



TOKIO MARINE
NICHIDO

資料 3

日本企業の事業継続促進に向けた 今後の取り組みに関する考え方

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

経営企画室 企画グループ

主席研究員 指田朝久

事業継続促進の課題

★事業継続策定に向けた課題

- 事業継続の基本の誤解の払拭
- BCPを知らない層への普及活動の継続

★事業継続策定済み企業の課題

- メンテナンスへの経営資源投入量の減少
- 精緻さの追求と文書更新ロードのバランス
- 初期メンバの人事異動による実効性の低減
人材育成の継続の必要性

BCMの本質；代替性の理解の促進

- BCPの基礎は火災などの自社の単独災害
- 地震など発注先や市民などが同時に被災する広域災害は応用問題で難しい。従ってBCPの促進は、まずは火災などの単独災害で考えてみる
- 例) 自社工場の全焼火災を前提とし、目標復旧時間等を検討する。(地震による停電時間などの被害想定がわからないから目標復旧時間が設定できない、ということではないことを理解させていく)

BCMの本質；代替性の理解の促進（2）

- **BCPの基本は代替性の確保**；
拠点が一つの企業は目標復旧時間の達成のためには、代替戦略としてOEMや同業他社との協力関係の構築を検討し、次善策として早期復旧を検討する
- ただし、OEMや他社生産の代替策のみでは、工場社屋の**耐震補強**など、人命を救うための基本策が進まないおそれがある

BCPの促進にむけた施策

- BCP投資に対する社会制度の5つのオプション

- ①市場からのインセンティブ

- ②法律

- ③認証基準

- ④教育・世論・安全文化

- ⑤企業の社会的責任

- カテゴリー毎に制度ミックスを展開する

(出典;大林厚臣慶應大学大学院教授 2010. 9. 3;内閣府防災フェア2010
「企業防災セミナー講演「経営視点の事業継続マネジメント(BCM)」より;
BCAO NEWS 第13号 2010.11 特定非営利活動法人 事業継続推進機構)

制度ミックス案を弊社TRCから次ページのように提案する

BCP促進に向けて;セグメントに分けて検討する

順	カテゴリー	実施内容
①	指定公共機関、指定地方公共機関	自然災害に関するBCPの公表、合同訓練、公的機関による 任意監査制度 の実施、定期的アンケートによるベンチマークの公表
②	上場企業、大企業	社会的責任 および 株主などの要請 により促進 経営者団体・業界団体及び経営者との意見交換 格付け、情報開示の仕組み、アンケート調査によるベンチマーク、 認証制度 の活用
③	指定公共機関、指定地方公共機関や上場企業・大企業、自治体などのサプライチェーンの中堅中小企業	取引先からの 情報提供・勉強会、 取引先の確認・外部委託先管理(第三者チェック・監査) による促進
④	地場産業; 相互に中堅中小企業がネットワーク、サプライチェーンとなっている企業群 (靴、眼鏡、食器、織物など)	商工会議所、商工部局などの勉強会、情報提供、などの実施による促進 地域継続計画(DCP)のターゲットのひとつでもある
⑤	一般企業(上記カテゴリーに入らない企業)	商工会議所、商工部局、中小企業診断士などが情報提供などの実施による促進、地域防災計画の中で 仮設店舗提供 を位置づける。

災害発生時に中堅中小企業群の 早期復興を促進する自治体の施策

- 被災した中堅中小企業のBCPのうち早期復旧戦略の促進のために、仮設店舗の設営を地域防災計画において充実させることを提案する
- 地域復興は市民が戻ることと、店舗の復旧の双方が歩調を合わせる必要がある。
- 中小企業の代替店舗を自治体の仮設住宅・仮設店舗の活用を選択肢に含められると、中小企業のBCPの実効性が上昇する。
- カトリーナ災害やカリフォルニア州の被災では仮設住宅に加えてトレーラハウスなどを活用した仮設店舗(商店に加えて工場も対象)を提供している。

PS 中堅企業・中小企業、地場産業などへのBCPの促進はむしろこれからの取り組み。従って、地方自治体におけるBCPの促進に関する予算確保はむしろ今後必要になる。

大規模自然災害における 地域での復興順位の合意形成

- 代替性の確保の検討が先ではあるが、早期復旧戦略を選択した企業にとっての悩み
- 大地震などの広域災害の場合、サポート企業群（工務店、建設会社、システムや事務機器のメンテナンス、エレベータ保守など）の対応優先順位は自治体、病院、ライフラインなどが優先される。そのため地域市民の観点で産業の復興順位などの合意形成を行い、自らの復旧時期の可能性を把握する必要がある

実効性の無い計画を作るのは好ましくない、また何でも早い者勝ちの対応は資源の取り合いとなり地域復興の妨げとなる可能性がある。
- 自治体、ライフライン企業、地元の有力企業などの参加によるフォーラムを開催し、情報交換や机上訓練で合意形成を図ることが必要である