

# リスクに強靭な組織へ変革を

自然災害の脅威は、事業の継続を脅かす最恐のリスク。製造業では、生産停止、調達不能、受注喪失があり、サプライチェーンでの対策が重要なとなる。サプライチェーンはサプライヤーの集合体。個々の企業に自律化の強さがあれば、サプライチェーン強靭化は成立しない。

企業は優先して対処すべき重大リスクにフォーカスし、使えるリソースを最適化して、多様な危機に対応できる組織のレジエンスを備えておくことが求められる。実効性と持続性を兼備したBCPを「事業継続力強化活動」と定義し実践が大切だ。災害は想定外として企業を襲う。事業が続く限り、BCPをやり切らなければならぬ。計画立案を重視したBCPは形骸化し、過剰対策はいずれ失速し

## BCPのスマート化がカギ

持続しない。有事に役立つとともに持続可能なBCPが求められる。そのカギは、手軽に取り組めるシンプルさであり、ムリ・ムダのない省エネ化を実現する「スマートBCP」である。まず、守備範囲を特定する。

影響の大きな被害が発生した時にこそBCPの出番である。被害が軽微であれば容易に復旧で甚だまでは壊滅的限どする。

次に、訓練を起用にする。災害は計画どおりに起きないため、

善活動である。訓練は、自社の弱点を明らかにし、有効な改善策を明確にする手段である。

第4は「救援体制」である。事件や災害、暴動、政変時に社員はどう救出するのか。その体制を整えておきたい。

また、家族連絡での赴任も多いため。子どもの学校や送り迎えなどへの配慮も重要だ。

第3は「環境整備」。海外駐在員は多くの時間を住居と職場で過ごすので住居と職場の治安環境に配慮する。

最後は「社会的責任」だ。海外での事件や災害に社員が巻き込まれたとき、企業にはメディアを通じてそれを社会に伝える義務がある。こちらの体制整備も必要だ。

ロシアによるウクライナ侵攻によって、現在、台湾や朝鮮半島での有事が発生するリスクが高めている。当社は、海外派遣社員の命を守る「ハハウ」を有し、それに基づく緊急対応の術を持つ多くの企業の海外危機管理に、これを生かしてほしい。

## 海外派遣社員の安全守る

犯罪、テロ、疫病、自然災害、そして戦争――。海外で働く日本人が抱えるリスクは多い。海外派遣社員は基本的に弱者だ。その土地の文化や習慣を知らず、言葉もおぼつかない。危険な地域や時間帯、宗教的タイプを知らないため、災難に巻き込まれる例も多い。企業はこうしたリスクのある地域に、企業の都合で社員を送り出す。これを守る責任が生じるのは必然だ。

企業は次の5つに取り組むべきだ。第1は「情報提供」である。

赴任国では何が危なく、どうい

う脅威があるのか。そうした情報を収集し、社員に提示する。

第2は「安全教育」だ。日本は世界有数の安全な国であり、日常生活で安全に気をつかうこ

とはあまりない。海外ではどの

みらい翻訳はNTTドコモの子会社で、日本語を中心とした機械翻訳エンジン・アプリケーション・サービスを提供している。主要製品は企業向けクラウドAI（人工知能）自動翻訳「Mirai Translater（ミライトランслейター）」。

企業向けの有償サービスで、1

カ月で処理する翻訳ワード数は70万以上だ。

AI自動翻訳を活用する上で

「リスクの把握が重要だ。AI自動翻訳はフロントエンド、

プラットフォーム、翻訳エンジンの3層構造を持つソフトウエア。中でも翻訳エンジンの開発は難しく、開発できる会社は限られている。機械翻訳の歴史は古いが、2010年後半にニ

## AI自動翻訳の有効活用を

劇的に向上した。精度の高さに加え、スピードが速いのが特徴だ。ただし、機械翻訳は言葉や文章を理解して翻訳しているのではなく、内容要素を元に文章を生成している。

AI自動翻訳サービスには有

料と無料があるが、約9割の人

が業務に無料サービスを活用し

ている。無料サービスのリスク

があること。つまり情報漏洩

リスクがとても高い点だ。一方、

料サービスはISO27017の認証を得るなど、適切な情報管理が行われ、安心・安

全である。また使い勝手の良さも重要な点だ。

AI自動翻訳が利用されることは、必ずしも高いサビ

スを導入しても使い勝手が悪く利用されなければならない意味がないからだ。

AI自動翻訳活用のリスク対

策としては、「無料から有料へ」

「セキュリティ・チェック」「無

料に戻らないユーティリティ

フェース（UI）／ユーティリ

ティ・ペリエンス（UX）の3点

を重視することだ。適切な観点で選定を行い、リスクを回避し

て生産性を高めてもらいたい。

ニュートン・コンサルティング

取締役副社長 兼 プリンシパルコンサルタント

勝俣 良介氏

はシナリオ分析やシミュレーション訓練といった影響評価を行

い、これに基づく危機管理力強化を図ることが効果的だ。

③は2001年9月11日の米

国同時多発テロや08年のリ

マンショックのように、想像

にしないリスクであり、対策が

組織の回復力と柔軟性を高め、強靭さを養うことが重

要になる。この指標をもとに個々の供給先企業の事業停止リ

スクや、コンプライアンス

システムを採用して乗り越えた。

4つ目は「事業継続計画（BCP）」から「トランスマネジメ

ント（変化）への転換だ。

新型コロナウイルスの感染拡大

やロシアのウクライナ侵攻後、

グローバル企業の経営者は「B

CPは役に立たなかつた」と口

をそろえる。想定外の事態に対

し、素早く変化できる組織をつ

くるべきだ。

5つ目は「規制順守」から「規

制提案」への転換だ。脱炭素化

に向けてのルールづくりは欧州

連合（EU）が主導し、日本は

これに追従した。ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小

化するため、オペレーション

（規制順守）・ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小

化するため、オペレーション

（規制順守）・ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小

化するため、オペレーション

（規制順守）・ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小

化するため、オペレーション

（規制順守）・ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小

化するため、オペレーション

（規制順守）・ESG（環境・

社会・企業統治）の部分で、

我々がいち早く指標を提案

し、主導権を取るべきだ。

最後は「リスク管理（経営）」か

ら「リスクテイク（経営）」への転

換である。グローバルリスクは

常に発生するし、避けることは

できない。これからの経営ツッ

プは、リスクを前提にしたビジネ

スのあり方を模索すべきだ。

一方、こうしたリスクを最小