

# 日本における事業継続計画（BCP）普及の 現状と課題

岡 田 齋

## 1. はじめに

我が国は世界有数の地震国であることは言を俟たない。世の中で特に怖いとされているものを順に並べた「地震雷火事親父」ということわざがあるが、地震が最初に挙げられている。その理由は、地震が予測不能であり、発生すれば被害が甚大であり、対応が非常に困難であることであろう。

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、多数の企業に多大な被害を与えた。特に、大震災によって被害を受けた企業を含むサプライチェーンの分断により事業の継続が中断、あるいは困難になった<sup>1)</sup>。その後、2016年4月14日と16日に二度も震度7を記録した熊本地震でも、多くの企業が被災し、企業活動の停止または縮小を余儀なくされたのである。

企業の視点に立てば、事業の遂行を阻む様々なリスクに対し、できる限り対策を講じ事業の継続への影響を最小限にする取り組みが強く求められよう。このような取り組みは事業継続計画（Business Continuity Plan：以下BCP）と呼ばれ、2000年代から政府機関が率先して、その導入を促してきた。

本稿では、このBCPを主たるテーマとして取り上げ、日本におけるBCPの普及と現状を、リスクマネジメント及びCSR（企業の社会的責任）についても考慮しつつ、それらとの関連に言及するとともに、2016年8月に著者らが実施した質問票調査結果も紹介しながら議論したい。

## 2. BCP とは

### 2.1 不確実性, リスク, 危険

企業を取り巻くリスクは、様々である。たとえば、1982年の長崎大水害、1995年の阪神淡路大震災、2004年の中越地震、2011年の東日本大震災やタイの洪水、2016年の平成28年熊本地震等の自然災害リスク、2008年のリーマンショック等の金融リスク、2001年ニューヨーク同時多発テロ等のテロによるリスク、2003年のSARS、2009年の新型インフルエンザの流行等の感染症のリスク、さらに、1996年の大和銀行および住友銀行による不正取引、2000年の三菱自動車によるリコール隠し、2002年雪印食品や日本ハムグループの日本フードによる牛肉偽装、2016年の三菱自動車による燃費偽装等の企業不祥事によるリスク等、リスクの列挙にいとまがない。

リスクという用語は、われわれが日常生活において普通に使用され一般化されているが、BCPの議論に先立ち、本稿で取り上げるリスク (risk) について概念の変遷を眺めてみよう。

亀井・亀井(2009)によれば、リスク (risk) は、①事故 (peril)、②事故発生の不確実性 (uncertainty)、③事故発生の可能性 (possibility)、④ハザード (hazard)、⑤予想と結果との差異、⑥不測事態 (contingency)、⑦偶発事故 (accident)、⑧危機 (crisis)、⑨危険状態 (danger)、⑩困苦 (pinch)、等の意味に使用される (15頁)。このように、リスクは様々な意味に使用されるが、社会科学の分野では、過去にリスクについてさまざまな議論が行われてきた。

まず、ナイト (1921) は、不確実性を吸収するための企業者利潤の根拠付けのために、リスク (日本語訳では危険と訳されている) は (その発生確率) を測定し得るものであり、不確実性とは (その発生確率を) 測定し得えないものとして、リスクと不確実性とを厳密に識別した (Knight, 1921, pp. 19-20) (ナイト著, 奥隅 訳, 1954, 66-67頁)。

次に、ベック (1986) は、『危険社会』(ベック著, 東・伊藤 訳, 1998)

において、近代化と文明の発展ともなう危険について論じている。この原著が出版された1986年は、世界中を震撼させたチェルノブイリ原発事故が発生した年でもあり、ベックの主張はヨーロッパに大きな影響を与えた。日本語訳では『危険社会』と訳されているが、原著は RISIKOGESSELL-SHAFT（英語で risk society）なのでここでの危険はリスクを意味していると言えよう。

また、ルーマン（1991）は、危険をリスクの対概念として捉えており、「決定」と関連付けて把握している。すなわち、未来の損害の可能性が、自分自身でおこなった「決定」の帰結である場合はリスクであり、自然等、自分以外の誰か、また、何かによって引き起こされた場合は危険と規定している（ルーマン著、小松 訳 2014, 38頁）。たとえば、建物が地震に弱い作りになっているのを知っていて引っ越すこともできたのにあえてそこにとどまり、ありうるべき損害が自分の決定に帰属できるなら、それは「リスク」である。他方、建物の倒壊によって被るさまざまな損害を、地震が起こったという「自然」の出来事に帰するのなら、未来における建物の倒壊の可能性は、「危険」である（小松, 2003, 31-32頁）。

以上のように、不確実性、リスク、危険等の用語は、厳密な定義が行われず、混同して使用されることが多いのが現状である。

リスクマネジメントの国際規格である「ISO 31000：2009 リスクマネジメント－原則及び指針」では、リスクを「目標に対する不確かさの影響」（ISO 31000-2009 2.1）、また、「不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、理解又は知識が、たとえ部分的にでも欠落している状態をいう。」（同注記5）と定義されている。リスクマネジメント規格活用検討会編（2010）には、「これまでのリスクに関する定義に共通している概念は、何らかの不都合な影響が発生することとその発生の不確実性の存在であった。しかし、リスクマネジメントの活用範囲が広がるにつれてリスクの概念も変化し、2002年に発行されたリスクマネジメント用語規格（ISO/IEC Guide 73）によって、新たなリスクの定義が示された。

ISO/IEC Guide 73：2002におけるリスクの定義は“事象の発生確率と事象の結果の組合せ”とされた。」(リスクマネジメント規格活用検討会編, 2010, 33頁)(下線著者)として、リスクは事象の発生確率と事象の結果の積であると理解される。

しかし、2009年に開発されたISO 31000では、「次に、ISO 31000でいう“リスク”について解説する。“目的に対する不確かさの影響”という定義は、リスクが目的を設定して初めて定義できるものであることを示している。ここで使われている目的という用語は、規格に記載されているように組織が目指す様々な目標も含まれる。また、影響には、目標に対する好ましい影響も好ましくない影響も含む。リスクは、結果と起こりやすさの組合せによって表現される場合が多いが、組合せというのは結果と起こりやすさの積であらわすことではない。二つの要素は、それぞれでも評価の対象となる場合もあるし、重みを考えた表現の場合もある。リスクの特徴は、その不確かさにある。この規格では、不確かさの情報、理解、知識が一部でも欠けている状況と記載されたが、規格開発の議論の中では、本質的に不確かなものもあるという意見も見られた。」(同, 34頁)として、リスクを事象の発生確率と事象の結果の積以外にも、それぞれが単独で評価対象となるとの見直しが行われたのである。

以上、不確実性、リスク、危険という用語は、過去に様々な議論が行われ、実用的にはISO 31000：2009の定義に至っている。そこで、本稿では、このISOに基づきリスク、不確実性を定義し、議論を進めたい。

## 2.2 不確実性の組織化

前節で、不確実性、リスク、危険という用語についてのさまざまな定義を概観したが、企業においては、不確実性を識別・評価・軽減させるように、不確実性をリスクとして企業の管理システムの中に組織化することが求められる。この企業の管理システムの代表的なものがリスクマネジメントである。リスクマネジメントを通じて不確実性は組織で管理されるべき

リスクとなる。

パワー（2007）は、リスク管理の新しい設計として、①リスク対象の構築、②リスク管理プロセスの構築を通じて、不確実性を組織化することを説明している。不確実性は、それを識別し、評価し、軽減させるような管理システムにもちこまれたときにリスクとなるのである。

リスクマネジメントにおいて、不確実性をリスクとして組織化する手法には、VaR（Value at Risk）、リスクマッピング等がある。VaRは、統計的手法を使って市場リスクの予想最大損失額を算出する指標であり、リスクマッピングは、全社的なリスクを洗い出し、洗い出したリスクの影響度と発生可能性の組合せにより評価する方法である。このような手法により、不確実性はリスクとして企業のリスクマネジメントの中に組み込まれる。

## 2.3 リスクマネジメント

### 2.3.1 リスクの処理

企業がリスクを処理する方法は、リスク・トリートメントとして古くから議論されてきた。亀井・亀井（2009）によれば、リスク・トリートメントは、リスク・コントロール（危険制御）とリスク・ファイナンス（危険財務）に大別される。

リスク・コントロールは、危険の発生を防止し、万一発生した危険の結果を最小にする手段を採用することである。最も単純なものはリスクの回避である。予想されるリスクを回避・遮断するために、そのリスクに関わる活動自体を行わない。たとえば、自動車保有から生じる事故等の賠償責任の回避のために自動車の保有をやめることがこれに該当する。次に、リスクの除去がある。これは、リスクを積極的に予防し、軽減しようとする手段である。

リスクの除去には、リスクの防止（防災）、分散、結合、撤退、制限が含まれる。リスクの防止には、リスクの予防と軽減がある。リスクの予防は例えば建物を耐火構造にする等、リスクの軽減はスプリンクラーの設置、

非常階段の設置等がある。リスクの分散は、原材料の分散保管等によってリスクを分散させることである。リスクの結合は、企業の合併等によって経営規模を拡大させ、それによって危険単位を増大させようとするものである。危険単位を増大させることによって倒産リスク等の発生が予測しやすくなる。リスクの撤退は、経営危機の状態にある事業からの撤退等である。リスクの制限は、契約書や取引約款等を事前に作成し、企業の負うリスク負担の境界を明確にして制限しておくこと等である。

リスク・ファイナンスは、リスクの転嫁とリスクの保有に大別される。企業は、リスクをできるだけ回避し、除去しようとする。回避または除去できないリスクは、できるだけ第三者に転嫁しようとするが、転嫁できないリスクはやむを得ず保有する。リスクの転嫁の代表的なものは、保険である。リスクの保有には、リスクに対する無知から結果的にリスクを保有する場合と、リスクを十分理解したうえで保有する場合がある。リスクの保有の対策には、あらかじめリスクが発生した場合に備えて、準備金、引当金、積立金等の資金を留保しておくことが考えられる。

### 2.3.2 リスクマネジメント

前述のように、リスクマネジメントは、「ISO 31000：2009 リスクマネジメント－原則及び指針」として国際規格化されている。リスクマネジメントの詳細はこの規格を参照されたいが、本項では、できるだけ平易にリスクマネジメントを解説したい。図1にリスクマネジメントの流れの模式図を示す。

リスクマネジメントのプロセスは、図1のとおり、①リスクの特定、②リスクの分析・評価、③リスク対応、④計画と実行、⑤監視とレビュー、⑥継続的改善に分類される。

①のリスクの特定は、リスクを発見、認識及び記述するプロセスである。ここでは、考えうるリスクを包括的に洗い出すことが重要である。なぜならば、この段階で特定されなかったリスクは、その後の分析・評価の対象からは外されてしまうからである。また、リスクの原因が明らかでないか

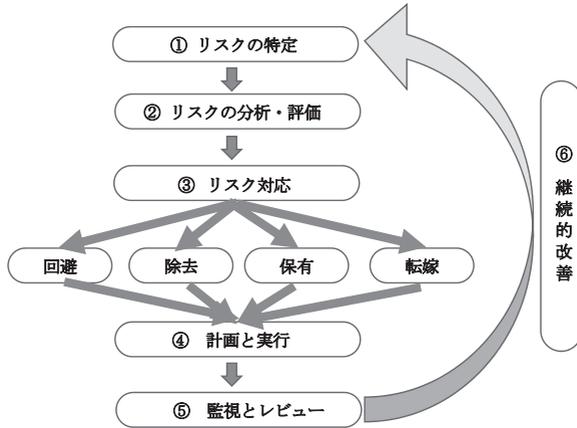


図1 リスクマネジメントの模式図（著者作成）

もしれないリスクであっても、リスクの特定に含めることが望ましい。

②リスクの分析・評価は、特定されたリスクの特質を理解し、リスクレベルを決定する。すべてのリスクに対応することは不可能なので、リスクマネジメントの基本方針と対象とするリスクを選定する基準を明確にする。リスクは、結果及び起こりやすさ、並びにリスクのその他の属性、たとえば、ステークホルダーへの影響等を決定することによって分析される。そして、リスク評価は、リスク分析の結果に基づき、どのリスクへの対応が必要か、対応の実践の優先順位についての意思決定を手助けすることである。

③のリスク対応は、対応すべきリスクに対する手段を選択することである。リスク手段の選択は、主として、リスクの回避、リスクの除去、リスクの保有、そして、リスクの転嫁の4つであり、これらの処理手段からいずれかを選択する意思決定を行う。

④の計画と実行は、選定した対応選択肢の実践方法を文書化し、そしてこれを実行することである。この対応計画は、組織のマネジメントプロセスに統合され、適切なステークホルダーと議論されることが望ましい。計

画を文書として作成することは、検討の結果を知識として伝えることでもあり、計画を検証する際のエビデンスとして使用する上でも重要である。

⑤の監視とレビューは、管理策が効果的かつ効率的であったか、成功例及び失敗例から教訓を学ぶ、リスクレベル、リスク対応及びリスクの優先順位の見直しが必要か、新たに発生しているリスクを特定する、等を行い、リスクマネジメントのパフォーマンスを最適なものとするための活動である。

⑥の継続的改善は、⑤で行ったレビューを既存のリスクマネジメントに反映し、これを繰り返すことにより、常によりよいものに改善していく取組である。

リスクマネジメントにおいて、リスクの特定、分析・評価を行うプロセスは、リスクアセスメントと呼ばれ、特に重要である。

このようなプロセスによりリスクマネジメントが実施されるが、リスクマネジメントは企業だけが行うものではない。国はもちろん、読者の家庭でもリスクマネジメントは効果的であろう。サッカーの試合中継を見ていると解説者がリスクマネジメントをしっかりと行う必要があると言っているのを聞いたことがある。このような競技チームにも有効なのであろう。

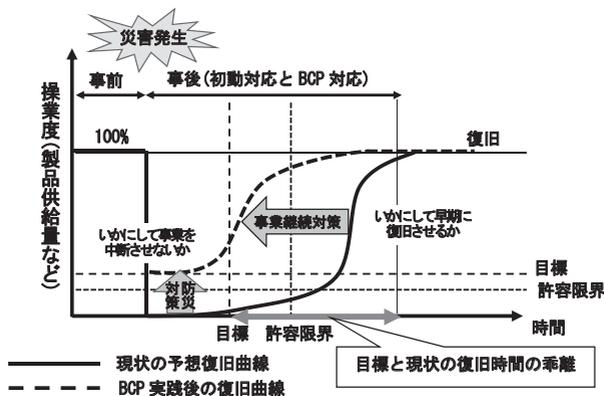
## 2.4 BCP

地震、洪水等の自然災害、感染症、テロ、外国における暴動等を含む様々な事象への対応は、21世紀に入り社会セキュリティとしてとして位置づけられるようになった。そして、2012年には「ISO 22301:2012 社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-要求事項」として規格化されるにいたった。この規格では社会セキュリティを「意図的及び偶発的な、人的行為、自然現象及び技術的不具合によって発生する、インシデント、緊急事態及び災害から社会を守ること、並びにそれらに対応すること」と定義されている。

BCPは、事故や災害等が発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」につ

いて様々な観点から対策を講じることである。また、丸谷（2008）は、「事業継続とは、企業や組織にとって欠くことのできない重要な事業（以下「重要業務」という）あるいは業務を選び、それを許容される時間内に復旧できるようにし、中断が許されない重要業務は中断させないようにすることである。」としている。

BCPの概念図を図2に示す。横軸は時間軸、縦軸は操業度を示し、災害が発生して以降、何も対策を講じない場合、すなわち現状の予想復旧曲線と、BCPを実践した場合の復旧曲線をあわせて示している。これら二つの曲線の相違は、災害発生時にも防災対策を施して目標とする操業度を確保し、さらに事業継続対策を行って早期に操業を復旧させていることである。すなわち、BCPを導入する前の「現状の予想復旧曲線」を見ると、災害が発生した直後には操業は完全に停止し、操業が再開あるいは復旧するまでには長時間がかかる。一方、BCPを実践することによって、災害が発生しても中断が許されない重要業務の操業は停止せず、また、災害発生後、事前の計画通り復旧を進めることによって災害前の操業度に早く復帰できる。



内閣府防災担当（2009）『事業継続ガイドライン 第二版』を基に著者修正

図2 事業継続計画の概念

事業継続は企業自らにとっても

- ・重要業務中断に伴う顧客の他社への流出
- ・マーケットシェアの低下
- ・企業評価の低下

等から企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる。

### 3. BCPの歴史と現状

#### 3.1 社会的課題事項としてのBCP

本節では、「企業と社会論」における社会的課題事項<sup>2)</sup>としてソーシャル 이슈（Social Issues）を位置づける。欧米及び日本におけるBCPの普及の歴史を見てみよう（丸谷・指田，2006，26-30頁）。

2.2節で示したように欧米では，1970年代の金融機関への情報システム導入の始まりを受け，システム停止に対する対応策が検討され，1980年代にはコンティンジェンシープラン（Contingency Plan：不測事態対応計画）として認識された。情報システムの停止以外にも火災，地震，水害，竜巻，テロ，暴動などへの対応が検討された。その中には，1982年のタイレノール事件をきっかけに米国企業に浸透し，BCPへの関心が高まったことも指摘できる。1989年サンフランシスコで発生したロマ・プリエタ地震で，被災地域の金融機関がコンティンジェンシープランにもとづき，重要業務を継続した。

そして，1993年，ニューヨークのWTCの爆破テロで多くの金融機関がバックアップセンターの活用や，バックアップサービス業を活用するなどにより，コンティンジェンシープランの有効性が明確になった。塚田（2006，13頁）によれば，同時多発テロに際して，米国メリルリンチ証券は，世界貿易センタービル近くに複数のオフィスがあったが，事前に策定されていたBCPと日ごろの訓練に基づいて速やかに従業員をマンハッタン島の対岸に避難させ，定められた優先度に従って事業の復旧を図り，最重要拠点を失ったにもかかわらず，翌日には公債市場を再開することができた。

株式市場でもニューヨーク証券取引所が再開され次第、すぐに業務を始めた。一方、バックアップサイトなどをもたず、機能を停止せざるを得なかった金融機関も少なからずあり、当日に決済予定の取引データをすべて失ったところもある。不測の事態に対応できる企業とそうでない企業との差が明らかになったのである。さらに、1999年台湾の集集地震によりサプライチェーンマネジメントに災害対策が組み込まれるようになった。加えて、西暦2000年問題への対応で、情報システム停止時の事業継続を多くの企業が検討した。このように欧米では1970年代から多くの企業がBCPに積極的に取り組んできた歴史がある。

一方、日本でも1977年に「電子計算機システム安全対策基準」（通産省）や1991年に「金融機関のコンピュータシステムの安全対策基準」（金融情報システムセンター）が発行されたが、これらは金融機関や情報サービス産業の情報システム部門に焦点を当てたもので、製品やサービスの供給をいかに継続するかという企業の全社的な行動指針となるようなものではなかった。

丸谷・指田（2006）によれば、「日本企業が事業継続に関心を持つにいたった要因の一つに、経営環境の変化がある。なかでも企業の経営に大きな影響を与えたのは、リスク情報の開示と国際会計基準の導入である。」（32頁）とし、2004年3月期決算からの有価証券報告書における「事業等のリスク」の項目の新設が日本におけるBCPの本格的な認識の始まりであるとしている。その後、2004年の中越地震において、被災した一部の企業などではBCPの関心が高くなったが、全国的な普及には至らなかった。国においても中央防災会議（2006）の目標は提示されたが、企業の関心は乏しく、内閣府の実態調査（2008）によれば、目標には遠く及んでいなかった。

2009年に新型インフルエンザが流行した。新型インフルエンザをBCPの対象とした企業のプロセスを概観しよう。著者が実施した2011年度の売上高トップ100社のサステナビリティ報告書の分析結果では、2007年度の

サステナビリティ報告書において、新型インフルエンザ（当初は鳥インフルエンザ）をBCPの対象とするリスクに挙げている調査対象企業は2社にすぎなかった（岡田，2013）。2008年度は10社に増加し、そして2009年の流行を受けて2009年度報告書では34社に急増していた。このように、企業は新型インフルエンザへの社会の関心の高まりやその流行をうけて、企業の対応を社会に開示することで社会的課題事項に対応してきたのである。

そして、2011年の東日本大震災やタイの洪水を経験し、BCPの重要性や必要性が社会的にも企業においても広く認識された。特に2011年の東日本大震災がその重要な転機になった。

BCPは社会的にも重要な関心事になった。平成28年度版防災白書では、第1部第1章第1節1-4「社会全体における事業継続体制の構築」<3>「民間企業の事業構築体制の構築」において、企業のBCP策定状況と促進に向け積極的な内閣府の取り組みが紹介されている。また、南海トラフ地震防災対策推進基本計画（中央防災会議，2014）において、BCPを策定している大企業の割合を100%（全国）に近づけること、中堅企業の割合は50%（全国）以上を目指すという具体的な目標が盛り込まれた。次に、平成25年8月には、BCMの考え方を盛り込み、大幅な改定を施した「事業継続ガイドライン第三版－あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応－」（内閣府，2013）も公表され、さらに、平成26年1月の防災基本計画の修正において、「企業がBCMの推進に努め、国及び地方公共団体がBCMの支援に努めるべき」旨が定められた。

このように、BCPはもはや社会的課題事項（ソーシャルイシュー）として広く認識されるようになったといえる。企業が効果的なBCPを構築し、災害時に有効に活用できるような体制を構築することは、企業が社会から要求される喫緊の課題として広く認識されたのである。また、岡田（2013）では、BCPは社会的課題事項（ソーシャルイシュー）に位置付けられ、その認識と活動の推移はAckerman & Bauer（1976）の提唱するイシュー・ライフサイクルで説明できることを明らかにしている。

## 3.2 BCP 普及の現状

### 3.2.1 内閣府調査における BCP 普及の現状

内閣府防災担当が平成27年に実施した実態調査によれば、BCPを策定済の企業は、平成19年度調査、平成21年度調査、平成23年度調査、平成25年度調査及び平成27年度調査の推移として、大企業<sup>3)</sup>が19%⇒28%⇒46%⇒54%⇒60%、中堅企業<sup>4)</sup>で12%⇒13%⇒21%⇒25%⇒30%と増加している。策定中を含めると、大企業が35%⇒58%⇒72%⇒74%⇒75%、中堅企業で16%⇒27%⇒35%⇒37%⇒42%と推移しており、東日本大震災後BCPの策定に取り組む企業が増加している。しかし、政府が定めた目標（大企業BCP策定率：ほぼ全て、中堅企業BCP策定率：50%）には達していない。企業のBCPの策定状況は、年度と共に増加する傾向が認められるものの、東日本大震災を経た2017年度においても国が掲げた普及目標には及ばず、わが国ではBCPの普及が進んでいるとは言い難いのである。

### 3.2.2 東京証券取引所上場企業における BCP 普及の現状

著者らは、東京証券取引所1部及び2部上場企業（2,574社）を対象に、2016年8月から9月にかけて「事業継続計画（BCP）または事業継続マネジメント（BCM）の策定マネジメントに関するアンケート調査」を実施した。回答企業数は206社であり、回収率は8.0%であった。

このアンケート調査結果によれば、アンケート回答企業の91.3%が、「BCPまたはBCMを策定中、策定済」（以下、BCP策定企業）と回答している。内閣府防災担当が平成27年に実施した実態調査によれば、BCPを策定済または策定中の大企業は75%であり、東証上場企業のほうがBCP策定済または策定中の企業の割合が大きい。

BCP策定企業のうち、BCPの策定から運用、見直しまでのマネジメント全体を指す事業継続マネジメント（以下、BCM）まで策定または策定中の企業の割合は40.3%である。回答企業の過半数がBCPにとどまり、BCMまで拡張させている企業は半数以下である。BCPからBCMへの拡張が今後の課題であるといえる。また、BCP策定企業のうち、25.0%が

「本社を含む国内外の全事業所が対象」、66.3%が「本社を含む国内の全事業所が対象」としたBCP/BCMを策定している。この結果から、本社のみならず、全ての事業所でBCP/BCMを展開している企業が多いといえる。

## 4. 企業がBCP/BCMに取り組む理由

### 4.1 リスクマネジメントとBCP/BCM

リスクマネジメントとBCP/BCMとの関係については、岡田・國部(2015)で詳しく議論されているが、ここではその概要を紹介したい。

亀井(1992)は、「リスクマネジメントは企業が存続を脅かす企業危機の処理に関する科学的管理である。」(13頁)と述べている。リスクマネジメントは、リスクを想定し、そのリスクが発生した際の対応を定めておくマネジメントであるのに対し、BCPはリスクが発生した後の事業活動の継続に主眼を置いた緊急時の経営、意思決定、管理などのマネジメントである。丸山(2008)は、「事業継続マネジメント(Business Continuity Management: BCM)はリスクマネジメントの一部である。その一つの理由は、BCMによって対応がかなり有効なリスクとは、企業・組織が直面するリスクのすべてとはいえないからである。一方、BCMは、(中略)具体的な対策手法が用意されているので、その面でリスクマネジメントの一般的な範囲を超えている部分があると考えられる。」(11頁)と述べ、BCMとリスクマネジメントとの比較を行ない、BCMはリスクマネジメントの範囲を超えることを指摘している。

岡田(2013)は、日本企業のBCPの普及プロセスを議論しているが、1995年の阪神淡路大震災当時には、BCPの概念は一般的ではなかった。しかし、「危機管理」や「リスクマネジメント」の概念は当時普及していたのである<sup>5)</sup>。岡田・國部(2014)は、阪神淡路大震災を経験した企業は、震災以降、このようなことが再度起こるかもしれないとその被災経験を対象とすべきリスクとして認識し、リスクマネジメントを実行し、そしてこれらをBCMの導入に反映させていることを明らかにしている。

著者らが実施したアンケート調査結果でも、BCP/BCM とリスクマネジメントの関連が認められた。すなわち、BCP/BCM 策定の推進要因として「事業リスクとしての強い懸念」にあてはまる、または強くあてはまると回答した企業は92.9%にも達していた。

このようにBCP/BCMを導入している企業の多くが、リスクマネジメントを基盤にしてBCMへと発展させている。そのため、BCMの対象とするリスクは、リスクマネジメントで対象としていたリスクをベースに、新型インフルエンザやSARSなど、新しく「事業リスクとしての強い懸念」として想定されたリスクを追加して評価されていると考えられる。

しかし、リスクマネジメントとは、どのように設計したとしても、そこで算定される「リスク」は机上の計算値にすぎず、社会的構築物の外にある危機には原理的に対応できない。この問題を克服するためには、リスクを測定して管理するようなシステムとは異なる手段が求められる。そこに、企業にはBCMに向けた視点の転換が求められることになる。

## 4.2 CSR と BCP/BCM

CSR と BCP/BCM との関係についても、岡田・國部（2015）で詳しく議論されているが、ここでもその一部を紹介する。

東日本大震災を経験した後になって、地域との連携などステークホルダーを考慮した視点が各種規格やガイドラインでも見られるようになっていく。たとえば、事業継続マネジメントシステム（Business Continuity Management System：以下、BCMS）の規格であるISO 22301には、「広域災害時には企業や行政といった組織の属性を超えて被災することから地域型BCMの重要性が認識され始めているが、その枠組みにおいては地域コミュニティを中心とした官民連携の体制が必要となる。このような地域型BCMの取組において、企業は“営利活動とは別に、社会の一員として良き市民たるべく社会的活動を行い、社会貢献する”という企業市民の精神（Corporate Citizenship）に則って、地域の復旧において応分の役割を

果たさなければならないという側面がある。」(中島, 2012, 28頁)と、BCMの役割としての地域社会やステークホルダーへの社会貢献の重要性を指摘し、ISO 22301:2012の序文では、「事業継続は、社会のレジリエンスの向上に寄与する。幅広いコミュニティ及び組織を取り巻く環境が組織に影響を与えており、したがって、場合によっては復旧のプロセスに他の組織の関与も必要となる。」として、企業単独ではなく、社会の一員としての活動、すなわちCSRを果たすことを企業に求めているのである。

内閣府防災担当 事業継続ガイドラインでも、BCMSの位置づけに変化が認められる。内閣府防災担当 事業継続ガイドライン第一版(2005)及び第二版(2009)では、事業継続の必要性として、「災害時にも事業が継続でき、かつ、重要業務の操業レベルを早急に災害前に近づけられるよう、事前の備えを行うことの重要性が一層高まっている。また、地域に目を移せば、被災地の雇用やサプライチェーンを確保するうえでも『災害に強い企業』が望まれている。」(それぞれ5頁及び6頁)として、事業継続の目的を『災害に強い企業』の実現としてきたが、東日本大震災後に改定された事業継続ガイドライン第三版(2013)では、「企業・組織は、自らの生き残り顧客や社会への供給責任等を果たすため、どのような事態が発生しても重要な事業が継続・早期復旧できるよう、BCMを導入する必要性が一層高まっている。」とし、単に『災害に強い企業』の実現のみならず、顧客や社会への供給責任等という企業の社会的責任(CSR)の役割を明確に示している。

著者らが実施したアンケート調査結果でも、BCP/BCMとCSRの関連が認められた。すなわち、BCP/BCMの策定理由において「製品の安定供給責任」にあてはまる、または強くあてはまると回答した企業は84.1%、「企業の社会的責任(CSR)の観点」にあてはまる、または強くあてはまると回答した企業は89.3%にも達していた。

このようにBCMSに関する国際規格やガイドライン、アンケート調査結果においてもBCMSをCSRの一部として位置づける視点の転換が認め

られる。社会からも BCMS には CSR を考慮することが求められているのである。

## 5. BCP/BCM の課題

現状における BCP/BCM の最大の課題は、3.2.1で議論したように、中堅企業の BCP/BCM 策定率が低く、国が定めた目標に達していないことであろう。東日本大震災という我が国の災害史上最大級の大震災を経験したのちでも、今だ BCP/BCM を導入しない中堅企業が多いという事実は何を物語るのでしょうか。これには、BCP/BCM に対する理解が普及していないことが一因であろう。

第4章で議論したように、BCP/BCM は、リスクマネジメントや CSR の両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践である。これが BCP/BCM の本質である。この BCP/BCM の本質を理解しなければ、BCP/BCM の導入が促進されないであろう。BCP/BCM を普及させるためには、その本質を理解したうえで、導入にあたっての阻害要因を究明し、その改善に取り組む必要がある。このことは、企業が BCP/BCM を導入しない理由を内閣府が行ったアンケート調査結果で裏付けられる。

調査結果によると、BCP/BCM を導入しない理由として経営資源と制度的な問題が指摘されている。しかし、これらは全て企業の経営戦略に帰結する課題である。経営者の意思決定によりすべてが解決される課題である。経営者が BCP/BCM 導入の意思決定を行う際には、コストや利益だけではなく、BCP/BCM の本質を理解し、企業が担っている社会的な役割や責任、すなわち CSR の理解を深めることにより解決できるのである。この意味でも、BCP/BCM の導入には、経営者が決定的に重要な役割を担っている。

これらのことは、著者らが実施した BCMS を導入した企業 8 社への聞き取り調査でも明らかになっている。まず、多くの企業で BCP/BCM 導入時には社内の抵抗という阻害要因が認められたが、いずれも経営者が解

決していた。そして、すべての企業で経営者のリーダーシップにより、BCP/BCMの導入が加速されていた。次に、BCP/BCM導入企業では、BCMSを単にインシデントに対して素早く復旧するマネジメントシステムとしてだけでなく、製品供給や社会インフラ維持という社会課題を、自社の社会的な責任、すなわちCSRとして認識して最優先事項として取り上げていたのである。そして、経営者はこれらの考え方を企業風土にまで高める重要な役割を担っていた。

著者らが実施したアンケート調査結果でも、BCP/BCMを未策定の企業の中には、「BCP/BCMを知らない」と回答した企業や「BCP/BCMを策定する理由がない」と回答した企業もあった。東証上場企業においてもBCP/BCMに対する認識が低い企業が存在する。また著者らが実施したBCP/BCM未策定企業に対する聞き取り調査でも、BCPを知らなかったと回答する企業も存在していた。このことから、国を始め地方自治体も含めたBCP/BCMの啓蒙活動も重要であろう。

次に、策定したBCP/BCMの有効性への課題を指摘したい。著者らが行った東日本大震災がBCP策定に及ぼした影響に関するアンケート結果でも「東日本大震災以前からBCPまたはBCMを策定しており、大震災では十分機能した。」が19.9%、「東日本大震災以前からBCPまたはBCMを策定していたが、大震災では十分には機能しなかった。」が26.7%、「東日本大震災発生時にはBCPまたはBCMを作成しておらず、大震災が策定の契機となった。」が41.7%、「東日本大震災発生時にはBCPまたはBCMを作成しておらず、大震災は策定の契機になっていない。」が9.2%であった。このことから、BCP/BCMを策定していてもその有効性が十分でない企業も多いことがわかる。2.3.2で議論したようにBCP/BCMはリスクマネジメントとしての機能もある。マネジメントである限り継続的改善は不可欠であろう。したがって、BCP/BCMにおいても、不断の改善が欠かせない。定期的に訓練を行い、より効果的なBCP/BCMへの改善が強く望まれる。

著者らが実施したアンケート調査の目的は、効果的なBCPまたはBCMを策定するためのマネジメントを明確にすることである。この調査結果の詳細な分析は、今後継続的に報告する予定であるが、BCP/BCM策定マネジメントには、前述のように経営トップの強い意志とリーダーシップ、危機感の醸成などの重要性が示唆されている。

## 6. おわりに

BCP/BCMの本質は、リスクマネジメントやCSRの両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践であり、BCP/BCMの導入には経営者が重要な役割を担うことを明らかにした。すなわち、経営者が、BCP/BCMの本質を理解し、企業が担っている社会的な役割や責任、すなわちCSRの理解を深めることである。一方、BCP/BCMの普及には社会が果たす役割も重要であろう。BCP/BCMの普及が社会の喫緊の課題であること、CSRの一環としてBCP/BCMの普及を社会全体が要望していることを、社会が強く発信することも欠かすことができないであろう。

BCP/BCMは、企業が遭遇する可能性のある様々なリスクから事業の継続を守り、ステークホルダーへの供給責任を果たすリスクマネジメントの一部として機能するものでもある。BCP/BCMを適正に運用することは、顧客・消費者、取引先等に大きな影響を及ぼす、地震、洪水等の自然災害、感染症、テロ、外国における暴動等を含む様々な企業のリスクを未然に防止する重要な役割を担うものである。ステークホルダーの視点に立てば、企業がBCP/BCMを適正に運用することは、ステークホルダーの期待に配慮する責任を果たすことにつながり、CSRでもあるといえるのである。

付記：本研究は、科学研究補助金（基盤研究C：課題番号26510022）並びに神戸大学「平成28年度 東北大学等との連携による震災復興支援・災害科学研究推進活動サポート経費」の研究成果の一部である。

## 注

- 1) 自動車産業を例にとると、日本の部品メーカーの供給力不足による部品不足は世界規模で操業停止、生産調整を招き、その影響は24カ国、80工場にも及んだ（東京海上日動コンサルティング、2013、6-7頁）。
- 2) 「日本では、(Social Issues を) 社会的課題事項という訳語があてられているのが一般的となっている」(J・E・ポスト他、2012、X頁)に準拠している。
- 3) 内閣府 防災担当(2008)「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査(概要)」における大企業の定義は、資本金10億円以上かつ常用雇用者数が卸売業及びサービス業では101人以上、小売業では51人以上、製造業では301人以上である。
- 4) 内閣府 防災担当(2008)「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査(概要)」における中堅大企業の定義は、卸売業では資本金1億円超10億円未満かつ常用雇用者数101名以上、小売業では、資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者数51名以上、サービス業では、資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者数101名以上、製造業では、資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者数301名以上である。
- 5) 亀井(1992)によれば、昭和53年に日本リスクマネジメント学会が創設されるとともに、「昭和50年代は、わが国においてリスクマネジメントという用語が一般に定着した。」(189頁)としている。わが国のリスクマネジメントの一般化については、亀井(1992)の第11章(189-204頁)に詳しい。

## 参 考 文 献

- Ackerman, R.W., R. A. Bauer (1976) Corporate Social Responsiveness, Reston.
- Beck, U. (1986) Risikogesellschaft auf dem Weg in eine andere Moderne, Suhrkamp.  
(東廉・伊藤美登里 訳『危険社会』法政大学出版局 1998年)
- Knight, F. H. (1921) Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin Company. (奥閑栄喜 訳『危険・不確実性および利潤』現代経済学名著選集VI 文雅堂銀行研究社 1959年)
- Luhmann, N. (1991) Soziologie des Risikos, Walter de Gruyter. (小松丈晃 訳『リスクの社会学』新泉社 2014年)
- Post et al., (2002) Business and society: corporate strategy, public policy, ethics, McGraw-Hill Companies. (松野弘・小阪隆秀 訳・谷本寛治 監訳、『企業と社会(上)』ミネルヴァ書房 2012年)
- Power, M. (2007) Organized Uncertainty: Designing World of Risk Management, Oxford University Press. (堀口真司 訳『リスクを管理する』中央経済社 2011年)

- 岡田斎（2013）「日本における事業継続計画（BCP）の普及プロセス」『広島経済大学経済研究論集』第35巻第4号，25-35頁。
- 岡田斎，國部克彦（2013）「日本企業における事業継続計画／マネジメント（BCP/BCM）の情報開示」『産業経理』第73巻第1号，17-30頁。
- 岡田斎，國部克彦（2014）「震災を経験した企業のBCP/BCM策定プロセス—阪神淡路大震災を経験した企業の事例報告—」神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー，2014・4，1-14頁。
- 岡田斎，國部克彦（2015）「事業継続マネジメント（BCMS）の本質と導入促進要因」『広島経済大学経済研究論集』第37巻第4号，17-30頁。
- 亀井利明・亀井克之（2009）『リスクマネジメント総論（増補版）』同文館出版。
- 経済産業省（2005a）「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書—参考資料 事業継続ガイドライン—」。
- 経済産業省（2005b）『コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて—構築及び開示のための指針—』。
- 小松丈晃（2003）『リスク論のルーマン』勁草書房。
- 小山巖也（2011）『CSRのマネジメント』白桃書房。
- 近藤光男（2006）『会社法の仕組み』日本経済新聞社。
- 中央防災会議（2014）『南海トラフ地震防災対策推進基本計画』。
- 塚田秀和（2006）「証券業界における事業継続計画への対応」『ITフロンティア』2006年3月号 野村総合研究所。
- 東京海上日動コンサルティング(株) 編（2013）『企業の地震リスクマネジメント入門』日科技連。
- 中島一郎編，岡部紳一ほか（2013）『ISO 22301：2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会。
- 内閣府 防災担当（2009）『事業継続ガイドライン 第二版 一わが国企業の減災と災害対応の向上のために—』。
- 内閣府 防災担当（2016）『平成27年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』。
- 内閣府（2016）『平成28年度版 防災白書』。
- 日本リスク研究学会（2006）『増補改訂版 リスク学事典』阪急コミュニケーションズ。
- 八田進二（監訳）・中央青山監査法人（訳）（2006）『全社的リスクマネジメント フレームワーク篇』東洋経済新報社。
- 丸谷浩明・指田朝久（2006）『「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A』日科技連。
- 丸山浩明（2008）『事業継続計画の意義と経済効果』ぎょうせい。
- リスク管理・内部統制に関する研究会（2003）『リスク新時代の内部統制』。
- リスクマネジメント規格活用検討会（編著）（2010）『ISO 31000：2009 リスクマネジメント 解説と適用ガイド』日本規格協会。