

経営責任の観点からBCPの実効性を考える

塚田秀和

自然災害が頻発する日本では、2005年ごろから事業継続計画（BCP）への取り組みが普及してきたが、今やその実効性が問われる段階へときている。しかし、たとえば多くの証券会社で策定されているBCPは、緊急時の初動対策の範囲にとどまっているのが現状である。どんな事態でも事業を継続させていくことは企業の社会的使命である。そのためには企業経営者がリスクに対する説明責任と結果責任を果たし、BCPの実効性を確保することが必要である。実効性のあるBCPは重要な無形の企業価値となり、これを実現することが、BCPの本質に基づいた経営責任である。

高まる事業継続の重要性

「天災は忘れたころにやってくる」という。しかし、日本では近年、忘れる間もなく次の大地震が発生するという状況である。四川省の大地震（2008年5月）が記憶に新しい中国も同様で、国土が広いせいもあり、地震による被災数は日本よりも多い。

図1は、アジア全域（東アジア、東南アジア、南アジア、中央アジア、西アジア）における、人的な被害をもたらした地震の発生回数を、1900年から5年ごとに集計したものである。これを見ても、1975年ごろからの地震発生の増加傾向は顕著である。

大きな地震が発生した際の、企

業の事業継続のあり方についての関心も高まってきた。特に2007年7月の新潟県中越沖地震では、自動車部品工場が被災したために多くの自動車メーカーが操業停止に追い込まれる事態となった。それは、サプライチェーン（供給連鎖）への影響という観点から、事業継続がいかに重要かを再認識させるものであった。

BCPをめぐる動向とガイドライン

日本にBCPという概念が広く普及したのは、2005年ごろからである。2005年とは、内閣府の中央防災会議が、首都直下地震で想定される経済被害の低減を目的に、首

都中枢機能の継続性を確保する対策として、官民のBCP策定という方針（地震防災戦略）を打ち出した年である。それ以降、関連省庁などがBCPのガイドラインを相次いで公表し、企業のBCPの取り組みを後押しすることになった。

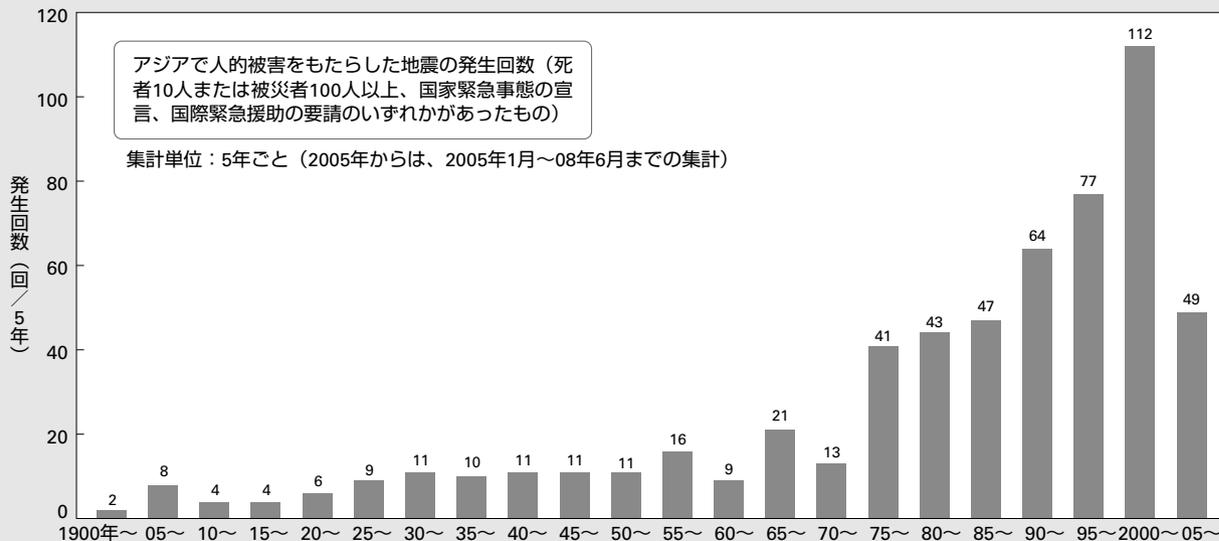
日本銀行は、これよりも早く、2001年9月11日の同時多発テロを契機にBCPの取り組みが進んだ米国での流れを受け、2003年に「金融機関における業務継続体制の整備」というガイドラインを公表している。

このガイドラインは、従来の個別の災害対策から一歩進めて、大規模災害にも対応できる業務継続体制を整備するよう金融機関に促したものである。しかし、ここではまだBCPという言葉は使われていない。

証券業界のBCPの動向に関連する主な指針やガイドラインなどをまとめると表1のようになる。

このうち、BCPの策定のガイドラインで想定しているリスクを見ると、明示されているかどうかにかかわらず、地震被害を念頭に置いていることがわかる。それは、地震被害が甚大かつ広域にわたることに加え、多くの指針やガイドラインが公表された2005年当時の

図1 アジアにおける地震発生状況



出所) EM-DAT : The OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be/>) のデータより作成

表1 証券業界のBCP（事業継続計画）の動向に関連する主な指針やガイドライン

発行年月	発行者	名称	想定リスク	目的
2003年7月	日本銀行	金融機関における業務継続体制の整備について	主に大規模地震	サウンド・プラクティス（健全な実務）を示すことで、金融機関に業務継続体制の整備を促す
2005年3月	内閣府中央防災会議	地震防災戦略	大規模地震	大規模地震について経済被害の軽減目標を定め、対策としてBCPの策定を推進する
2005年3月	経済産業省	事業継続計画策定ガイドライン	IT（情報技術）事故	BCP構築を検討する企業（主として実務担当者）に考え方の理解を促す
2005年6月	日本証券業協会	会員の緊急時事業継続体制の整備に関するガイドライン（理事会決議）	主に地震、風水害、テロ	証券会社にBCP策定を義務づけ、具体的に整備すべき内容を示す
2005年8月	内閣府中央防災会議	事業継続ガイドライン第一版	地震（順次、対応するリスクを増やす）	企業（主として経営層）にBCPの概要を示し、取り組みを促進する
2005年9月	内閣府中央防災会議	首都直下地震対策大綱	首都直下地震	首都中枢機能の継続性確保のため、重要な金融決済機能は当日中の復旧、企業にはBCPの策定と実行を求める
2006年2月	中小企業庁	中小企業BCP策定運用指針	主に地震	中小企業におけるBCPの普及・促進
2006年3月	金融情報システムセンター（FISC）	金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書（第3版）	自然災害によるシステムリスク	金融機関におけるコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）の具体的な策定方法を示す
2007年8月	金融庁	金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針	—	監督指針にBCM（事業継続マネジメント）の着眼点を追加する
2008年3月	日本銀行	2008年度の考査の実施方針等について	—	BCPの見直しなどに継続的に取り組んでいるか確認する
2008年3月	中小企業庁	中小企業BCP（事業継続計画）ガイド	主に地震	中小企業におけるBCP策定を進めるために、概要や作成手法を説明する



日本で、BCPへの取り組みを進ませようという背景を考えれば理解できる。

BCPの普及と推進のための最初の一步を踏み出しやすくするためには、被害をイメージしやすい地震を想定するのは自然なことであり、地震を想定したBCPの策定から出発することは間違っていない。

しかし、当然のことながらBCPを一度策定しただけで事業を継続できることにはならない。後続プロセスを含めたBCM（事業継続マネジメント）が、事業継続のレベルを高めていくのである。

ガイドラインに見るBCPのポイント

主なガイドラインを見てみると、想定している災害事象や具体的な目的はそれぞれ異なっているが、すべてに共通するポイントがあることがわかる。それは、どのガイドラインでも、BCP策定に取り組むときの流れとして、まず「基本方針」の策定を挙げていることである。

BCPの基本方針は、事業継続に対する経営者の考え方を示すものであると同時に、事業や業務の優先順位を明確にするものでもあ

る。有事によって経営リソース（資源）が限られたならば、これまでの事業や業務を継続することはできなくなる。

そのときには、基本方針に従って、企業の生命線にかかわる事業は何か、あきらめる事業は何かという非常に重い判断を下す必要がある。これが基本方針の重要な役割の一つである。したがって、もし基本方針に経営者の強い意志が示されず、美辞麗句に終始していたならば、それは実効性のないBCPであると判断してよいであろう。

また、どのガイドラインにも明示的に書かれてはいないものの、共通して、「BCPは自社を倒産させないことを目的とする」という前提がある。

どのような不測の事態が起きた場合でも、役職員の安全を守り、企業自らが生き残ることはBCPの自明な目的である。まず自社を守ることができれば、顧客の資産も取引も、そして金融市場も守ることができる。BCPによって自社さえも守れないような企業は、顧客の資産も金融市場も守ることができないと見なされても仕方がない。

変化した当局の監督姿勢

BCPの主なガイドラインの公表が始まってから3年ほどが経過した。その間、金融庁や日本銀行による検査・考査における方針にも変化が見られる。

ガイドラインの公表が相次いだ2005年に金融庁が発表した「証券会社向けの総合的な監督指針の策定について」では、まだ「BCP」や「事業継続」という表現はない。監督の着眼点にも、「リスク管理体制の確立や危機管理マニュアルが策定されているか」といったことが挙げられていた。

しかし、2007年の「金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針」からは、「業務の継続が可能になっているか」が監督での着眼点として明記されている。また、日本銀行による「2008年度の考査の実施方針等について」を見ても、「業務継続計画の見直し等に継続的に取り組んでいるか確認する」と記されている。

すなわち、金融機関がBCPを策定しているのはもはや当然のことであり、見直しなどを行いながら継続して取り組み、実効性のあるBCPとなっているかどうかを検証することが必要だという姿勢に、監督官庁は変わってきたといえる。

緊急時対応にとどまるBCP

筆者は2007年に、約30社の証券会社の方々にBCPの策定状況をうかがう機会があった。ほとんどの証券会社で、何らかのBCPが策定済みという話であった。

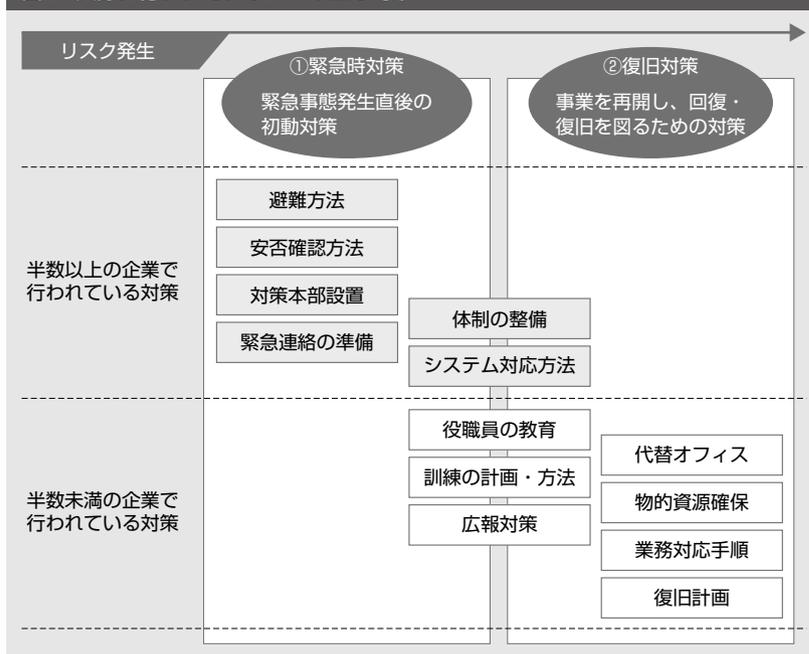
次いで、具体的にどこまで策定しているか、内容や範囲について尋ねると、対策本部の設置、社内外の緊急連絡の準備、安否確認など、被災直後に必要な緊急時対策の範囲にとどまっている会社がほぼ半数以上であった。

各社で策定されていた主な対策を、いつ必要となる対策かという時系列の視点で、緊急時対策と復旧対策に分類してみたのが図2である。

同図からは、いわゆるコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）をまず優先して準備したが、事業を再開して継続させる対策まではなかなか進まず、まだこれからという会社が大半といった状況がうかがえる。

さらに、BCPの策定に際して何が課題と考えられるかを聞いた。最も多かったのは「役職員のBCPや危機に対する意識」に関するものであった。この課題の解決には、役職員の意識を高める教育や訓練が重要となる。しかし現実

図2 実際に行われているBCPの主な対策



には、実際に教育や訓練を行っている会社は少数であった。課題意識は持っているものの、具体的な解決策の実行にまでは進んでいないのが現状のようである。

いざというときに事業を継続できるかどうかは、平時の教育と訓練に大きくかかっている。BCPとして策定した手順を実行するのは、大災害などが起きてパニックともいえる状況にあるときである。

そのような状況下で、優先すべきことをきちんと実行するには、平時から一人ひとりが事業を継続させる意識を持ち、周到な準備を

したうえでBCPの改善を継続させなくてはならない。そうでなければ、BCPは机上の空論に終わってしまうおそれがある。

実効性を確保するBCPとは

BCPの策定の現状と、BCPの実効性が問われるようになっていく状況を踏まえて、有事の際にもきちんと事業が継続できる、実効性のあるBCPとはどのようなものかについて考えてみたい。

IT（情報技術）に大きく依存している事業であれば、どんな事態が起きても事業が止まらないように、バックアップシステムを用



意しているであろう。こうしたバックアップシステムや遠隔地へのデータ保全などは、テクノロジー系の対策と呼ぶことができる。

これに対して、教育や訓練をはじめ、緊急時の体制整備や対応手順の策定などは、ヒューマン系の対策と称することができる。

各種のガイドラインの影響もあるためか、日本の多くの企業では地震を想定したBCPを策定していることが多く、どうしても物理的被害を中心に考える傾向がある。そのため、概してハード的なバックアップを備えるだけで安心してしまうことが多い。

しかし、たとえば世界中で大きな脅威と考えられている新型インフルエンザは、テクノロジー系への被害はなく、ヒューマン系だけの脅威である。

仮に物理的な被害が小さい災害でも、企業の中核にいる人々が被害を受けたとすれば、その影響は小さくない。緊急時の体制の明確化や整備という項目はどのガイドラインにもあるが、それは緊急時の体制を担う人々がある程度は無事であり、組織が機能することが暗黙の前提となっている。

緊急時に意思決定体制が機能しない事態になったら、たとえバック

アップサイトを用意してあっても、メインサイトからバックアップサイトに切り替えるという判断を適切に下すことは困難である。大きな災害が発生して、即座に経営判断が要求される状況で、重要な意思決定ができるような組織的な体制が維持されていなければ、事業の継続は難しい。

ところが、現実にはヒューマン系の対策は成果が見えにくいいため、テクノロジー系の対策に比べて優先順位が低くなりがちである。テクノロジー系の対策に偏らず、ヒューマン系の対策もバランスよく準備されていないと、いざというときにテクノロジーだけでは事業は継続できない。

テクノロジー系の対策とヒューマン系の対策は車の両輪である。どちらを欠いてもBCPは実効性のあるものとはならず、BCPは画餅に帰してしまうであろう。

企業経営者の2つの責任

「自分の任期中には災害は起こらないだろう」「これまでの災害でも大丈夫だったから何とかなるだろう」と楽観的に考える経営者も、なかにはいるであろう。

しかし、事業環境はおろか自然環境さえも変わりゆくなかでは、

過去10年のリスクと今後10年のリスクは違うものと考えべきである。ひとたび事業が被災すると、それを再生させるためには多大な時間とコストがかかる。

経営者には、BCPに関して2つの責任があると考えられる。

1つは説明責任である。ITに依存した事業を営みながら、もしバックアップシステムを整備していない場合、有事には事業をたたくということも経営判断ではある。しかしそうはしたくないというのであれば、バックアップシステムの不備は、経営者としてリスクに対する説明責任を果たしていないということである。

もう1つは結果責任である。建物の耐震化をはじめとした防災対策は、想定したリスクを回避することを目的としている。すなわち、いわば原因に対する責任の考え方である。これに対してBCPは、どのようなリスクが発生した場合でも、結果として事業の継続を実現するというもので、いわば結果に対する責任の考え方である。

経営者の説明責任と結果責任という観点

そこで、経営者がBCPをどう捉えているかを聞くと、大きく分け

て2通りの考え方があるようである。「自社だけが事業を停止する事態だけは避けたい」という横並びの考え方と、「事業停止は会社の存続にかかわる」というものである。後者は特にオーナー系企業の経営者に多く見られる。

前者の考え方は、監督官庁の検査で求められる最低限のレベルの対策を目指すことが多いのに対して、後者の考え方は、検査などにとらわれず、必要と考えるレベルを自ら確保しようとする。たとえばバックアップシステムの整備について、経営者自らが必要と判断した結果であれば説明責任を果たしたことになる。

しかし、当局が最低限と考える基準だけをクリアしようという姿勢では、いざというときに結果責任は果たせないであろう。この姿勢の違いは、BCPの実効性に大きな違いをもたらすと考えられる。

社会的使命としてのBCP

企業価値というものは、かつては資産や財務など目に見える指標で判断されることが多かった。しかし昨今は、環境対策、社会貢献、コンプライアンス（法令遵守）、セキュリティなど、目に見えにくいものも注目されるようになっている。実効性のあるBCPも、こうした無形の企業価値のな

かの重要な一つである。

企業には、事業を継続させていく社会的な使命と責任がある。天災だからやむをえないのではなく、たとえ天災に遭遇しても守らなければならないものは何か、それはどうやって守ればよいかを考えて実行すること——それがBCPの本質に基づいた経営責任ではないだろうか。

『ITソリューションフロンティア』
2008年9月号より転載

.....
塚田秀和（つかだひでかず）
証券システムサービス事業本部事業企画室上級システムコンサルタント