

あらた基礎研究所：「企業の事業継続マネジメント（BCM）  
～企業の競争力に貢献する BCM～」に関するシンポジウムを開催

あらた基礎研究所では、去る 2 月 19 日午後、企業の事業継続マネジメント（BCM）に関するシンポジウムを 2010 年新丸ビルコンファレンススクエアにおいて開催しました。これは、同研究所の「企業の事業継続性研究会」における研究成果を企業や政府・公共団体等の方と共有することを目的として行われたものです。

当シンポジウムでは、あらた基礎研究所の外部専門研究員の講演と実務家を交えたパネルディスカッションが行われ、企業の競争力に貢献するような BCM を普及・推進するための課題と実務での対応に関する議論が行われました。

■プログラム

14:00～14:10	開会のご挨拶	あらた監査法人 代表執行役 初川 浩司
14:10～14:30	BCM 普及・評価の意義	慶應義塾大学 教授 大林 厚臣氏
14:30～14:50	BCM と企業価値の関係性	一橋大学 准教授 加賀谷 哲之氏
14:50～15:10	BCM 評価の可能性と課題	長岡技術科学大学 准教授 渡辺 研司氏
15:10～15:25	休憩	
15:25～16:40	パネルディスカッション：戦略的 BCM の実践とその評価 (パネリスト)	
	・ 株式会社日本経済研究所 調査第 1 部 部長 野田 健太郎氏	
	・ 東京ガス株式会社 IR 部 リスク管理グループ 主席 吉野 太郎氏	
	・ 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 総務部 グループ涉外シニアオフィサー 成田 庄二氏	
	・ SMK 株式会社 経営企画室 室長 宇佐美 博氏 (コメンテーター) 慶應義塾大学 教授 大林 厚臣氏、 一橋大学 准教授 加賀谷 哲之氏	
	(司会)：長岡技術科学大学 准教授 渡辺 研司氏	
16:40～16:45	閉会のご挨拶	あらた基礎研究所 所長 安井 肇

■講演の概要

(BCM 普及・評価の意義、 慶應義塾大学 教授 大林 厚臣氏)、  
企業における BCM の意義について、外部経済性の観点を取り入れた論点の整理が行われ

ました。BCMに関する個別企業の取組みを社会的に適正なレベルに高めていくには、いくつかの政策の組み合わせが必要であることについて、地球環境問題の場合と比較した説明がありました。その上で、有効と思われる政策ミックスに関する提案がなされました。特に、社会が企業のBCMを適切に評価する必要がある点が指摘されるとともに、様々な災禍とその対応に関する性格を分析すると、地震対策と新型インフルエンザに関する対策を立て訓練することによって、他の災禍に対する備えとなる可能性が高い点を明らかにしました。

(BCMと企業価値の関係性、一橋大学准教授 加賀谷哲之氏)

BCMに対する取組みが企業価値向上につながることが実証できれば、その取組みが能動的に行われる可能性が高まるであろうことが指摘されました。次に、BCM開示状況に関するわが国株式市場における実証分析の結果が示されました。具体的には、メキシコでの新型インフルエンザ発生後、同地域への進出企業の株価は一旦一斉に下落した後、BCM開示を事前に開示していた企業の株価は、開示していなかった企業の株価より、回復が速かつたという実績が示されました。さらに、BCMを企業価値に結びつけるための基盤整備の必要性と評価の枠組みについての説明がありました。講演を通して、BCMやリスク管理は企業の将来の業績や成長に直結することであること、そしてBCMが企業の競争力に直結することであることを認識すべきであるとの主張がなされました。

(BCM評価の可能性と課題、長岡技術科学大学准教授 渡辺研司氏)

企業の競争力向上に貢献するBCMの実践のためには、BCMに対する取組みを適切に評価することが必要となります。評価の対応アプローチとしては、サービス・レベル・アグリーメントへの反映、内部監査による第一者認証、購買者等の監査による第二者認証、標準化された認証規格を用いる第三者認証方法があると整理されました。次に、企業や官庁等の組織を取り巻くステークホルダーがBCMをどのような観点から評価したいと考えているかについて検討し、財・サービスの安定供給、アベイラビリティ、業務オペレーションの堅牢性、ビジネスの柔軟性、BCMの実効性の観点が重要であることを明らかにしました。続いて、実践的な評価の仕組みについて、米国カーネギーメロン大学におけるレジリエンシー成熟度モデルの概要と有効性についての説明がありました。

### ■パネルディスカッション

高い供給責任を有する公益企業、多くのサプライヤーと不特定多数の消費者を相手にする小売業、サプライチェーンの中ほどに位置する製造業の中から、積極的にBCMへの取り組みを行っている企業の方々に、企業の事業継続評価を融資条件とする試みを行っている金融業の方が加わって、パネルディスカッションが行われました。

まず、パネリストからは、新型インフルエンザ対策を例にとった BCM の実践、電子部品メーカーの BCM に対する取組みの現状、従来の危機管理対策と BCM との関係、BCM 格付け融資の概要に関する説明がありました。その後、BCM への継続的取組みが行われる背景、BCM 評価のニーズと実際、BCM 推進に必要な仕組み等について活発な議論が展開されました。

### (1) BCM に継続して取り組むことが出来る背景

この問題については、①エンドユーザーに対する生活用品提供と言う使命を災害時でも果たす供給責任があるという意味での社是を根拠として BCM に全社的な協力が得られたこと、②BCM の強化により災害時を含めて供給責任ができるだけ果たすことが業績を伸ばす上でも意味があるという企業戦略の一部であること、③元来供給責任を法的にも明定されている企業にとっては BCM が業務そのものであること、などが BCM に継続的に取組んでいける背景やドライバーになっているという見解が示されました。

これらを踏まえて先生方からは、BCM に関する取組みについて「社員のやらされ感」を取り除くための工夫がなされ、なぜやらなければいけないかを明確にしていることが継続的な取り組みにつながっているとのコメントや、BCM に限らずリスク管理を実効的に継続して行うには実施のタイミングを設備更新時にするなどコストとの関係を考慮した取組みが必要であるとのコメントがありました。

### (2) BCM 評価のニーズと実際

BCM 評価のニーズはどのような点にあるかについては、防災格付融資を行っている立場から見ると、その申込み企業においては借入金利の引下げだけでなく取引先や親会社に対して然るべき BCM を行っている旨を説明していくべきニーズがあることとのコメントがありました。また、サプライチェーンの中ほどに位置する立場からは、他の CSR 等と同様 BCM に関するアンケート調査で行われているが、CSR 調査などに比べると実際に実地監査を行う購買者はまだ少ないという説明がありました。さらに、社内的な評価軸としては、消費者ニーズへの的確な対応を求められる立場からは、BCM もマネジメントシステムとして PDCA サイクルが機能していることを示していく必要があるというコメントがありました。

### (3) 今後の BCM 推進に必要な仕組みについて

多くの企業等が BCM を推進していくために今後必要な仕組みについては、各企業等の事業内容の如何によりアプローチが異なるので一律に強制するよりも、個々の企業が独自に努力する仕組みが有効ではないか、また市場原理を働かせるためにもアナリスト等市場関係者が BCM を評価できるような仕組みが必要ではないかとのコメントがありました。さらに、各官庁から地震、新型インフルエンザ、情報セキュリティ等所掌事項に関する BCM に

関する指針やガイドラインが出されていること自体は有難いことであるが、重複している部分と独自の部分を見極めることが現状各企業に委ねられ、企業毎荷に各種ガイドライン等を見比べながら BCM 対応を行っているのは国民経済的には非効率ではないかという指摘もありました。

次に、BCM は、個々の企業に求められる社会的責任のレベルを踏まえて取組むのが望ましく、比較的大手の企業においては例えば入札要件の 1 つとして BCM の一定レベル以上の整備を求めるといったことが徐々に行われる事もあって良いのではないかという見解が示されました。また、政府や地方公共団体が BCM の方向性を示してもらえればありがたいといったコメントもありました。

以上