

防災計画を超える事業継続計画の策定に向けて

首都中枢機能の継続性確保をうたう政府の災害対策への意識の高まりを背景に、官民ともに事業継続計画（以下、BCP）の策定は社会的責務と認識されるようになってきた。本稿では、政府の動き、取り組みが進む金融業界の現状を紹介するとともに、米国と日本の比較も交えながら、企業におけるBCP策定のポイントや重要性について考察する。

首都中枢機能の確保は政府レベルの課題

日本では、地震をはじめ台風、津波などによる甚大な被害をいく度も被ってきた。地震や台風などの発生そのものを避けることはできないが、日本人はそれによってもたらされる人的・物的被害への危機感が強いこともあり、自然災害を軽減させる防災対策については、日本は諸外国に比べて積極的である。

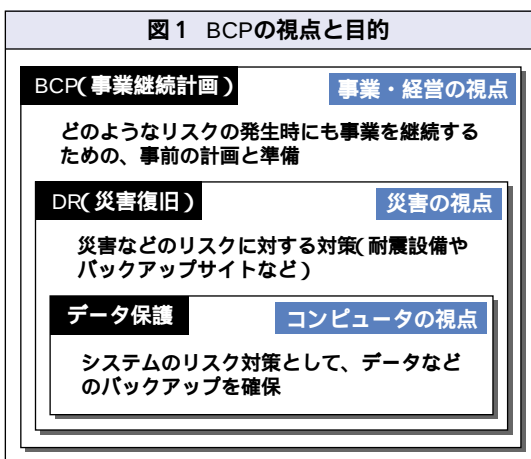
政府のいわゆる「骨太の方針」（「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」）では、平成18年度からは災害対策として大規模地震対策、とくに首都直下地震対策をあげており、首都中枢機能の継続性の確保を重要方針のひとつとしている。

内閣府の中央防災会議などが防災対策として掲げている内容は、かつては直接被害への対策が中心であった。しかし、生産活動停止や交通被害などによる間接的な経済被害に対する危機意識が高まったことから、経済中枢機能を支えるための、金融決済機能の維持や企業防災という観点からの対策が強化されている。日本の金融決済機能に対する国内外の信用不安を招かないよう、内閣府の中央防災会議による「首都直下地震対策大綱」では、災害が発生しても重要な金融決済機能は当日中に復旧させるという目標が示されている。

経済中枢・金融決済機能は、人的被害や建物の倒壊といった直接被害中心の従来の災害対策だけでは維持・継続させることはできず、さまざまなリスクを想定したBCPをあらかじめ策定し、災害時にその計画を実行できることが必須となる（図1参照）。いまやBCPは政府レベルでも喫緊の課題と認識され、官民合わせた取り組みが社会的責務となってきている。

BCP策定を促す各省庁の姿勢

政府の動きを受け、各省庁でもBCPの策定を具体的に推進させる動きがみられるように





なった。

金融庁は2006年8月、BCPに関する見直しの方針として「金融庁業務継続体制の整備について」と題する報道資料を発表した。金融機関などに対し、災害発生時における早期の被害回復や金融システムの維持に必要な最低限の業務を継続するための体制整備の実態を把握し、必要に応じて改善することを求めるなど、金融機関にBCPの整備を具体的に求める方針を打ち出したものである。

また経済産業省は、首都圏災害時にも災害対応業務を継続できるバックアップシステムの構築を2006年12月に公表した。同省によれば、首都圏災害時に業務を継続させるバックアップ機能は、中央省庁として初めての事例とのことである。

中央省庁におけるBCPの促進は中央防災会議による2005年3月の「地震防災戦略」でうたわれたが、ようやく具体的な成果が表れてきたものと言える。

証券業界のBCPをめぐる動き

首都圏の災害時に守るべき金融決済機能は、かつては銀行を中心に考えられていた。しかし資金決済と有価証券取引は表裏一体となっており、その連携が絶たれると金融マーケットは機能しない。すなわち、銀行ばかりでなく証券会社、証券取引所、証券取引のクリアリング（清算）機関なども、国内のみならずグローバルな金融マーケット機能を維持

することを求められているのである。

銀行業界に比べてBCPの整備が遅れていると言われてきた証券業界でも、日本証券業協会が2005年6月にBCP策定のガイドラインを公表し、協会規則として各証券会社にBCP策定を義務付けた。金融庁も日本証券業協会の動きを受けて、「平成18事務年度証券会社等向け監督方針」の中で「BCPについては、証券業協会の自主規制規則に基づき各証券会社が適切な体制を構築しているか検証する」と記している。BCPの整備が遅れていた証券会社も、これら金融庁と日本証券業協会の検査や規則によってBCPの策定を迫られるようになっていく。

さらに日本証券業協会は、2006年4月に「BCPフォーラム」を設置し、同年10月に「証券市場全体のBCP構築に向けた取組み（中間報告）」を公表した。BCPフォーラムを構成する専門部会のひとつである取引所専門部会では、清算・決済機能の再開目標は2時間以内、取引所などの約定機能については24時間以内（翌営業日）という具体的な数値目標を示している。

証券取引所では、東京証券取引所がバックアップサイトの構築を含めた次世代システムを2009年に稼働させることを決めたほか、大阪証券取引所とJASDAQは市場間で相互バックアップを行う方針を明らかにした。

銀行業界には遅れたものの、証券業界でも証券市場機能の継続を目指し、具体的な目標

に向けて動き出している。

BCP進展の転機

日本政策投資銀行が資本金10億円以上の日本企業を対象に行った調査(2005年11月時点)によれば、回答のあった約1,600社のうち、まだBCPの策定に取り組んでいない企業の割合は約77%にのぼっていた(図2参照。http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2006/0105.html)。ほとんどの大企業がすでにBCPに取り組んでいると言われる米国と異なり、自然災害が多く国民の危機意識も高い日本で、なぜBCPへの取り組みがなかなか進まなかったのであろうか。

その大きな理由として、防災とBCPの考え方の違いがあると思われる。日本では、地震発生後の対応よりも、そもそも建物に高い耐震性能をもたせるなど、被害を未然に防ぐことに重点を置いて考える。しかし、2001年の米国での同時多発テロでは、すでにBCPを備えていた企業でも被害を未然には防ぎきれず、業務が継続できないことを思い知らされた。そのため、米国では、自然災害であれ人為的なミスであれ被害が発生することを前提に、どのような事態でも重要業務を継続できる実効性のあるBCPを考えるようになった。

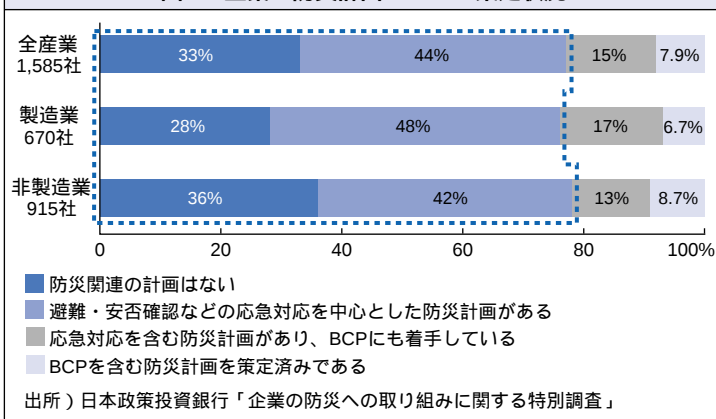
前述の調査が行われた2005年は、内閣府の中央防災会議が「地

震防災戦略」で官民ともBCPを進める方針を打ち出し、経済産業省、内閣府が相次いでBCP策定のガイドラインを公表するなど、日本でBCPを進める転機となった年である。それ以降、証券業界では一般債や投資信託に続き今後は株券も電子化されるなど、証券市場全体のIT化がますます進んでいる。阪神・淡路大震災のときには手作業で対応できた業務も、システムへの依存度の高まりから、もはや人海戦術では遂行できなくなっている。BCPへの取り組み開始が遅れた日本でも、高いIT依存度に対するリスクの観点も加わって、BCPへの取り組みは急速に進んでおり、今後さらに加速することは間違いない。

BCPは広い視点が必要

BCPの策定に際して想定すべきリスクはもちろん地震だけではない。内閣府の中央防災会議では、首都直下地震とともに大規模水害対策も検討されている。

図2 企業の防災計画・BCPの策定状況



地球温暖化は年平均降雨量の地域による差を拡大したと同時に、集中豪雨の発生も増大させたと言われる。首都東京も水害に対して安全ではない。もしも東京の東部を流れる荒川の上流地域が記録的な豪雨に見舞われ、同時に下流の東京湾側で台風などによる高潮が起これば、水の行き場がなくなり、江戸時代の海岸線にまで水が押し寄せる可能性があると言われている。そのときには東京駅も東京証券取引所も水没してしまう。水没すれば必ず停電となり、地下に置かれることが多い自家発電設備も機能しない。

また、最近、米国で企業が最も恐れている脅威は新型インフルエンザであるという。もし新型インフルエンザなどの疫病が発生・まん延した場合、関係する建物は閉鎖され、多くの社員が出社不能となるため、米国企業の多くは在宅勤務をBCPの一環として考えている。業務システムを構築する段階から在宅勤務を想定しており、平常時から在宅勤務を交えて社員の勤務場所をローテーションさせるなど、いざというときにも業務を継続できるように準備している企業が多い。危機に対する考え方には日本と大きな違いがみられる。米国で在宅勤務が重視されている背景には、バックアップサイトを備えていた企業でも、同時多発テロの際に従業員がたどり着けず、バックアップサイトが機能しなかったという教訓がある。

業務のシステムを考えても、システム運用

のオペレーターをはじめ、帳票などの事務処理、業務サポートやヘルプデスクなど、多くの施設・設備と要員が整うことではじめて業務全体が機能するものである。もし首都圏で大規模災害が起これば、公共交通は運行を停止し、主要道路は緊急車両以外通行禁止となる。阪神・淡路大震災の際は、地震発生当日に出社できた人は10%程度と言われているように、必要な場所にいつ要員を確保できるかはわからない。

経営全体の観点から、災害発生時に優先すべき重要業務は何か、代替オフィスやバックアップサイトなどをどこに確保するか、少人数でも何ができるかなどについて事前に検討し、実行計画を策定しておかなければ、災害で混乱しているときには最低限の業務すら行うこともできないであろう。バックアップサイトを備えたとしても、それだけでは事業を継続することはできないのである。

企業経営者にとってのBCP

自然災害やテロなど不可抗力による事業やサービスの停止は、一般的な契約においては免責事項になっていることが多い。しかし、もし深刻な事業停止となれば、とくに信用を重視される金融機関ばかりでなく、あらゆる企業でその影響は甚大である。企業の危機対応力が企業存続の条件ともなりかねない今日、企業におけるBCPは企業経営者の使命と考えるべきであろう。 ■