

■■■■■ ＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊ ＊■■■■■■

第10期サステナビリティ経営研究会 第2回研究会プログラム報告

《テーマ》 ～東日本大震災とBCP～

■■■■■ ＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊ ＊■■■■■■

▲応用講座 「東日本大震災を踏まえた実践的地震防災対策」

防災対策研究会代表 地域安全学会顧問 宮本英治氏

BCP作成にあたり、「想定外」をなくすような被害想定をしっかりとすることが重要である。たとえば津波であれば、陸上への遡上効果を考慮し、従来発表されている予想津波高の2倍の高さに備えることを勧める。電力であれば、現状の被害想定では発電所の長期停止は考慮されていない。火力・原発がとまり、広域的に長期的に電力不足になる可能性が大である。そうした大災害の状況下では、病院等の公共機関の復旧が最優先となるから、その事を考えて自社の復旧計画を検討する必要がある。被災した社員が多く、復旧業者も手配できない中で、被災社員や協力会社の支援を忘れてはならない。地域貢献に関しては、社員は家族の一員、地域の一員であり、速やかにかつ安全に家族のもとへ、地域へ帰ることが重要である。

社員の家庭の防災対策ワークショップも重要である。木造家屋がどう壊れるかという映像を社員に見せるなどの防災教育を行うことが重要である。例えば、社員が4000名いるとすると、うち自宅の木造棟数は約3000あり、震度6強であればそのうち全壊は900、生き埋めは家族を含めて90人、その結果、重症45名（内、死者15名）と想定される。これくらいの被害は覚悟し予防対策の啓発や被災社員の支援を計画することが必要となる。

初動活動は各職場での自律的対応が中心である。本部は最小限の人員での立ち上げとなることをふまえてマニュアルを作る必要がある。職場の動きに合わせて工場や本部がどう動くか、職場と管理本部との情報のやり取りを含めてどうするか決めておく。また、納入業者の車なども自社で預かり、地域に迷惑をかけないようなことも必要である。

復旧活動では、中核事業～重要業務～経営資源（人、資機材、サービスなど）は普段から理解されている事であり、仕入～製造～検査～納入の全工程において目標復旧時間で復旧するための計画を検討しておく必要がある。

災害対応マニュアルの検討は、災害対応の疑似体験であり人材育成に機会である。従って災害時に経営陣の参謀役となるような方で強力なチームを結成し検討すべきである。ただし災害時に分厚いマニュアルを読む時間は無い。そのためには要旨をチェックリスト化しておくことが望まれる。

BCMに関しては、防災対策の推進状況を自己診断し、強み、弱みを把握し今後の計画に活用することが重要である。なおBCPは、経営者・工場長などトップの熱意がないところには絶対に育たないであろう。

▲基礎講座 「サステナビリティ報告書に見る企業のBCPへの取り組み」

広島経済大学 経済学部経営学科 教授 岡田齋氏

東日本大震災によって被害を受けた企業を含むサプライチェーンが分断され、事業の継続が中断し、社会的に大きな問題となった。企業が効果的な BCP を構築し、社会的に必要な BCP を構築することは、喫緊の課題として社会から要求されている。しかし、BCP に関するアンケート調査を見ると、その構築状況は国が掲げる目標に比べて大幅に未達である。そうした中で、企業の BCP に対する認識が、震災および原発事故を経て、変化したのかどうかを、過去 2 年間のサステナビリティ報告書の記述内容を調査・分析することによって明らかにする。

2010 年度売上高上位 100 社を対象とし、さらに震災前データは 2010 年度、震災後として 2011 年度版を対象とした。分析の結果、東日本大震災を特集として取り上げる企業は 74.7%であった。BCP への取り組みは、2010 年度は 59%、2011 年度は 64%の企業が開示している。それらのうち、37.5%の企業が BCP の有効性を記述している。また経営トップの言及は、2010 年度 0 社から 2011 年度 12 社へと変化した。ISO26000 との関連では、中核主題のうち、「組織統治」と関連づける企業が 4 社見られ、BCP をリスクマネジメントとして位置づけていると考えられる。また「公正な企業慣行」として捉える企業は 3 社であり、これらは BCP を事業継続そのものと関連づけていると見られる。

このことから、東日本大震災と原発事故を契機に、BCP への関心・認識が高まり、BCP がソーシャル・イシューとして認識されたことにより、サステナビリティ報告書において BCP を記述した企業が増加したことが分かる。ただし、その開示内容には大きな差があり、簡素な記述から詳細手続きまで具体的に記述しているものまで存在する。また、BCP が有効に機能したのかどうかという評価の客観性が不十分であり、BCP の有効性について定義したうえでその問題点・課題を評価する必要があるだろう。

効果的な BCP を構築し推進するためには、多くの経営資源を投入する必要がある。企業はこの課題を経営課題として全社を挙げて取り組むべきであるが、経営トップ自らが BCP への強い取り組みを表明することは BCP の構築・推進に向けた強いドライビング・フォースとなると考えられる。