

日本語版に寄せて 事業継続に立ち向かう日本の皆さまへ

事業継続のコンサルタントとして20年間にわたり、私は企業の役員、部門マネジャー、事業継続プランニングに責任を持つ方々などに対して、企業全般にわたる事業継続プランニングの過程にサプライチェーンをしっかりと組み込むよう進言してきました。しかし、それは、多くの説明、理由付け、説得を要する難しいものです。本書を執筆する機会を得て、私の目標は事業継続とサプライチェーンのプロの皆さん、さらには役員、リスクマネジャー、業務マネジャーの方々に向けて、サプライチェーンのリスクマネジメントが総合的な事業継続プログラムの一部となることの重要性を理解するために役に立つ手引きとなる本を書くことにありました。

2011年1月12日に本書が発行されたとき、そのわずか2ヵ月後の3月11日に起こった悲劇を誰一人予想していませんでした。

日本を襲った3つの災害、すなわち地震、津波、その結果による福島第一原発の問題のどれ1つを採っても、それ自身が壊滅的なものでした。それらが一緒になって、近代において経験したことがないような予測不可能な災害が生み出されました。

地球上のビジネスにとって、この悲劇から学ぶことはたくさんあります。われわれが認識すべきことは、前向きに修正していくというアクションを採らなければ、結果は「経験から学んだ」ではなしに、「単に経験した」だけになってしまうということです。本書に書かれているように、「もし災害は避けることができないという点に異論がないなら、計画をして備えることで、ある程度のリスクマネジメントを行い、損害

の影響を少なくするための必要なステップを踏むことに賛成してくれるはずだ」ということなのです。

本書を読んで自社のリスクマネジメント能力を開発したり強化したりするために活用しようとしている読者に対して、事業継続を議論する上で使われる以下の3つのキーワードについて紹介し、定義させていただきます。それらは**事業継続マネジメント (Business Continuity Management: BCM)**、**事業継続プログラム (Business Continuity Program)**、**事業継続プラン (Business Continuity Plan)**です。

「**事業継続マネジメント (BCM)**」は企業全般にわたる包括的な経営のプロセスで、組織とその業務に脅威となるリスクと、起こり得る影響を明確化します。それによって、組織やキーとなる利害関係者、名声、ブランド、価値を守るために効果的に対応する組織のレジリエンス（復旧能力）を作り上げることになります。事業継続マネジメントは、ますますコアな商慣行であり経営課題となっていて、リスクマネジメントやサプライチェーン・マネジメントなど、その他の経営分野と同様の座を占めつつあるのです。

「**事業継続プログラム**」は包括的で前向きな現在進行形の活動の組み合わせです。会社や組織が通常業務を中断する、あるいはその恐れがある重大な危機や災害時に対応する能力を開発し、維持するための具体的な目標を持っています。事業継続プログラムは事業継続プランニングのライフサイクルのすべてのフェーズにわたり、マネジメントサイクルのPDCA（計画・実行・チェック・改善）に従っています。

これについては以下の項目を実施することが含まれます。

- リスクを明確化し数量化するハザードアセスメント
- 緊急性によって事業機能を優先順位付けするビジネスインパクト分析
- 明確化されたリスクの影響を軽減あるいは限定するための緩和計画
- 事業継続戦略の策定

- 事業継続プラン文書の作成（事業継続プランを参照）
- 戦略とプランのテスト
- 適切なレベルの事業継続訓練の全従業員への実施
- 日常の見直しと改訂

事業継続プログラムから生まれる重要な成果が、「**事業継続プラン**」です。

事業継続プランは事業継続プログラムを文書化した書類であり、事業継続プログラムの概略を示し、災害時には実施マニュアルとなります。事業継続プランは会社の業務の継続や復旧の任務を課せられた方々に必要なガイダンスや方向性を示してくれるものです。事業継続プランにだけ焦点を当てる傾向が多い一方で、成功するには、事業継続プログラムを動かす事業継続マネジメントが必要なのです。したがって、事業継続プランは事業継続マネジメントの一部に過ぎません。

プレジデント社が本書を日本で発行することを決断していただいたことを光栄に思っています。特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会理事長、上原修氏に対しては本書に関心を持たれ、日本で刊行することにご助力いただいたこと、また、川崎陸送株式会社取締役社長の樋口恵一氏には、本書に対する確信と、翻訳についての氏のロジスティクスとサプライチェーン・マネジメント（SCM）に対する専門的な経験と知識について心から敬意と感謝の気持ちを申し上げます。

再建し、業務を正常化し、前進させる努力が続けられている一方で、停電の可能性、想定外の自然災害、その他予測不可能な事象が重大な業務の中断を招くという将来にわたる大きな課題を克服していかななくてはなりません。本書が目標に向かって働く方々に対しての手助けとなり、価値あるものとなることを祈念してやみません。

2011年8月

ベティー A. キルドウ