

危機管理の理論

～事業継続のための経営戦略～

仲間 妙子

I. はじめに

昨今、頻繁に発生する様々な災害に備えて、はたしてどれくらいの企業がそのリスクを認識しているであろうか。大地震が起きたら、また事業所が洪水や津波に見舞われたら、新型インフルエンザが流行したら、経営者は企業をどう危機管理するか。経営者自身、従業員、さらにその家族の安全を守りきれぬ能力や資産が準備できているかどうかをどれだけの経営者が認識しているか疑問が残る。

最も重要な視点として、企業が自社の生産体制をすぐに立ちなおすことができるか否かが問われている。さらには、外部環境要因としての取引先からの受注を継続してもらえぬ担保が確保されているかどうかは企業の存続を大きく左右する。

最近注目されてきた事業継続計画：BCPは「Business Continuity Plan」の略で、地震やテロなど不意の災害や事故が発生した場合に、企業における重要な事業が中断させないこと、また、万が一中断した場合においても、目標とする復旧期間内に目標とするレベルまで回復させることに主眼があり、そのための危機管理計画を具体的な経営戦略としてプログラムさせることを、一般にBCP：「事業継続計画」と概念しているのが一般的である。

BCPが注目されている理由として、第一に、政府が主導となって国家的な防災力向上のための政策や指針を打ち出したことがあげられる⁽¹⁾。その流れの中で、経済産業省⁽²⁾の「事業継続計画策定ガイドライン」、内閣府⁽³⁾の「事業継続ガイドライン（第1版）」、中小企業庁⁽⁴⁾の「中小企業BCP策定に関する運用指針」など、各種ガイドラインが公表された。

これらによって「BCP」という言葉が加速的に注目されたと言えるであろう。また、ここ数年、日本においては、新潟・福島豪雨および福井豪雨、新潟県中越地震、新潟県中越沖地震、能登半島地震、大豪雪などの発生により、地域の企業に相当なダメージを与えたことも一因としてあげられる。遡って、2001年9月11日の米国ニューヨークのテロにおいて、予め策定していたBCPに則って迅速に復旧を果たした企業の例が紹介されたことで、事業継続体制の有無が企業の存続を左右する、との認識が世界に広まったこともその一因として挙げられる。これらの多くの現実と課題を鑑みれば、一般的に、経営基盤が脆弱な

(1) 2005年8月・内閣府防災会議「事業継続ガイドライン（第1版）」、および2005年3月・経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」、2006年2月・中小企業庁「中小企業BCP策定に関する運用指針」などがある。

(2) <http://www.meti.go.jp/> 経済産業省。

(3) <http://www.bousai.go.jp/> 内閣府防災担当。

(4) <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/> 中小企業庁。

中小企業は、大企業に比して、緊急事態に遭遇すると何も手を打てずに廃業に追い込まれる危険性が高いといえる。緊急事態に遭遇しても、多くの経営者は何とかして事業を復旧し、企業を存続させたいと考え努力するであろう。しかし、緊急の危機に直面してからでは、経営者が状況判断を総括的に判断し、迅速に対処することは容易ではない。

事前にその危機の状態を把握し、どう対処すべきかをあらかじめ策定・訓練しておくことは、経営戦略上リスクを最小限に抑えるために必須であることはいうまでもない。それが企業を管理し事業継続を可能にする決定的な要因である。

本稿は、2006年に経済産業省中小企業庁が公表した「BCP: Business Continuity Plan (事業継続計画)」策定に関する指針」と内閣府が2005年に公表した「BCP 事業継続ガイドライン」を比較考察し、これらを基に、企業がクライシスの状況を克服して事業継続を図るために、何をどうすべきかのリスクマネジメントと経営管理のあり方を推考したものである。

具体的には、経営者が、事業継続のイメージを策定し、検討し、事前に対策を整理しておくことで、企業が緊急時に生き抜くための危機管理手法を示唆しようとするものである。

大企業はいうまでもなく、中小企業であるからこそ、緊急時に生き抜くために事前の備えが重要になるとの認識の下、BCP（事業継続計画）を策定し、日常的に運用するための計画策定とはどのような方法で行えばいいかの危機管理の在り方を、内閣府のガイドラインと、中小企業庁のBCP指針を比較考察しながら、私見を交えて、経営学的な立場から理論考察するものである。

Ⅱ. BCP（事業継続計画）の概要

事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめ、中核となる事業の継続、あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく「クライシス・アクションの策定」のことである⁽⁵⁾。緊急事態は時と場所を選ばず、突然に発生するのが常である。

その有事に有効な手段を持たなければ当然ながら企業は大きなダメージを受け、経営活動の中断や停止を余儀なくされる。特に中小企業は大企業に比較して経営基盤が脆弱なため、廃業に追い込まれる危惧が大きいといえる。またそこまで行かなくても、事業縮小や従業員解雇といった経営上のリスクをも内包していると考えられる。

緊急時の倒産や事業縮小の危惧に巻き込まれないためには、平常時からBCPを周到に策定・訓練しておき、緊急時の早期対応によって事業の継続・早期復旧を図ることが重要となる。

(5) 内閣府の事業継続ガイドライン（2005年8月版）では「重要業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題が「事業継続計画」（BCP: Business Continuity Plan）であり、内容としては、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などが典型である。それらは、事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれる」としている。

これら BCP は企業の付加価値でもあり、当該企業は、顧客の信用を維持し、市場関係者から高い評価を受けることとなり、更に株主にとっての企業価値の維持や向上につながるとも言える。危機が発生したときに、企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面した時であっても「事業を遂行（継続）する」という社会的使命を果たせるかどうか、である。これは、「企業経営のあり方」そのものであり、経営戦略である。企業は、自身の被害の局限化という観点に留まらず、CSR やコンプライアンスの確保という観点から社会的な一面からも対策を講じなければならないというミッションを帯びている。

更に推し進めれば、企業経営者は、個々の事業形態や特性などを考えた上で、「事業継続」を担保するための行動計画である「BCP (Business Continuity Plan)」の策定とともに、相対的なその運用、見直しまで含めた「事業継続マネジメントシステム：BCM (Business Continuity Management)」を構築することも準備しておくことが望まれる。

1. BCP (事業継続計画)・BCM (事業継続計画マネジメントシステム) の定義

現時点で BCP・BCM には様々な定義が唱えられているが、英国規格協会 (BSI) が策定した PAS56 「事業継続管理のための指針 (Guide to Business Continuity Management)」では以下の様に記述されている。

図表 1. BCP と BCM の定義⁽⁶⁾

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：英国事業規格協会 (BSI⁽⁷⁾) “PAS56⁽⁸⁾ Guide to Business Continuity Management”

BCM は、BCP の策定から運用、見直しまでのマネジメントシステム全体を指すのが特徴であり、包括的なマネジメントプロセスの概念である。一方で BCP の特徴は、もっとミクロの戦略的なものであり、実際的な計画案を指す。すなわち BCP の特徴として挙げられるのは①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておくことにある。

本稿では、ボトムサイドの経営管理の観点から、事業継続のための経営戦略としての BCP に注目して理論を進めることとする。

(6) 英国事業規格協会 (BSI) が策定した PAS56 「事業継続管理のための指針 “Guide to Business Continuity Management”」より。

(7) BSI: British Standards Institution— 英国事業規格協会のこと。

(8) <http://www.availability.sungard.com> — “PAS 56:2003 Guide to business continuity management”。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業率が大きく低下する。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が著しく遅れ、事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりする危険性が高い。先の新潟県中越沖地震⁽⁹⁾では、自動車部品メーカー⁽¹⁰⁾の部品供給が停止したために多くの自動車メーカーの操業が停止して大きな社会問題となった。企業は、効率化を追求するあまり、徹底的なコスト削減やコスト管理を行うため、生産拠点や物流拠点、取引先等を集約せざるを得ない生産システムの環境下に追い込まれている。このことは、その主たる拠点や取引先に障害が発生、停止した場合、代替拠点や取引先の手配を困難にし、基幹事業の減量や停止に直結する確率が非常に高い経営リスクを内包しているといえる。

一方で、BCPを導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、操業率を被災前に近い値まで機能回復し、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりする二次効果も期待できる。この事業継続の取組みは欧米が先行している⁽¹¹⁾。その内容は、従来のわが国企業の一般的な防災対策とかなりの部分で重なるものの、中心的な発想やアプローチは異なる、と見た方がよいと思われる部分もある。

したがって、この分野で既に先進的な企業は別として、まず一度、自社の防災の取組みが事業継続の考え方に合致するかどうかを慎重に見直すことを推奨しているのが、内閣府のガイドラインの特徴であり、企業全体を網羅した包括的なガイドラインとなっている。

これに対して、中小企業庁の「BCP：事業継続計画策定運用指針」は、もっと現場よりでボトムサイドの、取り組みやすいフォームを意識した、実践的かつ、経営戦略的なガイドラインとなっているのが大きな特徴である。

2. BCP（事業継続計画）の策定と運用

一般にBCP：事業継続計画の接近方法としては、企業が必要な検討を行って事業継続計画を策定し、訓練し、更なる計画の見直しを行っていく取組みが一般的な方法であり、従来の防災対策と異なる以下の特徴をもっている。

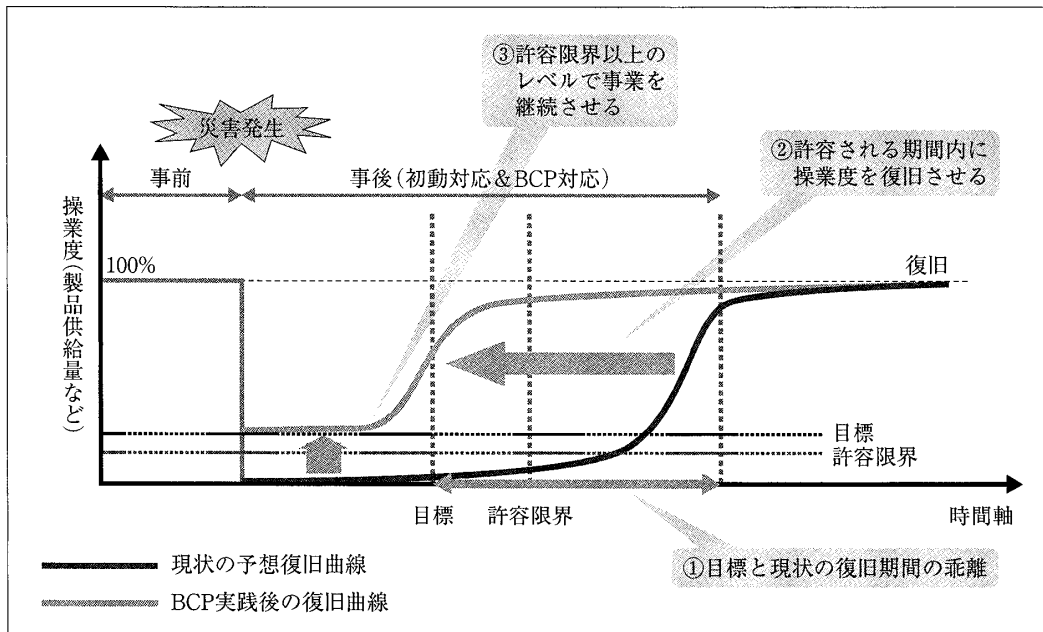
- (1) 事業に著しいダメージを与えかねない重大被害を想定して計画を作成する。
- (2) 災害後に活用できる資源に制限があると認識し、継続すべき重要業務を絞り込む。

(9) 新潟県中越沖地震は、2007年7月16日10時13分23秒に発生した新潟県上中越沖を震源とする地震で（英語名称：The Niigata-ken Chuetsu-oki Earthquake in 2007）、地震の規模を示すMは6.8。中越地方では2004年（平成16年）の新潟県中越地震以来のマグニチュード6以上および震度5弱以上を観測した地震となった。この地震では産業被害と土木被害、ライフライン被害、家屋被害が大きな社会問題となった。死者15名、重軽傷者2,315名、建物全壊1,319棟、建物大規模半壊857棟、建物半壊4,764棟、建物一部損壊34,659棟、非住家被害31,041棟にのぼる中山間地地震被害の特徴を持つ地震である。

(10) 株式会社R社は、東京都千代田区に本社を置く自動車や産業用機械の部品を製造するメーカーである。大正15年創業で、シリンダ内壁に対し均一な圧力を及ぼすピストンリングの製造法を発明し、各国の特許を取得。ピストンリング製造最大手で東京証券取引所1部上場企業であるが、柏崎工場が新潟県中越沖地震で被災した。同年7月22日まで操業停止した。柏崎工場の被災により、ダイハツ工業、トヨタ自動車⁽¹¹⁾が国内全ての工場⁽¹²⁾で操業を停止。マツダ、スズキ、日産自動車、富士重工業、三菱自動車工業も生産が一部停止した。国内乗用車メーカー全8社が生産を一時停止し、改めてBCPが話題となった。

(11) 英国2003年PAS56一般仕様“Guide to Business Continuity Management”（BSI:英国事業規格協会）、また、米国2004年“NAFPA1600 Standard on Disaster Management and Business Continuity Programs”（NFPA: National Fire Protection Association）による。

図表2. 事業継続計の画概念図



事業継続計画 (BCP) の概念

出典：「事業継続ガイドライン第一版」内閣府⁽¹²⁾ (2006年 8月)

- (3) 各重要業務の担当ごとに、どのような被害が生じるとその重要業務の継続が危うくなるかを抽出して検討を進める。この結果としてあらゆる災害が想定される。
- (4) 重要業務の継続に不可欠で、再調達や復旧に時間や手間がかかり、復旧の制約となりかねない重要な要素（ボトルネック）を洗い出し、重点的に対処する。
- (5) 重要業務の目標復旧時間を設定し、その達成に向け十分な事前準備をする。
- (6) 緊急時の経営や意思決定、管理などのマネジメント手法の1つに位置づけられ、指揮命令系統の維持、情報の発信・共有、災害時の経営判断の重要性など、危機管理や緊急時対応の要素を含んでいる、ことなどである。

内閣府の事業継続ガイドラインの特徴としては、次のように整理できる。

- (1) 自然災害が多発する日本では、事業継続計画を作っても実際の被害は様々で想定どおりの被害にならず、コスト管理上の余剰となりうるかもしれないとの前提に立ち、計画策定の意義を説明し、着手方法を提案している。具体的には、はじめに想定する災害として、重大な災害リスクで、海外からも懸念の強い「地震」を推奨し、その後、段階的に想定する災害の種類を増やしていくステップアップ的なアプローチを例示している。
- (2) 備えの充実には必ず多大な投資やコストが不可欠とする立場をとらず、できることから具体的な検討を進めてみることで、既存の資源を活かすこと、知恵を出しあうことを推奨している。具体的な事例としては、耐震改修等ハード面の改修と密接に関係させつつ並行してソフト作りに取り組むことを推奨している。

(12) <http://www.bousai.go.jp/> 内閣府防災担当2006年8月「事業継続ガイドライン（第一版）」内部資料より。

(3) サプライチェーン⁽¹³⁾に組み込まれた中小企業が事業継続の取組みを求められている状況も踏まえ、当面、欧米における事業継続のすべての要素に適合することは求めず、実施可能な部分からの取組みを推奨している。

しかし、グローバル企業などの性格上、今後予想される国際規格化の動きも見据え、当該ガイドラインへの対応と、国際的な対応が二重投資の要因とならないように、対策の方向性のフレキシブル性やスタンダード用語などの工夫を推奨している。

(4) 企業にとって事業継続は最優先ではなく、災害発生直後は「生命の安全確保」、「二次災害の防止」などを重視し、それらを確認した上で事業継続の対応として、「地域との連携」を意識して取り組むべきことを推奨している。そのメニューを明確化し、従来の災害対策との整合性や調整を確保ができる「柔軟性」にも留意している⁽¹⁴⁾。

(5) 広域な自然災害に多く直面してきた日本企業は、地域との共助、地域貢献、相互扶助などの防災対策に努めてきた。また、行政も広域災害の被害予測を発表し、地域全体の一連の取組みを勧めている。内閣府の当該ガイドラインは、これら上記の特徴を主要要素として取り入れて計画策定を推奨している。また、これら事業計画の内容を経営上の戦略として含める立場に立っていることは、注目すべきことであると認識する。

以下の(図表3)において、2006年10月に開催された内閣府の「第13回企業の事業継続・防災評価検討委員会」の報告資料を示す。これによると各連合会、各協会、各委員会など、組織を束ねる立場での見解において、BCPについての取り組み姿勢の実態を示している。

12組織のうち、実施もしくは進行中はわずか4件のみであり、まだまだ事業継続の啓蒙が必要であると感じさせられる。このことは、今後の企業経営、組織管理上、BCPがかなりの重要な戦略ポイントになりうる可能性も示唆していると認識するものである。

図表3. 2006年10月内閣府開催の「企業の事業継続・防災評価検討委員会」報告資料

団体	状況
情報通信ネットワーク産業協会・電子情報技術産業協会	ワーキング・グループを作り、業界としてのBCPガイドライン策定に向けて検討中。先般紹介された「建設業のBCPガイドライン」を参考にしたい
全国建設業協会	まずは、先般紹介された「建設業のBCPガイドライン」をPR・周知させることが重要。来年度は、中小建設業向けのBCPガイドラインを策定したい
日本建設業団体連合会	先般策定した「建設業のBCPガイドライン」の改訂版作成を検討中
全国清涼飲料工業会	業界全体として、BCPガイドラインの策定に取り掛かれる状況にはない

(13) 供給者から消費者までを結ぶ開発、調達、製造、配送、販売の一連の繋がりのこと。サプライチェーンには供給業者、メーカー、流通業者(卸売業者)、小売業者、消費者などが関係する。また、取引先との受発注、資材や製品の調達、在庫、生産、製品の配達を総合的に管理、効率化し、企業収益を高め良とする手法を「サプライチェーン・マネジメント」という。この定義は、丸谷浩明、指田朝久著『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A—防災から始める企業の事業継続計画(BCP)』日科技連出版社 2006年 p.110より抽出。

(14) 近年、「初動対応」あるいは「初動体制」という被災直後のアクションや機能を一般的に重視している。企業にとっての初動対応は柔軟性を旨として、対策本部の設置や現場の指揮、命令系統のクライシス・トップマネジメントでもあり、情報収集とそれらによる緊急対応の柔軟な指揮系統の運用と体制が最も必要とされている。

日本製菓団体連合会	当業界は規制産業であり、本連合会は大企業から中小企業まで13の業態の企業で構成されている。それらを一括するようなBCPガイドラインの策定は困難である。地震対策は、基本的には、どの企業もほとんどできている
日本即席食品工業協会	まだBCPガイドライン策定に対する認識は進んでいない
日本損害保険協会	当業界は、地震保険の各種取扱い等も各社自由となっており、業界としてBCPガイドラインを策定することが、独禁法との関連性において問題がないか気にしている
日本百貨店協会	業界としてのBCPガイドライン策定を機関決定した
日本フランチャイズチェーン協会	当業界には大企業から中小企業まで混在しており、BCPガイドラインの策定は困難である
日本貿易会	当業界の中には、BCP策定の進んでいる企業もあり、その先行企業の事例研究をしているところ
日本ホテル協会	平成8年度に大地震対策に関するマニュアルを策定済みであり、まずは、マニュアルの見直し作業から始めている
不動産協会	当協会には賃貸事業系・商業施設系・住宅系があり、賃貸事業系・商業施設系では、それぞれ、BCPガイドライン策定のためのワーキング・グループを立ち上げる予定

出典：日経BP—HP [2007/9]⁽¹⁵⁾

3. BCP（事業継続計画）策定の必要性

災害の多いわが国では、政府や企業、市民が協力して災害に強いシステムを作ることが要求されている。特に今日、経済環境のグローバル化が進み、企業活動の停止が世界的に影響を及ぼすことが懸念される状況下では、当然ながら企業は、災害時にも事業継続が必須で、かつ、コア事業を早急に災害前に復旧できるよう、事前の備えを行うことの要求が一層高まっているといえよう。近年の地震災害のように、地域で分散、頻発して発生することを鑑みれば、東京など首都圏のみならず、地域にも目を移し、被災地の雇用やサプライチェーンを確保するべく、「災害に強い企業体質の整備と普及」を意図すべきであろう。

筆者がこれまで実施してきたヒアリング調査⁽¹⁶⁾やインタビュー調査などでも、企業が計画的・組織的に災害への備えを行っていることが、取引先企業や市場から高く評価される付加価値であることは確認できている事実である。更に欧米企業では、「事業継続の取組みを推進することが、企業価値を高める観点から有効である」との評価基準も確立しつつある⁽¹⁷⁾。

(15) 日経BP・HP-<http://www.nikkeibp.co.jp> [2007/9/12] より抜粋。

(16) 筆者が行っている「新潟中越地震」や「新潟県沖中越地震」、さらには遡って「阪神・淡路大震災」に関するヒアリング調査やインタビュー調査である。

(17) 社会的責任投資（SRI: Socially responsible investment）は、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）の状況を考慮して行う投資のことであり、企業・組織・人々等に、社会的な存在としての責任を果たさせようとするために行う投資全般をさし、健全な資金の流れを図ることによって持続可能な社会を構築することを目的としたものと考えられている。欧州のSRIの状況として、1980年代後半から、1990年代の後半にかけて、地球規模の環境問題が顕在化し、オゾン層破壊防止条約が結ばれるなど地球環境への関心が高まった。そのため、地球環境問題に特化したSRIが拡大していった背景がある。

日本企業の自然災害への備えは、世界の中でも全般的に進んでいる。しかし、そのシステムを持ってしても、「リスクの種類を問わず事業継続に備える」という欧米の基本方針には学ぶべきところが多いといえよう。

企業が防災に取り組む場合、多くの企業はまず災害想定を行って、その災害を前提に対策を講じている場合が多い。更に、自然災害の具体的な対応は、実際の被害を把握した後に判断するしかないとの、事後的な考え方が強いと思われる。しかし、事が発生してからでは、何も対応できないというのが過去の災害の教訓である。

本稿で主張する事業継続対策とは、時系列的に「事前の対策」であり、「防災リスクマネジメント」であると考えてよい。これが事業継続のための戦略ポイントである。「事業を中断させないこと」、これが自社にとっても、社会にとっても経営上、またCSRの観点からも大きな付加価値に転換する、と考える概念こそが「事業継続」の最重要の視点である。

各重要業務の担当部署において、仮の地震を想定して事業継続の対策を具体的に考えれば、自然災害、人為的災害の場合における事業継続の対策として共通する項目が多く存在することに気づくはずである。

実はこのことが、相対的に自然災害の頻度が多くても、「無駄なく効果的に事前の対策をする」ことにつながり、原因となる災害の種類を問わずに、事業継続計画を最適コストでプログラムする戦略の趣旨である。

4. BCP（事業継続計画）運用の経営上の視点

内閣府ガイドラインでは、事業継続の運用計画に関しては以下のような特徴を持つ。従来の自然災害の教訓を生かし、事業所の耐震化、予想被害からの復旧計画策定など、防災対策は諸外国に比べて先進的と評価されているといえる。

しかし先に述べたように、どのような災害・事故に遭遇しても重要業務を中断させないという経営戦略としての事業継続計画としては、むしろ緩慢であるといえよう。

その理由を調査、整理すれば以下のような点があげられる。

- ① 防災対策の効果が不明確なので、対策を推進しにくく、成果もアピールしにくい。
- ② リスク情報は、地震、火災、風水害、犯罪、交通事故、倒産等、個別に公表されているが、個人にとっても企業にとっても重要なのは総合的な安全性であり、対策の優先順位として、特定のリスク（経営上、たとえば倒産や生産中断など）だけが注目される計画であっては効果は期待できない。
- ③ 企業の資産である建物の耐震補強対策など、複数の種類のリスクを軽減する対策は、総合的に評価しないと効果が過小評価され、経営上の負荷とみなされる。
- ④ 「地震への備え＝非常用持ち出し袋」という認識が一般的であり、耐震化など「命」に関わる情報の情報が、経営上必ずしも十分に浸透していない。
- ⑤ 「自分だけは大丈夫」という「思い込み」をするのが人間の本性であり、リスク情報の認識が実際の行動に結びつきにくい。
- ⑥ 「防災コストや費用対効果」を先に考えてしまう。ビジネスの延長線上として、結果的に利益につながると考えにくい、などがその主な理由である。

これらを克服して、事業継続の取組みを促進するうえで、内閣府ガイドラインでは、重要な論点となった幾つかの要点についてもコメントしている。内容を整理すると以下のよ

うになる。

- ① 企業目標として、災害時には生命の安全確保を考慮することが最優先であることは言うまでもないトリアージと考えるべきである。
- ② 事業継続計画上、想定されるリスクとして、テロなどの人為的なものを重要視している欧米に比べ、日本は自然災害を中心としている点で大きく異なる。自然災害は人為的なリスクよりも被害が広域的で、防止も困難であるため、自然災害対策は当然ながら欧米とは異なるのが当然であり、欧米のBCPをそのまま採用はできない。
- ③ 民間企業を主な対象とし、サプライチェーンを十分に念頭に置き、企業が協働して取り組む必要性や有効性を強調している。このためのポイントとして、行政側との相互関係の情報交換や関係作りが重要である⁽¹⁸⁾ことを示唆している。

顕著なBCPの成功事例が米国に存在する。2001年9月11日同時多発テロの対応の事例がそれであり、世界貿易センター地域に所在していた金融系会社が、最重要拠点を失ったにもかかわらず、危機的状態を克服して、9,000人以上の従業員を無事に避難させたうえ、翌日からその拠点にあった事業の一部を他の場所で再開したという事例がある。

この企業は、自社の業務状況・リスク状況を分析プロセス、すなわち、「ビジネスプロセスの脆弱性分析」に沿ってBCPを策定し、トレーニングを効果的に実施してきた経緯があった。このBCPの過程では、あらかじめ、どの業務を国内外のどこの拠点に移すことができるか、さらにどの従業員をどの拠点に移すかについて検討をしてあり、また、経営陣のBCPに対する理解度は大きく、BCM推進に大きな役割を果たしていた背景があった。

5. BCP（事業継続計画）運用の目的

企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守った上で、事業を継続して顧客の信用を守り、売上げを維持する必要がある。事業と売上げが確保できれば従業員の雇用の担保も可能であり、同時に地域経済の活力を維持することにもつながる。

企業がBCPを策定し運用する主たる目的は、緊急時においても、また、緊急時を経てもなお事業を継続できるように事前に準備しておくことである。

すなわちリスクマネジメントに留意し、資産、人材、システムとも準備しておくことにほかならない。換言すれば、「社会的地位」、「顧客間信用」、「従業員の雇用の維持」、「地域経済の活力」の4つの企業資産を担保するものである。

日本企業は、地震等の自然災害の経験を踏まえ、事業所の耐震化や予想被害からの復旧計画の策定など、政府の諸制度や事業とも連動して推進してきており、防災対策は諸外国に比べて相対的に先進国と評価されている。

しかし、どのような災害・事故に遭遇しても重要業務を中断させない、という具体的な経営戦略の面では遅れていると言わざるを得ない。事業継続の取組みを進めれば、その企業自身のメリットのほか、取引による連鎖的な影響も減少でき、災害の間接的被害額も減らすことができる⁽¹⁹⁾。事業所ごとに懸念の大きい災害に備えて被害軽減策を講ずるこれま

(18) 例えば、企業の業務再開に必要な設備補修等に行政の許認可が必要な場合において、各行政主体が災害被害軽減における企業の事業継続の重要性をよく認識した上で対処することが望まれる。

での防災対策は今後とも極めて重要であるが、その発想とアプローチにおいて、事業継続の取組みは異なるところがあって当然である。裏を返せば、対策内容には双方に重なる部分もあり「双方ともにボトムサイドのフェーズを軸として推進する」と考えると、合理的で整理しやすい。この事業継続の取組みを促進するうえで、ガイドラインの検討過程において議論となった幾つかの論点について整理し以下に示す。

第一に、企業が自らの事業継続を重要な目標として追求することを奨励するとはいえ、まず災害時にはトリアージとして、生命の安全確保を考えることが大切であるという認識を欠いてはいけないこと。

第二に、事業継続計画において想定されるリスクとして、テロなどの人為的なものを重要視している欧米に比べ、わが国は自然災害を中心としている点は否めない。すなわち人為災害に比して、自然災害は一般に被害が広域的で、未然防止も困難で、有効な対策が確定的ではない点で、計画上もコスト上も必然的に差異が生じてくる。その為、わが国企業は、欧米の事業継続計画をそのまま模倣するのではなく、わが国の事情に合った策定をプログラムすべきであり、そのためには「リスクの洗い出し」もそれを意識した形でなされるべきである。国際的に見て、わが国企業による事業継続の取組みが「高いレベルにある」と評価されている点は、裏を返せば、企業共通の最大公約数的な要素が多く盛り込まれた、非実践的なガイドラインになりやすいという相反的な一面を持っている。

第三に、内閣府ガイドラインは民間企業を主な対象とし、サプライチェーンを意識しつつ、企業が協調して取り組む必要性・有効性を強調しているが、事業継続計画を実効性あるものとするためには、行政側の理解と適切な対応も不可欠である⁽²⁰⁾。

Ⅲ．各国のBCPの状況

欧米では多くの企業がBCPの重要性を認識して取組みを進めている。英国ではBCIが2002年に策定した「Good Practice Guidelines (実践的な指針)」をもとに(BSI)英国規格協会がPAS56(一般仕様書)を策定した。米国ではDRII(Disaster Recovery Institute International)がBCMの普及啓発活動を行い、NFPA(National Fire Protection Association)でも2004年にNFPA1600「Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 8」を発行し、BCMの導入を促進している。両国ではそれぞれPAS56、NFPA1600をベースに国際基準化の提案を準備している。アジアでも、BCMの規格化・規制化の動きが出てきている。例えば、シンガポールでは、金融当局が実質的にBCMの強制化しており、これを現在全産業に広げる動きがある。また香港やマレーシアでも規制化される見込みであるとされている。

(19) 内閣府ガイドライン策定の動機は、災害による一次被害に加えて、間接的な二次被害の軽減が主たる策定目的である。

(20) 企業の業務再開に必要な行政の許認可が必要な場合において、各行政主体が災害被害軽減における企業の事業継続の重要性をよく認識した上で対処することの効果は大きい事が過去の災害で検証されている。

図表4. 世界各国のBCPの取り組みの概要

<p>* “Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs” ANSI/NFPA1600 (米国規格協会) 1993年 NFPA (National Fire Protection Association) (米国防火協会) ～政府, 企業, NGO, 市民対象～</p> <p>* “Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 8”, 2004年 NFPA (National Fire Protection Association) ～政府, 企業, NGO, 市民対象への BCM 導入～</p>
<p>* “Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U. S. Financial System” Interagency White Paper 2003年 4 月米連銀・米証券取委・米通貨監督庁 ～米国金融業界に対する規制～</p>
<p>* “Guide to Business Continuity Management” BSI/PAS 56 (英国規格協会/British Standard Institute) 2003年 Business Continuity Institute ～策定ガイドラインを元に英国内標準化～</p>
<p>* “Business Continuity Management” HB211 (豪州規格協会) 2003年策定 ～企業一般への BCP 導入～</p>
<p>* “Business Continuity/Disaster Recovery (BC/DR) for service providers” SS507 (シンガポール規格協会) 2004年策定 ～プロバイダーのための事業継続計画 (災害復旧) ～</p> <p>* “Business Continuity Management” TR19 (シンガポール規格協会) 2005年策定 ～事業継続マネジメント～</p>

出典：2006年10月経済産業省「産業基準認証ユニット」⁽²¹⁾資料，および東京海上リスクコンサルティング(株)編『実践事業継続マネジメント』2006年⁽²²⁾より筆者作成。

これら海外の取り組みに対して，日本の状況は，経済産業省の本研究会以外に，内閣府中央防災会議「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」に「企業評価・業務継続ワーキンググループ」が設置され，BCPについて議論されている⁽²³⁾。

(21) 2006年12月日経済産業省基準認証ユニット「SR，セキュリティ/BCPに関する国際標準化への取組事例」「SR，セキュリティ/BCPに関する国際標準化への取組事例」http://www.accreditation.jp/council/image/4_1.pdf 参照。

(22) 東京海上リスクコンサルティング(株)編『実践事業継続マネジメント』2006年 pp. 36～40。

(23) 金融機関においては，金融検査マニュアルに危機管理体制の重要性が指摘されていることから，BCPやコンティンジェンシープランに関する対応がすすめられている。(財)金融情報システムセンター(FISC)10が「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」を発刊しているほか，日本銀行が2003年7月に民間金融機関を対象にして「金融機関における業務継続体制の整備」について11についての報告書を取りまとめている。これは民間金融機関にも業務継続体制を整えるよう求める内容となっている。

災害の多く発生した昨年あたりから、日本においても活発に議論、立案されるにいたっている⁽²⁴⁾。わが国における BCP 策定企業として以下の企業が事例として報道されている。

1. BCP（事業継続計画）実施企業の事例

(1) 株式会社 I 社（大阪市）

株式会社 I 社（大阪市）は、BCP について「労働の科学」2007年9月号9月号に掲載された⁽²⁵⁾。I 社は、2005年の秋から BCP を導入している。その理由は、①阪神・淡路大震災を体験していて、経営者のリスク意識が高いこと、②当該社の製品が「非常用電源」という防災用品の製造を行っており、防災に対す社内の意識や啓蒙が進んでいることが主要な理由であるとする。BCP 策定のプロセスとしては、最初は手探りで自社オリジナルの事業継続計画書を作成していたが、その後、中小企業庁が立ち上げた「中小企業 BCP 策定運用指針」のフォーマットを利用することで、改善を行ってきた。立ち上げメンバーは経営者と担当者（部長）の2名で、作成日数は2日間。それを導入、浸透させるために社内で2～3時間のミーティングを行うこととした。

BCP のためのコストとしては、非常用の電源供給対策として100万円の予算取りを行っている。阪神・淡路大震災の教訓からすれば、インフラ対策としての電源担保費用としては、決して大きな金額とは言えないと思える。BCP は難しいものではなく、自分たちの身近な最大リスクに注目することから始めることの事例が、この I 社からうかがえる。

結果的に BCP 策定のメリットとして、経営戦略上、顧客からの信頼度向上があげられる。また、自社の緊急管理体制のローテーションが社内に浸透したことがあげられている。

中小企業での必要最低限の BCP 導入について、「資金や人手をかけない方法」や「身の丈にあった導入手法」についてマスコミでも取り上げられている。また、非常時の事業継続において、通信や照明など電気がいかに重要であるかなど、実際の取り組み方法等も交えて、マスメディアを通じて BCP の重要性と対策のあり方等を情報提供している⁽²⁶⁾。

(2) オーエムシーカード（OMC）とセントラルファイナンス（CF）

オーエムシーカード（OMC）とセントラルファイナンス（CF）は相互バックアップの BCP システムを構築し、運用手順を取り決めている。大規模災害などの非常時に業務をいち早く復旧するのが目的で、2008年4月からの稼働を予定し BCP 運用への準備が進行している⁽²⁷⁾。

(24) 2007年10月、東京証券取引所の一部上場全企業および非上場企業の売り上げ上位企業の計3,000社を対象に株式会社野村総合研究所が行ったアンケート調査結果によると、対策の実施状況について、施設・設備といったハード対策である「主要なシステム・生産設備の防災対策を行っている」、「重要データのバックアップを実施している」について、「行っている」と答えた企業はそれぞれ81.8%、88.2%であった。一方で、運用ルール等のソフト対策については、「正社員の参集ルールを決めている」、「派遣社員や契約会社等の正社員以外の参集ルールを決めている」について、「行っている」と答えた企業は、それぞれ60.9%、22.7%を占めている。

(25) 河野恭子「中小企業にこそ必要な事業継続計画」『労働の科学』2007年9月号 pp. 23-25。

(26) 2007年6月21日にNHK松山放送局より、I社のBCP（事業継続計画）に対する取り組みについて取材を受けている。愛媛県内でも中小企業へのBCP導入を推進したいとの事が企画の背景にあり、愛媛大学や中小企業庁のバックアップの中、どうすれば導入が進むのかというのが取材の趣旨であった。

(27) 日経 BPHP [2007/10/31] —<http://www.nikkeibp.co.jp> より抜粋。

(3) 行政と民間企業の提携による BCP

行政における事例として、和歌山県は約35億円の「総合防災情報システム」を中核とした防災センターを稼働させた。和歌山県は2007年9月11日、「和歌山県防災センター」の運用を開始した。これは今後の発生が予測されている東南海・南海地震といった大規模災害に備えて設置したもので、非常時には和歌山県における災害対策実施の司令塔となる。

防災センターの中核は、情報の収集や分析、提供を支援する「総合防災情報システム」であり、民間企業からは、NECが参画している。BCPコストは保守料を含み約35億円が見積もられた大規模なBCPシステムである⁽²⁸⁾。

その他の企業としては、富士重工業が、遠隔ミラーリングでデータ保護するBCPを策定している⁽²⁹⁾。

2. 経営戦略としてのBCPの位置づけ

欧米では、BCPを「他社と差別化するための経営戦略」として位置づける企業が、非常に数多く見受けられる。すなわちBCPの規格をステークホルダーである株主や取引先にアピールすることにより企業価値を向上させようとする「リスクの価値転換」の考え方である。大災害や大規模な事故・事件などが発生しても、「短期間に事業を現状復旧できる企業であるか否か」は、経営者、従業員、株主は言うまでもなく、消費者や取引先を選別する、あるいは選別される上での重要な決定要素になる可能性を担保しているといえる。

海外からは、日本は地震を含めた自然災害が多いことを懸念材料として、自然災害の少ない国へ商談を移行する場合もある、との指摘もある。これに対応するためには「目標復旧時間(RTO: Recovery Time Objective)」の短縮化を中心としたBCPまたはBCMを十分に活用し、自然災害である地震、火災、台風、豪雪などや、人為的ミス、あるいは事故、落雷による停電などに対応できる強い企業体質に改善し、世界にその企業自身の健全性と危機管理の経営戦略を十分にアピールすることがグローバル・スタンダードの条件といえる。

BCPの大きな特徴は、「目標復旧時間(RTO: Required Time Objective)」を定めることである。RTOは、事故・災害・事件などが発生した場合に、その発生時から基幹事業の再開までの企業が設定する「目標とする復旧時間」である。

テロなどの大災害が発生しても、BCPを導入している企業は、目標復旧時間内に製品・サービスの提供を迅速に再開することにより、市場において、他社より圧倒的優位に立つことができるからである。事実、大規模な災害が発生した際のBCPの有無がマーケットシェアを大きく変化させた事例もあり⁽³⁰⁾、その意味でもBCPは経営戦略の一部として位

(28) 日経BPHP [2007/09/11] —<http://www.nikkeibp.co.jp> より抜粋。

(29) 日経BPHP [2007/08/23] —<http://www.nikkeibp.co.jp> より抜粋。

(30) 携帯端末メーカーの事例として、2000年に発生した他企業での火災事故により、携帯端末用のコンピュータチップの供給が停止したが、A社は事故後直ちにBCPを発動させ、代替のコンピュータチップメーカーの確保に努め、生産を継続、マーケットシェアを維持することができた。ライバル会社であるB社は、対応が後手となってしまったため、代替のコンピュータチップメーカーの大多数をA社に押さえられ、生産を継続することが不可能となり、結果としてマーケットシェアを大きく落とすこととなった。現在A社とB社のマーケットシェアには大きな差が見られるが、BCPの有無もその一因となっているといわれている。

置付けなければならない。

なお、2004年実施のBCIの調査によると、世界企業がBCPを導入した理由は、「既存顧客からの要望（30%）」、「コーポレートガバナンスの一貫（24%）」、「保険会社からの要望（22%）」、「見込み顧客からの要望（21%）」と続いており、企業の事業及び経営戦略上にとって、BCPは重要な役割を果たしていると確認できる。

策定されるBCPはあくまでも緊急時・復旧時・復興時の「事業継続のための計画」である。その実効性を確保するためにも、あらゆる事業の停止リスクに対応できるわけではないことも認識しておく必要がある。様々なリスクの中から、最大のリスクとなる「事業停止リスクの影響の範囲」を想定し、「事業継続・復旧の優先順位」を付け、「真に必要なもの」を選別し、対応することが不可欠となる。これら経理戦略上の問題は、経営管理の問題でもある。従って経営者の強いリーダーシップ、トップマネジメントが求められることはいうまでもない。これは、大企業、中小企業を問わず、双方に共通する課題であり、先に述べた内閣府のBCPにも、中小企業庁のBCPにも通ずる最大公約数であるといえる。

中小企業庁の事業継続計画は、自社の基本方針を立案することを第一に示している⁽³¹⁾。次いでBCPを策定し、運用を推進していくべき社内体制を固めることを、第二の課題として提示している。立案・決定した基本方針と運用体制を、所定の様式類⁽³²⁾に記入し、自社のBCPとしての適正を再チェックすることを推奨しているのが特徴である。

内閣府の包括的ガイドラインに比して、全体像がより実践的である点が中小企業庁ガイドラインの大きな相違点であろう。以降に中小企業庁の事業継続計画の全体像の概略を（図表5）に示す。

Ⅳ．災害復旧計画（Disaster Recovery Plan）の観点からみた中小企業庁のBCP

1．概要

BCP（事業継続計画）は、大企業から中小企業、家庭に至るまで企業規模に関係なく策定・運用するものであるが、特に中小企業のBCPで重視したい点として、災害復旧計画（Disaster Recovery Plan）の観点からみた中小企業庁のBCPの特徴として、次の4点があげられる。

① 企業同士で助け合う

中小企業では、日常的に業務を分担したり、情報交換したりと助け合いの中で事業を行っている。緊急時において同業者組合や取引企業同士、被害の少ない企業が困っている企業を助けることが、結局は自社の事業継続にも繋がることになる。

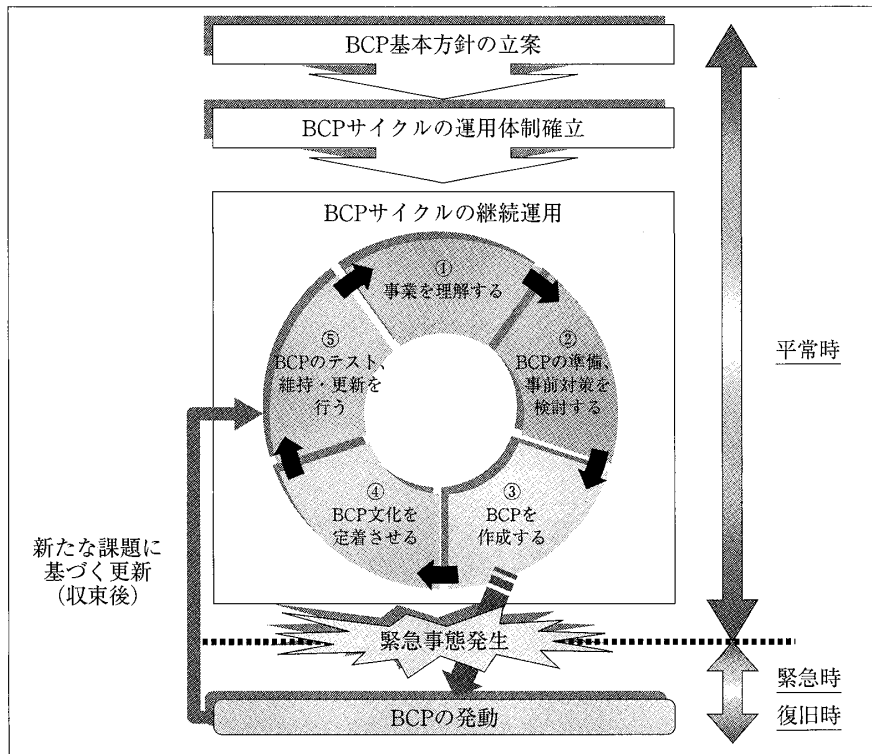
② 緊急時であっても商取引上のモラルを守る

便乗値上げをせず、協力会社への発注を維持し、きちんと支払いをする。これら取引モ

(31) 「経営安定支援」の一部として、災害及び倒産対策、共済制度等により、中小企業の経営の安定を支援することを目的とした政策が「中小企業BCP策定指針」である。災害に対する有効な事前対策として、中小企業への「BCP策定運用指針」を作り、2006年2月20日から中小企業庁ホームページ上に公開している。国内企業数の99.7%を占める中小企業にBCPを普及し、不測の緊急事態にあっても活動を止めない強靱な経済社会基盤の構築を目指し、国内経済の安定を目指すことを目的としている。

(32) 経済産業省中小企業庁が作成のフォーマットによる。

図表5. BCP策定・運用・緊急時の発動についての全体像



出典：中小企業庁HP⁽³³⁾：「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクル」

ラルが守れないと企業の信用が失墜し、工場や店舗が直っても事業の復旧は難しいとされる。

③ 地域を大切にする

中小企業では、顧客が地域住民であることも多く、また、経営者や従業員も地域住民の一人であったりと地域との関係性が深い。従って、地域を含めての早期復旧や復興のため、自社の事業継続実施とともに、企業の能力を活かして、被災者の救出や商品の提供等、地域貢献活動にも積極的に参加することが望ましい。

④ 公的支援制度を活用する

わが国では中小企業向けに、公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口の開設などの各種支援制度が充実している。中小企業ガイドラインでは、これら制度の紹介もなされていて実用性が高い。

これら災害復旧計画 (Disaster Recovery Plan) の観点からみたBCPの具体的な運用方法をうまく活用することにより、危機管理の戦略をより身近に策定し、しかも総コストを抑え、地域の資産を運用するという相乗の効果も産出できると評価できる。

2. 策定・運用体制の確立

更に中小企業庁では以下の呼びかけで、自社企業の事業継続計画の策定と運用体制の確

(33) <http://www.chusyo.meti.go.jp/> 中小企業庁 HP「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクル」より。

立を啓蒙している。

まず、自社において、本指針に従ってBCPを策定し、日常的な運用を推進する社内の体制を決めるにあたり、以下の点を考慮して、策定する体制と推進する体制を決めるように指示を出している⁽³⁴⁾。

- ① 経営者自らが率先して策定・運用推進にあたること。BCPの策定・運用は最重要の経営課題であり、経営者のリーダーシップが不可欠であること。
- ② 企業の規模や業務の役割分担に応じて人選すること⁽³⁵⁾。また、総務、財務、労務、技術、営業など役割分担が決まっている場合は、各部署からサブリーダーを参画させること。取引先企業や協力企業との意見交換や摺り合わせを行うこと⁽³⁶⁾。BCPに関する意見交換や摺り合わせを繰り返して行うことを推奨する。また、協同組合や商店街の加盟企業が連携してBCP策定・運用に取り組んだり、商工会や商工会議所でBCPに関する勉強会を開いたりすることも有効であるとしている。

3. 平常時におけるBCPの策定と運用

まず、BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全ての従業員に周知することを啓蒙している。BCPの運用は全ての従業員が対象になるため、実際の緊急時には、従業員の行動が計画の成否を左右することを意識していると思われる。

BCPの運用に対して、従業員の参加意識を高める必要性があり、災害時においてコア事業を中断させないように全社的なミッションと認識させること。または、万一事業活動が中断した場合においても、目標復旧時間内に重要な機能を再開させるための手順を記したものと、「災害時に利用する運用プログラム」であるが、「普段から見直しチェックを行う「平常運用プログラム」としても稼動する手順であるもの、として、「事業継続」に焦点を定めて、そのプログラム策定を推奨している。

(1) BCPサイクル

組織が存続し続けるためには、BCPに加えて、BCMについても規定している。中核事業の特定と事業継続に関する障害を認識し、災害時等において当該事業を継続するための手順をBCP（事業継続計画）の確立とすれば、その手順を有効に機能させるための教育や訓練、更新、災害に対する事前対策までを含めた管理プロセスのことを一般にBCM（事業継続管理）と定義している⁽³⁷⁾。ただし当該指針では、BCP（事業継続計画）を策定し、それを適切な状態に維持するための様々な活動を継続的に実施するという意味で、「BCPサイクル」としてBCPの一連の流れの一部としてBCM（事業継続管理）を規定している。

(2) プロセスとステップ

(34) 中小企業庁「BCP策定に関する指針—様式03：策定・運用体制」に関する説明書より抜粋。

(35) 家族経営のような企業では経営者1人でも構わないとしている。

(36) 緊急時の事業継続には取引先企業や協力企業との連携が重要になるとしている。

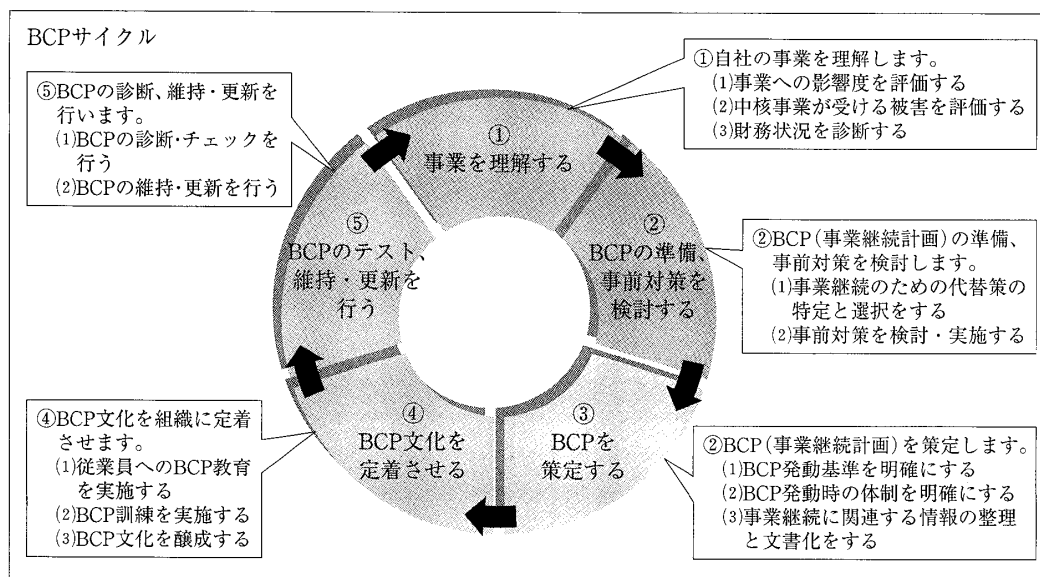
(37) 本稿におけるP.3—図表1「BCPとBCMの定義」参照。

中小企業庁が示す事業継続指針で説明する「BCP サイクル」は、「5つのプロセス」から構成されている。その具体的内容は以下の5項目に照準が当てられている。

- ① 自社事業を理解すること。
- ② BCP の準備, 事前対策を検討すること。
- ③ BCP を策定すること。
- ④ BCP 文化を定着させること。
- ⑤ BCP の診断, 維持・更新を行うこと。

これら5つのプロセスは、「サイクル」として循環することを前提条件としている。すなわち①から開始して⑤まで到達し、更にリニューアルされて①に戻り循環を繰り返すというのが、その趣旨である。

図表6. BCPの策定・運用サイクル



出典：中小企業庁HP：「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクル」

更にこれらの各プロセスは、いくつかの具体的な実施項目に分類されている。この細分化された実施項目を、「ステップ」と表記し、それぞれのプロセスとは、異なるいくつかのステップから構成されていることを説明している。

(3) プロセスの目的

企業においては、様々な事業と、それに関わるいくつかの業務があるが、危機発生時、すなわち大災害や大事故の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で、事業継続を担保しないとイケない。そのために、まずどの製品を優先的に製造するか、どのサービスを優先的に提供するか、という業務上のトリアージともいえる業務優先順位の判断を迫られる。当該計画のプロセスでは、そのメニュー選定プロセスを終えた段階で、自社について以下の質問に明確に回答できるよう、チェックシステムを準備している (図表7)。

図表 7. チェックシステム (質疑項目)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">① 会社の中核事業 (製品やサービス) は何か。② 緊急事態が発生した場合, 中核事業の復旧までに許容される期限 (期日, 納期) を把握しているか。③ 中核事業の継続に不可欠な資源にはどのようなものがあるか。④ 重要業務に大きな影響を与える災害にはどのようなものがあるか。 |
|--|

出典: 中小企業庁 HP: 「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクル: 質疑項目」より筆者作成

4. プロセスでの実施内容

プロセスでの実施内容の具体的なものは、まず、事業への影響度を評価⁽³⁸⁾することを推奨している。次いで、中核事業が受ける被害を評価すること。次いで、財務状況を分析することを順次プロセスの中に盛り込むことを推奨している。さらに BCP の準備、事前対策を検討することを掲げる。プロセスの目的としては、緊急事態発生時において、企業の中核事業を継続・復旧させるための準備及び、事前対策を検討することが意図されている。このプロセスで検討する項目は、具体的に 2 つに照準が定められている。

- ① BCP 発動時のボトルネック資源の代替案
- ② 事前の対策

先のプロセスで、「事業を理解する」で把握したボトルネック資源を、緊急事態発生時にどのように確保するかについて、事前に把握しておくことを実施の第一目的とする。これらの検討により、緊急時における事業復旧をより迅速に行うことが可能になるからである。一方、中核事業の継続のためには、そもそも災害等が発生しても、大きな被害を受けないことがもっとも望ましいため、中核事業に大きな影響を与える災害及に対して、ボトルネック資源⁽³⁹⁾の代替案を事前の対策を検討しておくことが重要であるとしている。中小企業にまず求められるのは、地震などの事業継続上の障害に際して、本社に代わる連絡先をどうやって用意するかなどの情報網のマネジメントである。被災時に代替連絡先が重要となるのは、連絡がつかないと取引先などが「最悪の事態」を想定して生産不可能と判断しかねない危惧があるためである。企業として何とか生き延びられたとしても、主要取引先が代替調達に走れば、結果的には取引先を失い、中小企業の場合はそのまま経営危機に直結しかねない危険性を内包している。従って、ボトルネック資源の代替案確保と、事前

(38) 事業影響度分析 BIA (Business Impact Analysis) は、リスクの発生により重要業務が停止した場合の事業への影響度を分析することをいう。この目的は、事業やステークホルダーがどのような影響を受けるのかを分析し、その結果を BCM や BCP に反映させることが主な目的である。リスクシナリオ (発生状況や被害状況) と BIA は相互に影響しあうとみなされている。

(39) 本稿および一般的には、ボトルネック資源の定義は、「代替手段がない業務やリソース (資源) で、それらの供給停止や稼働停止により、重要業務、コア事業に大きなダメージを与え、全体に影響を及ぼすもの」としている。

の対策連絡先網の準備は、BCP上、きわめて有用な防災対策となると判断できる。

V. BCP 策定の実践

1. 基本的な作業手順

緊急事態発生時においても、経営者は企業の経営を継続させる為に限られた資源を最大限に利用して、まずは会社の中核事業から優先的に対応し、目標復旧時間内に復旧させていくという手順を踏むのがBCPの基本的な考え方である。

企業にとっての緊急事態が発生した発災時点において、中核事業を目標復旧時間内に回復させるための手順が、BCP（事業継続計画）策定の主眼である。

従ってこの基本的プロセスでは、根幹のBCPの策定と、それを、いつ、どのような体制で利用するか、のシステム運用について事前に整理する必要がある。つまり、緊急プロセスの実施内容は、「BCP発動基準を明確にする」、「BCP発動時の体制を明確にする」、「事業継続に関連する情報の整理⁽⁴⁰⁾と文書化し浸透させておくこと」に他ならない。

2. 事業を理解する

BCP策定の実践プロセスの目的は、企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務、人員や資機材、継続させるべきコアの自社事業を理解することでもある。まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかというトリアージの判断を迫られる。そのために自社の事業を理解する作業プロセスを終えた段階で、少なくとも（図表8）に示す事業継続のための基本メニューをクリアできるようなっていることが期待される。さらに、このプロセスで付加される実施内容は、「事業への影響度を評価する」、「中核事業が受ける被害を評価する」、「財務状況の分析」等の重要な評価作業があげられる。

図表8. 事業理解のための基本評価メニュー

- * 会社の中核事業（製品やサービス）は何か。優先順位確認はできているか。
- * 復旧までに許容される所要時間や納期期限を把握できているか。被災後の稼働、製造が可能な耐震補強がなされているか。最終的に納品が可能であるか否か。
- * コア事業・中核事業の継続に不可欠な資産や資源が分類されているか、またはそれらが準備され、リストアップされているか。
- * コア事業業務に大きな影響を与える災害やリスクが把握されて文書化されているか。また社内の各部署に行き渡っているか。

出典：筆者作成

(40) 情報システムは企業を支える最優先の資産であり機能である。「情報の整理」には、「重要な情報のバックアップ」や「情報の地域分散」などの対策が望ましい。

3. 緊急時における発動のフローチャート

(1) 緊急対応事項のメニュー選定

緊急事態が発生した場合のBCPの発動手順は、(図表10)のとおりである。

緊急事態が発覚したら、まず初動対応⁽⁴¹⁾を行うことである。緊急時における発動のフローチャート⁽⁴²⁾に関しては、時間軸を追って、「初動対応」から「二次災害防止への対応」、更に「顧客対応のシフト」、「中核事業継続のための現場対応」、そして「地域貢献活動」へと復旧、復興の流れをたどることが適切とされている。このプロセスでの最たる重要案件は、「人命の尊重」と「事業継続のための代替策の特定と選択」、「顧客・取引先への情報開示」などがあげられる。

留意すべき点として、災害により検討対象とするメニューが変わることがあげられる。その意味でも災害の特定を行うことは重要である。内閣府中央防災会議の「事業継続ガイドライン」では、企業がどのようなリスクを想定するかは「企業自身が判断」としている。

内閣府のガイドラインで想定されている災害は、近年頻繁に発生している地震被害を想定リスクとしている。中小企業庁の被害想定に関しても、「自然災害」が照準となっている。地震とは特定していないが、詳細の内容に関しては、地震を主とした自然災害が意図されていると理解できる。

しかし業種や企業によっては、爆発やテロなども、自身に身近なハザードとして想定してよい。現場にあわせて、「初動対応」、「応急対策」、「復旧対策」、「復興対策」を時系列に進め、順次回復の手順を踏むことが原状回復への近道となる。

図表9. 緊急対応事項（初動対応メニュー）の骨子

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① できる限り速やかに、顧客等へ被災状況を連絡するとともに、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立することに努めること。② 中核事業継続方針に基づき、顧客・協力会社向け対策、従業員・事業資源対策、財務対策を併行して進めること。③ 地域貢献活動も併用して実施すること。④ 緊急事態の進展・収束にあわせて、「初動対応」、「応急対策」、「復旧対策」、「復興対策」を時系列に進めていくこと。先走りせず、順次回復の手順を踏むことが原状回復に最も近い形の復旧、復興ルートを可能にする。 |
|---|

出典：筆者作成

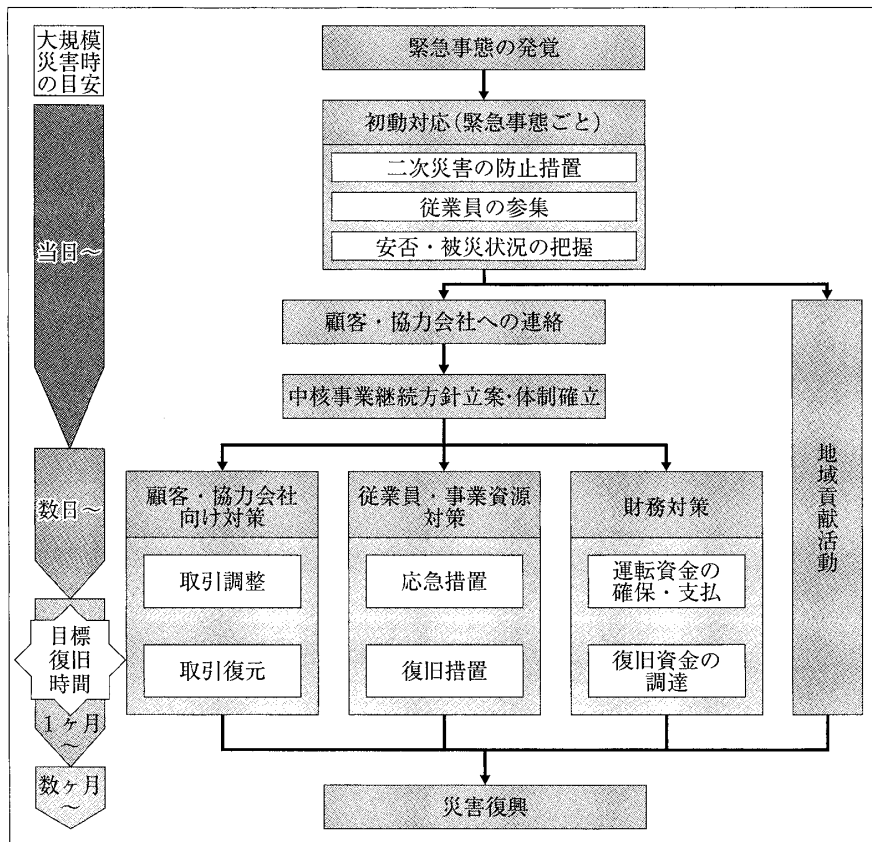
(2) 企業防災への危機管理戦略の推進

具体的な企業の緊急対応メニュー（発動メニュー）を確認したが、一方で、企業を取り巻く環境である「地域」との関わりも経営戦略上、必要不可欠である。この方針に関しては、2002年7月の中央防災会議「防災基本計画専門調査会」報告の「防災体制の強化に関する提言」で、「企業防災・危機管理の推進」として、緊急時の危機管理推進項目として

(41) 緊急事態の種類ごと（地震、洪水、事故など）に違いに留意する必要がある。

(42) 緊急対応の策定は、BCPよりむしろBCMのPDCAサイクルに置き換えるとわかりやすい。Plan（計画）、Do（導入）、Check（評価）、Act（見直し）と考え、作成したBCPを継続的に維持向上させる仕組みが重要であると思われる。

図表10. 緊急時における発動の流れ図



出典：中小企業庁HP⁽⁴³⁾：「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱の緊急時におけるフロー」

以下の4項目が指摘されている。

① 企業防災の推進

企業は「自助」の観点から、企業における防災組織の充実を図り、社員等の安全確保対策を一層推進すると共に、「共助」の観点から地域防災活動に貢献し、周辺地域の住民との連携強化に努めるべきである。

② 行政と企業との連携

災害時に円滑な連携が可能となるよう、平常時においても行政と企業との間で防災施策に関する意見交換を行う場を設け、施策に反映させていくべきである⁽⁴⁴⁾。

③ 企業の防災・危機管理を評価する社会システムの構築

今日、企業は、防災・危機管理に対し投資することで、市場において企業価値の評価が高まるような環境整備が必要である。そのためには企業の自助努力だけでなく、政府や行政が企業の防災・危機管理投資を促進するような制度や必要な支援策を講じるべきである。

(43) <http://www.chusyo.meti.go.jp/> 中小企業庁 HP「BCI (The Business Continuity Institute) 提唱の緊急時におけるフロー」より。

(44) 1995年1月17日の「阪神・淡路大震災」では神戸市と「コープこうべ」の「災害時緊急協定」が稼動して被災民に貢献している。

ろう。また、大規模災害時における経済的損失等の推計など、企業が自ら防災・危機管理施策の必要性を認識できるべく、社会が積極的に企業に情報を提供し続けるべきであると認識する。

④ 市場における防災性能評価等の推進

BCP策定にあたり、防災に着目した製品の性能基準の設定等、防災性に優れた製品等が市場において評価される仕組み作りを構築し、その普及を支援するべきである。

また、2002年4月の中央防災会議において、会長である内閣総理大臣から、「平時において防災を考える場合は、民間部門の参入も重要であり、“災害に強い国”の実現を考える場合、官が税金を投入して直接推進できる対策は限られており、むしろいかに民間の知恵と力を活用するかが重要である」と指摘している。

結果として2002年10月、内閣府防災担当大臣主宰による「企業と防災に関する検討会議」が設置され、2003年4月に「企業と防災～課題と方向性～」が取りまとめられた。この中では、「地域防災と企業」、「企業連携による防災まちづくり」、「市場の力を活かした防災力の向上」、「企業のリスクマネジメント」の4つの課題に対し、BCPの包括的施策としての方向性が提示されている。内容については以下の4項目である。

i. **地域防災と行政、企業の提携**として、「災害時における地域社会への貢献」、「行政との連携による災害時対」が明文化されていること。

ii. **民間人と企業連携による防災まちづくり**としては、「近隣企業の相互協力による地域防災力の向上」と「企業が積極的に参画する防災まちづくりの推進」が掲げられていること。

iii. **市場の力を活かした防災力の向上**に関しては、「防災マークやデザインの普及」や「防災会計導入の提案」を推奨していること。

iv. **企業のリスクマネジメント＝BCP策定への提案**としての示唆として、「BCP業務継続計画策定のための環境整備」と「防災リスクマネジメントに関する日本発国際規格の提案⁽⁴⁵⁾」がその課題として意図されていること、などである。

これらの包括的なBCP策定への提案は、中小企業ガイドラインとは異なった、地域や行政を取り込んだ、政策的なコミュニティ連動型の企業ポジションが策定されているのが特徴であり、「阪神・淡路大震災」の教訓が大きく生かされていると判断できる。更に新潟県中越地震や、能登半島地震、新潟県中越沖地震などの地方との連動、提携の政策も早急に対策を要求されているのが現状である。地方の企業の被災が、わが国の固有産業の生産を停止する、という事例も実際生じていることは、今後の企業のBCPに対する取り組み方に修正を迫るものであると確信する。

(45) 出典：<http://www.bousai.go.jp/kigyobousai/kadai/index.html> より抜粋。

VI. 結び

BCPは、不測の事態などが発生したことにより通常の事業活動が中断した場合、残存する資源や能力で優先すべき業務を継続させると同時に、企業価値であるサービスレベルを維持し、許容される期間内に事業を復旧できるように、組織全体や組織体制のあり方を規定した緊急時の企業行動計画であり、経営戦略である。

すなわち、BCPに最も特徴的な考え方は、「目標復旧レベル」と「目標復旧期間」を定めて、それに到達するか、もしくは上回る事業継続計画を策定する事と言える。

BCPを定めることのメリットは、現状とのギャップが見えてくるし、自社独自の対策を打ち出すことの必要性も顕在化できることである。すなわちBCPには、従来の防災対策とは異なるいくつかの特徴がある事は重要な論点である。

第一にまず従来の防災対策では「人命救助」と「企業資産の保全」を主な着眼点にしているのに対して、BCPの照準では更にそれに加えて、「優先事業の継続」の観点を付加していることである。その為に、照準のレベルによっては、コスト賦課のシステム開発の必要性やBCP効果の評価の問題も生じてくる。

第二は、「BCPの関与するエリアは、関連企業や拠点、更には多くのステークホルダーが範疇に含まれる」ことである。自社だけではなく、顧客や取引先も計画策定の要素として考慮対象に含まれてくる事は、防災上、顕著な特徴である。事業を発災前と同様に回復するためには、自社組織、物流拠点、人、物、情報のほかに、サプライチェーンやインフラなどの重要なリソースが、最低限は機能しなければならないし、相互に関与しあわなければならない。

これらリソースの調整や再調達に要する所要時間、他での代替の可能性やそのシフトプロセスなど、可能な限り柔軟でボトムサイドの計画を策定した上で、復旧対策を検討、評価する必要性がある。

第三は、「災害時のフローチャート」であり、災害が発生してからの「初動対応」、「代替戦略」、「復旧戦略」、「復興戦略」などの、時間軸のフェーズへの切り替えへの実施である。これは経営陣やリスクマネージャーが的確に状況を把握し、それに基づいて意思決定～指示伝達～ステークホルダーへの情報開示を行えるようなシステム作りが必要であり、企業基盤を明確に把握した、段階的な「災害時のフローチャート」の確定と容認である。

一度にすべてのことを実施、運用しないことが重要であり、検討、決定しなければならない要素は極めて多岐にわたることを認識したアクションプランを設計することが肝要である。何よりも重要なことは、自社が守るべきものは何なのかを改めて確認し、もしそれを損失した場合には最悪の危機状態として何が起こるのかをシミュレーション⁽⁴⁶⁾することである。

還元すれば、BCPなどのリスクマネジメントを経営戦略として事業に取り組むことを併せて考える事が必須であろう。何故ならば、「事業継続」は経営者の最大のミッションであり、迅速で柔軟なリーダーシップが問われる「経営資質と能力評価の場」でもあるか

(46) ①BCP策定の目的、②意思決定方法や組織要員の推進体制、③策定スケジュール、④優先事業選定、⑤復旧目標の決定、⑥災害発生後の被害想定と対応、役割分担骨子、⑦BCPの教育・訓練、⑧BCPの見直しと事業継続などが時系列的に一連のフローチャートとしてあげられる。

らである。BCPは経営戦略と密接に関係するものであり、全社的な枠組みで構築しなければならないものである。更に、実効性の高い計画にするためには、規格化、標準化は必須であり、これらの要素の洗い出しが事業継続成否の鍵になると認識する。優先業務とプロセスにおけるボトルネック作業の特定、リスク分析、被害想定等が重要なことを社内、社外取引先にも浸透させておく必要が重要であろう。

本稿の結論として、被害の軽減、対応、代替、回復などの各対策・戦略を検討し、BCPを文書化したうえで、教育・訓練による定着化を図ることが望ましい。しかもそれらは、様々な環境変化に呼応して、常に現場サイドで柔軟性を持たせておくことが条件付けられる。BCPとは、最終的には、持続可能な経営計画の策定と見直しであり、それに基づいた平常の経営改善努力が必須である。経営戦略や経営管理の一環としてBCPを通常のシフトに落とし込み、PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクト）のサイクルとして循環させ、進化させていくことが、BCP（事業継続）成否の重要な鍵となるであろう。

《参考文献》

- * Yossi Sheffi 著 渡辺研司・黄野吉博監訳『企業のレジリエンシーと事業継続マネジメントーサプライチェーン途絶！その時企業はどうしたか』日刊工業新聞社 2007年
- * KPMG ビジネスアシュアランス(株)編『事業継続マネジメントの構築と運用の実践』日科技連 2006年
- * 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社編『実践 事業継続マネジメント～災害に強い企業をつくるために』同文館 2006年
- * 東京海上日動火災保険株式会社編『事業継続計画（BCP）策定のポイント』2006年
- * 丸谷浩明、指田朝久著『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&Aー防災から始める企業の事業継続計画（BCP）』日科技連出版社 2006年
- * 経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編『事業継続計画（BCP）策定ガイドラインー高度 IT 社会において企業が存続するためにー』財団法人経済産業調査会 2005年
- * 「NFPA1600：災害・緊急時管理及び事業継続計画に関するスタンダード」 National Fire Protection Association（米国防火協会）2004年
- * 「BS PAS56：事業継続管理のための指針」 British Standards Institution（英国規格協会）2003年

[抄 録]

近年頻繁に発生する様々な災害に備えて、果たしてどれくらいの企業がそのリスクを認識しているであろうか。経営者は企業をどう危機管理し、人命や資産を守りきるか、を最大の課題として問題提起する。それらを前提として、本稿は、経済産業省中小企業庁が2006年に公表した「中小企業BCP策定に関する運用指針」と、内閣府が2005年に公表した「BCP：事業継続ガイドライン（第1版）」を比較考察し、これらを基に、企業がクライシスの状況を克服して事業継続を図るために、緊急時の環境下において何をどうすべきかのリスクマネジメントと経営戦略のあり方を、事例を含みながら推考したものである。

BCP：Business Continuity Plan（事業継続計画）は具体的には、経営者が、事業継続のイメージを策定し、検討し、事前に対策を整理しておくことで、企業が緊急時に生き抜くための危機管理手法を示唆をしようとするものである。大企業はいうまでもなく、中小企業であるからこそ、緊急時に生き抜くために事前の備えが重要になるとの認識の下、BCPを策定し、日常的に運用するための計画の策定と危機管理の在り方を、海外とも比較考察しながら、私見を交えて、経営学的な立場から理論考察するものである。