

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## ・BCAO新理事長挨拶

### -「想定外」への挑戦-

## ・BCAOアワード2011(大賞)

- P.1 理事長挨拶
- P.2 BCAA アワード2011 各賞受賞者
- P.3 鈴木工業株式会社 様
- P.6 TOTO 株式会社 様
- P.8 株式会社ローソン 様

9月18日(火)に開催された普及啓発セミナーにおいて、今年度新理事長に就任した堀越繁明理事長より、ご挨拶と今年度の方向性について情報提供を行われました。

### 事業継続推進機構 新理事長挨拶

本日はお忙しいところ普及啓発セミナーにお越し頂き有難うございます。短い時間ではございますが情報提供として5点ほどお話しさせていただきます。



新理事長 堀越 繁明

1点目は、3.11の後、多く使われた言葉に「想定外」という言葉がありますが、想定外を想定することは必要なことであり、BCAOでも、どうすれば想定外を少なくできるのかということを議論しております。けれども、想定外をゼロにはできない。そういった中で、想定外を想定するためには、今までのリスクマネジメントのやり方を見直す必要があると考えているところです。従来のリスクマネジメントは確率論的にとらえて、頻度は低いが影響度が大きい。こういったリスクを洗い出してマネジメントしていくことをやってきましたが、BCが対象とするようなさまざまな事象になかなか上手く対応できない。不測事態ということに対して対応していくためには、もう少し不確実なものに対しても対応できるようにということをしていかなければいけないのではないか。このような事に今、チャレンジしています。

2点目は、「3.11を経験して、BCPの見直しをされましたか」というアンケートをお受けすることが多いです。当然見直しはしていますが、プランの見直しだけでいいのかということです。3.11で経験した中で

思うところは、プランを作っている、その通りやれるケースというのは少なく、いかにそれを応用して危機を乗り越えるか。あるいは、もっと切実に、東北地方の場合には生き延びるかというところが重要だったわけですが、そういった観点から、訓練を通して実効性をいかに確保するかということをもっと考えていかなければいけないと感じております。

3点目は、BCPの対象は地震だけではなくと強く感じました。地震の直後、タイでの水害もありましたし、日中関係の緊張の高まり、こういったことも事業継続の観点から考えなければいけないことです。原因にとらわれず、起こった結果に対してアプローチしていくという今までのやり方は間違っていなかったとも思いますが、テロやサイバーテロ、システム障害等、様々な事態も想定できるようにはならなくてはならないという状況にあります。今後、BCPが脚光を浴びることもまだまだ少なくはない状況です。

続いて4点目として、標準化があげられます。いわゆるマネジメントシステムについて深く議論しているところです。私自身は、標準化というのは評価の物差しができたと思っておりますので、これによって監査というようなことが仕組みとして取り入れられて行くのではないかと考えております。

最後に、リスクコミュニケーションです。これについては、専門家が非専門家に対して説明する場合、専門家は分かりやすく情報発信をする必要があるというのが原点ですが、今はリスクコミュニケーションの意味が広がっており、より重要性が高まっている状況です。

本日はお忙しい中、せっかくいらしていただきましたので、有意義な会となるように熱心に議論などに参加をしていただければと思います。これにて私のご挨拶に代えさせていただきます。

## BCAOアワード2011

特定非営利活動法人事業継続推進機構(BCAO)は、日本の事業継続(BC)の普及に資するため、BCの普及及び実践に貢献した個人及び団体を表彰する「BCAOアワード2011」の受賞者を2012年4月25日に発表いたしました。今年は、昨年発生した東日本大震災におけるBCについての対応や取り組み、実践の事例を中心に各賞を選定させて頂きました。

### BCAOアワード 2011 各賞受賞者一覧

各賞	受賞者	タイトル
大賞	鈴木工業株式会社	「東日本大震災被災に伴うBCP発動について」
	TOTO株式会社	「TOTOグループにおけるリスクマネジメントの取り組みと東日本大震災対応について」
	株式会社ローソン	「ローソンの防災・事業継続計画への取り組み」
優秀実践賞	株式会社オイルプラントナトリ	「東日本大震災からの早期事業復旧」
	皆成建設株式会社	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」
	古河電気工業株式会社	「古河電気工業グループのBCM活動の推進」
特別賞	JOHNAN株式会社	「JOHNANの事業継続力向上と社会的責任の取り組み」
奨励賞	株式会社アイエスエフネット	「独自の情報共有体制に支えられたBCP」
震災対応特別賞	有限会社愛和産業	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」
	赤武酒造株式会社	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」
	三陸鉄道株式会社	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」
	株式会社たろう観光ホテル	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」
	有限会社ホテル近江屋	「3.11 東日本大震災における事業継続実践事例」



各賞の受賞に輝いた企業の皆様

今回のニュースレターでは BCAA アワード 2011 において、大賞を受賞された皆様にご発表頂いた内容をご紹介します。

## 大賞：鈴木工業株式会社様

「東日本大震災被災に伴う BCP 発動について」  
ご発表者：鈴木 伸彌 氏／専務取締役  
(所在地：仙台市、業種：廃棄物処理、リサイクル等)

このような素晴らしい賞をいただいたとともに、今回このような発表をさせていただく機会をいただいたことに、感謝申し上げたいと思います。本当にありがとうございます。



### 【BCP 導入のきっかけ】

新潟県中越沖地震発生を機に、宮城県沖地震の災害に備える必要性を痛切に感じ、BCP 策定の導入を決定しました。2008 年 9 月に BCP 策定委員会を立ち上げ、1 年後のマニュアル策定を目指し、社長、私、常務、それ以外にも管理者を含め 10 名でスタートしました。2009 年 9 月、ちょうど 1 年後に、新型インフルエンザ対策も踏まえ、BCP マニュアルを策定することができました。

設定した重要業務は次の 6 点です。

①緊急時対応／②顧客との連絡／③下水道の清掃／④貯水槽の清掃／⑤焼却炉の対策／⑥社内システム管理。

その内、津波の被害があった環境リサイクル部の

中間処理施設があった焼却炉の対策は次の通りです。

### 【焼却炉の対策について】



- ① 緊急地震警報装置の設置
- ② 衛星電話の配置
- ③ 入手困難部品の確保・保管
- ④ 災害時、トラブルが起きた際に、優先して当社に協力いただけるよう、取引先との協定書・覚書の締結
- ⑤ BCP 訓練の実施

### 【被害状況】

本社は、事務用品、書庫関係も震災の対策は行っていましたが、足の踏み場もないという状況になってしまいました。

そして、津波の被害があったエコミュージアム 21 周辺は、車も通れず、徒歩で現地を視察しました。近くの鉄道も津波で線路が流失、大きな鉄塔が傾いてしまっているというような状況でした。仙台港がすぐ近くにあるということから、大型コンテナやトレーラー等が建屋に突き刺さっている状況で、シャッターのところは最低でも 5m は浸水しているという状況でした。処理施設の中は、設備が浸水し、重機、特殊作業車、吸引車に関してもすべて浸水し、使えない状況になりました。

2 階建ての事務所もそこになく、100m 程先に流され潰れてしまっているという状況でした。重要業務

で挙げていた焼却施設も、本体はぼろぼろの状態  
で、制御盤も完全に水没してしまっているというこ  
とで、ほぼ使い物にならないという状況にありまし  
た。



### 【BCP に基づいた復旧状況】

3月11日、14時46分に大地震が発生しました。  
15時30分に社長からBCP発動が宣言されました。  
それと同時に、本社前に災害対策本部を設置し、  
その後は研修会で訓練した通り、社員一人一人が  
自主的に動き、BCPで準備していた自家発電機で  
電力を供給し、ラジオ、TVで情報を随時とり、衛星  
電話で社員の安否確認を行いました。その結果も  
あり、夜10時に従業員全員の無事確認を終了しま  
した。

また、こちらが後でかなりのポイントになるの  
ですが、BCPのマニュアルにはなかったレンタル会  
社から大容量発電機を入手していたことです。情報  
をリアルタイムで入手していたということもあり、  
当社の処理場が津波被害にあっていることが分か  
ったので、社員の一人から、電気が使えないと焼  
却炉、他の施設も動かせないため大容量の発電機  
を準備した方がいいのではという意見もあり、当  
日のうちに大型発電機をレンタル会社から入手し  
ました。

翌日には被害状況を確認し、そして12日、13  
日は津波注意報、警報が解除されていない状況で  
したので、業務提携を行っていた会社、メーカー  
などに衛星電話で連絡し、エコミュージアム21の  
現地調査を津波注意報が解除された時点でお願い  
した

い、という調査依頼も行っていました。その他、  
当社は清掃業を行っていることもあり、12日にお  
客様に対し衛星電話で随時連絡し、震災2日後の  
13日にはお客様の緊急作業にも対応しました。透  
析関係を行っている病院が地震で透析の患者さん  
は治療を受けることができなかったのですが、こ  
ういう形ですぐに対応したということで感謝状も  
頂きました。

3月14日には重要業務である社内コンピュー  
ターシステムが復旧しました。津波注意報も解除  
されましたので、すぐに中間処理施設の災害  
協定を結んでいる焼却炉メーカー他の企業様と  
現地調査を実施しました。目標復旧時間をBCP  
マニュアル上は6日と設定していましたが、あの  
ような状況ですと、それは難しいということで、  
予想復旧時間を3カ月に変更しました。しかし、  
目標の事業は中断させない、ということもあり  
ましたので、BCPの事業継続手段に基づき、15  
日には他県の中間処理業者に協力を依頼し、2  
日後の3月17日には他県の中間処理業者と連  
携することで、顧客の処理業務を継続実施す  
ることができました。

そして、3月15日にはガソリン、軽油などの  
燃料がかなり入手困難になったので、こちらも  
マニュアルにはありませんでしたが、社員の通  
勤車両用のガソリンを節約するため、方面ごと  
に乗り合いで通勤を行うということも始めまし  
た。当社の中間処理施設には様々な産業廃棄物  
、ゴミが保管してありましたので、震災から約  
1週間後には流出物調査班を作り、流出物の回  
収を行いました。また、場内の清掃も始めまし  
た。

実際の復旧時間になりますが、水処理設備は  
震災後24日と25日に完全復旧し、焼却炉以  
外の重要業務は、すべて目標復旧時間内に終  
えることができました。焼却炉の復旧につい  
ては、3カ月に目標復旧時間を変更しましたが  
、実際には、4月18日、震災から38日目  
で完全復旧、24時間運転を実現することがで  
きました。

早期復旧の1番の重点ポイントは、やはり災害協

定を結んでいたことにより、焼却炉メーカーや電気業者などに素早く現地を見てもらい、すぐに対応してもらうことができたことだと思います。



そして、入手困難部品が全く手に入らない状況でしたが、当社は津波被害にあった場所とは別の所に部材を保管していたため、すぐに隣の山形の焼却炉メーカーが自分たちで部材を山形に持っていき、山形の事業所で組み立ててから当社へ持ってくるということもしてもらいました。そういうことから通常よりは早く復旧できたのだらうと考えています。当初は中間処理場の穴だらけの建屋をブルーシートで囲い、進めるという状況でした。

## 【BCP活動の総括】

### (1)良かった点

BCPでは定めていなかったこともありましたが、やはり社員一人一人が目標をはっきり認識して行動をとることができました。今回のような大津波というのは正直BCPでは想定していませんでした。しかし、社員一人一人が決めた目標復旧時間内に業務を再開するためにどういう行動をすればいいか、ということをやったり研修等でかなり頭に詰め込んでおいたこともあって、この様な結果を出すことができたと思っています。これに関しては、今後も全社員の意識持続のため、研修そして訓練も継続的に実施していきたいと思っています。

2番目としては、プラントメーカーと災害協定を結んでいたことや他県の処理業者と連携し、お客様から依頼された業務を継続することにより、当社の事

業を中断することなく、早期に復旧工事に取り掛かることができました。今後もリスクに備えた関連会社との関係構築及びバックアップ設備等の確保に、一層取り組んでいきたいと思っています。

最後にBCPで準備していた自家発電機、衛星電話等の配置、緊急地震警報装置等、色々なものを準備していたことが災害後の初期対応として有効に活用できました。今後も大震災によるインフラ停止を想定した取り組みをさらに充実させていきたいと思っています。

### (2)問題点

今回のBCP発動を今後活かそうと、震災後、当社で3回、社内研修会で検討しました。まず、1回目では、東日本大震災でBCPがどのように活用できたかといったこと、2回目ではその課題、3回目に課題をこのように改善しよう、ということを社員みんなでも検討しました。

その取り組みを一部ご紹介しますと、一つ目は、震災の影響や津波の影響で東北、関東の製油所が操業停止になったことにより、燃料の確保がかなり厳しかったこともあり、自社の地下に燃料タンクを設置し燃料の確保を行いました。二つ目は、停電時のために自家発電機を保有していましたが、通常の発電機だと安定した電源を供給することができないため、PCやFAX等の使用には不十分でした。良質な電源を確保できる自家発電機というものも確保しました。三つ目に震災の影響により、食料の確保も大変困難でした。当社では当時準備していなかったため、最低3日分の食糧、飲料水を社員87名分の3日分を確保しました。

今後は、地震や津波、台風などの自然災害だけでなく、大火災、そしてパンデミック、テロ等様々な災害についてもその備えを検討し、対応したいと思っています。

ご静聴ありがとうございました。

## 大賞:TOTO 株式会社様

### 「TOTO グループにおけるリスクマネジメントの取り組みと東日本大震災対応について」

ご発表者:田中 江美氏/総務部次長 兼 リスクマネジメントグループ グループリーダー

この度は大賞の栄誉を頂き、誠にありがとうございます。TOTO グループを代表し厚く御礼申し上げます。



一方で、手放しで喜べない自分もおります。今も福島原発の 20km 圏内の自宅に戻れないまま移転先の工場で懸命に働く社員や、余震と放射能リスクの不安を抱えながら被災地で懸命に活動している社員もいます。TOTO グループの震災対応は今なお継続中です。

次のリスクに備えた活動も続けなければなりません。今回の大賞を心にとめ、更に気持ちを引き締め、企業活動を高めていきたいと思っております。

#### 【リスク管理委員会】



リスク管理委員会は社長直下の全社委員会として 2005 年に組織され、BCP や BCM の推進だけではなく、危機発生時対応のクライシスマネジメントも含まれますが、リスク管理規程とは別管理です。この活動はリスクシミュレーションに注力していて、2004 年より国内外で計 65 回実施しました。最後に模擬記者会見、メディアトレーニングを行い一連の対応が顧客への適切な対応かを検証することで私共の活動が顧客の支持を得るためにあることを理解する良い機会と考えています。また、震災後に積極的に取り入れてきたのがリアルタイム型のトレーニングメニューで、社内トレーナーを育成しながら各事業場を巡回して行っています。チームで力を合わせ情報収集し、判断、実行する力を養うためにあえて混乱した状況を想定したトレーニングメニューを取り入れ、危機の対応訓練を行っています。

私共は 2008 年からグループ共通のルールとして危機発生時の報告窓口を一本に集約し、一報後にリスクレベルに合わせ、プロ部門を合流させる形で危機に対応していて、年間 100 件強の報告を受けます。地震発生は東北支社からの緊急連絡窓口への一報が発端です。震度 5 弱以上の地震発生時は自動的にリスクマネジメントグループの誰かが強震域のリソースを確認するという規則により、約 30 分後には対策本部の事務局を立ち上げました。

弊社では各職場で連絡先を把握する、昔ながらの職場緊急連絡網で安否確認を行っています。社員のみならず派遣・請負社員を含め TOTO グループで働く全従業員の安否確認をとるので、人事システムと連動したシステム化は困難と判断しました。手間と時間がかかりますがそれを訓練で補っており、発生 45 時間後にはグループの全従業員と家族の被害状況、各職場の月曜日からの稼働状況等の情報が集まりました。そしてクライシスマネジメント規定により危機対応レベルAの体制で社長直下のタスクチームを構成しました。

#### 【被害状況】

今回の震災では、TOTO グループにおいては、

全従業員ならびに同居のご家族に死者はいませんが、グループ会社の TOTO ファインセラミックスは、地震被害に加え、本社及び工場が福島原発から 20km 圏内にあり、3 月 12 日の夜、立ち入り禁止区域に指定されて以降、今なお容易に立ち入ることはできません。原発事故により工場の立ち寄れなくなった TOTO ファインセラミックスについては、即日、社長より担当役員に対し事業継続策を提示するよう指示があり、担当役員は東京で継続策をシミュレートし、社長に報告、16 日の朝には BCP 実行が報告されました。



また、リスク時だからこそ社内外のコミュニケーション活動を怠らないよう、記者対応やリリース配信、3 月決算の業績の下方修正の東証開示も早急に行いました。日頃の活動の中で言葉を交わし、お互いの信頼関係を構築することは非常に重要です。短い言葉で連絡を取る必要に迫られる今回の様な災害時でも、日頃のコミュニケーションにより次の行動や気持ちを先読みできる自信になりました。一方、社員に対しては誰もが閲覧できるイントラネットサイトに専用サイトを設け、各タスクの対応状況をそのまま公開しました。

### 【BCP の発動】

TOTO ファインセラミックスでは、主に3製品を製造しています。光ケーブル先端設置するフェルールの生産は月産 150 万個で、最も顧客をお待たせできない製品です。供給責任優先のため利益をあきらめ、中国の競合メーカーに OEM 供給を依頼しま

した。ボンディングキャピラリーは 6 月まで在庫がありました。外部メーカーへの後工程委託から内製化を進めていたので、偶然多く在庫していたので、後工程をそのまま残し、社内工程部分の OEM 生産を海外のグループ会社に委託しました。最後の光ケーブル同士を繋ぐコネクタ部分のレセプタクルはノウハウが必要な工程で、在庫と納期の関係から RTO を顧客の許容範囲限界の 5 月 6 日とし、ウォシュレットを生産している茨城工場内の倉庫を整理し、人と設備を移しました。

TOTO の BCP は、各事業の復旧プロセスは現場でも共有していますが、リソースが壊滅的な被害を受けた時の対応等の BCP はボードメンバーを含め少数しか知り得ません。可能な選択肢について経営ダメージをシミュレートし担当役員が決断、社長が決裁します。現状の経営・周辺環境に鑑み、大切な顧客を極力待たせず社員の安全を守りながら業績を極力傷つけない方法を予め BCP として共有することは現実的ではないと考えているので、この一連の判断はあらかじめ社員と共有していたプランではありません。



また、今回 BCP の実行にあたり評価頂いた点の、TOTO ファインセラミックスの社員全員を雇用する方針を示したことで、弊社では通常の経営戦略の中で雇用確保の方針を掲げ実行内容を練ることが最近の常で、今回グループ一丸となり受け入れた社員はとともモチベーションが高く、今や各事業の大事な戦力です。工場移転の発表と全雇用確保の方針を掲げたことで、移転をスムーズにし、グル

ープのさらなる決断力、団結力にも繋がったと考えています。

## 【TOTOグループの精神】

**TOTOグループ丸となって** TOTO

■ TOTOファインセラミックス社員の受入れ風景



■ 各地からビデオレター(イントラネット掲載) ■ 役員メッセージ(イントラネット掲載)

各種からのご支援に感謝いたします。本当にありがとうございます。

2011年4月 TOTOファインセラミックス 茨城工場

危機の時こそ、コミュニケーションを強化し、一体感と連携力を引き出す。  
“気持ちの見える化”は、数字やデータよりも、心に届く

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved 15 TOTOグループにおけるリスクマネジメントの取り組み 2012.4.25

弊社グループのリスクマネジメント活動を一言で言えば、日本人がこれまで脈々と受け継ぎ、大事にしてきたものづくりの精神であり、現場力であり、助け合いの精神が根底にあると思っています。

これをいくら今のBCPを学び可視化を試みても、まだ私の力では十分に言語化しきれませんが、世界に日本の底力を示すためには、世界に通用する言語と手法で表現する必要があると思います。次の世代に引き継ぐためにも世界が注目する新たなリスクに備え更に企業体質を鍛えることに寄与したいと思います。今後も皆様とともに学び、事業の活動の成果を高めていきたいと思っています。

## 大賞：株式会社ローソン様

### 「ローソンの防災・事業継続計画への取り組み」

ご発表者：浅野 学氏／取締役 常務執行役員  
CCO兼CSR担当

本日は大賞という栄誉を頂戴いたしまして心より感謝を申し上げます。

ただ、今日説明をさせていただきますけれども、私共は地道に積み重ねてきたものがこのような結果につながったのかなと、そしてこの積み重ねというも

のは、これで終わるわけではなくて、これからまだまだ日々続いていく積み重ねだろうという風に思います。したがって今後も、愚直に継続を続けていきたいというふうに考えているわけでございます。



## 【災害対策への基本的な考え方】

私共の事業継続計画、災害対策の考え方は1995年阪神・淡路大震災からスタートしました。今日は私共の災害対策に対する基本的考え方、東日本大震災発生時の対応、最後に2013年度のBC構築に向けての取り組みをご案内します。

今年の2月末現在、全国47都道府県に1万店以上のお店があります。起きた災害には必ずどこかのお店がかかわります。たとえば東日本大震災で、私共が直接被害を受けたお店が90店舗程ありますが、全体の10%にも満たない数です。残り90%以上のお店をどう動かすかも同時に考えなければならないという特殊な事情をご理解いただきたいと思います。

阪神・淡路大震災直後、近隣の方達が、「ローソンの青い看板の光が次から次へと灯り、営業が再開していく、これが非常にうれしかった」というお話を頂きました。私共は近隣のお店として営業を継続することで近隣に貢献することが重要だと再認識しました。社会インフラの一つとして身近な小売店としての機能を継続することが一番大切だと思っています。これを機に災害対策マニュアル作り、毎年の防災訓練を重ねて書き直してきた歴史が私共の災害対策に対する取り組みです。これを今回の大賞という形でご評価いただいたのだらうと思います。



私共は基本的に何をにおいても家族、従業員、お客様の安全を最優先とします。次に経済活動の維持です。我々が社会インフラ機能を果たすための営業継続を一時間でも早く再開させなければならぬと考えています。最後に地域社会への貢献をどう維持するかを日々の活動を通し見つめたいと思っています。

### 【ローソンと自治体等の取り組み】


ローソンと自治体等の取り組み


#### 災害時緊急支援物資協定の締結



- ① 災害発生時に相互協力し県民生活の安定を図る。
- ② 災害時における営業継続と早期店舗復旧を図る。
- ③ 協定先の要請により、ローソンとして可能な範囲での生活必需物資を供給する。

#### 帰宅困難者支援協定の締結

災害及び突発地震により、交通が途絶した場合に容易に帰宅することができない者の支援を行なう。  
(支援事項) ※店舗が営業への支障がないと判断された場合に限り、可能な範囲で支援します。

- ① トイレの提供。
- ② 水道水の提供。
- ③ 情報の提供(ラジオ、地図等による道路等の情報)



Copyright © 2012 LAWSON INC. All rights reserved.

私共は災害時の緊急支援物資協定を各地の行政と結んでいます。この協定により私共の供給物資を活かすと同時に緊急支援車両登録することで、私共自身の事業活動の状況もスムーズになるだろうと考えています。また、帰宅困難者の方々のためお店を少しでも営業することで役に立てればと、この支援にも取り組んでいます。

### 【東日本大震災時のローソンの活動】

発生直後の14時50分、本社では緊急対策本部を立ち上げる会議室に各部門の災害対策担当者が集合しました。私共は被災地域(現地対策本部)、本社(本社災害対策本部)を同時に立ち上げるという考え方をしています。東日本大震災時も安否確認を最優先にし、再開に備え店舗の被害状況、商品供給する物流センターやお取引先の安否や稼働状況を確認し、TV 会議で現地対策本部(東北支社)と結び、日々の情報を共有するため連絡を取り状況を確認し対策を練りました。

3月12日には、阪神・淡路大震災時に車では中に入っていけないことを経験していたため、過去の経験を活かし、7名がトラックにバイクを積み現地に向かいました。現地で安否確認をしながら災害状況を把握するには、通信網がきちんと整備されない限り、実際に見て確認することしかできないからです。また、安否状況は簡単に判明しないので、日々取り続けましたが残念ながら亡くなった方がいます。彼らのためにも一日も早く営業を再開することが必要だったと思います。

### 【被害状況と復旧】

お店のあったところは跡形もない、何もない、ということがたくさん出てまいります。東北6県と茨城県の一部、約900店舗の復旧状況は、3月15日には8割が稼働、11日後には9割、と再開しました。これは津波で流された以外のお店は比較的、建物被害が少なかったことによるものだと思います。しかし、原発問題が20km圏内では7店舗、30km圏内で1店舗の8店舗に影響し、残念ながら未だ凍結された状態です。


(4) 店舗被害の状況①







**東北沿岸部を中心に甚大な被害をもたらした。**

Copyright © 2012 LAWSON INC. All rights reserved.

### 【商品供給】

私共の営業再開での問題は商品を供給するサプライチェーンです。東北にあるセンターを再開するために最も重要だったのは、すぐになくなってしまおう原材料の供給体制の構築でした。また、通常ならたとえば東北で被害があれば関東から商品を運べますが、今回は関東の工場も一部被害を受けた

め、この立て直しをすることが一番の大きな課題でした。

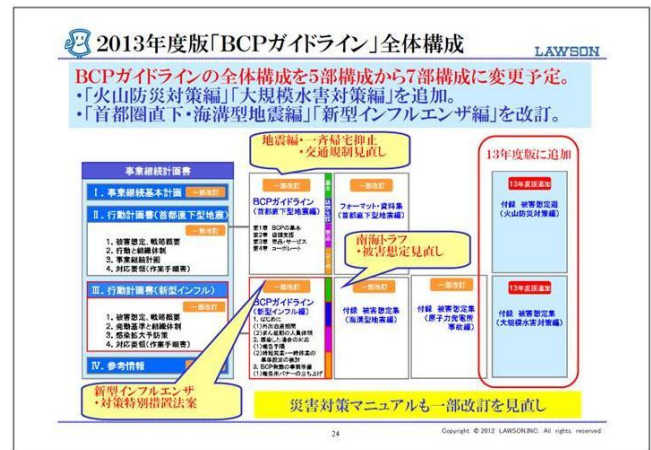
結果的に可能な限り近隣から運びました。また、工場を動かす重油、商品を配送するトラックの軽油、従業員が通う車のガソリンがなかったので、本社災害対策本部は、これまで経験の無い燃料の確保に走り、最終的には京都や九州から燃料を運ばざるを得ませんでした。これは次のステップのための課題だろうと考えています。

私共は、確かに既存のお店の復旧を急いだ、それと同時に今回の特色としては、いわゆる津波の被害が大きかったわけですから、その時にほとんど近隣のお店がなくなってしまう。そこに残されている方たちはまだまだいらっしゃるのです。その方たちに何とか仮設の店舗でも、日頃の営業を提供することで少しでも通常の生活に近づけると考えたわけです。最初につくったのは陸前高田です。仮設店舗を再開した時に何が喜ばれたかという、「冷たいアイスクリーム」や、「温かい食べ物」です。被災地には救援物資はそれなりに届きますが、常温か冷たいものしか食べられません。温かいものや冷凍設備をもってしか提供できない商品を提供することは極めて重要で、通常の営業がいかに早くできるかが焦点だと改めて感じた次第です。

今回、本社災害対策本部では、被災地に対する対策は私が組み、副社長が残った 90%以上の営業体制を完全に組みました。社長は被災直後、1週間ぐらいから各地を回り、オーナーや従業員を勇気づけることに注力しました。また、震災後少し時間がたってから、福島県相馬市の学校給食の支援をしましたが、私共ができる範囲は協力しますが、最大のテーマだとは考えていません。最初の1週間からせいぜい10日間程度が救援物資を必要とする時期だと思います。それ以後は通常営業をどれだけ確保できるかがポイントとであり、マチの安全・安心につながると思います。通常営業を一日も早く再開することが「ライフライン」として復興活動に役立つものと考えています。

## 【2013年度のBC構築】

最後にBCPの継続的取り組みにおいて阪神・淡路大震災以降、災害のたびにマニュアル改訂を進めてきました。私共は年に2回(9月1日の防災の日、阪神・淡路大震災の1月17日)防災訓練を続けてきましたが今年から3月11日も加え、年に3回訓練し、そのたびにマニュアルの改訂とBCP改訂を繰り返しやり続けたいと思います。



私共は『「私たちはみんなと暮らすマチ」を幸せにします』という企業理念を掲げています。この企業理念を実現するためにも、日々災害への備えを忘れることなく地道に積み重ねていきたいと思っています。

## BCAO アワード 2012 募集のお知らせ

BCAO アワード 2012 の募集を開始しました。標準化・公開のような活動や普及、調査研究などBCの普及に貢献された方、もしくは自らの取り組みとして事業継続計画(BCP)の策定・運用・発動、体制整備・人材育成および点検・訓練・改善を含めた実践の実績を表彰し、それらの成果を広く知らしめることを目的とします。

今年度は、東日本大震災や 2011 年秋のタイの洪水等での事業継続・事業再開に関する経験のご紹介も歓迎します。

応募資格は特に定めておらず、個人、企業、団体や(企業等の中の)部門でも可能ですので是非ご応募ください。また、BCAOの会員でなくてもBCAOの会員からの推薦があれば対象となりますので、ご紹介頂ける活動や取り組み等ございましたら是非ご推薦をお願いします。

BCAO ニュースレター 第15号  
 発行日：2012年11月14日  
 発行：特定非営利法人事業継続推進機構  
<http://www.bcao.org/>