

BCP LR Readers

企業と従業員を守るための知識とケーススタディー

【月刊 BCPリーダーズ】

Journal of Business Continuity Planning

12

2020 December Vol.9

定価 2000円+税
毎月1日発行

理念経営が 危機管理を根付かせる

組織の自立と存続をかけて

企業事例

理想の会社へ 社員一丸でまわすリスクマネジメント
【マルフ】

水害リスクの高い土地 事業再開焦らずビジョン再考
【ミールケア】

インタビュー

危機管理担当者が学べる6つの役割
【元空自幹部 奥能登広域圏事務組合危機管理官 佐藤令氏】

多様なリスクへの備えをSDGsの指標でチェック
【NPO法人エコロジーオンライン理事長 上岡裕氏】



Case 01

理想の会社へ社員一丸でまわす リスクマネジメント

全員が委員会に所属 年間スケジュール決めて活動



株式会社マルワ

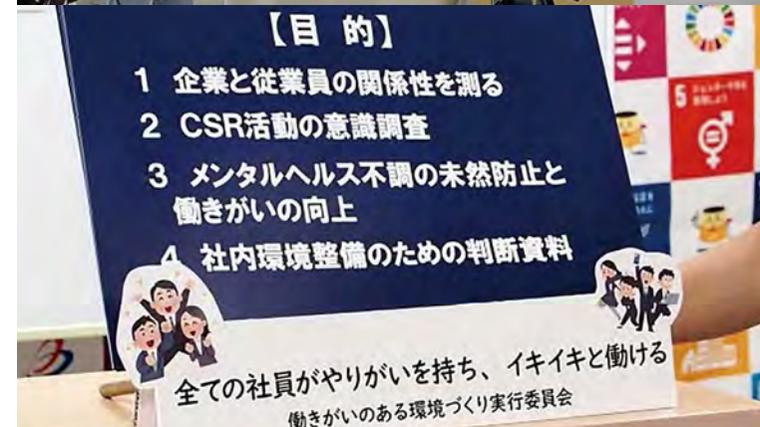
名古屋市天白区

リスクマネジメントを経営の意思決定プロセスにしっかり位置付ける——BCPの実効性を高めるために不可欠な取り組みだが、タテ割構造の組織において、それは時に容易ではない。むしろ顧客や社員の顔が見える中小企業に学ぶべきことが多いのもまた一つの側面だ。印刷会社の株式会社マルワ（名古屋市天白区）は、事業継続にかかるリスクをISO、ISMS、BCPなどの指標と手法を使って洗い出し、解決に向けた取り組みの一つ一つをSDGsのゴールに照らしてセルフチェック、自社の目指す姿を達成するために必要なESG活動として毎年の経営計画に落とし込んでいる。それをまわしているのは、社員全員の実践と協力だ。

POINT

- ① リスクマネジメントを経営の中に明確に位置付け
ISOやISMS、BCPなどの指標・手法を用いて事業リスクを見える化、解決に向けた活動を毎年の経営計画に明記
- ② リスク対策を企業価値向上のESG活動として重点化
個々の活動をSDGsのゴールに照らしてセルフチェック。2030年のビジョン達成に向け、自社の企業価値を高める取り組みと重ねる
- ③ リスク対策を含んだESG活動を社員の全員参加で運営
組織体制の整備、綿密なスケジュールリング、コミュニケーションの機会確保によってESG活動を日常に溶け込ませることで社員の全員参加を実現

9月5日に行った第53期（2019年9月～2020年8月）の社員による委員会発表会から。初めてのオンライン配信にあたり、アニメや紙芝居などさまざまな工夫を凝らした



日々、さまざまな顧客からさまざまな原稿データが届く。調達から編集、制作、校正、印刷、納品まで、社内・社外を問わず刻々と交わされる情報は量・質ともに膨大だ。供給者責任において、ITセキュリティは最重要事項といっても過言ではない。

不正アクセスを防ぐため全端末に対策ソフトを導入して常時監視、USBメモリなどの記憶媒体は直接個々のパソコンにつながらない。オフィス中央に設置した専用のパソコンでウイルス検査を行い、安全を確かめたのちデータを取り出す。検査結果はすべてデータ提供元に報告する決まりだ。

データの破損や紛失、パソコンの不具合に備えては、編集・制作から印刷までの過程にある原稿や見本刷り、関連仕様書や伝票、積算などを社員が作業後に毎日バックアップする。作業途中のデータなど一部を除き、個人のパソコンには残さない。保存場所はNAS（ネットワーク対応HDD）と外付けHDDを使用し、社内サーバーやクラウド上にも格納しないのが原則だ。

「品質」「環境」「ISMS」でISOを取得

2001年に品質管理のISO9001、翌02年に環境管理のISO14001を取得したのに続き、05年にISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）でもISO27001を取得。社内のITルールを簡潔にまとめて配布したり、注意喚起を促すポスターを壁に掲示したりして啓発に努めている。



外部から預かったUSBメモリなどの記憶媒体は、必ず専用のパソコンでウイルス検査を行った後にデータを取り出す。結果はすべて提供元に報告

「それこそ10年以上やっているもので、社員はむしろ『これが普通』』と思って行動している。ただ、新しいルールを導入する際などは、定着までに多少の時間がかかります。そこはしつこく説明していくしかない」。ISMS担当の若井朋宏さんは説明する。

その点、日常的なコミュニケーションの仕掛けは豊富だ。社内SNSや社内勉強会といった場をフル活用して説明するほか、ITリテラシーの向上を目的に毎月1回A4判の情報セキュリティ通信『インフォぷりん』を発行。旬の「時事ネタ」も取り入れて、社員だけでなく顧客にも配布している。

例えば新型コロナウイルス感染が拡大してきた今年の3月号であれば、在宅ワーク時のセキュリティリスクとその対策がテーマだ【カコミ参照】。

毎月発行する情報セキュリティ通信「インフォぷりん」の前期テーマ

- 9月 ● パスワード設定のコツ (2019年版)
- 10月 ● クレジット情報が漏えいしたら…
- 11月 ● 印刷物作成 (納品) にともなうPDFデータ提供について
- 12月 ● マルウェア「EMOTET」にご注意ください!
- 1月 ● 海外でスマホを使う時に注意すること
- 2月 ● 不要になったパソコンの正しい処分方法
- 3月 ● 在宅ワークの情報セキュリティリスクと対策



- 4月 ● WEB会議のリスクについて
- 5月 ● リンク先の安全を確認しましょう
- 6月 ● 個人情報保護法改正で変わる企業の対応について
- 7月 ● 個人情報の適切な管理 2020 ①
～個人情報の定義～
- 8月 ● 個人情報の適切な管理 2020 ②③
～取得・利用の制限～

BCPと重なるITセキュリティー対策 バックアップデータを遠隔で相互保管

こうした取り組みはBCPにも重なる。同社は2007年にBCPを策定、今年8月までに25回の改訂を行ってきた。東海・東南海地震を筆頭に、台風、火災、サイバー攻撃、IT・物流障害、新型感染症などさまざまな脅威を対象とするが、被害を軽減し早期復旧を図るための柱は、社員はもとより、日々取り扱う膨大なデータをいかに守るかだ。

印刷過程にあるデータや関連書類を毎日バックアップし、それもNASやHDDといったローカル記憶装置に保存しているのは、セキュリティー対策に加え、ネットワーク設備の損傷や接続不良に備える意味が大きい。「とにかくデータをなくさないことが重要」と、BCP担当でもある若井さんはいう。

「もちろん、クラウドに上げたほうがアクセスは便利。しかし印刷データは容量が大きく、ごっそり持って行こうとすると維持費が莫大です。現在は2テラのNASを5台、外付けHDDは交互に入れ替えるかたちで2セット導入し、予算は1台あたり1万円代。費用対効果の観点から、人力を取り入れています」

バックアップするのは、印刷過程の作業データであれば、プロジェクトごとに直近2日分。3日以上前のデータは原則上書きされる。記憶装置の容量を考えての基準だが、工程が日々進行しているので、2日前に戻れば編集・制作・印刷のバトン

が途切れることはないという。

大規模地震などで記憶装置ごと壊れてしまう事態も想定する。遠隔地の同業者と協力関係を結び、バックアップデータを保存したNASとHDDの本体を月1回送り合って相互保管。非常事態が発生した際は送り返してもらい、最悪でも1カ月前の状態に復旧するというのがそのシナリオだ。緊急時の代替印刷の合意も取り交わしている。



毎日の作業データは社員が必ずNASと外付けHDDにバックアップ。個々のパソコンには残さない

ISMSやBCPは「ESG活動」の土台

「私自身、ITセキュリティーの啓発もすれば、バックアップデータの管理もする。また今年『感染症対策計画』を、社長と相談しながら大幅に改訂しました。ISMSやBCP、あるいはISOの活動は、普段の仕事から独立して分かれているわけではありません」。そう話す若井さんは、製版を担当する現業部員でもある。



ISMSやBCPを担当する若井朋宏さん。現場では製版を受け持っている

社員約30人の印刷会社。前述の取り組みを日々まわしているのは、社員のリーダーシップと一人一人の実践、そして協力にほかならない。

「ISMSやBCP、ISOはすべてCSR（企業の社会的責任）に紐づいている。つまり事業のリスクマネジメントとして、会社の経営の中に明確に位置付けられているのです」。同社の鳥原久資社長はそう説明する。

現在はそこにSDGs（エスディーゼーズ：持続可能な開発目標）の取り組みが加わり、CSRの視座をさらに広げて、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点を強く打ち出すようになった。

SDGsは国連が定める世界共通の目標で、2030年までに国際社会が目指すべき姿を17のゴールに整理しているが、同社はISMS、BCP、ISOもそこにリンクさせて整理。「例えば遠隔地の印刷会社とデータを相互保管することなどは、まさにゴール17の『パートナーシップで目標を達成しよう』に合致する。BCPにもとづくリスクマネジメントでもあり、SDGsの取り組みでもある」

●製造過程におけるリスクとマルワの取り組み

ステージ	懸念されるリスク	マルワの取り組み	関連するSDGs
受注	●不適切な価格、価格競争による疲弊	●適正価格の見直し（価格競争に乗らない） ●環境・行政施策・教育関係とのつながりによる素早い情報提供	
	●資材が環境に及ぼす影響	●環境配慮された資材の調達、使用 ●グリーン購入法にもとづいた資材調達 バナナペーパー、FSC 森林認証紙、GP マーク、ノンVOC インキ	
制作	●伝わらないデザイン・表現 ●不適切な表現 ●著作権の侵害 ●情報漏えい	●「伝わる制作物」 MUD（メディア・ユニバーサルデザイン） ●DTPエキスパートの取得 ●定期的な勉強会による知識／技術の全体的向上 ●電子校正の促進（PDFによる校正） ●情報セキュリティのルール化 作成データ／顧客データの管理・トラッキング、廃棄ルールの策定、こまめなルールブックの見直しと周知	
	●資材、廃液、廃ガムによる環境負荷 ●機械の老朽化による事故 ●過剰な電力消費	●多能工による特定作業者への負担軽減 ●CO ₂ ゼロ印刷（カーボンオフセット） ●環境負荷低減資材の管理・使用推進 数値計測（電力・騒音廃棄物）・記録、定期的なメンテナンス ●一貫生産による品質管理 ●協力会社との綿密なやり取り	
顧客へ	●納期の遅れ ●過剰包装による環境負荷 ●非効率な配送によるエネルギー消費	●リサイクル可能な梱包 ●効率的な配送ルートを選定	
	●非リサイクル資材による環境負荷 ●成果が分かりにくい	●認証マークによる啓発 ●顧客アンケートによる効果測定	

すべての活動を毎年の経営計画書に明記
社員参加で年間スケジュールを策定して運営

ESG活動はすべて、会社の理念や目標とリンクさせるかたちで毎年の経営計画書に落とし込む。策定から運営まで、社員の全員参加で行うのが同社の特色。それには組織体制の整備と綿密なスケジュールリング、コミュニケーションの機会づくりが欠かせない。一人一人が実践と協力を惜しまない理由はそこだ。

ガバナンス上の組織としては、役席会議となる運営委員会がある。組織図上ではCSR委員会といい、扱う項目は「コンプライアンス」「環境」「品質」「雇用」「財務」「社会貢献」「情報」「BCP」「その他」。それぞれの項目ごとにステークホルダーとそのニーズ、ニーズを満たすための取り組みと会社のメリット、実現に向けた目標と年間スケジュールを定め、経営計画書に明記する。

この会合は毎週月曜日の朝30分、全社会議がある1週間前の夜1時間～1時間半、あとは必要に応じて。メンバーがたびたび集まって進ちょくを確認しながら活動を進め、月1回の全社会議で成果を報告、さまざまな訓練もここで行う。問題点を洗い出し、お互いにレビューを行って、次なる改善につなげる仕組みだ。

「もちろん、社員に任せ切りではない。経営者としてテーマの投げかけやキュー出し、全社的なファシリテーションは行います。ただ、最初の頃に比べ



●前期の主な取り組み [ISMS、BCP 関連のみ抜粋]

情報セキュリティに関する取り組み



- ISO27001 (ISMS)
- 勉強会などの啓発活動
- 情報セキュリティ通信の発行
- 社内インシデントの監視と分析

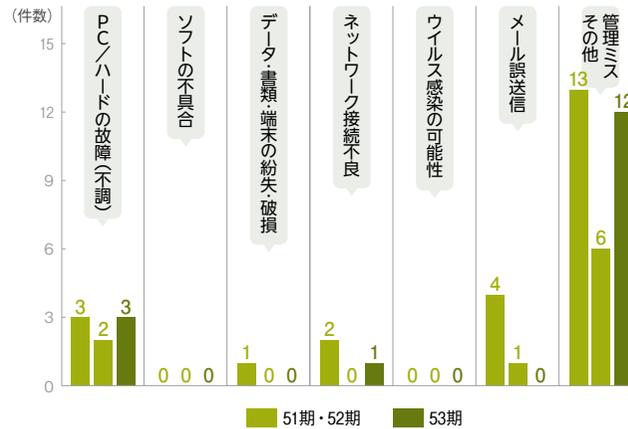
災害に関する取り組み



- 事業継続計画書 (BCP) の策定・改定
- 業務データのバックアップ
- 備蓄・避難訓練実施
- 新型コロナウイルス感染症対策

印刷会社ができる社会貢献活動として、布マスクを自作するための型紙や紙製マスクケースの配布を実施。またMUDに配慮した「避難所設営セット」も取り扱う

【社内インシデント発生件数と分類】



ると、一人一人に主体性が根付いてきた。それができるのは、30人規模の会社で、全体を見渡せることが大きいかもしれませんが」

豊富なコミュニティーで自主性育む

ガバナンス上の組織とは別の委員会もある。こちらは、パートを除くすべての社員が部署の垣根を越えて編成されている。

同社はSDGsのゴールの中でも「つくる責任 つかう責任」(ゴール12)を果たすことを第1目標とするが、そのためにいま何をすべきかを1年前に社員が議論。そこから「有名な会社になるための新事業実行委員会」「働きがいのある環境づくり実行委員会」「環境負荷低減実行委員会」「広報・発信活動委員会」の4つが発足した。

「部署・年代がバラバラな社員が1年間いっしょに活動していくと、そこでまたコミュニティーができる。それは日常業務のコミュニケーションを円滑にし、個々の仕事の向上にも役立つ」と鳥原社長はいう。

これらの委員会もまた、当初に年間計画を確定。スケジュールにそって動きながら、月1回の全社会議で話し合いの時間を持つ。そのうえで年1回、顧客や取引先を招いた成果発表会を自らの運営・進行で開催。今年はウェブ配信で行ったが、視聴者を飽きさせないように発表時間を短縮、音響やカメラワークを工夫するなどして好評を博したという。

持続可能な会社は「必要とされる会社」

先代から会社を引き継いで31年になる。当時は社員20人弱、機械は古く、デザインはすべて外注、まさに町の印刷所だったと鳥原社長は笑う。「このまま普通にやっていたら生き残れない」と思ったのが、ISOに注目したきっかけだ。1988年に構想が始まった地元の万博『愛・地球博』（2005年開催）が、特に環境への関心をあと押しした。

「大きな投資はできないので、印刷で突るより、会社の理念やポリシー、地域貢献といった経営の部分で特色を出す。そこを顧客や取引先、社員にも共感してもらい、好きになってもらう。そういう考え方で一連の取り組みを進めてきた」

実際、ISMSのISOを取得してから東京の大手企業と取引が始まった。「お客様によると、名古屋周辺で自社の印刷物を頼める会社を探していたところ、インターネットの検索で『マルワ』がヒットした。検索の基準は『ITセキュリティーを含めた情報インフラがしっかり整っていること』だったそうです」

持続可能な会社とはすなわち、周囲から必要とされる会社だと鳥原社長はいう。

「我々が目指すのは、2030年に必要とされる会社。それは結局、安心してお客様から仕事を任せてもらえる、安心して取引先が組んでくれる、安心して社員が働いてくれる、そういう会社です。だからISMSにもBCPにも取り組む。目標に向けて、できるだけ活動をしていくことに尽きますね」



マルワの社員。委員会発表会で



鳥原久資 代表取締役社長

マルワ

名古屋市天白区

1958年創業、68年設立。官公庁や民間の配布物、ツール類の印刷を中心に手掛け、会報・記念誌やイベントの企画も行う。ESG経営を打ち出し、ISOやBCP、MUD（メディアユニバーサルデザイン）、SDGsなどの指標・手法を使って人と環境にやさしい印刷、ミス・クレームの改善、事故の防止に取り組むほか、地域貢献活動や普及・啓発活動に力を入れる。