

多様化するリスクに対応した実効性あるBCP/BCMの整備・運用について

日本経済大学 経済学部 教授 内田浩幸

【要約】近年、大規模地震、風水害、感染症など災害等リスクは、激甚化・頻発化している。さらに、新型コロナウイルス感染症と豪雨災害、地震といった複合災害の発生など、リスクはより複雑化・多様化しており、その対応に向けて多くの企業等がBCPの策定・見直しに迫られている。

これまで企業等が策定してきたBCPは、地震や流行性感染症といった個別リスクに対応したものが多く、今後、多様なリスク、もしくは複数のリスクが同時に発生した場合にも対応できるようBCPを再構築することが求められている。そのためには、経営資源（リソース）に着目したBCP/BCMへの転換と運用が重要になる。

1. 多様化・複雑化するリスク

風水害、大規模地震、さらに感染症の流行・拡大など、ここ10年間の災害等リスクは、激甚化・頻発化してきており、さらに同時期に複合的に発生、また長期的に影響を及ぼすリスクが増加している。

表1. 大規模災害等の発生状況（2011～2021年2月）

2011年	3月	東日本大震災（M9.0）震度7
2012年	7月	九州北部豪雨
2013年	8月	秋田・岩手豪雨
2014年	2月	平成26年豪雪
	8月	広島土砂災害
	11月	長野県北部地震（M6.7）震度6強
2015年	9月	関東・東北豪雨
2016年	4月	熊本地震（M6.5）震度7 熊本地震（M7.3）震度7
	10月	鳥取県中部地震（M6.6）震度6弱
	12月	茨城県北部地震（M6.6）震度6弱
2017年	7月	北部九州豪雨
2018年	2月	平成30年豪雪
	6月	大阪北部地震（M6.1）震度6弱
	7月	西日本豪雨
	8月	感染症（風しん）
	9月	台風21号
2019年	9月	北海道胆振東部地震（M6.7）震度7
	9月	台風24号
	8月	九州北部豪雨
2020年	9月	台風15号
	10月	台風19号
	1月～	新型コロナウイルス感染症
2021年	7月	令和2年7月豪雨
	2月	福島沖地震（M7.3）震度6強

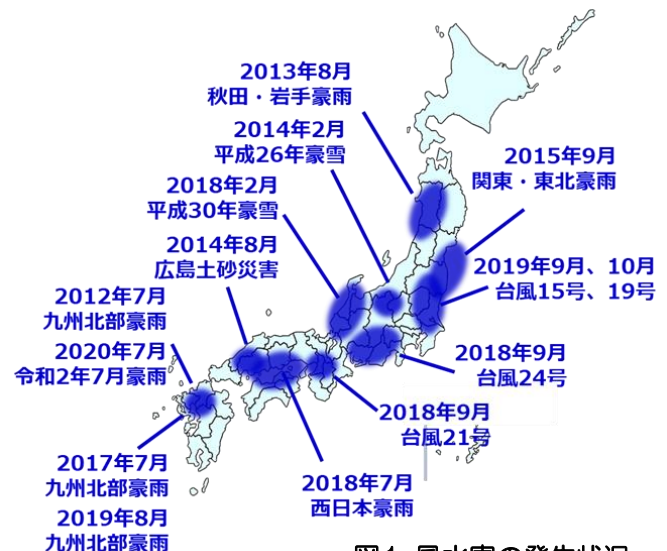


図1. 風水害の発生状況

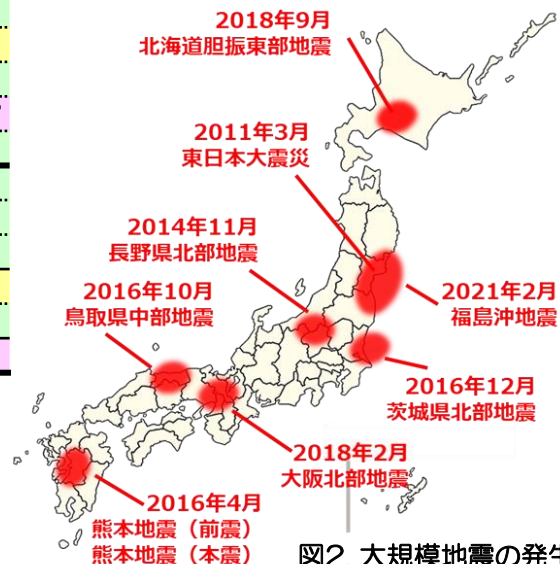


図2. 大規模地震の発生状況

2. 経営資源（リソース）に注目したBCPへ

BCPは、自然災害をはじめ企業の存続に影響するような事故、不正・不祥事、事件などが発生した場合を想定して、企業や事業存続のための対応計画である。これまでBCPを策定している企業や行政でも多くの場合、大規模地震、風水害、火災、感染症など個々のリスクに対するBCPや対応マニュアルを別々に作るなど、同時発生、複合災害などの事態を想定していなかった。そのため、大規模地震、感染症など個々のリスク想定に対し、その被害に対するアクションを検討・計画した場合が多く、これでは多様かつ複合的なリスクに対して機能不全になってしまった。特に、豪雨や新型コロナウイルス感染症などにおいては、従来の災害発生時における事業継続・復旧対応を中心としたBCPから、リスク発生前の早い段階で対策すべく、タイムラインやリスクモニタリングを導入した新たなBCPの考え方も必要となってきた。

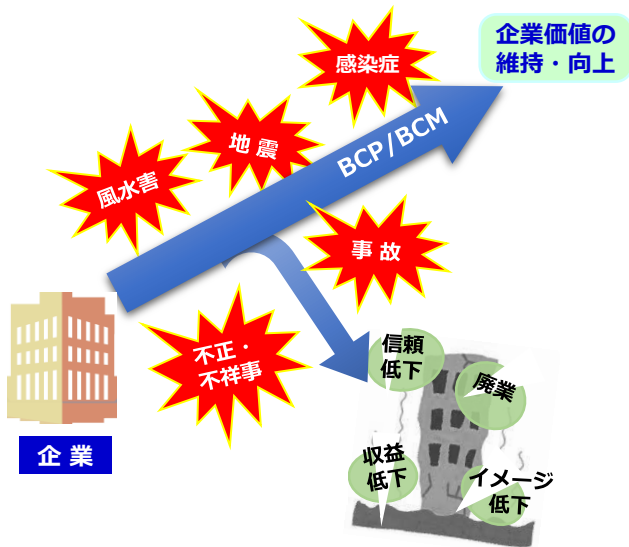


図3. 企業を取り巻くリスク

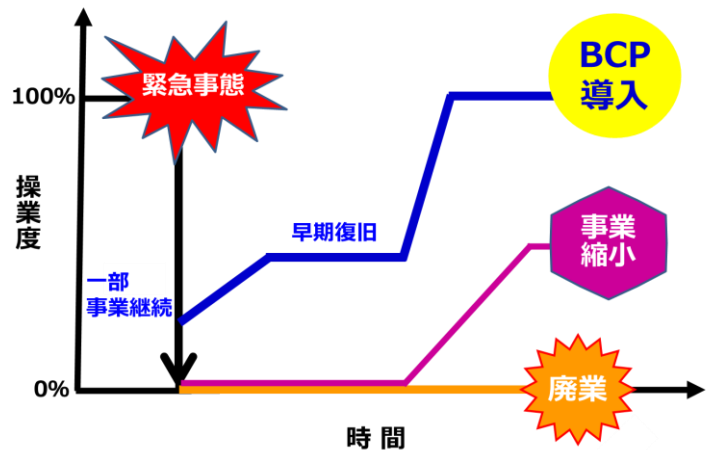


図4. 従来のBCPモデル

これは、「想定リスク」ではなく、「発生リスク」に対して影響がある経営資源への影響度や被害状況等を判断基準とする計画策定へとBCPを再構築し、経営資源に対する影響をBCP発動の判断基準（BC対策を実行に移す）とするものである。

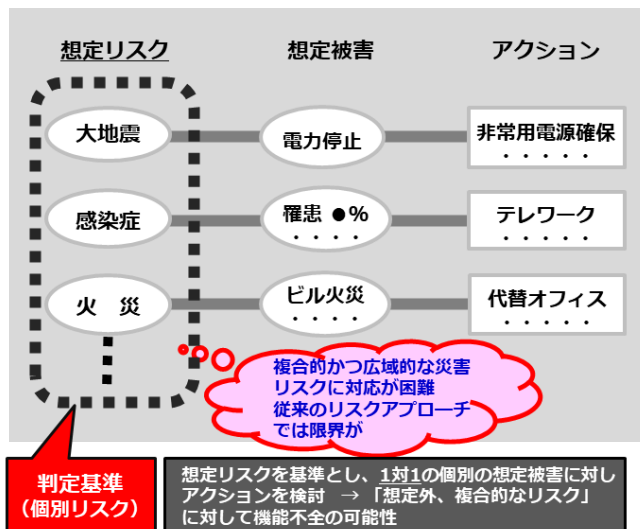


図5. 従来のリスク対応の考え方

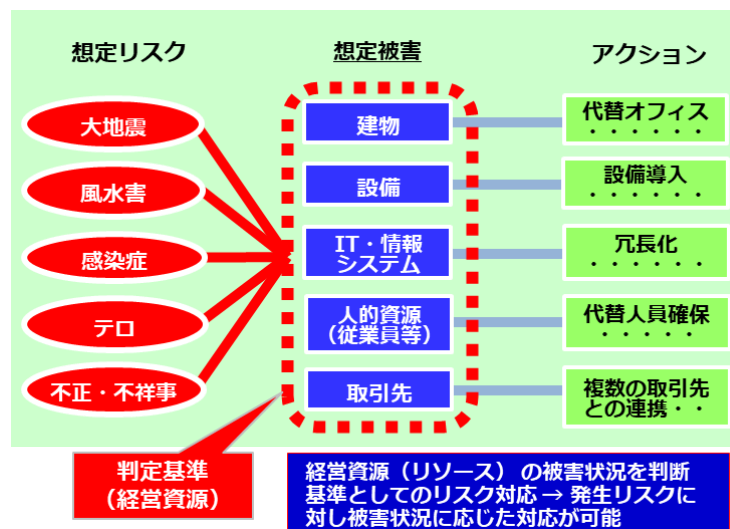


図6. 経営資源に対する影響を判断基準としたBCP

3. 予測可能な災害とタイムライン

大規模な地震は現状では予知が困難であり、その発生は突発的で局地的、風水害では一定の予測ができるが、局地的あるいは広域的にその影響が及ぶ。一方、新型コロナウイルス感染症は徐々に蔓延し、国内外への広がった場合、代替地域での生産活動も難しいなど、各々災害には異なる特徴がある。

大規模な地震など「事前予測が困難な災害」において、経営資源（リソース）への被害・影響に対応したBCPでも、これまで実際には災害に直面した事後のBCP発動基準であるが、昨今多発している台風や豪雨、感染症などの「事前予測が可能な災害」「複合的な災害」等を想定した場合、災害発生の有無に関わらず、事前の段階でBCPを発動する場合も必要になっている。

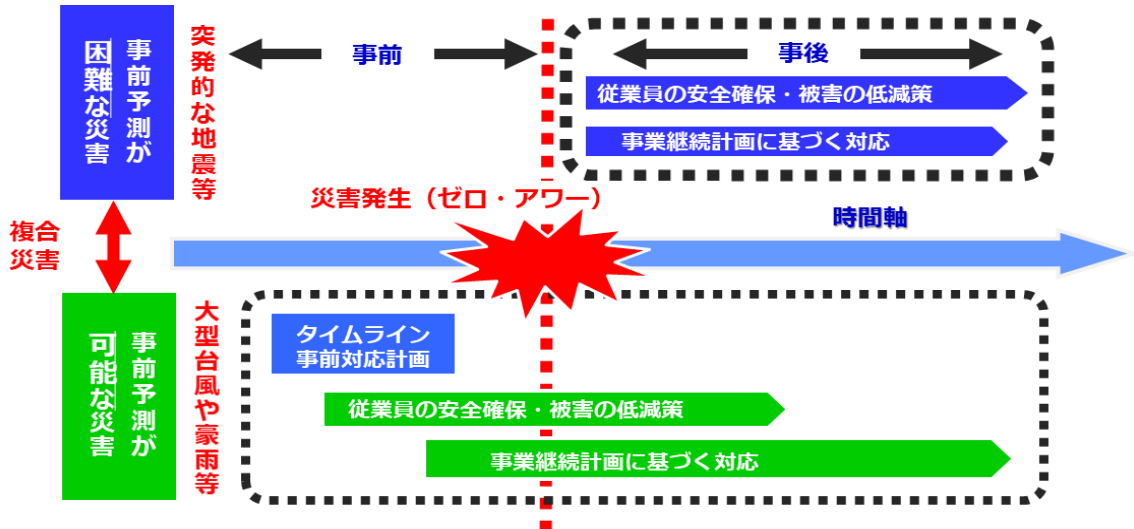


図7. 災害とタイムライン

これまで「事前予測可能な災害」に対して、災害発生（ゼロ・アワー）以前の、「いつ」「誰が」「何をするか」を時系列で計画するタイムライン（事前対応計画）の考え方はあったが、BCPに組み込まれていなかった。つまり、BCP発動基準も、台風や風水害などの「事前予測が可能な災害」「複合的な災害」に対して、「直接的な被害のない段階」から、従業員の出勤停止や一時的に事業を止める（経営資源に影響する事象）などの新たな発動基準も必要になった。ここ数年の豪雪、豪雨災害、感染症においても、災害発生前に一時的に事業を止める、テレワークなどの代替手段と取ることで、従業員の安全確保とともに、事業の復旧も総合的に見て短縮できることが認識されてきた。

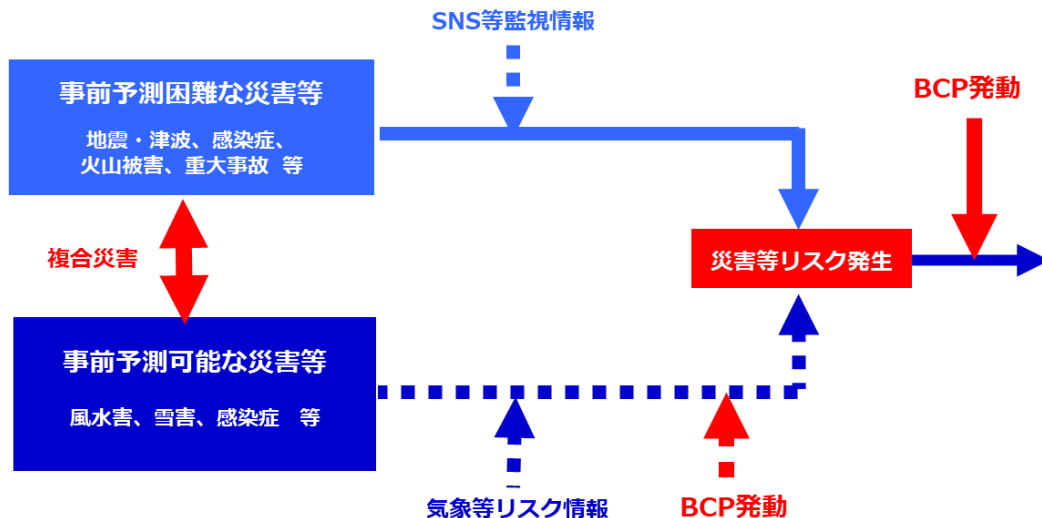


図8. 災害等リスクに応じたBCP発動基準（例）

4. リスクモニタリング

災害前にBCPの発動を確実に実行するため、予測可能な自然災害の事前・事中において、例えば、気象情報会社からタイムラインに沿って必要となる精度の高い情報の取得や気象専門家の知見を取得し、従業員の安全確保と施設・車両等の被害回避または低減を図る取り組みや防災DX化も深化してきている。さらに、企業のニーズに沿って気象関連情報をカスタマイズした独自の情報サービスも進んでいる。

例えば、民間気象会社であるウェザーニューズでは、「工場、倉庫、店舗、病院向け災害対策判断支援サービスを開始」（2020.8.27）、企業向け気候変動リスク分析サービス「Climate Impact」（2021.2.10）、自治体の避難所開設判断を支援する「避難支援機能」の提供開始（2021.2.18）、製造業・小売業向けの気象データセットで店舗運営をサポート（2021.8.30）など様々な気象関連情報サービスが提供されている。

※気象関連情報サービス（具体的な事例）

- a. 各拠点の監視支援 b. 気象影響解析情報の提供 c. 鉄道運行規制予測 d. 河川氾濫リスク予測
e. 停電リスク予測 f. 積雪リスク予測 g. グリラ豪雨アラーム h. ORA（Onsite Risk Adviser）サービス など

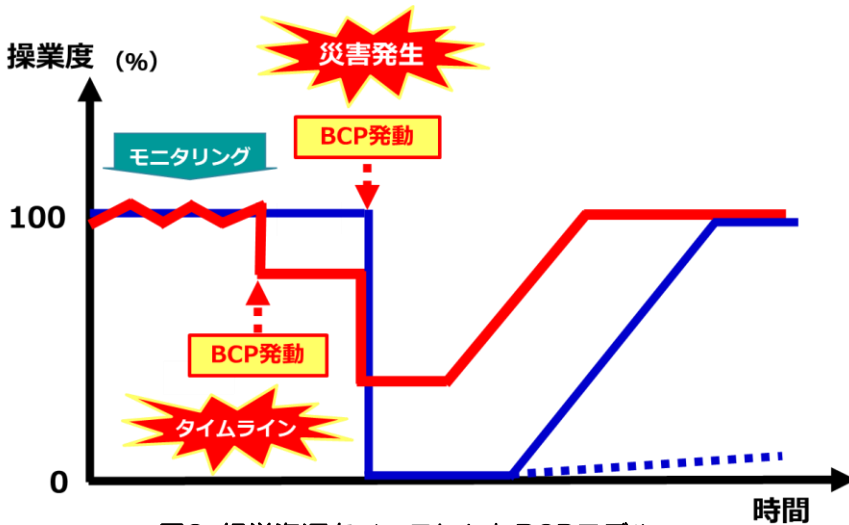


図9. 経営資源をベースにしたBCPモデル

また、BCPは自然災害だけでなく、様々なリスクに対する対応計画でもある。例えば、気象情報以外にも、現場の不適切動画のSNSへの投稿、情報漏洩（IT関連事故）、法令遵守違反（不祥事）、お客様のクレームがSNSで拡散・炎上などの事故も、平時からAIや目視によるリスクモニタリングすることで、炎上リスクを早期検知し、適切な初動対応を図ることができる。

5. 経営資源ベースのBCP/BCM

BCPの変革、再構築とともに、その重要性は実効性、実現性にある、計画策定だけではBCPは機能せず、実効性を高めるBCMの運用が重要である。体制・組織の整備、従業員・役職・各部門に関わらず全ての関係者に情報が共有・理解され、BC訓練など実践する機会が与えられる運用面の計画への組み込み、さらに随時BCPの見直しなどが必要である。また、より実効性を確保するためには、目的に応じたBC関連投資、同業他社や異業種企業間との連携など、投資や対外的な戦略的連携などに対する経営の明確な意思決定も重要である。経営資源ベースのBCP転換は、リスクに強い企業を形成する一助になるものと考えられる。

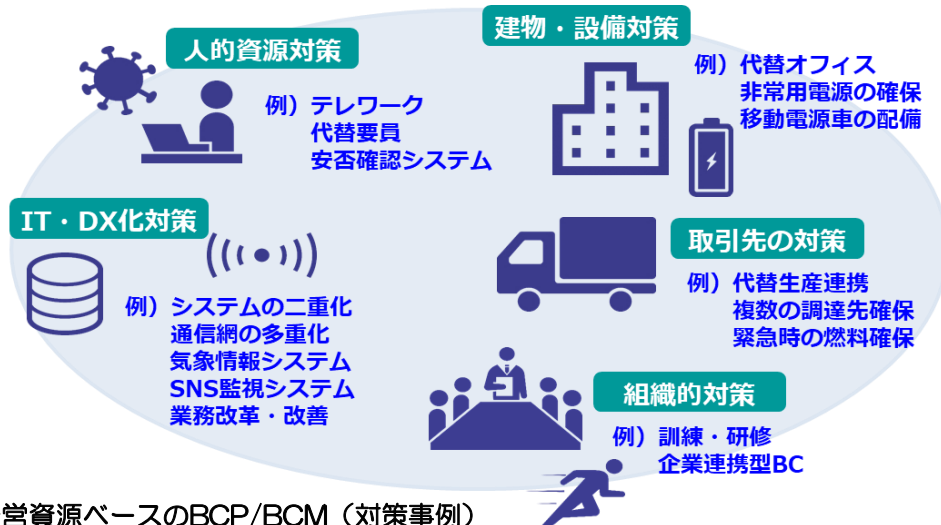


図10. 経営資源ベースのBCP/BCM（対策事例）