

BCAO 関西支部 第 49 回地域勉強会議事録

1. 概要

- (1) 日 時： 2010 年 11 月 17 日 (水) 18:15~20:00
- (2) 場 所： 京セラ株式会社 2F プレゼンテーションルーム
- (3) 座 長： 野原 (京セラ)
- (4) 書 記： 西濱 (西濱防災ネット)
- (5) 出席者：24 名 (順不同・敬称略)：角 (日本建築総合試験所)、川口 (船井電機)、日下 (住友電気工業)、萩原 (大林組)、福島 (清水建設)、柳父 (大阪ガス)、伊藤 (FUN)、田中 (グリコ栄養食品)、西濱 (西濱防災ネット)、野原 (京セラ)、山口 (インターネットイニシアティブ)、池田 (積水ハウス)、大野 (アビームコンサルティング)、尾坂 (京セラ)、小友 (富士通エフサス)、佐原 (鈴与)、佐柳 (S & P)、高橋 (JSOL)、西野 (京セラコミュニケーションシステム)、速水 (大阪ターミナルビル)、川村 (シーエーシー)、渡辺 (BCAO 副理事長名古屋支部長)、平井 (名古屋工業大学)、深谷 (日本 IBM)

2. 議事録 (講演会)

「BCP 維持管理研究会の活動」、「ITB0 研究会における訓練の研究」の 2 件の講演及び、講演後に質疑応答があり以下の様な意見があった。

- (1) BCP 維持管理研究会の活動 (参考資料：レジリエンスとは)

講演者：BCP 維持管理研究会座長 深谷純子様

1) 講演概要

- ・今日は、BCP 維持研究会の話をするとともに、“レジリエンス”について、皆さんと共に話をしたいので意見を出して欲しい。
- ・BCP 維持研究会は今年立ち上げた。主として東京のコンサル系、ユーザ系メンバーが集まって構成している。メンバーは 11 人でスタートしたが現在 15 名、オブザーバーにも参加をして貰い広く意見を集めている。
- ・テーマは訓練のレベルアップ及び維持管理であり、各社の訓練事例やドキュメント管理ツール事例を集め講師を招いて研究をしている。
- ・今後は、訓練のフレームワーク (全体の鳥瞰図が分かる様なもの)、フォーマット、ドキュメント体系等を整理し、目的、手法、評価方法等を明確化したい。
- ・以下、レジリエンスについて説明する。発表内容は個人的見解である。
- ・レジリエンス、レジリエンシーは、回復力、弾力性の意味を持つ。
- ・経営に役立つ視点でレジリエンシーとしてまとめている。
- ・ISO (GUIDE73) では、“複雑で変化している環境における組織の適応能力”と定義している。
- ・変化には、プラスの変化、マイナスの変化があり、災害だけではないと解釈している。
- ・論文引用例では“災害時のライフライン途絶に対する企業生産レジリエンシー”として“電力途絶・道路寸断等でも生産性を維持し早く復旧する力”及び“対象となるシステム途絶に対する地域や企業の回復力に対する体制”と言っている。

・ IBM 資料では、レジリエンスの同義語として、自然界の草木が、風、雪のような環境の変化にも耐え復旧する力や、テクノロジー界でも飛行機の翼が、離陸・着陸・嵐などの強い力にも耐えて水平飛行を可能にする力がある。と表現している。

・ BCP では、主として災害時のネガティブリスクを考えているが、ネガティブリスク以外に、ポジティブリスク（新定義か！）もあると言われている。（IBM では使われている）

・ ポジティブリスクは、急な需要増加や注文が殺到した場合に生産が追いつかず、一時的にストップする等、ビジネスチャンスに対し不十分な対応になる場合等を言う。

・ ネガティブリスクでは、レジリエンス対応として、主に人には“判断力”、プロセスには“有効な手順”、設備には“冗長化”等が求められ、レジリエンシー対策として、操業度の落込み（落込み面積）をなるべく少なくすることが重要である。

・ ポジティブリスクへの対応には、設備対応として“柔軟性”、“拡張性”が求められ、増産計画、増員計画を策定し、代替拠点での同時稼働等が求められる。（自前よりもバックアップを使って増産するのが良い）

・ ポジティブリスクの場合は、操業度の急速な拡張と需要の戻りがある。（特徴）

・ 参考として 米からパンを作る“GOPAN”（三洋電機製）の販売事例を紹介された。

GOPAN は当初 10/8 日発売予定を 11/11 日に延期発売したが、予約が殺到し 1~2 ヶ月待ちで購入できない。ビジネスチャンスを逃がしている。

・ ビジネスレジリエンスへの対応には、災害時の操業度落込みと、需要拡大によるアップがあり、拡張と縮小の両面を持つ弾力性が必要である。

・ 現在の BCP は主として災害時のリスクを対象にしているが、そのリスクに十分対応できれば、ポジティブリスクにも対応できる。例えば増産計画として進めるのも良い。

・ ビジネスリスクの可視化、通常業務のリエンジニアリング、災害時以外に役立つ対策、企業の筋肉体質などが必要である。BCP の別の評価にもなる。

・ 企業には、多くのストレスが掛かっている。ストレスに持ち応えるには災害以外にも対応できる体制が必要。

・ レジリエンスとは、企業を守る、競争優位を増す、ブランド評価力アップ、マイナス・プラスのストレスをシームレス化することで企業のチャンスを拡大できる。

2) 質疑（応答）概要

・（ポジティブリスク対応の！）事例は既にあるのですか。

（深谷）コンピュータの世界では、クラウドやバックアップ（機器）をアクティブに使うことは既に行っている。プラス・マイナスにも同じシステムで対応できないか検討している。

・ ポジティブにおける BIA・RTO の考えは、リスク分析はどの様にすれば良いのか！

（深谷）単に労働時間増では無く事前に計画をしておくことが必要。機会損失としてとらえればどうか！

・ 現在の日本企業では、冗長性まで用意するほどの体質（体力）は無いのではないかと！経営方針の範囲ではないか。

・ カンバン方式で作っている自動車（プ・・・車名）などでは、すぐ手に入らない！という情

報が宣伝になる場合がある。営業戦略の一環としての考え方もある。何時でも手に入るのが戦略的に正しいとは思えない。じらした方が購買をあおる場合もある。何時でも手に入る体制（キャパ）が正しいとは限らない。

- ・ GOPAN の例は、販売管理としてとらえるのが良いのではないか！
 - ・ アパレルでは、始めは自社生産、マーケットの様子を見て外部で増産、在庫を見て生産判断している。
 - ・ 増（量）の場合は予測が出来るが、マイナスの場合は予測が困難。同じ対応では難しい。
 - ・ 増産時の質を維持することは難しい、普段からの準備が必要。欲を出さない勇気がある。質を落とすと経営的ダメージが大きい。
 - ・ ポジティブリスク対応は、リスクマネジメントの問題として捉え、経営戦略の中で判断するリスクではないか！
 - ・ ネガティブリスクを十分検討した上でポジティブリスクを考えるのかなあ！
 - ・ ネガティブ対応だけでなく、ポジティブ対応を考えるのは良い考えだ。
 - ・ 業種によって、ポジティブリスク対応に差がある。
 - ・ 経営陣への説得例に、マイナスをプラスにする説明は良い例だ。
 - ・ アメリカでは、“レジリエンス＝BCP”としてとらえている。日本語での定義を明確にするのが必要ではないか！ ポジティブとネガティブで言葉は違うのではないか！
 - ・ アメリカの規格では、マイナスになったイメージを出来るだけ復元させることにポイントを置いているようだ。
 - ・ 日本におけるレジリエンスの訳はマイナスイメージが多く、BCP には適切ではない。
 - ・ アメリカの規格（ASIS BS: ISO31000 を模している！）では、リスクは“期待からのかえり＝ブレからの戻り”としている。レジリエンスという言葉は、なんとなく回復、しなやかな復元力などとしているので一言では言えない。
 - ・ 回復力はマイナスイメージ、プラスイメージに対応する言葉が必要ではないか！
 - ・ 越後製菓（季節商売なので）は、電力をピークで契約するのではなく、ピーク時は自家発電で対応している。このような対応は経営判断になる。（契約 90%！自家発 20～30%！対応）
 - ・ コメリは災害時のピーク需要（プラス）に対して、予め需要予測を行い準備している。（予測はできる）（ビジネスチャンス＝社会貢献、対価は貰う）
 - ・ マイナスはイメージし難いがプラスは予測ができる。
 - ・ 金利借入れ額の増加可能性（余力）をあらかじめ審査して貰っている例もある。
 - ・ 増加に対応した人材で新たなマーケットを確保することで、人件費の負担増にならない例もある。“増やす＝コスト増”とは考えない例だ。
 - ・ 現在の国内の供給余力を考えると判断基準をどの位置に置くかは経営戦略の問題でもある。
 - ・ 今日の社会やビジネスではネットワークとコミュニケーションにより対応できる局面は大変多い。これは単に需要増に対応するだけでは無いと思う。
- など、活発な意見が出された。

(2) ITBO 研究会における訓練の研究

講演者：情報システム・バックアップオフィス研究会座長 川村丹美様（株式会社シーエーシ）

1) 講演概要

- ・発表は、IT 関連とバックアップオフィス関連の訓練に関すること。
- ・BCP 訓練と DCP 訓練は異なる。
- ・IT とバックアップオフィスは従来から訓練を行なっているが、BCP の観点から見ると十分ではない。
- ・DRP 訓練の歴史は古い。旧式 IT システムは、機能安定性に乏しく停止が多かったため、ダメージを少なくするために早期復旧を考えた。今は IT のウエイトが大きくなっている。システムの復旧の訓練である。
- ・BCP 訓練は、企業の業務に支障をきたす外的・内的リスクから、業務を停止させないまたはダメージを少なくするための訓練である。
- ・DRP はシステムからスタートした。BCP は復旧させるべき業務・守るべき業務は何か！から始まっている。BCP の対象はシステムだけではない。
- ・BCP 関連文章の体系例について説明。マネージメントシステムの中に、事業継続のための BCP 基本計画があり、その上に BCP（実施計画）と DRP（ディザスタリカバリ計画）等がある。
- ・本当の BCP 訓練が出来ているか！。作っただけになっていないか！、BCP の求めている行動が実行できているか等の検証が大事。
- ・ITBO 会員内で訓練の実施アンケートを行なった。
(対象は 49 社、回答 12 社の結果を説明された、詳細内容は議事録では省略)
- ・アンケートは①緊急対応②安否確認③出勤・帰宅④在宅勤務⑤システム DRP⑥バックアップオフィス訓練に分類した。
- ・ほとんどの企業が BCP を策定済かまたは計画をしているが、在宅勤務のルールはあっても実際の訓練は行なっていなかった。
- ・BCP 訓練のあるべき姿として、訓練結果を検証することで気付き改善を発見することが課題。
- ・訓練コンセプトについて具体的な事例に基づいて詳細に説明された。事例 1：想定外への備え、事例 2：火災訓練の時の事例、事例 3：見るべきものを見る（防火扉の出入口など）、事例 4：経営層との思考の違い等。（詳細省略)
- ・訓練のありかたについて説明された。「自分だけは大丈夫」との思い込みが大きい、思い込みの払拭が必要、具体例を見せることで気付かせ意識を変えるキッカケ作りが大事。
- ・今後の取り組みとして、訓練のメニューやチェックリストなど訓練全般の検討を行ないたい。

2) 質疑（応答）概要

- ・訓練演習の体系を、階層分けして定義してはどうか！
(川村) 現在、いろいろな切り口で検討し、マトリックス表を作っている。
質疑は時間切れで終了した。

以上