

「従来型」BCPの限界と 「オールハザード型」BCPの思想の付加

MS&ADインターリスク総研株式会社

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一グループ
上席コンサルタント 矢野 喬士 (左)

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第二グループ
上席コンサルタント 岩田 祐治 (右)



要旨

- リスクが多様化・複雑化する現代社会においては、原因事象型／シナリオベース型のいわゆる「従来型」BCPの脆弱性が露呈されはじめ、今回の新型コロナウイルス感染症においても、BCPが機能しなかった企業が一定数存在した。
- こうした状況を受けて、2021年2月に一般社団法人日本経済団体連合会は「既存のBCPの見直し・活用に加えて、「オールハザード型(あらゆるリスクに耐えうるもの)」BCPの整備を進めるべき」との提言を発表した。
- 「オールハザード型」BCP構築においては、「従来型」BCPを廃止するのではなく、それらを活かして「オールハザード型」BCPの思想を付加する、すなわち「結果事象」の考え方を導入し、重要な経営資源(リソース)の「群(人員、拠点、基幹サーバー、サプライヤー)」で代替戦略などを考えることが肝要である。
- 企業は「代替拠点の設定」や「企業間連携の構築」、「サプライチェーン強靱化」などを通じて「オールハザード型」BCPを構築し、「あらゆるリスクに耐えられる想定」のもとで、従業員や顧客などの「安全確保」と「事業活動の維持」の両立を図る取り組みを進める必要がある。

1 多様化する「事業中断リスク」

(1)「地震リスク」偏重の日本企業

私たち日本企業が重要視すべき「事業中断リスク」とは何であろうか。

これまで、日本企業が抱える重大な事業中断リスクといえば「地震」であっただろう。阪神・淡路大震災(1995年)や新潟県の中越地震(2004年)・中越沖地震(2007年)、東日本大震災(2011年)、熊本地震(2016年)、大阪府北部地震(2018年)、北海道胆振東部地震(2018年)、そして直近では福島県沖地震(2021年)など、「地震大国・ニッポン」で事業活動を行う以上、「地震リスク」は日本の企業においては切っても切り離せないリスクであり、そして

これまでも大きな爪痕を残してきた(次頁表1)。

特に2021年で10年の節目を迎えた東日本大震災は、経済損失が約16兆9千億円、震災関連倒産は2011年3月から2021年2月までの120カ月のうち、2020年5月を除く119カ月で発生しているという、まさに「未曾有」の危機であったといえよう。

そして、米国同時多発テロ(2001年)をきっかけに、日本でも徐々に関心が高まりつつあった企業の「事業継続マネジメント(以下、「BCM」)」や「事業継続計画(以下、「BCP」)」の取り組みは、この東日本大震災を大きなターニングポイントとして、より多くの企業が「事前の備えの重要性」や「非常事態における事業継続の重要性」を再認識することで、その機運が高まった(次頁図1)。

このように、日本企業はこれまで様々な地震を経験してきたことで、「地震リスク」を最大の事業中断リスクとしてとらえ、BCP

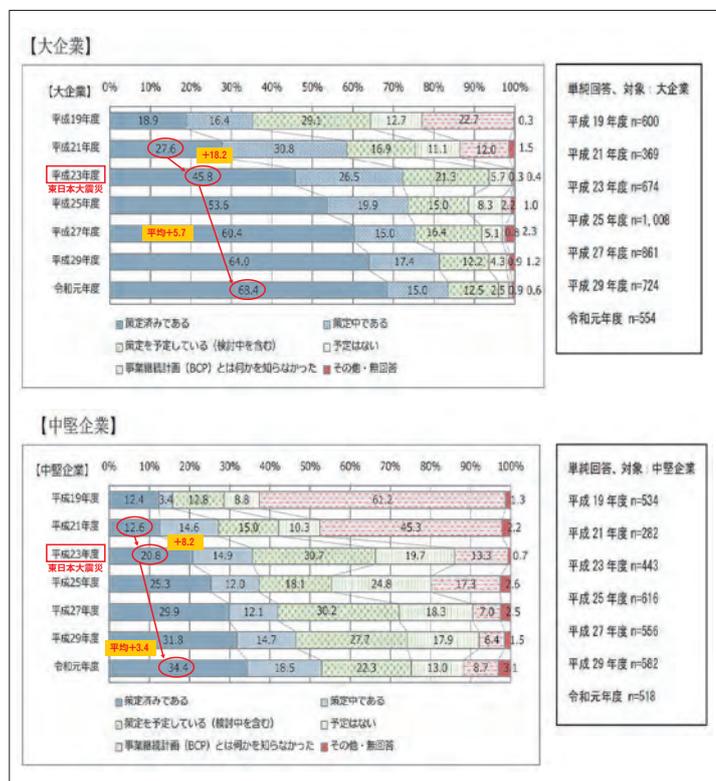
をはじめ様々な事前対策を講じてきた。事実、BCPに関する日本の公的ガイドラインの一つである内閣府「事業継続ガイドライン」においても、第一版(2005年)と第二版(2009年)では「はじめに想定する災害として重大な災害リスクで海外からも懸念の強い「地震」を推奨」と記載されており、また過去のBCP策定済企業

の想定リスクが圧倒的に「地震」であったことから、日本企業のこれまでの事業継続取組が「地震リスク」偏重であったことがうかがえる(図2)。

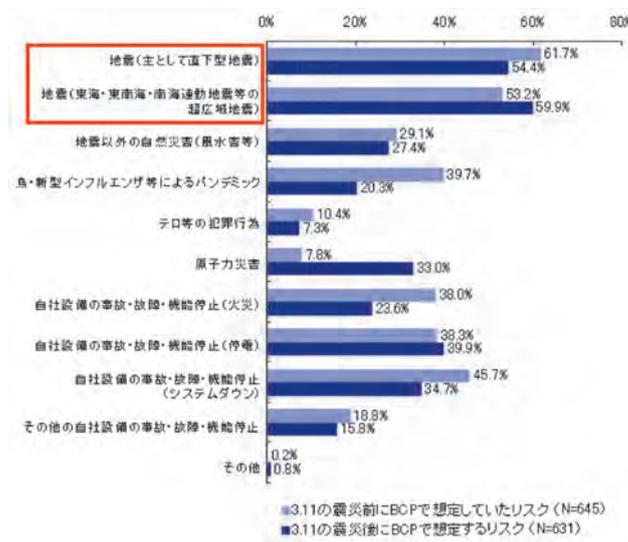
【表1】近年の地震と企業への影響

災害名称	業種	被害概要
東日本大震災 (平成23年3月11日)	—	内閣府の公表による経済損失は約16兆9千億円。震災関連倒産は2011年3月から2021年2月までの120カ月のうち、2020年5月を除く119カ月で発生。倒産企業の従業員被災者数は3万人程度
熊本地震 (平成28年4月16日)	自動車製造業	部品の調達停滞により2週間以上工場が稼働停止、5月6日より一部生産を縮小して稼働、通常稼働には半年程度を要した
	製造業	停電、クリーンルーム等の建屋の損壊により2週間以上工場が稼働停止、建屋の壁を壊し生産設備を別の場所に移転させ生産を再開させた
大阪北部地震 (平成30年6月18日)	製造業	水道・ガスの停止や建物、設備の位置ずれで1週間程度工場が稼働停止。在庫を出荷することで対応した
	製造業	設備被害により1週間以上工場が稼働停止し、在庫不足により出荷停止を検討した企業は、取引先との出荷減で調整した
北海道胆振東部地震 (平成30年9月6日)	電力会社	発電所の停止、送電線の故障により道内全域が停電し、完全復旧は10月4日となった
	製造業	生産設備がずれ、製造工程のチェックに時間を要したため、1か月程度稼働停止した
	製造業	停電により設備が停止し5日間生産が停止。約1週間分在庫を保有しており、在庫を出荷して対応した

(出典:各種報道記事などを基にMS&ADインターリスク総研作成)



【図1】経年で見えるBCP策定状況(規模別)
(出典:内閣府「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(2020年3月)を基にMS&ADインターリスク総研作成)



【図2】2011年調査におけるBCP見直し策定において想定するリスク
(出典:株式会社NTTデータ経営研究所「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」(2011年7月19日))

オールハザードBCP

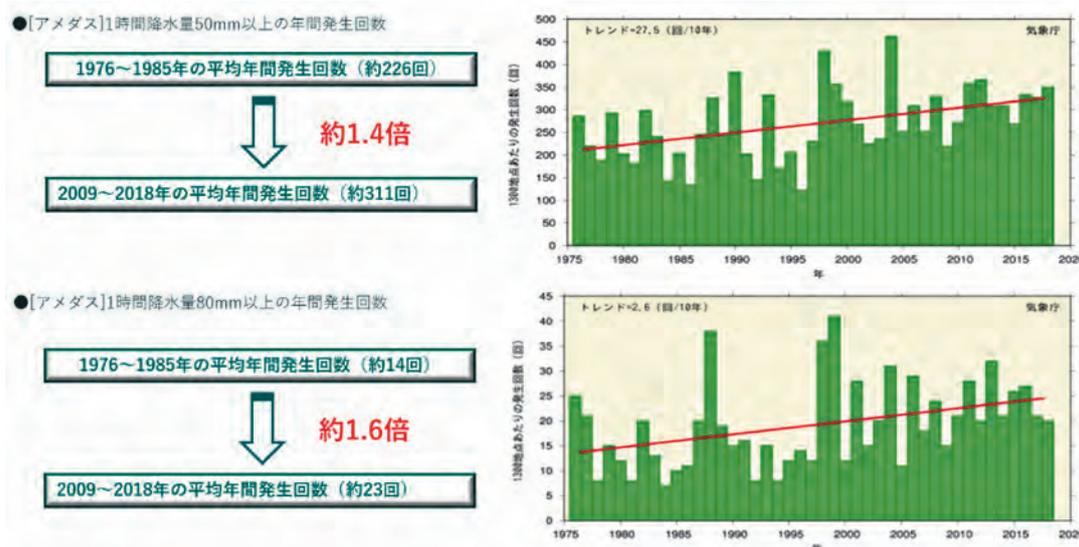
(2) リスクの多様化・複雑化

しかしながら、こうした「地震リスク」に偏重した企業の事業継続取組に待ったをかける事象が近年多く発生している。その最たるものが「風水災リスク」と「感染症リスク」であろう。

日本における「風水災リスク」を見ると、近年「非常に激しい雨(時間降水量50mm以上)」や「猛烈な雨(時間降水量80mm以上)」の発生回数が以前に比べて増加していることが、統計上で明らかになっている(図3)。そして、この風水災の頻発化・激甚化は、企業に対しても大きな被害をもたらしており、特に令和元年台風第19号では、工業団地全域が冠水したことにより、工業団地関連で約528億円の被害額が発生し、さらに東証一部上場の大手企業が工業団地から移転する事態にまで発展した(表2)。

そして「感染症リスク」であるが、2019年に新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」)の最初の症例が中国で確認されて以降、日本企業はこの「感染症リスク」がもたらす未曾有の危機にまださらされている。特に日本においては、感染の抑制を目的とした各種自粛要請などがたびたび実施されたことで、飲食業や観光業などが大打撃を受けており、相次ぐ企業の倒産が発生している(次頁図4)。

さらには、大手半導体メーカーを襲った「火災リスク」や、日本の大手企業もたびたび被害を受けている「サイバーリスク」、半導体供給不足や米中貿易摩擦、新疆ウイグル自治区の人権問題などに端を発する「サプライチェーンリスク」、そして2021年3月にハザードマップが見直しされた富士山噴火などの「火山噴火リスク」など、日本企業を取り巻くリスクはより一層多様化し、複雑化している。

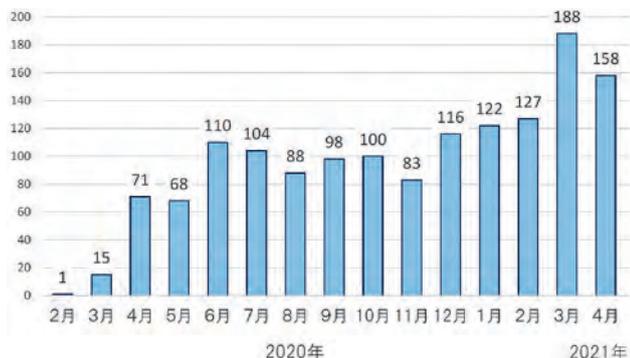


【図3】降水雨量別に見た年間発生回数の経年変化 (出典:気象庁「大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化」を基にMS&ADインターリスク総研作成)

【表2】近年の風水災と企業への影響

災害名称	業種	被害概要
平成30年7月豪雨	自動車製造業	部品の調達停滞と従業員の安全確保のため、 11日間操業が完全停止。その後約2週間ほど生産量を抑制
	酒類製造業	土砂流入による停電で生産設備がストップしたことにより、醸造タンクで発酵するもろみの温度管理ができず、 被害総額は約10億円に上る という
	陸運業	幹線被災に伴い、貨物列車の運転中止区間をトラックや船舶で代行輸送した為、 輸送量が平常時の13~14%の水準にとどまった
平成30年台風第21号	空港運営会社	タンカーが連絡橋に衝突したことで、空港が閉鎖し約3,000人が孤立。主力ターミナルが全面再開したのは17日後、 連絡橋の全面再開は7か月を要した
令和元年台風第15号	鉄鋼業	主力の工場復旧には最長で約6か月 。もう一つの工場も約10か月かかる見通しで、 数百億円の減益要因になる可能性がある
	工業団地	高波の高さが最大約10mに達し、団地内653社のうち490社が浸水などの被害を受けた。 事業の再開まで数か月かかる と見込む業者もいる
令和元年台風第19号	製造業	工場が浸水して操業停止。 復旧には2か月かかる見込み で、国内外の工場で代替生産を行うことを検討
	工業団地	工業団地全域が冠水 。市内の企業などの被害額は全体で647億円。うち、当該工業団地が8割強の 約528億円 を占めた
	鉄道業	車両基地が浸水し、10編成120両が水に浸かる。最終的な基地の復旧は2020年5月時点で「10年以内」の期間を見込み、 費用は約500億円 という

(出典:各種報道記事などを基にMS&ADインターリスク総研作成)



【図4】新型コロナウイルス関連倒産の月別発生件数
(出典:株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス関連倒産」動向調査」(2021年5月19日)を基にMS&ADインターリスク総研作成)

2 「従来型」BCPの限界

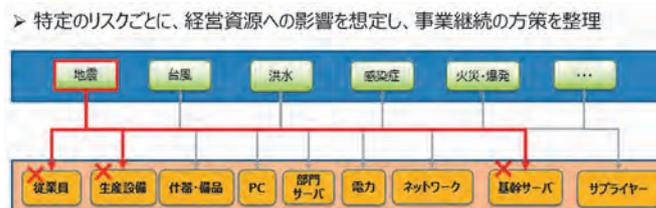
(1)原因事象型/シナリオベース型BCPの限界

このように、リスクが多様化・複雑化している現代社会において、これまで多くの日本企業が策定してきた「従来型」のBCPは限界を迎えつつある。

ここでいう「従来型」のBCPとは、すなわち「原因事象型」「シナリオベース型」のBCPを指す。上述したように、日本企業はこれまで「地震リスク」を最大の事業中断リスクとしてとらえ、事業継続取組を進めてきた。そして企業は、この「地震リスク」という「原因」を念頭に置いた上で、「どこで」「どのような災害が起きて」「どのような被害を受ける」という、「被災シナリオ」を作成して、BCPをはじめとする各種事前対策を実施してきた(図5)。

しかし、リスクが多様化・複雑化してきたことで、この「従来型」のBCPは二つの課題を露呈した。

一つ目は、それぞれの原因事象ごとにBCPを作成しなければならないという点である。これまでの「地震」BCPに加えて、「風水災」BCP、「感染症」BCP、はたまた「サイバー」BCPや



【図5】「従来型」BCPのイメージ (MS&ADインターリスク総研作成)

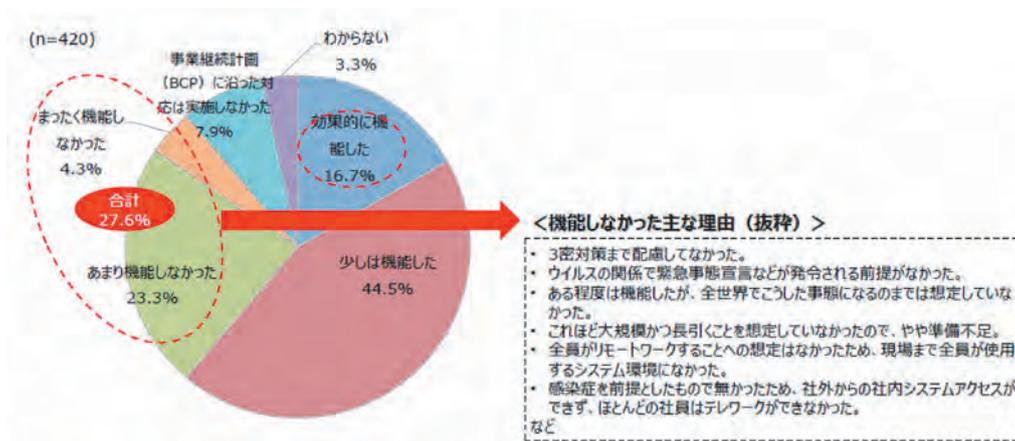
「火山噴火」BCPなど、様々なリスクに応じたBCPを作成することで、管理する文書が多岐に亘り、訓練や見直しに複雑な対応が求められることになってしまった。

そして二つ目は、「想定外」に対応できないという点である。果たしてこれまで、私たちの「想定シナリオ通りの事象」が起こったことがあるだろうか。東日本大震災の「津波」や「原発事故」、熊本地震の「大きな余震」、北海道胆振東部地震の「大規模停電」、そして今回のCOVID-19では、まさしく「想定外」の連続であろう。

「従来型」BCPは、想定したシナリオ通りに事象が発生することが大前提であるが、そもそもリスクの想定には限界があり、想定外の事象が発生した場合には対応が困難になるという脆弱性を孕んでいる。事実、みずほ情報総研株式会社の調査では、今回のCOVID-19対応において、BCPが「効果的に機能した」と答えた企業は16.7%にとどまり、BCPが「あまり機能しなかった」「まったく機能しなかった」企業は27.6%、その理由の多くが「自社BCPにおける想定・前提と異なっていた」となっており、想定シナリオをベースとした「従来型」BCPの脆弱性が露呈した形となった(図6)。

(2)「オールハザード型」BCP整備の機運の高まり

こうした現状を踏まえて、日本では改めて、あらゆる非常事態を対象とした、結果事象に備えた「オールハザード型」BCP整備の必要性が叫ばれている。



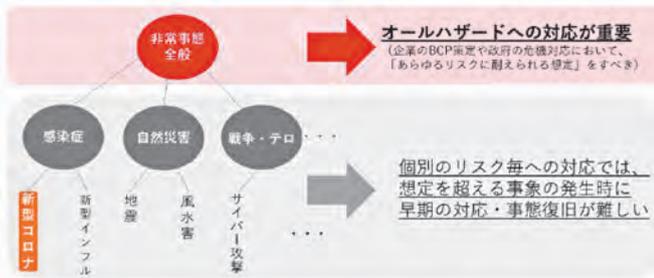
【図6】COVID-19対策におけるBCPの効果
(出典:みずほ情報総研株式会社「新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査」(2020年9月8日))

この議論は当初、東日本大震災で発生した様々な想定外の事態を受けて広まっていた。内閣府「事業継続ガイドライン」は、上述したように当初は「地震リスク」偏重であったが、第三版(2013年)では「事業の中断をもたらす可能性がある、あらゆる発生事象について適用可能である」との表現に変更されている。

そして今回、COVID-19によって「従来型」BCPの脆弱性が露呈したことにより、「オールハザード型」BCP整備の機運はより一層高まっている。

2021年2月、一般社団法人日本経済団体連合会(以下、「経団連」)は、「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」と題した提言を発表した。ここでは、既存のBCPの不十分さを指摘した上で、今後企業に求められる取り組みとして、「既存のBCPの見直し・活用に加えて、「オールハザード型(あらゆるリスクに耐えるもの)」BCPの整備を進めるべきである。(中略)パンデミックや大規模自然災害といった個別の災害・リスク毎の対応をベースとする対応から、「非常事態全般への備え」すなわち「あらゆるリスクに耐えられる想定」のもとで、オールハザード型の対応へと発想を転換することが肝要である。」と述べている(図7)。

こうした動きも相まって、多くの企業が「従来型」BCPを見直し、「オールハザード型」BCPの整備に着手し始めている。



【図7】非常事態と個別リスクの対応関係(概念図)
(出典:一般社団法人日本経済団体連合会「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」(2021年2月16日))

3 「オールハザード型」BCP構築のアプローチ

(1)「オールハザード型」BCPの考え方

「オールハザード型」BCPは、原因事象が何であれ、例えば自然災害と感染症の流行の同時発生といった複合災害時であっても、「結果として生じる事象」に備えて、事業を継続するという考え方に基づくものである(図8)。個別の災害や特定のリスクといった被害の「原因」ではなく、非常事態の発生によって「結果」として生じる、例えば、要員の不足、停電、機器の故障、工場全体の操業停止、輸出入制限やサプライヤー被災による部品調達不足などの「経営資源(リソース)の毀損」に着目して考察するBCPである。

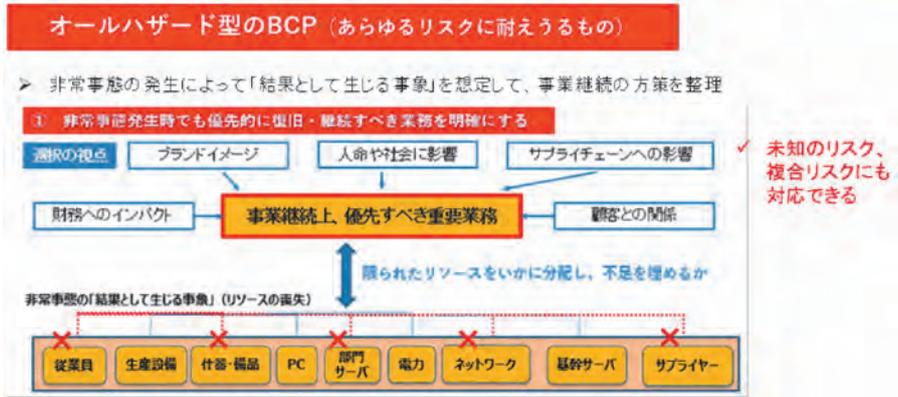
この考え方に立てば、想定外の事象(原因)が発生した場合でも、結果事象としてみた被害が同じものであるならば、そのために立てた戦略・対策は、この想定外の事象(原因)の場合においても有効性が期待できる。

(2)「オールハザード型」BCP構築の考え方 ～思想の付加～

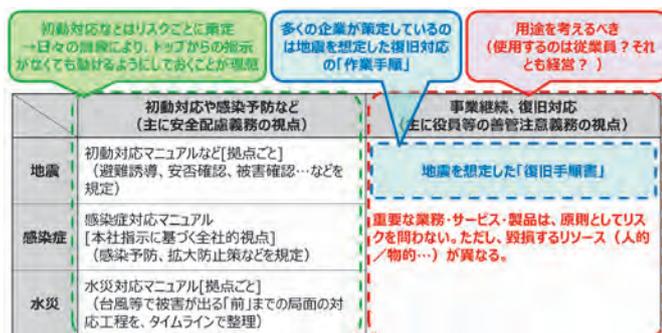
それでは、「オールハザード型」BCPはどのように構築すれば良いのであろうか。

MS&ADインターリスク総研は、既に「原因事象型」「シナリオベース型」BCPがある企業においては、これらを廃止して一から作り直すのではなく、「結果事象」の考えを「付加」することで、これまでのBCPを見直す・ブラッシュアップすることを推奨している。

その際重要となるのが、安全配慮義務など人命に関わる「初動対応」と、「事業活動の継続や復旧対応」を分けて整理することである。すなわち、「初動対応」は、活動内容が原因事象によってそれぞれ異なるため個別に策定し、一方で「事業継続・復旧対応」は原因事象を問わず共通部分として整理する、ということである(次頁図9)。



【図8】「オールハザード型」BCPのイメージ
(出典:一般社団法人日本経済団体連合会「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」(2021年2月16日))



【図9】「オールハザード型」BCPの適用範囲のイメージ (MS&ADインターリスク総研作成)

リスクが顕在化した直後の「初動対応」においては、地震や風水災、感染症などの「原因事象」によって対応内容が異なるため、個別に想定されるシナリオに応じた、具体的な対応内容を記したマニュアルを定めておくことが有効である。そのため、従来の「シナリオベース型」BCPを活用することができる。

一方で、「事業継続・復旧対応」や「平時の対策」については、「結果事象」の考えを「付加」することが求められる。

「事業継続・復旧対応」と「平時の対策」における従来の「シナリオベース型」BCPと「オールハザード型」BCPの比較を表3に示す。

「事業継続・復旧対応」においては、両者とも、重要な経営資源(リソース)に着目して、対策を立てる。この際、「シナリオベース型」では経営資源(リソース)の被災想定を行い、被災想定に基づいて対応内容(事業継続戦略)を検討する。よって被災程度が小さいシナリオを採用した場合は、現地復旧戦略が中心となる(甚大な被災想定シナリオでは、代替戦略も対象となる)。これに対して、「オールハザード型」では、目標復旧時間内に

復旧できない可能性が少しでもある経営資源(リソース)はもとより「使用不可能である」ことを前提として事業継続戦略を検討する。このため、その事業継続戦略は代替戦略、在庫戦略、連携戦略など、現地復旧戦略以外の戦略が中心となる。なお、個別の経営資源(リソース)ごとにこれらを検討するのは手間がかかるため、複数の経営資源(リソース)を「人員」「拠点」「基幹サーバ」「サプライヤー」の四つの大きな群としてとらえて、それら「群」の機能が一括して損なわれた場合の対応策を整理するのにも一考であろう(図10)。

そして「平時の対策」として、「シナリオベース型」BCPでは特定の被災想定に基づいて、現地復旧戦略を前提とした経営資源(リソース)への事前対策(防災減災対策・経営資源(リソース)単体の代替策など)を行うのに対して、「オールハザード型」BCPにおいては、その原因にかかわらず「重要な経営資源(リソース)」が使用不可能」という前提を広く置くために、その対策は、経営資源(リソース)への事前対策に加えて、拠点の代替策、在庫対策、地域や他社との連携策など、現地復旧戦略を前提としない対策が中心となる。これは結果的に、リスク共通で対応可能な対策となる。

特に「オールハザード型」BCPの観点では、個々の重要な経営資源(リソース)について代替を確保する「代替戦略」が、幅広い事象、あらゆるリスクに対して共通して有効となる可能性が高い。そのため、これまで「シナリオベース型」のBCPで「現地での復旧戦略(設備復旧や在庫活用など)」を中心に対策を検討していた企業であっても、「オールハザード型」BCPの考え方を付加すれば、「代替戦略(代替拠点での業務継続や代替調達など)」が検討の対象に入ることとなる(次頁表4)。

【表3】「シナリオベース型」BCPと「オールハザード型」BCP比較

分類	シナリオベース型BCP	オールハザード型BCP
考え方	被害の原因となる具体的な事象(地震、火災、水災など)に着目して対応を検討	被害の原因ではなく、被害の結果(例えばオフィスが使用できない、従業員が出勤できない等)に着目して対応を検討
対象となる事象の範囲	特定の事象への対応を想定	さまざまな事象への対応が可能
部門ごとの重要業務の継続策	ボトルネックの被災想定に基づき、継続策を検討	ボトルネックが使用不可能(欠損)な場合の継続策を検討
重要業務継続のための平時の対策	特定のリスクを対象にした課題への対応	特定リスクへの対策に加えて、リスク共通の課題へ対応(重要なリソースのバックアップ策の抜本的見直し等)

(MS&ADインターリスク総研作成)



【図10】各種経営資源(リソース)を一括して「群」としてとらえる方法(例) (MS&ADインターリスク総研作成)

オールハザードBCP

【表4】製造業・物流業を例にした「シナリオベース型」BCPと「オールハザード型」BCPの対策事例

■例:製造業

分類		シナリオベース型BCPの対策事例 (リソースの被災想定に基づく対策)	オールハザード型BCPの対策事例 (リソースの使用不可能を前提とした対策)
リソース	担当者(スキル)	有事にも参集できるよう、キーマンに工場周辺の社宅を貸与	人員の育成・多能工化、有資格者(高圧ガス、電気設備技師など)の拡充
	製造ライン	生産設備の固定等耐震対策	代替生産を依頼できる協力先との協定
	社会インフラ(電力、水道、ガス)	供給再開まで事業停止(対策困難)	完成品在庫の積み増し バックアップ拠点での製造
	調達先	複数購買(同時被災リスクの低いサプライヤーの確保)	

■例:物流業(ストックヤード)

分類		シナリオベース型BCPの対策事例 (リソースの被災想定に基づく対策)	オールハザード型BCPの対策事例 (リソースの使用不可能を前提とした対策)
リソース	担当者(スキル)	有事にも参集できるよう、キーマンにヤード周辺の社宅を貸与	人員の育成・多能工化、有資格者(フォークリフトなど)の拡充
	自動倉庫設備	設備の固定等耐震対策	取引先に近い地方倉庫等への分散在庫保管 ※消費期限の長い製品を中心に
	社会インフラ(電力、水道、ガス)	供給再開まで事業停止(対策困難)	
	車両	緊急時備車先の手配	

(MS&ADインターリスク総研作成)

4 「代替戦略」構築に資するアプローチ

ここからは、「オールハザード型」BCPのメインとなる戦略である「代替戦略」の検討・構築に資するアプローチを、事例を交えて紹介する。

(1)代替拠点の設定

人員の代替や設備の代替など、「代替戦略」と一口にいても様々なアプローチがあるが、その最たるものが「代替拠点の設定」である。

個々の重要な経営資源(リソース)について代替を確保する代替戦略の有無が、あらゆるリスクへの対応力を大きく左右する。ある程度地理的に離れた場所に自社の代替拠点を設定し、「人員」「拠点」「基幹サーバ」などの重要な経営資源(リソース)群の代替を確保することができれば、幅広いリスクに共通して効果が高いため、非常事態全般を想定した事業継続戦略として有効性が高い。

この「代替拠点の設定」で有名な企業は、内閣官房国土強靱化推進室『国土強靱化 民間の取組事例集(平成27年6月)』でも取り上げられている外資系生命保険会社A社である。同社は、事業継続体制を強化するプログラムの一環として、東京とは別に北海道にも本社を設立して2本社体制とし、主要業務の複線化を実現している(2015年時点で15の重要業務のうち七つの業務が北海道の本社に移管済)。もちろん、そこに至るまでには、特に「人材確保/人材育成」において多くの課題があったが、大規模な現地採用や社員教育などを通じてこれを乗り越えてきた。こうした先進的取組はぜひ参考にしていただきたい。

(2)企業間連携の構築

しかしながら、大企業、中小企業に限らず、通常の拠点と同等の代替拠点を準備することは、費用や管理などの観点から容易ではなく、重要業務の複線化が困難な場合もあるだろう。そのような場合には、他社と災害時における相互支援を合意し、相互連携協定を締結するなど、企業間連携を構築することで代替拠点に準ずる戦略をとることも考えられる。

同じく内閣官房国土強靱化推進室『国土強靱化 民間の取組事例集(平成31年4月)』で取り上げられている西光エンジニアリング株式会社(静岡県)は、沖縄の営業所に重要データを移し、さらに北海道の同業者と業務提携を結ぶことで、災害が発生し同社が機能不全に陥ったとしても、直ちに沖縄と北海道から機器の復旧、保守・補修を行い、全国に散らばる同社の顧客の事業継続を支える体制を構築している(図11)。



【図11】西光エンジニアリング株の事業継続取組

(出典:西光エンジニアリング株企業HP)

(3) サプライチェーンの強靱化

以上のような「代替拠点の設定」や「企業間連携の構築」は、重要な経営資源(リソース)群である「人員」「拠点」「基幹サーバ」の代替に寄与する取り組みであるが、並行して「サプライヤー」の代替についても考えなければならない。経団連も先の提言で「グローバルサプライチェーンが拡大、複雑化するとともに、大規模事故、テロや周辺国の諸情勢によるサプライチェーン分断のリスクも一層増大している。企業は、事業継続に向けてリスクに備えるとともに、各々の企業によるサプライチェーンの強靱化が、社会全体としてのレジリエンスの強化につながるという認識の下で、取り組みを進める必要がある」と述べているように、COVID-19でグローバルサプライチェーンの脆弱性が明らかとなった今、サプライチェーンの再構築、すなわち強靱化が求められている。

特にサプライチェーンが国内外に張り巡らされている現代において、多様な障害が同時に発生しうる。そうしたサプライチェーン全体のリスクに備え、サプライチェーンの「多元化」、「可視化」、「一体化」の三つの取り組みによる強靱化を推進する必要がある(図12)。

サプライチェーンの強靱化

① 多元化

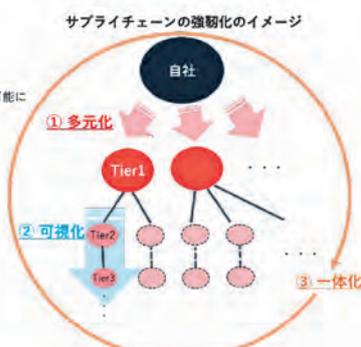
あるサプライチェーンが機能不全になっても事業継続が可能に

② 可視化

何をどこに供給すべきか、在庫をいかに確保すべきか、非常時にも迅速に判断が可能に

③ 一体化

サプライチェーン全体を貫くBCP策定等により事業活動のレジリエンスを強化



【図12】サプライチェーンの強靱化に向けて

(出典:一般社団法人日本経済団体連合会「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」(2021年2月))

また、MS&ADインターリスク総研では、RM FOCUS第75号内記事「COVID-19がもたらしたサプライチェーン再構築の機運」において、サプライチェーンの強靱化に資する考え方として、①国内拠点およびASEAN諸国等での生産強化、②平時と非常時のサプライチェーン体制の構築、③異業種参入によるサプライチェーン分断の補完、④「連携」を活用したBCMの構築、の四つを挙げている。こちらも併せて確認いただきたい。

5 今後の企業のあるべき姿

ノンフィクション作家の柳田邦男氏は、東日本大震災の原発事故を受けて「想定外とは、「それ以上のことは考えないことにしよう」という思考に免罪符を与える言葉で、安全性を阻害する。想定以上の事態が起きた時にどう対応するかという準備を放棄してしまうからだ」と述べている。「想定外のリスク」というのは、企業の社会的責任を放棄した言い訳としてとらえられかねない。

リスクが多様化・複雑化する現代ではあるが、企業は「あらゆるリスクに耐えられる想定」のもとで、従業員や顧客等の「安全確保」と「事業活動の維持」の両立を図る取り組みを進める必要がある。そしてそのためには、リスクを特定して、シナリオを作成し対策を進める「従来型」BCPを見直し、経営資源(リソース)を軸にした、結果事象で対策を進める「オールハザード型」BCPを整備することが急務といえよう。

以上

参考文献・資料等

- 丸山浩明,指田朝久「中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A」日科技連、2006年
- 内閣府「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」2020年3月
- 内閣府「事業継続ガイドライン」2005年8月(第一版)、2009年11月(第二版)、2013年8月(第三版)
- 内閣官房国土強靱化推進室「国土強靱化 民間の取組事例集(平成27年6月)」2015年6月
- 内閣官房国土強靱化推進室「国土強靱化 民間の取組事例集(平成31年4月)」2019年6月
- 気象庁「大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化」2020年1月
- 一般社団法人日本経済団体連合会「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」2021年2月
- 株式会社東京商工リサーチ「「震災から10年」「東日本大震災」関連倒産状況」2021年2月
- 株式会社NTTデータ経営研究所「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」2011年7月
- 株式会社NTTデータ経営研究所「企業の事業継続に係る意識調査(第6回)」2020年8月
- 株式会社帝国データバンク「「新型コロナウイルス関連倒産」動向調査」2021年5月
- みずほ情報総研株式会社「新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査」2020年9月
- MS&ADインターリスク総研株式会社「RM FOCUS第75号」
- 西光エンジニアリング株式会社「事業継続計画(BCP)」<<https://www.seikoeng.jp/74947/after-sales-service/>>(最終アクセス2021年5月24日)
- 柳田邦男「リスク開示し危機管理を」『日本経済新聞』2011年5月15日<https://www.nikkei.com/article/DGXNASM413003_T10C11A5M10600/>(最終アクセス2021年5月24日)