

東京海上日動  
リスクコンサルティング株式会社  
上席主席研究員  
指田朝久  
Tomohisa Sashida



# 東日本大震災と事業継続計画

## 求められる経済被害への対応

東日本大震災から一年がたった。津波などによる犠牲者は、約二十万人にもぼり人的被害も大きかったが、東日本大震災で顕著であったのは、サプライチェーンの停止などにより世界的に生産が大きく影響を受けたことである。また、地域の復旧復興がなかなか進まず、命が助かって経済の復興がなければ、地域が立ち行かないことも明らかになった。今までは日本では災害対策といえば人命救助、安否確認、備蓄といった人道的なものが中心であり、経済を語ること

はなかなか難しかったが、経済の復旧に着手することが個別の企業のみならず地域や自治体としても必要であることが明らかになった。

### 事業継続計画の必要性

事業継続計画（BCP）とは何らかの被災を受けた場合であっても、製品やサービスの供給責任を果たすための事前準備である。防災とは人道的な対応を中心に地震や火災、水害、インフルエンザなどに合わないようにする予防策であるが、事業継続計画は被災を前提に残った施設設備や従業員などを結集して、重要な製品や

補強をしたり予備部品を確保したりするもので、防災の考え方に近い。

もうひとつが事業継続計画の特徴である代替戦略である。本社が被災したり工場が壊滅したことを想定すると早期の復旧は困難である。そのため非被災地に代替拠点を設け、そこから製品やサービスを提供する戦略である。金融機関の情報システムセンターのバックアップなどがあるところがある。ところが大企業でも拠点の集約が進み、ひとつの製品を複数の拠点で生産をすることは少なくなってきた。中小企業も含め代替策の決め手は、商圏の重ならない同業他社との協定である。

東日本大震災でも中小企業で協定を発動して、隣接県の工場を生産を継続した成功例が多数ある。中小企業には、BCPは困難であるというのは誤解であり、同業他社との連携が鍵となる。横浜市や新潟県など、同業者同士の社長のお見合いを進めているところがある。まさに共助の促進である。東日本大震災では、津波被災エリアや原発災害の被害を受けたところでは工場を再建出来ず、早期復旧は難しいことが明らかになった。つまり事業継続計画では、代替戦略を必ず持つ必要がある。

## ハザードマップは最大被害ではない

事業継続計画は、何らかの災害により機能が停止をしたらどうするかということを考えることに特徴があるが、実際には地震や水害、工場火災などの災害対策を並行して行っている。特に自然災害の場合は、政府や自治体が公表しているハザードマップに準拠して対応策を検討することが多い。対策を行う場合に公的な想定やシナリオを基にすることは合理性があり、株主総会や銀行などへの説明においても認められる。しかし、東日本大震災で明確になったことは、ハザードマップや被害想定は決して最大被害想定ではなかったということである。政府や自治体が防災計画を策定し堤防などを整備するための仮定のものであったということである。

リスクマネジメント対策で予算を検討する際に、これらの被害想定に準拠することは問題がないが、何故かそれを超えることは絶対ないと思いきってしまったことが問題であった。我々は、ハザードマップや想定を超える災害に見舞われることがあることを再認識しなければならぬ。「想定外」ということで経営者は経営責任を免れ得ないのである。

サービスを絞り込んで目標復旧時間までに事業の継続を果たすものである。被災をしたら一〇〇%の力は発揮できないため、優先順位を付けて対応することが特徴であり、「どのお客様にどの製品・サービスをいつまでに」というキーワードを考えるとわかりやすい。

### 事業継続は代替戦略を中心に考える

お客様や製品、サービスを絞り込み、供給責任を果たすには主に二つの戦略がある。ひとつは早期復旧戦略であり、まずは被災しないように、そして被災してもすぐに復旧できるように

## 情報発信が大切

東日本大震災の経済被害で大きかったのは、サプライチェーン停止の影響である。建設業は災害発生後すぐに自治体やライフライン企業、病院など多くの企業のサプライヤーとなる立場である。東日本大震災で明確になったことは、サプライヤーの切り替えは二日で起きているということであった。自社の復旧ができていてもお客様にそれが伝わっていないればお客様から見れば「あの会社は機能していない」と判断され、発注が切り替わってしまう。お客様にいち早く自社の被災状況とお客様への製品・サービスの納期を伝えることが不可欠である。また、重機や燃料といった自社の活動に不可欠な委託先企業の状況のいち早い確認と確保も重要である。災害直後は人命救助が最優先であるが、すぐに経営に着目する。この各企業の対応能力を高めることが地域社会の継続に貢献するのである。そのためには、同業他社との提携も含めトップダウンで事業継続計画を策定し、また、従業員に定着させるために教育訓練を欠かさないことが必要である。災害に強い社会をつくるために、東日本大震災の尊い教訓を活かしたい。