

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## 当機構組織を大幅に再編成

### 拡大し続ける BC へのニーズに組織的に対応

- P.1 2008 年度 BCAA 総会報告
- P.2 BCP セミナー in 神戸 開催報告
- P.4 都庁で新型インフルエンザ研究会
- P.5 キーマンインタビュー

## 2008 年度 BCAA 総会報告

去る 5 月 28 日(水)に、東京都渋谷区代々木の国立オリンピック記念青少年総合センターにおいて、BCAO の 2008 年度総会が開催されました。



総会当日に開催された総会セミナー(新型インフルエンザ対策セミナー)終了後、総会の開会宣言、丸谷理事長の挨拶、そして議長選出、議事録署名人の選出が行われ、細坪事務局長より昨年度(2007 年度)の活動報告が行われ、その後、各議案事項について審議が行われました。

### ■1. 昨年度の事業報告と事業実施に関する件

昨年度の事業報告と事業実施に関する件については、BC 普及セミナーを東京と神戸で開催、7 月と 12 月に初級管理者試験を実施(東京と大阪)、主任カリキュラムの開発および主任管理者試験の実施(3 月)、実践賞を新設したアワード表彰などを行った旨の報告があり承認されました。

### ■2. 今年度の事業計画と収支予算に関する件

今年度(2008 年度)の事業計画と収支予算について審議が行われ承認されました。

承認された主な内容については、①普及セミナーとして月例勉強会を新しく開催、東京および地方都市でのセミナー開催、②昨年度に引き続き初級管理者と主任管理者の講座と試験の実施、および准主任管理者(\*1)を新たに設けて講座と試験の実施、③標準テキストなどの拡充、BC 用語の整理と精査、④アワードの表彰や海外の取組調査など、⑤ホームページの充実などが事業計画に含まれています。

### ■3. 組織の再編成

当機構の組織再編成について審議が行われ承

認されました。今般の組織再編成は、当機構設立時の組織を根本的に見直す方向で取り組み、従来の委員会と分科会および幹事のタスク業務の体制を整理・解消し、懸案事項の推進、当機構の会員数の増加、業務量の増大などに対応できるように改めた点にあります。再編成後の組織は、「研究・勉強会グループ」と「運営部門グループ」の 2 グループ体制に改善されました。この新組織・新体制に移行したことによって、月例勉強会や地域勉強会の開催が開始されています。なお、参加希望の方は会員ホームページから申し込みを行うことができます。

#### ～新しい機構組織の概要～

##### ●研究・勉強会グループ

会員による活動を中心とした BC に関する各種の基本事項研究会と、各地域の活動に主眼を置いた地域勉強会とから構成される。研究会や勉強会の参加は任意の登録制である。

さらに、従来の基礎勉強会を発展的に引き継ぐ月例勉強会(月例講習会と意見交換会)を新設し、定期的な情報提供と意見交換の機会を設けた。

##### ●運営部門グループ

普及セミナー開催、資格試験の実施、アワードやニュースレター発行などの当機構の運営に係わる業務を担当する。

(組織図は、会員ホームページから確認できます)

### ■4. 役員改選

理事・監事の任期満了に伴い、今総会において、改選が行われました。

新しい役員(\*2)に、鍵屋一理事(板橋区役所)、越田真弘理事(日本電気)、角彰理事(竹中工務店)、深谷純子理事(日本 IBM)、木船賢治監事(富士ゼロックス)の 5 名の方が選出されました。

役員および顧問の方につきましては、次の URL

で確認できます。[http://www.bcao.org/about\\_us.htm](http://www.bcao.org/about_us.htm)

また、総会后、直ちに開催された役員会にて、昨年引き続き、丸谷理事長の理事長就任が決まりました。

\*1:新しく「准主任管理者」制度が新設され、初級管理者と主任管理者の中間に位置します。なお、受験資格は初級管理者資格を取得している必要があります。

\*2:深谷純子理事は、監事から異動、他の4名の方は、幹事から役員に選出されました。

\*3:丸谷理事長の所属は、7月より京都大学経済研究所から「財団法人建設経済研究所」に異動になりました。

## BCP セミナーin 神戸 開催報告

3月12日(水)、神戸市の兵庫県民会館けんみんホールにて、「BCP セミナーin 神戸 企業の生き残りを考える～来るべき地震・風水害・新型インフルエンザに打ち勝つ～」が開催されました。120名を超える参加者のもと、講演や各地からの報告と意見交換が行われました。



### ■報告1:BCPをめぐる最近動向

最初に丸谷理事長より、「BCAO の活動人数が1,100名を超え、BCAO 認定事業継続初級管理者の合格者も1,000名を超えるなど、2年間のBCAOの活動は予想以上に活発である。BC への社会の高い関心を感じており、それに応える活動を今後とも進めたい。」との開会挨拶があり、続いて「BCP をめぐる最新動向」と題する講演に入りました。

「新潟中越沖地震での自動車部品メーカーの被災とそれに起因する完成車メーカーの生産停止について、大規模な復旧支援は、代替生産よりも被災工場の復旧の方が早いとの判断で行われた。もし耐震補強が行われていなかったり、火災や死傷者の発生などがあれば、被災工場の復旧以外の取り組みが行われ、支援はあまり行われなかった。」

その後、官庁施設の業務継続のための設備機能に関する国土交通省の検討会や、地方自治体

のIT部門のBCP策定マニュアルに関する総務省による検討会の検討状況の紹介がありました。最後に、新型インフルエンザ対策のBCPについても説明がありました。

「発病者が出れば接触があった同僚の自宅待機が要請され、消毒は企業自らが行わないと間に合わないかも知れず、消毒後は別の人がそこで勤務を続けることが必要な社会機能維持に必要な職場も多いことなども認識し、対応者の防護具等の備蓄、社内体制の整備など、企業として対応していく必要性がある」と、震災とは違う災害への警鐘が発せられました。

### ■報告2:BCMの国際動向(ISO化を含む)とNPO法人事業継続推進機構に関して

次に細坪事務局長からBCMについての国際動向とBCAOの活動についての紹介がありました。

「ISOの社会セキュリティの基準TC223の一部として、先行的にBCPの国際規格化が進められている。2007年12月にPAS22399が発行された。

PAS22399はガイドライン規格なので強制力は無い。しかし、国際的な流れとしては、第三者認証規格の方向に進んでいる。これは、各社でのBCのマネジメントシステムの有無を第三者が認証するものであり、BCPの良否を評価するものではない。またアメリカではDRIIがイニシアチブを取り、関係機関のバックグラウンドを尊重しつつ、BCPとして備えるべき事項に漏れがないか監査する方式を提唱しようとしている。日本できちんとBCPを作れば、国際的に通用するので、あまり振り回されない方が良い。

最近ではアジア各国も急速にBCの推進体制を整えつつあり、日本社会全体の対応力を強める必要がある。BCAOもさらに活動に力を入れ、主任講座試験やアワード表彰、分科会発表会なども開催予定である。」と今後のBCAOの活動の拡大、国際協力に関して報告が行われました。

### ■特別講演:大災害時における企業の危機管理～阪神大震災から学んだこと～

続いて日本証券代行取締役相談役、阪神大震災当時の日本銀行神戸支店長だった遠藤勝裕氏に、ご講演いただきました。

「官舎で被災し、停電の中、車で日本銀行神戸

支店に向かった。予想外の事態や失敗として、停電で自宅の多機能電話が不通だった、銀行の非常用発電装置が壊れ通用口の解錠装置が作動しなかつ



た、支店の周りがガス臭く危険だった、マニュアルに反して部下よりも先に建物内に入った、部下任せにしていたため備蓄食糧やカギの場所が分からなかった、等があった。震度7でも大丈夫なはずの固定器具等が壊れた。オフィス内の家具の倒壊も激しく、勤務時間中なら多くの死傷者が出ていた。

午前9時に平常通り営業を始め、金融特別措置を発動し、お札の交換などの業務を実施した。店舗は大丈夫でも隣接するビルが崩壊するなどして営業ができない民間金融機関には、日本銀行神戸支店内に窓口を設置させた。

大災害になればなるほどマニュアルや訓練が重要。マニュアルがあると、『マニュアルで定められていないイレギュラーな出来事』に対応を集中できる。本店が現場の判断を信頼し任せてくれたこともやりやすかった。業務遂行の当事者も被災者であり、自らや家族の命・生活を守ることができてこそ本来の仕事ができる。」と、日銀の置かれた立場を元に公的機関の真の役割についてご講演いただきました。

## ■パネルディスカッション：各地のBCP策定・普及の取り組みと課題

最後に各地域でBCP策定活動に取り組むメンバーによる報告とディスカッションが、丸谷理事長のコーディネートで行われました。



神戸市・萩原正五郎氏（株式会社大林組/BCAO 関西）：「ビジネスアシストこうべのメンバーとして商工会議所と協力してセミナーを開催。メーカー系企業のみならず、サービス系企業も多く参加し、受講終了後は、BCPの必要性を認識してくれるようになった。参加者からは、参考事例、支援制度、リ

スク想定、業種ごとのBCP策定の違いなどについて質問が出ている。」

福井県・竹本加良子氏（株式会社サイエンスクラフト/BCAO 福井）：「地元ものづくり企業に『危機に強い』という付加価値を付けるため、勉強会を昨年10月から毎月開催。事例研究や耐震化、企業備蓄などを学び、当初3名だったBCAO会員も今では10名に増加した。取引先からのBCPの要求が、中小企業を動かす大きなインセンティブになる。地方では相談先が限られていることが課題である。」

大阪市・加瀬一彦氏（大阪科学技術センターATAC/BCAO 関西）：「元々中小企業への技術支援、経営コンサルなどを実施しており、昨年からはBCP策定支援に取り組み始めた。アンケート調査では、BCPについて知らない企業が60%、BCPを『作った』、『作っている』という企業は各1%に留まっている。原価管理や5Sなどにも強いATACの特徴を生かし、現在2社のBCP策定を支援している。」

徳島県・下藤真澄氏（東海運株式会社経理部次長）：「BCPのきっかけは、危険物等の輸送をしているため危機管理や安全意識が高かったこと、徳島県主催のBCPセミナーで事業継続の重要性を認識したこと。BCPは命を守り、事業中断のリスクをなくすための能動的・積極的な危機管理である。ステップアップ・ガイドは、フォーマットがあるため中小企業でも利用しやすく、完成した部分から運用できる。また、徳島県と徳島大学が連携した企業防災推進研究部会のメンバーも、当初8社から18社にまで増加している。」

各パネリストからの報告の後は、「地方では、ノウハウ・情報が不足」、「人材もお金も無い中小企業では、NPOによる支援が重要」、「自社の重要業務の絞り込み作業は、商品や経営の見直しにつながる」、「行政や商工会議所の側面支援も必要」、「同じ装置を使っている会社どうして広域協力ができないか」などの意見交換がされました。フロアからも、研究会開催に向けた質問があるなど、地方でBCPを推進するためのBCAOへの期待の大きさを感じるパネルディスカッションとなりました。

## 都庁防災センターで 新型インフルエンザ研究会

新型インフルエンザ研究会の8月定例会が、8月6日(水)に東京都庁防災センターで行われました。会員、非会員合わせて約130名の参加があり、新型インフルエンザに対する関心の高さがうかがえました。

### ■組織間の連携を重視する東京都の防災対策

まず、東京都総務局総合防災部の斎藤実副参事から、東京都の防災対策についてご講演頂きました。

東京都庁の防災センターは、東京都庁第一庁舎の8階から10階に設けられ、その中で最も広く、災害対策の中心機能を果たす災害対策本部室は8階から9階の吹き抜けになっています。この場所を今回の研究会のためご提供頂きました。

東京都庁は平成3年に竣工していますが、設計段階から庁内に大規模な防災センターを建設する構想があり、災害対策本部室を初め、各防災機関への連絡や情報収集を行う指令情報室、警視庁・消防庁・陸海空自衛隊・海上保安庁からの職員詰所、プレスセンタなどが用意されています。これほど大規模な防災センターは他の自治体はおろか、国を含めてもないだろう、と自負されていました。

東京都として切迫していると考えられるリスクについては「首都直下地震」「都市型水害」「無差別テロ」「大規模事故」「新興感染症」を挙げられましたが、その中で『危機』に関するご発言で、「想定を超える事態が発生したときが『危機』」、「各部局を超えて対応しなければならぬ事態が発生したときが『危機』」であるとの表現が大変印象深いものでした。

新型インフルエンザ対策は一組織でどうにかできる類のものではなく、組織をまたがり、トータルでものを考えることができるシステムを、本研究会の方と一緒に研究していきたい、との力強いお言葉で講演を終えられ、多くの参加者がうなずいていました。

### ■金融分野での対策ベストプラクティスをシェア

続いて、金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について、日本銀行金融機構局の大山陽久企画役にご講演頂きました。

金融庁は、本年2月に全金融機関に対して、新型インフルエンザ対策に関する要請文を出しましたが、各金融機関の反応は「何をどうすればいいのかわからない」といったものだったそうです。それで、諸外国の取り組みに関して日本銀行金融機構局で調査し、本年3月に調査論文「金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について」として発表しました。

当日の講演内容は調査論文の内容の紹介が中心となりましたが、諸外国、特に米国の取り組みは大規模で、国の機関や民間が合同で、3週間に渡って想定シナリオの下のシミュレーション訓練を実施しています。WHOのパンデミック宣言に始まり、感染拡大ピークから収束まで、金融機関の欠勤率は最大で49%になるとの想定です。

金融機関の対策として特徴的なのが、在宅勤務の多用とスプリット・オペレーション(チームの分離)です。銀行の窓口業務のような対面が中心の業務もありますが、多くの業務は在宅にシフト可能で、そのためのネットワーク回線の整備や情報セキュリティ対策を行っています。

ただ、ダブルチェックなどの業務手順が在宅勤務に対応していなかったケースもあり、必ずしも想定どおりには機能しないことも訓練で明らかになっています。

また、欠勤率については、30%まではそれなりに組織は機能するが、30%を超えるといろいろと動かなくなるそうで、欠勤率49%で訓練したケースでは、資金決済チームが全滅してしまったそうです。必ずしも欠勤率が100%に至らなくとも部署によっては全員いなくなるケースがあるというのは訓練を通じて得られる重要な示唆でしょう。

日本においても大規模な訓練が必要と思われるが、官民合同で新型インフルエンザに取り組む組織として、この新型インフルエンザ研究会などは有力な候補なのではないだろうか、とのご意見も頂きました。

### ■事業者・職場におけるガイドラインの改訂案

最後に、厚生労働省健康局新型インフルエンザ対策推進室の平川幸子主査から、7月30日に公開された「事業者・職場における新型インフルエン

「BCAO 対策ガイドライン(改訂案)」の内容について解説頂きました。

昨年 3 月 26 日に公表されたバージョンが、A4 にして 14 ページ(表紙含む)であったのに対して、今回の改訂案は 48 ページと大幅なボリュームアップとなっています。感染予防策や行動計画の策定に関する記述などが詳細化されています。

さらに新型インフルエンザ発生時の社会経済状況の想定についても別途検討されています。他国の想定シナリオなどを参考とし、日本の被害状況や政府の政策、パンデミックフェーズ毎に企業に期待される目標などがきめ細かく整理されています。

厚生労働省として、事業者に期待する役割は事業を通じて「感染を拡大しないこと」と「社会的責任を果たすこと」とされ、ある意味相反する目標のようにも見えるが、官民力を合わせて乗り切っていきたいとの趣旨のご発言で講演を終えられました。

当日は終了予定時刻の 18:00 を過ぎても熱心な質疑が行われ、冒頭にも書きましたが、改めて新型インフルエンザ対策に関する関心の高さが感じられました。本研究会主体で日本における新型インフルエンザ対策が進展しそうな手応えが感じられた定例会でした。

## 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、株式会社 富士通総研 第三コンサルティング本部 BCM 事業部長 伊藤 毅氏にお願いしました。伊藤氏は、株式会社 富士通の BCP 策定に取り組んでおられると同時に、外部へはコンサルティングサービスをはじめとした BC のソリューション事業の展開に注力されています。BCAO では、BC 基本事項委員会委員長としてご活躍いただいております。

**Q: BC に関わるきっかけなどをお聞かせください。**

A: もともとは金融機関向けの営業職、新規ビジネスの企画職に 20 年ほど従事しておりました。BC に携

わるきっかけとなったのは、内閣府のガイドラインの動きが出始めたころ、BC に関するソリューションの開発・新規ビジネスを富士通でも立ち上げるべきと、当事の社長に進言したことが始まりでした。ちょうど、富士通の BCP 策定状況について、海外顧客から問い合わせが増え始めていたころでもあり、2004 年末、ビジネスの前にまずは富士通の BCP 策定をミッションとした部署が設置され、専任で自分も入りました。

**Q: 専任部署はどのくらいの人数ででしょうか？**

A: 40 名です。営業、SE、総務の防災担当、生産管理担当など、さまざまな部署から集められました。2 年ほどして、富士通の BCP が整いはじめその運用が開始されると、身についたいろいろなノウハウを外部へ提供しはじめました。



**Q: ビジネスを展開されており、現状をいかがお感じになられておりますか？**

A: もっと競争が激しくなったほうがよいと思います。というのも現在、BCP を策定しても、その戦略を実現する手段が少ない状況です。バックアップひとつにとっても、設置場所、契約形態など、それらをすべて自分たちで考えることは大変な苦勞です。まずはニーズとともに業界で競争がはじまり、価格的にも妥当なものが生まれる、それが理想です。

**Q: BC などへの対応が商品になりうるという認識も、まだなかなかないのでしょうか。**

A: BC を浸透させるハードルの一つは、リスクをとる覚悟。電力や鉄道などインフラをやってきた分野では、BC へ投資する環境もあり、その対策もあるでしょうが、IT ベンダはそういう覚悟もないままに大きくなってしまった面があります。実は大変重要なインフラ企業です。我々は単純にサービスを策定するだけでなく、サービスをリスクとしてマネジメントする能力をつけなくてはなりません。

**Q:BCAO では、新しく主任管理者カリキュラムに取組まれましたが、注力点はどこでしょうか？**

A:単純にビジネスインパクト分析ひとつにとっても、分析の精度を要求する手法の議論よりは、経営者をどう納得させるかの論理的根拠や調整のためのコミュニケーション能力が重要と思っています。富士通は自社の BCP 策定・運用を富士通総研にアウトソーシングしており、私自身が富士通の BCP 策定・運用の責任者であるからこそ、日本の現場に BCP を導入するストレスを肌で分かっていると自負しています。そういったところを主任管理者カリキュラムの中にもこめて、プログラム策定には取り組みました。

**Q:策定に際して苦労された点はどこでしょうか？**

A:専門家である主任は、初級とは違い、BC の一般用語を知っているだけでなく、日本企業特有の組織カルチャーを理解しながら、組織の中に BC を導入していかなければならない人たちです。ありきたりのテキストというよりは、BC への深い理解とともに、どう組織に定着化させていくか、BC の専門家として何を理解していなければならないのかという視点を極力意識したつもりです。

**Q:主任管理者カリキュラムの特長は？**

A:事業継続マネジメントを実施するための、戦略の策定から運用改善にいたるプロセス全体を定義したことです。ビジネスインパクト分析やリスク分析の方法論、教育訓練の手法など、断片的な情報は出回っていても、全体をプロセスとして捉え、お互いの関係を定義したものはほとんどありません。プロセスを受講者に見せることにより、BCM 全体の流れを理解してもらえるように工夫しました。

**Q:防災は一生懸命やっても、サプライチェーンに発想がいかないと聞きます。**

A:サプライチェーンの継続性については、富士通は会社として取り組んでいます。200 の質問項目を部品ごとに設定しているため、対象企業には大変な面もありますが、一度詳細にやってみないことには、どこまで粒度を粗くするかが考えられないので敢えてお願いしています。富士通としては、一企業の取り

組みだけというより、業界全体のナレッジとして、共通化していきたいと思っています。

**Q:標準化は非常に重要な課題です。**

A:サプライチェーン継続性への対応は、業種横断する取り組みなので、それをどこがきちんと担っていくのか、その担い手ははっきり見えていません。私は、その担い手こそBCAOではないのかと思っています。少なくとも、BCAO はそういう動きを起こす原動力でありたいと思っています。

**Q:日本のBCの現状をどう思われますか？**

A:日本のBCの「成熟度」、つまり「気づき」の段階から「戦略策定」、「対策実施」など一連でみると、まだまだ最初の段階という印象です。にもかかわらず、最初の1段、2段のハードルを上げすぎ、戦略策定段階でかなり細かい要求をしているのかもしれない。最初のステップは低くし、組織に定着化させることが大事です。横断的に定着化させること、それもBCAOの役割だと思います。

**Q:では、BCAOのこれからの課題は何でしょうか？**

A:BCAO はまだまだユーザー企業の意見をとりまとめる場にはなっていないと思います。実際企業で、BCを担当していると自然と感じてくるストレス、最後はサプライチェーンにつながるという発想がまだ芽生えておらず、問題提起などできていません。

**Q:最後に、本年「BCAOアワード2007」においては、優秀実践賞を受賞されました。**

A:優秀実践賞をいただき大変光栄に思っております。BCへの取り組みが本当に役に立ったと気づくのは災害がおきてはじめてという面もあり、平常時に努力していることをどう評価するのは難しいところがあります。担当者のモチベーションを維持しする上でも大変ありがたい賞をいただいたと思っております。

BCAOニュースレター 第八号

発行日：2008年10月8日

発行：特定非営利活動法人 事業継続推進機構

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

編集及び発行人：梶浦敏範