

## 事業継続マネジメントシステム (BCMS) の 本質と導入促進要因

岡田 斎\*・國部 克彦\*\*

### 1. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、多数の企業に多大な被害を与えた。特に、大震災によって被害を受けた企業を含むサプライチェーンの分断により事業の継続が中断、あるいは困難になった。自動車産業を例にとると、日本の部品メーカーの供給力不足による部品不足は世界規模で操業停止、生産調整を招き、その影響は24カ国、80工場にも及んだ（東京海上日動コンサルティング, 2013, 6-7頁）。

このような自然災害を含む様々な事象への対応は、21世紀に入り社会セキュリティとして位置づけられるようになった。そして、2012年には「ISO 22301:2012 社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-要求事項」として規格化されるにいたった。この規格では社会セキュリティを「意図的及び偶発的な、人的行為、自然現象及び技術的不具合によって発生する、インシデント、緊急事態及び災害から社会を守ること、並びにそれらに対応すること」（ISO 22300 社会セキュリティ-用語）と定義されている。

事業継続マネジメントシステム (Business Continuity Management System: BCMS)<sup>1)</sup> は2000年代から政府機関が率先して、その導入を促してきた。大震災等の自然災害が続発している現状のもとで、企業が効果的な BCMS を構

築し、災害時に有効に活用できるような体制を構築することは、社会から要求される喫緊の課題であろう<sup>2)</sup>。しかし、企業の事業継続計画 (Business Continuity Plan: BCP) の策定状況は、年度と共に増加する傾向が認められるものの、東日本大震災を経た平成25年度においても国が掲げた普及目標<sup>3)</sup>には及ばず、わが国では BCMS の普及が進んでいるとは言い難い<sup>4)</sup>。

東日本大震災という我が国の災害史上最大級の大震災を経験したのちでも、今だ BCMS を導入しない企業が多いという事実は何を物語るのであろうか。これには、BCMS に対する理解が普及していないことが一因であろうと考えられる。BCMS を普及させるためには、その本質を理解したうえで、導入にあたっての阻害要因を究明し、その改善に取り組む必要がある。

そこで、本稿では、BCMS のマネジメント技術としての本質をリスクマネジメントと CSR の観点から理論的に考察し、それを導入する場合の鍵となる促進要因を究明することを目的としている。BCMS はリスクマネジメントの一環として位置づけられることが多いが、実際にはリスクマネジメントを超える部分を持つ技術であり、企業の社会的責任 (CSR) の観点からも要請されるものである。本稿では、BCMS のこのような特徴を理論的に考察したうえで、BCMS の導入企業に対して、このような BCMS の本質的特徴が実際にどのように機能しているのかを聞き取り調査によって分析する。

\* 広島経済大学経済学部教授

\*\* 神戸大学大学院経営学研究科教授

## 2. リスクマネジメントと BCMS

### 2.1 日本におけるこれまでのリスクマネジメントと BCMS の考え方

BCP は、事故や災害などが発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」について様々な観点から対策を講じることである（経済産業省，2005，p. A6-2）と説明されている。亀井（1992）は、「リスクマネジメントは企業が存続を脅かす企業危機の処理に関する科学的管理である。」（13頁）と述べている。リスクマネジメントは、リスクを想定し、そのリスクが発生した際の対応を定めておくマネジメントであるのに対し、BCP はリスクが発生した後の事業活動の継続に主眼を置いた緊急時の経営、意思決定、管理などのマネジメントである。丸山（2008）は、「事業継続マネジメント（Business Continuity Management: BCM）はリスクマネジメントの一部である。その一つの理由は、BCM によって対応がかなり有効なリスクとは、企業・組織が直面するリスクのすべてとはいえないからである。一方、BCM は、（中略）具体的な対策手法が用意されているので、その面でリスクマネジメントの一般的な範囲を超えている部分があると考えられる。」（11頁）と述べ、BCM とリスクマネジメントとの比較を行ない、BCM はリスクマネジメントの範囲を超えることを指摘している。

丸谷・指田（2006）によれば、2004年3月期決算からの有価証券報告書における「事業等のリスク」の項目の新設が、日本企業がBCPに関心を持つに至った要因の一つであるとしている（32頁）。岡田（2013）は、日本企業のBCPの普及プロセスを議論しているが、1995年の阪神淡路大震災当時には、BCMSの概念は一般的ではなかった。しかし、「危機管理」や「リスクマネジメント」の概念は当時普及していたの

である<sup>5)</sup>。岡田・國部（2014）は、阪神淡路大震災を経験した企業は、震災以降、このようなことが再度起こるかもしれないとその被災経験を対象とすべきリスクとして認識し、リスクマネジメントを実行し、そしてこれらをBCMSの導入に反映させていることを明らかにしている。

このようにBCMSを導入している企業の多くが、リスクマネジメントを基盤にしてBCMSへと発展させている。そのため、BCMSの対象とするリスクは、リスクマネジメントで対象としていたリスクをベースに、新型インフルエンザやSARSなど、新しく想定されたリスクを追加して評価されていると考えられる。

### 2.2 ISO におけるリスクマネジメントと BCMS

現在、リスクマネジメントのISOとして、「ISO 31000：2009 リスクマネジメント－原則及び指針」がある。一方、BCMSのISOとして「ISO 22301：2012 社会セキュリティ－事業継続マネジメントシステム－要求事項」が制定され、リスクマネジメントとBCMSは明確に識別されている。ただし、ISO 31000およびISO 22301の策定時には、リスクの考え方について、かなり突っ込んだ議論が行われたようである<sup>6)</sup>。

ISO 31000：2009にはTMB/WGへの委任事項として注記（NOTE）に「不必要な利害衝突と業務の重複を避けるため、開発する規格は、他のTC/WGが扱っている危機／非常事態管理及びBCP（事業継続計画）にはとりにくまない。」としている。解説には、「実際にTMB/WGが開発したISO 31000は、組織が達成目的とするものに影響を与える活動があるものをリスクとし、あらかじめこのようなリスクに対応するための活動を行うことに限定している。」（リスクマネジメント規格活用検討会編，2010，15頁）として、リスクマネジメントとBCMS

とを明確に峻別している。

リスクマネジメントと BCMS との関連を考察する上で重要になる論点の一つに、「リスク」の考え方がある。リスクマネジメント規格活用検討会編 (2010) には、「この (リスク) 用語の定義は、ISO 31000を理解するうえで最も重要といえる。(中略)。これまでのリスクに関する定義に共通している概念は、何らかの不都合な影響が発生することとその発生の不確実性の存在であった。しかし、リスクマネジメントの活用範囲が広がるにつれてリスクの概念も変化し、2002年に発行されたリスクマネジメント用語規格 (ISO/IEC Guide 73) によって、新たなリスクの定義が示された。ISO/IEC Guide 73: 2002におけるリスクの定義は“事象の発生確率と事象の結果の組合せ”とされた。」(33頁)として、リスクは事象の発生確率と事象の結果の積であると理解される。しかし、2009年に開発された ISO 31000では、「次に、ISO 31000という“リスク”について解説する。“目的に対する不確かさの影響”という定義は、リスクが目的を設定して初めて定義できるものであることを示している。(中略)。リスクは、結果と起こりやすさの組合せによって表現される場合が多いが、組合せというのは結果と起こりやすさの積であらわすことではない。二つの要素は、それぞれでも評価の対象となる場合もあるし、重みを考えた表現の場合もある。」(34頁) (上記下線著者)として、リスクを事象の発生確率と事象の結果の積以外にも、それぞれが単独で評価対象となるとの見直しが行われたのである。

一方、BCMS の ISO 22301: 2012によれば、

1. 適用範囲で「この規格は、事業の中断・阻害を引き起こすインシデントを防止し、その発生の起こりやすさを低減し、発生に備え、発生した場合には対応し、事業を復旧させるための文書化したマネジメントシステムを〜。」とされている。ここにいうインシデントとは「中

断・阻害、損失、緊急事態及び危機になり得るまたはそれらを引き起こし得る状況。」(同規格 3.19) である。BCMS の対象となるリスクは、この中断・阻害を引き起こすインシデントのリスクである。この意味では、BCMS は、「リスクマネジメントの一部である」(丸山, 2008)といえるかもしれない。また、岡田 (2013) は、企業のサステナビリティ報告書における BCPM の記述分析において、多くの企業が BCPM をリスクマネジメントとして捉えていることを明らかにしている (30頁)。

リスクマネジメントの ISO 31000が開発された2009年以降、ISO ではリスクを事象の発生確率と事象の結果の積ではなく、単独で評価する考え方が取り入れられた。しかし、現実にはこの理解はなかなか普及せず、当時 BCMS をリスクマネジメントの延長線上でとらえていた企業の多くは、リスクを事象の発生確率と事象の結果の積とみなす考え方をういて BCMS の対象とするリスクを特定するリスク選好が行われていたと思われる。

BCMS が対象とする事業を中断・阻害するインシデントを特定するには、リスクに対する考え方を見直すが必要になるのである。

## 2.3 BCMS で対象とするインシデントとは

前述のように、わが国では従来 BCP の対象とするリスクを事象の発生確率と事象の結果の組合せとして認識してきた。たとえば、トレッドウェイ委員会組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) が、1992年に公表した、「内部統制の包括的フレームワーク (Internal Control - Integrated Framework)」(COSO レポート) の考え方を取り入れた内部統制の指針 (リスク管理・内部統制に関する研究会, 2003) では、リスクマネジメントの考え方を取り入れて内部統制の対象とするリスクに対応する方法を示して

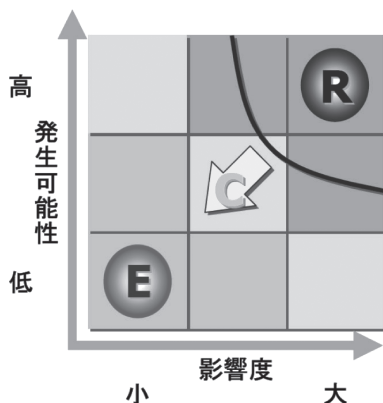
いる。また、トレッドウェイ委員会組織委員会  
は、「ERM-統合的フレームワーク (Enterprise  
Risk Management - Integrated Framework)」  
を2004年に公表し、事業体の価値の創造や保持  
に影響するリスクや事業機会に対処するものと  
して全社的リスクマネジメント (ERM) を提  
唱した。

図1は同指針におけるリスクの算定・評価の  
模式図を示している。リスクを従来の考え方  
である「事象の発生確率と事象の結果の組合せ」  
と捉えている。そして、事象の発生確率と事象  
の結果の組合せの大きさによって対応すべきリ  
スクの優先順位を決め、リスクへの対策をとる。  
残余リスク R、リスクを軽減させるために取る  
対策 C、リスク対策を講じた後の企業が直面し  
ている残留リスク E とすれば、 $R - C = E$  とな  
り、これを目標とする範囲内に収まるように対  
策をとるのである。すなわち、コスト対効果を  
もとにリスクへの対策が計画される。

この考え方は、その簡便性から広く用いられ  
てきた。平常時のリスクマネジメントとしては  
この考え方を採用しても合理性があると考えら  
れる。しかし、BCMS の対象とするインシデ  
ントには発生確率が極めて小さいにもかかわらず、  
ひとたび発生すれば被害が極めて甚大であ

るという津波災害や大地震などの自然災害が含  
まれる。自然災害にはこのような特徴があるに  
もかわらず、自然災害のリスクを単に「発生  
可能性」と「影響度」の積で評価すると、影響  
度は小さいが発生可能性が高いリスクと同列に  
扱われてしまい、企業が存亡の危機の追い込ま  
れるような甚大な被害が発生するリスクを見逃  
す可能性がある。前述のように ISO のリスク  
の定義が見直された理由の一つに、自然災害を  
正しくリスクとしてとらえる必要性を考慮した  
ことも指摘できるであろう。

しかしながら、このようにして測定されたり  
リスクは社会的構築されたものである側面も見逃  
してはならない。LSE の M. Power は、リスク  
管理の新しい設計として、①リスク対象の構築、  
②リスク管理プロセスの構築を通じて、不確実  
性を組織化することを説明している (堀口、  
2011, 233頁) (Power, 2009, p. 186)。パワーは、  
リスク管理を不確実性という概念を通じた社会  
の組織化として論じ、そこに中心的に存在して  
いるはずのリスク (不確実性) が実は社会的な  
構築物に過ぎないことを論じている。この点を、  
Power (2007) を翻訳した堀口は、次のように  
要約している。「不確実性の組織化とは、決し  
て想定の外側に存在するものへ配慮すること  
ではなく、ある特定の観点から見た不安をリス  
クとして対象化するものに過ぎない。したがっ  
てそれは、必然的に外側の論理によって破られ  
ることをその宿命としている (9.11のニュー  
ヨークや3.11の東日本がその例であろう)。他  
の論理の存在を認めない以上、その間の相互  
作用や共存の可能性は閉ざされており、そこ  
での表面的な対話の推進が、かえって想定  
の外側の存在を無視する傾向を覆い隠し、た  
だ根拠なき安心感を生み出す産業を助長す  
る危険性すらありうる。そうした危険性が、  
リスク管理の対象として現れてこない以上、  
それらを解消するためには、既存の枠組み  
にとらわれない新たな発想が



(リスク管理・内部統制に関する研究会, 2003, 18  
頁より引用)

図1 リスクの算定・評価



求められることになる。」(堀口, 2011, 295頁)。

Power (2009) は、リーマンショック後のリスク管理体制の不備を、COSO フレームワークに基づく ERM (Enterprise Risk Management) に求め、そこで計算されるリスク量の無根拠性を指摘しそれを根拠なきリスクマネジメント (the risk management of nothing) と呼んだ。さらに、それを克服するために BCM の有効性を主張している。BCM は、リスクマネジメントのように組織単位で独立した手法ではなく、関連した組織間の協力体制を前提に構築されるマネジメント手法であるために、一社完結型のリスクマネジメントでは対応できない問題に共同して対応することができる点を評価しているのである (Power, 2009)。また、國部 (2011) も東京電力福島第一原発事故を例にとり、西暦 869 年の貞観地震のような巨大地震を「残余のリスク」として認識していながらも、「原発のリスクマネジメントでは、システムでは対応できないリスクを意図的にシステム外におくことで設計されており、今回の大地震ではこの弱点が暴露してしまった。」(130頁)、「システムそのものを超えるリスクに対しては、異なるシステムを導入するしか解決法はない。」(131頁)としている。そして、Power が主張する BCM の有効性を紹介し、「原発も含めて BCM を計画・準備するためには、原発のリスクを認めて、それを社会が受け入れることが前提になるが、この点はこれまで日本社会が最も回避してきた点であった。」(131頁)と主張している。

つまり、リスクマネジメントとは、どのように設計したとしても、そこで算定される「リスク」は机上の計算値にすぎず、社会的構築物の外にある危機には原理的に対応できない。この問題を克服するためには、リスクを測定して管理するようなシステムとは異なる手段が求められる。そこに、企業には BCMS に向けた視点の転換が求められることになる。

### 3. BCMS と CSR

#### 3.1 BCMS ガイドラインにみる CSR の視点

本稿では、東日本大震災という我が国の災害史上最大級の大震災を経験したのちでも、今だ BCMS を導入しない企業が多いという現実を直視し、BCMS の導入を阻害する要因と促進要因を明らかにすることを目的にしている。BCMS はマネジメントシステムであるので、この導入には経営者が重要な役割を果たすことが要求される。その際、経営者は BCMS 導入の意思決定を行う際に、どのような判断基準を用いるのであろうか。

これまでの議論で、わが国では、BCMS をリスクマネジメントの一部としてとらえ、対象とするリスクをコスト対効果の視点から評価してきたことを示した。このような視点では、BCMS で対象とすべき自然災害等のインシデントに取り組む事が困難になり、効果的な BCMS の導入は実現しえない。

東日本大震災を経験した後になって、BCMS に地域との連携などステークホルダーを考慮した視点が各種規格やガイドラインでも見られるようになってきた。たとえば、BCMS の規格である ISO 22301 には、「広域災害時には企業や行政といった組織の属性を超えて被災することから地域型 BCM の重要性が認識され始めているが、その枠組みにおいては地域コミュニティを中心とした官民連携の体制が必要となる。このような地域型 BCM の取組において、企業は“営利活動とは別に、社会の一員として良き市民たるべく社会的活動を行い、社会貢献する”という企業市民の精神 (Corporate Citizenship) に則って、地域の復旧において応分の役割を果たさなければならないという側面がある。」(中島, 2012, 28頁)と、BCM の役割としての地域社会やステークホルダーへの社会貢献の重要性を指摘し、ISO 22301:2012の序文では、「事

業継続は、社会のレジリエンスの向上に寄与する。幅広いコミュニティ及び組織を取り巻く環境が組織に影響を与えており、したがって、場合によっては復旧のプロセスに他の組織の関与も必要となる。」として、企業単独ではなく、社会の一員としての活動、すなわち CSR を果たすことを企業に求めているのである。

内閣府防災担当 事業継続ガイドラインでも、BCMS の位置づけに変化が認められる。内閣府防災担当 事業継続ガイドライン第一版(2005)及び第二版(2009)では、事業継続の必要性として、「災害時にも事業が継続でき、かつ、重要業務の操業レベルを早急に災害前に近づけられるよう、事前の備えを行うことの重要性が一層高まっている。また、地域に目を移せば、被災地の雇用やサプライチェーンを確保するうえでも『災害に強い企業』が望まれている。」(それぞれ5頁及び6頁)として、事業継続の目的を『災害に強い企業』の実現としてきたが、東日本大震災後に改定された事業継続ガイドライン第三版(2013)では、「企業・組織は、自らの生き残りと顧客や社会への供給責任等を果たすため、どのような事態が発生しても重要な事業が継続・早期復旧できるよう、BCMを導入する必要性が一層高まっている。」とし、単に『災害に強い企業』の実現のみならず、顧客や社会への供給責任等という企業の社会的責任(CSR)の役割を明確に示している。

このように BCMS に関する国際規格やガイドラインにおいても BCMS を CSR の一部として位置づける視点の転換が認められる。社会からも BCMS には CSR を考慮することが求められているのである。

### 3.2 内閣府アンケート結果にみる BCMS を導入しない理由

前節では、BCMS を CSR の視点から議論した。では、BCMS を導入しない企業は、BCMS

をどのように捉えているのであろうか。本節では、企業が BCMS を導入しない理由を内閣府が行ったアンケート調査結果をもとに考察してみよう。内閣府 防災担当(2014)によれば、事業継続計画(BCP)を策定しない理由を以下のように報告している。

全体では、①「策定する人材が確保できない」(31.0%)、②「法令で規定されていない、または規制がない」(22.6%)、③「策定の必要性を感じない」(22.6%)、④「策定に際して適切な相談できる関係者がいない」(14.3%)、⑤「コストがかかる」(12.4%)が上位、大企業でも、①「策定する人材が確保できない」(29.4%)、②「法令で規定されていない、または規制がない」(29.1%)、③「策定の必要性を感じない」(14.9%)、④「策定に際して適切な相談できる関係者がいない」(13.5%)、⑤「コストがかかる」(11.1%)が上位となった。一方、中堅企業では①「策定する人材が確保できない」(29.6%)、②「法令で規定されていない、または規制がない」(25.7%)、③「策定の必要性を感じない」(22.0%)、④「策定に際して適切な相談できる関係者がいない」(14.5%)、⑤「コストがかかる」(12.6%)、特筆されるのが「親会社・グループ会社の要請がない」(15.5%)であった。

この結果から、①、④及び⑤は人材と資金、いわゆる経営資源に関する問題であり、②と③はお互い関連する制度的な問題であることがわかる。しかし、これらは全て企業の経営戦略に帰結する課題であるといえる。すなわち経営者の BCMS に対する認識を変えることによって、①～⑤の課題は全て解決できるのである。そのためには、経営者が BCMS を単なるコスト対効果によるリスクマネジメントとして位置づけるのではなく、社会的課題解決に向けた重要な CSR と位置づけることが求められるのである。

社会的責任の国際規格である ISO 26000は、

社会的責任を「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。(中略)―ステークホルダーの期待に配慮する。(中略)」(2.18)としている。また、社会的責任の特徴として「社会的責任の本質的な特徴は、社会及び環境に対する配慮を自らの意思決定に組み込み、自らの決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して説明責任を負うという組織の意欲 (willingness) である」(ISO 26000, 3.3.1)としている。東日本大震災を経た日本において、想定外の災害 (インシデント) から速やかに事業を復旧するための準備、すなわち BCMS の導入が、非常に重要な「ステークホルダーの期待に配慮する」ものであり、また、「社会及び環境に対する配慮」であることに異論はないであろう。BCMS の導入は、CSR の観点からも強く求められるのである。

BCMS を導入していない企業の経営者が、BCMS の導入には、「策定する人材が確保できない」、「法令で規定されていない、または規制がない」、「策定の必要性を感じない」、「策定に際して適切な相談できる関係者がいない」、「コストがかかる」などのコスト対効果や制度的な不備という課題を克服するとともに、企業の存続が脅かされるようなクライシス時には、コストや利益だけではなく CSR という企業本来の使命を強く認識することが必要であろう。

BCMS を導入していない経営者が、BCMS の導入を CSR の観点から必要であると考えることができるならば、企業の BCMS の導入が一層推進され、その結果、将来発生が予想される巨大災害に備えた国の BCMS 導入目標達成につながると考えられる。そのためにも BCMS の導入における経営者の役割は、非常に重要だと言えるのである。

## 4. BCMS 導入における重要な要因：聞き取り調査

第3章では、BCMS には CSR の視点が必要であること、そして、その導入には、経営者が重要な役割を果たしていることを主張した。本章では、聞き取り調査をもとに BCMS の導入促進要因を明らかにする。そして、BCMS と CSR との関連や経営者の役割についても明らかにしたい。

### 4.1 聞き取り調査

聞き取り調査は全て著者の一人が実施し、その方法は「半構造化インタビュー」とした。表1に聞き取り調査対象企業と対象者の役職を示す。A社は電気機器製造メーカー、B社及びC社は、総合重機械メーカー、D社はガス事業者、E社は製薬メーカー、F及びG社は総合電機メーカー、H社は電力会社である。調査対象としたすべての企業が BCMS を導入している。また、H社を除く7社が1995年の阪神淡路大震災も経験している。聞き取り調査の対象者は、BCMS 関連部門の責任者を中心に、各社1～4名である。本稿では、以上の8社の聞き取り調査を基にした複数ケーススタディを用いて議論を進める。

表2に代表的な聞き取り調査項目を示す。聞き取り調査は、BCMS の導入促進要因を明らかにする目的で、阪神淡路大震災における被害状況や当時の BCP/BCM または防災計画の有無、阪神淡路大震災後の BCP/BCM への関心または BCP/BCM への取組、BCP/BCM の策定プロセスおよび策定に関するマネジメント、策定した BCP/BCM の内容、そして東日本大震災では効果的に機能したのか、などについて質問した。

表1 聞き取り調査対象企業と対象者

企業	聞き取り調査対象者（役職は当時）	聞き取り調査実施時
A社	総務・人事担当理事 兼 総務部長 人事総務統括部 総務部 主査（リスク管理担当） 総務部主査 主査（施設管理担当） 生産本部 生産管理部 主査 総務部 部長	2012年8月7日
B社	総務部 総務課 主席部員	2012年9月12日
C社	総務本部 総務部長 兼 管財部長 経営企画部 リスク管理課 課長	2013年1月28日
D社	理事 導管事業部 中央保安指令部長 企画部 基盤戦略チーム 部長 CSR・環境部長	2013年9月13日
E社	研究所 シニアアドバイザー 専任部長 生産本部 生産企画部 人事グループ 専任次長 工場 工場管理 安全管理担当 課長補佐	2014年2月14日
F社	本社 リスクマネジメント部 担当部長 昇降機部門 広域災害対策室 室長 昇降機部門 法務部 広報担当 部長代理	2014年8月22日
G社	経営企画部 企画・ブランド戦略担当 グループ長	2014年9月8日
H社	経営戦略本部 経営企画グループ 課長 経営戦略本部 経営企画グループ 副長 経営戦略本部 電源グループ 副長	2014年9月12日

表2 代表的な聞き取り調査項目

項 目	質 問 内 容
阪神淡路大震災における企業の状況について	被害状況 当時の BCP/BCM または防災計画の有無
阪神淡路大震災後に実施した企業の取組について	BCP/BCM への関心 震災直後の BCP/BCM の策定への取組
企業の BCP の策定について	BCP/BCM 策定プロセス 策定した BCP/BCM の内容 トップマネジメントの関与 BCP/BCM 策定の阻害要因
東日本大震災における企業の BCP/BCM の状況	BCP/BCM の活用状況 大震災を踏まえた BCP/BCM の見直し

#### 4.2 聞き取り調査のまとめ

聞き取り調査結果の概要を表3に示す。阪神淡路大震災を経験した7社とも、この震災を直接の契機として BCP/BCM の策定に取り組んでいない。また、聞き取り調査を行った8社いずれも阪神淡路大震災当時に BCP という概念はなかった。

ガス、電力、昇降機などライフラインに関す

る業務を行っている企業は阪神淡路大震災以前から BCP/BCM に相当する事業復旧に関する手順は決められていた。そして、8社中4社が2009年の新型インフルエンザの流行を契機として加速化させ、2011年の東日本大震災前後に文書化を進めている。残り3社は、2004年以降、事業所が被災した地震を契機に BCP 策定を開始している。聞き取り調査を行った8社とも阪



表3 聞き取り調査結果の概要

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
阪神淡路大震災の被災	被災	被災	被災	被災	被災	被災	被災	被災せず
当時のBCP/BCMの有無	無	無	無	無	無	無	無	無
BCP/BCM策定の契機 <sup>⑦</sup>	① (下記参照)	② (下記参照)	② (下記参照)	③ (下記参照)	④ (下記参照)	⑤ (下記参照)	⑥ (下記参照)	⑦ (下記参照)
策定時の社内抵抗	無	有	有	無	無	無	有	無
トップマネジメントの関与	有	有	有	有	有	有	有	有
東日本大震災によるBCP/BCM策定の加速	有	有	有	有	有	有	有	有

- ① 阪神淡路大震災後、顧客対応のため生産可能数算出システムの開発、新型インフルエンザで加速  
 ② 新型インフルエンザ  
 ③ 施設の復旧対策は阪神淡路大震災以前からあり。その後新型インフルエンザで加速  
 ④ 医薬品供給への対策は阪神淡路大震災以前からあり。BCP/BCMは2009年には完成済  
 ⑤ 施設の復旧対策は阪神淡路大震災以前からあり。BCP/BCMは2005年の千葉西北部地震から。2006年には完成済  
 ⑥ 施設の復旧対策は阪神淡路大震災以前からあり。新潟県中越地震（2004）で加速  
 ⑦ 施設の復旧対策は阪神淡路大震災以前からあり。その後東日本大震災で加速

神淡路大震災直後に取り組まれた安否確認システムの構築や、A社のネック部品を起点とした生産可能数算出システムの構築などは、リスクマネジメントとして取り組んだ結果である。BCP/BCMをリスクマネジメントとして捉えていた多くの企業は、阪神淡路大震災の被災経験を、まずリスクマネジメントの手法で対応し、その後BCP/BCMに組み込んだ（岡田、2013、30頁）。阪神淡路大震災後にリスクマネジメントに基づく個別のシステムは、その後逐次構築されているが、BCP/BCMとして体系化されるのは、2004～2009年であり、そして、すべての企業で東日本大震災後、BCP/BCM策定が加速していた。策定時には、社内の抵抗が見られた企業もあったが、トップマネジメントの関与がすべての企業で認められた。

#### 4.3 BCMS導入促進要因：聞き取り調査結果

##### 4.3.1 BCP/BCM策定の阻害要因と促進要因

BCP/BCM策定時には、8社中3社が社内の抵抗にあっている。それらの企業は、総論賛成各論反対との社内抵抗であった。BCP/BCM策定時の社内の抵抗は最大の阻害要因であった。

C社の例を見てみよう。

「BCP/BCM策定における阻害要因は？」との質問に対し、

（社内の）総論賛成、各論反対ということです。新型インフルエンザ等の経験で必要なものということは皆さんご存知ですが、各論に入れば事業所ごとに事情がすべて違うわけです。我々が作るわけにはいきません。我々は皆さんにお願いするしかなかったものですから、事業所の作業は大変だったと聞いています。ところが東日本大

震災を経験し、大事なことで意識が変わった。

C社では自社の被害は大きくはなかったが、東日本大震災を目のあたりにしてBCP/BCMの重要性を再認識し、一気にBCP/BCMの策定が加速している。聞き取り調査を行った8社すべての企業で同様の回答を得た。東日本大震災という未曾有の災害が、BCP/BCM策定の大きなドライビングフォース（駆動力）になっているのである。

岡田（2013）は、2009年の新型インフルエンザの流行後に企業のBCP/BCM情報の開示が急増し、さらに東日本大震災を契機に企業においてBCP/BCMに対する経営者の関心・認識が高まったことを明らかにしている。本報告の8社におけるBCP/BCMの策定プロセスもおおむねこの結果と一致している。

#### 4.3.2 経営者の関与

BCMS導入の最大の阻害要因が社内の抵抗であった。これを克服するには経営者のリーダーシップが重要な役割を果たす。

BCMS導入マネジメントを考察する上でB社の事例は特徴的である。まず、阪神淡路大震災後、BCMS導入の最初の発案は危機管理担当常務であった。当時わが国では欧米と比較してBCMSに関する情報が不足していたが、社内の反対によって挫折している。しかし、新型インフルエンザの流行の際には経営トップの主導によりBCMS導入に取り組むことができた。

（B社への「危機管理の担当常務の発案だったからBCMSの導入が挫折したのではないか？」との問いに対して、）

（経営トップが強く関与した）新型インフルエンザの時は動きましたからね。あと、弊社では拠点が多く、かつ、独自性が強い

ということもあり、考え方が統一できなかったこともあります。（B社）

E社では、製品の供給が絶対的な社会的責任であるという企業風土を根付かせるために経営トップが大きな責任を果たしている。

危機管理の点でトップは、いろいろところで発信されています。BCPを作りなさいということではなく、リスクマネジメントとしての発信です。リスクもあらゆるものを上げなさいと言っています。不祥事などの企業リスク、コンプライアンスも含めて、従業員への要求は強いです。我々生産本部では製品の絶対供給だと、これが第一の企業文化となり、BCPの策定につながっていると思います。そういう観点で言いますと企業風土を作っているという面ではトップの影響は非常に大きいと思います。（E社）

また、G社も経営者は積極的に関与していた。

（経営トップはBCPを）かなり意識はしていましたね。震災を想定して、全社展開しますと2007年に説明したときには、「地震だけではなく、次は新型インフルエンザ、鳥インフルエンザについてもきちんと考えること」とのコメントとともに、他の役員を説得する応援演説もしてくれました。（G社）

H社の経営トップもBCMSに強く関与している。

（経営トップは）かなり積極的にコミットされています。書類上だと、訓練をちゃんとしています、対応能力がありますと報

告されるわけですが、非常時に本当に業務が実行できるかということが一番重要なので、実際どうやって確認しているのか、という具体的な話を社長から、指摘いただいたりします。BCPを書類として作成するという形でなく、いかに実行できるか、実際にワークさせるかという観点で考えるべきなのだ、という意識を、（社長は）強く部門長に対して植え付けています。（H社）

A社、C社およびD社でもBCMSの導入はトップ主導で行われている。F社では、社会でBCMSの導入の機運が熟したのでBCMSの導入が始まったが、経営トップが強く指示している。

これらから、BCMSを導入している企業では、すべてのケースで経営トップの強い関与とリーダーシップが認められた。BCMSの導入の促進には経営トップの主導が重要であり、BCMSの導入を加速させていることが明らかになった。

#### 4.4 社会課題としてのBCMS

3.2節で、BCMSに関する国際規格や各種ガイドラインにおいて、地域やステークホルダーに配慮した視点がみられるようになってきたことを議論した。企業におけるBCMSの導入に社会的課題の解決も含まれる、すなわち、CSRの視点を欠かすことができない。聞き取り調査を行った企業でも、BCMSにCSRの視点が多くみられた。

E社は人々の健康に直接係る医薬品という製品供給責任を果たさなければならない強い義務がある。これがBCMS導入の強いドライビングフォースになっており、早くから製造部門を中心に、事業所単位で対応されてきた。BCP/BCMという名称が普及する以前に製品供給責任という社会課題に対応した事業継続に対する

徹底した対策がなされてきたのである。

我々は、BCPは絶対に必要だと思っています。我々の業種では製品の絶対供給が求められていますので。供給している製品の特性がきいているかもしれません。BCPは必然であり、医薬品という製品の供給義務を重要視してやっています。（E社）

また、2014年2月14日に東北・関東甲信越地方は記録的な大雪に見舞われた。道路が各地で分断され、生鮮食料品をはじめ生活用品の供給が途絶えたのである。この時、セブン・イレブンとローソンは、レトルト食品、加工食品、即席めんなどを、ヘリコプターを利用して緊急配送した<sup>8)</sup>。この事例もE社と同様、製品、特に生活必需品としての食料品を、ヘリコプター利用というコストを度外視してまで製品の供給責任という社会課題を果たすというコンビニ各社のBCMSといえる。

社会インフラを担っている企業には、過去から社会インフラの維持責任を強く認識したBCMSの導入が見られた。

ガス事業者であるD社には、次のような災害時における優先順位付けが文化として根付いている。これをBCPの基本方針として位置づけ、その下に各リスクに対応したBCPが整備されている。

当社では、災害時の行動として、まず人命の確保、次いで二次災害の防止、そして早期復旧という基本方針が文化として染みついていきます。（D社）

D社のこのような主張は、BCP/BCMの言葉が普及する以前からガスの供給を通して災害時の対応を行ってきた企業の歴史の重みを感じ

ることができる。

電力会社であるH社も同様である。

電力の早期復旧というのはもともと日本ではBCPという概念が生まれる前から、本来の防災として本来業務だという体制を取っていました。台風なり、中規模の地震を経て絶えず更新してきました。そこに阪神淡路大震災や東日本大震災があり、その時々々の知見は当然反映されて日々変わって更新してきています。(H社)

電力という社会インフラ設備に関わるB社、C社及びG社においても、電力会社と同様、その維持をBCMSの最優先事項として位置づけている。たとえばC社では、大規模地震発生時の「全社基本方針」として、

人命優先は当然ですが、インフラ産業を担う企業として社会的責任を果たすことを改めて明文化しました。大規模地震発生時には、救援活動に用いられる機器（航空機、艦艇等）の運用支援、インフラ製品（鉄道車両、発電設備、ゴミ処理設備等）の早期復旧・維持整備および顧客・取引先支援などを行います。

全社基本方針

- ・従業員と家族の健康、生命を守る
- ・社会的責任を果たすため継続しなければならない業務の遂行
- ・当社グループの事業活動の正常化
- ・地域社会への責任と貢献

(以上C社ホームページより)

として、社会インフラの早期復旧と地域社会への貢献を謳っている。

ガス事業者D社、電力会社H社及び社会インフラ設備を製造するB社、C社及びG社は、災

害時の社会インフラの維持という社会課題を、自社の社会的な責任として認識してBCMSの最優先事項として取り上げているのである。

以上のように、BCMSを導入している企業では、BCMSを単にインシデントに対して素早く復旧するマネジメントシステムとしてだけでなく、製品供給や社会インフラ維持という社会課題を、自社の社会的な責任、すなわちCSRとして認識して最優先事項として取り上げていることが明らかになった。そして、この意識の社内への浸透に経営者は大きく関与しているのである。

## 5. 考察と結論

著者らは、将来発生が予想される巨大災害に備えた国のBCMS導入目標が達成されていない現状を鑑みて、日本企業が取り組むべき効果的なBCMSの導入マネジメントを明らかにする研究を進めている。BCMSを普及させるためには、その本質を理解したうえで、導入にあたっての阻害要因を究明し、その改善に取り組む必要がある。

そこで、BCMSのマネジメント技術としての本質を、リスクマネジメントとCSRの観点から理論的に考察し、BCMSの導入企業に対して聞き取り調査を行い、BCMSを導入する場合の鍵となる促進要因を究明した。

まず、ISOの定義に基づいてリスクマネジメントとBCMSの相違を示した。その結果、BCMSはリスクマネジメントを超えるマネジメントであることが明らかになった。すなわち、BCMSで対象とするリスクはインシデントであること、そして、BCMSにおけるリスク選好は、従来一般的であった「リスクを事象の発生確率と事象の結果の積」とする考え方以外にも、それぞれが単独で評価対象とすることが求められることを示した。BCMSの対象とするインシデントには発生確率が極めて小さいにも



かわらず、ひとたび発生すれば被害が極めて甚大であるという津波災害や大地震などの自然災害が含まれるのである。そしてこれらは、単に「発生可能性」と「影響度」の積で評価すると、影響度は小さいが発生可能性が高いリスクと同列に扱われてしまい、企業が存亡の危機の追い込まれるような甚大な被害が発生するリスクを見逃す可能性があるのである。

次に、BCMSを導入するうえでCSRの観点からBCMSの本質を検討した。まず、BCMSのISOや東日本大震災後改訂された国内のガイドラインにおいて、地域との連携などステークホルダーを考慮したCSRの視点が認められるようになったことを指摘し、社会からもBCMSにはCSRを考慮することが求められていることを示した。

これらを考えると、BCMSは、リスクマネジメントやCSRの両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践であることが理解される。これがBCMSの本質である。このBCMSの本質を理解しなければ、BCMSの導入が促進されないであろう。

このことは、企業がBCMSを導入しない理由を内閣府が行ったアンケート調査結果で裏付けられる。調査結果によると、BCMSを導入しない理由として経営資源と制度的な問題が指摘されている。しかし、これらは全て企業の経営戦略に帰結する課題である。経営者の意思決定によりすべてが解決される課題である。経営者がBCMS導入の意思決定を行う際には、コストや利益だけではなく、BCMSの本質を理解し、企業が担っている社会的な役割や責任、すなわちCSRの理解を深めることにより解決できるのである。この意味でも、BCMSの導入には、経営者が決定的に重要な役割を担っている。

これらのことは、BCMSを導入した企業8社への聞き取り調査でも明らかになっている。

まず、多くの企業でBCMS導入時には社内の抵抗という阻害要因が認められたが、いずれも経営者が解決していた。そして、すべての企業で経営者のリーダーシップにより、BCMSの導入が加速されていた。次に、BCMS導入企業では、BCMSを単にインシデントに対して素早く復旧するマネジメントシステムとしてだけでなく、製品供給や社会インフラ維持という社会課題を、自社の社会的な責任、すなわちCSRとして認識して最優先事項として取り上げていたのである。そして、経営者はこれらの考え方を企業風土にまで高める重要な役割を担っていた。

以上のように、BCMSの本質は、リスクマネジメントやCSRの両方の側面にわたる複合的なマネジメント実践であり、BCMSの導入には経営者が重要な役割を担うことを明らかにした。すなわち、経営者が、BCMSの本質を理解し、企業が担っている社会的な役割や責任、すなわちCSRの理解を深めることである。

一方、BCMSの普及には社会が果たす役割も重要であろう。BCMSの普及が社会の喫緊の課題であること、CSRの一環としてBCMSの普及を社会全体が要望していることを、社会が強く発信することも欠かすことができないであろう。

本稿では、BCMS導入済企業への聞き取り調査を行ってきたが、今後はBCMSを導入していない企業への聞き取り調査や大規模質問票調査を実施する予定である。これらの研究を通じて効果的なBCMSの導入マネジメントを明らかにし、将来発生が予想される巨大災害に備えた国のBCMS導入目標の達成の一助にしたい。

付記：本研究は、科学研究補助金（基盤研究B：課題番号24330142）及び（基盤研究C：課題番号26510022）並びに神戸大学「平成26年度 東北大学等との連携による震災復興支援・災害科学研究推進活動サポート経費（整理番号6）」の研究成果の一部である。

## 注

- 1) 事業継続マネジメントシステム (BCMS) の用語は、「ISO 22301:2012 事業継続マネジメントシステム」の発効以後に普及したが、この概念の初期は事業継続計画 (BCP) 及び事業継続マネジメント (BCM) の用語が一般的であった。本研究では、参考文献等を直接引用する場合は、原著の表記を使用するが、それ以外は BCMS と表記する。また、BCP/BCM は策定、BCMS は導入と表記する。
- 2) 例えば、「平成24年度防災白書 第2編 東日本大震災を踏まえた防災対策の推進 第1章 東日本大震災の教訓」(p. 41) には、BCP の重要性の再確認と、BCP の策定及び改善の促進の必要が指摘されている。
- 3) 「首都直下地震の地震防災戦略」では経済被害軽減戦略における間接的被害削減額の軽減を目的として、「今後10年間で事業継続計画を策定している企業の割合を、大企業ではほぼ全て、中堅企業において過半を目指す。企業の防災の取組を評価・公表している上場企業の割合が5割程度となることを目指す。」とされている (中央防災会議, 2006, 18-19頁)。
- 4) 内閣府防災担当が平成25年に実施した実態調査によれば、BCP を策定済の企業は、平成19年度調査、平成21年度調査、平成23年度調査及び平成25年度の推移として、大企業が19%⇒28%⇒46%⇒54%、中堅企業で12%⇒13%⇒21%⇒25%と増加している。策定中を含めると、大企業が35%⇒58%⇒72%⇒74%、中堅企業で16%⇒27%⇒35%⇒37%と推移しており、東日本大震災後 BCP の策定に取り組む企業が増加している。しかし、政府が定めた目標 (大企業 BCP 策定率: ほぼ全て、中堅企業 BCP 策定率: 50%) には達していない。
- 5) 亀井 (1992) によれば、昭和53年に日本リスクマネジメント学会が創設されるとともに、「昭和50年代は、わが国においてリスクマネジメントという用語が一般に定着した。」(189頁) としている。わが国のリスクマネジメントの一般化については、亀井 (1992) の第11章 (189-204頁) に詳しい。
- 6) この議論の経緯は、リスクマネジメント規格活用検討会 (編著) (2010) 及び中島 (編) (2013) に詳しく示されている。
- 7) 阪神淡路大震災 (1995)、SARS (2002-2003)、新型インフルエンザ (2009) などが契機になっていることもある。
- 8) セブン・イレブン及びローソンのホームページにおけるニュースリリースにその詳細が示されている。

## 参考文献

Power, M. (2007) *Organized Uncertainty: Designing World of Risk Management*, Oxford University

Press. (堀口真司 訳『リスクを管理する』中央経済社, 2011年。)

Power, M. (2009) The risk management of nothing Accounting, *Organizations and Society* Vol. 34, No. 6-7, pp. 849-855.

岡田 斎 (2013) 「日本における事業継続計画 (BCP) の普及プロセス」『広島経済大学経済研究論集』第35巻第4号, pp. 25-35。

岡田 斎, 國部克彦 (2013) 「日本企業における事業継続計画/マネジメント (BCP/BCM) の情報開示」『産業経理』第73巻第1号, 17-30頁。

岡田 斎, 國部克彦 (2014) 「震災を経験した企業の BCP/BCM 策定プロセス—阪神淡路大震災を経験した企業の事例報告—」神戸大学大学院経営学研究科 ディスカッションペーパー, 2014・4, pp. 1-14。

亀井利明 (1992) 『リスクマネジメント理論』中央経済社。

経済産業省 (2005) 「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書—参考資料 事業継続ガイドライン—」。

國部克彦 (2011) 「マネジメントできないリスクにどのように対処するか—東京電力福島第一原発事故を受けて—」八田進二・柴 健次・青木雅明・藤沼亜次『会計専門家からのメッセージ—大震災からの復興と発展に向けて—』同文館出版。

中央防災会議 (2006) 「首都直下地震の地震防災戦略」。

東京海上日動コンサルティング (株) 編 (2013) 『企業の地震リスクマネジメント入門』日科技連。

中島一郎編, 岡部紳一ほか (2013) 『ISO22301:2012 事業継続マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会。

内閣府 防災担当 (2005) 『事業継続ガイドライン 第一版 —わが国企業の減災と災害対応の向上のために—』平成17年8月1日。

内閣府 防災担当 (2009) 『事業継続ガイドライン 第二版 —わが国企業の減災と災害対応の向上のために—』平成21年11月。

内閣府 防災担当 (2013) 『事業継続ガイドライン 第三版 —あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—』平成25年8月。

内閣府 防災担当 (2014) 『平成25年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』平成26年7月。

丸山浩明, 指田朝久 (2006) 『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説と Q&A』日科技連。

丸山浩明 (2008) 『事業継続計画の意義と経済効果』ぎょうせい。

リスク管理・内部統制に関する研究会『リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針』平成15年6月。

リスクマネジメント規格活用検討会 (編著) (2010) 『ISO 31000:2009 リスクマネジメント 解説と適用ガイド』日本規格協会。