

大成ファインケミカル(株)

経営資源、なくなるときは一瞬で 真のリスクは内在する固定観念

アクリル樹脂の製造・販売を手掛ける大成ファインケミカル(株) (稲生豊人社長、本社・工場：千葉県旭市鎌数9163-19、TEL.0479-64-2077、<http://www.taisei-fc.co.jp/>) は、東日本大震災をきっかけに、東京都のBCP (Business Continuity Plan) 策定支援事業を利用するなど、BCPへの精力的な取り組みを継続している。今年3月には、本社・工場に、非常の際に電力が絶たれても生産を維持するため、4,500万円を投じて大型自家発電機を設置した。稲生豊人社長は、「今後、どのような規模の企業であっても、間違いなくBCP策定は必須になっていくでしょう。すでにその兆候は現れています。理想的には、サプライチェーン同士でBCPを共有していくべきだと考えます」と語る。なお、同社は、平成23年度の東京都BCP策定支援事業に参加した75社・団体の中から選ばれ、東京都中小企業BCP策定推進フォーラムで最優秀賞を受賞した。

(的場 大祐)

社員の安否が確認できない

大成化工(株)が2004年に持ち株分社制に移行した際、その樹脂事業を継承して誕生した大成ファインケミカル(株)。本社・工場を千葉県旭市に、営業所・研究所 (TEL.03-3691-3111) を東京都葛飾区に構え、2010年実績の売上



大成ファインケミカルの
稲生豊人社長

高は25億円、社員数は70名 (本社・工場38名、営業所・研究所32名)。同社のアクリル樹脂製品の用途は、インキや包装材関連がほぼ半分で、残り半分は塗料や電子材料など。顧客の要望に合わせたオーダーメイド製品の作り込みを得意としており、「当社はクイックレスポンスを最重要テーマとして掲げており、

スピード感のあるビジネスを評価して下さるケースは多いですね。また、プレの少ない安定した品質にも定評があります」と稲生社長。

同社のBCPへの取り組みは、稲生社長の発案で2009年頃にはすでに始まっていた。しかし、マニュアル作成などは終えていたものの、社内での浸透度は今ひとつであったのが実情とのこと。そして震災が起きたとき、机上で想定しきれなかった様々な課題が一気に噴出したという。

稲生社長が最も衝撃を受けたのは、地震発生後、本社・工場に勤務する社員を帰宅させたところ、このうち2人が翌日まで安否確認が取れなくなったこと。千葉県旭市は津波でかなりの被害が出た地域であり、稲生社長の心配は大変なものだったという。1人は実家に避難していたため問題なかったが、もう1人は、自宅の1階部分が津波で完全に浸水してしまうという危機的状況に陥っていた。「結果的に命は助かりましたが、非常に危ないところでした。緊急事態に社員の命をどう守るのが、具体的な取り決めがなかったことを深く反省しました」。

また、こんなこともあった。震災以前のBCPの一環として行った、工場内の倉庫の樹脂ドラムの転倒防止ストッパーの取り付け工事が、たまたま地震発生直前の3月7日に完成。地震後、倉庫の作業員から、「あれがなければ死んでいたかもしれません」と声を掛けられたことが、稲生社長の胸に大きく響いたという。「震災以前は、社員の命を一番に考えるという、当たり前のごとが十分にできていなかった事実を突き付けられました。最重要の経営資源である人命をどう守るのが、その具体化にBCP策定の最も大きな意義があると思います」。その言葉通り、現在は、設備の安全面を強化し、2重、3重の安否確認システムの構築も実現している。

計画停電で製品の取引喪失が発生

同社は、地震で工場設備の一部が破損するなど被害が出たこと、そして計画停電の影響から、その後1カ月半程度は生産規模を本来の8割程度に縮小。さらに、1製品だけだ

CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH CONVERTECH



大成ファインケミカルが策定したBCPの概要	
【予防・被害低減策】	【事業継続策】
安否確認	資金
携帯電話等を活用したグループウェア導入 社員住所録と居住マップ整備 緊急時従業員携帯カード 津波も考慮した避難経路・避難場所設定	資金の確保（固定費6カ月分） 緊急時給与仮払振込のルール設定（前月と同額）
情報	在庫
FM緊急放送導入 新基幹システム更新（事業所間運用可能） サーバーのハウジング（外部耐震施設へ移設）	在庫積み増し（1→1.5カ月分）
設備	情報
緊急反応停止希釈設備設置（停電時自重投下） 漏洩防止、油水分離	災害情報掲載ログ作製
教育	設備
課題式BCP訓練	電力：①本社・工場に自動自家発電機導入 ②通信（パソコン）用小型発電機導入 災害時設備点検リスト作成 代替設備修理業者手配リスト
その他	応援体制
試験・管理室の機器・備品転倒防止 事務所改装（転倒防止・通電コンセント集約） 食料・水確保（6日分） 防寒対策 水害用ベスト	事業者間での連携・応援：①品質検査移管 ②受注業務移管 代替設備修理業者手配リスト
	原料
	取引業者連絡一覧作製 生産地⇄原料⇄製品検索プログラム作成
	販売
	販売先連絡一覧整備 緊急情報通知文作成 製品製造優先度一覧作成
	その他
	トップ不在時、実印移管ルール 被災従業員支援（生活・通勤）

が、取引を失うという憂き目にもあった。この製品の製造には、24時間にわたる連続プロセスが必要で、途中で計画停電が実施されれば台無しになってしまう上に、装置が故障してしまうリスクもある。このため、実際の停電はなかったものの、約1カ月間、当該製品の生産を停止せざるを得なくなった。結局、その製品をオーダーしていた顧客は、中国製品への切り替えを決定。「わずが1製品といえども、それなりの量を扱っていたため、やはりショックを受けましたね」と稲生社長。

オーダーメイドの特注品をメインに扱う同社が被災した影響は大きかったはずだが、稲生社長は、「当社の顧客の皆様には、非常に紳士的な態度で接して下さいと本当に感謝しています」と振り返る。「後で聞いたのですが、顧客の皆様に対し、特に海外から、『あの製品はどうなっているんだ』といった問い合わせが結構入っていたようです。当時は、私たちも先の見通しが立たない状態でしたから、本当にご迷惑をお掛けしてしまいました」。

こうした経験から、稲生社長は多くのものを得たと語る。「最大の教訓は、非常時には、通常当たり前存在している経営資源が一瞬にして失われるということです。そして、事前の用意がなければ、対応は不可能だと思い知りました」。震災後、同社はBCP策定に本腰を入れ始めるが、そのうち社内の検討だけでは限界が出てきたため、東京都が実施する中小企業向けのBCP策定支援事業を活用することに。以降、企業のリスクマネジメント・コンサルティングを提供するニュートン・コンサルティング(株)の指導の下、稲生社長ら12名が中心となってBCPの内容を固めていった。

ちなみに、同社BCPの被害想定は、本社・工場勤務者

の30%が出動不可能で、このうち10%に負傷者が発生。また、配管・地上タンク・サーバ・一部の制御機器が破損し、製品容器も損傷を受け、さらに被災地の物流も制限されている状況。この状態から、1カ月で事業全体の60%を回復することを目標としている。

本社・工場の設備を稼働可能な自家発電機を導入

今年3月、同社は、本社・工場で480kWhの大型自家発電機の設置を完了。費用総額は4,500万円で、一部を千葉県県の「中小企業電力確保支援事業」の認定による補助金でまかなった。

燃料は重油で、満タンから空になるまでに、工場棟の全電力を約3日間カバーできる。当然、燃料を継ぎ足せば継続して使用可能。既存設備に重油ボイラーがあり、発電機の燃料がなくなった場合、ここから補給できるとのこと。停電などの非常時には、約10秒で自動的に立ち上がり電力供給を開始する。稲生社長は、「中核事業継続の最大のボトルネックは電力の確保であることから、導入を決めました。生産性や利益を生むための設備ではありませんので、正直、震災前であれば、これだけの投資に踏み切るのは難しかったでしょう。やはり、実際に生産が止まり、1製品の取引を失った苦い経験に後押しされました」と説明する。



本社・工場に設置された大型自家発電機



なお、パソコンや電話、FAXといった通信関連機器の電力確保を目的とした小型発電機も、本社・工場と営業所・研究所のそれぞれで導入済み。こちらは、受注・発注といった業務の停止を防ぐための対策だ。

「BCPの取り組みを進めるうち、社員のリスクに対する意識が様変わりしましたね。自家発電機の設置に際しても、水害対策で腰より50cm土地を高くしようといった提案が自然に現場から上がってきました。社内にBCPが文化として根付いてきたのかなと感じています」（稲生社長）

パートナー企業にBCP策定を求める時代がきた

稲生社長は、「最近、企業間の取引にもBCPが徐々に浸透してきたと感じています」と話す。「例えば、ある取引先は、当社との取引を中止して製品を内製化する予定になっていたのですが、今年に入って、BCPの一環で原料の供給元を複数確保する方針が変わったため、規模は小さいながらも取引継続が決まりました」。また、こんなエピソードも明かす。「ある席で、某社の社長から、『御社はBCPを熱心にやっていますよね。あれはどうやって作るのですか』と聞かれました。『ある大手企業から仕事をもらえることになったのですが、BCPに取り組んでいるかどうかを聞かれ、困っています』とのこと。その大手企業も、BCPに沿って複数の取引先を確保したいようなのですが、やはりBCPを策定している企業は、取引相手にもBCPを求

めてきますね。日本でビジネスをしている以上、どこにいても震災に巻き込まれるリスクはあります。BCPに取り組んでいる企業とそうでない企業に、歴然と差が出てくる時代はすぐここに来ていると思います」。

これからBCP策定に取り組む中小企業に対して、稲生社長はこうアドバイスする。

「地震などの災害や、景気悪化、円高など、外部環境のリスク要因は非常に多いように見えますが、実は、外的な変化は本当のリスクではないと思います。環境が変化するのは、物の道理として当然のことです。真のリスクは、経営者や社員が無意識のうちに変化を嫌い、『変化など起こるはずがない』という観念に縛られてしまうことだと考えます。地震はいつ来るか分からないし、止めようもありません。ですが、起きたときに『起こらないと思っていた』では済みません。最大のリスクは、内在する固定観念に寄生しているのではないのでしょうか」。



東京都中小企業 BCP 策定推進
フォーラムでの受賞式

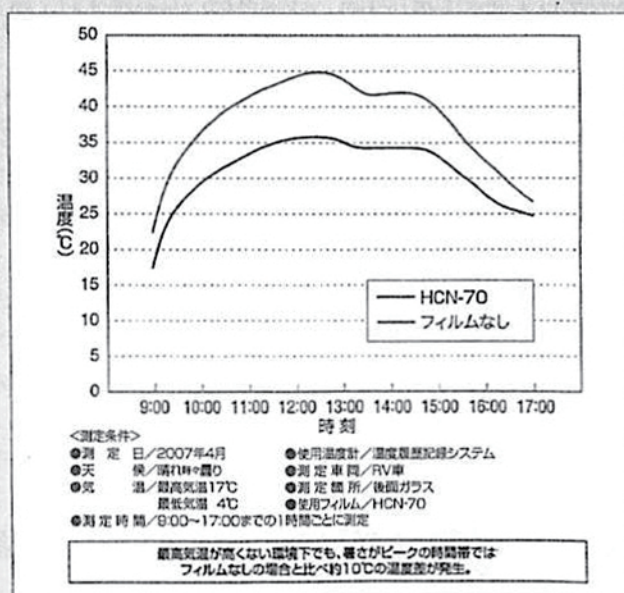
高品位なゴールドのカーフィルム「IR-70HD」、スパッタリング加工で日射を大幅反射

リンテック株式会社（産業工材事業本部 建築材営業部：東京都文京区後楽2-1-2、TEL.03-3868-7733、http://www.lintec.co.jp/）は、優れた機能性とデザイン性を両立させたカーフィルム「ウインコス オートモーティブフィルム」の新アイテムとして、高品位なゴールドの色合いが特徴の「IR-70HD」をラインアップ。4月1日から全国販売を開始した。

ウインコス オートモーティブフィルムは、高級感のある色合いやメタリック感、高い断熱性能が特徴のカーフィルム。熱エネルギーの高い近赤外線域を大幅にカットする独自処方を行ったプレミアムシリーズと、豊富なカラーバリエーションを揃えたスタンダードシリーズの2シリーズがある。

IR-70HDはスタンダードシリーズの新製品で、スパッタリング加工により赤外線域を中心に日射を大幅に反射する機能を備え、断熱性能に優れる。また、金属を使用した反射タイプでありながら、ギラツキすぎずに程良い透明感を保ち、バランスの取れた色合いを実現。ガラス破損時の破片の飛散防止効果なども兼ね備える。

（撮影場 大祐）



車内の温度上昇