事業継続における日本企業の課題とリスクマネジメント対策

企業の事業継続を取り巻く環境は大きく変化し、事業継続計画（BCP）の見直しや実効性の向上が重要な経営課題となっている。こうした中、事業継続マネジメントシステム（BCMS）の国際規格ISO22301が正式発行となった。このほど日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム2012「経営戦略とグローバルBCM～事業継続における日本企業の課題とリスクマネジメント対策～」を東京・神田美土代町のベルサール神田で開催した。企業が取り組むべき事業継続の課題や対策などについて講演や議論が行われた。

基調講演

「多様化するグローバル・リスクとBCMS：その重要性と課題」

名古屋工業大学
大学院工学研究科社会工学専攻　教授
（リスクマネジメントセンター防災安全部門長兼務）
渡辺　研司氏

昨今は国際的な水平分業化が進展し、在庫を極力抑える「ジャスト・イン・タイム」など非常に効率的なサプライチェーン（供給網）が経営システムとして導入されている。裏返して言えば、サプライチェーンのどこかで発生した障害も効率よく広がってしまうということだ。アイスランドの火山噴火やタイの洪水の例を見てもわかる通り、一見、自社の事業とは直接関係のない事象でも、サプライチェーンを経由して身に降りかかってくることがある。

ネットワーク型社会においては、相互依存性の範囲の拡大に起因する脆弱性が高まり、連鎖的な影響度が増大している。BCMSを考える際には、こうした外部依存性も考慮しなければならない。

また、災害発生時には、個別企業の自助や行政単独の公助には限界がある。通常時から官民の連絡協議を持ち、情報を共有していくことが求められる。

ネットワーク型社会では連鎖的な影響が増大

英国では国家安全保障戦略に基づいて、国、地方、地域といった各階層で情報を共有する仕組みが整いつつある。自治体、地元警察・消防、インフラ事業者、商工会議所、銀行、保険会社、事業会社、弁護士、会計士などが連携している。特筆すべきは官民の共通言語としてBS25999が採用されている点で、これは今後、新規格のISO22301に置き換えられるという。

BCMSとはPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回していくことだが、実効性を上げるためにはチェックポイントである演習の中身が重要だ。毎年同じ訓練を行うだけでは不十分である。実際の被災時と同様、限られた情報しかなく、追い詰められた状況で意思決定をさせ、わからないことやできないことに多く気付けば、演習は大成功だといえる。

ただ、組織の「レジリエンス（弾力性のある回復力）」の強化は、有事想定の演習のみでは成し得ない。日々の業務の中で起こる事故や事案を拡張したシナリオで演習を行い、オペレーションの柔軟性を強化し、積み上げていくことも大事だ。

セッション1

「ISO22301の概要とその導入メリット」

BSIグループジャパン　認証事業本部
事業継続マネジメントシステム主任審査員、
品質マネジメントシステム主任審査員、
情報セキュリティマネジメントシステム主任審査員
渡邊　一功氏

2010年に英国公認経営協会（CMI）が行ったBCMに関する調査によると、回答した約千の組織のうち、72%がサプライチェーンの中断を経験し、83%が何らかの事業上の中断を経験していると答えた。すでにBCPを作成している組織は58%。そのうち半数はメディアへの対応が計画に含まれている。また半分弱の組織はサプライチェーンに対してBCMに関する要求をしておらず、25%は定期的な演習が行われていないという結果であった。メディア対応、サプライチェーン対応、演習は、いずれも新規格のISO22301の要求事項に深く関連している内容である。BCPを作成している組織であっても、BCMSという形ですべてが実施されていない点に今後の課題がある。

高レベルの仕組みが競争優位性高める

一方、BCMに取り組むことでメリットがあったと回答した組織のほぼすべてが「評判の向上」、8割強が「復旧速度の向上」、7割が「売り上げの向上」をメリットとして挙げた。

現在、BSIで認証を行っている英国規格BS25999は、世界で最も認知されたBCMS規格である。認証された拠点の所在地は英国が最も多く、インド、日本と続く。産業分野の内訳を見ると、ICT（情報通信技術）関連が約4割。あとは金融、流通、サービス業と続き、製造業はまだそれほど認証取得には至っていない。

今年5月に発行されたISO22301は、このBS25999をはじめ、米国やシンガポール、オーストラリアなどにおける規格の内容も加味した国際規格である。BS25999の主要な条項を引き継いでいるため、すでに認証を取っている組織にとって、新規格への切り替えはそれほど負担にならないと考える。

BCMS認証取得のメリットは、マネジメントシステムとしてのPDCAを取り込んで、よりレベルの高い事業継続の仕組みを構築できる点にある。さらにはサプライチェーンの要求に応えることで、競争優位性が高まるものと期待される。

先進事例紹介

「当社で構築したBCMS（事業継続マネジメントシステム）」

古河電気工業　CSR推進本部管理部　主査　弁理士
山本　一郎氏

当社のBCM活動は、千葉県東方沖地震や阪神・淡路大震災などで被災した経験を基にした防災活動から始まった。

2006年に始めたBCPの策定は一度頓挫したが、08年に全社組織のBCP専門推進委員会を設置し、本社中核部門と千葉事業所でBCPを策定。09年には全事業所のインフラ設備の耐震診断を行い、インフラ関係のBCPを策定するとともに、BCM基本方針を策定した。翌10年には前述の委員会を、関係する各担当役員が委員長などを務める「中央防災・BCM推進委員会」に移行。各事業所では、所長がトップとなってBCM活動を推進している。

BCPプログラムの適用範囲は手順書による点数で優先順位を付け、BCP対象やBCP対象事業の中で当社のみが供給できる、通信インフラを構成する重要製品もあり、主要なステークホルダーからの要求が強かったからだ。

BCPの演習が被害を防ぐ社外関係先にも協力要請

東日本大震災の際、被災した千葉事業所では、予定していた耐震工事が間に合わなかったために崩壊した中央排水溝のバイパス配管工事を1週間で完了。光半導体デバイス事業も含め目標復旧時間内で事業を復旧できた。BCP演習を行っていたおかげで混乱もなく、人的被害もなかった。

昨年12月に実施した緊急対策本部の訓練は地震発生直後を想定し、照明のない真っ暗な状態でスタート。出てきた問題点や課題は「予防・是正処置規程」で報告し、回していく仕組みである。

一方、社外関係先については、10年に作成した「パートナー様向けCSR推進ガイドライン」を各社に配布し、BCM活動への理解と協力を要請している。

BSIからISO22301認証を取得したのは、いくつもあるBCP対象事業の中で当社のみが供給できる、通信インフラを構成する重要製品もあり、主要なステークホルダーからの要求が強かったからだ。

セッション2

「BCMS（事業継続マネジメントシステム）の本質と世界的潮流～進化する経営戦略にどう対応するか～」

MS&ADインシュアランスグループ
インターリスク総研　コンサルティング第二部、
BCI日本支部代表理事、BCMSユーザーグループ
理事長、BCAO副理事長、日本危機管理学会常任理事
篠原　雅道氏

企業を取り巻くリスクが巨大化、複雑化する中、何らかの緊急事態は必ず発生すると言っていい。東日本大震災やタイの洪水などでは、トップマネジメントが事業継続への取り組みに積極的に関与し、リーダーシップを発揮している企業の復旧は早かった。また、演習を実施していると事業再開が確実に早まることもわかった。

これまでBCMSやリスク管理は企業の裏方業務だと思われがちで、BCPをつくることが目的化されていたきらいがある。しかし、昨年の大震災発生時にBCPがうまく機能しなかったことを受け、訓練や教育を通じてBCPの有効性を継続的に向上させる仕組み、すなわちBCMSの取り組みを推進する企業が増えている。今後、企業は、ビジョンや戦略を実現するためにも、BCMSの取り組みを経営戦略の観点から推進を強化する必要がある。

国際規格の発行で組織間協力も容易

企業は言葉や文化、習慣が異なる様々な国や環境で操業している。活動がグローバル化し、リスクが多様化する中、国際規格のISO22301が発行されたことの意義は非常に大きい。用語や概念の共通化によって、国や企業を越えた組織間の協力が推進され、取引先の対策状況も把握しやすくなるからだ。すでにISO22301を国内規格化する国も急増し、世界的に普及されようとしている。新興国においても極めて関心が高いことから、今後は規格適合が取引条件となる可能性もある。

事業継続において重要なのは危機管理対応力を含めた組織力の向上である。BCPを使う組織、個人の力を高めていく必要がある。いくら個人の能力が高くても、それを生かす組織の土壌や仕組みがなければ成果は上がらない。また、リーダー自身が危機への備えについてきちんと語れるかどうかも重要なポイントだ。

危機はチャンスに変えることもできる。BCMSの取り組みを経営の仕組みといかに融合させていくかが問われている。

パネル討論

「経営戦略としてのBCMSと日本企業の対応～グローバル・リスク対策と国際規格（ISO22301）～」

〈パネリスト〉
篠原　雅道氏
一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）
情報マネジメント推進センター　副センター長
高取　敏夫氏
ニュートン・コンサルティング　取締役副社長
勝俣　良介氏
〈コーディネーター〉
慶応義塾大学　大学院経営管理研究科　教授
大林　厚臣氏

高取氏

勝俣氏

大林氏

取引先にもBCP求める声多い　経営者のコミットメントが必要　経営戦略としての取り組みを　訓練・演習で最適な仕組み構築

篠原氏　勝俣氏　高取氏　大林氏

篠原　ISO22301は経営者が立てた目標（経営戦略）を実現するためのマネジメントシステムで、「経営者のための規格」という性格が色濃く反映された。これは、BCMSは、経営者がリーダーシップを発揮し、組織に応じた取り組みを推進する重要性が世界的に認識されているからに他ならない。緊急事態では、自社の事業を継続するためにも取引先にBCPの作成を求めたいと考えている企業は非常に多い。新規格が浸透してくると、そうした要望が世界的に高まるのは間違いない。従って、この規格を経営の仕組みにうまく取り入れ、企業価値を高める取り組みを推進していくことが求められる。

勝俣　グローバルに事業を展開していくと、リスクの捉え方にも違いがあることに気付く。例えば、日本では地震や水害など事象別にBCPを作成することが多いのに対し、欧米では事象に関係なく、オフィスが使えなかったらどう行動するかといった切り口で整理する。どちらがいいかではなく、どちらにもメリット、デメリットはある。ISO22301はポイントを述べているだけで、「それをどのように実現せよ」とは言っていない。要はデメリットを消すように取り組めればいいわけだが、できればこうした考え方の違いを理解している人が事務局にいることが望ましい。

高取　私からは、これまでBCMS適合性評価制度で用いていたBS25999からISO22301への移行の手順について確認しておきたい。移行完了日は2014年5月14日。すでにBSの認証を取得している事業者は維持審査か臨時審査、あるいは更新審査時に差分審査を受けて、ISO規格に移行していただきたい。BS規格については今年の11月1日まで審査するが、この場合も認証取得後、14年の移行完了日までにISO規格に切り替えることになる。

大林　ISO22301は企業の実情に合った最適なBCMSを構築するためのポイントを押さえた優れた規格だが、具体的な処方箋はそれぞれの企業が考えるしかない。その際のアドバイスをいただきたい。

勝俣　BSからISOになって、方針に経営者のコミットメントが非常に強く求められるようになった。経営者が強い思いを持って、なおかつそれが現場に伝わるメッセージとして方針に入っていることが最も重要だと考える。

篠原　BCMSの基本的な考え方は、何を守りたいかである。組織の製品、サービスのうち、戦略的に最も大事なものを対象に最適なBCMSを構築し、適用範囲を順次拡大していくのも1つのやり方だ。

高取　このBCMSを単なるマネジメントシステムの1つと捉えるのではなく、ぜひとも経営戦略の視点から取り組んでもらいたい。そのために私たち認定機関としては、普及・啓発活動を進めるとともに、皆さんからの忌憚（きたん）のない意見を制度に反映して改善していくつもりだ。

大林　BCMSは最初から完全な体制ができるわけではない。訓練や演習を繰り返す中で、できるだけ多くの課題を見つけ、最適な仕組みを構築して組織内に根付かせてほしい。

協　賛　BSIグループジャパン／インターリスク総研／ニュートン・コンサルティング／伊藤忠テクノソリューションズ／ＡＩＴ
協　力　日本情報経済社会推進協会（ＪＩＰＤＥＣ）／ＢＣＩ　ＢＣＩ日本支部／ＢＣＭＳユーザーグループ（順不同）