

第 51 回防災講演会 講演記録

テーマ：『事業継続計画（BCP）策定を楽しくやろう』

講師：乃亜フレンドリーネットワーク 代表 田中実氏

場所：大阪大学中之島センター 303 号

日時：平成 30 年 5 月 13 日（日）13:30～16:30

参加者数：38 名

伊藤理事長挨拶：当 NPO は 3 ヶ月に一度くらい防災講演会を開催しています。今回で、51 回目になります。今日は BCP についての話を田中実さんにわかりやすくお話していただきます。BCP は災害が起きた際に事業を継続できるように内閣府の指導もあって企業や自治体が作成しています。つくっただけではダメでちゃんと運用できなければなりません。私どもの講演会は、講演 1 時間半、質疑 1 時間半とたっぷりとなっておりますので、十分に質問をして理解して帰ってください。十分納得できるまで質問していただき役に立てていただきたいと思います。



伊藤理事長(左)と司会の大野会員(右)

司会（大野会員）：それでは田中実さんに講演を始めていただきます。よろしくお願いいたします。

【講演開始】

この会に入会して 1 年になります。入会した理由は、この会の防災講演会に参加した際に、質疑応答の時間がたっぷりあって、これは有意義な会だと思い入会しました。今日は自分が講演者になりました。自分が講師になると本音では質問時間が短いほうがありがたいのですが、そうは言われていられないので始めたいと思います。

配布した資料は 32 頁ですが、本日の発表用資料は詳細な内容を加えていますので 51 頁あります。

企業に勤めているとき、経営管理をしていました。会社を終えて 6 年になりますが、今は経営コンサルタントをしています。企業が災害時にどう対処するかということは重要な問題です。参加者名簿を見ますと半分近くが行政関係の方のようですが、自分の経験に基づいてお話しますので、民間企業事例が中心になると思います。あらかじめおことわりしておきます。

私は現在、「事業継続推進機構」という NPO のメンバーで運営委員をしています。事業計画推進機構はできてから 12 年経っています。BCP にはいろいろな手法や考え方があります。ガイドラインも政府や各機関が作られているものなどいろいろあります。どれが正しいとか、どれが使いやすいとかいろいろ



講師の田中実氏

いろいろあると思いますが、今日の話は事業継続推進機構の話が中心になります。



会場の様子

BCP を簡略に説明すると、配布用資料では 12 頁から 21 頁になります。今日はここを理解していただければ十分です。それ以外のところはかなり詳細な話になりますので、あとで確認していただければ良いと思います。

10 年前(2008 年) の話です。私が経営企画室長をしていたときです。当時は BCP を十分理解していませんでした。BCP もよくあるブームの話かなあと感じていました。その時には会社が危機管理委員会を立ち上げてリスクマネジメントを進めているところでした。私は危機管理委員会も担当していました。2009 年に事業計画推進機構(BCAO)関西支部に入会しました。

当時静岡県が東海地震なども懸念され危機管理の先進的な県とされていました。県庁を訪問して指導していただいたりしました。そしてテンプレート式の簡易版で BCP を作成しました。しかし、危機管理委員会のスタッフ主体の BCP の作り方だったので、役員層や工場など社内には浸透せず、壁にぶつかりました。社内では防災計画の域を出ないものと認識されていたからです。危機管理委員会が独自にやっていることと考えられ、組織的な展開にはなりません。

なぜ、壁にぶつかっているのか？原因として考えたことは、経営者は BCM の必要性を理解しているのか？お金がかかることであり、いつ起こるかわからない事に対し、目先の利益を確保していく立場の人たちにとって BCP が優先事項になっていないと思われていました。(東日本大震災以降、その考え方は変わりました)

又、BCP は経営戦略として認知されていませんでした。今日のお話の大事なところは、BCP は経営戦略だということなのです。それが理解されないと、担当者レベルで話が終わってしまいます。

その後、数年経って考えたことは、作成した BCP は役に立っていたのか？現場は余分な仕事と捉えていないか？担当者が十分な知識と指導力を持っていたのか？などです。

BCP は文書そのものが膨大な量で、メンテナンスにも手間がかかるという印象があります。また社内

では、災害対策をしっかりしているので、BCP などなくても大丈夫と思われていたと思います。

経営者の立場で BCP を進めていかないとうまくいきません。社員の日常業務目標進捗管理や評価・昇格・報酬に連動していないと「余分な仕事」と思われてしまいます。

BCP 担当者として、経営者および幹部に BCP をどう理解してもらおうかということを考えました。策定のプロセスを地道にやらねばならないと思いました。テンプレートを使って簡単に作ったものは結果的に使えないものになります。BCP は時間との勝負、初動対策の勝負になります。ピンチをチャンスにかえるような、他社に勝ち抜く大きな機会になります。

ビジネスインパクト分析 (BIA) が非常に重要です。民間企業に限らず行政でも福祉でも重要です。何を重要業務にするのか、という視点でものを見ます。

企業の防災担当者には総務関係者が多いと思いますが、BCP は経営計画なので、防災計画をわかっているだけでは厳しいです。それだけでは防災の域を超えません。BCP 策定には経営全体を俯瞰し判断する能力が必要です。

内閣府の BCP はへの取組状況(1998 年当時の古い資料ですが) をみると、大企業と中小企業の取組状況などがまとめられています。この中でも業種別の比較が重要です。金融保険業が大きく先行し、情報通信業がそれに続いています。建設業・製造業は伸びていません。策定理由を見ると、企業の社会的責任・情報共有活動の観点が圧倒的に多いことがわかります。ただし、これは 3.11 (東日本大震災) の前の状況です。

BCP 策定時の問題点は、必要なノウハウ・スキルがないこと、作成への人の確保が難しいこと、BCP に対する現場認識が低いこと、重要業務の絞り込みが難しい、部署間での連携が難しい、サプライチェーンの調整が難しい、代替費用の負担が大きいく等々です。現在もその問題点は殆ど変わっていません。これは、それらを今日お話したくてつくった資料です。

BCP 未策定の理由は、法令規制の要請がない、策定効果が期待できない、費用が担保できないなど、経営者層の意識が強く影響しています。これも現在も殆ど変わっていません。

すなわち、BCP を策定する際の問題点や、策定しない理由などは古くから全然変わっていない、ということですが。

いきなり結論です。(現役時代は、講釈はいいから結論から先に言えと言われました)

大切なことは、使われて、実際に役立つ BCP にすることです。形式的なマニュアルではなく、経営戦略に裏付けされたリーダーシップと現場力の柔軟な対応力が必要です。現場力はとても大きいですが。ただし、現場が勝手に動くのは困ります。そのあたりを本社がしっかりコントロールできなければなりません。

社員が親しみ、現場で使える BCP でないと意味がありません。社員の策定参画が大切で、日常の業務効率アップ・付加価値生産性向上に繋がるものでなければなりません。防災の延長線上にある BCP ではダメだということです。やれば報われる目標でなければなりません。進捗状況がチェックされ、何度も言いますが賞与に反映され、昇格に反映されるようにしなければなりません。

もちろん、人の命と安全を第一にしたものでなければ意味がありません。BCP のレベルアップが、会社業績向上・イメージアップ・社員の生活安定につながらないといけません。

ここから本番です。

①事業継続の定義（事業継続推進機構 BC の定義）

企業組織が、災害などを含む何らかの原因で被害を受けても、重要業務を中断が許される時間内に復旧させること。ただし中断が許されないものは中断させない。

②メリット（民間企業以外にも共通する）

市場や社会の中で信頼を得ることができる。ステークホルダーへの説明責任が果たせる。顧客・取引先への供給責任を果たせる。地域・社会全体の事業継続能力が高まり信頼される。CSR としても評価される。

直接的な効果は、災害発生時に現れます。

副次的な効果は、自社の事業・業務・重要なリソースなどを再認識できます。業務の標準化・効率化・可視化に繋がります。最適な経営資源（人・もの・金）の配分ができます。経営者と現場の間の問題意識の共有ができます。現場の参画意識の高揚につながります。副次的効果が重要なポイントです。

アメリカの 9.11 が BCP を真剣に考える大きなきっかけとなったことは間違いありません。代替基地をつくっていたところと、そうでなかったところには、一週間後ですでに大きな差がついていました。それを契機に日本でも重要視されるようになりました。

③BC の取組は内部統制強化からスタート、内部統制から統合リスクマネジメント ERM (BCM)へ移行
内部統制の限界から統合リスクマネジメントが動き始めた。発生確率は低いが大きな損害をきたす場合の事業継続視点（時間と損失）を加えて経営能力を高めることが大切である。

・ 10 年前の勤め先の内部統制事例の説明

品質保証体制、企業倫理委員会、危機管理委員会、クレーム対応、新型インフルエンザなどを私が担当していました。その当時、BCP は片隅にあるだけでした。

・ 想定されるリスクの管理分類

品質保証、コンプライアンス、お客様対応、自然災害、資材供給、競合企業の脅威、機会損失、財務、労務、環境、営業、コーポレート・コミュニケーション、情報不足、防犯防火、スケジュールの致命的遅れ、設備故障、企業脅迫（17 項目）

・ 事象別事業継続影響

損益、操業などへの影響度の評価によって、何を重点的にしていけないといけないのかが明らかになってきます。

[BCP を簡略に説明（p.12～21 の説明）]

BCP の特徴①

BIA（ビジネスインパクト分析）を使う；これがなされていない BCP というものが結構ある。すべての業務ではなく、重要業務のみの継続に限定する。重要業務のボトルネックを洗い出す。重要業務の復旧レベルと復旧時間の目標値を設定する。

特徴②③

重要業務の範囲をサプライチェーンまで広げるのが大事なこと。訓練と改善なしでは BCP は役に立たない。

・ 防災対策と BCP の違い。

災害が起きたとき、発災→安全確保→状況確認（防災マニュアルはここまで）→仮復旧→完全復旧（BCP

はここまで) となります。

BCP の主な課題

マニュアルが使いにくい→使いやすくする

初動対応が不十分 (コミュニケーション不足) →初動を重視する

初動対応が社員に周知徹底されていない。→役職員の対応 (リーダーシップと現場力を活かす仕組み)

3.11 のときに自社の BCP の存在を知らない社員が多かった

BCP は各社の利益管理の大きなツールなので機密事項であり詳細な内容が公開されることはありません。

事業中断は、自然災害だけではなくありません。法令違反、社内不祥事、風評被害などもあり、地震 BCP だけでは使えません。しかし個別に BCP を作ることはできません。

又、企業防災を考える場合、ステークホルダーなどいろいろな要因があります。

・BCP 策定の難しさと、ありがたい姿

原因事象の違いにかかわらず、結果事象である「経営資源の不足」という観点から BCP を策定する必要があります。まずは優先的な中核業務に絞り込みます。ボトルネックとなる経営資源を洗い出します。目標とする復旧レベルと復旧時間を達成可能な範囲で定めます。原因事象から結果事象へ発想を転換することが大事です。

原因の違いに関わらず起こる結果は共通している例

偶発的脅威であっても人為的脅威であっても、結果事象としては、人員不足、施設設備の利用不能、情報システムの利用不能など結果は共通のことが多い。結果事象を中心に BCP を策定すると応用して使えるものになります。

例えば基幹社員の半数が勤務不能となった場合・・・退職者の活用など、解決の糸口が見えてきます。サプライチェーンへの注意・・・代替サプライヤーの対応、各サプライヤーの二次原材料仕入先の明確化、重要サプライヤーの BCM 体制の確認をすることが大事です。

④BIA (目標復旧時間と収益性を考えた投資)

最も不足する経営資源は「時間」: 時間経過あたり収益性分析が大切ですが、できていない BCP が多いです。やはり全社収益を俯瞰できる人を育てていないと難しいです。

目標復旧時間を設定するメリットは、①明確な目標がもてる、②投資判断ができる (経営者の経験と勘では対処不能)、ことです。目標復旧時間は目標値だけでなく達成可能でなければならなりません。このために改善の繰り返しが必要です。

緊急対策本部の設置と権限委譲

BCP 運用フロー: 通常の報告を超える現場から経営トップへのホットラインの仕組みを普段から作っておく必要があります。これがないと時間のロスが出ます。

休日夜間など一週間の 70%は勤務先以外にいますので、勤務時間外の初動フローが重要。阪神淡路大震災以降就業時間内に大都市で大きな災害が起きていません (東日本大震災は入っていたが大都市直撃でなかった)。

被災時の本部体制は機動力の高い若手メンバーを出来るだけ揃えます (偉いさんは役に立たない)。普段からでないことは危機の時もできません。

⑤経営環境の把握

計画と具体的工数配分が出来ていない目標が作られていることがあるが、これは絶対にできません。社内資源と計画が整合していないのですね。

利益計画を含めてすべての計画書は80%の達成ができない計画は破棄・作り直しとしていました。

売上未達成などに起因する不測事態計画は、同時並行でやらなければいけません、営業部門には公開しません。

経営管理上の環境リスクの特徴

- ・自社ではコントロールできない大きなリスクがあります
- ・業種や業態によって環境変化の受けやすさが違います
- ・リスクは常に変化します

⑥従来の防災とBC取り組みの特徴

(内閣府) 今まで実施した防災対策に事業継続の観点をプラスしていくことが企業防災のあるべき姿。初動対応における災害対応とBCP運用の違いにおいて、例えば、安否確認は次のようになります。

安否確認：「災害対応」では全社員が対象、「BCP」では重要業務の要員が対象となります。

⑦BC経営戦略決定の道筋

⑧重要業務の明確化と目標復旧時間

代替の有無と再調達時間、コスト把握も重要

⑨目標復旧時間(RTO)の設定

いつまでにどのレベルまで復旧するかを決めるのが重要

⑩BIAの目的

最大許容中断時間：資金が回っている以上倒産することはないが、お得意さんから許容されない場合もある。RTO(目標復旧時間)の設定、顧客・取引先視点、契約解除、財務的視点、営業のキャッシュフローが重要。

⑪加えて考えてきたいこと

事後と事前において戦略が異なるのは間違いです。事前の対策・計画として完成度をあげる取組を継続する。現場が独断で目標復旧時間を決めて勝手に動くことがあるが、本社として一貫した対応をとらなければ、よけいな時間や費用を使うことがある。

最後に一言

BCPが防災計画・緊急対応計画になってしまっていることがあります。又、地域防災計画や地区防災計画に企業が入っていないことも多いと思います。更にBC遂行も個人の評価や報酬に反映されるようにしたほうが良いと思います。

-----講演終了、続いて質疑応答の時間-----

【質疑応答】



質疑応答の様子

Q: 「顧客」という言葉は出てきたが「お客」という言葉がなかったが、なにか考えがあったのか?

A: 経営コンサルタントの立場で話したので「顧客」という話をした。企業内にいる場合、表現が異なっていたと思う。

Q: 利益確保が一番大切と書かれていた。自分は水を供給する仕事をしていたことがあったので、市民に水をいかに供給するかということを考えてやっていたのでそういう質問をした。

A: もちろんお客様があって企業があるということです。そこは企業理念に沿った事業継続方針として明確に示されます。今日の話の中にはそこははいていませんでした。

Q: 地域社会に貢献するという立場で活動しているが、BCP というと「ビジネスを続ける」というふう
に一般の人は捉える。CSR の考え方を取り込んだ BCP の取組が、地域社会が求めるものになるのでは
ないか。

A: 私の知る範囲では、徳島の大塚製薬工場などは地域の防災貢献を組み込んだ BCP をしっかりやっ
ている。そういう先進事例を取り込んでいきたいと考えている。

Q: 地区防災計画制度が 3.11 以降できているので、そこに存在する企業が市民と関わり合っているので、
「社会の BCP」を考えています。

A: 同感です。

Q: BCP と防災計画は、別々のメンバーで作るものか? 同じメンバーで作るのか? それぞれで災害対策

本部招集基準の違いはあるか？

A：BCP と防災計画の策定についてチームを別にするかということですが、企業防災ができていないところは、BCP は機能しない。策定するのは全社的視点で、同じチームで行う。対策本部の招集のことで、たとえば震度5であれば自動的に招集するという事業体もあるが、個別にステークホルダーのことを考えて決められている。災害が起きれば、全社員対象として安否確認を行うが、それに引き続いて重要業務要員の安否確認を行う。

Q：テーマにあるような「楽しさ」がもう一つわからなかった。それをお話していただければありがたい。

A：楽しくというのは、充実しているということ。私の話はどこも楽しくないが、それは表現が足りないため。充実＝楽しい、充実＝自己実現、やれば報われる、という基本的な人間の感情に関係するもの。課せられたものは楽しくない。

Q：防災のイメージを持って今日来たが、重要業務をはっきりしないといけないことがよくわかった。BCP を運用している過程で、最初につくったものが変わるの訓練だと思うが、どういうふうに訓練するのが良いか？実務訓練は、ありきたりの方法が多いように思う。

A：数社で訓練をしている。概ね半年に1度行う。具体的には、企業防災からスタートする。防災から始めないと参画意欲が持てない。これが初級的なステップ。次は対策本部訓練にうつる。本社の代替機能移転訓練なども行う。そこは本部機能を理解いただく為に社員に訓練を見学してもらう。2番目の訓練までは机上訓練。3番目からは被災状況を実際に設営をして実働訓練を行う。反省と振り返りをきちんと行う。

Q：吹田市で地区防災計画を行っている。企業にも入ってもらっている。地域防災力が上がった評価法を考えている。評価の仕組み、評価を受ける企業の心構えが大事だと思う。地域との共生を目指すようにと内閣府の資料にもある。地域との共生をBCPにどう落とし込んでいくのか？

A：報告できるものを今は持ち合わせて無い。企業理念から入り事業計画・事業継続方針に繋がる。企業自ら評価するような方法があるかという、毎月の目標管理制度の中に評価・反省・改善点を落とし込んでいく仕組みはある。BCPの骨格は企業ノウハウとして公表してくれないのでなかなかわからない。

Q：BCPは企業秘密という、農林水産省BCPでは2日目に食品会社に電話をかけるというのがあった。どれだけ資材を提供できるかを問い合わせた。自分は工事を担当していたが、建設資材・機械を災害時には転用することができるようにしていた。秘密にしてしまうのはいかなるものか、と思う。ノウハウなどが書かれているBCPは公開すべきだと思う。

A：BCAOや各BC機関などで模範になる事例は発表がたくさんあるので、その点では企業は情報公開で貢献している。湯井さんの企業評価の質問に対する答えとして企業BCPの地域貢献評価が未だ公開が少ないということだ。

Q：ISO9001とかISO14000とかいう世界共通の品質管理基準があるが、BCPの中にそういうのはあ

るか？

A：ISO2230でも定義している。日本におけるBCという概念やBCPという定義は多くの導入論者がいる。BCPの基本的考え方もいろいろあり、私はお得意先にあったものを使っている。私は中小企業庁のBCPをよく使う。認証制度はいろいろあるが評価の基準も異なるのでお調べする。

Q:p15にかかっているが、環境部門でも同じような表で考えることがある。時間・空間ファクターが一番厳しいものが、結果的に重要業務になるのでは？結果の方から見ましようというのも違和感がある。何もかも、一緒にしてしまうのはどうか？自然災害から考えたほうが良いのではないか？

A：その意見には賛同する。日本では地震BCPなど自然災害BCPが多い。作りやすい管理しやすいからだ。新型インフルエンザについても取り組みやすい。社員も理解しやすい。

結果事象で取り組む方法論は、BCAO内にもいろいろ意見がある。結果事象で取り組むと想定外対応の複雑さや多種類のBCPを作らなくてもよく現場の日常業務と密着しているので取り組みやすい。

結果事象で考える方法もあるという範囲と捉えてほしい。

Q：企業のBCPと地域との共生とかいう縦割りの説明だったが、企業人は地域の住民でもある。震災やインフルエンザの計画をする中で、家庭の中でも対策をしなければならない。震災のときに、堅牢でない建物に住んでいて出勤できないなどということもあると思うので、どんな建物に住むかということもあるのでは？

A：そのとおりです。

伊藤理事長：次回防災講演会は、7月7日14:00に神戸市のまちづくりセンターで開催します。講師は先程質問された湯井さんです。内容は、熊本地震を振り返って、ボランティアセンターの立ち上げから、コミュニティの課題などについて、話して貰う予定にしています。湯井さんに自己紹介していただきたいと思います。

湯井さん：兵庫県立大学で福祉を中心としたまちづくり、地区防災計画の策定を進めている。熊本地震でのインフォーマルな力、ボランティアの力についてみなさんと議論してみたいと思います。

(記録：太田英将、校正：田中実)