

# 企業の災害リスク対応と オールハザード型BCPのあり方

MS&ADインターリスク総研 常務取締役・リスクコンサルティング本部長

中村純一

なかむら じゅんいち



## 近年のリスク

企業を取り巻く事業中断リスクは、過去10年で大きく変化している。従来は地震が最大のリスクとされていたが、最近では多岐にわたる事象が発生し、企業はその対応を求められている。地球温暖化による気象変化により台風が大型化・低速化し、大量の雨をもたらす可能性が高まっている。特に短時間に狭い地域で発生する集中豪雨により、日本全域で水災のリスクが高まっている。

また、感染症の流行により企業は長期間にわたり人的リソースを失う事象を経験し、サービス提供者や物をつくる人々が欠けることで、社会全体が長く厳しい生活を強いられる。この経験は現代社会に大きな教訓を残した。さらに、ネットワーク化の進展により情報発

信や売買、決済がネット上で行われるようになり、物理的な操作も遠隔で可能となったため、かつては分散されていたリスクが集約化され、サイバーリスクが広域な機能停止を引き起こす可能性が高まっている。

## オールハザード型BCPとは

リスクが多様化しその影響が大きくなる傾向があるため、事業継続計画(BCP)の必要性が高まっている。オールハザード型BCPは、「原因となる事象にかかわらず、結果として生じる事象に備えて事業を継続する」という考え方に基づく。要員不足、停電、設備の故障、工場操業停止、サプライヤー被災による原料調達不足など「経営資源の毀損」に着目したBCPを検討するものである。

通常、BCPは「初動対応」「事業継続・

復旧対応」「事前対策」の三つの要素から成るが、オールハザード型BCPも同様である。

### (1) 初動対応

初動対応とは、リスクが顕在化した直後の対応であり、安否確認や人命安全確保、状況把握などを行う。地震や風水災、感染症など原因となる事象によって対応内容が異なるため、個別のリスクに応じた具体的な対応手順を作成する必要がある。

### (2) 事業継続・復旧対応

事業継続・復旧対応とは、日常業務を停止させない、あるいは早期復旧するための対策である。まず、重要業務の実施に必要な経営資源について、代替資源の有無を洗い出す。例えば、代替可能な、人員、設備、システムなどである。被害が軽微である場合は、現地復旧戦略が可能であるが、被害が大きい場合

は、次のような現地復旧以外の戦略を検討する。

### ① 代替拠点での復旧

代替拠点での復旧とは、地理的に離れた場所に生産施設やデータセンターを設置し、重要な経営資源を確保することである。例えば、

商品を安定供給し続けるために、受注センターや倉庫、データセンターを関東と関西に分散させ、生産拠点を国内と海外へ分散させる等の対策がこれにあたる。

### ② 他社との連携

同等の代替拠点を準備することは、費用や管理の観点から容易ではない場合もある。そのような場合には、他社と災害時における相互支援のための協定を締結するなどの方法も有用である。例えば、静岡県のある会社は、沖縄の営業所に重要データを移し、さらに北海道の同業者と業務提携を結ぶことで、災害が発生し同社が機能不全に陥ったとしても、直ちに沖縄と北海道から機器の復旧および保守・補修を行い、全国にいる同社の顧客の事業継続を支える体制を構築している。

### ③ 在庫の積み増し

シェアの高い製品・商品を継続して供給するために、製品・商品在庫の積み増しを行うことも重要である。これは現地復旧戦略と組み合わせ、一時的な生産減少を補うことが期待できる。実際に、北海道胆振東部地震や西日本豪雨でも、生産停止期間中に在庫を出荷することで供給を継続させた企業の事例がある。

### (3) 事前対策

代替拠点での復旧を実施するためには、事前代替拠点を用意する必要がある。他社との連携では、相互支援の手順や契約の具体化が必要であり、在庫の積み増しでは輸送ルー

トや手段の事前確保が求められる。また、現地復旧戦略の実行可能性を高めるために、データの二重保管や建屋の耐震化、洪水対策などのハード面の対策も必要である。

さらに、サプライヤーや物流業者への対策も忘れてはならない。自社が稼働可能でも、サプライヤーや物流業者が停止することによる操業停止を避けるために、多重化の対応を通常時から実施することが重要である。

リスクが多様化しているため、オールハザード型BCPの構築は必須である。その中でも最も重要なことは、企業トップが中心となる緊急対応組織の組成である。災害時に迅速に初動対応を指揮し、現地復旧戦略と現地復旧以外の戦略を選択し、必要な行動を指示できる指揮命令系統を機能させなければならない。企業の経営層はBCPの訓練を日常的に行い、緊急時の自身の行動をイメージすることが重要である。

### 〔参考資料〕

内閣官房国土強靱化推進室、販売代理店と連携する戦略的BCP、国土強靱化民間の取組事例集2019、  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo\\_kvoujinka/h31\\_minkan/pdf/jireishu.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kvoujinka/h31_minkan/pdf/jireishu.pdf)  
(2023年8月1日アクセス)

図表 オールハザード型BCPの考え方

