

## 5. 企業防災の評価軸についての取組みの回顧と展望

小橋勉・建部謙治

### 1. はじめに

東海地震・東南海地震の危険性を指摘する声が増しに高まっている。このことは、各個人あるいは各家庭が地震に対して備えるだけでなく、企業も経営上、そして地域への責任上、できる限りの対策を講じる必要があることを意味している。

このような状況の中、本学地域防災コンソシアムの取組みとして、企業防災力向上に関する検討を行ってきた。その中でこれまで中心的な役割を果たしてきたのが企業防災カルテである。

このような状況に鑑み、本研究では企業防災力向上に関する今後の展開を展望すべく、第一にこれまでの取組みを振り返り、第二に現在注目を集めているトピックとしてのBCPについての概略を捉え、そして第三にBCPとの関わりを中心に企業防災力向上のための評価法についての今後について論じる。この中で、第一の点が主として回顧の部となり、第二および第三の点が展望の部となる。

### 2. 企業防災力評価軸の基本的アイデアと防災カルテ

企業の防災力を評価するための項目を抽出する際の基準は「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの経営資源から抽出した。その中でヒトとモノは、それぞれ「訓練・対策」と「現状・対策」に分けて全部で6つの軸から構成している。各々の軸の特徴は以下の通りである。

- ①人的訓練：立案された防災計画・対策の運用に関するもの。実際の防災訓練、初動マニュアルの配布等、従業員個々のレベルでのソフト的な対応に関わる項目
- ②人的対策：非常組織体制など人や組織に関わる計画立案やその仕組み・内容に関わる項目
- ③情報：地震発生直前から事業活動回復に関わる情報全般に関するもの。模擬安否確認の実施、緊急地震速報の活用、データバックアップ等、企業の情報面での取り組みに関わる項目
- ④金銭：地震災害保険加入、社員災害手当、銀行融資交渉などの取り組みに関わる項目
- ⑤物的現状：建物、生産設備の耐震化など主にハード面における対策の現状に関する項目
- ⑥物的対策：建物の安全確認など物的な危険物に対して人間側がソフト的に対応する項目

三河企業の調査に基づいて導かれた防災力の平均は図1のようになる。このようにレーダーチャートという形で視覚化された「カルテ」として、防災力評価を企業が認識し記録を保存することができる。また、得点で「総合防災力」を把握する、評価項目ごとのバランスを確認する、対策状況に応じて評価項目ランク値上昇を確認する、といったことも可能になる。

### 3. 企業防災力におけるBCPの重要性

地震対策についての基本的な考え方として、近年、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)が注目を集めるようになってきた。BCPとは、自然災害や大火災等の緊急事態において事業中断を最短にとどめ被害を最小化するための企業の危機管理の手法であり、欧米を中心に発展してきた。そこでのポイントとして、第一にリスクと業務への影響を洗い出す、第二にビジネスを継続するために優先的に復旧すべき業務と、そのために必要な設備やシステムを明らかにする、そして第三に復旧手順を決めるといった点が挙げられる。震災との関わりで考えると、図2のようになる。

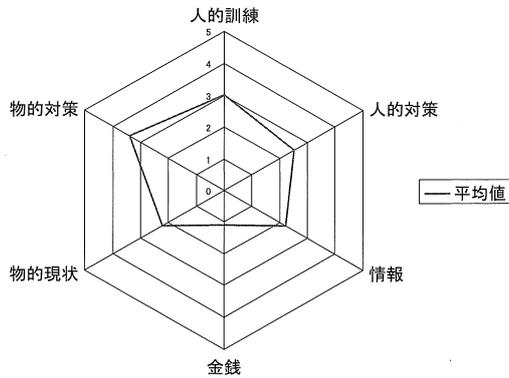


図1：企業防災カルテに基づくレーダーチャート

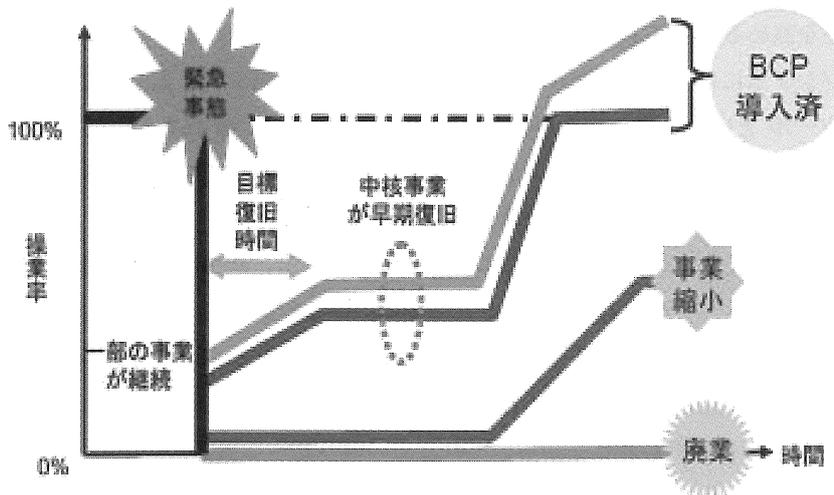


図2：企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ  
(中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」より)

縦軸は地震発生時におけるダメージを示したものである。耐震補強ができていない場合などは、縦軸での落ち込みが激しくなる。この考え方は従来の地震対策の議論と類似している。他方で横軸は時間と共に操業率がどのように回復するかを捉えるためのものとなっている。地震発生後からどれくらいで本来の操業率に戻ることができるかを示すものであり、傾きが急である、即ち垂直に近ければ近いほど復旧率が高く、逆に傾きが緩やか、即ち水平に近ければ近いほど復旧率が低いことを意味している。そして、その差は企業の防災への取組みによって産み出されるものである。

#### 4. 今後の展望：BCP との関わりを中心に

これまで見てきたように、我々の取組みは主として企業防災カルテを中心としたものであった。それにより、企業防災力の診断と対策の方向性に関して、一定の提言を行うことは可能となったが、前節で示された課題、あるいは他方で本コンソシアムにおける他のプロジェクトとの関係を考えていくことによって、総合的な防災力向上の指針が構築でき、企業防災力の向上がより促進されるであろう。

したがって、本節では BCP との関わりを念頭に置きながら、本コンソシアムでの他プロジェクトおよび企業防災カルテに基づいた今後の展開を羅列的に検討してみる。

第一に企業防災カルテの充実化を挙げることができる。これについては、企業防災カルテそのものの精緻化と、BCP と企業防災カルテとの整合性を高める努力という二面で捉えることができる。前者に関しては、既存の質問項目の位置づけや重要性を再検討することにより、より現実に即した結果が導けるようにすることが目的となる。またそのことを行う中で、後者の点にも注意を払う必要が生じる。即ち、企業防災カルテのどの質問項目が図2の縦軸の変化と関わりを有し、また、どの項目が横軸の変化と関わりを有しているのかを検討することによって、各々の防災対策の効果がより鮮明になる。

第二に、本コンソシアムでの他プロジェクトとの関わりを深めていくことである。これまで個別に行われてきた取組みの整合性を高めることによって、企業に対して、より効果的且つ分かりやすい提言を行なうことが可能となる。本コンソシアムには、リアルタイム地震情報(地震情報配信システム)、企業防災支援 GIS、そして携帯電話災害情報ツールといった取組みが存在しており、それらはいずれも企業防災力向上に寄与するものであるが、防災カルテとの関係できていない。企業防災カルテの項目として位置づけることができれば、コンソシアム全体としての提言力が高まるといえるだろう。

第三に、これらを踏まえた上での更なる提言力の向上が求められる。例えば企業防災カルテによってレーダーチャートが得られたとしても、その先どの項目にかんして重点的な対策を施すべきか、という点まで明らかにできるわけではない。即ち「防災対策の費用対効果」が、厳密ではなくとも、一定程度示せる形でなければ企業の具体的取組みにつながる可能性が低くなってしまふ。さらには、企業の投資余力にも注意を払う必要がある。

本研究では企業防災カルテを中心としながら、これまでの取組みを概観し、その上で今後の展望を BCP と関連づけながら論じてきた。上述の三つの課題をクリアすれば全てが解決するというわけではないが、少しずつ進めていくことによって、本コンソシアムの整合性を保ちながら尚且つ企業防災という実践的意義を高めていくことができるだろう。