

「リスクと機会への取り組み」を疑似体験する

(附属書SL 箇条6.1)

第4回

平時におけるBCP/BCM/BCMSのリスクと機会

執筆／株式会社エイチ・フォー 代表取締役 畑 寛和

■BCP(事業継続計画)におけるリスク

BCPの話になると、日本国内ではどうしても東日本大震災のイメージから、地震・津波対策を思い浮かべる方が、まだまだ多いです。結果事象の観点から見れば、事業を止めてしまうものは数多くあり、「後継者問題(事業承継)」「放漫経営」「取引先の破綻」「主力製品の売り上げ減」「重要設備の破損」「火災」など、原因は様々です。

発生の頻度、脆弱性、重大性を考慮してリスクの大きさを測りますが、リスクを取って、対応を前向きに進めることによって、それ以上の業務効果を上げる場合もあります。例えば、

- ①しっかりと代替拠点設置対応を進め、主力製品・商品の供給を途絶えさせない
 - ②他地区の同業他社との協定・提携の推進を行う
- 等の対応が取れる企業は、
- ①に対して、「納入先の信頼と受注増、新規顧客の獲得の可能性アップ」
 - ②に対して、「同業他社との強みの共有、得意業務の補完関係構築」
- が可能となり、「プラスの影響評価」を得ることになります。

■コインの裏表

例えとして適切かどうかは判りませんが、「金持ち父さんシリーズ」の著者として有名

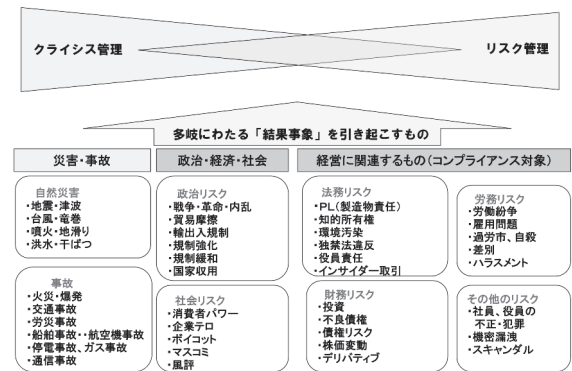
なロバート・キヨサキ氏は、シリーズ3作目の「投資編」で度々、「お金持ちとそうでない人との違いは、コインの表と裏の関係である。資産減少のリスクという片面(表面)を見るだけでなく、リスクの対処法(裏面)を考えた人が金持ちになります」と表現しています。まさに、プラスの評価への転換を考えなさい、と言っています。

それでは、リスクにはどのようなものが考えられるか？

図表1の右側に位置する、経営管理に関するもの(コンプライアンス対象)がそれに相当すると思われます。図の左側に位置するものは、自然災害や政治、事故・事件に関するものなので、どちらかというところライセンスに近いものですが、リスクの低減が全て不可能なものでもありません。進出するお国柄や、政治体制などのリスクを軽減させる手段はゼロではないです。またBCPでよく取り上げられている、代替拠点確保や業務提携、M&Aなどもリスク対応の一種でしょう。

リスクを測り、監視する仕組みを持たないことや、現存するリスクに対して何も対応しないことがリスクの増大につながり、インパ

図表1 企業・組織のリスク管理・危機管理の対象

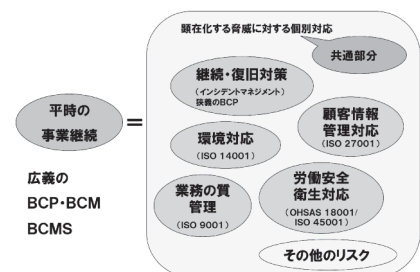


クト・インシデントにつながる可能性を招くのです。

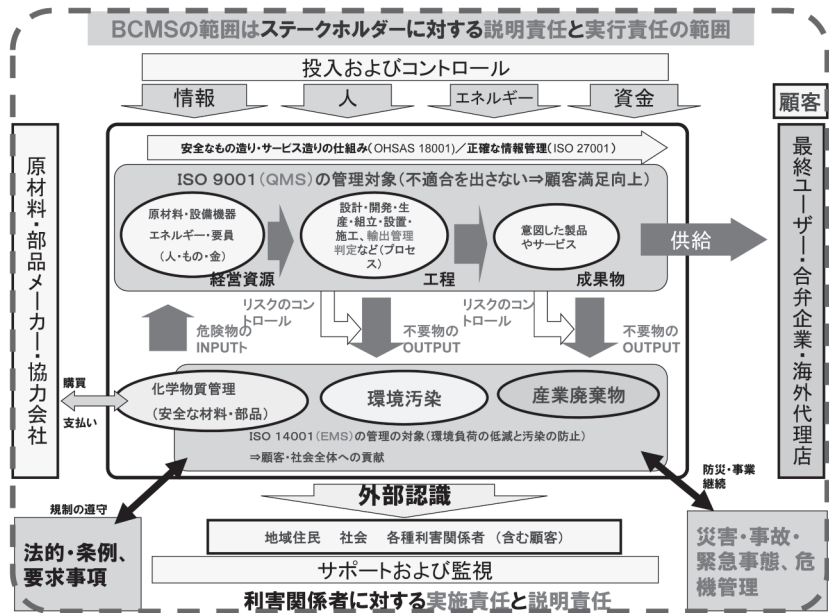
■統合・総合マネジメントにおける機会を考える

「事業継続を脅かすもの(リスクの増大)がインパクト・インシデントを招く」のであれば、組織を取り巻く数多くのリスクを監視・測定し、マネジメントする視点で、図表2の

図表2 統合・総合マネジメントとしてBCPを考える



図表3 BCMSの範囲



ように、平時のBCP(広義の事業継続計画)を統合・総合マネジメントシステムに融合させることが自然の流れでしょう。

業務遂行に対するマネジメントの中に、品質・環境・労働安全衛生・情報リスク他の規格要求事項が全て内包されていれば(通常の企業では内包されていると思いますが)、経営管理そのものです。

30年にわたるメーカー勤務時代に、単独のマネジメントシステムの限界と問題点を感じていました。7年にわたり、統合マネジメントシステム構築を担うに当たり、ベースとなるものをQMSに置き、質管理の視点からEMSとISMS、OH&Sを融合させていくと、非常にスムーズな運用になることを経験しています。

質管理の中で得られた、業務の質の改善、運用管理の向上は、今そこにある顕在化した「機会」です。

その後、ISO 22301の勉強を行ってきましたが、BCPも業務遂行マネジメントの一つと捉えることが可能と思に至っています。ただ、BCPを含めた統合・総合マネジメントシステムの弱点として、

- ①内部監査員の育成が非常に難しく、時間がかかる
 - ②統合システムの考え方を浸透させるのに、時間がかかる
- があげられます。
今後の大きなテーマです。

■事業継続計画マネジメントにおける機会を考える

図表3は企業のマネジメントシステムの存在位置、適用の仕方を俯瞰して見たものです。平時のBCP適用範囲は、企業の説明責任・実行責任の範疇と重なるものであり、CSRの範囲でもあります。統合・総合マネジメントシステムと親和性が良いと思いませんか？

私は、東日本大震災において、大変な被害を受けながら必死に事業継続計画を推進し、復興、復旧を成し遂げられた組織の皆様に大きな敬意を持っています。また、タイにおける大洪水(2011年秋)によって被災した930の工場の現状調査に向わいた経験もあります。

大変な被害の中で、震災前や大洪水前以上の業績に回復された組織における、「コインの裏への配慮」は、まさに、現在存在する「機会」と考えます。

■最後に

この原稿は、タイラオス・カンボジアの国境地帯(メコン川流域)を北上する合間を縫って、書いています。NGO業務を支援するために、川沿いの町の環境リサーチと、子供達への教育資金(奨学金)支援とバレーボール指導を兼ねて訪問中です。こ

の事業は14年行っていますが、文字通り「リスクと機会」そのものと感じています。

リスクとしては、交通事故、邦人誘拐、不発弾処理の失敗、強盗・窃盗犯との遭遇、様々なものがありますし、リスクが増大し、インパクト・インシデントとなり、事業が中断する可能性もあります。

しかしながら、地元の人々との交流、日本人への理解、奨学金の提供に伴う学力の向上、など、プラスの評価となるものも数多くあるのです。

途上国の教育力向上を目指しながら、若干の危険も伴い、微力ながらも日本という国への高評価という「機会」を得ています。▼



株式会社エイチ・フォー 代表取締役 畑 寛和

電機メーカーに30年勤務後、独立。株式会社エイチ・フォーを設立する。メーカー時代は統合マネジメントシステムの構築・運用、内部監査員育成及び、海外工場支援、化学物質管理を担当。現在、ISO審査員として活躍するかたわら、研修機関での講師、企業・地方自治体に対するBCP・BCMの策定支援、ISO 22301構築支援などを手掛ける。

次期改正