

特集にあたって†

佐藤 一郎*

1. はじめに

2011年3月11日の東日本大震災は、甚大な被害をもたらした。「忘れた頃にやってくる」と言われる自然災害だが、これだけの被害を忘れることはなく、その教訓を活かして、近い将来発生するとされる南海トラフに代表される巨大地震に対する万全な備えが必要なことと言うまでも無い。

自然災害は、人智を超えた自然の営みとして、古来より人類の生存を脅かしてきたが、科学の発展により、そのメカニズムの一部が明らかになりつつあり、将来の発生(蓋然性と規模)も一定の精度で予測可能になってきた。また、ISO 31000(リスクマネジメント—原則及び指針)^[1]や、ISO 22301(事業継続マネジメントシステム要求事項規格)^[2]など、リスクマネジメントや事業継続マネジメントに対するフレームワークの整備も国際的に進んでいる。

「安心・安全に暮らしたい」との願いは、万国共通の根源的なニーズであり、社会的責任を負う事業体は、災害後も優先すべきサービスを継続し、社会システムのダメージを極小化する原動力となるべき存在である。

本特集では、このような背景において、世界的規模で増大しつつある自然災害に対する社会全体のリスク低減を願い、本特集を組むこととした。

†平成25年3月15日 受付

*東京海上日動リスクコンサルティング(株)

連絡先: 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-2-1

東京海上日動ビル新館(勤務先)

2. リスクマネジメントと事業継続計画

特集の構成を説明する前に、リスクマネジメントと事業継続についての関係を整理したい。

ISO 31000^[1]では、リスクマネジメントについて『リスクについて、組織を指揮統制するために調整された活動』と定義され、リスクは『目的に対する不確かさの影響』と定義されている。このリスク概念は、本質的には、アップサイド(好ましい)・ダウンサイド(好ましくない)のリスクが不可分であることに起因しているが、災害をトリガーとする事業中断や人命安全に対するリスク対応を考える場合には、必然的にダウンサイド(好ましくない結果を生じる)リスクがマネジメントすべき対象となる。

事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)そのものは、リスクマネジメントプロセスにおけるリスク対応に位置づけられるものであり、Plan・Do・Check・ActionのPDCAサイクルによりBCPの管理体制や管理ルールを維持管理し改善していくことが事業継続マネジメントといえる^[3]。

また、防災対策とBCPのもっとも大きな違いは、防災対策は人命および資産保護を目的とした対策であるのに対し、BCPは、重要事業・重要業務の継続に主眼を置いたものである点である。ただし、災害リスクについて最優先すべき事項は人命安全であり、災害にかかる事業継続マネジメントの遂行には、人命安全確保が大前提となる。そのうえで、自社にとっての重要業務(優先的に復旧する商品・サービスを支える業務)を選定し、業務プロセス分析と被害想定を行い、戦略・対策を検討し、PDCAサイクルを回していく

ことになる。

BCP策定における想定シナリオは、内閣府の「事業継続ガイドライン第二版」^[4]では、地震を想定シナリオとすることを推奨している。これは、地震国日本(世界の10%の地震が集中)においては避けられない事象であり、また広域災害のシナリオの方がほかのシナリオへの応用が利くという面からも妥当性があるといえる^[3]が、災害シナリオを固定することによる柔軟性の欠如や、災害シナリオが多岐に亘り過ぎることによる実効性の欠如といった弱点も指摘されるため、結果事象型のBCP策定の有効性も論じられている^[5]。結果事象型BCPは、リスク源を定義するのではなく、被害の結果をタイプ別に分類(「局所被害」「広域被害」「システム障害」など)し、それぞれについてBCPを策定するものである。結果事象型のBCPは、リスク源の不確実性に依存しない点で、実効性のあるBCP策定が可能となるといえるが、広域災害による経営資源の同時被災といった結果事象については、リスク源の特性を踏まえた想定(例:地震、津波、水害)と組合せていくことが効果的であると考えられる。

3. 特集の構成

本特集を構成する6編の論考を概説する。

(1)『東日本大震災とリスクマネジメント』:

信頼性工学・リスク解析分野の第一人者である高田先生(東京大学教授)に、東日本大震災の総括とリスク概念の重要性そして課題について論じて頂いた。「リスク概念」は、本特集の中核をなす重要概念であり、「想定外をなくす事が重要とする錯覚」や「安全」「安心」の混乱についてなど、非常に示唆に富むご指摘をいただいた。

(2)『地震リスクの特徴とリスクに関する新しい考え方』:

地震災害を中心に、リスクの不確実性と具体的なリスク解析およびリスク対応の概念について解説頂いた。地震発生についての予測は未解明なことが多いが、本稿で論じられる地震ハザード解析は、地震調査研究推進本部の地震動予測地図^[6]などに活用され、リスクマネジメントの実践においても利用価値が高い。

(3)『自然災害の特徴とリスク対応』:

世界的規模で増大する風水害も含めた自然災害の傾向とその特徴について紹介し、リスクが巨大化・複雑化しつつある状況下で、グローバル企業は、国外拠点も含めてレジリエンシー(災害対応力・復旧力)を確保する必要があることを論じた。また、企業経営にお

いては「リスクゼロ」が目的ではなく「リスクを許容限度内に収める」ことが重要なものであり、政府や自治体などの被害想定を参照する場合も、その前提条件を十分に理解することの重要性を論じた。

(4)『事業継続マネジメント』:

事業継続マネジメントのご専門の立場から、事業継続マネジメント(BCM)の概念および手法論と、BCM実施上の課題について論じて頂いた。「想定外」をゼロにすることは難しいが、「想定外」を極力小さくしようとする姿勢の重要性と、BCPの有効性を高める決め手は、リスク分析の質である、とのご指摘は、極めて示唆に富むご指摘である。

(5)『トヨタ流事業継続マネジメント』:

実際に2011年3月11日の東日本大震災で経験した復旧活動とその教訓を踏まえた「トヨタ流BCM」について解説頂いた。極めて具体的な復旧活動の事例紹介は、実践(現場力)の重要性を物語るものであり、また、人道支援・被災地域の早期復旧の重要性、サプライチェーン全体の目標共有、災害に強い商品開発など、社会的責任を負う企業において非常に参考になる点が多い論考である。

(6)『医療機関の地震対策』:

東日本大震災の医療施設の被害状況とその特徴、および、病院施設の耐震化などの地震対策の進捗率について概説いただき、病院施設に求められる効果的な地震対策について論じて頂いた。また、病院施設は、新築では免震の採用が一般的となりつつあるが、既存の病院施設の耐震性(災害拠点病院の3割が耐震性不足)向上という課題も提起いただいた。

参考文献

- [1] ISO(2009):「ISO 31000:2009 “Risk management—Principles and guidelines(リスクマネジメント—原則及び指針)」, 日本規格協会。
- [2] ISO(2012):「ISO 22301 Societal security—Business continuity management systems—Requirements (社会セキュリティ—事業継続マネジメントシステム—要求事項)」, 日本規格協会。
- [3] 東京海上日動リスクコンサルティング(2013):「実践事業継続マネジメント第3版」, 同文館出版。
- [4] 内閣府(2009):「事業継続ガイドライン第二版」。
- [5] 日本経済団体連合会(2013):“企業の事業活動の継続性強化に向けて”。
- [6] 地震調査研究推進本部:“地震動予測地図”, (http://www.jishin.go.jp/main/p_hyoka04.htm)。