

運輸業：株式会社焼津冷凍

社員全員が主体的にBCPに取り組むことにより、BCPの運用管理に成功

株式会社焼津冷凍は、マグロをはじめとする冷凍食品の倉庫業のほか、アグリ事業へ進出するなど、事業の多角化を図っている。同社は、「お客様に必要とされ安心と信頼される仕事をする」を企業理念に掲げ、熱心にBCPに取り組んでいる。同社は、社員全員が主体的にBCPに取り組む仕組みや、ガントチャート表により運用の進捗管理を徹底するなどして、BCPの継続的な運用管理に成功している。

会社概要

本社所在地	静岡県藤枝市上当間854		
設立	昭和50年10月1日	資本金	2,100万円
代表者	松村 勲	従業員数	45名(パート含め約100名)
事業内容	冷凍・冷蔵倉庫業、物流・流通加工事業、アグリ事業、ベーカリー事業		
被災した災害	-		



松村 勲 社長

BCP策定のきっかけ

平成10年頃までは40～50万トンあったマグロの水揚量は年々減少していき、最近では18万トン程度まで減少した。マグロ水揚量の減少により、倉庫業ではダンピング受注等が起きるなど競争が激化。当時、同社はマグロの取扱が売上の100%を占めていた。マーケット環境の大幅な変化に対応するため、マグロの依存からの脱却を目指し、これを8%以内にする経営戦略の視点からBCPの取組をスタートした。松村社長の知人でもあるBCP専門家の指導の下、中小企業庁の書式等を参考にBCPを策定した。また、災害対策マニュアルも策定し、少なくとも年1回はBCPの見直しを行っている。平成29年11月には、レジリエンス認証も取得した。



レジリエンス認証

BCPの基本方針

同社の企業理念の第一条は、「お客様に必要とされ安心と信頼される仕事をする」である。そのため、標準倉庫寄託約款には、自然災害、テロ等で発生した損害は補償しなくてよいとされているが、同社は災害等が発生した場合においても食品を腐敗させないよう、BCPの中で様々な対策に取り組んでいる。倉庫約款があるから自分たちは何も行動しなくてよいとは考えていない。

また、顧客の安心・信頼だけでなく、社員の雇用とその家族の安全と安心を守るためにも、BCPを運用・充実することに取り組んでいる。



松本支援部長(左)、小林取締役(右)

BCPの概要

対象脅威	自然災害(地震、台風等)
被災想定	地震による建物毀損・停電

<p>継続事業(業務)</p> <p>対 策 内 容</p>	<p>冷凍・冷蔵倉庫業</p> <p>庫内温度維持の徹底～冷凍庫の扉は開けない～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庫内温度維持の徹底を図るため、有事の際に電気が復旧するまでは、冷凍庫を開けない。冷凍庫に損傷がなければ、夏場でも一ヶ月半程度は冷凍マグロの保管温度が保たれる。食品を扱っているため、腐敗させないことを第一義としている。顧客にも有事の際は出庫できないと説明している。 <p>非常用発電機の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 停電時も冷凍庫を稼働し温度管理ができるよう、上記の取組と併せて大型の非常用発電機を設置している。 <p>ガントチャート表による進捗管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の進捗管理ができるよう、BCPに基づくチャート図を作成・掲示して、事業のスケジュールを一目でわかるようにしている。チャート図は、作業安全、建物・設備、電源確保などの項目ごと、災害発生当日を基準に、3年前、2年前・・・1か月前から、1日後、2日後、・・・1か月後までの各時点でやるべきことが記載されている。 ・ 毎月部長全員が集まり進捗管理状況を確認し、社長がチェックを行う。進捗が遅れている事業は、表に警告シールが貼られる。 <p>フォークリフト(電動式)の予備バッテリーでパソコン等の電力を確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ フォークリフトのバッテリーを多めにストックしており、緊急時には変換ケーブルを使って特定の範囲・機器に電力供給できる体制を敷いている。今後は、事務所の棟全体の電力を賄えるよう、LPガス発電機の購入を計画している。 <p>無線機の携行・SNS等で連絡体制を確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場職員は各自無線機を携帯しており、冷凍庫に閉じ込められた際も無線で連絡できる体制になっている。事務職員用には事務所内に代表機が配備されている。 ・ 社内用のSNS(LINE)で、何かあった際は社員全員に連絡が届くようにしている。 ・ 安否確認システムを導入。震度4以上で幹部社員に、震度5弱以上で社員全員に自動送信される。年数回抜き打ちで情報伝達訓練を行っている。返信率は8割強。 ・ 同業者との連絡手段には、IP無線機を使用。衛星電話の導入も検討している。 <p>冷凍庫に閉じ込められたときへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ フォークリフト内には防寒着一式を備えている。また、倉庫の扉が開かなくなった場合を想定し、冷凍庫には脱出用の小窓を設置している。何があっても人命優先。マイナス60℃の世界では、防寒着を着ていても30分が限界。 <p>同業者との災害協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 北海道、大阪の冷凍・冷蔵倉庫業者と災害時対応の協定を締結。どちらかが被災した場合は、人員の派遣、食料等物資の供給を行う。実際に平成30年7月豪雨(西日本豪雨)では、大阪の業者に500ℓタンクの水を運んだ。 ・ 地震を体験した直後は、恐怖心で倉庫内に入れなくなることが想定されるため、他地域から人員派遣を行い助け合うこととしている。
--------------------------------	--



冷凍倉庫内(マグロ)



非常用の発電機



冷凍庫内で使用するフォークリフト



冷凍倉庫扉の脱出用小窓

	<p>冷却設備メーカーとの災害協定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイナス60℃の冷凍倉庫は数少ない。その冷却設備は特殊なものであるため、万が一に備え、その部品は予備を用意しているとともに、有事の際にトラブルがあった場合は、メーカーの社員が修繕に駆け付けてもらえるよう協定を結んでいる。 <p>情報のバックアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客等の情報は、毎HUSBメモリーにバックアップ(自動)している。 ・情報システムは自社サーバーを利用しているが、浸水を想定し1階から2階へ移設した。今後は、クラウド化を行う予定。
<p>教育・訓練(運用)</p>	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員全員を対象に月1回勉強会を開催。例えば、経営計画書の読み合わせを行い、こんなことが起こった場合、どうすれば会社は継続できるかなどを社員に問い掛け、社員同士で検討させる。 ・また、福利厚生の一環で、社員の防災用品の備蓄に補助を行い、社員の家庭内での備蓄も促進している。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎年7月に訓練を実施。停電時における冷凍倉庫からの脱出訓練、商用電源から非常用電源への切替訓練等を実施。 ・災害時に、訓練経験のある一部の社員だけが復旧活動に取り組みても事業継続には繋がらないので、訓練では誰もがどんなことでも概ね理解できるよう、毎年役割を変えながら実施している。 ・また、幹部社員の企画だけでなく、現場の社員にも訓練案を提案してもらい、発案者が主体的に訓練を実施することとしている。

▶ 全社員参加型のBCP

同社のBCPの特徴は、全社員参加型のBCPである。前述したとおり、防災訓練では毎年役割を変えながら、誰もがどんなことでも対応できるよう訓練を行っている。

また、同社では、安全委員会、4S委員会、コミュニケーション委員会、企業価値向上委員会の4つの委員会があり、全社員がいずれかの委員会に所属している。委員会メンバーも定期的に入れ替え、全社員がどの委員会も経験できるようにしている。

さらに、勉強会ではチームワークを強くするため、性格診断(類人猿分類法を活用。4つの性格パターンに分類される)や、他社及び同社の強み・弱み等の分析も行っている。

▶ 地域との災害協定締結

同社の所在地である藤枝市と災害時協定を締結。災害時には地域住民の避難場所として、工場の荷捌き場のスペースを利用してもらうとともに、水や食料、毛布等の生活物資を提供できるよう備蓄している。また、駐車場等の空きスペースも災害復旧活動の用地として利用してもらうことにしている。



作業ヤード内

▶ BCP策定の効果

ガントチャート表により事業展開のスピードがアップ

ガントチャート表での事業の進捗管理により、やるべきことが視覚化され、仕事にスピード感を持てるようになった。特にアグリ事業は、事業化されてから年々事業規模が拡大しており、特に若い社員の活躍する場が増えてきている。

進捗管理の見える化による事業のスピードアップは、顧客からは直接に付加価値としては認められないが、間接的にはここ数年の増収増益に繋がっている。

リスク管理が事業の拠点化構想へと繋がる

リスク管理の視点から、他県に輸送の拠点となる冷凍庫（マダロ用冷凍庫）を設置する構想が生まれた。長時間運転の規制にも対応するため、中継地点に拠点が必要と判断。実現に向け調整中。

また、アグリ事業においても、農産物の安定供給を行うため、他県に代替拠点となるハウスを設置する計画を進めようとしている。

会社の知名度の向上

同社にはBCPに関する取材が多く、様々な媒体で紹介されるため、同社の知名度が向上。採用面接試験では、志望動機で同社が取り組むBCPを挙げる学生も出てきている。

また、レジリエンス認証のロゴを名刺に入れることで、話題が同社のリスク管理に繋がり、同社の取組姿勢を相手に伝えることができる。平成30年の台風24号に伴う大規模停電が県内で発生した後は、多くの企業が同社の発電機を視察に訪れた。



ガントチャート表

BCPの今後の課題・見直しについて

最も注力すべきは、人材育成だと考えている。全員参加型のBCPの取組により、部署間の壁がなくなり、人前で話すことが苦手であった社員も話すことができるようになってきたため、働きやすい職場環境がつけられ、生産性が向上している。今後は、幹部社員の育成にも注力していく。

また、食料の備蓄を進めていく。マイナス60℃の環境で保存すると、食料品は全く変化しない。炊き出し訓練も継続して実施していく。

学ぶべき点

事業継続における「継続」には、2つの継続性が含まれている。一つ目は、自然災害等の有事の後に発動される、事業を迅速に回復させる事業継続。二つ目は、策定したBCPを発動するまでの運用の継続（策定したBCPの訓練等）。BCPの取組の難しさは、構築・策定もさることながら、発動するまでの運用・期間の長さにある。

株式会社焼津冷凍は、このBCPの運用管理において成功している稀なケースといえる。成功の要因は以下の取組が挙げられる。

- BCPを単なる災害対応のツールとして捉えていない。
将来のマーケットを見据えた経営戦略の視点で捉えており、経営トップの明確な方針が反映されている。
- 社員全員の参加型でBCPに取り組んでいる。
よくありがちなBCP委員会、BCPプロジェクト等の一部のメンバーでBCPを推進するのではなく、同社では4つの委員会のいずれかに全社員が属し、その活動により経営戦略、事業戦略を具体的に推進し、新規事業への参入等の成果も生んでいる。
- 運用の進捗管理の徹底
ガントチャート表を会議室に張り出し、訓練や対策等で今やるべきことと、これからやることを一目瞭然に分かる形にしている。進捗チェックは、社長自ら関与している。
- 地域貢献、社会貢献
自社だけのBCPではなく、地元自治体、他県の同業者及び設備メーカーともそれぞれ災害協定を締結しており、地域、社会等のステークホルダーを巻き込んだBCPとなっている。
- 情報連絡手段の多様化
災害時には様々なものが必要とされるが、初動において一番重要なものは、情報である。いかに情報を取れるか、あるいはいかに情報を発信できるかである。情報の取得・発信は、地域や社会等のステークホルダーとのコミュニケーションの維持にも必須となるが、同社は、安否確認システム、社内SNS、IP無線機など情報連絡手段を多様に確保している。