



本業に合ったマネジメントシステム 規格を最大限活用

戦略的BCMS構築により保守業務改善と企業価値向上

東京都千代田区に本社を構える株式会社ウェルシイは、
社是に「地球環境向上」を掲げ、
地下水膜ろ過システムに代表される「水」に関する事業を行っています。
2013年12月には三菱レイヨン株式会社のグループの一員となり、
国内外の水問題に対して取り組んでいます。



株式会社ウェルシイ

代表者：宮田栄二
資本金：37,350万円
業務内容：地下水膜ろ過システムなどの設計、
施工、メンテナンス
従業員数：150名
所在地：東京都千代田区麹町4-8-1
URL：<http://www.wellthy.co.jp/>

- 2002年：本社を登録範囲としISO9001、ISO14001認証取得
- 2007年：水質分析センター部門である日本エコロジー研究所を登録範囲としISO/IEC17025（分野は限定）認定取得
- 2013年：本社に加え支社と日本エコロジー研究所を登録範囲としISO22301認証取得
- 2014年：ISO9001、ISO14001の登録拡大（関西支社）及び統合

ベンチャー企業にとってマネジメント システムの認証取得は信頼の証し

株式会社ウェルシイがマネジメントシステム（以下、「MS」という）に取り組み始めた当時は、同社がベンチャー企業であったため、世の中から一人前の企業として認められるよう、外部評価を高めるためにMS認証取得を目指しました。実際に、同社は2002年にISO9001およびISO14001の認証を取得しましたが、当時は同分野の競争相手が中小企業であったこともあり、これが差異化要因の一つになったと考えられています。また、同社の当時の業務は「どんぶり勘定」

だったところ、MSの構築を通じたマニュアル整備に向け、一つ一つの業務の洗い出しを行い、業務プロセスの確立とガバナンスの強化を進めました、と宮田社長（以下、「社長」という）。このような活動を通じ、ベンチャー企業を一人前の企業に進化させたとの観点で一定の効果があつたと社長は実感しています。さらに、環境面では、電気やガソリンの使用量を減らすことを目標に掲げ、MSのPDCAを実施し、実際に掲げた目標を達成することができました。

しかし、これらの取り組みは次第に停滞することになります。環境目標についても、「果たして経営と関係あるのか？」との疑問

が生じ、企業として取り組むことの動機付けが難しくなりました。

本業目的と一致した ISO22301

同社の転機は、2012年に発行された社会セキュリティ事業継続マネジメントシステム—要求事項ISO22301への対応を進めたことでした。これによりMSの組織への浸透が進んだ、と感じられました。理由は、同社の事業範囲が規格の主旨に合致していたという点と、適用範囲を本社のみから支社、日本エコロジー研究所に拡大したこと、の二点があると考えられています。

一点目について、同社は地下水膜ろ過システムに代表される「水」に関する事業を行っています。災害発生時に水を確保することは、どの企業においても死活問題です。公共水道の断水時に同社が提供する地下水膜ろ過システムにより地下水の供給が可能となれば、事業継続の条件が整うこととなります。そこで同社は、社内のBCMS構築が取引先の事業継続に直結するとして、防衛的なBCMSではなく、「戦略的なBCMS」の構築および認証取得を目指しました。2013年の同社のBCMS認証取得への動きは、東日本大震災以降の関心の高まりから国連国際防災戦略事務局のほか、多くのメディアにも取り上げられました。

2点目について、同社のISO9001および

◆戦略的BCMS構築のポイント

- 1 自社のBCP向上 ▶ 顧客・社会のBCP貢献
- 2 防衛的なBCMS ▶ 戦略的なBCMSの構築
- 3 単なる事業継続ではなく事業継続経営の視点を持つ



▶ めったに起こらないこと、すなわち非日常に対する事業継続ではなく、日常の事業継続課題に取り組む視点を持つ。
▶ また、事業継続ではなく事業継続経営の視点を持つ。



つまり、単なる防衛的な事業継続ではなく、
企業価値を高める事業継続経営を目指す。
～顧客・社会のセキュリティ向上に本業で貢献し、経済性と両立させる～

ISO14001認証の範囲は、本社だけとしていました。そのためか、本社以外の社員は、「本社の話で自分には関係がない」と他人事と考える傾向がありました。BCMSの構築と認証取得に際しては、一点目の理由により全社で展開することとしたため、支社や日本エコロジィ研究所のほとんどの社員が興味を持って対応しました。自分たちの仕事が顧客や社会に貢献している実感を持つことが、協力の大きな動機付けにつながったと思われます。なお、BCMS構築では演習が重要な活動と考えられており、全社演習で寄せられるさまざまな意見や課題を解決に向けて継続的に検討することが、同社の顧客満足度を高める一つのストロングポイントとなっています。

■ 経営に直結する目標設定

同社はMSにおいて二つの重要な指標、「装置の異常発生率」と「工期短縮」を設定しています。

顧客先に設置した装置の異常発生率を下げるためには、装置の保守作業品質を上げることが大切で、そのための取り組みをMSの枠組みの中で実施しています。工期短縮についても、現地での据付作業の品質向上をすることで実現しています。これらの指標を改善することは顧客満足度を向上し、経営的にも収益に直結する内容となっています。単なるMSの目標ではなく、経営

の目標に近付けるということは最もMSを活性化させる要因であると感じています。MSを戦略的に活用すれば企業業績につながると考えています。

組織体制面での工夫としては、今までISO管理責任者を部長レベルとしていましたが、新たに本部長レベルに責任を課したことで権限が全社に波及していきました。業務監査と内部監査が一本化すれば、さらに新たな展開が生まれてくるでしょう。

株式会社ウェルシィでは、こうしたさまざまな工夫を重ね、順調に推進していましたが、MSに知見のある社長には、現場の社員になんとなく“やらされ感”があり、経営と離れている印象がありました。「経営とMSのダブルスタンダードになっていないか？」という思いが、社長の頭を離れませんでした。そこで、同社では発想を逆転させ、経営の方にMS規格の要素を組み込もうと思っています。

2013年にオーナー会社から三菱グループとなり、ちょうど組織の成り立ち方が変わってきたころでした。以前は、仕事が個人に落とし込まれる形でしたが、現在では組織に落とし込まれていて、MS構築の原動力はこの辺りが関係していると思います。

■ 今後の事業展開について

2013年に、国連開発計画のプロジェクト

トとしてケニアで生物処理を活用して運河の水を利用してろ過する装置を導入しました。その結果、単なる飲み水の確保だけではなく、飲料水の販売、野菜の栽培にも成功し、ケニアの地域活性化に貢献しました。

社長は「今後は、地下水膜ろ過システムを中心に、国内だけではなく海外でのさらなる展開を目指しており、この分野で日本の代表企業になっていきたい」と意気込みを語ります。海外からも信頼された企業として認められるため国際規格であるISO認証は大変重要です。



宮田社長