



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
BCM コンサルティング第一グループ
グループリーダー 青地 忠浩

コンサルタントからみた事業継続計画策定の実態

1. はじめに

本編では、先進事例というより、むしろ企業が事業継続計画（BCP）の策定や事業継続マネジメント（BCM）の構築において、どのようなところで悩んでいるのか、どこでつまづいているのか、について解説する。

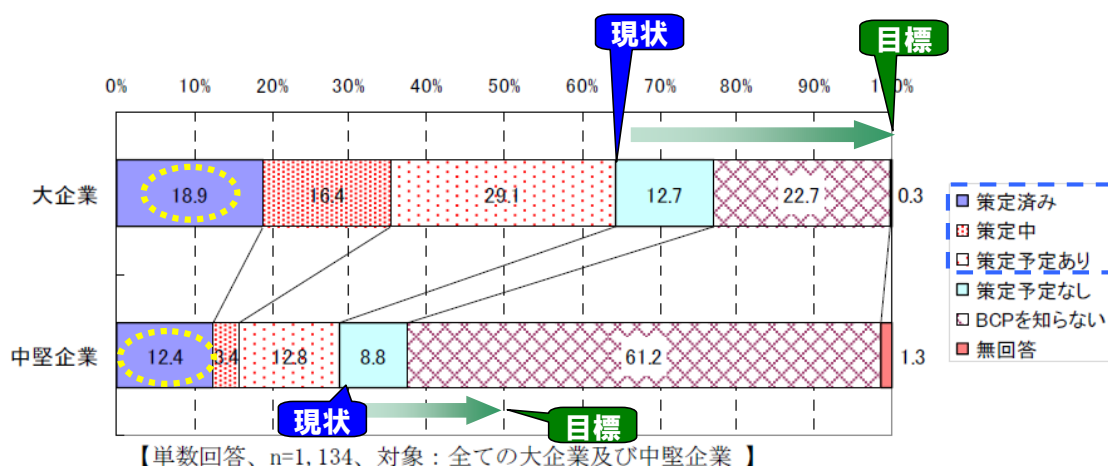


図1 企業規模別のBCP策定率

筆者は事業継続に関わるコンサルティングを概ね 2003 年頃から行なってきた。内閣府は 2005 年に事業継続ガイドライン第一版を公表し、それに従って、各セクターにおいて取り組みが行なわれている。しかし、2008 年に内閣府が公表したアンケート調査によると、大企業では現状で約 60 %の企業が何らかの形で BCP を策定済み、または策定中ないし策定予定あり、という状況である。製造業に関しては、策定予定ありを含めても 30 %程度という状況である。取り組みの進んでいる情報通信業、金融・保険業と比べると、相当に遅れている状況である。

これには様々な原因が考えられるが、その一つに BCP や BCM の概念や分析方法への理解が十分に進んでいない、ということもある。本稿では、従来型の防災活動を一生懸命やってこられた企業の担当者が BCP の策定や BCM の導入、組織への定着化の面で苦労されている点やそこで議論されていることを概説する。それらの解決の一助になればと考える。

2. BCP策定の流れと維持管理のプロセス

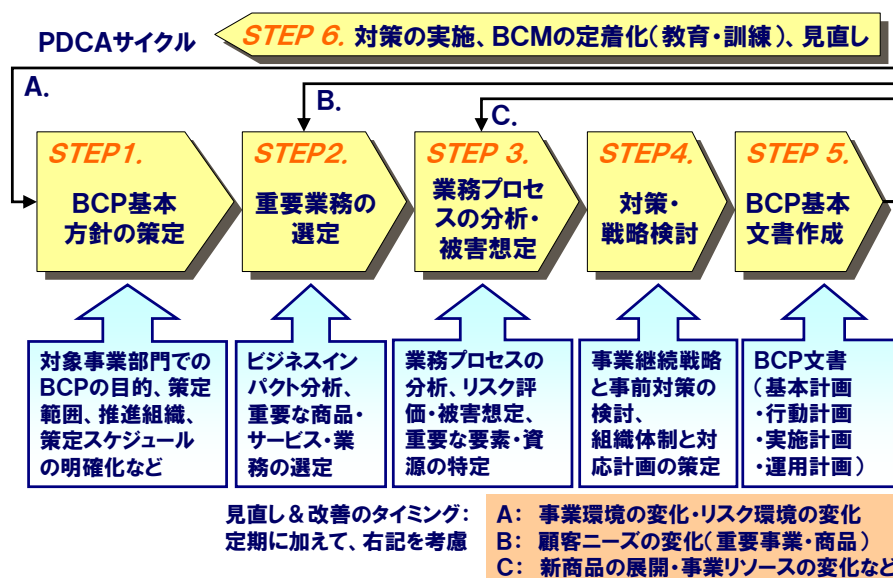


図2 BCP策定の流れと維持管理のプロセス

図2は、弊社が推奨しているBCP策定の流れと維持管理のプロセスである。非常にまどろっこしく感じる方もいるかもしれないが、いきなり計画の策定を開始するのではなく、STEP 1.において基本方針を策定する。BCPを継続的に運用し、改善を図っていくマネジメントシステムとして、企業がどのような方針で、こういった方向性でBCPを策定するのかを検討する。従来の防災活動に携わってきた総務部門や人事部門の人達だけでは事業継続の取り組みを行なうことが難しいので、どのような組織体制で構築していくのかということも本ステップにて決めておくことが効果的と考える。

STEP 2.では、優先的に継続していく、あるいは早期に復旧していく商品やサービス、業務（これらを、重要業務と呼ぶ。）は何かを、ビジネスインパクト分析（BIA）と呼ばれる分析手法を用いて選定する。

STEP 3.では、対象としている脅威・リスクに対してどのような要素・資源が脆弱であるのか、どのような業務が中断し、ビジネスにどのような影響が及ぶのかを明らかにする現状分析である。ここでは業務プロセスを分析したり、リスク評価や被害想定を行う。

STEP 4.では、これまでの分析結果に基づいて、事業継続のための戦略や対策、対応計画の方向性を決定する。

STEP 5.では、これらを計画に落とし込んでいく、例えばマニュアル化したり、対策や教育・訓練の実施計画を策定していくという流れである。

実際に多いのは、STEP 2.～4.において企業のBCM事務局やBCP策定メンバーが事前の対策事項を立案し、それらの対策への投資を行なうことのコミットメントを経営層から得る。予算を確保し、実施計画を策定し、そしてSTEP 6.で対策を実施し、教育・訓練活動の中で対策本部のコアメンバーや従業員に計画の周知を図っていくといった進め方である。

ここで、従来型の防災活動との違いは何かを説明する。（図3）。その一つは、従来型の防災活動の主な目的は人命安全の確保や資産保全であることに対し、BCPでは重要業務（製品・サービス・業務）の継続や早期復旧を目的とするため、ビジネスの視点が入ってくることである。

このため、サプライチェーン全体を見ていく必要がある。また重要業務について、いつまでに復旧・再開させるのかという目標復旧時間（RTO）を明確にしていく作業が入ることも異なる点である。

さらに、従来型の防災活動では主に本社や工場などの拠点レベルで、人事部門や総務部門、あるいは安全環境部門の人達が中心となって計画や対策を作っているケースが多いと思われるが、BCPではサプライチェーン・バリューチェーン全体を見ていく必要があるため、実際に事業を行なっている部門の参画がキーとなってくる。また拠点レベルではなく、事業全体で捉えていくため、拠点を跨いだ検討が必要になっている。

	従来の防災対策	事業継続計画
主な着眼点	◆ 人命安全、資産保全	◆ 重要事業(製品・サービス・業務)の継続・早期復旧 <ビジネスの観点>
対策の内容 ①減災 mitigation ②準備 preparedness ③対応 response ④復旧 recovery	① 減災対策 (耐震対策・消防火設備) ② 備蓄、安否確認システム、防災訓練 ③ 自衛消防隊、避難・救助、二次災害防止 ④ 建物・設備の事後復旧	左記①～④に加えて、 0 重要業務(製品・サービス・オペレーション)の特定と、目標復旧時間(RTO)の設定 ①・② 継続に不可欠な要素・資源、復旧の制約になる要素・資源への対策 (例)代替、予備、二重化・バックアップ、早期修復・復旧のための事前対策 ③ 復旧対策本部、重要業務の継続、復旧計画策定、代替手段による運用 ④ 製品供給・サービス提供の復旧・再開
対策の策定単位	◆ 本社、工場、データセンターなど拠点毎の対策・対応	◆ 業務プロセス全体(上流～下流工程)を対象とする。 ◆ サプライチェーン、バリューチェーン (原料・部品サプライヤー・外注先、情報システム・データ)

図3 従来の防災活動と事業継続計画(BCP)の関係

3. コンサルティングの現場から ～ 従来型の防災活動からBCP/BCMへ ～

(1) BCPの基本方針と推進体制における課題

STEP 1. においては、BCP 策定にどのような人が参画するべきか、BCM 推進の責任者は誰が担うべきか、どのように事業部門に展開していくのかということが、実際の現場では悩みになっているようである(図4)。例えば地震リスクを対象としたBCPを作る場合、従来型の防災活動の継続ということで人事部門や総務部門の人達がまず策定を開始するケースがあるが、これらの人たちが必ずしも事業そのものを深く理解しているとは限らない。例えば製造現場の生産管理機能としてどのような業務がなされているのか、モノ作りにおいてどのような部品が使用されていて、どのようなことが災害からの復旧におけるボトルネックとなりうるのか、これらの詳細な事項についてはほとんど知らない場合がある。従って、製造現場に近い人達を何とか参画させたいと考えるが、実は多くの企業では組織横断の活動を苦手としていて、そう簡単には組織は動かないのである。現場の方々を参画させることが非常に難しいという悩みがある。

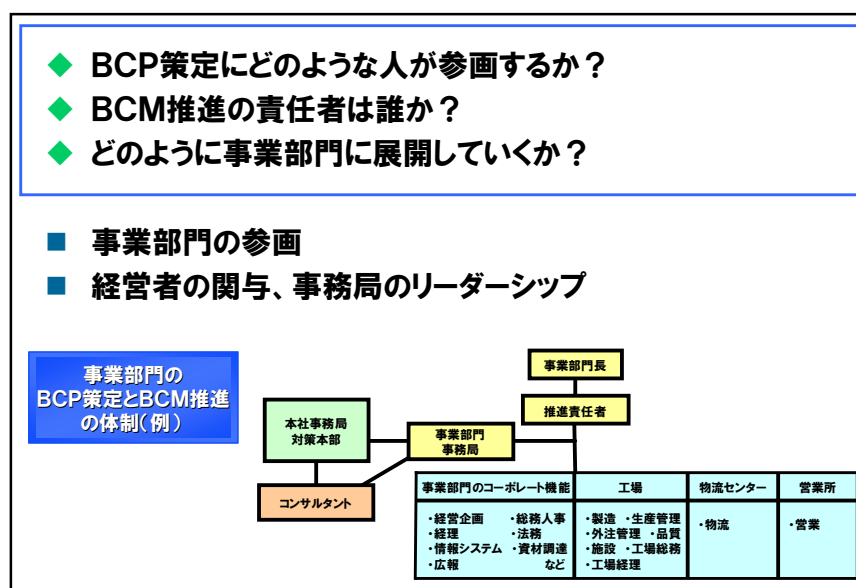


図4 BCP策定のための推進体制について

図4に、製造業におけるBCPの推進体制のモデル例を載せたが、本社・コーポレート機能においても同様である。本社機能の中でも人事・総務部門以外に、財務や経理、情報システム、あるいは資材調達などの多くの部門は、ビジネスの非常に重要な部分を支えているが、これらの人達をどのように参画させるのか、これも悩みの一つとなっている。

やはり一番の悩みは工場である。製造部門や生産管理部門、あるいは外注管理や品質、施設・ユーティリティ関係の管理、様々な機能を担っている人達をどのように参画させるのか。通常の忙しい業務の中で、どうやってその人達に分析作業に参加してもらおうかが悩みで、そのことがなかなか検討が進まない要因になっている場合が見受けられる。

もう一つ重要なのは「経営者の関与、事務局のリーダーシップ」で、最終的には投資を引き出さないといけないが、経営者をどうやって参画させ、どうやってお金を引き出してくるのかも非常に悩む点だといえる。

実際のところ、できるだけ事業部門抜きで策定を進めたいという本音を漏らすBCM担当者もいる。総務部門の方だけで計画を作り、これを事業部門にチェックしてもらおうという進め方をしている企業もあるが、計画の中身を見せていただくと、具体化された実質的なBCPとはなっていないことが多いように見受けられる。

最近では新型インフルエンザを対象としたBCPの必要性が指摘されており、特に製薬メーカーなどで積極的な取り組みが行なわれている。業種に問わず、もともと感染症や人の病気に対応する部門として規定されていることが多い人事部門や総務部門がBCP策定の事務局になって取り組みをスタートしている企業が多いが、実際のビジネスをやっている現場の人達を何らかの形で参画させないと、やはり実効性のある計画は策定できない。このことがうまく計画策定が進まない原因の一つになっている。

実はいろいろなパターンで、これらの問題を乗り越えているケースがある。例えばBCPの取り組み方法に関する全社的なガイドラインをまず作り、それをベースにBCPを策定するようトップダウンで各事業部門に指示・要請していく形。あるいは、ある事業部門で一つの拠点を選び、そこでモデルBCPを策定し、他の拠点や他の事業部門に水平展開していくというやり方である。もちろん、そのような方法でも経営者の理解がないとなかなかうまくいかない。そこで、マスタープランや上申書のようなものを作り、経営者のコミットメントを得るための材料としている企業もある。

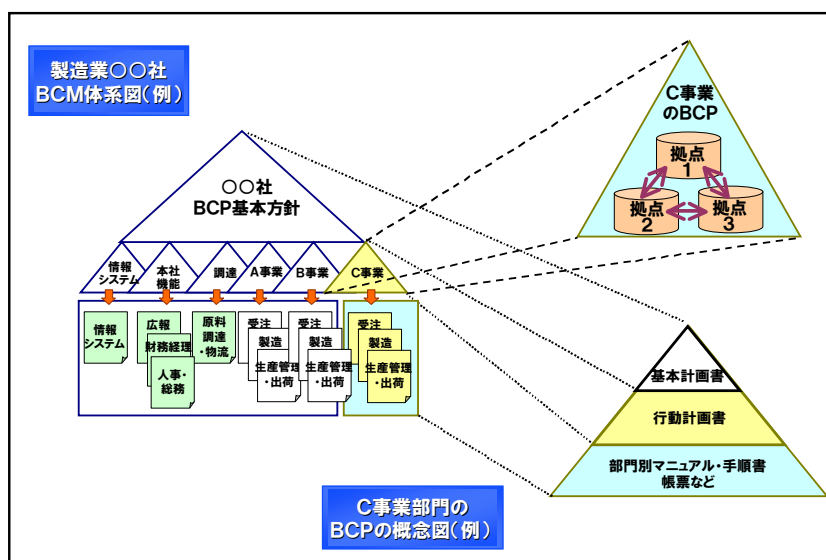


図5 製造業におけるBCMの体系

実質的なリスク低減を図り、実効性のある事業継続への対策を講じるためには、いかに現場の実情を反映したものにするかがポイントになってくる。図5は製造業におけるBCPの体系図の例で、理想的にはこういう形で事業部門ごとにBCPを1つずつ策定する。1つの事業体が複数の拠点を有している場合があるから、各拠点と事業部門の各機能とをどのように結び付けていくか、あるいは全社の方針と事業部門のBCPの方針をどのようにリンクさせていくか、といった最初の建て付けが非常に重要である。

(2) ビジネスインパクト分析における課題

従来型の防災活動と大きく違っていることの一つは、ビジネス視点で分析を行うことである（図 6）。ビジネスインパクト分析（BIA）と呼ばれているが、これがそもそも何であるのか、十分には理解されていない BCM 担当者もいるようである。ここでは、優先して継続・早期復旧する重要業務は何か、重要業務に必要な不可欠な経営資源や業務の相互依存性はどうなっているのか、さらに中断によるビジネスの影響はどのようになるのか、取引先への影響や財務的な影響はどの程度あるのか、などを分析する。筆者は財務的な影響について、十分に考慮されていないケースが多いように感じている。

また、その業務が 1 日止まったときの影響、3 日止まったときの影響、さらには 1 週間止まったときの影響、1 カ月止まったときの影響といったように「時系列で分析」していくことが非常に重要になってくるのである。これらの分析を通して目標復旧時間（RTO）を検討する。

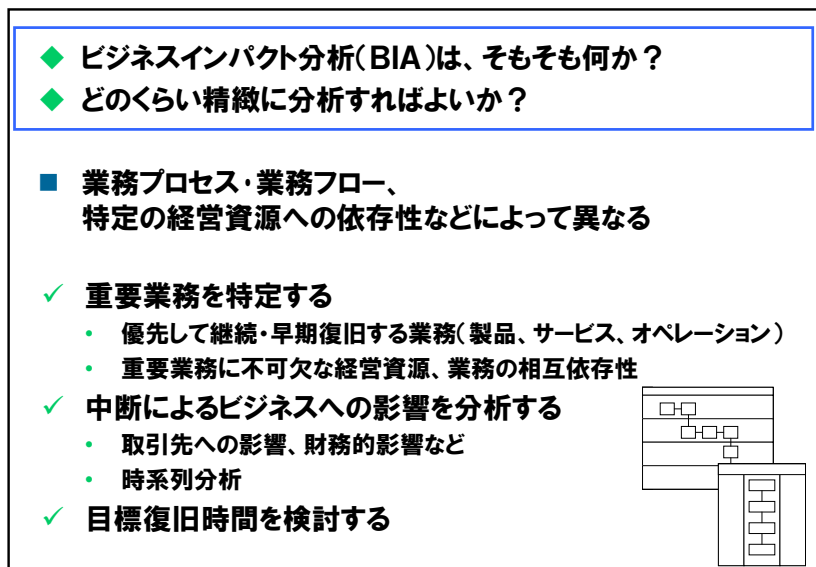


図6 ビジネスインパクト分析(BIA)

ここでは、ビジネスインパクト分析をどのくらい精緻に分析を行えば良いのか、という声をよく耳にする。分析を深く行なおうとすれば、きりが無いという部分があり、詳細な分析の必要性を疑問視されている人も少なからずいる。実際に業務プロセスや業務フローをしっかりと見ていかないとはいえないケースが多いので、BCM 担当者はどのような理由でここまで精緻にやらなければならないのか、ということを明確にしておくことが重要である。

その企業がどのような機能や経営資源にどのくらい依存しているのかということも重要なポイントである。例えば情報システムに非常に依存しているビジネスや、特定の人に依存している場合もある。

また、最近はいろいろな業務のアウトソーシングが進んでいるが、そのような社外の要素に高く依存している場合もある。業務プロセスが特定の機能や経営資源に依存している場合には、ある程度は精緻にビジネスインパクト分析を行う必要があるといえる。

あるメーカーでは、情報システムに対する依存性が高いことから、業務フローをかなり精緻なレベルで書き出し、どのようなデータベースからどのようなデータを得て、どのように用いているかを分析した。BCP 対策として、全ての情報システムを二重化するとかなりのコストが掛かってしまうので、手作業対応でできるものはないか、という視点でも 1 つ 1 つ見ていく。このレベルで見ていかないと実際の対応ができない企業も多いが、実際にはまだまだそのレベルの分析を行なっている企業は多くないように見受けられる。

□ 従来の視点

- ・ リスクから入る(従来の防災活動)
- ・ 何が起こるか? ⇒ 何が壊れるか ⇒ 壊れたらどうなるか?
⇒ 壊さないようにするにはどうすればよいか?

□ BCP/BCMの視点

- ・ ビジネスから入る
- ・ どんな業務が停まったら困るか ⇒ どのくらい停まったら困るか?
⇒ どのように止めないようにするか?
⇒ 迂回路(代替、予備、ハンド対応など)
⇒ 経営的な戦略

図7 従来の視点との相違

ビジネスインパクト分析が従来の視点と何が違うのかということを考えると、従来はどうしてもリスクから入ってしまいがちであるという事がいえる(図7)。例えば大地震が起きたらどのような事態が起こるのか。あるいは何が壊れてしまうのか。それらが壊れたらビジネスはどうなるのか。このような視点では、壊さないようにするにはどうすればいいかという方に目が行くことになる。一方、BCP、BCMの場合は、ビジネスの視点から入る必要がある。どのような業務が止まったら会社が困るのか、どのくらい止まったら困るのか、あるいは他の部門にどのような影響が生じるのか、どのように止めないようにすれば良いか、代替、予備、手作業対応といった迂回路はないのか、経営的な事業戦略との整合をどのように取っていくのか、といった着眼点が必要になってくる。

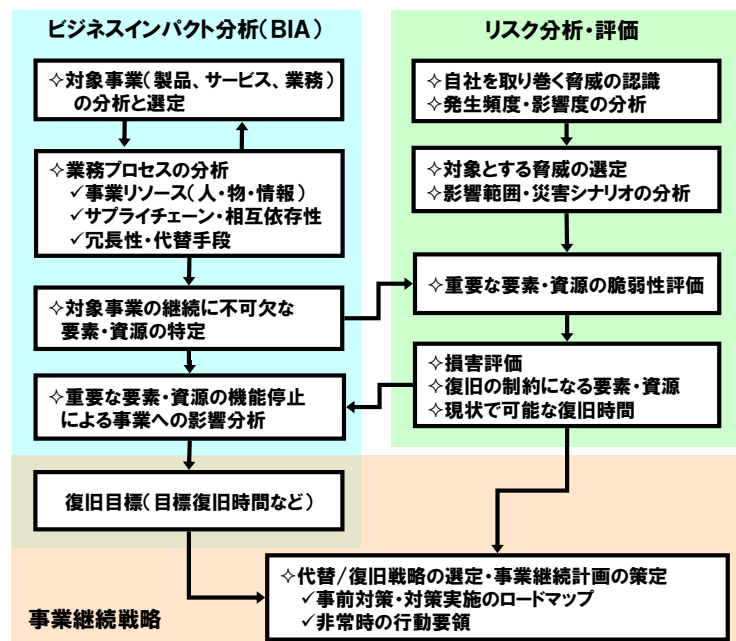


図8 ビジネスインパクト分析・評価

一方、ビジネス視点の分析だけでは実は十分ではない。リスクから入る視点も必要である。それがないと、例えば新型インフルエンザのように経済状況が変わってしまったり、製品の需要が変わってしまう場合には、対応できない場合があるためである。やはり、両方の視点が必要になってくるが、会社にはいろいろな人がいて、特に従来から防災活動を非常に専門的にやっていた人達にとっては、ビジネスの視点で捉えることが容易ではないようで、うまく進まないケースが見受けられる。

ビジネスインパクト分析とリスク分析・リスク評価のバランスをうまく取り、両者から得られた情報を戦略策定につなげていくことが必要ではないかと考える。

補足すると、「ビジネスインパクト分析」という用語には、「ビジネス影響度分析」など、いろいろな類義語があり、どうしても影響度分析イコール被害想定のように思われてしまうケースがあるようだ。ビジネスインパクト分析はあくまでもビジネス視点で物事を見ていくことになるので、その違いがなかなか理解されていない理由の一つになっている。

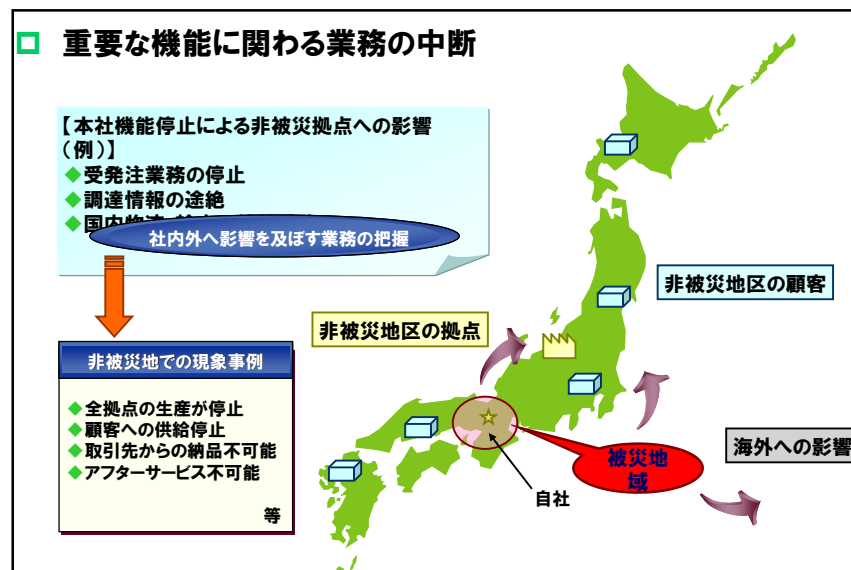


図9 業務の相互依存性の考慮

その一つのサンプルで、例えば図9は、関西地域にある本社機能が止まったときにどういった影響が波及していくのかを見ている。本社にあるいろいろな業務や機能、受発注業務の停止や調達情報の途絶など、いろいろな情報が止まってしまうことにより、どのような影響が出るのかを把握していく。

(3) リスク評価・被害想定における課題

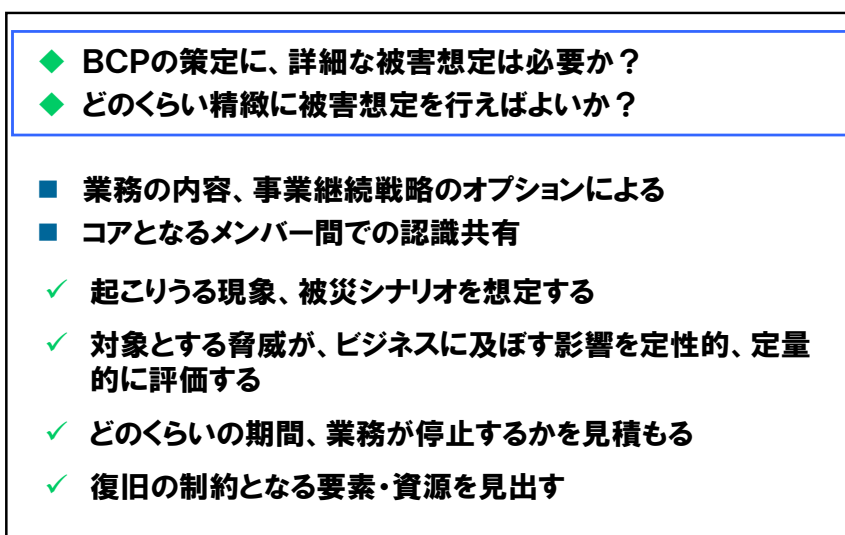


図10 リスク評価・被害想定

リスク評価・被害想定では、対象とする災害が発生した際に、どんなことが起こり得るのか、現象や被災シナリオをしっかりと想定していく。それからビジネスに及ぼす影響がどの程度あるのか、どのくらいの期間、業務が停止してしまうのか、復旧の制約となる要素・資源は何かを明らかにしていく。なぜ被害想定を行なうのかというと、メンバーの全員が一緒にBCPを策定していく中で、被害状況

に関する認識を共有しておかないと、部署ごとに全然違うような、非常に凹凸のある対策・対応計画になってしまう。そうすると、部署間の連携などは当然図れなくなってしまうためである。

また、被害想定をどの程度精緻に行えばよいのかという声を良く耳にする（図 10）。多くの企業において、自社単独で被害想定を精緻に行うことは容易ではない。例えば地震の被害想定については、建設会社や設計事務所、弊社のようなリスクコンサルティング会社のような会社でない限りは、定量的な評価をするノウハウを持っていない。一方で、地震では震度 7 を想定すれば良いとか、新型インフルエンザでは致死率が数%という最悪のケースを想定すれば良いというように極端ともいえる状況で被害想定を行なうことを推奨するコンサルティング会社もあるようだが、やはり対策への投資効果を考えれば、客観性や合理性のある評価やシナリオの設定が必要であると考えられる。

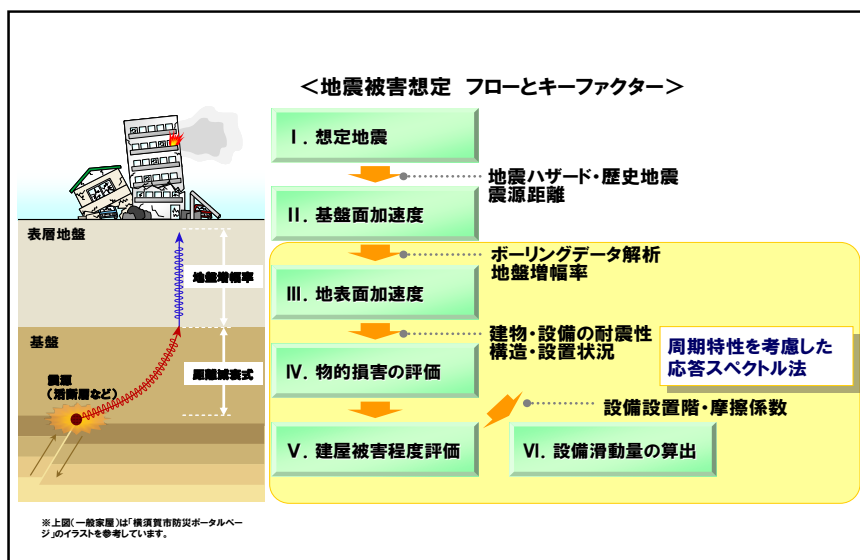


図11 地震リスクの被害想定スキーム(参考例)

特に限られた自社拠点の復旧を優先しなければならないケース、例えば日本の多くの製造業が該当するのであるが、代替の生産拠点をっていない。この場合、被災した工場を早期に復旧させることが一番の戦略になるが、工場の施設・設備がどれだけ壊れてしまうのかということはある程度事前に把握しておかないと、復旧戦略は立てることができない。

- 復旧戦略を主とする場合、合理的な被害想定が必要。
- 復旧の制約となる要素・資源(ボトルネック)
(例) 大地震を想定した場合、重要な設備とは別のラインからの火災、復旧要員の駆けつけ、スプリンクラー配管からの水漏れ、など
- …> 発災から復旧に至るまでの時間的推移
現場を歩き回って、“実際に見る”ことが重要
- 不確定な要素が大きい場合のパターン化
- サプライチェーン

図12 被害想定のポイント

つまり、復旧戦略を主としている企業の場合は、合理的な被害想定は欠かせないということができる（図 12）。また、復旧の制約となる要素というのは、例えば大地震の場合、通常のモノ作りをしている場合には、重要なラインや設備、情報システムを守りましょうという形になるが、実はその周辺にもいろいろな落とし穴がある。例えばその重要な設備の周辺にある油のタンクなど、重要なラインの

外にある様々な施設から出火する可能性がある。火事になれば、重要な設備が被災し、修復に長時間を要する可能性がある。また、天井裏に設置されたスプリンクラー配管が地震によって被災し、大量に水漏れして生産設備が被災すれば、早期に復旧できなくなってしまう。これらはほんの一例だが、やはり専門家と一緒に現場を歩き回って実際に自分の目で確かめることが重要ではないかと考える。

それと、新型インフルエンザなどのリスクのように「不確定な要素が大きい」場合には、幾ら詳細な被害想定を行っていても、やはり不確定な要素が幾つか残ってくる。そういったものは、ある程度パターン化を行って整理し、次の作業につなげていくことが必要である。

いずれにおいても、業務プロセス・業務フローをしっかりと分析し、それぞれ使用されている経営資源を見えるようにしていく作業が必要である。それと復旧に至るまでのプロセス（復旧工程）もある程度は見える化していく必要が出てくる。インフラが復旧して、ユーティリティーが復旧して、設備が復旧するという形で、やはり時系列的に見ていくことがポイントである。実際にここまで分析を行っている企業はまだ少ないのが実感である。

(4) BCPの発動と対応計画における課題

策定された事業継続戦略に基づき、災害発生時の対応計画を策定する。このステップに関して、BCPの発動とはそもそも何であるのか、対策本部の組織体制はどうあるべきか、誰がBCPを発動するのか、各部門の行動要領はどのように考えればよいのか、という声を耳にする（図13）。

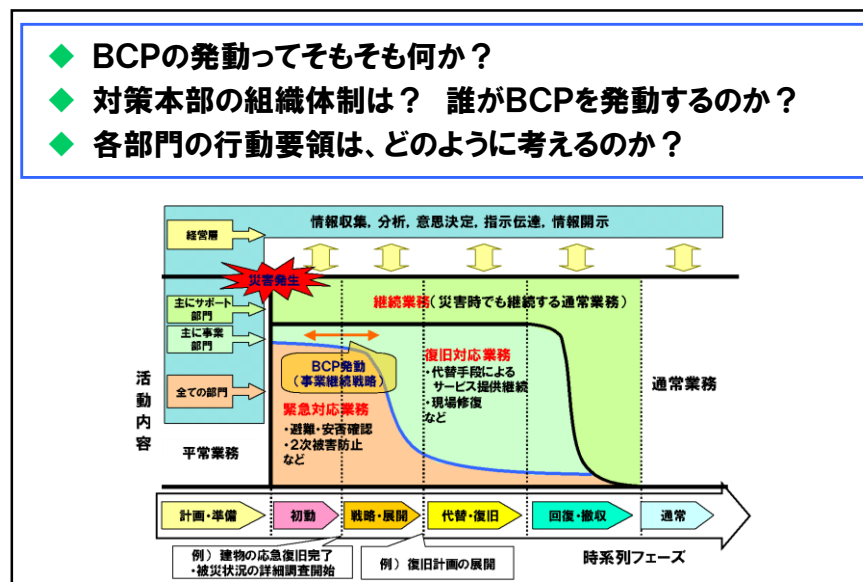


図13 BCPの発動と対応計画の策定

まず基本的な考え方として、BCPを発動するということは、企業は優先すべき商品、あるいは業務の復旧活動に、人・物・金を投入することになる。しかしこの場合、通常の災害復旧よりもコストが掛かってしまうので、災害が発生した場合の全てのケースにBCPを発動することはしたくないというのが本音としてある。一方、適切にBCPを発動しないと、災害からの復旧が遅れてしまったり、かえってコストがかかる場合も考えられる。現状では、例えば地震が発生した時に、「どんな被害状況であってもBCPを発動する」と定義している企業がある。また、「震度6強以上の場合の地震ではBCPを発動する」と定義している企業もある。さらに、「予想される復旧時間がある基準を超えたらBCPを発動する」と定義している企業もある。その他、「被災した工場単独では復旧できる場合はBCPは発動せず、他の拠点や本社の応援を仰ぐときにBCPを発動する」と定義をしている企業もある。企業にとってのBCP発動の定義は企業毎に決定すべきであるが、このあたりの議論が十分に行なわれずに定義している企業も多いように見受けられる。

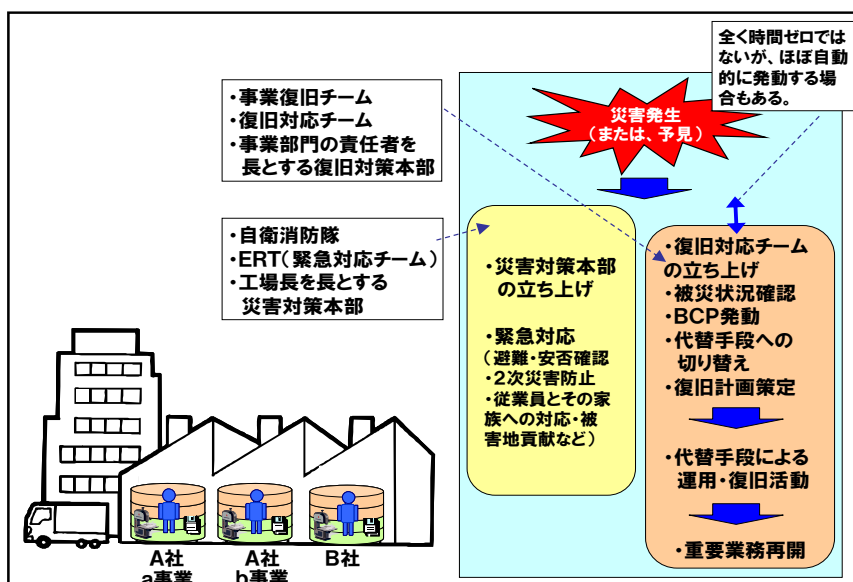


図14 災害時の対応計画のアウトライン

次に、災害が発生した場合の対応組織である対策本部の長とは誰なのか。BCPを発動する、あるいは復旧計画を立てていく責任者は誰なのかということでBCM担当者は悩み、多くの議論が起こっている。悩ましいケースとして、一つの工場の中にいろいろな事業体が入っている、あるいは他社の製造ラインが入っているケースがある（図14）。この工場の工場長は事業そのものの責任は持っておらず、あくまで基本的なユーティリティー設備の管理と安全対策に責任を持っている、そのような状況は多くの企業にも見られる。

例えば緊急対応の部分について、初動フェーズの時には工場長が緊急対策本部を立ち上げるが、ある一定時間が経過し、これから復旧活動に入ろうといった段階では事業部門の長や社長が責任者になり復旧対策本部を立ち上げる、あるいは切り換える、という形の対応を規定している企業も多くある。

しかしながら、一つの工場の中に緊急対応のチームと復旧対応のチームの両方を同時に立てられるかという、要員が十分多くいるわけではない。多くの場合、同じ人が担当しているケースもある。そのような場合の対策本部の各部門やメンバーの役割、対応計画のアウトラインをどのように考えるべきか、十分な議論がなされるべきと考える。

(5) 教育・訓練、組織への定着化における課題

策定されたBCPに基づいて教育・訓練を実施し、対応能力を向上させるとともに、BCPの不備や組織における課題を発見し、改善を図る。また、BCMの概念を組織に定着化させることが重要である（図15）。

ここでは、どのような訓練が必要なのか、継続的な取り組みにどのようにつながれば良いのか、他の事業部門にどのように展開すればいいのかということでBCM担当者が悩んでいるケースが多いようである。その中でよく聞くこととして、訓練を何度も行なっているが、実効性が高まった実感が湧かない。どうしても訓練のための訓練という感じになってしまい、訓練というイベントをやることで満足してしまっているという声である。経営者が「よくやった」と満足げに発言するのを聞くためだけに一生懸命に訓練をやっている企業もあるようだ。よく考えていただきたいのは、訓練の目的や、何を達成することを目標にしているのか、誰を対象に行なっているのか、ということをしつかり整理した上でやらないと、どうしても訓練のための訓練になってしまうということである。訓練の方法もいろいろあるが、同じ方法を使った場合でも、どのようなシナリオを設定するのか、などによって訓練の目的や目標は変わってくる。こういったところが整理できていない企業がまだまだ多いのではないかなと思う。

- ◆ どのような訓練が必要か？
- ◆ どのように継続的な取り組みにつなげればよいか？
- ◆ どのように他事業部門へ横展開すればよいか？

■ 訓練を行う目的の明確化が重要

- ✓ 訓練を行なう目的を明確にする
 - ・ 意識向上、意思決定、部門間・拠点間連携、スキル習得
- ✓ 訓練の対象者を選定する
- ✓ 訓練の手法を選定する
 - ・ ウォークスルー、机上訓練、シミュレーション、実地訓練
 - ・ 機能別、総合、ストリートワイド
- ✓ 訓練結果を基に、改善計画を策定する。

図15 教育・訓練、組織への定着化

(6) 継続的な取り組みにおける課題

最後に、継続的な取り組みが非常に難しいということを紹介する（図 16）。せっかく BCP 策定をしても、他の事業部門への横展開や翌年の継続的な改善といった取り組みがうまくいっていないケースが非常に多い。その理由として、もともと解散前提のプロジェクトチームであったりすることも多いようである。

□ BCPは計画の策定(P)と同じくらい、対策の実施(D)と維持改善(C)が難しい。

□ 定着化がうまくいかない要因(例)

- 解散前提のプロジェクト
- 人事異動で途中で担当者、責任者が交替
- BCP策定の全てを一つの部門やコンサル会社に任せっきり
- “文書の体裁”を重視し、実質的なリスク低減を後回し
- メンバー間で被害様相などの認識共有が図られていない

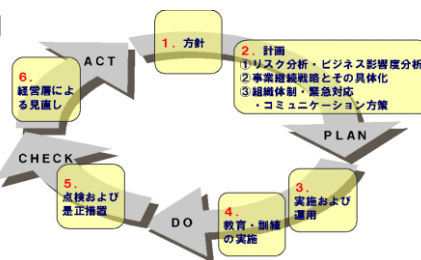


図16 継続的な取り組みにおける課題

また、人事異動で担当者が途中で変更になり、それまでやってきた各種の分析の経緯が分からないというケースもある。BCP 策定の全てを一つの部門に任せっきりにしたり、コンサルティング会社に丸投げしていて、自分達で考えようとしないうようなケースも見受けられる。この場合、コンサルティング会社の側も問題である。また、BCP 文書類の見栄えや体裁ばかりを重視していて、実質的なリスクの低減に向けた取り組みや対策の実施は後回しになってしまうということも多く見受けられる。冒頭に説明したが、経営者や策定メンバーの間で、想定される被害様相に関する認識共有が図られておらず、危機意識が欠如している、こういったことがそもそもの原因になっている場合も多いのではないと思う。

- 社員の安全を確保しながら、どの範囲で事業・業務を継続させるか、いつ業務の縮小・停止、再開を行うかの『経営判断』が必要
- 相応の投資が必要。追加的な資源投入の要否や業務の優先順位付けなどを、機動的に決定できる仕組みが必要
- 災害発生時には、トップの判断による現場の統治が必要
- 広範な部門の関係者が関与する横断活動である
- パンデミックの流行の形態やウイルスの毒性など不確定要素が多いことから、計画の見直しが頻繁に必要

図17 経営者、事務局のリーダーシップの重要性

やはり、最終的には経営者、事務局のリーダーシップが重要となる（図 17）が、最後は担当されている方の熱意に寄ってしまうのではないかと思います。

4. BCP／BCMからレジリエンシーへ

最後に、BCP／BCM に関連して今後はどのようなことが注目されていくかについて、筆者の考えを述べる（図18）。やはり地震以外の脅威に対応したBCPの策定、BCMの構築への展開が少しずつ進むものと考えている。一つは新型インフルエンザのパンデミックに対応するBCPの策定であり、製造業の中では製薬メーカーや食品メーカー、金融関係や商社関係の会社などで既に取り組みが進められている。

なお、レジリエンシー（Resiliency）は、災害による事業中断だけでなく、需要の急激な増減など様々なビジネスの変動要因に対して、その影響を緩和し、かつ早期に回復できる『復元力』を意味する。BCP や BCM はレジリエンシーを高めていくためのアプローチやマネジメントの方法の一つであるといえる。

- 地震以外の脅威への展開
 - 新型インフルエンザ
 - （特定の業種における）火災・爆発
 - 倒産リスク、与信の問題
 - アウトソーシング、協力会社
- サプライチェーンのリスクマネジメント（SCRM）
- 業務の効率化、トータルコスト削減との関連性

図18 BCP／BCMからレジリエンシーへ

また、現状では潜在的に火災リスクが高い生産プロセスを有する工場などに限定されているものの、火災・爆発リスクを対象とした BCP の策定が行なわれている。

また、取引先の倒産リスクや取引先への与信といった問題も注目されている。サプライヤーの倒産によって原材料や部品が調達できなくなってしまうことにより自社の事業が中断するといった事態の発生が懸念されている。

最近いろいろな業務をアウトソーシングする企業が増えてきている。そのような業務は、社外のアウトソーシング先の拠点で行われる場合もあるが、自社拠点に委託先企業の社員を入れて業務が行われる場合もある。その他、フィールド業務における施設・装置メーカーの従業員も同様に、社外の人達を自社に受け入れている状況である。そのような場合に、管理の難しさや複雑さも相まって、いろいろな事故やトラブルが発生し、業務の中断や停止に至る事例が今後は増えていく可能性がある。弊社も幾つかの照会を受け、これらの分野のコンサルティングを既に始めている。

次に注目されるのは、サプライチェーン・リスクマネジメント（SCRM）である。欧米では調達部門や生産管理部門を主管部門とした形で、この分野の取り組みが開始されているが、日本ではまだ自然災害に対応した BCP 策定における一つの発展系としてサプライチェーンの対応が行なわれている状況である。

また、不況になってくると、BCP の策定や防災活動に対する投資は抑えられる可能性があるが、今後は BCP 対策と業務の効率化やトータルコスト削減も同時に達成できるような対策・対応が求められてきているのではないかと考えている。その一つは、グリーン BCP と呼ばれるものである。例えば、消費エネルギーの削減や CO2 の排出量削減といった環境対策と耐震化といった BCP 対策を同時に達成できるよう、新しい設備の導入を検討している企業がある。

（第249 号 2009年 7月発行）

●参考文献

- 1) 内閣府（防災担当）：企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査，2008 年 6 月
- 2) 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社：「実践 事業継続マネジメント」，2006 年 12 月，同文館
- 3) 青地忠浩：「半導体産業向け事業継続（BCM）の 10 ポイント」，SEAJ ジャーナル，2006 年 9 月号，日本半導体製造装置協会
- 4) 青地忠浩：「製造業において今、求められる事業継続マネジメント（BCM）とは」，クオリティマネジメント，2007 年 7 月号，財団法人日本科学技術連盟
- 5) 青地忠浩：「新型インフルエンザの脅威と事業継続マネジメント（BCM）」，月刊グローバル経営，2008 年 11 月号，社団法人日本在外企業協会

【本稿は、2009 年 1 月 16 日に第 9 回 比較防災学ワークショップ「みんなで防災の知恵を共有しよう」に掲載されたものを京都大学防災研究所 巨大災害研究センターの許可を得て一部加筆して転載しています。】