

2010.12.21

BCM ニュース <2010 No.9>

第四回事業継続マネジメント導入実態調査にみる国内企業の課題と今後の対応

1. はじめに

近年、日本国内の上場企業における事業継続計画（BCP）の策定は急速に進んでいる。一方、策定されたBCPの有効性は時間の経過とともに徐々に低下していく。このBCPの劣化への対策としては、計画的な教育訓練や定期的なBCPの見直しなど、すなわち事業継続マネジメント（BCM）の取り組みを進化させることが有効である。しかし、計画的な教育訓練や定期的な見直しを継続できている企業はまだ少数にとどまっている。

また、多くの分野でのサプライチェーンが様々な企業により構成され、海外まで広がっている今日、自社のみを対象としたBCPの有効性はどうしても限定されてしまう。本来、取引先を巻き込んだ対策を講じることが望ましく、サプライチェーン全体でのBCMへの取り組みは今後の課題である。

そこで今回のBCMニュースでは、当社が行った調査の結果を基に国内上場企業のBCMに関する課題を明らかにするとともに、これらの課題を克服するための手がかりとして、いくつかの先進事例を紹介する。

2. 調査結果から分かる国内上場企業のBCMに関する現状と課題

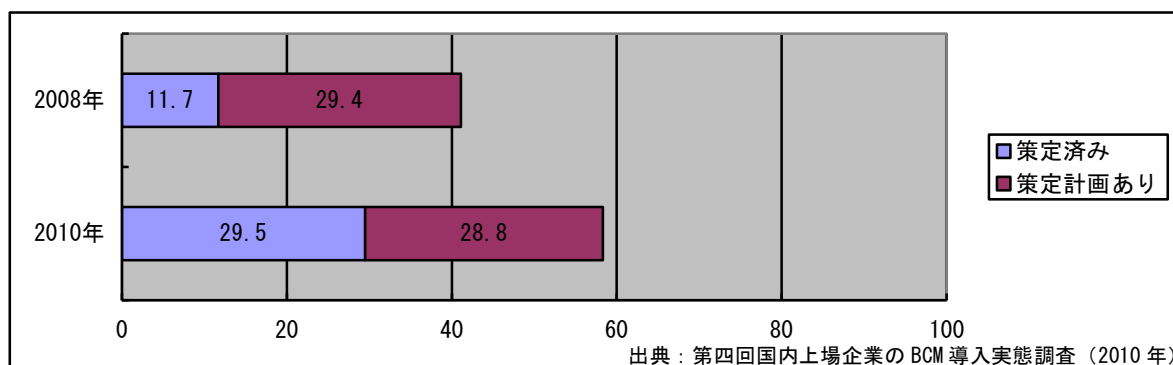
(1) 調査の概要

当社では、2010年8月に「国内上場企業の事業継続マネジメント導入実態調査」を実施した(注1)。今回の調査の概要は以下の通りである。

第四回国内上場企業の事業継続マネジメント導入実態調査 2010年8月質問紙郵送法により実施 対象企業 3,733社 回答数 420社 回答率 11.3%

(2) 現状

上場企業ではBCPの策定が広がっている



「BCPを策定している」と回答した企業は、前回調査の11.7%から29.5%に増加した。「BCPの策定中／計画がある」と回答した企業を加えて考えると、上場企業の半数以上がBCPへの取り組みを進めたことになる。この結果は当社の過去の調査と比較してもっとも高い。2005年3月に実施した第一回調査では9.8%であり、3倍超の数値まで増加した。

2010年3月に発表された内閣府の調査結果(注2)でも、BCP策定について「策定済み」「策定中」「策定予定あり」と回答した大企業の比率は75.3%に達しており、日本の上場企業の半数以上がBCP

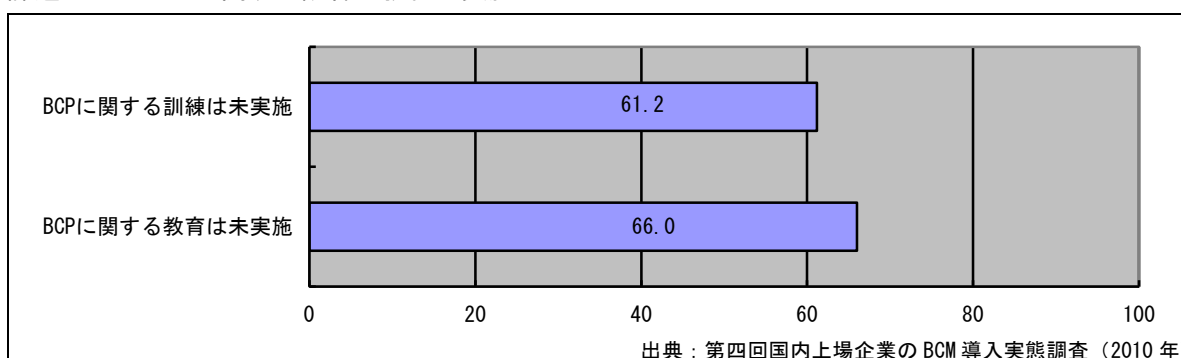
Pに取り組んでいることが見て取れる。

(3) 課題

全体として、日本の上場企業ではBCPの策定が広がっている一方、以下に示す三つの課題が残されている。

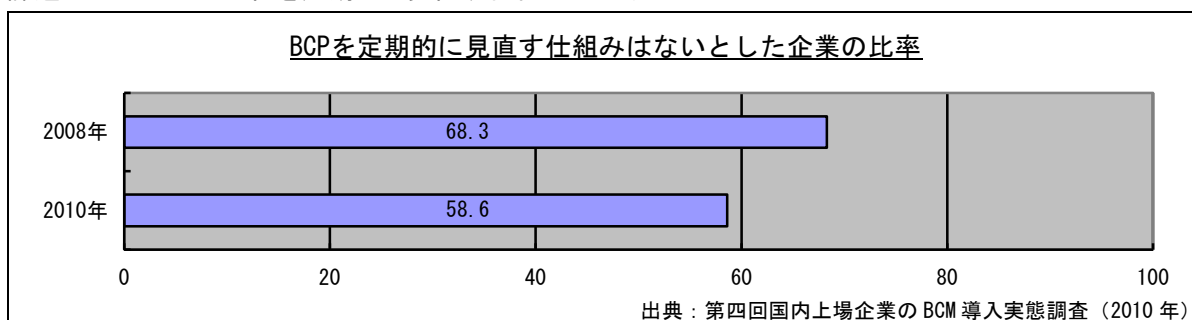
- 1：BCPに関する訓練や教育の実施
- 2：BCPの内容を定期的に見直す仕組みづくり
- 3：BCPのサプライチェーンへの拡大

課題1：BCPに関する訓練や教育の実施



BCPに関する訓練や教育は、国内上場企業の6割以上が実施していない。この結果は、前回調査の結果と比較しても、ほぼ横ばいで推移している。BCPの策定に取り組む企業が全体の6割近いにもかかわらず、教育や訓練に取り組んでいない企業も全体の6割を超えるということは、各社の取り組みがBCPの策定にとどまり、BCPを組織に周知する取り組みまで踏み込めていない現状がうかがえる。

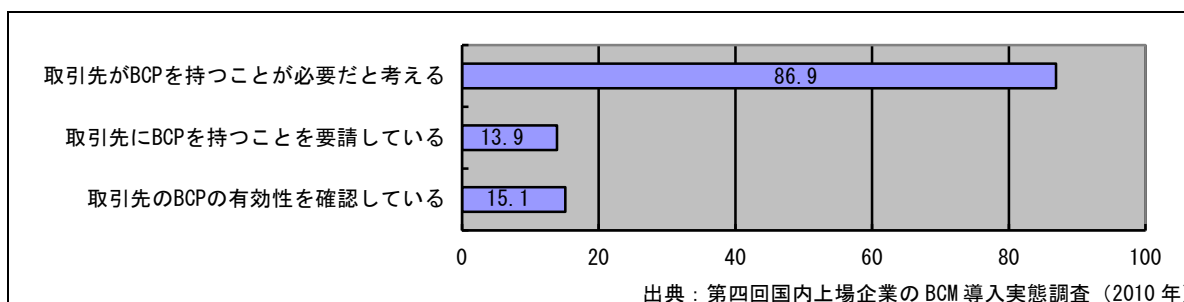
課題2：BCPの内容を定期的に見直す仕組みづくり



BCPの内容を定期的に見直す仕組みは、国内上場企業の6割近くが導入していない。前回調査の結果と比較すると、このような仕組みを導入した企業が若干増えているが、BCPの策定に取り組む企業が全体の6割近いにもかかわらず、半数以上の企業では、BCPを定期的に改善する取り組みは行っていないことになる。これも各社の取り組みがBCPの策定にとどまり、BCPを定期的に改善するまでには至っていない事例が多いことを示している。

見直す仕組みがあると回答した企業では、「BCM担当部門による定期的な見直しの仕組みがある」とした企業が最も多く16.4%、次いで「各部門内で定期的に見直す仕組みがある」とした企業が11.0%だった。また、9.3%の企業が「経営層による定期的な見直しの仕組みがある」と回答した（回答は複数回答可）。

課題3：BCPのサプライチェーンへの拡大



取引先がBCPを持つことが必要だと考える企業は、国内上場企業の86.9%にのぼる。一方、取引先に具体的な働きかけを進めている企業はまだ少数にとどまる。必要性は理解しているものの、具体的な対応に踏み出していない現状が分かる。

ただ、前回調査の結果と比較すると、取引先にBCPを持つことを要請している企業は、前回の5.5%から13.9%に増加している。また、取引先のBCPの有効性を確認している企業も、前回の9.7%から15.1%に増加しており、全体から見ればまだ少数にとどまるものの、サプライチェーン全体でBCPを考えようとする企業が少しずつ現れていることが分かる。

具体的な確認の手法としては、「取引先へのインタビュー」が最も多く、確認を行っている企業の59.5%、次いで「取引先が作成するBCPのサマリーの確認」（同35.1%）、「取引先のBCP策定に参加・支援」（同10.8%）となっている。

3. BCM上の課題への対応

これまで見てきたように、調査の結果から、BCPを策定する動きは着実に広がっているものの、その実効性を高めるためのBCM、具体的には、訓練や教育やBCPの定期的な見直しといった取り組みへの着手は進んでいないことがわかる。また、取引先に対しBCPの策定要請やBCPの有効性確認などの取り組みを始めた企業が少しずつ増えてはいるものの、多くの企業ではサプライチェーンをBCPの対象とはできていないこともわかる。

これらの課題を克服するための手がかりとして、いくつかの先進事例を紹介する。

(1) 訓練や教育の充実

策定したBCPについて従業員がその存在や内容を知らないのであれば画に描いた餅である。企業としては、誰もがBCPの内容を知り、実行できる状態にあることが最終的に目指すべき状態である。これがBCM文化と呼ばれる組織風土であり、訓練や教育はこの組織風土を醸成するための重要な方法論のひとつである。

もともと、BCPの内容には、各社の重要な経営判断が盛り込まれる場合があるため、すべての従業員にBCPのあらゆる内容を開示することは適切ではないこともある。一般従業員、役職者、経営層といった社内階層ごとに知っておくべき内容は異なる。よって、BCPに関する訓練や教育は、前記の社内階層ごとに内容を検討し、一定期間を見渡した計画に基づいて実行することが望ましい。

訓練や教育を有効なものにする上で重要なのは、経営層の参加である。経営層の参加は会社の姿勢を示すものであり、社員への影響力も大きい。特に多くの経営層が参加する訓練はスケジュールの都合上、長期的な視野に基づいた計画なしに実行することは難しく、この点で計画的な取り組みは重要である。

なお、当社の第四回調査では「必要に応じて訓練を実施する」と回答している企業が少なくないが、そのような対応では、どうしても場当たりの訓練となってしまう傾向がある。必要な訓練を抜け漏れなく実施するためにも、計画的な取り組みが欠かせない。

システムベンダーのA社では、年に一回のグループ横断的な実働訓練を実施しているほか、事業拠点ごとの避難訓練、安否確認システムを使用した安否確認訓練、災害対策責任者を対象とした机上訓練など様々な訓練を実施している。これらの訓練は、全社的な訓練プログラムの中でそれぞれ目的が明らかにされており、年度における達成すべき目標と評価基準が定められている。

また、電子部品製造業のB社では、「新入社員」「中堅層社員」「新任課長」「各事業部のリスクマネジメント責任者」「執行役員」「取締役」といった階層別研修に、BCPに関する研修プログラムを加えている。この会社では、BCPに関する研修を継続して行うことが重要であるとの判断の下、リスク管理部門主催で新たに研修を実施するよりも、人事部門主催の階層別研修の中で実施した方が継続しやすいと判断し、このような仕組みをとっている。

(2) BCMの仕組み化

キーパーソンの人事異動、組織改編、事業構造の変化など様々な要因により、BCPの有効性は時間の経過とともに徐々に低下していく。これを避けるためには、BCPの内容が定期的に自然と見直されるように業務を組み立てておくこと、一言でいえばBCMの仕組み化に取り組むことが望ましい。

このような仕組み化の具体的な形態として一般的なものは、BCPに関するマネジメントレビューの実施である。海外の企業では、最高リスク管理責任者などの担当役員が一手に引き受けていることもあるが、日本企業では役員会の下部組織として「リスク管理委員会」などの審議機関を設置する取り組みがよく見られる。この委員会の活用事例を紹介する。

素材製造業のC社では、リスク管理委員会の審議事項として、毎年2月にBCPの内容見直しを行うことを定めている。この見直しを行った段階で、翌年度の取り組みテーマを部門ごとに設定し、8月にBCP見直しに関する中間報告、翌年2月には最終報告を行うスケジュールとなっている。この仕組みを取り入れることで、各部門とも毎年BCPの内容見直しに自然と取り組むことになる。この2月という時期は、C社の予算、人事、考課などの時期を考慮した上で、各部門の負担が重くならないように設定されている。現場の負担感が大きい仕組みは実行されない事態がおきかねない以上、このような配慮は重要である。

また、金属部品製造業のD社では、総務部にリスクマネージャーを配置した上で、各事業部門の副部門長クラスの幹部に部門リスク管理責任者職を兼務発令し、これらの要員を中核として、毎年BCP見直しに取り組んでいる。とかくBCPの見直しというと、リスク管理の事務局（多くは総務部）から言われたからやる仕事になりがちだが、この仕組みにより、各部門が自発的にリスク管理に取り組む機運が高まったとのことである。このような人事上の仕掛けも検討する価値がある。

最後に、保険業のE社では、部署マネージャーの目標管理の中でリスク管理に関する項目を含めることとし、異動時の引継ぎ書面にもリスク管理に関する項目を含めている。具体的な例として、E社では、一人の部署マネージャーの下に複数の管理職が並立することがあるため、緊急時の権限継承順位を部署マネージャーがあらかじめ定めることになっている。異動の時点で、新任のマネージャーは緊急時の権限継承順位を定めた上で本人に通知しないと、引継ぎが完了しない仕組みになっている。この仕組みは、各部署のマネージャーにリスク管理に関する本業意識を高めさせる効果も生んでいる。

このように、組織、人事、目標管理といった既存の制度の中でリスク管理やBCMに関する項目も取り込むと、自然にBCPを定期的に見直す仕組みを作り出しやすい。

(3) BCPのサプライチェーンへの展開

日本企業のサプライチェーンは、様々な取引先企業により構成され、海外まで広がっていることが少なくない。また、様々な顧客の要望に迅速かつ安価に応えるため、アウトソーシング、請負、派遣などの形で様々な企業が日ごろの業務に関与する仕組みができています。このため、自社のみを対象と

してBCPを策定しても、事業の継続は確実なものとはならない。

①BCPの海外展開

このため、今後は、海外のグループ企業にもBCMへの取り組みを広げる機運が高まるものと考えられる。

電気機器製造業F社では、各事業単位でBCPの策定を進めていると報じられている。F社では、BCP策定を進めるにあたり、社長直轄のグローバルリスクマネジメント委員会がBCP策定のプロセスを示したガイドラインを制定した。各事業単位はこのガイドラインに従い、固有のBCPを策定する。また、事業単位ごとに連携する必要があるテーマについては、事業単位同士で協議の上、一定の結論を得る。事業単位同士で出した結論は、グローバルリスクマネジメント委員会に報告され、ガイドラインの内容に反映される仕組みになっている。

海外グループ会社への展開に当たっては、単に本社のBCPを海外に持ち込むわけにはいかず、それぞれの国情や個別事情に合わせて、BCPを策定していく必要がある。全社的にBCP策定のステップをそろえた上で、各事業単位にBCPの策定を任せるアプローチは合理的である。

②取引先のBCP策定状況確認

取引先へのインタビューや取引先が作成するBCPのサマリーの確認をする動きも今後は加速すると思われる。もともと海外の主要企業では、取引先へのアンケートやインタビューを通じて取引先の事業継続体制を確認する取り組みが積極的に進められている。特に半導体関連業界などでは、このような取り組みは比較的早い段階から進められている。

人材派遣会社や請負会社を活用している企業であれば、これらの会社のBCMへの取組状況を把握することは自社のBCPを策定する前提となる。また、物流やシステムなどの分野についても、取引先・協力会社のBCMへの取組状況は把握しておくことが望まれる。優越的地位の濫用に当たるようなBCP策定の強要はもちろん論外だが、サプライチェーンを構成する各社がそれぞれBCPを策定した上で、共有し整合性を取ることができれば、サプライチェーン全体の事業継続の可能性は高まることになる。

③取引先へのBCP策定支援

そこで出てきた動きが、自社の方針や具体的な対策を取引先や協力会社に開示し、先方と十分な意思疎通を図る取り組みである。一方的な要求ではなく、自社と先方が相互理解を深めた上で相互協力の可能性を模索していく取り組みは望ましい対応といえる。サプライチェーンを構成する各社が通常通りの業務ができない非常事態において「何を想定して対策をするのか」「何を優先的に継続するのか」を協議し、一定の合意を形成することは各社の利益にもつながる。

自動車部品製造業G社は、G社に部品を供給するサプライヤー約200社に対し、BCP策定を支援する取り組みを進めている。この取り組みの特徴は、これらサプライヤー以外にも自社の事業拠点周辺に所在する建物・電気・機械設備などのメンテナンスに関わる地場企業を支援の対象に含めている点である。報道によれば、これは事業拠点が所在する自治体への地域貢献という側面もあるが、サプライヤーが事業を継続するためには、これら地場企業の存在が欠かせないとサプライヤーからの声を反映したものであり、先駆的な取り組みであるといえる。

4. 終わりに

今回のBCMニュースでは、当社調査の結果から、BCPの策定は着実に進展しているものの、訓練や教育、定期的な改善といった取り組みには課題が残っていることを紹介した。

せっかく策定したBCPが会社の中で朽ちていくのでは、あまりにもったいない。このような事態を防ぐためにも、BCP策定を済ませた企業も策定中の企業も、「その後のメンテナンスはどうする

か」「どのように組織に浸透させていくか」という観点からさまざまな取り組みを検討することが重要である。今回紹介した先進事例は、高額のコストを要するものばかりではない。今回紹介した先進事例を参考としながら、各社の現状に合わせて、一歩ずつ取り組むことをお勧めしたい。

注1 当社は、2005年以降国内上場企業を対象とした事業継続マネジメントの導入実態および新型インフルエンザ対策の実態に関する調査を継続して実施している。これまで実施した調査は表の通り。2010年に実施した2つの調査については、2010年12月以降報告書を発表する予定である。

日時	実施した調査名
2005年3月	第一回国内上場企業のBCM導入実態調査
2006年10月	第二回国内上場企業のBCM導入実態調査
2008年3月	第三回国内上場企業のBCM導入実態調査
2008年5月	第一回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査
2009年2月	第二回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査
2009年8月	第三回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査
2010年8月	第四回国内上場企業のBCM導入実態調査
2010年9月	第四回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査

注2 内閣府が2010年3月10日に発表した「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」による。詳細は以下の通り。

<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/topics/index.html>

以上

株式会社インターリスク総研
 コンサルティング第二部BCM第一グループ主任コンサルタント
 小山 和博
kazuhiro.koyama@ms-ad-hd.com

株式会社インターリスク総研は、MS&ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究およびコンサルティングに関する専門会社です。事業継続マネジメント（BCM）に関しても、コンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ
 TEL. 03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、読者の方々が企業のBCM取り組みを推進する際に、役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図していません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2010