

大規模地震に対応する これからのBCP



レジリエンスプランニングオフィス 伊藤 毅

BCPの現状

平成以降の時代だけを振り返っても、阪神・淡路大震災、新潟中越地震、新潟中越沖地震、新型インフルエンザ、東日本大震災、熊本地震、北海道胆振東部地震、平成30年7月豪雨からの大水害、現在進行中の新型コロナウイルス感染症とまさにわれわれは危機に翻弄され続け、その度にBCPの必要性は強く叫ばれ続けてきた。しかし、内閣府の「事業継続ガイドライン(第一版)」の公表(2005年)から15年を経過し、行政や経済団体などにより積極的な支援がなされてきたにも関わらず、BCP策定率は製造業では約17%(業種全体では約15%)。2019年帝国データバンク調査)にとどまる。南海トラフを起因とする巨大地震の発生確率が30年以内に80%と想定される現在においてこの取り組み状況であることには、一体どのような理由があるのだろうか。

従来に比べてBCP策定方法に関する情報はネット、セミナー、各種ガイドラインにより簡単に手に入れられ、専門家の指導を受けられる機会も増

えている。しかしながら、本来はBCPの策定方法を考える前に、自社はなぜ(why)BCPに取り組むのか、その目的(what)はどこにあり、目的達成のための自社ならではの手段(how=BCP)は何かという、そもそもの整理もなしに手段に飛びつき「BCP策定=文章作成」を目的化しているケースがあまりにも多い(図1)。

BCPは不測の事態において事業や業務を継続するための計画である。しかし、企業は災害事象など不測の事態が発生した場合には、BCPの有無に関係なく必要な対応行動を実施する。そもそも自然災害が相手ならばBCPがあろうと発生は防げず、事前対策実施により被害を減らすこともできない。減らせるのは被害が大きくなる確率のみである。発生してみなければ、どのような被害なのかもどう対応すべきなのかもわかりようがない。

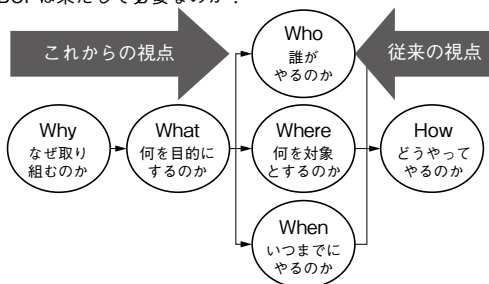
では、企業は何を目的にBCPを持つのだろうか。多くの企業はこの本質的な問いに対する答えを考へることなく、文書としての「BCP」作成を目的化している。

BCPの本来の必要性

BCPは災害などの不測の事態に見舞われても、企業が事業を継続させるための計画である。言い換えれば不測の事態発生時に経営インパクトをコントロールし、事業が継続できるようにするための計画である。経営インパクトとは災害などの危機事象発生の結果として生じるものであるが、これは「原因(自然災害などの脅威発生)×企業を取り巻く経営環境=結果(経営インパクト)」として表せる。つまり、結果としての経営インパクトは、

図1 既成概念からの脱却

BCPは果たして必要なのか？





原因としての脅威の大きさと抱える経営環境で決まることになる。この2つの要素ではもっぱら脅威に注目が集まる。しかしながら、実は脅威よりも注目すべきは経営環境の変化であり、これこそがBCPが必要となる最も重要な要素である。

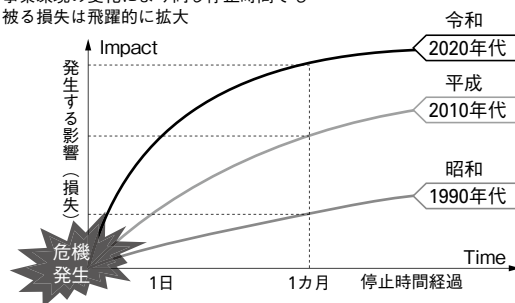
経済の長期低迷が続いた平成の時代では企業を取り巻く環境は厳しさを増し、ムダの削減や効率化の進展が劇的に進んだ。コスト削減圧力と地球規模での資源枯渇を背景に、企業は経営資源をいかにスリムかつ筋肉質にするかを経営の主要課題として取り組んでいる。さらに、ここにICT技術の爆発的な発展が加わり、その進化は年ごとに加速的なものとなっている。10年前では考えられない速度で地球規模のサプライチェーン、バリューチェーンの高速ネットワークが張り巡らされ、その様相を常に変化させながら拡大し続けている。今般の新型コロナはまさにここを直撃し、現在に至るまで多くの企業を呼吸困難に陥れ、突然死にまで至った企業も数限りない。

では、改めてこのような環境を抱える企業にとってBCPの必要性とは何だろうか。自然災害などの危機事象とは、突然の経営資源の枯渇である。設備が破損する、サプライヤーが被災する、情報システムが停止する、感染症で従業員が集まれない、市場が突然縮小するなど、経営資源が突然枯渇する事象が発生しても、比較的冗長な資源を抱えている昭和の時代であれば、相対的に資源の枯渇度合いも少なく復旧再開も早い。しかしながら、資源のスリム化と高速なネットワーク化が究極に進んでいる現代では、突然の資源枯渇はまたたく間に大きなインパクトとしてバリューチェーン上を拡大していく。ビジネスの高速ネットワーク化こそがBCPに取り組まねばならない本質的な理由であり、取り組む企業が真っ先に認識せねばならない事実である(図2)。

自然災害への危機対応は、所詮どのような備えをしようと出たところ勝負である。新型コロナ対応において、この事態を予測した計画を持っていた企業などいない。すべてが後手に回りながら、その中でも1歩でも半歩でも他社に先駆けた対応スピードを持つ企業が生き残る。今の時代、ソリッドで詳細な計画をつくり、膨大なコストをかけて

図2 BCPの必要性の変化

事業環境の変化により同じ停止時間でも被る損失は飛躍的に拡大



鎧をまとう事前対策を行うよりも、状況認識から対応方針決定、指示伝達の対応スピードを迅速化し、「迅速な出たとこ勝負」を追求する筋力を鍛えることがBCPに取り組む目的である。

そのための第一歩は、自らが抱える環境(誰に・どのような影響を・どれくらいのスピードで与えるか)を認識し、現状の行動スピードとのギャップを認識することである。BCPは策定しただけではダメで、訓練で改善せねばならないとよくいわれる。しかし、訓練の本来の目的は、BCP通りの行動の徹底ではなく、現状の対応速度の可視化と行動を遅くする課題(ムリ・ムダ・ムラ)の洗い出しにある。訓練とは企業の危機対応のスピードメーターであることに気づいている企業は少ない。

環境の変化は今後さらに加速していく。現状で必要とされるスピードだけを意識したBCPでは早晚役に立たなくなる。今後の環境変化の方向性やスピードを見極めながらBCPに取り組むには、経営者の積極的な関与は必須である。平常時に求められるスピードに対して、危機発生時の自社の対応行動のスピードがキャッチアップできているのか、自社のBCPは「早い」のか「遅い」のか。これを考えられれば、膨大なマニュアル文書がその答えではないことは明確であろう。

これからの製造業の大規模地震のBCPのあり方

1. 被害想定に限界

地震災害への備えとして誰もが最初に考えることが被害想定である。何が起こるのかをあらかじめ決め、それを前提とした事前対策や行動計画を作成する。この時、多くの企業では自らが想定で