

〈寄稿〉

中小包装メーカーの実践的 BCP

－ 東京都中小企業 BCP 策定推進フォーラムに参加して－

株式会社 生出
代表取締役 生 出 治
O. Oizuru

Practice of BCP (Business Continuity Plan) of Small and Medium-sized Companies

After experiencing the Great East Japan Earthquake, the importance of risk management in continuing businesses has increased. Though many companies see the risk management as an urgent issue, they haven't done much about it. In this paper, we would like to briefly demonstrate our experience and knowledge of developing the BCP and encourage small and medium-sized companies, who tend to be weak in the risk management, to introduce the BCP.

はじめに

当社は、昭和33年の創業に始まる。創業以来、半世紀にわたり電機機器、情報通信機器、分析機器、医療用機器、自動車部品などの緩衝包装（設計・加工）に従事してきた。

高機能発泡ポリエチレンであるサンテックフォームの設計・加工を主力事業とし、取扱いのデリケートな精密製品から輸送環境が過酷な製品に至るまで厳しい輸送・保管条件においても適切な緩衝包装を実現、近年では、各企業の環境対応に呼応して、3R (Reduce, Reuse, Recycle) の観点から緩衝包装の設計加工を実践している。

また環境負荷低減ニーズに応えるべく官製はがきの裁断クズを主原料にでんぷんと結合材（ポリプロピレン）を混合し水蒸気発泡させた紙

系発泡体「ワンダーエコ」を導入した。

今日では工業製品のみならず食料品、飲料品、医薬品をはじめ幅広い分野に採用されており当事業の第二の柱となっている。

また、平成14年には、主力顧客の生産拠点の海外進出に追隨してタイに現地法人を設立。主に自動車のノックダウン (KD) 部品の梱包、電機機器、情報通信機器の梱包などを手掛け顧客のグローバル展開に貢献している。

このような状況のもと当社では製品の物流サービスを一括して請け負う「トータルロジスティクスサービス (TLS)」を提供している。

現在、ロジスティクスへの施策は経営戦略において欠くことのできない重要なマターとなっている。

1. BCP 策定の背景・目的

大手企業のような資本力をもたない中小企業の多くが同様の境遇にあると思われるが、極めて厳しい制約条件下で適切な事業運営をしなければならない。

当社では日常の取引やそれ以外にも極力機会を作り顧客、仕入先、同業種、さらには異業種との接点を継続してもつことで現在置かれている状況を的確に把握しリスクを見極めながら意思決定を行い事業環境への適応を図っている。

そして、事業継続のための最重要施策として取り組んだものがBCP策定である。

主力顧客からは安定的な製品供給の要請が継続的にあり、またM7クラスの首都直下型地震の発生リスクが高い状態下、いざという時に事業継続が困難な状態を回避するために経営判断としてBCP導入を決定したのである。当社がBCPに取り組んだのは平成22年のことであり東日本大震災以前のことである。

昨年の東日本大震災や昨今の東日本各地における地震の多発、研究機関によるM7クラスの首都直下型地震の発生予測などを目の当たりにするにつれBCP導入は当社のような中小企業にとって避けて通れない道だと確信した。

最近、企業はコスト削減や保管スペース縮小を図るため製品包装用資材の在庫を極力、削減している。当社は、これに応えるべく短納期・小ロット対応を積極的に進めてきた。

しかし当社工場が被災して事業が中断したとしても顧客のサプライチェーンの停滞を招くようなことは厳に避けなければならない。

その対応策として東京都のBCP策定支援事業のスキームを活用することでBCP導入を図ることとした。

参加企業は集合研修と個別コンサルティングによる策定支援(計5回のステップで策定 STEP 1:BCP基本方針の策定, STEP 2:重要業務の特定, STEP 3:事業継続対象の決定, STEP 4:BCP文書の作成, STEP 5:演習と改善)を無料で受け



写真1

ることができる。

主な参加条件としては、①トップ経営者の参加、主導があること、②全社的な取組みであること、③普及啓発活動・広報へ協力できることとなっている。平成22年は当社を含む都内中小企業35社が策定支援を受けることになった。また、東京都では、BCP支援事業を通じて広くBCP策定の普及啓発を行っており、その一環として「東京都中小企業BCP策定推進フォーラム(定員500名)」が平成23年10月20日にBCP支援事業の成果発表会として開催された。審査は、審査委員長として名古屋工業大学大学院 渡辺研司教授をはじめ、セコム(株) 木村昌平会長など総勢8名の審査員により行われ、当社が「東京都中小企業BCP策定最優秀賞」を受賞することができた(写真1)。

2. 当社の事業継続計画 (BCP)

BCP導入において、何よりも大切であると実感したことは経営トップのリーダーシップである。確かにBCPの導入に際しては、明確な導入ステップがあり、必要な文書規定などを揃えれば形としてBCPの導入が完了することになる。

しかし、それでは全く意味がなく、大切なことは、まず何よりも従業員の安全の確保を確実にすることであり、次にどんな事態になろうとも事業を継続させることである。

さらには、企業として存続することはもとより顧客のサプライチェーンの一翼を担い続ける

ことである。

リーマンショック以降、緩やかな回復基調はみえるものの、売上げ・利益が伸び悩むなかでBCPに多くの時間を割くことに社内で異論がなかった訳ではない。

しかし、そんなことを言っていたら、いつまで経ってもこれだけ顕在化されている震災による事業中断リスクを取り払うことはできない。BCPを導入するに際し、仕事の合間に少しずつ時間をかけて必要最低限の要件を揃えるというより、相応の時間を割いて機能するBCPをしっかりと作り込むことにした。

その際にBCP導入の目的として掲げたのは次の三つとなる。

- ① 従業員の安全確保
- ② 事業の継続
- ③ 企業体質の強化

震災時、顧客の工場が早期に復旧を果たしているのに当社工場の復旧が遅れたり、また事業が中断するという状況に陥ってしまうと死活問題である。

そのような場合、他の競合企業に取引が移管される可能性もあり顧客との取引が継続したとしても複数購買に切り替わることも容易に想像される。

BCPの導入は経営トップがリーダーとなり、各部門の長がメンバーに加わるという編成で全社的に進めてきた。BCP導入過程で全社的な視点から事業運営におけるリスクを見極め対策を検討していくが、このプロセスが大変重要であったと考えている。

経営トップがBCP導入の狙いや目的をしっかりと従業員に伝え、従業員の理解が深まるにつれ工場や事務所における単なる危険箇所を特定するに止まらず定常業務の進め方における問題点などが浮き彫りになってきた。また不測の事態に対する判断基準や意思決定の方向性に対する認識を社内全体でもつことができた。

導入においてはトップダウンで進めたが実際

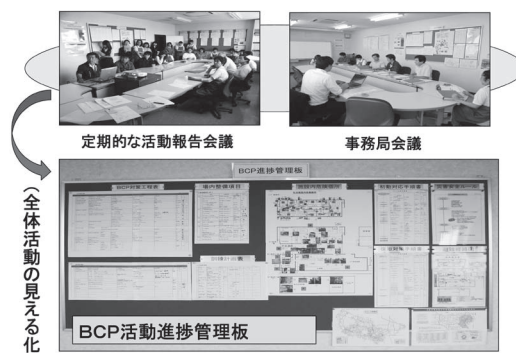


写真2 全員参加と見える化をベースに着実に進める

の活動は従業員の自主性を尊重しボトムアップで進めた。結果として、机上の理論ではない活きた実践の場における訓練を積み重ねる形となり当社のボトルネックの解消や従業員の問題解決能力の向上に繋がったと実感している。

3. 中小企業でもできる特色あるBCP

対象リスクはM7.3、震度6弱規模の地震を想定しており対象事業は中核事業であるパッケージング事業とした。

顧客の安全在庫の状況から勘案し、本社工場の損傷や製造設備の故障といった事態に対して、工場の機能維持および代替生産により5日以内に80%の製品出荷ができるレベルまで回復することを事業継続目標としBCPを策定した。

第一の特色は会議室の一角に「BCP活動進捗管理板」(写真2)を設け、すべての関連情報をタイムリーに「見える化」して活動を進めた。

目的や目標、推進体制、スケジュールと進捗状況、問題点に対する対策状況、社内危険箇所が一目で分かるマップなどを掲示した。

また、東京都からのコンサル派遣に合わせて社内で検討会を行い全社員に向けた活動報告会を定期的実施し全社員参加型の活動となるようにした。このような工夫の結果、明らかに従業員の前向きな姿勢を引き出すことができ実践的なBCP策定にたどり着くことができた。

第二の特色としては、訓練や演習を積み重ね

表1 BCP 訓練計画表

No.	実施項目	実施方法	実施責任者	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1	防災体験	立川防災館 平日にグループ制で体験	西島 高木	6月8日		8月10日		10月4日		
2	初期消火	消防ポンプ中心に始動方法を訓練 対象： 消火班	高木	6月6日	7月6日		9月3日		11月5日	
3	受・発注手順	受・発注手順書に沿って対応	小高		7月8日		9月6日			
4	緊急連絡と 安否確認	1. BCPメンバーで仮訓練 2. 夜間または休日にメールと電話で訓練	吉永			8月29日 仮安否メール 送信		仮安否メール 送信		
5	救護・応急手当	AED取扱い、止血、担架作成、応急手当方法 等	中山				9月20日			
6	避難誘導	2回目の避難誘導、今後、発災時間を知らせない訓練を検討要	尾作				9月15日			
7	防災グッズ 使用方法確認	購入した防災用品の使用方法 BCPメンバーで確認	吉永			8月29日				
8	被害状況調査	被害状況チェックシートの運用方法の確認	西島		8月8日					
9	製造機器の稼働 確認と復旧作業	稼働および動作確認方法 保守業者の対応状況確認	高木		手順検討	訓練				
10	顧客通報/ 仕入れ先連絡	顧客通報：手順書による仕入れ先の被害把握 と代替え仕入れ先の確保	中里 中山				手順検討	訓練		



避難訓練



手動管理切替訓練

バックアップシステム復旧訓練



災害を想定した机上訓練



対策手順書の見直し

写真3 繰り返し実施した訓練と対策手順の見直し

図1 関東圏における協力体制

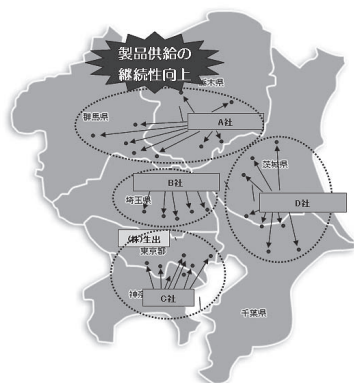
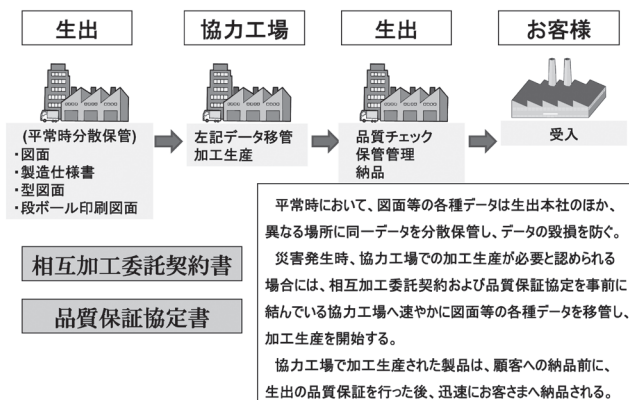


図2 代替加工生産・納品における品質保証



たことである(表1, 写真3)。これは東日本大震災で経験しているが災害時には多くの従業員が平常心を保つことが難しくなる。

必要な判断や処置が速やかに行えるレベルまで訓練, 演習を重ねた。

また, 文書規定類も繰り返し読み合わせを行

い改善や修正を絶えず行うことで実践に耐え得るBCPとなるように作り込んでいった。

第三の特色としては、同業者や仕入先との連携が挙げられる。当社のような中小企業の場合、生産拠点が限られるため生産拠点が深刻なダメージを受けた場合は長期の事業中断を余儀なくされる。

そこで、工場が被災し、復旧に相当の時間を要する場合、顧客に継続して納品を続けるための代替生産・納品を行う提携先を確保することとした。具体的にはサンテックフォーム事業においては関東圏内の異なる地域の同業4社との連携である。

ワンダーエコについては東日本、西日本に各1拠点ずつ同業者との連携を図るためのネットワーク構築を主導した(図1)。仮に震災により事業中断を余儀なくされたとしても提携先企業が代替生産を行う。

このため提携先と「相互加工委託契約」「品質保証協定」を結んだ。平常時は①図面、②製造仕様書、③型図面、④段ボール印刷図面のデータを1セットとして、本社のほか、複数の異なる場所に分散保管し災害発生時のデータ棄損を回避する。そして代替生産を行う際には速やかに提携先に上記のセットを移管する。

代替生産された加工品は、当社が品質保証を行い納品する(図2)。

このように同業者間で相互補完関係を構築することで顧客への安定供給が飛躍的に担保される。

また仕入先に対しては事業継続に対する啓発を行い仕入先のBCP能力の向上を促した。

4. BCP策定の効果

第一に、従業員の安全確保である。社内には想定以上に危険箇所が多く散在していたがすべての箇所に対して対策を講じることができた。

また、災害発生時に適切な判断に基づく行動が取れるように訓練を積み重ねてきたので、従業員の職場における安全に対する意識と安心感

は格段に増しており、従業員の漠然とした不安感は解消されたと思われる。

第二に、事業継続に対する確信が全社的にもてたことである。これだけリスク分析を重ね想定されるリスクに対する対策を事前に講じてきたので当社の事業は中断しないという自信が大いに高まった。

第三に、リスク分析や社内検討を繰り返し行うことで事業運営上のボトルネックが浮き彫りになりBCPの範疇を超えた活動となったが業務フローの改善を図るなど企業体質の強化に資する機会となった。

東日本大震災後、多くの企業がサプライチェーンの寸断を経験することになり、そしてBCPやBCMに対する重要性を改めて認識した企業も多いと思われる。

従来は顧客の要望はコストダウンであったが事業継続に対する取組みや成果を説明することによりコストに対する顧客側の変化がみられるようになった。

製品の安定供給体制の確立は販売促進活動を行ううえで強力な訴求点と考える。

5. 今後の課題

当社の今後の課題としてはBCPの実効性を高めるべく従来のマネジメントシステムと融合させて活動を定着化することである。そのためにもBCPを単体として活動していくのではなく、既存のマネジメントシステム(経営計画、ISO 9000、ISO 14000)などと連動させて活動の定着や改善を継続的に進めていくことが必要である。また、訓練、演習を計画通り実施するとともに購買先や同業者との連携が重要な要素となるため、相互に密接に関わることで実効性を高め全体計画を進めていきたい。

このことは、必ず経営の質的向上に繋がるものと確信している。

本稿が今後のBCP導入をご検討されている企業の一助になれば幸いである。