

災害対応・BCP事例集

“水害”や“停電”などの被害を受けた県内外8社の災害対応・BCP事例を紹介



目 次

1.はじめに	1
2.企業の災害対応・BCP事例	
事例① 沢根スプリング株式会社	2
事例② 小熊建設株式会社	6
事例③ 株式会社鈴三材木店	10
事例④ 株式会社誉建設	14
事例⑤ 株式会社賀陽技研	18
事例⑥ 星成商事株式会社	22
事例⑦ 株式会社焼津冷凍	26
事例⑧ 旭酒造株式会社	30
3.静岡県中部地域局管内 関係機関の連絡窓口一覧	33

はじめに

平成30年度は、平成30年7月の西日本豪雨をはじめ、相次ぐ台風被害や北海道胆振東部地震など、企業に甚大な影響を及ぼす大規模災害が頻発しました。とりわけ、西日本豪雨においては、被害が11府県に及び、中小企業関連の被害額は4,700億円を超えると推計されるなど、広範囲かつ大規模な災害となりました。

内閣府が平成29年度に行った調査では、BCPを策定している企業は、大企業で約6割、中堅企業で約3割であり、また、想定しているリスクは、地震が全体の9割に達している一方、洪水は3割にとどまり、水害対策を想定していない企業が多いことが浮き彫りになりました。

気候変動の影響により、今後も風水害が頻発することが懸念されることから、地震だけでなく、集中豪雨や台風など、企業の事業継続に重大な影響を与える様々なリスクを普段から認識し、事前に準備しておくことが重要です。

静岡県では、BCPの普及と策定を促進するため、本県独自のモデルプランの提供や専門家の派遣による策定支援などに取り組んできました。

この度、大規模な風水害が頻発していることに鑑み、昨年の西日本豪雨や台風24号に伴う停電等の被害を受けた中小企業などのBCPを紹介する事例集を作成しました。

本事例集は、被災した企業など8つの事例について、策定しているBCPを、継続事業、対策内容、教育・訓練等に整理しています。

また、被災時の状況と企業の代表者が認識しているBCPの効果や課題に加え、今後BCPを策定する皆様の参考になると考えられるポイントを「学ぶべき点」として記載しています。

本事例集が、BCP導入の契機となり、BCP策定の一助となることを願っています。

最後になりましたが、本事例集の作成にあたり、取材に御協力いただきました企業の皆様に心から感謝申し上げます。

令和元年10月

静岡県中部地域局

製造業：沢根スプリング株式会社

停電を想定した訓練が功を奏し、停電時も必要最低限の業務を継続

ばねなどの製造販売を手がける沢根スプリング株式会社は、平成30年9月の台風24号により約48時間に及ぶ長期停電の被害を受けたが、直前に実施した訓練が功を奏し、自家発電でパソコン等への給電を行い、手作業分の受注・製造など、必要最低限の業務を続けることができた。

▶ 会社概要

本社所在地	静岡県浜松市南区小沢渡町1356		
設立	昭和41年5月	資本金	3,000万円
代表者	沢根 孝佳	従業員数	53名
事業内容	各種ばね及び関連製品の製造販売、医療関連コイルの製造販売		
被災した災害	台風24号(平成30年9月)による大規模停電		



沢根 孝佳 社長

▶ BCP策定のきっかけ

同社は遠州灘から2km、海拔3mに位置していることもあり、以前から防災マニュアルを作成し防災訓練等を実施していた。平成23年3月11日の東日本大震災を目の当たりにして、お客様や従業員の安全・安心を考え、BCP策定の必要性を強く感じた。平成24年6月、社長の他に、総務、製造の各部門から会社近くに在住している社員を中心にBCP策定チームを作り、平成24年10月にBCPを策定した。

▶ BCPの概要

対象脅威	地震・津波
被災想定	地震による建物毀損、津波による建物浸水
継続事業(業務)	各種ばね・コイル及び関連製品の製造販売。売上の6割を占める小ロット注文を優先に実施。
対策内容	<p>被災時の安否確認</p> <p>安否確認では、クラウド型の安否確認システムを導入し、社員とその家族を確認の対象としている。また、安否確認操作のポケットマニュアルを作成し、社員とその家族に配付している。</p> <p>社屋・機械装置等の事前対策</p> <p>本社工場及び事務所の建て替えの際に、生産効率の向上や事業拡大への対応に加え、防災面での配慮を以下のとおり行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①津波・浸水への配慮として、製造設備を1階だけでなく2階にも設置した。 ②地震の揺れに対応するため、強固な設備固定を専門業者に依頼した。また、棚の転倒及び書類の散乱を防止するため、事務所内の棚を埋込式とし、重要なサーバー類は免振対策を施した。 ③自社給電としての太陽光発電を設置した。また、井戸水も利用できるようにしている。



災害時以外でも点検を兼ねて地域の住民が活用できる投光機

災害時相互応援協定の締結

県外5社の企業と災害時相互応援協定を締結し、支援協定の実効性を図るため、人事交流や定期的にゴルフコンペを行うなど親睦を図り、顔の見える関係を構築している。

＜協定内容＞

- ・生産委託加工…一時的に生産加工を委託する。
- ・生産支援…委託側から受託側へ出かけ、設備または人を借りる。
- ・物資の供給・要員の派遣…飲食料等の供給、復旧作業等の要員支援。

被災時資金繰り

静岡県信用保証協会の勤める「BCP特別保証」の内定を受け、BCP策定企業に対する激甚災害発生時の復興資金や運転資金の確保を行った。

(※本制度は年次更新のため、平成31年1月現在、第7版を更新申請中)

地域貢献

- ・津波を想定し、工場屋上を近隣住民の避難場所として提供している。夜間や休日でも屋上に避難できるよう外階段を設置した。
- ・災害時は自社で所有している投光器やトラックは地域住民に活用してもらう。これまで提供した経験はないが、運用・点検を兼ねて地元の祭りなどで投光器を使ってもらっている。



本社屋上の太陽光発電



工場屋上への避難階段。地域住民も避難できるよう外階段となっている

教育・訓練(運用)

教育

- ・BCP委員会を2カ月に1回開催している。委員会メンバーは、BCP策定チーム同様に、社長の他に、総務、製造の各部門から会社近くに在住している社員により構成。委員会では、データが正確にバックアップされているかどうかを確認している。(バックアップされていないことが判明したこともあった。)
- ・平時だけでなく有事の際の社員の役割分担も決めており、同じ役割の社員同士で定期的にミーティングを実施している。
- ・災害が起きた際の参集条件(震度5強以上、大津波警報、火災など)、参集場所(会社2階の執務室)、参集者(会社近隣の社員)を予め決めている。

訓練

毎年9月に社員全員を対象にした防災訓練を行っている。毎年テーマを決めて実施しており、平成30年は停電がテーマであった。また、社員全員を対象にした安否確認の訓練を年4回実施している。

▶ 経営にBCPの考え方を生かし、独自サービスを提供

以前は、量産品の自動車部品が売上の8割以上を占めていたが、特定の業種・顧客に依存していると、例えば大震災等の外部環境の変化に対応できなくなることから、現在は1日当たり200件以上の小口注文をこなしている。

小口注文は、同じ製品を大量に製造する量産型注文に比べると、極めて生産効率の悪い形態である。しかし、常に新規品を小口注文で、しかも最速で納品対応することにより、企業としての差別化が図られ、顧客からの評価を得ている。現在、最大手の取引先でも売上比率は15%程度である。小口化により取引先の数が増えていき、ネット販売は3万2千社と全世界に分散している。

一般的に業務の流れとして、営業、技術、製造、検査、出

荷と部門別機能で処理をすることにより、部門間で行き来する情報の量が多くなり、小さなミス、行き違い等の問題に繋がることになる。そこで、次の考え方によりこれらのリスクを軽減する取組に挑戦している。



常時5,000種類を揃える

① 問題発見解決型から問題解決予防型へ ▶

それまでの生産現場は、現象として表面化した小さな不良や設備停止等から内在している問題の原因を早めにあぶり出し、明らかになった課題や問題点を絞り込み対処する「問題発見解決型」の考え方で進めてきた。

しかし、仕事を始める準備段階でしっかり考え、起こり得る問題を予想し、その問題を顕在化しないよう事前に対処しておくことで、問題の発生を防止する「問題解決予防型」の考え方に切替えた。

この考え方は、起きては困るリスクをイメージし、その影響度合いを評価し対策を準備するというBCPの考え方に通じるものであり、同社が目指す「世界最速工場」の実現に寄与している。



工場内の様子



工場内設備を固定し転倒を防止

② 一人完結型製造 ▶

新しい製造の在り方として「一人完結型製造」に挑戦している。従来の営業、技術、検査、出荷等の機能組織の中で、検査を除き、全て一人で担当する仕事の進め方である。

営業行為、仕様決め、製造、納品を一人で完結することで、部門間での情報のやりとりが無くなり、製造技術者が顧客の要望を直接聞いて対応するという理想的な製造方式となる。

また、仕事の進め方をシンプルにすることで、リスク対応力を高める仕組みとも言える。この取組は、平時におけるリスク対応力強化と危機発生時の対応力強化に繋がる取組であり、現在、社員2人がこの仕組みで作業に挑戦している。



災害時ライフラインとして使用できる工場横の井戸水

▶ 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

平成30年9月の台風24号の襲来により、県内全域で延べ115万戸超が停電し、浜松市においては、一部の地域では復旧までに1週間近くかかった。同社が所在する地域も復電に2日間近く要することになり、その間、工場は稼働を停止せざるを得なかった。このような状況下において、次の取組を行ったことにより、業務を継続できた。

① 自社ホームページによる状況発信(報告) ▶

停電発生により工場が操業を停止していること、業務対応・連絡手段についての告知、復電による作業再開等を同社のホームページでタイムリーに発信し続けた。この情報発信の判断は、社長の指示によるものではなく、総務担当者の判断で実施された。これは、BCPの考え方や意義が社内に浸透している証であろう。

② 非常用電源による外部との連絡手段の確保 ▶

小ロット注文品の手作り対応品や定番の在庫品については、顧客からの注文を受けることができる環境であれば製造及び出荷が可能となることから、自家発電機の利用対象を必要最小限のパソコンや通信設備に割り当て、インターネットを含めた外部との連絡手段の確保を優先させた。

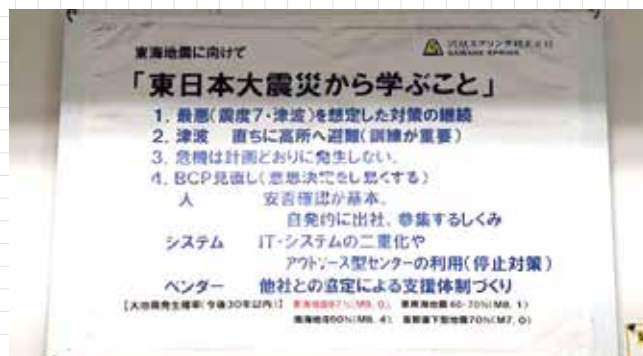
台風襲来の数週間前に、停電を想定し、自家発電の電気をこれら必要機器に切り替える訓練を実施しており、訓練の成果を生かし「切替え手順書」を整備していた。偶然にも直前の訓練テーマと同じ停電が発生し、設備の稼働はできなかったものの、訓練成果を生かし、通信設備への給電等最低限の対応ができたため、手作業分の受注・製造など、必要最低限の業務を続けることができた。

▶ BCPの今後の課題・見直しについて

今回の災害でBCPは機能したが、改めて様々な困難なケースを想定した訓練の重要性を認識した。また、今回のように広い範囲で停電が発生すると、取引先も停電で操業が停止することから、優先業務について取引先のリスクを見直し、整理することが必要と感じた。現時点でのBCPは完成形ではなく、まだまだ知恵を絞り、準備しておく必要がある。具体的には次の対応を行う。

<対応策>

- ・ 現在用意している自家発電装置の増強と合わせ、太陽光発電等も有効に活用し、平時の電力の活用と余剰電力の蓄電を検討する。
- ・ 関係企業との関係性をより密にし、相互に助けて合うことで大きな危機を乗り越える。
- ・ 安否確認システムには社員の家族も登録できるが、家族の安否入力は不十分であり、今後は、家族への理解を深める。
- ・ 手作業製造と合わせ半製品の在庫増を図り、今以上に災害時等における業務継続性を高める。
- ・ 小口受注を武器に、短納期対応、部門間業務のスリム化、問題の事前対策など、経営戦略とBCPの一体化をより促進する。



工場内に掲示されている「東日本大震災から学ぶこと」のパネル



防災訓練の様子

▶ 学ぶべき点

経営理念の冒頭に「会社を永続させる」と掲げているとおり、この理念に基づくBCPが事業の展開や社員一人ひとりの行動規範にも反映され、次のとおり効果を上げている。

- 生産方式の移行により、災害時でも業務継続が容易な組織体制を構築している。
 - ・ 従来の特定顧客に対する量産型注文方式から、不特定多数顧客(マルチクライアント)に対する多品種小口注文方式に事業の軸をシフトさせている。
 - ・ 小口注文は手作業が中心であり、災害時に予想される停電の際にも、電力供給の有無に依存しない作業が可能となる。外部との最低限の通信手段(インターネット等)さえ確保できれば、災害時においても製造・出荷が可能な組織体制となっており、災害時の業務継続性の強化に繋がっている。
 - ・ 外部との最低限の通信手段を確保するため、一般的に製造業であれば、停電時には自家発電の非常用電力の供給先は主力の生産設備や製造ライン等に優先的に充てるが、当社では通信設備の可動に対して優先的に電力を充てることにしている。
 - ・ また、小口注文に最速で対応するための半製品での在庫といった保有方法により、BCPで求められる迅速さが平時の業務に落とし込まれている。
- 上記の小口注文方式による短納期対応のほか、部門のスリム化(情報ミスやエラー排除)、問題を予見し事前に対策をする業務の進め方などにより、結果として合理的で無理のない強固な組織構造となっている。
- 社員一人ひとりが毎年実施している訓練を含め、BCPに対して真剣に取り組んでいる。近年多発する自然災害を受け、BCP委員会の中で「停電時の設備やマニュアルはあるが、実際、本当に稼働できるのか」との意見が出て、平成30年の防災訓練テーマを停電とした。そのため、台風24号に伴う長期停電の際も、停電を想定した訓練の成果を生かして、訓練どおりの通信設備への給電など最低限の対応ができた。

建設業：小熊建設株式会社

リソースの明確化により、災害時においても代替品で迅速な応急処置を実施

住宅のリフォーム工事を主に行っている小熊建設株式会社は、釘1本、クリップ1個レベルまでの詳細な棚卸し作業により、同社の保有する資機材や在庫品などあらゆるリソースを明確にしている。台風24号に伴う強風により、同社のある世田谷区では住宅の窓ガラスが割れる被害が多く、同社もその修繕の対応に追われた。ガラスは入荷までに数日かかるので、応急処置としてダンボールやベニヤ板を窓代わりとして貼り付け、風除けなどの窓ガラスの機能を復旧。お客様の要望にその日中に対応することができた。このような状況に備え、リソースの特定によりダンボールやベニヤ板を多めに在庫していたことが成果に繋がった。

▶ 会社概要

本社所在地	東京都世田谷区代沢4-15-3		
設立	昭和41年2月	資本金	2,000万円
代表者	小熊 大作	従業員数	13名
事業内容	建築一式請負工事、リフォーム工事、耐震補強工事、バリアフリー工事		
被災した災害	台風24号(平成30年9月)による強風被害		



小熊 大作 社長

▶ BCP策定のきっかけ

小熊社長は、4年前の社長就任時にテレビのニュースでBCPを知り、建設業の公共性、社会性を考えた時に、災害時に迅速に対応し復旧・復興に寄与することは本業にも役立つものだと考えた。その時点では防災マニュアルさえも作成しておらず、ゼロベースからのスタートであった。

会長を含めた4人でBCPプロジェクトチーム結成。まずは中小企業庁の入門編のテンプレートを参考に、見よう見まねでBCPを作成した。平成26年の熊本地震をきっかけに、BCPプロジェクトチームで再度BCPの見直しを行ったところ、自社のBCPが本当に使えるのか自信が持たなくなった。ひと、モノ、カネ、情報の4つの経営の柱がある中で、「モノ」しか考えておらず、自己満足のBCPに過ぎないと感じたと、小熊社長は言う。

そこで、BCPの見直し(第2フェーズ)は専門家に指導を依頼。「モノ」だけでなく情報等全ての資産の棚卸しとリスク分析を行った上で、どうしたらリカバリー(復旧対策)できるかに主眼をおいて、1年半かけて見直しを実施。なかでも、顧客リスト、社内連絡体制、建設工事情報(図面)等資産の棚卸しには、10か月を要した。見直したBCPの対外的な評価を確かめるため、平成28年秋からBCM(事業継続マネジメント)に関する第三者認証制度である「レジリエンス認証」取得の準備をはじめ、平成29年11月に認証を取得した。



レジリエンス認証登録証

▶ BCPの基本方針

世田谷という地域で50年以上事業を続けてこられたのは、お得意先、協力事業者、地域の皆様のおかげであり、これからは地域貢献こそが会社の存続意義であると考えている。

災害時に住宅の窓ガラスが割れたり屋根が飛んでしまい、どこに復旧を頼めばいいかとなった時に、「小熊建設だ!」と言ってもらえるようになること、それは当社が被災後も生き残ることができることでもあり、地域貢献をBCPの基本方針としている。



会社外観

BCPの概要

対象脅威	地震、風水害
被災想定	地震による建物毀損、風水害による建物浸水
継続事業(業務)	東京都住宅供給公社発注の公共工事(公営住宅のリフォーム工事等) (世田谷区と災害時の応急・復旧対策に関する「災害時協力協定」を締結している)
対策内容	<p>情報管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業秘密、個人情報に関わる情報(顧客情報、図面(技術的情報))及び画像(施工前・後)を隔離保存するため、2台の外付けHDDに保存し、そのうち1台分のデータを自動でクラウドに送信保存している。 <p>資機材・燃料等の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資機材、道具類については一覧表を作成し、不足分を洗い出し補充した。災害時の応急復旧時に使えるベニヤやダンボール等も備蓄している。 ・災害時の燃料不足に備え、車両のガソリンは半分になったら満タンにするハーフ給油を実施・徹底させている。 ・災害時、電力確保は必須であるため、発電機2台を配備している。燃料はガソリンで大量の保管は危険なため、他の燃料の発電機の配備も検討している。電動工具用のバッテリーは予備バッテリーを複数個用意している。 <p>代替拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現社屋は築2年で倒壊の恐れは少ないと想定されるが、環状7号線の内側に立地しており、災害時は車両の流入が規制される可能性がある。そのため、環状7号線の外側に代替拠点を設けている。
教育・訓練(運用)	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長が災害対策本部長だが、災害時は必ずしも指揮を取れる状況にあるとは限らないため、副本部長等まで決めている。工事部門でも責任者を決め、現場の進捗状況を社長に報告できる体制にしている。 ・毎週開催する社内会議では、次回のBCP訓練の内容・段取り、有事だけでなく平時の心構えなど、BCPに関する話をしている。 ・建設業は重層な下請け構造であり、関連事業者の支援・協力がなければ事業は成り立たない。そのため、安全衛生大会(労働安全衛生教育の一環で行う訓練・講習会)の中で、年2回は関連事業者を招いて、同社のBCPの取組内容の説明や、グループに分かれて有事の際の現場での対応方法を討議するなど、BCPの講習会を実施している。社員自らが講習会用の資料を作成するため、社員の教育にもなっている。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BCPの訓練を年2回実施している。社員を3グループ程度に分けて行う図上訓練では、現場での災害発生を想定し、現場に負荷条件を与え、どう対応するのか思考する訓練を実施している。



発電機を配備



余分に用意している予備バッテリー

- ・初動対応訓練は、年6回以上行っている。毎月1日・15日に開放される災害伝言ダイヤルを活用し、毎回質問項目を変えながら従業員に課題を課している。当初は3～4人は連絡がないこともあったが、現在は平日であれば100%の回答率となっている。また、自宅から会社まで、自動車が使えない想定で徒歩での訓練も検討している。
- ・AEDを常備しているので、新規採用職員の入社時など適宜使用方法の訓練を行っている。また、各工事現場では、現場から避難場所までのルート確認を徹底させている。

▶ BCP策定で苦労したところ

BCPの見直し時に、情報、顧客リスト、社内連絡体制、建設工事情報(図面)等全ての資産の洗い出し(業務棚卸し)と分析に苦労した。BCP策定プロセスの中で多少気持ちが折れそうな時もあったが、時間をかけ焦らずに、また、社長だけでなく、工事部門と総務部門の各一人を含むBCPプロジェクトチームで取り組めたので、乗り越えることができた。社員にとっては通常業務以外のことをさせられるわけなので、社長のBCPに対する決意や覚悟が必要である。また、社員と会社のビジョンを共有することも重要である。

第1フェーズでは、BCPに関して社員は受け身の部分が多かったが、第2フェーズでは、専門家の指導を受け、時間をかけてBCP見直しに取り組む中で、災害時の顧客への迅速な対応が、自社が生き残ることに繋がるという意識が社員に浸透しはじめ、自分の会社のBCPだという視点が変わり、ポジティブに策定に取り組めた。

▶ BCP策定の効果

リソースの詳細な把握

全てのリソースを棚卸し、リソース台帳を作成。その台帳を基に、災害時の有る無しチェックリスト、災害対策用品への流用リスト、貯蔵品・部材等の在庫リストが作成できたため、リソースの不足又は過剰など詳細な把握へと繋がった。それまでの大雑把な在庫品管理が、釘1本、クリップ1個レベルまで把握することにより、平時の財務面にも好影響を及ぼした。

社員コミュニケーションの活性化

BCPの策定・運用を社員全員で取り組むことで、一つの現場が終わればそれで解散といった短絡的傾向から、今は一つの目的に向かって社員全員で会話ができるようになった。

自社ブランド力の向上

建設業就業者の高齢化や人手不足は深刻であるが、BCPは求人面でも効果を発揮している。実際にBCPやレジリエンス認証が同社にあることで、昨年は求人した2人(工事1、事務1)を採用することができた。

また、大企業に交じりレジリエンス認証を取得できたことは、社員にとって大きな自信に繋がり、対外的にも同社が認知される良い機会となった。

▶ 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

世田谷区においては、台風24号で強風の影響を受け、住宅の屋根の一部が飛んだり、窓ガラスが割れるなどの被害があった。当時、同社は世田谷区の住宅相談(輪番制)の当番でもあったので、区民から被害状況を確認してほしい、修繕をしてほしいなどの相談が多数寄せられた。これとは別に、世田谷区役所からも公共住宅の修繕などの応援要請があり、通常業務の他に、緊急的な対応もしなければならなかった。

うまくいかなかったところ

東京都全体では一部の範囲のことかもしれないが、住民一人一人にとっては一大事であり、「とにかく早く来てくれ」との生の声に対して、何を優先させるのか、どのレベルまで対応するのかなど社内ではせめぎ合いがあった。また、現場ごとで下請業者の取り合いも発生し、各工事の段取り付けの支障となった。

区民一人ひとりの声を聞くと、全て対応してあげたいが、どうにもならないこともあった。社内での災害時の応急対応の優先順位付けや現場ごとに職人の都合を融通しあうとか、その辺をもう少し整理しておく必要があると実感した。

BCPの効果

一方、通常業務でも、東京都住宅供給公社の団地等で窓ガラスが割れる被害が多く、修繕の対応に追われた。ガラスは発注後、入荷までに2~3日かかるので、応急処置としてダンボールやベニヤ板を窓代わりとして貼り付け、まずは風除けなどの窓ガラスの機能を復旧することで、お客様の要望にその日中に対応することができた。

このような状況に備え、ベニヤ板やダンボールの在庫を多めに持っていたことが成果に繋がった。災害時は完全な回復はすぐにはできないが、早急の機能回復が求められる中で、迅速に一時対応することでお客様にも満足してもらうことができた。

BCPの今後の課題、見直しについて

社員の育成

社長の代わりに指揮を執れる人を育てること。社長が不在でも、第2、第3のリーダーが指揮を執れるようにする。

関連事業者の協力

同社は、地域密着型の企業でありたいと思っているが、災害時の地域の復興（住宅の修繕等）には、同社だけではマンパワーが足りず、関連事業者の協力が必要になる。同社は、地域住民のために技術力を発揮し、職人へ報酬を支払い、そのお金をまた地域に落とすといった循環のできる地域を目指している。そのためには同社一社ではできないので、関連事業者の協力を得られるよう、引き続き関連事業者向けにBCP研修会を実施するなど、協力を呼び掛ける。

BCPの仲間を増やす(相互応援)

他の工務店や木材業者などとも協力体制を築いていく。同社がフロントランナーになり、中小企業でもこんなことができるということを示していく。例えば、本事例集等で同社のような小さな会社の取組が関連事業者等、多くの人の目に留まることで、他社がBCPに取り組みきっかけになればと思っている。

学ぶべき点

●最初は中小企業庁の提供するBCPテンプレートに基づき策定したBCPであったが、実運用に使えるかの疑問を持ち、事業の実態に即したBCPを構築している。多くの企業が陥っているBCP策定が目的化している状況の中で、BCPを経営戦略・経営手段として運用している。

●当初は災害に対応するためのBCPの取り組みであったが、3つのリソースカテゴリー（人組織・データシステム・設備ファシリティ）を特定し、分析・評価を厳格に行っている。そして対応策を講じるリスクアセスメントの過程で、通常業務の改善やコストの削減に繋がることに気付いている。

具体的にはリソースを特定する作業において、釘1本、クリップ1個レベルまでの詳細な棚卸しを行うことにより、自社の保有する資機材や在庫等も含めあらゆるリソースを明確にしている（下記の①~③のリストを作成）。リソースの洗い出しといった有事の準備が平時における財務面での経営環境にも効果を発揮している。

<リソースを明確にするために作成したリスト>

- ①災害時のチェックリスト：被災時に各リソースの使える・使えないリスト
- ②災害対策用品リスト：あるもので災害対策用品になり得るもの、足りないもの、新たに購入すべきもの、代替用品になり得るものの整理
- ③在庫品、貯蔵品リスト：個数が正確に握されたため、不用品の廃棄、適正調達による在庫の適正化等が図られた。

●復旧戦略の他に代替戦略も有効で重要なBCP施策と考えている。会社がある環状7号線内から、災害時には環状7号線内への車両の流入規制が発生するため、これを考慮し環状7号線外に代替拠点を設けたことは有効な策と言える。ただし、この代替拠点は、一般的に製造業で対策がとられている製造設備を備えた製造機能としての代替拠点ではなく、通信設備等を中心に備えた災害対策本部としての代替としている。通信機能を維持することで、関連事業者等へ資材発注、工事の段取り等の指示・連絡を継続して行うことができる。



耐震改修工事施工事例

卸売業・小売業(建材の販売):株式会社鈴三材木店

台風後に殺到した住宅修繕の依頼に対して、部署間連携し混乱なく対応

建設用木材の仕入・販売や住宅のリフォーム工事の下請け等を行っている株式会社鈴三材木店は、災害時には、雨漏りや屋根瓦の損壊など、一部損壊はしているが何とか住める住宅の修繕業務に注力することがBCPの基本方針。被災した数日後に工務店から修繕対応等の依頼が殺到する中、基本方針どおり、部署間で社内の優先順位の食い違い等の混乱がなく、連携して対応することができた。

また、同社の鈴木社長は、建設業界は、有事の際の“家守”、“地域守”になる必要があると考えており、有事の際の住宅修繕等の対応にあたり、地域の工務店との連携を模索している。

▶ 会社概要

本社所在地	静岡県浜松市浜北区平口5584-12		
設立	昭和41年5月	資本金	1,000万円
代表者	鈴木 諭	従業員数	50名
事業内容	建設用木材の仕入・販売、構造材・合板類のプレカット加工、内装建材・住設機器・サッシの仕入・販売、住宅リフォーム工事下請け 他		
被災した災害	台風24号(平成30年9月)による大規模停電・強風被害		



鈴木 諭 社長

▶ BCP策定のきっかけ

同社のBCP策定のきっかけとなったのは、東日本大震災後に鈴木社長が参加した全国工務店協会の災害対応に関する勉強会であった。勉強会では、被災時は物資・資機材等の“物”が入らないことが一番の問題になるため、“物”を供給する物流業界の重要性を知った。

また、工務店はBCPに積極的になってきている中で、工務店に建設用の木材等を供給する同社のような木材物流業界の危機意識が相変わらず低いことを痛感。いつ起きてもおかしくない災害後に、同社のような物流業界が事業継続できなくなり、建設用資材の供給がストップすることで住宅等の復旧が遅くなる。

BCP策定は待ったなしの喫緊の課題だと認識し、BCP策定に取り組み始めた。BCP策定にあたっては、社長の他に営業、設計、工事、企画、配送の各部門のトップによるBCP策定チームを結成した。



会社外観

▶ BCPの基本方針

同社のBCPは、雨漏りや屋根瓦の損壊など、一部損壊はしているが住める状態にある住宅の修繕に、同社のひと・モノなどのリソースの大半を注ぎ込んで、災害時に不自由を被る人を少なくすることを基本方針としている。

屋根修繕を扱う業者数は特に少なく、災害時には仕事が集中し修繕対応が間に合わなくなることが想定される。応急措置を講じて、住宅の資産価値が下がらないように処置し、住民が住み続けられるようにすることで、住民から感謝される。住民から感謝されることは、同社がこの地域で20年、30年先まで会社を継続できることに繋がると考えている。

BCPの概要

対象脅威	地震
被災想定	地震による建物毀損
継続事業(業務)	顧客(工務店等)への建材等の供給
対策内容	<p>資材洗い出し・代替品での対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資材の洗い出しを行い、代替が利くものは代替で対応し、代替が利かない発電機やブルーシートなどは追加で常備した。代替が利くものの例として、住宅のサッシが破損した場合、9mm又は12mmの合板が必要になるが、被災時のためだけにそれらの在庫を抱えることは経営的にリスクを伴う。しかし、12mm以上の合板でも応急的にサッシの代替ができれば構わないわけで、災害用で特別に在庫を抱える必要はない。 ・ BCP策定前は「壊れたものを同じように元に戻す」という復旧の固定観念に捉われており、代替という発想が無かった。 <p>ハーフ給油の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 配送チームは、自動車のガソリンは半分になったら満タンにするハーフ給油を徹底している。自動車は機動力のある事務所・宿泊施設・工具置き場・電源供給の場として捉え活用している。 <p>展示場を社員の避難所等に活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 展示場を社員の避難所として活用できるよう、展示場に食料・水等を備蓄している。また、マイホーム購入を検討しているお客様に耐震住宅の必要性を実感してもらうよう、地震の揺れを体験できる地震ザブトン(※白山工業(株)制作の揺れを体験できる装置)を展示場内に設置し、実際に地震の揺れを体験してもらっている。 <p>災害時の連絡手段の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の自宅近くの公衆電話など連絡が取れる場所を各社員が調べ、その情報をマップ上に落としている。 ・ 社内の連絡網を電話とSNSの手段別に作成している。また、社長、防災担当の社員一名、会社事務所内にそれぞれ1台ずつ計3台の衛星電話を導入し、万が一の時に連絡が取れる体制を整備している。 <p>工務店との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同社が所属している全国工務店協会は、静岡県と災害時の木造応急仮設住宅建設に関する協定を結んでいるが、同社は、地域の工務店約100社に同社のBCP基本方針に賛同してもらい、災害時は同社と同様に迅速な木造応急仮設住宅の建設に協力してもらうこととしている。 <p>仕入先との災害時の支援協定締結</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害時に被災住宅の修繕等が滞りなく進むよう、製品の供給や保守等の業務を優先的に同社に対して行うよう、仕入先と協定を締結している。



展示場の様子



展示場内に設置されている地震サブトン



展示場の一角にある設計部門のオフィス

教育・訓練(運用)	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同社のBCPの概要説明や災害時に何の業務を優先させるかについて意見交換するなど、BCPの研修会を月1回実施している。 ・ 災害時を想定し、的確な応急処置・安心安全な工法など、屋根の修繕を含め、住宅のリフォーム工事の実技研修を実施している。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 徒歩2時間以内で出勤可能な社員を対象に、通勤経路・通勤時間・通勤に必要な装備を確認してもらうため、年に1回徒歩で帰宅する訓練を実施している。また、危険な箇所や橋が流されて通行できなくなる可能性のある箇所など、周辺環境の情報を収集している。
------------------	--

▶ BCP策定で苦労したところ

BCP策定にあたり、最も苦労したことは、社内調整であった。特に、優先業務の選定については、各部署ともうちが一番重要だと主張し、各部署間の調整に時間を要した。

しかし、有事が起きた場合、ただ単に事業を立て直すことだけでなく、この地域で20年、30年先まで会社を継続するにはどうしたらよいかを準備することが、自分たちが地域で生き残れる道に繋がることを、管理者を含め社員全員にしっかりと説明したため、BCP策定自体に協力的であった。BCP策定を円滑に行うためには、策定前に社員に丁寧に説明することが重要である。

▶ BCP策定の効果

BCPの取組について顧客(工務店)に説明すると、信頼・共感を得ることができ、そこから新たな取引が始まったケースもある。工務店は、資材が入らなければ仕事ができない。資材の供給側が平時にどれだけ準備ができるか、工務店や地域と一緒に考えていくことで、信頼感を得られて、企業価値の向上に繋がる時代になってきていると鈴木社長は実感している。

▶ 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

台風24号により、浜松市では強風で住宅の屋根の一部が飛んだり、サッシが壊れるなどの被害が多かった。また、大規模な停電が発生し、信号の消灯や電話やインターネット等の通信システムが通じにくい状態となった。

同社では一時的に停電したものの、翌日の朝には復旧した。しかし、通信障害により、顧客先の工務店等と数日間連絡が取れない状態となった。近場には自動車で出向き情報収集できたが、信号が点灯せず事故の危険性があるため、無理はしなかった。

しかし、同社には被災時から4~5日後に工務店からの修繕対応の依頼が集中した。屋根修繕150件、サッシ・エクステリア(カーポート等)修繕100件、外壁工事20件、板金10件など、300件以上の依頼があった。(平成31年2月末時点で、完了できたものは4割程度)

BCPの効果 ▶

部署ごとの社員の安否確認・出社判断

部署ごとに社員の安否確認と出社判断を行えた。BCPの初動対応では人命を最優先としているので、例えば、信号が停電しているので社員の出社は危険だと各部署の管理者が判断し、社長へは事後報告を行った。社長の自宅周辺は比較的被害が少なかったため、社長は他の地域も大丈夫だろうと思っていたとのこと。BCP策定前は、とりあえず社長に聞いてみるといった受身の風潮の会社であったが、BCPにより社員自身が積極的な対応を行えるようになった。

部署間の横連携

BCPで住宅修繕に注力する方針と、それに基づき部署ごと連携し情報共有することが決められていたので、営業部門が工事部門の事情を考えずにいくらでも仕事を取ってしまうことや、社内的な仕事の優先順位付けの食い違いなどの混乱はなく、部署間を跨いで連携し対応することができた。

BCPの基本方針の実行(社会的義務・使命感)

修繕対応の案件がオーバーフローしている中で、例えば手間のかかる屋根の修繕依頼に対して、別の業者に頼んでほしいと無下に断ることはせず、全ては物理的にできないとしても、ある程度の部分までは対応しようとするなど、BCPの方針に基づき会社として適切な判断ができた。社内の中でもそうした対応方針に不満な声はなく、一生懸命取り組めた。

うまくいかなかったところ

停電に伴う通信障害や信号が止まり道路の安全確保ができない中で、平時と同じようには資材確保・調達をできなかったが、顧客によっては事情を考慮できず、すぐに対応してほしいと迫ることもあり、理解を得ることに苦労した。

BCPの今後の課題・見直しについて

工務店との連携強化

工務店のモデルハウスには、蓄電池や太陽光パネルの設置、雨水の活用など、災害に対して強いモデルハウスも多く、工務店が有事の際に地域住民が集まるコミュニティの場となる可能性がある。同社は、有事の際には地域と工務店が協力してリスクに立ち向かえるように、県と全国工務店協会との協定に基づく応急木造仮設住宅の建設だけでなく、住宅の修繕対応なども含めた“家守”、“地域守”としての工務店との連携を模索している。

施工(応急措置)技術者の育成

有事の際に一部損壊の住宅への迅速な応急措置がとれるよう、技術の研鑽に努める。会社を越えた職人グループの構築も進めている。

異業種を含めた広域連携

今後発生が想定される大地震の際に安定して資材等を供給するには、レジリエンスという言葉があるように、異業種を含めて柔軟な連携・対応を行う必要がある。自社が出来る範囲と他社が出来る範囲、また、このエリアで出来る範囲と別のエリアで出来る範囲でも大きく違ってくる。BCPを通じて異業種を含めた広域連携を検討する。

静岡県からBCPを発信

現在、鈴木社長は、静岡県木材青壮年団体連合会の会長を務めている。南海トラフ大地震発生の際にも、業者の広域連携により、災害時の仮設住宅建設に対し安定して建材を提供できるよう、防災が他県に比べ進んでいると言われる静岡県から、木材物流業界のBCPの取組を全国に発信していきたいとの思いを強くしており、BCM(事業継続マネジメント)に関する第三者認証制度である「レジリエンス認証」の取得も目指している。



建設用木材のストックヤード

学ぶべき点

- 製造業ではBCP対応策の補完的方法として代替施策(別事業所等での事業稼働)が有効とされているが、建設業及び建設関連業の場合は、現場が流動的などの業界特性から代替対応は現実的施策にはならない。また、建設業及び建設関連業のBCPIは、発災時に事業の早期回復だけでなく、災害復旧対応も求められるという一般的なBCPと異なる側面を有している。建設業の使命として、社会インフラに直結している業界であることから、自社の事業回復だけでも大変な状況の中で、別途、災害対応(インフラ修繕対応、応急仮設住宅建設等)を要求される。災害時の停電、資機材調達難、人材の確保難、物流停止等の厳しい環境の中で、仕事量が爆発的に増える。これは非常に難しい課題であり、まず場当たりの対応ではうまくいかない。
- 本ケースの鈴三材木店株式会社は、木材供給、住設提供を生業とする建設関係企業である。同社のBCPIは、上記の2重の対応を踏まえて策定されている。流通販売業としての業務の維持・回復と、所属団体と県との協定に基づく災害時の応急仮設住宅建設対応である。そこには同社BCPを中心に、メーカーや卸業者、販売先である工務店を巻き込んだBCPを構築している。BCP・災害対応に成功している企業の共通点と言えることは、自社の事業継続のみを目的とせず、社会や地域に向けての貢献を掲げている。これは同社も例外ではない。

建設業：株式会社誉建設

顧客情報、防災情報等をマップ上で一元的に管理・運用

徳島県内で住宅の設計・建築工事を行っている株式会社誉建設は、BCPタスクチームで収集・整理した各種情報（ハザードマップからの情報、避難場所、公衆電話、社員自宅、取引先、顧客等）を地図上に落とし、一元的に管理・運用している。災害に対して即応体制の情報収集手段の一つとしているだけでなく、グーグルマップ上で活用して、リフォーム・メンテナンスの巡回のルートを最短で考えるなど、営業活動マップとしても活用している。

▶ 会社概要

本社所在地	徳島県徳島市国府町北岩延字中屋敷30-3		
設立	昭和54年5月	資本金	1,000万円
代表者	鎌田 晃輔	従業員数	14名
事業内容	注文住宅、リフォーム、店舗棟の建築工事の請負（設計・施工・監理）		
被災した災害	平成30年7月豪雨（西日本豪雨）※		



鎌田 晃輔 社長

※同社は直接被害なし

▶ BCP策定のきっかけ

東日本大震災の津波の映像をニュース番組で見たことがBCPに関心を持ったきっかけであった。阪神・淡路大震災以後、同社でも耐震性のあるSE構法を建築に取り入れてはいたが、鎌田社長は、家が強いだけでは不十分だと実感した。単に家を建てるだけではお客様に安心・安全は届けられず、「防災」の意識・スキルも必要だと思い、社長自ら防災士の資格を取得。さらには、周りの家が倒壊することで自分の家に影響を与えることもあることから、地域防災を意識し出した。

そんな折、所属団体の全国工務店協会主催の講演会で、災害を日常環境の変化の延長線上のことと捉え、日常業務を考え直すこともBCPだと教わった。ちょうど経営方針に悩んでいた時でもあり、「これだ」と思いBCP策定に取り組み始めた。

BCP策定にあたり、まずはBCPタスクチーム（委員会）を社長の他、事務・設計・営業・現場監督の各部門から1人ずつの計5人で立ち上げた。いずれも将来を期待されている各部門のリーダーである。当初は、日常業務も忙しい中での策定作業であったため反発もあったが、防災対策ではなく、会社の業務改善に繋がるものであるからと説明し、理解を得た。

当初は、防災計画も無く、始めから自分たちの手作りで構築を進めた。BCPを特別な取組にするのではなく、日常の業務を考え直す機会として、同社リソースのディテールをとことん突き詰めた。

▶ BCPの概要

対象脅威	地震、津波、風水害
被災想定	地震による建物毀損、吉野川の氾濫、津波による建物浸水を想定
継続事業（業務）	新築工事を優先

対 策 内 容

施工継続の基準設定

- ・災害時において、建築中(新築工事)の物件については、工事の進捗段階に応じて、施行継続・施行ストップの判断基準を決めている。

避難経路の掲示

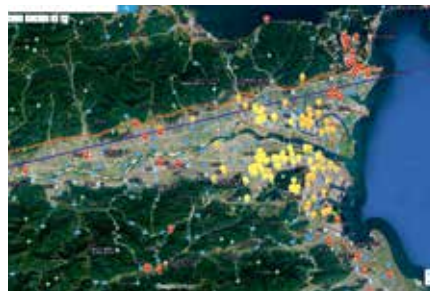
- ・建築現場ごとに有事の際の避難場所をあらかじめ確認し、現場に避難経路を掲示している。(避難経路の掲示は、施工主への周知・啓発にも繋がる。)

マップ上での情報の一元管理

- ・同社の顧客(施工主)は徳島県全域に点在しているが、BCPタスクチームで収集・整理した各種情報(顧客、取引先、ハザードマップからの情報、避難場所、公衆電話、社員自宅等)を地図上に落とし、一元的に表示している。
- ・マップはデータだけでなく、停電を想定し紙でも作成しており、紙のマップは災害対策本部に災害対策用品と併せて常時保管している。また、マップデータはグーグルマップを活用し、カーソルをランドマークに合わせると詳細情報が表示されるようにしている。このように、収集した情報を整理し、情報共有から利用までを一元的に運用している。
- ・災害が就業時間外に発生することも十分にあり得るため、出社前に誰がどのエリアを巡回するかなどのルールも定めており、災害に対して即応体制の情報収集手段の一つとしている。



災害時ポケットマニュアルの中身



マップ上で各情報を一元管理
(新築、リフォーム等の分類でピンを色分け)

災害時の安否確認

- ・社員の安否確認は、徳島県の災害時の安否確認サービス「すだちくんメール」を利用。災害時、社員同士安否情報を共有する。また、初動規範を簡易にまとめた災害時ポケットマニュアルを作成し、社員全員が所持している。内容が分かりやすく、デザイン性にも優れ女性社員にも人気である。

教育・訓練(運用)

教育

- ・毎月1回BCP委員会を開催し、進捗を管理している。また、社員が業務の一環として他所でのBCP関連の勉強会や図上訓練に参加できるようすることで、社員のレベルアップを図っている。今後は、BCP委員会のメンバーを入れ替えて、多くの社員に学んでもらう機会をつくることを検討している。
- ・BCPの実行は会社だけではできない。関連事業者の協力が必要であり、同社の安全大会の中で同社BCPについて説明を行い、関連事業者に対して協力・支援を求めている。有事だけでなく、平時においても協力を働きかけている。



社内BCP委員会の議論の様子

訓練

- ・最新の防災情報等のマッピングや発災時の限られた人数で対応できることなどを検討するワークショップ、災害時の初動対応を検討するグループディスカッション形式の図上訓練等を定期的に行い、社員へBCPの浸透を図っている。社員は知らず知らずのうちにワークショップのアウトプットを日常業務に落とし込んでいる。



安全大会での発表の様子

▶ BCP策定の効果

経費削減

在庫(リソース)の整理・リスト化を詳細に行った結果、不要品が見え、普段の在庫管理も気を付けるようになった。在庫の洗い出しが棚卸しとなり、経費削減に繋がった。

工夫する習慣

災害時には、お客様へのアフターフォロー(修繕対応、メンテナンス)は行いが、それ用の資材の備蓄は、資金面や備蓄スペース面からも難しい。

しかし、在庫を洗い出したことで、今ある限られた資材の中でも、大工の技術を生かすことで対応することはできないかなど、常に工夫しようとする習性が身に付いた。

社員主体型への意識改革

BCPの構築・運用により、社長依存型から社員一人ひとりが考える社員主体型に意識が変わってきた。

個々の業務判断も早くなり、業務のスピードアップに繋がっている。ここはBCPを取り組みはじめて確実に変わったところ。中小企業では一人ひとりの力が非常に重要になるものだ。

雇用への安心感

BCPを持つことで会社の継続性が保たれることは、社員の雇用への安心感や、新規採用においても有利になっている。

営業マップとしても活用することにより業務効率化

お客様の位置を地図に落とし管理することで、自分たちの営業エリアを俯瞰できるようになった。

ゲーグルマップ上で活用すれば、リフォーム・メンテナンスの巡回のルートを最短で考えられるなど、営業活動マップとしても活用できている。

▶ 災害発生後の対応

西日本豪雨では、四国においては愛媛県の被害が大きく、愛媛県内に応急仮設住宅を建てることになった。愛媛県も全国工務店協会や全国木造建設事業協会と災害協定を結んでいるので、愛媛県内の全国工務店協会加盟店に状況確認を含め連絡したところ、大工が必要だとの要望があった。

同社でも社員も派遣する用意をしていたが、派遣期間は一日で派遣場所も遠いということで、向こうからお断りの連絡が入り、結果的に社員を派遣することはなかった。

同社のBCPでは、自社及び自社周辺の地域・顧客が復旧等の対象としており、外部団体や他地域への復旧支援は、その都度、鎌田社長の判断で対応を決めている。

▶ BCPの今後の課題・見直しについて

見直しの継続

BCPが絵に描いた餅にならないように、BCPの運用については常に見直しをかけていく。最終的にはレジリエンス認証の取得を検討している。事業業績の良い会社というだけでなく、お客様が安心してお付き合いのできる会社、取引先に信頼される会社、従業員が安心して勤められる会社として認知されること、その一つの証がレジリエンス認証だと鎌田社長は考えている。

木造応急仮設住宅建設の対応

全国木造建設事業協会と徳島県との間で災害時の木造応急仮設住宅建設の災害協定を結んでおり、同社もその地域団体の理事会社となっている。そのため、災害時には、本業の継続業務と並行して、木造応急仮設住宅建設の対応も求められることになる。協定書はあるが、具体的活動(役割、責任、範囲等)は未定の状況。同社だけでは先に進めてはいけないので、悩ま

しい状況とのことである。

また、応急仮設住宅の建設は、行政からの発注により動き出す。その後に資材調達となるが、災害時の資材調達は困難を極める可能性が高い。そのため、平時から備蓄しておくことや他地域の製材所から調達できる体制を構築するなど、様々な手段を考えていく必要がある。

鎌田社長は、中小企業での備蓄増は経営を圧迫するので、物流・調達・備蓄については行政側でも頑張ってもらいたい、個社ではなく、地域連携・広域連携が必要と考えている。

▶ 学ぶべき点

●東日本大震災の津波の映像をニュース番組で見たことがきっかけとなり、BCP策定に取り組み始めたが、BCP構築の初動フェーズ(災害対応)の行動規範づくり、優先業務・優先範囲の割り出し、地域分析などを行う過程において、災害時の顧客への迅速な対応が、被災後も同社が生き残ることに繋がることを認識し、地域の建設会社としての果たすべき役割や使命を、BCPの取組の中に見出すようになったように、BCPの取組姿勢が変容している。

●BCPの策定は、社員が中心となり日常業務における課題の棚卸しから始めていったが、社員は、在庫の数量やその置き場所など業務に対する質問を受け、答えられない問題をホワイトボードに書き出すことを繰り返すうち、平時の業務改善にも繋がっていった。

社員にとっても日々の業務見直しを進められたことで、急な納期遅れにも対応できるなど仕事に余裕が生まれ、ひいては、時間通りに仕事を終わらせて、やりたいことを楽しもうという働き方への意識改革まで結び付いている。

●地域の建設会社との観点から、BCPを自社だけで運用するのではなく、取引先に対してもBCPの説明会を開催し、地域としてのBCPの理解・コンセンサス・支援・協力までを求めている。

支援については口頭でのお願いだけでなく、災害支援協定書を作成し、協定締結まで踏み込んで協力を依頼している。協定の締結は、取引先にも地域連携の重要性を認識させ、より強固な関係の構築に寄与している。



管建設外観



紙でも用意している情報一元化マップ

製造業：株式会社賀陽技研

取引先(外注先)の安否確認及び
安否確認後の対応を迅速に実施

自動車関連部品の製造を行っている賀陽技研株式会社は、平成30年7月豪雨(西日本豪雨)により自社は被害がなかったものの、取引先(外注先)の一社が床上浸水の被害を受けていた。BCPを策定し、平時から危機管理意識を持っていたおかげで、西日本豪雨の際も落ち着いて行動ができ、自社だけでなく、取引先の安否確認も迅速に行うことができた。

結果、取引先の被災確認後、預けていた同社の製品をすぐに引き上げに行くとともに、代替先を探す作業にもすぐに取り掛かることができ、納品に穴を開けずに済ませることができた。

▶ 会社概要

本社所在地	岡山県加賀郡吉備中央町黒山12		
設立	平成24年12月	資本金	620万円
代表者	平松 稔	従業員数	25名
事業内容	金属プレス加工、プレス金型・治工具制作 他		
被災した災害	平成30年7月豪雨(西日本豪雨)		



平松 稔 社長

▶ BCP策定のきっかけ

平成24年の会社立ち上げ時に、社名を売らないといけないと思っていたところ、岡山県産業振興財団の担当者に、BCPは会社の知名度向上とブランド力強化に繋がるからと、同財団主催のBCP実践塾に誘われて参加した。

このBCP実践塾の中で、講師から、「製造業の社長は被災した場合に早く復旧させることに注力するが、数か月後に再開しても既に顧客はいなくなっている」との教えがあり、その教えと「経営者である以上、いかに経営環境が厳しくとも時代の変化に対応し、経営を維持して発展させる責任がある」という以前から学んでいた経営者としての心構えが結びつき、とても感銘を受けたことから、本気でBCP策定に取り組もうと決心した。

当初は防災マニュアルも無く、防災訓練も実施していなかったが、ISO9001を取得しており、マネジメントのベースはできていた。BCP策定は平松社長自らが行き、策定には実践塾を含め1年程度の時間を要した。BCP策定後は、社長の他に、品質管理部門1名、プレス加工部門1名、金型部門2名の計5名のBCP委員会を設置し、BCPの更新を続けている。

さらに、平成28年7月に製造業部門では第1号となる「レジリエンス認証※」も取得した。

※「レジリエンス認証」: 国の「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づくBCM(事業継続マネジメント)に関する第三者認証制度。



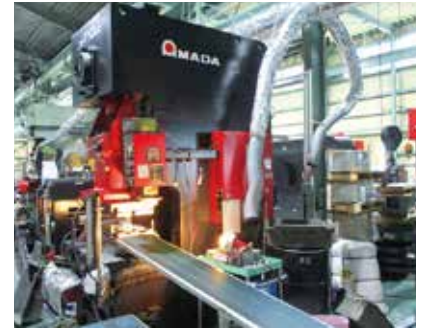
金属のプレス加工作業

▶ BCPの基本方針

BCPのタイトルを「経営戦略と連動した事業継続計画書」とし、生き残り戦略だけでなく、「成長戦略」の視点を取り入れている。同社のBCPは、自然災害よりは自動車業界において今後懸念される部品点数減少、工場の海外移転等による競争激化やマーケット環境の変化などを脅威としている。

▶ BCPの概要

対象脅威	業界・マーケット環境の変化及び自然災害
被災想定	技術革新による発注減、取引先海外移転など
継続事業(業務)	同社は100種以上の金型を有しているが、優先業務は、最も利益を出している大型のプレス機(80t,100t)を使用した製品の製造出荷。
対策内容	<p>他県企業との業務連携(お互い様連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新潟県の企業と業務連携協定(相互補完)を締結している。BCP実践塾の講師から、新潟県の2社の紹介を受け、この2社と同社の計3社で連携協定を締結した。1社は同社と同じプレス加工で自動車部品を製造している企業であり、もう1社は、金型製造を主としている企業である。 ・協定書を取り交わしており、品質について製造元が責任を負うことや、復旧後には業務を戻すことなどを記載している。製品図も送るため、守秘義務に関することも盛り込んでいる。 ・業務連携先では、同社の優先業務である大型のプレス機(80t,100t)を使用した製品を継続して生産することとしている。有事の際は、日中は自社業務を行い、被災企業の仕事は夜間の稼働を前提に考えている。 <p>製品のリスト化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品リストは、利益率が高いものから順にリスト化しており、リスト順に業務効率を上げていく体制としている。 <p>金型の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有事の際にすぐに連携先企業に金型を持ち出せるように、金型は使用するプレスごとに分けて整理している。
教育・訓練(運用)	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積雪時の出勤ルートを考える必要があるなど、BCP委員会で話し合われたことは、昼休み前の社員ミーティングを利用して周知している。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他企業との業務連携の訓練として、実際に同社から新潟県の連携先企業に金型を送り、連携先企業において製造できるかどうか実働演習を実施した。プレス機は両社とも同じメーカーということもあり、品質に問題はない。 ・同社が立地する地域は、これまで地震による大きな揺れは起こっておらず、地震による被害は想定していないため、工場の火災を想定した避難訓練を年1回行っている。



大型のプレス機



陳列された金型

▶ BCP策定の効果

お互い様連携の効果 ～儲かるBCPの実践～

同社は、薄板のプレスの曲げ加工を得意としており、絞り加工は苦手としているが、連携先企業の一社が絞り加工(特にへら絞り加工)を得意としているため、今まで未知の分野であった絞り加工の業務も、連携先企業と提携して受注できるようになった。苦手とする技術をお互い様連携を通じて補うことができるようになった。

また、新潟県の連携先企業を同社プレス工場の第2工場に、逆に新潟県の連携先企業からすれば同社を岡山県にある第2工場と見立てることで、日本全国の市場に向けアピールすることができる。例えば、今まで苦手としていた東北関係の市場においても、新潟県の連携先企業を通じて新規顧客の開拓ができるようになった。

お互い様連携に言及する取引先も出てきており、業務量が増えたとははっきり言えないが、引き合いは確実に増えていると実感している。

海外企業との付き合い

経営戦略・成長戦略の視点を取り入れているBCPのおかげで海外企業にも目が向くようになり、インドネシアのプレス加工業者と取引を始めた。同社で図面を引き、相手先で加工し輸送してもらう。また、同社は、インドネシアからの留学生の雇用も始めようとしている。

▶ 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

平成30年7月豪雨(西日本豪雨)により、同社自体に被害はなかったが、同社から二十数キロメートル離れたアルミ工場が爆発炎上する映像を見て、平松社長は、ただごとではないと感じていた。同社が立地する地域でも爆発音が聞こえてきた。岡山県では自然災害は起こらないと思っていたため、今回の豪雨被害には非常に驚いた。

豪雨の翌日は出勤日であったが、複数の社員からは自宅が浸水した、通勤路が土砂で塞がれたなどの理由で出勤できないとの連絡があった。平松社長は、会社から自宅が遠い社員から安否確認をするとともに、その日は休業にする旨を連絡していった。社員の安否確認後、取引先の安否確認を行ったところ、取引先の一社が床上浸水となり被災していることが判明した。被災した取引先の工場は、川の側であったため、トラックも動けなくなるくらい浸水しており、しかも、そこにはかなりの数の同社の製品が預けられていた。

被災確認後、すぐにトラックで荷物を引き上げに行った。現場では、同社の製品はパレットに積まれていたため、パレット上方の製品は無事であったが、パレット下方のものは泥にまみれていた。泥にまみれたものは、すぐに水洗いし、錆止めで油を塗った。納期は厳守したかったため、その清掃作業と並行して、被災して稼働できなくなった取引先に代わる事業者を探し始めた。同社のように代替先を探す企業は多く、代替先企業の確保には苦労した。

BCPの効果

取引先(外注先)が被災したことが判明し、その対策を考える中で、パニックにならずに落ち着いて的確な対応ができた。具体的には、外注先企業の安否確認ができたこと、また、外注先企業の被災が判明した後、すぐに同社の製品を引き上げる判断ができたことである。

BCPを策定していなければ、外注先の被災状況を確認するという判断はできなかった。外注先の被災状況をすぐに確認できたため、すぐに代替業者を探し始めることができた。

うまくいかなかったところ

被災した外注先に代わる事業者を探すことに手間取った。同社のように代替先を探す企業は多く、はじめに同社が依頼した事業者は、1週間近く経って連絡したところ、まだ同社の仕事に着手できていない状況であった。そのため、また別の事業者に依頼し直した。前者の事業者より高額であったが、納品には穴を開けられなかった。

また、災害時の連絡用に社員の電話番号は控えていたが、家屋浸水被害を受けた社員とは電話では連絡できなかった。今回の教訓を生かし、次の災害時に備えてLINE(ライン)を使おうと社員に呼び掛けたが、個人情報やプライバシーの関係で嫌がる者もあり、今後調整していく必要がある。

▶ BCPの今後の課題・見直しについて

業務復旧の遅れの危うさ

今回の代替先の事業者には、継続して取引したいと言われたため、価格交渉していたところ、元の取引業者が復旧したため、仕事を戻しはしたが、復旧がもう少し遅れていたら取引先を変更していた可能性もある。これは同社にも当てはまることで、業務復旧の遅れが仕事を失う教訓になった。

お互い様連携の見直し

連携先の企業には、同社の社員も移したいと考えていたが、今回の豪雨では社員が出社できるような状況ではなく、工場も稼働できなくなった。

こういう状況を目の当たりにすると、災害時に人を移す余裕が果たしてあるのか、再度連携内容の見直しを検討する。また、物流的にも大阪などもう少し近隣での連携先を増やしたいと考えている。

社員の多能工化

同社はBCPの中で、社員の多能工化を今後のテーマとして掲げている。オンリーワンの人材に何かあったら事業継続はできない。

作業をローテーション化し、社員の多能工化を図ることが事業継続の一つの方法ではあるが、一つの仕事を覚えることでも大変なことで、特に同社は、設立して10年も経たない会社であり、設立当時は11名の社員が、今は倍以上に増えている。ベテランが極端に少ないため、社員の多能工化には時間を要するであろう。

自動車関連部品以外の仕事を展開

同社は、今後は自動車以外の分野にも進出したいと考えている。自動車は共通部品が増えており、ロット数も増加しているため、今まで1万個以下での発注だったものが、数万個規模になっている。

今はそのおかげで多忙であるが、次回のモデルチェンジで、今と同じ仕事が受注できなければ非常に大きなリスクである。

そのため、同社は営業部門を強化し、多様な業態の仕事を受注しようとしている。

現在、大阪に営業拠点をつくり、社員を一人常駐させているが、今後は東京にも営業社員を一人常駐させようと考えている。



会社外観



金属のプレス加工作業

▶ 学ぶべき点

●多くの企業が、想定する脅威を地震や津波等の自然災害(災害対応)に重きを置いているが、賀陽技研(株)は、当初から岡山県は自然災害が少ないとの知見から、BCP構築の目的を会社の知名度向上とブランド力強化にしている点がユニークである。しかし、これは奇異な考え方ではなく、BCPを危機管理・リスクマネジメントの視点から捉え、会社の持つ弱点・脆弱面を強化する意味で理に適っている。

BCPにおける脆弱面を特定し潰していく手法(レベル-3を-2に、-1を0へと引き上げる)と、ISO9001(品質管理)における業務の質を上げていく手法(品質での0を+1に、+1を+3へとクオリティを上げて行くやり方)は、同じ業務に対して視点を変えて対応しているだけの違いと言える。

●BCPというと復旧対策が主な戦略になるが、同社の場合には、お互い様連携による同業者との代替戦略を敷いている。製造業にとって代替戦略は復旧戦略を補完する意味で有効な対策である。しかし、同社の業務連携の場合、連携先企業が遠く、物流面が課題となっており、日常の付き合いも少ない。

今回の災害では、幸いにも被災した取引先に代わる事業者を手配できたが、有事に取引業者に優先的に対応・支援をしてもらうには、やはり日頃の取引の中身(量、価格等)が物を言うわけで、災害時だけよろしくではいけない。有事にしっかりした対応を求めるのであれば、平時にもある程度の取引や信頼関係が無いと難しい。悩ましいところである。

製造業：星成商事株式会社

先代が急逝するもBCPにより円滑な事業承継を実現

星成商事株式会社は、製紙会社の営業マンだった先代社長が脱サラして起業した企業であるが、2017年に先代社長が急逝、同社にとっては非常事態であった。しかし、同社のBCPには、対策本部長である先代社長が不在の場合は、現社長が指揮代行者と明記されていたため、先代急逝の翌日、現社長は社員の前で「BCPに基づき私が本部長として指揮を執ります」と言い切ることができた。そのため、迅速な事後処理を行い、円滑に事業を承継することができた。

▶ 会社概要

本社所在地	静岡県島田市中河236-2		
設立	平成元年7月20日	資本金	3,000万円
代表者	池谷 大地	従業員数	35名
事業内容	紙製品の加工・販売		
被災した災害	-		



池谷 大地 社長

▶ BCP策定のきっかけ

先代社長は、九州勤務時には水不足の苦労を経験。また、地元消防団の活動を通して火災現場の惨状を見てきた。そのような経験から危機管理を意識するようになり、星成商事創業時には、会社は社会の歯車の一部であり、自社の仕事が止まると他社に迷惑を掛けてしまい、社会経済にも打撃を与えると考えていた。

そのような折に経営者向けのセミナーでBCPという考えに出会い、中小企業庁のBCPのテンプレートを参考に策定に取り組み始めた。その頃は東日本大震災が発生し、水害等も多発していたため、よりBCP策定に力を入れた。また、取引先、特に外資系・グローバル企業からは、東海地震が起きた場合に製品の供給は大丈夫か、との声も出始めていた。

BCPは、東日本大震災後の平成24年1月に初版を作成。以後、毎年更新し内容も年々充実してきている。巨大地震の発生が想定されている地域で仕事している以上、被災前にできる限りの対策を施し、取引先に安心してもらう体制は作っておきたいと、先代社長は考えており、現社長にもその考えは受け継がれている。



本社・工場外観

▶ BCPの基本方針

「安定供給」の堅実な実行を目指すため、製造業務の早期復旧を最優先としている。そのためには、社員が早期に出勤できることが前提となるので、まずは社員の家族の安心・安全を確保することが重要だと考えている。

家庭での危機管理（安全対策）を推進することで、社員が安心して出勤でき、前向きな気持ちで復旧活動に従事することで、早期の復旧が期待できるようになる。

▶ BCPの概要

対象脅威	地震
被災想定	地震による建物毀損
継続事業(業務)	紙製品の加工・販売。特定の機械で加工する紙製品(同社でしか加工できず、代替が利かない製品)を基幹事業として位置付け、復旧を優先させる。
対策内容	<p>自家発電機で特定の機械を稼働</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常用として150kwの大型発電機を設置している。給電範囲は、事務所機能と災害時の優先業務で使用する特定の機械を稼働できる範囲としている。 ・常用電源から非常用電源への切替には専門業者が必要になるが、日常の管理・メンテナンスは社員で行っている。メンテナンスのため毎週1回は暖気運転を行い、また、誰でも操作できるように簡易マニュアルを独自に作成している。 <p>燃料ストレージ(長期間の保管場所)の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・燃料ストレージを準備している。これはガソリンスタンドと契約。同社がガソリン、軽油、灯油を購入し、ガソリンスタンドに貯蔵依頼するという契約。購入した燃料を自社工場内に保管することも検討したが、保安上等の問題でスタンドに委託する形をとっている。 <p>地域との協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・敷地内に井戸を掘って生活用水の確保をしている。飲用には使用できないが、生活用水として十分使用できる。近隣の町内会と覚書を交わしており、井戸水は地域の住民も利用できるようにしている。 また、緊急時は会社の駐車場を避難場所として開放することとしている。 ・先代社長が残した言葉「うちだけ復旧しても仕方がない、みんなまで地域を復旧することが必要だ」。 <p>原材料の在庫を保持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同社が扱う紙製品は、基本的には受注生産であり、原材料仕入先も顧客も在庫は持たない。 そのため、原材料(ロール状の原紙)は余裕を持って在庫を確保し、有事の際も顧客に安定供給できるような備蓄体制をとっている。過剰在庫のリスクはあるが、これもBCPの一つと考えている。 <p>代替拠点でのデータバックアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通常は商談等に利用している静岡市内にあるマンションの一室の事務所に、バックアップしたデータを保管している。 また、同事務所は、何かあった場合の宿泊先としての役割も兼ねている。



150kwのディーゼル発電機



発電機のマニュアルと夜間操作用の懐中電灯



敷地内にある緊急時用の井戸



原材料となるロール状の原紙

水から小銭の所持まで具体的な指示

- ・自動車通勤者は、ペットボトル1ℓ以上を車内に保管、自動車の燃料は2分の1を下限に常に補給しておく。
- ・また、現金は紙幣の水濡れに注意し、硬貨を常備しておく。携帯電話充電器は会社と自宅に配置するなど、とにかく具体的で詳細に書かれている。(社員の安心・安全の確保があってこそその業務の早期復旧との考えによる。)



水等の食料を備蓄

BCPチームは各部門横断的に編成

- ・BCPチームの構成メンバーは、営業、仕入れ、機械設備、総務の各部門のリーダー等を配置し、各部門の役割を予め決めている。
- ・例えば、機械設備担当(工場のオペレーター)は、設備のメンテナンスを担当。故障箇所や予備部品の確認、部品業者や電気業者との調整・連絡を行う。総務担当は、社員の健康管理を担当。社員の健康保険証の番号、緊急連絡先、血液型等を一覧にして管理している。

外部からの保証・支援

- ・静岡県信用保証協会のBCP特別保証制度の認定も受けている。

教育・訓練(運用)

教育

- ・有事の際も社員は出社し、同社の早期復旧に努めることなど、同社のBCPを社員の家族にも理解してもらえるよう、毎年行う親睦旅行や餅つき大会等のイベントには社員の家族も呼んで、会社と社員の家族とのコミュニケーションを図っている。
- ・また、福利厚生の一環で、社員の誕生日にヘルメットやライト等の防災グッズをプレゼントしている。
- ・毎年3月11日をBCPの見直しの日としており、その日に合わせてBCPチームで改善事項の検討を行い、毎年更新するようにしている。



緊急時用の資機材倉庫

訓練

- ・仮設テント設営訓練、避難訓練、炊き出し訓練は毎年実施している。避難訓練に合わせてヘルメットの劣化具合も確認している。
- ・救急訓練として、講習を受けた社員2名が講師となり、AED使用の訓練を実施している。
- ・訓練に合わせて、各社員の居住地の近隣にある病院一覧も整理している。



緊急時用の資機材倉庫には病院等の連絡先一覧表も掲示



緊急時用の資機材倉庫に常備されている各種工具

▶ BCP策定の効果

取引先の中には、同社のBCPを見て安心し、新規で取引に応じてくれたところもある。取引先との話の中ではISOが話題になることが多いが、池谷社長は、その後にBCPの話題に繋げるように心掛けており、同社のBCPに熱心に取り組む姿勢は、相手に伝わっていると実感している。

また、各社員に役割を与えているためか、社員の責任感の向上や自信にも繋がっている。

▶ 先代社長の急逝に伴うBCPの発動

2017年12月に先代社長が急逝。当時、池谷社長は後継者の指名は受けておらず、役員ですらない一介の主任であったが、翌日の朝礼で、BCPの発動を宣言し、社長不在時の代行者（池谷現社長）が指揮代行するという規定に基づき、指揮を執ることにした。

BCPに基づく初動対応と役割分担

BCPには有事の際の初動対応の手順とその役割分担が明記されており、例えば、財務関係では、原材料の確保（これまでと同じ価格・量の維持）と金融機関への与信を優先するとされている。

財務担当であった池谷社長は、BCPに基づき、新聞に訃報の記事が掲載される前に、会社の継続意思を直接伝えようと、まずは銀行と仕入先を回った。その後、全国の主要取引先を訪問した。

一方、現場の指揮では、社員も気持ちが沈んでいるかもしれないと思い、とにかく声を掛けて回るようにと工場の各リーダーに指示を出した。混乱している時期ではあったが、池谷社長は最低限の指示を出し、後はBCPでの役割分担に基づき現場責任者に任せることで、自身は仕入先等の訪問に集中することができた。

何から手を付ければよいか、予め示されていることは非常に心強いものだったと、池谷社長は振り返る。



においをバリアするペーパードラム。耐久性にも優れ、被災地への支援物資運搬用にも活用できる

BCPによる後継者としての覚悟

BCPに指揮権限の序列が列記されていたことで、社員に説明できる大義名分になったが、何より「指揮代行は自分だ」と池谷社長の覚悟に繋がった。

▶ 学ぶべき点

- 最近では人手不足、後継者不足が深刻で、企業活動にも大きな影響を及ぼしている。中小企業は倒産より廃業が多い時代、後継者問題は企業の存続を左右する重要な課題であることから、事業承継も事業継続の範疇として含める傾向に変化している。本ケースは、正にBCPが事業承継の背中を押した稀なケースであり、事業継続作業と合わせ、前任の社長の急逝による現社長への経営のバトンタッチの際に、事業継続の目的や精神までもがしっかり受け継がれているケースである。
 - BCPの対象（脅威）は、自然災害のほか、人災と言われるもの（システム障害、事故等）や、最近ではコンプライアンス違反（不正、虚偽、隠匿、改善等）での脅威・リスクも増大している。本ケースは、BCPを幅広い視点で捉え、供給責任を全うすることに集中し事業継続に成功している事例であり、BCPがいつ発生するか分からない災害時のものだけでなく、会社の事業存続の全てであり、平時の経営・事業の拠り所となっていることを証明しているケースでもある。
- 災害が起こる度に、何故起こるのか、どうして起こるのか、といったことに気持ちが向きがちであるが、起こること自体には意味はなく、起こった結果にどう意味を与えるかが重要である。

運輸業：株式会社焼津冷凍

社員全員が主体的にBCPに取り組むことにより、BCPの運用管理に成功

株式会社焼津冷凍は、マグロをはじめとする冷凍食品の倉庫業のほか、アグリ事業へ進出するなど、事業の多角化を図っている。同社は、「お客様に必要とされ安心と信頼される仕事をする」を企業理念に掲げ、熱心にBCPに取り組んでいる。同社は、社員全員が主体的にBCPに取り組む仕組みや、ガントチャート表により運用の進捗管理を徹底するなどして、BCPの継続的な運用管理に成功している。

▶ 会社概要

本社所在地	静岡県藤枝市上当間854		
設立	昭和50年10月1日	資本金	2,100万円
代表者	松村 勲	従業員数	45名(パート含め約100名)
事業内容	冷凍・冷蔵倉庫業、物流・流通加工事業、アグリ事業、ペーカリー事業		
被災した災害	-		



松村 勲 社長

▶ BCP策定のきっかけ

平成10年頃までは40～50万トンあったマグロの水揚量は年々減少していき、最近では18万トン程度まで減少した。マグロ水揚量の減少により、倉庫業ではダンピング受注等が起きるなど競争が激化。当時、同社はマグロの取扱が売上の100%を占めていた。マーケット環境の大幅な変化に対応するため、マグロの依存からの脱却を目指し、これを8%以内にする経営戦略の視点からBCPの取組をスタートした。松村社長の知人でもあるBCP専門家の指導の下、中小企業庁の書式等を参考にBCPを策定した。また、災害対策マニュアルも策定し、少なくとも年1回はBCPの見直しを行っている。平成29年11月には、レジリエンス認証も取得した。



レジリエンス認証

▶ BCPの基本方針

同社の企業理念の第一条は、「お客様に必要とされ安心と信頼される仕事をする」である。そのため、標準倉庫寄託約款には、自然災害、テロ等で発生した損害は補償しなくてよいとされているが、同社は災害等が発生した場合においても食品を腐敗させないよう、BCPの中で様々な対策に取り組んでいる。倉庫約款があるから自分たちは何も行動しなくてよいとは考えていない。

また、顧客の安心・信頼だけでなく、社員の雇用とその家族の安全と安心を守るためにも、BCPを運用・充実することに取り組んでいる。



松本支援部長(左)、小林取締役(右)

▶ BCPの概要

対象脅威	自然災害(地震、台風等)
被災想定	地震による建物毀損・停電

<p>継続事業(業務)</p> <p>対 策 内 容</p>	<p>冷凍・冷蔵倉庫業</p> <p>庫内温度維持の徹底～冷凍庫の扉は開けない～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庫内温度維持の徹底を図るため、有事の際に電気が復旧するまでは、冷凍庫を開けない。冷凍庫に損傷がなければ、夏場でも一ヶ月半程度は冷凍マグロの保管温度が保たれる。食品を扱っているため、腐敗させないことを第一義としている。顧客にも有事の際は出庫できないと説明している。 <p>非常用発電機の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 停電時も冷凍庫を稼働し温度管理ができるよう、上記の取組と併せて大型の非常用発電機を設置している。 <p>ガントチャート表による進捗管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の進捗管理ができるよう、BCPに基づくチャート図を作成・掲示して、事業のスケジュールを一目でわかるようにしている。チャート図は、作業安全、建物・設備、電源確保などの項目ごと、災害発生当日を基準に、3年前、2年前・・・1か月前から、1日後、2日後、・・・1か月後までの各時点でやるべきことが記載されている。 ・ 毎月部長全員が集まり進捗管理状況を確認し、社長がチェックを行う。進捗が遅れている事業は、表に警告シールが貼られる。 <p>フォークリフト(電動式)の予備バッテリーでパソコン等の電力を確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ フォークリフトのバッテリーを多めにストックしてあり、緊急時には変換ケーブルを使って特定の範囲・機器に電力供給できる体制を敷いている。今後は、事務所の棟全体の電力を賄えるよう、LPガス発電機の購入を計画している。 <p>無線機の携行・SNS等で連絡体制を確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場職員は各自無線機を携帯しており、冷凍庫に閉じ込められた際も無線で連絡できる体制になっている。事務職員用には事務所内に代表機が配備されている。 ・ 社内用のSNS(LINE)で、何かあった際は社員全員に連絡が届くようにしている。 ・ 安否確認システムを導入。震度4以上で幹部社員に、震度5弱以上で社員全員に自動送信される。年数回抜き打ちで情報伝達訓練を行っている。返信率は8割強。 ・ 同業者との連絡手段には、IP無線機を使用。衛星電話の導入も検討している。 <p>冷凍庫に閉じ込められたときへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ フォークリフト内には防寒着一式を備えている。また、倉庫の扉が開かなくなった場合を想定し、冷凍庫には脱出用の小窓を設置している。何があっても人命優先。マイナス60℃の世界では、防寒着を着ていても30分が限界。 <p>同業者との災害協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 北海道、大阪の冷凍・冷蔵倉庫業者と災害時対応の協定を締結。どちらかが被災した場合は、人員の派遣、食料等物資の供給を行う。実際に平成30年7月豪雨(西日本豪雨)では、大阪の業者に500ℓタンクの水を運んだ。 ・ 地震を体験した直後は、恐怖心で倉庫内に入れなくなることが想定されるため、他地域から人員派遣を行い助け合うこととしている。
--	--



冷凍倉庫内(マグロ)



非常用の発電機



冷凍庫内で使用するフォークリフト



冷凍倉庫扉の脱出用小窓

	<p>冷却設備メーカーとの災害協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイナス60℃の冷凍倉庫は数少ない。その冷却設備は特殊なものであるため、万が一に備え、その部品は予備を用意しているとともに、有事の際にトラブルがあった場合は、メーカーの社員が修繕に駆け付けてもらえるよう協定を結んでいる。 <p>情報のバックアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客等の情報は、毎HUSBメモリーにバックアップ(自動)している。 ・情報システムは自社サーバーを利用しているが、浸水を想定し1階から2階へ移設した。今後は、クラウド化を行う予定。
<p>教育・訓練(運用)</p>	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員全員を対象に月1回勉強会を開催。例えば、経営計画書の読み合わせを行い、こんなことが起こった場合、どうすれば会社は継続できるかなどを社員に問い掛け、社員同士で検討させる。 ・また、福利厚生の一環で、社員の防災用品の備蓄に補助を行い、社員の家庭内での備蓄も促進している。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎年7月に訓練を実施。停電時における冷凍倉庫からの脱出訓練、商用電源から非常用電源への切替訓練等を実施。 ・災害時に、訓練経験のある一部の社員だけが復旧活動に取り組みても事業継続には繋がらないので、訓練では誰もがどんなことでも概ね理解できるよう、毎年役割を変えながら実施している。 ・また、幹部社員の企画だけでなく、現場の社員にも訓練案を提案してもらい、発案者が主体的に訓練を実施することとしている。

▶ 全社員参加型のBCP

同社のBCPの特徴は、全社員参加型のBCPである。前述したとおり、防災訓練では毎年役割を変えながら、誰もがどんなことでも対応できるよう訓練を行っている。

また、同社では、安全委員会、4S委員会、コミュニケーション委員会、企業価値向上委員会の4つの委員会があり、全社員がいずれかの委員会に所属している。委員会メンバーも定期的に入れ替え、全社員がどの委員会も経験できるようにしている。

さらに、勉強会ではチームワークを強くするため、性格診断(類人猿分類法を活用。4つの性格パターンに分類される)や、他社及び同社の強み・弱み等の分析も行っている。

▶ 地域との災害協定締結

同社の所在地である藤枝市と災害時協定を締結。災害時には地域住民の避難場所として、工場の荷捌き場のスペースを利用してもらうとともに、水や食料、毛布等の生活物資を提供できるよう備蓄している。また、駐車場等の空きスペースも災害復旧活動の用地として利用してもらうことにしている。



作業ヤード内

▶ BCP策定の効果

ガントチャート表により事業展開のスピードがアップ

ガントチャート表での事業の進捗管理により、やるべきことが視覚化され、仕事にスピード感を持てるようになった。特にアグリ事業は、事業化されてから年々事業規模が拡大しており、特に若い社員の活躍する場が増えてきている。

進捗管理の見える化による事業のスピードアップは、顧客からは直接に付加価値としては認められないが、間接的にはここ数年の増収増益に繋がっている。

リスク管理が事業の拠点化構想へと繋がる

リスク管理の視点から、他県に輸送の拠点となる冷凍庫（マダロ用冷凍庫）を設置する構想が生まれた。長時間運転の規制にも対応するため、中継地点に拠点が必要と判断。実現に向け調整中。

また、アグリ事業においても、農産物の安定供給を行うため、他県に代替拠点となるハウスを設置する計画を進めようとしている。

会社の知名度の向上

同社にはBCPに関する取材が多く、様々な媒体で紹介されるため、同社の知名度が向上。採用面接試験では、志望動機で同社が取り組むBCPを挙げる学生も出てきている。

また、レジリエンス認証のロゴを名刺に入れることで、話題が同社のリスク管理に繋がり、同社の取組姿勢を相手に伝えることができる。平成30年の台風24号に伴う大規模停電が県内で発生した後は、多くの企業が同社の発電機を視察に訪れた。



ガントチャート表

BCPの今後の課題・見直しについて

最も注力すべきは、人材育成だと考えている。全員参加型のBCPの取組により、部署間の壁がなくなり、人前で話すことが苦手であった社員も話すことができるようになってきたため、働きやすい職場環境がつけられ、生産性が向上している。今後は、幹部社員の育成にも注力していく。

また、食料の備蓄を進めていく。マイナス60℃の環境で保存すると、食料品は全く変化しない。炊き出し訓練も継続して実施していく。

学ぶべき点

事業継続における「継続」には、2つの継続性が含まれている。一つ目は、自然災害等の有事の後に発動される、事業を迅速に回復させる事業継続。二つ目は、策定したBCPを発動するまでの運用の継続（策定したBCPの訓練等）。BCPの取組の難しさは、構築・策定もさることながら、発動するまでの運用・期間の長さにある。

株式会社焼津冷凍は、このBCPの運用管理において成功している稀なケースといえる。成功の要因は以下の取組が挙げられる。

●BCPを単なる災害対応のツールとして捉えていない。

将来のマーケットを見据えた経営戦略の視点で捉えており、経営トップの明確な方針が反映されている。

●社員全員の参加型でBCPに取り組んでいる。

よくありがちなBCP委員会、BCPプロジェクト等の一部のメンバーでBCPを推進するのではなく、同社では4つの委員会のいずれかに全社員が属し、その活動により経営戦略、事業戦略を具体的に推進し、新規事業への参入等の成果も生んでいる。

●運用の進捗管理の徹底

ガントチャート表を会議室に張り出し、訓練や対策等で今やるべきことと、これからやることを一目瞭然に分かる形にしている。進捗チェックは、社長自ら関与している。

●地域貢献、社会貢献

自社だけのBCPではなく、地元自治体、他県の同業者及び設備メーカーともそれぞれ災害協定を締結しており、地域、社会等のステークホルダーを巻き込んだBCPとなっている。

●情報連絡手段の多様化

災害時には様々なものが必要とされるが、初動において一番重要なものは、情報である。いかに情報を取れるか、あるいはいかに情報を発信できるかである。情報の取得・発信は、地域や社会等のステークホルダーとのコミュニケーションの維持にも必須となるが、同社は、安否確認システム、社内SNS、IP無線機など情報連絡手段を多様に確保している。

酒製造業：旭酒造株式会社

浸水・停電の被害を受けるも「^{だっ} ^{さい} 瀬祭」ブランドの意地と誇りにより早期に製造・出荷を再開。また、廃棄ゼロも達成

旭酒造株式会社は、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）の影響で本社蔵が浸水・停電。温度管理できなくなった製造中の日本酒「瀬祭」約50万リットルも廃棄せざるを得ない状況となったが、「瀬祭 島耕作」の発売により、製造中のお酒の廃棄を回避。

また、お客様においしいお酒をできるだけ早く提供することだけを考え、早期の製造・出荷再開を実現した。

▶ 会社概要

本社所在地	山口県岩国市周東町瀬越2167-4		
設立	昭和23年1月23日	資本金	1,000万円
代表者	桜井 一宏	従業員数	220名
事業内容	酒類製造および販売等		
被災した災害	平成30年7月豪雨(西日本豪雨)		



桜井 一宏 社長

▶ 会社の防災対策

非常用の発電機を配備し、台風に伴う電線の断線等による停電に対応している。非常用の電気は、発酵室の温度管理用（年間を通じて6℃に管理）の空調設備に優先して供給している。照明やパソコンは落ちるが、空調管理を最優先。

また、社員への連絡手段はLINE（ライン）を活用している。

▶ 被災による影響

平成30年7月7日に、豪雨の影響で本社蔵の近くを流れる川の上流部で土砂崩れが発生。大量の土砂・樹木が流れ出て、それらが本社蔵近くの橋に溜まり橋がダム化し、川の水が溢れ出した。本社蔵は80cm程度まで浸水し、また、地域の送電線が破断したため停電も発生。本社1階に置いてあった非常用発電機も浸水の影響で使えなくなっていた。

お酒の発酵タンクは、室内の空調と冷水ポンプで温度管理を行っているが、停電により温度管理ができなくなり、「瀬祭」の品質基準を担保できなくなってしまった。その量は約50万リットル（一升瓶で約30万本分）。50万リットルのお酒の廃棄の可能性が生じ、また、地下の排水処理設備も浸水により稼働できなくなったため、製造再開には2カ月から2カ月半はかかる見通しであった。



社屋前の河川。社屋前の橋が流木等で詰まりダム化

▶ 被災後の対応

年月日	対応等
H30.7.7	・午前4時頃に警備会社から連絡が入る。土曜日に関わらず20～30人が出社し、敷地内に流れ込んだ土砂を撤去。
7.9	・社員全員が出社。 ・午前中に桜井社長が岩国市役所にて記者会見を行う。

7.11	・ 停電が復旧。
7.23	・ 桜井社長及び会長と漫画家 弘兼憲史氏が会談を行い、島耕作の使用承諾を得る。
7.29	・ 製造を再開。
8.2	・ 都内で「獺祭 島耕作」を記者発表する。
8.10	・ 「獺祭 島耕作」を発売。全国で一斉に65万本を発売したが、半日で完売。
9.13	・ 全国への出荷を再開。

迅速な記者会見

桜井社長は被災からわずか2日後に記者会見を行った。各地の西日本豪雨被害の映像がメディアで流されたが、どれも被害状況が甚大なことが伝わる映像で、お客様に同社の状況を伝えるとともに、安心していただきたかったと桜井社長は振り返る。また、転売業者が「獺祭」買占め、高値で売ることも想定されたので、現状を伝えるための手段としてメディアを活用した。

できることからやろう!

7月9日は社員全員が出社。桜井社長は、半分程度の社員が出社すればいいかと当初は考えていたが、「苦しい部分も社員に見せよう、現場を見ないと実感が持てない」との判断から、全員出社の方針を採った。

土砂等の撤去作業については、待っていても進まないということで、土砂の撤去、使えなくなったものの処分、まだ使えるものの洗浄など、社員が自分たちでできることは指示を待たずに実行し、その後は、工場長と製造部長が復旧作業の分担を指示。平時の分業体制が活かされたせいか、混乱は生じなかった。

お客様ファースト

桜井社長は、お客様においしいお酒をできるだけ早く提供することだけを考えていた。お客様のために作業のスピードアップをしてほしいとの社長及び会長のわがままに、社員が協力してくれたと桜井社長は振り返る。その結果、当初は製造再開まで2か月から2か月半を見込んでいたが、被災から約1か月には製造を再開することができ、被災から約2か月後には全国への出荷を再開することができた。

西日本豪雨被災者復興支援 純米大吟醸「獺祭 島耕作」

停電の影響で温度管理ができなくなり、「獺祭」の品質管理が担保できず、仕込み中の約50万リットルのお酒を廃棄する可能性が生じた。何とか工夫して出荷することより、出荷する労力を考えたら廃棄して保険を適用した方がいいとの販売に消極的な意見も社内にはあったが、ものづくりを担う立場として、おいしいお酒をお客様に提供することが我々の仕事であり、そのプライドは捨てられないとの社長及び会長のトップ判断により、保険適用は選択外として、通常の品質ではないが、お酒を販売できないか検討を始めた。

温度管理できないお酒に対し、少しでも品質を保つために、あらゆる手法を、手を替え品を替え実行した。通常の大吟醸づくりには取り入れていない方法であり、社員にもどうなるかわからなかったが、味見をしつつ、とにかく取り組み続けた。

「獺祭 島耕作」誕生のきっかけは、そんな折に掛かってきた岩国市出身の漫画家・弘兼憲史氏からの見舞いの電話であった。7月23日に社長及び会長と弘兼憲史氏とで会談を行い、島耕作の使用承諾を得る。一度決めたことは迅速に進めようと、8月2日に都内で記者発表会を行った。被災から26日後のことである。

「獺祭 島耕作」発売に向けて

平時に一般的な方法で売ろうとなると、「獺祭 島耕作」を発売するには2~3ヶ月はかかる。今回に関してはスピードがないと意味がなかった。そこで、突貫工事でも何でもやろうという意気込みで、取り組み始めた。

製造ラインでは、様々な手法で延命措置を施している醸造タンクのお酒を絞りビンに詰める。一番良い状態・品質の段階で絞って瓶に詰めるわけだが、通常の品質管理ができない状態においては、醸造タンクによってその段階はバラバラであり、製造スケ



社屋から100m程度上流の山腹崩壊箇所。ここから土砂・流木が下流に流出



発酵室



貯蔵タンクの温度は一括管理



貯蔵タンクはセンサーで温度管理

ジュールも管理できなかったが、味見をして状態を確かめつつ、何とか間に合わせる事ができた。

ラベル印刷会社のスケジューリング管理においては、何とか同社の都合に合わせて対応するよう依頼することができ、また、配送・出荷の段階においては、災害の影響で車両が足りないせいか、都合の付く運送会社がなかなか見つからず、思いつく運送会社には片っ端から電話を掛け、何とか探すことができた。

桜井社長から社員への指示は、製造、出荷、営業のどの分野においても、とにかくスピードアップだけを求めた。各現場ともできることを120%行うことができ、結果、廃棄はゼロであった。

弘兼憲史氏が描いたラベルを巻いた「瀬祭 島耕作」は8月10日に発売。全国で一斉に65万本を発売したが、半日で完売した。均一1本1,200円とし、そのうち200円を西日本豪雨の被災地域に義援金として寄付をした。義援金は総額1億1,600万円。



「瀬祭 島耕作」発売

出荷再開後の対応

出荷先については、全国の全てのお店の棚に商品が無い状態であったので、まずはどのお店がどうこうと関係なしに、全てのお店に満遍なく2ケースずつ出荷した。その後の出荷については、ある程度の条件のもとに優先順位を設け出荷先をシフトした。

▶ 今回の教訓を生かして

被災後は、本社蔵への防水壁の設置や地下設備の嵩上げなどのハード対策を行った。また、今回、浸水で使えなくなった各種設備のパーツ類は、替えの調達までに時間を要したため、メーカー及び同社ともに予備を常備することにした。

▶ 学ぶべき点

- 同社が今回の災害を乗り切ったポイントは、経営者の経営理念に基づく強靱なリーダーシップ、それに応えることができる現場力、スピードある対応、この3点である。これはBCPを成立させる重要な要素であるスピード、リーダーシップ、現場力と合致する。「ただひたすら目の前のことを片付けていった、できることは全てやった」という工場長の話が印象的だ。
- 発災当初、桜井社長は東京におり、山口にいた幹部は被災状況から判断して保険の適用を検討し、それに社内が傾いていた。保険の適用は経営として合理的であり有効な手段の一つであるが、社長及び会長の酒造メーカーとしてお客様への提供責任、出荷を止めない強い信念と強力なリーダーシップにより出荷対応が決まり、「瀬祭 島耕作」が誕生した。この対応は、ともすれば利益重視、合理性を追求する民間企業にとって教訓とすべき点である。災害の不幸を乗り切り、逆手にとり、酒造メーカーとしての責任を全うすることで、平時に多くの企業が求める「ブランド力」を、有事にさらに向上させた成功したケースである。
- 経営に必要な要素として、鋼の強靱さか、鞭のしなりのしなやかさか、どちらが重要かとはよく聞かれる問いである。どちらも経営にとって重要であるが、どちらかを選ぶとすると、後者の柔軟さ・しなやかさかではなからうか。言い換えると、「これしかない」という強さよりも、「これもあるけれどあれもある」といった柔軟さ、多種多様な考え方、まさに軟式テニスボールのような復元力(レジリエンス)が求められる。何が起きてもおかしくない今の世の中、古来より八百万の神を信仰する日本人にとって、多様性や柔軟性は理や情に適ったものと言える。
- 有事に事業を存続できた企業に共通する点は、自社の事業存続だけでなく、地域、社会、業界、顧客、取引先等のステークホルダーまで巻き込んだ存続を考えている点である。「うちだけ残れば良い」との発想は、そこにはない。



旭酒造社屋



社屋前の直販所。設計・デザインは隈研吾

静岡県中部地域局管内 関係機関の連絡窓口一覧

1. 災害への備え…専門家の派遣等によるBCP作成支援や、事業所の防災対策等に必要な資金を支援します。

区 分	相 談 先	電 話 番 号
よろず相談	◇ 最寄りの商工会・商工会議所	※下記一覧表をご覧ください。
BCPの作成・見直しを行う際に専門家を派遣	◇ 最寄りの商工会・商工会議所 (対象:小規模事業者等)	※下記一覧表をご覧ください。
	◇ 静岡県産業振興財団革新企業支援チーム (対象:中小企業等)	☎ 054-273-4434
	◇ 静岡県中小企業団体中央会 (対象:中小企業組合等)	☎ 054-254-1511
静岡県事業継続計画モデルプラン及び静岡県事業継続計画モデルプラン(入門編)フォーマットの提供等	◇ 静岡県商工業局商工振興課	☎ 054-221-2181
災害発生に備えて防災に資する施設等を整備する方への設備資金・運転資金の融資	◇ 日本政策金融公庫 静岡支店	☎ 054-254-3631
BCPを策定し事前対策に取り組む組合・事業者へのBCPに必要な設備資金・運転資金の融資	◇ 商工組合中央金庫 静岡支店	☎ 054-254-4131
耐震診断、浸水防止、設備の移転・分散(新設)等に必要な資金の融資	◇ 静岡県商工業局商工金融課	☎ 054-221-2513
県第4次地震被害想定において被害想定区域にある工場等を、区域外等へ移転・分散する場合の建物建設費等の助成	◇ 静岡県商工業局企業立地推進課	☎ 054-221-3262

2. 被災後の対応…復旧に必要な資金を支援します。

区 分	相 談 先	電 話 番 号
BCPを策定している企業を対象とした事前予約型の保証制度の提供(災害時発動型保証予約システム(BCP特別保証))	◇ 静岡県信用保証協会 本店営業部	☎ 054-252-2121
復旧に必要な設備資金・運転資金の融資	◇ 日本政策金融公庫 静岡支店	☎ 054-254-3631
復旧に必要な設備資金・運転資金の融資	◇ 商工組合中央金庫 静岡支店	☎ 054-254-4131
休業等社員の雇用調整に係る経費の助成	◇ 最寄りのハローワーク	—

その他民間の金融機関の支援については、各金融機関にお問い合わせください。

※各商工会議所・商工会の連絡先

相 談 先	電 話 番 号	相 談 先	電 話 番 号
静岡商工会議所中小企業相談所	☎ 054-253-5113	島田市商工会金谷支所(本所)	☎ 0547-45-4611
島田商工会議所中小企業相談所	☎ 0547-37-7155	〃 初倉支所	☎ 0547-38-0009
焼津商工会議所中小企業相談所	☎ 054-628-6251	〃 川根町支所	☎ 0547-53-2170
藤枝商工会議所中小企業相談所	☎ 054-641-2000	大井川商工会	☎ 054-622-0393
静岡市清水商工会興津支所(本所)	☎ 054-369-0431	岡部町商工会	☎ 054-667-0244
〃 庵原支所	☎ 054-366-3752	牧之原市商工会	☎ 0548-52-0640
〃 小島両河内支所	☎ 054-393-2000	吉田町商工会	☎ 0548-32-3366
〃 由比支所	☎ 054-375-2620	川根本町商工会中川根支所(本所)	☎ 0547-56-0231
〃 蒲原支所	☎ 054-385-3185	〃 本川根支所	☎ 0547-59-2258

※BCPに関する支援等の情報サイト

- ミラサポ(中小企業庁委託事業として中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイト)⇒<https://www.mirasapo.jp/>
- 静岡県のBCPに対する各種支援⇒<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/index.html>



静岡県中部地域局地域課

〒426-0075 静岡県藤枝市瀬戸新屋 362-1
TEL.054-644-9124 / FAX.054-645-1152