

# 企業のカタストロフィーリスクへの対応についての考察

野田 健太郎

A study of corporate responses to catastrophe risk

NODA, Kentaro

企業を取り巻くリスクは多様化しているが、中でも自然災害、新型コロナウイルスなど企業活動に大きな影響を及ぼすカタストロフィーリスクについても考慮しなければならない。

長期的なリスクの観点からはSDGsが注目され、環境問題をはじめ、福祉、人権など幅広い社会的なニーズに対して対応することが求められている。さらに、自然災害、パンデミックなど瞬時に事業の継続を危うくするリスクに対してはBCPによる対応策を検討していく必要がある。

新型コロナウイルスの感染拡大はビジネス、生活様式の変化に大きな影響を与え、人々の価値観をも大きく変えることとなった。それと平行して企業の存在価値を問うきっかけとなっている。SDGsの中でとらえられている様々な社会的な価値とのつながりを確認する必要があり、その裏側にある企業の本質的な価値、競争力が問われている。その流れの中でBCPについても整理していくことが求められる。

キーワード：持続的開発目標（SDGs）、リスクマネジメント、事業継続計画（BCP）、新型コロナウイルス、自然災害

## 1. はじめに

企業を取り巻くリスクは多様化しているが、中でも自然災害、新型コロナウイルスなど企業活動に大きな影響を及ぼすカタストロフィーリスクについても考慮しなければならない。世界経済フォーラムが発行した「グローバルリスク報告書」（世界経済フォーラム（2021））における発生可能性が高い項目及び影響が大きい項目を10年前と比較してみると、自然災害や環境に関するリスクが上位を占め、2021年は感染症が上位にきている。さらに今回の報告書では、リスク内容を短期、中期、長期に分けて記載したことも注目される。短期的なリスクとして感染症、生活破綻、異常気象、中期的には資産バブルの崩壊、ITインフラの機能停止、物価の不安定化、長期的リスクとして大量破壊兵

器、国家の崩壊、生物多様性の喪失など幅広いリスクがあげられている。短期的なリスクにとどまらず長期的なリスクの把握についても考慮する必要性が示されている

長期的なリスクの観点からは、2015年9月に150を超える参加国により採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続的開発目標）が注目されている。その中で人間、地球及び繁栄のための行動計画として、17の目標と169のターゲットが掲げられた<sup>1)</sup>。ここでは環境問題をはじめ、福祉、人権など幅広い社会的なニーズに対応することが求められている。そして自然災害、パンデミックなど瞬時に事業の継続を危うくするリスクに対してはBCPによる対応策を検討していく必要がある。そこで本稿においては、SDGsに関する状況とBCPへの取り組み状況を把握したうえで、両者の関

係を分析し最後に今後の展望を述べたい。

## 2. SDGs への企業の取り組み状況

2015 年に SDGs が採択された後、その実施に向け政府は「SDGs 推進本部」を設置し、国内実施と国際協力の両面で取り組む体制を整えた。この本部の下で、行政、民間セクター、NGO・NPO、有識者、国際機関、各種団体等を含む幅広いステークホルダーによって構成される「SDGs 推進円卓会議」での対話を経て、2016 年 12 月、今後の日本の取組の指針となる「SDGs 実施指針」を決定した<sup>2)</sup>。さらに分野別の取り組みとして、2015 年の仙台防災枠組みにおいて、今後 15 年間で人命・暮らし・健康と、個人・企業・コミュニティ・国の経済的・物理的・社会的・文化的・環境的資産に対する災害リスク及び損失を大幅に削減するというゴールが定められた<sup>3)</sup>。このように政策として SDGs が進められている。

最初に、企業の SDGs への取り組み状況について、立教大学と JTB 総合研究所が実施した調査 (SDGs に関する新たなリスク・チャンス

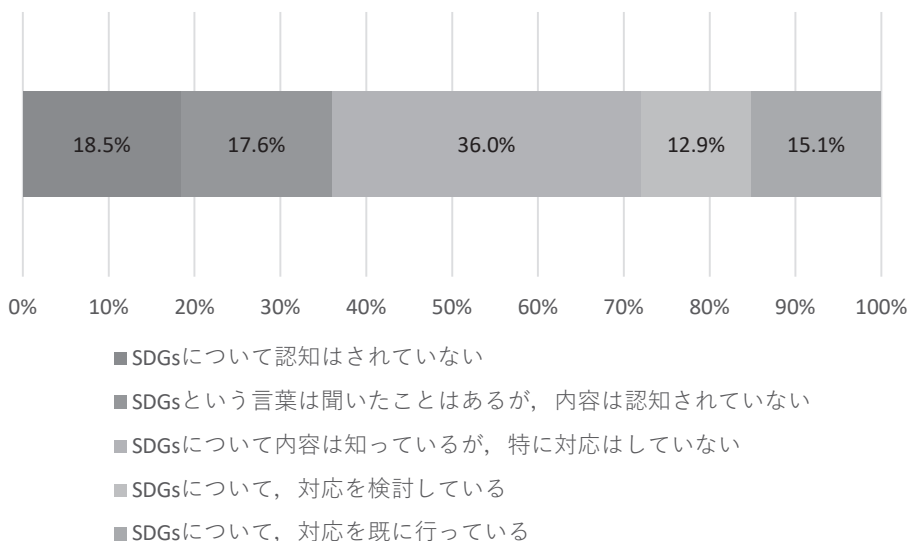
への取り組み状況調査 2021 年 6 月) から見ていきたい。既述のように官民連携による推進体制が図られているが、対応を既に行っている企業の割合は 15.1% にとどまっている (図 1)。

さらに企業規模によって対応に差があることがわかる (図 2)。グローバルな取引を行っている企業や大企業で統合報告書をはじめとしたディスクロージャーに関心の高い企業は対応が進んでいることが考えられる。

次に企業内外での SDGs に関する認知度については、経営陣レベルでは約 8 割の認知となっているが、従業員レベルでは約 3 割にとどまっている (図 3)。

企業の SDGs の取り組みの効果について企業は「従業員の意識の向上」、「ブランド力が向上」、「企業として経営方針が明確化」、「認知度の向上」といった効果をあげており、「取引先の増加」、「収益の増加」、「売上増加」といった直接的な経済効果については低い結果となった (図 4)。

さらに SDGs の認識と企業の競争力の源泉の関係を見た質問では、SDGs に取り組んでいる企業



出所：SDGs に関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021 年 6 月より作成。

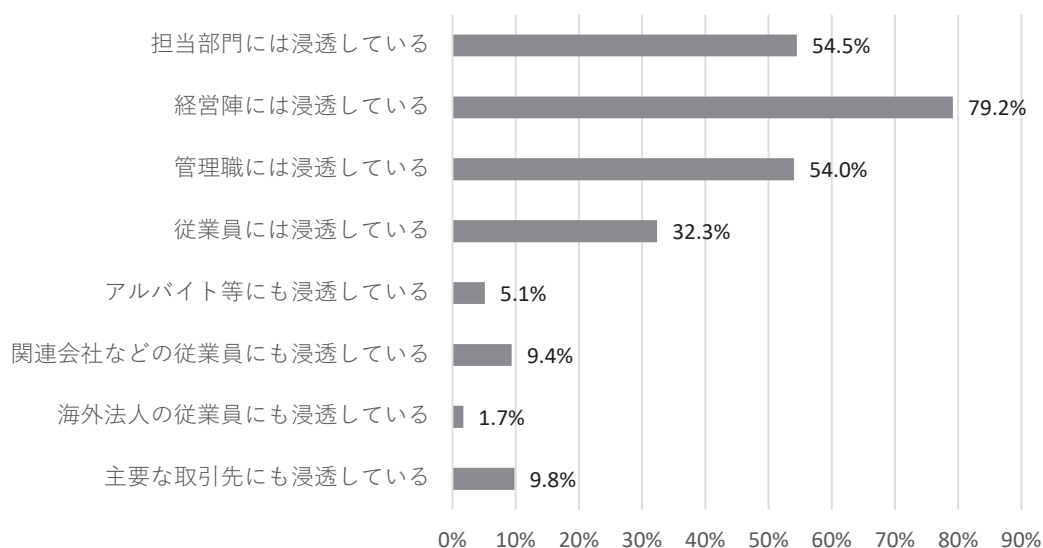
図 1 経営陣における SDGs の認識

## 企業のカタストロフィーリスクへの対応についての考察

	対応を既に 行っている	対応を既に 行っている	内容は知っているが、 特に対応はしていない	聞いたことはあるが、 内容を認知していない	認知していない	(%)
10人以下	8.5	9.2	29.6	23.2	29.6	
～20人	7.1	17.9	39.3	12.5	23.2	
～50人	9.3	10.6	38.1	22.0	19.9	
～100人	13.8	9.0	42.8	15.9	18.6	
～300人	17.9	15.4	41.7	14.1	10.9	
～1,000人	23.2	21.7	26.1	15.9	13.0	
1,001人+	69.4			22.2	8.3	

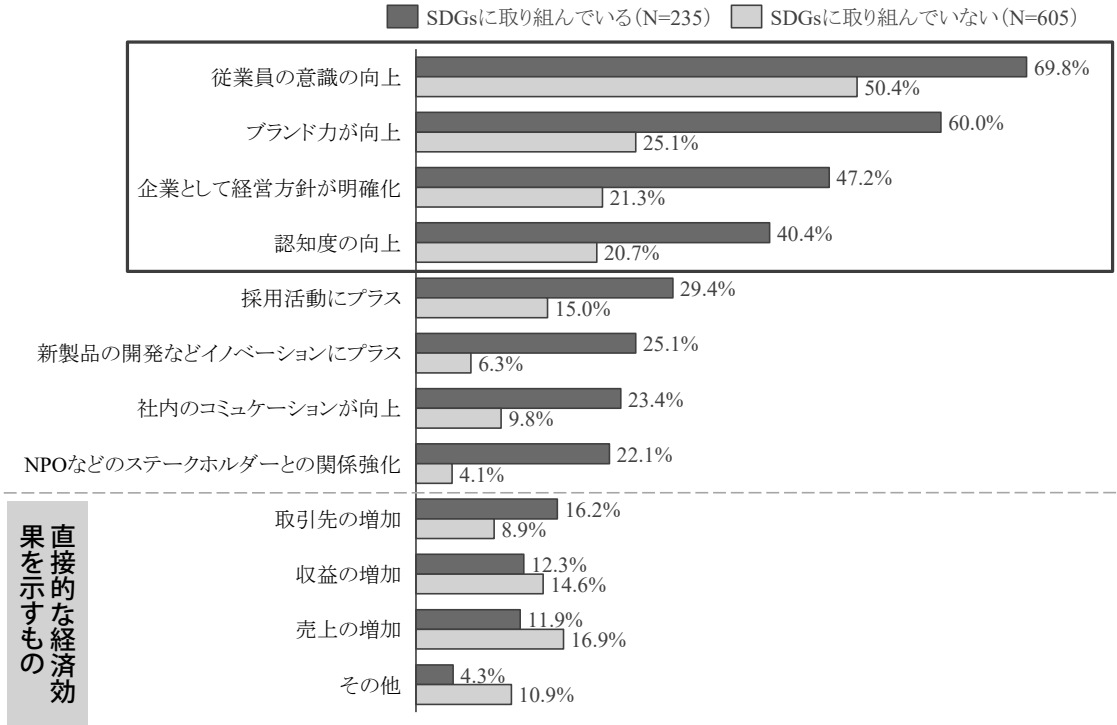
出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

### 図2 従業員別の経営陣におけるSDGsの認識



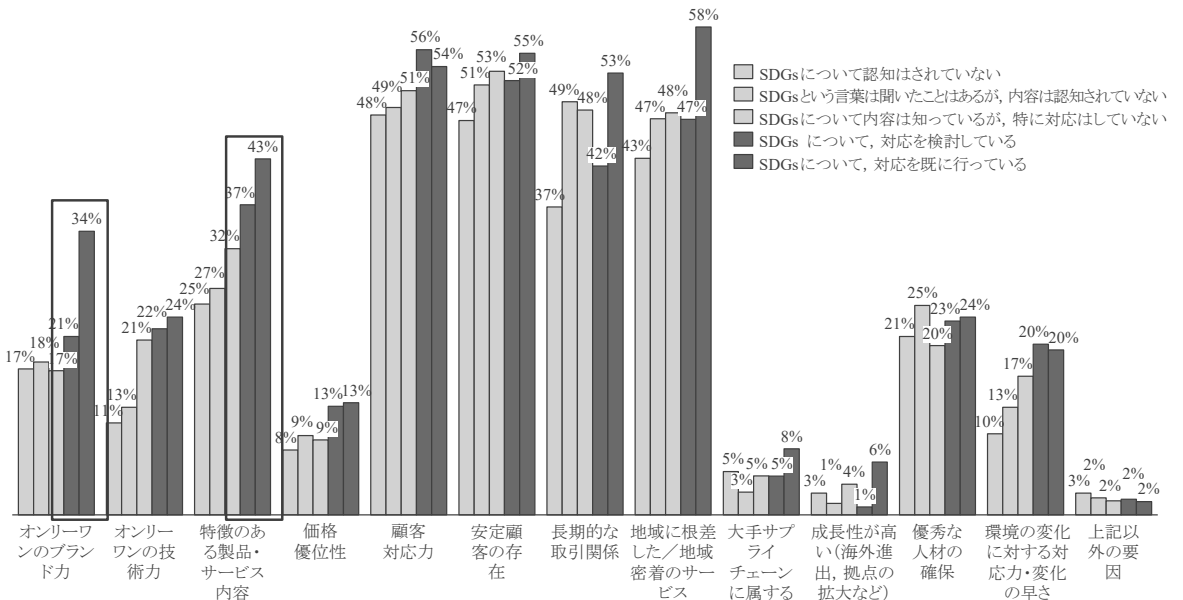
出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

### 図3 部門別SDGsに関する認知度



出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

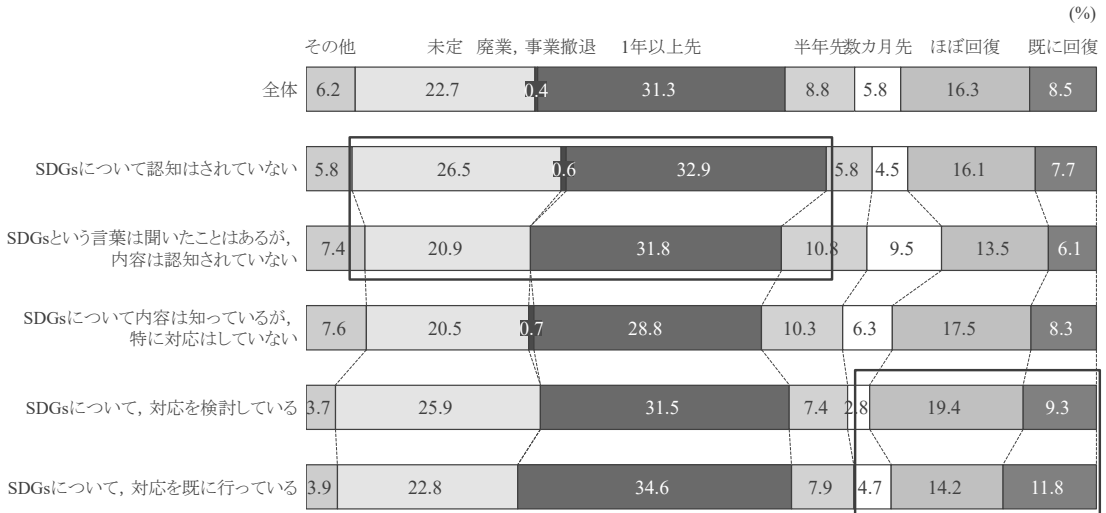
図4 SDGsの取り組みの効果



出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図5 SDGsの認識と競争力の源泉

企業のカタストロフィーリスクへの対応についての考察



出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図6 SDGsの認識と新型コロナウイルス感染症からの業績回復見込み

は自社の競争力の源泉として「オンリーワンのブランド力」や「特徴のある製品・サービス内容」をあげる割合が、そうでない企業より高い結果となっている（図5）。SDGsが企業のブランドやイメージと強く結びついていることが考えられる。

新型コロナウイルスの影響については、企業の規模や業態の影響を考慮する必要はあるが、全体としてはSDGsへの対応を実施している企業ほど回復のスピードが速いことがわかる（図6）。

以上の調査結果からはSDGsについては、大企業を中心に取り組みは進展しつつあるものの、従業員を含む企業全体への浸透は道半ばであり、企業価値との連動といった深いレベルまでは踏み込めていない状況であると考えられる。

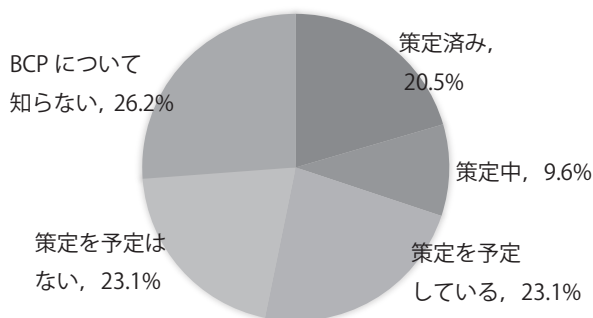
### 3. BCPへの企業の取り組み状況

次に企業のBCPへの取り組み状況を見てみよう（図7）。策定済みの企業は20.5%にとどまっている。この数字は他の調査（野田・浜口・家森（2019）など）と大きな隔たりはない。

今回の新型コロナウイルスの拡大に対して、

学校閉鎖やロックダウンなど従来の枠組みを超えて様々な規制が行われている。さらにサプライチェーンの寸断は世界的な規模に広がり、企業経営にも大きな影響を及ぼした。表1はソニー(株)が2020年3月決算短信において、2021年3月期の連結業績予想の公表を非開示とした事例である。このように2020年度は半数以上の企業が業績予想の公表を見送るなど（図8）、今までにない大きな影響を及ぼした。

その中で、BCPの効果について多くの議論がかわされる形となった。BCPが役にたったと答える企業（「かなり役に立った」と「ある程度役立った」の合計）は6割以上に達しているが（図9）、一方で約8割の企業が見直しを検討している（図10）。これはBCPについて一定の効果を認めつつも改善の必要があることを示している。新型コロナウイルス感染症からの業績回復についてはBCP策定企業の方が業績回復のスピードが早いという結果となり、BCPの効果が示されている可能性がある（図11）。



出所：SDGs に関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021 年 6 月より作成。

図7 BCP の取り組み状況

表 1 業績予想非開示例

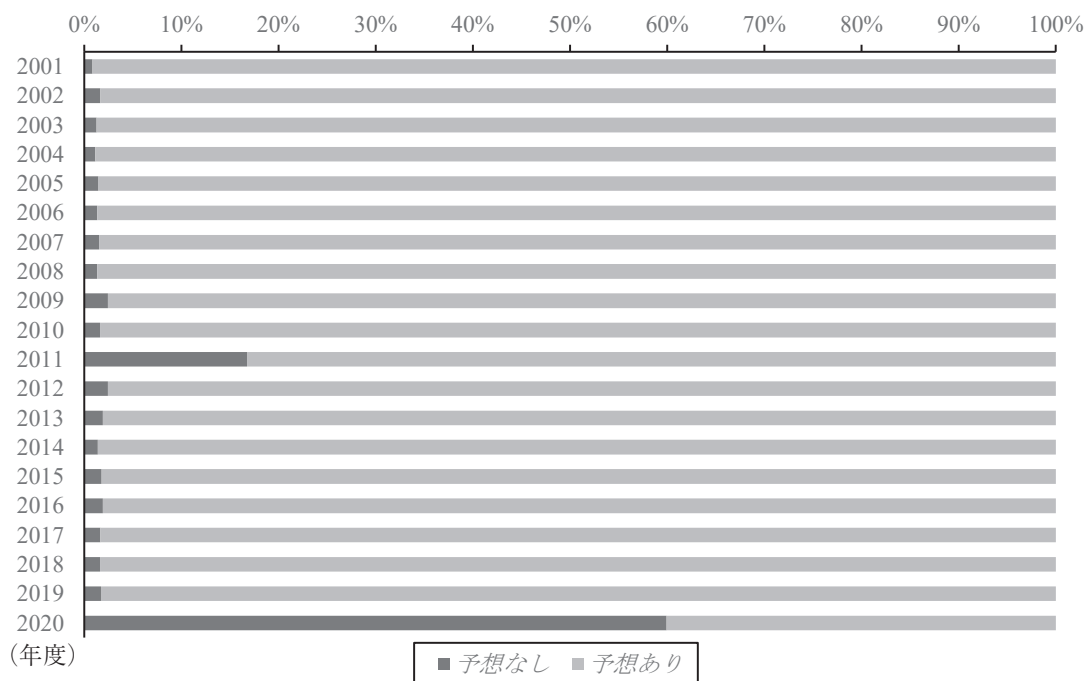
3. 2021年3月期の連結業績予想（2020年4月1日～2021年3月31日）

（%表示は、対前期増減率）

通期	売上高及び営業収入		営業利益		税引前当期純利益		当社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
	-	-	-	-	-	-	-	-

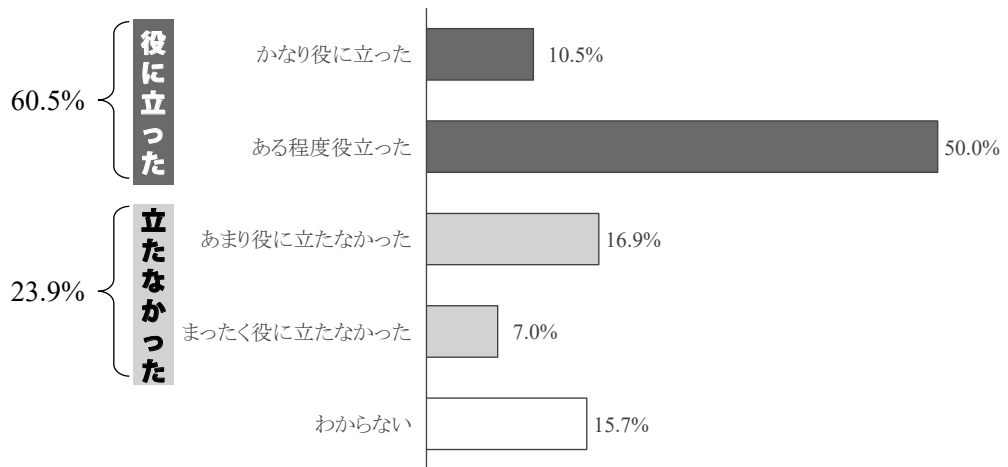
（注）2021年3月期の連結業績予想は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、現時点で合理的な算定が困難であるため未定です。今後、合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示します。

出所：ソニー(株) 2020年3月期 決算短信〔米国基準〕(連結)より引用。



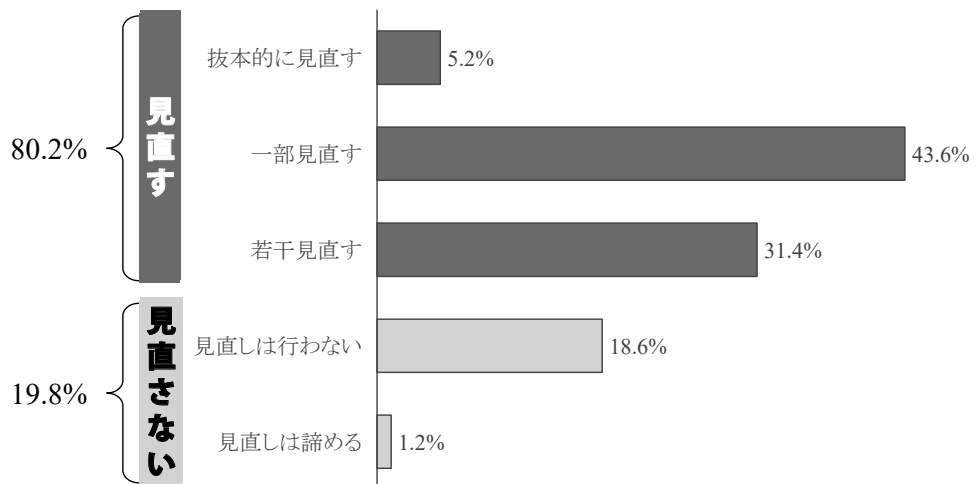
（注）前年度に経営者予想を開示した企業に限った場合の経営者予想を開示している企業の各年における比率。  
出所：金・藤谷（2020）。

図8 経営者予想の開示割合



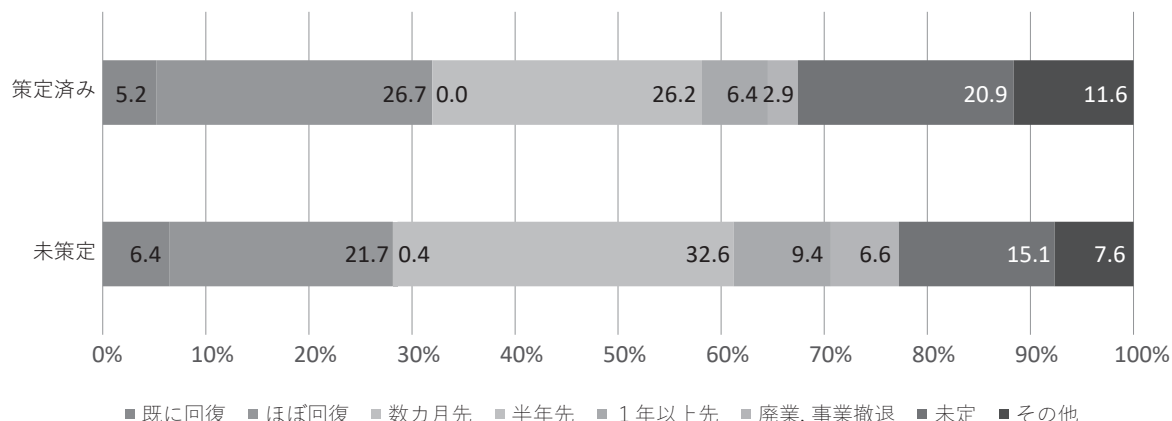
出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図9 新型コロナウイルス感染症に対するBCPの貢献



出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図10 新型コロナウイルス感染症をふまえたBCPの見直し意向



出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図 11 BCP 策定状況別回復見込み

#### 4. SDGs と BCP の関係

SDGs の目標を達成するためには、企業自身の事業継続を図る必要があるだけでなく、地域やサプライチェーンの中で一体的な取り組みが必要となる。そうした観点で SDGs と BCP は密接な関係を持っていると考えられる。図 12 は SDGs の認識と BCP の策定状況の関係を見たものである。SDGs に対応している企業は 42.5% が BCP を策定済みであるのに対し、SDGs について認知していない企業では約半数が BCP についても知らないと回答している。SDGs と BCP の取り組みにはガバナンスの仕組みなど共通点があり関連が強いことが分かる。SDGs の取り組みの中に BCP の部分を組み込むことで相乗効果を高めることが考えられる。

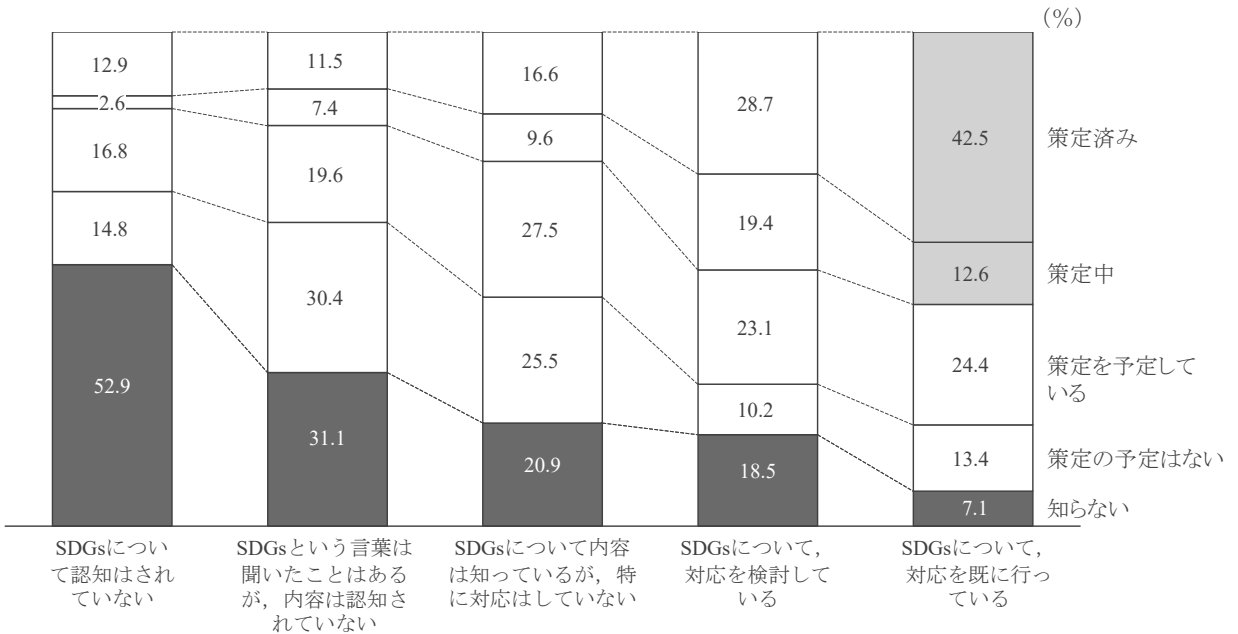
一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が実施している「レジリエンス認証」<sup>4)</sup>においても、事業継続の認証に加え「事業継続及び社会貢献の認証」を実施している。こうした認証も上記の趣旨に沿ったものと考えられる。

#### 5. 今後の展望

最後のまとめとして BCP と SDGs の展望をみていこう。BCP が日本で強く認識されるようになったのは、2001 年 9 月の米国同時多発テロがきっかけであろう。その後、新潟県中越地震、東日本大震災、熊本地震などを経て BCP の普及が図られてきた。その過程で BCP の内容も次第に変化してきている。当初は日本において最も大きなリスクと考えられている地震を想定し、防災対策と同じような範疇で扱われていた。その後、防災対策の範疇では重要な事業の継続を図ることが難しいため、経営判断の一環として位置づけられるようになった。近時の風水害などのリスクも踏まえ地震リスクだけでなく、幅広いリスクを対象として設計するような方向に近づいている。もちろん実際には、各社の BCP は地震、風水害など限定したリスクを対象に構成されていることが多いが、発想としては幅広いリスクを考慮するという視点が加わった。

BCP に関し大きな論点として次の 3 点があげられる。1 つ目は、自社にとどまることなく、サプライチェーン全体を意識した形での策定が必要となることである。この場合に一方的に要





出所：SDGsに関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査 2021年6月より作成。

図 12 SDGs の認識と BCP の策定状況

請する、または要請されるのではなく、双方にメリットがある形で利益を共有することが求められる。またそのような形でないとも継続的な改善にはつながらないであろう。

2つ目は広域化の議論である。今後発生が懸念されている南海トラフ巨大地震などを考慮した場合、近隣からの応援がかなり困難になることが予想され、企業や組織間でのリソースの取り合いになる可能性が高い。そのため広域の災害に備え、事前にリソースの調整を一定程度行っておくことが必要となる。

3つ目は、BCPの内容に関して一律に要件を決めるのではなく、各社の実情にあわせて柔軟なBCPを容認していく流れである。幅広い企業に対してBCPの導入を進めるためには、一定の様式を定め、要件を決めることでレベルアップを図ることが重要である。一方で、BCPは各社の企業経営と一体不可分になった段階で、厳格に要件を押し付けることは各社の経営をしぼり、コストを含めた企業経営に対してむしろマイナスになる可能性を含んでいる。さら

に既存の経営資源を守ることに注力し過ぎると、新たなビジネス展開を遅らせる可能性がある。今後、既存の経営資源を守るといった静的なBCPから、変化への対応力といった動的なBCPも併せて検討することが必要となる。

Soufi et al (2019) などでは、BCPモデルの最適化の理論構築が図られているものの、実際の企業経営は複雑な要素を含んでいることから当面は柔軟な形を認めることと、必要な要件を要求していくバランスをとることが重要であり、そのバランス感覚や知識が評価者や関係当局に求められる。

BCPについての今後の方向性については、以下の3点を指摘しておきたい。

①感染症に関して、2009年の春に発生した新型インフルエンザの際に多くの企業が新型インフルエンザ対応のBCPを策定したが、今回は十分な効果を発揮できなかった企業が多かった。今までは想定されるリスクとして、地震を対象にしているケースが多かった。今後は、地震とは異なるリソース、例えば人的

資源などに大きな影響を及ぼす感染症をもう 1 つのリスクとして想定し、事業影響度分析 (BIA) を実施すれば、BCP の実効性をより高めることができると考えられる。

- ② IT 部門だけを考える段階では、事業継続のためには、主にバックアップ対策を取ればよいので判断に迷うことは少ない。しかしながら、経営に関する問題、企業の本質的な価値を考慮した場合、BCP で守るべきものや範囲の選択は非常に難しい問題になる。
- ③ BCP はコストの問題とも関係するため、企業のそれぞれの経営にあわせた柔軟性を広く認める必要があることは前述の通りであるが、そのためには、評価基準や制度設計に今まで以上の労力と知見が必要となる。

SDGs については、企業ブランドとの関係は次第に強く意識されるようになってきたが、従業員への浸透は道半ばであり、企業価値との連携までは進んでいないため、一層の深化が必要となる。今回の新型コロナウイルスの感染拡大はビジネス、生活様式の変化に大きな影響を与え、人々の価値観をも大きく変えることとなった。それと平行して企業の存在価値を問うきっかけとなっている。SDGs の中でとらえられている様々な社会的な価値とのつながりを確認する必要があり、その裏側にある企業の本質的な価値、競争力が問われている。

## 謝 辞

本稿は日本学術振興会 2021 年度科学研究費 21K01825 の助成を受けて作成している。

## 注

- 1) [https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)
- 2) [www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/effort/index.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/effort/index.html)
- 3) [www.mofa.go.jp/mofaj/files/000081166.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000081166.pdf)
- 4) 「レジリエンス認証」は、「一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会」が、「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づく「国土強靱化貢献団体認証」として行うもの（一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会ホームページより）

## 参考文献

- Soufi, H. R., S. A. Torabi, and N. Sahebjamnia (2019) "Developing a novel quantitative framework for business continuity planning" *International Journal of Production Research*, Vol.57, No 3, pp779-800.
- 金鉉玉・藤谷涼佑 (2020) 「COVID-19 とディスコロジーア」 <https://sites.google.com/view/r-fujitani/ryosuke-fujitani/research/covid-19>
- 世界経済フォーラム (2021) 「グローバルリスク報告書 2021 年版」(マーシュジャパン/マーシュブローカー・ジャパンによる翻訳)
- 野田健太郎・浜口伸明・家森信善 (2019) 「事業継続計画 (BCP) に関する企業意識調査の結果と考察」『RIETI Policy Discussion Paper Series』19-P-007.
- 立教大学・JTB 総合研究所 (2021) 「SDGs に関する新たなリスク・チャンスへの取り組み状況調査～SDGs を活かした観光産業の変革～アンケート調査報告書」.