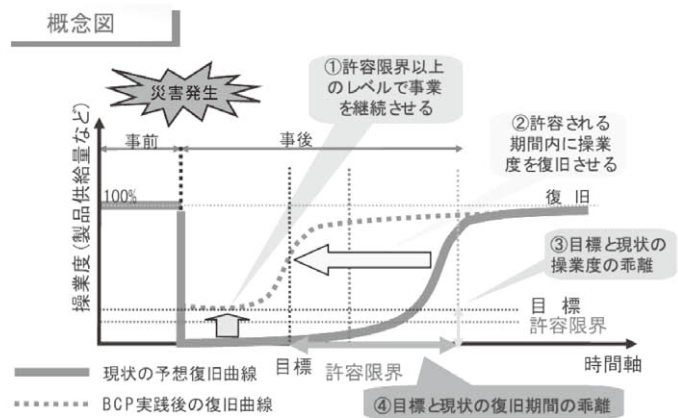


群馬県BCP策定支援プロジェクト

群馬県と東京海上日動火災保険株式会社との協定の下、県内企業に対して「BCP」の普及・策定促進を図っており、本会も連携し、組合及び組合員のBCP策定を推進しています。策定支援内容等についてご紹介します。

不測の事態に対応すべく策定するBCP（事業継続計画）とは一体どのようなものなのでしょうか？BCPは「Business Continuity Plan」の略称で、広義では「企業が自然災害・大火災・テロ攻撃・サプライチェーンの途絶・突発的な経営環境の変化などの不測の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に留めつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を可能とするために、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方針・体制・手順等を取り決めておく計画」のことです。具体的には下記の概念図を参照下さい。

では何故日本におけるBCP策定の必要性が高まってきたのでしょうか？ 具体的には次の5つのポイントが背景となっています。「①企業経営に影響を与える災害・事故の多発 ②企業間の相互連携の進化に伴うBCP策定の取引要件化 ③国内の各種ガイドライン、国際標準規格（BS25999・ISO22301）の発行 ④企業のコンプライアンス、CSRへの社会的要求の高まり ⑤政府によるBCP策定目標率の設定」の5点によ



り、大企業のみならず中堅・中小企業にとつても、BCP策定の必要性が高まりました。特に米国・欧州の企業が取引要件化する動きや、政府による2020年までの策定目標率の設定等が引き金となり、さらに2011年の東日本大震災を契機にBCP策定への機運が高まっています。そうした状況下で、群馬県内企業のBCP策定を支援する「群馬県BCP策定支援プロジェクト」がスタートしています。

「BCP策定支援」の内容

本プロジェクトでのBCP策定支援は原則「無償・無料」である一方で、策定企業にも主体的に策定に参画してもらつ「参加型」の計画策定になります。「策定・運用の手順（次頁）の通り、中小企業庁の指針に沿って東京海上日動火災保険株式会社で作成した「10のSTEP」に従って策定を進めますが、策定企業の業種・規模・経営方針等に応じて、柔軟に策定支援対応を実施し、計画完成までしっかりとサポートするものです。

具体的には「STEP1」で「策定目的・自己診断」を実施し、策定企業におけるBCP策定の意義・目的を再確認します。「STEP2」では策定企業の「基本方針・運用体制」を明確化し、計画全体の基礎・土台を作ります。「STEP3」では策定企業の「中核事業」を特定し、中核事業の復旧時間・業務プロセス・必要資源等を確認していきます。「STEP4」では「代替策」の検討を実施し、「STEP5」で策定企業のインフラその他の現状把握を行い、事前対策の

ための投資計画についても検討します。

こうした手順に沿ってBCP策定を進めますが、前述の通り、策定企業の業種や規模等により実際の計画完成に要する時間も大きく異なります。計画策定企業側の参加者と東京海上のプロジェクトメンバーが、定期的な「BCP策定会議」を開催し、策定企業の経営方針に沿った、実効性・実用性のあるBCPが完成するまでプロジェクトでは継続的な支援を実施します。

BCP(事業継続計画)策定・運用の手順

| | |
|--------|---------------------|
| STEP1 | 策定目的・自己診断／被害想定 |
| STEP2 | 基本方針・運用体制の確認 |
| STEP3 | 中核事業関連の確認 |
| STEP4 | 代替策の検討 |
| STEP5 | 現状確認・事前対策の検討・投資計画 |
| STEP6 | 安否確認・避難計画・顧客対応 |
| STEP7 | 必要資源・保険対応・地域貢献／初動対応 |
| STEP8 | 財務診断 |
| STEP9 | 計画運用対策 |
| STEP10 | 従業員向け説明会・避難訓練・計画見直し |

BCPからBCM(事業継続マネジメント)へのステップアップ

自然災害や事故、感染症、インフラ障害、システム障害等をはじめとする様々な事態によりビジネスが中断、休止することは、企業・組織にとつて極めて大きな問題であり、サプライチェーンや情報サービスの高度化、グローバル化等に伴い、事業の中断の影響が広範囲かつ短期間に拡大するケースも増えており、事業中断のリスクはこれまで以上に経営上の大きな課題になってきています。

事業中断が発生した場合、事後の対応の善し悪しが当該企業に対する評価に大きな影響を与える可能性があります。対応の失敗は競合他社への顧客の流出やマーケットシェアの低下を招く可能性があります。一方、お客様や社会からの期待に的確に 대응することができれば、企業価値の向上やステークホルダーからの信頼の獲得につながります。

そこで、事業中断に備える事前の対策や万が一の事態が発生した場合の事後の対応等を具体化した、事業の継続や中断した事業の

早期復旧を確実に行うための計画である「事業継続計画：BCP(Business Continuity Plan)」の策定が極めて重要な「経営戦略」となり、BCPや事業継続に関する取り組みを継続的に改善するための仕組みである「事業継続マネジメント：BCM(Business Continuity Management)」へのステップアップが重要になります。

BCPへの取組は、「計画書」を策定することがゴールではありません。策定した計画書に沿って「訓練」を実施し、訓練を通じて計画書の実効性について確認・検証を行い、改善点を抽出・整理して、継続的にBCPの内容を見直し、改善していくことこそが「事業継続マネジメント：BCM」になります。

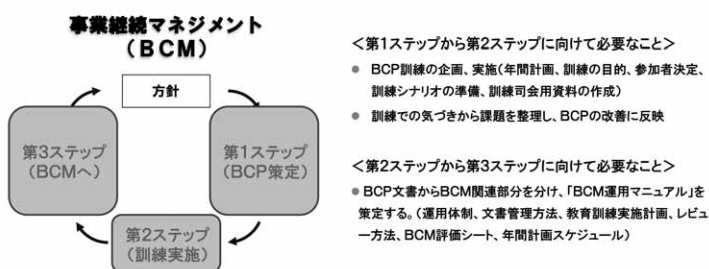
具体的には図表の通り、大きく3つのステップを踏んでBCPからBCMへのステップアップを進めて行きます。第1ステップとして、事業継続計画(BCP)策定を実施し、第2ステップとして、訓練を実施し計画の課題を洗い出し整理します。第3ステップとして、確認されたBCP改善点をBCP見直しに反映させ、毎年「継続的改善」に取組むことでBCM

が実現します。

BCP策定と訓練を進める過程で明らかになった「理想と現実」のギャップを、継続的改善により埋めていくことこそが「事業継続マネジメント」となりますが、使えるBCPへの改善には、BCP訓練の企画・実施対応に加えて、BCM運用マニュアル・年間計画スケジュール作成といった、より高いレベルの各種対応が必要となります。

【図表】BCP⇒BCMへのステップアップ

- 第1ステップ 事業継続計画(BCP)策定
- 第2ステップ 訓練の実施 ⇒ 見直し
- 第3ステップ 事業継続マネジメント(BCM)へ移行



策定支援を受けた企業等の声

群馬県BCP策定支援を受けた企業のBCP策定を決定した背景・理由をみると「①得意先からの要請 ②社員・家族への対応 ③取引先企業の支援体制 ④地域貢献活動」の4項目が挙げられます。

一方で、BCP策定に踏み切れなかった理由は「①コンサルタント選定の難しさ ②策定プロジェクト対応に必要な社員工数 ③策定に必要な費用」の3項目を挙げ

ています。

また、本プロジェクトを活用したメリットは「①BCP策定作業全体の理解 ②潜在的なリスク・対応項目のリストアップ ③少数のスタッフでの策定作業 ④今後の経営戦略に繋がるBCPの完成」の4項目となっています。

最後に、今年度、当該支援を活用してBCP策定に取組んだ「赤城流通センター協同組合」のインタビューを掲載します。



赤城流通センター協同組合

理事長 吉野勝博氏

・BCPを策定しようとしていた理由・背景をお聞かせください。

—平成23年の東日本大震災の影響による停電で、組合保有の給油施設が使用できず、燃料を供給できない経験を味わいました。さらに本年4月に発生した熊本地震で、災害に対してより強い危機感を募らせたことがBCP策定のキッカケです。

・BCP策定までの支援期間はどの位でしたでしょうか？

—本年6月に始まり約3ヶ月。その間、4回のアドバイスを受けました。

・BCPを活用した新たな取組はありますか？

—災害時、組合事務局に災害本部としての機能を持たせることとなりました。今まで抱いたことのなかった発想です。また、安否確認をはじめとした情報の一元化のための仕組をきちんと確立していきます。

・策定支援を受けた感想をお聞かせください。

—災害は、いつ発生するのかわかりません。しかし、BCPを策定することで、燃料供給への安心感が生まれ、組合員が取引先に対しても、自信を持って、事業継続可能であると伝えることができることは大きなメリットと思います。今回の策定作業を通じて、災害時の組合の役割、何を、何をしないのかという優先順位や適用範囲を明確にできたことは大きな成果。また、日常業務の見直しを行えたことも収穫です。BCP策定に取組んだことで見えてきた部分は非常に多いと実感しています。

BCP策定の背景・理由

- 1 得意先からの要請
- 2 社員・家族への対応
- 3 取引先企業の支援体制
- 4 地域貢献活動

BCP策定に踏み切れなかった理由

- 1 コンサルタント選定の難しさ
- 2 策定プロジェクト対応に必要な社員工数
- 3 策定に必要な費用(コスト)

BCP策定プロジェクト採用のメリット

- 1 BCP策定作業全体の理解(社内共有)
- 2 潜在的なリスク・対応項目のリストアップ
- 3 少数のスタッフでの策定作業
- 4 今後の経営戦略に繋がるBCPの完成

【策定支援についてのお問合せ先】

●群馬県中小企業団体中央会 業務課 TEL 027-232-4123

●東京海上日動火災保険株式会社 群馬支店営業課 TEL 027-235-7309