企業より②「内作“小さな BCP”構築マニュアルで、グループ全体の事業継続力強化」

荻原　毅（株式会社リコー内部統制室リスクマネジメント部　部長）

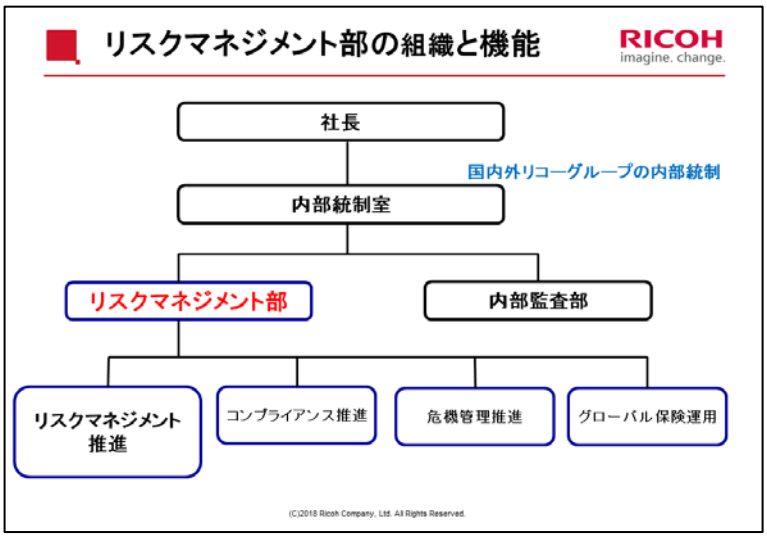
弊社では、内作“小さな BCP”構築マニュアルによって、グループ全体の事業継続力強化を図ってきました。「内作」という言葉がいいのかどうかは分かりませんが、自分たちで、自分たちのためのものを作ってきました。立派なものではなく、あくまで内輪のものということです。それから「小さな BCP 構築マニュアル」ということで、BCP のマニュアルではありません。BCP を作るためのマニュアルです。それを使って私たちが取り組んだものを中心に紹介したいと思います。

株式会社リコーは、複写機などを製造販売しているメーカーです。国内外の比率は大体、国内 1：海外 2 という事業規模と人数になっています（図表 1)。私が所属しているのは、内部統制室という部署の中の、リスクマネジメント部です（図表

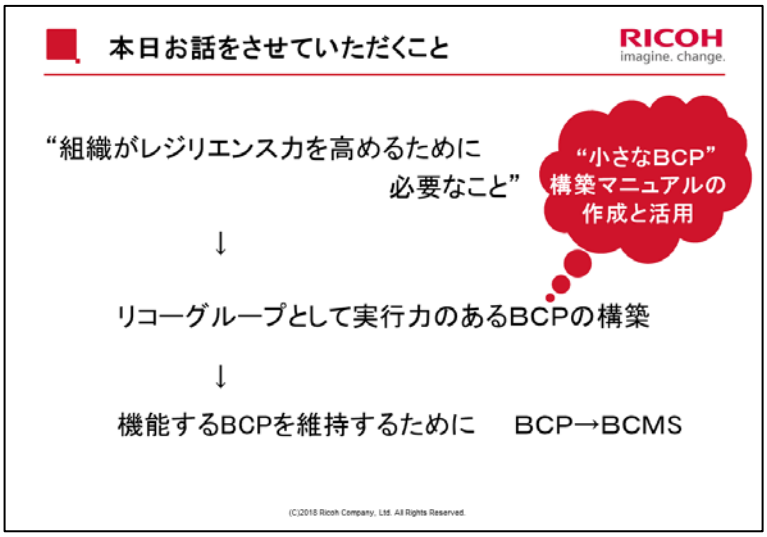
1

2)。国内外で発生するとグループの事業に大きな影響があるリスクを事前にリストアップし、その対策と、万が一何かが起きた場合の対応をするところです。推進部門なので、それぞれに主管の部門がありますが、そこを取りまとめていく部門になります。私どもは、他にもコンプライアンスと危機管理の機能も持っています。今日は、この危機管理の部分の話をします。また、グローバル保険部門は国内外の損害保険の契約の窓口にもなっており、本日、時間があれば最後に防災関係で活用しているものを説明しようと思います。

初めに田村先生から、組織がレジリエンスを高めるために必要なことという話を頂きましたが、私どもはリコーグループとして実行力のある BCP をどうやって構築していくかというテーマで取り組みを進めてきましたので、本日は、そのきっかけとなった小さな BCP 構築マニュアルの構築と活用の話をしたいと思います（図表 3)。最後に、それを使って実際に BCP を維持していくために何をしているかという話にも触れられればと思います。



2



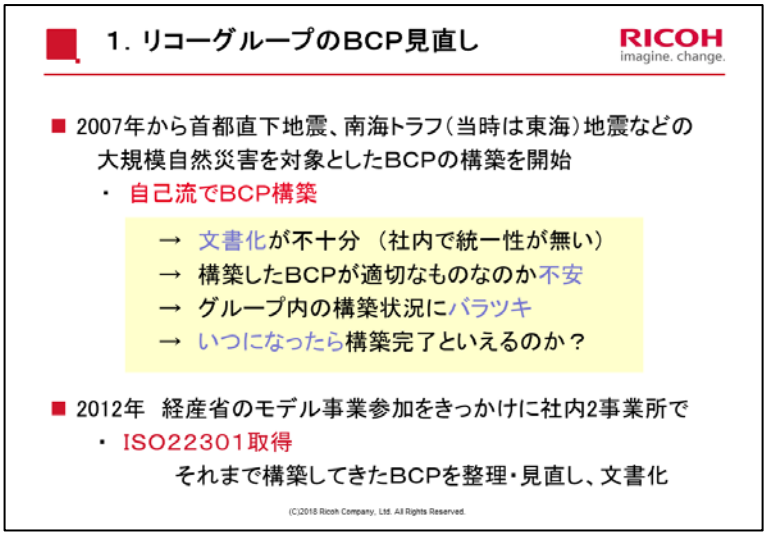
3

1.リコーグループの BCP の見直し

私どもは、グループとして 2007 年から首都直下地震や南海トラフ地震などの大規模自然災害に対する BCP の構築を始めました（図表 4)。しかし、基本的にはセミナーに参加したり、本を読んだりという活動で、それぞれのグループ会社が思い思いに BCP を構築していたのが実情でした。何年もかけて BCP を作っていましたが、文書化が不十分で、社内で全く統一性がなく、構築した BCP 自体が本当に正しいものになっているのかという不安を常に感じる状況でした。グループ内で構築状況にばらつきがあり、もう少ししっかり作ってほしいと思いながらも、そのばらつき自体をどのように評価していいのか分からず、いつになったら BCP の構築が終わるのだろうと考えていたときに東日本大震災を経験することになりました。

東日本大震災を受け、再度このような反省の下、BCP を見直していきたいと思っていたところ、2012 年に経産省からお声掛けいただき、モデル事業に参加することになりました。これをきっかけに ISO22301 を取得することができました。

私どもは、ISO の認証をグループとして積極的に取得しようという方針を持っていたわけではありません。費用も人も時間もかかるので、これは参考ということで、部署あるいは会社で必ず取れという指示は出していませんでした。ただ、コストの問題が非常に負荷になっていて一歩踏み出せませんでしたが、抜け漏れがない

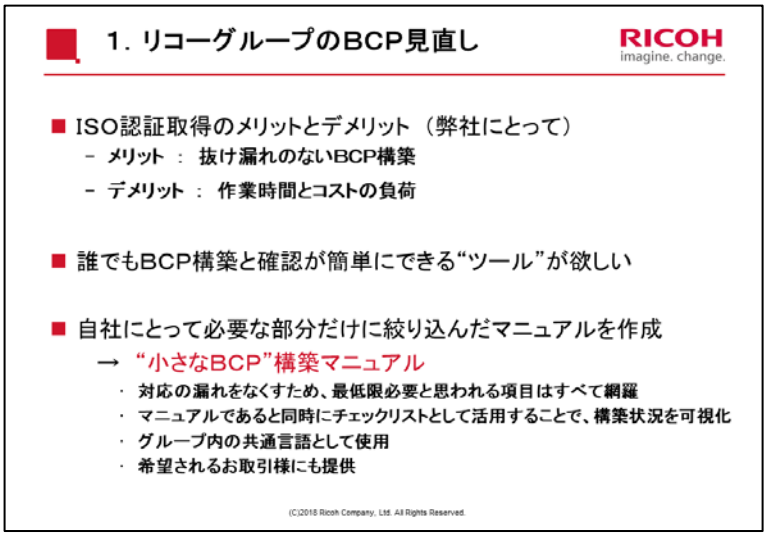


4

BCP を構築するには、この ISO は非常にメリットがあると感じていました（図表 5）。

ISO22301 を一部の部署と会社でモデル事業として取得していく中で、誰でも BCP 構築と確認が簡単にできるツールが欲しいという声が社内で上がりました。そこで、ISO で学んだ中から私どものグループで必要な部分だけを絞り込んで BCP の構築マニュアルを作ってみてはどうかということで 5 年前に作ったのが、今日紹介する“小さな BCP”構築マニュアルになります。これを作った目的としては、漏れをなくすことと、BCP についてノウハウが高くない人たちでも最低限必要なものを共有できるものにしていきたいということでした。それから、マニュアルであると同時に、チェックリストとして活用し、それぞれの会社や部署がどの程度のレベルで BCP を構築できているかを可視化したいという目的もありました。

この構築マニュアルをグループ内で活用していただいたことで、マニュアルのここの部分はどのようにすればうまくいくのかという確認にも使えるし、レベルを確認するための共通言語としても使えるというメリットが出てきました。この構築マニュアルは、希望する取引先にも提供しました。



5

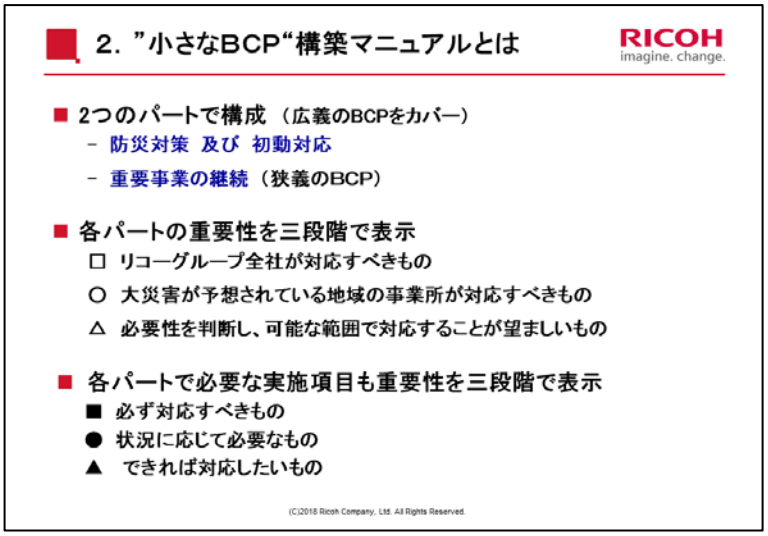
2.“小さな BCP”構築マニュアルとは

構築マニュアルは、大きく分けると二つのパートで構成されています（図表 6）。一つ目は防災および災害が発生したときの初動対応です。イメージ的には、総務系の内容になると思います。二つ目は狭義の BCP といわれるところで、重要事業の継続です。

さらに、それぞれのパートを、3 段階のレベルに分けて表示しました。レベル 1 は、リコーグループ全社が何が何でも対応しなければいけない、マストのものです。

レベル 2 は、大災害が予想されている地域の事業所が対応すべきものです。今回は、私どもは首都直下地震と南海トラフ地震を中心に考えていたので、その地域に当てはまる事業所はレベル 2 も対応しなさいということです。

レベル 3 は、必要性を判断して、可能な範囲で対応することが望ましいものです。これはどういうものかというと、例えば津波被害の可能性がある沿岸地域の事業所は当然その対応をしなければならないが、内陸の事業所ではその必要がないものということです。このように、必ず対応すべきものからできれば対応したいものまで、レベルを分けて示しています。

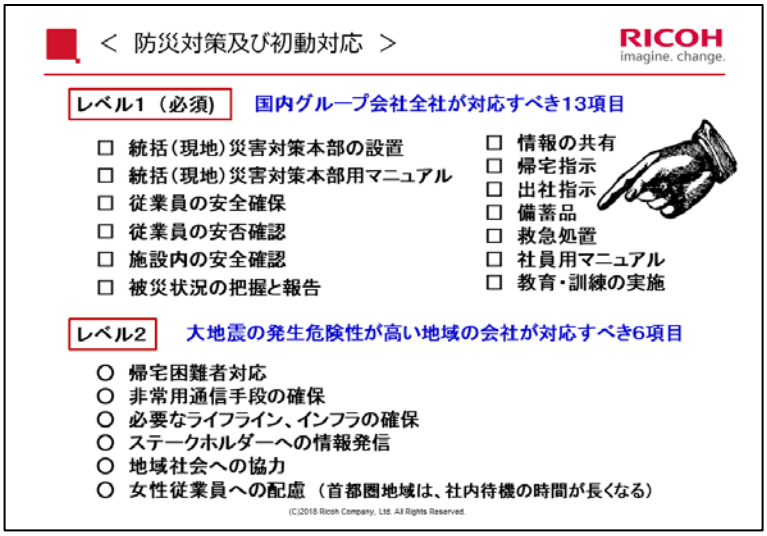


6

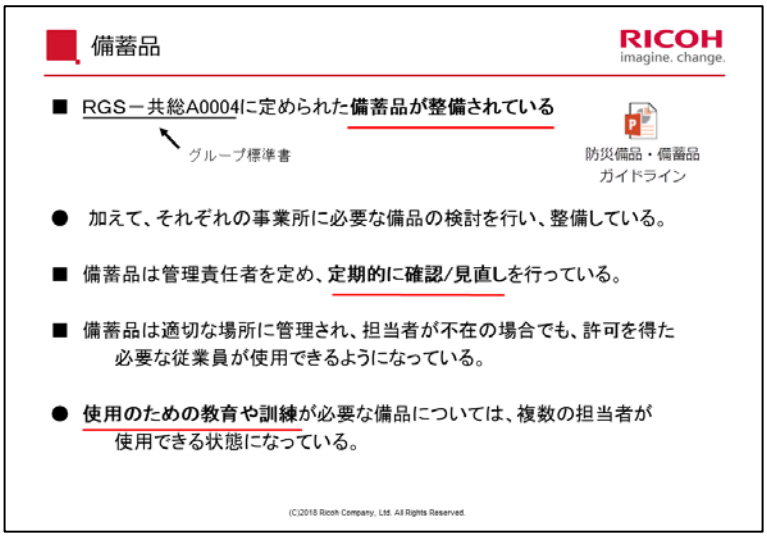
防災対策のレベル 1（必須）では、全ての会社・部門が対応しなければいけない 13 項目を示しています（図表 7）。

レベル 2 だと、例えば首都直下地震を考えたときに、首都圏の会社は帰宅困難者対応を必ずしなければいけないが、首都圏から離れている工場などは車通勤なので、しなくてもいい場合があるということを示しています。

レベル 1 の 13 項目の中の、備蓄品の部分を見てみます（図表 8）。マニュアルといっても BCP の細かいことを示したものではなく、構築するためのマニュアルなので、記載はシンプルになっています。書式も図表 8 のままパワーポイントで、グループ会社などがプレゼン時にも活用できるものになっています。■の項目と●の項目があり、■は私どものグループ基準で必ず対応しなければならない重要な項目です。これに定められた備蓄品がきちんと整備されていなければいけません。パワ



7



8

ーポイントが添付してあるので、それをクリックすると、備蓄品のリストが見える形になっています（図表 9）。

■がマストなら、●はウォントになります。マストの備蓄品に加えて、その事業所に必要な備品は、地域ごとに応じて整備されているので、それをチェックしてもらう形になります。

次に、二つ目のパートである重要事項の継続についてです（図表 10）。レベル 1（必須）は、今回私どもは一つしか持ちませんでした。重要事業の継続について必ずやらなければいけないのは、事業継続計画策定の必要性があるかどうかを判断することです。会社や部門によっては、継続しなければいけない事業がない場合もあります。従って、自分たちの事業あるいはお客さまを考えたときに、それが必要かどうかの確認はグループ全社が対応しなさい。必要だと判断した場合は、レベル 2 の BCP をやってくださいという形になっています。

【付表】防災備品・備蓄品ガイドライン
ガイドラインを参考に、各社、各事業所が立地環境、事情等を勘案し各社で決定し備え置く

1 防災備品

	備品（目安）	数量（目安）
対策本部室用	テレビ	1台
	ラジオ	2台
	ホワイトボード	1台
	チャート用紙（ボードの代替）	100枚以上
	筆記用具、マグネット等	適量
	ランタン	3人に1つ
	パソコン	2台
本部要員活動用	ハンドマイク/メガホン	各班に2台
	懐中電灯	本部要員4人に1個
	デジカメ	3台
	救急箱	社員50人に1箱
	軍手	本部要員1人に5組
	階段で使用できる担架	5階建て以上の建物に1台
	平地で使用する担架	建物に1台
	トランシーバー	本部要員10人に1台
	デジカメ予備電池	1個
	バール	建物数等により適量
	斧	
	のこぎり	
	ロープ	
	工事用シート	
	テント	
	自転車	
	リヤカー	
	カセットコンロ	本部要員10人に1台
	予備ボンベ	ボンベ1台に3本
	毛布	本部要員
	雑巾	本部要員4人に1個

	備品（目安）	数量（目安）
社員用	ランタン（職場用）	社員20人に1個
	懐中電灯（職場内移動用）	社員20人に1個
その他	予備電池（単1、単3、単4）	適量

2 防災備蓄品（食料・水ほか）

（1）帰宅困難者が多数発生する可能性の高い事業所

備蓄品（目安）	数量（目安）
食料	3日分
水	3日分（1．5リットル/日 × 3日）
防寒用エマージェンシーブランケット	社員1人に1枚
簡易トイレ	社員1人に3日分

（2）帰宅困難者が多数発生する可能性の低い事業所

備蓄品（目安）	数量（目安）
食料	1日分
水	1日分（1．5リットル/日 × 1日）
簡易トイレ	社員1人に1日分

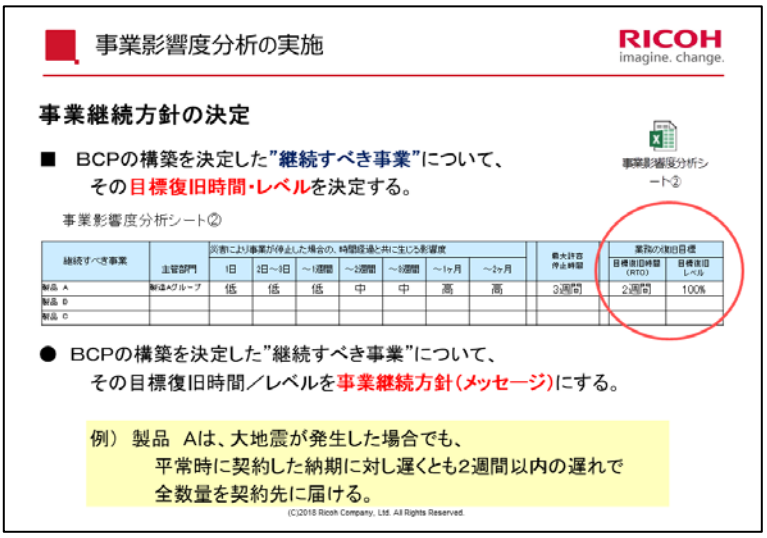
9

10

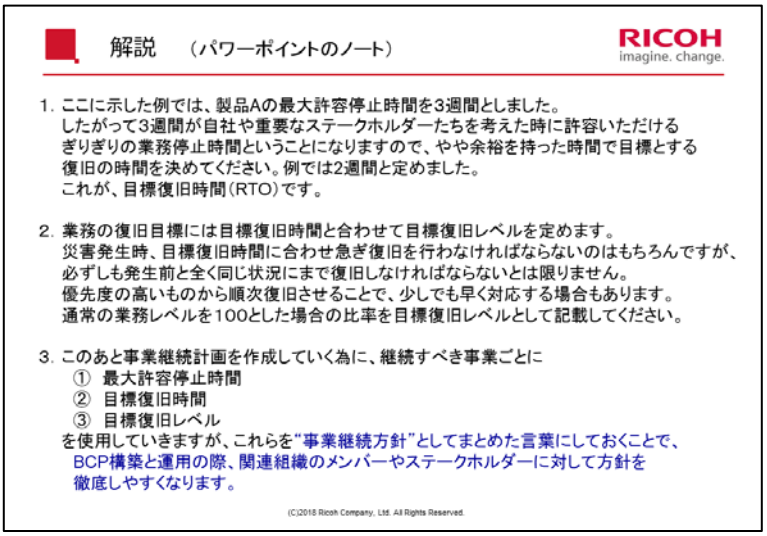
図表 11は、レベル 2 の事業影響度分析の実施の部分です。ここでは、マストとして、BCP の構築を決定した継続すべき事業について目標復旧時間・レベルを決定します。そのときに使うエクセル表も添付されています。

ウォントとしては、BCP の構築を決定した継続すべき事業について、その目標復旧時間・レベルをメッセージにします。ISO22301 を見ると、必ずメッセージを作ってくださいということになっていますが、実際にはメッセージを使った方がいい会社と、そうではない会社もあるので、ここはウォントに位置付けています。

事業継続についてあまり慣れていない社員も多いので、パワーポイントの下側のノート部分に、マニュアルの使い方の説明書きを入れています（図表 12）。



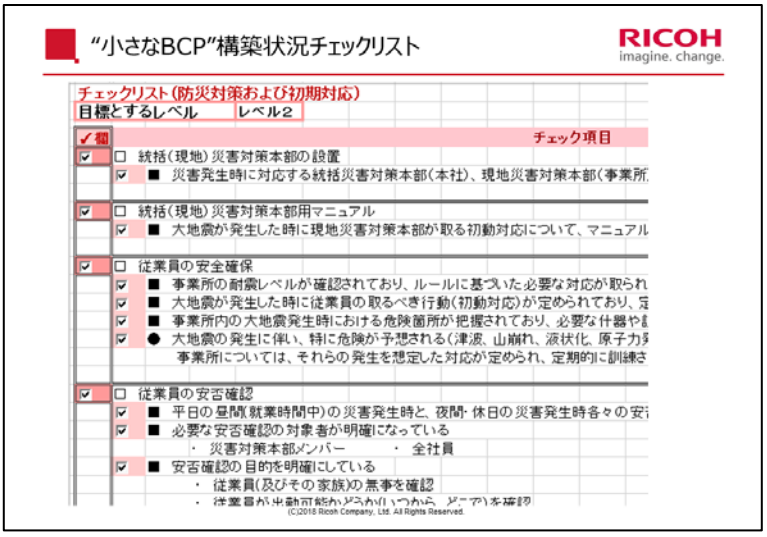
11



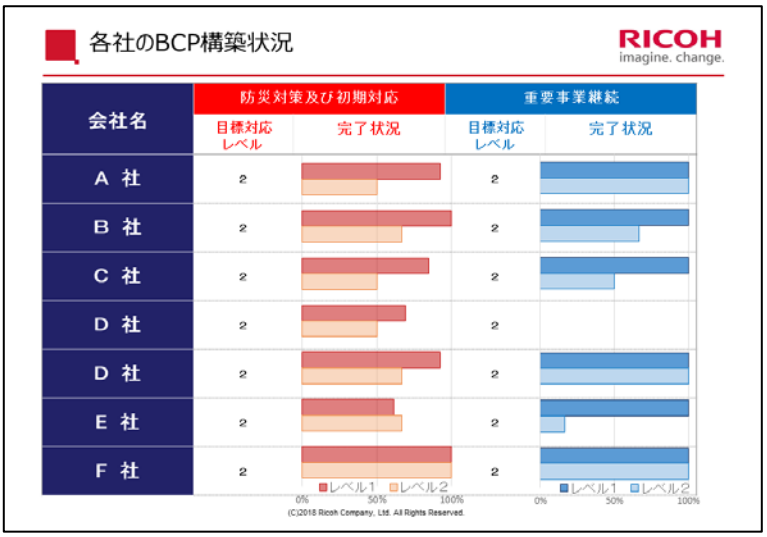
12

それから、全ての項目について、エクセルで簡単なチェックリストを作りました（図表 13）。大項目と小項目が一覧になっているだけですが、自分でチェックが付けられるようになっています。これを年度ごとに、グループ各社に自社あるいは自部門の BCP の構築状況をチェックしてわれわれ本部に提出してもらい、各社の構築状況を確認しています。

図表 14がその構築状況です。各グループ会社について、本来ここまでいかなければいけないものが、半分ぐらいしかできていないということが、これによって見えます。これを経営トップにも報告しますし、各グループ会社にも連絡します。この部分ができていないのはこういうことに困っているからということがあれば、本部の方でフォローします。



13

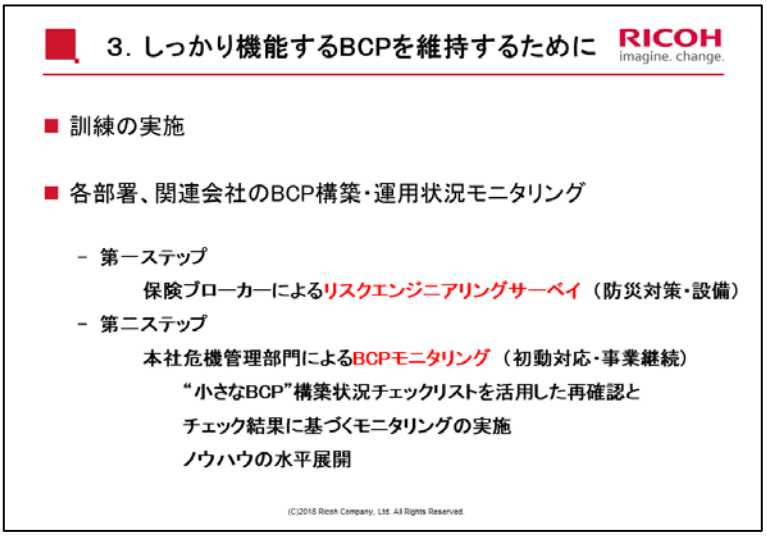


14

3.しっかり機能する BCP を維持するために

この構築マニュアルを発行してから 5 年たち、BCP も、どうしてもマンネリ化してきています。そのため、しっかり機能する BCP を維持するために、訓練しながら BCMS の形に回しつつ、今のものを活用して運用状況のモニタリングを行っています（図表 15）。具体的には、各社に訪問してチェックリストの内容を確認したり、他のグループ会社、あるいは他の会社のいい事例を説明することで、機能を維持していただくようにしています。

それから、保険ブローカーによるリスクエンジニアリングサーベイも活用しています。先ほど申し上げたように、私どもは保険も担当していますが、ブローカーというのは、火災保険に関して私ども顧客の立場に立ち、保険会社と交渉してくれる方々です。事業所の防災状況などを技術屋がしっかり確認してくれます。脆弱性があれば、その事業所に説明してくれますし、いいところは PR してくれるので、こういったものも活用しています。



15