

グローバル企業における リスクマネジメントと BCP（事業継続計画）の現状 ——海外拠点とグループ本社による 取り組み事例——

SOMPOリスクマネジメント株式会社
執行役員 コーポレート・リスクコンサルティング部長 首席コンサルタント

原 敬徳



1. はじめに

世界各地では、さまざまなリスクや危機的事象が日々発生している。これまでも、われわれは海外における大規模な自然災害、感染症、クーデターといった政変を目の当たりにしてきた。また昨今では、テロリズムや軍事的な脅威、労働争議やストライキ、サイバー攻撃など多種多様なリスクが発生してきている。その一方、多くの日本企業は、今もなお海外進出を加速させており、サプライチェーンも含めたグローバルな事業活動によって、海外におけるリスクが顕在化した際の影響は計り知れないものとなってきた。現地駐在員や出張者の人命安全の確保は当然ながら、海外におけるリスクが顕在化することによる事業中断は、自社の経営に大きな影響を与えてしまう。

そのため、多くの日系企業では、それらのリスクに対処すべく、グローバルなリスクマネジメントを展開している。その現状について解説する。

2. 海外拠点を巻き込むリスク

最近、筆者が日系企業のリスクマネジメント担当者と話をした際、海外で発生しているさまざまなリスクや対策の事例、またグループ本社と海外拠点との関与度合いについて話題になることが多い。たとえば、中国に複数の拠点をもつグローバル企業のグループ本社担当は、「2012年の中国反日活動では事業停止を余儀なくされた、さらには新型インフルエンザや工場の労働争議、さらには海外での贈収賄や不正会計も心配で……」と悩みを吐露し、また別のリスクマネジメント担当は、「海外での台風や洪水、地震といった自然災害への対策として何をすればいいのかわからない……」と苦慮を打ち明ける。多くのリスクマネジメント

担当者は、「海外拠点とどのように連携し、グローバル・リスクマネジメントや海外拠点BCP*の策定を進めればよいのか?」といった課題に日々頭を悩ましていることがよくわかる。

※BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。

先進的な日系企業では、日本国内で進めてきたリスクマネジメントや自然災害のBCPを、海外にも展開している。これまでも、グループ本社や日本国内の各事業所、主要工場を対象として、グループ本社主導で重要なリスクを洗い出すとともに、そのリスクに優先順位をつけ、事業中断を引き起こす可能性のある大規模地震や感染症などについてはBCPを策定してきた。それが広義の意味でのリスクマネジメントである。海外だからといって特別な手法を用いるのではなく、既存の手法を踏襲すれば問題ない。

3. グローバル・リスクマネジメントの取り組み

企業活動を取り巻くリスクを把握し、限られた経営資源の中、優先的に対策を施すリスクを選び、戦略的にリスクをコントロールするといった一連のPDCA活動がリスクマネジメントである。日本企業は、これまで日本国内でリスクマネジメントを展開し、特に大規模災害への対策としてBCPが策定されてきた。

近年では、多くの日系企業が海外へ進出し、外資系企業との取引も増え、ステークホルダーのグローバル化も急激に進んでいることから、各企業ともグローバルなリスクマネジメントの取り組みが必須となってきた。そのため、日本本社の総務、法務、経営企画、

CSR、国際事業といった部門が主導的な立場となり、このリスクマネジメントを海外にも広げているのが現状である。日本本側が海外拠点ごとにリスクの洗い出しを支援し、現地拠点のビジネスなどを考慮しつつ、優先的に対応するリスク項目を選定し、その対策実行を支援する、といった連携を現地拠点と図っている（図表1）。

4. 海外拠点BCPの策定

これまで日本国内のリスクマネジメント活動では、最初に地震BCPを策定してきた。BCPを策定した企業のほとんどは地震BCPを策定し、次いで新型インフルエンザBCP、またはIT-BCPなどを策定してい

る。一方、海外拠点ではBCPの対象となるリスクが多岐にわたる。地震がBCPの対象となる国や地域は、台湾、中国内陸部、中近東の一部、南米など、ある程度限られる。代わりに、日系企業が多く進出しているアジア地域では、ハリケーンやサイクロン、洪水、噴火といった地震以外の自然災害による甚大な被害が想定される。また、日本では考えられないような地政学リスクも対象となる。戦争・暴動、大規模テロ、労働争議・ストライキといったリスクは、海外拠点の事業継続に大きな影響を与えるものである。

特に、図表1に掲載したようなリスクのうち、実際に発生した場合、海外拠点に直接的・間接的に大きな影響を与えるものがBCPの対象リスクとなる。生産活動自体が停止すること、原材料が納入されなくなること、物流が止まってしまうこと、従業員が出社できなくなること、さらには海外拠点があるその場にいること自体が危険な状態であることが想定され、事業中断を余儀なくされる状況を考慮し、BCPの対象となるリスクが選定される。

国や地域の違い、進出している企業の業種・業態の違いはあるが、多くの海外拠点でBCPを策定する際の対象リスクには、地震・風水害、大規模洪水、新型感染症、政変・戦争、大規模テロ、火災、労働争議、ストライキなどがあげられることが多い。これらは、発生した際に、さまざまな事業活動に甚大な影響を与えるものとされ、また実際に発生する可能

図表1 ここ数年で多くの海外拠点が重要視するリスク項目
(太字は特に対策の優先度が高いもの)

【政治・経済・社会リスク】	【災害リスク】
・政府の政策変更、法制度の変更 ・物価、金利、為替の影響 ・反日活動、反政府デモ、テロ …など	・洪水、噴火、ハリケーン・サイクロン ・新型感染症、大気汚染 ・火災・爆発 …など
【市場リスク】	【生産リスク】
・電気、水、物流網などインフラの未整備 ・競合他社との競争激化 ・資金調達、送金の規制強化 …など	・品質管理、生産管理ミス ・原材料、部品調達の困難さ ・取引先の倒産、夜逃げ ・技術流出や情報漏えい …など
【管理部門系リスク】	【営業・販売リスク】
・人件費の高騰、採用難 ・情報セキュリティ、サイバー攻撃 ・従業員によるデモ、ストライキ ・リスク・コンプラ知識・意識の低下 …など	・代金未回収、与信管理ミス ・知的財産権の侵害 ・製造物責任、リコール ・贈賄賂、カルテル・談合、不正会計 …など

性も高いことが理由となっている。選定されたリスクが、現地拠点のビジネスやサプライチェーンにどのような被害状況を与えるのかを考慮しつつ、被害を最小限にとどめるための計画が策定される（図表2）。

5. 終わりに

経済のグローバル化が急速に進展するなか、さまざまな海外でのリスクが顕在化すれば、その影響は瞬く間に世界のマーケットへ伝播し、世界経済、ひいては日本経済や日系企業の事業活動を阻害する大きな不安定要因となる可能性がある。日系企業が海外戦略を立案する過程において、今後は、グローバルなリスクマネジメントの取り組みがいっそう加速することは間違いないと思われる。

図表2 海外拠点BCPの構成例

	文書体系	主な記載項目
海外BCP 文書体系	【現地危機管理規程】	【現地危機管理規程】 1 基本方針 … グループおよび現地拠点の基本方針 2 組織体制 … 現地拠点の危機管理体制、日本本社との連携体制 3 平時の対策 … 情報収集、教育・訓練、外部連携、緊急退避計画 4 危機発生時の対応 … 安否確認、顧客・従業員対応、事象別初動
	BCP (共通編)	【BCP (共通編)】 1 現地としての基本方針 2 有事の危機管理体制/基本的な初動対応 3 事業影響度分析 4 教育・訓練 5 モニタリング、監査、マネジメントレビュー 等
	BCP (火災編)	【BCP (火災編)】 1 被害想定 2 リスクアセスメント 3 平時のBCP対策 4 有事の行動計画
	BCP (感染症編)	【BCP (感染症編)】 1 被害想定 2 リスクアセスメント 3 感染予防策 4 有事の行動計画