

事業継続計画(Business Continuity Plans) 概論

—企業の危機発生時の不測事態対応計画—

松 井 一 洋

BCPについて、基本的な考え方を整理したうえで、企業経営においてBCP策定の必要性やその効用を明らかにする。ついで、今や、ビジネス・リスクのひとつとして欠かせない情報セキュリティ問題は、BCPの対象として認識するだけでなく、経営の情報化という課題に直面している現代企業のコーポレート・ガバナンス上の問題と理解すべきであるという視点を提示しておきたい。

キーワード：BCP、リスク・マネジメント、クライシス・マネジメント、情報化社会、情報セキュリティ問題

1. はじめに

このところ、マスコミや企業経営実務において、Business Continuity Plans (BCP) という言葉がしばしば使われるようになってきた。また、BCPを遂行するマネジメント・プロセスはBCM (Business Continuity Management) と呼ばれている。

本報文では、BCPの基本的な考え方について、「はじめにBCPありき」という視座ではなく、そのような発想が広く支持されるに至った時代背景や社会状況にも可能な限り言及したい。

さて、経済産業省が編集した「事業継続計画策定(BCP)ガイドライン」¹⁾の冒頭には、「危機が発生したときに、企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面した時であったとしても事業を遂行(継続)するという社会的使命を果たせるかどうかである」と謳われている。つまり、従来の企業の安全対策である、事故や災害の予防(防止)、従業員の安全確保、資産の保全と避難訓練などに加えて、事故や災害が発生した際、すばやくダメージを克服して早期復旧を遂げ、事業を継続するための計画の策定が求められているのである。

なお、BCPは、近年、必須要件となってきた企業のリスク開示とも密接な関連を持っている。すなわち、経営上のリスクを認識していながら、それが発生した場合のBCPを策定していないことは、経営者の懈怠おそれとなる虞がある。

2. BCPへの取り組み

2001年9月11日のアメリカにおける同時多発テロ事件は、わたしたちの脳裏に今も鮮明に焼付いている。あの事件は数々の教訓を残したが、産業界でクローズアップされたのが企業の危機管理体制の整備であった。

ある金融系会社は、崩落した世界貿易センタービルの近隣に事務所を構えていたにもかかわらず、数日を経ずして事業活動を再開し、世界中の取引先から大きな信頼を獲得したという。また、数百メートルしか離れていなかったニューヨーク証券取引所も、たった4営業日閉鎖しただけで再開された。

これらの企業では、以前から自社のビジネスにおける脆弱性についての分析を行い、BCPを策定して、定期的に社内訓練を実施してきたことが、迅速な事業再開に繋がったのである。

ところで、自然災害大国とも呼ばれるわが国では、阪神淡路大震災(1995年)や新潟県中越地震(2004年)に続いて、国内各地での大地震発生の切迫性が、つとに警告されてきた。地震調査研究推進本部(文部科学省)の発表によれば、今後30年以内の大地震の発生確率は、東海地方では「いつ発生してもおかしくない」とされ、宮城県沖99%、南関東70%など、太平洋沿岸のほとんどの地域で驚くほど高い²⁾。

そうしたなか、2003年3月にドイツのミュンヘン再保険会社がアニュアルレポートに発表した世界大都市自然災害リスク指数によると、東京・横浜地区は710で主要50都市の中で飛びぬけて1位、大阪・神戸・京都も92(4位)であった。ちなみに、2位のサ

ンフランシスコは167, 3位のロサンゼルスは100だった。

このレポートが、わが国の政財界に与えたインパクトは非常に大きく、国内企業の再保険契約における不利益のみならず、わが国への海外投資家の投資控えや外国企業の撤退すら懸念された。政府も「国家としてのリスク・マネジメント能力が問われる内容」(内閣府防災担当政策統括官)であるとして、文字通り大きな危機感を示したのだった³⁾。これが、わが国が本格的にBCPの策定に取り組むきっかけになった出来事とされている。

3. 事故や災害に立向かう心と行動

ここで、わたしたち日本人は、普段から、事故や災害をどのように受けとめているのかを少し考えてみたい。そのような、事故や災害に対する受けとめ方を「危機意識」と呼ぶことにする。

危機意識についての研究は、歴史学、文化人類学、民俗学や心理学など多方面からの複合的なアプローチが必要であり、まだ緒についたばかりで、たいへん興味のある学問分野でもある。

大泉光一博士(日本大学)は、「日本人特有の運命論に基づく諦観や忘却が、普段からの(災害への)備えの不足に大きな影響を与えている」と分析している。また、(自然災害によって)「被害を蒙ったら、それを運命と考え、破壊された生活を復興(元の姿に戻す)しようとし、欧米のように、それを契機により(災害に)強いものを創造することは不得意である」と述べる⁴⁾(()内は筆者が補足)。

わが国における過去の事故や災害に対する対応や復旧の記録をひも解くと、この指摘は、実に当を得ているように思われる。なお、これに関連して、わが国では事故や災害などの記憶について、ある程度の時間が経過すると「風化」という言葉が使われる。わたしは、このような情緒的な言葉は、それが使われることで、さらに国民の精神的な「風化」を助長することにもなり、安易に使用するべきではないと主張し続けている。

このような「諦めの思想」は、わが国の永い歴史が培ってきた国民感情(文化)であるとはいえ、大泉博士も指摘するように、国際社会では決してメジャーな思想ではない。わたしたちは、グローバル社会にあって、世界的なスケールで経済活動を行うとともに、さまざまな文化に触れるなかで、危機意識に関しても「平常時から可能な限りの想像力を働かせて備えを充実し、発生時には、雄々しくそれに立ち向かう」とい

う欧米的な考え方に強く影響されつつある。もちろん、企業も、市民社会の一員(企業市民)として、危機に備える姿勢について、市民と同じ目線や発想を持って備えを充実しておくことが求められていることは当然である。それに企業は他人資本により経営することが常態であり、不測の事故や災害の発生に際して、他人資本(財産)の保護・確保は、経営のミッションそのものでもある。

4. リスク・マネジメントとクライシス・マネジメント

リスク(risk)という言葉の語源は、イタリア語で「勇気を持って試みる」という意味であり、英語でも動詞としては、「(危険覚悟で)やってみる」(リーダーズ英和辞典)と訳される。つまり、リスクとは、必ずしも事故や災害などのマイナスの要因だけを指すのではなく、「不確実なできごと」の総括した概念である。そこで「リスク・マネジメント」とは、「日々遭遇するさまざまなリスクを、その状況に応じて適切にコントロールしていくこと」とであると定義しておきたい。

企業は、社会リスク、経営リスク、そして事故・災害(自然)リスク等さまざまなリスクに取巻かれており、組織内部に起因するリスクも数え切れない。そこで、企業活動に対してマイナス要因となるようなリスクについて、「危機発生の予防や抑止策のみならず、発生時の被害軽減や平準化のための方策を定め、将来にわたって経営を安定させる手立てを講じる」ことが、まさしく企業のリスク・マネジメントというべきであろう。

さて、1962年10月22日、アメリカ大統領J.F.ケネディは、ソ連がキューバにミサイル基地を建設中であり、ミサイルの搬入を阻止するため海上封鎖を実行すると発表した。人類が原爆戦争に直面した危機(crisis)、いわゆる「キューバ危機」の始まりであった。これが、アメリカの不測事態(contingency)に対する国家安全保障政策研究の端緒になったと言われている。

その後、時代や環境の変化に対応して、そのときどきに不測事態対応計画(Contingency Plans)が策定され、一朝、事あるときの迅速かつ効果的な行動が期されている。

この考え方は、国家防衛政策のみならず、企業経営にも取入れられてきた。経済・社会不安のなかで、不測の事態が発生したときにも、できるだけ速やかに企業活動を再開し、資本主義社会の繁栄を持続して行く

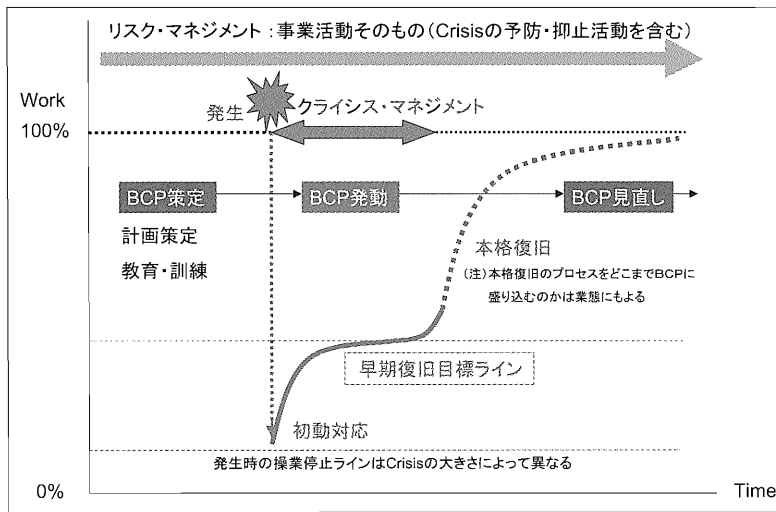


図-1 リスク・マネジメントとクライシス・マネジメント
(©筆者作成)

ための重要な戦略と位置づけられたのである。これを「危機管理（Crisis Management）」（以後、クライシス・マネジメントという）と呼んでいる。

クライシス・マネジメントの要諦は、不測事態の発生を想定して、事業継続のためのシナリオを作成し、その種類やレベルに応じて、取るべき手段の優先順位やマニュアルを定め、それを遂行していくことである。

図-1に示すように、BCPとは、企業経営におけるクライシス発生時の不測事態対応計画であると考えたと理解しやすいだろう。クライシス・マネジメントを具体的、現実的に遂行するための戦術がBCPである。つまり、BCPとは、リスク・マネジメント思想とクライシス・マネジメント戦略の融合の産物である。

余談だが、わたしは、このリスク・マネジメントとクライシス・マネジメントの考え方に、企業理念や企業倫理の具現化という要素を合理的に付加すれば、新しいコーポレート・ガバナンスのあり方として構成できるのではないかと考えはじめていた。コーポレート・ガバナンスや内部統制という現代的経営課題も、要は、頻発する企業不祥事や経営トップの暴走などのリスク・コントロールを目指すものである。

問題は、ここで採用される「（相互）監視の強化」という欧米的手法は、わが国の誇るべき企業風土としての「和」や「協調」の精神とは根本的に相容れないことである。

企業が、その創立の原点と志に立ち帰り、経営者と社員が一丸となった「協力」や「共助」の精神の高揚によってこそ、わが国では、その本来の目的が健やかに達成されるのではないだろうか。

5. BCP策定のフレームワーク

BCPの策定には、ゆたかな想像力と冷徹な判断が

求められる。ここでその具体的な策定作業を逐一解説する紙幅はないが、いくつかの重要なポイントを挙げておきたい。

- ①まず、個々の企業には、ビジネス上のような潜在リスクが存在するののかというリスク分析と、そのリスクが顕在化したときどれほどのインパクトを蒙るのかを、業務とそれに関連するリソース（施設、システム、人員、その他）を特定して分析することから始めなければならない（ビジネスインパクト分析→BIA：Business Impact Analyses）。
- ②次に、事業継続・復旧の優先順位付けと目標復旧レベル（RPO：Require Point Objective→何を、どこまで）、そのために欠くことのできないリソース（ボトルネック）の特定、および、目標復旧時間（RTO：Require Time Objective→いつまでに）を設定する。

この事業継続・復旧の優先順位付けが、BCP策定の最重要ポイントである。あたかも戦場や大災害の現場における負傷者のトリアージ（生存の可能性のある人から（優先的に）治療を行うための選別）にも匹敵する厳しい判断が求められる。また、それによって、日常遂行している業務について、その企業としての重要性の評価や将来への期待度が如実に明らかになる。

- ③BCPを有効に機能させるためには、社員への教育（周知徹底）と訓練は不可欠である。

現実には起る危機は、決してBCPの事前想定どおりには発生しない。しかし、わたしの鉄道事業管理者としての経験に照らしても、人々がショックで我を忘れるような非常事態が発生した時には、事前の訓練が大きな潜在力を発揮するものである。過不足のないチェックポイントを網羅したBCPとその実践的な訓練は、危機的状況での人間の発想や行動

を無意識のうちに、最も効果的な方向に導いてくれる。

- ④BCPは、経済・社会環境の変化による新たなクライシス発生の可能性を踏まえて、適宜かつ定期的に見直しを行うことが肝要である。
- ⑤最後に、BCPの策定にあたっては、企業に所属する人々が心をひとつにして議論を深めるというプロセスが不可欠である。そのプロセスを抜きにして、専門家の助力を得てすぐれたBCPが出来あがっていても、いざという時、誰がその遂行のために献身的努力をするであろうか。BCPの策定プロセスの重要性には、そのような、いわば企業ロイヤリティ価値の再認識や創造ともいべき意義が込められていることも心しておきたい。

なお、BCPの策定にあたって判断すべきことのひとつは、特定の災害（大震災等）を具体的に想定したものとするのか、ある程度汎用性を持った事業継続ルールを策定するののかという判断である。特定の災害等に特化すれば、より状況適応の可能性の高いBCPが策定されるが、全体作業はとめどなく拡大し、かつ、膨大なボリュームの規定集になってしまう。

わたしは、今後とも広く企業のBCP策定を推進するためには、現在公表されているようなガイドライン（例えば、「事業継続計画策定（BCP）ガイドライン」⁹⁾）に加えて、クライシスの種別と企業の業務特性を組合わせた、いくつかの具体的なBCPモデルの提示が有効ではないかと考えている。

また、わが国では、多くの企業で、従来から防災対策や安全対策が定められており、新しく定めようとするBCPは、それらの社内諸対策との関係で、どこに位置づけるのか、それとも、この機会に抜本的にそれらを再構成するののかということも配慮されなければならない。

6. 情報化社会とBCP

先進国社会は、目覚ましい情報技術の発達によって、想像も出来なかったような便利で快適な生活を実現してきた。すなわち、「社会の情報化」である。

コンピュータが人間の能力を超える大量の情報やデータ処理を可能にし、それに伴って勃興したさまざまな情報産業の発展ともあいまって、人間の社会活動にとっての情報の重要性があらためて認識されてきた。しか

し、このような高度に情報化が進んだ社会は、技術やハードシステムへの依存度が高いため、事故や災害などの不測事態に対しては、非常に脆弱な社会になってしまった。

一旦、システム・トラブルが発生すると、個人や企業だけではなく、社会全体が機能不全に陥ってしまうという事態も、すでにわたしたちは幾度か経験してきた。例えば、大手都市銀行のATMトラブルは、取引社会や個人を大混乱に陥らせる。また、2006年1月には、世界をリードする証券取引所のひとつである東京証券取引所で、一日の取引件数がコンピュータの処理能力を上回ったため、取引時間を短縮せざるを得なくなるという事態が発生している*。

現代のBCPを考える上では、このような情報システムのハード的な脆弱性と、企業情報（顧客情報、取引情報、経理情報その他重大な企業情報）の管理・維持・復旧などのソフトの問題を避けて通るわけにはいかない。これが、「情報セキュリティ問題」である。

ところで情報化社会といえば、すぐに思い浮かぶのは「第三の波」⁹⁾である。人類の文明史において、農耕革命（農耕社会）、産業革命（産業社会）の次にきたのが、情報通信革命という「第三の波」とされる。約1万年前にはじまった農耕革命、18世紀後半から、わずか200年たらずで成し遂げられた産業革命、そして、トフラーが、数十年で完成するだろうと予想した情報通信革命という大きなうねりは、21世紀に入った現在、いよいよ現実のものとして、わたしたちの生活に大きな変動をもたらしている。

当初、情報化社会の到来については、産業社会におけるヒエラルキー的管理社会での情報の偏在という不平等を解消する、久しく待ち望んだ「透明な社会」である期待された。ところが、情報技術のめまぐるしい進歩は、このような平等で透明な社会を瞬く間に、はるか後方に追いやってしまった。今では、プライバシーの侵害や個人情報の流出が日常茶飯事のようにマスコミを賑わせ、まるで相互監視社会の再来にも擬せられるような息苦しい社会が現出しつつある。また、インターネット上におけるウイルスの蔓延、不正アクセス、迷惑メールや情報関連犯罪の増加等、以前は考えられもしなかった新しい社会問題がとめどなく発生し続けている。

情報化社会とは、コンピュータ技術により牽引されるデジタル社会であり、機械計算による唯一無二の結果が優先される社会である。人間の本来的な情感に溢れた企業経営というようなアナログの側面は、ますます陰を潜めつつある。そこに、先般、世間を大きく騒

*：このケースは、市場に大混乱が発生する前の段階で取引時間を短縮することも、先に述べたリスク・マネジメントの精神に則った合理的な判断のひとつであったとも考えられる。

がせたインターネット関連企業による経済犯罪のように、ビジネスモラルやルールを無視して、闇雲に拡大路線を突っ走る暴走経営が生まれた素地があるとも言えるだろう。

また、ICT (Information and Communication Technology) の発達情報は情報ネットワークを飛躍的に向上させたと言っても、「人間同士のコミュニケーションの充実に寄与したのか」という問いには相反する見解がある。確かに、いつ、どこにいても通信が可能になり、電子メール等による迅速かつ容易で安価なコミュニケーション手段も充実した。しかし、「交換される情報量は増加したものの、本当に人間らしい双方向コミュニケーションが図られているのかは、いささか疑問である」という諸賢の見解は、傾聴すべき警句である。

企業や人間が、ドッグ・イヤーをはるかに凌駕するような猛烈なスピードで走りぬける現代にあって、情報セキュリティ問題も、すでに不毛の戦い、いわば消耗戦の様相を呈している。その上、次々と複雑な情報システムやソフトの開発を推進する情報産業のビジネスサイクルは、そろそろ抜本的に見直す時期に来ているのではないか。このようなマッチポンプ的な思想と行動は、わたしたちが漸く抜け出したはずの産業社会(工業化社会)における企業や人間精神のありようそのものではなかったのだろうか。

少し長くなったが、わたしが強調しておきたいのは、事故、自然災害、SARS (重症急性呼吸器症候群) や BSE (牛海綿状脳症) のような予測しがたい危機の発生によって、企業がやむなく事業停止に追込まれる事態と、人間が自ら創りだした情報化社会におけるビジネス・リスクを、BCP の策定という場面においても、まったく同じ土俵で論じることは、その本質を見誤ることになるという危惧である。

情報セキュリティ問題と呼ばれるビジネス・リスクは、これからの人間の考え方や創意工夫によって、画的に低減できる性格のものであると考えている。

情報関連部門の担当者は、日々発生するシステム上のインシデントやアクシデントへの対症療法に埋没するだけではなく、そのような営みの中で、より望ましい情報化社会の未来を創造するための新しいパラダイムを発見し、それを確実に現実のものとしていく努力を忘れないで欲しい。これからの ICT には、もう一度、美しく、優しい人間的な理性を復活する努力を望まないわけにはいかない。

7. おわりに

もう 20 年以上も前になるが、わたしは、しばらくの間、鉄道会社の運転担当課長を務めたことがある。ライフラインのひとつとして、事故や災害時にも、できるかぎり速やかに平常運転に復することが求められる鉄道会社にとっては、緊急事態対策要領 (BCP) は担当者にとってバイブルのような存在であった。

未曾有の被害を被った阪神淡路大震災においても、復旧作業にあたった社員は、緊急事態対策要領をよりどころに行動した。わたしは、そのような経験と記憶に基づいて、できるだけ多くの企業で、速やかに BCP が策定されることを願っている。

ところで、わが国では、いわゆる「2007 年問題」を控えて、「暗黙知の伝承」が大きな経営課題のひとつになっている。Y2K 騒ぎを思い起こすまでもなく、BCP の策定には、クライシス・マネジメントにおける「暗黙知」の「形式知」化という側面も期待される。

冒頭に挙げた「事業継続計画策定 (BCP) ガイドライン」¹⁾ では、わが国においては、まずは身近な大地震などの自然災害を想定して BCP を策定しようという提言がなされている。わたしも先般、大地震を想定した被災シナリオを作成した。あながきには、「このような不測の事態においても、社員の最後の心のよりどころとなるのは、やはり普段からその企業で培われた暖かい企業文化である」と記した。この小論の筆を置くにあたって、その気持ちはまったく変わっていないことを付言したい。 JCMIA

《参考文献》

- 1) 経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編：「事業継続計画策定 (BCP) ガイドライン」, 2005 年 8 月 (財)経済産業調査会
- 2) 文部科学省地震調査研究推進本部, http://www.jishin.go.jp/main/chousa/05mar_yosokuchizu/index.htm
- 3) 日本経団連：経営タイムズ, No.2687 (2003 年 8 月 7 日), <http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2003/0807/01.html>
- 4) 大泉光一：「クライシス・マネジメント～危機管理の理論と実践 (三訂版)」: 同文館出版, 2002 年
- 5) アルビン・トフラー：「第三の波」, 日本放送出版協会, 1981 年

【筆者紹介】

松井 一洋 (まつい かずひろ)
広島経済大学経済学部
教授
kz-matsu@hue.ac.jp

