役立つテンプレートまですべて公開!

BCP徹底解剖



vol. 1
April 2017

全員参加と徹底した「見える化」
緩衝材の安定供給で顧客を支える

■企業概要

- 企　業　名　株式会社生出（おいづる）
- 業　　種　製造業
- 本社所在地　東京都西多摩郡瑞穂町
- 設　　立　1958年1月
- 資　本　金　1000万円
- 従　業　員　58人
- 代　表　者　代表取締役社長　生出 治
- 事業内容　軟質プラスチック発泡製品の製造、包装設計･加工･技術試験などの包装サービス、流通加工サービス

https://www.oizuru.co.jp

危機管理とBCPの専門メディア　リスク対策.com特別レポート4月号　Vol.1
本レポートの問い合わせ先：新建新聞社　危機管理メディア事業部　BCP研究室
☎03-3556-5525　✉bcp@shinkenpress.co.jp

☞は巻末に解説

包装資材や緩衝材の製造を手がける株式会社生出（東京都瑞穂町）は、2009 年に世界的に大流行した新型インフルエンザパンデミックをきっかけに BCP の策定に着手。中小企業ながら事業継続マネジメントシステム（BCMS）の国際規格を認証取得し、自社が被災した場合や、社員の一部が出動できなくなった場合でも顧客企業に製品を供給できる体制を整えている。

顧客企業の製品出荷を支える

同社は、総合化学メーカーの旭化成工業株式会社の指定加工工場にもなっている。旭化成から発泡体（樹脂）を調達して包装資材や緩衝材に加工し、顧客企業に納品している。顧客企業は、自動車部品の製造会社や電気エレクトロニクス、医療機器、通信機器、計測機器メーカーなど 300 社以上に及ぶ。顧客企業の扱う製品 1 つ 1 つの特性に応じた設計・デザインをしているため、製造する包装資材・緩衝材は相当な数にのぼる。大きなものでは自動車のドアなど外板部品を海外輸送する際に傷つかないようしっかりと固定するためのもの、コンピューターや OA 機器など高付加価値の商品を輸送中の振動や衝撃から守るためのもの、特殊な医薬品を運ぶ際に使うものなど、用途も多岐にわたる。

2009 年のパンデミックがきっかけ

BCP に取り組むきっかけになったのが 2009 年に世界的に大流行した新型インフルエンザパンデミックだ。「仮に自社の社員の多くが感染して出勤できなくなってしまったら会社の業務が止まってしまう。長期間、製品が供給できないとお客様に多大な影響が出てしまうため対策が必要と考えた」と同社社長の生出治氏は当時を振り返る。

それ以前にも、事業継続が危ぶまれる事態に陥ったことはあった。昭和 60 年には会社が全焼する火災があり、その時は関東地区の同業者が中心となり支援をしてくれたことで 1 週間足らずで 8 割

同社が製造する梱包資材・緩衝材



の製品が供給できるようになったという。こうした過去の経験も BCP への取り組みを後押しした。

人工透析液を製造する顧客企業からの要請

それでも、新型インフルエンザの流行は、結果的に短期間で収束したため、その時点で BCP を策定するには至らなかった。が、収束直後に、人工透析液を製造している得意先の製薬会社からパンデミックや災害時における事業継続体制の構築について要請があり、いよいよ本腰を入れて BCP に取り組むことを決意した。

「人工透析液は、重い病気を患っている患者さん向けの医薬品なので、製薬会社としては一時たりとも欠品をすることはできない。万が一うちが被災しても、とにかく短時間で事業を再開できるような体制をとらなくてはいけないという切迫感が伝わってきた」と生出氏は説明する。

立川断層を想定、代替生産体制まで確立

ちょうど同じ時期、東京都の 2010 年度 BCP 策定支援事業の募集があり、同事業に参加して BCP を構築。

BCP 策定の目的には、①安心して働ける職場をつくる、②安心して取引してもらえる会社をつくる、③継続的改革が進む組織風土をつくる―の 3 つを掲げた。

☞【徹底解剖 1 ：BCP と BCM 活動】

きっかけはパンデミックだったが、地震、火災、洪水など想定されるリスクを総合的に分析。立川断層という活断層が会社の近くを通っていること

から、まずは地震による被災シナリオを想定してBCP を策定。施設内の危険箇所の把握、商品や資機材の転倒・落下防止、サーバー・OA 機器の固定、ガラス類の飛散防止、備蓄など基本となる防災対策を徹底するとともに、自社が被災した場合でも代替生産ができる事業継続体制を整えた。

☞【徹底解剖 2 ：対象とするリスク】
☞【徹底解剖 3 ：危険箇所の見える化】
☞【徹底解剖 4 ：備蓄体制】

主要な原材料の仕入れ先については、直接会社を訪問して BCP の取り組み状況に関するアンケート調査に協力してもらっている。「防災計画を策定しているか」「災害が起きた時に従業員と連絡が取り合える体制になっているか」など 20 項目をヒアリングし、リスクを把握するとともに、必要な対策の呼びかけや可能な支援なども行っているという。

「我々ができないことに対し、逆に支援をいただくこともある。防災や BCP だけでなく、いろんな業務改善に関する情報交換も進み、さまざまな経営課題の解決にもつながっている」と生出氏は平時にもメリットがあることを強調する。

同時に、納品先で取引量が多い顧客や、社会的な影響が大きい顧客には、仮に自社が被災しても、優先的に製品の供給ができるよう、各業務に関わるスタッフ、設備、システム、取引先など経営資源をすべて洗い出し、必要な対策を講じている。

☞【徹底解剖 5 ：BCM 取組状況チェックシート】





社内での備蓄。従業員 3 日分の水、食料、救助用具、発電機など。社内に入れなくなることも想定し、社内と、隣接する母屋に分散して備蓄している

さらに、自社を含む同業者 5 社間で「相互委託加工契約」を締結。緩衝材製品を作るには、原材料となる板状のポリエチレンフォームに「抜型」をあて、油圧プレス機で切り抜く必要があるため、その「抜型」や材質などの生産情報を、契約に基づき日頃から共有するとともに、有事においても他社で自社製品が作れるよう、製品の品質テストまで行っている。

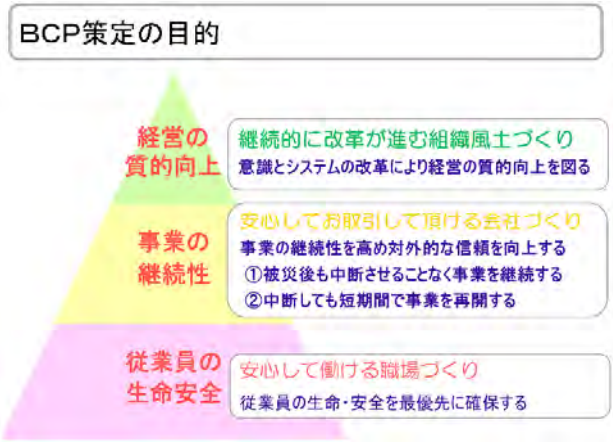
☞【徹底解剖 6 ：相互委託加工契約書】

ISO9001 や 14001 と BCMS を統合運用

2012 年 6 月には、継続的なマネジメントサイクルとして BCP を継続的に改善していくために、英国で開発された事業継続マネジメントシステム（BCMS）BS25999 を認証取得。2013 年には、国際規格である ISO22301 が開発されたことから同規格に移行。さらに、同社では品質マネジメントシステム ISO9001 や環境マネジメントシステム ISO14001 も既に運用していたことから、これらのマネジメントシステムと BCMS を統合して一体的に運用している。これにより、文書管理やマネジメントレビュー、外部審査などが効率的に行えるようになったという。各マネジメントシステムの共通の目標は「継続的改革が進む組織風土」だ。

社員の意識向上

BCP の実効性を高めるために社員一人ひとりの意識改革にも力を入れる。緊急時の対応ルール



などを社員の生活レベルにまで落とし込むため、BCP ポケットマニュアルや大地震初期対応カードを全従業員に配布するとともに、社長や役員が中心となり、繰り返し朝礼で緊急対応ルールを読み上げた。また、訓練などにより明らかになった課題や改善点は、その都度、壁に貼り出すなど徹底して可視化したことで社員の意識は次第に向上し、さらに、避難誘導係、情報収集係など社員一人ひとりに役割を持たせたことで、責任意識も芽生えていったという。年 2 回ほど行っている総合避難訓練には、ほぼ全社員が参加し、緊急地震速報が鳴ってからの避難誘導と避難行動、消火対応、救急救命など災害時の流れを確認。このほか、復旧や代替生産がマニュアル通りにできるか、IT についても、サーバーの被災を想定し、バックアップしたデータを別サーバーに移して立ち上げてみるなど、年間スケジュールを決め、さまざまな訓練を実施している。訓練後は、できたこと、できなかったことを話し合い、マニュアルや手順書を改善することを習慣づけている。「実際に訓練してみると手順書通りに動けないことがたくさん出てくるので、気付いたことを反省会で出し合いながら改善をしている」と ISO 管理責任者品質保証グループ課長の西島文則氏は説明する。「トップが本気度を示し続けなければ社員は変わらない。最初のうちは、中途半端な取り組みで終わるのではないかと思われたかもしれないが、社員の安全が一番大事だと言い続けたことで本気度が伝わっているのだろう」と生出氏は語気を強める。

☞【徹底解剖 7：BCP ポケットマニュアル・大地震初期対応カード】
☞【徹底解剖 8：初動対応マニュアル】
☞【徹底解剖 9 ：年間訓練スケジュール】
☞【徹底解剖 10：社員の意識を変える見える化】

経営戦略になる

「BCP は経営戦略としても当然、多いに役立っている」と生出氏は胸を張る。社外面での効果としては、販売先からの信頼が大幅に高まったことを挙げる。かつて顧客企業が二重購買体制を模索していたことがあったが、仮に被災しても代替生産により製品を確実に送り届けるという同社の BCM への取り組みを知り、一社購買を続けてもらったそうだ。

社内面では、コミュニケーションが活発になり、団結力が高まったことを第一のメリットに挙げる。「社長や上司と安全・防災というテーマで話す機会が増えたことで、社内の風通しがよくなっていったのではないか」と西島氏は見る。また、防災や BCM に限らず、あらゆる業務で改善提案も増えてきたという。

社員の誰が休んでも即座に交代可能な要員が把握できるように整備した「スキルシート」は、地震やパンデミックなど緊急時のリスク対策としてだけではなく、社員を計画的に育成する経営戦略面でも大いに役立っているという。

今後は、対象とするリスクの幅を広げるとともに、BCP 活動をこれまで以上に企業の成長戦略に結びつけられるように発展させていきたいと生出氏は今後の展望を語る。

「BCP が経営の役に立つんだということを、まずは我々経営陣がしっかり認識して、社員に伝えていくことが大切。そのことが社員に浸透していけばいくほど多くの成長が期待できる」(生出氏)。

☞【徹底解剖 11：社員スキルシート】



BCP を推進する中心メンバー。左が代表取締役社長の生出治氏。そのほか、ISO 管理責任者、パッケージ事業部の責任者らが BCP 担当として任命されている

徹底解剖

Business Continuity Plan

【徹底解剖1：BCP と BCM 活動】

■BCP の構成と BCMS 活動

同社の BCP は、経営戦略と連動しながら、継続的に改善していくため、①基本方針、②統合経営戦略（成長戦略と生き残り戦略）、③重要業務と目標復旧時間、④リスク評価、⑤非常時の体制と機能、⑥演習、⑦点検・見直し、⑧発展的改善―で構成する。このうち、②統合経営戦略とは、災害後の復旧フェーズに焦点をあてた「生き残り戦略」と、より長期的な視点に立った経営目標を実現するための「成長戦略」の 2 つの概念をつなげるためのもの。これらを、ISO22301 の事業継続マネジメントシステム（BCMS）のプロセスに則って運用している。

■BCMS の目的:「当社はいかなる状況に見舞われても、絞り込んだ重要業務※を目標復旧時間内に継続・復旧し組織事業を発展存続させる」（※重要業務＝会社の主要事業を支える上で不可欠な業務）

■BCMS プロセスと活動内容

	プロセス	活動内容	プロセスポイント
1	BCP 基本方針策定	・ BCP 策定の基本的な考え方の解説 ・ 災害シミュレーションの実施 ・ BCP 策定の目的の確認とステークホルダーの分析 ・ 事業影響度分析 ・ リスク分析	・ BCP 策定の目的 ・ 対象とする事業 ・ 事業の最大許容停止時間 ・ 事業の目標復旧時間 ・ 事業の目標復旧レベル ・ 想定する災害 ・ 被災シナリオ
2	重要業務特定	・ 業務プロセスチャートの整理 ・ 業務影響度分析（BIA） ・ 初動対応計画の検討	・ 重要業務 ・ 業務の目標復旧時間
3	事業継続対策の決定	・ 初動対応計画文書の確認 ・ 事業継続対策の検討、決定 ・ 事業継続計画（BCP）文書の検討	・ 目標達成の阻害要因 ・ 目標達成方法（予防・軽減策、事業継続対策）
4	BCP 文書の作成、演習計画	・ BCP 文書の確認 ・ 携帯用 BCP 文書の作成方針の決定 ・ 演習計画の作成	・ BCP（事業継続計画） ・ BCP ポケットマニュアル ・ 演習計画の作成
5	演習と改善	・ 演習の実施と結果の報告 ・ 年間運用計画の作成（BCP の導入と実装化）	・ 演習結果と課題 ・ 年間運用計画
6	見直し	・ 日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅に変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み換え、人事異動などがあった場合は、見直しを行う必要があるか検討し、その必要があれば、即座にその変更を BCP に反映する ・ 毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す	

■重要業務の BIA（例：同社資料をもとにイメージとして作成）

業務名	業務に必要なリソース	中断リスク	時間の経過と影響の範囲				最大許容停止時間	優先度（小・中・大・高）	目標復旧時間	目標復旧レベル
			12時間	24時間	72時間	1週間				
営業	●●データ	顧客の被害状況の確認遅れ	中	中	大	大	48H	中	24H	70%
	▲▲データ	顧客との連絡不通	中	中	大	大	48H	中	24H	70%
設計	●●図面	設計遅れ	中	中	大	大	48H	中	48H	100%
	■■図面	見積もり遅れ	中	中	大	大	48H	中	48H	70%
	■■サンプル	見積もり遅れ	中	中	大	大	7日	中	48H	100%
製造	生産設備	納期遅れ・製造不可	中	中	大	大	72H	高	48H	70%
	材料		中	中	大	大	48H	中	36H	70%
	仕掛在庫		中	中	大	大	48H	中	24H	70%
	●型		中	中	大	大	48H	中	36H	70%
物流出荷	完成品在庫	出荷不可	中	中	大	大	48H	中	24H	70%
	物流	配送不可	中	中	大	大	48H	高	24H	70%
生産管理	外注	出荷遅れ	中	中	大	大	48H	中	24H	70%
総務	建物	生産不可	大	大	大	大	48H	高	24H	70%
	基幹サーバ	受発注管理不可	中	中	大	大	48H	高	24H	100%
	ファイルサーバ	情報管理不可	中	中	大	大	48H	中	24H	100%
	人的資源	業務全般遅れ	大	大	大	大	48H	高	36H	70%
	PC	情報管理不可	中	中	大	大	48H	高	24H	70%
経理	会計システム	支払い／請求の遅れ	小	小	小	中	48H	中	24H	100%
	給与システム	給与支払い遅れ	小	小	小	中	48H	中	24H	100%

■中核事業と優先供給先

中核事業は、緩衝材製品の設計と、原材料の加工、梱包、出荷の工程からなるパッケージング事業。優先供給先は、売上と社会的な影響の両面から分析して決めている。半年に 1 回、直近の受注状況を洗い出しデータベース化。取引量が多い顧客や、医薬メーカーなど供給を止めると社会的に大きな影響が出る顧客については、同社が被災しても、代替生産などにより優先的に製品を納品できるようにしている。また、こうした製品の原材料であるポリエチレンフォームについては、数日分を平時から備蓄している。

■成長戦略と生き残り戦略（例：同社資料をもとにイメージとして作成）
災害対策としてのみ BCP を進めるのではなく、会社の成長戦略にもつなげられるよう、成長戦略と災害後の生き残り戦略を整理して、必要な対策をまとめている。

	機能・事業・業務	成長戦略	生き残り戦略			
			1.施設・設備	2.ヒト	3.資金／利益	4.信用
製造・加工	生産管理	効率的な生産計画	現地復旧 代替生産	代替支援 シフト性	縮小	危機広報 業務改善
	新商品	販路拡大 増産体制構築	現地復旧 アウトソーシング	〃	縮小	一時停止
	●●●	〃	現地復旧 代替生産	〃	人員シフト	危機広報 業務改善
	▲▲▲	コストダウン	〃	〃	縮小	〃
	■■■	アウトソーシング	サプライヤー代替	〃	同等品OEM	〃
	副資材	〃	サプライヤー代替	〃	〃	〃
	外注加工	〃	現地復旧	支援 シフト性	人員、調達	〃
	検査	効率化	代替先	代理 シフト性	縮小 簡素化	〃
	出荷	効率化	代替先	〃	〃	〃
	物流	効率化	アウトソーシング	アウトソーシング	アウトソーシング	危機広報 アウトソーシング
	製造	メンテナンスコスト改善 効率化	現地復旧	代理 シフト性	優先順位に基づき復旧	危機広報 外注加工
事務	総務・人事	経費の見直し	現地復旧	現地復旧	現地復旧	危機広報 業務改善
	経理	〃	〃	〃	〃	〃
	情報システム	メンテナンスコスト改善	現地復旧 アウトソーシング	現地復旧 アウトソーシング	現地復旧 アウトソーシング	危機広報 アウトソーシング
	購買	二社購買化	代替調達	〃	コスト、同等品調達	危機広報 業務改善

■事業継続対策シート

事業に関わる経営資源（人、施設、設備、装置、プログラム、データ、製品・部材・材料、仕入先、外部サービスなど）をすべて洗い出し、◇通常業務で使用するもの、◇責任部門、◇被災シナリオから想定する被災状況、◇復旧目標を満たす最低必要資源、◇重要業務、◇予防・軽減策、◇事業継続対策、◇事業継続対策の実施期間－をまとめている。これにより、平時から特に重要な経営資源が明確になるほか、万が一、災害で経営資源が被災した際に、どの業務にどのような影響が出るのかが把握しやすくなる。

分類	通常業務で使用する経営資源	責任部門	被災シナリオから想定する被災状況	復旧目標を満たす最低必要資源	重要業務								予防・軽減策	事業継続対策	事業継続対策実施日															
				重要顧客10社	営業	包装設計	営業事務	生産管理	資材物流	製造	品質保証	経理			1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日	15日	16日	17日	18日
人	営業(6人＋2人)	営業	0人	2人	○								緊定面談等対策・社内全体スキルマップ作成	自部門＋支援2名																
	包装設計(3人＋3人)	設計	0人	3人		○							非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門＋営業の支援3名																
	営業事務(4人＋0人)	営業事務	0人	3人			○						非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門																
	生産管理(1人＋1人)	生産管理	0人	1人				○					非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門＋支援1名																
	資材配送(6人＋5人)	資材物流	2人	3人					○				非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門＋支援5名																
	製造(19人＋10人)	製造	2人	11人						○			非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	内部＋外部より2名																
	品質保証(1人＋1人)	品証	0人	1人							○		非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門＋支援1名																
	経理(2人＋0人)	経理	0人	2人								○	非難誘導訓練・救護AED訓練・社内全体スキルマップ作成	自部門																
施設・設備	本社(事務所1F)	生産管理	キャビネットから書類に飛散	○				○	○	○	○		転倒防止器具で固定	従業員片付け																
	本社(事務所2F)	営業事務	キャビネットから書類に飛散	○	○	○	○					○	転倒防止器具で固定	従業員片付け																
	本社(工場)	製造	装置、設備一部破損	○						○			転倒防止器具で固定	①代替機対応、②修理																
	本社(倉庫)	資材物流	在庫一部破損	○					○				パレット傾斜、棚アンカー固定	①良否選別 ②在庫一覧表作成 ③分納対応	①②	③														
	宮寺工場	製造	装置、設備一部破損	○						○			転倒防止器具で固定	修理(メーカー、自社対応)																
	東松原倉庫	資材物流	在庫一部破損	○					○				パレット傾斜、棚アンカー固定	①良否選別 ②在庫一覧表作成 ③分納対応	①②	③														
設備（含むITインフラ）	製造機械類(固定式)	製造	印刷機械一部破損	○						○			製造中止部品把握と入念な点検	IT平行実(2名) ②修理依頼(2週間くらい) ③機械検査		②	①									①		③	通常作業		
	製造機械類(可動式) 積層機	製造	一部、破損	○						○			製造中止部品把握と入念な点検	・手作業(2名) ・自社にて修理(3日)																
	製造機械類(可動式) バーチカル機	製造	一部、破損	○						○			製造中止部品把握と入念な点検	・代替機にて対応 ・自社にて修理(2日)																
	製造機械類(小) ※熱板等	製造	一部、破損	○						○			転倒防止器具で固定	・代替機にて対応 ・自社にて修理(半日)																
	基幹サーバー	総務	破損	○			○	○	○	○		○	転倒防止器具で固定	・修理依頼(16日くらい)																
	ファイルサーバー	総務	破損	○	○	○	○	○	○	○	○	○	転倒防止器具で固定	・修理依頼(16日くらい) ・外付HDDからPCにてリストア																
	携帯電話 (14台)	総務	2台(資材)破損	○	○	○		○	○				自己管理	NTT代替器																
	固定電話	総務	一部破損	○	○	○	○	○	○	○	○	○	滑り止め	・社内代替機にて対応																
	FAX(3台)	総務	一部破損	○	○	○	○	○	○	○	○	○	転倒防止器具で固定	・社内代替機にて対応																
	コピー機(5台)	総務	一部破損	○		○	○	○	○	○	○	○	転倒防止器具で固定	・社内代替機にて対応																
	プリンター(10台)	総務	一部破損										転倒防止器具で固定	・社内代替機にて対応																
	営業車・軽自動車	総務	一部破損、道路不通、燃料不足		○				○				地震情報入手 常時満タン対応、契約スタンド確保、携行缶準備	代車要請																
	PC(30台) ※ノート×10台	総務	一部破損	8台	○	○	○	○	○	○	○	○	スペアーを保管、	・社内代替機にて対応																
	サンプルカッター (2台)	設計	一部破損			○							転倒防止器具で固定 消耗品携帯	・社内代替機にて対応																
	落下試験機	設計	一部破損			○							転倒防止器具で固定	修理依頼																
	飛脚伝票・ヤマト伝票	営業事務	全損				○						転倒防止器具で固定	・手書きで対応 ・CD-ROM走入手(5日)																
	フォークリフト(3台)	資材物流	一部破損	○					○	○			L&F修理依頼	・社内代替機にて対応 ・レンタルで対応																
	タイムレコーダー	総務	一部破損									○	転倒防止器具で固定	・社内代替機にて対応 ・手書きで対応																
アプリケーションプログラム	基幹システム	総務	一部破損	○			○	○	○	○			バックアップ	・修理依頼(16日くらい) ・再インストール																通常作業
	CAD	設計	一部破損	○		○							アプリ用CD-ROM管理	CD-ROMから再インストール																
	PAOSS	設計	ソフト不能			○					○		ノートPC内ソフトのため順供管	旭化成で再インストール																
	サンプルカッター	設計	一部破損			○							デスクトップPCを転倒防止	メーカーに再インストール依頼																
	落下試験機	設計	一部破損			○							計測器を転倒防止器具で固定	メーカーに再インストール依頼																
	会計ソフト	経理	全損									○	バックアップ	紙で手作業																
	タイムレコーダー	総務	一部破損									○	転倒防止器具で固定	・社内代替機にて対応																
情報資産	共有ファイル (バックアップあり)	総務	全損	○	○	○	○	○	○	○	○	○	バックアップ	紙のファイルで手作業																
	基幹データ (バックアップあり)	総務	全損	○			○	○	○	○		○	バックアップ	紙のファイルで手作業																
	会計データ (バックアップあり)	経理	全損									○	バックアップ	紙のファイルで手作業																
	見積データ(仕掛)	営業	一部破損		○								バックアップ	紙のファイルで手作業																
	メールデータ(PC)	総務	一部破損	○									バックアップ	個人管理																
	携帯電話データ (アドレス、電話番号)	総務	一部破損		○	○	○	○	○	○	○	○	一覧表作成	各担当継続 rev.5																
	製造図面	設計	焼損	○		○	○			○			バックアップ/クラウド	ファイルの紙ベース対応/クラウド																
	製品仕様書	営業事務	焼損		○		○	○					バックアップ	ファイルの紙ベース対応																
	製造仕様書	営業事務	焼損		○		○	○		○			バックアップ	ファイルの紙ベース対応																
	見積書	営業	焼損		○								バックアップ	ファイルの紙ベース対応																
製品、部品、材料	借用品(製品)	設計	一部破損		○	○				○			製品を保護して保管	顧客と相談																
	借用品(抜き型)	営業	一部破損	○									落下防止策	業者の保存データで対応																
	借用品(印版)	営業	一部破損	○									保管場所の散乱予防	業者の保存データで対応																
	製品	製造	一部破損	○	○			○	○	○			保管場所の高さ制限	再製作																
	材料(SF)	製造	不足	○				○		○			転倒防止	3日分確保																
	材料(WE)	製造	不足	○				○		○			転倒防止	3日分確保																
	副資材 (段ボール等)	資材物流	一部破損	○					○	○			パレット一体のラップ巻き 保管の工夫 棚をアンカーで固定	①良否選別 ②在庫一覧表作成 ③分納対応	①②	②														
仕入れ先	仕入れ先 全般	営業事務	来入荷	○	○	○	○	○	○	○	○	○	アンケートによりBCP認識及び対策要請	①既存業者または ②代替業者手配		①	②	②	②	②	②										

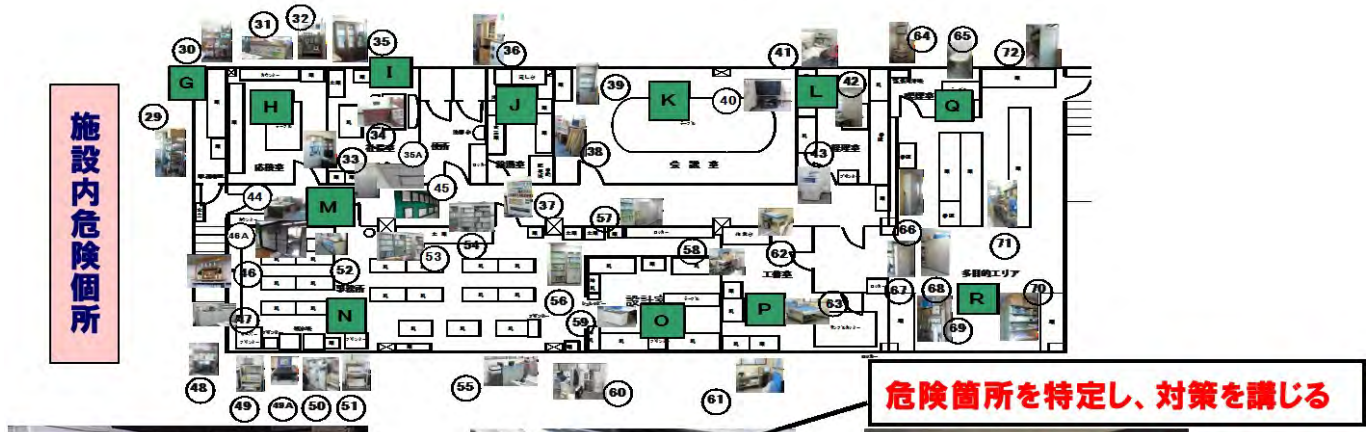
【徹底解剖2：対象とするリスク】

BCP の策定にあたっては、同社を取り巻くリスクをさまざまな角度から洗い出した上で、それらのリスクが顕在化した場合の被害と現状の予防対策、危機対応を整理。最も発生確率が高く、経営への影響度が大きいリスクを BCP 対象リスクとして選定している。同社では、まず対象リスクを地震に絞って BCP 対策を進めているが、クロストレーニング（多能工化）など、結果として、他のリスクが顕在化した場合に有効な対策も多い。

脅威	被害・損失・障害	予防対策	危機対応
地震	・ 人的被害 ・ 施設・設備被害 ・ ライフライン停止	耐震化 設備の固定	・ 施設・設備の予防軽減策 ・ 代替生産 ・ BCMS 教育、対応
自然災害（豪雨）	〃	浸水防止策	・ 施設・設備の予防軽減策 ・ 代替生産 ・ 要員出社可否対応
火災	〃	防火対策	・ 毎日の保安点検で予防 ・ 代替生産 ・ 要員の安全対策
停電	・ ライフライン停止	非常発電機	・ 発電機稼働 ・ 無停電電源装置の設置（サーバー）
感染症	・ 社員家族の集団罹患 ・ 特定業務者の罹患	クロストレーニング	各サービスの提供に必要な技能要件と要員数、および要員の保有技能についての対比表を作成。要員のクロストレーニング実施、主要要員が流出した場合でも一定レベルのサービス提供が継続できるように影響を限定
システム障害	・ 受発注、出荷の停止 ・ 生産できない	バックアップ	回線の冗長化により、障害による影響を受ける時間を短縮
原材料入手困難	・ 生産できない ・ 供給できない	二社購買化 代替調達	・ 代替材料調達 ・ 代替先購入
設備事故	〃	代替協定 代替生産	・ 代替生産 ・ 代替調達
仕入先の被災・被害および経営破綻	・ 生産できない	与信管理の徹底 情報収集	・ 代替調達
主要顧客の被災・被害および経営破綻	・ 売上低下	〃 取引先見直し	・ 資金・利益の見直し ・ 与信管理強化

【徹底解剖3:危険箇所の見える化】

会社の中のどこが危険箇所かを目視でチェックし、危険と思われる場所は撮影し配置図の中に貼り出している。改善ができたら、どう対策したか、その後の写真も貼り、前後でどう改善できたかを可視化している。転倒防止策などはもちろん、2 階から荷物を降ろす部分についてはパトライトをつけるような対策も行った。定期的に実施することで、社員の危機意識が高まり、これまで大丈夫だと思っていたところが、新たに危険箇所として指摘されることも多いという。




コピー機の移動防止


サーバーの転倒防止


ガラス飛散防止フィルム

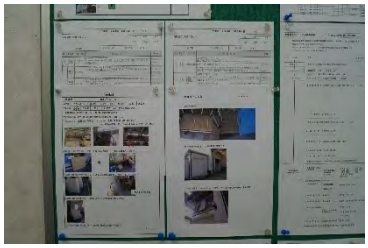

棚転倒防止


棚転倒防止 アンカー止め


棚の連結 転倒防止







■サーバー対策

サーバーについては、転倒防止するだけでなく、毎日データを社長、役員が交代で持ち帰り、耐火金庫で保管しているという徹底ぶり。サーバーが被災した事態も想定し、別サーバーでデータを復旧させる訓練も実施している。

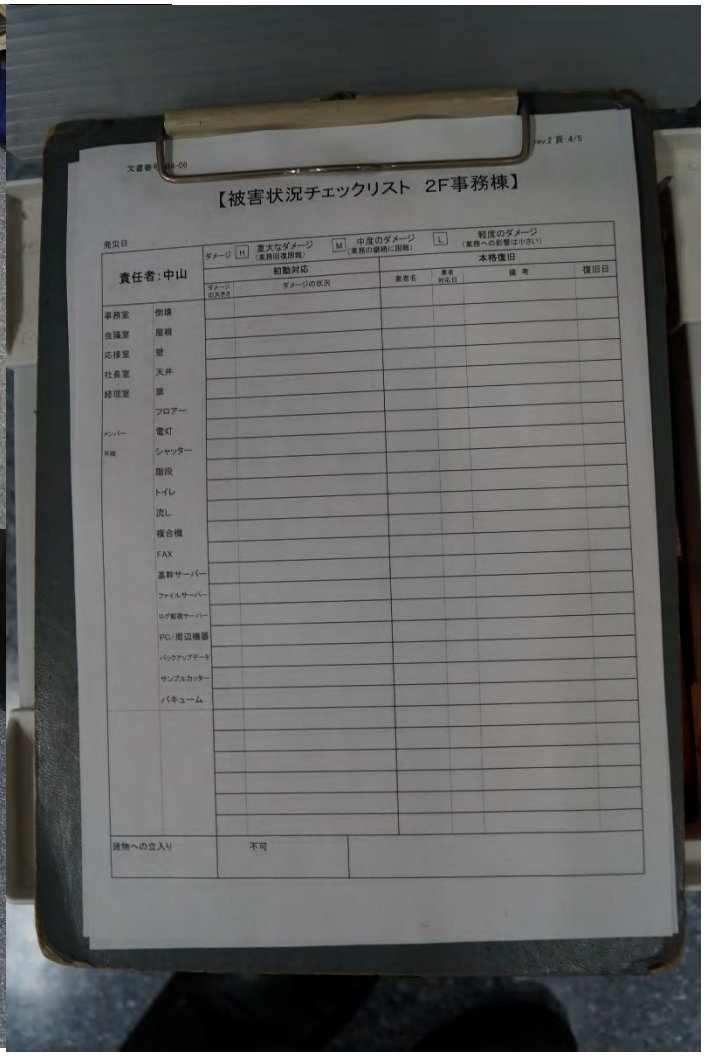
【徹底解剖 4:備蓄体制】

■命を守る備蓄と事業を継続するための備蓄

備蓄については、水・食料や非常用発電機、その他生活に必要な防災グッズを備蓄しているほか、対策本部の立ち上げに必要な用品（写真）をひとまとめにして、常時から備えている。この中には、被害状況の調査表も入っており、この表にもとづき、被害状況が確認できるようになっている。パソコン、ライト、マジック、付箋、延長コードなども入っている。







■車両備蓄

各営業車両の中にも、水、簡易トイレなどを備蓄している。

【徹底解剖 5:チェックシート】

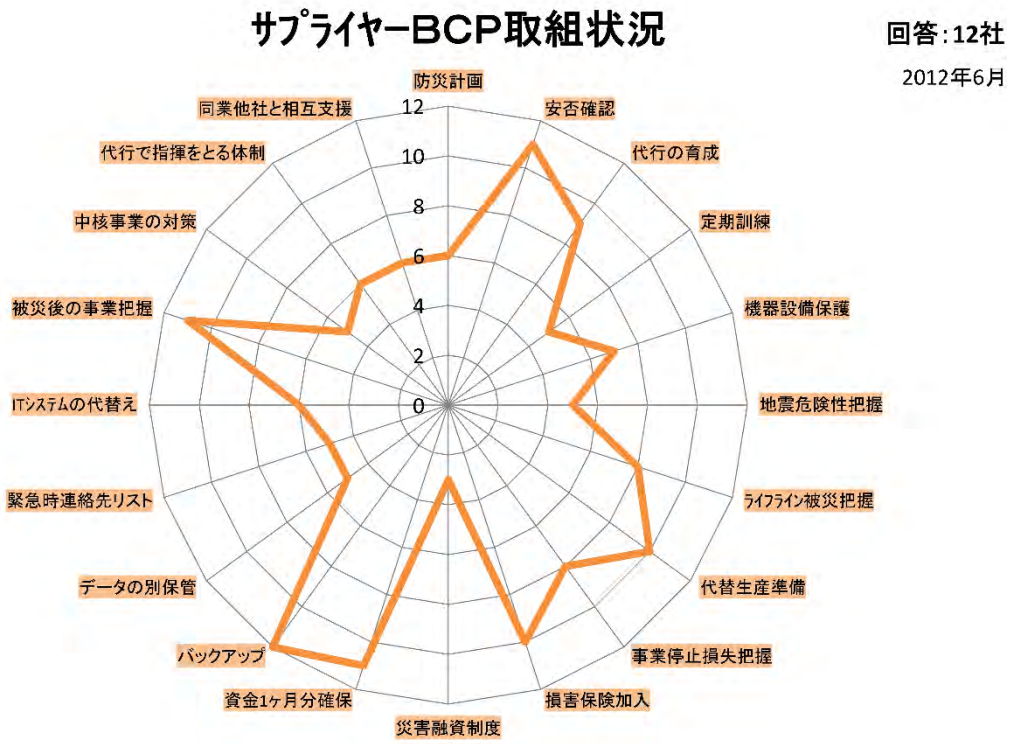
原材料の調達元など主要な取引先に対しては、災害に対するリスクや BCP の取り組み状況を把握するためアンケート調査を実施している。一方的に対策を求めるだけでなく、可能な支援を行ったり、自社でできないことについては支援してもらうこともあるという。取引先のリスクを把握した上で、原材料の備蓄や在庫備蓄も行っている。

BCP取組状況チェックリスト

区分	設　問	はい	いいえ	不明
人的資源	地震や水害、火災などの緊急時に従業員の安全や健康を確保するための防災計画を作成していますか？			
	災害が勤務時間中、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？			
	緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？			
	定期的に避難訓練や応急救護、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？			
物的資源（モノ）	あなたの会社の建物は大規模地震に耐えることができますか？事業所内の機器、設備は保護されてますか			
	あなたの会社周辺の地震や洪水の被害に関する危険性を把握していますか？			
	あなたの会社の建物、設備、ライフラインが被災した場合、被災状況をすぐに確認できますか			
	あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？			
物的資源（金）	1週間又は1ヶ月程度、事業を停止した際の損失を把握していますか？			
	災害用の損害保険に加入していますか？保険の範囲と支払条件を正確に理解していますか？			
	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？			
	1ヶ月程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？			
物的資源（情報）	情報のコピー又はバックアップをとっていますか？			
	事務所以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？			
	主要顧客はじめ取引先や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか			
	操業に不可欠な IT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？			
体制等	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうか考えたことがありますか？			
	緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきかを考え、実際に何等かの対策を打っていますか？			
	社長が出張中だったり、負傷した場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？			
	取引先及び同業社等と災害発生時の相互支援について取決めていますか？			

結果集計

	人的資源	物的資源（モノ）	物的資源（金）	物的資源（情報）	体制等	合計
「はい」の回答数	＿／4	＿／4	＿／4	＿／4	＿／4	＿／20



重要サプライヤーの選定

サプライヤーの依存度把握
⇒調達品の特性と調達量から判断

サプライヤーの評価

評価の実施
⇒評価方法（訪問、アンケート調査）

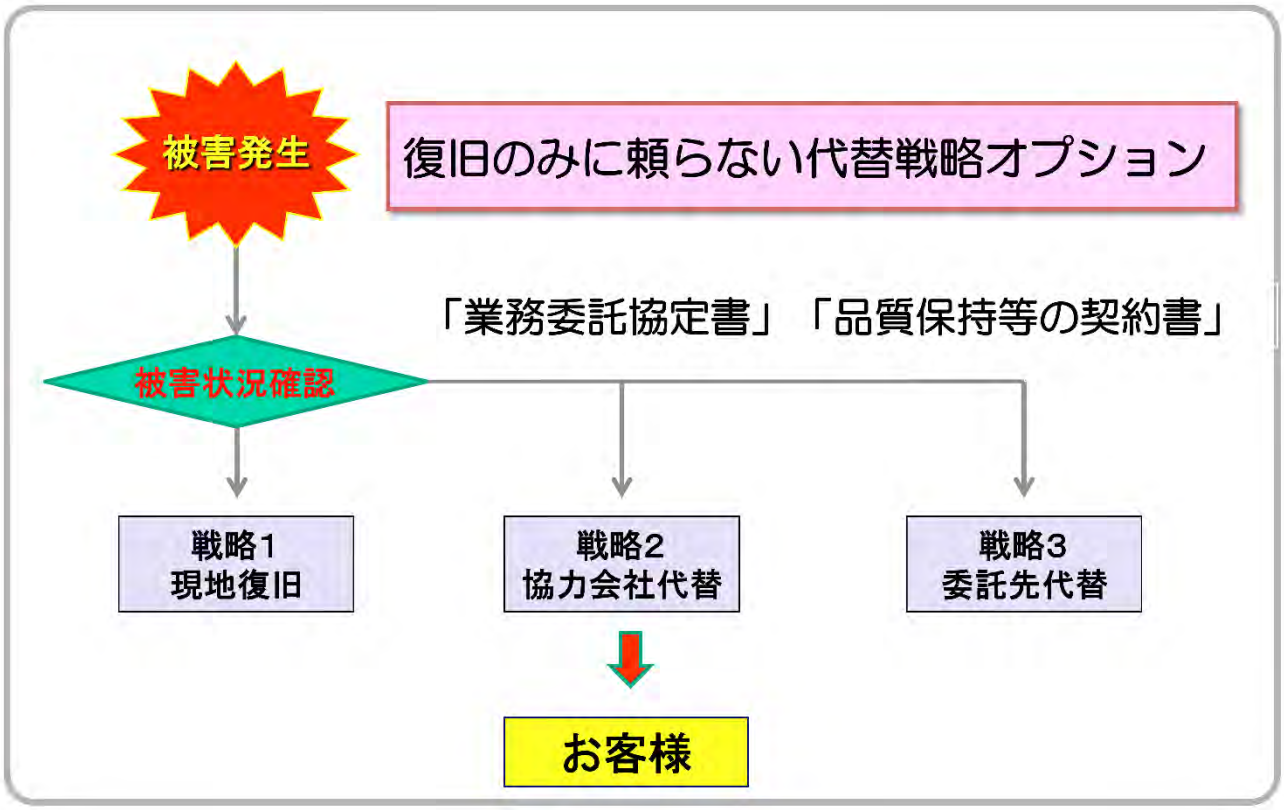
サプライヤー　対策

BCM支援（評価結果のフィードバック）
⇒在庫水準の見直し

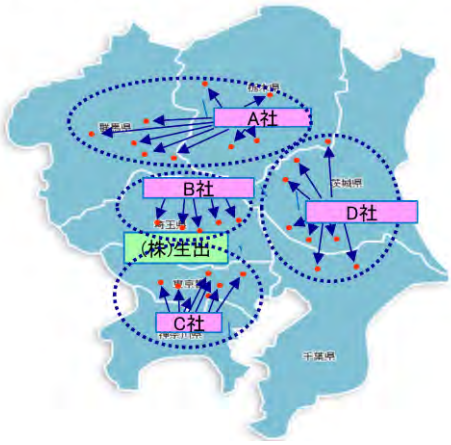
代替調達先の確保でなく
現在のサプライヤーとの関係強化を選択

【徹底解剖 6：相互委託加工契約書】

自社が被災することも想定し、代替生産してもらえる同業他社とのネットワークづくりにも取り組んでいる。自社での生産活動が長期停止した場合は、提携先の工場に生産作業を切り替え、優先的に供給しなければならない一部製品に限定して再開する計画。主力製品群ごとにネットワークを構築し、関東圏内の同業４社との連携に加え、東日本、西日本にそれぞれ１社ずつ代替生産のネットワークを構築しており、基本的には全国を網羅的にカバーしている。災害時には、製品の心臓部とも言える設計データや納品先を同業者と共有することになるため、あらかじめ、目的や委託加工の範囲、品質の保証、秘密保持などについて覚書を交わしている。

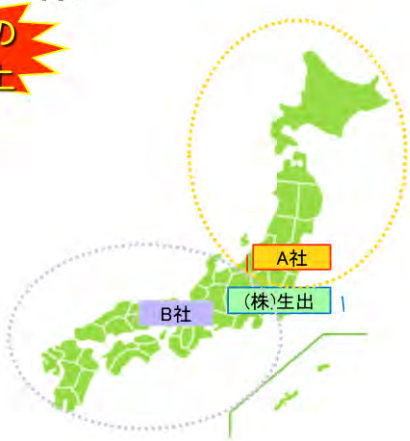


＜関東圏における協力体制＞



製品供給の継続性向上

＜日本全土をカバーする協力体制＞



■相互委託加工契約書の内容（ポイントのみ抜粋）

株式会社●●、●●、●●、●●、●●（以下、五者あわせて「当事者」という）は、当事者メンバーのいずれかが風水害・震災・火災等の災害により罹災し、復旧に長期間を要する事態に陥った場合、その期間に限り、取引先に対する加工品の供給をストップさせず加工品供給責任を全うするため、相互支援体制を構築するに当たり、以下のとおり相互委託加工契約を締結するものとし、その趣旨に賛同する株式会社●●、および株式会社●●は以下の通り、当事者に協力、または支援を行うものとする。

第 1 条（目的）

当事者メンバーのいずれかが罹災した場合に、取引先への供給を継続するため、その他の当事者メンバーに対し加工業務を委託し、委託されたメンバーが受託することにより相互に支援し協力し合う。

第 2 条（委託加工の範囲）

委託加工の範囲は、●●製品、あるいは●●を原材料とする加工品において、取引先に完成・納品するために必要な加工業務。

第 3 条（個別契約）

本契約に基づいて業務を要請する場合は、別途個別に契約を締結する。

第 4 条（品質保証）

品質保証体制の確立・維持に努め、個別契約で要求された使用に合致する物品を加工生産する。

第 5 条（個人情報保護）

他の当事者およびその取引先の個人情報を厳重に管理し、外部に漏洩させてはならない。

第 6 条（秘密保持）

取引先の技術上・経営上の一切の秘密を第三者に漏洩・開示してはならない。

第 7 条（契約解除）

本契約あるいは個別契約の条項に違反したとき、銀行取引停止処分を受けたとき、など。

第 8 条（有効期間）

満 3 年間とする。

第 9 条（協議）

本契約に定めのない事項、解釈に関して疑義が生じた場合、協議の上決定する。

第 10 条（合意管轄）

本契約に関して紛争が生じた場合、東京地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

【徹底解剖 7：BCP ポケットマニュアル・大地震初期対応カード】

社員には、災害発生時の会社の初動・復旧対応班の各役割をまとめた BCP ポケットマニュアルと、地震発生時における一人ひとりが取るべき基本行動をわかりやすうまとめた「大地震初期対応カード」をセットで配布している。

■BCP ポケットマニュアルに書かれている班体制

初動対応班の役割

【安否確認係】	安否確認手順書、安否確認チェックシートで安否確認をする
【避難誘導係】	揺れの状況が収まるまで待つ／避難経路の安全確認と確保／各避難誘導マップに従い屋外に誘導する／他部署に行った人はその部署の指示に従う ≪二次避難／安否確認≫駐車場に避難…表と裏の駐車場に分かれて避難して無線機で状況を連絡する／安否、点呼、口頭で確認→上司報告
【二次災害防止係】	避難前に電気遮断（電源板、ブレーカー、コンセント）元栓を閉める
【救護・救援・搬送係】	負傷者に対する応急措置／救急隊との連絡情報の提供→通報係に連絡／負傷者の氏名、負傷の程度の記録と搬送（車で病院まで）
【通報係】	≪119 番通報≫火災、負傷者の状態を連絡する／到着したら消防隊員へ情報提供
【初期消火係】	火災状況を通報係に連絡する／水バケツ、消火器を使用し初期消火（※天井に燃え移ったら初期消火は中止して避難）／延焼した場合は消防ポンプを活用し消火する／避難場所から消防ポンプ保管庫まで行く
【非常品持ち出し係】	各置場設置品の BCP ファイル、バックアップデータの持ち出し

復旧活動班の役割

【設備・施設・在庫品被害調査係】	●建物・製造機械・在庫製品・ライフライン チェックシートを使用し、建物・施設内の物的被害・危険箇所、電気・水道・電話回線の切断状況の確認。 ●ライフライン 建物・機械の修繕依頼先に修理依頼→修理日を対策本部へ

【災害時の最新情報収集と連絡係】	●ライフライン ラジオ、テレビ、スマホで公共交通機関・道路状況の最新災害状況把握 ●公共交通機関 ライフラインの修理依頼と復旧予定を本部に連絡 ●情報ネットワーク マップで物理的破損状況を確認、動作確認、サーバーのリストア（メーカー対応の状況確認）→本部に連絡
【資機材発注係】	●資材全般 汚損、焼失確認の連絡を受け、紙ベースでの発注および入荷日の確認
【資機材配送係】	●資材・配送 携帯で配送委託会社運転手の安否とトラック損傷情報の確認。運転手については配送委託会社への連絡により指示を受ける。輸送手段が足りない場合は仕入先業者リストより手配
【ステークホルダー連絡係】	●得意先・仕入先の被災状況調査対応 仕入先被災状況確認、部材 L／T 確認 得意先に受注残の発送日連絡と当社被害と対応を連絡 当社被害の割合、提携先に応援要請
【地域貢献係】	●近隣の支援状況の確認 近隣地域の組長に連絡し、要望にできる限り応える。緊急時対策のため施設や機材を可能な限り地域住民に開放する

社員の安否確認

社員の安否確認、緊急連絡は、安否確認システムは使わず、携帯や PC のメールをグループ化して、担当者が会社や個人の携帯から安否メールを送って、返信してもらう形をとっている。定期的な訓練により、ほぼ全員、使えるようになったという。

■大地震初動対応カード

大地震に対する日頃の準備

大地震の発生を防ぐことはできなくても、適切な準備を行うことで被害を軽減することができます。どんな備えが必要か考えておきましょう。

- ●避難場所の確認（会社付近および自宅周辺等）
- ●家族との連絡方法および待ち合わせ場所の確認
- ●災害伝言サービスの確認と登録（メール宛先等の事前登録が必要）
- ●帰宅ルートおよび所要時間の確認（災害時徒歩各自）
- ●緊急時メモの作成・記入
- ●具体的な情報収集手段および緊急避難場所等の確認（会社および通勤途中）
- ●転倒防止対策や緊急時アイテムの確認
- ●会社および自宅への連絡方法の確認およびリスト整備

会社緊急連絡網は常に携帯してください。

緊急地震速報を受信したら

会社では館内放送でお知らせします。

- ●ヘルメット着帽後、避難係の指示で速やかに安全な場所に避難してください。
- ●各自が受信したが放送担当者不在でお知らせがない場合、周りに声を掛けあい、ヘルメット着帽後、避難係指示で速やかに安全な場所に避難してください。

地震が発生したら

正確な情報を収集する

- ●倒れやすいものから離れ、落下物に注意。
- ●むやみに動かず安全を確認。
- ●非常口やドア等を開けて避難口を確保。
- ●避難は徒歩で、荷物は最小限に。（火を扱っている場合は、身の安全を確保後、火の始末）
- ●正確な情報収集に努め、なるべく集団で行動。
- ●負傷者の救護や初期消火に協力。
- ●施設に不慣れな来客者や障がい者の方などの避難を積極的に支援。
- ●家族との安否確認および会社へ安否連絡。

緊急避難アイテム

日頃から準備・携帯しておくと便利な物

- □現金（小銭も）
- □健康保険証
- □タオル・ばんそうこう・包帯
- □手回し充電ラジオ・ライト
- □ティッシュ・ウエットティッシュ
- □非常用保温アルミシート
- □チョコレート・あめなど
- □免許証など
- □アドレス帳（家族、友人の連絡先を記入）
- □雨具（カッパなど）
- □携帯充電用ＵＳＢケーブル
- □ポリエチレン製ごみ袋
- □油性マジック
- □水または お茶のペットボトル
- □常用薬
- □コンタクト用品
- □生理用品

その他非常時に必要なアイテム

- □貯金通帳
- □常備薬とその処方箋
- □運動靴（クギ抜き防止）
- □卓上コンロ、予備ボンベ
- □ひも・ロープ
- □予備電池
- □スリッパ
- □使い捨てカイロ
- □印鑑
- □ライター
- □上着・下着・靴下
- □リュック
- □懐中電灯
- □ろうそく
- □缶切り・栓抜き
- □洗面用具
- □非常用食料・水
- □軍手（危険物で切れないこと）

会社への連絡方法

落ち着いたら会社へ安否を知らせる

- ●大地震が発生した場合、会社は従業員の安否確認を行います。
- ●地震発生後、会社からメールが送信されますので、メール内容の指示に従い、返信してください。
- ●可能であれば携帯電話でメールを確認できるようにしておいて下さい。
- ●万が一の際、会社からの重要な情報が受信できるよう、登録アドレスは有効なものに更新して下さい。
- ●電話での報告は極力控えて下さい。

ハガキによる報告 ※上記による連絡ができない場合

会社住所：〒190-1221
東京都西多摩郡瑞穂町箱根ヶ崎1188
株式会社　生出　安否確認係　　宛

報告事項は以下の通りです。
①氏名　②部署　③携帯電話番号
④本人・家族状況
⑤自宅や避難場所付近の状況
⑥避難している場合は避難先の住所、連絡先等
⑦その他（困っていることなど）

家族への連絡方法

ＮＴＴ災害伝言ダイヤルサービス

地震など大災害発生時に、安否確認などの電話が爆発的に増加し、つながりにくい状況になった場合、提供されるサービス



市外局番　電話番号　事前に記入しておきましょう

■利用可能な端末／ＮＴＴの一般電話、公衆電話、携帯電話
■蓄積伝言数／1電話番号あたり　1～10伝言
■録音時間／1伝言　30秒以内
■伝言保存期間／2日間（48時間+自動消去）

事前の登録が必要です！（事前にテストしてください）

携帯各社の災害伝言板サービス

大規模災害時に携帯電話から安否確認(安否情報の登録)ができる災害用伝言板サービス。

あらかじめ指定したご家族や知人に対して、災害用伝言板に登録されたことをメールでお知らせする機能も提供される。また、インターネットからも安否情報の確認が可能。

- NTTドコモ　http://dengon.docomo.ne.jp/top.cgi
- KDDI/au　http://dengon.ezweb.ne.jp/
- ソフトバンク　http://dengon.softbank.ne.jp/
- ウィルコム　http://dengon.willcom-inc.com/

Packaging solution
OIZURU
文書番号 B4-04-02 rev3
作成 吉永2015.4.1
承認 西島

大地震
初期対応カード

身の危険を感じたり、交通規制に大きな被害が出る等日常生活に支障を及ぼすレベルの地震が発生した際、対応カードを参考にし、まずは身の安全を確保し落ち着いて行動しましょう。

緊急時パーソナルメモ

※記入は油性のペンを使用してください。

氏名
部署
住所
電話番号☎　（　　）
生年月日　血液型　RH（　）
持病　常備薬
アレルギー
家族との待ち合わせ場所
家族と共有しておきましょう
（自宅近くの避難場所）

緊急時連絡先
氏名　（間柄　　）
電話番号☎　（　　）

地震発生直後 ➡ 揺れがおさまったら ➡ 落ち着いたら① ➡ 落ち着いたら②

地震発生 身を守る ➡ 今いる場所は本当に安全？ ➡ YES その場を動かない / NO 避難場所へ避難 ➡ **家族との安否確認** ※裏面参照 ➡ 自宅か会社に歩いて帰れる？ ➡ YES 自宅or会社 / NO 避難場所へ ➡ **会社へ安否連絡** ※裏面参照

POINT ▽ 会社にいるとき

■危険物から離れる
窓や棚、ガラスなど割れたり中のものが飛び出しそうなものから離れる。
作業中や社外活動中などで、周囲に危険なものがある場合は、すみやかにその場から離れる。

■落下物から頭と手足を守る
机の下にもぐる、ヘルメットなどで頭を覆うなどして、頭と手足を守る。落下物がない場所にいる場合は、その場で座り込む。

■出口を確保する
ドア付近にいる人は、ドアを開け、出口を確保する。（余裕がある場合）

■揺れがおさまるのを待つ
安全を確保して、揺れがおさまるのを待つ。

POINT ▽

揺れがおさまったら

■冷静に、落ち着く
余震の可能性もあるので、あわてずにしばらく様子をみる。

■周囲の状況を確認
周囲のものが倒れたり、落下してくる恐れがない場合は、その場で待つ。危険と判断した場合は、安全なところへ移動する。

■初期消火
火災が発生している場合は自分の身が安全な範囲で周囲の協力を得ながら初期消火。消火が困難と判断した場合は、すみやかに火から離れる。

■負傷者の救護
負傷者がいる場合は自分の身が安全な範囲で周囲の協力を得ながら応急手当をし、救護係に連絡する。

避難する時の注意点

■「おかしも」を守る
「おさない、かけない、しゃべらない、もどらない」を守り、避難誘導係や非常放送の指示に従って落ち着いて避難。身の回りものは身につけるが、避難に支障が出る大きな荷物は置いていく。

■火災が発生している場合
煙を吸わないよう、タオルなどで口を覆う。

POINT ▽

安全が確認されるまで会社及び外出先にとどまる

余震が落ち着き、帰宅手段等の安全が確認されるまで無理に帰宅せず、原則として会社や避難所などにとどまりましょう。また、交通機関が動いていない場合は、徒歩で帰宅することになります。なお、徒歩で帰宅する目安の距離は１５ｋｍ以内とされています。（下記地図参照）。あらかじめ、自宅と会社間の距離や帰宅経路を確認しておきましょう。また、情報収集の際には、チェーンメールやうわさなどにまどわされず、会社や公共機関、テレビ・ラジオなどからの正確な情報を入手して行動しましょう。

避難場所は、広く、火災による延焼のおそれがないところが適しています。会社ではあらかじめ以下の場所を避難場所として想定していますが、地震時の状況により安全な場所へ避難してください。

指定避難場所
◆本社・・・・・瑞穂二中、長岡コミュニティセンター
◆東松原倉庫・・瑞穂四小
◆宮寺事業所・・入間市立狭山小



通勤中・外出時

- ●周囲の状況に注意し、身の安全の確保を最優先とする。
- ●塀、電柱、自動販売機などから離れ、落下物にも注意する。
- ●むやみに動かず安全を確保する。
- ●被害状況を正しく把握する。
- ●自宅からの通勤者は事前に家族と相談して決めた避難場所に移動する。ただし、被災場所やその場の状況によっては安全を最優先し、別の避難場所に移

- ●避難中は警察や消防の指示に従う。
- ●避難は徒歩で、荷物は最小限に。（火を扱っている場合は、身の安全を確認後、火の始末）
- ●正確な情報収集に努め、なるべく集団で行動する。
- ●エレベーターを使用せず階段で移動する。
- ●負傷者の救護や初期消火に協力する。

- ●多くの人が一斉に帰宅すると各所で混雑が発生するため、余裕を持つことも大切。周りの状況を確認してから帰宅しましょう。
- ●災害時の歩行速度は約２．５ｋｍ/時程度、１０ｋｍは4時間を要することになります。
- ●日没後の行動は危険です。夜間は犯罪に巻き込まれる可能性もあるため、１人での行動は避けましょう。

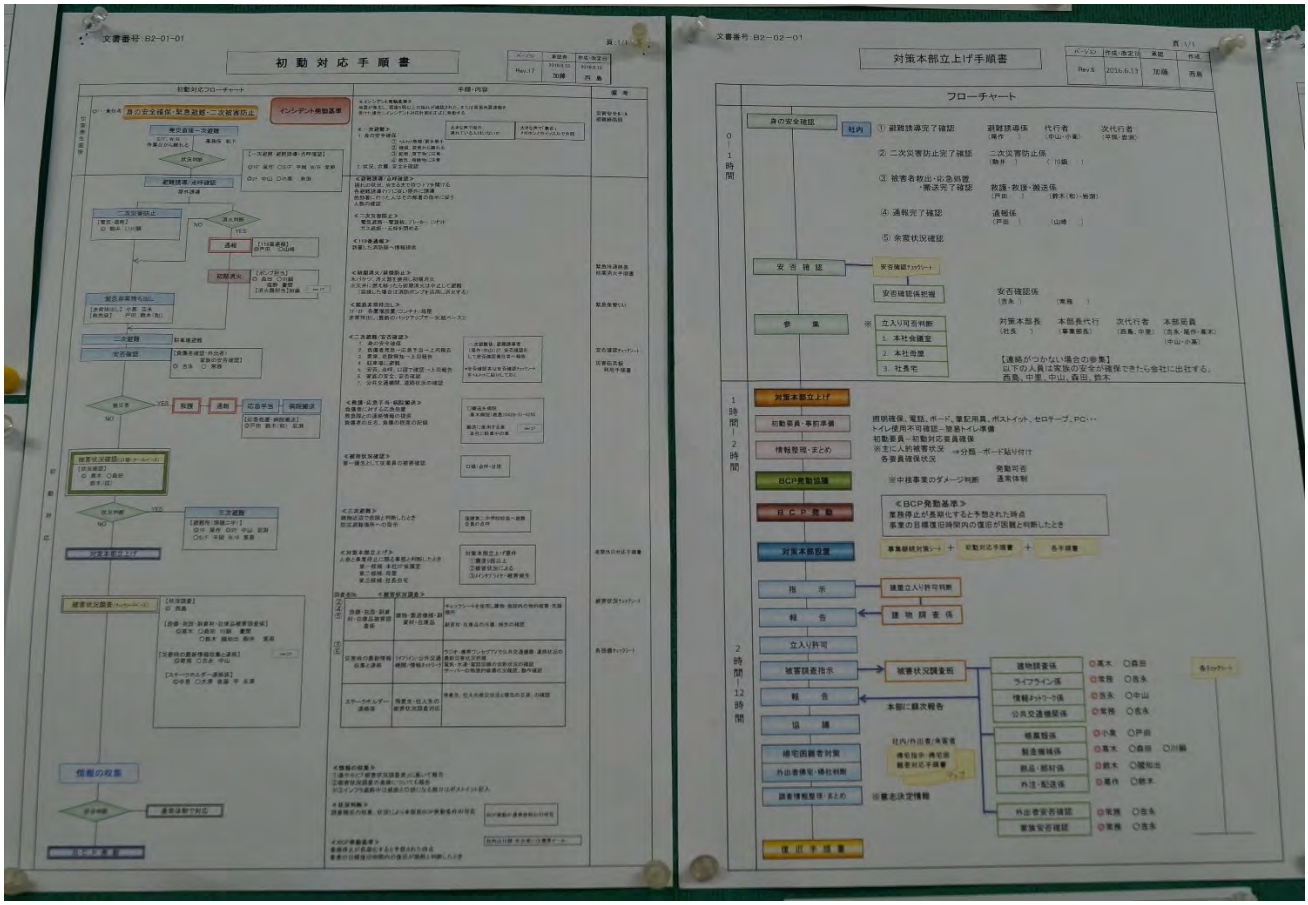
月　日	日の出	日　没
3月20日	05：45	17：53
6月20日	04：25	19：00
9月20日	05：27	17：41
12月20日	06：46	16：31

※梅雨期は時間早く暗くなります。　（目安）

【徹底解剖 8：初動対応マニュアル】

災害時に現場に責任者がいなくても、社員一人ひとりが正しく行動できるよう、発災直後からの一連の対応をフロー図にして貼り出している。地震発生時の場合、まず安全を確保した上で、周囲の状況確認をして社内にとどまれるかどうかを判断。とどまれない場合は、外の一時避難場所（駐車場）へ避難。消火が必要なら初期消火にあたるとともに消防要請をして、その後に対策本部を設置する流れになる。ちなみに、本社が被災して使えない場合は、隣の母屋が第 2 対策本部となり、そこも駄目な場合は、社長宅が第 3 対策本部となる。業務停止が長期化すると予想された時点、あるいは事業の目標復旧時間内の復旧が困難と判断した時点で BCP を発動。同時に被害状況を調査し対応方針を決定。被災した取引先企業への支援、地域貢献なども行う。

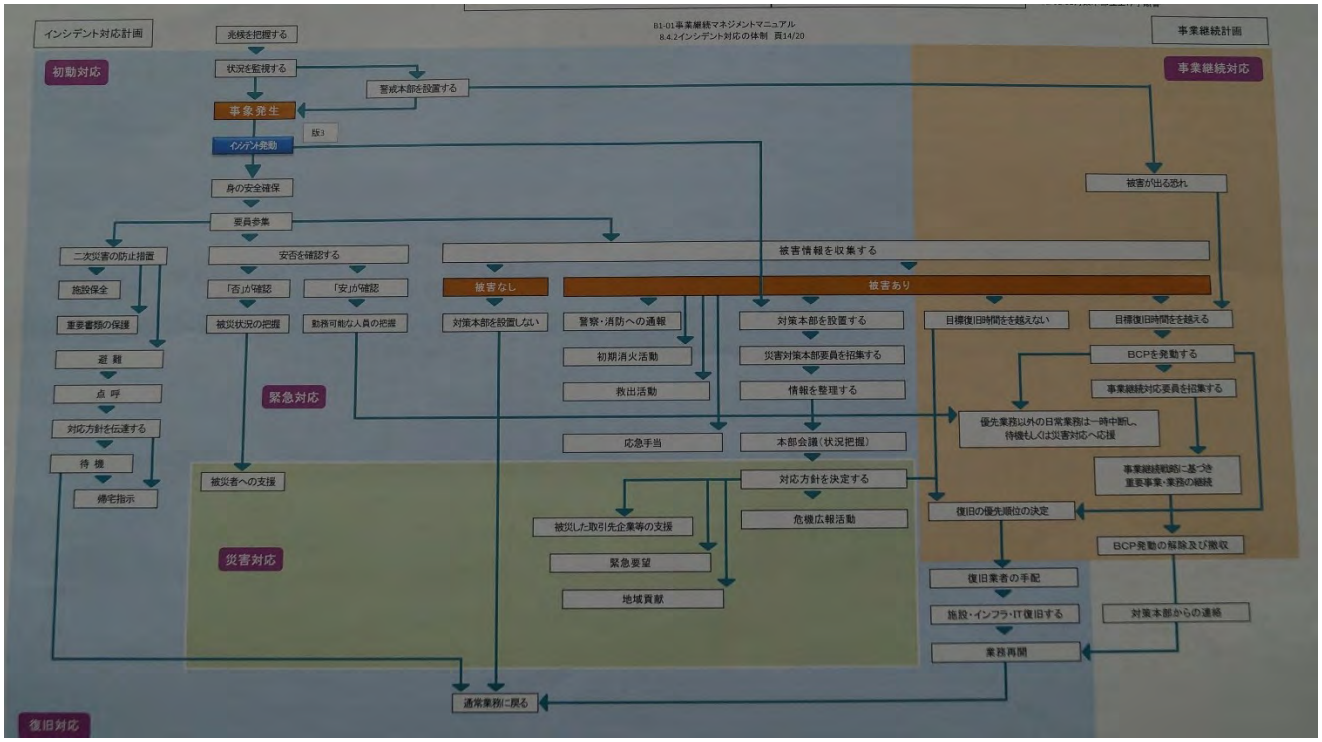
■初動から対策本部設置までの流れ（左）と対策本部の立ち上げて手順（右）



■取引先などの連絡先

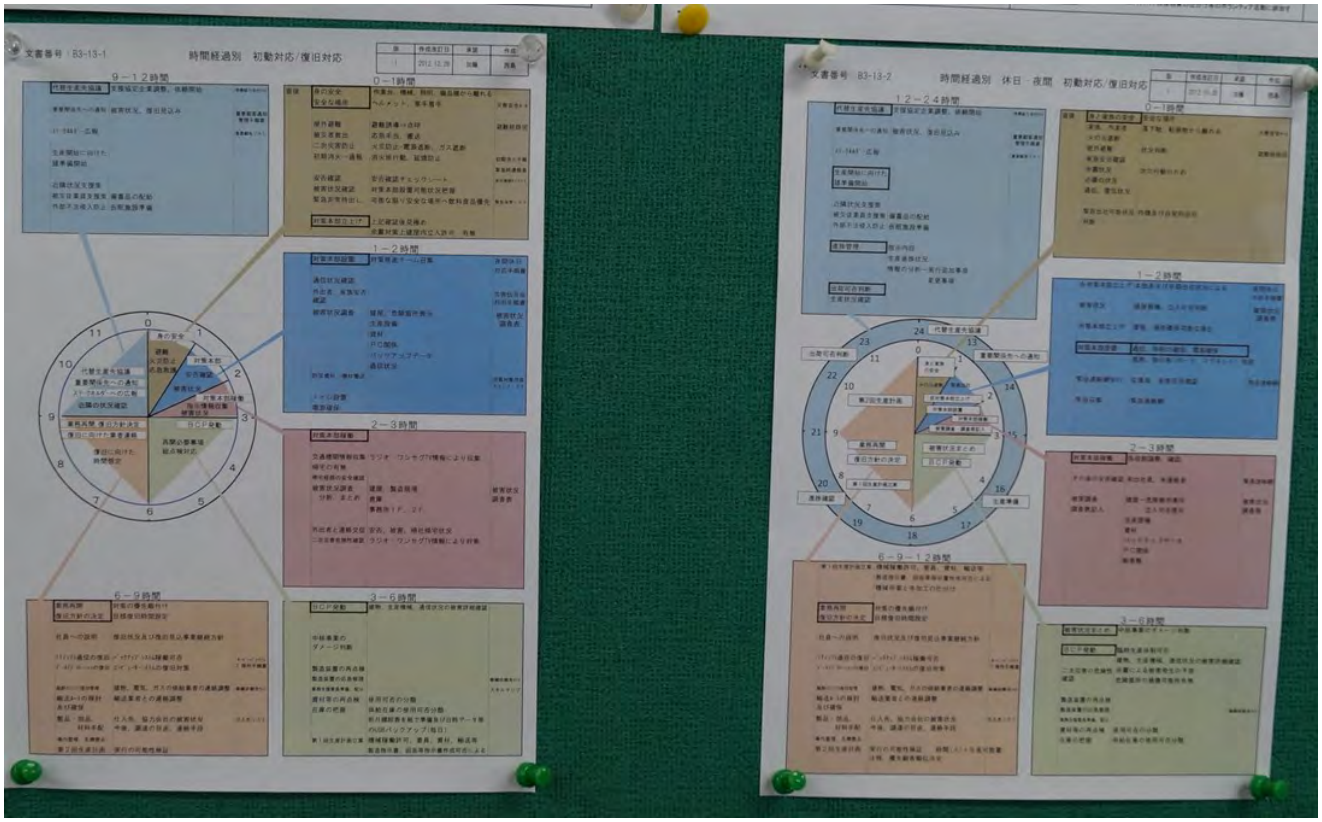
緊急時にすぐに取引先の連絡先がわかるよう、壁に貼り出されている

■災害発生から復旧までの全体の流れ



■災害対応の時間経過目安

平日昼に発災した場合と、休日・夜間に発災した場合の災害対応の時間経過目安を貼り出している。訓練でも対応がスムーズかどうかを判断する上で役立っているという。



【徹底解剖 9：年間訓練スケジュール】

訓練は、年間を通じてスケジュールを決めて実施。訓練の結果、できたこと、できないことを整理し文書として記録に残している。

No.	実施項目	実施方法	実施責任者	1月	2月	3月	4月	5月	6月
1	BCP訓練	対策本部要員育成	西島	業務継続（仮復旧）～本格復旧フェーズ					
2	避難誘導訓練二次災害防止	避難後に各係の訓練を実施	尾作中山	緊急地震速報を受信により実施					
上	救護・応急手当	AED取扱い、止血、応急手当方法等	西島		救護班は消防署で訓練（3名）		防災士資格取得（2名）		
4	初期消火	消防ポンプ始動、放水方法を学習毎月1回放水	高木森田	月初に定期放水訓練	月初に定期放水訓練	月初に定期放水	月初に定期放水	月初に定期放水	上半期
5	緊急連絡と安否確認	夜間または休日にメール送信で訓練	吉永	安否確認メール内容の検討と実施時期検討	営業				
6	受・発注訓練	受発注手順書沿って対応	小高	前回の検証による対応					
7	被害状況調査	被害状況チェックシートの運用方法の確認	尾作						
8	製造機器の稼働確認と復旧作業	稼働及び動作確認方法保守業者の対応状況確認	高木		稼働及び動作確認方法保守業者の連絡方法確認			保守業者の連絡方法確認	

［ポイント］
BCP策定後から現在までの取組みは訓練と演習を重視している

年間計画という形でスケジュール化を図ったことで確実に実施した



避難訓練（1）



避難訓練（2）



消防訓練（1）



消防訓練（2）



机上訓練



対策手順書の見直し



手動管理切替訓練



バックアップシステム復旧訓練

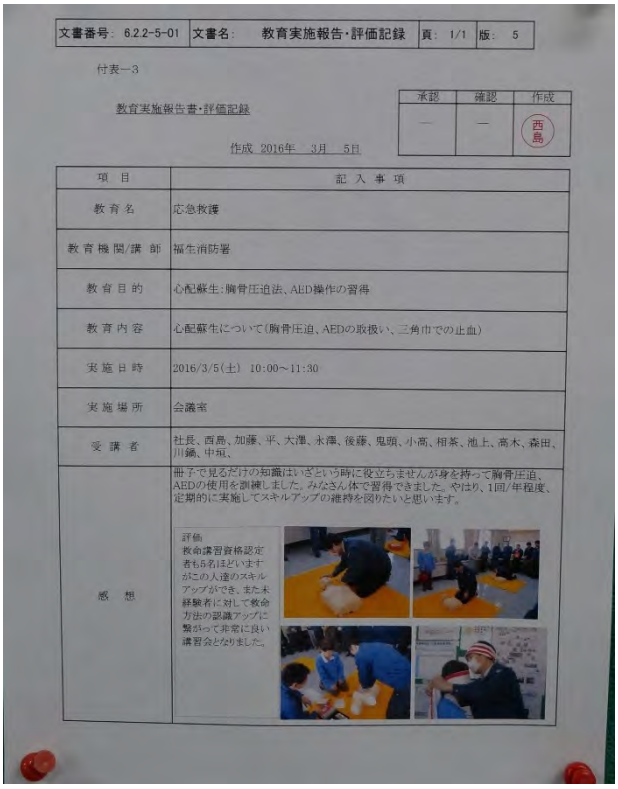


立川防災館での体験学習

■訓練の検証結果

気付いた点、改善すべき点などが簡潔にまとめられている。

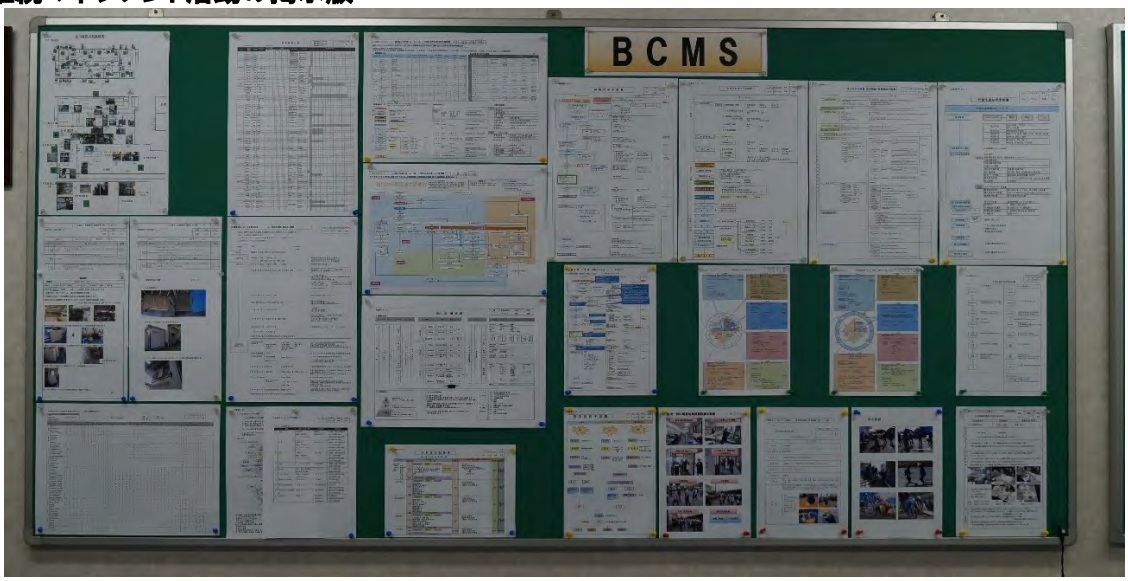




【徹底解剖 10:社員の意識を変える見える化】

すべて可視化するのが生出流だ。これが社員一人ひとりの意識を変え、全員参加を実現させているポイントとも言えるだろう。

■事業継続マネジメント活動の掲示版



■従業員の帰宅経路図

距離やルート、危険箇所などが分かりやすく示されている。

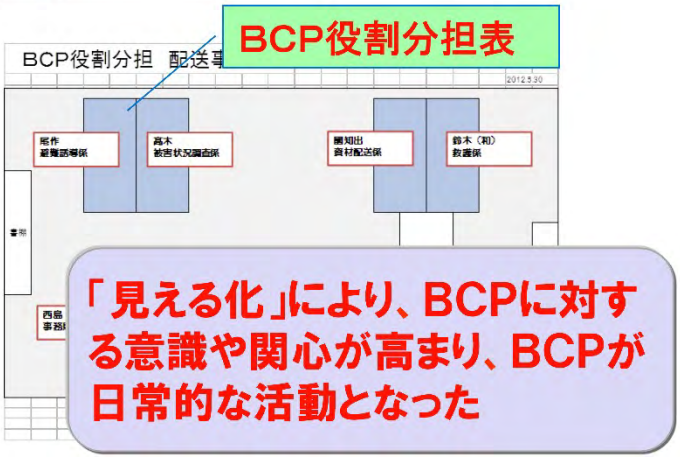


■社員一人ひとりの役割も見える化



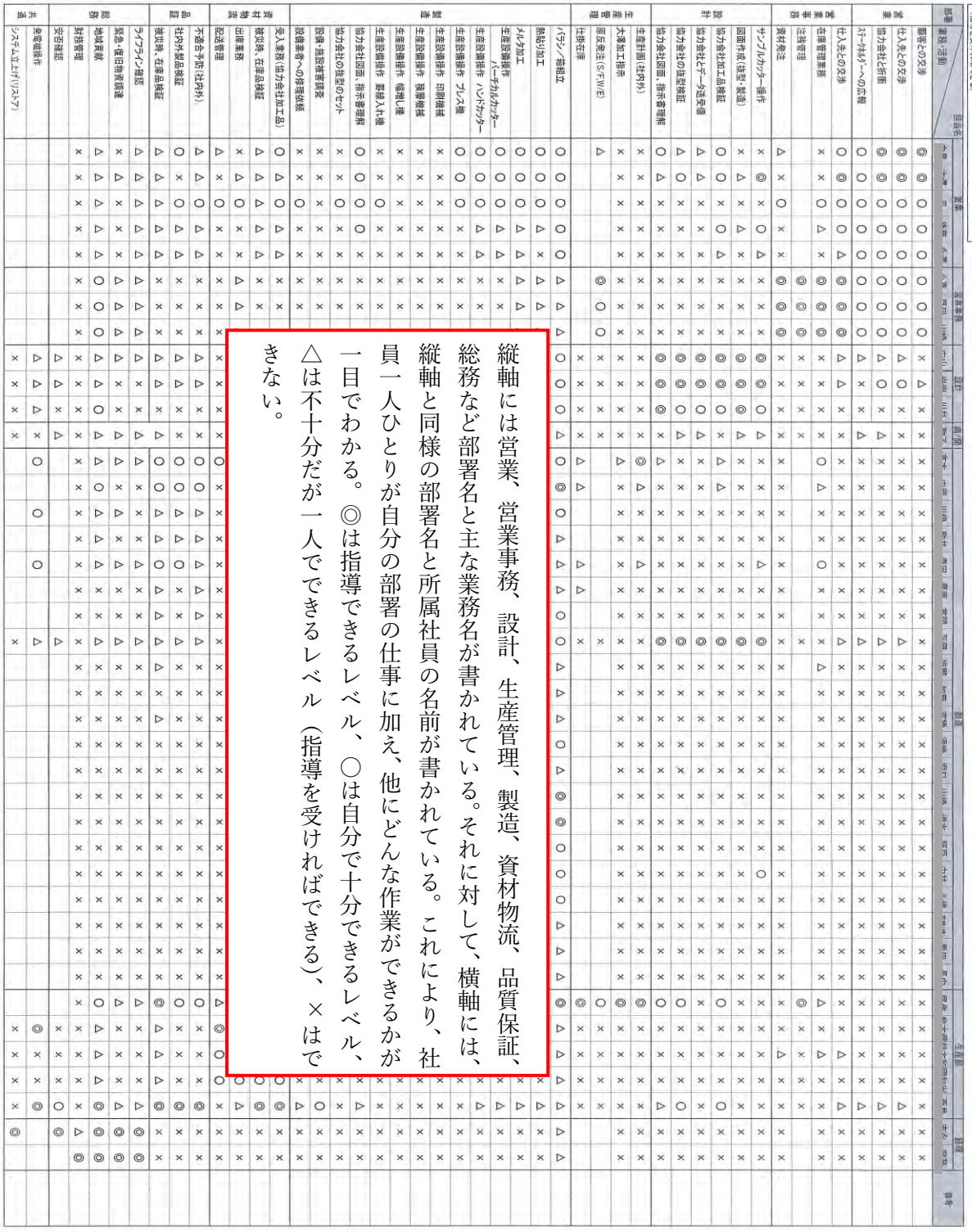






【徹底解剖 11：社員スキルシート】

社員の誰が休んでも即座に交代可能な要員が把握できるように全社員のスキルマップを作成。誰がどんなことをできるのか、どのくらいのスキルがあるかを毎年見直しながら、計画的なスキルアップにもつなげている。



【取材からの考察】

同社の会議室や作業場には、いたる所に貼紙がある。手順書、品質記録、改善状況…、BCPに限らず、あらゆる作業について改善活動が企業風土として根付いていることが伝わってくる。社長自らが言っているように「トップが本気度を示し続けなければ社員は変わらない」。その社長の本気度を、まずはBCPの中心メンバーに任命された責任者がしっかり受け止め、社員に繰り返し伝えているのだろう。

社員一人ひとりの役割と責任が明確になっているのも生出のBCPの特長だ。ほぼ全社員が何らかの災害対策要員に任命されている。社員数わずか58人にも関わらず、初動対応班だけでも、安否確認係、二次災害防止係、救護・救援・搬送係、通報係、初期消火係、非常品持ち出し係と7つの係が設けられ、復旧活動班でさらに6つの係が設置されている。おそらく、全員に役割を与えることにより、全員に当事者意識を持たせるねらいがあるのだろう。

年間の目標とスケジュールに基づきBCM活動ができているということは、他のマネジメントサイクルもしっかりと機能している証拠だ。ISO9000や14000との統合運用の効果は、単にトップレビューや外部審査の手間を減らすだけでなく、1つの取り組みを2倍にも3倍にも高める効果があるという。例えば、品質事故を起こさないようにする対策は、当然、BCMにおいては代替生産の際に有効に機能するはずだし、無駄が削減されることで環境面での効果も期待できる。同様に、様々な角度から社内環境を見直すことで、場当たり的な部分対策ではなく、全体最適された統合的な対策が可能になる。

一方で、少し気になったのが、相互委託協定など社外との関係の維持だ。同業者との関係維持は代替生産の肝になる重要なものだが、自社だけでBCMを維持していくよりは当然、ハードルが高くなる。どうやって仲間業者をマネジメントサイクルに巻き込むのか、今後のさらなる展開を注目したい。

【このレポートの活用について】

BCPは他社の真似事をしても意味がないし、機能するはずもない。しかし、BCPの取り組みを、パーツごとに解剖してみると、参考にできるものはたくさんある。例えば、同社の発災直後からの対応手順書は、フロー図で書かれているためとても分かりやすい。こうした取り組みは、どの企業でもすぐにでも、取り入れられるはずだ。対策本部を設置するまでに、一人ひとりが何を基準にどう行動するのか。簡単なことでも書き出しておけば意識は高まるし、それが改善の第一歩となる。

今回11項目にもおよぶ詳細な取り組みを紹介させてもらったが、是非、自社の環境に併せてアレンジし、BCPの向上に役立ててほしい。

新建新聞社　危機管理メディア事業部
BCP研究室長　中澤幸介