

# 企業に求められるBCP対策 ～大規模災害発生時の対応と危機管理～

関西大学 社会安全研究センター センター長・社会安全学部 特別任命教授 河田 恵昭 氏

平成30年10月10日(水) 平成30年度第1回行政財政委員会の講演要旨

## ■事業継続計画(BCP)の失敗事例

近年、災害による社会経済被害への対応が大きな関心事となっている。今までで一番大きなBCPの失敗事例は、2004年の新潟県中越地震で被災した新潟三洋電子であろう。工場等の倒壊による直接被害は507億円であったが、クリーンルーム(ICパーツ製造ライン)の全壊により親会社の三洋電機の調達コストが上昇し、三洋電機は5年間にわたり連結決算で2,000億円超の赤字を毎年計上するなどして2011年に倒産した。経営陣の災害対策・危機意識の欠如が原因である。



過剰安全投資による失敗例としては、シャープの事例がある。同社は大阪・堺泉北での工場建設にあたり、津波と高潮の同時発生を想定した過大地盤高を設定し、1兆円超の投資をしたが、同時発生の確率は約4万年に1回であり、明らかな過剰投資であった。その結果、同社は経営破綻に陥り、台湾の鴻海に身売りをするに至った。亀山工場での耐震化による成功事例を受けて、過剰安全投資を安易に採用したことが原因である。

## ■BCP策定推進につなげるべき災害関連事例

災害による直接被害がない場合であっても、経営上の問題が継続することがあるということを、BCPでは考えておく必要がある。直近の事例を挙げると、本年9月6日の北海道胆振東部地震により、電力のブラックアウトが発生した。泊原子力発電所が停止中という事情はあるものの、送電網の脆弱性が見過ごされてきたということである。

その直前の9月4日には、台風21号により、関西国際空港の人流・物流機能喪失など、大きな被害が発生した。因みに、同空港は航空機事故に備

えた病院がないという海上空港にとって致命的な問題を抱えている。高潮・津波等のリスクや毎年6cmずつ進行する地盤沈下に備えた、空港関係車両の水没対策も未整備のままである。

本年7月には、西日本豪雨災害により、マツダの製造拠点や系列の協力工場が集中する広島市や府中町で大規模な水害が発生した。想定外の水害ということで、不意を突かれたとの見方もあるが、一極集中の場合、そこが被災すると対処のしようがないことが明白となった事例である。

6月の大阪府北部地震においては、殆どの企業のBCPが通勤時の災害対応を定めていなかったため、阪神高速道路の全面通行止め、大阪メトロの運行停止等により、通勤・帰宅時の深刻な交通渋滞を招き、消防車やパトカーの出勤に支障をきたした。幸い今回は大事には至らなかったが、南海トラフ地震が発生すると、100件程度の火災が同時発生すると想定されており、そうした事態に備えた対策が必要である。

岡山県真備町では、西日本豪雨により7時間で4,600世帯が水没し、2,500回の119番通報が集中したが、消防署では対処のしようがなかった。

また、広島県の西日本豪雨による土砂災害は、決して想定外ではない。私が知っているだけでも、広島県内では大規模な土砂災害が過去20年間で3回発生している。しかも、1945年の枕崎台風では、広島県で2千名超の犠牲者が出ている。土砂災害、津波・高潮、洪水等のリスクを考えると、広島県は日本で一番危ない県とも言えるが、広島県民は災害を他人事としか考えていない。広島県庁の災害対応も、先例が活かされておらず、極めて未熟である。

危機管理の基本として、「災害のメカニズムを知る」「災害に弱いところを知る」「災害対策を知る」の3つが重要である。

## ■BCP策定の状況

中小企業においては、BCP策定は進んでいない。最大の原因は、経営者自身が重要性を認識できていないことであり、中小企業には「自分がしっかりしているから大丈夫」といった感覚の社長が多い。

日米のBCPの策定状況を2002年のデータと比較すると、「策定済」は日本が21.6%、米国が65.0%である。この背景には、米国では2001年の同時多発テロをきっかけとしてBCPが爆発的に普及したが、日本は対岸の火事としか考えていなかったということがある。

また、BCPの策定理由として、「他社等の業務中断で必要性を感じたため」を挙げた企業は、日本が14.6%であるのに対し、米国は44.0%となっている。近年、日本は過去には発生したことの無い規模の災害に巻き込まれており、BCP策定はもはや他人事ではなくなっているが、日本の企業は、自社もしくは自社に関係の深いところにか関心がない。

## ■企業が“今なすべきこと”

企業は災害発生時においても日常業務の通常通りの遂行を企図するが、災害発生には、不測の事態により様々な非日常業務が発生する。日頃行っていないことは大概失敗するため、BCPを策定するのみではなく、BCPの体制をPDCAサイクルで何度も見直し、日常業務の中で活かせるよう、実効性の高いものとする必要がある。

また、中小規模の災害であれば、自社を中心とした被害像を描けばよいが、大規模災害の場合、被害は社会インフラ等の外部要因に大きく左右されるため、長期の停電や交通機関の麻痺等による自社の被害を定性的に評価した上で、最重要要因について、最悪の被災シナリオ発生時の被害を定量的に想定しておくことが必要である。

リスクの多様化・巨大化等により、企業や組織が危機に陥りやすい環境となっているとの認識のもとで、従業員の安全確保、経営資産の保全、業務の早期再開等により企業市民としての社会的責任を果たし、社会的信用を維持することが、企業の重要な課題となっている。

## ■最後に

企業においては、経営者がBCPの意義・重要性を十分理解した上で、BCPを単体として捉えるのではなく、ガバナンス、コンプライアンス、CSRの一環と位置づけて取り組む必要がある。

BCP導入に際して注意すべきこと、ならびにBCP策定の要点をまとめると、以下のとおりである。

### 【BCP導入に際しての注意点】

- ①最悪シナリオの想定
- ②不測の事態に備えた「基本のBCP」「オプションのBCP」の用意
- ③実行責任者の明示、意思決定過程の極力単純化（意思決定関係者を少なくする）
- ④災害による需要減少の織り込み
- ⑤情報共有を確保するための、連絡手段の複数化、情報授受の確認
- ⑥被災から得た自社・他社の教訓の具体的反映

### 【BCP策定・成功の要点】

- ①経営者（CEO・社長）における自らの責務であるとの自覚
- ②本社機構、製造・サービス拠点におけるITを含めた総合的な取り組み
- ③簡単などころからの着手、関係者の積極的関与
- ④策定後の継続的改善
- ⑤情報の共有化・連携

### 【「縮災」の視点】

BCPには「減災」に加え、「縮災」の視点が必要。

【減災】被害を小さくすることが目標。時間の観念なし。

【縮災】復旧・復興期間の短縮も目標。

(担当：三角)