



突然の災害に負けない 社内の体制整備

第1回「地震から本社機能を守る」

近年、大規模な自然災害・事故により、企業経営に大きな影響を与える事例が頻発している。2004 年だけで見ても、台風発生数は 29 個と、ほぼ平年（年間発生個数 26.7 個）どおりであったものの、日本に上陸した台風の数はいずれも 10 個に上り、平年の上陸数 2.6 個を大きく上回り、過去最多の上陸数となった。特に、9 月の台風 18 号や 10 月の台風 23 号は、日本全国に甚大な被害をもたらした。企業活動にも影響を与えた。また、台風以外でも、7 月の梅雨前線の活発化に伴う新潟・福島豪雨や福井豪雨等、日本各地で短時間の強雨や大雨が頻発した。

一方、10 月 23 日には、新潟県中越地方において最大震度 7 を観測する強い地震が発生したのに続き、震度 6 弱を越える地震が頻発した。この一連の地震により、北魚沼郡川口町・小千谷市・十日町市を中心に、住宅で全壊 2,869 棟・半壊 11,051 棟・一部損壊 92,354 棟、公共施設等で 33,526 棟、道路 6,064 カ所、河川 229 カ所、崖崩れ等 442 カ所の被害が発生、死者 40 人・重軽傷 4,595 人を記録した。（被害状況はいずれも 2005 年 1 月 28 日現在）この地震では、震動等による直接的な被害もさることながら、道路・鉄道・ライフラインの寸断等により、企業にも大きな被害が発生した。

さらに、12 月 26 日には、インドネシアのスマトラ島沖を震源とする地震および津波により、沿岸国を中心に 20 万人以上の死者・行方不明者を記録した。この地震では、日本人を含む数多くの外国人観光客も犠牲となったことから、今後の観光産業にも影響があると見られている。そのため、今後、日本企業にも間接的に影響が出るものと予想される。

これらの自然災害は、企業にも大きな被害をもたらしているが、現在日本国内では、東海地震・東南海地震・南海地震・南関東地震等の巨大地震の発生が現実味を帯びている状況であり、企業の災害対策は不可欠な状況となっている。また、2004 年 12 月には、大手自動車メーカーの主力工場における火災で、同メーカーの生産に大きな影響を与える事例も発生している。

このように、企業においては近年、大規模な自然災害・事故に対する抜本的な取り組みが求められている状況である。本編では、これらに対し、企業がどのように対応すべきかを、4 回に分けて連載する。なお、連載内容は、以下の通りである。

- 第 1 回：地震から本社機能を守る（本編）
- 第 2 回：地震から工場機能を守る
- 第 3 回：津波からの企業防衛
- 第 4 回：火災からの企業防衛

本編が企業における大規模自然災害・事故への対策の一助になれば幸甚である。

1. 企業を取り巻く環境の変化

産業施設を有する製造業を中心とした企業を取り巻く環境は、昨今急激に変化してきている。後述（1）～（4）は、それをまとめたものである。

（1）企業活動の集約化

1990年代初頭のいわゆる「バブル経済」の崩壊により、企業にとってコスト削減が至上命題となった。その結果、生産・物流拠点の集約化が進展した。しかしながら、企業のリスクマネジメントで重要な「リスク分散」という意味では、そのリスクを増大させることとなった。つまり、一拠点の被災により、その企業の活動が大きな影響を受け、更には取引先にも大きな影響を与えるリスクが大幅に増大することとなったのである。

（2）サプライチェーンの緻密化による連鎖的影響

近年の国内の産業構造は、欧米と同様にコアコンピタンス（企業の得意とする分野、技術、ノウハウ、独自戦略等のこと）を推進するために、コアビジネス以外をアウトソーシングする傾向が顕著となっている。そのため、日本国内でも、高度なサプライチェーンが構築されている。このため、サプライチェーンの中の一企業が事業中断した場合、連鎖的に他の多くの企業に影響を与えることとなるため、どの企業においても周到なリスクマネジメント体制が求められるようになってきている。また、昨今の日本企業のコスト削減圧力や企業活動のグローバル化の進展により、そのサプライチェーンが緻密化・複雑化しているのも特徴と言える。

（3）利害関係者からの要請

昨今、投資家・株主等の利害関係者は、財務以外の企業のパフォーマンスを重視する傾向が高まってきている。最近では、企業が危機に陥り、信用・ブランドを失墜させる事例も多いことから、企業のリスクマネジメント体制と持続的成長が表裏一体であるとの認識が広がっている。特に、地震等の自然災害の多い日本においては、その傾向が強くなっていると言える。

（4）社会的責任としての事業継続体制の強化

企業活動の中断は、取引先・顧客・株主等に直接・間接的に影響を及ぼす。また、その影響は従業員・取引金融機関・地元自治体・地域住民等、広範囲に及ぶと言える。特に、その企業の製品・サービスの市場占有率が高い場合には、社会全体に対し影響を与えると同時に、中断したことによる信用・ブランドの失墜につながる。したがって、企業の事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）等のリスクマネジメント体制構築は社会的責任であり、企業の使命でもあるとの認識が急激に広がっている。

2. 企業リスクとしての地震災害の特徴

企業リスクとしての地震災害の特徴としては、下記の点を挙げることができる。

- ①発生の予測が極めて困難である。
- ②社会インフラ・ライフライン等、影響を与える範囲が広範囲である。
- ③人的被害・物的被害・利益の喪失等、被害範囲も広範囲である。
- ④被害を与える地域的範囲も広範囲にわたる。
- ⑤生産施設・物流センター・システムセンター（メインフレーム・サーバー等）の分散等、企業としての対策を立てる上で、全社的な対策（抜本的対策）を立てる必要がある。
- ⑥地震対策を策定することで、その他のリスク・危機（防火対策・テロ対策等）に対しても汎用性がある。
- ⑦保険等によるリスクの移転が限定的である。

上記の通り、地震は企業活動に多大な影響を与える。しかしながら、昨今では、「1. 企業を取り巻く環境の変化」で述べた通り、企業に対して、災害時であっても事業の継続を求める傾向が顕著である。そのため、企業としては、地震対策等の災害対策は避けては通れない状況であると言える。

3. 地震等の災害対策の進め方

企業において災害対策を含むリスクマネジメントを推進する場合、その推進母体（リスクマネジメント委員会等）が中心となった全社的な取組みとすることが重要である。一部の企業では特定の部署（総務部等）にこの取組みをさせることがあるが、災害対策を含むリスクマネジメント体制の構築においては、経営層の関与および日常的な取組みが特に重要となるため、組織を横断した全社的な取組みが不可欠となることを念頭に置く必要がある。産業施設を多く有する企業において、災害対策を中心としたリスクマネジメント体制を構築するステップとしては、下記のような手順が一般的である【図表 1】。

(1) 目的の明確化

産業施設での災害対策のリスクマネジメント体制を構築する場合には、目的・目標を明確化することが重要である。

(A) 目 的

企業における災害対策の目的としては、「企業市民」として当然行すべき項目、つまり社会的責任を果たすという観点と、企業としての社会的信用を守るという 2 つの観点から掲げることが重要である。下記は一般的なものを挙げている。

- ・社会的責任を果たすという観点から
 - ★従業員・家族の安全確保
 - ★経営資産の保全
 - ★業務の早期再開・復旧
- ・企業として社会的信用を守るという観点から
 - ★顧客・取引先の安全確保
 - ★顧客・取引先の営業再開支援
 - ★被災地への救援活動

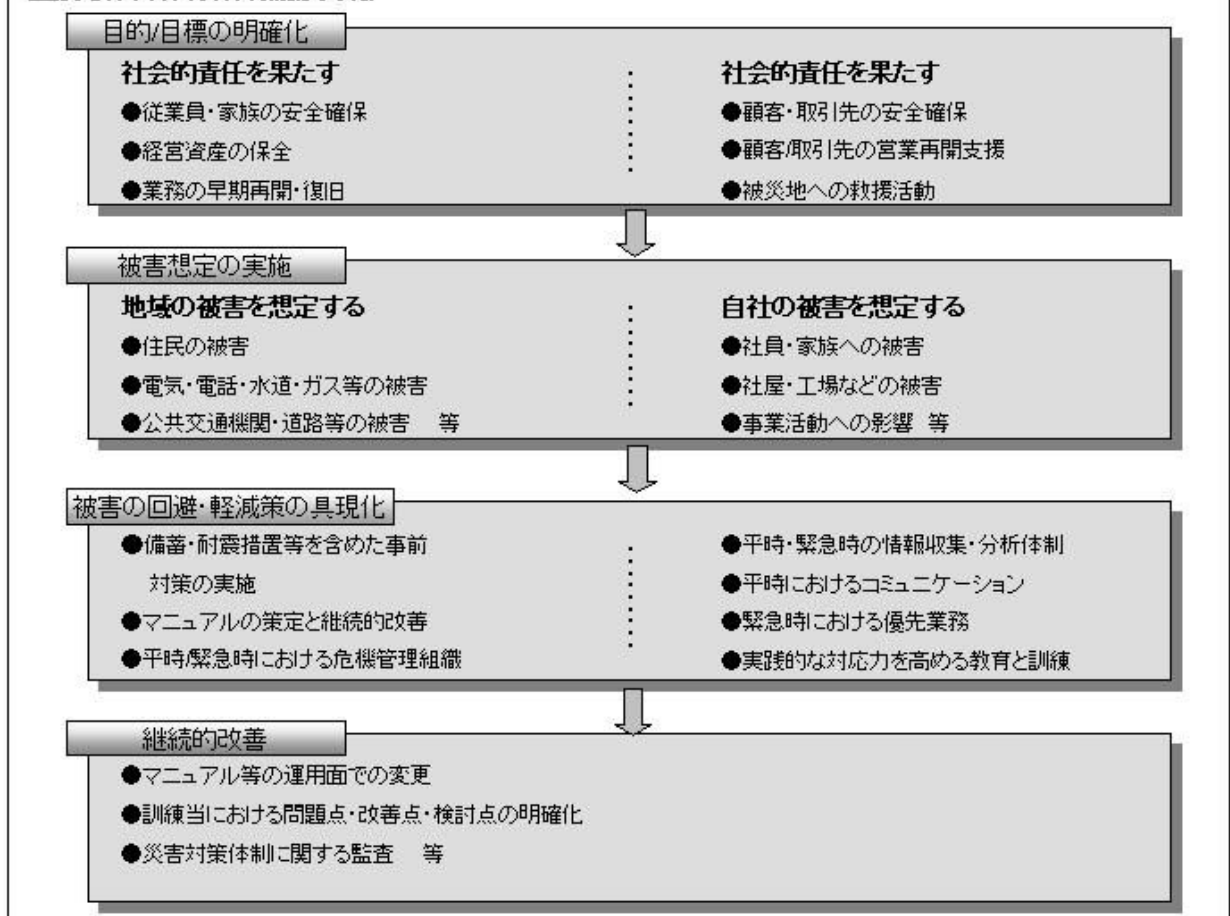
(B) 目 標

ここでいう目標とは、企業が被災した場合に、具体的にどのようなことを行うかを数値等を用いて明確化することである。この目標により、企業としての対策が大きく変わることとなり、被害の回避・軽減策の具現化を行う場合に重要であると言える。しかしながら、多くの企業でこの項目が抜けている例が散見されるのも事実である。具体的な目標の例としては、次のようなものが挙げられる。

【具体的な例】

- ★工場等が被災した場合でも、〇〇製品の製造は××日以内に再開する。
- ★〇〇製品の在庫は、会社全体で△△日分を常時確保する。
- ★非被災地での製造・物流体制は通常通り維持する。そのため、物流システム・受発注業務はすぐに再開できるように、全て二重化する。
- ★本社従業員が帰宅できない場合を想定し、本社内に全従業員が◇◇日間生活できる水・食料・その他生活必需品を備蓄する。……等

【図表1】リスクマネジメント体制構築の手順



(2) 被害想定の実施

具体的に災害対策の体制を構築する場合に重要なステップとして被害想定の実施が挙げられる。しかしながら、企業の災害対策において、この被害想定項目も抜けている例が多い。下記は、被害想定のプロセスの例である。

(A) 地域の災害危険度を知る

まず最初に会社施設・拠点での災害危険度を知る必要がある。これについては、施設・拠点が所在する自治体等において、災害の被害想定を行う上で必ず災害危険度を評価しているので、これを活用することが実効的である。また、消防庁・内閣府等においても各種の災害危険度評価・被害想定を行っているので、これらを活用することも有効である。その場合、下記の点には特に留意する必要がある。

- ★住民の被害
- ★電気・電話・水道・ガス等の被害
- ★公共交通機関・道路等の被害

(B) 自社の災害危険度を知る

上記を基に自社施設・拠点での災害危険度を知ることが出来る。特に、会社施設・拠点の立地場所によっては、災害の危険度が変わることから、その点も考慮する必要がある。例としては下記のようなものを挙げる事が出来る。

- ★〇工場が埋立地にあることから液状化現象により、大きな被害を受ける可能性がある。
- ★〇〇工場は一級河川に隣接しており、洪水等の水害の危険性がある。
- ★〇〇工場は東海地方の臨海部に立地していることから、津波の危険性がある。…… 等

(C) 自社の被害を想定する

前述 (A) および (B) を基に、自社における被害を想定する。その場合には、下記の点についてなるべく定量化し、想定することが肝要である。

- ★社員・家族・取引先の被害状況
- ★会社施設の被害状況
- ★本社・拠点・工場等における被害状況
- ★IT 関連の被害状況 等
- ★自社の生産・物流の停止
- ★主力製品の長期にわたる生産中断
- ★シェアの低下
- ★キャッシュフローの悪化
- ★サプライチェーン寸断による操業への影響
- ★自社が原因
- ★他社が原因
- ★利害関係者からの要請の有無・内容
- ★社員・家族
- ★株主
- ★顧客・取引先
- ★地域住民（一般社会）・公官庁・地方公共団体 等

①被害の回避・軽減策の具現化

前述を基に、会社としての災害対策を具現化することとなる。この対策の推進においては、時間・労力ともに大規模な活動となることから、会社として多大な経営資源（人・もの・金）を投入することが必要であることを経営層を含め社内で理解を深める必要がある。

- ★備蓄・耐震措置等を含めた事前対策の充実
- ★マニュアルの策定と継続的改善
- ★平時・緊急時におけるリスクマネジメント組織・体制の整備
- ★平時・緊急時の情報収集・分析体制の整備
- ★緊急時における情報伝達体制の整備
- ★緊急時における優先業務の洗い出し
- ★実践的な対応力を高める教育と訓練の実施 等

②継続的改善

リスクマネジメント体制を構築する上で最も重要な点が継続的に改善することである。これまで多くの企業において地震対策マニュアルが策定されているが、その後改訂等が行われず、形骸化した例は枚挙に暇がない状況である。リスクマネジメントにおいては、訓練・監査・経営層の見直し等により、問題点・改善点・検討点を洗い出し、それをフィードバックし、よりよい体制にするために、継続的に改善していくシステム作りが何よりも重要であると言える。

4. 災害対策を進める上での本社機能の特徴

一般的に、災害対策において、「本社」の機能の特徴としては、次の①～⑥の点を挙げることが出来る。

- ①本社所在地は、東京等の大都市に集中している。そのため、本社所在地で地震等が発生した場合、本社機能が停止すると同時に、本社従業員に数多くの帰宅困難者等が発生し、企業活動全体に悪影響を与える。また、災害対策の中心は、本社を中心に構築されていることが多いこと

から、本社所在地で地震が発生した場合、大きな混乱が生じる可能性がある。

- ②経営層の多くが本社に勤務し、そのほとんどは本社所在地周辺に居住している。そのため、本社所在地で地震等が発生した場合、経営層の執務不能により、経営執行機能が停止する場合も想定される。
- ③人事部・経理部・総務部・法務部等、企業経営において中枢部門の多くが本社に所在することがほとんどである。そのため、本社所在地で地震等が発生した場合、経営全般に影響を与えることになり、被災していない拠点の活動にも大きな支障を与える。
- ④企業内の IT システムに関する部門（システム部門・システムセンター等）の多くも本社に所在することが多い。このことも、本社所在地で地震等が発生した場合、経営全般に影響を与えることになり、被災していない拠点の活動にも大きな支障を与えることとなる。
- ⑤本社は一般的に、利害関係者（取引先・顧客・株主・従業員・取引金融機関・監督官庁・自治体等）との接点が最も多いところである。そのため、本社機能が停止した場合には、利害関係者との情報共有等において、極めて甚大な支障が発生する。このことは、昨今関心を集めている企業としての社会的責任の点でも大きな問題となる。
- ⑥本社は、企業にとって重要な「信用」・「ブランド」の象徴であることが多い。そのため、本社機能の停止は、企業の「信用」・「ブランド」の失墜にもつながる可能性がある。

5. 地震から本社機能を守るためには

上記の「4. 災害対策を進める上での本社機能の特徴」で述べている通り、本社機能が停止した場合、企業の損失は計り知れない。そのため、「3. 地震等の災害対策の進め方」で記載している内容を基に、全社的な地震対策を進めることが重要である。その場合、本社における地震対策においては、下記の点に特に留意する必要があると言える。

(1) バックアップ体制の整備

本社機能のバックアップ体制を整備することが、なによりも重要である。例えば、本社機能が停止した場合を想定し、遠隔地の拠点（例えば大阪支社・名古屋支社等）で本社機能を継続できるような経営資源（人・もの・金・情報等）を平時に見積もっておき、場合によっては、これら経営資源をあらかじめ遠隔地の拠点に配置しておくことにより、災害発生時に本社機能の停止期間を極小化する方策を講じておくことが重要である。

(2) 可能な限り分散

昨今、企業においてはコスト削減のため、システムセンター・コールセンター・物流センター等を統合する傾向が顕著である。このことは、企業のリスクマネジメントで重要な「リスク分散」という意味では、そのリスクを増大させている。そのため、可能な限り、これら機能を分散させておくことが重要である。また、分散が出来ない場合には、これら機能の停止期間を極小化するための方策（バックアップ体制等）を講じておくことが不可欠である。

(3) 権限の委譲

前述の通り、本社所在地で地震が発生した場合、経営層の多くが本社で執務していることから、経営執行機能が停止する可能性がある。そのため、このような状況を想定し、権限の委譲に関し、文書等により明確化しておくことが重要である。

(4) 非被災地の活動の継続

本社所在地で地震が発生した場合、被災していない本社以外の拠点の活動も停止することは、企業としての存亡に関わる要素となり得る。そのため、本社機能が停止した場合でも本社以外の拠点の活動が継続できるための対策を講じておくことは、企業防衛において極めて重要であるということに留意する必要がある。特に、IT システムの二重化・物流センターの二重化等は、極めて重要である。

なお、昨今では、企業としての社会的責任の一端として事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）の策定が求められている。これについては、次回（第2回）で詳しく記載する。

以 上

（本稿は、『ビジネス法務 2005 年 4 月号』（株式会社 中央経済社）に掲載されたものを同社の許可をもって転載したものです。）

（第 74 号 2005 年 12 月発行）