

企業における事業継続の必要性と その取り組みについて

宮崎 幹也

経済・社会状況の変化に即応したリスクへの取り組みは、企業にとって重要なビジネス課題であるといえる。近年、リスクマネジメントの一手法である“事業継続”という考え方が注目を集めている。事業継続とは、災害や事故などによるビジネスへの影響を認識し、不測の事態にあっても事業の継続・早期再開をはかることをいう。また、そのための計画は、事業継続計画（BCP）と呼ばれている。本稿では、この事業継続が求められている背景について述べるとともに、企業においてBCPを策定する際の要点について解説する。

キーワード：事業継続，BCP，リスクマネジメント

1. はじめに

長らく続く日本経済のデフレ傾向は、企業の経営環境を一層厳しいものにしていく。企業においては経営の効率化が最優先事項となり、その一方で不測の事態に備える余力は失われつつある。そのため、ひとたび危機に見舞われると対応力不足が露呈し、事業活動の縮小・中断を余儀なくされることとなる。現在のビジネス環境においては、事業活動の中断が企業の信頼やブランドを大きく失墜させる原因となり、その後の企業経営にとっても深刻な足かせとなる。

企業においては実際にこのような事態を目の当たりにするにつれて、いかなる状況にあっても事業を継続する必要性を認識することとなった。この事業を継続するための計画は「事業継続計画（Business Continuity Plan:BCP）」と呼ばれており、近年注目を集めている。

事業継続とは、「災害や事故など不測の事態にあっても、事業中断に伴う取引機会の逸失、競合他社への顧客流出、マーケットシェアの低下、企業価値の毀損などから企業を守るために重要な事業を中断させないこと、また事業活動が中断した場合においても、残存する経営資源で早期に重要な事業を再開させること」を目的としたリスクマネジメントをいう。既存の防災対策との違いは、災害や事故による電力や交通機関といった社会インフラ機能の喪失だけでなく、従業員や

生産設備といった事業活動に不可欠な経営資源にも被害を受けて、事業活動そのものが中断するような深刻な事態を想定しつつも、事業の継続・早期再開を目指している点である。

非常事態にあっても一定以上のサービスレベルで一定期間内に事業を再開するためには、企業として何を優先すべきなのか、つまり「守るべきものは何か」、「それが失われるとどのような影響が生じるのか」をあらかじめ分析しておくことが求められる。そのうえで、分析した結果にもとづき戦略を定め、その戦略に則した対策を入念に準備しておくことが不可欠となる。

2. 事業継続が求められる背景

現在、事業継続の取り組みが注目を集めている理由に、企業をとりまくビジネス環境がこれまでと比べて大きく変化していることが挙げられる。

2.1 事業活動の効率化・集約化

効率的経営を目指して事業の「選択と集中」が進められた結果、企業において特定事業への依存度が高まるとともに、生産・物流拠点の集約化が進展した。しかし、特定事業の占めるウェイトが高まったことでリスクの分散が阻害され、不測の事態によりその事業活動が中断した場合には、経営に与える影響がこれまで以上に増すこととなった。

さらに、これまでではある拠点が被災した場合、他の拠点において代替機能を果たすことも可能であったが、拠点の集約化によりこのような冗長性が失われることとなった。

また、生産・物流拠点の集約化とともに、権限と責

みやぎき みきや
東京海上日動リスクコンサルティング(株)
〒100-0005 千代田区丸の内1-2-1

任の明確化、間接コストの可視化、専門性の有効活用などを目的として、管理・間接部門の集約化・スリム化、アウトソーシングが進められてきた。さらに、情報システムの導入とあわせて人員削減が行われたことで一人当たりの業務処理量が増加することとなり、人的資源の余裕が失われている。

2.2 ビジネスインフラとしての情報システム

初期の情報システムは、経理や給与計算など事務作業の自動化を目的に、企業活動の一部を代替するものとして導入された。しかし、今日では多くの企業においてITを基盤としたビジネスモデルが展開されており、情報システムの安定稼働は企業活動の前提事項となっている。すなわち、情報システムの停止がダイレクトに商品やサービス提供の停止につながるようになった。

さらに、IT技術の進展によって単位時間当たりの処理量や情報伝達量、情報ストック量は年々増加する一方であり、企業のシステム依存度も飛躍的に増加している。そのため、情報システムが停止した場合の影響度は格段に高まっており、事業継続を果たすうえで、情報システムの停止リスクを十分に考慮した対策が必要となっている。

2.3 サプライチェーンの高度化

近年のビジネス戦略においては、コアビジネス以外をアウトソーシングする傾向が顕著となっており、高度なサプライチェーンが構築されている。そのため、サプライチェーンの一企業が事業を中断すると、連鎖的に多くの企業において影響が生じることとなる¹。

このように、企業活動そのものが複雑化し、不確実性が高まっている一方で、多くの企業においてはコストを圧縮するため、保有する在庫量を必要最小限にまで留めておかざるをえない状態が続いている。しかし、サプライチェーンに混乱をきたせば、企業の営業収入は107%減少し、株主収益率は3年間で40%低下するともいわれている[1]。そのため、企業においては周到なリスクマネジメントが求められるようになっていく。

2.4 世界規模でのリスクの増大

わが国の地理的特徴として、大地震や台風など自然災害の多さが挙げられる。そのため、国内企業の多くはこれまでも、自然災害に備えて一定の対策を講じ

てきた。しかし、ここ数年は地球規模での気候変動によると考えられる暴風雨や集中豪雨による風水害・土砂災害が多発している。さらには東海・東南海・南海地震など巨大地震の切迫性も高まっている。これらに加えて、米国における大規模なテロ行為、SARSや新型インフルエンザといった感染症の流行など、新たなリスクが顕在化している。

また、海外における政情も安定した状態とは言い難い。これまでであれば、国内企業が海外進出する際には紛争地域や治安状況の悪い地域についてのみ重点的にリスク評価をすれば十分であったが、今日では日本国内も含めて全世界規模で事業中断というリスクを評価せざるをえない状況となった。

このように、これまでの常識だけでは対応が難しい新たなリスクが現実の脅威となって現れており、企業において対策の見直しが求められている。

2.5 ステークホルダーからの要請・社会的責任

近年の「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正²により、有価証券報告書においてリスク情報の開示が義務付けられ、またその後の会社法の施行³により、企業においては「損失の危険の管理に関する体制」整備が求められている。このように、リスクマネジメントは企業にとって必須の取り組みとなった。

そのため、仮に深刻な事業中断が発生した場合には、当該企業の市場価値を低下させるだけでなく、取引先企業においても自らへの影響を最小限に留めるため調達先を変更するなどの代替措置をとることが予想され、最終的に市場からの撤退につながるおそれもある。

このように、企業活動の中断は自社のみならず、取引先・顧客・株主・従業員などに直接的あるいは間接的な影響を及ぼす。特に、その企業の製品やサービスの市場占有率が高い場合には、社会全体に対して影響を与えると同時に、中断したことによる信頼やブランドの失墜につながる。したがって、企業の事業継続は社会的責任であり、企業の使命でもあるといえる。

3. 事業継続に関する国内外の動向

3.1 海外での動向

1970年代以降、金融機関を中心に情報システムが企業に導入されるようになったが、当時はシステム自体の信頼性が十分でなかったため、システムトラブルに備えた対策が不可欠であった。その後、1980年代

¹ 2007年の新潟県中越沖地震では自動車部品メーカーの操業停止により、国内完成車メーカー全12社が生産休止を余儀なくされた。

² 2003年4月より施行

³ 2006年5月より施行

に入ると、災害発生時にシステムを早期に復旧させるための計画であるディザスターリカバリプランや、緊急時の対応計画であるコンティンジェンシープランに事業継続の要素が盛り込まれるようになり、その考え方が広く認知されるようになった。

それ以降、さまざまな局面でこれら計画の有効性が認識されてきたが、2001年9月11日の米国同時多発テロを契機に、その注目度が高まることとなった。この事件では、被害にあったオフィスビルに入居していたいくつかの企業が従業員の安全を確保した後、速やかにバックアップセンターを稼働させて市場や顧客からの評価を得た。その一方で、多くの企業ではこれまでの対策ではカバーされなかった不備が露呈することとなった。このため、米国を中心に事業を継続するための仕組みづくりを整える必要性が強く認識されることとなった。

3.2 国内での動向

海外での動向を受けて、国内においても個別の企業単位では徐々に事業継続の取り組みが進められてきたが、2002年12月に「企業と防災に関する検討会議」が内閣府に設置され、民間の知恵と力を活用した災害対策が政府レベルで取り組まれることとなった。そして、翌年には内閣府中央防災会議の下に専門調査会が設置され、『民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言』がとりまとめられた。

さらに、専門調査会はこの提言内容の具体化を目的としてワーキンググループを立ち上げ、『事業継続ガイドライン第一版』（平成17年8月1日）がとりまとめられた⁴。このガイドラインでは、以下の点をその特徴としている。

- ① はじめは海外から懸念の多い地震リスクを想定した計画を策定し、段階的に想定するリスクを増やす現実的なアプローチを提示
- ② 多大な投資やコストを必須とせず、既存の資源を生かしてできることから具体的な検討を進めることを推奨
- ③ 事業継続のすべての要素にすぐに適合することを求めず、できる部分からの取り組みを推奨
- ④ 事業の継続・再開とともに、災害発生直後には生命の安全確保や二次災害の防止を重視し、地域貢献や企業間の共助についても取り組むことを提言

⁴ 現在、『事業継続ガイドライン第二版』（平成21年11月）が公表されている。

- ⑤ 企業全体のマネジメントとして、計画の策定や教育・訓練について体系的に取り組むことの重要性を指摘

また、同年（2005年）の中央防災会議にて決定された東海地震、東南海・南海地震に係る地震防災戦略の中には、「今後10年間で経済被害額を半減する」という政府目標と、それを達成するための具体的指標として「業務継続計画を策定している企業の割合を大企業でほぼ全て、中堅企業において過半を目指す」ことが明記されている[2]。これに関して、国内企業の事業継続や防災に係る取り組み実態などを把握し、政府目標の達成度合いを測るため、内閣府による継続的な調査が実施されており、全国の企業を対象として2009年11月に行われた第二回目の調査結果が、現在公表されている[6]（図1）。

BCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は大企業において6割弱となり、策定が進んでいるといえる。一方、中堅企業では3割弱に留まっており、こちらはさらなる普及が望まれる。ただし、いずれについても政府目標である大企業でほぼ全て、中堅企業において過半が達成されるまでには至っていない⁵。

3.3 国際標準規格化の動向

これらの動きと並行して、国際標準化機構（ISO）において「事業継続マネジメントシステム（Business Continuity Management System: BCMS）」に関する国際標準規格化が進められている。日本においては経

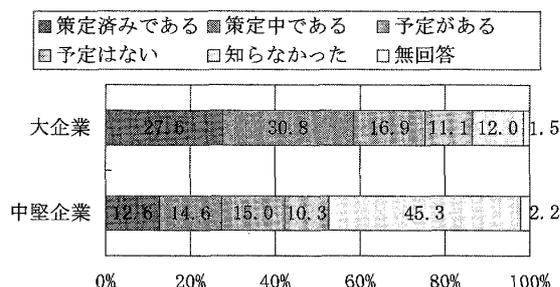


図1 事業継続計画の策定状況

出典 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」[6]より筆者作成

⁵ 策定時の問題点・課題として、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人手を確保できない」などが上位を占めている。また、2008年1月に実施した第一回目の調査結果と比べると、未策定の理由として、大企業・中堅企業ともに「法令、規制等の要請がない」が増加しており、特に大企業においては、「策定の効果が期待できない」が増加、「策定する人手を確保できない」が減少している。

済産業省内に設置された日本規格協会を事務局とするワーキンググループで、わが国としての主張や提案する規格案の作成・検討が行われた。現在、この国際標準規格はガイドライン規格としてISO22399が一般公開されており、また要求事項としてISO22301の審議が進められている。特に、ISO22301については2010年12月末時点で国際規格原案の段階であるが、国際規格としての発行は早くとも2011年7月以降が予定されている。

また、この国際標準規格化に先んじて、英国規格BS25999-2:2007を基準としたBCMS適合性評価(第三者認証)制度が始まっており、日本においては財団法人日本情報処理開発協会(JIPDEC)が2010年3月から正式運用を開始している。

4. 企業が事業継続に取り組む意義

これまでに述べたとおり、事業継続の取り組みは不測の事態に備えたものであるが、実際にはそのような事態がいつ起こるのかわからず、近い将来には起こらないだろうとの楽観を完全に否定することは難しい。そのため、たとえ投資をして事業中断リスクを低減させたとしても、短期的にコスト競争力の低下や機会損失のリスクが増大するのであれば、事業継続への投資がためられる懸念がある。そもそも、損失局面での意思決定がリスク選好的であることは、広く知られている。そのため、事業継続に限らずリスクマネジメントの取り組みを推し進めるには、非常時のみならず、平時においてもそのメリットが認められるなど、経営層にとって投資決定のインセンティブが必要となる。

その一つの契機となりえるのが、3.3節で述べたBCMSの国際標準規格化であり、適合性評価(第三者認証)である。例えば、認証を取得することで新規取引の機会増加が期待できる、あるいはサプライチェーンにおいて認証取得済み企業同士が選択的に取引を行うような慣習が形成されるといったメリットが認められれば、経営層にとって事業継続に投資する判断基準そのものが変わることとなる。

一方、取り組まないデメリットが認められても投資決定のインセンティブとなりえるが、そのようなものとしては市場(株主)からの評価が挙げられる。事業継続を脅かす事態が発生した場合、株主にとっての関心事はビジネスへの影響を最小限に抑え、企業価値を損なわないで済むかどうかにある。そのため、事業継続への投資を見送るという平時の経営判断は、市場か

らは株主価値を軽視するものと見なされる懸念がある。

5. 事業継続計画(BCP)策定の要点

ここでは、BCPの策定と維持管理のプロセスについて述べる。BCPは企業を取り巻く環境の変化に応じて継続的に見直し、改善する必要がある。したがって、策定プロセスの重要性もさることながら、維持管理のプロセスを構築しておくことが重要となる(図2)。

5.1 基本方針の策定

BCPを策定するにあたっては、何を目的として、どのレベルを目標とするのか、はじめに方針を定めておくべきである。これまでに述べたとおり、事業継続とは「重要な事業」を継続することであるが、その究極の目的は企業の存続であり、さらには持続的成長を可能とするための対策であるといえる。これは、企業経営の本質的な目的と重なるものであるため、BCPの目的は企業理念などと一致したものになるはずである。

さらに、はじめにBCPの策定の意義や重要性を確認しておくことで、どのレベルのBCPを策定しておく必要があるのか、どの事業を優先的に立ち上げる必要があるのかということについて社内でのコンセンサスが得られ、それらが続いて実施する重要事業の選定や復旧の設定について議論をする際のよりどころとなる。

なお、BCPの策定作業は関係者が多岐にわたり、長い時間を要するプロジェクトであるため、経営層への報告も含めて適切な進捗管理が必要となる。プロジェクトチームが作業の進捗状況を把握し、適宜、経営層へ報告することで、追加的な経営資源の投入や作業の優先順位を機敏に決定できる仕組みにしておくことが求められる。

5.2 重要事業の選定

BCPは必ずしも、すべての事業の継続を目指すものではない。なぜなら、BCPでは災害や事故などにより社内の経営資源に被害を受けた状態を想定しており、すべての事業を通常どおりに行うことは現実的ではないと考えるためである。そのため、すべての事業の中からあらかじめ、自社にとっての重要事業を決めておく必要がある。その際、事業の収益性や成長性、顧客への供給責任や契約上の法的責任、あるいは社会的使命などの評価基準にもとづいて決定することが一般的である。ただし、いずれの評価基準を重視するか

は、各企業の経営戦略や業界でのポジションなどによって必然的に異なるものとなる。

重要な事業が選定された後は、その事業についての復旧目標を設定する。復旧目標には二つの意味がある。一つは、いつまでに事業の復旧を果たすのかという「目標復旧時間 (Recovery Time Objective: RTO)」, もう一つはどの程度のレベルまで事業を復旧するかという「目標復旧レベル (Recovery Level Objective: RLO)」である。

予算など一定の制約条件下にあっては、目標復旧時間と目標復旧レベルのうち、一方を優先するともう一方が劣後するというトレードオフの関係にある。しかし、この復旧目標の設定によって企業がどの程度の対策をとり、体制を敷くのかが決まるため、復旧目標の設定はBCPの本質であるといえる。ただし、復旧目標を議論するなかでその設定数値は非現実的なものとなりがちであるため、重要事業の中断が時間の経過とともにどのような影響を与えるのかをあらかじめ考えたいうで、議論を進めることが望ましい。

重要業務の選定および復旧目標の設定は「ビジネス影響度分析 (Business Impact Analysis: BIA)」と呼ばれるものであり、BCPの策定作業の中でも特に重要なものである。

5.3 業務プロセス分析と被害想定

はじめに、重要事業を構成する具体的な作業 (業務プロセス) について分析する。ここでは、それぞれの業務プロセスで利用する経営資源を洗い出し、事業の継続・早期再開の制約となる重要な要素 (ボトルネック) を特定する。この経営資源の依存度をあらかじめ把握しておく作業が、業務プロセス分析である。

次に、重要事業が中断するケースを想定したリスクシナリオを作成する。これらの想定を行うためには、各自治体から公表されている地域防災計画やハザードマップ、あるいは過去に発生した災害事例の分析などが必要となる。そして、重要な要素の脆弱性を評価 (リスク評価) するため、想定するリスクシナリオが発生した場合に重要な要素が受ける被害の程度を分析する。この分析作業が、被害想定である。

5.4 事業継続戦略・対策の検討

目標とする復旧時間内に、目標とする復旧レベルで重要事業を再開させるための戦略 (BCP発動基準、復旧・代替の判断基準など) を検討する。そして、それを実現化するための対策 (被害回避・軽減、非常時の組織体制・対応行動、製品・サービスの供給継続、

情報システムやロジスティクスの維持、財務手当て、リスクコミュニケーションなど) を検討し、そのための計画を策定する。

目標復旧時間が短く、目標復旧レベルが高いほど、またリスクシナリオで想定した被害程度が大きいほど、実現化のための対策要求も厳しいものとなり、コストを要するものとなる。そのため、現実的にはリスクの発生可能性も考慮して、経営層による判断を仰ぐこととなる。

5.5 事業継続計画の文書化

重要業務に係る経営資源を洗い出し、具体的な被害想定にもとづく復旧目標を設定して、その目標を達成するための実現手段を確保しておくことがBCPの要点である。そして、災害や事故が発生した際にも円滑に事業継続が行えるよう、具体的な意思決定と復旧手段を手続きとして明文化したものが、事業継続計画文書 (BCP文書) となる。

5.6 対策の実施、事業継続計画の定着化・見直し

策定後に十分な検証がなされていないBCPは、未完成のままともいわれる。BCPを実効性あるものとするためには、事業継続の対策を計画的に推し進めることが求められる。これらの対策が実現化されていない状態では、BCPで定めた復旧目標が達成できないことを強く認識すべきである。また、BCPの定着化に資する教育・訓練を実施するとともに、人事異動や組織改編、業務プロセスの変更、ビジネス環境の変化、あるいは点検・監査の結果を踏まえた定期的なBCPの見直しが求められる。このように、BCPの策定のみならず維持管理のプロセスまでを含めた取り組みは、「事業継続マネジメント (Business Continuity

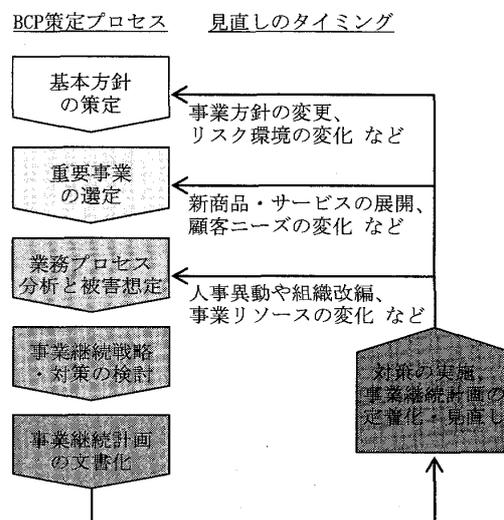


図2 事業継続計画の策定と維持管理のプロセス

Management:BCM)」と呼ばれている。

しかしながら、このBCMに対する経営層の理解不足により十分な経営資源が投入されないため、事業継続の取り組みが一過性で形骸化されたものとなる懸念がある。このような事態を避けるため、BCMの活動が毎年の事業計画に組み込まれ、活動費用が予算化されるとともに、BCM担当者には権限と実施体制が付与されることが求められる。

6. まとめ

事業継続の取り組みは、リスクマネジメントの一手法であるが、これまでのリスクマネジメントでは災害や事故などの事後対応に力点が置かれ、受動的な取り組みとして受け取られることが多かった。しかし、本稿において述べたとおり、事業継続の取り組みはコアビジネスへの経営資源の投資であり、企業が持続的に発展し、生き残るための経営戦略である。その意味において、事業継続の取り組みはプロアクティブなリスクマネジメントであるといえる。

そのため、事業継続の取り組みでは合理的な意思決定が求められることとなる。しかし、現実には災害や事故など数多くのシナリオが想定されうる不確実な状況が、この取り組みを困難なものにしている。さまざまな制約条件や利害関係が絡み合う複雑な問題を解決するには、各種の問題に対して定量的・数理的にアプローチするオペレーションズ・リサーチ(OR)の活用が有効な解決策となりえる。これまでに研究・開発

されてきたさまざまなORの手法が、今後は事業継続の取り組みにおいても活用されることが望まれる。

事業継続の取り組みが広がることで、社会全体の安心・安全が向上するだけでなく、企業においてもリスクへの対応力が増し、より積極的な事業戦略を展開することが可能となる。その結果、わが国の国際的な競争力が高まることを期待する。

参考文献

- [1] ケビン・ヘンドリックス, ビノッド・シンガル (2009) 「SCMの混乱はいくらにつくか」『月刊ロジスティクス・ビジネス』2009年1月号.
- [2] 中央防災会議 (2005) 「第12回(平成17年3月30日)説明資料1」<http://www.bousai.go.jp/chubou/12/setumei-siryol.pdf>
- [3] 東京海上日動リスクコンサルティング(株) (2004) 「事業継続計画(BCP)とは」『タリスマン』2004年2月号.
- [4] 東京海上日動リスクコンサルティング(株) (2006) 「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—」同文館出版.
- [5] 内閣府防災担当 (2007) 「事業継続ガイドライン第一版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—解説書」http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01_und.pdf
- [6] 内閣府防災担当 (2010) 「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査の概要」<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/topics/100330-2.pdf>