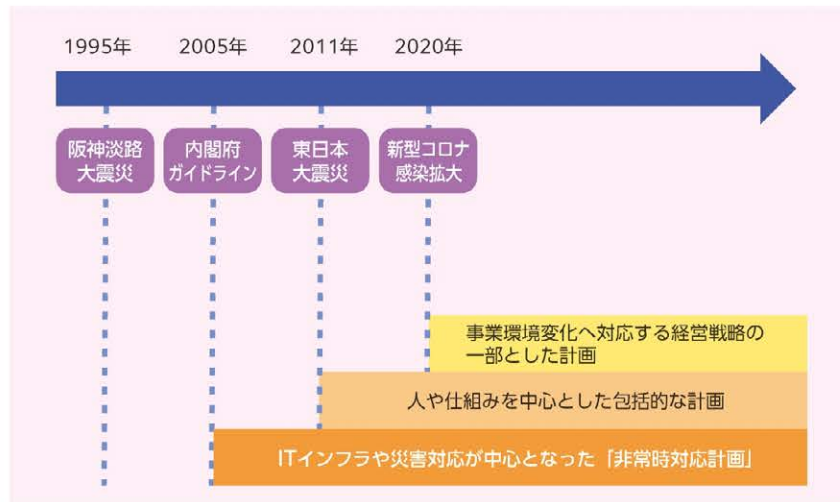


事業継続計画(BCP)の本質とその変遷



株式会社百五総合研究所作成

守ると同時に、取引先や地域社会との信頼関係を維持するためにも欠かせない仕組みとされている。

かつてのBCPは、ITシステム障害や地震など突発的な自然災害への「非常時対応計画」として位置づけられており、当時はバックアップデータの保管や代替オフィスの確保といった、主

に設備面やインフラ面に焦点を当てた対策が中心であった。しかし、2011年の東日本大震災を契機にBCPの取り組み内容は大きく変容してきている。サプライチェーンの断絶、従業員の安全確保、地域との連携など、従来の設備インフラ重視から「人」や「仕組み」を中心とした包括的な計画へと進化してきた。さらに、2020年以降の新型コロナウイルス感染症の流行は、パンデミックという形の長期的かつ不可視なリスクに企業がどう向き合うかという、全く新しいBCPの在り方を私たちに突きつけてきた。

現在のBCPは、災害だけでなく、感染症、サイバー攻撃、社会的不安、エネルギー問題など、複雑化するリスク環境に対して企業が総合的に対応できる体制づくりのための経営戦略の一部として位置づけられている。もはや一部門に任せる業務ではなく、経営者自身の意思と判断が求められる時代に入ってきた。

近年ではBCM(Business Continuity Management) :

事業継続マネジメント」という概念も広まりつつあり、BCPは単なる計画書にとどまらず、継続的な運用と改善を含む経営活動の一環として位置づけられるようになってきている。こうした流れを受け、行政による支援の動きも進んでおり、経済産業省や中小企業庁も、BCPの普及と高度化を支援するためのガイドラインや補助金制度を整備するなど、企業規模を問わず取り組みやすい環境が整ってきた。

3 三重県におけるBCPの取組と企業の策定状況

三重県は、海・山・川といった多様な自然環境に恵まれる一方、南海トラフ地震や伊勢湾台風級の風水害など、さまざまな災害リスクを常に抱えている。このような背景から、県は企業の防災力向上を目的に、「みえ企業等防災ネットワーク」や「三重県建設BCP登録制度」などの取り組みを通じて、地元企業との連携強化に力を

入れており、ソフト面の取り組みが着実に広がってきた。

さらに、ハード面においても県全体での取り組みが進められている。例えば、「流域治水プロジェクト」のもと、県内のすべての二級水系(73水系192河川)において堤防強化や排水機場の整備などが段階的に推進されている。また、緊急輸送道路における橋梁の耐震対策も進められており、対象橋梁553橋の内、令和3年3月時点での対策完了橋梁数は488橋(88%)となっており、令和8年度までに100%の完了を目指している。

これらの取り組みは、企業単体では実現が難しいインフラ整備を地域全体で補完し合う仕組みとして機能しており、今後のさらなるハード・ソフト連動型の防災体制の強化が期待されている。

内閣府が令和5年度に実施した「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、全国の企業におけるBCPの策定率は50.5%と、ようやく半数を超えた。「策定

想定外に備える 三重の防災とBCPのこれから

株式会社百五総合研究所 コンサルティング事業部
研究員 前田 研人

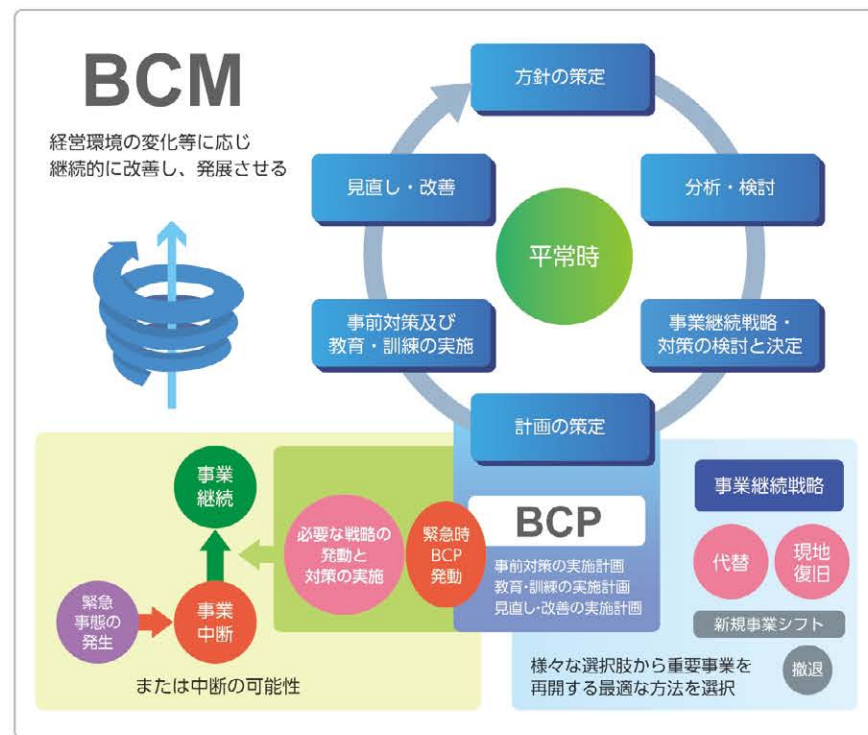
1 事業継続計画(BCP)とは

当社が「BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)」の策定支援や普及、啓蒙活動に携わって14年、さまざまな企業や地域の自然災害対策への支援を行ってきた。これからは、企業が時代の変化や自

然災害での「想定外」にどう備えるかが、非常に重要な課題である。

BCPという言葉が一般的に知られるようになったのは、2000年代初頭のITインフラや災害対応を起点とするものだが、現在では経営の根幹に関わる分野として多くの企業が注目している。特に近年頻

事業継続計画(BCP)



引用:内閣府「事業継続ガイドライン第三版 解説書」をもとに株式会社百五総合研究所加工

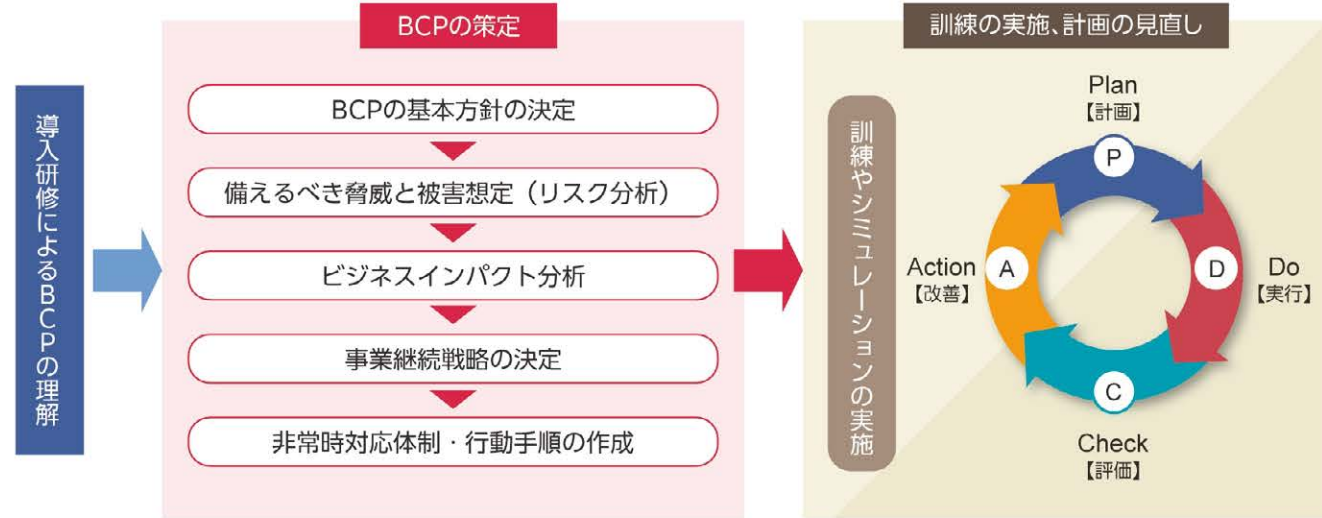
2 事業継続計画(BCP)の本質とその変遷

BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)とは、企業が自然災害、感染症、事故、サイバー攻撃などの危機的状況に直面した際でも、重要な業務を中断せず、あるいは早期に再開させるための方針や手順をまとめた計画である。企業の経営資源や社会的信用を

発する豪雨災害や地震によって、地域経済が大きな影響を受ける場面が増えてきている。企業単体での対応には限界があり、行政や他企業、地域住民との連携がますます重要になっている。また、三重県のように自然災害リスクが高い地域においては、BCPの有無が企業の存続に直結する場面も少なくない。

本稿では、当社が取り組むBCPコンサルティングの概要を交えつつ、BCPの変遷、全国における動向と三重県での具体的な取り組み、さらには今後の展望について紹介する。

BCPコンサルティングの内容



株式会社百五総合研究所作成

5 これからのBCPに求められるもの

社会環境の変化が加速する中、BCPもまた固定的な計画ではなく、時代に即して進化し続けるべきものとなっている。新型コロナウイルス感染症によって突き付けられた経済・社会の不確実性は、その象徴的な事例と言えるだろう。今後も気候変動や地政学リスク、急激な技術革新といった新たな脅威に備えて、BCPも柔軟に進化させていく必要がある。

こうした時代において求めら

担の明文化など、オーダーメイドの支援を提供している。加えて、策定後の見直し・訓練フェーズにも重点を置いており、机上訓練（シミュレーション）や、従業員対象のワークショップなども実施している。

こうした取り組みにより事業継続性を確保することで、平時の業務効率化や取引先との信頼強化にもつながるといふ副次的な効果もBCPの魅力のひとつだ。

れるのは、BCPを災害時の対応策にとどめず、平時からの業務改善やリスク管理に活用するという視点である。そのためには、策定した計画を定期的に見直し、組織全体で実効性のある運用を続けることが欠かせない。また、BCPは経営層だけでなく、現場の従業員一人ひとりが理解し行動できるように、教育や訓練を通じて企業文化として根付かせていく必要がある。

さらに、地域との連携もBCPにおいて欠かせない視点の一つだ。地域の避難所・インフラ情報、地元企業との相互支援協定、自治体との情報共有体制など、地域や業種を超えた企業間連携を日常的に築いておくことで、有事の際における迅速な相互支援体制が可能となる。こうしたBCPを地域社会との協働ツールとして活用する考え方も広まりつつある。

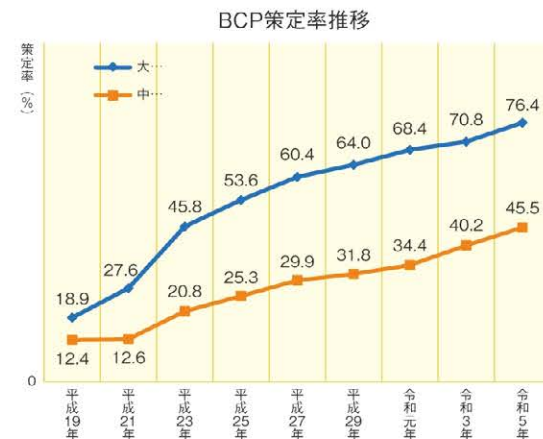
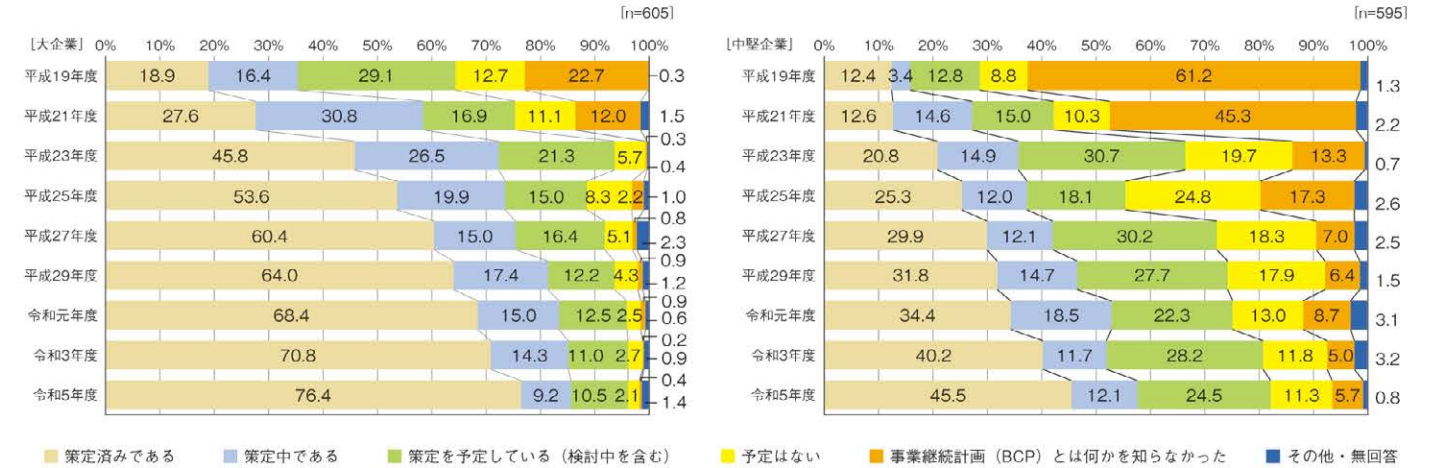
BCPは、単なる計画書ではなく、組織のしなやかさと持続力を高めるための経営基盤である。だからこそ、今後は経営戦略としてのBCPという意

6 想定外の時代に備える力を

事業を取り巻く環境は今後も変化を続けることが予想される。だからこそ、日頃からの備えが何よりも大切だ。万が一の事態に備えることは、企業にとつての責任であり、地域社会への信頼の証でもある。

創立40周年という節目を迎えた今、私たちはこれまで培った経験と知見を活かし、これからの企業と地域の未来を守るため、想定外の脅威に備えるBCP支援に取り組んでいく。

全国と三重県におけるBCPの現状



引用:内閣府「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査(概要)」

中」が11.2%、「策定を予定検討している」が19.5%と続きますが、「策定予定はない」11.8%、「BCPとは何かを知らなかった」とする企業も5.3%存在するなど、BCPの普及には依然として課題が残されている。企業規模別に見ると、大企業では策定率が76.4%と高い一方、中堅企業では45.5%と半数を下回り、規模の小さな企業ほど更に策定が進んでいない実態が明らかになった。

こうした傾向は三重県内で

4 当社のBCPコンサルティングの特徴と取組

当社では、企業のBCP策定を支援するコンサルティングサービスを行うことで、地域企業の持続可能な経営をサポートしてきた。当社が特に重視しているのは、各企業の事業特性や業種、規模、地域リスクに応じたオーダーメイドのBCP策定である。単なるひな型や書類作成ではなく、企業それぞれの実情に即した「現場で使える仕組みの実現」の構築を目指している。

また、BCPは平時からの継続的な運用や教育・訓練といった実践フェーズこそが重要だ。

も同様で、BCP策定の際によく聞かれるのが「何から始めればよいかわからない」「社内リソースが不足している」「形式だけの計画に終わってしまいう」といった声である。こうした課題を受けて、当社のようなコンサルティング機関の役割が、ますます求められるようになってきた。

当社では、策定後の「BCM（事業継続マネジメント）」の視点からも支援を行い、従業員の安否確認手順や代替手段の明文化、部門横断的な行動計画の策定、年次レビューや机上訓練、ワークショップの実施など、実際に災害が発生したときに慌てず適切な対応ができるように、実行可能性の高い仕組みを提供している。

たとえば、製造業のお客様に対しては、災害時の操業停止や供給網の寸断といった状況を想定し、まず事業の中で優先すべき重要業務の洗い出しと整理を行う。これに基づいて、対象となる設備や工程、人材の確保状況などを明確化し、復旧の優先順位や対応体制を計画に落とし込む。

あわせて、有事の際に「誰が」「いつ」「何をすべきか」を具体的に示す「非常時行動手順書」を作成し、災害発生時でも現場が混乱せずに対応できるように訓練とセットで支援している。その他にも、サプライチェーンの代替ルートの検討、在庫戦略の見直し、復旧拠点の役割分