

# リスクマネジメントの喫緊の課題 —海外子会社への展開とBCPの実効性確保

## 要 約

近年、企業を取り巻く環境が大きく変化し、企業価値を毀損させるようなリスクが増大・多様化している。また、2011年3月には東日本大震災が発生するなど、企業はリスクの影響を最小限に抑えるためのリスクマネジメントの整備・運用が求められている。

本稿では、なかでも喫緊の課題といえる2つのテーマについて取り上げる。1つは「海外子会社へのリスクマネジメントの展開」。震災を契機としさらなるグローバル化の進展が予想される中で、海外子会社へのリスクマネジメントの展開は、経営トップへの啓発、役割・権限の規定化、管理部門の強化、リスクマネジメント機能の現地化が重要である。もう1つは、「BCP(事業継続計画)の実効性確保が急務」。今後発生が予想される東海地震・東南海地震等を見据えたBCPの見直しを行うにあたっては、社員全員へのリスク対策意識の浸透、エスカレーションルールの確立、投資家視点からのビジネスインパクト分析の見直しが重要である。

## 目 次

- I. はじめに
- II. 海外子会社へのリスクマネジメントの展開
  - 1. 海外特有の様々なリスク課題が存在
  - 2. グローバル企業の事例にみる人材不足等の問題
  - 3. 経営トップへの啓発など課題解決への4つのヒント
- III. BCP(事業継続計画)の実効性確保が急務
  - 1. BCPの整備は未だ途上
  - 2. 東日本大震災でBCPが機能した企業の事例
  - 3. 社員への意識浸透を始めとする課題解決へのヒント



**横溝 聡史**  
Satoshi Yokomizo  
企業経営コンサルティング部



**吉田 信之**  
Nobuyuki Yoshida  
企業経営コンサルティング部

# I . はじめに

近年、企業を取り巻く環境が大きく変化したことにより、さまざまな事故や災害、不祥事が多発しており、企業価値を毀損させるようなリスクが増大・多様化している。そのような環境の中、自社を取り巻くリスクを正しく把握し、それらに対して適切な対応を取っているか、万一の場合にも被害を最小限に抑えられるような体制を整えているかといったリスクマネジメントの問題が大きくクローズアップされている。こうした企業のリスクマネジメントのあり方は、自社だけでなく内外の利害関係者にも多大な影響を与える重要な経営テーマであるといえる。今回は、特にリスクマネジメントの喫緊の課題であるといえる以下の2つのテーマに絞って、その解決策を探る。

1つ目は「海外子会社へのリスクマネジメントの展開」である。豊富な労働力と安価な人件費を求めて、日本企業は製造拠点としてアジア等に多くの製造子会社を設立した。近年では日本市場の成長が鈍化する一方で、成長著しい中国やインド等の新興国に販売子会社を設立して事業拡大を図っている。製造業以外でも、新興国市場に海外子会社等を設立し、事業拡大を計画している企業が増えている。欧米のグローバル企業も同様に新興国に販売の活路を求めている。まさにグローバルな規模で企業活動が行われるようになってきており、その競争もし烈になってきている。そのような経営環境の中、日本企業は適切に事業を運営・拡大していくことが望まれる。具体的には、海外子会社への適切な権限移譲によるガバナンス体制構築とともに、何よりも重要且つ急務なのが急速な事業拡大に伴って発生するリスクを組織的に軽減するリスクマネ

ジメントの整備・運用である。

2つ目は「BCP（事業継続計画）の実効性確保が急務」である。2011年3月11日午後2時46分、東北・三陸沖を震源とする国内観測史上最大のマグニチュード9.0の地震（東日本大震災）が発生した。日本は世界中の他の地域と比較しても非常に自然災害の多い国であり、防災白書（平成22年度版）によれば、2000年から2009年までに世界で起こったマグニチュード6.0以上の地震合計1,036回のうち、約20.5%の212回が日本において起こっている。企業はたとえ災害や事故等が発生した場合であっても、事業を継続すること、仮に中断することがあったとしても、可能な限り短期間で事業を再開することが求められている。特に、今回の東日本大震災のように、多くの点で過去の想定を超えるような事態が発生した場合には、さまざまな緊急対応が求められることとなる。日本企業は、今回の大震災を踏まえ、日本という非常に自然災害の多い国に立地しているという認識のもと、実効性の高いBCPの策定、見直しが急務であるといえる。

本稿では、Ⅱにおいて「海外子会社へのリスクマネジメントの展開」について、Ⅲにおいて「BCP（事業継続計画）の実効性確保が急務」について記載し、今後の日本企業のリスクマネジメント強化に関するヒントを提供する。

## Ⅱ. 海外子会社へのリスクマネジメントの展開 ～海外特有のリスク課題の解決によるグループ企業価値向上～

### 1. 海外特有の様々な リスク課題が存在

～グローバル化を推し進める  
企業にとってリスクマネジメントの  
整備が重要～

#### (1) 海外子会社のリスクマネジメントと その意義

～PDCAに基づく海外リスクの抽出・  
対応による企業価値の維持・向上～

海外子会社のリスクマネジメントは、以下のよ  
うに、Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、  
Act（是正・改善）のPDCAサイクルに従って、リ  
スクを軽減、移転、回避することにより企業価  
値を維持・向上させる活動であり、その活動を  
組織的に支える体制である。継続的なリスクマ

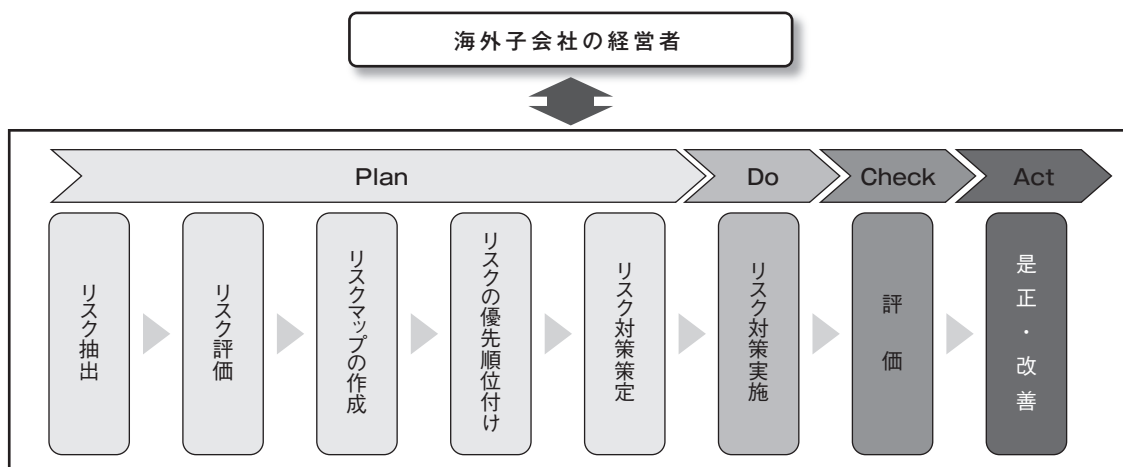
ネジメントの活動により、リスクの発生頻度また  
は損害程度を縮小させ、企業価値を維持・向上  
させることが可能になる。海外子会社では日本  
とは異なるリスクが存在し、リスクマネジメント  
の整備はグローバル化を推し進める企業にとっ  
て重要性は増してきている。さらに、2011年3月  
に起きた震災によりグローバル化が加速すると予  
想される中では、その整備は急務とも言える。

#### (2) 海外子会社を含む リスクマネジメント体制

～本社経営トップへの海外子会社リスクの  
効率的・効果的な伝達と適切な意思決定～

海外子会社を含むリスクマネジメントは、海外  
子会社が直面するリスクや、その大きさの程度、  
リスク対策の有効性等の状況を、効率・効果的

図表1 海外子会社のリスクマネジメントのPDCA



出所：大和総研作成

に本社に伝達し、本社経営トップの適切な意思決定に繋げる活動及び体制である。海外子会社の現場と本社経営トップとの距離感が縮まり、より適切な意思決定が可能になる。

このようなグループ活動・体制を整備し、継続的に実施することにより、本社経営トップが、適切に、グループ全体のリスクを把握し、リスク対策を実施させることが可能になる。これにより、グループ全体のリスクが軽減され、グループ企業価値の維持・向上が図れる。更に、組織構造、文化・慣習・制度等各国ごとに異なる特有のリスクが存在し、国内体制から一步踏み込んだ次元でのリスクマネジメント体制を整備することが重要となってきている。

### (3) 海外子会社のリスクマネジメントの課題

～海外特有のリスク等に関する5つの課題～

海外子会社のリスクマネジメントには様々な課

題があり、実際多くの企業でその対応に頭を悩ましている。

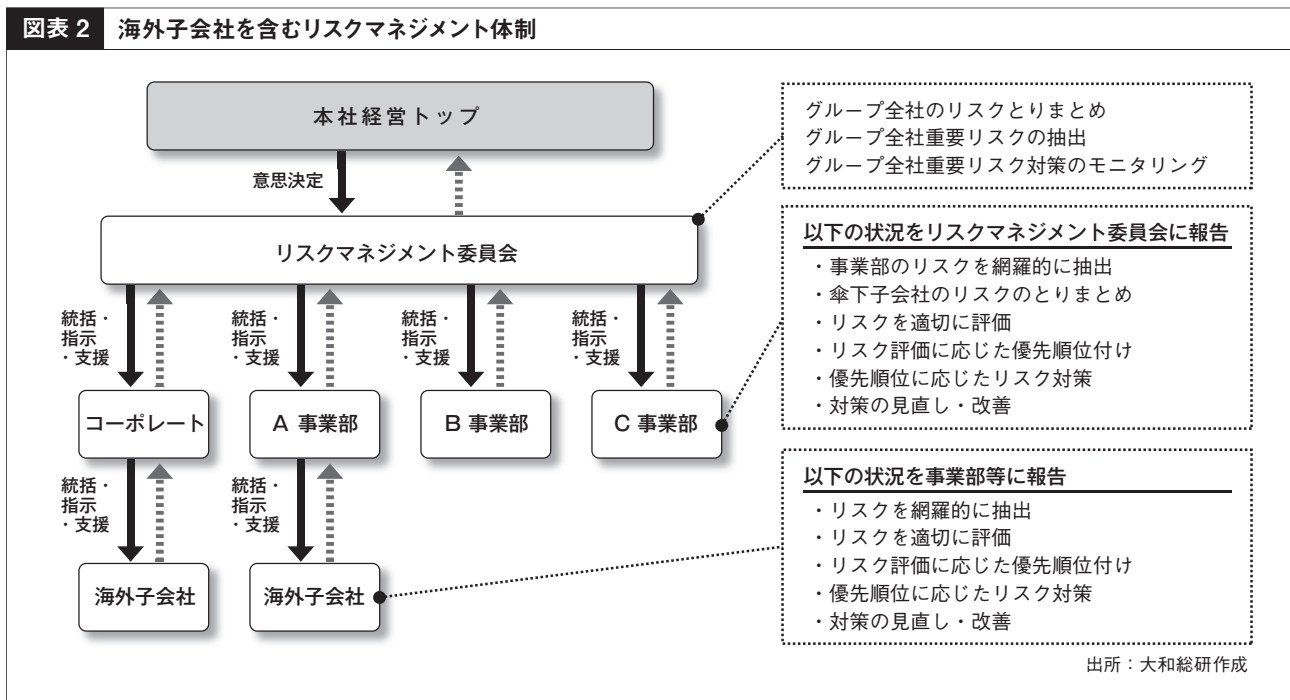
#### ① 本社及び海外子会社経営トップの リスクマネジメントへの理解

会社法上リスクマネジメントの整備を行うことが規定されているにもかかわらず、本社及び海外子会社の経営トップの中には、事業拡大しか注力せず、リスクマネジメントのような管理・間接業務に理解を示さない人がいる。また、性善説に固執しリスクマネジメントのような牽制体制を好まない経営トップがいる。

#### ② 本社と海外子会社のリスクマネジメントの 役割・権限と指示・報告系統

本社と海外子会社のリスクマネジメント規程、本社の関係会社管理規程の中にリスクマネジメントの役割・権限や本社・海外子会社間の指示・報告系統が規定されておらず、または不明瞭に

図表 2 海外子会社を含むリスクマネジメント体制



なっている。そのため、海外子会社が整備・運用を行わず、また本社が海外子会社のリスクマネジメントの状況を定期的にモニタリングしないという問題がある。

### ③海外子会社の体制

海外子会社では、社長や管理部門長の組織の要となる重要なポストを日本から派遣された日本人が独占し、且つ多くの職務を兼任している。日本の本社のようにリスクマネジメントの専門担当者がいない場合が多く、自ずとリスクマネジメントの優先順位が低い。

### ④情報伝達・意思疎通

図表3に示す問題により、本社と海外子会社間での情報伝達・意思疎通が困難になり、本社で海外子会社のリスクマネジメントの状況を直接把握したり、支援するのが困難な状況になっている。

**図表3** 本社と海外子会社間での  
情報伝達・意思疎通の課題

#### 1) 地理的距離

中国の海外子会社は比較的距離が近いにしても、例えばニュージーランドや南米の新興国であるブラジルは遥かに遠い。この場合頻りに訪問し、リスクマネジメント状況を直接把握し、また支援することは困難である。

#### 2) 時差

欧米諸国など時差がかなりある海外子会社の場合、電話等でのコミュニケーションも行いにくい場合がある。

#### 3) 組織階層

本社から海外子会社まで複数の組織階層があるので、途中で情報や意思伝達が食い違う可能性も起きる。

#### 4) 言語

海外子会社のリスクマネジメント担当者が日本人でない場合は英語等の共通した言語を介す必要がある。

出所：大和総研作成

### ⑤海外子会社特有のリスク

海外子会社には、上記言語の他、文化・風土・商習慣・法制度等日本とは異なるリスクが存在する。例えば、中国子会社では、法律・法令等が日本とは異なり、違った対応が望まれる可能性がある。しかし、日本本社では中国現地の法律・法令に通じる人材がいない限り対応できず、結局、現地の海外子会社で独自に対応を検討せざるを得ない場合がある。また、新興国においては従業員による不正行為も起き易いと言われている。

## 2. グローバル企業の 事例にみる 人材不足等の問題 ～比較的グローバルが進んだ 企業にも様々な課題～

以上のような体制整備に向けた解決策を抽出するため複数の企業の実態調査を実施することによりヒントを探ってみた。まず、大和総研・企業経営コンサルティング部では、2011年初頭に上場企業のリスクマネジメントへの取り組みに関する最新状況を取りまとめるべく、リスクマネジメントに関するアンケート調査を実施した。

アンケート調査の中で、海外子会社を含むグループ会社へのリスクマネジメントの展開に関して、以下の質問を行った。

- ① リスクマネジメントのグループ会社への展開は？
- ② グループ会社への展開において苦労している点は？

次に、アンケート調査を行った企業の中から、海

外に製造・販売子会社を数多く設置し、グローバルに事業を展開する製造業3社を選択し、ヒアリング調査を行った。ヒアリング内容は、以上の2つの質問に対する回答について特に、海外子会社へのリスクマネジメントの展開に関してのものであった。

## (1) リスクマネジメントの 海外子会社への展開

### ～各社工夫して海外子会社へ展開～

まず、アンケート調査での「リスクマネジメントのグループ会社への展開は?」という質問への回答は「グループ会社の規模、業種等に応じて、一部簡易的な取り組みで対応している」としていた企業

の割合が50%で一番高かった。次いで、「連結グループ全体で同水準のリスクマネジメントを行っている」とする企業が24%、と大きな開きがあったが、この2つの上位回答合計で74%というのは高い水準とあって良い。但し、1位回答は一部簡易的なレベルであり、更なる改善が必要である。

一方、個別企業ヒアリングによると、B社の回答は「連結グループ全体で同水準のリスクマネジメントを行っている」で、最もリスクマネジメントが進んでいる回答であった。海外子会社に対してリスクマネジメントの状況を把握する際のサーベイシートは全社共通のものを使用している。但し、具体的な運用は各々の海外子会社に任せており、海外子会社で整備・運用を行えないよ

図表4 ヒアリング調査企業(主なグローバル企業)の概要

	A社	B社	C社
売上高(連結)	5,000~10,000億円	5,000~10,000億円	10,000~50,000億円
従業員数(連結)	50~100千人	10~50千人	100~500千人
海外売上比率	50%以上	20~50%	20~50%
海外子会社数	20~50	0~20	50~100
組織形態	事業部制、海外子会社は事業部傘下に位置付けられる	事業部制、海外子会社は事業部傘下に位置付けられる	事業部制、海外子会社は本社営業部門傘下に位置付けられる

出所：ヒアリング調査企業情報より大和総研作成

図表5 問「リスクマネジメントのグループ会社への展開は?」への回答割合

	回 答	割 合
1	グループ会社の規模、業種等に応じて、一部簡易的な取り組みで対応している	50.4%
2	連結グループ全体で同水準のリスクマネジメントを行っている	24.1%
3	連結グループ全体で同水準のリスクマネジメントを行う予定	9.2%
4	今後の課題として認識しているものの、特に何も行っていない	7.1%
5	グループ会社の規模、業種等に応じて、一部簡易的に取り組む予定である	5.7%
6	その他	3.5%

出所：アンケート調査結果より大和総研作成

うな状況であれば、本社のリスクマネジメント専門部署が個別に相談に応じている。更に全社グループとして、年間で1、2社を対象に重点管理会社を指定し、リスク対策、改善状況等について重点的なモニタリングを行っている。

また、A社の回答においては、「グループ会社の規模、業種等に応じて、一部簡易的な取り組みで対応している」で、アンケート調査結果の中で一番多い回答に属している。A社ではリスクマネジメントの状況を把握する全社共通のサーベシートを用いて、毎年その状況をモニタリングしている。但し、企業規模の小さい海外子会社に関しては3年に一度リスクマネジメントの状況をモニタリングしている。

C社の回答も、「グループ会社の規模、業種等に応じて、一部簡易的な取り組みで対応している」で、アンケート調査結果の中で一番多い回答に属している。海外子会社ではリスクマネジメント専門部署や担当者がない場合が多く、日本本社と同水準のリスクマネジメントを行うのは困難である。従って、本社のリスクマネジメント専門部署から海外の子会社に対して、最低限行うべきことをガイドラインとしてまとめたものを英語化して海外子会社に提示している。その内容は、

定期的なリスクの洗い出しを行うことや、リスクが顕在化した場合のエスカレーションルール(報告システムの明確なルール)などである。

## (2) 海外子会社への展開において 苦勞している点

### ～海外子会社のリスクマネジメントの人材不足～

アンケート調査での「グループ会社への展開において、苦勞している点は? (複数回答可)」という質問に対し、その結果は61%の企業で「グループ会社における人材不足」を挙げた。次いで、「海外子会社の文化・宗教・法制度等が日本と異なり、統一的な管理が困難」とする企業が38%、「出資比率の低いグループ会社の管理が困難」とする企業が22%という結果となった。

これに対し、個別企業についてみていくと、A社の回答は、「グループ会社経営トップのリスクマネジメントへの意識が低い」であった。海外子会社のリスクマネジメントの整備・運用が進むかどうかは、海外子会社の経営トップの出身部門や事業拡大の大きさによるところが大きいとのことである。海外子会社のトップが、総務部などの管理部門の経験がある人であれば、比較的

図表 6 問「グループ会社への展開において、苦勞している点は? (複数回答可)」への回答割合

	回 答	割 合
1	グループ会社における人材不足	61.7%
2	海外子会社の文化・宗教・法制度等が日本と異なり、統一的な管理が困難	38.3%
3	出資比率の低いグループ会社の管理が困難	22.7%
4	グループ会社経営トップのリスクマネジメントへの意識が低い	17.7%
5	グループ会社現地の重要な情報が上がってこない	16.3%
6	その他	12.1%

出所：アンケート調査結果より大和総研作成

リスクマネジメントへの意識も高いが、営業部門出身で、事業拡大に注力している場合は、リスクマネジメントの重要性を理解してもらえず、整備・運用が遅れがちになっている。特に、急成長を遂げている海外子会社の中には、事業拡大とそれに伴う日々の業務をこなすことで精一杯であり、リスクマネジメントの整備は劣後するということである。

B社の回答は、「グループ会社における人材不足」であり、特に人材の質の向上が課題とのことである。海外子会社では管理部門の人数が少なく、日常業務に忙殺されているところもあり、リスクマネジメントにまで手が回らないというのが実情である。従って、本社では、海外子会社にはどのようなリスクが存在し、何が重要なリスクなのかを十分に把握しきれていない。

C社の回答は複数あり、「グループ会社における人材不足」、「グループ会社現地の重要な情報が上がってこない」、「海外子会社の文化・宗教・法制度等が日本と異なり、統一的な管理が困難」、「出資比率の低いグループ会社の管理が困難」であった。

「グループ会社における人材不足」に関しては、地域拠点ごとにどの人材が不足しているのかを再度洗い直し、現地でそのような人材を採用するのか、日本から派遣するのか検討しているところである。

「グループ会社現地の重要な情報が上がってこない」に関しては、日本本社まで報告すべき事項を再度明確化し、各地域で海外子会社を統括する地域統括会社を通じて徹底させていきたいとのことである。

「海外子会社の文化・宗教・法制度等が日本と異なり、統一的な管理が困難」に関しては、そもそも統一的な管理が必要とは考えておらず、統一すべき部分と現地の実情にあわせてカスタマイズ

すべき部分に分けて考えているとのことである。

「出資比率の低いグループ会社の管理が困難」に関しては、経営上の支配権はないが、その会社のグループ全体への影響度を考慮しながら対応を検討しているということであった。

以上のアンケート調査結果やA、B、C社へのヒアリングを通して言えることは、海外子会社へのリスクマネジメントの展開は、未だ十分とは言えず様々な課題があるということである。

ヒアリングを行ったA、B、C社は各々日本を代表するグローバル企業であり、今後も更なるグローバル化を目指す企業であるが、事業のグローバル化の進展とリスクマネジメント整備の進捗が必ずしも合致しているとは言い難い。このままでは、リスクマネジメントの課題を抱えたままグローバル化が進展し、様々なリスクが発生し、事業や日々の業務に悪影響を及ぼす可能性がある。

### 3. 経営トップへの啓発など 課題解決への4つのヒント

～経営トップへの啓発、役割・権限の  
規定化、管理部門の強化、現地化～

以上の意義と課題、主なグローバル企業の事例を考えると次のような今後の課題解決へのヒントが考えられる。

#### (1) リスクマネジメント専門部門による 本社・海外子会社経営トップへの 啓発活動

本社・海外子会社経営トップのリスクマネジメント



トへの理解は、その整備・運用を行うにあたり必要不可欠である。理解がなければリスクマネジメントに対する経営資源の配分も限られ、その整備・運用が進まなくなる可能性がある。従って、本社・海外子会社の経営トップに対し、リスクマネジメント専門部門は、法的な必要性、意義や重要性を説明し、経営を行う上で必要不可欠であることを十分に理解してもらう必要がある。更には、リスクマネジメントの他社の現状や、ベストプラクティス等の紹介を行い、整備・運用のベンチマークを提示し、そのゴールを認識してもらう必要がある。このような活動を地道に継続的に行うことにより、本社・海外子会社の経営トップへの啓発を行う。

## **(2) 役割・権限と指示・報告系統の 規定化と経営方針・戦略への反映**

リスクマネジメント規程、関係会社管理規程の中で明確にリスクマネジメントの役割・権限と指示・報告系統を規定する必要がある。且つその整備・運用を進めるためには、経営方針や経営戦略等に盛り込むことが望ましい。これによって海外子会社が方針や戦略に則って整備・運用にのぞむことができる。更に、方針や戦略の進捗状況を把握するための本社からのモニタリングは欠かせない。

## **(3) 地域統括子会社設置による リスクマネジメントも含めた 管理部門の強化**

日本のグローバル企業の多くは、単独の事業だけではなく複数の事業を行っており、組織形態として事業部制やカンパニー制等の事業毎に分権化された組織形態を採用している場合が多い。

ヒアリング調査を行ったA、B、C社においても事業部制もしくはそれに類した組織形態を採っている。事業毎に分権化されているため、各事業が独自の判断で海外に製造子会社や販売子会社を設置している。例えば、ある日本のグローバル企業は中国に製造・販売子会社を多く設立しているが、各々が事業毎の縦のラインで結ばれており、各子会社間で連携がなく、各々事業運営を行うための最低限の人数の管理部門を設置している。この場合、ほぼ同じ機能を持つ管理機能が分散化しており、人員も分散化している。アンケート調査結果やグローバル企業へのヒアリングであったように、これでは、各海外子会社の最低限の人数の管理部門は人事・総務・財務・経理等の業務を全て行うことになり、リスクマネジメントまで手が回らないということになってくる。

このような課題を解決するために、各海外子会社を束ねる地域統括子会社を設置し、管理機能とその人員を集約させ、その機能を強化することが考えられる。ヒアリング調査を行ったC社においても地域統括子会社を設置していく方向である。集約させることにより、人員上の余剰も生まれ、その分をリスクマネジメントの業務にあてることが可能になり、リスクマネジメント専従の担当者を置くことが可能である。人材上の不足感も緩和され、本社も地域統括子会社のリスクマネジメント担当者にコミュニケーションを一元化することが可能になり、情報伝達・意思疎通の向上も図れる。

## **(4) 海外特有のリスクに対応するための リスクマネジメント機能の現地化**

日本のグローバル企業の海外子会社の経営層や財務・経理等の重要なポジションの多くは日

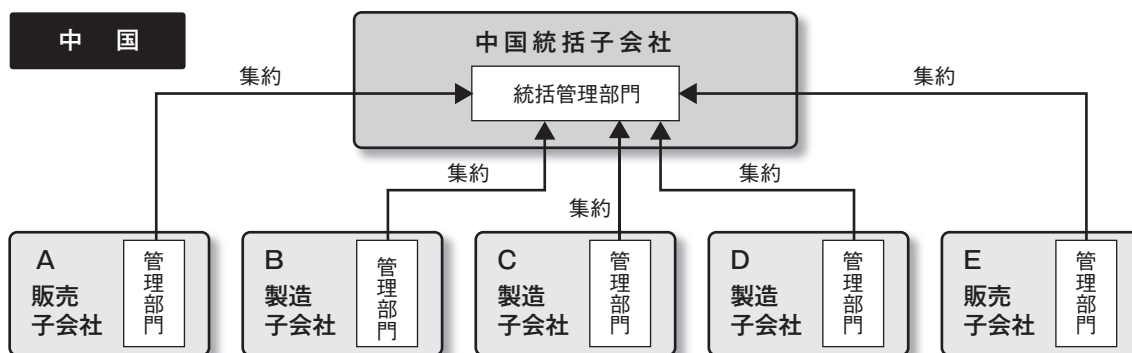
本人出向社員で占められ、現地社員への権限移譲を行う「現地化」が欧米企業に比べて遅れている。その分、日本人出向社員は少ない人数で多くの職務を兼任し、日常業務を日々こなすことで精一杯の状況である。この際、日本人出向社員の負担を軽減するためにも、リスクマネジメント機能を現地社員に権限委譲し「現地化」することが今後の望ましい姿ではないかと考える。現地社員であれば、現地の事業環境やビジネス慣習にも通じており、海外現地特有のリスクの洗い出しやそのリスク対策にも日本人以上に能力を発揮するのではなかろうか。一方、新興国においては従業員に対するリスクマネジメントやコンプライアンス教育を現地事情に適合させつつ推進する事で、「現地化」の実効性を高める工夫も必要である。

このような課題解決策を適切に実施していくことにより、海外子会社へのリスクマネジメント展開は進み、グループ全体としてリスクマネジメントの有効性が増し、グループ企業価値の向上に繋がるだろう。

海外子会社へのリスクマネジメント展開は以上

のように、何よりも第1に、本社・海外子会社経営のトップにリスクマネジメントの重要性を認識させることが重要である。次に、会社方針や戦略にリスクマネジメントの整備・運用の推進を明示し、且つ組織間の役割・権限・報告系統を規定し、オフィシャルな業務としてリスクマネジメントを位置付ける。リスクマネジメント要員の人材不足や本社間との情報共有・意思疎通の課題は、地域統括子会社の設置によるリスクマネジメント担当者を設置することにより解決されるだろう。そして最後に、リスクマネジメント要員の人材不足と海外現地特有のリスクに対応するためにリスクマネジメント担当者を現地社員にし、リスクマネジメントの有効性を向上させる。このような課題解決策を適切に実施していくことにより、海外子会社へのリスクマネジメント展開は進み、グループ全体としてリスクマネジメントの有効性が増し、グループ企業価値の向上に繋がるだろう。

図表7 地域統括子会社設置によるリスクマネジメント機能の強化の一例



出所：大和総研作成

# Ⅲ. BCP (事業継続計画) の実効性確保が急務 —東日本大震災の教訓を活かす

## 1. BCP の整備は未だ途上 ～新型インフルエンザ想定は 進展するも地震等災害想定は半数～

### (1) 求められるBCPとその意義

BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) とは、潜在的損失による影響の認識を行い、事故や災害などが発生した場合に事業をいかに継続させるかについて、さまざまな観点から対策を講じるための計画のことをいう。狭義のBCP はあくまで計画自体を指し、BCPの策定から運用、見直しまでのマネジメントシステム全体をBCM (Business Continuity Management : 事業継続マネジメント) と呼ぶこともある。

リスクマネジメントシステム構築のための指針としては、2001年に阪神淡路大震災の教訓を生かすべく、JISQ2001が制定されている。ここで示すリスク対策は、時系列で「事前対策」、「緊急時対策」、「復旧対策」の3つに分けられているが、JISQ2001はあくまで総論的な内容にとどまっている。一方、BCPは事業継続に焦点を絞った上で、事業の継続にとって非常に重要な事象を洗い出し、事前に対策を立て、具体的に計画・システム化していくものであるという特徴がある。

しかしながら、BCPについてどこまで詳細に策定するかは、企業の属する業種・業界や、主要な事業所・工場の立地条件等によっても異なっており、コストとベネフィットの観点から各企業の判断に委ねられているのが現状である。一方で、企業は二次的な災害の発生や生活・労働環境の悪化

(大量の従業員解雇など)を防止するといった社会的責任がある。そういう観点からすれば、防災対策はもとより、情報・インフラの早期復旧、製品やサービスの安定供給などのために万全の対策を講じておくことで、地域社会へ貢献することは極めて重要であるといえる。すなわち、企業がそのような社会的責任を果たさず対策を怠った場合には、マーケットシェアを失うなど事業に直接的な悪影響を及ぼすのみならず、想定しうるリスクへの対策が行われていないものとして、レピュテーションの悪化を招くといったリスクすら孕んでいる。

### (2) 地震等のBCP策定済の 企業は約半数

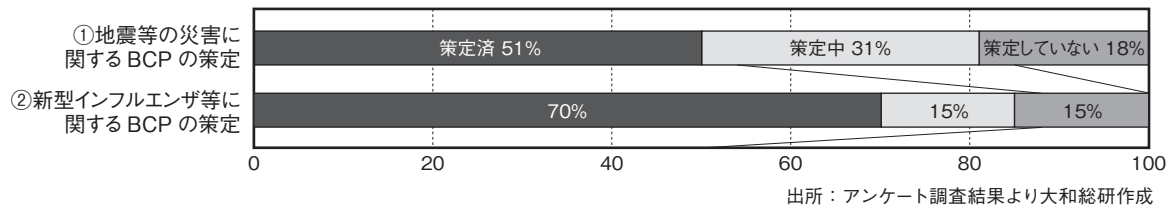
ひとくちにBCPといっても、発生する事故や災害の内容に応じて企業の対応の仕方は異なる。すなわち、企業は地震などの災害や事故等の内容に適合したBCPをそれぞれ策定しておく必要があるといえる。例えば、2009年に流行した新型インフルエンザについては、物的な被害というよりもむしろ人的被害が想定され、特にインフルエンザが流行し始めた当初は、世界的な流行(パンデミック)の発生も懸念されたため、政府や所管官庁、地方自治体などが連携し、緊急的に対策を行うこととなった。このような事態を受け、多くの企業で新型インフルエンザを想定したBCPの策定を進めたものと思われる。また、今回の東日本大震災では、発電所等の被災に伴い、首都圏を含めた広範囲での電力不足が発生することとなったが、夏場に向けて更なる電力不足が想定されているこ

ともあり、現在、多くの企業で大規模停電に備えたBCPを鋭意策定していることが想定される。

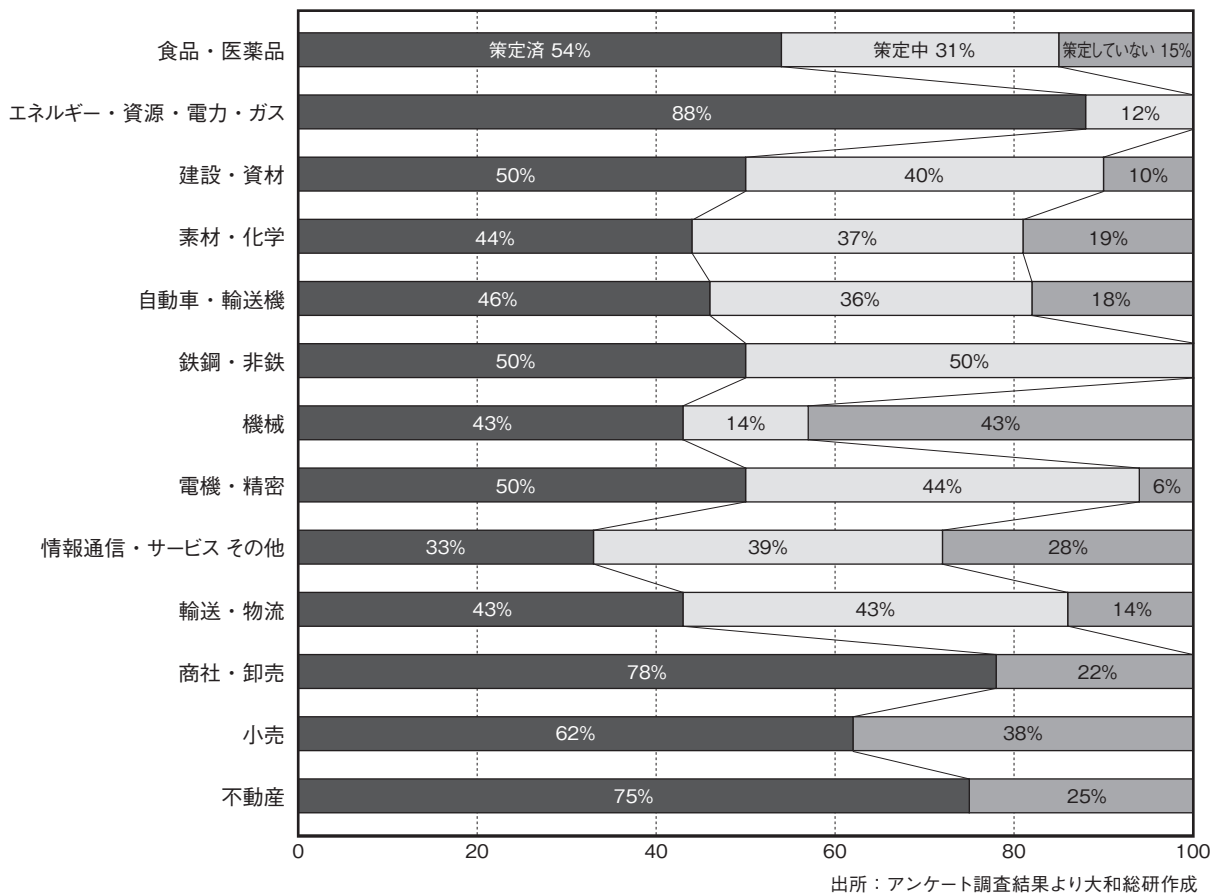
大和総研・企業経営コンサルティング部では、東日本大震災が発生する前の2011年初頭において、上場企業を対象としたリスクマネジメントに関するアンケート調査を実施した(図表8)。この

アンケート調査結果によれば、①地震等の災害に関するBCPの策定について、策定済とする企業が51%、策定中とする企業が31%、策定していないとする企業が18%であったのに対し、②新型インフルエンザ等に関するBCPの策定は、策定済とする企業が70%、策定中とする企業が

**図表 8 BCPの策定状況 (アンケート調査結果)**



**図表 9 地震等の災害に関するBCPの策定状況 (業種別)**



15%、策定していないとする企業が15%という結果であった。

この結果を見ると、特に②新型インフルエンザ等に関するBCPの策定については、当時新型インフルエンザの影響度合いを見極めることが困難であり、かつ致死率も高いとされていたこともあって、企業でのBCP策定が優先的に行われたことが想定される。

さらに、①地震等の災害に関するBCPの策定について業種別に見てみると、策定済とした企業について、エネルギー・資源・電力・ガスといったインフラ系の企業が88%と最も多く、次いで商社・卸売(78%)、不動産(75%)という順となった(図表9)。一方で、電機・精密(50%)、鉄鋼・非鉄(50%)といった製造業は、概ね50%以下と相対的に取組みが遅れていた。この結果を見ると、地震等の自然災害が発生した場合に、より直接的に事業に影響を及ぼす業種の企業の方が自然災害リスクへの意識が高く、当該リスクへの対応策の一環として、BCPの策定を進めたものと思われる。

但し、「(1)求められるBCPとその意義」で前述したように、BCPをどこまで詳細に策定するかは各企業の判断に委ねられており、BCPを「策定済」という回答を行っていた場合であっても、企業によってそのレベル感は異なるものといえる。次節(3)では、企業の地震等のBCPに関する具体的な取組みについて、より詳細に見ていくこととする。

### (3) ガイドライン公表をきっかけに BCP策定が進展

図表10は、東日本大震災が発生する前の2009年時点において、企業のBCPの策定に関する具体的な取組みについてヒアリング調査を実施し、

一覧に取りまとめたものである。

BCP策定の直接的なきっかけとしては、中央防災会議や経済産業省等のガイドラインの公表を挙げる企業が多かった。また、グローバル展開を進めている企業などでは海外顧客からの要請があることや、さらに合併等に伴う大規模な組織再編を行うタイミングで新たなBCPの策定、改訂を行う企業もあった。

BCPの主管部署としては、一般に防災関連の業務を担当する総務部を主管とする企業が多かったが、リスク管理に関する専任部署を設置している企業などでは、平時でのリスクマネジメントのみならず、有事における危機管理対応もあわせてリスク管理の専任部署が主管しているケースも見られた。

参考にしたガイドラインとしては、中央防災会議が公表した「事業継続ガイドライン」を活用している企業が最も多かったが、2006年にBSI(英国規格協会)が発行したBCMを実現するための規格「BS25999」を参考にしている企業もあった。

BCPの経営層へのコミットメントの方法としては、取締役会や経営会議での決議や報告を行っている企業がほとんどであった。BCPは企業にとって会社・事業の存続そのものに関わるものであるため、経営トップ層のコミットメントは欠かせないものであるといえる。

BCPでは、従来の防災対策と異なり、本社から工場、営業所、物流センター、その他子会社・取引先などの一連のサプライチェーンをもとにしたビジネスインパクト分析を行うことが重要である。ビジネスインパクト分析は主に関係する事業の責任者クラスへのインタビューやアンケート調査などをもとに実施する企業が多かったが、どこまで詳細な分析を行うかのレベル感に最も差が出る項目の1つがこのビジネスインパクト分析である。一般的には、主要取引先やその1次下

図表 10 BCPの具体的な策定状況 (ヒアリング調査結果)

	A社	B社	C社	D社	E社
BCP策定の直接的なきっかけ	業界においてガイドラインが公表されたこと	中央防災会議のガイドライン公表	リスク管理体制の整備の過程で策定	海外顧客からの要請が多くなってきたこと	合併による組織再編
BCPの対応組織 (主管部署)	人事総務部 事務局4名	管理本部総務部8名 (他業務との兼務)	総務部 事務局3名	リスク管理部 専任2名、兼任2名 他	経営企画部、リスク管理部 事務局専任2名
参考にしたガイドライン	事業継続計画策定ガイドライン (経済産業省)等	事業継続ガイドライン (中央防災会議)	事業継続ガイドライン (中央防災会議)	事業継続ガイドライン (中央防災会議) BS25999	特になし
経営層へのコミット	取締役会で基本方針の承認予定	取締役会決議	経営会議に付議	取締役会等で報告	検討中
ビジネスインパクト分析	アンケートを実施し、責任者にインタビューする予定	策定の際に手に入る範囲内の資料を基にした。詳細な分析は今後実施予定	インタビュー方式	アンケート方式 対象事業単位で実施	関係者によるインタビュー方式
BCPに関する訓練	未定	年に1度もしくは2度の訓練を実施	緊急対策本部初動訓練については、毎年実施 BCP訓練は2010年以降毎年実施	年に1~2回実施 BCM運用マニュアルを策定し、PDCAを回している	実施予定
BCPに関する課題・問題点	新BCPの改定に取り掛かる前に、既存のBCPのツール整備、見直しを進めているため、新BCP計画そのものは策定が遅れている	実際に動ける体制を構築するための細部における実効性を確認	事業継続計画書の策定とBCM体制の構築	首都圏直下型を想定したBCPであったため、東海地震など別の地域で震災が発生しても対応できるものにする BCPについての費用負担の問題	取引先を含めどのレベルまで検討するかなど、社内での認識あわせが必要

出所：大和総研作成

請けあたりまでを想定した分析を行う企業が多いように思われるが、今回の大震災によるサプライチェーンの寸断は、こうした現状に疑問を投げかけるものであるといえる。

BCPの訓練については、年に1回程度実施するという企業が多かった。但し、このBCP訓練についても、多くの関連部署を巻き込んで全社横断的に実施するとすると、手間もコストも掛かるため、本格的なBCP訓練は数年に1回にとどめ、通常は年に1回程度、机上シミュレーションを実施す

る程度にとどめている企業もあるものと思われる。

BCPの(東日本大震災が発生する以前における)課題としては、計画は作ったものの、有事の際に実際に動くかどうかの細部における実効性の確認や、取引先を含めどのレベルまで精緻なビジネスインパクト分析を行うか、また首都圏直下型の地震を想定してBCPを策定しているため、首都圏以外で大規模な地震が起きた場合に柔軟に対応できるような計画になっているかどうかなども課題であったと思われる。

## 2. 東日本大震災でBCPが機能した企業の事例

～東日本大震災では想定以上の事態に各社緊急対応～

### (1) 大震災対応について 緊急ヒアリング調査を実施

1. (2)で述べたアンケート調査結果(図表8)によれば、地震等の災害に関するBCPは51%の企業で策定済という回答結果であったが、3月11日に発生した東日本大震災の際に、はたしてBCPはうまく機能したのであろうか。

その後、2011年4月から5月に掛けて、アンケートでBCP策定済と回答した企業に対し、緊急ヒアリング調査を実施した。このうち製造業3社の取組みについて紹介したい。

#### ～P社のケース～

##### シミュレーション訓練で応用が可能に

P社では、一部の工場で建物、設備が損傷。一部製品については既に操業を開始しているが、完全復旧は秋頃になる見込みという。従前のBCPでは震度6～7を想定して断水等によるビジネスインパクト分析を行っていたものの、工場そのものの操業に影響が出ることまでは考慮していなかったため、震災直後はさまざまな緊急の対応に追われることとなった。

しかし今回の震災では、従前の想定を超えてはいたとはいえ、2010年度に本格的なBCPのシミュレーション訓練を実施したばかりで、役員や社員の間でもリスク対策の意識が残っていたため、ある程度適切に応用できたといえる。また、従前のBCPのもと、製品の備蓄を考慮していた

ため、欠品リスクを回避するための時間を確保することができた。現在、製造所の変更等の様々な対策を講じ、安定供給に向けて取り組んでいる。

但し、それでも従前のBCPでは不十分な点もあったため、見直しの必要性も感じている。今回の大震災により、安定供給に向けたBCP体制構築の重要性を再認識した。この経験を活かし、様々な角度から検討する必要がある。また、安否確認についての情報の一元化が課題。いろいろな手段を講じて安否確認自体はできたが、社内システムへの入力等が不十分であった。このため、緊急対策本部のメンバーには各部室の報告ベースで状況の把握はできていたが、社員全員に周知させるなどの情報のフィードバックはできなかった。

なお、震災から約2ヶ月が経過した現時点において、製品の安定供給は最優先で実施できており、今回の震災を受けた中期経営計画の見直しなどについては特に考えていないとのことである。

#### ～Q社のケース～

##### 複数購買の実施で、リスク分散を実践

Q社では、岩手県の建屋や茨城県の生産設備が一部損傷。特に茨城県の工場では重要な製品を生産しているが、BCP計画に基づいて備蓄していた在庫を充当することで、特に大きな問題は発生していない。

以前から海外も含めた複数購買は実施できており、サプライチェーンについても特に大きな問題はない。拠点集約が進んでいるエクセレントカンパニー等で主力工場が被災した場合には影響が大きかったものと想定されるが、Q社では未だ拠点集約を進めている最中であり、完全に拠点を集約化できていたわけではなかったことも幸いした。

今後はむしろ震災リスク等を加味し、生産拠

点の分散等も検討していく必要があるとのことである。

従前のBCPは、阪神淡路大震災のケースを参考に、直下型地震を想定して策定していたため、代替ルートの確保等については、首都圏が被災した場合を想定した検討を行っていた。今後は、東日本大震災を超えるレベルの震災を想定したBCPの見直しが必要であり、さらに首都圏直下型地震で本社機能が完全に停止するケースなども想定しておく必要があるかもしれないとのことである。

### ～R社のケース～

#### 社内イントラでサプライヤー情報を共有化

R社では、栃木県の工場や千葉県の生産設備が一部損傷。天井や壁の損傷は1週間程度で復旧できたが、その後計画停電や工業用水の供給状況により工場の生産量が低下するなどの影響を受けた。また、原材料の調達を行う取引先などでは復旧の目処が立たず、3月は資材の調達が滞る場面もあった。

震災発生後、R社の社内イントラネットでは毎日サプライヤー情報を掲載し、複数購買などについて、社内での情報共有を図っている。

ビジネスインパクト分析については、拠点ごとに中核事業の優先順位付けは行っており、今回の震災でも概ねうまく機能した。昨年実施したBCPに基づく建築物等のチェックで耐震に問題ありと診断された建築物が、今回の東日本大震災でことごとく損壊しており、その意味では診断能力は適切であったともいえる。今回の震災で人的な被害がなかったことは救い、とのことである。

今後のBCP見直しという意味では、もう少し突っ込んでサプライチェーンの把握を行っておくべきであったとのこと。今回の震災によって、資材部門でもかなり詳細な資材の調達先などの

データベースを作成することができたため、それを踏まえたBCPの改善を行っていく。

また、従来のBCPでは大規模な停電までは想定できていなかった。その意味では西日本で同種の製品の生産が可能な工場については、生産拠点のシフトなども検討しているとのことである。

## (2) 各社事例から読み取れる教訓

前述の3社のケースでも、今回の東日本大震災は多くの点で想定以上の事態があったといえる。しかし、仮にBCPの策定にあたり、できうる限り全ての事項を想定したとしても、現実にはそれ以上の事態は起こりうるものである。その意味では、既存のBCPをもとにして、想定以上の事態が発生した場合には、いかに臨機応変に対応することができるかが重要な鍵となる。

3社の事例から読み取れる教訓を取りまとめると、図表11のようになる。

図表 11 3社の事例から読み取れる教訓

#### 1) P社

単にガイドラインに沿ってBCPを策定していたというだけでなく、本格的なシミュレーション訓練を実施し、震災リスクについての意識を社内にきっちり浸透させておいたことが、今回の大震災にうまく応用できた。

#### 2) Q社

資材部等の部署が通常の業務の範囲内で複数購買等を実施し、ある意味、業務そのものの中にリスクマネジメントのプロセスを組み込んでいたことで、サプライチェーンの寸断という事態にもうまく対応できた。

#### 3) R社

社内イントラに即座にサプライヤー情報を掲載して情報の共有化を図ったり、計画停電等を踏まえて急遽生産拠点のシフトを検討するなど、不測な事態への迅速な対応がより大きな問題を発生させずに済ませている。

出所：大和総研作成



この3社に限らず、特に首都圏に本社をおく企業では、発生確率が高いとされている東海地震や首都圏直下型地震を想定したBCPを策定している企業も多いのではないかと。その意味でも、今回の大震災のように、既にBCPを策定済とした企業においても想定以上の事態への対応ができるよう、平時から非常事態に備えておくことが重要であるといえる。

### 3. 社員への意識浸透を 始めとする 課題解決へのヒント

～社員への意識浸透、  
エスカレーションルールの確立、  
投資家視点からの見直し～

#### (1) BCPの見直しに向けた示唆

企業はBCPを策定するにあたっては、いかにその実効性を確保することができるかが重要である。1つ目には、2.(1)のP社の事例でも述べたように、本格的なシミュレーション訓練を実施し、社内全員に災害等に関するリスクとその対応策を周知・意識浸透させておくことが重要である。仏を作っても魂を入れなければ、想定以上の事態に対処することはできない。逆に言えば、それをしっかりと行っておけば、仮に想定以上の事態が発生したとしても臨機応変な対応が可能となるだけでなく、さらに、あらゆるケースを想定したBCPを策定する必要もなくなるのである。

2つ目には、エスカレーションルール(報告系統の明確なルール)の確立が重要である。非常事態において最も重要な事項の1つは、迅速か

つ適切な情報を集約・一元化し、経営トップが経営判断を行うにあたり必要とする情報を即座に経営トップに提供することである。そのためには、BCPにおいてエスカレーションルールを整備、明確化し、それをBCPの体制に組み込んでおく必要がある。このようなエスカレーションルールがうまく機能すれば、経営トップが当面の資金繰り等についての判断を行うことや、さらには中長期的な経営方針・事業戦略の変更の必要性について検討することができる。併せて、このようなエスカレーションルールを適切に組み込んでおくことは、企業外部への情報開示の観点からも非常に重要であるといえる。

#### (2) BCPの改善には、投資家が望む 情報開示の視点も重要

3つ目には、投資家が望む非常事態の影響に関する情報開示の視点を踏まえたビジネスインパクト分析を行うことが重要である。ビジネスインパクト分析は、どこまで詳細に作りこむかの判断が最も難しい事項の1つであるといえるが、ビジネスインパクト分析が適切に行われていなければ、BCPの実効性は確保できない。特に今回の大震災では、被災地の中心から遠くても、サプライチェーンの寸断など、間接的ではあるが甚大な被害を受けるケースが問題となった。

こうしたビジネスインパクト分析を行うにあたっては、投資家が望む情報開示の視点を踏まえることにより、より実効性を高めることができるといえる。

非常事態の中で、投資家は必ずしも平時のディスクロージャーと同じ内容を企業に要求しているわけではない。投資家は不透明な状況の中で、何が分かっている、何が分かっているのかを

明確にすることを求めている。投資家が得たいと思っている情報について整理すると、図表12のとおりとなる。

図表 12 投資家が望む情報開示のポイント

- ①大震災による直接的な被害の状況
- ②取引先等のサプライチェーンにおける被害の状況及びそれが当該事業会社に与える影響
- ③②についての今後の見通し
- ④当面の資金繰り
- ⑤次年度の業績見通し
- ⑥大震災を機に経営方針や事業戦略に変更はあったか
- ⑦CSRの観点からの大震災への取組み(製品の無償提供、義捐金など)
- ⑧現時点で織り込めていないことは何か

出所：大和総研作成

上場企業は、今回の大震災を受けて、少なくともこの①～⑧の項目について、できる限り迅速かつ適切に情報開示を行っていく必要がある。実際に、今回上場企業が行ったプレスリリース等を見ても、特に①や⑦については、多くの企業が適時に情報開示を行っていたものと思われる。

しかし、①～⑧の情報のうち、投資家が最も関心が高い情報は、⑤次年度の業績見通しであるといっても過言ではない。上場企業は次年度の業績見通しを開示するにあたっては、単なる努力目標としての業績見通しを開示するのではなく、一定の前提を置いたうえでの業績見通しを開示することが望ましい。実際に、2011年3月期の決算説明会を見ていると、次年度の業績見通しについて一定の前提条件を提示した上で、説得力のある説明を行っていた企業は少数にとどまっていた。企業は、震災に関連した不確定要

因を具体的に開示することで、はじめて投資家に対し、何が分かっているかが分かっているのかのメッセージを的確に伝えることができる。

ここで、⑤次年度の業績見通しに関する前提条件をどこまで明確に設定できるかを決定するのが、BCPにおけるビジネスインパクト分析であるといえる。つまり、②サプライチェーンにおける被害の状況及びそれが与える影響と、③その今後の見通しについて、どこまで詳細に状況を把握できるかということ、すなわち、BCPにおけるビジネスインパクト分析の実効性がいかに確保されているか、が重要な鍵となるといえる。

### (3) 危機的な事態を想定した上での ビジネスインパクト分析の実施

今回の大震災の教訓として、想定を超える震度や津波等が発生したとしても、企業存続の危機に至る事態は極力避けなければならない。考える危機的な事態をできる限り想定した上で、いかに実効性のあるビジネスインパクト分析を行うことができるかが鍵となる。

ビジネスインパクト分析を行うにあたって最も判断に迷うのが、取引先の2次受け、3次受け等、どの範囲まで取引先を取り込んだ計画にするかという点である。ここで、重要となるのが上記、投資家が望む情報開示という視点であるといえる。今回の大震災を受け、サプライチェーン把握の重要性は多くの企業・経営者が認識することとなったが、全ての取引先について状況を把握することは、コストの面から見ても現実的ではない。そこで、投資家が望む情報開示という視点から、②③の情報が見られるようになるまでサプライチェーンの状況を把握し、その範囲を決定するのである。すなわち、企業の主要事業

をストップさせる可能性があるような取引先については何次であろうと把握する一方で、汎用品や非常時には削減もしくは代替可能な事業については、省略できるかどうかを検討する。その際の判断基準として、投資家が望む情報を収集、開示できるようになっているかという視点を加味するのである。投資家が望むのは、あくまで事業の存続にあたって影響の大きい事項に関する情報開示であり、そのような視点からBCPを策定すれば、投資家への情報開示が可能となるだけでなく、経営者が把握しておくべきサプライチェーンの状況を把握することが可能となり、さらには経営者がより精度の高い経営判断を行うことも可能となるのである。

今回の東日本大震災におけるさまざまな非常事態を鑑みても、BCPを適切に策定し、運用していくことは、まさに企業の存続そのものに影響を及ぼすものであることが明らかとなった。また、企業経営のグローバル化が進展する中、国内外から改めて情報開示のあり方が問われるようになってきている。その意味においても、今回の大震災を踏まえ、日本企業はさらに強化したBCPの策定、見直しを行い、日本企業の存続、ひいては日本経済の更なる復興に寄与することを願ってやまない。