

# 中小企業におけるリスクマネジメントと危機管理

—危機管理型のアプローチの視点のビジネス継続（BC）—

細坪信二

（一般財団法人危機管理教育 & 演習センター 理事長）

## 要 旨

中小企業におけるリスクマネジメント、危機管理を整理したうえで、これから中小企業として取り入れるべきビジネス継続（BC）について、筆者独自の説明をさせていただきます。

## キーワード

リスクマネジメント、危機管理、ビジネス継続（BC）

## 序章

近年、自然災害の頻発や世界情勢の緊迫化が進むなか、2020年に入り新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により「緊急事態宣言」といういまだかつてない事態を経験することとなりました。多くの企業が自らの意志とは関係なく、自粛要請に基づき業務の中断を余儀なくされ、中断期間中は売り上げが上がらないなかでも固定費がかかるという危機的状況に見舞われたのです。国からの補助金、助成金や緊急特別融資等で資金繰りはできたものの、緊急事態宣言解除後は「3密」を避け、非接触型の新たな生活様式に基づいて業務を再開しなくてはならず、元に戻ただけでは顧客が戻ってこないという環境の変化に直面しました。世界的に猛威を振るい経済的な影響が出たことで「コロナショック」「ウイズコロナ」「アフターコロナ」「ニューノーマル」という新たな言葉も様々生まれました。

新型コロナウイルスの影響が長期化する中で

自然災害等が発生した場合、我々は「複合災害」に立ち向かわなければならず、その危険性は高まっています。

今まで多くの企業が地震等の災害に特化して作成した事業継続計画（以下「BCP」と記す）は、新型コロナウイルスの感染症では使えないという状況に見舞われ、結果として「残念なBCP」が社会に広がっています。一方では、中小企業のBCPの策定がなかなか普及しないことから、2019年に中小企業が事業継続力を身に付ける為の「事業継続力強化計画」を策定すると経済産業大臣が認定する制度が生まれました。当該制度は、西日本豪雨をきっかけに検討された経緯があり、事象を特定し、被害想定に基づいてハザードマップを確認し、必要な対策・手順を整理するというリスク対応型のアプローチであるため、特定した事象や想定した範囲内の災害には有効的ですが、想定外に見舞われた際には、事業継続することが難しくなります。

BCPや事業継続力強化計画を策定しただけでは、想定を上回る危機に見舞われた際に計画通り実行することはできません。また、災害対

応に特化した考え方に基づく計画書に沿って行動したとしても、ビジネスプランの要素が含まれていないため危機に見舞われた時に売上げが伸びるわけではありません。企業が存続するためには、想定外の危機に見舞われても、資金繰りをし、売上げを確保し続けるというビジネス継続（BC）を検討する必要があります。

新型コロナウイルスが猛威をふるい続け、経済が停滞する中、これからの経営環境の変化の時代を生き抜くために必要な視点として、リスクマネジメント、危機管理を整理し、特に、中小企業家同友会の経営者の方々に対しては、危機管理型のアプローチの視点のビジネス継続（BC）を取り入れ、経営指針と連動もしくは融合することをお勧めします。中小企業としてこれから取り組むべきリスクマネジメント、危機管理、ビジネス継続（BC）について筆者独自の説明をさせていただきます。

## 第1章 リスクマネジメント

### 1. リスクマネジメントとは

リスクマネジメント（Risk management）とは、「想定されるリスクを事前に管理し、リスクの発生による損失を回避し、不利益を最小限におさえる」という経営管理手法のことをいいます。リスク（Risk）とは不確実性であり、将来的に何か悪い事象が起こりうる可能性をいい、地震や新型コロナウイルスといった事象自体はリスクではなく脅威（Threat）です。また、リスクには新たな機会やプラスのリスクを取り入れるERM（Enterprise Risk Management）の考え方がありますが、伝統的なリスクマネジメントは、損失を軽減する「守り」の取り組みであり、リスクを想定して事前対策をするという要素と、発生したリスクに対して事後対応するという要素の2つがあり、どちらかというと事前に準備し、対策することに重きを置いている管理手法といえます。リスクを事前に管理す

るためには、「何が起きるのか」という原因となる事象を特定する「リスク特定」から始まります。費用対効果の視点から、リスクの発生確率や影響の大きさから脅威を絞り込み、優先順位を決めてリスク対策を実施します。

事象を絞り込み、優先順位をつけて実施するため、経営者としては費用対効果の視点が必要となり、洗い出したリスク全ての対策はできないというのが現状です。このように限られた費用の中での対策は、特定の事象に対して一定レベルの対策となり、その結果として、リスクマネジメントで網羅する範囲は限定的な「点」の対策となります。

### 【参考】

ウィキペディアでは、クライシスマネジメントとリスクマネジメントを以下のように説明しています。

日本語ではクライシスマネジメント（Crisis management）とリスクマネジメント（Risk management）の2つは「危機管理」として一本化されて扱われていることが多い。確かに両者の概念には重なる部分もあるが、以下の違いがある。

クライシスマネジメントとは、危機事態の発生後の対処方法に関する点が概念の中心である。リスクマネジメントとは、危機事態の発生を予防するためのリスクの分析方法等が概念の中心である。

### 2. リスクマネジメントのプロセス

リスクマネジメントプロセスについて、JIS規格では「方針、手順及び方策を、コミュニケーション及び協議、状況の確定、並びにリスクのアセスメント、対応、モニタリング、レビュー、記録作成及び報告の活動に体系的に適用することが含まれる。」と定義されています。

リスクマネジメントのプロセスとして以下のステップがあります。

### (1) コミュニケーション及び協議

コミュニケーション及び協議の意義について JIS 規格では、「関連するステークホルダが、リスク、意思決定の根拠、及び特定の活動が必要な理由が理解できるように支援することである。」と定義されています。

### (2) リスク特定

リスク特定の意義について JIS 規格では、「組織の目的の達成を助ける又は妨害する可能性のあるリスクを発見し、認識し、記述することである。」と定義されています。

ここではまず、情報を集めてリスクを見える化します。

リスクを見える化するためにはできるだけ多くの脅威を洗い出す必要があります。具体的な手法としては、多くの関係者が参加しブレインストーミング形式で想定する脅威を付箋等に書き出し、一覧表に整理していきます。同じ意見が複数出てもかまわないので、とにかく思いつく限りの脅威を洗い出すことが一番目のステップとなります。また、この取り組みは一つの部門・部署・担当者任せではなく、さまざまな部門・部署の方々に参加頂くことにより、網羅的に脅威を洗い出すことができます。

次に、脅威をさまざまなカテゴリーに分類する必要があります。

災害・事件・事故リスク、感染症リスク、為替変動などの経済リスク、財務・労務リスク、訴訟リスク、政治・社会リスク等のカテゴリーに分類することで網羅的に脅威を洗い出すことができます。この段階では、「あり得ない」「起きないだろう」と無意識に放置されてしまう脅威や、できれば考えたくない出来事も含めて、すべて想定できる脅威を洗い出すことが重要です。

### (3) リスク分析

リスク分析の意義について JIS 規格では、「必

要に応じてリスクのレベルを含め、リスクの性質及び特徴を理解することである。」と定義されています。

次のステップは、リスクの重大さとレベルを明確にします。

具体的には、脅威が発生した時の「発生確率」と「影響度」を数値化します。一つひとつの脅威に対し、その数値の両方を掛け合わせた結果、数字の大きいものを物差しとし、それぞれのリスクがどれくらい重大なものかを比較できるようにします。

「影響度」や「発生確率」は可能な限り定量化を行います。例えば、災害による地震発生の場合、過去の災害事例や地域の被害想定、被災事例から「影響度」を推測し、過去に発生した情報をもとに、今後発生する統計的頻度や国・自治体が公表しているデータから「発生確率」を推計します。

一方で、現実には「影響度」や「発生確率」を定量的に把握するのが難しい場合があります。例えば、感染症の発生の場合、人命に関わる感染者の発生やクラスターが発生したことによる企業としての信頼喪失を金額に換算することは困難です。リスク分析においては、このような定性的な側面も含めて、関係者との議論の中でリスクを相対的に比べる必要があります。

### (4) リスク評価

リスク評価の意義について JIS 規格では、「決定を裏付けることである。リスク評価は、どこに追加の行為をとるかを決めるために、リスク分析の結果と確立されたリスク基準との比較を含む。」と定義されています。

次のステップとしては、リスク対応の優先度を決定します。

リスク分析が終わると、個々のリスク分析の結果を一覧表に整理し可視化します。具体的には、「影響度」を縦軸、「発生確率」を横軸に整理し、リスク分析の結果に基づき個々の脅威をマップ上にプロットしていきます。これにより、

影響度が大きく、発生確率も高い重大な脅威はどれか、誰の目にも明らかになります。

ただし、影響度が大きく、発生確率も高い重大な脅威ばかりに着目し、発生確率が低くてもひとたび発生すると多大な影響を受ける脅威を見落としてしまうのは非常に危険です。脅威の発生確率だけにとらわれないことが重要です。

### (5) リスク対応

リスク対応の意義について JIS 規格では、「リスクに対処するための選択肢を選定し、実施することである。」と定義されており、リスク対応の選択肢として以下の7つがあります。

- ① リスクを生じさせる活動を開始又は継続しないと決定することによってリスクを回避する。
- ② ある機会を追求するために、リスクを取る又は増加させる。
- ③ リスク源を除去する。
- ④ 起こりやすさを変える。
- ⑤ 結果を変える。
- ⑥ (例えば、契約、保険購入によって) リスクを共有する。
- ⑦ 情報に基づいた意思決定によって、リスクを保有する。

次のステップとしては、リスク対応、対策を検討します。

優先度が高いと評価された脅威に対して具体的な対応・対策を考えていきます。脅威への対応・対策はひとつではありません。リスクマネジメントの代表的な方法として、4つの方法がありますので、次の章で説明します。

検討した対策から予算をつけて対策を計画的に検討していきます。

### (6) 記録作成及び報告

記録作成及び報告について JIS 規格では、「適切な仕組みを通じて、リスクマネジメントプロセス及びその結末を文書化し、報告することが望ましい。」と定義されています。

### (7) モニタリング及びレビュー

モニタリング及びレビューの意義について JIS 規格では「プロセスの設計、実施及び結末の質及び効果を保証し、改善することである。」と定義されています。

## 3. リスクマネジメントの方法

リスクマネジメントには、「回避：予防策」「最適化：軽減策」「共有：移転策」「保有：容認策」の4つの方法があり、選択した方法から予算をつけて計画的に対策を検討していきます。

### (1) 回避：予防策

リスク対応の選択肢として JIS 規格では、「リスクを生じさせる活動を開始又は継続しないと決定することによってリスクを回避する。」と定義されています。

予防策とは、リスクの発生確率を少なくしたり、リスクが発生しないようにするなど、事前の予防対策に重点的に行う取り組みです。

具体的な例としては、建物の「耐震化」や、オフィスや身の回りの「整理整頓」などが挙げられます。

### (2) 最適化：軽減策

リスク対応の選択肢として JIS 規格では、「ある機会を追求するために、リスクを取る又は増加させる。リスク源を除去する。起こりやすさを変える。結果を変える。」と定義されています。

軽減策とは、リスクが発生したときの影響を最小限に抑える取り組みです。

具体的な例としては、「対応マニュアルの作成」や、有事の際に交通網がマヒし帰宅することができずオフィスで一夜を過ごさなくてはならない方や、組織の管理職の方々など帰宅することができない方々のための「備蓄品の準備」。水害を想定した避難方法・誘導の仕方や、地震を想定して生き埋めになった方を検索する訓練

や、火災を想定した消火訓練などの「防災訓練の実施」などが挙げられます。

### (3) 共有：移転策

リスク対応の選択肢として JIS 規格では、「(例えば、契約、保険購入によって) リスクを共有する。」と定義されています。

移転策とは、リスクを第三者に移転させる取り組みです。

具体的な例としては、「保険」や、企業や行政が行う業務の一部や全ての内容を外部に委託する「アウトソーシング」などが挙げられます。

### (4) 保有：容認策

リスク対応の選択肢として JIS 規格では、「情報に基づいた意思決定によって、リスクを保有する。」と定義されています。

容認策とは、リスクが発生したとしてもリスクを受け入れ、なにもしないで「容認」する取り組みです。

具体的な例としては、発生確率や頻度が低いときにとられる手段であり、「しょうがない」とあきらめる、「我慢」などが挙げられます。

リスクマネジメントの方法は、必ず1つの方法を選択しなくてはならないというわけではなく、いくつかの方法を組み合わせて適用することもできます。

被害を軽減するためには、(4) 容認策以外を選択した場合、必ず何らかのコストがかかります。様々なリスクに応じた方法を検討するだけでなく、対策をしっかりと実施しておくことが重要となります。

## 4. 中小企業におけるリスクマネジメント

中小企業において、どのようにリスクマネジメントを取り入れたらよいかという点では、中小企業にとってリスクマネジメントは「限界」があるということを先に申し上げておきます。

なぜなら、リスクマネジメントに基づき効果的な方法として「回避：予防策」「最適化：軽減策」「共有：移転策」の3つの方法を実施する場合、いずれもコストをかけなければ効果的な対策を実施することができません。また、コストをかけて対策を実施した場合であっても、対応しきれずに残ってしまう「残存リスク」が存在してしまいます。費用をかければ対策レベルはまちがいなく上がりますが、中小企業は、人手・ノウハウ不足、さらには最終的に対策費用に限りがあるというのが現状であり、リスクをどれだけ分析し、対応・対策を検討したとしても、結果として「保有：容認策」せざるを得ないということに行き着くことも多いのです。

また、リスクマネジメントの盲点である「想定外」に見舞われた時は、どんなに事前対策を実施していたとしても「保有：容認策」するしかありません。だからといって、やみくもに対策するわけにはいきません。ところが、組織が存続するためには「保有：容認策」することはできないという局面を迎えます。ですから、中小企業にとってリスクマネジメントは「限界」があるということなのです。

では、中小企業はどうすればよいのでしょうか。

## 第2章 危機管理

### 1. 危機管理とは

危機管理とは、危機的状況からいち早く脱し、正常もしくはより良い状態への回復を図るための管理活動です。危機の発生後の対処方法という概念が中心と思われがちですが、迅速かつ適切に危機対処するためには、事前に準備しておかないと難しい管理手法です。

危機管理とは、様々な脅威を想定することではなく、事象は何であれ最悪の状況を想定し、今起きている状況に対して対処し、次に起こりうる様々な状況を想定し積極的に対処することをいいます。

脅威とは、危機に見舞われる要因となる出来事であり、地震、雷、火事、親父などが代表例です。危機を乗り切るために、すべての起こりうる脅威を想定することは困難です。

危機とは、刻々と変化する状況であり、発生した出来事や脅威は何であれ、様々な「状況」であり、いわば「変化のターニングポイント」です。誰かが判断し、何らかの対応をしないと事態が悪い方向に変化する恐れがある状況のことをいいます。

危機管理とは、様々な脅威対応ではなく刻々と変化する状況下で臨機応変に対応できるしくみを事前に構築し、危機の兆候をできるだけ早く感知し、危機を未然に防止又は回避し、より良い方向に導くことをいいます。

今後求められる危機管理は、対応次第では以前より結果を良くするというプラスの発想であり、被害を最小限に抑えるという受身の発想だけではなく、より積極的な考え方で、対処次第で事態が良い方向に好転するなど、新たなチャンスの可能性を秘めています。そのために、「最悪の状況」を想定し、戦略的な危機対応や計画を準備し、どのような状況に見舞われても最終的に良い結果を出すために想定外の演習で鍛え、日ごろから兆候をキャッチし、積極的に対処する事が重要なのです。

このように、危機管理とは、とても高度な経営管理手法といえます。

## 2. 米国のプロから学んだ危機管理の概念

様々な危機管理に関する書籍が出版されていますが、筆者が米国の特殊部隊を経験された危機管理のプロの方々から学んだ実践的な内容をお伝えしたいと思います。

まず、危機管理は、迅速な対応（スピード）が要求され、結果が問われます。

危機に見舞われて一生懸命対応しただけでは、顧客、被害者、地域、社会の様々な関係者は許してくれません。「まだですか?」「いつできま

すか?」「どうなっていますか?」という要求に応えつつ、危機で発生した様々な問題を解決していくスピードが要求されます。しかも、その対応の結果が良い結末に終わらせなければならないということです。

危機管理は、誠意ある対応やイメージにより評価されます。

危機に見舞われた際に、不眠不休で対応する中で、相手に与える印象やイメージが非常に重要であり、一度悪い印象やイメージを与えてしまうと、その後いくら努力しても悪い印象やイメージを払しょくすることが難しいのが特徴です。代表的な事例としては、ある乳業メーカーの食中毒事件が挙げられるでしょう。危機的状況が発生した際に対応が遅れ、被害拡大し、「私は寝てないんだ」という経営者（当時の社長）逆切れ発言等により更にブランドイメージは失墜し、経営が悪化、廃業に追い込まれました。危機に見舞われると、大変な状況なのはもちろんわかりますが、被害者が出ているような場合はなおさら誠心誠意対応し、厳しい状況下においても、相手に誠意が伝わる対応を心がけ「対外ファースト」の姿勢を貫くことが重要です。

危機管理は、「大」は「小」を兼ねることはできますが、逆に「小」は「大」を兼ねられないという特徴があります。

我々日本人は、昔から「小さなことをコツコツと積み重ねる」というまじめな気質があります。被害想定は「軽微」なところから入り、対策レベルをコツコツと徐々に上げていくということを得意としている一方で、想定外に見舞われると、せっかく「コツコツと」やってきたことが全く使えないという状況に見舞われます。したがって、危機管理をする上では、被害が「甚大」「壊滅」という大きな想定から対応策を検討する視点が重要です。

危機管理は、考えられないこと（想定外）を事前に考えておき、その対処方法を検討しておく必要があります。しかし、想定外に対してコストをかけて対策を事前に実施しておくという

ことではありません。

危機管理は、事前準備で勝負が決まります。危機管理は、危機に見舞われた時の事後対応とよく言われますが、出たところ勝負で何も事前に準備していないと事後対応はうまくいきません。むしろ、事前に最悪の状況を考え、その対処方法を検討し、様々な演習を通じて事前に準備し備えておくことにより危機を乗り切ることが可能となります。

危機管理は、動ける組織・体制が必要です。

危機に求められる体制とは、危機の種類や程度、または時間の経過に応じて柔軟に変化することができる体制であり、効率性やスピードが要求されます。小規模な危機事象や、危機が変化する最初の段階であれば、危機の兆候をキャッチし、最初の危機に直面した現場の担当者からボトムアップ形式で上位者に報告をし、意思決定を仰ぎつつ危機対応していくことが可能です。

しかし、危機事象が中規模以上や、拡大する可能性があると判断される際には、社内に災害対策本部が設置され、トップダウン形式で危機対応していくこととなります。緊急時に社長をトップとする災害対策本部長と各部署の長で構成される現在の災害（緊急・事故）対策本部は、平常時に行われる緊急会議のように、対応の一つひとつが合議制になっていることが多いようです。現場レベルに権限が委譲されていないため、素早い対応が必要不可欠でありながら、権限の持っている上位者が不在であったり、本部からの指示が出ない限り対応する事ができず、結果的に対応に遅れが生じてしまうこととなります。

危機に見舞われた際の役割を各現場スタッフが認識し、権限移譲により経営者の決断を仰がなくとも動ける体制が求められます。そのため、事前の演習が不可欠となります。

危機管理は、危機における基準（優先順位）・ルールが必要です。

危機に見舞われた際に、経営者の決断を仰が

なくとも動ける体制を構築するには、事前に経営者が判断する項目や内容を、現場で動くスタッフが理解しておくことが重要です。危機に見舞われた際に、経営者が現場に対して指示命令しなくてはならないのは、タイミングと優先順位であり、事前に経営者が判断する優先順位やタイミングを基準として整理しておき、経営者や上司と連絡がつかない場合には、現場のスタッフ判断で動いてよい、というルールが必要です。

危機管理は、知識より知恵が必要です。

危機管理の難しいところは、様々な知識があったとしても、実際に危機に見舞われた際に、学んだ知識だけでは実践できないということです。危機を乗り切るためには、専門的な知識を持っておくことも必要ですが、固定的な概念にとらわれず、経験の中から様々な引き出しを持ち、どうすれば困難な状況から良い結果を導き出すことができるのかということを考えて、それを実際に行動できるかという知恵が重要となります。

危機管理は、危機の兆候（シグナル）を感知する必要があります。

危機に見舞われると迅速な対応（スピード）が求められる中で、初動対応が特に重要となります。そのためには、被害が発生し拡大する前の危機の兆候（シグナル）を感知し、状況を見極め、いち早く危機対応する必要があります。

### 3. 危機管理のプロセス

危機管理には、リスクマネジメントのようにISOやJISで明確に定義されたプロセスが存在しません。そのため、筆者は危機を乗り切る危機管理のプロセスとして、以下のステップに整理しています。

#### (1) 想定外チャレンジ

東日本大震災以降、「想定外」という言葉で片付けることは経営者として許されないという

風潮になりました。危機管理のプロセスに必要なこととして、日ごろから「想定外」を考え、もしも想定外に見舞われたらどう対処するのか、どう乗り切るのかをイメージしておくことが重要だと考えています。「想定していなかった」という状況を自分の中で作らないことにより、「頭が真っ白になる」という状況をなくすことが可能となります。

## (2) 戦略準備

何にどのように見舞われるかわからない「想定外」に見舞われた際に、的確に対処できる方法を持ち合わせることは、なかなか難しいことです。従って、1つの方法ではなく、複数の対処方法を準備しておくことが重要です。それをいくつかのパターン化することにおいて、状況が変化したときであっても柔軟に対処することを可能にします。

## (3) 兆候キャッチ

何か起こるときには、必ず何らかの変化、いわば兆候が見られます。

突発的といいつつも、後で調べてみると何がしかの変化があるものです。そのいつもと違う変化を兆候として認識できるか否かが、危機をうまく乗り切るうえで非常に重要となります。この兆候をキャッチできると危機に見舞われることなく、むしろ回避することが可能となります。危機管理の成功は、兆候をキャッチし、問題を解決することにより危機を回避し、何もなかったことにすることが理想です。

## (4) 状況判断

危機に見舞われている状況をいかに早く判断し、解決に向けての危機対応をするか、そのために必要となるすべての情報を集め、状況を分析していたのでは、確実に時間がかかり危機対応が遅れてしまいます。少ない情報の中で状況を予測し、短時間で全体像や状況をいち早くイメージすることが重要です。

## (5) 危機対応

危機対応において初動対応が非常に重要であり、事前に演習を通じて、指示がなくても役割に基づき、すべきことを実行できるようにしておく必要があります。

常に、今、発生している問題に対処するだけでなく、先を読み、次にすべきことを並行して対応することが重要です。

## (6) 損失・信頼回復

元に戻す復旧対応だけでは、危機を乗り切ることはできません。危機によって失った損失や信頼を回復する必要があります。

## (7) 再発防止

危機に見舞われた後の事後対応として、対応した内容を検証し、より効果的かつ的確に対応できるように準備するとともに、二度と起きないような再発防止策を検討する必要があります。

## 4. 危機管理の方法

危機管理には、リスクマネジメントのようにISOやJISで明確に定義された方法が存在しません。

そのため筆者は、危機を乗り切る方法として「立ち向かう」「連携」「撤退」「様子見」の4つの方法に整理しています。

### (1) 立ち向かう

状況としては、比較的軽微な状況において、単独で危機に前向きに立ち向かい、危機を乗り切っていく方法です。

具体的な例としては、「気合と根性」「復旧」「業態変更」「新規事業」などが挙げられます。

### (2) 連携

状況としては、甚大な状況において、単独

では限界があり、他の関係者と連携・協力を仰ぎながら危機を乗り切っていく方法です。

具体的な例としては、「お互い様応援協定」「アウトソーシング」などが挙げられます。

### (3) 撤退

状況としては、甚大、壊滅な状況において、既存の事業や形態を見直し、縮小して危機を乗り切っていく方法です。

具体的な例としては、「縮小」「停止」「中止」などが挙げられます。

### (4) 様子見

どちらに転ぶかわからない状況において、今決断するのではなく、様子を見ながら「立ち向かう」「連携」「撤退」を判断しますが、状況次第では最終的に「何もしない」ということで危機を乗り切っていく方法です。具体的な例としては、「状況判断待ち」「経過観察」「傍観」などが挙げられます。

## 5. 中小企業における危機管理

人材が豊富で選任の担当がおり、充実したリスクマネジメントが行われている大企業に比べて、経営資源が乏しい中小企業のほうが、むしろ危機管理が重要となります。

では、中小企業においてどのように危機管理を取り入れたらよいかという点では、結論から申し上げて、自力で危機に立ち向かうことはたしかに重要ですが、他力をうまく活用して「連携」するという方法をお勧めしています。

西日本豪雨である食品工場が水没しました。岡山は、過去に災害にほとんど見舞われたことがない土地柄でした。そのような中で、水没した食品工場の社長が、以前、危機管理の講演会で、困ったときはお互い様の精神に基づき同業他社と「連携」するという話を聞いていました。その内容は、岡山の工場が被災したら新潟の工

場に金型を移動させて、ビジネスを継続する。日頃からお互い様の応援協定を締結して、実際に金型を移動して訓練も実施している、という話でした。その話を聞いた時には、「うちはありえない。そんなの無理だ」とその時社長は思っていたそうですが、実際に、自社の設備が水没したことにより商品が出荷できないという状況に見舞われました。そこで、「そうか！あの時の困ったときはお互い様という話があった」ということを思い出し、同じ設備を持つ工場の社長に、設備をお借りできないか掛け合いました。結果、同等設備を借りることができ、早期に出荷することができたという事例がありました。

この事例のように、事前に自前で準備しておくという考え方だけではなく、自前で復旧する以外の代替の方法や、他力をうまく活用した「連携」等、複数の方法を事前に準備しておくということだけで危機を乗り切ることが可能となります。

事前の対策に多大な費用が掛けられない中小企業は、対策が充分ではない中で危機に見舞われると、いかにその困難な状況下を乗り切るのかという危機対応能力を向上させる事前の取り組みが必要となります。

そのために必要なのは「ビジネス演習」です。今までは、人命安全を目的とした初動対応を中心とした防災訓練を実施してきましたが、防災訓練をいくら実施しても会社が危機に見舞われた際には組織を存続することができません。被害に見舞われると必ず損失が発生します。その損失部分を復旧し、元通りに戻すだけでは会社に損失が残ります。この損失を借入金で補填することにより復旧は可能ですが、返済が滞ってしまうと会社が傾いてしまう原因となります。その為、初動対応以降のビジネス対応や復旧により必要となった経費、いわば損失の部分の次はどのような形で取り返すのか、商売をいかに継続するのか、さらには、危機に見舞われる前よりもビジネスを復興するというところまで演習

をする必要があります。

京都の会社に不審者が侵入しガソリンを撒いて放火、死傷者が多数発生するという、放火事件としては平成以降で最悪の大惨事が発生しました。今までは、火災に見舞われたら初期消火をして、避難誘導をするという防災訓練を実施していましたが、今回の放火事件のケースでは全く役に立ちませんでした。このような想定外の事象に対しても、今後人命安全を目的とした初動対応訓練の強化が必要となります。

今までは危機に見舞われても、経営者自らがその時に危機対応すればなんとかかなるという考え方でしたが、危機管理は事前に準備しておくてはならず、「想定外マネジメント」という考え方が必要です。一般的な危機対応は、被害報告に基づいて全体像を把握し、経営者が意思決定を下し、指示命令系統に基づき現場に指示を下していくというプロセスです。ただし、「想定外」に見舞われると被害確認に時間がかかってしまい、被害の全容が分からないと手が打てないという状況に見舞われ、結果として対応が遅れ、どんどん後手に回ります。

そこで、入手できた限られた被害情報のなかで、どれ程の経済的、社会的インパクトが予想されるのかという状況を見極め、落としどころのゴールを設定し、そのゴールに基づいて、いつまでに、何をしなければならぬのかということを整理していくプロジェクト管理が「想定外」に見舞われた際に必要です。その取り組みは、ビジネス継続 (BC) そのものの発想です。

### 第3章 ビジネス継続 (BC)

#### 1. ビジネス継続 (BC) とは

「ビジネス継続 (Business continuity) (以下「ビジネス継続 (BC)」と記す) とは、発生する原因にかかわらず、いかなる状況に見舞われても組織を存続、発展していくという大変高度な経営管理手法です。

ここで1番お伝えしたいことは、ビジネス継続 (BC) という考え方です。今まで日本になかった概念を輸入し、筆者が「ビジネス」という英語を「事業」と訳したため、災害に見舞われた際に既存事業をいかに早く復旧するのか、という考え方だと誤解されているようですが、既存事業だけではなく、将来のビジネスについても含まれます。米国で使われている「ビジネス」という言葉の意味は、日本語の「事業」という言葉と必ずしもイコールではありません。ビジネス継続 (BC) には収入と支出のバランスシート、すなわちキャッシュフローが合わなければ企業は存続できないという考え方もあります。これは米国の基本的な概念であって「商売継続」という考え方です。災害・危機に見舞われると、まずは社員の安否を確認し、施設を元通りに復旧しますが、商売が成り立たなければビジネス継続 (BC) とはいえないという定義です。

今までの日本企業の多くは、事業継続計画 (BCP) の作成は総務部が担当することが多く、その内容は社員の安否を確認、施設・設備・ライフラインの状況を確認、その後いち早く復旧するという手順書になっているケースが多く見受けられます。このように防災対策の延長線上にビジネス継続 (BC) があるとの考え方が根強くあるようです。

ビジネス継続 (BC) の基本は、事業・業務を絞り込むという考え方です。

今までは何があってもすべての事業を復旧するという考え方でしたが、すべての事業を復旧するには時間とコストが掛かります。事業を絞り込むことにより、危機に見舞われた際に迅速かつ効果的に対応することが可能となるだけでなく、日頃の新たな事業展開を可能とし、将来に向けての競争力を上げていくことにつながります。

中小企業の事業を整理してみると、多くの場合 2 : 8 の法則が当てはまります。稼ぎ頭である 2 ~ 3 割の事業と赤字もしくは利益率が少ない 7 ~ 8 割の事業で売上げが構成されていま

す。日頃は、売り上げ規模を確保する意味や取引先との関係で赤字もしくは利益率が少ない事業であっても全体としてバランスが取れていますが、ひとたび危機・災害に見舞われた時に、赤字もしくは利益率が少ないという8割の事業をすべて復旧するには膨大な復旧費がかかり、手元資金が足りなければ借入れをし、復旧後に借入金を返済しなければならないという状況に見舞われます。そのことを踏まえるとあらかじめ事業・業務を見える化し、事業・業務を絞り込み、優先順位をつけておく必要があります。

ビジネス継続 (BC) は、既存事業・業務を継続するという視点だけでなく、将来に向けて新しい事業に切り替えていくという視点があります。

例えば、自動車のエンジン部品の主力部分を製造している会社にとって、近い将来、10年20年先には「環境に優しいクルマ」エンジン不要の電気自動車の時代が来ることはとてつもなく大きな危機となります。絶対的な市場シェアを誇っていたエンジン部品の受注が入らなくなるとビジネス継続は叶いません。将来に向けて、今から次世代の事業に切り替えていく準備を進めておかななくてはならないのです。今の仕事をどうやって守るのかという視点だけでなく、どのように新しい事業に転換していくのかということの中長期的に考えていくことがこの製造会社のビジネス継続 (BC) になります。現在の事業を継続しつつ、新しい事業に切り替えていくというビジネス継続 (BC) の視点を取り入れることが結果として企業に競争力が出てくるということです。

ビジネス継続 (BC) は、自社を継続するという視点だけでなく、依存している地域・社会全体を継続するという視点があります。

例えば、西日本豪雨では岡山県の真備町が被災しました。被災により避難所での生活を余儀なくされ、今までの生活は一変します。地元の商店で食材やお弁当を購入していた方たちが、避難所に届けられる様々な救援物資により、生

活が確保されるという生活に変わります。そうになると、地元の商店はどうなるでしょうか。被災しても地元の方々のために一生懸命に復旧しても、お客様が戻らず売上が下がるという事態に見舞われます。避難所で生活を余儀なくされている方々が早く自宅に戻り、元通りの生活に戻らない限り地域の商店の商売は成り立たちません。この例のように自社が復旧・復興を果たしてもお客様がいないという環境変化に見舞われることは、過去の災害事例から見ても明らかです。自社のみならず、地域社会全体の継続力を上げていくことが極めて重要な要素といえます。

## 2. 防災とビジネス継続 (BC)、レジリエンスの違い

「防災」と「ビジネス継続 (BC)」の違いは3つあります。1点目は、防災は人の「命」が最優先だということです。災害が発生したということであれば、人命安全が最優先となり、人命安全が確保されてから復旧対応となり、ビジネス継続 (BC) が復旧の位置づけとなります。一方、システム障害による業務中断やコンピューターウイルスであるランサムウェアに見舞われた時、リーマンショックのような経済危機に見舞われたり、得意先が倒産したという状況ではビジネス継続 (BC) が最優先となります。

2点目の違いは、災害発生により施設や設備、ライフライン等の物的被害の発生を未然に防ぐという防災の考え方と、自社が被害に出ていなくても原料が手に入らない、商品未入荷により商売が継続できない等、サプライチェーンの視点が重要となるビジネス継続 (BC) の考え方です。自社のみならず、依存関係先、協力会社という自社以外の視点で考えなくてはならない点が「防災」と「ビジネス継続 (BC)」の大きな違いということになります。

3点目としてはキャッシュフローの考え方の有無です。防災の考え方では、まずは人の命が一番、続いて設備を復旧するという発想で、復

旧の資金をどうするのかという点は検討しますが、いつ、どの顧客から入金があり、いつ、どのサプライヤーへの支払いをし、家賃・光熱費・社員の給料を含めた固定費を支払うために手持ち資金で回せるのかという点までは含まれていません。一方、「ビジネス継続 (BC)」は、すべての業務を復旧するというより、優先順位に基づき重要業務を目標復旧時間内に再開することで、キャッシュフローを回すという考え方です。

欧米では「レジリエンスマネジメント」という新たな経営論が広がっています。一説によると、ビジネス継続 (BC) の概念が狭くてレジリエンスが広いという発想があるようですが、経営環境の変化に対応するビジネス継続 (BC) を取り入れ、経営環境の変化に対しても対応能力を上げていくというビジネス継続 (BC) を実践すれば、結果としてレジリエンスにつながると筆者は提言しています。

### 3. ビジネス継続 (BC) のプロセス

ビジネス継続 (BC) のプロセスには様々な手法がありますが、その中でも筆者が最低限不可欠な要素として「ビジネスインパクト分析 (BIA)」「ビジネス継続戦略 (BCS)」「演習」「発展的改善」の以下の4つのポイントに絞り込んで説明します。

#### (1) ビジネスインパクト分析 (BIA)

ビジネスインパクト分析 (BIA) は、特定の脅威等の原因にとらわれず、業務の中断により組織に与えるビジネス上の影響をできる限り定量的な金額ベースでの分析と、金額に換算できない会社の信用やイメージ等の定性的な項目がどの程度業務に影響するかを数値に換算し、中断時間の変化を分析して、業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度を決定していく分析するプロセスです。

#### (2) ビジネス継続戦略 (BCS)

ビジネス継続戦略 (BCS) は、ビジネスインパクト分析 (BIA) に基づき、優先度の高い事業・業務をいつまでに・誰が・どこで・どうやって継続・復旧するのか、そのために必要な資源は何かを具体的に検討し、いかなる状況においても商売を継続する方法を検討していくプロセスです。

#### (3) 演習

演習では単に、「危機対応できるか」を確認するだけではなく、様々な事象や状況に見舞われてもビジネス継続戦略 (BCS) に基づき、重要業務を目標復旧時間内に継続できるのかということを検証する必要があります。また、社内だけでなく、社外の関係者とも連携して演習しておき、検討していたビジネス継続戦略 (BCS) がうまく機能するかということを検証しておく必要があります。

#### (4) 発展的改善

発展的改善は、演習で洗い出された課題や経営者の見直しをしつつ、現状の事業をいかに継続できるかという視点だけでなく、将来の事業展開を見据えて日頃の業務をどのように改善していくかというプロセスです。

## 4. ビジネスインパクト分析 (BIA) の補足説明

ビジネスインパクト分析 (BIA) は、会社のレントゲンのようなものであり、経営分析手法の一つです。一般的に中小企業ではSWOT分析に基づいて、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つのカテゴリーで要因分析し、事業計画や経営指針を作成しますが、業務中断による経済的インパクトについては検討されていないのが現状です。この業務中断によるインパクトがポイントです。

今般、新型コロナウイルスにより、何日業務

が中断すると資金繰りがショートするのか、店舗の再開をいつまでお客様が待ってくれるのか、という今まで考えたこともなかった問題に直面しました。この考え方がビジネスインパクトです。

例えば、A事業・B事業・C事業の3つの事業の中で納期を整理すると、A事業のお客様は「すぐに欲しい」、B事業のお客様は「1ヶ月くらい待ってくれる」、C事業のお客様は「半年くらい待っても発注してくれる」ということが分析で得られたとすると、危機対応においての1つの視点として優先順位の整理ができます。このように整理すると全て同時に業務を再開する必要がなくなるのです。

この優先順位をつける考え方がトリアージという考え方で、本来は多くの命を助けるために負傷者に優先順位をつけるという考え方です。筆者が初めて米国でビジネスインパクト分析(BIA)を学んだ際に、医療のトリアージの考え方をビジネスにも取り入れることができ、ビジネストリアージの考え方で、どの事業を優先的に立ち上げ、どの事業を後回しにするのかという究極の選択を事前に検討しておくということを学びました。

危機に見舞われた時に、経営者としては社員全員の雇用を守るために奮闘しますが、現実問題、本当に資金繰りが厳しくなった場合には、最終的に厳しい選択をしなければならないという状況に見舞われます。

例えば、タイタニック号が座礁し、乗員乗客を救助したくても全ての乗客に対して救命ボートがなかったといわれています。その中で救命ボートに誰を乗せるのか厳しい選択をしなければならないという状況でした。中小企業が何かの拍子に立ち行かなくなった時の経営は、このタイタニック号の座礁に似ており、日ごろは社員一丸となって頑張っているものの、いざという時には社員全員で事業を継続するというのは難しく、厳しい選択をしなければならないという状況になります。生き残るために、事業の優

先順位をつけ、社員を縮小してでも継続するという判断が必要な時があるのです。

ビジネスインパクト分析(BIA)は、いざというときに判断するのではなく、事前に会社のレントゲンを撮り、整理しておくという考え方です。

## 5. ビジネス継続(BC)の方法

ビジネス継続(BC)の戦略には、「現地復旧・再開(BC在庫)」「施設、設備環境の整った二重化、三重化」「空き施設の確保、在宅」「協力会社、ライバル会社での施設、設備環境の借用(お互い様連携)」「協力会社、ライバル会社にアウトソーシング」「同等品の調達、代替サービスの提供」「復旧・再開断念、供給、サービス停止」「事業縮小、休止、我慢(経費削減、リストラ)」「事業拡大(増産、他のラインの休止、新設)」「業務提携、M&A」「業態変更、新規事業」の11の方法があります。

### (1) 現地復旧・再開(BC在庫)

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われたら、いち早くその施設・設備を元通りに戻し復旧・再開するという方法です。そのためには建設業者や設備業者等の関係する業者に対応して頂けるように、復旧を早めるための準備となります。あるいは、いざという時に必要となる水や食料等を事前に備蓄しておく、在庫品を多く持つておくことです。

この戦略は防災的な考え方であり、災害が発生し、自社に被害があったときには有効ですが、災害により自社の被害は少ないが、サプライヤーの被害により業務が中断した際にはビジネス継続(BC)できない方法です。

### (2) 施設、設備環境の整った二重化、三重化

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われ使用不可になったとき、優先的に継続しなければならない業務・サービスを継続する

ために、あらかじめ同じ機能を持った施設や事務所を他地域に複数準備し、二重化・三重化しておき、それらの施設に切り替える方法です。

ただし、同じ機能を二重化・三重化するには非常にコスト高となり、既存事業に対して代替施設を準備しておくことは困難ですが、事業拡大の際には一拠点に集中するのではなく、分散しておくことでビジネス継続（BC）が可能となるという発想です。

### (3) 空き施設の確保、在宅

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われ、一定期間施設や事務所が使えないもしくは復旧するのに時間がかかる場合は、ホテルなどの宿泊施設や空きテナント事務所を一時的に借入することによりビジネス継続（BC）を可能とする方法です。

新型コロナウイルス感染拡大防止策として多くの企業が導入したテレワークなども代表例といえるでしょう。場所や時間にとらわれない柔軟な働き方として社会的な知名度が上がっており、ビジネス継続（BC）が可能となる方法です。

### (4) 協力会社、ライバル会社での施設、設備環境の借用（お互い様連携）

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われ使用不可になったとき、優先的に継続しなければならない業務・サービスを継続するために、同等の施設・設備が整っているライバル会社に協力して頂くことによりビジネス継続（BC）が可能となります。

ただしこの方法は、永続的に行うのではなく、自社施設・設備が復旧するのに時間を要し、その間、お客様の納期や約束の時間に間に合わない場合に、協力会社やライバル会社に協力をして頂き、ビジネス継続（BC）するという方法です。また、協力会社やライバル会社が継続不可となった場合には、自社が協力するという考え方です。

この手法を、「お互い様 BC 連携ネットワー

ク」と定義し、筆者が、中小企業がコストをかけず効果を出すには特に推奨している方法です。「お互い様 BC 連携ネットワーク」を取り入れるためにはライバル会社に業務ノウハウを開示しなければならないのでハードルが高いと言われてますが、お客様の納期を守れない甚大な被害に見舞われた際に、非常に役に立った事例が多数あります。

### (5) 協力会社、ライバル会社にアウトソーシング

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われ、一定期間使用不可、もしくは復旧するのに時間がかかる場合は、業務の一部またはは専門的な業務のすべてを別の企業に委託することでビジネス継続（BC）するという方法です。また、被災時だけではなく、突発的に受注が増えた場合などにも活用できます。アウトソーシングすることにより、受注の増加に対応でき、収益を上げることにつながるのもこの方法です。

### (6) 同等品の調達、代替サービスの提供

例えば、何らかの形でサプライヤーが被害に見舞われ、今まで調達していたものが入らない場合や、サービスが得られない場合は、同等品や代替サービス等を、別の業者に手配して調達するという方法です。

### (7) 復旧・再開断念、供給、サービス停止

例えば、何らかの形で施設や事務所が被害に見舞われ使用不可になったとき、改めて事業を分析してみると、施設・設備を復旧するには多大なコストと時間がかかるという場合には、復旧・再開を断念するという考え方があります。事前に甚大な被害に見舞われたことを想定し、分析しておくことにより、判断が可能となるという発想です。

### (8) 事業縮小、休止、我慢（経費削減、リストラ）

例えば、平時は様々な事業やサービスを提供していますが、何らかの形で施設や事務所が被

害に見舞われ、一定期間施設や事務所が使えない、もしくは復旧するのに時間がかかる場合は、あらかじめ決めた事業やサービスを後回しにするという形で、最低限の優先すべき事業、サービスに絞り込むという方法です。企業が生き残るためには固定費の削減も考えなくてはならないことです。

#### (9) 事業拡大 (増産, 他のラインの休止, 新設)

例えば、危機に見舞われるとマイナスの要素だけでなく、新たにプラスの要素が発生することがあります。新型コロナウイルスの発生により、マスク、消毒液等が不足し、増産体制をとっても間に合わず、異業種の製造会社がマスク生産に新規参入したり、酒造メーカーが消毒用アルコールを製造するなど、プラスのニーズに対応しました。

このように急な需要の変動や環境の変化により既存ラインを増産したり、他のラインを休止するなどして、増産に対して資源を集中する方法です。場合によっては、将来を見据えて新たに設備投資をしてでも増産に対応することで事業の拡大を図る方法です。

#### (10) 業務提携, M&A

米国では、ビジネス継続 (BC) の手法として M&A (Mergers and Acquisitions) が一般的に行われていますが、日本では企業の合併・買収には強い抵抗感があるのも事実です。しかし広義にとらえ、競争力の強化、事業の拡大・多角化などの企業戦略として考えると、M&Aにより、事業の二重化・三重化が可能となります。更に、同業他社との企業合併により、売り上げ増につながるなど、一挙両得となる方法です。

#### (11) 業態変更, 新規事業

コロナウイルス感染拡大の影響により、落ち込んだ売上を確保するために業態変更する企業の例が多くあります。例えば、居酒屋などの夜

の営業から、With コロナ経営として3密を避け、キッチンカーでの移動販売にシフトした例などです。今まで培ったノウハウを生かし、業態を変更する、新規事業に参入することで、収益を上げる方法です。危機に見舞われ損失が出た場合の戦略としてとらえるだけでなく、日ごろからの経営課題の解決策としても有効的な戦略です。

## 6. 最近のビジネス継続 (BC) の動向について

最近の風潮として、取引先から事業継続に関する要求があったり、災害、事件、事故が発生し事業が中断した場合など、いつ再開できるのかというニュースを頻繁に目にするようになりました。一方、BCPを作成した企業からは、書類作りで終わってしまい、せっかく作ったBCPが「使えない」「役に立たない」という事態に見舞われ、どうすれば実効性を高めることができるのかという相談を多数受けています。その場合には、今あるBCPを一旦捨てましょうと申し上げています。ビジネス継続 (BC) に取り組まなければならないというニーズは確実に高まっていますが、BCPを作成することが最終目的ではなく、組織が事業継続できる対応能力を身に付けることの方が重要なのです。

事業継続の対応能力を高めるという視点では、レジリエンス認証を受けるという動きが出てきています。レジリエンス認証とは事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度であり、BCPを作成していることが必須要件で、BCPに基づき改善活動をどのように行っているかという視点で審査をしています。審査基準の特徴的なこととして、従来の人命安全第一の防災訓練を実施しているだけでは要件を満たしておらず、事業継続に関する演習を実施し、その結果に基づき改善しているかということが必須要件になっています。

また、このレジリエンス認証の要件に、社会

的貢献という部分が新たに付加されました。自社の事業継続だけではなく、災害時における社会貢献の実績や、社内の災害ボランティアを支援する制度が定められているか、実際に災害ボランティア等の自主的な社会貢献の実績があるか等が認証要件になっています。

国の動きとしては、中小企業のBCPの策定率が伸び悩んでいることや、西日本豪雨では水没する可能性を認識していなかった中小企業が多くあったという教訓から、中小企業が、より実効性のある事業継続力を身に付けるという観点で「事業継続力強化計画」を策定し、その取り組みを国が認定するという事業継続力強化計画認定制度が2019年から始まりました。この認定制度は国としても珍しく、BCPを作成してPDCAを回すと言う従来の考え方から、BCPを作成せずとも、これから事業継続力を身に付けて行くという「やる気」を表明し、今後の取り組みを様式に整理し、申請することで経済産業省が認定するという仕組みです。この認定を受けることで政府金融機関からの金利優遇やモノづくり補助金の申請時の加点が得られる等のインセンティブが得られることもあり普及が進んでいます。

このように、最近のビジネス継続（BC）の動向は、BCPを作成してPDCAを回して事業継続力を身に付けるという取り組みから、直接、事業継続力を身に付けることでビジネス継続（BC）していくという動きが始まっています。

## 7. 中小企業におけるビジネス継続（BC）

これからの中小企業経営には、リスクを特定したリスクマネジメント型のアプローチの視点で考える事業継続ではなく、自然災害や火災、事件・事故など事象にかかわらずいかなる状況に見舞われても商売が継続可能となる危機管理型のアプローチの視点で考える「ビジネス継続（BC）」が必須です。

製造業においては、災害対策も重要ではあり

ますが、経営環境が目まぐるしく変化する中で、IoTやロボット化の流れ「四次産業革命」に乗り遅れないようにすることが一つのキーワードになっています。しかし、IoTやロボット化を推進すればするほど、危機に見舞われた際に事業継続の代替が難しくなります。高額な新規投資により設備を整えIoTやロボット化を推進し、投資金額の回収もこれからというときに災害等に見舞われると、高額な設備に被害が発生し、さらに高額な復旧費が必要となります。現地復旧することでのみ可能となるモノづくりであるがゆえに、さらに難しい状況に見舞われていきます。また、少子高齢化、人口減少が進み、新しいものを作れば売れた時代は遠い過去のこと、モノがあふれ、良いモノを作っても売れない時代となりました。国内での同品質の価格競争では生き残れないならば、販路の拡大を海外に向けなくてはならない時代の到来となったのです。

一方では、近年、様々な災害に見舞われており、いかなる状況に見舞われても事業継続できる企業体質が求められています。2011年3月11日に発生した東日本大震災では、大津波により東北地方から関東地方の太平洋沿岸において大きな被害をもたらすとともに、福島第一原子力発電所のメルトダウン発生により大きな衝撃を与えました。2016年4月14日以降に発生した熊本地震では、震度7を観測する地震が2度にわたって発生し、2度目の地震によって耐震化を進めていた建物が使用不可となる事例が出ています。

2018年9月6日に発生した北海道胆振地方東部地震においては、北海道全域の停電「ブラックアウト」に見舞われました。以前より電力会社は様々な対策を講じており、ブラックアウトに見舞われることなどあり得ないと言われていましたが、実際に見舞われたのは紛れもない事実なのです。

2019年9月9日に発生した台風15号は、観測史上1位の最大風速や最大瞬間風速を観測。局

地的な大雨による浸水被害や河川の氾濫、強烈な風により鉄塔が倒れた影響などで広範囲にわたり停電が続き、復旧作業が長引いたことによる熱中症などの二次災害も発生したのは記憶に新しいところです。

そのような中、新型コロナウイルスが世界的に猛威を振るい、現在も世界的に経済活動が低迷しています。

このような様々な災害などの「想定外」に対して、後追いの対策になってしまうのが常ではありますが、次の時代を乗り切るために、いかなる状況に見舞われても企業が存続できるように危機管理型のアプローチの視点によるビジネス継続（BC）を取り入れた経営指針を構築する必要があります。

## 終章

経営者にとって、リスクマネジメントの必要性は充分理解していても、危機や災害に備えるための具体的な対策費用だけではなく、他の経営課題の優先事項に資金が必要であるというのが実情ではないかと拝察いたします。

企業を経営していくうえでは、これからも様々な新たな危機に見舞われると思います。対策に係る費用を抑え、いかに効果を上げるかというリスクマネジメントを取り入れ、対策を上回る危機に見舞われた際には、危機管理に基づき、いかに生き残り、損失を取り戻すかという「危機対応能力」が必要となります。

また経営者は、目先の問題だけでなく、将来の脅威と機会に立ち向かわなければなりません。災害時のみに役立つ事業継続から経営論としてのビジネス継続（BC）の概念を取り入れ、「事業継続力」を身に付けなくてはなりません。世の中は常に変化し続けており、その変化の速度が増している中、せっかく作成した経営指針自体が機能しないという事態にも見舞われています。大企業の経営企画部が作成した中長期経営計画さえも機能しないという現象が起きている

のです。それだけ経営環境が変化し、経営指針、中長期経営計画書に基づき実行しただけでは計画書通りの売上、利益が達成できないという状況に直面しています。

そのような経営環境の中で、危機に見舞われた後でも「良い結果」を出すにはどうしたら良いでしょうか。

足元の変化、経営環境の変化の要素を取り入れた危機にも強い経営指針、中長期経営計画書にしなければなりません。そのために、あらゆる状況に見舞われても対処可能な危機管理型のアプローチの視点を持ち、企業が持続的に発展するためには「もっと儲ける」というビジネス継続（BC）を取り入れ、経営指針、中長期経営計画書との連動が重要です。

このような取り組みは決して一企業でとどまることなく、地域、行政との連携、中小企業家同友会メンバー、他団体との連携を図ることで、危機に強い持続可能な地域、社会を構築していければと思います。

### 引用文献

出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』  
危機管理  
日本工業規格 リスクマネジメント－指針 JIS Q 31000：2019（ISO 31000：2018）