

BCAO 関西支部 第 77 回勉強会議事録

1. 概要

日時：2013年4月17日（水）18:40～20:30

場所：シミズ・ビルライフケア関西 会議室(肥後橋シミズビル 6 階)

議題：「経営学から見たBCM」

講師：伊藤高信氏、徳永智子氏

出席者：川口均、大舘伸行、日下太一、萩原正五郎、福島猛、柳父行二、伊藤高信、久保田貴之、田中実、野原英則、紅谷昇平、山口孝一、速水義一、鷺山能雄、梅田浩史、小友修、北田聡、角彰、徳永智子、寅屋敷哲也、及川学（21名）

座長：久保田 書記：紅谷

2. 講演概要

- 徳永氏は、慶応ビジネススクールの初期の卒業生であり、伊藤氏と共同で、BCP、BCM と経営学との関係をまとめてみようと考えた。経営学は、BCM の役にあまり立たないのではと思っている。
- アメリカの大学を卒業した 35 年前は、日本には慶応にしか MBA コースがなかった。慶応ビジネススクールの 6 期生。ハーバードの BS をお手本にして、同じような授業形式でやることからスタートした。入ったら、合宿で鍛えられた。
- 当時の学生の 90% までは企業派遣。私のような新卒は、1 割を切るくらいしかない。経営学に対しては、企業派遣の方は、「こんな実際に役に立たないだろう」というのが、当時の正直な意見であった。ただマーケティングなどで、人を説得するツールとして使われることはある。
- 経営学はアメリカが最初につくりあげたものである。当時でも、倫理観のない商売をすることへの危機感があり、そこがスタートだった。利益と理念を全体で俯瞰したとき、バランスをとって、何に重点を置くか、という訓練をするのが経営学である。私の中での経営学は、ある意味人間学ということに帰結する。リベラルアーツに根差したものである。
- ドラッカーは、元々、生態学者。これは面白い点。ひたすら観察する。それも長いスパンの中で観察する。ところが、長いスパンで観察すると、経営学ではノーの答えしか返ってこない。短期の利益というしごらみがある。
- BCAO 関西支部は、とても居心地のよい組織だが、それが故にやんちゃをしないように思う。
- 利益の最大化と、損失の最小化にはなんら関連性はない。相対するものではないと思っている。BCM/BCP は、経営管理の枠内で捉えることには抵抗がある。BCM は、儲けるためではなく、最悪のシナリオを避けるために存在するのではないか。儲かる BCP という言葉には抵抗がある。

- 会社法は、会社は継続しているという考えのもとで成り立っている。「人を一番に考え、法人を継続させる」という理念については、BCM と通じるところがある。
- 京都の中小企業は、継続することが当たり前になっており、そのパワーはすごい。京都の人たちの BCM に対するアンケートの答えは、私から見るとストライクゾーンの答えが返ってくる。
- 何かあったときには、資産を現金化しないとイケない。BCP のなかには、そういうアカウントの備えが必要ではないのか。管理会計のなかには、BCM に役立つ情報がたくさん含まれている。この点では、経営学も役立つ点がある。BCM 会計のようなものがあったらいい。
- もっと悲しい話だと、どこで会社を止めるか、という話は確かにある。倒産でなく、廃業する余力がある幸せであり、それが従業員にとって良いことである場合はある。
- 投資をする際のリターン、ROI がないと、今の経営は進ましてくれない。イノベーションというが、それには、R&D が必要である。R&D にかかる時間、費用は、ROI の観点からみれば、割に合わない場合がある。金融業では、BCP はコストではなく、リスクをカバーするためにコスト対効果 (ROI) の観点で説明できない限り、プランとしては成立しないと思うが、製造業では、ROI での説明方式では当てはまらないのではと考える。なんとか別の説明方式が必要なのではないのか。
- 人的資源管理と組織行動。日本は、経営学の話をするときに、ヒトモノカネの順番で話す。やはりヒトが一番大切だという考えがあると思う。
- モチベーションはお金ではない。FUN。楽しくあるべきことは大事。災害の時でもそうである。初動 7 2 時間を FUN にするのは無理だが、ちりばめて行く必要がある。不満を持った人がいると、そこが足を引っ張る。
- SWOT 分析の面白いのは、強み、弱みは、人、モノ、資産、情報の分析に使うことができる。経営学の手法は、前提があいまいなので、使い勝手が良い。
- 原因事象によらない BIA というのは、理論的には分かるのだが、一般の人には正直、分かりづらいのではないのか。原因事象なしで人を納得させることは難しい。
- 慶応の恩師の青井倫一先生は、「リスクマネジメントとは、なんとリスクな」という言葉を残された。これは深い言葉で、まだ理解できていない。
- 今から 10 年前ごろ、ドイツの再保険会社の各都市の危険度を示した地図があるが、日本がおかれている立場が脆弱なのが分かる。BCAO が BCM にきちんと取組が必要があり、まだまだやるべきことはあると思っている。

3. 意見交換

(意見)

- もやもやしていたのがスッキリした。受け売りだが、パナソニックが、リスクマネジメントと経営戦略が車の両輪だとおっしゃっていた。それと同じように、経

営学と BCM の関係を考えると、BCM はリスクマネジメントを上手くやることを考えているのに、経営のことを考えるのはおかしいのではないか。「儲かる BCP」などと言わない方がいいのではないか。

- 会社によってかけられるお金が違うので、それに応じた提言をすることが大事ではないかと思う。

(質問)

- 今までと違う切り口で BCM を考える試みをされたのは良いと思った。
- ただ中小企業診断士の立場からすれば、経営の視点も大事で、BCM は守りである。自己完結できる企業は少ないので、いろんなところと関わり合ってビジネスが成り立っている。BCM 会計の導入とか、これはこれからあるのではないかなと思う。

(回答)

- 中小企業診断士の方は、実践的な役割を担っているので、大切である。
- BCM も、お金があるところは大手のコンサルに頼めるが、中小企業の多くはそれができず、診断士の方の支援が必要である。

(質問)

- 儲かる BCP は誤解を生むような言葉だと思うが、当たり前なことだと思っている。最終的に儲かるような戦略、対策を考えないと BCP にならない。それを、ややセンセーショナルな言い方で表現しているだけで、当たり前のことではないか。中小企業を、そういう表現で振り向かせるのは、ありなのではないか。

(回答)

- 感覚として、その表現は受け入れにくい。先日のワークショップもなるほどと思うことはあったが、抵抗がある。

(意見)

- 経営学は役に立たないということだが、大手企業でも、経営学がこの 20 年位は相当使われるようになってきていると思う。経営企画にいたが、SWOT や動機づけ衛生理論などもつかった。
- この資料の SWOT 分析は、書き方は、強みと弱み、機会、脅威の 4 つをかけあわせた戦略検討ツールだが、実際に使われる場合は、それぞれ独立で書いて現状分析ツールとして使う方が多いので、現状分析としては BCM をつくった後で、あてはめて使うことが出来る。例えば、去年なかった「北からミサイルが飛んでくる」という脅威が加わるとか、そういう使い方は出来ると思う。

- 目標は、3カ月のRTOを2.5カ月にするという目標を経営側が出して、それを実現したところは報償するというようなことをすれば、経営学のプランを実行できると思う。
- 自社の強みで取り組めることを考えると、自分の強みを決めてしまうことになるが、脅威と機会はコロコロ変わるので、強み・弱みを規定してしまわない使い方が良いと思う。

(回答)

- SWOTは、一つずつでも使えるし、人でもモノでも何でも変えて使えて、汎用性がある。

(質問)

- 学問的には役立たないかもしれないが、ツール単品では使うことが出来る、という捉え方でいいのか。

(回答)

- ツールの限界を知っておくことも大切。ツールにだまされたくない、ということもある。

(意見)

- 個人的にBCMをやる人には経営学は宝の宝庫だと思う。スライド6に会社法の話があるが、ドイツ経営学の話しがミックスされていて、分かりにくくなっている。ドイツ経営学は、ゴーイングコンサーンが前提だが、それは事業継続と同じなので矛盾しない。またドイツ経営学は適正利潤という考え方があるが、会社法は利益追求なので、ちょっとミックスされている。
- 疑問に思っているというのはご意見があったが、いろんな考えがあってよいと思う。BIAを眺めるときに、RAとセットでみないと片手落ちになる。
- 経営学には有効なツールはいっぱいあると思う。アンゾフの戦略論やサイモンの意思決定は役立つと思っている。我々が使いこなせていないという状態だが、今後は、経営学が残してくれたたくさんの財産を活用できるようにしないといけない。

以上