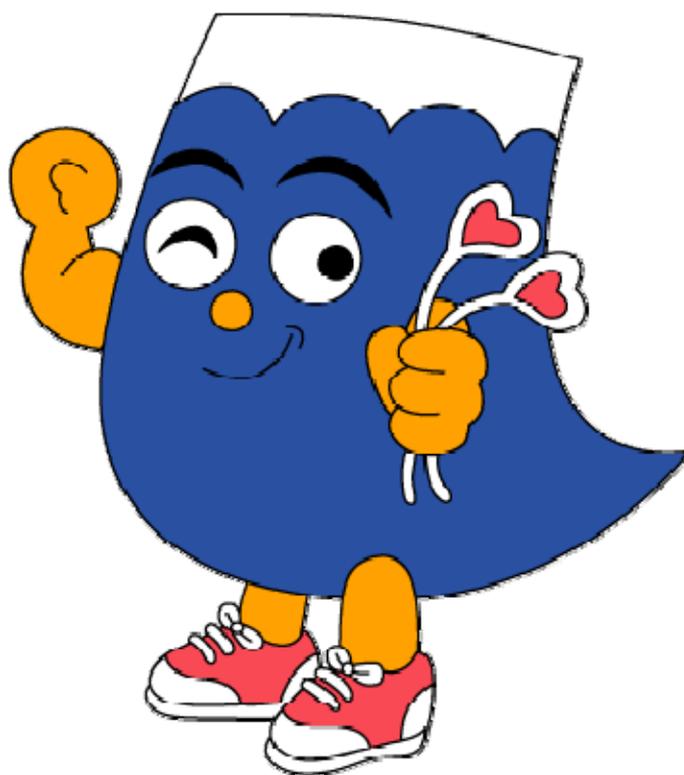


## 静岡県事業継続計画モデルプラン(第3版)別冊

# BCP策定企業 事例



静岡県経済産業部



# Case 1

団体名 神奈川県メッキ工業組合

理事長 栗原敏郎

所在地 神奈川県横浜市中区

設立年 1964年

組合員数 62社

団体名 新潟県鍍金工業組合

理事長 井筒昇

所在地 新潟県燕市

設立年 1972年

組合員数 39社

## 業界組合が連携して事業継続協定を締結

中小企業では、被災等に伴う長期業務停止は倒産に直結する。そこで業界団体が主体となって危機を乗り切ろうという取組みが動き出している。

その1つが、遠隔地の業界組合が連携して、緊急時の相互支援や、業務の代替をしようというものである。東日本大震災直後の2011年4月、神奈川県メッキ工業組合（横浜市／理事長 栗原敏郎）は、新潟県鍍金工業組合（新潟県燕市／理事長 井筒昇）と「災害時における鍍金工業組合相互応援協定」を締結した。防錆などの機能性、意匠性を高めるメッキ加工は多くの工業製品に不可欠な技術であるが、広域災害が生じれば地域の全業者が被災する可能性も少なくない。そこで、遠隔地の県外事業者と連携することで危機を乗り切ろうというわけである。

連携先となる新潟県鍍金工業組合では、2009年ごろ、県が主催するBCP勉強会に参加していたことが縁で、勉強会の講師であったコンサルタントを介して協定の打診があったという。神奈川なら同時被災の可能性が低く、取引上の重複もないことから検討を開始、相互の訪問や協定内容の摺り合せを進め、協定締結に至ったのである。

具体的には、応急支援物資や資材の相互提供、復旧に従事する人材の派遣、そして、代替加工先の紹介などを相互に行おうというもので、支援経費の負担や、応援企業間の調整に関する条項も設けられている。

## ベースは神奈川2社の連携、組合協定後に遠隔地の企業間連携へ発展

この協定締結に先だって、神奈川県メッキ工業組合内では、株式会社大協製作所と株式会社羽後鍍金という、ともにBCPを策定する組合員企業2社が2009年に「災害時における相互委託加工契約」と「品質保証協定」を結んでいる。これは、一方が災害によって工場閉鎖を余儀なくされた場合、復旧までの間、他方が代替生産を行うという内容で、中小企業レベルでは全国初として注目された。

その中では、復旧後に委託業務を円滑に戻す旨の条項のほか、品質に関しては保証体制の確立や不良品の処理、損害賠償まで、弁護士との相談を踏まえながら、法的にも有効な文書として作成されている。

こうした実績もあって、組合間協定を締結後、個別企業間では、羽後鍍金が新潟県鍍金工業組合会員の株式会社帰山鍍金工業(三条市)と相互支援協定を締結するまでに至っている。

## 信頼関係が礎、同規模・同技術水準がカギ

神奈川の2社間協定は、横浜市内でも一方が海沿い、他方が山側に立地し、ともに亜鉛メッキが主力で加工代替できることから実現したものだ。「支援するにはある程度の企業規模があって、技術的にも同レベルにないと現実には難しい」(羽後鍍金・黒岩社長)という。新潟県鍍金工業組合でも、「中越沖地震の際に代替加工の話があったが結局対応できないことがあった。技術レベルが合っていることが前提」(井筒理事長)と、技術水準の重要性を指摘する。

実際、協定をもとに支援が機能しても、互いの業務をすべて代替できるわけではない。対応できるのは、加工業務の3～4割程度であろうと見込まれる。委託加工で急場をしのぎつつ、自社の復旧を図ろうという目論みだ。こうした観点から「組合同士がむすびつき、代替先の選択肢が増えるのは有効」(黒岩社長)と、組合間協定の意義について語る。

こうした、いわば“お互いさま”の取組みの礎になるのは、いうまでもなく“信頼”である。両組合でも、「業界団体の集まりなどで理事長同士が顔を合わせる機会が年6回ほどあったことも信頼の礎づくりにつながっている。代替加工は信頼関係がないと実際には

難しい。平常時に取引や情報交換を通じて、互いの考え方や業務の状況を知っておくことが重要」(井筒理事長)、「代替生産時にはコストのほか、自社独自の技術やノウハウまで開示する必要がある。信頼関係が築けているかがきわめて重要」(大協製作所・栗原社長 神奈川県メッキ工業組合理事長)と、県域を越えた組合間の連携においても、信頼関係の醸成が欠かせないことを強調する。



## Case 2



企業名 株式会社ミダック  
代表者 矢板橋一志  
所在地 浜松市東区有玉南町 2163  
設立年 1964年  
資本金 2億 7,364万円  
従業者数 193名  
事業概要 産業廃棄物の収集・運搬・中間処理・最終処分  
一般廃棄物の収集・運搬  
処理施設の設置・運営に関するコンサルティング

### 中越地震をきっかけに社会的責任を再認識

静岡県浜松市に本社を置く株式会社ミダックは、水処理、破碎処理、混練処理などの中間処理施設と大型焼却施設を有し、廃液や廃プラスチック類をはじめとした産業廃棄物に加え、アスベストやシアンなど、取扱いが難しい特別管理産業廃棄物の処分許可を有している。さらに、収集・運搬、中間処理、最終処分までの一貫体制を実現していることが大きな強みとなっている。

同社が事業継続の重要性を認識するきっかけとなったのが、2004年に発生した中越地震であった。被災地の惨状を知って会社としてできることはないか、業界として現地に行き学ぶことはないかと考え、社内でチームを結成し、ボランティアで震災後の廃棄物の処理を手伝った。そこで痛感したが、ガレキや廃棄物を片づけなければ復興はできないという社会的責任の重さだった。言い換えれば、自分たち廃棄物処理業界が動かなければ復興が進まないということである。自社が被災して動けなければ何もできないという危機感が、当時はそれほど



災害支援ボランティアの様子

知られていなかったBCP(事業継続計画)の策定へと同社を動かした。

## 「ヒト」に焦点を当てた初動体制作りに注力

そして2006年、試行錯誤を経てBCPが完成。現在掲げている基本方針は「社員および来訪者の安全を確保する」、「顧客の排出責任を果たし信用を保持する」、「迅速な復旧を通じて市場シェアを守る」、「経営を早期に安定させ社員の雇用を守る」として



富士宮事業所

いる。  
継続すべき重要業務は主力の産業廃棄物処理である。ただし、単に産業廃棄物を処理するといっても、顧客によって処理する種類や量、方法は多様であり、同社でなくてはニーズに応えられないケースも少なくない。実際、顧客である企業が事業継続に取り組もうと思えば、モノの流れの静脈を担う同社の役割は重大だ。同社では、重要業務の遂行上欠かせない工程・資源をさらに区分し、とくに重要な廃液処理、プラスチック破碎処理、汚泥リサイクル、それらに関わる運搬は最優先で継続・復旧できるように明文化している。同社の処理施設は、本社のある浜松市のほか、富士宮市や豊橋市と4カ所に分散しており、すべてが壊滅的な被害を受ける可能性は低いが、処理できる廃棄物の種類や量に違いがあるため、施設ごとに目標復旧時間・レベルを設定し、稼働に必要な経営資源を算出、緊急時に備えている。

経営資源の中でも、特に重視するのが「ヒト」である。初動を左右する安否確認については、2006年から大手警備会社の専用システムを導入。営業エリアである関東・中部・信越の一部で震度5弱以上の揺れが発生すると、一斉に安否確認メールを発信し、返信を促す仕組みだ。年2回の訓練のほか、実際に年2～3回対象とする地震が発生しているため、2～3カ月に一度は稼働している計算になる。この頻度で運用すると、メールがつながりにくい従業員が特定でき、他の方法で確認するフォロー対応も実践している。なお、その機会を生かして、各事業所でボトルネックとなる経営資源の点検・報告(事務所の状況、構造物の確認、設備の状況、保管・薬剤貯留の状況)も行っている。こうした取組みを進める中で、たとえば規定されている方法では実際に確

認が難しいなど、改善意見が出ることもあり、BCPのブラッシュアップにも役立つという。

## 同業者間ネットワークを構築して実効性を高める

通常の製品や商品と異なり、廃掃法（廃棄物の処理及び清掃に関する法律）によって取扱いが規定されている廃棄物は、収集・処分する場所・量、車両に許可が必要であり、非常時であっても原則としてこうした規制に従うことになる。ただし、現実には大災害が発生し、処理ニーズが高まれば自社単独で対応するのはきわめて困難になる。

そこで同社は、2007年11月、東北と関西の同業者と3社で協力して危機を乗り越えようという仕組みを立ち上げた。それが災害時の相互応援協定である。この協定書（名称は「業務提携に関する協定書」）では、締結企業が災害等によって廃棄物処理施設の使用が停止し、廃棄物が処理できなくなった場合、他方が許可を受けている品目について受け入れることを事前にて約するもので、平時に準じた受入単価や行政手続き、秘密保持に関しても約定されている。締結先の同業者とは、顧客の所在やニーズ、運搬コストによって相互に紹介する日常的な業務でつながっている。互いに一定の処理能力を有し、信頼関係のあることがベースとなり、同社が先導する形で協定を締結し、更新を経て現在に至っている。

さらに2013年6月、同社は、エコスタッフ・ジャパン（ESJ）／優良な廃棄物処理・リサイクル業者の全国ネットワークの加盟企業として、全国39社で「事業継続に関する協定書」を締結。これは、東日本大震災で被災した企業を他地域の同業者が支援したことをきっかけに検討が始まり、同社も熱心に協定の必要性を訴えた。協定内容は、各社が柔軟、自主的に支援するという、いわば紳士協定で、燃料などの物資供給や運搬業務の支援など関連する許認可や秘密保持などの順守を盛り込み、被災した加盟企業の顧客（排出事業者）の廃棄物を他の加盟企業が一時的に受け入れ、適正に処理する事業提携にも踏み込んでいる。



こうした複数の外部連携を通じて、同社は緊急時の事業継続が実効性あるものにしてしようとしているが、その目線は常に顧客にある。顧客の事業活動に影響を及ぼさない

か、廃棄物処理が顧客の意図に沿うのかという基準で、緊急時に連携を生かそうとしている。他の業界においても、こうした外部連携による事業継続を実現する余地がある。Case1も踏まえ、企業間、業界団体間、あるいは地域間といったさまざまなつながりを生かすことが望まれる。

# Case 3



企業名 インフィック株式会社  
代表者 増田正寿  
所在地 静岡市葵区黒金町 61-5 中西ビル2F  
設立年 2002年  
従業者数 124名(グループ計 412名)  
事業概要 労働者派遣、介護用品販売、コンサルティング  
グループ会社での介護事業・訪問看護事業  
「eかいごナビ」(<http://www.e-kaigonavi.com>)

## “要介護者の命を救う”という思い

グループとして、訪問介護や通所介護、居宅介護支援といった介護保険対象事業のほか、介護分野に特化した人材の派遣・紹介、介護用品のインターネット販売、コンサルティングなど、介護総合支援事業を展開するインフィック株式会社(静岡市)。

同社が事業継続に注力する根底には、災害時に生命の危険が高まる要介護者を1人でも多く助けたいという思いがある。要介護者には高齢者が多いため、たとえば阪神・淡路大震災では、避難所に辿りつけても満員で入れない、入ることができても、健常者に体育館の中央部分など良い場所は確保されてしまい、廊下等環境が悪い所で症状が悪化するケースが多々みられたという。福祉避難所の設置も検討されたが、東日本大震災の際にも、介護に関する知識がある程度あれば防げた2次被害が少なくなかった。たとえば、「高齢になると半日から1日水分が取れないと生命にかかわる人もいる。あるいは、薬の選択や医師に診察を受けるべきタイミングなど、介護スタッフであれば話し方や脈拍、顔色などから症状の変化を読み取り、対応することで助けられるケースもあった」(同社BCP担当・木瀬執行役員)という。

静岡県は1970年代から東海地震のひっ迫性が指摘され、最近では南海トラフ巨大地震の発生も懸念されている。もしこうした災害が発生すれば、設備の整った施設はまだしも、在宅介護を受けている高齢者は避難所に向かえないこともある。こうした人々を救うためには、自社が一刻も早く立ち直って訪問介護などのサービスを継続する

必要がある。

## 入居・宿泊系サービスを優先してBCPを策定

こうした思いをもって、同社では2010年10月からBCPの策定に入り、翌年3月、大震災の直前に完成した。金融機関を介してBCPを策定していた新聞店に配達員の対応をヒアリングする（介護スタッフも訪問先に分散しているという類似性がある）など精力的に情報を収集し、損保系コンサルティング会社の助言を得つつも、自分たちで考え、非常時の対応を文書化していった。

そこで定めた重要業務は、介護保険対象事業を担うグループ会社の株式会社まごころ介護サービスの事業のうち、①入居者・宿泊者のいる小規模多機能居宅介護施設およびグループホーム（12事業所、利用者約190名）、②訪問・通所（デイサービス）介護事業（8事業所、利用者30～50名／事業所）である。特にグループホームは要介護者にとって生活の場であり、被災時の緊急対応性が高いと判断しているためだ。その上で、目標復旧時間・レベルについては、災害発生後も食事・排泄など最低限のサービスは継続、1週間以内に業務の80%を復旧するとしている。ボトルネックとなるのは、食事や薬を運ぶインフラがどの程度で復旧するのだが、備蓄対応とともに、ドラッグストア等、他社との提携によって解決できないかを検討しているという。

静岡県の第4次地震被害想定が公表され、現在、リスク想定の見直しも行おうとしている。そこでは、神奈川や埼玉に事業所が昨年オープンしたことから、広域展開していく際のBCPのかたち、被災地支援の在り方や県を跨いだ連絡体制の構築も議論しているという。

## スタッフの家族まで視野に入れた安否確認を徹底

こうした事業継続対策を実現するためには、介護スタッフの確保、モチベーションの維持が欠かせない。教育・研修に力を入れている同社では、入社する全社員に月1回、4カ月間の研修を受講してもらうが、その初日に担当役員がBCPの意義や内容について熱意をもって語り、事業継続に対する会社としての姿勢を伝えている。ただし、同社のスタッフは主婦など中高年層の女性が主体であるため、被災時、家族の安否もわからず業務に従事してもらうのは難しい。そうした課題を解決するため、同社では安否確

認に独自のやり方を盛り込んでいる。

支給している携帯電話(300台)で災害伝言板を利用するのだが、具体的には、①スタッフが家族との安否確認→その結果を職場のリーダーが伝言板上で確認(スタッフ5名分)→上席者がリーダーの伝言板を確認(上席者5名分)→BCP担当役員が確認、全役員で情報を共有、というものだ。2~3カ月に1回、伝言板を利用できる日(各月1日、15日)に訓練をして不具合はないか、情報伝達がうまくいくかを検証している。今後は、「ライン」の活用や画像の共有、同社で開発した一斉連絡システム「ヘルパーメール」の運用など、実効性を上げるためにできることはないか模索しており、日常的な連絡で活用して非常時に生かせるかを検討しているという。こうした取組みとともに半年に1回の避難訓練、机上演習により、全職員の70%が参集し、動けるような体制を目標としている。



避難訓練の様子

## BCP策定支援にも注力

また、コンサルティング事業の一環として、介護事業者を対象としたBCP策定支援を行っているのもユニークである。BCP指導者養成講座を修了した社内コンサルタントが中心となって進めており、自主開催のセミナー(年2回)のほか、金融機関やハウスメーカーなどが主催するセミナーや勉強会での講演を通じて認知度を高めている。これまでに、県内はもとより関東から関西まで10数件の相談があり、正式なコンサルティング契約に至った案件も出始めているという。採算性・競合が厳しい介護業界では、リスク対応にコストをかけられる事業所は決して多くない。そうした中でも、実際の策定・運用過程で苦労した点や課題の解決策を盛り込み、現場の状況に応じて適切な提案する支援事業に対する評価は高い。同社では、業界としてのリスク対応力強化という観点からも、この事業を積極的展開していく意向にあるという。



インフィック主催セミナーの様子

「顧客の信用を守る」「お客様、従業員、家族の安全と安心を

守る」を柱に、事業継続の実現に着実に邁進するインフィック。介護業界の危機管理体制の充実に向けてけん引役となってくれることを期待したい。