

リスクマネジメント、危機管理、事業継続マネジメントの統合的アプローチ

日本経済大学
経済学部 内田 浩幸

企業が将来にわたって存続し成長していくためには、直面する様々なリスクに適切に対応することが必要不可欠である。企業がレジリエンスを高めていくため、「リスクマネジメント、危機管理、BCP/BCM(事業継続マネジメント)」をそれぞれ構築し運用しているが、企業や組織を取り巻くリスクが多様化し複雑さを増す中、これまでの運用や活動では、対応の遅れや対応が難しい状況も発生している。現代社会の複雑なリスクに対応するため、リスクマネジメント、危機管理、BCP/BCMは、それぞれが重要な役割を担いつつ、プロセスの見直しや統合的な運用など継続的な改善が欠かせない。

<要旨>

近年、社会情勢や環境の急激な変化、大規模な自然災害、企業不祥事、サイバー攻撃の増加など、企業活動に影響を与えるリスクは多様化・複雑化している。これらのリスクに適切かつ的確に対応し、企業のレジリエンス向上と持続的な成長を図るため、リスクマネジメントの重要性はますます高まっている。

一般的に、リスクマネジメントは危機発生前の予防(準備)段階、危機管理(クライシスマネジメント)はリスク発生後の対応と回復段階というプロセスで連携し、両輪で継続的に取り組む。さらに、危機管理の中で、BCPは緊急事態に遭遇した場合において、事業の継続と早期復旧に特化した実践的な計画と位置づけられている。

実効性あるリスクマネジメントの仕組みを構築するため、規程等ルール の体系化や社内体制の整備、組織文化の醸成等が重要であるが、実際、規程等関連文書の策定・運用においてルールや手続きの形骸化、経営と現場におけるリスクに係る認識度の差異など、組織全体に浸透・共有化できていないことなど未だ課題は多い。

また、リスクマネジメント、危機管理・BCPが各々独立して運用されるなど、リスクの変化に伴い、各規程やマニュアル間の関係性 の見直し・改善が必要になっている。例えば、危機管理におけるBCPは、大規模地震や感染症といった個別リスク毎、シナリオ別に策定・運用されてきたが、複合災害の発生や異なる種類の多様なリスクに対して、これまでの従来型BCPが機能しないケースが出てきた。様々なリスクに柔軟に対応可能とするため、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報、取引先等)への影響、継続性に着目した実効性の高いBCP/BCM(事業継続マネジメント)への転換と運用が求められている。

経営資源に対するリスクや継続性に着目した場合、常に大小さまざまなリスクの影響を受ける経営資源は、非常事態発生における事業の継続性という観点のみならず、予測(モニタリング)や事前の対応活動まで包含することで、リスク対応が特別なものでなく、日々の業務の中で常に認識し活動することで、企業リスクマネジメントはより強化される。また、リスクマネジメントと事業継続マネジメントの体制を共通化することで、「リスクへの備え」や「事業の継続性」という社内共通の価値観の醸成、意思決定の迅速化が進み、効率性と実効性の向上が図られる。

このような統合的なアプローチ、相互連携の強化、継続的な改善活動等により、様々なリスクに対応できる強靱な経営基盤が構築される。