

# レジリエンス 経営のすすめ

Vol.3

現行事業のBCP・BCM

text by Gen Matsuda

文 松田 元

1988年、米国銀行事務センターの火災ではBCPのおかげで30分という時間で業務が復旧した。また、1989年、サンフランシスコ地震でも迅速な災害対応がなされ、復旧までに短時間で済んだBCPの成功例もある。特に2001年ワールドトレードインダセンターの2回目の同時多発テロでは、BCPによる迅速な対応で、世界的にその必要性が認知されたのである。

BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)は、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続、あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。緊急時に倒産や事業縮小を余儀なくされないためには、平常時からBCPを周到に準備しておく、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要となることは言うまでもない。

ながら、昨今の新潟中越地震、東日本大震災、熊本地震などの大きな地震の際には、その効果は十分に発揮されなかった。大企業では初動対応による事業継続がなされたものの、中小企業では事業継続ガイドラインの取り組みにすら至っていない会社も多く、復旧に時間がかかる会社も多かった。2016年3月に内閣府から公表された「事業継続計画の普及率」を見ても、2013年11月時点の調査ではBCP策定済みの大企業が54%、中堅企業では26%という結果が出た。参考までに、BCPを知らないと答えた大企業は全体の2%、中堅企業では全体の17%であった。2016年2月の調査になると、B

CP策定済みの大企業が60%、中堅企業では30%であり、全体数値は増加傾向になった。他方、BCPを知らないと答えた大企業は全体の1%、中堅企業では全体の7%まで減る結果となった。この調査から、BCPの取り組みは大企業を中心に少しずつ普及しているものの、中堅企業では普及率が低いことが窺える。一方、BCPを知らないと答えた中堅企業自体は全体の7%と少なくっており、中堅・中小企業にとっても、BCPに関心を持たざるをえない状況が広がっているとみられる。

経営リソースに限られる中堅・中小企業にとつて、BCPの策定は相応の負担となる。BCPの知名度が上がりつつあるにもかかわらず、中堅・中小企業間の普及に至らない最大の要因は、日常業務に追われて策定する時間が少ない、人材がいない、そもそもBCPの優先度合いを理解していない、等が挙げられる。BCPを知ること、BCPの有効性を理解することの間に、大きな違いがある。BCPの普及率を高めるためにも、大企業のみならず、中堅・中小企業にも対象を広げ、名前や概念のみならず、BCPの有効性・機能性、その実態を知らしめる普及活動が急務であろう。

BCPと関連する概念として重要なのが、BCM(Business Continuity Management、事業継続マネジメント)である。

これは、リスクマネジメントの一種である。BCMは、不測のリスクが発生した際、企業がいかに事業の継続を図り、取引先に対するサービスの提供の欠落を最小限にするかを目的とする経営手段全般を指す。BCMに基づき、でき上がった成果物がBCPとなるのである。

カタカナやアルファベットが多くなってしまう。こうした説明を中堅・中小企業で話をすると、横文字ばかりが出てきて混乱をきたしてしまう。ましてやこの連載のタイトルでもある「レジリエンス経営」とは何のことか、と聞きかねない。とは言いつつ、経営の概念上、日本語では説明しきれない箇所も多いのが、この領域である。多少のカタカナやアルファベットが登場するのはお許しください。可能な限り平易な日本語を交えながら、「レジリエンス経営」について解説・議論を進めていきたい。

「レジリエンス」という言葉を聞いたことがある方はどのくらいいらっしゃる

だろうか。初めて聞くという方も多いと推察する。最近では「レジリエンス」という言葉がマスメディアで登場していることが多くなっている。聞いたことがある方もいるかもしれない。初めに、この聞きなれない「レジリエンス」という概念について、説明していきたい。

前述したように、政府の国土強靭化(ナショナル・レジリエンス)政策においては、レジリエンスは、大規模な自然災害や強いストレスなど、外部からの圧力に対して、決して抗うことなく反発力を利用して、しなやかに体制を整えていくことができる力である。これには、有事対策のみならず、平時にもメリットをもたらすことを目的とする意図も包含する。変化の多い現代社会、限られた財政状況下で経済の成長を促進していくためにも、レジリエンスは、今後、最も必要とされる概念であろう。レジリエンスを言い換えると平時における象徴力・抵抗力、有事における回復力・土壇場力・サバイバル力とも言えるかもしれない。

日本のOECDの加盟50周年、日本が議長団を務める閣議理事会において、岸田文雄外務大臣が「レジリエントな経済」を新たな目的に掲げた。同時に、

企業経営者にとつても、「レジリエンス」がとても重要であるという考え方も示され始めた。

2013年1月に開かれた世界経済フォーラム、通称ダボス会議におけるメインテーマは、「レジリエンスダイナシズム」であった。当会議では「逆境におけるリーダーシップ」「経済のダイナシズムの回復」「社会のレジリエンスの強化」、以上3点の要素が議論された。まさに、企業経営における最重要キーワードが「レジリエンス」であろうと議論されたのだ。

平時においては、大きく変化する時代へしなやかに対応し、強く成長する力をつけていく。それが結果として、有事(災害時)での様々な外的ストレスを緩和し、被害を最小にして、更に復元力を最大とする。これがまさにレジリエンス経営の貢献だ。前述の通り、本連載ではまず、「レジリエンス経営の在り方」に触れつつ、本質的な意味で「レジリエントな企業」になるにはどのようなエッセンスが必要なのか、多角的に議論していきたい。

「レジリエンス経営のすすめ」  
現代を生き抜く、強しなやかな  
企業のあり方」  
(日本地域社会研究所刊)



## Profile

実業家、投資家。  
早稲田大学商学部卒業。在学中より学生ベンチャーを創業。  
同時期、複数のベンチャー企業におけるインキュベーションを実施。  
卒業前の2006年2月、アズ株式会社を創業。  
現職は、アズホールディングス株式会社、株式会社創藝社、みやまち株式会社代表取締役及び株式会社オウケイウェイヴ取締役、OKfinc LTD. CEO、Wowoo Pte.の事業・技術開発支援を担う。