

アクシデントから会社を守る

ケーススタディ

◎生田おいずる

BCPの策定・運用は“強い”会社づくりの第一歩

「BCPを策定することは非常事態への備えはもちろん、企業の競争力向上や従業員の人材開発につながり、ひいては経営力の強化をもたらす有意義な活動です。当社ではBCPの策定と運用を経営目標を達成するための必要条件として位置づけ、有事の際にも事業を継続できる体制づくりに全社一丸となって取り組んでいます」

そう力強く語るのは株式会社生田の生田治社長。東京都心から西へ約40キロメートル、狭山丘陵を東に望む東京都瑞穂町で60年以上にわたり緩衝材や梱包資材の設計・加工業を営んでいる同社は、特に高機能発泡ポリエチレンを用いた緩衝包装を得意としており、その品質の高さに主要顧客である大手メーカー各社からも厚い信頼が寄せられている。



ミーティングを通してBCPの実効性を検証



訓練・演習は従業員を中心に行われる

生田社長がBCPの策定を意識し始めたのは2009年のこと。

当時、世界中で猛威を振るっていた新型インフルエンザの影響で「非常事態に備えることの必要性を痛感した」（生田社長）そうだが、比較的短期間で流行が収束したこともあり、BCPを策定するまでには至らなかった。

そんな生田社長がBCP策定に本腰を入れるようになったのはその翌年のこと。取引先からある要請がきっかけだった。

「得意先である製薬会社の営業担当者から『災害時でも安定して供給できる体制を整えておいてほしい』という強い要望を受けました。当社ではその製薬会社の人工透析液用梱包資材を生産しており、出荷が滞ってしまうと患者さんの生命に甚大な影響を及ぼすだけな

く取引の停止へと発展する可能性もあったため、非常事態でも事業を継続できる態勢を何としてでも構築する必要があると思うようになりました」

取引先からの要請を受けた生田社長は早速、東京都が実施しているBCP策定支援事業に応募。演習やコンサルタントのサポートを受けながら同社オリジナルのBCPを策定し、非常事態に耐えうる会社づくりに着手した。

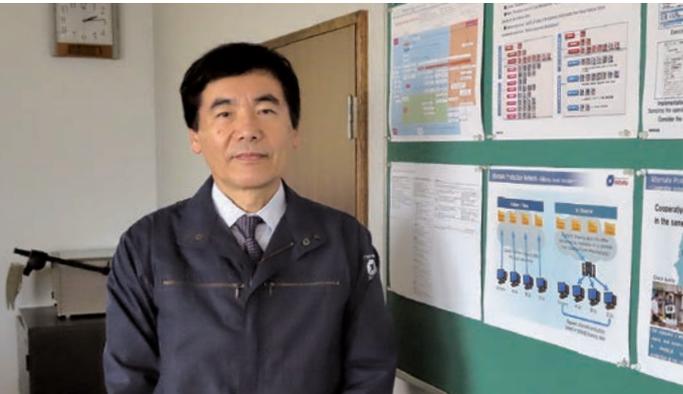
PDCAサイクルを意識

BCPを作ってみたものの、内容の棚卸しができておらず、いざというときの実効性に不安を抱えている企業は多い。その点、当社ではBCPの内容をマニュアルやチェックリストなどに細かく落とし込むとともに、多種多様な訓練

を通して実効性を繰り返し検証している。

「当社では年間の訓練計画をあらかじめスケジュールリングし、全従業員に示達しています。訓練も避難行動や消火活動といった防災訓練だけでなく、システム障害発生時でもスムーズに受発注業務を行うための演習など、いかなる非常事態が発生しても冷静に対応するためにさまざまな訓練を実施しています。訓練前には必ず『演習計画書』を作成し、訓練の目的を全員で共有するとともに、訓練後にはフィードバック会議を開催。訓練を通して浮かび上がった課題や問題点とその解決策を『実施報告書』にまとめ、マニュアルやチェックリストに反映しています。BCPの実効性を維持するため、訓練計画の作成、訓練の実施、フィードバック、マニュアル類のメンテナンスという一連のサイクルを意識して取り組んでいます」

同社のBCPには①非常事態に機能する「組織」と「人」をつくる②事業継続を視野に入れた業務改善を行う③重要業務に関するリソースを確保するという三つの目標が掲げられており、生出社長を本部長とする「危機管理対策本部」



生出治社長



取り組み状況の可視化が従業員の意識向上につながる

と災害時の初動対応や復旧対応を担う「危機管理対策推進チーム」という常設組織がこれらの達成に向けて活動している。

「危機管理対策推進チームは、災害発生時の避難誘導や安否確認等を行う『初動対応推進チーム』と、災害から早期復旧するためのリソース確保を推進する『復旧対応推進チーム』の2チームから構成されており、危機管理対策本部は全体を統括する立場にあります。チームメンバーは部門横断的に選ばれており、定期的にミーティングを開いて危機発生時の対応について打ち合わせています」

コロナショックも柔軟に対応

新型コロナウイルスの流行は企業規模を問わずさまざまな業界に未曾有の影響をおよぼしている。当社ではかねてより関東圏を中心とする同業者6社と相互連携協定を結び、製造仕様書、図面データや技術情報を共有するなど、協定企業間での代替生産体制を整備するとともに、段ボールやプラスチック樹脂メーカー等のサプライヤーと共同で連携BCPを策定。サプライチェーンに滞りが生じたとしても安定した供給体制を維持

できる。生出社長は「1社よりも複数社で協力体制を敷いた方が非常事態を乗り越えるうえで心強い」と語る。

さらに、当社では新型コロナウイルスの感染予防策や感染者発生時の対応について示した対策ガイドラインを3月上旬という比較的早い段階で策定。感染状況や政策の動向を注視しながら適宜改訂を行っているが、これも常日頃から非常事態への迅速な対応を意識して取り組んできたからこそ成せることである。

「BCPが会社に根づくには経営者としての会社の方針を明確に示すとともに、従業員の意見にも耳を傾けて、全社をあげてブラッシュアップする姿勢が求められます。BCPは収益を生み出さない活動と誤解されがちですが、BCPをしっかりと作成することは従業員の安全確保はもちろん対外的な信用力の向上につながり、結果として収益の獲得に貢献します。経営上発生するリスクにしっかりと対応し、会社を存続・発展させていくためにも、BCPの策定と運用は絶対に欠かすことのできない活動です」

(協力・税理士法人宙会計事務所・本誌・中井修平)

COMPANY DATA	株式会社生出
設立	1958年1月
所在地	東京都西多摩郡瑞穂町箱根ヶ崎1188
社員数	65名(パート・アルバイト含む)
URL	https://www.oizuru.co.jp/

防災・感染症への事前準備が事業継続の明暗を分ける

日本列島は地震や台風等災害の発生リスクが高く、最近では台風被害の激甚化や異常気象も頻発するようになった。一方、今年に入つて新型コロナウイルス感染症が世界中の至るところで蔓延し、中小事業者の経済活動に大打撃を与えるなど未曾有の事態へと陥っている。このように企業経営を脅かすリスクは常に身近に存在しており、ひとたび被災してから対策を講じるようでは事業の継続すらままならない可能性もある。企業の防災・感染症対策の注意点を企業のリスクマネジメントに詳しい本田茂樹氏が解説する。

地震や台風などの自然災害がい

つ、どこで発生するかを正確に予測することはできません。また、新型コロナウイルス感染症のような新たな感染症についても、その発生を抑えることは不可能です。

企業はこれらの緊急事態に見舞われた場合でも、その被害を最小限に抑えるとともに被災後も自社の商品やサービスを提供できるように、平常時から準備を進めておくことが求められます。

事前の準備で被害を減らす

まずは防災対策について確認していきましょう。防災活動の基本は文字通り、企業にとつての災いを防ぎ、被害を減らすための事前準備です。実際に大きな地震に見舞われる、あるいは河川が氾濫したような場合、「被害を減らす」という観点から発災後にできること

は限られます。

重要な経営資源である従業員の命、そして建物・設備など会社の資産を守るために講じるべき事前準備は地震と水害で大きく異なります。

地震に対する事前準備

①建物の耐震診断と耐震補強工事

重要な会社資産、例えば従業員生産設備、そして仕掛品や商品の在庫などは、ほぼすべてが自社の本社ビル、工場や倉庫に存在します。もし、これらの建物が地震の揺れで倒壊すると多くの従業員が死亡・負傷してしまうなど、その被害は計り知れません。もちろん、設備や什器・備品などにも大きな被害が発生しますので、建物の倒壊や損傷を防ぐことが求められます。ただし、自社の建物が大きな地震にも耐えられる耐震性能を持つ



Profile

ほんだ・しげき

現三井住友海上火災保険株式会社に入社後、リスクマネジメント会社勤務を経て現在に至る。リスクマネジメントおよび危機管理に関するコンサルティング、執筆活動を続ける一方で、全国での講演活動も行っている。これまで、早稲田大学、東京医科歯科大学大学院などで教鞭を執るとともに、日本経済団体連合会・社会基盤強化委員会企画部会委員を務めてきた。

ているかどうかは、見た目だけではわかりませんので、専門家の診断を受けて判断することが必要となります。診断結果に基づき、必要に応じて耐震補強工事を行うことで建物そのものの被害、そして建物内の従業員や設備、什器・備品の被害を軽減することにつながります。

②建物内の設備等の対策

大きな地震が発生し、建物そのものが倒壊しなかった場合でも、固定されていない設備や什器・備

品は激しい揺れによつて移動あるいは転倒し、また高い場所に設置されているものは落下するおそれがあります。設備、什器・備品の損壊や従業員の怪我などの二次被害を防ぐためにも、あらかじめ転倒防止対策と落下防止対策を施しておきましょう。

水害に対する事前準備

これからの季節は台風やゲリラ豪雨など激しい風雨を伴う災害が頻発する時期です。台風が発生し



た場合は日本列島への接近・上陸にかかわらずテレビや新聞などで連日報道が行われ、接近するにつれて自社の所在する地域が台風の進路と一致するかが明らかになります。

一方、ゲリラ豪雨は突発的に発生するため予測は難しいですが、発生のおそれがある地域は前日や当日の天気予報等で伝えられることが多いので、いずれもテレビや新聞等の報道を確認し、必要に応じて準備しておくことをお勧めし

ます。ハード面・ソフト面それぞれに次のような対策が必要となります。

① ハード面の対策

- 台風やゲリラ豪雨等による災害から人命や設備・機器などの会社資産を守るために、次のような対策が必要です。
- 側溝や排水溝を点検し、落ち葉やごみなどを取り除く
- 会社の外にある植木鉢など、強風で吹き飛ばされる可能性があるものは屋内に運び込む

● 土のうや止水板を準備する

● 駐車スペースが半地下あるいは地下にあり、スロープを使つて入出庫する方式で浸水を完全に防ぐことが難しい場合は、事前に車両を安全な場所に移動する

● 窓ガラスはテープなどで補強するか、飛散防止フィルムを貼る

● 電子機器類など水濡れ損害が発生するものについては、高所に移動する

なお、これらの対策は風雨が強まる前に終わっておくことが重要で、大雨・強風時の建物外での作業は控えるようにしましょう。

② ソフト面の対策

台風等の接近により風雨が強くなるタイミングが従業員の出勤の時間帯に重なる場合は、従業員の安全確保を最優先して指示を出す必要があります。

● 翌日の出勤時間帯に風雨が強まる場合は在宅勤務にする、あるいは台風通過後に出勤するなどの指示を出す

● 月曜日など休日の翌日に風雨が強まることが予想される場合は、休前日に指示を行う

● 会社に出勤後に風雨が急に強まった場合は、風雨がおさまるまで社員の帰宅を抑制し、必要に応じて

宿泊などの対応も検討する

感染症に対する事前準備

次に感染症対策について見ていきます。現在、全世界で流行している新型コロナウイルス感染症の感染を防ぐワクチンや、特に有効な抗ウイルス薬は今のところ存在していません。そのため、公衆衛生の観点から次に示す感染防止対策を自社の従業員に徹底しておくことが重要です。

● 石鹸による手洗いとアルコール消毒薬による消毒を励行する

● 咳やくしゃみなどの症状がある人は、咳エチケットやマスクの着用を心掛ける

● 外出する際は、ラッシュ等の時間帯を避けるなど人混みに近づかない

● 接触感染を防ぐため手で顔を触らない

● 発熱や咳・全身倦怠感などの症状があれば出社しない

ちなみに、不織布性のマスクの着用では他の人からの飛沫感染を完全に防ぐことは難しいとされていますが、鼻腔・口腔内の乾燥を防ぐ効果や自分の口・鼻に自らの手を触れさせない効果があるため、マスクの着用を徹底することをお

勧めします。

また、これらの感染防止対策を理解していても、従業員が実践していなければ効果はありません。例えば、発熱や咳・全身倦怠感などの症状があるにもかかわらず出社する従業員がいれば、そこから一気に感染が広がります。従業員一人ひとりが感染防止対策を的確に実践するためにも、常日頃から感染症を予防しようという意識を持つことが求められます。

事業継続のポイント

さまざまな防災対策を行い、従業員・建物・設備などの経営資源を守った場合でも、その後の復旧や事業継続が遅れてしまうと顧客やマーケットを失う可能性も考えられます。自社商品やサービスの供給責任を果たすためにも、速やかに事業を復旧できる態勢づくりが不可欠です。ひとたび大地震や水害、そして感染症に見舞われると従業員や建物・設備、そしてライフレインなどの経営資源が欠けたり、失われたりします。そのような状況下でも事業を継続するためには、不足する経営資源をどのように代替するかをあらかじめ決めておき、災害発生時に代替策を



的確に運用することが重要となります。

また、ハード・ソフトともに事前対策を完璧に進めていたとしても、被害を100パーセント防ぐことは難しいです。特に従業員個人に関しては、企業での対策が完璧でも家庭での対策が万全でなければ被災するリスクが格段に上がります。万が一多くの従業員が被災してしまい、勤務できなくなつた場合でも円滑に事業を継続するためには、出勤可能な従業員を集めて優先するべき業務に配置することになります。

このような場合に備えて、次の4項目はあらかじめ準備しておきましょう。

- クロストレーニング（従業員が複数の重要業務を実施できるように準備し、欠勤者が出た場合に代替要員とする）や経験者の中途採用など、重要業務を遂行できる代替要員の育成
- 業務の標準化とマニュアル化
- 自社の他拠点や協力事業者からの応援要員受け入れ
- 在宅勤務体制の整備

さらに、原材料や部品を供給している事業者が営業不能状態に陥り、サプライチェーンにおいて問

題が発生した場合に備えて、あらかじめ発生しうるリスクを顕在化したうえで次のような代替策を講じることが望ましいでしょう。

- 適正在庫の見直し
- 在庫場所の分散化
- 代替調達先の確保や調達先の複数化
- 調達先との連携（双方の事業継続能力の向上）

地震・水害の発生や感染症の流行など企業を取り巻くリスクが激甚化しているにもかかわらず、実際には防災や事業継続に取り組んでいない企業が多く存在します。「業務が一段落したら……」と先延ばしにしていると、防災対策に手をつける前に被災してしまい、企業として大きな損害を被ることも考えられます。

最初から完璧な対策を目指す必要はありません。例えば、自社のビルの耐震チェックや水・食糧の備蓄、社内の感染防止対策など、できることから着手することをお勧めします。

自然災害・感染症への対策意識を醸成し、対応能力を徐々に向上させることで営業不能のリスクに耐え得る会社づくりを目指しましょう。