

2016年版

中小企業白書

未来を拓く 稼ぐ力

中小企業庁編



事例 2-4-5 大成ファインケミカル株式会社

経営者の強い意識でBCMを推進し、
平常時の経費削減や社員教育へとつなげている企業

千葉県旭市の大成ファインケミカル株式会社（従業員66名、資本金4,000万円）は、大成化工グループが2004年に持ち株分社制に移行した際に、樹脂事業を継承する形で設立された。印刷・包装材料、コーティング材料、電子材料、化粧品・医療材料で使用されるアクリル樹脂を主体とした合成樹脂の設計・開発、製造、販売を行っている企業である。本社を千葉県旭市に置き、大成化工株式会社の所在する東京都葛飾区に営業所・研究所を置いている。

稲生豊人社長は、会長からリスクマネジメントに関する教育を受けてきており、従来からリスクマネジメントを企業風土へ定着させたいという考えを持っていた。その第一歩としてBCPに取り組むことを社内で提案したが、当初理解を得られなかった。2010年4月より担当者に経営計画書を作成させ、10月にはマニュアルが完成したが、現場感覚を欠くものとなり、取組はなかなか進まなかった。10月に行った内部監査で、耐震監査の指示を1点だけ行った。これによって導入されたのが、2011年3月7日に設置が完了した、在庫のドラム缶の飛び出しを防ぐ耐震ラックである。耐震ラックの設置が完了した4日後に東日本大震災が発生した。従業員からは、耐震ラックのおかげで命拾いしたとの声があった。

震災により、本社・工場は津波の被害を受けることはなかったが、従業員の安否不明が取れない状態になった。震災後すぐに、担当者に命じ、稲生社長と各部署のやり取りの全てのプロセスを記録させた。生産計画の見直し、業務の優先付け等の実際の対応状況を記録することで、マニュアルに反映させることが狙いである。工場については設備破損、電力供給及び従業員自身の被災といった問題があり、1か月の間、操業停止を余儀なくされた。また、

製造が遅延したことで一部の製品で取引先を失ってしまうこととなった。

こうした震災の経験を踏まえて、改めてBCPに取り組むことを決意し、東京都の支援事業を通じて民間コンサルティング会社からの指導を受け、BCPを新たに策定した。BCPを作成する過程では監督者や現場の人が参加する開放的なプロセスを経ることから、社員教育にもつながったと考えている。このBCPに基づき、耐震構造の本社管理棟の建設、倉庫の分散、在庫確保、大型自家発電機の設置、電源喪失時用の緊急停止設備の導入、情報関連の外部データセンターへの委託等を実施。また、売掛金の3倍の現預金を保有、手形から現金回収への変更、借入金を無くすといった取組により手元運転資金を確保した。BCPに基づく取組は、外部データセンターへの委託を通じて運用コストの削減につながったほか、BCPを策定していることが保険会社の保険料算出の際に総合的にプラスに働いていると感じている。

社外との協働・連携も生まれており、外部委託先への監査では、有事に外部委託先が事業継続できるのかというBCPを意識した観点での監査が行なわれるようになったほか、大成化工グループ内での「大成化工グループBCM文書」の策定につながった。また、異業種他社との間で有事に支援しあうことを定めたフレンドシップ協定を取り交わすなど、連携の輪を広げている。

稲生社長は「リスクマネジメントの取組を進めるには、トップが強い意識を持つことが重要である。従業員が「仕事以外の仕事」と捉えることのないように、平常の業務サイクルに入れ込んで改善・収益につながるようにしたことが取組の成功につながっている。」と語っている。



2011年3月7日に設置が完了し、震災による被害を防いだ耐震ラック



震災後導入した発電機