

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

自社の BCPは完ぺきですか？

BCPとは、自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための方法・手段などを取り決めておく計画のこと。第1回は、自社のBCPが抱える問題点や改善ニーズを可視化するためのヒントを解説します。

第1回 自社のBCPは完ぺきですか？

- 第2回 リスクは無限でもBCPは1つ
- 第3回 何が起ころうとも柔軟に動けるチームの作り方
- 第4回 成否の鍵は情報収集とコミュニケーション
- 第5回 ボタンの掛け違いはリスクの想定にあり

BCP/BCM策定運用アドバイザー **昆 正和**

見過ごせない！ 増え続けるリスク

「天災は忘れた頃にやってくる」という諺があります。しかし今日のインシデント（好ましくない出来事全般のこと）には、この諺は到底当てはまりそうにありません。

東日本大震災以降、忘れ去る間もなく、次々と大きな危難が起これり続けているからです。

とくに令和の時代に入ってから、地球規模で私たちの生活を脅かすリスクが増えてきました。首都直下地震や南海トラフ大地震はいつ起こってもおかしくありませんし、新型コロナウイルスは発生から3年が経過してもなお、変異を繰り返しながら執拗にはびこり、企業活動や市民生活に不穏な影を落としています。

サイバーリスクも上昇しています。情報通信研究機構（NICT）のレポートによると、サイバ

ー攻撃関連通信はこの10年間で66倍に増加しています。工場のIoTを狙った攻撃も右肩上がりに増えており、サプライチェーンへの影響も計り知れません。

ロシアによるウクライナへの侵略戦争は、原材料価格や生産に不可欠なエネルギー価格の高騰を招いています。日本は原材料もエネルギーも食料も、かなりの部分を海外に頼っているため、戦争や政情不安もまた持続可能性を損なうリスクと言えます。

そして最大の脅威は言うまでもなく気候変動でしょう。猛烈な台風・豪雨水害、熱波による干ばつや山火事は、毎年のように世界の国々に壊滅的な被害を与え続けています。

昨夏はパキスタンの各州で、例年の10倍以上もの降雨を記録して大洪水が発生、国土の3分の1が水没し、子どもを含む1200人以上の死者と3300万人以上の被災者を出しました。

終わりのない激甚災害が次々と起こる時代に入りつつあることを実感しないわけにはいきません。対岸の火事が私たちの国にも飛び火するのは、もはや時間の問題なのです。

現在のBCPが抱える 課題とは

こうしたさまざまなリスクに備えるべく企業に呼びかけられているのが、BCP（事業継続計画）の策定です。

BCPは、不測の事態から従業員の命と財産を守り、顧客や取引先との関係を良好に維持することを目指すもので、事業者にとって心強い基盤ではあります。

しかし、現在企業に普及しているBCPは、想定するリスクが単一（主に地震）であるケースが目立ちます。

「災害Xには対応できるが、想定外の災害Yには役に立たない」といった不完全なBCPでは、前述したさまざまなリスクには対応できません。

また、リスクを単一に絞って計画を策定してしまうと、たとえば、「地震を想定した役割分担」「地震発生時の行動手順」「地震被害に備えた対策」といったように、すべて地震を想定した内容でBCPが完結しているため、新たなリスクをBCPに追加していく余地がありません。

本来、BCPは、事業を停滯・停止させるさまざまな不測の事態に備えることを目的として考案されたものであり、「事業を脅かすリスクは1つではあり得ず、必要であれば5個でも10個でも洗い出すべし」という姿勢で策定するものです。

しかし、リスクごとに異なるBCPを策定するためには、労力や

時間がかかるだけでなく、管理やメンテナンスも煩雑になってしまいます。

BCPの4タイプと企業が目指すべきBCP

それでは、どのようなBCPを策定すればよいのでしょうか。具体的な解説をスタートさせる

前に、まずはみなさんの会社にあるBCPがどのようなタイプなのか、図の4つのなかから探して確認しておきましょう。

(1) タイプ1

1つのリスク（火災や地震）を想定した防災マニュアル的なBCPです。

前述したとおり、現在企業で策定されている多くのBCPはこのタイプですが、対応できる災害は限定されます。

(2) タイプ2

1つのBCPのなかに複数のリスク（地震、火災、水害など）を想定していますが、対策本部の役割や活動内容は、大筋で地震対応をなぞったものです。

このタイプも、パンデミックリスクやサイバーリスクといった、系統の異なるリスクには応用が効きにくく、効果は限定的です。

(3) タイプ3

リスクごとに個別のBCPを策定している（地震用BCP、水害用BCP等）タイプです。

洗い出したリスクの数だけ方針や手順が必要となり、管理やメン

テナンスも煩雑になるといったデメリットがあります。

(4) タイプ4

複数のリスクを想定した緊急対応用のマニュアルとBCPを完全に切り分けており、指揮命令系統や役割は、想定したどのリスクに対しても一とおり対応可能な体制になっているものです。

本連載が目指すBCPは、このタイプです。

「BCPの方針や活動内容を1つのリスクに限定せず、汎用的な構成にする」ことにより、前述したさまざまなリスクに対応することができま

す。また、「個々のリスクについては緊急対応用のマニュアルに集約する」ことにより、労力や時間をかけずにBCPを策定できます。

新たなリスクを追加するといった管理やメンテナンスも簡単にできるので、中小企業でも少ない負担で運用できます。

なお、BCPを策定しておらず、ゼロからスタートする会社は、国や業界団体が公開しているBCPガイドラインや指針に加え、本連載の考え方やつくり方もぜひ参考にしてください。

BCPの典型的なパターン

タイプ1

防災型BCP

- ・1つのBCPで1つのリスクを想定（地震など）
- ・従来の防災マニュアルと同等の内容

タイプ2

リスク混在型BCP

- ・1つのBCPのなかに複数のリスクを想定
- ・方針や活動内容は、大筋で地震対応をなぞったもの

タイプ3

地震用BCP

水害用BCP

- ・リスクごとに個別のBCPを策定
- ・方針や手順が重複
- ・1人で複数の役割を所持
- ・文書管理やメンテナンスが煩雑

タイプ4

緊急対応マニュアル

BCP

- ・BCPは1つだけ策定
- ・リスク対応は緊急対応マニュアルに集約
- ・想定したどのリスクに対しても一とおり対応可能な役割・体制