

2001年9月11日に発生したニューヨーク ワールドトレードセンタービル同時多発テロによる事件は、永い世界の保険業界の歴史の中で、最も重大な事件となったことには疑いの余地もありません。

エーオン グループ(Aon Group)は、アメリカ シカゴに本部を置く、世界の二大リスクマネジメントおよび保険に関するコンサルティング グループの一つですが、当時ワールドトレードセンタービル南棟の上層部にニューヨーク事務所があり、この事件によって175名の尊い命を失いました。

この事件による世界の総保険損害額は、推定440ないし500億ドルにのぼるものと考えられており、過去最大の財産損害の一つであり、過去最大の航空機損害、最大の営業活動中断損失であること、また、最大の労災事故であり、最大の生命保険事故であります。さらに、賠償責任の分野においても過去最大の損害となっています。この結果、世界の保険会社は、大きな損失を被り、日本においても大成火災海上保険社が倒産し、損保ジャパン、あいおい損保社なども大きな損害を被っています。

この事件の大きな特徴は、従来予想もされなかった航空機による一般ビルの攻撃というテロによって巨大な損害が発生したことです。このため大きな損害を被った世界の保険業界は、全般的に保険の条件を見直し、保険料を引き上げるとともに、テロによる損害は民間保険業界で対応できないとして、テロリズムの危険を保険契約から免責し、保険を引き受けないという問題を生じています。

イギリス、フランス、ドイツにおいては政府がテロ保険の支援対策を講じ、アメリカにおいても昨年11月26日に“Terrorism Risk Insurance Act of 2002”が大統領によって署名され、即日発効しました。日本においても、一時は政府支援によるテロ保険制度が検討されましたが、企業の強い要望がないとい

うことで、この構想は実現していません。

このように平和に慣れてしまった日本では、ワールドトレードセンターの事件のようなテロに攻撃されることはないであろうと考えられているかもしれませんが、アメリカのイラクに対する攻撃があれば、日本も何らかの形でアメリカに支援を行うことが予想されますし、北朝鮮の脅威

も潜在しています。

従って、アメリカの企業が、ワールドトレードセンターの事件の教訓から、事業の継続のためどのような対策を講じようとしているかということを知り、日本においても常に万が一に備える体制を取っておく必要があると考えます。

その意味から、Aon Consulting Worldwideが、顧客に役立つように「ワールドトレードセンター事件の教訓から考察すべきこと」というタイトルのもとの、事業継続プランに関する報告書を作成しておりますので、皆様のご参考に供したいと思えます。

また、この報告書の内容は、最近とみに報道されている来るべき大地震に際しての危機管理対策にも応用できるものがあります。

事業継続プラン

「ワールドトレードセンター事件の教訓から考察すべきこと」

最近のテロリストによる事件の後で、ほとんどのアメリカ人は、自分達の生活がどのように変化してきているかを検討しています。われわれエーオンは、われわれの顧客が彼らの従業員、資産および事業についていかにすればもっと損害を防止できるかということについて多くの質問を受けるであろうと想定しています。

事業継続プランの中で、安全と防衛の強化に関する多くの問題点が述べられています。この事業継続プランは、危機反応、危機管理(クライシスマネジメント)および事業再開計画を中心として構成されています。

この報告書の目的は次の2点です。

- ①現状における今後の展望を述べること
- ②今日の危機に曝されている状況において、今、顧客が考慮し得るいくつかの行動を提案すること

ニューヨークワールドトレードセンタービル の アメリカで考えられている企業の安全と防衛対策 テロ事件からわれわれが学ぶこと

第1回

オフィスマネジメント—リスクとその解決策

企画/株式会社サンテイ 東京営業部



展望

今日事業が直面する新しいリスクから見てわれわれは今後の問題として何を予想するか？

将来の諸規則や政府の対策の影響に関しては、国家の安全保障を促進するために制定された新規則の施行に伴って状況は安定しそうです。ただし、公共の安全、食糧の供給、旅行および輸送、電力やガス等の供給、その他のサービスに関するインフラストラクチャー等に携わる企業は、増加する規則や、政府の各機関の間のいろいろな関係が一層増大することについて準備しておくべきでしょう。

セキュリティ確保のためにとられるいろいろな対策等による輸送の中断は、航空輸送や地上の輸送において生じてきており、国境を越える物の輸送やサービスはさらに困難になってきています。従来
の自由で、拘束を受けない輸送に頼ってきた会社は、危機対策、複数の輸送手段の選択および事業の拠点となる建物の信頼性を重視して見直さなければなりません。これは企業戦略として重要な問題です。

一方、多くの会社の従業員も不安と不確実性を感じています。これは一般の従業員が雇用の要件としてどのような点を評価するかということについて、安全で危険のない環境ということが第1位にランクされるということを意味します。大多数の会社の状況は、9月11日以前と変わりませんが、従業員が何を信頼しているかということが会社にとって新たな重要な問題でしょう。

この点について現時点で直ちに検討されなければならない、また、今後継続的

に検討されなければならないいくつかの行動計画があります。われわれは、その検討されるべき行動の優先順位付けを意図しましたが、あなたが優先順位付けしなければならないのは、主としてあなたの会社およびその属する産業によって主導されるものでしょう。

以下にそれぞれの問題点について詳細なプランの要素を示します。われわれの最終目標は、検討を開始する会社に対していくつかの明確な方向を示すことであり、過去に検討されてきたこれらの活動について、その要となるものの優先順位付けを提供することです。

検討に際しての重要な問題

1) 現在ある危機対策プランの確認と刷新

危機対策プランの確認は、現時点において非常に重要な作業です。ある事件に際して非常に重要な第1フェーズが、その事件がどのように解決されるかということを決定するからです。会社が危機管理の検討をしておらず危機対策プランを持っていない場合、当該会社の危機管理チームが行動の規範とする危機管理プランの内容として、通常次の諸点が検討されるでしょう。

- ◆従業員の安全と警備
- ◆企業の施設を安定させることと安全性を持たせること
- ◆損害を被ったときの最初の損害の査定、および損害回復のために必要な事項と、そのためにとられるべき行動の優先順位付け
- 前記諸事項の十分な再検討をお勧めし

ますが、いくつかの基本的な問題に焦点を当てて考察しなければなりません。

- ◆各施設からの詳細な避難脱出計画の見直し。また、その計画の従業員への周知
- ◆危機対応チームのメンバー、各自の担当業務、責任の明確化
- ◆危機管理プランの従業員に対する通知、避難訓練、および危機対応に直接・間接に係わる従業員に対する危機管理プログラムの周知
- ◆緊急時の警察、消防署、およびそれぞれの施設の電力、ガス等の供給者との連絡の刷新
- ◆避難および危機から免れた従業員と直ちに連絡を取り合う明確なプランの策定と、従業員によるこれらのプランの理解。従業員との連絡に関する情報（電話番号その他）の見直しと、刷新
- ◆会社の各事務所あるいは、会社の危機管理チームとの連絡規定の策定と、各事務所の緊急対策チーム、および各事務所の責任者による明確な理解
- ◆何が単純な緊急事態を構成し、何が企業全体の危機を構成するかの明確な定義付けと、それについての各事務所の従業員、および会社の危機管理チームによる理解
- ◆各事務所ベースの緊急事態に対する反応から、各事務所もしくは会社全体の危機の場合の反応の拡大についての定義付けと、それについての各事務所および会社全体の従業員による理解
- ◆詳細な損害査定手続および報告、およびそのための必要に応じた報告書のフォーム、資料あるいは用具類の開発。

事件後の損害評価のためのチームを各事務所に編成

このチームは、次のような人からなるでしょう。

- ・製造部門の責任者
- ・施設の責任者
- ・施設の技術者
- ・メンテナンスの責任者
- ・ITの担当者
- ・外部の専門家達——構造技術者、空調技術者、復旧コンサルタント、装置供給者、建物検査人、消防施設技術者および、保険会社ならびに保険ブローカーのクレーム担当者
- ・本社との連絡責任者/工場総責任者

2) 会社の危機管理組織の編成

発生した会社全体の危機の事態に対処できるように、危機管理組織を作ることには非常に重要です。この組織の任務は、事故に対する全社的もしくは各事務所のすべての対応について、会社全体としての指揮、監督および管理をすることです。

当該組織が最初になすべき重要な点は次のとおりです。

- ◆当該会社あるいは組織の主要な事業体を明らかにすること
- ◆各事業体が危機管理チームの中でどのように位置付けられているかを明らかにすること。各人が危機管理チームのどのような役割を担うのかを確認すること
- ◆危機管理チームが集まって計画の立案について討議し、戦略的なレベルで重要な最初の立案に際して考慮すべき諸点の基礎となる、重大な事故によって予想される展開について論議すること
- ◆その最初の事故の展開予想に基づいて、危機管理チームのメンバーの基本的任務と責任を定めること
- ◆次の各諸点を考慮する場合に、どの点はより長期的な計画が必要であるかを明らかにすること
 - ・各事務所の計画の立案において考

慮すべき諸点

- ・当面の戦略的に考慮すべき諸点
- ・既存の計画、その必要な修正あるいは展開

3) 危機の際の正式な連絡計画を定める

多くの組織においては、危機の際の連絡を支援するためにその会社の通信グループを活用します。これが上手く機能し、これらのグループを危機関連通信に振り替え専従させることで成功した例もあります。われわれは今検討しなければならぬいくつかの点について提案します。

- ◆会社の通信組織が危機に際しての連絡にどのように役立つでしょうか？
- ◆危機に際しての連絡に役立たせるためには、どのような外部専門機関が必要となるでしょうか？
- ◆従業員、マスメディア、家族、政府機関、顧客、供給者および、金融市場などの人達と連絡することが必要でしょうか？ これらの人達とどのようにして連絡するのでしょうか？（直接連絡、新聞発表、ラジオ、テレビ、インターネット、イントラネット）
- ◆社長および最高経営責任者（CEO）のなすべき役割は何でしょうか？
- ◆全体の危機管理の中で危機に際しての連絡が果たすべき役割は何でしょうか？
- ◆危機に際しての連絡のためのインターネットのホームページあるいは、その他のメディアによる連絡用の雛型（テンプレート）の何れかを開発することができますか？
- ◆危機に際してのコールセンターはどのようにして立ち上げられるでしょうか？ どこに？ スタッフは？ 電話の作業手順は？ 危機管理スタッフによる記録と監視は？
- ◆これらの連絡する必要がある人達は、それぞれ情報に接するためにどこに行けばよいのかをどうやって知るのですか？

4) 安全確保の問題

すべての従業員は、日頃からマスメディアを通じて、安全確保についての不安が論議されていることを知っています。従って、すべての会社に対し安全確保に関して考慮されるべき点について、再検討することを提言いたします。

この再検討に基づいて、次のような諸点について概要を従業員に説明すべきです。

- ◆再検討された問題の範囲
- ◆現時点における対応の強化
- ◆新しい対応の通知

この再検討は各事務所レベルおよび全社レベルで行われる必要がありますが、直ちに検討されるべきいくつかの問題点があります。

- ◆アクセスの統制——従業員、来訪者、原材料等の供給者および顧客
- ◆周辺の安全確保の見直し——指令所の不適、有効な道路環境の整備
- ◆社内の安全確保の見直し——有線テレビ、守衛サービス、指紋による本人確認キーなどのハイレベルセキュリティシステム
- ◆従業員の出張旅行政策——特に海外出張旅行については現在進行中の問題でしょう。

われわれエーオンは、この問題については会社の戦略的レベルで再検討されるべきであるが、常に従業員にその過程を知らせるようにすることをお勧めします。

5) リスクの評価

2001年9月11日の事件に伴う第一のリスクの変化は、テロリストの攻撃によるリスクの増大によるものです。第二のリスクの要因は、事業に課せられるであろう第一のリスクをコントロールするための潜在的な費用の影響です。

この第二のリスクのコントロールは会社がとる活動よりも、政府がとるであろう活動によって生じるでしょう。これに

よっても、いろいろな事業活動に影響を与える可能性を持つ流動的な状況となるでしょう。このリスクを管理する鍵となるのは、企業としての認識と、状況の進展に合わせて行動する権限を与えられた危機管理組織を作ることです。

多くの企業にとって第一のリスクの範疇におけるリスクの増大には、テロリストの行為によって引き起こされる電気やガスなど公共サービス、一般のサービスあるいは、輸送手段の中断が挙げられます。さらにテロリストの標的と認められる物件の近くにあるのではないかという不安がありますが、このような状況下の現時点で標的の論議をすることは無責任であり、すべきではないでしょう。しかしながら会社によっては、その地域社会の中で近隣の標的物件の有無について、その問題を考えざるを得ないと感じる場合があるかもしれません。このような標的の可能性に関する情報のデータベースがあり、その会社の施設の状況がそれにマッチすることもあり得ます。

物的な損害に関するリスク防止対策が評価されるべきです。今こそ防火システム、防災調査、テストおよび、メンテナンスの訓練の見直し、さらに、広く物的損害防止プログラムを重視する最もよい機会です。

すべての会社についてのリスクと、それらのリスクがどのように変化するであろうかということについて、包括的にここで述べる余裕はありませんが、最初に見直すべき諸点について次のとおり提言いたします。

- ◆各事務所の物的リスク——火災、爆発、洪水、暴風等
- ◆各事務所レベルで関係する安全確保に関するリスク
- ◆会社全体のレベルでの安全確保に関するリスク

株式会社サンテイとは

世界の二大保険ブローカー・リスクマネジメント コンサルティング グループの一つ、アメリカ シカゴに本部を置くエーオン グループの一員である株式会社サンテイは、生駒シービー・リチャードエリス株式会社と、建物などの資産、企業をめぐるいろいろな賠償責任などに関する各種保険、ならびに最近日本でも重要視されてきている、企業におけるリスクマネジメントのコンサルティングについて業務提携しています。

株式会社サンテイは、エーオングループが持つ世界における保険やリスクマネジメントに関する最新の情報の中から、日本の企業のお役に立つものを、本誌を通じてご紹介してまいります。

持株会社	エーオン コーポレーション (アメリカ・シカゴ)
従業員数	51,000人
事業所数	世界120カ国以上 550事業所
総資産	224億ドル
総収入	76.8億ドル

エーオン グループの概要

- ◆従業員の出張旅行のリスク
- ◆原料資材等の供給網に関するリスク
- ◆テクノロジーのリスクおよびデータの修復
- ◆製造工程における操業リスク—— 工程中の一箇所の事故による中断が会社全体に大きな影響を及ぼす点についての見直し
- ◆リスクの転嫁の方法とリスク自体の見直し

6) 売主、原材料等の供給者、諸サービスの提供者および顧客との、より多い通信手段の開発

原材料、部品、情報および、スタッフを入手する流れの中で、短時間の入手中断が起こることがありますが、このような中断は今日では以前よりもさらに大きな影響を会社に与えています。

われわれは原材料、部品等の供給網の管理と物の動きの調整は継続的な問題であると考えています。契約上考慮すべき事項は見直す必要があり、すべての関係者の間で危機に関する規定が論議されるべきです。在庫を持たない「かんばん方式」による製造方式と、単一の主要供給者およびすべての基礎供給者に依存していくために、会社はもっと積極的に原材料と完成品の双方の在庫水準を管理する必要があります。戦略的な安全度を考慮した在庫管理を採用する、修正された「かんばん方式」といった新しい形が

登場するでしょう。

主要かつ戦略的な供給について、危機の際のプランを見出さなければなりません。供給網の中の一つの事故による中断が、その企業全体に大きな影響を生じる個所のすべてを洗い出し、定量的に評価し、優先順位付けし、損害の軽減が図られるべきです。今こそ、このような取り組みによって、リスクを軽減する好機であるといえるでしょう。

むすび

いろいろな脅威が明らかになってきたことと、世界の情勢が変化してきていることから、これらのリスクを各自のベースでどのようにして最も効果的に管理していくかという問題を解決することが求められます。各企業や組織が曝されているリスクの度合いや、そのリスクを防止する戦略はそれぞれ異なっています。

上に述べた行動の提案は、すべての分野のプランの検討に包括的に適用されるものではありません。それらは比較的緊急に対処したいと望まれるエーオンのお客様に対する一つのサービスとしてここに提供したものです。このプロセスに対するさらなる支援をご希望の場合は、エーオンの貴社担当責任者あるいはAon Risk Consultantのスタッフがお役に立てるでしょう。

©エーオン リスク サービス ジャパン株式会社
この論文ならびに写真の無断転載等を禁じます。

9月11日以降の主要テロ事件 (未遂を含む)

2001年12月	米国行航空機内の靴爆弾テロ未遂	2002年9月	ジャカルタ(インドネシア) 爆弾テロ(死者1名)
2002年1月	カラチ(パキスタン) 米国人ジャーナリスト誘拐殺害	2002年10月	イエメン沖仏タンカー爆破攻撃
2002年4月	ジェルバ(チュニジア) ユダヤ教礼拝堂爆弾テロ(死者約20名)	2002年10月	バリ島(インドネシア) 爆弾テロ(死者約200名)
2002年5月	カラチ(パキスタン) 爆弾テロ(死者10数名)	2002年10月	モスクワ(ロシア) 劇場占拠(死者約120名)
2002年6月	カラチ(パキスタン) 爆弾テロ(死者約10名)	2002年11月	モンバサ(ケニア) 爆弾テロ(死者約10名)、航空機墜落未遂
2002年6月	リヤド(サウジアラビア) 爆弾テロ(死者1名)	2002年12月	アンコールワット近郊(カンボジア)で爆弾押収
2002年8月	ベルリン(ドイツ) イラク大使館占拠	2003年1月	ロンドン(英国)で猛毒リシン押収
2002年9月	カブール(アフガニスタン) 爆弾テロ(死者約30名)		