

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

BCAOアワード2008特集号

- P. 1 徳島県企業防災推進委員会 BCP 研究部会殿
- P. 2 東京海上日動火災保険殿
- P. 3 日本電気殿
- P. 4 パナソニック殿
- P. 5 静岡県産業部商工局商工振興室殿
静岡県 BCP 普及研究会殿
- P. 6 リケン殿
- P. 7 柏崎商工会議所殿

特定非営利活動法人事業継続推進機構(BCAO)は、日本の事業継続(BC)の普及に資するため、その普及及び実践に貢献した個人及び団体を表彰する「BCAOアワード2008」を2009年3月19日に発表いたしました。

今回のニューズレターでは受賞者の方々に御寄稿をお願いし、それぞれの取り組みのご紹介をお願いいたしました。

大賞：徳島県企業防災推進委員会 BCP 研究部会殿 「県内企業へのBCP普及の取り組み」

寄稿者：中野晋様(同部会代表、徳島大学大学院教授・環境防災研究センター危機管理部門主任)

このたびはBCAOアワード2008大賞という名誉ある賞を授与いただきありがとうございました。本稿では徳島県でのBCP策定支援の取り組みについて、紹介させていただきます。

■BCP推進の枠組みづくり

2006年8月に徳島県企業防災推進検討会が設置され、徳島県、県内商工団体、日本政策投資銀行、徳島大学、BCAOが連携して企業防災の推進にあたることになりました。この検討会では特別委員のBCAOの丸谷浩明理事長により中小企業BCPステップアップ・ガイド(以下SUG)が提案され、これに県内の被害予測情報などを追加して徳島県企業防災ガイドラインがまとめられました。

■モデル企業によるBCP策定と研究会活動

2007年度からは企業防災推進検討会のメンバーとBCP策定を希望する企業を加えた企業防災推進委員会が9月に設置されました。この委員会の下にBCP策定企業を中心として当研究部会が設けられ、

BCP策定支援活動が本格化します。2007年10月以降、原則として毎月1回研究部会を開催して、BCPを策定する上での課題解決や情報交換を行っています。2009年3月現在で通算16回の研究部会を開催しましたが、第1回の時点で8社からスタートした部会も現在は28社が参加登録をしています。

研究部会では、「BCP策定のための社内体制」「被害想定について」「ライフライン(電力・水道・通信)企業の防災対策の現状」「重要業務についての考え方」「目標復旧時間の決定」「情報・通信などの途絶リスクの評価と対策」「身近な安全対策」「新型インフルエンザ対策」などで、毎回テーマを変えて、情報交換を行っています。



研究部会の開催状況(第5回)

■BCPの到達目標の設定と表彰制度

2008年9月にわが国の自治体では初めて「BCP優良企業表彰制度」を設けました。これは県内企業に対するBCPの普及促進をさらに加速させるための「環境づくり」の1つとして設定されました。BCAOで提案されましたSUG評価チェックリストの内、第2部までの内容を再編集した徳島県版評価チェックリストを作成し、これでBCP到達度を評価しています。

表彰制度の周知期間が短かったため、この制度

への応募企業は5社と少なかったのですが、この中から知事賞1社、審査員特別賞2社、努力賞1社の計4社が表彰されました。なお、表彰対象となった企業はいずれも研究部会を通してBCPの策定に努めてきた企業です。

徳島県でのBCP策定支援活動は約3年が経過し、部会メンバーは28社に増加していますが、その中で新たにBCPを策定し、運用を始めた企業は4社程度であり、BCPが県内企業に浸透してきたとは言えません。しかし、研究部会がBCPを策定している企業間の情報交換の場として活用され、担当者のBCP策定意欲の継続に有効に機能しています。この研究部会を内容の充実を図りながら継続すること、静岡県で取り組まれているBCPの指導者養成などにも取り組んでいくことが当面の課題です。

優秀実践賞：東京海上日動火災保険殿 「東京海上日動におけるBCに関する取り組み」 寄稿者：鈴木慶治様（総務部・課長、災害対策担当）

■リスク管理体制

当社では、様々なリスクに対応するため、リスクごとに主管部を定め、リスク管理を行っています。地震、台風等の自然災害については主管部を「総務部」としています。

■BCPの基本方針

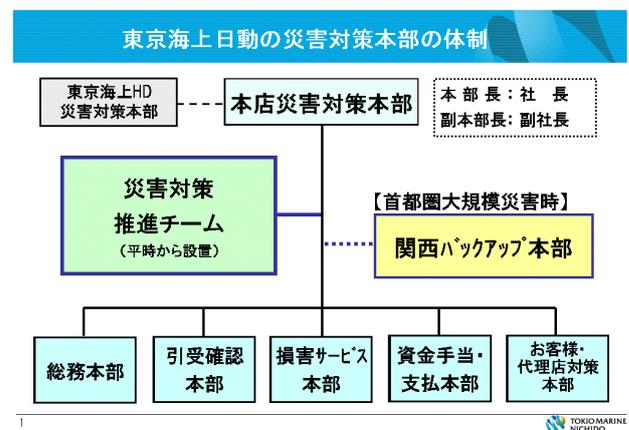
当社は、首都直下地震を想定災害とした事業継続計画（BCP）を策定しています。その基本方針は、お客様、社員、代理店さんの生命の安全確保を前提に、地域の安全確保に協力したうえで、要員、資金等のリソースを必要に応じて振り替え、重要業務「①保険事故の受付②保険金等の支払③保険契約の締結の継続」を最優先するものです。

■災害対策態勢

首都直下地震等の大規模災害が発生した場合は、BCPに基づき社長を本部長とする本店災害対策本部を立ち上げます。同本部では、災害対策推

進チームが役割に応じて5つの実施本部に別かれ、予め決められたタスクを実行します。

災害対策推進チームは、本店の主要26部署で構成され、定期的なミーティングを開催し、課題に取り組むなど、平時から災害対策の向上に努めています。また、災害対策推進チームは、訓練・研修の実施、経営層が災害対策状況を確認する会議の運営を行っており、当社では、PDCAサイクルに基づく事業継続管理（BCM）の実施主体と位置づけることができます。



■首都圏大規模災害対策

首都直下地震等により、本店が大きな被害を受けた場合は、首都圏の6ヶ所の代替拠点に出社し、サポート組織として大阪に関西バックアップ本部を設置することとしています。また、多摩のシステムセンターが停止した場合は、24時間以内にバックアップシステムが稼働する等の態勢を整えています。

■新潟県中越沖地震時の対応

07年7月に発生した新潟県中越沖地震の際は、本店、新潟支店ともに、発生直後から災害対策本部を立ち上げ、連携して対応を行いました。本店では、翌日に社員を現地に派遣するなど早急に応援態勢を整え、新潟支店では「被害に遭われたお客様全員に迅速・的確に保険金をお支払する」方針のもと、お客様対応に努めた結果、保険金支払等の重要業務をスムーズに継続することができました。

■今後の課題

まずは、当社の災害対策を全社員・全組織に浸透させた上で、そのレベルを保つ、いわば均質化を図ることです。そして、想定する災害として、これまで経験していない「東海・東南海・南海地震」が連動、または同時に発生する等の超広域災害に対する態勢を整えることが課題であると考えております。

優秀実践賞：日本電気殿

「NEC グループ(国内)全体のBCP 策定」

寄稿者：坂本憲幸様（リスク・コンプライアンス統括部統括マネージャー）

■はじめに

「優秀実践賞」という荣誉ある賞をいただきありがとうございます。関係者一同、大変な励みになりました。

■NECグループのBCP策定

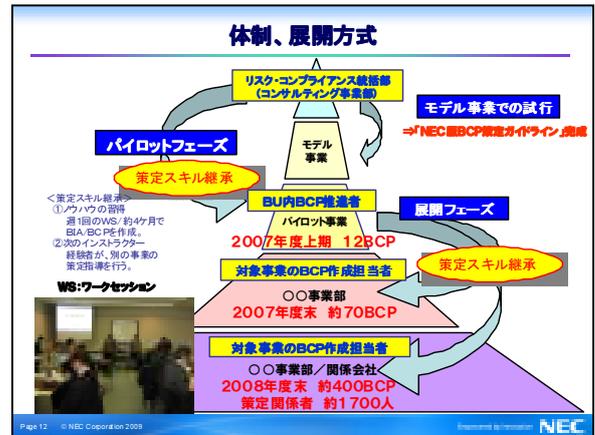
さて、NECグループでは2007年度から事業部門における事業継続計画(BCP)の策定を開始し、2年間で全事業部門をカバーする大小約400の事業のBCPを策定してきました。

今回は、これら多くの事業のBCPを短期間で策定していくにあたって工夫した3つの点を紹介させていただきます。

1. 体制、展開方式

2007年度上期のパイロットフェーズでは、ビジネスユニット単位に、全体の策定を推進する「BCP推進者」とひとつの対象事業の「作成担当者」からなるチームをアサインし、体制を構築しました。またBCP策定の前提条件と策定ノウハウを集めた「NEC版BCP策定ガイドライン」策定し、これをもとに4ヶ月間にわたり、毎週ワークショップを実施し策定のステップを進めていきました。このフェーズではリスク・コンプライアンス統括部とコンサルティング事業部がインストラクターを務め、次回以降のインストラクター

を養成していきました。



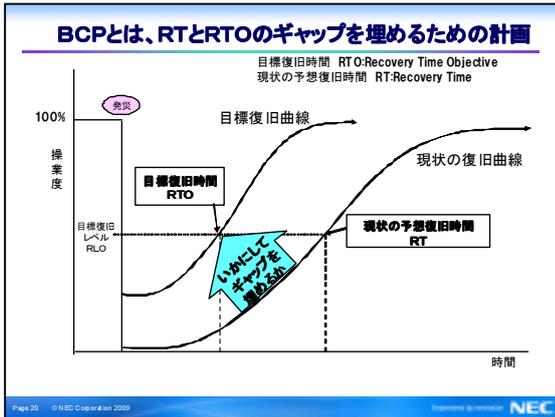
2007年度下期からの展開フェーズでは、一度経験した策定メンバーが次の対象事業のBCP策定のインストラクターを務め、それを繰り返すことによりNECグループ全体に展開していきました。最終的には、2年間で約400のBCPが完成し、同時に約1700人がBCP策定のノウハウを習得いたしました。

2. BCP策定の基本的な考え方に関する教育

多くのBCPを短期間に策定するといっても、BCPとしての一定の必要要件は守らなければなりません。そのため、策定メンバーには、策定の開始時とビジネス影響度分析(BIA)実施時など適宜、リスク・コンプライアンス統括部が主催して、基本的な考え方の教育を実施してきました。

特にBIA実施時の教育では、バリューチェーン単位の業務フロー図をもとに、以下のような基本的な考え方・実施方法等を説明しています。

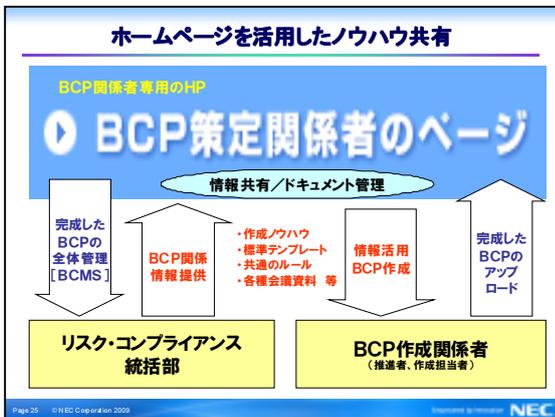
- ① リスクによらない事業影響度分析
 - ・ 最大許容停止時間[MTPD]の検討
 - ・ 目標復旧時間/レベル[RTO/RLO]の決定
- ② 被災想定シナリオをインプットした上での事業リソース別の影響度分析
 - ・ 被災時の予想復旧時間[RT]の調査
 - ・ [RT]と[RTO]のギャップ分析
 - ・ ギャップを埋めるための代替策などの検討
- ③ 戦略の決定



3. 策定ノウハウの共有

策定メンバー専用のホームページを立ち上げ、策定ノウハウの共有を図ってきました。業務フロー図、拠点別リスク評価、ボトルネック資源リスト、ギャップ分析などの基本的なテンプレートや、ビジネスモデルごとのBIA報告書サンプル、BCPサンプルなどを掲載しており、策定メンバーが自由に取り出せるようにしています。

また完成したBIA報告書とBCPについては、それぞれの策定メンバーがこのホームページにアップロードすることとしており、このホームページの中で最新版BCPの管理や全体管理も行っています。



■おわりに

2008年2月に、18事業の28BCPについて、BS25999-2の認証を取得いたしました。

今後は、繰り返し訓練を実施して定着・改善を図るとともに、BS25999-2の認証対象を拡大し、BCMSのより一層の組織への定着を目指していきます。

優秀実践賞：パナソニック殿

「パナソニックグループBCP策定と推進」

寄稿者：鷲山能雄様（リスクマネジメント室BCP推進チームリーダー）

弊社は事業分野が広範囲に亘っているため、BCP策定にあたっては一律的に取り組むことが困難であり、また、それぞれの事業会社（ドメイン）が自主責任経営を行っていることから、ドメインの経営判断を尊重して、現場の主體的な取組みを基本としております。

具体的に策定する場合は各ドメイン会社傘下のビジネスユニット・工場単位で策定をおこなっております。

■BCP策定は全社的なリスク管理の一環

当社では、全社的なリスクマネジメントはグローバル&グループリスクマネジメント委員会（委員長＝社長）において推進しています。

この活動の一環として、「全社重要リスク」の一つである地震等自然災害リスクの対応として、BCP策定推進を図っております。当委員会ですべてのBCP策定方針等を決定すると共に、進捗状況や課題等の確認、更にはトップからの改善・指示等を受け、PDCAを回しながら、取組みの深堀を行っております。

■全社統一基準の設定

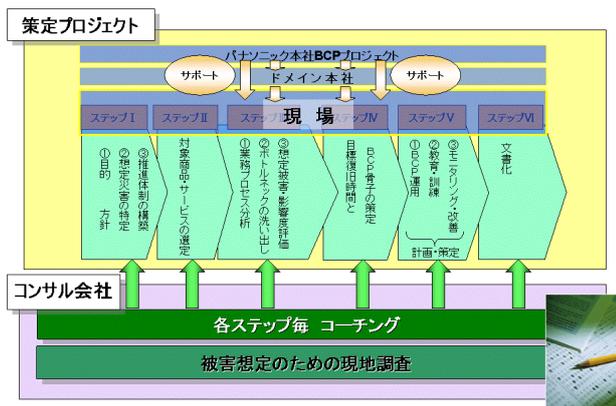
前述のように、多岐に亘る事業分野においてBCPを策定する場合は、一つのガイドラインで全体に適用させることが難しいという観点から、基本的な考えと策定プロセスを統一基準として定めて、一定の水準を確保しております。そして、このプロセスをPDCAを繰り返すことで内容の更なる充実を目指しております。

■弊社のBCPの全社推進方法

冒頭で触れましたように、弊社の事業規模では

一律的に全社で BCP 策定することが極めて困難なため、先ず二つのパイロットドメインにおいてコンサルティング会社の支援のもと BCP 策定を行いました。その中で、弊社のモノ造りの思想や文化また経営理念を織り込んだ独自のガイドラインを 2006 年 5 月に完成させ、以降このガイドラインに沿って、本格的に各ドメインで BCP 策定を開始しております。

現場主体のBCP策定の流れ、および関連部門の係り



■BCPは現場で汗して初めて生きる

BCP 策定は現場の全ての部門を横断的に巻き込んで取組まなければなりません。そして現場の一人ひとりが専門性を活かして、BCP 推進メンバーで議論を重ね、現場主体で脆弱性や対策について臨場感をもって真剣に考えて、BCP を策定していくことが重要です。

■これから BCP 策定される方へのアドバイス

- ・ 経営者自ら BCP 策定の重要性や期待などを従業員に発信する
- ・ BCP 策定プロジェクトには、製造、施設、調達、IT、人事、総務などあらゆる部門を巻き込む。
- ・ 経営層や従業員に臨場感を持たせ、考えさせる
- ・ 最初から完璧を求めず、PDCA を回しながら徐々にレベルアップさせていく
- ・ 時間は惜しいが議論を尽くす
- ・ 時には推進メンバーとのノミ(飲み)ニケーション

■最後に

ドメインにおいて BCP 策定を要請する際によく引

用しております、松下幸之助創業者の言葉を紹介して、締め括りいたします。

「ふつうわれわれは、何か天災によって損失があった場合、これは不可抗力だから仕方がないのだと考えがちです。特に地震は、いまのところ科学の力をもってしても予知することができないのですから、よけいに天災として見過ごしがちなものです。しかし、よく考えてみれば、天災そのものはやむを得ないとしても、そこから受ける損害の大小は、経営のあり方いかんによって変わってくるのではないかと思うのです。」

特別賞：

静岡県産業部商工業局商工振興室殿
静岡県 BCP 普及研究会殿

「中小企業向け BCP の普及活動」

寄稿者：渥美敏之様（商工振興室長）、池田浩敬様（同研究会会長、富士常葉大学大学院環境防災研究科教授）

BCP については、平成 14 年度に企業防災として取組をスタート、その後、中小企業庁から「中小企業 BCP 策定運用指針」が公表された平成 17 年度に「静岡県事業継続計画モデルプラン」（製造業版）を策定、翌 18 年度には商業版を策定、合わせて、企業の担当者がなるべく時間をかけずに事業継続計画の作成に取り組めるよう支援するツールとして、「事業継続計画（簡略編）作成手引き」を作成し、セミナーを通じて BCP 普及に努めてきた。

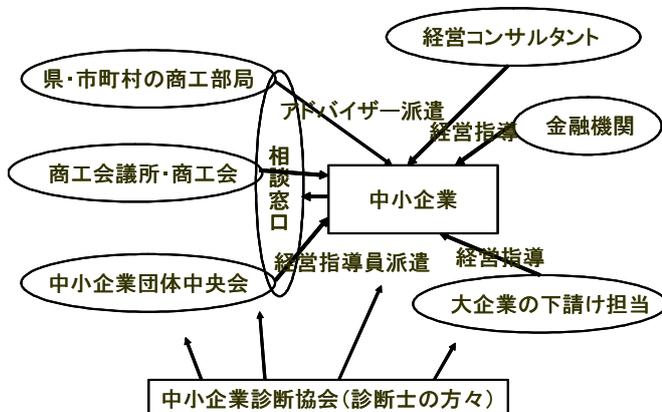
こうした普及活動を進める中、静岡県中小企業団体中央会が平成 18 年秋に県内の団地組合加入企業 574 社を対象に行ったアンケート調査や、県内の富士常葉大学大学院の池田浩敬研究室が、中小企業の方々等の御協力を得て静岡県 BCP モデルプランの簡略編を用いた BCP 策定に関するケー

スタディを行った結果、中小企業への BCP 普及の障害要因が徐々に明らかになってくるとともに、支援ツールを提供しただけでは効果的な BCP 策定は難しく、ツールの提供と併せて、指導や相談への対応等人的支援を行っていく必要がある、との認識を持つに至った。このため、平成 20 年度に、NPO 法人事業継続推進機構の協力をいただきながら、県主催による「BCP 指導者養成講座」と、企業、大学、商工団体等との協働による「静岡県 BCP 普及研究会」の2事業を開始した。

企業が実際に BCP に取り組む際、モデルプラン等を読み、単独の力で策定することは困難であるが、身近に詳しい方がいて、その方から指導、助言が受けられればハードルを下げるができるとの考えから、BCP 指導者養成講座では、その役割を担うにふさわしい人材として、中小企業にとって身近な存在であり、日頃から経営指導等で企業の相談に応じている中小企業診断士や商工団体職員等に受講していただくこととした。

短期間の研修のため、BCP の専門家には及ばないものの、県内においては、専門的な指導者教育を受けた貴重な人材であると考えており、今後も、研修内容を充実しつつ人材育成を行う予定である。

また、日頃、中小企業の経営相談に乗ったり、経営に関する指導・アドバイス等を行っている機関のネットワークは下図のように表される。



日常のネットワークを活かした
指導・相談体制の確立

県内の中小企業に BCP の普及を図っていくために、こうした日常のネットワークを活かした BCP の指導・相談体制の確立が求められている。関係する機関が集まり、情報を共有すると共に、互いに連携し効果的な普及施策を展開していく必要があり、地元企業、大学、商工団体、NPO、市町、県等が参加した「静岡県 BCP 普及研究会」を立ち上げ、定期的な情報交換・課題検討等を行っている。

さらに、このような活動を受けて、県内の市町、商工団体等が BCP に関する支援策を新設したり、浜松地域の工業団地や富士地域の企業が、BCP の勉強会を開催するなど、支援体制が着実に広まっている。

今後とも、中小企業の皆様に、できることから、できる範囲で取組を始めていただけるよう、企業、大学、商工団体や市町等と連携を図りながら、普及に努めていきたい。



平成 20 年度 BCP 指導者養成講座
参加者(講師、受講者)の皆さん

特別賞：株式会社リケン殿

「被災復旧経験に基づく BCP 再構築活動」
寄稿者：藤井多加志様(営業管理部事業管理 (BCP) 室、中越沖地震後、実体験と反省を基にした BCP を再策定)

■企業の紹介

(株)リケン は戦前の理化学研究所からスタート、エンジンの心臓部とも言えるピストンリングや動弁機構

部品を製造する部品メーカーです。現在、国内自動車メーカー12社を初め、変速機や造船や建機や農機メーカー、海外大手自動車メーカーに部品を供給しています。

■取組みの概要

この度はBCAOアワード2008特別賞を戴きました。大変光栄なことと感謝しています。受賞に際し、2007年7月中越沖地震の被災と直後の混乱、国内の自動車メーカー他大勢のご支援を受けての復旧活動、その後の自動車メーカーとの製品供給継続体制構築の議論と具体化、そして実施、また柏崎工場での視察受入れ(延べ50回以上)等、走馬燈のように1年半が思い出されました。また足もとは未曾有の不況に見舞われ、BCP対応として構築した在庫バッファシステム(原則1週間分の在庫保有)も大幅な出荷減により、在庫日数が急増、在庫管理システムも大幅な見直しを余儀なくされ、BCPは本当に経営そのものであると実感しています。

ところでBCP策定の目的は何でしょうか。リケンの場合は製品供給を止めてしまった事実からの出発となった為、顧客である自動車メーカーや部品メーカーとの議論から始まりました。いざ具体的に詰めて行くと例えば「想定震度や加速度(ガル)をいくつにすべきか?」と言った問題に当たりました。もちろん震度7に耐え得るレベルに出来れば一番良いのですが、それでは学校、病院並みの建物のレベルであり、とても工場がそんなレベルを前提に設備投資をすることは経済合理性から外れてしまいます。更に機械や設備等の固定化に予算を幾らでもかけるといふ訳には行きません。リケンでは人命第一の視点で考え、震度6強及び加速度は1000ガル対応で取り組もうと経営判断しました。顧客からも「そこまでやれば十分。それ以上のケースであれば別の手段で考えましょう。」となりました。「もうこれ以上の対策は無い!」ではなくて、常に改善案を作り考える姿勢が重要だと思っています。生産拠点の分散化も品質や経済合理性から製品ごとに対応を経営判断で決めています。詰まるどころBCPの目的については企業やサプライチェーン自体の事業継続はもと

より、従業員の生活の確保、地域の生活の確保、サプライチェーンに関係する全ての人々の生活確保だと思えるようになりました。



復旧活動を記念して「情熱と絆」の記念碑を建立

BCPの責任当事者としては「BCPを如何に日常活動のレベルに落とし込み、PDCAを回し続けるかにかかっている。」と思います。リケンの場合は筋肉質の経営、シンプルな工場のラインがBCPに直結するものと判断して、工程改革活動を基本にBCPの改善に取り込んでいます。

奨励賞：柏崎商工会議所殿

「事業継続計画(BCP)に関する勉強会」
寄稿者：坂井弘様(柏崎商工会議所専務理事)

平成19年7月16日午前10時13分、柏崎市付近を震源地とする震度6強(マグニチュード6.8)の新潟県中越沖地震が発生した。平成16年10月23日には約50キロの距離で震度7の新潟県中越地震が発生している。隣接する地域で3年以内に2度の大地震に見舞われることとなった。

この中越沖地震の被害特徴は市街地に集中して発生したことである。古くからの建物は軒並み倒壊し、設備は吹っ飛び、地盤は崩れた。ただし休日の午前中、好天でもあったため、死亡者は少なく、火災、交通事故などの二次災害がほとんどなかったことは不幸中の幸いであった。またJRは不通とな

ったが幹線道路や港は機能した。しかし電気は2日間、水道が20日間、ガスが40日間ストップし、被災生活や産業復旧に重大な支障を来した。工場や店舗からは設備復旧の速度に比してライフラインの遅れが強く指摘された。

柏崎市は人口9万3千人、当所は会員数2千余で石油産業発祥による工業が主力産業の地方中小都市であるが、震災後に地元の主要工場の復旧担当者が集まってBCP問題を協議した。メンバーは(株)ブルボン、(株)リケン柏崎事業所、東京電力(株)柏崎刈羽原子力発電所、新潟ウオシントン(株)柏崎工場、日本ドレッサー(株)刈羽工場の5社で、翌20年度からは(株)アドバネクス柏崎工場、(株)研精舎柏崎工場、国際石油開発帝石(株)柏崎鉦場、(株)サイカワ、新潟富士ゼロックス製造(株)の5社も参加して各社のBCP活動報告と意見交換を継続的にを行い、報告書としてまとめている。

当地のBCP活動は二度の震災を経て、各社の個別活動を情報交換することで互いを参考とし、いかにスムーズな復旧を実現できるかということがテーマで、さらにその成果を地元の協力会社や他業界にも広がりを持たせたいということである。地盤や地下水など半年後にも、1年後にも現地では震災被害は続くことを体験し、首都圏の本社サイドでの机上作戦とは違いが生じることを知るとともに、このような情報を共有できる制度を期待したい。

首都圏に本社を持つ工場、海外に進出している工場ではインフルエンザ対策、パンデミック対策も不可欠であり、これまでは地震を含めた自然災害を想定してきたが、今後はこれらへの対策も必要となってきた。



受賞に輝いた企業・団体の皆様

BCAOニュースレター 第十号

発行日：2009年7月14日

発行：特定非営利法人事業継続推進機構

<http://www.bcao.org/>

編集及び発行人：梶浦敏範