

# B I A研究会の活動

2012年4月18日

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)  
BIA研究会

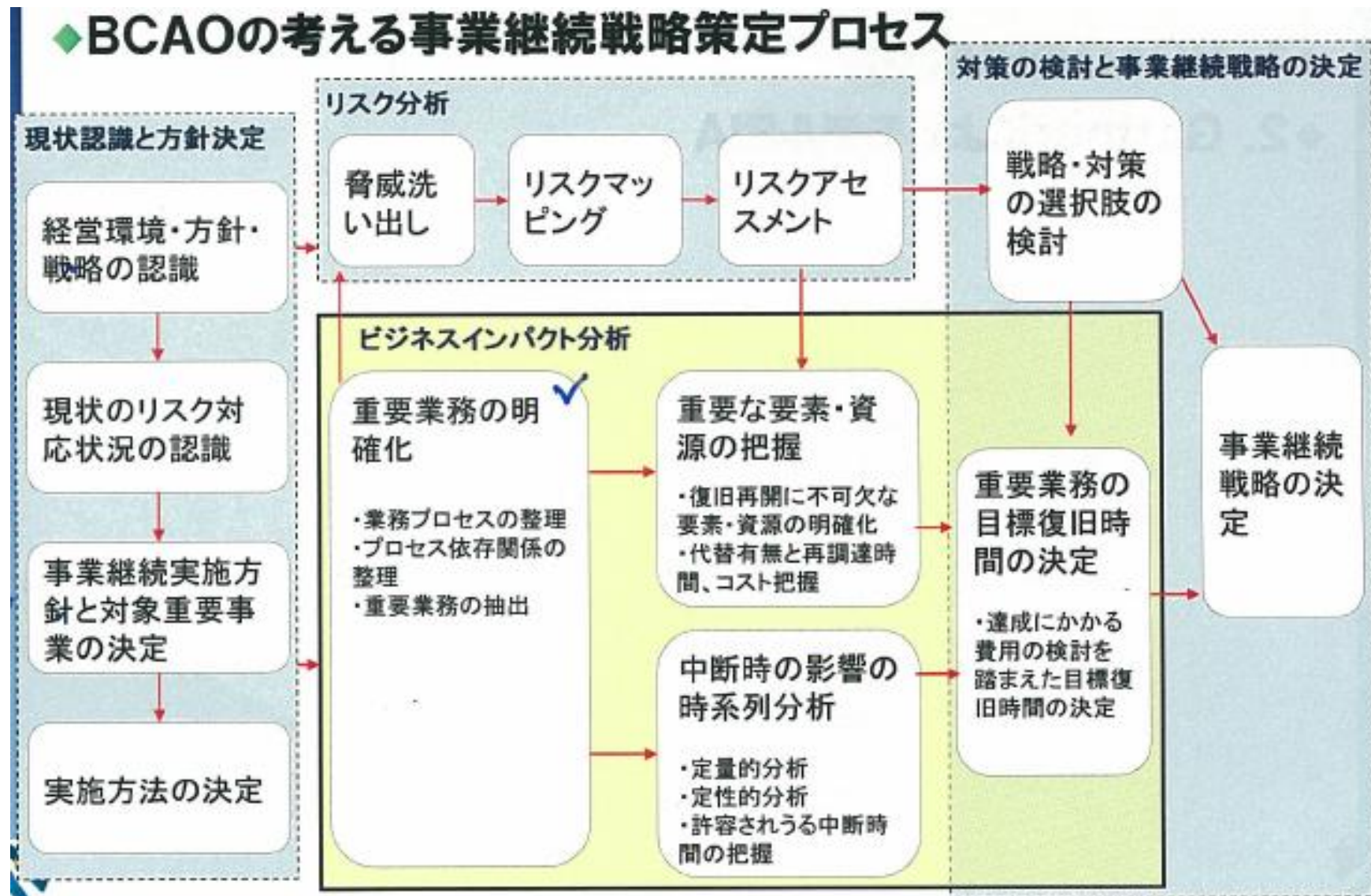
※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

# 2011年度活動状況

- ◆ 研究会：月1回開催
- ◆ 座長：野田（日本経済研究所）  
伊藤（日本経済研究所）、織田（ツバキサポ  
ートセンター）、木根原（三菱総合研究所）  
、齊藤（オフィス彩）、高橋孝治（公認会計  
士）高橋義久（高橋海事ISO労働事務所）  
、田中（グリコ栄養食品）、徳本（NK SJ  
リスクマネジメント）、中西（I I J）、橋  
本（キャノン化成）他
- ◆ 目的：BIA策定にあたり具体的なネックを洗  
い出し策定手法の改良につなげる。
- ◆ 対象：食品企業をケースとして実施

※ 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



※ 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。

# 対象企業

- ◆水産練製品製造企業
- ◆上場中堅
- ◆売上 500億円程度
- ◆拠点 主力工場国内4か所
- ◆従業員 1000人

※ 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。

# 事業継続実施方針・重要業務の決定

## ◆事業継続実施方針

1. 市民需要にあわせた供給

2. 品質の維持

実際面（食中毒、味）

風評（期限、包装）

3. 災害協力←保存が利かないので外す

（衛生面を重視し、被災工場の商品は、炊出し転用等せず、廃棄する）

## ◆重要業務選定のポイント

・売上：売上の50%を占める3製品を対象

・競合（シェア）：20%のシェアを持ち全国的な競争力がある。  
他社は地場が多い。

・戦略（成長製品）：成長製品特にならない。

・取引関係（PB）：自社ブランドの競争力があり、PBは重視しない。

※ 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。

# 拠点・製品の検討

- ◆ 生産能力、地域での競争力をベースとする。  
札幌(5%)、東京(45%)、静岡(20%)、広島(30%)
- ◆ 配送はトラック  
2日目には店頭、非常時は+ $\alpha$ 日を認める
- ◆ 商品の概要  
かまぼこ、ちくわ、さつまあげ  
他に餃子、中華まん、しおから等
- ◆ 以下の商品を対象

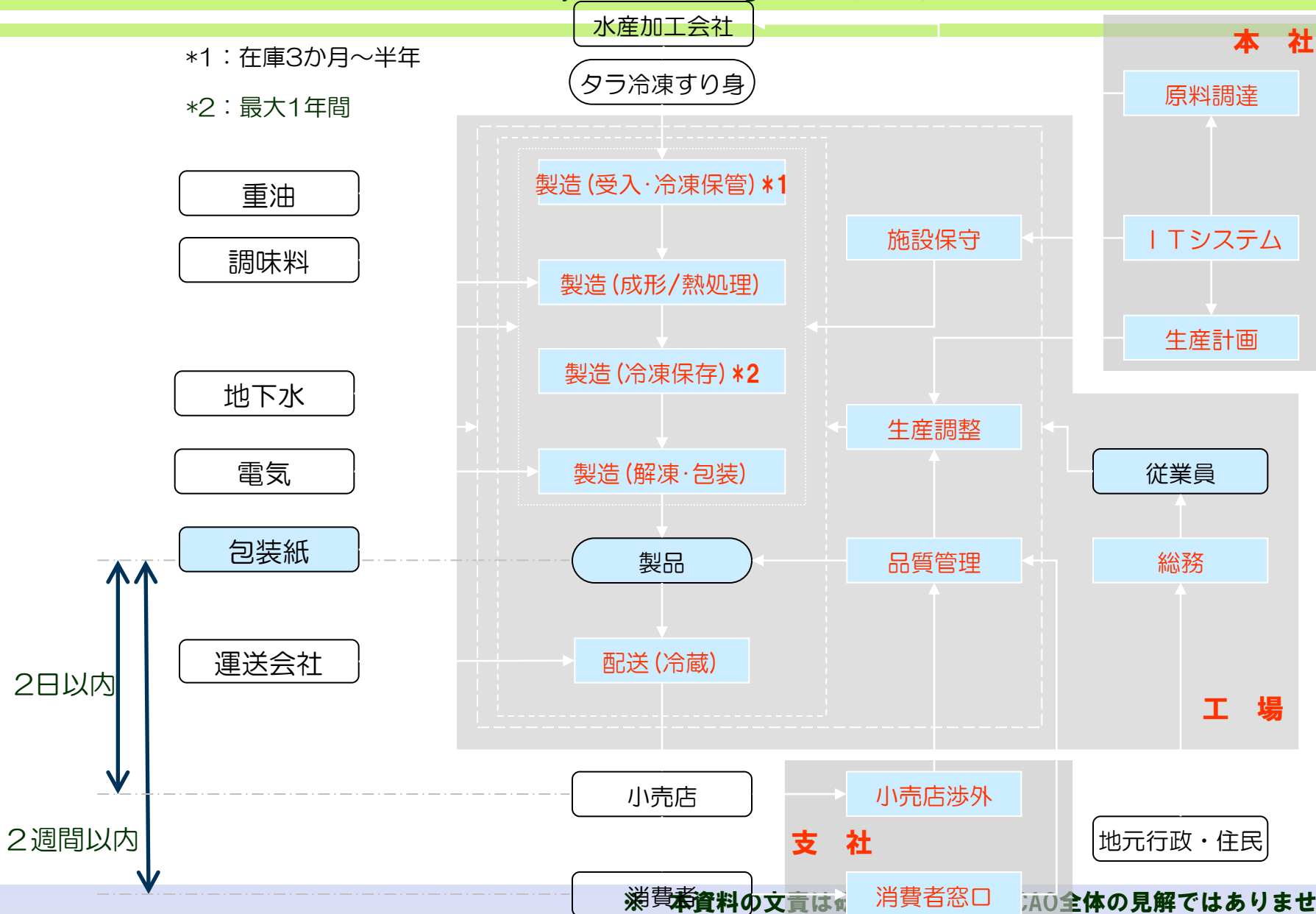
商品	主原料	副材料
かまぼこ		ぐち 日本産冷凍フレーク購入
ちくわ	たらすりみ	ホッケ 洋上すりみ
さつまあげ		いわし 日本産冷凍フレーク購入

※ 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 研究会活動報告資料

A Specified Non-Profit Japanese Corporation

Business Continuity Advancement Organization (BCAO)



※本資料の文責はBCAO全体の見解ではありません。

# BCAの試行

区分	重要業務履行部署	平時業務内容	BCPIにおけるミッション (重要な要素/資源)	依存関係	許容中断時間							許容中断時間を越えた場合の影響	復旧/代替/復興判定ポイント	必須復旧期限 (決断期限)	目標復旧時間		
					1時間	3時間	1日	3日	1週間	1か月	6か月						
本社	社長	対策本部長	復旧/代替/復興等経営判断										経営判断のミスによる経営危機	総合判断	3日間		
	経営企画室	経営計画、危機管理担当	本部長補佐(決断情報の提供)										計画の杜撰さによる機能不全				
	総務部	防災責任部署、資産保全	人命保全、資産保全、復旧支援、通信ハブ										防災計画の甘さに伴う見直し	資産の壊滅的被災		1日間	
	K産業本社	グループ企業	原材料買付 若しくは調整										材料不足による製造不能、経営危機	設備の大破、調達先壊滅	3日間		
	K物流本社	グループ企業	物流の正常化										配送不能による信用失墜、経営危機	物流機器、車両の大幅打撃	3日間		
	人事	人命保全、人事/労務対策	非常時人事の運用										従業員の不満、休養遅配	従業者の大幅減少	3日間		
	広報	マスコミ、ステークホルダー	情報開示、風評被害回避										情報精度不足、信用失墜		3時間	3時間	
	財務・経理	資金、現金、決算対応	現金支援、資金調達正常化										(決算期)決算不能、支払遅延		3日間	1日から最長1ヶ月	
	ITシステム業務	・全社ITシステムの運営/管理(受注システムを含む)	ITシステムの正常化 受発注S、生産管理S、顧客S、会計S等の復旧若しくはB/U/Sへの迅速な切替			3					1		経営(売上、生産、物流)への深刻な影響		1日間	1日間	
	商品開発	新商品の開発、新商品の評価テスト	開発情報の保全 情報の流出防止										短期的には特に影響なし		1ヶ月	-	
工場	生産計画業務	・小売店からの発注情報集計 ・各工場生産計画の立案/展開	復旧日程or代替or復興日程の作成および工場への指示		1	1		1	1				生産計画の遅延(売上減少)、顧客信頼失墜		3日間	1日間	
	原料調達業務	・原料市況、生産計画に基づく調達企画 ・タラ冷凍すり身他の原料調達	原料確保、保管倉庫の移動指示、若しくは原料入荷調整					3			1		復旧計画の遅延、代替計画遅延		3日間	3日間	
	工場長兼事業部長	現地対策本部長、 <b>現地BCP責任者</b>	人命保全、資産保全、復旧・ <b>復旧/代替の1次判断者</b>										BCPの遅れ、経営への影響、顧客の信頼失墜		1日間	1日間	
	総務業務	・労務/福利厚生 ・行政/地元との連絡調整	・帰宅困難者の支援 ・行政対応			1		2			1		復旧計画の遅延			1日間	
	生産調整業務	・本社生産計画に基づく工場内生産計画と配送計画の立案 ・自社工場と協力会社への指示 ・配送センターへの指示	・生産遅延の見極め ・配送不能期間の見極め ・代替工場の見極め		1		1	1				1	生産、物流、仕入全般への遅延		1日間	1日間	
	製造業務	・原料の受入/冷凍保管 ・成形/熱処理	・原料の状態/冷凍状態の見極め ・成形/熱処理工程の復旧日程の見極め、復旧作業			1	1				2			生産の遅れ(売上の減少)	冷凍庫の深刻な損傷	1日間	
		・中間品の冷凍保存 ・解凍・包装	・中間品の状態確認、復旧 ・包装/心、包装紙の状態確認			1		1			2			次工程に遅れ持ち越し	設備の大破、調達先壊滅	3日間	
		・品質管理業務	・衛生を含む品質管理 ・品質状態の把握			1	1	2			3			次工程に遅れ持ち越し	設備の大破	3日間	2週間
		製造技術業務	・製造技術構築 ・効率改善 ・製造設備企画、保守	・生産設備、型治工具損傷の確認 ・製造設備復旧日数、代替調達期間および投資額算定										復旧着手の遅れ 代替判断の遅れ	長納期設備の大破	1日間	3日間
	施設保守業務	・施設の保守 ・工場内ITの保守 ・ライフライン/地下水の確保	・施設損傷状態の確認、復旧期間および投資額算定 ・ライフライン、インフラの復旧情報提供		2	2							復旧着手の遅れ 代替判断の遅れ	工場全損	1日間	3日間	
配送業務	・配送センターの運営 ・運送会社への指示	・配送の状態および復旧見込み ・代替運送会社の手配				1	2	1				納入の遅れ		1日間	2週間		
地域支社	小売店渉外業務	・小売店との各種渉外 ・食品事故情報の社内周知	・小売店への公式見解の通知		1	2				1			風評被害などで長期遅延		3時間	3時間	
	消費者窓口業務	・消費者問合せ対応 ・食品事故情報の社内周知	・問合せ対応 ・標準話法の準備		1	2				1			風評被害などで長期遅延		3時間	3時間	
外部	サプライチェーン	水産加工会社	・公式見解に基づく対応調整						2	2			(同上の場合)当該工場での生産再開までに必要な時間				
		卸業者	・公式見解に基づく対応調整				1	1			1	1	長期的な破綻に繋がる		3日間		
	ライフライン	運送会社(冷蔵トラック)	・トラック調達				1	1	2				代替業者探索の為1ヶ月は遅延		1週間		
		スーパー等小売店	・公式見解に基づく営業対応		1	1				1	1		代替業者探索の為1週間は遅延		1週間		
		電気	・復旧見込みの把握、発電機の稼働		3				1				新しい顧客開拓には半年必要		3日間		
		重油	・調達		1		2	1					遅延時間または遅延日数分遅延		-		
	内部	人的資源	地下水	・市水の調達、カクローリの調達		4							代替調達に数日要		3日間		
			食品衛生管理者(HACCP資格者)	必要要員の呼集				2	1				代替調達に数ヶ月		-		
		物的資源	熟練技能者	復旧要員の呼集、再配置										外部招聘に数日		3日間	
			情報資源														

※ 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。



# 検討した点

- ・ B C Pの方針に含まれる範囲（地域経済、雇用等 C S Rの内容をどこまで織り込むか）
- ・ 地震を想定して作成した B C Pが風評被害等別のハザードにも対応できる B C Pに拡張できるか。
- ・ オールハザードを想定した形で B C P作成ができるか。
- ・ 経営層が関心をもって聞いてくれる B C Pの材料について、一定の定量分析なのか。シナリオなのか
- ・ 経営資源の把握をどのように詰めていくか

# 主要な論点

(全般)

- ◆ 重要業務かそうでないかの判断は、あくまで有事の際のものとして考えるべきで、平常時はすべて重要だというスタンスでないと士気の低下を招きかねない。そのようなバックグラウンドを持ちつつ、BCP発動時には全員参加を求めていかなければならない。
- ◆ 重要業務の部分については、トップダウン的に経営側からある商品を守るため重要業務を特定するというのと、現場からボトムアップで製造ラインのうち止められないと考えられる部分を挙げさせる等の2つのあり方がある。
- ◆ 被災時に企業がいつ倒産するかのシミュレーションは難しい。キャッシュフロー予測により資金繰りの予想はある程度組めるが、中期的にレピュテーションがどれだけ低下するか、あるいは市場動向等については予測が困難であり、分析手法は明確でない。

※ 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。

# 主要な論点

(目標復旧時間など)

- ◆ 目標復旧時間については、例えば製造再開を2週間としているが、根拠は不明確な面があり議論の余地はあろう。
- ◆ BIAの目的は重要業務と目標復旧時間を明確にしておくことであり、現場の案なしには策定できない。事業継続可能な水準にもっていけないなら戦略、対策を考える必要が生じる。すべての事柄が業務フローに落ちていないと依存関係が分からない。
- ◆ 重要業務や目標復旧時間の策定に当たっては、事実として採れそうな定量データから詰めていくのが良い。その上で、何時間なら止めても影響がない等の合理的な観点でみればよい。

# 主要な論点

(目標復旧時間など)

- ◆ あまりに多品種の場合に重要商品が何か絞り込む際には、当該商品の利益率や生み出す利益の実額が高いものを考えるのが1つのセオリーであろう。あるいは重要顧客への戦略的製品であることも要素としては重要である。
- ◆ 現場である工場のことかすべて頭に入っている人物であれば、BIAの整理表はできるであろう。BIAの目標復旧時間と対策戦略検討後の重要業務の目標復旧時間の設定は変わってくることになる。

※ 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。

# 主要な論点

## (業界特有の事象)

- ◆ 食品業界では、例えば量販店への納品が3時間遅延したら、取引を止められる恐れもなくはない。そのような背景も踏まえて許容中断時間を議論するべきである。遅延が起きてからの信頼回復期間を想定し、どの程度のシェアダウンがあり、どの程度の期間まで許されるか資金面からも検討する必要がある。納品遅延がどこまで許されるかは企業間の力関係で決まるであろう。
- ◆ 通常時からボトルネックはあるのが普通であるが、非常時にも当然その箇所は引っかかってくるものであり、重要業務について平常時からボトルネックを意識しておく必要がある。ボトルネックの把握は通常の経営管理としてもできることであり、それがBCPでも大きなインパクトになる。K食品のボトルネックはおそらく加熱殺菌工程だろう。

# 主要な論点

(業界特有の事象)

- ◆ 食品業界では、納品がストップするとしばらくはレピュテーションの低下が回復しないのが通常である。顧客の期待を裏切らないために、日常から顧客の期待値を測っておかなければならない。

※ 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。

# 2011年度活動まとめ

## ◆参加者の感想

- ①東日本大震災を踏まえた今回試行のレビュー
- ②現場での策定の課題が検討できた。
- ③全体のフローの整理ができた。

## ◆今後の検討項目

- ①オールハザードへの対応
- ②実際の現場で使えるか
- ③ケースとしてのまとめ

※ 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)