

246 被災企業による「防災だけじゃない企業のリスク対応」

取組主体	法人番号	事業者の種類（業種）	実施地域
株式会社ケーヒン	8011101023179	その他事業者 （製造業）	宮城県

1 取組の概要

平成 18 年より自然災害 BCP 構築に着手し、東日本大震災の経験を活かした内容に拡大展開

- 株式会社ケーヒンは、自動車用燃料供給・制御システム等の製造を手掛け、全国に拠点を持つほか、13 カ国 32 社のグループ企業を擁している。

同社では、東日本大震災前より自然災害を想定した BCP を構築し訓練を重ねてきた。災害への「備え」が整ってきたと考えていたところ、東日本大震災が発生した。その規模は事前の想定を超えており、「備え」の成果はある程度あったものの、取組の不足も明らかになった。このため、今後発生する災害が「想定外」とならないようリスクマネジメントの強化が必要だと同社では考え、自然災害に限らず、企業の事業継続を脅かす恐れのあるもの全てをカバーする同社独自の BCM（事業継続マネジメント）を構築し実践している。

2 取組の特徴（特色、はじめたきっかけ、狙い、工夫した点、苦労した点）

東日本大震災前の取組と検証結果

- 同社は、震災前から、自然災害や火災をリスク対象とし、生産設備を始め、備品や棚、ボンベ等、徹底した転倒防止対策 12,000 カ所を実施していた。また、昭和 56 年以前の旧耐震法の建屋全てについて耐震補強工事を実施していた。
- 東日本大震災時、これらは一定の効果を発揮したものの、水道等のインフラの長期停止の影響を受けたことや、サーバ停止による生産管理機能麻痺、部品の 1 社集中による生産制約等の課題が残った。そこで同社は、BCP 構築を防災や自然災害に限らず、事業継続を阻害する恐れのあるもの全てを対象にし、同社独自に展開した BCM の構築と運用を開始した。
- 同社では、リスク全体をカバーする BCM を実行するため、以下の取組を行った。

1. 防災規定や対応マニュアル等の見直しと全社防災委員会の組織化を行い、それらを全管理職 335 名に落とし込んだ。
2. 1 回／年の定期的な防災点検の実施している。点検は点検項目を統一化し、全拠点対象に実施（防災管理 49 項目、建屋維持管理 60 項目、爆発火災 618 項目で点検）している。



▲倒壊対策した機器類

3. BCP エキスパートの育成をしている。具体的には社内規定である BCP 運用基準の熟読を義務付け、関係法令の勉強、自衛隊への入隊訓練、BCP 訓練で指揮をとる訓練を行っている。最後に BCAO の初級管理者認定の資格取得をもって BCP エキスパートに任命する。



▲エキスパート教育講習会

- BCP 訓練を毎年実施する。国内全拠点を対象にほぼ全員の管理職が土曜日出勤し、本部設置や先遣隊派遣、停電した状況をつくり、発電機を運転、その電源で無線機や衛星電話を使えるようにする。さらにはサーバ電源の発電機回路への切り替えも行い、主要業務が継続できる訓練を実施した。

3 取組の平時における利活用の状況

すべての予兆と対応した内容をデータベース化で、将来のリスクを予測

- 同社の BCM のベースは、徹底した予兆監視によるリスクの未然防止、拡大防止である。平時からあらゆる情報（外郭団体、報道、行政、顧客、拠点、取引先、他）を入手し、いち早く予兆を捉える仕組みをつくって情報発信等の対応を図っている。平成 26 年は 279 件の同社事業影響の予兆を把握して、うち 210 件は何らかのアクションを起こして未然防止や拡大防止を図っている。予兆把握を開始して平成 28 年で 4 年目に入り、全ての予兆と対応してきた内容をデータベース化することで、地域や季節で発生するリスクや自責、他責で発生するリスク、重大リスクの発生等、切り口を変えて分析することが可能となっており、今後発生する可能性の高いリスクの予測にも活用されている。

4 取組の国土強靱化の推進への効果

被災地以外の拠点及び取引先にも水平展開

- 東日本大震災を経験したことで、実際に困ったことと、その備えについて整理し、被災地以外の拠点及び取引先にも水平展開した。展開はチェックリストを作成し、人・通信・インフラ・建屋・備蓄・顧客・津波リスク・原発リスク等の項目で、直接拠点や取引先を訪問し、評価、対応完了確認まで実施する。この展開で、実際に経験し困ったことが被災地以外の多くの拠点、取引先に反映され、総合的に防災力の向上につながっている。

5 防災・減災以外の効果

自然災害以外のリスクへの展開

- 同社では「いくら立派な規定やマニュアルがあってもそれを運用するのは人なので、人の感性が伴っていないと実効性に繋がらない」と考え、BCM 底上げを目的として、リスクマネジメント基礎教育を実施している。このテキストは、①リスクとは何か②ケーヒンが目指すリスクマ

ネジメント③危機対応規定の運用について④2 大災害を風化させないために、の 4 項目 80 ページから編集されている。

- 同社では、この教育により社員の感性が養われ、自然災害でも着目されることの少ない竜巻訓練や取引先を含めた火山リスク対応にも目が向くようになった、と評価している。さらには自然災害以外のリスク、例えば伝染病感染症、情報システム障害、環境汚染、輸送中事故等、事業継続する上で障害となりうるリスクについても、予め被害の規模を想定し、発生した際のマニュアルの整備や訓練を実施するなど、自然災害への対応と同様のレベルにまで対策を向上させることができた、と同社では考えている。

6 現状の課題・今後の展開など

- 自社だけが BCM 展開できていても、取引先も同様な展開ができていないと、事業継続に支障をきたす。このため、取引先においても、BCM 展開が必要と同社では考えているが、理解、浸透、運用には時間を要している。
- マニュアル類や訓練及び教育等を通して、備えや実行性の向上を実感する反面、震災から 3 年以上経過し、一部に風化が見受けられることを同社では懸念している。例えば一旦徹底したはずの転倒防止対策に未実施箇所が出始める、安全保護具の未着用等、当たり前のことが見落とされてしまうケースもあるため、「足元」の活動を確実に実施することが課題だと認識されている。
- 同社では、BCM の浸透にあたっては、人づくりが基本だと考え、今後も継続して教育と訓練が必要と認識している。

7 周囲の声

- 平成 27 年 7 月に実施された、株式会社電通パブリックリレーションズ企業広報戦略研究所の調査による危機管理総合力評価において A ランクという高い評価を受けた。