NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2011

クライシスマネジメント

～災害時における強い企業の条件とは～

災害などによる被害を最小限にくい止め、企業活動を継続させていくための経営手法として、クライシスマネジメントの重要性が高まっている。このほど日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム２０１１「クライシスマネジメント～災害時における強い企業の条件とは～」（協賛＝三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング、三菱東京ＵＦＪ銀行、日本アイ・ビー・エム）を東京・大手町の日経ホールで開催した。事業継続計画（ＢＣＰ）の見直しや危機管理体制の構築などについて、講演が行われた。

社会性のあるＢＣＰ構築を

基調講演

災害時における強い企業の条件とは

慶応義塾大学大学院　経営管理研究科　教授　**大林　厚臣 氏**

災害時は非日常の状況であり、しかも短時間での意思決定と行動が迫られる。心理的な余裕がなくなるため、平時ならばそれほど難しくないことが困難になり、気づくべき点を見落とすことになる。緊急時に質の高い意思決定や行動をするためには普段からの備えが必要になる。

ＢＣＰは「企業などが事故・災害などのあらゆるリスクに対して、重要事業を継続させる、あるいは中断するとしても許容時間内に許容水準に回復させるための取り組み」である。地震や火災などの災害に限らず、企業が直面するあらゆるリスクを洗い出して想定することが大事だ。

事後に「想定外だった」と言うのは、事前の詰めが甘かったということに過ぎない。ただし対策には限界が避けられないので、対策の前提にした想定を関係者が理解していること、そして不足が分かれば対策を積み増せることが大切だ。

対策は事前・事後両面を準備

外部経済性貢献への投資カギ

防災の基本は、「予防は事後対応に勝る」だ。しかし、予防は被害の原因を想定できることと、対策が技術的に可能なことが条件であり、人間の限られた想像力や技術では全てのリスクに対して予防することはできない。そのため、事前の予防策と事後の対応策の両面を充実させることが重要になる。

被害の構造を見ると、上流にあたる地震や火災などの本質的原因から、事業所の停止といった中流の経営資源の被害、出荷・サービスの停止といった下流の顧客に近い被害へと、被害は連鎖的に発生する。上流で予防できない場合でも、中流や下流で対応できれば次善の策になる。上流から下流まで被害想定をバランスよく立てることで、懐の広い対策が可能になる。

具体的な対策としては、在庫やバックアップといった予備の確保、人材や設備の多能化・標準化・柔軟性、非常時を想定した教育・訓練や設備の強靭（きょうじん）化、日ごろからのトラブル対応能力の積み重ねによる修復力の強化が挙げられる。

東日本大震災では、特に事後対応策が不十分であったケースが目立った。想定による事前予防策と原因を問わない事後対応策の両面を準備し、予備や代替の対策はサプライチェーン全体で最適なものを考えておく必要がある。そのためには進歩の著しい情報通信技術の積極的な活用や、有事に対応するための企業間連携のシミュレーション・訓練の実施も重要になるだろう。

事業継続の意義は自社の利益を守ることのほかに、取引先や社会、投資家の利益を守ることにある。こうした自社の利益以外の「外部経済性」に貢献するための投資を行えるかどうかが鍵になる。自社の利益だけを目的とした事業継続への投資では過少投資であり、それを解消するには強制力のある法律の整備、自主基準の強化、市場からのインセンティブなどを組み合わせた具体策が必要だ。それを実施することで社会的にも評価されるＢＣＰ体制を構築することができる。

セッション②

危機的経済環境を変革の梃子（てこ）と捉える ～新たなグローバル化の始まり～

日本アイ・ビー・エム　専務執行役員
グローバル・ビジネス・サービス事業コンサルティング&システムインテグレーション統括　**椎木　茂 氏**

今、企業にとっての最大のリスクは、日本経済が今後どうなっていくのかということだ。東日本大震災の影響や継続的に起きている放射能の問題、円高といったリスクをどのように捉えていけばよいのか。地震や事故などに対する短期的な事業継続という課題もあるが、危機的な状況の日本経済の中で長期的に事業継続をどう行うかが非常に重要なテーマになるのではないか。

震災による原発事故の影響で、主要国が食品や工業製品の輸入禁止、輸入制限といった措置を実施している。増加傾向にあった訪日外国人旅行者数は激減し、円高により日本企業の輸出モデルは限界を迎えている。エネルギー問題では、原子力発電が日本の電力の約30％を担ってきたが、今回の事故で原子力から液化天然ガス（ＬＮＧ）などの化石燃料への依存度が高まり、原料コスト高による電気料金などの価格上昇が日本経済を圧迫すると予想される。

また、想定を超える大震災を経験したことで、今後起きる地震への恐怖感や放射能の問題などは、心理的にも物理的にも経済活動の阻害要因となってくるだろう。円高や原料高などから、日本で生産して輸出するという日本の発展モデルは限界を迎えつつあり、企業が生き残るためには、国内依存のビジネスモデルからの脱却が最大のＢＣＰといえる皮肉な状況になっている。

新興市場へ事業シフトが加速

プロセス共通化で経営効率向上

現に日本企業は新興国の成長市場に事業をシフトするなどグローバル化を加速させている。製造、流通業をはじめとした企業では、70％以上が既に海外展開を進めており、円高によって、日本企業によるＭ＆Ａ（合併・買収）の対外投資はさらに増加すると予想される。

ＩＢＭもこれまでパソコンやストレージなどの事業を売却する一方で、ソフト会社を中心に過去数年間で約250社を買収した。事業拡大や新規事業開拓にＭ＆Ａは大きく貢献し、円高の今はそのチャンスといえる。

グローバル化は、リスクマネジメントの大きなアクションの一つであるのは間違いない。しかし、外国企業と取引はあっても、経営陣の中や部下に外国人がいるというケースはまだ少ないのが実情だ。まず、日本企業はビジネスの基本プロセスがグローバル化に対応できるように改革していかなければならない。グローバルレベルでの標準化は、グローバルビジネスへの参入や事業拡大の条件になる。

サプライチェーンの視点から調達をみると、日本企業の多くが集中購買型で、これは平時にはベストな手法かもしれないが、今回の震災でリスクを露呈してしまった。複数の企業から同じものを調達して、その先まで管理できているのであればリスク管理が高いということになるが、そのレベルには達していない企業がほとんどのように見受けられる。なぜなら、この構造はコスト増や事務処理の煩雑化の可能性があるからだ。

しかし、それを考慮しながらも、ファーストサプライヤーはＩ社だがセカンドサプライヤーが複数とか、どの段階でも複数のサプライヤーが存在するというような仕組みの中で、コストを最適化し、調達リスクを最小化するための調達構造を構築する必要がある。

生産拠点を関東と関西に分けたり、海外に設けたりするなど二重化を図る企業は多いが、そのためにはＩＴシステムも二重化し、国内生産でも海外生産でも同じプロセス、同じ品質を実現できる仕組みが必要だ。

ＩＢＭのグローバル統合プロジェクトは、グローバル統合型経営モデル戦略の実現、グローバルレベルでのプロセスや機能の簡素化・標準化を進め、利益の適正化を目指している。プロセスの共通化により、どこに移動しても同じプロセス、同じ管理体制、同じ品質でビジネスが展開できる。各国の法令対応など例外的な要素はあるが、基本的に統一してしまうことで経営効率が向上する。

それを支えるＩＴシステムも本番環境とバックアップに分けるのではなく、本番環境の中に本番環境のコピーを置き、バックアップの中にバックアップのコピーを置く方法を採用している。この4つのシステムがシンクロナイズされて稼働するので、どこかでトラブルがあっても業務が停止することはない。

欧米ではリスクとしてテロも重視され、サイバーテロの対策も進んでいる。このＩＢＭのシステム構成は、サイバーテロを受けても停止しないというＩＴ企業として有効なＢＣＰ対策といえる。

セッション①

経営戦略として捉えたＢＣＰ／ＢＣＭとは ～実効性のある構築と運用のポイント～

三菱ＵＦＪリサーチ&コンサルティング　コンサルティング事業本部東京本部
総合コンサルティング部　チーフコンサルタント　**笠原　正史 氏**

ＢＣＰや事業継続マネジメント（ＢＣＭ）とは一言で言えば、「最悪のことを考えよう」ということだ。企業活動にとって何が最悪なのかをきちんと押さえた上で、最善のことを行う。これに尽きるわけで、その上に経営戦略を構築することで安心感の中で冷静な対応が可能となる。

「実効性」とは、まずＢＣＰを策定し、それを全ての従業員に伝え、改善を続けていくことだ。つくるだけで終わりではなく、定着させることが実効性の最終目標となる。

東日本大震災の発生後に企業はどのようなことを考慮したか。多くの企業が従業員の安全や工場、ＩＴ（情報技術）システムの状況などをまず心配したのではないだろうか。これは資源の心配である。一方、重要設備の状況や復旧可能日、参集要員などを考慮するのが事業の心配であり、これがＢＣＰの範疇（はんちゅう）になる。

危機管理とＢＣＰは区別して考える必要がある。

「想定外だった」とよく言うが、それは単に最悪のシナリオを想定していなかっただけではないのか。取引先など外部への影響まで考えてシナリオを描いていたかが問題だ。自社だけの「個者最適」な危機対策を行うのは危機管理である。ＢＣＰの目的は利益の源泉である重要事業を守ることであり、そのためには社内の経営資源も供給業者も重要になってくる。事業の復旧時間が延びれば他社へのスイッチが進み、自社のマーケットシェアが縮小する。結果的に株価や事業価値が損なわれ、ステークホルダーに損害をもたらす。

震災では供給業者の被災により業務継続が困難になったケースが顕在化した。そのため今後のリスクに対して、主要取引先にＢＣＰ策定を求める動きが増加しているだけでなく、官公庁の入札業者登録や金融機関の緊急融資などの審査条件にＢＣＰ策定が盛り込まれる効的なＢＣＰ策定の基本になる。

具体的にどのようにＢＣＰを策定するのか。最低限すべきことは災害発生時のリスクコントロールとサービスレベルの維持だ。それにより顧客サービスの提供レベルの維持・向上が図られ、自社のマーケットシェアの維持・向上につながる。ＢＣＰの要領書、マニュアル、チェックリストなどは膨大な量になる。緊急時にいちいち読むことはできないので、訓練や教育で身体に染み込ませておくことが重要だ。マネジャークラス以上は緊急時の作業手順を記載したチェックリストを携帯すれば、遠隔地にいても対応が可能となる。

当然のことだが、ＢＣＰの策定は総務部や企画部まかせにせず、経営者が加わらなければならない。それはマーケットシェアや売り上げ・利益、重要顧客の存在、供給業者など関連する全てを検討した上での重要事業の選別や、ＢＣＰの対象となる適用範囲の決定には経営者の判断が不可欠だからだ。

そして、重要業務に及ぶ最悪のシナリオを設定し、そのビジネスへの影響を詳細に測定する。こうした分析に基づいて最優先で復旧すべき事業や最大許容停止時間、目標復旧時間を考えてリカバリー戦略を構築することになる。

訓練通じ欠点洗い出し、更新

リスク特定し脆弱性へ対応を

ビジネスへの影響を分析する上で重要になるのは、ＢＣＰ構築上認識すべきリスクを特定し、それに対する脆弱性を検討することだ。ＢＣＰが機能しない理由には脆弱性への対応が不十分である場合が多い。リカバリー戦略では目標時間内に事業を復旧させるために必要な設備や人材、供給業者などのリソースに加え、リスクの軽減策についても検討する。それをまとめたものが「ＢＣＭ基本計画書」となる。計画書を全社だけでなく取引先などにも示して定着化させ、組織改革の際などにも更新し継続的に運用していくことでＢＣＭの体制が構築できることになる。

以上のように、ＢＣＰを構築し定着化させることは経営上大きな意義がある一方で、構築には一定の知識が必要であり、また作業負荷も高いために、ＢＣＰが未作成のままである企業が依然として多い。こうした現状を踏まえ、当社は作業の手間を軽減しながら適正なＢＣＰを構築し定着化するための支援ツール「ＢＣＰクリエータ」をサン・プラニング・システムズと共同開発。本ツールを使用したＢＣＰ構築支援サービスの提供を10月から開始する。

本ツールは、①基本方針の策定②リスクの分析③事業への影響測定④事業継続に必要なリソースの特定⑤リカバリー計画の策定⑥ＢＣＰマニュアルの作成⑦従業員の教育・訓練――といった一連のＢＣＰ構築プロセスにおいて、ツールに搭載されている各種テンプレート、事例、作成ポイントなどを活用・参照することができ、作業および進捗管理を網羅的かつ効率的に進め、ＢＣＰの知識が少ない人でも、容易にＢＣＰを完成させることが可能になる。併せて、訓練や実際の災害発生時に活用できるチェックリストの作成も支援する。（詳細はhttp://www.murc.jp/report/press/20110901.html）

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社　クロスメディア営業局

協賛　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング　三菱東京UFJ銀行　日本アイ・ビー・エム　（順不同）