

# リスクマネジメント研究部会



**上倉 秀之** (部会長)  
株式会社セノン  
認定ファシリティマネジャー

## FMにおけるリスクマネジメントを取り巻く変化

### ●keywords

リスクマネジメント 事業継続 災害対策 テロ対策  
サバイバビリティ クライシスマネジメント

**サマリー** リスクマネジメントはファシリティマネジメントと同様に経営活動である。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およ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とされている。

東日本大震災以降も、さまざまな自然災害や事件事故が組織の事業活動の障害となっている。事業の継続性を確保するためには、リスクマネジメントに基づいた事前の対応準備が重要となる。そのためには、被害の様相を掴み、マクロとミクロの被害想定を行いその対策について検討しなくてはならない。一方、近年は危機的状況のみを喧伝しても組織の同意を得られないため、経営的視点での事業継続や組織価値の向上につながる対策を講じる必要がある

**活動内容** リスクマネジメント研究部会では、さまざまなリスク要因に対する事前の準備や発生時の対応等について原則として月1回の定例会により情報収集と意見交換を行っています。特に、近年は企業の人事制度の変化によりFMを担う部門の人事異動が多くなり「リスク事案経験者・ベテラン」が減少しています。リスクマネジメント研究部会では、FMに携わったばかりの方でもわかりやすいリスクマネジメントに関する情報発信や訓練手法の発表等を行っています。

**成 果** 毎年の「ファシリティマネジメントフォーラム」では、発生したリスク事案をもとにFMに携わったばかりの方でもわかりやすいリスクマネジメントの基礎解説や関連情報の提供を行っています。また、ファシリティマネジャーが訓練運営側の役割を担った場合に利用できる訓練シナリオや図上演習ツールを提供しています。

**メンバー**  
 部会長：上倉 秀之 (セノン)  
 部会員：大橋 泰夫 (ビューローベリタスジャパン) 関山 雄介 (大成建設) 白田 修一・久保田 富夫 (日本アムウェイ)  
 鈴木 淳詞 (新日本空調) 森山 博文 (岡村製作所) 芝崎 良美 (竹中工務店) 岡本 昭彦 (セコム)  
 岡田 隆信 (東京海上日動ファシリティーズ) 石川 貴容子 (HAVI サプライチェーン・ソリューションズ・ジャパン)  
 三橋 源一 (三橋商会)  
 事務局：土屋 知彦 (JFMA)

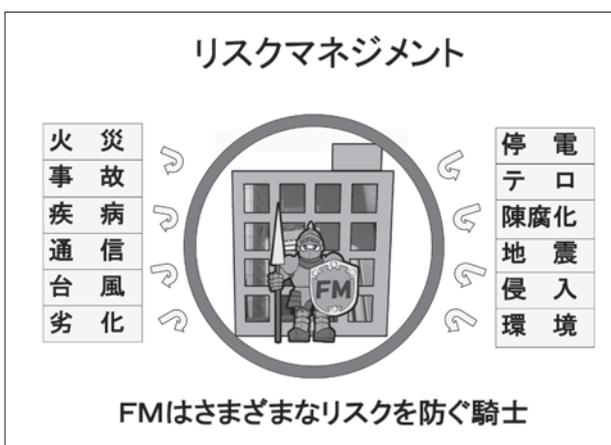
## 1. FM を取り巻くさまざまなリスク

2011年の東日本大震災から6年を経過したが、その間にも2014年の御嶽山噴火、2016年の熊本地震などが発生している。また、豪雨や台風、豪雪による被害も毎年のように発生しており、依然として自然災害がFMにとって大きなリスク要因となっている。

一方、事件や事故のリスクに加え、さまざまな国際的な対立によりテロ等の懸念も高まっており、2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けた対策も必要になっている。さらに、高原性鳥インフルエンザ等の新興感染症の脅威も依然、低下したわけではない。

FMにおいては、施設の運用管理上問題となる日常的なリスクの他に、経済や社会情勢の変化に伴う経済的リスクや、経年等による機能陳腐化などのリスクもあるが、このようなリスクは組織としての対応で、リスクをチャンスに変えることもできる。

しかし、災害や事故、テロや事件などの施設以外の要因からのインパクトについては、影響が広域かつ大規模に及ぶ場合があり、FMにとってはマイナスの影響が大きい場合が多く事前の準備が不可欠である。



図表1 リスクマネジメント

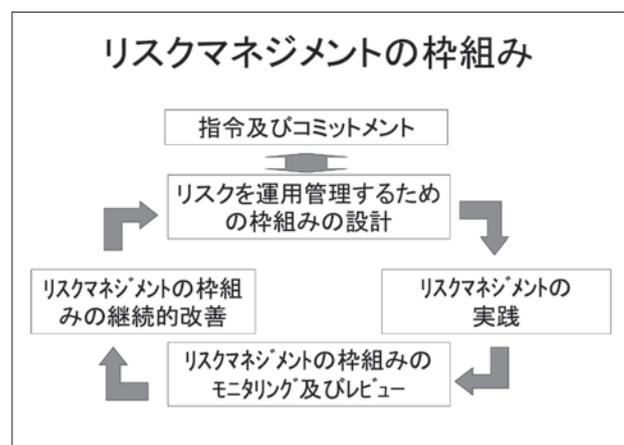
## 2. 経営管理手法としてのリスクマネジメント

このようなリスク要因が顕在化した場合に、被害を最小限に抑え早期に復旧再開するための取り組みがリスクマネジメントである。リスクマネジメントはISO31000に定義されており、ファシリティマネジメントと同様に経営活動である。

「リスク」の定義は、ISO31000において「目的に対する不確かさの影響」と定義されている。ここでいう「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」と定義することになる。

リスクマネジメントは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とされている。

事案発生前に事前に対策準備を実施し「予防・抑制」を行い、事案発生時には迅速に「初動対応」を行って最小限の影響に止め、早期に回復させることが肝要となる。中でも、事前対策として、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ことが重要となる。

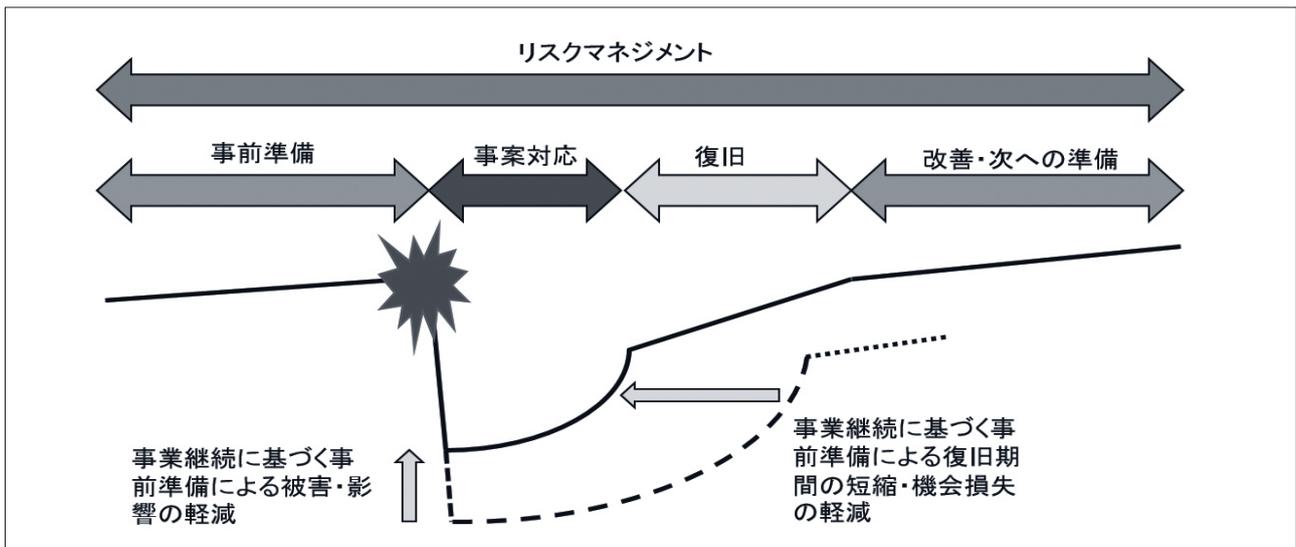


図表2 リスクマネジメントの枠組み

## 3. 台風や風水害などの自然災害によるリスク

近年発生した災害および事件事案はリスク要因を知るうえで重要である。

2016年の台風10号は、太平洋岸を迷走した挙句に発達して北上し、東北地方に東側から1951年以降の観測史上初めて上陸した台風になった。台風10号が



図表3 リスクマネジメント概要図

上陸した大船渡市では全域に避難勧告が出され。岩手県では死者・行方不明者が23人となった。また、8月17日から23日の1週間で3つの台風が上陸した北海道でも大きな被害が生じた。

台風や前線による降雨や強風は建物施設にとっても大きな脅威となる。最近では、台風の大規模化による暴風雨の他、鬼怒川流域で発生した洪水の原因となった「バックビルディング現象」や市街地での竜巻の発生なども大きな被害をもたらしている。

土石流や崖崩れは、土砂等の移動速度が速く破壊力が大きい特性がある。また、わが国は雨が多い一方急傾斜の地形も多く土砂災害が発生しやすい国土でもある。風水害等による被害は広域かつ長期間続くことが多く、「地域」が被災するため、その後の復旧活動にもさまざまな障害が残ることになる。

風水害リスクは、特に立地の高低や後背地の地形に左右されるため、適地選定において十分留意する必要がある。また、重要設備を浸水高より高所に設置するなどの設計上の工夫も重要である。事前対策として「タイムライン」などを策定しておくことが肝要である。事業継続および施設の維持管理においては、地勢上のリスクの把握に努めるとともに過去の事例に拘泥することなく、「観測史上最大」を超える状況にも備えておく必要がある。



写真1 自然災害時の被害

#### 4. テロにおける代表的な脅威「NBCRE」

2015年「パリ同時多発テロ」や2017年に発生した「ロンドンテロ事件」は、「9.11」以来のテロとの戦いが以前続いていることを示している。

わが国では、2004年に国民保護法が成立し、武力攻撃や大規模テロ等の際に迅速に住民の避難等を行い、国民の生命、身体及び財産を守る取り組みが本格化した。一方、近年の国際情勢は複雑化の一途を辿っており、関係国の思惑と民族・宗教が複雑に絡み合ったシリア情勢が象徴するように、事態は拡大・長期化の様相を呈している。このような中で、オリンピック開催を控えたわが国も、テロ行為と無縁ではないと考えなくてはならない。

テロ活動ではないが2016年10月には宇都宮市内で

の連続爆破事件が発生するなどしている。この事件は、政治的意図はないものの爆発物の知識があれば国内で材料を調達し事件を引き起こすことができることを示している。

テロにおいては、NBCRE（N：核、B：生物、C：化学、R：放射能、E：爆発物）が代表的脅威としてあげられる。「地下鉄サリン事件」がわが国で発生していることから、今後は「N：核、B：生物、C：化学、R：放射能」等による事案が絵空事ではない時代になりつつある。

「N：核、B：生物、C：化学、R：放射能」は日常的な状況とは異なる事象が発生するものの、原因が特定されるまで対応の選択肢が大きく異なり、専門知識と専用の機材が必要な場合もある。たとえば、「人が倒れた」状況であっても、原因が毒ガスの場合と危険生物の場合では対応が全く異なる。

過去には「連続企業爆破事件」などもわが国では発生しており、近年の国際情勢では予断を許さない状況といえる。ただし、「E：爆発物」については、爆発や火災等に対する対応は現場確認・立入禁止措置・消火活動・救護活動等は大規模災害時の対応と共通のものもある（連続爆破への対応等特有のモノもある）。

テロに関する情報を民間企業が事前に察知して対応することは実質的に困難である。このため、「絶対的ターゲット」とならないようにセキュリティレベルを維持することが重要となる。実行犯は目的達成のために、実施が容易な場所を選んで攻撃する。他の施設よりセキュリティレベルが低く、容易に攻撃されるような状況を創り出さないことが必要となる。

## 5. まずはリスクを知り、事前の準備を怠らない

ファシリティに影響があるリスクが顕在化した場合、多くは代替機能の確保が鍵となるが、対応には事前の準備が不可欠である。必ずしも二重化が必要ではないが、再調達や代替手段を平素から検討しておくことが肝要である。また、リスクが顕在化した場合における事案対応の準備は事前に計画し訓練し資機材を調達しておく必要がある。

さらに、最新のリスク情報を収集し対応策に磨きをか

ける必要がある。特にNBCR対策は、2020年オリンピック・パラリンピックを控えて重要になっている。

リスクマネジメントはリスクを見逃してはならないが、そのためにはアラートや準備態勢が空振りとなることを容認する組織文化の醸成が必要である。昨今の経済情勢では効果的・効率的かつ経済的な対応を選択することも多いが、大きく構えて小さく収めることが結果的に良い場合も多い。

そのためには、リスクについて十分な検討が重要となる。

孫子の言葉を借りれば、まさに「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（あやうし）」である。リスクを知らなければ、準備も足りず必ず大きな被害を受けることになる。