

B I A 研究会の活動

2010年4月16日

特定非営利活動法人 **事業継続推進機構(BCAO)**

BIA研究会

2009年度活動状況

- ◆研究会：月1回開催
- ◆アクティブメンバー：約10名
- ◆座長：木根原

- ◆BIAを体感する

- ◆対象：温浴事業@都内

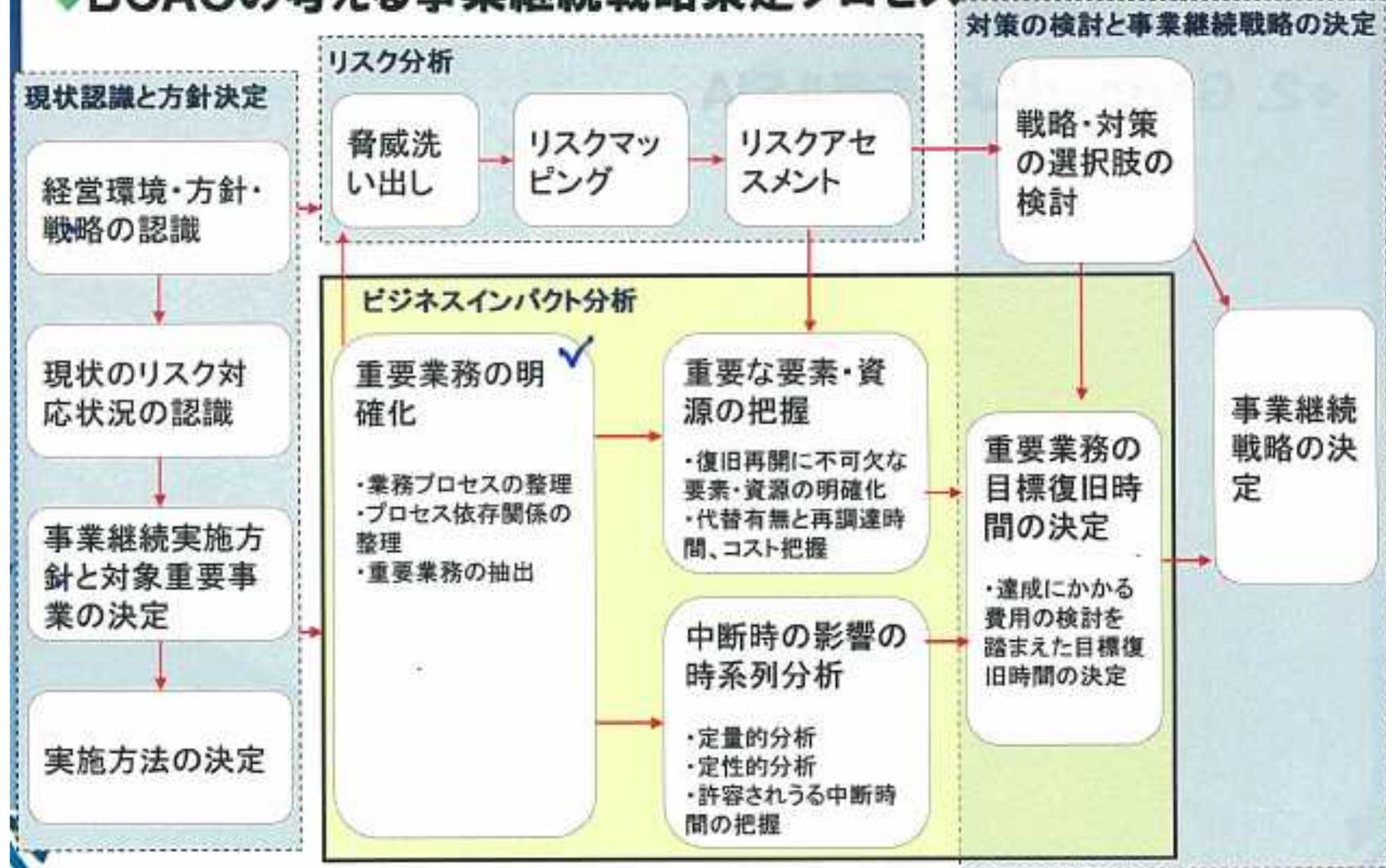
- ◆BCAO策定プロセスに従い

- ◆ステップアップガイド様式に則り



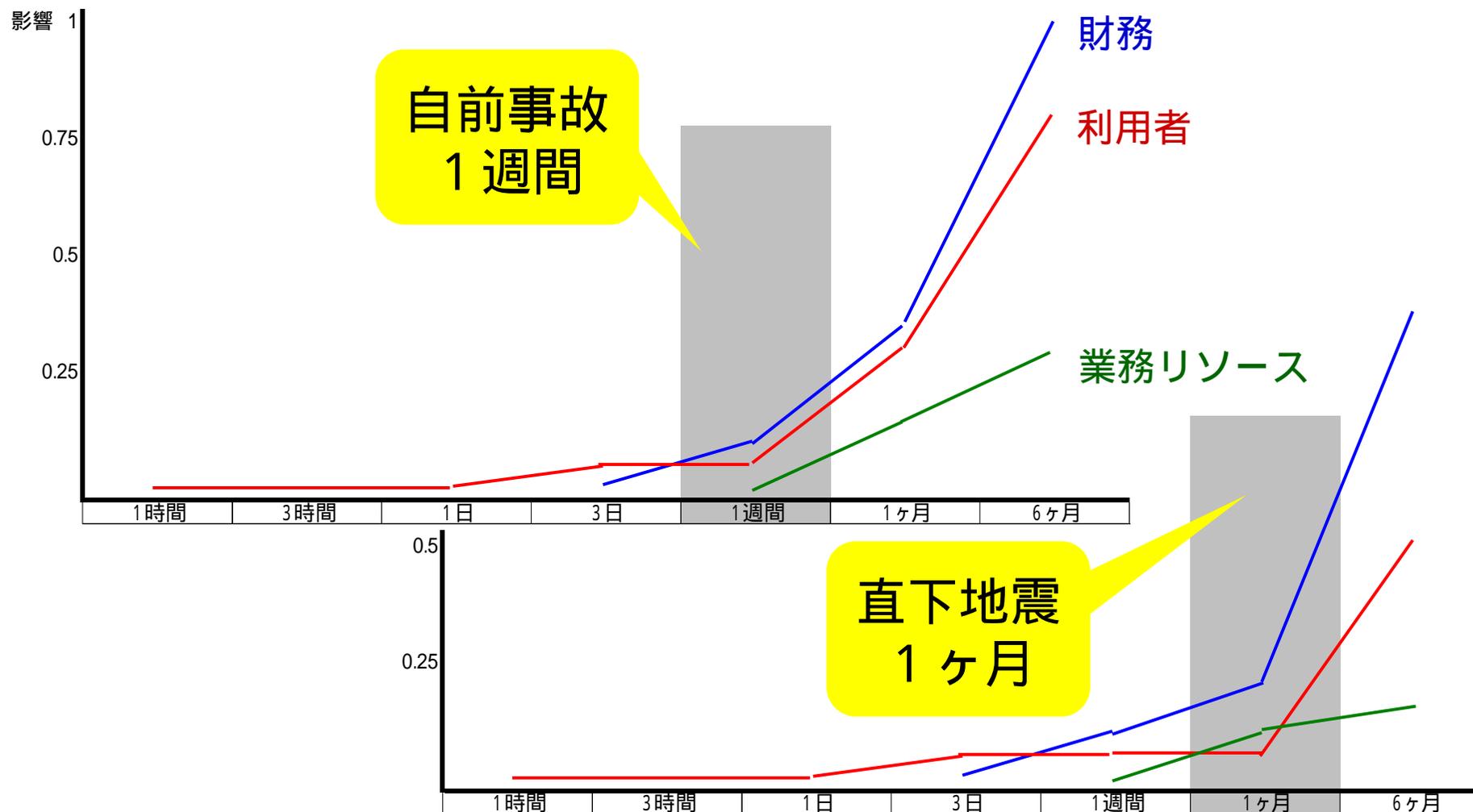
BIAの検討項目

◆BCAOの考える事業継続戦略策定プロセス



現状認識と方針決定

◆社長の指示 温浴事業の復旧目標



重要業務の明確化 1 / 2

業務		部署	業務間の連関					事業中断時の影響を評価する指標(= 特に不可欠な業務、 = 関与あり、× = 関与せず)						
区分	大分類		中分類	設備を回す	営業する	財務を守る	信用を守る	復興する	利用者が大きく減少する	資金繰りが破綻する	業務リソースが逃げてし	外部要因により営業でき		
マネジメント業務	経営判断を行う	経営上の決断を行う	社長											
		危機管理本部長												
	中長期計画立案する	(見直しを含む)	企画部											
	IRを担う	株主対応												
	危機管理を担う	危機管理本部の運営	総務部											
		従業員の安否確認												
	地域共生を担う													
	資産と設備を管理する	建物・設備資産の税務上の管理												
		ITシステムの機能上の管理												
	就労管理を行う			人事部										
経理を担う	入場料の管理	財務部												
	業者等への支払い													
	資金繰りの管理・調整													
	CMの企画(放映中の変更を含む)	広報部												

業務

連関

中断時影響

重要業務の明確化 2/2

業務		部署	業務間の連関					事業中断時の影響を評価する指標(= 特に不可欠な業務、 = 関与あり、 × = 関与せず)				
区分	大分類		中分類	設備を回す	営業する	財務を守る	信用を守る	復興する	利用者が大きく減少する	資金繰りが破綻する	業務リソースが逃げてし	外部要因により営業でき
オペレーション業務	温浴事業を管理する	関係事業者との調整・契約	業務部									
		イベント等の企画										
		許認可の関連事務										
		アルバイトの採用・契約										
	温浴施設を運営する	来場者の案内	営業部									
		来場者、従業員、出入業者の安全管理、避難誘導										
		飲食販売										
		施設内外の警備										
		リネンの取替え・キャッシュ										
		施設内の清掃										
		駐車場の運営										
	交通機関の案内											
	温浴施設の操作・保守を行う	設備の操作	施設部									
		水質基準等の管理										
		設備の安全管理・点検										
		設備のメンテナンス										



中断時の影響の時系列分析

業務			【今回】 許容中断時間()、 ・・・時想定される中断時間()、 目標復旧時間() 網掛 = 課題箇所							
区分	大分類	中分類	自前事故							
	網掛 = 事業の継続に不可欠な重要業務		1時間	3時間	1日	3日	1週間	1ヶ月	6ヶ月	設定理由
マネジメント業務	経営判断を行う	経営上の決断を行う				出張				説明責任や社内士気のため、その日のうちに社長の姿が見えるべき、1日以内に経営上の決断に資する材料もあつまる直後に緊対本部立上げを指示、危機管理本部長は埼玉県在住、夜間休日参集は当日
		危機管理本部長			夜休					中長期計画見直しに間に合うこと、企画部の参集は翌日
	中長期計画立案する	(見直しを含む)				夜休				中長期計画見直しに間に合うこと、企画部の参集は翌日
	IRを担う	株主対応				夜休				四半期報告に間に合うこと
	危機管理を担う	危機管理本部の運営			夜休					3時間以内に立上げ、総務部の参集は当日
		従業員の安否確認								営業中は3時間以内
	地域共生を担う									住民説明1日以内
	資産と設備を管理する	建物・設備資産の税務上の管理			夜休					決算に間に合うこと、損害額算出は1月以上かかる
		ITシステムの機能上の管理								就労管理や支払事務等に必要
	就労管理を行う									明日以降の勤務を指示、人事部の参集は当日
	経理を担う	入場料の管理			当中		夜休			営業時の業務、夜間休日参集は翌日、経理部の参集は翌日
		業者等への支払い				夜休				
		資金繰りの管理・調整								
	広報を行う	CMの企画(放映中の変更を含む)								
		HPの運営・CSR対応								
マスコミ取材への対応				夜休					プレスリリース	
利用者等からの問合せ窓口				夜休					直ぐ体制を整え、中断してはいけない	



重要な要素・資源の把握

区分	業務		部署	要素・資源 [追加等]			
	大分類	中分類		ヒト	モノ・情報		
オペレーション業務	温浴事業を管理する	関係事業者との調整・契約	業務部	従業員	契約書		
		イベント等の企画		従業員	他社例収集		
		許認可の関連事務		従業員	許認可証		
		アルバイトの採用・契約		従業員	利用者予想、イントラ、求人広告誌		
	温浴施設を運営する	来場者の案内	営業部	従業員	料金システム		
		来場者、従業員、出入業者の安全管理、避		従業員	安全機器 (AED、担架、応急処置具)		
		飲食販売		従業員	飲食物		
		施設内外の警備		従業員	人員配置		
		リネンの取替え・キャッシュ		従業員	リネン		
		施設内の清掃		従業員	清掃道具		
		駐車場の運営		従業員	駐車場、料金システム		道路
		交通機関の案内		従業員	人員配置		地下鉄、JR、道路
	温浴施設の操作・保守を行う	設備の操作	施設部	技師	設備、水道、電気、ガス		ライフライン
		水質基準等の管理		技師	検査機器		検査業者、外部認証機関
		設備の安全管理・点検		技師	安全設備、点検用機器		設備メーカー
		設備のメンテナンス		技師	設備、保守資機材		設備メーカー

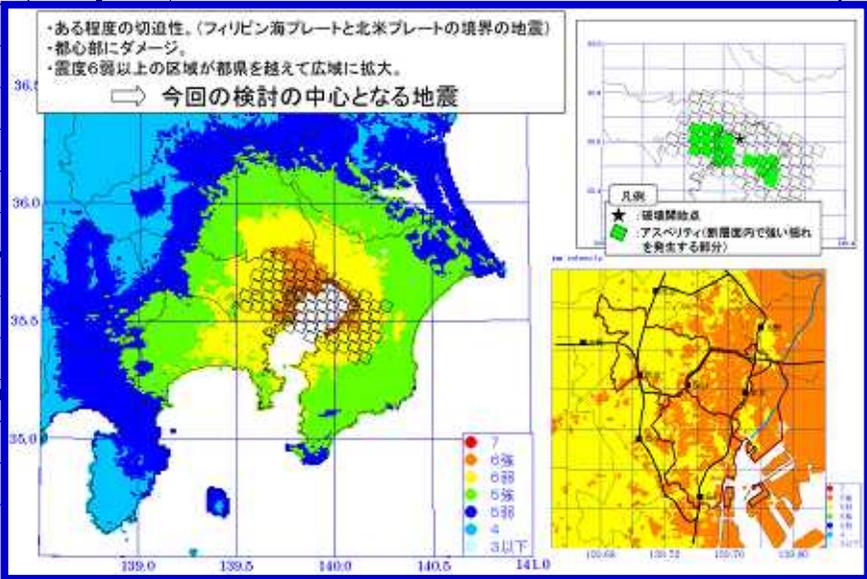
リスク分析 1/2

要素・資源			代替 容易性	想定される中断時間							
				首都直下地震							備考
				1時間	3時間	1日	3日	1週間	1ヶ月	6ヶ月	
ヒト	-	社長	×							23区内居住、夜間休日徒歩参集、遠方出張中は1週間	
	-	当直者	×							(同左) もし負傷したら？	
	-	従業員				~				夜間休日、当日10% 3日後30% 1週間後70%	
モノ・情報	マネジメント関係	事務所								無事と仮定 もし無事でなかったら？	
		通信設備	×							当日は輻輳	
		IT設備・イントラ	×							バックアップないと1週間ダウン	
		HPサーバー	×							(同上)	
		契約書	×							貸金庫に保管	
	オペレーション関係(設備)	温浴設備	×								復旧に1ヶ月 もし1ヶ月以上を要したら
		料金システム									
		駐車場									
	オペレーション関係(資器材)	保守・検査資器材	×								修理や再調達にかかる時間の見積もりやがポイント
		清掃道具	○								
		飲食物	○								
		リネン	○								
	オペレーション関係(外部)	AED、救急用具	○								
		電気	×								ライフライン、交通機関の復旧が事業再開のネックに
		水道	×								
ガス		×									
鉄道		×									
道路(バス・タクシー)	×										

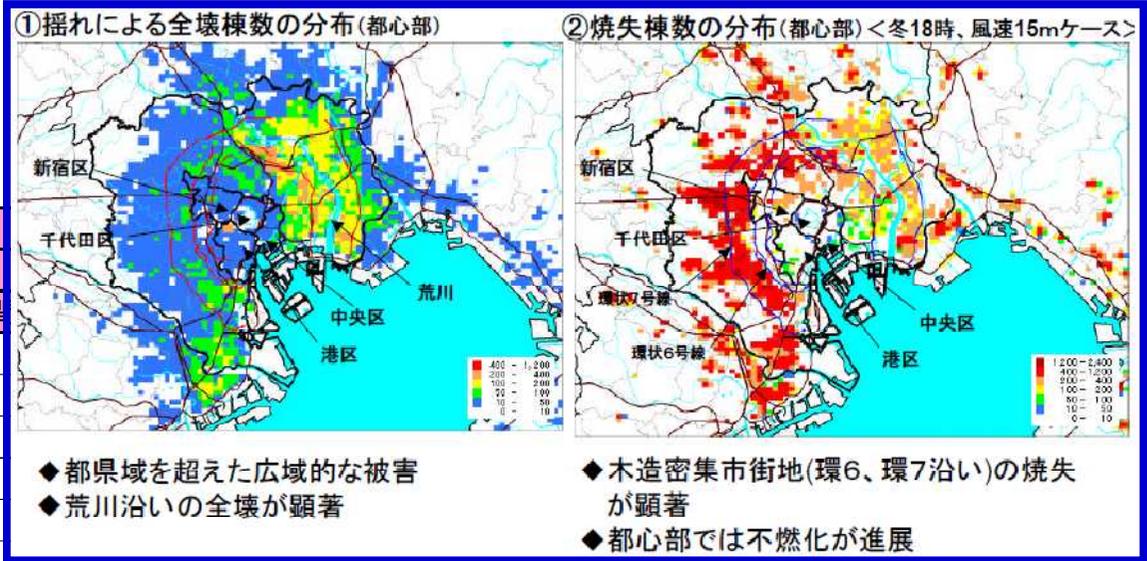
実際、誰がいつ来るかの想定が必要

修理や再調達にかかる時間の見積もりやがポイント

ライフライン、交通機関の復旧が事業再開のネックに



リスク分析 2 / 2



要素・資源		代替 容易性	1時間
外部資源	社会	都庁・区役所	×
		町内会・地域住民	×
	マネジメント関係	銀行	
		証券会社	
		リース会社	×
		通信キャリア	×
		ITベンダー	×
		マスコミ	
		広告代理店	
	オペレーション関係	アルバイト派遣会社	○
		警備会社	
		リネン業者	
		食品業者	○
		清掃業者	
		廃棄物処理業者	○
		検査機関	×
		設備メーカー	×
		ライフライン事業者	×
		交通機関	×

委託業者のBCP
の確認が必要

当社への支援は1週間後か？

当社への支援は1週間後か？

報道は直ぐに、CM編成はその日？

相手会社のBCP有無によるが1ヶ月後か？

(同上) もし長期休業したら？

BCP発動は数時間以内

(同上)

戦略・対策の選択肢の検討 1/2

区分	事業継続上の課題		
	内容	自前事故	直下地震
要素・資源が仮に確保できなかつたら	社長が負傷し1ヶ月間勤務できない		
	当直者が2名とも負傷し緊急連絡や安全点検ができない		
	直下地震、事務所が1ヶ月間使用できない(火災発生等)		
	自前事故、温浴設備の復旧に1週間以上(社長が指示した温浴事業のRTO)を要する。例えば:1ヶ月、3ヶ月		
	直下地震、温浴設備の復旧に1ヶ月以上(社長が指示した温浴事業のRTO)を要する。例えば:3ヶ月、6ヶ月		
	リース会社が長期間休業してしまう		
	アルバイト派遣会社、警備会社がどれかが長期間休業してしまう		
	リネン会社、食品会社、清掃会社のどれかが長期間休業してしまう		
	検査機関、設備メーカーのどれかが長期間休業してしまう		
	東京都の交通規制が発動され、復旧作業が長期間行なえない		
源泉の大きな被害(枯渇、湯量の大幅減、湯質の変化など)により、復興のめどが立たない			

区分	事業継続上の課題		
	内容	自前事故	直下地震
要素・資源の中断時間が長引くもの	社長の参集が遅い(遠方出張時だ当日参集が間に合わない)		
	危機管理本部長の参集が遅い(夜間休日は1時間以内参集が間に合わない)		
	総務部員の参集が遅く、危機管理本部の運営が遅れる		
	夜間休日、地域住民や帰宅困難者が避難してきた場合、対応する総務部職員がいない		
	総務部員の参集及びITベンダーの駆付けが遅く、イントラネットダウン時の対応が遅れる		
	人事部員の参集が遅く、勤怠管理ができない		
広告代理店が営業再開が1ヵ月後と遅く、CM放送の切り替えが遅れる			
ITベンダーの駆付けが1週間後と遅く、HPサーバーダウン時の回復が遅れる			

区分	事業継続上の課題		
	内容	自前事故	直下地震
要素・資源の中断時間が長引くもの	広報部員の参集が遅く、初期はマスコミ取材に対応できない		
	広報部員の参集が遅く、初期は利用者の窓口問合せに対応できない		
	業務部員の参集が遅く、委託業者に対し翌日以降の業務を指示できない		
	業務部員の参集が遅く、アルバイトに対し翌日以降の業務を指示できない		
	派遣会社の営業再開が1ヵ月後と遅く、アルバイトを確保できない		
	警備会社の営業再開が1ヵ月後と遅く、警備員が確保できない		
	交通機関の復旧が遅く、温浴事業を再開しても利用者が集まらないおそれ		
	検査会社の営業再開が1ヵ月後と遅く、温浴事業の復旧に支障が出るおそれ		
設備会社の営業再開が1ヵ月後と遅く、温浴事業の復旧に支障が出るおそれ			

事業継続上の課題

戦略・対策の選択肢の検討 2/2

売上 400
利益 100
億円/年

0.1
億円/年

代行決定、近隣居住
(社長と本部長 / 総務部幹部等)



10
億円

施設の耐震強化、ITバックアップ



売上額
20%

利用者の繋ぎ止め対策
(無料券配布等)



選択肢 A

RTO 1ヶ月
の精度を上げる



選択肢 B

「源泉が枯れたら？」
等の傷を抑える

7
億円/年 (SLA / 複数業者)

委託業者対策

利益中断保険
危機管理広報

1.5
億円/年

重要業務の目標復旧時間の決定

		自前事故	直下地震
温浴事業		1週間	1ヶ月
重要業務	社長の存在・決断	1日	
	利用者問合せ対応	1時間	
	来場者案内	1週間	1ヶ月
	水質基準の管理	1日	1週間
	設備の安全点検	3時間	

2009年度活動まとめ

◆参加者の感想

初心者にとってよい勉強になった
業種の異なるメンバー、相互の刺激になった
温浴施設、教科書の適用が難しかった

◆今後の検討項目

需要変動（利用者）をB I Aにどう組み込むか
不測の事態、複数の戦略を導き出すB I Aとは
実際の現場で使えるか、帰納的な検証が必要

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)