

038 事業継続体制強化を目指す「札幌本社」の設立

取組主体【掲載年】	法人番号	事業者の種類【業種】	実施地域
アクサ生命保険株式会社 【平成 27 年】	8010401060741	その他事業者 【金融業、保険業】	北海道

取組の概要

東日本大震災時にバックアップオフィスを立ち上げた経験を生かす

- アクサ生命保険株式会社は、事業継続体制を強化するプログラムの一環として平成 26 年に「札幌本社」を設立し、主要業務の複線化を図ることで、事業継続を担保する取組を行った。この複線化により、唯一の主要拠点であった東京本社の業務に支障が生じる程の大規模災害が発生した場合においても、会社全体の事業が継続され、顧客への影響が最小化されると期待されている。



▲アクサ生命保険「札幌本社」

- 平成 23 年 3 月の東日本大震災の際には、電力不足等に伴う事業継続への影響も想定されたことから、急遽、東京のバックアップとして福岡にオペレーションオフィスを立ち上げ、リスクを最小化した。平成 24 年 4 月より専門部署の「危機管理・事業継続部門」を立ち上げて BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）を見直してきたが、その際、業務の東京一極集中のリスクを分散させるためにホットサイト※の設立を構想したことが、札幌本社設立のきっかけとなった。

（※ホットサイト：主に情報設備等のバックアップ施設の運用方式の一つ。本社と遠隔地の支店やデータセンター等でほぼ同様のシステムを導入し、常に情報のバックアップを図りながら稼働させることで、災害時には運用を速やかに切り替え、事業継続を図る方式。）

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）

東京と同時被災しない場所として「札幌本社」を設置

- 日本の全国主要都市（65 都市）をリストアップし、自然災害を中心に様々なリスクや条件を考慮しつつ、バックアップ拠点として札幌市を選定し、本社機能の部分移転を行った。
- 東京から異動する社員には安心して転勤してもらえるよう、適切な情報提供を行うとともに、社長主催の壮行会を開催するなど社内の環境づくりを心掛けた。なお、業務の質を担保した状態で事業の継続性を維持するために、「札幌本社」設立までの期間を 4 つのフェーズに分け、スキルと経験のある優秀な人材の異動を段階的に実施するなどの配慮を行った。
- また、平成 23 年度より北海道庁、札幌市がバックアップ拠点構想を掲げ、企業誘致を積極的に行っていたこと、行政側もリスクに対する危機意識が高く、有事を想定した BCM（Business

Continuity Management : 事業継続マネジメント) に対する知見や理解が深かったこと等も、今回の決定につながった。なお、考慮したリスクや条件としては、次のようなものがある。

- ・ 交通の便 ・ 現地での人材の採用 ・ 有事の際の電力供給体制 (72 時間の電力供給)
- ・ 優れた制震構造を持つビルの存在 ・ 東京からの通勤者への配慮 ・ 東京都の同時被災の可能性
- ・ 将来の雇用に備えた高等教育機関とのよりよい連携体制 等

事業の複線化による強靱化の推進

- 大きな災害が発生し、東京で業務が全くできなくなったとしても、「札幌本社」では事業継続に必要な重要業務の 50% が処理可能であり、業務が中断されるような事態には至らない。
- 重要業務とは、主に顧客と接点のある業務（新規契約・契約保全・コールセンター・保険金支払い等）に加え、それらの業務を遂行する上で必要なバックオフィス業務（対外支払い等）を指し、12 の部署、15 の業務にわたる。新規契約・契約保全・コールセンター・保険金・給付金の査定・支払い、資金決済等の重要機能については、すでに札幌本社に移管済みである。
- 以上のような業務の複線化により、保険金支払業務等の重要業務の継続性を担保し、国土強靱化の基本目標である、「社会の重要な機能が致命的な障害を受けず維持されること」、「国民の財産及び公共施設に係る被害の最小化」、「迅速な復旧復興」につなげることを想定している。

北海道庁、札幌市との連携で移転を円滑に

- 平成 25 年 11 月より、北海道庁経済部、札幌市経済局との月次の連絡会議を設け、プロジェクトの進捗状況についての情報交換や、行政からの支援についての協議、設置後は北海道における BCP 企業誘致の先行事例として知見の共有を行った。共有した知見は 3 者がそれぞれのステークホルダーに対して情報公開するなど、社会への還元を行っている。
- 連絡会議は、札幌本社設立までほぼ毎月開催された。この場での議論がきっかけとなり、札幌市からの札幌赴任者に向けた生活情報等のメールマガジンの発行や現地採用の支援が始まった。また、今後の新卒採用を見据えた北海道の 4 大学の就職課やキャリアセンターとのセッション等も実行に移された。

取組の平時における利活用の状況

平時におけるオペレーションとしての「札幌本社」の活用

- 平時には全社のオペレーション上の重要業務の 50% の処理能力を有し稼働している。
- 同社は北海道では昭和 9 年に生命保険事業を開始した。「札幌本社」は、道内に強固な営業基盤と商工会議所や官公庁等を通じた顧客基盤を持つアクサ生命の象徴的な存在となっている。
- 今後、首都圏以外での人材採用・育成の拠点としても活用していく予定である。

BCP 全社総合演習

- 平成 27 年、平成 28 年と 2 回 BCP 全社総合演習を実施した。平成 28 年の熊本地震ではこの演習の経験が生かされ、東京本社が札幌本社と連携し迅速な危機対応を遂行することができた。



▲ インターンシッププログラムの様子

BCP 構築の知見を地域に還元

- BCP 構築の知見等を地域に還元するため、平成 28 年 9 月北海道大学の学生を対象としたインターンシッププログラムを実施した。危機管理・事業継続を座学と演習で学び、行政へのインタビューやまちづくりの提言を行った。地元大学の学生の視点を行政につなぎ、地域活性化にもつなげる。

被災地の顧客データ抽出とハンドリング機能を強化

- 大規模災害時の顧客対応をさらに迅速化するために、顧客データの抽出とハンドリングを札幌本社でも行えるようにした。首都圏有事の際には札幌側では 4 名がクライシスマネジメントチーム（CMT）にアサインされ、危機対応する。

取組の国土強靱化の推進への効果

北海道の地元企業との連携

- 平成 27 年 6 月、アクサ生命は株式会社ビック、イオン北海道株式会社とともに災害時連携協定に基本合意した。同協定は、アクサ生命が首都圏有事の際、東京本社から札幌に応援要員を受け入れるに当たり、その要員の札幌市での滞在基盤を、両社の協力を得て迅速に確保することを目的としたものである。平時には「減災・防災のパートナー」として災害に強い安心、安全なまちづくりに貢献するために「防災、減災に関する情報の交換」、「安心、安全なまち「札幌」の道外へのアピール」を目的として相互に連携・協力することとしている。



▲(株)ビック、イオン北海道(株)との基本合意会見

国土強靱化の先行事例としての「札幌本社」に対する視察、事例の講演要請

- 報道や情報公開資料を通じて地域活性化に資する国土強靱化の取組としての認知が高まり、経済団体、公的機関・全国の自治体、大学、報道機関等から数十件に及ぶ講演等の要請を受けている。
- 「札幌本社」では事業継続体制を確立するためのホットサイト設立に関心を持つ企業や団体からの視察を多数受け入れている。
- 「札幌本社」設立の一連の取組が民間レベルの国土強靱化施策として認識されたことで、社会における危機管理や事業継続の施策に対する意識の高揚につながっている。

防災・減災以外の効果

地域雇用の創出と強靱化の両立

- 本取組は、「東京一極集中からの脱却」にも資するものであり、雇用のミスマッチを解消し、地域に活力をもたらしている。
- 札幌本社は約 520 名体制（外部委託要員を含む。）で、社員は 170 名（うち東京からの異動者 70 名）が従事している。この他、営業部門の社員が約 300 名、グループ会社の社員が約 100 名従事しており、北海道全体での従業者は 900 名規模となっている。

社会的意義が広く理解され、社員のモチベーション向上につながる

- 同社では「札幌本社」の事業継続上の意義や役割、設立までの進捗状況等の情報を高い透明性をもって公開している。また、報道機関、自治体、大学等で BCP に深い造詣を持つ研究者、地域の財界や学識経験者との情報共有を積極的に行ってきた結果、取組の社会的意義が理解、歓迎され、報道等で継続的に多数取り上げられている。また、このことは「札幌本社」スタッフのモチベーション向上にもつながっている。

現状の課題・今後の展開など

クライシスコミュニケーションのスタンドイン機能強化

- 危機発生時公式ホームページ等の情報公開ツールのハンドリングを、札幌本社でも行えるようにする。シャドーサイトへの切り替えやその後の情報公開のタスクの運用などをスタンドインで対応する。

周囲の声

- 国土強靱化が目指す、首都圏に集中する官民の諸機能の地方分散は、北海道をはじめ地方の経済活性化にとっても大切なテーマである。アクサ生命の札幌本社設立は、民間企業のレベルでその実現可能性があることを示してくれた重要な動きである。（国立大学特任教授）