想定外を乗り越える経営
―BCPをBCMへ高めるための３つのポイント―

東日本大震災では、多くの企業も直接的または間接的に甚大な被害に遭っている。この状況を“想定外”という言葉で片付けてはならず、BCP（事業継続計画）をBCM（事業継続マネジメント）へ高めることによって、いかなる状況下においても事業を安定して継続できるようにしなければならない。本稿では、そのための３つのポイントについて解説する。

浮き彫りになったBCPの課題

東北地方太平洋沖を震源とする大地震と、それによって引き起こされた大津波は、想定された被害範囲を超え、直接的な被害だけでなく間接的にも広域かつ長期にわたる影響を社会全体に与えている。このような事態を前にして、企業は既存BCPの実効性について疑問を持つようになっている。

2001年９月に米国で起きた同時多発テロ以降、日本でもBCPの策定に取り組む企業が増え、いまでは多くの企業が「BCPを策定済み」としている。しかしながら、今回のように広域かつ長期にわたる被災シナリオを想定してBCPを策定している企業はほとんどなかったといってよいだろう。

多くの企業では、内閣府が公表している広域災害における被害想定を参考にしながらも、事業拠点から数百km離れた地域にバックアップ環境を構築するのではなく、業務やシステムに精通したコア要員の移動のしやすさを考慮して事業拠点の近くにバックアップ環境を構築することにしている。例えば、首都圏に活動拠点を置く企業では首都圏の近郊にバックアップオフィスを設置している。また、東京証券取引所をはじめ重要なコンピュータシステムを保管・運用する企業では、バックアップのデータセンターを20～30km離れた場所に用意し、非常時でも止めるわけにはいかない重要な業務処理を継続して行えるようにしている。

しかし今回のような災害が首都圏やその近郊で発生した場合を想定すると、このような対策では十分とはいえない。また、仮に想定していたとしても、以下の２つの理由で適切に対応できないことが懸念される。

(1) 想定外の事態に対する意思決定の弱さ

多くの日本企業は、被災シナリオが想定した通りであれば、策定したBCPに従って迅速に対応する能力を持っている。想定との違いが多少あったとしても、一般に個人の業務能力が高いとされる日本の企業は、各部門の現場の判断で対応が可能である。

しかし、想定とは大きく異なるシナリオとなった場合など、部門を超えた全社的な判断と対応が必要な時に、経営が迅速かつ適切に意思決定を行うことは日本企業はあまり得意とはいえない。今回の震災で、原発事故が報じられると直ちにBCPを発動して、事務処理センターだけでなく本社機能を関西以西に移

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
ERMプロジェクト部
グループマネージャー
宗　裕二（むねゆうじ）
専門はリスクマネジメント

野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
ERMプロジェクト部
グループマネージャー
能勢幸嗣（のせこうじ）
専門はリスクマネジメント

した企業があった。想定外の災害が生じた場合の危機管理と意思決定が適切に行われた例といえるが、外部からは「やりすぎ」という声が少なくなかったように、外資系やオーナー系などの一部企業のほかはこのような対応は難しいと思われる。

(2) 関連部門や委託先を含めた検討の不足

企業の業務は、その業務の担当部門で完結していることはほとんどなく、1つの業務は複数の業務部門や情報システムと密接なつながりを持っている。また、個別の企業や業務部門がいかに優れたBCPを策定しても、外部委託先や関連する業務部門がBCPを策定していないと、全体としてBCPはうまく機能しない。今回の震災では、部品製造を下請企業に依存している製造業などにおいて、外部委託先（調達先）を含めたBCPの検討と対策が不足していたことが露呈した。

それぞれがBCPを策定していたとしても、それが全体として整合性を持ち実効性があることを保証できなければ意味がない。例えば、システム部門ではBCPの発動時に通常は使用していない停止状態にあるシステムを立ち上げるケースが多い。停止しているシステムの立ち上げにおいては、もともとミスの生じる可能性は高いが、緊急対応時の混乱した状況下ではミスの生じる可能性はさらに高まる。立ち上げ手順を間違えると、他のシステム・業務へ影響を与え、システム全体が停止する恐れもある。また、障害が発生した場合、緊急対応ゆえにその原因の切り分けが難しく、復旧に時間がかかってしまう。このようなことが起きないよう、各部門、各システム間でのBCPの整合が重要なのである。

以下では、上記の課題を克服し、いかなる災害に対しても迅速かつ適切に対応できる企業へと自らを変革するための①BCPの見直し、②エマージェンシーレベルアプローチ、③訓練を通じた改善と認識の共有―といった3つのポイントについて述べたい。

BCPの見直し

BCPの見直しに当たり、広域かつ長期の被災シナリオを想定し、以下の4つの視点から事前に対策を施しておくことが必要となる。

1つ目は、データセンターやオフィス・製造拠点などの経営資源に関する「広域・長期の被災に備えたバックアップ環境の構築」である。欧米の先進的な金融機関では、メインのデータセンターから30マイル（約48km）以上離れた場所にリアルタイムでデータ同期を行うセンターと、200マイル（約320km）以上離れた（ネットワークや電力供給会社が異なる）地域に非同期センターを置く3センター構成とすることで、原発事故のような広域かつ長期の被災にも対応できるようにしているという。業務の重要度と費用対効果を考慮し、広域の被災に対するバックアップ環境や、その環境を長期間稼働させるための対策の検討が必要であろう。

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

2つ目は、「BCP未策定の業務プロセスへの対応」である。広域・長期の被災を想定すれば、緊急性が低く業務復旧の優先順位が低いためにBCPの対象から外していた業務プロセスについても新たにBCPを策定する必要がある。それによってBCPの対象となる部門や業務が増加するため、BCPの整合性を確保し、各部門の各業務を順次復旧させることができるように、行動基準や実施手順の確認を全社的に実施することが求められる。

3つ目は「要員の確保」である。どんなに立派なバックアップ環境を完備したとしても、重要な業務処理や生産活動を継続するための要員をそこに確保することがいかに難しいかは、今回の震災であらためてはっきりした。自らも被災者でありながら、他の被災者や地域住民のために仕事を続ける社員や公務員の姿がメディアでも多く報道されたが、その自己犠牲の精神に期待した対策を準備するわけにはいかない。

日本銀行が2011年2月に公表したアンケート調査の結果によると、日本に拠点を構える外資系金融機関では、在宅勤務による業務継続手段を検討している企業が90％以上あり、平常時からオペレーションの二重化を行っている企業も50％を超えている。重要業務については、BCPに強いベンダーを外部委託先として活用し、災害リスクの異なる遠隔地でオペレーションの二重化を行うことも今後は検討されることになるだろう。

4つ目は「業務の標準化・集約化」である。在宅勤務、オペレーションの二重化、外部委託の活用のいずれの手法を採用するとしても、事前に業務を整理しできる限り標準化・集約化することが費用対効果の高い対策を実施するために必要不可欠である。

システム部門はデータセンターで運営されているシステムについては熟知しているが、そのシステムが営業拠点や生産現場で運用されているシステムとどう関係するか、各社員が活用している業務アプリケーションとどう関係するかについてはシステム部門でもあまり把握できていないケースは多い。業務とシステムの関係、システム間の相互関係について現状の整理に着手すべきである。また、標準化・集約化についての検討は、ITベンダーやBPOベンダーなどの外部委託先を含めて行うことが必要である。

エマージェンシーレベルアプローチ

これまで多くの企業がBCP策定の際に採用してきた方法は、“シナリオベースアプローチ”と呼ばれる。しかし、すべての災害シナリオを想定することは不可能であり、想定外の災害が生じるリスクは常に残る。そのため、想定外の事象が発生し、さまざまな情報が交錯するなかでBCP発動の権限を持つ者が短時間で適切な意思決定を行えるようにする“エマージェンシーレベルアプローチ”も併せて検討する必要がある。

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

「想定外に備えた経営の意思決定」を確実に行えるようにするためには、①緊急時の意思決定者・権限（業務および範囲）、②情報伝達経路、③意思決定手順―の３つを明確に定めておく必要がある。特に意思決定手順について明確な手続きを定めている企業は少ない。通常の事業戦略の意思決定と異なり、経営者も不慣れな場合がほとんどである。

エマージェンシーレベルアプローチでは、業務に必要なリソースやシステムインフラへの影響に関する情報を可能な限り収集・整理し、各業務への影響すなわち停止時間を想定する。その想定に基づいて、災害内容に依存しない、事前に設定された被災レベルに応じたBCPを選定し実行する。あるいは、その想定に類似するケースをシナリオベースアプローチで検討した被災シナリオから選定し、被災シナリオと業務影響の差分に応じた修正をBCPに施す。このようにして選択するオプションを明確にし、意思決定を容易にすることが有効である。

訓練を通じた改善と認識の共有

シナリオベースアプローチにせよエマージェンシーレベルアプローチにせよ、BCPの検討および文書化、マニュアル化だけでは不十分である。BCPが有効に機能するためには、訓練を通してマニュアル記載の過不足を確認するとともに、情報伝達に問題がないかを確認することも肝要である。これらの活動を通じて、BCPをBCMへとレベルアップすることが可能になる。

訓練の実施に当たっては、自社だけでなく関係先を交えて互いのBCPの整合性や依存関係の確認を行う。金融業界では、企業別のBCPだけでなく、業界として被災時の対応方針や各関係者との調整方法、具体的な情報伝達手段の整備・運営、その他の特別な措置について事前に検討し、BCPを継続的に改善する取り組みが始まっている。これは、金融市場が個々の企業の枠を超えた決済という社会的機能を担っているからであり、すべての業界に対して金融と同様に業界としてのBCPを求めることは難しい。しかし、例えばサプライチェーンを構成する複数の企業が共同でBCP訓練を行い、情報伝達方法などを再確認するなど、互いの事業継続上の問題点や課題などを共有することには大きな意味がある。

いかなる状況下でも事業を安定的に継続できることは、グローバルな競争力を身に付けるために必要不可欠な条件となりつつある。常に事業が継続できることを証明するために、社内だけでなく委託先などの社外も含めてさまざまな角度からBCPの見直しと改善を続けること、事業継続に必要な投資を判断できるようにすることが大切である。さらに、少ない情報からであっても適切かつ迅速な意思決定ができる経営者のリーダーシップが必要であることは言うまでもない。 ■

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.