

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## 認証記念大阪セミナーに200名 関西でもBCの取り組みが進展

- P1 認証記念大阪セミナー
- P3 徳島県企業防災セミナー
- P4 企業訪問「ブリヂストン」
- P5 大林理事インタビュー
- P6 アワード募集のご案内

去る10月20日午後、大阪市中央区のNEC関西ビル B1 ホールにおいて、BCAOの認証記念大阪セミナーが開催されました。経済産業省、総務省消防庁、内閣府政策統括官(防災担当)、関西広域連携協議会、関西経済団体連絡会議のご後援をいただき、来場者は209名と盛況の内に無事終了することができました。

### ■理事長あいさつ

開会に当たり、丸谷理事長が挨拶し、まず関西広域連携協議会ほか関係各位への謝意が表され、続いて、大企業はもちろん、サプライチェーンでつながる中小企業へのBCの普及や、ISO規格化への対応等に積極的に取り組む意向が示されました。また、資格制度の立ち上げ等のため、BCAO会員がボランティアとして時間の無い中、精力的に活動している状況が報告され、最後に、関西での活動も推進していきたいとの展望が述べられました。



### ■来賓あいさつ

続いて、関西広域連携協議会(KC)の田中英俊事務局長より、BCAO関西支部のBC普及促進活動に期待しているとの励ましの言葉をいただきました。関西の府県、政令市、13の経済団体により構成されるKCは、被災時にいかに事業を復旧するかが企業存続の鍵であるとの認識のもと、企業防災の各地域への普及促進に取り組むことの方針が示されました。また、昨年12月にBCを含む企業防災アンケートを実施し、2月にはBCAOの支援



も受けてシンポジウムを実施したことが言及されました。そして関西企業のBCP策定がビジネス発展につながり、関西経済が災害に強いと認知されれば相乗的な発展が期待されるとして、KCはBCAOとも連携しつつ、BCの普及を更に進めていくとのご意向も示されました。

### ■BCAO活動概要について

細坪事務局長より、BCAOの組織構成、これまでの取り組み、現在進めているBC資格制度の概要等を説明しました。



専門資格制度は、BCの共通概念をふまえ、BCPを策定・運用できる人の育成を目指すこととし、今年度中に実施する予定の事業継続初級管理者の試験では、BCの専門コンサルタントと対等に話し合えるレベルを想定し、一日の講義を受講のうえ試験を行うという計画が説明されました。さらに、事業継続主任管理者、上級管理者資格については順次準備を進めていくこと、各資格は3~5年で更新とし、更新に当たっては継続教育を受けてもらうこと等も説明されました。最後に、関西としては、儲かるBCPを進めるのがよいとの考えが述べられました。

### ■BCAO 標準テキストについて

山口理事より、BCAOの標準テキストについて、BCに関わる関係主体の間でできるだけ概念や用語を標準化し、クリアで明確なメッセージを伝えることができるよう標準テキストを作成したこと、今後順次改訂版が出てくる予定であることを報告しました。



標準テキストを使ったBCの概要の説明においては、従来の防災とBCへの取り組みの特徴、サプライチェーン管理のなかでのBCの役割、海外での標準化の影響等について説明されました。また、東京での首都圏大規模停電を契機に、BCの必要性についての認識が高まっていること、最近提供が本格化した緊急地震速報のニーズも高まっていること等の解説もありました。

### ■半導体業界の事業継続の取り組み

黄野理事より、半導体業界のBCに関して、サプライチェーンが緻密化し、事業が1ヶ月以上停まると顧客は他社に移り、3、4ヶ月経つと生産を復旧しても顧客が戻らないので、SEMIでは原則は2週間内での事業復旧をめざしている等の報告がありました。また、半導体業界がBCに取り組むことになったきっかけとして、台湾の集集地震における半導体企業の2週間の業務停止、半導体メーカー火災による携帯メーカーへの影響等が紹介されました。さらに、BC普及に関する課題として、用語と概念が統一されていないと指摘し、英語を含む関係用語の整理をBCAOとともに進め、世界の標準を設定しようと活動していることが報告されました。加えて、専門家の育成が急務であり、各社1~2人の専門家が必要とみた場合、半導体業界全体で1000人程度が必要となるため、人材育成をBCAOで実施していきたいとの抱負も語られました。



### ■パネルディスカッション「内部統制と事業継続について」

内部統制と事業継続に関して、本件に詳しい伊藤、梶浦、山口の3理事によりミニ・パネルディスカッションが行われました。

最初に、伊藤理事が、企業の内部統制について政府が求める内容とスケジュールなどの説明があり、BCMとの関係が整理されました。さらに、両者の間には相当の関連があり、現段階では双方を一体的に進めることは難しいと考えるが、企業のマネジメントとして関連付けた対応を考える価値は大きいので、悩んでいる立場であるが議論をしていきたいと口火が切られました。続いて、山口理事より、内部統制はリスクマネジメント活動であり、現在の企業経営においてはSOX法対応、セキュリティ対応および事業継続対応が緊急であることの指摘や、それぞれの対応の中でBCPの策定が求められているとの指摘がありました。次に梶浦理事より、経営者からは事業継続という目的のための手段としての内部統制に見えるが、実務者からは共通点も相違点もある並列なものに見えるという指摘や、ITカバナンスの重要性は両者に共通するという意見がありました。最後に伊藤理事より、企業経営にとってBCMと内部統制はお互いに補完し合う関係、ただし、現段階で一体化した取り組みとして進める事には困難が伴う。将来的な統合をにらみながらも、当面は緩やかな連携が進めることが現実的ではないか、と締めくくられた。



### ■パネルディスカッション「関西地区での想定リスクとBCMの方向性」

セミナー最後のプログラムとして、丸谷理事長のコーディネートのもと、滋賀、大阪、和歌山、兵



庫の企業から、地域の災害リスクを踏まえた防災の取り組みを紹介いただき、それを踏まえ、関西経済圏としてどのようにBC普及に取り組むかを議論するパネルディスカッションが行われました。

冒頭の趣旨説明の後、大阪に拠点を置く竹中工務店の角彰大阪本店専門役(BCAO 関西副支部長)から、議論に当たっての情報提供として関西の主要活断層や地震被害予測の説明がなされ、竹中工務店のBCの基本方針は、従業員・家族の被害最小化と安否確認、顧客の安全と事業継続、そして、地域からの要請に基づく社会貢献を3つの柱としているとの報告がありました。

次に、滋賀銀行の大道良夫専務取締役から、滋賀の地震リスクと滋賀経済同友会のBCPの先進的な取り組みについてのご紹介があり、滋賀銀行としては、今年度BCPのワーキングを立ち上げ、設備面では新防災センターの建設等を行っており、今年8月にはリスクコンサルティングと融資をセットにした商品である「BCPサポートローン」を全国に先駆けて取り扱いを開始したとの説明がありました。

続いて、和歌山ほか近畿1府3県に大型ショッピングセンター、スーパーマーケットなど131店舗展開しているオークワの坪田健治常務取締役から、南海地震対策の説明をいただき、お客様や従業員の安全確保を最優先しながら、お客様の求める生活必需品を安定的に提供し続けることを主眼に総合防災対策を講じるためのプロジェクトチームをスタートさせ、津波で孤立が予想される店舗への物品供給などの対策の検討を重ねているとの紹介がありました。

最後に、兵庫に本社を置く企業として、アシックスの田ノ岡義純CSR推進チーフマネージャー(BCAO 関西支部員)から、阪神・淡路大震災当時の被災の実体験に基づく臨場感あふれる説明と、震災経験をふまえ、グローバル企業としてのBCの必要性と取り組み課題、さらに神戸市での官民の取り組みである「神戸安全ネット会議」の活動内容の紹介がありました。

その後、コーディネータや会場からの質問に各パネリストからお答えいただき、それぞれの取り組みのポイントがさらに明らかとなり、参加者にとって貴重

な先進事例を理解する機会となりました。

結びとして、角氏からは、大阪大正橋の安政大地震の石碑の紹介があり、度重なる地震被害への警告を認識していきたいとの発言があり、大道氏より、地域の経済団体や業界団体に働きかけてもらう必要性などが指摘され、坪田氏から、トップが危機意識を持つと全社での取り組みができるとの解説があり、田ノ岡氏から、企業としてお客様への供給責任がCSRやBCPの本質であるとのご意見がありました。

最後に丸谷理事長から、関西での取り組みをもとにBC普及に向け全国へ発信していきたいとの希望の呼びかけがあり、パネルディスカッション及びセミナーは盛会の内に閉会となりました。

今回の大阪セミナーでは、関西を拠点として活動している企業の貴重な報告や意見を聞くことができ、たいへん有意義なセミナーになりました。

## 徳島県企業防災セミナー

10月17日、徳島プリンスホテルにて徳島県主催の企業防災セミナーが開催されました。企業の防災担当者ら約300名の出席者があり、BCAOからは丸谷理事長と梶浦理事が登壇しました。

徳島県は南海地震などの脅威に直面しており、地域を挙げた防災の取り組みを進めています。一方県内の企業は大半が中小企業で、高度なBCを実施するには人材も資金も不足気味です。

丸谷理事長は「企業の防災対策と事業継続への期待」と題した基調講演の中で、BCAO標準テキストをベースに、BCの基本的な考え方、BCAOの取り組みなどを紹介したほか、中小企業でも取り組めるような順序だてた試案を示しました。

次に、徳島大学中野助教授から南海地震の分析に関する紹介があり、引き続き中野助教授をコーディネータにパネルディスカッションに移りました。冒頭、飯泉知事が現状と県行政としての取り組みを紹介され、地元企業である四国化工機植田社長、丸谷理事長、梶浦理事を加えた5名で1時間半の活



発な討論をくりひろげました。

最後に飯泉知事が「環境に対してと同様、BC に取り組んだ企業は信用が増し、事業機会が増える」として企業の活動に期待を示されました。地域から高まる気運を感じさせる、熱気にあふれた午後となりました。

## 企業訪問「ブリヂストン」

BCAO 法人会員でもある株式会社ブリヂストンでは、過去の事故等の教訓から工場の代替生産体制やシステムづくりなど、世の中にBCの考え方が出てくる以前より、事業を継続させるための生産体制などを検討してこられました。同社のリスクマネジメントを担当されている総務部小山祝朗課長に、従来から検討してきているリスク管理や今後の展望についてお話を伺いました。

Q: リスクマネジメントに取り組まれることになった動機はどのようなものだったのでしょうか？

A: 主に3つあります。

一つ目に、2003年栃木工場で発生した火災事故が直接的なきっかけです。二つ目に COSO レポートにある内部統制取り組みの一環にリスク

マネジメントの記述があったのが参考になったこと、最後に、BCの話題が増えるとともに、リスク管理に対して先進的な企業の取り組みを聞く機会が多かったこと。これらがBCPへの取り組みの背景です。

Q: 取引先から、リスク管理を徹底してほしいなどの要望はいつごろからあがり始めたのでしょうか？

A: 2004年頃からだったと思います。特に、地震対策について問われるようになってきました。

Q: 海外のお客様からの要望はありますか？

A: 半導体の関係先からBCPを作成してほしいとの

要望がありました。

Q: BCに対する取り組みは、いくつか事業がある中、それぞれに進めているという感じですか？

A: BCPをすべて作ったというわけではなく、全社的にはまだまだこれからといった感じで、本社地区やモデル工場ですべて作って、テクニカルセンターや各工場に展開している段階です。

Q: 具体的なBCPを策定して、実際に遂行するのは現場ということですか？

A: そうですね。工場やテクニカルセンターのような部門単位で作成、意思決定をしています。来年あたりから、グローバル展開や国内の関連会社などへも展開しようと考えています。

Q: では、まずは最初のBCPトライアルが終わったという段階でしょうか？

A: そうですね。内容はまだまだというところですが、徐々にBCPの形が見えてきたというところでしょうか。また、「リスク管理基本マニュアル」や、地震や大事故時の全社対策本部としての「緊急事態対策室」もつくっています。

Q: 事業のプライオリティ付けやスケジュール管理などは小山さんのところでやられているのでしょうか？

A: そうです。ただ、総論では賛成してもらえても、現場に展開するときには、苦勞をしました。

Q: 自然災害などで、ある工場で生産不可能になった場合、別の工場で代替生産はしていますか？

A: 対応しています。生産計画などを修正しながら、色々なケースに対応できるようにしています。

Q: そのような社内でカバーする体制は、BCの考え方が出てくる以前から行っていたことですか？

A: そうですね。栃木工場の火災でも代替生産を他の工場で行っていました。海外も含めてそういったスウィング生産体制づくりを行うようにしています。ただ他の工場では作れない特殊なタイヤも全くないわけではありませんが。



Q:生産管理システムは、各工場が個別に導入しているような場合、いざ代替生産となったとき、相互連携して使えないということもありうると思いますが、生産管理システムはどうでしょうか？

A:工場が異なっても、基本的には統一されたシステムとなっています。いざ何かが起こって、生産計画にストレスが掛かるような事態となっても、大体のことはカバーできていると思っています。

Q:テクニカルセンターは設計を担当している部署と思いますが、そういった図面などを扱う部門では、どのような工夫をされていますか？

A:まだ十分とは言えませんが、これまで部門ごとでサーバーを設置していましたが、DRP(災害復旧計画)に対応した免震構造の建物内にできるだけ統合しています。

Q:全社的な教育として何か実施されていますか？

A:リスク管理マニュアルを策定した時点で、各拠点を巡回しリスク管理責任者に説明しました。これは責任者が異動した時点でも継続的に行っています。また、BCP策定方法なども指導しています。

Q:リスク管理責任者を育成するほか、何か特徴的な取り組みはありますか？

A:役員などに対しては「いざ何か起きたとき」のために記者会見を模擬的に体験してもらっています。リスククライシスの際の広報対応、過去の事故における対応への自戒もこめて、リスクコミュニケーション対策も行っています。

Q:BCAO に参加された動機を最後にお願いします。

A:BCPとは何だろうという、純粋に勉強したいという思いが最初のきっかけでした。また、海外事業も多いので、例えば、鳥インフルエンザの分科会などにも興味深く参加しています。今後も、BCAO での活動をもとに、先進的な企業の取り組みなどを参考にしながら相互交流していきたいと思っています。

## キーマンインタビュー

BCAO の内外のキーマンに取材したコラムです。今回は慶応義塾大学教授で、中央防災会議のメンバとしてBCPガイドラインの座長も務められている大林理事にお願いしました。

Q:BCAOの参加の動機をお聞かせください。

A:専攻は、経営学と経済学です。2001年の9.

11 事件の頃、社会技術

研究開発センターの安全安心のためのプロジェクトで、地震防災を研究するグループに入りました。工学系(土木・建築・原子力など)の研究者が中心ですが、広く社会の安心安全までとなると、文系の研究者も要るということでした。その時声をかけていただいたのが現在の活動や研究の契機です。

Q:企業の行動を分析する経済学から、地震等のリスクに企業がどう対応するか、といったところまで研究の領域を広げられたということですか？

A:ビジネスのイノベーションなどについて研究してきました。一件、畑違いのようにも見えますが、危機管理とイノベーションを進める企業風土には共通点があると思っています。新製品を発想するなど革新的イノベーションというのは、ときおり恵まれる機会を見逃さないことが重要です。危機管理も同様で、機会を捉えるか危機を回避するか、プラス面かマイナス面かの違いだけです。いずれにせよ、「気づき」を出しやすい組織、誘発する仕掛けをつくるのが大事です。

Q:「気づき」は個人レベルのようにも思いますが、組織の問題でしょうか？

A:こんな例があります。ある大手自動車メーカーでは、問題が生じたときに作業者がラインを止める判断をしたことは、勇気ある行動だと称賛されます。この企業には作業者の失敗を責めるのではなく、トラブル



が起ってしまった環境が良くなかったとするフィロソフィーがあります。機会や危機に気づくのは作業自身ですが、組織がそれを共有し対処できる文化を醸成していることが大事です。

Q: 日本企業の BC はどのようなステータスにあると思いますか？

A: BCP の策定については、日本はアメリカに比べて遅れていると思います。ただ、その会社に適したやり方、安心安全のための取り組みは、従来から企業の中で何かしら行われてきていたはずで、これまでの発想に、どの業務を重点的に守るかなどの視点を追加すればよいでしょう。ただ、BCPや制度・ルールを作るだけでは、問題が解決するというほど簡単なものではありません。

Q: 主なリスクとしては地震をお考えですか？

A: 従来リスクというと、為替など金融リスクが主流でしたが、定量化しにくい、未検証の分野に研究範囲は広がっています。私は、これら新しい非金融的なものを対象としており、地震から新型インフルエンザなど、あらゆるリスクを前提にしています。

Q: 学生に対して BC のカリキュラムはありますか？

A: ここはビジネススクールという立場上、経営全般の中で、BC を少しとりあげるくらいです。まず実践があって、その次に研究、そして体系的教育がくるのが常ですから、企業で実際に BC が立ち上がってから、本格的に取り組むことになるでしょう。

Q: ビジネススクールで教える経営者に求めるリスク感覚とは何ですか？

A: 我々は、30 歳前後のこれから経営者になろうかという人に教えています。危機管理、それ自体は、経営において特殊なものではありません。ただ、危機がおこってから行動を起こすのではなく、普段から重要な業務やリソースは何か、考えていなければなりません。普段やり慣れていないことを危機にできるわけがありません。普段の業務や生活とリスク管理をどう結び付けて考えることができるかが、最も重要と思っています。

Q: 防災会計という言葉がありますが、どのようにお考えですか？

A: これは防災の効果を定量化しようというのですが、実際の計算は難しいものがあります。過去のデータを洗い出したところで、ダメージの大きさ、発生の確率は明らかにはならず、リスクの種類により考え方も変わってくるからです。10 年に 1 度の頻度で起こるようなレベルであれば、確率×ダメージであらわせるかもしれません。しかしながら、きわめてまれで破壊的なリスクまで、同じ考え方でよいのか疑問です。ある程度以上の危機であれば「そうならないように、祈りましょう」というのも全く否定できるものではありません。

起こるかどうかも分からないようなことに悩まされる心理的圧力の方が大きいと考えられる場合は、心のケアの方が重要という考え方もあります。どこまでのリスクを常時認識しているべきかという境界は、科学の進歩によっても変化すると思いますが。

Q: 最後に、今後、注力されたいところなど紹介してください。

A: 調査分析分科会をお預かりしています。BC の先進的な取り組みをしている企業を紹介するために、アンケートを実施しようと思っています。また、事例調査の一環でもありますが、担当者同士が本音で話せる情報交換会の場でもありたいと思っています。

### アワード募集のご案内

BCAO(特定非営利活動法人事業継続機構)が「事業継続」普及に貢献された方を募集します。詳しくは、ホームページで。

BCAO ニュースレター 第三号

発行日：2006 年 11 月 30 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>

編集および発行人：梶浦敏範