

## 鳥井聡美「防災と危機管理」

### 1. はじめに

今年3月11日、M9.0の大地震とそれに伴う大津波と福島原発事故により、多くの人が命や財産などを失った。店頭から食糧品や水がなくなり、ライフラインや交通網の寸断、燃料不足、通信障害、停電、液状化、地盤沈下など、複合的な被害が東北や関東を中心に発生した。この震災は世界中の関心を集め、日本全国や世界中から支援の動きが盛んになったことは記憶に新しい。この未曾有の事態にもかかわらず、政治は滞り、原発事故はいまだに終息していない。被災地の瓦礫の撤去や復興は遅れており、被災者の生活保障などは不十分である。

日本周辺では太平洋プレート、フィリピン海プレート、ユーラシアプレート、北アメリカプレートの4つのプレートがぶつかり合っているため、以前から大規模地震の発生が危惧されていた。個人、企業、国は未然に対策や準備をしておくべきであった。

私は企業の防災・危機管理について、ディズニーリゾートの実例と行政の防災への取り組みを挙げ、企業防災の現状と必要性について述べたい。

### 2. 危機管理とリスクへの投資：TDRの危機管理体制の例

最大で震度5強を観測したディズニーリゾート（TDR）では、約2万人が帰宅困難となり、園内で一夜を明かした。確立された指揮命令系統とキャスト<sup>1</sup>の危機管理意識の高さにより、地震発生時に園内にいた7万人の安全が確保され、混乱が起きることはなかった。これは最悪の事態に備えた訓練や投資が行われてきた成果である<sup>i</sup>。

TDRを運営するオリエンタルランド（OLC, Oriental Land Co.）には、ECC（Emergency Control Center）と呼ぶ危機管理チームがある。防災担当の専門部署が24時間体制で火災などの異常が発生していないかどうか監視にあたっている。ゲスト<sup>2</sup>の安全を確保しながら確実に避難誘導・消火作業が行えるよう、従業員の定期的な教育・訓練を実施している。

キャストはゲストの安全が第一であると教育され、マニュアル厳守ではなく、安全確保のために最善な方法を各自が柔軟に自己判断することを重視しているという。また、開園前や閉園後の時間を利用した防災訓練は、大小合わせ、年間合計約160回行われている。危機管理意識はキャストに浸透しているようだ。

TDRでは、地震等の災害やその他の非常事態が発生した場合に迅速な対応ができるよう、従業員が取るべき措置手順をマニュアル化し、総合防災訓練やエリアごとの訓練を実施することでマニュアル内容の周知徹底を図っている。さらに、行政や専門家から適宜情報を収集することで、社内の防災知識や技術を向上しているという<sup>ii</sup>。

2つのテーマパークでは、複数の避難可能場所が想定されていて、状況に応じて適切な避難場所の指定が可能だ。また、仮設救護施設を開設し、救護活動を実施できる。

さらに、非常事態に備え、ディズニーランドには5万人が2～4日過ごせる食糧を備蓄し

---

<sup>1</sup>TDRの従業員。

<sup>2</sup>TDRの来場者。客。

ている。食糧備蓄量が1日分に止まらず、数日分確保しているのをみると、その場しのぎではない、最悪の事態を想定した対策がなされているといえるだろう。

今回の地震が発生してから1時間のうちに、TDRは技術、運営、セキュリティ等の各部門から構成される「地震対策統括本部」を設置した。

地盤改良をしていたため、震災発生当時、園内での液状化はなく、耐震設計により建物に大きな被害はなかった。建築時に液状化対策としてかなりのコストをかけ、敷地全体の10～15メートルの深さまで地盤改良を行っていたのだ<sup>iii</sup>。

キャストが迅速に対応し、6000～8000人が夜を徹して動いた。キャストは自らも被災者であり、そのうち9割がアルバイト従業員だが、来場者に笑顔で丁寧に接し、各人のホスピタリティ<sup>3</sup>と機転の利いた行動をとり、ゲストの安全を守った。ゲストを励まし、落ち着かせ、避難誘導を適切に行った。危機管理意識はキャストに浸透している。

お土産として販売している商品や温かい食事を無償で来場者に提供した。また、寒さをしのぐ物や落下物から身を守れそうな物など様々なものを無償で配り、顧客の安全を確保したのだ。企業としての損失を顧みず、園内で一夜を明かすゲストにできる限りのサービスを尽くしたことは献身的である。

3月12日から営業を停止していたTDRは4月28日から2パークとも営業を再開した。原発事故の影響で電力不足が叫ばれたことに対応し、自家発電装置を準備した。夏場の電力需要ピーク時には自家発電を行う<sup>iv</sup>。

以上のような安全確保や防災対策、物資や食糧備蓄などは、維持や投資に巨額のコストがかかる。TDRを国家に例えるなら福祉国家と呼べるであろう。OLCグループのコンプライアンス<sup>4</sup>行動規範（2006年制定）を見ると1番に「安全を何よりも優先します」と掲げているとおり、危機管理の徹底を実践している。

この災害によるTDRの損失額は大きいですが、最悪の事態を見越した震災対策マニュアル、数日分の食糧備蓄、従業員の教育、早急な安全点検と人数把握、行きわたった連絡系統などがうまく機能したといえる。各メディアなどがTDRのキャストの迅速で丁寧な対応大きく伝え、賛辞された。TDRは安全性のアピールと信用を買うことに成功した。

### 3. 震災対策：企業防災

内閣府<sup>5</sup>の防災ページ<sup>v</sup>では初めて企業防災<sup>6</sup>に取り組む方へ防災のアプローチを紹介している<sup>vi</sup>。企業防災の一般的なアプローチは次の通りである。

---

<sup>3</sup> 互いを思いやり、厚くもてなすこと。「好意と誠意」。サービス産業で注目される。

<sup>4</sup> 企業が経営・活動を行ううえで、法令や各種規則などのルール、さらには社会的規範などを守ること

<sup>5</sup> 日本の中央省庁の一つ。内閣機能強化の観点から、内閣を助けて内閣の重要政策に関する企画立案及び総合調整、内閣総理大臣が担当するのがふさわしい行政事務の処理などを行うことを任務とする。

第一に、災害の特定をする。どの災害に備えるかを特定し、自治体などが公表しているデータを参照して、被害を想定する。加えて自己評価項目表を活用して、自社の災害対応能力を把握する。

第二に、お客様、従業員などの生命の安全確保をする。安否の確認法を確立し、万一に備えて食料品、衣料品、トイレなどを備蓄する。

第三に、建物の耐震性の確保をする。耐震診断を行い、新耐震基準の建物であるか確認する。旧耐震基準で建てられた建物であれば、必要に応じて耐震補強をする。

第四に、二次災害を防止する。企業は自社が被災したことにより、周辺に被害が及ぶことを防ぐ義務がある。出火防止策や薬液などの漏洩防止策をとり、看板の落下防止、窓ガラスの飛散を防止する。

第五に、地域貢献・地域との共生をする。地域自治体と災害時支援協定の締結し、地域の防災訓練へ参画し、工場見学へ地域住民を誘う機会を設ける。

第六に、情報公開を行う。会社案内、有価証券報告書、ホームページなどで、CSRとして防災への取り組みを関係者にアピールする。

以上は簡単なアプローチに過ぎず、企業はこのほかに、細かく柔軟な防災マニュアルを作成する必要がある。また、作成したマニュアルに従い定期的に訓練を行い、従業員のマニュアルの周知徹底を図ることも忘れてはならない。従業員に危機管理意識が浸透していなければ、緊急時にマニュアルに即した対処はできない。

#### (1) 企業防災マニュアル

企業の地震防災マニュアルは、地震の規模や地震による被害を想定し、災害が発生する前に未然に行う対策と、災害発生時に従業員が行う行動指針をあらかじめ決めておくことで、緊急事態に円滑に対処するためのものである。企業は社会的責任（CSR）を果たすため、周辺への影響やリスクを分析し、被害の最小化を図るべきだ。被害の全体像を速やかに把握し、とるべき対策を具体的に考える必要がある。

しかし災害は予測が難しく、想定外の事態が起きることも考えられる。マニュアルはあくまでも、最悪の事態を想定し、必要最低限の準備をするものであり、遵守しなければならないものではない。従業員はマニュアルをよく読んで内容を理解し、マニュアルを基準に、状況に応じた判断を自ら下さなければならない。防災マニュアルは従業員の災害時の対処を円滑にするための行動指針である。複雑で分かりにくいマニュアルには効果は期待できない。単純明快でだれにでもわかりやすいマニュアルを作ることが望ましい。

マニュアルは「事前対策」、「災害直後対策」、「復旧対策」を時間軸に、「方針・計画」「具体的施策」、「訓練・教育」、「見直し」のPDCAサイクルが機能するものを作成する。PDCAサイクルとは、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業

---

<sup>6</sup> 企業防災には、地震などによる災害被害を最小化する「防災」の観点からアプローチする場合と、災害時の企業活動の維持または早期回復を目指す「事業継続」の観点からアプローチする場合がある。

務を円滑に進める手法の一つで、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手順のことである。被害の想定は普遍的ではない。現場の意見などを取り入れてマニュアルを定期的に見直すことも大切である。

## (2) 企業防災の取り組みの状況

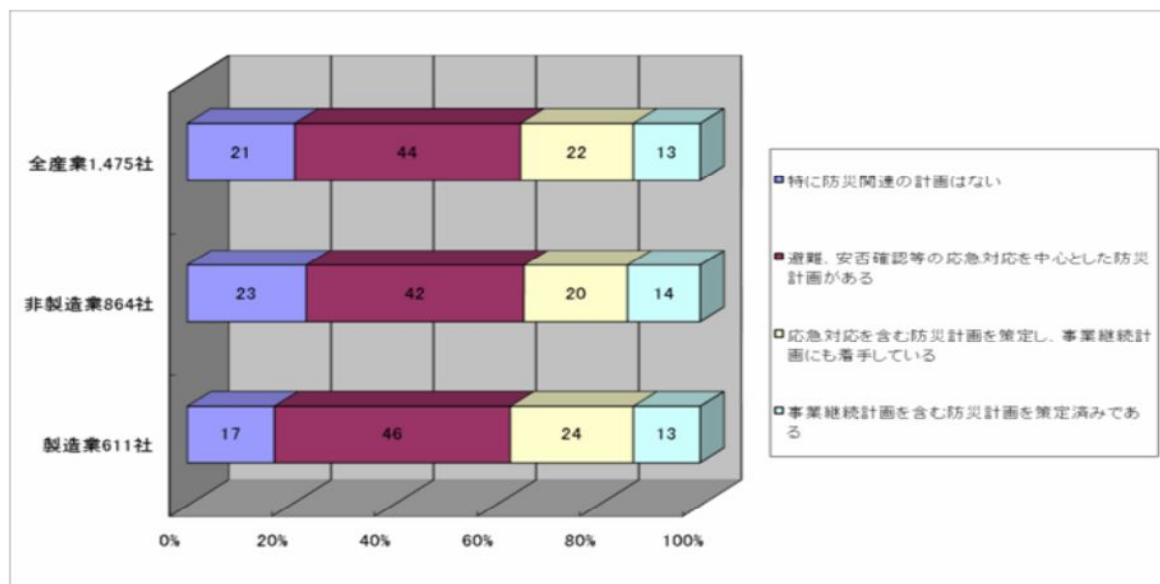
日本政策投資銀行が2009年6月に実施した企業の防災への取り組みに関する特別調査によれば、BCPの策定済み企業の割合は全産業で13%（製造業で13%、非製造業で14%）にとどまっている。政府中央防災会議では、2005年8月に「事業継続ガイドライン」、10月に「防災に対する企業の取り組み自己評価項目表」を策定・公表し、企業の防災への取り組み高度化を促す方向が打ち出された。それに続いて各業界団体等からの業種別ガイドラインは作成される動きがあるが、事業継続へ向けた取り組みは必ずしも進んでいない。さらに防災関連の計画さえもないと回答した企業が21%もあり、防災への取り組みに関して改善の余地は依然として大きいことがわかる（図表）。<sup>vii</sup>

（調査要領）

調査時期：2009年6月

調査対象：全国の資本金10億円以上3,402社（農業、林業、金融保険業、医療業などを除く）。

回答状況：回答会社数1,475社（回答率43.4%）うち、製造業611社、非製造業864社



## 4. まとめ：優先

企業には防災マニュアル・備蓄・防災訓練防が必要ではあるが、防災には様々な投資が必要となりお金がかかる。防災に必要なのは短期的・一時的な投資ではなく、長期的な投資である。また、災害はいつどのような災害が起こるかの予測が難しい。抜け目なく対策をするには、多岐にわたる投資が必要となり、企業の負担は大きい。起きるかわからない災害への投資は不確性への投資であり、同時にリスクともなる。実際に災害が起きるまで、

その防災の効果を測ることが難しく、危機感も抱きにくい。そのため企業防災は本来必要とされる水準を下回る可能性が高い。

近時、新潟県中越地震、福岡県西方沖地震、能登半島地震等、従来、地震の発生確率が低いといわれた地域でも大きな地震が発生したこともあり防災への関心は高まっている一方、効率主義や資本主義経済においては、安全への投資は優先順位が低く、後回しにされがちであった。災害による予測し難い損失と安全への投資リスクを比較検討すると、災害の発生可能性は不確実であり、軽視されてしまうのだと考えられる。企業だけでなく、個人や行政に関しても似たようなことが言えるだろう。経営不振の企業や家庭または財政難の行政機関にとって、防災費は経営や家計を圧迫する負担であり、優先順位が低くなってしまふのは当然のことのように思える。

しかし、こうした大災害に見舞われた地域においては、企業の被災が地元経済にも大きな影響を与える。原材料の調達から生産・販売を経て消費に至る、製品・サービスの提供のための一連の流れは、自社だけでなく取引先等の幅広い関係を含んでいるため、一企業の被災が結果的にその流れを滞らせかねない。この流れ（サプライチェーン）や情報システムで組み立てられた現代社会においては、一度災害が起これば、その影響はネットワークを通じて地域全体、さまざまな分野へも波及する。

防災はただ一企業の被害を最小化するものではなく、経済を支える一員である企業の被害を小さくすることで、経済全体への影響を小さくするものである。さらに、経済全体への影響を小さくするためには、ひとつの企業の防災で完結するのではなく、地域や企業同士で連携して防災することで効果を発揮する。

先述の企業防災の取り組み状況の調査結果によれば、依然として防災が十分でない企業も少なくない。これから企業防災を始めるのであれば、企業防災について参考になるホームページやセミナーなどが多数ある。災害が起きても、人命や人々の生活を守るため、企業はCSRとしてさらなる防災に取り組むべきである。

---

i Mr サンデー 「7 万人命守った危機対応 3.11 ディズニーの真実」まとめ

<http://tdl-web.blogspot.com/2011/05/mr311.html> 2011/6/16 閲覧

ii TDR 警備・警護・防災 <http://www.olc.co.jp/csr/safety/others.html> 2011/6/16 閲覧

v 内閣府防災ページ <http://bousai.go.jp/kigyoubousai/index.html> 2011/6/16 閲覧

vii 企業防災の取り組みの状況

[http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/iten/service/newsletter/doc/i\\_02\\_69\\_2.pdf#search=2011/6/16](http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/iten/service/newsletter/doc/i_02_69_2.pdf#search=2011/6/16) 閲覧