

## ◇◇ 日本経済再生への期待 ◇◇

NRI「生活者1万人アンケート調査」（2012年7～8月実施）によれば、生活者の40%が2013年の経済は悪くなると考えており、家計の収入についても全体の42%が悪くなると回答している。1997年から継続して実施している本調査において、いずれの数字も過去最悪となった。老後の暮らしについては39%が非常に心配、45%が多少心配と回答しており、この数字も過去最悪である。この結果から、日本全体で将来に対する悲観論が漂っていることがうかがえる。

このような大逆風の中で安倍政権が発足した。大勝にも関わらず高揚感がないのは、この政権には、社会保障、エネルギー・原発、震災復興、外交など、多くの困難が立ちまわっているからだろう。各論の検討はもちろん重要であるが、これらの課題を含む国民生活のすべての基盤は経済の再生にかかっていると筆者は考える。隆々たる経済の再生がなければ日本の前途もない。

2012年度の日本の実質GDP（前期比年率）は、4～6月、7～9月がいずれもマイナス成長となっており、10～12月もマイナスとなった可能性が高い。生活者もそうであるが、企業経営者がみる景況感もすこぶる悪い。日本経済は完全に萎縮しきっている。また、日本経済の再生は月並みの政策では実現できない。

安倍政権の選挙公約では速やかに緊急経済対策を断行、10兆円規模の補正予算を検討することが掲げられている。財源としての赤字国債の発行は避けられず、金融市場への悪影響も懸念されるが、現在の景況感はある意味では非常時である。

日銀による資産の買い取りについては、今後1年間で最大50兆円（GDPの10%相当）を目指すなど、金融緩和もさらに踏み込む構えを見せている。化石燃料輸入増による貿易収支の赤字化等、円の需給関係も相まって円安が進展すると予想される。日銀との政策協定には、日銀の独立性について論議を呼ぶ可能性がある。需要サイドに問題がある中での金融緩和については、その効果を疑問視する見方がある。しかし、これらも適正な円高是正に結びつかなければよしとすべきではないか。

安倍政権では、休眠状態であった経済財政諮問会議を復活させ、経済再生相の直下に日本経済再生本部が設置される。目先の景気対策や円安誘導にとどまらず、中長期的な日本経済の成長戦略の本格的な議論が始まることを期待したい。言うまでもなく経済の担い手は企業である。民の活力を最大限に引き出して持続的な発展を可能とする政策が必要である。成長力のあるアジア市場を取り込み、同時に国内では新たな産業を生み出す方針を明確に打ち出してもらいたい。前者であれば環太平洋経済連携協定、後者であれば規制緩和が推進力になる。このような骨太の議論を期待したい。

2013年の中国経済はインフラ投資の活発化により復調する。米国経済も「財政の崖」という問題を抱えているが、住宅投資が復活し、加えて家計債務も適正水準に戻りつつあるため、個人消費が回復し、年央以降は成長が加速してくる。2013年の日本経済を取り巻く外需の環境は悪くはない。年前半は緊急経済対策で何とか下支えし、年後半は外需主導で成長を取り戻す1年になってほしい。

平成 25 年 1 月      コンサルティング事業本部   本部長      此本 臣吾

## ホテル事業者が主導する新たなMICE振興財源捻出の仕組み —アメリカにおける Tourism Business Improvement District について—

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部

副主任コンサルタント 松岡 未季

### 1. アメリカにおけるMICEの概観

近年、経済波及効果が大きくビジネス機会の創出や都市のブランド力向上につながるとして、世界的に“MICE”が着目されている。MICEとは、Meeting（企業等の会議）、Incentive Travel（企業による報奨旅行）、Convention（国際会議）、Exhibition（展示会・見本市）の総称<sup>\*1</sup>である。

MICE先進国のアメリカでは、MICE産業の売上は2,634億ドル、付加価値額は1,061億ドルにのぼり、同国の自動車産業の付加価値額780億ドルを大幅に上回っている<sup>\*2</sup>。また、MICE産業は裾野産業が広く雇用創出への貢献が大きいことから、主力産業として戦略的に注力している都市も複数ある。

一方、日本は主要MICE開催国としてアジアトップの地位を占めてきた。しかし、近年は世界各国でMICE産業が有望産業として着目され、シンガポールや韓国は言うに及ばず、タイやマレーシアなどのMICE新興国も国を挙げて積極的にMICE産業に取り組みはじめたことから、世界から見た日本の地位低下が危ぶまれている。もちろん、日本においても観光庁が2007年6月に「観光立国推進基本計画」を閣議決定し、基本的な目標の一つとして、「我が国における国際会議の開催件数を

平成23年（2011年）までに5割以上増やすことを目標とし、アジアにおける最大の開催国を目指す」とし、さまざまな施策を講じてきたところである。しかしながら、各都市にMICEを誘致する牽引役である都市のコンベンションビューローの人手不足・財源不足を指摘する声は根強い。国および地方自治体の財政制約が厳しい中で、今後、都市レベルでMICE産業を振興するためには、都市が利用できる独自財源が不可欠であり、財源捻出手段の確保が、この先、避けて通ることのできないステップとなる。

そこで本稿では、MICE先進国として非常に大きな市場を有しているアメリカにおいて、広く導入されている都市レベルのMICE財源捻出のための取り組みを紹介し、日本に向けた示唆を考察する。

### 2. アメリカにおける観光税導入の背景

#### 1) 背景

アメリカの多くの都市では9~16%<sup>\*3</sup>程度の宿泊税が導入されている。宿泊税の導入当初、その目的は観光産業振興にあり、都市のコンベンションビューローの財源として使われていたが、自治体の財源が逼迫する中で次

\*1 MICEは、ビジネスミーティングやビジネスツーリズムとも呼ばれる。また、MICEの“E”はEvent（イベント）を表すこともある。

\*2 Convention Industry Council「The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy」（2011年2月）<http://www.conventionindustry.org/researchinfo/EconomicSignificanceStudy.aspx>

\*3 Forbes社ホームページ（2012年12月18日時点）  
<http://www.forbes.com/sites/janetnovack/2012/10/01/travelers-alert-the-10-u-s-cities-that-tax-tourists-the-most/>

第に一般財源として使われるようになった。そこで観光産業振興の財源を確保するため、ホテル事業者を中心に観光税と呼ばれる新たな課税制度が導入されるようになった。観光税の呼称や税率は自治体により異なるが、ビジネス改善地区（BID：Business Improvement District）\*4をモデルにつくられた課税スキームは、観光産業改善地区（TBID：Tourism Business Improvement District）と呼ばれている。

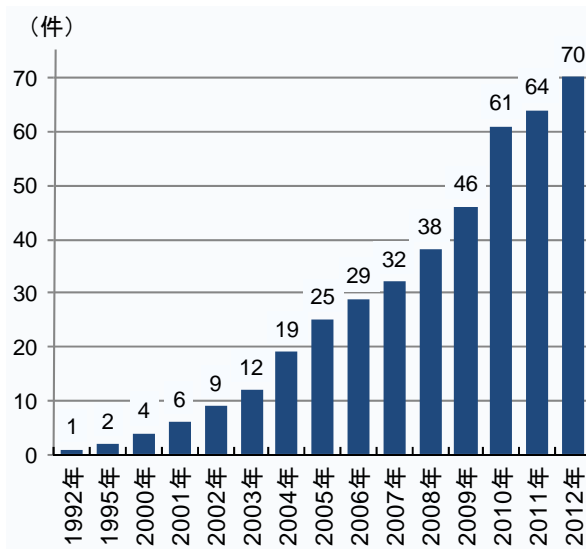
図表1 アメリカにおけるホテル税の整理

概要	自治体が宿泊料に課税し、ホテル事業者から徴収	
分類	宿泊税	観光税
呼称	Transient Occupancy Tax、Hotel Room Occupancy Tax、Hotel Room Tax など	Resort Tax、Tourism Business Improvement Tax、Tourist Development Tax など
税率	税率は9～16%程度	税率は2～6%程度で、宿泊税よりは小さいことが多い
目的・用途	当初は観光振興目的だったが、一般財源化されている自治体が多い	宿泊税の後に導入されたケースが多く、観光振興の目的税として用途が限定されている場合が多い

注) 税の呼称や用途・課税額は自治体によって異なるため、分類にあてはまらないケースもある。

TBID 導入のための法律が整備されているのは、カリフォルニア州、モンタナ州、ワシントン州の3州である(2012年12月現在)。なかでもカリフォルニア州はアメリカ国内で最も早くこの仕組みが導入されたこともあり、特に普及が進んでいる。また、アメリカでTBID 導入済みの都市数は70件にのぼる(2012年10月現在)。

図表2 TBID 導入都市数の推移



注) 値はTBIDのみを含み、呼称が異なる観光税の導入地域を含まない

出所) Tourism Improvement District.com ホームページ(2012年12月18日時点)

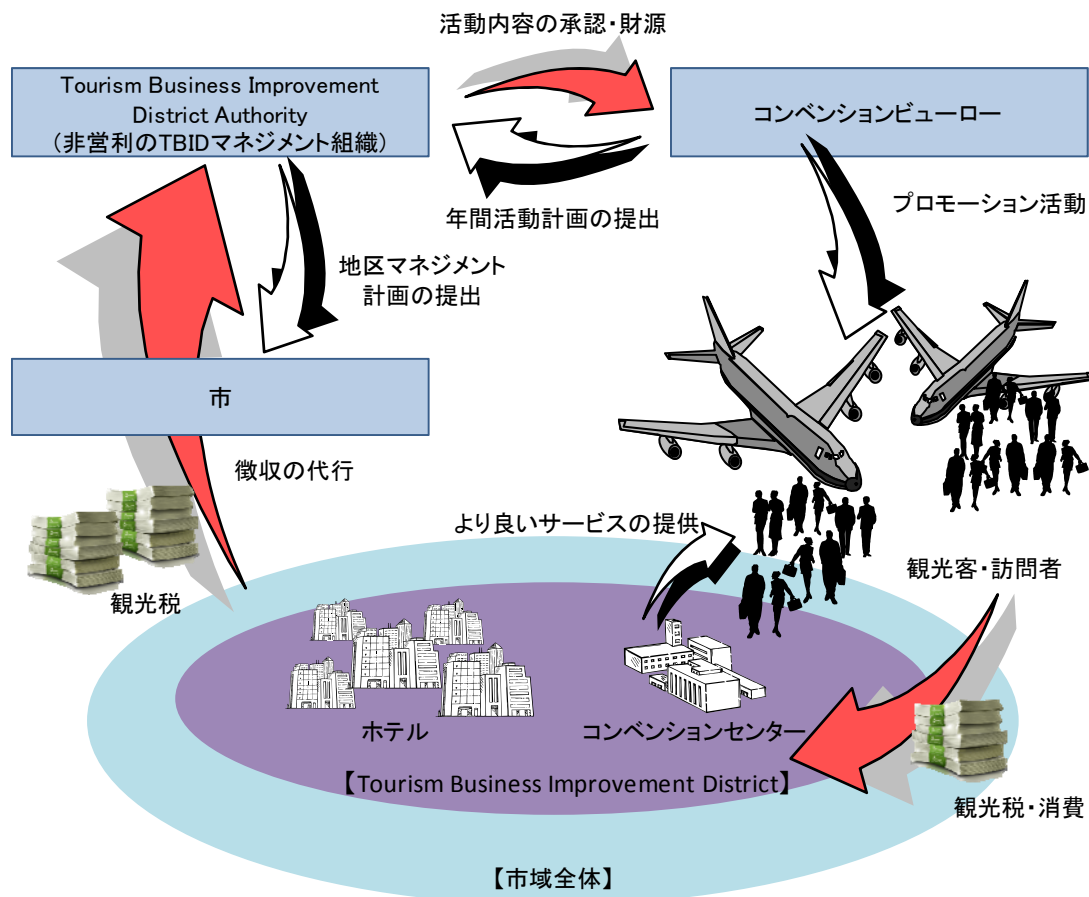
<http://www.tourismimprovementdistrict.com/district-directory.php>

## 2) TBIDの基本的スキームと用途

TBIDは、ホテルの宿泊者数を増やすことを最終目的とし、そのために必要な観光客やMICEを呼び込むプロモーション活動資金を捻出するスキームである。まず、対象地区を設定し、その地区内に立地するホテルの宿泊売上額に課税して、徴収された財源はその地区のプロモーション活動の資金として活用される。宿泊者から課税分を徴収するかはホテル事業者の判断に委ねているが、ほとんどのケースで課税をしている。そのため、TBIDは地域の財源を用いることなく地域外から財源を得て、地域に還元するスキームといえる。また、徴収は市が代行するものの、市の財源からは独立している。財源の用途は、対象地区のホテル事業者や都市のコンベンションビューロー、観光関連企業等の利害関係者で構成される非営利組織が意思決定している。

\*4 特定地区で民間企業等が負担金を出資し、景観整備や簡便なインフラ整備等のタウンマネジメントを実施する仕組みをいう。

図表3 T B I Dの基本スキームの概念図



出所) MICE 市場動向等の調査 (2011 年度) 観光庁より NRI 作成

多くの都市では徴収された財源をコンベンションビューローに充当してプロモーション活動に活用したり、コンベンションセンターの拡充費用や修復費用に充当したりしている。

本スキームのメリットは観光プロモーションのための自主財源を安定的に確保できる点であり、具体的には図表4に示すとおりである。

図表4 都市からみたTBID導入のメリット

課題	TBID導入のメリット	
<ul style="list-style-type: none"> <li>多くのコンベンションビューローは、自治体からの財政補填を受けているケースが多い</li> <li>しかし、自治体財政が逼迫し一般財源支出が増大すると、観光産業振興予算が削られ別の予算に回されることも多く、長期的な施策を実施しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体情勢にかかわらず、コンベンションビューローとして毎年一定の予算を得られることがわかっているため、長期計画の立案・実施することが容易となる</li> <li>自治体が税として徴収することで、ホテル業界はコストをかけずに、強制力をもって徴収できる</li> </ul>	安定性
<ul style="list-style-type: none"> <li>従来、自治体から財政補填を受けるコンベンションビューローは、自治体全体の裨益につながる活動が求められている</li> <li>そのため、特定地区に限って集中投資することは難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBIDは特定地区の事業者に限って課税する受益者負担のスキームであるため、税収はすべてその地区に使うことができる</li> </ul>	特化性・自主性

### 3. サンディエゴにおける事例の紹介

#### 1) 観光業およびMICEの位置づけ

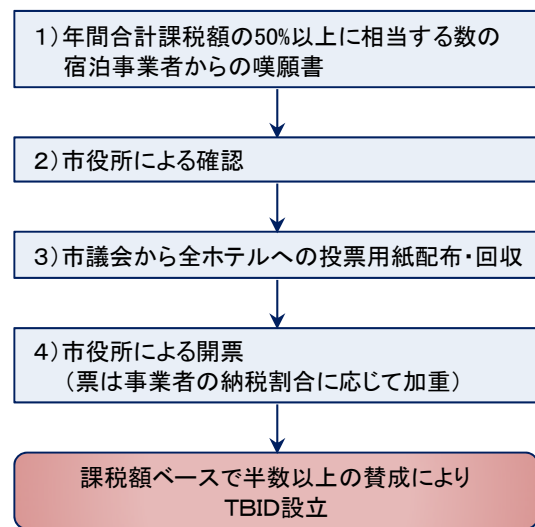
サンディエゴ市は人口約130万人で、カリフォルニア州の最南端に位置する、ロサンゼルス市に次ぐ州内第2位の都市である。温暖な気候と豊かな自然から、観光業が盛んである。また、MICEにも注力しており、サンディエゴ・コンベンションセンター（SDCC：San Diego Convention Center）は全米でも有数の規模を誇っている。1989年の開業以来、サンディエゴ広域都市圏に対し累計で209億ドルの経済効果を上げているほか、地域全体で1万2,500人の雇用を創出している。2012年度にはSDCCにおいて98件のイベント（うちコンベンション65件）が開催され、地域に対し年間で約16億ドルの経済効果が発生している。さらに、同市への訪問者の約46%が市内に宿泊すると試算されており\*5、これらのイベントから得られる税収総額は約2,210万ドルで、市の税収のおよそ20%を占めると考えられる\*6。このように、SDCCで開催されるMICE関連イベントの経済効果は大きく、地域経済への影響は大きい。

#### 2) Tourism Marketing District (TMD) 導入の背景

サンディエゴ市では1965年よりToransient Occupancy Tax (TOT：宿泊税)が導入され、税収の使途は観光産業振興に限られていた。しかし、市の財政難から一般財源として観光以外の目的に使われるようになり、効果的かつ競争力のある観光地マーケティングを行うための公的財源が減少した。こうした状況を受け、ホテル事業者は作業部会を設け、5年以上かけてTOTに代わる資金源

を検討し、TBID設立のために、課税対象となり得る事業者や利害関係者と数十回にわたって会合を重ねた。それらの議論を踏まえ、まずホテル事業者内でTBID設立の是非について投票を実施したところ賛成者多数となったために、作業部会は市に対し設立を働きかけた。そこで市もカリフォルニアの州法に則ってTBIDを設立することとし、図表5に示す手続きに従った。

図表5 サンディエゴにおけるTMD設立手続きの流れ



出所) Tourism Marketing District より NRI 作成

2007年5月8日、以上の経緯でサンディエゴ市議会はTBIDの名称を「Tourism Marketing District (TMD：観光マーケティング地区)」として定め、設立を認める手続き条例を可決し、2008年1月1日より運用が開始された。

#### 3) スキームの詳細

##### ① 課税対象

課税額は宿泊料の2%であり、課税対象は設定されたTMD内に立地する70室以上

\*5 SDCC ホームページ。2011年10月14日現在での予測に基づく。(2012年12月25日時点)  
<http://www.visitsandiego.com/resources/2012forecast.pdf>

\*6 サンディエゴ市ホームページ (2012年12月25日時点)  
<http://www.sandiego.gov/fm/proposed/pdf/2013/vol1/v1generalfundrevenues.pdf>

の客室を有するホテル事業者\*7である。支払い義務はホテル事業者のみが負っているが、宿泊者が支払う宿泊料に課税できる。

## ② 税収の使途

TMD から得られた税収による財源は、一般観光客やMICEを誘致するマーケティング・プログラムに充当される。具体的には、財源の50%はサンディエゴ・コンベンションビューロー（ConVis：San Diego Convention & Visitors Bureau）に充当され、長期マーケティング計画の策定と実施に使われている。具体的には、ベストプラクティス調査による展示会開催におけるマーケティングプランナー\*8のニーズ把握、ホテル事業者との協働によるファミトリップ\*9「Site Experience Program（サイト経験プログラム）」の実施が挙げられる。

残りの50%は市内の観光イベントなど、宿泊者の呼び込みにつながる観光関連団体の活動資金に充当される。

## ③ TMDの管理と監督

TMD は、市の承認を受けた5年間の地区マネジメント計画を定め、これに従って運用することになっている。5年が経過した時点で、ホテル事業者は市の条例\*10に基づき、10年間の延長を市に申し出ることができる。

TMD の具体的な運用は、課税されるホテル事業者を中心に構成される非営利団体であるサンディエゴ観光マーケティング地区会社（SDTMD：San Diego Tourism

Marketing District Corporation）が担っている。ただし、資金の支出が地区マネジメント計画に沿っているかどうかの管理は市が行っている。また、理事会メンバーには市の職員も含まれている。

## 4) TMD導入の評価

2011年度にTMDから得られた財源は約2,800万ドルであり、2012年度は2,600万ドル程度と見込まれている。また、TMDから財源の充当を受けるConVisは、年間の活動計画をSDTMDに提出し、承認を受けることになっている。

さらに2009年度には、SDTMDはTMDによる投資対効果（ROI：Returns on Investment）を算出し、TMD財源を用いた22プログラムの効果を計測した。その結果、利益は投資の0倍から132倍まで幅広い値になることがわかった。そこで2010年度より、TMD財源を用いる活動の投資対効果は繁忙期には5倍以上、閑散期には3倍以上を満たすことが求められている。加えて、TMD資金の申請者は、資金を支出する活動の見込みとして、投資対効果を提示することが義務づけられている。投資対効果の算出にあたっては、ホテルの宿泊に伴う利益および地区内の他事業者や市の税収を収益としている。この際、TMD導入の意図がホテルの宿泊数増加にあったことから、ホテル事業者から得られる収益を直接効果、ホテル事業者以外から得られる収益を間接効果と定義づけている。以上に基づき、2011年度におけるConVisの投資対効果は24倍と試算されている。

\*7 短期滞在者向けに居住または宿泊目的として構造物を公に提供しているすべてのホテルを指す。

\*8 手配業務にとどまらず、企画・準備・実施・運営をしてMICE運営をマネジメントする専門家を指す。

\*9 Familialization Trip。案件獲得を目的とし、旅行事業者を対象として現地視察を開催し、都市や施設の魅力をアピールする活動をいう。

\*10 「Tourism Marketing District Procedural Ordinance SDMC Section 61.2501

図表6 2011年度ConVisにおけるTMD財源の投資対効果

投資 (Investment)	ConVisに充当されたTMD財源	1,730万ドル	1倍
効果 (Return)	ConVisから得られた収益	ホテル宿泊数:292万泊	24倍
		×平均宿泊単価(ADR):140.68ドル	
		=総宿泊利益:4億1,100万ドル	

出所) San Diego Tourism Marketing District Corporation 「Annual Report2011」より NRI 作成

また、TMD財源を用いたMICE産業に有益な成果としては、ミーティングプランナー協会との関係の構築が挙げられる。ConVisは、2011年1月に開催されたアメリカ国内のミーティングプランナー3,000人以上が加盟しているPCMA(Professional Convention Management Association)のコンファレンスでランチミーティングを主宰し、出席者にサンディエゴ市をアピールした。一連の活動の結果、2012年にはPCMAコンファレンスの開催地として3,000人以上のミーティングプランナーを受け入れ、地域経済に貢献した。こうした活動が、サンディエゴ市のMICE産業振興につながっていると考えられる。

#### 4. 日本に向けた示唆

##### 1) 業界団体がMICE活性化に果たす役割とその期待

前章でサンディエゴ市の例について概観したとおり、アメリカの多くの都市でTBIDが導入され、MICE産業の活性化に寄与している。このスキームが成立している背景には、最大の利益享受者であるホテル事業者がTBID導入のメリットを理解し、率先してスキーム運営に貢献していることが挙げられる。アメリカでは、MICE活性化によって最も利益を受けるのはホテル事業者であるという認識で一致しており、そのためにMICEによる効果の指標として市内の宿泊数が計測され、関係者間で共有されることが一般的になって

いる。

プロモーション活動についても、個々のホテル事業者ができることは限られていることから、コンベンションビューローがその役割を一括して担うことが効果的であると考えられている。もちろん、都市内でのホテル間の競争は存在するが、コンベンションビューローによる都市プロモーションによって、都市の訪問者数そのものを増加させることの方が重視されている。さらに、アメリカのホテルでは、需給状況に応じて柔軟に宿泊料を指定する価格変動制を採用していることも、TBID導入の素地となっている。すなわち、ある都市でMICEが開催されるとMICE施設近辺のホテル需要が高まるため、その地区の宿泊料を値上げすることができ、周辺のホテルもこれに便乗することができる。このように、MICE開催時には、地区内に立地するすべてのホテル事業者が便益を受けられる仕組みになっている。

##### 2) 日本への導入に向けた課題

日本では、多くの自治体で宿泊税が導入されていない。2002年10月より導入している東京都では、1泊あたり1万円以上1万5千円未満は100円、1万5千円以上は200円を課税しており、アメリカと比較して非常に少額となっている。さらに、BIDのように地域企業が資金を拠出し合って地域をマネジメントする仕組みの導入実績もない。そのため、地区を設定し課税(負担金)を徴収するスキームは日本のMICE関連事業者には馴染みに

くいことが想定される。導入を検討するためには、関係者との十分な協議が不可欠である。

加えて、検討のプロセスで、スキーム導入の効果を事前に試算する必要があると考えら

れるため、試算に用いるパラメーターの設定と手法の構築が必要となる。そのほかにも、課税制度との調整など、導入に先立って検討すべき事項がある（図表7）。

図表7 日本でTBIDを導入する際に検討すべき事項

課題	検討すべき事項
1) 受益者の範囲とTBID地区の範囲の設定	TBID地区の範囲設定をするには、受益者の範囲を明確に特定する必要がある。例えば、東京都内でMICEイベントが開催された場合、都内には複数の核となる都心があり、どのエリアのホテルに宿泊するかは予測できない。そのため、都内全体に広域的にかけべきか、「丸の内」や「新宿」といった限定した範囲で狭域的にかけべきか、導入前に具体的に検討する必要がある。
2) 効果測定の問題	アメリカではデータ収集の体制および手法が構築されており、施策の効果を測定・評価して、関係主体間で効果を共有する仕組みができています。しかし、日本ではデータ収集の仕組みの構築から始める必要がある。
3) 課税制度との適合性の問題	仮にアメリカと同様に税の形式で導入する場合、自治体が徴収を代行し、それを自治体以外の組織の財源とすることについて、日本の法律との適合性を確認する必要がある。

日本での本格導入検討に先立ち、モデル地区を設定してケーススタディを実施する中で、さらに検討すべき課題が明らかになると考えられる。その際、ケーススタディ対象としてふさわしいのは、「コンベンション施設を中心とした一定の範囲にホテル等を集積していること」、「地域としての意思決定をスムーズに行える組織が存在していること」といった条件を満たす地域である。例えば、東京都の丸の内エリア、日本橋エリアなどは、2012年IMF・世界銀行年次総会において地域を挙げて受け入れ態勢を整備しており、TBID導入検討を開始するための条件は整いつつあると考えられる。

これまで述べてきたように、アメリカにおけるTBIDのスキームの紹介と、日本で導入する際の課題を概観した。今後、日本の都市の国際MICE競争力をより強化するためには、長期的な戦略の立案や、他国先進都市に比肩するような施策の実行が必要になる。そのため、自治体の財政がますます逼迫することが予想される中で、一般財源事情に左右されない独立した財源を確保することが重要であり、TBIDはその一方策として有望であると考えられる。

筆者

松岡 未季（まつおか みき）  
 株式会社 野村総合研究所  
 社会システムコンサルティング部  
 副主任コンサルタント  
 専門は、都市政策、人口減少問題 など  
 E-mail: m-matsuoka@nri.co.jp



## 平時の業務改革を通じた事業継続能力の向上

### — 今後、想定される大規模災害を前提としたインセンティブづくりの重要性 —

(株)野村総合研究所 社会システムコンサルティング部 上級コンサルタント 浅野 憲周  
経営革新コンサルティング部 上級コンサルタント 山口 隆夫

#### 1. 次の大規模災害で想定される事態

東日本大震災は、高度にネットワーク化された現代社会が初めて経験した大規模災害で、被害規模は想定をはるかに上回り、震災と直接関係のない地域へも深刻な影響をもたらした。

この震災は、戦後最大の未曾有の事態といわれているが、決してこれで終わりではない。政府は、今後 30 年以内に東海地震が発生する確率を 88% と公表している。東海地震、東南海地震、南海地震が同時に発生する 3 連動型巨大地震は、これまでも 100~150 年周期で繰り返し発生していることから、近い将来、確実に発生するものと考えられる。

この連動型巨大地震により、日本の生産活動を支える枢要地域が被災する。自らの地域が被災を免れても、サプライチェーンや基幹インフラの寸断によって、広域で事業が継続できなくなる恐れがある。

#### 2. BCP（事業継続計画）の問題点と新たなパラダイム

##### 1) BCPの問題点

###### ①根本的なBCPに関する問い

このような想定事態を受けて、企業は Business continuity planning (BCP: 事業継続計画) の見直しを進めているが、筆者らは各企業に共通する根本的な問いがあると考えている。それは企業が BCP を策定する際に、BCP 自体をどのように捉えて

いるのか、その基本的な考え方への問いである。

従来、企業や人の通常の行動・習慣、インセンティブ、制約要件はともかくとして、「災害時の事業継続のためには BCP を策定し、訓練などを通じて経営陣・従業員にそれを徹底させる」ということを前提に企業は BCP を策定してきた。しかしながら、詳細なマニュアルや実行計画を策定したとしても、企業はそのとおりに行動できない。また、いくら未曾有の大規模災害への対策を講じるとはいえ、その対策を人的、物的、資金的、地理的条件などの制約要件なしに策定したのでは、BCP は非現実になってしまう。

本来、BCP の実効性には時間の経過とともに劣化する性質がある。従来のパラダイムのもとで BCP を策定しマネジメントをしていたのでは、こうした劣化は避けられない。そうならないよう、BCP を維持していくためのマネジメントが欠かせない。では、どのようにすれば BCP の実効性を高め続けることができるのだろうか。

##### ②BCPとは何か

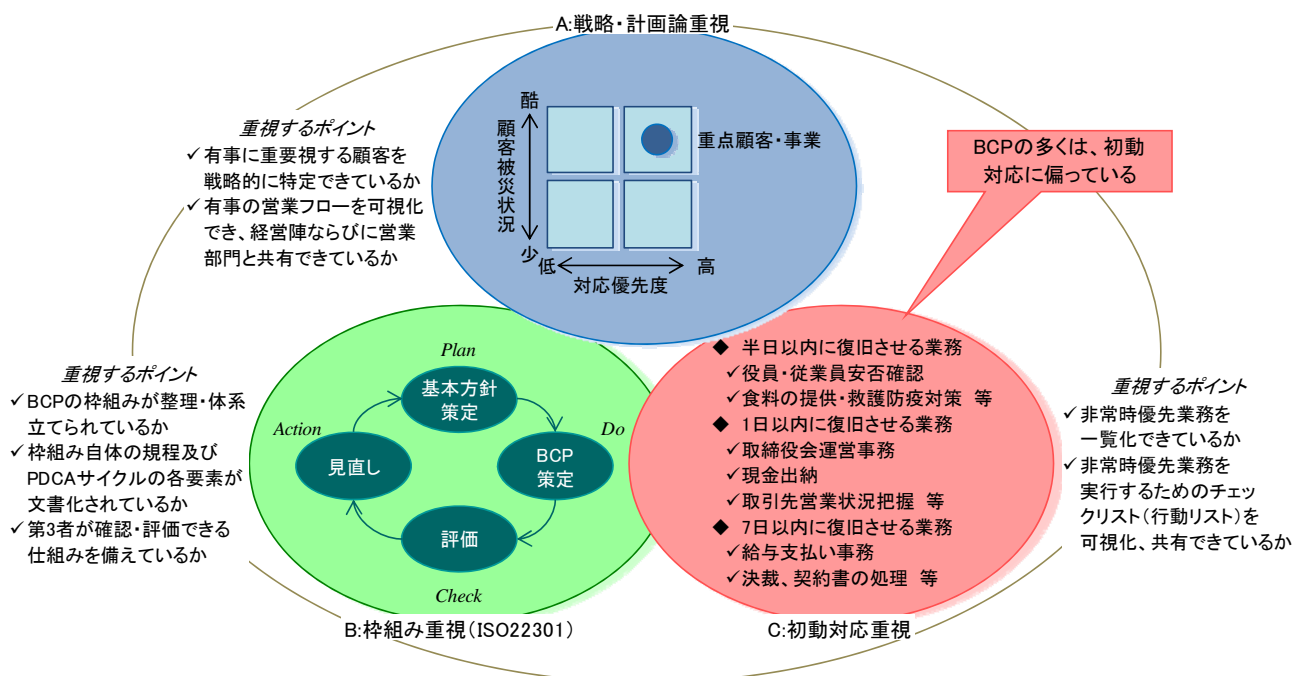
BCP とは何か。このシンプルな問いに、一般的な回答ではなく、「独自」の答えを用意できる企業は少ないと筆者らは考える。

図表 1 は各社の BCP の定義の範囲を示している。最も多くの企業に見られるのは、「C: 初動対応重視」である。これは、大規模災害が発生した後、経営陣・従業員はどのような行動を取ればよいのかを時系列

で示し、短期間での現状復旧に焦点を合わせた行動を指す。一方、最も少ないのは、「A：戦略・計画論重視」と定義している企業である。内閣府は BCP を「事業継続

を追求する計画」としており、それに従えば、BCP とは初動対応はもちろん、事業継続を追求する計画も含まれ、図表 1 のいずれの要素も必要といえる。

図表 1 BCP の定義の範囲



### ③組織の事業継続能力を高める戦略としてのBCP

しかし、初動対応を定めても、また事業継続のための戦略・計画を型どおりに定めただけでも事業の継続計画は機能しない。そこで本稿では、BCPを「組織の事業継続能力を高めるための戦略」と定義し、BCPの実効性が劣化することを前提に、事業継続能力を高める施策について述べたい。そして、それらの施策をマネジメントすること、すなわち、「組織の事業継続能力を高める戦略・計画を実行するためのマネジメント」を「Business Continuity Management (BCM: 事業継続管理)」と定義する。

これまではPDCA(基本方針策定・BCP策定・評価・見直し)サイクルのなかでBCPを見直し、改善していくことがBCMであ

ると捉えられてきた。しかし、本稿のBCMは、組織の事業継続能力を高めるために「平時」における事業をどのようにマネジメントするかに焦点を絞る。したがって、その取り組みは各社で異なり、戦略・計画の違いによって事業継続能力に大きく差が生じる新たなパラダイムである。

### 2) 事業継続能力とは何か

本稿での組織の事業継続能力とは、これまでいわれてきたような、事業復旧のための能力要件を単に揃えることではない。事業継続能力を高めるには、企業や人の行動・習慣、および経済活動を営む企業としての考え方を深く理解し、そのうえで戦略・計画を策定しなければならない。

野村総合研究所(NRI)は、組織を動かすことの道理にかなったBCPでなければ、事

業継続は成し遂げられないと考えている。しかしながら、従来のパラダイムを前提にしたBCPでは、組織をマネジメントするうえでの問題点を抱えている。

### 3) 従来のBCPのジレンマ

#### ①不合理行動問題

初動対応のマニュアルをいくら精緻に定めたところで、従業員が実際にそのとおりに行動できるわけではない。これを「不合理行動」という。「行動の指示を詳細にマニュアルに定めておけば、人はそのとおりに行動する」ことを「合理的行動」とすると、経営陣や従業員が災害時取るであろう、無意識やそれまでの学習経験に基づく行動は不合理行動に近いといえる。

災害時の社員の行動をマニュアルで定義することの限界を深く認識し始めている企業が複数ある。これらの企業は、必要最低限の初動対応以外の行動の規程やマニュアル類の整備に多くの労力をかけることを合理的とは考えていない。

#### ②パターナリズム問題

「パターナリズム問題」とは、所管部署が初動対応からBCPなどを綿密につくり、統制を利かせることにより生じる問題である。従業員には何もさせないという前提で、従業員一人ひとりには受け身の状態にさせられる。これをガバナンスの問題に置き換えると、極度に中央集権的なBCPを策定している現状といえる。

なかでも問題なのは、事業再開や人命確保にあたる工場や顧客接点のある従業員の引き込みが少ないことである。本質的には、工場のラインや顧客接点のある従業員が初動対応や事業継続の方法を熟知していることが重要である。

#### ③「心の会計」問題

「心の会計」とは、「心（頭）のなかで実行する大雑把な計算」と定義でき、この問題はBCP策定とも関連づけて説明できる。すなわち、いつ起きるとも知れない大規模災害への備えに人的資源を投入したり、設備や情報システムのバックアップや防災対策に投資したりすることのインセンティブを精緻に計算できない（しない）という問題である。生産設備や情報システムは、一度損壊すると再開までに多額の費用がかかる。しかし、大規模災害に備え、これらを二重に保有することやデータセンターを移転することによる費用も高額になる。

この問題解決にはシミュレーションしか方法はない。生産設備や情報システムの二重化やデータセンターの移転は、精緻に見積もれば金額の算定は可能である。ところが、被害想定や具体的な移転先を決めなまま費用を概算すると、「高く」て「手間がかかる」という印象論ばかりの議論が多くなる。その理由は、多くを前提としたシミュレーションをいくら精緻にしたところで意味がないと考える企業経営者に、心の会計問題が発生してしまうからである。

### 4) 事業継続能力を高めるための処方箋

BCP策定に見られるこのような矛盾点（ジレンマ）にどのように対処していくべきだろうか。

#### ①行動指針を研ぎ澄ます

災害時に経営陣や従業員が合理的行動を取れないことは前述のとおりである。そのとき、従業員は無意識かつ他人の行動に追従した行動を取る傾向があるとすれば、マニュアルどおりの行動は期待できない。これには大きく二つの面から対処していく。一つは初動対応とBCPを明確に分けるこ

とで、二つ目は初動対応には多くを盛り込まず、行動指針に基づくよう各従業員に端的に伝えることである。具体的な行動を従業員に教育するのは事実上難しい。どう行動するかではなく、どのような「考え方」に基づいて行動するのか。事故や復旧対応に経験を積んできた企業ほど、こうした考え方に立ち戻る傾向がある。

## ②ガバナンス体系を変える

人は不合理行動を取る。そのことを前提にしたうえで、実効性の高い初動対応や BCP をいかに策定すればよいのであろうか。従来型 BCP 策定の前提であったパターンリズムの場合、合理的な行動を取る人を想定しすぎ、実態に合わない初動対応や BCP を策定しがちである。そこでパターンリズムを改め、BCP はあくまで「業務を日々行っている従業員自らが策定するものであり、ガバナンス体系はその指針にとどめるべき」という考え方が受け入れられつつある。

初動対応や BCP が全社の規程のなかで特別な存在として策定され、各種規程との関係や、生産現場、営業所、部署単位で作成されているマニュアルなどとの整合が図られていないケースも散見する。誤っても、「文書を作成することが BCP である」などと、手段と目的とを取り違えてはならない。ましてや「全社統一の BCP」と称して特定の部署が形式的な BCP を策定しては意味がない。そうならないためにも、誰が誰の責任で初動対応や BCP を策定し、実効性を劣化させないためにどのようにメンテナンスをしていくのかを明確にする。現場に近い部署では、ルールが決められていない規程類のメンテナンスはなおざりにされる。「うちの BCP はどこにあるのか」という基本的なことさえ周知されていない現

状を、根本から解決することはできない。

## ③業務・構造改革の取り組みとして捉え直す

本稿では、BCP を「組織の事業継続能力を高めていくための戦略」とであると定義した。事業継続のために防災・減災対策を検討していくことは、事業収益向上にかけろべき人材の時間をそこに費やし、また、企業を守るための投資であることから、企業競争力の低下を招くことが懸念される。この懸念の原因はどこにあるのか。それは、BCP に取り組むインセンティブが少なすぎるといふ心の会計問題に対処できていないからであろう。

次に、具体的なインセンティブとは何かを考える。事業継続能力を高めるために、「Win（事業の継続性）」と、もう一つの「Win（改革によるメリット）」を通じた「非ゼロ和的な取り組み」と説明できる。つまり、BCP 策定というプロセスを通じて業務・構造改革を進め、コスト削減や付加価値拡大を同時に満足させるような、一つのインセンティブで二つの機会をもたらすことである。当然ながら、人命保護を差し置いてまでコスト削減をしようとするものではない。人命保護を大前提にさまざまな制約要件があるなか、企業の事業継続能力の向上をいかに定めていくのか。そこに向けた議論こそが必要であると強調したい。

## 3. 業務・構造改革の接点と事業継続能力の向上

### 1) 業務・構造改革の接点の探索

インセンティブの機会をどのように探索するのか。

- ・全社的視点
- ・経営管理機能面の視点

- ・営業機能面の視点
- ・商品開発・製造・物流機能面の視点

の四つの視点から BCP 検討のプロセスと業務・構造改革の接点を見つけ出す。それぞれの視点からどのような切り口の業務改善・構造改革が可能なのか。すでに報告のある改革事例および改革の可能性のある領域について考察する。

## 2) 業務・構造改革接点の改革事例

### ①全社視点:拠点配置 —“災害対策本部への参集性評価”対“コスト削減”を前提にしたオフィス移転—

本社機能の一部や支店、シェアード（間接業務の集約）機能が導入されている事業所は、現在の場所にあることが絶対条件であるのか。災害時の災害対策本部の適切な場所を検討するプロセスでは、支店やシェアード機能を担っている事業所の移転は、コスト削減余地を含んだ一つの検討ポイントになり得る。

大規模災害発生時、多くの企業は社長を本部長とする災害対策本部を設置する。しかしながら、同本部の従業員は本当にそこに参集できるのか。本社ビルに災害対策本部を設ける企業は多いが、そこが全従業員にとって遠い場所であるケースも少なくない。

東日本大震災直後は本社機能の分散論が議論された。しかし現実的には、経営によるほど余裕のある企業でないかぎり本社機能を過分に保有するのは難しい。

とはいえ、経営陣の1割にも満たない参集率を前提とする災害対策本部をかたくなに本社に設ける意義は薄い。コスト削減を切り口に、最適な災害対策本部を支店やシェアード機能の事業所に分化・移転させることも一考である。

### ②経営管理機能面の視点:情報システム —“バックアップ検討”対“オペレーションの改善”—

BCP を検討するには、通常、情報システムのバックアップや二重化に関連する投資が議論されがちである。しかしながら、それでは企業の競争力が低下するため、情報システム関連投資のオプション（選択肢）と、目指す事業継続（サービスレベル）のトレードオフを検討する。すなわち、現状の情報システムを分析・評価することで、投資の抑制と BCP の両立を図る策を検討するのである。

例えば、顧客接点のあるサービス業の場合、システム端末の一部を手作業にして顧客情報処理や業務処理を行うと、サービスレベルが通常時に比べてどの程度低下するのかを検討する。企業のビジョンと被災シミュレーションに鑑みれば、そのレベルが許容可能かどうかを判断できる。また、重要な情報を定期的に紙に印刷・保管するという、非効率的ではあるが堅実な作業の一部を導入することで、BCP に関連する情報システムの投資を抑制できる可能性が判断できる。それには、現状の情報システムが提供している業務オペレーションを手作業で代替する可能性の評価が重要なポイントになる。

### ③経営管理機能面の視点:業界対応 —“自社負担”対“業界分担”—

東日本大震災では、自社内で対応することのコスト的な限界により、あるいは自社独自で対応したことにより、顧客全体に不利益な事態を招いた事例もあった。前者の事例としてはデータセンターのバックアップがあり、後者には金融業界がある。

これらの具体的な対策としては、データセンターを業界内で一部共同保有すること

がある。また、金融業界の場合、企業ごとに異なる事務や顧客に対する条件に優劣を与えることで、競争優位を確保する環境を抑制し、業界として定めるなど、業界内の関係をより密接にすることで、事業継続、コスト抑制、消費者保護のバランスをとることが例として挙げられる。

#### ④商品開発・製造・物流機能面の視点：在庫管理 —“在庫保有”対“在庫削減”—

製造業や流通業にとって、在庫品・仕掛品を持たないにもかかわらず、災害時に製商品の供給を維持することは、究極的な課題の一つといってもよい。このトレードオフにどのように対処するのか。これには、BCPで発生する追加負担を、通常業務の工夫によっていかに低減するかがポイントになる。

自社または関連会社（製商品のブランド会社）の生産機能が壊滅的な被害を受けた場合、どの程度の復旧期間を要するのか。その復旧期間が在庫保有の最長期間である。しかし、復旧期間の見積もりを誤れば在庫量は増え、平時の負担は高まる。既存のサプライチェーンのなかで、その在庫保有負担を軽減できるような連携を、自社と仕入先や卸・販売先との間でいかに強化しておくかが重要である。その対策として、自社だけが在庫を保有するのではなく、仕入先や卸・販売先を含めた連携により、平時の負担を軽減しようとする動きがすでに始まっている。

#### ⑤商品開発・製造・物流機能面の視点：仕入管理 —“仕入先関係強化”対“仕入先再編”—

仕入先は在庫負担を軽減するパートナーであると同時に、重要業務を継続するために欠かせない取引先でもある。製造業に見

られるような強い系列関係にない企業同士の場合、自社の製商品の生産・販売をできるようにするには、仕入先が自社を顧客として選定し、指定した期間内に納品できることが前提条件になる。

仕入先との間での協定や契約をより強固に結ぶ動きも見られるが、翻れば、自社がBCPの要件を満たさない場合、取引が見直される可能性があることも示唆している。事業継続が可能かどうかは、仕入先企業との力関係によって異なる。企業間の関係性が弱いと考えられる企業にとっては、取引先企業または仕入先との関係性を平時にいかに強めておくかが重要なポイントである。

## 4. 組織の事業継続能力向上に関する今後の展望

### 1) インセンティブづくりの重要性

従来のBCPでは、重要業務を目標時間内にいかに復旧させるかが議論の中心であり、組織の事業継続能力も、そうした大規模災害発生後からいかに迅速に復旧できるかの能力に焦点が絞られてきた。

しかしながら筆者らは、企業・組織や人間の行動はそれほど単純ではなく複雑であるという前提に立っている。初動対応のルールを決めても、そのとおりに動けるものではない。防災・減災のための備えをするように指示しても資源は有限である。人の習慣や行動、組織を動かすインセンティブが何であるかに十分に注意を払い、その何かをインセンティブにできてこそ、組織と人とを動かす実効性の高い新しいパラダイムでのBCPが策定できる。

今後、確実に発生するといわれる巨大地震に、どのように知恵を出して組織の事業継続能力向上や業務・構造改革に活かすのか。

2013 年度以降に見られる企業の動向にも注目していきたい。

## 2) 企業間ネットワークづくり

昨今の萌芽事例として、企業間によるネットワークづくりの模索が挙げられる。本社の建物が被災した場合、経営陣が到底集まれない遠方の拠点を代替本社とするのではなく、近隣他社で使用可能な拠点の敷地を融通し合うことはその典型的な例といえる。

不要な投資や実現し得ない BCP を想定するのではなく、企業が危機時においては相互に依存しながらそれぞれの事業継続能力を高めていく考え方といえる。こうした企業間のネットワークづくりも今後、企業にとっての事業継続上のインセンティブになっていくものと考えられる。

### 筆 者

浅野 憲周 (あさの かずちか)  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
上級コンサルタント  
専門は、災害リスクシミュレーション。政府および企業の防災・危機管理政策、BCP策定などの分野でコンサルティング など  
E-mail: k-asano@nri.co.jp

### 筆 者

山口 隆夫 (やまぐち たかお)  
株式会社 野村総合研究所  
経営革新コンサルティング部  
上級コンサルタント  
専門は、リスク管理、経営管理、事業戦略 など  
E-mail: t4-yamaguchi@nri.co.jp