

# 維持管理研究会 活動報告

2020年 9月29日

特定非営利活動法人 **事業継続推進機構(BCAO)**  
維持管理研究会

※ 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。

# 1. 研究会メンバ

2020年 6月現在

相原 郁夫  
鮎川 雅俊  
荒家 克己  
池田 頼昭  
石綿 麻貴子  
井上 正太郎  
太田 貴之  
大塚 達也  
大山 浩治  
葛西 陽一郎  
金子 幸泰  
金子 康行  
木村 美香  
木村 ルミ子  
久世 晋一郎  
國貞 至  
久保 俊一郎

小林 真  
古村 太郎  
佐藤 栄治  
佐藤 冬樹  
澤田 信人  
柴田 藍  
清水 浩  
守護 彰克  
菅谷 豊  
高杉 英雄  
高橋 哲朗  
田中 弘明  
種子 俊明  
告野 信輔  
徳山 賢治  
永木 良明  
橋川 秀治

福島 猛  
藤井 英志  
藤本 雄司  
松浦 隆之  
三富 創  
森 克己  
柳本 成朗  
柳谷 諭  
山下 昌宏  
吉川 敬

小田 浩史 (副座長)  
中谷 明男 (座長)

**登録メンバー 46名**

※ 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。

## 2. 2019年度の活動方針

B C 推進者として、継続的な改善を図り、組織力強化による**危機対応能力の向上を目指す！**

### ◆ 新たなリスクと改善策研究

- ・リスク想定とその対応策の研究
- ・国際規格の要求事項やガイドライン研究

### ◆ 新しい演習手法の研究・実践

- ・企画/演習手法やシナリオ研究
- ・危機広報の研究

### ◆ 先進企業訪問及び意見交換会

- ・先進企業の訪問、防災関連施設の視察

※ 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。

# 3. 2019年度 活動実績 (10回開催)

回	実施日	人数	研究テーマ
95回	4/23	12名	18年度の実績評価と19年度の活動
96回	5/28	14名	東京2020に対する想定リスクの分析
97回	6/28	10名	東京2020のリスク対策項目の洗出し
98回	7/19	12名	東京2020の課題に対する回避・代替策検討
99回	8/20	10名	EPSONショールーム見学、及びLCPの紹介
100回	9/20 ~21	15名	(合宿研修) 演習設計書の策定、及び危機広報の事例
101回	11/17	9名	ICS考え方と災害対策本部の組織体制
102回	12/12	15名	短時間演習の実践 (簡単演習)
103回	1/23	14名	新型コロナに対する事前対応の検討
104回	3/27	12名	新型コロナの最新情報交換

※ 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. 主な活動実績 (2019年度)

### (1) 東京2020リスクと対策検討

- 想定リスクの分析と対策項目の抽出
- 課題に対する回避・代替策の検討

### (2) 危機対応と演習設計書策定

- 危機広報の重要性
- 演習設計書の策定・実践
- 短時間・少人数の演習

### (3) 最新情報収集

- Covit-19最新情報交換
- Covit-19事前対応策の検討

先進企業訪問及び  
意見交換会が中止

※ 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. 主な活動内容

## (1) 東京2020リスクと対策検討

東京2020に向けてのリスク想定に対する課題を検討し、回避・代替策、及び延伸（中止）の事業継続戦略と事前に準備すべき対応策について検討した。

### ① 想定されるリスク要因の抽出

- ・訪日客増大、サイバー攻撃、テロ発生、自然災害発生

### ② 想定事象と対策案、及び事前準備の検討

- ・営業、店舗販売
- ・製造、調達、運送
- ・開発・保守、コールセンタ
- ・総務人事、財務、ICT



職種毎に対策検討  
(代替・回避・延伸)

※ 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. 主な活動内容

## 2020年東京オリンピック・パラリンピック大会開催影響 部門別想定事象例と対策例

部門	想定事象例	対策例			事前準備例
		回避策	代替策	中止(延期)策	
製造	・物流混乱のため原材料・部品等が予定通り入荷しない。	・早期発注・入荷、在庫増し、生産計画見直し	・代替品の購入・使用	・一時生産中止	・納期調整、優先製品絞込み、代替品検討
	・生産管理システム停止により製造できない。	・システム頼らず生産継続、生産計画見直し	・他事業所で生産(可能であれば)		・システム停止時に生産可能な体制・手順を整備
	・交通機関麻痺により社員が出社できない。	・スキルを有する担当外社員による穴埋め、他事業所からの応援	・他事業所で応援生産(可能であれば)		・社員の多能工化、応援者への宿泊施設確保
	・製品出荷/納品が大幅に遅延する(又は納品できない)	・余裕をもった早期出荷	・代替輸送手段の活用		・顧客との納期調整、代替輸送手段検討
調達	・発注システム停止により調達できない。	・発注の前倒し	・システムを使用しない調達実施		・アナログでの調達体制・手順の整備
	・港湾物流の混雑により輸入品が予定通り入荷しない。	・早期の出荷依頼(サプライヤーとの事前調整)	・代替港湾ルートの活用		・サプライヤーとの納期調整、代替港湾の検討
物流	・運転手や作業員が予定通り出社できない。	・早めの出勤の励行や代替通勤ルート利用による要員確保	・徒歩圏でのパート・アルバイト確保		・通勤ルートの見直し、近隣宿泊施設確保
	・道路混雑のためトラック等が時間通りに到着しない。	・早めの出発と混雑が比較的軽微なルートの利用			・混雑予想の把握と適切な運行ルート検討
	・中継拠点や倉庫での荷崩しに長時間掛かる。	・こまめな動静把握、到着時間帯の変更、優先作業からの実施			・優先業務の選定、動静確認方法の検討
営業	・顧客訪問できず商談が進まない。	・営業方法やツールの工夫・整備、商談の前倒しや後倒し	・TV会議やWeb会議の活用		・荷主との調整(早期出荷、時期変更)
	・企画書・提案書などが作成できない。	・標準提案書作成・活用と手書きまたは口頭での追記説明	・在宅勤務やテレワークの活用		・ネットワーク輻輳状況の事前検証
	・出張ができない。	・打合せツールの工夫・整備、出張の前倒しや後倒し	・TV会議やWeb会議の活用		・ネットワーク輻輳状況の事前検証
店舗販売	・量販店、スーパー、コンビニ等で商品が枯渇する。	・予め大量に仕入れて備蓄 代替輸送手段での受入	・代替商品の販売	・期間中店舗閉鎖	・保管倉庫の確保、代替搬送手段・ルート検討
	・販売員が出社できない。	・無人レジの活用	・徒歩圏でのパート・アルバイト確保		・無人レジ導入、パート・アルバイトの早期募集
	・食料品(弁当等)が予定時刻に到着しない。	・深夜時間帯での搬入、及び店内での販売	・日持ちする代替食品の販売		・代替食料品の検討・調達・保管場所確保
	・日本語が話せない顧客の対応ができない。	・必要最低限のマニュアル作成(翻訳ソフト(スマホ・タブレット)活用)			・翻訳アプリの準備と事前検証
開発保守	・店舗破壊や略奪、強盗が増加する。	・警備の強化、備品の確保		・期間中店舗閉鎖	・警備員の確保
	・システム停止により開発業務ができない。	・システム停止時に業務遂行可能な体制や手順等を整備	・他事業所の代替機器で対応		・代替機器の準備と検証
	・スキルのある要員が出社できない。	・社員のマルチスキル化による代替要員確保	・在宅勤務やテレワーク制度の導入		・在宅勤務やテレワーク可能業務範囲検証
コールセンター	・オンサイト保守対応の大幅遅延・出勤不可	・重要顧客(医療・インフラ系等)を優先対応	・リモートメンテナンスの構築・活用		・主要顧客への訪問できない可能性説明
	・ネットワークやサーバーの修理に行けない。	・重要システムのバックアップ機器準備(切替簡素化)			・バックアップ機器の切替動作検証
	・ネットワーク輻輳により対応できない。		・代替拠点で対応(ホット又はコールドスタンバイ)		・代替拠点での宿泊場所確保
総務人事	・感染症流行によりセンターが閉鎖される。				・代替要員の事前教育・研修
	・対応要員が出社できない。	・コールセンター以外の社員が臨時対応			・社員スキル拡大による代替要員対応
	・オリンピック観戦のため休暇を取る社員が多くなる。	・社員の休暇を見越した業務前倒しまたは締切納期の延長	・社員スキル拡大による代替要員対応		・社員のマルチスキル化の推進
	・通勤中にテロや事件に巻き込まれて社員が死傷する。	・テロや防犯上の留意事項を社員へ教育および周知徹底			・危機管理体制の構築と訓練
財務	・長期停電により業務ができない。	・非常用発電設備の活用	・遠隔地の他事業所での業務		・非常用発電設備の準備と動作確認
	・社員が出社できない。		・近隣の拠点・事業所で業務		・一斉休暇時の業務影響を検証
	・システム停止により請求書発行や支払ができない。	・マニュアルでの業務継続可能性確認と準備	・代替手段の確保		・バックアップ機能の有効性確認
IT	・財務担当者が出社できないまたは出社が遅れる。	・社員マルチスキル化で穴埋め、又は他事業所からの応援	・近隣場所での宿泊施設確保		・出社ルートや所要時間の検証・見直し
	・決算業務ができない。	・優先度の高い業務から対応	・在宅やテレワーク可能な業務での対応		・在宅やテレワーク可能業務の範囲検証
	・サイバー攻撃対応に追われて他の業務ができない。	・重要業務へ要員を集中投入			・期間中開発業務を中断
	・サイバー攻撃の24時間監視要員がない。	・スキルアップによる体制見直し	・他拠点や他部門からの応援		・ウィルスソフト最新版の導入チェック
IT	・マルウェアの侵入対応でオペレーターになる。	・責任者による勤務時間管理と監視要員の増員	・サイバー対応を外部へ委託発注		・サイバー攻撃対応要員の育成
	・スキルのある要員が出社できない。	・近隣の宿泊施設の確保			・業者の評価と選定
					・事務所内での宿泊施設の準備

メンバー各社の対策検討案を集大成

# 4. 主な活動内容

## 《対策例：一部抜粋》

### ◆ 製造

原材料や部品が届かない

⇒輸送手段確保、仕入前倒し・在庫積増し、代替品の検討

従業員の出社不可

⇒通勤手段見直し、マルチスキル化、近隣宿泊施設の確保

### ◆ 営業

顧客訪問が出来ない

⇒営業用ツールの工夫・整備、T V・W e b 会議の有効活用

営業資料（提案書等）の作成不可

⇒標準提案書の事前準備、クラウド有効活用（リモートワーク）

### ◆ 財務・人事

財務担当者が出社不可

⇒在宅可能業務の洗出し、近隣事務所での業務実施

犯罪に巻き込まれる

⇒社員向けテロ・防犯教育の実施、危機管理体制の構築

※ 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. 主な活動内容

## (2) 危機対応と演習 (合宿)

### ① 危機広報

U社における実際の広報事例に基づいて、広報担当の方から注意事項や危機広報の基本的なポイントの説明を受けた。

#### ◆ 企業にとっての危機とは

- ・火災や爆発事故 ・製品不具合 ・横領 ・法令違反 ・ハラスメント等

#### ◆ 何故、報道対応が必要なのか？

- ・社会的責任を果たせない企業には、容赦ない批判が寄せられる！
- ・SNSで拡散される情報は鵜呑みされる傾向がある。

#### ◆ マスコミが好むストーリー

- ・スポークスマンは自身の発言・感情をコントロールすることが最重要  
(わざと怒らせて本音を引き出そうとするので感情的にならずに冷静な対応)

#### ◆ 社外に報告すべきポイント

- ・まず謝罪 ・事実の説明 ・原因究明 ・再発防止策

※ 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. 主な活動内容

## ② 演習の設計書策定

### ◆ 考えて欲しいことのインシデント作成（時間経過を考慮）

- ・ 人命の安全確保、建物・設備被災等の現状把握
  - ⇒ 復旧見込み
  - ⇒ 顧客の要求事項
  - ⇒ 重要サプライヤ状況
- ・ 代替への切替え判断
  - ⇒ 費用・時間・スキル要員・特殊備品（金型等）を総合的に判断

### ◆ 大局的判断ができる能力の醸成（総合的な判断能力）

- ・ 要員確保、生産能力の把握、社会的影響、財務的影響

### 演習設計書の作成ポイント（参考）

対 象 : 訓練や演習を実施する対象者を明確にする

目 的 : 習得目標や目的を明確にする

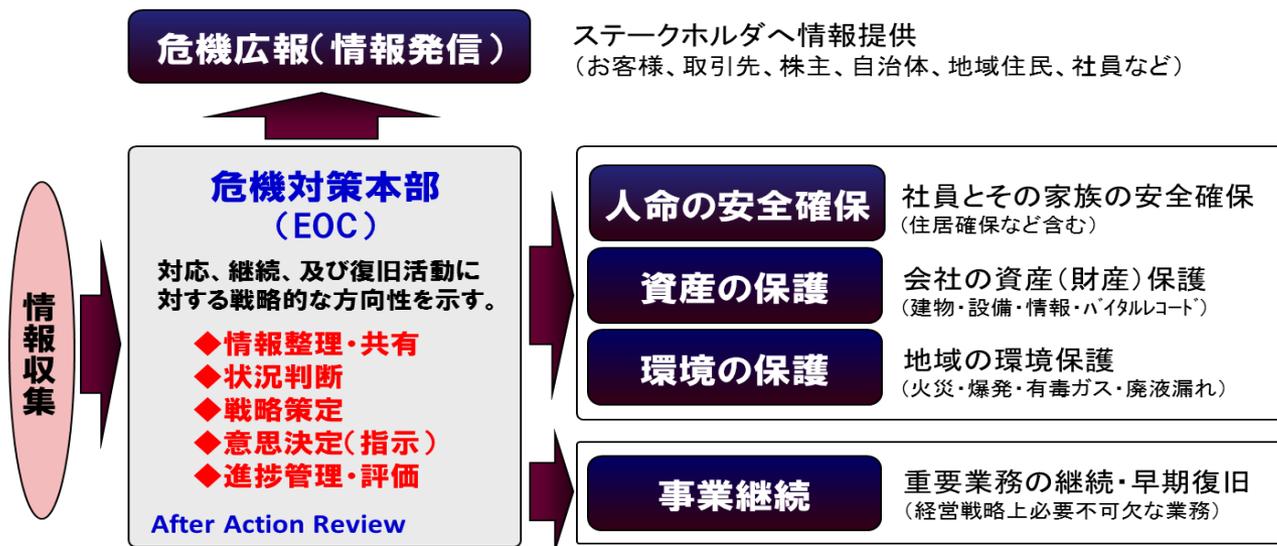
形 式 : 模擬災害訓練の形式とする

設計書 : 脅威の発生によって、実際に発生しそうなことから受講生が考えて理解して欲しいことは何か？ を明確にしてシナリオを策定する

※ 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。

# 4. 主な活動内容

## 《対策本部のミッション》

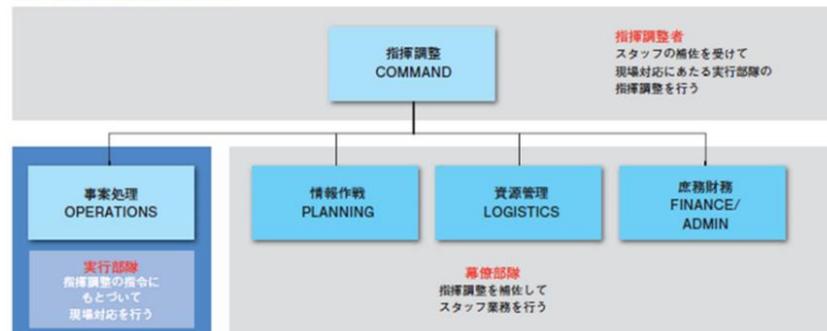


### ＜主な活動項目＞

- ・情報収集
- ・連絡調整
- ・物資調達
- ・要員管理
- ・財務管理
- ・業務復旧
- ・広報活動

## 《災害対策本部の基本となるICS組織体制》

図1 危機対応に必要な5つの機能



※ 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. 主な活動内容

## ③ 短時間・少人数の演習

職場単位で、短時間で簡単に行なえる訓練手法を実践し、自社訓練に活用し、社内意識改革と危機対応能力向上を養う。

### 訓練実践（少人数のワークショップ形式）

- ◆ 演習部門に想定される具体的な被害を想定  
（設備損壊、長期停電、IT停止、サプライヤ被災、店舗損壊等）
- ◆ インシデントは参加者が選択する
- ◆ 具体的な対応策や行動案について議論する

#### <留意事項>

- ・参加人数は、3～5名程度（大人数の時はチーム分けする）
- ・疑問点や想定しなければいけないことを議論  
（・・・かも知れない）は、確認事項として残す
- ・記録はメモ程度で良い
- ・テーマを変えて継続的に繰り返す

※ 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. 主な活動内容

## (3) Covit-19対応の研究

### ① 最新情報の交換

BCP観点からの対策ポイントとして・・・

多くの企業が自然災害を主な対象に策定しており、感染症を想定した対応策は策定されていない。

- ◆被害対象は「人」に限定される。
- ◆感染症は流行期間が長期化する。従ってBCPも長期間にわたる対策とそれに対応できる準備が必要である。
- ◆被害が世界中に広まることが予想されるため、地理的分散によるリスク低減策が有効にならない。

(1月現在)

※中国に工場・営業所、及び関連会社のある企業は、全社対策本部を設置し、事業影響の把握と代替対策等について検討中である。

# 4. 主な活動内容

## ② Covit-19の各社対応事例 (3月現在)

### ◆スピリット勤務事例

本社のみで実施している最重要な業務を感染者発生時の業務停止を未然に防止するため、バックアップサイトを利用して、チームの半数を移動させて事業を継続実施している。

⇒感染者発生時の業務影響を最小限にするため。

### ◆テレワーク業務事例

今回参加者の会社では、営業やコンサル、及び開発等の部門は、殆どの企業が在宅勤務を実施している。

⇒財務関連の一部業務は、セキュリティ事故・P C盗難、及びハッキングなどの観点から在宅勤務が難しい。

(自宅から近い事務所で勤務を実施している会社もある。)

### ◆社内説明会の実施 (社員へ安心感を与えるため)

新型コロナに対応したBCPの見直しを実施し、従業員への説明会により安心感を与えている。

※ 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。

# 5. 2020年度の活動テーマ

※Newノーマル時代における、訓練・演習の在り方や最適な対策本部設置について研究を進めて行く。

## 1. Covid-19 関連（継続）

⇒Newノーマル時代に向けた危機対応と事業継続

## 2. 対策本部の体制や新しい訓練手法の研究

⇒自然災害発生時の対策本部体制

⇒情報収集・整理・分析ツール

⇒リモート参加による訓練・演習手法

## 3. BCPとサイバーセキュリティの研究

※ 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。

ご清聴ありがとうございました

油断大敵！



特定非営利活動法人  
事業継続推進機構  
BCP維持管理研究会

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