

第4部

迅速な復旧の 要件と行動

会社が被災してすべての業務が止まったとき、どのような点に着目し、どのように行動すれば迅速に復旧できるのでしょうか。ここでは、早期復旧を実現するために必要ないくつかの判断基準と行動指標、復旧戦術について紹介します。

1日も早く復旧するための条件

第3部では、災害が発生した際、いかに安全かつ迅速に避難や安否確認、緊急点検を行なうか、活動拠点となる対策本部を立ち上げて運営するかについて述べました。

災害発生直後のこうした一連の活動は「初動対応」と呼ばれ、2次被害の拡大を防いだり、ビジネスへの影響を最小化するための重要なステップといえます。

マスコミの災害事故報道などで、よく「初動対応が遅かった」といった表現が使われますが、これと同義と考えて差し支えありません。

初動対応に続く次のフェーズ（段階）は「災害復旧」です。

(1) 復旧に不可欠な条件

復旧活動に必要な準備が整っていなければ、いくら対策本部長が「復旧を開始する」と号令をかけたところで社員は行動に移せません。

復旧活動に着手するための基本的な要件（考え方）には様々なものがありますが、最初に考慮したい点としては次の2つがあります。

① 人員の確保

大地震などの広域災害では、会社だけでなく個々の社員の自宅も被災している可能性があります。発災当日に帰宅した社員のうち、翌日出社できたのは2～3割といったこともこれまでの震災では発生していました。

したがって、防災マニュアルに規定したとおり、必要なときに、必要な人員（社員）を集められるとは限りません。

また、専門の経験やスキルをもつ社員が1名欠けただけで、その社員の業務の後工程に当たるすべての業務に着手できないという、いわゆる「ボトルネック」の問題もあります。

② 通常復旧か仮復旧かの選択

これは通常復旧と仮復旧のどちらを優先するか

という問題です。

身の安全を確保し、避難命令が解除されて社屋に戻った時点で緊急点検を行ない、会社がどの程度被災しているかを判定します。

このとき留意すべき点は、単にモノがどれだけ壊れたのかといった直接的な被害だけではなく、「会社の事業として受けた影響」にも配慮することです。

そうすることで、「通常の復旧」を目指すということによいのか、事業への影響を最小化するためにいち早く「仮復旧」を目指すべきなのかがみえてきます。

(2) 復旧時間のロスをなくす

復旧に欠かすことのできないもう1つの側面に、復旧時間のロスをいかに減らすかという問題があります。

特に電気などのインフラの復旧時期の不透明性や修理業者の対応の遅れは、重要なIT機器や工場設備の復旧を遅らせる原因となります。こうした時間ロスは、事業再開の機会や企業の競争力を奪うことにもつながります。

取引先（顧客）は、一刻も早く、必要なときに必要なニーズを満たしてくれる相手を探しているからです。

このことを考えると、災害によるビジネスへのダメージは、被災による財産の喪失や復旧費用といった一時的な財務損失よりも、事業の再開が遅れることによる顧客離れや競争力の低下のほうが大きいことがわかります。

復旧時間のロスの多くは、企業の防災や復旧努力の範囲外にあって、どうにもならないものという見方が一般的です。

たしかに自社だけではコントロールできない面があることは否定できませんが、それでも企業は復旧時間のロスをなくす努力を怠ってはならないと考えるべきです。

その手がかりとして、ここでは「仮復旧」の考え方に基づくアプローチを紹介します。

キーワードは、「重要な活動」「復旧優先順位」「復旧に必要なツール」です。それぞれについて詳しくみていきましょう。

① 重要な活動は何か

大地震や隣接する施設の大事故などで、ある日突然、自社が災害によって被害を受けたとしましょう。

基幹サーバーはダウンし、窓ガラスは割れ、照明器具は天井からぶら下がり、床には足の踏み場もないほどモノやがれきが散乱しています。そんなすべての業務が突然全面停止した状況を想像してみてください。

こんなときは、焦りと不安でいっぱいになりますが、気持ちを落ち着けて「事業にとって重要な活動は何か」を考えます。

人間にたとえるならば、脳、心臓といった特に重要な代替のきかない機能に相当する部分はどこかを考えるのです。

これは、言い換えると、「〇〇が被災しているから〇〇の復旧に着手する」という事後的な判断のことではなく、「経営方針や事業継続の要請（事業に不可欠な活動は何か）に従って考える」ということです。

その意味で、この作業はもっぱら部課長クラス以上の役割となるでしょう。

② 復旧優先順位を決める

①の「重要な活動」を特定する際に注意したいのは、重要な活動は会社にとって1つとは限らないということです。

たとえば、通販事業を営む会社では、お客様との接点である「コールセンター業務」を最も重要な活動と位置づけるはずです。

さらに、宣伝企画や商品開発といった業務も重要と考える場合には、これらも重要な活動としてリストアップします。場合によっては、営業や法務、労務、財務などの業務が入る可能性もあるでしょう。

そのうえで、復旧の際にどこから手をつけてよいか混乱しないように、どの活動、どの業務の復

旧を急ぐのか、業務活動の復旧優先順位を決めておくことが肝要です。

繰り返しになりますが、この優先順位づけは、あくまでも経営方針や事業継続の要請に従って考えることが大切です。

③ 復旧に必要なツールは何か

重要な活動とその復旧優先順位が決まったら、次にそれぞれの業務の復旧に必要なツール（経営資源あるいは業務を遂行するための手段）をリストアップします。

もちろん仮復旧なので、正常な業務環境でのツールだけでなく、代替のツールも考えます。

代替とは、たとえば「東京のコールセンター室が被災して使えず、ビル管理会社によると修復の完了は3週間後になる」という場合に、代わりに「大阪支店の通信インフラを使う」ということを指します。

被災した東京のコールセンター室の代わりに大阪支店のスペースを借用し、通信インフラも大阪支店で確保するという判断です。

(3) だれが・いつまでに・何を・どう達成するのか

「重要な活動」「復旧優先順位」「復旧に必要なツール」の3つが決まったことで、仮復旧の要件がそろいました。

次は、「だれが・いつまでに・何を・どう達成するのか」を、具体的に行動手順として示す必要があります。

ふたたびコールセンターの仮復旧例で考えてみると、

- 大阪支店に臨時のコールセンターを設置する責任者はMさん
 - Mさんは大阪支店の部下に指示してコールセンター業務に必要な電話機4台、ヘッドセット4個、顧客リストを24時間以内に調達する
 - その間に東京（被災地）から4名のスタッフを社用車で大阪に連れてくる
- といった段取りです。

図表4-1は、コールセンター業務の仮復旧の要件と流れを示したものです。

このように、重要な活動、復旧優先順位、復旧に必要なツールなどの要件を決め、だれが・いつまでに・何を・どう達成するのかという行動手順を組み込むことによって、復旧時間のロスをできる限り減らすようにします。

以下では、復旧に関する様々な要件や行動手順のあり方をより具体的にみていきましょう。

必要な要員を確保する

実際の現場では、復旧に向けて必要な要員を確保しようとする、様々な障害が噴出するということがよくあります。

(1) 復旧要員の招集をはばむ原因と対策

復旧要員の招集がスムーズに進まない原因と解

決のポイントについて、「被災の影響」と「社会的背景や理由」の2点から考えてみましょう。

いずれも、事後的に対応しようとしても手遅れなので、事前に検討し、対策を講じておくことが肝要です。

●被災の影響

① 社員本人の被災

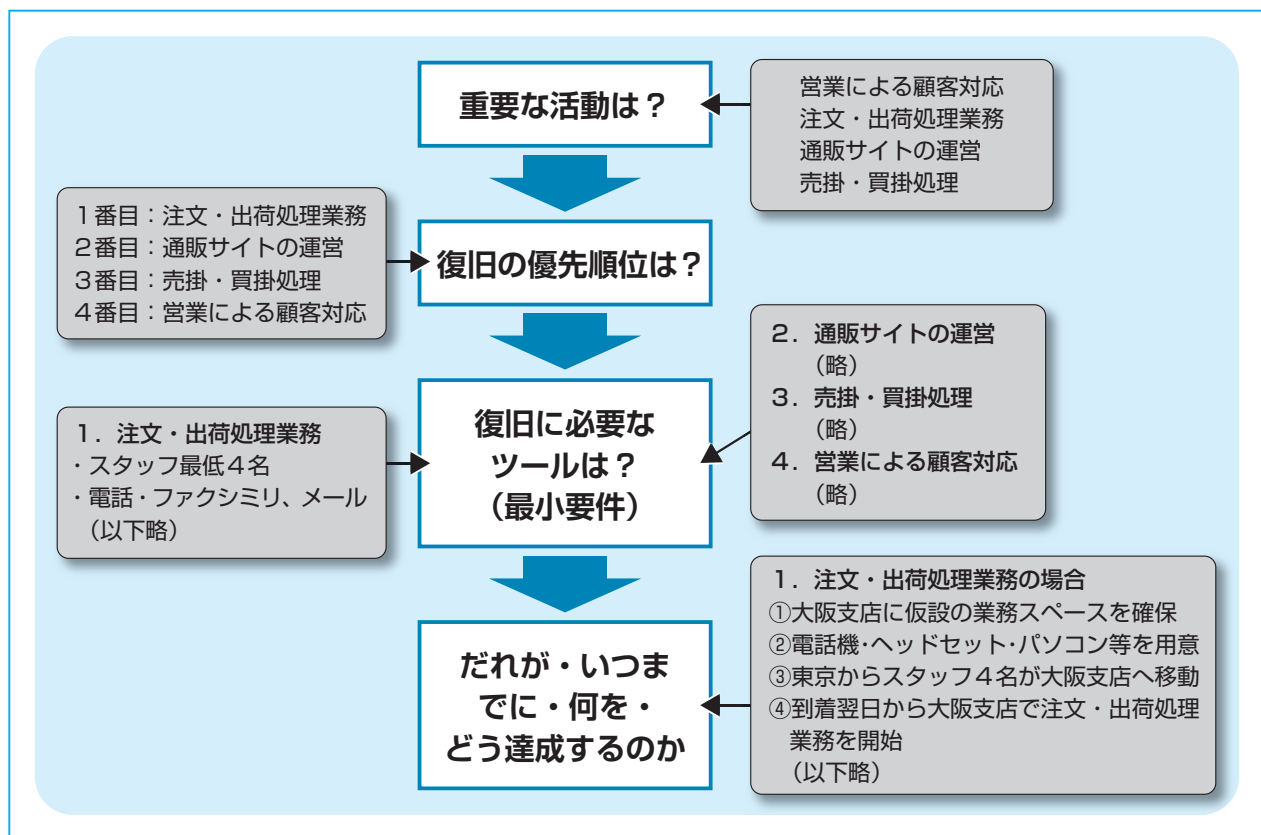
就業時間の内外を問わず、社員の身に起こり得る負傷や入院、死亡などを指します。

地震などでは、職場でのスチール棚やOA機器の転倒・落下によるケガ、エレベーター内の閉じ込めなどがあります。防災教育や訓練などを通じて、職場や家庭での罹災を回避する予防策を徹底させましょう。

② 自宅・家族の被災

社員の自宅が被災したために避難所からの不自由な通勤を余儀なくされる、社員の家族、親戚等の負傷や入院、死亡などで仕事が手につかないな

●図表4-1 ●仮復旧の要件と流れ



どの状況が考えられます。これらについても、①と同様に防災教育や訓練を通じて、職場や家庭での罹災を回避する予防策の徹底を図ります。

人事や総務の担当者は、外部の専門家から社員の精神面への対処方法について事前にアドバイスを受けておくことも大切です。

③ 帰宅・出社困難

都市部と郊外を往復する社員に発生する公共交通機関の途絶の問題です。

家族の被災や避難所生活による著しい不便がなく、復旧に欠くことのできない健康体の社員については、社用車で送迎したり、場合によっては会社近辺にしばらく投宿して復旧を手伝ってもらうことも検討します。

●社会的背景や理由

① 契約・法律の壁

会社によっては、重要な業務に多数の外部のスタッフ（請負契約に基づいて集められた人員など）がかかわっている場合があります。

こうしたケースでは、自社が外部スタッフに直接出社や自宅待機を命じたり、勝手に代替要員を投入することはできません。

必要なスタッフを確保し、事業を早期に再開できるかどうかは、外部スタッフの管理元の企業がどこまで危機管理意識をもち、非常時の人員体制を考えているかにかかっています。

② 個人情報提示の拒否

個人情報保護の意識が高い今日では、緊急時の連絡網（住所・携帯電話の番号・家族の連絡先などで構成）の作成に協力したがない社員も少なくありません。

緊急時の連絡先を明かさない社員、会社から個人の携帯電話やメールアドレスに指示・命令の通知が入ることを暗に拒む社員をそのままにしておいてはいけません。個人情報の管理と用途について十分に説明し、理解を得て（信頼関係を築いて）おくことが重要です。

③ 会社に対する忠誠心の低さ

これは、人事・処遇にまつわる日常の根本的な

問題（雇用条件・福利厚生・人間関係・報酬等）といえるかもしれません。

最近では、正規社員との賃金格差がありながら、高度なスキルや知識を必要とする重要なポストに就いている非正規社員が増えています。彼らは重要な業務の継続・復旧の担い手である半面、会社への帰属意識や協力意識は正社員ほど高くはない可能性があります。

対策としては、やはり普段からコミュニケーションを密にして、できる限り不満や要望等に対応し、信頼関係を築いておくことです。

(2) 代替要員を確保するには

復旧要員の招集に支障が生じないよう予防策を講じていても、実際は人員不足に悩まされるというのが多くの災害復旧現場の現実です。

東日本大震災では、被災地における著しい出社率の低さは言うまでもなく、被害の少なかった関東圏でも鉄道の運休・運転制限や計画停電、その他の影響で自宅待機や時差出勤を指示せざるを得なかった企業も多くありました。

そのため、必要な人材が業務や復旧活動に就けない場合に備えて、代替要員の確保が必須となります。代替要員の確保も、「事後に適切に対処する」ための「事前対応プラン」であることを忘れてはいけません。

① 通勤マップの作成

通勤マップは「だれが」「どこから」「どのような手段で」通勤しているかを視覚的に表わしたマップです。

全社員を調査して書き込む必要はありませんが、緊急事態が発生したときや、復旧活動に当たる中核メンバーとその代替候補となり得るメンバーを特定するために、ある程度幅広く把握しておくことがポイントです。

プライバシーの心配をする社員がいる場合は、調査主体となる担当者が、マップを作成する目的と用途、管理方法をきちんと社員に明示して理解を得ることが大切です。

② スキルリストの作成

次に重要なのは「スキルリスト」の作成です。スキルリストは、防災や災害復旧の手順を立案する際に、たとえば、

- ・ Aさんが出社できない場合、Aさんと同等の知識やスキルをもつ他の人員はいるのか
- ・ いるとすれば誰なのか

を「一目で特定すること」を目的として作成するものです。

スキルリストを使用する場面は2回あります。まず、防災プランを策定する際に、前もって代替要員の候補者を決め、これを文書に規定する場面です。もう1回は、実際に会社が被災し、予定していたスタッフが出社できなくなったときに、このリストを見て臨機応変にメンバーを割り当てる場面です。

いずれの場面でも、スキルリストが頼もしい味方になってくれるはずです。

スキルリストの標準的なフォーマットは特にありませんが、基本的な項目を備えたひな型を示したのが図表4-2です。

自社の実態に合わせて、より使いやすくなるように工夫してみてください。

③ 進捗管理と引継マニュアルの整備

災害対応というよりも、日常業務の効率化の延長としての作業といえます。

各社員の業務の進捗状況については、紙による日報のほか、電子メールで上司に報告したり、社内で見覧できるようにイントラネットなどにアップしていると思われます。

災害時には停電やサーバー、パソコン等の故障が生じる可能性が高いので、紙に出力するか、外部のサーバーを経由して別の場所からでも閲覧できるようにしておくことで、発災時に中断した業務の状況のある程度把握できます。

また、引継マニュアルは、第三者でも容易に内容（意味）をくみとれるように、できる限り平易に記述しておくことが大切です。

④ クロストレーニング

クロストレーニングとは、本来は複数の運動やエクササイズを組み合わせで行なうトレーニングのことですが、ビジネスの世界では、1人で複数の業務を処理できる知識やスキルを身につけるための教育や訓練を指します。

製造業などでは、複数工程の作業をこなせるように教育・訓練する仕組みとして、「多能工化」という言葉を使用します。

クロストレーニングや多能工化は、事業継続のための代替要員を確保するうえで大きな拠り所となるだけでなく、日常的にも業務量の増減に合わせて社員を柔軟にシフト（配置）できるというメリットがあります。

●図表4-2●スキルリストの例

経理業務	名前	入出金	伝票処理	会計ソフト 入力	給与計算	月次決算	税務処理	法定調書 作成
主担当	Aさん	○	○	○	○	○	○	○
候補1	Bさん	○	×	×	○	○	△	×
候補2	Cさん	○	△	△	×	×	△	○
候補3	Dさん	△	○	×	○	×	×	△
候補4	Eさん	×	×	△	×	×	○	×

評価の目安 「○」＝知識・スキルと也十分 「△」＝基本的な知識とスキルはある 「×」＝ほとんど知識・スキルがない

⑤ 技能奨励プロジェクトの推進

クロストレーニングや多能工化を人事評価制度に組み込んだり、「力量認定者増強キャンペーン」などを実施して、事業運営に不可欠な業務に従事できる社員数を相対的に増やし、重要なスキルをもつ人材をプールしておきましょう。

そして、一定期間ごとにスキルや技能をもつ人材を把握し、この人材のプールを参照しながら通勤マップとスキルリストを作成することで、より戦力の高い代替要員を特定・確保できるようになるでしょう。



人員確保の問題は、指揮命令を行なう対策本部のスタッフにとどまらず、

- ・災害復旧対応のために投入される実働・支援部隊をいかに現実的な線で確保するか
- ・スタッフ1人ひとりの顔と力量が見える配備体制をいかに実現するか

という「人的戦略の確立」にかかっています。

緊急時の人員確保の問題はすぐには解決しないかもしれませんが、社内の担当者だけでなく、社外の専門家（社会保険労務士や弁護士など）にも参加してもらい、段階的に協議・解決していく地道な努力が求められます。

被災の判定と復旧の方向づけ

第3部では、被災しやすい様々な場所を想定して緊急点検のポイントを説明しました。

次に必要なステップは、緊急点検の結果から被災のダメージが重要な業務活動を阻害するものかどうかを見極めることです。

(1) 緊急点検は「選択と集中」で

通常、オフィス内が被災して惨憺たる状況である場合には、どこから手をつければよいかわからず、途方に暮れるものです。

しかし、ここで「当面業務は行なえそうにない」とあきらめてしまうのは禁物です。事業が停

止した会社の外には、多くの取引先（顧客）がいることを忘れてはなりません。

社会的責任を果たし、取引先（顧客）との信頼関係を維持するためにも、1日も早く復旧する義務があるのです。

緊急点検の結果を迅速かつ効率的な復旧活動につなげるキーワードは、「選択と集中」です。

ここでの「選択」とは、事業運営の目的を果たすために必要な要素（重要な業務活動とそれを支える経営資源）が無事か、あるいはどの程度被災したかを選択して見極めることです。

ここでの「集中」とは、事業の継続にかかわる重要な要素が被災した場合に、その被災した業務と経営資源を集中的に復旧するためのアクションを起こすことです。

以下、設例をもとに、緊急点検の判定と通常復旧・仮復旧に振り分ける方法について説明していきます。

【設例（前提条件）】

P社は通信販売を営む会社で、緊急時における方針は次のとおりです。

「震災で事業が全面停止したときには、次の優先順位で必要な経営資源を調達し、それぞれの業務機能を立ち上げる」

- ・優先順位1
注文・出荷処理（コールセンター）
- ・優先順位2
通販サイトの運営（宣伝営業）
- ・優先順位3
売掛・買掛処理（経理）

P社の3つの優先業務に必要な経営資源は、次頁図表4-3のとおりです。

(2) 緊急点検の判定

主な緊急点検箇所（62～64頁参照）について、それぞれの点検箇所を「注文・出荷処理」「通販サイトの運営」「売掛・買掛処理」の3業務に照

らしてチェックします。

もちろん、緊急点検の対象はこの3業務に限りませんが、P社は被災時における復旧優先順位の高い（＝可能な限り早期に復旧すべき）業務活動と位置づけているため、会社全体の点検項目のなかでも、特に意識して確認作業に当たらなければなりません。

図表4-3では、業務ごとに経営資源を「人員」「通信手段」「アプリケーション」「情報システム」「情報資産」「外部依存先」の6項目に分類しています。以下の説明でも、この順番に緊急点検の判定を行なっています。

① 人員

人員については、一時避難の際の点呼、携帯電話やメール、災害用伝言ダイヤル171などを通じて確認します。エレベーターや防犯ドアの開閉（出入りできない、閉じ込め）といった状況にも配慮します。

確認の結果、「注文・出荷処理」「通販サイトの運営」「売掛・買掛処理」にかかわるスタッフのなかに負傷者や安否不明者がいた場合、残りの人員でこれら3業務（なかでも特に優先度の高い注文・出荷処理業務）にどの程度対応できるかを現

場の担当者や上長に照会します。

なお、ここでは発災当日の手順を想定していますが、実際は被災による混乱や安否確認の遅れなどで、翌日以降でなければ状況が判明しないこともあると考えられます。

② 通信手段

顧客や取引先との通信手段である電話やファクシミリ、メールが使用不能になる状況には、次の3つのケースが考えられます。

- 社内のツール（電話機やファクシミリ、パソコン）は無事だが、回線の混雑や不具合で通じない場合
 - 社内のツール自体が故障・破損して使えない場合
 - 停電で回線・ツールともまったく使えない場合
- いずれの場合にも、通信手段が使えないことがわかった時点で、回復の見通しを推し量り、しばらく業務が行なえないような場合には、後述する代替手段を実行に移す必要があります。

③ アプリケーション

アプリケーション（顧客や商品のデータベースなど）が使用不能という場合、停電や情報システムの故障や破損を考えないわけにはいきません。

●図表4-3 ● 3つの優先業務に必要な経営資源

部署		コールセンター（営業部）	宣伝営業部	経理部
業務		注文・出荷処理	通販サイトの運営	売掛・買掛処理
経営資源	人員	16名	3名	4名
	通信手段	電話・ファクシミリ・メール ヘッドセット	電話・メール	電話・ファクシミリ・メール
	アプリケーション	顧客データベース 商品データベース	Excel・Word・PowerPoint Eコマースアプリケーション	Excel・Word・PowerPoint 経理ソフトウェア
	情報システム	パソコン 受発注システム 販売管理システム	パソコン ウェブ（Eコマース）サーバー 販売管理システム	パソコン 販売管理システム
	情報資産	顧客の注文情報 通販サイトからの注文データ 商品在庫データ	Eコマース取引データ 顧客情報	主要客先リスト 主要媒体データ 営業対応マニュアル
	外部依存先	通信事業者（ISP）	Eコマース決済業者 広告代理店 印刷会社	〇〇銀行

Excel、Word、PowerPointなどの普及型のアプリケーションも、使用不能になる原因の多くは停電やパソコン本体の被災です。

したがって、停電でサーバーやパソコンが起動できない、起動はしてもエラーが出てファイルの読み書きができないといった場合は、代替手段を考える必要があります。

④ 情報システム

P社の例では、コールセンターで受発注システムと販売管理システムを使用しています。

これらは、外部からの電気供給が途絶えるとUPS（無停電電源装置）で一定時間は電力が維持されますが、その持続時間は数十分から数時間に過ぎません。他のウェブサーバーやパソコンも、多くは停電の影響を受けます。

また、社内外を結ぶネットワークシステムの可用性も重要です。特に注文書や見積書のやりとりを電子メールに依存している場合は、電子メールが届かないことによる影響は随所に出てきます。

⑤ 情報資産

情報システムやパソコンの被災では、「重要なデータ」の保護も問題となります。

重要なデータとは、社員のパソコン上で作成する文書ファイル等もさることながら、特に注文処理や売上処理といった取引データを指します。これらのデータがひとたび消失すれば、回復はほぼ不可能と言わざるを得ません。

受発注や売上データ、商品仕様、プロジェクト活動で作成されたデータなどは、システム本体だけでなく、バックアップ装置にも保存されていることが多いものです。

しかし、バックアップ装置を重要なシステムと同じ場所に置いている企業も少なくありません。この場合、地震の衝撃や停電、（地震の2次被害としての）火災、浸水などによって同時に被災する可能性があります。

バックアップ用の装置やデータは、社外のデータセンターを利用するなど必ず離れた別の場所に置くようにしてください。

⑥ 外部依存先

自社は無傷でも、重要な取引先や外注業者が被災して特定の業務が止まることもあります。

P社の例では、通販サイトの運営業務にかかわるEコマース決済業者や、宣伝営業業務に必要な広告代理店、印刷会社などが外部依存先です。これらの事業者が被災してサービスが停止している、連絡がつかないという場合には、その時点での状況確認と代替方法による業務の継続を考える必要があります。

また、外部依存先には、通信や電気、インターネットサービスプロバイダなどのインフラ事業者も含まれます。これらのインフラが使用不能になると、上記の②～⑤のすべてに影響しますから、特に復旧優先度の高いコールセンターの機能を一時的に移転するなど、仮復旧行動を選択肢に含める必要があります。

最後に、図表4-3にはない項目ですが、業務スペースが使えるかどうか重要な点検ポイントです。被災でオフィスに立ち入れない（立ち入りできても業務に耐えられない）ということも十分に考えられるからです。

業務スペースが使えないのであれば、場所を移動するなどの代替案を考えましょう。

(3) 通常復旧と仮復旧

通常復旧だけでなく、あえて「仮復旧」という手段を選ぶのは、緊急時における復旧優先度の高い業務、つまり会社の方針として1日も早く復旧させたい業務があるからです。

通常復旧と仮復旧について、少し詳しく説明しましょう。

① 通常復旧を選択する場合

壊れたものを片づけ、転倒・落下した器具や備品をもとの位置に戻し、必要に応じて修理業者を呼んで故障箇所の修理や修復作業をしてもらうという流れです。

P社の例では、コールセンター業務を最も重要な活動と位置づけていますが、たとえば被害は天

井の一部剥落という場合、コールセンター業務を止めることなく、天井の補修作業が可能です。

このように通常業務のかたわら復旧作業を行なうことができる場合、つまり被災の程度が重要な業務活動を停止させるほど深刻ではない場合には、通常の復旧手順で問題はありません。

② 仮復旧を選択する場合

「重要な業務活動が停止するほどの深刻な被災である」とみなされた場合に登場するのが「仮復旧」です。

たとえば、以下の状況ではすぐに業務を再開するのは困難です。

- 大地震の衝撃で突然停電になる
- 社内のあちこちで棚が倒れ書類が散乱している
- 社員は家族や関係者の安否確認で手一杯
- 故障箇所の修理や建物・設備の補修がいつできるかわからない
- 事業継続に不可欠な外部業者のサービスがしばらく受けられない

このような状況では、とりあえず会社の業務機能を最低限維持するための「仮復旧」という社内の自助努力による作業が必要となります。

なお、通常復旧と仮復旧は、どちらを選択するかという問題ではないことに注意してください。

通常復旧では時間がかかり過ぎて、取引先等に多大な迷惑をかけるという場合に、暫定的に前倒しで復旧するのが「仮復旧」です。仮復旧で最低限の業務活動（機能）を維持しつつ、その間に通常復旧の段取りと手順を踏んで被災した職場をもとの状態に戻すということでもあります。

復旧に必要な活動を特定する

「復旧」とは、「何を第一に守りたいのか」「何を第一に復旧させたいのか」という優先順位に基づき、ダメージを最小限に抑えるために予防的かつ集中的に対処する活動を指します。事が起こってから対処するという“後追いのニュアンス”はないことに留意してください。

迅速な復旧の要件として、「事業停止の影響」「目的達成に必要な要素」「復旧時期」の3つの観点から説明します。

(1) 事業停止が及ぼす影響

事業が停止すると様々な相手に影響が出ます。この相手は、「利害関係者」「ステークホルダー」とも呼ばれ、身近な例としては顧客や納入先、消費者ということになります。

どのような約束や責任を果たせないと、だれに對し、どんな影響が出るかについて、引き続きP社の例で説明しましょう。

東京に本社、大阪に通販商品の倉庫を兼ねた支店をもつP社の場合、本社は東日本大震災の被害を免れたものの、電力供給や公共交通機関の乱れで3日間正常に業務を行なえませんでした。

後日、社長以下5名が今後の震災対策について協議した内容は次のとおりです。

（社長）強固な防災体制を確立し、震災の影響で業務がストップしても素早く再開できるようにしたい。事業は相手があって初めて成り立つものだから、被災して各部門の業務がストップしたとき、だれに対してどのような影響が出るか、まずここから考えてみよう。

（経理部長）経理業務ができない場合の影響はいろいろあります。支払いの直前ならば支払先、それが給与ならば従業員に迷惑がかかります。売掛金を回収する直前なら当社の資金繰りに影響します。

（営業部長）営業の担当は購買営業とコールセンターです。購買営業が止まると業者からの買付けができなくなりますが、短期的には品揃えと仕入点数は決まっているので、変更が出ない限り緊急の対応は必要ありません。

（大阪支店長）本社コールセンターの業務が停止すると、コールセンターから注文・出

荷指示データが流れないので、大阪倉庫では商品の払出しができなくなります。出荷できないと、大口の得意先や消費者から催促やクレームの電話がコールセンターに行きますが、本社は被災で電話はつながりません。

(宣伝営業部長) 通販サイトの運営では、ウェブサーバーの維持管理が何よりも重要です。サーバーが停止すれば、当社サイトにアクセスしてもつながらず、顧客は競合他社のサイトに流れるでしょう。そうなると売上がゼロになってしまいます。

(社長) 通販サイトにアクセスできない、コールセンターから出荷指示データが流れない、出荷できない、催促やクレームの電話もつながらない。いったいどうなることか……。

この後に生じるのは、顧客離れと信用（ブランドイメージ）の低下・失墜、その結果としての売上減少でしょう。

そうした最悪の事態を防ぎ、少しでもダメージを軽減するために、迅速な復旧（のための活動）が求められるのです。

(2) 事業の目的達成に必要な要素は何か

企業が利害関係者に提供しているサービスのなかで、約束や責任を果たせないときの影響が最も大きい業務の流れを可視化し、業務遂行に必要な要素（ツールまたは経営資源）を洗い出します。

これらは、重要な業務機能をいち早く復旧するための必須の要件となります。

P 社の場合、(1)での社長以下 5 名の議論から、地震で本社の業務が停止したときに最も影響が出る相手は通販の顧客で、その影響の拡大（顧客離れ）を食い止めるにはコールセンター機能（注文・出荷処理）と通販サイトの運営を維持しなければならなかったことがわかりました。

また、支払先からの信用と会社の運営資金の維

持のために、売掛・買掛業務を滞りなく継続することも重要です。

地震の影響を受けたとき、重要業務をなるべく麻痺させない、つまり早い段階でそれぞれの業務機能を回復するためには、どのような手順や作業が必要でしょうか。

この点については、「業務の流れ（業務フロー）の見える化」と「業務フローによる復旧に必要な経営資源の特定」を通じて洗い出すことができるでしょう。

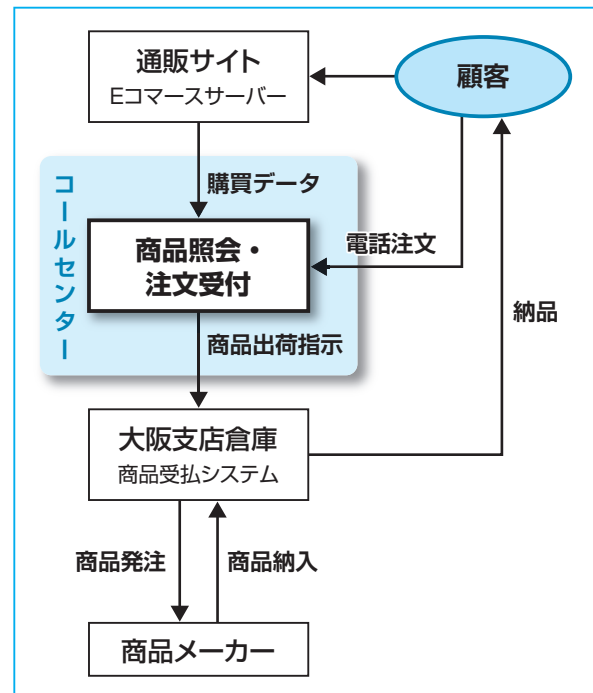
① 業務の流れ（業務フロー）の見える化

復旧優先度の高い業務について、それぞれの業務フローを書いてみることです。

P 社の場合なら、復旧優先度の高い注文・出荷処理、通販サイトの運営、売掛・買掛処理の業務フローです。

図表4-4は注文・出荷処理の業務フロー例です。

● 図表4-4 ● 注文・出荷処理の業務フロー



同じように、通販サイトの運営と売掛・買掛処理についても可視化します。

業務フローは、ISO14000やISO9000などでおなじみの作図手法ですが、専門的な書き方を

意識する必要はなく、業務が一巡する流れを単純化して書き出せばよいでしょう。

② 業務フローによる復旧に必要な経営資源の特定

業務フローを可視化したら、次に各業務に必要な経営資源を割りつけます。

P社の例では、図表4-3で示した業務の経営資源を参考に当てはめてみると、図表4-5のように割りつけることができるでしょう。

自社の業務についても、同じように各業務ごとのツールを割りつけてください。

業務の流れのなかにある個々の作業項目と経営資源との関係を明確にするコツは、

- どこから、何を、どのような方法で受け入れ
- どのように処理し
- どこに、何を、どのような方法で引き渡すのかを意識することです。

(3) 復旧時期（目標復旧時間）を設定する

一連の業務活動が停止したとき、遅くともいつまでに活動を再開できれば、事業と利害関係者への影響を最小限に抑えられるかを考えます。

言い換えると、「どの業務から、いつまでに立

ち上げるべきか」の目安をつかみます。

ここで求められるのは、被災した経営資源の買替えに要する時間などを考慮して復旧時期を予想することではありません。

利害関係者に対する会社としての約束と責任を果たせなくなったとき、いつまで相手がそれを容認してくれるのかという、いわば「ビジネスの要求に対するタイムリミット」の可視化です。

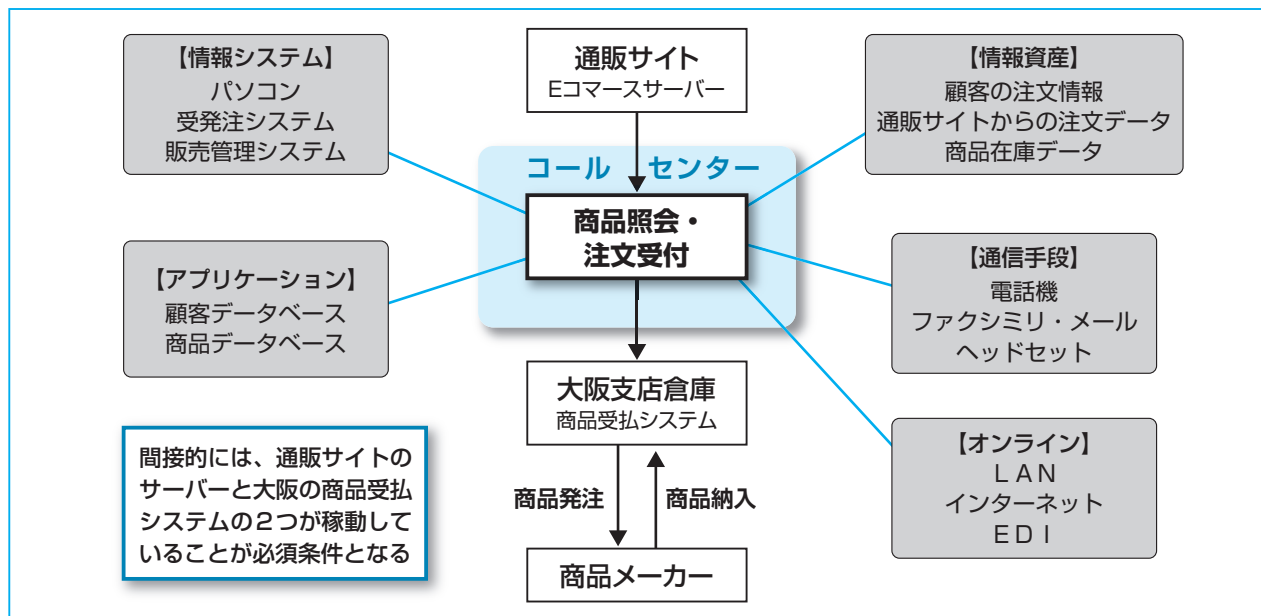
この可視化に際しては、図表4-6のとおり、停止した業務ごとの時間の経過に沿って影響の大きさを評価し、起こりそうな事態を記述してみることをお勧めします。

以下、前掲P社の議論の内容を整理して引用しているので、時間的な影響の変化を評価する際の参考としてください。

●注文・出荷処理業務に関して

- 本社コールセンターから注文・出荷指示データが流れないため、大阪倉庫では商品の払出処理ができない
- 出荷できなければ、大口の得意先や消費者から催促やクレームの電話がコールセンターにかかってくる
- 本社は被災して電話が繋がらない

●図表4-5 ●注文・出荷処理業務に必要なツール



●通販サイトの運営に関して

- ・通販サイトの運営のためにウェブサーバーの維持管理が何よりも重要
- ・ウェブサーバーが停止すれば、顧客はすぐに競合他社に流れる（1日平均20万円の売上がゼロになる）

●売掛・買掛処理に関して

- ・支払先、従業員に迷惑がかかる（仕入代金や給与の支払いができない）
- ・売掛金の回収が遅れると資金繰りに影響する

P社の各業務の目標復旧時間については、図表4-6の業務停止の影響評価の結果から、たとえば次のように決めることができるでしょう。

●注文・出荷処理業務の目標復旧時間

- ・業務停止時間が0.5日～3日目までの影響は「中」程度。この間に注文客からの催促やクレームがあっても深刻ではない
- ・4日～6日は影響が「高」。注文客のキャンセルや風評被害、会員退会は痛手となる
- ・以上から、注文・出荷処理業務は、業務停止の影響が「中」の段階で再開すべきと判断し、目標復旧時間は「3日」

●通販サイトの運営業務の目標復旧時間

- ・注文・出荷処理業務と同様の観点から、通販サ

イトの運営業務の目標復旧時間も「3日」

●売掛・買掛処理業務の目標復旧時間

- ・重要な業務ではあるが、注文・出荷処理業務、通販サイトの運営業務より優先度が低い（復旧が遅れても影響は小さい）と考えられるので、目標復旧時間は「6日」

これで、優先3業務については、注文・出荷処理、通販サイトの運営、売掛・買掛処理の順に「3日」「3日」「6日」の目標復旧時間で立ち上げると意思決定したことになります。

ややこしいことをしているようですが、これらは、万一会社が地震等で被害を受けたとき、待たなしの状況のなかで、否応なしに考えなければならぬものばかりです。

計画的かつ予防的に対策を講じるのか、実際に事業停止に追い込まれてから慌てて対処するのかの違いといえるかもしれません。



重要な経営資源の特定と、これらを守るための対策だけでは十分とはいえないのが現実です。

特に自然災害は、自社の防災努力や管理範囲を超えて突然襲いかかってくるものです。そのた

●図表4-6 ●業務停止の影響評価

業務停止時間		注文・出荷処理		通販サイトの運営		売掛・買掛処理
0.5日～1日	中	一部の注文客から催促	中	売上機会損失は最大で20万円	低	ほとんど影響なし
2日～3日	中	一部の注文客からクレーム	中	売上機会損失は最大で60万円	低	ほとんど影響なし
4日～6日	高	注文客よりキャンセル・風評被害・一部会員は退会	高	売上機会損失は最大で120万円	中	支払未済の取引先から問合せ
7日～14日	高	全会員の20～30%が退会・キャンセル増大	高	売上機会損失は最大で280万円	高	支払いの催促と苦情・資金繰りに影響
15日～30日	高	全会員の31～50%が退会・在庫統制困難	高	財務損失は深刻	高	入金遅延・取引先の信用低下・資金繰り悪化
31日以上	高	全会員の50%超が退会・在庫統制不能・キャンセル激増	高	深刻な財務損失により経営維持が困難	高	取引先の信用喪失・資金繰りが極度に悪化

評価の目安 「低」＝ほとんど・まったく影響なし 「中」＝影響は大きいが回復可能 「高」＝影響は深刻で回復不可能

め、どうしても「万一被災したらどう対処するのか」という事後対応の処置まで踏み込んで考えざるを得ません。

以下では、日常の防災対策では守り切れずに重要な業務活動がストップし、復旧に時間がかかる場合の対策、いわゆる仮復旧対策と代替手段の適用について説明します。

なお、(1)～(4)の対策は、図表4-3の3つの優先業務に必要な経営資源をふまえたものです。

(1) 代替要員を確保する

P社のコールセンターの活動を例に、あらかじめ代替要員を確保する準備はできているものとして、要員の補充方法を説明します（代替要員を確保するための事前準備は71～73頁参照）。

コールセンターには16名のスタッフがいて、それぞれ図表4-7のような役割を担っています（「通常人員」の列を参照）。

●図表4-7●スタッフの補充リスト

No.	担当業務	通常人員	最小人員 (=仮復旧要員)
1	商品照会対応	(2)	(1)
2	注文・出荷処理	16	4
3	商品案内	(2)	(1)
4	クレーム対応	(1)	(2)
	合計	16	4

*（ ）内の数字は注文・出荷処理担当者による兼務。通常16名全員が注文・出荷処理業務を担当し、うち5名が他の業務を兼務。仮復旧の際には、最低4名が任務に当たることになる

16名全員が注文受付と出荷処理業務を担当し、このうち（ ）内の5名は他の業務を兼務しています。また、それぞれの役割に対する最小人員数も割り当てています（「最小人員」の列を参照）。

万一スタッフに欠員が出た際は、最小人員数を確保すれば、最低限の業務を継続することができます。ここでは最小人員数は4名となっていますが、地震等の影響で著しく出社率が下がり、最小

人員数を下回ったときには、不足するスタッフを別途手配することになります。

(2) 代替方法・ツールを準備する

今日、デスクワークはパソコンがないと何もはじまりません。代替方法・ツールを確保するための考え方は、パソコンへの過剰依存を見直すきっかけになるかもしれません。

P社の優先3業務のうち、売掛・買掛処理業務の代替ツールを示したのが図表4-8です。

●図表4-8●代替ツールの工夫

経営資源	内訳	代替方法・ツール
人員	4名	代替要員2名で対応
通信手段	電話 ファクシミリ	携帯電話 ファクシミリは大阪 で受送信を代行
	パソコンのメール	携帯電話のメール
アプリケーション	Excel・Word・ PowerPoint	手書き対応
	経理ソフトウェア	手書き対応
情報システム	パソコン	手書き対応
	販売管理システム	伝票控えで照合 記帳は手書き
情報資産	主要客先リスト 主要媒体データ 営業対応マニュアル	大阪支店に保管して いるバックアップとコ ピーを取り寄せる
外部依存先	〇〇銀行	代替なし

図表4-8は、通常のツールが被災して使えなくなったとき、「パソコンなしで」「電話やメールなしで」どこまで業務を行なえるかを自問自答しながら作成（記入）するものです。

事務系の処理や連絡などに関しては、手書きや伝票の控えを参照するといった方法で代替できる可能性があります。また、代替可能な複数の方法が見つかることがあります。

いずれにしても、代替方法・ツールによって業務を行なう場合には、「アナログ人間」になることが求められるでしょう。

(3) 場所を移動する

コールセンターの注文・出荷処理業務は、P社にとってきわめて重要な業務機能です。業務が中断すると、通販サイトと電話受付の2つのチャネルからの注文処理、そして大阪倉庫への出荷指示ができなくなります。

この業務には「受発注システム」と「販売管理システム」が深くかかわっていて、システムがダウンすれば、代替サーバーの調達やアプリケーションの再設定に数週間を要する可能性が高く、顧客離れは免れないと考えられます。

そのためP社では、図表4-9のような仮復旧対策をとることにしました。

この仮復旧の内訳は次のとおりです（あくまでもP社における仮定の対策です）。

- ① 東京本社の「受発注システム」と「販売管理システム」のいずれか一方でも短時間では回復しないことが判明した場合、これらの業務に当たる最小人員4名は72時間以内に車で大阪へ向かう。
- ② 大阪支店では、本社からのコールセンタースタッフの出向に備えて、48時間以内に4名分の

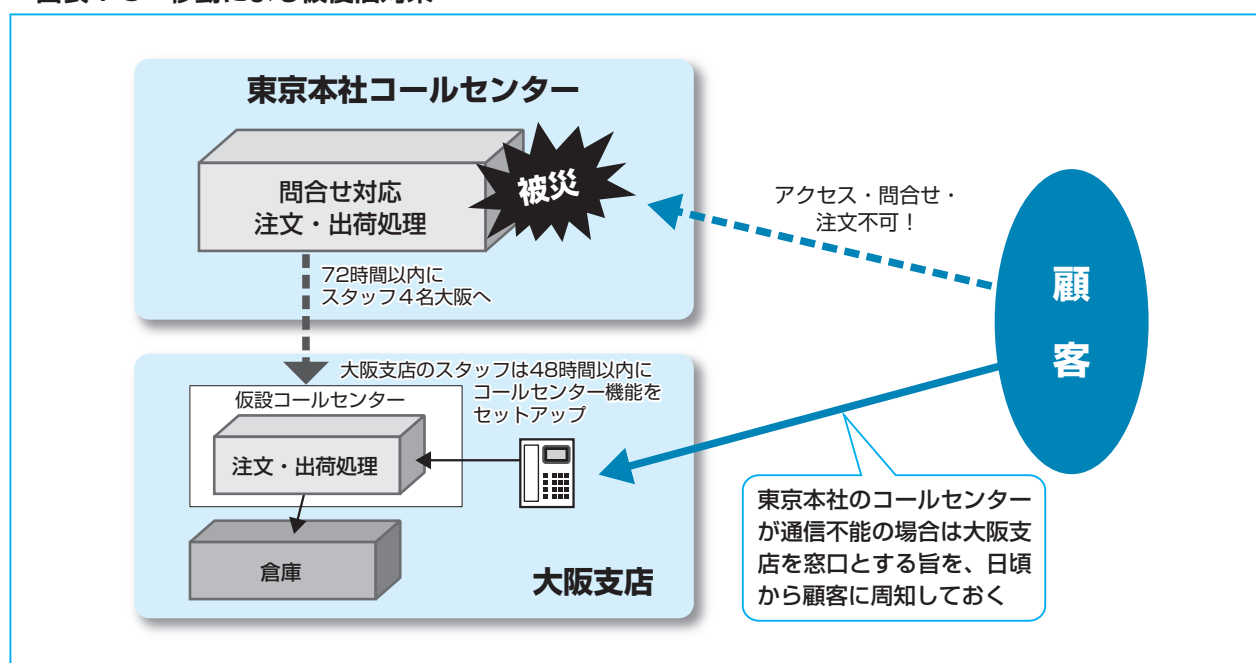
電話機、ヘッドセット、顧客情報のバックアップ等を用意する（事前に確保しておく）。また、1週間分の宿泊施設と食事、現金を用意する。主要な顧客に対しては、大阪支店の営業スタッフが「臨時の注文受付窓口が大阪に設置されたこと」を電話で伝える。

- ③ 不特定多数の通販ユーザーに対しては、通販サイトのホームページとユーザー向けメール配信サービスを通じて、臨時の注文受付電話番号（大阪支店）とTwitterのアドレスを通知し、これらの手段を通じて注文や問合せ等を行ってもらう。

- ④ 大阪に出向いたコールセンタースタッフ4名は、到着の翌日より臨時の注文受付と出荷指示業務を開始する。顧客からの注文受付明細の作成はすべて手書きとし、出荷指示書は倉庫担当者が直接2時間ごとに回収する。

以上の①～④を要約すると、本社コールセンターの被災で注文・出荷処理業務ができなくなったときは、最小人員4名が大阪支店へ移動し、大阪の経営資源を活用して業務停止から3日目までに仮復旧し、4日目から業務を再開させる、という

●図表4-9●移動による仮復旧対策



ことになります。

(4) アウトソーシングする

事務系の処理を一手に引き受ける基幹システムが災害などで使用不能になると、人間の手でその機能を代替することはまず不可能です。

P社の優先3業務の1つである通販サイトの運営にも同じことがいえます。

この業務を維持するには、「Eコマースアプリケーション」「ウェブサーバー」「販売管理システム」などの経営資源が必要で、地震や停電によるシステムダウンが起こった場合、手作業で対処するわけにはいきません。

サーバーやデータなどのIT資源が使用できなくなるリスクを回避する対策は、様々な外部サービス（アウトソーシング）の利用です。

以下の①～③は、主要なアウトソーシングサービスの一例です。

① データセンター

主にユーザーからサーバーを預かったり、自社サーバーをユーザーに提供するなどして、サーバーの運用・保守機能を提供するサービスです。データセンターの施設は、セキュリティや災害・障害対策が強化されています。

データセンターの利用には、次のようなメリットがあります。

- ・自社によるネットワーク管理の負担が減る
- ・低コストで高品質のサービスを楽しむ
- ・中核業務に専念できる

最近では、通販サイトやポータルサイト業者等だけでなく、事業継続の観点から、サーバー機能を維持するためにデータセンターを利用する一般企業が増えています。

② ホットサイト・コールドサイト

現在利用しているIT資源が、地震等で被害を受けて機能停止に陥ったとき、早期に回復するための手段としてバックアップを用意しておく方法があります。

バックアップには設置の方式に応じていくつか

種類がありますが、ここでは「ホットサイト」と「コールドサイト」を紹介します。

ホットサイトは、同時被災の恐れのない遠隔地に、あらかじめ現在使用しているものと同じシステムを備え、常にデータの同期をとりながら稼働できる状態にしておくものです。

万一、オフィスのシステムが停止しても、ホットサイトに切り替えることで、即時に同じシステムの運用を再開することが可能です。

一方、コールドサイトは、システムの稼働に最低限必要な機能（回線など）を同時被災の恐れのない遠隔地に用意し、現行のシステムが停止したときは、その運用に必要なハードウェアやソフトウェアを持ち込み、設定を行なったうえでシステムを使用できるようにするものです。

③ クラウドサービス

クラウドサービスは、インターネットを介してコンピューティング資源（ソフトウェア、ハードウェア、ファイル、データなど）を利用できる多種多様なサービス形態を指します。

「クラウド」の定義は、使用する人によって異なる場合があります、①のデータセンターをクラウドと呼ぶこともあります。

クラウドサービスの最大のメリットは、ユーザー側がコンピューティング資源を自社で保有・管理しないため、パソコンが壊れてもデータやファイルは消失しないことです。地震や火災で被災しても、自社のパソコンやネットワークが復旧すればサービスが利用可能になります。

ほかにも、特定のパソコン以外からでもデータにアクセスできる、パソコンの容量に関係なくデータを保存できるなどの利点があります。

また、データセンターと同様、自社で保有・管理している場合に比べて、セキュリティ対策などが非常に簡便かつ低コストで済みます。

ただし、クラウドサービスを提供するプロバイダ側のリスクや災害に対する意識が、サービスレベルを左右することもあるので注意が必要です。

たとえば、次のような事態が発生した場合の対

応について、あらかじめプロバイダとよく話し合っておくことが重要です。

- 利用しているインフラが故障もしくは破損した
- アプリケーションが突然停止したが、原因がインフラにあるのかアプリケーションにあるのかははっきりしない
- 地震でデータセンターへの電力供給が停止した

3ステップによるメッセージの発信

利害関係者の疑念や不安を払拭するために、危機管理上必要とされる戦略的な2つのコミュニケーションがあります。

1つは「リスクコミュニケーション」です。

たとえば廃棄物の処分場をつくる場合に、事前に周辺住民にその無害性などを説明して理解を得ることなどを目的として行ないます。

もう1つは「クライシスコミュニケーション」です。

災害や不祥事などが起こったときに、利害関係者に対して当事者がその原因や対処手順、終息させるまでの経緯を積極的に情報開示することです。

ここでは被災した会社が顧客や取引先との信頼関係維持のために行なうコミュニケーション手段として、後者の「クライシスコミュニケーション」の概要を述べます。

(1) クライシスコミュニケーションの大切さ

P社の例では、地震の影響で本社の業務機能が停止したとき、利害関係者に最も大きな影響を与えるのは「コールセンター機能の麻痺」でした。そのため、いくつかの代替手段を駆使して復旧対策を進めることにしました。

しかし、顧客からの問合せやクレームの電話を受ける最低限の体制を整えたとしても、復旧を行なっている間、ただ受け身の姿勢で待っているだけでは、緊急時の対応としては不十分です。

なぜなら、顧客のほうから自発的にアプローチしてくる状況の背後には、かなりの苛立ちや不満

があるにちがいないからです。

クライシスコミュニケーションは、顧客の不満や不信感を高めないための予防的措置であり、伝達すべき適切なメッセージと発信のタイミング、発信するツールをあらかじめ防災計画やBCPに規定しておくことが重要です。

(2) 伝達方法とメッセージの内容

どのような点に注意すれば適切なメッセージプランが作成できるかについて説明します。

災害時のクライシスコミュニケーションには、大きく分けて次の3つのタイミングがあります。

- 初動対応段階での「緊急報告」メッセージ
 - 復旧に着手したときの「経過報告」メッセージ
 - 復旧が完了したときの「業務再開」メッセージ
- それぞれのタイミングについて、詳しくみていきましょう。

① 初動対応段階での「緊急報告」メッセージ

発災当日～翌日以降、連絡のとれない社員の安否確認などと並行して行なう顧客への緊急メッセージです。

P社の場合、大阪支店に臨時のコールセンターを設けますが、優先度の高い顧客（法人顧客や現在注文を受けている個人顧客など）に対しては、コールセンターのスタッフから本社の被災状況や注文品の納品の可否、品質や数量、納期や遅延の予定などを連絡します。

会社のウェブページを更新できる環境にある場合は、不特定多数の顧客に向けて、次のようなメッセージを発信することも有効です。

関東地方で震度6の地震が発生しました。弊社では可能な限り業務の継続に努め、お客様が通常期と変わらず安心してお取引をしていただけるよう対処する所存です。なお、お客様、仕入先様、協力業者様は、恐れ入りますが、大阪支店06-0000-1111までお問合せください。

② 復旧に着手したときの「経過報告」メッセージ

仮復旧か通常復旧かを問わず、復旧活動に着手したことで、被災の混乱から抜け出しつつあることを伝えます。

なお、この時点で復旧時期のめどがつくようであれば、復旧（業務再開）の時期や商品・サービスの納期予定などの情報を提供することも顧客の安心材料になります。

以下は、会社のウェブページからのメッセージ発信例です。

現在弊社では、迅速な商品供給と受注体制を取り戻すべく鋭意、復旧に努めております。皆様にはご心配とご不便をおかけいたしますが、もうしばらくお待ちくださいますようお願い申し上げます。

③ 復旧が完了したときの「業務再開」メッセージ

1日も早く注文品を受け取りたい、発注を再開したいと考えている顧客に向けて、復旧の完了が間近になった時点、または完了した時点で伝達するものです。

以下は、同じく会社のウェブページからのメッセージ発信例です。

弊社被災の影響により、皆様には大変ご心配をおかけいたしました。業務体制は、被災前と変わらない水準まで完全復旧することができました。これもひとえに皆様のご理解、ご支援の賜物と考えております。本当にありがとうございました。

こうしたメッセージは、各段階で1回ずつ（計3回）発信すればよいというものではありません。

あくまで、時間の経過と復旧の進捗度に沿った種類の異なるメッセージであることを示したものです。

実際は、適宜メッセージを発信し、何度も顧客とやりとりをすることになるでしょう。

被災地域の企業であるにもかかわらず、平時と変わらない（または更新されない）情報を掲載し続けているウェブページを見かけますが、これでは顧客の信頼を得られません。

適切なタイミングで、適切なメッセージを送ることが、クライシスコミュニケーションの最も重要なポイントです。

取引先との協力と連携

自社の事業が停止すれば、直接の顧客はもとより、取引や協力関係にある様々な利害関係者に影響が及びます。見方を変えると、相手企業の被災によって自社の事業が止まる可能性もあることになります。

このことは、中小規模の製造業の災害対策例に当てはめるとさらによくわかります。

中小企業の場合、大企業のように潤沢な資金と経営資源、豊富な2次、3次の下請業者をもっているわけではありません。完璧な防災対策を実施しようとしても、すぐに限界に突き当たることになります。

なかでも典型的なのが、仮復旧のための代替手段がないという問題です。具体的には次のようなケースが挙げられます。

- オフィスが1つで、被災したときに移動できる代替拠点をもっていない
- 被災した機械・装置を買い替えようにもその資金がない
- 仕入業者や外注業者が特定の1～2社で、そこが被災して供給が途絶えると、ストレートに自社の操業停止につながる

オフィスの典型的な経営資源（建物、IT機器、OA機器など）が被災で使えなくなった場合の代替対策は80頁で紹介したとおりですが、これは複数の拠点をもっていることが前提で、自社の努力と統制でカバーできる範囲内です。

経営資源が被災して使用不能になったり、仕入先から商品が入荷しないという場合に、代替手段がない、再調達が困難または不可能というのであれば、少しでもその影響を軽減するために、他の間接的な方法を模索するしかありません。

自社の自助努力だけでは超えられない（解決できない）問題に対しては、考えられる対策が2つあります。それは、「取引先・協力会社との協力関係の確立」と、「重要な取引先・協力会社のリスク評価」です。

(1) 取引先・協力会社との協力関係の確立

自社の自助努力だけでは解決できないため、取引先や協力会社と協調的な活動を行なう約束を取り交わした事例をみてみましょう。

① A社の事例

東京都のA社は、製品納入先の顧客に対して保守・メンテナンスサービスを行なっています。

事業継続対策では、この保守・メンテナンスサービスを真っ先に維持すべき業務としました。

ところが、特定の交換部品を扱える技術をもつ熟練スタッフは1名のみで、このスタッフが業務に就けないと顧客に多大な迷惑がかかることがわかりました。

そこでA社は、自社スタッフが出社できない場合、名古屋の部品メーカーのエンジニアが直接顧客のもとへ部品交換に出向く業務委託の契約を結び、事業継続体制を確立しました。

② B社の事例

B社は製造工程の約半分が外注で、加工や組立てを行なう協力会社への依存度がきわめて高い状況にあります。大地震の際、外注業者が自社と同時に被災する可能性があることから、共助と支援の考え方を取り入れました。

その1つは復旧資金の援助です。自社の災害復旧資金を確保する一方で、依存度の高い外注先に対して一定額の復旧資金を提供します。

また、停電等で外注業者が作業を行なえないときは、必要に応じて外注業者の機械・装置をB社

に搬入し、B社の作業場を提供することも取り決めました。

③ C社の事例

社内で加工や組立てを行なっている場合、注文が増えて生産能力を超えそうな場合には、超過部分を外注に出すケースはよくあることです。

C社では、所有する機械・装置が故障・損壊した場合、再調達と調整作業に相当の時間がかかります。そこで、長年懇意にしている複数の外注業者に、C社と同型の機械・装置を置くこと、つまり分散化することを考えました。

この場合、外注業者がC社向けの作業だけを行なっている場合には、機械・装置はC社が購入してその外注業者に貸与します。外注業者がその機械・装置を他社からの注文品にも使用する可能性がある場合には、外注業者の負担で購入を奨励する規定を設けました（実際は、よりきめ細かな条件が設定されています）。



自社の業務を継続する代替方法がない場合は、こうした取組みのように、業界や業種、同業組合、協力会社、サプライチェーン、場合によってはライバル会社との間で、協力と連携を図ることを考える必要があるでしょう。

(2) 重要な取引先・協力会社のリスク評価

サプライヤー（製品やサービスを提供する様々な外部の業者）からの供給または調達をいかに維持するかも防災対策において重要です。

① リスク評価の視点

ある会社が、サプライヤーA社とB社から提供される2つのサービス、aとbに依存しているとしましょう。

このいずれか一方でも提供されなくなると、自社の事業が継続できない可能性がある場合、A社とB社は防災対策上、きわめて重要な取引先、依存度の高い取引先ということになります。

したがって、災害や事故などでサービスの提供が途絶えないように、何らかの予防策を講じてお

かなければなりません。

たとえば、次のような対策が考えられます。

- A社やB社の災害対応能力を調べ、不十分ならば効果的なアドバイスやサポートをする
- A社やB社と同等の品質のサービスを提供してくれる別の業者（代替取引先）を探してリストに記載しておく
- どうしても代替のきかない（A社ならA社でしか提供できない）サービスの場合には、A社とのパートナーシップを強め、被災時の相互支援の覚書を取り交わす

通常、防災対策を策定する際には、社内のプロセスだけでなく、常に「イン（受入れ側）」と「アウト（引渡し側）」との関係にも着目することが大切です。このインとアウトを意識すれば、どの製造元や外注先からの品目やサービスが重要であるか、自社の活動が停止すると、どの顧客や取引先に多大な迷惑がかかるかがみえてきます。

取引先のリスク評価でも、このインとアウトの関係に着目する必要があります。

防災対策の視点で取引先（代替取引先も含みます）を評価するときは、単に自社の事業にとって有用だからという発想ではなく、その業者が緊急時にどこまで現実的な調達・供給手段をもっているのか、という部分にまで踏み込んで、防災プランに組み込むことが大切です。

② 基本的な取引先の評価方法

実際に取引先を評価する際の基本的な考え方、視点を紹介します。

• 重要度の調べ方

自社の事業停止ではなく、サプライヤーからの供給停止が自社に与える影響を考えます。

サプライヤーが3社あるとすれば、3社それぞれ

れが供給を停止したとき、自社のどの業務に、どのような影響が出るかを評価します。

• 災害対応能力の調べ方

通常、自社の防災や危機管理を考えることはあっても、取引先のことまで関心をもつことはなく、考えるゆとりもないでしょう。

しかし、ビジネスを意識した防災対策の目で見れば、「重要取引先の災害対応能力の低さ＝自社の災害対応能力の低さ」なのです。

取引先にどの程度の災害対応能力があるかは、自社の要件に照らして、防災計画の有無や避難訓練の頻度などについて、取引先にヒアリングしてみるとよいでしょう。

• 供給が停止する可能性の調べ方

「供給が停止する可能性」とは、取引先が主要なリスクとその想定被害をどの程度認識しているか、ということでもあります。

これも、自社の防災対策のリスク要件を相手の環境に照らし合わせてみれば推定できます。

もし取引先がリスクをまったく認識していないとすれば、段階的に依存度を低くしていくなど、抜本的な対策が必要となるかもしれません。



自社の事業とかかわりのある主要なすべての取引先を評価し、対策を講じるという「事前対応的な活動」は、相手が外部の組織であるだけに、一朝一夕にはできないかもしれません。

しかし、これまでの大規模自然災害では、直接の被害がなかったにもかかわらず、取引先企業の被災が原因で操業停止に追い込まれた事例が数多くあります。

自社だけでなく、取引先のリスク評価も重要であることを肝に銘じましょう。