

視点・論点

2025年4月17日

BCP からレジリエンスへ—進化する危機対応戦略—

客員主任研究員(立教大学教授) 野田 健太郎

BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) とは、内閣府のガイドラインによれば、企業等が大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画である。実際には、特定のリスクを想定し、それぞれに対応策を準備するケースが多い。しかし、現在の企業が置かれているビジネス環境においては、単一のリスクに備えるだけでは不十分になりつつある。

BCP に対する取り組みは企業の持続的成長に不可欠であり、投資家等のステークホルダーにとっても重要な要素となっている。2019 年の開示規制の改正以降、より多くの企業が有価証券報告書の「事業等のリスク」等の箇所に BCP に関する記載を行うようになった。特に、新型コロナウイルス感染症の流行の影響を受け、BCP の強化や実効性を示すことが求められるようになっている。企業のリスク対応能力は、投資判断の重要な指標となっており、より実効性のある BCP の策定と運用が必要とされている。

多くの企業が BCP を策定し、事業継続性を高める取り組みをしているが、実際の危機が発生すると、事前に想定した計画通りにはいかないケースが多い。特に、新型コロナウイルス感染症の拡大は、従来の BCP の限界を露呈した。これまでの BCP は、地震や風水害などの物理的な災害を前提としていたため、長期的かつ広範な影響を持つパンデミックへの対応には不十分だった。その結果、対応策として企業は新たにリモートワークの導入やサプライチェーンの見える化・見直しを迫られた。さらに、感染症の影響による需要喪失といった事態は、企業の持続的な事業運営に大きな影響を及ぼした。これにより、特定のリスクに対する準備だけではなく、環境の変化に柔軟に適応できる組織体制が求められるようになっている。

新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、特に飲食業や観光業などの企業は、単なる業務継続ではなく、需要喪失という新たなリスクにも直面した。従来の BCP は「事業を止めない」ことに重点が置かれていたため、需要が消滅するケースをあまり想定して

いなかった。このような状況に対応するため、企業はデジタル化や事業の多角化といった新たな戦略を採用し、BCP をより柔軟に進化させる動きに出た。例えば、飲食業では宅配サービスの導入や、オンライン販売への取り組みが挙げられる。

新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえ、BCP は「オールハザード(All-Hazard)」の視点を取り入れた形へと進化する必要がある。オールハザード型 BCP は、特定のリスクに限定せず、様々な危機に対応できる柔軟な枠組みを持つことが特徴である。例えば、自然災害、感染症、サイバー攻撃、地政学リスクなど、多様な危機を想定し、企業が所有する様々なリソース(経営資源)を考慮しながら共通の対応策を設計することで、より広範な事態に適応できるようになる。このように、特定の危機事象に依存せず、変化する状況に適応するアプローチが企業に求められている。

さらに今後の企業戦略においては、BCP の枠を超えた「レジリエンス」が重要視される。レジリエンスとは、単に業務を継続するだけでなく、危機を契機に組織を強化し、持続可能な成長を続ける能力を指す。これには、多様なリスクへの適応力の向上(オールハザードの視点)、リモートワークや分散型サプライチェーンの導入といった事業の柔軟性の確保、危機を乗り越えるための企業文化の醸成が含まれ、それにより企業の環境変化への対応力を上げることになる。1つにデジタル・トランスフォーメーション(DX)の取り組みも、新しい形の BCP の基盤となり、企業のレジリエンスを高める鍵となる。危機を単なる妨げと捉えるのではなく、企業の成長機会と捉えることが、次世代の BCP の本質である。

BCP は、従来の「計画ベース」から、「適応ベース」のレジリエンスへと進化する必要がある。企業が持続的な成長を遂げるためには、単なる事業の継続ではなく、危機を成長の機会と捉える視点が求められる。今後の企業経営においては、「BCP からレジリエンスへ」という視点がますます重要になっていくだろう。

本資料の内容や見解はすべて執筆者個人に属するものであり、株式会社日本政策投資銀行の見解を反映するものではありません。また当行は、掲載されている情報の正確性・確実性を保証するものではなく、本資料の利用に関して生じたいかなる損害について責任を負うものではありません。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

<お問い合わせ先>

株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所

TEL:03-3244-1808 E-mail : sesomu@dbj.jp