

## 特集にあたって

宮崎 幹也（東京海上日動リスクコンサルティング(株)）

事業継続計画（BCP）とは、自然災害や事故、テロ攻撃などの非常事態にあっても、事業資産の損害を最小限に留めつつ、中核となる事業を継続、あるいは早期再開するための計画である。不測の事態により倒産や事業縮小を余儀なくされないためには、平時から周到に準備をしておき、いざというときにはBCPを発動し、その内容にしたがって事業の継続・再開をはかることが求められる。本特集は、このBCPを策定するにあたり、ORを活用している事例を紹介する。

筆者による「企業における事業継続の必要性とその取り組みについて」では、これまであまりBCPになじみのない読者に向けて、事業継続の考え方や注目を集めている背景、さらには実際にBCPを策定する際の要点について紹介している。

BCPでは事業の中断後から復旧させるまでの時間を目標復旧時間として設定するが、根拠のない目標数値は現実の復旧時間と大きく乖離する懸念がある。副島紀代氏（株大林組）による「事業継続に向けた効果的な事前/事後対策の選定手法」では、プロジェクト管理手法であるPERT/CPMを用いて、災害発生後における重要業務の復旧時間を定量化する手法を提案している。これにより、復旧時間短縮に最も寄与する対策箇所が特定できるとともに、対策実施の費用対効果が評価できるため、合理的な経営判断が可能となる。現実的な復旧時間を認識したうえで、目標復旧時間の設定と対策選定が可能となる本手法は、多くの企業にとって有効なものであり、今後の普及が期待される。

多くの一般企業においては、ライフラインの復旧が自社の事業再開の前提条件となっている。そのため、ライフラインの中断回避・早期再開への期待は大きく、ライフライン事業者が事業継続に取り組み、その実効性を高めることの社会的意義は大きい。BCPに定められた災害対応を確実に行うには、まずは社員が迅速に参集することが重要となるが、中山香奈子氏ら（東京ガス(株)）による「地震発生時の社員参集シミュレーションと出勤先最適化」では、大規模地震が発生した

場合の社員参集率を予測するシミュレーション・ツールを開発し、社員の出勤先を最適化した場合の平均参集時間の短縮効果について報告している。このような結果を元に、迅速な復旧を実現すべくBCPのさらなる改善が進められていることは頼もしい限りである。

事業継続では企業や行政の活動がよく知られているが、これはその他の組織において業務を継続する必要性が劣ることを意味するものではない。例えば、医療組織におけるその重要性は、改めて述べるまでもない。神藤猛氏（防災科学技術研究所）による「広域緊急災害医療プロセスの調整、指揮統括技法とBCP」では、広域災害医療を事業継続性に優れたプロセスとして論じている。傷病者が適切な病院で治療を受けられるよう、医療プロセスの調整と指揮統括の構造を組合せ問題として定式化し、医療資源の割当を行っている。収容能力をはるかに超える傷病者が予想されるなか、医療業務を継続するための備えは極めて重要となる。

事業中断を招く脅威は、地震に限ったものではない。BCPで想定すべきリスクとしては、新型インフルエンザなども挙げられる。中澤幸介氏（新建新聞社）による「パンデミックBCPにおける被害予測の難しさと結果事象の必要性」では、一昨年に世界中で猛威を振るった新型インフルエンザH1N1のパンデミック（世界的大流行）を振り返り、企業において当初想定していた強毒型H5N1のBCPと、パンデミック後に見直されたBCPの違いを紹介している。未知のリスクにも柔軟に対応するためには、どのような影響を受けるのかという結果事象の視点からアプローチすることが重要であるとしている点は、これから地震や新型インフルエンザなど複数のリスクを想定してBCPを策定する企業にとっては、参考となるであろう。

企業の安定的な発展と存続のためには適切なリスクマネジメントが不可欠である。本特集をきっかけに、事業継続の重要性についてあらためて議論がなされ、ひとつでも多くの企業や組織において事業継続の取り組みが進められることとなれば幸いである。