

「系列BCP」の評価について

2014/5/19

系列BCP格付け審査委員会

評価結果

- 今回の格付け作業は「試行」的なものであるが、総合評価の結果は【表1】のとおり。
 (【表2】のように、最大18の(各社の事業形態により項目数は異なる)「個別項目」ごとに3段階評価を行い、各社の「優良」「良」「不可」の数によって総合評価を与えた)。
- 優れた取り組み(「優良」)の多い企業も存在した一方で、標準的な取り組み(「良」)にとどまる企業が多く、業界全体の底上げが必要。
- 各社が、今回の指摘事項を踏まえてBCPの見直しや実効性確保に取り組み、こうした評価プロセスを継続させ、業界全体のレベルアップに役立てることが重要。

【表1】総合評価の分布

評価ランク	条件	会社数
A	個別項目の評価のうち、「優良」が5割以上を占め、かつ「不可」がない。	0社 (該当なし)
B+	個別項目の評価のうち、「優良」が5割未満だが一つ以上あり、かつ「不可」がない。	5社
B	個別項目の評価が「良」のみ。	1社
C	個別項目の評価のうち、一つでも「不可」がある。	2社

【表2】個別項目評価の分布

	「優良」の項目数	「良」の項目数	「不可」の項目数
a社	8	10	0
b社	7	11	0
c社	2	16	0
d社	2	16	0
e社	1	16	0
f社	0	15	0
g社	0	17	1
h社	0	10	3

B+

B

C

個別項目の評価結果(1/2)

○ 以下、最大18の「個別項目」(供給回復目標、本社機能、受注・配車機能、代替供給機能、製油所の早期復旧、タンクローリーの確保、系列SSへの営業応援等)について個別に評価を行った(表中の数字は、会社数)。

【個別項目の評価区分】

「優良」: 優れた取り組み

「良」 : 最低限のレベルは満たしている取り組み

「不可」: 最低限のレベルを満たしていない取り組み

	優良	良	不可	対象外
1. 供給回復目標	2	4	2	0
2. 本社機能確保	3	4	1	0
3. 安否情報の収集	0	8	0	0
4. 製油所の被害情報、在庫情報の情報収集	1	7	0	0
5. 製油所の周辺インフラ(道路、港湾)の情報収集	1	7	0	0
6. 被災した製油所の支援	2	6	0	0
7. 受注・配車業務の維持	2	6	0	0
8. 増産計画の策定	0	6	0	2

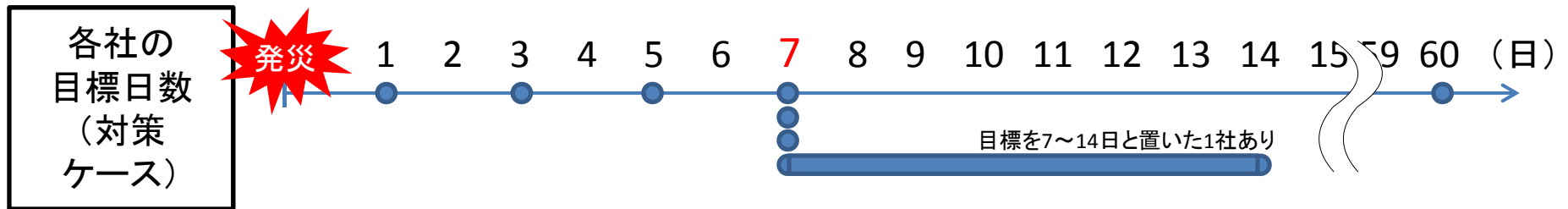
個別項目の評価結果(2/2)

	優良	良	不可	対象外
9. タンクローリーの確保	1	6	0	1
10. ドラム缶輸送の確保	1	7	0	0
11. 石油製品の配船の手配	0	7	1	0
12. 他社又は海外からの石油製品の調達	0	8	0	0
13. SSの営業状況の情報収集	3	3	0	2
14. SSの営業の応援支援	2	4	0	2
15. SSの復旧支援	0	6	0	2
16. 装置や設備の安全確認を行い、被害情報、在庫情報を収集し、本社等へ報告	2	6	0	0
17. 製油所の周辺インフラ（道路、港湾）の情報収集	0	8	0	0
18. 製油所の早期復旧	0	8	0	0

主な個別項目の評価結果(①供給回復目標)

- 製油所のガソリン等の入出荷機能回復に要する「目標時間」(例:48時間以内に平時出荷量の50%水準まで回復)は、系列全体の危機対応力を決定づける重要なポイント。
- 「優良」と評価した2社は、そもそも「自然体ケース(現時点の姿)」での見込み時間を明確に認識した上で、今後の「対策ケース(目標とする姿)」を設定していた。

被災する製油所における「入出荷機能」の回復に要する見込み時間
(長期の停電を仮定し、非常用発電機により平時の50%程度まで回復する)



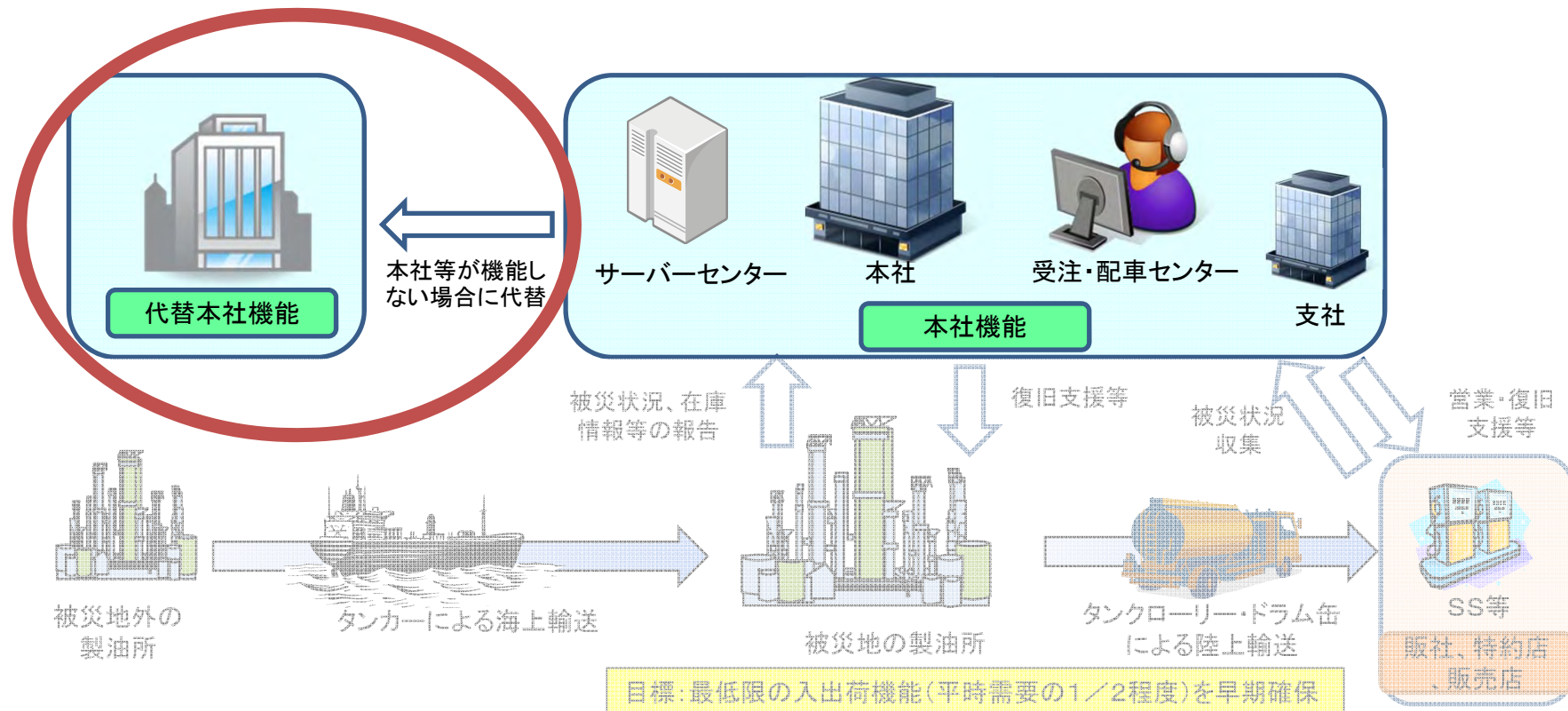
対策ケース
(目標とする姿)

自然体ケース
(現時点の姿)

	対策ケース (目標とする姿)				自然体ケース (現時点の姿)		
	1日~6日	7日	7日~ 14日	15日以上	30日程度	30日超	不明
該当する 会社数	3社	3社	1社	1社	3社	1社	4社

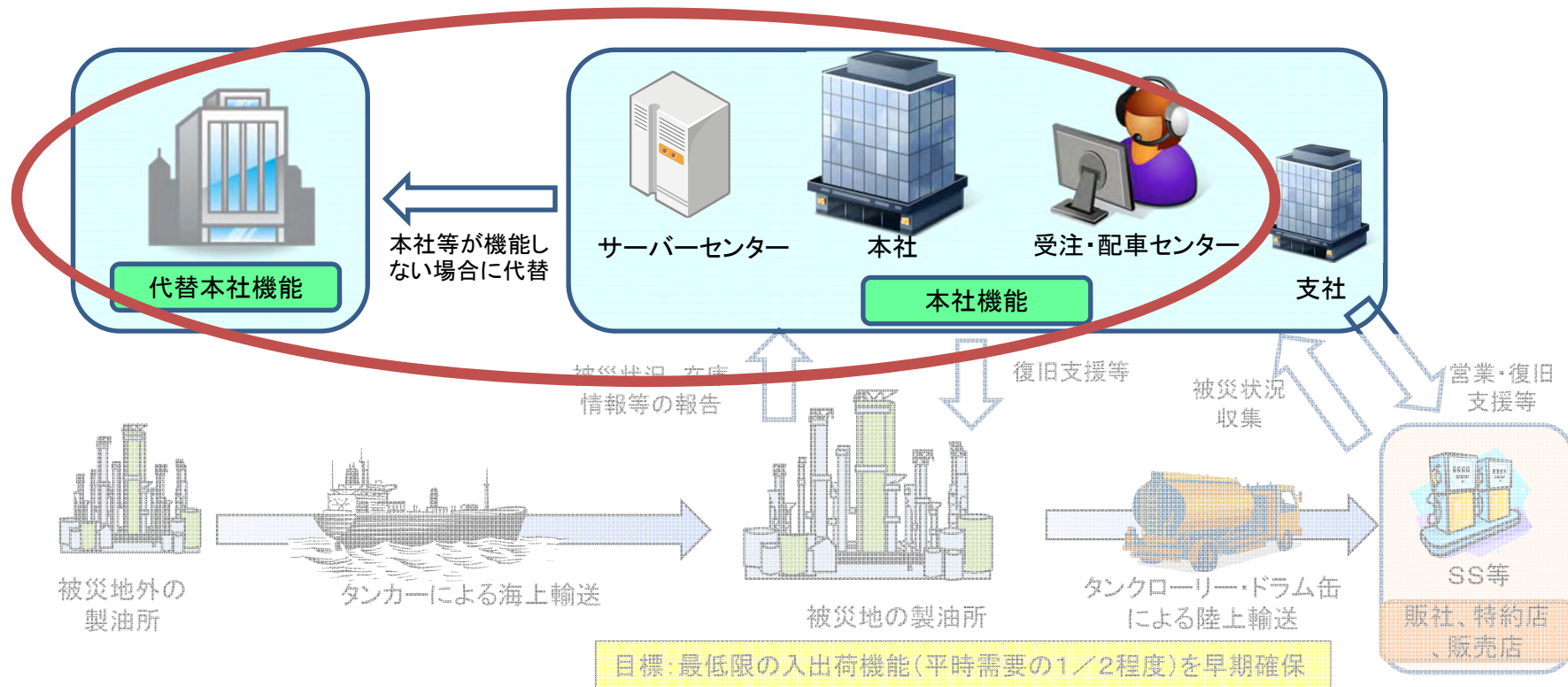
主な個別項目の評価結果(②本社機能)

- 各社とも、本社社屋の減災対策(自家発電設備の準備、防災対策の整ったビルへの移転等)に取り組んでいることが確認された。
- 「優良」と評価した3社は、公共インフラの長期停止や通信ネットワークの寸断等により本社社屋での業務継続が困難となった場合の代替本社機能(第二本社での業務継続等)が確立していたが、他社では早急な対応が必要。



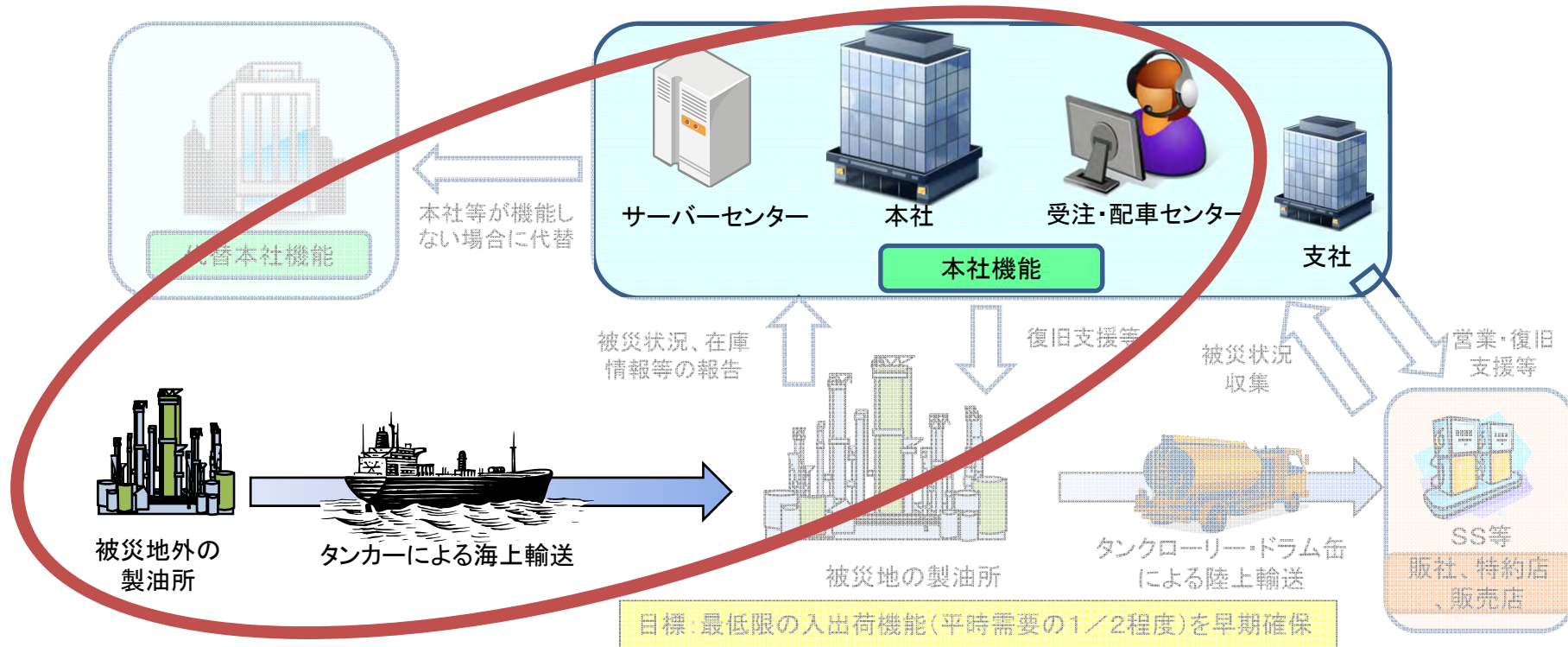
主な個別項目の評価結果(③受注・配車業務)

○「優良」と評価した2社は、ガソリン供給等の受注に応じてタンクローリーを配車する業務に必要な情報システムの二重化対策(バックアップの確保)、業務オペレーションの二重化対策(代替拠点でのマニュアル作業に移行することの準備等)を実施し、訓練による実効性確認も行われていた。他社は、検討をすすめているが、対策が確立されておらず、対応の加速化が課題。



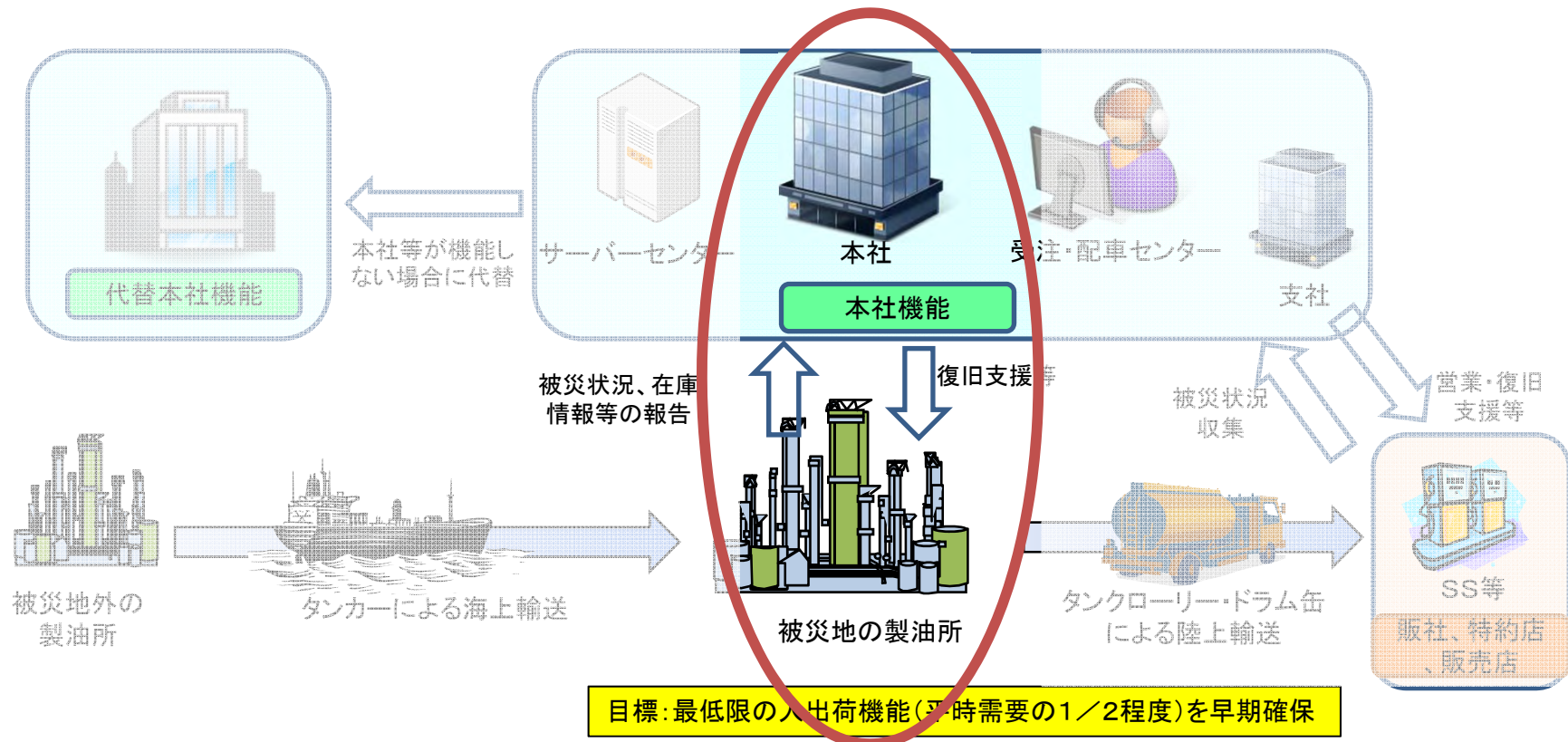
主な個別項目の評価結果(④代替供給)

○ 各社とも、製油所が被災した場合の、他地域の製油所での増産や、他社・海外からの外部調達
の増強について基本的な対応方針は策定されているが、今後は具体的なシミュレーションや訓
練により実効性を高めることが必要。



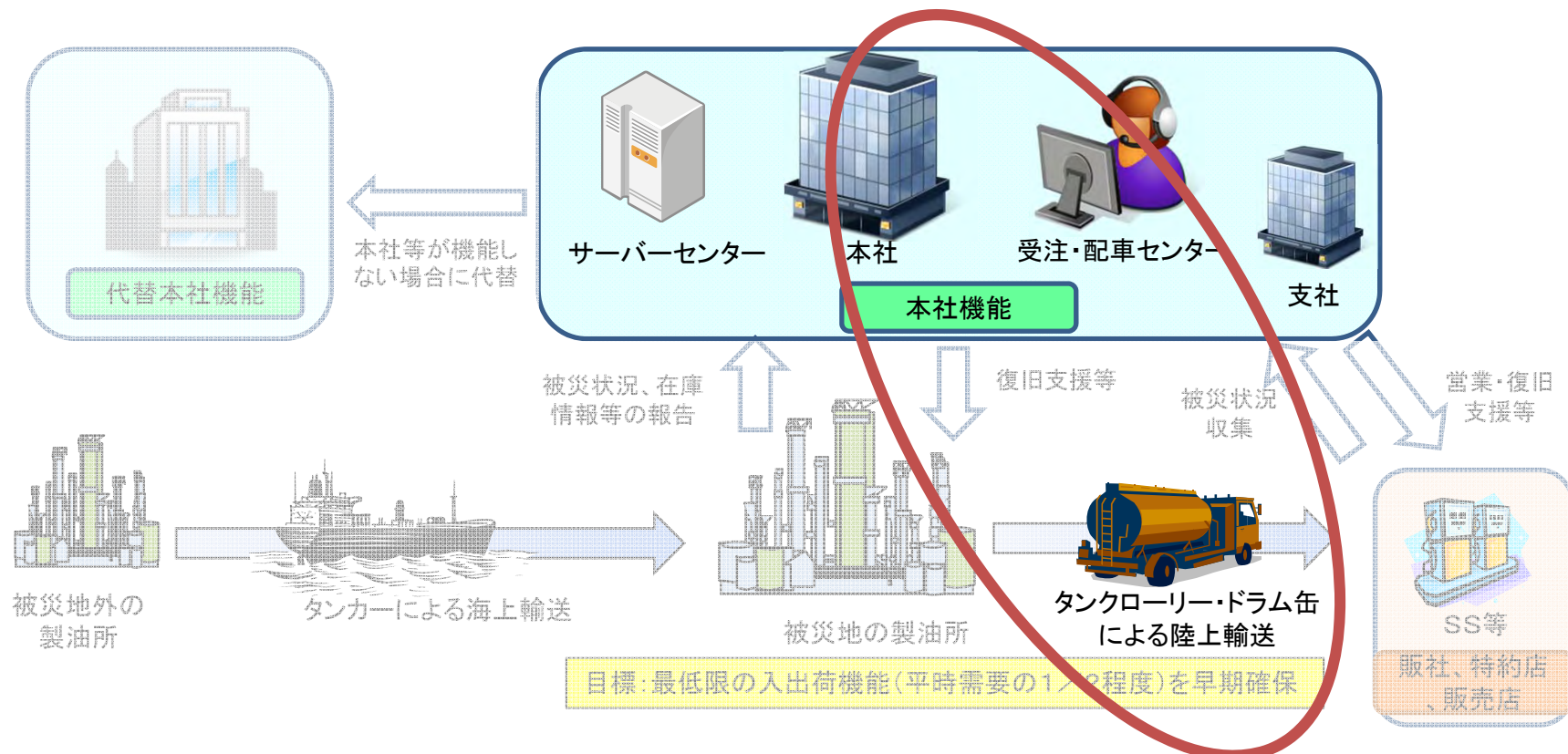
主な個別項目の評価結果 (⑤製油所の早期復旧)

- 各社とも、首都直下地震や南海トラフ巨大地震を想定した減災(被災リスクを低減させる)対策を策定し、政府の補助金も活用しつつ具体的な工事を進めていることが確認された。
- しかし、被災した場合の復旧のスピードを速めるべく、早期復旧に必要な資機材の備蓄等の対策をとっている社は確認できず、今後の課題である。



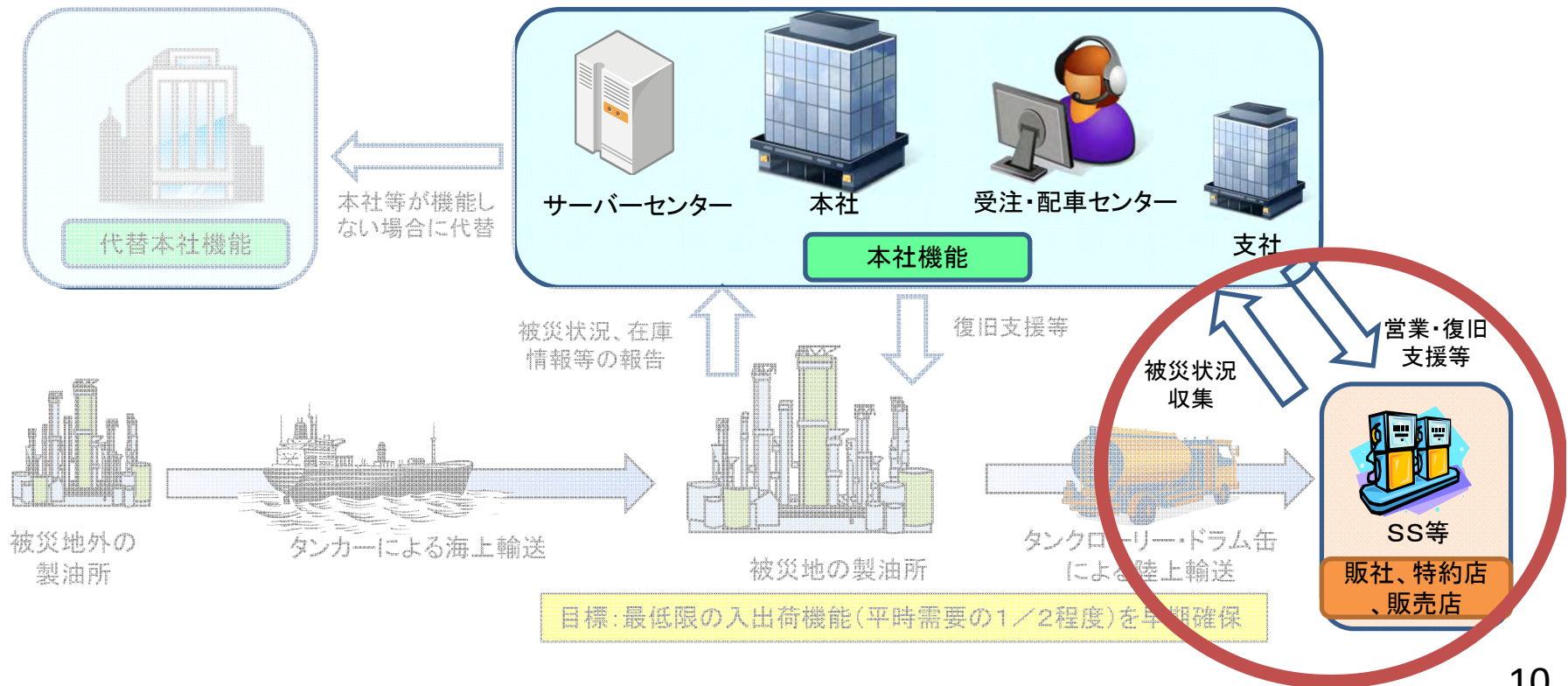
主な個別項目の評価結果(⑥タンクローリーの確保)

- 「優良」と判断した1社は、被災時のタンクローリー確保について具体策を策定するとともに、実効性の確認(協力運送会社のBCPの確認、事前協議、合同訓練等)も実施していた。
- 他社も、東日本大震災当時のような津波被害等を想定し、タンクローリー(車両、ドライバー等)の確保に関する基本的な方針を策定していたが、実効性が課題。タンクローリーを保有する協力運送会社等への支援体制の具体化と実効性確認により、危機時の協力運送会社の立ち上がりの確実性を更に高めるべき。



主な個別項目の評価結果(⑦系列SSへの営業応援)

- 各社とも、「中核SS」を含む系列内の災害対応SSへの優先的供給の方針を示した。
- 「優良」と評価した2社は、被災地にある「系列SS」への十分な応援要員の派遣に向け、①被災後に直ちに応援要員を召集する仕組みを有する(実際に大量に派遣した実績もある)社、②平時から応援要員を指名し移動手段も準備してある社であった。
- 「良」と判断した社の中には、支援対象SSを絞り込み過ぎている社もあり、被害が大規模・広範囲の場合のシミュレーションや訓練を通じた課題抽出や実効性強化が課題。



まとめ(特に指摘すべき事項)

○BCPの実効性確保(シナリオ非開示の「思考訓練」を通じた、BCP評価の継続・進化)

- ・ 企業の「BCP」は、「作文」(社内文書としてのBCP整備)に終わらせない努力が必要。
- ・ 必要な協力会社・関連会社等も巻き込んだ実効性の高い思考訓練の繰り返しが必要。

○目指す「回復目標時間」の更なる向上

- ・ 被災した製油所において50%以上の入出荷機能を回復させる目標時間は、ほとんどの社の目標時間は「1日」から「14日」の間に分布されたが、「7日」と答えた社が最も多かった。トップランナーを目指した更なる向上が必要。

○代替本社での業務実施の具体的な準備

- ・ 情報システムの二重化、代替要員の確保、必要なデータの準備等が必要。
- ・ シミュレーションなどを通じて有事の行動(需給調整機能や受注・配車業務等)を具体的に想定し、対応を検討することが必要。

○系列供給網全体を包含した「全体システム」のデザインと訓練

(例1)タンクローリーの確保に関する、協力運送会社との協議・訓練

(例2)直営ではない系列SSへの応援体制について、要員の確保・訓練