



IRP's Build Back Better 事例(2004年、2011年、日本)

企業および公的組織の事業継続計画(BCP)

～災害時におけるシームレスな体制づくり～

2015年11月10日

☆事業継続の取組みとは☆

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ます。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を「事業継続計画」(BCP: Business Continuity Plan)と呼び、内容としては、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典型です。それらは、事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれています。事業継続の取組みが有効なビジネスリスクには、大きく分けて、突発的に被害が発生するもの(地震、水害、テロなど)と段階的かつ長期間に渡り被害が継続するもの(新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など)があります。2004年の新潟県中越地震、2009年の新潟県中越沖地震および新型インフルエンザの世界的流行、2011年の東日本大震災、タイの大水害を契機に、わが国でもBCPを策定する企業が増えています。

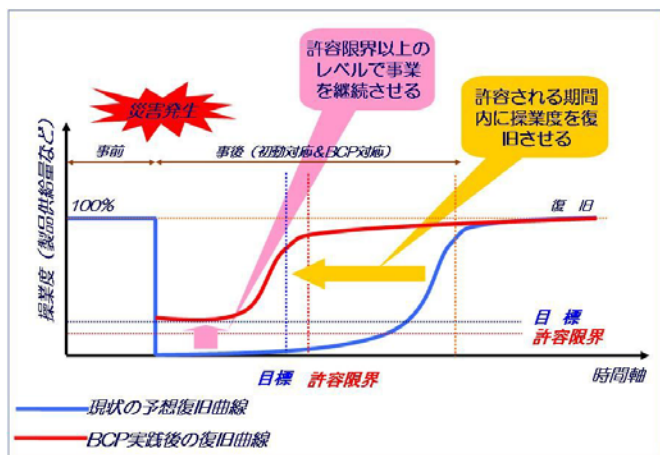


図 事業継続計画 (BCP) の概念

☆東日本大震災発生後の事業継続計画(BCP)の取り組み☆

2011年の東日本大震災では、多くの組織がその事業・業務継続の困難に直面しました。13の市町村で本庁舎を別の建物に移転せざるを得ませんでした。民間企業の本社が被害を受け、使用不能となる例も数えきれませんでした。職員・社員の面では、組織

の代表やキーパーソンを失ったところが多く、地震発生時に企業の社長が本社から離れた地域にいて初動の指揮が取れなかった例も多く報じられています。さらに、重要な事業・業務の実施に必要な原料・部品やライフラインの供給途絶に直面した組織も数多くいました。

内閣府の「平成 25 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（2014 年 7 月）によれば、事業継続計画（BCP）の策定状況については、大企業では 53.6%が「策定済み」と回答しており（平成 23 年度比 7.8 ポイント増）、初めて 5 割を超えました。これに「策定中」（19.9%）を加えると 7 割強となっています。東日本大震災以降、企業の事業継続計画（BCP）への取り組みが高まったと考えられています。

☆IRP's Build Back Better ポイント☆

大企業を中心に地震防災を意識したBCPを策定する企業は増えてきましたが、今回の東日本大震災では、中小企業を含めBCPを活用した対応として成功した手法が注目されました。一つは、重要製品の生産拠点が1か所である企業が、代替生産拠点の場所を明確に決め、その拠点での設備の立ち上げ方法を綿密に計画し、何回も仮想訓練を行っておく方法です。もう一つは、一つの災害で同時に被災しない遠隔地の同業他社と協力する方法です。

しかし、BCP 策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動は、事業継続マネジメント（Business Continuity Management、BCM）と呼ばれ、経営レベルの戦略的活動として位置付けられるものです。ただし、BCM の内容は、自社の事業内容、規模等に応じて経営者がその範囲を判断してよく、多額の出費を伴わなくても一定の対応は可能であるため、資金力や人的な余裕がない企業・組織も含め、全ての企業・組織に導入が望まれます。社会・経済全体の期待が高いことを踏まえ、初めから完璧なものを目指して着手に躊躇するのではなく、できることから取組を開始し、その後の継続的改善により徐々に事業継続能力を向上させていくことを強く推奨されています。

BCMは、社会や地域における企業・組織の責任の観点からも必要と認識されるべきです。災害対策基本法に基づく国の「防災基本計画」においても、「災害時に重要業務を継続するための事業継続計画を策定・運用するよう努める」ことが、企業の果たす役割の一つとして記載されています。また、平成 25 年度の災害対策基本法改正では、事業者の責務として、「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者は、基本理念に則り、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するよう努めなければならない。」（第 7 条第 2 項）とする規定が追加されました。

さらに、BCM に取り組むことによって、緊急時にも製品・サービスなどの供給が期待できることから、取引先から評価され、新たな顧客の獲得や取引拡大につながり、投資家か

らの信頼性が向上するなど、平常時の企業競争力の強化といったメリットもあります。

☆参照☆

IRP 国際復興支援プラットフォーム『RECOVERY STATUS REPORT 東日本大震災
2011 復興状況報告書～事例研究～』2013年、93-101頁
内閣府「事業継続ガイドライン 第3版」2013年
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/guideline03.pdf>