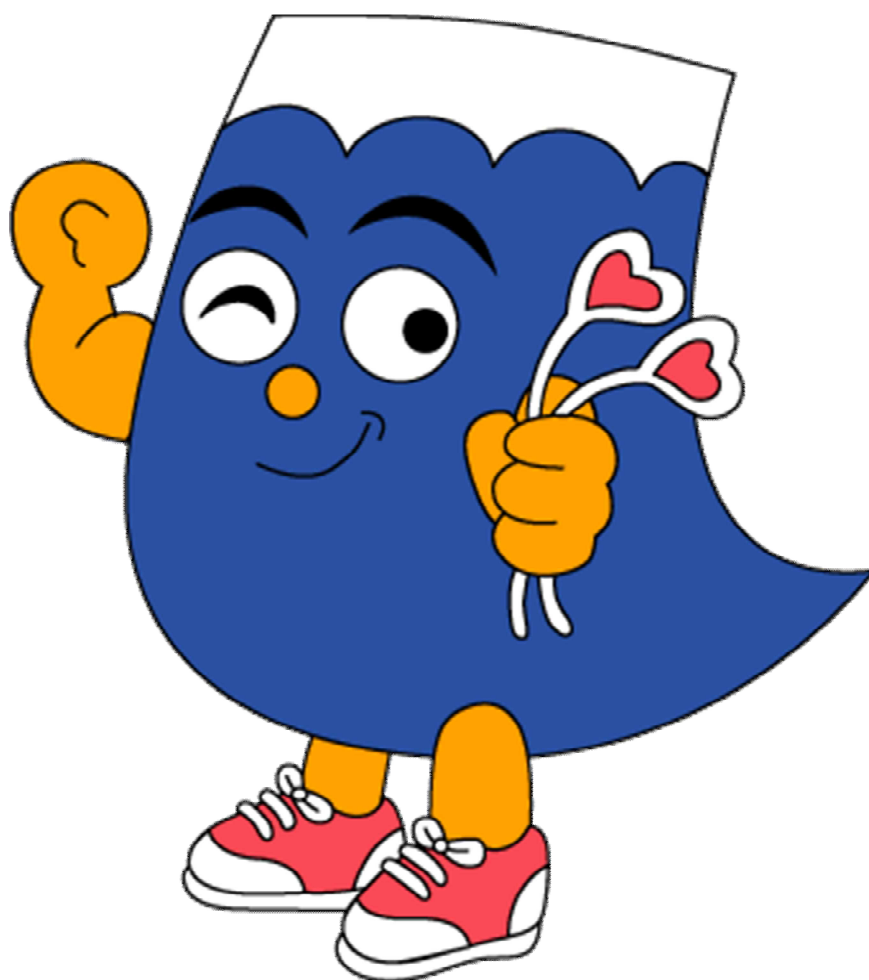




静岡県事業継続計画モデルプラン(第4版)別冊

BCP策定企業 事例集



静岡県経済産業部

目次

はじめに.....	1
1 進化し続けるBCM*1が社員と会社を強くする.....	2
2 災害時だけでなく、平時にも生きる企業連携が会社の価値向上に.....	8
3 BCP訓練とガントチャート*2管理の継続がビジネスの強靱化*3に..	13
4 BCPを平時の経営戦略や人材育成に生かす.....	18
5 被害程度に対応したBCPを平時にも生かす.....	25
6 危機予防とレジリエンス*4の両輪の実現へ.....	32

*1 Business Continuity Management の略（事業継続マネジメント）。

BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動。

*2 スケジュール管理表の一つで、各作業単位の開始と終了の期間を線で結び表現した管理表。作業項目間の依存関係や進捗の状況が一目で把握できるという特徴をもっている。

*3 発災時の耐性が強く、被害を小さく抑えたり、被害が大きくても、しなやかに復元、復旧できる様を表す言葉。強靱は「強くしなやかな」という意味。

*4 回復力、しなやかさを意味し、BCPでは、危機に見舞われてもすぐに立ち直ることができる復元力を示す言葉として用いる。

はじめに

静岡県では、事業継続計画モデルプランの第4版への改訂に合わせ、BCPを防災側に位置付けるだけでなく、日々の事業活動にも生かしながら、BCPを継続的に進化させていくBCMにつなげ、結果として「BCMで組織を強くする」を提唱しています。

そこで、BCM活動を業務に生かしながら活動されている県内企業6社の事例を取り上げました。

普段できないことを、計画で形だけの文章に表しても、本音にはほとんど機能しないのが現実です。

BCM活動を、防災等の危機に備える活動として捉えるのではなく、その活動から得られる「気付き」を平時の事業活動に生かすことこそが重要です。

是非、ここに掲載しました6社の事例をお読みいただき、経営力強化につながっているBCMを感じていただければ幸いです。

1 進化し続けるBCMが社員と会社を強くする

沢根スプリング株式会社

代表者	代表取締役社長 沢根巨樹
所在地	静岡県浜松市中央区
設立年	1966年5月
資本金	3,000万円
従業員数	54名
事業概要	各種ばね及び関連製品の製造販売 カテーテル内視鏡用コイルの製造販売



1 企業概要

沢根スプリング株式会社（以下「当社」という。）は、「会社を永続させる」という経営理念を第一に掲げ、浜松市で各種ばねを製造、販売する会社で、世界最速工場をスローガンに小口受注製品の納期短縮に積極的に取り組んでいる。また、特定顧客に対する量産品の製造から、小口受注品、標準ばねのネット販売、医療関係製品などと、顧客も品揃えも多様化している。平成26年には「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小企業庁長官賞の受賞、令和元年に「BCAOアワード2018優秀実践賞」の受賞、令和2年「事業継続力強化計画」認定など、日頃の事業活動が広く認知、評価されている会社でもある。

2 BCPに取り組むきっかけ

これまでも、静岡県のBCPモデルプラン（第1版）のモデル企業としてBCP策定に取り組んでいた。しかし2011年、東日本大震災での津波被害の大きさを目の当たりにし、当社の立地が遠州灘から2kmということから、BCPの重要性を再認識し、機能するBCPを策定することとした。特に人命を優先し、重要な生産を継続するとともに、復興資金への備え、危機に強い組織づくりを重点に、BCPに取り組むことにした。そして現在に至るまで継続して、BCPとしての対応力強化を続けている。

3 BCP策定の内容

BCPの策定では、以下を主たる目的とした。

- (1) 地震・津波等から従業員や近隣の人々の命を守ること

- (2) もし自社が大きな被害を受けた時、県外の企業と協力関係を作り、いざというとき生産代行してもらえるような仕組みを作ること
- (3) 復旧、復興時に必要となる資金を備えること
- (4) 災害に強い環境をつくること

(1) 人命を守る

BCP策定で最優先したのは人命を守ること、具体的には社員とその家族をも含めたクラウド型の安否確認システムの導入、工場内設備の耐震固定、新社屋建設時には作り付けの書棚設置、受注や生産関係の業務システムサーバーの停電対策と免振化、津波避難用の社屋屋上までの外階段（近隣住民も避難利用可能）設置などが挙げられる。

従業員だけでなく、家族や近隣の住民も含め、出来る範囲で命や安全を守るという強い思いが、安否の確認、職場等の安全確保、安全な避難場所の設置につながっている。

(2) 県外企業との災害時相互応援協定

地震等で大きな被害を受けた場合、生産代行の支援を可能とするため、県外4社と災害時相互応援協定（内容は委託加工、生産支援、物資・要員の派遣）を締結し、定期的に協定の見直しを実施している（図1-1）。

応援の実効性を高めるため、普段の生産委託や人事交流、親睦を深めるなど、顔の見える関係づくりにも取り組んでいる。

最近では、連携企業との関係強化や見直し、中企庁の事業継続力強化計画（連携型）の認証など、より実効性のある連携関係に進化している。

(3) 復旧・復興資金への備え

BCPを策定したことで、静岡県信用保証協会のBCP特別保証制度の利用が可能となり、激甚災害発生時の資金需要への信用保証が可能となった。本制度は毎年更新が必要のため、BCPの見直しを行うのによい機会となっている。

(4) 災害に強い環境づくり

本社事務所の建て替えに合わせ、災害に強い職場環境づくりに努めた。

ア 津波等の浸水対策として、製造設備を2階にも設置した。

イ 停電対策として太陽光発電装置を設置し、事務所制御盤で重要機器に配電できるようにした。加えて最近大型の自家発電機を導入したことから、自家発電の電力も配電可能にした。このことにより、停電時に一部設備の稼働が可能になった。

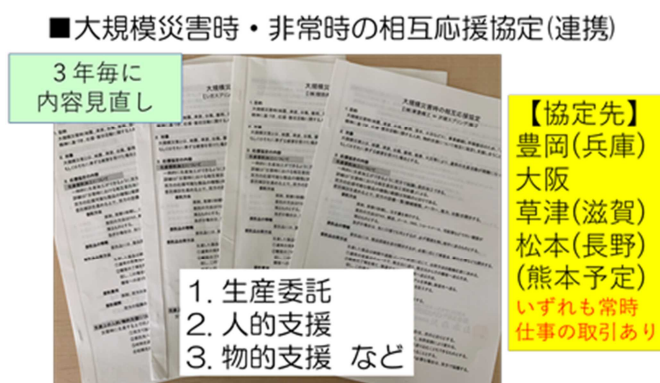


図 1-1 県外企業との災害時相互応援

ウ サーバー機には免震対策を実施し、自家発電機での稼働も可能にした。また、UPS（無停電電源装置）により、停電時の障害防止も実施している。

エ 断水対策として井戸の設置や、停電時の明かり対策として投光器を用意した。など、できる限りの対策を実施し、改善も継続している。

(5) BCPの浸透と改善

当社はBCPの浸透と改善の仕組みとして、次の訓練を実施している。

ア 職場代表者を含めたBCP委員会を3ヶ月ごとに開催し、データが正確にバックアップされているかなど、日々のルールの実施状況確認

イ 非常時参集メンバーでの定期的なミーティングの実施

ウ 社員全員を対象とした訓練では、安否確認訓練を年4回実施し、9月にはその年の訓練テーマを決め実施

これらの訓練により、新たな課題が発見でき、改善につながるなど成果も出ている。

4 BCPを経営に組み込む

当社は、BCP活動に全社で取り組むことはもちろん、BCPが経営と一体になっているところが特に優れている。

具体的には(1)事業構造の変革、(2)業務プロセスの変革、(3)問題解決予防型への取り組みが挙げられる。

(1) 事業構造の変革

創業当初から、特定顧客に依存する量産を中心とする部品製造メーカーとして事業基盤を築いてきたが、インターネットの普及への対応で始めた通販事業をきっかけとして、不特定顧客に対する小口注文への対応を徐々に拡大、強化してきた。

小口注文への対応を拡大、強化したことにより、顧客の様々な要望に対応することになり、挑戦と工夫が求められ、社員の技術力の向上と働きがいのある職場づくりにつながった。さらに小口注文への対応により、特定業種に依存することによる事業リスクが分散されることにもなった。

また生産効率で見ると、特定の品種を大量に製造する量産品の生産方式が優れているが、反面顧客からのコストダウン要求も強い。これに対して小口注文は、生産効率は良いとは言えないが、当社が価格決定権を持ちやすいというメリットがある。さらに小口注文顧客の業種は、輸送機関連にとどまらず、電気、医療と多様化している。現在は、この小口少量生産をもっと強化すべく、「ばねの世界最速工場」をスローガンに取り組んでいる。振り返ってみると、約30年前と比べ量産と小口（スポット品）の売上比

率、特定顧客への依存度が大きく変わり、今や小口受注が当社を支えているといっても過言ではない（図 1-2）。

現会長は、「大量生産型モデルから、高付加価値モデルへの事業構造の変革であり、この構造変革が顧客や注文の多様化への対応を可能にし、市場変化への対応力強化につながった」と話している。

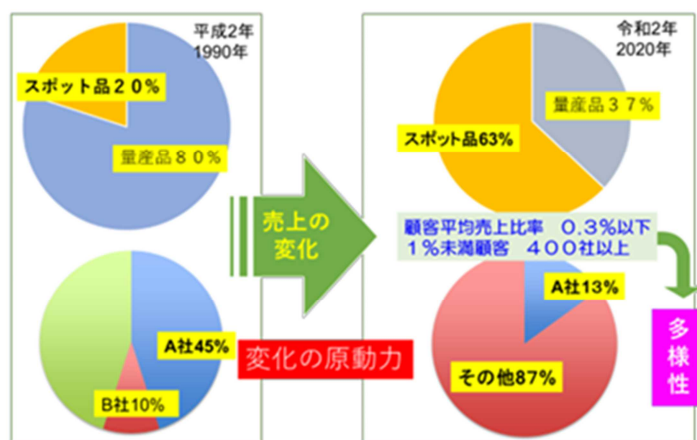


図 1-2 事業構造の変革

(2) 業務プロセスの変革

小口対応が増えたこともあるが、従来の営業（受注）、設計、製造、検査、出荷といった機能別組織を見直し、小口については、受注から出荷・納品まで一人で完結する「一人完結型製造」を推進している。

これは機能別組織間の情報のやり取りをなくし連絡ミス等のリスクも減少させるとともに、技術者が顧客ニーズの具現化や見積もりから売上までの商流にも関わることとなるので、担当技術者のモチベーションアップと業務のスリム化をもたらしている。

そして、なにより受注から納品までのスピードがダントツに早くなる。そのうえ、災害時出社できたメンバーによる小口（手作業で制作）対応を可能にしている。

(3) 「問題対処是正型」から「問題解決予防型」への取り組み

量産品が主体のときは、「決められたルールに従い、きっちりと行動できる社員」が必要だった、しかし小口・スポット品の対応が主体になってくると、1品1様となることから「感じる、気づく、考える—進化、成長する社員」が求められる。

そこで、仕事への取り組み姿勢として、問題が発生または顕在化してからその原因を追求し対処していく

「問題対処是正型」から、今後発生するかもしれない問題を予測し、問題が発生しないように予め対処しておく「問題解決予防型」への転換が求められることとなる。

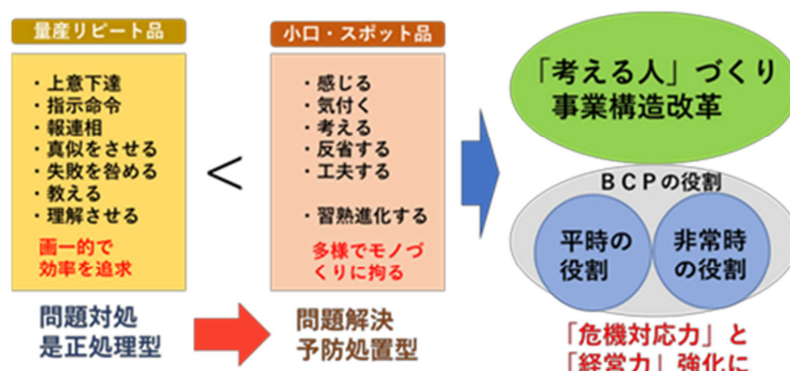


図 1-3 BCPを経営に活かす

この考えは、BCPの事前対策を考える時、リスクが顕在化してもその影響が小さくなるように事前に何を準備しておくかを考え、実行することと同様といえる（図1-3）。

5 脅威をビジネス開拓の好機に(BCP活動が生かされた具体例)

このような活動は、以前の台風で2日間停電したとき訓練の成果を生かし、素早くサーバーの電源を非常用に切り替え、小口受注を継続し、会社の稼働状況を総務担当者がホームページで発信するといった対応につながった。

また、今回の新型コロナウイルス感染症においても、感染防止策の徹底はもちろん、自社技術を生かしたマスクの補助金具や、蒸れない曇らないフェイスシールドなどを社員のアイデアで製品化し販売するという形に現れている。常に考え行動するという行動規範が実践され、目に見える成果として現れている(図1-4)。



図1-4 新型コロナウイルス対策例と開発商品

6 進化し続けるBCP

当社のBCPは、今も年ごとに強化され続けている。例えば、緊急時の災害支援協定を実施してはいたが、どうしても人や物資などの支援がメインで、生産委託までは支援のありかたを具体化できていなかった。そこで、中小企業庁の事業継続力強化計画の単独型を取得したことをきっかけとし、支援先企業1社と事業継続力強化計画（連携型）の取得に挑戦し、生産委託の進め方の具体化を進め、同計画の取得につながった。これをきっかけに、支援企業との相互生産支援の仕組みをより強化するとともに、残りの企業とも同様な相互生産支援体制を推進し、災害時のみならず平時にも双方にとって役立つ協力関係を実現していく。

7 まとめ

以上述べたように、「会社を永続させる」という経営理念を達成するため、予期せぬ危機にも対応可能な組織づくりの方向性につながった。それは、「更なる分散」と「選択」である。「更なる分散」には顧客、業種、エリア、商流、顧客価値、販売方法、サプライチェーン、収益構造などの分散を目指し、その一方で選択も進めるという。そして、「機能訴求から価値訴求」へと進め、「変幻自在の経営」の実現を目指すという。この考えは、まさに事業継続戦略であり経営と一体となったBCMといえる。

当社のBCPは、大災害等への対応力を進化させることはもちろん、BCPを日々の経営力向上にも生かすことで、災害以外のリスクへの対応力をも強化していることにある。このような考えで取り組むことで、ややもすると「BCPは、災害が起きて初めて役立つ活動」と思われているが、(1) 当社の取り組みでは、BCPでの考え方が日々の業務にも生かされること、(2) 従業員の問題や課題への取り組み姿勢を受け身から事前防止へと変化させ、明日からの事業活動に役立つBCPになっている。

中小企業が目指すBCPは当社のような従業員の育成や経営力強化にも効果を発揮できるBCPであり、参考にすべき好事例といえる。

2 災害時だけでなく、平時にも生きる企業連携が 会社の価値向上に

西光エンジニアリング株式会社

代表者	代表取締役 岡村邦康
所在地	静岡県藤枝市高柳
設立年	1987年10月
資本金	1,500万円
従業員数	12名
事業概要	マイクロ波減圧乾燥設備などの 設計・製造売



1 企業概要

静岡県藤枝市に本社のある西光エンジニアリング株式会社（以下「当社」という。）は、マイクロ波減圧乾燥機の独自技術を有しており、その技術力の高さから大手企業にも採用されている技術特化型の企業である。最近では、再生可能資源として注目されているCNF（セルロース・ナノ・ファイバー）関連事業にも取り組んでいる。

当社の技術は、2016年の伊勢志摩サミットで「より良い食品乾燥のためのハイテクイノベーション」として紹介された。また、BCPについてもBCAOアワード特別賞・優秀実践賞（2017年）、内閣府のレジリエンス認証（2018年）取得と当社の活動は評価されている。単独型の事業継続力強化計画はすでに認証を受けているが、連携型の事業継続力強化計画の認証取得に向け現在検討を進めている。

2 BCPに取り組むきっかけ

東日本大震災での壊滅的被害を目の当たりにしたことが、BCPに取り組むきっかけとなった。重要顧客からBCPの取り組みを確認されたことも、さらに背中を押した。BCP策定を決断し、策定で解決しなければならない課題を、以下の5点とした。

(1) 静岡県で開発製造していることがリスク、それに応えること

顧客からは、「被災したらアフターサービスは、発注済みの装置はどうなるのか」と確認があり、この問いに応えることができないと、継続した受注が期待できない事態になりかねないため、県外で対応できる体制をつくる必要があった。

(2) 被災時に自力での事業継続は難しいことへの対応

顧客が海外や国内に分散しており、当社の規模では対応拠点を分散配置することが困難なことから、何らかの対応策が求められた。

(3) 全国で稼働する装置を早急に復旧できる体制の構築

当社が納入している稼働装置は客先の重要なプロセスを担っており、災害発生時当社が復旧や保守及び受注装置の生産など、代替で業務を行ってくれる、パートナー企業を求める必要があった。

(4) 被災後の復旧・復興に必要な資金確保手段の具体化

静岡県信用保証協会の激甚災害時の資金需要に対する信用保証制度（BCP特別保証）の認定申請が可能となるレベルのBCPを作成する必要性があった。

(5) 災害での被災時だけでなく、平時も事業の拡大・成長に役立つBCPが必須

地震などの大災害は100年に一度程度の頻度であることから、災害だけを意識した対応策のBCPではコスト面含め経営には負担となる。したがって平時の経営改善にも役立つ「攻めるBCP」でなければならない。

以上がBCPを必要とした理由であり、目標とするBCPでもある。

3 BCP策定の内容

BCP策定を進めるにあたって柱に据えたのは

- (1) 社員とその家族、訪問者の安全確保
- (2) 地域自治体との共助
- (3) 迅速な復旧と事業継続の同時進行
- (4) 顧客離れの回避
- (5) 早期業務の再開

の5つとした。加えてBCP策定に、以下の目標を掲げ取り組んだ。

ア 当社の装置は特許などから、重要機構をブラックボックス化している。そこで客先で被災した装置については、当社およびパートナー企業でも容易に復旧できるように配慮すること。

イ 自前のBCPを策定すること。

ウ サプライチェーンを守る「垂直統合型BCP」ではなく、当社が主体性を持った、確実に事業継続のできるBCPを策定すること。そのため同様なニーズを持つ中小企業同士が連携する「水平連携BCP」を採用すること。

エ 当社と旭川の(株)エフ・イーとの災害協定のつながりが、最終的に旭川の機械金属工業振興会の企業群と静岡のものづくり企業群とで、危機時相互に代替受託生産のできる「地域間連携の構築づくり」につなげていくこと。

オ 信用保証協会認定の書式でBCP策定を行い、静岡県BCP特別保証の内示認定を受けること。

カ 災害対策に偏ったBCPではなく、日頃の業務活動と一体となったBCPであること。そのためにはBCPの考え方を日々の業務遂行にも生かし、効率化や改善に生かすこと。

4 当社BCPの特徴

(1) 東日本大震災を超える規模が想定されている南海トラフ巨大地震を踏まえ災害時の被害規模を3つのケースに分けた対応

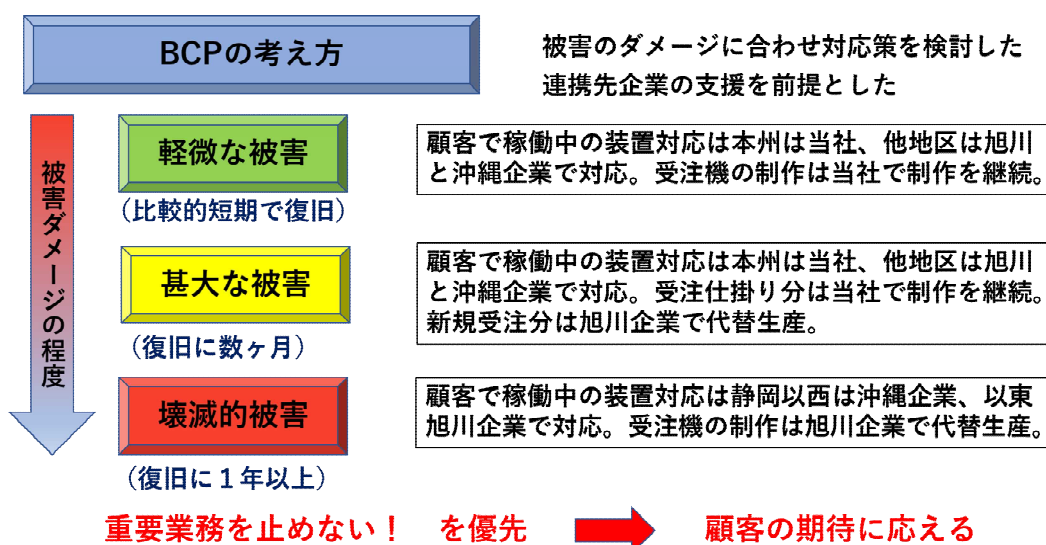


図 2-1 BCPの考え方

ケース1：当社が一部損壊などの軽微な被害の時

稼働中の装置は、本州は当社、他地区は旭川と那覇の企業と連携し対応する。受注機の制作と新規受注にも対応する。

ケース2：本社の損壊が大きく復旧に数ヶ月を必要とする甚大な被害の時

静岡市の短期代替場所で業務を行う。稼働中の装置に対する対応はケース1と同様。受注機は本社業務として継続し、新規受注分は旭川の企業で代替生産とする。

ケース3：本社建物・機械が大破し機能不全となる壊滅的な被害の時

設計データは那覇を活用し、長期代替場所は旭川の企業の支援を得ることとし、稼働中装置は、静岡以西は那覇の企業、静岡以東は旭川の企業がそれぞれ担当することし、受注機の制作は旭川の企業で代替生産とする。

以上のように、被害の程度に応じた事業継続手段を用意した。

(2) 那覇の企業、旭川の企業との連携による戦略的BCP

本社が機能しない時の被害程度に応じた対応については前述のとおりだが、代替などの支援を依頼する那覇の企業と旭川の企業との関係は、このような災害時だけの支援でよいのかとの疑問から、平時の業務活動においても個々の企業の強みを活かし、お互いの製品を相互に販売したり、新たな製品を共同で開発したりすることで、業績向上をも

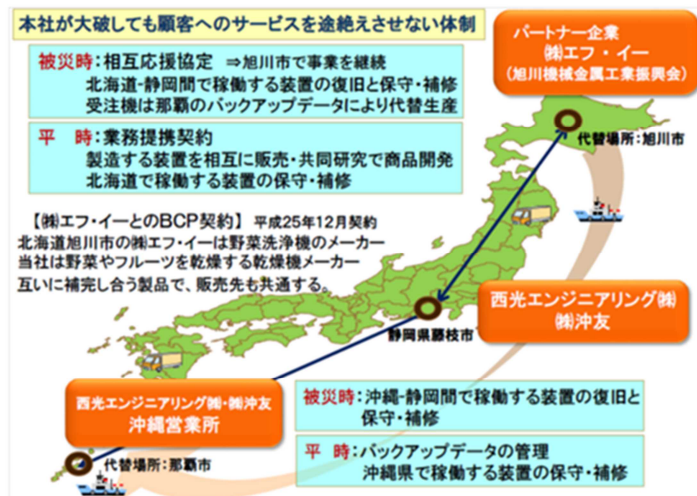


図 2-2 企業連携関係図

狙うBCPとした(図 2-2)。この㈱エフ・イー社との関係は 10 年続いており、今ではお互いに無くてはならないパートナーとなっている。

(3) BCPの点検と改善(毎年12月実施)

BCPがいざという時機能するためには、BCPを策定して終わりではなく、事業環境の変化やリスクの変化などを踏まえ、今の状況にマッチするよう点検し、修正、改善することが重要といえる。当社ではこの点検と改善を義務化し毎年12月に実施し、BCPはもちろん、連携契約書の見直し、改善に努めている。

(4) 訓練と備え

BCPの課題を発見し、手順を確認するには実践的な訓練が欠かせない。当社では、本社での訓練、長期代替場所との訓練、その他の備えの確認を行っている。訓練の進め方は図上訓練(手順確認)、机上訓練(シミュレーション訓練)で、本社での訓練は、BCPの基本方針を確実にする訓練で、安否確認、本社機能の回復訓練、顧客の被災状況確認訓練、地域自治体等との連携・共助訓練を実施している。

長期代替が長期間必要となった場合の訓練として、

ア 那覇の企業とは

- 対象範囲の顧客の復旧・保守等の業務手順確認
- 受注済み装置の図面情報を旭川の企業への送付手順確認

イ 旭川の企業とは

- 対象範囲の企業の顧客の復旧、保守等の業務手順確認
- 装置の代替生産・試運転調整の手順の確認

を行うこととしている。

(5) その他備えとして、備蓄と事業継続資金対策

備蓄については、備蓄品の保管状況や期限等の確認を地域自治体との防災会議時に実施する。また資金対策については、静岡県信用保証協会のBCP特別保証制度を活用し、この制度を維持するため、毎年更新手続きを行っている。なお、この更新にはBCPを見直し、更新したBCPの提出が義務付けられている。よってこの制度は、非常時の必要資金確保を約束してくれるとともに、毎年BCPを見直し、更新する機会をも与えてくれている。

以上、当社のBCPについて述べた。

5 新型コロナ感染症への対応

新型コロナ感染症の感染拡大に合わせ、感染症対策の優先順位を高め長期的で持続可能なBCP体制とし、確実な事業継続を図ることとした。基本的には、感染の拡大状況に応じてどのように対応するかを決めながら進めた。特に感染拡大、蔓延期では、感染防止策の一層の徹底、従業員や家族の健康管理、業務や会議のオンライン化、来訪者の管理、マスク、消毒薬等の在庫維持など、を徹底するとともに、支払い等の資金管理や取引先の状況、信頼度の高い感染関連情報や各種支援情報の収集を行うこととした。また、社内に感染者が発生した場合の対応については、業務の一部停止など手順を整理した。そして感染防止対策に不備等がないかを点検改善するとともに、感染状況に応じた対応を進めることとしている。

6 まとめ

以上、当社のBCPについて述べたが、災害時だけでなく平時にもメリットのある戦略的企業連携は、是非参考にしてほしい。なぜなら、災害時だけを想定した支援協定では、いざという時に期待した支援が得られるかということ、もしかしたら厳しい現実になるおそれがある。しかし、当社のように平時においてもお互いの事業にメリットのある取組ができていれば、お互いの事情や顔の見える関係が築かれているので、期待する支援が得られることに繋がるからだ。お互い様の精神が築ける企業連携の構築を目指してほしい。

3 BCP訓練とガントチャート管理の継続が ビジネスの強靱化に

株式会社 焼津冷凍

代表者 代表取締役社長 松村勲
所在地 静岡県藤枝市上当間
設立年 1975年10月
資本金 2,100万円
従業員数 107名、パート198名（グループ全体）
事業概要 冷凍・冷蔵倉庫業、物流・流通加工業子会社で
アグリ事業、ベーカリー事業、水産加工業



1 企業概要

静岡県藤枝市に本社をおく株式会社焼津冷凍（以下「当社」という。）は、主として顧客の冷凍マグロなどを最新の -60°C の超低温冷蔵庫で保管、管理する業務を行っている。またネギなどのアグリやベーカリー事業、さらに東名高速道路や新東名高速道路に近いという地の利を生かした物流、倉庫業も行っている。

当社の経営理念は、「我々はお客様に必要とされ安心と信頼される仕事をします。」を第1条に掲げ、日々業務を行っている。

当社創業時は、焼津港近くに冷蔵倉庫を有していたが、昭和60年に事業拡大に伴う冷蔵倉庫増設を、あえて焼津港から5kmほど内陸部になる現在地に移転した。これは、移転しなくても自然災害により保管商品に損害が生じたら、契約上は免責を受けるが、経営理念第1条の精神から「災害から顧客の商品を守ることができれば、当社への信頼度がアップし、安心して商品を預ける顧客が増えるはずだ」ということで、移転を付加価値向上につなげた。また、マグロ専門のリスクを軽減する意味もあり、物流事業、アグリ事業、ベーカリー水産加工業などへと事業の多角化も図っている。

平成29年11月には、内閣府の「レジリエンス認証」を取得した（図3-1）。



図3-1 レジリエンス
認証・登録証

2 BCPに取り組むきっかけ

当社がBCPに取り組むきっかけは、阪神淡路大震災などの被害の大きさに驚いたことや、ライフスタイルの変化、なかでも食生活の変化などでマグロ需要が徐々にではあるが、減少傾向にあったことが動機の一つとなっている。

また、当社業務の特性上、自然災害や、倉庫の預かり商品の品質を左右する出来事による影響を防止する必要があった。

このような経緯から、自然災害や倉庫の異常などからの影響防止対策を、仕組み化する必要があった。そこで安全委員会を中心にリスク対策プロジェクトを立ち上げた。

しかし、プロジェクトの成果を出すためには、自社だけで進めていくことは難しかったので、リスクマネジメントの専門家の指導のもとプロジェクトを進めた。

このように、スタートは安全対策を中心としたリスク対応であったが、この活動は会社の事業を守る活動でもあった。つまり、安全上のリスクだけでなく、災害など業務の停止につながるようなリスクをも洗い出すこととなったからだ。次に、これらのリスク発生による事業への影響と、リスクの低減、移転、受容、回避などについて検討を進めた。結果的に、このプロジェクト活動がBCPの策定につながっていった。

3 BCP策定の内容

当社はBCPの目的を以下の二つと捉えている。

○BCPは経営理念の実践

災害等で当社の主力設備である冷凍倉庫の機能が停止した場合、保管商品の品質が維持できず、一番被害を受けるのは商品を預けてくれる顧客となる。倉庫業の使命は「何があっても、顧客の商品を傷つけずに保管する」ことである。この使命をまっとうするためのツールが、BCPといえる。顧客に安心感を与え、信頼を獲得する手段でもある。

○BCPは事業価値の維持、向上

最近マグロの取扱量が減少傾向ということもあり、「海から遠い冷凍倉庫」という地理的デメリットを「地震や津波に強い」、「高速道路インターに近い」というメリットに置き換え、物流業事業やアグリ事業、水産加工事業など、事業の多角化を図ることでBCPを経営基盤の強化につなげている。

(1) 当社の主な対策内容

ア 冷凍倉庫の庫内温度維持の徹底

停電時、復電するまで冷凍庫の扉は開けない、顧客にも出荷しないことで了解を得ている。

イ 停電時の電源確保

全ての冷凍庫に電源確保策として、大型の非常用発電機を導入している。必要機器の非常用電源として、電動フォークリフトの予備バッテリーを余分に保管し、緊急時変換ケーブルを介してパソコン等の電力確保を可能にしている。

また、事務所棟には、LPガス発電機を導入している。

ウ 無線機の携行、SNS等で連絡体制を確保

冷凍庫に閉じ込められた時の連絡手段として、無線機を常に携行し備えている。

また、社内用SNSやLINEで、全従業員との連絡手段を確保している

被災時の安否確認手段としては、安否確認システムと社内SNSを導入し、震度に応じ自動で連絡、報告ができる仕組みになっている。

同業者との連絡手段には、IP無線機を使用している。今後衛星電話の導入も検討している。

エ 冷凍庫に閉じ込められた時への対応

フォークリフトには、万が一に備え懐中電灯、防寒着一式を備えている。また倉庫扉の開閉困難に備え、非常用の脱出口も設けている。

オ 同業者との災害協定

当地が甚大な被害を受けた場合の対応として、北海道、大阪の冷凍、冷蔵倉庫事業者とで、災害時対応の相互協定（人員、食料等の物資などの支援）を締結している。

平成30年の西日本豪雨では、大阪の業者に水の支援を行った。

カ 冷却設備メーカーとの災害協定

当社の冷凍倉庫は-60℃と特殊設備のため、重要部品の予備を用意することに加え、冷凍庫メーカーから緊急時の対応を可能とする協定を締結している。

キ 情報のバックアップ

顧客等の重要なデータは毎日バックアップしている。サーバーはクラウド化している。

(2) 当社のBCPを進化させるための手段

当社のBCP活動で、特徴的な手段としてガントチャートと訓練が挙げられる。

ア ガントチャートによる事前対策の見える進捗管理

当社のBCPは継続的に進化しているが、それを支えるのがガントチャート（図3-2）である。新たな対策や見直し、改善の対策など実施すべき事柄が決定しても、確実に実行することは難しく、気づけば進捗が遅れていたということがありがちだが、当社では実施すべき対策項目をガントチャート形式で実施計画を見える化させ、実行管理を行っている。



図3-2 ガントチャート表

しかもこのガントチャートには、本来業務の事業計画も一緒に含めて管理している。このことにより、ガントチャートに掲げた項目が確実に実行されるだけでなく、仕事自体のスピードアップにもつながっている。

さらに顧客からは、目に見える付加価値ではないかもしれないが、間接的にはここ数年の増収増益に寄与していると伺っている。

イ BCP訓練と教育

BCP策定後は、専門家の指導もあり、BCP訓練にはほぼ全員が参加して、毎年7月に実施している（図3-3）。訓練の様子は、社員の家族や外部の人にも見学可能としている。訓練内容の企画は、幹部社員だけでなく、現場からの提案も募り、企画発案者が中心になり具体的な訓練実施をリードするようにしている。

さらに、訓練経験のある社員だけが対応方法を身に付けても十分とはいえないので、誰もが対応できるようにするため、毎年役割を変えながら実施している。

教育についても、毎月困ったことが起こった場合どうすればよいかについて、テーマを変えながらグループディスカッションで考える習慣を身に付けている。このディスカッションで明らかになった対策、課題なども、BCPの見直し、改善につなげることとしている。

参考：訓練例

1 災害当日の対応として

- ・避難誘導、訓練開始宣言
- ・対策本部設置

在社表、安否確認表、構内地図などの準備、無線機、ノートPC、発電機などの設置含む

巡回者からの報告を構内地図に逐次記入

- ・電源復旧による二次災害防止対策の実施、飲料水確保、倉庫からの救出と応急処置など

2 災害翌日から3日間の行動内容の洗い出しと掲示

- ・安否確認のチェック表、備蓄庫内の確認、現金の確保、ホームページの更新など

3 災害1週間後対応（電気復電）

- ・電気の復電時対応、冷凍機対応、倉庫内商品の確認、お客様対応など

4 特別訓練として

- ・庫内商品の出庫不可能時の対応
- ・出庫可能でも管理システム使用不可時対応

このような課題をさまざまな機器の操作や手順の確認含め実践しながら実施する。最後に専門家や訓練見学のお客様、社長からのコメントがあり訓練は終了する。そして、ここでの指摘事項やコメントが、BCP見直しや改善のテーマとなっている。



図 3-3 左から非常電源への切替・訓練可搬ポンプ訓練・対策本部運営訓練の様子

4 BCP活動の効果

当社にとってのBCPは、今や災害対策という位置付けではなく、事業活動になくてはならない活動になっている。つまり、守るためのBCPから攻めるBCPになってきている。事業領域の拡大や業績の拡大にもプラスに働いている。

BCP活動を継続してきたことで、社員の意識変化にもつながってきている。例えば、女子社員の訓練での役割は、当初炊き出しや救急処置、連絡係だったが、訓練を進めるうちに「倉庫内対応など女性でも可能な役割があるのでは」といった、積極的な提案がなされるようになってきた。これらは、ある意味BCPの活動が着実に社内に浸透してきていることのあかしでもある。

5 BCPをさらに強固とするために

当社では、社員自宅の防災力強化のため、年に一度、備蓄品購入などのための補助を実施している。このことも社員の防災意識向上を助けている。

最近では倉庫業のノウハウを生かし、スーパーマーケットの配送業務や野菜の水耕栽培、食品加工など、新事業も継続し強化している。これらは、倉庫業が長期に渡り再開できない場合のビジネス確保と、雇用維持や地域貢献につながることとなり、経営理念の実践となっている。

6 まとめ

以上から、今や当社のBCPは「焼津冷凍ブランド」の確立にとって必要不可欠な活動といえる。加えて、BCPへの取り組みは、経営力強化のための強力なツールといっても過言ではなくなっている。防災の視点で事業を眺め、大きな被害を受けた時の対応を検討していくことが、実は業務上、気が付きにくい内在する課題の解決や改善にもつながり、今を良くする方向に導かれていることになる。

まさに「継続は力」の実践例でもあり、目指すBCPの姿を見せている。

4 BCPを平時の経営戦略や人材育成に生かす

サツマ電機株式会社

代表者 代表取締役社長 梶川久美子
所在地 静岡県沼津市足高
設立年 1970年2月
資本金 1,000万円
従業員数 43名
事業概要 産業（電動）用ブレーキの設計開発
製造・販売及びその部品の販売
OEMにてハンドリフター
電動操作装置の設計開発、製造



梶川久美子社長

1 企業概要

産業用ブレーキを生産するサツマ電機株式会社（以下「当社」という。図5-1）は、大手重工業メーカーでは手薄となった往年の設備に対応できる技術力を武器に業績を伸ばしており、重工業界の隙間（ニッチ）市場を取り込み、認知度を上げて徐々に受注を増やしている。今後は海外展開にも力を入れる。また、「お客様の信頼に応える製品とサービス創り」を新たなモットーとし、事業領域の拡大に取り組んでいる。

今後、製造に加え、メンテナンスサービスを更に充実すべく体制づくりに取り組んでいる。メンテナンスサービスは事業拡大にも有効であり、有事の事業継続でも重要な業務である。2022年11月には、科学技術の振興で成果を挙げた企業を称える静岡県産業技術振興功績者知事賞を受賞した。



図5-1 本社社屋

2 BCM(事業継続マネジメント)に取り組むきっかけ

2011年3月11日に東日本大震災が発生。現社長である梶川久美子は、当社入社前にボランティアとして伺った被災地（陸前高田市）で、壊滅的な被災状況から立ち上がる人々の強さや未来へ向かって災害の教訓を繋ぐことの重要性を学んだ。ガイドをしてくださった被災者の方からは「私たちに支援してくださるのは有難いことだが、いつこのようなことがあなたにも起こるか分からない。まずは、あなたの大切にしたい人を大事にしてください」と伺った。なぜ自分が幸せにここに存在できるのかを考え、少しでも自分の周りの人の役に立ちたいと思い、父が経営する当社に入社した。

経営者として事業を承継した現在、BCP（事業継続計画）の策定においても人命安全第一、高品質・安全な製品提供、地域経済への貢献を方針に掲げ、顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済への貢献で次の成長ステップへ事業を繋ぐことを心掛けている。事業を継続する計画を立て、それをマネジメントするBCMも経営の一環と見做し、迷いなく事業継続計画策定に取り組むきっかけとなった。

3 BCP(事業継続計画)策定の経過・方針・対応策など

(1) 本格BCP策定までの経過

当社は、コロナ感染拡大時『静岡県BCP（コロナ対象）入門編』を作成し、その後、経済産業省認定制度『事業継続力強化計画書』の申請、認定を経て、本格版『静岡県事業継続計画（第3版）モデルプラン』に着手し、2021年4月に完成した。

本計画書は以下の方針を基に対策を策定した。概要は以下のとおりである。

(2) 当社のBCP策定方針・被災想定と影響把握・重要業務設定等

ア 方針

- (ア) 従業員及びその家族の安全の確保
- (イ) 重要顧客への高品質産業用ブレーキ等の提供責任
- (ウ) 地域への貢献

を目的として策定した。

当社の取組の特長として、水平組織「委員会制度」がある。詳細は後述するが、5つある委員会の中に「BCP委員会」があり、緊急時の想定外リスクや備蓄品内容と予算のバランスを社員が中心となって検討することにより、経営課題や危機対応力の向上を期待している。

また、BCP作成履歴が長い先進他社と異なり、当社は作成後1回目の更新を経たばかりのため、まずは平時、有事ともに仕事の実効性を高められる計画から重点的に実践、遂行している。

イ 被災想定と影響把握

被災想定と影響はBCP作成上最も難解と考えていたが、静岡県の『静岡県第4次地震想定』、居住地住所でピンポイントの被災情報把握が可能な『静岡県地理情報システム（GIS）』、自治体の『ハザードマップ』等で震度や液状化などを客観的に把握できた。このことにより、より発災時のインフラ被災状況や従業員の出勤可能性など、自社への影響把握や対策がある程度想定可能になった。

なお、会社所在地区では、震度6弱で液状化はない想定である。

ウ 重要業務の設定

収益への影響、得意先との関係から、重要業務は当社主力のディスク形ブレーキ等の製造、供給事業の継続とし、インフラ状況、収益性、顧客要望なども考慮して、復旧目標を設定した。製造工程の対策として、作成した工程表に基づき、これを全社で共有、理解し、被災に伴う経営資源の不足は各職場内での多能工化などを図り、平時、有事にも実効性の高い製造、供給の仕組みを目指すこととした。

(3) 主な対応策とBCM推進のしくみづくり

ア 当社の最も大きなテーマ「発災時に従業員の安心・安全を守る仕組みづくり」

(7) 事業所からの避難要領

従業員、顧客の安全には万全を期し、第1避難場所には敷地内で道路に面した広い空間がある本社前の敷地に定め、同時に二次災害対応や帰宅基準等を定めた。

また、従業員や顧客の安全避難のため本社工場、事務所内の避難経路、複数個所の消火栓、消火器の設置場所等を明示した（図5-2）。

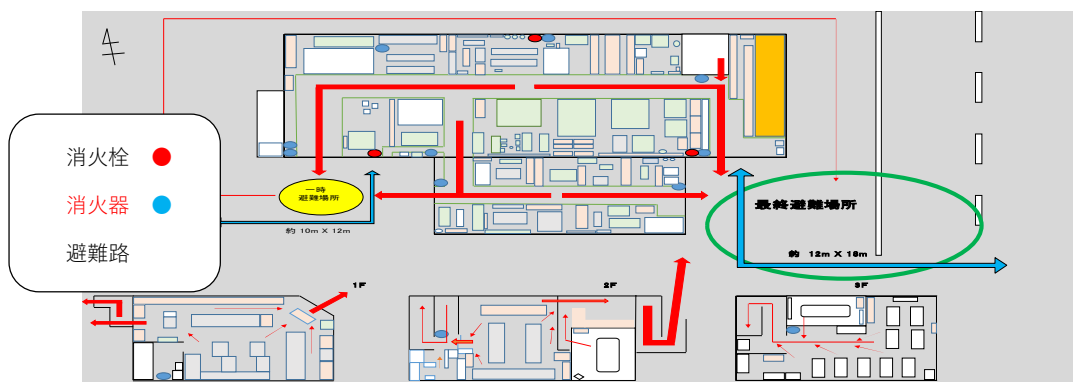


図5-2 避難経路及び消火器、消火栓位置図

(4) 緊急時の対応体制

社長を本部長（代行3名）とする指揮命令機能を明確にし、従業員のけが人救護班、総務班、復旧対策班、対外対応班などの役割を定めた。

(ウ) 従業員など安否確認のしくみづくり

安否確認は、安否確認責任者（3名）が緊急連絡網を基に、携帯電話（不通時はショートメール等）で、平日は本社、夜間・休日の場合は自宅待機状態を確認するなど対応など実施方法の二重化を図る。

(エ) 従業員他被災状況の確認、社内外への対応

来訪客、従業員、家族、重要情報等の被災状況や外部関係先への対応法等をルール化した。また、当社が独自に作成した『発災時点検チェックシート』では、資材、組立、試験など各部門単位で細部に作成しており、いち早く復旧ができるように準備されている。

イ 実践してよかった備蓄品対策等/学んだ防災設備対策

(ア) 備蓄品対応（飲料水全社員人数プラス α ）＋他ヘルメット、食品等

当社は、備蓄品として社員人数分プラス α の水を用意していた。2022年9月の台風災害の時に、経営者ネットワークの中で、清水区が断水して水不足になったことで、当社で備蓄していた水（掃除用、飲料用）を全て放出した。自社従業員用に備蓄していたが、このように役立つことも知ったので、備蓄品は企業間が連携をしておく方がコスト、信頼面でも良いと思った。

今後は、所属する工業団地内の企業間連携や従業員の家族支援も含め、どこまで何ができるかを考える良い機会になった。

(イ) 激甚災害発生時の資金需要への信用保証確保（融資予約）

静岡県BCPモデルプラン（第3版）に基づきBCPを策定し、静岡県信用保証協会の災害時発動型予約保証（BCP特別保証）が可能となったことで、実際に激甚災害が発生した際には「激甚災害保証制度」を利用し事業の再建に必要な資金を迅速に手当てすることが可能となった。本制度は毎年更新が必要だが、BCPや経営、業務上の課題発見に良い機会となっている。

(ウ) 信頼を高める情報データのバックアップ策

BCP開始のころは、HDDなどによる情報の二重化が主体だったが、BCP策定を契機に経理、生産システムの情報や設計データを重要データ管理として、クラウドシステムでの運用を開始した。

ウ BCMを平時の経営戦略や人材育成に生かす仕組みづくりとその効果

従業員の安全、事前の危機への備えとしてのBCPを作成したが、新入社員の入社や今後の社内外の環境の変化などでその効果はそのままでは次第に薄れていく。

事業の継続、成長を実現するためには、BCPを他の経営課題と同様に社内の経営指針のひとつに掲げ、従来の縦軸組織に横軸のコミュニケーションを大切にし、人材の育成と実効性のあるBCMを目指す。

エ BCMを当社『経営指針』に掲げ「委員会制度」で実現・改善を目指す

当社は期初に経営指針を発表し、メインの事業活動の他に会社で取り組むべきことを全社員で分担して担う目的で、2021年4月から「委員会制度」をスタートさせた。「エコアクション21」や「BCP委員会」など5つの委員会が、組織横断的に運営、実施されている(図5-3)。

各委員会のリーダーと委員会実行チームは定期的にフォローミーティングを実施し、運用の相談、指示がなされている。なお、各委員会の委員長には次期リーダー候補の社員が選出され、リーダーの経験を通して、チームをまとめる能力や力量の育成の場となっている。委員会に参加するメンバーは、職場を越えて顔を合わせることで、コミュニケーションの活性化も図られる。



図5-3 期初経営指針の一つにBCP(M)

オ 社内パワーアップ取組事例「多能工化推進策」

会社方針：多能工化推進(図5-4)

目的：緊急時・繁忙時対応の業務

フォロー、働き方改革への対応チーム

目標/個人目標：個別にどの業務を
拡げていくかを半期に1度設定する

構成：係の中の仕事の多能工化

(例：新人/社歴の浅い人⇄ベテラン)

前工程—後工程の多能工化

(例：試験係と組立係等)

進捗：各職場リーダーよりヒアリング、助言
等でマネジメント

成果：空いている部門が多忙な部門を
積極的にサポートするようになった。



図5-4 パワーup事例：多能工化推進

カ 防災体験学習（2022年11月実施）：（会場）神奈川防災センター

BCP委員会で、災害を疑似体験してみないとBCPに関する意見がなかなか出せないという声に参加メンバーより挙げた。BCP（M）の必要性や想定される発生事象の知識、各人に求められる役割を現場で体験し、当事者意識を持ってもらう目的で、BCP委員会幹部が防災情報収集、実体験ツアーを企画、運営した。平日の午後に約10名で外出、参加するも多能工化ができていたお陰で、支障なく日常業務は遂行できた。

キ その他、最終顧客に産業用ブレーキ調整講習会を無料開催

製鉄所や造船所など主に最終ユーザー（実際にブレーキを使用している会社）をメインに、ブレーキの調整講習を実施。技術継承と火災等の危険から工場を守ることを目的に当社にて集合講習で支援（新型コロナウイルス感染拡大期にはオンライン講習に切り替え実施）している。

4 BCP（感染症含む）に取り組んで良かったこと

本格的BCPを作成し2年目になるが、自社用に備蓄していた水が、前述のようにお互いお役に立てることを知り、今後の企業間や家族、地域に対しどこまで何ができるかを考える機会になった。

また、社内では横断的なコミュニケーションが強まり、かつ安心・安全な環境づくりに向かうことで団結力も高まった。BCM、防災や環境課題に関することも含んで、全社の改善提案数も増えた。

当社は、新型感染症（コロナ編）に係るBCMも作成したが、世の中の感染症の状況を意識的に取り入れるようになり、状況によって社内厳守ルールの強化、緩和をスムーズに従業員に展開でき、理解も得られた。新型コロナウイルス、インフルエンザの感染者も出てはいるが、多能工化の効果も相俟ってコロナ以前とあまり変わらず事業運営ができている。

5 当社BCMの特徴と進化へ向けた課題

(1) 特徴

期初経営指針にBCMを委員会制度や多能工化などの人材育成教育に積極的に取り込むことで、経営課題解決や人材育成と一体になっている。また、単なる危機対応だけでなく、当社の企業価値の向上や日常の競争力の強化にもBCMを取り入れている。

(2) 進化へ向けた課題

今後も毎年1回以上のBCP更新を行うことになっている。その中で、以下のような問題意識をもちながらBCMを経営課題の一環として取り組んでいきたい。

ア 社内対応：

直近では、感染症の予防ワクチン接種についてBCMの観点から接種費用の助成を検討する。また、緊急対応時の従業員用備蓄品についても検討する。すでに備蓄品は用意しているが、さらに企業間連携等による有効活用や従業員の家族支援、地域への貢献という面から何をどこまで支援できるかを議論する。

イ 社外対応：

当社のようにニッチ市場の企業は顧客との関係が近い。顧客のニーズを平時に限らず、有事も直接感じ取れることが強みである。当社の技術力や顧客向け技術指導などの強みを活かし、今後は平時のアフターマーケット体制の事業強化も図り、平時、有事にいち早く顧客対応が可能なアフターマーケット支援も重要なBCMと位置づけ、事業の継続と競争力の強化を図っていきたい。

6 まとめ

経営指針でBCM推進方針を掲げ、委員会制度の中で単なる危機対応だけでなく、人材育成、業務平準化、競争力強化など経営計画の一環として取り組む体制としている。そして、全社員が横断的にBCMに関わり、当事者意識をもって主体的に取り組んでいく仕組みに特徴がある。

5 被害程度に対応したBCPを平時にも生かす

ニッキ工業株式会社

代表者 代表取締役社長 真野義也
所在地 静岡県沼津市足高
設立年 1950年12月
資本金 1,800万円
従業員数 18名
事業概要 包装・梱包用各種製缶機設計・製造
紙製ハニカムパネルの製造



1 企業概要

静岡県沼津市にあるニッキ工業株式会社（以下「当社」という。）は、段ボール、紙器を中心に、自動製函機の独自メーカーとしてお客様の生産に対応した自動機の開発、設計を行ない、全国のお客様から受注生産を受け、納品とそれに伴う部品供給、メンテナンス工事を重視し顧客の信頼を確保している。過去に自動開発賞、科学技術長官賞や静岡県最優秀発明賞（2021年11月）を受賞し、その技術力と想像力で制作される製函機は顧客から高い評価を得ている。

また、当社では軽量、高強度の紙製ハニカム材の製造販売も行っており、災害時の支援資材として沼津市とのハニカム材の供給協定に応えるなど、地域の災害対策支援にも務めている。

2 BCM(事業継続マネージメント)に取り組むきっかけ

2011年の東日本大地震時の過酷な被災状況や、最近の集中豪雨、超大型台風などと災害による被害が年々大きくなっていること、また静岡県では南海トラフ巨大地震の発生率が極めて高いことから、事前の地震対策や復旧対資金の準備などに係るBCP（事業継続計画）の事前策定遂行管理（マネージメント）に取り組む必要性を感じていた。

3 BCP(事業継続計画)策定の経過・方針・重要業務設定・対策など

(1) 本格BCP策定までの経過

BCPの内容は理解していたが、具体的な策定について社内にスキルが不足していたため、静岡県中小企業団体中央会等の支援により『静岡県事業継続計画モデルプラン(入門編)』と『経済産業省：事業継続力強化計画書』を策定し、同認定を受けた。

その後『静岡県第4次地震被害想定』『静岡県地理情報システム(GIS)』等の被災予測情報に基づき、南海トラフ巨大地震等を意識して事前対策や危機対応策を盛り込んだ本格版『静岡県事業継続計画モデルプラン(第3版)』を策定(2021年4月)し、静岡県信用保証協会の「激甚災害時発動型予約保証(BCP特別保証)」の借入れ予約の内定につなげた。

(2) 当社のBCP策定方針・重要業務設定(BCP策定に際し大切にしたこと)

南海トラフ巨大地震を第一位の緊急事態(大地震の発生等)とし、

ア 従業員及びその家族の安全を確保する。

イ 受注物件(製函機)の生産、部品供給、メンテナンスを継続し顧客の信頼を得る。

ウ ハニカム生産の業務の迅速な復旧を図り、地域の災害対策支援要請に応える。

以上を基本的な方針とし、自動製函機メーカーとして、全国のお客様の生産に責任ある対応を行い、加えて地域に貢献を果たすことを目的として事業計画を策定した。

アについては、従業員の安全を守ることと発災後の緊急時の体制整備として、本社屋が損壊で使えない場合は、市内高地にあり、広く安全な本社空き地を活用し、従業員の避難地兼対策本部連絡拠点とする。拠点ではテントや備品(軽量・高強度の一部ハニカム備品等)を活用し、安全を確保する。社長(代行者2名)を中心とする災害対策本部、安否確認方法の二重化、二次災害防止策、社内被災情報の把握と顧客への情報提供など、詳細な内容、役割、担当を設定した。

イ及びウについては、発災後、事業継続を実現するために取り組む当社の重要業務として、

(ア) 当社が納品した全国の機械が故障時の緊急対応として出張、修理、メンテナンスなどのアフターマーケット対応

(イ) 自治体と災害時に協定を結んでいるハニカム材の提供を設定した。

(3) 被害想定と対策(当社のBCPのこだわり)

BCP策定で特に留意したポイントは以下の2点である

ア 自社経営資源と被災状況の大小で対応の戦略(方向性)を検討

イ 当社の事業継続戦略(方向性)に基づき優先事業継続策の設定

アについては、具体的には他の風水害の脅威にも適応可能な南海トラフ巨大地震を前提に、被害状況が当社に与える影響（復旧影響期間）を軽微（1カ月以内）、甚大（6か月～1年）、壊滅（1年以上～長期）と定め、それぞれの被災状態に対して事業継続の方向性を決めるようにした。

(ア) 軽微な状況には、平時からマニュアルや技能訓練などで基本的な業務を誰でも対応ができるようにし、アフターマーケットでの現地復旧のBCMに生かす。

(イ) 甚大な状況には、重要業務の継続のため全国出張、故障修理のネックとなる幹線道路等の交通規制、渋滞への代替策（他社提携等）を最優先課題とし、自社の現地復旧と他社の協力が必要な代替復旧との2者併行の方法を生かす。

(ウ) 壊滅的状況には、収益性等で優位性を決め、優位性の低い業務の廃止、新規事業の候補腹案の検討もする。ただし、当社としてはあくまで会社（工場）再建を最優先とし、広い敷地を活用し、建物のみでの代替施設をメインに検討する。

以上の戦略（方向性）に基づき、内、外部経営資源の状況に照らし、重要業務の優先事業継続策の検討を進めた（表6）。

表6 参考例（総括表）：重要業務（出張、故障修理等）の復旧対応の方向と対策、課題

被災状況	復旧戦略	復旧戦略判断基準	内部資源状況・課題	外部資源状況課題
軽微	現地復旧	内部 ○準備 ○確保	社内設備破損状況の把握と修理復旧）一済 社内システム（データバックアップ等） 重要業務 体制、修理・メンテ手順一済 外部情報提供一済 管理・技能部門（多能化・育成策）一継続中	電気等○ 物流等○
甚大	現地復旧 代替復旧	内部 ○準備 ○確保 外部 ×物流 △人員	社内設備（破損状況の把握と修理復旧） 情報・社内システムの現地復旧 被災情報の把握と外部情報提供 顧客集中の東京、大阪の補修サービス事業者との代替提携業務の締結 部品・部材の直送体制づくり ⇒主力部材購入先メーカーから弊社ユーザーへの直送（商物分離依頼）依頼 ハニカム製品材料供給企業との協定（業務委託契約協定締結） 管理・技能部門（OB採用・教育・育成） 事前資金手当て-BCP特別保証で復旧資金予約 部材・サービスの代替調達（未）	物流 × 電気 △
壊滅	現地代替新規	内部 ×資源 ×建物全損	重要経営資源の確認・優先判断 原則、会社（工場）再建を最優先（工場空き地に代替施設等） 新規事業案の検討等	インフラ全般 ×

イについては、この検討表に従い、被害を小さく抑える減災対策や機能しない資源を補完する代替対策を検討し、優先度の高い課題から対策とその実施を進めている。

(7) 軽微な被災状況への対応（2022 年末現在）

基本的に、自社主導で現地・復旧する方向での実施手順を定める。現在の実施状況は

- a 社内設備（確認と社内修理可否の手順）
 - a) フライス盤など工場各設備は、損傷確認（転倒、位置ずれなど）→基本動作確認→加工テストの順で確認手順作成→社内対応、修理可否の判断基準を定めた。
 - b) 電源設備の重要なキュービクル（100V、200V）の動作確認手順を作成し、電源供給が正常な判断が出来た時には、社内の電源確認を行えるようにした。
- b 社内システム（データバックアップ等―甚大にも対応）
 - a) 各PCのデータはクラウドにもバックアップを実施（2021年9月Webサーバ導入）。データ量、予算等を考慮し現在はUSB、HDなどと併行実施
 - b) 1次側の100V電源が供給されない事が想定されるため、100V発電機を使用
 - c) 固定電話回線に発電機100Vを供給し、固定電話とインターネットの動作確認
 - d) 社内LAN・インターネット回線の確認（LANケーブルの制作を行う場合あり）
 - e) その他
- c 重要業務
当社の重要業務のため現行アフター、サービス体制、作業手順の拡充策実施
- d 管理・技能部門（多能化、育成策）
以下の現場マニュアル（紙、Web、起動CD…）を整備し、基本的作業は標準化、手順化し、他者も行えるよう通常業務の中で業務代行の訓練（平時業務で継続実施中）
 - a) 経理支払い、給与
マニュアルを作成し経理、管理者にて業務遂行
 - b) 外注、購買
相互に基本的業務はできるので基本的マニュアルを整備
 - c) 営業、設計、組立、電気
出張業務のリストを作成し、出張サービス業務が誰でもわかる管理表を作成し使用（共有）
 - d) 製造工程
工程表を設計、営業も加え全社で共有。
 - e) 技能者基本的補修

マニュアルを整備。現行担当のみに依存しない。特に、小人数の管理部門、技能部門の多能化は代表自らマニュアル編集の指揮を執る。

(イ) 甚大な被災状況への対応（2022 年末現在）

甚大な被災状況下、重要業務に「全国の顧客機械の出張故障修理」を設定している。

幹線道の通行不能や渋滞多発による交通規制下、当社資源のみでは目標復旧期間の達成は不可能であり、外部の支援が必須となる。当社では平時、有事ともに実効性が高く費用対効果を意識して検討を重ねた結果、代替、復旧を重視した以下の継続策を優先実施した。

- a 顧客集中の東京、大阪の補修サービス事業者と代替提携業務の締結
東京 2022 年 10 月実施（BCP 作成後）/大阪 1999 年 5 月実施済
東京は 2022 年 10 月より営業ベースでの通常取引で代替先に出張業務を依頼している。特に BCP としての締結はしていないが、緊急時もそのまま生かす。
- b 部品、部材の直送体制づくり（緊急時の商物分離体制依頼）
主力部材購入先メーカーから弊社ユーザーへの直送
購入部品メーカー他 6 社 2022 年 12 月実施済
通常業務で緊急時の場合など実際に行っている。BCP 用として特別な折衝を行っていないが、直送依頼はメーカー確認の上行っており災害時もそのまま生かす。
- c ハニカム製品材料供給企業との協定業務委託契約協定締結
災害時の供給協定業務委託契約締結 2019 年 6 月締結
災害時の沼津市へ提供する協定締結初回 2008 年 2 月締結（継続中）
- d 管理・技能部門（OB 採用、教育、育成）
現場教育訓練中（2020 年 8 月 OB 採用）
特に、BCP としての締結はしていないが、OB 希望で囑託もしくは外注（業務委託）扱いで応援の取決めをしている。
- e 事前復旧資金手当て（静岡県 BCP（第 3 版）作成、提出による）
静岡県信用保証協会「激甚災害時発動型予約保証（BCP 特別保証）」予約内定

(ウ) 壊滅的状況への対応

当社としては、あくまで会社（工場）再建を最優先とし、広い敷地を活用し、建物のみを代替施設をメインに検討する。ただし、当社の中核技術を駆使した新たな事業構想については、少し広いコンセプトから実行可能性の調査などは検討しておく。

当社は、BCP作成後間もないが、中長期的に優先度や費用対効果を意識し検討を継続する事柄も明らかになってきている。また、施策は当社で解決できる事柄を進めるうえで、特に事業継続計画を防災のみの対策として捉えるのではなく、平時の業務遂行にも役立つように工夫した。

4 BCM(感染症含む)に取り組んでよかったこと

- (1) 自然災害のBCPマニュアルの作成が、コロナの対策に活用できた。製造部門で欠勤者が出たが、自然災害BCPで作成した業務マニュアルを元に事務員が応援に入ることができ、業務に大きな支障をきたすことなく必要最低限の業務ができた。
- (2) 業務システムの月末締めは担当の属性に任せていたが、災害時に月末締めが出来ないと復旧の為の業務処理ができないので、月末締めの業務マニュアルを作成し、経験のない者でもマニュアルだけで実際に月末締めを行うことができたことで、マニュアルの有効性が確認できた。
- (3) 静岡県BCPモデルプラン（第3版）を作成し、静岡県信用保証協会の激甚災害時予約保証（BCP特別保証）の事前予約ができることにより、「激甚災害保証制度」を利用し、事業の再建に必要な資金を迅速に手当てすることが可能となった。
- (4) 客先で急なトラブルにより機械が停止し、大至急復帰させたい時に、原因が部品の破損によると判断できた時は、メーカーに直送してもらう商物分離を行い、顧客サービスの即納性向上につながっている。
- (5) 2022年末、新しく入社した経験のない総務担当が、マニュアルだけで年末調整ができた。「マニュアルがなかったら出来なかった」という意見から、マニュアルを作成していて良かったと改めて認識した。

5 当社のBCMの特徴と進化へ向けた課題

(1) 特徴

ア 俯瞰で被災状況ごとの事業継続の方向性を確認し、自社のコストパフォーマンスや顧客信頼確保の視点から、被災状況ごとに現地開発、現地開発と代替復旧などの効果的な組み合わせで事業継続策を立てている。

イ BCPに大きな支出を払って特別なことをするのではなく、先ず平時から現場のマニュアル（紙、Web、起動CDなど）を整備し、基本的作業は標準化、手順化し、他者でも行えるよう通常業務の中で業務代行の訓練を行っている。緊急時の人員減対策等に生かし、そのことが緊急時の実効性あるBCP作成に生かせると考えている。また、マニュアルは営業、設計、組立、電気の課長、リーダーと社長が情報を共有し、経営上のマネジメントを補佐できることを目指している。

ウ 当社の生産形態の特徴（受注生産方式で生産物件の納期は3～6か月）と顧客要望や顧客との信頼性確保を考慮し、経営基盤でもあるアフターマーケットの顧客納入機械の故障時の緊急対応業務を最重要業務に設定している。

(2) 進化へ向けた課題

当社は本格的BCPを作成し1回目の見直し、更新を終えた段階だが、現状ではまだ不十分と感じている。今後強化したい施策として以下の内容を充実させたい。

ア 社内システムの障害発生時、業務への影響低減対策として、システムソフトウェアとデータのバックアップを行っているが、いざという時確実に復元するためPC起動マニュアル作成と起動、バックアップデータのインストール訓練による習熟度アップを行う。

イ 基幹業務のサーバー、PC、データ媒体など重要機器の予備機を確保する。

ウ 業務マニュアルの充実（実際の業務にて使用する）、多能工化の推進（OB採用、活用等による人手不足対応と応援、指導体制）、防災時のハニカム製品の新用途開発などを検討したい。

6 まとめ

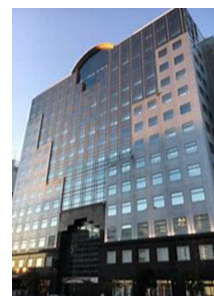
当社は、事業継続計画策定に当たって、被災程度ごとに自社の内外の経営資源を洗い出し、自社の強みや不足しているリソースを把握し、被災の程度に合わせて対応の方向性を確認し、そこから段階的に自社の経営資源の強化を図っている。

BCMは、何か特別なことをして対応することでなく、平時に基本的なことを、地道に優先度をつけ、標準化、手順化して他者でも行えるよう、通常業務の中で実効性を高めた。そのことが緊急時にも通じると考え、取り組んでいる。

6 危機予防とレジリエンスの両輪の実現へ

株式会社元気広場

代表者	代表取締役社長 竹内豪一
所在地	静岡県静岡市葵区
設立年	2009年2月
資本金	2,000万円
従業員数	200名
事業概要	通所・居宅介護施設の運営



1 会社概要

日本のガソリンスタンド数は、1994年の6万店をピークに減少傾向が始まり、2022年4月時点では2.4万店まで減少した。この重要なきっかけとなったのは、1996年の第二次規制緩和から始まった石油業界の大きな構造変化であった。

1909年に清水港で創業した老舗石油販売会社である株式会社トスコ（旧社名：竹内油業株式会社）の社長に1998年に就任した竹内豪一氏は、地球温暖化の激化やその対応策としてのHV車やEV車の普及などから、石油業界の将来は必ずしも明るいとは言えない課題に直面していると判断した。

社会貢献できる事業や健康にかかわる事業への経営多角化に挑戦しようと、いくつかのビジネスを調査、研究した。介護事業にも関心を持ち、介護研究会に参加し、10年間介護ビジネスを学んだ。（株）トスコの創業100周年となる2009年に、住み馴れた地域で自分らしく最期まで生活できることを目的としたリハビリ型通所介護施設を立上げ、翌年「新介護文化の創造」（介護される方々が当社のサービス利用で介護度が改善する）を目標に株式会社元気広場（以下「当社」という。）を設立した。本事業は評価され、2019年には「地域未来牽引企業」、2020年には「羽ばたく中小企業300社」に選定され、経済産業大臣の表彰を受けた。

現在、通所介護、介護予防、日常生活支援総合事業所等を静岡市を中心に8か所で展開し、静岡県以外でも4つの加盟施設を持っている。2023年4月からは、在宅型新規介護事業を新たに開始する予定である。

2 BCPに取り組んだ経緯

日本で新型コロナ感染拡大の第2波ピーク（1,597人：2020年8月7日）が収まりつつあった10月に、「地域未来牽引企業」として、他社に先立ちBCPへの取り組みを経済産業省から推薦、支援する話があり、顧問からも勧められ実行することとなった。竹内社長は、石油販売事業を営む(株)トスコと介護サービス事業を営む当社に「危機に対する守りの経営戦略」が必要と判断し、当社と(株)トスコの全社を挙げてBCPに取り組むことにした。

年が明けた2021年1月から、コンサルタント会社が講師となり事業継続力強化計画策定セミナーを社内で開催し、両社で計画策定に取り組んで、3月に国の認定を取得した。

3 BCPで実施している主な対策

2021年3月に事業継続力強化計画の認定を(株)トスコならびに当社が取得した後、4月からは隔月で合同のBCP会議を開催して「自然災害リスク対策のチェックと整備」、「感染症リスク対策に関するアンケート調査や研修会」、「コーポレートガバナンス対策（危機予防）強化のためのアクティブラーニング」等を継続して実施してきた。

自然災害BCPと感染症BCPの面では「事業継続力強化に資する対策の〈今後の計画〉」に掲げている経営資源別（ヒト、設備、資金、情報）対策を進めつつ、状況確認を続けている。

4 特に注力している対策やこだわり

竹内社長がBCPに関して一貫して大切にしていることは「危機に対する守りの経営戦略」としての位置付けであり、経営に役立つツールとして磨きをかけてきた。石油販売事業者である(株)トスコと、介護事業者である当社は、自然災害発生時や感染症発生時でもサービス提供を継続して利用者の役に立つ、という社会的責任が大きいと考えている。

5 BCPに取り組んだ成果

(1) 新型コロナ感染症への対応

通所介護事業を8事業所で展開し、コロナ禍以前には約1,500人の高齢者に利用して頂いている元気広場の事業は、対人でしかも至近距離でのサービスを提供する特性を持ち、最も新型コロナウィルス感染に関する“脆弱性”を持つ事業であるといえる。そこで医師のアドバイスや指導を受け、スタッフからの知恵も出しながら、感染対策を作成し、実施した。その後、定期的に感染対策を見直し、感染リスクの低減を進めた。これらの対策を生かし、感染に注意しながら、徹底したケアを行うことができています。その

結果、コロナ禍が迫ってきても予防を行い、事業への影響を最小限に留めることに成功している。

(2) 浸水被災から、短期間でのサービス再開に役立ったBCP

2022年9月23日の台風15号により、静岡県では夕方から24日早朝にかけて広範囲で記録的な大雨となり、静岡市で24時間に416mmという9月1か月の降水量の1.5倍の雨が降った。この豪雨により、静岡市清水区の巴川流域は最大2mの広域浸水が発生した。浸水による被害は、1974年の歴史的な「七夕豪雨」に次ぐ規模であった。また、興津川の承元寺取水口にがれきなどが流れ込み、清水区の8割に当たる63,000軒で12日間にわたって断水が発生した。

清水区春日1丁目に立地する通所介護施設『元気広場春日』（図7-1）では、24日午前7時30分に施設長が現場に到着して施設状況を確認したところ、床上浸水により泥水が施設全体を覆い、めちゃくちゃな状態と化していた（図7-2）。施設内の冷蔵庫やパソコンなどの電気製品はことごとく故障しており、介護サービス利用者用送迎車10台が水没していることを確認した。



図7-1 元気広場春日の全景

図7-2 台風15号による施設内の浸水被害状況

施設長は現場到着の10分後に現場の写真を送り、電話で状況を社長と統括次長に説明した。そして、24日の臨時休業を決定してお客様と関係者に連絡し、保険の確認を行った。翌25日に、復旧作業継続と営業再開に向けた打合せを行い、水没した車の代車手配、レッカー車の手配や水供給のためのタンク手配等を行った。被災後4日目には通所介護の7時間サービスを再開し、6日目から3時間サービスを再開、7日目の9月30日には、入浴サービスを含む通所介護の全サービスを再開できた。

このように、迅速に全サービスの再開ができたのは、すでに事業継続力強化計画を策定し、職員それぞれが役割に応じた訓練や事業継続力強化に資する対策を進めてきたことが役立ったからである。また、当社の他施設職員の応援や、グループ企業(株)トスコからの救援物資の提供も大変な助けとなり、被災後3日後という短期間での事業再開を強力にサポートしてくれた。

(3) BCM活動が社員の行動変化に

BCPの計画づくりに留まることなく、BCMSというマネジメントシステムを機能させることで「経営に役立つBCP」を竹内社長は一貫して目指してきた。その結果、(株)トスコならびに当社のBCPは進化を遂げてきた。

2021年3月に自然災害リスク対策と感染症災害リスク対策版としてのBCPを完成させ、認定取得したのち「事業継続力強化に資する対策の〈今後の計画〉」に掲げている経営資源別（ヒト、設備、資金、情報）対策への着手と状況確認を、隔月の「BCP会議」で延べ10回にわたって実施し、準備してきた。

自然災害や感染症といった外部環境リスクに対する事業継続力強化対策の次は、企業の内部環境リスクに対する事業継続力強化対策【危機予防（コーポレートガバナンス）】をテーマとすることにした。10回（約20か月間）にわたって実施してきた「BCP会議」という名称も、「危機管理委員会」に変更し、取り扱うテーマも

ア 危機予防（ガバナンス）

イ 危機発生時の対応（自然災害BCP/感染症BCP）

ウ 危機発生後の対応力の育成（レジリエンス）

として再整理して進めている。

若い企業であるために「指示されたことをする行動パターン」という脆弱性が残っているので、「一人一人の社員が自分で考えて行動するパターン」に進化する為の話し合い、研修、行動規範作りなどを継続してきた結果、社員の行動変化が少しずつみられるようになってきた。

6 想定外の危機を乗り越えるレジリエンス力の強化へ

9月23日の浸水被害を体験して学んだことは、災害を乗り越える為には、まずは災害の現場に行って、通常では考えられない危機や被害の現実を目の当たりにすることから始まる。そこで、他の社員や周辺の住民とともに、まずは倒れたガスボンベの安全の確保等からスタートし、『危機時のリーダーシップ』を発揮することが必要だということである。例えば、現場、現実から離れたリモートでは『危機時のリーダーシップ』は発揮できない。日頃からBCPの重要性を知り、備えることが必要である。

また、危機の現実直面し、現実に被害者となった時、それを乗り越える最大の組織力は「心のしなやかさ、回復力、復元力」であり、それを高める『レジリエンス』対策（上記危機発生後の対応力の育成（レジリエンス））の強化に取り組んでいきたい。

静岡県経済産業部 商工業局 商工振興課

〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-2512 FAX : 054-221-2349 mail : ssr@pref.shizuoka.lg.jp

<https://www.pref.shizuoka.jp/sangyoshigoto/kigyoshien/1046789/1046792/1057488.html>