

事業継続マネジメント における CFOの役割

津田圭司

有限責任あずさ監査法人／KPMG
ビジネス・アドバイザリー事業部
シニアマネジャー／公認情報システム監査人

はじめに

東日本大震災への対応では、

各社の事業継続マネジメントの巧拙が表面化

三月十一日の東日本大震災は多くの企業に被害をもたらし、事業継続を困難な状況に陥らせた。また、直接被災はしていないものの、取引先の被災によって、自社の事業継続が困難となった企業もあった。中断した事業の復旧においては、平時の予防対策整備、緊急時の手順整備、およびそれらの組織への徹底といった、各社の今までの事業継続への取り組み、すなわち事業継続マネジメントの巧拙が表面化した。

事業継続マネジメントにおける

CFOが果たすべき役割の重要性

事業継続マネジメントにおいて、一見、CFOは直接に関係がないように思われる向きがあるかもしれないが、決してそうではない。本稿では事業継続マネジメントにおいて、CFOが果たすべき役割について考察してみたい。

■事業継続マネジメントにおけるCFOの役割

CFOの役割の定義

今さらであるが、CFOの役割はどのように定義づけられるのであろうか。本稿では「企業価値向上のためにCEOの経営戦略策定および執行を主に財務面から支える責任者」と定義づけたい(出典:「CFOの実務」、あずさ監査法人／KPMG著、東洋経済新報社)。この定義にならうと、事業継続マネジメントにおけるCFOの役割とは「組織の事業継続力を高めるために、代替手段の確保や取引先の分散化といった経営資源確保の柔軟性を主に財務面から支える責任者」と言えるだろう。

具体的な二つの役割

具体的には、二つの役割がある。一つは事業継続計画の対象となる経営資源とその目標復旧時間の妥当性について財務面から経営者に助言することである。もう一つは事業を継続するために必要な経営資源の一つである「資金」

確保の柔軟性を高めることである。

■役割1

対象となる経営資源と
その目標復旧時間の妥当性を
財務面から経営者に助言

優先継続・復旧対象とする

事業の範囲と目標復旧時間に依存

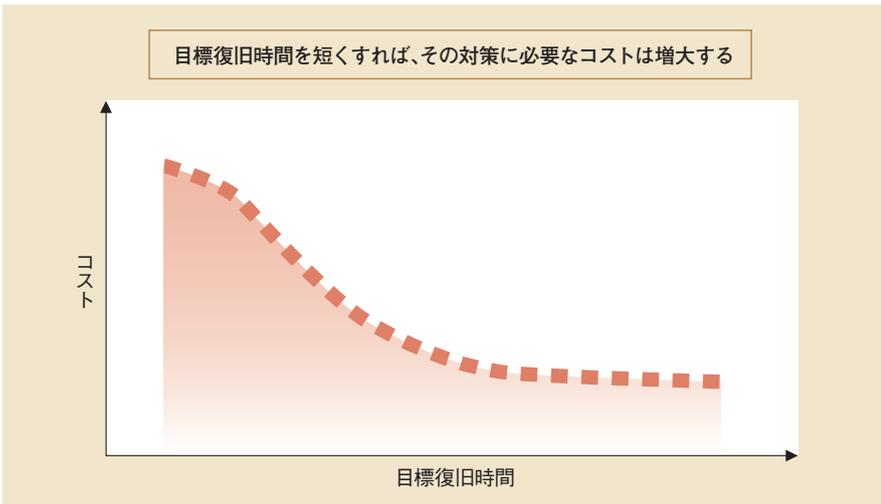
事業継続マネジメントのコストは、対象とする事業の範囲とその目標復旧時間に依存する。対象とする事業の範囲が増えれば、必要となる経営資源の種類も量も増加する。また、目標復旧時間を短くすれば、施策はより大規模でコストのかかるものとなる。

たとえば、情報システムの復旧について考えてみよう。目標復旧時間が一週間であれば、設備を確保できることを前提とすれば、バックアップを戻すことで対応できるだろう。しかし、目標復旧時間が一時間であれば、予備系の情報システムをあらかじめ準備しておくことが必要となる。予備系の情報システムの維持費用は平時においてもコスト負担を強いられる。

達成できる目標復旧時間と

コストのバランスの妥当性の検証

目標復旧時間を短くすることで、直接の顧客等の利害関係者の満足度は高まるであろう。しかし、それを実現するために、平時の収益を過度に損なっては、投資家等の利害関係者の理



解を得ることはできない。

CFOは、実現できる目標復旧時間とコストのバランスの妥当性を平時のコスト負担を含めて検証し、財務面から経営者に助言を提供することが求められる。例えば、目標復旧時間を達成できる施策が、事業継続計画が発動しない限り変動費は発生しないとしても、固定費が重くのしかかるのであれば、その施策の導入には慎重な判断を要する。複数の施策を比較する場合に、達成できる目標復旧時間とコストを可視

化し、経営者やプロジェクトチームの意思決定を支援することもCFOに期待されている。

■役割2

「資金」確保の柔軟性

経営資源確保の柔軟性の有用性

事業継続・早期復旧には、事業を遂行するために必要な経営資源、たとえば、建物設備、情報システム、要員、社会インフラ、取引先から供給される原材料やサービスを確保することが不可欠である。ひとたび災害が発生すると、これらの経営資源はなんらかの形で損なわれてしまう。

しかし、災害を想定し、あらかじめ被害軽減策を施しておく、被害が集中しないよう経営資源を分散配置する、または代替で経営資源を調達する、被害が生じた場合の復旧手順を整備し訓練する、といった取り組みをあらかじめ実施することにより、経営資源確保の柔軟性を高めることができる。経営資源が損なわれた場合でも、経営資源確保の柔軟性が高ければ、経営者は経営資源確保のための多くの選択肢を持つことにつながり、想定外の事態にも柔軟に対応できる。

「資金」確保の柔軟性における考慮事項

「資金」も事業継続・復旧に欠かせない経営資源の一つであり、CFOが直接的に管理している経営資源である。被災時のさまざまなリスク

に備え、資金調達的手段を多様化しておく。例えば、銀行と緊急の融資枠を設定しておく、各種準備金をプールしておく、物的な損害を補てんする地震保険、営業が休止したために生じる損失を補てんする利益保険等の活用が考えられる。

ただし、被災時においては、消費者行動の変化等の環境変化の予測を資金計画に織り込む必要がある。例えば、高額な商品やサービスは需要が落ち込む可能性がある。一方、生活必需品は一時的に需要が伸びる可能性がある。一時の水不足、トイレトペーパー不足を思い出していたいただきたい。

あわせて、被災により事業継続計画が発動した結果、発生する支出もある。これらの収支の変動をシミュレーションし、災害時における資金計画を検討する必要がある。

■最後に

一部には、起きるかどうかわからないことへ投資することに躊躇する傾向が見られる。そのため、直面しているリスクを無視し、目標復旧時間を追加投資なしで対応できる範囲で設定するケースも見られる。

CFOは事業中断のリスクに真摯に向き合い、企業理念や利害関係者の期待に立ち返り、効果とコストのバランスのとれた事業継続マネジメントの実現に力を発揮することが求められる。