

特集 BCP 策定で中小企業診断士に求められること

第4章

3.11を経験して策定したBCP

—ISO 22301を先駆けて取得した日東工業株式会社



西門 克郎

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

新型コロナウイルス感染が日本国内で広まる2月中旬、東京都葛飾区の日東工業株式会社を訪問して事務所に通されると、危機管理在庫の数量を電話で調整する若手社員の声が聞こえた。

同社のBCP策定の経緯とその内容、そして新型コロナウイルス感染症への対応について、代表取締役の溝呂木泰介社長に伺った。

60年の歴史がある同社は、自動車用各種フィルターの製造販売、カーナビの取り付けキット（ケーブル・枠等）、ワイパーなどの販売を手がけている。本社は東京都葛飾区、工場は茨城県と中国・上海にある。現社長の祖父が創業し、父である現会長から社長を交代したのは3年前である。

現会長が社長の時代にISO 9001品質マネジメントシステム、ISO 14001環境マネジメントシステムの認証を取得し、高品質で環境への負荷が小さい製品を世に送り出している。



日東工業のフィルター、カーナビ関連などの販売商品

1. BCP策定のきっかけ

(1) 茨城工場が3.11で被災

東日本大震災当日、溝呂木社長は福島との県境にある茨城工場にいた。その日のうちに本社に戻る予定であったが、経験したことがない大きな揺れに襲われた。ラジオからは津波への警戒のアナウンスが流れ続けた。

工場は高台にあるが、従業員の子どもの通う学校はその下にある。従業員は家族を心配したが、溝呂木社長は「学校は学校で対応し避難をしている。高台を下りて津波に巻き込まれてはいけない」と言って、社員には会社に17時まで待機してもらった。幸い、社員とその家族に被害はなかった。

工場の壁が一部崩落し、電気と水道が止まった。生産が停止して、在庫がなくなることが心配した取引先からの注文が殺到する。当時は、本社の隣に在庫を置くことができる倉庫があり、そちらで発送を代行して注文に対応した。本社からは、菓子パン、毛布、懐中電灯、日用品を茨城工場に送った。1週間後には、生産を再開することができた。

溝呂木社長は「今振り返ると、当時はパニック状態でした。会社として災害時の道標の必要性を感じました」と言う。

(2) ISO 22301との出会い

以前、ISO 9001とISO 14001でお世話にな

った監査会社から、ISO 22301事業継続マネジメントシステムの発行を聞いた。ちょうどBCPの策定を考えていた時期で、溝呂木社長はBCPを含むISO 22301の認証取得を考えたという。社内で取得の意向を伝えると、BCP策定の必要はないという楽観的な意見もあったが、海外からの新感染症によるパンデミックの可能性は無視できなかった。

2. 関係者を巻き込んだBCP策定

(1) BCP策定までのハードル

「本社の人だけでBCPを決めると短期間で可能ですが、他部門の人は面白くない。会社が勝手に決めたことになるからです」

全員が責任を持って自分の部署のことを決めてもらうことを溝呂木社長は望んだ。

BCP策定には本社の各部署、工場の各部門から1人ないし2人を選出し、12人のプロジェクトチームを編成した。BCP策定は業界で前例がなく情報も少なかったため、暗中模索の日々であった。最初は月1回のプロジェクト会議に4人しか集まらない。

「プロジェクト会議がある日は仕事を抜ける前提で現場に仕事を組み立ててもらい、具体的には1つの仕事を複数の人ができる体制を作り、全員が集まれるようにしました」

それでもうまくいかない場合は、午前中だけ会議を欠席するメンバーの議題を午後の時間帯に決めるような工夫もしたという。

プロジェクトチームの議論は何度も暗礁に乗り上げたが、外部コンサルタントの協力も仰ぎ、8ヵ月を費やしてBCP策定にこぎつける。そしてISO 22301事業継続マネジメントシステムの認証を取得できた。

(2) BCPの想定とその内容

BCPは火災、地震、パンデミックに対応できる内容になっている。ろ紙を焼いて製造するフィルターは発火しやすく、火災が多い業界といわれている。

「火災が起きないように工場内のフィルタ

ーに放熱対策を実施できたことは、BCPの賜物です」

3.11のときに従業員とその家族の安否をすぐに確認できなかったことから、災害用伝言板(Web171)の使い方、地図、地域の医療機関を小冊子にまとめた。災害用伝言板は、1つの電話番号に20人の登録制限があるため、複数ある会社の電話番号の中で誰がどの番号に登録するのかを決めている。

「3.11のときは電気が1週間止まり、明かりがなく気持ちが減入りました」

この経験から自家発電機を本社と工場に設置し、工場ではガソリンの備蓄も始めた。工場で壁が崩れた経験から、避難時に取り出せるよう駐車場に毛布、水、食料、衣料品を保管する倉庫を新設した。BCPはこれまでのSARSやMARSの経験も踏まえた内容となっている。



ISO 22301事業継続マネジメントシステムの登録証

(3) 取引先のBCPへの協力

「茨城工場にある2.5ヵ月在庫、出荷機能が止まらないこと、取引先に多めに置かせていただいている危機管理在庫が、災害時の事業継続の要です」

工場の機械が故障しても、2.5ヵ月あれば復旧して生産を再開できる。同社ではこの期間の在庫を2.5ヵ月在庫と呼んでいる。この期間を超えなければ、資金繰りに大きな影響はない。

本社の倉庫と出荷拠点は、経営判断のうえ貸し出しているため、茨城工場の出荷機能が



新型コロナウイルス感染症への対応を語る溝呂木社長

停止したケースを想定した対策が必要となった。BCPの取組みを取引先に説明して危機管理在庫を保管してもらい、災害時には使用してもらう約束を取り付けた。「BCPの策定によって取引先に安心感を持っていただけた。危機管理への取組みに対して一緒に本気になってもらえました」と溝呂木社長は語る。

3. 新型コロナウイルス感染症への対応

インタビューを行った2月中旬頃、日本国内で新型コロナウイルスの感染拡大を伝えるニュースが連日流れていた。新型コロナウイルス感染症への対応を溝呂木社長に伺うと、「当社も工場も事前にリスクを想定して、慌てることなく対応できました」と言う。とにかく社員の初動が早かったようだ。

1月24日の時点で、工場と本社の両方で事態の重大さを認識した。すぐに上海工場のマスクの確保に動いた。フィルターの材料は、ろ紙会社から仕入れている。ろ紙会社はマスクを生産していることが多く、取引先のろ紙会社にマスクの融通を依頼した。調達したマスクは1万2千枚、上海の従業員に1日2枚配布しても3ヵ月はしのげる。

中国当局からは、2月3日の操業開始を2月10日に延期する通達があった。2月10日になっても通常操業の可能性は低く、操業再開時に当局の立ち合いが入ると想定した。非接触型の体温計、アルコール消毒液200リットルをすぐに用意し、2月17日から無事操業を再開できた。毎朝の体温測定やアルコール消

毒、マスク着用が求められたが、中国当局の立ち合いにも合格。現在も状況の変化、2.5ヵ月在庫と危機管理在庫の水準に注意を払い続けながら事業を継続している。

「BCP策定の経験があったからこそ、社員が考え行動できました。この経験がなければ、上海工場を2月17日から早期操業再開することはできなかったでしょう」

4. 現状の課題

(1) 定着を目指したわかりやすいBCP

「BCPは従業員にとってわかりやすいものでないと意味がない」と溝呂木社長は熱く語る。全社員にBCPの内容が本当に伝わっているのか、現在も不安はある。同社のBCPは、現在のわかりやすいガイドラインやテンプレートが出回る前に策定したため、最新のテンプレートと比較すると、その表現はわかりやすいとはいいがたい。そのため、全社員により伝わり、わかりやすいBCPへの見直しに、今年1月から外部専門家とともに取り組んでいる。

また、オフィスコンピュータとハードディスクがクラウドシステムに代わるなど、策定当時と比べ環境が変化し続けているため、BCPの継続的な更新も常に求められる。

(2) 実際の行動につながる訓練

現在のBCPの訓練は、主要メンバー12人による机上シミュレーションだ。これでISO22301の監査をパスすることはできるが、大切なのは災害時に全社員が行動できるようにするための訓練なのかどうかだ。全社員が一堂に会して訓練するのは難しいが、BCPを机上の空論にしないためにも、より実践的な訓練にできないか、訓練方法の改善にも取り組んでいる。

(3) 2.5ヵ月在庫を崩すために

BCPを策定するための前提条件を溝呂木社長に伺うと、「経営が健全でなければ災害に

耐えられません」と言う。企業の体力がなければ、災害から立ち直る前に会社は倒産する。

同社にはその企業体力があるように感じたが、2.5ヵ月在庫を持っていれば大丈夫とあぐらをかいてはいない。2.5ヵ月在庫があれば、想定する危機に対応できる算段だが、会社として多くの在庫を持つこと、顧客に在庫を保管してもらうことは喜ばしいことではない。

2.5ヵ月在庫を減らせば、経営は良くなるが危機管理能力が低下する。経営と危機管理能力を両立させて2.5ヵ月在庫を崩せないかという課題に同社は挑戦している。茨城工場の物流業務とそのシステムを見直し、物流の効率化による2.5ヵ月在庫の削減を目指して改善活動を進めている。



国内生産を担う茨城工場

最後に、BCPを策定して運用する理由を溝呂木社長に何うと、こんな答えが返ってきた。

「会社がないと皆さんは困る。皆さんがいないと会社も困る。うちもそうですが葛飾区は代々続く家族経営の中小企業が多く、社員には長く働いていただきたい。そして安心して楽しく仕事をしてほしいです」

5. 中小企業診断士に求められること

(1) 施策の情報提供

日東工業は、金融機関が地元経営者を集めた勉強会に参加し、補助金や助成金の情報を

得ている。過去に申請をした経験はあるが、勝手がわからずうまくいかなかったという。同社の場合はISO 22301の取得を生かして事業継続力強化計画を申請し、低利融資や信用保証枠の拡大等の金融支援、防災・減災設備に対する税制措置などの活用を検討していたら良かったと思った。溝呂木社長からは、情報提供があれば支援の活用を検討したいと前向きな回答をいただけた。

中小企業を支援するさまざまな施策の目的とその恩恵、利用方法を中小企業診断士が広く伝えていく必要性を取材中に強く感じた。

(2) BCP策定の支援

外部専門家を活用してBCP策定を行った事例を聞くことができた。同社はISO 9001品質マネジメントシステムやISO 14001環境マネジメントシステムを取得しているため、ISO認証の対応経験とそのノウハウがあり、ISO 22301事業継続マネジメントシステムの認証取得へのアドバンテージがあった。

ISO認証を取得するために必要とされる費用は、中小企業にとって決して小さな額ではない。企業の規模や事業内容、その業界におけるISO認証の必要性、そして費用対効果を踏まえ、BCP策定をISO 22301の一部として大きな取組みとするのか、中小企業向けのBCPの簡易テンプレートなどを用いて策定するのか、適切な選択をする必要がある。

現状では、中小企業にBCPが浸透しているとは言いがたい。まずは経営者にBCPの有効性を理解してもらうこと、身の丈に合ったBCPを提案することが、中小企業診断士が担うべき仕事ではないかと思われる。

西門 克郎

(にしかど よしお)
コンサルティング会社で国際規格の普及に従事する傍ら、地域活性化のために中小企業の事業計画策定や補助金申請支援等を行っている。2019年中小企業診断士登録。

