

# リスクマネジメントの基礎 災害対応と事業継続のポイント

リスクマネジメント研究会

# 本セミナーの狙い

自然災害や感染症等様々な脅威が企業活動を取り巻き、事業継続の取り組みが進んだ。しかし、「防災・災害対応」が中心で「事業の継続」に至らない「事業継続計画（BCP）」も数多くみられる。

本セミナーではリスクマネジメントの基礎知識として「災害対応と事業継続」のポイントを解説します。

- リスクマネジメントの基本
- 事業継続の基本
- 事業継続計画（BCP）の基本
- 防災・災害対応と事業継続の再確認
- Withコロナ時代の災害対応体制

# リスクマネジメントと 災害対応と事業継続のイメージ

リスクマネジメント（広義）

リスクマネジメント

クライシスマネジメント

事前対策

- ・ 顕在化を軽減
- ・ 影響を軽減
- ・ 早期復旧の取り組み

災害発生

災害対応

状況を悪化  
させない

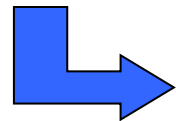
事業継続

早期に再開  
復旧させる

# リスクマネジメントの定義

リスクマネジメントプロセスの概念を明確にすることを目的としてISO化されている。

リスクマネジメントの国際規格  
「ISO31000」



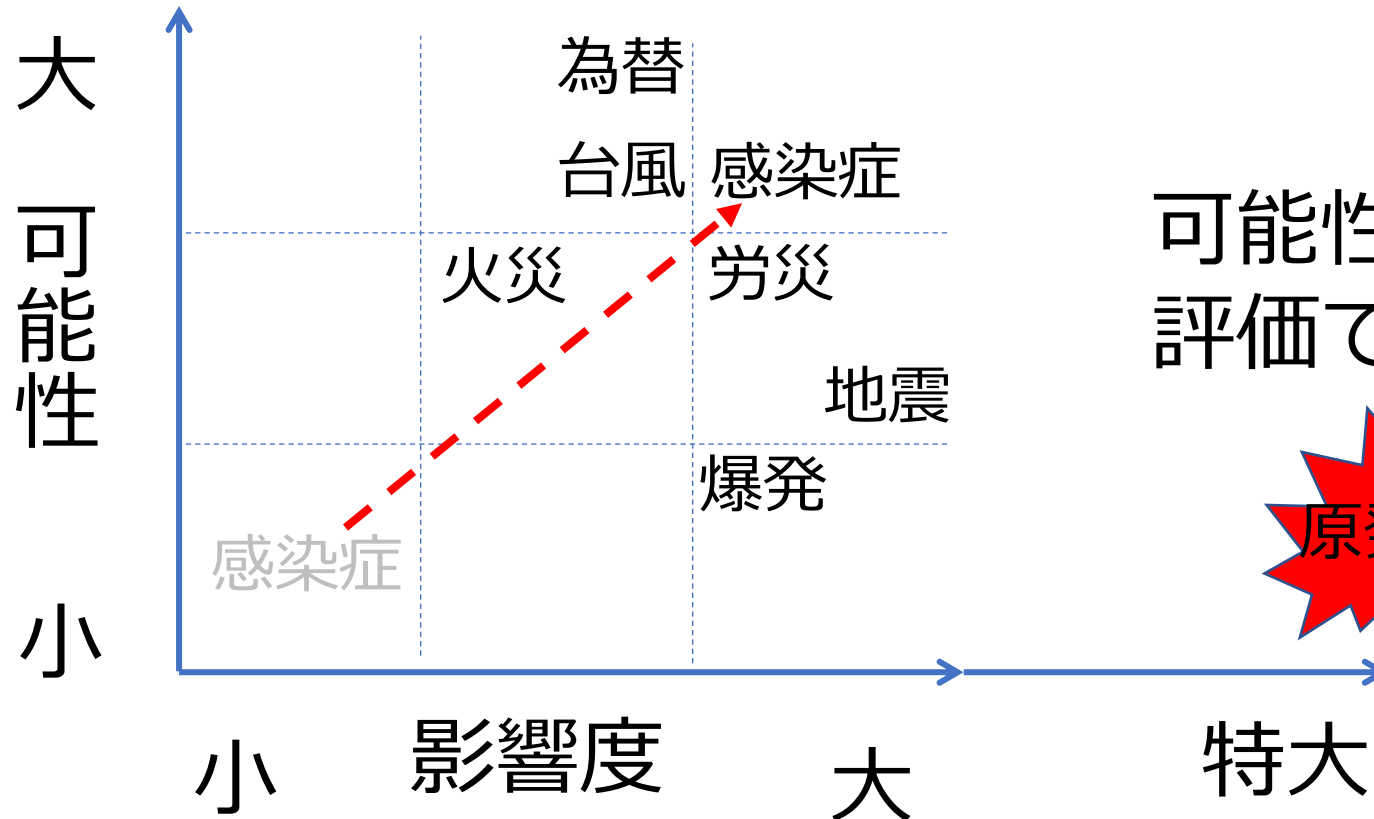
リスクマネジメントのJIS規格  
「JISQ31000」

- リスクの定義  
→「目的に対する不確かさの影響」

# リスクマネジメントの11の原則

1. 価値を創造し、保護する
2. 組織のすべてのプロセスにおいて不可欠な部分である
3. 意思決定の一部である
4. 不確かさに明確に対処する
5. 体系的かつ組織的で、時宜を得たものである
6. 最も利用可能な情報に基づくものである
7. 組織に合わせて作られる
8. 人的及び文化的要素を考慮に入れる
9. 透明性があり、かつ、包含的である
10. 動的で、繰り返し行われ、変化に対応する
11. 組織の継続的改善を促進する

# リスクの評価（例）

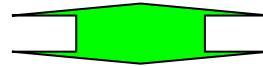


原発事故は、可能性と影響を尺度に対応を決めることができない事例となった。

# リスクマネジメントフレームワーク

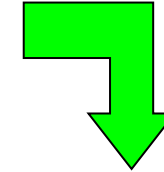
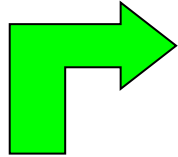
指令及びコミットメント

(4.2)



リスクを運用管理するための  
枠組みの設計

(4.3)

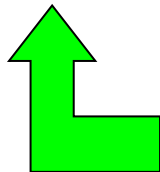


リスクマネジメントの枠組  
みの継続的改善

(4.6)

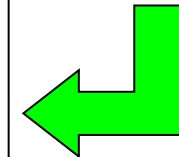
リスクマネジメントの  
実践

(4.4)

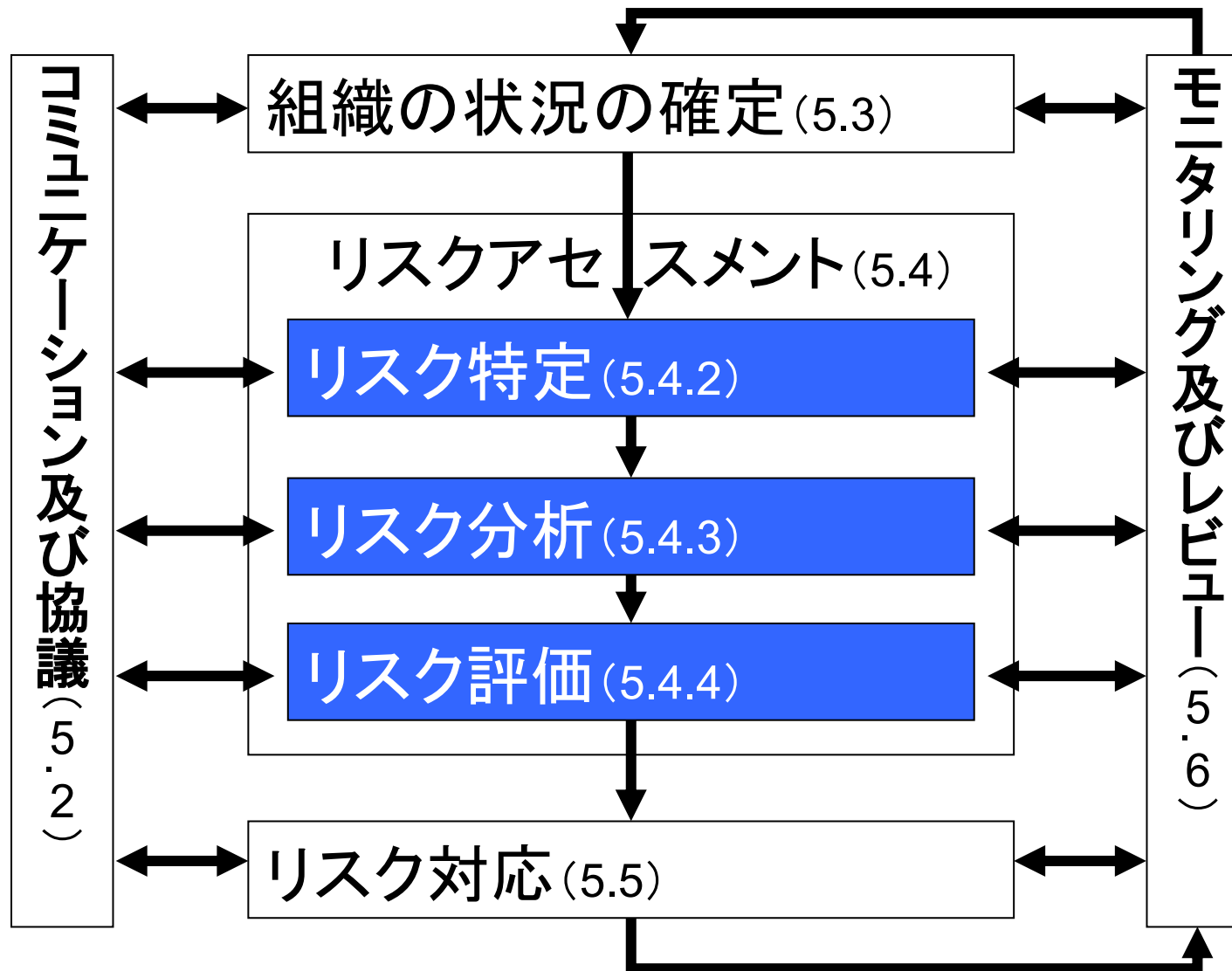


リスクマネジメントの枠組みの  
モニタリング及びレビュー

(4.5)



# リスクマネジメントプロセス





# 例えば「立地リスク」の把握

立地によりリスクは大きく異なる

## 住宅密集地

火災・倒壊・  
ライフライン  
途絶

## 都市部

交通・ライ  
フライン・  
通信障害

## 大型施設

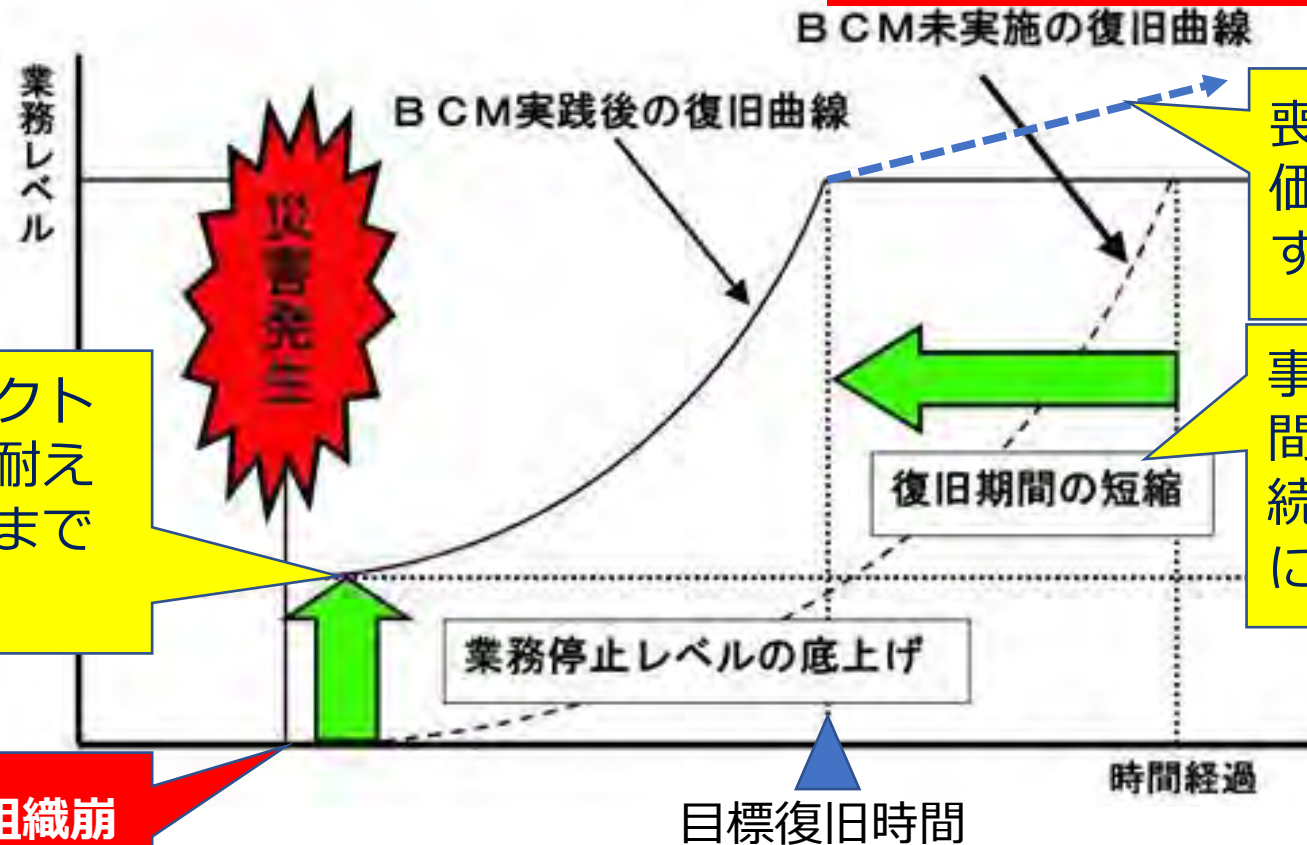
長周期地震  
動・EV停止



地盤により液状化・浸水・津波・土砂崩れ・土壤汚染etc

# 事業継続 (Business Continuity)

無策であれば復旧に時間がかかり  
顧客が離れ存続が困難



喪失した企業  
価値を取り戻  
す成長も必要

事案の影響期  
間を事業が継  
続できる期間  
に短縮する

事案のインパクト  
を組織として耐え  
られるレベルまで  
軽減する

無策であれば組織崩  
壊のレベルに転落

# 事業継続の構成イメージ

組織にとって目的達成に重大な障害が発生しても、事業を継続して組織を維持する。  
(災害対応だけではない)

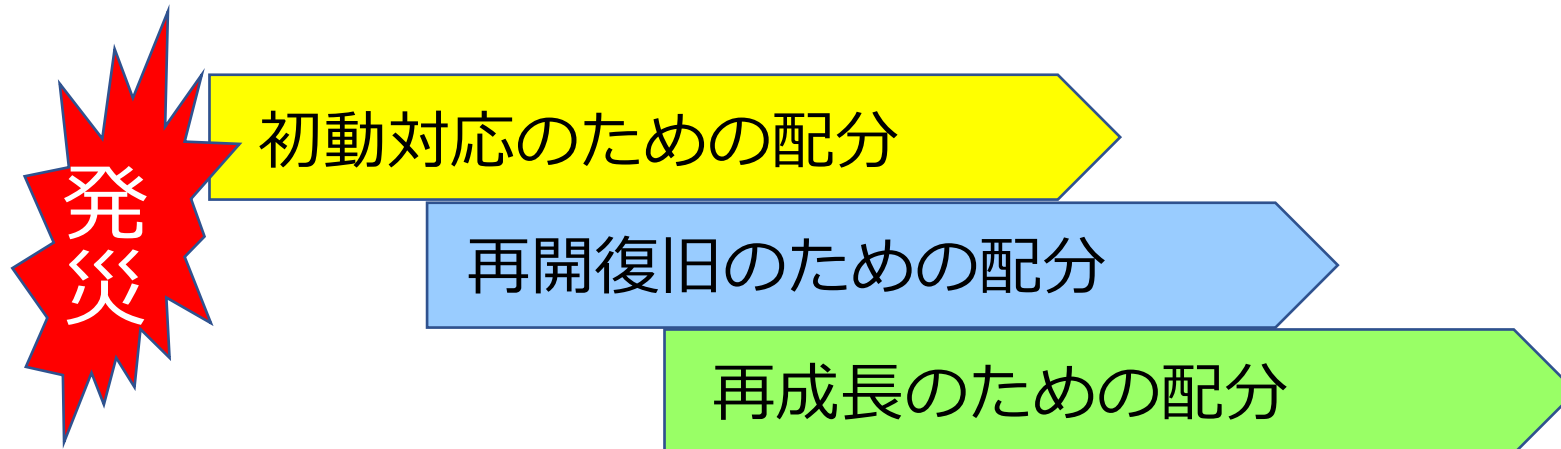
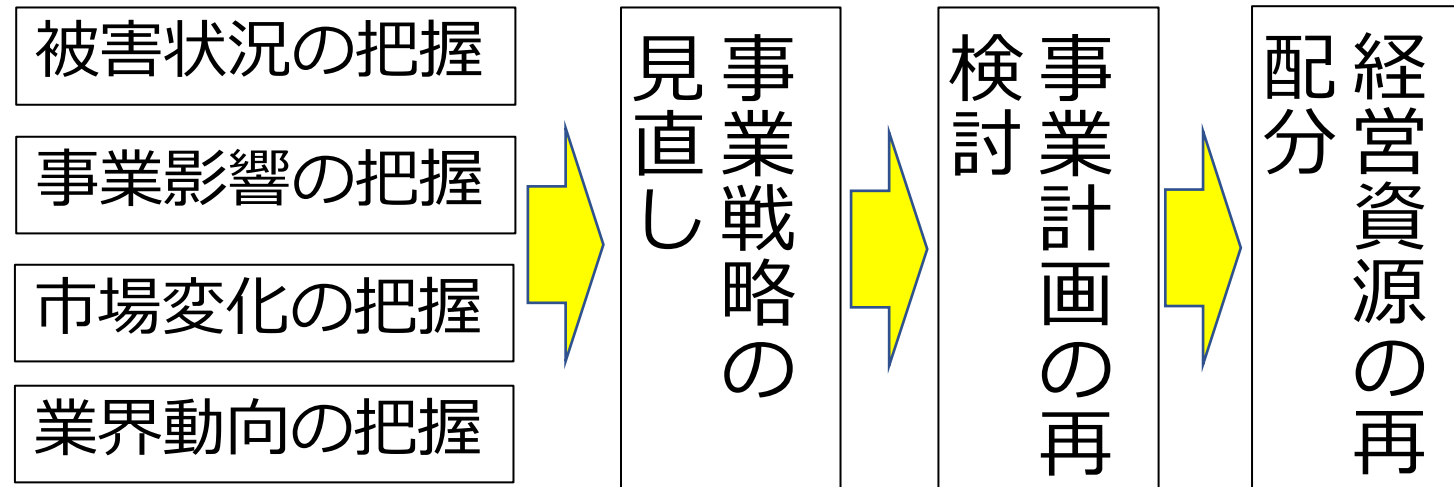
事業継続戦略 = 経営活動

事業継続を継続的に行う仕組み (BCMS)

事業継続計画 (BCP)

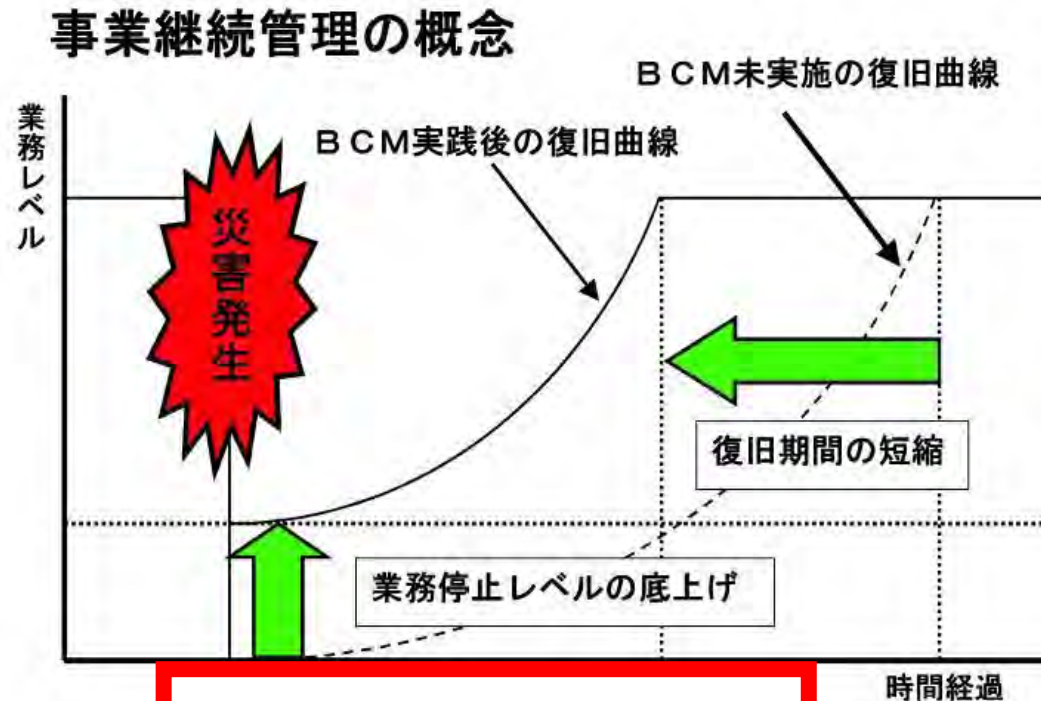
事業継続に関するマニュアル等

# 事業継続・経営資源の再編成

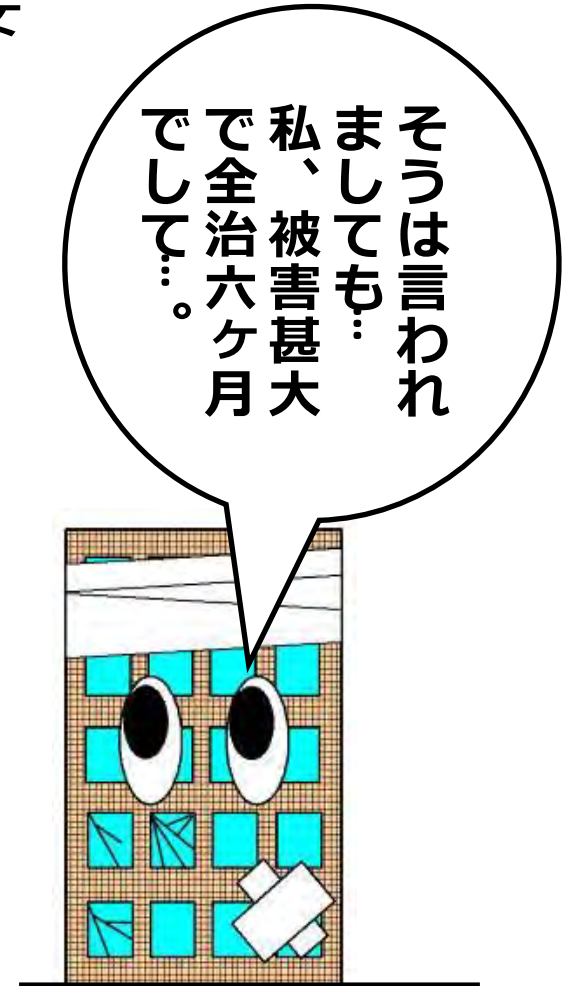


# 事業継続とF M

実効性の確保としてF Mが重要



**目標復旧・二週間!**



# 例えば) 必要図面の準備は不可欠



被害確認・復旧修理にもF Mのリソース管理が不可欠です。

# 事業継続は結果や影響への対応

## 原因

## 結果

## 影響

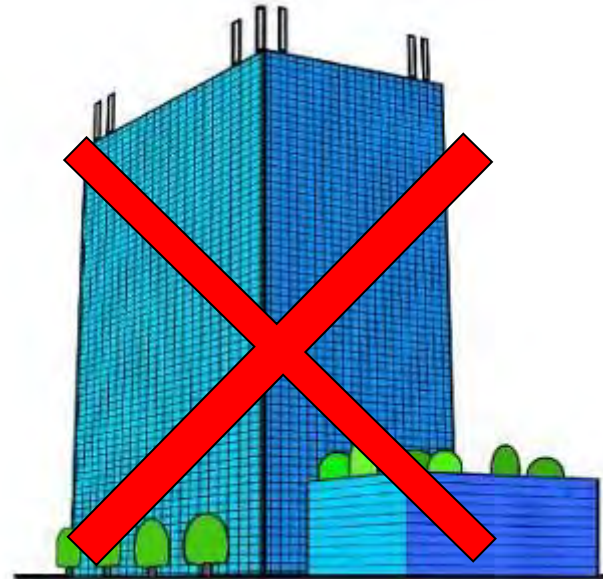
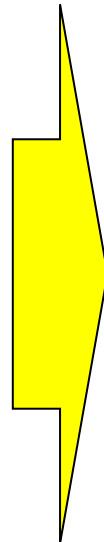


もし火災に  
なったら...

もし大地  
震が起き  
たら...



もし感染症  
で閉鎖に  
なったら



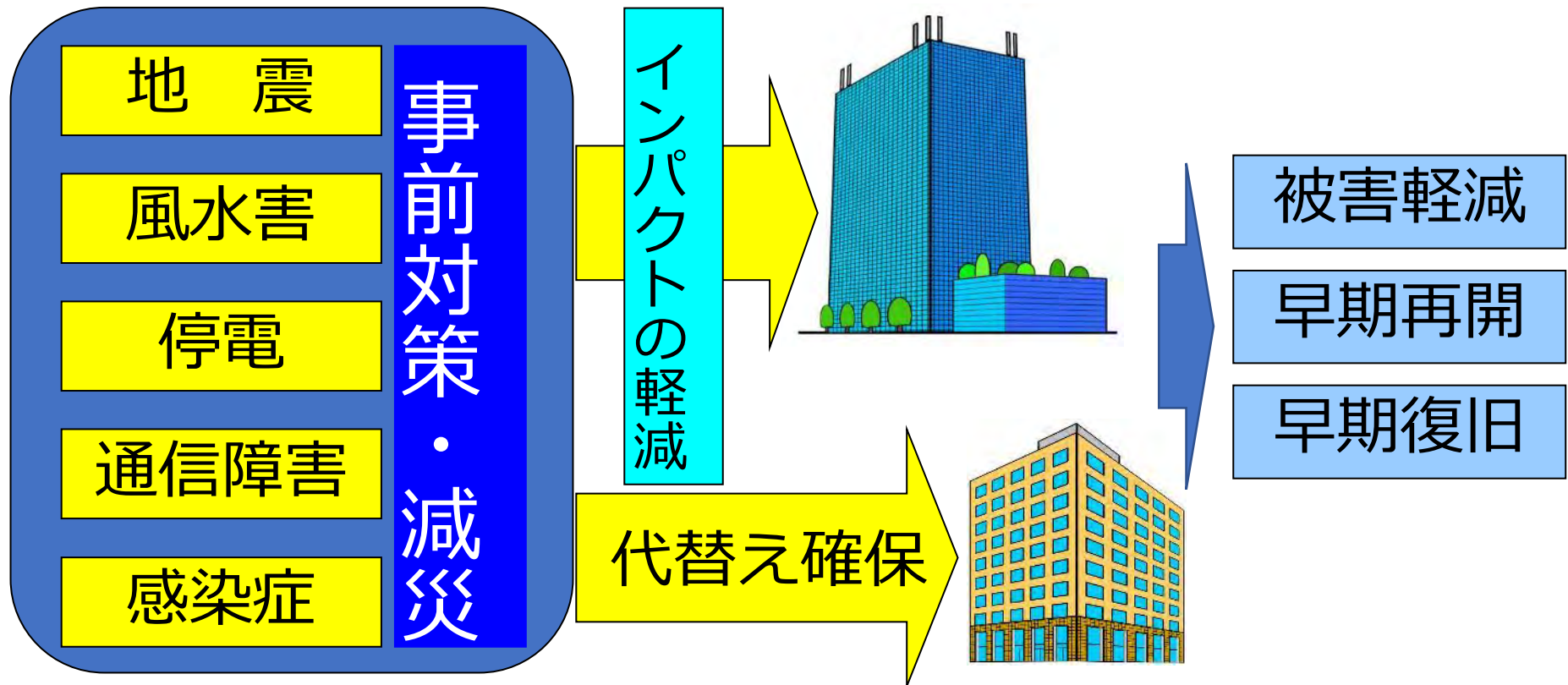
もし今使用している  
施設が使用できなく  
なったら...



本社機能の喪失

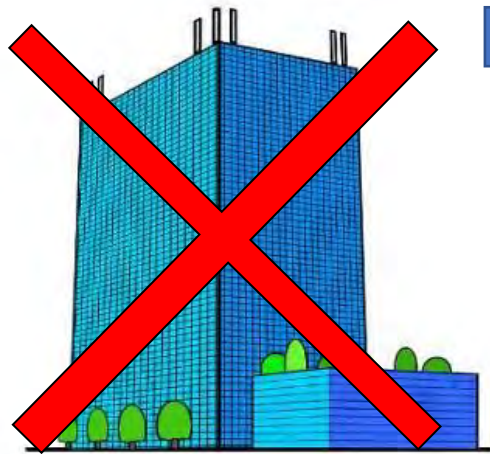
# F Mから見た事業継続の取り組み

F Mから見た場合にも事前の対策・減災対策と代替え確保も重要な要素です。

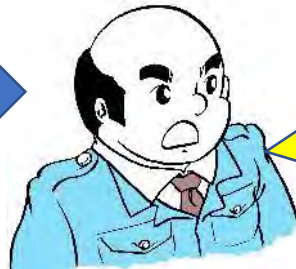
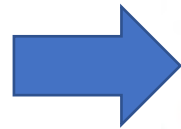




# 例えば) 事業継続の方針具体化が不十分だと



もし今使用している施設が使用できなくなったら・・・



BCPに基づき代替え拠点で事業を続けるぞ



開いて、いないな...  
鍵あるか？

えっ、オレ  
ここの所属  
じゃないっ  
すから...



# B C P が災害対応計画レベル！

## BCPに記載されていることが多い災対項目

- ◆ 災害発生時の安否確認
- ◆ 設備等の事前減災対策
- ◆ 災害備蓄の管理と配布方法
- ◆ 地震発生時の初動対応（心

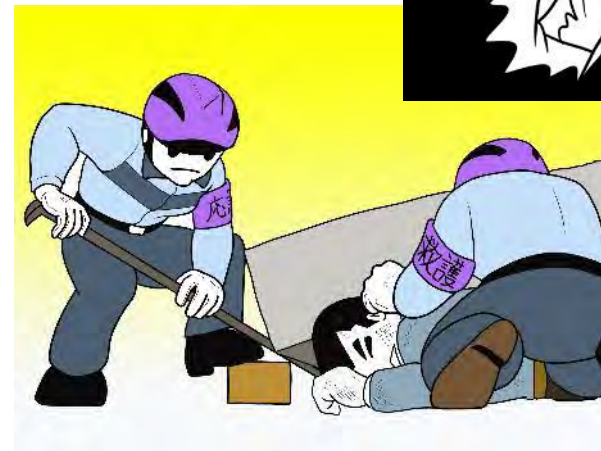
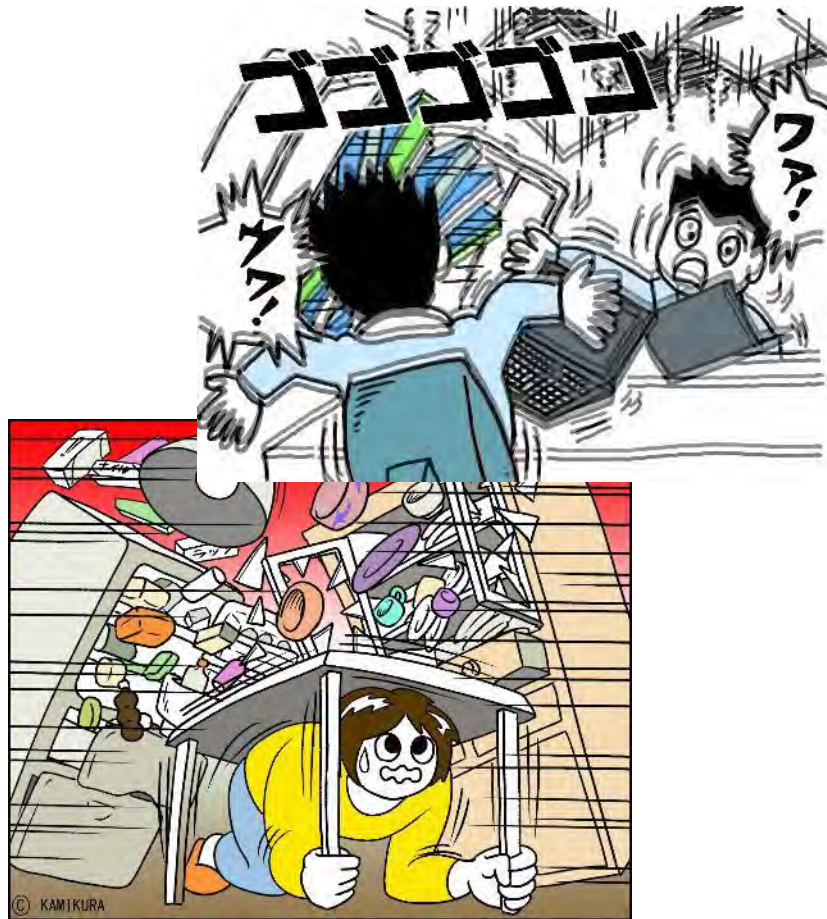
事業継続における「対策本部」の位置づけ・役割が不明確な企業は対応に具体性が欠ける。BCPが形だけだと動けない。

## BCPに抜けていることが多い項目

- ◆ 事業継続の方針や戦略
- ◆ 重要な事業や業務の選定
- ◆ 対策本部組織の「事業戦略企画」機能

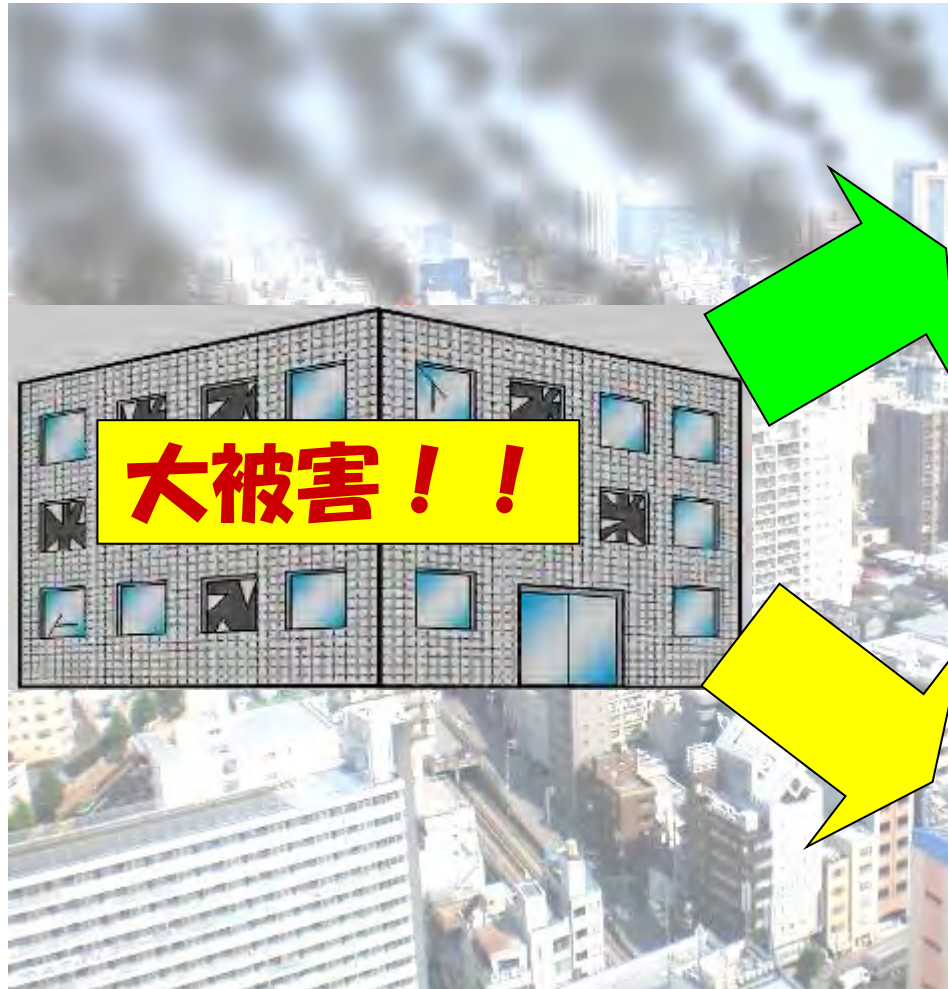
# 災害発生！

自衛消防隊・現地災対



人命救助  
二次災害防止

# 災害対応と事業継続



発生した事象の事業  
への影響を最小限に  
止め組織を継続

事業継続

今、まさに眼前で発  
生している危機的状  
況への対応

災害対応

# 災害対応

## 発生事象

風水害



自社被害・想定

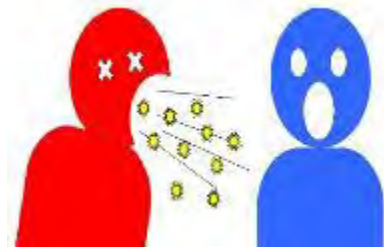
資機材水没  
商品水没  
地域被災 . . .

地震



建物被害  
死傷者発生  
道路損壊 . . .

感染症



傷病者発生  
評判・モラル  
自粛・制限 . . .

防災・減災・災害対応

# 事業継続

## 発生事象

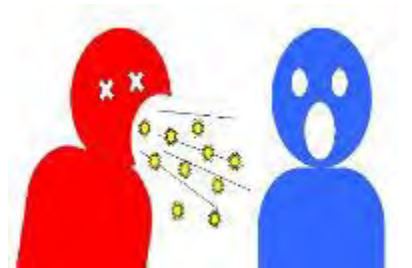
風水害



地震



感染症



## 自社影響

生産停止  
販売停止  
物流停滞  
サービス停止  
業務停止  
要員欠員  
マインド低下  
資金枯渇  
市場崩壊

事業継続

# 災害対応と事業継続の業務と担い手

## 災害対応

総務・自衛消防隊

- 安否確認
- 初期消火
- 救命、医療機関搬送
- 避難、避難誘導
- 帰宅困難者対策
- 水、食糧備蓄 e t c

## 事業継続

営業・現場・財務・人事

- 被害情報発信
- 顧客連絡、対応
- 業務再開、復旧
- 代替、移転
- 業務提携
- 資金繰り e t c

□ 主たる担い手が異なることと自社のやるべき事を再確認

# 規程類の体系例

## 「リスクマネジメント規程」

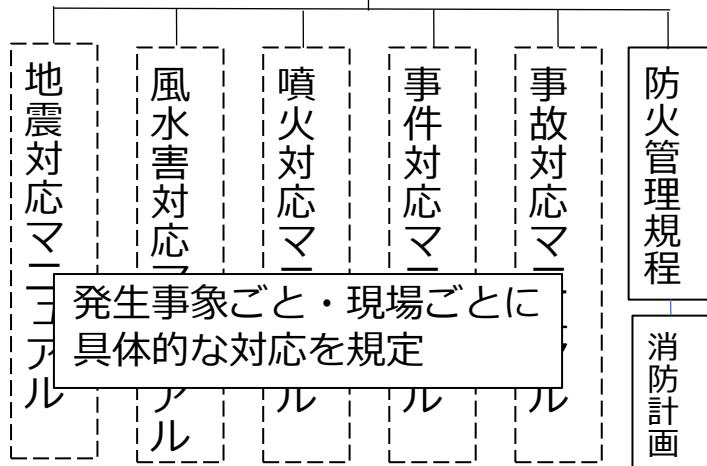
リスクマネジメントに関する方針・体制・規程構成等

## 「事業継続計画」

事業継続対応の方針・戦略・重要業務・R T O・BCMS等

## 「防災規程」

防災・災害対応の方針・事前対策・初動対応・教育訓練等



緊急時行動手順書

緊急時行動チェックリスト

〇〇復旧マニュアル

〇〇復旧マニュアル

〇〇復旧マニュアル

業務ごと・現場ごとに具体的な対応を規定

課題管理表

危機広報マニュアル

不祥事対応マニュアル



# Withコロナ時代の災害対応体制

## リアルとネットワークの融合



+



従来の「何が何でも本社対策本部」は時代遅れ。  
テレワークを活用し、通信環境の良い場所に「本部」を設置して指揮をとる時代。

# 「対策本部」の設置と役割

## 対策本部編成基準の例)

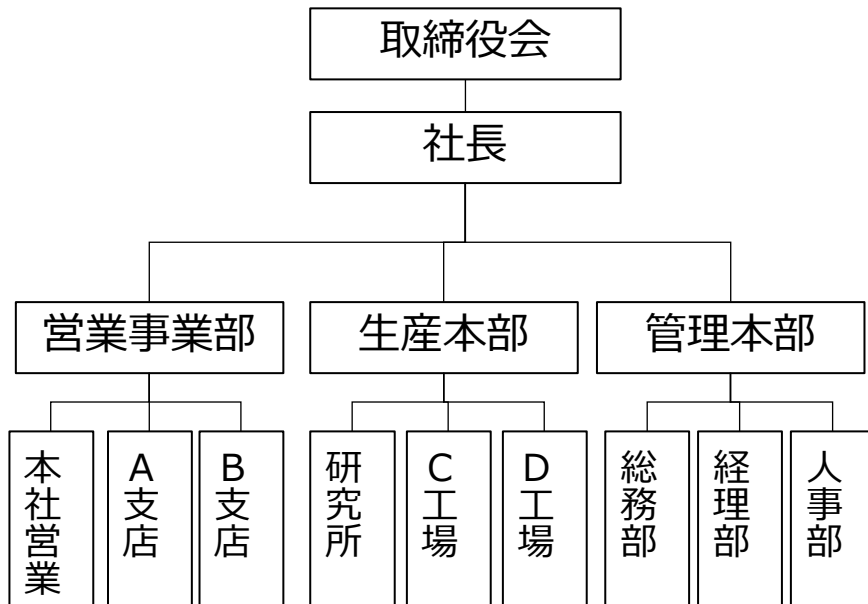
「当社事業拠点の所在地域において震度6弱以上の地震が発生した場合、および事業拠点が被災した場合ならびに社長が設置を宣言した場合。

- 設置基準により設置された対策本部の「役割」と平時組織の「役割」の整理はされていますか？
- 対策本部設置時の対応について、平時組織が実行部門の場合に権限等の整理はされていますか？

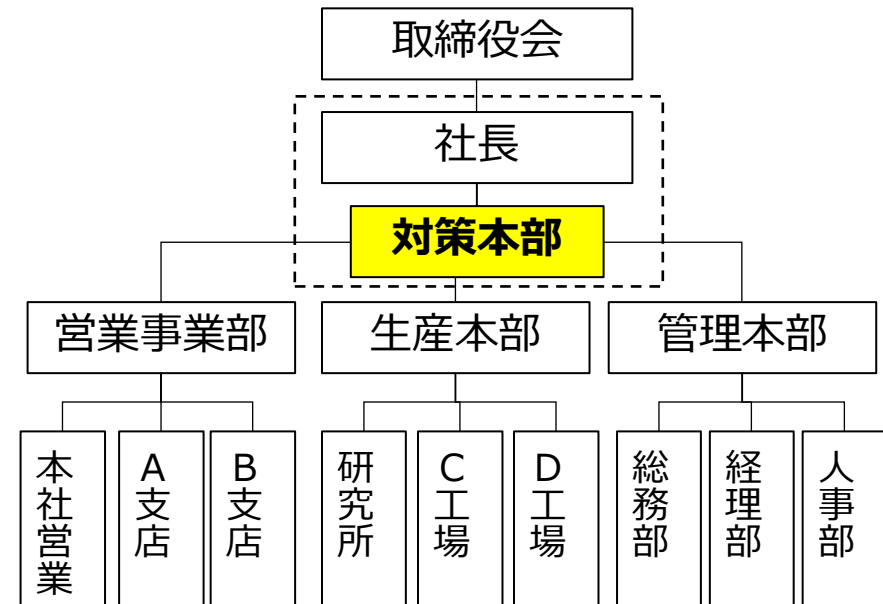
# 「対策本部」の位置づけ

災害や事故・事件が発生した場合に、通常組織では対応できない状況に陥った場合に編成される臨時の意思決定組織

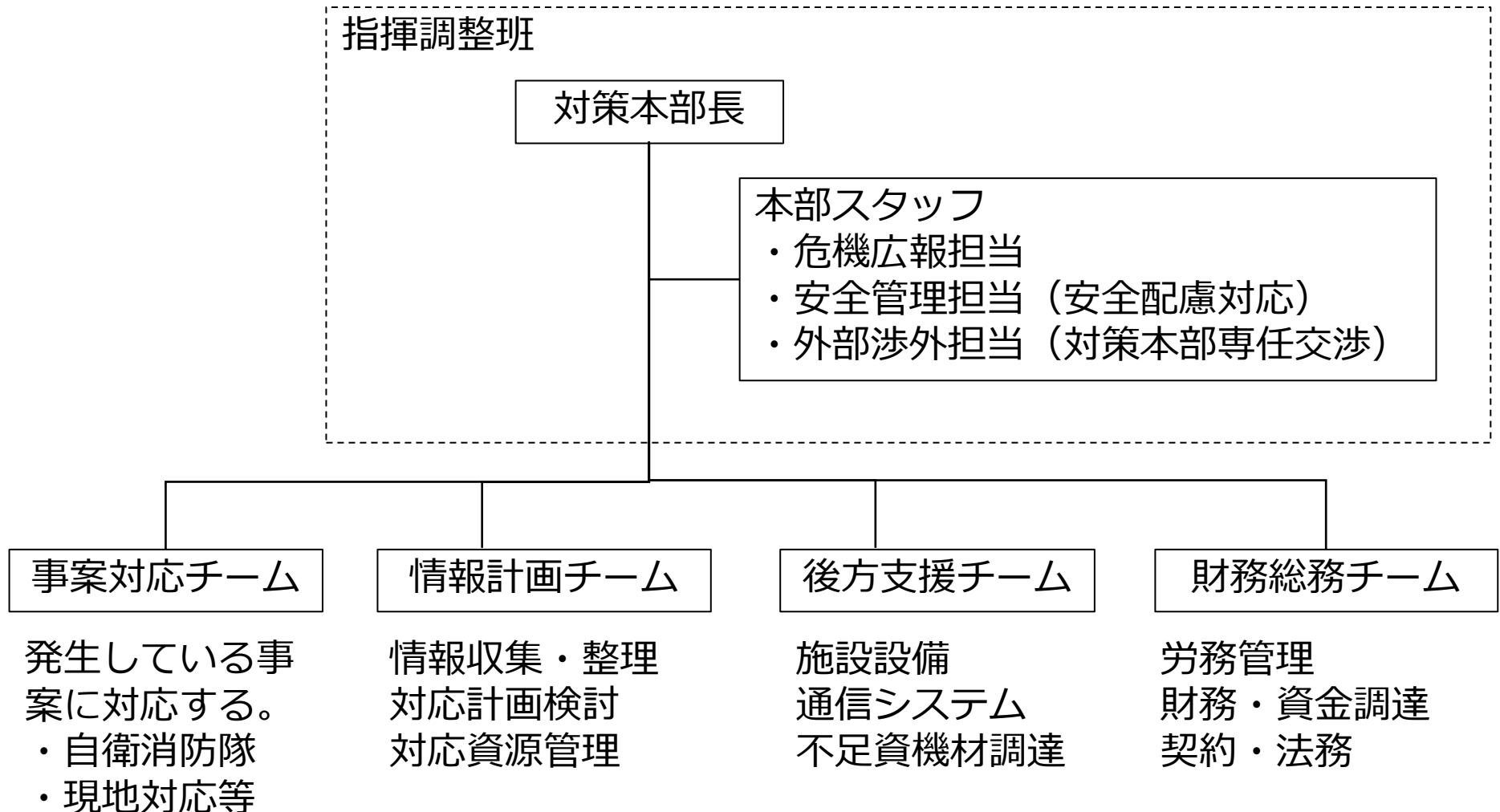
日常組織



緊急時組織

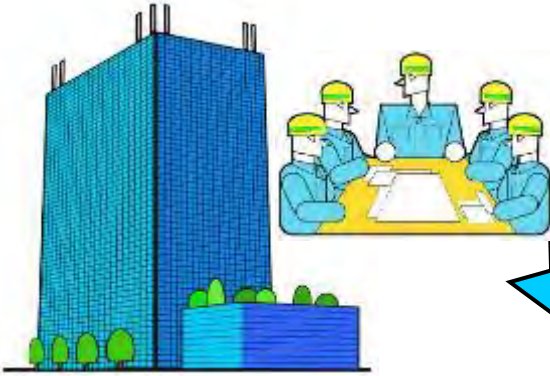


# 対策本部の構成（機能例）

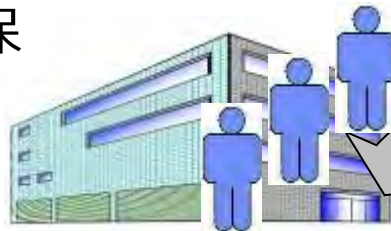


# 「本社」と「現地」の対策本部

## 本社対策本部



- 資金調達
- 物資調達
- 人的資源確保



代替え施設  
要員のリフレッシュ  
物資の集積

## 各拠点の協力要員 (支援・交代)

ネットワーク  
での連携支援

必要物資・  
人的資源等  
の供給

## 現地対策本部



# 研究部会のご紹介

リスクマネジメント研究部会は、毎月一回リスクマネジメントに関する情報交換、事例研究等を行っています。

最近は、新型コロナの関係でzoomでの開催ですので、東京近郊以外の方も参加できます。

感染症対策の情報や施設のリスクの見直し、訓練手法など様々な話題に取り組んでいます。

ご興味のある方は、お気軽にJFMA事務局・大野さんまでご連絡をお願いします。



2012.12 福島県新地町にて

津波被災地の荒野に翻る日の丸。  
皆さんの会社・地域・ご家庭が安全で安心できることを祈  
念します。  
ご視聴、ありがとうございました。