

自主的に事業継続マネジメントに取り組むことが 企業や組織の価値や社会的信頼を高めること につながります

政府や企業などの組織が事故や災害等に遭遇したときに、円滑な事業の継続を図る事業継続マネジメントシステム(BCMS: Business Continuity Management System)は、近年日本を含め世界で取り組みが広がっている。1994年に英国で設立されたBCIは世界91カ国に4,500名以上の会員を擁し、全世界にネットワークを持つBCMに特化した世界最大の会員制組織である。現在BCIは英国規格協会や他の世界的な事業継続の機関と連携して英国のBCMS規格であるBS25999の普及に努め、事業継続に関する教育・資格制度の充実を推進している。BCI日本支部代表の篠原雅道氏にBCMSの歴史的背景から世界や日本における動向、BS25999を含むBCMS導入のメリットなどについてうかがった。



BCI日本支部代表
株式会社インターリスク総研 研究開発部リーダー
篠原雅道氏

BCMSとはどういったものですか。また、どうして注目されるようになったのでしょうか。

自然災害や重大事故などの緊急事態に遭遇し事業が中断される事態が生じて、政府や企業、官公庁、病院ほかさまざまな組織がそれぞれの重要な事業を継続することは、どの組織にとっても必要不可欠な取り組みです。BCMとはこの事業継続を効率的に実現するための手法です。BCMに取り組む組織は事業継続に関する方針および目標を定め、その目標を達成するためのシステムとして事業継続マネジメントシステム(BCMS: Business Continuity Management System)を確立し、それに応じた事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を作り適用していきます。トップマネジメント、組織体制、ITシステム、物流対策、財務・会計、リスクマネジメント、コミュニケーションなど多様な観点からプランを作り、トレーニング等を通じて組織内に普及啓発しながら継続的に改善していくことが求められます。

BCMの取り組みが一番際立ったのは、2001年に起きた9.11米国同時多発テロ事件です。事業継続を円滑に進めた企業とそうでない企業の明暗が分かれ、BCMが注目されました。ある金融機関は被害現場と川を隔てた場所で重要な業務を継続できました。その企業は経営陣から末端の従業員まで、日頃からBCMのトレーニングを通じて事業継続性の大切さを認識し実際に事業継続を成功させたのです。

一方地震国日本では地震に遭遇した場合に、どのように事業を継続するのにも関心が持たれています。2007年に起きた新潟県中越沖地震では、自社は別の場所で被害はなくても、取引先が被害を受けたために資材が入らず操業停止になった事例がありました。こうした事例を教訓に、取引先と一緒に事業継続の取り組みを進める企業が非常に増えています。

最近では新型インフルエンザの脅威に対する事業継続というテーマも注目されています。海外では5年ほど前から精力的に検討が進められ、ガイドラインも出ていましたが、日本でも厚生労働省から新型インフルエンザの脅威に対して、事業継続と感染予防の観点から2008年7月に

事業者向けガイドライン(案)が出され、11月に確定しました。脅威が多様化し常に新しい脅威が現れるなか、今企業や政府、自治体だけでなくさまざまな組織で事業継続の態勢をきちんと作る必要があると思います。

世界的にはBCMSの規格や取り組みはどのような状況にあるのでしょうか。

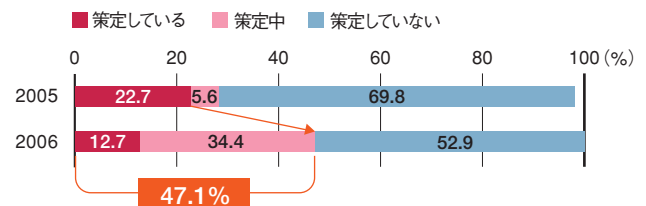
BCMに取り組む組織は世界的に増加してきましたが、長く国際統一規格が存在せず、各組織が独自にガイドラインを選択したり、あるいはいくつかのガイドラインを取り込んで構築したりする時期が続いてきました。このような状況のもとBCIは、2002年に世界初のBCMに関する包括的な概念や考え方を示した実践的なガイドラインを発行しました。このガイドラインをベースに英国規格協会が公的な規格の形成を進め、2006年に至ってBCMの実践規範であるBS25999-1を発行し、さらにこれと併せて第三者認証のためのBCMSの規格として2007年11月にBS25999-2を発行します。このBS25999-2は、国際規格化も視野に入れて作成され、ISOが推進するBCMの国際規格と整合性が強いものになると考えられています。このようにBS25999はBCMの実践規範と第三者認証規格の両面を併せ持ち、将来のISO化の道標になっています。

世界と日本の比較という観点からいいますと、BCIが行った海外企業のBCP策定率の調査結果を見ると、まだまだ差があるといわざるを得ません。一方で、日本

の多くの企業は事業継続に真剣に向き合う姿勢はできており、実際に部門ごとの事業継続の取り組みはしっかりなされています。ただ経営側からのコミットメントやマネジメントシステムへの取り組みが弱いため、個々の人間の技能に頼る対策になっている側面は否めません。

■ 日本企業のBCMへの取り組み

基幹業務が停止した場合に許容できる停止時間：全産業の約半数が、1日未満



海外企業のBCP策定率

全体:47%
売上高20億円以上:69%

(インターリスク総研調査から)

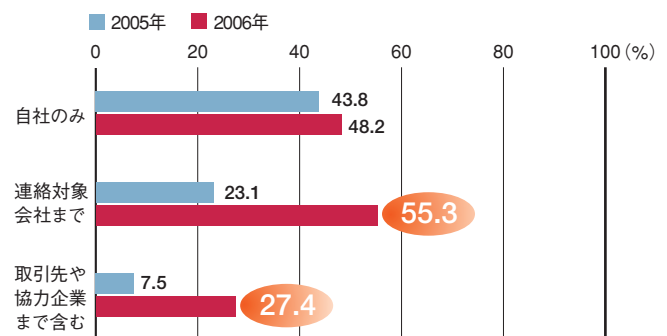
■ BS25999-2発行までの経緯

2002年	BCIがGood Practice Guidelines(実質的なガイドライン)を発行。世界で初めてBCMに関する包括的な概念・考え方を示した。
2003年	英国規格協会(BSI)がBCIのGood Practice GuidelinesをベースにPAS56を発表。(英国では、実質BCMが英国規格前であることを世界に示した。PAS56は欧州で「規格のベストセラー」といわれ、日本では日本規格協会から日本語版が発行された)
2005年	BCIのGood Practice Guidelinesを政府・官公庁、主要産業界に活用してもらい、そのフィードバックを受け、BCIが同ガイドラインを全面改訂。BCMのノウハウの集大成といわれる。
2006年11月	英国規格協会からBS25999-1が発行される。同内容は、米国やシンガポール、オーストラリアなどの規格も取り込む。本規格をISOに国際基準として活用するよう提案。
2007年11月	英国規格協会からBS25999-2が発行される。

(出所:インターリスク総研)

■ BCPの設定範囲

関連会社や取引先を対象に含むか



事業継続をサプライチェーンの問題としてとらえる企業が増えてきた

(インターリスク総研調査から)



また行政がガイドラインの作成に関与することでは、海外も日本も同じですが、海外では、主体的な取り組みを民間に委ねる部分が多いといえます。多くの民間企業がリスク管理や事業継続の必要性を自分の問題ととらえ、自主的、自発的に取り組んでいます。日本企業は行政の仕組みに従うスタンスもあり、リスク対策がマネジメントシステムとして問われてきませんでした。本来、事業継続への取り組みは、民間主導で実践するべきものだと思います。今回のBS25999-2の認証制度は、民間主体で始まっていますから、日本もその流れでいってほしいです。

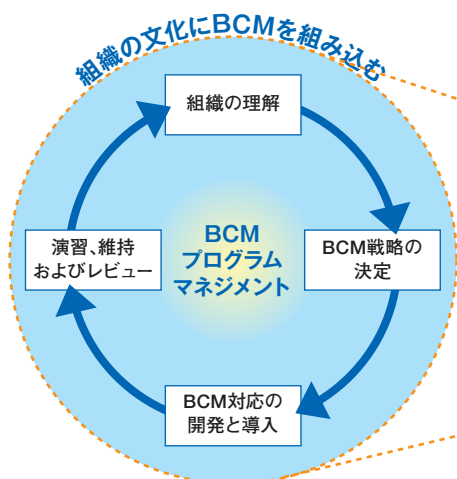
水道・ガス・電気などのインフラ事業や病院、IT業界などはBCMの重要性を理解しやすいのですが、業種や企業によってはBCMにさほど重きを感じないケースもあると考えられます。BCMへの取り組みはすべての組織にメリットがあるのでしょうか。

BCMの位置づけは確かに会社や業種などの考え方に左右されるのですが、取引先との関係や社会的責任を考慮するとその重要性が認識されるようになっていきます。たとえば最終製品に欠かせない部材のサプライチェーンが継続できるかどうかは、市場に大きな影響を与えます。また金融機関がもし事業継続できなくなれば大変な問題になるでしょう。金融決済ができなければ、企業が倒産したり、個人がATMからお金をおろせなかったりという事態も起こり得ます。多くの組織で社会的責任を総合的に考え、BCMに取り組むことが求められる時代になっています。

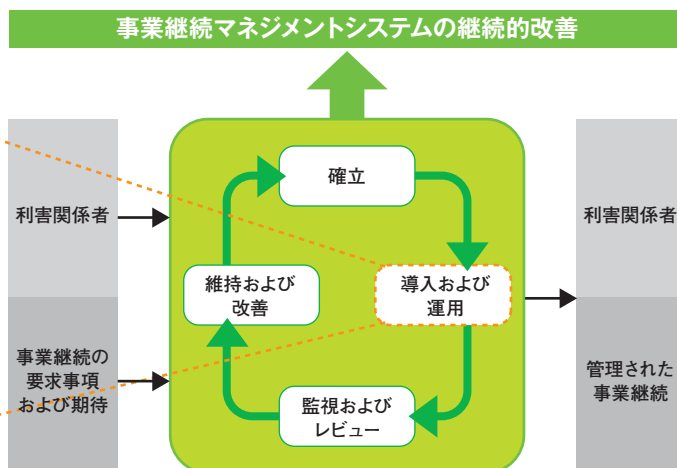
さらにBCMに取り組むことで企業価値を向上させる考え方は、世界ではごく一般的です。BCM対策の進んだ企業とそうでない企業では、大災害後の株価比較で明瞭な違いが現れたという調査報告もあります。

組織において社会的責任やリスク管理、内部統制などのさまざまなマネジメント活動と事業継続は相互に絡み合っていますから、BCMの活動はメリットがあるというよりも、すでに社会で活動するあらゆる組織にとって、必要不可欠といってよい時代になったと考えています。

■ 事業継続マネジメントシステムの構築とPDCAサイクル



事業継続ライフサイクルは、組織内での事業プログラムの継続的な運用を意味する。



PDCAサイクルは、事業継続が効果的に管理され、改善されることを確実にする手段である。PDCAサイクルは、BCMライフサイクルのすべての部分に適用される。

(出所: インターリスク総研)

業種や規模の大小を問わずそういう時代に入ってきたのでしょうか。

重要な部品を製造する中小企業が日本にはたくさんあります。そこが止まると実は世界のいろんな企業に波及します。中小企業も直接海外と取引するグローバル化が進展するなか、事業継続はほとんどの企業が取り組む

べき基本になると思います。実際に中小企業庁でガイドラインを設け、東京商工会議所でマニュアルづくりを進めるなどBCMの取り組みを推進する働きかけも活発化しています。

BCMSの第三者認証は今後どのように展開していくのでしょうか。

英国でBS25999-2の発行後、認定機関のUKASを中心にパイロット事業(試験的運用事業)を展開し、認証を受ける企業が増えており、世界で約300社が認証取得へ向かっています。日本でも既にBS25999の認証を取得した企業もありますが、2007年11月に認証用規格が発行された後に私たちが調査したところによると、全上場企業の12%がBS25999-2認証取得を前向きに検討するという回答を行っています。これが国際標準(IS)になると、20%になります。BS25999-2が発行されまだ間もないですが、企業の関心がここまで急速に高くなる規格はこれまでなかったと思います。

また日本国内では財団法人日本情報処理開発協会(JIPDEC)と財団法人日本適合性認定協会(JAB)の二つの団体が、BCMS適合性評価制度の検討を進めています。両団体は昨年7月に共同声明を発表し、日本国内で信頼性の高い認定・認証制度を確立すべく、歩調を合わせて活動することを明らかにしました。この動きはエンドユーザーの組織にもわかりやすく、良い流れができたと思っています。

繰り返しになりますが、事業継続への取り組みはどのような組織にとっても経営管理上、必要不可欠です。経営管理とは「人・物・金・情報」という経営資源をどう調達し、どう配分するかという、まさにマネジメント手法であり、平常時、そして緊急時双方で重要です。そして、緊急時における経営資源の調達・配分については、平常時から検討する必要がある、そういう意味では、事業継続は経営管理の本質の一部です。したがってBCMSの規格もマネジメントシステムの中核に位置づけられる経営サイドに必要性の高い規格ではないかと思っています。BCIとしては規格自体を形骸化させないように、審査機関と一緒に良い制度づくりを進めていこうと思っています。さらに必要度の高い専門家のスキルの充実へ向けて、資格制度などノウハウ提供の仕組みの整備にも力を入れていきます。またBCMSの実践では国内外で同様な取り組みを求められますので、海外のグループ会社や海外の取引先も含めて同じ土台に乗ったBCMSを形成できる環境づくりにも励んでいく考えです。

最後にBCMSの取り組みを進める組織にひとことアドバイスをお願いします。

一つはあまり構えないことです。BCMSの取り組みは自分の組織の考え方や規模に応じて、ステップ・バイ・ステップで作っていけば良いと考えます。

もう一つは認証ありきと構えないことです。認証取得を達成目標にするのではなく、BCMSの取り組みを継続すること、つまり継続的に事業継続性を向上させる仕組み・態勢をつくるのが大切です。その結果として認証が取得できる、その姿がベストではないでしょうか。 ■

