

# BCAO News



第 32 号

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

- ・ 2021 年度総会報告
- ・ B C A O アワード 2020 受賞者決定
- ・ 総会セミナー

- P.1 2021 年度総会報告
- P.2 B C A O アワード 2020 各賞受賞者一覧
- P.3 事業継続部門「特別賞、優秀実践賞  
株式会社丸和運輸機関 様」
- P.6 事業継続部門「優秀実践賞、人づくり・訓練賞  
富士産業株式会社 様」
- P.10 総会セミナー:ワタミ株式会社 様

去る5月31日(月)に、特定非営利活動法人事業継続推進機構(BCAO)の2021年度総会を開催しました。総会では、352名(委任状提出者228名、事前議決者58名を含む)の参加のもと、2020年度の事業報告、2021年度の事業計画などすべての議案が承認されました。

## 【理事長挨拶】

総会にご参加いただきありがとうございます。



当機構は、2006年1月19日に任意団体として発足、同年6月20日にNPOの認可を頂き、15周年となります。この15年間、東日本大震災や熊本地震、近年の豪雨災害の過激化など様々な危機事象を経ながらそれに取り組み、それを乗り越える方法について検討してまいりました。2009年には新型インフルエンザの対応についてのBCPが議論となり、それが今日の新型コロナウイルス感染症に向けた一つの対応の基盤になっています。

今回の総会は、昨年に引き続きオンライン開催とさせていただきます。これは、4月の理事会で総会の形を議論する際にやはり集合型で実施する

ことは難しく、社会的にもオンラインで実施する方がよいであろうという判断をいたしまして、その後、内閣府、東京都の見解も確認の上、オンラインで実施することの妥当性について確認をしたところでございますので、ご安心いただき、皆様方のご意見を頂きたいと思っております。

本日は100名程度の方にご参加いただいております。オンラインで開催することのメリットはこの総会でも出ております。2020年度の事業は基本的にオンラインで実施を続けてまいりました。各地域の勉強会もオンラインの開催であれば他地域の方も参加できるという発案があり、横断的にオンラインにより合同で実施もいたしました。また、普及啓発セミナーなどもオンライン開催とすることにより多くのご参加を頂きましたので、オンライン開催という方法は、今後新型コロナが収束に向かった後も、集合型と両用で実施していく検討の価値が大きいと思っております。

また、IT、中小企業、次世代育成、サプライチェーン、新型コロナウイルス感染症の各タスクフォースの活動を実施しており、その活動内容をセミナーの企画に結び付け実施する予定です。

一方で、中小企業庁の事業継続力強化計画の認定制度についても認定数が増えてきており、このような方々に事業継続力を確保するという意味でも、ご支援したいと思っております。

今年は、新型コロナウイルス感染症も一つの背景になっていると思われませんが、内閣府の事業継続ガイドラインや中央省庁のガイドラインの見直

しなども検討されており、近年の自然災害の状況や社会の状況変化を踏まえ、政府との連携も含めて進めてまいりたいと思っております。事業の状況のご報告も兼ねてご挨拶とさせていただきます。

### 【2021年度の方針】

新規会員をはじめ多くの会員の「事業継続力を高める」ための学びのニーズに対応するため、Web方式の常設研修会（仮称）を開始し、そのプログラ

ム素材を中小企業、IT、サプライチェーン、次世代育成、新型コロナ等のタスクフォースも活かして開発するなど、新型コロナの環境下においても積極的な活動を展開します。また、新型コロナへの対応を含むBCMのあり方の議論を継続し、発信していくとともに、普及啓発セミナー、月例オープン勉強会、資格者育成、アワード、研究会、地域勉強会なども着実に実施して、社会からBCAOに期待される役割を果たして参ります。

## BCAO アワード 2020 各賞受賞者決定

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、その普及、実践等に貢献した個人・団体を表彰する「BCAO アワード 2020」の受賞者を、この度、下記のとおり決定いたしました。本アワードは 2006 年度に創設され、今回が 15 回目の表彰となります。なお、授賞式につきましては、現在もコロナ禍が収束していない状況に鑑み、オンラインを念頭に検討中です。

本号では、総会セミナーでご発表頂いた 2 組のお取り組み内容を掲載いたします。

### 【事業継続部門】

賞	受賞者	タイトル
特別賞 優秀実践賞	株式会社丸和運輸機関	丸和運輸機関グループ BCP 策定による社内防災啓蒙
優秀実践賞 人づくり・訓練賞	富士産業株式会社	医療・福祉は止められない！食事の提供も止められない！ －医療・福祉給食の特徴をふまえた食の継続－
優秀実践賞 企業防災賞	株式会社興和工業所	B C P ・ F C P で地域社会と共存・共栄する
優秀実践賞	白鷺電気工業株式会社	熊本地震を経験した中での事業継続に向けた取り組み
優秀実践賞	株式会社東亜セイコー	BCP 対策は考え次第 ～できることから着実に
優秀実践賞	山仁薬品株式会社 山仁産業株式会社	事業継続の真の価値
奨励賞	株式会社タカミエンジ	今私たちにできる対策づくり

(同一賞につきましては、組織名の五十音順にて記載しています)

## 【防災部門・事業継続部門】

賞	受賞者	タイトル
企業防災賞 奨励賞	三承工業株式会社	SUNSHOW 防災プロジェクト

## &lt;事業継続部門&gt;

特別賞、優秀実践賞：株式会社丸和運輸機関 様  
「丸和運輸機関グループBCP策定による社内防災啓蒙」



ご発表者：

小倉 友紀 様 / 取締役執行役員 3PL 物流統括本部長 兼 BCP 物流支援企画部長



物流支援企画部長の小倉友紀です。当社は、経営理念である”お客様第一義”の実践で、災害時の事業復旧に努め、獲得した信頼を平時の取引にも生かしています。2年前からグループでBCP物流事業を開始し、BCP策定及び吉川本社周辺浸水ワーク

ショップや首都圏直下型地震想定ワークショップなどの訓練を行いました。発表をお聞きください。

佐藤 彩乃 様 / BCP 物流支援企画部 主任



弊社グループBCP策定による社内防災啓蒙と題して、BCP物流事業、BCP策定プロジェクト、訓練実施方法を中心に発表します。

創業50年で全国166の事業所を持ち、埼玉県吉川市に本社を置く弊社の3PL事業（サードパーティー・ロジスティクス事業）とは、自社でも子会社でもない物流専門業者による物流です。グループの3PLブランド、AZ-COMは、常温、低温食品、医療医薬の3ドメインを持つ、荷主の成長戦略に合わせたロジスティクスのトータルコンサルティングサービスです。

## 【BCP物流事業】

BCP物流事業の目的は、非常時にも安全、安心、安定した物流を提供するために、BCPネットワークなど「社会インフラとしての物流基盤を構築すること」です。丸和グループのBCP物流事業には、二つのミッションがあります。

一つ目は社会貢献で、地方自治体と協定を締結し、災害時の社会課題解決の新たな物流の広域プラットフォームを目指すことです。また、中小運送企業や平時に取引のあるAZ-COM丸和・支援ネットワークパートナー企業との共存共栄を目指します。災害時の緊急物資輸送などを通して、必要な場所に運送資源を手配したり、ロジスティクスの専門家を派遣したりすることで、地方自治体が抱える災害時の支援物資輸送に関する一時的な物量変化に柔軟に対応できるようにします。

二つ目は、災害時物流対応での評価を平時の取引につなげることによる新規顧客開拓です。これはグループ創業当初からの”お客様第一義”の企業理念と合致します。BCP物流事業とは大規模災害時の支援活動に関する協定を締結し、グループの物流資源を提供するものです。

**AZ-COM**  
MONOTARO-SPL-SYSTEM

**BCP物流事業**


Business  
Continuity  
Plan

**BCP物流事業の目的：**  
平常時のみならず非常時においても安全・安心・安定した物流を提供すべくBCPネットワークをはじめとする社会インフラとしての物流基盤を構築する

**①社会貢献**

➢ SDGsの取り組みの一環としての事業

社会的課題解決に向けた物流の新たな広域プラットフォーム



➢ 中小運送企業、パートナー企業との共存共栄

災害時に激変するサプライチェーンの影響を受ける運輸業界。緊急物資輸送等、世の中が必要としている所に互いの運輸資源を差し向けることで、共存共栄を目指す

**②新規顧客開拓**

➢ 事業継続を物流で支援

丸和運輸機関グループの輸送サービスをはじめとする機動力を体感していただき、平時のお取引につなげる



Copyright(C) 2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

### 【大規模災害時の支援活動に関する協定】

地方自治体と民間事業との協定締結があります。地方自治体と緊急物資輸送に強い人材の派遣などの協定を結びます。民間企業の主な要望は事業継続のための配車手配で、在庫の移動や商品補充の車両手配です。災害時の必要車両数の激増に弊社グループとの協定を活用できます。平時の協定締結で生まれる顔の見える関係は、災害時の迅速な連携を可能にします。

弊社グループと共に協定に加わるAZ-COM丸和・支援ネットワークには、災害対応経験とノウハ

ウがあり、輸配送のプロによる全国組織での対応、輸送の他にも保管や仕分けに強みがあります。全国1500社以上の組織力で、エリアごとに経産省認定の連携事業継続力強化計画を策定し、事業継続力を強化しています。

### 【BCP物流事業の実績紹介】

近年のBCP物流事業の実績を紹介します。2019年9月の台風15、19号による千葉県の2週間の停電時には、協定締結済みの大手コンビニエンスストアから、首都圏にある15の物流センターから南房総半島エリア400店舗への商品配送の依頼が入り、約2週間150台のトラック輸送で対応しました。パートナー企業に声を掛け、”お客様第一義”で成し遂げました。

**AZ-COM**  
MONOTARO-SPL-SYSTEM

**近年のBCP物流事業**  
2019年9月 台風15号・19号



Business  
Continuity  
Plan

**千葉県停電の状況**

停電軒数	約30万3400軒
以下	千葉県中央区 約1500軒
1000軒超	約1500軒
100軒超	約1500軒
10軒超	約1500軒
1軒超	約1500軒

千葉県 約3万3000軒  
八街市 約1万7600軒  
富津市 約1万4900軒  
鴨川市 約1万7900軒  
船橋市 約2万3000軒  
鎌倉市 約1万9900軒


※2019年9月15日現在  
※2019年9月19日現在

千葉県で2週間の停電。コンビニでは飲料・食料品の品薄が続いた。

**協定締結先の民間企業（大手コンビニエンスストア）様**  
商品配送要請：首都圏物流センター 15拠点→南房総半島エリア約400店舗

**約2週間で計150台のトラック輸送で対応**



Copyright(C) 2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

別の例は2021年1月の北陸豪雪で、積雪による交通網の混乱で食品小売店での欠品が相継ぎ、協定締結先の大手のコンビニエンスストアから冷蔵庫を要請されました。手配は簡単ではありませんでしたが、全国の組織力を使い、5日間で50台のトラックを確保し対応しました。

AZ-COM  
MONOTARO-SPL-SYSTEM

近年のBCP物流事業  
**2021年1月 北陸豪雪**

Business  
Continuity  
Plan

> 北陸道で最大1500台の立ち往生発生  
 > 降り積もった雪で交通網が乱れ、商品の配達が遅れた食品小売り店等では欠品が相次ぎ、市民生活に大きな影響

協定締結先の民間企業  
(大手コンビニエンスストア) 様

冷蔵車の要請





5日間で計50台の  
トラック輸送に対応



Copyright(C) 2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

## 【BCP 策定プロジェクト】

弊社グループでは、成長戦略で重要な BCP 物流事業を支えるための BCP 策定プロジェクトを作り、BCP を策定してきました。全てのグループ会社が本社と営業所それぞれの防災計画と BCP を策定したので、策定数は 102 です。従業員が 1 人などの小さい拠点は防災計画だけを作っています。

弊社グループの BCP 策定プロジェクトは、2021 年 3 月まで約 2 年間をかけ、二つのフェーズに分けて行いました。従業員の命を守り、災害対応時の指揮命令系統、報告経路を明確にすることを目的とする防災フェーズでは、営業所ごとに地震、水害、雷による停電などの細かい点までハザードマップを確認して初動対応組織の体制をつくり、重要な取引先連絡リストを作成しました。その過程で構築された営業所長との関係の中で、次の事業復旧フェーズをつくります。

このフェーズでは自社や自営業所の脆弱性を把握し、重要業務の選定と復旧の時間的許容限界を決めた上で、不可欠なリソースを特定して事業復旧戦略を策定して、BCP の周知と教育訓練の方法を決めます。BCP 策定には荷主の災害対応方針や地元情報に詳しい営業所長、人員配置バランスや平時の組織体制、内部事情などに詳しい各社総務部、そして私たち BCP 物流支援企画部の 3 者が参加します。営業所被災時には各社総務部の知見が有用です。BCP 物流支援企画部は BCP 策定の手順や方法、他企業の事例に関する情報やアイデアの提供が可能です。

BCP 策定マニュアルの配信に加え、各社総務部と BCP 物流支援企画部が営業所長を支援することで、2 年間にこれほど多くの BCP 策定が可能になりました。現場訪問と一緒に策定を基本方針とし、コロナ後はウェブ会議システム Teams も活用して丁寧な議論で策定しました。

AZ-COM  
MONOTARO-SPL-SYSTEM

**BCP策定プロジェクト**

Business  
Continuity  
Plan

営業所長

- > 荷主の災害対応方針に精通
- > 過去の災害対応経験から、災害に弱い道路など、ローカルな情報に精通



BCP物流事業の土台となる  
丸和運輸機関グループのBCP策定・事業継続力強化

各社総務部

- > 営業所の人員配置バランスや、平時の組織体制等に精通
- > 各営業所が被災した際に各社本社としての支援体制整備に有用

BCP物流支援企画部

- > BCP策定の手順・方法がわかる
- > 他社事例や他部門事例を知っている

ポイント:

- > BCP策定マニュアル配信だけでなく、各社総務部とBCP物流支援企画部が営業所長のBCP策定を徹底サポート
- > 極力現場訪問（一緒に策定）感染症流行になってからはWeb会議システムを使用し策定

Copyright(C) 2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

AZ-COM  
MONOTARO-SPL-SYSTEM

**BCP策定プロジェクト** (2019年11月～2021年3月)

Business  
Continuity  
Plan

防災計画・BCP策定 会社名	本社防災計画 BCP策定数	営業所防災計画 BCP策定数
丸和運輸機関	1	31
北海道丸和ロジスティクス	1	5
東北丸和ロジスティクス	1	10
アズコムデータセキュリティ	1	4
ジャパネット東海	1	1
丸和冷蔵	1	5
福丸ロジスティクス	1	8
ジャパネット西日本	1	5
中部丸和ロジスティクス	1	7
関西丸和ロジスティクス	1	21
九州丸和ロジスティクス	1	5
合計	11	102

※防災計画のみの策定を含めると、  
全国161営業所での対応計画を策定

**I. 防災フェーズ**

> 目的:

- ① 従業員の命を守る
- ② 災害対応時の指揮命令系統・報告経路明確化

> 主な内容:

ハザードマップ確認、初動対応組織体制、重要取引先連絡リスト作成

**II. 事業復旧フェーズ**

> 目的:

自社または自営業所の脆弱性を把握し、事業継続戦略を策定する

> 主な内容:

- ① 重要業務の選定と、復旧の時間的許容限界
- ② 不可欠なリソース特定と事業復旧戦略策定
- ③ 教育訓練計画策定

Copyright(C) 2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

## 【訓練の実施】

以降は訓練です。2020 年 1 月の吉川本社周辺の浸水ワークショップでは、図上訓練を行いました。江戸川氾濫で本社と吉川周辺の営業所の浸水時に確保すべき重要業務、経営資源について経営幹部と議論しました。自らも被災する中での広域物流支援や自治体の支援要請、民間企業との協定への対応と拠点の重要業務の復旧のための具体的なアイデアを模索しました。また現在の BCP の点検も

行いましたが、これには経営幹部の問題意識の喚起という狙いもありました。

AZ-COM

図上訓練  
**吉川本社周辺浸水ワークショップ**

Business Continuity Plan

実施日：2020年1月24日（金）  
 場 所：(株)丸和運輸機関 本社（埼玉県吉川市）

概 要：

1. 江戸川氾濫により本社および 吉川周辺の営業所 が被災した場合に、どの業務を重要業務として経営資源を確保することができるのかについて検討する。
2. 重要拠点及び吉川本社が被災する中、どのように広域物流支援を実施し、拠点の重要業務を復旧させながら特別法人会員や自治体の支援を行うことができるのかの具体的なアイデアを模索する。
3. 現在策定中のBCPの点検（主に、代替戦略の点検）



Copyright(C)2021 MARUWA UNYU KIKAN Co.,Ltd. All Right Reserved.

首都直下地震想定ワークショップも図上訓練で、内閣府による都心南部直下地震を想定して弊社グループが行ったものです。トラック輸送の需要の把握、経営資源の確保と試算などを検討しました。

実務担当者育成のための首都直下地震のワークショップの内容に関する意見交換会では、若手の従業員吸収した切実な現場の意見を、経営幹部にフィードバックすることもできました。社内や他部門での仲間づくり、経営幹部との意思疎通ができたことには深い意義がありました。

今後さらにパートナー企業との連携を強化し、連携事業継続力強化計画を実行力向上のための訓練も実施します。AZ-COM 丸和・支援ネットワークの会員に防災計画、BCP のノウハウを提供し、災害時物流の強化に貢献したいと思います。

優秀実践賞、人づくり・訓練賞：

富士産業株式会社 様

「医療・福祉は止められない！食事の提供も止められない！

－医療・福祉給食の特徴を踏まえた食の継続－」



ご発表者：

保科 哲章 様 / 経営推進本部 執行役員本部長



弊社の事業内容は、病院、介護、福祉給食の食事提供業務です。産業給食、学校給食、幼稚園・保育園などの給食業務にも携わっていますが、90パーセント以上は医療給食、介護福祉施設の給食です。

### 【BCP 策定までの経緯】

設立当時より、医療介護施設で1日3食、365日、安全・安心な食事の提供が重要な仕事です。設立以来50年、この喫食者の身内のつもりになったサービス、安全・安心な食事を3食提供し続ける方針を継承してきたので、ある事業所で問題が起きると、近隣事業所の従業員がすぐ駆けつけるという土壌があります。そのためBCPについても自信があり

ました。2016年の熊本地震を機に、顧客である医療機関や介護福祉施設などでBCPのニーズが高まり、また国公立の大型急性期災害拠点病院でBCPが実質義務化されたことなどを受けて、BCPの策定をしっかりと行う方向へ舵を切りました。

2017年からBCPに取り組むためのチームを発足し検討に着手しました。従来、私どもは、特に食事提供という業務の継続に主眼を置いて取り組んできましたが、一方で顧客に納得を得ることに困難を感じ、事業としてのBCPになっていなかった面がありました。そのため事業継続の目的の一つとして、食事の提供を継続する従来の業務継続に加えてビジネスの継続にも主眼を置き、また事業継続を支える従業員や取引先との関係を重視し、BCP策定では重要業務を大胆に絞り込み、整理しました。

BCP策定	
重要業務は大胆に絞り込み	<p>【本社】 通常業務 135業務のうち、重要業務4業務（9.7%絞り込み） 非常時にのみ実施する9業務を追加し、合計13業務</p> <p>【事業部】 通常業務 52業務のうち、重要業務1業務（9.8%絞り込み） 非常時にのみ実施する1業務を追加し、合計2業務</p> <p>【事業所】 通常業務 14業務のうち、重要業務2業務（8.5%絞り込み） 非常時にのみ実施する業務なし、合計2業務</p>
代替戦略が原則	重要業務のリソース制約を整理し、代替戦略を原則とした

富士産業株式会社  
Copyright © Fujisangyo Co., Ltd. All Rights reserved.

## 【富士産業のBCP –調理の代替–】

私たちのBCPの原則は代替戦略です。特に食事提供の代替戦略としてキッチンカーがあります。キッチンカーは大型のトラックに厨房設備と給水タンク、発電機、ガスボンベ等のエネルギー源を搭載した自己完結型の車両です。1台で100床の病院施設をカバーできますが、キッチンカーを連結することでパフォーマンスは非常に大きくなり、1日最大3,000食の食事提供も可能になります。現在、3台のキッチンカーと1台の電源車が稼働中で、さらに空の箱を持つ多用途トラックも用意し

ています。

富士産業のキッチンカー

「移動式の厨房」で、災害時にも温かい食事を

2005年より導入を開始した「キッチンカー」とは、災害等によってインフラが寸断されてもお食事の調理・提供が出来る、什器一式を備えた移動式の車両（2010年6月11日付 特許登録）

- ・発電機、給水タンク、LPガスボンベが搭載されているので、厨房隣接地からの食事提供が可能
- ・衛生管理室を設置しており、受発注・モニターでの調理監視が可能
- ・第一食目の治療食の調理・提供が可能
- ・災害等の規模に応じて連結して使用できる

最大食数に対応した連結外観

富士産業株式会社  
Copyright © Fujisangyo Co., Ltd. All Rights reserved.

キッチンカーは震災発生時の他、自治体のイベントや地域の防災訓練への参加、顧客施設の厨房改装や建て替えの際に活用しています。

富士産業のキッチンカー

出勤要請に応じて全国に派遣

東日本大震災での被災地支援    熊本地震 避難所での食事提供    西日本豪雨 貴備町の受託先支援

厨房の改修工事等により厨房施設が使用できない場合の調理支援、防災訓練などでも活躍

厨房改装による調理、配膳支援    地域の防災訓練への参加    イベント協賛による食事提供

富士産業株式会社  
Copyright © Fujisangyo Co., Ltd. All Rights reserved.

現在の新型コロナウイルス対応は災害ではありませんが、大きな障害でした。今回のコロナウイルス禍では全国規模で人的なリソースへの影響が大きく、タイミングが予想できるものの時間とともに深刻化する一方で、事業所によっては厨房に出入りする全員が自宅待機となるようなケースもありました。そのため代替戦略としてキッチンカーや、治療食、嚥下食などの対応ができる自社商品の冷凍弁当を活用しました。

私たちの事業は労働集約型なので人的リソースへの影響は深刻ですが、SARSやノロウイルスなどのウイルスや食中毒菌等に対応する社内衛生管理マニュアルは以前からあり、活用することができ

ました。従業員にとってもコロナ対応はこれまでの日常的な管理の延長線上にあるもので、落ち着いて対処できました。

**新型コロナウィルスへの対応**

予防策と対応は定着していた

給食業界では、以前からSARSやノロウィルス等の感染症に備え、厨房内の衛生管理（マニュアルに基づく日常の衛生管理、本社や事業部による衛生点検、専門業者による衛生検査）、定期的な腸内細菌検査、日常の検温や消毒、トイレでの飛沫拡散防止などの予防策、および人的リソースへの影響に対する対応が定着

ところが新たな制約

外部からの人的応援を受けられないという新しい制約に対し、物流網・電力供給・冷凍庫等は影響を受けていなかったため、さらなる代替手段として自社製品である冷凍弁当（食事療法弁当）による食事提供（6,300食）

**食事療法食献立**

月	火	水	木	金	土	日
お肉のステーキ大盛 コロッケのソース大盛 中盛と小盛の2種類あり デザートはデザート大盛	鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 アンズとヨーグルトのデザート	鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 アンズとヨーグルトのデザート	お肉のステーキ大盛 コロッケのソース大盛 中盛と小盛の2種類あり デザートはデザート大盛	鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 アンズとヨーグルトのデザート	お肉のステーキ大盛 コロッケのソース大盛 中盛と小盛の2種類あり デザートはデザート大盛	鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 鶏肉のムネ肉と野菜の炒め物 アンズとヨーグルトのデザート

Copyright © Fujiangyo Co., Ltd. All Rights reserved.

13

## 【訓練・人材教育】

BCP 策定に当たり労働集約型企业である私たちが重視したのは、人材とその育成、またその人材がスムーズにこれに取り組めるようにすることでした。

まず人材育成についてですが、全国すべての事業部に各1名のBC推進役を配置しました。BC推進役は事業部・事業所に対する教育やシミュレーション指導を行い、BCを「できる状態」にすること、非常時には現地対策本部の一員として情報収集や支援の橋渡しとなる重要な役割を担います。

**BC人材の育成**

28の事業部に「BC推進役」

全国28の事業部に各1名の「BC推進役」を設置（2019年度より）  
BC推進役は、原則BCAO事業継続管理者を取得

**BC推進役の役割**

本社  
平素時：教育・安否確認訓練  
危機管理委員会  
非常時：情報整理  
支援

事業部

通知・啓蒙・準備

現地対策本部

報告  
情報整理  
支援

できる状態

事業所

報告  
情報整理  
支援

**教育**

- ・28事業部のBC推進役に対するBC教育
- ・BC推進役による事業部内教育

Copyright © Fujiangyo Co., Ltd. All Rights reserved.

16

BC の教育やシミュレーションを指導するためには一定の知識やスキルが必要となるため、各事業部ではBCAOの事業継続管理者の資格取得を推

進しており、現在21事業部のBC推進役が事業継続管理者資格を取得しています。

次に訓練についてです。例えば安否確認訓練では、約2000ヶ所の事業所でLINE WORKSなどを使ったアンケート形式の安否確認の仕組みを作り、迅速な従業員の安否確認と事業所の被災状況確認の訓練を行っています。

**訓練・人材育成の体系**

組織	名称	概要
本社 事業部 事業所	安否確認訓練	毎年1回以上、すべての得意先（約2,000か所）を対象に実施。当初は主に電話とメールを用いて訓練を行っていたが、2019年度より安否確認システムによる訓練に切り替えて実施している。
	BC人材の育成	2019年度より全国28の事業部に各1名の「BC推進役」を設置した。BC推進役の役割は、平常時には事業部内でBCの周知・啓蒙・準備を行い、「できる」状態にすること、非常時には事業所の情報を速やかに収集整理し本社に報告すること、本社からの支援を受け、事業所への支援を行うことである。 BC推進役は、原則BCAO事業継続管理者を取得することとし、2020年12月現在で28名中21名が資格を取得している。
危機管理委員会	危機管理委員会立ち上げ訓練	自然災害や感染症などの事象が発生した際、すみやかに危機管理委員会が立ち上がる仕組みが確立されており実践の場が多いことから特別な訓練は計画していない。 なお、代替拠点での危機管理委員会立ち上げ訓練を兼ねて2019年以降の役員会を随時・九州など東京以外の拠点で行い（不定期）、2020年度よりリモートを用いた。以降、リモートで行う会議が増え、今回のコロナ禍でも特に問題なくリモートによる会議が行うことができた。

Copyright © Fujiangyo Co., Ltd. All Rights reserved.


15

本社のある東京も自然災害発生の可能性は非常に高く、災害発生時には本社の代替拠点の迅速な立ち上げと情報収集が必要となるため、東京以外の地域から役員会や危機管理委員会を開催する訓練を不定期で行っています。2020年度にリモートを併用するようになって以降、リモートで行う会議が増え、今回のコロナ禍でもスムーズにリモートによる意思決定を行うことができました。

本社の各部門では、食事提供作業の標準化や品質管理の観点からQMS（ISO9001）に取り組んでおり、BCPに関しても品質管理活動の一環として手順書の読み合わせを行っています。写真は本社での重要業務の対応シミュレーションの研修風景ですが、これも頻繁に行っています。

3ヶ月に1回行うキッチンカーの操車訓練と食事提供訓練、各地のイベントなどへの出勤、災害協定を結んでいる自治体との災害対応訓練、大型急性期病院でのBCPに沿った協力体制の訓練等では、実施後にパフォーマンスの課題を抽出し、次の訓練に生かすようにしています。



組織	名称	概要
本社各部門	手順書の読み合わせ	QMSの一環として、各部門の年間研修計画の中にBC教育、本社重要業務の継続手順の読み合わせを組み込み、計画に従って実施している。実施の確認はQMS内部監査で行っている。
	重要業務の対応シミュレーション（一部部門）	事業部および事業所に対応シミュレーションを指導できるスキルを習得することを目的に研修形式でシミュレーションを実施した。 参加者には、自部門に戻り自部門の重要業務を継続するためのシミュレーションも行うよう指導している。  写真A：重要業務の対応シミュレーション
	キッチンカー出勤訓練（自社）	タイムテーブルに基づき時間計測しながら操車訓練、食事提供訓練を行い、正確性と計測時間のパフォーマンス課題の抽出と改善を行っている。
	自治体・得意先と共同で行う災害対応訓練	自治体・得意先等の主催者と共同でシナリオとタイムテーブルを作成し、必要なコミュニケーションを取りながら当社が担当する食事提供を行っている。 自社で行う訓練と同様に、時間計測しながら操車、食事提供を行い、課題抽出と改善を行っている。 当該地域の従業員も参加するため、実際の災害を想定した訓練として非常に有効である。

実際に災害等が起こった場合には、時系列に記録した対応の記録から、事後の「振り返り会」において全社に展開したい良好な対応や、改善が必要な課題を抽出し、必要な場合はBCPに反映しています。

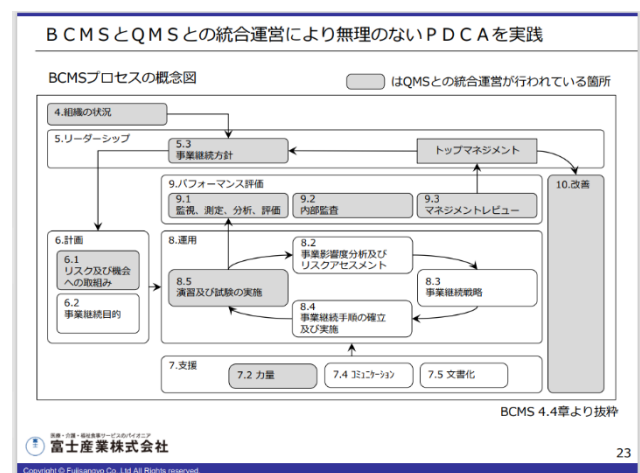
労働集約型の企業はコロナ禍以前から人手不足という問題に直面しており、私たちも同様です。人手が足りない事業所には事業部だけでなく本社からも応援に駆け付けて食事の提供を行うのですが、この人手不足に対応した応援体制が図らずも有事の際に対応する要員とその訓練の場となり、実際の場面でも役立っています。

組織	名称	概要
事業部	事業部内のBC教育	事業部のBC推進担当がBCPの読み合わせを実施 ※コロナの影響により受講開始が制限されており、一時中断中
	重要業務の対応シミュレーション	事業部のBC推進担当がシミュレーション方法を指導し実施 ※コロナの影響により受講開始が制限されており、一時中断中
	人手不足（事業部内）	セクションをまたいだスキルが習得でき多能工化が進んだ結果、有事の際に重要業務の継続に対応できる要員の確保や、対応の幅の広がりが見られるようになった。
	人手不足（事業所）	人手不足の事業所へ応援に駆け付けることが多く、図らずも有事の際に対応できる要員とその訓練の場となっている。
事業所	災害対応訓練	得意先の災害対応訓練には必ず参加するよう指導している。 事業部による巡回点検、本社からの事業所機能評価にて訓練の実施状況を確認している。
	食事提供の災害対応シミュレーション	事業部のBC推進担当がシミュレーション方法を指導し実施 ※2021年の介護報酬改定に伴い、介護サービス事業者にBCP策定・シミュレーションが義務化された。3年間の経過措置期間はあるものの得意先の指示を待つのではなく厨房が先んじて実施していく ※コロナの影響により事業所への入室や会議開催等の制約があり一時中断中
	事業所の点検・改善等により厨房が使用不可となる	近隣の事業所の厨房使用、キッチンカー出勤等により対応する。災害や感染症の影響を受けた場合を想定した実践経験の機会であり、有事の際の対応訓練としても有効である。

2021年の介護報酬改定では、介護サービス事業者のBCP策定とシミュレーション実施が義務化されましたが、3年間の経過措置期間はあるものの得意先の指示を待つのではなく、私たちから先んじて実施していくようにしています。

### 【BCMSの目的】

当社の事業継続目的を達成するためには、事業の中断・阻害を引き起こすインシデントへの対応ができる体制をつくり、PDCAサイクルを用いて継続的に改善を行うことが必要となりますが、これについては、約20年間運用し、経営戦略・経営管理のフレームワークとして活用してきたQMSにBCを取り入れることで、PDCAサイクルに乗せて検証するスタイルが確立できています。また、慣れ親しんだ既存のシステムに乗せることで新しくBCPに取り組む従業員に対するハードルが下がり、受け入れやすくなっています。



### 【成果と今後の課題】

これまで、特に災害等への対応では食事の提供に注力するあまり、活動の証拠となる労務や食材の記録があいまいとなってしまう、活動の評価につながらず対価を得られない事例があり、ビジネスの観点で課題がありました。食事を提供した証拠となる記録がビジネスの継続には非常に重要であり、BCへの取り組みにおいてこの面での認識を新たにできたことが成果の一つといえます。

私たちにも様々な大災害の経験があり、食事提供には一定の自信がりましたが、BCPへの取り組みによりさらに無駄なくスムーズに、必要な所に必要なだけ食事を提供できる体制をつくり、給食業界の危機管理体制のレベルアップのため、自ら率先してさらなる向上を目指していく所存です。

## 総会セミナー 講演

1年たっても収束の兆しが見えないコロナ禍にあって、地震等の自然災害に限定したBCPだけではなく、事業環境変化や生活様式が変化する中で変化に順応する事業継続を実践しておられる株式会社ワタミ様に、お客様に感動を提供し続けてきたこの1年の活動についてご講演いただきました。

### 「事業環境変化及び新型コロナに立ち向かうワタミの取り組み」

青木 茂雄 様／ワタミ株式会社 会長室長

#### 【カンボジアでの300校贈呈式】

2020年1月、会長の渡邊は教育支援活動をしているカンボジアでの学校の贈呈式に参加したときに、前首相のヘン・サムリン国会議長や大臣数名と一緒に食事をしました。



その席で中国武漢のコロナが話題になり、カンボジアの政府高官のコロナに対する警戒と高い緊張感を受けて日本に戻りました。反対意見もありましたが、渡邊は帰国後すぐに中国全面撤退を決めました。カンボジアで危機感を共有してから10日後のことです。

#### 【全国一斉休校への対応】

また、安倍首相（当時）が全国の小中高校休校を発表した翌日の2月28日には、弊社から生徒への50万食の弁当無料配布を発表し、大変な反響をいただきました。これは純粋な社会貢献

（CSR）の視点からの行動ですが、結果としてその費用を大きく上回る広告宣伝効果になったとの

試算もあります。また、外食産業の休業で在庫を多く抱える食材生産者のために、その食材を購入し、お客様には100円で提供しました。生産者にもお客様にも喜んでいただきました。

**全国一斉休校への対応**

- コロナで学校が突然休校になり、食事に困る子どもに対して臨時休校支援として50万食を無料提供。
- 電話400万件超の大反響

**支援枠上限数50万食に達したため  
ワタミの宅食「臨時休校支援」受付終了のお知らせ**

この度、小中高生を対象に実施しておりましたワタミの宅食「臨時休校支援」につきまして、大変多くのお問い合わせ及び、お申し込みをいただきました。「臨時休校支援」の受付食数が50万食に達したため受付を終了いたしました。今回の支援実施に際し、ご協力いただきました方々に感謝申し上げます。

なお、通常価格でのご注文については、若干数の受付をさせていただきます。また、保存ができて便利な「冷凍弁当」のお届けサービスもございますので、お役立てください。

※商品代金相当無料、お届け送料のみ（1食あたり200円/税込）でご提供

watami 地球で一番たくさんの方がとがを集めるグループになろう

4月からの最初の緊急事態宣言では、弊社の一部も休業を余儀なくされましたが、従業員の雇用を守るため、スーパーのロピア様に社員の受け入れを要請しました。また、人材派遣会社を設立し、介護施設などに社員を派遣しました。緊急事態宣言発令から1カ月後のことです。

#### 【今だからできる一手】

他にも“その時だからこそ”できる多くの手を積極的に打ちました。その一つが「から揚げの天才」です。から揚げ業界は競争が厳しいですが、おかずとしての人気が高く、マーケットはあります。そこで勝つために、仕入れ先の見直しはもちろんのこと、オペレーションの簡素化と省スペース化で生産性の圧倒的な向上を図り、総投資 999

万円フランチャイズとしました。結果として現在、100店舗まで拡大しています。また、同じチキン業態として女性に人気の「オリーブチキン」もテコ入れを図りました。



また居酒屋事業を、「かみむら牧場」という郊外型焼き肉店、「焼肉の和民」という駅前型焼肉店にシフトしました。「かみむら牧場」は店舗売り上げが以前の約3倍になりました。弊社は、人々の生活様式がもう元には戻らないとの判断から、居酒屋から焼き肉店への業態転換を行いました。仕事が終わった後にふらりと寄るお客様ではなく、目的を持って訪れるお客様を対象として、経営を大胆に切り替えました。これらの業態は、回転ずしのようなレーンやロボットでの配膳などで生産性の向上と非接触を徹底し、コロナ対策としても極めて有効でした。

私は、以上のような新規事業立ち上げや業態転換はBCそのものであると考えています。事業継続が真に脅かされた時、現状からの引き算ではなく、ゼロベースからの経営の見直しが必要です。ダーウィンの述べた、『生き残るのは変化できるものである』の言葉どおり、変化が継続の鍵です。状況は厳しいですが方法は無限大です。現在、週2回の経営戦略会議で、超高速PDCAを回し、最善に最善を尽くしたかを自問しています。

## 【宅食ビジネスモデルの転換】

お弁当をご自宅までお届けする宅食ビジネスは、もともと坂道が多い長崎で高齢者向けに生まれました。お弁当をお届けするスタッフの“まごころさん”は、定年退職された高齢者も多く、「食」と「職」を提供する素晴らしいビジネスモデルでした。しかし、お客様はメニューを選ぶことができず、一週間単位での契約なので、究極のプロダクトアウトの事業でした。宅食事業もゼロベースでビジネスモデルを見直し、マーケットインで選べるメニューにしました。テレビショッピングも始めたところ、大きな成果を得ています。

極意

- ① 氣
- ② 商品の理解と愛
- ③ お客様への愛
- ④ “もの”ではなく“こと”

2021年1月7日の2回目の緊急事態宣言の翌日には、ワンコインテレワーク弁当、医療従事者への1万食の無料提供、ランチタイム食べ放題の三つを発表しました。

スピーディな意思決定により、絶えず新たな手を打ち続けることが大切です。

## 【BCのシナリオ】

BCのシナリオ作りでは最悪の事態からも目をそらさないシナリオ作りが必要です。2020年4月の第一波のころには、コロナ禍は楽観的な人では秋くらいまで、慎重な人でも2021年3月くらいまで続くというのが世論の見立てでしたが、弊社ではそのころから2022年3月くらいまでは続く可能性があると想定していました。また、ワクチンが行きわたっても以前の状態には戻らず、居酒屋の売上は7割くらいになることを前提に経営を組み立てました。売り上げ3割減でも利益を出すためには圧倒的な生産性が必要で、ゼロベースでありとあらゆる手を打ちました。本部スタッフもコロナ前の半分以下で回せるように業務そのものを見直しました。もちろん、資金繰りも最重要テーマの一つです。

## 守りをおろそかにしない

- 一も二もなく「現金を厚くする」。
- 圧倒的な生産性。

## 攻めることを忘れない

- 危機であろうと、攻められるものを見つけて、攻め手を打つ。

弊社はコロナの前から、日本の財政破綻という危機を視野に入れています。会長の渡邊が参議院議員だった6年間、日本の財政破綻に警鐘を鳴らし続けましたが、増え続ける国の債務に歯止めをかけることはできませんでした。日本の財政は、毎年膨張する社会保障費等の支出を税収では賄いきれず、国債等の公債金でまかっています。令和2年度の予算では公債金が予算の64パーセントに達しました。本年度も同様の状況が続いており、日銀保有の国債残高は500兆円を超えています。この、お金を刷って何とかしている状況が続けば、円の価値はいずれ下がります。今後、日銀

が債務超過になれば、信用不安から円安の圧力が高まりハイパーインフレの可能性があると、多くの経済学者も警鐘を鳴らしています。

**日銀の債務超過（財政破綻）リスクが高まっている**

- 日銀の保有する資産の加重平均利回りは**0.198%**  
（2020年度上半期決算時）
- 日銀は短期金利を**0.2%**引き上げるだけで“逆ざや”になる
- 負債である当座預金が**494兆円**（2020年12月末）あるため、“逆ざや”が**1%**拡大するごとに日銀の損失は**年間5兆円弱**に。
- 日銀の自己資本（引当金含む）は**9.7兆円**しかないため、日銀が**債務超過**になる可能性は高い。

- ◆ 日銀が債務超過になると、**円安圧力が高まる**。
- ◆ さらに、**ハイパーインフレ**にも？

※資料小冊子「中央銀行の負債と国債 異次元緩和と日本の行方」(前掲会)より  
監修渡邊「日本・金融情報」(財研会)より

watami 株式会社ワタミグループの財務情報に関する資料

コロナ禍の後に来る日本の財政破綻という危機に備えることも事業継続には重要だと考えています。財政破綻に端を発する円安に備え、外貨資産を厚くしておくことも有効でしょう。円安下では国内製品が想定的に安くなるので、国内生産者と良い関係をつくっておくことも必要です。また、円安だけでなく、日本の人口減少による市場の縮小という観点からも、海外進出も検討するべきでしょう。財政破綻など起きないという意見もありますが、経営においては最悪の事態を想定する必要があります。弊社は「コロナ禍が来るのがわかってみたいですね」と言われることがありますが、それは財政破綻を視野に入れていたからこそです。

一方で、変えてはいけないものもあります。それは理念です。弊社の創業時の経営目的は『一人でも多くのお客様に、あらゆる出会いとふれあいの場とやすらぎの空間を提供すること』です。22歳の大学生だった渡邊は、世界一周旅行で多くの差別を目の当たりにしましたが、最後に訪れたニューヨークのライブハウスで、さまざまな人種と一緒に飲み、食べ、踊って楽しんでいる姿を見て、「人は、美味しい食事とお酒と音楽と仲間と素敵な空間があれば、こんなにも幸せそうな笑顔になる」と感動し、レストラン事業を起こすこと

を決意しました。理念の中に「居酒屋」の文字はありません。『一人でも多くのお客様に、あらゆる出会いとふれあいの場とやすらぎの空間を提供する』ためには、居酒屋である必要は必ずしもなく、焼肉屋でもから揚げ屋でもいいのです。

### 【循環型 6 次産業モデル】



先ほど事例発表をされた2社様も社会貢献を大切にされていましたが、弊社も経営理念に「会社の繁栄、社員の幸福、関連会社・取引業者の繁栄、新しき文化の創造、人類社会の発展、人類の幸福への貢献」を掲げています。弊社は図にあるように、1次産業で有機農業を推進しています。その有機生産物を2次産業で加工し、3次産業の外食や宅食で利用したり、直接お客様に販売しています。この6次産業モデルをベースに、木質バイオマス発電などの再生可能エネルギー事業、リサイクル事業、開発途上国への教育支援事業、起業家の支援事業にも取り組んでいます。この『再生可能エネルギーを活用した循環型6次産業モデル』を“ワタミモデル”と呼んでいます。このモデルをさらに突き詰めていきたいと考えています。

その象徴として、渡邊が復興参与を務める岩手県陸前高田市から土地の利用計画の相談を受けたことをきっかけに、弊社はその23ヘクタールの土地に『ワタミオーガニックランド』というオーガニックをテーマにしたテーマパークをオープン

させました。津波で多くの命が失われた場所で、訪問者が命と向き合う場所にしたいと思っております。修学旅行の聖地となるよう研修施設も設置し、隈研吾先生設計の5万人収容の野外音楽堂も建造します。先月のオープニングセレモニーには戸羽市長やテリー伊藤氏にもご参列いただきました。『ワタミオーガニックランド』も弊社らしいBCの一環だと思います。



これらはBCではないという意見もあることは承知していますが、コロナ、財政破綻、円安、インフレなどもJISQ22300のBCの定義にある、事業の中断や阻害を引き起こすインシデントです。

BCP、BCMにおいても経営自体の継続が全て的前提である以上、危機に負けない体制をつくらせて経営理念、経営目的を実現することこそが事業継続であると考えます。

BCAOニュースレター 第32号

発行日：2021年8月31日

発行：特定非営利活動法人事業継続推進機構

<http://www.bcao.jp/>