



危機を乗り越えるだけでなく 平常時の経営も強くするBCP

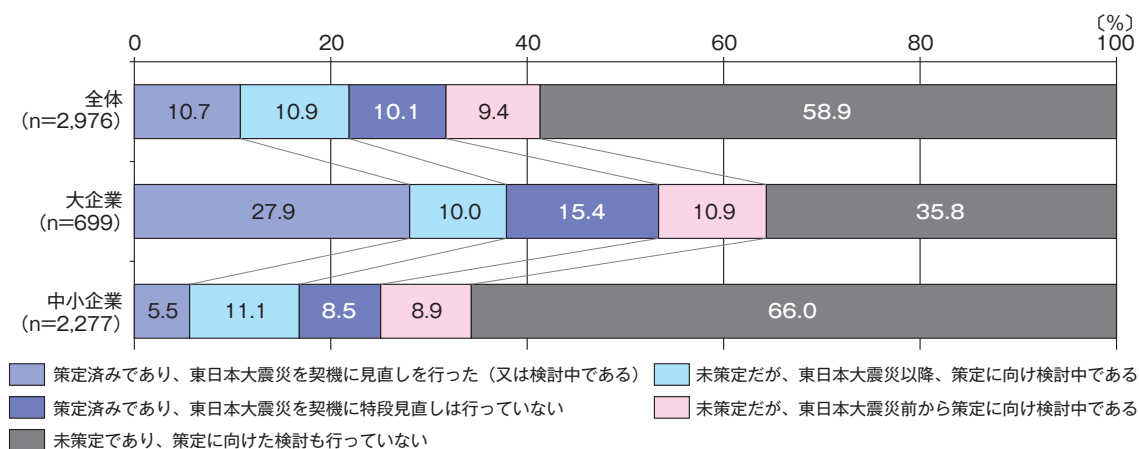
科学技術ジャーナリスト 石川 憲二

新型コロナウイルスの感染が世界中で広がり、社会生活のさまざまな面に支障が生じたことは、ビジネスにおいても大きな発想の転換を促した。それまでも大規模な災害が起きるたびに事業継続計画（BCP = Business Continuity Plan）の必要性が叫ばれてきたが、今回の事態は、被害の規模や拡大するスピードにおいて、想像の範疇を完全に超えてきたからだ。しかし、本来、BCPとは「事業の継続を妨げるすべての脅威」を予測し、備えるための日常的な取り組みであり、何か起きてから慌てて対応するようでは組織や事業を本当に守ることはできない。それだけに、これを機会に改めてBCPの意義や効果について考え、あらゆる危機に耐えられる強い企業へと進化して欲しい。

●東日本大震災による危機意識にも温度差

わが国において事業継続計画（BCP）という言葉が広く知られるようになったきっかけのひとつは、2011年3月11日に起きた東日本大震災だっ

たと思う。地震と津波による直接的な被害に加え、交通・通信・エネルギーなどのライフラインが広範囲に、そして長期間にわたって機能を失ったことで、多くの企業が事業を続けられなくなった。



※業務継続計画（BCP）に関する分析については、民間部門従事者を抽出し分析対象サンプル（2,976サンプル）とした。

出典：総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室「ICTが成長に与える効果に関する調査研究報告書」（2012年3月）

図1 東日本大震災前後の民間企業におけるBCPへの取り組み

その反省から業務内容やサプライチェーンの見直しを行い、災害に強い企業体質を確立していこうという気運が生まれるのである。

もっとも、この段階では防災計画とBCPの区別すら付いていないケースも多く、その重要性が広く浸透していたとはいえない。それを明確に示しているのが、震災から1年後に発表されたある調査の結果だ。総務省が約3000社の民間企業に対して東日本大震災前後のBCPの導入状況について尋ねたところ、大企業では約3分の2がこの問題に前向きに取り組もうとしているのに対して、中小企業では6割近くが「未策定であり、策定に向けた検討も行っていない」と、かなり消極的な姿勢を見せている（『ICTが成長に与える効果に関する調査研究報告書』2012年3月）。つまり、組織による温度差が大きく、あれほどの大災害が起きたにもかかわらず、十分な対策が行われたとはいえないのだ。

ちなみに、この報告書や、同じ内容に解説を加えている平成24年（2012年）版の『情報通信白書』では、BCPの日本語表記を「事業」継続計画ではなく「業務」継続計画としている。おそらく、当時の対策の主眼が「災害に強い行政サービスの実現」に置かれていたからだろうが、これも本来のBCPの考え方とは異なり、微妙な温度差を感じる。

後述するように、民間企業におけるBCPはあくまで経営戦略の一環として策定し、実行されるもので、最終的な目的は事業が止まることによる倒産の回避だ。したがって、トップの意識が変わらなければ導入は不可能であり、もっと多くの経営者が真剣に考えるべき最優先課題なのである。

●水面下に潜む危機が被害を連鎖的に拡大

BCPの重要性を理解してもらうため、東日本大震災による被害の分析を、もう少し続けよう。

未曾有の大地震が民間企業に与えた影響は非常に大きく、帝国データバンクの調査によると（図

2）、発生後、5年間の倒産件数は1898社、負債総額は1兆6000億円を超える。業種別統計では「ホテル・旅館」が最多であり、「貨物自動車運送」「木造建築工事」「土木工事」「内装工事」と続く。

注目すべきは都道府県別の倒産件数だろう。被災地である宮城県が170件、茨城県が108件と上位に来るのは当然だとしても、東京都は446件とそれ以上に多い。さらに九州・沖縄でも120件の倒産事例があり、被害の連鎖が全国に及んだことを示している。

つまり、遠く離れた地方や国の災害でも経営リスクにつながる可能性があるわけで、BCPの必要性に地域格差はないことがわかる。

これらのデータ以上に興味深いのが、倒産の主な原因となった被害内容の分類だ。社屋の倒壊や津波による浸水といった直接的な被害は1割未満に過ぎず、9割以上は間接的被害、なかでも「消費マインドの低下」は1080件と、全体の3分の2を占めた。

ここからわかるのは、企業の経営を大きく左右する「本当の危機」は簡単には予見できないということだ。氷山のように大半は水面下に潜んでおり、気が付いたときには手遅れになっている。

防災計画に基づいて社屋の耐震工事をしたからといって、企業の倒産を防げるわけではない。もちろん、それも大事な対策ではあるものの、併行してBCPを策定し、運用しておくことで、続いてやって来る本当の危機を乗り越えられる。そのためには、経営を脅かすリスクにはどんなものがあるのか、整理しておく必要があるだろう。

●BCPが対象とする危機は無数にある

事業上のリスクは広く存在し、どれが倒産など最悪の事態につながるか、なかなか予想できないものだ。ここでは、BCPのガイドブックなどで指摘されている災害を一覧にまとめておいたので、参考にしてほしい。

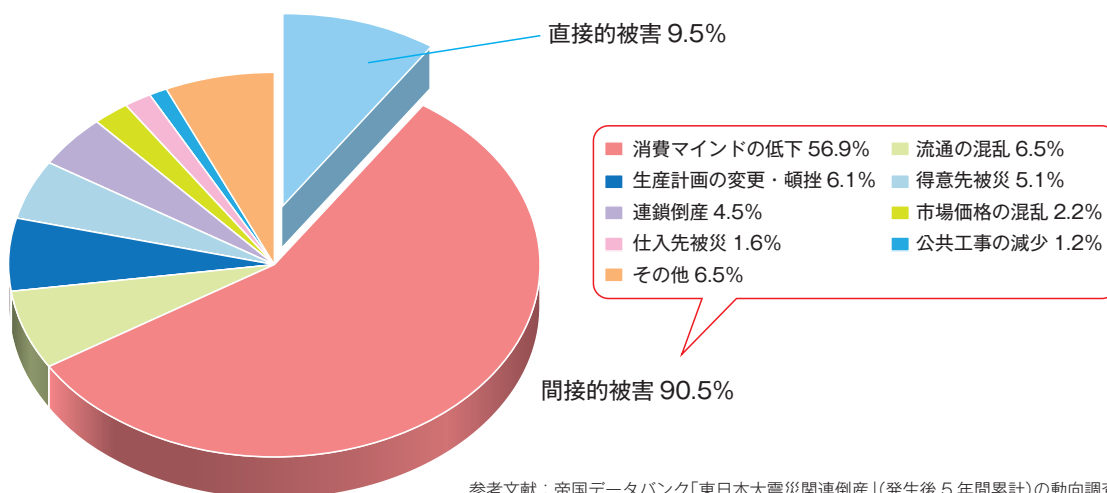


図2 東日本大震災後の倒産事例における被害分類

自然災害	気象災害	雨	豪雨、洪水、浸水、土砂崩れ、地滑りなど
		風	台風、竜巻、暴風、高潮など
		雪	豪雪、雪崩、吹雪など
		雷	落雷、設備障害など
		変動	干ばつ、冷害、熱波、寒波、蝗害など
	地震	地震、津波など	
人為的災害	噴火	降灰、噴石、溶岩流、火砕流など	
	都市災害	火災、都市公害など	
	労働災害	負傷、集団中毒など	
	交通事故	自動車事故、航空事故、列車事故など	
特殊災害	管理災害	システム障害、コンピュータウイルス感染、停電、窃盗など	
	テロリズム	テロリズム、サイバーテロなど	
	戦争	戦争、紛争、内戦など	
	その他	風評被害など	

図3 BCP策定時に想定すべき災害

いくつか注釈を加える。

自然災害のなかで、近年、大きな脅威だと捉えられているのが洪水や浸水といった水による災害だ。2020年7月にも九州を中心とする集中豪雨で多くの犠牲者を出したことは記憶に新しいし、国内では同じような被害が毎年のように起きている。国外に目を向けると、中国の長江流域では過去に例がないほど大雨が続き、水位の上昇が著しい。これらの現象と地球温暖化との関係は完全に

はわからないものの、海水面の温度が上がれば雨量が増えるのは事実であり、継続した気象データを見る限り、これからも水害のリスクは高まっていくものと思われる。

特に海外に工場をもつ企業では警戒が必要だ。急峻な山地が多い日本列島と違い、平地を流れる大河が多い大陸国では豪雨による洪水が長期間に及ぶ。当然、操業どころか従業員の生活すら危ぶまれる。

そんな脅威を実感したのは、2011年7月にタイで起きた大規模な洪水だろう。地域によっては3か月以上にわたって経済活動ができなくなり、現地に工場を置く日本企業も大きな損失を被ることになった。

そのころから大手メーカーを中心にBCPの導入が進んでいたのだが、それでも混乱が生じる。というのも、タイで生産していた製品を他の国の工場から供給しようにも、必要な金型が水没した建物の低層階に保管してあったため、持ち出せなかったのだ。最終的にはダイバーを雇って引き上げたものの、予想外の展開に事業再開までは多くの時間がかかってしまった。

●広がる災害、新しい災害

自然災害の場合、このような直接的な被害に加え、広範囲にわたり交通網が寸断されるという間接的な被害も大きい。2010年4月に起きたアイスランドの噴火では、飛散する噴煙の影響で航空機がまったく飛べなくなり、ヨーロッパ中で人の行き来が大きく制限された。幸い、空港の閉鎖は3日間ほどで済んだものの、航空会社の損失は1日あたり2億ドルに及んだそうで、経営上のダメージはけっして少なくはない。

今年、インドやアフリカ、南米大陸で新たな脅威となった蝗害も、天候の変化によるバッタ類の大量発生が原因だと考えられているので、自然災害に含まれる。幸い、大陸と海を挟んだ日本が被害にあう可能性は低いとみられているが、これも海外進出をしている企業にとっては無視できないリスクのひとつになってきた。

テロリズムや戦争などの特殊災害は日本人にはなかなか想像しにくいものの、サイバーテロによる攻撃は頻繁に起きているので、日常的な対策が不可欠だ。さらに、ネット上の情報によって起きる風評被害も無視できない。企業側がどんなに注意していても、誤解やデマが原因で攻撃を受ける

こともあるので、常に警戒が必要だ。

これは実際にあったケースなのだが、ある企業が不祥事を起こしたとき、たまたま似た社名の会社に抗議が殺到したという笑えない事件がある。従業員の数によっては1日に数十件の電話が入っただけで業務に支障が及ぶので、そういった場合の対応方法もちゃんと準備しておくべきだろう。

●BCP策定までの手順とマネジメントの方法

このような多様な危機に対して、どのようにBCPを策定し、運用していけばいいのだろうか。

ここで言葉の整理をしておく、BCPとは企業存続の生命線である「事業継続」を死守するための行動計画であり、その運用や見直しに必要なマネジメントシステムを「BCM (Business Continuity Management)」と呼ぶ。つまり、BCPを策定しただけでは「絵に描いた餅」に過ぎず、実行していくための態勢づくりが必要だ。

しかも、BCPとBCMの関係は上から下への一方通行ではない。BCMのフローは、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)というPDCAサイクルに準じており、一周するごとにその成果を見直し、新たな計画へとフィードバックしていくのが基本だ。

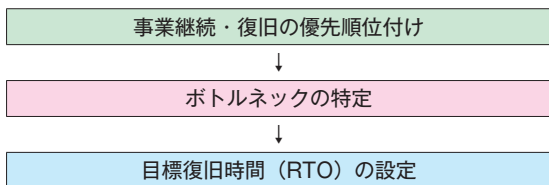
この繰り返しにより、BCPはさらに強化され、新たな危機にも対応できるようになっていく。新型コロナウイルスの感染拡大といった、従来、予測できない脅威に対しても、長くBCPを運用していくことで対応が可能になる場合もあるのだから、少しでも早い導入をお勧めしたい。

BCPとBCMの細かい手順については、内閣府や経済産業省、中小企業庁から詳しい資料が配布されているほか、市販のガイドブックも数多く発行されているので、そちらを参考にしてほしい。ここでは最初のステップであるビジネスインパクト分析とBCP策定についてのポイントだけを記しておく。

内閣府『事業継続ガイドライン』
 企業防災のページ（内閣府防災担当）から
 ダウンロード可
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/>
 経済産業省『事業継続計画策定ガイドライン』
https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
 経済産業省『事業継続能力（BCP/BCM）』
https://www.meti.go.jp/policy/safety_security/bcp/index.html
 中小企業庁『中小企業 BCP 策定運用指針』
<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

参考【省庁公式サイト of BCP 関連ページ】

ビジネスインパクト分析とは、業務内容を細かく分析し、事業継続に影響を及ぼすリソースの特定を行う。そのうえで、以下の手順を踏むのが一般的な方法だ。



BCP の成果を大きく左右するのがボトルネックの特定で、ポイントとしては、想定されるさまざまなリスクについて最悪なシナリオを考えることだ。たとえば、台風の被害を多く受ける地域に事

業所があるなら、暴風、豪雨、浸水、交通やライフラインの遮断といったあらゆる被害を予測しておけば、そのシナリオは、地震など他の災害時にもあてはまり、作業の効率化につながる。

ビジネスインパクト分析の結果に応じた対策を立案・決定し、その実行に必要な組織、人材、予算、物資などを確保していくことがBCPの策定にあたる。ここで重要なのは人材育成に欠かせない教育と訓練だ。これらを定期的に行うことでBCPへの知識と理解を深められ、危機発生時にも慌てずに対応できる。

先ほども書いたように、BCPはBCMを回していくことで成長し、強化されていくものだ。した

BCP

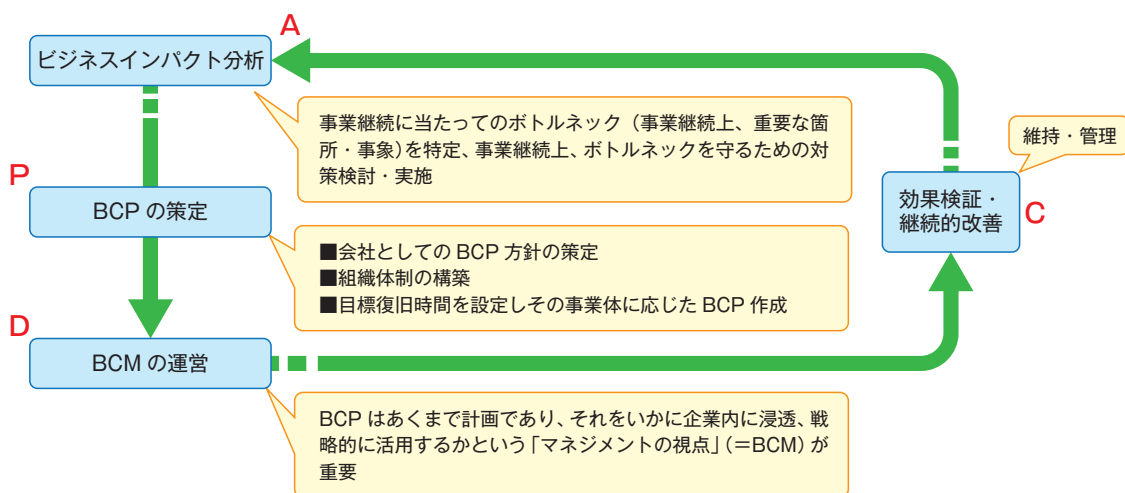
潜在的損失によるインパクトの認識を行い実行可能な継続戦略の策定と実施、事故発生時の事業継続を確実にする継続計画。事故発生時に備えて開発、編成、維持されている手順及び情報を文書化した事業継続の成果物。

BCM

組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を守るため、復旧力及び対応力を構築するための有効な対応を行うフレームワーク、包括的なマネジメントプロセス。

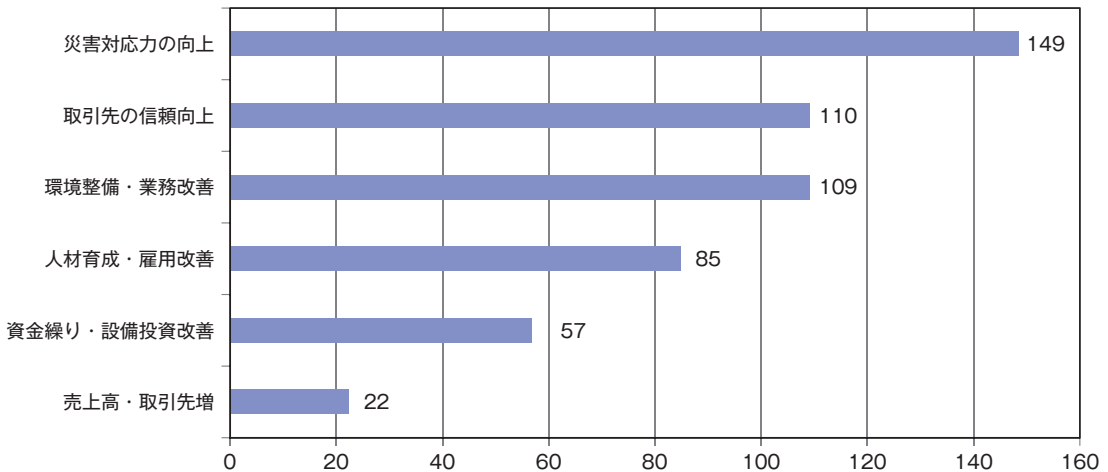
出典：経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」

図4 BCP と BCM の定義



出典：経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」 *PDCA サイクルとの関連を加筆

図5 BCM の一般的なフロー



出典：中小企業庁「グループによる BCP 策定ワークショップの手引き」（2015年2月）

図6 BCP 取り組みの効果

がって最初から完璧な成果を求めず、始められるところから手を着けたほうがいい。また、組織には組織の、事業には事業に見合った BCP のスタイルがあるので、少しずつ修正しながら理想に近づけていくほうが、導入に伴う混乱も避けられるはずだ。

● BCP によるメリットは 倒産を防ぐだけではない

ここまで書いてきたように、BCP を策定・運用する最終的な目的は、倒産にもつながりかねない事業停止を避けるためだ。しかし、すでに導入している企業について調べていくと、危機発生時に限らず、経営そのものへのメリットも大きいことがわかる。

なかでも多いのは、人材育成への効果だ。たとえば、策定した BCP を正しく運用できるように詳細な業務マニュアルを制作したところ、教育や研修のテキストとしても活用することができ、日常業務の品質向上につながったという。

その他、こんな事例も報告されている。

- ・社員たちが共通した危機意識をもつことで協調

や連帯が生まれやすくなった。

- ・ BCP 導入に伴い業務プロセスや施設・設備の見直しを進めた結果、それまで気づかなかった無駄が発見され、コストの削減を実現した。
- ・ BCP が運用されていることで商品を安定供給できるという保証になり、営業活動を有利に進められるようになった。
- ・ BCP への積極的な取り組みを社外にアピールすることにより株主や取引先からの評価が上がり、企業価値の向上につながった。

今後は、さらに高いレベルで事業リスクの排除を行う目的から、サプライチェーンでつながっている企業のあいだでは BCP の内容を合わせていくとの動きも活発になるものとみられている。そうなると、真摯に取り組んでこなかった会社は枠組みから外される可能性もあるわけで、看過できない事態だ。

何度も言うように、BCP の策定と運用は経営戦略の一環であって、企業活動を支える重要な柱の 1 本になってきている。だからこそ前向きに捉え、この分野でもリーダーシップを発揮すべきなのである。