

はじめに

地震等大規模災害があった場合にも、東淀川区内の活動をできるだけ中断せずに、また中断せざるを得ない場合にも速やかに復旧させるためには、地域企業間や地域住民、関係行政機関の連携が重要となります。

そのためには、日頃それぞれの立場からの意見を交わし、情報交換を行っていくことが必要であり、その取組みとして地域防災計画や企業 BCP を強化、補完する意味での「東淀川区 B C P（地域連携 BCP）」を策定していくこととしてまいりました。

平成 25 年度から継続して、B C P の有用性の周知を行い、東淀川区 B C P 策定準備会として区内企業、団体等の協力を得ながら「南海トラフ巨大地震」を想定した東淀川区 B C P 素案を平成 26 年度末に作成いたしました。

この東淀川区 B C P 素案の実効性を高める取組みとして、各企業 BCP 策定の推進支援、どのような連携をどこで行うことが必要かの整理、東淀川区 B C P 運営委員会と部会を設置し、継続した図上訓練の実施や、連携の場を設けて行くことが必要だと考えております。

「大規模な災害等が発生した際にも、同種企業間の協力や地域住民との協力がスムーズに行われ、いち早く復旧が可能となる」こういった状態をめざすビジョンとして、地域連携の取組みを進めていきたいと考えております。

目次

実施概要	2
内容	3
BCP とは何か	3
BCP 策定事例紹介	5
事業継続計画書ひな形を用いての BCP 版 NASA ゲーム	7
資料	
平成 28 年度東淀川区 BCP 運営会議アンケート 単純集計結果	

実施概要

1. 名 称 : 平成 28 年度東淀川区 BCP 運営会議
2. 日 時 : 平成 29 年 1 月 23 日 (月) 15 : 00 ~ 17 : 15
3. 会 場 : 東淀川区役所 4 階 401 会議室
4. 主 催 : 東淀川区役所保健福祉課地域協働まちづくり (担当 : 島田、山田、森川)
5. 参加者数 : 25 人 (23 団体)
6. プログラム

- 15 : 00 開催挨拶 (内藤健副区長)
これまでの経過と今後の目標について (島田)
- 15 : 10 BCP とは
城下英行氏 (関西大学社会安全学部准教授)
- 15 : 25 BCP 策定事例紹介
柳本芳広氏 (資生堂大阪工場管理部 総務・人事グループ グループマネージャー)
- 16 : 15 事業継続計画書ひな形を用いての BCP 版 NASA ゲーム
まとめ

BCP とは何か

城下英行（関西大学社会安全学部）



企業経営と危機

危機が発生したときに、企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面した時であったとしても事業を遂行（継続）するという社会的使命を果たせるかどうか、である。

BCP とは

BCP とは、有事があっても事業を継続するための計画、成果物（文書）である。

BCP と防災計画の違い

BCP は、業務の早期復旧に重きを置き、防災計画は、人命や資産の保護に重きを置く。一般的に BCP は営業部門、事業部門が製品・サービス単位で作成し、防災計画は総務が場所単位で作成することが多い。

日本の BCP 策定率の現状

（平成 27 年度内閣府「企業の事業継続の取組に関する実態調査」から）

BCP の策定状況（2015 年）

BCP 策定済、もしくは策定中と答えた企業

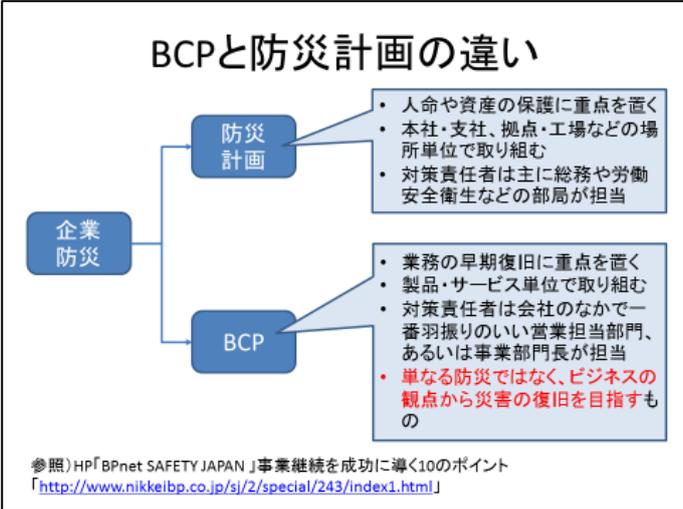
- ・ 大企業 75.4%
- ・ 中小企業 42.3%

中小企業と言っても、資本金 1 億円以上の企業であること、総務省の「事業所・企業統計調査」によると日本企業の 99.7%が中小企業であることを考慮すると、実際の BCP 策定率は、さらに低いと思われる。

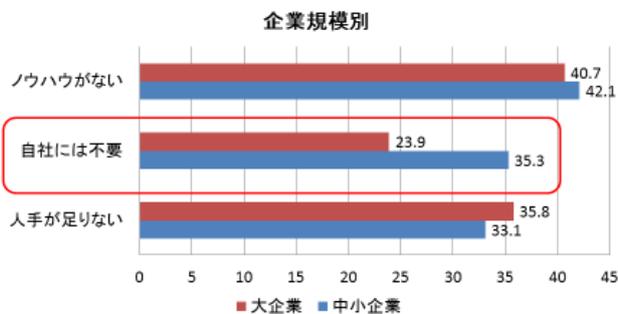
BCP(Business Continuity Plan)とは

- ・ BCP: 潜在的損失によるインパクトの認識を行い実行可能な継続戦略の策定と実施、事故発生時の事業継続を確実にする継続計画。事故発生時に備えて開発、編成、維持されている手順及び情報を文書化した事業継続の成果物。
- ・ BCM: 組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を守るため、復旧力及び対応力を構築するための有効な対応を行うフレームワーク、包括的なマネジメントプロセス。

参照) 英国規格協会 (BSI)「事業継続管理のための指針」



「自社には不要」という意識は特に中小企業に多い

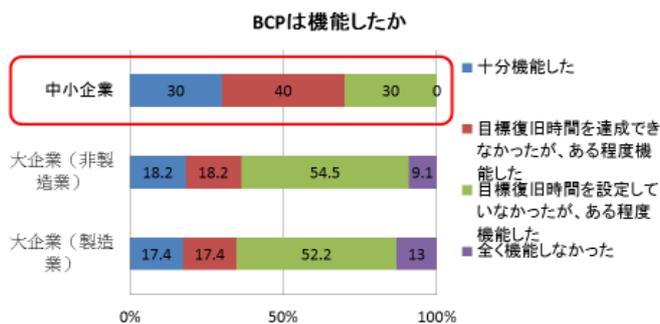


株式会社帝国データバンク(TDB)「BCP(事業継続計画)についての企業の意識調査 BCP未策定の理由(複数回答)」2011年4月により作成

なぜ BCP は浸透しないのか

- 第1位 ノウハウがない (策定方法がわからない) 42%
- 第2位 自社には不要 34.2%
→「自社には不要」という意識は特に中小企業に多い
- 第3位 人手が足りない 33.3%
(株式会社帝国データバンク(TDB)「BCPについての企業の意識調査 BCP未策定の理由(複数回答)」2011年4月)

BCPは中小企業において特に役立つ



東京海上日動リスクコンサルティング(TRC)「東日本大震災と事業継続計画に関するアンケート調査」2011年9月により作成

東日本大震災発生後に重要な業務が停止した理由

- 停止した理由 N=571
- 1位: 停電のため(54.8%)
 - 2位: 交通機関や道路が利用できなくなったため(37.8%)
 - 3位: 電話やインターネットが使用できなくなったため(29.9%)
 - 4位: 従業員が被災し、出社できなかったため(28%)
 - 5位: 工場の危機・設備等が損壊したため(26.6%)
 - 6位: 自社の業務は再開したが、取引先(納入元)の資材の供給停止等(25.6%)
 - 7位: 断水のため(25.4%)
 - 8位: オフィスが使用できなくなったため(23.6%)
 - 9位: 自社の業務は再開したが、取引先(納入先)の業務が停止していたため(ex. 顧客の工場停止等)(22.9%)
 - 10位: 電力不足のため(20.8%)
 - 11位: ガスの供給が停止したため(13.8%)
 - 12位: IT機器(PC,サーバ等)、情報システムが損壊したため(11.2%)
 - 13位: その他(9.8%)
 - 14位: 放射能汚染のため(9.3%)
 - 15位: 無回答(0.4%)
- 上3位はインフラ・ライフラインに関する理由が占めている
- : インフラ・ライフラインに関する理由
●: サプライチェーンに関する理由

参照) 2011年内閣府「企業の事業継続の取組に関する実態調査」

中小企業において BCP は不要なのか

東日本大震災時、業務が停止した理由は、「停電のため」が一番多く、次に「交通機関や道路が使用できなくなったため」、「電話やインターネットが使用できなくなったため」と、自社の責任ではコントロールできない要因が上位になっている。つまり、企業の事業継続はほかのステークホルダーの協力や動向に依存しているケースが多いということである。実際、東日本大震災時に倒産した企業の倒産理由として、自社自身が原因であるのが10%未満であった。BCPを策定していないと他社に迷惑がかかる。最悪の場合、他社の倒産の要因にもなる。

また、東日本大震災時に BCP は機能したのかというアンケートでは、中小企業の方が大企業よりも「十分機能した」と答えている。以上のことから、中小企業にも BCP 策定が必要であることが分かる。

BCP の脆弱性を補完する DCP

東淀川区役所では、「東淀川区 BCP」の策定を推進している。「東淀川区 BCP」は、いわゆる「DCP(地域連携 BCP)」であり、個別企業の BCP ではカバーしきれない部分を補完できる、BCPを策定していない企業も策定するようになるなどのメリットがある。

BCP 策定事例紹介

柳本芳広（（株）資生堂大阪工場管理部総務・人事グループ グループマネージャー）

東淀川区内の企業である（株）資生堂大阪工場管理部総務・人事グループ グループマネージャーの柳本芳広氏を講師に招き、BCP 策定事例紹介を行った。

（株）資生堂のBCPに対する取組みと（株）資生堂での記録と、柳本氏自身の東日本大震災の体験も語っていただいた。

柳本氏の講義のあと、城下先生、畠山保健福祉課地域協働まちづくり担当課長とのパネルディスカッションを行った。



（株）資生堂 BCP 基本方針

- 1 社員・家族の安全確保
- 2 会社資産の保全
- 3 業務の継続
- 4 ステークホルダーからの信頼確保

（株）資生堂4つのフェーズ(地震)

フェーズ	目標	項目	目安
予防対策 (事前の軽減措置)	設備・体制整備	体制・連携網 備品・備蓄 安否確認手段整備	事前
緊急対策 (初動対応)	安全確保 自社の被害確認	社員・家族の安全確保 緊急対策本部 会社の資産保全 被害把握	直後・当日
業務再開 (復旧段階)	取引先被害把握 暫定復旧	被害把握 社員の生活基盤整備 被災設備の復旧 労務管理 取引先支援 地域貢献・地域との共生	2日目 ～最大2か月
復旧・事業継続 (復興段階)	本格復旧	通常業務への回復 取引先支援 地域貢献・地域との共生	以降

パネルディスカッション

柳本芳広 資生堂大阪工場管理部総務・人事グループ グループマネージャー

城下英行 関西大学社会安全学部准教授

畠山拓也 保健福祉課地域協働まちづくり担当課長

① BCP を策定した中で、一番役に立ったテーマは？

社員に事前にマニュアルで確認させ、それを繰り返すことが重要と考えている。

東日本大震災の際、東北地方を中心とした被災地域では電力が途絶えたので電子ファイルでは BCP を見るができなかった。電力の供給があるところから BCP にしたがって冷静に指示を出すことが重要となる。

② 混乱の中で、本社の指示のもと社員が行動するのに重要なことは？

被災すると、まず社員は家族の安否、会社は社員の安否が大事になる。安否確認が一番重要といえる。東日本大震災の際は、結果として東北の拠点では残った人（管理職、単身赴任者、独身者）が初期の事業継続に尽力した。

③ BCP について、どれくらいの社員が認知しているか？

年に 1 回 e ラーニングで周知徹底している。安否確認システムで全社員、震度 5 以上の地震があった場合、社員にメールが届くようになっている。

④ 仮に安否確認に特化した BCP を策定した場合、災害時役に立つのか？

安否確認だけでは役に立たないと考える。被害後は、安否確認以外に様々な業務が発生する。

⑤ 災害を考える際、地域団体等の関わりはどう考えられているか？

地域貢献は 2 日目以降になっているが、実際 2 日目以降というのは、大規模災害時は、実行は難しいと考えている。会社は、安否確認の後、社員の生活基盤の整備、被災設備の復旧、労務管理、賃金の支払い等を優先する。会社も被災者になっているし、会社がないと雇用も生まれないので、優先順位は事業継続を優先し、その次に地域貢献となるのが普通である。ただし余力がある場合は地域貢献を行うことは言うまでもない。

⑥ 地域貢献する際、その地域との関係があって支援に行くのか？関係がなくても支援に行くのか？

資生堂としては、基本的には生活に困っている人すべて支援したいと考えている。

⑦ パート等でも安否確認するのか？

資生堂は雇用関係にある人すべて安否確認システムで確認するようになっている。パートでも安否確認するようになっている。直接雇用している者は仲間であり当然と言える。

事業継続計画書ひな形を用いての BCP 版 NASA ゲーム

NASA ゲームとは、チームメンバーとの合意形成を行うためのゲームで、自分で考え、チーム内で話し合い、チーム内の意見をまとめるという作業を行う。このゲームは、多数決等で決めるのではなく、チーム内で話し合うことが重要であり、まずは個人で考え、そのあとグループで考え、発表し、城下先生が考えた「お薦め解」を提示し、お薦め解との差を求め、差の合計を算出した。

BCP の策定

みなさんはある企業の社員です。ある日 BCP の策定を命じられました。これまで防災計画も BCP も策定経験はなく、全くどこから手をつければ良いか分かりません。インターネットや本を調べても情報はあるにはあるのですが、さまざまな人がさまざまなことを言っていて、どうにもよく分かりません。

とはいえ、何とかして期限までに BCP を策定しなければなりません。色々と調べていくなかで、幸いに東淀川区役所が最近策定したひな形を見つけることができました。あれこれと悩んでいても進まないの、とりあえずこのひな形を使って BCP を策定することにしました。しかし、このひな形も 9 ページあって、どこから埋めると良いのか選択する必要があります。以下にこのひな形に含まれる、10 項目のリストがあります。

そこで、このひな形を使って BCP を策定するために、10 項目の中で必要度(重要度)が高いと思われる順に 1 番から 10 番までの順位をつけてください。同じ番号をつけないでください。順位がつけ終われば、それぞれの理由の欄にも順位付けの理由を書いてください。

グループ決定用ワークシート

項目	自分自身		他者 1		他者 2		他者 3		他者 4		グループ決定		お薦め解
		誤差	誤差		誤差		誤差		誤差		誤差		
1. 作成の目的・適用範囲、基本方針													
2. 想定する災害													
3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定													
4. 災害発生時の組織体制													
5. 事前対策													
6. 災害初動期の対応													
7. 重要業務の再開・復旧への対応													
8. 意識定着に向けた教育及び訓練、BCP の見直し													
9. 緊急連絡体制図													
10. 関連業者の連絡先													
合計													

城下先生のお薦め解

お薦め解	項目	理由
1	2. 想定する災害	BCP の定義上何を危機とするのか、何を災害とするのか が不可欠なため。
2	6. 災害初動期の対応	「5. 事前対策」を先に考えると策定の際に迷ってしまう ため。 「2. 想定する災害」をもとに想像しながら考えること ができ、初動期の対応に迷いがないように事前対策を立 てることのできるため。
3	3. 重要業務の優先順位づけ、 目標復旧時期の設定	具体的な災害、事故のイメージがあるので、自社の重要 業務の優先順位づけをすることができるため。
4	7. 重要業務の再開・復旧へ の対応	重要業務の優先順位づけができているので、具体的な対 応をすることができるため。
5	5. 事前対策	災害、事故の事中、事後のイメージが決定したので、被 害が出ないように事前対策を行うことができるため。
6	4. 災害発生時の組織体制	事前、事中、事後のイメージが決定したので、対応を誰 が行うのか決定させることができるため。
7	10. 関連業者の連絡先	「この関連業者は〇〇さんがよく知っている」と固定観 念にとられる前に関連業者の連絡先を決めてしまう ことが重要なため。
8	9. 緊急連絡体制図	「4. 災害発生時の組織体制」をもとに、緊急連絡体制 を決めることができるため。
9	1. 作成の目的・適用範囲、 基本方針	これを一番先に行いがちだが、BCP を策定するのに目的 や基本方針はほぼ決まっていることが多く、理念を先に 設定すると、作業するのに支障が出やすいため。
10	8. 意識定着に向けた教育及 び訓練、BCP の見直し	BCP を策定していないと、教育や見直しはできないため。

まとめ

今回のお薦め解はとっかかりとしての参考にさせていただきたいと思うが、重要なのはグループディスカッションによって、話し合うことの意義であることを理解していただきたい。NASA ゲームの目的は、お薦め解に近づけることではなく、災害、事故時をいかに想定した意見を形にできるかである。今回のNASA ゲームを踏まえて各企業で活かしていただきたい。

今回、BCP 策定事例として発表された（株）資生堂のBCPの基本方針が「ステークホルダーからの信頼確保」を4番目（最後）に設定されていたが、これこそがBCP策定のスタンスと言える。どう災害、事故を乗り越えていくのか、各企業、社員と話し合いながら、プロセスを共有する、つまり“いっしょに作っていく”ことで、BCPが役立てられると確認できるのである。