FUJIFILM

Vol.28
Spring 2019

印刷業界の「未来」へとつづく「今」を見つける
Magazine GC

エム・ビー・エス株式会社

Contents

グリーン・レポート
企業の「もしも」に備える防災&被災後の事業継続
印刷会社の先進事例レポート「革新の現場」
第28回 株式会社ジェイビーエフサプライ
「一体型伝票で企業の直接受注拡大、営業の意欲も向上」
30年以上支持される
ポスタープリンター「かくだい君」

すぐに分かる！ 注目の経営手法や市場の「今」
グリーン・レポート

企業の「もしも」に備える 防災&被災後の事業継続

企業にとってのリスクはさまざまです。経営者や従業員の病気やけが、交通事故や機材故障、取引関係とのトラブルなど、企業活動の妨げになる要因は枚挙にいとまがありません。日本では地震や台風などによる大きな自然災害が頻繁に発生しており、事業継続の死活問題になります。今回はそのような企業の災害対策の事例や、印刷会社による防災関連の商材開発などの話も交え、事業継続計画（BCP）のヒントを紹介します。

地方のコンビニチェーンに学ぶ 中小企業の事業継続

2011年3月の東日本大震災では、貴重な人材や設備などの資産を失った多くの企業が廃業に追い込まれました。また、自社には直接の被害がなかったとしても、製品やサービスの供給遅れなどで事業縮小につながるケースもありました。近年は15年の関東・東北豪雨による鬼怒川水害、16年の熊本地震、17年の九州北部豪雨、18年の西日本豪雨や北海道胆振東部地震など、立て続けに大きな自然災害が発生して多くの企業が少なからず影響を受けています。

事業に脅威を与えるリスクは、自然災害以外にもあります。経営者や従業員の交通事故、事業所や工場の火災、インフルエンザなどの集団感染なども事業に深刻な影響を与えることがあり、従業員の不適切な動画投稿による廃業や売上減の報道も増えました。こうした事態への備えとして、BCP（事業継続計画）の策定が有効といわれています。

前代未聞の「ブラックアウト」でも 9割以上の店舗が営業継続できた理由

18年9月の北海道胆振東部地震では、震源地近くの発電所の停電が連鎖して北海道のほぼ全域の約295万戸が停電しました。停電は約2日でほぼ復旧したものの、市民生活や企業活動に大きな混乱が起きました。

この大停電でも店舗数の約95パーセント、1000店舗以上で営業を続けたのが北海道ローカルのコンビニチェーンです。一般的に停電になればレジが動かず、明かりもないため休業を余儀なくされます。しかし、このチェーンのほとんどの店舗で営業が継続できたのは、運営会社はあらかじめ非常用発電キットを各店舗に配布して、停電時の対応もマニュアル化して対策を立てていたからでした。

あらかじめ店舗に備蓄された電源ケーブルで従業員の車などから電源をとって営業を継続させ、店内調理を行う店舗ではガス釜を使って温かいご飯やとんかつなどを提供。多くの市民が食糧を確保して生活物資も購入できました。これらの対策マニュアルは、東日本大震災や台風被害などの度に見直しを重ねて現在に至ったそうです。

次面へ

すぐに分かる！ 注目の経営手法や市場の「今」
グリーン・レポート

〝形だけのBCP〟はかえって弊害に 社内への浸透や共有が大切

BCP（事業継続計画）はBusiness Continuity Planの略で、文字どおり緊急時に事業の継続や復旧を図る計画です。停電の発生や交通機関が麻痺した際、事前の取り決めがなければ、適切な対応は困難です。印刷機や加工機、通信機器などの設備や建屋の確認と復旧、物流確保や取引先との連絡など、業務継続への対応は多岐にわたります。この緊急時対応や緊急時に備えた日常の行動をBCPで策定し、あらかじめ取り決めておきます。

しかし、BCPは形だけ整えても弊害を招く場合もあります。前任者や部外者が作成した文書が難解では運用できませんし、社内に浸透していなければ意味がなく、経営者が率先していないと策定や社内教育、訓練なども進みません。

中小企業庁の中小企業BCP策定運用指針（第2版）には「突発的な緊急事態がBCPの想定通りに発生するはずもありません。また、BCPを策定していても、普段行っていないことを緊急時に行うことは、実際には難しいもの」と明記されています。中小企業にとって対応が難しいのは当然で、だからこそ繰り返し対策を見直すことも、非常事態への対応力の向上と、経営の安定につながるのです。

宮城県気仙沼市で東日本大震災の津波により打ち上げられた漁船
出典：地震調査研究推進本部（提供元：宮城県気仙沼市）

2015年の関東・東北豪雨の鬼怒川氾濫では、多くの住宅や商業施設や学校なども被災し茨城県常総市では8,991棟の浸水被害が発生した
提供：国土交通省関東地方整備局

2016年の熊本地震で大きな被害を受けた健軍商店街。内閣府の発表によると被災地域の企業1255社のうち、約8割（1002社）が被害を受けた

中小企業庁ホームページ
（https://www.chusho.meti.go.jp/）
震災の影響を受けた中小企業向けの案内やBCPなどによる経営安定支援のサポート情報の提供を行っている

中小企業の被災時に必要になることは？

北海道胆振東部地震で話題になったのは、携帯電話の電源確保。札幌市役所で始めた充電サービスが長蛇の列で打ち切られる混乱も出ました。東日本大震災時はスマートフォンの世帯保有率は約３割。現在では約８割と普及が進んだ一方、多機能化で電池の持ちは悪くなり電源の重要性が増しました。安価な大容量バッテリーが増えたので備蓄に加えることも検討すべきでしょう。

東日本大震災の被災企業をヒアリングした論文によれば、被災時の早期復旧で必要なものには次の要素があります。

- ●BCPの策定と代替拠点の確保
- ●従業員の確保
- ●取引先との連携
- ●連絡先通信手段の確保
- ●電力と水の供給
- ●余裕のある財務対応
- ●情報と情報システムの活用

印刷会社のBCP対策

株式会社野毛印刷社
あなたの印刷ビジネス、〝継続〟できますか？

印刷会社による防災関連の商材開発の事例として、今回紹介するのは250万部の大ヒット商品『大地震対応マニュアル』の発売元である横浜市の株式会社野毛印刷社です。

「たとえば具体的な数字を挙げるとすれば30％、何が起ころうと残された30％だけは事業機能を維持させたいと考えています」

BCPについてそう語り始めたのは、創業70年の野毛印刷社でBCM（事業継続マネジメント）を担当する常務取締役の北澤三郎さんです。商材提供側としてもBCPに関わってきた経験を中心にお話を伺いました。

心の備えも含めたBCPと印刷を止めないカウンターパートの存在

東日本大震災の3年ほど前から企業防災、いわゆるBCPについて社内外への発信者の立場を担ってきた北澤さんの冒頭の言葉には緊張感がみなぎります。

「災害発生により交通機関が機能しない、資材が集まらないなどの困難な状況でもビジネスを続けるために策定する事前計画、そして対応マニュアルの作成……それらが大きく『BCP（事業継続計画）』と呼ばれるものです。事業継続に必要な緊急かつ重要性の高い対応を最優先して、そのパフォーマンスを継続させる。それを実現して、企業は自らの命脈を維持できます。リスクを前もって考えておくだけでも、平常心で緊急事態に対処できるので、それだけでもBCP策定の意義は十分にあると思います」

先に述べた30％はあくまで仮の数字だそう。しかし30％を死守する意識は「生命線を途切れさせない」ために大切な、心理的目標値といえます。

また、中小企業は単独での対応に限界があるため、企業連携が大切です。

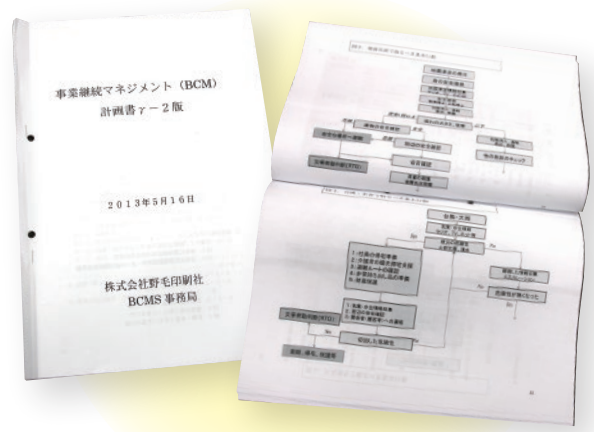
「カウンターパートという言葉をご存じでしょうか？簡単に言えば『対応相手』のことです。災害時の混乱した状況から物理的に距離をおいたカウンターパート、つまり遠隔地の互助パートナーをあらかじめ探しておき、印刷の現場作業を止めない努力をする。企業活動を決して停滞させないことが第一となります」

「いざという時」の社内向けマニュアルを機転を利かして商材化

野毛印刷社の個性的な商品群の中で特に際立つのが、『大地震対応マニュアル』のコンテンツを充実させてリニューアルした『災害対応マニュアル』です。重さはわずか9グラム。手のひらにすっぽり収まる実にコンパクトな手引き書です。このマニュアルの開発経緯について、防災士の資格も持つ同社営業部の大石幸介さんにお話を伺いました。

「きっかけは、2008年に社長の森下が、弊社の従業員向けに持ち歩ける防災マニュアルをオリジナルで作ったことでした。いざという時のためにこれを持ち歩きなさい、と従業員に配ったのです。そこには大地震が起こった際はどう行動すればいいのかなど、事態に対処するための基本ルールが簡潔に書かれていました。でも正直なことを言えば、その時点でピンとくるものではありませんでした（笑）。しかし当時の営業部長が、『これはツールとしてとても便利じゃないか。お客さまにも提案してみたらどうだろうか？』と

株式会社野毛印刷社のBCMを担当する常務取締役の北澤 三郎さん



野毛印刷社が作成した自社用BCPの文書。地震災害で取るべき基本行動が分かりやすく取りまとめられている

■■■■ 印刷会社の先進事例レポート

革新の現場

第28回 株式会社ジェイビーエフサプライ「一体型伝票で企業の直接受注拡大、営業の意欲も向上」

印刷会社からの受託による各種ビジネスフォーム印刷を主な事業としている株式会社ジェイビーエフサプライ（大阪府大阪市）。一般企業からの直接受注を増やすため、会員カード・申込用紙・利用規約などが一体となった「一体型伝票」を開発。その取り組みは売上拡大だけでなく、営業のモチベーションアップにもつながりました。

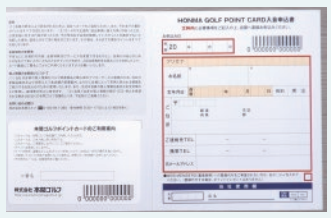
新たな販路を開拓するため、新商品を開発

ジェイビーエフサプライの売上の8割は、大手・中堅の印刷会社より受託したビジネスフォームの印刷です。そのビジネスフォーム需要が徐々に減少している中、同社は売上の残り2割を占める直接取引を増やしたいと考えていました。

しかし、従来の印刷物を営業する方法では、得意先である印刷会社と競合してしまう可能性があります。加工で付加価値を付けた商品を販売できないか、そう考えて目を付けたのが、クリーニング店などで使われている会員カードや申込用紙でした。

「従来の会員カードや申込用紙は、バラバラの印刷物として店舗に保管されていました。しかしバラバラだと、アイテムごとに在庫を管理する手間が生じます。そこで、会員規約、利用案内、申込書に、会員カードを貼付した『一体型伝票』を考案したのです」（専務取締役の加藤 篤さん、以下同）

一体化されていれば、店舗ではアイテムごとに在庫管理をする手間が省けます。また、カードと申込用紙に同じ会員番号を印字しておくことで、店員が会員番号を転記する際に起こるミスが防げます。さらに、訴訟などのトラブルを避けるための「会員規約」の渡し忘れも防げます。そのうえ印刷コストも従来とほぼ変わらないとなれば、お客さまにとってはメリットしかありません。



一体型伝票の例。紙製カードへのUV印刷は耐候性・耐擦過性が要求される。台紙へのカードの貼付にも独自のノウハウがいる。

加工技術はすでにある。問題は営業だった

自治体から国民健康保険カードの印刷を請け負っていた同社では、カード一体型伝票を印刷する技術はすでに持っていました。問題は、営業手法です。一般企業に直接アプローチして提案するという、これまでほとんど経験のなかった営業手法に挑戦する必要があったのです。

「まずは会員制のビジネスを行っている企業をリストアップしました。そして実際に会員になり、どのようなアイテムをもらえるのか把握します。そのアイテムを一体型伝票にした場合のレイアウトを作成し、企画書、見積書まで用意。その上で企業とアポを取り、提案させてもらいました」

調査から企画書作成までは約1カ月。準備に手間が掛かるだけに、営業担当者の言葉にも熱が入り、アポを取れる確率が高くなります。そして商談の機会をもらえたら、お客さまにとってメリットの大きい提案だけに、高確率で受注に結びつきました。当初は半信半疑だった営業担当者も、この結果には驚いたそうです。

2011年の発売以来、ドラッグストア、飲食店、スポーツ用品店、楽器店など、会員サービスを提供している企業に次々と一体型伝票が採用されました。現在では、リピートも含めて年間7、8千万円の受注が安定的にあります。顧客のニーズに合わせて「店舗ごとに印刷内容（店名や営業時間など）を変える」「月2回、各店舗から発注を受けて直接納品」などのカスタマイズにも対応。他社にまねされにくい仕組みを構築しています。

一体型伝票はヒットしましたが、同社の売上高に占める割合はほんの数パーセントです。しかし、売上を上回る効果があったと加藤さんは言います。

全国にチェーン展開する企業に採用されている

「『面白い提案をしてくれる会社だ』というイメージをお客さまに持ってもらえて、一般の印刷物の注文をいただく機会が増えました。また、営業担当者の間にも『新しい提案をどんどんしてもいいんだ』という前向きな雰囲気が生まれました」

既存の技術を生かした新商品の開発が、同社に新しい風を吹き込むことになりました。

専務取締役　加藤 篤さん

「休憩中の雑談の中で、ふとした瞬間に新製品のアイデアが出てくることが多いです。最終的には、提案力で勝ち残る会社になりたいですね」

株式会社ジェイビーエフサプライ
大阪府大阪市城東区東中浜7-4-34
http://www.jbfs.co.jp/

1970年3月、個人会社として大阪市城東区に設立。1974年に株式会社化。1987年に東京支店、2015年に名古屋支店を開設。振込用紙や注文書、配送伝票、明細書、納品書、会員カードなど、さまざまなビジネスフォームの印刷を行っている。

『大地震対応マニュアル』は企業向けや学校向けなど、さまざまな機関向けのバリエーションが用意されている

同社が発行する各種の災害対応マニュアル。外国人向けや運転者向け、発達障がい者向けなど、対象読者ごとに商材化されている

着目し、追って商品化したのです」（大石さん、以下同）

しかしながら、販売当初の売れ行きはいまひとつ。企業や自治体からの引き合いも芳しくなかった中で、とある有名私立大学から、学生への配布用に作りたいというオーダーがありました。それが東日本大震災の少し前だったのは、まったくの偶然でした。

「その後に起こってしまった深刻な出来事を経て、マニュアルの必要性が否応なく高まったのは言うまでもありません。多くの人が災害対応の重要性を感じたことから、注文が殺到するようになりました。結果的にわれわれが訴えたかったメッセージがダイレクトに伝わった瞬間でもありました」と大石さんは言います。

作ったら終わりではない。アップデートが大事

震災を契機に、にわかにBCPという考え方がマスメディアや企業間の情報交換などを経て世間に伝えられました。「いきなり脚光を浴びた、とでも言いましょうか。そんな経緯があり現在、コンテンツをさらにブラッシュアップさせて、最も完成度が高いと自負できる『災害対応マニュアル』を発売しています。持ち運びできるハンディさと分かりやすくまとめられた文言とイラスト、破れにくい丈夫な紙という構成は当初から不変です。社内のごく小さなアイデアがこのマニュアルにつながったという意味では、大きな先見の明があったと言ってもいいかもしれません」（北澤さん）

約250万部の発行部数と、延べ900件の発注……まごうことなきヒット商品です。しかしこの数はさらに伸びるかもしれません。地震の多い土地柄だけでなく、日本の企業数と就労人口を鑑みればさらに大きな潜在的需要があるのは明らかですし、まだまだこのマニュアルが行き渡っていないとも言えるでしょう。

時勢を受けてBCPを策定したものの、よりよい周知方法が分からない。学生や地域住民の防災・減災意識をもっと高めたい。何かが起こった際のマニュアルを家族で共有したい……。そんな人々のために、身近なところでは同社の災害対応マニュアルが、大きくは各社のBCPが有事への適切なバックアップとなるのです。

北澤さんと同社営業部の大石 幸介さん（右）

株式会社野毛印刷社
http://www.noge.co.jp/

●大きな被災を受けても事業を継続するためには、さまざまなケースを想定しつつ信頼できるカウンターパート（互助パートナー）をつくっておくこと。時間をかけて互助関係を築けば、機能不全という最悪の事態を回避できる。

●起こりうる被害について推し量りにくい面もある一方、想像して回避できるトラブルも必ずある。備えによる取引先への信頼向上、従業員の安心感、企業イメージや競争力のアップなどメリットも多い。

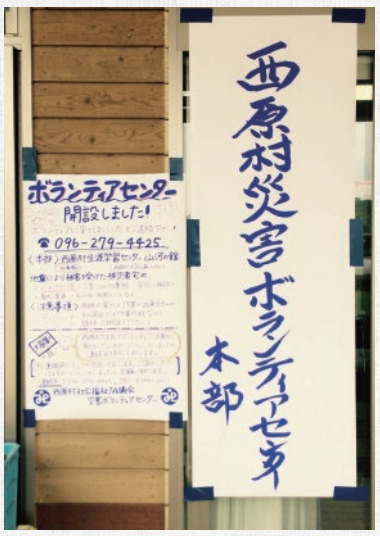
事業リスクは「不定形」。さまざまな状況を想定しておく

印刷業においては、印刷機を中心とした機械の稼働が事業継続の「要」です。しかし一方で、人材・資材・物流などさまざまな要素で事業は成り立っています。事業継続のある一点にだけ拘泥しすぎると、事業のダイナミズムが失われてしまうことにも注意しましょう。大きな自然災害の善後策として、被災地から離れた遠隔地において、スムーズに再稼働させるためのカウンターパート（互助パートナー）を事前に見つけて提携しておくことが大切です。もちろんそれらは相互の協力関係で成立するものなので、自社から協力できることを前もって緻密に想定し、マニュアル化することも必要です。

エム・ビー・エスの社会貢献活動

30年以上支持される ポスタープリンター「かくだい君」

ポスタープリンター「かくだい君」は、全国の学校や公共機関などで長年にわたり利用されています。現在でも、A4サイズの原稿をすぐさま拡大出力して大型のポスターや横断幕を掲示できることから、さまざまな現場で活用され、大きな掲示物が必要な被災地でも活用されています。



全国各駅のお知らせで活用される「かくだい君」を被災地支援へ

1987(昭和62)年に初期モデルが発売されて以来、「かくだい君」は全国の学校で授業や掲示物などに利用され、また全国の多くの駅でも利用されています。列車事故や地震などでダイヤ乱れや運休が発生して利用者へのお知らせが必要になると、かくだい君が活用されます。近年は電光掲示板の案内も増えてきましたが、非常用電源でも動くため災害に強く、緊急時に駅の出入り口や構内で掲示されている大きな張り紙の多くはかくだい君で作成されているのです。

かくだい君はパソコンがない場所や緊急時でも簡単にA4サイズの原稿から大型掲示物を作成できます。このかくだい君を活用して、エム・ビー・エス株式会社ではCSR活動の一環として災害支援活動を行っています。

地震や台風、水害などの災害発生で大きな被害が出ると、被災地では避難所や支援のための活動拠点が設置され、「ボランティアセンター」や「避難所」などといった横断幕や案内ポスターなどが大量に必要です。そこで当社のCSR活動の一環として、災害発生時に災害ボランティアセンターに対し、かくだい君の貸し出しや専用紙の無償提供、巡回出力サービスなどを行っています。

被災地で貸し出されたポスタープリンター「かくだい君」。感熱紙を使用するのでインクやトナーなどは不要。A4サイズの紙をもとに、その場で大型のポスターや横断幕なども作成できる

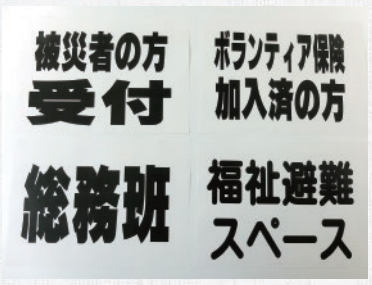
被災地では紙の掲示物が不可欠

災害支援活動を担当する営業統括本部の岡田 英孝は、災害が発生すると被災地の社会福祉協議会と連携し、各支社と協力して現地の支援活動に入ります。被災地でのかくだい君の利用状況について、岡田は次のように述べます。

「現地でまず必要となるのが、ボランティアセンターへの案内。道案内や『ボランティア受付』『ボランティア受付(保険未加入)』といったボランティアの受け入れのための案内作りが必要です。さらに被災者向けの食糧配布の案内をはじめ、病院の受付状況やお風呂の開放場所と時間などのお知らせも必要です。さらにそれらの場所まで行くための交通機関の運行状況や役場の通達など多種多様です」

被災地にかくだい君や専用紙を持ち込むときには、岡田は用意された50種類以上のテンプレートの原稿も携えます。状況に合わせて必要な掲示物をかくだい君で拡大して掲示しています。

被災地は、ボランティアを受け入れる社会福祉協議会スタッフにとっても過酷です。センター開設からしばらくは、彼らの活動時間は日常生活の3倍、つまり24時間の不眠不休です。その現場にかくだい君が届いたのを見て、体育館の床で張り紙を作り続けていたスタッフが「やった帰れる!」と声をあげた場面を岡田は忘れられないと言います。「スタッフの過剰な負荷を通常レベルに戻す休息のため、また被災者への直接的な支援の時間のためにかくだい君を使ってもらえれば」と語ります。



50種類以上のテンプレートも用意。誰でも下記のURLからダウンロードが可能
https://www.mbsnet.co.jp/support/posterprinter/

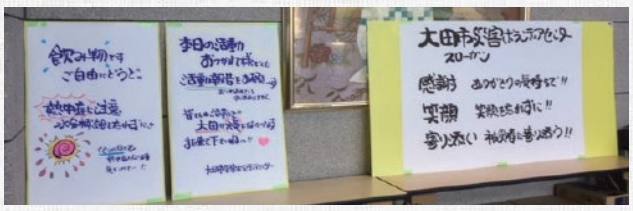
現地での支援活動から生まれたさまざまな工夫

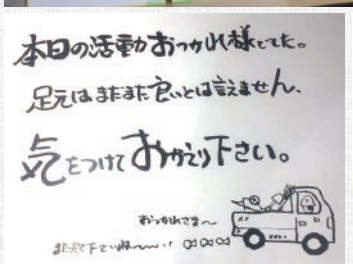
避難所での声掛けだけでは聴覚障害者には食糧配布が伝わらない場面に実際に遭遇し、改めて掲示物の必要性を実感することもありました。また、現場経験から掲示物の作成にさまざまな工夫が反映されるようにもなりました。

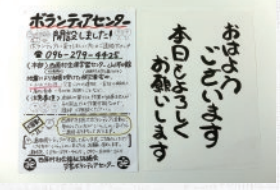
かくだい君の専用紙には、黒・青・赤の3色が用意されています。支援当初は黒色をよく使っていましたが、支援を重ねるにしたがって青色の用紙を多用するように。「ボランティアは『青色』で、救護は『赤色』といったイメージがなんとなく分かるように」と、被災者が移動しやすいように案内することも増えました。

また、色を使う理由には「黒ばかりだと気分がめいる」こともあります。被災者やボランティアの心情にも配慮して、寄せ書きボードを作る一方、大切なお知らせが注目されるように「あえて手書きで注意書きをつくることもあります」(岡田)。カラーマーカーを渡してボランティアに色塗りをしてもらうと、現場のピリピリとした空気がほぐれる効果も。大変な現場だからこそ、励ましの笑顔を絶やさない心の余裕をつくることも大切です。こうしたさまざまな人と企業のアイデアにより各地の災害支援の効率化が図られています。

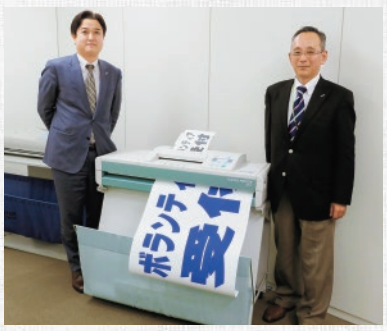
岡田は「災害は果てしなく続きます」と言います。支援活動を積み重ねる中で、社会福祉協議会をはじめ、日々活動をする団体や関係者との交流や情報交換が大切と実感しています。今後の支援活動について、当社はこれまでのノウハウを生かした発災後の支援活動に加え、防災教育にもかくだい君を活用して子どもをはじめとする市民の意識を高めたいと考えています。







被災者やボランティアの気持ちをほぐすため、手書き文字やイラスト入りの原稿を使い、大きく掲示することも多い



エム・ビー・エス株式会社でCSR活動を担当する執行役員の岡田 英孝(右)と営業統括本部の神子沢 智教(左)。

「かくだい君」製品ページ
https://www.mbsnet.co.jp/products/posterprinter_st1/
かくだい君@災害フェイスブックページ
https://www.facebook.com/kakudaikun/

A4原稿をA0ノビサイズにまで
キレイに拡大!
カンタン・高速・低コストな
ポスタープリンター。

かくだい君 neo
POSTER PRINTER ST-1

学校で
学習資料の拡大、行事の看板・展示物などに

ホテル・催事場で
歓迎看板、案内板、横断幕などに

交通・公共機関で
PRポスター、緊急時の告知板などに

詳しくはウェブサイトへ! https://www.mbsnet.co.jp/products/posterprinter_st1/ かくだい君 で検索

https://www.mbsnet.co.jp/ 『Magazine GC』はウェブサイトでもご覧いただけます。
編集・発行 エム・ビー・エス株式会社 東京本社 〒104-0033 東京都中央区新川1-24-1 ユニゾ永代通りビル5階 TEL:03-5244-9324
編集協力・印刷 富士フイルム ビジネスエキスパート株式会社