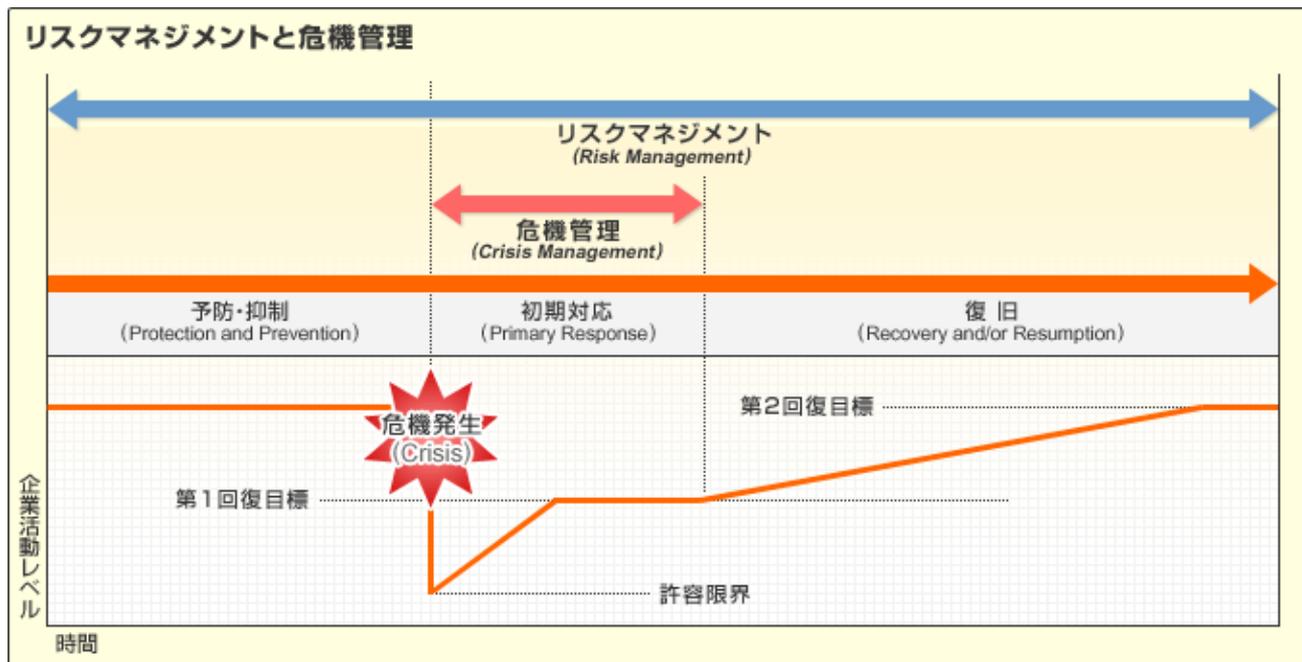


リスクマネジメント研究部会



◆リスクマネジメントとは



リスクマネジメント(Risk Management)

経営の安定化を図りつつ、企業・組織として存続・発展していく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に経済的かつ合理的な対策を講じることで、危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法。

ISOのリスクの定義

リスク(Risk)

目的に対する不確かさの影響。

リスクマネジメント(Risk Management)

リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動

「影響」とは、期待されていることから好ましい方向、及び(または)、好ましくない方向にかい離すること。これによると、**想定(期待)からかい離した結果はすべて「リスク」と定義**する。

例) 震災の影響でペットボトルの飲み物や非常食はその需要が大きく高まることが予想されますが、それらも通常の業務(期待)からかい離するのでこれも「リスク」と捉え、その結果にどう対応するかをあらかじめ検討しなければならない。

リスクマネジメントと事業継続

リスクマネジメント

事案

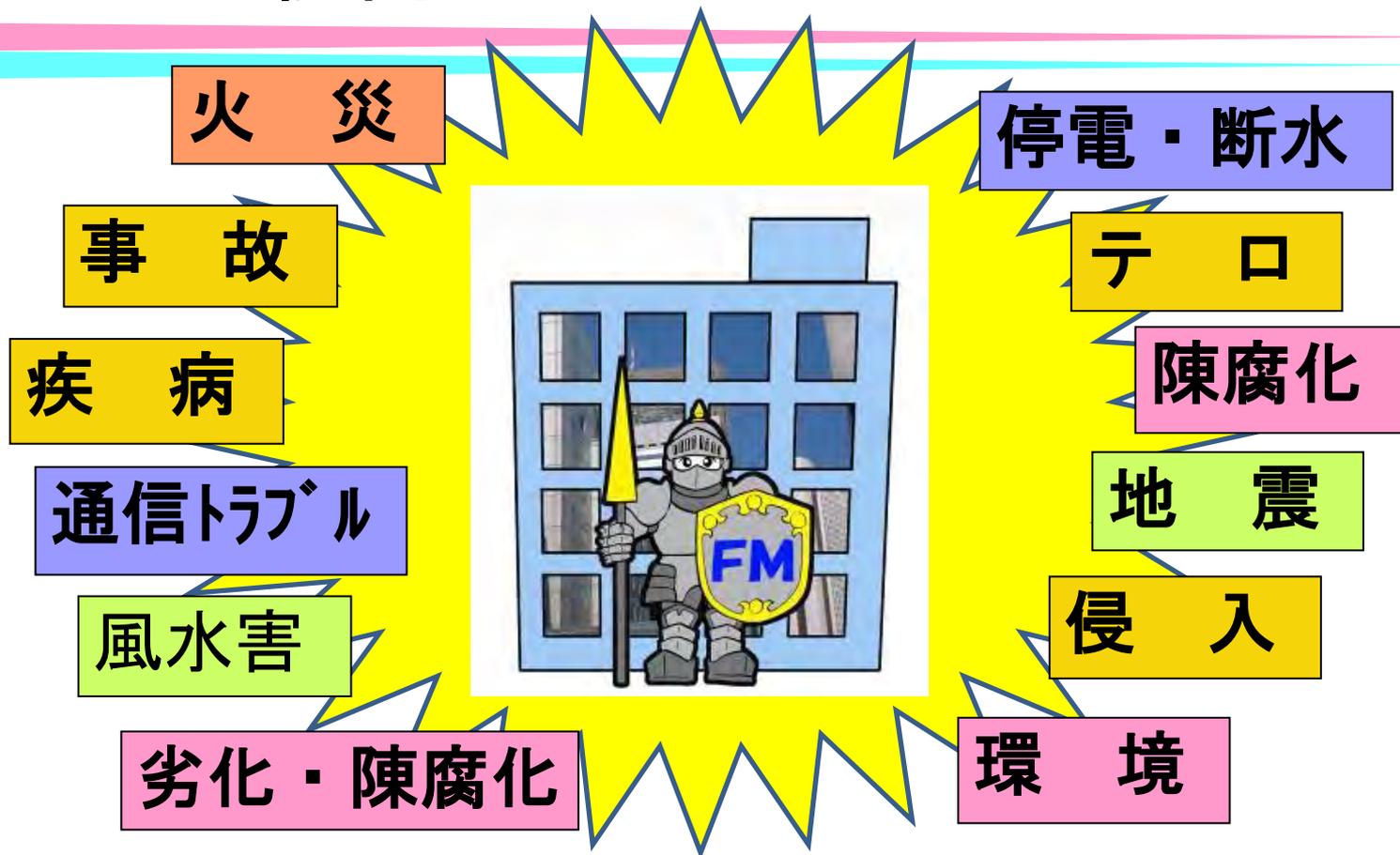
事業継続の対象事案

軽微なリスク事案

顕在化していないリスク事案

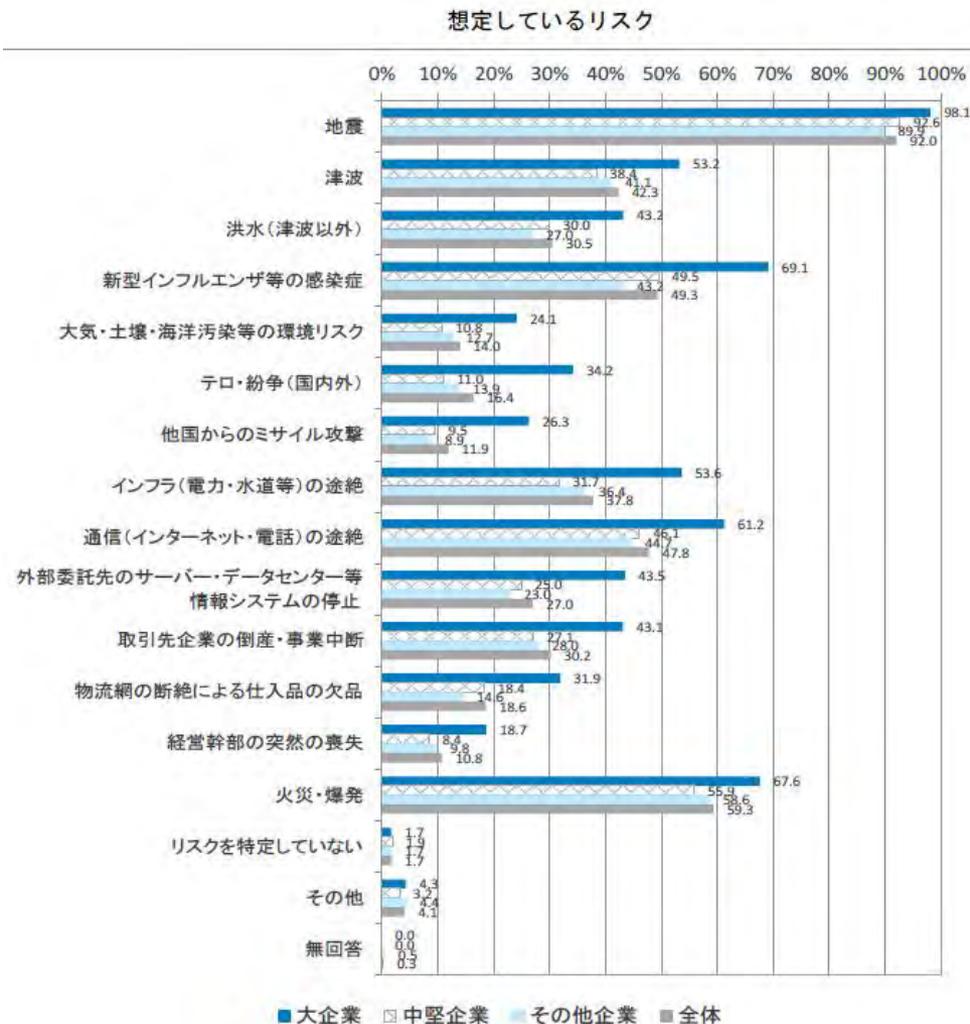
- 事業継続は、全体的な事業戦略に関わるためリスクマネジメントの上位概念との考え方もあります。

リスクの検討



施設を取り巻く様々なリスクに対する的確に対応して迅速にサービス提供を続ける必要がある。

想定リスク



企業経営を取り巻くリスクについて調査したところ、「地震」「津波」「感染症」「火災・爆発」「通信途絶」が上位となった。特に大企業では「地震」「感染症」「火災・爆発」が上位となっている。

内閣府・平成29年度企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査

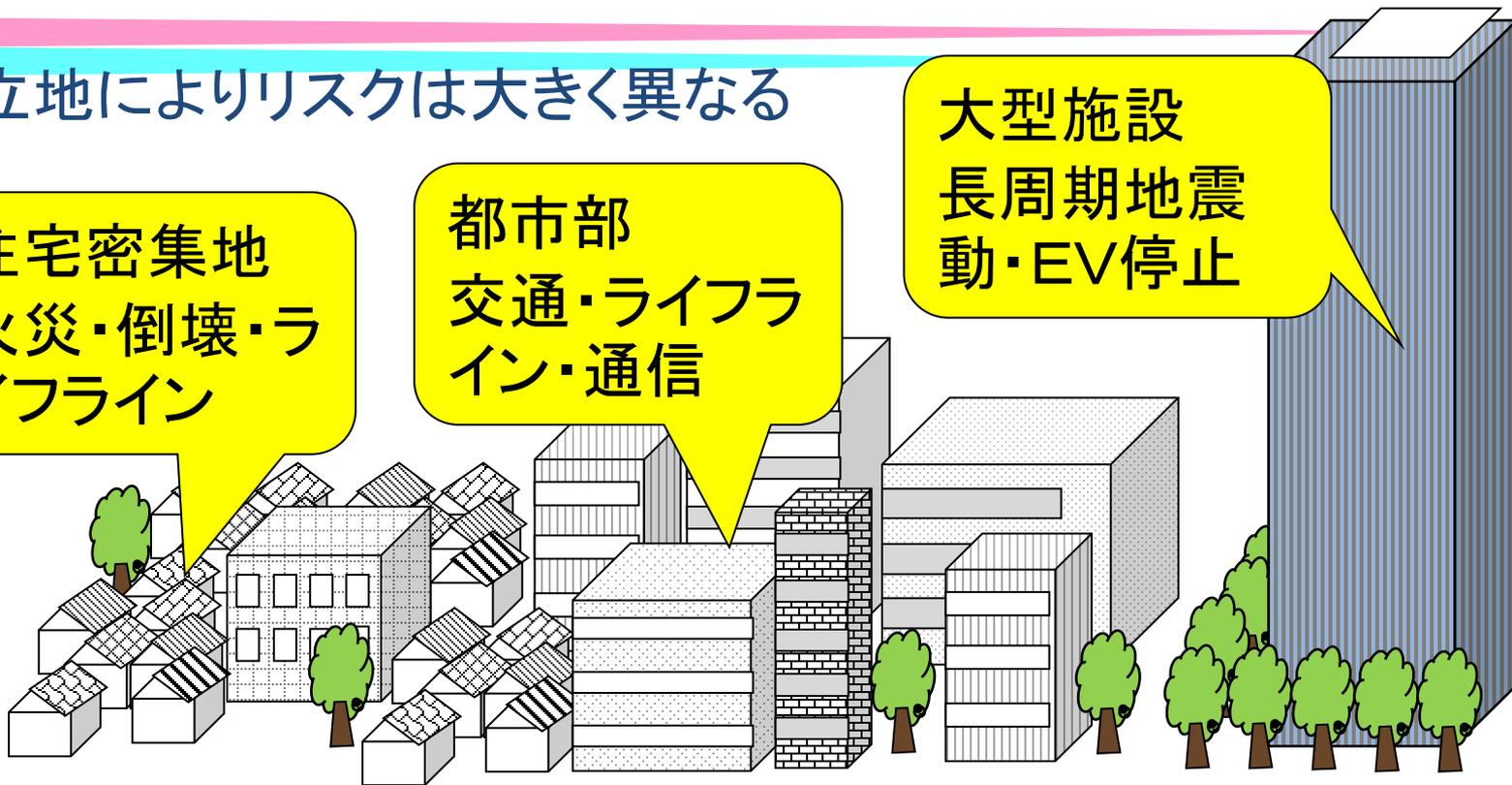
立地リスクの確認

立地によりリスクは大きく異なる

住宅密集地
火災・倒壊・ラ
イフライン

都市部
交通・ライフ
イン・通信

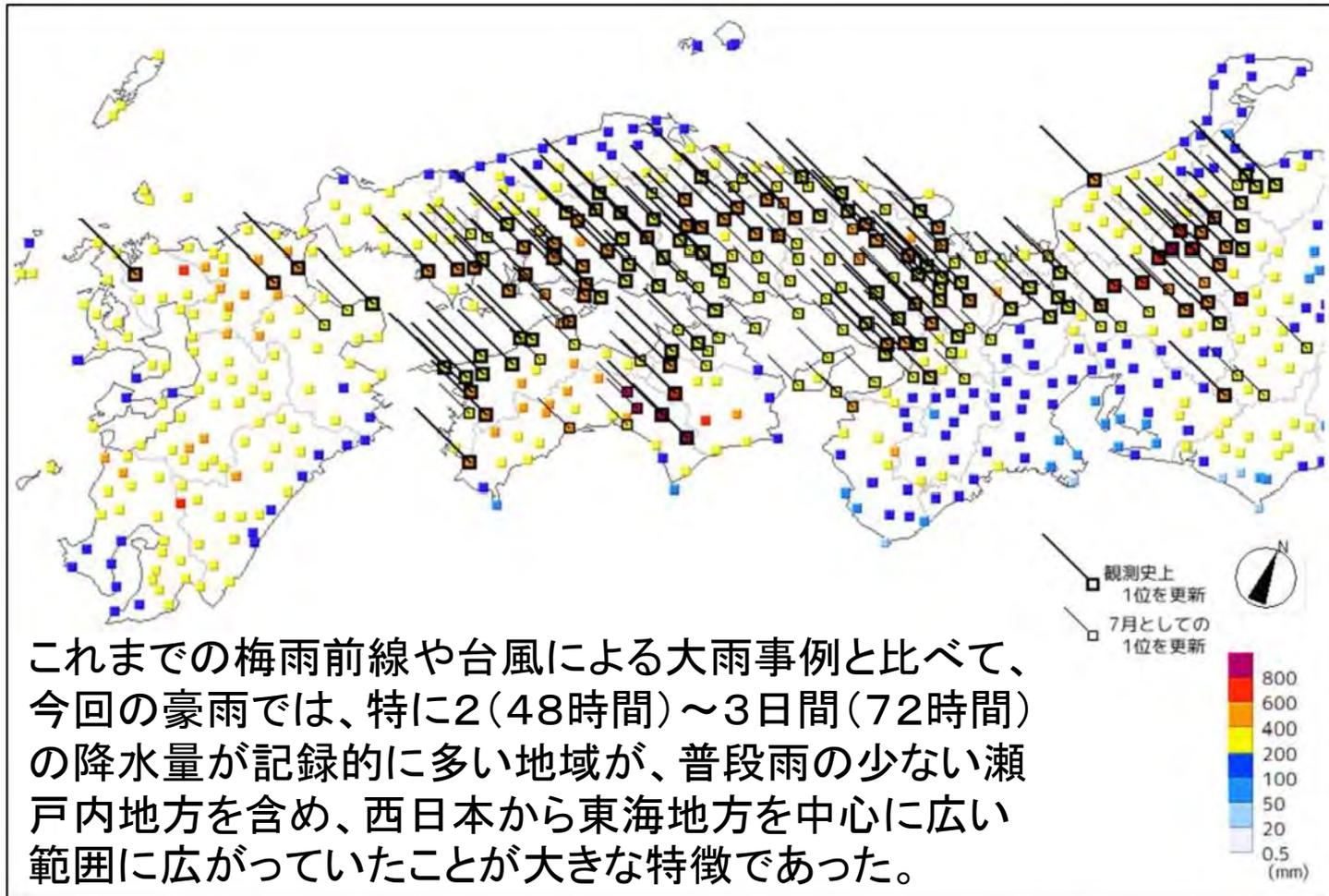
大型施設
長周期地震
動・EV停止



低地は浸水のリスクからは逃れられないように、立地により液状化・浸水・津波・土砂崩れ・土壌汚染等様々なリスクがある。

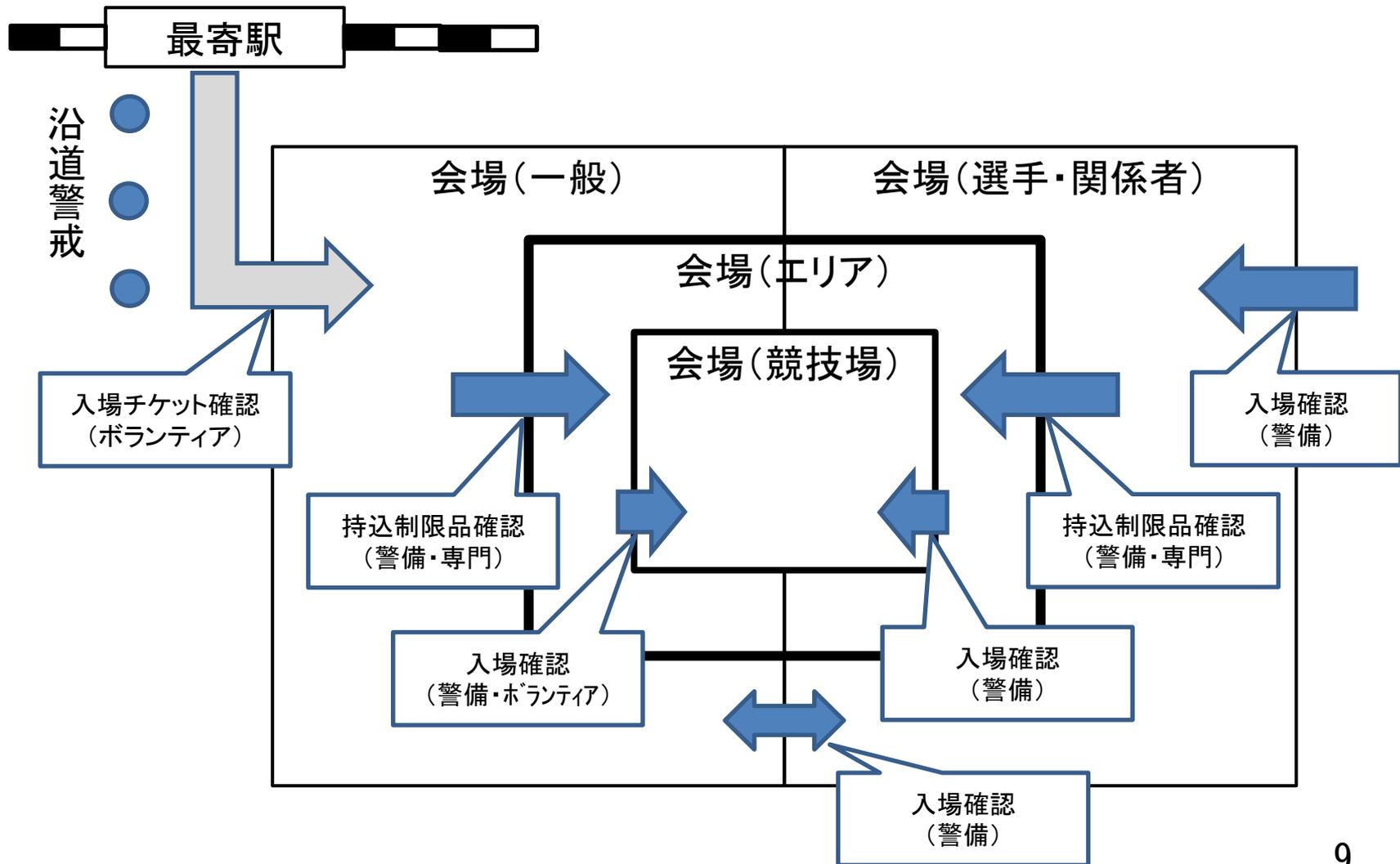
大型スポーツ施設等のイベントリスクも加味する必要がある。

広域災害・7月豪雨



西日本から東海地方にかけての72時間降水量の期間最大値

2020年〇〇リスク・会場周辺警備



災害イメージトレーニングゲーム「DIG」

DIG(ディグ)は、参加者が地図を使用して災害のイメージを共有し、対策等を意見交換する図上訓練です。

Disaster(災害)、Imagination(想像力)、Game(ゲーム)の頭文字です。

地図上に広がる被災イメージをふまえ、被害を少しでも少なくするために、どんな取り組みがよいのかを参加者全員で考えることです。



DIGイメージ

◆イメージ共有



◆現状の理解

- 地図マーキング(主要道路・河川・池・沼・プール・学校・公園)
- 地図マーキング(消防・警察・病院・市役所・浄水場等位置確認)

◆ハザードの理解

- 地図エリアマッピング(木造家屋密集地・危険箇所・浸水想定地区)
- 協力会社・業者の確認、アクセスルート確認

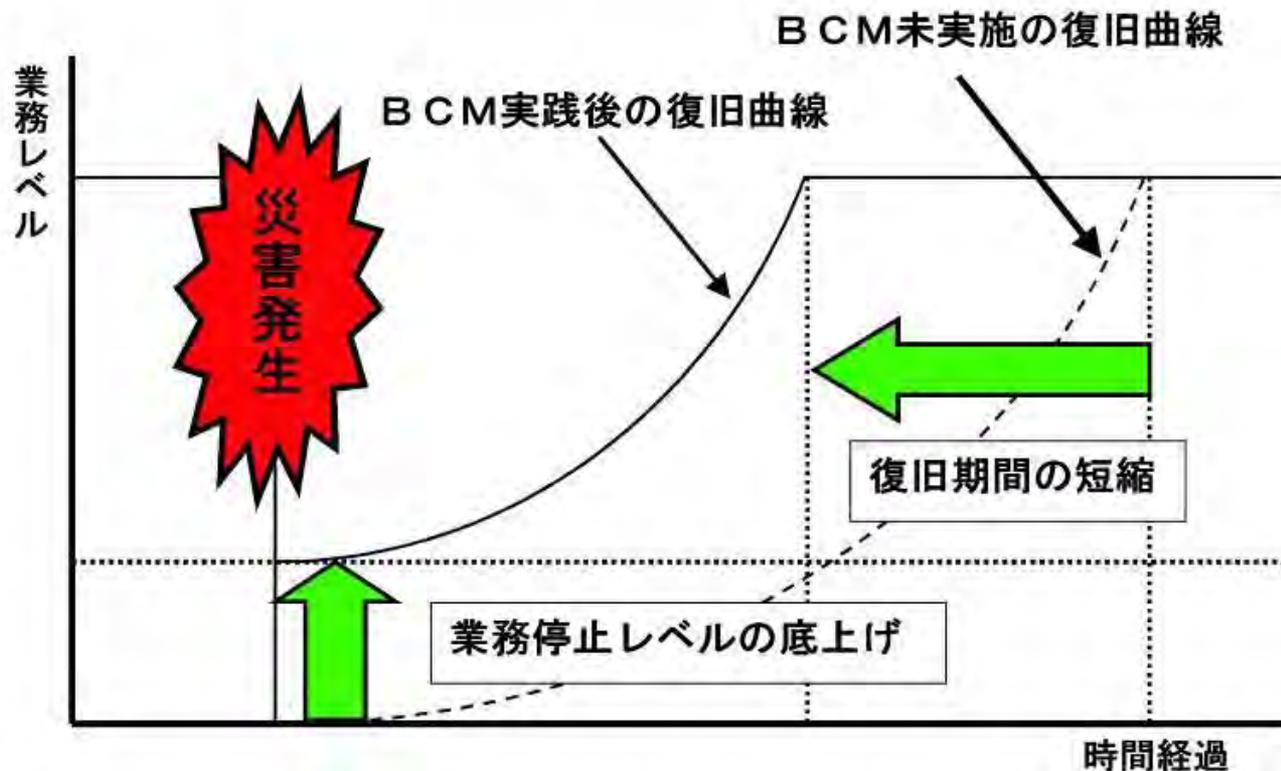
◆対応の検討

- 被災状況想定と対応策の検討
- 対応組織の検討と必要資機材の準備



◆事業継続計画（BCP）

組織にとって目的達成に重大な障害が発生しても、事業を継続して組織を維持するための計画。



事業継続

災害のみならず、どのような不測の事態に直面しても、強くしなやかに回復できる経済・社会を構築する必要があり、企業・組織の事業継続能力の一層の向上が求められる。(内閣府・事業継続ガイドライン)

事業継続戦略＝経営(FM戦略)

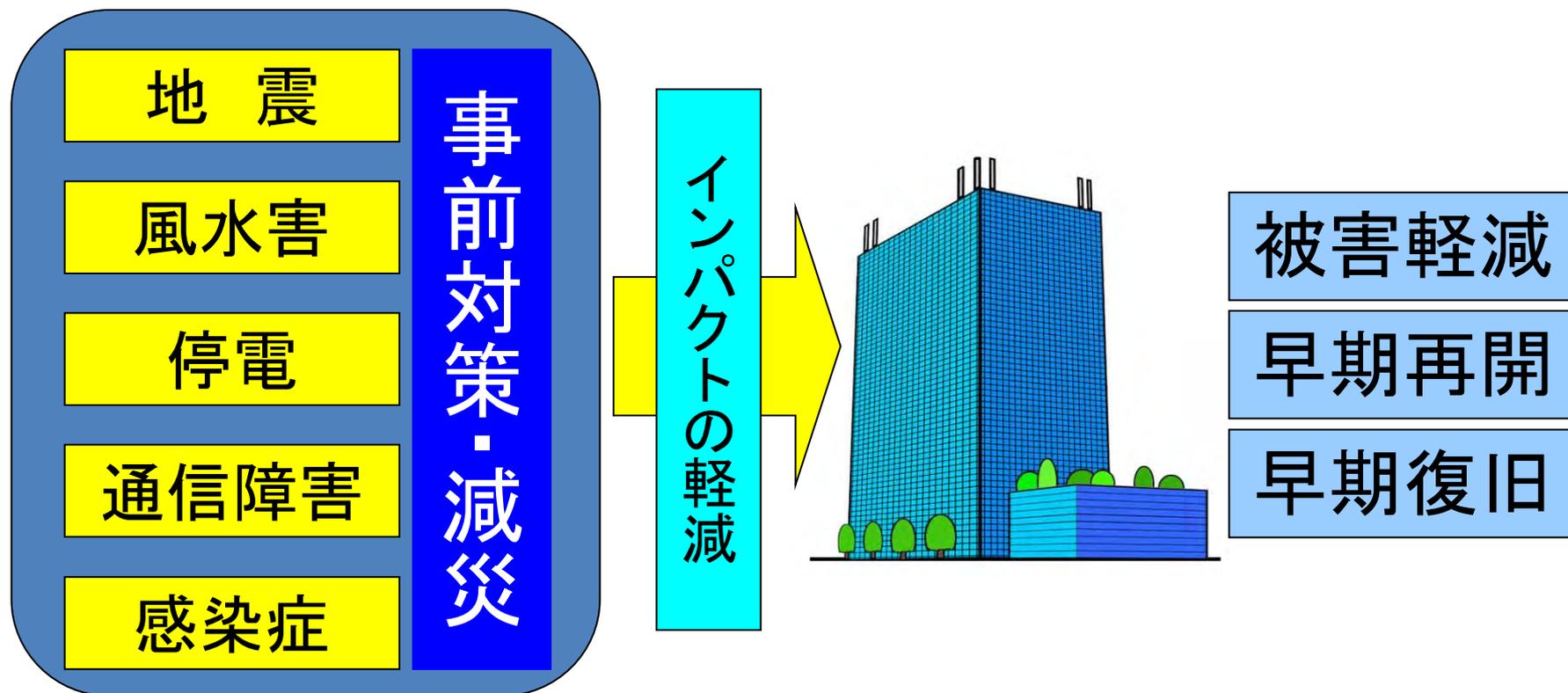
事業継続管理システム(BCMS)...ISO22301

事業継続管理(BCM)・・・継続推進の仕組み

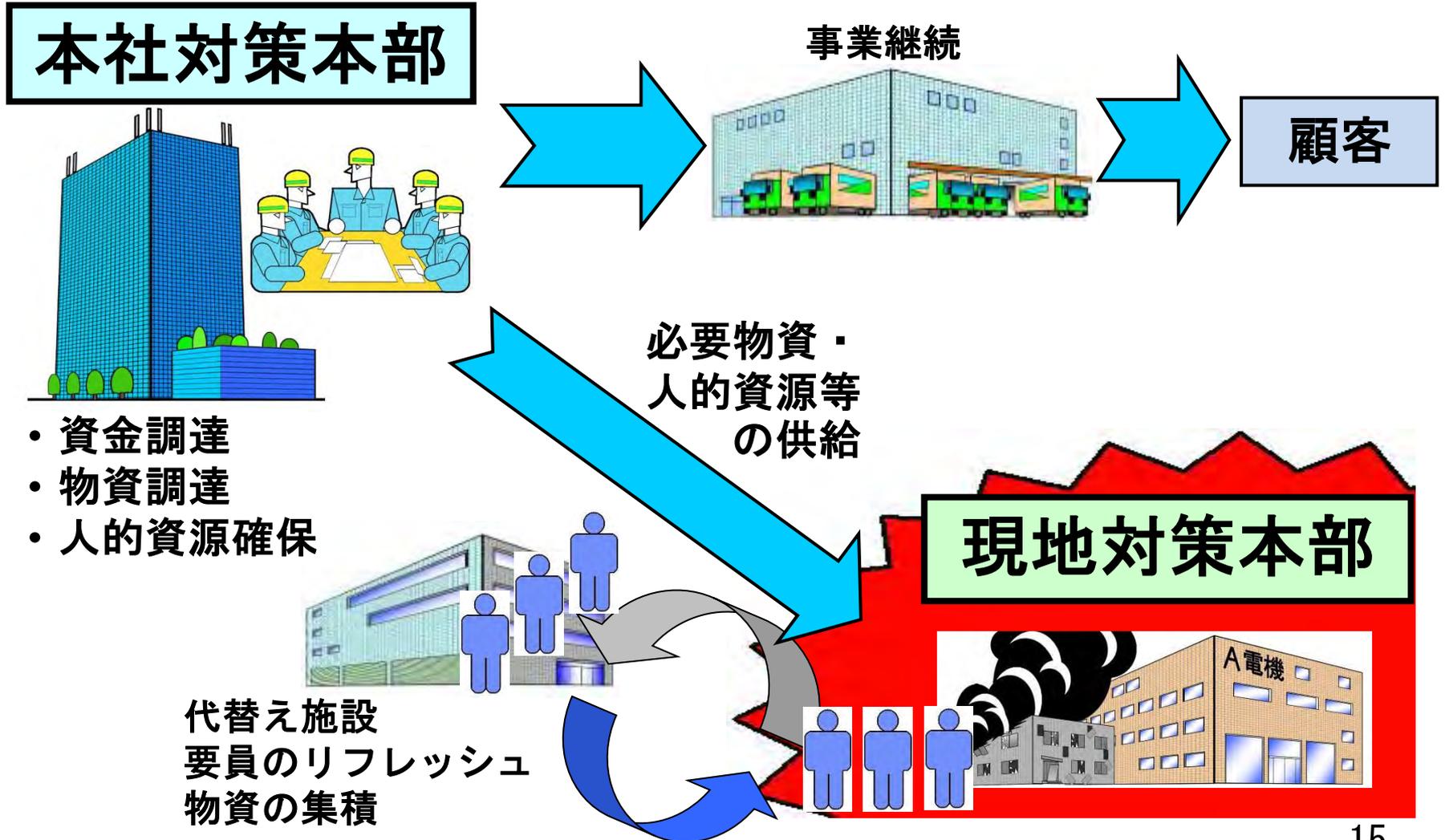
事業継続計画(BCP)・・・実施計画

FMから見た事業継続

FMから見た場合には、事業継続のためには「事前の対策・減災対策」が重要な要素です。

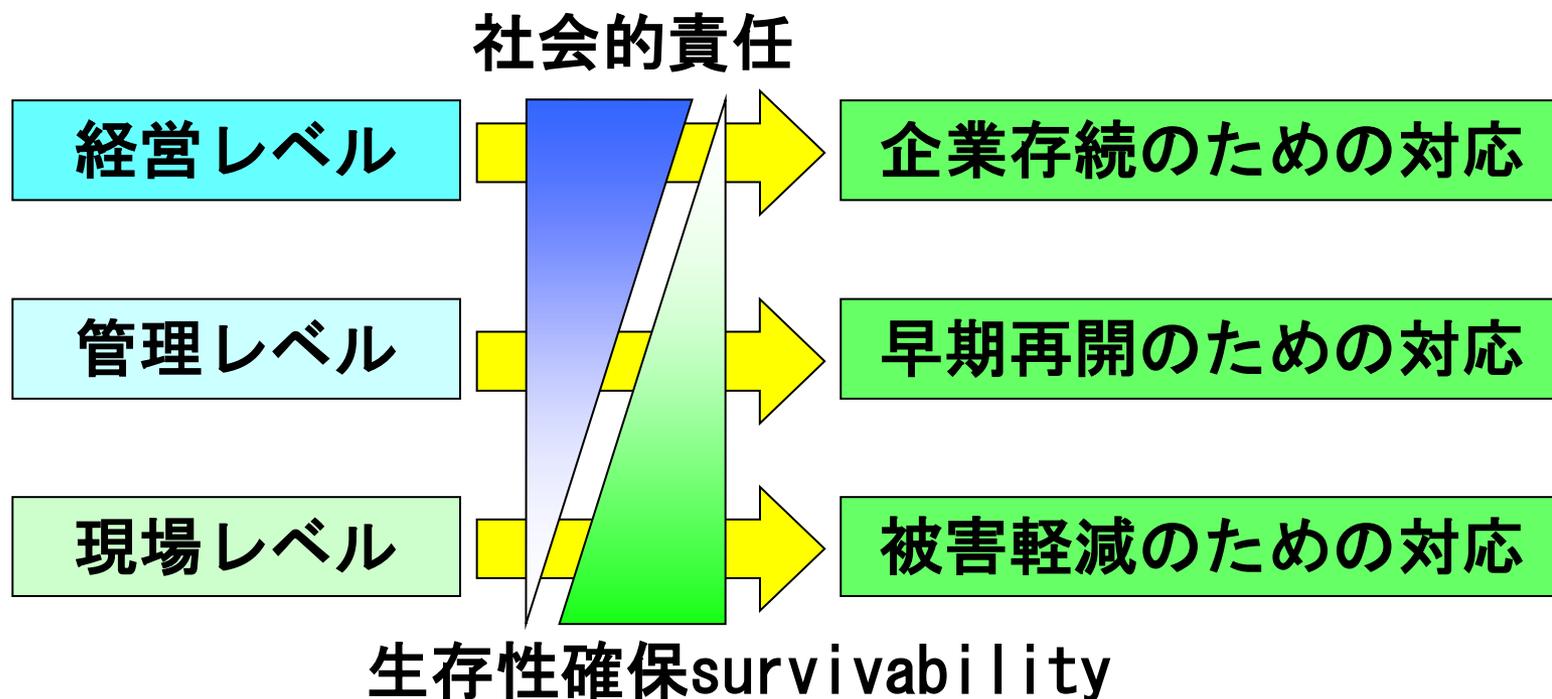


事業継続は企業資源の再配分



BCMとFMerの役割

FMerの役割は組織ごとに異なり、有する権限や責任も異なっています。災害などのリスクが顕在化した場合には、「経営のレベル」「管理者のレベル」「現場のレベル」など様々な場面でFMerには大きな期待と責任が課せられます。



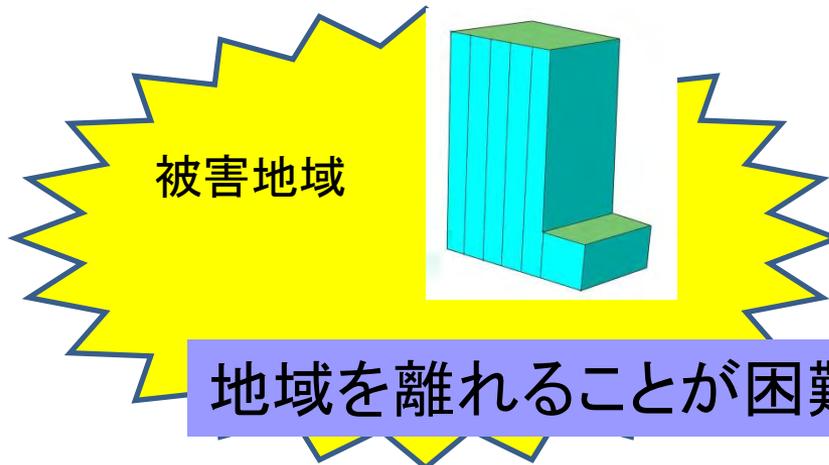
施設管理とBCの特性

◆製造・販売系の事業の場合



- 被害の影響がない地域で事業を再展開する。
- 被害地域内で事業を再開する

◆施設運営管理の事業の場合



- 被害軽減の取り組み
- 被害地域内で事業を再開する(被害地域での関係サービスの継続)

地域を離れることが困難(立地・構造が重要)

結果事象対応の「事業継続計画」

一般企業は「結果事象」に対応する事業継続計画を立案するため『代替え戦略』が軸となる。

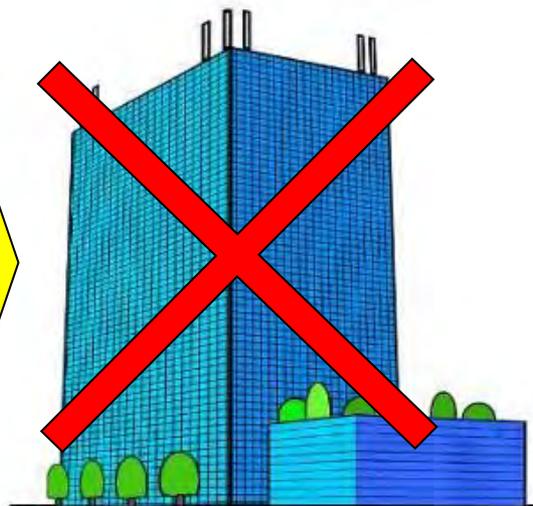
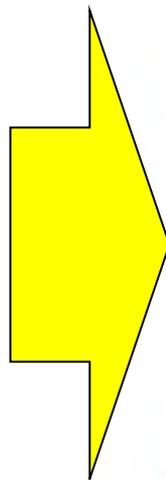


もし火災に
なったら…

もし停電に
なったら…



もしITが
駄目になっ
たら…



もし今使用し
ている施設
が使用でき
なくなっ
たら…

FM担当者と事業継続

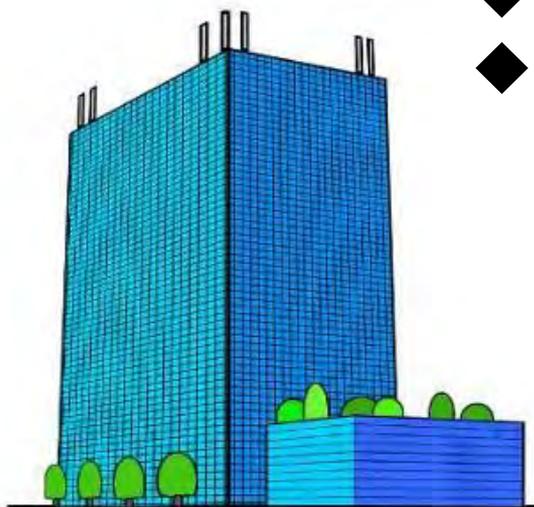
サービス提供とソリューション提供の二面性がある。

運営維持管理の側面

- ◆ 被害軽減
- ◆ 早期復旧、再開



ファシリティ提供
の継続とそれに関
係する社会
サービスの提供



コンサルタントの側面

- ◆ FM戦略の再構築
- ◆ 代替え施設



企業の事業継続
と将来に向けた
成長戦略への貢
献

帰宅困難者支援施設運営について

広域で交通機関が乱れた場合には、多数の帰宅困難者が発生する。首都直下地震の場合には517万人の帰宅困難者と「行き場のない帰宅困難者」が92万人に及ぶと想定されている。このような人々は、大規模施設に保護を求めてくると考えられ、帰宅困難者支援施設としての運営が重要となる。

3.11の工学院大学の帰宅困難者



3.11の京王線・新宿駅改札

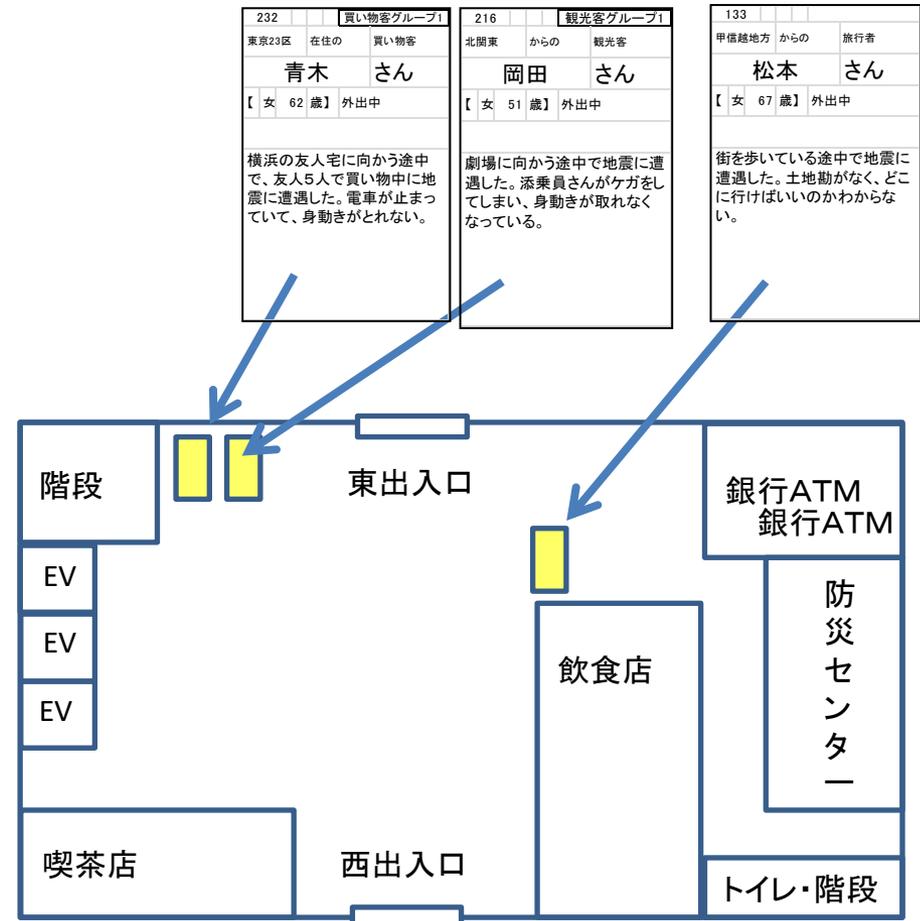


帰宅困難者支援施設運営ゲーム

KAGのご紹介

帰宅困難者が一斉に帰宅行動をとった場合1平米6名の過密群衆が発生するなど危険な状態になる。

KUGは、帰宅困難者を施設で受入し一時滞在させる支援施設の運営をゲーム形式で体験し、自施設の課題の認識と対策検討を行うものである。



緊急時対応と事業継続を混同しない



大被害！！

今、まさに眼前で発生している危機的状況への対応

緊急時対応

発生した事象の事業への影響を最小限に止め組織を継続

事業継続

減災・災害対応・事業継続

減災

起こりうる被害
を軽減

費用対効果

「可能性・結
果」と「方法・
費用」の検討

災対

被害の拡大を
軽減

目的優先
(人命・二次)

待ったなし！
速戦即決。事
前準備が不可
欠。

事業継続

業績への影響
を軽減

経営戦略
事業革新

最大インパクト
の想定と耐え
る仕組み創り

緊急時対応と事業継続の担い手

緊急時対応・ER

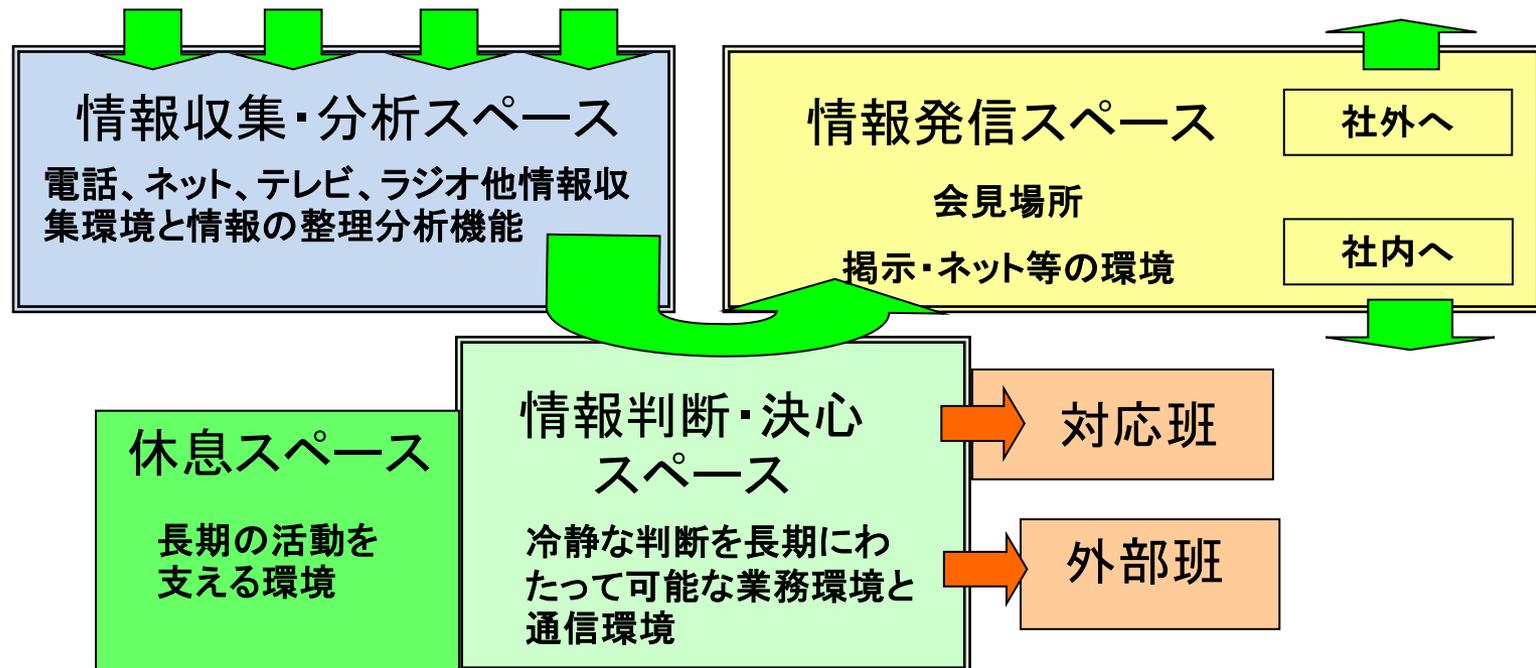
- ・担い手・・・自衛消防隊、担当部門、施設管理業者
- ・対象事案・・・自然災害・火災・停電・通信障害・事故・感染症など業務遂行の障害となる事案
- ・対応・・・事案ごとに初動とその後の対応が計画として決められており訓練を継続的に行う。

事業継続・BC

- ・担い手・・・経営者および営業部門が主体
(注・危機管理部門が主体ではない)
- ・対象事象・・・本社機能喪失・社員出勤困難など事業遂行の障害となる事象
- ・対応・・・企業戦略に基づいて柔軟・迅速に対応する必要がある、経営判断が必要。

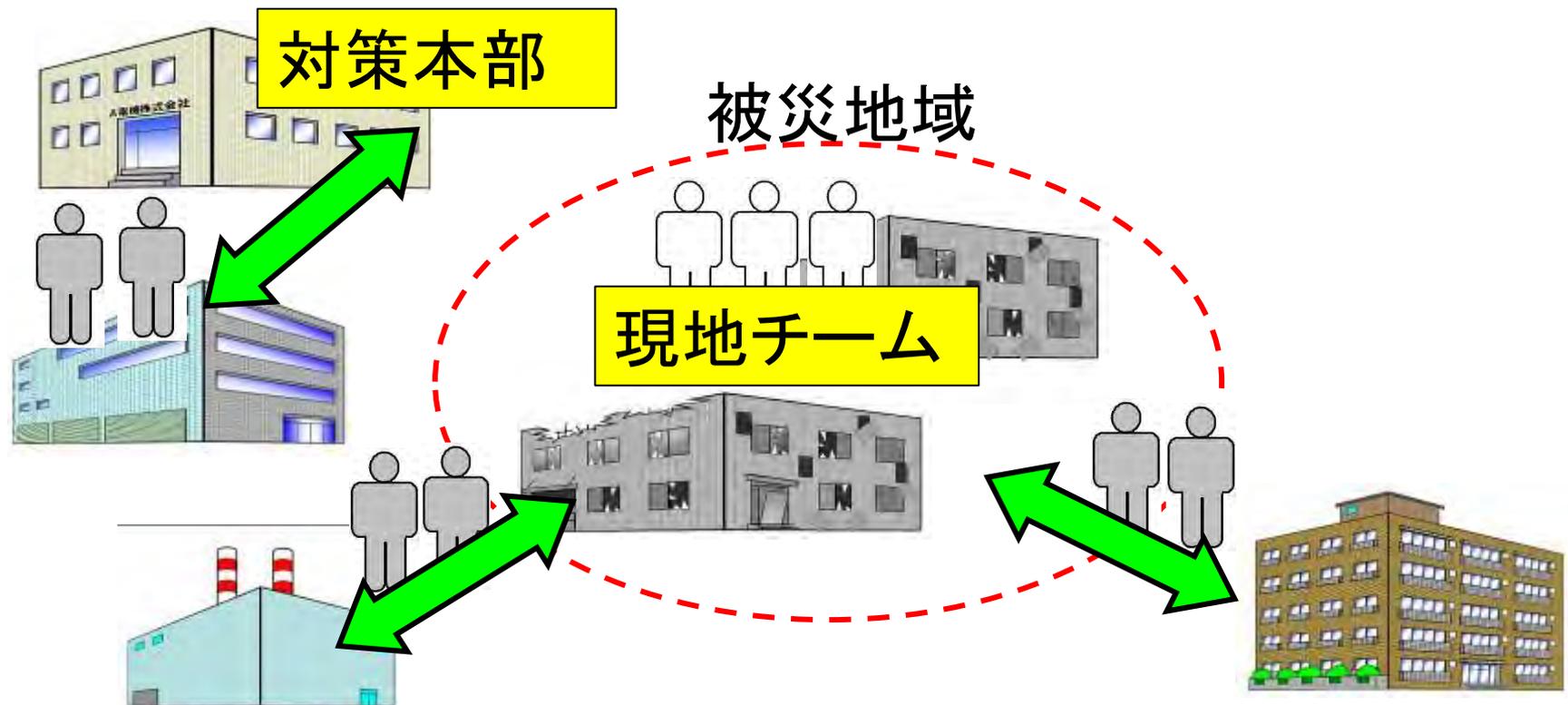
対策本部の場の設え（FM的発想が必要）

- 収集した情報は整理・分析してリーダーへ伝達
- リーダーとスタッフによる情報共有と冷静な討議
- 決定事項の現場末端までの伝達
- 長期の対応を想定した交代制と休養施設



要員リフレッシュ(FM的発想が必要)

事案対応活動が長期にわたる場合には、要員の交代・休養のための施設確保・交通手段確保が必要となる。



結び

- 「空振りにはゆるされるが、見逃しは許されない」
- 「大きく構えて、小さく収める」
- 「彼を知り、己を知れば、百戦して殆うからず。彼を知らず、己を知れば、一勝一敗す。彼を知らず、己を知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。」

リスクマネジメント研究部会は毎月定例会で情報交換等を行っています。外部講師によるセミナーやDIG、KUGの勉強会なども開催しておりますので、是非ご参加ください。

株式会社セノン上倉秀之
h-kamikura@senon.co.jp