

危機管理への取り組みを促進するために

野村総合研究所 三宅将之、山崎道雄

ビジネスコンティニュイティプラン（業務継続計画。以下BCP）の必要性については認識していても、コストが膨大であるとして実際の取り組みには消極的というのが、いまの日本企業の現状である。本稿では、BCPを進めていくうえで、保険調達時などの費用対効果を考慮したような合理的な対応があることを示し、環境整備の必要性について述べる。

進む米英の危機管理への取り組みと日本の現状

米国では、以前にも増して危機管理への取り組みが進められている。FRB（連邦準備制度理事会）、OCC（通貨監督局）、SEC（証券取引委員会）は、2002年8月に共同で危機管理に関する白書草案を発表した。その中ではバックアップ機能の域外設置も規定され、主施設と代替施設間の距離の目安は最低200マイル（約320km）とされている。これを受けて金融関係者の間で、リアルタイムデータレプリケーション技術、物流、施設手配、バックアップ要員の確保など、その実現のためのコスト面を含めた課題についての議論が行われている。また、同年10月には、SIA（証券業協会）が主催する業務継続計画に関する会議（Business Continuity Planning Conference）が開催され、金融業界、監督官庁、政府系機関、IT、通信、電力事業者などのパートナーシップによる新たな取り組みが紹介された。同時多発テロ以降、BCPの内容見直しに取り組んでいる企業も多い。

英国でも、ロンドン証券取引所上場規定である「Combined Code（統合規範）」や、

「Turnbull Report（ターンプル報告書）」などのガイドラインにより、危機管理対策を含んだ内部監理体制の整備が進んでいる。

日本でも、母国の金融当局の規制を受ける外資系の大手金融機関で、これまで進めてきたデータセンターやネットワークのバックアップに加え、重要拠点の自社専用代替オフィスの設置やBCPの策定・見直しが進んでいる。しかし、米国や英国の企業と比較すると、残念ながら日本企業の対策は見劣りすると言わざるを得ない。しかも、災害に遭遇した米国企業の43%が業務を復旧することができず、また29%が2年以内に廃業に追い込まれているという調査結果（米国McGladrey and Pullen社による）などを考えれば、日本のこの現状を早く変えていかなければならない。

BCPの取り組みの新たな視点

BCPというと、どうしてもそのコスト負担に目が行きがちである。しかし、いま企業で議論されているIT投資・ITコストマネジメントやERM（エンタープライズリスクマネジメント）の手法と組み合わせて導入することで、費用対効果の検証を行いつつ、BCP策定を進められることに着目すべきである。

一般にBCP策定は、①リスク評価（損害額試算）、②ビジネスインパクト分析、③プランの設計、④プランの実行（導入、訓練、改善）というプロセスを経る。とくにリスク評価とビジネスインパクト分析は、価値を生み出す資産や業務プロセス全般にわたって物的および人的資源の収益性を評価・分析することが前提となる。

この評価・分析のプロセスにおいては、まず自社の保有するIT関連資産（システム、データセンター、ネットワークなど）をはじめとする資産全体の評価を行い、業務運営の実態についての的確に把握する。それに基づいて、収益性向上のためのコア業務への集中や人材のシフトを行い、またアウトソーシングによる固定費の変動費化などを実施する。

同時に、企業の存続に重大な影響を及ぼすクリティカルな業務プロセスについて、費用対効果を考慮した上で、合理的な災害復旧のための仕組みを構築する。さらに、代替オフィスなどの設備面を含め、ビジネスパートナーや顧客への影響を十分に考慮した詳細なBCP対策を構築していくことが必要である。

一方、企業の災害リスク対策としては保険によるリスクの移転が一般的である。しかし、業務停止に伴う営業利益の減少や業務復旧のための費用など、被災による金銭的な損害を保険で補償することに加え、BCPの実行によって損害規模そのものを抑制することが必要であることを強調したい。

被災に伴うリスク評価（損害額試算）およびビジネスインパクト分析を行い、BCP対策後のリスク期待値の消失と減少を加味する。それらと各リスクに対する保険調達コストと比較考慮した上で、リスクの移転、保有を判断することが企業価値最大化に向けて重要である。

望まれるBCP関連サービスの開発

金融庁は、業績に影響を与える恐れのあるリスク情報を有価証券報告書に記載することを2004年3月期から上場企業に対して義務付け、情報開示の水準を米国に近付ける方針である。また、東京証券取引所は今年2月に発表した『新中期経営計画・ITマスタープラン2003年度版』の中で早期にBCP整備に着手することを明文化した。今後、株主、取引企業、従業員といった利害関係者から、企業の危機管理を求める声がさらに強まることは必至であり、業務継続対策の遅れをこのままにしておけば、外資系企業の日本市場からの撤退や海外投資家による日本離れも起きかねない。企業の自主的かつ積極的な取り組みが求められているのである。

そのためには、企業の内部監理体制に関連した指針の整備を進めるとともに、ITサービス業者や保険会社などが連携することによって、企業にとって受け入れやすい、魅力あるBCP関連サービスが開発されることが望まれる。