

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

リスクは無限でも BCPは1つ

BCPとは、災害に遭遇した際に、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です。第2回は、防災マニュアルとBCPの目的や役割の違いについて解説します。

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

第6回 リスクを扱うための3つのステップ

BCP/BCM策定運用アドバイザー 昆 正和

防災マニュアルと BCPの関係とは

前回は、多くの企業が策定するBCPにはおおむね4つのタイプがあることを述べ、自社のBCPがどのタイプに当てはまるかを確認してもらいました。

1つ目は、従来の防災マニュアルとはほぼ同じタイプ、2つ目は複数のリスクを想定しているものの内容は大筋で地震対応をなぞった

タイプ、3つ目はリスクごとに個別にBCPを策定しているタイプ、4つ目はリスク対応とBCPを完全に切り分けて、どのようなリスクに対しても柔軟に対応できるタイプ。そして、1〜3のタイプは、新たなリスクを追加する際にそれぞれネックとなる問題があることを解説しました。

しかし、実際に4つのタイプと自社のBCPを見比べてみても、いまいち区別がつかない、あるいは自社のBCPに手を加えるほど

の問題や課題が潜んでいるようには見えない、と感じた読者もいるでしょう。

しかし、それは「防災マニュアル」と「BCP」の意義や目的、役割の違いが明確になっていないことが原因かも知れません。

実際、防災マニュアルがあればBCPは不要と考える中小企業の経営者も少なくありません。防災マニュアルもBCPも同じようなものであり、後者にまで時間と労力を割く余裕はないとの認識でしょう。

しかし、両者には次のような歴然とした違いがあります。

① 防災マニュアルの対象リスクは火災と自然災害が中心であり、サイバーリスクやパンデミックなど他のリスクは考慮されていない。一方、BCPでは事業活動を阻害するあらゆるリスクを見据えて策定される。

② 防災マニュアルの守備範囲は災害の予防・回避から発生直後（初動対応）まで。BCPは災害で事業が停滞・停止する事態に陥った後に立ち現われる様々な経営リスクへの対応と復旧にウェイトを置いている（図表1）。

事業停止後に立ち現われる 経営リスクとは

「事業が停滞・停止する事態に陥った後に立ち現われる様々な経営リスク」とは、どのようなものを指すのでしょうか。

事業が停滞・停止すれば、商品やサービスの供給がストップし、顧客や取引先にその影響が及びます。このとき、利害関係者に迅速かつ適切に対応できる体制がなければ、信頼を失ったり顧客離れが起こったりします。

市場からは自社の商品・サービスが消え、代わりに競合他社の商品・サービスが優勢になります。一度縮小したビジネスを元に戻すのは容易ではありません。

また、災害によっては復旧が長期化し、手持ち資金が枯渇して、復旧のみならず経営の維持そのものが困難になることもあります。

そうなれば、従業員の士気が低下したり解雇を余儀なくされたりするかもしれません。特定のリスク予防を中心とした防災マニュアルのみでは不十分、との理由はここにあるのです。

つまり、BCPにおいては、防

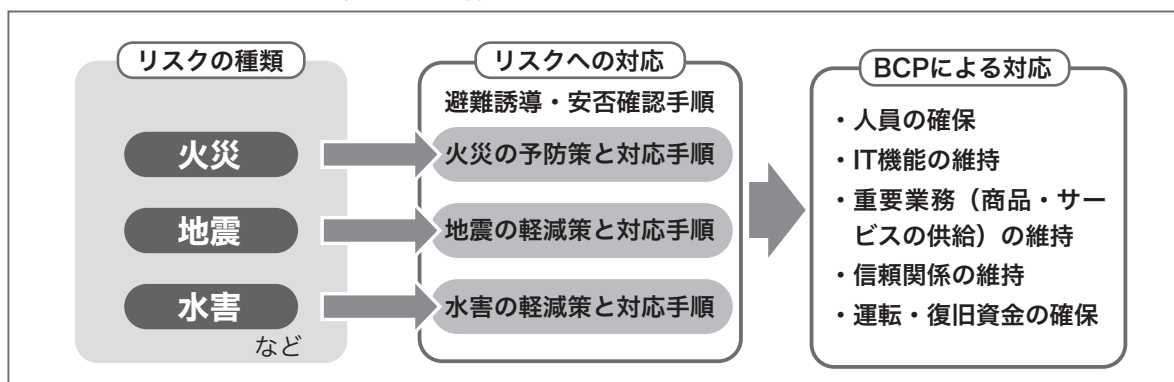
■図表1 防災マニュアルとBCPの関係



災害対応の努力にもかかわらず事業が停滞・停止してしまったとき

に、どう経営危機を乗り越えるかがメインのテーマになるのです。

■図表2 リスク対応とBCPは多対1の関係



しかしながら、巨大地震や大洪水をたびたび経験してきた日本では、大規模災害に備えることがBCP策定の最終ゴールなのだ、という防災色の強い見方に置き換わってしまっています。

そのため、今日では防災と本来的なBCPを区別せずに、全体を「BCP」と呼ぶのが一般的になっています。

リスクの種類にかかわらずBCPの目的は同じ

防災的な観点を含めてBCPと呼ぶ場合には、命を守ることが第一の目的となりますが、本来のBCPとして考えれば、その目的は次の5つにまとめられます。

- ① 商品やサービスを安定的に提供し続ける責務を果たすこと
- ② 顧客・消費者・取引先との良好な関係を維持すること
- ③ 販売機会を確保し、復旧期間を短縮することで財務的な問題を回避すること
- ④ 従業員の士気の低下や解雇などの人材流失や人員不足の問題を解消すること
- ⑤ 事業者としての信頼性やブランドを維持すること

そして、これらの目的には、2つの特徴があります。

1つ目はどのような業種・規模であれ、事業活動を行なう組織が達成すべきものは①～⑤に集約されること。2つ目は、リスクが何であれ、危機を乗り越えるためには商品やサービスを提供する手段（経営資源）と、利害関係者との信頼関係を維持する活動を必要とすることです。

リスクは多種多様です。地震から地震、水害なら水害のための対策や避難誘導、安否確認など緊急時の行動規定も必要です。

しかし、これらはすべてBCPに先立つ防災マニュアルの範囲のことであり、リスク1つひとつについて縦割的にBCPの対処法があるわけではありません。商品・サービスの提供と信頼の維持を目指すBCPは、リスクの数に関係なく1つ策定するだけで足りるのです。

防災マニュアルとBCPの区別がよくわからないままBCPを策定してしまった読者は、これまでの考え方を見直し、リスク対応とBCP対応は図表2のように多対1の関係にあることを覚えておきましょう。

こんなまさがず 一般社団法人日本リスクコミュニケーション協会理事。主に中小企業向けのBCP策定指導や講演活動に従事。著書に「今のままでは命と会社を守れない! あなたが作る等身大のBCP」ほか多数。