

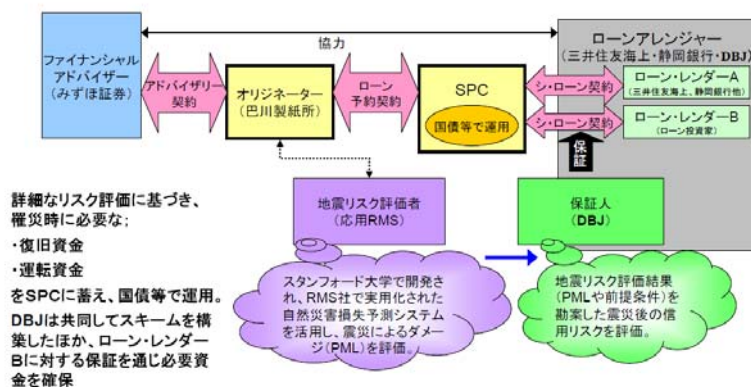
図表に示した通り、地震リスクに対するリスクファイナンス手法としては、例えば地震保険でカバーする方法や、資金を積み立てて企業の体力のみで自衛するなど様々である。そしてこれらは、対策にいくらのコストが費やされるかという直接コストや、実際に資金面の対策に資するかどうかというリスク移転の程度などから分類される。その中で地震保険は、保険料が高すぎることや、提供されているカバーの範囲が少ない事、さらには地域によってはそもそも地震保険に加入出来ないというケースもあり、現在はそれに代わる方策が少しずつ出てきているという現状にある。これらのなかで、DBJ ではコンティンジェント・デットという中間に位置づけられる手法を開発し、資金を提供してきている。以下からその具体的な手法を紹介していこう。

(1) 地震災害時融資予約実行ファイナンス

地震災害時融資実行予約ファイナンスとは、2年ほど前に静岡県に本社のある巴川製紙所に対して行ったリスクファイナンス手法である。巴川製紙所は元々紙を製造している企業であったが、最近は携帯電話の中に入っているフィルムなどのハイテク製品を製造しており、その中には世界シェアの9割以上を占めている製品もあるなど、重要な位置づけにある。こういった意味からも、巴川製紙所が被災をして製品の供給が途絶えた場合には、全世界に大きな影響を及ぼす可能性が高く、世界的な要請としても、防災や事業継続が求められている企業である。

この仕組みの概要を図表 11 に示しているが、これは実際にある一定規模以上の地震が起こった際の資金提供のために SPC を設立し、地震発生時には SPC から融資の形で資金が提供されるスキームになっている。巴川製紙所としては、地震発生後の資金繰りや、復旧のための資金などが必要となるが、このスキームを用いることによって、安心して事業に取り組むことが出来る事となってくる。

図表 11: 地震災害時融資実行予約ファイナンスの仕組み



ただし、巴川製紙所では地震保険も活用しているし、リスクコントロールとしての対策も取っており、それらだけではカバーしきれない部分に対して、このスキームで補填する形を取っている。

実際、巴川製紙所はこのリスクファイナンスを行ったことによって先進的な取組をしている企業として注目を集めた。しかし、そもそもは社長が防災などに意識が高かったことや、世界的にも部品供給に対する要求が強かったことなどから防災の取組を始め、最初はソフト的な対策から、徐々にハード面の対策などを進めていき、その後地震保険に加入した。そして、最終的な段階として、それらでもカバーが不足している部分に対してリスクファイナンスを組み、一連の対策を完成させたという、地道な取組の経緯がある事を見逃してはならない。

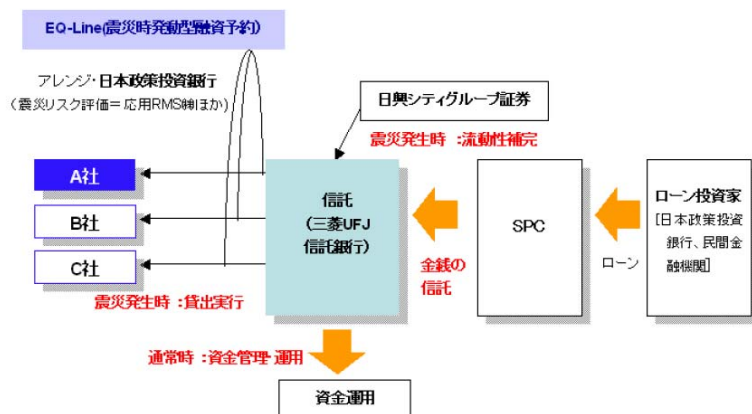
ただ、現実としては、企業はこれから起きる「可能性」でしかない地震リスクに事前に対処をして、そのために毎年手数料を支払い続けるという事に対して抵抗が強いのが実状で、やはり経営者の意識が明確でなければなかなか進みにくい状況にあることは事実である。そのため、巴川製紙所に後続する企業はすぐには出て来なかったが、関心のある企業は多くなってきており、相談のレベルも上がっている。

(2) 震災時発動型融資予約

巴川製紙所におけるリスクファイナンスは仕組みが複雑であり、一つの企業だけで行う事がそう簡単ではなかったため、多くの企業にこういった仕組みを活用してもらうために、簡易版的な仕組みとして構築したのが「震災時発動型融資予約」である。

これは地震災害時融資予約実行ファイナンスと基本的な構造は変わらず、震災が発生したら融資が行われるという仕組みであり、信託勘定の中から希望する企業に対して融資を行っていくというもので、一社専属ではなく、多くの企業に対して一定の融資が出来るようにした仕組みとなっている。

図表 12: 震災時発動型融資予約の仕組み



6. 企業の事業継続計画

(1) 事業継続計画（BCP）とは

BCPとは、企業が未曾有の事態があった際に、如何にして事業を早期に復旧させるかということを経前に考えておくという経営戦略で、アメリカの同時多発テロの際にWTCの中や近くにあった企業がこのBCPを用意していたことによって、翌日から業務を再開することが出来たということから注目を浴び始めた。ただこのBCPは、アメリカやイギリスなどの欧米によって始まったものであるということもあり、日本企業による作成は未だ少なく、アメリカでは企業のおよそ6割が作成しているのに対し、日本では1～2割程度という状況である。

従来の防災対策とBCPには重なる部分もあるが、その視点などに違いがある。その相違を図表13にまとめた。

図表13: 防災対策とBCPの相違

	防 災 対 策	B C P
目的	生命安全・資産保全	重要業務の継続
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震・耐火・消火設備導入、転倒防止等 ・災害対応体制、備蓄、安否確認システム、防災訓練等 ・被害状況把握、避難・救助、二次災害防止等 ・建物・設備の復旧等 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記内容に加え、優先業務の特定、目標復旧時間とレベル設定など、通常業務・運用への切り替えなどが入る ・事業継続に必要な要素の保全等 ・事業継続体制、事業継続に必要な要素の確保(要員を含た資源の二重化)、代替手段、事業継続手順、事業継続訓練など ・BCP発動(施設・システム要員の代替手段による業務・運用)など
範囲	本社・工場など拠点ごと	サプライチェーンを含め全社的
コスト	業務に対して均一に付加される	重要業務への対策のレベルによる
効果	安全性・人道上的の評価が大きい	ビジネス上の評価が大きい

(東京海上日動リスクコンサルティング資料等より作成)

まず目的に関しては、防災対策が生命安全・資産保全であるのに対して、BCPは重要業務の継続となっている。そして内容においては、従来の防災対策に加えてどのようにして重要業務を継続していくかという視点が入っているため、優先的な業務を決める事や、目標復旧時間とレベル設定などが挙げられてくることが特徴的である。

また、対象範囲は従来の防災対策では本社・工場など拠点ごとに行われていたが、BCPでは部品がなければ生産できないとか、インフラが整わなければ操業出来ないなど、自社だけでは解決出来ないということが多いため、サプライチェーン全体を見てビジネスの流れを考えた対策を取っていく事となる。従って取引先や協力企業へBCPを求める事もあり、また逆に求められる事もあるという事が、BCPの大きな特徴と言える。

さらに、コストに関しては、防災対策の場合は業務に対して均一に付加される事が多いが、BCP の場合は重要業務への対策のレベルによって変わってくる。そのため、例えば金融機関や自治体など業務を止めてはならない機関の場合などは、バックアップを取らなければならないなど、コストが大きくなるが、復旧時間が 1 週間や 1 か月であっても構わない機関や企業などであればコストも低く抑えられてくる。このように、要請されている復旧時間によって、コストも大きく変わってくるというのが BCP の大きな特徴である。

そして効果も、防災対策の場合は安全性・人道上の評価が大きいのが、BCP の場合はビジネス上の評価や視点が大きくなっていく。

昨今は自治体などで自主的に BCP 対策を取っているという事も多いようであるが、どうも従来の防災対策の名前を変えただけという形で進めてしまっている事が多い。BCP が注目されて自主的な取組が進むことは良いことであるが、こういった相違がある事を認識し、従来の防災対策との違いを認識する事が重要である。

(2) BCP の普及と今後

現在 BCP のニーズが日本で高まっている理由や背景としては、以下の 4 つが考えられる。

まず、地震災害・台風・水害などの自然災害の多発や重要公共取引システムの重大な障害発生、コンピューターウイルスによるシステム停止などがある。

次に、企業間の相互連携の進行が挙げられる。例えば日本の半導体メーカーが外国の大手半導体メーカーから BCP を保有している事を求められたり、日本の倉庫会社が外資系メーカーから BCP の保有が求められたりするといった動きが出てきており、半導体や自動車のメーカーなどでは年々その要求水準も高まってきている傾向がある。

さらに、規制的なものとして、国内外の標準化の動きが加速してきており、ガイドラインが発行されたり、業界標準が定められたり、ISO 化の動きが出てきており、企業としては好むと好まざるとにかかわらず対応をする必要が出てくる状況が迫ってきていると言える。

そして最後に、企業の社会的責任など CSR 的な観点からも、企業の事業継続が重要であるとの認識が出てきていることも、大きな理由となっている。

BCP は重要業務の決定など企業の経営戦略そのものという様にも捉えられるものであるため、事細かに開示をしている企業は少ないが、その概要をホームページや有価証券報告書などで開示して、自社の PR に活用しているという企業も出てきている。そこで参考として図表 14 では新潟県中越地震の際にスムーズな復旧を果たした企業の例を挙げた。これらは必ずしも実際に BCP として策定していた例というわけではないが、BCP 的な発想で対策を取っていた例として参考になろう。

図表 14: BCP策定事例

BCPは防災・減災を100%保証するものではないが、近時その有無が有意な差異を浮かび上がらせている

<p>(株)北越銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆耐震構造のデータセンターにシステムをおいていた ◆自家発電装置を配備 <p>→新潟県中越地震が土曜日に発生後、翌月曜日には通常営業</p>	<p>森永乳業(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆拠点の切り替えを想定し、業務とシステム両面での定期的な訓練を数年前から続けていた <p>→長岡市にある関連会社の工場や物流拠点が使用不能になるほどの被害を受けたが、翌日には代替拠点を確保</p>
<p>矢崎総業(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆危機管理の基本方針「人命優先」「納入の継続(迅速な再開)」 ◆納入先メーカーからBCP(事業継続計画)の策定を求められ、まず自動車部門の工場で「納入の継続」に向けた復旧計画を作成 <p>→実際に新潟県中越地震では、最適な迂回路を探し出すノウハウを駆使 輸送ルートを日本海ルートから太平洋ルートに切り替え、事なきを得た</p>	

出所: 日経コンピュータ 2005年2月7日、新聞各紙より作成

新潟県中越地震では、数百億の損害を出してしまったような企業があるような一方で、図表 14 のように比較的スムーズな復旧立ち上げに成功した企業もあり、かなり明暗を分けたと言われている。日本では、同時多発テロ以降に BCP に対する意識が高まってきたが、それと同時に多くの企業が策定に動きだしたわけではなく、新潟県中越地震の経験から徐々に策定する企業が出てきたのが実情である。

では、BCP の今後の展開はどのようになっていくだろうか。まず作成理由の変化という点では、災害・テロの教訓から作成していたというものから、取引先や株主などの要請によって作成するというものへ変化してきており、今後は IR や CSR などの戦略的な活用のために作成するという方向へ向かっていくものと考えられる。例えば昨今ではゼネコンなどでも、BCP を保有しているなどということをして PR している。もちろんゼネコンは、災害が発生すれば自社物件の復旧を行うわけで、こういった対策は従来から行っているが、それらの良い取組を BCP と絡めて外部へ PR すれば自社のアピールにも繋がるとして、開示をし始めているようである。

そして、BCP 対応をする業種の広がりについても、当初はインフラ・金融関係など、社会的な使命の強い業界から始まってきていたが、小売り・流通関係へ変化し、昨今は海外との取引がある製造業へと拡大しており、今後はさらに幅広い業種へ広がっていくものと思われる。

(3) 企業の防災取組状況の紹介

企業の関心として今後防災投資を増やすかどうかについてのアンケート結果が図表 15 である。これによると、「増加する」という企業が 2 割程度、また中長期的に「増加する」と答えた企業はより高い割合となっている。この様に昨今 BCP が注目されている事や、自然災害が頻発しているという事を受けて、企業の防災に対する意識は高くなってきている。