



BCAO月例会(2013年5月)

事業継続と両輪の 企業防災

平成25年5月21日

丸 谷 浩 明 経済学博士

NP0法人 事業継続推進機構 副理事長

国土交通省 国土交通政策研究所 政策研究官

目 次

1. 事業継続と企業防災の個別リスク対策
2. 防災対策である帰宅困難者対策とBCM

1 事業継続と企業防災 の個別リスク対策

1.1 従来の防災とBCへの取組みの特徴

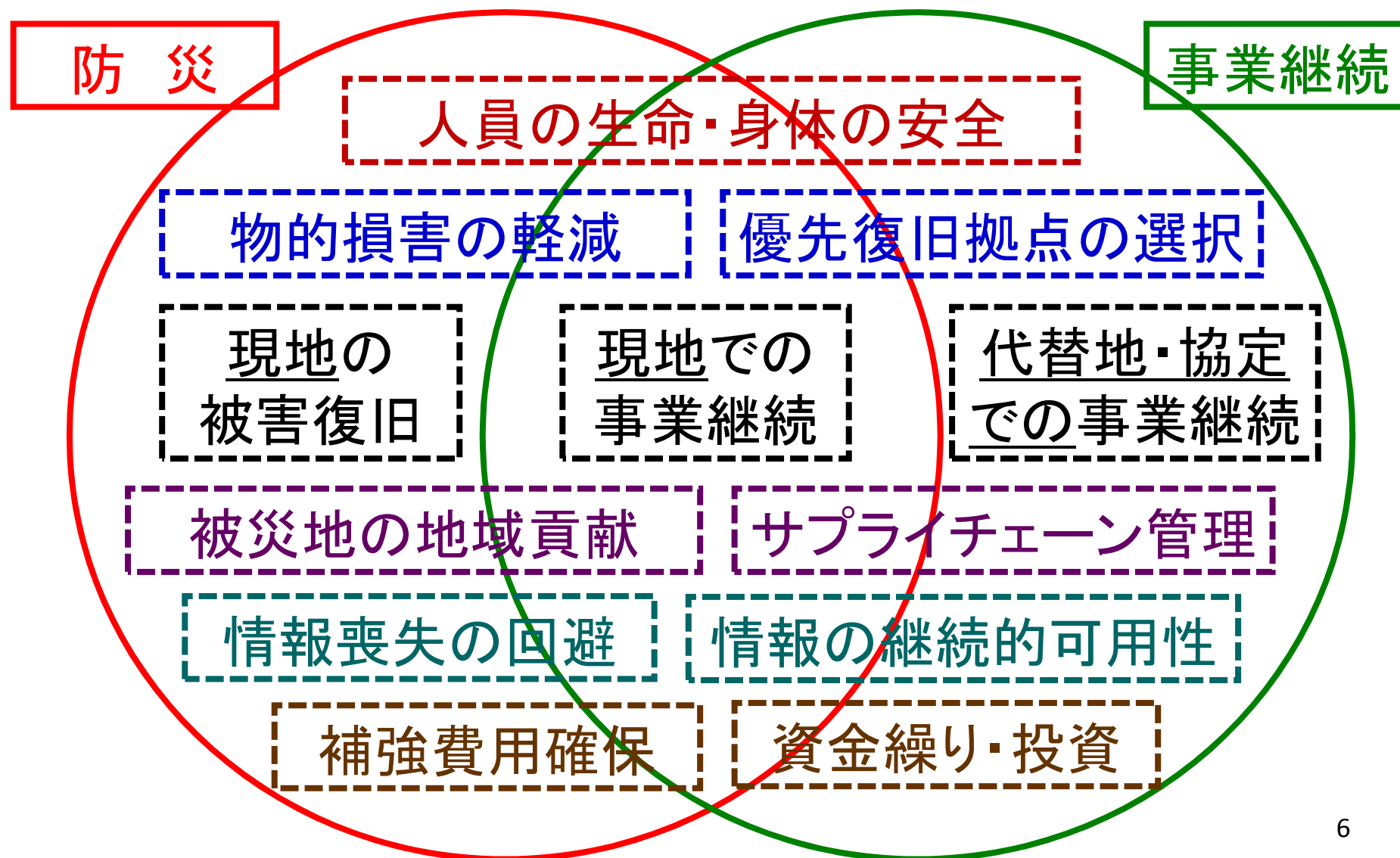


	従来の防災	BCへの取組みの特徴
視点	◆人命の安全確保 ◆物的被害の軽減 ◆拠点レベルでの対策・対応 ◆主に安全関連部門・施設部門の取組み	従来の防災の考え方に加え以下の新しい視点をプラス ◆重要業務(製品・サービスの供給)の継続・早期復旧 < 経営の観点、企業の経営戦略の観点 > ◆サプライチェーンでの対策・対応
指標	◆死傷者数 ◆物的損害額	◆復旧時間・復旧レベル ◆経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響

1.2 BCAOの防災へのスタンスの振り返り

- ① 日本では防災から発展させるBCPでよいとの考え方から出発
- ② その後、地震等の個別リスクにとどまり、経営者等が本来望む（欧米BCMの）多くのリスクに対応する形になかなか発展しない
- ③ 個別リスク対応だけでは、費用ばかりかかるBCP、想定外に対応できないBCP、深掘しすぎて継続できないBCPに陥る懸念
- ④ BCAOとしては、BCP・BCMが有効でないと経営者等から見限られないよう、リスク全般に対応する視点、経営改善の視点、取引先要求の視点などをBCMで重視する必要性を強調
- ⑤ 東日本大震災では、想定外に対応する代替戦略の必要性が明確化。一方で、地震防災対策の必要性も改めて明らかになった
- ⑥ そこで、BCAOは、代替戦略等を中心とする経営視点のBCMの必要性を訴える一方、個別リスク対策に関心が薄いと誤解されないよう、双方が両輪として重要であると説明し、活動することにした

1.3 防災とBCPのポイント比較(精査中)



1.4 防災と事業継続に必要な知見・力量

	防 災	事業継続
責任者 担当者 に必要な 知見 力量	① 拠点のある地域の災害危険性の全般的知見 ② 主に想定される災害における被害状況の予測 ③ 人命・身体 of 安全確保の措置（避難、安否確認等を含む） ④ 物的な被害の軽減措置（耐震補強、設備固定等を含む） ⑤ 拠点近隣の被害軽減のための地域貢献（住民・他企業） ⑥ 防災対策（地域貢献）費用確保 ⑦ 担当者が発案し了承を得る → 「防災担当者」が主導：総務、施設管理部門が中心	① 自社の事業中断の原因となるあらゆる発生事象の考慮 ② 継続すべき優先業務を絞込みと、その継続方策の検討 ③ 継続のボトルネック改善のための対策（できれば共通に有効なもの） ④ 業務の依存先（供給元等）での対策・対応も重視 ⑤ 代替拠点への移転や同業他社の協力を積極的に考慮 ⑥ 経営戦略の一環として投資検討 ⑦ 経営判断とリーダーシップ不可欠 → 「全社的」取組：経営企画、生産、購買、営業などそれぞれが参画

1.5 事業継続にも不可欠な防災対応力

- ① 事業継続でも、人命・身体の安全は最も基本的な事項。その方法は防災対策と共通
- ② 事業継続のための対策は、代替戦略が各発生事象に共通的に有効だが、現状の拠点・資源が使用できるに越したことはない。その強化・防御の方法は防災対策とほぼ共通
- ③ わが国経済・社会のリスクへの懸念は、自然災害が最も大きく、それへの対処がなければ理解を得にくい
- ④ BCMの有無にかかわらず、法令等の規制により、消防・防災の体制や計画が不可欠
- ⑤ 災害時の地域での助け合いや地域貢献は、事業継続の前提となる社会的・地域的な責任

1.6 防災視点の事業継続が陥りやすい弱点

- ① 事業継続のリスクは自然災害以外に様々で、経営者は全てが心配。共通に有効な対策が欲しいが、BCP事務局が発想できない
- ② 想定を超えた被害に対応するには、現地復旧だけで対応できず、代替拠点、代替資源、バックアップが必要だが、防御にこだわる
- ③ 一つの自然災害の対策さえまともにできなければ他に対応できないと発想してしまい、多数の発生事象への対応に行きつかない
- ④ サプライチェーンの途絶や連鎖的影響に対応するには、被災地外の状況・動向の考慮が不可欠だが、所掌外だと感じてしまう
- ⑤ 経営存続のカギとなる資金繰りの考慮や他社との災害時相互支援協定等は、経営判断であり、BCP事務局の仕事でないと考える
- ⑥ 災害時の地域連携の重要性が行政や地元経済界から指摘されると、自社のBCMでの代替拠点への移転を積極的に考えなくなる

1.7.1 参考・代替庁舎の確保の必要性

- ① 市町村の本庁舎で移転を要する被害を受けたのは13カ所、一部移転については15カ所
- ② 津波が大きな原因。本庁舎に津波被害の危険がある場合、代替庁舎確保拠点は不可欠。既に真剣な検討が始まっている
- ③ 表中()内の数字は津波被害によるものの数。地震動など別の理由による使用不能の例も多かった
- ④ 本庁舎の喪失は、被災者の救助、救援、復旧の迅速な実施に大きな支障につながる
- ⑤ 本庁舎の被害は、電子情報や重要書類の喪失にも多くの場合につながった
- ⑥ 県の庁舎でも、福島県庁の本庁舎の立入りできなくなり、隣接施設で災害対応を行う事態に

1.7.2 参考・代替庁舎の確保の必要性(続)

- ⑦ 現状、耐震性のない・不十分な本庁舎を持つ都道府県や市町村が少なくない。出先機関も同様に問題あり
- ⑧ 本庁舎に耐震性がなく、建直しや耐震補給が難しければ、地震に備え、規模は小さくても代替拠点の決定・確保が急務
- ⑨ 耐震性のある建物でも、次の場合、庁舎は使用できなくなる
 - a. 建物内や近隣で火災の発生した場合
 - b. 電気設備、情報通信設備など主要設備の使用不能
 - c. 電力、通信、下水(トイレ)などのライフラインが途絶し、早期復旧のめどが立たない場合
- ⑩ したがって、代替拠点の確保は、庁舎の耐震性の有無にかかわらず、どのような行政組織にとっても必要

2 防災対策である帰宅 困難者対策とBCM



3.11 渋谷駅周辺



歩行帰宅者支援活動



新宿駅周辺

出典：東京都資料

2.1 東京都の帰宅困難者対策条例

- ① 事業者に従業員の一斉帰宅の抑制と従業員の3日分の食糧等の備蓄の努力義務を課す
- ② 駅、集客施設等における利用者保護、学校等における児童生徒等の安全確保の努力義務を課す
- ③ 都と事業者等が連携協力して安否情報の確認、災害関連情報等の提供のため基盤整備等を行う
- ④ 都立施設やと関連施設を一時滞在施設に指定。一時滞在施設の確保に向けて、国、区市町村、事業者に対して協力を求め、帰宅困難者を受け入れる体制を整備
- ⑤ 代替輸送手段や災害時帰宅支援ステーションを確保し、災害関連情報等を提供するなど、安全・円滑な帰宅を支援
- ⑥ 平成25年4月1日から施行

2.2.1 一斉帰宅の抑制の推進

□ 都民の取組(1)

1) 「むやみに移動を開始しない」一斉帰宅の抑制

- 災害時には、むやみに移動を開始せず、安全を確認した上で、職場や外出先等に待機してください。



出典：東京都資料

2.2.2 一斉帰宅の抑制の推進

□ 都民の取組(2)

2) 家族との連絡手段を複数確保するなどの事前準備

- 安心して職場にと留まれるよう、あらかじめ家族と話し合って連絡手段を複数確保するようにしてください。
- 安全確保後の徒歩帰宅に備えあらかじめ経路を確認するとともに、歩きやすい靴などを職場に準備しておいてください。



東京都防災マップ(HP)



災害時伝言ダイヤル(171)

2.2.3 一斉帰宅の抑制の推進

□ 事業者の取組(1)

1) 従業員の一斉帰宅の抑制

- 施設の安全を確認した上で、従業員を事業所内に留まらせてください。
- 必要な3日分の水や食料などの備蓄に努めてください。



出典:東京都資料

2.2.4 一斉帰宅の抑制の推進

□ 事業者の取組(2)

2) 従業員との連絡手段の確保など事前対策

- 事業者は、あらかじめ、従業員との連絡手段を確保するとともに、従業員に対して、家族等との連絡手段を複数確保することなどを周知してください。



出典：板橋区資料

岐阜県防災情報モバイルネットワークシステム 管理者画面									
安否参集状況一覧									HELP
2011年7月23日13:20送信 地震/震度5強 配信対象:県職員全員									CSVダウンロード
所属 [] 入力補助	役職 []	氏名 []	配信 グループ	参集	安否	初回入 力時間	最終入 力時間	メッセ ージ	詳細
財政課	課長	岐阜 太郎	カレ 7*1	参 集	安 否	2011/7/23 13:50	2011/7/23 14:54	家の安 全を確認 でき	○
財政課	主査	岐阜 次郎		1時 間	安 否	2011/7/23 14:15	2011/7/23 14:15		○
財政課	主任	岐阜 弘子		未返 信	未返 信				○
財政課		岐阜 三郎	カレ 7*3	不可	付加	2011/7/23 13:25	2011/7/23 13:25		○
前へ									次へ
戻る									TOPページ

出典：岐阜県資料

2.2.5 一斉帰宅の抑制の推進

□ 事業者の取組(3)

3) 駅などにおける利用者の保護

- 鉄道事業者や集客施設の管理者等は、児童、生徒等を施設内に待機させるなど、安全確保を図ってください。



出典：東京都資料



2.3 安否確認と情報提供のための体制整備

- 通信事業者など、関係機関が連携して、帰宅困難者への情報提供体制の充実や家族等との安否確認手段の周知、利用啓発を進めていきます。
 - 関係機関と連携して、安否確認の周知や災害関連情報提供のための体制整備を行っていきます。
 - 災害時には都民や事業者に対し、災害の状況や一時滞在施設の開設状況など、必要な情報を提供していきます。



東京都防災ホームページ

2.4 一時滞在施設の確保

- 買い物客や行楽客など行き場のない帰宅困難者は、行政のみならず、民間事業者の協力をいただき、一時滞在施設で受け入れます。
- 都立施設や都関連施設を一時滞在施設に指定します。
- 一時滞在施設の確保に向け、国や区市町村、民間事業者に対し、協力を求めています。



出典：東京都資料

2.5 帰宅支援

- 徒歩で帰宅する人を支援するため、水やトイレなどを提供する災害時帰宅支援ステーションを確保していきます。
- バスや船などの代替輸送手段も確保していきます。



「災害時帰宅支援ステーションの旗とステッカー」

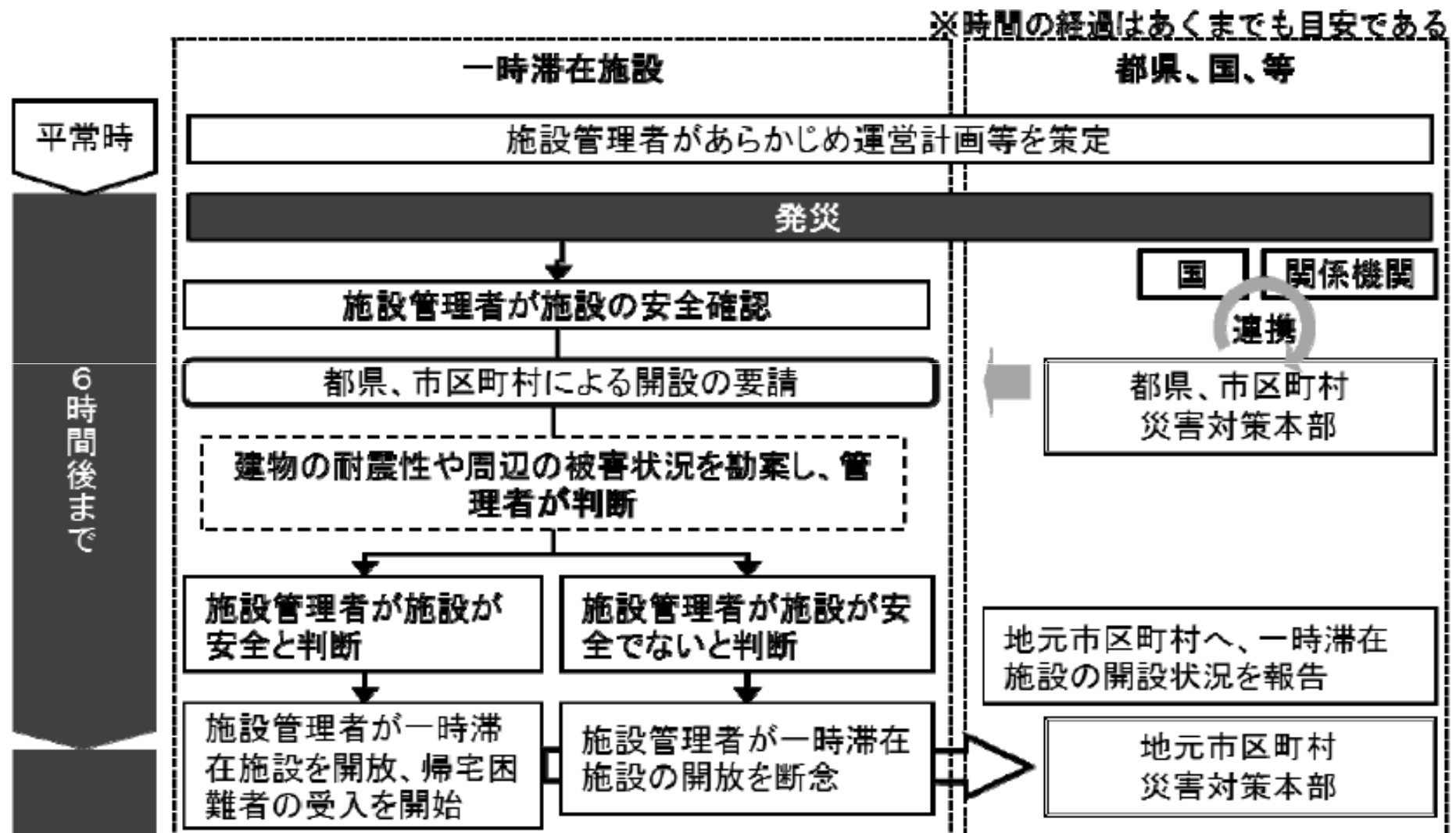
2.6 東京都帰宅困難者対策実施計画(抜粋)

- 国と連携し、民間の一時滞在施設への備蓄品を補助
- 防災備蓄倉庫への固定資産税等の減免
- 施設の確保に協力した民間事業者等の法人税の軽減を国に要請
- 「発災時の損害賠償責任が事業者に及ばない制度」の創設を国に要請

2.7.1 一時滞在施設の確保

- 一時滞在施設の対象施設、開設基準、施設管理者の役割
 - 発災後最長3日間の開設を標準、3.3㎡につき2人の収容を目安
 - 各機関における一時滞在施設の確保
 - 事業者等は、市区町村と協定を締結して一時滞在施設を提供
 - 施設の安全を確保するための配慮
 - 耐震性を満たした建物であること
 - 建物や設備等の安全点検のためのチェックリストの例示
 - 施設利用案内を施設の入口等に提示
 - 行政の支援策
 - 各地域の実情に応じた運営マニュアルの整備や支援策の具体化
- 「一時滞在施設の確保と運営のガイドライン」の策定・「大規模な集客施設及び駅等の利用者保護ガイドライン」の策定

2.7.2 開設・運営の流れ(初動部分)



2.8 企業の防災対策面における懸念

以下のような懸念があるのではないか？

① 備蓄品の調達・更新費用

- 1) 自社社員向け3日分(プラス10%)
- 2) 一時滞在施設に収容する帰宅困難者3日分

② 一時滞在施設の整備・確保及び維持管理費用

③ 災害発生時の安全管理問題

- 1) 建物・施設の安全確認の方法(不備による訴訟リスク)
- 2) 一時滞在者間の喧嘩等による第三者被害(訴訟リスク)
- 3) 誤った情報提供による事故(訴訟リスク)
- 4) 社員や一時滞在者ボランティアの安全管理(訴訟リスク)

④ 災害発生時の備蓄品提供費用(災害救助法による支払いの可能性あり)

2.9 帰宅困難者対策と企業のBCM

- ① 帰宅困難者対策への協力が、資源配分等の面から各企業のBCPの支障要因になる可能性も
- ② そもそも、帰宅困難者問題が発生中に、代替拠点への人員の移動が許されるのか
- ③ 一方、事業継続を追求し対策へ協力しなければ、都心部全体の災害救援、各企業の事業継続条件確保が遅れる（個々の企業の最適行動が「集合の誤謬」につながる）
- ④ 地域貢献を行わなかったとの批判が、災害後の事業継続の支障になる可能性も
- ⑤ 対策着手段階の現在、企業側の立場、意見、要望を明確に打ち出して、行政との「適切な役割分担」の方策を追求していくべき時期



ありがとう
ございました

丸谷 浩明 経済学博士

NP0法人 事業継続推進機構 副理事長

国土交通省 国土交通政策研究所 政策研究官