

事業継続計画の役割と今後の課題

立教大学 野田 健太郎

1. BCP とは何か？

2005 年 8 月に公表された内閣府の「事業継続ガイドライン」によれば BCP とは「企業は災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。また、事業継続は企業自らにとっても、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と位置づけられる。この事業継続を追求する計画が BCP (Business Continuity Plan) である」と定義されている。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含まれ、事前にリスクを無くし中断を一切無くすことではなく、事故や災害が生じた場合の事業への影響を許容レベル以下に抑えることである。さらに BCP は重要業務の決定や長期的視点で対応を図ることが必要なため、経営戦略の 1 つとして位置づけられ、その点では企業価値と密接な関係を持つことが指摘されている。

その理由は、BCP が以下の 3 つの特徴を持ち、経営戦略の重要な要素と位置づけられているためである。

第 1 に、BCP においては重要業務を継続していくかという視点が入るため、業務の絞り込み、目標復旧時間とレベル設定などが必要になる。原材料の調達先、製品の販売先、インフラの復旧など、自社の活動範囲のとどまらず、サプライチェーン全体を見て対策を取る必要がある。

第 2 に、BCP に取り組むことは、企業にとって損失の未然防止、被害の極小化、株主利益の向上、経営資源の効率的な配分を可能にするメリットを有している。その意味で単にリスク管理にとどまらず、能動的に企業価値の向上を目指す経営戦略として位置付けることができる。

第 3 に、BCP の効果は外部からは見えにくい、効果が実現するまでに時間がかかる可能性が高い。そのため BCP に取り組む企業は長期的な経営戦略を持ち、さらにいえば、そうした企業は社会的責任を意識している可能性が高い。

2. BCP のリスクマネジメントにおける位置づけ

リスクマネジメントにおいては、リスク項目をリスクが発生する頻度とリスクの測定可能性によって 4 つのタイプに分類している。その中で頻度が低く測定可能性が低いタイプのリスクとしては地震、津波などの自然災害や新型インフルエンザなどがあげられるが、このタイプのリスクはリスク情報の把握が容易でなく、対応にも金銭的な制約があることが多いことため、他のタイプのリスクに比べ対応が難しい。それに対して BCP によるリス

クマネジメントは事前にリスクを無くし中断を一切無くすことではなく、事故や災害など急激な環境の変化が生じた場合でも、事業への影響を許容レベルや一定の時間以下に抑える点に特徴を有することから、このタイプのリスクに対しても効果を発揮する可能性が高い。

3. BCP の課題と今後の展開

BCP の議論が始まって 10 年以上が経過し（内閣府のガイドライン策定が 2005 年）、一定の策定率は達成されたものの、その政策や効果について検証すべき時期にきている。大きな課題としては以下の 3 点があげられる。

- (1) 中小企業の策定率などは以前低い状態にあること
- (2) 策定したものの実効性に疑問があるものが多いこと
- (3) 資金面も含めた経営戦略との連携

BCP の実効性を高めるためには、はじめに個々の企業でのレベルアップが必要である。BCP は他のマネジメントサイクルのように明確な効果が見えにくい。災害が起こらなければ、本当の意味で効果の測定は難しいので、訓練などにより BCP が現実に見えるかどうかを確認し、さまざまな状況への対応力をあげていくことが求められる。

次に、災害時には個社で利用できるリソース（経営資源）には限りがある。個社の BCP だけでは限界があり、地域やサプライチェーンで連携を図ることによってより高いレベルの BCP を目指す必要がある。この点は中小企業の BCP 支援にもつながる可能性がある。

また、IT などの進化によりそのビジネスモデルは大きく変化している。そして、ビジネスモデルの変化が少ない時代に許された冗長性や代替性より、不測の事態が生じたときに、元通りに復旧を行うことにとどまらず、いかに変化できるかという要素が重要になっている。

2000 年以降、経済的低迷から脱した兆候が一部には見られるものの、将来的な見通しはまだはっきりしていない。さらにニーズの多様化、IT 技術のさらなる進展でビジネスのスピードは今まで以上に早まることは間違いない。こうした状況で企業は環境変化への対応力が重視され、企業としてどのように価値を提供し続けられるか、さらには現在の企業価値を保全するだけでなく、一歩進めて企業の将来価値を保全することが重要となる。

そのため、事業を継続していくためには、オペレーショナルな対策に加え、緊急時の資金面での対応（資金繰り、損益、バランスシート）も含めた幅広い視点での対応が求められる。これらの点は広義の BCP の範疇に入るが、対応が十分とはいえない。

今後、保険や新しい金融手法などリスクファイナンスの分野の対応をより強化することで、大規模自然災害による事業中断といった大きなストレスがかかる場面においても、生き残ることができる対応力を身に付け、最終的には自社のビジネスモデルや強みを確認することにつなげることが期待される。