

学 位 審 査 報 告 書

新制

経

234

(ふ り が な) 氏 名	まる や ひろ あき 丸 谷 浩 明
学 位 (専 攻 分 野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	論 経 博 第 342 号
学 位 授 与 の 日 付	平 成 20 年 9 月 24 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則 第 4 条第 2 項該当
(学 位 論 文 題 目)	
事業継続計画の意義と経済効果 — 平常時に評価される実践マネジメントへ —	
論 文 調 査 委 員	主 査 教 授 溝 端 佐 登 史 教 授 若 杉 隆 平 教 授 若 林 直 樹

(論文内容の要旨)

本論文「事業継続計画の意義と経済効果－平常時に評価される実践マネジメントへ－」は、事業継続計画（BCP）と、その策定・運用、訓練、継続的改善を行う事業継続マネジメント（BCM）について、その意義や経済効果を理論的・実証的に検討している。BCP、BCM は、情報通信分野での対応から始まり、米英等で先行的に普及してきた。日本政府も企業・組織の災害・事故対策として推進し、企業・組織において導入が進みつつある。現状、大企業には「事業継続計画」の周知が進み、策定に着手した企業数も増えているが、中小企業や行政組織に対する普及は緒に就いたばかりである。そもそも、BCP の概念、その策定を経済政策論において論じた研究は我が国ではきわめて手薄であり、その意味では本論文は経済政策論に新しい領域を切り開くという性格をも帯びている。それだけに、本論文はリスクマネジメントと切り離して BCP 論を展開した意欲的な論文であり、学術的価値だけでなく実際の応用面での価値もきわめて大きい。

また、本論文では、貴重なアンケート調査結果に基づいて、BCP 策定の現実、その問題点、さらに策定を刺激する誘導政策の有効性を検証している。アンケート調査そのものの価値もあるが、それにもとづく応用面の裏づけは、本課題が現実の焦眉の課題であるだけに、きわめて大きな意義を有している。本論文は理論的な背景をも視野に入れた前半 3 章と、BCP の重要項目を検証し、実施面に焦点をあてたそれ以降の大きくは 2 つのパートからなる。

第 1 章では、BCP、BCM の基本的な考え方、すなわち、災害、事故等により企業が甚大な被害を受けた場合、重要業務を継続し、または許容される時間内に復旧する経営戦略の内容を説明している。BCP の策定プロセスは、重要業務の選定、目標復旧時間の決定、継続や早期復旧のボトルネックとなる要素の特定、その要素の代替確保または補強対策の決定、教育・訓練、継続的改善の計画策定などの順をたどる。従来の防災対策と対比すると、経営の観点からの取組みであること、全社的な対応を要すること、サプライチェーンでつながった主体全体での対応であること等の違いがある。

第 2 章では、先進普及国での導入の経緯と、日本での BCP の導入を時系列的に論じている。BCP、BCM は、情報システム導入をひとつのきっかけとして米英等で先行的に普及してきたが、日本でも米国 9.11 同時多発テロを契機に企業・組織の災害・事故対策として関心が高まった。日本政府のガイドラインの作成等の普及策や、政府の防災対策全体の中での位置づけも論述している。

第 3 章では、BCP、BCM の有する経済的、経営的な効果を理論的な考察も含めて論じている。政府は、2006 年に首都直下地震の被害に対する各種対策の効果を推計し、そこで初めて BCP 策定による被害軽減効果（生産額の低下の軽減効果）の定量的推計を行ったが、著者はこの試算を批判的に考察してい

る。推計が、労働力、民間企業ストックおよび首都の経済中枢性による3変数のコブダグラス型生産関数を用いるという推計上の粗さ等の理由から、このBCP策定の経済効果の定義はかなり狭いと断ずる。また、BCP策定の経済効果を推計するには方法論的に困難な面がある。そこで、当該対策の効果を独立に推計する困難さから、重要業務の中断の確率を低下させるという考え方でBCP策定の経済効果を把握する意義が強調される。さらに、BCP策定のインセンティブとして、平常時においても策定効果が生じるような市場や社会の評価が行われる仕組みを提起している。評価や認証制度が有効になる。

第4章では、関西地域での中小企業等への防災・BCPに関するアンケート調査を綿密に分析している。BCPの重要項目（基本的策定プロセスや基本的対策）の実施比率にはかなりの幅があり、必ずしも順序立てて体系的に取り組まれていることがクロス集計分析等で明らかになった。とくに、相当の投資や支出が必要な項目や、全社をあげた体系的・継続的な取り組みが必要な項目は、中小企業では導入しにくい。

第5章では、著者がNPO法人事業継続推進機構の会員等の協力を得て原案を作成した「中小企業BCPステップアップ・ガイド」について、策定の趣旨、経緯、概要などを論述している。同ガイドは、徳島県、東京商工会議所、関東地方整備局等の先進的な主体が、地域や対象業種を踏まえてカスタマイズして正式に採用しており、行政機関、各組織での活用状況も述べられている。

第6章では、全都道府県の担当部局へのアンケート調査および都道府県別の諸データを踏まえ、各都道府県や関係公的団体が、独自のガイドライン、パンフレット等の作成、担当者の配置、セミナーの実施などのBCP策定支援策をどのように実施しているかを分析している。クロス集計分析や順序ロジットモデルによる分析が用いられ、現状、かなり地域格差のある行政の域内企業へのBCPの普及策の状況を明らかにしている。

第7章では、行政組織、公的機関のBCPの特徴を、民間企業と比較して示している。行政組織には、企業の操業再開に不可欠な許認可など企業と事業継続上の関係が広く存在するため、経済活動面からもBCPが不可欠である。さらに、関西地域の行政担当者のアンケート調査も紹介し、今後の普及に向けた対応策を検討している。

第8章では、今後の企業活動に影響の大きいBCMの国際規格化、BCMの資格制度・評価制度などに関して論述している。現在、BCMに関してもISO規格化が議論されており、日本は、経済界の認証手続への負担感等から第三者認証制度の導入に反対してきた。一方、BCMの第三者認証制度を登載した英国規格が2007年に完成し、日本でも認証作業が始まった。そこで、今後、日本は第三者認証制度にどのような意見を表明すべきかが論議されており、その議論のポイントを整理して示している。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、企業および行政組織において、近年、防災やリスクマネジメントの観点から導入が必要視されている事業継続計画（BCP）に関して、その理論的な意義と政策課題を学術的な調査・分析にもとづいて考察し、政策提言を行った意欲的労作で、類例をみない研究成果である。BCP の策定推進は、政府の地震等の自然災害への備え、さらには新型インフルエンザへの備えとしても重要な政策課題となっており、政府・自治体は、ガイドライン等で民間企業の取組みを促進し、自らも BCP を策定作業中あるいは準備中である。それゆえ、本論文は経済政策論における未開拓の領域に理論的に貢献しようとするものであると同時に、政策研究としてきわめて高い社会的な意義を有していると言えることができる。

本論文において高く評価されるべき点は、以下のとおりである。

第1に評価すべき点は、BCP および事業継続マネジメント（BCM）の概念・意義と経済効果の理論的枠組みを提示することにより、BCP のガイドラインを策定し、経済政策研究の課題を明確に提示していることである。BCP それ自体を経済政策そのもののなかに位置づけるという意図が明示的であり、新規の政策領域の開拓に成功している。そして、既存の行政機関による経済効果の定量的推計に対して、被害推計の経済モデルの粗さや算定方法の不完全さを指摘し、独自の経済効果の推計方法を提示するとともに、被害を免れた額を算定する狭い視野ではなく、重要業務の中断の確率を低下させるという考え方で効果を把握する独創的な方法を提案している。さらに、経済効果の推計において平常時の効果が重要視されており、このような効果の把握は企業の投資戦略に対する新しい視座を提供していると言えることができる。

第2に、BCP の普及を図るうえで、中小企業を中心にして、多種多様なアンケート調査を実施し、その成果を数量的に検証することで、BCP の実施上の問題点を析出している点である。BCP の実施状況に関するアンケート調査は類例のない規模と種類で実施されており、この調査にもとづいて行政機関および企業の BCP 実施状況と障害、さらに実施の動機付けが詳細に検討され、それにより政策策定、策定支援策の有効性が検証されている。

第3に評価すべき点は、BCP 策定実施および策定支援に現実性をもたせ、政策提言の有効性を高めることに成功している点である。アンケート調査は研究上の基礎資料になることは疑いないが、そのうえに自ら中小企業 BCP ステップアップ・ガイドを策定し、実証研究を踏まえた政策提言を行っている。具体的に複数の地方自治体・行政機関への知的支援を本論文の延長線上で実施している。まさに、先端的経済政策研究が実際の現場でどのようにすれば利用可能となるのかという問題に真正面から対峙する姿勢は高く評価されよう。

第4に、グローバル化のなかで、国際的な BCM の規格化、資格制度・評価

制度の実態を明らかにし、国際化・規格化のもつ積極的な意義とともに市場的価値の視点から制度構築の問題点を析出している。

このように、BCP、BCM の意義と経済効果を通して、新規の政策領域を切り開き、そのための政策提言を行ったという点で、さらに政策の現場への応用に焦点をあて当事者への動機付けのための枠組みを提供したという点で、本論文は高く評価される。しかし、同時に今後深めるべき課題をいくつか残している。

まず、応用面に焦点をあてているために、理論的基盤になっている経済効果・損失の実証的な研究が必ずしも体系的に行われているわけではなく、経済効果の理論的基盤をさらに発展させることが望まれる。とくに、BCP 概念そのものが多様なリスクの存在を前提にしているだけに、モデルに用いた要素を再検討するとともに、企業間関係などの相互依存関係を時系列に捕捉することにより経済効果・損失規模の推計根拠を明確化することが求められる。この場合、地域間での BCP の比較研究や地震と新型インフルエンザなどの異なる条件のもとでの BCP の効果の比較も、経済効果の算定方法および著者が独自に提起する「重要業務中断の確率低下」という経済効果を考えるうえで検討の余地があろう。リスクマネジメント一般と BCP を比較する場合にも、この経済効果の評価は避けることができない。

第 2 に、BCP 策定に対する企業へのインセンティブと負担の関係がより深く検証される必要がある。企業がレント取得を目的として BCP 策定に取り組む場合に、行政機関および企業にとり初期に想定されていた BCP の目的・経済効果が必ずしも得られなくなる可能性があり、今後さらに企業戦略の検証は必要となろう。

第 3 に、企業の行動領域が多国籍化すると、BCP の概念・経済効果そのものの評価が国際分業を前提に再考される必要がある。その際に、BCP の先進普及国の研究成果の受容と比較は不可欠であり、検討する余地がある。さらに、BCP 策定をめぐり、実際の政策提言、支援策の勧告に関して、そのフィードバック効果も測定される必要があるが、この点は BCP 策定の経験の浅さから今後の課題となろう。

しかし、以上に残された問題は、BCP、BCM の条件面を精緻化する際に、また実際に応用する際に考慮すべき課題であり、本論文で提起された BCP 策定の理論的枠組みとその政策提言が今後さらに発展する可能性を示唆することはあっても、BCP 策定の意義と経済効果を解明し、実際の政策応用を提起した本論文の価値をいささかも損なうものではない。

よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。なお、平成 20 年 7 月 24 日に論文とそれに関する試問を行った結果、合格と認めた。

学識確認のための試問の結果

氏 名	丸 谷 浩 明			
(試問の科目・判定・方法)				
	(科 目)	(方 法)	(判 定)	(備 考)
<u>専攻学術</u>				
	経済政策論	口頭	合格	
	公共経済学	口頭	合格	
	経営組織論	口頭	合格	
<u>外 国 語</u>				
	英 語	口頭	合格	
	ド イ ツ 語	口頭	合格	
(試問の結果の要旨)				
上記のとおり、専攻学術及び外国語の学力に関する試問の結果、本学大学院博士課程を修了した者と同等以上の学力を有することを確認した。				
平成 2 0 年 7 月 2 4 日				
試問担当者氏名				
	溝 端 佐 登 史			
	若 杉 隆 平			
	若 林 直 樹			