

BCAO 関西支部 第 92 回勉強会議事録

日時: 2014 年 8 月 20 日(水)18:30~20:30

場所: 大阪市立総合生涯学習センター研修室 (大阪駅前第 2 ビル 5 階)

司会: 野原 書記: 速水

講師: 伊藤 毅氏 (株式会社富士通総研執行役員・第 2 コンサルティング本部 ビジネスレジリエンス事業部長)

出席者: 名(順不同、敬称略)

萩原、鷺山、伊藤(高)、福島、徳永、野原、徳永、大館、山口、角、飯田、伊藤 (聖)、中村、増穂、梅田、速水、

議題: 午後に行われた事業継続推進セミナー(※)の概要説明及びセミナーについての意見交換

注: 資料は、当日セミナーで使用されたパワーポイント画像。

<参考> 経済産業省製造産業局 危機対応訓練 HP 参照

http://www.meti.go.jp/policy/safety_security/bcp/index.html

■事業継続推進セミナー(※)の概要説明

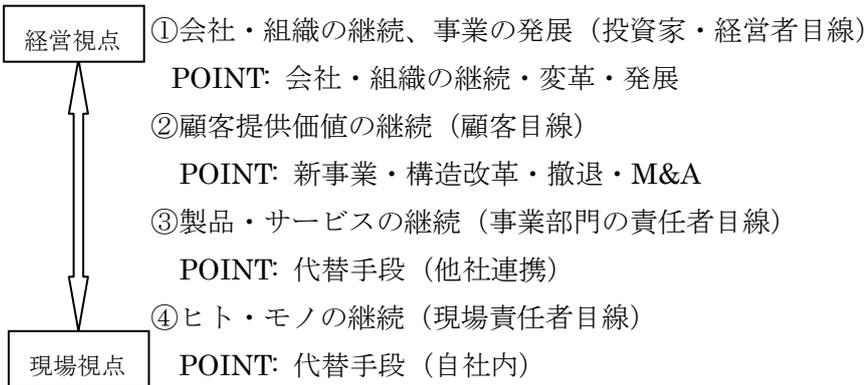
- ・平成 25 年 6 月 22 日、経団連会館において実施された危機管理対応訓練概要について紹介。
- ・経済産業省は、国土強靱化計画に携わったメンバーを中心に、並行してソフト重視の訓練を計画実施。
- ・強靱化計画は、アベノミクスの一つの手段。当初は、ハード中心。野党からの意見もあり、ソフト面(訓練、人材育成 + 連携)が入った。地域連携はソフト面の大きな要素。
- ・訓練の他、企業を評価するための評価システムも受託。ハード評価よりソフトを含めた企業のバランスを評価するもの。
- ・本訓練の対象は、経済産業省製造産業局が集めた上場企業の経営(常務以上)、防災、生産管理担当者等。業界は、自動車、化学、商社、物流等。
- ・BC のガイドライン通り作ってもしょうがない。形式的な BCP でなく、身につけることが重要⇒訓練。
- ・訓練を評価する仕組みの必要性。
- ・訓練は、予定調和でない訓練。2 部に分けて訓練実施。音、映像にも金と手間をかけた。
- ・原発体験から、現地本部の経験を経営者にさせるのも一つの目的。
- ・演習 1 は、しっかりした訓練を実施するため、ディスカッションも含めた。そもそも、初動でやることは決まっている。経営者は、そのことを意識しているか?
(初動/What は変わらないが、How はその Goal や Mission で変わる。)
- ・演習 2 は、戦略決定にかかわる訓練。
戦略決定に必要な情報。⇒ 意思決定訓練。
危機対応は時間をかければ何でもできる。(⇒短時間で資源もない中、何をやるべきか)
⇒必要な情報は何か? どうやって準備しておくか
- ・*BCP であらかじめ用意しておく。何を優先していくか。⇒ 結果的に BCP で早くできる。
- ・H26 年度、他業種でも展開の方向。経営者の意思決定に役立つのが目的。
- ・意思決定で迷うのは情報が少ないから。危機における経営者の意思決定に必要な情報を得るため、必要な準備。

(以下、主なやり取り等：主な **Key Word** を記述。ただし、欠落、意味不明箇所あり。ご容赦を)

○初動オペレーションの重要性、BCP に惑わされない初動について、コンサルティングする立場での留意点は？

⇒何の計画を作っているのか。手段ではなく目的は何か？ どこにどう投資するかについて、プロセス、リソースを明らかにする BIA の大事な役割。本来の BIA は、コスト発生と自分たちの体力のバランス。企業を評価する為の基準づくり、競争力を付ける為に、消費者の方ばかり見るのではなく、ステークホルダーを含む経済的合理性重視の立ち位置が重要。評価する側によって評価対象が違うので、フレームワーク作りが有用。

⇒どのレベルの話かにより違いが存在する。(損失コントロールの戦略オプション)



○3.11 以降、経営者はどう変わったか？

⇒BCP の呪縛から逃れられない状況。

- ・311 以降、危機的状況が発生する事を前提とし、いかに迅速に対応するかという視点の目標は同じでも、スピードが違ってきているのではないか。

○経営者はもともと BCP の認識あるのか？

⇒・目まぐるしく変化する経営環境の中で、迅速に状況判断していかなければならない立場にある経営者は平常時における対応と、非常時における対応と言う事ではきちんとした認識、見識ともに高い。

- ・経営者の役割は、意思決定の為のリスクを取る為にあり、その為の **Intelligence** は必要な要素であろう。

○BCP の捉え方と災害復旧計画 **BC** ⇔ **Disaster Recovery**

⇒・これまでの内閣府の考え方・対策は、元通り(被災以前の状態)に戻すことに視点・力点が置かれていた。

- ・しかし、実際元通りに戻った例はほぼ無く、これまでの考え方や対策では対応できない事が判明した。
- ・「戦略」という言葉を使って、「戦略」というコンセプト、戦略のオプションを議論。
- ・迅速な損失の見極めと、それによる戦略的コントロールは、災害対策では必要な対応であるが、2005 年から出されている国交省、内閣府のガイドラインとの **Trade Off** への理解無しに **BC** は考えられない。非常時への対応能力を持っているか否かが重要であり、BCP の有無では無い。
- ・経産省はグループ補助に重点。単体では無理。

(石油会社の格付け/資源エネルギー庁、訓練重視の補助金格差等)

○人材育成は如何に？

⇒・一つの手法が高度な訓練。自分のスピードが遅いということがわかっていない。

- ・初動を含む対応プロセスのスピードアップが要である。受動的情報と能動的情報の違いの認識を以て、情報をどのように入手するのか、意思決定者にどのような情報が必要か、同時に意思決定をするための情報のトリアージュも含むものである。

○対策という言葉は？

⇒・PDCA カルチャーより、Sense & Response

- ・プロセスとリソースの明確化はボトムラインであろう。
- ・緊急事態下において、発生するコストと手持ち資金の常時把握がなければ対策は打てない。

○反射神経的な動き

⇒・とにかく早く動くこと（←シナリオを次々と出す意味）

- ・組織の中での人材開発の方法
- ・情報をいかに早く集めるか。少ない情報で如何に判断できるか。限られた情報で推察できるか。
- ・防火管理者教育の中で情報判断を入れだした。

○本来の重要業務が立ち上がっても、赤字。基本方針である重要業務、目標復旧時間で優先しても状況を見極めないと被害の程度で様相は異なる。

⇒・現在の需要、受注、生産予定、顧客需要変動状況、今後の需要予測や、現在の供給能力、被災工場復旧の見込み、製品在庫、代替可否、人的資源等の情報を統合して導かれる、需給バランスの最適化、優先度、判断基準、及び自社の財務状況把握のスピードが重要要素となる。

現状のBCP/Mに関するご意見：

- ・被害想定から入ると、なかなか抜けきれない。
- ・アメリカの経営者は、利益規模で分析（売上目標ではない）。日本は、Only One でやってきた。
- ・事前に対策を決めている。被害の報告を行っていない。初動で判断して行動。
- ・これまであらかじめ決めていた分を越えた時、差分を経営者が判断。柔軟に決めるオプションが必要。
- ・災害対策本部ではなく、EOC（Emergency Operation Center）の機能が無い。階層がありすぎる。

その他のご意見&情報交換（内容省略）

以上