



経済情勢の変化とBCMの見直し

1. はじめに

2008年から続く急激な経済状況の悪化や市場の信用収縮により、企業のリスク環境が大きく変化している。景気の悪化時には、コスト削減の一環としてBCMを含めたリスク対策費用が圧縮される場合が多いが、災害や事故は景気に関係なく発生する。考えられる対処策は複数あるが、本稿では効果的な対策の一つとして、既に事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）¹を策定・構築済みの企業における、BCP・BCMの見直しを提案したい。

2. 景気悪化・信用収縮によるリスク環境の変化

経済・社会環境の変化が及ぼす影響は企業ごとに当然異なるが、景気が悪化した場合のリスク環境の変化については、一般論として以下が挙げられる。

(1) リスク自体の増大

日本においては、BCMの対象リスクとして、地震や台風などの自然災害や、昨今では新型インフルエンザを代表とするパンデミックについての検討が進んでいる。これらの脅威の発生頻度については、景気動向による直接的な増加は無いと考えられる。一方、犯罪行為については、社会・経済情勢の悪化によって増加すると指摘されている²。特に行政・公共機関や、マスコミ、小売業については、犯罪やテロ行為の対象となることが多く、景気悪化によりリスクが増大する可能性が高い。

また、景気悪化による人員削減が自社や取引先企業で行われる場合もある。労働者数削減（労働密度の上昇）には労働災害発生率との相関があり³、人員削減により労働災害や産業事故が増加することが懸念される。

(2) リスク対応能力の低下

景気後退期には、企業側のリスク対応能力が低下することがある⁴。これには、過去の事例や直近の報道から、以下の要因が挙げられる。

¹ 本稿では、事業継続計画（BCP）を「不測事態にも重要事業を継続・早期復旧させるための実行計画」、事業継続マネジメント（BCM）を「BCPの実効性を高めるための継続的活動」と定義する。

² 法務省編、『犯罪白書 平成18年版』（2006）、第6編/第2章/第3節/1

³ 法政大学大原社会問題研究所編、『日本労働年鑑 第55集』（1985）旬報社 132頁。

⁴ 同様に景気拡大期においても、リスク対応能力が低下する場合がある。

①リスク対策費用（BCM費用）の減少

リスク、特に大きな災害や事故への対策費用は、実際の効果を正確に見通すことが困難なため、取組への投資費用対効果が見えづらい。景気悪化に対応したコストカットにあたって、直接的な効果が算出しにくいリスク対策費用は削減されがちであり、結果としてBCMの効果が充分発揮されない可能性がある。

②リスク担当人員の転換、削減

上記理由及び景気悪化に伴う配置転換等により、リスクや災害担当人員が減少・異動した場合、ノウハウの損失や取組の鈍化が起り、企業としてのリスク対応能力が低下する。

③対策の中止、延期

BCMの改善策・対策として計画されたもののうち、建物施設の耐震化や情報システムの冗長化、人員のクロストレーニング⁵など、コストが大きいものについては、中止されたり延期されたりすることがある。

④外部サービス（コンサルティング等）の削減、中止

同様にコスト削減として、BCMや防災専門のコンサルティングや、分析サービスなどの利用を中止、削減する場合がある。このような場合、BCMの構築が滞ったり、必要なリスク分析が不正確になったりし、結果的に効果的なリスク対応が難しくなる可能性がある。

⑤業務にあった「ゆとり」の削減による柔軟性とレジリエンシー⁶の減少

人員の削減を含む、サプライチェーンやバリューチェーンのスリム化が、コスト削減を主目的に加速する。特に製造業では、在庫の削減や、余剰人員のカット、取引先の絞込み、拠点の集約などのリーン生産方式を採用する企業が増加すると考えられる。しかし、スリムな製造環境、経営環境は、非常時にバッファ⁷が少ないため、他社や他拠点での被災が自社に及ぼす影響が比較的大きくなり、結果として長期的な脆弱性が増加すると指摘されている⁷⁸⁹。

(3) 災害対応費用の減少（リスク受容可能量の低下）

上記（2）は、通常時のリスク対策における問題であるが、それに加え、実際の災害・事故対応時に利用できる流動性資金についても、景気悪化に伴い減少が予想される。

事業利益が減少した場合、当座の資金や余剰金などの一般資金が減少し、結果としてリスク発生時に利用できる流動性資金が減少する可能性がある。また2009年度現在の景気悪化と金融機関の損失拡大に伴い、ヨーロッパ及び米国では大規模な信用収縮が観察され、日本への波及も予想されている¹⁰。信用収縮が発生した場合、災害時の対策費用や復旧費用の借入れが困難になるため、結果として企業の脆弱性が高まる。

加えて、通常であれば保険やその他リスクファイナンス手法でカバーされる被災損害の場合でも、景気悪化対抗策として、保険手配の取りやめ、保険の免責金額（自己負担額）の拡大、填補限度額の低減、等により、リスクコストを削減している場合には、十分な保険金を受け取ることができない可能性もある。

⁵ BCMにおけるクロストレーニングとは、災害等発生時等に代替要員(他部門要員)でも業務が実施できるようにするための研修等を指す。

⁶ レジリエンシーとは、災害や障害からの回復力のことを指す。

⁷ Yossi Sheffi 著、『企業のレジリエンシーと事業継続マネジメント』（2007年）、日刊工業新聞社 100頁

⁸ ただし需要の低下に際して、業務稼働率の低下、余剰在庫の保管、従業員の労働時間削減（ワークシェア）等を実施した場合は、レジリエンシーは向上する。

⁹ また、好景気時にリソースを目一杯使って業務を処理している場合も、レジリエンシーが低下している。

¹⁰ 日本経済新聞 「金融危機と日本経済（2）不信の連鎖、市場揺さぶる」2008/10/01



3. 景気悪化に伴うBCMの見直し

企業のリスク対応力の強弱に関わらず、災害や事故は発生し、リスクに対して脆弱な企業はより大きな被害を受ける。従って、景気や経営の悪化によって流動性資金が低下している状況では、本来はリスク対策を好景気時よりも強化する必要がある。現実的にリスク対策コストをある程度削減・節約するのはやむをえない状況の中で効果的なのが、BCMの見直しである。既存のBCM・BCPに最新の社会情勢や経営環境を反映させることで、費用をかけずにBCMの実効性とリスク対応力を維持・向上させることが可能である。以下、昨今の情勢を踏まえた、BCMの具体的な点検是正のポイントについて、分析、戦略、対策の3点に分けて解説する。

(1) ビジネス影響度分析 (Business Impact Analysis: BIA) ¹¹の再実施

社会経済状況や経営環境・事業環境の変化により、既存のBIAが正確なリスク環境や事業状態を反映していない状況が考えられる。BIAを再度実施したり、使用した数値を変更したりし、最新の環境を反映するように見直す必要がある¹²。具体的には、以下の経営リソースや要素について見直すことが推奨される。

①対象商品

製品やサービスの提供レベルの変更、供給の中止、新製品・サービスの開始などがあつた場合、対象製品・サービスの重要度を再度評価する。

②ボトルネックの変化

業務プロセスが変化している場合は、その変化が業務の脆弱性にどのような影響を与えているのか分析する必要がある。人的、物的、情報リソース等のそれぞれについて、変化があつた部分とその影響をまとめ、ボトルネックを再特定する。

人的リソース：

リストラや再配置、契約の変更などにより、重要業務に関わる人員が減少したり、役職が変化したりしている場合がある。その場合は、業務の流れに関連する人員を再整理し、脆弱な部分に変化していないか確認する。特に、特定の技術を持った要員・スペシャリストの配置転換や、退職による

¹¹ ビジネス影響度分析 (BIA) とは、重要な事業や業務が停止したり、製品やサービスの供給量が低下したりした場合の、定量的・定性的な影響を分析することを指す。BIAの結果は、目標復旧時間の設定や対策立案の根拠となる。

¹² BIA については、好景気時にも逆の観点から再実施することが必要となる。

欠員に注意が必要である。

物的リソース：

重要業務に関わる事業拠点の閉鎖や移転、実施業務の変更等がある場合は、各拠点のリスク環境を再評価する。特に主要製品やサービスの基幹拠点や代替拠点に変更があった場合は、被災時の影響、復旧時の戦略やプロセスに大きな変化が生じることがあるので注意する。

在庫：

在庫量に大幅な増減があった場合は、関連する業務プロセスの抱えるリスクが大きく変化する。一般的に、完成品の在庫量が充分にある場合は、生産プロセスが中断しても出荷を続けることが可能であるため、目標復旧時間（Recovery Time Objective: RTO）の達成に余裕が生まれる。逆にコスト削減等を目的として完成品の在庫量を減らしている場合は、その分目標復旧時間が短くなる。

情報リソース：

情報システムや業務マニュアル、契約書などは、経済状況の変化で大きな影響を受ける部分ではない。ただし、業務プロセスの変更があった場合は、関連する業務マニュアル等についても適切な修正がされていることを確認する¹³。また、情報システムを刷新したり、バックアップ方法が変更されたりした場合には、それらが災害発生時の復旧計画に及ぼす影響を分析し、BCPに反映させることが必要となる。

取引先：

取引先（サプライヤー、顧客、委託先等）の倒産や事業規模、在庫量の変更は、自社の事業の復旧時間に大きく影響する。必要に応じ、新しい調達先の確保や、物流ルートなどの脆弱性を確認する。

③保険やリスクファイナンスの見直し

コスト削減を主目的として（BCPを考慮せずに）保険や資産のポートフォリオが変更されたときは、災害時に使用できる資金が大きく減少している可能性がある。保険料などのコストが削減されて、支払給付金額（保険金受取額）が減額されている場合は、災害発生時の財務インパクトを見直し、事業継続に支障が生じないか確認する。この際、被災時の手元流動性確保策（保有株式の売却等）を計画に組み込むことも一案である。

(2) 戦略の修正

上記の通り、社会環境や業務、取引先やステークホルダーの要求などが変化し、想定復旧時間や目標復旧時間が変化している可能性がある。場合に応じて、新しい代替拠点を検討したり、逆に拠点内での復旧を優先させたりするなど、災害発生から業務復旧までの戦略の修正や変更が必要となる場合もある。BCM戦略は経営戦略の一環であるため、この修正・変更について経営層を含めて議論、承認が必要となる。

(3) 対策案の見直し

戦略の修正・変更に伴い、具体的な対策案についても見直しを実施する。地震や新型インフルエンザについては、ここ数年で注目が高まっており、その対策技術についても開発が進んでいる。耐震対策については、大規模な工事を必要としない比較的安価な工法や、設備・備品の簡易固定技術が開発されているので、それらを利用することでコストを削減しながらリスクの低減を図ることができる。安否確認システムや情報システムの冗長化、必要物資の備蓄などの、元来高額であった対策についても、技術の発展に伴い安価なものが開発されている。また、実効性のあるBCPの策定を条件とした優遇金利融資等の制度もあるので、対策実施費用に活用することも可能である。これらの新技術やサービスを導入することで、リスク対応力を高めるだけでなく、現状コストの削減が可能な場合もあるので、BCMの見

¹³ 災害時には通常の作業要員以外が代替要員として業務を担当することがあり、その際に適切な業務マニュアルが必要となるため。

直しを機にサービスプロバイダー等にお問い合わせすることも推奨される。

また、関係取引先へのBCMの啓発や、連絡先の整備、復旧業者の事前契約、代替通信手段の確保、人員のクロストレーニング、復旧手順のマニュアル化、緊急時融資枠の確保など、比較的成本のかからない対策についても、検討の見逃しが無いかを再確認し、必要に応じて実施していくことが、景気の好悪に関わらず重要である。

4. その他一般的なBCMの見直し事項

上記では景気・社会環境の変化をBCMの見直しで反映させることの重要性を説明したが、その他にも定期的な見直しで確認すべき要素がある。

(1) 新しい脅威への対応

BCPを初めて策定する場合は、作業の効率化のために少数の代表的なリスク・脅威を特定して、リスク分析やBIAの実施、そして対策の立案を行うことが一般的である。当然ながら企業を取り巻くリスクは多様であり、単一のリスク対応のみでは不十分であるので、追加的に検討の対象とするリスクを増やしていく必要がある。

特に新型インフルエンザについては、2008年以降注目が高まっているH5N1型インフルエンザや、2009年以降世界的に流行しているH1N1型インフルエンザの国内発生等、取り巻く環境が大きく変化している。国や地方でも対策方針等が改正・発表されている¹⁴ので、それらを参考に取組を進め、BCMを充実させることが急がれる。

(2) BCPの訓練やテスト結果の反映

BCPの訓練やテスト、また防災訓練などの結果やそこで明らかになった改善点を、BCPに反映させることも重要である。BCM・BCPにどのような改善を加えられるかを念頭において訓練やテストを計画・実施することで、改善点や修正点を効果的に特定することができる。特に景気の悪化に伴って通常業務の負荷が低下している状況は、今までであれば実施が難しかった大規模訓練や、複雑なシナリオの訓練を実施し、次の好景気を見越してBCMの充実を図る良い機会である。

(3) 残タスクの処理の反映

BCPを初めて策定する場合、あまり分析に深入りしすぎると時間ばかりかかるので、まずはBCPを一度策定し継続的に改善することを目標として、被害想定から始まってボトルネック分析や業務プロセス分析等を概括的に済ますことがある。そのため、結果として複数の課題が残ることが多い。そこで毎年の見直し時には、前回までに対応し切れなかった課題を再検討したり、分析を深めたりすることで、BCPの穴や隙間を埋めていくことが推奨される。

(4) 法体制や国際規格、ガイドラインの変更の反映

この数年でBCMを取り巻く環境は急速に変化しており、関連する法体制や国際規格が変更されたり、関連機関からガイドラインが発行されたりすることがある。強制力の有る無しに関わらず、それら関連文書の内容を確認し、参考となる部分についてBCMへ反映させることが有効である。例として、2008年度以降に発表・改定された主な法令やガイドライン等を列記する¹⁵。

¹⁴ 厚生労働省 新型インフルエンザ対策関連情報

(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekaku-kansenshou04/index.html>)

¹⁵ 企業防災については、加えて内閣府の企業防災のページでも参考情報が更新されている。

(<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/>)

名称	発行・関連機関	時期	ポイント
英国規格 BS25999-2 ¹⁶	英国規格協会	2008年2月邦訳版発行	国内でもBCMの第三者認証が開始。
ISO PAS 22399 ¹⁷	国際標準化機構	2008年3月邦訳版発行	事業継続（社会セキュリティ）の国際規格公開仕様書。
感染症法（改正）	厚生労働省	2008年5月施行	新型インフルエンザの取り扱いや、対応について改正。建物や道路の封鎖についても言及。
ITサービス継続ガイドライン	経済産業省	2008年9月公表	ユーザ組織を念頭に、IT継続の具体的な実施策等を解説。
新型インフルエンザ対策ガイドライン	内閣官房 厚生労働省	2009年2月発行	パンデミックに備えた国や国民の対策に加え、職場での対策やBCPについて解説。
消防法（改正）	総務省消防庁	2009年6月施行	高層ビルや大規模商業施設に、火災以外の自然災害にも対応した防災管理者や消防計画が必要に。

また、各業界団体や協会などでも、業界に特化したBCMやリスク対策に関わるガイドラインや参考情報が出されている場合もあるので、適宜確認が必要である。

(5) 業務内容や社内制度等の変更の反映

会社法の制定や金融商品取引法の施行に伴う内部統制への取組や、環境保護への取組が各社で進んでいる。それらの取組や、付随する業務内容や仕様の変更に伴い、BCMの内容についても見直しが必要な場合がある。具体例として、情報セキュリティ規定により、重要データの自宅保管が難しくなったり、緊急連絡網の取り扱い方法が変更されたりする可能性がある¹⁸。また、使用しているリソースや業務手順が変更されている場合もある。単純な例としては、緊急連絡網の電話番号が古いままであったり、拠点や部署が改廃される前のままであったり、新しい取引先がリソース一覧から抜けていたり、ということが実際にある。変更点を洗い出し、最新の社内制度や業務内容をBCPに反映させる必要がある。

(6) 取引先のリスク対策状況の反映

特に大企業や製造業を中心として、国内でもBCMを構築する企業は急増している。数年前に自社でBCPを策定した時点ではリスク対策が進んでいなかった取引先やサプライヤーについても、現在ではBCMの構築がなされている場合がある。また逆に、もともとBCMを整備していた企業でも、景気の変動等でその実効性に問題が生じている可能性もある。取引先やサプライヤーに対してヒアリングやアンケートを再度実施し、復旧計画や対策に反映していくことが重要である。

¹⁶ British Standard Specification for Business Continuity Management

¹⁷ International Organization for Standardization, Publicly Available Specification: 2007. Societal Security - Guideline for incident preparedness and operational continuity management

¹⁸ 緊急連絡網が作れなくなった等の情報セキュリティ対策は、個人情報保護法の解釈の誤りである場合が多い。

5. おわりに

マネジメントシステムにおける見直しの必要性については広く認識されており、内閣府の事業継続ガイドラインや英国規格のBS 25999でも、年一回以上の点検是正と経営層による見直しが要求されている。しかし現実には、BCPや災害対応計画を作成し、対策を一通り実施した後は、何か災害や事故が発生するまで放置されてしまうようなことが多く見受けられる。万が一の場面でも有効に機能するよう、BCM・BCPを最新の状態に定期的に更新することが、費用対効果の高いBCMへの王道であり早道である。本稿では、2009年6月現在の社会経済状況を踏まえ、景気悪化時のBCMの見直しについて主として解説したが、通常時や好景気時についても、同様の観点からBCMを見直し、改善していくことが重要である。

(第250号 2009年 7月発行)

引用文献・資料 ※URLについては全て2009年6月1日最終アクセス

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング著、『最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本』
(第7刷、2009年) 秀和システム
- ・ 丸谷浩明 指田朝久共著、『「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A』(2006年) 日科技連出版社
- ・ Yossi Sheffi著、『企業のレジリエンシーと事業継続マネジメント』(2007年) 日刊工業新聞社
- ・ 亀井利明著、『リスクマネジメント総論』(2004年) 同文館出版
- ・ BCI 「Benchmarking through the Credit Crunch」 Continuity Magazine、
January/February 2009、7頁-8頁
- ・ 法務省編『犯罪白書 平成18年版』(2006年)
- ・ 法政大学大原社会問題研究所編、『日本労働年鑑 第55集』(1985年) 旬報社
- ・ 市嶋洋平 「不況の今こそBCPに取り組むチャンス」 ITPro、
(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20090317/326787/>)