

企業における危機管理の考え方

～東日本大震災に学ぶ、生き残るための事業継続とは～

The Approach of Companies to Crisis Management: Business Continuity Methods for Corporate Survival
Learned from the Great East Japan Earthquake

今回の東日本大震災では個人レベルの被災者はもちろん、東北から関東エリアに拠点を持つ多くの企業や産業において過去に例を見ないほど甚大な被害を受けている。

これまでも1995年の阪神・淡路大震災や2007年の中越沖地震等により日本における地震対策や危機管理の重要性は声高に叫ばれていたし、新型インフルエンザの流行を契機に『BCP（事業継続計画）』という言葉も徐々にではあるが浸透・定着が進んでいたように思われる。しかし、今回の津波ですべてが洗い流されたような地域は別にしても、首都圏の企業からは「策定したBCPがうまく機能しなかった」という声が聞こえてくることも事実である。この先数ヵ月から数年のスパンでの発生が想定されている余震や誘発地震、従来から可能性が高まっていると言われてきた東海・東南海・南海地震等、日本での地震リスクがこれまで以上に大きくなっているような状況下で事前の備えや対策が不備であったり、十分でなかったりしては企業・組織の存続、さらには日本国自体の存続まで危うくしかねない。

本稿では、今回の震災での教訓等を踏まえ、有事に備える危機管理として企業や組織がどのようなスタンスで臨むべきか、生き残りを図って速やかに事業等を回復・継続させるにはどのようなことに配慮した方法論、BCPであるべきかを考察する。さまざまな組織が災害等に直面しても復元しようとする力（レジリエンシー）を高めていくことにより、少しでも復興等に寄与できるような道筋を検討する。



The Great East Japan Earthquake caused an unprecedented amount of damage to not only individual victims, but also many industries and companies operating in the Tohoku and Kanto regions. Prior to the earthquake, the importance of countermeasures to earthquake disasters and crisis management in Japan had been emphasized following previous major earthquakes such as the 1995 Great Hanshin Earthquake and the 2007 Chuetsu Offshore Earthquake. Also, the term "business continuity plan (BCP)" seemed to be gradually becoming prevalent following the spread of the new strain of influenza.

In reality, however, companies in the Tokyo metropolitan area, whose situation was far more fortunate than those in the areas that were completely destroyed by the tsunami, mention that BCPs that had been established did not function well. The risk of earthquakes in Japan is greater than before, with aftershocks and induced earthquakes expected to occur for the next several months or years and the likelihood increasing of the Tokai, Tonankai, and Nankai earthquakes occurring. In such a situation, a lack of proper measures or preparation would endanger the continued operation of companies, other organizations, and, in the worst case, the nation as a whole.

Taking into account the lessons learned from the Great East Japan Earthquake, this paper considers how companies and other organizations should approach crisis management in order to be prepared for emergencies and what type of methodology or BCP should be used in order to quickly restore and continue operations for corporate survival. This paper examines ways for various organizations to increase their resiliency to disasters and contribute, however small, to reconstruction efforts.

1 | 東日本大震災のインパクト

2011年3月11日14時46分に発生した東日本大震災（正式名称：東北地方太平洋沖地震）は、東北から首都圏までにわたる広範囲なエリアで甚大な人的・物的および経済被害をもたらした。死者・行方不明者は2万8千人以上（4月20日現在）、建物・施設損壊等の直接の被害額は16～25兆円と見込まれ、われわれが鮮明に記憶している阪神・淡路大震災の被害規模（死者約6,200人、損害額約10兆円）をはるかに凌駕している。また、直接の揺れや津波の危険が収まった現在の状況であっても、今後の市民生活や企業活動に大きなマイナス影響を与えかねない二次的な『脅威』『脅威』が継続・進行中であったり、近々に発生する可能性等が指摘されたりしているが、たとえば次のようなものが挙げられよう。

- ・被災地域での余震の発生や他地域での地震活動の高まりによる大規模地震（首都圏直下型地震、東海・東南海・南海地震等）誘発の可能性の増大
- ・工場等の被災・停止による原材料等の供給量低下、サプライチェーンの機能不全
- ・原子力発電所（福島第一・第二、浜岡等）の稼働停止による全国的な電力供給不足の恐れ
- ・福島第一原発事故にともなう土壌や水質の汚染、農水産物等に対する風評被害等の拡大 等

これらの震災の脅威と影響は、決して終息した訳ではなく現在進行形のものであり、直接の被災地だけに限定されるものでもない。これまで東北地方の工場で作られていたさまざまな素材や部品の不足は日本全国、さらには全世界のメーカーでの生産量を一時的にせよ低下させることになってしまった。来るべき大節電の要請に対応するために、今から対策を検討されている企業も相当の数になるのではないかと推察される。

今回の東日本大震災は、特に大きな地震が頻発するような地域に立地する日本の「危機的な状況に対応して生

き残るためにはいかにあるべきか」という意識を大きく揺さぶることになった。地震に限らず、豪雨・豪雪等、他の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症、テロ・戦争行為、各種の不祥事等われわれの日常生活や事業・経済活動を脅かしかねない要素は多々存在する。仮にこれらに直面したとしてもどのように耐え得るか、生き残れるようにするかを個人・家庭から始めて中小・大企業、さらには国家までのすべてのレベルで平時の時にこそ考えておかねばならない、ということが「危機管理」の根本であり、今の日本に問われていると言えるだろう。

2 | 生き残りの分かれ目となったもの

東日本大震災は甚大な被害を生んだことは前述の通りであるが、それでも生き残った人や組織も存在する。その分かれ目となったものは何であったのか、危機管理の視点から見てみたい。

今回の被災地である三陸エリアでは、これまでも数々の地震や津波があり、特に詳細な記録が残っている明治以降の主なものでも以下のような被害を受けてきた。

- ・明治三陸地震（1896年、M8.2、津波到達最大高さ38.2m、死者21,959人）
- ・昭和三陸地震（1933年、M8.1、津波到達最大高さ28.7m、死者・行方不明者3,064人）
- ・チリ地震津波（1960年、M9.5、津波最大高さ6m、死者・行方不明者142人）
- ・三陸はるか沖地震（1994年、M7.6、津波最大高さ55cm、死者3人、負傷者784人）
- ・宮城県沖地震（2005年、M7.2、津波最大高さ40cm、負傷者100人）

出所：気象庁HP

これらの地震や津波による被害の経験や記憶を平時の意識や活動にどのように反映させていたかが、結果的に生き残れるか否かの分かれ目だったとも言え、以下に示すような2つの教訓がうかがえるであろう。

(1) 起こり得る最悪の状態の想定とそれに備える事前 対策の実施

過去の経験から三陸地方沿岸部の各所では防潮堤が建設されていた。特に明治三陸地震津波で人口の98%を失った（人口1,895人中、生存者は36人）岩手県宮古市田老町では、“万里の長城”とも呼ばれた高さ10m、総延長2,500mの巨大堤防が築かれており、チリ地震の際に到来した津波を食い止めたことでも有名であった。それが今回の津波では想定以上の高さや破壊力から堤防自体が破壊され、そこから住宅地まで津波が流れ込んで相当数の死者・行方不明者や家屋の損壊・流出を発生させた。

今回の津波の高さや到来回数はまだ正確に検証されていないが、30mを超えていたとの見方もあり、これまでの『想定外』の規模であったことは確かだろう。しかし、危機管理の基本としては『考えられ得る最悪のケースを念頭に置いた対策を立てる』ことが必要であり、現実には被害や死者が出てから『想定外』と言うのはある意味で無責任とも言えるのである。

現実問題として、マグニチュード9超の超巨大地震や高さ30mの津波を想定するといったことは「荒唐無稽」とされる可能性もあり難しい。しかし可能性としては全くのゼロではなく、災害の発生可能性や規模をどの程度まで考慮すべきかは常に議論の分かれるところであろう。869年にこの地域で発生したと言われる貞観地震では津波高さが15m近くにも及んだという研究成果もあり、前述の明治期や昭和期の三陸地震では現実に10mをはるかに超える津波が発生しているが、本来はこのような過去および他地域の事例も含めて起こり得る最悪の事象の可能性を評価すべきであると考えられる。

たとえば、過去の経験等に鑑みて近い将来に最悪20mクラスの津波が発生する可能性があるかと判断されるのであれば、その判断内容に見合ったレベルで被害を最小化するための対策を講じる必要が生じるはずである。宮城県沖で発生する地震は「2010年（平成22年）1月1日から10年以内での発生確率は70%程度、30年以内では

99%と評価対象の中では最も高い確率であり、2020年頃までに次の地震が起こる可能性が高い」（出所：地震調査研究本部）とされていたが、これらを考慮してどの程度の規模の津波が想定されていたか、およびそれへの対応としてこれまでに有効な事前対策がどの程度実施されていたかは今後の検証を待つ必要があるだろう。

もうひとつの実例として、同じように14mを超える津波に襲われた福島第一原発と宮城県・女川原発の違いを取り上げたい。2つの原発とも地震の揺れ自体に対しては原子炉が自動停止状態となり被害を出さなかったが、その後の津波により福島第一原発では全電源喪失状態となりメルトダウン、水素爆発といったレベル7の原子力災害を引き起こしたことは周知の通りである。

ではなぜ、同じ規模の津波に襲われながらも女川原発では電源喪失まで至らなかったのか。女川原発も全くの無傷という訳ではなく、ポンプ等の機器が一部浸水しているが、翌日には機能復旧している。比較的軽微な被害でおさまったのは想定される津波高さを9.1mと置き、その対策として建物や屋外設備の設置標高を海面から14.8mとしていたことによるところが大きいと思われる。これに対して福島第一原発は想定津波高さ5.7mに対して設置標高10mであり、重要な機器や電源設備が14m超の津波をまともに上からかぶることになってしまったのである。この『想定津波高さ9.1m』は、東北電力においてその地域での過去の津波（869年の貞観津波や1611年の慶長津波等も含む）を文献・考古学的・堆積学的観点から評価し、数値シミュレーションを行って算定された数字である。

一方、東京電力では貞観地震の再評価を前提にした調査と新たな津波対策に着手したばかりのタイミングでの地震発生で時期を逸していたという側面はあるものの、東北電力のような精緻な想定とそれに見合った対策実施は行われていなかった、というのが実状であろう。いずれにせよ、2つの原発の災害規模の想定度合いに基づく立地政策のわずかな違いが、その後の致命的な事態の発生有無につながったと言えよう。

一方、女川原発において東北電力が行ったような精緻かつ専門的な調査・評価を相当の労力やコストをかけてやるべきか、といった疑問も起こり得ることと思う。すべての施設や組織で同じレベルの作業を行うべきとは言わないが、原子力発電所のような有事の際のリスクが極めて高い施設・組織にはこのような取り組みが必要になると考える。すなわち災害規模想定や対策の検討・実施においては『ここまでやらねばならない』といった回答はなく、それぞれの組織や事業、施設、場所等が抱える有事の際に発生し得るリスクに見合ったものであること、ということになる。

また、対策を検討する場合には常にコストや技術的・時間的な観点からの実現可能性の問題が付きまとうとともに、防潮堤のようなハード面での対策は想定以上の規模の災害が起きると『想定外』の甚大な被害につながる、といった形でどこまで行えば良いかの上限が見えづらいことも対策の実施に二の足を踏む要因となっているだろう。

ハード面での対策では限界があるのであれば、ソフト面での対策に軸足を移すことも含めて検討する必要があるが、共通して言えることは、起こり得る危機の内容や規模を『過小評価するよりは過大評価』し、それに対応できる実現可能な対策を講じることが、被り得る被害や損害を最小化する最初の第一歩であることは間違いない。

(2) 万が一の時の「まずやるべきこと」を根づかせ、維持する

今回の被災地において今まで以上に大きな防潮堤を建造するという事は、コスト・予算の面からも、余震も含めた今後の地震等への対応に残された時間の面からも、現実的ではないだろう。今後の地震・津波対策としては、必然的に地盤の強固な高台への住居移転や避難誘導の迅速化等のソフト面での対策に重きを置かざるを得ない。施設・設備の建築等ハード的な対策だけでは対応しきれない可能性のある部分については、人の意識や動き方をコントロールすることによって被害を少しでも軽減できるようにする取り組みが必要になる。実際に大船渡市

三陸町吉浜地区では津波対策として集落の高台移転をそれまでに進めていたため、今回の人的被害は1名だけだったという例もある。

このようなソフト面での対策の重要な要素として『初動対応の定着』が挙げられよう。災害等に直面した際に確実に生き残れるかどうかは『適切な初動ができたかどうか』によって全く異なるといっても過言ではない。またどのような行動を取るかを決めていても、その内容が各人に伝えられ、理解され、その通りに動いてもらえるようになっていなければ、初動が『できる』という状況とは言えないのである。

これまでに何度も津波災害に遭遇してきた東北地方の太平洋沿岸部には『津波てんでんこ』という揺れを感じた後の避難のあり方が伝えられている。これは『津波の時に親が子を子が親を探していたら逃げ遅れる、てんでばらばらに高いところに逃げろ』というもので、家庭や学校でこれが日常的に教えられ定期的に訓練も行われていたが故に、実践した住民や児童の多くが助かったとの報道も多く見られた。

一方で先に述べた田老町の例では、巨大堤防があるがために油断して避難しなかった住民の相当数が流されてしまった面もある、という意見（2011年3月17日付、MSN産経ニュース）もあり、ハード面の対策のみに過度に依存することの危険性を如実に示している。

われわれが平時に行っている、消防法に基づいた避難訓練等も、ともすれば軽視しがちになっていないだろうか。しかし、実際に火災や地震等で避難しなければならぬ状況になったとしたら、どの程度の人数が適切に避難できるだろうか。慌ててしまって何をすべきか分からないでオロオロしているような危険な状態にならないか。危機が目の前に迫ると人は思考停止してしまい、動きも止まってしまうことも十分考えられる。だからこそ、平時の時に『イザとなったらこう動け』ということと頭と体に徹底的に覚えこませること、すなわち訓練を充実させることが極めて重要になってくるのである。

これは、危機が発生した直後の『初動』を各人に『定

着させること』こそが、有事の際の人命の生き残りを大きく左右するという他に他ならず、人の命が守られて初めてその後の家族や組織・会社、事業等を守ることができるのである。被災後に組織や事業を復旧させようと思っても人がいなければ話にならないように、何よりも優先すべきは人命であり、そのための『初動対応の定着』を組織や企業は危機管理のための重要な要素として認識、位置づける必要があると言える。

もうひとつ言えることは、人間は忘れっぽい動物であるが故にそのような定着のための取り組みが短期やその場限りのものであってはならない、ということである。災害の記憶は徐々に薄れていき、初動の重要性に関する認識も日常的な他の課題に押しやられてしまう。過去の多くの津波の記憶が残されている三陸地方であっても、今回の発生時には海岸近くまで見物に行った人が多くいたようである（2011年5月8日付、時事ドットコム）。

災害の恐ろしさやその時に取るべき対応を人や組織に根づかせるための活動は、人の異動や入れ替わりも考慮すれば、組織的・継続的に繰り返し行っていかねばなら

ないものであろう。すなわち、各人の危機およびその際の行動に対する意識を植え付け、高めるだけではなく、維持し続けることが、いつでもどのような形で発生するかも分からない災害・危機に対応するうえで非常に重要なポイントになるのではないだろうか。

3 「危機管理」とは何か

(1) 危機管理の領域・範囲

これまで特に「危機管理」といった用語の意味づけを明確にせずに用いていたが、ここで改めてその定義と要諦等を図表1に示す。これによれば、『危機が発生した場合の人や組織の振る舞い方、行動のあり方』と言い換えることができる。また、『危機管理』として同列に扱われることが多い用語に“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）”があるが、前者は『危機事態の発生後の対処方法等が中心』、後者は『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中心』と大まかに差異づけられるものの、二次災害や風評被害等ある危機事態が

図表1 「危機管理」の定義と内容

<p>■定義：組織の意思決定者や紛争の当事者が直面している危機に対する手段の使用</p> <p>■危機管理の要諦</p> <ul style="list-style-type: none"> － 現在発生中の被害を最小限に食い止めること － 危機のエスカレーションを防止すること － 危機を正常な状態に戻すこと <p>■危機管理の6つの段階</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 予防：危機発生を予防する 2. 把握：危機事態や状況を把握・認識する 3. 評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 損失評価：危機によって生じる損失・被害を評価する ・ 対策評価：危機対策にかかるコスト等を評価する 4. 検討：具体的な危機対策の行動方針と行動計画を案出・検討する 5. 発動：具体的な行動計画を発令・指示する 6. 再評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 危機内再評価：危機発生中において、行動計画に基づいて実施されている点・または実施されていない点について効果の評価を随時行い、行動計画に必要な修正を加える。 ・ 事後再評価：危機終息後に危機対策の効果の評価を行い、危機事態の再発防止や危機事態対策の向上を図る
--

出所：高井三郎著 「現代軍事用語」（アリアドネ企画、2006年）

次の危機事態を引き起こしかねないような場合を想定すると後者が前者を包含するという見方も考えられる。

一般に『危機の発生後の対処』ということになると、施設耐震化等の安全対策や防災訓練等、予防的な処置や事前の取り組み等は含まずに危機発生後の具体的な動き方のみを検討しておけばよいとイメージされることも多いのだが、実際の危機発生後に効果的かつ適切に動けるようにするためには、そのための環境づくりとして予防的な事前処置等が必要であることは当然である。ここでは用語の定義にこだわるつもりはないが、『危機の発生に備えて平時から取り組まれ、実際の発生時の被害を最小にしつつ早期に回復させることを意図した事前、渦中および事後の対応・対処』を危機管理の範囲に関するひとつの概念としたい。

同じく図表1に示すように、危機管理には6つの段階があるとされている。『1. 予防』から『4. 検討』までが危機発生前に準備しておく事項、『5. 発動』『6. 再評価』が発生時および事後に行う事項とみなすことができるが、その中にある再評価の結果を踏まえて危機事態対策の向上につなげるという、いわばPDCAサイクルを作り上げることがひとつのポイントであるとも言える。危機管理やそのための対策については、常に『想定外』の事象が生じる可能性は存在している。したがってそのような事象や対策の効果をフィードバックさせることによって、より広い範囲の種類の危機でもよりの確に対応できるように行動計画を適宜見直していくことは、人や組織の生き残りの確率を高める、という危機管理の本来の目的にとっては非常に重要な点であると考えられる。

(2) 組織・企業における危機管理の考え方

上記のような危機管理が個人・家庭から組織・企業、国家までさまざまなレベルで求められるようになってきたことは先に述べた通りであり、それぞれが被る可能性のある被害を最小にすることを意図した取り組みを行うことが急務とされている。しかしここでの「被害」のとりえ方も対象によってそれぞれである。たとえば個人や家庭レベルでは、とにかく自身の生命を失わないように

することが第一義であるが、企業レベルでは、

- ・災害発生時には社員をはじめ関係者の生命を保護するとともに、
- ・事業（＝収益）に及ぶ被害を最低限に抑え、
- ・かつ可及的速やかにそれらを回復し継続するようにすること、

が危機管理の主眼となる。ある事業に及ぶであろう被害が極めて大きかったり、回復に許容される以上の時間を要したりするような事態では、それまでの顧客の信用を失う危険性や市場シェアを他社に奪われる可能性も大きくなり、その後の組織そのものの存続まで危ぶまれる状況になりかねないからである。

特に組織・企業において、この『必要な事業は危機時であっても実行できるようにする』という点に焦点を当てた危機管理の取り組みが『事業継続』という概念であり、それを具体化する方法論として“BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画)”が位置づけられる。これまでに企業が策定してきた防災計画等はあくまで人命や会社の資産を守る、もしくは法律・役所対応のためといった側面が強く、そこから踏み込んでの地震や火災等の危機に際して事業をどのように守るか、という面には必ずしも答え切れていないと言わざるを得ない。

これでは必要とされる顧客に対して安定的に製品・サービスを提供するという社会的責任 (CSR) を問われる企業・組織としてはその要件を欠いている状態であり、これからは人・資産のみならず、事業を守ることによって、危機に際しても自組織を存続させることを大きな目的とした危機管理のあり方が主流になると考える。

4 | 組織・企業の危機管理としての事業継続

(1) 事業継続に取り組むことの必要性

数年前の新型インフルエンザの世界的大流行の際に、組織がそのような状況下でも製品・サービスを安定して供給できるようにするために事業継続がクローズアップされたことがあった。幸いにも弱毒性のインフルエンザで、日本では結果的に社会的な混乱が比較的小さいレベ

ルで終息し、その後事業継続の考え方自体も景気停滞等の陰に隠れてしまった感は否めない。また、その前の2007年に発生した新潟県中越沖地震におけるリケンショック等を受けて、その必要性が叫ばれたこともあったが、比較的早期の終息で被害がそれほど大きくなかったのではないかと誤ったイメージを持たれ、結局は尻すぼみで終わった感もあった。

しかし、今回の震災では全国のあらゆるレベルの組織・企業が、その重要性・必要性を再認識し始めているだろう。すなわち、今回の震災による直接の被害がない地域でも被災状況の悲惨な映像や報道等に触れ、自組織が仮に被災したとしたらどうすべきか、社員と自社が本当に生き残れるような取り組みはなされているのか、という当事者意識が芽生えていることは間違いない。前述のようなサプライチェーンの機能不全による原材料等の不足、電力供給不足の懸念等、直接・間接の影響を受けているところもあり、全国的に事業の継続に影響し得るなんらかの危機への対応を検討する必要に迫られている状況である。

また、すでにBCPを構築・運用済みとしていた企業であっても『今回の震災では想定外の事象が多すぎてBCPが十分機能しなかった部分がある』という声があちらこちらから聞かれたことも事実で、そのような企業では今回の反省等を踏まえてのBCPの見直し機運が高まっているようである。

企業にとってBCPの重要性・必要性が増しているもうひとつの背景としては、大企業では下請や材料の調達先（サプライヤー）等に対して事業継続体制を有していることを、環境等と並ぶ調達規準のひとつとする動きが活発化しつつあることが挙げられる。元請企業にとっては自社製品の安定供給はCSRの一環であるとしている場合、その一部を構成する下請や材料供給元に対して、どのような状況下でも安定供給することが求められ、特に中小企業等にとってはそのような能力の有無が今後の重要な選別基準とされる可能性も考えられよう。事業継続が持つ意味は、発注企業にとっても発注される先にとっても

以前とは比べ物にならないほど大きくなりつつあるのである。

（2）BCPとBCM

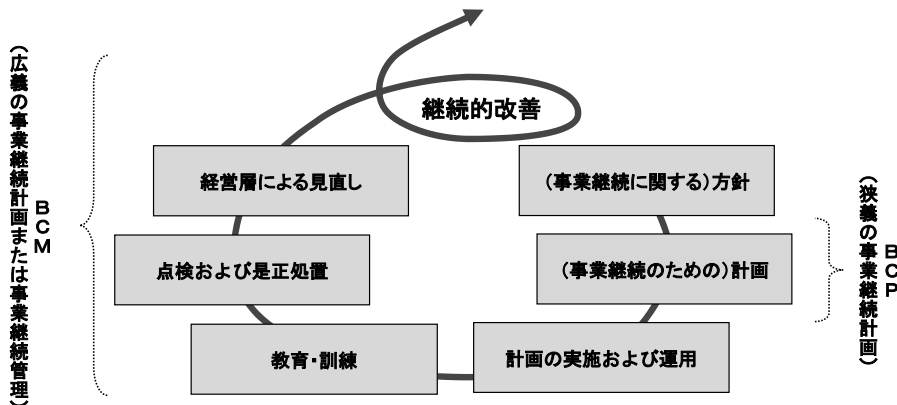
一般的に「事業継続のための方法論」を示す用語として、“BCP（事業継続計画）”と“BCM（事業継続マネジメント）”が使われることがある。厳密に言えばBCMはBCPを包含し得るものであるが、両者が混同して用いられていることも多い。その違いを一言で表現すると『BCPは災害等の危機に際しての事業継続の具体的な方法・手続を明示した文書』『BCMはBCPをどのように運用し、有事等に対する組織の抵抗力を向上させていくかについてのPDCAサイクル』とすることができる（図表2）。つまりBCPは危機発生時に誰がどんな活動をして人と事業の安全・継続を図るかの手順を定めた『マニュアル』で、BCMはそのようなBCPをどのように策定し、組織に定着させ、不備等があれば改善を図るか、についての『マネジメントシステム』である。

前述のようにBCP（またはBCM）を構築しているとする企業や組織は多くなっている。内閣府の調査によれば、平成22年3月時点でBCPを「策定済み」または「策定中」とした企業は大企業で58%、中堅企業でも27%にのぼり、比率自体も増加傾向にある（図表3）。しかし、その中にはBCPというマニュアル類を作ればとりあえずゴール、としているような企業も相当存在しているのではないかと推察する。

つまりBCMのマネジメントサイクルとしては、その取り組みが途中で中断されたような状態で、策定されたBCPも訓練等を通じて組織に十分に根づいていない、もしくは見直しが行われず、古いデータや想定に基づいた旧態の内容のままに放置されているといった状況ではないか、ということが危惧されるのである。

このような状況、すなわちマネジメントサイクルがきっちり回されていなかったことも今回の震災後に「BCPがうまく機能しなかった」「社員がBCPを十分に理解できず運用できなかった」「BCPでの想定以上の事象への対応に苦慮した」といった声が発せられたことの要因の

図表2 BCPとBCM

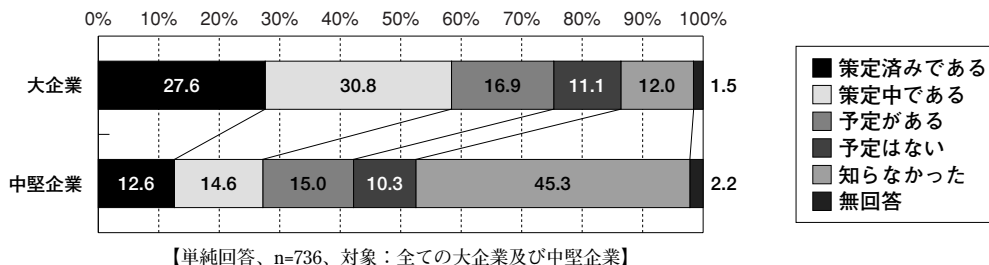


- ・BCP (Business Continuity Plan：事業継続計画)：組織が、あらかじめ定めた受容可能なレベルでその重要な活動を実施し続けることを可能にするため、なんらかのインシデント発生時に備えて、開発され、まとめられ、維持されている文書化された一連の手順および情報の集合体。
- ・BCM (Business Continuity Management：事業継続マネジメント)：組織への潜在的脅威や、そうした脅威が現実となった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上の影響を特定する包括的なマネジメントプロセス。このプロセスは、組織のレジリエンスを構築するフレームワークに、組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、および価値創造活動を保護する効果的な対応のための能力を提供する

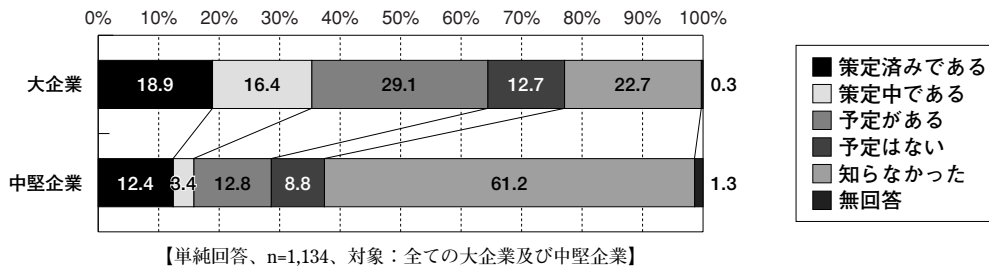
出所：内閣府中央防災会議「事業継続ガイドライン 第二版」、BS25999-2:2007

図表3 企業のBCP (BCM) への対応状況

【平成21年度調査】



【平成19年度調査】



出所：内閣府「企業の事業継続および防災の取組に関する実態調査」(平成22年3月、平成20年3月)

ひとつではないかと思われる。

(3) 事業継続に関するキーワード

地震・津波やそれらに起因するサプライチェーンの途絶といった危機的状況が発生しても、事前に設定された対応により組織とその利害関係者にとって必要な事業を継続させるという「事業継続 (BC)」であるが、企業と

してこれを考えるうえで重要なキーワードが2つある。

①生き残り

本文中でこれまで何度もこの言葉を用いてきたが、再度整理したい。事業継続とはその企業が混乱する社会の中にあっても必要とされる供給責任を果たせるようにし、事業と企業組織が確実に『生き残る』ことができるよう

にするための考え方である。この供給責任が果たせないのであれば、取引先や利害関係者は当該の責任を代替できる別組織に変更することも考えられる。有事であってもビジネスを守り供給責任を確実に果たすことが、その企業のCSR、存在意義であるとともに有用性をアピールすることにもつながる。

BCP/BCMを策定するということは、この『生き残りのための戦略』を作ることである。言い換えると、事業に必要なリソース（経営資源）をどのように生き残らせ、必要な事業にどのように配分できるようにするか、ということについての企業の方針・戦略を立案することと言える。

有事に際して事業を守ろうとしても、被災した業務の復旧や実施の前提となる従業員（の生命）、作業場所や生産設備等の資産、情報システムや業務データといったリソースが守れておらず、使えないような状況では無理がある。つまりBCP/BCMとは、

- ・有事の際にヒト・モノ・情報等の必要なリソースを守って『生き残らせ』、
- ・それらを使って必要なビジネスを可能な限り停滞させずに『生き残らせ』、
- ・自社の利害関係者に対する社会的責任（製品供給等）を果たす

ことを実現するための方針・戦略と具体的な手続きおよびそれらを社内に定着させ、改善させていくための仕組み、と言える。

『事業の継続』という言葉ではあるが、その中には従業員（の生命）に代表されるような組織の業務リソースをまず守って『生き残らせる』ことが思想として含まれていることは見過ごしてはならない。多くの企業で『従業員とその家族の人命保護を第一優先とする』とした事業継続方針を掲げているが、こういった思想の反映と見ても良いのではないだろうか。しかし、あずさ監査法人が4月上旬に行ったアンケート調査によれば、就業中の被災であったにもかかわらず、「緊急対策本部の立上げに一割強の企業が一日以上を要して」いたり、「従業員の安否

確認を一日以内で完了した企業はおよそ半数にとどまる」等（出所：<http://www.azsa.or.jp/news/news20110418.html>）、生命の安全確保ということに重点を置いた初動対応の実施に不安を残していることも確かである。

②レジリエンシー

レジリエンシーとは、BCMについての英国国内規格であるBS25999-2:2007で「インシデント（事業中断、非常事態、または危機である可能性のある、またはそれらを引き起こす可能性のある状況）に影響されることに抵抗する組織の能力」と定義されている。一般的には、緊急事態や危機的な事象に遭遇した際の組織・企業の『抵抗力』『復元力』と解釈できるだろう。災害等でなんらかの被害を受けてもそれにどの程度抵抗できるか、低下してしまった生産量や稼働状況等を一定期間内にどの程度復元できるかといった組織・企業的能力を示す用語である。

国内外のBCP/BCM関連規格では、組織が事業継続に取り組むことの目的は『レジリエンシーを向上させること』としているものが多い。すなわち事業継続の本来の到達点とは立派で重厚なマニュアル・手順書を完成させることではなく、ビジネスと組織が『生き残れる』確率を高める能力を身に付け、継続的に向上できるように体制を作することを意図するものであり、BCP文書の単なる作成・発行よりもむしろBCM全体の組織内への定着こそが重要であるとのスタンスである。

そのような意味からも、特に中小企業等ではあまりマニュアルや文書の完成度に初めからこだわり過ぎない方が良いと思われる。厳密で長大なボリュームの文書類を作成しても、その後の定着と改善等に時間や手間がかかり過ぎてしまう可能性もあり、そのような状態では万が一の時に使える手続きとは言えないからである。当初は60%程度の完成度でも良いだろう。できるところから着手し、教育・訓練、点検（自己点検や監査等）を通じて定着と見直しを進めつつ、徐々にBCPの内容・範囲や精度を拡大もしくは向上していく方が現実的であり、組織

のレジリエンシーの伸長という面からも効果的であると思われる。まさしくBCPの作成で終わるのではなく、BCMを運用するという視点からの取り組みが求められる。

(4) 事業継続の概念

事業継続の根本的な考え方や目指すところは前項の『生き残り』の箇所にて記述した通りであるが、地震の場合における時間経過にともなう具体的な対応として整理すると以下ようになる(図表4)。

- ①事業継続に向けた対応が何もない状態で地震等の突発的な災害や危機的事象が発生すると、最悪の場合には生産等の操業度がゼロとなって、本来、財やサービスを受け取るべき顧客や利害関係者が許容できる猶予の限界を超える可能性がある。
これを回避するために対策(事前対策および初動対応)を講じ、人命・資産の保護・確保と必要最低限(顧客や利害関係者が何とか許容できる)の供給レベルで事業の維持・継続ができるようにする。
- ②当面は必要最低限の供給レベルの維持で対応できても、時間経過とともに平時と同程度の供給レベルまで速やかに回復することが求められるようになるた

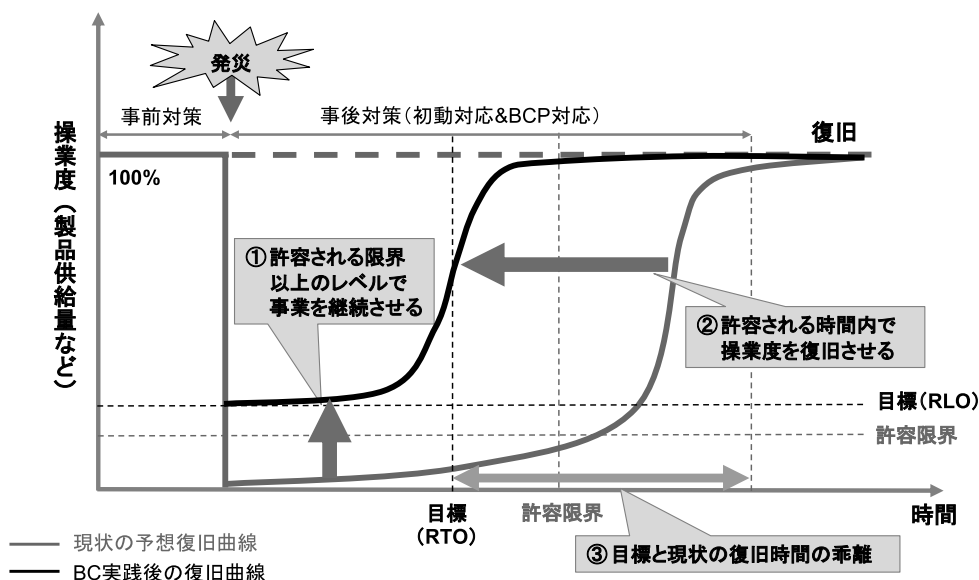
め、一定時間内(外部から許容される限界の時間内であることが多い)には、必要とされる供給レベルにまで回復させるようにする。

- ③最終的に災害発生時の稼働レベルから発生前までのレベルまでに復旧させるのに要する時間が、事業継続の対応がない場合に比べて短い時間となるようにする。

事業継続に取り組むにあたって重要なのは顧客を始めとする利害関係者等、外部の視点であろう。自社の稼働が停止・中断するような状況に直面した場合、当面はどの程度の量の財やサービスを供給する必要があるか(どのくらいなら許容されるか)、必要とされるレベルの復旧までの時間的猶予はどのくらいか(顧客等の限界時間はどの程度か)、といったいわゆる『顧客の論理・視点』で自分たちの業務を見ていく必要がある。

たとえば、カンバン方式での部品納入を求めるような顧客であれば、生産等の復旧までに与えてくれる時間的猶予はそれほど多くはないであろうし、不要不急のサービス提供を求めている先に対しては多少の時間をかけた復旧であっても許容される可能性はある。いずれにしても、それぞれの組織や事業、または提供する製品・サー

図表4 事業継続(BC)の概念：地震の場合



出所：内閣府中央防災会議「事業継続ガイドライン 第二版」

ビスの内容において、突発的な災害等に見舞われた際にはどのような復旧曲線を描いて事業を継続させるのか、という『目標イメージ』を明確にすることが肝要である。これによってはヒト・モノ・情報等をどの程度確保できるか（利用可能な状態とできるか）ということにつながるリソースの守り方としての事前対策内容が大きく変わり得るからである。

（５）事業継続に関するよくある誤解

まれではあるが、BCP/BCMを備えておけば緊急時に生じるであろう被害・損害がゼロになるという誤解を持たれていることがある。地震や津波といった災害そのものの発生を抑えることは人間の力では不可能であり、発生時の『想定外』または『想定以上』の事象や二次災害の可能性を考慮すれば、程度の大小はあるもののなんらかの被害や損害（人的・物的・経済的）をこうむり得ることは明らかである。ただし、適切な対応策を講じることによって、その被害・損害を耐え得る水準にまで低減することは可能になると言えよう。

また、災害対策マニュアルを作ることを取り組みのゴールと誤認しているケースも見受けられるが、本来はそれ以上に組織のレジリエンスを高めることが目的であるということは先に述べた通りである。BCP/BCMは、組織または事業を継続していくうえで直面する有事や脅威を受け止めたうえで、それによる被害や損害を許容できる（人と組織・ビジネスを生き残らせることができる）程度の水準にまで低減・最小化させるための抵抗力を組織全体に根づかせるためのものである、ということを確認する必要があるだろう。

もうひとつ、BCPに取り組みうとすると耐震工事等とにかかるとコストが膨大にかかるという誤解もあり、これがBCP/BCMのさらなる浸透を阻害している一番の要因と考える。一般的な傾向としてはあるが、ハードな対策に重点を置くとコストは膨らむ一方だが、ソフト面での対策に重きを置くのであれば、そのような傾向は見いだしにくい。組織の規模、業種・業態、提供する製品・サービスや利害関係者との関係等によって一概に言

えるものではないが、必要最低限の投資は必要になるものの、BCPの導入によってコストが無制限に膨らむものではないことだけは指摘しておきたい。

5 | BCP/BCMの構築・運用プロセス

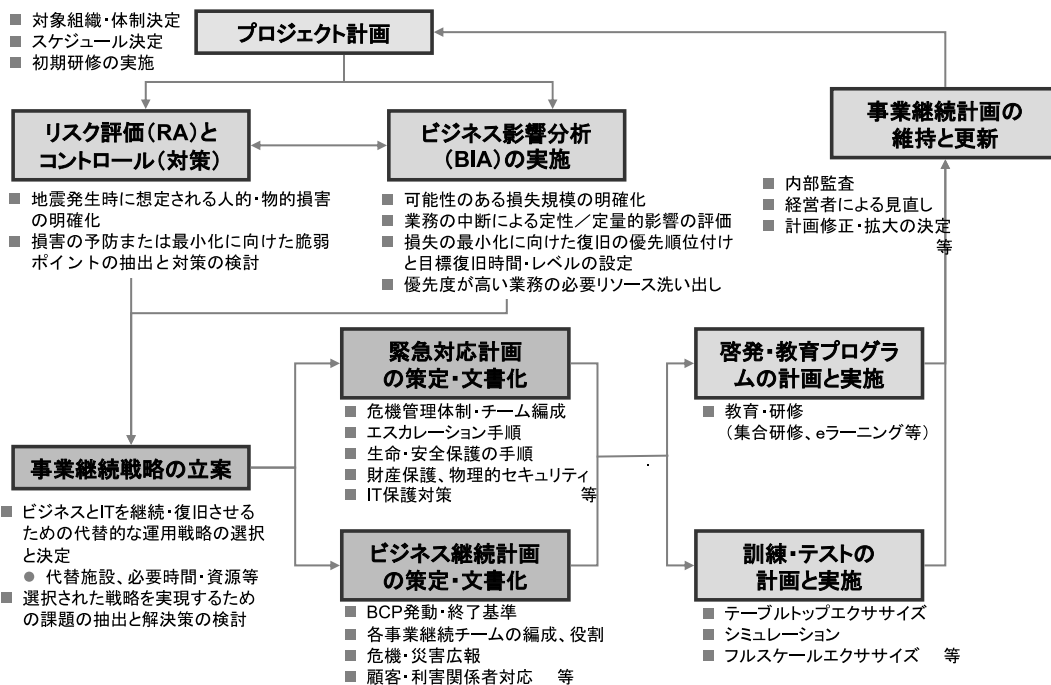
一般的なBCPの構築、BCMの運用のための作業プロセスを示す（図表5）。誌面の関係ですべてのプロセス内容を詳細に解説することは難しいので、特に重要と思われるポイントに絞って説明したい。

（１）リスク評価（Risk Assessment）とコントロール

地震や津波等想定される脅威に対する現状の組織の脆弱性を評価し、必要な場合には対策を検討するためのプロセスである。たとえば、想定される規模の地震の揺れ等に対して現行の建物は耐えられるのか、設備や什器の転倒等の恐れはどの程度か、情報システムはデータやプログラムを問題なく維持できるか等々、起こり得る危険な状況（リスク）の可能性とそれらへの対策の十分性を評価したうえで、備えが足りないと判断される場合には追加の安全対策（建物や設備の耐震補強、情報システムのバックアップ推進等）を検討・実施することになる。

BCPの前提となる人や事業資産の安全および保護に直結するプロセスであり、想定する脅威の規模（震度6強とするか、震度7とするか等）によって必要となる安全対策の内容が左右されることもある。ただし、たとえば建物の耐震性が低く倒壊等の恐れがあるからといって、何が何でも耐震補強工事を施さないといけない訳ではない。本来の業務拠点が使えなくなった場合の代替拠点を確保しておく、ということも立派な対策となり得る。情報システムの安全対策も、金のかかる自前でのバックアップ整備よりも安価な外部データセンターや最近ではクラウドサービスを活用するところが増えている。先に述べた『BCPはとにかくコストがかかる』という誤解の払拭にもつながるが、安全対策も自前でコストをかけて実施すれば良いというものでもなく、費用・技術・時間等の制約等も考慮し、外部サービス等も含めて実現可能な

図表5 BCP/BCMの構築・運用の一般的な作業プロセス



出所：米国DRII (Disaster Recovery Institute International) 資料

対策案を幅広く検討・採用していくことが望ましい。

(2) ビジネス影響分析 (Business Impact Analysis)

BCPの構築において最も重要と言えるプロセスであり、この結果によって組織や事業の継続のあり方が決定されることになる。

災害等の緊急時には、人や設備、情報等事業の実施に必要な資源・リソースが平時と同様の使える状態にあるとは限らない。本人だけでなく家や家族が被災している、設備の調整が外れて加工不能である、それ以前に停電している等、災害発生によって使用できるリソースの範囲やボリュームには自ずと制限がかけられることになる。とするならば、平時に実施しているそれぞれの事業・業務に平時と同じリソースを投入してすべてを同時に復旧させることは不可能と言わざるを得ない。必然的にその組織・企業にとって重要なもの、顧客等外部からの要請が強いもの等、優先して実施させるべきものから順にリソースを集中させるという対応を取るようになる。

このような対応を取るにあたって、先に述べたような外部の視点も踏まえ、停止した場合に社内外に及ぶであ

るよう影響が最も大きいと見なされる事業・業務（＝自組織にとって復旧等を優先させるべき事業・業務）は何かを評価・分析し、特定するための作業が本プロセスとなる。つまり、自組織における事業の復旧・継続に係る優先順位付け、および優先される事業・業務についてはどのような復旧曲線を描かせるか（＝どの程度の時間枠とレベルで復旧させるか）ということについての意思決定をとらなう作業であると言える。

経験的に言うならば、この一連の作業には事業実施に関わるすべての部署の参画が望ましい。なぜならば事業の棚卸しとそれらが停止した場合に社内外に与える影響度合いを評価するという作業が必要になり、これには日常的に事業に携わる現場部門の意見や見解がどうしても求められるからである。地震に備えたBCPということになると総務部等の間接部門が取りまとめの責任を負うことになることが多いが、ある事業が停止した場合に係る利害関係者にどの程度の影響がおよび、どの程度までなら許容してくれる可能性があるかといった事項については間接部門では決して判断しきれない。優先すべき

事業等の的確な特定には、どうしても現場の事業部門をなんらかの形で巻き込むことが必須である。

もうひとつの経験則として、経営層への報告と承認を確実に得ておくことが重要と言える。複数の事業を抱えるような組織では、緊急時にどの事業を優先させるかという決定は担当部門間の軋轢や衝突を招きかねない。また、経営層の承認を得ずにそのまま進めてしまうと、担当者間で決定していた事業の優先順位付けが事後に否定されてしまい、以降の作業（優先すべきとされた事業を所定時間内で復旧させるための手続きの策定）もすべて無駄になってしまうような事態も懸念される。評価・分析作業を行うにあたって合理的で納得性の高い評価基準や評価方法を整えることも重要ではあるが、分析の結果、すなわち組織として緊急時に復旧させるべき業務の優先順位付けについては、経営層が主体的に参画してリーダーシップを取り、組織全体の危機に備えた意思決定を的確に行うことが、BCP/BCMの構築・運用と実際の危機発生時の対応をスムーズに進めるうえで大きなポイントとなる。

(3) 事業継続戦略の立案

リソースという面からBCPを見た場合、『緊急事態の場合等に、優先すべき事業に対して使用可能性の範囲や

ボリュームに制約がついたリソースをどのように確保・配分し、事業を実行できるようにするかを定めた手続き』と定義することもできる。つまり災害等にもなっていて使える状態のリソースが限られているような状況下で、優先事業を遂行するために必要なヒト・モノ・情報等をどのように調達または確保し、割り当てるかについて明確にしたものであり、必要リソースの調達・確保の仕方についての方向性や組織としてのあり方を『事業継続戦略』と呼んでいる。

この事業継続戦略には大別して2つの方向性が考えられるようである（図表6）。被害等の度合いにもよるものの、一般的に復旧戦略の実行には建物補修等、相当の時間が必要になることが多いが、自前で実施できれば対応のコストは比較的安く済む可能性はある。代替戦略を実行しようとする場合、代替オフィスの確保や臨時対応要員へのトレーニング等、事前にコストや時間を要して相当の準備（代替リソースの確保に係る手続き等）を行っておく必要がある一方で、この準備が適切にできていれば、イザというときの代替先への移行と事業復旧がより迅速に行えるメリットはある。

このようなメリット・デメリット等も考慮のうえ、有事には優先事業に関わるヒト・モノ・情報や業務の実施

図表6 事業継続戦略のパターン

<p>■復旧（リカバリー）戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> － 緊急事態等にもなっても毀損したリソースそのもの、またはその機能を復旧・回復させて業務に当たる方法 ・ 安否確認の取れた社員の割当て ・ 建物・設備等の補修と稼働 ・ 情報システムおよびデータのリカバリー ・ 平時と全く同じ手順および責任・権限に基づく業務実施 等 <p>■代替（バックアップ）戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> － 緊急事態等にもなっても毀損したリソースまたはその機能と同等かそれに近いレベルのリソースを確保して業務に当たる方法 ・ 平時とは異なる担当者への業務割当て、協力会社等外部への作業依頼 ・ 代替オフィス、代替作業場所の確保と利用 ・ バックアップシステム・データの稼働 ・ 平時よりも簡略化や一部省略された手順や責任・権限に基づく業務実施 等
--

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

方法を復旧させて実施するか別のもの代替して実施するについての方向性を決定することが本プロセスである。必要リソースごとに復旧か代替かの方向性が決まれば、それを踏まえての優先事業を継続させる詳細な実行手続きを策定することはそれほど難しくないとと言えるだろう。

なお、このような事業継続戦略を検討・立案する場合、リソースごとにさまざまな選択肢が考えられる。たとえば営業等における事務スペース（オフィス）を取り上げても、

①平時のオフィスの環境を補修・整備して使用する

【復旧】

②代替のオフィススペースを確保しておき、使用する

【代替】

③担当者の自宅等での在宅勤務を許可し、そこで実施させる【代替】

といった選択肢が考えられるが、それぞれにコスト面や技術面・時間面での解決すべき課題が生じることになる。ざっと考えても①は社会的に混乱している状況下で許容される時間内に使用できるところまでのオフィス補修が本当に可能か、②は近隣に適切な物件等があるか、あったとしても必要なOA機器や書類等をどのように持ち込むか、③は在宅勤務時の情報セキュリティや会社との連絡・通信手段をどのように確保するか、等の課題がある。

これらに対する解決策も踏まえて最も実現可能性の高い選択肢を採用・決定することがこのプロセスの焦点になると言える。

（４）緊急対応計画とビジネス継続計画の文書化

前項の事業継続戦略に基づいて、事業を継続させるための必要リソースの割り当て方を具体化・詳細化し、組織内であまねく共有できるように見える化したものがBCP文書である。ただし、事業継続戦略には災害発生直後に行うべき人や事業資産の保護方法といった初動対応、それらの活動を組織全体として管理統制するための災害対策本部等の危機管理体制（指揮命令系統と指示・報告等のルート）とその責任・権限等は含まれていないため、

別途検討・策定する必要がある。

もっともこれらの内容をこれまで全く定めてこなかったような組織は逆に少なく、総務部門等から『防災マニュアル』『災害対策マニュアル』等の名称で発行されていたことが多いのではないと思う。BCPへの取り組みで新しく検討する必要のある事業継続の詳細な手続きとの相互調整を図りながら、既存の文書類をベースにしての効率的な文書の見直しおよび新規作成が望ましいであろう。

文書化にあたってもうひとつ留意した方が良いポイントとしては、煩雑・複雑な文書化はなるべく避けるということである。辞書のように文章を追わないと手順が理解できないような文書では、実際の災害で混乱している、または切迫しているような状況下で何をどのように行うべきかを迅速かつ的確に判断できない。詳細で膨大な作業手順書のページをいちいちめくっているような対応では、適切な時期を逸したり間違いや漏れを起こしたりする可能性もある。したがって、実際の災害時でも『やるべきこと』が現場で確実に把握され実行されるようにするためには、必要な手順の図表化やチェックリスト化等、使いやすさに配慮した文書化を進めることが有効であると考えられる。

（５）啓発・教育および訓練・テスト

BCMを行ううえで、組織内への定着が必須であることは先に述べた通りである。その定着のためのプロセスであるが、ここでの『啓発・教育』と『訓練・テスト』は別のものとしてとらえている。前者はBCP文書の配布と集合教育、eラーニング等の形式でBCPの必要性や概要、手順の内容等についての要員の認識を高めることを主眼としたものであるのに対し、後者はシミュレーションや模擬災害訓練等、参加者の実動をとまなうトレーニング形式により参加者の判断や意思決定に関する能力を向上させようとするものである。前者は『頭で覚える』、後者は『体で覚えさせる』といっても良いかもしれない。

両方のアプローチとも組織内への定着にあたって必須であることは間違いないが、より重点を置くべきという

ことであれば『訓練・テスト』であろう。実際の災害時には『想定外』の状況が立て続けに発生する等、意思決定・判断を求められる局面が絶えず現出する。その際に対応手順を『頭で覚えている』だけでは対応しきれない可能性も高く、時々刻々と変わり得る、もしくは新たに発生し続けるような状況や事態を的確に判断して処理できるような対応能力が求められる。このようなスキルを組織と必要な要員が身に付けるための『訓練・テスト』を数多くこなすことがBCP定着の近道と言えよう。消防法に基づいた避難訓練を例に挙げてみても、避難経路を実際にたどったことがあるかどうかだけでも災害時の振る舞いは大きく違って来るだろう。最悪、避難の仕方が身に付いているかどうかが生死の分かれ目になることもあり得るのである。

教育や訓練にはBCPを根づかせるという本来の目的の他に、もうひとつ大きな目的がある。社内での教育や訓練等の実施はその教材や材料をそれまでに検討・策定してきたBCP文書類に求めることになると思われる。その際、検討に直接関与していなかった要員等から『書かれている内容が分からない』『このようなやり方で対応できると思えない』『このような課題・改善点が考えられる』といった声が出される可能性があり、それをいかに吸い上げていくかが教育等実施時の課題である。

つまりもうひとつの目的とは、『策定されたBCPの改善に向けて、さまざまな視点から現行の不足や不備を見つけ出すこと』という、いわば『ダメ出し』を行うことである。実際、教育や訓練の効果測定に関して、どの程度『ダメ』が出されたかをメインの測定指標としている企業もあるくらいである。

(6) 一連のプロセスにおいて考慮すべきその他の要素

特定のプロセスにのみ適用されるということではないが、すべてのプロセスで考慮すべき事項として、『共助・相互扶助』という要素がある。災害等への対応に関しても、ひとつの企業でできることには、コストや技術、要員や労力の面からも限界がある。そこでリスク評価に基づく安全対策や事業継続戦略の立案において、自分たち

だけでは難しいから、という理由で対策を諦めていては、レジリエンシーは向上しない。外部の力を借りること、特に助け合うという意味での『共助・相互扶助』の枠組み等を考えるべきである。

たとえば、工業団地内の複数企業が集まって共同で緊急時の安否確認を行う仕組みを構築したという例もある。また、災害時には不可能になり得る生産を代替してもらえるように、遠隔地の同業他社と災害時相互支援協定を結んだ製造業の例もそのひとつであろう。自治体ではこのような取り組みが進んで（災害対策基本法第67条に基づく災害相互応援協定を結んでいる自治体は全国の約90%：総務省調べ）おり、東日本大震災では被災地への迅速な物資提供や人員派遣が行われた。ただし、近隣の自治体と協定を結んでいても今回のように広域に被害が出た場合には機能不全を起こした例もあり、改めて遠隔地との協定締結が注目されている。

さらに『地域との協調および地域への貢献』という要素も考慮する必要があるだろう。ここ数年、災害時に地域全体での機能維持を図ろうとする目的でDCP（District Continuity Plan；災害時地区活動継続計画）というコンセプトが提唱されている。有事であっても地域全体でその必要機能（特に通信、電源、トイレ等）を維持できるようにしようという考え方であるが、企業単独レベルでのBCPは難しくても、地域の対応環境が整うことで、実行可能範囲が広がる可能性がある。また、地域がDCPを行うことで、BCPに踏み切れる企業も増え、被災時における企業活動の継続可能性を高めるといった波及効果も期待されている。東京駅周辺では防災隣組という形で地区防災計画を策定している実例もあるが、各企業・組織の周辺地域でどのような防災や機能継続の取り組みがなされているかを把握し、参画していくことは組織のレジリエンシー向上にとって決して無駄ではないと考える。

ただし、そのような地域の取り組みに参画する場合、一方的に便益を享受するだけでは済まされない。地域が必要機能を維持できるようにするうえで、必要な情報の

発信、避難場所や物資の提供等、可能な限り、外部へのなんらかの貢献や協力を行う必要があることは言うまでもない。

6 | おわりに

BCP/BCMといった危機管理体制を備えることは非常に大変でコストや手間がかかる、という印象を持たれる方もおられるだろう。正面切ってフルスペックのBCP/BCMに対応していこうとするならば、そのような見方もある意味正しい。だからといって今回の震災のような国難に直面し、あらゆる個人と組織がこれまでの危機管理のあり方を見直して災害や不測の事態にも耐えることのできる社会と経済を作ることは、これからの大きな要請になりつつあるとも言える状況下で、その対応を先送りにし続けることは難しいのではないだろうか。危機が現実のものとなってからでは遅く、対応を検討できる余力のある平時から始めなければ生き残れなくなる時代が来ているのである。

BCP/BCMに代表される危機管理体制についても

『できるところから始める』というアプローチが基本である。たとえば災害時の初動対応（まず人の命を守るということ）が十分に構築・定着されていないような組織も多く、そこから強化していくことも必要であろう。その後、守られる人を核として、資産を守る、ビジネスを守る、地域等を守る方法へ広げていけばよい。また、文書化等も60%程度の完成度からのスタートで良い、というのは先に述べた通りである。いわゆるPDCAサイクルを回しながら危機管理のあり方や範囲を拡張・充実させていくことが組織への根づきという意味でも望ましい。

危機管理の取り組みに終わりというものはないだろう。組織として対応すべき脅威や危機、さらに守るべき自社の優先事業は時代や情勢、顧客のニーズや社会的要求によって常に変化するものである。いつ、どこで、何が起こっても的確に対応でき、人や組織・事業を確実に守れるようにするには不断の見直しが必要なのである。これにより、あらゆる場所で少しでも『レジリエンシー』を高めていくことが、これからの日本には必要と考える。