

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

大阪、名古屋でもBCを考える集会 延べ300名が意見を交換

- P1 基礎勉強会と意見交換会（東京）
- P2 大阪でも意見交換会
- P4 名古屋ではワークショップ
- P5 先進企業ご紹介「ローソン」
- P6 篠原副理事長インタビュー、他

7月10日(月)の「NPO 認証記念セミナー」については創刊号でお伝えしましたが、その後、東京、大阪や名古屋でも意見交換やワークショップが開催され、活動は全国に広がっています。先進的な企業の例も含め最近の状況をまとめました。

基礎勉強会と意見交換会（東京）

東京都千代田区のSEMIジャパンにおいて、8月23日(水)に「第1回基礎勉強会」と「第1回意見交換会」、9月12日(火)には「第2回基礎勉強会」と「第3回意見交換会」がそれぞれ同時開催されました。両日とも、80名近い方々が参加され、会場は満席に近い状態でした。

■第1回基礎勉強会

「BCAO標準テキスト」について、日本電気の小方氏、ITプロフェッショナル・グループの前田氏が説明されました。参加者の方々は、事例に関して関心が深く、「実際どういう風にPDCAをまわしているか、そのコストは?」、「常駐スタッフは何人か」など、より具体的な質問がありました。

■第1回意見交換会

30分の休憩後、丸谷理事長を囲って意見交換会が行われました。記念すべき第1回のテーマは、「社内で事業継続の取組みへの理解を得るためにはどうすればよいか」でした。参加者全員の意見を聞くため、丸谷理事長が質問をして手を挙げて回答していただく全員参加の形式で進められました。

製造業が30名程度、非製造業が10名程度の参加者の内、事業継続の取組みについては、「BCPを導入済み」が約6割、「取引先からBCPの要求が



ある」が15名程度という状況でした。

まず、「社内でBCPの理解を得るのが難しい部門は?」という質問に対して、「重要業務部門の現場リーダー」(15名)、「重要業務部門のトップ」(10名)、「財務企画部門」(10名)の回答がありました。この中で、「セキュリティや内部統制で忙しく、BCまで手が回らない」、「忙しくてやりたくないが、トップダウンの命令なので仕方なく部下に丸投げしている」という苦労や実態も分かりました。

理解を得られない要因として、「投資の余裕がない」(15名)、「他のマネジメントで手が回らない」(10名)、「人手が回らない」(8名)が挙げられました。これに関連して、「経営者に優先順位を理解させる必要がある」、「経営層が決議した事項を実務担当者が実行すると言った方法では、その具体的な活動内容が実務担当者レベルまで到達しにくい」、「客先ではRTOグラフを用いて金額策定を行っているが、現状では投資として実行するのは難しい」、「投資に対するメリット/デメリット分析ができると良い」など活発な意見が交わされました。

続いて、BCP策定にあたり、「サプライチェーン等何らかの外圧が必要か?」との質問に対して20名程度、「外圧としてBCP導入に関する企業の格付けは必要か?」に対して20名程度の方が挙手されました。その際、「形式審査にならないようBCPをしっかり審査できる組織体制が

必要である」との意見がありました。

最後に、「経営者を対象としたトップセミナーは必要か？」と尋ねたところ、15名が「必要」と答え、今後のセミナーについて、「企業のBCP事例、より具体的な話を聞きたい」、「導入したBCPが形骸化しないよう、担当者自らが運用できるような(BIAなど)講習会やシンポジウムを開催して欲しい」、「業種によって問題点が異なるので、業種毎の課題をきちんとまとめてほしい」など多くの要望がありました。

終了予定時間を過ぎるまで、活発で有意義な意見交換が続きました。

■第2回基礎勉強会

「BCAO標準テキスト」について、NTTコミュニケーションズの南氏、「施設を中心とした地震被害の想定とその低減」で大成建設の西氏と久野氏、そして「半導体産業のBCM-地震-」で黄野理事が説明されました。両テーマとも参加者の興味が深く、メモを取るなど熱心に聞かれました。講演後、「日本の半導体メーカーどの程度BCPを導入しているか」、「建設業は自治体と有事協定を結んでいるのか。その場合の執行力は」などの質問がありました。



■第3回意見交換会

第1回意見交換会と同じように、質問と挙手による回答という形式で行われました。テーマは、「どのように被害想定をしたらよいか」でした。

まず、企業内のどのような場面で被害想定を議論するかという質問に対し、「ボトルネックを探す時」が1/4、「BCPに着手する時」が2/3という割合でした。また、想定する被害については、「地震」が大多数で、「テロと風水害なども一括して検討する」が数名という割合でした。

ビジネス影響分析については、「サプライチェーンの維持は『安定供給』が第一。半導体工場が被

災した場合、他の工場で製造し、その間に被災した建物を復旧すれば良い。ボトルネックをカバーする方法は必ずある。」、「ボトルネックでは、業務プロセスを分解して1つのサービスを供給するのに必要なリソースとその関係を探し、様々な災害を想定してそれについてのシナリオを作成する。」などの質疑応答がありました。

また、「特定の災害被害が想定しにくい地域でいかにBCPを進めるか」という課題については、「まずは地震でも良いのではないかと。敷居を高くとってはBCP策定の足かせになる」、「対象地域で一番ホットな事象で被害想定をすれば良いのではないかと」、「業種業態によって異なる。これまで広域災害に重点を置いていたが、最近では人為的なミスや故障でサービスが止まることもある。」などの意見が交わされました。

さらに、日本企業の99%は中小企業で、彼らがBCPを取り入れるにはコストベネフィットが必要である」、「何を検討するかはサプライチェーンの親会社に依存する場合が多い」という意見も出されました。

大阪でも意見交換会

9月11日(月)午後、大阪市中央区南船場の富士火災海上保険(株)2F大ホールにて、BCAO関西支部が中心となり、関西地区初の活動として「事業継続計画(BCP)に関する意見交換会」が開かれました。近畿だけでなく四国からもご参加いただき、約90名により活発な意見交換が行われました。

■ミニ講演「事業継続の取組みの現状について」

意見交換会に先立ち、まず丸谷理事長によるミニ講演がありました。BCAO標準テキストを用いながら、災害時の様々な失敗・成功体験やその要因についての情報交換が重要であること、その際には概念・用語の統一が必要であること、また想定リスクがテロや停電である欧米と地震である日本ではBCPに求める条件が異なるため、日本の実態に合った資格制度の導入を進めていること、などの説明がありました。

■防災計画とBCPの違いについて

ミニ講演の後、意見交換に入りました。最初のテーマは「防災計画とBCPの違い」です。「両者は対立概念ではない」、「防災計画がまずあって、その上でBCPにより事業継続を図るべき」、「BCPは自社だけでなく、取引先・顧客を守る考え方」など、伊藤理事やBCAO会員の意見に会場も熱心に耳を傾けていました。

その後、挙手により会場の参加者の状況を尋ねたところ「1/4は従来型の防災計画を持っていない」ことが判明。さらに、従来型防災計画については「従業員や顧客の安全確保」、「企業の物的資産の被害軽減」に重点がおかれていること、一方、「企業全体の経営上の被害抑制」「取引先等の利害関係者への影響抑制」、「事業所周辺の地域コミュニティへの貢献」についてはあまり重点が置かれていないこと、BCPについては「総務部門と施設部門を中心」に策定されていることなどが分かりました。

これらの結果に対し、「中期の投資計画と関連づけてBCPを位置付けることが重要」、「費用がかからない対策だけでも効果的」、「BCPは、社内のセクショナリズムを排除し人材を有効に動かしてつくる」、「企業文化としてBCPを社員に根付かせる」、「企業人にとって災害時の業務と家庭とのバランスが難しい」、「災害対応要員以外は、被災した会社ではなく、代替オフィスに集まった方が良い」など、活発な意見が交わされました。

■いかに社内の理解を得てやる気を高めるのか

続いて「会社、事業部のトップ、社内に、いかに理解を得てやる気を高めるのか」をテーマに意見交換が進められました。挙手により会場の意見を尋ねると、社内で理解を得るのが難しい部門として「重要業務部門の現場リーダー」が約半数で最も多く、「重要業務部門のトップ」、「財務・企画部門」が続きます。理解を得られない理由としては、お金よりも「人手や人材の不足」を挙げる参加者が多数でした。また、BCP



への社内理解を得る困難さもあってか、会場の約半数が「BCPの策定を法律で義務づけた方が良い」という意見に賛成でした。

これらの結果に対して、参加者から「部門別の収益管理なので、人やコストのかかるBCPは後回しになる」、「コンプライアンスと同様にプロジェクトとして進めるのが現実的」「BCPをやらなければ、災害の際に大きな損失が出るとトップに説明し、理解を得る」、「同業他社がBCPにかけている費用が知りたい。それが説明材料となる」、「取引先からの要求は社内説得の有効な材料となる」などの意見が出されました。また丸谷理事長からは「コスト把握には、通常投資とBCPへの投資との仕分けが困難」、「費用等について同業者間の意見交換が出来れば面白い」、「2ヶ月間以上連続して情報提供し、上層部の意識にBCPを植え付ける」、「トップに釈明記者会見の練習をしてもらってはどうか」など、伊藤理事からは「役員を集めて模擬訓練をする。その中に事業継続に関するシナリオを与えると危機感を持ってもらえる」などのコメントがありました。

最後まで活発な意見交換がなされたため、当初準備していた3テーマのうち、「取引先に、まずBCPの要素として何を求めたいか」は時間切れ、次回持ち越しとなりました。11月に予定されている次の意見交換会も、ぜひご期待下さい。

名古屋ではワークショップ

名古屋市で防災フェアが開かれていた8月26日午前、フェアの会場となったNHK名古屋放送局で、BCAOが主催する「企業防災・事業継続ワークショップ」が開かれました。丸谷理事長からのBCAOの標準テキストや資格制度の説明の後、10年前の工場火災で大きな打撃を受けたアイシン精機や中京圏の異業種企業ネットワーク「東海圏開発プロジェクト分科会(TKPB)」という地元の取り組み、40人弱の専任者を置く富士通の事例報告などのパネルディスカッションに、地元を中心にした約70人の参加者が熱心に耳を傾けました。

東海地震が来たら「出社に及ばず」

パネルは、BCAO地域振興分科会座長でもある深谷純子監事の司会で行われ、最初に、BCAO理事で富士通プロセス改革推進室の伊藤毅室長が、「70-80ある事業本部ごとに、中小企業や中堅企業のようなBCPを作って全体の整合を取っている」と説明。情報システムが社会インフラ化する中で、「顧客の企業の業務を止めないために、システムを止めない。それを支える富士通の事業も止めないことが求められている」と事業の社会的役割を述べました。

次に、アイシン精機コーポレート・リスクマネジメント室の川田昇司室長が、1997年2月に自動車ブレーキの重要部品を生産していた愛知県刈谷市内の工場火災で「トヨタやホンダ、日本の自動車産業が1年ぐらいだめになるかもしれないという失敗事例をお話したい」と自己紹介。社内教育用のプレゼン資料を披露しながら「部課長以下には『東海地震が来たら会社に来なくていい。家が壊れたら会社に来なくていい』と説明している。会社が生き残っても、従業員が自分や家族を守れなければ意味がない。10年やってきてたどり着いた結論」と強調されました。

清水建設名古屋支店の田代直人課長は、自身が幹事を務めるTKBPについて、03年に「東海地震防災委員会」が発足し、月1回の会合や分科会

活動で活断層や耐震構造設計、緊急地震速報の勉強会を実施。全体でも、年2回の例会や年9回の勉強会で丸谷理事長らの講演や阪神大震災の被災地視察などをする一方、防災意識高揚や、防災ビジネスにつながる情報提供、会員相互の支援体制構築を推進。会員用ホームページに、相互応援や支援要請などのために、メンバー会社の事務所や社宅、倉庫などの主要施設をプロットした地図を準備していると報告されました。

個々の事例の積み重ねをBCPに

BCの推進策について伊藤氏は、「誰が何をするのか、エンドエンドの行動計画そのもののBCPをモデルとして作ると、『現場でいつも心配だったことを考えてくれた』と、モチベーションが上がる」と解説されました。

一方、川田氏は「2月に火事が出て、欧州から『年内トヨタの生産が止まる』と言われたが、1週間で最初の品物が出た。それを一つずつ改善してきた。海外メーカーの調達部門が延々と質問をして帰る。例えば、緊急連絡網がありますかというところがあるが、使えますかと言われると使えない。100あったら10ぐらい×が付くので一つずつ直してきた」と現場の積み重ねがカギと言われました。

田代氏は、清水建設が昨年12月に首都圏で策定したBCPの内容を紹介。災害時には本業として、行政やインフラ関連企業の業務が必要になるため、顧客に対しては200社からヒヤリングをしたうえで、「何かあればそこに駆けつける」施設を80に絞り込んだそうです。

丸谷理事長は、BCPの普及には「いきなり参考書を渡して勉強をしろというのではなく、『夏休みの友』のように、週に1回チェックをして月1回のサプライチェーンの会議で確認するなど、継続できるような方策を自治体などとも一緒に考えていきたい」と話し、ワークショップを終えました。

BCAO地域振興分科会では、東京、大阪以外の地域で、今後も同様のセミナー開催などを行っていく計画です。



先進企業ご紹介「ローソン」

(株)ローソンでは、「みんなと暮らすマチを幸せにする」という企業理念のもと、

- ・ 帰宅支援や物資供給で自治体と防災協定
- ・ 日本郵政公社と災害時の相互協力協定
- ・ 日本赤十字社と災害時物資支援協定
- ・ 東京消防庁との広域災害時支援協定

などの取り組みをされています。同社のチーフ・コンプライアンス・オフィサー・オフィスのリーダ吉田氏に、企業としての意思や具体的に苦心されていること、および自らの事業継続の取り組みについて伺いました。

Q: 防災に関する取り組みをよく拝見します。御社のこのような活動のきっかけとなったものは何だったのでしょうか？



A: 阪神淡路大震災で2000店舗以上が被災しました。状況把握や情報収集に非常に時間がかかったこと、そこが契機ですね。当社では防災の日を1月17日と、9月1日の年2回として全国防災訓練を行っています。

Q: 中越地震でもその教訓は生きたのですか？

A: 阪神・中越・福岡も、閉めた店はありません。本社では、商品をどの様に安定供給するかを検討します。お弁当工場も全国にありますし、被災していない地区から全面的なバックアップをします。

中越の時は、被災地区の一番大きなところ、その中でも一番大きな避難所へ初日、三日目はカバーすると即決して動きました。カップラーメンと水それに携帯カイロとウェットティッシュなども送りました。

Q: フランチャイズ店も含め積極的に取り組める理由は何ですか？

A: オーナーさんの災害に対する意識の高さが一番です。また、被災者支援は本社で一括し店舗への商品供給を安定させ、お店の営業を続けて頂ける体制を構築することです。

Q: お店の事業継続はどう工夫されていますか？

A: お店は電気がなくても営業できます。冷蔵・冷凍

品はだめでも、おにぎりもカップラーメンも、電池も大丈夫。釣り銭が出せれば販売できます。

POSのバックアップ電源が尽きても、携帯用のバーコードリーダーが使えるれば値段は分かります。

Q: 商品供給についてはどうですか？

A: お店には通常5回/日の配送があります。道路状況なども現場の情報が配送センター経由で把握できます。当社のルールは定時到着なので、渋滞などが予想されれば先出しします。大雪が降ると言えば、その前に出すのは通常していることです。

Q: 本社としてはいかがですか？

A: 首都直下地震のような災害のシナリオ想定をして、リスクマップに落としています。業務の優先順位の高いところを決めて、どの部分をやるかということを考えています。あと、商品や運営、ITといった個々の部門で実現しているBCPのレベルを、合わせることを進めています。

Q: コンビニエンスストア業界は今やユニバーサルサービス、社会のインフラとなったとも思えますが？

A: 避難所だけでなく、多くの被災者が自宅で電気・水道などの回復を待ってられるはずですが、その方々のためにもコンビニは営業継続しなくてはなりません。帰宅困難者の方々への支援も、そういう考えの一環だと思っています。

Q: 緊急物資の輸送という面では、指定公共機関になってもおかしくないですか？

A: 現状そうではありませんから、道路の通行許可を全部の関係所轄警察に申請しないといけません。災害時に申請というのは難しいですよ。その手続き中におにぎりは届いてしまいますね。(苦笑)

電力などのインフラの復旧も、優先順位があるとしたら今の時代に合わせた見直しが必要なのではないかと思います。

Q: 御社のBCPの、最大の特徴は何でしょうか？

A: 大きな災害でなくても、日々お天気とお付き合いしています。配車の台数も、積荷も、出発時間も変わります。日常の活動の中で鍛えられていくBCPであるということでしょうか。

キーマンインタビュー

BCAO 内外のキーマンに取材したコラムです。
今回は篠原副理事長にお願いしました。

Q: まず、BCAO参加の動機をお聞かせください

A: もともと英国に本部のあるBCIに所属していました。米国にはDRIIがあり、日本でもこういう活動が必要だと感じていました。

世界を見ながら、日本として情報発信をし、レベルを上げていけば経済的にもいい効果が得られます。その役に立てればと考えました。

Q: BCIに参加された経緯は
どのようなものでしたか？

A: 英国にいたころBCIの活動を知っていました。日本に戻ってきてBCMに対する認識の違いを感じ、2004年にBCIジャパンアライアンスを設立しました。



Q: 日本企業の現状をどう見ておられますか？

A: 進んでいる企業は進んでいるものの、なかなか進まない企業もあり、二極分化だと思います。おおむね、経営とBCをうまく結びつけているところが進むようです。BCMを進める場合、経営のコミットメントを取り付けるようにアドバイスをしています。

Q: 英国企業との違いは何でしょうか？

A: 日本では防災法規はしっかりしており、一般的に防災の水準は海外より高いと思います。英国では自分の企業や自分は自分で守ろうという自己責任の考えが強いのが特徴です。

Q: 日本からの情報発信、という点具体的には？

A: 日本は自然災害国であり、災害対策を施しているということをしっかりアピールしていかなければなりません。

Q: 英国で取り組まれている新しい規格についてお話をいただけますか？

A: 英国規格協会が「BS25999-1」を発効しよう

としています。フェーズ1は、ガイドライン的で全体論です。11月の下旬の予定です。

フェーズ2は、来年初頭に発効される見通しです。こちらはスペックと言われる各論です。

Q: 最後に、BCAO役員として「この点に注力したい」というところをご紹介下さい

A: BCの普及に向け、国際委員会をお預かりしていますから、国際的な協調、資格、ISO、事例などでお役に立てればよいと思っています。

ドキュメント、運営会議

BCAOの活動を支えるため、毎月運営会議が開催されています。熱意あふれる議論が交わされていますが、その模様を7月末の会を例にご紹介します。

今日は18:30より、7回目の運営会議が富士通（本社）で行われる。今回も議題が盛り沢山である。議題と動議がひとつ、ひとつ片付いていくが、事務局側の無理押しの議事進行や議論途中での打ち切りなどは一切行われず、出席者の総意と合意を重視し、欠席者にも配慮した議事運営である。異なる意見を尊重しつつ、意見の合意形成を図りながらの進行。事務局長が「予定議題は以上です」と宣した後にも、追加動議が3件ありました。このような流れの中、第1回基礎勉強会&意見交換や名古屋ワークショップなどの具体的な内容が決まりました。

今回の出席者は18名で、終わったのは22:30。確かに長いが前向きな中身のある討議で、実りの多い4時間であった。

BCAOは、このように会議室を提供して下さる会員各社の協力によっても支えられています。

BCAO ニュースレター 第二号

発行日：2006年9月27日

発行：特定非営利活動法人事業継続推進機構

<http://www.bcao.org/index.html>

編集及び発行人：梶浦敏範