

BCPからみた東日本大震災とタイ大洪水の教訓

<経営資源と「災害の影響」に着目した新しいリスク・シナリオ>



保険研究部門 首席主任研究員 川村雅彦
kawam@nli-research.co.jp

[要旨]

- 1 昨年3月11日の東日本大震災から1年。未曾有の大地震に続いて巨大津波と原発事故に直面し、多方面で「想定外」という言葉を聞いた。10月にはタイで「想定外」の大洪水が発生し、多くの日系企業が被災した。本稿ではBCP（事業継続計画）の観点から、まず両災害における「想定外の連鎖」の構図を明らかにする。
- 2 両災害においては、サプライチェーンの途絶をはじめ様々な「想定外の事態」が発生し、業務や操業の機能停止が多方面に影響を及ぼし、BCPの欠落が一つの要因となっている。そこで、BCPの意義を再確認するとともに、東日本大震災前のBCP策定状況とその実効性を検証する。
- 3 従来の「災害の原因」ごとに策定するBCPの限界を明らかにし、「災害の影響」に着目した新しいBCPの考え方を提示する。「想定外」のない実効性の高いBCPを策定するためには、リスク・シナリオを「リスク事象型」から経営資源に着目した「機能停止型シナリオ」へと転換する必要がある。
- 4 効果的・実践的なBCPを策定するためには様々な課題がある。筆者の考え方をたたき台とした有識者や企業の担当者による議論を基に、今後の課題を論点整理の形でまとめる。

[目次]

1	——「想定外の連鎖」の構図.....	3
1	東日本大震災における「想定外の連鎖」	3
2	タイ大洪水における「想定外の連鎖」	4
2	——BCP策定状況と東日本大震災での実効性.....	7
1	防災と事業継続の意義.....	7
2	東日本大震災前のBCP策定状況.....	8
3	東日本大震災時のBCPの実効性.....	8
3	——災害原因別BCPの限界と新しいリスク・シナリオ	9
1	「災害の原因」ごとに策定するBCPの限界.....	9
2	「災害の影響」に着目するBCP	9
3	想定すべきリスク・シナリオは「災害の影響」.....	10
4	経営資源からみる「機能停止型シナリオ」.....	10
4	——BCP策定に残された課題（東日本大震災とタイ大洪水の教訓）.....	11

はじめに

昨年3月11日の東日本大震災から1年。日本企業は未曾有の地震・津波・原発事故に直面した。その対応が終わらぬうちに、10月にはタイで大洪水に襲われた。この間のキーワードは「想定外」である。本稿のテーマであるBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）もその一つであろう。

数年前の新型インフルエンザの世界的流行を契機として、BCPを策定する日本企業は着実に増えてきた。しかし、東日本大震災とタイ大洪水を経験した企業からは、「BCPは思ったほど機能しなかった」という声が少なくない。

その理由はいくつか考えられるが、本稿ではBCPの視点から東日本大震災とタイ大洪水における「想定外の連鎖」の構図を明らかにする。また、その教訓を踏まえて、BCP策定における「災害の原因」よりもむしろ経営資源に対する「災害の影響」に着目した新しいリスク・シナリオの考え方を提案する。そのうえで、今後の効果的かつ実践的なBCPを策定するための課題を論点整理の形で提示する。

なお、本稿は昨年秋の拙稿「[東日本大震災からみたBCP（事業継続計画）](#)」（基礎研レポート、2011年10月号）の続報としての位置づけである。

1——「想定外の連鎖」の構図

昨年3月の東日本大震災では未曾有の大地震に続いて巨大津波と原発事故に直面し、多方面で「想定外」という言葉を聞いた。10月にはタイで「想定外」の大洪水が発生し、多くの日系企業が被災した。本章では、BCPの観点から両災害における「想定外の連鎖」の構図を明らかにする。

1 | 東日本大震災における「想定外の連鎖」

(1) 広域かつ巨大な複合連鎖災害

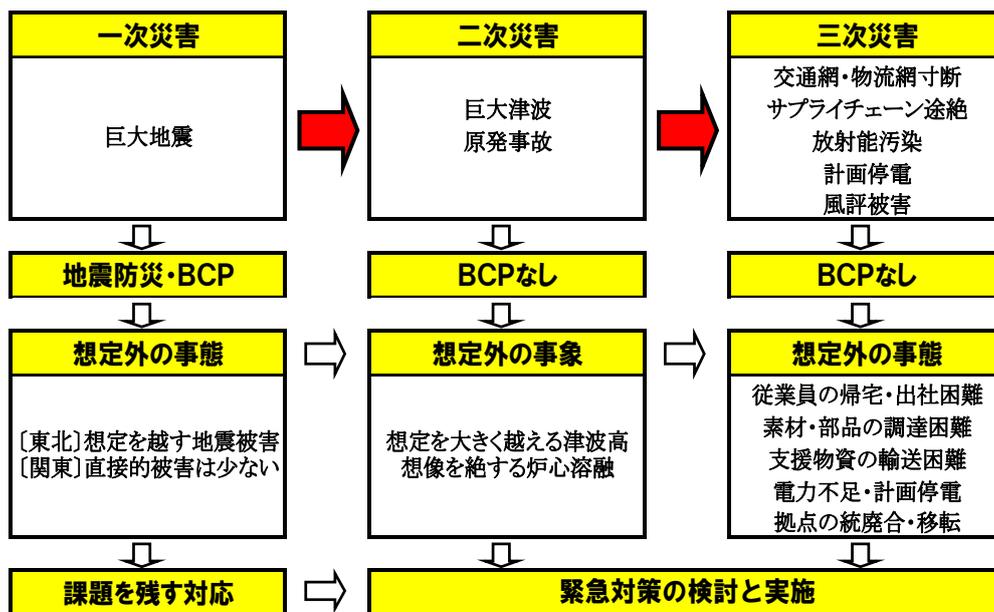
東日本大震災は日本企業が経験したことの無い広域かつ巨大な複合連鎖災害であったが、実は、この連鎖をつなぐのは「想定外」である（図表1）。一次災害の巨大地震が発生した直後、二次災害として巨大津波が襲来した。そして福島第一原発が被災し、放射性物質の放出に至った。これらが同時多発的に発生したため、三次災害として交通網や物流網が途絶・寸断され、製造業の工場被災も重なってサプライチェーンも機能不全に陥った。また放射能汚染による風評被害も想定外であった。

(2) 「想定外の連鎖」が事業継続を阻害

東北では水産業が壊滅的な被害を受けただけでなく、部品メーカーの被災により供給能力が激減して組立系製造業は生産再開の遅延が続発し、世界的にも影響を与えた。関東では直接的な地震被害は少なかったが、「計画停電」の影響で入社・帰宅困難者が多発し、工場では生産調整を余儀なくされた。現実問題として、こうした事態まで想定するのは、これまでの経営感覚では容易ではない。

このような想定外の事象や事態に対して企業が策定していたBCPは地震対応だけで、それも想定強度は実際発生したM9.0未満であった。さらに二次・三次災害に対するBCPは皆無に等しく、ほとんどの企業で想定そのものがなされておらず、まさに「想定外の連鎖」であった。

図表1:東日本大震災における「想定外の連鎖」の構図



(資料)筆者作成

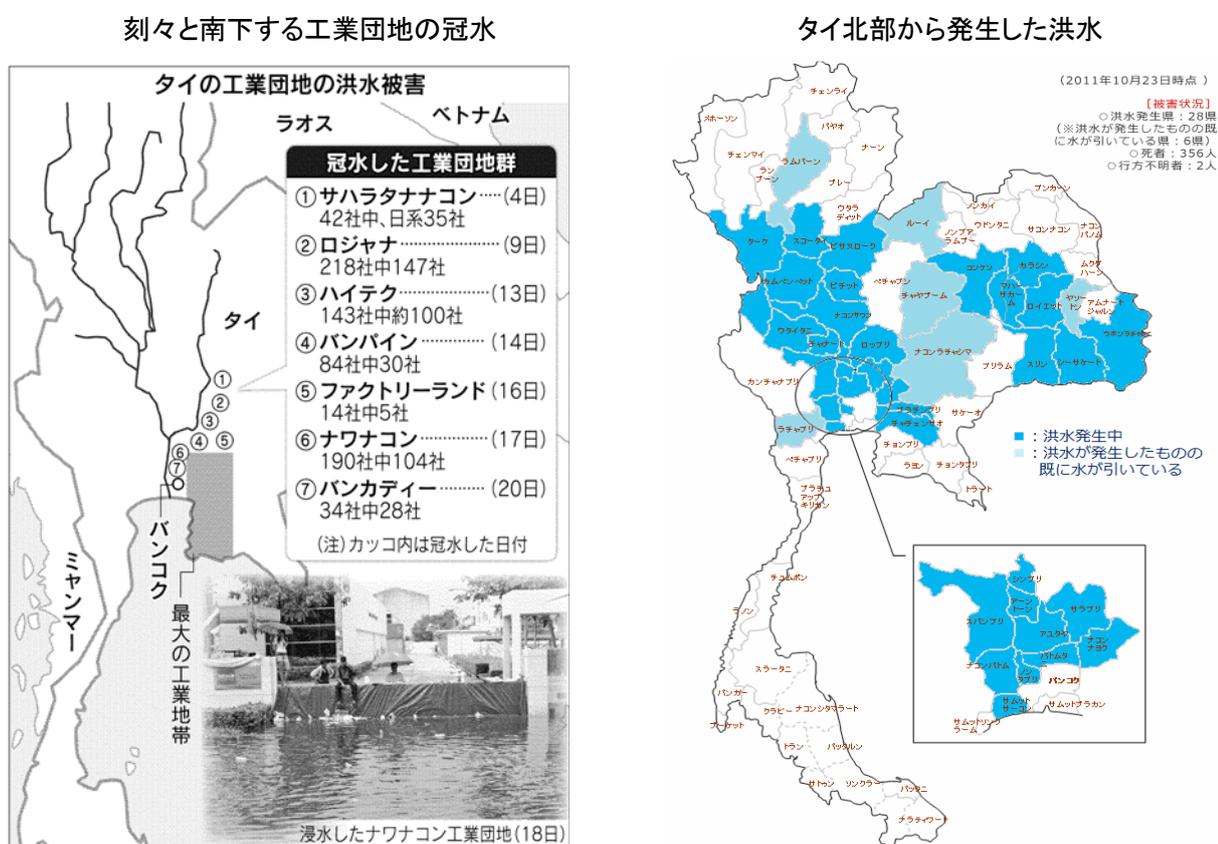
2 | タイ大洪水における「想定外の連鎖」

(1) 大洪水被災の背景

日本とタイの歴史的な関係やタイ政府の外資誘致策（特に自動車産業）などを背景に、タイには7,000社に及ぶ日系企業が進出している。昨年10月の大洪水で冠水したチャオプラヤ川沿いの7工業団地でも多くの日系企業が操業しており、被災企業725社のうち約450社が日系企業であった。

他方、タイのデルタ地帯は低地が多く、雨期には毎年洪水がおきる。タイ北部に発生した洪水は次第に南下する。昨年の大洪水では、10月4日にタイ中部のアユタヤ県のサハ・ラタナナコン工業団地が最初に冠水した後、下流の工業団地も次々と冠水した（図表2）。つまり、今回の大洪水は突然襲ってきたのではない。被災した企業には酷であるが、「洪水を甘くみていた」と言わざるをえない。

図表2: 突然襲ってきた訳ではないタイ大洪水



(資料) 日経新聞 2011年10月23日朝刊

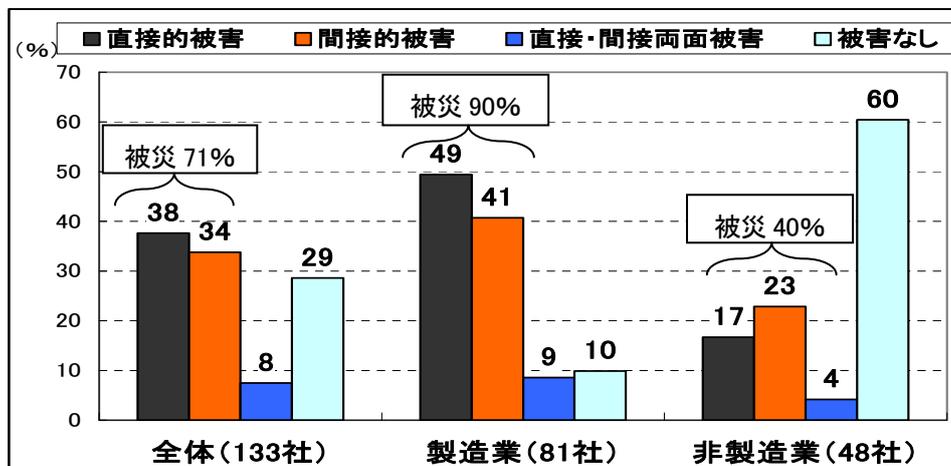
(資料) JETRO タイ事務所 (2011年10月23日現在)

(2) タイ大洪水の被災状況

JETROの調査によれば、日系企業の約7割が直接・間接の洪水被害を受けた。製造業では自動車関連や電機・電子・精密機械を中心に9割が被災した。例えば、味の素（サハ・ラタナナコン工業団地）、ホンダやニコン（ロジャナ工業団地）、キヤノンやソニー（ハイテク工業団地）、帝人やミネベア（バンバイン工業団地）、NEC やローム（ナワナコン工業団地）、東芝や江崎グリコ（バンカディー工業団地）。非製造業についてはあまり話題にならなかったが、物流や観光などへの影響も比較的大きく、そ

の約4割が被害を受けている（図表3）。直接的被害は大半が工業団地内で発生したが、間接的被害では供給先（顧客）だけでなく調達先やその先のサプライチェーンにおける被害の影響が大きかった。

図表3：タイ大洪水による日系企業の被災状況（全体像）



(注)「直接・間接両面被害」は重複カウント

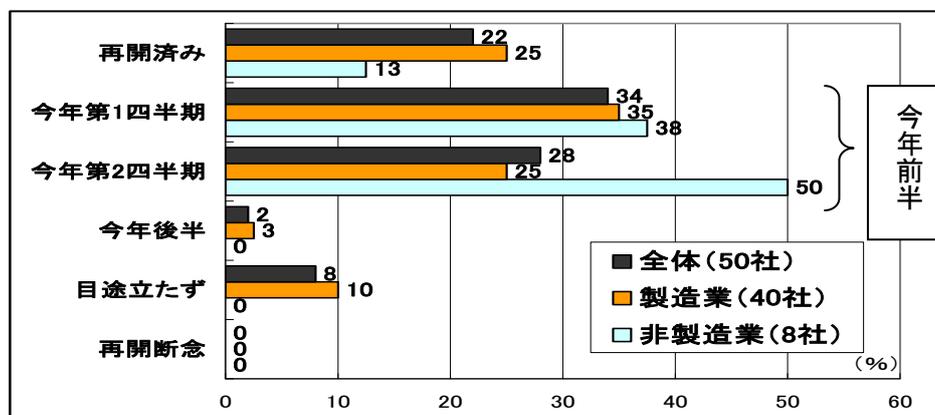
(資料)JETRO タイ事務所「タイ洪水被災企業アンケート(1月11日実施)」2012年2月

(3) タイ大洪水の復旧状況と復旧後の事業規模

冠水した7工業団地の排水は昨年末までに完了している。しかし、日系自動車製造業で唯一直接被災した工場は、冠水から半年が経過したこの3月26日ようやく生産再開にこぎつけた。冠水から約3ヶ月後の本年1月11日現在で、直接被災した日系企業全体の事業再開時期をみると、「再開済み」は約2割に過ぎない。「今年前半」の事業再開が約6割を占める（第一四半期と第二四半期の合計）。「再開断念」は皆無であったが、「今年後半」や「目途立たず」も少なくはなく、復旧の長期化がうかがえる。なお、非製造業は製造業より再開が遅い傾向がある（図表4）。

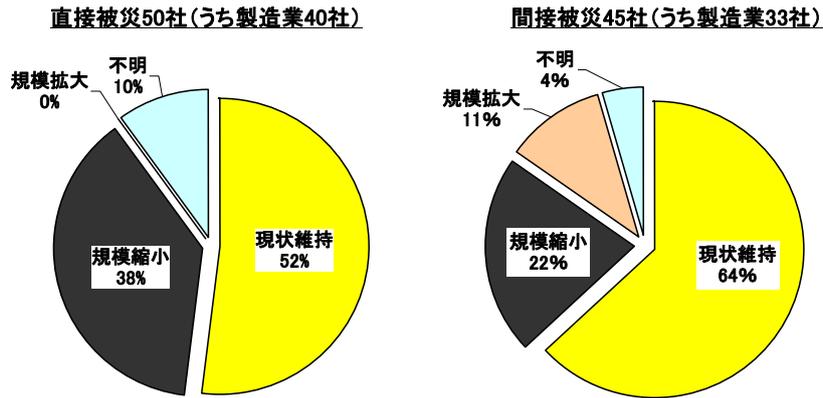
直接被災した企業の復旧後の事業規模については、約5割が「現状維持」なるも、注目すべきは約4割が「規模縮小」と回答していることである（図表5）。

図表4：直接被災企業の事業再開時期（2012年1月11日現在）



(資料)JETRO タイ事務所「タイ洪水被災企業アンケート」2012年2月

図表 5: タイ大洪水における被災企業の復旧後の事業規模



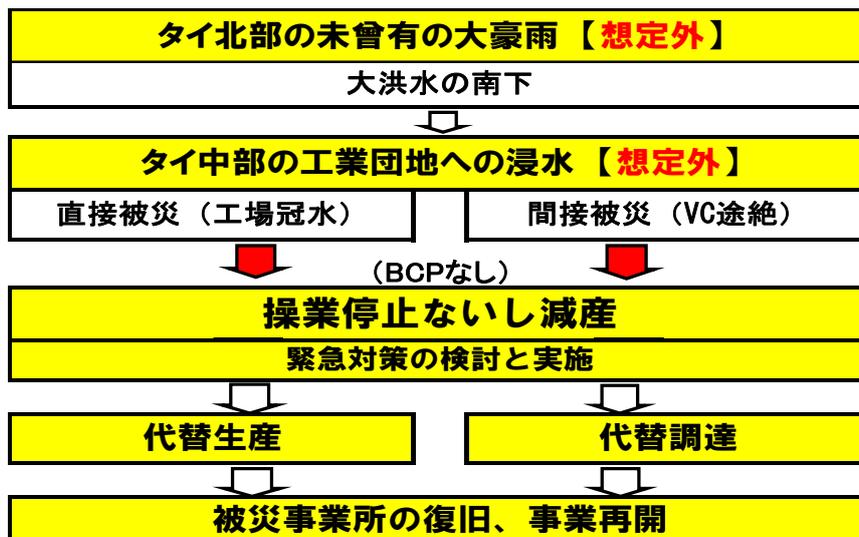
(資料)同上

(4) タイ大洪水の「想定外の連鎖」

タイの雨期は5～10月で、例年なら8月に入れば降雨量が減る。しかし、昨年は雨が続き、50年に一度といわれる大豪雨（平年の4割増）となった。これが第一の想定外である。タイ北部にあるダム群の満水放流にともない、大洪水が南下し始めた。特に、バンコクの北部に位置するアユタヤ県は複数河川の合流点となっているため、一気に水位が上昇した。

タイの工業団地には堤防設置義務があり、過去の洪水で甚大な被害を受けたことはない。しかし、今回の大洪水では堤防を越え、一部は決壊し、工業団地内に浸水した。これが第二の想定外である。その結果、工場冠水による直接被災だけでなく、部品などの調達先や納入先のバリューチェーン被災による間接被災も多く発生した。明確なBCPがない中で、操業停止や減産を余儀なくされた日系企業が続出した（図表6）。なお、日本の損保会社がタイ大洪水で日系企業に支払う保険金は9,000億円を越し、東日本大震災での6,000億円を上回るという。

図表 6: タイ大洪水における「想定外の連鎖」の構図



(資料)筆者作成

2— BCP策定状況と東日本大震災での実効性

1 | 防災と事業継続の意義

東日本大震災とタイ大洪水に共通することは「想定外の連鎖」である。特にサプライチェーンの途絶による業務停止が多方面に影響を及ぼし、BCPの欠落が一つの要因となっている。そこで、まずBCPの意義を確認しておきたい。中央防災会議は「企業防災」として「防災」と「事業継続」を取り上げ、互いに密接に係わり合い共通した要素も多いとする。それぞれの要点は以下のとおりである。

【防災】⇒防災計画

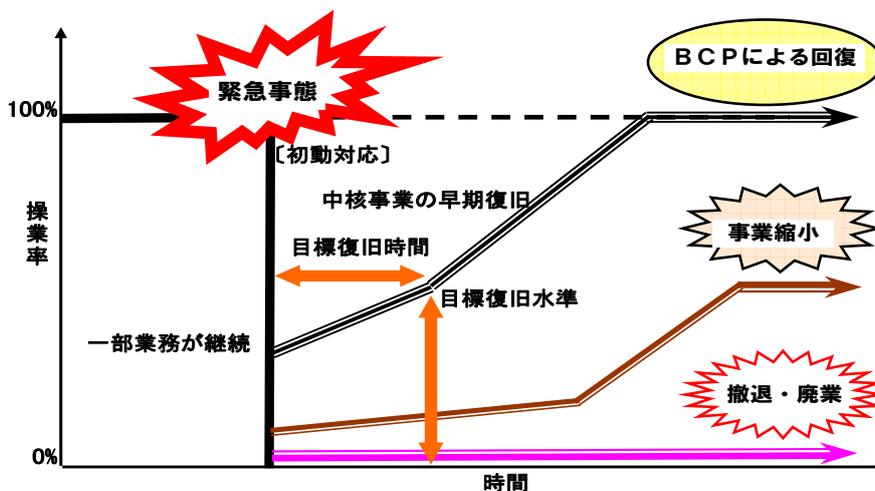
狙い	◇地震などによる災害被害を最小化する視点からのアプローチ
特徴	◇企業は従業員や顧客の安全を第一に活動を行い、地域の一員としても被害の軽減や災害復旧・復興に貢献する
重点	◇地域全体を視野に入れた人命の安全確保、物的被害の軽減、二次災害の防止
管理指標	◇死傷者数や物的損害額など

【事業継続】⇒事業継続計画(BCP)

狙い	◇災害時の企業活動の早期回復と維持をめざす視点からのアプローチ
特徴	◇災害や事故で被害を受けても自社の業務や事業を継続させるとともに、顧客や調達先などの重要業務が中断しないよう、また中断しても短期間で再開させる ◇バリューチェーンの観点から重要業務を選択し、復旧する事業所や設備に優先順位をつける
重点	◇防災の考え方に加え、重要業務の継続や早期復旧について企業経営的な観点から取り組む ◇同時にサプライチェーンやバリューチェーンでの対応と対策も必要
管理指標	◇目標復旧水準や目標復旧時間など ◇企業経営やステークホルダーに及ぼす影響など

図表7は、緊急事態発生した後の業務や事業の早期復旧・継続に対するBCP導入効果のイメージを示したものである。防災計画と事業継続計画は包含関係にあり、適切なBCPでないと緊急事態の発生の際に事業縮小や最悪の場合は廃業となる。

図表7: 事業の復旧・継続に対するBCP導入効果 (イメージ)



(資料) 内閣府「事業継続ガイドライン第二版」を基に筆者作成

2 | 東日本大震災前のBCP策定状況

近年の新型インフルエンザの世界的流行を機に、わが国でもBCPを策定する企業が増えている。内閣府の調査によれば、2009年度には「策定済み」と「策定中」を合わせて大企業で約6割、中堅企業では約3割である。大企業と中堅企業のいずれも2007年度から2009年度にかけて倍増しており、大震災直前にはさらに増えていたと推定される(図表8上表)。

BCPの具体的な想定リスク事象については、自然災害、IT関連トラブル、感染症が上位を占め、次いでライフライン途絶、通信トラブル、火災が多く、事業拠点喪失やサプライチェーンのトラブル・崩壊は少ない。非製造業では、製造業に比べてICT関連トラブルを想定する割合が高い(図表8下表)。

図表8: 日本企業のBCPの策定状況

策定の有無	大企業		中堅企業	
	2007年度	2009年度	2007年度	2009年度
策定済み	18.9%	27.6%	12.4%	12.6%
策定中	16.4%	30.8%	3.4%	14.6%
(合計)	35.3%	58.4%	15.8%	27.2%

(資料) 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

BCPの対象事象 (2011年度)	全体	製造業		非製造業
① 地震・台風などの自然災害	74.0%	76.3%	>	72.0%
② コンピュータなどIT関連のトラブル	47.6%	37.4%	<	56.7%
③ 新型インフルエンザなどの感染症	47.0%	48.2%	>	45.9%
④ ライフライン(電気・ガス・水道など)の途絶	38.5%	38.8%	≥	38.2%
⑤ 電話・インターネットなどの通信トラブル	34.8%	24.5%	<	43.9%
⑥ 火災	33.4%	32.4%	<	34.4%
⑦ 事業拠点の喪失	19.9%	14.4%	<	24.8%
⑧ サプライチェーンのトラブル・崩壊	16.2%	23.0%	>	10.2%

(資料) インターリスク総研「第五回事業継続マネジメントに関する日本企業の実態調査報告書」2012年

3 | 東日本大震災時のBCPの実効性

大企業を中心にBCPを策定する企業は増えているが、昨年の東日本大震災やタイ大洪水を経験して、既存のBCPは有効に機能しなかったという声も多い。複数の民間調査機関による調査結果から包括的にその状況を概観すると、次のようになろう(回答企業は関東の企業が多い)。

〔既存BCPの実効性〕

- 7割近くに問題があり(「機能しなかった」を含む)、BCPを見直す。
- 初動対策の課題は、出社困難者の対応強化と安否確認の方法である。
- 本社だけでなく、支社・支店・営業所も含めた対応が必要である。
- サプライチェーンの途絶による生産停止は、国内外に影響を与えた。
- 震災前との比較では、原発災害を想定リスク事象に追加する企業が増えた。

¹ 稿末の「主要参考文献」の7、8、9などを参考にした。

3— 災害原因別BCPの限界と新しいリスク・シナリオ

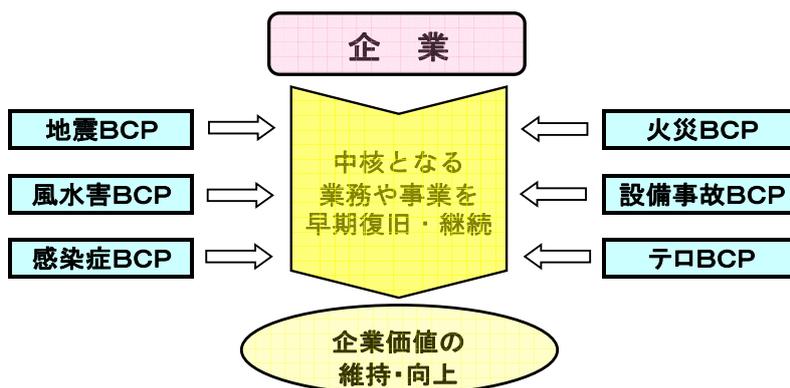
1 | 「災害の原因」ごとに策定するBCPの限界

本来のBCPとは、地震、風災害、感染症、大火災、テロなどの緊急事態に企業が遭遇した場合に、経営資源の損害を最小限にとどめつつ、中核となる業務や事業の早期復旧と継続を可能とするために、平常時の活動と緊急時の対応方法、さらに事後の方策を予め整備しておく計画のことである。

しかし、実際にBCPを策定する場合には、緊急事態は突然発生することから、個別の「災害の原因」だけに着目しがちである。何らかの災害の原因事象を前提におく方が具体的な対策を描きやすいことから、「災害の原因」ごとにBCPが作成され、似たようなものがいくつもできてしまう(図表9)。

さらに、災害原因別BCPでは想定外の事象や事態への対応が困難なことが出てくる。逆に「想定外」を助長することにもなり兼ねない。地震BCPで言えば、関東に拠点のある企業は首都直下地震を想定することが多いが、東日本大震災において震源地から遠く離れた東京では、建物や設備の損壊よりも二次的・三次的な影響の方がはるかに大きかった。これはまさに「想定外」であり、地震BCPはうまく機能しなかったのである。タイ大洪水でも、洪水BCPはあったとしても堤防高を越す浸水による工場冠水までは想定されておらず、またサプライチェーン途絶も「想定外」であった。

図表9: 災害原因別(リスク事象別)BCPの策定イメージ



(資料)筆者作成

2 | 「災害の影響」に着目するBCP

想定されるリスクには対処せざるをえないが、「災害の原因」ごとにBCPを次々と作ればよいと言うことにはならない。東日本大震災における出社困難者については、地震BCPよりもインフルエンザBCPの方が役に立ったという声が多い。何故ならば、新型インフルエンザ対策では感染防止のために、一定割合の従業員が出社しないことを前提に業務計画を策定するからである。これは重要な視点であり、災害の原因にかかわらず災害の影響(被害状況)はある程度共通することを意味する。

今後も想像を超えた様々な災害やリスクが登場するであろう。サイバーテロの脅威も増大することが予想される。しかし、すべてのリスク事象(災害の直接的な原因)を想定し、個別に対応するのは不可能に近い。こうした未知のリスクとも言える状況に対しても、「災害の原因」よりむしろ「災害の影響(被害状況)」に着目すれば、効果的なBCP策定が可能となることを示唆している。

3 | 想定すべきリスク・シナリオは「災害の影響」

BCP策定におけるリスク・シナリオは、「リスク事象型」と「機能停止型」に分けることができる。福島原発を例にとれば、想定しておくべきであったリスク・シナリオは次の①ではなく②であろう。

① リスク事象（災害の原因）型シナリオ：

「M9.0の巨大地震と高さ14mの津波」

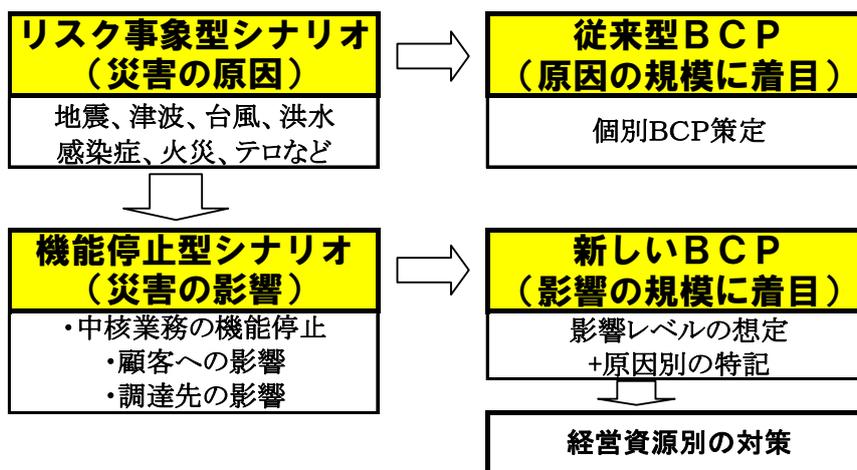
② 機能停止（災害の影響）型シナリオ：

「全ての電源が喪失した場合」あるいは「緊急炉心冷却装置が作動しない場合」

機能停止型リスク・シナリオを一般化すれば、次のようになろう。企業がBCPで想定するリスク・シナリオは、「〇〇が発生して、△△となった場合」とすることが多い。前半の「〇〇が発生して」では、あるリスク事象（災害の原因）を特定する。これに対して後半の「△△となった場合」は、重要な事業や業務の円滑な機能遂行が中断ないし阻害される状況を意味する。

機能停止型リスク・シナリオでは、特定の「災害原因」ではなく考えられる災害原因を考慮しつつ、「災害の影響」に着目して中核となる事業や業務への影響レベルに応じて対応策を講じる（図表10）。因みに、現在話題となっている原発の再稼動に関する東京電力のストレステストでは、「イベントツリー」という表現で基幹機能の機能停止状況を流れ図的にブレークダウンする方法をとっている。

図表10: BCP策定における「リスク事象型シナリオ」と「機能停止型シナリオ」



（資料）筆者作成

4 | 経営資源からみる「機能停止型シナリオ」

このような「機能停止型シナリオ」であれば、想定していなかった、あるいは想定を超えたリスク事象（地震や津波などの規模）が発生しても、その当該業務への影響度に応じて、事前に整えていた体制や対応策で事業中断・停止の早期解決を図ることが可能となる。

具体的なBCPのアクションをとる事項を検討するには、経営資源別の機能停止状況とそれに対する対策が不可欠である。その際には様々な災害の原因にかかわらず、自社と顧客、調達先などのステークホルダーへの影響を考慮して、中核業務・事業の優先順位を明確にしたうえで、その遂行に必要な経営資源を洗い出すことになる。震災であれば、以下のようなことが考えられる（図表11）。

図表 11: 経営資源に着目したBCPの「機能停止型シナリオ」アプローチ

リスク事象 (災害の原因)	中核業務・事業の機能停止 (災害の影響)	経営資源	影響状況(例示)	対策
		人員	意思決定する経営者と連絡がとれない 従業員が5割しか出社できない	経営資源別に 具体的検討
		建物	本社や工場が破損して使えない	
		設備	主要製造ラインや非常電源が機能しない	
		情報	システム障害でデータベースが使えない	
		資金	当面のキャッシュフローに一部不足が生じる	
		顧客	納入先の被害が大きく、納品不可で発注延期される	
調達先	基幹部品メーカーが被災し、当面の調達ができない			

(資料)筆者作成

4—— BCP策定に残された課題（東日本大震災とタイ洪水の教訓）

これまでBCPの基本的考え方やリスク・シナリオに焦点を当てて述べてきたが、実際に効果的・実践的なBCPを策定するためには様々な課題がある。本章では、筆者の考え方をたたき台とした有識者や企業の担当者による議論²を基に、今後の課題を論点整理の形でまとめる（順不同）。

【課題 1】 事業中断を招く要因として、災害や事故だけに焦点を当てることは妥当か？

- 内閣府の「事業継続ガイドライン第二版」では、突発的災害（地震・水害・テロなど）と段階的かつ長期的に被害が継続するもの（新型インフルエンザなどの感染症・水不足・電力不足）などのビジネスリスクに対してBCPを策定すべきとする。
- BS25999（事業継続管理の英国規格）では、あらかじめ定めた受容可能なレベルで事業継続するために、インシデント及び事業中断（混乱）に対する計画立案と対応とする。組織のレジリエンシー（しなやかな復元力）を高めるための仕組みである。
- 内閣府は主に災害や事故を想定し、BS25999では「インシデント」と対象を幅広く捉えているように思えるが、リーマン・ショックやオリンパスのような事件も対象とすべきか要検討である。

【課題 2】 具体的な事故・災害を想定しないでBCPが策定できるか？

- 「災害の原因」でなく「災害の影響」に着目すれば、効果的なBCP策定が可能というが、まず災害想定を行って、それを前提に対策を講じている企業が多い。また被災後の具体的な対応は、実際の被害を把握した後に判断するしかないとの考え方も根強い。
- 内閣府「事業継続ガイドライン第二版」は、このような考え方が事業継続の考え方のポイントである「災害の種類にかかわらず、事前の備えをもっと進めること」の認識不足を招いていないか省みる必要があると指摘する。

² サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク(NSC)の「BCP意見交換会」(本年2月と3月に開催)。参加いただいた方々(特にインターリスク総研の篠原雅道様とJQAの村上亘様)には紙面を借りてお礼を申し上げたい。

【課題3】 防災計画とBCPの連携をどう考えるか？

- 中央防災会議は「企業防災＝防災＋事業継続」としつつも、両者は包含関係にあるとする。BCPの国際認証規格 ISO22301（近々正式発行予定）では、Protection（防災）とMitigation（減災）が取り入れられ、事前対策、緊急時、事後対策の3段階が必要とする。
- 今後、BCPは防災と事業継続を包含したものに収斂していくと考えられる。

【課題4】 継続すべき重要業務の設定に際し、優先順位をどのように考えるのか？

- 何を継続し何を停止・縮減するのか、その決定が最も重要である。経営への影響度や取引先・行政との関係、社会的使命などを踏まえて重要業務に優先順位をつけることになるが、判断基準が必要である。
- 逆に停止する業務をどのように決定するかも重要であり、業務停止・縮減の対象となる領域の従業員の士気を落とさずに合意形成を図る必要がある。
- 業務停止・縮減の対象となる製品・サービスの供給先（顧客）や調達先への情報開示をどう考えるべきか（場合によっては、繊細な問題を含む）。

【課題5】 「目標復旧水準」と「目標復旧時間」はどのように決めるのか？

- インターリスク総研の調査によれば、日本企業の約半数は「基幹業務が停止した場合に許容できる停止時間は1日未満」としている。東日本大震災やタイ大洪水の経験と比較すると、業務停止時間のオーダーが全く異なる。
- 基本的にはステークホルダーの意見を考慮して経営判断することになるが、重要業務の停止が許されると考えられる目標復旧水準及び目標復旧時間を設定する。
- 目標復旧水準の到達に数ヶ月という計画でなく、経営資源別に時間軸を明確にし、その為は何をすべきか行動計画を立てる必要がある。その際、重要業務の稼働率を仮に決め、重要業務の中の業務プロセスのいくつかを仮想的に停止し、ボトルネックを洗い出す（一種のストレステスト）。

【課題6】 法的免責と市場の信頼、いずれを重視するのか？

- 一般的に不可抗力は、通常要求される注意や予防策を講じても、外部から発生して当事者の義務遂行を阻害する事実とされ、債務不履行や不法行為の責任を免れるとされている。
- 契約書で不可抗力条項の適用により法的に免責されても、迅速な復旧や事業再開ができなければ、市場の信頼とシェアを失うと考えられる。したがって、BCPにより事業停止・中断を最小化し、迅速な再起につなげる企業努力が求められる。

【課題7】 グローバル・ビジネスにはBCPが必須要件となったのか？

- 米国では2001年の同時多発テロを契機にBCPの認識が高まり、企業の取組が進んだ。特にグローバルにビジネス展開する製造業では健全なサプライチェーンの重要性を認識した。最近では、国内のグローバル企業もBCPをサプライヤーに対する取引要件とすることが増えている。
- 調達品のデータベースやトレーサビリティ（生産履歴管理）システムを構築し、災害・事故時に

どのような影響がでるかを分析し対策を検討する企業もでてきた。ただし、中小企業を中心とするサプライチェーンのBCP構築には様々な工夫が必要である。

- ▶ 製造業に限らず、代替できる生産拠点や部品調達先を予め決めておくと同時に、緊急事態発生時には意思決定とともに設計情報も円滑に移せるようにしておくことが重要である（タイ大洪水の経験から、自動車や電機メーカーではアジアを中心に生産・調達拠点の再編を行っている）。

おわりに

東日本大震災後も数年にわたり余震や誘発地震の可能性がある。また首都直下地震に限らず東海・東南海・南海地震などの南海トラフの地震リスクが高まっている状況のなかで、防災・減災に加えて事業継続の重要性が企業戦略として再認識されつつある。タイ大洪水で被災した工業団地では、今年の雨期に備えて周囲に高い防水壁を急ピッチで建設中である。

東日本大震災とタイ大洪水を経験した現在、多くの日本企業がグローバル・ビジネスの視点からも危機管理やBCPの見直しを行っていると考えられる。ただし、過剰なリスク防衛は避けねばならない。一般の民間企業のBCP策定においては、経営資源の配置や重要度などを勘案し、「災害の原因」と「災害の影響」を峻別して費用対効果を見極めつつ戦略的に進めることが肝要である。

BCP（正確にはBCMS：事業継続マネジメント・システム）の国際規格であるISO22301が近々正式に発行される予定である。これはISO14001（環境マネジメント・システム）と同様に第三者認証に用いられることから、世界的に普及する可能性がある。しかし、日本企業にはまだ様子見のところがあり、企業価値の向上のためにも今後の慎重かつ真剣な取組に期待したい。

(主要参考文献)

1. 内閣府ホームページ「企業防災のページ」
2. 内閣府中央防災会議「事業継続ガイドライン第二版」2008年
3. 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」2007年、2009年
4. 内閣府「東日本大震災について」「東日本大震災における被害額の推計について」2011年
5. 日本政策投資銀行「企業の防災への取組に関する特別調査」2008年
6. あずさ監査法人「事業継続マネジメント(BCM)サーベイ2010」
7. NTTデータ経営研究所「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」2011年
8. トーマツ企業リスク研究所「『想定外』に備える事業継続計画」2011年
9. あずさ監査法人「東日本大震災で表出した課題と危機管理/事業継続管理態勢向上のための取組み」2011年
10. 中央大学ビジネススクール「機能する事業継続計画(BCP)構築を目指して」2011年
11. インターリスク総研「第五回事業継続マネジメントに関する日本企業の実態調査報告書」2011年
12. 篠原雅道「事業継続に関するエッセンス～3.11 東日本大震災を受けて～」2012年
13. 村上亘「NSC BCP 勉強会 論点整理」2012年
14. [川村雅彦「東日本大震災からみたBCP\(事業継続計画\)」ニッセイ基礎研レポート、2011年10月号](#)