

経営の危機管理の基本はBCP(事業継続計画)にあり

「新潟県中越沖地震」により、被災した工場の生産が止まり日本の殆どの自動車メーカーの生産ラインが停止する事態に陥ってしまいました。

地震大国である日本の企業経営者が、火災や地震などの発生に対する備えについてどの程度まで取り組んでいるだろうか。地震や火災による災害発生によってダメージを受けた後、企業がそのまま事業継続していくのか、継続できずにそのまま倒産していくのか。

その会社の事業が継続していく為に必要なのは、平時における「事業継続計画」(BCP: Business Continuity Plan)ではないでしょうか。

今までは単に防災対策としての組織であったものが、防御できない災害等の事態が発生した際に、いかに短期間で災害せられるような備えがあるかが問題となってきました。

災害の発生により、取引先との利害関係に支障が起きたり、重要な顧客が他社へ流れてしまったり、それによって、マーケットにおける自社のシェアが激減したり、内部統制のトラブルにより企業としての社会的評価が低下するなど、多くの課題が経営者から見て会社を守つていく要求される時代になってきました。

例えば、地震により工場が半壊してしまい、生産設備が損壊したて稼働しなく

R.F.C

リスク・カウンセラー & ファイナンシャル・カウンセラー

Information & Report

2007.07.18 Vol.2007-07

【7月18日】

七月も半ばを過ぎたというのに、夜の散歩に出れば長袖のシャツに暑くない風邪を引いてつなほの涼しさです。霧のようなシトシト雨はゆるやかに吹く風、舞って傘の中の胸元までも濡りてしまいます。子供の頃の梅雨時の部屋の中の遊びは、ヤッデの葉の上のカタツムリを捕つてきて斜めにたたきや台の上を歩かせて、カタツムリのレースをさせたりしてたものです。いまにして思つてはテレビもなければゲームもない時代の、何ともぬいりとした時代だったのでしょうか。

カタツムリのレースに飽きると、近くの田んぼに出かけて、よやく尾かたれた千疋ほの力エルを掌に乗せて遊んだものです。雨よりは遠くで唄が鳴き始めます。(細野)



◆危機管理の基本は「事業継続計画」

なつてしまったとき、どのようにして平時のようにならしたら復旧できるかというようなバックアップシステムは、工場管理理者としては当然考えておかなければならないことなのです。しかも、最小のコストで、最短の時間に、平時時の稼働効率まで復旧させることが使命であると認識しておかなければなりません。

- ◆「事業継続計画」で大切なことは:
- ① BCPは、最大の災害被害を想定した計画を立てておくこと。
 - ② 災害発生時に、判断、指令方法などの重要性を平時時に訓練しておくこと。
 - ③ 事業を継続するのに必要なラインなどを復旧に必要な資材とその調達日数などを確認しておくこと。
 - ④ 各部門ごとに生命線となる業務の継続を検討しておくこと。
 - ⑤ 原材料等の調達が制限されたときでも継続できる事業を想定しておくこと。
 - ⑥ 調達品などの取引先との意見交換と事前の準備をしておくこと。
- 災害には平時には想像がつかないような混乱が起きてしまいますが、こんな時にこそ企業経営に不可欠な「人」「金」「物」の三要素が、想定した範囲内でしっかりと確保できていることが大切です。「事業継続計画」には、復旧のためのバックアップ体制の整備だけでなく、「二次災害の発生防止」「人命の安全確保」「地域社会との共生」

◆心のケアが事業継続の力になる

いつ発生するかわからない災害に対して何処まで真剣に取り組むかは経営者の考え方によって大きく異なってくることでしよう。

不幸にして災害が発生し企業の事業が停止したときに、その停止期間がどの程度までなら企業として耐えられるか、復旧までの停止期間とその間の経済的損失をシミュレーションしておく必要があります。

当然のことながら売上減少、利益の減少などにより資金繰りにも大きな影響が出てくることではようし、取引先に納入できないことでは賠償責任を負わなければならない事態も想定されます。

復旧が長引けば社員の士気にも影響してきますし、社会的な風評などはジワジワと影響がでてきて、事業継続どころか再起さえ出来なくなることも考えられます。

「事業継続計画」をつくるための手順を出来るだけ具体的なものにしておきます。

- ① 情報収集
- ② 基本方針を決定すること
- ③ 推進プロジェクトを立ち上げること
- ④ 推進プロジェクトで計画の立案をする
- ⑤ 事業に与えた影響をシミュレーション作成
- ⑥ 経営戦略としての「事業継続計画」(BCP)を決定する

そして、作成した「BCP」を形骸化したままにせず、「P↓D↓C↓A」を

「うちの会社は地震保険に入っているから大丈夫！」という大きな誤りであることを認識して欲しいものです。

保険金により災害復旧が出来ても、必ずしも事業が継続できるとは限りません。

地震大国なのに、多くの中小企業経営者には地震災害に対しては「建物」や「人命」については危機感も誰かが考えていると思いが、災害などの際に、事業継続が可能なか否かについては、正面向から取り組んでいない経営者は、残念ながらまだまだ少ないと考えられます。

特に中小企業では経営者の家族、社員の家族が恐怖やストレスにより精神的パニック状態になったときに、どのような状態に社員や家族の一人一人の心のケアをしてあげられるかによって、会社の事業継続にも大きく影響してきます。

業継続の問題は、「BCP」の作成において具体的に見えてこない問題であるだけに、平時からのコミュニケーションが大切になつてくるのではないのでしょうか。

もはや「事業継続計画」は大手企業のものではなく、中小企業経営者にとつて「転ばぬ先の杖」としていただき、災害の発生によつて会社が消えていくようなことにならないために、経営者の気づきと決断が必要だ。

まずは、聞き慣れない「BCP」に関する情報収集から、小さな一歩から始めてみてはどうか。

愛称は「ハンカチノ花」真っ白なハンカチのように見える大きな額の真ん中に、細くラッパのように伸びた黄色い花。コンロンカ(崑崙花)と呼ばれ「ホワイテエンジェル」や「サマーポインセチア」の愛称もあります。



●洪水の脅威と水害に備えた両親の知恵

私が洪水を初めて体験したのは昭和34年(1959年)の伊勢湾台風の時でした。9月26日に東海地方を襲った伊勢湾台風は、最大風速45.7メートル、最高潮位4メートル近くにも達したといわれているものでした。海岸堤防の超える高潮による被害と、河川の堤防の決壊による被害は名古屋周辺のみならず本州を縦断により東京にも多くの被害をもたらしました。

私が中学2年生の頃でした

その時、私たち一家は父が友人の連帯保証人となったことが原因で自宅を追い出され、東京の板橋区大谷口にある小さなアパートに住むことになって間もなくのことでした。

大谷口という地名のとおり、高台には大きな病院があり、その下をゆるやかに蛇行しながら流れる石神井川の周辺には、水田と野菜畑が広がり、家の近くには3軒の乳牛を飼育する牧場があるようなのどかな田園地帯でした。

子供の頃に親から良く聞かされていた「夏休みが終わり二期期が始まる頃にあたる二百十日～二百二十日には台風が多い」とされていたが、二百十日を過ぎてやってきたのが「伊勢湾台風」でした。

当時は、ラジオのニュースだけが便りでしたから、絶えずニュースに耳を傾け安普請のアパートの屋根やトタン張りの外壁が飛んでしまうのではないかと思うほどの強風の中、両親が絶えず気にしていたのが近くを流れる石神井川の水位のことでした。

父は強風と豪雨の中をランニングシャツのまま石神井川まで走って行き、30分おきぐらいに水位を確認していましたが、「とうとう石神井川の流れが土手沿いの道から溢れ出したぞ～」と飛んで帰ってきました。

母親から子供たちに号令が下されました。

「子供たちは、いまのうちに便所に行っておきなさい。」
「便所を使ったら必ず蓋を被せて、蓋の上にこの石を乗せておきなさい。」(当時のトイレは和便器の汲み取り式で、便器の穴に合わせた木製の蓋がおいてありました。)

「いまから家の中を歩くときは靴を履いて歩きなさい。」
「怪我をしないように注意しなさい。傷口はすぐに消毒して…」
「水が溢れ始めたなら水位が上がるのはあつと言う間だから、今のうちに濡れて困るものは2階のお宅に預かって貰うから…」
矢継ぎ早に両親からの号令が飛んできます。

それから子供たちによるリレー運びの始まりです。

押入からは布団、タンスは衣類が入ったまま抽斗ごと運び…、お米、食料、ぬかみそ漬けの樽、残されたタンス本体の上には畳を上げて積み上げていました。

濡れては困るような物はあらかじめ運び終わった頃にはアパートの玄関の敷居の淵までヒタヒタと水が押し寄せてきていました。

それから数十分のうちに洪水は押入の中段の高さギリギリにまで達して、ほんとうにあつと言う間に水位が上昇してア

リスク・カウンセラー奮闘記・38

パートの前に置いてあった3間ほどの長さの大きな梁がフカフカと浮いているのです。5～6本の梁は子供たちの格好の遊び場でしたが、普段はビクともしないような大きな材木がいつも簡単に浮いてしまうことに驚きと興味をもって見ていました。

窓際に来てきた大きな梁にまたがり、トムソーヤ気分になって竹竿を櫂にして遊んでいたら

「この水はどんなバイ菌がいるか分からないのだからすぐに止めなさい…」母親にひどく怒られたことを思い出します。

●台風一過の復旧作業の手際の良さは…

ひどかった雨が小康状態になった頃、自衛隊が組み立て式の大きなボートに救援物資を乗せて運んでくれました。チクチクするようなカーキ色の毛布と乾パンが配られたことを覚えています。被災者だったんだな～という寂しい気持ちと何かを貰える…という子供ならではの嬉しさのような気持ちが入り交じっていました。

台風が過ぎ去り少し落ち着いた頃、大きな子供達にはホウキと、いつ作ったのか篠竹を束ねたホウキの代用品が手渡され、再び号令が下されました。

「いいか…、この水は泥水だから、水が引くときに一気に泥水を外に掃き出さないと後が大変だからね…」

親と一緒に泥水を外に掃き出し、親がトイレの清掃を始めたときになってようやく、和便器に蓋をして石の重しを乗せたわけが分かりました。

台風一過の数日後、床が乾くのを待って畳を敷き直し、家具を元の位置に戻し再びいつもの生活に戻りましたが、土壁は流れ落ちていたのが、台風の傷跡をいつまでも残していました。

何人かの友人の家は、1階の天井までスッポリ水に浸かってしまい気の毒なことになっていましたが、

「自分の家でなかったのも幸いだったね…」と母親が言っていた言葉が、今でも耳に残っています。

近年でも、東京の目黒川や神田川が氾濫したりして大騒ぎになっている光景をニュースなどで目にしますが、もっと自然の摂理を学んでいけば、住宅や工場、事務所などの建築にも災害に備えた建物を造るという考えが生まれてくるはずなのに…。

「川の水は必ず氾濫することがあり得る」ことを知っていれば、万一のリスクにも備えることが出来るはずですよ。

「水は方円の器に従う」ということばのとおり、水は必ずしも上流から流れてくると限らないこと、そしてどんな小さな隙間にも入り込んでいくのですから、どんなに優れたIT機器も水の威力には適わないことを知っておくべきだと痛感しています。



台風一過の空にはまるで秋を思わせるような雲が湧いています。大きな木立の隙間を横切る雲を眺めていると…梢を飛び交い公園に響きわたる小鳥たちの鳴き声が聞こえてきます。

◆=◆=リスクカウンセラー・四方八方巷談=◆=◆

googleで「リスクカウンセラー」と検索してください。

<http://risk-counselor.seesaa.net/>

QRコードから読み込んでください。
携帯電話から「ブログ」を読めるようになります。



◇発行者 株式会社ホロニクス総研 〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12 かんだビル7階
◇責任者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士 (t-hosono@holonics.gr.jp)
◇連絡先 Phone (03) 5684-0021 Fax. (03) 5684-0031 <http://www.holonics.gr.jp>

【ホロニクス】(英: Holonic) 全体(ホロス)と個(オン)の合成語。すなわち組織と個人が有機的に結びつき全体も個人も生かすような形態を言う。生物は個々の組織が自主的に活動すると同時に独自の機能を発揮する一方でそうした個が調和して全体を構成する(小学館「カタカナ語の事典」より)