

BCP(事業継続計画)を考え直す

東日本大震災の教訓と 今後のBCPのありかた



白橋 賢太郎

(株)NTTデータ経営研究所
マネージャー

プロフィール：しらはし けんたろう

平成12年東京工業大学工学部卒、平成14年同大学大学院修了。外資系コンサルティングファームを経て現職。事業継続計画(BCP)策定に係るコンサルティングのほか、新規事業・サービス企画、ベンチャービジネスに関する政策立案支援等、多くのテーマを手掛ける。

1 はじめに

東日本大震災が発生してから、1年余りが経過した。主たる被災地域である東北地方をはじめ、復旧・復興の途上ではあるが、新たな災害が、またいつ起こるとも知れず、企業は今後も、発生自体をコントロールできないような自然災害等と向き合っていかなければならない。

3.11の震災で、企業にどのような影響が及び、何が課題であったか、BCP(事業継続計画)をはじめとした、既存の対策は有効に機能したか、等をテーマに、昨年、NTTデータ経営研究所等で実施した、『東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査^(※)』(以下、企業アンケート調査)の結果をもとに、今回の震災の教訓を、企業の事業継続に向けた取り組みにどう活かしていくかについて、触れていきたい。

2 「複合的広域災害」という 特異性

東日本大震災は、人類がこれまで経験したことのなかった、複合的な広域災害である。国内観測史上最大級のマグニチュード9.0という地震の規模、その直後に発生した津波が数百キロにわたる地域に襲いかかった様は、誰もが言葉を失った。被害はこれに留まらず、原発事故、交通インフラ途絶による帰宅困難者、燃料・モノ不足、計画停電、風評被害などの事象が連鎖的・同時多発的に、その影響地域の拡がりとともに、発生していった。

広域的な大災害として、世界的にも記憶に新し

※…NTTレゾナントのWebアンケートサービス「gooリサーチ」の協力を得て、共同で実施。尚、本調査では、BCPを「自然災害や事故など、企業・団体活動を阻むリスクに直面した際に、事業活動の停止による損失を回避、もしくは緩和することを目的に策定するものであり、未然にビジネスの中断を防止するための対策や、有事発生の際の緊急対応計画を含む」と定義付け、これを前提に回答を得ている。

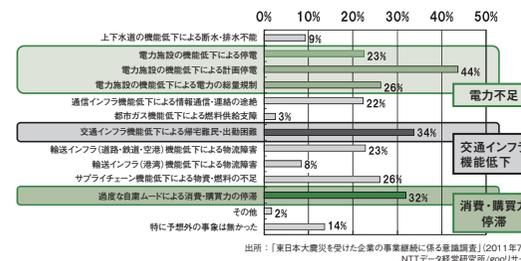


図1 想定外であった発災後の状況 (N=1,020)

いのは、中国・四川大地震(2008年)、インドネシア・スマトラ沖地震(2004年)が挙げられる。どちらも多数の犠牲者を出した、過酷な災害であったが、災害の特徴としてみると、被害の多くは、それぞれ家屋倒壊、津波によるものが殆どであり、東日本大震災が「複合的な広域災害」であるという特異性が見えてくる。

実際に、企業アンケート調査において、震災の影響について尋ねてみたところ、全国の7割の企業が、3.11の震災において「何らかの影響を受けている」状況であった。地震動・津波といった、直接的な被害を受けた地域以外で広範にわたり、経営上何らかのネガティブ・インパクトを受けている様子が伺える。

また、次々と発生する様々な被害は、過去の限られた知見に基づく想定を超え、「想定外」という言葉が、震災直後、相次いで聞かれた。この「想定外」の意識の内訳について見てみると(図1)、「電力不足」、「交通インフラ機能低下」、「消費・購買力停滞」といった、自社に起因しない外部要因の事象が多くを占めている。従業員規模が大きくなるほど、「電力施設の機能低下による計画停電」「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」といった、ガバナンスに係る問題が想定外であったとの意識が強く、一方、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」といった事業収益そのものに係る問題については従業員規模が小さい企業ほど想定外であった意識が強く、企業規模によっても意識の違いが見られた。

3 十分ではなかった 事業継続の取り組み

次に、3.11の震災発災までの企業による事業継続の取り組みについてみていきたい。

3.11の時点では、BCPについて「策定済み」と回答した企業は25.8%であり、「策定中」まで含めると、44.7%の状況であった。上場企業では、半数近くの45%が「BCP策定済み」である。一方で、未上場企業は2割に満たない。業種別では、金融・保険業で半数超が「BCP策定済み」と、群を抜いて取り組みが進んでいる。一方で、教育・医療・研究機関や、商業・流通・飲食業においては、事業継続の取り組みに遅れもみられるようだ。(図2)

それでは実際にどのような取り組みが行われてきたのか。図3は事業継続に向けて企業が取り組んでいた対策内容についての回答結果である。

結果を俯瞰すると、BCP策定・未策定にこそ、程度の違いはあるものの、共通の傾向が見て取れる。災害・事故等発生時の体制設置や、被災・被害状況の確認など、いわゆる初動段階における手



図2 3.11時点での企業のBCPの策定状況 (従業員規模別) (業種別) (地域別)

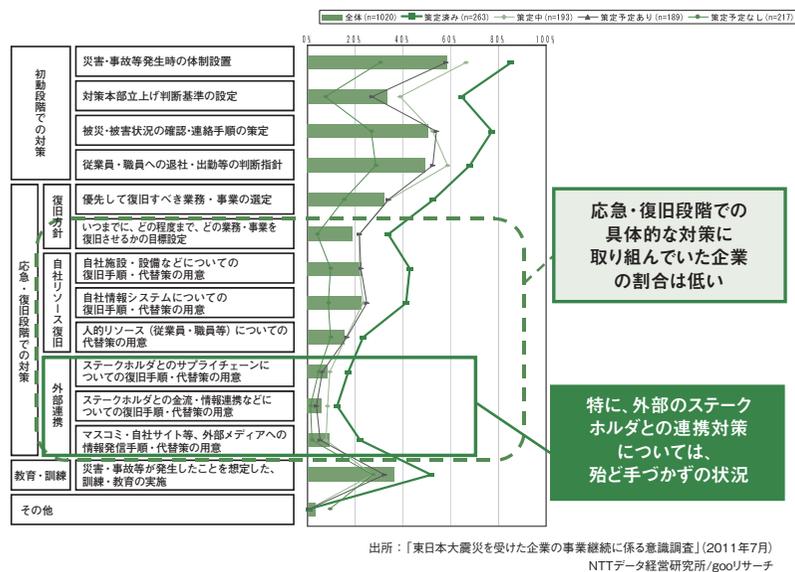


図3 事業継続に向け企業が取り組んでいた対策内容

順については、相対的に高い対策策定状況にある。

一方、早期に業務を復旧させるための手立てや、リソース不足の際の代替案策定など、応急・復旧段階での対策策定状況については、逆に低い回答率が得られた。さらに、応急・復旧段階での対策を自社リソースに係る部分と、取引先など外部との連携に係る部分に分けてみると、後者の取り組みについては、さらに対策が進んでいない状況が明らかになった。

「BCP策定済み」と回答した企業に注目してみると、各社で定めているBCPが必ずしも十分な内容には至っていない状況が見えてくる。初動段階での対策については7割弱～8割強の割合で策定されている。しかし、応急・復旧段階での対策となると、「優先して復旧すべき業務・事業の選定」については辛うじて半数を超えるものの、「いつまでに、どの程度まで、どの業務・事業を復旧させるかの目標設定」については3社に1社程度の実施状況であった。「BCPは万能であり、手順さえ定めておけば、あらゆる業務を早期に復旧可能とするもの」という誤解は少なくない。しかし、有事の際に優先して復旧すべき業務を経営目線から絞り込み、業務停止がどこまで許容されるのか、ど

の程度のサービスレベルを確保すべきか等の検討を行い、その上で、はじめて復旧にむけて必要な経営資源や代替策について議論ができるのである。

さらに、「BCP策定済み」と回答した企業において、特に対策策定の割合が低かったものは、全体的な傾向と同様、「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」と、「取引先など外部との連携に係る対策」である。

3.11後の対応に関し、自社において発見された課題・見直し事項について見てみると（図4）、「出勤・帰宅困難時の対策強化」、「従業員・職員等の安否確認方法・手順の見直し」、「緊急時の手順・行動計画の見直し、教育・訓練の徹底」、「計画停電等、社会インフラ機能低下時の対策強化」等、BCP手続き見直しに係るものが上位を占めた。なかでも、「出勤・帰宅困難時の対策」や「従業員・職員等の安否確認」については、先にて指摘したように「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」についてBCPとして特に対策策定の割合が低いことを合わせてみると、災害発

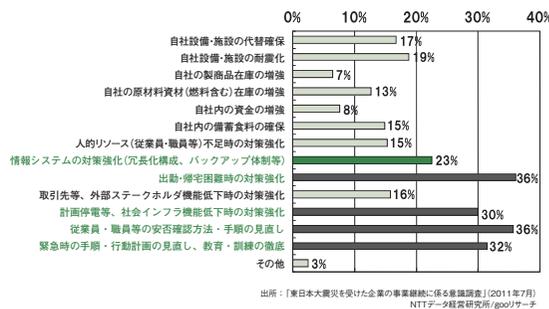


図4 震災発災後の対応で、社内で発見された課題・見直し事項 (N=1,020)

生時において誰を出勤させるべきか、不足が生じた時にどう補うか、等の計画が予め策定されていれば、少なくとも出勤判断については、もう少し機能したのではないかと推察される。

4 BCP再点検・・・6つのポイント

今回の震災を教訓とし、いま何を見直すべきか。「具体的に動ける・具体的に機能する」BCPとしていくための、6つの着眼点を挙げておきたい。

①被害想定

- ・「原因」よりも、「結果」志向で想定せよ
- ・実体験が風化しないうちに、繰り返し検証
- ・「本社被災」からの脱却

リスクマネジメントや危機管理にも共通して言えることだが、BCPを策定する際には、最悪のシナリオを想定することが求められる。しかし、実際には企業の予算には限界があり、またスピード感も求められるため、対応できる範囲ギリギリでの想定を置くことが多いのが現状である。ただ、被害想定を小さくし過ぎて、二次災害の発生や、交通・通信インフラ等の外部環境の影響についてまでも考慮されないような状態は避けておきたい。「地震だ」「パンデミックだ」といった、原因事象よりも、その結果、どこにどんな被害がおきているかという、結果事象をしっかりと議論して被害を想定し、今回の震災の実体験を持った、臨場感のある検証を繰り返していくことで“想定内”の懐を拡げておきたい。

また、実際の事例で、想定するシナリオで多いのが、本社が被災した、というものが多く、今回の震災でも、比較的BCPの取り組みが進んでいた金融機関でさえも、「本社被災」のシナリオしか持っておらず、初動から躓いた、という話も聞いている。自社拠点の被災パターンも、地震の場合は、エリア軸で、いくつか持っておく必要がある。

②目標設定

- ・BCPは、“万能薬”にあらず

- ・今一度、経営戦略の視点で、“捨てる”議論を
- ・目標設定は、「復旧時間」だけではない

先にも述べたように、BCPは企業のすべてを救う万能薬ではない。厳しい制約があるなかで、事業を継続・早期再開するためには、経営の目線で、優先して復旧すべき業務を選定し、いつまでに、どの業務を復旧させるかの目標について、しっかり議論・策定することが必要だ。いわば、戦略的な「捨てる議論」をする必要があるのだ。

また、目標設定は、時間だけではない。「最低限のサービスレベルとは、どの程度まで許容されるか」という視点で、必要に応じて、本来の運用とは異なる、代替的な運用でもって、業務を継続する、という発想が大切となる。

基本的な部分ではあるが、本調査の結果を踏まえ、この点についての重要性を改めて訴えておきたい。

③役割分担

- ・怖いのは、本社災対本部と、支社・事業所との「ポテンヒット」
- ・避難・出退社判断は、各事業拠点、同じで良いか？
- ・情報集約、意思決定支援機能の独立性

今後、複数拠点や取引先等まで拡げてBCPを見直していく動きが加速していくことが想定される。その際に気をつけておきたい点として、拠点ごとの災害対策組織の役割について明確にしておく必要があるだろう。事例の一つとして、従業員の避難/退避の判断・指示や帰宅困難者への対応について、本社と各事業所の災対チームの役割分担が不明瞭なために、抜け漏れや混乱が生じたケースもあった。体制や手順について、しっかり定義したBCPはあるが、意外に「誰が、どの範囲を、どう見るのか」といった、役割分担については、詰め切れていないケースが良くある。

自社ビルなのか、テナントとしてオフィスを借り入れているかで避難や、従業員の出勤・退社の判断や、プロセスが異なる点も考慮に入れる必要があるだろう。

また、ある企業では、有事体制において事務局

的な位置づけを担う組織が定義されており、そこは各チームから情報集約をはかり、災対本部の意思決定支援を担う機能であったのに、いざ有事発生となると、窓口対応や広報対応にも駆り出されてしまって、結局、司令塔としての役割を果たせなかった、という例がある。

有事の体制は、平常時の組織機構と異なる形になることが想定されるが、その際には、情報集約・意思決定支援を担う機能については、独立性を確保しておくことが必要である。

④対応手順

- ・現状の手順で想定されているケースは、限定的ではないか？
- ・重要なシナリオ分岐に係る、判断材料・判断基準が整備されているか？

今回の震災を踏まえ、対応手順の実効性について、各社で検証が進められていると思うが、有事発生時の初動～復旧にかけての対応手順については、より柔軟性に富んだ内容が問われるだろう。中身の実効性検証はもちろんのこと、現状の手順で想定されているケースは限定的ではないか（例えば、休日・夜間帯での発災ケース、本社以外での災対本部設置ケース、等が想定されているか）、重要なシナリオ分岐に係る判断材料・判断基準が整備されているか、今一度検証しておきたい。

⑤事前対策

- ・目標設定によって、事前対策も変わる
- ・他の代替策は無い、再検証を
- ・予算は無限ではない。だからといって、うやむやにはしない

有事の際に優先して復旧すべき業務について、目標復旧時間までに再開できなかったものもあったのではないかと。「30分以内に復旧」と、「5営業日以内の復旧」とでは、事前に打つべき対策が異なるし、「どの程度・サービスレベルで復旧・再開させるか」によって、とるべき代替策の妥当性も変わってくる。必要な経営資源の配分・配備や、代替策の妥当性について、その理由とともに検証しておきたい。検証の結果、必要に応じリソース配備計画の再策定を進め、もし予算面などで当面対

応できない課題が残る場合には、BCP文書に明記のうえ、経営層への周知・認識を図っておくべきである。残課題を「うやむや」にする、とか、残課題そのものをなかったことにするため、そもそもの被害想定を軽度にする、といったことは絶対にしてはいけない。

⑥教育・訓練

- ・その職場にいる人たち皆が、動けるように
- ・震災から年月が経っていない今こそ、敢えて「机上訓練(再現)」を

今回の企業アンケート調査では、策定していたBCPの中で「災害・事故等が発生したことを想定した、訓練・教育の実施」について課題認識している企業のうち半数近くが、手順や対策を定めていたが、カバーする対象に漏れがあり、計画通りに実行できなかったことを理由に挙げている。

各拠点には、プロパーの従業員以外にも、派遣・契約等の協業者、常駐している取引先要員がいるケースが多い。BCPにおける教育・訓練プログラムそのものの妥当性・有効性を検証するとともに、対象者についても見直してみると良い。

もうひとつは、「机上訓練」の重要性だ。「机上訓練」というと、これまで、どちらかと言うと軽視しがちであったが、主に初動動作を確認する「実地訓練」とは違い、復旧に至るまでのプロセスを検証できる点や、ディスカッションベースで進めることにより、時には立ち戻りながら、論点をクリアにすることができるといったメリットがある。

5 今後求められる、BCPのありかた

これまでBCPについては、事業中断による被害の極小化という点に加え、コンプライアンスの確保、CSR(企業の社会的責任)という観点からもその必要性は高まっていたものの、いつ起こるかも知れないリスクに対する投資というイメージが強く、売上や利益の拡大と直接的に結びつきにくい印象があった。しかし、震災を経た今、社会環境の変化や、昨今のIT技術の発展に伴い、BCP等

リスク管理を強化することで、経営効率や競争力を高めていく動きに繋がっていくことが可能となってきた。例えば、リスク分散のためだけに自社拠点を遠隔地に新設するのではなく、外部のベンダを活用して、業務やIT運用をアウトソーシングすることにより、比較的容易に地方や海外へ拠点分散することが可能となる。実際に、BCPの中で検討された施策として、自社のコールセンタを地方に分散し、コスト削減を実現させた企業も出てきているようだ。また、今後は、調達先の選定や取引の条件に、品質や価格だけでなく、リスク管理のレベルが重視される。言い換えれば差別化要素(競争優位)にもなり得るのだ。

最後に、BCPの整備や見直しが進んだのち、どのような事業継続のありかたが展望されるのかについて、触れておきたい。

個々のBCPが整備され、実効性のあるものとして充実しても、やはり対応には限界がある。自社が事業継続できていても、肝心のステークホルダーが被害を受けたまま機能しない状態では、まわりまわって、自社の損失にも繋がってくる。

そうした時に、必要になってくるのが、「連携」というキーワードである。

BCPの「連携」と言っても、さまざまな観点があるが、大きく3つ、挙げておきたい。まず考えられるのは、サプライチェーン、バリューチェーンを形成する企業間の連携である。事業継続における、企業間の連携で、最も重要なのは、BCPを構成する基礎の部分、それは、有事の体制・窓口はどうなのか、何を生かし、いつまでに復旧させるのか、といった、基本方針の部分、企業間で共有し、整合を取っておく

ことである。これが無いと、早期復旧のために個社で取り組んでいることが、意味をなくしてしまう恐れがある。

つぎに、同業者同士が、連携する、というありかただ。いわゆる、「競合」から「協業」「共助」へ、との考え方であるが、緊急時において、相互に要員応援や、代替生産を行うことができることや、BCPの内容をある程度、共通化することができ、策定・導入に係るコスト・ノウハウ・スピードの面において、効果を発揮することが期待できよう。

最後に、地域的な連携である。地域的な枠組みによるBCP連携は、ディストリクト・コンティニュティ・プラン(DCP)、と呼ばれており、地域行政や、その地域の中核企業、また、医療・金融といったインフラ機関が、中小企業や地域コミュニティを巻き込んで、有事の際の相互連携・協力を図っていく動きである。(図5)

すでに、先行事例として、大手町や丸の内を中心とした、防災隣組の活動や、神戸、横浜などの地域で取り組みが進められている。

昨年の震災を機に、実効力のある強靱な事業継続計画策定に向けた検討が個社で進められていることだと思う。そのために、本稿がわずかなりとも寄与できれば幸いである。

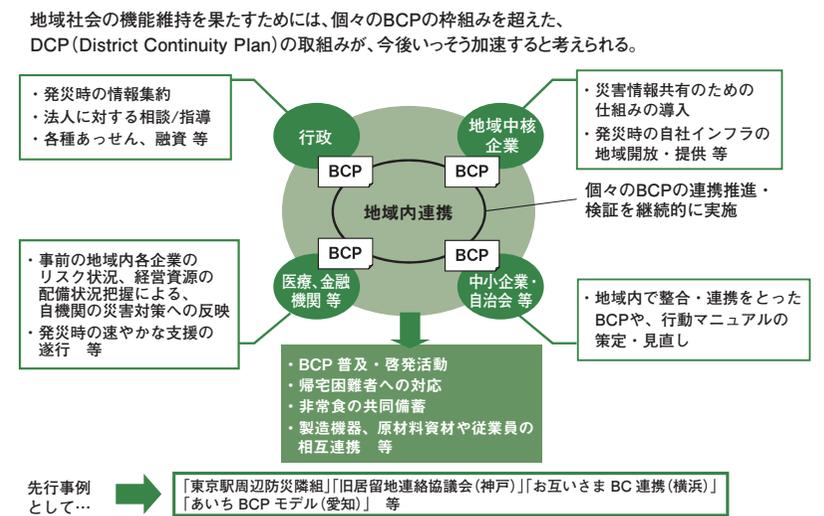


図5 官民一体となった、地域ぐるみでの事業継続(DCP)

出所：筆者作成