

BCM ニュース <2023 No.1>

「長期の事業停止」に備える BCP の新たな潮流・BCTP 構築のすすめ

【要旨】

■本稿では、近年、危機が長期化・常態化し、危機の途中で事業の環境そのものが変化してしまう事態が発生している状況を受け、本稿では、「重要事業」そのものや、「重要事業」のやり方を、危機の途中で抜本的に変える「Transformation 戦略」をオールハザード型 BCP に追加した、BCTP (Business Continuity Transformation Plan) の概要を説明する。

■上記説明は、主に「Transformation 戦略」を大きく「3つの類型」に分類したうえで、類型ごとに戦略のイメージ、期待される効果、戦略の具体例、戦略構築のポイント等の項目に分けて実施する。

1. BCP における Transformation 戦略の必要性

BCP (Business Continuity Plan) は、企業等が危機に直面した際、企業全体の操業度の落ち込み幅を小さくし、復旧のスピードを上げることを目的に策定される。これまで、その目的は主に、企業等の「重要事業」に経営リソースを集中投入し、「重要事業」をいち早くもとに戻すことで達成してきた。

ところが、近年、大災害、感染症、サイバー攻撃など、危機が長期化・常態化することが当たり前になり、危機の途中で事業の環境そのものが変化してしまう事態も発生するようになってきている。そして、事業の環境が変化することで、これまでの「重要事業」が「重要事業」でなくなったり、これまでの仕事のやり方が通用しなくなってしまう事態が発生するようになってきている。

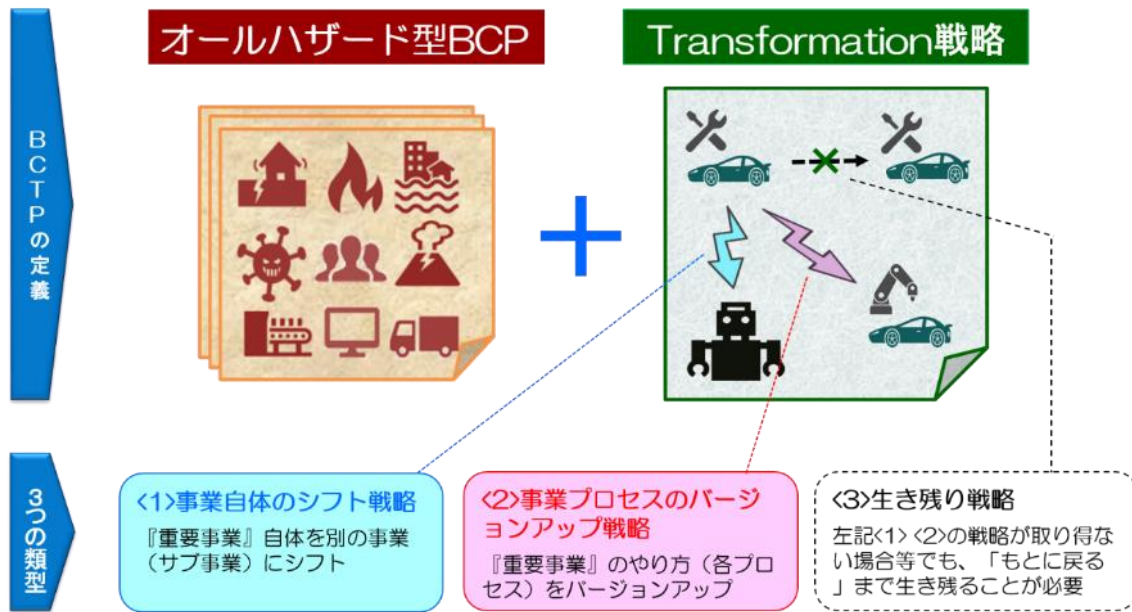
かかる状況のもと、従来の「重要事業」をもとに戻すことだけでは、企業全体の操業度を向上させる効果は期待できないため、今後は、「重要事業」そのものや、「重要事業」のやり方を、危機の途中で抜本的に変える「もとに戻さずに変革する」という戦略も必要となる。ここでは、このような戦略を「Transformation 戦略」と呼ぶ。

2. BCTP の定義

先に述べた「Transformation 戦略」を、従来の「オールハザード型 BCP」に追加した BCP を、ここでは「BCTP (Business Continuity Transformation Plan)」と定義する。オールハザード型 BCP に変わる BCP ではなく、オールハザード型 BCP の発展形だと整理される。

そして、この BCTP の「Transformation」戦略には、以下の3つの類型が考えられる。概要は図1のとおりであるが、以下、この類型ごとにポイントを見ていく。

【図1】_BCTPの定義と類型

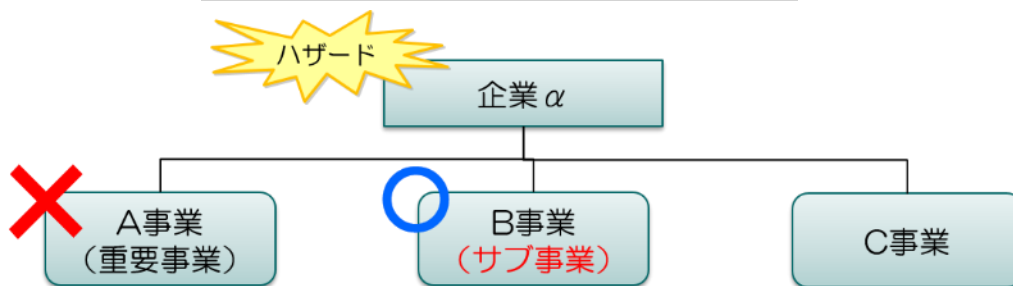


3. BCTPのポイント1_類型<1>事業自体のシフト戦略

(1) 戦略イメージ

この戦略は、危機の途中で経営リソースを集中投入する対象を、重要事業から別の事業（以下「サブ事業」）にシフトさせる戦略をいう。（図2参照）

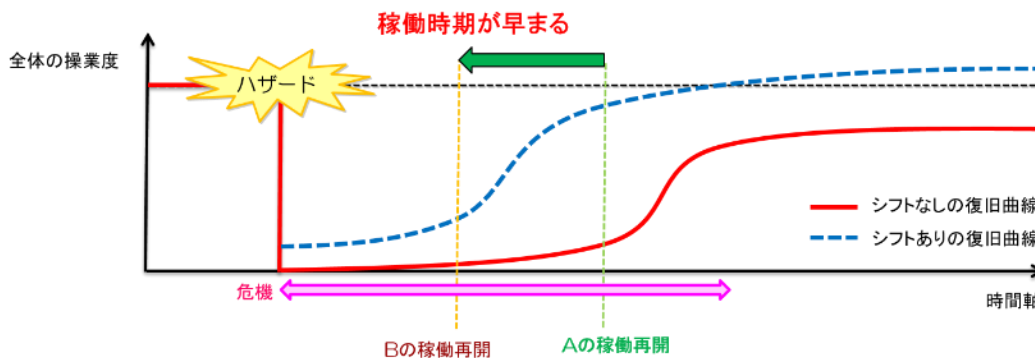
【図2】_類型<1>事業自体のシフト戦略イメージ



(2) 戦略の効果

危機の途中でこの戦略を採用することで、事業の「稼働時期を早める」ことが可能となり、結果として、企業全体の稼働率の回復が早くなる効果が期待できる。（図3参照）

【図3】__類型<1>事業自体のシフト戦略の効果イメージ

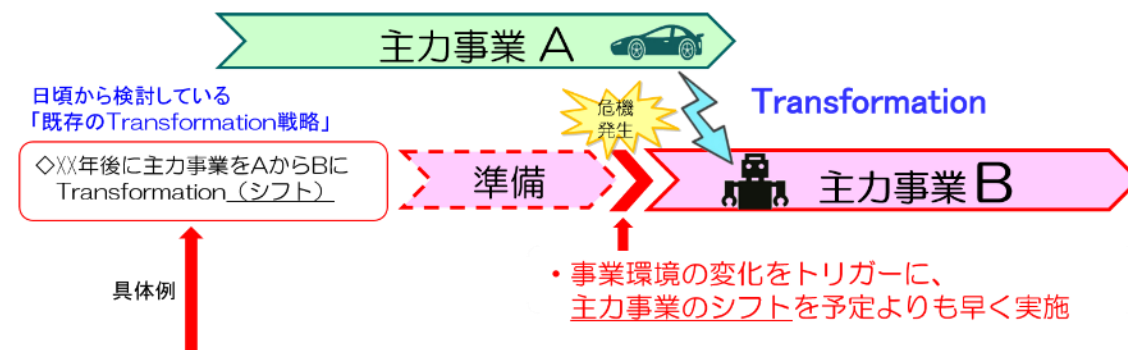


(3) 戦略の具体例

この戦略は、BCP のために一から考える戦略ではない。例えば、主に衣料品向けに「繊維」を製造している企業が、同マーケットに見切りをつけて、成長マーケットで勝負するために「自動車用のブレーキパッド」に主力製品を Transformation させる、また、「住宅の内装業」を営む企業が、下請け形態から脱却し、より高い利益率を得ることが可能な「リノベーション物件販売」に主力の事業形態を Transformation させるなど、既存の事業戦略の一環として日頃から検討をしている「既存の Transformation 戦略」そのものが、ここでの戦略となる。

そして、BCTP では、危機が発生し長期化して事業環境の変化が予測できた場合、この事業環境の変化をトリガーにして、「既存の Transformation 戦略」を発動させ、経営リソースを集中投入する対象を、既存の重要事業から「サブ事業」にシフトさせる。(図4参照)

【図4】__類型<1>事業自体のシフト戦略の具体例



業種	A (現在の主力)	B (将来の主力)	Transformation理由
製造業	衣料品向け繊維	ブレーキ用部品	・成熟マーケットではなく成長マーケットで勝負することで、より大きな売り上げを確保
建設業	内装	リノベーション物件販売	・下請け形態ではなく、自ら物件を販売することで高い「利益率」を確保

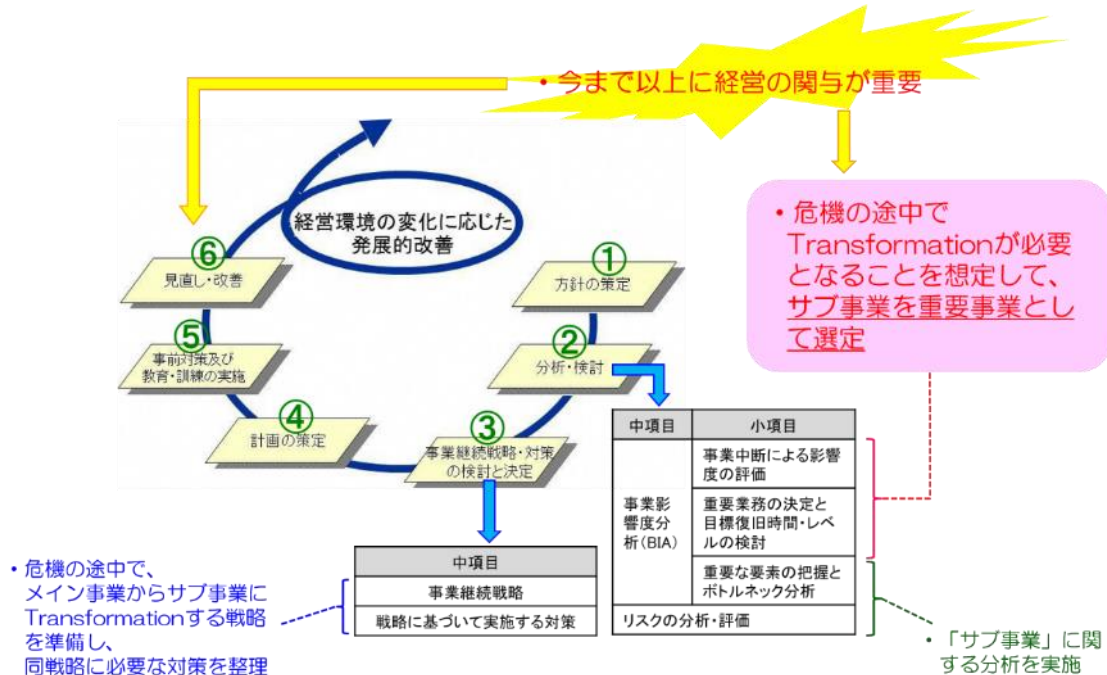
(4) 戦略構築のポイント

BCTP でこの「既存の Transformation 戦略」を活用する場合、Transformation させる「サブ事業」の選定がポイントになる。例えば、将来成長することは間違いないが、あまりにも規模が小さく、成長に長期間要するような事業を「サブ事業」として選定した場合、企業全体の稼働率を早期に改善する効果は

低い。これは、現在の重要事業と同時被災してしまう事業を選定した場合も同様である。「サブ事業」の選定は、既存の重要事業を選定したプロセスと同様、「事業影響度分析」で実施するが、分析の観点として、事業環境の変化を想定して「将来性」や「成長性」を重視することに加え、危機の途中でサブ事業に経営資源を集中投入するインパクトや、Transformationの実現可能性の観点も忘れてはならない。

また、危機の途中で、経営リソースを集中投入する対象を重要事業から「サブ事業」にシフトさせる判断は、経営判断そのものであることから、今まで以上に経営の関与が重要である点もポイントとなる。(図5参照)

【図5】__類型<1>事業自体のシフト戦略構築のポイント(全体像)



出典：内閣府「事業継続ガイドライン(令和3年4月)」掲載図にインタ総研が加筆して作成

なお、「既存の Transformation 戦略」活用にあたって、以下表1の点に留意が必要である。

【表1】__類型<1>事業自体のシフト戦略構築のポイント(2) __既存戦略活用上の留意点

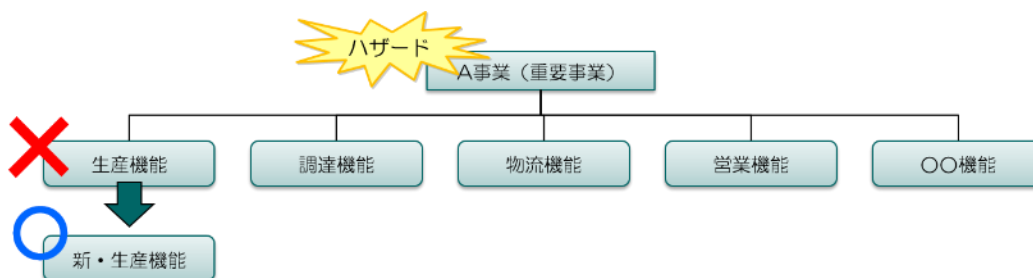
留意点	補足
①「サブ事業」は現在立ち上がっていない新規事業の可能性もあること	・既に事業計画が具体化している事業等の選定を推奨
②「サブ事業」自体を取りえない企業もあること	・主力事業を国の要請、社会の要請に基づき展開している場合等が該当
③「サブ事業」への早期シフトの必要性がない企業もあること	・同時被災しない複数の重要事業を選定している場合等が該当
④「サブ事業」の選定が、「既存の Transformation 戦略」の基づかない企業もあること	・「既存の Transformation 戦略」よりも、「同時被災しない可能性」を重視してサブ事業を選定している場合等が該当

4. BCTP のポイント 2_ 類型<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略

(1) 戦略イメージ

この戦略は、危機の途中で重要事業のやり方（以下「事業プロセス」）の一部を、新しい「事業プロセス」バージョンアップさせる戦略をいう。先の「<1>事業自体のシフト戦略」と異なり、重要事業をシフトさせることはない。（図 6 参照）

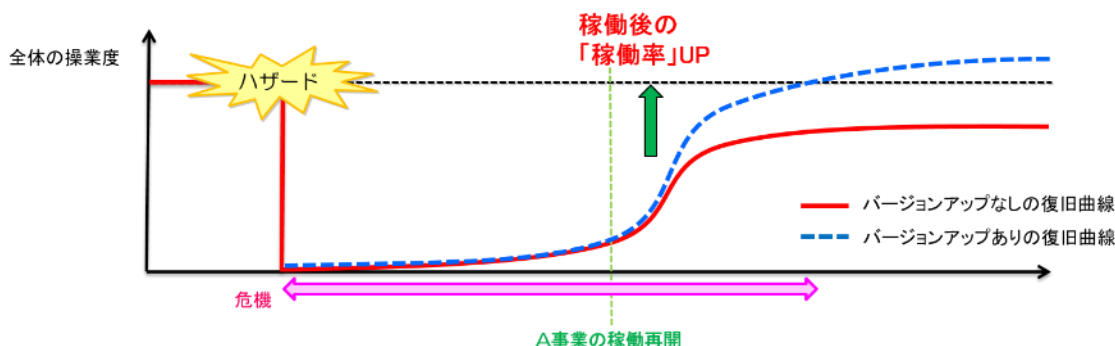
【図 6】 類型<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略イメージ



(2) 戦略の効果

危機の途中でこの戦略を採用することで、事業の「稼働時期を早める」効果は期待できないが、「事業プロセス」をより効率的なものにバージョンアップすることで、事業再開後の「稼働率」アップが実現し、結果として、企業全体の稼働率の回復が早くなる効果が期待できる。（図 7 参照）

【図 7】 類型<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略の効果イメージ



(3) 戦略の具体例

この戦略も、先の「<1>事業自体のシフト戦略」同様、BCP のために一から考える戦略ではない。例えば、海外マーケットを取り込むために、国内生産体制を、国内と海外両方で生産する体制に「生産プロセス」を Transformation させる、また、関西地方の顧客増に対応するために、関東の 1 か所物流倉庫体制から、関東と関西の 2 か所の物流倉庫体制に「物流プロセス」を Transformation させる、さらに、海外の顧客に 24 時間対応するために、国内店舗のみでの顧客対応から、店舗と WEB での顧客対応に「営業プロセス」を Transformation させるなど、既存の事業戦略の一環として日頃から検討をしている「既存の Transformation 戦略」そのものがここでの戦略となるが、先の「<1>事業自体のシフト戦略」よりも、圧倒的に戦略のバリエーションが豊富で、また、かかる戦略を取り得ない業種も存在しない。

そして、BCTP では、危機が発生し長期化して事業環境の変化が予測できた場合、この事業環境の変化をトリガーにして、「既存の Transformation 戦略」を発動させ、事業プロセスを元に戻すのではなく、バージョンアップさせる。（図 8 参照）

【図 8】 __類型<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略の具体例



機能	α (現在のプロセス)	β (将来のプロセス)	Transformation理由
生産	「国内」で生産	「海外」でも生産	・海外の顧客増に伴い海外で生産した方が納期やコスト面でメリット
物流	「関東」に物流拠点	「関西」に物流拠点を増設	・関西の顧客増に伴い納期やコスト面でメリット
営業	対面での対応	WEBでの対応	・海外の顧客増に伴い顧客対応を24時間実施することが必要

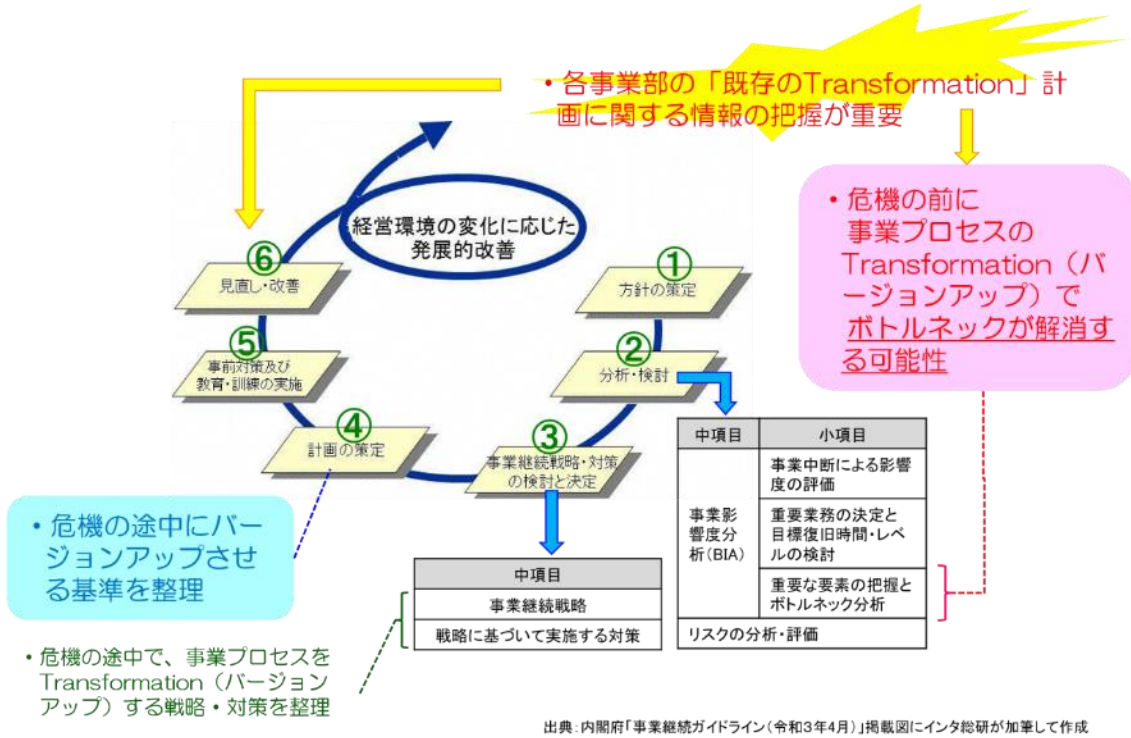
(4) 戦略構築のポイント

BCTP でこの「既存の Transformation 戦略」を活用する場合、危機の途中で、実際に、「事業プロセス」をバージョンアップするかどうかは、「既存の Transformation 計画」の進捗次第という点に留意が必要である。先ほど、この戦略の効果を、バージョンアップ後の「稼働率」アップによって企業全体の復旧曲線を改善させると説明をしたが、「既存の Transformation 戦略」の内容が詰め切れていない状態のなか、無理やりバージョンアップを進めても、期待するような「稼働率」アップは見込めないだろう。したがって、かかる「稼働率」アップを担保するために、BCP を主管する部門が、各事業部で計画をしている「既存の Transformation 戦略」の情報を日頃からモニタリングしておくことが、ひとつめのポイントとなる。

また、各事業部で計画をしている「事業プロセスのバージョンアップ戦略」を、危機が来る「前」に達成することが、BCP 上のボトルネックが解消する等、「事業の強靱化」につながる可能性がある点もポイントである。例えば、「既存の Transformation 計画」として、海外マーケットを取り込むために、国内生産体制を、国内と海外両方で生産する体制に「生産プロセス」を Transformation させる計画を策定していたとする。このバージョンアップを、危機の「前」に実現できた場合、本来の事業拡大という目的に加え、「国内工場が地震等で被災した場合に生産がストップする」という BCP 上のボトルネックも解消される。

さらに、先に記載したとおり、「事業プロセスのバージョンアップ戦略」の数は、先の「<1>事業自体のシフト戦略」よりも、圧倒的に多いことから、「危機の途中で事業プロセスをバージョンアップさせる基準」を整理しておく対応が有効である。例えば、「事業プロセスのバージョンアップ計画」を一覧化して、バージョンアップが可能なタイミングを整理しておく対応を推奨する。(図 9、図 10 参照)

【図 9】 __ 類型<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略構築のポイント（全体像）



【図 10】 __ 「事業プロセスのバージョンアップ基準」の整理例

- この期間に大きなハザードに遭遇 → 事業プロセスのバージョンアップを検討
- この期間に大きなハザードに遭遇 → 事業プロセスのバージョンアップの可能性を検討

機能	バージョンアップ計画	2023年				2024年				2025年			
		1月～	4月～	7月～	10月～	1月～	4月～	7月～	10月～	1月～	4月～	7月～	10月～
生産機能	**事業 XX工場新設												
物流機能	物流倉庫改修（自動倉庫化）												
営業機能	契約書の電子化												

ハザード

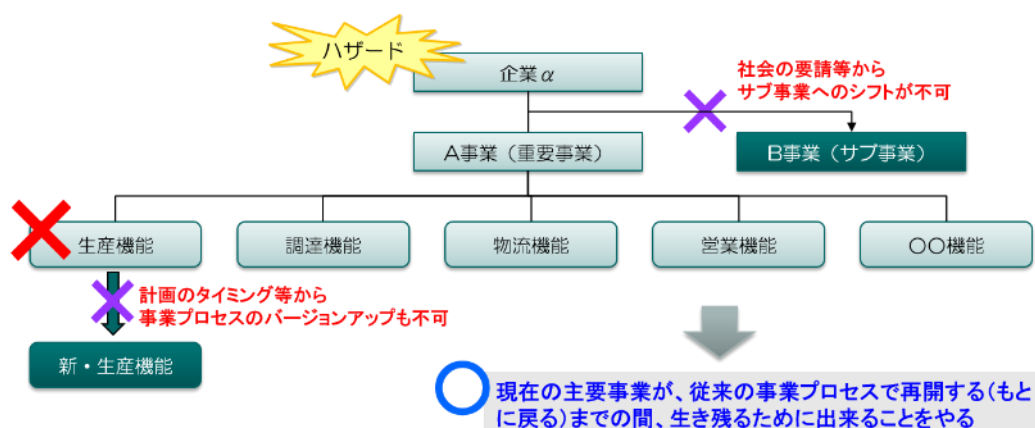
5. BCTP のポイント 3_類型<3>生き残り戦略

(1) 戦略イメージ

この戦略は、危機が発生した際、重要事業を「もとの戻す」まで耐え忍ぶ、まさに「生き残る」ための戦略をいう。

企業のおかれている個別の事業環境や、危機発生のタイミングによって、先の「<1>事業自体のシフト戦略」や、「<2>事業プロセスのバージョンアップ戦略」が取り得ないケースも当然想定される。この場合、重要事業を「もとの戻す」しかなく、「もとの戻さずに変革する」という Transformation 戦略は取り得ないが、他の Transformation 戦略とセットで整理しておくべきである。(図 11 参照)

【図 11】_類型<3>生き残り戦略イメージ



(2) 戦略の効果・具体例

この戦略は、重要事業を「もとの戻す」までの生き残り戦略と位置付けられる。以下表 2 のように、生き残るために出来ることは全て実施し、少しでも企業全体の稼働率を上げることを目的にしている。

【表 2】_類型<3>生き残り戦略の具体例

項目	補足
①余剰リソースの活用	<ul style="list-style-type: none"> ■輸送業事例：コロナ禍において人員の代わりに荷物を輸送 ■宿泊業事例：コロナ禍において部屋をワークスペースとして提供 ■製造業事例：コロナ禍において空いているラインでマスクを製造
②同業他社の稼働率アップによるマーケット全体の信頼維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ライバル会社に、要員や資材を送り込んで、ライバル会社の稼働率アップを手助けする
③事業整理等による組織のスリム化・筋肉質化	<ul style="list-style-type: none"> ■日頃から推進すべきスリム化・筋肉質化を長期間、何もできなくなった事態の発生をトリガーにして推進
④資金繰り	<ul style="list-style-type: none"> ■内部留保の取り崩し、外部からの資金調達等でキャッシュを獲得他の例に比べて、「事前準備」の効果が高い。

(3) 戦略構築のポイント

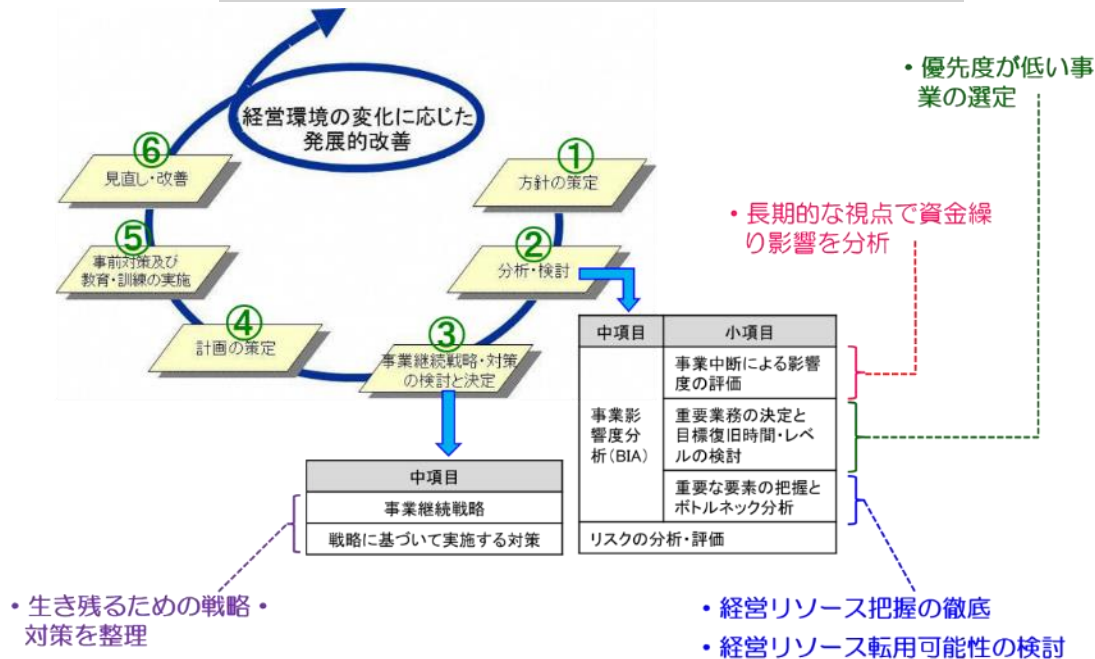
重要事業を「もとの戻す」までの長期間の間、耐え忍び、生き残るためには、何よりも「資金繰り」が必要不可欠である。通常、BCP の整備において、事業が停止した場合の資金繰りの影響を分析するが、今後は、より長期に渡って事業が停止することまでを想定し、シビアな目で分析・評価をしたうえで、具体的な資金繰り対策を講じておくことが、ひとつめのポイントである。

また、少しでも稼働率をあげてキャッシュインを増やす発想も重要である。稼働率を上げるために

は、自社リソース（経営資源）を、本業以外を含むあらゆる場面で活用していくことになるが、そのためには、事前に、自社のリソースを正確に把握し、日頃から本業以外への転用可能性を検討しておく点もポイントとなる。

さらに、より長期的な視点から「もどに戻す」タイミングで、事業整理等による組織のスリム化・筋肉質化を実現させる発想も重要である。通常、BCPの整備においては、危機発生時に経営リソースを集中する「重要事業」を選定するが、スリム化の際に削減対象となりうる「優先度が低い事業」も選定しておく対応を推奨する。（図12参照）

【図12】__類型<3>生き残り戦略の構築のポイント（全体像）



出典：内閣府「事業継続ガイドライン（令和3年4月）」掲載図にインタ総研が加筆して作成

6. BCTPの今後

ここまで、危機が長期化・常態化することを想定したBCPの目指すべき姿として、危機の途中で「重要事業」そのものや「重要事業」のやり方を、抜本的に変え「もどに戻さずに変革する」Transformation戦略を組み込んだBCTP（Business Continuity Transformation Plan）のポイントを整理してきたが、このTransformation戦略は、危機の途中でとりうる戦略選択肢（オプション）のひとつにすぎないという点に留意が必要である。

危機発生時の「臨機応変対応」のためには、かかる「戦略オプションの充実」が必要不可欠であることは言うまでもないが、あわせて、「どの戦略オプションがこのタイミングでは一番有効なのか」を判断するために、危機発生時の「情報の収集・とりまとめ」も必要不可欠であることを忘れてはならない。本稿ではこの点について述べてはいないが、BCTPを検討される際には、是非ともあわせて整理をしていただきたい。

MS & ADインターリスク総研（株）
 リスクマネジメント第四部長
 主席コンサルタント 山口 修

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研㈱

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一・第二グループ

千代田区神田淡路町2-105

TEL:03-5296-8918 (第一グループ) /03-5296-8958 (第二グループ) FAX:03-5296-8941

<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2023