事業継続計画の役割と今後の課題

野 田 健太郎

■アブストラクト

近時の災害の多発などにより企業の事業継続計画(BCP)が注目されるようになった。BCP は当初、防災対策の様相もあったが、最近では経営戦略の一環として位置づけられるようになった。BCP に関しては、議論が始まって10年以上が経過し、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、中小企業の策定率は依然として低い状態にあること、策定したものの実効性に疑問があるものが多いこと、資金面を含めた経営戦略との連携が足りない、といった課題があげられている。

企業が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着け、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。

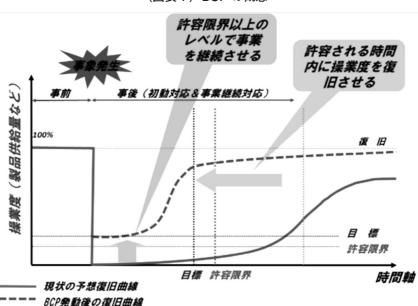
■キーワード

事業継続計画, リスクマネジメント, リスクファイナンス

^{*}平成30年10月28日の日本保険学会大会(日本大学)報告による。 / 平成31年1月21日原稿受領。

1. BCP とは何か?

近時の災害の多発などにより企業の事業継続計画(BCP)が注目されるようになった。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(図表1)。



(図表 1) BCP の概念

(出所:事業継続ガイドライン一あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応一平成25年8月改定 内閣府 防災担当)

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、自社の活動範囲にとどまらず、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。

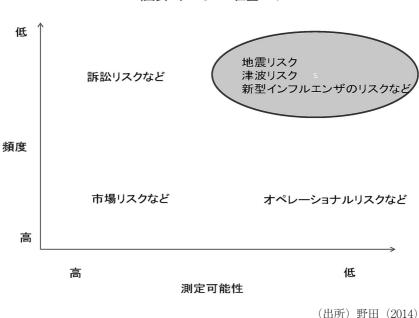
第3に、BCPの効果は外部からは見えにくく、効果が実現するまでに時間がかかる可能性が高い。そのためBCPに取り組む企業は長期的な経営戦略を持ち、さらにいえば、そうした企業は社会的責任を意識している可能性が高い。

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

事業継続計画の役割と今後の課題

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,事業への影響を一定の許容レベル以下や時間内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。



(図表2) BCP の位置づけ

BCP を含めたリスクマネジメントの底上げに関しては、自治体、商工会議所、銀行など企業を取り巻く様々な機関の支援も重要となる。その中で、現状の地域金融機関においては、組織的な対応まではできていない状況にある(図表3)。今後、地域金融機関にはBCP を通じて地元企業との間に Win-Win の関係を構築することが期待される。

(図表3)取引先のリスクマネジメントの状況把握に関する対応

回答	社数	比率
全社方針として把握を推進し、把握した情報を集約する仕組みも出来ている	32	11.1%
全社方針として把握を推進しているが、実施は各部署に任せている	92	31.8%
特に方針は無く, 担当者に任せている	129	44.6%
その他・無回答	36	12.4%

(出所:内閣府 激甚化する大規模自然災害に係るリスクファイナンス検討会 報告書)

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中小企業の策定率は依然として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が できていないこと。

【中堅企業】 0% 10% 20% 30% 40% 60% 70% 100% 平成29年度 27.7 31.8 14.7 17.9 6.4 1.5 平成27年度 29.9 12.1 30.2 18.3 7.0 2.5 平成25年度 12.0 25.3 24.8 17.3 2.6 平成23年度 30.7 20.8 14.9 19.7 13.3 0.7 平成21年度 15.0 10.3 45.3 2.2 平成19年度 3.4 12.8 8.8 61.2 ■ 策定済みである ■策定中である ■ 策定を予定している (検討中を含む) 事業継続計画(BCP)とは何かを知らなかった ■ その他・無回答

(図表4) BCP 策定率の推移

(出所:平成29年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 平成30年3 月 内閣府)

事業継続計画の役割と今後の課題

1つ目の策定率に関しては、大企業の策定率は6割を超えているのに対して、中堅企業は3割程度にとどまっている(図表4)。引き続き策定率を上昇させることは重要である。

2つ目の実効性については、文章を策定しただけで、実効性を伴わないプランが見受けられる。BCP については、実際に災害などが起こってみないと、その検証が難しい。そのため現実的に、その実行性を担保するのは、訓練を実施するしかない。訓練の内容が事業継続に関するものではなく、防災訓練である場合には、効果を検証することにならない。さらに、できることを確認するだけの内容にとどまっていては、本当に訓練を行っているとは言えない。訓練を通じて、事業の継続が困難となる点をできる限り洗い出す必要がある。

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が現実に使えるのかどうかを確認し、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。 地域やサプライチェーンとの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。

災害などでビジネスが中断される確率が高まっているのは、自然災害の多発がベースにある。これに加え、最も大きな要因は企業間、組織間の連携が強まる、つまりサプライチェーンが拡大・深化していることや、研究開発、外部委託、アウトソーシングも増え企業が関係するステークホルダーが増加していることにある。これによって、1つの中断の影響はかつてない広がりを見せている(野田 2017)。

また、IT などの進化により、企業のビジネスモデルは大きく変化している。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(野田 2017)。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。こうした状況では企業に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。

3つ目の資金面も含めた経営戦略との連携については、現状では検討している企業は必ずしも多くない。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。

今後,企業が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着け,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。

(筆者は立教大学観光学部教授)

(参考文献)

伊藤毅 (2016)「これからの事業継続 (BC) の取り組み」『BCAO 月例会資料』 野田健太郎 (2014)『事業継続計画による企業評価』中央経済社 野田健太郎 (2017)『戦略的リスクマネジメントで会社を強くする』中央経済社