

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 1 日現在

機関番号：35402

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26510022

研究課題名(和文) 事業継続計画(BCP)策定マネジメントの提案-日本企業のBCP実証研究を通じて-

研究課題名(英文) Proposal of Business Continuity Plan (BCP) formulation management - BCP empirical research of Japanese companies -

研究代表者

岡田 斎 (OKADA, Hitoshi)

広島経済大学・経済学部・教授

研究者番号：80633354

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、日本企業の事業継続計画(以下、BCP)を実証的に分析調査することにより、効果的なBCPのあるべき姿とBCP策定を推進するマネジメントを提案することを目的とした。サステナビリティ報告書におけるBCPに関する情報開示、阪神淡路大震災及び東日本大震災の被災企業への聞き取り調査、BCP策定マネジメントに関する質問票調査、さらにBCPとCSR及びリスクマネジメントの関係の理論的考察を行った。そして、大震災後においても国の目標を満足できていないBCP策定率の向上の一助として、企業がBCPを策定しない原因の究明と、BCP策定を推進するマネジメントの明確化を行った。

研究成果の概要(英文)：This research aimed to propose management that promotes BCP formulation and BCP form that should be effective by empirically analyzing the business continuity plan (BCP) of Japanese companies. Disclosure of information on BCP in sustainability report, interviews with afflicted companies of the Great Hanshin-Awaji Earthquake and the Great East Japan Earthquake, questionnaire survey on BCP formulation management, and theoretical consideration of relationship between BCP and CSR and risk management. And to help improve the BCP formulation rate that did not satisfy the country's goals even after the earthquake, we investigated the reason why the company does not formulate BCP and clarified the management promoting BCP formulation.

研究分野：経営学

キーワード：事業継続計画 BCP 事業継続マネジメント BCM リスクマネジメント CSR 東日本大震災

1. 研究開始当初の背景

(1) 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。

(2) 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を策定済み及び策定中の企業は、大企業が74%、中堅企業で37%であり、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。

(3) 企業の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2015年度においても国が掲げた普及目標には及ばず、わが国ではBCPの普及が進んでいるとは言い難い。

2. 研究の目的

(1) 全体構想は、日本企業のBCPを実証的に分析調査することにより、効果的なBCPのあるべき姿とBCP策定を推進するマネジメントを提案すること。

(2) 社会の喫緊の要請であるBCPの普及に向けたあるべきマネジメントを明確にすることで、予想される災害に備える企業のBCP策定の一助となり、社会に貢献すること。

3. 研究の方法

(1) 売上高上位100社の日本企業を対象としてサステナビリティ報告書及び有価証券報告書におけるBCPの情報開示を調査し、BCP普及の現状と推移を明らかにした。

(2) 質問票調査の設計を行うための企業への予備的な聞き取り調査を行った。対象企業は阪神淡路大震災及び/又は東日本大震災の被災企業8社及びBCPを策定していない企業2社とした。

(3) 企業への聞き取り調査の知見をもとにした質問票の開発を行い、東京証券取引所1部及び2部上場企業(2,574社)を対象に、2016年8月から9月にかけて質問票調査を実施した。回答企業数は206社であり、回収率は8.0%であった。

(4) BCPとリスクマネジメント及びCSRとの関連を理論的に究明し、BCPの本質をその意義を明確にすることで、あるべきBCPを明らかにした。

4. 研究成果

(1) BCP普及の現状と推移の調査結果

東日本大震災を契機に会計研究領域においてもBCP/BCMに対する関心が高まってきた背景のもと、大震災前後のBCP/BCMの情報開

示の状況と変化を分析することを目的に、企業が発行するサステナビリティ報告書および有価証券報告書を対象として、BCP/BCM情報の開示媒体による相違やその開示内容などを明らかにすることを試みた。

サステナビリティ報告書におけるBCP/BCMの開示は、東日本大震災以前から増加傾向がみられ、大震災以降はサステナビリティ報告書を発行する70%を超える企業がBCP/BCM情報を開示していた。一方、有価証券報告書では、東日本大震災後増加したが、2014年度には減少に転じた。有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示企業は、大震災後増加したとはいえ最大でも2013年度の94社中40社に過ぎず、過半数には至っていないことは、BCP/BCMの企業継続に対する重要性の認識が企業間で異なっていることを示していた。

サステナビリティ報告書と有価証券報告書におけるBCP/BCMの開示の有無を比較した結果、有価証券報告書よりもサステナビリティ報告書を優先的にBCP/BCM情報開示を行っている企業が多いことが認められた。

BCP/BCMの情報開示の内容分析結果によれば、経営トップは東日本大震災を契機にBCP/BCMについて積極的に言及するようになり、また、BCP/BCMの構築が経営課題として取り上げられるようになった。その後、BCP/BCMは経営課題として社内では定着するようになったことで、経営トップはBCP/BCMに関する言及の必要性を認めなくなったことが明らかになった。

BCP/BCMの経営課題化について考察した結果、BCP/BCMを経営課題として位置づけている企業がサステナビリティ報告書発行企業の33%にすぎないことに対し、経営者にはBCP/BCM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ることの重要性を示すとともに、そのためにも多くの企業がBCP/BCMを経営課題として取組むことが強く望まれることを主張した。

(2) 大震災被災企業8社への聞き取り調査
企業への聞き取り調査に先立ち、内閣府アンケート結果からBCPを策定しない理由を考察した結果、BCP策定を阻害する要因は経営資源と経営戦略に帰結し、経営者のBCPに対する認識を変えることによって、これらの課題は全て解決できることを明らかにした。

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

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。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。

BCP策定時には、社内の抵抗が見られた企業もあったが、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、BCP/BCMの導入が加速されていた。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。

、BCP/BCM策定企業では、BCP/BCM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。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。

(3) BCPを策定していない企業2社への聞き取り調査

中国地方の中堅企業A社(サービス業)では、経営者がBCPそのものを知らなかった。このことからBCPに関するより一層の啓蒙活動の重要性が認められた。

関西地方の大企業B社(製造業)では、トップマネジメントのリーダーシップ不足がBCP/BCM策定の阻害要因となっていた。このことからBCP/BCM策定におけるトップマネジメントの適切な関与の重要性が認められた。

(4) BCP/BCMの本質とリスクマネジメント及びCSR

ISOの定義に基づいてリスクマネジメントとBCP/BCMの相違を示した。その結果、BCP/BCM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、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、企業が存亡の危機に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ために、BCP/BCM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。

BCP/BCMを導入するうえでCSRの観点からBCMSの本質を検討した。BCM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BCM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、BCM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た。

(5) 質問票調査結果

回答企業の95.1%が、「BCPまたはBCMを策定予定、策定中、策定済」と回答している。そのうち41.7%が「東日本大震災発生時にはBCPまたはBCMを作成しておらず、大震災が策定の契機となった。」と回答していた。BCPの策定期間は「東日本大震災(2011年)以降」が最も多く、次いで「中越地震(2004年)から新型インフルエンザの流行(2009年)の間」であった。

BCPまたはBCMの策定理由(企業外部要因)は、「災害・事故・テロなどの危険性の増大」と「東日本大震災の状況を見て」の回答が多かった。また、企業内部要因では、事業リスクの低減、「従業員の安全を守るため」、「企業の社会的責任(CSR)の観点」、「製品の安定供給責任」、「過去の災害、事故の経験等からの必要性」、「経営トップの指示」の回答が多かった。

BCP策定の促進要因は、「事業リスクとしての強い懸念」、「経営トップの強い意志」、「推進責任者の強い熱意・リーダーシップ」、「社内一体となった危機感」、「社内の協力体制」、「社会・利害関係者からの要請」が多かった。「事業リスクとしての強い懸念」と「社会・利害関係者からの要請」の2項目は事業環境に関連し、「経営トップの強い意志」、「推進責任者の強い熱意・リーダーシップ」、「社内一体となった危機感」、「社内の協力体制」は社内のBCP策定マネジメントに関する要因である。また、経営者の関与がBCP策定に影響を及ぼしていた。さらに、大多数の企業がBCP策定を経営課題として位置付けていた。

BCP/BCMを策定しない理由、阻害要因(企業外部要因)は、「法令で規定されていない、又は規制がない。」、「優遇措置がない。」が多く、企業内部要因は、「コストがかかる。」、「策定する人材が確保できない。」が多かった。BCPまたはBCM未策定の企業の経営トップは、BCPの知識があり重要性を理解していた。

(6) 効果的なBCP/BCMのあるべき姿

BCP/BCM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を理論研究から明らかにした。効果的なBCP/BCMのあるべき姿は、この基本的な意義をもとに明確にされる。

BCP/BCM を単に「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」と捉えるだけでなく、それが企業の社会的な役割や責任(CSR)として位置づけることが求められる。

(7) BCP 策定を推進するマネジメントの提案

BCP/BCM 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。BCP/BCM の導入には、経営者が決定的に重要な役割を担っている。

経営者が BCP/BCM 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、BCP/BCM 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。また、経営者が BCP/BCM 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。

BCP/BCM の普及には社会が果たす役割も重要である。BCP/BCM の普及が社会の喫緊の課題であること、CSR の一環として BCP/BCM 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。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計3件)

— 岡田 齋、日本における事業継続計画(BCP)普及の現状と課題、広島経済大学創立50周年記念論文集、査読無、2017 掲載予定

— 岡田 齋、國部克彦、事業継続マネジメント(BCP/BCM)の情報開示とその経営課題化の現状、広島経済大学経済研究論集、査読無、Vol.38、No.4、2016、pp.13-25
<http://harp.lib.hiroshima-u.ac.jp/hue/metadata/12222>

— 岡田 齋、國部克彦、事業継続マネジメント(BCMS)の本質と導入促進要因、広島経済大学経済研究論集、査読無、Vol.37、No.4、2015、pp.17-30
<http://harp.lib.hiroshima-u.ac.jp/hue/metadata/12174>

〔学会発表〕(計0件)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等
なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

岡田 齋(OKADA Hitoshi)
広島経済大学・経済学部・教授
研究者番号：80633354

(2)研究分担者

()

研究者番号：

(3)連携研究者

()

研究者番号：

(4)研究協力者

()