社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

２０１１年４月

4月のテーマ「今からでも遅くない危機管理」

３６の命を救った釜石の女将

岩手県釜石市で宝来館という旅館を営む女将岩崎昭子さんが、津波に飲み込まれながらも３６人の命を救いました。逃げ遅れた人を助けるために一旦逃げていた高台からおり誘導した機転のきいた行動もさることながら、１９９５年から津波に備え裏山に避難路をつくりロープを張って備えをしていたことが功を奏しました。また２階建ての旅館を４階建てに改築するなど、「お客様の命を守る」という信念に基づいた危機管理が３６人の命を救うことになったのです。

幸いにも直接被災しなかったとしても関東地域では余震が収まらず、かつ震源が南下しており地震の首都圏包囲網ができている感がなきにしもあらずです。日本にいる限り地震を避けて生活することはできません。明日は我が身と考え、次いつ起こるか分からない危機に備えることが必要だと痛感します。

今回は災害のリスクを軽減し、いち早く復旧する為のシナリオである**緊急危機対応計画**、別名では事業継続計画（Business Continuty Planning）について考えてみたいと思います。

想定外の緊急事態において、社員を安心させ命を守るために何が必要か？
会社の生命線となる経営資源をどう守るか？

今だからこそ、危機意識をもって会社を守る為に必要な備えをしていきましょう！

目　次

1．３６の命を救った釜石の女将
2．ディズニーに学ぶ危機管理
3．緊急危機対応計画とは
4．計画策定と対応のプロセス
5．危機対応策５つの視点
6．危機管理が疎かになる理由
7．編集後記「私のボランティア」

モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、
会社と社員とのWINWINの関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人　三村邦久

ディズニーに学ぶ危機管理

ディズニーランド7万人の安全を守る

今回の大震災で震度５弱を記録した東京ディズニーリゾートでは、大きな揺れや液状化に備えた建築工法が園内にいた約７万人の安全を守りました。社員に聞くところによると設立当初から、埋め立て地という立地を踏まえ、慎重に地盤対策を徹底して行っていたそうです。隣接の駐車場で液状化は起きましたが、パーク内の被害は軽微でけが人もありませんでした。

地震直後、社長、技術や運営、セキュリティーなど各部から集まったメンバーがオペレーション室に集まり、アトラクションやショップ、230 近くのレストランなどを７つのエリアに分け、緊急電話や無線を使って細かな指示を飛ばしました。

それ以上にゲストに安心感を与えたのは確立された指揮命令系統と、「キャスト」と呼ぶアルバイトの危機管理意識と言われています。

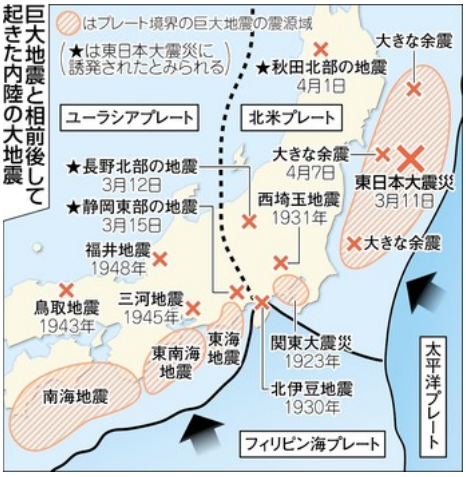
ゲストと従業員の安全を最優先に

この方針のもとに滞在者 5 万 5000 人に対し全スタッフで対応しました。東京湾からの寒風に震えて広場に座り込む親子連れや高齢者らに売り物のレインコートを配ったり、ビニールシートや大型のポリ袋、タオル、風よけの段ボールなど当座をしのぐ品々をかき集めました。園内で夜を明かした約２万人に備蓄の非常食を提供、12 日未明には温かいスープやホットドッグを全員に配ったそうです。

この危機を乗り切った最大の成功要因は、笑顔と丁寧なあいさつで接したキャストの頑張り、臨機応変な対応にあるといいます。アルバイトでありながら普通の会社の正社員以上のプロ意識には驚きを隠せません。周到な危機対応計画の作成と年間 160 回にも及ぶ防災訓練の賜物だと言えます。つまり、計画的な平時の備え、明確な指示命令系統、日頃の訓練、安心を与えるというプロ意識が危機管理の要諦といえるのではないでしょうか。

日本地震列島

日本各地には温泉があり我々の生活に豊かさを与えてくれると同時に、地震というリスクをもたらしています。特に関東ではＭ７級の首都直下地震が気掛かりで、今回の震源域の南隣、房総沖のプレート境界で大地震が起きる可能性も懸念されています。



では危機に対してどう備え、どう対応するか？

危機管理とはいいますが、現実的には自然を人間がコントロールすることなど到底できません。今回でも地震、火災、津波、原発事故、風評被害、サプライチェーンの寸断、自粛による消費の落ち込みと複合的に被害が広がっていく様は全くの想定外です。

中国古典にみる危機管理の要諦

書経に「六府三事允に治まり」という教えがあります。六府とは、火（燃料）・水（飲料）・木（木材）・金（金融）・土（土木）・穀（食料）をさし、平時よりしっかりと備えをしておくこと。三事とは、正徳（自己の最善を他者に尽くしきる）・利用（限りある資源を適切に用いる）・厚生（命を尊び、人々がつつがなく暮らせるようにする）ことをいいます。

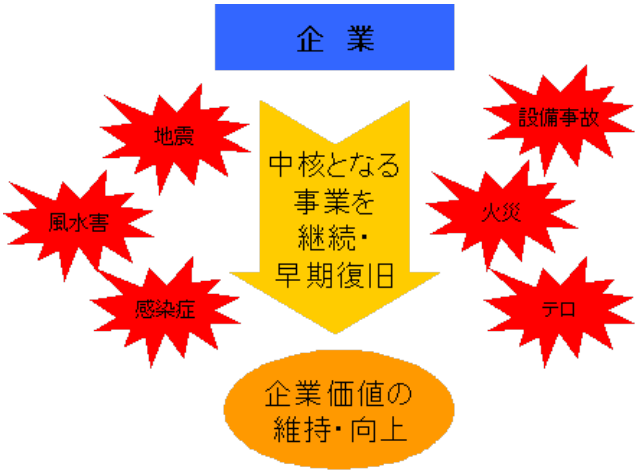
総合すると危機管理の要諦は「最も悲観的に準備して、楽観的に対応すること！」、「最悪なのは楽観的に準備して悲観的に対応すること！」なのです。

緊急危機対応計画（BCP）とは

大地震が起きたら

事業所が洪水に見舞われたら、新型インフルエンザが流行したら、経営者であるあなたは会社をどうしますか？

経営者自身、従業員とその家族の安全を守れますか。生産設備をすぐに直せますか。取引先からの受注を継続してもらえるでしょうか。



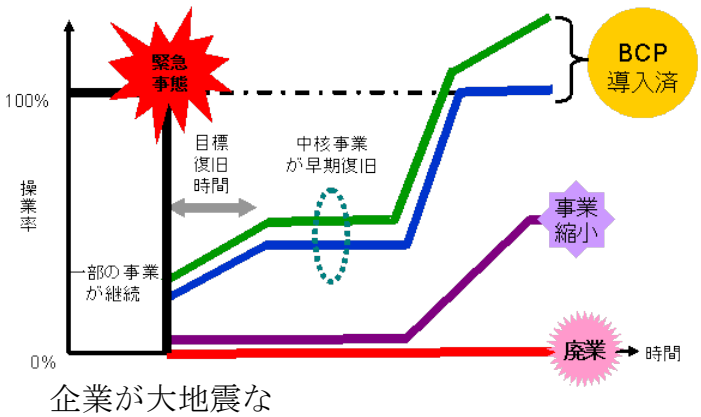
BCP（緊急危機対応計画）とは

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。緊急事態は突然発生します。有効な手を打つことができなければ、中小企業は経営基盤が脆弱なため、廃業に追い込まれるおそれがあります。また、事業を縮小し従業員を解雇しなければならない状況も考えられます。

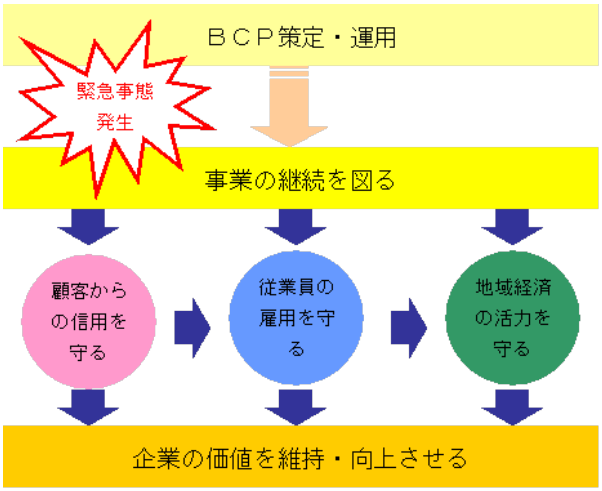
緊急時に倒産や事業縮小を余儀なくされないためには、平常時から BCP を周到に準備しておき、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要となります。こうした会社は、顧客の信用を維持し、市場関係者から高い評価を受けることとなり、株主にとって企業価値の維持・向上にもつながるのです。

BCP の特徴

①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておくことにあります。



企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業率が大きく落ちます（上図参照）。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりするおそれがあります。一方、BCP を導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、その後、操業率を 100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できます。



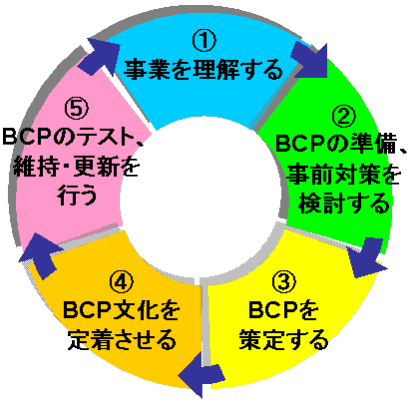
（中小企業庁 HP より引用）

計画策定と対応のプロセス

緊急危機対応計画のプロセス

BCP の策定は右図の５つのステップで行います。

具体的には次の６つの質問に対する答えを纏めた物が BCP の骨格となります。



検討事項①：あなたの会社の中核事業は何ですか？（例：顧客″甲″に対する製品″A″の製造・提供）

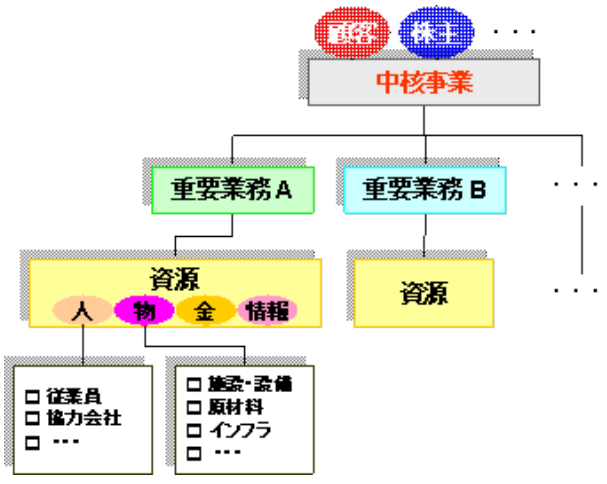
検討事項②：あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）には何がありますか？

（可能な限り漏れが無いように、思い付く限りあげて下さい。）

検討事項③：あなたの会社の中核事業の目標復旧時間はどの程度ですか？

検討事項④：中核事業が影響を受けると思われる災害には何がありますか？

検討事項⑤：④で想定した各災害が、中核事業の継続に必要な資源のそれぞれに与える影響を把握して下さい。

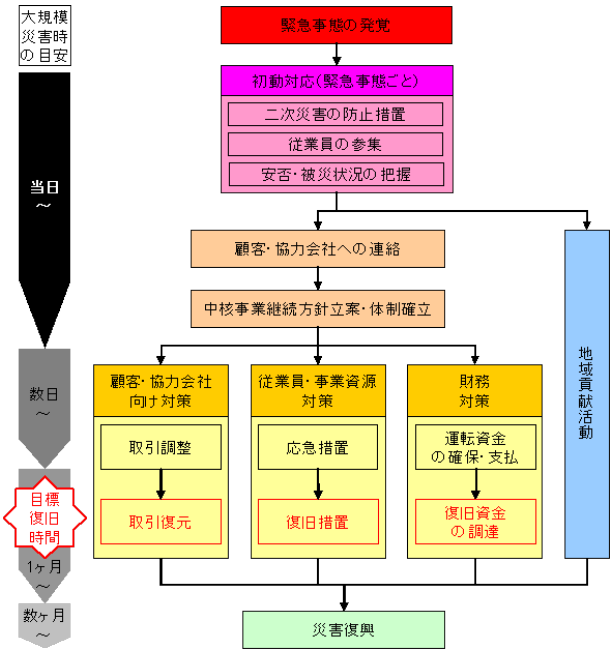


検討項目⑥：1 ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保は出来ていますか？適切な損害保険に加入していますか？

緊急時における対応のプロセス

緊急事態が発生した際、BCP に定めた緊急時対策を実行する手順は下図のようになります。

緊急事態が発生した場合には、本手順を参考にしつつ行動しましょう。ただし、実際の緊急事態は多種多様であり、時間の経過に従って事態が変化もします。経営者のリーダーシップの下、緊急事態の進展を予測し臨機応変に判断・行動することが求められることは言うまでもありません。



（中小企業庁 HP より引用）

危機対応策5つの視点

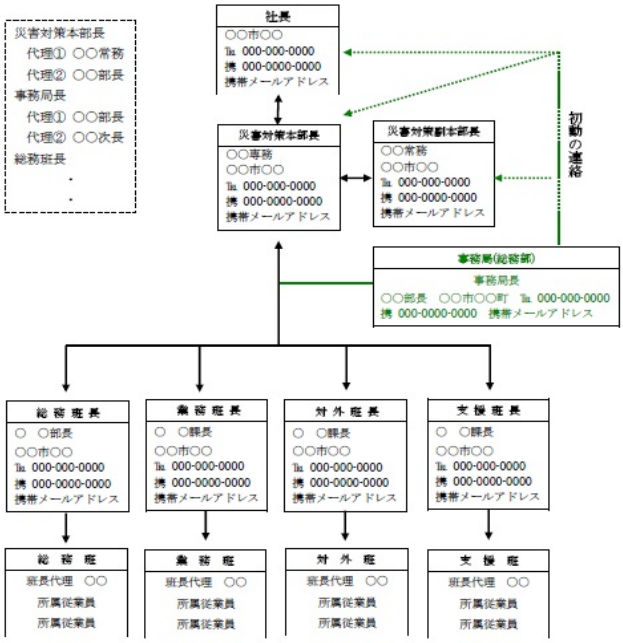
対応策を検討するにあたっては、人（経営者、社員）、もの（設備、製品、資材、エネルギー）、金（緊急資金、復旧資金）、情報（各種 DB）、ネットワーク（顧客、仕入先、銀行）などの視点から練って行きます。詳細は次ページより解説します。

危機対応策５つの視点

1)　人の視点

①指揮命令系統・対応体制を構築する

災害時の緊急対応として、その指揮命令系統と実施体制を決めておきます。また、判断権限を有する役職者が不在の場合に備え、緊急時の権限委譲についても定めておきます。緊急時の指揮命令系統のトップは、社長自身が当たることが多いと思われますが、社長が不在でも対応できることが重要です。



なお、対応体制は、負傷している社員や出勤できない社員もいる可能性を考え、それを見越した計画にします。特に、専門的な知識や技術が必要な部署では注意が必要です。また、夜間･休日の場合、参集可能人数が限られるので、組織横断的に対応できることが推奨されます。

②指揮命令系統・対応体制の情報を共有する

指揮命令系統や対応体制を決定したら、社員全体に周知し、指揮命令系統・対応体制を示す図や書面（緊急連絡網の情報を含む）を常に携帯させたりする工夫が必要です。また、人事異動や引越しなどで変更があれば、すぐに反映させることが必要です。

2)「もの」の視点

①職場での安全確保

職場で、オフィス家具や什器・備品が固定されていないと、地震の揺れにより転倒・移動して思わぬ凶器になります。職場での安全対策には、転倒防止や設置上の対策があります。なお工場の設備では、固定すると配置換えがしにくいため、配置が落ち着き次第、固定に取り組むといった考え方もあるかもしれません。

②原材料・資材やエネルギーの代替調達

万一、仕入先が被災した場合に、原材料や資材などの調達が途絶した場合の影響を考慮し、代替の調達ルートについて検討しておく必要があります。また非常用電源や燃料の代替も確保しておく必要があります。

3)「金」の視点

①緊急資金として必要な費用を計算する

災害の被害にあえば、売上の入金が途絶える一方、給与等の支払いや過去の取引の支払いの資金は必要です。納期遅延等による違約金が発生する場合もあります。また、過去の売上の入金は、相手方が同時に被災する可能性が高い場合、遅延する可能性も考慮する必要があります。このような資金繰りに関する状況は、必要に応じて日単位か週単位で企業全体としての資金繰りの推移を表にして整理します。

②復旧費用を計算する

現状、例えば事業所の建物に耐震性がないなどの理由で甚大な被害を受けて復旧に投資が必要になる可能性があるならば、その資金調達が問題となります。施設、設備等の被災状況・復旧期間を仮定して、復旧費用を見積もります。ただし、様々な被害水準を想定して調べるのも相当な手間と時間がかかりますから、対応体制に余裕がなければ概ねの計算でもまずは行っておくことが有効だと考えられます。

	復旧期間	復旧費用
事業所建物	日	百万円
機械・装置	日	百万円
工具・器具・備品	日	百万円
車両等の輸送手段	日	百万円
棚卸資産	日	百万円
小　計	日	百万円
事業中断損失	日	百万円
復旧費用（計）	日	百万円

災害発生時は、政府系金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用できます。また、損害保険の加入が事前の対策として考えられますが、災害被害に対して企業が十分な損害保険に入ることが難しく、保険料が多額となる場合もあるのが実情ですので、保険会社からの説明をよく聞く必要があるでしょう。

4)「情報」の視点

①コンピュータ内のデータをバックアップする

重要な業務の継続に不可欠な情報はバックアップをとっておくことが重要ですが、問題はその実施のコストや手間です。大量のデータや文書を頻繁に、かつ確実にバックアップするには相当のコストと手間がかかります。そこで大切なことは、貴社自身で実施可能な範囲とやり方を決め、それだけは社内に習慣づけ、平時の業務の一環として確実に実施していくことです。

中核事業に必要となる情報に関する情報（バックアップに関する情報を含む）								
情報名 書類名 等	関連する 社内重要業務	保管 場所	社内 責任者	※ 記録 媒体	バックアップ の有無	バックアップ の記録媒体	バックアップ の保管場所	バックアップ の頻度
					あり／なし			
					あり／なし			
					あり／なし			
					あり／なし			

なお、パソコンがサーバーなど情報蓄積できる機材とつながっていれば、そこにデータのバックアップを置くのが一つの対策になります。しかし、社屋に入れなくなる災害が発生すると、対策として不十分となります。そこで不可欠な情報は別の事業所や社長の自宅でもよいので、バックアップを保管しておきます。ただし、個人情報などは、データの持ち歩きの際の置忘れや盗難による流出が懸念されますので、取扱いの規則の明確化や、パスワードや暗号化の対処が必要でしょう。

5)「ネットワーク」の視点

①顧客及び取引先の連絡先情報の整備

災害発生時に、貴社の状況がわからないと、顧客・取引先からの懸念は極めて大きくなります。そのため、顧客・取引先の連絡先情報を整備しておき、災害発生時には、迅速に連絡を行うことが必要になります。

会社名				
提供する製品／材料／サービス				
平時における製品等の提供手段（輸送手段 等）				
口座番号（必要な場合）				
会社	住所			
	ホームページアドレス			
	電話番号（代表）			
第１連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		ｅメール	
第２連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		ｅメール	

特に地震を想定する場合、通信や電力の途絶も考えられることから、連絡手段も複数保持しておくことが重要です。

以上が緊急危機対応のガイドラインとなります。

危機管理が疎かになる理由

危機を煽らず冷静に分析を

阪神淡路大震災、中越地震そして今回の東日本大震災と１６年間に３回も大地震が起こっています。関東では江戸末期の安政の大地震で死者４３００人、大正時代の関東大震災ではＭ７．９で神奈川西部の小田原を直下とし房総半島まで長さ１５０キロ、幅７０キロに渡って地盤が２．１メートルずれ、熱海や房総半島では１０メートル程度の津波が押し寄せ、死者行方不明者は１０万人を超えました。つまり日本と地震とは切っても切れない関係にあるのです。

不必要に危機を煽り人を不安に陥れることは言語道断ですが、冷静に危機を分析し備えをすることが大事なのではないでしょうか。これも経営者の重要な使命の一つです。

何故、危機管理ができないのか？

今回の震災で明らかになったのは、中小企業では大きな危機に対し殆ど備えができていないということなのではないでしょうか？

東京では約３００万人が帰宅難民になりました。都心では停電は免れましたが、万一にも停電が起こっていると大パニックに陥っていたことでしょう。そのことを考えると、「ゾー」と背筋に寒気が走ります。

では、なぜ危機管理が出来ないのか？

その原因について考えてみましょう。

１）　のど元過ぎれば

人の記憶はどんどん薄れていくものです。だから目先の危機が遠ざかれば忘れてしまいます。体験せずに映像や人伝えに聞いた知識は忘れてしまうというのが人間の性というものです。

２）　ネガティブな話は嫌われる

危機管理こそネガティブな視点の最たるものです。ポジティブ発想が奨励されている現在、悲観的な話をする者は正論でも嫌われるということです。あたかも問題が起こることを願っているかのように理解されてしまう空気が職場に充満していると危機管理を遅らせてしまいます。

また、危機管理ほど不確実性の高い話はありません。それこそ１００年に１度の話です。福島原発は１９６０年に調査、６７年に完成しそれから４５年経過しています。１５メートルを超える津波の想定など、心配性の学者の戯言と一笑に付されたとしても不思議ではありません。

３）　コストが掛かる

仮に危機に備えるにしてもどれほどのコストを掛けるのか？いつ起こるか分からない危機に対してどこまで投資できるか？
すべての責任と権限をもった女将であれば建家を２倍にすることは出来ても、上場企業の場合は株主などにリターンの見えない巨額投資の妥当性について厳しく追及されるでしょう。

４）　長期視点の欠如

サラリーマンなら自分の任期中は波風立てず穏便にすませたい。これが人情と言うものでしょう。まして財政や財務が厳しい状況では、節約節約で長期投資はどんどん後回しにされるでしょう。

５）　根拠なき勇気

勇敢で臆病でない人は、リスクを軽視します。「リスク、リスクと叫ぶやつは臆病者！」「何とかなるさ」「災害が起これはどうしようもない」「その時は、その時、開き直って頑張るしかない」と思考停止に陥ってしまいます。

こんな心理的要因と論理的分析力、シナリオ構築能力、そして実行力の欠如が危機管理を蔑ろにさせるのです。

編集後記　「　私のボランティア活動」

5月8日(日)に仙台でボランティア講座

　私もささやかな支援をしたいと思います。中小企業大学校仙台校の震災復興応援企画の第一弾として「苦難の時こそ　中国古典」お風呂付きセミナーを開催することになりました。『生きているだけで１００点！閉塞感を打破し、「苦」から「楽」へ転換させる見えない力を発見しましょう。』
今後会社経営をどうしていくのか、とお悩みの経営者の方に、体と心のリセットをして頂こうという企画です。
まずは大浴場でゆっくりお風呂に入って頂いて心身をほぐし、その後論語や老子のエッセンスを読書会形式で学び、腹の底からエネルギーが湧いてくる状態を作って帰って頂こうというものです。
講師（三村）の話を聞くだけでなく、地震以降積もりに積もった思いを吐き出し、身も心も軽くして頂ければと思っています。

■問い合わせ先
　中小企業大学仙台校
　住所：仙台市青葉区落合４－２－５
　電話：022-392-8811

私の後悔

　阪神淡路大震災当時、私は兵庫県加古川市に住んでいて、１週間の自宅待機、その後大阪での１週間のホテル生活、２ヶ月のワンルーム住まいを経て、電車・バス・船を乗り継いでの通勤、と正常に戻る迄約４ヶ月かかりました。当時は時間的にも精神的にも余裕がなく、何か出来なかったのかと後悔しています。今回は義援金以外にも何かをと思い、１月にセミナーをさせて頂いた中小企業大学校の柿沼校長とご相談しまして、このボランティア講座を行うこととなりました。前日の７日は何か肉体労働をと考えています。

義を見て為(せ)ざるは勇なきなり

　私の背中を押してくれたのは、この論語の一節です。意味は、「正義を行うべき時に行動しないのは臆病者だ」。頭にガツンと一撃を食らいました。
何かできることを一緒にやっていきたいと思います。例えば、

- ✓　今まで通り仕事のあとは飲みに行く！
- ✓　時間と体力があればボランティアに！
- ✓　風評被害を跳ね返し、福島や茨城の農産物を優先して食べる！
- ✓　小遣いを貯めて継続的に義援金を！
- ✓　旅行は東北、北関東へ！

政治家がどうの、東電がどうのと、評論する暇があれば、何かの行動を起こしていこうと思います。

株式会社アイパートナー

代表取締役　三村邦久　mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312　FAX:045-477-2324　　会社 HP：http://www.i-partner.co.jp/

〒　222-0033　　横浜市港北区新横浜２－１７－１１　アイシスプラザ６階

メルマガ　「社長入門講座」http://archive.mag2.com/0000293825/index.html（ほぼ毎日発信）

無断転載はご遠慮ください。