

レジリエンス経営のあり方ワーキンググループ
——レジリエントな企業におけるコーポレートマーケティング——

<緊急提言>

座長：恩藏直人

緊急提言骨子

国土強靱化貢献団体認証制度（以下「レジリエンス認証」という）をより広範・確実に周知徹底させていくことが必要である。また、自助（事業継続＝BCP/BCM）をベースとした現在の認証制度をより発展させ、共助（社会貢献）も含む評価の仕組みを盛り込んで、より上位の認証についても検討すべきである。

今後は「レジリエンス認証」の認証取得団体・企業が増えることにより、様々な業態から優れた取り組みに関するデータが集まるものと予測される。これら集まったデータを分析し、逆に団体・企業に向けて情報発信をしていく仕組みの構築も重要である。

[参考]

1. 提言

巨大災害等に対するレジリエンス経営に際しては、個々の企業等の自助（事業継続＝BCP/BCM）のみならず、社会全体で相互の共助（社会貢献、CSR）を最大限機能させることが必要である。そのためには、国土強靱化の推進について協賛し、その促進のため、自助（事業継続）、及び／又は、共助（社会貢献）に積極的に取り組んでいる企業等の国土強靱化貢献団体のレジリエンス強化が求められる。

国土強靱化貢献団体のレジリエンス強化にあたっては、国土強靱化に資する民間の取組を評価する制度の利活用が施策のひとつとして有効であり、本WGは、まさにその目的のため平成28年4月創設された「レジリエンス認証」の推進を提言するものである。

レジリエンス認証を広めるためには、まず何よりも、数多くの団体からの応募を求めねばならない。そのためには、あらゆる方策を採らねばならないと考えるが、特に、経済団体連合会や経済同友会、新経連、商工会議所等の経済団体の協力を得て、告知活動を行う必要がある。もちろん各種メディア等の活用も必要と考える。

また、次のステップとして、認証制度の深化も考慮しなければならない。当面は事業継続(BCP)を認証の基軸として推進するが、多層な基軸を設定することによって、よりレジリエントな認証制度へと飛躍するものと期待される。

認証団体の応募・取得が多くなるに従って、これまで予期されていなかった良質な事例が集まってくるものと思われる。これらの事例をデータ化し、逆に団体・企業等に発信する機能や仕組みを構築することによって、より一層の国土強靱化に貢献したい。ただし、応募されたものに対しては秘密保持等の義務が生じるので、これらをクリアーにするための研究開発が必要であり、早急に進めねばならない。

2. 当ワーキンググループの経緯

国土強靱化政策の中でも民間投資の促進、そして実際に民間企業がどれだけレジリエントに活動していくのかは重要なポイントである。BCP、BCMを含むことはもちろん、どのような評価基準で企業のレジリエンス性が評価されるのか、どうすればレジリエントな企業が増えていくのか。

レジリエンス経営の評価基準の検討は別ワーキングで進めてきたが、今後レジリエンス経営普及のために何が必要なのかということを含めて、レジリエントな企業の評価をしっかりとしていくにはどうしたらいいのかを検討する。

当協議会では『ジャパン・レジリエンス・アワード（強靱化大賞）』を設けて企業評価の広報活動を行っているが、いろいろな形でレジリエンスというワードが出てきていて、その定義も定まっていない状況にある。国土強靱化、ナショナル・レジリエンスという観

点で、これを基本ベースに、本当の意味でのレジリエンス経営について議論を進めるために平成 27 年 3 月 23 日にワーキングをスタートさせた。

メンバーは以下の通りである。

「国土強靱化貢献団体認証（レジリエンス認証）」

<座長>

恩藏直人 早稲田大学 理事

<委員：学識>

伊藤健二 明治学院大学 学長特別補佐 国際経営学科 客員教授

後藤俊夫 日本経済大学 教授 経営学部長

小林 誠 立命館大学 経営学部 客員教授

平木いくみ 東京国際大学 商学部 准教授

<委員：団体・企業>

赤池 学 (一社) CSV 開発機構 理事長

ユニバーサル総合デザイン研究所 所長

阿部 衛 プレジデント社 執行役員

荒井富美雄 (一社) レジリエンス協会 常務理事

(一社) レジリエンスジャパン推進協議会 参与

今給黎健一 ダイヤモンド社 クロスメディア局ソリューション企画部 部長

荻原国啓 ピースマインド・イーブ(株) 代表取締役社長

菊池貴文 (株)富士通総研 第2 コンサルティング本部ビジネスレジリエンス事業部

藪田綾子 株式会社クレアン 代表取締役

NPO サステナビリティ日本フォーラム 事務局長

竹ヶ原啓介 (株)日本政策投資銀行 環境・CSR 部長

飛嶋順子 (株)インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 上席コンサルタント

中島麻人 (株)ジャフコ 投資部開発投資二グループリーダー

萩原和久 日経 BP 社 統合マーケティング局 チーフプロデューサー

藤村雄志 レジリエンス経営総合研究所

松田 元 アズ ホールディングス 代表取締役

宮村和谷 PWC japan あらた監査法人 SPA

ビジネス・レジリエンス・アドバイザー担当 パートナー

横山英子 仙台商工会議所 震災復興交流委員長

<オブザーバー>

内閣官房国土強靱化推進室

経済産業省 中小企業庁 事業環境部企画課 経営安定対策室

なお、官庁オブザーバーの目的は情報収集にとどまり、本報告の内容は政府の立場や意見を反映するものではないことを申し添える。

第1回ワーキング《平成27年3月23日（月）》

◎議題：『本WGの背景と目的』および『WGでの検討事項等』について事務局より説明。

◎プレゼンテーション

- ・NPO サステナビリティ日本フォーラム事務局長 藺田綾子氏
- ・あらた監査法人 パートナー宮村和谷氏
- ・レジリエンス協会 常務理事 荒井富美雄氏
- ・ピースマインド・イーブ 代表取締役社長 荻原国啓氏

●中間報告

上記一回だけのワーキング会合ではあったが、事前の4回にわたる準備会合（『レジリエンスと企業評価のあり方検討総合研究会』）の蓄積により以下の緊急提言を行った。

「BCP、BCM などを含む企業や経営に関するレジリエントの視点からの評価の仕組みについて検討を開始していただくとともに、優良事例について普及・啓発の広報活動をより一層促進していただきたい。」

この提言と、内閣官房国土強靱化推進室による「国土強靱化貢献団体」認証制度とがマッチし、当協議会が運営団体となることにつながった。

●中間報告以降の活動

第2回ワーキング《平成27年6月17日（水）》

◎「中間報告（緊急提言書）」と「アクションプラン2015」について

◎プレゼンテーション

- ・レジリエンスジャパン推進協議会 金谷年展
- ・内閣官房国土強靱化推進室 参事官 佐藤忠晴様
- ・レジリエンス協会 常務理事 荒井富美雄氏

◎ディスカッション

第3回ワーキング《平成27年12月7日（月）》

◎議題

◎プレゼンテーション

- ・アズホールディングス株式会社 代表取締役 松田 元氏
 - ・(一社) レジリエンス協会 社会セキュリティ研究会
日本電信電話株式会社 NTT セキュアプラットフォーム研究所 セキュリティリスクマ
ネジメントプロジェクト 危機管理運用グループ 主任研究員 爰川知宏 様
- ◎ディスカッション

第4回ワーキング《平成28年3月30日(水)》

◎プレゼンテーション

- ・内閣官房国土強靱化推進室 参事官補佐 粕谷 泉 様
- ・(一社) レジリエンスジャパン推進協議会 参与 荒井富美男

◎ディスカッション

2. プレゼンテーション要約

【藺田綾子氏】

◎これまで4回行った『レジリエンスと企業評価のあり方検討総合研究会』の結果報告

・民間投資の促進は、メディア、金融機関あるいは投資家といったステークホルダーからの要請がないと、企業は自力では動きにくい。フレームワークを提案し、かつ格付評価に使うことが必要。

・企業として生き残るだけでなく、社会のレジリエンスに貢献することが大前提。その3つの軸は

- (1) 正しい方向を目指す、**Core** (コア) になる芯を持っているかどうか
- (2) 変化に対しての適応力、修正力という **Capability** (ケイパビリティ)
- (3) 外部と支え合う共存 **Coexistence** (コイグジステンス) である。

なお、『レジリエンスと企業評価のあり方検討総合研究会』メンバーは以下の通り。

<座長>後藤 敏彦 (特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム代表理事)

<委員>河口 真理子 (株式会社大和総研 調査本部主席研究員)

竹ヶ原 啓介 (株式会社日本政策投資銀行 環境・CSR 部長)

水口 剛 (高崎経済大学 経済学部教授)

森澤 みちよ (CDP 日本事務局 ディレクター)

<事務局>藺田 綾子 (株式会社クリーン代表取締役、
特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム事務局長)

水上 武彦 (株式会社クリーン CSV コンサルタント)

阪野 朋子 (特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム事務局次長)

他に、第4回会合には、笹谷秀光 (㈱伊藤園)、山本隆彦 (三井物産株)、長村政明 (東京

海上ホールディングス(株)、金丸治子 (イオン(株)、井踏博明 (セコム(株) が参加。

【宮村和谷氏】

・国連「R!SE」活動の説明

顧客の要求の変化や、環境の変化に対応するために考えられていたビジネスモデルが、実は災害時にも非常に強いことがわかった。

【荒井富美雄】

・大企業の本社・支社・事業所の BPC はかなり策定されているが、物流拠点やサプライチェーン（取引先）での取組が今後、重要課題になる。

・BCP、BCM、BCMS が混同されている。BCP は BCM、BCMS の成果物である。

・自社のレジリエンスを高めるには、地域とサプライチェーンのレジリエンスを高めることによってレジリエンス量上がる。レジリエンス量=レジリエンス力ではないか。

【荻原国啓氏】

・会社組織を取巻く環境が激変（組織の統廃合、不採算部門の縮小・撤退、M&A、グローバル化）で、人と組織にまつわるレジリエンス力が非常に求められている。

・起こってしまったことへの対応ではなく、その前の段階で変化に強い人材を育成し、変化に強い組織を構築するかに焦点は移っている。

【レジリエンスジャパン推進協議会 金谷年展】

・ジャパン・レジリエンス・アワード 2015 結果報告

・ジャパン・レジリエンス・アワード 2016 の展望

【内閣官房国土強靱化推進室 参事官 佐藤忠晴様】

「国土強靱化民間の取組事例集」について

【レジリエンス協会 常務理事 荒井富美雄氏】

ISO22320 の動向と、簡易版チェックシート開発の説明

【アズホールディングス株式会社 代表取締役 松田 元氏】

企業経営におけるレジリエンスの重要性は高まるばかりであり、その実現の要諦は「ぶれない軸」と「柔軟性」にある。

当社も「レジリエンス経営」を志し、Co-ソーシング事業で着実に成長してきた。

Co-ソーシングは戦略的協業であり、これからの経営に必要不可欠であると考える。

従来のインソーシング型経営を継続した結果、経営体質の脆弱化が進行した。労働集約的

なリードセールス部分が営業マンの生産性の低下、疲弊・離職率の上昇を招く要因。
Co-ソーシングモデル導入により、強く、しなやかな経営体質へと変容させることが可能になる。リードセールス部分をプロフェッショナルが受託することで、顧客はコアセールスに特化（コア・コンピタンス強化）。変動費化を前提にしたオプティマイゼーションにより収益拡大を実現することで、顧客の事業が強く、しなやかな経営体質へと変容する。
レジリエンスの概念でCo-ソーシングの導入を図ることで、有事の際でも平時のごとく事業運営が可能であり、Co-ソーシングは経営のレジリエント化を促し、ナショナルレジリエンスの要諦を支えることが可能になる。

【(一社) レジリエンス協会 社会セキュリティ研究会

日本電信電話株式会社 NTT セキュアプラットフォーム研究所 セキュリティリスクマネジメントプロジェクト 危機管理運用グループ 主任研究員 爰川知宏 様】

適切なリスク管理を実施しても、回避しがたい緊急事態が発生する場合がある。そのため
の国際標準としてIS0223シリーズ(社会セキュリティ)が策定されている。

効果的な危機対応を実現するための必要最小限の要求事項を、「指揮・統制」、「活動情報」、「協力および連携」の観点から規定。

◎IS022320簡易版チェックリストについて

目的：

・規格の概略を理解していただき、自組織がどの程度必要とし、充足できているかを客観的に見える化

・（第三者認証ではなく）自己認証およびユーザー認証のためのツール

自組織の強み・弱みの理解（満点を取ることが目的ではない）

トップ-担当間／部署間での意識違いの把握（組織を代表したものではない）

・上記を通じ、IS022320を企業・自治体等を問わず広くかつ迅速に普及

特徴：

・短時間で実施できるよう、チェック項目を絞り込み（33項目）

・どの程度必要か、どの程度できているかの観点で相対評価

・平易な表現＋解説・実施しないデメリットの提示による理解の促進

・レーダーチャート可視化による、自組織の強み・弱みの直感的な把握

◎現時点(平成 27 年 10 月末)の調査結果

・本チェックリストによる、危機対応の見える化の有効性を確認

・全体的な傾向に加え、プロファイルに応じた傾向の違いも抽出

・さらなる調査の継続によりサンプル数を増やし、プロファイル毎の傾向を明確化

・チェック項目の文面見直し、プロファイルに応じた文面の検討

【内閣官房国土強靱化推進室 参事官補佐 粕谷 泉 様】

「国土強靱化貢献団体」認証制度について

国土の強靱化実現のためには、企業・団体を含めた社会全体のレジリエンス強化が必要であるが、企業の事業継続（BCP）の取組はまだ浸透していない。BCPを策定しておけば、災害時に事業継続できる可能性が上がり、取引先として有利な条件で選ばれる、低利で融資が受けられるはずであるが、市場での評価は不十分。自助（事業継続）に積極的に取り組んでいる企業・団体を「国土強靱化貢献団体」と呼び、第三者による認証制度を創設し、国民運動としての国土強靱化の裾野を広げる。

【(一社) レジリエンスジャパン推進協議会 参与 荒井富美男】

「レジリエンス認証制度」フレームワークおよびフローの説明

外部有識者による「制度運営委員会」と「認証審査委員会」および事務局体制について