



———— BCPセミナー2021 ————

事業継続計画 (BCP) の要諦は『労使見解』にあり ～あなたも取れる事業継続力強化計画認定Ⅱ～

【報告者】

(株)賀陽技研 代表取締役 **平松 稔氏** (岡山同友会備北支部副支部長)

■事業継続計画(以下、BCP)とは？

BCPへの誤解

BCPとは、あらゆる不測の事態にも事業を継続することを目的とした計画を指します。言葉としては狭義な防災対策として捉えられがちですが、自然災害は事業継続計画の想定する広義な不測事態の中の一つに過ぎません。

サイバー空間の昨今に話題になっていきます。コンピューター内のデータを人質にして金銭要求されたりするランサムウェアなど。コンピューターウイルスによる犯罪被害、そして今日の現実世界の新型コロナウイルス感染症のパンデミックがもたらした世界的な災禍は言うまでもありません。

会社沿革

1973年に現所在地の岡山県の吉備中央町(旧賀陽町)で父親がプレス加工業として富士電機工業(有)を創業しました。

1986年には、別会社として岡山市内に平松精工(有)を設立しました。1993年に平松精工(有)が富士電機工業を吸収して、賀陽工場となり、2000年から私は賀陽工場の責任者として

勤務していました。

2008年のリーマンショックでは半日分の仕事量しかなくなり、社員さんの給料も6割くらいしか払えなくなり、私も個人で掛けていた保険を解約してしのぎました。

2011年の東日本大震災では、直接的な被害はありませんでしたが、影響を受けた企業から仕事の打診がありました。

2012年には、父親の所有する株式の半分以上を社員さんと共同出資して取得して(株)賀陽技研を設立して、それまで責任者として勤務していた賀陽工場を買い取りました。

2013年、岡山県産業振興財団のBCP実践塾で初めてBCPを学びました。2020、2021年にかけては、ハイブリッド自動車関連の受注が大変好調でコロナ禍の中にあっても過去最高益となりましたが、一方で倉庫を建てたりして設備投資も高まりました。

ブランディング目的にBCPを学ぶ

なぜ私がBCPに取り組みようになったかという点、前年に父親の会社から独立したばかりで知名度がなく、賀陽技研の名

前を売らなければといった想いがあり、どうすれば会社を覚えてもらえるか考えていた時、地震が少ない岡山県でBCPをやっているということを探し、オンラインで参加したのがきっかけです。そこではほかの経営者から岡山県は実は水害は多いことも教わりました。

経営者の責任

経営革新チャレンジ事業では「特に製造業の社長は早く復旧させようとする、しかし数カ月後に再開しても既に顧客はいなくなっている。事業継続のためには、いかに納品を止めないかのほうがはるかに重要なのだ」と教わりました。この言葉を聞いてハッと思い至ったのが『労使見解』の、「経営者である以上に、いかに環境が厳しくとも時代の変化に対応し、経営を維持し、発展させる責任がある。」との部分です。BCPと同友会の学びが結び付いた瞬間です。自社のプランニングを目的に取り組んだBCPでしたが、さらに本気で取り組む必要を感じました。

何のためにBCPを作成するのか？

大地震や暴風水害、大火災、

パンデミック等々による環境の変化により事業継続が脅かされる事態に企業が遭遇したときにも顧客を失わず、事業を維持し発展させるためです。

BCP作成のポイント

諸説ありますが、BCPを私なりに端的に言い表すならば、「重要業務」、「重要製品」、「重要設備」等、事業のコアとなるものを復旧することのできるまでの目標時間を設定して、それを実現するための具体的な方策を定めることです。膨大なエネルギーと時間や資金を必要とする場合もあり、余力のない場合には、優先順位をつけて重要度の低い事業は切り捨てることを想定しておくこともBCP策定の重要なポイントのひとつです。大きな選択の判断を迫られる場合もあるということです。

事象に捕らわれないBCPの例

重要業務についてですが、窓口（広報業務）を立ち上げるのが最優先です。その理由は、「被災したが無事であり、ま

もなく事業を再開するので待っていて欲しい」との意思表示を顧客に示す事が大切だからです。自然災害においては電話連絡は難しくなるので、ホームページやショートメッセージ、SNS等と複数用意するのがいいかと思えます。当社では利用のSNSを利用してします。

2 賀陽技研の事例 お互い様BC連携

先程のセミナーの先生から、「お互い様連携」で新潟のプレス屋さんと連携してみませんか？と勧められました。願ってもないことと二つ返事でお受けしたところ、新潟県燕市の商工会から市内の企業を紹介して頂き、当社と燕市のプレス屋さん、プレスと型を作っている企業さんとの3社で「お互い様BC連携」を締結しました。

そのあとは、各々の企業を訪問して事業内容を確認し合いました。当社から金型を新潟の企業に送って試作してもらい、品質が同等であることを確認して連携をすすめることになりました。

た。

お互い様連携を想定したBCP演習

実際に地震を想定した「お互い様連携」のBCP演習を行いました。ここで参考までに演習と訓練の違いを説明しておきます。シナリオに沿って所定の手順の理解と習熟を目的とするのが訓練、一方で所定の手順が正しいか実行に不備がないかと検証しながら臨機応変な対応と判断も練習するのが演習です。

この時の演習では地震の場合には片道切符でなかなか帰れないかもしれないという設定で、3トントラックに積めるだけ積み込んで出発しました。この様子は複数のマスコミにも取り上げられました。残念ながら香川のメディアには取り上げてもうえませんでした。(笑)

西日本豪雨災害

3年前の西日本豪雨では倉敷市の真備町が水没しました。当社から後工程の加工を依頼している隣の企業も洪水で甚大な被害を受けられました。お願いしていた製品は全て水に浸かってしまいました。慌てて後工程をしてくれる企業を探して、A

事象に捕らわれないBCPの例

重要業務と目標復旧時間と継続戦略

重要業務・製品・設備・事項	目標復旧時間	継続戦略(概略)
窓口	6時間	■現地復旧 ■携帯・現地復旧 ■代替施設
経理	12時間	■現地復旧 ■二重化
〇〇〇〇〇	24時間	■復旧 ■代替先
〇〇〇〇〇	48時間	■復旧 ■代替先
〇〇〇〇〇	72時間	■復旧 ■アウトソーシング
〇〇〇〇〇	3日間	■復旧 ■お互い様BC連携

■軽微な被害 ■甚大な被害 ■壊滅的な被害

社が引き受けてくれました。代金は高かったものの納品には穴をあけずに済みました。

このあと数週間に渡り高い加工単価のA社へ仕事を依頼し続けた結果、差額は弊社の負担になっており大きな出費になってしまいました。素早い対応がとれたのはBCPを学んでいたからです。BCPに従い行動を起したので基本の判断に迷うことなく、社員さんにも素早い指示を出す事ができました。

その後、A社から復旧後も取引継続の打診をいただきましたが、検討をしている間に、被災していた従来の取引先が復旧したのでこの話は流れました。もし復旧がもう1週間遅れていたら、間違いなくA社に移管していたと思います。この経験で確信したことは、代替先はいざというときに見つかる保証がないこと、再開が遅れると顧客を失う可能性が高いこと、会社が無事でも社員さんの自宅が被災して出勤してこれなければ業務が止まるということです。

新型コロナウイルス感染症に関する基本姿勢を文書化

コロナ禍への対応では、いち早く文書を作成して社内共有しました。これは、当時は若い

世代は軽症で済むと侮られていました。が、ひとたびクラスターが発生すれば工場は操業できなくなり事業停止して、お客様に迷惑をかけてしまうことになるからです。

感染予防として、①昼礼の小グループ化、②昼食を2グループ化、③3密状態下でのマスク義務化を行いました。また、感染者が出た場合に備えて、①重要製品の在庫を持つ、②持病持ちの社員はテレワーク、③岡山県で爆発的な蔓延が起これば2交代勤務とする、ということを決めました。そのために就業規則も改訂しフレックス勤務も取り入れられました。

経営者として

経営者として一番初めにやったことは、もしもの場合に備えての金策です。まずは国が用意してくれた無金利のお金を借り入れしました。次に迅速に資金調達できるように、メイン銀行に短期の借入枠を従来の倍に広げてもらいました。



3 同友会とBCP

自主的に働ける社員の育成

同友会でいう自主・民主・連帯もBCPに生かせる場所があります。災害は時間を選んではいけないので経営者がいない時に発生する場合もあります。その際に自主的に行動できて会社を守る社員さんの育成が大切になってくるのです。

経営環境の変化を予測する

事業継続のためには事業規模の「維持・復旧」だけでなく継続的に「発展」させていくことを計画に盛り込む必要があります。被災して復旧し、無事に事業再開した暁には、以前の経費に加えて復旧費用の返済負担が新たにのしかかるのです。復旧の目的地点を以前と同水準に設定するのではなく、必ずそれ以上に「発展」する計画が必須なのです。これをBCPの中に盛り込むことは、労使見解で経営者の責任とされている「如何に厳しい環境であろうとも変化に対応して経営を維持発展させる」とに通じます。経営指針書とも

被るところがあるわけです。そういう意味でBCPは経営指針書、つまりは同友会と非常に相性がいいものです。

内部留保の確保

もし災害に遭ったとき、働いている社員の給与や設備資金のために内部留保の確保が求められます。そのために利益を出し続ける強靱な体質づくりが大切なのです。

BCPの考え方と同友会の親和性

以上のようにBCPの考え方と同友会の考え方は非常に親和性が高いと感じています。

雇用を守るか

BCPの発動で、やむを得ず切り捨てなければならぬ業務が発生したとき、経営維持と同時に発展させることまでできるのかという不安があると思いますが、経営指針書の中にもBCPの考え方を織り込んでおくことできつと乗り越えられると考えています。

経営指針書にBCPの考え方を取り入れる

10年ビジョン、SWOT分析、中長期計画とありますが、中でも10年ビジョンについてはBCP

Pの考え方で、今ある重要業務が急に無くなったらどうするかという視点に立ったとき、今の重要業務に替わるものを作っておくか、或いは卵として育てておく必要があります。

それらを活かして中長期計画を練る考え方が、BCPを採用することで具体的になり、同時に危機のカタチがより鮮明になります。

まとめると、被害を受けた後の継続的成長と、借金の返済のためにもBCPには成長戦略を盛り込むことが必須です。そして経営指針書は成長戦略ツールでもあります。BCPと経営指針書は連動するのです。

4 BCP的な考え方を経営に活かす

被害想定にとられないBCP

当社のBCPは地震用、火事用といった被害想定の違いはほぼしていません。事業や業務が止まった場合どうするかという視点で作っています。まず、顧客離れを防ぐために報告・連絡をします。その後、いつまでに事業を再開するかを検討します。そして再開投資の回収や再開が出来ない場合はどうするかを考えるのです。

BCPの作成事例

例えば、事業継続に関わる基幹業務が72時間後に再開できるかどうかを基準に考えます。その時間内に現地で再開できれば軽微な被害ということで修理の連絡先等を明示・共有しておきます。72時間以内に現地復旧ができないほど甚大な被害の場合は、その間はBC連携先で代替生産をしてもらいます。これにはBC連携先を平常時から作っておいて、連携の概案の取り決めをしておくことが大切です。現地復旧で再開が不可能なほどに壊滅的な被害の場合は、アウトソーシングで他へ頼みますが、そうすると利益が下がってしまうので、別事業やイノベーション等にシフトしていくことになりま。

重要業務が行えなくなったらどうするのか、重要な仕入れ先から供給できないと突然に宣告されたらどうするのか、顧客からの受注が突然なくなったかどうか。以上のようなことを考えるとやはり平常時から備えることがとても大切なのは

ないでしょうか。

5 中小企業の事業継続力強化 中小企業の事業継続力強化計画とは

事業継続力強化計画認定は「こういった被害想定の場合、こうして復旧します」という計画の妥当性を認定されるものです。初動対応の検討や事前対策の検討等が項目に含まれています。この上位にあるのがBCPです。実際に重要業務をできなくなったらどうするかを具体的に定めて行動するための計画です。繰り返し演習等を通し、社内に浸透する等の行動も行います。これらの事柄に取り組んでいる企業の認証をレジリエンス認証といいます。

事業継続力強化計画では、中小企業庁のWebサイトに期待される取組事例として当社が紹介されています。被害想定をして項目を埋めるだけなので、経営者なら数時間で作成できるはず

です。当社では、社員さんに作ってもらいました。別名「やる気認定」と呼称されています。是非



6 賀陽技研の平常時でのBCP 事例 火災BCP訓練(演習)

想定は全焼です。15分以内に事業継続に必要なものを全て運び出すというのがミッションです。シナリオも事前説明もなく突然火災が発生します。社員が慌てて大事な金型を工場の外へ運び出しましたが、結果としてその運び出しは失敗しました。金型ばかりを一生懸命運び出そうとしたのですが、重くてあまり運び出せませんでした。金型に気を取られて製品在庫の運び出しを忘れてしまいました。もし製品在庫の運び出しに成功していれば、1週間ぐらいの納品は可能だったのですが、それができなかったために、今のBCPのままでは事業継続に失敗するかもしれないという結果になりました。

終了後、反省会を行いました。そのおかげで利益の大きな製品がより明確になり、優先し改善すべきことが見えやすくなりました。また、情報や現状の定期見直しの必要性も認識しました。これは経営環境の緩やかな変化に備えるということで、業務と

BCPの劣化を防ぐことができず。

また、運び出しに成功したとしても今までと同じ売上が見込めるとは限りません。一時的に社員さんを出向に出して復旧を待つことも一つですが、もしその事業自体を諦めなければならぬ場合や出向先が見つからないこともあります。新事業やイノベーションを起こすといった話題も反省会で出てきました。

一番起こりやすい突発的な脅威

社内のオンリーワンのなにかがあっただけで事業継続できなくなるという業務の属人化が起す突発的な脅威に備えておく必要があります。

楽しむBCP演習

社員がファシリテータとなってこんな時どうしますか？を皆で話し合っ発表しています。

新卒採用

BCPに取り組んでいることが評価され毎年新卒採用ができています。当初のプランニングの目論見が奏功しているのかもしれません。

「儲かるBCP」の定義

中小企業ではBC担当は経営

者が担うことが多くなります。

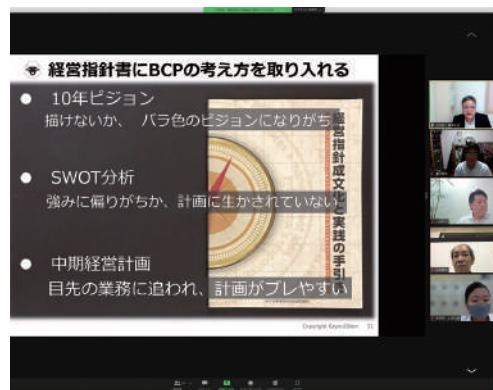
また、経営者の仕事は会社の経営でもありません。つまりは「儲かるBCP」とは、BCPを日常的に会社経営に活かすとい

うことです。突発的な変化を想定した中長期ビジョンを計画します。

BCPの更新・計画の実施と確認の過程は、リーダーと後継者育成の良い機会となります。BCP演習や訓練は社員共育の良い機会、BC連携演習の反省会は、自社の弱い部分の発見と改善が期待できます。社外への広報は選ばれる会社としての差別化に繋がります。以上のように、経営の一部分としてBCPに取り組むことを考えていただければと思います。

何のために経営しているのか(BCPを取り入れた経営指針書)

顧客満足(先ずお客様に報告して納品を適切にさせない)、社員の幸せ(BCP策定と演習などの過程で共に育ち、良好な関係構築)、社会的な存在意義(B



CPへの取組みそのもの)、これらを追及し続けることが経営者の責任ではないでしょうか。

事業継続 事業継承も事

2010年4月に同友会入会、2012年2月文化研修受講、当時は専務だったが賀陽工場を一つの会社と見たてて経営指針書を作りまく、いつか父親の跡を継ぐのだろうなと思っていました。

2012年8月に父親から呼ばれ、賀陽工場を100%の子会社として独立させるので社長をするように告げられました。兄弟でいくらか出資することになっていました。暫くしてそのことを私の右腕的な社員に打ち明けたところ、専務の理想を実現するには子会社の雇われ社長の立場では無理かもしれないと唆されます(笑)。

結局その社員の出資も受けて共同で52%の株式を取得して経営権を獲得することにしました。私は自動車業界の仕事を受けるには非常に細かい管理が必要となるのでスタッフ増員する

など一定規模の体制にすることを考えていました。父はといえば、自身の目の届く範囲の10人程度の規模を理想として私の理想とは隔たりがありました。独立の際に父親と一切揉めていないことはここに付け加えておきます(笑)。

それからいばらの道を歩むことになるのは未だ知りませんでした。独立なので平松精工から建物と在庫品を買い取る必要があったのです。そんな大きな持ち合わせがあるはずもなく、平松精工に大きな借金をして少しずつ返済することになりました。この返済は今も続いています。

こうして12月に(株)賀陽技研を設立しました。賀陽工場の全社員がそのまま移籍してくれて11名でスタートしました。お客様の移行も問題なく、順調な滑り出しです。でもお給料を払うとすぐに資金が底をつきました。父親の紹介で今のメインバンクとなる銀行から借入れを起しました。(笑)運転資金を借りたのはこの一回だけであとは何とかなっています。

設立後すぐに第1回経営指針発表会を倉庫の片隅で開催しましたが、2月に作成していた経営指針書のほんの少しの手直しで済みました。一人称が専務の