

社会を支えるために求められる 「事業継続計画」

大林 厚臣

慶應義塾大学大学院教授

Written by Atsuomi Obayashi

東日本大震災では各種のインフラが途絶したほか、企業間で被害が連鎖して大規模な事業停止を引き起こした。災害による事業の中断が、今回ほど広範囲に波及した例は珍しい。しかし災害や事故による連鎖的な事業中断は、次にあげるような理由から今後が増えるように思われる。

- ① 経済活動のグローバル化によって、世界の1カ所の事業中断が広範囲な影響を及ぼしうること。
- ② サプライチェーンの高度化によって、1社の事業中断が多数の企業に影響を与えること。
- ③ 事業の情報通信システムへの依存が高まり、人手による代替作業が難しくなること。情報システムの処理速度は人間の判断力を超える速さなので、トラブルが発生した場合に被害の波及を抑えにくい。

企業の事業継続

したがって重要な事業が、災害や事故などの理由を問わず中断しない、あるいは中断しても許容時間内に許容水準に回復できるようにする取り組みが重要である。そのような取り組みを、事業継続計画(BCP)、または一回限りの計画ではなく持続的な取り組みであることを強調して、事業継続マネジメント(BCM)という。

近い将来に、東海、東南海、南海、あるいはそれらの連動地震の可能性が想定される現状では、今回の震災を教訓にして、すみやかに企業のBCPを見直し普及させる必要がある。重大なリスクは地震だけではない。新型インフルエンザは、2009年の流行では弱毒性であったが、H5N1などのタイプが人から人へ感染するように変異するのは時間の問題と考えられ、その際には強毒性をもつ可能性があるといわれる。強毒性インフルエンザが大流行した場合の想定死者数は、東日本大震災を超えるものになる。

しかし、悲観的な材料ばかりではない。今回の震災でも多くの流通業者が事業

継続に並々ならぬ努力をして、被災地の生活や経済活動を守っている。金融機関も一部にトラブルがあったが、総体として決済機能を維持した。そして被災した多くの製造業者が、取引先の支援にも助けられ、当初の予想より早く事業を再開している。今後ともなおいつそう、企業のような取り組みの重要性が増すことになる。

事業継続の取り組み

事業継続の取り組みを、内閣府が発行する事業継続ガイドライン第二 (<http://www.dousai.go.jp/MinkanToshijyou/guideline02.pdf>) から抜粋した図1をもとに説明する。取り組みは、方針の決定、BCPを含む計画の立案、対策の実施、教育・訓練、点検と是正、経営層による見直し、を繰り返していく。いきなり完全な計画や対策ができるわけではなく、図1のような取り組みを繰り返して、少しずつ完成度を高めていくことになる。事業環境や業務のしかたも変化するので、対策の水準を維持するだけでも定期的な見直しは必須である。そもそも実際にBCPを発動することがあれば、その経験をもとにすみやかに点検、是正、必要な見直しをする。自社が発動しないときでも、他社が発動した場合や、災害や事故の事例に対して、それが自社に起こった場合を想定して点検すべきであろう。

想定外の事態への備え

大きな災害では、規模だけでなく被害が複合することによって、想定外の事態が発生する。そして想定外の事態だからこそ危機になるのである。防災の基本に、「予防は事後対応にまさる」という考え方があふ。予防の典型は建築物の耐震性を高めるようなことで、それによって被害が発生しなければ何より良い。しかし予防は、被害の原因を想定できることと、対策が技術的に可能なことが条件になる。

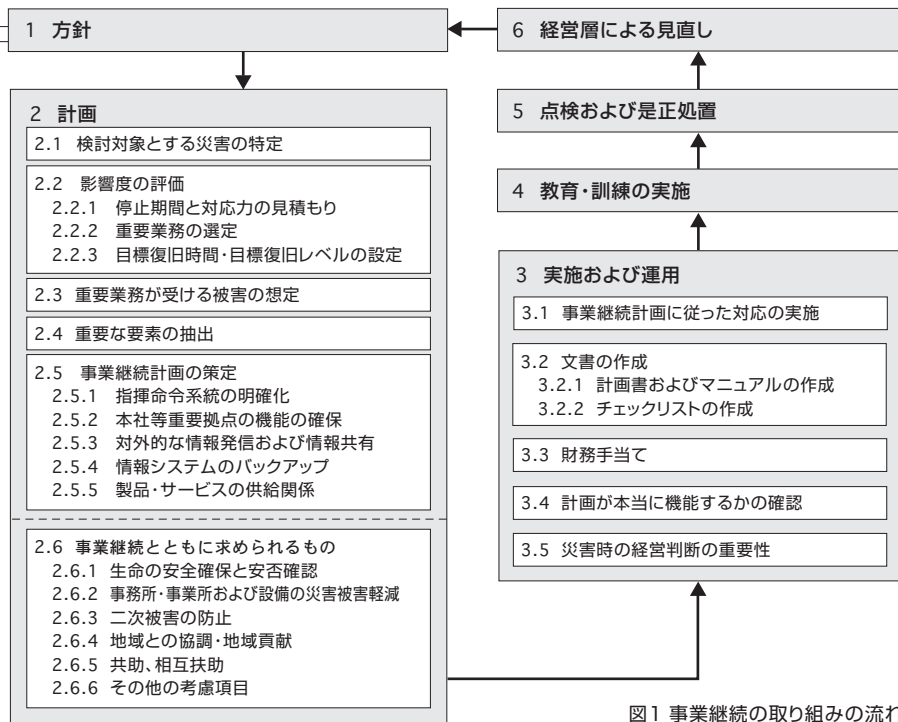


図1 事業継続の取り組みの流れ

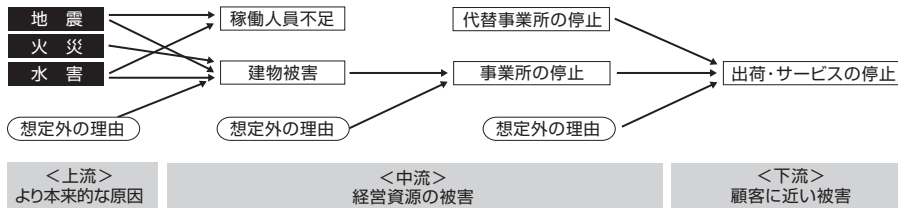


図2 被害の連鎖構造(例)

人間の限られた想像力と技術力では、全てのリスクに対して完全な予防をすることはできない。したがって何らかの理由で、想定を超える事態や、予防できずに「まさか」と思うような被害が発生する事態を考慮に入れる必要がある。事前予防と事後対応の、両面の対策を充実させることが重要である。

リスクと被害の想定には、地震、水害、供給途絶など、具体的な原因から考える方法と、何らかの原因で特定の被害が発生してしまう状況を想定する方法がある。図2を使って説明する。事前予防は、耐震や防火など上流の原因にさかのぼって対策を立てる。逆に事後対応への備えは、それより下流の被害が発生した事態を仮定して、

そこからの対策を準備する。たとえば、本社を含む特定の事業所がまったく使えなくなる、企業のトップを含む多数の従業員が稼働不能(あるいは連絡不能)になる、一定の地域が立ち入り不能になる、などである。企業にとって最も下流の被害は、図2の右端に示すように、出荷やサービスが停止する事態であろう。しかし自社のサービスを提供できない事態でも、他社の代替サービスを紹介するなど、顧客のためにできることはある。事業範囲の下流の被害を想定するほど、さまざまな上流の原因の影響を受ける可能性があり、多くの想定外のリスクをカバーできることになる。上流指向の事前予防と、下流指向の事後対応で、ふとこころの深い対策にすることが重要である。

実質的なBCPであれば良い

BCPという視点でなくても、供給責任を徹底して果たそうとすれば、あらゆる事態を想定して事業を継続しようとするだろう。顧客重視という姿勢を徹底させても、同じような取り組みが導かれる。また、従業員の雇用を徹底して守るといふ考え方も、その前提としての事業を守ることにつながる。

つまり、従来から企業が実践している活動や価値観のなかに、BCPと共通する要素が含まれていることは多い。BCPの基本となる考え方は決して新しいものではない。むしろ長年事業を継続させて顧客の信頼を得てきた企業ならば、何らかの形で実践してきたはずの活動である。BCPという名前にとられず、既に行っている活動のなかに実質的にBCPに含まれることがあれば、その部分は利用する考え方で構わない。また、紙上だけの計画より、実行して習熟している活動の方が、いざというときには役に立つ。名称ではなく実質的なBCPが行われることが重要である。

大林 厚臣

(おおばやし・あつおみ)

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。1983年京都大学法学部卒業。日本郵船(株)勤務を経て96年シカゴ大学から行政学博士号を取得。同年慶應義塾大学大学院経営管理研究科に勤務し、2006年より現職。その間、スタンフォード大学客員助教授なども兼任する。05年に中央防災会議企業評価・業務継続ワーキンググループ座長、06年に内閣府企業等の事業継続・防災評価検討委員会の座長を務めるなど政府委員も歴任。

