



大地震への備えと復旧

現在日本国内では、東海地震・東南海地震・南海地震・南関東地震など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。本編では、日本で今後も頻発すると考えられる大規模地震に対し、企業がどのように対応すべきかをまとめた。

1. 企業リスクとしての地震災害の特徴

以下は、企業リスクとしての地震災害の特徴をまとめたものである。ここから、地震が企業活動に多大な影響を与えることがわかり、企業としては、地震対策などの災害対策は避けては通れない状況であるといえる。

- ① 発生の予測がきわめて困難である。
- ② 社会インフラ・ライフラインなど、影響を与える範囲が広範囲である。
- ③ 人的被害・物的被害・利益の喪失など、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・サーバーなど）の分散など、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、そのほかのリスク・危機（防火対策・テロ対策など）に対しても汎用性がある。
- ⑦ 保険などによるリスクの移転が限定的である。

2. 地震など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、全社的な取り組みとすることが重要である。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、次のような手順が一般的である。

産業施設を多く有する企業における 災害対策リスクマネジメント体制構築プロセス

(1) 目的・目標の明確化

社会的責任を果たす

- 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

企業としての社会的信用を守る

- 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

(2) 被害想定の実施

地域の被害を想定する

- 住民の被害
- 電気・電話・水道・ガスなどの被害
- 公共交通機関・道路などの被害など

自社の被害を想定する

- 社員・家族の被害
- 社屋・工場などの被害
- 事業活動への影響など

(3) 被害の回避・軽減策の 具現化

- 備蓄・耐震措置など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・緊急時における危機管理組織
- 平時・緊急時の情報収集・分析体制
- 緊急時におけるコミュニケーション
- 緊急時における優先業務
- 実践的な対応力を高める教育と訓練

(4) 継続的改善

- マニュアルなどの運用面での変更
- 訓練などにおける問題点・改善点・検討点の明確化
- 災害対策体制に関する監査など

(1) 目的・目標の明確化

① 目的

企業における災害対策の目的としては、「企業市民」として当然行うべき項目、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。次に一般的なものを挙げる。

- 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

- 企業としての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

②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など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るため、被害の回避・軽減策の具現化を行う場合に重要であるといえる。目標の具体例としては、次のようなものが挙げられる。

- ・ 工場など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 … など

(2)被害想定の実施

①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、自治体などが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、この活用が実効的である。また、消防庁・内閣府など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ため、これらを活用することも有効である。その場合、次の点にはとくに留意する必要がある。

- ・ 住民の被害
- ・ 電気・電話・水道・ガスなどの被害
- ・ 公共交通機関・道路などの被害

②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できる。とくに、施設・拠点の立地場所によっては、災害危険度が変わるので、その点も考慮する必要がある。

例としては次のようなものが挙げられる。

- ・ 〇〇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、洪水などの水害の危険性がある … など

③自社の被害を想定する

上記①および②を基に、自社における被害を想定する。その場合には、次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
- ・ 自社の生産・物流の停止
- ・ 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
- ・ 利害関係者からの要請の有無・内容

(3)被害の回避・軽減策の具現化

上記(1)および(2)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が理解しておく必要がある。

- ・ 備蓄・耐震措置など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など

(4) 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は、継続的に改善することである。これまで多くの企業で地震対策マニュアルが策定されたが、その後改訂が行われずに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・経営層の見直しなどにより、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づくりが何よりも重要である。

3. 製造業における生産施設・生産活動

製造業において、企業経営の根幹は生産設備・生産活動である。つまり、危機が発生し、生産活動が停止した場合、経営にきわめて重大な影響を与えることとなる。そのため、生産活動を迅速に復旧・再開することは、製造業における最優先事項といえる。一般的に、生産活動を支える要素には次のようなものがある。

- ① 生産活動に従事する従業員
- ② 生産に関する許可・認可・免許など
- ③ 生産計画（需要計画など）
- ④ 生産設備（工場建屋・製造機械・変電設備などのユーティリティ関連・試験室・厚生施設など）
- ⑤ IT 設備（情報システムなど）
- ⑥ インフラ（電気・水道・ガスなど）
- ⑦ 通信機器・設備
- ⑧ 原材料・部品・梱包材
- ⑨ 配送設備（物流倉庫など）
- ⑩ その他（生産に関わる図面・帳票・工具類など）

以上の要素は、生産活動において不可欠なものであるが、地震などの大規模災害で被害・影響を受ける項目が多いことがわかる。とくに、生産活動の復旧・再開においては、従業員・生産設備・インフラ・原材料などがポイントとなる。そのため、これらのポイントがどのような被害・影響を受けるのかを、あらかじめ想定しておくことが不可欠である。

以 上

（本稿は、『月刊食品工場長 2005 年 11 月号』（株式会社日本食糧新聞社）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 80 号 2005 年 12 月発行）