

「コロナ禍における韓国企業のBCM」

徐 聖 錫

関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略研究班 委嘱研究員
釜山経商大学 教授

1 BCMの導入背景と目的

(1) BCMの導入背景

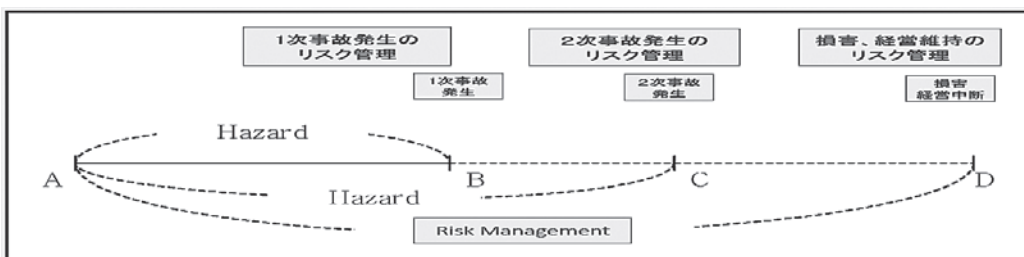
2000年8月12日のロシア核潜水艦クルスク号の沈没、2001年のアメリカの9.11テロ、2011年タイの洪水によるホンダ自動車の運営危機など各種のテロや火災、自然災害等による企業危険の増加によって、社会安全分野での管理能力の標準化が要求されるようになる。

このような雰囲気の下で国際標準化機構（ISO）は事業中断を招きうる事故発生の時に組織が効果的に対応し、製品とサービスの供給ができるような必要事項を規定したISO22301国際標準を制定するに至った。その結果、2012年5月15日にISO22301国際標準書（ビジネス連続性経営システム要求事項）が発刊され、BCMS（Business Continuity Management Systems）が強調されるようになり、また、2019年には安全に加えて回復力（Security and resilience - Business continuity management systems）をも重要な考慮対象に拡大されるようになった。

(2) BCMの導入目的

1) リスクマネジメント的観点

BCMの導入目的についてリスクマネジメント的観点からみると、各経営主体が経営活動中に生じる各種のリスクに対していかに1次事故発生の可能性を減少させるか、またそれによって発生する2次、3次の事故あるいは損害をいかに軽減させるかが重要なポイントであ



り、それらに対して考えられる各種のハザードを事前的に導出する準備に行い、事故や損害発生の可能性を減縮させていくことが重要である。

2) 経営連続性、経営システム回復の観点

組織経営には予測できない事故が発生しても安定的な経営連続性を保持することが要求されるし、なおその危機を乗り越えて元のシステムに戻るための回復力と復元力が要求される。経営に関係する数多くの利害関係者のためにも危機に強い安定的なシステムの準備は必須であり、それに伴う安定的なシステムの運営は社会に対して経営体が備えるべき基本的な貢献要素である。

2 韓国企業のBCM導入事例

BCMの導入については、韓国も例外ではなく、ISO22301 導入以来、韓国の企業、公共機関などが多様なアプローチを通じてBCMを実現しようとしている。本発表では韓国のグローバル素材企業であるSAMSUNG SDIの事例をあげ、そのBCMの内容を分析してみた。SAMSUNG SDIの場合、2001年9月11日のアメリカ貿易センターのテロ以後、2002年から持続可能経営のためSustainability Management導入し、2004年には持続可能経営推進事務局を新設、専担組織を構築し、韓国企業の中で最初にDJSI (Dow Jones Sustainability Index) に選定された企業である。

SAMSUNG SDIは、1) 火災 (建物と施設の損失)、2) リコール (品質問題による損失)、3) 原、副材料の供給中断 (供給網崩壊による損失) の3大リスクに対して、BCM戦略として1) 危険管理戦略 (RM、Risk Management)、2) 事業再開戦略 (BR、Business Resumption)、3) 利害関係者コミュニケーション戦略 (SC、Stakeholder Communication) の3つの戦略を立てて、効果的なBCMを運用しており、その内容を分析してみた。

3 韓国企業のBCMの課題

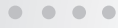
韓国企業のBCM課題としては、1) リスクの多様性とリスクの特性による管理範囲の拡張、2) 世界的な巨大リスクに対する対処、3) 社会環境の変化に伴う新種リスクに対する対応などが挙げられる。とりわけ最近みられるCOVID-19、Black Swan、Carbon Net-0、ESG経営の強化などは韓国の企業や社会的BCMの変化に大きな影響を及ぼす重要なハザードであると言える。そのためには、今後、1) 対象リスクのアップグレードはもちろん、BCMの業務や訓練シナリオも絶えず変化させなければならないこと、2) 全社的な特別危機管理システムを発動し、迅速な戦略的判断と政府との連携対応が必要であること、3) 変化に対する企業の体質を変えるほどの強い経営意志と努力が必要であることなどの対応が必要であると考えられる。

2022年(6.15)

関西大学 経済・政治研究所

第250回産業セミナー

関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略研究室



「コロナ禍における韓国企業のBCM」

釜山経商大学
徐 聖錫

I. BCMの導入背景

▶ 1. BCMの導入背景

* BCMの導入背景

2000年ロシアの核潜水艦クルスク号の沈没、
2000年アメリカのNew Mexico州の落雷事故によるPHILIPS半導体工場火災、
2001年アメリカ世界貿易センターでの911テロ、
2005年アメリカのFlorida州で発生したハリケーンKatrinaによる被害、
2011年タイの洪水によるホンダ自動車の運営危機など

自然災害やテロ、洪水、火災等による危険と被害の増加に対し、
各種の災害、障害、災難などによる危機から組織を安全に管理、保持、
回復させる必要性が高まる。

社会安全分野での管理能力の標準化が要求されるようになる。

▶ 1. BCMの導入背景

国際標準化機構 (ISO) は、事業中断を招きうる事故発生の際に
組織が効果的に対応し、製品とサービスの供給ができるような必要
事項を規定したISO22301国際標準を制定するに至る。

その結果、2012年5月15日にISO22301国際標準書(ビジネス連続性
経営システム要求事項)が発刊され、**BCMS**(Business Continuity
Management Systems) が強調されるようになる。

また2019年には安全に加えて回復力 (Security and resilience
-Business continuity management systems) も重要な考慮対象に
含まれ、範囲が拡大されるようになる。

▶ 2. BCMの導入目的

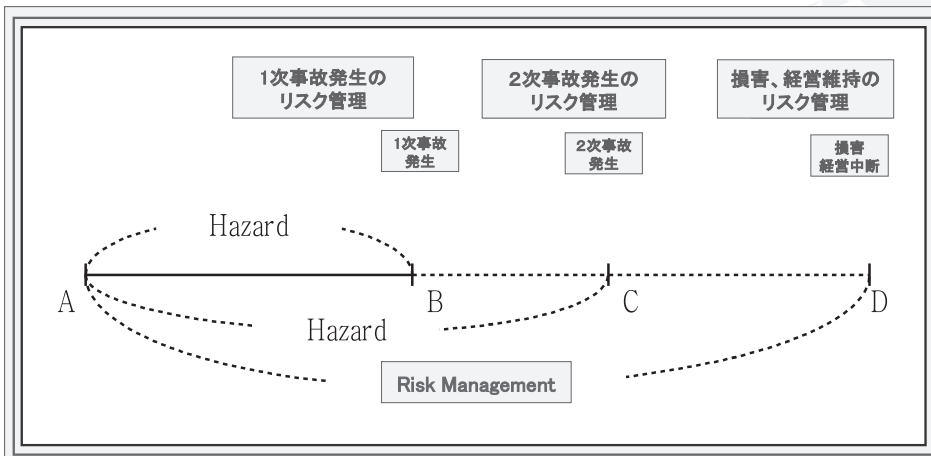
1) リスクマネジメント的観点

各経済主体が経営活動中に生じる各種のリスクに対して

- ①いかに1次事故発生の可能性を減少させるか、
- ②またそれによって発生する2次、3次的に生じる事故あるいは損害をいかに軽減させるかが重要なポイントであり、

それらに対し、リスクに直、間接的に影響を及ぼす各種のハザードを事前的に導出し、事故や損害発生の可能性を減縮させていくことが重要になる。

▶ 2. BCMの導入目的



▶ 2. BCMの導入目的

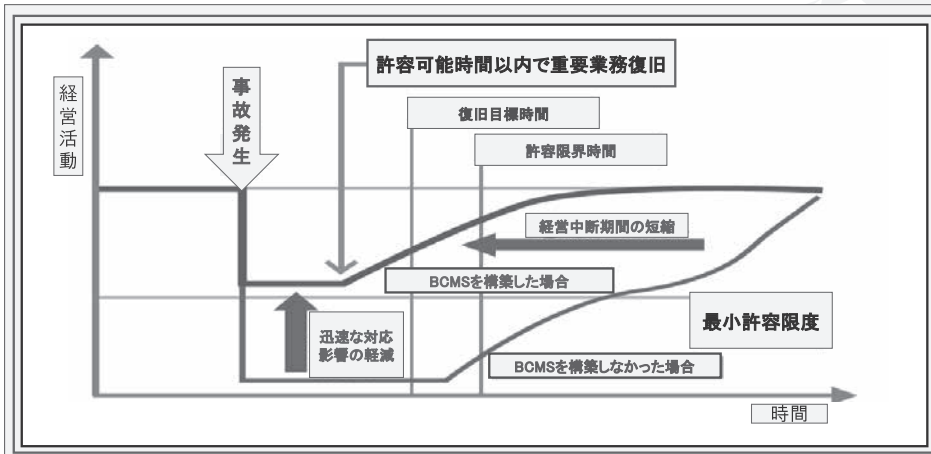
2) 経営連続性、経営システム回復の観点

組織経営には、予測できない事故が発生しても安定的な経営連続性を保持していくことが重要であり、なおその危機を乗り越えて元のシステムに戻るための回復力と復元力が要求される。

経営に関係する数多くの利害関係者のためにも危機に強い安定的なシステムを構築することは必須であり、各種のリスクに強い安定的なシステムの運営は社会に対して経営体が備えるべき基本的な貢献要素である。

* 組織と構成員の意志、力量、協力が重要

▶ 2. BCMの導入目的

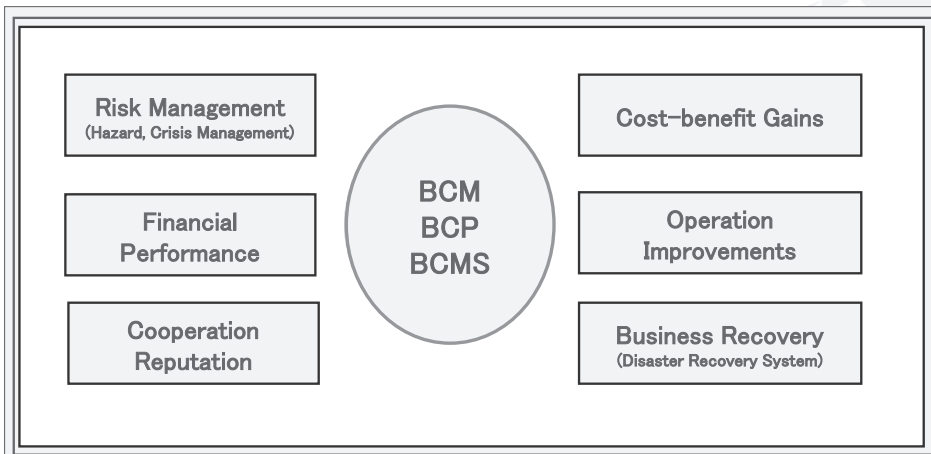


▶ 3. BCMの導入効果

* BCMの導入効果

- 1) ハザードを事前に把握し、1次事故及び追加事故や損失を**軽減**させる
- 2) 許容可能限界を設定、構成員がそれを理解し、1次事故による影響を軽減し、**迅速な事後対応**を行う
- 3) 組織内-外部で発生可能な事故、災害に対する**対応能力の向上及び復旧費用の節減**
- 4) 損失やビジネス中断リスク防止のための迅速な対応で**組織の回復力立証、競争力保持**
- 5) 理解関係者と社会から信頼される**持続可能な組織構築とブランド価値の向上**

▶ 3. BCMの導入効果



II. 韓国企業のBCM事例

▶ 1. BCMの導入拡大

ISO22301登場(2012年)以来、企業、公共機関等多様な分野でBCMを導入中



▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDI : 韓国SAMSUNGグループの基礎素材会社

1) 主生産品: 小型バッテリー、自動車バッテリー、ESS(エネルギー貯蔵装置)、
半導体、ディスプレイなど

2) 経営実績

(単位: 億WON)

	1/4分期	2/4分期	3/4分期	4/4分期	QoQ3/4分期増減(%)
売上額	29,632	33,342	34,397	38,161	10.9
営業利益	1,331	2,952	3,734	2,658	-28.8
当期純利益	1,500	2,883	4,204	3,917	-6.8

(単位: 億WON)

時価総額		20年実績	21年実績	YoY3/4分期増減(%)
44兆554億Won	売上額	112,947	135,532	20.0
	営業利益	6,713	10,675	59.0
	当期純利益	6,309	12,504	98.2

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDIのBCM導入背景

* 2001年9月11日のアメリカ貿易センターのテロ以後

- 1) 2002年から持続可能経営のためSustainability Management導入
- 2) 2004年には持続可能経営推進事務局を新設, 専担組織を構築
韓国企業の中で最初にDJSI(Dow Jones Sustainability Index)に
選定

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

- 3) 2008年3月、持続可能経営運営委員会で
“予測不可能な事項が経営の必須費用になっている。このような状況下で、BCMは事業復元力の確保と顧客のため活動であり、これらが会社に機会をもたらす”
- 4) 2008年11月からBCMを全社的に取り組む
“BCMを通じた、危機管理の力量が企業価値の尺度”
- 5) 2009年8月にはイギリス標準協会 (BSI, British Standard Institution) からBS25999 (ビジネス連続性管理体系) 認証 (韓国製造企業最初)
- 6) 2011年の3月11日の東日本大震災の時にグローバル産業供給網 (supply chain) 被害把握から対応策の準備までかかった時間24時間

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

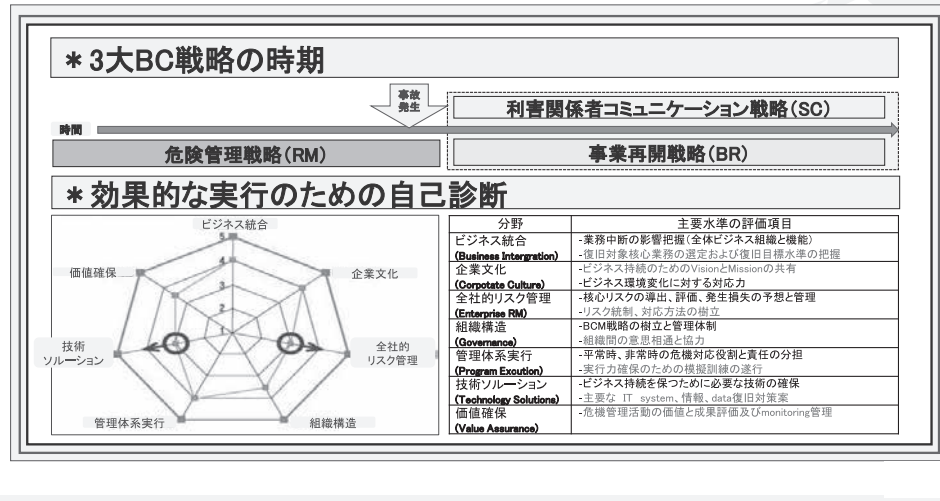
* SAMSUNG SDIが選定した3大リスク

- 1) 火災 (建物と施設の損失)
- 2) リコール (品質問題による損失)
- 3) 原、副材料の供給中断 (供給網崩壊による損失)

* SAMSUNG SDIの3大BC戦略

- 1) 危険管理戦略 (RM, Risk Management) : 事前的な予防活動の強化
- 2) 事業再開戦略 (BR, Business Resumption) : 可能な限り、早い時間内に代替手段を稼働し、核心業務および事業を再開する事故後管理
- 3) 利害関係者コミュニケーション戦略 (SC, Stakeholder Communication) : 事業中断事態の発生時、利害関係者とのコミュニケーションで信頼維持

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)



▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

*** 計画 ⇨ 分析 ⇨ 開発 ⇨ 実行 ⇨ モニタリング ⇨ 改善**

*** 分析の段階が重要**

- 1) 主要部署から100人以上の職員で構成したデスクフォース(TF)が組織の価値チェーンを完璧に理解し、リスクを把握する
- 2) 業務影響評価(Business Impact Analysis)とリスク評価(Risk Assessment)を行い、当該SDI特有のリスクを見出す
- 3) そのリスクに影響を及ぼすハザードを発掘し、それぞれに適切な処理手段を考え、実行または実行計画をたてる

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDIのBCM成功要因(1)

1) 危機管理を企業文化として定着、拡大

- リスクに対する対応自体が経営の一部で、企業のDNAを変えると認識
- 危機PlanやManualだけでは多様な状況のリスクに迅速な対応が難しい
- 危機別に最悪のシナリオを想定し、1年に1回以上全社的に全職員が参加し、多様な危機状況を想定した模擬訓練を繰り返す
- 解決策が出るまで追求し、効果的な実行力を身につける
- BCMを企業Missionと戦略と一致させ、日常的な文化として内在化する

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDIのBCM成功要因(2)

2) 内部人を中心としたBCMSの構築

- CEOの強力な信頼と支持の下で、分野、工程別に優秀な社員でTFを構成
- 外部のコンサルタントより、組織や部門の特性を明確に把握している内部の人でTFを構築
- Value Chainを中心に業務を分析し、事故発生前後のハザードとリスクを発掘、自社内の資源を活用する対応策を模索
- TFに参加した職員は後にBCMの専門家として育て、全体あるいは部門別BCMの業務を総括させる

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDIのBCM成功要因(3)

3) 顧客の要求に迅速に対応

- 顧客に対する理解が重要
- BCMは自社だけの問題ではなく、原、副材料の受給から完製品の受給に至るまで外部の多くの企業とも密接に関連しており、その関係性把握
- 危機時における関連企業(HP、DELL、SONY、TOYOTA等)の状況や他社の危機対応の予測および連携対応の方策が必要
- 最悪の状況下でも能動的な対応で、顧客に製品、サービス、品質、安全を中断なく提供し、信頼と差別化の競争力を確保する

▶ 2. 韓国企業のBCM成功事例(SAMSUNG SDI)

* SAMSUNG SDIのBCM成功要因(4)

4) 迅速なコミュニケーション

- BCMは経営戦略を土台とする経営陣の意思決定が要求される
- BCMに対する経営陣の知識は危機時の業務遂行に大きな影響を及ぼす
- 常務理事以上の学習と理解は不必要な説得の過程を減らし、業務スピード高める
- BCMS構築の初期段階のからTFに参加または頻繁な進行報告を通じて内容を熟知させることによって意見の違いや誤解を減少させる

III. 韓国企業のBCMの課題

▶ 1. BCM対象リスクの多様性と特性による対応

* BCM対象リスクの多様性と特性

1) リスクの多様性による戦略樹立

- BCMは各種の災害、障害、災難などによる危機から組織を安全に管理、保持、回復させるのが目標で、**災害防止管理**だけではない。
- 危機をもたらす原因としては地震、洪水、強風などの**一次自然災害**、それを原因とする火災、沈没、施設の崩壊などの**2次災害**、また戦争、テロなどの不可測な**人為的リスク**やその他の**純粹リスク**も含まれている。
- その他、品質問題、リコール、経営中断、システムの崩壊、組織管理、工程管理、意思決定等の**動態的リスク**や**投機的リスク**まで拡張された場合、それは**既存のコンティンジェンシープラン**あるいは**マニュアルでは効率的な対処が難しい**

▶ 1. BCM対象リスクの多様性と特性による対応

2) リスクの特性による管理課題

- リスクの特性である**反復性、変化性、新生性**により、リスクは繰り返され、そのリスクも変化し、また**新種リスク**が登場するなど多様な状況と危機が生じうる
- これらのダイナミックな変化について対象リスクのUpgradeはもちろん、**BCMベースの管理体制、経営陣の認識、内在化に絶えない変化が必要**
- BCMは、計画、分析、開発、実行、モニタリング、改善のプロセスを有し、リスクの発見、ハザードの導出、戦略の樹立、プランとマニュアル作成が必須的である。その中でも**成功の鍵は、訓練**である
- その場合、内部的に耐えられるか？ 変化するリスクによって**BCMの業務や訓練シナリオも絶えず変化させなければならない**
(SAMSUNGの場合、現在も70種以上のリスクに対して訓練を行っている)

▶ 2. 巨大リスクに対する対処

* 予測不可能な巨大リスクの出現と対処

1) Black Swan(全世界的な経済危機)

- New York大学のタレーブ(Taleb, N.N.)氏が指摘した“過去に経験してない、もし発生したらマーケットに予想のできない衝撃を与える事件”
- 属性: ①一般的な期待範囲の以上の結果、②極度の衝撃を与える、③存在が現実になってこそ説明と予見が可能

2) COVID-19(コロナ感染症の世界的な流行によるPandemic)

- 2019年11月17日に最初の感染者報告
- 2022年6月11日まで、全世界での感染者数: 539,958,847人、治療中: 21,033,513人、死亡者数: 6,330,287人、回復者数: 512,595,047人
- * 韓国(累積): 感染者数: 18,225,460人(人口対比35.3%)、死亡者数: 24,371人

▶ 2. 巨大リスクに対する対処

* 予測不可能な巨大リスクの出現と対処

- 1) 既存のBCMでは事前予測と予防対処が難しい
- 2) 全社的な特別危機管理システムの発動し、事後的予測と管理実行
- 3) 産業構造の変化に対応する迅速な戦略的判断が要求される
- 4) 政府との連携対応が必要

* (韓国では産業通商資源部が各企業に特別BCP計画マニュアル制作配布)

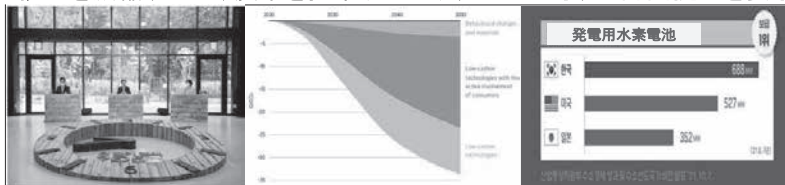


▶ 3. 社会環境の変化のリスクに対する対応

* 社会環境の変化によるリスク

1) Carbon NET-0(炭素中立)

- 韓国は2050年(1段階2030年、最終2050年)までNET-0実施公表
- 脱炭素政策に合わせるための企業や各経営主体の対応負担が加重
- 鉄鋼、セメント、アルミニウム、肥料、電力産業のみならず全ての機関
- 排出を減縮するか、炭素を抱集(CCUS)するかに対する計画提示を要求



▶ 3. 社会環境の変化のリスクに対する対応

* 社会環境の変化によるリスク

2) ESG経営の強化 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance)

- ①生産やサービスにおける環境汚染の防止、②労働環境や多様性に対する配慮を行う社会、③社内外における情報の開示、経営の透明性を確保した企業統治

- 特にCarbon NET-0の推進によって加速化される



▶ 4. 今後韓国企業のBCMの課題と方向

1) リスクの多様性とリスクの特性による管理範囲の拡張

- 対象リスクのUpgradeはもちろん、BCMの業務や訓練シナリオも絶えず変化させなければならない

2) 巨大リスクに対する対処

- 全社的な特別危機管理システムを発動し、迅速な戦略的判断、政府との連携対応が必要

3) 社会環境の変化のリスクに対する対応

- 変化に対する企業の体質を変えるほどの強力な意志と努力が必要

