

ニューノーマル時代を 生き抜くためのBCP

～BCTP(Business Continuity Transformation Plan)構築のすすめ～

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクコンサルティング本部 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

四釜 研之介



要旨

- コロナ禍をきっかけに社会構造や事業環境が急速に変化し、BCPも重要な事業のオペレーションの早期復旧だけではなく、その変化に応じて重要な事業の形態やビジネスモデルの変革を伴う戦略とセットで構築することが有効である。
- このようなBCPをBCTP(Business Continuity Transformation Plan)と定義できるが、本稿では、2022年3月に防災・危機管理分野と経営戦略分野の専門家を招き開催したセミナーの要旨を紹介し、BCTP構築の重要性とポイントについて解説する。

セミナー開催概要

- 開催日：2022年3月17日(木) 15:00～16:00
- 開催形式：パネルディスカッション形式(Zoomによる生配信)
- テーマ：ニューノーマル時代を生き抜くためのBCP
～BCTP構築のすすめ～
- 主催：MS&ADインターリスク総研株式会社
- パネリスト：右表参照
- 参加者：141名



【写真1】本セミナー収録の様子

▼パネリスト(1)

【防災・危機管理分野】

政策研究大学院大学 防災・危機管理コースディレクター
福島学院大学 副学長 武田 文男 氏

▼パネリスト(2)

【経営戦略分野】

一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授
グローバル金融規制研究フォーラム 代表 佐々木 清隆 氏

▼ファシリテーター

【BCM分野】

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長 兼 主席コンサルタント
政策研究大学院大学 防災・危機管理コース 特別講師 山口 修

1 BCTP (Business Continuity Transformation Plan)

(1)ニューノーマル・社会構造の変化

まず、ニューノーマル・社会構造の変化の特徴を整理のうえ、「不確実性が高い状態の継続」、「行動様式・価値観の多様化」の二つの特徴にスポットをあてて、パネリストにポイントを解説いただいた。

①不確実性が高い状態の継続

■武田氏

この10年間、我が国では、東日本大震災以降も、毎年、全国各地で自然災害が頻発し、甚大な被害が発生している。以前は「災害は忘れた頃にやってくる」という言葉があったが、最近では、まさに「災害は忘れないうちにやってくる」といった状況である。また、大規模災害の頻発、災害被害の甚大化・長期化といった状態のみならず、新型コロナウイルス感染症をはじめとした、自然災害以外の様々な危機が顕在化しており、防災・危機管理にとっては不確実・不測の事態が起こって当たり前の状況となっている。



【写真2】武田文男氏

②行動様式・価値観の多様化

■佐々木氏

2020年から現在に至るコロナショック、コロナ禍において、働き方の変革、リモートワークの普及といった行動様式の多様化については周知のとおりである。また、コロナショックにより人の命・健康に対する考え方、いわゆる「人的資本」を中心とした価値観が改めて重要視される契機となった。



【写真3】佐々木清隆氏

(2)変化を踏まえたBCPの方向性 その1(キーワード)

前項の二つの特徴を踏まえて、BCPについても従来の考え方を変えていなければならない。そこで、次に、変化を踏まえたBCPの向かうべき方向性について、パネリストからキーワードを提示いただき、ポイントを解説いただいた。

①キーワードi:危機の長期化・常態化への備え

②キーワードii:基礎力の向上と臨機応変対応

■武田氏

2011年3月に発生した東日本大震災では、地震・津波被害だけでなく原子力発電所事故等による複合災害が発生し、今後もその復興支援・対策が継続していく。また、新型コロナウイルス感染症の対策に関しては、感染拡大と収束を繰り返すなか新株が出現するなど、影響が長期化している。併せて、近年にはロシア、ウクライナ等を巡る国際情勢の課題、エネルギー問題、サイバー攻撃、ミサイル・テロ、難民、金融危機等、様々なリスクが顕在化している。これらのリスクによる影響に関しても長期的な備えが重要である。

これまで主流であった数年に1度訪れる大災害のような突発的な危機への備えだけでは不十分であり、想定外の危機に対しても対処できるよう、あらゆる緊急時に求められる体制や機能などの「基礎」をおさえた上で、臨機応変に対応を組み替えることが重要である。

③キーワードiii:事業環境の変化を前提とした戦略

④キーワードiv:経営の関与

■佐々木氏

「BCP = 元に戻る(Recovery)」が基本的な考え方であるが、コロナ禍では、危機の長期化・常態化によって、リモートワークの普及、非接触・分散化など事業環境が「元に戻らない」変化が発生している。かかる事業環境の変化を前提とした新たなニーズに対応した戦略、臨機応変にビジネスモデルを変化させる戦略も重要である。

また、従来のBCPでは、多くの場合、企業の中で総務部を中心とした対応となっている。このような戦略は、事業環境の変化に応じた新たな経営戦略としてBCPに盛り込む必要があり、BCPに対し経営層がより強く関与していくことが重要になる。

⑤キーワードv:ヒトの対応がより重要

■佐々木氏

コロナ禍以前からも「ESG 環境(E:Environment)、社会(S:Social)、ガバナンス(G:Governance)」という考え方が世界の中で議論されているが、昨今の社会情勢がきっかけとなり、今後は特に「S」のうち「人的資本」を中心とした考えが浸透し、ヒトの扱いに焦点があたってくる。

■武田氏

防災・危機管理対策として、「生命・身体・財産」を直接守ること

が最優先であることはいうまでもない。企業は、従業員をはじめ、顧客や取引先、地域住民などの命を守る役割を期待されており、それに応えていく必要がある。災害対策基本法、消防組織法など防災関係法においては、「国民の生命、身体、財産」を守ることが、第1条に規定されている。一方、災害等で助かった命が、その後の避難生活や、失職、生活再建の難しさなどから、いわゆる「関連死」で死亡する悲劇も後を絶たない。命を直接守ることの重要性はもちろんであるが、併せて、「暮らし・仕事・経済」を守り、「社会・地域・国」を守ることがヒトの「生命・身体・財産」を総合的に守ることとしてとらえ、危機管理対策を考えていかなければならない。

⑥キーワードvi:インテリジェンス(≒情報)が生命線

■佐々木氏:

従来、BCPを策定する上では、多くの企業が「地震」や「水害」など、リスクとして認識可能な事象を対象とし、対策を検討されていると推察する。今後は既存のリスクに対応する情報収集、対策を検討することだけでなく、現在リスクとしてカテゴライズされていない事象(情報)を自社、自分の環境に置き換え「自分事」としてその影響を考える想像力が必要となる。「臨機応変対応」をするためには、この想像力が不可欠である。

(3)変化を踏まえたBCPの方向性 その2(全体像)

次に、以下①～④のBCPの策定項目に前項のキーワードを割り当てる形で今後のBCPの向かうべき方向性を整理した。そして、各項目に共通する特徴として「何があっても臨機応変に対応できること」をクローズアップした(図1)。

①想定ハザード

自然災害等の「突発的な危機」だけを想定するのではなく、「危機の長期化・常態化」も想定することが必要不可欠。

②初動対応(≒人命安全確保を目的とした防災・減災対応)

ESG、安全配慮義務の観点からも「うまくいって当たり前で失点が許されない」ことに留意が必要。また、臨機応変対応のためには、体制・機能・手順等の「基礎」を固めることが必要不可欠。

③復旧対応(≒事業継続における全体最適の実現を目的とした対応)

臨機応変対応のためには、戦略オプションの充実が必要であるが、今後はオペレーションの現状復旧のみならず、事業環境が変化することまで想定した戦略オプションの準備が重要。そのためには経営層がより強く関与することが必要不可欠。

④情報収集・とりまとめ

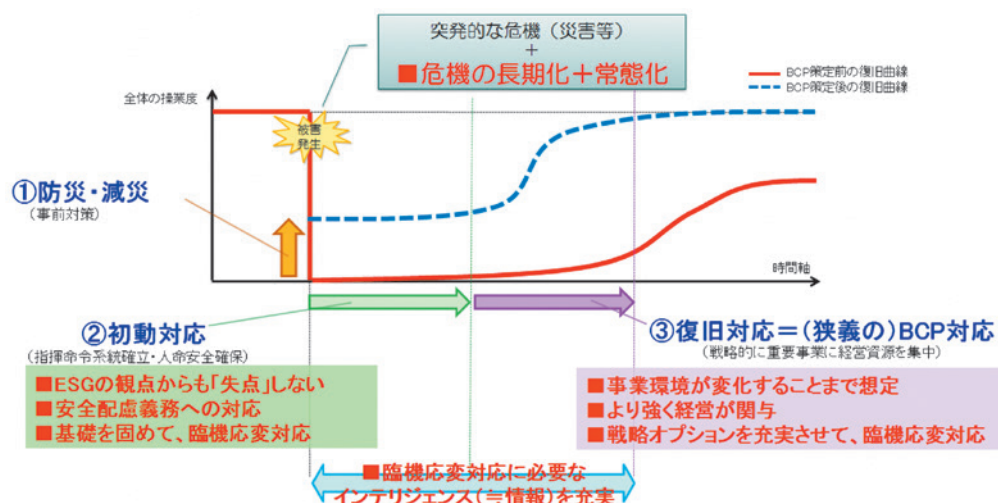
臨機応変対応のためには、判断の前提となる情報収集・とりまとめが重要であるが、収集した情報からその影響を考える想像力(インテリジェンス)も必要不可欠。

(4)変化を踏まえたBCPの方向性 その3(臨機応変対応)

前項でクローズアップした特徴「臨機応変対応」は、ここでは、与えられた選択肢の中から最適なものを選択し「再構成」していくというプロセスととらえるが、初動対応と復旧対応では「再構成」の意味合いが異なる。そこで、この「再構成」にフォーカスして、初動対応、復旧対応における特徴を以下のとおり整理した(次頁図2)。

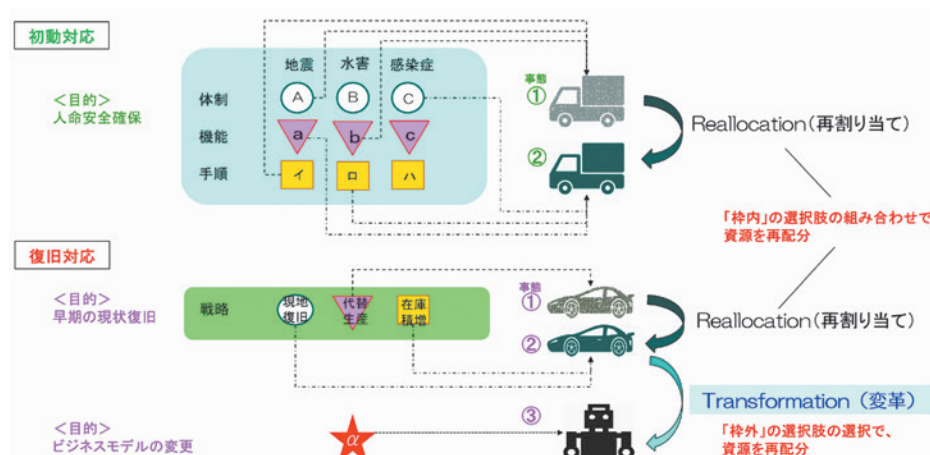
①初動対応における「再構成」

初動対応では、「人命安全確保」という目的を達成するために、ハザードごとに体制・機能・手順等を整理していることが通常であるが、実際に想定外のハザードに遭遇したとしても、これら体制・機能・手順等の中から最適なものを選択し、再構成す



【図1】BCPの方向性

(MS&ADインターリスク総研作成)



【図2】臨機応変対応のキーワード

(MS&ADインターリスク総研作成)

ることで、「人命安全確保」という目的を達成できる。ここでの再構成に使われる選択肢は、「人命安全確保」という同じ目標の「枠内」で整理されたもの限られているため、ここでの再構成はReallocation(再割り当て)と定義され、これが初動対応における「再構成」のキーワードとなる。

②復旧対応における「再構成」

復旧対応では、「早期の現状復旧」という目的を達成するために、現地復旧戦略、代替戦略、在庫戦略等の様々な戦略オプションを整理していることが通常であるが、実際に想定外のハザードに遭遇したとしても、危機が長期間・常態化しない限りは、これら戦略の中から最適なものを選択し、再構成することで「早期の現状復旧」という目的を達成できる。ここでの再構成のキーワードは、初動対応同様、Reallocation(再割り当て)となる。

一方、コロナ禍といった危機の長期化・常態化を特徴とするハザードに遭遇した場合、「早期の現状復旧」という目的自体が達成不可能なものになるため、先の戦略をいくら組み合わせたとところで意味はない。この場合、「早期の現状復旧」という既存の目

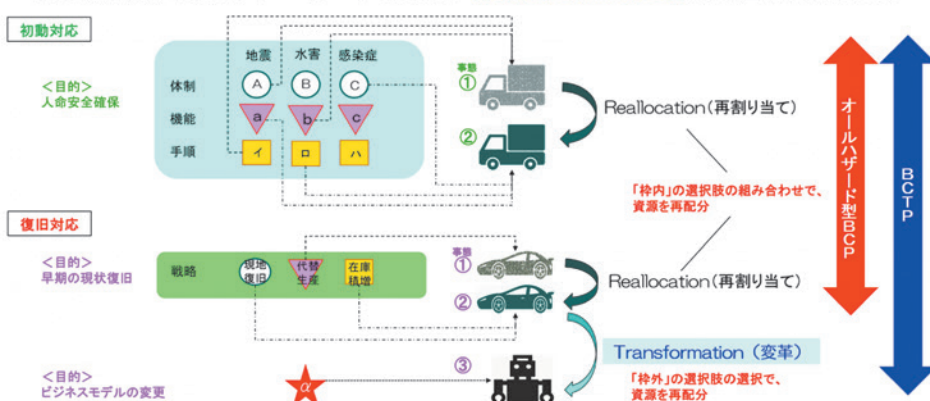
的とは別枠で「ビジネスモデルの変更」という目的から整理された戦略を選択し、再構成することが求められるが、このような再構成はTransformation(変革)と定義される。復旧対応における「再構成」のキーワードとしては、先のReallocation(再割り当て)に、このTransformation(変革)が追加される。

(5)BCTP(Business Continuity Transformation Plan)

前項まで見てきた今後のBCPの方向性を踏まえ、ReallocationのみならずTransformationまでを含むBCPとしてBCTP (Business Continuity Transformation Plan)の考え方を提唱したい(図3)。

なお、BCTP同様に「臨機応変対応」がキーワードとなる「オールハザード型BCP」は、「2021年版ものづくり白書」でも紹介されたように、その重要性が多く企業で認知されているが、このオールハザード型BCPにおいては、先に説明をした二つの再構成の意味合いのうちReallocationのみが含まれることを付記しておきたい。

臨機応変対応のキーワードのうち Transformationまでを含んだBCP



【図3】BCTP (Business Continuity Transformation Plan)とは

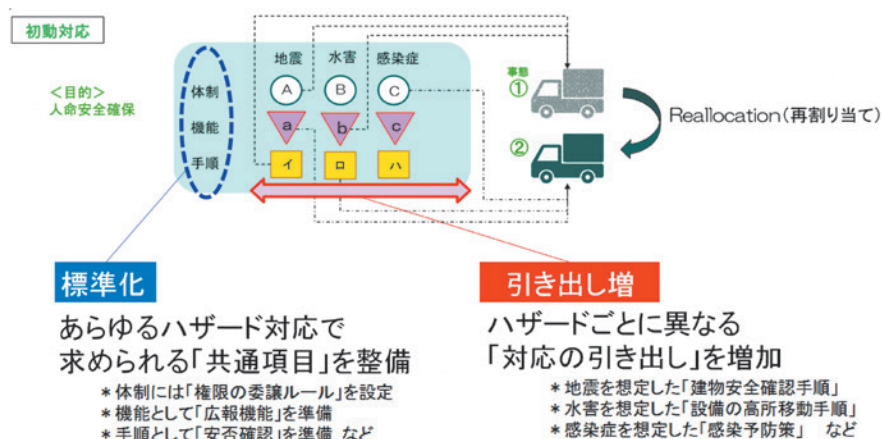
(MS&ADインターリスク総研作成)

2 BCTP構築のポイント

次に、BCTPの定義を前提に、BCTP構築のポイントを、「初動対応」と「復旧対応」に分けて整理をした。

(1)「初動対応」におけるBCTPのポイント

初動対応において臨機応変に対応するためには、対応の選択肢(引き出し)を増やすことが求められる。しかし、ただ闇雲に選択肢を増やすことは得策ではなく、あらゆるハザードで求められる「共通項目」を一定のルールに従って整備、すなわち標準化することが必要である。ここでは、この「引き出し増」と「標準化」を初動対応におけるポイントと整理のうえ(図4)、パネリストにコメントをいただいた。



【図4】初動対応におけるBCTPの特徴

(MS&ADインターリスク総研作成)

【表1】ハザードごとの対応事項一覧

		対応事項	地震	水災	感染症	降灰	戦争・テロ
社員の安全確保	個人で実施	とっさに身を守る行動	◎	◎			◎
		事業所外にいた場合の避難	◎	◎			◎
		事業所外にいた場合の帰宅判断	◎	◎			◎
		家族との連絡確保	◎	◎			◎
		健康状況の悪化防止策			◎	◎	◎
		不要不急な外出の禁止	◎	◎	◎	◎	◎
		家庭における備蓄品の活用	◎	◎	◎	◎	◎
	組織で実施	事業所内にいた場合の帰宅指示	◎	◎		◎	◎
		事業所内にいた場合の避難	◎	◎			◎
		事業所内にいた場合の救出救護対応	◎	◎			◎
		事業所内にいた場合の二次被害防止対応	◎	◎			◎
		安否確認(社員家族も含む)	◎	◎			◎
		健康管理(検温、体調チェックなど)			◎	◎	
		各種感染防止対策			◎	◎	
設備類の復旧措置		事業所内における備蓄品の活用	◎	◎	◎	◎	◎
		出張制限(臨時休業)	◎	◎	◎	◎	◎
		出社制限	◎	◎	◎	◎	◎
		シフト勤務	◎	◎	◎	◎	◎
		テレワークの実施	◎	◎	◎	◎	◎
状況把握		感染者発生時対応			◎		
		窓や扉の閉鎖施設		◎		◎	
		屋外品の撤収・養生		◎		◎	
		建物の侵入防止対策		◎		◎	
		設備の保護・電源停止(高所移動等)		◎		◎	
業務継続対応		各種応急措置	◎	◎		◎	◎
		復旧手配	◎	◎		◎	◎
		事象情報	◎	◎	◎	◎	◎
		社会インフラ被害状況	◎	◎	◎	◎	◎
		他社動向	◎	◎	◎	◎	◎
情報発信・共有		自社被害状況	◎	◎	◎	◎	◎
		取引先等(※)対応状況 (※)購買先、顧客、委託先 等全般	◎	◎	◎	◎	◎
		自社事業への影響	◎	◎	◎	◎	◎
情報発信・共有		重要業務	◎	◎	◎	◎	◎
		上記以外の業務	◎	◎	◎	◎	◎
情報発信・共有		社内への情報伝達	◎	◎	◎	◎	◎
		外部(※)への情報伝達 (※)社外HP、購買先、顧客、委託先等全般	◎	◎	◎	◎	◎

(MS&ADインターリスク総研作成)

■武田氏(「標準化」事例の紹介):

代表的な事例としてICS(Incident Command System)がある(表2)。ICSとは、米国で開発された災害現場や事件現場などの緊急時における標準化された「組織マネジメント」の手法であるが、1,300人以上の死者を出した2005年のハリケーン・カトリナの災害対応において活用されるなど、危機対応における組織マネジメント手法としてデファクト・スタンダード化されている。日本でも、2011年の東日本大震災以降、その必要性が重視されるようになり、行政では中央防災会議の防災対策実行会議の下に設置された災害対策標準化推進ワーキンググループ等で実働に向けた検討がなされている。

また、国内における標準化の事例として、宮城県の企業向け

BCPモデルも参考にするとよい(表3)。同モデルでは、緊急時に求められる役割(≒機能)を15に絞り、これらをおさえておけば、あらゆるハザード発生時に対応できるとしている。

(2)「復旧対応」におけるBCTPのポイント

復旧対応における臨機応変対応の特徴は、キーワードとしてReallocationに加えTransformationまで含まれる点にある。ここでは、このTransformationを実現するために、「ビジネスモデル変更を伴う戦略」をBCPに組み込むことが復旧対応におけるポイントと整理のうえ(次頁図5)、パネリストにコメントをいただいた。

【表2】標準化事例① ICS:Incident Command System 14の特徴

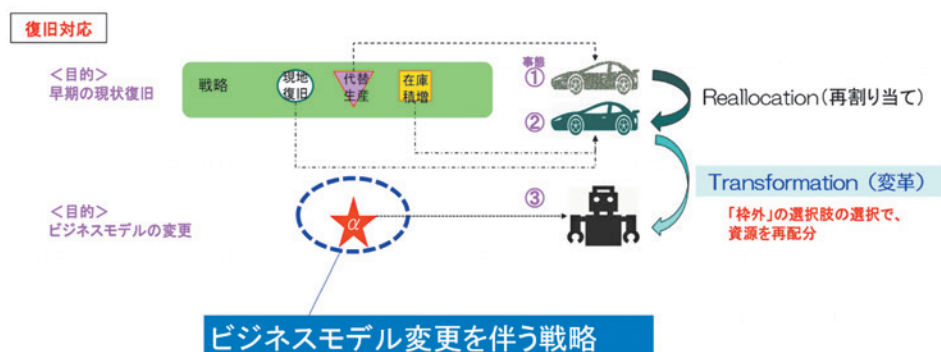
No	役割 (≒機能)	
01	統一された用語の使用	Common Terminology
02	権限の委譲ルールの明確化	Transfer of Command
03	指揮命令系統の統一	Chain of Command & Unity of Command
04	複数組織が関与する現場での統一指揮	Unified Command
05	目標による管理	Management by Objectives
06	災害対応計画	Incident Action Plan
07	事業規模に応じた柔軟な組織編制	Modular Organization
08	監督限界	Manageable Span of Control
09	統合された資源管理	Comprehensive Resource Management
10	統合された空間利用	Integrated Facilities Management
11	統合された通信システム	Integrated Communications
12	情報処理マネジメント	Information and Intelligence Management
13	説明責任	Accountability
14	人員、資機材の投入	Dispatch/Deployment

(MS&ADインターリスク総研作成)

【表3】標準化事例② みやぎBCPモデル

段階	No	役割 (≒機能)	具体的活動列
緊急事態対応	01	指揮命令等の統括	対策本部組織、指示命令系統、代行順位等
	02	通信手段の確保	災害時優先電話、衛星携帯電話の導入等
	03	情報システム	情報システム・通信機器・OA機器の復旧等
	04	警報	館内放送、災害通報・安否確認システム等
	05	広報	災害時広報等
	06	避難誘導	避難場所、避難ルートの設定、避難手順等
	07	緊急輸送	救援物資・負傷者の搬送等
	08	避難・救援救護	避難所・応急救護所の設置、運営等
	09	保健衛生・救急医療	仮設トイレの設置、被災従業員の生活救援等
	10	警護	立入禁止措置、セキュリティ確保、資産の保護等
	11	消防活動・捜索・救助	消防活動・捜索・救助 (含む危険物・劇毒物等の管理)
	12	人員・資機材等の手配・調達	要員参集、備蓄品準備、資機材の確保等
	13	被害状況調査	安否確認、自社拠点や取引先等の被害状況調査等
	14	後片付け	取り壊し、がれきの除去、修繕・改修・復旧工事等
事業継続対応	15	事業継続	復旧方針、復旧計画の策定及びそれに基づく業務復旧等

(宮城県「みやぎ企業BCP策定ガイドライン」の内容を基にMS&ADインターリスク総研にて一部加工)



ビジネスモデルが変更しない前提の「現状復旧」だけでなく
ビジネスモデルの変更を伴う戦略まで検討

【図5】BCTPの特徴(復旧対応)

(MS&ADインターリスク総研作成)

■佐々木氏:

図6は、コロナ禍におけるある外資系企業と、同業種の国内企業の事例を示したものである。外資系企業は、収益の中心が近い将来「24時間・グローバル業務」に移行すると考え、書類のデータ化、在宅勤務環境、労務管理体制、ワークモチベーションの向上策等の準備を着々と進めていた。そして、コロナショックのもと、これら業務移行が本格化すると見て、戦略実行を本格化させ、その結果として、早々に在宅勤務による通常業務(Business as usual)を実現し、コロナ禍による需要増へ問題なく対応をし、売り上げを伸ばすことができた。

一方、国内企業は、このような戦略や事前準備ができておらず、在宅勤務でない「自宅待機」が発生し、コロナ禍による需要増を受けての意思決定が遅れ、売り上げを伸ばすことができなかった。このように、外資系企業と国内企業とでは、「経営感度」と「事前準備」の差で大きな格差が発生した。

確かに、従来のBCPを前提に考えると上記の「経営感度」と「事前準備」といった発想は生まれにくい。

前提として、経営が、ひとつのビジネスモデルだけに頼る考え方は持続可能ではないという危機感をもって、普段から様々な情報を基に、事業環境の変化を予測し、ビジネスモデルの変更を検討しておくことが不可欠であるが、危機事象も事業環境の変化を引き起こし、ビジネスモデルの変更のトリガーになりうるとの感度を持つことも重要である。

今後起こる様々な危機事象によって、事業環境の変化が引き起こされるのであれば、その危機事象を、日ごろから考えていたビジネスモデルに変革するきっかけにするという発想をこれからのBCPに組み込むと良い。すなわちBCTPである(次頁図7)。

項目	「24時間・グローバル業務」への対応戦略あり	同戦略が不十分
書類のデータ化	準備済み	準備不十分
在宅勤務環境(機材、通信環境等)	準備済み	準備不十分
労務管理体制の整備	準備済み	準備不十分
ワークモチベーション向上の取組	準備済み	準備不十分
コロナ禍で明確となった格差	・「在宅勤務」により通常どおりの業務(Business as usual)を遂行 ・コロナ禍による需要増への対応で売上増	・在宅勤務ではない「自宅待機」の発生

「経営感度」と「事前準備」の差で格差が発生

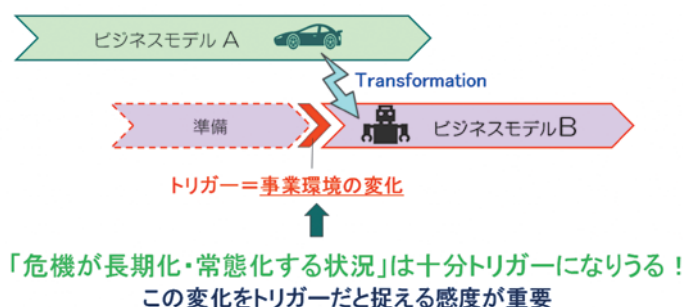
【図6】ビジネスモデルの変更を伴う戦略事例

(MS&ADインターリスク総研作成)

3 BCTP構築のすすめ

本セミナーでは、今後のBCPに求められる「臨機応変対応」のキーワードがReallocationとTransformationであるとしたうえで、これらキーワードを使ってBCTPを定義づけ、初動対応・復旧対応に分けてBCTP構築のポイントを整理した。今回は、BCTP構築のポイントとして、大きく、初動対応における①「引き出し増」と②「標準化」、復旧対応における③「ビジネスモデル変更を伴う戦略」の構築の3点をポイントとして提示したが、セミナー後に実施したアンケートでは、いずれのポイントに対しても7割以上の参加者が「関心が高い」と回答している。今後、BCTPに関心の高い有志企業による研究会等を通じて「BCTPモデル」の詳細内容について協議していく予定である。社会構造や事業環境の急速な変化を受けて、これまでのBCPでは十分に対応出来ない課題（対面サービス、人の移動に関連した需要の蒸発による売上減 等）が生じている中、解決策としてBCTPというニューノーマルを生き抜くための新たなBCPの構築に取り組まれることを強く推奨したい。

以上



【図7】ビジネスモデルの変更を伴う戦略をBCPに組み込む視点
(MS&ADインターリスク総研作成)

(3)BCTP実効性向上のポイント

最後に、その他BCTPの実効性向上のポイントについて、パネリストから補足説明をいただいた（図8）。

■武田氏：

BCTPは、経営そのものに関わる考え方であり、経営陣の決断が必要になることなので、経営層の関与がより一層重要であると同時に、企業における組織を挙げた事前教育が今まで以上に重要になると感じている。

■佐々木氏：

新しいビジネスモデルを考える視点として、「パーパス（purpose）」という言葉がある。

もともと、パーパスには「目的」という意味があるが、近年では、「存在意義」を表す言葉として使われるようになってきている。「何のために、自社は存在するのか」というパーパスを基軸にビジネスモデルを考えることが重要である。また、企業はパーパス（企業の存在意義）を明確化し、経営者を含む全従業員で共有しておくことが重要であると考えます。

参考文献・資料等

- 1) 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2021年度ものづくり白書（令和2年度ものづくり基盤技術の振興施策）」2021年5月
- 2) MS&ADインターリスク総研株式会社「RM FOCUS第78号」2021年7月
- 3) MS&ADインターリスク総研株式会社「BCMニュース（2021年度No.3）」2021年12月
- 4) 宮城県「みやぎ企業BCP策定ガイドライン」2016年3月



【図8】BCTPの実効性向上のポイント

(MS&ADインターリスク総研作成)