

B I A研究会の活動

2014年4月21日(月)

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)
BIA研究会

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

2013年度活動状況

- ◆ 研究会：月1回開催
- ◆ 座長：野田（立教大学）
岡田（SCSK）、織田（ツバキサポートセンター）、齋藤（オフィス彩）、高橋孝治（公認会計士）高橋義久（高橋海事ISO労務事務所）、田中（前グリコ栄養食品）他
- ◆ 目的：BIA策定にあたり具体的なネックを洗い出し、様々な手法を比較検討する中で、策定手法の改良につなげる。

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

2013年度主要活動内容

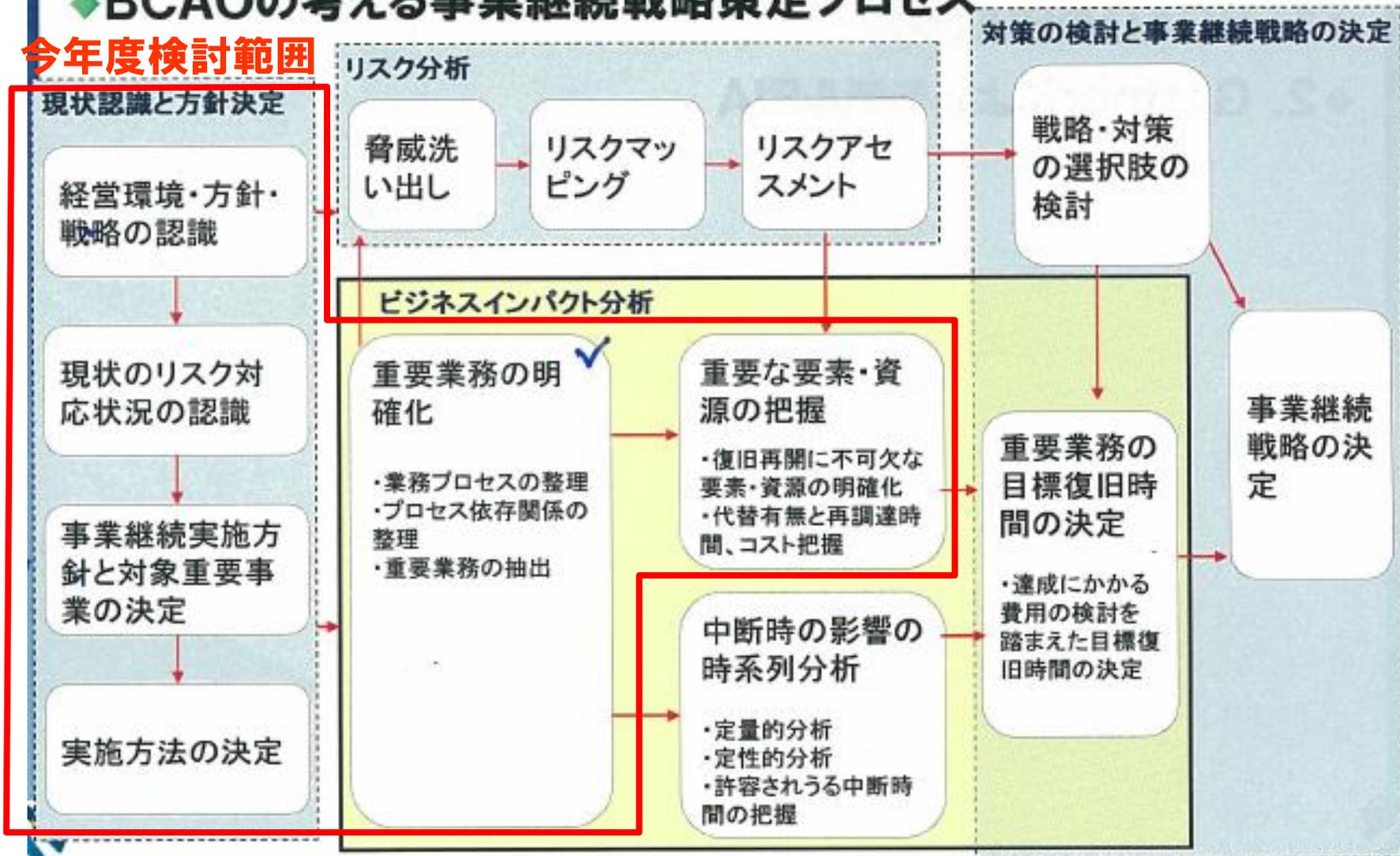
- ◆ 導入段階におけるビジネスインパクト分析の意味 齋藤
- ◆ BIAの評価項目 岡田
- ◆ 会計の基礎と定量評価・定量評価とABC
高橋孝治
- ◆ K食品事業継続にかかわる事業影響度分析
織田
- ◆ 関西勉強会からの情報提供 田中
- ◆ 静岡勉強会からの情報提供 高橋義久

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

BIAの検討項目

◆BCAOの考える事業継続戦略策定プロセス

今年度検討範囲



※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

I. 社長の想い

(1)	当社は、食品工業界においては中堅だが、食品練製品の業界では押しも押されもしないリーディング企業である。
(2)	お客様は、一般の消費者が最終客先であるが、一次的には、スーパー・百貨店など量販店、町の小売店、弁当や惣菜の加工販売業者さまなど多岐に亘るとともに、国内はもとより全世界に数限りないお客様が居る。
(3)	商品は、嗜好食品にあたるが、日本伝来の食品であり国民食である、また量販店さまにとっては飯の種であり、弁当屋さんにとっては、原材料となる。社会に欠かせない食品と認識している。
(4)	また、当社は多くの従業員を持っておりご家族を合わせると相当な人数となる。さらにサプライチェーンの皆様や物流に従事いただいている方、販売店の方、もっと言えば株主さま、金融筋のかた、地域住民の方などステイクホルダーは、無限にあると思っよい。
(5)	一方、商品は成熟の域にあり、遺憾ながら大きな伸長は期待出来ない。
(6)	このような商品の位置づけを踏まえ、従業員の幸せを願い、お客様の期待に応えるべく、社長を筆頭に役員は、顧客戦略、事業戦略、財務戦略、新商品戦略、海外戦略、コンプライアンス・環境戦略、情報戦略など大きな意味での事業継続に、日々腐心している。 (以下省略)

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

Ⅱ. K食品事業継続基本的な考え方

1. 理念

当社は、あらゆる事象に対して怖れることなく、商品を提供し続けることが当社の生き残り策であると理解し、根本思想は人命の安全においたうえ、顧客・サプライヤ・地域の皆様などステイクホルダー全ての幸せに貢献することを行動指針として、K食品事業継続計画を策定する。

2. 基本方針

- | | |
|-----|---|
| (1) | いかなる事象が起ろうと、従業員とその家族および当社グループの事業活動に関わる全ての人たちの生命の安全確保を最優先する。 |
| (2) | 事業部門は、予期できない事象による事業停止の可能性を前提に、顧客・取引先の影響を第一に考え、必要な重要事業・重要サービスおよび目標とする復旧期限を定め、復旧、代替などの事業継続戦略を立てる。 |
| (3) | 事業部門は、顧客・取引先の事業が停止した場合でも、前項同様の基準をもって復旧あるいは代替生産に協力する。 |

3. 対象

- | | |
|-----|--|
| (1) | 地震をはじめ、あらゆるインシデントを対象とする。 |
| (2) | 特に、自社に起因するインシデントによる顧客への迷惑にたいするカバーおよびリカバリーに注力する |

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

Ⅲ. K食品の概要および事業ポジション（与条件）

1. K食品概要	
(1)	創業1938年6月（昭和13年）
(2)	水産練製品製造販売業
(3)	連結売上高 約67,691百万円 利益 約410百万円（2010年3月期）
(4)	資本金 約4,245百万円
(5)	東証・大商 一部上場
(6)	連結従業員 約1,478人（2010年3月）
(7)	拠点
①	本社：東京都港区海岸〇-〇-〇
②	工場：恵庭、東京（千葉県柏市）、横浜、船橋、静岡、岡山総社
③	支社：北海道（※）、東北、東部、東京（※）、中部（※）、関西（※）、中四国、九州（※）
	※印の支社は、総務課と営業を持つ。その他は営業のみ
④	グループ会社：国内7社（東京都：5社、千葉県：1社、沖縄県：1社）
⑤	海外子会社：現地向け生産販売：2社（台湾・タイ）、輸入販売：2社（シンガポール・香港）

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

IV. 事業影響度分析プロセス

①事業別の一覧表

②得意先別一覧表

③当社従業員が行っている業務プロセス
の整理

④重要業務を継続するための不可欠な要
素・資源

⑤代替の利かない資源や再調達に多額の
資金や長い時間がかかる要素の整理

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

- ⑥外部資源分析
- ⑦再調達コスト・時間の分析
- ⑧利益に基づく定量評価
- ⑨定性評価
- ⑩定量定性評価に基づくRTO
- ⑪リスクアセスメントによる考察
- ⑫事業継続戦略の選択

(次頁以降の図表は東京商工会議所「BCP策定ガイドライン」を参考にした)

①事業別の一覧表

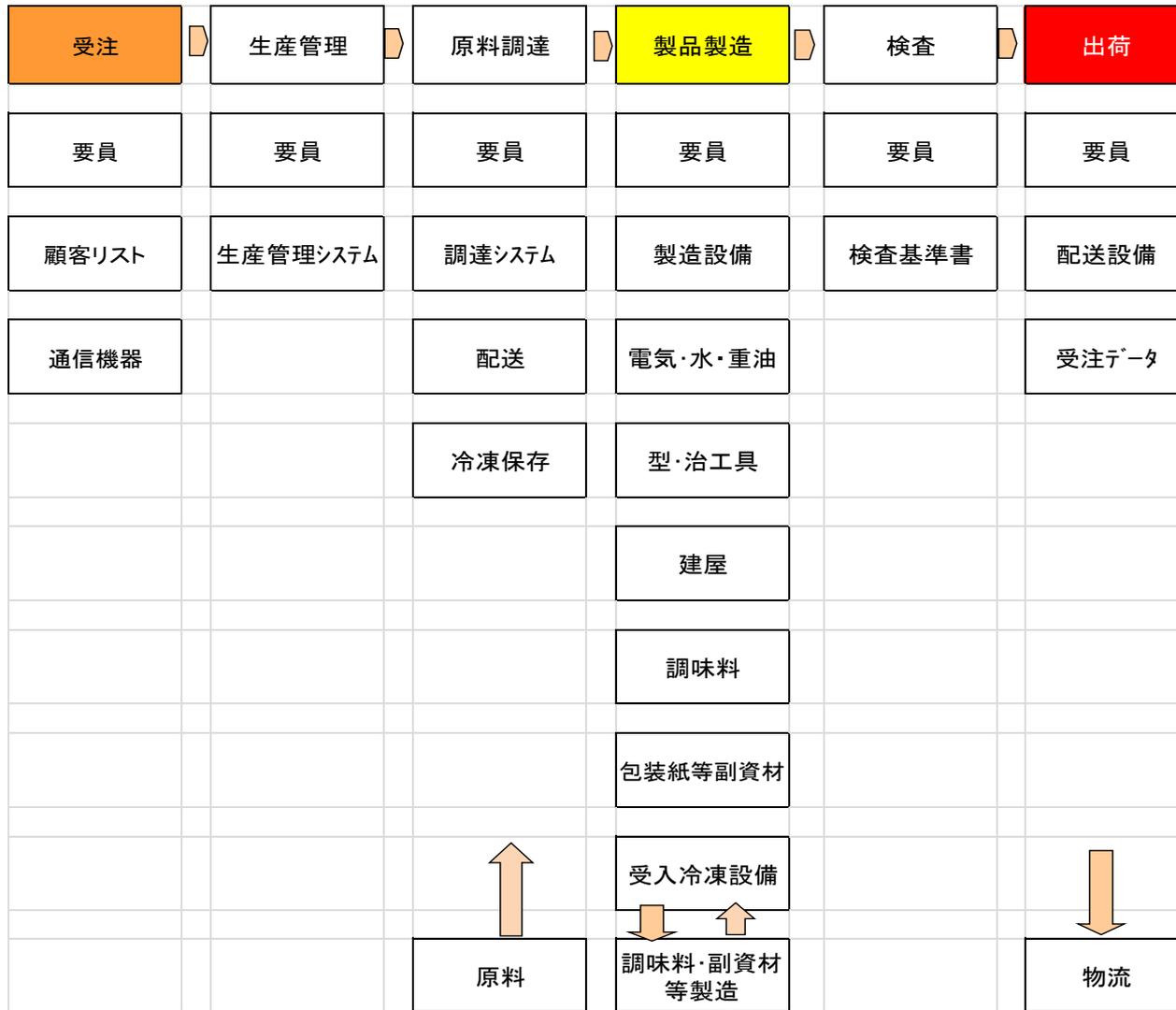
①事業別の一覧表

単位:億円

事業名	売上高	売上比率	利益高	利益率	将来性	復旧性	代替性
かまぼこ事業	190	28.1%	10.3	5.4%	×	○	○
ちくわ事業	150	22.2%	7.7	5.1%	×	○	○
さつま揚げ事業	80	11.9%	4.3	5.4%	△	○	△
チーちく等新事業	55	8.1%	6.6	12.0%	○	○	×
その他(加工材料等)	200	29.6%	12.0	6.0%			
合計	675		40.9	6.0%			

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

④重要業務を継続するための不可欠な要素・資源



※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

⑥外部資源分析



※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

⑦再調達コスト・時間の分析

⑦再調達コスト・時間の分析

(単位:千円)

業務名	資源分類	資源名	代替性	再調達期間	再調達コスト
受注	人員	要員	○	6時間	—
	資産(モノ)	受注システム	○	1ヶ月	1,000
	資産(施設)	事務所	○	数ヶ月	500
	情報	取引先リスト	×	不可能	—
	インフラ	電気・通信・通信機器	○	1ヶ月	1,000
出荷	人員	要員	○	6時間	—
	資産(モノ)	商品	○	?	—
		サーバー・PC	○	1ヶ月	1,000
	資産(施設)	冷凍倉庫・事務所	○	数ヶ月	30,000
	情報	出荷データ	×	不可能	—
調達	インフラ	電気・通信・通信機器	○	1ヶ月	1,000
	人員	要員	○	6時間	—
	資産(モノ)	原料・材料	×	1週間	31,000/日
	資産(施設)	事務所	○	1ヶ月	500
	情報	調達リスト	×	不可能	—
製造	インフラ	電気・通信・通信機器	○	1ヶ月	1,000
	人員	製造要員、生産技術要員	△	2日間	—
	資産(モノ)	製造設備、空調・衛生設備、治工具、包装材、調味料	×	1ヶ月～ 6ヶ月	200,000
	資産(施設)	建屋、事務所、冷凍庫	△	9ヶ月～ 12ヶ月	1,000,000
	情報	生産計画、仕様書	×	不可能	—
検査	インフラ	電気・通信・通信機器・水・重油	△	数ヶ月	30,000
	人員	検査要員	△	2日間	—
	資産(モノ)	計測器	△	1ヶ月	2,000
	資産(施設)	検査ヤード	○	1ヶ月	500
	情報	検査基準、検査データ	×	不可能	—
本社管理業務	インフラ	電気・通信・通信機器	○	1ヶ月	1,000
	人員	要員	○	2日間	—
	資産(モノ)	PC、サーバー	△	1ヶ月	1,000
	資産(施設)	事務所	○	1ヶ月	500
	情報	売上データ	×	不可能	—
	インフラ	電気・通信・通信機器	○	1ヶ月	1,000

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

⑩定量定性評価に基づくRTO

経営に影響する定量的影響猶予が、最長3週間であるのに対し、顧客の要請に耐える猶予は3日間と
きわめて短い

これは、売り場のフェイス保持という意味で、実際のRTOとは異なるが、お客様の信頼を保全する
ための猶予である。

この結果より、製品納入再開まで3週間でRTOとし、これを確保する戦略が必要となる。

一方、大口顧客対策として納入をストップさせない、冷凍技術の開発などイノベーションが求められる

利益面では、RTO3週間から1.5ヶ月間の停止が限度と出た。また、定性的な影響では、RTOが3
週間と出た。

しかし、一方事業を再開するための資源においては、非常に長期間かかるものや、莫大な投資がいる
ものも多い。

投資については短期に解決することはできない。

このことより、RTO達成のためには、知恵を絞る、工夫をするなどソフト面での対策が必須と思わ
れる。

また、復旧の優先順位を決める必要があるが、当社の場合、品物がなければ直ちに売れなくなるとい
う商品であり、製造工程も商品別に際立った違いがあるわけではない。すでにかまぼこ、ちくわ、さ
つま揚げの共用ラインを敷いており、このラインを関東、関西両工場では停止しないよう強化する方向
としたい。

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

⑪ リスクアセスメントによる考察

- (1) 自然災害のリスクアセスメントでは、冷凍倉庫・冷凍設備および電気・水・重油などインフラに対するリスクが大きい。生産工場の建屋は、すでに関東・関西の内陸部に立地しており、両方被災することは考えにくいいため、リスクから除外しよう。
- (2) 自社起因事故も前項とほぼ同様であるが、人身事故が出た場合など消防や警察による調査が入るはずであり、一時的な営業停止措置がとられるおそれがある。場合によっては、東西両工場ともに停止しなければならない事態を招く。
- (3) 感染症、強度インフルエンザに関しては、関東、関西の区別なく起こる可能性がある。作業員の確保は難しいと考えられる。また発症者特にノロウイルスなどがでた場合、お客様が納得して買ってくれるだろうか。
- (4) 毒物混入など人為的な災害は、最悪のシナリオとなる。一旦市場に出してしまえば、風評被害、客離れは犯人が捕まり、商品が特定でき、対策が講じられても、相当長期間影響が残る。これは、事業継続の考え方にとどまらず、全社知恵を絞って徹底的な未然防止策を講じなければならない。
- (5) また、本社管理業務については、顧客・取引先・冷凍倉庫の所在などから海に近い津波被災想定地域においている。

⑫事業継続戦略の選択

- (1) 事業影響度分析およびリスクアセスメントも実行した。折り目ごとにミーティングを行い、ミーティングは11回を数えた。
- (2) ここで一回原点に戻り、当社のビジネスモデルを検証したい。
- (3) 当社はよきにつけ悪きにつけ、老舗であり、品質第一に、多種多様な商品を全国津々浦々の小売店に出荷してきた。スーパーなど当社が直接販売しているお客様も多いが、大半は旧くからの小売店であり卸を通じて販売している。
- (4) どこでもK社の練り製品が買える、という商売が当社のビジネスモデルではなかったのか。大手スーパーを優遇するのは果たして適当なのか。
- (5) もしこれが今後とも当社の反映に寄与し続けるのであれば、事業継続戦略は、できるだけ多品種の商品を、できるだけ大量に、できるだけ多くのお客様に供給し続けることに他ならない。
- (6) そうなると、生産拠点の分散化、冷凍設備の分散、製造ラインの共用化、原料調達の複数化など2重化しかないのではないか。さらに、賞味期限を画期的に延ばす技術革新が必要だ。もっと言えば、工場の操業も85%程度におき、他の工場で何かあった場合、生産協力できる余裕を持たせなければならない。また、営業部門にももっとできることがあるのではないか。
- (7) ただこれには莫大なコストがかかる。対策は中期計画、年度計画で実現するよう指示したが、生産と事業継続対策の優先順位、対策内容の優先順位など課題は多い。
- (8) さらに、グローバルの視点にたつて当社のビジネスモデルが将来の事業継続を担保するのも検証が必要だ。
- (9) 事業継続の観点から、皆で議論を重ねてきたが、当社のこれまでの方針を見直さなければならぬところまで来てしまった。

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

V. 所見

- (1) 事業影響度分析を行いリスクアセスメントも実施し事業継続戦略の選択が可能なレベルまで分析をして見た。
- (2) さらに社長方針が示され、ミーティングにも参加するという多分理想的形態つまりありえない想定で進めてきた。
- (3) それにしても、結局明確な事業継続戦略は出なかった。どこの会社でも同じだと思うが、社長は常に会社の永続のために知恵を絞っており、事業継続のこのホンの一部分を占めるに過ぎないと思われる。
- (4) それより、事業継続を考える過程での「気づき」あるいは新たな視点で自社を見直す機会を得られたことのほうが大きい。
- (5) これまで培った会社のサクセスストーリーを事業継続の観点から見直す勇気のあるトップがいなければ、多分BCPの成功はおぼつかないではないか。
- (6) よくできたガイドラインであり、愚痴になるが部長クラスでもガイドラインに沿ってBCPを作るのは難しいのではないか。真正面から事業継続に取り組むためにはトップの関与は必須であることを強く感じた。
- (7) さらにもっと言えば、未だわが国では事業継続は赤ちゃんの段階で作成手法など言葉を覚える前に必要ないのでは。国もそうだがモノサシを出さないと出来ないというわが国の国民性では事業継続は定着しないと思う。
- (8) 今はBCの考え方、思想を先ず普及させるべきと思う。考え方を理解、納得すれば必ずそれぞれの会社で対処法が出てくると考える。

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

2013年度活動まとめ

- ◆BIAについての定義、範囲の検討
- ◆優先業務の定量評価の検討
- ◆全体のフローの整理ができた。

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

2014年度の活動計画

- ◆ B I Aの流れの精査
- ◆ 様々な業種での対応可能性について検討
- ◆ B I Aのメリットの整理（経営者をはじめとした説明を含む）

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

特定非営利活動法人
事業継続推進機構
BIA研究会

A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)