

静岡県事業継続計画モデルプラン（第2版）別冊

BCP策定企業 事例

静岡県経済産業部

事例 1 株式会社リケン（自動車部品製造業、従業員 1,661 名）

被災経験からBCPの重要性を再認識

2007 年 7 月の新潟県中越沖地震によって、(株)リケンでは現地の事業所やグループ会社が被災、生産が全面的にストップしたことでサプライチェーンが途切れ、国内自動車・二輪車メーカーにも多大な影響が発生した。

こうした被災経験から、同社では 2007 年 9 月頃、自動車メーカー各社を訪問し、事業継続の方向性や具体的対策について話し合った。相手先からは「次は天災ではない。人災になるよ」、「リケンの生産が長期間止まれば、各地の中小部品メーカーやその取引先まで生活が脅かされる」といった厳しい声も聞かれ、改めて事業継続の大切さを認識し、BCP の策定に動き出した。

しかし、計画の基本となる重要業務の分析には非常に苦労したという。同社が生産する部品は、メーカーや車種によって大きさや材質が異なり、常時動いているものだけでも 5,000 アイテムにも上る。そのため、各車種の販売動向なども勘案しながら、十分な時間を費やして対象とする部品の調整を図ったという。

また、目標復旧時間の設定についても、取引先がどの程度待ってくれるのかはメーカーによって異なり、中越沖地震での苦境を切り抜けた時のように、他からの支援を当てにすることはできない。事前対策の進捗や被災時の経験、取引先との話し合いも踏まえて熟考した結果、目標復旧時間は 1 週間と定め、従業員の安否や被災状況の確認、設備の水平出し、検査機器の準備といった復旧作業の工程を詰めていったという。

事前対策の徹底が事業継続の前提

あわせて、グループ会社も含め、建物の耐震化や設備の固定などハード対策も積極的に実施している。BCP も、従来の防災計画と同様、「安全」が基本となるというのが同社のスタンスで、2010 年 4 月時点における事業所部門の対策進捗率は 8 ～ 9 割まで進んでいる。2010 年度中には完了する見込みである。

ちなみに、耐震改修については、中越沖地震並みの震度 6 強を想定し、IS 値 0.6 以上を確保できる対策をとった。また、機械設備は 1,000 ガルの揺れ（加速度）を目安に固定化を進めている。ただし、機械設備は、あまり強く固定すると逆に壊れやすくなってしまふものがあり、



レイアウトの変更を行いにくくなることもある。どうしても固定が難しい設備については、危険な範囲を色で示し、地震が発生したら最低でもそこから避難するよう、従業員への周知を徹底している。

また、従業員の安否確認にはセコムのシステムを導入、一斉配信・返信によって確認を円滑に遂行できるようにした。さらに、取引先への被災状況の報告についても、中越沖地震で10時間以上も要した苦い経験から、1時間以内に第一報を知らせることにしている。

具体的な代替生産の仕組みを立ち上げる

代替生産についても、どのようなやり方が最も効果的であるかを検討した。とはいえ、部品を生産する際には生産場所・設備を厳正に決めて部品の耐久評価を実施する必要があるため、簡単に他事業所のラインに移すことは通常認められない。いわゆる、“匠”的なノウハウも品質確保には不可欠で、実際に設備さえあればどこでもできるというものではない。そこで、現在は、グローバル車向けの部品は被災後に海外工場から調達することとし、製品アイテムごとに国内外での分散生産を進めるべく取組みを進めている。

また、「たとえば、ピストンリングの生産のみ早期復旧しても、当社が別に供給している足回り部品なども提供できなければ、結局取引先のラインを止めることになる。実際にはすべてのグループ会社を同時に復旧させないと意味がない」（藤井多加志BCP室長）と考え、グループ会社同士の代替生産の仕組みづくりにも取り組んでいる。新潟県柏崎地区の協力メーカーも含めた50社ほどで、代替生産に備えた設備の仕様情報や製造ノウハウの共有、必要人員の確保などに関する勉強会を開催。鋳造関連のグループ会社では、一歩踏み込んで実際に金型を移管した上で部品を実際に試作し、品質上に問題はないかなどを検討している。

生産復旧まで在庫で対応するとともに、 早期復旧につながる工程の短縮化を推進

代替生産品を提供できるまでのブランクを補完するため、在庫方針も見直した。具体的には、倉庫会社に委託し、納入顧客に近い北関東、狭山、刈谷の3カ所に1週間分の在庫を保管し、先入れ先出し管理している。在庫コストについては、これまでより管理が徹底されるようになったことで、ほとんど従来と変わっていないという。

また、被災経験から、製造工程の短縮化が早期の復旧に有効であると実感。工程の最適化に取り組み、主要製品のリードタイムを半分まで縮めるとともに、建物が老朽化しているにもかかわらず費用的に耐震化が難しい零細事業者をリケン工場内に入ってもらい「場内外注」の形にして、工程短縮とサプライチェーン確保を両立させている。このほか、教

育訓練についても、7月に「リケン防災の日」を設定し、安否確認や夜間における訓練、緊急地震速報システムを使った対応訓練も実施するなど、あらゆる面から事業継続を実現するための仕組みのブラッシュアップに努めている。

「自社だけ復旧できてもだめ。“地域とともに”という視点に立って取り組むとともに、なぜBCPをつくるのかをじっくり考えるべき。取引先と十分に話し合わないと、一人よがりなものになってしまう」（藤井多加志BCP室長）と、BCP策定のポイントを指摘する。

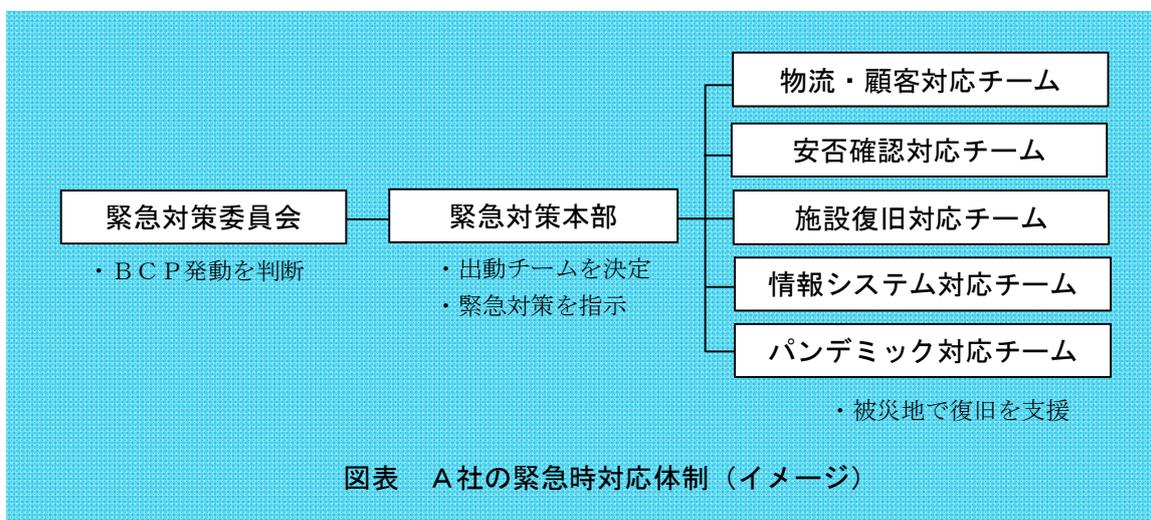
事例2 A社（医薬品製造業、県内工場従業員100名）

社会的責任を果たすためBCPを導入

機動的なチーム体制を構築して円滑な復旧を目指す

医薬品を生産するA社では、社会的責任を果たすという観点から、平成20年9月にBCPを策定した。想定するリスクは、震度5以上の地震や風水害、火災やテロ、従業員がまきこまれる事故や犯罪、感染症までと幅広い。

有事には、社長をトップとする緊急対策委員会がBCPの発動を判断、発動が決まれば緊急対策本部が立ち上がる。その指示を受けて動くのが、部長クラスをリーダーとする「物流・顧客対応チーム」「安否確認対応チーム」「施設復旧対応チーム」「情報システム対応チーム」「パンデミック対応チーム」という5つの対応チームである。同社では、人員参集の優先順位を定めており、災害・事故の種類や規模に応じて、各チームは柔軟にメンバーを集め、被災地で円滑な復旧に向けた支援を行うという仕組みだ。



代替生産が困難ゆえに

できるかぎりのハード対策を実施

静岡県東部にある県内事業所は、同社の医薬品生産の3分の2を担うメイン工場である。それゆえに、災害・事故などによって操業が滞れば、同社のみならず、最終需要者である患者への影響も極めて大きい。こうしたことから、同事業所では、発生が懸念されている東海地震を想定して積極的にハード対策を進めてきた。具体的には、7年ほど前に場内の建物の耐震診断を実施し、建築基準法改正（昭和56年）前に建設された物件を中心に補強を入れたり、タンクなどの重量物を下ろすなどして、2年ほどかけて十分な耐震性を確保した。すでに実施済みであった生産設備や事務所内の棚やロッカーなどの固定も、昨年、

改めてチェックしてみると新規の設備・備品の導入などもあって十分でない個所がみつかったことから、予算を計上し、平成22年9月までにすべての固定化を完了する見込みである。こうした対策には定期的な点検が欠かせないことがわかる。

全製品の3カ月分の在庫を保有 製品供給を途切らせない

それでも、想定を超える被害が発生すれば、生産ラインが止まる可能性はある。そこで同社では、関東・関西にある物流センターに、30以上におよぶ全製品について3カ月分の在庫を保有し、生産復旧までの市場供給に充てることとしている。この3カ月という期間は、類似の生産設備を持つ神戸市の同業他社が、阪神・淡路大震災の際、復旧にかかった日数を参考に決定したという。

医薬品では、メーカーが自社の他工場を代替生産拠点にしようとしても、他業種ほど簡単ではない。代替といえども製造許可を取得する必要がある、そのためには代替地にも該当製品の生産設備を常時保有しなければならず、多大なコストがかかるためだ。こうしたことから、同社では、在庫の保有と既存拠点の災害対応力強化によって、社会的責任を果たすという経営判断をしているのである。

平成21年8月の地震をきっかけに 実効性の高い連絡手段を模索

同社は、緊急時の指示命令・対応体制やハード対策の整備を着実にやってきたわけだが、平成21年8月の駿河湾を震源とする地震発生の際、県内事業所では、基本的な初動対応がうまくいかないことが判明した。工場などの被害状況の確認は地震発生から1時間半ほどで完了したものの、従業員の安否確認には3時間以上もかかってしまったのだ。電話を主たる連絡手段としたが、輻輳防止のためのトラフィック規制によってつながりにくくなったためだ。

幸いにも大きな被害はなくBCPの発動は見送られたが、その反省から、災害時の安否確認について、個々の従業員が会社の防災用携帯電話に電子メールで知らせるという方法に改善した。従業員が常時携帯する防災カードに手順を明記し、氏名や安否状況のほか、送信する内容情報も統一した。同社では、「今までは就業時間中の対策を中心に考えてきたが、地震などの自然災害は就業時間外に発生する確率が高い。これからは、安否確認をはじめ非就業時の対応について訓練などを通じて徹底していきたい」（県内工場長）と、事業継続に向けてさらなる教育・訓練に注力していく意向にある。

編集・発行

静岡県経済産業部 商工業局商工振興課

〒420-8601 静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-2181

FAX : 054-221-3216

E-mail : ssr@pref.shizuoka.lg.jp
