



特定非営利活動法人 事業継続推進機構

- P.1 理事長挨拶
- P.2 BCAA アワード 2015 各賞受賞者一覧
- P.3 事業継続部門 大賞
- P.7 事業継続部門 特別賞・優秀実践賞
- P.13 事業継続部門 優秀実践賞・震災対策特別賞

## ・ BCAA アワード 2015 特集号

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、その普及および実践に貢献した個人・団体を表彰しています。本アワードは 2006 年度に創設され、今回が 9 回目の表彰となります。今年度は、BCAO 設立 10 周年を記念して、「BC 推進事例賞」を設け、阪神・淡路大震災以降の事例で BC の推進に顕著に寄与した事例を表彰させて頂きました。

3 月 10 日 (木)、東京代々木の国立オリンピック記念青少年総合センターにて表彰式を行い、多くの方に参考にしていただけるよう、受賞者の一部の方に、それぞれの内容についてご発表頂きました。

### 特定非営利活動法人事業継続推進機構 理事長 堀越 繁明 挨拶



本日はお忙しい中お集まりいただきまして誠に有難うございます。

私共、特定非営利活動法人事業継続推進機構は、今年で設立 10 周年を迎えることができました。これまで様々な活動をさせて頂いておりますが、この「BCAO アワード」は、私共の中心的な活動の一つでございます。と言いますのも、各企業様におかれては、事業の継続を脅かす様々な「危機」を経験されているかもしれませんが、想像を絶するような厳しい事例に遭遇

された方は、必ずしも多くありません。そういう意味で、受賞者の皆様方の体験やお取組というものは、私たちにとって大変貴重な事例として活用させて頂いております。

このような観点から BCAA アワード 2015 の審査を行ってまいりましたが、本年は 10 周年の節目として、例年ですと比較的新しい事例を中心に上げておりますところ、少し過去にさかのぼって、“私共として伝えたい教訓”という観点から、追加で団体・個人も選ばせて頂きました。

個々の選定理由はこの後、アワード担当副理事長から説明させて頂きますが、一つ一つの教訓が、非常に多くの企業様にとって参考になる有益な事例でございます。皆に当てはまる事例というのはなかなかありませんけれども、それぞれ大切なことを気付かせてくれる重要な情報だと私共では考えております。受賞者の皆様、誠におめでとうございます。



各賞の受賞に輝いた企業・団体の皆様

## BCAOアワード2015 各賞受賞者一覧

## 【事業継続部門】

	各賞受賞者	タイトル
大賞	凸版印刷株式会社	凸版印刷における BCP/BCM の取組み
	北陸地域国際物流戦略チーム広域バックアップ専門部会	北陸発 企業の災害対応をイノベーションする代替輸送訓練
優秀実践賞 ・特別賞	天野産業株式会社	天野産業の経営戦略 ～事業継続活動を通じて 地域創生を目指す～
	株式会社井上組	BC 連携による災害対応力強化の取組み
	佐川急便株式会社	総合物流企業として実効性ある BCM 運用と BC 連携の推進
	メタル便グループ	メタル便グループによる事業継続力強化への挑戦 !!
優秀実践賞・震災対応特別賞	株式会社ケーヒン	㈱ケーヒンが 10 年間実践してきた「企業に大切な BCM 展開」
優秀実践賞・人づくり・訓練賞	株式会社富士通エフサス	エフサス BCM 運用ガイドライン施行による「エフサス全社 BCP」の BCM 運用の定着化
特別賞	公益財団法人岡山県産業振興財団	BCAO アワード受賞をトリガーとした地域連携 BC の推進 !!
	徳島県中小企業団体中央会	徳島県中小企業団体中央会における BCP 普及・策定支援について
優秀実践賞	紀陽リース・キャピタル株式会社	紀陽銀行および県、商工団体等と連携し、訓練による動機づけとシンプルな BCP 策定・改善を実現した、地域内中小・中堅企業への BCP 普及・推進活動
	株式会社日立物流	日立物流における「災害時燃料調達 BCP」の構築
	株式会社本田技術研究所	東日本大震災被害対策を反映した BCP
人づくり・訓練賞	イツ・コミュニケーションズ株式会社	被害甚大時における事業継続戦略発動と現地対策本部のすみ分け演習
奨励賞	香川県危機管理総局危機管理課	香川県市町 BCP (業務継続計画) 作成支援事業

## 【BCAO 設立 10 周年記念】

	各賞 受賞者
BC 推進特別賞	岡山県産業振興財団 BCP 推進マネージャー 福原 俊樹 様
BC 推進事例賞	株式会社神戸新聞社 様
	株式会社京都新聞ホールディングス 様
	帝人在宅医療株式会社 様
	住友ゴム工業株式会社 様
	株式会社三菱東京UFJ銀行三宮支店 様
	関牧場 様

(同一賞につきまは、組織名の五十音順にて記載しています)

## 【事業継続部門】

大賞：凸版印刷株式会社様

「凸版印刷における BCP/BCM の取り組みについて」

ご発表者：井藤宰正氏／法務本部 BCP 推進室  
室長

## 【東日本大震災対応】

東日本大震災では、仙台工場及び水戸のたばこの包材を扱う工場が大きな被害を受け、復旧に時間を要しましたが、その間、他工場への代替生産、生産設備の移転、営業・技術員の派遣等の対応を行い、お客さまへの供給責任を果たしました。また、東日本大震災はサプライチェーンの観点でも大きな影響のあった災害でした。弊社でも紙やインキはもとより、溶剤やアルミ箔、銅箔などの調達が困難になりましたが、仕入先の変更や代替品の活用、海外調達などを行い、4月の段階でほぼ回復しています。



## 【BCP/BCM への取組の経緯】

弊社では東日本大震災を受けて 2012 年 3 月

に「震災対策基本計画」を制定し、その中で、初動対応と事業継続対応の両立、それから地域対応を含め、震災対応の目的として定め、明文化しています。

取組の経緯ですが、新型インフルエンザ騒動以後、全社統一での BCP を再構築し、展開しようと、2010 年 12 月に経営層の承認の下、プロジェクトをスタートしました。その後、東日本大震災を経て、2011 年 4 月より実践的な BCP の策定に着手し、2012 年度の 3 月末で国内の主要事業、生産拠点の BCP 策定を完了させ、現在、BCM の活動に入っている状況です。

弊社では危機管理担当役員の下、法務本部に BCP 推進室を設置し、各事業部・グループの BCP/BCM 担当者と連携を取りながら BCP 策定、BCM 活動支援、社員への啓蒙教育などの活動に取り組んでいます。

## 【BCM 活動の推進】

BCM の取組について「事前対策」、「教育・訓練」、「評価・改善」の観点から紹介します。

「事前対策」は、安否確認システムの導入、通信機器・備蓄の整備、生産設備、建屋の耐震強化を実施しています。また、情報システムの継続性強化の取組として、特に、メールと基幹システムについては早期復旧を図るべく、メールの新システムへの切替え、併せて関西にデータセンターの代替機を準備し、切替え訓練などを定期的実施しています。さらに、2013 年には免震構造かつ自家発電を完備した、新トッパングループデータセンターを竣工し、関西と併せて磐石な情報システムのバックアップ体制を構築しています。

サプライチェーンとしての施策では、取引先に対し、防災対応・事業継続対応の面でのアンケート調査を実施し、現状把握に努めるとともに、このアンケートをもとに、重要な取引先についてはヒアリングによる実態調査の取組を進めています。また、弊社は多数の中小のサプライチェーンを抱えていますので、財務部門は全国の複数の代替拠点にて全社の入金・支払い業

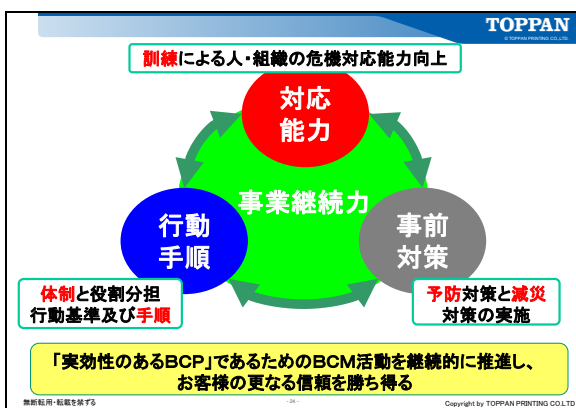
務を継続する体制も整備しています。

「教育」については、BCP、BCM の取組の内容の理解を目的とした全社員対象の e ラーニング、社外講師を招いてのセミナーの開催等により社員への教育啓発を図っています。

「訓練」については、対応能力の向上や行動手順の確認、習熟などを目的とした事業継続に関する訓練、初動に関する各種訓練を全国で展開しています。また、弊社では首都圏を中心に、発災後一定の時間が経過し、徒歩帰宅が可能と判断した場合を前提とした「徒歩帰宅訓練」も実施しています。

「評価・改善」の取組ですが、弊社では課題チェックシートと称する自己評価シートを用いて、各々の取組状況をチェックし、フィードバックすることで、次年度の取組・計画に反映させる運用を行っています。また、定期的に経営層へ活動報告する場として、危機管理役員出席のもと全国会議を開催し、各事業部の BCP/BCM 推進担当者による活動状況の進捗報告を実施しています。

弊社では今後とも行動手順、事前対策、対応能力の三つの観点から BCM 活動を継続的に推進し、お客さまのさらなる信頼を勝ち得るべく、事業継続力の向上に努めてまいります。



## 【トッパンの災害対応ソリューション】

被災経験や BCM の取組などを通じての気付きをもとに、グループが保有する様々な商材・サービス・ノウハウを活用し、災害に対する事前の備え、予防や減災等に関する商品開発やサ

ービス等のビジネスを展開しています。その一部をご紹介します。

古河電池様と弊社とで共同開発しました「非常用マグネシウム空気電池 MgBOX」は、水を入れるだけでスマホやタブレット、ラジオなど USB 対応機器のほとんどに電力を供給することができる製品です。

弊社の包装材の製造技術を活用して開発した「非常用給水袋」は、約 9ℓの水を持ち運ぶことが可能で、かつ、プラスチックフィルムを使用したシンプルな構造のため、低コストで導入が可能です。また、使用しないときは折りたたんで収納できるほか、トートバックなどに入れて持ち運ぶことも可能です。

トッパンの災害対応ソリューションの取組み	
主な項目	トッパンの災害対応ソリューション
非常時の備え	スマホなど緊急時の電源の確保 非常用マグネシウム空気電池マグボックス 災害時に生活用水の持ち運びに便利な「非常用給水袋」を開発 停電時でもデジタル複合機に電力供給可能な「蓄電システム」を開発
長期保存	酸素ガスバリア性が世界一 透明ハイバリアフィルム「PRIME BARRIER レトルトグレード」を開発
減災対策	地震の際も安心！不燃シート製防煙垂壁「クリアベール」
事前対策	防災備品の管理に！資産棚卸し管理システム (Convi. BASE) BCPアーカイブ 資料調査・整理サービス「デジタル」 BCPアーカイブ 重要文書アーカイブサービス
復興作業支援	放射性物質を吸着する「ゼオライト機能紙(FS-ZEO)」を開発 放射線を遮蔽する「タングステン機能紙」を開発
教育・訓練	防災訓練支援サービス「VRscope for ハザード」を開発 避難拠点の情報を提供！「Mapion地図ASPサービス」 防災手帳・カレンダー
防災用品	子どもたちを守る！「フレーベル館の防災用品」

防災訓練支援サービス「VRscope for ハザード」は、専用のビューアで自治体の水害ハザードマップと連動した被災状況を仮想体験できるサービスで、自治体の防災イベントや小中学校の防災教育用途向けに提供しています。

**大賞：北陸地域国際物流戦略チーム、  
広域バックアップ専門部会事務局様**  
「北陸発 企業の災害対応をイノベーション  
する代替輸送訓練」  
ご発表者：清水利浩氏／国土交通省 北陸地方  
整備局 港湾空港部



### 【北陸での代替輸送訓練の意義】

北陸は三大都市圏に隣接し、太平洋側で大規模災害が起こったときにも同時被災しにくいと言われています。東日本大震災では、太平洋側の港湾は津波によって機能不全に陥りましたが、新潟港をはじめとした日本海側港湾が太平洋側港湾の代替として機能した実績があります。



東日本大震災後のエリア別の倒産件数を見ますと、東北は158件と多く、北海道は64件、関東は477件で、九州まで倒産は広がっています。その原因はサプライチェーンの途絶ではないかと考えられます。サプライチェーンは、素材・部品メーカーから、流通業者を介して消費者へ繋がりますが、これが1本しかない場合ど

こか一つが倒産すると関連して倒産してしまいますので多重化が最近では常識になっていると思われ、そこに港湾も入れておく必要があります。

グローバル企業になると海外との取引が多く、港湾が玄関口です。太平洋側の災害に備えて日本海側港湾の使用を念頭に置いてはという提案です。サプライチェーンが途切れると影響は日本にとどまらず、世界に波及します。倒産だけでなく、技術の流出につながる危険性もあるという警告も出ています。

対策には災害時に振り替えればいいのかも考えられますが、国際物流では多くのプレイヤーとの手続が必要です。荷主から、陸運業者、倉庫、海貨事業者、船会社、行政では税関、港湾管理者と非常に複雑です。重要なのは災害時に本当に今の事業継続計画で物が動かせるかということです。多数のプレイヤーと確実な情報伝達ができるかも考えておかなければいけません。

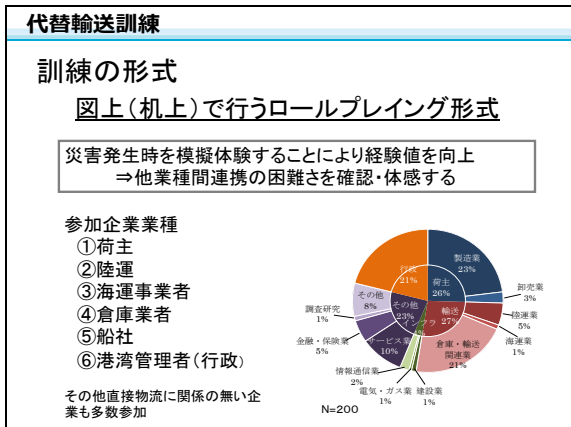


### 【訓練内容の紹介】

訓練は図上で行うロールプレイング形式で行いました。災害を模擬体験することで経験値を向上させる狙いがあります。参加企業は物流、荷主、港湾管理者、他にサービス業や金融保険業等、様々な職種の人に参加いただき、好評を得ています。

訓練のシナリオはシンプルで、北陸の港を介して海外に1品目をコンテナ貨物で輸出し、納品するだけです。従来、役所が行う訓練は、シナリオをきちんと決めてそれに依って行うのが

多いと思います。手順を確認するならそれも有効かと思いますが、ここでは気付きを求めて訓練を行いました。



### 【訓練の状況】

訓練は東京、名古屋の2カ所で、100名規模で行います。参加者は必ずしも普段の仕事を担当するわけではありません。模擬会社の一員として、頭のトレーニングを行います。コントローラー側から情報を出し、参加者はそれに基づいて対応します。設問を幾つか用意し、参加者に試練を与え、問題解決を行っていく訓練です。臨場感を出すためメディア情報をスライドにニュース形式で出し、ニュースキャスター役が情報を流します。初めて訓練に参加する人はこのニュースをずっと見て、しばらく何もしません。それでは駄目だという気付きがあつて、初めて動き出す傾向があります。

何回も参加している方はすぐに動きだします。訓練の効果、初動の違いは明らかに見て取れます。情報を取り、情報は付箋で整理し、皆で共有します。付箋に、例えば、関越自動車道一部通行止め、富山港は使える等の情報を整理していきます。

### 【代替輸送訓練の効果】

参加者が訓練の効果として挙げたのは、危機管理の重要性、困難さを認識したことです。シナリオでゴールは求めますが、ゴールするのが目的ではなく、訓練での気付きが大事だと思っています。

参加者の意見を三つに総括すると、①広域ネットワークの事前構築が重要で、災害時だけではなく常時から連携・協力を行う方がいい。②緊急対応体制の事前の設定としてBCPの中に物流の観点も入れた方がいい。③訓練の情報入手が難しいので提供手法を考えてほしい。三つ目は我々の課題でしたので、今年ポータルサイトを北陸地方整備局のホームページに開設しました。どうぞご覧ください。

代替輸送訓練で養う三つの力をまとめてみました。一つ目は、想定外をつくらない・被害想定に縛られない発想力です。マニュアルに縛られずに行動できるよう柔軟な考え方を養うということです。二つ目が被災時の利益を考えた企業の戦略力です。企業の経営戦略の中にBCPを入れ、コストがかかるので儲かるBCPを考えたほうが良いでしょう。三番目が情報を待たない判断力です。確かな情報が入ってくるのを待っていると時間がかかるので、その情報がなくても動けるような現場の判断力を養うことです。

現地早期復旧は私たち行政の仕事で、交通インフラの復旧を必死に行いますが、皆様は自らが動けるよう代替輸送戦略を考えていただくという提案です。危機管理はリスクを常にイメージしておくことが大事だと思っています。普段から、もしこうなったらどうしようかと考える癖が非常に大事です。普段の仕事の効率化にもつながると思います。今年も訓練を開催しますので、ぜひ、皆様にも参加いただけたらと思います。

## 特別賞・優秀実践賞：天野産業株式会社様

「天野産業の経営戦略 ～事業継続活動を通じて 地域創生を目指す～」

ご発表者：古江早苗氏／BCM 推進チームリーダー



### 【経営戦略としての BCM への気づき】

当社は岡山県に拠点を置く従業員数 57 名の建設業者です。平成 24 年度に岡山県産業振興財団の BCP モデル企業に選定されました。BCP 策定の過程で自社だけでの取組には限界があることに気づき、協力会社 7 社と災害時の協定を締結しました。また、BCP 担当者 2 名が事業継続推進機構の講習を受け、事業継続とは災害対応だけではないことに初めて気づきました。その後、成長戦略としての BCP、行政の業務継続計画についても学びました。危機管理対策機構と岡山県産業振興財団の講習は、当社にとって平常時の事業継続、そして成長戦略としての事業継続の必要性を感じる良い機会となりました。

### 【実効性を高める訓練の実施】



建設業者ということもあり、災害対応は必須です。ハード・ソフト両面から対策を講じており、ハード面では備蓄倉庫、バックアップシステムの導入、ソフト面では実動訓練や机上訓練等を行っています。訓練を実施した後は参加者全員からアンケートを提出してもらい、改善へとつなげています。

昨年度の訓練は、現場を止めず現場の人は現場の対応を行い、本社に集まれる人だけで初動対応という形で行いました。実際に本社に集まる人は少なく、対応能力を高めるために有効なものとなりました。また、現場側の対応も入るので、現場からの突発的な報告もあるなど、一人一人の対応能力が問われる訓練になりました。実動訓練は毎回改善を重ね、より現実に近いものとなるよう努力しています。

また、昨年 1 月 15 日に岡山県笠岡市で発生した高病原性鳥インフルエンザでは、感染懸念が約 20 万羽と発生規模が大きかったのですが、地域の建設業者の中で当社は主体的な役割を担いました。今後も継続的に訓練を行い、災害発生時には一人一人が行動できるようにしていきたいと思えます。



### 【道の駅の価値向上】

BCP への取組の 2 年目に、弊社のグループ企業で笠岡市の PFI 事業で運営している道の駅笠岡ベイファームの活用が課題にあがりました。道の駅が抱えている課題は、出荷者の高齢化、地元産品の確保、マンネリ化などがあります。これらの課題解決や道の駅の価値向上を目指し

て、関係者間で戦略会議を開催しました。成長戦略として事業継続の知識を関係者間で共有し、道の駅オリジナルブランド、笠の輪を発売しました。オープン前には年間売上予定額は1億円と予測していましたが、初年度4億2000万円、それ以降も毎年1000万円程度増加しています。現在では、笠の輪の商品価値の高さが認められ、お土産として順調に売上げを伸ばしており、更なる売上増加を図っています。

駐車場台数42台とあまり大きくない道の駅ですが、観光地としても定着してきています。現在、道の駅の更なる拡大が検討されているところで、出店者の方も道の駅を販売拠点としている方が多く、新商品開発等を積極的に行って頂けるようになりました。道の駅の投資拡大は建設事業の増加、出店者の売上増加など、当社のみならず地域の方も喜べるものと思っています。

## 【地方創生への貢献】



当社の所在地は消滅可能性都市と言われている自治体のうちの一つです。衰退している地域はやはり建設投資の増加はなかなか見込めません。今後も建設事業は減っていくと懸念しています。ただし、災害発生時には建設業者は様々な役割を担っており、地域建設業者の存続は重要課題であると考えています。

人が集まる場所ができることで地域が活性化し、建設事業をもたらします。建設事業があることによって建設業者も倒産することなく経営を継続していけるものと思っています。微力で

はありますが、道の駅の事例のように、当社グループの活動が笠岡周辺の地域創生の一助となればと願い、今後も活動を続けていきたいと思っています。

## 特別賞・優秀実践賞：株式会社井上組様

### 「BC連携による災害対応力強化の取り組み」

ご発表者：多田朝一氏／専務執行役員



## 【災害発生時の地域貢献の思い】

株式会社井上組は、四国にある小さな建設会社です。創業100年、日本の発展とともに地域のインフラ整備で会社が成長し、地域に支えられて会社が存続してきました。日本の地域事情の変動に伴い、工事受注高は約半分まで規模が縮小しています。しかし大規模災害等の対応においては、恩ある地域のためにどうしても力強くまい進していかなければいけないという思いで取組を始めました。





## 【BC 連携のきっかけ】

きっかけになったのは一昨年の徳島県西部における大雪災害でした。それまでは、弊社も国交省の要請で東日本大震災の支援に派遣されるなど、災害対応支援に貢献してきましたが、このときには逆に自衛隊の災害派遣を私どもの地方が受けることとなりました。その際、自衛隊の機械が大き過ぎて現場へ入れず、隊員がチェーンソーを使った作業に不慣れなことなどにより、作業の先頭は我々地元の企業が担いました。

そしてこの経験から、各企業は、自社の特徴に加え、地域の特性、災害リスクなど違う部分があり、お互いに助け合うことができるのではないかという考え方から連携に取り組み始めたのです。

連携企業の特徴・地域特性		
(株)井上組	(株)福井組	(株)大竹組
県西部 一般土木工事 ボーリング工事	県北部 一般土木工事 上下水道工事 建築工事	県南部 一般土木工事 港湾工事
地震の影響による土砂災害が危惧されるが津波の影響は全くない	地震の影響も大きく津波の被害が考えられるが壊滅的ダメージはないと想定される	地震・津波により壊滅的なダメージを受けると想定される
吉野川無堤地区の洪水・山間部の土砂災害・雪害	台風や集中豪雨による河川の氾濫・低地の浸水	台風や集中豪雨による河川の氾濫・低地の浸水

ただし、課題もあり、例えば、建設業法や労働者派遣法で単なる労働者の派遣が認められていないこと、我々の作業が非常に危険なこと、二次災害発生時の保障問題などです。

それでも、徳島大学環境防災研究センターの湯浅先生のご指導を仰ぎつつ、2月に初めての連携訓練を実施しました。弊社で10年ほど前から実施している「なでしこパトロール」という女性社員による現場パトロールを実施しました。

6月のなでしこパトロールでは、同じ志を持つ大竹組様がBC連携に参加されました。

## 【支援合同訓練の展開】

9月に初めての災害支援合同訓練を実施し、総勢50名余りで、朝7時30分から夕方5時まで

で1日かかりとなりました。訓練後、必ずその日のうちに反省会を開催して点検し、改善策を練っておきます。これがPDCAサイクルを回す上で一番重要な部分であると考えています。

10月に岡山県の奥野組様の奥野社長のご尽力で岡山のお互い様連携ネットワークと弊社が災害時の総合支援協定を結びました。岡山で行われた訓練では、徳島県のBCのリーディングカンパニーの亀井組さんも参加されました。

1月には牟岐町で第5回のなでしこパトロールを実施しました。岡山から奥野社長もお見えになり、連携の広がりを感じました。このときから徳島県県土整備部も我々の活動に参加いただくようになりました。

最初のきっかけから約1年たった1月、また私どもの地方で雪が降りました。このときは、弊社の若手職員が自分たちで除雪の装置を作り、夜中の2時からずっと町内の山間部の除雪をしてくれたおかげで、徳島、愛媛、高知、香川、国道32号線の除雪にも行くことができました。除雪の現場から帰ってみると、女性社員が自分たちで訓練を兼ねて炊き出しをしていました。このように1年活動を続けて、確実に皆、スキルアップしたと感じました。



## 【多くの場面で活躍する女性】

我々の訓練は女性によるパトロールからスタートしています。本社の業務も女性社員が中心的に担っています。現場で頑張っている女性社員もいます。安否確認や炊き出し訓練は女性社員が主役となって行っています。最近、国土

交通省の近畿地方整備局の災害支援物資輸送訓練に、炊き出し訓練で参加しました。今度とも女性社員の活躍が期待されると思っています。

【終わりに】

我々の地域の特産品は半田そうめんです。250年の伝統的な技法で、少し太めの麺とこしの強さが特徴で、地域では古くから保存食として重宝されてきました。BCPの備蓄食として検討していただければ幸いです。

特別賞・優秀実践賞：佐川急便株式会社様  
「総合物流企業として実効性あるBCM運用とBC連携の推進」

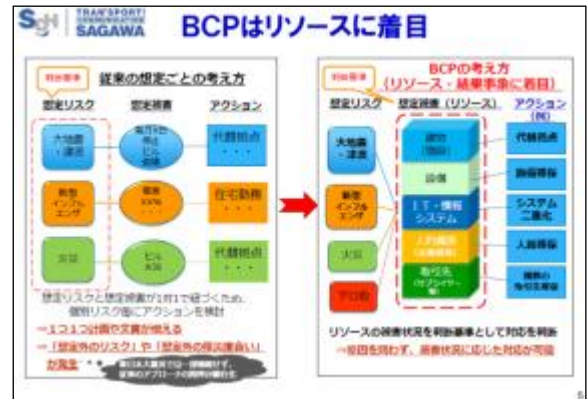
ご発表者：内田浩幸氏／取締役 CSR推進部長



【経営戦略の一環としてのBCP策定】

SGホールディングスグループの中核事業会社である佐川急便株式会社は、東日本大震災の経験をベースに、宅配事業を止めないという基本方針のもと、2013年にBCPを策定しました。同年、災害対策基本法に基づく指定公共機関として指定され、社会インフラ機能を維持する総合物流企業として、緊急支援物資等の配送業務に対応すべく災害時でも目標復旧時間を24時間以内とする体制を構築しています。このように、経営陣のリーダーシップのもと、自社の経営戦略の一環としての危機管理能力の向上を図っています。

【BCPの考え方と業務改善・変革】



近年のインシデントの多様化、例えば10年・100年に1度といった異常気象、サイバーテロ、インフルエンザ、愉快犯的業務妨害などを考慮し、これらによる不測の事態、想定外の事象にも対処でき対応力の強化を進めています。さらに、施設、設備、人、システム、取引先等が、それぞれの事象において動くというアクションを取ることをBCPの基本として、顧客である荷主を含めた関係組織間での連携も進めています。またBCP構築に係るBIA（ビジネス・インパクト分析）実施の際に、併行して業務の改善・変革プロジェクトを推進するなど、業務の標準化、集約化、コスト効率化等の面での効果を得るに至っています。

【実施している訓練と実データの蓄積】



社内の訓練は、本社に5名のスタッフを常勤させ、支店（18箇所）・営業所（425箇所）にはBCMの担当者を置き、BCPの見直し・改善、訓練、投資目的・内容に関する情報交換を定期

的に行っています。当初は BCP という非常に難しいことを行っているイメージがありましたが、平常時の訓練を通して、不測の事態や想定外の事象が発生したときにも対応可能なように、具体的な事例や実経験に基づく内容で展開しています。特に、各支店、営業所単位では、初動対応等に重点を置いた訓練をテーマを変え毎年行っており、SG ホールディングスグループ全体と佐川急便本社・支店では、対策本部訓練を行っています。

また自社での訓練に加えて、顧客である荷主企業にも参加して頂き、それらからの設問を通してお互いが理解可能、実行可能な体制・スキームを構築する訓練も行っています。

佐川急便は、大規模災害の実経験により日頃の訓練の重要性を認識していること、さらに現場での競争意識が高い社風があり互いに切磋琢磨することなどから、安否確認訓練においては、BCP の 24 時間以内の目標復旧時間達成率を 90%にするという設定を、今や 100%を目指した訓練を行うまでになっています。

さらに、訓練以外では、2015 年度より実際に起こった事故・災害の状況や対応、かかったコストなどを佐川急便防災白書という形でまとめ、データとしての蓄積も始めています。

## 【BCP 投資の判断と普及・啓発】



事業継続の体制の構築には投資も必要になります。スタンド、インタンク、ガスステーション、備蓄、データセンターの二重化、サイバー・セキュリティ強化の取組など、各セグメント

への投資については、対応力、復旧力、対策レベルの策定を含め、BC 企業交流会という製造業、化学、卸、流通といった異業種企業が集まりにおいて意見交換を行っています。この活動では、BCP 関連投資の経営判断のための情報収集のみならず、輸送、備蓄及び廃棄、気象、道路状況等、各社が有するそれぞれの情報を、効率良く精度を高め、共同で利用可能なスキームの創出を目指して意見・情報交換も行っています。社内情報等の開示もあるため、対外的には一部非公開としていますが、行政も参加した中で、投資の範囲や規模、具体的な各種行動計画を、他の業界での取組を参考に情報交換を重ねています。

また、国や自治体・団体等の各種訓練への参画や関連セミナー等への講師派遣を通して、BCM/BCP の普及・啓発を目的とした対外的な情報発信活動を行っています。さらに、関連会社及び協力会社の BCP 策定につながる取組も進めています。

## 特別賞・優秀実践賞：株式会社赤田運輸産業様 「メタル便グループによる事業継続力強化への挑戦!!」

ご発表者：赤田健氏／専務取締役



## 【メタル便グループとは】

株式会社赤田運輸産業は、岡山県笠岡市の有田にあり、岡山県でも南西に位置し主に瀬戸内海側で運送業を営んでいます。弊社はチャータ

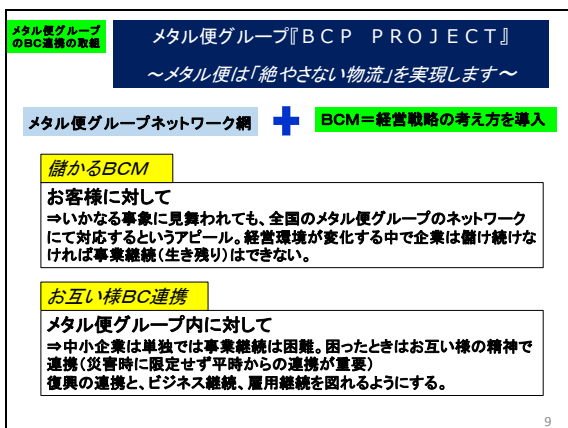
一便という貸切り輸送のトラックの輸送、エクスプレス 119 便という緊急や時間指定に対応したサービス、そして、メタル便を併用しています。

昨年（H27）6 月に、中国・四国エリアの拠点としてメタル便グループに正式に加入しました。メタル便とは長尺物、異型貨物の混載便の運送事業です。メタル便グループは北海道から東京、静岡、名古屋、大阪、岡山、福岡、そして今年から新たに金沢の企業も加入し、全国 8 社で構成されています。

全国運送事業者で車両数 20 両以下の事業者数は 78.9 パーセントです。中小企業基本法では資本金 3 億円以下、または従業員 300 人以下の企業を中小企業と規定します。したがって、日本の物流の 99 パーセント以上は中小企業が担っているのが現状です。

メタル便は、2000 年 8 月、小ロットの鋼材を上手に安く運ぶために千葉県浦安鉄工団地で最初にスタートしました。共同配送と言われ、1 カ所に集めてハブをリンクしていくという方法により輸送コストを削減します。単純な値引きではなく、方法を変えてコストを削減しているという戦略です。

### 【平時からネットワークを活用した BC 連携】



メタル便グループの BCP プロジェクトは、「絶やさない物流」の実現に向けて、弊社を軸にグループ内に BC 連携を広げているものです。経営環境がいかに変化しようとも企業が儲け続けなければならないことを共通の認識とし、い

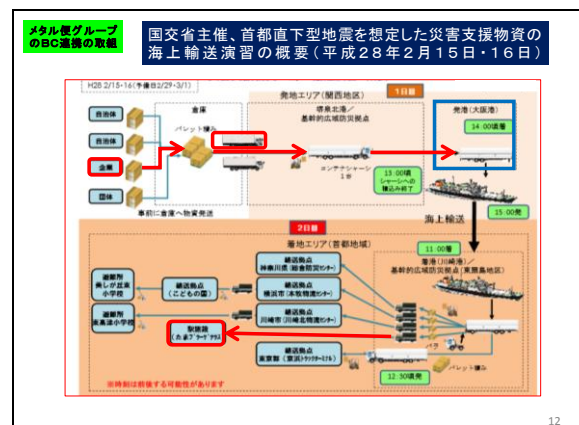
かなる事象でも全国のグループのネットワークを活用してこれに対応することを目標に活動しています。中小企業は、単独では急激な変化に対して事業継続は困難です。「お互いさま」精神で災害発生時の連携、ビジネスの継続、雇用の継続を図る活動を行っています。

私たちの強みは、平時からビジネスとしてネットワークを活用しグループで仕事をしていることです。普段のビジネスの中に BCP という考え方をどれだけ組み込んでいけるかが、事業継続に取り組む重要なキーであると考えています。その連携が今回の BCP プロジェクトにつながりました。

### 【BC 連携の取組内容】

具体的なメタル便グループの BC 連携の取組についてご紹介します。東日本大震災の発生時、メタル便関東が仙台のお客さまへ荷物を届けたいが、燃料の不足で困難な状況に陥りました。その際、普段からビジネスの連携をしているメタル便関西からドラム缶で燃料を輸送しました。その結果、お客さまへ荷物を届けられビジネスを継続できました。これが連携の一例です。

南海トラフの地震に備え、地元岡山で、四国と岡山の建設業者の皆様と BC 連携の演習も行っています。弊社は、岡山県や四国の建設業者様から救援物資をお預かりして、実際に大阪の港まで届けました。その後、東京のたまプラーザの駅の炊き出し訓練にも救援物資が無事に送られました。



## 【今後の異業種への展開】

産業新聞でも取り上げられましたが、メタル便グループは、現在の日本の全国約8割のエリアをカバーすることができます。今や鋼材業界のスタンダードな輸送手段として定着したメタル便の配送サービスは、新聞をはじめマスコミで取り上げられ、鋼材業以外のお客さまからも問い合わせが増えています。業務用物資や救援物資の運搬で、平ボディトラックでないと入れない場所などで活躍できる可能性があること、そして、有事に備えて平時からのビジネスに取り組んでいることが認知され、多くの問い合わせをいただくようになってきました。

同業者・異業種企業の皆様にBC連携提案②

メタル便活用事例  
 ◎鋼材以外のお客さまからの  
お問合せが増加  
 ◎各拠点の利用方法が多岐

メタル便グループと連携して  
事業継続力の強化を図られ  
たい企業の皆様を募集！！

産業新聞  
 2016年10月29日(木)  
 第1898号  
 発行1000部

配送エリア・数量拡大

北陸開始 全国8割に  
 中小企業支援対応強化

優秀実践賞・震災対応特別賞：株式会社ケーヒン  
 「株式会社ケーヒンが10年間実践してきた『企業に大切なBCM展開』」

ご発表者：春田浩司氏／BCM推進室長



## 【東日本大震災以前の活動】

弊社は輸送用機器製造業で、四輪や二輪の燃料供給システムや、ハイブリッドシステムを始めとした電子制御部品を製造しており、海外では13カ国に拠点があります。BCPの活動は震災前の2006年から活動を開始しています。まずは地震に特化し、身の回りの地震対策から始めました。設備の転倒対策など、細かい対策を含めると1万2000点ほどを実施しました。これらの対策は、東日本大震災でも有効であったと思います。

次に、社内での防災エキスパートの育成に力を入れてきました。自社のマニュアルや関係法令を把握させ、自衛隊宮城駐屯地での体験入隊もさせました。また、事業継続推進機構様の試験制度も活用してBCPに関する人材育成も進めてきました。

訓練では、停電と電話途絶を想定し、発電機による電源供給や衛星電話を使用した非常通信訓練もシナリオを作り、実施しています。

## 【東日本大震災発生時の対応】

3. 東日本大震災発生・復旧対応/BCP行動の展開計画と実行

模造紙+手書きで進捗確認  
 一枚で全体を掌握する

◆生産復旧において地震後、生産開始3日(72h)、納品5日の目標を主軸に、全体復旧の対応を図ったが、広域的な被害の甚大さから、生産計画を通電後72時間後に設定し、最優先安全宣言に繋げる事が出来た。  
 ◆震源後もアースメーカー等、事業継続型先進復旧に全力を投入し、復旧をおこなった。(2社は再工業管理)

東日本大震災では、宮城地区では震度6弱に見舞われたものの、津波の直接的な被害はありませんでした。事前の地震対策が有効だったため、一部の設備転倒、ケーブルラックや冷却水配管等の落下等、若干の被害はあったものの、全体的には軽微な被害で済みました。

また、BCPでは震災後72時間を目標に復旧する計画でしたが、広域的な被害の甚大さから、生産を通电後72時間後に再開するように復旧目標を見直しました。結果的には、見直し後の計

画通り、通電後3日後に何とか量産安全宣言を行うことができました。その後、プレスメーカー等の最重要取引先の復旧支援を行い、取引先も早期に復旧することができました。

## 【二つの災害を契機に多様なリスクへ対応】

	KNRへの対応（過去）	KNR以外の自然災害（現在）	BCMの役割
目的・方針 （数値目標）	人命安全 生産ライン最小停止 （復旧への早期対応） 二次災害防止	人命安全 事業継続（早期復旧） 顧客への早期対応 二次災害防止 地域貢献	人命安全 事業継続（復旧促進） 顧客への早期対応 二次災害防止 新しい段階での地域貢献
関係・部門	全部門 委員会 特定部門/保全室	経営層、管理、生産（工場）、情報、購買、営業、情報部門、法務（監）	多様化するリスクに対応出来る 本社組織内での関係部門への早期情報提供
対象範囲	工場、事業所など各種施設	国内生産拠点、物流、サプライヤー	海外への浸透・展開が進展
100%の対策	自然災害・火災	自然災害（地震等）、火災等	重要・脆弱リスク全般の保護
対策の観点	予防、事業継続計画 ・管理活動 ・対策・訓練	予防、発生・復旧段階の一貫した対応 ・事業継続、迅速復旧の対応の両方 ・100%の復旧を目標とする ・BCP/BCM/PR/CSRと連携し推進 ・地域貢献	・事業継続を阻害するリスクを 多岐にわたる情報を知り、 発生・復旧段階に、迅速・ 事業継続の観点から対応する ・BCP/BCM/PR/CSRの活用拡大
対策の特徴	水災・地震の対策が中心 設備保護 事業継続 顧客支援/情報提供	経営層の作成 目的の明確化（復旧目標） 事業影響評価（復旧内閣監査） 継続的改善（PDCA） IT/IT/IT対策	・経営リスクの洗い下げ ・脆弱リスクの特定 ・2016年以降入（登録化） ・IT/IT/IT対策（復旧促進）

**◆ リスク全体をカバーするBCMへの進化**

東日本大震災発生後の半年後には、タイのユタヤの洪水による自社事業所の被災もあり、多様化するリスクに対して、地震中心の BCP からリスク全体をカバーする BCM へ進化しなければなりません。弊社のリスク管理体制は、代表取締役であるリスクマネジメントオフィサーの下、東日本大震災後に新設された BCM 推進室 3 名体制で、事務局業務を行い全本部を動かせる体制にあります。この体制でリスク全体をカバーする BCP 構築を行いました。

まず、海外リスクの洗い出しとして、各国の問題に評価点をつけて、初年度は13か国のカンントリーリスクを拾い、47のリスク項目が抽出されました。それぞれのリスクに主管部門を設け、リスク事象が発生すれば、BCM推進室と主管部門の部隊が連携し、事業影響の規模に応じ情報室や、危機対策本部と言った特別体制を敷き復旧完了まで推進する体制であります。

又、リスクの洗い出しから BCP 策定まで一貫してできるように、危機対応規定を策定しました。現在、日本語、タイ語、中国語、英語、の4カ国語で準備し、これらで各国の従業員に浸透しやすくなりました。この規定には、リスクとして自然災害と一言でいっても台風もあればモンスーン、竜巻、豪雨もあるため、個々に

定義を決めています。

## 【訓練と人材教育】



訓練も、主管部門、地域でシナリオを作成し、各国では、現地の状況に合ったシナリオを自ら考え、訓練しマニュアルを検証してもらうよう、アドバイスしています。これらの取組内容は、監査室とも連携し、監査項目にも取り上げられており、その実施状況はフィードバックしてもらう様にしています。

教育については、その年度に発生した有事をまとめてリスク事例のテキストに活用したりしています。特に東日本大震災の課題やタイの洪水発生時の対応等は、風化させない様、リスクに対する感性を鈍らせない様、予兆に気づいてもらう為に当時の教訓を、従業員へ、次の世代へしっかりと伝承する様、進めています。

リスクマネジメントは、人材育成が基本にあり、教育に近道は無いという考え、更に、業務の中に深く浸透させることが、弊社の BCM 展開のベースであり、求めるべきところだと、思っています。

以上

BCAO ニュースレター 第 23 号  
 発行日：2016 年 10 月 20 日  
 発行：特定非営利活動法人事業継続推進機構  
<http://www.bcao.org/>