

BCAO 関西支部 2015 年 11 月勉強会・神戸大学意見交換会
「神戸大学の事業継続・企業防災分野の研究成果と、BCP の実際」

日時：2015 年 11 月 18 日（水）18:40～20:30

場所：神戸市・東灘区民センター 8 階 会議室 1

司会：福島、記録：紅谷

出席者：15 名（順不同、敬称略）

萩原、鷺山、伊藤（高）、野原、速水、福島、紅谷、柳父、伊藤（聖）、笹平、西濱、櫻本、別役、三矢（講師）、堀江（講師）

1. BCAO 関西支部の活動と BCP の必要性:BCAO 関西支部支部長 萩原正五郎

<質疑応答>

（三矢）BCP が広がろうとしているのがよく分かった。逆に言うと、今の世の中の BCP は、被害軽減、封じ込めのレベルにとどまっているのが一般的で、BCM がまわっている企業は少ないという理解で良いのか。

（萩原）そのとおりで、なかなか BCM の概念が理解してもらえない。

（三矢）利益、業績評価や企業内プログラムと BCM との連携の事例はあるのか。

（萩原）まだ事例は少ないと思う。

2. 東日本大震災における管理会計の実態調査:神戸大学経営学研究科 三矢 裕先生

<質疑応答>

（柳父）アプローチは違うが、BCP の検討でもお金の話を取り上げている。東京商工会議所のマニュアルなどが参考になるが、中身の信用性については疑問もある。また、固定費、変動費の比率から、どこまでお客さんが減ったら元に戻れないかシミュレーションをしたことがある。復旧でラインを何本に減らすのか等の意思決定を早くするための事前のシミュレーションである。

（伊藤（高））事前のシミュレーションはよくやっているが、三矢先生の話は、事後の対応の話のように思う。「BCP 会計」のようなものが必要だと感じた。

（萩原）東京商工会議所でも、RTO（目標復旧時間）は、どれだけ売上が滞ったらダメになるか、ということからも出している。

（伊藤（高））BIA にしても RTO にしても、アメリカ、イギリスの BS、ISO をそのまま訳して使っていたので、今回の三矢先生のような切り口はなかった。

（三矢）我々としては、復旧段階の管理会計のあるべき姿を考えようとしている。オムロンのケースでは、各事業部で共通部品の取り合いが起こり、判断できなくなった。そこで管理会計を停止する非常事態宣言をし、全ては経営理念のみで判断することにした。経営理念を浸透させていたので、それが出来た。また「ものづくり本部」という横断的組織が横串となって差配した。管理会計停止と言ったので、他社と違い「幾らでもいいのでうちは買う」と言えた。赤字覚悟でも取りに行くことができ、あのときお世話になったと、震災後お客さんになってくれることもあった。日頃から経営理念の浸透と横串の事業が大切だと分かった。

今まで教科書的に言えば、戦略的なコントロール、結果のコントロールが大事で、組織文化は補

完的だと言われてきた。しかし、あの状況だと、組織文化が管理会計を補完するのではなく、代替していた。平時のやり方とは違うクライシス時の管理会計があるべきだろうと思っているが、まだ見つけられていない。事前にシミュレーションしておくこともありなのかな、と思う。

3. 自治体 BCP と市民の飲料水備蓄について:神戸大学経済学研究科 堀江 進也先生

<質疑応答>

(伊藤(高)) これは日本の自治体のデータを用いているのか。

(堀江) 都道府県レベルのデータを用いている。

(伊藤(高)) 備蓄でも、日本の国民は政府を信じているように思える。これがアメリカなら、国民は政府を信じていないだろう。

(堀江) 確かにアメリカ人はあまり政府を信じていない。日本人は何かあったら自衛隊が助けに来てくれると思っている。なお、高齢者と飲料水備蓄の相関が逆なのは、農村部にもアンケートをしているので、お年寄りが多いところは農村部で井戸が多い可能性がある。

(伊藤(高)) 住民と企業備蓄の関係も興味がある。また大型都市型集合住宅は、かなりの備蓄を持っている場合があり、帰宅難民が自分のマンションに入らないようにしているところもある。

(西濱) 飲料水という話だが、生活用水を含むと、水はもっと必要なのでは。

(堀江) 今回は、飲料水だけである。

(西濱) アパートでも屋上等に給水タンクを持たない直結式が増えており、電源が止まったらアウトである。住民はそういうことを結構知っている。

(速水) 今は直結式で10-11Fまで上げられるようになっており、衛生面でそれが推奨されている。ただし病院などではタンクを勧めている。自治体の備蓄は、大阪市も夜間人口向けのみであり、昼間人口は企業に任せているが、スペースが足りなかったり、予算の問題がある。

(堀江) 災害対策基本法で、各企業の責任だと条例で定めることを促している。では、どうしたら企業の備蓄のムダが生じないか。維持可能であることは重要なので、お知恵を拝借できればありがたい。もう一つ、気になって出来ていないことに下水の問題がある。壊れていることが分からない。

4. 意見交換会

(三矢) パッチワークとしてのBCPでなくBCMのレベルで考えられて、会社全体の戦略があって、実際にうまくいった例、優れた企業があれば教えていただきたい。

(紅谷) BCAOのアワードやリスク対策.comという雑誌が参考になるのではないかな。後ほどメールで情報をお送りしたい。

(柳父) 2リットルという目標値があるが、これは平常時の数字である。被災直後はそこまではいらぬのでは。72時間という数字が挙げられているが、これは飲料水とは直接関係がないので、住民の脅し方をもっと違う表現で言えばどうか。

(堀江) 72時間という時間を設定したのは、何か目安が欲しかった。国の方では、その後、どんどん備蓄を求める期間が長くなっていて、1週間から10日間になっている。

(紅谷) 飲料水の備蓄には、ジュースなども含めて聞いているのか。

(堀江) 聞いている。

(三矢) この飲料水の備蓄の話と、企業の在庫の話は近いのかどうか。

(堀江) 近いのではないか。例えば東日本大震災では、牛角は比較的早くサプライチェーンを復活できた。それは倉庫がしっかりしていたり、ルートを素早く確保したりしていたから。タイの半導体の話なども含めると近い話のように思う。

(伊藤 (高)) 最近、フィンテックという金融のテクノロジー側の話がある。BCAO にも、IT とバックオフィスを研究しているところがあるが、仮想通貨が話題となった。金融も、重要インフラに含まれているが、分散型の仮想通貨、暗号等新しいテクノロジーが、世の中にインパクトを与えるのではないか。9.11 の現場にいたが、実際にアメリカで学生をやっていた時には銀行がつぶれた経験をした。日本と違って何も補償してくれない。学生時代なので小額でも銀行に預けておいたお金が一切消滅するという事はショックだった。信じている世界がある日突然、自然災害等でなくて消えてしまうような事態への対応の可能性として、新たなテクノロジー (ビットコイン等が騒がれているものの、それ自体/仮想通貨を指すのではなく、その中枢技術のブロックチェーン技術/分散型記帳の仕組み、暗号化された金融資産取引を支える技術、及び当該技術の応用でのよりセキュアなサイバー環境の構築) での研究・対応がもっと必要とおもっているが、可能性も含めてコメント頂きたい?

(三矢) まだそのレベルまで考えたことが無かった。可能性がありそうな気はするが、全然勉強していないので、今後のヒントをいただいた。

(堀江) 仮想通貨がバックアップという意義があるのであれば、価値の保全機能は高まるであろう。

以上