

パネルディスカッション

竹下氏 松村、三宅両社長は社員と一丸となってBCP活動を実行しています。

▽災害に強い会社を目指す

松村氏 BCPへの取り組みは経営理念にある「お客様に信頼され、安心、信頼される仕事をする」というのが一番のテーマだ。お客様に信頼される存在にならないと勝ち残れない。本社は藤枝市にあるが、トラックの回転率を上げるには港から近場の冷凍倉庫の方がいい、焼津冷凍は遠いとお客さんから言われた。逆にそれをどう強みにしたらいいかと考えた。海から遠いということとは東海地震が起きても災害に強いということだ。災



松村氏

害に強い会社を目指そうと、前向きにとらえてBCPに取

り組んでいる。

毎年7月に従業員の家族も参加して防災訓練を実施している。災害発生から1日、3日、1週間と経過する中でどのような対策、対応が必要かを訓練から学んでいる。また、大阪にいる知人の社長から、もし災害が起きて復旧する時、冷凍倉庫の中に誰が入ると聞かれた。社員が入ると答えると、阪神大震災を経験している社長はあの地震の中で社員に倉庫の中に入れてというのは無理だという。それならどう対応しますかと尋ねたら業者と組むしかないと言った。それでは災害協定を結びませんか、静岡で何かあった時に大阪から応援にきてもらう、大阪で何かあった時はうちから人員と設備等を派遣しますとお願ひした。今は北海道の会社とも災害協定を結んでいる。社員の教育にも力を入れてい

災害協定結び相互に支援

●パネリスト

松村 勲氏 焼津冷凍社長
三宅ゆかり氏 三光ダイカスト工業所社長
石井 洋之氏 中小企業診断士、静岡県BCP
コンサルティング協同組合理事
鶴見 展哉氏 損害保険ジャパン
静岡業務部担当部長

●コーディネーター

竹下誠二郎氏 静岡県立大学経営情報学部学部長
(当懇話会研究委員)

がある。ある程度、勉強会の中で会社の考え方を伝えていくことは何かあった時に意思の疎通がしやすいことを実感している。災害が起きた時、意思の疎通が大事であり、何をすべきか、日ごろから考えておくことはとても大事だ。

▽震災後5S活動に取り組む

三宅氏 三島市に本社を構えている。そこから5分程のところに安久工場があり、東北の宮城工場と合わせて3拠点で自動車部品、エンジン回りの部品を主に製造している。社長に就任して6年目、3代目になる。入社は父が亡くなったのがきっかけだった。

東日本大震災で宮城工場が被害を受けたが、宮城工場がある丸森町は地盤が非常に固いところで助かった。震災の少し前から余震を感じていた。余震を感じた時点で溶解炉の水位を下げた。高熱な水が溢れたら火事になり、爆発する



三宅氏

かもしれない。水位を80%に設定した直後に震災が起きた。その時、社員が最初に何をしたらかという会社の場合は金型、金型がなければモノをつくられない。金型をいち早く運び出した。工場は震災から1週間で再開できた。水害から免れたことが大きかったし、災害に対する社員の意識がとても高かった。東北の方は横の連携がすぐとれていて、いざとなった時はすごい力を出す。震災後に社長になった。それから何をしたらかという5S活動に力を入れた。整理、整頓に日ごろから取り組む。毎月1回は生産活動をストップ

して全員で1時間、事務所や工場の清掃を行っている。何かあって避難する時に足元を塞ぐものがあつたり、滑りやすかつたりすると、身の安全にかかわる。だから社員には5Sの推進をしつこく言っている。

大きな被害を出した台風19号。翌日、社員10人と宮城工場に向かったが、駅を降りるとあたり一面泥の海だった。断水もしていた。水がないと工場を再開できない。ほぼすべての自動車メーカーと取引があり、すぐに水を運んでくれた。固まった泥の掃き出しや飲み水と、水は本当に大切なものだと実感した。それから水を切らさないようにしている。

なぜ、BCPに取り組まなくてはいけないのか、なぜ社員にしつこく言うのか。それは社員の安全にかかわるからだ。先ほど社員がいち早く金型を持ち出したと話したが、社員もメーカーに迷惑をかけてはいけないと思っているから最初金型を外に運び出したと思う。それも素晴らしいことだが、私は社員とその家族の安全を守らなくてはならない。従業員の中には外国人

実習生もいる。外国人実習生にもこの気持ちを話している。君たちの身の安全が一番大事だ。こういう強い思いで行動しているが、大手と違い、中小には資金力を含め、できることの限界がある。

竹下氏 両社とも周到にリスクマネジメントをしている。三宅社長は顧客に対する供給義務と品質保証の観点から生産拠点の多角化、対策に取り組む、松村社長は何があっても顧客の商品を傷つけずに保管し、その使命を見える化したらそのツールがBCPだと紹介された。お二人の理念が初動対策の基になっていると思います。

▽コミュニケーションはBCPの基本

石井氏 焼津冷凍の取り組みはモデル企業として勉強させて頂いている。社長の考え方を社員が共有している。これが素晴らしい。三光ダイカスト工業所も社員とのコミュニケーションを大事にしている。BCPの基本中の基本だ。

鶴見氏 何より従業員の安全を守る、加えてコミュニケーションを大事にして訓練を繰り返し行うことで意識の醸成を図っている。まさにBCP

社員と家族の安全最優先



のお手本と言える。竹下氏 松村社長は全従業員の住居の位置を会議室の地図に記している。どういう取り組みか聞かせてください。▽会社を社員、家族の避難所

松村氏 青が社員、緑がパートナーというように住まいの位置を地図上に網羅している。そこにハザードマップを重ねるとどういう区域に住んでいるのか分かる。社員がどこに住んでいるのか把握していないと、何かあった時に応援や助けに行くことができない。あ

る程度ブロックに分けて、非常時にはその中で連携していくことが望ましいが、まだそこまではできていない。本来ならブロックごとにリーダーを決め、リーダーを中心に助け合うことが大切だと考えている。災害に備え、毎年現金を全従業員に給付している。今年は1万円給付した。新型コロナウイルスの感染が拡大し、マスクや消毒液の購入を呼び掛けしたが、通常は自宅の食糧備蓄品として5千円分買っておいでくださいとお願ひしている。3千円購入なら3千円、5千円なら5千円給付し、1万円購入しても給付は5千円。会社でも毎年10万円ほど備蓄品を購入し、保管している。

このほか、事務所棟や工場棟に発電機を設置を進めている。なぜかという点、災害発生時に会社を社員の避難所、社員の家族の避難所として運用したいと考えている。これには意図がある。会社の復旧にはやはり社員の力が必要だ。家族で公園などに避難した場合、お父さんが会社に行こうとしても「お父さん、ちょっと待って」と言われると躊躇してしまう。それなら会社を避難先にすれば「ちよつと復



石井氏

旧を手伝って」と言える。会社を避難所として運用すれば復旧も早まる。そういう考えで発電機を設置した。夏場は夜間だけがエアコンを使えるようにして暑さから逃れて休むことができる。段ボールでつくったベッドや水も備蓄している。

竹下氏 松村、三宅両社長とも従業員、家族ファーストの考え方です。一番大切なステークホルダーは従業員とその家族だと聞いたことがある。

▽家族BCPが本物のBCP

石井氏 まさにその通りだと思う。会社の経営資源として人、物、金、情報といわれるが、私は人、金、物、情報の順番にしている。池田教授も言われたが、人は取り返しがつかない。だから誰もが人を一番にする。その人、従業員を支えているのは家族。家族に何かあったら従業員は出社できない。だから従業員教育だけ

でなく、家族を含めた家族BCPが大切だ。焼津冷凍の防災訓練には家族も参加して炊き出しや三角巾で傷の手当てをしている。BCPの基本方針の中に「従業員の命を守る」とあるが、本当なら「従業員及びその家族を守る」というように家族を含めるのが本物のBCPだと思う。

竹下氏 人、金、物、情報の順序が理想だと指摘されました。そのお金ですが、人件費、固定費の備えはどうなっているのか。大きな盲点になっているが。

鶴見氏 まずは従業員の安全が第一。その上で事業をいかに復旧させて供給責任を果たすかという観点で復旧に取り組むが、何とか事業が再開できるわけではない。その間でも従業員の賃金など固定費は支払い続けなくてはならない。その費用をどうするのか、BCPを考える上で非常に重要な話になる。対策はいろいろな形があると思う。1週間、3カ月分の有事に備えた費用を手元資金で備えておく。あるいは金融機関と対話を続け、有事が発生した時の融資枠の確保やリスクファイナンスと

有事に備えて資金対策を



鶴見氏

しての保険の活用も一つの手段として有効だ。企業の多くは建物や機械設備に対して火災とか、水害に対する保険の手当はしている。一方で忘れがちなのが固定費の部分を賄う利益保険で、その加入率は20%以下だ。利益保険にも災

害によって利益が減少し、復旧させるまでの利益をいかに補填するかといった保険もあるし、あるいは代替生産してもらうところと協定を結ぶことも考えられる。事務所が被害を受けた時に代替の事務所を借りて事業を継続できる営業継続費用を保証する保険もある。財務的インパクトを緩和する手法として手元資金の活用や金融機関の融資枠、保険を効率よく実態に合わせて組み合わせていくか、BCPを考える上でこのことを忘れてはならない。

竹下氏 松村、三宅両社長とも多角化をBCPの柱にして

いる。

三宅氏 工場で余材、廃材を溶かしているのを見た。再生率を聞いたら30%ぐらいだという。女性としては30%ぐらいしか再生できないのか、もったいないと思った。溶かす時に見た余材は私にはアクセサリーに見えた。このまま使う方法はないかと考えた。私どもはトヨタや日産など全車メーカーと取引している。ここではそうした話ができるが、PRになるのでホームページには載せられない。どういう手段を使って技術を宣伝できるか考え、余材を利用した1点物から高精度な機械で加工したアクセサリーや釣り竿のリールにB to Cとして取り組んだ。

今、自動車産業は大きな変革の時を迎えている。本当に車の部品を作っているだけではないのか。リールはドアミラーの芯を作る技術を活用した。バランスが良く、回転が普通のリールとは違ってオーストラリアで爆発的に売れた。新型コロナウイルスの感染拡大で工場の生産がストップし、新たな事業を考えていた時に開発した。作った本人たちは自分の技術力をあまり分かっていないが、

モノづくりが大好きなので自由な発想で作れるとなると目をキラキラさせる。これから時代は一つの事業だけでなくBtoCの世界も必要だが、この取り組みを始めて最も良かったことは社員とのコミュニケーションが進んだことだ。

▽事業は順調とは限らない

松村氏 地中海の養殖マグロがかなりの量で在庫していた時、ワシントン条約の対象にマグロが入る、入らないでもめたことがあった。否決されて安堵したが、よく考えるとワシントン条約に入ると在庫しなくなり、事業が成り立たなくなる。やはり違う事業でリスクを分散させることはとても重要だと考えた。うちはグループ会社に「いちまる」がある。スーパー富士屋をやっている富士屋の物流と、別のスーパーと合わせて2社の物流を始めた。浜松の物流会社「ハマキョウレックス」との連携の中で物流事業のノウハウを学んだ。この事業は順調に伸びているが、事業は常に順調とは限らない。常に先、またその先を考えていかなければいけない。

竹下氏 三宅社長は畑を所有していますね。

三宅氏 会社も創立52年目になり年齢が高い社員も増えている。将来の食糧難や社員の健康管理を考えて始めた。再雇用として畑をやって頂けたらと思っている。

竹下氏 本来のセオリーだと、多角化は主要事業と相関性が高いものだが、両社長とも雇用安定供給のアンクルですね。非常に興味深い。BtoCとして多角化にも力を入れていく。この試みはいかがでしようか。

▽多能化の考えも有効な一つ

鶴見氏 コロナで売り上げが下がっても、もう一つの事業で補完する。BCPの観点から言っても非常に有効だと改めて感じた。あと多能化という言葉がある。商品Aを作る人が商品Bも作れるようにしておく。そうするとAの需要が下がった時にBにシフトして生産を増やせる。BCPの考え方を平時に生かすという考え方も有効なのかな。そういう観点も含めて聞かせて頂いた。

石井氏 リスク分散がリスクマネジメントの基本的な考え方だ。事業の多角化は絶対に必要なことだと思う。代替戦略もある。代替戦略は経営者でなければ考えられない。従業員に言っても考えられない。だからまさにBCPは経営戦略だ。地震が来たらどうしようではなくて地震が来て人が来なくなったらどうする、地震で建物が使えなくなったらどうする。これがダメだったらどうするということに結果事象から考える。

事業の多角化は絶対必要

三宅氏 今、非常に電気自動車(EV)関係の仕事が増えていて新工場を建てる話になり、宮城に2千坪の土地を購入しようとした。その寸前に台風19号が上陸した。駅の真ん前の土地で契約寸前だったが、大雨で土地は水浸しになった。その後、コロナがきて工場は生産ストップが余儀なくされた。あの時契約していたら今、会社は大丈夫なのかなという思いがある。誰かに守られたような気持ちでいる。それと1カ所への設備投資はとても危険だと感じた。リスク分散が取引メーカーにも迷惑をかけない。

松村氏 倉庫業は不況に強いといわれるが、お客様が経営的に厳しくなると影響を受ける。コロナの影響でマグロの需要は止まったが、スーパーの動きはよかった。通販関係も伸びている。全体のバランスをとりながら経営は安定してきている。

▽コロナはチャンス。

石井氏 コロナは大変だが、企業にとってはチャンスでもある。巣ごもり需要という言葉も出てきた。お客さんが求めているものを見つければコロナ禍でもチャンスになる。成功事例はたくさんある。

鶴見氏 保険という観点では役立つ商品にまで至っていない。ファイナンスでいえば固定費をどうするのか、そういうことを想定して日ごろからどう工夫するか、しっかりと考えておく必要がある。

竹下氏 松村、三宅両社長とも絵に描いた餅ではなくて本



竹下氏

当に実践している。従業員と一体となってやられている。石井、鶴見氏からは専門的で多角的な見地からアドバイスをいただいた。ありがとうございます。