

# 社長参謀通信

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

2012年8月

## 今月のテーマ「絶対に潰れない会社をつくる！」

### 最高の笑顔の裏に

ロンドン・オリンピックでは、日本を代表するアスリートたちが大活躍、史上最多のメダルを獲得し日本中に感動を与えてくれました。金メダルを取った選手は素晴らしいことは言うまでもなく、銀や銅でも、記憶に残るシーンが多々ありました。なかでも、女子バレーは中国と韓国を破っての銅メダル、全く笑顔の無かった柔道男子の海老沼選手の銅メダル。金メダル獲得が宿命の男子柔道の重圧を背負った選手の苦悩を慮らずにはられませんでした。そんな中でも私として一番嬉しかったのが、卓球女子団体の銀メダル。福原愛選手、石川佳純選手、平野早矢香選手、3人組が最高のチームワークで史上初のメダルを獲得しました。学生時代10年間卓球をやっていた私としては、地味で暗いと揶揄された卓球をメジャーで人気のある競技にしてくれたのは福原愛ちゃんですから力が入ります。決勝は中国に完敗したものの、銀メダルを獲得したのは本当に立派です。チームリーダーである福原愛ちゃんがそこまで頑張れたのは、「被災した地元仙台の子供たちにメダルを届ける」という約束だったようです。少しでも東北に元気を与えたい、そんな思いが彼女の力を限界まで引き出させたようです。



間もなく9月1日。1923年の関東大震災から89目を迎えます。今回は危機に備えることを通じて会社を強くする方法について考えてみたいと思います。



### 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

## BCP で信頼される会社になる

### 9. 1 関東大震災

1923 年（大正 12 年）9 月 1 日 11 時 58 分 32 秒、神奈川県相模湾北西沖 80km（北緯 35.1 度、東経 139.5 度）を震源として発生したマグニチュード 7.9 の地震が発生しました。いわゆる関東大震災です。



190 万人が被災、10 万 5 千人余が死亡あるいは行方不明になったとされ、建物被害においては全壊が 10 万 9 千余棟、全焼が 21 万 2000 余棟でした。東京の火災被害が中心に報じられていますが、被害の中心は震源断層のある神奈川県内、振動による建物の倒壊のほか、液状化による地盤沈下、崖崩れ、沿岸部では津波による被害が発生しました。

その頃、第一次世界大戦期のブームによる反動で戦後恐慌に陥っていたところへ、震災は更に追い討ちをかけることになり、多くの事業所が壊滅したことから失業者が激増し、更に震災の被害によって決済困難に陥る約束手形（震災手形）が莫大な額に上りました。震災直後の 7 日には緊急勅令によるモラトリアムが出され、29 日に至って震災手形割引損失補償令が出されて震災手形による損失を政府が補償する体制が取られました。だが、その過程で戦後恐慌に伴う不良債権までもが同様に補償されてしまい、これらの処理がこじれて昭和金融恐慌を起こすことになったようです。

### 事業継続計画(BCP)で信頼を高める

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。東日本大震災でも地震、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した。しかし、この教訓を私たちは活かして、次の危機に備えなければなりません。

### 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。

### ビジネスの根元は「信頼」

利益を追求するビジネス。どうすれば利益が生み出せるのか？

優れた商品やサービスを提供できること。お客様が求める要望に的確に対応できること。お客様が想定しない卓越した商品やサービスを提供すること。優れた商品やサービス条件は、機能やデザインが優れているだけでなく、安心してつかえる信頼感が決め手になります。つまり

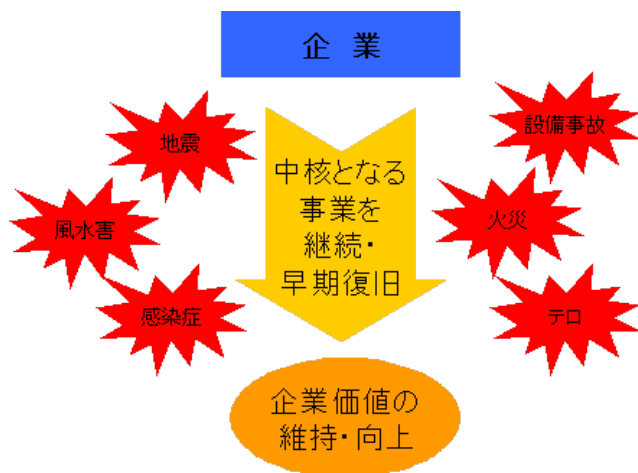
「信頼」が全て根元です。さらには、どんな事があるかと商品やサービスを安定供給することを保証する「信頼感」、これも会社の大きな競争力の一つとなります。つまり、徹底したリスク管理が、会社としてのレベルの高さを証明し、「安心」というブランドイメージをつくりあげることにもなります。

## 緊急危機対応計画（BCP）とは

### 大災害が起きたら

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ますでしょうか。



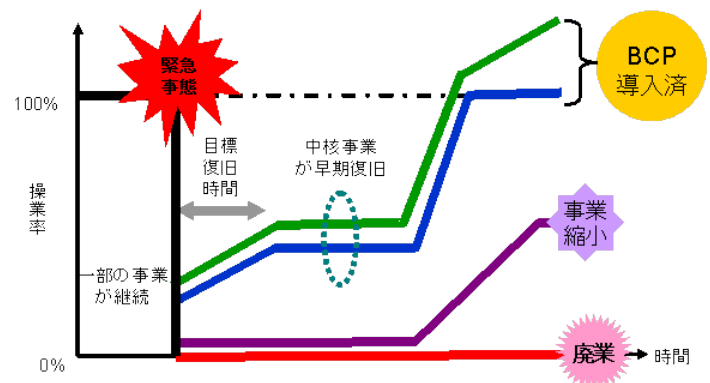
### BCP(緊急危機対応計画)とは

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。

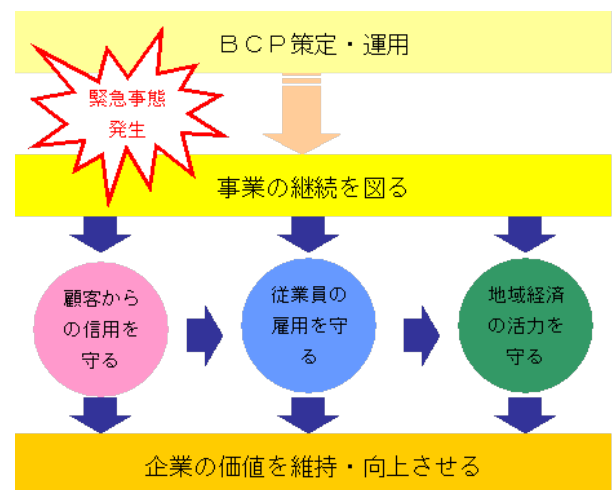
緊急時に倒産や事業縮小を余儀なくされないためには、平常時からBCPを周到に準備しておき、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要となります。こうした会社は、顧客の信用を維持し、市場関係者から高い評価を受けることとなり、株主にとって企業価値の維持・向上にもつながるのです。

### 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。



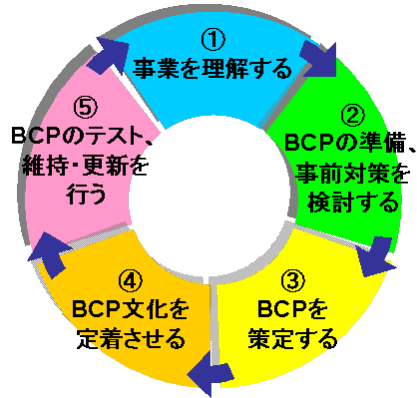
(中小企業庁 HP より引用)

## 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）

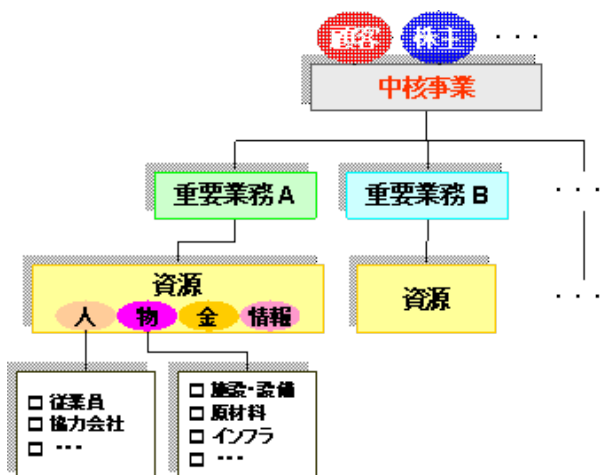
**検討事項②**：あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）には何がありますか？

（可能な限り漏れが無いように、思い付く限りあげてください。）

**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。

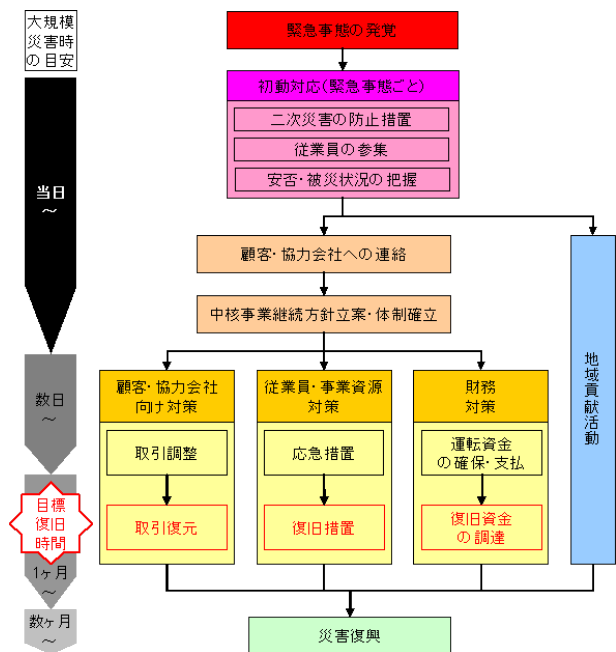


**検討項目⑥**：1ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保は出来ていますか？適切な損害保険に加入していますか？

### 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せんが、**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、売上の入金途絶による一方、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があります。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。

### 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。

### 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。

## 危機対応チェックリスト

BCP を作るといっても中小企業の場合、立派な計画をつくることは出来ません。また計画書やマニュアルを作っても、いざという時には、役に立たないものです。実用性を考えるなら、以下のような紙一枚ものの要点を書き記したものを準備するのが良いとおもいます。

下記の内容を社長と主要メンバーとで検討し、指針を共有することで、社員の会社へのロイヤルティが高まり、チームワークもよくなります。また計画の骨子をHPに掲載するなど公表する事で、会社へのブランドイメージが大幅に高まり、業績アップにも繋がります。

### BCP 活動チェックと実施内容

活動チェック		要点メモ
二次災害の防止措置	・事業所からの退避	
	・応急手当や初期消火	
	・警察・消防への通報	
	・重要書類の保護	
従業員の参集	・経営者の対応	
	・従業員の参集	
安否・被災状況の把握	・お客さま、従業員とその家族の安否	
	・建屋、生産機械、通信機器	
	・情報システム	
	・地域住民や近隣事業所	
	・交通やライフライン	
顧客・協力会社への連絡	・連絡手段の確保	
	・顧客への被災状況報告	
	・協力会社の被災状況把握	
中核事業の継続方針立案・体制確立	・中核事業のダメージ判断	
	・目標復旧時間設定	
	・応急・復旧対策方針の決定	
	・実施体制の確立、拠点場所の確保	
顧客・協力会社向け対策	・取引調整(他社等への一時移管を含む)	
従業員・事業資源対策	・従業員との情報共有と生活支援	
	・事業資源の修理、復元	
財務対策	・運転資金の確保	
	・仕入支払い・給与支払い	
	・復旧資金の確保	

## 今月の中国古典「東洋のリーダーシップ論」

リーダーと言えば、右のナポレオンの肖像画が象徴するように、陣頭指揮する勇敢な姿をイメージします。勇敢で演説が上手で、陣頭指揮をとるタイプを想像します。それはどうも西洋型のリーダーのようです。しかし、中国古典では、かなり違うこと言っています。



つまり、見たところつかみどころがなく、奥深く何事にも通じていて、人としての深さが計り知れない「強かな徳川家康」のような人ということになるのでしょうか。



### 老子のリーダーシップ論

<第十五章原文>

與兮若冬涉川、猶兮若畏四隣、儼兮其若客、渙兮若冰之將釋、敦兮其若樸、曠兮其若谷、混兮其若濁。

<書き下し文>

予（よ）として冬に川を渉（わた）るが若（ごと）く、猶（ゆう）として四隣（しりん）を畏（おそ）るるが若く、儼（げん）としてそれ客の若く、渙（かん）として氷（こおり）の将（まさ）に積（と）けんとするが若く、敦（とん）としてそれ樸（ぼく）の若く、曠（こう）としてそれ谷の若く、混（こん）としてそれ濁（にご）れるが若し。

<現代語訳>

おずおずと冬の川を渡る様に慎重であり、びくびくと周囲を警戒する様に用心深くあり、きりりと威儀を正した客の様に厳粛であり、解けてゆく氷の様に素直であり、切り出したばかりの丸太の様に純朴であり、深い谷間の様に寛容であり、濁った水の様に曖昧である。

つまり、

- 1) 注意深く（冬の川を渡る様に）
- 2) 慎重で（四方の敵を恐れるように）
- 3) 厳かで（賓客のように）
- 4) 和やかで（氷のとけるように）
- 5) 素朴で（山から切り出したばかりの樸<あらき>のように）
- 6) 心が広く（谷のように）
- 7) 何でもあわせ呑む（濁り水のように）

### 孫子のリーダーシップ論

勝負事の要諦を書いた「孫子」ではリーダーのあり方をこう書いています。

#### ○リーダーに求められる4つの資質

- ① 気を治める 敵の鋭気を避けその墮気を撃つ
- ② 心を治める 静を以てくわを待つ  
(敵が散漫、騒然となるのを待つ)
- ③ 力を治める 満腹で飢えた敵を待ち受ける
- ④ 変を治める 相手が弱るのを待つ

#### ○ダメなリーダーとは

- ① 必死 当たって砕ける
- ② 必生 決死の覚悟も必要
- ③ 忿速 苛立ちと怒り
- ④ 廉潔 清濁併せ呑む、ことも大事
- ⑤ 愛民 生きるか死ぬかの状況では非情な意志の強さも必要

#### ○勝利の要点

- ① 敵との優劣を見極める
- ② 組織の規模に応じた動かし方を使い分ける
- ③ トップから前線まで目標を一つにしている
- ④ 油断なく備えて、無防備な敵を待つ
- ⑤ 部下を信じ権限委譲する

※現場を知らない君主は口を出さない。現場に精通した将軍に任せる

#### ○克己復礼、修己治人

自らにかち、誰に対しても礼儀正しく、己を修めてから人を治める。そして、泰然自若、落ち着いて慌てず動じない。そうありがたいものです。

## 編集後記 「帰省を楽しむ」

### 旅をすみかとする

今年のお盆は一週間、ゆったりと帰省にあてました。横浜を出発し、三重県亀山市の関宿を經由して伊賀上野市で宿泊。翌朝、忍者村と芭蕉翁博物館を訪ねました。松尾芭蕉は奥の細道等東北のイメージがありますが、三重県伊賀の出身です。彼は伊賀に帰省した時に詠んだ句があります。



「年暮れぬ 笠きて草鞋 はきながら」  
天和4年(1684) 出典：野ざらし紀行  
句意：笠をかぶり草鞋をはいたままで、今年はどうとう暮れてしまった。

彼は旅をすみかとし、物や金に執着すること無く、自由かつ厳しい人生をおくりましたが、彼のような物欲のない人間になることは難しいなと思いつつ記念館を後にしました。

### 柳生の里を訪ねて

次に、山岡荘八の小説にハマっている私は、徳川家剣術指南役の柳生宗矩に惹かれ、奈良県柳生の里を訪ねました。この静かな山里で幼少期を過ごし、後に家康、秀忠、家光の3代に仕えた名参謀の人生を偲びました。柳生の里は今でも都会の喧噪から隔離され静まりかえっています。こんな静かな土地で、自分を見つめ研ぎ澄ました精神が、私利私欲を捨てお国のため、將軍家の為に一生を捧げることになったのだと思います。

柳生新陰流は、剣は人を傷つけるものではなく、国の平和を築く為



のものであると考え、この思想が徳川家康に共感され、登用されることとなりました。剣を通じて人間修養を行う。これが江戸時代の教育だったのです。

柳生家家老の屋敷を訪ね、恥ずかしながら柳生宗矩になった気分顔を出し写真を一人寂しく撮りました。(笑)

### 奈良の大仏はデカイ！

次は奈良市内迄移動、東大寺の大仏を訪ねました。何度見てもでかいです。日本人は本来スケールのでかい民族だと改めて感じさせられました。



### 日本のマチュピチュ「竹田城」

天空の城と異名をとる竹田城は、私の実家から車で約1時間、兵庫県朝来市にあります。この城はかつて豊臣秀吉の弟で右腕であった秀長が城主をしたこともあります。虎が臥せているように見えることから、別名は虎臥城(とらふすじょう)。また城下から遙か高く見上げる山の頂に位置し、しばしば円山川の川霧により霞むことから、天空の城の異名を持ちます。80歳になる母を連れて、休み休み汗をかきかき天守閣跡まで登りました。絶景と山頂を吹き抜けるそよ風に身も心も洗われました。



日本の地震は世界有数ですが、素晴らしい国だと改めて感じた帰省でした。

## 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 2-1 7-1 1 アイシスプラザ 6階

メルマガ「モチベーション・マラソン」<http://archive.mag2.com/0000266839/index.html>

無断転載はご遠慮ください。