

事例2

全員参加のための「見える化」を推進 社外との連携体制も構築

おいづる
生出

東京郊外の西多摩郡瑞穂町にある生出は、ノートパソコンや液晶パネルなどの電子・情報機器や、通信機・医療機器などの包装に使う軟質プラスチック発泡材を製造している。主力の高機能発泡ポリエチレン「サンテックフォーム」の加工で旭化成工業の加工指定工場になっているほか、ハガキ、年賀状の裁断クズを再利用した紙系発泡材「ワンダーエコ」による製品加工なども手がける。また、提案力に優れ、顧客の要望に対して、設計から加工、出荷まで、きめ細かな対応がとれることを強みにしている。

得意先から「選別される不安」がきっかけ

同社がBCPという言葉を知ったのは、4年ほど前に鳥インフルエンザの危険性が話題になった頃だ。その時BCPがあることについては情報を得ていたが、鳥インフルエンザの危険性が短期間で収束したので実際に取り組むまでは至らなかった。その後、BCPを明確に意識するきっかけとなったのは、主力顧客である大手製薬会社から

の要望である。その時の担当者から念を押されたのが、被災した場合であっても継続して安定した製品の納品が可能なのかということだった。顧客の製品は透析患者用の医薬品で、一時たりとも欠品を起こすことができないものである。

「わが社が被災を受け、製品の供給ができなくなると、顧客の製品が出荷できなくなり、多大な迷惑と損害を与えることとなります。それだけでなく、何よりも患者の生命にも影響を及ぼす重大な問題になってしまいます。また長期間事業を中断した場合には、最悪、取引の停止につながる可能性があります。当然事業に致命的な影響が出てくるので、これを何としても回避する必要があります。そこで、被災し、被害を受けても短期間で事業を再開できるような対策を早急に取りっておかなければならないと、その時に痛切に感じました」（生出社長）。

製品の形に合わせた多様な梱包材を提供するため、手作業も多い



会社概要

会社名：(株)生出
所在地：東京都西多摩郡瑞穂町箱根ヶ崎 1188
設立：1958年
従業員数：56人
事業内容：軟質プラスチック発泡製品製造業、包装設計・加工・技術試験などの技術サービス、流通加工サービス

生出治社長



加藤慶治事業部長



BCP活動の事務局を務める西島文則氏



「そうした時に東京都からBCP策定支援事業の案内がありました。本場にいいタイミングだったので、このプロジェクトに参加して、BCPの策定に取り組もうと決意しました」と生出社長は当時を振り返る。2011年2月に東京都からコンサルタントを派遣してもらい、本格的な取り組みがスタートした。

「どういったステップでBCPを策定したらよいか」。当初は戸惑いもあったが、結果的には、想定できるかぎりのリスクをすべて洗い出し、ボトルネックを絞り込むというオーソドックスな方法を採用した。そして、最初の事業継続マネジメントマニュアルを策定。ここまではスムーズに事が運んだが、「さあ、これから」と思った矢先に、3.11の東日本大震災が起きた。

訓練と演習を重視

大震災の発生は、同社のBCP活動のあり方にも大きな影響を及ぼした。多摩地区には、立川断層があり、マグニチュード7以上の直下型地震（最大震度7）の発生が懸念されている。しかもこの断層は、きわめて発生確率が高い断層と言われるため、いつ起きても対応できるように、事前の備えをしなければならない。地震を起こり得るリスクとして捉え、そして何よりも、従業員の安全、事業の継続性を確実に担保することに取り組む必要性が生まれたのである。

とくに震災を目の当たりにして、訓練と演習を重要視するようになった。机上で事業継続マネジメントマニュアルや手順書を作っても、果たしてそれが実際に役立つかどうか、まったくわからなかったためである。

「文書類を作った後は、机の中にしまわれるとい工場管理 2013/01

うことになりがちですが、作った後が大事であり、マニュアルや文書の検証、手順書の実効性の検証を繰り返し行うようにしました」と、BCP活動の事務局を務めるISO管理責任者品質保証グループの西島文則氏は話す。

年間の「訓練・演習計画書」を作成し、毎月、それを実行した。訓練と演習を繰り返すことによって、想定外の状況にも的確に判断し、行動できる柔軟性を生むためである。「現状は、まだまだ目標にはほど遠い状態ですが、繰り返していけば必ず習熟度は上がり、各自の的確な判断能力も身につくと思っています」（西島氏）。

方針策定はトップダウン 活動はボトムアップで

同社のBCPの推進体制は、一言でいえば、トップダウンとボトムアップを融合したものである。中小企業が何かの行動を起こすときには、やはり経営トップのリーダーシップが重要である。トップが本気にならないと、社員もその気にならない。そのため、生出社長自ら、活動の意義をしっかりと認識し、トップダウンで方向性や目標を示すようにしたのである。

社長の役割は社内の活動だけではない。同社は、主力製品に関して、関東や中部地方の協力工場（同業者）と「災害時相互委託加工契約」を結び、自社で製造できなくなった場合、契約先に生産委託し、品質を確認したうえで顧客に納入することになっている。

2011年3月の大震災の際、同社は被害を受けなかったものの、福島県内の仕入先が被災し、発泡材の供給が受けられなくなった。しかし、委託加工契約を結んでいた岐阜県の工場に、在庫を使