

企業グループ全体を網羅する グローバルBCP／BCMの構築

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一グループ
上席コンサルタント

矢野 喬士



要旨

- 海外に広く事業展開している日本のグローバル企業にとって、世界で起こるリスクはもはや対岸の火事ではない。また、COVID-19に代表される感染症リスクや地政学リスクなど、「世界、または複数国間が同時に影響を受ける事象」も、将来的に大きな影響をもたらす可能性は十分にあり、それらが顕在化したことによる海外拠点の事業中断などは、自社グループの経営にも大きな影響を与えてしまう。
- こうした状況を踏まえて、先進的な企業では「グローバルBCP／BCM（海外拠点のBCM+企業グループ全体としてのBCM）」の構築や見直しが進んでいる。本稿では、企業グループ全体を考慮した「グローバルBCP／BCM」構築の考え方、ならびに策定ステップを紹介する。
- ポイントは「管理・推進はグローバルに、策定やブラッシュアップのリードはローカルに」進めていく、グローバル本社と海外拠点との伴走型の策定・構築である。また、BCP／BCMは「緊急事態の経営戦略」であることから、平常時のグローバル経営戦略と紐づけながら検討を進めることが重要である。

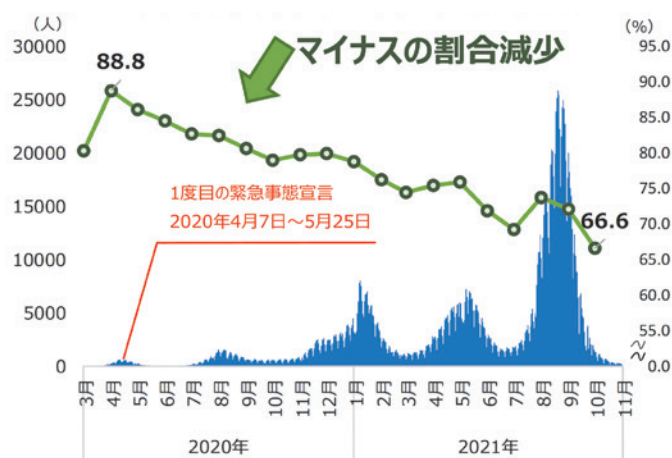
1 グローバルBCP／BCMの必要性の高まり

(1) COVID-19がもたらした「グローバルBCP／BCM」構築の機運

2019年に最初の症例が中国で確認されて以降、COVID-19は今なお私たちの生活、そして企業活動に多大なる影響を与えている。

幸いなことに、日本においては、本稿を執筆している2021年11月末現在、感染者数が低調に推移しており、街も活気を取り戻しつつある。企業活動においても、2021年10月の調査では、COVID-19により業績へ「マイナスの影響がある」と回答した企業の割合が、2020年4月以降最も低い水準となっており、厳しいながらも徐々に明るい兆しがみえてきているといえる（図1）。

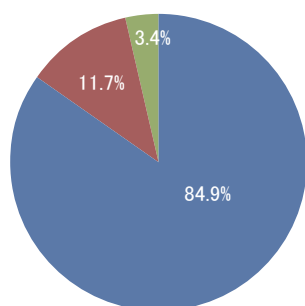
一方で、世界に目を向けると、イギリスやロシア、韓国などで感染が急激に再拡大しているほか、新変異株である「オミクロン株」が世界各地で確認されるなど、今なおCOVID-19の脅威に



【図1】新型コロナウイルス新規陽性者数と業績にマイナスを見込む割合
(出典:株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査(2021年10月)」)

さらされている。日本政府も2021年11月29日に水際対策を強化するなど、日本においても「第6波」に備えて再び警戒すべき段階にきているともいえる。

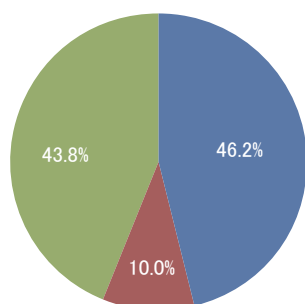
景気停滞や少子高齢化などに伴う国内市場の縮小を受けて、多くの日本企業が海外市場に目を向けて、海外事業の拡大やM&Aなどにより世界各地に海外拠点を増やしているため、世界で起こるリスクはもはや対岸の火事ではない。ある単一の国で起きる自然災害や内乱・テロ等とはもとより、今回のような感染症リスクや、今特に注目されている地政学リスク、人権リスクといった「世界、または複数国間が同時に影響を受ける事象」が、将来的に大きな影響をもたらす可能性は十分にあり、それらが顕在化したことによる海外拠点の事業中断などは、自社の経営にも大きな影響を与えてしまう。その為、グローバルに事業を展開する企業においては、こうしたグローバルな事業中断などに備えるためにも、自社単独の事業継続計画（以下、「BCP」）／事業継続マネジメント（以下、「BCM」）だけではなく、自社のグローバル経営を考慮した「グローバルBCP／BCM」の構築が必須であるといえる（なお、「グローバルBCP／BCM」は、「海外拠点のBCP／BCM」と、「企業グループ全体のBCP／BCM」の二つの意味合いがあるが、グローバルに事業を展開する企業にとっては、いずれのBCP／BCMも必要であると考えられる）。



■必要である ■必要はない ■無回答

n=179

【図2】海外事業所／海外現地法人におけるBCP策定の必要性
（出典：MS&ADインターリスク総研の第9回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査結果を基に筆者作成）



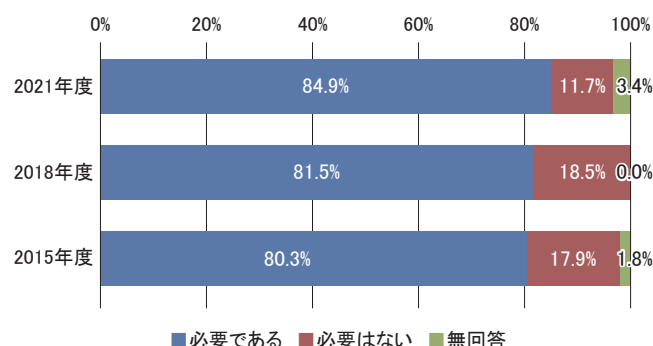
■ほとんどの海外拠点でBCPを策定 ■一部の海外拠点でBCPを策定 ■海外拠点では全くBCPを策定していない

【図4】海外事業所／海外現地法人におけるBCP策定の実態
（出典：MS&ADインターリスク総研の第9回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査結果を基に筆者作成）

(2) グローバルBCP／BCM取組の実態

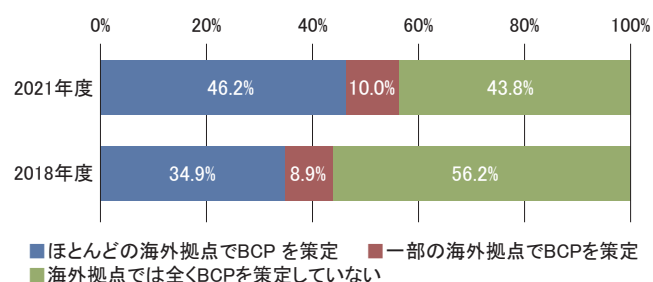
MS&ADインターリスク総研が2021年6月に国内上場企業向けに実施した調査によると、「グローバルBCPの策定が必要」と考える企業は84.9%と、ほとんどの上場企業がその必要性を実感しているといえる（図2）。過去の調査結果と比較しても、「必要」と考える企業の割合が徐々に増えており、「必要ない」と考える企業は6～7ポイントほど減っていることから、グローバルBCPの必要性はここ数年でより高まっていることが分かる（図3）。

それでは、グローバルBCPの策定の実態はどうか。先述の調査によると、海外に拠点を有する企業のうち、「海外拠点では全くBCPを策定していない」企業が43.8%を占めるなど、グローバルBCPに関する企業の考えとその実態に、大きなギャップがあることが分かる（図4）。一方で、策定の実態を経年で見ると、「海外拠点では全くBCPを策定していない」企業の割合は、3年前と比較すると12.4ポイント減少していることから、グローバルBCPは確実に企業に浸透してきていることが見て取れる（図5）。普及の背景として、COVID-19が要因の一つであると考えられるが、グローバルリスクについて感度の高い企業は、いち早くグローバルBCPの必要性を認識して、日本国内で進めてきたBCPをグローバルに展開する取り組みに着手してきていること



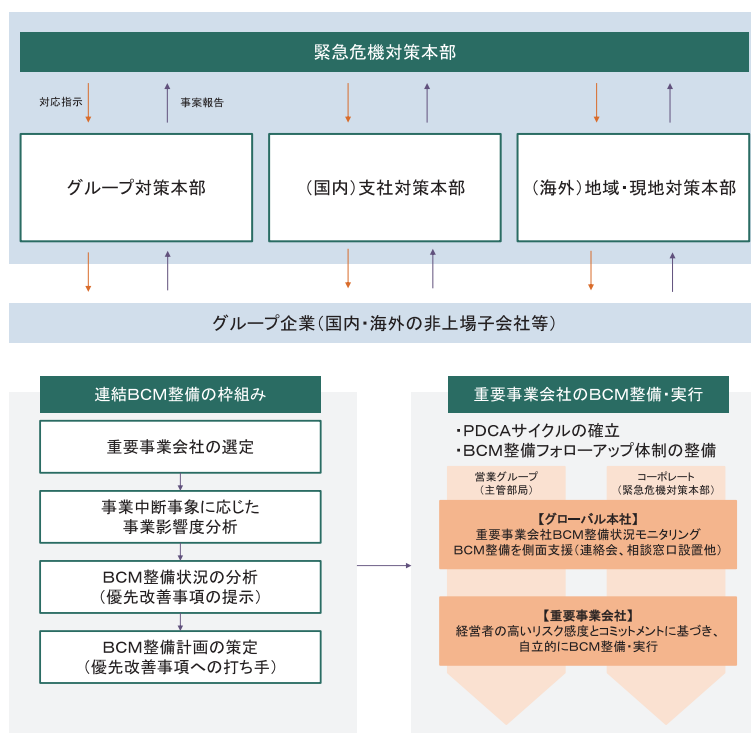
■必要である ■必要はない ■無回答

【図3】海外事業所／海外現地法人におけるBCP策定の必要性（経年推移）
（出典：MS&ADインターリスク総研の第7回～第9回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査結果を基に筆者作成）



■ほとんどの海外拠点でBCPを策定 ■一部の海外拠点でBCPを策定 ■海外拠点では全くBCPを策定していない

【図5】海外事業所／海外現地法人におけるBCP策定の実態（経年推移）
（出典：MS&ADインターリスク総研の第8回、第9回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査結果を基に筆者作成）



【図6】総合商社A社のリスクマネジメント体制とBCMの取組概要(出典:A社ホームページを基にMS&ADインターリスク総研作成)

から、今後、「グローバルでの事業継続力」が、他社との差別化として、企業のレジリエンスや将来性、競争力を評価する一つの指標になりえると考えられる。

なお、これらに挙げた調査結果は「海外拠点でのBCP」を対象としていることにご留意いただきたい。先述した「企業グループ全体」を考慮したグローバルBCPの策定については、図6で示す総合商社A社の取り組みや、後述の外資系食品メーカーF社等の取り組みが事例として挙げられるが、「海外拠点でのBCP」よりも取組実績は少ないと推察される。

以上のとおり、グローバルに事業を展開する企業にとっては、全世界的にリスクが多様化・複雑化する時代においてレジリエンスを高め、他社との競争優位性を保ち、企業として永く存続していくためにも、「グローバルBCP/BCM構築」は必須の経営課題であるといえる。

そこで、以下ではグローバルBCP/BCM構築の考え方、および策定の進め方について紹介する。

2 グローバルBCP/BCM構築の考え方

グローバル本社として、自社の既存のBCP/BCMをグローバル化するにあたり、前提として押さえておきたい考え方を以下に紹介する。

(1) 役割分担の明確化

—プロジェクト管理と推進はグローバルに、策定とブラッシュアップはローカルに—

グローバルBCP/BCMを構築するために、まずはグローバル本社と海外拠点との役割分担を大まかにイメージすることが重要である。

ここで望ましい考え方は、グローバルBCP/BCM構築プロジェクトの管理と推進、支援といった全体的な事項についてはグローバル本社が主導権を握り、実際の計画の落とし込みや教育・訓練によるブラッシュアップは海外拠点にてある程度リードしてもらう、というものである。グローバル本社だけでは海外拠点の細かい計画の落とし込みや運用まではカバーしきれない、という側面もあるが、策定した計画の実効性を担保し、「自分事」としてBCMに取り組んでいただくためには、やはり海外拠点自らが考え、手を動かして計画を作り、運用することが重要となる。

MS&ADインターリスク総研のコンサルティング支援先であるB社では、自社で活用している「RACIチャート^{注1)}」の考え方を

用いて、グローバル本社と海外拠点との役割分担を明確にしている。後述するグローバルBCP／BCM構築ステップに則して、それぞれの役割を整理した例が表1である。どこまでをグローバル本社が行い、どこまでを海外拠点で実施するか、グローバル本社としてどのような支援をするかなどは、後述するグローバル経営の組織形態（後述図14と表3）や事業継続戦略の方向性などを勘案して検討いただきたい。

なお、グローバル本社がプロジェクトを主導し、海外拠点が策定・運用をリードするといっても、グローバル本社が世界各地に

点在するそれぞれの子会社・事業所をウォッチしてカバーすることは難しい。そこで、自社の海外拠点の管理方式に合わせて、それぞれの海外子会社・事業所などのBCP／BCM取組の日常的なウォッチやフォローなどを事業部門や地域統括会社に委ねること、より機動的な推進体制を構築することができる（図7）。

(2)海外拠点の取り組みに「濃淡」をつける

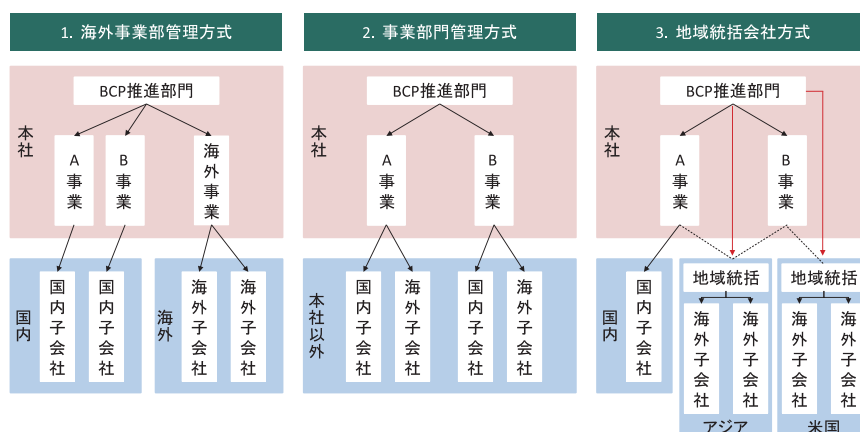
世界各国に数多くの海外拠点を抱えるグローバル企業にとっては、「すべての海外拠点に、高いレベルでのBCPを策定させる」ことは困難であり、また非効率であるといえる。

もちろん、すべての海外拠点が自社にとっては重要ではあるものの、グローバルBCP／BCMを効率よく構築するためには、ある程度の優先順位を定めて、取り組みに「濃淡」をつけることが重要である（表2）。例えば、先述の総合商社A社では、国内外で1,700社ほどの連結事業会社を有しているが、その中でも利益水準や成長性などの事業戦略上の位置付け、ならびに社会的責任などの観点から、約80社を「BCM重要事業会社」として絞り込み、重点的にBCM整備を行っているという。

優先度が高い海外拠点についてはしっかりとグローバルBCP／BCMを構築して、優先度を低くした海外拠点については、企業として、自社グループとして最低限押さえておきたいポイント（人命最優先、緊急時体制構築、グローバル本社への連絡など）のみを整理してもらう、などの進め方が効果的である。

【表1】RACIチャートに基づく役割整理（例）

BCM構築ステップ	グローバル本社	地域統括	各拠点
①基本方針の設定	R/A	I	I
②BCM推進体制の構築（BCM推進担当窓口の設置等）	C	R/A	I
③BIA:事業影響度分析	R	R/A	R
④リスクの評価	R	R/A	R
⑤初動対応の決定	C	R/A	R
⑥事業継続戦略の構築	R/A	R	R
⑦事前対策等の検討と決定／予算確保／対策実行等	C	R/A	R
⑧BCMに関する従業員教育	C	R/A	R
⑨BCMに関する訓練	C	R/A	R
⑩見直し・改善	C	R/A	R



【図7】海外子会社の管理方式^{注2)}に則したBCM推進アプローチ（例）

（出典:みずほ情報総研(株)「成長戦略に応じた海外子会社管理の方式」を基にMS&ADインターリスク総研作成）

【表2】海外拠点の優先順位付けの観点（例）

優先順位付けの観点	概要	検討例
自社の経営戦略や事業特性／ステークホルダーの観点	自社の経営戦略や事業特性上、事業中断した場合にステークホルダーに多大な影響をもたらす海外拠点を優先する	・売り上げや収益が大きい海外拠点 ・社会的責任として継続しなければならない海外拠点 ・上記海外拠点に部材等を提供する海外子会社 等
事業中断リスクの発生確率や影響度の観点	事業中断リスクの発生確率が高い、または影響が甚大な地域にある海外拠点を優先する	・洪水・高潮リスクが高いタイ・フィリピン、地震リスクが高い台湾に拠点を置く海外子会社 等
当該国の法令や規制の観点	当該国の法令や各種規制などにより、BCP策定が求められる地域にある海外拠点を優先する	・マレーシアの電子マネーに関する新規法案では、電子マネー発行者の「BCP等による事業継続の確保」が盛り込まれている 等

(3)海外拠点の負荷を可能な限り軽減させる — 伴走型による取り組み—

BCPに関するスキル・ノウハウが不足している海外拠点にとって、BCPを一から作り始めることは相当な負荷である。上述したように、実効性を担保する為には、海外拠点が「自分事」としてBCP/BCMに取り組むことが重要であるが、グローバル本社としては、海外拠点の負荷を少しでも軽減させる取り組みが必要となる。

海外拠点の負荷を軽減させる取り組みとして、多くの企業が採用している考え方は以下のとおりである。

- ①ガイドラインを作成し、海外拠点はガイドラインに沿ってBCPを策定する
- ②BCPにおける重要事項を示して、既存の文書類にて網羅できるものはそのまま既存文書類を活用する
- ③グローバル本社で雛形やツールなどを示し、海外拠点は穴埋めやチェック等を行って完成させる(この手法については、RM FOCUS第56号(2016年1月)を参照いただきたい)

いずれにしても、海外拠点に対しては、BCP/BCM構築における「最重要事項」と「取り組みを推奨する事項」などを示すこと

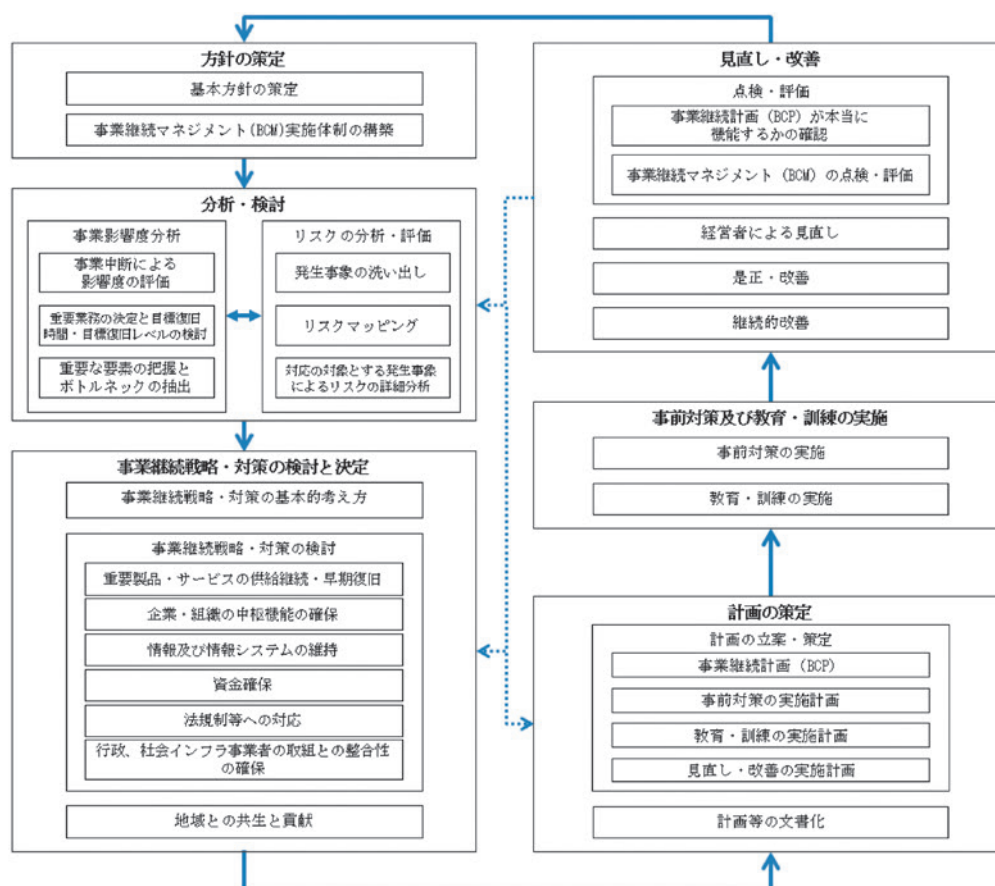
を推奨する。

なお、こうしたガイドラインや雛形、ツールだけを渡してあとはお任せ、ではなく、伴走型と一緒にBCPを作り上げることが重要である。例えば、大手総合商社C社では、3年ほどの時間をかけて、BCP策定対象とした海外100社(国内60社)に対して、現地に足を運んで一緒にBCPを策定している。策定のリードはローカルにするとはいえ、こうした伴走型の支援体制を構築することも、グローバル本社の役割の一つといえよう。

3 グローバルBCP/BCM構築ステップ

以下では、企業グループ全体の事業継続力を向上させ、実効性を担保するためのグローバルBCP/BCM構築ステップを紹介する。

海外だからといって特別な手法を用いるわけではなく、あくまで既存のBCP/BCMの構築手法を踏襲すれば良く(図8)、また、先述したとおり、「最重要事項」を示すことがポイントであるため、以下で紹介するステップも、グローバル展開をする上での「最重要事項」に焦点を絞っている。自社でグローバルBCP/BCMガイドラインを作成する場合も、図8に掲げる事項を盛り込むと良い。



【図8】事業継続マネジメント(BCM)の各プロセス

(出典:内閣府「事業継続ガイドライン(令和3年4月)」)

(1)方針の策定

ここでは、「海外拠点の現状の理解」、「基本方針の策定」、「BCM実施体制の構築」が重要なポイントとなる。

①海外拠点の現状の理解

グローバルBCP／BCM構築にあたり、まずは自社グループとしての事業継続力の現状を理解する必要がある。具体的には、事業部門または地域統括会社向けのヒアリング、もしくは海外拠点へのアンケートなどを通じて、海外拠点のBCP／BCM取組の実態(BCP策定状況、既存文書類の確認と実効性の精査、教育・訓練状況等)を把握するというものである。

②基本方針の策定

グローバル本社が、自社グループ全体として、なぜ事業継続を果たさなければならないのか、どのような観点で事業継続に取り組むべきかを方針として定めるものである。そして、その目的・方針に関連して、BCMの対象となる事業の種類や海外拠点の範囲(優先すべき海外拠点)なども明らかにする。

③BCM実施体制の構築

先述のとおり、グローバルBCP／BCM構築には、海外拠点自身も積極的に関与する必要があるため、対象とする海外拠点についてはBCM担当部署の設置、もしくはBCM担当者の選出が求められる。

(2)事業影響度分析

ここでは、事業影響度分析を通じて、「重要業務を特定」し、「目標復旧時間(RTO)と目標復旧レベル(RLO)を決定」し、「ボトルネックを特定」することが求められる。ここは、国内で事業影響度分析を行う場合と同一のプロセスである為、自社で行っている

事業影響度分析の手順をガイドライン化・フォーマット化して、海外拠点に展開することが望ましい^{注3)}。

(3)リスク分析・評価

ここでは、「BCM対象リスクの選定」、「海外拠点のリスク分析」が重要なポイントとなる。

①BCM対象リスクの選定

グローバル本社として、BCP／BCMになじみがない海外拠点に対して、「何がBCM対象リスクになるのか」を示しておかないと、海外拠点が見当違いの対策・戦略を構築してしまう可能性がある。

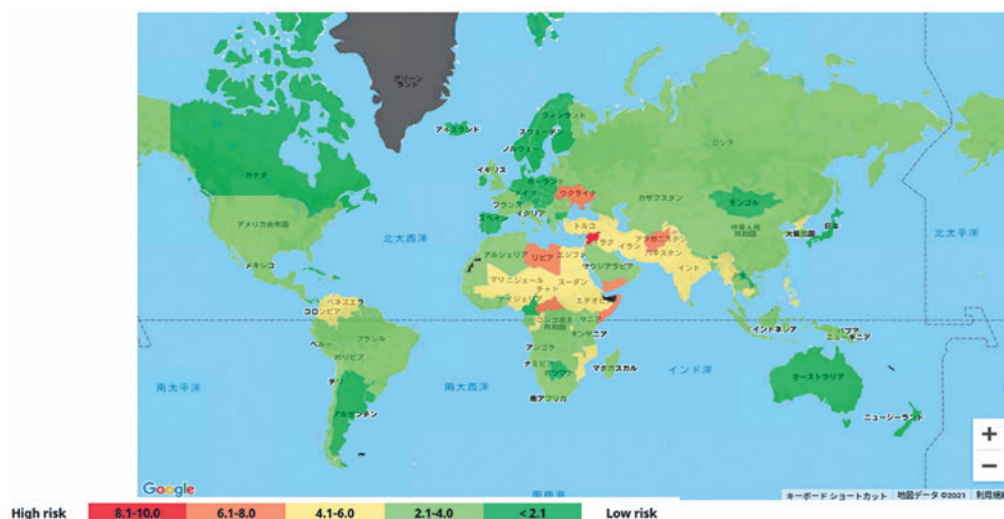
あくまで企業の経営資源が毀損し、事業中断を余儀なくされるような事象を「BCM対象リスク」として、海外拠点に示す必要がある。

②海外拠点のリスク分析

BCM対象リスクを特定した後は、海外拠点を取り巻く環境等について分析し、「憂慮すべきBCM対象リスク」を特定する。

「リスクマッピング」という手法を用いて、それぞれの海外拠点のリスクを発生頻度・影響度の観点から可視化することが有効であるが、国・地域によっては、日本ほどハザードマップが整備されていないケースが多く、また、明確に発生頻度や影響度を算出できないリスクもある。

ここで重要なことは、精緻な定量的分析を求めるのではなく、過去に事業中断が発生したかどうかといった観点や、各種調査機関や専門団体、保険会社などが発行するリスクレポート等に基づき、網羅的かつ俯瞰(ふかん)的にリスクを分析することである(図9)。なお、MS&ADインターリスク総研では、海外拠点における12の自然災害リスクを、自然災害データベースを用いて分析してクライアントに提供するサービスを展開している(次頁図10)。



【図9】戦争・内乱のリスクマップ

(出典:マーシュジャパン(株)「ポリティカルリスクマップ2021」)

No.	会社名	所在地	国名	①地震 (Earthquake)	②火山 (Volcano)	③津波 (Tsunami)	④熱帯低気圧 (Tropical cyclones)	⑤温帯低気圧 (Extratropical storms)	⑥雹 (Hailstorm)	⑦竜巻 (Tornado)	⑧雷 (Lightning)	⑨野火 (Wildfire)	⑩河川洪水 (River Flood)	⑪局地洪水 (Flash Flood)	⑫高潮 (Storm surge)
1	株式会社△△△	***** China	中国	ゾーン0	リスクなし	リスクなし	リスクなし	ゾーン1	ゾーン5	ゾーン4	ゾーン4	リスクなし	ゾーン0	ゾーン3	リスクなし
2	株式会社△△△	***** China	中国	ゾーン0	リスクなし	リスクなし	リスクなし	ゾーン1	ゾーン5	ゾーン3	ゾーン4	ゾーン2	ゾーン0	ゾーン3	リスクなし
3	株式会社△△△	***** China	中国	ゾーン3	リスクなし	リスクなし	リスクなし	ゾーン2	ゾーン1	ゾーン2	ゾーン1	リスクなし	ゾーン0	ゾーン4	リスクなし
4	株式会社△△△	***** China	中国	ゾーン0	リスクなし	リスクなし	ゾーン1	リスクなし	ゾーン5	ゾーン3	ゾーン4	ゾーン1	ゾーン0	ゾーン4	リスクなし
5	株式会社△△△	***** U.S.A.	アメリカ	ゾーン0	リスクなし	リスクなし	リスクなし	ゾーン1	ゾーン3	ゾーン4	ゾーン4	ゾーン1	ゾーン0	ゾーン2	リスクなし
6	株式会社△△△	***** U.S.A.	アメリカ	リスクなし	リスクなし	リスクなし	ゾーン2	ゾーン1	ゾーン2	ゾーン1	リスクなし	ゾーン0	ゾーン4	リスクなし	リスクなし
7	株式会社△△△	***** U.S.A.	アメリカ	ゾーン0	リスクなし	Zone 1000	リスクなし	ゾーン3	ゾーン2	ゾーン3	ゾーン2	リスクなし	ゾーン0	ゾーン2	ゾーン1

〈色の凡例〉「白色(リスクなし、もしくは小さい)→クリーム色→黄色→明るい橙色→濃い橙色→赤色(リスクが大きい)」の順にリスクの度合いを見える化

【図10】MS&ADインターリスク総研提供サービス「海外拠点リスク診断」のアウトプットサンプル

(MS&ADインターリスク総研作成)

(4)インシデント対応の整備

「人命安全」や「会社資産の保護」といった、リスク顕在化の初期段階において企業が対応すべき事項を指す。

この点については、既に海外拠点においても整備されているケースが多い。以下の3点について既存文書類でしっかりと整備されているかを確認してもらい、整備されていない場合は、グローバル本社が取組事例やフォーマットを提供する等、適宜支援しながら整備することとなる。

- ①特定した「憂慮すべきBCM対象リスク」発生時の「人命を守る手順」「会社資産を保護する手順」が整備されているか(リスクによってこれらの手順は変わる為、「憂慮すべきBCM対象リスク」が複数ある場合は、それぞれで手順を整備することが望ましい)
- ②対策本部体制が構築されているか／権限代行者が決められているか
- ③情報の収集および共有手順が定められているか

特に、「企業グループ全体のBCP／BCM」を構築する上では、情報の収集および共有手順の整備が欠かせない。最終的にグローバル本社に情報が集約されるようなラインを定めた上で、「どのような情報を」「どのタイミングで」欲しいかを、グローバル本社が示すことが重要である。

(5)事業継続戦略・対策の構築

この項目については、次の章で説明する。

(6)教育・訓練の実施

BCPを策定した海外拠点に対する教育・訓練について、最終的なゴールとしては、海外拠点側が自走で教育・訓練を実施して、グローバル本社がその結果や課題等を把握・管理して適宜支援を行う、という枠組みが理想ではあるが、BCPを導入したばかりの海外拠点にとっては相当にハードルが高い。そのため、当面の間はグローバル本社が支援を行いながら、伴走型で教育・訓練を行うことが望ましい。

先に紹介した大手総合商社C社では、初動対応訓練やBCP訓練について、実際に現地に足を運んで演習を実施しているという。一方で、本社の人員だけではマンパワーに限界があるため、ニュースレターの作成などを通じて、国内外で「BCMのPDCAを回すことのできる人材」の育成に力を入れている。

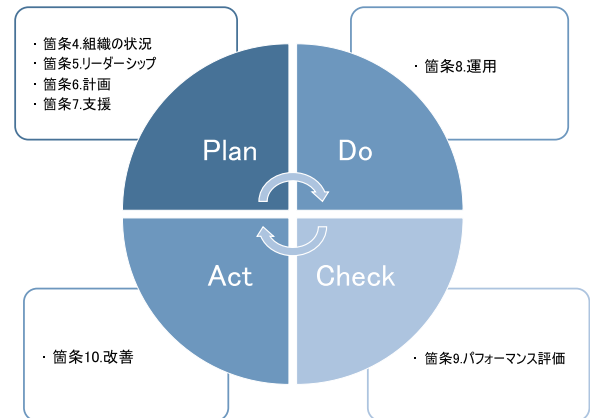
このように、グローバルBCP／BCM導入当初は伴走型で教育・訓練を進めながら、海外拠点の「BCM人材」の育成に努め、徐々に自走型にシフトする流れが望ましいであろう。

(7)見直し・改善

導入したBCP／BCMの見直し・改善については、日ごろより拠点ベースにてPDCAサイクルを回しながら、定期的に(例えば年1回)グローバル本社にて監査を行う、という流れが望ましい。

監査項目(チェックポイント)については、各社オリジナルでも構わないが、海外拠点との共通言語として「ISO22301」を活用するのも一つの方法である(次頁図11)。大手金融機関D社や、大手製造業E社においては、「ISO22301」のエッセンスを抽出して、自社のセルフチェックに活かしている。両社の事例は国内に限られているが、こうした取り組みはグローバルBCP／BCMの見直し・改善にも非常に参考になるであろう。

ISO22301の構成	
まえがき	
箇条0: 序文	0.1 一般
	0.2 事業継続マネジメントシステムの便益
	0.3 Plan-Do-Check-Act (PDCA) サイクル
	0.4 この規格の内容
箇条1: 適用範囲	
箇条2: 引用規格	
箇条3: 用語及び定義 (詳細省略)	
箇条4: 組織の状況	4.1 組織及びその状況の理解
	4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解
	4.3 BCMSの適用範囲の決定
	4.4 BCMS
箇条5: リーダーシップ	5.1 リーダーシップ及びコミットメント
	5.2 方針
	5.3 役割、責任及び権限
箇条6: 計画	6.1 リスク及び機会への取組み
	6.2 事業継続目的及びそれを達成するための計画策定
	6.3 BCMS変更の計画
箇条7: 支援	7.1 支援
	7.2 力量
	7.3 認識
	7.4 コミュニケーション
	7.5 文書化した情報
箇条8: 運用	8.1 運用の計画及び管理
	8.2 事業影響度分析及びリスクアセスメント
	8.3 事業継続戦略及び具体策
	8.4 事業継続計画及び手順
	8.5 演習プログラム
	8.6 事業継続の文書化及び能力の評価
箇条9: パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価
	9.2 内部監査
	9.3 マネジメントレビュー
箇条10: 改善	10.1 不適合及び是正処置
	10.2 継続的改善



【図11】ISO22301:2019の構成

(出典:中島一郎他「事業継続マネジメントシステム要求事項の解説」を基にMS&ADインターリスク総研作成)

4 企業グループ全体を考慮したグローバル事業継続戦略

先の章では、グローバルBCP/BCMの構築ステップを紹介したが、「海外拠点のBCP/BCM」を構築済みの企業にとっては、既に取り組んでいる事項も多いだろう。ここでは、そこからのステップアップとして、企業グループ全体を考慮した「グローバル事業継続戦略」について紹介する。

グローバル事業継続戦略構築のためのアプローチは以下の二つである。

①＜海外拠点のBCP/BCM構築＞

「経営資源(リソース)」の観点から、ローカルでの事業継続戦略・対策を考える

②＜企業グループ全体のBCP/BCM構築＞

グローバル経営戦略の観点から、グローバル本社が主導となって「グローバル事業継続戦略」を構築する

(1)ローカルでの事業継続戦略構築

既に取り組んでいる企業が多いと思われるが、海外拠点における事業継続戦略・対策の構築で重要なことは、「発生リスク事象」で戦略を考えるのではなく、「経営資源(リソース)の毀損」で

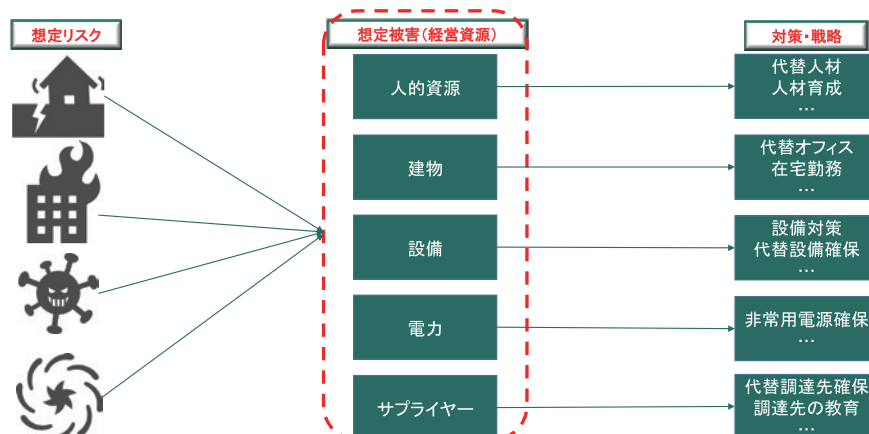
考えるという点である。

特に、後ほど紹介する企業グループ全体でのグローバルBCP/BCM構築を目指す場合、拠点によって対象とするリスクはバラバラであるため、「発生リスク事象」を対象とした事業継続戦略では、グループとしての統制(後述する代替や支援など)が取りにくい。「経営資源(リソース)」の切り口から、それらが使用不能になった場合に「その場で何をするか(応急対策/早期復旧戦略)」、「別の場所・方法等に対応ができるか(代替戦略)」、「中長期的な対策があるか(事前対策)」の観点で事業継続戦略・対策を検討することが重要である(次頁図12、図13)。

(2)企業グループ全体でのグローバル事業継続戦略構築

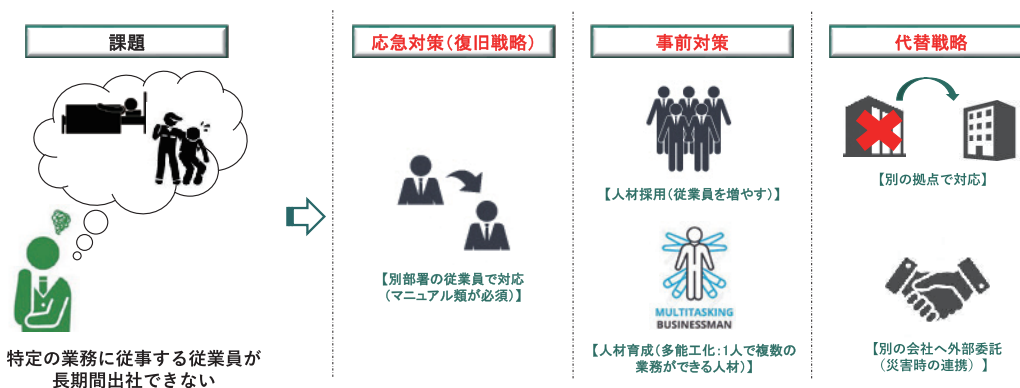
平時からのグローバルネットワークを活かして、緊急事態において企業グループ全体として事業継続にあたる「グローバル事業継続戦略」を構築する。そのポイントは、平時のグローバル経営戦略に紐づけた、グローバルでの「代替」や「支援」である。

代表的な事例として、大手外資系食品メーカーのF社の取り組みが挙げられる。当該企業の日本法人が立てている事業継続戦略では、「自社で生産ができなくなった場合は類似するマーケットエリア(他国)で作ってもらう」という、「国単位」「マーケット単位」で代替を考えている。先述の代替戦略に分類される



【図12】「経営資源(リソース)」を切り口とした事業継続戦略の考え方

(MS&ADインターリスク総研作成)



【図13】「ヒト」を切り口とした事業継続戦略の考え方(例)

(MS&ADインターリスク総研作成)

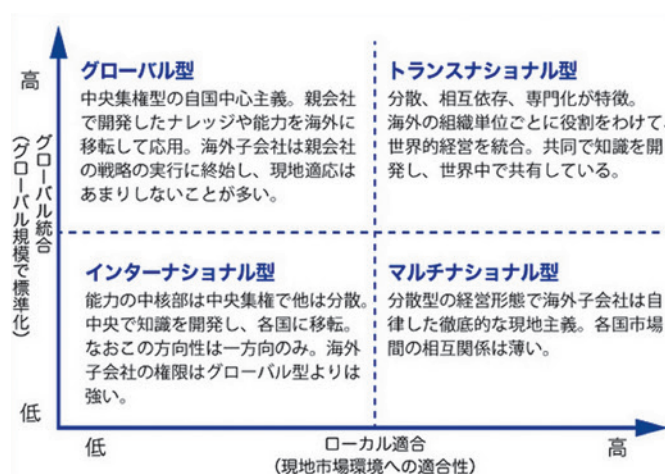
が、よりグローバルに、より俯瞰(ふかん)的に見て事業継続戦略を構築していることが見て取れる。

また、先程紹介した大手総合商社C社では、今後のBCPの課題として「同一事業の拠点間連携」を挙げている。国内における有事の相互支援は構築しているが、それをグローバルに展開(ある事業について中国・アメリカ・メキシコの3カ国で相互支援)することを検討しているという。

こうしたグローバル事業継続戦略を構築する為には、グローバルBCP/BCMの推進・管理の担い手であるグローバル本社が、企業グループ全体としての事業構造を十分に理解し、リードしていく必要がある。

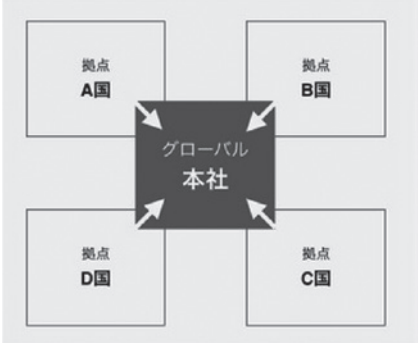
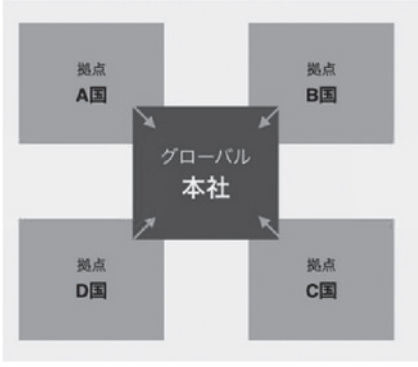
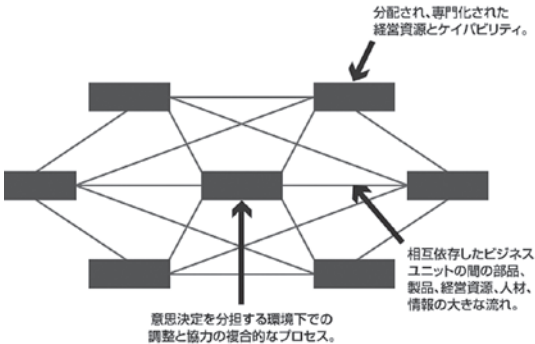
また、事業継続戦略は「緊急事態における経営戦略」でもあることから、平時のグローバル経営戦略にも紐づけながら検討いただきたい^{注4)}。

参考となる切り口として、グローバル企業の組織形態の代表的な考え方である「パートレットとゴシャールの4類型」がある(図14、次頁表3)。この4類型から見ると、例えば「マルチナショナル組織」のような、グローバル統合度が低くローカルマーケット



【図14】パートレットとゴシャールのI-R(Integration-Responsiveness)フレームワーク(出典:入山章栄・日置圭介「【グローバル経営現論】異質を取り込む“ポスト”PMIの視点」)

【表3】4類型のイメージ図と特徴

組織の類型	組織の特徴
【グローバル型組織】 	グローバル型組織に属する経営モデルは、世界の市場を単一であると見て、経営資源と権限を本社に集中させる。そのため、海外子会社の権限は極めて制限される。結果、グローバル統合度が高く、ローカル適応度が低いタイプとなり、各国市場に標準化された商品を展開していく。集中的大量生産で規模の経済によるスケールメリットを生み出し、コスト優位性から新市場への販売チャネル獲得を狙う
【インターナショナル型組織】 	インターナショナル型組織に属する経営モデルは、グローバル型組織とマルチナショナル型組織の中間に位置付けられるタイプで、グローバル型組織よりは海外資源や意思決定権を海外子会社に委任するが、重要な経営資源と意思決定権は親会社に集中される。技術重視に徹し、知識と専門的能力を後進地域に移転・共有し適応させることで、売り上げ向上とコスト削減を図りシェアの獲得を図る。また、グローバル規模で学習を繰り返すことで、常に改善を図る
【マルチナショナル型組織】 	マルチナショナル型組織に属する経営モデルは、各国・地域ごとに市場やニーズに対応すべく、各国・地域の子会社が独立的に事業を行う。結果、グローバル統合度が低く、ローカル適応度が高いタイプとなり、各国市場の違いに対応した事業・商品を展開していく。分権的に経営される強力な現地子会社の集合体として運営され、各国ごとに優位性を追求する戦略で市場シェア獲得を狙う
【トランスナショナル型組織】 	トランスナショナル型組織に属する経営モデルは、グローバル統合の効率性とローカル適応の競争優位性の両立を目指し、各子会社に独自の専門的能力が構築されるよう経営資源が分配され、自立化を進めていく。親会社と子会社、さらに子会社間での双方向的な連携が計られ、親会社はそれら取り組みの調整や統制を図る

(出典:パドルデザインカンパニー(株)のHP、森川智之『グローバル経営と管理会計(2015)』等を基にMS&ADインターリスク総研作成)

の適応度が高い戦略をとっている企業の場合は、先述したような「グローバルな代替戦略」は取りにくいかもしれない。一方で、「インターナショナル組織」の場合は、重要な経営資源や意思決定権はグローバル本社が握っているため、グローバル本社が中心となった「支援戦略」を講じやすいと考えられる。「グローバル組織」の場合は、海外拠点間による自律的な代替・相互支援などは発生しにくいいため、グローバル本社が中心となって有事の際に対応にあたる必要があるといえる。

この枠組みに基づくと、「グローバルな代替戦略」「グローバルな支援戦略」は、「トランスナショナル組織」の戦略を取っている企業が、一番効力が発揮しやすいと考えられる(先述のF社も、この分類に属している)。

5 今後に向けて

グローバルな事業中断などに備えることを目的として、グローバルBCP/BCM構築の考え方と構築ステップを紹介したが、グローバルBCP/BCM構築がもたらす効果はそれだけではない。海外拠点のビジネス・機能をあらためて可視化できるほか、海外拠点とのコミュニケーションの活性化、海外拠点の経営層・従業員のリスク意識の向上、ひいては自社の平常時のグローバル経営戦略の見直し・改善・再構築にもつながるであろう。

言語や文化が違う拠点と意識・目線を合わせて、一つのものを作り上げることは容易ではない。すべてをグローバル本社で対応する、もしくはローカル任せにするのではなく、しっかりと役割を明確にした上で、グローバル本社と海外拠点が伴走しながら、企業グループ全体としての実効性のあるグローバルBCP/BCMを構築いただきたい。

以上

参考文献・資料等

- 1) 前田久米男他『グローバルサプライチェーンマネジメントの革新』
- 2) 日本IBM株式会社『事業継続計画—中枢機能の維持』、2012年
- 3) 中嶋茂隆・堀口勉『事業継続力を強化する7つの潮流とサプライチェーンリスクへの対応』季刊政策・経営研究、2013
- 4) 中村久人『トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論—メタナショナル企業経営を中心に』経営論集、2010年
- 5) ポストンコンサルティンググループ『グローバル・サプライチェーンのレジリエンスを高める』2020年
- 6) 田村泰一・望月大輔『外資製薬企業におけるグローバルマネジメントモデルの分析』2013年
- 7) 森川智之『グローバル経営と管理会計』2015年
- 8) 株式会社帝国データバンク『新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査(2021年10月)』
- 9) みずほ情報総研㈱『成長戦略に応じた海外子会社管理の方式』2016年
- 10) 高岡浩三『ゲームのルールを変える:ネスレ日本トップが明かす新・日本の経営』
- 11) 大滝令嗣『グローバル・ビジネスリーダーの育成と活用』Harvard Business Review、2016年
- 12) 内閣府『事業継続ガイドライン(令和3年4月)』
- 13) 中島一郎・岡部紳一・渡辺研司『ISO22301:2019事業継続マネジメントシステム要求事項の解説』日本規格協会、2021年
- 14) KPMGコンサルティング『BCP4.0 次代のレジリエンス経営』日経ムック、2021年
- 15) マーシユジャパン㈱『ポリティカルリスクマップ2021』
- 16) 入山章栄・日置圭介『【グローバル経営現論】異質を取り込む“ポスト”PMIの視点』Harvard Business Review、2015年
- 17) パドルデザインカンパニー株式会社ホームページ<<https://www.paddledesign.co.jp/point/post-135.html>>(最終アクセス2021年12月2日)
- 18) 一般財団法人日本品質保証機構ホームページ<https://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso22301/>(最終アクセス2021年12月2日)
- 19) リスク対策.com記事<<https://www.risktaisaku.com/articles/-/601>>(最終アクセス2021年12月2日)

注)

- 1) プロジェクトなどをチームあるいは人々に役割分担させる際に使用される図の一種。[R:Responsible(実行責任者)][A:Accountable(説明責任者・承認者)][C:Consulted(協業・相談先)][I:Informed(報告先)]などで役割を割り当てる
- 2) 「海外事業部管理方式」は、海外展開の規模が小さい、海外拠点には生産等の単一機能のみを持たせる場合に、海外事業担当部門で統括する方式。「事業部門管理方式」は、海外での売り上げ規模が拡大し、事業ごとに製造、販売などの機能子会社を持つようになった場合に、それぞれの本社事業部門が統括する方式。「地域統括会社方式」は、米国、アジア、欧州などの括りで地域統括会社を設置し、管理上の権限を移譲したうえで域内の子会社を統括させる方式
- 3) なお、COVID-19をきっかけに、事業影響度分析の再実施の必要性が叫ばれている。多くの企業では、自然災害を軸にBCPを構築していたが、各重要業務の「復旧」に焦点を当て、[RTO]を重視した事業継続戦略が検討されていた。しかしながら、今回の感染症リスクのように、「復旧」の考え方が適さない事象においては、各重要業務をどのレベルで継続させていくかという[RLO]の設定が重要であり、この観点から企業は国内含めて再度事業影響度分析を実施する必要があることに留意いただきたい
- 4) 大滝(2016)によると、経営学の多くのモデルがそうであるように、後述のバートレットとギャシャルのグローバル化の形態モデルにも様々な批判がある。現実の企業に当てはめようとすると、4つのどれかにぴったりと当てはまらないという指摘である。製造や流通、マーケティング、営業等の各種機能が異なる象限に位置する、または同じ会社内でもビジネスユニットによって異なる形態をとっているケースもある。しかし、当該モデルを全否定している学者は例外的少数であることから、グローバル事業継続戦略を考える一つの切り口として紹介する