

「事業継続計画関連のリスク対策講座」 ～BCP機能発揮のためのリスクの芽 潰し活動～

図書館ビジネス講座 元気塾
(大阪市立中央図書館)

令和 4年 12月 24日(土)

NPO法人同志社大学産官学連携支援ネットワーク

士業研究会員

O.B.C.C 経営コンサルタンツ 主宰

恩 村 政 雄

O.B.C.C (Onmura.ビジネス.クリエイティブ.コンサルタンツ) 経営コンサルタンツ

1. :経営を揺るがす事態発生は 明日か、3年後か、10年後か

1990年 バブル崩壊、不動産暴落、阪神淡路大震災

2000年 金融崩壊..銀行倒産・合併、貸はがし

2011年 東日本大震災・原発大事故..復興、風評

2020-年 新型コロナパンデミック、サプライチェーン・
物流機能不全、資源急騰、物価軒並み高騰

※台風・地震・テロ・サイバー攻撃等は毎年頻発発生

1.BCP (事業継続計画) とは

Business Continuity Plan

企業が風水害、地震、火災、感染症、設備事故、テロなどの経営を揺るがす事態に遭遇した場合に、事業資産の損壊を最小限にとどめつつ、中核事業の継続、早期復旧を可能とするために、日常時におこなうべき活動や、緊急時における事業継続方法、手段などを取り決めておく計画のこと。

- ・優先して継続、復旧すべき中核事業の特定
- ・緊急時における中核事業の目標復旧時間の設定
- ・緊急時に提供できるサービスレベルの客先との協議
- ・事業拠点、生産設備、仕入品調達等の代替策
- ・全従業員と事業継続についてコミュニケーションを図る

1.BCPの狙う効果

⇒社外に対して

- 取引先、市場からの評価向上
- 社会的責任の貢献 (CSR)

⇒社内に対して

- 企業体質の変革
- 業務見直しの推進
- 雇用の確保

1.BCPの効果を高めるには

非常事態は今の延長線上にあり、日常有事意識が基本

⇒ 日常時におこなうべき活動

- ・見える化によるBCPに対する理解浸透
- ・従業員のムダ・ムリ・ムラ排除の意識、風土づくり
- ・リスクの芽を潰す日常業務のQCD推進

⇒ 上記活動で、

- ・リスクの芽(障害要因)を、早い段階で摘み取り、潰す
- ・経営資産のスリム化(筋肉質)、企業体質強化を図る
- ・緊急時発生の際に、

BCPの実行活動に、素早く取組める体制をつくる

1 本講座では..

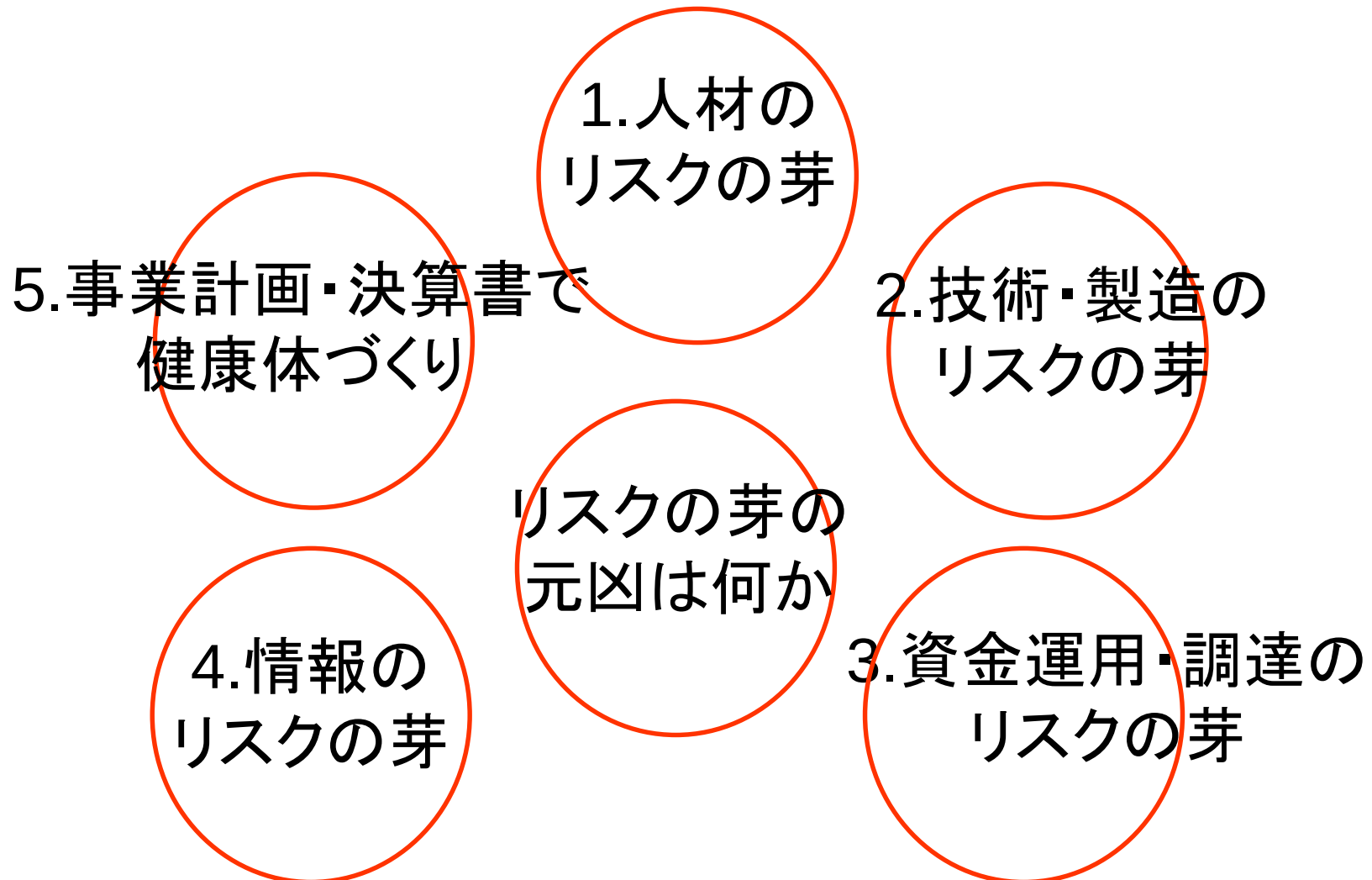
不測事態で行動阻害の可能性のあるリスクの芽(障害要因)は、日常時にその芽を内包していることに鑑み、

日常時におこなうべき

- ・日常活動で気づいたリスクの芽を放置せず
- ・組織を挙げてその芽を摘み取り潰す

上記に視点をあてて述べます

1. 日常活動におけるリスクの芽



1.人材のリスクの芽とは (1)

● BCPの取組み効果アップへの狙い

- タテ、ヨコのコミュニケーションを高める
- 不平、不満、愚痴を ⇒ 提案、行動、協調へ変える
- 問題意識を高め、その道の第一人者を目指す。

1.人材のリスクの芽とは (2)

● タテ、ヨコのコミュニケーションを高める

⇒コミュニケーションとは

自分の意見を理解させ、相手の意見を理解する

- ・報告・連絡・相談ができる雰囲気、時に車座打合せ
- ・経営者、幹部を含め全員の行先表示
- ・前工程—本人対応—後工程を正しく理解、気配り

⇒ 先ずは、耳を傾ける それは良い考えだとほめる
(いい意見だね)

1.人材のリスクの芽とは (3)

●不平、不満、愚痴を ⇒ 提案、行動、協調へ変える

⇒自分で考え、行動する自発力を伸ばす

- ・キャリアUP計画の策定(、年度毎に期待するスキル)
- ・製造工程の可視化 (データ化、動画、手順)
- ・外部研修機関への参加 (知識や技術習得、人脈)
- ・研修参加者の報告会 (研修内容、得たこと、感想)
- ・自部署、関係部署の業務フローが判る見える化

⇒上司の人事評価は

- ・目標—評価—話し合い—目標 のサイクル化

1.人材のリスクの芽とは (4)

- 問題意識を高め、その道の第一人者を目指す
 - ・何故、この仕事・作業をするのか（価値観一致）
 - ・自分のしていることはもっと楽にならないか(改善)
 - ・職場の禁句 前にやったことがある
 時間のムダだ
 昔の成功談を長々話す、自慢する
- ⇒ 関心を持つ、気づく、感動する。そしてやってみる

2.技術・製造のリスクの芽とは (1)

- BCPの取組み効果アップへの狙い
 - 職人の技をデジタル化(データ、動画)
 - 保有技術、ノウハウの保護管理強化
 - サプライチェーン、物流網の整備強化
 - 現場の3S、5Sを徹底 (整理、整頓、清掃、清潔、躰)

2.技術・製造のリスクの芽とは (2)

●職人の技をデジタル化(データ、動画)

- ・デジタル化で、技術の保存、継承、全体スキル底上げ
- ・デジタルとOJTとの組み合わせで、新人の早期育成
- ・熟練技術者の ”コツ” を肌で覚える指導体制

2.技術・製造のリスクの芽とは (3)

- 保有技術、ノウハウの保護管理強化
(営々と築いた技術が、一瞬のうちに模倣される)

⇒社内管理の徹底

- ・無形資産として登録 (特許、実用新案、商標..)
- ・設計図、各種図面はナンバー管理で整理
- ・外部持ち出し、関係者以外は閲覧・貸出しの制限

⇒外部からの防御

- ・模倣禁止契約の手交(試作品、3Dプリンター等撮影)
- ・機密資産・書類・データの特定、取扱い厳守の徹底
- ・関係者退職後の転職先、漏洩、提供禁止の規定

2.技術・製造のリスクの芽とは (4)

● サプライチェーン、物流網の整備・強化
(QCD(品質、コスト、納期)のほとんどん追求が危機対応の決め手)

⇒ 部品調達

- ・ 信頼できるサプライチェーン加入、中核的立ち位置
- ・ 異業種グループ、同業関連グループとのつながり
- ・ 同種部品等の複数取引先

● 現場の3S、5Sの徹底

- ・ グループ毎に定期的実施、他グループによる点検
- ・ 工程(作業)時間把握 (分単位、見積り精度)
- ・ 進捗状況の見える化 (納期、歩留り、廃棄物活用)

3.資金の運用・調達のリスクの芽とは (1)

● BCPの取組み効果アップへの狙い

- CF(キャッシュフロー)で資金配分の適正さと、回転の確認
- 滞留資産再評価と縮減でスリム化(筋肉質)(みせかけ排除)
- 決算書を銀行に説明し借入タイミング、借入条件、与信枠増を主導交渉し、日常、不測時の資金手当
- 日頃からステークホルダーとの密コミュニケーションで、企業方針、活動プロセスの理解促進で信用を築く

3.資金の運用・調達のリスクの芽とは (2)

●CF(キャッシュフロー)で資金配分の適正さと、回転の確認

⇒資金運用先の優先順位と効果追及

- 中長期戦略に基づく戦略投資
- 短期戦術における臨機応変投資で運用効率UP
- 回収・支払の現金取引メリットの追求と享受

●滞留資産再評価と縮減でスリム化(筋肉質)(みせかけ排除)

⇒資金は寝かせない

- 不移動在庫の圧縮 (部品、商品在庫の含み損)
- 季節・流行・ブーム品追加発注注意 (滞留在庫化)
- 焦げ付き債権処理の合意 (回収計画、法的処理)

3.資金の運用・調達のリスクの芽とは (3)

- 決算書を銀行に説明し借入タイミング、借入条件、与信枠増を主導交渉し、日常、不測時の資金手当

⇒資金調達

金融機関からの信用を高める

- ・資金繰り表の定期的チェック(資金ショート予防)
- ・毎月の試算表の報告 (金融機関担当者に説明)
- ・経営者は支店訪問し説明 (支店長、人脈づくり)
- ・与信枠の拡大 (日常・不測事態時の資金手当て)

⇒金銭事故の予防

- ・取引前に信用調査
- ・異常取引徴候(受注量、雰囲気・言動、評判など)の報連相
- ・決算書に金融機関発行の残高証明書添付

3.資金の運用・調達のリスクの芽とは (4)

- 日頃からステークホルダーとの密コミュニケーションで、企業方針、活動プロセスの理解促進で信用を築く

⇒社内行事への参加促進

- ・方針発表会
- ・販売会議（取引先の販売施策説明）
- ・親睦会

⇒諸会合に参加

- ・金融機関、加入団体等の経営講座、集い
- ・同業者や異業種との協業化、研究会、集い
- ・取引先の行事参加、株取得

4.情報のリスクの芽とは (1)

● BCPの取組み効果アップへの狙い

- デジタルとハンドの相乗効果で、問題の芽を先取り
- 情報管理を徹底し、内部不正予防（コピー、持出し）
- 外部サーバの信頼度評価、ウイルス被害例の学習を定期的に実施し、データを保全

4.情報のリスクの芽とは (2)

●デジタルとハンドの相乗効果で、問題の芽を先取り

⇒プログラム処理範囲

- ・プログラムソースとメンテナンス履歴管理
- ・アウトプット資料の重要度分類で保管管理
- ・経験と勘で、C/Kポイントを注視

4.情報のリスクの芽とは (3)

経営データの盗難、逸失、破壊は経営に致命的

- データ管理を徹底し、内部不正予防
(私的使用、コピー、持出し)
 - アクセス制限遵守状況の定期的チェック、報告
 - メール、無許可アクセス、USBコピーのログ監視
 - 社外への持ち出しはその日の内に返却
(直帰持ち帰り不可)

4.情報のリスクの芽とは (4)

- 外部サーバの信頼度評価、ウイルス被害例の学習を定期的に実施し、データを保全
 - ・ ウイルス被害実例の定期的勉強会の実施
 - ・ 心あたりのないメールの開封は周囲に相談
 - ・ システム管理者は、アクセス異常検知の報告義務
 - ・ 海外設置サーバのデータアクセス管理状況
状態の定期チェック (バックアップデータ)

5.事業計画・決算書で健康体づくり (1)

－身軽で筋肉質の財務基盤－

- BCPの取組み効果アップへの狙い
(正しい決算は経営リスクを浮き出させる)
- 事業方針は全員が理解し、脇道にそれない
- 計画/実績の差異分析で、リスクの芽の掘り起こし
- 決算は締後数日で作成、次の活動に反映
- 決算に表れないノウハウ、こだわり、社風を強みに

5.事業計画・決算書で健康体づくり (2)

－身軽で筋肉質の財務基盤－

- 事業方針は全員が理解し、協道にそれない
(強みをより強くすることは、リスクの未然防止となる)
- ・何をすべきかの行動計画を日常業務に落とし込む
(部・課方針に反映、見える化する....)
- ・職場懇談会やミーティングの時に、
テーマ設定しディスカッション
- ・他者実施の参考になる落とし込み方法をまねる

5.事業計画・決算書で健康体づくり (3)

－身軽で筋肉質の財務基盤－

- 計画/実績の差異分析で、リスクの芽の掘り起こし
(仮設(事業計画)検証はリスク掘り起こしのキメテ)
- 分析検討は締直後に実施し、次月の活動に反映
- 数値よりも、活動のやり方をより重視
- 検討数値は、より身近な単位に細分化する
(月給→日給→時給→分給)

5.事業計画・決算書で健康体づくり (4)

－身軽で筋肉質の財務基盤－

●決算は締後数日で作成、次の活動に反映
(正しい決算は経営リスクを浮き出させる)

- ・概略決算書を基に、重要科目のC/K
- ・異常値や特別事情の数値の根拠を明示
- ・キャッシュフローで資金回転効率をC/K

5.事業計画・決算書で健康体づくり (5)

－身軽で筋肉質の財務基盤－

- 決算書に表れない無形のノウハウ、こだわり、社風を強みに
(企業の本当の力は非数値資産にも蓄積)
 - ・:決算書に表れない”無形の強み”を明らかにする
 - ・無形の強みを工夫し、活かした活動展開
 - ・強みをより強くし、外部にアピール

リスクの芽の元凶は

リスクの芽を大きくさせ、不測事態時に対応できる体質
づくりを蝕み、BCP効果を減少させる元凶は

あなたの胸の中に棲む 逃げの心 です

面倒くさい
まだ大丈夫だ
そのうちするから
誰かがやるだろう

前にやったことがある
前例がない
関わりたくない
〇〇がないからしない
(ないものねだり)

時



なんと、己がリスクの元凶とは ？！

外部者はここを見て、隠れた力を評価

外部の人が、その企業を訪問した時に
良い会社だな、しっかり仕事をしているなど
強く印象に残るところは、 (印象＝評価＝信用)

- ・請求書の正しさ (違算がない、約束実行)
- ・倉庫の整理、整頓、清掃 (社内ルールの厳守)
- ・トイレの清潔さ (見えにくい場所にも3S徹底)

※一人一人のちょっとした気配り、行動が企業の
企業の評価を高め、BCP活動を円滑化させる



考え方次第で行動が変わる

Business Continuity Plan

Business Crisis Plan

Business Chance Plan

危機を好機と捉えて事業継続する
為に仕事のやり方を創りませんか

ご清聴ありがとうございました

本日、お話しいたしました

「BCP機能発揮のための
リスクの芽 潰し活動」の実践に当り、
非常事態時の迅速な活動は、
特別な取組みを必要としているのではなく、
日常の仕事のやり方の延長線上にあります

仕事のやり方のヒントになれば幸いです

恩 村 政 雄

ご相談は「obcc.onmura@nifty.com」で承ります

無断転写・複写禁止 OBCC経営コンサ.

