

特集 復興とともに歩む経営者たち

第2章

BCPの普及で地域に貢献する 竹家具のパイオニア

——岡山県倉敷市真備町 株式会社テオリ



栗山 敦
神奈川県中小企業診断協会

会社名：株式会社テオリ
代表者：代表取締役 中山 和幸
資本金：1,000万円
従業員：28名
所在地：岡山県倉敷市真備町服部1807
連絡先：086-698-4526
URL：www.teori.co.jp

「災害が教えてくれたのは、人の絆、そして未来を考えることです」

こう語るのは、岡山県倉敷市真備町で竹家具を製造販売する株式会社テオリの中山正明取締役会長（当時代表取締役）である。

同社は2018年7月豪雨（西日本豪雨）により、本社工場が高さ2.2mまで浸水する被害を受けている（本稿の同社関連画像は株式会社テオリ提供）。



テオリの中山会長

真備船穂商工会の会長（当時副会長）でもある中山会長に、復興への取組み、そして教訓を生かしたBCP（事業継続計画）の策定とその普及活動についてお話を伺った。

1. 特産の竹で家具を作る

瀬戸内は海の近くまで山が迫る。山あいを通る小川に沿って小さな水田がいくつか並び、その外れ、裏山を背負うように同社の本社工場は建っている。1階が工場と事務所、2階にも事務所、別棟にショールーム。数km離れたところには集成材工場も併せ持つ。

同社は、1989年に中山会長が34歳で創業。素材に竹を用いた家具、竹家具のパイオニアである。真備町は中国地方随一のタケノコの産地だ。おいしいタケノコを育てるためには、竹林の間伐が欠かせない。日当たりを確保するためである。ただ、伐採した竹には有効な活用法がなく、ほとんどが燃やされていた。

30年ほど前、当時は家具の材料には使われていなかった「竹」に中山会長は着目。同社の差別化と地元貢献に寄与する魅力的な素材と感じたからだ。竹を家具の材料に使う技術を10年にわたり研究。その技術と情熱で中国の協力工場との連携も取り付け、2000年ついに竹集成材の製造技術と生産体制を確立した。

ただ、単に竹製の家具というだけではその価値を認めてもらうのは難しい。「デザインで振り向いてもらえる家具を作ろう」と考え

た中山会長は、地元に関学した岡山県立大学に設けられた日本初のデザイン学部との共同開発体制を立ち上げることに成功。竹家具の製造ノウハウとともに洗練されたデザインを磨いていく。

製品だけではない。同社のWebページも実に美しい。会社全体が醸し出す魅力、ブランディングへの注力がうかがえる。「沿革」のページには数々の実績が並ぶ。ISO9001取得、グッドデザイン賞受賞、パリ国際家具見本市出展など。

「さまざまな方のお誘いや後押しがあったから」

中山会長は謙遜するが、全国の経営者が集う勉強会「豊友経営研究会」で学んだ経営手腕と行動力・情熱によると推察される。

「竹家具の技術力」、「デザイン力」、「経営力」の3つの力で、同社は順調に成長を遂げてきた。そこへ、西日本豪雨の災害が襲いかかる。

2. 水害の状況と復旧への取組み

(1) 被災の状況

2018年7月6日から7日にかけて大雨が降った。避難指示は出されたが、近所の2階建ての家の住民はほとんど避難しなかった。

夜半過ぎ、中山会長は自宅1階で水音に気づいて目覚めた。すでに停電、水圧で玄関ドアも開かず、避難できない。徐々に水嵩は増し、夜明け頃には2階でも膝丈まで水没。午後になって自衛隊のボートで救助された。

社員の安否は工場長が確認、皆無事だった。翌8日、本社工場へ行ったが、まだ水は引いていなかった。工場は2.2mの浸水、一段低い所に併設したショールームは3.7mの浸水。工場1階の機械や事務機器は完全に水没、水圧でシャッターやドアが破損、あらゆるものが流され、工場内もショールームも壊滅的だった。

ただ幸い、工場2階のデータサーバーと数km離れた所にある集成材工場は無事だった。



被災後の工場内の様子

(2) 方針決定と計画書作成

8日の夜、「事業を継続するか否か」、「本社工場を廃し集成材工場へ移るか、復旧するか」現社長の中山和幸氏と相談した。結論は、本社工場を復旧し事業継続だった。

「竹家具のパイオニアとして存続する」

意見は一致した。次は、不安な社員にどう伝えるか。「会社は継続、給料は全額保証」と決定。そして片づけを「がれきの片づけ」、「機械や刃物の洗浄」、「得意先への連絡」の3班に分けた。

がれきの片づけには、得意先、仕入先、知人、ボランティア、さまざまな人が手弁当で手伝いに来てくれた。心底ありがたく、立ち直る力と愛情をいただいた。

同社は、当時大きな仕事に取り組んでいた。9月5日福岡市にオープン予定のホテルグレートモーニングの家具製作を全面的に請け負っていた。同ホテルの社長に「すみません。納品が間に合いません。ほかの家具を手配してください」と連絡した。すると思いがけない言葉が返ってきた。

「ホテルのオープンは遅らせます。とにかく1週間後に行くから」

本当に嬉しかった。「社長が来られるまでに今後の計画書を作ろう」と考えた。これが後にBCPにつながる計画書だ。

(3) 復旧への取組みが絆を生んだ

計画書を作るため、生産機械の修理可否を1週間で判断しなければならぬ。業者に依頼し発電機持参で来てもらった。工場の受電設備も損傷していた。手配に3ヵ月かかると言われたが待てない。失敗のリスク覚悟でコイル巻替えを試し、成功した。8月1日には200V電源が復活したのだ。

事務所や工場の修理も必要のため、計画書を持って工務店へ行った。工務店には相談者が殺到していたが、「何としても8月17日に機械が動くようにしたい」と計画書を見せて懸命にお願いすると、引き受けてもらった。

機械を修理に出した後、工場の床に社員総出でペンキを塗った。沈んでいた皆の気持ちが盛り上がり、前向きな団結心が芽生えた。

同ホテルの社長にはオープンを4ヵ月遅らせると言っていたが、何としても3ヵ月遅れに短縮しようと奮闘。そして2ヵ月余り遅れの10月8日、納品が実現した。こうして同ホテルの社長との強い絆が生まれ、その後もさまざまな事業で仕事をいただいている。

3. 商工会のグループ補助金

中山会長は、当時、真備船穂商工会の副会長でもあった。商工会に「グループ補助金の適用になった」との連絡が入った。しばらくして、県、市、信用金庫、銀行などから説明会を準備している旨の連絡も入るようになった。中山会長は、自分も被災者であり、そんなに多数の説明会には出席が難しいと感じたため、「1つにまとめて合同説明会を開催しよう」と商工会会長と決めた。

合同説明会は8月24日、倉敷市長も招いて開催。約300名が参加し会場は超満員になった。説明は市や銀行などの担当者が分担した。

グループ補助金の対象になるためには2社以上のグループを構成する必要がある。「それならば商工会がまとめる形で1つの『真備船穂地域の復興グループ』を構成しよう」と決定した。全部で248社になった。商工会で

は市や銀行の職員に各社のフォローに入ってもらい体制を組み、248社すべてが申請を完了するまでフォローした。

また、商工会には相談窓口を設置。窓口には中小企業診断士に毎日3名入ってもらい、さまざまな相談を受けつけた。相談には毎日50名ほどが訪れた。申請手続きだけでなく、県など関係部門への連絡、各種相談への丁寧な説明など、対応の幅広さが役立った。

4. BCPへの取組み

(1) 被災した自分がまずBCPを作るべきだ

中山会長は、「被災した町の事業者として自分がまずBCPを作るべきだ」と考えた。

きっかけは「事業継続力強化計画」という認定制度があると聞き、中小企業診断士の至誠コンサルティング株式会社代表・藤井正徳氏のセミナーを受けたことだ。大切なもの、秘伝のものを守ることの重要性が強く印象に残った。同時に「BCPの書き方に決まりはない。事業を継続するために本当に必要な要件が盛り込まれていけばよい」と理解できた。

(2) 1枚の大きなパネルに

BCPとしてどのようにまとめるか。「必要なことをわかりやすく社員に伝えられるように。いざというとき右往左往せず冷静に動けるように」と考えて、1枚の大きなパネルにすることを思いついた。

「これから入社してくる若い人にも伝わるように被災時の写真を載せよう。時系列的に人・物・金でまとめるとわかりやすいだろう」

中山会長は、こうした思いでBCPを作り上げていった(図表)。

①基本方針

わが社の軸は何なのか、何のためにBCPを作るのかを4点にまとめた。

- ・社員の雇用・安心・安全を守る
- ・得意先の信頼性を維持する
- ・企業としての使命を守る
- ・竹家具のパイオニアとして存続する

図表 BCP パネルのイメージ

被災時の写真	人	<ul style="list-style-type: none"> ・安否確認用の連絡リスト ・警戒レベル3、4での行動 ・社員や取引先への説明対応や分担
基本方針	物	<ul style="list-style-type: none"> ・発電機を備える ・業務データはクラウドに保管
適用範囲		<ul style="list-style-type: none"> ・復旧手順（トイレ、受電設備、機械、生産依頼）
復旧目標日程	金	<ul style="list-style-type: none"> ・総合保険に加入 ・補助金を活用する ・借り入れを行う（金融機関連絡先）

出所：同社提供データをもとに筆者加工

②復旧目標の設定

被災時に、何時間、何日でどのようなことをするのか、時系列で目標を示した。

③警戒レベル3、4での行動

避難が遅れた反省も込め、警戒レベル3で何を準備し、レベル4でどこへ避難するのかを明記し、防災訓練も実施することにした。

④業務データはクラウドに保管

サーバーを2階に設置していたため今回は難を逃れたが、さまざまな業務データは事業継続に必須である。現在はクラウドに保管している。

⑤総合保険に加入する

今回は偶然、火災保険から総合保険へ契約を切り替えていた。このため被害額の4割は保険で賄えた。残り6割のうち3分の2もグループ補助金で賄えた。保険の存在は大きく、今後も災害に備え加入すべきと考えている。

(3) BCPの軸と事業継続の覚悟

同社は、事業継続力強化計画の認定事業者になった。被害を受けた真備の地域だからこそ積極的に認定を受けるべきだと考えたためである。真備町では現在15～20社が認定を受けているという。まずは認定を受ける。認定書をいただくことは、会社や社員の誇りになる。そして、策定したプランを見直し育てていくことが大切だと中山会長は考えている。

中山会長はBCPについて講演も行っており、商工会や商工会議所など多くのところで好評を博している。「講演などおこがましいですが、私の体験がお役に立つなら」という思いで資料も積極的に出している。自分は「人・物・金」でまとめてみたが、策定する人が参考にし、その人なりのもを作り上げていくことが大切だと説く。BCPには軸が必要だ。策定することで自社の本当に大切な強みに気づき、軸を明確にすることにつながる。そして「こうやって事業を継続するのだ」という信念や覚悟を表したものがBCPなのだ。

5. 今後の展望

復旧を通して得意先との絆を深め、新しい出会いも得て事業が発展した。未来への基本軸も改めて明確にできた。これまでも地元貢献を目指してきたが、「竹循環型社会を創る」というSDGsにつながる目標を掲げ、現社長のもとで取り組んでいくつもりだ。

中山会長は、商工会の会長としても地域活性化に取り組んでいく。BCPの普及を通じて各社に軸を見出してもらうこともその1つだ。来年には町内に防災公園もできる。地元の発展につながる活動へ夢は広がっていく。

きたるべき災害を乗り越えるために、私たちは被災事例から多くを学び、BCPの意義を支援先に伝え、策定を後押しすることが求められている。そう強く感じたインタビューだった。

栗山 敦

(くりやま あつし)

東京農工大学卒業後、半導体メーカーに勤務。LSI製品の設計開発に幅広く従事。現在はIPコア（設計データの知財商品）の事業企画と商品化業務を担当。2021年中小企業診断士登録。地元企業を支え地域発展に貢献すべく活動中。

