

事業継続(BCP/BCM)の考え方 NO.1

中小企業診断士
山崎勝雄 事務所

第1巻 第1号

2011/3/19

2011年3月11日14時46分

2011年3月11日午後2時46分。東北地方太平洋沖地震発生。

私は新潟県長岡市内の喫茶店にて、お客様へのレポートを書いている最中であつた。

揺れる・・・大きくゆったりとした揺れ。

長い・そろそろ終わるだろうの予想をはるかに超える

中越地震の経験者として思い浮かんだことは、下記の点であつた。

・この横揺なら直下型ではない。進言距離は遠い

・ひょっとしていよいよ首都圏或いは東南海か・・・

気になりつつも締切りもあり2時間程資料を書き続けた。ネット環境が使える場所だったので、宮城沖であり大規模な地震である、津波が危険であるということは理解できたが、「日本の危機が起きた」という意識よりも目の前の仕事をこなさなきゃという目線であつたことは本音である。

2時間程して、車に乗るといつものFM局の雰囲気ではなく、刻々と災害状況を伝え始めていた。

本レポートの趣旨

事業継続計画(BCP:business continuity plan)や事業継続管理(BCM:business continuity Management)は、神戸の震災後に米穀から日本に入ってきた概念であるが、経済産業省や中小企業庁のガイドラインでも、どちらかという防災に重きを置いており、本来の事業継続という概念の中核部分が強調されていないと考えていた。

「危機管理対策機」の方々とのコミュニケーションを取る機会に恵まれた事から、「本来的な」事業

「これはヤバイことになったぞ」

あれこれ顧客の顔を思い浮かべながら、どういふ影響がありそうか・・・という事象がグルグルと頭を巡る。

これは大きな危機の始まりでしかなく今現在も先が見えない状況になってきている。



毎日新聞 3月13日(日)17時59分配信

継続に関する考え方を広く知ってもらいたいと考えようになった。

この大災害は、被災地の皆さまには大きな苦痛を強いる事は当然ながら、それ以外での地域の混乱を引き起こしている。こういった事象を実感している今こそ、事業継続を考える良いタイミングだと考えてレポートとしてまとめていきたいと考えている。

目次:

事業継続で良く見る図 2
の疑問

用語の整理 2,3

例題1 3

視点を変えると 3

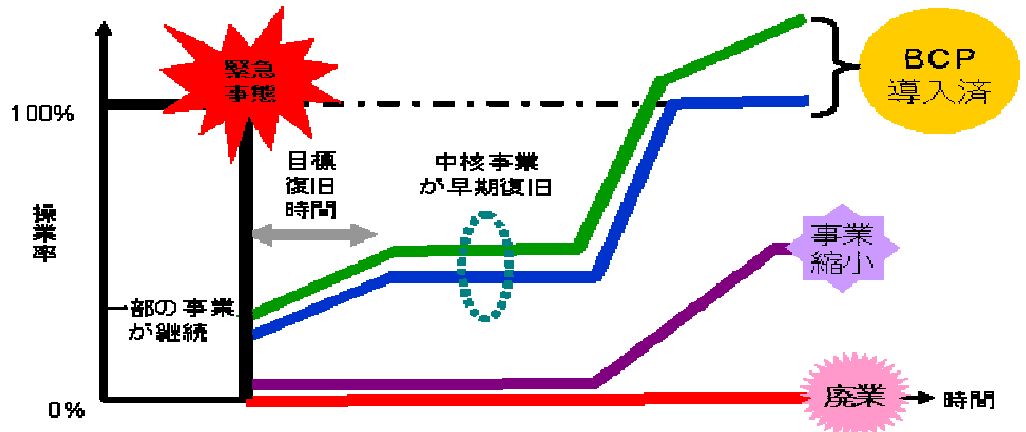
ハイライト:

- ☆ 事業継続の素朴な疑問
- ☆ 用語は曖昧で使われている
- ☆ 事例が物語る
- ☆ インパクト中心から自社中心の視点へ

事業継続で良く見る図の疑問



素朴な疑問からはいろいろ



中小企業庁のホームページより

事業継続という必ずといっていいほど出てくる図である。注目すべき点は、BCP導入後緑の線では、稼働率が100%以上になっている。

緊急事態が起きて、BCPを策定している企業なら稼働率100%(すなわち元通り)か、100%以上と言うことは、緊急事態後の方が業績が良くなるということだと直感的に思える。

「普段から業績を伸ばそうと必死なのに緊急事態が起きて復旧したらもっと儲かるようになるなんて信じられない」「そんなバラ色の計画ならなぜ皆が作らないのか」と思わないだろうか。

中小企業庁のホームページに、計画の様式があるのでぜひダウンロードして見ていただきたい。

この様式の計画ができて、実行できたら稼働率100%かそれ以上になると確信出来た方がおられたらぜひ小生までご連絡を頂きたい。

多分小生のところに連絡が来るところは皆無に近いと考えている。

BCPの趣旨は、この図の通りであることは間違いない。しかし、計画の様式を埋めたら出来るのかと言われるとNOであろう。

その理由は、おいおい示していくこととするが、計画書の中身に、最も重要な観点が漏れている事をご理解頂けると考える。

- ◇ 事業継続って本当に出来るわけ？
- ◇ 防災、危機管理、リスク管理、災害復旧、事業継続の違いを理解しましょう

用語の整理

事業継続に関係する用語は数多くあるが、混乱の第一歩は用語の解釈にバラつきがあることではないかと考えている。まずは用語を小生なりの解釈で整理を試みます。

【防災】

文字通り災害を防ぐ、或いは、被害を抑える(減災)の意味を持つ行動。一般には、下記の行動がある。

- ・自衛消防隊の組織化

・建物の耐震化

・家具などの固定化

・火災警報器、スプリンクラー、消火器の設置

【リスク管理】

防災を含めて、企業に於けるリスクを想定し、そのリスクに対する処置を決めて対応する行為

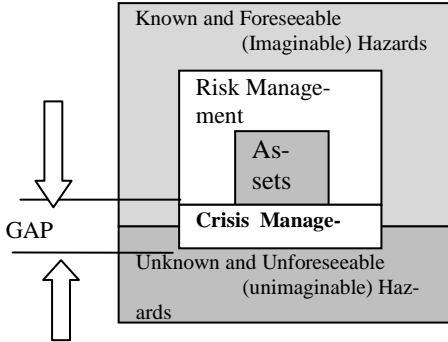
【クライシス管理】 危機管理

リスク管理で守りきれない事象が起きた時の対処を



用語の解釈は重要

決める行為



【災害復旧】 ディザスタリカバリ

災害や危険な事項からの復旧の行為
減災、危険な事項の拡散防止を含む

【事業継続】

例題1

これを書いているのは3月18日であるが、報道で皆さまが認識されているように、被災地以外でも混乱が生じている。

輸送するためのオイルが不足

首都圏での買いだめ

新潟でもガソリンが不足

などなど。

では新潟県は、同時に起きた十日町の地震地域を除けばほぼ通常通りであるはずである。

しかし、大混乱となっている。

・受注は大幅に増加したが、仕入商品が入らない

・輸送手段がないために物が運べない

これは災害対策で処置できる範囲だろうか？

新潟県の企業は何も災害を受けていないが、急激な受注ギャップや仕入の途絶、物流の途絶という事態に陥っている。

今まで出てきた用語を全て包括しつつ、事業を継続するための方策全て。

ただし、その根幹は、様々な危機的状況は発生しうる、或いは想定範囲外のことが起きると仮定して、それでも継続し、発展するための戦略を立案すること

いくらリスク管理として防災をしても、危険は起きる。その上でどのように事業を立て直すか、或いは捨て去って新たな方向性を見出すか、事前に協力関係を結んでおくかといった企業戦略の一貫を構築する行為であると言える。



情報戦は命

☆ 自社に致命的な影響があるときは既に災害である

これが、事業継続でいうところの「災害(ディザスター)」である。

通常の業務に支障をきたす事象が企業にとっての「災害」である。

視点を変えると

災害対策は、自社に直接の影響を及ぼす事に対応することである。

しかしながら、新潟県の企業は様々な意味で「危機的状況」である。

着目すべき事項は、様々なリスクに対する対応ではなく、自社の必要な機能や業務に大きな変動があった場合どうするのか？という問題に変わる。

まさにこれが事業継続が最も中心課題に据える部分である。

次回以降更に詳細をお話したいと考えている。



事前準備は何がいるか？

〒940-0094
新潟県長岡市中島1-1-1-804
電話 090(8027)1159
FAX 0258(39)1099
Email: m_yama@mxg.mesh.ne.jp

地域のために、次世代のために
「共考」を通じて貢献します



中小企業診断士 山崎勝雄事務所

ホームページも御覧ください。
<http://masaoyamazaki.jimdo.com/>



中小企業診断士 山崎勝雄事務所

中小企業診断士 登録番号406562号

情報処理システム監査技術者 第42400295号

【理念】

地域のために、次世代のために「共考」を通じて貢献します。

【ご支援メニュー】

1. いったん(IT)メニュー

1.1 サボるためのいったんメニュー

社内効率化のIT導入において特に社内組織とベンダーとの間を埋めてスムーズな定着をお手伝い

1.2 売るためのいったんメニュー

ネット媒体の活用による販売拡大のご支援

2. ピンチ転じて福をなすメニュー

事業継続(BCP/BCM)のご支援

3. 得するとつく(TOC)メニュー

ネックを活用した問題解決。TOC制約理論の活用
製造業のみならず様々な業種へ