

平時の業務改革を通じた事業継続能力の向上

— 今後、想定される大規模災害を前提としたインセンティブづくりの重要性 —

(株)野村総合研究所 社会システムコンサルティング部 上級コンサルタント 浅野 憲周
 経営革新コンサルティング部 上級コンサルタント 山口 隆夫

1. 次の大規模災害で想定される事態

東日本大震災は、高度にネットワーク化された現代社会が初めて経験した大規模災害で、被害規模は想定をはるかに上回り、震災と直接関係のない地域へも深刻な影響をもたらした。

この震災は、戦後最大の未曾有の事態といわれているが、決してこれで終わりではない。政府は、今後 30 年以内に東海地震が発生する確率を 88% と公表している。東海地震、東南海地震、南海地震が同時に発生する 3 連動型巨大地震は、これまでも 100~150 年周期で繰り返し発生していることから、近い将来、確実に発生するものと考えられる。

この連動型巨大地震により、日本の生産活動を支える枢要地域が被災する。自らの地域が被災を免れても、サプライチェーンや基幹インフラの寸断によって、広域で事業が継続できなくなる恐れがある。

2. BCP（事業継続計画）の問題点と新たなパラダイム

1) BCPの問題点

①根本的なBCPに関する問い

このような想定事態を受けて、企業は Business continuity planning (BCP: 事業継続計画) の見直しを進めているが、筆者らは各企業に共通する根本的な問いがあると考えている。それは企業が BCP を策定する際に、BCP 自体をどのように捉えて

いるのか、その基本的な考え方への問いである。

従来、企業や人の通常の行動・習慣、インセンティブ、制約要件はともかくとして、「災害時の事業継続のためには BCP を策定し、訓練などを通じて経営陣・従業員にそれを徹底させる」ということを前提に企業は BCP を策定してきた。しかしながら、詳細なマニュアルや実行計画を策定したとしても、企業はそのとおりに行動できない。また、いくら未曾有の大規模災害への対策を講じるとはいえ、その対策を人的、物的、資金的、地理的条件などの制約要件なしに策定したのでは、BCP は非現実になってしまう。

本来、BCP の実効性には時間の経過とともに劣化する性質がある。従来のパラダイムのもとで BCP を策定しマネジメントをしていたのでは、こうした劣化は避けられない。そうならないよう、BCP を維持していくためのマネジメントが欠かせない。では、どのようにすれば BCP の実効性を高め続けることができるのだろうか。

②BCPとは何か

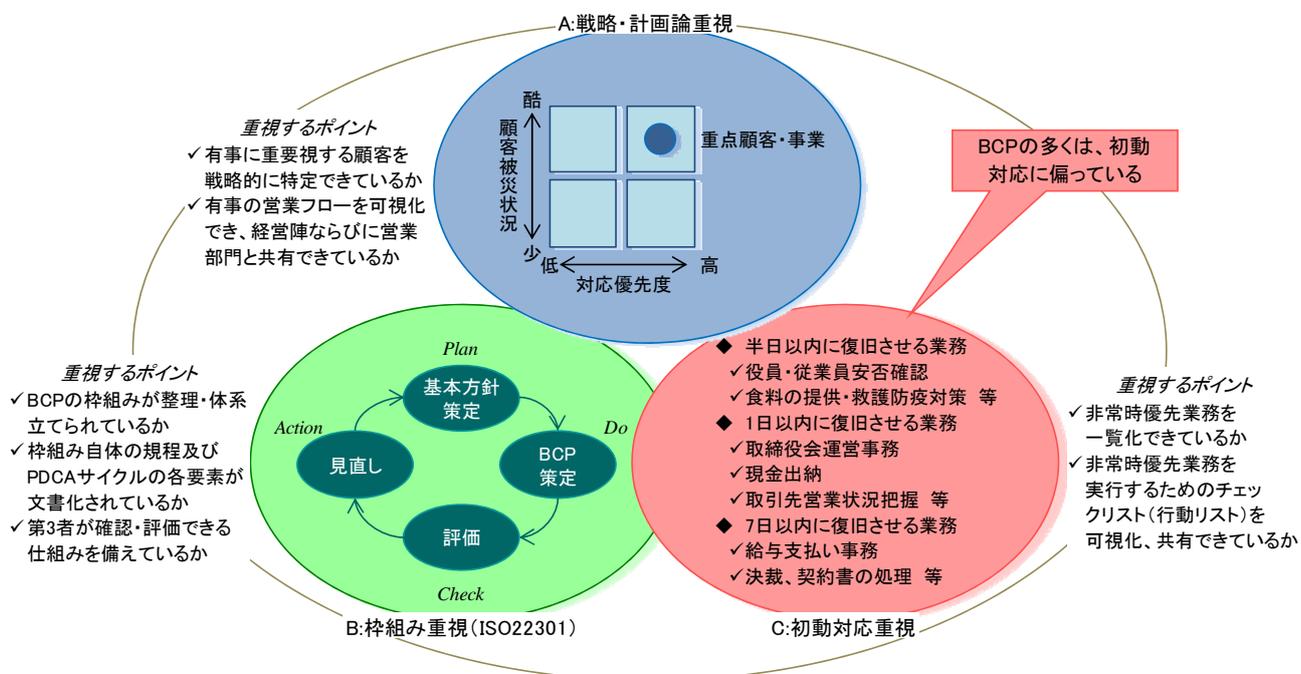
BCP とは何か。このシンプルな問いに、一般的な回答ではなく、「独自」の答えを用意できる企業は少ないと筆者らは考える。

図表 1 は各社の BCP の定義の範囲を示している。最も多くの企業に見られるのは、「C: 初動対応重視」である。これは、大規模災害が発生した後、経営陣・従業員はどのような行動を取ればよいのかを時系列

で示し、短期間での現状復旧に焦点を合わせた行動を指す。一方、最も少ないのは、「A：戦略・計画論重視」と定義している企業である。内閣府は BCP を「事業継続

を追求する計画」としており、それに従えば、BCP とは初動対応はもちろん、事業継続を追求する計画も含まれ、図表 1 のいずれの要素も必要といえる。

図表 1 BCP の定義の範囲



③組織の事業継続能力を高める戦略としてのBCP

しかし、初動対応を定めても、また事業継続のための戦略・計画を型どおりに定めただけでも事業の継続計画は機能しない。そこで本稿では、BCPを「組織の事業継続能力を高めるための戦略」と定義し、BCPの実効性が劣化することを前提に、事業継続能力を高める施策について述べたい。そして、それらの施策をマネジメントすること、すなわち、「組織の事業継続能力を高める戦略・計画を実行するためのマネジメント」を「Business Continuity Management (BCM: 事業継続管理)」と定義する。

これまではPDCA(基本方針策定・BCP策定・評価・見直し)サイクルのなかでBCPを見直し、改善していくことがBCMであ

ると捉えられてきた。しかし、本稿のBCMは、組織の事業継続能力を高めるために「平時」における事業をどのようにマネジメントするかに焦点を絞る。したがって、その取り組みは各社で異なり、戦略・計画の違いによって事業継続能力に大きく差が生じる新たなパラダイムである。

2) 事業継続能力とは何か

本稿での組織の事業継続能力とは、これまでいわれてきたような、事業復旧のための能力要件を単に揃えることではない。事業継続能力を高めるには、企業や人の行動・習慣、および経済活動を営む企業としての考え方を深く理解し、そのうえで戦略・計画を策定しなければならない。

野村総合研究所(NRI)は、組織を動かすことの道理にかなったBCPでなければ、事

業継続は成し遂げられないと考えている。しかしながら、従来のパラダイムを前提にしたBCPでは、組織をマネジメントするうえでの問題点を抱えている。

3) 従来のBCPのジレンマ

①不合理行動問題

初動対応のマニュアルをいくら精緻に定めたところで、従業員が実際にそのとおりに行動できるわけではない。これを「不合理行動」という。「行動の指示を詳細にマニュアルに定めておけば、人はそのとおりに行動する」ことを「合理的行動」とすると、経営陣や従業員が災害時取るであろう、無意識やそれまでの学習経験に基づく行動は不合理行動に近いといえる。

災害時の社員の行動をマニュアルで定義することの限界を深く認識し始めている企業が複数ある。これらの企業は、必要最低限の初動対応以外の行動の規程やマニュアル類の整備に多くの労力をかけることを合理的とは考えていない。

②パターナリズム問題

「パターナリズム問題」とは、所管部署が初動対応からBCPなどを綿密につくり、統制を利かせることにより生じる問題である。従業員には何もさせないという前提で、従業員一人ひとりには受け身の状態にさせられる。これをガバナンスの問題に置き換えると、極度に中央集権的なBCPを策定している現状といえる。

なかでも問題なのは、事業再開や人命確保にあたる工場や顧客接点のある従業員の引き込みが少ないことである。本質的には、工場のラインや顧客接点のある従業員が初動対応や事業継続の方法を熟知していることが重要である。

③「心の会計」問題

「心の会計」とは、「心（頭）のなかで実行する大雑把な計算」と定義でき、この問題はBCP策定とも関連づけて説明できる。すなわち、いつ起きるとも知れない大規模災害への備えに人的資源を投入したり、設備や情報システムのバックアップや防災対策に投資したりすることのインセンティブを精緻に計算できない（しない）という問題である。生産設備や情報システムは、一度損壊すると再開までに多額の費用がかかる。しかし、大規模災害に備え、これらを二重に保有することやデータセンターを移転することによる費用も高額になる。

この問題解決にはシミュレーションしか方法はない。生産設備や情報システムの二重化やデータセンターの移転は、精緻に見積もれば金額の算定は可能である。ところが、被害想定や具体的な移転先を決めなまま費用を概算すると、「高く」て「手間がかかる」という印象論ばかりの議論が多くなる。その理由は、多くを前提としたシミュレーションをいくら精緻にしたところで意味がないと考える企業経営者に、心の会計問題が発生してしまうからである。

4) 事業継続能力を高めるための処方箋

BCP策定に見られるこのような矛盾点（ジレンマ）にどのように対処していくべきだろうか。

①行動指針を研ぎ澄ます

災害時に経営陣や従業員が合理的行動を取れないことは前述のとおりである。そのとき、従業員は無意識かつ他人の行動に追従した行動を取る傾向があるとすれば、マニュアルどおりの行動は期待できない。これには大きく二つの面から対処していく。一つは初動対応とBCPを明確に分けるこ

とで、二つ目は初動対応には多くを盛り込まず、行動指針に基づくよう各従業員に端的に伝えることである。具体的な行動を従業員に教育するのは事実上難しい。どう行動するかではなく、どのような「考え方」に基づいて行動するのか。事故や復旧対応に経験を積んできた企業ほど、こうした考え方に立ち戻る傾向がある。

②ガバナンス体系を変える

人は不合理行動を取る。そのことを前提にしたうえで、実効性の高い初動対応や BCP をいかに策定すればよいのであろうか。従来型 BCP 策定の前提であったパターンリズムの場合、合理的な行動を取る人を想定しすぎ、実態に合わない初動対応や BCP を策定しがちである。そこでパターンリズムを改め、BCP はあくまで「業務を日々行っている従業員自らが策定するものであり、ガバナンス体系はその指針にとどめるべき」という考え方が受け入れられつつある。

初動対応や BCP が全社の規程のなかで特別な存在として策定され、各種規程との関係や、生産現場、営業所、部署単位で作成されているマニュアルなどとの整合が図られていないケースも散見する。誤っても、「文書を作成することが BCP である」などと、手段と目的とを取り違えてはならない。ましてや「全社統一の BCP」と称して特定の部署が形式的な BCP を策定しては意味がない。そうならないためにも、誰が誰の責任で初動対応や BCP を策定し、実効性を劣化させないためにどのようにメンテナンスをしていくのかを明確にする。現場に近い部署では、ルールが決められていない規程類のメンテナンスはなおざりにされる。「うちの BCP はどこにあるのか」という基本的なことさえ周知されていない現

状を、根本から解決することはできない。

③業務・構造改革の取り組みとして捉え直す

本稿では、BCP を「組織の事業継続能力を高めていくための戦略」とであると定義した。事業継続のために防災・減災対策を検討していくことは、事業収益向上にかけろべき人材の時間をそこに費やし、また、企業を守るための投資であることから、企業競争力の低下を招くことが懸念される。この懸念の原因はどこにあるのか。それは、BCP に取り組むインセンティブが少なすぎるといふ心の会計問題に対処できていないからであろう。

次に、具体的なインセンティブとは何かを考える。事業継続能力を高めるために、「Win（事業の継続性）」と、もう一つの「Win（改革によるメリット）」を通じた「非ゼロ和的な取り組み」と説明できる。つまり、BCP 策定というプロセスを通じて業務・構造改革を進め、コスト削減や付加価値拡大を同時に満足させるような、一つのインセンティブで二つの機会をもたらすことである。当然ながら、人命保護を差し置いてまでコスト削減をしようとするものではない。人命保護を大前提にさまざまな制約要件があるなか、企業の事業継続能力の向上をいかに定めていくのか。そこに向けた議論こそが必要であると強調したい。

3. 業務・構造改革の接点と事業継続能力の向上

1) 業務・構造改革の接点の探索

インセンティブの機会をどのように探索するのか。

- ・全社的視点
- ・経営管理機能面の視点

- ・営業機能面の視点
- ・商品開発・製造・物流機能面の視点

の四つの視点から BCP 検討のプロセスと業務・構造改革の接点を見つけ出す。それぞれの視点からどのような切り口の業務改善・構造改革が可能なのか。すでに報告のある改革事例および改革の可能性のある領域について考察する。

2) 業務・構造改革接点の改革事例

①全社視点:拠点配置 —“災害対策本部への参集性評価”対“コスト削減”を前提にしたオフィス移転—

本社機能の一部や支店、シェアード（間接業務の集約）機能が導入されている事業所は、現在の場所にあることが絶対条件であるのか。災害時の災害対策本部の適切な場所を検討するプロセスでは、支店やシェアード機能を担っている事業所の移転は、コスト削減余地を含んだ一つの検討ポイントになり得る。

大規模災害発生時、多くの企業は社長を本部長とする災害対策本部を設置する。しかしながら、同本部の従業員は本当にそこに参集できるのか。本社ビルに災害対策本部を設ける企業は多いが、そこが全従業員にとって遠い場所であるケースも少なくない。

東日本大震災直後は本社機能の分散論が議論された。しかし現実的には、経営によるほど余裕のある企業でないかぎり本社機能を過分に保有するのは難しい。

とはいえ、経営陣の1割にも満たない参集率を前提とする災害対策本部をかたくなに本社に設ける意義は薄い。コスト削減を切り口に、最適な災害対策本部を支店やシェアード機能の事業所に分化・移転させることも一考である。

②経営管理機能面の視点:情報システム —“バックアップ検討”対“オペレーションの改善”—

BCP を検討するには、通常、情報システムのバックアップや二重化に関連する投資が議論されがちである。しかしながら、それでは企業の競争力が低下するため、情報システム関連投資のオプション（選択肢）と、目指す事業継続（サービスレベル）のトレードオフを検討する。すなわち、現状の情報システムを分析・評価することで、投資の抑制と BCP の両立を図る策を検討するのである。

例えば、顧客接点のあるサービス業の場合、システム端末の一部を手作業にして顧客情報処理や業務処理を行うと、サービスレベルが通常時に比べてどの程度低下するのかを検討する。企業のビジョンと被災シミュレーションに鑑みれば、そのレベルが許容可能かどうかを判断できる。また、重要な情報を定期的に紙に印刷・保管するという、非効率的ではあるが堅実な作業の一部を導入することで、BCP に関連する情報システムの投資を抑制できる可能性が判断できる。それには、現状の情報システムが提供している業務オペレーションを手作業で代替する可能性の評価が重要なポイントになる。

③経営管理機能面の視点:業界対応 —“自社負担”対“業界分担”—

東日本大震災では、自社内で対応することのコスト的な限界により、あるいは自社独自で対応したことにより、顧客全体に不利益な事態を招いた事例もあった。前者の事例としてはデータセンターのバックアップがあり、後者には金融業界がある。

これらの具体的な対策としては、データセンターを業界内で一部共同保有すること

がある。また、金融業界の場合、企業ごとに異なる事務や顧客に対する条件に優劣を与えることで、競争優位を確保する環境を抑制し、業界として定めるなど、業界内の関係をより密接にすることで、事業継続、コスト抑制、消費者保護のバランスをとることが例として挙げられる。

④商品開発・製造・物流機能面の視点：在庫管理 —“在庫保有”対“在庫削減”—

製造業や流通業にとって、在庫品・仕掛品を持たないにもかかわらず、災害時に製商品の供給を維持することは、究極的な課題の一つといってもよい。このトレードオフにどのように対処するのか。これには、BCPで発生する追加負担を、通常業務の工夫によっていかに低減するかがポイントになる。

自社または関連会社（製商品のブランド会社）の生産機能が壊滅的な被害を受けた場合、どの程度の復旧期間を要するのか。その復旧期間が在庫保有の最長期間である。しかし、復旧期間の見積もりを誤れば在庫量は増え、平時の負担は高まる。既存のサプライチェーンのなかで、その在庫保有負担を軽減できるような連携を、自社と仕入先や卸・販売先との間でいかに強化しておくかが重要である。その対策として、自社だけが在庫を保有するのではなく、仕入先や卸・販売先を含めた連携により、平時の負担を軽減しようとする動きがすでに始まっている。

⑤商品開発・製造・物流機能面の視点：仕入管理 —“仕入先関係強化”対“仕入先再編”—

仕入先は在庫負担を軽減するパートナーであると同時に、重要業務を継続するために欠かせない取引先でもある。製造業に見

られるような強い系列関係にない企業同士の場合、自社の製商品の生産・販売をできるようにするには、仕入先が自社を顧客として選定し、指定した期間内に納品できることが前提条件になる。

仕入先との間での協定や契約をより強固に結ぶ動きも見られるが、翻れば、自社がBCPの要件を満たさない場合、取引が見直される可能性があることも示唆している。事業継続が可能かどうかは、仕入先企業との力関係によって異なる。企業間の関係性が弱いと考えられる企業にとっては、取引先企業または仕入先との関係性を平時にいかに強めておくかが重要なポイントである。

4. 組織の事業継続能力向上に関する今後の展望

1) インセンティブづくりの重要性

従来のBCPでは、重要業務を目標時間内にいかに復旧させるかが議論の中心であり、組織の事業継続能力も、そうした大規模災害発生後からいかに迅速に復旧できるかの能力に焦点が絞られてきた。

しかしながら筆者らは、企業・組織や人間の行動はそれほど単純ではなく複雑であるという前提に立っている。初動対応のルールを決めても、そのとおりに動けるものではない。防災・減災のための備えをするように指示しても資源は有限である。人の習慣や行動、組織を動かすインセンティブが何であるかに十分に注意を払い、その何かをインセンティブにできてこそ、組織と人とを動かす実効性の高い新しいパラダイムでのBCPが策定できる。

今後、確実に発生するといわれる巨大地震に、どのように知恵を出して組織の事業継続能力向上や業務・構造改革に活かすのか。

2013 年度以降に見られる企業の動向にも注目していきたい。

2) 企業間ネットワークづくり

昨今の萌芽事例として、企業間によるネットワークづくりの模索が挙げられる。本社の建物が被災した場合、経営陣が到底集まれない遠方の拠点を代替本社とするのではなく、近隣他社で使用可能な拠点の敷地を融通し合うことはその典型的な例といえる。

不要な投資や実現し得ない BCP を想定するのではなく、企業が危機時には相互に依存しながらそれぞれの事業継続能力を高めていく考え方といえる。こうした企業間のネットワークづくりも今後、企業にとっての事業継続上のインセンティブになっていくものと考えられる。

筆者

浅野 憲周 (あさの かずちか)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、災害リスクシミュレーション。政府および企業の防災・危機管理政策、BCP策定などの分野でコンサルティング など
E-mail: k-asano@nri.co.jp

筆者

山口 隆夫 (やまぐち たかお)
株式会社 野村総合研究所
経営革新コンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、リスク管理、経営管理、事業戦略 など
E-mail: t4-yamaguchi@nri.co.jp