

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## 地域での BCP 策定を組織的に支援

### BCP ステップアップ・ガイドを継続的に改善し提供

- P.1 東商と BCP シンポジウム共催
- P.4 主任・准主任管理者教育実施
- P.4 キーマンインタビュー
- P.6 関西支部移転のお知らせ

## 東京商工会議所と BCP シンポジウムを共催

3月25日(水)に、東京商工会議所国際会議場において、BCP シンポジウムが開催されました。定員200名の会場はほぼ満員で、企業経営者の皆様のBCPに対する関心の高さが伺えました。

### ■講演1:『BCPの概要と企業の災害対策の重要性について』BCAO 丸谷理事長

#### 【講演概略】

最近新型インフルエンザのように、従来のBCの概念に当てはまらないパターンも出てきている。目標復旧時間だけでなく、どこまで稼働率を落とすか、いつから稼働率を落とすか(または上げるか)などを考えなければならない。

改めて事業継続計画とは何かというと、単なる防災ではなく企業の経営戦略である。ステップアップ・ガイドなどで我々からは方法を提供し、経営者の皆様と情報共有して進めたい。

皆様からは「地震も大変だけど、新型インフルエンザ対策はどうするのか」とよく聞かれる。新型インフルエンザ対策と言えば主に医者領域、一方地震対策は耐震補強などになる。事業継続の専門家からすると「別々の対策は正しくないですよ」と言うことになるが。

やはり経営の感覚として、これらの危機をどうやって乗り越えるか、まさに今の経済危機をどうやって乗り越えるのか同じ感覚で考え、重要業務の絞込みに取り組まなければならない。自分の仕事が止まったらどうなるか、止まらないまでも仕事のレベルが下がったらどうなるか、こういったことを経営の感覚として一つの問題として考えなければならない。一つにならないのであれば、まだ個別の対策に目が行ってしま

っている。

結局、新型インフルエンザ対策も相互連携であり、取引相手が倒れたら自分も倒れてしまう。実際には経済危機で倒れるときも同じであり、相手方の経営者と一緒になって取り組む必要がある。経営者に対してはこの部分を強調しないと、事業継続についても防災担当者でやれ、ということになり、結局は日本社会の脆弱性が変わらない。

首都直下地震と新型インフルエンザのどちらが先にくるのかはわからない。これは一緒に考えて頂くことになる。BCAOの主任管理者向けテキストの中から事業継続計画の作り方を最近公開したが、この中でリスク分析とビジネスインパクト分析が並んでいることの意味をもう一度考えてもらいたい。ビジネスインパクト分析ができていない、あるいはわかっていないという話が今でも多い。

例えば、橋をたくさんもっている会社において、橋に被害が発生したときにどのような影響があるかを見積り、どのように復旧指示をするか、これは現場の担当者の仕事ではなく経営者が判断すべきことである。事業継続については災害対策として役に立つ話もあるが、基本的にはいかに経営課題として取り組むかが重要である。

事業継続は一社ではできない。特に拠点が一つしかないような企業では他の企業と連携して取り組むことが必要不可欠である。地域内の企業が互いに支えあうとともに、遠隔地域とも協調した事業継続への取り組みが望まれる。

### ■講演2:『中小企業 BCP ステップアップ・ガイドを活用した BCP の策定方法』BCAO 細坪事務局長

#### 【講演概略】

東京版「中小企業 BCP ステップアップ・ガ

イド」は、BCAO が作成した「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」の第三版をベースとしている。現在は第四版になっており、本日は第四版に基づいた解説をする。

(BCAO 版ステップアップ・ガイドの URL は下記)

<http://www.bcao.org/data/01.html>

BCP については様々なガイドラインはあるものの、ガイドラインだけでは BCP は作りにくいのが実情である。中小企業では BCP はもとより防災計画すらないケースが見られる。そうしたところがいきなり BCP の策定に取り組むのはハードルが高い。このガイドはステップアップで BCP が策定できるように工夫したものである。

第一部は BCP を策定する前の情報集めのフェーズである。第一部が終わったところでは人命安全確保や緊急対応などが済んだことになる。これらはお金をかけずに知恵を絞ればできる内容である。

第二部では BCP の策定に取り組むが、まだ本格的なものではなく暫定的なものである。目標復旧時間など防災計画には含まれなかったものが項目として追加される。ここにおいてもまだあまり投資を伴わずに済むものを項目としている。継続する方法(戦略)の検討において、分析手法としての BIA が非常に重要になる。

第三部で本格的な BCP の策定に取り組む。第二部までで簡易的なものを作っているので経営者の意見を聞く。BCP は作りっぱなしではよくない。テスト、訓練が重要である。ずばり申し上げて、計画はほどほどでも訓練をしっかりする方向で。

これまで東京商工会議所ではこのような講座を二回開いた。勉強会で作ったものの紹介などをして、ステップアップ・ガイドをみなさんでよりよいものにしていって欲しい。

■講演3:『新潟県中越沖地震の被災復旧を教訓とした当社の BCP への取り組み』(株)リケン BCP 室長 藤井氏

### 【講演概略】

災害リスク対応フレームを構築した。災害に強い工場作りと製品供給継続体制の構築が目的である。基本は防災から入るが、BCP でお客さまに出したペーパーをアレンジしている。「防災・防火対策」「緊急対応への準備」「BCP の充実」「工程改革活動」の4つを柱としている。

「防災・防火対策」ではやはり人命第一である。想定震度をどのように設定するかは対策コストとの兼ね合いとなるが、ここでは前回と同じ規模(震度6強、1000ガル)としている。これで建屋は大丈夫だろうと。全てに共通した話だが、お客さまとよく話して「そこまでやればいいよね」というレベルまでの対策をしている。

「緊急対応への準備」として緊急地震速報システムを導入した。前回地震では実際は間に合わなかったのかもしれないが、安否確認システムも導入した。個人情報の扱いが課題となるが、組織人として会社にくいているわけだから、組合とよく話して導入した。お客さまへの被災状況報告もシステムチックに迅速化した。早いところでは1時間くらいで連絡を下さいと言われるので。

「BCP の充実」では早期生産復旧体制の構築をめざし、行動マニュアルを作成し運用を開始した。これはマニュアルを作ることが目的ではない。いざとなったらマニュアルを見ながらやるわけではない。

生産復旧については在庫の持ち方や復旧時間などでお客さま毎に方針が異なるのでよく話し合っていて進めている。基本的にはお客さまを他社にとられてしまっただけでは生きていけないので、平時から代替生産については議論している。

「工程改革」についてだが、経験として生産工程のシンプルなラインが復旧も早かった。日常の活動に追い込んだ工程改革ができ、経営にもプラスになった。

経済状況の変化が激しく、在庫バッファの基準を一週間と決めてもあっという間に半年分積みあがったりするなど、在庫の基準設定もより一層フレキシブルな対応が必要だが、お客さ

まから言われてサプライチェーンで勉強会をして筋肉質の経営になるように取り組んでいる。

## ■パネルディスカッション:『中小企業のBCP策定の実情と推進に向けて』

コーディネーター:BCAO 細坪事務局長  
パネリスト:

(株)リケン BCP室長 藤井氏  
(株)オーム電機 総務部課長 青山氏  
(株)イシイ精機 代表取締役社長 堺氏  
BCAO 丸谷理事長

一時間半に渡り、多くの示唆に富む意見が交換されました。本紙では要点のみご紹介します。

【各パネリストの意見要旨(順不同)】

### 藤井氏:

「二度と止めない仕組みを考えよう」と自動車会社から言われた。大きな会社は1~2週間止まっても簡単にはつぶれないが、サプライチェーンでつながっている小さな会社はつぶれてしまう。二社だけの問題ではない。

各社一社あたり10数回ほどやりとりをしてきた。ハード面の対応から始まってソフト面も。実は部品や材料の調達先がライバルメーカーと同じであることも意外に多くあり、調達先にも在庫バッファを持ってもらう形に変更して頂いた。

BCPの効果は何といってもお客さまが離れていってしまうことを防ぐことにある。今回は乗り切れても次の製品を決めるときに「リケンに任せていたら怖い」ということにでもなれば複数社発注になりシェアが下がる。BCは経営そのもの。

### 青山氏:

当社の特色は、徹底した市場調査に基づき商品を企画・開発し、生産については、外部委託し、商品を低コストで調達している。

埼玉に本部があり、そこで受け入れた商品を全国7箇所の当社物流センターに配送している。また、BCPに取り組むきっかけは、取引銀行から「BCP知ってますか?」と聞かれ興味をもっていたところ、当社のある工業団地でBCP作

成指導講座が開かれ参加する事になった。BCP策定については、ステップアップ・ガイドで概略を勉強し一通り出来たが、今は見直しをしている。

BCPに取り組んで今まで気付かなかったり対策を講じていないリスクに対する感覚がアップした。新たな切り口で業務を分析し対処改善をする事で、人命を護りより強い会社になるのだと考えている。

### 堺氏:

当社は横浜市で治具研磨加工を行っている従業員12名の小さな会社である。加工の都合上、機械を固定できず、地震に対する被災の危険性がある。

4年前に工場を移転し、その後報道でリケンさんの被害事例を見た。製造業の復旧の難しさを実感し、工場の耐震・免震診断を行ったが不十分であることがわかった。そこで、遠方に第二工場を用意することになった。

それまでBCPという言葉は知らなかった。ただ、ひたすらお客さまに迷惑をかけないこと、従業員を守ることを考えた結果が第二工場建設になった。経営に関しては技能承継、人材育成、財務管理など他にも課題はあるが災害対策もその中の一つ。

当社の規模で第二工場まで必要なのかと経営者仲間から言われることもあるが、逆に当社の行動が問題提起になっているものと理解している。今後も仲間を啓蒙していきたい。

### 丸谷理事長:

現場サイドでBCPの普及活動を考えるときは、まず相手の経営者の人がそういう状況にあるか、サプライチェーンからBCP策定の要請がきそうかどうかを見極めることが大事になる。そうでないとなかなか乗ってこない。

経営者のマネジメントというものに対する関心度がある。別にBCPだけがマネジメントではなく、人材育成や技能承継などへの関心度が高い経営者は早いうちからBCPに取り組む。逆にそうでない経営者にはいくらBCPの話をしてもらってもわかってもらえない。

BCAOも会員数1,800を超えたが、いつまでもNPOとして活動する。政府と異なり全国一律で活動する必要はなく、各地域でがんばってくれる人を見つけて応援していく。テキストも改良していくが、やはりテキスト作って配るだけではうまくいかない。得意技を活かして、一人一人に地域をひっぱっていくプレーヤーになって頂きたい。

## 主任・准主任管理者の 継続教育の実施

本年（2009年）3月に、BCAO認定事業継続主任および准主任管理者の資格取得者向けの第一回継続教育講習が国立オリンピック記念青少年総合センターで実施されました。

昨年（2008年）の3月に初回のBCAO認定事業継続主任管理者講習および試験を実施し、今日までに3回の講習および試験が行われました。

また、昨夏よりBCAO認定事業継続准主任管理者資格制度（\*1）を設けて、2回目の主任管理者試験から併せて実施しています。主任・准主任管理者の受験資格は、初級管理者の資格取得者で主任・准主任講習の受講が条件になっています。

今までの試験で、主任・准主任試験の合格者数が50名（17名）、その内訳は主任資格者が14名（5名）、准主任資格者が34名（12名）です。

なお、上記（ ）内の人数は今回3月の継続教育講習の受講者数です。

下表は、今回のプログラムです。

・「事業継続をめぐる国内の最新動向」 講師：丸谷浩明 BCAA 理事長
・「米国の最新動向」 講師：Nathan Lee Rhoden BCAA 理事
・「サプライチェーンにおけるBCP」 講師：伊藤毅 BCAA 理事
・「ワークショップ」 講師：細坪信二 BCAA 理事・事務局長

今回は初めての主任・准主任管理者の継続教育でもあり、資格取得者以外の会員の方々にもワークショップを除いて、参加可能であることをお知らせして、30名ほどの出席者がありました。

今後、主任管理者講習テキストの一部の内容を標準テキストに組み入れた新しい「標準テキスト」（第4版）を作成する予定です。

また、法人会員の特典のひとつとして、主任・准主任管理者の継続教育講習の有料受講料につきましては、法人正会員は2名まで、法人賛助会員は1名までを無料として試行的に実施し、今後も継続する予定です。

◆注釈（\*1）：初級管理者と主任管理者の間に位置する資格として准主任管理者を設けた。



## 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、新型インフルエンザ研究会担当理事として活躍されている、日本アイ・ビー・エム株式会社の深谷 純子氏にお話を伺いました。

**Q：新型インフルエンザ対策に関わるきっかけは？**

A：17年ほど前に、金融機関の災害対策システムの構築・運用を担当したのがきっかけで、BCPのコンサルティング・サービスに携わっています。その一環として、4年前に新型インフルエンザ対策サービスを発表しましたが、全く売れませんでした。当時は今と比べて意識が低く、啓発を目的として、BCAOで研究会（当時

は分科会)を発足しました。

**Q：発足当時の新型インフルエンザ研究会(分科会)の活動内容は？**

A：06年より活動を開始していますが、1年目は自分たちの勉強も必要で、新型インフルエンザの基礎知識や感染予防についての学習が中心でした。2年目からは、BCP策定に必要なノウ



ハウを得るため、先進企業の事例研究や米国国土安全保障省のガイドラインを翻訳して説明会を開催しました。それまでは10名前後のメンバーで活動していましたが、このガイドラインの説明会を機に会員が劇的に増えています。

**Q：報道等では企業の対策は遅れているとも言われていますが、その理由は何でしょうか？**

A：理由は2つあると思います。一つ目は、新型インフルエンザの脅威が正しく伝わっていないことだと思います。例えば、新型インフルエンザは、鳥インフルエンザと同じで致死率も高く、いくら対策を実施しても無駄であるとか、通常のインフルエンザと同様で、特に対策は必要ないなど、間違った解釈をされている点があります。

二つ目は、政府のガイドラインの策定が遅れていたこともあると思います。研究会でも、07年に米国のガイドラインを翻訳して勉強したくらいです。しかし、今年2月に改訂版が公開されましたので、これを機にBCPの策定が推進されると思います。

**Q：対策を推進する上での、ポイントは？**

A：通常のインフルエンザの感染予防も含めて、従業員への教育・啓発が第一歩です。例えば、発熱や感染症状があったら出勤しない、会社に感染したことを連絡するなど、現時点からひとりひとりの意識を変え、高めることが必要です。これにより、ある程度感染を防ぐことができると思われま

す。新型インフルエンザ対策は、感染拡大防止策と事業継続対策を合わせて検討する必要があります。

ため、パンデミック期におけるサプライチェーンやお客様への対応、就業規則や給与制度の整備など多岐に渡ります。そのため、どこまでやってよいか分からなくなり、諦めてしまうというケースがあります。最初からすべての対策を実施することはできませんので、まずできることから進めることがポイントです。

**Q：地震と新型インフルエンザ対策の違いは？**

A：地震の場合は、中断からの再開ですので目標復旧時間(RTO)を決めて、対策を検討しますが、新型インフルエンザの場合は、平常時の業務を継続するだけでなく、休止や縮小も検討する点の違いです。

継続業務に関しては、業務継続に必要な要員、物資やサービスに対するパンデミック期のインパクトを分析し、対策を検討します。休止・縮小業務に関しては、休止または再開するタイミングやトリガーを検討することが必要です。

**Q：研究会の課題や今後の取り組みは？**

A：現在、メンバーが100人を超え、研究会を開催する場所にも苦労しています。今は3つの研究チームに分けていますが、多種多様なニーズに応える難しさを感じています。

今後は、他の研究会とも連携して、BCAOの会員間の情報共有を図っていただきたいと思います。また、基礎知識や最新動向などの講習会を定期的で開催することや、研究会内で使用するドキュメント作成も検討しています。

**Q：最後に、研究会の役割をどのように考えていますか？**

A：NPOの研究会として、会員企業の方が特定の立場に偏ることなくバランスのとれたBCPの作成ができるよう「のりしろ」のような存在になればいいですね。BCAOにはさまざま業界、業種の方がおられますので、みなさんの意見を積極的に活用し、発信していただきたいと思います。

## 月例講習会の実施

昨年(2008年)の6月より月例講習会を毎

月実施し、本年 3 月に 11 回目の月例講習会となりました。特に、3 月の月例講習会は新型インフルエンザをテーマに開催し、多くの皆様方に参加を頂きました。

## 関西支部の移転のお知らせ

関西支部は、本年（2009年）2月に移転いたしました。関西支部が従来から使用していた大阪 NPO プラザの事務所の契約が 1 月末に終了したため、新しい事務所を新大阪駅の近くに開設いたしました。

開設日	2009年2月25日（水）
所在地	〒533-0033 大阪府大阪市東淀川区東中島2-8-8 ワークステーション新大阪 1205
電話番号	06-6326-2400
F A X	06-6326-2401
最寄り駅	JR：新大阪駅 御堂筋線：西中島南方駅 阪急京都線：西中島南方駅

4月21日にBCAOアワード2008の表彰式が執り行われました。受賞者については

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

をご覧ください。この関連の記事は第10号以降でお伝えします。

BCAOニュースレター 第九号

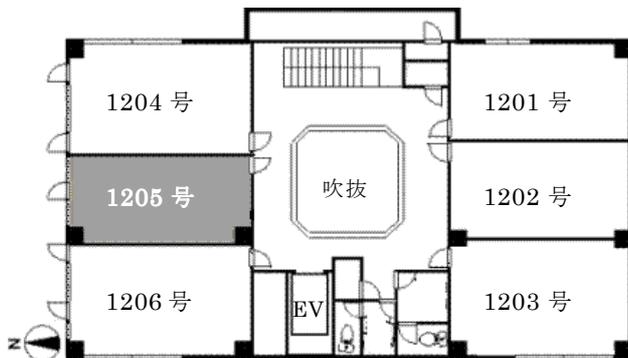
発行日：2009年4月28日

発行：特定非営利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

### 【フロアレイアウト(12階部)】



### 【室内レイアウト】

