

プレゼンテーション

企業より①「津波被災を乗り越え、あらゆる危機に強い企業になるために」 白出 雄太(株式会社白謙蒲鉾店 常務取締役)

「津波被災を乗り越え、あらゆる危機に強い企業になるために」という題で、3.11 の津波で全事業所が被災し、その後、人命第一優先の防災と融合した ISO22301 を認証し、それを運用して 4 年ほどたった今、どのような効果が出ているかということについて、お話ししたいと思います。

1.会社概要・沿革

株式会社白謙蒲鉾店は、大正元年 4 月創業ということで、今年で 107 年目を迎える魚肉練製品の製造販売業を行う会社です(図表 1)。工場は石巻に 3 拠点、店舗は宮城県に 23 店舗ほど構えています。関東の方には、銀座三越と日本橋三越などに一部卸していますが、宮城県をメインに販売している会社です。

会社概要	
社名	株式会社 白謙蒲鉾店
創業	大正元年4月
法人設立	昭和42年5月1日
本社所在地	宮城県石巻市立町二丁目4番29号
代表取締役会長 代表取締役社長	白出 征三 白出 哲弥
従業員数	195名(2018年5月末現在)
事業内容	魚肉練製品 製造販売業
主な拠点	工場 ①本店②門脇工場③魚町工場 店舗 ①本店②門脇売店③三越店④藤崎店⑤エスパル店 ⑥仙台駅店⑦てくて長町店®エスパル東館店 ※宮城県内に上記の他に納品店15店舗



会社の沿革です(図表 2)。2011年3月に、東日本大震災の津波で全事業所が被 災し、3年後の2014年2月にISO22301:2012を認証取得しました。その後、日 本政策投資銀行の BCM 格付など、四つほどを活用しながら現在まで活動していま す。

次に、商品紹介です(図表 3)。焼いているもの、揚げているもの、手作り細工 のもの、合わせて現在40品目のかまぼこを製造販売しています。震災で機械が全 てやられたときは、手で作ればいいということで、最初は手作りで復旧しました。 全てオートメーション化せずに、手作りで作れる職人がいることも、レジリエンス としては非常に効果的でした。

会社沿革	
1912(大正元)年 4月	富城県石巻市新田町に白出謙助 白出泰(白出工務店)より分泰し鮮魚店創業
1942(昭和17)年 4月	宮城県石巻市立町2丁目4番29号に移店
1967(昭和42)年 5月	株式会社白謙踊鉾店、資本金300万円にて会社設立
1976(昭和51)年 5月	宮城県石巻市魚町に魚町工場竣工
1995(平成 7)年11月	宮城県石巻門脇字明神に門脇工場完成稼働
1999(平成11)年11月	門脇工場第2工場稼働
2001(平成16)年 7月	ISO 9001: 2000 認証取得
2006(平成18)年12月	門脇工場第3工場稼働
2011(平成23)年 3月	東日本大震災、石巻地域の全事業所が津波で被災
2014(平成26)年 2月	ISO 22301:2012 認証取得
2015(平成27)年1月	日刊工業新聞社主催 弊社会長が第32回優秀経営者顕彰 震災復興支援賞受賞
2015(平成27)年2月	中小企業研究センター主催 第48回グットカンパニー大賞 特別賞受賞
2015(平成27)年2月	日本政策投資銀行 BCM格付 最高ランク取得
2015(平成27)年3月	事業継続推進機構主催 BCAOアワード2014 優秀実践賞受賞
2016(平成28)年6月	ISO 9001: 2015 移行審査登録
2016(平成28)年8月	国土強靭化貢献団体認証(レジリエンス認証) 登録 登録番号: E0000007
2016(平成28)年10月	日本政策投資銀行 BCM格付 最高ランク取得
2018(平成30)年2月	第58回全国推奨観光土産品審査会・観光庁長官賞受賞



3



2.東日本大震災の被災状況と教訓

次に、東日本大震災の被災状況です。図表 4の写真は私が撮りました。石巻地域は、最大で約 6m の浸水被害がありました。ここで浸水と申し上げているのは、津波の影響は相当強かったものの 3 拠点とも流出等の被害が全くなく、現地復旧が可能だったからです。特に魚町の石巻魚市場がある辺りの建物は、大体 40 年たちますが、RC 工法で造っていたので、同年 7 月には復旧しました。

就業中の従業員は全員無事でしたが、全従業員の住宅の 65%が半壊以上の罹災で、自家用車は 80%が罹災しました。門脇工場では、津波襲来から 2 日目に、社員が流れ着いた釣り船を竹の棒でこいで救助に駆け付け、3 日目に全員避難を遂げました。

津波は、波長が長いので、水かさが一気に上がるのが特徴です。図表 4 の右上は 16 時 11 分に撮った写真ですが、2 分後には門構えが全く見えなくなりました。一時で津波の高さは 2m ぐらい上がります。南海トラフ等も含めて非常に怖いものなので、十分な対策が必要だと思います。





東日本大震災の教訓です(図表 5)。まず、複数の地元建設会社が最大約 150 名体制で、津波堆積物やヘドロの洗浄・消毒を乾燥する前に徹底的に行ってくださったことが、現地復旧の一番の鍵でした。震災遺構を訪れると、全て同じ臭いがします。特に包装資材やいろいろな物品を置いておくと、2~3 日すれば同じ臭いが移ってしまいます。その臭気は二度と取れないということで、徹底的に洗浄・消毒を行いました。その後、60 社ほどある取引業者会(白謙会)の大手ゼネコン様や取引先様に、県内で調達が困難なものを全国あるいは世界から準備していただいたおかげで、現地復旧が可能となりました。

教訓の二つ目は、海岸近くに居住する社員や、津波が遡上する川を渡って通勤する社員を事前に把握していたことで、帰宅の判断に迷わなかったことです。要するに、自宅に帰しませんでした。特に若手の方たちには泣いたり熱を出したりする社員がいましたが、帰さなかったことで命を守ることができました。

教訓の三つ目は、流出・倒壊の可能性が低い施設、つまり頑丈な施設の場合は、 救助を求めても後回しになるということです。われわれは今、自力で脱出する救助 用ボートを備えています。皆さんも、なかなか助けに来てもらえないという前提で、 備蓄は多めにした方がいいと思います。





3.東日本大震災から事業の再開

東日本大震災の後は、従来の細菌検査に加えて、公的機関による放射線測定を行い、科学的データで問題がないことを確認の上、製造販売を再開しました(図表 6)。 白謙会と関連業者様の協力を得て、同年 4 月 17 日に本店地区の元祖白謙工場から 製造販売を再開し、同年 12 月には完全復旧することができました。

実は現在も、震災前の売り上げを超える状況が続いています。職人が震災前と同じ状況で働けるように、前の状態に戻すことを念頭に復旧した結果、製品の品質のむらや不適合品の削減にもつながりました。このことは製造業の教訓としてお話ししておきたいと思います。

4.事業継続活動の取り組みのきっかけ

事業継続活動の取り組みのきっかけとして、現地復旧による津波リスクの残留、 震災後の異常気象の続発、東日本大震災の津波犠牲者の訴訟で安全配慮義務違反が 争点となり(石巻でもいまだに係争中のものがある)、災害後の情報収集義務が問





われ、情報取得後の判断能力・災害への感度で明暗が分かれたということがあります (図表 7)。

もう一つは、正しい知識の欠如です。気象庁が平成 25 年に津波注意報でも 1m という表示をするようになってから、それを正しく理解しない社員や地域住民が、津波注意報でもわれ先にと避難する事態がかなり増えてきました。このような正しい知識の欠如による過剰な不安や自信喪失の増加が見られ始めたこともきっかけでした。

また、風評被害に対して放射線検査機関による科学的データで問題がないことを 証明した教訓から、事業継続に関する外部機関による認証や格付取得の必要性があ るのではないかと思ったこともきっかけとなっています。

そして、メインのきっかけが判断権者です。震災のときは、われわれ役員が津波で被災した各事業所に偶然いたので犠牲者が出ませんでしたが、判断権者であるわれわれがいないときや、通信手段が遮断された場合に、緊急対応をどこまで行うか、あるいはどこで避難するかを定めた、最低限の初動応急対応の Q&A が必要ではないかということから、日本政策投資銀行様より、BCM 格付の紹介の中で事業継続に関する ISO 規格の情報を頂き、2013 年 6 月から全社を挙げて人命第一優先の防災と融合した BCMS 構築をスタートしました。

4. 事業継続活動の取り組みのきっかけ



- 現地復旧による津波リスクの残留
- 震災後、異常気象の続発
- 東日本大震災の津波犠牲者訴訟で「安全配慮義務違反」が争点となり、災害後の 情報収集義務が問われ、情報取得後の判断能力・災害への感度で明暗がわかれた こと
- 正しい知識(気象庁が発令する津波警報の定義など)の欠如による過剰な不安や 自信喪失の増加
- 風評被害に対し放射線検査機関による科学的データで問題のないことを証明した 教訓から事業継続に関する外部機関による認証や格付取得の必要性
- 判断権者不在時や通信手段の遮断された場合「緊急対応をどこまで行うか?」 「どこで避難するか」を定めた応急対応Q&Aの必要性
- ▶ 日本政策投資銀行様より「BCM格付」のご紹介の中で、事業継続に関する「ISO 規格※」」の情報をご提供いただき、2013年6月より、全社を挙げて人命第一優 先の防災と融合したBCMS構築をスタート

Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserved

- ※1 ISO22301:2012「社会セキュリティー事業継続マネジメント」
- ※BCM=一般的にBCPの策定・運用・見直しまでの戦略的な運営を示す
- ※リスク=「目的に対する不確かさ(損失も利益も含め未来の不確かさ)の影響」
- ※規格の意図した成果 「業務の阻害・中断を引き起こすインシデントを予防し、その発生確率を低減し、発生に備え、

発生した場合には対応し、事業を復旧すること」



5.ISO 認証取得までの取り組み

認証取得までの取り組みとしては、委員会をつくるというベーシックなところからスタートしました(図表 8)。安全衛生委員会には若手メンバーが結構いたので、安全配慮義務とリンクさせ、演習や訓練活動をどんどん実施していったということが特徴的でした。

マニュアルも制定しましたが、BCP という名前を聞いたこともないという社員が多かったので、全て日本語訳にして、英語は一切使わないようにしました。また、大津波警報のときは避難するけれども、津波警報のときはどうすればいいのかという声が現場で非常に多かったので、津波警報以上が発令された場合は一時中断し、人命第一優先の対応を取ることを決めました(図表 9)。

5. ISO認証取得までの取り組み(1)



(1) 活動体制の整備

- 平時と有事の活動体制の明確化
- ▶ BCM推進委員会 【平時の活動組織】※現在は経営企画会

トップマネジメント	社長
BCM推進責任者	常務取締役
BCM推進委員	取締役兼本部長ほか

- 危機対策本部
- 【有事の活動組織】
- ・本店・工場に設置
- ・各本部長は、会長、社長
- ・代行権限を設定
- 活動メンバーの選定には、東日本大震災の活動経験・実績を反映 の組織体制・職位にこだわらず)
- 安全衛生委員会の若手メンバーを育成し、安全配慮義務とリンクさせた 活動にしたこと

8

Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserved

5. ISO 認証取得までの取り組み(2)



- (2) 防災・危機管理マニュアルの策定(2013年10月制定)
- ▶ 初動対応からBCP発動に伴う復旧対応を記載 特に、津波警報以上が発令された場合は、石巻地域の事業活動を一時中断 し、人命第一優先に対応をとることを重点的に盛り込む
- ▶ 現場レベルで自衛消防組織の役割ごとの初動対応を「応急対応Q&A」にまとめ、教育・訓練・演習・掲示・配布などを実施
- (3) 東日本大震災時に必要とされた防災資機材を配備



門脇工場に救助用ボート完備



応急対応Q&A

Copyright (株)白護蒲鉾店 All Rights Reserved



それから、ボートを準備しました。図表 9 の左下の写真が 1 艇目のボートですが、今は新しいものに替えました。実際に膨らませて社員が乗る訓練を現在も行っています。

6.ISO 認証後の活動の証について

ISO 認証後の活動として、日本政策投資銀行様から BCM 格付けを取らせていただきました(図表 10)。その際に、門脇工場は 2 階部分はセーフだったのですが、前の災害と同規模の災害を想定して防災を行った場合、それを上回る災害が来ると犠牲者が出る可能性があるので、倍の津波が襲来しても助かるように、4 階建ての管理棟を建設しました。





7.その他の取り組み事例

その他の取り組み事例です(図表 11)。今後の内陸地震、津波を伴う地震、それ以外の災害で、けが人が出た場合の応急処置は絶対に必要になるということで、普通救命講習を実施し、現在 105 名が修了しています。従業員全員がこれから受ける予定ですが、半分以上は修了していることになります。

また、冬場はノロウィルスがはやるので、その前に嘔吐物処理の演習をルーティンで行っています。われわれは年末がお正月商戦で忙しく、アルバイトさんがたくさん入ってきます。その中には嘔吐する方が出たことがあります。現在まで何件か嘔吐物を処理しましたが、二次感染は発生しておらず、効果のある演習となっています。

取引業者の担当者向けワークショップも開催しています。震災から 7 年も経過しているので、震災を知らない方が全国から担当としてわれわれの企業に来る場合もあります。その方たちをピックアップして、改めて地震や津波災害を想定したワークショップを開催しています。それから、新しいボートの入れ替えも行っています。





自然災害だけに偏らず、経営陣も参加する、食品事故が発生した場合の対応演習も行っています(図表 12)。これまで3回行いましたが、現場の仕事に直接関係のある部分もあり、参加率が結構高いです。

大津波警報が発令された際の、近隣道路の渋滞マップの作成演習では、ヒエラルキーの全く関係ない意見がどんどん出てきます。土地区画整理で渋滞する道路が変わってくるので、変わった都度、どの辺りで渋滞が発生するかという情報を皆さんから吸い上げて、ハザードマップ上に線を引くだけですが、これも非常に効果的な演習として、昨年から行っています。





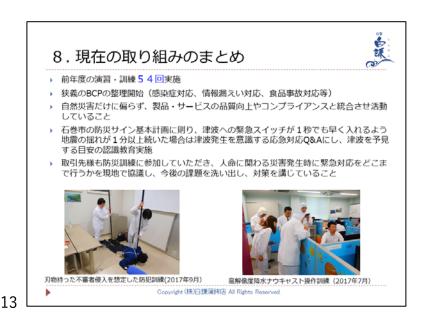
8.現在の取り組みのまとめ

現在の取り組みのまとめです(図表 13)。前年度の演習・訓練は 54 回実施しています。ただ、この中の 25 回ぐらいは情報連絡訓練がメインで、部署の中でどう引き継ぎや情報連絡を取るのかという細かい演習・訓練を合わせると 54 回となっています。

それから、狭義の BCP の整理を開始しています。一つだけの BCP ではなく、感染症対応の BCP、情報漏えいした場合の BCP、食品事故が発生した場合の BCP など、細かい事例に応じた BCP で、実際に何をするのかという初動対応をまとめた整理を行っています。自然災害に偏らず、製品・サービスの品質向上やコンプライアンスと統合させた活動をしているということです。

それから、マグニチュード 8 以上の地震の場合は 1 分以上揺れるということで、 石巻市は、1 分以上揺れたら即避難というサインを道路にたくさん貼っています。 その石巻市の防災サイン基本計画をベースに、われわれも 1 分以上揺れたら津波 発生を意識するという応急対応 Q&A に改定し、津波を予見する目安の認識教育を 実施しています。

他にも、刃物を持った不審者への対応ということで、不審者役の男性に女性がと どめを刺す演習を行っていますが、快感を覚える方が結構多く、これも効果的な訓 練だったので紹介させていただきました。





BCM の普及活動として、これまで図表 14のようなところで取り組みの公表を行っています。

9.現在の取り組みの効果

最後に、現在の取り組みの効果を紹介します(図表 15)。特に ISO 認証後、震災対応で少し変わってきたと思うことです。一つ目は、現状の問題点をいろいろ話して、未然に防ぐためのヒントを求める質問が社員から非常に出るようになってきたことです。特にベテラン社員から出てくるようになったように感じます。

9.BCM普及活動(取り組みの公表など)



ip や工場・各店舗への掲示 自社HP ットへの掲載 工場見学やBCM講習会の受入れ BCAOアワード2014受賞式 世界防災会議会場にて取り組み公表 **新聞・専門誌・ネットへの掲載** 2015年3月 天皇皇后両陛下 門脇工場への行幸啓賜る 日本政策投資銀行第4回BCM格付けクラブにて取り組み公表 2015年3月 2015年7月 2015年8月 四国企業防災戦略トップセミナーにて取り組み公表 2016年11月 事業継続と経済・社会全体のレジリエンス強化シンボジウムにて取り組み公表 石巻市防災シンボジウムにて取り組み公表 事業継続推進機構2017年度6月度月例会・意見交換会にて取り組み公表 危機管理カンファレンス2017「レジリエントな未来のデザインBCM格付 2017年3月 2017年9月 融資の最新動向」にて取り組み公表 岡山経済同友会 岡山BCMセミナーにて取り組み公表 2017年9月 2017年10月 大分県「中小企業のためのBCP(事業継続計画) セミナー」にて取り組み発表 2017年11月 防災推進国民大会2017 MS&ADインシュアランスグループプログラム 「会社が安心で地域も安心 災害に負けない中小企業で地域を元気に!」 にて取り組み公表 2017年11月 世界防災フォーラム日本政策投資銀行プログラム「災害レジリエンス高度化のための 多セクター連携と金融イニシアティブ」にて取り組み公表 2018年3月 埼玉県看護協会 災害支援ナース交流会にて取り組み公表

14

Copyright (株)白謙蒲鉾店 All Rights Reserve

10. 現在の取り組みの効果



- ・組織を取り巻く<u>外部・内部の環境変化を意識し始め</u>、特に事業継続手順の評価が必ず審査で聞かれることで、インシデント対応の記録の整備や様々な経験のある審査員と共に今後の課題や新たなリスクを発見し、予防や準備の対策ができていること。また、管理下で働く人々に対して認識教育を行うことが当たり前となったこと
- ・業界評価ではなく個別評価をいただくようになり、採用活動に効果がみられたこと。また、BCMに取り組む企業様と新たな交流の機会や最新の情報を頂戴し、これまでの対策内容の妥当性確認をすることができ、即、新たな対策の実施や現場にて認識ミーティング・教育訓練・演習等を実施することで<u>事前の備えができていること</u>
- ・震災後の予見できる災害発生時に事業継続を前提とした事前対応のルーティーン化が図れ 取引先や各事業所ごとに、事前に必要な資機材の確保や通勤可能要員の対応を図り、製造・ 出荷体制を確保できていること
- ・若手社員を防災・BCM活動の中心メンバーに登用した結果、ベテラン社員が啓発され、演習・訓練に積極的に出席するなど自発的行動が見られたこと。また、その日に家族と教育訓練内容が話題となったり、決め事の再定義を実施する社員が増加したこと

Copyright (株)白護蒲鉾店 All Rights Reserved



二つ目は、業界評価ではなく、個別評価を頂くようになったことで、採用活動に効果が見られ始めたことです。また、本日も非常に貴重な経験をさせていただいていますが、BCM に取り組む企業様との新たな交流機会や最新の情報を頂戴し、それを持ち帰ってすぐに実行することで、事前の備えができています。

三つ目は、震災後の予見できる災害発生時に、取引業者様や社員が事前に対応できるようになったことです。止めるのではなく、事業継続することを前提にした事前対応のルーティン化が図られるようになったことで、事業を中断することは震災後から現在まで1件も発生していません。

四つ目は、若手社員を防災・BCM 活動の中心メンバーに登用した結果、ベテラン社員が啓発され、演習・訓練に積極的に出席するなど、自発的な行動が見られるようになったことです。また、震災では犠牲者の訴訟の問題がありましたが、平時からこういう訓練をしているということを家で話してもらうことが大事だということで、家族ともリンクした訓練にしています。具体的には、さまざまな資料を家族分も渡して、その日に家族と教育内容を話題にしてもらいます。一部アンケートでは家族に署名してもらいます。その結果、決め事の再定義を実施する社員が増加しました。一つ事例を挙げると、津波のとき、ゲリラ豪雨のとき、大雪のときで避難場所は異なるはずですが、東日本大震災後は 1 カ所しか決めていない人たちがたくさんいました。しかし、ゲリラ豪雨の場合は垂直避難するしかない場合もあり、決め事の再定義をして、災害の種類に応じて避難場所を柔軟に決めていく社員が増加しました。