

BC (事業継続)

取り組みの意義

BC(事業継続)とは、企業や組織が大地震などの自然災害、感染症の流行、テロ、重大事故、サプライチェーン(供給網)の停止、または経営環境の急激な変化といった予期せぬ事態に直面した際に、事業の優先度に基づく重要な業務を継続する、または一時的に中断した場合でも、事業継続戦略を活用して目標復旧時間内に再開し、事業を維持するための取り組みを指します。このBCを実現するための具体的な計画がBCP(事業継続計画)であり、危機的状況への対応を体系的にまとめたものです。また、BCを達成するための施策や取り組みのプロセス全体は、BCM(事業継続マネジメント)として定義されます。

TOPPANグループでは、BCを通じて、平時における災害への備えを担う実施体制(事務局)と、災害時に復旧活動を指揮する緊急時対応体制(対策本部)を整備しています。企業はBCを推進することで、従業員の防災意識向上、お客さまとの信頼関係強化など、多面的な効果が期待できます。さらに、災害に直面した際には被害を軽減し、事業の中断を最小限におさえることが可能になります。

TOPPANグループは、BCの推進を通じて災害に強い企業文化が醸成され、最終的には経営基盤の強化につながると考えています。

TOPPANグループにおける位置付け

リスクを未然に防ぐために、事前に予測し、適切に管理する取り組みを「リスク管理」といいます。その中で、「防災・減災」は、従業員の安全を守り、企業の資産を保護することを目的とします。一方、既に発生してしまったリスクの影響を最小限におさえる取り組みを「危機管理」といいます。BCはこの「危機管理」に含まれますが、BCPの策

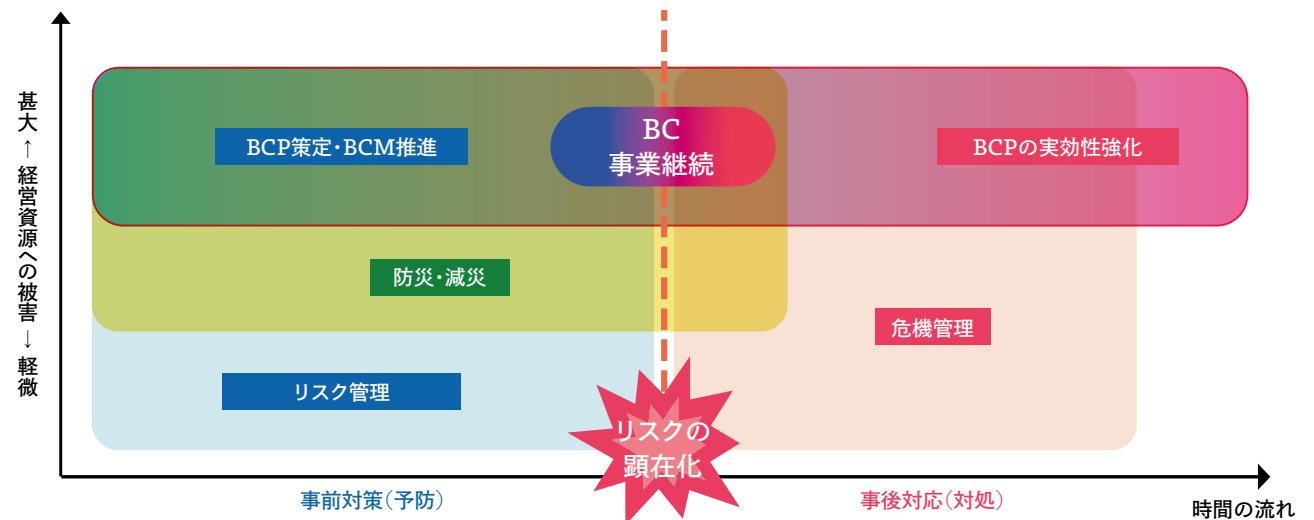
定時に行うリスク分析や事前対策の検討はリスク管理に位置付けられます。よって、BCは予防から対処まで一貫した取り組みといえます。

TOPPANグループでは、BCにおいて考慮すべきリスクを、経営資源*に甚大な被害を及ぼし、事業継続に深刻な影響を与える可能性のあるリスクとしています(図1)。災害対応には多角的な検討と事前の対策が欠かせず、災害発生後に検討を開始しては対応が遅れる恐れがあります。そのため、平常時からBCPを策定し、教育や訓練を通じて計画の実効性を向上させることが重要です。

BCの役割は、大規模な自然災害(地震や風水害など)に備え、全社的なリスク管理に寄与するとともに、災害発生時には対策本部を立

ち上げ、全社的な危機管理を担うことです。自然災害への備えとしては、従業員の安全を守るための「防災・減災」の取り組みが不可欠ですが、事業継続を実現するためには、サプライチェーンの強化や生産停止に対する対策も必要です。特に、複数の拠点で稼働が停止するなど大規模な被害が発生した場合には、各事業部門が復旧に必要な経営資源を優先度の高い事業に振り分け、BCPで定めた手順に従って復旧を進めることで、混乱を最小限に抑えることが可能になります。このように、BCは「防災・減災」の取り組みと緊密に連携し、平常時の「リスク管理」と災害発生後の「危機管理」を事業継続の視点から補完する役割を担っています。

図1. BCが想定するリスク領域と平常時の取り組み



※ 経営資源：従業員、建屋、設備、資金、情報、など

推進体制

各事業会社に設置された事務局が、それぞれの事業に対応したBCの推進を担っています。加えて、TOPPANホールディングス法務本部のBCP推進チームが、各事務局の連携の中心となり、平常時における全社的なBC推進体制を構築しています(図2)。

BCP推進チームの主な活動としては、大規模な自然災害発生時にTOPPANグループの中核機能を維持し、被災した事業会社を支援するTOPPANホールディングスのBC推進や、各事業会社(事務局)が自立して取り組みを進められるよう、教育や訓練といった主要施策の実施支援が挙げられます。

また、主要な事業会社を対象にチェックシートを用いた活動評価を実施し、各拠点の達成状況を項目ごとにグラフ化してフィードバックを行っています。この評価では、各事務局と課題を共有し、ヒアリング形式で対策に関する意見交換も行っています。加えて、水害リスクの高い拠点に対しては、タイムラインの作成、止水措置の実地訓練、水害対応の机上訓練などを指導しています。これらの指導は、対象拠点の周辺環境や敷地内の高低差、排水設備の状況を確認した上で、各拠点に最適な内容で実施しています。

その他、BCP推進チームでは、事務局同士の情報共有や意見交換を目的とした連絡会の開催、社内ポータルサイトを活用した情報発信、生産本部が主催するお取引先さま向け勉強会の開催支援などを通じて、BCの普及・啓発に努めています。加えて、今年度からは海外子会社のBCP策定に対し、これまで以上に緊密な連携を取りながら指導を行っています。



訓練事前説明会

訓練支援の様子

平常時の取り組み

TOPPANホールディングスでは、BCP推進チームが中心となり、災害時の対応機能強化を目的として、様々な取り組みを進めています。例えば、巨大地震や水害などで複数拠点が同時に被災する事態を想定し、災害時の対応手順を定めたBCPの策定や、初動対応・状況把握の手順を確認する訓練、全社対策本部の活動環境(指揮所)の整備、対策本部要員向けのオンライン教育などを行っています。その他、サプライチェーン強化の一環として、生産本部が主体となり、お取引先さま向けの勉強会も開催しています。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について解説しています。



情報収集訓練

指揮所設営訓練

また、TOPPAN株式会社では、各事業(本)部に設置された事務局が、傘下の拠点事務局と連携しながら、それぞれの事業内容に応じたBCの推進に取り組んでいます。重要事業や目標復旧時間の見直し、リスクの再評価などBCPの見直しに加え、製造拠点での初動対応訓練や要員への教育を実施し、実効性の向上に努めています。

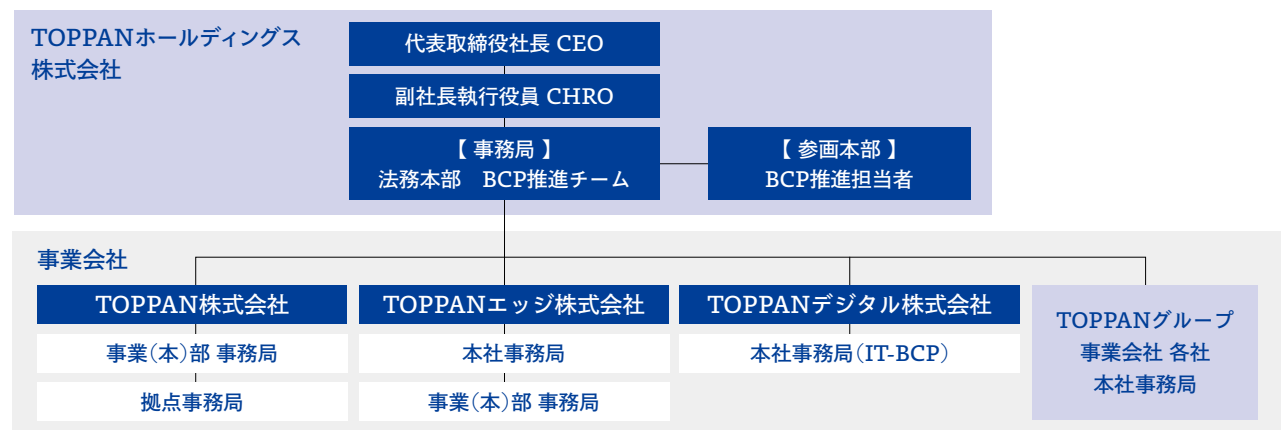
一方、TOPPANエッジでは、お客さまのデータを取り扱うカード事業、DPS事業、セキュア事業を対象に、BCMSの第三者認証を取得しています。さらに、TOPPANデジタルでは、大規模な障害発生時にサービスの早期復旧を図り、お客さまやエンドユーザーへの影響を最小限におさえるため、IT-BCPを策定しています。



お取引先さま向け勉強会

初動対応訓練(工場)

図2. TOPPANグループのBC推進体制



その他の取り組みとして、関係会社から応急危険度判定士の資格を有する講師を招き、建物の損傷状況を簡易診断する教育を実施しています。この教育では、座学にて建物の構造や外観検査、内部確認のポイントについて学び、実習では建物の傾斜を確認する方法を習得します。さらに、実際に建物を巡回し、目視検査が可能な箇所を確認します。

また、水害リスクが高い拠点においては、行動手順となるタイムラインの作成演習、天候や河川の状況を確認しながら対応を判断する机上訓練、浸水が予想される建物の出入口などに止水措置を施す実地訓練などを行っています。なお、水害対策の対象拠点は、浸水想定や敷地の標高、周辺環境などを考慮して選定しています。



建屋診断教育(座学)



建屋診断教育(実習)



止水対策実地訓練



水害対応机上訓練

災害時の対応

災害が発生した際には、被災した拠点およびその拠点を管轄する事業会社の本社や事業(本)部において、対策本部が設置されます。この際、BCPは「初動対応の開始」と「対策本部の立ち上げ」の2段階

で発動され、それぞれに判断基準が定められています。さらに、被害が広範囲かつ甚大でTOPPANグループ全体に深刻な影響を及ぼす場合には、TOPPANホールディングス内に全社対策本部が設置され、最高意思決定機関として復旧活動を統括します。

全社対策本部は、「TOPPANグループの本社機能の維持」と「被災拠点の復旧支援」を主な役割としています。その組織体制は、対策本部長および本部長補佐を中心に、TOPPANホールディングスおよびTOPPAN株式会社の執行役員、さらに実務を担当する11の全社対応班で構成されています(図3)。各事業会社から報告された被害情報は全社対策本部で一元的に集約・共有され、全社対応班が担当分野ごとに整理・分類し、記録します。その後、全社対応班は緊急性や重要度に応じて、個別案件に対応します。

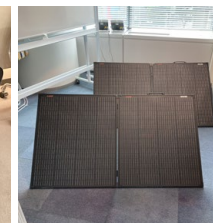
初動対応が完了した後、各事業会社はBCPで定められた重要な

事業(商材・サービス)の復旧作業に着手します。この時、全社対策本部は各事業会社からの要請を集約し、リソース配分の調整を支援します。

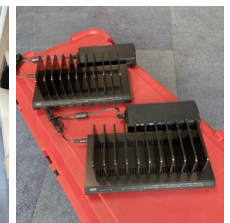
なお、全社対策本部の指揮所には、活動に必要な備品が常時備えられており、停電時にもノートPCやスマートフォンが使用できるよう非常用電源が設置されています。さらに、小石川ビルが被災した場合に備え、本社代替対策本部を関西に設置する体制も整えています。



蓄電池



太陽光パネル



スマートフォン充電スタンド

図3. TOPPANグループの災害時対応体制

