

今注目の事業継続計画導入作戦

事業継続計画(BCP)策定支援制度

BCP策定していますか?

BCP(事業継続計画)とは、潜在化している“脅威”による損失とその影響を事前(平常時)に分析し、その結果に応じた対策の検討と導入を行うことで、“脅威”が顕在化した際(緊急時)に事業継続を確実にするための各種の手順や情報を文書化した行動計画です。BCP(事業継続計画)を策定しておくことにより、緊急時に事業継続を阻む“負の連鎖”を断ち切ることができるようになります。



事業を取り巻く様々な脅威



▲ 地方自治体が主体で導入が進められているBCP計画

超大規模災害に備えるBCP計画 企業活動早期復旧の対策



▲ 自治体が派遣した講師の講義を聴く企業関係者

▲ ルールに従って架空の企業の災害対策本部を設定して演習中の企業担当者

東日本大震災を契機に超大規模災害に企業がどのように対策を立てるかが大きい課題となってきた。つい最近でも自動車メーカーの工場内での爆発事故が長期間の生産休止を余儀なくさせ、傘下の部品メーカーや車輛販売店などに及ぼした影響は決して小さいものではなかった。身近なところで発生する予想外の災害に対して、その後の企業活動をどのように復旧させるか、災害発生当日の緊急対応とその後の対策を研究する「事業継続計画・BCP(Business Continuity Pranning)計画活動」の具体的な動きについてルポを試みた。

◆ 発案提唱は地方自治体が原則

この「事業継続計画・BCP計画活動」とは自治体と大手損保会社などが協力して、脅威による損失と影響を事前に分析し、結果に応じた対策の検討とその導入を事前に一般の企業に促すことで、事業継続を可能にするというもの。具体的には各企業の実情に応じた手順や情報を文書化し、行動計画を立てることを指している。

防災の内容として災害から従業員の生命、会社の資産を守るために①キャビネットなどの転倒防止策②消防設備の配備、避難経路の確保③顧客及び従業員の安否確認システムの導入④緊急食料などの備蓄品の購入などがある。

次の段階として、事業継続の内容としてビジネスの早期復旧があり①事業継続戦略の決定②重要業務の早期復旧とその継続③訓練など

を通じた継続計画の改善などがある。

◇ 防災からはじめて事業継続に前進

表面的には地震対策と言った防災が中核の計画となるが、それは同時に事業継続のための対策に繋がっており、これまでの実績では各企業が防災対策を立て、その延長上に事業継続計画を設定することが定番化している。

大規模自然災害の対策を立てることで新型インフルエンザ、水害、各種サイバーテロにも援用できる事業継続戦略になるとしている。

この事業継続計画導入実施について一部の大企業を除き、中小企業の対策策定状況は、某地方自治体の場合、「策定している」が9.2%、「策定していない」が90.8%(いずれも2013年7月調査)で実施率は極めて低い。

◇ 事業継続計画の実施効果は大きい

しかし、同対策を実施した企業では①策定資料を新入社員教育に活用したところ人材育成効果があった②多機能オペレーターの育成に繋がって大量受注に対して緊急対応が可能となり作業時間の大幅短縮が出来た③電源やガスの緊急遮断装置を取り付けたことで重要設備の保護が実現できた④商品を安定供給するという経営方針に具体性が加味され顧客対応に責任が持てるようになった、などの経営効果が見られるという。

こういった実績を背景に主催者である地方自治体ではこの制度普及のために各種の支援策を準備している。

第一はすでに事業継続計画を策定している企業事例集を発行し、先行企業の紹介を行っている。

次に初動対応訓練を2~3時間かけて行うもので、架空企業の災害対策本部メンバーとなって、災害発生当日に予定されている対応を体験することを主催者が手助けする。

さらに半日から一日をかけて各社の事業継続計画を自治体が派遣した講師の指導のもとに実際に立案する訓練を施す、などの支援が受けられる。

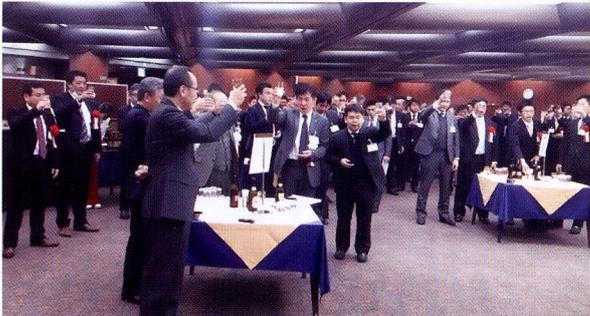
◇ 自然災害以外の初動訓練にも効果

大型の自然災害のみならず、家畜伝染病、伝染性感染症、テロ、情報セキュリティ事故、物資サプライチェーン途絶なども想定された総合的な災害復旧計画が準備されている。

実際にこの計画活動に参加した企業関係者によると「日頃は常識的な災害対策の思惑で自社を見つめていたが、改めて真剣に絞って危機的状況を見つめ直した時に、多くの盲点があったこと、また自ら初動対策を現場で指揮することの困難さを痛感して、良い学びの機会となった」と証言している。

大規模災害時では物資輸送や人材の移動などで、とくに自動車関係者の社会的貢献度は高いものがあり、動脈流通のみならず、静脈流通の関係業界も意識して対応する課題であることは間違いない。

BESTリサイクラーズアライアンスが新年祝賀会 関係の行政及び団体・企業多数招き懇親の場



▲都内の鉄鋼会館に集結した祝賀会参加者



▲懇親会で顔を合わせて語り合う石井浩道氏(左) 栗原裕之氏(中央)清水信夫氏(右)の三人

1月27日、東京駅近くの鉄鋼会館で恒例のBESTリサイクラーズアライアンスの平成28年度新年合同祝賀会が盛大に開催された。(一部既報)

祝賀会には経済産業省製造産業局を筆頭に関係企業多数が参加、BESTグループの今年の活動を祈念してエールを送った。

会の冒頭にグループを代表して(株)ビッグウェーブ代表取締役服部厚司氏、一般社団法人ARN代表理事岡田誉伯氏、(株)エス・エス・ジー代表取締役社長浜田泰臣氏、(株)JARA代表取締役社長北島宗尚氏の四氏があいさつ、その後に経済産業省製造産業局自動車課自動車リサイクル室長保坂明氏、BSサミット事業協同組合理事長磯部君男氏がそれぞれ来賓を代表してあいさつを行った。

祝賀会は懇親会に移って参加者全員が和気藹藹のうちに交わりを深め、近況の情報交換を行い、良き交流の場となった。

懇親会の最後に日本自動車リサイクル部品協議会の清水信夫会長が「一歩先を読んで行く今年は相当厳しいものがある。しかし只動いただけでは意味がない。動くとは違いますが出てくる。成果を挙げる動きが働くということだ。今年は申年、一歩先を伸ばして前進したい」と締めくくった。

当日の主な来賓は以下の通り。(順不同)

◇経済産業省製造産業局自動車課自動車リサイクル室長保坂明様以下一名様◇(株)エーアールツー代表取締役針ヶ谷昌之様◇(株)オートサーバード営業企画部長若林哲様以下二名様◇熊本大学法学部外川健一様◇コベルコ建機(株)営業促進部三

嶋康平様◇(株)システムオートパーツ代表取締役土居英幸様◇一般社団法人自動車再資源化協力機構理事・管理部長川口慎一様以下一名様◇住友三井オートサービス(株)車両部中島弘治様◇西濃運輸(株)ロジステックス部若原優様◇全日本自動車部品卸商協同組合専務理事船場透様以下一名様◇NPO法人全日本自動車リサイクル事業連合理事長天明茂様◇(株)タウ常務取締役熊野真吾様以下一名様◇DRPネットワーク(株)専務取締役岡本貞雄様◇トヨタ自動車(株)環境部担当部長辻田育司様◇豊田メタル(株)自動車リサイクル研究所長加藤誠様◇豊通リサイクル(株)代表取締役小松原充様以下一名様◇一般社団法人日本ELVリサイクル機構代表理事河村二四夫様以下一名様◇一般社団法人日本自動車リサイクル部品協議会代表理事清水信夫様以下一名様◇一般社団法人日本トラックリファインパーツ協会副代表理事尾畑雄司様◇(株)はなまる常務取締役山口大輔様以下一名様◇BSサミット事業協同組合理事長磯部君男様以下二名様◇東日本自動車解体処理協同組合代表評千代志様他一名様◇一般社団法人部友会代表理事嶋村昭二郎様以下二名様◇(株)ブロードリーフ専務執行役員小島明様以下三名様◇(株)プロトコーポレーション第4事業部長岡本清志様以下一名様◇リビルト工業会全国連合会会長深沢広司様◇(株)ロータス営業推進部長菊池優徳様◇早稲田大学環境総合研究センター客員次席研究員中嶋崇史様

発売された4代目プリウスの驚異的な好燃費に注目集まる



▲驚異的好燃費の4代目トヨタプリウス

トヨタの4代目プリウスが市販された。注目の燃費を見るとEグレード・JC08モードで40.8km/L、その他のグレードでも37.2km/L、4WDで34.0km/Lという素晴らしいもの。

身近な容器で考えると灯油のポリタンク、エンジンオイルのペール缶は20リットルが標準。この20リットルで換算すると先述のEグレードで816km走れる。もちろん実用燃費はこれより劣るので70~80%と見て、570~490km

位になる。この距離は東京を起点に置くと大阪、神戸、または盛岡の少し手前位に当たる。

プリウスEグレードの燃料タンクは容量が38リットルなので満タンではカタログ値で1550km、実用燃費で1100~930kmという計算になる。巧みな運転では東京・大阪間の往復が可能になることも考えられる。時代の変化と言えるようだ。

2016年上期の車検入庫台数は一昨年2014年を下回る 静脈流通商品にも一定の影響は避けられない見通し

今年1月から6月までの上半期の車検対象車輦台数は過去5年間で最低の水準にまで落ち込むことが予想されている。理由はこの期間に車検対象となる3年、5年、7年前の新車販売台数が減少していたからである。

かつての2014年問題は2011年の東日本

大震災と2008年のリーマンショックの世界同時不況による新車販売台数減の影響が重なり、大幅な車検入庫減が発生したわけ。

2016年は再びこの影響を受ける上に3年前の新車販売が不振だったことが背景にある。2014年の上半期の落ち込みが14%程度だっ

たことから、今年の上半期はそれよりも大きい19%減くらいが予想されている。

車検入庫減は全ての整備売り上げの基本となる部分であり、静脈流通のリサイクル部品販売にも少なからず影響は発生すると観測される。

我社のキーマン紹介します。 第76回

ビッグウェーブグループ

上野 友寛 氏

株式会社旭商会

**老舗の過去の経験を生かし
入念な生産と豊富な在庫実現**



▲ビッグ加盟店のキャリア生かす本社 ▲上野友寛フロント担当

今回のビッグウェーブ加盟店は京都府の旭商会(三浦敏和社長)。創業は昭和55年で同グループ立ち上げ時からの古参である。現在は総社員8人で、月間の解体は35台、在庫点数は13000点を持つ。高効率な部品取りを行っている。

◇現場で活躍中の10年選手

その会社のフロントを任されているのが上野友寛氏(33歳)だ。平成17年の学卒入社で、キャリアは10年のベテラン。ほぼフロント業務の全てを掌握した段階である。

最近の玉不足に対応して同社ではもっぱら一般ユーザーからの直接買い取りに力を入れ、全量の8割は直接買い取りの段階に入っている。「オークションでの買い付けはやはり不利なので一般からの買い取りに数年前から力を入れ、軌道に乗せた」という。

会社のホームページを充実させ、チラシのポスティングや雑誌広告などにも気を配り、打つ手は打ってきた。

そして、実際の部品取りでは、売れ筋車種から売れ筋部品を徹底して生産する姿勢で在庫は10000点を超えるラインを維持する戦法。結果として確実な営業利益を確保する形を組み立てている状態。ベテランビッグウェーブの味を見せている。

◇自社の顧客はどこにいるのが課題

「これまでの販売方法のままでは結局は売上維持は難しくなると見ています。一般のユーザーが自分でほしい部品を選ぶ時代が既にきていると思います。要するに自社のお客様がどこに居られて、何を求めておられるのかを常に正確に把握できる総合的なシステムを単独でも組織的にも考える必要があるのでは」と提言している。

上野氏自身は大阪府のリビルト部品メーカーや広島県のリサイクル部品事業者など独特の商法で活躍する同業者を積極的に見学、見聞を深めて準備中だ。

次の時代のリサイクル部品の販売方法を現場の側から一步一步組み立てて行く、いわゆるキーマンの仕事をこれから本気で取り組んでくれそうな雰囲気。老舗の経験と次を見つめる若い人材の融合が感じられる。

JARA (ATRS) 会員

宮田 猛 氏

パーツバンク熊本(有)川崎興業

**スクラップ事業から部品事業にシフト
リパーツ販売の体質を体得**



▲仕入れコスト削減に成功の同社 ▲宮田 猛フロント担当

熊本県のパーツバンク熊本(川崎勇社長)は創業が平成16年と、この業界ではまだ新参だが気力のある営業を展開中だ。

総社員は9人で、月間の解体は50台、在庫量は10000点を維持している。企業としてのバランスは筋肉質で悪くない。このレベルでどのように次に進むかが課題だ。

◇ここでもフロントは10年選手

その会社のフロントを担当するのが宮田猛氏(44歳)。同社入社は平成18年で、キャリアは10年目を迎える。整備士だった経験を買われて同社に入社した。

入社当初は右肩上がりの営業を経験したが、その後の不況で、販売は苦戦が続いた。現場ではいろいろ工夫したがなかなか追いつかない。そこで思い切って会社に提言、仕入れのコスト計算にも手を染めることにした。

「売りの現場で業績をあげても、担当者の意識が利益思考になっていない時は無駄な動きが出てきます。ほんとうに自分がやった商売が儲かっているのかどうかまで確認する必要を感じました」という。

その後、同社では解体だけのスクラップ車輛の買い付けを減らし、部品取り車輛の比率を増やすと同時に、部品価値の高い車両に的を絞る姿勢を打ち出し、仕入れ部門の刷新に成功した。

◇スクラップ事業からの脱却に成功

「スクラップ事業から部品事業への変身の過程で(株)JARAさんのアドバイスが大変参考になりました」ともいう。この過程で機能部品と外装部品のバランスを取ることも覚え、現状ではリサイクル部品業としての戦術を一通りマスターしたことになる。

こういった経験を踏まえて「今では手持ちの部品は全部売り切っていくという気概が出てきました。常に商品をプレゼンテーションし続ける発想です。お客が声をかけてきて下さるまでじっと待っているのではなく、常時こちらから話を持ちかけていくビジネスに挑戦していきたいと思っています」と気迫のあるところを見せる。なぜ売れないかを考えるよりどう売るかを考え続けるキーマンを目指している。

JARA (SPN) グループ会員

金森 弘元 代表取締役

有限会社金森商会

**動脈流通の国際化に追随し
在庫ネットの視点を成長させよ**



▲JARAグループの論客の一人 ▲金森弘元代表取締役

JARAグループの論客のひとりに岐阜県の(有)金森商会(金森弘元社長)がいる。代表者金森氏もと地元のトヨタ系ディーラーのサービス部出身で自動車の事情には詳しい。そして、この業界に入ってから多方面のリサイクル事情の収集に尽力し、現在持っている情報ネットワークは深いものがある。

◇流通の変革期の認識が前提

現状は自動車流通の激変期に入っており、リサイクル部品事業も大きく変革が求められるようになってきた。さてそこで、それではこれからどういう方向に進めば正解なのか、グループ内では教育部門の責任者も経験した同氏の見解を改めて聞くことにした。

「この業界はまずゼロの状態から立ちあがって同業者のネットワーク作りに邁進してきました。耐久力のある在庫管理システムも構築して前半の成果は大いに挙げたと思います。しかし、自動車産業自体の構造がいま大きく変容しています。その動きにわれわれ自動車リサイクル業界もついて行かなければなりません」と前置きしてさらに論旨を展開する。

まず前提になるのは最近の自動車部品流通の変化である。部品在庫の情報化の動きがこの業界の外側で急速に発展していることは無視できない。業界内と業界外の在庫情報量を比較するとほぼ拮抗していると見る。

◇自動車部品流通の視点を拡大せよ

そこで、目下のビジネスをさらに円滑に展開するには、自動車部品流通に対する視点を鳥瞰化(空の鳥の目の位置に置く)して、大きく外側に向ける、当然海外の事情も含めて、巨視的に見る必要を説いている。

「動脈流通の視点がどんどん地球規模に拡大しています。自動車リサイクル自体も国内の範囲をはるかに超えて国際的なものになっています。リサイクル業界の外側の情報ネットワークの成長に負けない体制作りの時代が来ているように思います」という。

JARAグループは組織間の融合を意識して互いの組織の壁を破る努力を続けてきた。その実績を踏まえて、金森理論を当てはめると、次の場面での努力目標が見えてきたようだ。



【新トップインタビューシリーズ】

自動車リサイクルの現状打破に挑戦する経営者に聞くシリーズその23

アイトクブランドを見事に継承 加藤体制で新会社KSSを牽引

愛知県の加藤 雅己氏(80歳)

「この会社に勤めてよかったと社員から言ってもらえる経営を実現したい」という加藤雅己社長▶



日本のリビルトエンジンの主要な市場は米国というのがついこの間までの常識だった。そして日本製リビルトエンジンの品質を米国ユーザーに知らしめたのが愛知県のアイトク・ATKブランドだった。社内の体制を大きく刷新して次の場面に備えるポストアイトクである(株)KSSを築きあげたのが加藤雅己氏だ。今回はその間の背景を加藤雅己社長に率直に語ってもらった。

まず、はじめになぜアイトクがKSSに変身したのか簡単に教えてください。

加藤 そもそも(株)アイトクという社名ですが、これは創業者の森茂が昭和27年に立ち上げた「愛知特殊工業(株)」のことをお客様が愛称で「アイトク、アイトク」と声をかけてくださるようになって、それじゃあということで社名にしたのがきっかけです。その後、(株)アイトクは(株)ATKになりました。永く愛されてリビルトエンジンを生産してきましたが、改めてわたしが平成16年に社員55人を引き連れて(有)KSSとして法人格を引き継いだわけです。ですからKSSブランドはまったく以前のアイトクブランドそのものです。

なるほど。ではなぜKSSなのですか。アイトクがなぜKSSという社名になったのですか。

加藤 KSSは私、加藤、専務の鈴木文吉、工場長の佐々木利男の三人の頭文字を合わせたものです。私は初代森茂の義理の弟に当たります。初代が築いたアイトクの評判が良くて、戦後の高度成長期にどんどん海外に商品を輸出して大いに稼がせてもらったのですが、その後の円高不況に遭遇して、輸出による為替差損が膨らみ、輸出自体を縮小せざるを得なくなったのです。当然、社業の形自体も大きく変容させて時流に対応させる必要が出てきました。そういった環境の変化に対応しようということになって、私が代表になって社内の刷新に取り組むことになりました。その折に社員のまとめ役をしていた鈴木、工場の技術責任者だった佐々木の二人が私を支えると約束してくれたことが大きい弾みとなり今に至っています。社名はKSSに変わりましたが、商品のブランドは間違いなく過ってのアイトクを継承しています。

アイトクのブランドイメージは強烈なものでありました。そもそも愛知特殊工業とはどのような会社だったのですか。

加藤 初代の森茂は戦時中、日本陸軍の自動車隊の隊長で、弟の森宏康が溶接の責任者をして、まさに腕は一流でした。なんの材料もない戦地で次から次へと上層部から繰り出される無理難題を巧みにこなしてきた人材でした。この二人が戦後の混乱期に大型トラックの重整備に腕を競ったわけです。当時の日本の道路事情は最悪で、とくにトラックは走れば走るほど、足廻りの部品、フロントアクスルやリアホーシングがボキボキ折れエンジンパーツが破損する惨憺たる時代でしたから、森兄弟の出番はすごいものがあつたのです。その基礎の上に、エンジンのリビルト品の生産が開始され、顧客の評価を受けたわけです。ちなみに森茂は昭和26年の愛知県自動車整備振興会設立の発起人の一人に推挙され、その後も永く同振興会の幹事や相談役を勤めさせてもらいました。こういったことも当時のアイトクが評価を得た理由のひとつではなかったかと思えます。

なるほど、名門アイトクの一端が理解できました。それで、加藤社長の当時の役割と言うのはどういうものでしたか。

加藤 わたしは名古屋市内のまったく自動車とは無関係の会社でサラリーマンをしていたのですが、森茂から「社長秘書の仕事が待っているから、すぐそこを辞めてこっちに来て私の仕事を手伝え」と言われて、当時の愛知特殊工業に移って来たのです。それ以来、ズーッと森茂の傍でいろいろ手伝いをして来ました。ということで私自身は創業者森の考え方は勿論のこと、当時のアイトク、ATKの社内の事情は誰よりも理解できる立場に居ました。そのことは円高不況に陥った当時のアイトクのお取引先や関係者各位にも深いご理解を得ることが出来て、様々な課題を乗り越えることが出来た理由だったようにも思えます。

では、その後の加藤社長の時代、(有)KSSの経営はどういう具合に進んだのですか。

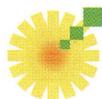
加藤 私の仕事は、要するに一度は箍が緩んだ

アイトクの社内の気風を立て直すこと、つまり経営上の弱くなった部分を補強することでした。先にも言いましたが、私の経営に付いては従業員全員が深く理解してくれて、協力を惜しまないと言ってくれていましたので、社業に付いては専務の鈴木を筆頭に現場の責任者に任せ、私はもっぱら社外の取引先の代表者の方々との打ち合わせに力を注ぎました。当社の製品を愛し続けてくださった方々のご厚意に改めて気付かされてほんとうに意を強くしたことを憶えています。さらに海外のバイヤーからも、もっとエンジンを送ってほしいと再三引き合いをいただき、それならばと輸出も再開しました。国の内外を問わず以前の実績を評価して下さるお客様が多くいらっしゃる事が分かり、こんなに嬉しいことはありません。

さて、今後のKSSの方向性ですが、加藤社長の思いはどのへんにありますか。

加藤 KSSとして地盤は固まってきたと見ています。これまで私は「ともかく従業員の生活と需要家の信頼を安定させたい」という信念で経営の舵取りをして来ました。この願いは一応達成したように自分では思っています。そこで次の目標ですが、会社として立てた事業目標を一度は完全に達成して、思惑通りの実績を挙げ、将来の見通しを確実にしたいと思っています。ですから最近では事あるごとに社員には「会社が立てた目標を余裕を持って達成して、自らの自信を自らの手で強固なものにしてみなさい」と発破をかけています。挙げた実績は当然、従業員の利益、顧客の要望にも跳ね返って来るわけですから、全てが良しというわけです。働く者の自発的な「やる気」がこれからの事業の発展を促す重要な要素になると思っています。創業者森茂が志した企業目標は、完璧にいまはKSSに引き継がれました。現在生産中の製品も改めて需要家の評価を得ています。残された課題は現状の社業の規模をさらに今一步拡大することです。次の場面向かって新しい歩みを開始したKSSの今後に期待してください。

発行



株式会社 JARA

〒103-0027 東京都中央区日本橋1-2-2 親和ビル7階
TEL 03-3548-3010 責任者/古賀 信宏



株式会社 ビッグウェーブ

〒497-0005 愛知県あま市七宝町伊福鍛冶屋前58
TEL 052-441-7502 責任者/森川 信也