

日本総合研究所

理事／主席研究員

鈴木敏正

大震災後、国内外のほとんどの自動車産業のラインにおいて稼働率の大幅な減少が発生した。例えばトヨタの場合、国内組み立て工場の稼働率は5月で前年同月5割程度にとどまり、全面的な生産正常化のメドは11・12月からと予想されている。このように、自動車産業界に多大な被害をもたらした原因は部品調達難にある。自動車を製造するため、自動車メーカーを頂点に、1次サプライヤーから地場の4次、5次サプライヤーを含むピラミッド構造のサプライチェーン（供給網）が形成されている。それに加えて在庫を極力持たないジャスト・イン・タイム（JIT）方式が



ないことで、サプライチェーン各所からの部品供給がストップされた瞬間に、自動車メーカーの生産は途絶えてしまった。これを阻止するためには、サプライチェーン各ノードの各社がその約束した業務を遅滞なく行うこと、つまり事業継続（BC）を行うことが求められる。

現在、わが国製造業における分業体制は、他社の要求を満たす形で日常の企業活動を行うと同時に、緊急事態の発生においても、サプライチェーンを構成する各社に対し、悪影響を与えないよう事業継続することを前提に成立している。

採用され、これが日系自動車メーカーの圧倒的な競争力の源泉の一つとなってきた。しかしながら、震災により、強固な供給網は各所で寸断され、JIT方式ゆえに在庫を持た

そして、サプライチェーンが正常に機能するために、サプライチェーンを構成する各企業がそれぞれ事業継続を行うとともに、それらをつなぐチェーン、つまり出来上がった製品を求められる場所に的確なタイミングで運搬する機能、物流機能も作動していなければならない。この重要な機能を物流業が担っている。今回の震災では、交通イ

東日本大震災後のリスク管理

BCP、問われる現実性

ンフラの途絶、物流機能を担う企業の事業中断が加わり、前述したような自動車業界の生産停止が深刻化したものである。

BCP（事業継続計画）が、企業リスクマネジメントで極めて重要であると認識された国際的なきっかけは、2001年9月11日の米国へのテロ攻撃事件であった。この時、

す。加えて顧客への膨大な損失補償も覚悟しなければならぬ。この教訓からとりわけ金融業で（とくに国際規模で活動する企業）BCPの重要性が認識されてきた。

わが国においてBCPが注目されるようになったのは、04年10月23日に発生した中越地震であった。この地震で被災した企業、例えば新潟三洋電子は、5つのラインが停止した。5か月後に本格稼働したものの、回復までにその損失は500億円に達した。当該社は結局この被害により、翌年には統合会社へ吸収され会社は消滅するという事態となった。このことで、わが国の企業の多くが、事業継続への取り組みの重要性を認識した。

☰・☷・☱・☲・☳・☴・☵・☶

企業は、多くのリスクを抱えながらも、それを管理しな

顧客ニーズ把握が重要

がらかつ適切な収益を上げ、
 存続し続けることを求められ
 る存在である。そのためにリ
 スクマネジメントの導入を図
 り、現状、将来のリスクを発

見・把握し、適切な対応を図っていく。発見・評価されたリスクの中には、緊急事態において、企業活動を中断させると当該企業に壊滅的な被害をもたらすと予想されるものもある。そのような壊滅的な

被害を避けるために許される事業活動中断期間は、企業の業態、規模、体力等によりそれぞれ異なり、企業はそれぞれ自らの事業の継続をどのように確保するかを個別に検討し、対策を講じなければならぬ。図1は、そのようなBCPの目的を図で示したものである。

図中①は企業がこれ以上活動低下すると、再起することのできないレベルから、存続可能なレベルへの復帰を図るための手をあらかじめ打つて置くことを意味し、②は事業中断の時間を壊滅的な被害の出ない範囲に収めるための準備をすることを意味している。③は復活の体力のあるうちに通常業務に復帰し、被害極小化と被害継続を阻止する

程度は、事業を一秒たりとも

止められたいものなら、何カ月間の事業中断でも存続していけるものまでレベルは様々である。

したがって、BCPは、それぞれの企業の状況を勘案して、その許容できる事業中断期間を超えて事業中断が起らないよう、あらかじめ対策を実施するためのものである。

物流業はサプライチェーンのノードとノードを結び機能を求められている。したがって、その機能を求める各ノードである企業（物流企業にとつては顧客）の要請によって、それぞれに対する事業の許容事業中断期間は異なり、それ

それに合わせたBCPの作成が求められる。

一方、サプライチェーンの他の構成員にとっては、物流機能を担っている事業者の事業継続性に係る情報が自らの

BCP策定に不可である。従って、今後は顧客ニーズに対応した物流会社のBCPの提示とその現実性の証明が求められる。他方、リスク時代では、物流企業のBCPの構築

る。

BCP作成は、初めに実際の危機に遭遇した時にどのよ

うな被害が起きるのかを想定し、その経営への影響を適格に認識することから始める。次に、想定した被害と経営への影響に対する実行可能な対策の計画・実行を行う。方を決定するに当たっては、

実行可能性と掛ける費用に対する効果についても配慮する必要がある。また、対策実行のための訓練、維持・運営、

実行可能性検証も不断に行われなければならない。通常、BCPは、図2に示すような要素からなり、それぞれの要素は図中に示すような手順で策定される。

はじめに①準備作業である。ここでは、BCP策定、実際の危機発生時の対応、そこから復旧に至る対応体制構築の基本となる事項の準備をする。

次に、②被害阻止である。実際に危機が発生した場合を想定し、被害の極小化、拡大阻止に向けた行動を考える。次に③対応・体制についての項目である。ここでは、実際

の危機発生に對しての対応を
考えるものである。

次は、④復旧・回復である。ここでは、通常状態への回復・復帰を目指して、現状の復旧・回復をいかにして効率的に行っていくかが、課題となる。

最後に、⑤テスト・訓練および評価・維持である。BCPのどの要素あるいは過程においても組織成員の自律的な参画が不可欠である。経営層から従業員層まで、それぞれから必要教育・訓練がなされなければならない。加えて、内外の知見の検証、訓練時に明らかになった不都合の改善を不断に行い、常に計画を最善にして置くことが重要となる。

サプライチェーンを典型に、現代の企業は分業システムの効率的追求が求められてゐる。このようなシステムの成員は自らが管理してない、あるいはできない他社のリスクをも抱えながら、その対応を行つていかなければならない。そのことは自らの有効なリスク管理による事業継続が、システム参加の要件になつてゐる、と理解することのできる。自らの組織だけでなく、他社をも含むサプライチェーン全体の事業継続を図るために、どのようなリスクマネジメントシステムを構築すべきかが課題である。

また、前提として、各構成社の組織成員全てがリスク認識のアンテナになり、新たに生まれ、あるいは変化するリスクの発見を自律的に行える組織になる必要がある。このことがリスク社会における信頼できる事業パートナーになれる条件となる。

すずき・としまさ 1950年、北海道生まれ。76年京都大学工学部大学院修士課程修了後、日建設計入社、83年マサチューセッツ工科大学修士課程修了。90年日本総合研究所入社、97年から現職。2006年リスクマネジメントセンター所長兼任。専門分野は危機管理、リスクマネジメント、国際文化比較、新規事業参入戦略、都市経営戦略。主な著書に『防災・震災管理ハンドブック』『企業における防災管理の実践―企業危機管理のガイドライン』『リスクマネジメントシステム』。

