



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気づきをお届けする

コロナ禍でのBCPの役割

2021年7月 管理部門注目のイベント

- 1日 国民安全の日 内閣府
全国安全週間(～7日) 厚生労働省
全国鉱山保安週間(～7日) 経済産業省
- 7日 川の日 国土交通省
- 12日 植物等の移動規制に関する
広報強化週間 第2回(～16日)
農林水産省
- 16日 海の事故ゼロキャンペーン(～31日)
海上保安庁
- 19日 子どもの事故防止週間(～25日)
消費者庁
- 23日 東京オリンピック開会式

2020年、新型コロナウイルス感染症は瞬く間に世界中に広がり、各国でロックダウンが行われました。飲食業界や旅行産業などは、これによって経営的にも大打撃を受けています。

感染症以外にも、震災やサイバーテロなど、さまざまな脅威にさらされる企業にとって、有事の際に一刻も早く事業を復活させるためのBCP(事業継続計画)の策定はとても重要な意味を持ちます。

今回は、コロナ禍において役に立ったBCP対策と、これから私たちが取り組むべきBCP、そしてBCPを策定する際に最も大事にするべき視点について、リスク対策.com編集長 中澤幸介氏に話を伺いました。



リスク対策.com編集長 / 新建新聞社取締役専務
中澤幸介 氏

**企業は、
さまざまなリスクと
向き合わなければならない**

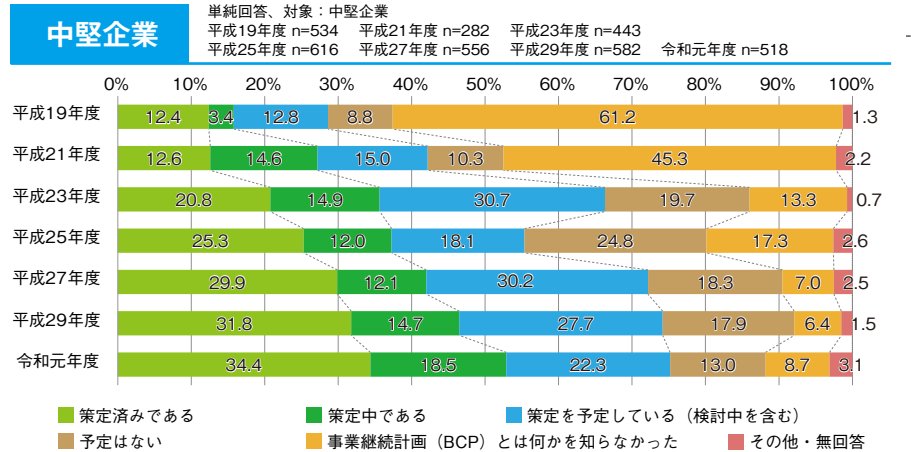
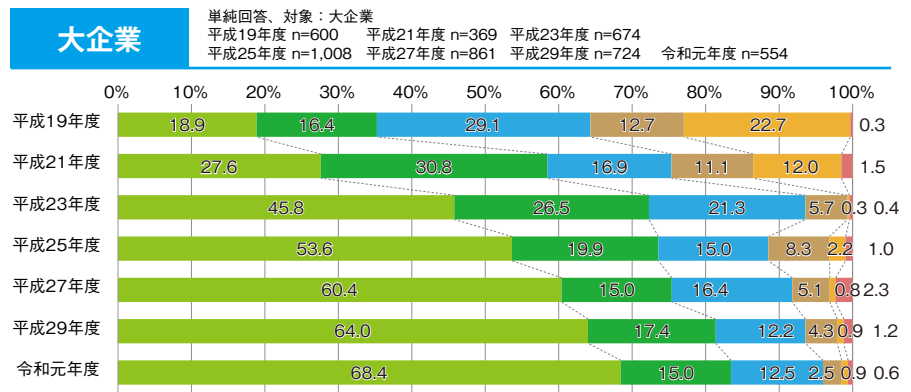
日本は「災害大国」と呼ばれることもあるほど、地震や豪雨、火山の噴火などさまざまな天災に悩まされてきました。企業が被災するということは、そこで働く従業員の人命も危機にさらされるということです。また、取引先や関連会社など、関係者が広く被災すれば、事業の継続が困難になることも考えられます。

「こうした災害をリスクと呼ぶことがありますが、企業にとってのリスクは、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大や天災だけではなく、日々開発される新技術も企業によってはリスクといえますし、サイバー攻撃やベテラン社員の退職も高いリスクといえます。このように、リスクというものは各企業が置かれた環境によって変わってくるのです。

全体的に見ればポジティブな市場の変化だったとしても、一部の企業にとっては大きなリスクになり得ます。例えば、デジタルカメラの登場によって、フィルムカメラは市場からほとんど一掃されてしまいました。このように、企業にとってリスクとなる要因はさまざまです。

企業にとって重要なのは、変化やリスクを避けるのではなく、何かが起きたときに、従来の事業活動のレベルにいかにか早く戻せるかであり、BCPはまさに、その

図表1 BCP 策定状況



出典：「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」内閣府防災担当 (http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/topics/pdf/r2_jittachousa.pdf)

内閣府の「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によれば、大企業の約7割、中堅企業の3割以上がBCPを策定しています。策定中を含む

2020年から
2021年を経て、
BCPはどのように変化したか

指針となるものです」

「確かに、企業のBCPに対する意識は年々高まっています。コロナ禍を経て、おそらく既存のBCPを刷新した企業も多いでしょう。これまでは地震や豪雨などの

めると、大企業で8割以上、中堅企業で5割以上という結果になりました。これはコロナ禍の前のデータですが、コロナ禍を経て、さらにBCPの意識は高まったのではないのでしょうか。

天災のみを想定していた企業の中には、あらゆる災害に備えるオールハザードアプローチに変えたBCPを策定した企業もあるでしょう」

しかし、本質的にはBCPに対する取り組みに大きな変化は見られないというのが中澤さんの見解です。

「日本は、他の国に比べて『検証』の習慣が少ないと思います。『喉元過ぎれば熱さを忘れる』ではありませんが、どうしても時間が経つにつれて危機感が薄れていってしまいます。

『この大災害を大きな教訓にしなければならぬ』とってはみるものの、『これくらいいっておけばなんとかなるだろう』『まあ大丈夫だろう』と、主観で取り組みに限界点を決めてしまうようです。BCPも一度策定して終わりではなくて、検証と改善を重ねていくことが大切です」

では、具体的にはどのように検証を行えばよいのでしょうか。

「ポイントは、対象となる期間や組織を区切ることです。例えば今回のコロナ禍なら、初動時、最初の緊急事態宣言時、2回目の緊急事態宣言時と区切ってみたり、上半期・下半期と区切ってみます。組織も、企業全体ではなく、総務、人事、営業と部署を区切ります。そのうえで、①そもそもどういう計画だったか、②それに対して実際はどのような行動をしたか、③なぜそうした行動をしなくてはいけなかったか、④よりよい対応方法はあったか、を考えます。

期間や範囲を区切って検証してみると、そのときどきで解決できなかった課題が明確に見えてくると思います」

2009年に
パンデミックは起きていた

感染症といえば、思い起こされるのが2009年の新型インフルエンザのパンデミックです。このときも新型インフルエンザが世界的に流行し、2009年11月に全国でインフルエンザに感染した人の数は160万人を超えたとの調査結果[※]も出されました。

「このときも、世の中からマスクや消毒液が消えました。当然、それらを備蓄している企業はほとんどありませんでしたから、大騒ぎになったわけです。そうしてかなりの数の企業が、『これから感染症対策のBCPを作るぞ』と声を上げました。

私はこのとき、10年後に同じような感染症のパンデミックが起きたら危機管理担当者にとっても困るだろうと思いました。そこで、『リスク対策・com』のサイト上で特集を組みました。

ただ今回、コロナ禍になって振り返ってみると、結局は2009年と同じことが起きてしまった。準備が整っていない企業がマスクを買った光景は、記憶に新しいのではないのでしょうか」

なぜ、2009年と同じ過ちが繰り返されてしまったのでしょうか？ これにつ

「確かに、企業のBCPに対する意識は年々高まっています。コロナ禍を経て、おそらく既存のBCPを刷新した企業も多いでしょう。これまでは地震や豪雨などの

※ 国立感染症研究所 感染症情報センター「インフルエンザ流行レベルマップ 2009年 第46週 (11月9日～11月15日) 2009年11月18日現在」
https://nesid4g.mhlw.go.jp/Hasseidoko/Levelmap/flu/2009_2010/2009_46/jmap.html

いて中澤さんは「トップ（マネジメント層）の意識」が最も大きな要因だと指摘します。

「BCPの策定は、担当者や担当部署とえあればできるというものではありません。どの部署でどんなリスクが想定されて、そのためにどのような予防策が必要なのかを洗い出すためには、全社を挙げての協力態勢が不可欠です。」

そうしたリスクコミュニケーションを担当部署だけに任せても、他部署からの協力は得られにくい。そこはやはり、トップからの強い発信が必要です。

ところが、トップがリスクについて客観視できず、真摯に考えていない企業では、『なんとかなるだろう』とリスクを軽く見てしまうのです。その結果、準備が足りず、コロナ禍でもマスクの買い占めなどが起きてしまいました」

社会的な悪とならないために リスクに備えておく

中澤さんは、「準備のできていないBCPは社会的な悪以外の何ものでもない」といいます。

「コロナ禍だけに限らず、東日本大震災や熊本地震のときにも同様のことが起こりました。東日本大震災の発生後には、被災地のある企業が、自分たちの事業用の車の燃料を確保するためにガソリンを買い占めました。食料の備蓄がなかったため、被災後に従業員のために当面の食料を買いだめし

た企業もありました。これは、BCPとはいえませんが。」

企業も一市民であつて、社会を支える大事な要素の一つです。確かに、どこまでリスクに備えるかは企業の自由です。しかし、少なくとも社会的に負の影響を与えない範囲まではしっかりとリスクに備えるべきです。それが企業に対して求められている姿勢といってもいいでしょう」

今、2010年に発行されたISO 26000（社会的責任に関する国際規格）を契機として、企業に対する社会的責任（CSR）が強く求められる時代に変化しつつあります。自社の利益やステークホルダー（利害関係者）の利益を追求するだけではなく、活動の拠点としている地域社会に対しても広く責任を負うことが、企業に対して求められているといえます。

また、有事の際の行動や対応によって、

BCPに取り組むときの具体的な手順

- 1 自分たちのリスクを『予測』する
- 2 被害を最小限に抑えるための予防法を考える→回避・軽減・転化
 - 回避…リスクそのものを避けるための行動。オフィス移転など
 - 軽減…被害を小さくするための行動。食料や医療品の備蓄、備品の補強など
 - 転化…大きなリスクを他の小さなリスクに置き換える行動。保険に加入するなど
- 3 顕在化したリスクに対して対策をとる（余力があれば）

企業のブランドイメージや存在価値は大きく左右されます。「不測の事態が起こったとき、被害を最小限に食い止めて可能な限り早急に平常時の状態に復旧する」というBCPの最大の目的を阻害しないためにも、コロナ禍の反省を踏まえ、BCPを策定することが求められています。

これからBCPを 策定するための手順

BCPが重要だと理解していても、いざ策定に取り組むのは難しいと感じている企業も多いかもしれません。特にリソース（資源・資産）が少ない中小企業においては、BCPの策定が滞ってしまうことも多いのではないのでしょうか。

「BCPの策定となると構えてしまう企業も多いのですが、大がかりなことをする必要はありません。朝礼の数分間だけでもBCPについて話し合うといった、小さなことでもいいのです。今すぐに取り組めることを見つけて、こまめに取り組む、継続することが大切です」と中澤さん。

「リスクというのは、人によっても部署によっても捉え方が異なります。例えば、自宅に段差があるとき、大人はあまり段差につまづいたりしません、小さな子どもはつまづいたりしてしまったり、段差から落ちてしまったら危ないですよ。」

一方、大人は天井に吊り下げた植木などにふいに頭をぶつけてしまったりするけれど、子どもは背が届かないのでそのリスクがありません。このように、同じ場所でも人によってリスクは異なります。

同様のことが、企業では無数に存在します。総務のリスクと営業のリスクは違いますし、本社と支社のリスクも違うでしょう。自分の抱えるリスクは、意外に他人からは見えていません。BCP策定の第一歩は、自分たちにとって最も備えなければならぬことが何なのかを考えてみることです」

BCPは、 企業の経営力を 根本から強化する

BCPは非常に重要ではあるものの、全てのリスクに完全に備えることは不可能です。BCP対策が続かない要因の一つに、策定へのモチベーションが続かない、という課題もありそうです。

「BCPを策定することそのものを目的に据えるのではなく、事業継続力そのものを高めることを目的にすることが大事です。想定していなかったことが起こることが多く、リスクに対して完全に備えることは不可能です。それに、BCPの策定が直接的に売上増加につながるわけではありません。」

ただ、BCPへの意識が高い企業は、組織力が強いと感じます。危機に対応できる風土があるのです。私がこれまで見て

リスク対策.com編集長 /
 新建新聞社取締役専務

中澤幸介氏

2007年に危機管理とBCPの専門誌リスク対策.comを創刊。数多くのBCPの事例を取材。内閣府プロジェクト「2013年度事業継続マネジメントを通じた企業防災力の向上に関する調査・検討業務」アドバイザー、「2014年度～2016年度地区防災計画アドバイザーボード」、2017年熊本地震への対応に係る検証アドバイザー。著書に「被災しても成長できる危機管理『攻め』5アプローチ」「命を守る教科書 LIFE」などがある。

きた企業の中には、BCPの策定過程を経て社員一人ひとりの発言力がどんどん高まっていったという企業もあります。そういった企業からは、社員の気づく力が強くなった、一人ひとりのリーダーシップが発揮されるようになった、という声も聞きますし、団結力が高まったという声も多く挙がっています。

他にも、実はBCPは属人化された業務を洗い出す手段としても有効です。企業において問題になりやすいのが業務の属人化ですが、人だけでなく、特定のシステムやリソースに過度に依存してしまっている業務があるとするなら、それもまたリスクです。

要するに、BCPを策定する過程において、社内でのコミュニケーションが増え、結果として平常時だけでなく緊急時にも強い企業が育っていくのだと思います」

体力づくりのために毎日ジョギングをするように、企業の経営力強化や体制づくりのためには、いったんBCPを策定したら終わりとするのではなく、日々の業務に負担が出ない程度に日常的にリスクについて考えることが大切です。

「感染症BCP」成功事例

サクラファインテックジャパン株式会社

新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、『感染症BCP』に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業

東京都中央区のサクラファインテックジャパン株式会社（従業員170名、資本金9,900万円）は、医療用機械器具の製造・販売を手掛ける企業である。同社が属する「サクラグループ」は江戸時代初期の東京の薬種商にルーツを持ち、1980年代から海外展開を加速。現在ではヨーロッパ14か国、米国及び中国に現地法人を有している。

同社では、基本的な感染症対策には取り組んでいたが、2013年の風疹の流行を踏まえ、「医療機関に出入りする企業として、社内で感染症が蔓延するようなことがあってはならない」という思いがより強くなった。同年からは企業的全額費用負担で、風疹・インフルエンザワクチンの社内での集団予防接種を実施している。特に、企業内での風疹のワクチン接種は、当時本社のあった江東区で初めての取組であった。

また、同社の石塚悟社長は、事前対策だけでなく、実際に感染症が流行した場合や従業員が感染した場合にも備える必要があると考えた。そこで、2016年10月に「感染症に係る業務継続計画」（以下、「感染症BCP」という）を策定。これは東京都の「職場で始める！感染症対応力向上プロジェクト」に参加したことを機に、策定したものである。同社の感染症BCPでは、インフルエンザやノロウイルスのほか、中

東呼吸器症候群（MERS）なども想定している。また、感染症流行時は、「組織全体での感染症に対する安全性を確保するため、業務の継続・縮小・休止などの可能性を峻別の上、優先度合に従った業務遂行体制を敷き、非常時における全社統一的な事業展開を図る」ことが重要であり、具体的な対応策として、従業員の衛生管理の徹底や在宅勤務（テレワーク）が有効と記載されている。感染症BCPの策定後は、東京都が提供している教材も活用しつつ、感染症が流行した際に取るべき行動について、従業員への周知に努めた。

そして2020年、新型コロナウイルス感染症が発生。感染症流行時に取るべき行動を事前に把握できていた同社では、感染症BCPに基づき、すぐに発熱者の出社禁止などの措置を開始。メール、電話会議システム、チャットアプリを活用したテレワークを推奨した。各部門内でチームを編成し、チームごとにオフィスと自宅とで勤務場所を分けてシフトを組むことで、感染予防と業務継続の両立を図った。さらに、働き方改革の一環として導入していた時差勤務制度を拡充し、部門ごとに通勤時間を割り振ることで、感染リスクの低減を図った。

「感染症が発生した際、どのような行動を取るべきか事前に社員が理解していたため、社内の混乱をきたさずにテレワークや時差勤務の拡充に踏み切ることができた。医療に携わる企業として社会的責任を果たすため、これからも感染症対策に真摯に取り組んでいきたい。」と同社の石塚悟社長は語る。



出典：「中小企業白書小規模企業白書 2020年版」（中小企業庁）https://www.chusho.meti.go.jp/pamfile/hakusyo/2020/PDF/chusho/99Hakusyo_zentai.pdf

本紙に掲載の記事は2021年5月30日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
 TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 21 - 2621, 法人開拓戦略室)