

BCP / BCM

BCP 策定の意義

考え方

BCP(事業継続計画)の実現手段であるBCM(事業継続マネジメント)は、事前対策としてのBCP策定・推進活動と、事後対応を想定した災害時対応機能(対策本部)の強化活動からなります。また、前者は災害から事業を守る「リスクマネジメント」、後者は災害が事業に与える影響を最小化する「危機管理」の取り組みです。つまり、BCMは両者の役割を兼ね備えた取り組みと言えます。

TOPPANグループはBCPを策定し、平時から災害に備えるBCP推進体制と、災害時に復旧活動を指揮する災害時対応体制を整えています。企業はBCMに取り組むことで、従業員の防災意識が高まる、お客さまとの信頼関係が強化される等、様々な効果を期待できます。また、災害時には人的被害、二次災害、および事業の中断を最小限に留めることが可能になります。

TOPPANグループは、BCPの策定により災害に強い企業風土が醸成される、ひいては経営基盤の強化につながると考えています。

※ BCPとは、事業継続計画(Business Continuity Plan)の頭文字をとったもので、自然災害や事故など、突発的な危機事象が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画を指します。また、BCPの策定を含み、事業継続を実現するための平時のマネジメント活動をBCM(Business Continuity Management)と呼びます

推進体制

体制

TOPPANホールディングスの法務本部に組織されたBCP推進チームが、グループ全体のBCMをサポートしています。各事業会社では、本社、事業部門、拠点のレベルで事務局が組織され、それぞれの事業に対応したBCMを運営しています。

BCP推進チームは各社の本社事務局と連携し、活動のレベルアップを図っています。具体的には、災害が発生した際に、全ての要員が役割を理解し、対策本部が機能を発揮するよう、各拠点の訓練や教育の実施をサポートしています。また、主要なグループ会社を対象に、チェックシートを用いた活動評価を行っています。この評価では、

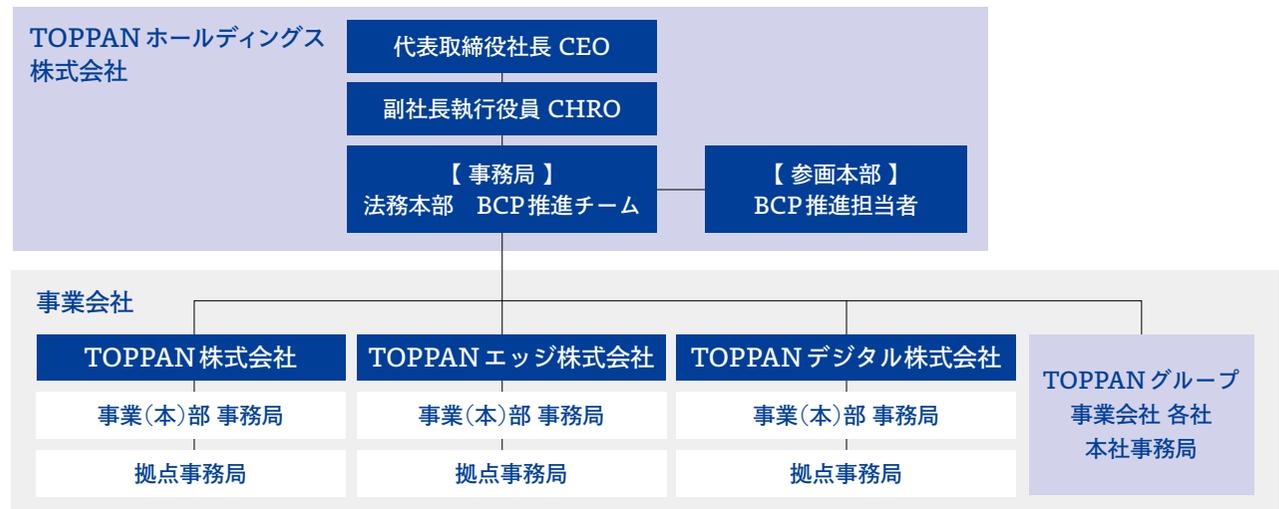
結果のフィードバックと併せてヒアリングを行い、各社の強みや課題を共有した上で、次の活動へ向けた意見交換も行っていきます。その他、グループ各社の情報共有を目的とする定例会の開催や、購買部門が実施する勉強会の企画・運営を支援しています。なお、セキュア系の事業部門においては、お客さまからの信頼に応えるために、事業継続マネジメントシステム(ISO22301)の認証を取得しています。



事務局員教育

訓練支援の様子

TOPPANグループのBCP推進体制



平時の取り組み

活動実績・データ

平時における主な活動は、重要事業や目標復旧時間の見直し、リスクの再評価といったBCPのアップデートと、要員向けの教育や訓練による対策本部機能の強化です。前述の通り、各事業会社には、本社、事業部門、拠点のレベルで事務局が組織されており、各事務局は、管轄する部門を対象としたBCMに取り組んでいます。ただし、事務局に訓練や教育を実施するノウハウが不足している場合は、BCP推進チームが企画・運営に加わり、活動をサポートします。

なお、災害時にBCPが機能するためには、対策本部要員の多くが無事であることが前提です。それ故、「防災・減災」の取り組みはBCMの活動基盤であり、災害対策としても密接な関係にあります。



水害対策訓練



情報収集訓練

訓練の目的や内容は、各事業(本)部、拠点の課題に対応しています。訓練の枠組みとしては、事業(本)部と傘下の製造拠点、事業(本)部単独、製造拠点単独など、様々な設定で行っています。また、2023年より水害リスクの高い拠点を対象に、浸水箇所の現地調査と止水対策の提案、およびタイムラインの作成指導を行っています。その他の取り組みとして、施設管理を行う関係会社より講師を招き、全国の拠点を対象に、建屋診断教育を行っています。この教育は座学と実習からなり、実習では建屋の外観検査と内部確認の方法を習得します。



建屋診断教育(座学)



建屋診断教育(実習)

一方、TOPPANホールディングスでは、BCP推進チームが主体となり、災害時対応体制の最高機関である、全社対策本部機能の強化を目的とした活動を行っています。例えば、複数拠点の同時被災を想定した情報収集訓練、災害時の対応手順を規定した災害対策基本計画の改定、活動環境(本部指揮所)の整備などを行っています。

そのほか、サプライチェーン強化の取り組みとして、生産本部が主体となり、お取引先さま向け勉強会を開催しています(現在はオンラインで開催)。この勉強会では、参加企業の皆さまにBCPの重要性や、策定のポイントを解説しています。また、参加企業にアンケート調査を行い、理解度の向上を確認しています。

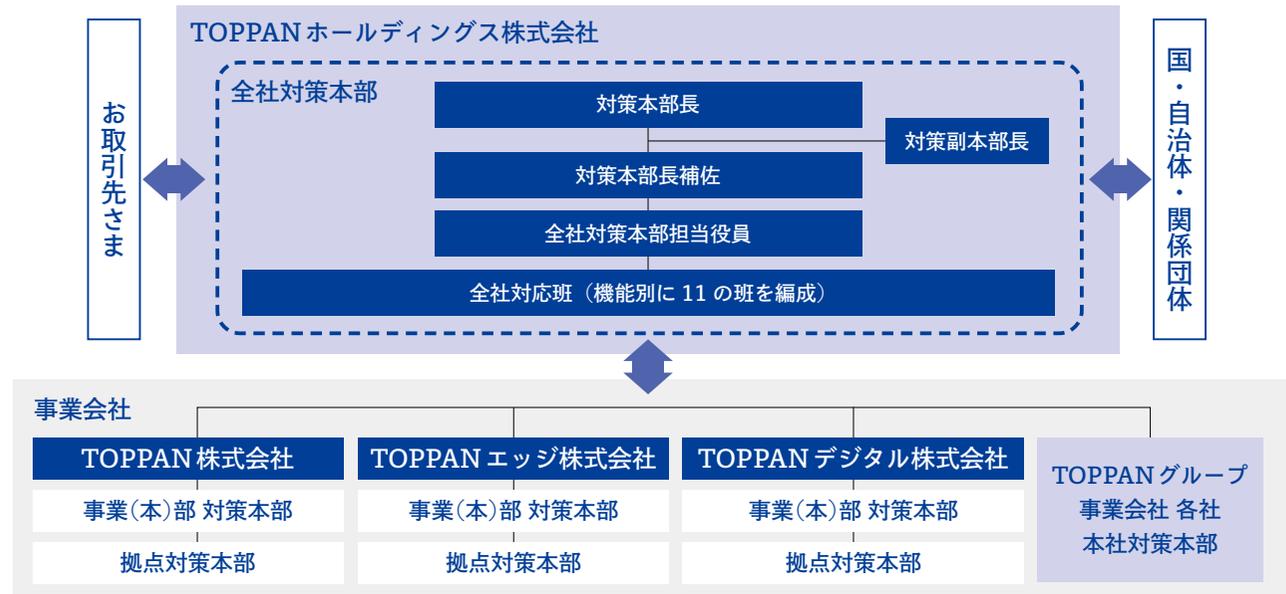


指揮所設置訓練



お取引先さま向け勉強会

TOPPANグループの災害時対応体制



災害時の対応

活動実績・データ

災害が発生し、かつ要員の活動開始基準を満たす場合、被災拠点およびその拠点を管轄するグループ会社(本社)、および事業部門に対策本部を立ち上げます。同時に、TOPPANホールディングスの全社対策本部から、初動対応班が活動を開始します。

そして、被害状況が明らかとなり、立上基準に該当する場合や、または対策本部長補佐が必要と判断した場合には、全社対策本部を立ち上げます。全社対策本部は、対策本部長、対策副本部長、対策本部長補佐を筆頭に、参画本部の担当役員、および管理職を中心とする11の対応班で組織されます(体制はP146参照)。また、全社対策本部の指揮所に指定している小石川拠点の被災に備え、関西に代替対策本部の体制を整えています。

被害の状況は、グループ各社の本社対策本部から全社対策本部へ報告され、集約した情報をもとに、各対応班がそれぞれの役割に従い活動を行います。被害状況を把握した後は、全社対策本部が復旧方針と全体計画を示し、グループ各社と調整しつつ、リソースの配分を検討します。この時、各企業はBCPで定めた重要事業(商材)の復旧を優先します。また、全社対策本部は、全拠点の復旧が完了するまで活動を継続します。なお、全社対策本部では、停電時の活動に備えて指揮所に非常用電源を設置しています。



蓄電池

太陽光パネル

スマホ充電スタンド

BCM の位置付け

方針

リスクを予測し、顕在化しないようコントロールする取り組みを「リスクマネジメント」と言います。この中で、「防災・減災」は、従業員の安全を確保し、会社の財産を守る取り組みを指します。さらに、顕在化したリスクの影響を最小化する取り組みを「危機管理」と言います。これに対し、BCMは事業の継続に影響を及ぼすリスク、つまり、物的被害が甚大なリスクに対応する取り組みと言えます(下図)。BCMと他の取り組みとの違いは、BCMが事前対策と事後対応の役割を兼ね備えている点です。それ以外にも、BCMが被害の規模(結果事象)を判断基準とするのに対し、他の取り組みは、リスクの種類(原因事象)を判断基準とする点が異なります。

TOPPANグループにおけるBCMの役割は、地震や風水害といっ

た大規模災害への備えとして、全社のリスクマネジメントの一端を担うことです。そして、災害が発生した際には、事業を継続できるよう、災害時対応体制を立ち上げて、全社の危機管理体制の一端を担うことです。

自然災害への備えとして、「防災・減災」の取り組みは必須ですが、事業の継続を目的とすれば、サプライチェーンの強化や生産停止への対策も必要になります。また、複数の工場が稼働を停止する等、甚大な被害に見舞われた場合は、復旧に多くのリソースと時間を必要とします。この場合、各事業部門がBCPに定める手順に従うことで、混乱なく復旧を進めることができます。

このように、BCMは事前対策としての「リスクマネジメント(防災・減災)」と、事後対応としての「危機管理」を、事業継続の視点で補完する役割を担っています。

BCMの対応領域のイメージ

