

第6回 事業継続計画策定促進方策
に関する研究会

BCMの普及・啓蒙

経営者に対するBCM意識の浸透を中心に

2009. 12.11
一橋大学 加賀谷哲之

構成

1. 問題意識

「なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に浸透していかないのか？」

- －定義をめぐる議論
- －なぜいま、必要か？

2. BCMに対する“アメ”と“ムチ”が不十分

- －取引条件においてBCMへの取り組みをいかに織り込むか？
- －経営者への具体的に働きかけるパスが不明確
 - ①取引プロセスへの反映
 - ②「評価＋開示」→取引条件に反映
 - ③自社の相対ポジションの明確化→取り組みの積極化

3. 実践方法・プロセスに対する共有が不十分

- －従来のリスクマネジメントの枠組みにおいてどのように位置づけるか？
- －業界ごとにどのようなノウハウを蓄積していくべきか？
- －PDCAをまわす(定点観測の仕組みづくり)

問題意識

なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に進展していかないのか？

仮説①BCMに対する理解・認知が不十分

そもそも企業経営者がBCMについて知らなければ、その取り組みについて検討することはありえない。理解・認知レベルとしては①内容そのものの認知・理解、②自社にとっての必要性の認知・理解の2段階でとらえるべき。後者についてどれほど進展しているのか。

仮説②BCMに対する“アメ”と“ムチ”が不十分(インセンティブ)

BCMに対する理解・認知が十分あるとしても、それに対して積極的に取り組み動機付けがなければ、日々の業務活動の中で積極的に取り組むことは困難。ポイントは「企業の競争力の厚情とBCMが密接に結びついているという実感を企業経営者に持ってもらうこと」。

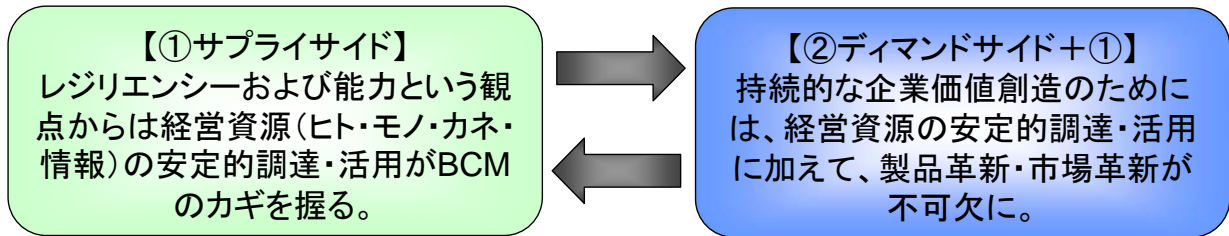
仮説③実践方法・プロセスに対する知見の共有が不十分

BCMに対するインセンティブが十分に浸透したとしても、その実践方法や実践プロセスに対する知見が十分に浸透していかなければ、日本企業におけるBCMの実践はなかなか進展していかない。

企業経営者に対するBCMの普及・啓蒙のためには、現状がどのような段階にあるのかについてきちんと確認・検証した上で、その課題を克服するためのボトルネックが何にあるのかをきちんと踏まえることが肝要。

なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に進展していかないのか？
BCMの定義をめぐる議論

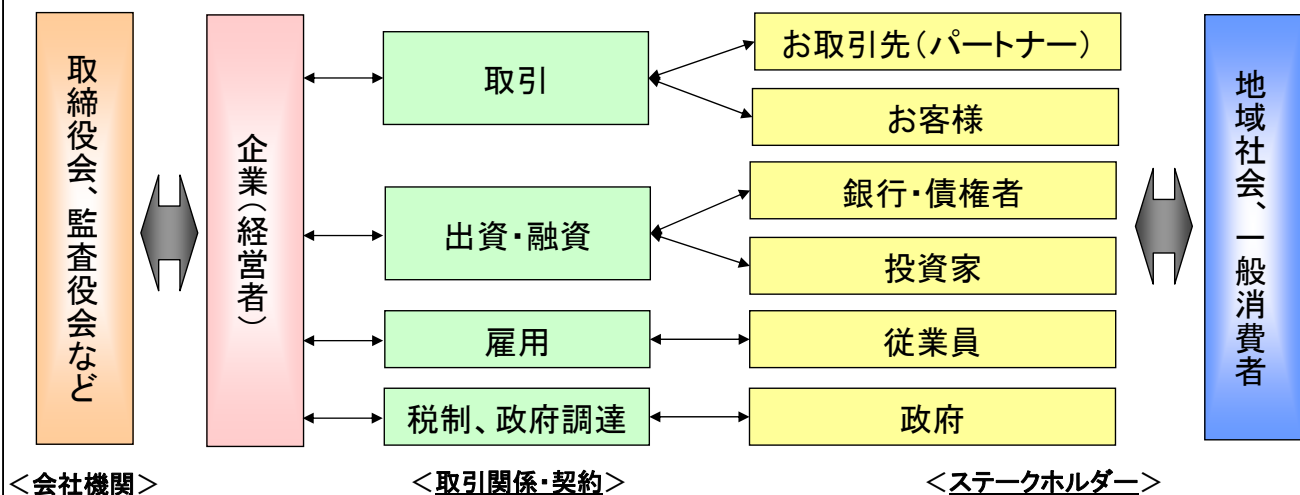
BCMとは、「組織を脅かす潜在的なインパクトを特定し、主なステークホルダー、評判、ブランドおよび価値生成活動の利益を保護する効果的な対応のために、レジリエンシーおよび能力を高めるフレームワークを提供する総合的なマネジメントプロセス」である。
(BCI" A Management Guide to Implementing Global Good Practice in BCM", 2008.)



重要業務を継続し、その中断を回避ないしは中断期間の短縮化を実現するために、経営資源を安定的に調達・活用するための一連の取り組み。

なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に進展していかないのか？
企業経営者に対するアプローチが不十分

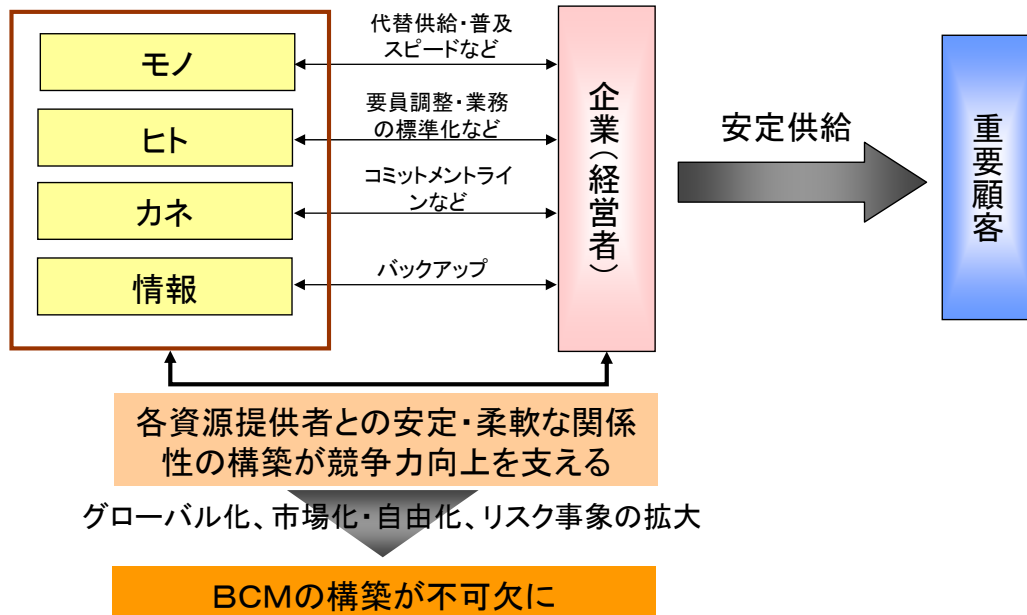
◆企業経営者に対するBCM普及・啓蒙アプローチ



企業経営者にBCMを意識させるためには、①取引関係・契約にBCMへの取り組みが反映される、②ステークホルダーからの評価にBCMへの取り組みが反映される、など自社の競争力にBCM構築が密接に関係していることを実感させることが重要。

なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に進展していないのか？
なぜいま、企業にとってBCMが必要か？

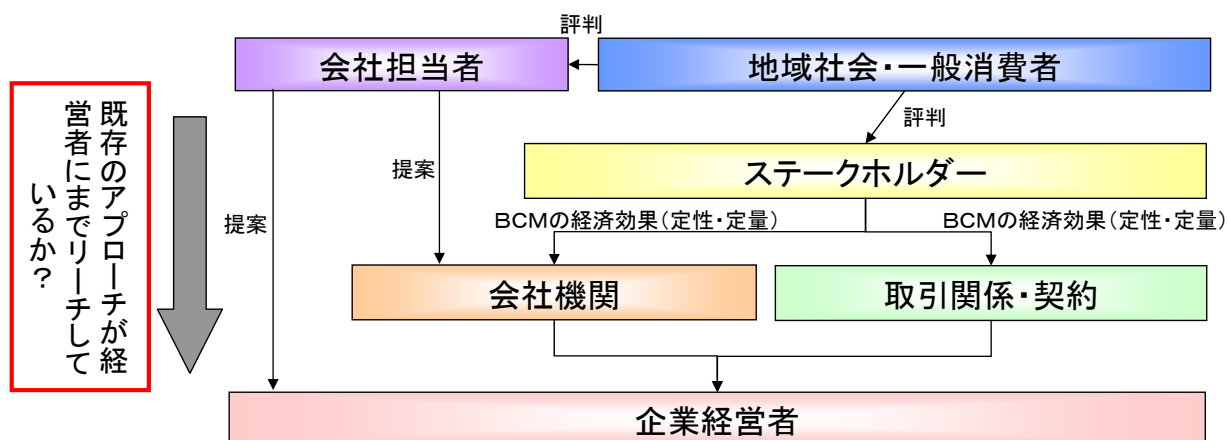
グローバル化、市場化・自由化、リスク事象の拡大・先鋭化などに伴い、かつては日本型経営のもとで実践できていた各資源提供者との安定的・長期的な関係の構築を通じた事業継続は困難に。戦略的に重要業務継続のための取り組みを実践しない限り、重要顧客への安定供給は望めない。



なぜ経営者に対するBCMの普及・啓蒙が十分に進展していないのか？
企業経営者に対してBCMを普及・啓蒙するためのアプローチ

【これまでのアプローチ】

- ①ガイドライン(全体、業種別、規模別)や規格の策定
- ②情報収集・提供
- ③BCMコミュニティー
- ④メディア(防災、新型インフルエンザなど個別テーマ中心)



【今後必要となるアプローチ】

- ①マネジメント・ガイドラインの作成
- ②表彰制度などの構築
- ③メディアなどの戦略的活用(新聞、雑誌などのランキング)
- ④評価・開示の仕組み

BCMに対する“アメ”と“ムチ”（インセンティブ）

BCMに対する“アメ”と“ムチ”（インセンティブ） 企業の競争力に貢献するBCM

「企業の競争力向上とBCMが密接に結びついているという実感を企業経営者に持ってもらふこと」が、BCMへの取り組みを「体質化」するための要諦。

【企業の競争力に結びつけるための3つの経路】

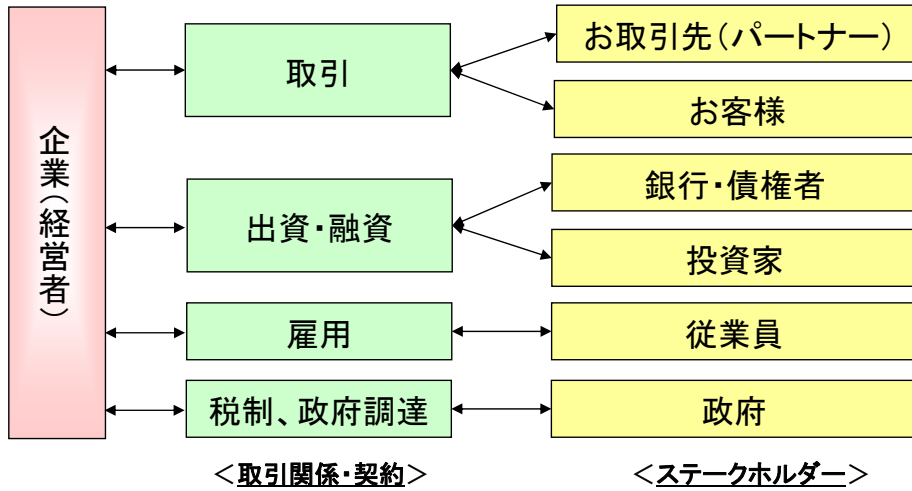
- ①取引プロセスへの反映
- ②「評価＋開示」→取引条件に反映
- ③自社の相対ポジションの明確化→取り組みの積極化

企業経営者はプラグマティストであり、株主に対する説明責任を満たすという観点でも、企業の競争力に結びつかない限り、その活動に積極的に取り組むことはできない。

最終的には、取引そのものの安定化・継続化や取引条件にBCMへの取り組みが反映されない限り、持続的にBCMへの取り組みを促すことは困難。

BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ) 取引プロセスへの反映

BCMの取り組みを取引プロセスに反映させるためには、その取り組み内容の量・質の優劣に対する認識がきちんと各ステークホルダーの間で共有される必要がある。



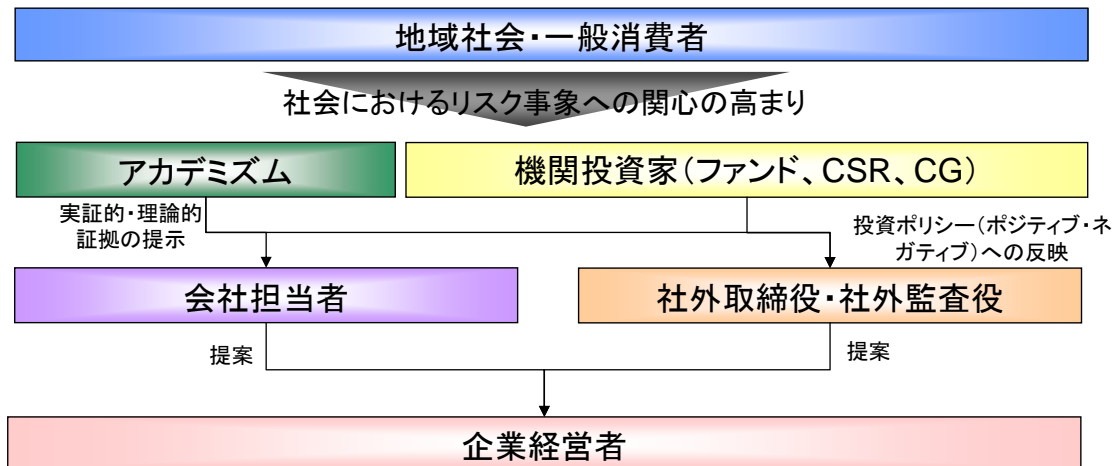
【Step1】BCMの取り組み内容についての評価システムの確立

【Step2】BCMの取り組み内容についての情報共有・開示

【Step3】取引への反映(ポジティブ・スクリーニング、ネガティブ・スクリーニング)

BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ) 「評価+開示」→取引条件に反映

企業価値への関心が高まる中、投資コミュニティにおいてBCMに対する関心が高まっていることが、BCMの導入要因となっている企業も少なからず存在する。



【整備すべきインフラ】

- ①BCMの経済効果についての実証的証拠の蓄積
- ②BCMの経済効果についての開示への反映
- ③BCMの実践方法・プロセスについての共有

既存のコーポレートガバナンス、リスクマネジメントとの関係性

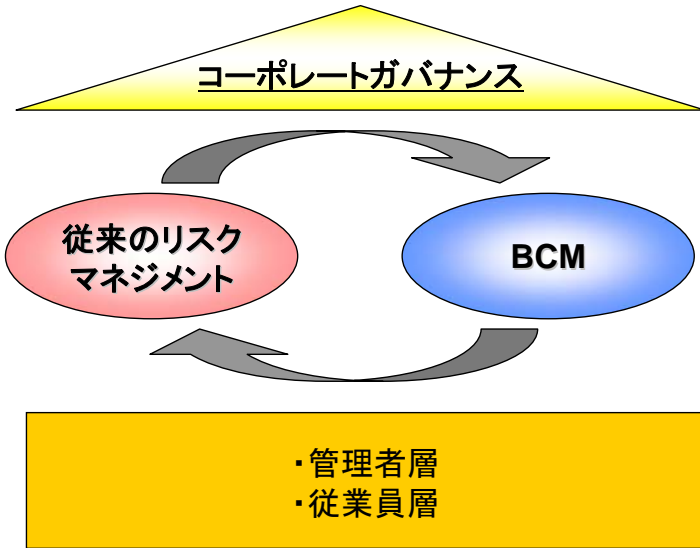
コーポレートガバナンスポリシー

・各種委員会 (CSR、リスク、BCMなど)

経営陣によるガバナンスの徹底やリスク管理方針の決定と組織への徹底・浸透方法の共有。

・内部統制機能など

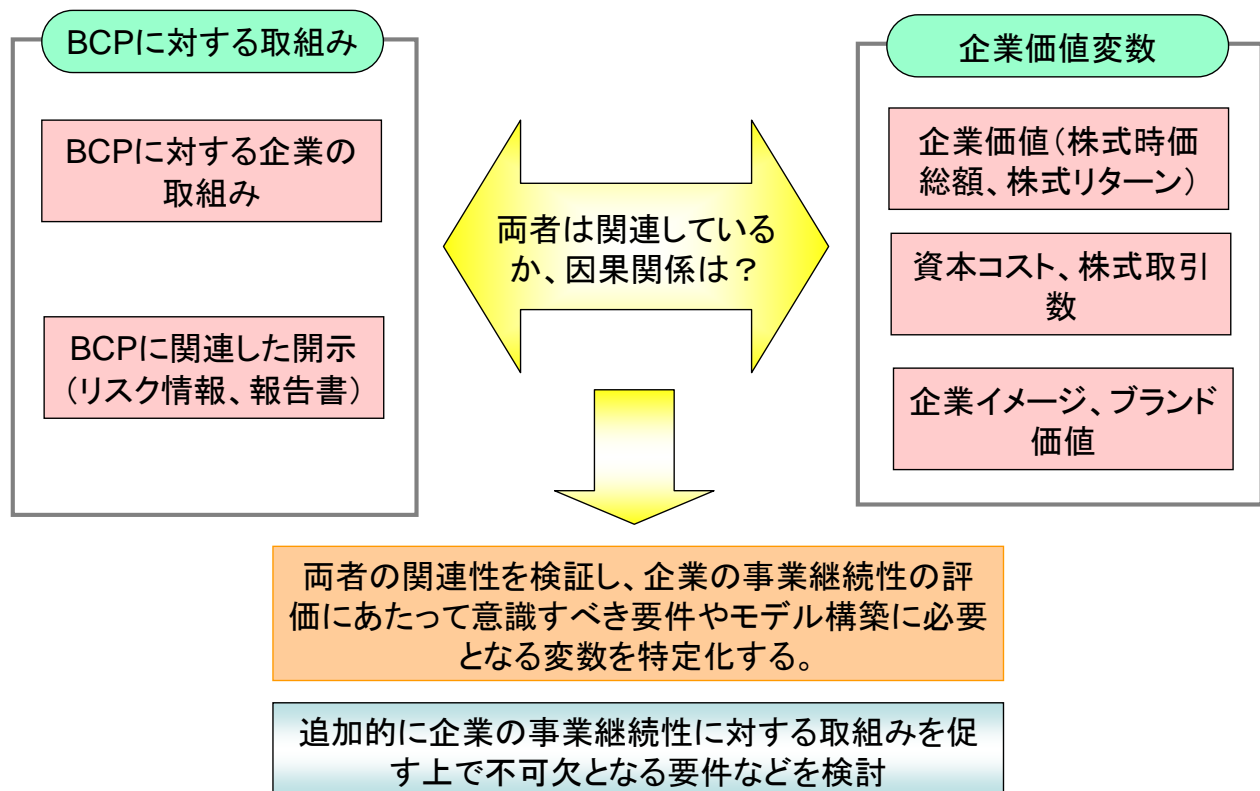
経営陣による意思やそれに基づき方針を組織全体に徹底させるための仕組み・仕掛け。



企業が自社の対象とすべきリスクやその管理方針は企業の特徴や個性にあわせて異なるものの、経営として①戦略、②業務活動、③財務報告、④法令遵守に関する全社の方針を決定し、それを組織の隅々にまえいきわたらせるという点では共通。

リスク事象の発生が企業
価値に与える影響

BCMに対する取組と企業価値との関係性 研究アプローチ



サンプルの抽出

【①データベースから検索】

eol ESPersにて2008年3月11日現在に所収されている上場会社3,986社、非上場会社2,004社の5,990社のうち、「新潟中越地震」というキーワードを有価証券報告書内に掲載している454件を抽出。

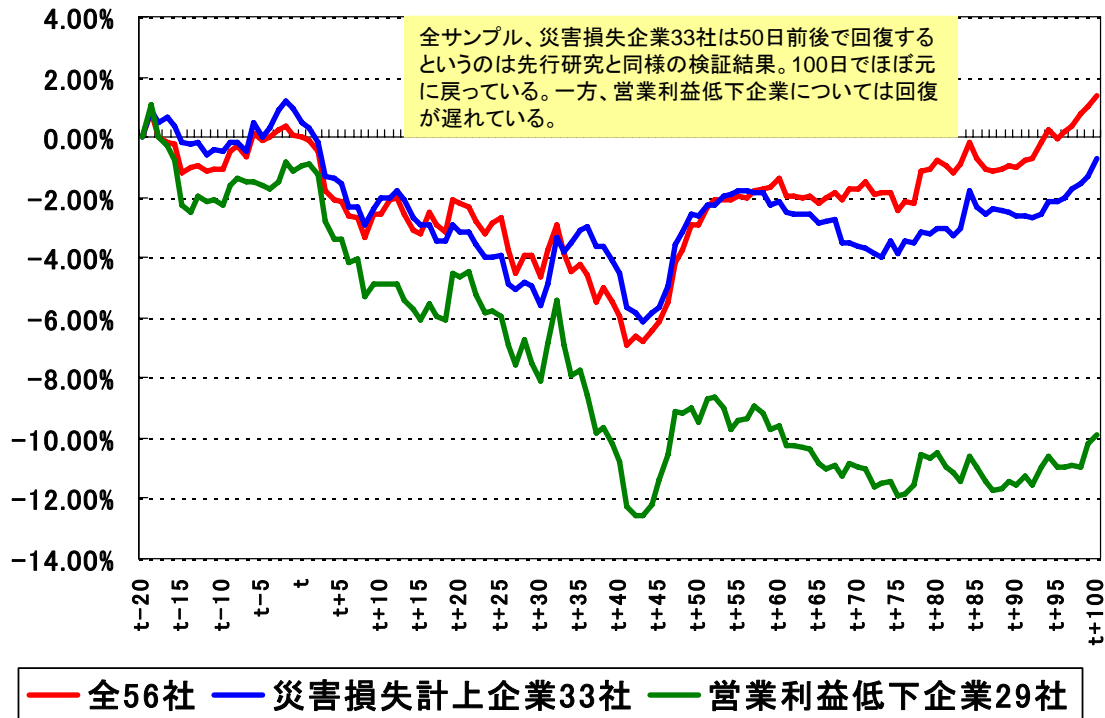
【②検索内容の検証】

①で抽出された454件のうち、当該企業の業績と「新潟中越地震」との関係について、直接的に言及のあった56社を抽出。当該企業の財務業績について、①地震災害に関する損失、②営業利益への影響、の2点で検証。

雪国まいたけ、石油資源開発、山崎製パン、岩塚製菓、寿スピリッツ、森永乳業、ヴァリック、三国コカ・コーラボトリング、くらコーポレーション、あらた、ニチロサンフーズ、わらべや日洋、北越製紙、セコム上信越、イオンファンタジー、日本精蠟、倉元製作所、日本カーボン、東京特殊電線、コロナ、アドバネクス、ツガミ、倉敷機械、ユニオンツール、サトー、リケン、三洋電機、ケンウッド、アルプス電気、日本精機、東邦レマック、トップカルチャー、日本トイザらス、PLANT、ジェコー、ヨネックス、コメリ、大和、ニッセンホールディングス、原信ナルスホールディングス、ダイア建設、船井財産コンサルタンツ、新潟交通、東日本旅客鉄道、佐渡汽船、リンコーコーポレーション、新潟放送、東北電力、北陸瓦斯、イチネン、近畿日本ツーリスト、トッキ、アークランドサカモト

地震災害がもたらす企業価値への影響

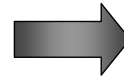
市場モデルをベースに日次超過株式投資収益率を算出。地震発生20日前より発生100日後までの累積超過株式投資収益率を算出。



開示優良企業の経済効果
を推定

検討仮説 BCPや事業継続性に関する情報開示がもたらす経済効果は？

仮説1 BCPや事業継続性に関する情報開示を行うことで、「言われなき企業価値の毀損」を回避することができる。



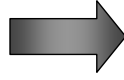
新潟を本社とする企業について中越地震を契機にした株価の低下があるか検証。
→認められず。

仮説2 BCPや事業継続性に関する情報開示を行うことで、投資家の安心感を高め、資本コストを引き下げることができる。



開示企業全体として開示以降、資本コストの低下が認められるか検証。
→認められず。

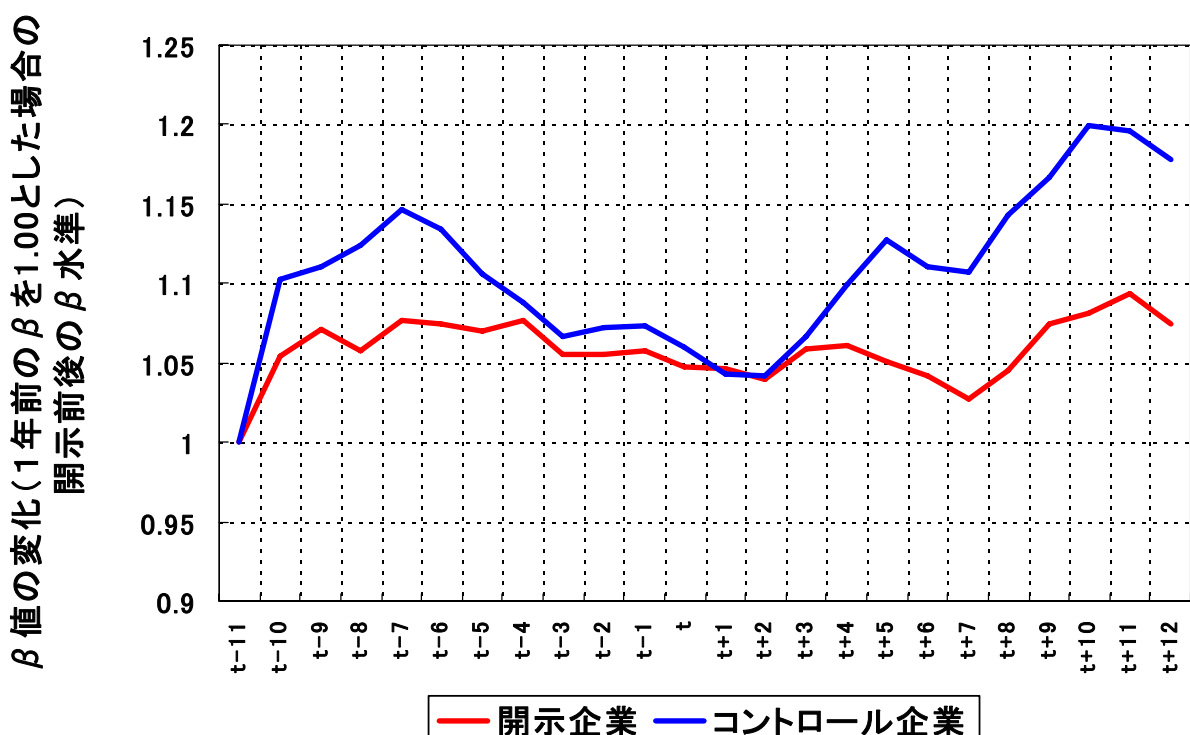
仮説3 BCPや事業継続性の責任体制に関する情報開示を行うことで、投資家の安心感を高め、資本コストを引き下げることができる。



責任体制を開示している企業について資本コストの低下が認められるか検証。
→一部企業で認められる。

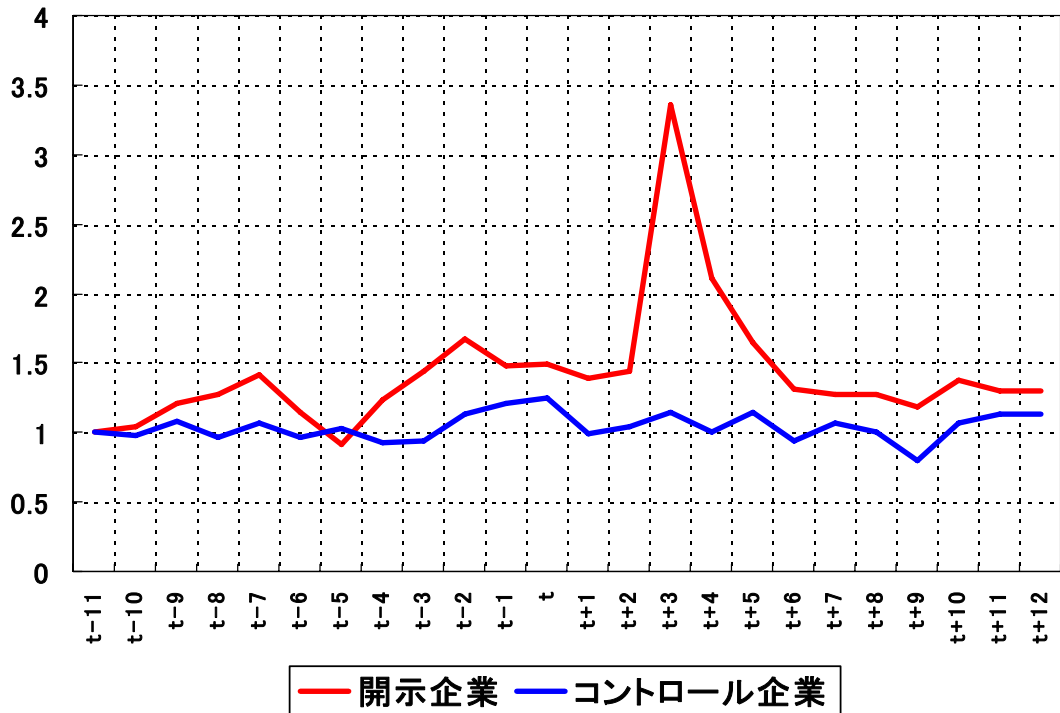
現時点ではまだBCPや事業継続性の開示に関する経済効果を十分に分析できているとは言いがたい。資本構成を増加させつつ、サンプル数を増加させることでより説得力のある証拠を提示していく予定。

開示前後の市場βの推移



開示前後の市場売買高の推移

市場売買高値の変化(1年前の市場売買高を1.00とした場合の開示前後の水準)



新型インフルエンザ対応
BCMと企業評価

BCMに対する取組と企業価値との関係性

新型インフルエンザの発生が企業価値に与える影響の検証

▶日本では近年、新型インフルエンザに対する注目度が高まりつつある。しかしながら、新型インフルエンザに代表されるパンデミックの発生が企業価値に与える影響やBCMの取組の経済効果について検証している研究は皆無であった。

本研究では、2009年4月下旬に発生したメキシコにおける新型インフルエンザにフォーカスをあて、当該事象が企業価値に与える影響を検証することにしたい。

メキシコで事業展開をしている企業をサンプルに企業価値への影響を検証。検証にあたっては、将来業績の変化が投影される株価に注目し、所定のモデルでは説明できない株価変動をメキシコにおける新型インフルエンザ発生による影響と推定し、検証。

BCMに対する取組と企業価値との関係性

新型インフルエンザの発生が企業価値に与える影響の検証

◆メキシコにおける新型インフルエンザ発生の報道

2009年4月22日	メキシコシティでインフルエンザが流行との報道
2009年4月23日	メキシコ流行のインフルエンザが新型であることが判明。メキシコ政府がメキシコシティとメキシコ州の教育施設全校の休校を決定。
2009年4月24日	メキシコとアメリカで、H1N1型ウィルスに共通する遺伝子を持っているとするカナダの研究所の調査結果をWHOが公表。
2009年4月25日	WHO事務局長が、WHOの国際保健規則(IHR)の定める「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」に該当するとの決定を発表。
2009年4月27日	WHOが世界的流行の警戒水準をフェーズ3からフェーズ4に引き上げ。
2009年4月28日	日本政府は、フェーズ4の公表を受けて、「新型インフルエンザの発生」を宣言し、内閣総理大臣を本部長とする全閣僚参加の「新型インフルエンザ対策本部」を設置。
2009年4月29日	WHO事務局長が、世界的流行の警戒水準をフェーズ4からフェーズ5に引き上げたと公表。
2009年5月1日	政府が専門家による諮問委員会を設置

2009年4月22日にメキシコシティでのインフルエンザ流行の報道がなされたものの、実質的に新型インフルエンザという観点からの認識により、急速に同問題に対する関心が急速に高まったのは、4月25日のWHOによる発表。

BCMに対する取組と企業価値との関係性

新型インフルエンザ発生が企業価値に与える影響の仮説

仮説1

新型インフルエンザの発生報道を契機に、メキシコで事業展開をしている企業の株価は低下する。

2009年4月27日以降、該当企業の株価の変動を検証。

仮説2

BCMについて事前開示している、メキシコ事業展開企業は、開示していない企業と比べて、新型インフルエンザによる株価低下を抑制することができる。

2009年4月27日以降、事前開示企業と非開示企業の株価の変動の違いを検証。

財務・会計研究領域で広く活用されているモデルをベースに、メキシコにおける新型インフルエンザの発生が株価水準およびばらつきに与える影響を検討。

- ①市場モデル
- ②3ファクターモデル
- ③個別リスク (Idiosyncratic Risk)

BCMに対する取組と企業価値との関係性

検証モデル

市場モデル

$$R_{it} = \alpha + \beta R_{mt} + \varepsilon_i$$

$$E(R_{it}) = \alpha + \beta R_{mt}$$

$$AR_{it} = R_{it} - E(R_{it})$$

$$CAAR_{it} = \sum_{t=0}^5 AAR_{it} \dots\dots (2)$$

※(2)式にて市場モデルをベースにした累積異常株式リターンを、(4)式にて3ファクターモデルをベースにした累積異常株式リターンを推定。

3ファクターモデル

$$AR_{it} = R_{it} - R_f - E(R_{it} - R_f)$$

$$E(R_{it} - R_f) = \alpha + \beta(R_{mt} - R_f) + \gamma SMB + \lambda HML$$

$$R_{it} - R_f = \alpha + \beta(R_{mt} - R_f) + \gamma SMB + \lambda HML + v_i$$

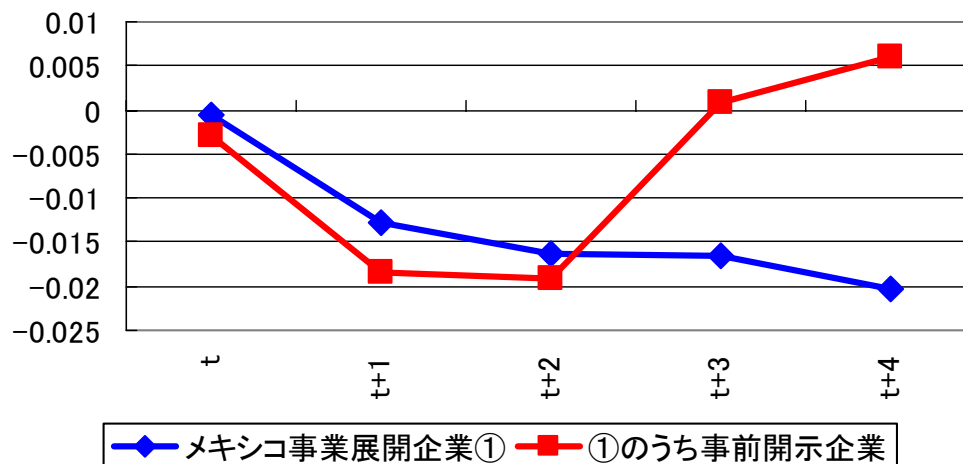
$$CAAR_{it} = \sum_{t=0}^5 AAR_{it} \dots\dots (4)$$

BCMに対する取組と企業価値との関係性 検証サンプル

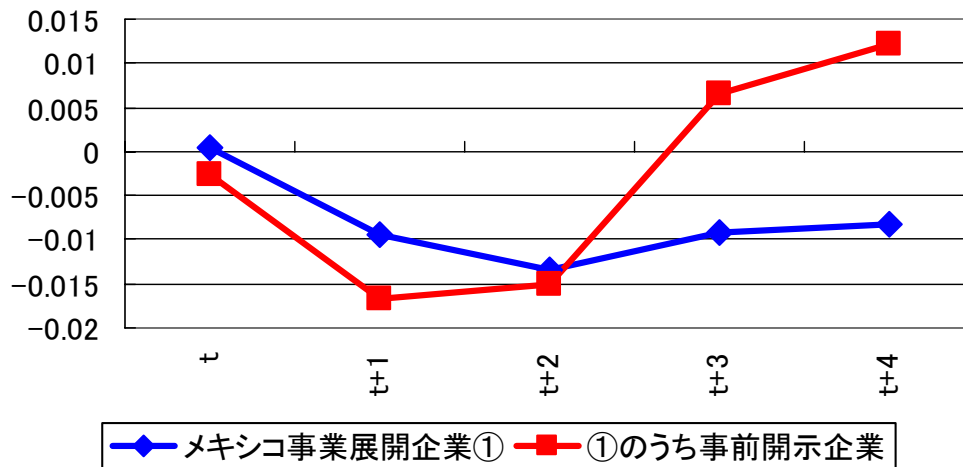
①所在地別セグメント情報あるいは海外売上高において、メキシコを事業拠点とすることが確認できる。	156社
②①のうちメキシコを含む地域の売上高が10%以上を占める	116社
③②のうち株価データが2009年4月1日から遡り60データ以上入手できる	114社
④③のうち分析対象期間である4月27日から5月7日にかけて、決算情報など株価に重要なインパクトを与える情報を公開していない。	82社

市場モデルや3ファクターモデルをベースにした累積異常株式リターンについては、④のサンプル(82社)により検証。
※累積異常株式リターンについては決算発表の影響を削除することが求められることからサンプル数を限定している。

BCMに対する取組と企業価値との関係性 市場モデルをベースにしたCAAR



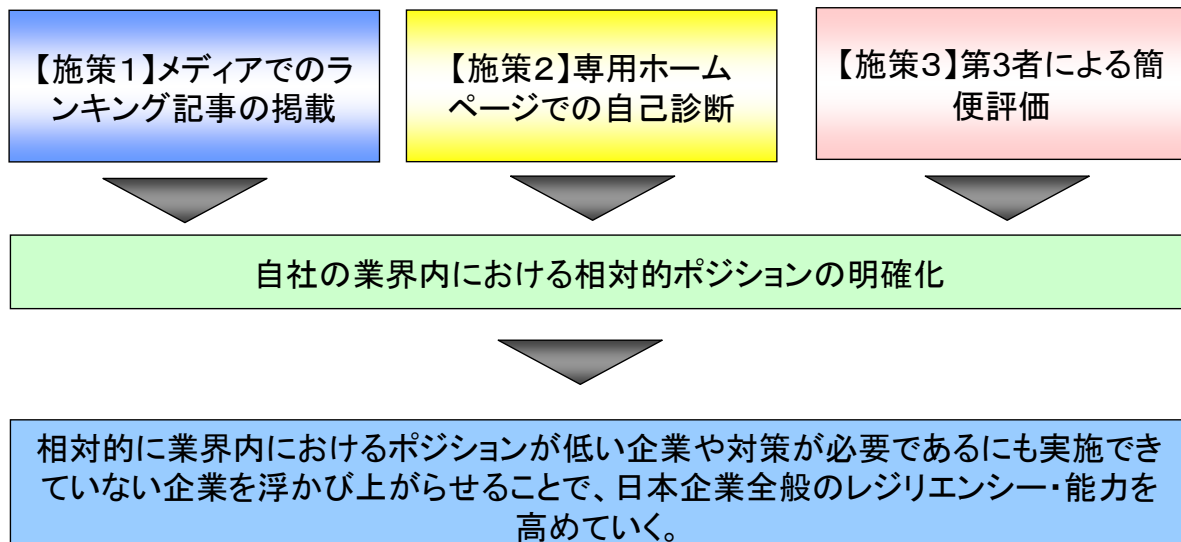
BCMに対する取組と企業価値との関係性 3ファクターモデルをベースにしたCAAR



BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ)

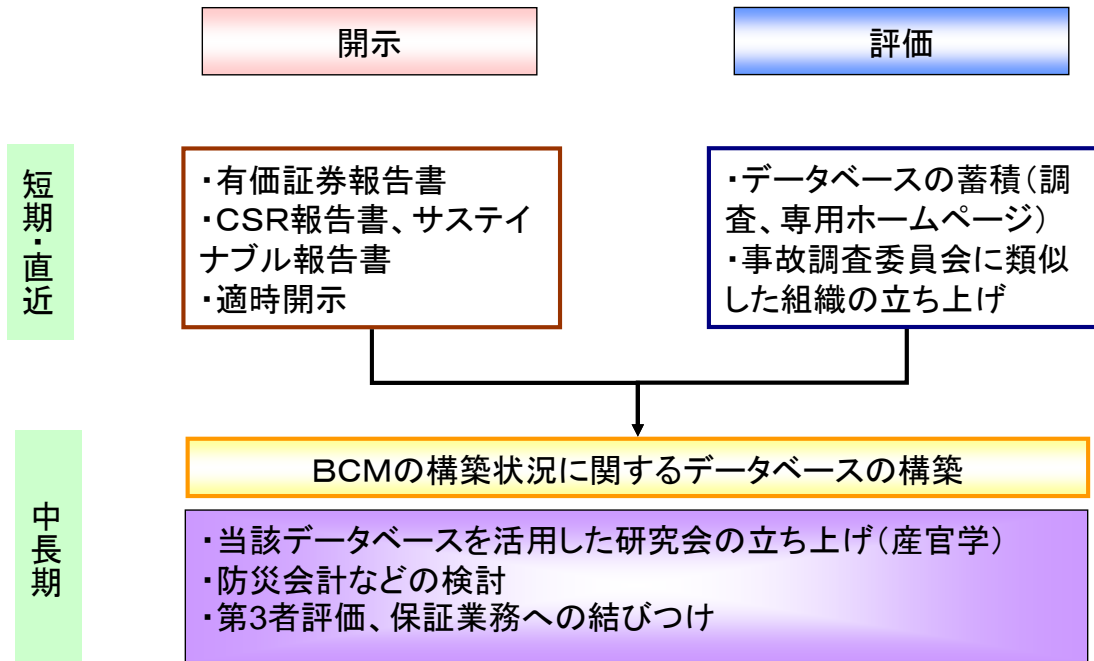
自社の相対的ポジションを多面的に評価する機会を獲得させる

環境、情報セキュリティなどの先行事例は、各活動において、自社が業界内でどのような相対的ポジションにあるのか、評価できる機会を多面的に準備している。



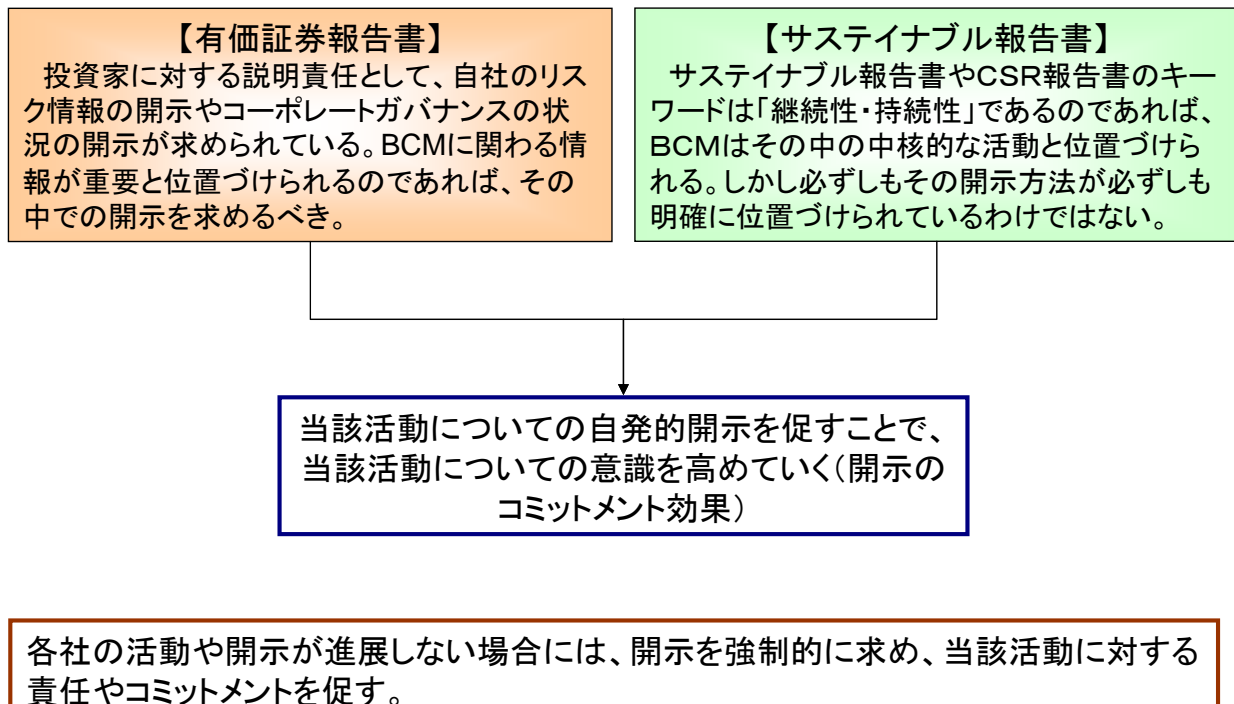
BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ)

評価・開示の枠組み整備のためのステップ



BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ)

開示のコミットメント効果を創出



BCMに対する“アメ”と“ムチ”(インセンティブ)

評価の枠組み

自己評価

- ・内部監査や内部統制機能の一貫として自己評価を行うニーズはあるが、その水準が十分かどうかを判別することは容易ではない。
- ・他社からその水準を求められた場合に説明できない。

2者評価(相互評価)

- ・取引関係にある2者間でBCMの構築状況を評価することが最も有効(求める水準の明確化が可能)
- ・地域との連携、ライフライン提供会社との連携などが不明確であるため、評価の前提が異なれば、機能しない。

第三者評価

- ・誰が評価できるのか？
 - － 経営者、取締役、監査役、内部監査
 - － 公認会計士、監査法人
 - － コンサルタント、専門家、格付け機関