

中央防災会議
「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」
企業評価・業務継続ワーキンググループ（第3回会合）

議 事 次 第

日 時：平成17年2月28日（月）
14：00～16：30

場 所：虎ノ門パストラル「ミモザ」

1．開 会

2．議 事

- （1）企業オブザーバー等からのプレゼンテーション（前回からの続き）
- （2）事前対応・業務継続ガイドライン（仮称）の検討
- （3）防災の取組みに関する企業評価の論点整理

3．質疑応答・意見交換

（配布資料）

資料1：防災の取組みに関する企業評価方策及び業務継続に関するアンケート回答一覧

資料2：事前対応・業務継続ガイドライン（仮称）検討の進め方

資料3：防災の取組みに関する企業評価について

資料4：東京駅周辺防災隣組（地域協力会）発表資料

資料5：日産自動車発表資料

資料6：帝商発表資料

平成 17 年 2 月 28 日

民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会
企業評価・業務継続ワーキンググループ（第 3 回会合）
出席者名簿

敬称略・五十音順

座長 大林 厚臣 慶應義塾大学 助教授
加賀谷哲之 一橋大学大学院 助教授
田中 誠 公認会計士
中谷 幸俊 アクセンチュア株式会社 ディレクター
野田健太郎 日本政策投資銀行 政策企画部課長
細坪 信二 特定非営利活動法人危機管理対策機構 事務局長
水口 雅晴 東京駅・有楽町駅周辺地区帰宅困難者対策地域協力会
事務局長

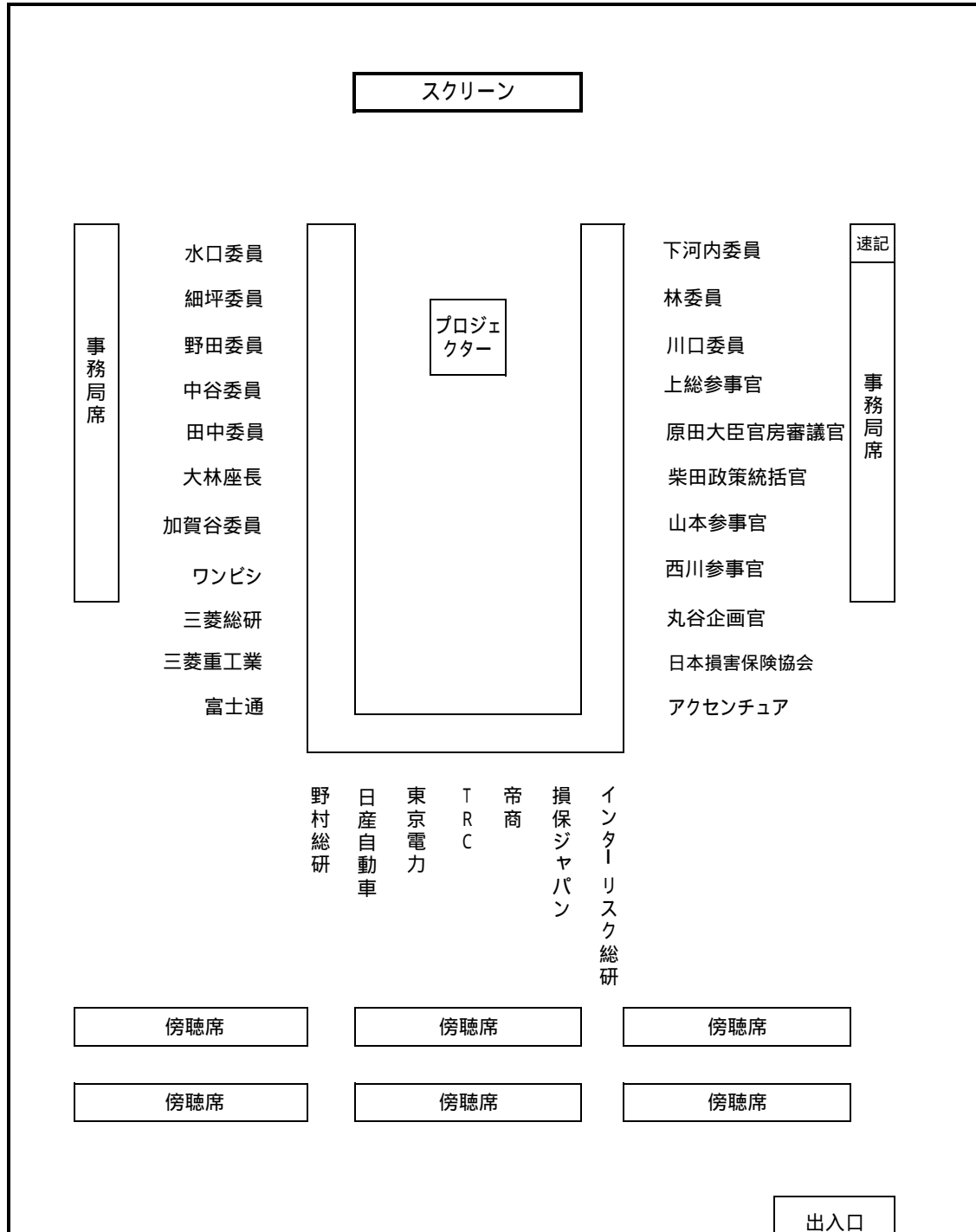
行政側

柴田 高博 内閣府政策統括官（防災担当）
原田 正司 内閣府大臣官房審議官（防災担当）
山本 徳治 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官（総括担当）
上総 周平 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官
（地震火山対策担当）
西川 智 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官
（災害予防・広報・国際防災推進担当）
丸谷 浩明 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官
（予防担当）付企画官
川口 修司 経済産業省商務情報政策局情報経済課
情報セキュリティ政策室 課長補佐
林 揚哲 経済産業省経済産業政策局産業資金課
課長補佐
下河内 司 総務省消防庁防災課長

平成17年2月28日

於:虎ノ門パストラル 新館5階 ミモザ

企業評価・業務継続ワーキンググループ(第3回会合)配席表



防災の取り組みに関する企業評価方策及び企業の業務継続に関するアンケート 回答一覧

【防災の取り組みに関する企業評価方策について】

Q 1 各企業の防災の取り組み、あるいは「防災パフォーマンス」を評価する項目としてどのような事項を入れるべきであると考えますか？あるいは、入れることを希望しますか？また、どのような事項は入れるべきでないと考えますか？
なるべく具体的にご記入ください。また、わかりにくいものにはその理由も併せてご記入下さい。

被災時状況の想定（社会への影響、業界における影響、他）

防災能力や被災時の業務継続能力が高いか低いかの評価項目とは別の評価項目として、事実（想定）認識がなされているか否かを評価しては如何でしょうか？

これは、計画策定における初期のステップであるからです。

企業の防災関連の活動がもたらす経済効果として、企業の防災力がBCPの構築に与える影響、企業の防災に関する地域貢献が、地域における企業活動への不安感・不信感の除去による「見えざる負債」の低減に与える影響、政府や地域自治体との取引要件として、企業の防災力がどれほど組み込まれているか、の3点が主要なものであると考えます。

～ を考えた場合、上記の情報でほぼ網羅されておりますが、以下のような点の評価も重要であると考えます。

- ・企業理念と防災の取り組みの関係性
- ・企業の防災体制における基本方針の設定状況
- ・災害が企業活動および企業をめぐる環境に与えるリスク評価の実施の有無
- ・災害時に想定しているリスクの範囲とそれに対する対応策の構築状況
どの程度の災害を想定しているのか、その場合の対応策は？
- ・防災体制におけるメンテナンスの程度（訓練度合い、体制の見直しの有無など）
- ・自社としての取引要件における組み込み度

それぞれの意図する部分については、後日の打ち合わせの場でフィードバックいたします。

1. 企業防災にとって重要なことは、人（国や自治体を含む）に頼らず先ず自分達の会社は自分達で守ることだと思えます。その上で余裕があれば地域への貢献をすべきで、キーワードは次の2点であり、それに絡む項目を評価対象としたら良いと思います。

自主防災（減災対策・備蓄対策・継続対策）

社会（地域）貢献

2. 「現時点での項目案」は何れも評価項目に入れることに反対はしませんが、その多くは大企業それも製造業向けであり、多くの非製造業や中小企業にとっては、厳しい内容即ち「そのレベルにない」として評価に値しない企業となってしまう恐れが多いものではないでしょうか。評価するに当っては、もっと現実的で細かな項目を入れたら良いのではないかと考えます。例えば防災設備の点検は法令に従いきちんに行われているか（減災）、いざというときの為に食料等の備蓄が行われているか（備蓄）、その時各自がどう行動すべきかが定められ、定期的に全員に徹底が図られているか（継続）等々です。
3. 更にすべての企業を同一の基準で評価するには無理があると思います。

- ・ 具体的なマニュアルの策定
- ・ 防災に取り組む組織
- ・ 従業員に対する防災教育の実施
- ・ サプライチェーンとの連携協力体制
 - 非常事態における取引先からの応援人員派遣が受けられるか等
- ・ 情報開示

< 追加してはどうかと思われる項目 >

- ・ 防災対策に関するディスクロズ状況
- ・ 防災担当組織・責任者の設置状況
- ・ 危険物・劇物等の管理状況

< 細分化してはどうかと思われる項目 >

「災害に対する企業の抵抗力」については、多様な要素が含まれているうえに、BCPはこれらを包括した概念ともいえるので、例えば、次のようにブレイクダウンしてはどうか。

- ・ 従業員の安全の確保（従業員への教育訓練の実施、安否確認システムの構築、救出・避難用器具
および備品の配備 など）
- ・ 施設・設備の対策（立地条件、建物・設備の耐震化(耐水害・雪害・雷害等も含む) など）
- ・ 業務の継続策（調達ルートの多様化、取引先や他企業との応援・復旧協力、バックアップ体制など）

< 表現を変更してはどうかと思われる項目 >

「保険などの財務的手当て」については、保険は種々の対応方策の1つであること、および「財務的手当て」がわかりにくいので、例えば「災害発生時の資金調達方法の手当て」としてはどうか。

<全体を通じて>

各種の対応には相応の時間を要するものが多いと思われる。また、段階的に対応せざるを得ないものもある。

については、各指標とは別枠で、「今後の計画の有無および計画の内容」といった項目も必要ではないか。

- ・ 防災対応のマネジメント体制
- ・ 業務継続性マネジメントプロセスのガイドライン
- ・ 防災対応専任組織・専任人員の有無
- ・ 情報システムの防災対策状況（外部委託の場合は委託先のガバナンス方法）
- ・ 中長期防災投資計画の有無
- ・ ライフラインの供給ソースの二重化等

現段階では各項目への賛否等については言及しておりません。特に言及した方がよい部分がありましたら、ご指摘願います。

企業防災方針／戦略の明確化、宣言

何から(重大リスクの特定)、何を(経営資源；情報資産)、どのように守るか？

時間軸の導入 ... 企業防災目標(短期～中長期)と実行プロセス管理

例えば、本社やデータセンター、生産ラインの移転など〔中長期〕

建物・設備の耐震診断、チェックなど〔短期～中期〕

消火設備刷新や防火体制整備など〔短期〕

上記項目案を含め、当該企業も外部関係者も分かり易く見やすく分類・整理

例えば、カテゴリ A) 防災戦略・方針、 実行計画(3ヶ年)、

実施状況(投資額・内容、組織体制、保険 etc.)

カテゴリ B) 防災力： 耐災害性、 B C P 対策要件

自己評価と外部評価

カテゴリ C) 地域貢献

カテゴリ D) 商品・サービスの提供(防災・B C P 関連サービス企業)

及び、防災取組み実績(一般企業)

評価にあたって工夫が必要と思われるもの：災害対策に関する投資額、投資内容

○ 災害対策の内、ハード対策は一過性のものが多く、既に対策が終了している企業は評価されにくいと考えられます。

その他考えられる項目

○ 社員に対する支援（安否確認システム、被災社員支援の仕組み、ボランティア参加者への支援の仕組み）といった項目を入れたらどうでしょうか。

リスクは、地震と言うことでコメントさせていただきます。

対象は、中小企業以上とします。

1. 地震について、人命安全・事業早期復旧・地域貢献等、経営理念としてとらえられていますか。
2. 当該、経営理念を具体的な対応として、経営者・従業員が理解していますか。
3. 地震による企業の予想損害状況は的確に把握されていますか。
4. 上記に関する対応が人命安全・事業早期復旧・地域貢献に分けて対応されていますか。
5. 人命安全や事業の早期復旧に資金手当が必要となり、保険やファイナンスの手当が必要になります。

・一定の透明性を確保して、評価方法を公開することが望ましいが、各企業固有のリスク（事業内容自体のリスク＝リスクが高い事業を営んでいるのであればより高い防災レベルを保つ必要がある＝、地域性、SCM など）、これまでの防災への取組み などについて評価方法を確立すること必要。単年度の防災会計基準に関するガイドラインであれば対応可能か など議論する必要あると考える。

・「防災」と「BCM」の関係は、内閣府殿でどのように整理されているのか？

・むしろ、世界と議論を行うことを想定した場合でも「BCM」に絞って評価することが受け入れられやすいのではないか。

・そもそも大前提として、「問い」自体が「災害・防災」に限定している点が、今回のWGの趣旨と齟齬を来していると考ええる。

・ほとんど全ての項目において、「災害・防災」という枕言葉がついているが、BCPはあくまでもオールリスクに対する業務継続計画のはずである。

上掲項目の大半が災害・防災に限定している点は誤解を招く恐れがあると考ええる。

災害・防災はあくまでもBCP策定のスキームの中の1項目に過ぎない。

・従って2つ目項目「災害に対する企業の抵抗力」の括弧内に“BCPの構築状況”が記載されているのは全くの逆の発想でありこのままでは誤解を招く。

（上記コメントした上で、BCPの中の1つとして防災・災害に対する取組みとして捉えた場合に上掲項目に加え、更に盛り込むべきと考える項目を以下に列挙する。）

・防災関連の資格保有者数（自衛消防認定技術者、上級救命資格取得者）

・防災に関する地域貢献（帰宅困難者用非常食の保有。緊急避難場所の保有）

（大規模災害は発生箇所・発生実績は限られており、提供実績だけでなく、保有実績も評価の対象とすべきと考える。）

防災の取組みに関する包括的な対応方針の存在と、体制、プロセス、技術的仕組みの整備の度合いであると考えます。

また、それらの取り組みが一過性におわっておらず、継続的に回る仕組み（定期的な見直しや、訓練の実施など）が確立していることもパフォーマンス評価されるべきと考えます。

投資額・投資内容や、具体的な抵抗力については、企業の特質によって要件がまちまちですので、妥当な基準を設けるのが困難であるようにもおもいます。ただ業界・業種毎の基準をさだめて、それを満たしているか否かでパフォーマンスとすることは可能かもしれません。

- ・ 防災の選任体制を設けているか。
- ・ 非常時の体制とリーダーの代替者。
- ・ 捨てられる事業と立ち上げる事業の選別 / 時間軸。
- ・ 従業員の安否確認体制。
- ・ 本社 / 工場など主要拠点での地元コミュニティー・行政との連携。

Q2 前問であげた項目について、どのような方法で評価・指標化すれば良いか、アイデアだけでも結構ですからご記入下さい。

防災パフォーマンスの測定・評価にあたっては、そのアウトプットをどのように位置づけるかがポイントになるでしょう。

アウトプットの特定に際しては、以下の項目の洗い出しと定量化が不可欠となります。

- ・ 想定する災害の範囲（火災・地震・水害・その他天災・テロ・人災など）
- ・ 災害の影響額（金額 経営業務の停止期間×停止範囲）
- ・ 災害の影響のあるステークホルダーの範囲（顧客、社員、株主、債権者、地域社会、環境など）
- ・ 災害の影響をうける資産（情報資産、人的資産、在庫、サプライチェーン、ブランドなど）
- ・ 企業の防災力の構築状況（上記の影響をどれほど抑制できるのか、あるいは防災関連の取り組みを通じて、どれほどプラスの効果をもたらすことができるのか）

こうした洗い出しに基づき、各企業のタイプにあわせて選択できる体制を作ることが重要だと思います。上記の特定化を軸に災害の影響額を想定した上で、上記のリスク対策として、防災体制の構築がどれほど進展しているかを訴求できれば、マーケットに対するアピールとなる可能性もあります。防災体制としては、以下のような点が特に重要となるのではないのでしょうか。

- ・ 災害時のリスク評価の実施状況
- ・ 災害時のリスク発生時の対応体制（マニュアル整備・連絡・指揮系統・バックアップなど）
- ・ 災害から業務回復までのプロセス（想定リスクに応じて緊急対応の訓練状況など）
- ・ 地域との連携体制

企業価値への貢献度などに照らして、各指標をいかにウェイト付けしていくべきかについては、バランスとスコアカード的な観点の導入なども必要となってくる可能性があります。企業ごとの事情の違いなども勘案した内容とすべきだと考えます。

1. 耐災害指数（耐震災指数）を設け、望ましいガイドラインを設定し、自己評価させると良いと思います。但し上場企業は担当の監査法人に評価してもらい、営業報告書にこの指数を公表させたらよいのではないのでしょうか（指数の認知度も高まります）。
2. 評価指数の大項目は以下の10項目とし、其々に評価の細目を設定する。なお評価に当っては、「充分、不十分、どちらともいえない」といった主観的な評価を排除し、例えば事業継続計画について言えば、「策定されていない。策定されている。策定され各部署に徹底されている。徹底されかつ年1回見直しがなされている。随時必要な変更がなされ、それが徹底される体制ができています。」等細かな評価基準を設定する必要があると思います。

3. 項目

| | |
|--------------|---------------|
| 防災設備の整備状況 | 緊急時対策マニュアルの整備 |
| 減災対策の実施状況 | 訓練の実施状況 |
| 食糧等の備蓄状況 | 事業継続計画の確立 |
| 救助資機材の準備状況 | 地域貢献への取り組み |
| 従業員安否確認対策の確立 | 経営者の意識・取り組み姿勢 |

原則として、質問項目の回答は「yes」「no」方式で点数化する。しかし、ヒアリングによりエビデンスは確認。また、質問項目によっては（特にパフォーマンス事項）はその進捗状況（実績と今後の取り組みも）により細かく点数配分。また、情報開示の度合いも評価対象とする。

耐震化など防災対策の基本的かつ重要な項目については、配点のウェイトをつける。

合計点数により、5段階くらいで評価するのが適切か。

各項目を「大項目」と「小項目」に分け、まず個々の小項目について項目の軽重に応じた3ないし5段階の点数区分を設定する。この点数の合計を「大項目」の点数とし、各「大項目」の点数を合計した総合点で全体のレベルを、また各項目ごとの点数のばらつきをレーダーチャート式に見て、弱点の明確化を図るようにはどうか。

ただし、企業規模や業種によって求められるレベルや項目の軽重が違ってくると思われるので、第三者が客観的に一律の評価する指標とするのは難しいと考える。

したがって、企業が自らの対応レベルをチェックするための指標に止めるか、企業規模や業種等ごとの評価のバリュエーションを設けざるを得ないのではないか。

- ・企業の業種、企業規模、所在地域、社会的位置付け等により、評価基準が変わる。
- ・全ての企業に適用すべき内容（プロセス管理・防災対応方針・マニュアルの存在、緊急時の連絡体制の整備等）と、個別環境により異なる内容（投資金額・防災対策レベル等）を区分した上で、検討を進めるべき。

共通部分に関しては、主に防災対応の管理プロセス整備状況の成熟度（良く出来ている～全く出来ていない、管理者が明確～管理者がいない等）を指標として、例えば5段階程度の段階を設ける。

個別部分に関しては、各業界等の具体的な指標（金融機関のB I S規制、安全対策基準等）がある場合には、該当基準への対応状況をベースとした評価が妥当と思われる。BCP / BCMの観点で足りないものを追加。

- ・業務継続性マネジメント事例のベストプラクティスの集積と公開の仕組みが有効と考える。

業種業態、企業規模、地域など強制/任意の規制、実効性対策の実行力、想定すべきリスクなど一律の評価・指標化には困難が大きいため、まずは定型フォーム化。

例えば、A1) 防災戦略・方針

A2) 実行計画 ... 中期/短期

A3) 実施状況 ... 目標と実績：投資額・投資内容、要員育成、訓練

B1) 防災力 自己評価 ... 耐災害性、BCP対策要件

B2) 同 外部評価 ... 監査、地域/ステークホルダ

C1) 地域貢献

D1) 商品・サービス、及び防災取組み実績

この中で、リスクマネジメントの観点からもまた危機管理上も重要な「防災力」特に「BCP対策要件」に関しては、各種ガイドライン等を反映して客観的に実効性評価（指標化、可視化）。

企業の自己評価支援ツールとして、BCP実効性対策チェックシートの策定

- ・標準版の公開 + 各自カスタマイズ
- ・専門企業やベンダー等外部のサービスを受ける場合もその適性度評価などに活用

外部評価に関して、監査サービス以外に企業の関係者：株主・取引先・地公体等及びユーザー・関係機関などを構成員とする『BCP評価会』の設置、コメント

災害対策に関する投資額、投資内容

- 事業所の耐震化、データバックアップ、通信ルートの二重化、非常用発電機設置など項目を絞り、10年程度さかのぼって投資額を評価する、あるいは、特定項目について年費用を評価するなどの工夫が必要。

社員に対する支援

- 安否確認：独自のシステムの有無

- 被災社員支援の仕組み：労務人事的な面を含め決められているか
- ボランティア参加者への支援：ボランティア休暇など労務人事的な仕組みの有無

中小企業に対して、どのようなアプローチで、実状を評価して、具体的な対応をしていただくのか。イメージできていなく申し訳ございません。

消防行政ですと、査察や行政指導等で現場対応できますが、今回は資料提供だけになるのでしょうか。

- ・各項目同士の重要度を考慮した上での『採点表』のようなものを有識者を中心に作成すべきと考える。
- ・採点表を元に、各企業・団体等々を評価し、国から補助金や税制面での優遇を受けられるしくみを早期に確立することが必要と考える。

まず BIA の実施が前提になると考えます。リスクアセスメントをせずして定めたセキュリティポリシーが実効性を伴わないと同様に、BIA をなくして、どの程度の対策が適切であるかの評価は難しいと考えます。

指標化についてのアイデアですが、BC に関して、考えられうるリスクコントロール（防止策、被災事後策ふくめ）を網羅的にリストアップをし、それに対してどの程度の対策を実施しているのかを採点していく方法が考えられるのではないのでしょうか。

Q3 その他、企業の防災の取り組みに関する評価についてご意見があればご記入下さい。

個々の企業評価ではありませんが、各企業の取り組み状況やその内容を情報収集し、全体としての防災、業務継続についての状況認識が行えるようなフレームワークが出来れば良いのではないのでしょうか？

企業の防災関連の取り組みは、公共財としての側面が強くなるように思います。その意味では、マーケットの評価そのものに依存するのではなく、むしろ防災関連の取り組みそのものが企業にとってプラスとなる環境を整備していくこと、さらにいえば防災関連の取り組みについて、企業側に飴と鞭を与える環境を整備していくということも重要であるように思います。その意味では、取引要件への組み込みや格付けなどへの折込、税制への反映などを促進するなどの施策をあわせて実施していくことが重要となるように思います。

また評価指標を利用して、格付けやランキングをパブリックで公表していくなどの施策も検討していくべきかもしれません。

1. 現在企業の防災に対する取り組みについては、上場企業を含め企業間で大きなギャップがあるのが実情です。
2. よってあまり高いレベルを要求されると、ついていけない企業が続出すると思われる。ただでさえ費用対効果を考え、経営者の多くは積極的とはいえません。
3. 今何より必要なのは、企業を中心とした民間の防災力を幅広く底上げしていくことであり、そのためにはできることから始めさせるのが必要と思います。またそのためには、企業がより積極的に取組まざるを得ない仕掛け作りも必要になると思います。
4. 例えば、先に述べた上場企業には自社の「耐災害指数」を営業報告書の中に記入させるとか、中小企業向けには自治体への入札参加資格申請の際、アンケートの形で「耐災害指数」を問うといったことも考えられます。また政府広報で、あなたの会社の「耐災害指数」はいくつですかと問うたり、指数の高い企業を公表するなどの啓蒙活動も必要ではないでしょうか。さらに防災力向上に費やした費用に税制上の優遇措置をとることができれば、促進に拍車がかかると思います。

企業防災の社会的責任としては「人命」を守ることにあることは言うまでも無いが、その人命は「従業員」「顧客」「地域住民」と大きく3つに分類できる。その対象となる企業の特性によっては「従業員」だけの安全を考えれば（郊外に所在するコールセンターなど）いいだろうし、「従業員」よりも圧倒的に「顧客」が多い企業も存在する（百貨店、ホテルなど）。また、化学品を扱う工場等は「地域住民」への安全配慮が必要となる。「従業員」だけの安全を考えればよい企業は「自らの人的・物的資産を守る」という観点からの防災対策となりうる。一方で、「顧客」や「地域住民」に対する安全を行わなければならない企業に関しては、より社会的責任が大きいと言わざるを得ず、そのような企業の評価には重みをつけなければならないのではないだろうか。

また、企業防災は、雇用やフロー損失を極小化して地域経済に与える影響を抑えるという効果もある。企業の規模、サプライチェーンの範囲などによって、地域経済のみならず日本や世界経済に影響を及ぼす場合もあるだろう。

以上のように、企業の評価には、その企業の業種や規模などを勘案した上で、社会に与える影響度を計ることが理想ではないだろうか。

繰り返しになるが、ワーキンググループの席上でも意見として出ていたとおり、業種や規模によって災害対応の方策や社会的役割が異なるし、自然災害については地域によって懸念されるリスクも違ってくるので、一律に評価する仕組みを構築するのは容易ではないと思われる。

まずは企業が自らをチェックする指標づくりを目指すとともに、企業の災害対応のディスクロージャーを推進する方策を検討してはどうか。

評価指標を策定するにしても、国ベースのものは基本的な考え方や枠組みレベルに止め、具体的な指標については、業界ベースまたは地域の経済団体ベースで実態に見合ったものを検討するという考え方もあるのではないかと。

- ・評価の客観性を担保する為に必要な仕組み（監査制度）を検討する必要がある。企業の防災に関する評価は企業の内部情報の開示につながる話であり、企業のテロ対策等を考慮すると、開示・扱いには慎重になる必要がある。
- ・公共性の高い行政、病院や企業、また社会・経済的に影響度の高い大企業が率先して取り組む事が防災へ対する取組みの浸透につながり、評価の仕組みそのものの成熟度の向上にもつながる。最初から完璧な評価の仕組みを目指しても限界があると思われる。重要なのは、柔軟に必要性に応じて変えて行く仕組み自体を確保しておく事ではないか。
- ・業種の選別につながる事は懸念すべきポイント。工場や拠点を多く保有する企業はそれだけで防災への取組みの負荷は非常に高まる。
- ・復旧・復興時の社会・地域への支援内容や貢献度合いを評価する仕組みがあっても良いのではないかと。利益を追求するだけなら、出来るだけ支援を抑える方に作用するが、CSRの評価指標とうまく絡める事により、支援も促せるのではないかと。

優良企業の表彰制度の創設

- ・参考モデル
- ・企業目標イメージ設定
- ・業種業態(企業規模)毎のベンチマーク
定例的カンファレンスの開催
- ・情報発信、共有・公開
- ・事例発表
- ・防災 / B C P 関連商品サービスの紹介
その他
- ・普及促進、調査研究などを行う推進機関の常設
：人材の養成研修、資格認定制度、防災 / B C P 情報データベース化
- ・防災 / B C P 関連の業界的活動
- ・企業の防災ボランティア参加促進制度等

○ 公共的、公益的な企業は分けるとか業態、規模によって評価項目を変えるなどが必要ではないかと思えます。

【企業の業務継続について】

Q4 企業の業務継続に関する国際標準化について、貴社として関心は高いですか、低い
ですか。また、国際標準化について賛同しますか、それとも反対（又は懸念）しま
すか？ それらはどのような理由からですか？

国際標準を適用するメリットが何なのか（誰のために何を狙っているのか）？

標準化の適用範囲（対象とする企業）や拘束力がどうなるのか？

によると思います。

特定の国や企業のみがメリットを享受できるルールでないことが前提です。

また、ワールドワイドに事業を展開する企業であれば、国際ルールに則ったビジネスを
行う必要性が高いと思いますが、ドメスティックな企業に対して国際標準を適用する必
要性が十分にあるのか否かは、標準化される内容やその拘束力に依存すると思います。

業務継続にあたっては、企業ごとの個別性が高いことから、国際標準化を行うことには慎重な
議論が必要かと思います。ただ環境や品質などの ISO などの取り組みないしは企業の活用方
法を見てみると、ベンチマークとしての国際標準を利用するということには一定の意義があり、
そうした観点からの整備は歓迎すべきかと思います。

1. 当社のように顧客が国内にほぼ限定されており、かつ卸売業の企業にとっては事業
継続はともかく、国際標準化となると関心は低いといわざるを得ません。さらに多
くの中小企業にとっては、国際標準化は必要以上のコスト負担増というイメージが
懸念されることになると考えられます。
2. しかし国際標準化は、グローバル企業、即ち輸出入の多い企業や、海外資本との関
係の深い企業にとっては、極めて関心の深い（あるいは強い関心を持つべき）もの
と考えます。海外向け IR 活動においても、自然災害大国にあってこれをクリアー
していることは、強みとして強調でき、安心感を与え、資本市場においても企業評
価を高めることに役立つと考えられ、むしろ積極的に活用していくべきものではな
いでしょうか。
3. 民間の防災力の底上げを図るためにも、無理に同一基準で指標化せず、金融機関で
は国際業務を行うところと、国内業務に限定するところとで基準が異なるように、
大企業と中小企業（若しくは上場企業と非上場企業）、製造業と非製造業というよう
に複数の評価・指標化があってもいいと考えます。

関心は高い。

しかし、業務継続に影響を及ぼすリスクの想定については、国によって様々であろうこ
とから一律に標準化してしまうことに疑問を感じる。（ISOで日本が不利になったこと
を鑑みて）

関心は極めて高い。

国際標準化自体は反対ではないが、現在の英米の考え方がそのまま国際標準となることには、次の点から懸念がある。

- ・リスク管理に対する企業の意識が高く事業継続マネジメントも浸透している英米の企業が、国際競争上優位になってしまう恐れがあるのではないか。
- ・日本がメインリスクと考えている地震等の自然災害は、「いつ」発生するかは特定できないが、「どこで」「どのような事象が生じるか」は想定可能であるがゆえに、日本企業には、より具体的で効果が目に見える対策を求められることが想定される。日本企業にとって大きな負担になる恐れがあるのではないか。
- ・国のレベル等を勘案すると、最先端の英米の考え方をそのまま国際標準にするのは問題があるのではないか。

したがって、国際標準とする場合には、基本的な考え方と枠組みに関するガイドライン規格に止め、各国のレベルやリスク事情に応じた対応を、それぞれの国で行う形が望ましいのではないかと考える。

少なくとも、ISO 14001 などのような、認証を前提とした規格にはしないほうがいいのではないかと考える。

なお、日本に置き換えても、国際企業と地場の中小企業では事情が違おうだろう。国際企業は、国際標準の世界で勝負できなければいけないだろうし、地場の中小企業にとっては、実態に見合った標準仕様でないと、かえって災害対策意識が遠のいてしまうのではないかと考える。

- ・弊社の海外子会社では、既に主要な取引先からの入札条件に業務継続についての取り組み、運用状況、実績等についての記述を求められているのが現状である。業務継続に関する国際標準が制定されるのであれば、その標準が今後の取引のベースとなっていく事は間違いないと考えられる。従って、弊社の問題意識としては、「どのようなことが国際標準として規定されていくか」という点である。自然災害リスクの大きな日本が、その点についての考慮に欠けた国際標準に準拠しなければならなくなると、業務継続の観点からは余分な投資を余儀なくされることになる。
- ・日本の状況を加味し、日本企業にとっても実効性の高い国際標準が制定されるべきであると考えている。

関心はあり。国際標準化は不可避の流れであり、阪神・淡路大震災後もなかなか普及浸透しない防災/BCP体制実態を鑑みてもその必要性は高いと認識。懸念材料は、

- ・我が国の対策状況は内閣府のH14年度調査報告、及びJIPDEC、JUAS等の調査報告、また弊社顧客市場の実態からも一部の業種や企業等を除き脆弱な現状。

上記公的機関の報告ではBCP基本要件である代替が効かない企業固有のデータ/プログラム/ドキュメント類の保全対策...阪神の被災経験企業の約9割が重要且つ有効とした対策...

ですら中堅・大企業で4割程度の実態。

- ・また、国や地域性で大きく異なるリスクと対応策に関して、実効的な統一基準が早期にまとまり得るか。

いわゆる国際的「標準(最低/遵守レベル)」と各国事情等を反映した「個別基準」の2元構成が必要、实际的か。

- 当社は地域に根ざした企業であり、国際標準化の必要性はあまり感じませんが、海外に生産拠点をもつ企業が増えている点、サプライチェーンがグローバル化している点などを考えると、国際標準化によってリスク軽減が図られるのであればメリットがあると思われます。
- 逆のケースを考えると、日本の中小部品メーカ、今後より国際競争力を強める必要があるサービス業などが不利とならないような標準とする必要があると思えます。

当社の関心は高い。また企業にインタビューしても、一般的に企業の関心は高い。ただし、世界標準化の動きを知らない企業が多いこと懸念。いきなり世界標準になってあわてる日本企業もあると考える。

国際標準化については、時代・世界の要請から求められているものであり、賛成・反対の議論は意味がないと考える。また日本は他国と比較しても地震など災害リスクは高く、事業継続を妨げるリスクは高い。欧州でもリスク管理上、企業の最も関心がある事項は「事業継続」との結果もある。企業は社会・全世界の一員であり、自社の Failure が、大きく、そして瞬く間に他企業・日本社会・世界へ影響するのが昨今の状況。

その中で、BCM について取組んでいるのであれば、積極的に公表していくのもよいし(企業価値を向上させる観点もあるであろう)、また世界が策定する標準化を参考に経営戦略として推進していくのもよいであろう。日本は防災については比較的充実していると思われるので、そういった内容を世界にアピールしていくべき。

- ・“BCPに関する国際標準化”のみに限定した場合、現時点では社のトップを含めた経営幹部や社全体としての関心は薄いというより、全く認識がなかったというのが、正直なところである。
- ・しかし乍ら、CSR(企業の社会的責任)に対する社の関心は非常に高く、その中の取り組みの一つとして位置付けられる“BCP”の担当セクションである弊部門においては、今回のWGに企業オブザーバとして参加させていただき、「国際標準化」の動きを初めて拝聴し、大変興味深い動きであるとの認識を持っている。
- ・国際標準化は賛同する or 賛同しないという企業の意思とは関係なく、今後近い将来、有無を言わず、賛同せざるを得ない時代がくるのではと予想している。
- ・弊社としては、企業価値を高める絶好の機会と捉えており、前向きに取り組んでいく所存である。

国際標準化へに対する弊社の関心はまだ高いとはいえません。理由はそもそもなじみがない、知らないというところかもしれません。

国際標準化の動きには賛成です。自然災害の分野では、日本は進んでいるわけですから、むしろ世界に対してリーダーシップを発揮して欲しい分野です。

企業の防災に対する取り組みを、企業価値につなげるひとつのドライバーになると思います。

Q5 企業の業務継続計画のガイドラインについて、どのような要素を盛り込むべきであるか、ご意見をお聞かせください。

貴社にとって有益であるもの、あるいは、異なる業種・業態・規模の企業にとって有益と思われるものでも結構です。なるべく具体的にご記入下さい。

仮にガイドラインが、リファレンスとして利用されることを想定した場合、業務継続計画立案時に企業担当者が苦勞する部分をパターンやサンプルとして提示できれば、役に立つのではないのでしょうか？

企業内において議論が発散しがちなテーマの一つに、「災害シナリオの設定」があると思います。業務継続のための対策を考えるより、被災パターンを考える方が簡単であるため、いつまでも被災パターンやそのバリエーションの議論を続ける傾向があるからです。

1. 業務継続計画とは、ことが起きた時に、人・物・金の面でいかにバックアップ体制がとられているかに尽きると思います。
2. 営利事業を行う民間企業にとって、リスク分散はコスト増に繋がることが多く、いかに少ないコストで最大限の効果を発揮させるかということになります。しかし国内のみならず、海外に製造拠点を持つ企業ならともかく、国内の限られた地域内で活動する多くの企業にとっては、そもそも分散のしようがないという意見もあると思います。
3. よって、業務継続イコールバックアップという観点からとは別に、評価の指標化項目で述べた、減災対策、即ち災害が起きた時にいかに被害を少なくし、少しでも早く復旧するよう努力しているか（建物の耐震補強工事、定期的な点検実施等々）の要素は是非盛り込むべきと考えます。
4. さらにガイドラインに盛り込むには少し無理があるかもしれませんが、「敵に塩を送る」ではありませんが、非常事態時に業界内での協力体制が取れるかということも重要なポイントとなるのではないかと思います。

- ・ サプライチェーン対策
 - サプライチェーンに対する指導、部品の調達など
- ・ 組織体制
 - 社内横断的なBCP対策委員会など
- ・ リスクファイナンス

- 事業継続に係るつなぎ資金の確保

具体的な計画に触れる前段で、企業にとっての業務継続の重要性を十分に示し、入り口で理解を得る必要があるのではないかと。特に、CSRの視点は必須ではないか。中小企業の経営者にとって、身近で、かつ対応せざるを得ない、対応できそうだと感じられる流れが必要ではないか。

企業に一律に適用されるガイドラインの策定を指向するのであれば、業種や規模による相違点や留意点を盛り込んではどうか。

外部とのコミュニケーションの一環として、計画や対策の公表を推進する内容があったほうがいいのではないかと。

用語の解釈や適用範囲については、受け手によって差異が生じる可能性があるため、明示してほうがいいのではないかと。

経営トップなど関係者の役割、体制、マネジメントプログラムの要素、継続的改善等の基本部分については、「JIS Q 2001」などと大きく変わるものではないと思うが、どこまで広く、深いものとなるかが問題ではないか。

また、JIS Q 2001、ISO 9000、ISO 14000などの既存のマネジメントシステムの枠組みから逸脱するものとなると企業にとって大きな負担となり、対応意欲がそがれる恐れがあるので、既存のシステムの延長上で取り組めるレベルに止めてはどうか。

0) 業務継続に関するマネジメント体制（権限の明確化）

1) 関連法規制への準拠

2) 災害の想定、影響度分析、守るべきものの特定

3) 業務継続基本方針の策定（ポリシー等）

4) 対応計画／プロセス

< 予防 >

- 通常時対応計画：

各設備のレジリエンス強化、調達のマルチ化、等

情報システムの防災対策（外部委託の場合は委託先のガバナンス方法）に

関するガイドラインが必要。

短期・中長期の防災・減災施策の観点での取り纏め

< 発災時 >

- 被災時対応計画：災害対応組織・個人、責務を規定

- 災害管理、連絡・警報体制

< 復旧・復興 >

- 復旧・復興計画：優先順位に基づいた復旧・復興計画

5) 訓練・評価・改善的行動の実施

ガイドラインの目的をBCPの実効性(担保)に明確に置く。

- ・BCP戦略方針として、企業トップのコミットメントと目標レベル設定と実行計画 / PDCAマネジメント体制
- ・BCP項目全体の網羅性に加えて、実効性を確保するための指針、及び対策項目を具体的に示す。

例えば、「コンピュータシステムの安全対策基準」のように各カテゴリの対策項目毎に〔適用区分〕を設け、業種業態や企業規模などによる必要性 / 要求度合い等を反映。

場合によっては、「基準」と「解説 / ガイド」の形態も日本の実情に適合し易い。企業の自己評価のためのチェックリストにも活用できるフォーマット・運用形態。前項「適用区分」に企業分類に対応した要求区分：必須 自主(より望ましい)を勘案。

企業のホームページ、有価証券報告等とは別に、所定の機関への報告基準を定める。

《 個々の企業～地域、国としての現状実態把握が危機管理 / BCP対策の第1歩 》

まずは欧米含む世界のガイドライン・規制内容を参照してみてください。

ガイドラインは「経営としてBCMに取り組まなければならない」ことを訴える内容にすべきと思います。でなければ、これまでの「防災」のように企業の担当者・部門のみで考えるマターとなり、経営者に会社全体として取り組まなければならない、という意識・認識が生まれてこないと思います。

ガイドラインに最低盛りこまなければならない事項は以下の通りと考えます。

- ・ビジネスインパクト分析
- ・事業の復旧優先順位付け
- ・目標復旧時間 など

「防災・災害」に対する取り組み」

- ・事務所の耐震診断・耐震工事の実施
- ・代替事務所の確保
- ・情報システムのバックアップ体制の確立
- ・組織（体制）及び指揮命令系統の確立
- ・権限委譲のルールの明確化
- ・従業員行動基準の策定（防災ハンドブック等の作成）
- ・安否確認システムの導入
- ・通信手段の複数確保（携帯用衛星電話、アマチュア無線等）
- ・備蓄品・防災備品の拡充（帰宅困難者対応も考慮）
- ・関係省庁、自治体、地域住民、NPO等との積極的な情報交換・交流
- ・資材購入ルートの分散化（代替ルートの確保） 等々

「セキュリティに対する取り組み」

- ・入・退館管理の徹底（対象は人・物・車輛等、セキュリティ機器の効果的な導入等々）
- ・情報セキュリティ管理の徹底（情報漏洩対策、ハッカー対策、PC盗難対策等々）

Q6（お願い） 貴社の防災に関する取り組み・評価や、業務継続についての取り組みの中で、ガイドラインの策定に参考となる具体的な事例や資料（外部公表できないものは取扱いを事務局として相談させていただきます）があれば是非ご提供下さい。

- ・ご提供（有）
- ・ご提供頂ける資料名（事例）
 - BCP発動時の行動チェックリスト
 - BCサイト（代替オフィス）の仕様
 - BCPリハーサル手順

どの資料も実際に弊社のお客様向けにサービスしているものですから、外部公表はできません。考え方やイメージなどに変形して利用できそうであれば、ご相談させて頂けるとおもいます（前回のプレゼン資料など）。

- ・提供：有
- ・提供資料名：日本損害保険協会発行「予防時報219号」
掲載記事の1つである「地震に対する企業防災力評価システム：CMP法の開発」（慶應義塾大学総合政策学部・梶秀樹教授と山木孝之氏の共同執筆）が参考になると思われる。

- ・提供：有
- ・ご提供資料名（事例）
弊社は、様々な企業等の情報及び情報システムを中核としたBCP/DRPの検討・策定、及び実行体制の構築・運営に関し相当数ご支援しておりますが、契約・業務上制約あり、事例そのものではなく対策検討の最初の段階で概要把握のため利活用するシート(Sample)をご提供致します。
- BCP/DRP 基本要件チェックリスト(概略版)
- BCP実効性対策《簡易診断評価ツール ver.2.0》チェックリスト（後日/改訂中）

- ・提供：有
- ・ご提供頂ける資料名（事例）
 - BCIのガイドライン
 - Business Continuity Management Guidelines（シンガポールのガイドライン）
 - 事業継続に関する総合簡易診断（BCIの考え方を参考にしたものであり、中堅企業へ

の BCM 普及・啓発活動を目的として開発したもの)

- インターリスク総研 / BCI ジャパンアライアンスで作成した各種資料

【その他】

Q7 企業の防災の取り組みに関する企業評価、あるいは、業務継続計画のガイドラインについて、議論の進め方や企業の参画の方法なども含め、ご意見があれば自由にご記入下さい。

「企業の防災、或いは業務継続がどうあって欲しいのか？」について、その考え方や方向性を事前に整理すれば、評価項目や指標等の抽出や選定がスムーズに行えるのではないかと思います(ランダムにリストアップすると、それぞれ何を狙っているのかが曖昧にならないかと)。もっとも「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言(平成16年10月)」他において、既に検討済と言うことかも知れませんが。

1. 企業評価は分かりやすく指標化すると共に、評価に当っては主観を廃し誰でも客観的に評価できるようにすることが必要と思います。
2. 同一の指標で全ての企業を評価せず、「大企業と中小企業」・「上場企業と非上場企業」・「製造業と非製造業」といった区分で複数の評価基準を設けるべきと考えます。
3. 民間の防災力の底上げが重要であり、規模の大小を問わず企業自身が先ず従業員、次いで設備をいかに守る努力をしているかが高く評価されるものとする必要があるのではないのでしょうか。
4. 国際標準化は極めて重要かつ時間的にも余裕のない問題ではありますが、業務継続計画は企業評価の(極めて重要ではあるが)1項目であり、あまりそれに引張られると、多くの企業にとっては実効性の薄いものになりかねないと懸念されます。別に集中的な検討の場を設けても良いのではないのでしょうか。

企業の規模や業種を問わず、様々な企業の意見を聞くことが重要。また、企業の前向きな取り組みを評価する視点も重要。

日本経団連などの経済団体の意見も聞いて進めてはどうか。

また、各地の経営者協会や商工会議所などを通じて、地場の中小企業の意見も聞いてみてはどうか。

- ・現在の WG の配下に企業群による議論の場(例えばサブ WG)があっても良いのではないのでしょうか。今回の様な形での各企業からのインプットに留めず、企業群による

議論の場、また、「オブザーバー（観察者／傍聴者）」という立場よりは「サポーター」という立場の企業群による議論の場があれば、より実効性の高い効果が期待できるのではないのでしょうか。

- ・現在、取り組んでいる内容の産業界に対する影響度合いを考慮すると、経団連を代表した立場の方の参画もあって良いのではないのでしょうか。
- ・今回の取り組みでは「自然防災」という切り口での取り組みとなっているが、継続・持続的に取り組みを強化・改善して行く中では、その他のリスク（人災、システムリスク等）を含めたマネジメントが必要であり、CSR や Sustainability 分野での施策群との整合性を取って行く事が必要かと考えます。

Q1-7 に関しては質問事項をベースに、今回のアンケートは評価仕組み等のみと考え、回答しました。企業と市場の力を活かした方策について今回は触れておりませんので、ご了承願います。

B C P 実態の具体的な現状認識と『底上げ』の意味する処の目標(イメージ)の設定、可視化

対策の実施状況に関する把握と分析

- ・全体、概括的把握 ... 統一性あるアンケート調査項目、継続実施、公表と反映
- ・地域別、業種業態別、企業規模別

実践的な B C P 対策の具体的要件の検討

- ・模範的企業の事例研究(業種・規模毎)
- ・全業種、中小企業を含め、最低限実施すべき対策の検討

- ガイドライン策定にあたり、大規模自然災害の対応だけを対象にすると、発生頻度を考えるとインセンティブが働かない高い到達目標のようになってしまう可能性があると思います。
- 日常起きそうな火災や設備事故などの延長で対応できる部分と、大規模災害時に固有な対応を分けるなどにより、防災力をステップバイステップで高めるようなことも必要かと思えます。

リスクの対象は自然災害まで広がっていますが、地震と風水害では対応が異なり、経営者の意識が違うこともご承知の通りです。

どのリスクを中小企業を対象として検討されるのかは軸足を固めるためにも、早期決定が必要ではないかと存じます。

また、当該討議で、最終的にどのような対応を中小企業に行うのかは、決まっていたか。小職の情報が断片的であり、また、正メンバーでもございませんので、勝手に申し上げていることをご容赦下さい

世界標準化などの動き、日本のリスク特性・状況を勘案した上で、何をゴールとするのか明確にすべき。その上で世界と議論をしていくのか、あくまでも日本のみで使う参考ガイドラインを作るのか検討してください。

- ・ Q 1 の回答で述べた様に、また、第 2 回の本WGにおいて議論が紛糾したように内閣府側と専門委員側とで策定しようとしているBCPの内容に隔たりがあることは今後、議論を進めていく上で、重要なポイントであり、早急に整理する必要があると考える。
- ・ 内閣府側が“最も日本国の各企業・団体等が直面する可能性のある危機すなわち大地震を想定して防災・災害復旧のためのBCPを策定する”との考えも理解できるが、BCPが国際標準化される可能性があることから、専門委員側の考えも重要であり、両者を両立させるためのスキームの確立が必要と考える。そこで、あくまでも私見ではあるが、本WGで策定するガイドラインはやはり上のレベルに合わせるべきであり、オールリスクを想定したBCP策定のためのガイドラインとし、同ガイドラインはゼロから一足飛びに策定できるものではないため、最初の重要ステップとして、別途、防災・災害復旧のBCP策定のためのガイドラインを策定することにしてはどうかと考える。
- ・ いずれのガイドラインを策定するにせよ、各企業・団体の取り組みを加速させるためには、国がそれを評価する指標、また、評価した場合の優遇措置等を早期に確立することが肝要である。

事前対応・業務継続ガイドライン（仮称）検討の進め方

1. ガイドラインの名称

(1) B C Pの用語の定義

今までの専門調査会の議論において、業務継続計画及び B C P (Business Continuity Plan) という用語を用いてきていたが、日本と欧州、米国では「計画」「Plan」の意味するところが異なっていることが明らかになった。

日本：日本で従来用いられてきた「計画」という言葉には、幅広い概念が含まれている。経営戦略的な要素 (Strategy)、プログラム (Program)、計画書、マネジメント (見直し・修正、教育・訓練などの実施など) すべてを含むものとして、議論されてきたと考えられる。

欧米：業務継続を含む緊急時のマネジメントや、計画の見直し・修正などのマネジメントは、

英国の場合は、B C M (Business Continuity Management) として、

米国の場合は、Business Continuity Program として、

いずれも、業務継続の Plan を含むものとして整理されており、Business Continuity Plan は「計画書」のみに近いニュアンスで使用されている。

従って、当ワーキンググループで検討してきた業務継続計画について、単に B C P (Business Continuity Plan) という訳を用いて海外に発信すると、日本では極めて狭義の、マネジメントを含まない計画書の部分のみを議論しているような印象を海外に与えるおそれがある。

(2) 当WGで検討する範囲

欧米の B C P、さらには B C M や B C Program についても、業務継続のための緊急時対応が中心的な内容であるニュアンスが強いように思われる (必ずしも明確でない場合もあるが)。

一方、当ワーキンググループでは、企業の災害対応力を向上させるため災害被害の事前対応の分野 (Preparedness 耐震性の考慮、人命の安全性の確保、備蓄など) を含み、さらに、災害復旧 (Disaster recovery) の一部、企業の社会との関係性 (ボランティア、社会貢献、自治体との協定) の一部も、企業の災害への備えとして一体として議論すべき重要な課題であるとの認識であり、当ワーキンググループでのガイドラインの検討にはこれらの分野を含めていく必要があると考えられる。

(3) 名称

上記の理由から、今後検討していくガイドラインの名称は、仮称「事前対応・業務継続ガイドライン」とし、災害予防・業務継続ガイドライン、減災・業務継続ガイドラインなども候補としつつ、他に良い名称があればご提案をお願いします。(注:「事前対応」の意味は、英語としては Preparedness を主に意識している。)

2. 国際標準化との関連性

(1) 標準化によって得られるもの

BCPあるいはBCMについて国際標準が制定される動きについては、企業が取り組むべきことを標準化することにより企業の対策が促進される点があるものと考えられる。

ただし、現行の標準化作業の基礎となると想定される欧米の標準文書(PAS56、NFPA1600)については、日本企業が自然災害を前提に危機を考える場合にすぐに理解しにくいと懸念される部分も散見されることから、標準化すべき事項の範囲、記述振り等について、当WGでも可能な限り検討し、経済産業省が実施している日本としての国際標準規格策定への提案に向けた意見集約に貢献していくのが適当と考えられる。

(2) 「事前準備」部分の取り扱いについて

英国規格PAS56、米国規格NFPA1600の各規格にも事前準備の項目が含まれている。一方、国際標準化機構では、より事前準備に重きがおかれるリスクマネジメントについて、BCPと並行して議論される方向である。

日本のリスクマネジメントシステム規格JISQ2001は、リスクマネジメントとBCPの要素の双方を含んでいる。

これらのことを受け、当WGとしては、国際標準化委員会でのこれらの切り分けなどについての議論も踏まえつつも、ガイドラインの対象には、企業にとって必要な事前準備も含め、広く対象を考えて検討していく。

3. ガイドラインに盛り込むべき項目

これまでの当ワーキンググループの議論を踏まえ、ガイドラインに経営者への取組みを促すメッセージを含めることも検討する。例えば、災害発生後、復旧計画に際して継続する業務を絞込むことの必要性、企業の自助努力が基本であることなどが、従来の議論として出ている。

これらは、すべての企業が従うべき基準との位置付けではないが、経営の参考とするべき考え方のヒントとして扱って含めることを検討する。

4. ガイドラインの構成案

ガイドラインの構成案として以下の目次案をたたき台として作成した。

- (1) 災害への事前対応・業務継続の必要性及び時代背景
- (2) ガイドラインの前提
 - ・ 抜本的な投資ではなく知恵の活用（検討することの有効性）、既存資源の有効利用、安価かつ有効な対応を重視。
 - ・ その他
- (3) 想定するリスク
 - ・ 地震、風水害など（例えば、震度、床上浸水など）
 - ・ 疫病、テロなどの想定を選択の可否およびそれらのリスクへの応用は自由
 - ・ その他
- (4) 具体的な項目
 - A) 業務継続に関連する事項
 - 継続的改善
 - 対象とする災害
 - 被害想定・影響度評価
 - ・ 自然災害では状況の想定による振れる幅が大きい？
 - 重要な業務の把握
 - 災害時の経営判断
 - 事前準備
 - ・ サプライチェーンの考慮等を含む。
 - 日常の組織体制
 - ・ 経営者の中に責任者を任命。業務や機能ごとに責任者を定める。
 - 有事の組織体制
 - ・ 指揮者の代行順位、権限委譲
 - マニュアルの作成
 - 教育訓練
 - テストなどによる計画の確認
 - ・ 出来ないところはレビュー？
 - 情報発信・情報の共有化
 - その他
 - B) 事前対応の考慮項目
 - 例示：人命救助、安否確認、物資の備蓄、システムのバックアップ、自治体との協定、地域貢献、ボランティア、共助・相互利用、耐震化の考慮、転倒防止対策、財

務手当て、生産・物流・サービスなどでの考慮事項

(5) 経営者へのメッセージ

(6) その他

(参考： PAS 56目次、NFPA 1600目次、JIS Q 2001目次*、
ISO 17799目次*) * 2回目WGにて配布済み

P A S 5 6 項目（抜粋）

- 4 . 概要
 - 4 . 1 原則
 - 4 . 2 B C Mのライフサイクルモデル
- 5 . B C Mプログラム
 - 5 . 1 概要
 - 5 . 2 マネジメント
 - 5 . 2 . 1 概要
 - 5 . 2 . 2 目的/目標
 - 5 . 2 . 3 成果（アウトプット文書という意味）
 - 5 . 3 方針
 - 5 . 3 . 1 一般
 - 5 . 3 . 2 目的目標
 - 5 . 3 . 3 成果
 - 5 . 4 B C M効果の検証
 - 5 . 4 . 1 一般
 - 5 . 4 . 2 目的目標
 - 5 . 4 . 3 成果
- 6 . 事業に対する理解
 - 6 . 1 概要
 - 6 . 2 ビジネスインパクト分析
 - 6 . 2 . 1 一般
 - 6 . 2 . 2 目的/目標
 - 6 . 2 . 3 成果
 - 6 . 3 リスクアセスメント
 - 6 . 3 . 1 一般
 - 6 . 3 . 2 目的/目標
 - 6 . 3 . 3 成果
- 7 . B C Mの戦略
 - 7 . 1 概要
 - 7 . 2 組織的なB C M戦略
 - 7 . 2 . 1 一般
 - 7 . 2 . 2 目的目標
 - 7 . 2 . 3 成果
 - 7 . 3 プロセスレベルのB C M戦略
 - 7 . 3 . 1 概要

- 7.3.2 目的目標
- 7.3.3 成果
- 7.4 資源復旧のBCM戦略
 - 7.4.1 概要
 - 7.4.2 目的目標
 - 7.4.3 成果
- 8. BCM計画の構築
 - 8.1 概要
 - 8.2 BCPの構築
 - 8.2.1 一般
 - 8.2.2 目的目標
 - 8.2.3 成果
 - 8.3 資源と復旧についての解決策
 - 8.3.1 一般
 - 8.3.2 目的目標
 - 8.3.3 成果
 - 8.4 危機管理計画
 - 8.4.1 一般
 - 8.4.2 目的目標
 - 8.4.3 成果
- 9. BCM文化の構築および浸透
 - 9.1 認識、訓練および文化
 - 9.1.1 一般
 - 9.1.2 目的目標
 - 9.1.3 成果
- 10. BCMのトレーニング、維持および監査
 - 10.1 トレーニング
 - 10.1.1 一般
 - 10.1.2 目的目標
 - 10.1.3 成果
 - 10.2 維持更新
 - 10.2.1 一般
 - 10.2.2 目的目標
 - 10.2.3 成果
 - 10.3 監査
 - 10.3.1 一般
 - 10.3.2 目的目標
 - 10.3.3 成果

N F P A 1 6 0 0 項目 (抜 粋)

- 4 . プログラム管理
 - 4 . 1 プログラム管理
 - 4 . 2 プログラム・コーディネーター
 - 4 . 3 諮問委員会
 - 4 . 4 プログラム評価
- 5 . プログラム要素
 - 5 . 1 総則
 - 5 . 2 法律および権限
 - 5 . 3 災害の特定、リスク評価、および影響分析
 - 5 . 4 災害の緩和
 - 5 . 5 資源管理
 - 5 . 6 相互援助
 - 5 . 7 計画
 - 5 . 8 指示、制御、および調整
 - 5 . 9 通信および警告
 - 5 . 1 0 運用および手続き
 - 5 . 1 1 ロジスティックスおよび施設
 - 5 . 1 2 訓練
 - 5 . 1 3 演習、評価、および是正措置
 - 5 . 1 4 危機の伝達および広報
 - 5 . 1 5 財務および管理

防災の取組みに関する企業評価について (方向性についての論点整理)

本ワーキンググループの一つの柱である企業評価について、限られた時間内での議論の効率化を図るため、企業評価の方向性を事務局として以下のように整理してみた。

なお、委員の意見を、アンケートの回答から関連する事項を の表記で参照している。

1. カテゴリーの分け方とウエイト付け

- (1) 複数の評価カテゴリーの中では、企業の防災力評価の部分のウエイトが大きくなるであろう。
- (2) 事前準備、緊急時対応、復旧という時系列の対応順に項目を整理すると、企業にとっては評価項目が理解しやすい。
- (3) 更に加点要素として「共通項目」をもうけ、地域災害協定、防災商品（サービス）の開発、情報開示などを加える。

情報開示は重要である。

評価をする場合、時間軸にそって質問項目を用意する。つまり、防災対策のプロセスに則って考える（事前準備 復旧 事後対応）。

- ・時間軸の整理。共通項目の抽出。絶対やなければならないことを標準点にして、地域協定等を加点項目とする。

耐震化はキーポイント。耐震診断の詳細な内容も必要か。

業種業態、企業規模、地域など強制/任意の規制、実効性対策の実行力、想定すべきリスクなど一律の評価・指標化には困難が大きいため、まずは定型フォーム化。

例えば、A1) 防災戦略・方針

A2) 実行計画 ... 中期/短期

A3) 実施状況 ... 目標と実績：投資額・投資内容、要員育成、訓練

B1) 防災力 自己評価 ... 耐災害性、BCP対策要件

B2) 同 外部評価 ... 監査、地域/ステークホルダ

C1) 地域貢献

D1) 商品・サービス、及び防災取り組み実績

以下のような点の評価も重要であると考える。

- ・企業理念と防災の取り組みの関係性

- ・企業の防災体制における基本方針の設定状況
- ・災害が企業活動および企業をめぐる環境に与えるリスク評価の実施の有無
- ・災害時に想定しているリスクの範囲とそれに対する対応策の構築状況
どの程度の災害を想定しているのか、その場合の対応策は？
- ・防災体制におけるメンテナンスの程度（訓練度合い、体制の見直しの有無など）
- ・自社としての取引要件における組み込み度

当該企業も外部関係者も分かりやすく見やすく分類・整理

例えば、カテゴリーA) 防災戦略・方針、 実行計画(3ヶ年)、実施状況(投資額・内容、
組織体制、保険 etc.)

カテゴリーB) 防災力： 耐災害性、 B C P対策要件
自己評価と外部評価

カテゴリーC) 地域貢献

カテゴリーD) 商品・サービスの提供(防災・B C P関連サービス企業)
及び、防災取り組み実績(一般企業)

2. 加点項目と減点項目

(1) 防災力の基本部分は、達成されない場合、達成が当然の満点に至らないという
意味で、減点項目として整理すべき。

(2) 加点項目は、自ら選択してアピールするもの。

例えば、防災商品の開発、ボランティア、地域貢献、情報公開、防災投資、
財務体質などがある。

企業評価の向上につながるロジックを見いだせないか。ベーシックな部分とプラス
の部分、定量的な項目をどう盛り込むかが課題。

防災投資効果を理論的に（場合によっては実証的に）出していくことにより、企
業実務の方々の意識をより高めることができる可能性がある。

救助機能を備えたタクシーとか、災害に強い特性を活かしたガソリンスタンドの
活用などを評価するというのもアイデアである。

リスクマネジメントの観点からもまた危機管理上も重要な「防災力」特に「B C
P対策要件」に関しては、各種ガイドライン等を反映して客観的に実効性評価(指
標化、可視化)。

自主防災（減災対策・備蓄対策・継続対策）

社会（地域）貢献

- ・具体的なマニュアルの策定

- ・ 防災に取り組む組織
- ・ 従業員に対する防災教育の実施
- ・ サプライチェーンとの連携協力体制
 - 非常事態における取引先からの応援人員派遣が受けられるか等
- ・ 情報開示

3. 業種・業態別について

- (1) 業種の区分は行わない方が良い。業種別というより、 インフラ：ライフラインに関係している、 危険物を取り扱っている、 不特定多数のお客様を集めている、といった防災という観点からの本質的な区分をした方が良いのではないか。
- (2) 大企業中心で考えると中小企業はついていけない。
- (3) 防災商品を本業としている企業においては、商品に防災性を加味する観点の加点からは切り離すか？

防災の取り組みを促すという意味では、個別性を考慮に入れる必要がある。例えば、大企業と中小企業。

企業防災の社会的責任としては「人命」を守ることにあることは言うまでも無いが、その人命は「従業員」「顧客」「地域住民」と大きく3つに分類できる。その対象となる企業の特性によっては「従業員」だけの安全を考えれば(郊外に所在するコールセンターなど)いいだろうし、「従業員」よりも圧倒的に「顧客」が多い企業も存在する(百貨店、ホテルなど)。また、化学品を扱う工場等は「地域住民」への安全配慮が必要となる。「従業員」だけの安全を考えればよい企業は「自らの人的・物的資産を守る」という観点からの防災対策となりうる。一方で、「顧客」や「地域住民」に対する安全を行わなければならない企業に関しては、より社会的責任が大きいと言わざるを得ず、そのような企業の評価には重みをつけなければならないのではないだろうか。

「現時点での項目案」の多くは大企業それも製造業向けであり、多くの非製造業や中小企業にとっては、厳しい内容即ち「そのレベルにない」として評価に値しない企業になってしまう恐れが多いものではないか。評価するに当たっては、もっと現実的で細かな項目を入れたら良いのではないかと考える。例えば防災設備の点検は法令に従いきちんに行われているか(減災)、いざというときの為に食料等の備蓄が行われているか(備蓄)、その時各自がどう行動すべきかが定められ、定期的に全員に徹底が図られているか(継続)等々である。

4. 基準のメンテナンス

基準は時代に合わせて見直しが必要である。将来的には、基準の見直しの主体を定める必要があるのではないかと。

評価指標を策定するにしても、国ベースのものは基本的な考え方や枠組みレベルに止め、具体的な指標については、業界ベースまたは地域の経済団体ベースで実態に見合ったものを検討するという考え方もあるのではないかと。

公共性の高い行政、病院や企業、また社会・経済的に影響度の高い大企業が率先して取り組む事が防災へ対する取り組みの浸透につながり、評価の仕組みそのものの成熟度の向上にもつながる。

5. 自己評価と客観性の担保

指標は企業の自己評価に用いるものとして開発するが、それは第三者から評価を受け、客観性を持たせたいという要望をもつ企業も今後出てくると予想される。その時の評価するもの（中立性、資格制度、業界団体など）の在り方を考える必要がある。

企業の自己評価支援ツールとして、BCP実効性対策チェックシートの策定

- ・標準版の公開 + 各自カスタマイズ
- ・専門企業やベンダー等外部のサービスを受ける場合もその適性度評価などに活用

外部評価に関して、監査サービス以外に企業の関係者：株主・取引先・地公体等及びユーザー・関係機関などを構成員とする『BCP評価会』の設置、コメント企業規模や業種によって求められるレベルや項目の軽重が違ってくると思われるので、第三者が客観的に一律の評価する指標とするのは難しいと考える。

したがって、企業が自らの対応レベルをチェックするための指標に止めるか、企業規模や業種等ごとの評価のバリエーションを設けざるを得ないのではないかと。

6. 促進のための施策

基本スタンスは、責任や義務としてではなく企業価値の向上に寄与する点を打ち出すことが有効である。

セキュリティ企業で、どの部分が重要かを整理してゆき、守る必要のない資産が明確になって、コスト削減につながったケースもある。また、マイナスの影響が分かって初めてインセンティブがわくとも言える。

地域の住民が恩恵を受けるという点で、防災対応を自治体との取引要件に入れるということも考えられる。

取引要件への組み込みや格付けなどへの折込み、税制への反映などを促進するなどの施策をあわせて実施していくことが重要となるように思う。

また評価指標を利用して、格付けやランキングをパブリックで公表していくなどの施策も検討していくべきかもしれない。

例えば、先に述べた上場企業には自社の「耐災害指数」を営業報告書の中に記入させるとか、中小企業向けには自治体への入札参加資格申請の際、アンケートの形で「耐災害指数」を問うといったことも考えられる。また政府広報で、あなたの会社の「耐災害指数」はいくつですかと問うたり、指数の高い企業を公表するなどの啓蒙活動も必要ではないか。さらに防災力向上に費やした費用に税制上の優遇措置をとることができれば、促進に拍車がかかると思う。

優良企業の表彰制度の創設

- ・ 参考モデル
- ・ 企業目標イメージ設定
- ・ 業種業態(企業規模)毎のベンチマーク
- 定例的カンファレンスの開催
- ・ 情報発信、共有・公開
- ・ 事例発表
- ・ 防災 / B C P 関連商品サービスの紹介

その他

- ・ 普及促進、調査研究などを行う推進機関の常設
 - ： 人材の養成研修、資格認定制度、防災 / B C P 情報データベース化
- ・ 防災 / B C P 関連の業界的活動
- ・ 企業の防災ボランティア参加促進制度等

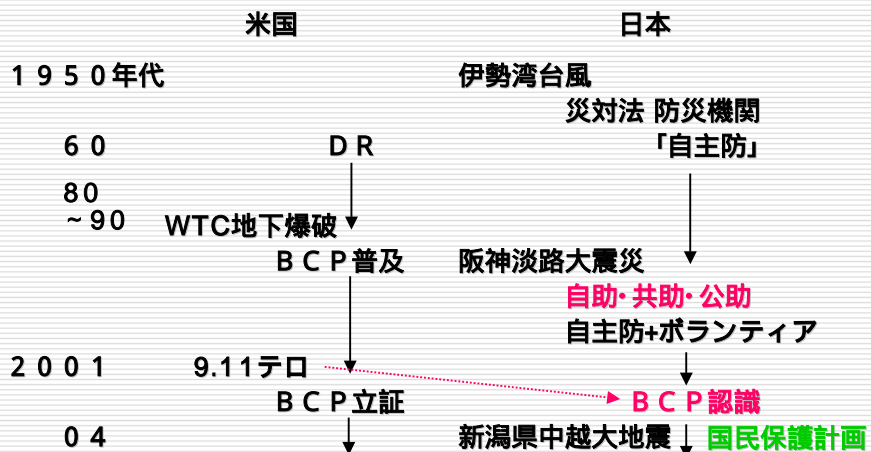
東京駅・有楽町駅周辺企業とBCP

東京駅・有楽町駅周辺地区帰宅困難者対策地域協力会
事務局長（三菱地所都市計画事業室）

水口雅晴

平成17年2月28日

大丸有+内幸町でのBCP



大丸有+内幸町でのBCP



□ BCPへの飛躍

ISO国際標準導入・・・国際市場での生き残り
米英系企業では常識化・国内標準化

□ 自助・共助・公助の衝撃

待っていても防災機関は助けに来てくれない。
「企業間の共助」が必要

□ 企業が災害応急マニュアルを策定

わが社には「マニュアル」がある・・・で満足
食料・水の備蓄、訓練実施なら推奨される先進事例

大丸有+内幸町でのBCP

□ BCPの認知度

一部の金融機関、インフラ系企業では導入例
ほとんどの企業では知識がない。

従来の「災害応急マニュアル」と混同
導入企業もアングロサクソンの発想は十分に
は知らない。(1/3ルール、災害後のSlim-up)



□ 今後、地域協力会(防災隣組)・大丸有メンバーへ啓発

オフィス街の「テナントさん」と「ビル地権者」

□ テナントさん

BCP / コア・ビジネスのバックアップ

顧客・取引先データベース（何よりも大事）

情報システム

オフィス・工場・事業所 他



□ ビル地権者

ビルがコア・ビジネス(BCの主な対象)の資産

継続すべきコア自体に大被害のおそれ

ビル地権者は「逃げ出せない」

BCP そして DCP

((仮説!))

- ビル地権者のような業態もBCPは必要だが、併せて個々のBCPの与件となり/補完する対応が必要では？
- 他の業種・業態・事業規模で地域密着型企业も同様では？



- 企業毎のBCPと併せて導入すべき「街のBCP」
= DCP (District Continuity Plan) を提案
-

BCP普及とDCP推進

□ BCPの普及

速やかな国際標準化への Catch up!
従来の災害応急マニュアルからの発想の転換



並行して推移

□ DCPの推進

日本的なBCPとしてのDCP
世界で通用するのか / 在京外資の期待感の研究
個々のBCPにとどまらない「街として」のテーマ

DCPの取組み …… 建物群の耐震化

PML (Probable Maximum Loss) 的に見た「街」のリスク

算入項目

旧耐震 / 新耐震
想定地震規模
震源からの距離
地盤の強度

旧耐震基準時代のビルが主力
そのままでは莫大な損失

民間努力 耐震診断+改修工事実施
/ 新ビルへ建替え等

首都直下専門調査会・被害想定

9.11テロの実被害額
約 × × 兆円のロス



大幅圧縮

大丸有で 兆円 (日間休業) の試算
(国交省モデル事業委員会)

D C P の取組み …… 都市基盤の再整備

- **インフラ**(電力・ガス・通信等)の安定性・冗長性の向上
- **非常電源**や**通信施設**のバックアップ強化
- **上中下水道施設**の耐震性向上
- **地下空間**の再構築・拡充
- **歩行者ネットワーク**の強化 他



そもそも…… **逃げなくてもよい街づくり**

D C P の取組み …… 都市計画的手法・公共施設整備

- **土地区画整理事業**……日本の「**都市計画の母**」
その土地のコアとなる**生産力・利用の増進**が目的
耕地整理に遡る**日本独特**の市街地整備手法
集団主義、フローではなくストック指向
大災害の**復興**で多くの実例
関東大震災、阪神淡路大震災の復興
大手町合庁再開発でも活用
 - **公共施設整備**
防災センター、防災情報システム整備 他
-

「企業間の共助」によるDCPの必要性

莫大な(兆円単位)の経済被害への対応

= 企業単位では対応は不可

安全・安心は「街づくり」のキーワード

= 世間の今の関心事

自助・共助・公助

= 阪神淡路大震災の経験、常識の転換

流入する帰宅困難者

= 自社の従業員・顧客への対応だけでは不十分

防災は地元自治体の責務という建前

= 20倍以上の昼夜間人口格差

地域協力会(防災隣組) DCPの2層化

アプリ部分

世界の厳しい視線への対応

ミュンヘン再保険：東京は世界一・極端に危ない。

都市間競争への対応

熾烈な国際(国内)都市間競争

シティセールス・シティイメージ「安全・安心」

東京への投資誘導

ベース部分

まちづくりとしての防災活動

千代田区・各種団体とのコラボ

関東大震災時 (大正12年:1923)の応急救護

直後から応急救護

丸ビル前の広場に救護所を設置し
本社医師と丸ビル内医師が応急手当

食料・水配給

備蓄米の炊出し、丸ビル貯水槽から
給水、テナント飲食店から缶詰、パン、
菓子の配布

臨時診療所

都内・横浜の6箇所の臨時診療所で約4万4千人を救護

関東大震災記念・総点検 (総合防災訓練)

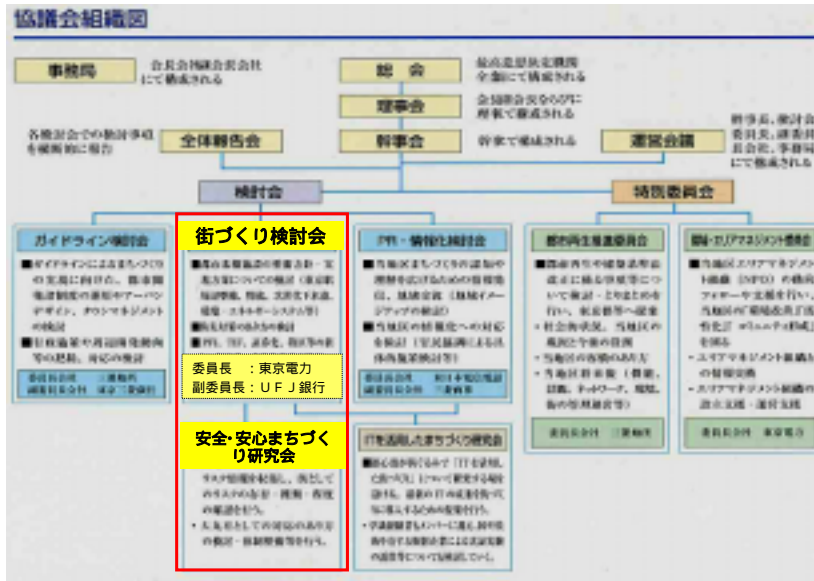
震災3年後から約80年間にわたり連綿と毎年9月1日に実施



ビル建替え「街の更新」…集中投資の効果

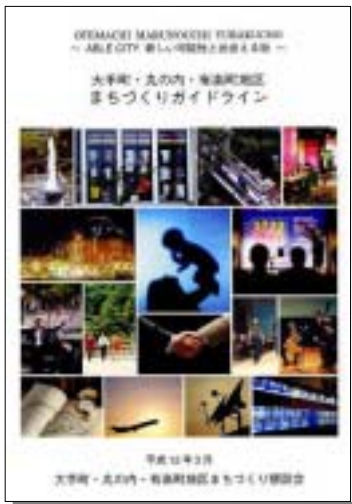


大丸有協議会組織図…大丸有って何？



懇談会「まちづくりガイドライン」策定

懇談会参加4者の検討成果として、平成12年3月に合意された。



東京駅周辺・防災対策のあり方検討委員会

1. 流入帰宅困難者数（ピーク時推計）

鉄道利用者+買物客等 20数万人
過去の調査 (H11) 18万人、(S59) 23万人
参考：千代田区推計 20万人

2. 昼間滞留者のための地区防災と企業セキュリティ

単なる善意だけでは企業の防災対策にならない。
開放できるビルスペースを選定する必要がある。
(東大・小出治教授)

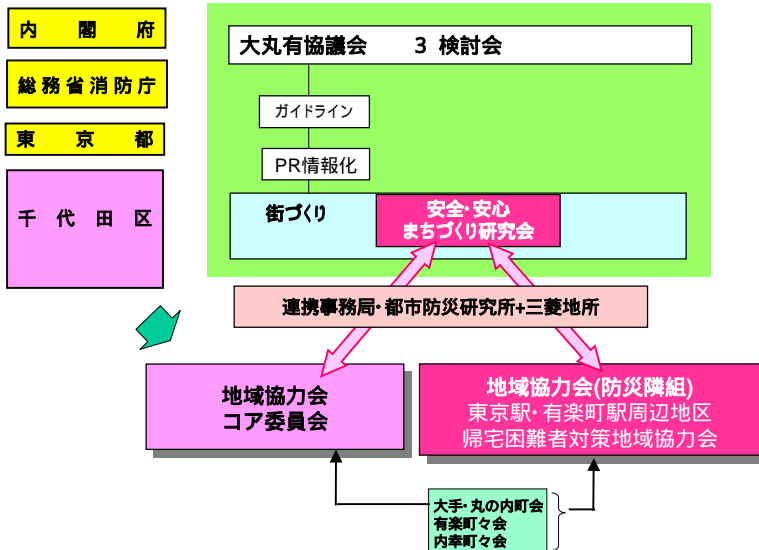
3. 被災時に対応するためのインフラ整備

緊急電源の確保
上中下水道の確保
防災情報システム整備

4. 企業による自主防災組織設立 地域協力会(防災隣組)へ



推進体制 (大丸有協議会等との協調)



会員企業

いちよし証券㈱
㈱岩崎清七商店
エヌ・ティ・ティ都市開発㈱
㈱木村洋行
栗林商船㈱
㈱九重
国家公務員共済組合連合会 東京共済会館
斎久工業㈱
㈱サンケイビル
J F E スチール㈱
㈱新生銀行
第一生命保険相互会社
㈱大丸東京店
大洋日産自動車販売㈱
大和証券グループ本社
中央不動産㈱
㈱帝国ホテル
㈱鉄鋼ビルディング
東京海上火災保険㈱
㈱東京国際フォーラム
東京商工会議所
東京中央郵便局長
東京電力㈱

東京都丸の内歯科医師会
㈱東京三菱銀行
東宝㈱東宝本社ビル
㈱ニチロ
㈱日本経済新聞社
(社)日本工業倶楽部
日本水産㈱
日本政策投資銀行
日本製紙㈱
日本土地建物㈱
日本ビルサービス㈱
(社)日本ホテル協会
日本郵船㈱
㈱阪急百貨店 有楽町阪急
日立電線㈱
㈱丸の内ホテル
丸紅㈱
㈱みずほ銀行
三井不動産㈱
三井住友銀行
三井生命保険相互会社
㈱三越
三菱液化ガス㈱

三菱商事㈱
㈱三菱総合研究所
三菱電機㈱
三菱マテリアル㈱
㈱ミレアホールディングス
明治安田生命保険相互会社
㈱メック・ヒューマンリソース
農林中央金庫
㈱U F J 銀行
U F J つばさ証券㈱
有楽町再開発組合
㈱りそな銀行
㈱三菱ビルマネジメント

(事務局)
三菱地所㈱
(財)都市防災研究所

以上

61社・団体

(平成17年2月現在)

活動内容

平常時

オフィス街らしいリスクマネジメントのあり方調査・検討

・テロ、国民保護法、防犯

・BCP/D C P

(District Continuity Plan)

・B R P (Business Ruling Platform)

防災訓練(毎年1月17日開催予定)

啓発広報(シンポジウム・講演会・視察会等)

防災情報システム導入・習熟

防災まちづくり活動

資機材・食料の備蓄

他団体との連携(国際銀行協会、各都市等)

非常時

千代田区防災情報システム稼働
(区災対本部との相互連絡)

・安否・被害情報収集・伝達

・帰宅経路案内

・支援要請

応急救護

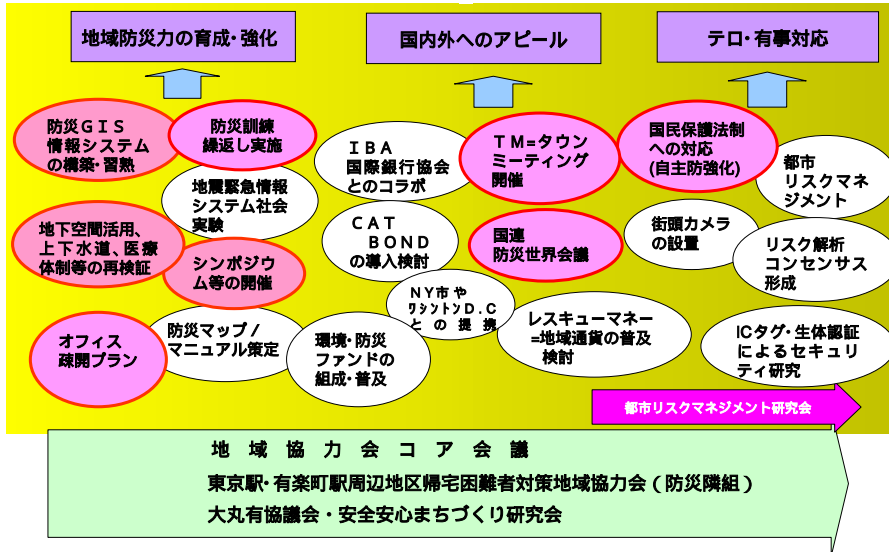
食料・飲料水配布

(備蓄倉庫・貯水槽等からの搬出・配布)

ボランティア統括

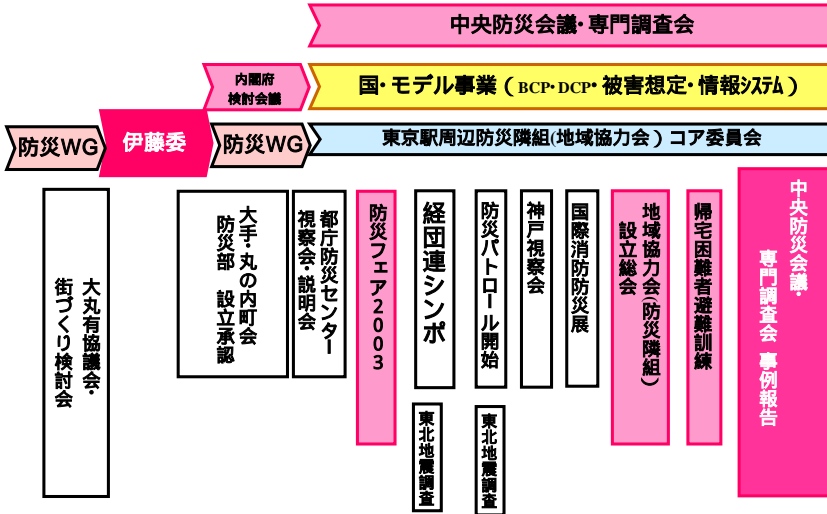
国等行政情報収集

BRP (ビジネス・ルーリング・プラットフォーム)



ロードマップ(～15年度)

12～13 14 15 ▶ 16年度



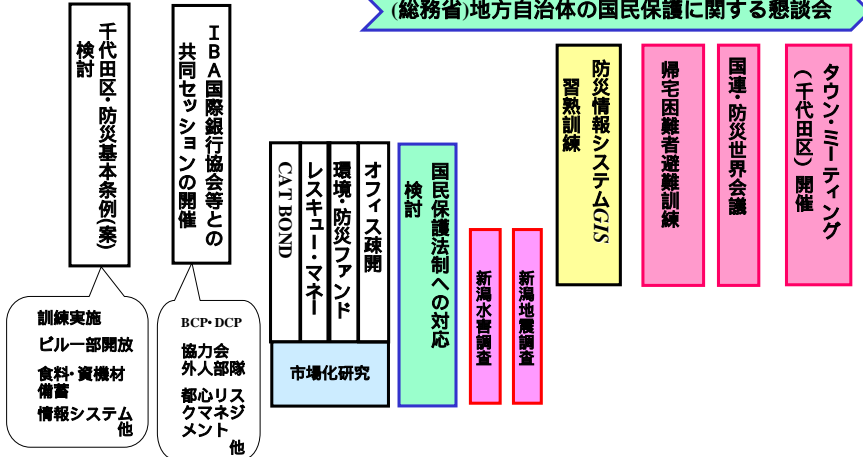
ロードマップ (16年度～)

16

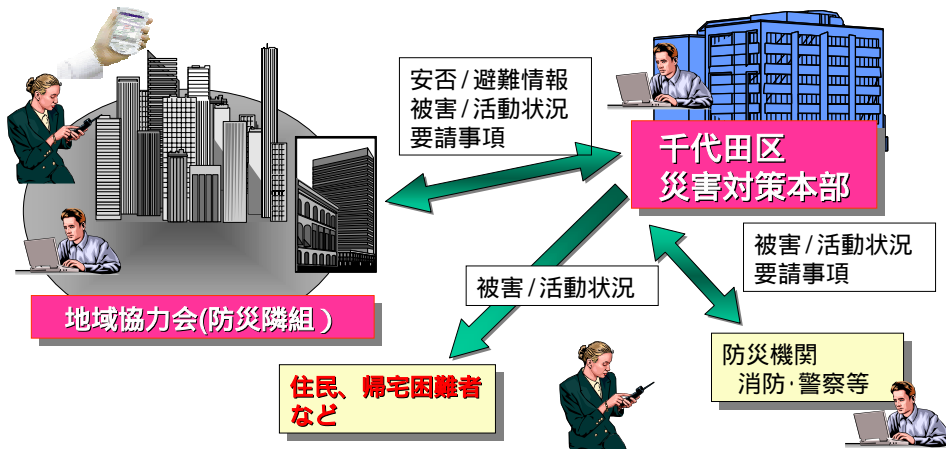
▶ 17年度へ

(内閣府) 中央防災会議・専門調査会

(総務省) 地方自治体の国民保護に関する懇談会



防災情報システムのイメージ



事業所と行政が連携した防災情報システムを活用
 <最新の電子機器を活用した情報収集提供を実現>

公共的地下空間が災害時に担うべき機能

資機材・食料等のストックポイント機能
歩行経路や資機材・食料等の搬送経路機能
緊急車両駐車機能（地下駐車場）
防災情報センター機能
（補助的な）一時寄留場所機能
（補助的な）救急救護所機能

「逃げ込む先」としての新しい地下空間
概念の構成が必要

丸ビル前地下部分（平成14年8月オープン）



16年1月17日帰宅困難者避難訓練

千代田区の取り組み（16年度～）

帰宅困難者・避難訓練の毎年実施

（毎年1月17日＝**阪神淡路大震災記念日**）

区内の大学との応援協定

（校舎一部開放、学生ボランティア活動等）

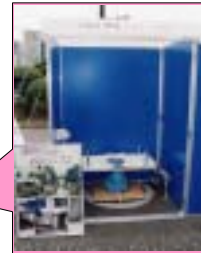
帰宅困難者・支援場所等に「備蓄倉庫」の設置

防災情報システムの構築・導入

G I S・P D A・携帯、**官-民情報連絡体制**

マンホール直結型トイレの備蓄

丸の内東西通りを「**トイレ通り**」化



17.1.17 第2回千代田区帰宅 困難者避難訓練





日産のリスクマネジメント

2005年2月28日

日産自動車株式会社

1. 日産自動車の概要



- 1933年 設立
- 1999年 ルノーと提携
- リバイバルプランの下、自動車関連事業に特化

- 世界18カ国で、330万台の乗用車/商用車を生産
- 連結売上高： 8兆2千億円
- 連結営業利益： 8600億円
- 連結対象会社： 約230社
- 連結従業員数： 12万人

(数値は2004年度予測)

2. 日産のリスクマネジメントの歴史



| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005～7 |
|------------|---|------|---|------|------|---|
| 中期計画 | Nissan Revival Plan 再生の為の緊急体制 コスト効率の追求 | | NISSAN 180 持続性ある、利益ある成長 Good CompanyからGreat Companyへ | | | NISSAN Value-Up 更なる発展 新たな挑戦 |
| 主な変化 | <ul style="list-style-type: none"> 工場閉鎖による効率化 人員削減によるコスト削減 サプライヤ絞込みによるコスト削減 グローバル管理体制の構築 | | <ul style="list-style-type: none"> 販売増による更なる工場稼働率アップ 車台や部品の共用化推進 開発期間の短縮 事業中断・利益損害リスクの増大 品質・リコールリスクの増大 | | | <ul style="list-style-type: none"> 新たなマーケット 革新的技術への挑戦 未知・未経験のリスク |
| RMの 取組み | <ul style="list-style-type: none"> 財務部にRM機能統合 グローバル本社体制 グローバル保険プログラム構築 損害防止活動本格開始(部門横断的チームによる活動) <ul style="list-style-type: none"> 大規模災害RM開始(地震)(雹)(火災)(台風) コンプライアンス委員会設置 <ul style="list-style-type: none"> サプライヤ信用リスク対応 ERM提唱 全社リスクサーベイ実施 ERM体制検討 大幅な自己負担の導入 キャプティブの活用 リスク開示要請対応 戦略的リスク開示 | | | | | |

2005/2/28

3

3. 地震リスクマネジメントの例



基本方針

- ・ 人命第一、二次災害の防止
- ・ 迅速な生産事業の復旧と事業の継続
- ・ 地域社会への貢献

ソフト面での対策

- ・ CEOを頂点とした全社的な組織作り(機能軸及び地域軸)
- ・ コンティンジェンシープランの作成と事前対応
(マニュアルの見直し・安否確認システムの導入・訓練の強化)
- ・ 生産・ISの復旧プランの作成(復旧期間目標設定及び方策)
- ・ 供給停止/再開に係るサプライヤー・物流業者とのルール作り及び展開

ハード面での対策

- ・ 既存建物の補強、設備の固定
- ・ 増産投資時を捉えた工場の地理的分散
- ・ ITセンターの移転

2005/2/28

4

4. エンタープライズ・リスクマネジメントの定義



COSO Enterprise Risk Management (ERM)

「ERMとは企業の取締役会・経営者・その他社員によって実施されるプロセスであり、戦略策定に於いて全社的に適用され、企業活動に影響を与えるリスクを明確化し、リスクをどこまで取れるかを管理することで、企業の目的の達成に合理的保証を与えるもの」

日産における解釈

「ストレッチされた中期計画に挑戦していくに当たり、夫々が目標達成の阻害要因を予め想定し対策を打つことにより、目標の達成をより確実なものにする」

「ERMは、安心してアクセルが踏めるように装着されている、アンチロックブレーキやエアバッグである」

ERMはBCPの思想に通じる

2005/2/28

5

5. ERM化を進めるに当たりの検討



組織

- ・ Simple and Pragmatic
- ・ ERM専門の組織は作らず、既存の機能の連携により実践（内部監査室、財務部RMチーム、セキュリティオフィス、コンプライアンス委員会等）

役割と進め方

検 討 中

- ・ 内部監査室が「Risk Coordinator」としての役割を持つ
- ・ 夫々のリスクに対する責任を持つ「Risk Owner」を明確化
- ・ 「Risk Coordinator」は各「Risk Owner」のリスク対応状況をモニター
- ・ リスクが複数の「Risk Owner」にまたがる場合は「Risk Coordinator」が連携をサポート。必要に応じ、経営会議(Executive Committee)に対応策等を提案
- ・ 「Risk Coordinator」は全社のリスクリストを定期的に見直し、経営会議に報告

2005/2/28

6

平成 17年 2月

企業防災の現状と企業評価について

帝商株式会社

1. はじめに

(1) 災害が発生すると大きく分けて次の5つの問題が起こります。

- 第1. 避難の問題
- 第2. 救助の問題
- 第3. 従業員の安否確認の問題
- 第4. 食糧等生活面の問題
- 第5. 事業の継続の問題

(2) 問題にどう対処するか。

① 企業防災の基本理念は「自分達の事業所は自分達で守る」とされており、必要最低限のものは日頃より準備しておく必要があるとともに、いざという時の対応のルール作りとその徹底が必要です。

② 防災基本計画においては「国民の防災活動の環境整備」の項目の1つに「企業防災の促進」をあげ、災害時に企業の果たす役割として以下の3点をあげています。

・従業員、顧客の安全 ・地域住民への貢献 ・経済活動の維持

※地域の貢献については、災害対策基本法第7条に「地方公共団体の住民は自ら災害に備えるための手段を講ずるとともに、自発的な防災活動に参加する等防災に寄与するよう努めなければならない」とされており、ここでいう「住民」には企業等の法人も含まれていると解されています。

2. 企業防災における基本的な考え方

地震大国日本では、東海・南海・東南海地震をはじめ南関東直下型地震の恐れが強く叫ばれていますが、新潟中越地震のように思わぬところで激震に見舞われるなど大災害の発生は時と場所選びません。それだけに日頃からいざという時に備え、すぐ対応できるよう準備しておく必要があります。ここでは企業防災についての基本的な考えを述べさせていただきます。

(1) 自分の身は自分で守る。

災害に備え、都道府県や市町村でも様々な準備をしています。しかしそれではいざという時設置する避難所とそこに収容する人々を対象としており、企業及びその従業員は対象としていません。よってまず企業自身が準備しておく必要があります。

(2) 大災害発生時消防・警察はすべてに同時に対応できない。

これらの機関は日常起きる火災や犯罪、救急事故等に対応するもので、人員にも限りがあり大震災のように同時に多発する災害全てに即対応できる組織となっていないからです(もしすぐ来てくれたとしたら、それは大変運が良かったと思うべきです)。

(3) 救助のためには素人でも扱えるものを準備。

震災時の救助資機材は「パール、のこぎり、ジャッキ」が3種の神器と言われています。重いキャビネや瓦礫の下に埋まっている人の救出には素手では無理です。かといって消防士のようなプロが対応するわけでもないで、プロの救助を待つ余裕がなく一刻を争う時に素人でも扱える必要最低限のものを準備することです。

2

(4) 従業員の安否確認の方法を確立し訓練を通し徹底させる

直後の混乱の中で、従業員の安否をいかにして確認するか。その方法を事前に決めておくと共に実際にそれが有効に機能するか日頃より訓練しておくことが重要です。

(5) 災害時の対応のマニュアルを作りと日頃の訓練で全員に徹底させる

いざという時、従業員一人一人がどう対応し、どう行動するかについてはきちんと決めておく必要があります。そのためのマニュアル作りが大事ですが、さらに重要なのは作りっぱなしにせず、訓練等を通して日頃から全員に徹底させておくことです。

(6) 防災設備の保守・点検管理を定期的実施させる

せっかくの防災設備もいざという時使えなくては意味がありません。法令で定められていることも多く、日頃から定期的実施しておくことが重要です。

(7) 水・食料・トイレ等の備蓄と期日管理の徹底させる

企業の従業員向けの水・食料あるいはトイレの確保は、誰もやってくれません。企業自身が取組むしかない問題です。従業員の多くが帰宅困難にならないとも限りません。

(8) いかに早く事業を再開、継続させるかの計画立案し、常に見直しを実施する

直後の混乱もとりあえず収まり、従業員の安全確保もできてくると、次はいかに早く事業を再開させるかが極めて重要な問題となってきます。このためには日頃からいろいろなケースを考え、周到な計画をたて、かつ検証しておくことが重要となります。

(9) 地域に何が貢献できるかを日頃から考えておく

企業も地域の一員であり、日頃からできることを考えておく必要があります。

3

3. 企業における防災への取組状況について

(1) 大きな企業間ギャップ

備蓄一つとっても、食料等の備蓄から各種資機材まで含め十分な準備をしている企業がある一方全く何の手当でもしていない企業もあり、企業間で大きなギャップがあるのが実情です。また立派なマニュアル作りができている企業でも、作りっぱなしで見直しもされず、従業員の大半が読んだこともないといったケースもあります。事業継続計画(BCP)の策定にも積極的に取り組んでいる企業もある中、そのギャップはますます広がっていると言っても過言ではありません。



(2) 水・食糧等の備蓄を例にとった場合

- ① 平成14年報告の内閣府アンケート調査による企業の備蓄状況は48.4%
(東証1部・2部、ナスダック上場企業および資本金10億円以上の非上場企業699社)
(東京、神奈川、静岡、愛知に本社を置く2,154社に実施。回収率32.5%)
- ② 平成16年12月の日経新聞の地震調査によると職場での水・食糧の備蓄状況は27.8%
(地域差も大きく、職場の地震対策は名古屋地区が進み、福岡が送れている)
(成人がいた世帯1,214件から712件の有効回答。回答率58.6%)

日経新聞の調査は個人に対する電話によるアンケート調査のため企業規模が不明であり、内閣府の調査とは同一に考えられないが、実態は3割程度と考えられる。さらに実情は、管理が不十分で賞味期限が切れていたりして、いざというとき役に立たないケースも多いと推測される。

4

(3) 例えば備蓄が不十分な理由

防災に対する備えが不十分な理由は次の4つに要約されます。

- ① 日頃から身近な問題と考えられておらず、必要性を認めていない。
- ② 必要性は理解していても、いつ起こるかかわからないものに(余計)なコストはかけられない。
- ③ 準備する意向はあるが十分な保管スペースが無い。
- ④ いざ準備してもその後の管理がなされておらず、気が付いたら期限が切れている。

(4) 企業間ギャップの解決法

- ① 総務担当者だけでなく、何よりまず企業経営者の企業防災に対する強い取組み姿勢が必要です。
- ② さらに「どの元過ぎれば・・・」とならぬよう、多くの経営者に継続して企業防災への関心を持たせ続けるためにも、なんらかの仕組み作りが必要であり、企業評価はその大きな要因の一つとなると考えられます。
- ③ また防災力向上にかかったコストに税制上の優遇措置を設けることも効果があると思われます。

企業評価



5

4. 企業防災を進める上でのキーワード

(1) 自主防災

・減災対策

耐震化工事実施、防災設備の保守点検、キャビネ・什器備品等の固定等

・備蓄対策

水・食料の備蓄、トイレの対応、救助資機材の準備、生活必需品の確保等

・継続対策

マニュアルの整備・見直し、定期的訓練実施、事業継続計画立案・見直し等

(2) 社会(地域)貢献

敷地・建物への避難者受入、備蓄品の提供、従業員によるボランティア活動等

(3) できることから始める

コストの問題があるのであれば、一度に対応せず数年に分けて対応し、コストの平準化を図る。できることから先ず始めることが大事。

5. 企業評価方法

(1) 耐災害指数(耐震災指数)を設定し、ゾーンで5段階評価

(2) 評価対象企業により、指数には複数の評価基準指数を設定

すべての企業を同一の指数で評価するのは無理があり、複数の基準を設定する。

ex. 大企業と中小企業(上場企業と非上場企業)、製造業と非製造業

(3) 評価項目は次の10項目

- | | |
|---------------|------------------|
| ①防災設備の整備状況 | ⑥緊急時対策マニュアルの整備状況 |
| ②減災対策の実施状況 | ⑦訓練の実施状況 |
| ③食料等の備蓄状況 | ⑧事業継続計画の確立状況 |
| ④救助資機材」の準備状況 | ⑨地域貢献への取り組み状況 |
| ⑤従業員安否確認対策の確立 | ⑩経営者の意識・取り組み姿勢 |

(4) 各項目の細目

主観的評価を排除し、誰もが客観的に評価できる細目を設定する。

(5) 評価方法

- ①基本は自己評価。
- ②上場企業は監査法人が評価し、営業報告書に記載させる。



6. おわりに

(1) 災害に対する備えは企業の責務

社会的に企業に対する様々な関心が高まってきている中、防災に対する取組にも一段と厳しい目が向けられて来ています。だからという訳ではありませんが、今や災害に対する備えは企業の責務といえます。

(2) 出来る事から始める

しかし、企業にも様々な業種、業態があり、全ての企業が同一の対応をする必要もありません。さらに、備えには当然コストがかかります。そこで先ず出来る事から始めることが、何より肝要と考えます。

以上