

## 防衛調達への「事業継続マネジメントシステム（BCMS）」導入について

主任研究員 浅見 政博

はじめに

平成25年12月17日に「我が国の国家安全保障戦略」が閣議決定された。

その中で政府は、我が国に脅威が及ぶことを防止するとともに、各種事態が発生した場合には適時・適切に対応し、もって国民の生命・財産と領土・領海・領空を確実に守り抜くことを国家安全保障戦略の第1の目標と定め、引き続き必要な防衛力を整備する旨の強い決意を示した。

それを受け防衛省は、平成26年6月に「防衛生産・技術基盤戦略」を策定し、防衛生産・技術基盤が防衛装備品の研究開発、生産、運用、維持・整備等を通じて、防衛力を支える重要かつ不可欠な要素であると位置付けるとともに、その多くを依存している防衛産業に対する今後の取組について示した。

### 1 我が国の防衛生産・技術基盤の特性

戦後の我が国の防衛生産・技術基盤については、GHQの軍需産業禁止政策を受けたことが主要因で、戦力不保持の政策の下、装備品等を保有することはもちろん国内製造に関しては議論すら許されなかった。

その後の我が国を取り巻く安全保障環境の急激な変化に伴い、自衛隊が創設され防衛調達がささやかながら開始された。

当初は米軍からの無償供与による装備品等の取得が主体であり、その後「国産化方針」が示され、ようやく我が国の防衛生産・技術基盤の整備が開始された。

しかしながら、我が国の防衛生産・技術基盤は、その特殊な生い立ちから多くの政策上の制限や資源の制約を受け、諸外国に比して一種独自性の強い以下の特性を有している。

#### (1) 我が国には工場（国営武器工場）が存在しない。

防衛装備品は、生産の基盤と技術の基盤に加え、維持・整備の基盤の全てを民間企業である防衛産業に依存している。

#### (2) 市場が極めて限定されているため、基盤の規模が小さくかつオンリーワン企業の分野が多い。

従来政府方針であった「武器輸出三原則」の厳格な履行に基づき、我が国において製造された防衛装備品等はいかなる国へも輸出が実質的に認められず、その使用者は自衛隊に限られかつ予算上の制約も厳しかった。

た。

本来防衛生産・技術基盤は複数化し、競争の原理を作用させることにより、より良いものをより低価格で取得するとともに、その抗たん性を強化すべきものである。

しかしながら我が国においては市場が小さいため、防衛生産・技術基盤のダブルソース化はかえって資源の二重投資となり無駄になる恐れがある。

そのため、ほとんどの防衛生産・技術基盤はオンリーワン企業であり、相互補完的関係の構築が不十分である。

### (3) 一旦その基盤を喪失すると回復には膨大な費用と長い年月が必要

防衛装備品は他の民需製品に比して、より高度かつ複雑であり、求められている品質は高いレベルのものが多く。

仮に、何らかの理由により、過去の多くの先人の努力により築かれてきた現在の基盤を一旦喪失した場合、それを元の状態に復するのは倍する資源と時間が必要となる。

## 2 防衛産業に求められる事業継続態勢

我が国の安全保障の最終的に頼るべきものは防衛力であり、その能力発揮を支える防衛生産・技術基盤は民間の防衛産業に委ねられている。

一方防衛力の最大発揮が求められる事態は、我が国の平和と安全に直接の脅威が及ぶときであり、防衛産業にとっても事業の継続に対する最大の危機でもある。

防衛生産・技術基盤を民間企業である防衛産業に頼らざるを得ない我が国にとって、その特性を考えると、自衛隊自身の継戦能力保持のみに止まらず、それを支える防衛産業の事業継続態勢も極めて重要であり、普段からその強化・維持に最大限の努力をしておかなければならない。

## 3 防衛産業の事業継続態勢構築の一方策

武力攻撃事態等から大規模自然災害に至るあらゆる事態において、防衛産業の事業中断を防止するための適切な管理態勢構築、即ち防衛産業における「事業継続態勢構築」の手法を模索した時、現在最も明瞭かつ論理的に整理されたものとして JIS Q 22301 に基づく「事業継続マネジメントシステム」が挙げられる。

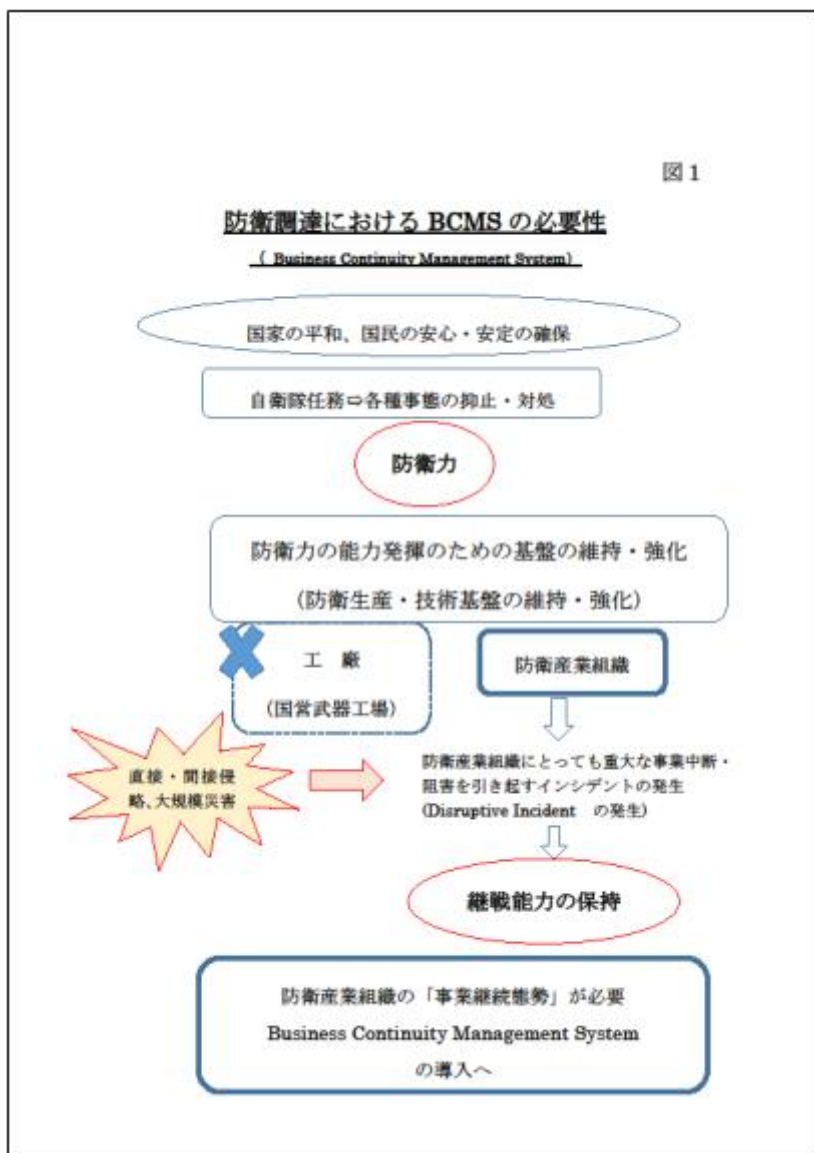
### (1) JIS Q 22301 に基づく「事業継続マネジメントシステム (BCMS)」の

## 概要

この事業継続マネジメントシステム（BCMS）（以下、「BCMS」と言う。）は、例えばある企業組織に事業の中断・阻害を引き起すインシデント（Disruptive Incident）が発生した場合に、最低限継続しなければならない事業活動（Prioritized Activities）を最低限許容されるレベルに維持しつつ、影響が許容できなくなるまでの間に元の状態レベルまで復元することができる態勢を構築し、普段からその継続的な改善活動を行うための管理の手法である。

また、当該 BCMS を継続的に維持・改善するために、他の品質マネジメントシステム（QMS）、環境マネジメントシステム（EMS）、情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）等と同様の PDCA サイクルが適用されている。

即ち、防衛産業への事業中断・阻害を引き起すあらゆる脅威の発生に対して、有限の資源や時間を何（事業単位、部門単位、製品単位等）にどのようにして優先投入し、防衛力発揮を可能な限り支援し続けるかの態勢を構築し、普段からそれに係る諸問題を継続的に改善していく PDCA サイクルを行うマネジメントシステムである。



## (2) 防衛調達における BCMS の必要性<図 1 参照>

我が国に切迫した脅威が認識された時点から、我が国の産業界においては、大混乱が生起し、全ての市場からあらゆる資源が消え、人が去ってしまう状況が容易に想定される。

今日の状況は、先の大戦時のように国家の持てるものを総動員して兵器の

製造・補給ができるような状態ではない。

防衛力を支える防衛産業の事業を、いかにして中断せず継続させるかが、自衛隊の継戦能力維持を決定づける。

防衛調達の基盤を民間企業である防衛産業に頼っている限りにおいて、防衛省・自衛隊は防衛産業に対し事業継続の態勢確立を要請し、常に維持・改善してもらう政策が不可欠である。

そのために、一般産業界では既に導入が開始されている JIS 規格に基づく BCMS の第三者認証制度の採用が最も信頼性、安定性の上から適合していると言える。

また、かつて防衛省には JIS Q 9000 シリーズによる第三者認証制度を防衛省の品質管理制度に導入した経験がある。

防衛省及び防衛産業ともにその経験を十分活用することにより、BCMS も比較的容易に導入することができ、早期にその効果が期待できると思う。

### (3) 防衛産業に BCMS を導入した場合の PDCA

#### ア Plan : 計画及び確立

- ① 我が国への直接の脅威または大規模自然災害等最大級のインシデントが発生した場合においても、防衛力を支える基盤として事業継続へのトップマネジメントによる、強い姿勢やコミットメントを明示する。
- ② 改善活動を進めていく上での責任と権限を明確にしておく。
- ③ 上記のことを、組織内に明確に伝えておく。

#### イ Do : 導入及び運用

- ① 予想される脅威等（種類・規模・発生確率・影響度）の分析とそれに対応する事業継続戦略の検討
- ② 事業継続手順の確立及び実施
- ③ 演習及び試験を通じての要員の育成

#### ウ Check : 監視及びレビュー

想定する最大級のインシデント（直接の脅威の発生等）によるその成果の評価はできないが、類似のインシデントによる事業継続手順等のモニタリング・測定・分析・マネジメントレビューを行う。

#### エ Act : 維持及び改善

Check の結果に基づいた是正処置をとり、実際のインシデント発生時のための継続的改善につなげる。

(4) 防衛調達システムへの導入の方策<図2参照>

前述のとおり、防衛省・自衛隊は1997年に品質管理要求としてJIS Q 9000シリーズの採用以降、当該規格に基づく第三者認証制度を防衛調達の監督・検査制度とうまく融合させ発展させている。

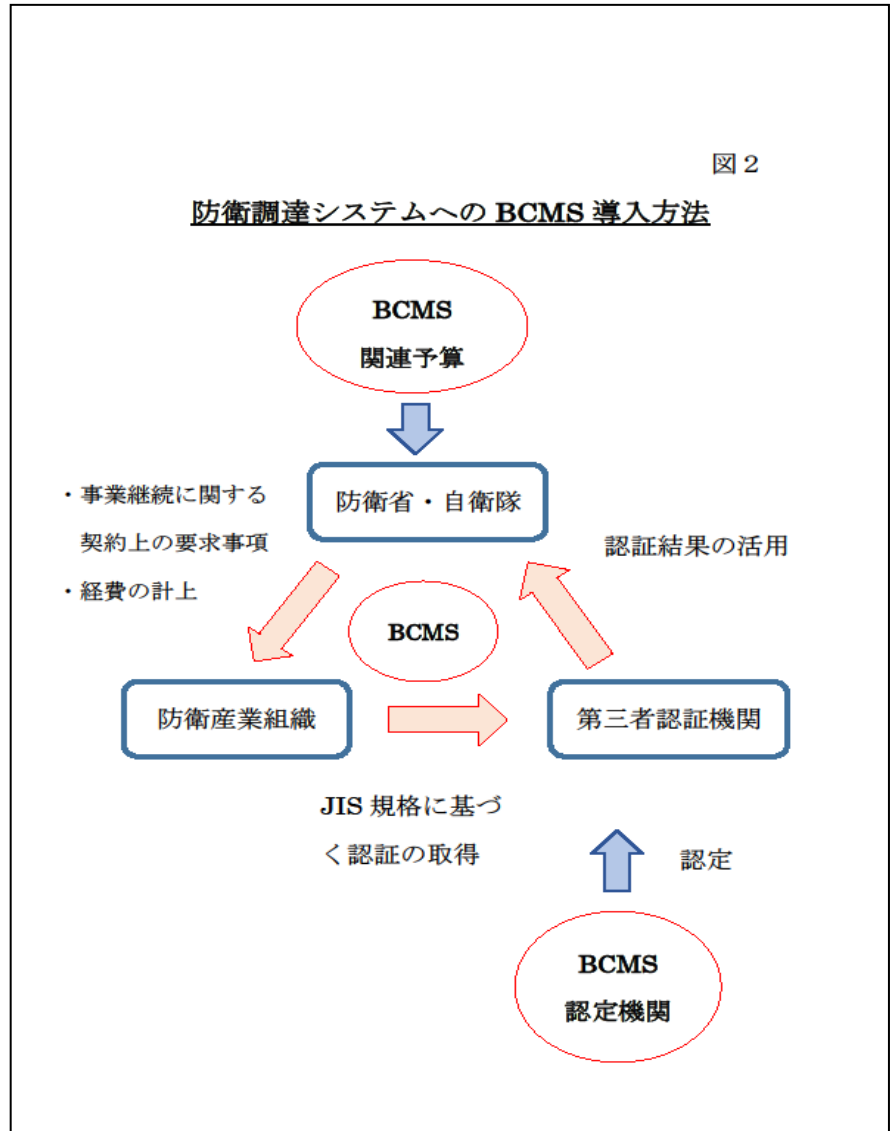
BCMSも同様のJIS規格のマネジメントシステムであり、これに基づく第三者認証制度のスキームは既に構築されており、前例に従えば以下の方策に基づき比較的容易かつ円滑に導入ができると思う。

ア 防衛省が装備品等の取得改革の一環として、JIS規格に基づくBCMS第三者認証制度の導入を決定する。

イ 防衛省からの防衛産業界へBCMSの導入を要請し合意を得る。

ウ 防衛産業の態勢整備及び認証取得のための所要経費を予算化し、契約金額に計上する。

エ 契約履行段階において、監督・検査の一部として認証結果の活用を行う。



おわりに

従来から有事の際の継戦能力の重要性については頻繁に論じられてきた。

しかしながら、その議論の主なものは自衛隊自身の継戦能力であり、せいぜい装備品等の備蓄に関するものに限られていたように思える。

「防衛力を支える重要かつ不可欠な要素であると位置付けられている我が国の防衛生産・技術基盤、その多くを依存している防衛産業の事業継続態勢については議論されていない。

「国家安全保障戦略」の閣議決定、防衛省による「防衛生産・技術基盤戦略」の策定及び BCMS 第三者認証制度が一般に普及し始めているこのタイミングに合わせ、防衛調達への BCMS 導入について、今後大いに議論し早期導入に踏切るべきである。

参考図書等：

- ① BSK 図書「防衛知識参考資料集（我が国の国家安全保障戦略 編）」
- ② BSK 図書「防衛知識参考資料集（防衛生産・技術基盤戦略 編）」
- ③ 「わが国の防衛生産・技術基盤を如何にすべきか（防衛省・新戦略への提言）」  
自由民主党政務調査会 国防部会・防衛政策検討小委員会発刊
- ④ BSMS ユーザーズガイド（ISO22301 対応） JIPDEC 発刊
- ⑤ JIS Q 22301 に基づく事業継続マネジメントシステム（BCMS）の構築について TRC EYE Vol.289 東京海上日動リスクコンサルティング（株）発刊