

## 目 次

グローバルスタンダードの事業継続（BC）とは……………	40
	長瀬貫隆
首都直下地震の想定と食の課題……………	42
	守茂昭
「BCP 実行を支える災害食に関する実態調査」結果報告……………	44
	須藤紀子
企業の事業継続（BC）における災害食の必要性と普及について……………	46
	真城源学
講演者・参加者による討論	
災害時に物流とサービスが途絶えた時を考える事業継続のための課題と対策……………	47
	別府茂

# グローバルスタンダードの事業継続（BC）とは

一般財団法人 DRI ジャパン理事長 長瀬貫隆

① DRI ジャパンの本部はニューヨークにある DRI インターナショナル (DRII) で、1988年に事業継続組織のNPOとして設立されました。BCMの専門教育・プロの認定資格制度を提供し、現在世界100か国で15,000人以上のDRIの認定者が活躍しています。日本での認定者は200名以下で、今後も認定者を増やすため、BCM教育に力を入れています。

DRIIはBCMを構築する時の基本的知識体系を開発し展開しており、プロフェッショナル・プラクティスと呼ばれる10項目がグローバルスタンダード（世界標準）となっています。

② DRI ジャパンはDRIIのBCMの知識体系を活用し、事業継続の研修及び専門家の認定を行なうことを使命としています。近年ではヘルスケア関係、大学生・院生などの高学年用の研修も始めました。更に構築されているBCMの機能評価や提案（REAP）なども行い、国内の組織に事業継続の重要性を普及し、地域の発展に寄与するための様々な活動を展開しています。

③ まず日本の現状を見ていきたいと思います。東日本大震災の地震・津波によって、建物や事業が壊滅的な被害に遭いました。危機管理の見直しが求められる中、2011年9月の日経新聞には、中小企業を含めたサプライチェーンでの非常時対策が課題であるというメッセージが出ております。

また、大手企業140社の83%が震災前に「BCPを構築している」と回答したにも関わらず、実際震災時はそのうちの70%が機能していなかったという結果が明らかとなりました。つまり、作っていたBCPの殆どがBCPとして機能していなかった、という事になります。

④ 一方、企業のBCP取り組み状況について、2016年に帝国データバンクが調査しています。約1万の企業のうち、策定済みが15.5%、策定中が8.3%でした。つまり、80%以上の企業がBCPを作っていないというのが日本の現状です。又業界別で見ても、策定率は殆どが20%以下です。

⑤ 災害大国である日本には昔から防災があります。防災とBCMの違いを見ていきます。防災は災害を未然に防ぐことが目的です。しかし果たして防災だけで災害は全て防げるのでしょうか。会社には予算がありますし、どんなに防いでも自然の力に勝てません。必ず脆弱な所があり業務が中断する可能性は非常に高いです。災害により事業が中断した後BCMは組織の中の重要な業務を目標とする時間内に復旧させ、事業を継続し顧客にサービスや商品を提供し続ける事によりサバイバルする事です。すべての業務を復旧させることではありません。重要な業務とは、事業がストップした時に社会やお客様に与える影響が大きいものや、収入が激減するものです。特に時間に厳しい業務を選ぶこととなります。

⑥ 重要業務を目標の時間内に復旧させることは、すなわち、お客様の要望する時間内に復旧し再開することです。事業の中断が目標とする時間を超えないよう、重要な業務を例えば、安全な別の場所に移し、時間内に立ち上げることで、今までと同じ製品やサービスを顧客や社会に提供し続けることができます。お客様から見ると災害後も事業が継続しているため、お客様や社会からの信頼や評価が上がります。また、BCMは災害が発生してから作ることは絶対にできません。この平和な時に“備え”る事が重要です。

## DRII (DRIインターナショナル)

- DRIIは1988年に、事業継続組織のNPOとして設立
  - 27年以上にわたってBCPの専門教育・認定資格制度を提供
    - この業界で世界最初に、教育、プロの認証を行っている
  - 世界100か国以上で15000人以上(17)の認定者が活躍
    - 日本: 約300名
    - 世界50か国で研修、認定を行っている
      - 英語、フランス語、イタリア語、スペイン語、日本語、中国語、ロシア語、ポルトガル語で
    - 世界78か国に支部認定
      - DRIIジャパン: 2010年6月に設立
    - BCPの基本的知識体系(BOK)を展開
      - プロフェッショナル・プラクティス(10項目)
      - 事業継続計画(BCP/M)の**世界標準**

2018/2/14

© DRIIジャパン

1

## DRII-ジャパンの使命、活動

**使命:** 国内外で活動する組織に対して、DRIIの事業継続標準を活用し、世界に通用するBCPの研修及び**専門家の認定を行う**

- 事業継続研修(BCLJ-501/2000(含HC))、高学年用
- 専門家の認定、維持更新を行う

**活動:** 国内の組織に対して、事業継続の必要性、重要性を普及し、地域の発展に寄与できる**活動を展開する**

- BCRIの参加者によるBCM研究会、分科会(業種別)
- 作成されているBCPの機能評価、提案(REAP)

BCRI: Business Continue Resiliency Institute  
REAP: Resiliency Enterprise Assessment Program

2018/2/14

© DRIIジャパン

2

## 危機管理の見直しの必要性

### □ 東日本大震災⇒2011年3月11日

- (日経'11/09/04): BCP策定済み⇒大企業: 27.6%、中小企業:10.6% (SCMが課題)
- (日経'12/02/20 140社): 大手の83%がBCPを構築済み⇒70%が機能せず
- (読売'14/03/10): 大企業:38%、中小企業:12.3% ⇒ 策定済み+見直し中
- 防災と事業継続計画(BCP/M)の違い
- 政府のBCPに関するガイド  
2020年までに ⇒ 大企業:100%、中堅:50%

2018/2/14

© DRIIジャパン

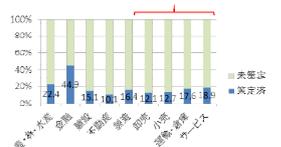
3

## BCM取り組み状況(2016)

BCP策定状況



出典: 帝国データバンク BCPに対する企業の意識調査 2016/7/14 (調査対象23808社、有効回答企業10471社、回答率44.4%)



2018/2/14

© DRIIジャパン

4

⑦ BCM構築前と後の復旧曲線のグラフです。通常100%で重要業務や事業を行なっているところに、事象が起き業務が中断し0%になった時、BCMが構築されてないと、復旧まで何ヶ月かかるの分かりません。中断後、目標とする時間内に業務が再開できないと判断した場合、BCMの備えがあることにより、目標とする時間内に重要業務を、例えば他の場所で、再開することにより組織がサバイバルすることができます。これがBCMの効果です。

⑧災害時の人命の安全・資産の保護は絶対条件であります。この災害時に人命の安全を守るためには、負傷者に対するヘルスケア（病院）や水、食料が必須条件です。と同時に企業は何としても生き残らなければなりません。しかしどの企業や組織も単独で事業を行うことはできません。即ち、大概の会社は自社で全てをまかなうことはできません。しかし単一の相手に任せすぎた場合、依存先の企業が災害でストップすると自社も継続困難になるため、そのバランスが難しいわけです。1社だけが事業継続できても意味がなく、関連するネットワーク、サプライチェーンが非常に大切で過去の色々な災害での教訓で示されています。またこれは海外を含めた組織にも大きなダメージを与えます。

⑨ (48) 今までの話は主に大企業についてでしたが、中小企業については、同一地域内の連携関係、遠隔地とのコラボレーション互恵関係を深めることを提案しております。単なるライバル関係だけでなく、災害時には事業継続のために企業同士で連携するといったビジネス戦略も大切ではないでしょうか。

⑩ (50) 企業は国の危機管理と違い、経済原則が働きます。そういった意味でも、被害が最小となるように危機管理を構築しておく必要があります。また、「企業の成長」ばかりでは、縦糸だけの不安定なものと一緒に成り立ちません。それを「事業の継続」という横糸で編み込んで行くことによって、強い布が出来るのと同じように企業も色々な脅威に耐えて成長していきます。災害が起こった時、最後は誰も助けてくれません。まず自分は自分で守る（自助）。そして国家も企業も最後は個人であること。それを心に留めていただき、災害に強い会社を作っていただければと思います。

提案：(BCM)地域連携ネットワーク

- 日本人の精神：困った時は「助け合う」⇒特に中小企業
  - 同一地域内の連携関係をはかる：互恵契約 (Reciprocal)
  - 同時被災しても大丈夫なように遠隔地との間での、「コラボレーション」互恵関係を構築する。
- 共通の目的を持って、単に得意先を取り合うライバル関係だけでなく、災害時、連携し事業を継続する「ビジネス戦略」の検討
  - 企業同士の連携
    - 企業同士の互恵契約協定
    - 災害情報をお互いに提供し合う
  - 団体同士の連携
    - 商工会議所・組合・区同士の相互応援協定

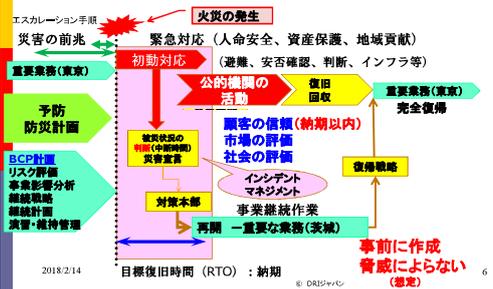
まとめ

- 国の危機管理
  - 国民を守り、安心して生活が出来る
  - 国、社会の安全、法秩序維持の為に**経済原則**によらない
- 企業の危機管理：国の危機管理とは基本的に異なる
  - 経済原則が働く
  - 危機の予防、被害が最小となるようにする
    - ・ 社員の生命・安全、資産の保護、事業継続
  - 企業の成長 対 事業の継続 (縦糸、横糸(布))
- 個人の危機管理
  - 自分は自分で守る(自助)
  - 国家も企業も最後は個人：最後は誰も助けてくれない

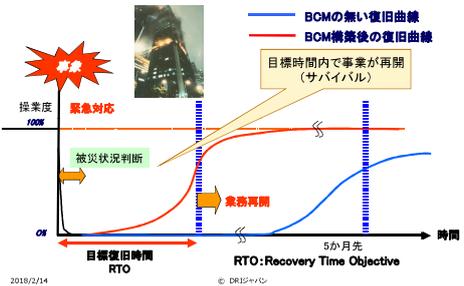
防災とBCP/Mの違い

- 防災：
  - 防災(ぼうさい)とは、災害を未然に防ぐ(予防)目的をもって行われる取り組み(行為)である (被害を出さない総合的取組)
  - 災害(ディザスター: Disaster)とは、自然災害(台風、地震)あるいは人為的な原因などの脅威によって、人命や社会生活に対し被害が生じる状況
  - しかし必ず脆弱なところがある (自然には勝てない)
    - 減災:災害の発生でどうむる被害を最小限に食い止める取り組み
- 事業継続計画(危機管理):
  - 脅威により事業が中断した後、重要な事業を目標とする時間内に復旧し、事業を継続、サバイバルする(RTO)
  - 事業継続計画は未来を創る(戦略性が必要)

BCPの考え方災害対応の時系列(継続)



事業継続計画(BCM)の概念



事業継続管理(BCM)とは何か

- (BCM=Business Continuity Management)
- 企業の“生き残り” ⇒ サバイバル(Survival)
  - 災害時：人命の安全、資産の保護
  - 必須ビジネスの機能をタイムリーに復旧する
    - 全ての業務を復旧するのではない(必須の事業)
    - 事業中断後、目標時間内に復旧し事業を継続する
  - BCMは災害が発生した時：
    - 如何に重要な事業を継続させるか。如何に依存関係を減らし、設定した**目標復旧時間内**(RTO)に事業を再開させるか！
    - 顧客、資産及び収入等へ影響を最小限にし
    - 組織の社会的イメージや信頼を維持と
    - 法律や規制要件を満たす
- \* 考慮点：1社だけが事業継続できても、関連会社の復旧復興が遅れば大きな影響が出る(SCM)

# 首都直下地震の想定と食の課題

一般財団法人都市防災研究所・上席研究員 守茂昭

首都圏の現代の地震は「長距離移動中の被災」という括りにできるのではないと思われ、この現代の被災の形は帰宅困難者問題に象徴されます。広い範囲で生活する中で、自分による安全管理の密度が薄くなったのを補うため、情報ツールへの期待や、物資の調達に対する期待が高くなる。そういう地震災害が私たちに訪れるだろうと考えています。関東は軽い被災で済みましたが、その予行演習のような姿を示したのが2011年の東日本大震災でした。

首都圏でどれだけ備蓄があるかですが、東京都地域防災計画によると公的な備蓄倉庫には1723万食備蓄されていました(スライドI)。これをどういった数字として受け取るべきかといいますと、都の夜間人口・昼間人口と比べると1人1回食べると備蓄があらかた無くなってしまいますこととなります(スライドII)。

都の地域防災計画に、備蓄の不足分は民間企業が供出する旨の記載がありますが、この供給量を推計するのは難しいです。来るべき大地震のときに自分・自分の周囲の人が正常な状態に戻るまでどうやって食いつなぐか、という話になると、自分の計算である程度見込みを立てておく他には手がないということになります。その状態を見越して、政府の公的文書も、長いこと記載されていた「3日分の備蓄」を外し「可能な限り1週間程度の備蓄」という記載に変わってきました。

これらの背景を考えたとき、要援護者の比率が高くなってきていることが1つのポイントとなってきています。例えば満員の山手線で例えると、クリティカルな病気を持っている方(透析患者など)が30人に1人いる計算となります(スライドIII)。また、それに加えて障害をお持ちの方、妊産婦の方、外国人の方などを加えていくと、3人に1人は気をつかった方が良い人となってきます。この状態で被災するのが首都圏大震災です。それらの方をケアするためには何をすればいいのでしょうか。備蓄だけでは足りない場面が少なからず起こると思いますので、そこにどうやってモノを運んであげたら良いか、といった流通を併せて考えなければならぬ局面にきていることとなります。

地方と東京の違いの1つは、どこから物資を調達してくるかです。例として熊本は周囲の県から食料を調達している比率が多く、熊本地震では車を走らせれば比較的被災地のニーズに応えることができました(スライドIV)。しかし首都圏の食料流通路をみますと、いかに北海道をはじめとする地方からの食料で暮らしているかが分かり、物資の調達の問題が浮き出でくるのが分かります(スライドV)。

被災後の物資調達として、①備蓄に頼る②臨時的な調達を行う(買い出し型・疎開型)が挙げられます。しかし、どれかを1つとって大丈夫という訳ではありません。とくに①は備蓄食材の充実が必要であり、水と乾パンだけでは事実上使えなかったという例もありますので、倉庫の中はそれなりにバリエーションがないと使えません。組織的・社会的なローリングストックがある程度動きだすようにしていかないと、超便利な時代に文明が寸断するタイプの被災が起きると、誰かが調達から漏れてこの飽食の時代に飢餓が起きるといった危険が発生することになります。

地域循環備蓄の新しい試みとして、福生市の防災食育センターの開設が挙げられます(スライドVII)。防災ミッションを同時に担う役割を持った施設です。平常時は市内の小中学校の給食を生産していますが、災害時は避難所や一時滞在場所などとなっています(スライドVIII)。備蓄機能も担っており、米や乾燥具材はこれを取り崩して生徒に普段の給食として出し、減少した備蓄の補充費用は給食費から出しています。これは循環地域備蓄と呼んで良いものと

表1 主食の備蓄状況(平成26年4月1日現在)

品目	都	区	市町村	合計
クラッカー類	70万食	444万食	116万食	630万食
アルファ化米	144万食	402万食	203万食	749万食
即席麺	120万食	2万食		122万食
その他		155万食	47万食	202万食
計	334万食	1,003万食	366万食	1,703万食

東京都地域防災計画(平成26年修正版)単位:万食

I

表2 東京都の夜間・昼間人口

東京都夜間人口	13,159,388人
東京都昼間人口	15,576,130人
東京都区部夜間人口	8,945,695人
東京都区部昼間人口	11,711,537人

平成22年国勢調査より

II

山手線運転室なし一般車両の定員は1両当たり162名。ここに「上野-御徒町間の216%の乗車率」を掛けると1両当たりに350名が乗車している。



透析患者 0.9人  
 糖尿病患者 8.8人  
 脳血管疾患患者 3.5人  
 ペースメーカー装着者 1.2人  
 アレルギー児童 0.7人

障害者 17.5人  
 妊産婦 2.7人  
 外国人 7.0人  
 後期高齢者 43.8人  
 児童 43.8人

合計 129.9人

III

平常時の食料流通路

「平成22年度国土交通省全国貨物物流調査(物流センサス)」  
 表1-1-2 都道府県別輸送量(食品) 100分率表示



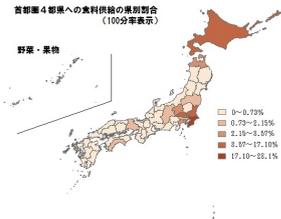
IV

なっています。米以外は現在は汁物や乾燥具材しか扱っていませんが、多品種に増やすと結構立派な地域備蓄になります。これについては、給食センターと新しい地域の循環的な食の形を作っていくと素晴らしいのではないかと考えています。また、設備にはおにぎりを自動で握る機械などがあり、結果3年で30億円かかりましたが、これは防衛省がまちづくり支援事業の一環として予算を出しており、そこから新築の給食センターが作られたようです。

小規模なりに地域循環備蓄と言って良いサイクルを作っていますので、企業の備蓄もこういった方向に変質を遂げることができないだろうか、ということで講演を終わらせていただきます。

### 平常時の食料流通路

「平成22年度国土交通省全国食料物流調査（物流センターズ志願）-2 高経経路間流動率（品別別）-市単-1より



V

### 21世紀版「郷倉」(社会消費編)

流通在庫に関して、賞味期限の三分の二を過ぎた商品は破棄され、食品ロスの源になっている。



食材を無断に破棄せずに循環できる21世紀版「郷倉」とする方法が望まれる。

例  
 篤志企業が、社員に提供できる商品を引き取る。  
 フードバンクが、困窮者に供給できる商品を引き取る。  
 備蓄食を企業や地域で自在に消費する供給体制を作る。

VI

地域循環備蓄の新しい試み

### 福生市防災食育センターの開設 (2017年9月1日)



VII

福生市防災食育センターの開設

平常時:  
 市内の10の小中学校の給食を生産・配給  
 通常給食棟 最大1日4500食  
 食物アレルギー給食棟 最大1日100食(7大アレルギーに対応)

災害時:  
 市内の避難生活者約1万5千人に対し、1人1日1回おにぎり2個と温かい汁物を支給(被災後4日目以降)  
 避難所として約310名を受け入れ、帰宅困難者の一時滞在場所にもなる。防災広場に救護テント、簡易トイレを設置。

支援物資、応援部隊を受け入れ

備蓄機能  
 避難所開設用の毛布等、防災備蓄品を備蓄  
 応急給食用の米4500kg、汁物用の乾燥具材45000食分を備蓄  
 ⇒循環地域備蓄

VIII

# 「BCP 実行を支える災害食に関する実態調査」結果報告

お茶の水女子大学 須藤紀子

最初に、本調査にご協力いただきました皆様に心よりお礼申し上げます。調査方法はスライド1の通りです。85の事業所から回答をいただきました。首都直下地震の被害想定地域の外にある事業所についても回答をいただいたため、あわせて集計しました(スライド2)。

業種は製造業が最も多く39.8%でした(スライド3)。災害対応マニュアルを作成している事業所は84.5%でした(スライド4)。一方、BCPの策定率は61.9%で、内閣府の調査と比べて高い結果となりました。対象事業所の社員数は、最小5人、最大3万人でした。中央値が195であったため、これ以降は195人未満を社員数の少ない事業所、195人以上を多い事業所として、2群間で比較しました。

社員数の多い事業所ほど災害対応マニュアルやBCPが作られているという傾向がみられました(スライド5)。社員数の多い・少ないに関わらず、一つのBCPを作る手間は変わらないため、マンパワーの多い事業所の方がBCPを作りやすい、ということがいえると思います。

BCPを作るときは、事業所のある地域が災害によってどのような被害を受けるのか、被害想定を確認した上で、対応を考える必要があります。しかし、地域防災計画などでその地域で想定されている被害内容を「確認している」事業所は54.1%に留まりました。「確認していない」「分からない」と回答した事業所では、どのような前提で災害対策を立てているのでしょうか。

農林水産省の「緊急時に備えた家庭用食料品備蓄ガイド」によると、水は調理用を含めると1人1日3L必要だといわれていますが、1人当たり3L以上備蓄している事業所の割合は、被害想定を確認している事業所の方が有意に高い結果となりました。9L(3日分)以上備蓄している事業所の割合も被害想定を確認している事業所の方が有意に高いという結果でした(スライド6)。

また、被害想定を確認している事業所の方が非常時に使用できる熱源があると回答した割合が有意に高い結果となりました(スライド7)。熱源の備蓄がある事業所に何を備蓄しているかたずねたところ、カセットコンロが最も多く、70.7%でした。調理に必要な量を備蓄しているかたずねたところ「十分」と回答した割合が最も多く、40%でした。

備蓄が必要な対象者は何人かたずねたところ「社員数と同じ」と回答した事業所が最も多く、66.3%でした(スライド8)。また、社員の数より多く備蓄しているところも6箇所あり、これはいずれも都内の事業所でした。東京都は平成25年に帰宅困難者条例を施行しており、「従業員3日分の備蓄に加え、来社中の顧客や屋外の帰宅困難者のために10%程度余分な備蓄に努める」との記載があり、条件を満たせば備蓄品購入費用の5/6を都が補助をする制度があります。しかし、備蓄している事業所に費用負担についてたずねたところ、98.8%が「事業所」が負担していると回答していました。

「備蓄していない」と回答した事業所は0でした。一般企業や避難場所に指定されている公立大学を対象にした先行研究では、備蓄していない施設も多くみられたことから、本調査にご協力いただいた事業所は、防災意識が高く、災害対策が進んでいる回答者であったといえます。

**企業のBCP実行を支える  
災害食に関する実態調査**

**【実施主体】** 日本災害食学会  
企業の災害食検討委員会

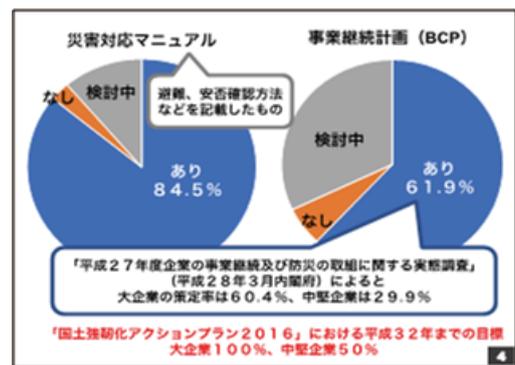
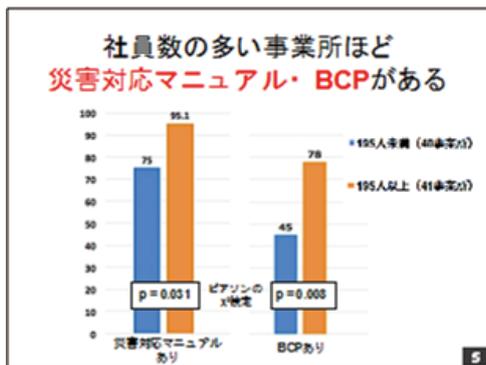
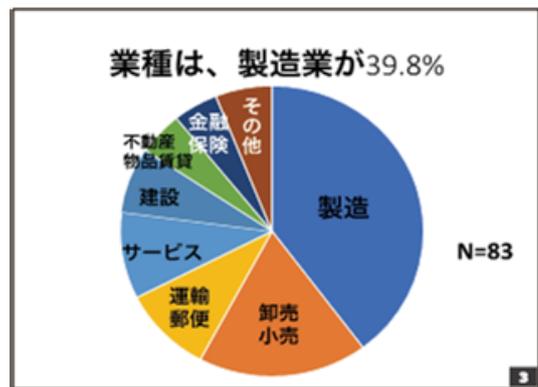
**【調査期間】** 2017年6~7月

**【方法】** webアンケート

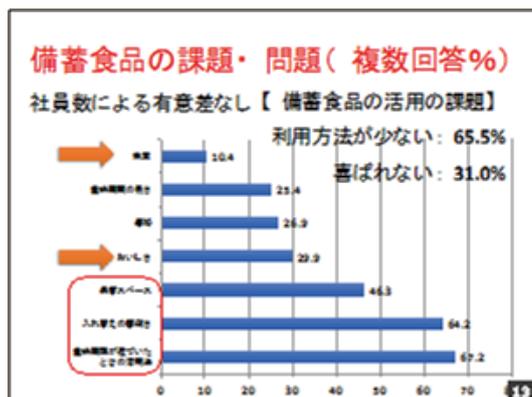
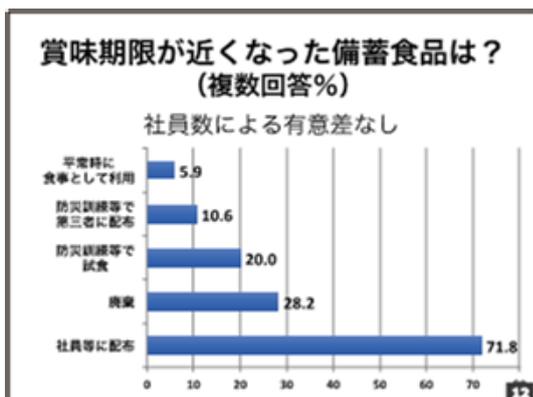
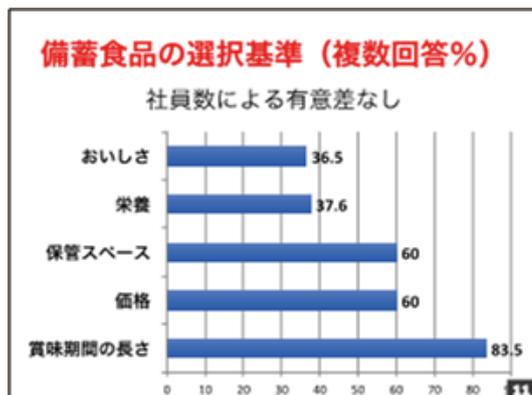
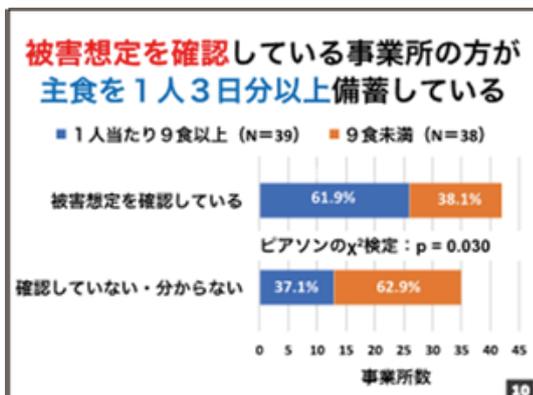
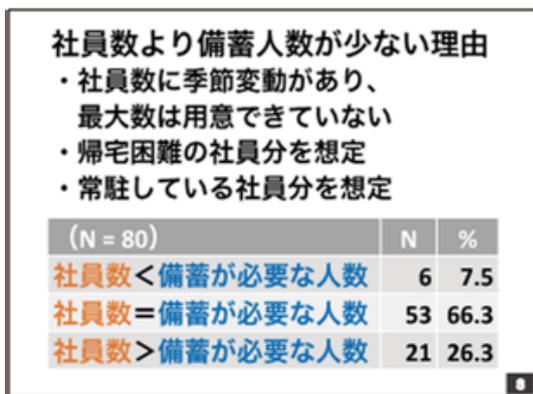
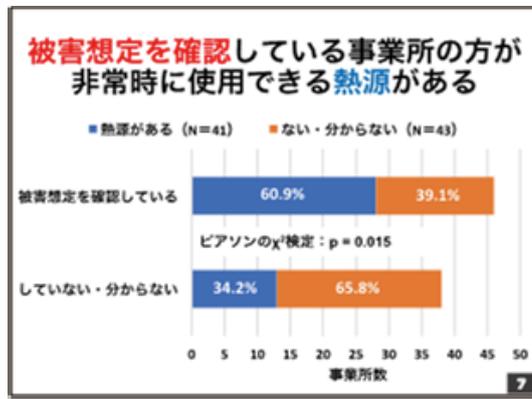
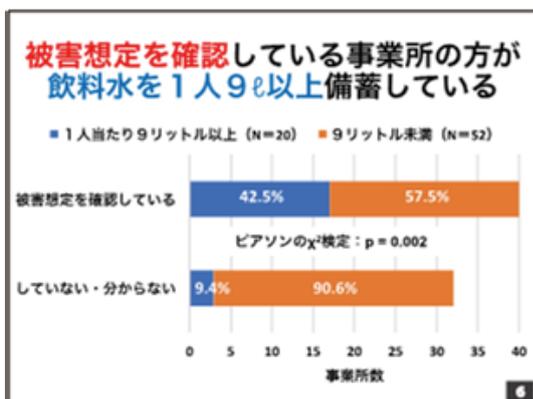
**【対象】** 首都直下地震の  
被害想定地域にある事業所

対象事業所の所在地 (N=84)	N	%
首都直下地震の被害想定地域		
茨城県	1	1.2
群馬県	1	1.2
埼玉県	2	2.4
千葉県	3	3.5
東京都	77	90.6
神奈川県	6	7.1
静岡県	1	1.2
それ以外		
愛知県	2	2.4
大阪府	1	1.2
岡山県	1	1.2

※数の事業所についてまとめて回答したところがあるため、事業所数と回答者数は一致しない



備蓄内容についてたずねたところ、89.9%の事業所が主食を備蓄していましたが、主菜や副菜といったおかずまで備蓄しているところは1～3割に留まりました（スライド9）。また、主食を3日以上備蓄している割合は、被害想定を確認している事業所の方が有意に高いという結果になりました（スライド10）。備蓄食品の選択基準としては、「賞味期間の長さ」が最も重視されていました（スライド11）。保管サイクルは3～5年が84.5%と最も多く、これは非常食の賞味期間が3～5年のものが多い、ということと一致しています。賞味期限が近くなった備蓄食品は、「社員等に配布」という事業所が最も多い結果となりました（スライド12）。備蓄食品の課題・問題については、「保管スペース」「入れ替えの面倒さ」「賞味期限が近づいたときの活用法」が多く挙げられていました（スライド13）。しかし、これらは管理する上での問題であって、「おいしさ」「栄養」などの食べる側にとっての問題はあまり挙がっていませんでした。



# 企業の事業継続（BC）における災害食の必要性と普及について

東急ファシリティサービス 経営統括室 総務・BC推進課 課長 真城源学

当社はまちづくりに取り組む東急グループの不動産管理事業の中核を担っております。主な事業内容は、ビルの設備管理などを行うビルマネジメント事業やホテルの客室清掃などを行うホスピタリティ事業です。管理物件は東急線沿線に集中しており、約1900のビル・施設の管理業務を行っております。

当社のBCMは、「東急線沿線住民の生活を支える一翼を担う当社がBCに取り組む意義は大きい」という考えから、①「経営視点」に立脚し、リスクを限定せず「いかなる状況」にも対応できること（想定外マネジメント）を目標とすること。②自社におけるBC推進に加え、ビルオーナーやテナント企業などお客さまへのBC提案や、同業他社にも働きかけて、共にBC力を高める取り組みに着手することとしております。（スライド3）。

これまでの主なBC活動についてご紹介いたします。BCに関する専門の新組織を立ち上げ、経営理念に沿ったBC方針を制定し、2017年9月にステークホルダーへ公開いたしました。また、社内での訓練・演習などを通して、社員のBCへの意識向上や有事への対応力強化に取り組んでおります。他にも、同時被災をしない遠隔地の同業他社様と連携し、有事の際のバックアップ体制を構築しております。

「災害食」への取り組みについてご紹介いたします。まずは情報収集から始めました。東京にも影響のあった東日本大震災は被害者が最大47万人、これから来る首都直下地震に関してはこの数字の15倍の避難者、700万人以上の方が被災するというものでした。また被災時の想定は、生産については、全国的な物不足に陥り、生産力も低下し、救援については必要とされる物資の多さや道路規制などにより長期化が予測されるというものでした。次に、これらの問題を認識した上で、被災企業からその実態を伺うことにいたしました。被災地では物不足のため、ろくな食事が摂れず、食事面では非常にご苦労されたとのことで、従来の「非常食」の考え方では復旧活動に集中するのは難しく、備蓄内容として栄養バランスや摂取カロリーを考慮したものが重要かつ必要であると認識いたしました（スライド5）。

当社はこのようなお話を伺い、より危機感を強め、従前実施の東京都帰宅困難者条例に則った自社の備蓄内容について再確認を行いました。内容は、救援活動のための緊急車両の妨げにならないよう帰宅抑制の視点が強いもので、事業者が会社を存続するための事業継続や復旧活動のBC視点は入っていないものでした。

こうして当社はBCを実行するためには、事業継続や復旧活動の視点での備蓄食料を考えなければならないという結論に行きつき、本格的に災害食への取り組みをスタートさせました。この取り組みにおいて日本災害食学会様の指針は非常に参考になりました。BCの実効性を上げるためには、①調達 ②保管・管理 ③廃棄（消費）④社員の意識の醸成の視点が重要であり、これらを効果的に高めるためには「試食訓練」が有効というものでした（スライド8）。この訓練は、災害食に関する従業員への認知度向上、実際に食べる前の作業の確認や実食後の備蓄食料を補充する上での質量に関する意見収集ができ、自社に見合った備蓄内容を検討できるため、BCの実効性を確実に上げることができます。この訓練の有効性を実感した当社は、社内での訓練の定期開催は勿論のこと、これを社内だけに留めておくのではなく、東急グループ各社や同業他社へも声をかけ、災害食の重要性や必要性についての啓発活動にも力を注いでおります。

こうしたBCへの様々な取り組みがBCの外部専門機関であるBCAO（NPO法人事業継続推進機構の略）から評価され、2017年4月にビル管理事業者では初となる「BCAOアワード」を受賞いたしました。

東急グループの不動産事業の中核を担う当社としては、今後もより一層BCを推進させることにより東急線沿線を中心に、地域社会へ貢献していきたく思います。

## 3. 当社のBCの考え方

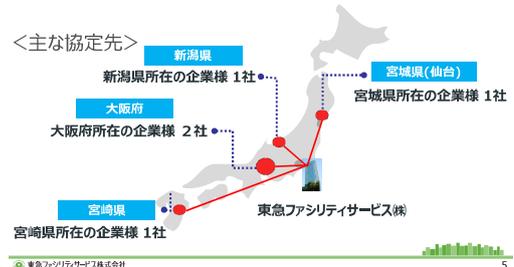
当社のBCM

- ・「経営視点」に立脚し、リスクを限定せず「いかなる状況」にも対応できること（想定外マネジメント）を目標とする。
- ・当社では、自社におけるBC推進に加え、ビルオーナーやテナント企業などお客さまへのBC提案や、同業他社にも働きかけて、共にBC力を高める取り組みに着手。

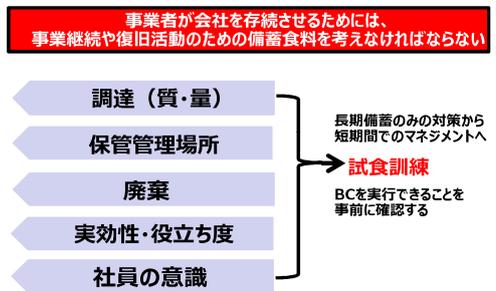
東急グループの経営資源が、東急線に多数存在する中、不動産管理事業の中核会社として、沿線住民の生活を支える一翼を担う当社がBCに取り組む意義は大きいと考える。

## 5. 被災事業者からの声

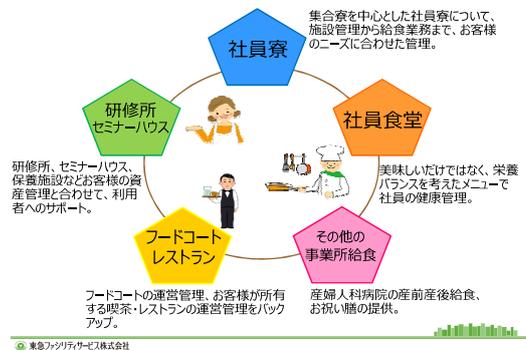
東日本大震災等を経験した、お互いさまBC連携先の声。  
BCPするためには、「飯」をしっかり食べなくてはならない。



## 8. 日本災害食学会からの指導



## 【参考】当社の事業との親和性（食事業）



# 講演者・参加者による討論（抜粋）

## 災害時に物流とサービスが途絶えた時を考える 事業継続のための課題と対策

座長：別府茂（日本災害食学会副会長）

Q：東京都のお話を今回特にお聞きしましたが、神奈川県や埼玉県など、周りの地域での取り組みをご存知でしたら教えてください。

守：各県庁にコンタクトをとっていないため詳しくお話することができませんが、首都直下地震や南海トラフ地震に関わる自治体は受援計画というものを作りつつあります。外から支援が来たときにそれを上手に消化する準備をしていないと、支援物資が届いても山積みになったまま誰も使えないという事態が起きます。そのため、受援の準備の体制を東京都が懸命に行なっていますが、神奈川県等もやっているはずだと思います。

Q：災害時、企業には何種類かの職員が存在していると思います。BC 要員には1週間程度の食料品の確保がしてあると思いますが、現地に応援に来る人達や、一般社員、難民と呼ばれる人達など、そういった方々については食の区分はするのでしょうか。

真城：大規模地震などの広域災害は人手が少なくなるうえ、とても短い時間で普段の数十倍の仕事をこなさなければならぬ状況に陥ると思われます。そういう状況を考えて誰がBC 要員となるかを考えます。例えば、ある社員がいと違う部署に所属していて、前の部署での仕事のほうが慣れていて、しかもスキルが高い場合、有事の際は、場合によっては以前の部署の仕事をしてもらったほうが活躍でき、会社に貢献できると思います。大事なのは会社の考え方です。会社が人的資源をどのように活用するかということです。社員は普段仕事をしています、地震のときだからといって役割がなくなるということにはならないでしょう。どこで、どのように活躍できるかという視点がとても大事だと思っています。ただ、怪我など何らかの原因により働き続けられない場合も当然出てくるでしょうから、そういったことを考えた代替手段を講じておくことは非常に重要なことだと思います。そのうえで食の区分を整理するのが良いのではないのでしょうか。

Q：地域防災計画を知っているか否かで企業の備蓄状態に随分違いが出ていたようですが、何かお感じになったことはありますか。（別府）

須藤：「こういった状況になるから何がどれだけ必要になる」といった具体的に考える第一歩として、被害想定の確認が重要であると思われます。

Q：東急ファシリティサービスさんの方でまだ解決していないものはありますか。

真城：沢山ありますが、高層ビルに関してはプロパンガスや火の使用等に制限がかかっていることです。そのため当社は、火も水も使わずに温める機能を持つ災害食である「レスキューフーズ（ホリカフーズ製）」を選定していますが、備蓄スペースの確保、消費方法やそのサイクルをどうするかを考えていかななくてはいけないと思っています。一番大事なことは何よりもこの取り組みはBC チームだけで考えるのではなく、社員ひとり一人がその必要性や重要性を知り、当事者意識をもち参画してくれることで、そのためのマネジメントする仕組みを作ることが重要だと考えています。そういう意味では普段食べてもおいしいレスキューフーズを活用してランチ会や試食会、試食訓練を通して、楽しい雰囲気の中で今後のBC を進めるための意見交換を行うことはとても有効だと思っています。直接的な回答にはなっていないかもしれませんが、そういった工夫をしながら、様々な問題に対してより多くの人の知恵をいただきながら実践していく必要があると思っています。

別府：お話の中にあつた試食訓練について補足ですが、防災訓練と違い、災害時と同じ方法で準備し、災害時に食べてもらう予定の方に1食食べてもらう、ということが1つの条件です。例えばお湯を使う食品を食べる場合は、災害時と同じ方法で作ります。お湯を作るには飲料水とカセットコンロが必要ですが、他に鍋がないと作れません。また食品、水、ポンペのバランスも考えなければなりません。これらのシミュレーションを事前に行うことが試食訓練に求められると思います。

須藤：東日本大地震の時、本学には備蓄がありましたが、備蓄を倉庫から避難場所まで運ぶのがとても大変だったそうです。特に水は人力で運べるような重さではなく、結果、水の備蓄は大量にあつたにも関わらず、避難者に少しずつしか行き渡らなかったとのこと。そのため、試食訓練をする際は、運ぶところから片付けまでにどれくらいの時間と要員が必要なのか、を計測することが大事です。また、 $\alpha$ 化米はお湯だと15分で戻りますが、水だと1時間かかり、その分食べる時刻が遅くなります。計画を立てる際はそういった時間も見越す必要があり、事前の試食訓練によって見えてくることは他にも沢山あると思います。そして、訓練と備蓄の見直しのサイクルを繰り返していくことが大切です。

Q：東急ファシリティサービスさんは企業の中でもBC について活発な取り組みをされていますが、今後のインフォームの仕方について、どのようにお考えでしょうか。

真城：まずは、いまの備蓄量を増やすことだと思います。ただ、当たり前のことですがどれだけ備蓄量を増やしてもいつか尽きてしまいます。そのためBC 視点からは、備蓄量を増やすと同時に、物資を流通させる仕組みを作り、物資を供給し続ける必要があると思います。また、物資は必要なときになるべく早く手元に届けてほしいと思いますので、供

給元はできるかぎり近く、かつ同時被災しない地域が望ましいと思います。東日本大震災の時に、新潟が物資の大きな拠点となったとお聞きしています。首都直下地震が起こった場合も、全国からの供給物資は新潟を経由するだろうという話もあることから、新潟の企業と組むことが非常に戦略的であると考えています。この意味では、日頃の備蓄量を増やすと同時に、新潟の企業とBC連携を強化させて有事の際に流通させる仕組みを同時実践できるのではないかと考えております。

守：新潟と組むと良いというお話がありましたが、東京が加工食品で依存している県に、新潟の他に長野がありますので、長野との連携もはかかっていくとバランスが良いかもしれません。

須藤：平常時に役立つものが災害時に役立つものの例として、乳児用液体ミルクがあります。災害時には母乳が一番良いといわれていますが、オープンスペースである避難所での授乳のしにくさや母親の被災ストレスにより粉ミルクが必要になります。しかし調乳にはお湯や哺乳瓶の煮沸消毒が必須で、災害時に粉ミルクを与えることはハードルが高いことでした。育児負担の軽減になる海外で流通する液体ミルクは、国内には粉ミルクの安全基準しかなく、製造や販売ができませんでしたが、この度「女性活躍加速のための重点方針 2017」に盛り込まれ、規格基準の設定に向けた取り組みが推進されることとなりました。平常時の授乳に役立つだけでなく、お湯を沸かす必要がなく容器も使い捨てで衛生的であるため、災害時にもとても役立つ食品となりました。平常時にも役立つものの方が備蓄も進むため、そのような食品が今後さらに開発されると良いと思います。

別府：今日のテーマは企業ですが、いわゆる災害時に働く人に対してはあまり取り組みがされてこなかった分野です。活動するためには何が必要か、自分で具体的に考える時代に入っていると、本日の先生方の講演を聴いて感じました。間もなく2020年を迎え、オリンピックが開催されますが、その3年後の2023年は関東大震災から100年です。また関東に同じことが起きないよう、また、起こった時に災害を超えられるように、備え方を見直し、普段の生活について考えて対応しないといけません。このセッションがこれらを考えていくきっかけになればと思います。