

製造業：星成商事株式会社

先代が急逝するもBCPにより円滑な事業承継を実現

星成商事株式会社は、製紙会社の営業マンだった先代社長が脱サラして起業した企業であるが、2017年に先代社長が急逝、同社にとっては非常事態であった。しかし、同社のBCPには、対策本部長である先代社長が不在の場合は、現社長が指揮代行者と明記されていたため、先代急逝の翌日、現社長は社員の前で「BCPに基づき私が本部長として指揮を執ります」と言い切ることができた。そのため、迅速な事後処理を行い、円滑に事業を承継することができた。

▶ 会社概要

本社所在地	静岡県島田市中河236-2		
設立	平成元年7月20日	資本金	3,000万円
代表者	池谷 大地	従業員数	35名
事業内容	紙製品の加工・販売		
被災した災害	-		



池谷 大地 社長

▶ BCP策定のきっかけ

先代社長は、九州勤務時には水不足の苦労を経験。また、地元消防団の活動を通して火災現場の惨状を見てきた。そのような経験から危機管理を意識するようになり、星成商事創業時には、会社は社会の歯車の一部であり、自社の仕事が止まると他社に迷惑を掛けてしまい、社会経済にも打撃を与えると考えていた。

そのような折に経営者向けのセミナーでBCPという考えに出会い、中小企業庁のBCPのテンプレートを参考に策定に取り組み始めた。その頃は東日本大震災が発生し、水害等も多発していたため、よりBCP策定に力を入れた。また、取引先、特に外資系・グローバル企業からは、東海地震が起きた場合に製品の供給は大丈夫か、との声も出始めていた。

BCPは、東日本大震災後の平成24年1月に初版を作成。以後、毎年更新し内容も年々充実してきている。巨大地震の発生が想定されている地域で仕事している以上、被災前にできる限りの対策を施し、取引先に安心してもらう体制は作っておきたいと、先代社長は考えており、現社長にもその考えは受け継がれている。



本社・工場外観

▶ BCPの基本方針

「安定供給」の堅実な実行を目指すため、製造業務の早期復旧を最優先としている。そのためには、社員が早期に出勤できることが前提となるので、まずは社員の家族の安心・安全を確保することが重要だと考えている。

家庭での危機管理（安全対策）を推進することで、社員が安心して出勤でき、前向きな気持ちで復旧活動に従事することで、早期の復旧が期待できるようになる。

BCPの概要

対象脅威	地震
被災想定	地震による建物毀損
継続事業(業務)	紙製品の加工・販売。特定の機械で加工する紙製品(同社でしか加工できず、代替が利かない製品)を基幹事業として位置付け、復旧を優先させる。
対策内容	<p>自家発電機で特定の機械を稼働</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常用として150kwの大型発電機を設置している。給電範囲は、事務所機能と災害時の優先業務で使用する特定の機械を稼働できる範囲としている。 ・常用電源から非常用電源への切替には専門業者が必要になるが、日常の管理・メンテナンスは社員で行っている。メンテナンスのため毎週1回は暖気運転を行い、また、誰でも操作できるように簡易マニュアルを独自に作成している。 <p>燃料ストレージ(長期間の保管場所)の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・燃料ストレージを準備している。これはガソリンスタンドと契約。同社がガソリン、軽油、灯油を購入し、ガソリンスタンドに貯蔵依頼するという契約。購入した燃料を自社工場内に保管することも検討したが、保安上等の問題でスタンドに委託する形をとっている。 <p>地域との協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・敷地内に井戸を掘って生活用水の確保をしている。飲用には使用できないが、生活用水として十分使用できる。近隣の町内会と覚書を交わしており、井戸水は地域の住民も利用できるようにしている。 また、緊急時は会社の駐車場を避難場所として開放することとしている。 ・先代社長が残した言葉「うちだけ復旧しても仕方がない、みんなまで地域を復旧することが必要だ」。 <p>原材料の在庫を保持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同社が扱う紙製品は、基本的には受注生産であり、原材料仕入先も顧客も在庫は持たない。 そのため、原材料(ロール状の原紙)は余裕を持って在庫を確保し、有事の際も顧客に安定供給できるような備蓄体制をとっている。過剰在庫のリスクはあるが、これもBCPの一つと考えている。 <p>代替拠点でのデータバックアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通常は商談等に利用している静岡市内にあるマンションの一室の事務所に、バックアップしたデータを保管している。 また、同事務所は、何かあった場合の宿泊先としての役割も兼ねている。



150kwのディーゼル発電機



発電機のマニュアルと夜間操作用の懐中電灯



敷地内にある緊急時用の井戸



原材料となるロール状の原紙

水から小銭の所持まで具体的な指示

- ・自動車通勤者は、ペットボトル1ℓ以上を車内に保管、自動車の燃料は2分の1を下限に常に補給しておく。
- また、現金は紙幣の水濡れに注意し、硬貨を常備しておく。携帯電話充電器は会社と自宅に配置するなど、とにかく具体的で詳細に書かれている。(社員の安心・安全の確保があってこそその業務の早期復旧との考えによる。)



水等の食料を備蓄

BCPチームは各部門横断的に編成

- ・BCPチームの構成メンバーは、営業、仕入れ、機械設備、総務の各部門のリーダー等を配置し、各部門の役割を予め決めている。
- ・例えば、機械設備担当(工場のオペレーター)は、設備のメンテナンスを担当。故障箇所や予備部品の確認、部品業者や電気業者との調整・連絡を行う。総務担当は、社員の健康管理を担当。社員の健康保険証の番号、緊急連絡先、血液型等を一覧にして管理している。

外部からの保証・支援

- ・静岡県信用保証協会のBCP特別保証制度の認定も受けている。

教育・訓練(運用)

教育

- ・有事の際も社員は出社し、同社の早期復旧に努めることなど、同社のBCPを社員の家族にも理解してもらえるよう、毎年行う親睦旅行や餅つき大会等のイベントには社員の家族も呼んで、会社と社員の家族とのコミュニケーションを図っている。
- また、福利厚生の一環で、社員の誕生日にヘルメットやライト等の防災グッズをプレゼントしている。
- ・毎年3月11日をBCPの見直しの日としており、その日に合わせてBCPチームで改善事項の検討を行い、毎年更新するようにしている。



緊急時の資機材倉庫

訓練

- ・仮設テント設営訓練、避難訓練、炊き出し訓練は毎年実施している。避難訓練に合わせてヘルメットの劣化具合も確認している。
- ・救急訓練として、講習を受けた社員2名が講師となり、AED使用の訓練を実施している。
- 訓練に合わせて、各社員の居住地の近隣にある病院一覧も整理している。



緊急時の資機材倉庫には病院等の連絡先一覧表も掲示



緊急時の資機材倉庫に常備されている各種工具

▶ BCP策定の効果

取引先の中には、同社のBCPを見て安心し、新規で取引に応じてくれたところもある。取引先との話の中ではISOが話題になることが多いが、池谷社長は、その後にBCPの話題に繋げるように心掛けており、同社のBCPに熱心に取り組む姿勢は、相手に伝わっていると実感している。

また、各社員に役割を与えているためか、社員の責任感の向上や自信にも繋がっている。

▶ 先代社長の急逝に伴うBCPの発動

2017年12月に先代社長が急逝。当時、池谷社長は後継者の指名は受けておらず、役員ですらない一介の主任であったが、翌日の朝礼で、BCPの発動を宣言し、社長不在時の代行者（池谷現社長）が指揮代行するという規定に基づき、指揮を執ることにした。

BCPに基づく初動対応と役割分担

BCPには有事の際の初動対応の手順とその役割分担が明記されており、例えば、財務関係では、原材料の確保（これまでと同じ価格・量の維持）と金融機関への与信を優先するとされている。

財務担当であった池谷社長は、BCPに基づき、新聞に訃報の記事が掲載される前に、会社の継続意思を直接伝えようと、まずは銀行と仕入先を回った。その後全国の主要取引先を訪問した。

一方、現場の指揮では、社員も気持ちが沈んでいるかもしれないと思い、とにかく声を掛けて回るようにと工場の各リーダーに指示を出した。混乱している時期ではあったが、池谷社長は最低限の指示を出し、後はBCPでの役割分担に基づき現場責任者に任せることで、自身は仕入先等の訪問に集中することができた。

何から手を付ければよいか、予め示されていることは非常に心強いものだったと、池谷社長は振り返る。

BCPによる後継者としての覚悟

BCPに指揮権限の序列が列記されていたことで、社員に説明できる大義名分になったが、何より「指揮代行は自分だ」と池谷社長の覚悟に繋がった。

▶ 学ぶべき点

- 最近では人手不足、後継者不足が深刻で、企業活動にも大きな影響を及ぼしている。中小企業は倒産より廃業が多い時代、後継者問題は企業の存続を左右する重要な課題であることから、事業承継も事業継続の範疇として含める傾向に変化している。本ケースは、正にBCPが事業承継の背中を押した稀なケースであり、事業継続作業と合わせ、前任の社長の急逝による現社長への経営のバトンタッチの際に、事業継続の目的や精神までもがしっかり受け継がれているケースである。
 - BCPの対象（脅威）は、自然災害のほか、人災と言われるもの（システム障害、事故等）や、最近ではコンプライアンス違反（不正、虚偽、隠匿、改善等）での脅威・リスクも増大している。本ケースは、BCPを幅広い視点で捉え、供給責任を全うすることに集中し事業継続に成功している事例であり、BCPがいつ発生するか分からない災害時のものだけでなく、会社の事業存続の全てであり、平時の経営・事業の拠り所となっていることを証明しているケースでもある。
- 災害が起こる度に、何故起こるのか、どうして起こるのか、といったことに気持ちが向きがちであるが、起こること自体には意味はなく、起こった結果にどう意味を与えるかが重要である。



においをバリアするペーパードラム。耐久性にも優れ、被災地への支援物資運搬用にも活用できる