

情報提供

事業継続を活用したお互いさま成長戦略

2012年12月12日(水)

特定非営利活動法人 危機管理対策機構
一般財団法人危機管理教育&演習センター

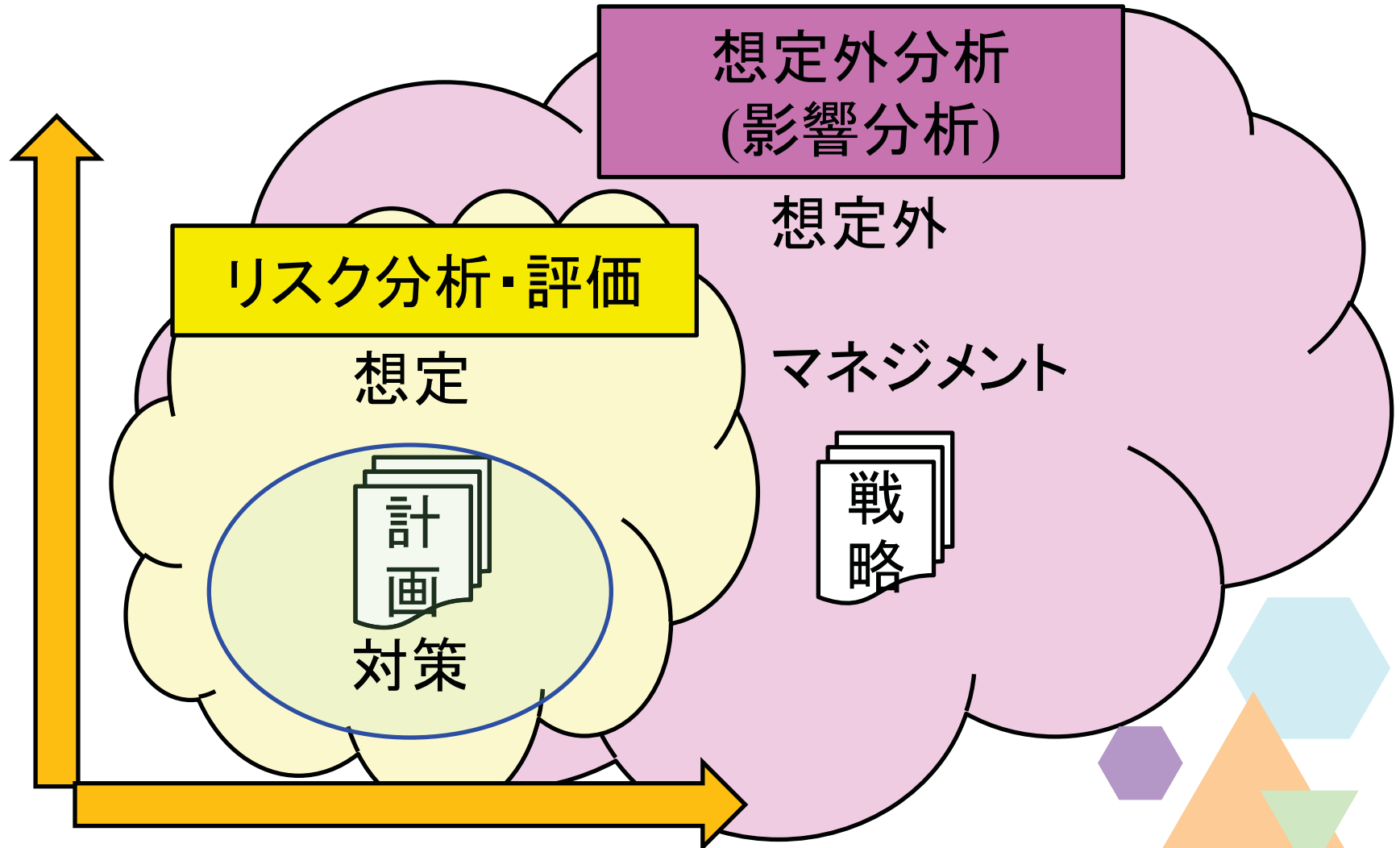
細坪信二



事業継続の概念

- ▶ 原因にかかわらず「何が起きても」
 - ▶ 脅威を特定するのではなく、いかに複数の脅威を網羅するかという観点
- ▶ 自社が直接被害を受けるか受けないかは、かかわらず「業務の中断」
 - ▶ 例)レアアース問題(サプライチェーン)
- ▶ 結果として組織が生き残る
 - ▶ 元の形への復旧ではない
 - ▶ 生き残れる形に変えて「絞り込む」
- ▶ そもそも「経営論」であり、いつ来るかわからない「巨大地震対策」だけではない。

想定外マネジメント



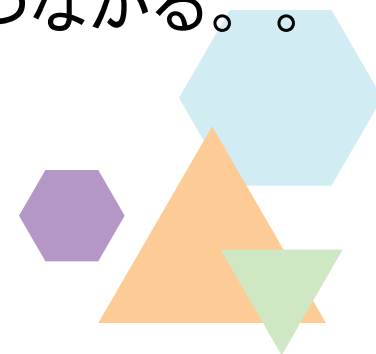
事業継続の概念

- ▶ 儲け続けなければ事業を継続することはできない。
- ▶ 災害対策としてのバックアップだけでは儲からない。結果として長続きしない。
 - ▶ 時代・環境の変化でバックアップの考え方は変動し、その間何もなければ「無駄」というレッテルが貼られる
 - ▶ いかに「アクティブーアクティブ」の日ごろから活用するしくりに持っていくかが勝負。



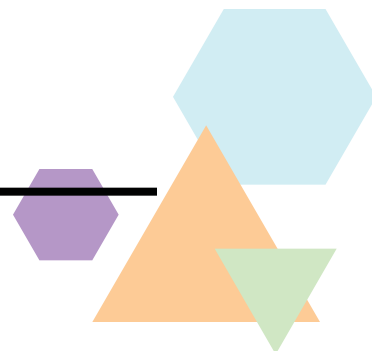
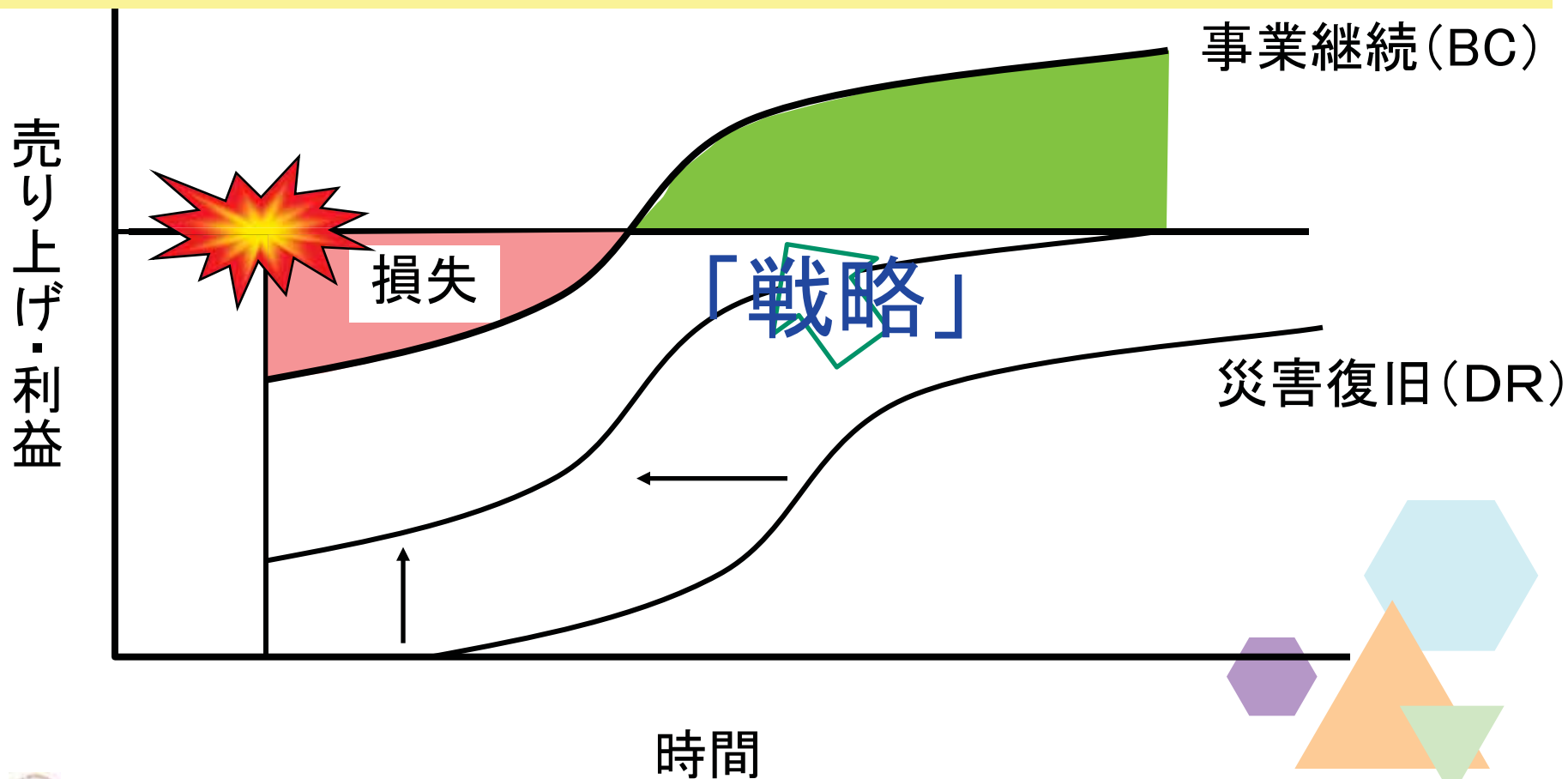
事業継続の特徴

- ▶ 対策の限界から戦略の必要性
 - ▶ 具体的な対策にはコストがかかる。かつ、コストをかけたからといっても儲からない。
 - ▶ どうせコストをかけるなら経営上のメリットがなければいけない
 - ▶ 成長戦略(既存ビジネスの応用と新たな取り組み)に役立つ、イメージアップにつながる。
 - ▶ 衰退(要因は様々「災害」も一つ)の軽減につながる。
- ▶ お金をかけない「代替」戦略が必須
 - ▶ お互いさまBC連携ネットワーク



儲かる事業継続(BC) 災害復旧(DR)から事業継続(BC)

すべてを復旧するのではなく、収益の低いものを整理し
「儲かる」要素を取り入れた戦略的な事業継続



事業継続計画(BCP)の現状 新潟県モデル

経営戦略と
連動した事
業継続計画

新潟県モデル

儲かる事業継続計画
(BCP)

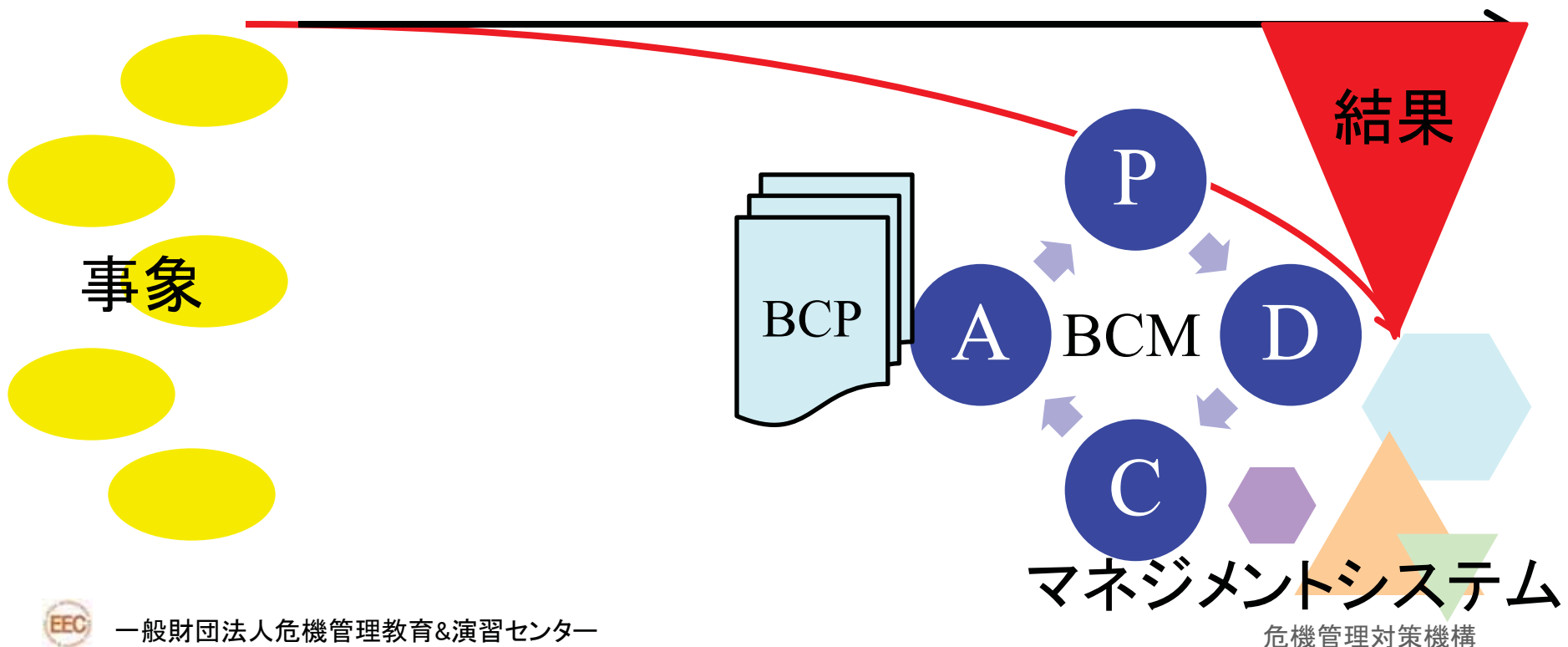
金食い虫事業継続計画
(BCP)

絵に描いた餅事業継続計画
(BCP)

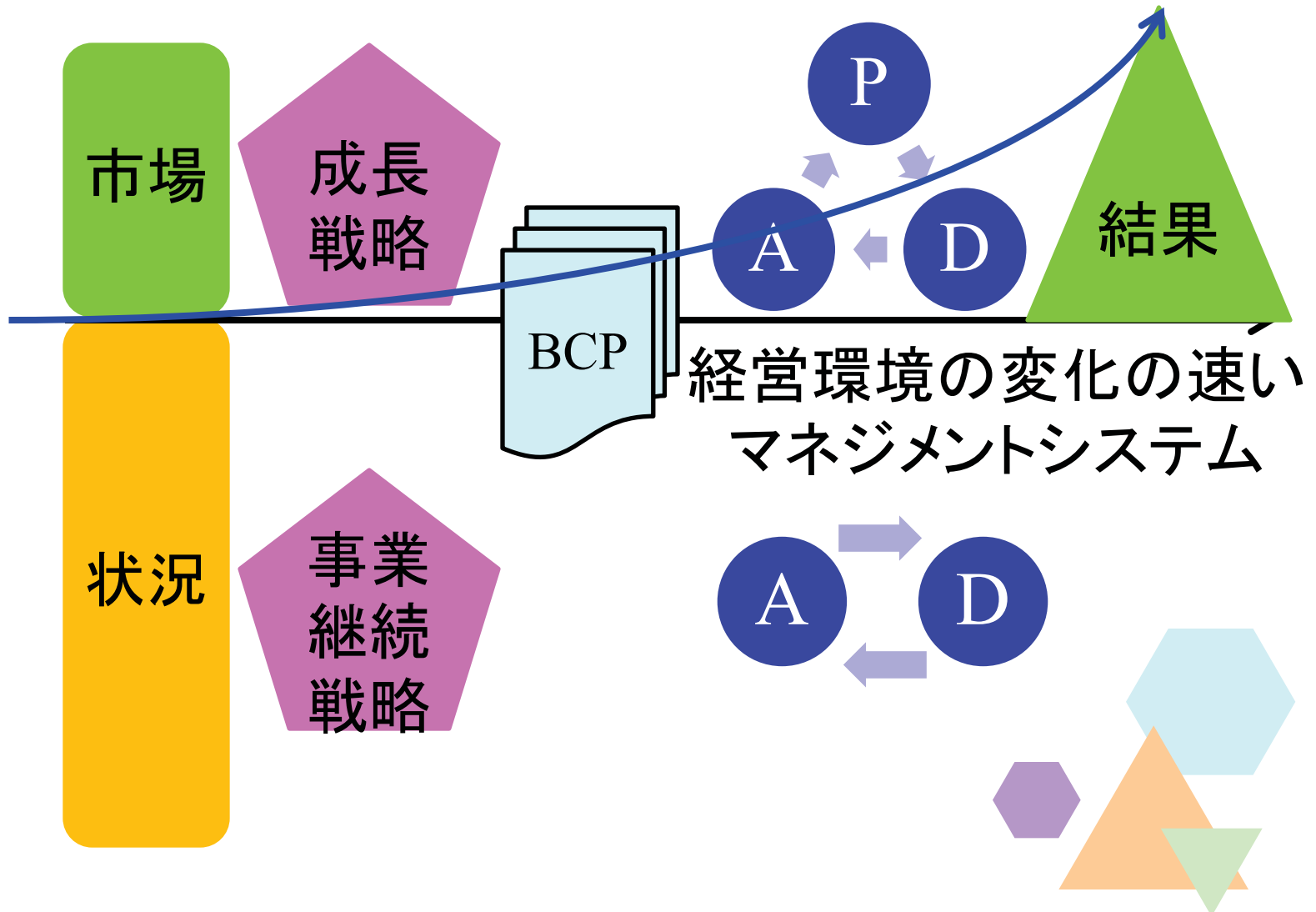
方針



BCPを作成して目指すこと



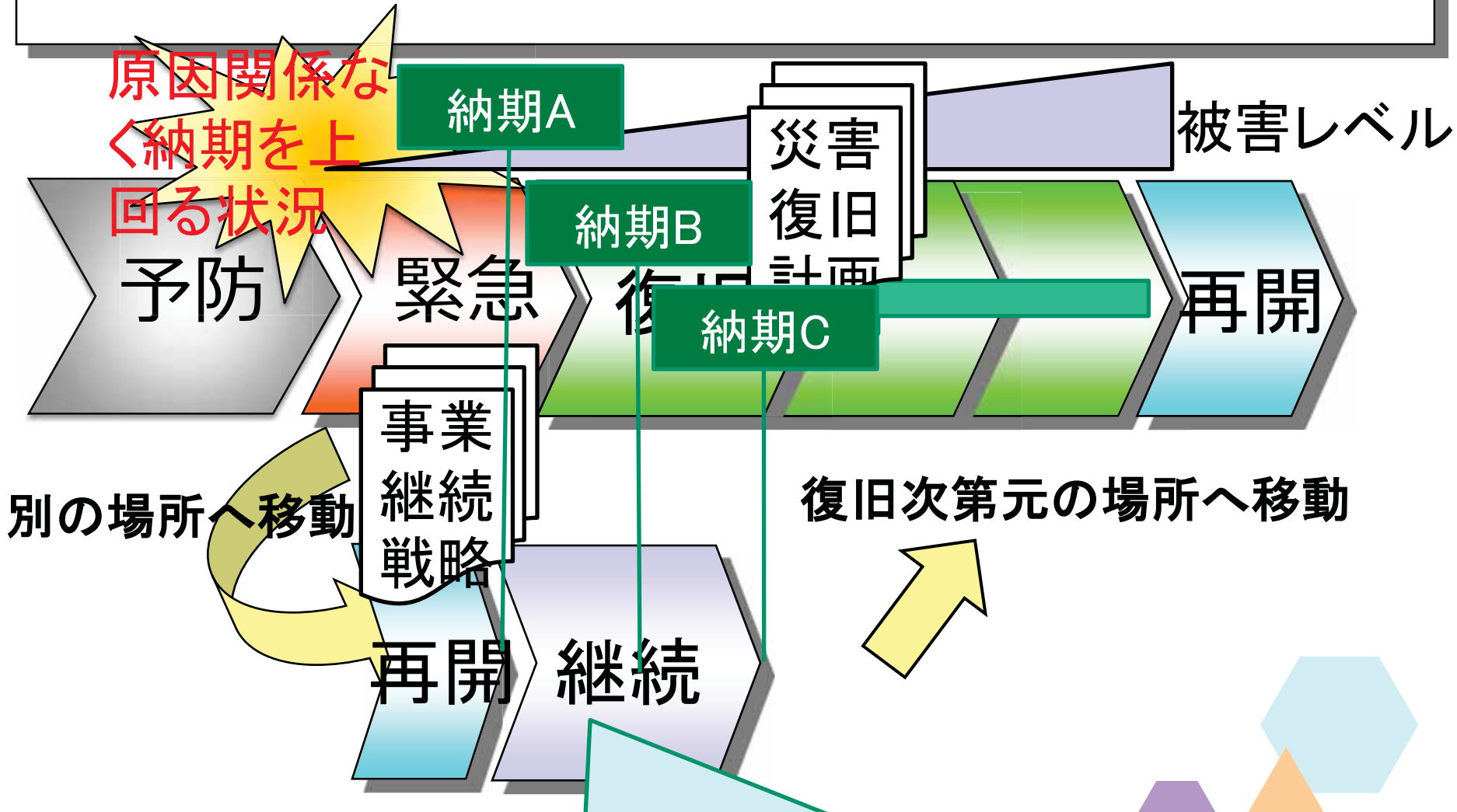
BCPを作成して目指すこと お互いさま成長戦略を取り入れ



事業継続計画 (Business Continuity Plan)

- ▶ 組織が、地震などの特定の災害や事象に関わらず、原因は何であれ、ビジネス環境の変化により重要なビジネス活動が停止もしくは大幅な中断及び売上・収益の低下や信用不安等に見舞われた際に、あらゆるビジネスの中から、重要な業務のみを絞り込み優先的に継続する体制やしきみ・ルール等の事業継続(生き残り)戦略(BCS)を事前に取り決めた手順書です。
- ▶ 単に、元に戻す復旧対応だけでなく、例えライバル会社と協力し合っても、信用の証しであるお客様との納期を守り、目標とした期間内に戦略的に「継続」するために、どうしたら実現できるか経営者自らも考え、会社一丸となって見舞われた困難に立ち向かうものです。
- ▶ 災害対策の一環の位置づけというより、収益を確保し続ける企業の使命として、経営戦略やビジネスプランとして位置づける方が、継続的な維持管理がしやすくなります。

業務継続 VS 災害復旧



いかに納期(目標復旧時間)を守るか



計画書のキモの部分

- ▶ 1. 方針
- ▶ 2. 目的
- ▶ 3. 範囲
- ▶ 4. 構成
- ▶ 5. 体制
- ▶ 6. 流れ
- ▶ 7. 基準
- ▶ 8. 事業の優先順位と目標復旧時間
- ▶ 9. 戦略
- ▶ 10. 事業継続対応
- ▶ 11. 教育・訓練
- ▶ 12. 点検・是正
- ▶ 13. 経営者の見直し



8つの継続方法の例

- ▶ どうやって継続するのは、以下の8つの代表的な継続方法がある。
 - ▶ ①二重化
 - ▶ ②スタンバイ状態の整った代替施設(協力会社・同業他社と相互支援協定・契約も含む)の準備
 - ▶ ③在宅勤務
 - ▶ ④建物のみでの代替施設・敷地の準備
 - ▶ ⑤アウトソーシング
 - ▶ ⑥経営統合、合併(M&A)
 - ▶ ⑦現地復旧(復旧支援体制)
 - ▶ ⑧ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト



横浜市BCP啓発・作成支援モデル事業 「お互いさまBC連携」日本初

▶ 代替生産連携プロジェクト

相互委託加工契約書、品質保証協定書の締結

▶ (株)羽後鍍金(金沢区) 横浜の工場が被災



▶ (株)大協製作所(保土ヶ谷区)



▶ 次の協定先


▶ 県外メッキ業者

「災害時における相互応援制度」

新潟県BCM支援事業

おたがいさまBC連携ネットワーク **日本初**

BC(事業継続)の観点で県域を越え、民間の業界団体が災害時にお互いさまの精神で相互に支援しあうしくみ



新潟県・燕市
新潟県鍍金工業組合

神奈川県・横浜市
神奈川県メッキ工業組合

神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合 「お互いさまBC連携ネットワーク」調印式と取り組み事例

- ▶ 日時:4月25日(月) 15:10～16:10
- ▶ 場所: 国立オリンピック記念青少年総合センター センター棟 セミナーホール
- ▶ 内容:
 - ▶ 新潟県鍍金工業組合・神奈川県鍍金工業組合「お互いさまBC連携ネットワーク」調印式
 - ▶ 新潟県鍍金工業組合 理事長 井筒昇 神奈川県メッキ工業組合 理事長 栗原敏郎
 - ▶ 「お互いさまBC連携ネットワーク」による被災地支援の取り組み
 - ▶ 新潟県・横浜市



「お互いさまBC連携ネットワーク」を被災地支援に応用するとともに、全国にこの活動を進めることを確認しました。

お互いさまBC連携ネットワークとは

- ▶ 困ったときは「お互いさま」の精神で、いざとなったときに仕事の融通をし合いBC(事業を継続しあえる関係)で、日ごろの仕事の融通関係や口約束ではなく、業務委託協定書だけでなく、守秘義務、品質保証等の契約書に基づき、対外的に公表できる状態を構築しておき、取引先に対して事業継続性の信頼性を確保する。発展的には、日ごろから、既存の仕事を効率化の融通だけでなく、技術交流を含め+アルファの相乗効果による業務拡大にも活用できる経営戦略である

新潟県の取り組み お互いさまBC連携ネットワーク

新潟県：困ったときは「お互いさま」の精神で被災企業の事業継続をお手伝いします - Windows Internet Explorer

http://www.pref.niigata.lg.jp/sangyoseisaku/1302559301473.html

お気に入り | おすすめサイト | 本日のおすすめアド...

ASJ WEB Mail(Squirrel...) | 新しいタブ | 新潟県：困ったときは... x

新潟県 NIIGATA PREFECTURE

新潟県ホーム | 健康・福祉 | 暮らし・環境 | 産業・労働・まちづくり | 教育・文化 | 県の施策・行政 | お知らせ・ご案内

事業者・就業者版 | 地域版

標準の文字 | 大きな文字 | 色変更 | RSS記信 | サイトマップ

新潟県ホーム > 商工業・産業立地 > 困ったときは「お互いさま」の精神で被災企業の事業継続をお手伝いします

困ったときは「お互いさま」の精神で被災企業の事業継続をお手伝いします

2011年04月13日

～お互いさまBC(事業継続)連携ネットワークの構築～

県では、東日本大震災により被災した企業の早期復旧を支援する目的で、困ったときは「お互いさま」の精神に基づき、復旧までの一時的な生産代替や技術者の派遣などの意向を持つ県内企業を募集したところ、現在まで81社の登録がありました。

大震災から1カ月が経過するなか、一刻も早い復旧・復興へ繋がるよう、第1弾として登録企業の情報を被災地へ提供します。

今後も賛同する企業の拡大を図り、被災企業への支援の輪を広げていきます。

登録企業の概要

全81社

<内訳>

- 31社(金属加工)・・・一時的な代替生産、資材等の融通等
- 16社(金属製品)・・・一時的な代替生産、施設の一部・設備の貸与等
- 9社(産業機械)・・・一時的な代替生産、施設の一部・設備の貸与等

インターネット | 保護モード：有効 | 100%

14:27
2011/04/18



「お互いさまBC連携ネットワーク」への登録

□「お互いさま」の精神に基づき、ここで知り得た情報・ノウハウの守秘及び得意先に営業活動をしないことを誓います。

支援する側 支援可能内容の登録

| 「お互いさまBC連携ネットワーク」への登録事項 | |
|---|---|
| □「お互いさま」の精神に基づき、ここで知り得た情報・ノウハウの守秘及び得意先に営業活動をしないことを誓います。 | |
| 企業名 | 代表者名 |
| 本社所在地 | 従業員数 |
| 電話 | F A X |
| 業種 | 担当者 |
| 得意とする技術・分野 | |
| 主要製品・加工品 | |
| 主要設備 | |
| 主要取引先 | ※支障のない範囲でご記入ください。 |
| 提供可能な被災企業との連携 | ※該当する番号に○印を付けてください。(複数回答可) 1. 代替生産 : 現地在復旧するまでの間の代替生産の検討 2. 施設・設備 : 現地技術者を受け入れ、施設の一部・設備の貸与 3. 人 : 技術者、復旧作業員等の現地派遣 4. もの : 原材料、資材等の融通・提供(※原則、有料で提供) 5. 金 : 融資、貸付、出資、投資等による資金提供 6. ノウハウ : 復旧のためのアドバイス、ノウハウの提供 7. その他(自由回答:) |
| 被災企業へのメッセージ | |

※加工製品の画像をご提出いただく場合があります。

- ▶ 1. 代替生産 : 現地在復旧するまでの間の代替生産の検討
- ▶ 2. 施設・設備: 現地技術者を受け入れ、施設の一部・設備の貸与
- ▶ 3. 人 : 技術者、復旧作業員等の現地派遣
- ▶ 4. もの : 原材料、資材等の融通・提供(※原則、有料で提供)
- ▶ 5. 金 : 融資、貸付、出資、投資等による資金提供
- ▶ 6. ノウハウ : 復旧のためのアドバイス、ノウハウの提供
- ▶ 7. その他(自由回答:)

被災地 要請内容の登録

| 「お互いさまBC連携ネットワーク」への登録事項 | |
|---|--|
| □「お互いさま」の精神に基づき、ここで知り得た情報・ノウハウの守秘及び協力者が被災した際に同様な支援をすることその際に得意先に営業活動をしないことを誓います。 | |
| 企業名 | 代表者名 |
| 本社所在地 | 従業員数 |
| 電話 | F A X |
| 業種 | 担当者 |
| 主要製品・加工品 | |
| 主要設備 | |
| 被災状況 | ※該当する番号に○印を付けてください。 1. 軽微 : 施設・設備が使えない(ある)。 2. 中 : 施設・設備が使えようになるとの間に時間・コストがかかる(ある)。 3. 甚大 : 施設・設備が長期間使えない(ない)。 |
| 協力を要請したい内容 | ※該当する番号に○印を付けてください。(複数回答可) 1. 代替生産 : 現地在復旧するまでの間の代替生産の検討 2. 施設・設備 : 被災技術者を受け入れ、施設の一部・設備の貸与協力 3. 人 : 技術者、復旧作業員等の現地派遣 4. もの : 原材料、資材等の融通・協力(※原則、有料で提供) 5. 金 : 融資、貸付、投資等による資金協力 6. ノウハウ : 復旧のためのアドバイス、ノウハウの協力 7. その他(自由回答:) |
| 詳細の内容 | |

※加工製品の画像をご提出いただく場合があります。



「お互いさま」の精神で、県内企業等が県外の被災企業を支援する取組により、被災企業の一時的な移転先が決まった。
～お互いさまBC(事業継続)連携ネットワークによる被災企業支援～

▶【支援内容】

- ▶ 新潟県商工会連合会を通じ、見附商工会の仲介で、見附市内の加工場物件を紹介・提供
- ▶ ※ 5/26から事業再開

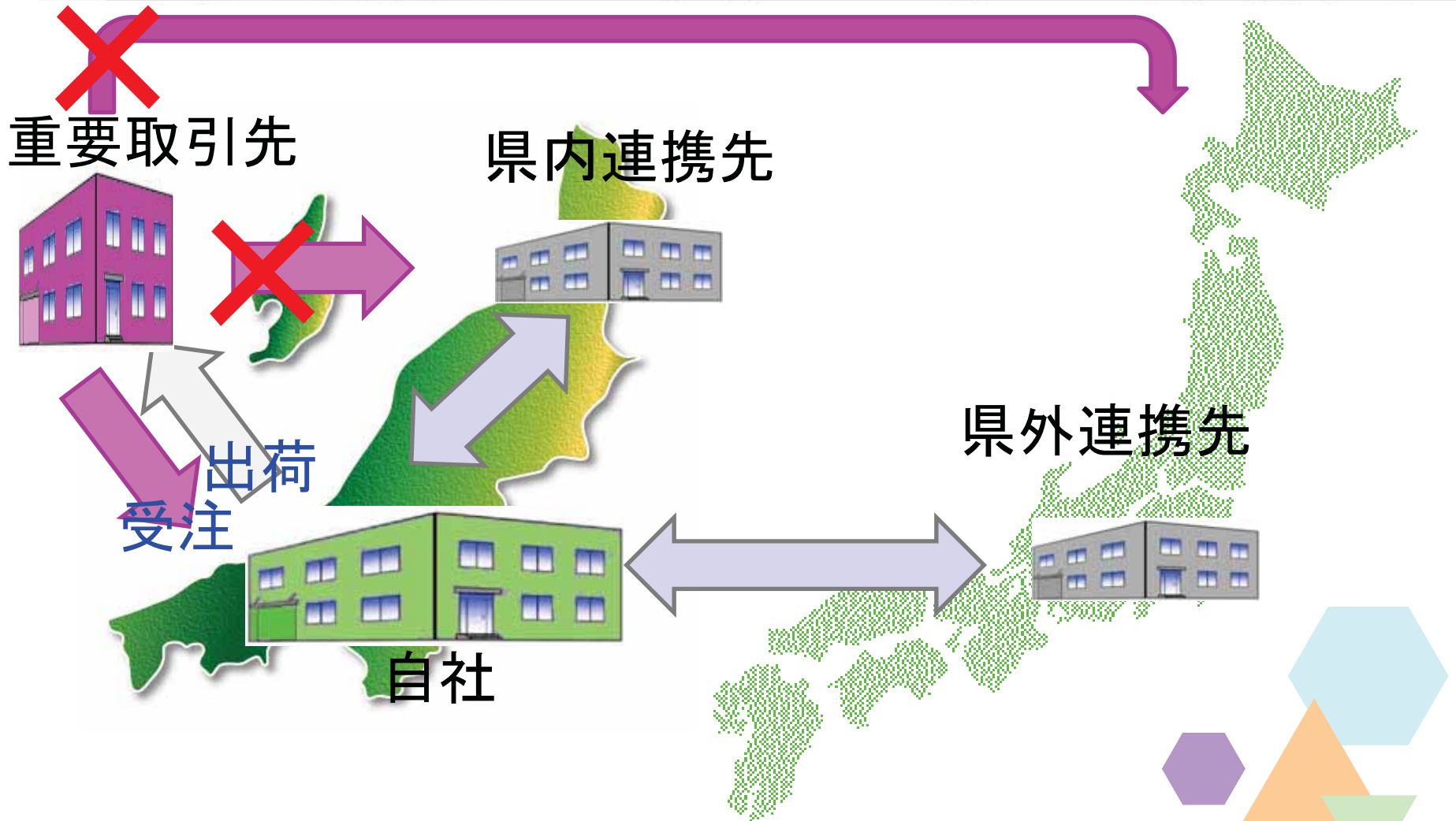
▶【被災企業の概要】

- ▶ 企業名: 有限会社 愛和産業
- ▶ 所在地: 福島県南相馬市小高区
- ▶ 事業内容: すっぽんを加工した健康食品の製造・販売、すっぽんの養殖、すっぽん鍋セット等の通信販売等
- ▶ 従業員数: 6名



お互いさまBC連携ネットワーク

受注・出荷はいかなることもあっても継続する



タイ洪水 冠水した工業団地



- ▶ 10月04日サハラッタナナコーン工業団地
(アユタヤ県ナコーンルワン郡)
- ▶ 10月08日ローチャナ・アユタヤ工業団地
(ウタイ郡)
- ▶ 10月13日ハイテク工業団地
(バーンパイン郡)
- ▶ 10月14日バーンパイン工業団地
(バーンパイン郡)
- ▶ 10月16日ファクトリーランド・ワンノイ工業団地
(ワンノイ郡)
- ▶ 10月17日ナワナコーン工業団地
(パトゥムターニー県クローンルワン郡)
- ▶ 10月20日バーンカディー工業団地
(ムアンパトゥムターニー郡)
- ▶ 11月06日バーンチャン工業団地の一部

バンコクミンブリー区およびカンナーヤーオ区

日-タイオタガイ事業継続

既存のビジネスを守るためだけでなく
プロアクティブに成長するための成長戦略

技術・品質
ブランド

生産量
コスト

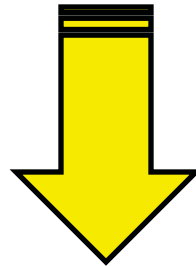
お互い事業継続

成長戦略

国内市場から世界市場へ

お互いさま

- ▶ 両方とも同じ立場や状態に置かれていること。
- ▶ 困ったときにお互いに支援し合うこと。



- ▶ 同一の問題意識(危機感と成長意識)を持った方々が、お互いの「強み」を出し合う(持ち寄る)こと。



お互いさま成長戦略

- ▶ 同一の問題意識(危機感と成長意識)を持った方々が、
- ▶ 新規の市場で成長が見込まれる領域・分野をターゲットに
- ▶ お互いの「強み」を出し合う(持ち寄る)ことで、
- ▶ 新たなイノベーション(技術革新、世の中に普及する新しい概念)が生まれ、
- ▶ お互いの経営資源を出し合い、成長の実現を目指す。

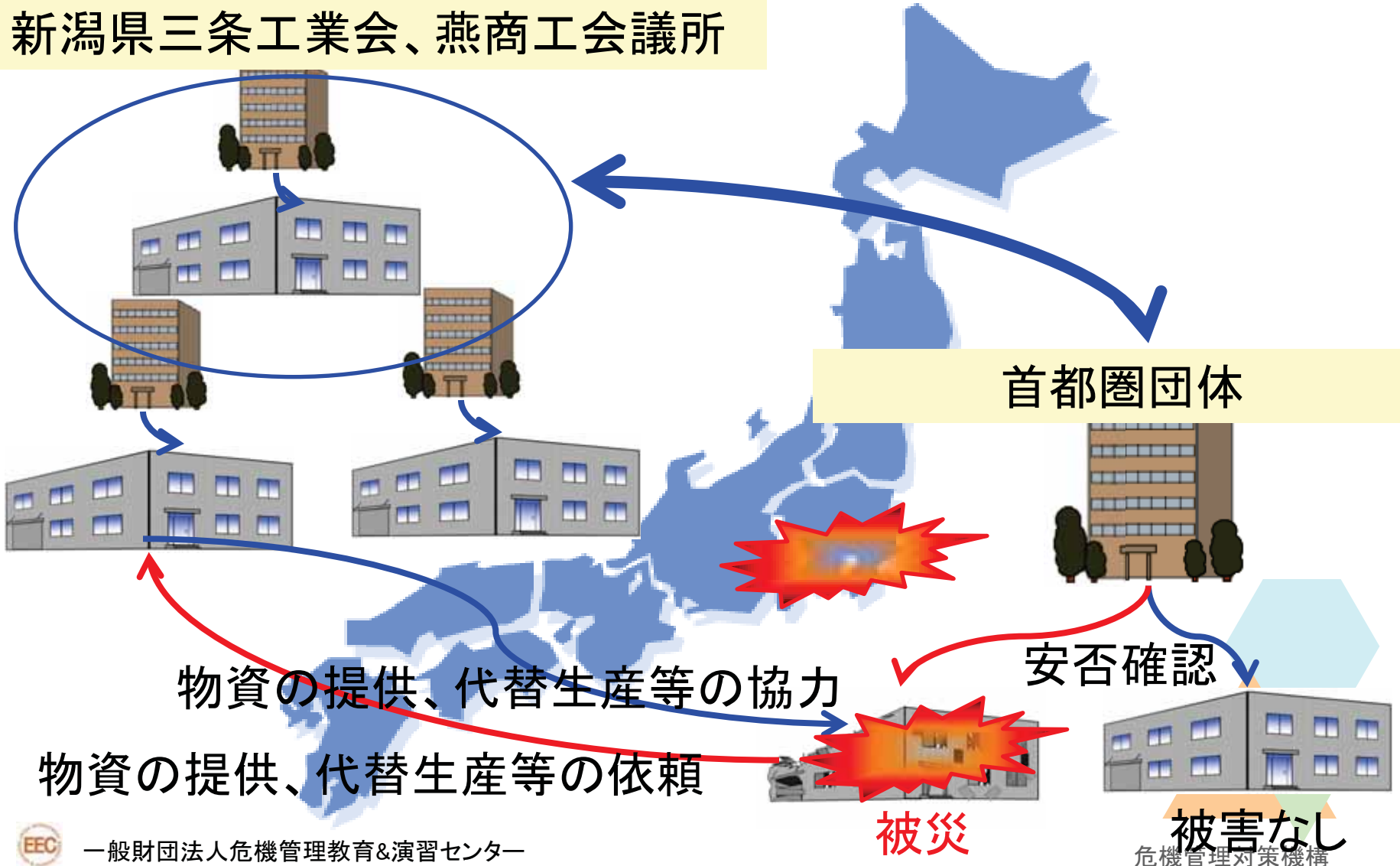
首都圏団体とのお互いさまBC(事業継続) 連携ネットワークの目的(新潟県)

- ▶ (1)事業継続能力を身に付ける。
(経営戦略と連動した実効性のあるBCPの構築及びBCP策定支援。)
- ▶ (2)首都圏及び新潟県下で地震をはじめとする危機に見舞われた際に地域の工業会、団体の会員企業が生き残れるしくみづくり。
(日ごろからの関係づくり)
- ▶ (3)遠隔地での代替性が確保できたことで新規顧客開拓及び日ごろからの交流を深め効率化を図るとともに成長戦略につなげる。
(今よりもっと儲ける)



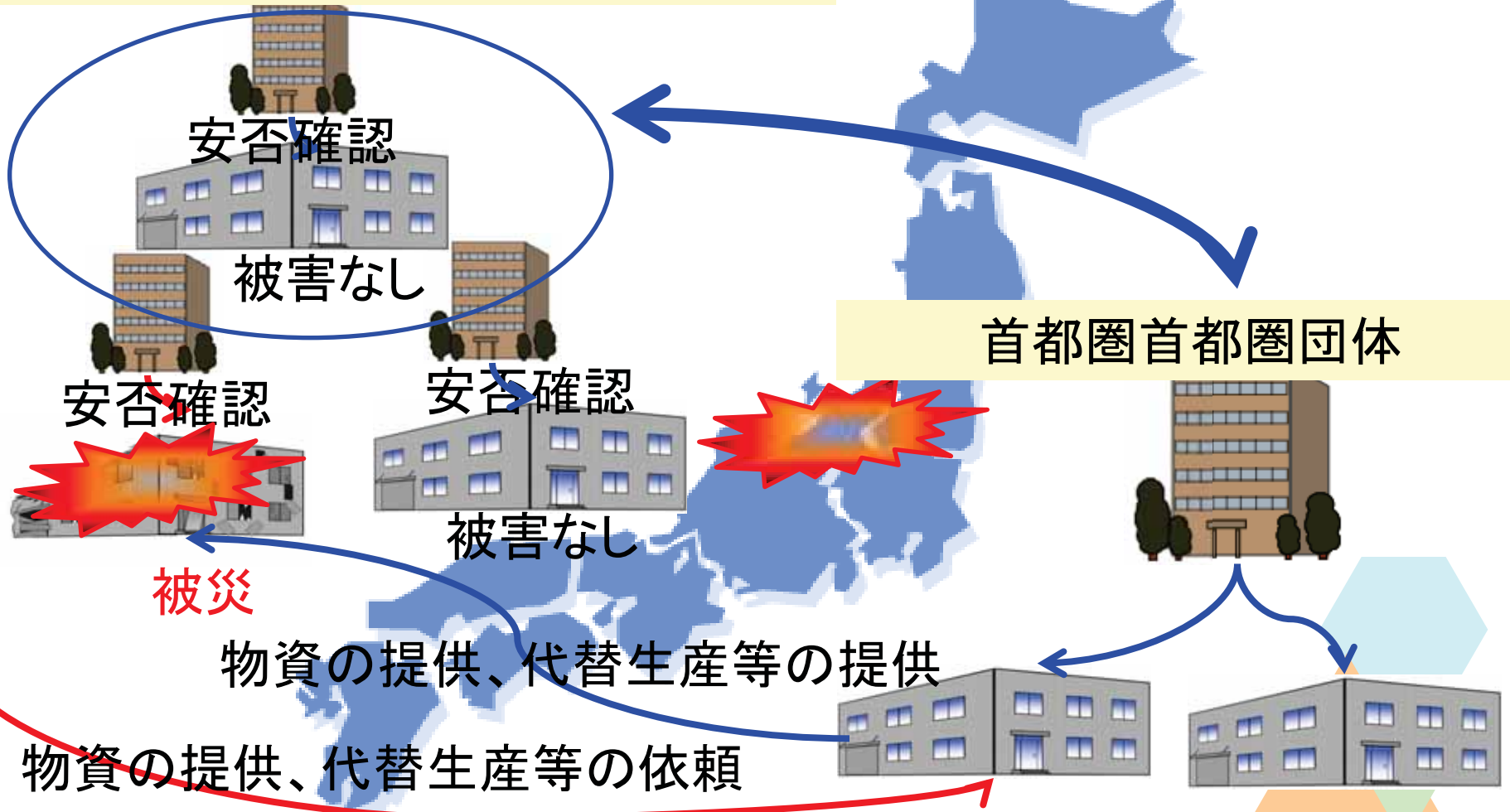
お互いさまBC(事業継続)連携ネットワーク 工業会、商工会議所モデルモデル【首都圏が被災した場合】

新潟県三条工業会、燕商工会議所



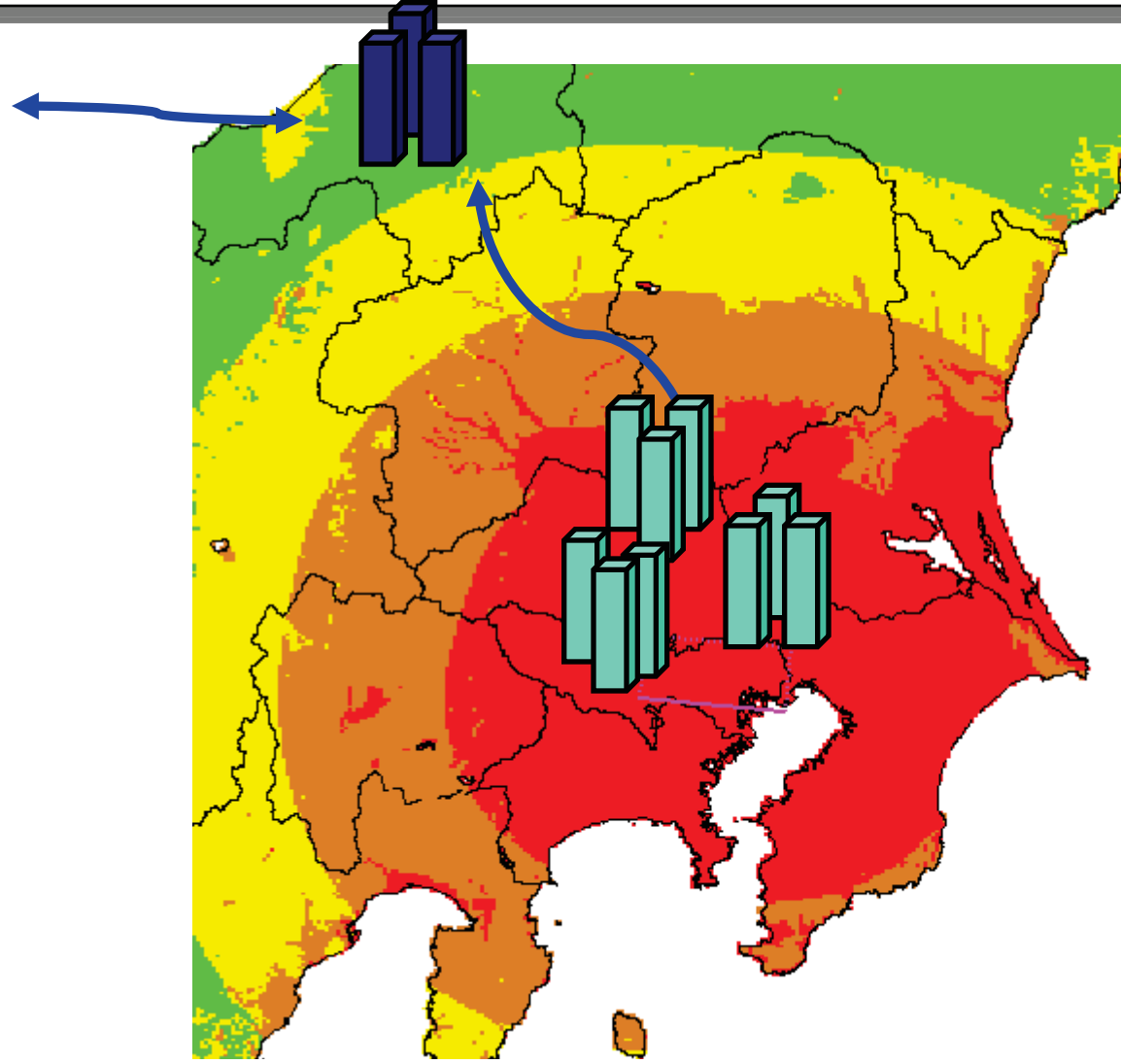
お互いさまBC(事業継続)連携ネットワーク 工業会、商工会議所モデル【新潟県側が被災した場合】

新潟県三条工業会、燕商工会議所



想定外への挑戦 ～首都圏M9～

おたがいさまBC(事業継続)連携ネットワーク

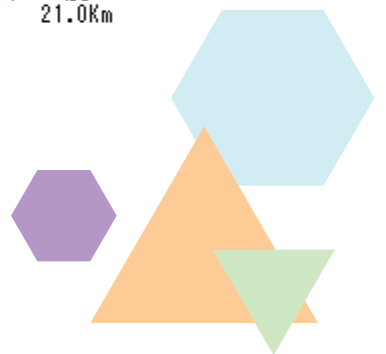


-凡例-
(作図対象項目)
地表最大速度

- >震度7
- >震度6強
- >震度6弱
- >震度5強
- >震度5弱
- >震度4
- >震度3以下

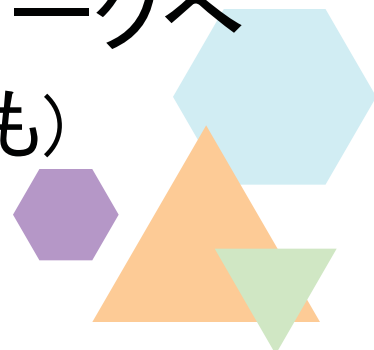
発災日：平日
発災時間：18時
季節：冬

震源：面震源
マグニチュード：9.0
緯度：35度38分
経度：139度26分
深さ：21.0Km
走行：95度
長さ：42.0Km
傾斜：155度
幅：21.0Km

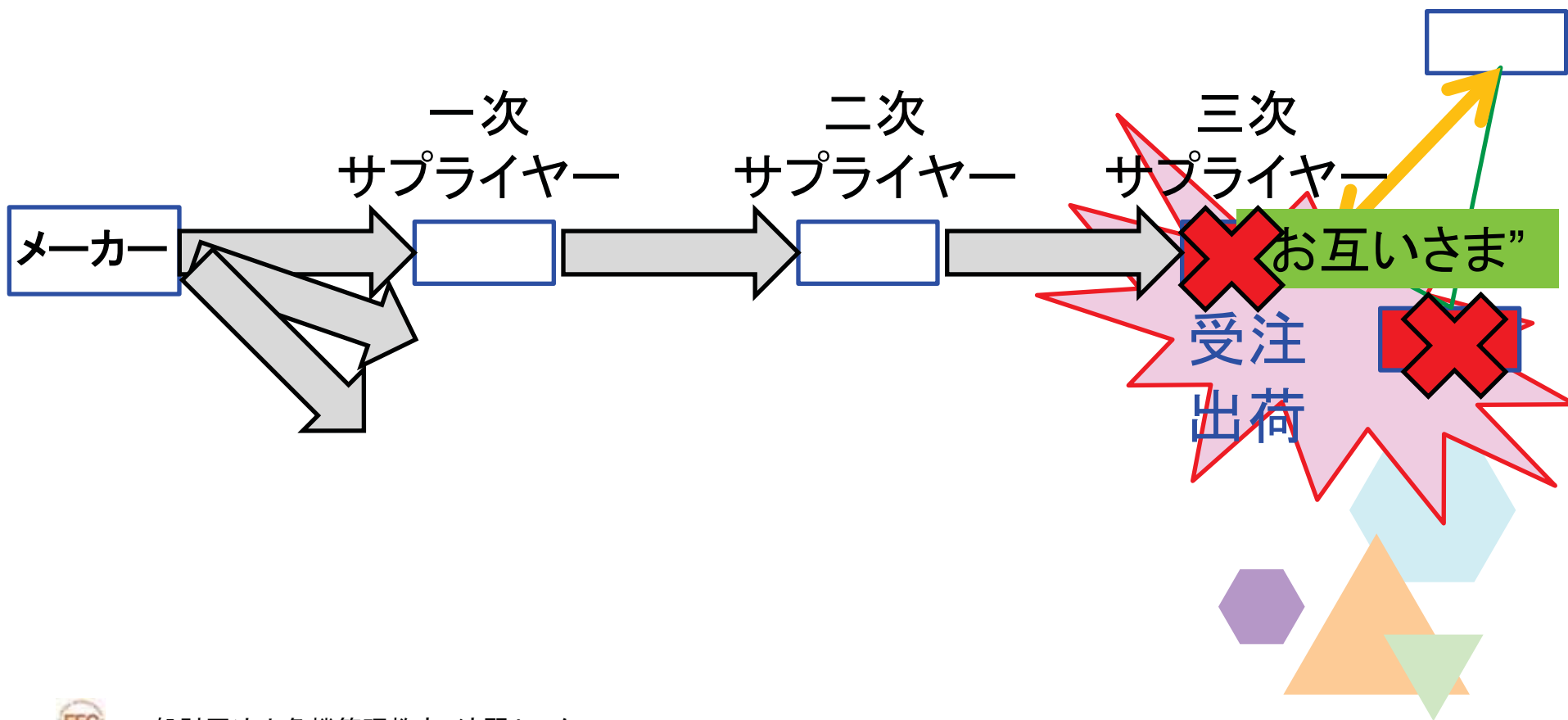


事業継続の特徴

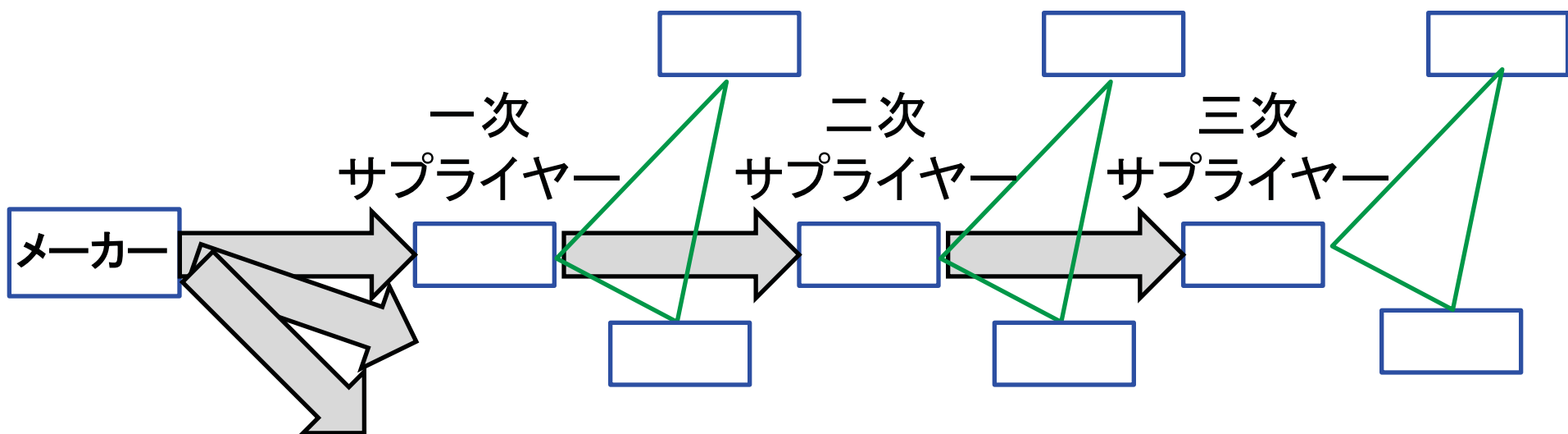
- ▶ 自社の対策だけでは継続することはできない。
- ▶ 絡み合う外部の依存関係
 - ▶ ライフライン問題
 - ▶ 仕入れ、下請け業者
 - ▶ 物流業者
 - ▶ 行政指導、規制(再開許可、交通規制)
- ▶ サプライチェーンからサプライネットワークへ
 - ▶ 例) インターネットの概念(一つが切れても)



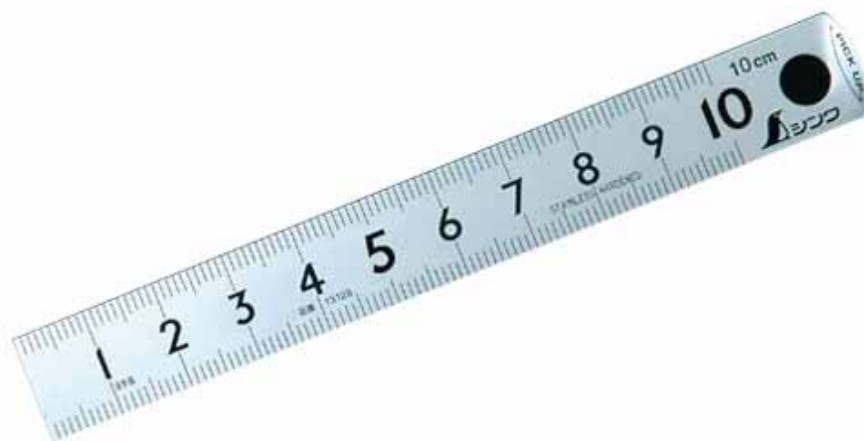
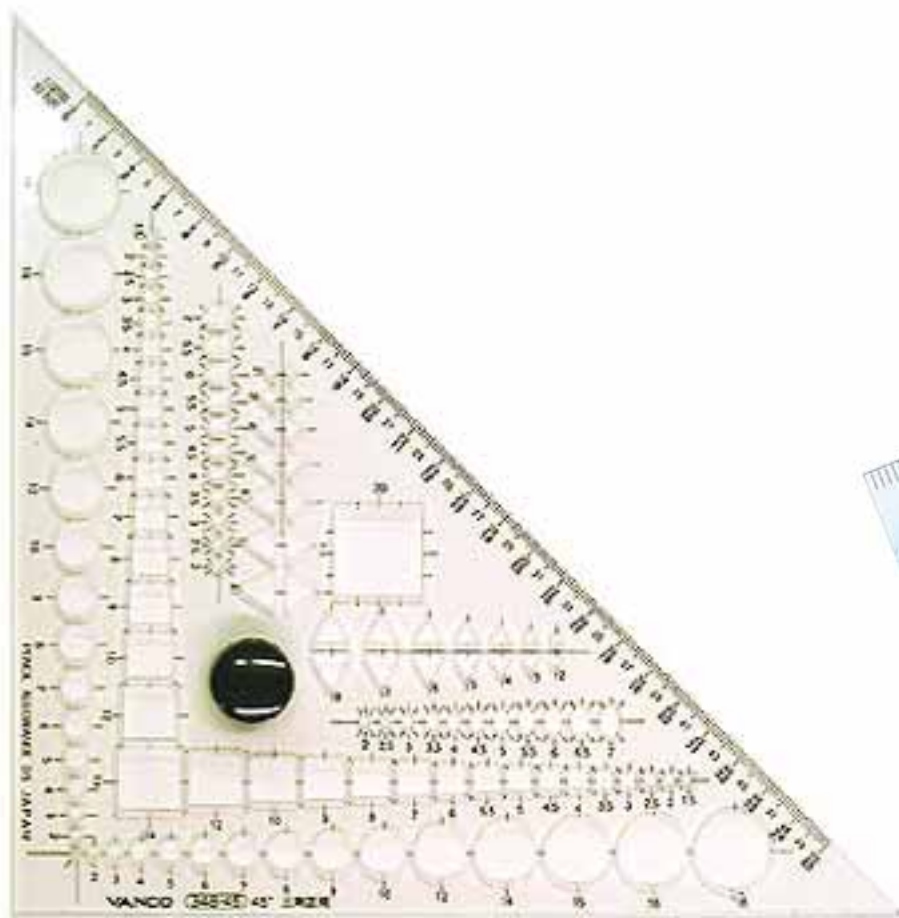
サプライチェーン⇒サプライネットワーク



Adaptiveサプライネットワーク



サプライヤーの事業継続力を図る 基準となる物差しの開発



事業継続の特徴

- ▶ 資金繰りなくして事業は継続できない。
 - ▶ 内部留保
 - ▶ 緊急資金調達
 - ▶ 休業保険



鈴与(株)に対し、新「DBJ防災格付」を適用し、最高ランクの格付を付与 — 東海地域初の新「DBJ防災格付」取得 —

- ▶ 株式会社日本政策投資銀行(代表取締役社長:橋本徹、以下「DBJ」という。)は、鈴与株式会社(本社:静岡市清水区、代表取締役社長:鈴木與平、以下「当社」という。)に対し、東海地域で初めて新「DBJ防災格付」を適用し、最高ランクとなる「防災への取り組みが特に優れている」の格付を付与するとともに、震災時に利用可能な融資予約を締結いたしました。
- ▶ 「DBJ防災格付」融資は、DBJが開発した独自の評価システムにより防災への取り組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「防災格付」の専門手法を導入した世界で初めての融資制度です。
- ▶ 鈴与グループの中核企業である当社は、港湾・国内外物流等を担う総合物流企業として、地域社会とともに緊急支援物資の荷役・輸送体制の構築等に主体的に取り組むとともに、津波避難訓練を住民と共同実施するなど、自社対策に止まらない多面的な事業継続への取り組みを実施しております。今後当社は、東海地震に備えて事業継続計画(BCP)のさらなる深化・浸透を図る予定であり、当社及び地域の防災力向上にさらなる貢献を果たすことが期待されます。
- ▶ 今回の評価では、(1)当社を中核としたグループ全体の防災及び事業継続に関する体制を構築している点、(2)本社及び主要事業所の耐震免震対策や重要施設の地理的分散が図られる等、事業継続の基盤となるハード面での抗堪性を実装している点、(3)当社グループの総合力を活かすべく統合的な指揮命令系統の整備と事業継続計画を有する点、(4)現場への浸透と有事の実効性を強く意識した教育や各種演習が継続的になされている点、等を高く評価いたしました。
- ▶ DBJは、企業理念「金融力で未来をデザインします～私たちは創造的金融活動による課題解決で、お客様の信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきます～」に基づき、有事における事業継続の推進に向けたお客様の取り組みを積極的に支援してまいります。

2012年04月05日 DBJ News

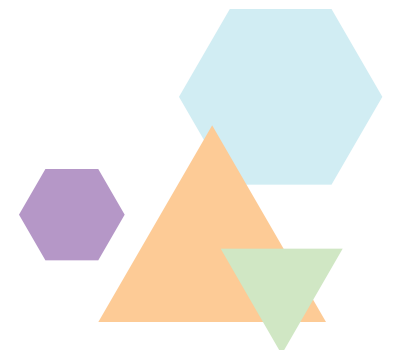
日本海曳船(株)に対し、新「DBJ防災格付」に基づく融資を実施 —新潟県で初の新「防災格付」取得—

- ▶ 株式会社日本政策投資銀行(社長:橋本徹、以下「DBJ」という。)は、日本海曳船株式会社(本社:新潟県新潟市、代表取締役社長:鎌水秀穂、以下「当社」という。)に対し、新潟県では初の新「防災格付」に基づく融資を実行いたしました。
- ▶ 「DBJ防災格付」融資は、DBJが開発した独自の評価システムにより防災及び事業継続対策への取り組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「防災格付」の専門手法を導入した世界初の融資制度です。従来の「DBJ防災格付」は、主に発災前段階における予防策に重きを置いていましたが、新「DBJ防災格付」は、予防策だけに留まらず、危機事案発生後の迅速な復旧を含めた企業の事業継続活動を総合的に評価する内容となっています。
- ▶ 当社は昭和42年10月に設立、新潟港における県営曳船事業の運営移管を端緒に事業を展開してきた新潟県内各港及び石川県七尾港を業務エリアとする日本海側最大の曳船事業者です。
- ▶ 今回の評価では、(1)想定される経営資源の毀損状況を基礎に、事業継続に必要な対応の具体策を時系列で整理している点、(2)有事の指揮命令系統と情報連絡体制を整備し、迅速な組織としての対応能力の向上に取り組んでいる点、等を高く評価しました。
- ▶ DBJは、企業理念「金融力で未来をデザインします～私たちは創造的金融活動による課題解決で、お客さまの信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきます～」に基づき、有事における事業継続の推進に向けたお客さまの取り組みを積極的に支援してまいります。

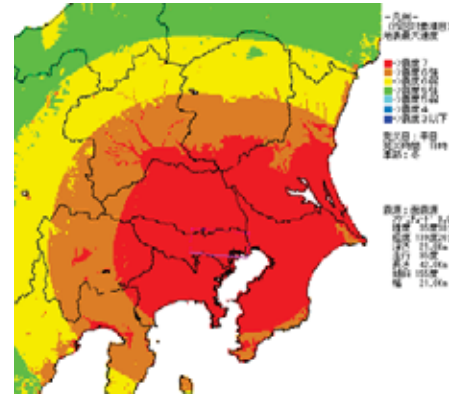
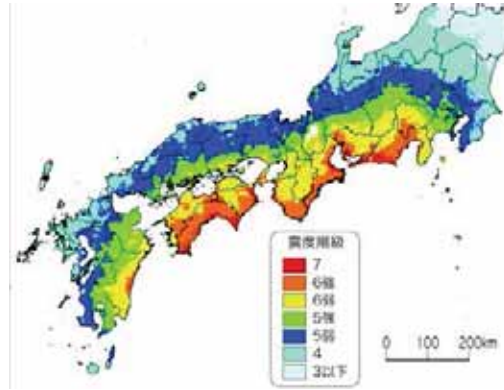


神戸港VS仙台港

- ▶ 1995年(平成7年)1月17日 阪神・淡路大震災発生
- ▶ 神戸港に甚大な被害。
- ▶ 3月20日 摩耶埠頭でコンテナの積み下ろしが再開。(約2か月後)
- ▶ 1997年(平成9年)3月31日 全面復旧(2年後)
- ▶ 1997年(平成9年)5月19日 神戸港復興宣言が出された。
- ▶ 2011年(平成23年)3月11日 東日本大震災発生
- ▶ 仙台港に甚大な被害。
- ▶ 6月8日 高砂コンテナターミナルから輸出貨物を載せたコンテナ船が出航(約3か月後)



被災パターン



今後の展開

- ▶ 個別企業のBCPの視点
 - ▶ 太平洋側に立地している企業のバックアップ体制
 - ▶ 日本海側に立地している企業のBCPの構築
- ▶ 国としての危機管理の視点及び国際物流戦略
 - ▶ 太平洋側からに輸入しているものが滞ることでの社会的な影響が大きい物流に関する代替物流戦略
 - ▶ 太平洋側からに輸出しているものが滞ることでの経済的な影響が大きい物流に関する代替物流戦略
 - ▶ 海外流出を阻止するしくみづくり



今後の展開

- ▶ 成功モデルが不可欠
 - ▶ 「儲かった」「信頼が増した」
- ▶ 海外流出を阻止するしくみづくり
 - ▶ 港湾関係者同士の協働ネットワーク体制の構築
 - ▶ BCP策定支援
 - ▶ お互いさまBCで他の港との連携
 - ▶ 「言ったもん勝ち」作戦
 - ▶ 立証させる訓練の実施
- ▶ 環境整備
 - ▶ コストダウン、利便性につながる優遇措置



ゴール

- ▶ 災害時に結果として儲かるのではなく、日ごろから儲かる。
- ▶ 企業単独の営業活動ではなく、国、自治体と連携し、関係機関の協働体制による取組をブランド化し、国際物流を増やしていく。



一般財団法人 危機管理教育&演習センター



Crisis Management Education & Exercise
Center (CM-EEC)

本部:
〒105-0021 東京都港区東新橋2-10-10 東新橋ビル2
階
TEL 03 (6365) 0281 FAX 03 (6365) 0282

支部:
〒949-6600 新潟県南魚沼市六日町2345-1
TEL 025(770)1035 FAX 025(770)1036

研修センター:
〒947-0204 新潟県長岡市山古志竹沢甲1377番地
Eメール jimukyoku@cm-eec.org
HP <http://www.cm-eec.org>

特定非営利活動法人 危機管理対策機構



A Specified Non-Profit Japanese
Corporation
The Crisis Management & Preparedness
Organization (CMPO)

本部:
〒105-0001
東京都港区虎ノ門1-1-21 新虎ノ門実業会館ビルB3
階
TEL:03-3519-6270 FAX:03-3519-6255
Eメール: hosotsubo@cmpo.org
ホームページ: www.cmpo.org