

# ポジティブリスクへの備え

— BCの新たな取り組み —

企業の事業継続を脅かすのは事故や災害などネガティブなリスクだけではない。需要の急増などポジティブなリスクが事業の妨げになることもあり得る。そのポジティブリスクへの備えが、事業継続を組織文化に根付かせる鍵を握る。

寄稿 深谷純子

## 事業継続力とレジリエンス

近頃、BC（Business Continuity:事業継続）関係の講演や書物で「レジリエンス」という言葉をよく目にするようになった。回復力、復元力、弾力性などと訳され、例えば、災害時のライフライン途絶時における地域や企業が「持ちこたえる力」のように表現されており、事業継続力=レジリエンスという見方もある。

ところで、リスクマネジメントに関する国際標準規格ISO31000で、レジリエンスは以下のように定義されている。

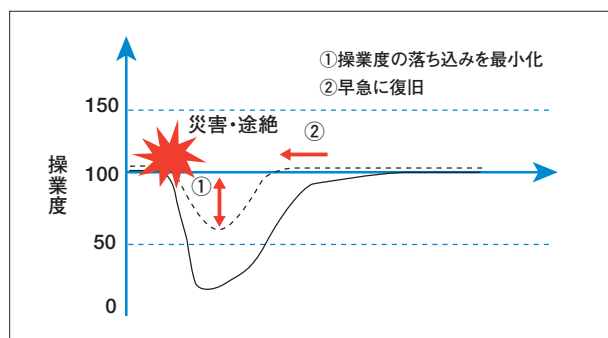
Resilience :  
adaptive capacity of an organization in a complex and changing environment  
複雑で変化している環境における組織の適応能力  
(出典：ISO31000 GUIDE73 Risk Management Vocabulary)

「複雑で変化している環境」とは、自然災害やサプライチェーンの途絶など、従来からBCPを作成する上で考えられていたリスクのみで十分だろうか。おそらく、需要の急激な拡大や想定を超える注文殺到など、組織にとっては好ましい変化も含まれていると捉えるべきだ。すなわち、変化には事業の途絶に繋がるマイナスの変化と、ビジネスチャンス拡大に繋がるプラスの変化があり、リスクもネガティブリスク(従来のリスク)とポジティブリスク(チャンス)

があることになる。

## ネガティブリスクへの対応

ネガティブリスクの対応は、言うまでもなく、これまでのBCP（事業継続計画）での取り組みそのものである。発生リスクを軽減する防災面での対策と、リスクが顕在化した場合に操業度の落ち込みを軽減し、早期に業務を回復させるための対策をそれぞれ検討する。業務に優先順位をつけ、BCPとして取り組む業務に関しては、発動時の手順を準備し、訓練を実施することで対応スキルを定着させる。また自社内にBCP/BCM（事業継続マネジメント）組織を構築し、社内外との協力関係、コミュニケーション方法なども検討する。BCPを実効性の高いものにするために、BCMによりPDCAサイクルを実施する。

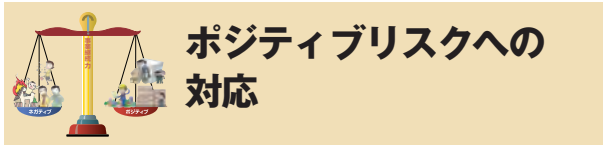


### ネガティブリスクへの対策例 (従来のBCP)

1. 防災面での強化
2. 復旧計画の策定

ネガティブリスク	ポジティブリスク
<p><b>マイナスの変化を起因するリスク</b></p> <p>現状の業務が継続できない、通常業務が途絶させられるリスク</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 自然災害</li> <li>* テロ</li> <li>* 火災</li> <li>* サプライチェーンの途絶</li> <li>* パンデミック 等</li> </ul> 	<p><b>プラスの変化から発生するリスク</b></p> <p>製品やサービスの提供が需要に追いつかず、供給を一時的に停止する。ビジネスチャンスを最大化できない機会損失リスク。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 需要の急激な増加</li> <li>* 生産能力を超える注文の殺到</li> <li>* 事業の急激な拡大 等</li> </ul> 

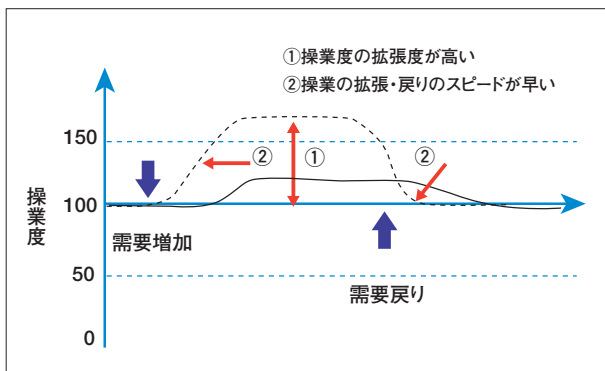
3. 代替サプライヤーの確保
4. 代替拠点への切り替え
5. 業務の絞り込み、重要業務への経営資源の集中



ポジティブリスクへの対応は、消費者の嗜好やその年の流行予測などをもとに、企業はビジネスプランを作成し製品やサービスが提供できるように体制を整えるが、これが大きくプラスの方向に外れた状況を想定する。急増する需要に対して、増産計画や増員計画を策定し、早期に操業度を拡大する必要がある。

半導体や電子部品などでは、完成製品の発売に合わせた仕様変更や発注量の変更に対応し、衣料品・アパレルでは流行のデザインや売れ行きに合わせて生産調整を行い、食品や家電でも気温や天候に応じて販売調整を行うなど、既にこの取り組みが定常的に行われている業種もある。

企業にとって想定を超えた量のビジネスが舞い込むというのは好ましい状況のはずだが、なぜリスクなのか？ 増産体制を整えるために既存の生産ラインを一時的に停止したり、追加生産拠点の準備が整うまで製品自体の供給を停止したりすることもある。計画された売上目標の120%が達成できれば普通は満足であるが、生産計画や体制の見直しによっては150%達成できた可能性があるにも関わらず120%に留まった場合は、ビジネスチャンスが最大化できない(=機会損失)と捉えることもできる。目標設定をどこに設定するべきか、環境の変化をどこまで取り組



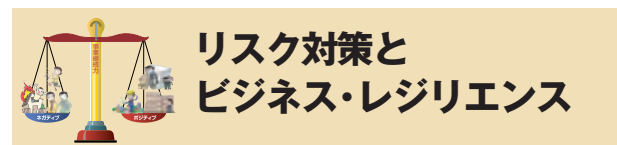
むか、組織の方針にもよる。製品やサービスの供給の停止期間が長引くと以下のようなリスクも考えられる。

- ・増産要求に早く対応できるところに注文が集中する。(注文が他に移る)
- ・供給を中断している間に、消費者の嗜好が変化する。(顧客が逃げる)
- ・他社も同様の製品やサービスの提供を始める。(追いつかれる)

### ポジティブリスク対策例

1. 増産計画、増員計画の策定
2. 追加サプライヤーの確保または代替サプライヤーへの並行発注
3. 追加生産拠点の確保または代替拠点の同時稼働
4. 業務の絞り込み、重要業務への経営資源の集中

既存の生産設備や要員では対応できない量と対応スピードを求められたとしたら、どのような対策が必要か。事前に余裕をもった設備投資や要員確保が許されない経営環境では、このような事態が発生した時に発動する計画を、BCPと呼ぶかどうかは別にしても考えておく必要があるのではないだろうか。

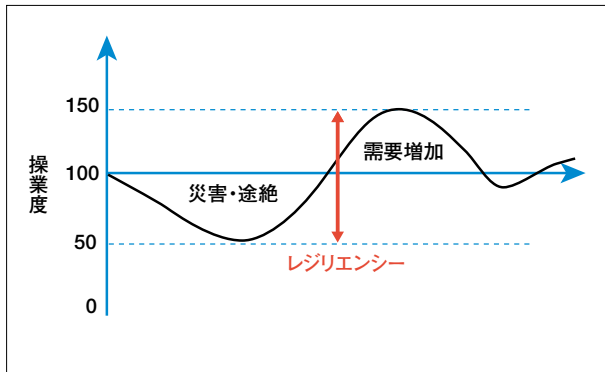


ネガティブリスクもポジティブリスクも、非常事態という点は共通であり、通常の業務手順では対応できない。限りある経営資源を集中させるには、業務に優先順位が必要であり、対応スピードも重要になる。被災時でも需要急増時であっても品質は維持しなくてはならない、法の遵守は言うまでもない。

リスク対応で求められる事項を以下の表にまとめた(次ページ)。ネガティブリスク対策とポジティブリスク対策にはいくつかの共通点がある。

BCPの承認、BCP対策に必要な投資は、中期計画や投資計画に盛り込まれ、最終的には経営会議で承認され、BCP/BCMの構築を含むネガティブリスク対策も、経営戦略の一部であることから、ポジティ

リスク対策と一緒に検討されることが好ましい。しかし、実際は担当組織が異なっているため、別々に検討され審議されるケースが多いのではないだろうか。操業度の想定外の変化である「マイナスの振れ」や「プラスの振れ」に対応するためには、経営資源を有効に使い、まさにビジネス・レジリエンスという考え方で取り組む必要がある。レジリエンシー（弾力性）を高めることで、組織をより筋肉質にしていけると思われる。



注：2つのリスクをひとつにまとめたイメージ図であり、災害や途絶の後に、需要増加があるという意味ではない。対応可能な上下の振れ幅を、組織がもつ「レジリエンシー」という。下向きの振れ幅は小さく、上向きの振れ幅は大きくする。

## ビジネス・レジリエンス 対策事例

災害対策とビジネス成長戦略を一緒には考えられないという印象はあるが、ビジネス・レジリエンス対策としての事例は、意外と多い。業種・業態によって取り組みは様々であり、決まったパターンは考えにくく、組織の数だけ異なるビジネス・レジリエンスがある。ここでは、一部の事例を紹介する。

### ■副コールセンターのビジネス活用事例（某保険）

コールセンター拡大戦略と被災時の実効性のあるコールセンター構築を融合

被災時にも、重要業務である保険の支払業務を継続するため、正副コールセンターを構築。販売チャネル拡大戦略により、電話セールス、インターネットサポート、代理店サポートの強化などの目的で次々に正コールセンターの席数を増し拡大していった。

副コールセンターのリソース（ICT、要員）は、通

### ■ リスク対応で求められる事項

	ネガティブリスク対策	ポジティブリスク対策
人・スキル	対応スキル・判断力の養成 教育・訓練の実施	対応スキル・判断力の養成 教育・育成の実施
手順・プロセス	有効な復旧手順の準備 社内組織・体制の確立（BCM） 社外との事前協力関係	整備された業務手順 社内組織・体制の確立 社外との協力関係
設備・ツール	代替設備の準備（予備、冗長化） 代替拠点の準備（社内・社外） 災害対応用品の備蓄 防災面の設備強化 など	設備の柔軟性 設備の拡張性 生産計画作成・変更支援ツール など
ドキュメント	事業継続計画（BCP） 緊急時対応計画（ERP） 災害復旧計画書（DRP）	ビジネス戦略・中期計画書 投資計画書 業務手順書
目標・評価	目標復旧時間（RTO） 目標復旧ポイント（RPO）	目標拡大時間（ETO）※1 目標拡大レベル（ELO）※1
審議体	災害対策本部	経営会議
検討組織	総務、ICT部門など	経営企画、営業企画など

※1：ETO: Expand Time Objective 現状の操業度を拡大するまでの目標時間

ELO: Expand Level Objective 現状の操業度を拡大する目標レベル

常時は限られた業務しか実施しておらず稼働率も低かったことに着目、被災時に切り替わった時に十分な対応ができるよう、副コールセンタを拡張し、主コールセンタの業務を分担させた。販売戦略に基づく投資を主側だけではなく、当時は災害対策としての代替であった副側にも投資を配分することで、被災時の対応レベルをあげ、通常時のリソース有効利用も行った。

### ■自家発電装置の活用事例（某食品）

#### 電力のピーク時確保と災害対策の融合

電力消費量を年間ピーク時に合わせて契約すると、毎月の基本料金が上がるが、低く抑えておくと緊急の電力契約量増加には時間がかかる。また、ピークがいつどのくらいの期間あるかは、予測が難しい。このため、契約電力量はピーク時より低めに抑え、不足分は自家発電で確保することにした。自家発電は災害時にも使用が可能であり、毎年ピーク時に稼働させることで訓練にもなっている。経営資源の有効活用例。

### ■コンピュータ災害対策事例（某サービス業）

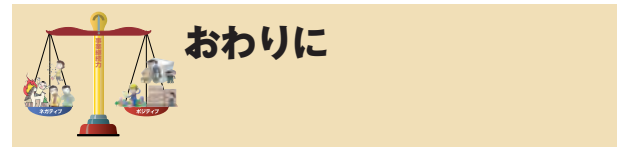
#### 代替システムの本番システムとの並行稼働、ワークスタイル改善による非常事態での業務継続

事業所内の固定席を減らし、どこでも仕事ができるようにICT環境を構築。出先からメールチェックなどを行うため事業所に戻る移動時間を削減し、業務に費やす時間を増やすという「ワークスタイル戦略」を実施。事業所のLAN以外からも社内システムにアクセスできるように、社員の3割程度がアクセスできるリモートアクセスサーバを構築した。

リモートアクセスサーバは、社内システム接続で重要なため、災害対策として遠隔地にバックアップを設置。バックアップサーバは、通常時は使用されおらず、被災時に切り替えて運用。

新型インフルエンザの流行時には、在宅勤務者が増えることから、リモートアクセスサーバのバックアップサーバを本番サーバと並行稼働させ、社内システムへのアクセスパフォーマンスを確保した。自然災害および新型インフルエンザ対策として、1つ

のサーバを運用で活用するとともに、ワークスタイル戦略により定着した在宅勤務により、移動が制限される非常時にも業務継続が可能な例。



これまで、BCP/BCMに取り組む時に想定するリスクは、ネガティブリスクだった。BCP対策はネガティブリスクに対する投資となり、なかなか経営承認されない。また、一旦承認され対策を実施していても、他に重要事案があるとBCP対策は中断されたり、3年計画や5年計画で構築することになるケースも少なくなかった。

ビジネス環境の変化がダイナミックであり、スピードも速くなっている昨今、中期計画は毎年見直され、その都度BCP事案の取り組み優先順位が落とされた経験を持たれた方も多いのではないだろうか。ビジネス戦略が毎年見直されているのであれば、BIA(ビジネス影響分析)も構築中のBCP対策も見直しが必要となり、いつまでたってもBCPは完成しない。しかし、見直しを行わないと組織の戦略から乖離してしまい、実効性の高いBCPとはならない上に、投資も無駄になる。このジレンマを解決するために、ポジティブリスク対策との融合を提案する。戦略的な投資や決定を行う際に、それがBCP対策でも有効か確認することから始めることをお勧めする。

ご意見・ご感想は [sfukaya1317@gmail.com](mailto:sfukaya1317@gmail.com) までお願いいたします。



### 深谷純子

社団法人日本工業技術振興協会レジリエンス協議会主席研究員。NPO法人事業継続推進機構では新型インフルエンザ研究会を担当。日本アイビーエムではBCPコンサルタントを経験