



特定非営利活動法人 事業継続推進機構

・BCAOアワード2014 特集号 「優秀実践賞」「特別賞」

- P.1 優秀実践賞：株式会社大塚製薬工場様
 P.2 優秀実践賞：株式会社亀井組様
 P.4 優秀実践賞：株式会社白謙蒲鉾店様
 P.5 優秀実践賞：豊田通商株式会社様
 P.7 特別賞：
 一般社団法人日本ビルディング協会連合会様/
 一般社団法人東京ビルディング協会様

今回のニュースレターではBCAOアワード2014において、「優秀実践賞」「特別賞」を受賞された皆様にご発表頂いた内容をご紹介します。

【事業継続部門】

優秀実践賞：株式会社大塚製薬工場様

「株式会社大塚製薬工場の取り組み
(地域を守る)」

ご発表者：喜田 哲也 氏／株式会社大塚製薬工場 BCM委員会事務局 事務局長



【BCP 策定の認識】

私ども大塚グループは、世界の人々の健康に貢献することを目標に企業活動を営んでいます。その中で、大塚製薬工場は、輸液のリーディングカンパニーとして、臨床栄養の領域において患者・医療従事者さまのベストパートナーでありたいと考え事業活動を営んでおります。当社は国内に四つの工場があり、1日100万本、150種類の医薬品を生産しています。国内のマーケットシェアは50%以上いただいています。ということは、他社による代替供給が効きません。当社が被災しますと、医療体制が立ち行かないことが想定されます。そこで、医療体制を会社としてしっかりサポートしていく必要があると

いう認識でBCPを進めています。

【BCP の社内の位置付けと内容】

当社のBCPはあくまでも経営戦略であり、環境変化に伴う中長期計画とリンクしています。投資も積極的に実行しておりますが、やはり、環境変化を感じながらBCPをブラッシュアップしていくことがベースになっています。



BCPにおいては、まず、社員、家族、顧客、利用者の皆様の安全を確保した上で、重要業務を継続し、損失を最小限に抑える、大塚製薬工場として社会的責任を果たすこと、そして、ステークホルダーの事業継続に資するものでありたいと思っています。

当社の社会的責任ですが、先ほども申しましたように、製品の安定供給です。この安定供給のため、生命の安全確保、企業資産の保全、製品在庫の積み増しと原材料の確保、物流手段の確保の各点を、実効性のあるBCPで確実に遂行できるよう準備をし、推進しているところです。

【目標復旧時間の設定】

大塚グループの BCP における医薬品の目標復旧時間は、受注活動については 2 時間以内に、資材の調達には 2 週間以内に再開します。ロジスティクスに関しては、72 時間以内に全国の医薬品卸の物流倉庫に運ぶ手段を構築しました。生産に関しては、東日本大震災の際にリカバリーできた工場の復旧時間が大体 3 カ月でしたので、3 カ月後には従来と同じような生産体制に戻るということを目標に、備蓄の積み増し等の対策を昨年の 12 月に完了しました。

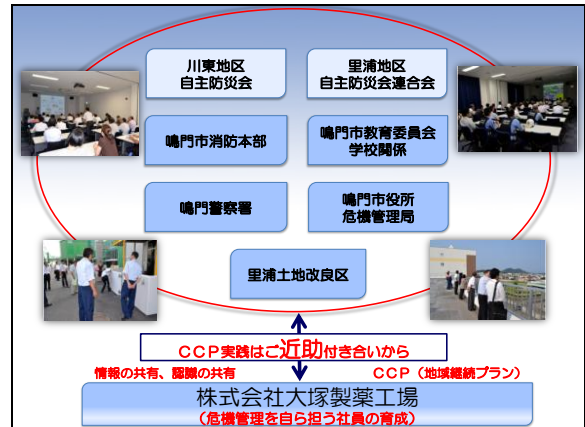
【災害発生に備えた地域防災活動へ協力】



当社における災害に対するもう一つの大きな役割は、自助として地域と連携し、一緒に防災に強い地域作りをしていくことです。その中には、徳島県でしかできない取り組みもあります。県庁、市役所、町役場、国交省、そして専門家がいらっしゃる防災センターなどでいろいろな知識・情報を教えていただき、行政と協働して物事を進めています。同時に県警など他機関とも協議しながら、徳島であればこそできることに積極的に取り組んでいこうと思っています。

当社は、鳴門市と防災協定を結び、その中で、当社の生産工場の屋上を、地域の皆様 1500 人を収容できる津波の一次避難所として開放することとしています。また、水、食料等の供給も協定で約束しています。さらに、松茂町とも防災協定を結びました。

【今後の展開】



私どもの工場周辺は自主防災会の方々を中心に防災意識が高いところです。そこで、行政と一緒にコミュニティーの継続プランを、お互いの顔の見える近いところの付き合いから始め、作っていきたくと思っています。今後も会社でやるべきこと、地域と一緒にやるべきことを精査し、実効性を高めていきたくと思っています。

優秀実践賞：株式会社亀井組様 「東日本大震災後のBCPの見直しと 社員の意識改革」

ご発表者：根来 慎太郎 氏／
株式会社亀井組 企画室主任



発表の前にひと言お礼を申し上げます。今回このような賞をいただきましたのは、BCP の見直しにご協力をいただきました、兵庫県立大学防災教育研究センターの浦川准教授、徳島大学環境防災研究センターの湯浅助教、GIS の世界的シェアをお持ちの ESRI ジャパン株式会社様

のおかげです。重ねて御礼申し上げます。



【BCP への取り組みの概要】

弊社 BCP の概要をご説明します。弊社は BCP の見直しには、ボトムアップ方式を取り入れました。本来ならば、トップダウン（経営層）で重要業務等の内容を決定するところですが、社員自らが防災・危機意識を変えていくことに取り組み、その中で重要業務を選定する、ボトムアップ方式に変更しました。また、従来からの知識では補いきれない部分を、防災の専門家を招き入れ、ワークショップのお手伝いをしていただきました。

徳島県は、南海トラフ地震で最大 20m 以上の津波が来ると想定されています。弊社の所在地では想定震度は 7 です。徳島県では 3 万 1000 人の死者が想定されていますが、これは「何も対策をしなければ」という数字です。私たちはこの数字を軽減していかなければなりません。

【BCP を見直すきっかけ】

東日本大震災発生直後、弊社は既存の BCP に則り、緊急連絡網に従い携帯電話で連絡を取ろうとしたのですが、震源より遙か離れた徳島県ですが、携帯電話の発信制限がかかり、どこにも連絡ができない状態でした。しかしながら、社内を見渡しても、社員に危機感はなく、役員も社員も情報が入らない状態、また、電話も繋がらない状態で、各自バラバラに行動し、最終的には何も出来ない状況でした。私は BCP の担当者ですので意識はありましたが、役員も含

めて多くの社員に「わが事意識」が少なかったのです。

【ボトムアップ型での BCP の見直し】



そこで、BCP 見直しのために、各部署から選定された社員によるワークショップを開催し、社員目線（現場目線）「ボトムアップ方式」で考えることにより、社員各自に防災や危機意識を植え付け、さらに、GIS を使った被災状況や対応の見える化なども行って、自社の重要業務を決めてきました。このワークショップは社員主導で行いましたが、実は、社長も一部参加しています。最後には、重要業務として時系列で何をやらなければいけないかを決定しますが、その場面では、社長自らこの業務が重要なのではないかと点数付けに参加しました。その後、その結果を文章に起こしていき、最終的に重要業務が時系列で並べられたマニュアルが完成しました。

【今後の取り組み】



今回受賞された皆さまの発表を聞かせていただきまして、弊社の BCP にはまだまだ足りない事があるということが改めてよく分かりました。

弊社がやろうとしていることは、まず社員一人一人に防災の意識を持たせる。さらに、企業として継続していかないと、自分たちの給料もままならない事態もありうるという、まさに、事業継続の可否が自分達の生活に直結しているということを考えてもらうということです。その身近なやり方として、GIS による見える化をさらに活用し、意識を高めていくということにこれからもチャレンジをしていきます。

優秀実践賞：株式会社白謙蒲鉾店

「東日本大震災の経験を踏まえた事業継続活動（ISO22301 認証取得の取り組みとその成果）」

ご発表者：白出 雄太 氏／株式会社白謙蒲鉾店
常務取締役



【取組みの概要】

当社は、東日本大震災で石巻地域の全事業所が津波で被災しました。その後、従業員と取引先の協力により、同年 4 月 17 日に復旧することができました。その後、BCP の策定に取り組み、2014 年の 2 月に ISO22301 の第三者認証を取得しました。現在では、平時でも有事でも常に現状の再定義を行うことの重要性を合言葉に教育訓練等を実施し、BCP の改善を図っています。



【BCP に取り組む経緯】

当社は、創業 103 年目を迎える魚肉練り製品の製造販売業です。製品は、極上笹かまぼこ、揚げかまぼこ、そして、いまだに手作りの商品など、現在では三十数アイテムの商品を作っています。

東日本大震災の被災ですが、石巻地域の全事業所に最大 6 メートルの浸水がありました。ただし、就業中の従業員は全員無事で、私達の「白謙会」という取引業者会のご協力を得て、1 ヶ月程度で営業再開ができ、そして、同年の 12 月には完全復旧することができました。これが被災当時の写真ですが、この工場では 6 メートルの浸水がありました。

BCP への取組みのきっかけとして、この津波で被災した同じ場所での事業の再開、復旧・復興を決定したことから、お客さま、従業員、取引先の不安がかなりありました。そこで、リクス対策を講じて安心していただく必要があり、その際に ISO22301 の情報を得たことから、全社を挙げての BCP へ取り組むことを決定しました。

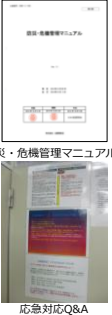
【防災危機管理マニュアルと BCP】

当社では、「防災危機管理マニュアル」という名前の文章を作成しました。英語アレルギーの方もたくさんいるものですから、この中では、BCP という名前も全て日本語の表記にしています。これに初動対応から BCP 発動、そして、津波警報以上の警報の発令時の対応を重点的に

盛り込んでいます。さらに、現場レベルの応急対応に関しては、応急対応 Q&A として提示しています。このような活動に加え、本年度は、一事業年度で 15 回の演習を行っています。

3. ISO 22301 認証取得までの取り組み

- (1) 活動体制の整備：平時と有事の活動体制の明確化
 - ▶ BCM推進委員会 【平時の活動組織】
 - ▶ 災害対策本部 【有事の活動組織】
 - ▶ 活動メンバーの選定には、東日本大震災の活動経験・実績を反映（旧来の組織体制・職位にこだわらず）
- (2) 防災・危機管理マニュアルの策定（2013年10月制定）
 - ▶ 初動対応からBCP発動に伴う復旧対応を記載
 - ▶ 特に、津波警報以上の発令時の対応を重点的に盛り込む
 - ▶ 現場レベルの応急対応を「応急対応Q&A」として掲示
- (3) 人材育成活動
 - ▶ 「白謙BCMSキックオフ宣言」の掲示
 - ▶ 「携帯用ポケットカード」、防災教材の配布
 - ▶ 平時でも有事でも「現状の再定義を常に行うことの重要性」を合言葉に、様々な教育・訓練を実施
 - ▶ 緊急通信・情報連絡訓練、防災・危機管理マニュアルの読合せ、普通救命救命講習会 など



Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserved.

そして、現在の取組としては、門脇工場は前回の津波被害で 2 階までは浸水はなかったのですが、さらに上回る津波を想定した新管理棟の建設を行い、4 階部分には避難スペースを設けています。

4. 現在の取り組み

- ▶ 2014年2月 ISO 22301:2012 認証取得
 - ・「認証取得からがスタート」
- ▶ 新管理棟の建設（2015年3月末竣工予定）
 - ・4階部分に避難スペース設置（東日本大震災の2倍の津波に対応）
- ▶ 自然災害以外のリスクへの対応
 - ・従前からの感染症対策をBCMSに組み込み
- ▶ 白謙会でのBCP勉強会（取引先への取組み拡大）



ISO 22301 認証授与式 (石巻市役所 2014年3月)



新管理棟の建設 (2015年3月現在)

Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserved.

事業継続活動の成果としては、やはり生命に関わる問題なので意識は高く、積極的な参加が見られました。社員に対して試験を行うのではなく、アンケートを実施することで、現場の声を直接提出させる仕組みを作りました。これにより、社員の取組みの実情や不安等をかなり理解することができました。そして、震災後から、多くの工場見学の受け入れも行っています。

まとめとして、これからも白謙蒲鉾店は、生命第一優先の BCP に取り組み、そして BCM の推進を図り、宮城県の食の安全に寄与できるような高品質のかまぼこを作り続けていきたいと思えます。

優秀実践賞：豊田通商株式会社 様

「BCP グローバル展開 ～国内外 152 事業の BCP を構築・運用～」

ご発表者：山下 昌宏 氏／豊田通商株式会社
総務部減災・BCM推進室長



【BCM の成果】

5. 事業継続活動の成果

- ▶ 事業継続への社員の意識の高まり
 - ・ほとんどの社員が東日本大震災の経験者であり、BCPの教育・訓練等に積極的に参加
- ▶ 災害対応の実績
 - ・石巻地域での大雪（2014年2月）、ゲリラ豪雨（2014年9月）に際しても、平常どおり操業・営業を継続
 - ・事前の休日変更・シフト変更、緊急出社対応により、製造・出荷体制を確保
- ▶ 組織体制の活性化など
 - ・事業継続活動の中心メンバーへの若手社員の登用、社員アンケートの実施などで、現場の声が経営陣へ、より届きやすく
 - ・事業継続に限らず、日常の事業活動へも好影響
 - ・ISO 22301の認証取得や事業継続の取り組みの公表などにより、社員採用活動にも効果
- ▶ 日本政策投資銀行 BCM格付Aランク取得（2015年2月）

Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserved.

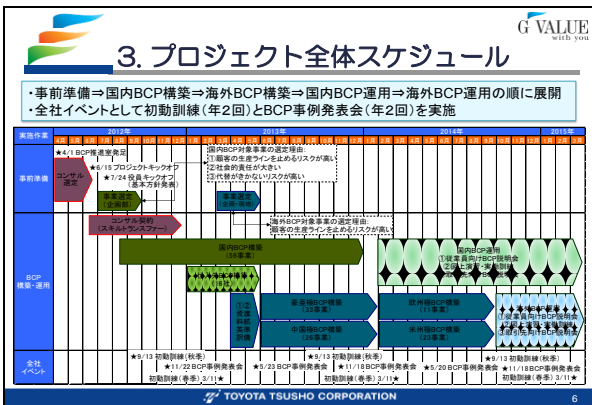
【BCP 策定への取組みの始まり】

まず、豊田通商グループの BCP グローバル展開、すなわち、国内外 152 事業の BCP 構築運用についてご説明します。弊社の基本方針として、豊田通商グループの国内外の事業体（単体・子会社）の BCP を構築する、そして、継続的に PDCA を回すための仕組みである BCM を導入する、という考え方で進めてきました。



われわれ BCP 推進室が発足したのは 2012 年 4 月ですので、2011 年の東日本大震災とタイの洪水の後です。これらの発生の際、弊社もサプライチェーンに大きな影響を受けたことから、社長の「災害は必ず発生すると認識し、準備すること」という強いリーダーシップにより、専任組織である BCP 推進室（当時）が発足しました。

【BCP 策定の展開手順】



プロジェクトの全体スケジュールですが、過去 3 年間で、まず、事前準備として、全体の設計を行いました。その後、国内の BCP 構築、海外の BCP 構築、その後、国内の BCP 運用、海外の BCP 運用の順に展開してきました。

まず、国内 59 事業ですが、パイロット事業として 18 事業を定めて先に BCP を策定しました。これらでは、コンサルタントと一緒に BCP を作ってきました。その後、コンサルタントから技術移転を受け、われわれ独自でグループ展開し、41 事業の BCP を策定しました。2012 年

9 月から 2014 年 3 月まで、およそ 1 年半で、国内の 59 事業の BCP を完成させたこととなります。

そして、これらと一部並行していますが、海外の 93 事業の BCP を策定しました。タイ、インドネシア、中国といったリスクが高い国、そしてビジネス上の重要性が高い国から優先的に BCP の策定を開始し、欧州、米国、インド、南アフリカ、その後、ベトナム、フィリピン、ロシア、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンといった国に展開してきました。これらには、2013 年 6 月から 2014 年 10 月までのおよそ 1 年半をかけて BCP を策定したこととなります。

【BCP の訓練と事例発表会】

これら BCP 策定とは別に、全社のイベントとして、年に 2 回の初動訓練があります。当社は 3.11 と 9.11 の年 2 回、この初動訓練を実施しています。それから、毎年 5 月と 11 月には、BCP 事例発表会を実施しています。

【BCP の成功の秘訣】



弊社の BCP の成功の秘訣ですが、一つ目は、経営者の積極的関与です。社長プロジェクトということで、グループ全体での認識が高まり、各社が積極的に取り組んでくれました。二つ目の秘訣が専任組織の設置です。スキルやノウハウの蓄積と一人称で構築運用支援ができる体制を構築することができました。三つ目の秘訣は、現地で BCP を一緒に作ることです。国内外で BCP を策定したすべての拠点を BCP 推進室メ

ンバーが訪問して、現地の人と一緒に作りました。これによって現地と顔が分かる関係を構築でき、BCP策定後、PDCAが回っていることを確認する仕組みができました。

【結果事象でのBCP策定】

最後に、BCPの結果事象での策定についてご説明します。われわれは国内だけでなく、海外までBCPを展開していくつもりでしたので、想定する事象について、原因事象ではなく結果事象でBCPを策定しました。このため、タイの洪水であったりタイの反政府デモであったり、BCPの策定の際にまず想定したのとは異なる原因の事象でも、臨機応変に対応して事業継続できました。

最近では中国天津の爆発事故や、ベルギーの首都ブリュッセルでテロ警戒レベルが最高のレベル4に引き上げられた際にもBCPが役立ちました。

特別賞：一般社団法人日本ビルディング協会連合会様／一般社団法人東京ビルディング協会様

『中小ビルのための事業継続計画作成支援ツール』の作成及び普及」

ご発表者：清宮 仁 氏／一般社団法人東京ビルディング協会 中小ビル事業委員会 幹事



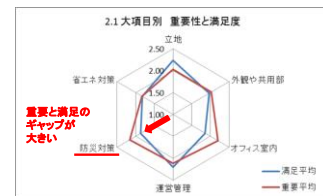
【中小ビルの事業継続上の課題】

中小ビルというと、経営資源が非常に脆弱で、だいたいオーナー1人が事業継続に取り組んでいるといっても過言ではありません。そういうオーナーにワンストップで作れるツールを提供したいと、全国各地でこのツールを説明し、メディアを通して情報発信し普及に努めてまいりました。

【2012年のマニュアルと普及の課題】

2012年に発行した「中小ビルのための災害対応マニュアル」と「防災ポケットブック」は、BCAOアワードで奨励賞をいただき、われわれは会員企業にこの普及を図ってきました。

2013年 テナント満足度調査実施



防災対策の満足度平均点が最低

マニュアル・ポケットブックを実行したビルを抽出すると
満足度は高得点

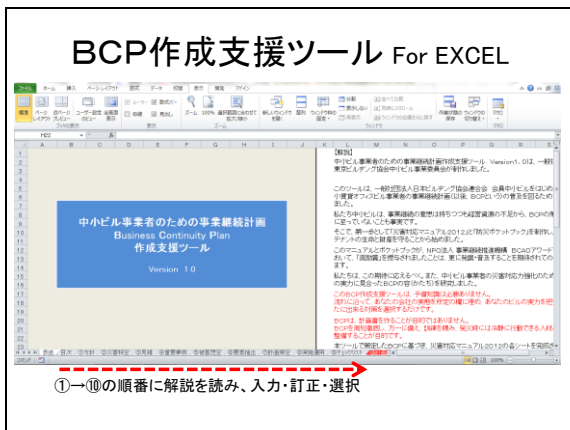
その翌年の2013年にテナント満足度調査を全国規模で実施したのですが、調査項目の「防災対策」で、テナントさんの考えるその重要性和、その満足度との間に非常に大きなギャップがあることが分かりました。ただし、「マニュアルとポケットブック」を実践しているビルでは、テナントさんの満足度はほぼ重要性和一致するぐらいになっていたのです。要は、実践していないビルの結果が悪いということが明らかになりました。

なぜマニュアルが浸透しないのだろうか？面倒くさい、何とかなる、被災してから考えよう、あるいはもっと楽観的で、自分のビルは大丈夫という考え方が、まだまだ多いのです。根拠のない自信、あるいは問題の先送り、この体質を打開しなければ、中小ビルの防災対策は、一部の意識あるビルにとどまってしまう。

これではいけない、どうしたら打開できるのだろうか。その答えが、実は BCP の策定手順の中にありました。それは、災害の特定、影響度の評価、重要業務と復旧レベル、そして被害の想定です。つまり、損害とわれわれ自身の弱点、これを見える化できるツールというのが実は BCP だったのです。

【BCP 作成支援ツールへ】

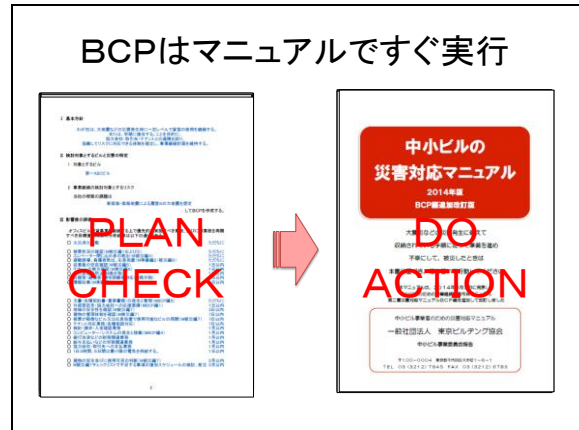
実は 2012 年の段階では、中小ビルには BCP は無理だと、われわれは BCP を敬遠したのです。それより、まずは現実面の対策をきちんとやろうと、あの「マニュアルとポケットブック」を作り、テナントさんにお配りしたわけです。ところが皮肉なことに、やはり BCP がないとこれは駄目だということで、委員会に BCP を作ろうではないかと問題提起しました。ところが、やはり中小には無理と、当初は大多数が非常に懐疑的でした。なぜかという、従業員はだいたい 10 人以下、文鎮型組織と言えは聞こえは良いですが、要は組織というものがありません。経営情報はほとんど社長 1 人が握っていて、社員にも開示したくはありません。事業計画もありません。PDCA は何のことだか分からない。そういう方々に、何とか 1 棟でも多くのビルに BCP を普及させたいと、このツールを開発したわけです。



このツールは、エクセルで作成済み、この順番にやっていけばできる。それから、普段気にしていない被害がどのようなものなのかを見えるようにした。さらに、BCP 自体はこの中から

選ばばよい、できるものを選んでいく、そのような形でマニュアルが完成します。

【全国の中小ビルへの普及を目指して】



BCP が完成し、マニュアルがありますから、それを使えば PDCA のプランとチェックができて、ドゥー、アクションも同時に進行します。私たちの目標は、会員中小ビルはもとより、全国数十万棟の中小ビルに、この BCP とマニュアルを普及させることです。中小ビルの防災力向上が都市防災につながると確信しています。

～ BCAO

設立 10 周年記念事業 ～

特定非営利活動法人事業継続推進機構は、「国内外の個人及び企業、政府その他の団体に対して、災害、事故、事件等のリスクの発生時における事業継続（BC）の取組みの推進に資する事業を行い、経済・社会的被害の軽減及び地域社会における災害・危機管理対策の充実を図り、もって、国及び各地域の安全・安心・発展に寄与する」ことを目的として 2006 年に設立され、おかげさまで、来年 10 周年を迎えます。これもひとえに皆様方のご支援とご指導の賜物と深く感謝しております。

これまでの活動を振り返ると共に、今後の 10 年の基本方針を立て、「設立 10 周年記念事業」を開催する運びとなりました。詳細が決まり次第ご案内申し上げますので、多くの皆様のご参加をお待ちしています。

BCAO ニュースレター 第 21 号

発行日：2015 年 12 月 22 日

発行：特定非営利活動法人事業継続推進機構

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