

2020年8月6日

コンサルティングレポート

パンデミックを想定したBCPの必要性 ～商慣習の徹底見直しで先手の対策を～

社会システム共創部 チーフコンサルタント 大重 貴之

今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴う、緊急事態宣言をはじめとしたさまざまな制約は、企業経営においても大きな影響があった。本レポートでは、こうした新型コロナウイルス等によるパンデミック(感染症の大流行)を想定したBCP(事業継続計画)と、これをより有効にするための「商慣習」について考えてみる。

1. 100年ぶりに日本を襲ったパンデミック

近年日本が経験した感染症として、「アジアかぜ」(1957年)、「香港かぜ」(1968年)、「新型インフルエンザ」(2009年)等があるが、いずれも今回のような爆発的流行には至っておらず、経済活動への影響も軽微であった。そういった意味では、今回の新型コロナウイルスは、近年日本にとって大きな経済的な影響をもたらしたパンデミックである。

第二次世界大戦後、日本では本格的なパンデミックは発生していなかったため、具体的に社会・経済活動にどのような影響があるのかは想定の外を出なかったが、今回のパンデミック発生により、ある程度リスクシナリオのモデルが判明したことも事実である。今後、新型コロナウイルスの感染拡大やその他の感染症が発生した場合に、今回の事象をひとつのモデルとして、対策・対処を検討していくことは、パンデミック想定の実業継続計画(BCP)策定において、重要なポイントとなる。パンデミックは、「感染症の世界的流行」であるが、以下、本レポートでは、他国の状況に拘わらず、日本国内で感染症が広範囲に流行した場合を想定する。

2. パンデミックを想定したBCP

BCPの概念は昔からあったが、平成23年(2011年)に発生した東日本大震災を契機として、一気にクローズアップされ導入された(図表1参照)。有識者やコンサルタント等の指導の下、本格的に構築する企業から、業界団体や自治体が提供するフォーマットに記入するだけの簡易的なものまで、濃淡さまざまであるが、多くの企業でその必要性は認識されている。しかし、共通しているのは、想定するインシデントは、地震・津波や台風・水害等の自然災害や大規模停電等のインフラ停止がほとんどである。パンデミックを想定したBCPを構築している企業は少数にとどまっていた(帝国データバンクの「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」によれば、感染症を事業継続リスクとしてとらえる企業は、2019年5月調査では24.9%であったが、2020年5月調査では69.2%に急増)。

自然災害と異なり、パンデミックは突然発生するものではなく、ある程度の予測と準備のための時間的余裕がある場合が多い。今回の新型コロナウイルス感染拡大では、日本で最初の感染者が発生してから、WHO(世界保健機関)がパンデミック状態であることを表明するまで1カ月以上の猶予があった。その点においては、パンデミックが予測される場合、状況を鑑みて適宜BCPを手直しできる可能性があるという点では自然災害想定BCPとは異なると言える。

パンデミック想定 BCP と自然災害想定 BCP は基本的な考えは変わらないものの、図表 2 に示す通り、予測可能性や自社資源への被害、事前対策、事後対策において異なる項目が多く、その具体的な内容は分けて構築する必要がある。

図表 2 自然災害想定とパンデミック想定 of BCP 内容の違い

想定リスク		地震・津波	台風・水害	感染症
予測可能性		× (予測不可)	△ (1-2日前)	○ (1-2週間以上前)
自社資源被害例	建物	損壊	損壊～無事	無事
	設備	使用不可	使用不可	無事
	人(従業員)	致死傷または出社不可	出社不可	出社不可
事前対策例		耐震性強化 在庫積み増し 非常用電源 複数購買 ITインフラ強化		感染対策用品備蓄 ITインフラ強化 複数購買 多能工化
事後対応例		代替(社内別拠点) 代替(他社) 他拠点人員応援		自社内人員応援 他社人員応援 労働時間変更 リモートワーク

(出所) 当社作成

3. BCP を実効的にするための「商慣習」の見直し

2020 年 5 月 25 日に全都道府県で緊急事態宣言が解除されると同時に、新型コロナウイルスとの共存を前提とした「新しい生活様式」の指針が発表された。ソーシャルディスタンスやマスク着用、外出時の留意事項など、普段の生活に関するものの他、企業活動においては、「働き方の新しいスタイル」として、テレワークや時差出勤等が推奨されている。これらの実現や BCP の観点から、今までの商慣習を見直し、「新しい商慣習」を検討する必要があるのではないだろうか。

今回の緊急事態宣言中でも、出社しなければいけない理由として、「書類」「印鑑」「IT 環境」などが挙げられていた。これらが、社内ルールの変更やインフラ整備で解決できない対外的なやりとりの場合(例えば、見積書や契約書への押印、対面での商談等の慣習がある場合)、その取り決め(「商慣習」)の見直しが必要となる。これらの見直しは、新型コロナウイルス感染拡大や他の感染症流行を想定すると、早急に見直すべきと考えられる。クールビズ(上着・ネクタイなし)が浸透するのには数年要したことを考えると、それほどの時間的猶予はないと考えるべきである。

次に、BCP の観点から現状の商慣習について考えてみる。BCP の内容は、事前対策と事後対応に分けられる。事前対策は、想定するインシデントに対して、抵抗力を高めることと、速やかな事後対応のために備えておくことである。事後対応は、インシデント発生後、限られた資源の中で、速やかに事業活動を復旧させることである。特に、事後対応における事業の復旧活動において、現状の商慣習が立ちはだかることが考えられる。商慣習を見直しておくことで、復旧活動が速やかに実施できると考えられる例を示す。

＜例1＞ 工場における製造アイテムの絞り込み

10 アイテム製造している工場と 100 アイテム製造している工場が、平常時より少ない資源で稼働復旧する場合、当然後者の方が手間や時間がかかる。多くの生産現場では、営業や顧客の要望によって製造アイテム数を増加しがちである。ひとたびインシデントが発生すると、アイテム数の多さやオリジナル仕様への対応は復旧のハードルになることが多くある。調達側も、特殊仕様のもものは、インシデント発生時に復旧に時間がかかるリスクを考慮し、できるだけ特殊仕様を回避することを検討することがインシデント対応には重要である。

＜例2＞ 工場における製品仕様の共通化

東日本大震災では、自社設備に被害はなくても、原材料調達先が被災し、製品製造が止まってしまう事例が多く見られた。今回の新型コロナウイルス感染拡大においても、原材料を海外から調達している場合に、製造にも影響を及ぼしていることがある。近年は、こういったサプライチェーンリスクを考慮して、調達先を複数にしている場合もあるが、自社の製品仕様が複雑化すれば、使用する原材料も増加し、インシデント発生時の原材料調達リスクも増大する。BCP の観点から、原材料のアイテムは絞り、かつ複数先からの調達でリスクヘッジするべきである。

＜例3＞ 納品条件の緩和

輸配送ドライバー不足は全く緩和される気配はなく、今回の新型コロナウイルス感染拡大においても、通販や食品小売の販売量増加によって、これらを担う物流事業者はかなり逼迫している。販売先への商品納入において、ほとんどの場合「納品条件」がある。リードタイム、納入ロット、納品時間、専用伝票・帳票、特殊梱包...枚挙にいとまがない。インシデント発生時にこれらを全て納品先別に復旧するとなると、相当の時間と資源を要することは想像に難くない。言い換えれば、制約がない標準的な納品先の方が復旧は早い。製造や調達だけでなく、物流においても、商慣習を見直すことによって、インシデント発生時の早い復旧が期待できる。

このように、今まで商慣習や取引条件として、当たり前に行われてきたことが、ひとたびインシデントが発生すると、事業が停止してから復旧するまでの障壁となる場合がある。当然、取引先との調整が必要であるが、双方へのリスクやメリットを整理して、商慣習を予め見直しておくことがパンデミック対応には求められる。まずは、商談のリモート化などから、着手できるのではないだろうか。

今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴う社会・経済活動への影響は甚大なものであるが、ワクチンや治療薬が普及するまではウイルスと共存する必要がある。また今後、他の感染症が拡大するかもしれない。これまで述べたように、企業体質をより強靱にし、事業を存続させるための方策として、パンデミック対応の BCP 構築とインシデント発生時の事業復旧を迅速化するための商慣習の見直しは重要であると考えられる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 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。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 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、当社までご連絡ください。