

## 企業経営における事業継続計画（BCP）の価値

松 井 一 洋\*

Long-term planning is not about making long-term decisions,  
it is about understanding the future consequences of today's decisions.

Gary Ryan Blair

### 1. は じ め に

2001年9月11日に発生したアメリカにおける同時多発テロ事件はさまざまな教訓を残したが、特に企業経営の関連でクローズアップされたのが事業継続体制であった。あれほどの大きな被害にもかかわらず、世界貿易センタービルやその近隣に事務所を構えていたいくつかの企業は事件後数日を経ずして事業活動を再開し、世界中の取引先から大きな信頼を獲得した<sup>(1)</sup>。また、銀行のATMや手形決済などの金融サービスは一切停止せず、債券市場も二日後には再開された。現場からわずか数百メートルしか離れていなかったニューヨーク証券取引所も4営業日閉鎖しただけであった。これらは、1993年2月26日に同じ世界貿易センタービルで発生した爆破テロなどを教訓に各企業が事業継続計画を策定し、設備の二重系確保や社内訓練を真摯に実施してきた成果であった。

アメリカでは、メインフレームコンピュータ時代から金融機関などがDR (Disaster Recovery) と称してコンピュータセンタのバックアップを用意し、トラブル発生時の事業継続策を探ってきた。そして、コンピュータセンタの復旧だけでは事業全体を継続できないことが明らかになるにつれ、全社的レベルで事業復旧計画を整備するようになり、これをBCP (Business Continuity Plan: わが国では「事業継続計画」)<sup>(2)</sup>と呼んだのである。

ところで、自然災害大国とも称されるわが国では、阪神淡路大震災（1995年）や新潟県中越地震（2004年）に続いて、国内各地で大地震発生の切迫性が夙に警告さ

---

\* 広島経済大学経済学部教授

れている。2005年3月の地震調査研究推進本部地震調査委員会（文部科学省）の発表によれば、30年以内の大地震の発生確率は、東海地方では「いつ発生してもおかしくない」とされ、宮城県沖99%、南関東70%など、太平洋沿岸のほとんどの地域で驚くほど高い数値となっている。<sup>(3)</sup> そうしたなか、2003年3月にドイツの Munich Re（ミュンヘン再保険会社）がアニュアルレポートに掲載した世界大都市自然災害リスク指数によると、東京・横浜地区は710で、主要50都市の中で飛びぬけて1位、大阪・神戸・京都も92（4位）であった。ちなみに、2位のサンフランシスコは167、3位のロサンゼルスは100だった。<sup>(4)</sup> この記事がわが国の政財界に与えたインパクトは非常に大きかった。国内保険会社の再保険契約における不利益のみならず、わが国への海外投資家の投資控えや外国企業の撤退すら懸念され、政府も「国家としてのリスク・マネジメント能力が問われる内容」<sup>(5)</sup>（内閣府防災担当政策統括官）であるとして、文字通り危機感を表明した。<sup>(6)</sup>

この小稿では、最近漸くマスコミや企業経営実務において注目されつつある事業継続計画（以後、BCPと呼ぶ）について、わが国の企業文化や事業特性のもとで、その意義の再構築を試みたい。

## 2. BCP の意義と企業の取り組み

### (1) リスク・マネジメント

リスク（risk）という語は、イタリア語で「勇気を持って試みる」という意味の risicare が語源であるといわれ、英語では「危険、恐れ」などと訳される（新英和辞典）。そして、リスク・マネジメントという概念は、17世紀末のロンドン（ロイズ・コーヒー・ハウス）における海上保険が濫觴<sup>(7)</sup>であり、1920年代になって本格的に採用されはじめた Risikopolitik（危険政策＝ドイツ）以降、長く経営上の保険の最適化政策を意味した。

語源からも明らかなように、リスク・マネジメントという概念にはマイナス要因への対処のみならず、新製品の開発や新市場へ進出等の事業機会における「冒険」や「挑戦」も含まれ、それによって、さらなる成長や利益確保を実現してきたのである。<sup>(8)</sup> もちろん、企業は、経営リスク以外に、社会リスク、事故・災害（自然）リスク等さまざまな種類の外部リスクに取り巻かれており、経営者や従業員のミスなどに起因する内部リスクも数え切れない。そこで、企業活動において遭遇するさまざまなリスクについて、マイナス・リスク発生の予知・予防や抑止策のみならず、「勇気を持ってチャレンジした」事業がうまくいかなかった場合の被害の軽減や平準

化を想定し、将来にわたって経営を安定させていく（going concern）ための手立てを講じておくことが求められてきた。このようなリスクへの対処は、各事業部門が専門的・個別に取り組むのではなく、経営戦略そのものとして全社的・統合的・継続的に取り組んでこそ、その目的が十分に達成されるものである。従って、リスク・マネジメントとは、「事業遂行に際して遭遇するさまざまなリスクを、その状況に応じて適切にコントロールしていくための備えと行動」であると定義したい。<sup>(9)</sup>

## （2）危機管理（Crisis Management）と BCP

1962年10月22日、アメリカ大統領 J. F. ケネディは全世界向けのテレビ放送で、ソ連がキューバにミサイル基地を建設中であり、ミサイルの搬入を阻止するため海上封鎖を実行すると発表した。「キューバ危機」(The Cuban missile crisis) の始まりであった。このときの切迫した13日間（1962年10月16日より28日まで）の経験によって、アメリカでは、米ソ間ホットラインの開設などの核戦争抑止策を徹底するとともに、国家安全保障会議（National Security Council）を中心に、国家不測事態（contingency）に対する安全保障研究が大きく前進した。

危機（Crisis）とは、先に述べたような経営（保険）上の概念であるリスクとは異なり、国家安全保障分野の概念として、予測しがたい（「状況」についてよりも、「発生」が不意の）緊急事態を意味する。危機管理（Crisis Management）の概念は、「平常時の準備、危機発生時における応急対応、復旧・復興」の3つのフェーズを包含し、その本質は、「いかなる脅威や不測の事態が起こっても、被害を最小限に抑制するために迅速かつ適切に対応できるよう物心両面の備えをする」ことである。

近年、この考え方が軍事的な国家安全保障上の危機のみならず、自然災害、環境汚染、新しい伝染病等の非軍事的領域における社会・経済や国民生活の安全を脅かす事態への対応策にも準用されるようになった。すなわち、あらゆる危機発生時に、企業や組織が速やかに活動を再開し、資本主義社会が謳歌する「ゆたかな繁栄」を維持・継続して行くために不可欠な理念と位置づけられてきたのである。

このような緊張感が、冒頭に挙げたように同時多発テロ（9・11）発生時の速やかな事業継続にも繋がったといえよう。しかし、臨戦態勢とは最も遠い、恵まれた平和意識下にあるわが国の国民的精神では、容易に実感として理解しがたいし、国家と企業が同じ方向や価値を求めてグローバルに闊歩する、いわば新帝国主義と経済植民地主義の合体のような拡大・成長志向は決して好ましいことではない。ただし、危機発生時における不測事態発生時の状況判断の迅速性、冷徹性や柔軟性（すなわち BCP の基本的考え方）は、そのようなベーシックな思想とは切り離して、今

後ともわが国において確実に起こりうる自然災害等のさまざまな危機に立ち向かうために、是非とも学ぶべき優れた考え方である。

ところで、2006年8月26日付け日本経済新聞（朝刊）によると、わが国においてはBCPを策定済みの企業は極めて少数である（図1）。政府による積極的な指導な

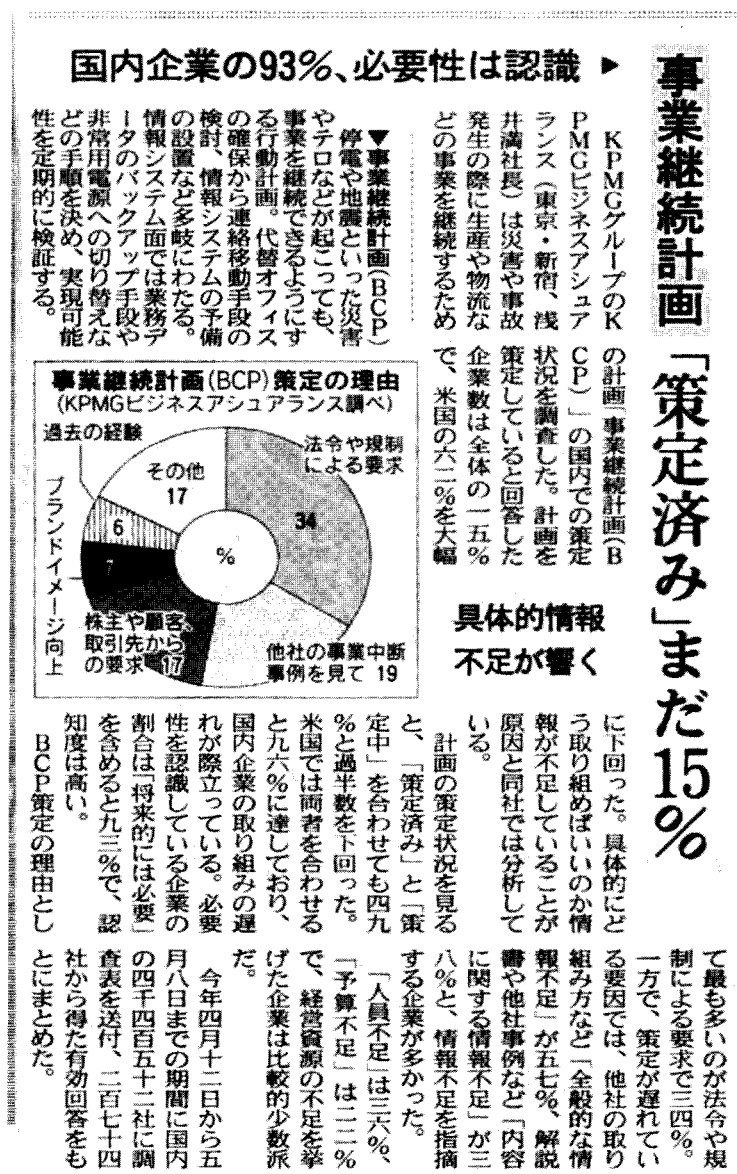


図1 2006年8月26日付け日本経済新聞

らびにグローバルに事業展開する企業に対する諸外国企業からの要求にもかかわらず、バブル崩壊後の十数年間、経費削減を至上命令にしてきた多くの企業経営者にとって、いつ起こるかもしれない不確定な要因に備える BCP 策定のための相当のコスト支出はにわかに受容しがたいものであろう。しかし、この産業社会的な利益確保優先の発想を乗り越えたとき、21世紀の新しい企業のありようとしての CSR (Corporate Social Responsibility) の意義を正しく理解したと言えるはずである。平時から周到な BCP を準備し、いかなる不測事態が発生しようとも速やかに事業を継続していくことは、グローバル経済時代の世界的な規模の SC(サプライチェーン)における自社の役割の誠実な遂行とともに、雇用をはじめとした「地域社会への貢献」としても不可欠な要件である。

以上のように、リスク・マネジメントと危機管理 (Crisis Management) は、パラダイムのまったく異なる概念である。リスク・マネジメントは、企業活動の継続した時間の流れの中での企業経営実務そのものであり、危機管理は、不測事態 (危機) における非常事態体制である。もちろん、リスクと危機との区別も、つきつめれば被害や操業停止等の程度問題となる。従って、BCP の発動については、「明白かつ現在の危険 (Clear and Present Danger)」が差し迫っている場合はともかく、通常は、経営者の重要な決定事項のひとつである。<sup>(10)</sup>

### (3) コーポレート・ガバナンス (企業統治) について

図 2 で示したように、コーポレート・ガバナンスという概念は三つの要素からなるといわれ、その三要素のひとつである内部統制の方法としてリスク・マネジメントが位置づけられるのが一般である。<sup>(11)</sup>しかし、最近、声高に叫ばれるコーポレート・ガバナンスという現代的経営課題は、頻発する企業不祥事や経営トップの暴走などのマイナス・リスクを抑制し、発生時には速やかに対処することが目的であり、(1) で述べたリスク・マネジメントそのものである。「経営の執行機能と監督機能の分離」や「会社外部からの監視」などの今後さらに強化されるべき要素も、このような全社的なリスク・マネジメントを担保していくためのシステムのひとつと考えればさらに柔軟な構想が得られるはずである。そもそも、「会社外部からの監視」が内部不祥事の目をすべて摘み取るほどの権限を持てば、果敢なリスク・テイキングとしての事業展開などほとんど不可能になる。

また、アメリカ流のコーポレート・ガバナンス思想である、「徹底した監視強化」という発想は、いわば人間相互不信 (性悪説) に基づいており、わが国の誇るべき企業風土としての「和」、「信頼」や「協調」の精神とは根本的に相容れない。わが

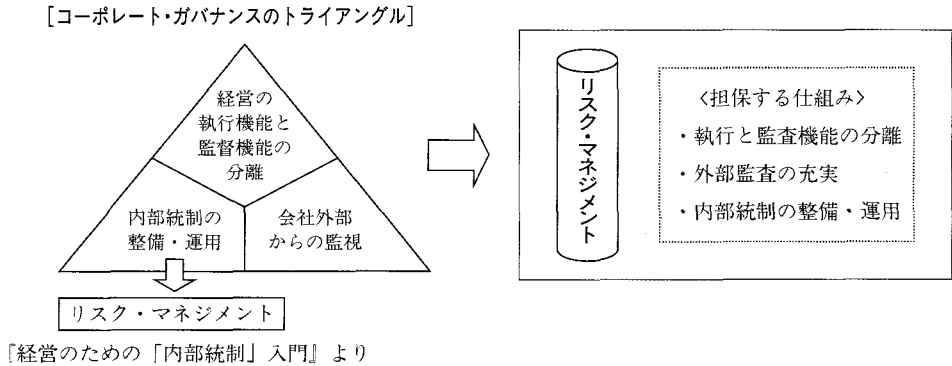


図2 コーポレート・ガバナンスの構造

国で望まれるのは、各企業がもう一度それぞれの創立の原点に立ち帰り、経営者と社員と地域が一丸となった、「協力」や「共助」の精神の高揚である。

なお、BCP は、上場企業では必須要件となってきた「事業上のリスク開示」とも密接な関連を持っている。自然災害発生の切迫性や経営上のリスクを認識していながら、それが発生した場合の具体的な BCP を策定していないことは、明らかに経営者の懈怠である。

### 3. BCP 策定のフレームワーク

経済産業省が編集した『事業継続計画策定（BCP）ガイドライン』の冒頭にも、「危機が発生したときに企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面した時であったとしても事業を遂行（継続）するという社会的使命を果たせるかどうかである」と謳われている<sup>(12)</sup>。従来型リスク・マネジメントとしての防災・安全対策の延長ではなく、危機が発生した際にすばやくダメージを克服して早期復旧を遂げ事業を継続するための新しい発想と行動（危機管理）が求められており、それが企業の社会的使命（のひとつ）であると位置づけられている。

そこで、BCP 策定上のいくつかの重要なポイントを検証する。BCP 策定のプロセスにおいて、経営上の新しい課題が発見される。それを BCP 策定の付随的価値と呼ぶ。

#### (1) ビジネスインパクト分析（BIA：Business Impact Analyses）

BCP の策定にあたっては、まず個々の企業にどのような潜在リスクが存在するのか（リスク分析）とそのリスクが顕在化したとき、どれほどのインパクトを蒙るの

かを個別の業務とそれに関連する資源（施設・システム・人員・その他）ごとに分析する必要がある。しかし、発生する可能性のあるクライシスごとにビジネスインパクトを分析すると、膨大かつ不確実な作業に立ち往生することになる。従って、それぞれの業務ごとに、(2)で述べる RPO と RTO で要求されるレベルの稼働を確保するにはどの程度の要員、資材等が必要かを想定するほうが合理的である。もちろん、個別業務間の補完性については十分な配慮が必要である。この作業を通じて、現在所属する要員とその数値の対比によって、平常時の事業遂行や組織におけるリソースの余剰や解決すべき課題が発見される。これが BCP 策定の付随的価値（その 1）である。

## (2) RPO と RTO（図 3）

次に、事業継続・復旧の優先順位付けと目標復旧レベル（RPO：Require Point Objective ⇒何を、どこまで）、そのために欠くことのできないリソース（ボトルネック）を特定し、目標復旧時間（RTO：Require Time Objective ⇒いつまでに）

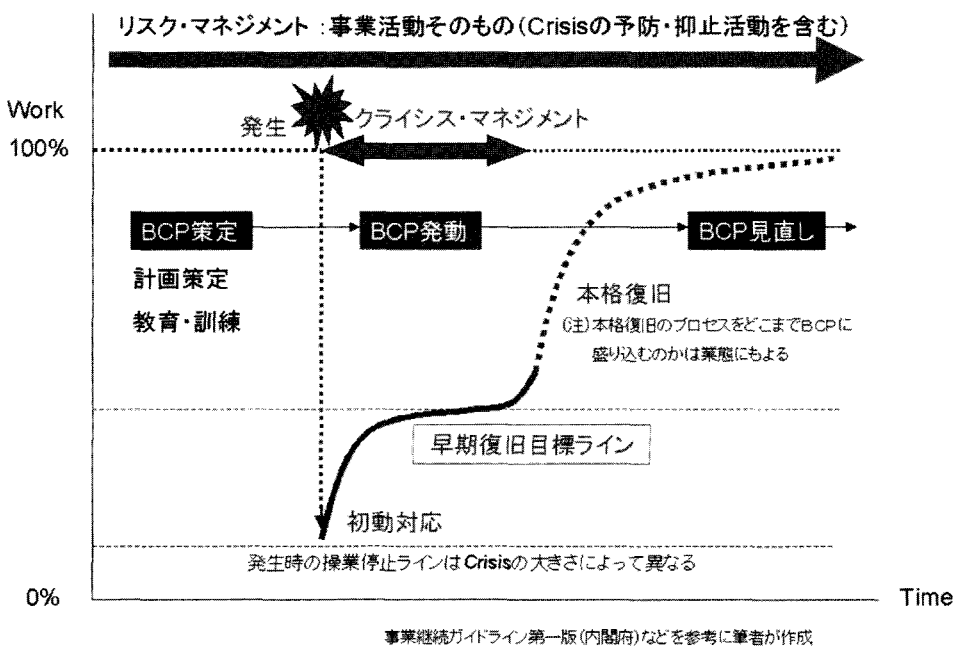


図3 リスク・マネジメントとクライシス・マネジメント

を設定する。

この事業継続・復旧の優先順位付けが BCP 策定の最重要ポイントである。それによって当該企業が日々遂行している膨大な業務について、企業としての重要性の評価や将来への期待度が如実につまびらかになる。これが **BCP 策定の付随的価値(その2)**である。経営者は、BCP 策定作業に参画し、その過程を自ら見極めることで事業遂行におけるサプライチェーンとの関係についての新しい発見や今後の経営方針策定のための貴重な情報を得る。

なお、ここで議論になることのひとつが、当該企業にとって「重要な事業」と、BCP として「早期に復旧すべき事業」との区別である。SC (サプライチェーン) の中核ないしは中間に位置する企業にとっては、他の企業の操業事情を考え合わせると、自社にとって「重要な事業」に先んじて早急に復旧する必要性や要求がある場合も考えられる。しかしながら、多角的に事業を進める巨大複合企業はともかく、一般企業にとっては、この二つは一致するのが正しい経営である。そうしていくことがこれからの企業の進むべき道であろう。合理的に事業全体を見直せば、そのような齟齬を生じる場合は、経営上の無理や無駄が生じている可能性がある。また、前向きに考えれば、BCP が適用されたとき、その復興局面において贅肉を削ぎ落とし、新たな企業再興へのチャンスとなるようなプランが望ましい。それらを経営者自身が熟考する機会を持つことが **BCP 策定の付随的価値 (その3)**である。

### (3) 教育と訓練

BCP を有効に機能させるためには、従業員への教育 (周知徹底) と訓練が不可欠である。もちろん、現実には起こる事象は決して BCP の事前想定どおりに発生しない。しかし、関係者がショックで我を忘れるような大事故や社会的に大きな影響を及ぼす不測事態が発生した時、事前の周到な訓練は、大きな潜在力を発揮する。簡潔に要点が整理された優れた BCP とその実践的訓練は、危機における人間の発想や行動を無意識のうちに最も効果的な方向に導いてくれるものである。

### (4) 適宜かつ定期的な見直し

BCP は、社会経済環境の変化による新たな危機の可能性を踏まえて、適宜かつ定期的に見直しを行う必要がある。少なくとも一年に一回は全面的見直しを行うべきである。また、経営者 (CEO) の交代時には、新しい経営者が速やかに BCP の見直しを行い、自らの経営思想を反映する必要がある。現代は、経営者が変わっても、「従来からの方針の継続」が尊ばれる時代でも肯定される時代でもない。



#### (5) BCP 策定プロセス

BCP の策定にあたっては、当該企業に所属する人々が心をひとつにして議論を深めるというプロセスが不可欠である。それがなければ、社外コンサルタントや専門家の助力を得て、過不足や遺漏の（ほとんど）ない模範的な BCP が出来あがっていても、いざという時、誰がその遂行のために献身的努力を惜しまないであろうか。BCP の策定および見直し作業を行うにあたって、企業内に危機管理委員会が設置されることが多いが、そのメンバー構成の決定も重要な要素である。

BCP の策定プロセスには、従業員の企業ロイヤリティの再認識や創造ともいうべき意義が込められている。これが BCP 策定の付随的価値（その 4）である。

#### (6) その他

①個別の BCP の策定にあたっては、特定の事故や災害（大震災等）を具体的に想定したものとするのか、ある程度の汎用性を持った事業継続ルールを策定するのか判断しなければならない。特定の災害等に特化すれば、状況適応の可能性が高い BCP が策定されるが、作業はとめどなく拡大し、かつ膨大なボリュームの規定集になる。今後広く企業の BCP 策定を推進するためには、現在、政府から公表されているガイドライン（『事業継続計画策定（BCP）ガイドライン』）に加えて、危機の種別と企業の業務特性を組み合わせた、いくつかの典型的な B C P モデルの公表が有効であろう。

②わが国では、多くの企業で自然災害等に対する防災対策や安全対策が定められており、BCP は、それらの従来型の社内諸対策との関係でどこに位置づけるのか、または抜本的にそれら含めて再構成するのかということも考慮されなければならない。この社内手続きを経て、BCP は従来の防災や安全対策の思想とは根本的に異なるものであることが従業員にも理解されよう。

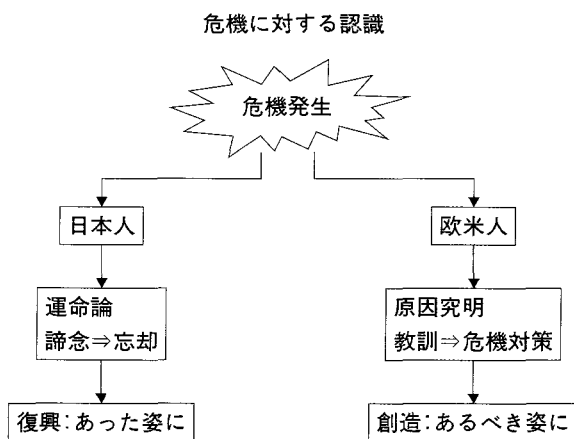
### 4. 事故や災害に立ち向かう心と行動

ここで、日本人が事故や災害という危機をどのように受けとめているのかを考える。そのような事故や災害に対する受けとめ方を「危機意識」と呼ぶ。危機意識についての研究は、歴史学、文化人類学、民俗学や心理学など多方面からの複合的なアプローチが必要であり、まだ緒についたばかりである。

大泉光一博士（日本大学）は、日本人の自然観やムラ社会の特性を、「欧米では自然は克服するもの」という認識がある。これに対し日本では、自然と共存するものと

いう認識が強い。この「自然」を「危機」に置き換えると、両者の危機に対する認識の違いがよく理解できるのではなかろうか」と分析している。また、日本人が危機意識に乏しい理由として、「自分でどうすることもできない事態に対して投げやりになり、自らの運命や天のさだめとして、事態を諦め、受け入れる傾向がある」、「運命論で片付けることは、被災者の心理的打撃や災害の悲劇性を緩和するという効果をもつ一方で、災害に対する諦念と忘却癖を生み出す作用をもっているのである」<sup>(15)</sup>と分析している。わが国における過去の事故や災害に対する対応や復旧の記録をひも解くと、この指摘は実に当を得ている。

しかしながら、このような「諦めの思想」は、農耕文明以来の永い歴史が培ってきた国民感情（文化）であるとはいえ、グローバル社会では決してメジャーな思想ではない。そして、最近では、さまざまな外国文化に触れるなかで、危機意識に関しても、「平常時から可能な限りの想像力を働かせて備えを充実し、発生時には雄々しくそれに立ち向かう」という欧米的な考え方に強く影響されはじめているといえよう。ここで国民文化の優劣を論じているわけではないが、自然災害大国でもあるわが国において、「自然への畏怖」や「災害への諦め」の思想に一種の国民的美意識を見出すべきではない。宗教観とも通じるものであろうが、「不慮の死」をさだめとして嘆き弔うとともに、いま現にある「生」を大切にするための努力は惜しんではならない。より健やかな人間の未来に向って、ますます周到なりスク・マネジメントが求められているのである。



『クライシス・マネジメント』大泉光一P.20を元に一部修正

図4 危機に対する認識モデル

## 5. 情報化社会と BCP

ここ数十年の目覚ましい ICT (Information and Communication Technology) の発達によって、想像も出来なかったような便利で快適な生活が実現した。すなわち「社会の情報化」である。コンピュータが人間の能力をはるかに超える大量の情報やデータ処理を可能にし、それに伴って勃興したさまざまな新しい情報産業の発展ともあいまって、人間の社会活動にとっての情報の重要性があらためて認識されてきた。しかし、このような高度に情報化が進んだ社会は、技術やハードシステムへの依存度が高いため、事故や災害などの不測事態に対しては、かえって脆弱な社会になってしまったことも事実である。一旦、ICT システム・トラブルが発生すると、個人や企業だけではなく社会全体が機能不全に陥ってしまうという事態も、すでにわたしたちは幾度か経験してきた。ときおり発生する大手都市銀行の ATM トラブルは取引社会や個人を大混乱に陥らせるし、2006年1月には、世界をリードする証券取引所のひとつである東京証券取引所で一日の取引件数がコンピュータの処理能力を上回ったため取引時間を短縮せざるを得なくなるという事態が発生したのは記憶に新しい。<sup>(16)</sup>

一方、ICT のめまぐるしい進歩によって、プライバシーの侵害や個人情報の流出が日常茶飯事のようにマスコミを賑わせ、まるで監視社会の再来にも擬せられるような息苦しい社会が現出しつつある。そのうえ、インターネット上におけるウイルスの蔓延、不正アクセス、迷惑メールや情報関連犯罪の増加等、従来は考えられもしなかった社会問題がとめどなく発生し続けている。情報システムのハードの脆弱性と企業情報（顧客情報、取引情報、経理情報その他重大な企業情報）の管理・維持・復旧などのソフトの課題は、「情報セキュリティ問題」として、避けることのできない新しい社会生活上の危機要因となったのである。また、ICT にコミュニケーション手段を大きく依存した結果、自然災害や事故発生時に ICT トラブルに見舞われると、対策や復興にも大きな影響がでるとともに、従前にも増してリスク・コミュニケーションの断絶を招く結果にもなっている。

しかし、自然災害、事故、SARS（重症急性呼吸器症候群）や BSE（牛海綿状脳症）のような予測しがたい危機の発生によって企業がやむなく事業停止に追い込まれる事態と、人間が自ら創りだした情報化社会におけるトラブルを、BCP の策定においてまったく同じ土俵で論じることとはその本質を見誤ることになる。情報セキュリティ問題は、BCP 上の重要なテーマのひとつでもあるが、これからの人間の考え方や創意工夫によって画期的に低減できるはずである。

## 6. 大地震発生想定シナリオ

筆者は、十数年前、一日当たり三千数百本の列車を運行していた鉄道会社の運転保安担当責任者を務めた。ライフラインのひとつとして、事故や災害時にもできるかぎり速やかに平常運転に復することが求められる鉄道会社にあつては、緊急事態対策規程（BCP）はまるでバイブルのような存在であつた。未曾有の被害を被つた阪神淡路大震災においても、復旧作業にあたつた関係者はすべてその緊急事態対策規程をよりどころに行動した。事前に最悪の状況を想定して作成された規程は、あの大災害時にも大きな力を発揮したのである。できるだけ多くの企業で速やかに直面する危機を想定したBCPが策定されるべきであり、それによって、企業は従来の地平とは違つた新しい視野を獲得し、より強靱に生まれ変わることができるはずである。

なお、わが国では、現在、「2007年問題」を控えて、「暗黙知の伝承」が大きな経営課題のひとつになっている。Y 2 K問題を思い起こすまでもなく、BCP策定には、クライシス・マネジメントにおける「暗黙知」の「形式知」化という成果も大いに期待される。これがBCP策定の付随的価値（その5）である。

最後に、阪神淡路大震災からまだ十年あまりしか経っていないが、すでに遠い過去の出来事として、人々の記憶から薄れ始めている。しかし、首都圏直下型地震の切迫性が叫ばれるなか、あらためて阪神淡路大震災の教訓を正確に思い起こすことは重要である。『事業継続計画策定（BCP）ガイドライン』等でも、わが国においては、まず身近な大地震などの自然災害を想定してBCPを策定しようという提言がなされている。<sup>(16)</sup>

そこで、筆者の阪神淡路大震災の被災経験をもとに、都市圏での直下型大地震の発生を想定したシナリオを作成した。初動の48時間に限つてのシナリオではあるが大震災時の具体的イメージを膨らませるには十分であろう。BCP策定の参考となることを期待するとともに、忌憚のないご意見やご批判を乞いたい。

**想定シナリオ****大地震発生！そのとき企業は…**

早朝に大都市近郊の工場地帯を襲った、震度6強程度の直下型地震を想定した。

**CHECK POINTS for BCP**

第一ステージ：大地震発生 月曜日 05:30

単身赴任中のM製作所（中堅電器部品メーカー）の広報課長木村は、起床まであと30分のまどろみの中にいた。

そのとき、遠くからゴーというダンプカーが近づいてくるような轟音<sup>①</sup>を耳にし、「こんな朝早くからどこの工事現場に行くのかな？」と思った瞬間、いままで経験したことのない大きな縦ゆれに飛び起きていた<sup>②</sup>。

十数秒間続いたゆれがおさまってから、とりあえず木村がしたことは、三本の電話をかけることだった<sup>③</sup>。

最初は、数百キロ離れた家族への安否確認だった。地震がおさまってから数分も経っていなかったが、電話はすぐに通じた。まるで大地震など関係のないようなのんびりした家族の声にひとつの気がかりが解消した。

次は、24時間操業の本社工場守衛室だった。しばらく呼び出したが誰もでなかった。なぜか胸騒ぎがした。最後に、上司の総務部長に電話したが、こちらも固定電話も、携帯電話も、呼び出し音すらなく無音だった<sup>④</sup>。

木村は、一刻も早く会社に向かおうと考えた。地震で工場に大きな被害が出ていれば、株価にも影響するし、上場企業の社会的責任として正確かつ迅速なマスコミへの発表が必要だと思った<sup>⑤</sup>。

数日間は帰れぬことを覚悟し、急いで支度をして外に出

①大地震はものすごい地鳴りとともにやって来る！

②寝ている場所にタンスなどが倒れてこないように普段から転倒防止を行うこと。

③1995年1月17日の阪神・淡路大震災時でも、発生直後数十分は、電話が通じた。なお、現在は数が少なくなったが、公衆電話は、災害時優先電話とされている。

④いつでも、会社各部署や上司に連絡できるように電話番号を把握しておくことは、企業人としての初歩的な心得である。個人情報なので取り扱いには慎重に。

⑤現在の上場会社の広報活動には、株主価値の視点が重要である。そのためにも、直ちに会社に向けた木村のプロ意識を見習いたい。

てみると、マンションから三軒はなれたクリーニング屋の二階建て家屋が倒壊していたが、周囲があまりに静かなので、まさかそこに住人が生き埋めになっているとは考えられなかった。<sup>⑥</sup>

いつも通勤に使っているミニバイクは数台の自転車とともに横倒しだったが、なんとか引き出してみるとエンジンはすぐにかかった。国道に出ると、普段は渋滞がはじまるはずの時間なのに車はほとんど走っていなかった。<sup>⑦</sup>

第二ステージ：会社到着 月曜日 06:30

一目散に街を駆け抜けて、15分ほどで会社に着くと本社事務所に隣接する工場付近から煙が上がり、すべての照明が消えていた。

少し明るくなり始めたなか、無謀にも、傾いている本社事務所三階の自分のデスクまでたどり着くと、普段使っているコンピュータは床に落ち、鍵をかけていなかった機の引き出しは、すべて全開して中身が付近に散乱していた。<sup>①②③</sup>

木村は、再び電話に飛びついたが、どこへも繋がらなかった。<sup>④</sup>

「どうすればいいんだろう…」と思案しながら、本社事務所を出たところで、走ってきた本社工場の副工場長に出会った。

「木村、火はなんとか消したが、社員が何人か機械に挟まれたままだ。なんとか、救急車を手配できないか！」

「警察も消防も、電話が一切繋がりません。こうなったら病院まで自分たちで行きましょう」

「わかった。負傷者をここまで運んでくるから車の準備を

⑥大災害時、自分が助かったとしても、近隣住民の救助は、何よりも優先されるべきである。なお、『恐ろしい静寂』と言って、大災害発生直後、異常なほどの静寂が一瞬、街を包む。

⑦このような場合、乗物での外出は、道路や橋の通行止め等の恐れがあり、極力避けるべきである。

①安全確認もせず被災した事務所三階にあがるのは、非常に無謀な行動である。

②PCが床に落ちていた時点で情報に関する重要な問題が発生している。

③普段からのデスク整理もこういう事態を想定すれば重要な留意点である。

④なんとかして各所と連絡を取ろうという姿勢は見習わなければならない。

⑤大災害が発生した場合、付近の警察も消防も、ともに被災者となる。また、道路も倒壊家屋などで寸断され、容易に通行できない。住民一人ひとりの『自助』『共助』の発想をあらためて確認しておき

してくれ！」<sup>⑤</sup>。

木村は、社員の送迎用に使うマイクロバスを使おうとしたがどの車もキーがついていなかった。そこで、たまたま見つけた、キーを差し込んだままの他社の納品用ワゴン車の後部から荷物を引き出して、負傷者を乗せるスペースを作りながら、どの病院へ搬送しようか考えた<sup>⑥</sup>。

病院に搬送が必要な重傷者は2人だけだったが、そのうち一人は意識がなく非常に危険な状態のように見えた。しかし、あいにく人工呼吸を施すことができる社員は周りにいなかった<sup>⑦</sup>。

副工場長が「おれが行く」といって、車を発車させたので、木村は損害状況を確認するため工場に向った。

以前、生産部に所属していた木村の目に入ってきたのは、製造ラインの分断と精密機器の破損、そして、大手電気メーカーに納品する予定の重要部品のほとんどが、消火器の泡にまみれて使いものにならないという悲惨な状況だった<sup>⑧</sup>。

第三ステージ：取締役工場長到着 月曜日 08:00すぎ

自宅から自転車で二時間もかかったという取締役工場長は、木村の顔を見るなり、「直ちに緊急事態対策本部を設置する」<sup>①</sup>と宣言した。

地震発生直後から、ずっと携帯ラジオを聴き続けてきたという取締役工場長は、大地震の被災状況をかなり詳細に把握していた<sup>②</sup>。

「災害時広報担当者」として対策本部の正式メンバー<sup>③</sup>である木村は、半年ほど前に社員全員に配られた赤い表紙の

たい。

⑥安全確保や防犯のため社用車のキーは、会社構内でも抜いておくべきだが、キーの保管場所の検討が必要である。

⑦現業部門は、万一に備え負傷者用担架などの用意しておくこと。また、救急救命講習は、現場責任者は必ず受講しておきたい。なお、近くの病院の所在確認も必要である。

⑧木村が自分の目で被災現場を確認したことは、広報担当者として、記者説明等の場合にも非常に有効であった。

①この時点で経営陣の一人が到着したことは、DR（Disaster Recovery）を組織的に推進する最も重要な要素であった。

②大災害時には、携帯ラジオは必携である。筆者も、阪神淡路大震災以降、普段から小さな懐中電灯とともにラジオを携帯している。

③対策本部メンバーには、

『緊急事態対策規定』を思い出しながら対策本部設営の準備にかかった<sup>④</sup>。

対策本部の場所に指定されていた本社三階の会議室は、照明器具が落ち、窓ガラスが割れて使えない状態なので、結局、被害の少ない工場一階の社員食堂を使うことにした<sup>⑤</sup>。

#### 第四ステージ：第一回対策本部会議 月曜日 09:00

社長と連絡が取れないため、取締役工場長が本部長代行となつて、9時までに出勤できた課長以上の管理職8名を召集した。規定どおりのメンバーは、木村以外には誰も出勤できていなかった<sup>①</sup>。

そこで、取締役工場長があらためて作業分担を指示した。

会議で決定された事項は次のとおりである。

1. 社長をはじめ、社員全員とその家族の安否確認に努める<sup>②</sup>。
2. 全社の被害状況をできるだけ詳細に調査・確認する。
3. 速やかに取引（納品）先へ被害状況を連絡する<sup>③</sup>。
4. 下請け会社の被害状況（操業も含む）を確認する<sup>④</sup>。
5. 工場周辺住民の被害状況を把握する。
6. 停電・断水中なので、社員用トイレを至急手配する。

なお、第二回会議を三時間後の本日12時に開催する<sup>⑤</sup>。  
また、会議の記録は、当面、木村の責任とする。

必ず広報担当者を参加させること。

④ BCPは、『緊急事態対策規定』などという呼び名で定められる。しかし、立派な冊子にして個人に配布しても、机の奥に仕舞われてしまうことが多い。

⑤ 対策本部はBCPにおいて、ビル上層階に設置を計画するべきではない。

① 取締役工場長の決断は、すばらしい結果を生んだ。『緊急事態対策規定』どおりにBCPを運用しようとしないう柔軟性と勇気である。大災害時に事前作成マニュアルへの全面的依存は通用しない。

② まず、社員の安否確認を優先することは、企業姿勢として忘れてはならない。

③ 取引先（サプライチェーン）への迅速な報告・連絡・相談は、BCPの原則のひとつである。

④ 地域社会への貢献姿勢を忘れてはならない。

⑤ 三時間という区切りは、ひとつの目安である。災害発生後30分、3時間、3日（72H）は救援活動の節目だといわれている。



**第五ステージ：第二回対策本部会議 月曜日 12:00**

第一回会議の決定事項への対応について、それぞれの担当者より報告。会議参加メンバーは15人に増えた。また、一般社員も少しずつ出勤しつつあるので、随時、チームに編入して、以下の作業を行うこととした。

1. 少しずつ電話やメールが通じ始めたが、本社従事者120人中65人、本社工場従事者450人中250人と、いまだ連絡が取れない。また、社員やその家族に死傷者がいる模様。

⇒緊急に社員救援本部を設置する<sup>①</sup>。

2. 築後50年以上を経過して、老朽化していた本社事務所は倒壊の危険があり使用不能。

⇒三日を期限に、本社機能を徒歩30分圏内にある事前想定<sup>②</sup>の第一候補ビル（被害なし確認済み）に移転する。

3. 本社工場の建物自体は使用可能だが、一部の操業再開にも二週間程度は必要。

（⇒残った資源を、事前想定で決めてあった大口取引先の重要部品製造に集中することとし、少なくとも一週間以内に操業再開を目指す。

また、破損した機械のうち緊急に必要な数点は、今日中にメーカーに発注する。

4. 主要納品先には、今日から当面、信州工場より納品することです承をいただく<sup>③</sup>。

⇒本社工場従事者のうち、工場隣接の新築独身寮において被害のなかった若手社員50名程度を明日、第一陣として信州工場に応援派遣する。担当はバスの手配をする。

5. 下請け会社の被災状況調査と支援、工場周辺住民の救援について工場を中心にチームを結成して活動を開始する<sup>④</sup>。

6. 必要な資金・現金等については、取引銀行と至急

①社員救援本部は、さまざまな生活救援物資を準備し、社員を救援する。要員が不足なら、まず社員OB（G）にボランティア支援を要請する。

②本社機能の移転先の事前想定については、BCPのポイントの一つである。候補場所を定め、最低限必要な設備的備えもしておきたい。

③地震の影響なく操業しているサプライチェーン（取引先）に極力迷惑をかけないための措置も最重要課題である。なお、納品方法変更時の物流についても検討しておくこと。

④下請け会社への支援は、信頼関係持続の基礎である。また、地域への貢献も企業としての社会的責任である。

⑤通常の銀行決済に関す

調整するとともに、一定の手元現金を至急確保する<sup>⑤</sup>。  
 なお、出勤した社員の当面の飲食料について手配する。

7. 主要株主には連絡でき次第、個別に被害状況を報告するとともに、一般株主やステークホルダー向けのお知らせをホームページ上に掲載する。

また、必要に応じて記者発表を行い、新聞にも社告を掲載することも検討する<sup>⑥</sup>。

8. その他、証券取引所、監督官庁、地方自治体、保険会社等関係先への連絡についても万全を期すことにする<sup>⑦</sup>。

9. これらは、非常時の措置としてすべて取締役工場長が責任を持って決済する。

#### 第六ステージ：当日 第三回対策本部会議 月曜日 18:00

すでに外が真っ暗になった工場の食堂で、懐中電灯の灯りのもと、三回目の対策本部会議を開催した<sup>①</sup>。

発災からすでに約12時間が経過し、当初の異常な興奮状態から醒めた社員には、たてようもなく大きな疲労感が襲いつつあった<sup>②</sup>。

#### 【現在の状況の確認】

1. 社長とは、いまだ連絡がとれない。秘書を自宅に派遣中。
2. 社員救援本部は、15人体制で活動を行っている。  
 現在のところ、社員の死者は確認されていない。
3. 本社事務所3階に設置してあったサーバー室の天井が落ち、機器も破壊されている。
4. 総務部にある社印ほか重要書類（帳票）を保管した金庫が横倒しになっており、開閉できない<sup>③</sup>。
5. 主要納品先や機械メーカーとの連絡が一切取れない。
6. 信州工場との連絡方法が見つからない。
7. 信州工場に応援派遣する寮の社員メンバーは揃っ

る確認とともに、当面の手元現金は、できるだけ社員の個人立替に依存せず、会社として準備したい。

⑥速やかに社会に対して、自社のリカバリーを発表することは、企業レピュテーションの側面からも大切である。これによって「禍を転じて、福と為す」ことも可能である。

⑦平時時から、地震保険についての研究も怠りないようにしたい。（リスク・ファイナンスの視点）

①被災直後の混乱期は、状況が刻々と変わるので、少なくとも6時間ごとくらいに会議を開催することが賢明である。（連絡の徹底）

②大災害とそれぞれの人間の心理状態についても責任者は冷静に把握したい。特に、自宅が被災しているような社員の場合は、自宅の対処を優先するよう確実に指示して欲しい。

③歴史の長い会社には、記念物のような大きな金庫があることが多い。こういう場合、それが弊害になることを知っておこう。

たが、貸し切りバスの手配ができない。

8. 下請け会社の被災状況調査は、まったくすすんでいない。

9. 取引先銀行との連絡もできていない。

つまり、ここにきてあらためて被害の大きさが確認されただけで前回の会議で決定した緊急対応プランは、何ひとつ実行できていなかった<sup>④</sup>。

当面の問題は、現在、本社および本社工場（寮も含む）にいる約100人の社員の夕食と飲料水、トイレの確保であった。また、本社や工場などで帰宅できない社員の宿泊場所のあてもなかった<sup>⑤</sup>。

電気、ガス、水道などのライフラインが通じていないため、結局、代表10人ほどが最寄りの避難場所に出向き、炊き出しや救援物資の毛布などを人数分受領することにした<sup>⑥</sup>。

木村は、遠くにサイレンの音が絶えない真っ暗な闇を見つめながら、こみ上げてくるような恐怖感と前途への無力感にさいなまれていた。そして、刻々と各地の被害状況を伝える取締役工場長の携帯ラジオを聞きつつ、寒さをしのぐため毛布にくるまった。

#### 第七ステージ：二日目の朝 火曜日 6:00

時折襲ってくる大きな余震にほとんど眠れない夜を過ごした翌朝、飛び込んできた悲報によって覚醒した。昨日の朝、副工場長が病院に搬送した社員が息を引き取ったという訃報だった<sup>②</sup>。

それにしても、今日、木村に課せられた任務は数え切れない。総務部長と担当課長が出勤できていない間は、総

④12時の段階での決定事項は、時期尚早ではなかったのだろうか。今後のBCPの見直しにおいては、そのような視点も重要である。

⑤本社隣接の社員寮に、どのような賄い設備を備えておくかは、首都圏などでBCPを策定するうえで検討されるべき課題である。通常は、一般企業では食糧備蓄はないであろうが、社員寮等がある場合などは今後検討を要する。

⑥大災害時当日の避難場所は相当混乱している。このような方法が許されるかどうか不明である。普通は交代で各人が直接出向く必要がある。

①ともすれば、余震への注意は忘れがちである。特に、倒壊の可能性のある建物へ接近しないようにしたい。

②副工場長は、最期まで病院で付き添っていたのだろうか。社員の勤務中の負傷については、たとえ天災であっても、会社

務部の所管の業務は、すべて木村が取り仕切ることになる。

そこで、なすべきことを優先順位で手帳にメモしてみた<sup>③</sup>。

1. 重要文書（帳票を含む）の確認と再保管
2. 情報システムの確認と代替策の実行
3. 社員葬儀の手配
4. 出勤している社員の防寒、日用品、飲食の手配
5. 関係各所（マスコミを含む）への被災状況の連絡
6. 本社移転予定先への準備作業
7. 被災後の活動記録の整備

対策本部長を務める取締役工場長と打ち合わせの上、出勤している総務部員5名とともにそれらの作業に着手した<sup>④</sup>。

#### 【作業方針】

1. については、本社事務所が傾いて危険なため、緊急に対処しなければならないことに鑑み、現在出勤している各部署の社員がただちに必要書類の搬出を行う<sup>⑤</sup>。なお、それらの一時的な保管場所として、外から鍵がかけられる配送用の大型トレーラー（バン）を本社玄関先に移動し使用する<sup>⑥</sup>。
2. 情報システムの確認については、出勤しているシステム室長の指揮の下で実施するが、サーバー室が崩壊している上、いまだ電気や電話も通じていないため、重要データのストレージを確認するにとどまる<sup>⑦</sup>。なお、会社個人端末の不用意な起動やインターネットへの接続（PHS等による）は一切禁止する<sup>⑧</sup>。
3. 社員救援本部が担当する。なお、当座に必要な現金については、経理部が手元資金として金庫に用意して

として十分な配慮が求められる。

③ こういう場合の実際のメモの用意もBCPのポイントのひとつである。

④ 木村がいつも実行する上司への報告・連絡・相談の姿勢は、見習いたいことのひとつである。

⑤ 各部署の「非常持ち出し」が事前に決定され、部員に周知されていることが必要である。

⑥ この発想は褒められるべきである。今後の本社機能移転にもそのまま有効に作用するはずであるし、盗難予防にもなる。

⑦ どのようなバックアップ体制をとっていたかが問われる。ただし、情報の二重系にとどまらず、バックアップの保管場所も重要である。

⑧ 情報セキュリティの面から、サーバー停止時の不必要な個人PC操作は禁止すべきである。

あるものを取締役人事部長が代表して借り出す。<sup>⑨</sup>

4. ガス、水道、電気の復旧しない間は、食事等は原則として最寄りの公的避難所に依存するが、自炊等自力の解決方法を研究する。

5. 電話が通じるまで、重要箇所との連絡は工場の若手社員数人による自転車部隊を編成して対応する。

6. システム室長を中心に本社移転予定先の受け入れ準備を本日午後から開始する。<sup>⑩</sup>

7. 活動記録は、担当を決めて確実に実施する。<sup>⑪</sup>

第八ステージ：二日目の朝 火曜日 8:00

木村が社員用トイレの問題について、総務部員と方策を検討していたとき、本社の玄関先で歓声があがった。

急いで外に出てみると、そこには、以前生産部で上司だった信州工場副工場長をはじめ、懐かしい顔が5名も揃っていた。思いもしなかった応援部隊第一陣の到着であった。<sup>⑫</sup>

昨日の午後、信州を出発して、夜を徹して駆けつけてくれたのである。そのうえ、嬉しいことにいくつかの食料品や飲料のほか衛星電話も持参していた。<sup>⑬</sup>

また、その衛星電話を使った連絡によると、姫路工場からの応援部隊もあと二時間ほどで到着するということがあった。まさに地獄に仏である。木村は、自然と力が漲ってくるのがわかった。

⑨手元現金や貴重品の保管場所もBCPの課題である。

⑩本社の仮移転先でも、情報ネットワークの確立が望まれる。

⑪今後のステークホルダーへの説明や、復興後にBCPのPDCサイクルの実行のためにも記録は絶対が必要である。

①多人数がいる工場等では、トイレ問題は深刻である。BCPでも何らかの事前対応が望まれる。

②国内における拠点間の相互応援体制も、ある程度は、事前に決めておくべき要件のひとつである。なお、応援部隊のリーダーが副工場長であることは、緊急事態がバナンス上のモデルである。

③衛星電話は、M製作所のように国内に拠点が数箇所ある場合は設置が必須である。本社にも是非設置しておきたい。

**第九ステージ：二日目の夕方 火曜日 18:00**

16時過ぎに電気が復旧し、電話が通じた。工場の食堂で開催された応援部隊を含めた対策本部会議も体裁を整えはじめた。

それにしても、いわゆるライフラインの重要性を再確認した二日間であった<sup>①</sup>。

懸案のさまざまな情報交換のあと、ひとつの重要な決定が取締役工場長から発表された。信州工場と姫路工場からの応援の二名の副工場長と本社工場の被害状況を検討した上での方針変更である<sup>②</sup>。

1. 信州工場への応援要員の派遣を取りやめる。
2. 信州工場にある、破損した精密機械の予備機を一両日中に本社工場に搬入する。
3. 業務継続に必要な IT システム部品(PC やサーバ)は姫路工場調達して、三日以内に本社移転予定先等に搬入する。
4. 来週月曜日からの本社工場の一部操業再開を目標に、被災しなかった社員は全員一丸となって復旧に邁進する。

今回の大震災では、現在の時点で3人の社員が亡くなり、十数人が負傷している。また、社員家族の被害はそれに数倍するという報告を聞いたばかりである。

木村は、被災地の真只中であって、付近のすべての工場が操業停止しているため、哀しくも澄み渡った夜空に浮かぶ満月を見上げた。そして、M製作所という『命』もまた、大きなキズから立ち直るため、すでに前を向いて歩み始めたことに感動していた。

①ライフラインの復旧は、ガスが最後になることを知っておきたい。

②このようなりーダのすばやい方針決定は、何ものにもかえがたいものである。これも、言うは易く行うのは難しい。

それから、M製作所が通常の業務状態に復帰するには、約半年間の長い時間が必要であった。（了）

（おわりに）

この短い物語のなかでも、M製作所の会社全体の暖かい雰囲気が伝わってきそうな気がする。災害は思わぬときにやってくるが、それに立ち向かうBCPの切り札は、やはり『人の和』である。

現代の厳しい競争社会にあっても、すべての組織はそういう価値を継続して生み出す努力を忘れないでいたい。

## 注

- (1) 世界貿易センター地域に所在していたある金融系会社は最重要拠点を失ったにもかかわらず危機的状況を見事なまでにくぐり抜け、9,000人以上の従業員を無事に非難させたばかりか、翌日からその拠点にあった事業の一部を他の場所で再開した。（『事業継続計画策定（BCP）ガイドラインー高度IT社会において企業が存続するために』p.7）
- (2) 後でも述べるように、BCPの発想は情報系部署（IT関連）の復旧から始まっており、今また新しい情報化社会の到来によって、情報セキュリティはあらためてその重要性を指摘されている。
- (3) 文部科学省地震調査研究推進本部  
[http://www.jishin.go.jp/main/chousa/05mar\\_yosokuchizu/index.htm](http://www.jishin.go.jp/main/chousa/05mar_yosokuchizu/index.htm)
- (4) 都市の災害危険度指数、大都市の災害危険度指数、出典“topics annual review: natural catastrophes 2002” Munchener Ruck Munich Re Group.  
[http://www.fdma.go.jp/html/new/pdf/1512\\_tiiki\\_2.pdf](http://www.fdma.go.jp/html/new/pdf/1512_tiiki_2.pdf)
- (5) 日本経団連、経営タイムズ No.2687(2003.8.7)  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2003/0807/01.html>  
2003年7月29日、日本経団連が開催した「企業と防災に関するシンポジウム」では、内閣府の検討会議報告書「企業と防災～今後の課題と方向性」について、尾見博武・内閣府防災担当政策統括官が、日本における海溝型地震の発生メカニズムや統計から見る地震発生率などを概説した後、世界大都市自然災害リスク指数で東京エリアが突出して第1位であることを報告した。尾見統括官は、「国家としてのリスク・マネジメント能力が問われる内容である」として危機感を示すとともに、防災力を高めていくには、①災害時における企業の地域社会貢献②企業連携による防災まちづくり③市場の活用④企業のリスク・マネジメントなどの推進が欠かせないと指摘した。

- (6) この東京の数値は、いくら首都圏直下型地震が警告されているとはいえ、あまりに極端な数値だと思われる。なお、このレポートがトリガーになって主要な外国企業が東京市場から撤退したというニュースは聞かない。
- (7) 「海上保険」とは、船舶の沈没・座礁・衝突・火災などにより、船舶、積荷が被害を被ったとき、船舶、積荷にかかる損害を填補する損害保険のことをいう。
- (8) 「よい経営のもとにあるビジネスにはリスク・マネジメントの成功が伴われている、というのはたぶん自明なことである」(後掲、『戦略的リスク・マネジメント』p.1)
- (9) リスク・マネジメントの定義はいまだ確立したものはない。論者によってさまざまに異なる。狭義のリスク・マネジメントとは、リスク・マネジメント遂行時の個別の方策をいうと考えればよい。その意味では、BCP もリスク・マネジメントの内容のひとつである。
- (10) BCP が策定されていても、原則的にはBCPの発動を宣言することが必要である。地震や洪水など広域的な大災害では躊躇なく発動されるであろうが、欠陥商品のリコール問題や食中毒問題など、初動における認識の甘さが結果的に被害を拡大し、取り返しのつかなくなる例が後を断たない。経営者もしくは判断責任者の速やかな判断が重要なポイントである。
- (11) 『経営のための「内部統制」入門』 p.6  
本論のように完全に割り切った論説は未だ見当たらない。しかし、後掲の参考文献である『戦略的リスク・マネジメント』には、そのサブタイトルに「収益を作る」とあり、リスク・マネジメントの発想が消極的な危険回避に留まっていないことは明白である。それどころか、「新しい経営パラダイム」とまで述べられている。
- (12) (『事業継続計画策定(BCP)ガイドラインー高度IT社会において企業が存続するために』p.3)
- (13) 同上 p.18
- (14) 大泉光一(2002)『クライシス・マネジメントー危機管理の理論と実践(三訂版)』, PP.20-21
- (15) 同上 p.24
- (16) このケースでは、市場に大混乱が発生する前の段階で取引時間を短縮することも、リスク・マネジメントの精神に則った合理的な判断のひとつであったとも考えられる。すなわち、事業継続の必要性は重要であるが、危機が発生する前に手を打つというリスク・マネジメント本来の思想がBCPによってないがしろにされるものではない。
- (17) 「事業継続ガイドライン第一版ーわが国企業の減災と災害対応の向上のために」民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門委員会 企業評価・業務継続ワーキンググループ 内閣府防災担当(平成17年8月1日)には、「本ガイドラインでは、地震を想定リスクとして特定し、社内の取組みをスタートさせることを推奨する」(P.11)と明記されている。

## 参 考 文 献

- 青井倫一、竹谷仁宏編著(2005)『企業のリスク・マネジメント』慶應義塾大学出版会  
朝日監査法人(2001)『リスク・マネジメント』東洋経済新報社



- 中央青山監査法人経営監査グループ (2000) 『ビジネスリスクマネジメント』東洋経済新報社
- 英国銀行協会 (2004) 『ビジネス継続マネジメントガイド』中央経済社
- 後藤正彦 (2001) 『企業のリスク・コミュニケーション』日本能率協会マネジメントセンター
- ジョン・F・ロス (2001) 『リスクセンス 身の回りの危険にどう対処するか』集英社新書
- 情報処理推進機構 (2004) 『情報セキュリティ読本』実教出版
- 亀井利明 (2001) 『危機管理とリスク・マネジメント改訂増補版』同文館出版
- 亀井利明 (2004) 『リスク・マネジメント総論』同文館出版
- 経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編 (2005) 『事業継続計画策定 (BCP) ガイドラインー高度 IT 社会において企業が存続するために』(財) 経済産業調査会
- ケネディ, ロバート (2001) 『13日間ーキューバ危機回顧録』(THIRTEEN DAYS: A MEMOIR OF THE CUBAN MISSILE CRISIS <Kennedy, Robert F.> 中央公論新社
- 三菱総合研究所政策工学研究部編 (2000) 『リスクマネジメントガイド』日本規格協会
- 文部科学省地震調査研究推進本部
- [http://www.jishin.go.jp/main/chousa/05mar\\_yosokuchizu/index.htm](http://www.jishin.go.jp/main/chousa/05mar_yosokuchizu/index.htm)
- 日本経団連, 経営タイムズ No.2687(2003.8.7)
- <http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2003/0807/01.html>
- 日本規格協会編 (2003) 『リスクマネジメントシステム構築のための指針』日本規格協会
- 大泉光一 (1998) 『企業危機管理の理論と実際』中央経済社
- 大泉光一 (2002) 『クライシス・マネジメントー危機管理の理論と実践 (三訂版)』, 同文館出版
- 荻原勝 (2003) 『危機管理・リスク・マネジメント規程集』中央経済社
- リスクマネジメントシステム調査研究会編(2003) 『リスクマネジメントシステム構築ガイド』日本規格協会
- SEMI 日本地区 BCM 研究会編 (2005) 『事業継続マネジメント入門』共立出版
- 多々納裕一, 高木朗義編著(2005) 『防災の経済分析 リスク・マネジメントの施策と評価』勁草書房
- トフラー, アルビン (1981) 『第三の波』日本放送出版協会
- トーマス, パートン他 (2003) 『戦略的リスク・マネジメント』東京経済新報社
- 土田義憲 (2005) 『経営のための「内部統制」入門』中央経済社
- 植藤正志 (2000) 『現代リスク・マネジメント論』税務経理協会
- 内山悟志／金谷敏尊 (2006) 『IT 内部統制実践構築法』ソフト・リサーチ・センター