

株式会社アバンセ
代表取締役
花房 陵

2012.3 Special Feature

「経営堂」登録コンサルタント
<http://www.keieido.net>

現場力 BCP策定の意義と活用 前編

URL
<http://www.avance-tokyo.com/>
E-mail
hanabusa@avance-tokyo.com

100年を超える企業を目指した BCP策定の問題点と注意点

東日本大震災による被災経験で、BCP（事業継続計画）の重要性が再評価されています。その一方、過去に阪神淡路震災を経験した関西企業群でも、BCPの策定率が驚くほど低いのです。それは…、BCPの策定において「災害やリスクの想定」と「リスクの種類の無間地獄」という難しさが、待ち構えていたからに他なりません。さらに、東日本大震災では直接的にBCPが経営に貢献していない現実も浮き彫りになりました。本稿ではそれらを検証して、「物流」をキーワードに100年を超える企業を目指したBCPの策定を考えます。

BCP策定の意義と これまでの取り組み

● みんなのBCP

災害やリスクを想定することは、難しいことですが、想定ではなく、現実のリスク結果として生じる経営リソース（人・モノ・金・設備・情報）の喪失具合に応じたシミュレーションを織り込んでBCPを策定してみましよう。リソースの代替手段に欠かせない物流体制を確保すれば、事業再開は現実のものとなるはずです。しかも、従事者一人ひとりのための「みんなのBCP」の策定で、家族安否の確認と業務遂行に必要な情報が網羅され、組織活動のスピードが一な立ち上げが可能になります。

● 国や行政の取り組み

1995年、阪神淡路大震災。2000年、アメリカ同時多発テロ。2010年、インフルエンザパンデミックなどの、大事件、大災害を経て、我が国でもBCPの策定ブームがありました。そして、昨年の東日本大震災を経験して、

深刻な経営課題となっています。

特に東京都においては、35社のBCP事業の導入事例やその生の声が発表されています（検索／平成22年度東京都BCP策定支援事業取組事例集）。

● 多くの課題が山積

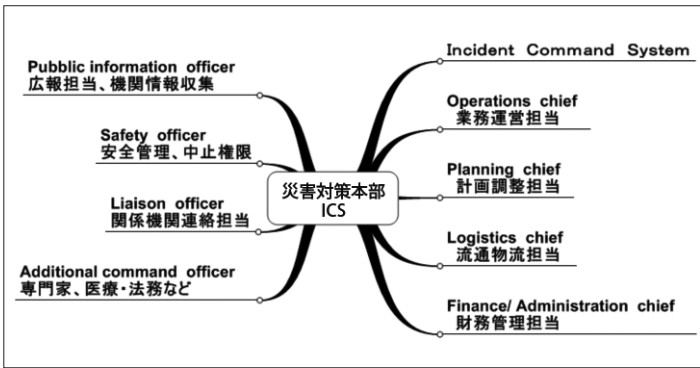
BCPの目的は災害を想定し、復旧するまでの手続きや計画を準備することにあります。しかし、従来型のBCPの評判は芳しくありません。それは、「被害想定が多さに苦戦した」「洪水、火災、地震、ウイルスなど、リスクの多さに困った」「重要であることは承知していても、担当者や専門部署を準備できない」などと、多くの課題を残しています。皆様の会社も同じではありませんか。

● 最悪は経営者の行方不明

筆者は、昨年5月と9月に東北地方を取材しました。多くの被災地を訪れ、重い口調の経営者からBCPの実態を伺いました。

情報システムの重要性を認識していた某流通業者さんは、データ

図1 FEMAが示す災害対策本部 (Incident Command System)



と電源のバックアップに万全を期していたのですが、長期にわたる停電のために発電機の燃料が確保できませんでした。

某水産事業者さんは経営トップの行方不明のために、従業員は自宅待機が続き、職場に戻ることはありませんでした。最悪の事態とは「経営者の行方不明」なのです。リーダー不在となった職場は再生することができなかったのです。

アメリカにみるBCPの本質とは

●FEMAとは

事件や事故、災害の多さでアメリカに勝る国はないでしょう。2001年の同時多発テロ以前から、「洪水、竜巻、山林火災」などの自然災害や「爆発、テロ、大暴動」などの事件や事故が多発して、国民は常に危機と隣り合わせの生活を送っています。だからこそ、国家を挙げて設立された「FEMA (Federal Emergency Management Agency: 連邦危機管理局)」という組織があるのです。2002年に大改革を行ったFEMAには、多様なリスク対策のノウハウが凝縮されています。

●リーダーの役割

特に、事故や災害の現場に設置される対策本部の運営方法(図1)は、リーダーの役割と4つの分担「業務運営」「計画調整」「流通物流」「財務管理」によって復旧を目指すプロセスが詳細に解説されています。そこには「人命が確保され

ば、後は行動あるのみ」という太い柱が通っています。

想像してください。あなた自身が最悪の事態に陥り行方不明となった場合、誰がどうやってBCP計画の在処や手続きをリードできるでしょうか。遺された人材だけで復旧して行くには、その場の情報判断と強い決意しかないのです。計画書で詳細説明しても理解する余裕はないのです。

●まずは救命活動から

食料や医薬品など生存のための救急物資が何より重要です。家庭や職場に常備しておかなければなりません。そして、最悪の事態(「あなた自身が行方不明」となることを覚悟するなら、一人ひとりが自らのBCP(みんなのBCP)を準備しておかなければならないのです(図2)。そして、遺されたチームだけで復旧と再開を目指してもらわねばなりません。

あなたがどんな仕事に従事していたか? 関与先にはどのような人々がいるのか? そして、あなたの安否を確認する連絡先は? 一人

ひとりのBCPがあれば、チームによる事業再開が可能となるはず

スベア、バックアップ代替確保は物流にある

●物流問題がカギとなる

事業継続に不可欠な経営リソースが、事故や被害によって喪失使用不能となれば、現場を任されている担当者が考えることはただ一つ「いかにして代替手段を確保するか」です。当然、修理や何か別のものを作り出す余裕はありません。そして、在庫があるか、代用品はどうか、それはどこか、どうすれば手当てができるか、という「物流問題」にたどり着くのです。

事故や災害時には、正に物流が最重要領域であることに心が集まります。このように、BCPはそのまま物流であることに気づいた人が多かったのが、今回の東日本大震災の教訓なのです。

●限定メンバーBCPの教訓

策定されていたBCPにおける

図2 「みんなのBCP」例

災害想定	火災 爆発 地震 津波 テロ	項目	詳細
あなたの職場	住所		
	電話番号		
	連絡先窓口		
	避難先職場	事業所名称 住所 電話番号 連絡先窓口	
BCPマネージャー	氏名		
	所属電話番号		
	直通電話番号		
	電子メール		
緊急連絡先	2ndマネージャー	氏名 所属電話 直通電話 電子メール	
	事業所本部		
	警察消防		
	保険会社		
避難方法	家族の連絡先		
	緊急通報		
	情報照会先		
	命令者		
BCP専門チーム	災害時の避難先	自宅付近の避難先 職場付近の避難先 地図、訓練日	
	担当者名簿		
外部BCP専門チーム	連絡手段		
	事業提携先		
あなたの責任ある仕事	連絡手段		
	事業名称		
	責任者氏名		
重要な得意先、委託先	復旧手続き	すること してはいけないこと 相談先	
	企業名		
	住所		
	電話番号		
通信手段	担当者名		
	電子メール		
	供給商材		
	2nd得意先、委託先		
情報システム機器	3rd得意先、委託先		
	安否情報報告		
	状況報告手段	電話 ホームページ SNS 伝言先	
	ハード保護		
重要情報書類	ソフト保護		
	データ保護		
	保管場所		
	バックアップ先		
	地図関係		
	保険証書		
	財務会計帳簿		
システムデータ			
関係先名簿			

想定やシミュレーションが無駄であったことが、被災地各社の報告で明らかになっています。想定は大幅に外れ、予想外の事態に慌てることが続出し、そして、手配は遅れ事業再開のめどすらつかない。マニュアルを読み直す時間もなく、またその内容には頼りになる情報は書かれていなかったのです。限定メンバーのプロジェクトでスタートするBCP策定活動は必要なことかもしれませんが、決して十分ではないのです。それは、想定という条件からスタートした

ことであり、事実が想定を越えたところで起きています。●問題は商品不足ではなかった製造であれ、販売であれ、リリース喪失は代替品でカバーしなくてはならず、手配や輸配送は早い者勝ちの短期決戦です。今回の災害でも、始めに燃料手配、次に発電機の手配で差が出ました。小売店は、商品不足で販売不振になるだろうという予想は全く外れました。特売不要、在庫品の一掃、仮設店舗や移動販売に踏み切

ったところが賑わい、売上半減でも確実に利益が積み上がっているのが事実でした。今までの流通業が、特売と物流サービスで利益を削り、しがたない競争に明け暮れていたことが今回の災害で証明されたわけですね。幸いなことは限られていて不幸なことが広がりました。常識的なことや普段の身近な苦労も報われません。そして、緊急事態やこの度の災害では「賢く遺された者」のみに、成果が積み上がっていることを知らねばなりません。

●自ら動く、それが「物流」BCPは継続を続ける努力と幸運に恵まれるための秘訣です。準備をして態勢を整えて、関係者の幸運がつかえることを願うことなのです。そして繰り返しますが、最後の砦が「物流」であることに気づいたとき、企業は存続し、次の歴史を歩み始めています。事業の継続に必要なのは、壊れた機材を直すことではありません。また、行方不明になった原材料や作業者を集めることでもないのです。取り扱う商品や製品がどんな原材料を必要としているかは、それを仕事とする人には承知のことなのです。問題の本質は、担当者と連絡が取れずに調達や手配ができないことなのです。場合によっては現地に行つて確かめるしかなく、受け取りに向かかなければなりません。そこに原材料があり、そこに商品が届いているかもしれないときに、情報システムや業務分担などは役に立ちません。行くしかない、確かめるしかない、見てくるしかないのです。モノ作りや新しいビ

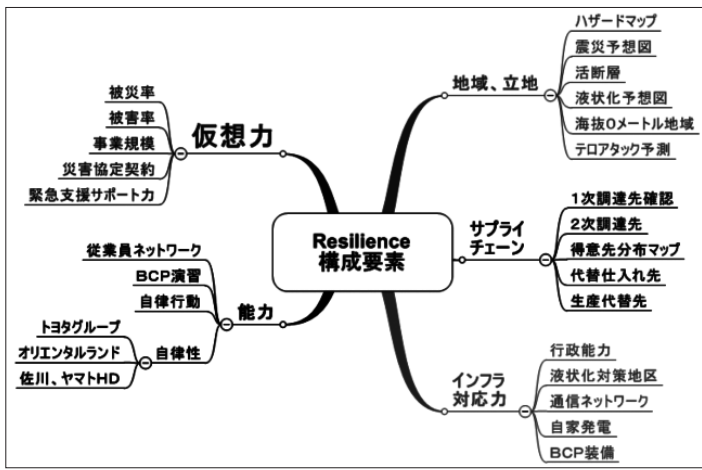


図3 リジリエンスを高めるポイント

ビジネスモデルも、情報や役割分担が崩れてしまう緊急事態には自らが動くしかありません。物流活動を人頼りにしているとホゾを噛むこととなります。

本当に強い企業が生き残るその秘訣とは

●1000年続く企業
筆者が昨年発行した『物流リス

クマネジメント』のテーマは、「1000年を越える企業を目指すために備えること」です。BCPや災害対策ではありません。

実は、日本には創業1000年以上の会社が2万社もあり、中には創業1400年の「大阪金剛組」という建設会社があります。また、東京にも創業1300年の「塩瀬」という和菓子製造会社があります。

自然災害や戦災、事故を乗り越えて脈々と続くこのような会社には、実はBCPという考え方はありませんでした。それよりも、もっと重要な要素があったのです。では、緊急事態に陥っても復活する力、「回復力」（＝リジリエンス）を最後に取り上げましょう。

●リジリエンス強化

緊急事態に際しても回復できる力の源泉を備えることが、経営者の使命です。継続は企業経営にとり重要なテーマです。経営者に寿命があるように企業にも寿命があるのかもしれないが、1000年〜1000年を超える長寿の企業があるなら、そこから学ばねばな

りません。

「リジリエンス (resilience)」とは、医療用語で個人の回復力を比べるときに使います。同じ症状、病気でも患者によって回復力が違うのはなぜか。基礎体力や精神力、生活の姿勢などに関わりがあることは確かでしょう。ということは、企業においても高い回復力を備えておく必要があるのです (図3)。

大企業にとつての1事業所損害は、全体の割合からすれば被害額は大きくても被害率は下がります。よつて企業は、共同化や提携という仮想化（バーチャル連合）によつて、被災率を下げる事ができるのです。そして、被害や事故があつても復活するための自律性を高めておくことが重要です。

●本当の強さとは

東日本大震災でのニュースでも、トヨタグループや宅配業の佐川急便、ヤマト運輸などの物流における活動が目を見ました。そして、水の無償提供を実施した東京ディズニールランド（オリエンタルランド）など、他にも大小に関係な

く多くの企業の底力を見ました。経営側で備えるリジリエンスの要素は、

- ・地域に所属しているという地縁の立地
 - ・提携や協調を含めた関係性の強化
 - ・行政や自治体に依存しているインフラの安定性の再確認
- です。自社がどこまで覚悟すべきなのか。物理的な問題と従業員の行動力が、リジリエンスを左右することになるのです。

まとめ

従来型のBCPは、災害想定から描くシナリオで複数の備えが必要となり無間の作業が続きます。しかし、今回紹介した「災害や事故の結果」生じてくる経営リソースの喪失に備えた行動計画は、個人のBCPから始まり企業間ネットワーク構築という、いざというときのリジリエンスを高める活動につながります。ぜひ、1000年越える企業を目指したりリジリエンス強化のためのBCPを策定してください。

参考文献：「物流リスクマネジメント」～止まらない物流、最強のBCP～
花房陵 著 日刊工業新聞社 刊 (2011年10月)