

# 第138回 維持管理研究会 議事録

- 開催日時：2023年 1月19日 (木) 16:00~17:30
- 場所：Zoomリモート開催
- 出席者 (敬称略) 14名参加  
小田、大島、熊澤、越田、坂本、澤田、菅谷、高橋、千葉、日向、柳本、山下、中谷 (記)  
(上辻：資料のみ)
- 研究テーマ

今月の研究会は、維持管理研究会の活動の基本項目である事業継続マネジメント (BCM) におけるBC推進状況の評価や訓練による見直しなどについて、議論を行った。

## 参考資料 (抜粋)

### 1. BCPの構成

**防災** 人命の安全確保、資産の保護、及び環境の保護を行い、被害を最小限に抑えるための対策を講ずる。  
自然災害等によって、事業が停止又は低下しても、重要事業を目標復旧期間内に経営戦略上許容できる程度に復旧・継続する。

**BCP**

**広義の事業継続計画**

防災 (拠点毎)	BCP
<ul style="list-style-type: none"> <li>人命の安全確保</li> <li>物的被害の軽減</li> <li>被災への対応・対応</li> <li>安全管理部門・施設部門</li> <li>避難</li> <li>死者発生</li> <li>物的損害減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な事業の早期復旧・継続 (経営的視点で定意の上で実施)</li> <li>サプライチェーンの対応、供給責任</li> <li>社会的責任を果たす</li> <li>復旧</li> <li>復旧確認・復旧レベル</li> <li>経営やスタッフへの波及影響</li> </ul>

結果事業による継続戦略を決定!

- 重要な事業の早期復旧・継続 (経営的視点で定意の上で実施)
- サプライチェーンの対応、供給責任
- 社会的責任を果たす
- 復旧
- 復旧確認・復旧レベル
- 経営やスタッフへの波及影響

### 《参考》防災活動と事業継続のイメージ

【防災活動】

- 目的: 自然災害と想定される災害から、人命・資産の被害を軽減する
- 対象: ヒット・設備
- 目標: 人命被害、物的被害を最小限に抑えること、事業継続の確保
- 範囲: 工場、本社ビル、オフィス

【事業継続】

- 目的: 自然災害と想定される災害から、重要な事業の早期復旧・継続を確保し、事業の継続を可能にする
- 対象: 重要な事業 (経営視点)
- 目標: 重要な事業の早期復旧・継続を達成すること、事業継続の確保
- 範囲: 全社的 (拠点横断的) サプライチェーン等を含む

### 1-1. BCMドキュメント関連図

### 《参考》BCP10の要素と各団体発行マニュアル

DRII (米国) とBCI (英国) が、BCPとして必要な10の要素を抽出し、両団体が合意した10項目が、現在のBCPの基礎となっている。

**【BCP10の基本要素】**

- プロジェクト開始とマネジメント
- リスク評価(RA)コントロール
- ビジネス影響度分析(BIA)
- 事業継続戦略の開発
- 緊急対応準備
- BCPの開発と実施
- 啓発と訓練プログラム
- BCPの演習・監査・維持
- 危機応答
- 外部機関との調整

国や団体のBCP策定マニュアル発行 (例)

- 内閣府
- 経済産業省
- 厚生労働省
- 国土交通省
- 総務省
- 中小企業庁
- 経産連
- 東京商工会議所
- 医師BCP など
- ISO22301
- レガリス認証

### 1-2. 組織の位置づけ

災害が発生した場合においても、お客様に重要な「製品・サービスの提供」を継続させると共に、地域社会に責任を果たすことが求められる。

地域社会 (国・自治体、地域住民等)

取引先 (二次取引先)

自組織 (事業継続部)

お客様 (個人・企業)

※ 不可欠な要素・資源の明確化  
※ 取引先 (サプライヤ) の評価

※ 継続すべき製品・サービスの明確化  
※ 目標復旧時間 (RTO) の設定

### 1-3. 重要業務とBIA

**【業務フロー】**

受注 → 原材料仕入れ → 製造・立立 → 検査 → 出荷 (自倉庫) → 売上

**【プロセス相關図】**

### 2. 想定される脅威 (リスク要因)

被害が想定される災害について、インパクトと発生確率を可視化する。

**【脅威選定の根拠】**

大規模 (直度7)

- 大地震 (マグニチュード)
- 大規模な水害
- サイバー攻撃
- 感染症 (パンデミック)
- 異常気象 (豪雨)
- 建物火災
- 地震 (直度5弱)
- 自然

発生確率

大 小

### 3. 事業継続戦略

事業継続戦略の策定にあたっては、事業の目標復旧時間を達成するために、業務毎に出来る限りの多岐の戦略を検討し、最適な継続戦略を検討する。

**脆弱性に対する事前対策**

- 軽微な被害
  - 継続した業務を短期間で復旧して継続し、目標復旧時間 (RTO) を達成する。
  - 重要業務の早期復旧・継続を確保する。
- 重大な被害
  - 重要な業務の早期復旧・継続を確保する。
  - 重要業務の早期復旧・継続を確保する。
- 甚大な被害
  - 重要な業務の早期復旧・継続を確保する。
  - 重要業務の早期復旧・継続を確保する。

### 3-1. 事業継続の戦略オプション

事業継続戦略の策定にあたっては、重要業務の被害状況を評価し、事業の目標復旧時間を達成するために、業務の活動単位毎に最適な事業継続戦略 (代替・復旧) を選択する。

**【戦略オプション】**

- 代替機材・設備の活用 (ネット・フォーム・クラウド・SaaS)
- 遠隔サイトへ業務移転・移動
- 代替サイトへ業務移転・移動
- アウトソース契約
- 他社との互恵契約
- 緊急時から製品等の購入
- テレワーク業務
- 手作業で対応

**【復旧】**

- 優先順位に基づき現状復旧
- 何もしない (事業停止)

**戦略策定時の考慮点**

- 時間 (RTO)
- 業務オプション
- 場所
- 必要人員・スキル
- 建物・設備機器
- サプライヤ
- 運送等
- 社会インフラ

### 4. 緊急時行動手順

**初動** → **緊急対応** → **回復** → **ビジネス継続・復旧**

**初動対応**

- インシデント検知
- 本部員対応
- 情報収集・管理
- 安全確保策
- 被害状況把握

**緊急対応**

- 被害状況把握
- 被害状況把握
- 被害状況把握
- 被害状況把握
- 被害状況把握

**回復**

- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報

**ビジネス継続・復旧**

- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報
- 状況把握と支援、広報

### 4-1. 緊急時の組織体制

災害発生時の組織体制・機能により、事業継続・復旧能力に大きな差があるため、事前に行動要領や指揮命令系統などを明確化し、訓練 (演習) を繰り返し実施しておくことが重要です。

**全社対策本部**

- 総務課 (総務管理)
- IT課 (IT管理)
- 経理課 (経理管理)
- 営業課 (営業管理)
- 生産課 (生産管理)
- 品質課 (品質管理)
- 安全課 (安全管理)
- 環境課 (環境管理)
- 労務課 (労務管理)
- 施設課 (施設管理)
- 庶務課 (庶務管理)
- その他 (その他)

**現地対策本部**

- 現場責任者 (現場責任者)
- 現場責任者 (現場責任者)
- 現場責任者 (現場責任者)
- 現場責任者 (現場責任者)
- 現場責任者 (現場責任者)

### 4-2. 緊急時の相關図 (イメージ)

行政機関 (消防、警察、消防団、自治体)

地域住民 (近隣住民)

サプライヤ

現場対策本部

本社対策本部

従業員・家族

※ 実際のインシデントに対しては、適切な対応が出来る組織を構築する。

## 5. 意見交換

- グループ企業（約200社）に対して、評価シートを毎年送付し進捗状況を確認している。  
なお海外事業部門については、今年度は見送る。
- BCP策定から複数年経過しているが、見直しがされていないので、早急に対応したいと考えている。  
訓練に責任者に参加（立ち合い）して頂き、組織の意識改革とBCP改善を予定している。
- 難題に対する意思決定（A,B選択）を中心とした経営層の訓練により、課題抽出と改善を進める。
- 経営層の複数人が直接災害対応（熊本地震など）の経験者があり、全体をリードして頂いている。  
今年は、サイバー攻撃により、システム停止と金銭要求に対する訓練を検討している。
- BCM進捗の評価シート策定時には、指標に客観性を持たせることが重要である。  
参考として、中小企業BCP策定ステップアップガイドの評価シート（約200問）を参考にして抜粋するのも良いのではないか。（BCAO作成）

### <次回予定>

- ・2023年 2月16日（木）16:00～17:30

以上