

# 特集 企業と社員を守る！ いつかでは遅い 「企業防災」

東日本大震災から15年。インフラなどの復興が進む一方で、次世代への教訓の伝承や頻発化、激甚化する自然災害などへの備えが新たな課題となっています。もしもひと度災害が発生した際には、企業には事業を継続させるとともに、従業員の安全を確保する大切な役割があります。

本特集では、組織が備えておくべき「防災」をいま一度考える機会とするべく、専門家による防災の重要性や、BCP策定によるリスクマネジメント、実践企業の事例などを紹介。明日への確かな一歩となる企業防災のあり方を解説します。



## 経営をより強く継続するために、 防災への意識を高めましょう。

東北大学 副学長 津波工学 教授 今村 文彦 (いまむら・ふみひこ) 氏  
(一財)3.11伝承ロード推進機構 代表理事

プロフィール  
1989年東北大学大学院工学研究科博士後期課程を修了。専門は津波工学。東北大学工学部助手、東北大学大学院工学研究科附属災害制御研究センター助教授・教授などを経て、2014年4月から2023年3月まで東北大学災害科学国際研究所所長。2025年4月より現職。復興庁復興推進委員会委員長も務める。津波被害の軽減を目指し、多岐にわたる取り組みを展開している。



### 復興が進んだ今こそ 意識と記憶を保つ取り組みを

東日本大震災から15年が経過しました。震災前から私たちは、さまざまな想定のもとで防災の準備や訓練、啓発に取り組んできましたが、結果として非常に大きな被害を出してしまいました。その後、全国から多くのご支援をいただき、防潮堤やインフラ整備といった、いわゆる「見える復興」は、完成に近づいています。ただ、復興とは単に元に戻す「復旧」ではありません。災害は必ず繰り返されるからこそ、**より安全で、より豊かな地域へと高めていくことが本来の復興だと私は考えています。**

一方で、心のケアや防災意識といった「見えない復興」には、まだ課題が残っています。防災意識についても、当時の経験や教訓は忘れていないものの、日常の忙しい生活の中で記憶は少しずつ薄れ、「あの時の教訓」が行動に結びつきにくくなっているのが実情です。

もう一つの大きな課題が世代交代です。15年が経過し、企業や行政の現場では、震災後に入社された方が相当多くなっているのではないのでしょうか。**経験者が少なくなることで、特にソフト面の対応や判断の難しさが増していきます。**これは自然な流れではありますが、だからこそ3月や9月1日の防災の日などの節

目には立ち止まり、改めて振り返り、確認することが重要です。

### 災害は重なるって起る前提で 後発地震注意情報にも注意

次に、仙台・宮城で想定するべき被害についてです。大きな地震ほど、強い揺れだけで終わることはありません。揺れの後に津波が発生し、地滑りや火災などが連鎖する「複合災害」になります。

さらに日本では、地震の被害から復旧しないまま、別の災害が重なる可能性もあります。実際に、2024年の能登半島地震では、被災地が復旧途中にあった数カ月後に、大雨による水害に見舞われました。道路や河川、生活基盤の復旧が十分に進まない状況で次の災害が発生したことで、被害の拡大や対応の長期化につながりました。このような事例は、災害を一つひとつ独立した出来事として捉えるのではなく、重なるって起ることを前提に備える必要性を示しています。

こうした中で、ぜひ正しく理解していただきたいのが「後発地震注意情報」です。この情報は、地震が起きた後に「すぐ次が来る」という予知や警告ではないので、避難を強制するものではありません。しかし、住民や企業が自主的に点検や確認、行動の準備を行うための注意喚起として、きちんと受け止める必要があります。例えば、東日本大震災の2日前、3月

9日に発生した地震では、注意報レベルの津波が観測されました。実はこの時点で、校長や教職員、子どもたちを交えて話し合いや点検ができていた学校と、そうした対応ができなかった学校とでは、11日の本震後の被害や対応に大きな差が生じたのです。企業や組織に置き換えても同じで、事前に設備や体制を確認し、情報を共有していたかどうか、その後の行動を左右します。

後発地震注意情報は、「何かをしなればならない」という命令ではありません。自然が発している一つのシグナルとして受け止め、「次に〇〇が起きたらどうするか」を改めて確認するきっかけにすることが重要です。奥の方にしまい込まれていた対応手順や判断基準を、少し上に引き上げるだけでも、いざという時の初動は大きく変わります。備蓄品を定期的に使いつつ補充し、常に新しい状態を保つ「ローリングストック」と同じように、記憶や行動も定期的の確認し、更新するようにしましょう。

### 問われるのは人の行動 気づきと判断が命を守る

防災対策では、ハード面に目が向き、「人がどう動くか」という視点が抜け落ちがちです。家具の転倒防止器具は一度設置すれば安心してしまいますが、時間がたつとネジが緩んでしまうこともあり

ます。非常持ち出し品や備蓄も、夏と冬、季節によって必要な備えが異なります。実際に、昨年7月のカムチャツカ半島付近での地震で避難した方が、熱中症で体調を崩してしまった例もありました。「**備えたつもりにならず、中身を点検することが欠かせません。**」

避難行動についても同様です。普段と同じ感覚で車を使ってしまつと、渋滞を引き起こし、かえって危険が高まってしまう。宮城県の調査でも、今なお多くの方が車で避難すると回答しています。能登半島地震でも各地で大渋滞が発生しました。企業においても、誰が誰をサポートするのか、帰宅をどう判断するのかといった点を、具体的に考えておく必要があります。

さらに、避難するべき状況でも「自分は大丈夫」と思い込んでしまつ「正常性バイアス」を避けるためには、訓練の在り方も重要です。決まった手順で行う訓練だけではなく、あえて不意打ちのような形で実施し、「迷う場面」を体験することで、自分が思った以上に動けないことなどに気づくことができます。訓練後に課題を共有し、次の行動につなげることが、防災力の向上につながります。

また、普段の環境をよく知っていれば、「いつもと違う」という異変にも気づきやすくなります。2004年のスマトラ沖地震の際、タイ・プーケットでは、地震の

後に海が大きく引いていく異変に気づいた一人の少女がいました。学校で津波について学んでいた彼女は、その異変が危険な兆候であることを理解し、両親に伝え、さらに周囲の人々にも声をかけました。その結果、浜辺にいた多くの人が高台へ避難し、命が救われたといわれています。異変そのものは目の前にあっても、それを「危険だ」と判断できるかどうかは、日頃の知識や経験に大きく左右されます。違和感を覚えたら、一人で抱え込まず、周囲と共有し、行動に移すことが重要です。

「防災」は「経営」そのもの  
企業が動くことで地域は動く  
企業にとつてまず守るべきは、従業員の命と生活です。しかし、企業の役割はそれだけではありません。建設業や電力、エネルギー、食料など、さまざまな企業がそれぞれの持ち場で事業を再開し、社会的役割を果たすことが、地域の復旧と復興を実質的に動かす力となります。東日本大震災のときにも、地元の企業から売り物だった長靴が提供され、がれきや泥が散乱する浸水域での作業を劇

### あらゆる危機に備えるBCPPは、経営をより強く強くします。

#### BCPPは元通り以上の回復まで見据えた取り組みを

BCPP(事業継続計画)については、多くの経営者の皆さまが認識され、すでに対策を講じていることと思います。災害時に生命を守り、被害を最小限に食い止める取り組みとして位置付けられる「防災・減災」とはやや視点が異なり、BCPPは、何らかの影響によって売り上げや業務水準が大きく低下した後、「どのよう事業を再開し、立て直していくか」までを視野に入れて検討します。対応が遅れば、経営への打撃は長期化するため、単に



東海上日動火災保険(株)仙台支店 業務・マーケティング戦略チーム ユニットリーダー

#### 笹沢 一有(よさざわ かずあり)氏

プロフィール  
1984年生まれ、東京都出身。東海上日動火災保険(株)入社後、名古屋や奈良、大分での勤務を経て、2021年より仙台勤務。九州では熊本地震や台風などの災害支援に携わり、被災状況の査定や保険金支払いを経験。現在は保険代理店の経営支援、自治体や団体の防災・減災分野や業種別課題解決の提案を行っている。

的に支えた例もありました。あの長靴がなければ、行方不明者の捜索やがれきの撤去作業はもっと遅れていたはず。自社が地域に対して何ができるのかを確認することは、企業の使命であり、地域貢献につながります。災害時、行政や支援機関だけで復旧や復興が進むわけではありません。実際には、道路の復旧や資材の供給、エネルギー・食料の確保などがあつて初めて地域全体の復旧が現実のものとして進み始めます。それぞれの企業が自社の役割を果たすことで、人の動きが戻り、生活や経済活動が少しずつ復

旧していきます。その積み重ねが、結果として地域の復興を押し出す力になり、「あの会社が地元にあつて良かったね」と地域との信頼関係を育み、将来のビジネスにおける基盤ともなるのです。防災は、企業にとつて特別なものではなく、役割を果たすための経営の一部です。この15年という節目に、「もしも災害が起きたとき、自社はどこから動き出せるのか」「誰のために、何を優先して再開するのか」といった視点で話し合いを始めることが、経営を持続的なものとする確かな一歩になるはず。この作業は単にBCPPのための業務を増やすのではなく、棚卸しをして事業の現状と優先すべき順位を明確にするために行うものです。このことは、災害時はもちろん、従業員一人一人の日々の業務への意識の変化といった、平時の経営改善にもつながる大変有意義な取り組みであると考えています。

#### 「自分ごと」として捉え、計画の実効性を高める工夫を

一方で、BCPPを作ったことに安心して見直しをせずに何年も放置してしまったり、担当者の交代や組織の変化によって

図. 自社事業の分解・分析方法と業種別事例

	ITサービス業	建設業
自社の中核業務は何か	●顧客データの管理と保護	●施工済み物件のアフターフォロー
最優先で再開すべき業務はどれか	●サーバーや基幹システムの復旧(サイバー攻撃対策含む) ●顧客への状況報告と、納期・契約に関する調整	●施工中の現場の安全確認と二次被害防止 ●自治体からの要請に基づく道路啓開(がれき撤去)や緊急復旧
従業員との連絡体制は十分か	●テレワーク体制への即時切り替え訓練の実施 ●経営陣が不在の場合でも、誰が判断を下すかの権限委譲ルールの策定	●現場に直行している作業員や協力会社との安否確認 ●重機オペレーターや技術者との即時連絡網(無線、SNSなど)の確保
地域との関係性はどうか	●自社の専門知識を活かした「災害復旧相談」などの無償提供 ●オフィスを一時的な支援拠点や、充電スポットとして開放する	●自治体との災害協定に基づく出動体制の確保 ●保有する重機や資材、備蓄燃料の地域提供ルールの策定

計画自体が十分に共有されていないケースもあります。BCPPに記載されている内容をすべて覚える必要はありません

が、「自社はBCPPを策定しているのか」や「責任者は誰か」、「初動対応すべきことは何か」といった最低限の事項が社内共有されていなければ、実際の対応では機能しません。また、計画に記載されている内容が現実と乖離していることも問題です。例えば、人が人を担架で搬送すると定めていても、現場に担架がなければ対応できません。計画通り行動しても解決できない事態が発生する可能性は十分にあります。だからこそ、「何が書かれているか」だけでなく、「書かれた通りに実行できる体制が整っているか」を定期的に検証する必要があります。見直しの際に重要なのは、想定するリスクの幅を広げることです。これまでのように地震のみを前提としたBCPPでは、現在の経営環境には十分対応できません。近年、増加傾向にあるサイバー攻撃や感染症の流行は、事業の継続性を大きく揺るがす要因です。地震に耐えられても、サイバー攻撃を受けて情報システムが停止すれば事業は継続できません。そこで、特定の災害に限定せず、あらゆる不測の事態を想定する「オールハザード」の考え方を取り入れる必要があります。「①自然災害」「②サイバーリスク」「③感染症」の三つを基本の柱としつつ、自社の事業にとつて致命的となり得るリスクは何かを洗い出すことが不可欠です。こうした整理が、未然防止にも、有事の際の

適切な対応にもつながります。さらに、計画を作成するだけでは十分ではありません。提供されているひな型を活用することと自体は問題ではなく、自社の実態に即して落とし込めているか、形式的な計画になつていないかを確認し、実効性を高める工夫が求められます。その一つが、従業員に必要な情報を簡潔に伝える取り組みです。分厚いマニュアルを配布するのではなく、近隣の医療機関、連絡先、避難経路など、初動に必要な情報をA3用紙一枚にまとめて掲示することで、日常的に意識付けが可能になりますし、会議などで定期的に共有することも有効です。また、体験型の取り組みも重要です。BCPPの内容を題材に、クイズやシミュレーションを通じて学ぶ仕組みは、理解の定着に効果的です。楽しみながら自社のBCPPを学ぶことで、災害対応を「自分ごと」として捉えやすくなります。BCPPは利潤を生む投資  
地域貢献まで視野に  
日ごろの訓練については、単なる避難訓練にとどまらず、自社のBCPPに基づく初動対応を検証する場へと進化させる必要があります。例えば、経営陣が不在の場合を想定するなど、現実には即したシナリオを組み込むことで、実効性は大きく高まります。日常のチェック習慣として重要なのは

安否確認体制です。連絡先の更新や複数の連絡手段の確保、情報集約方法の確認を定期的に行うことが、初動対応の成否を左右します。ここでつまずけば、その後の対応は機能しません。BCPPや防災対策は、発生したら困る事態を想定するため、心理的な負担を感じる方も多い取り組みです。しかし、防災に真剣に向き合う企業の姿勢は、社会からの信頼につながります。さらに、自社の存続だけではなく、地域への貢献まで視野に入れたBCPPは、企業価値を高める取り組みへと昇華します。例えば、BCPPを磨く過程で、自社で準備した発電機、充電設備の開放や支援拠点の整備など、地域貢献の発想が生まれることもあるでしょう。こうした取り組みを平時から発信することで、「頼れる企業」としての評価が地域に広がり、結果として経営にも好影響をもたらします。防災やBCPPは、コストではなく投資であり、多額の費用をかけなくとも実践できる前向きな経営施策だと捉えています。制度面でも、BCPPの策定が補助金や入札評価において加点要素となる動きが広がっています。国の認定制度である「事業継続力強化計画」も、その一つです。公的な支援機関や普段ご相談されている保険会社など、第三者の力を活用しながら、負担を抑えつつ実効性のあるBCPPの構築をぜひご検討ください。

# 防災に取り組む企業にお話を伺いました

# 震災の経験を生かした、当社らしいBCPになりました。



中城建設(株) 代表取締役

## 結城 創 (ゆうき はじめ) 氏

### プロフィール

1977年生まれ、宮城県出身。ゼネコン勤務を経て中城建設(株)に入社し、2018年に3代目代表に就任。公共・民間建築工事を軸に、「建物を「つくる」だけでなく、「そだて、ささえる」視点の事業を展開。自家消費型太陽光の提案や農業・福祉・不動産分野にも領域を広げ、地域課題を地域資産へと転換するビジネスモデルに取り組む。

## 地域を支える 建設会社の責任として

当社は1961年の設立で、仙台を中心に公共建築物や民間のビル、マンションの建設などを手がけてきました。総合建設業として建物全般を担う一方で、近年は保育園の運営や、障害者の方と共に農業を行う農福連携事業などにも取り組んでいます。

私たちは、「地域の課題を新しい地域資産に変えていく」という考え方を大切にしていきます。その一環として、BCPの策定に取りかかったのは、建設会社として

災害時に地域を支える立場でありながら、「いざという時に、自社は本当に動けるのか」と自問したことがきっかけでした。私たちが所属する仙台建設業協会においては、仙台市と災害協定を結んでおり、災害発生時には初動対応にあたります。しかし、協会として動くことができません。自社の機能が止まってしまえば、結果として地域の復旧は遅れてしまいます。

**地域のために動くには、まず自分たちの会社が動けなければなりません。**その当たり前のことに、改めて向き合ったのです。

BCPの策定にあたっては、災害発生時に何が滞るのかを洗い出すところから始めました。従業員の安否確認、現場や資機材の被害状況の把握、連絡体制の確保など、これまで何となく行っていたことを、震災での経験も交えて話し合い、共有し、ルールとして整理しました。

従業員の多くは現場監督で、非常事態が起こった際には現場を切り盛りする技術者として、地域の中でも頼られる立場になります。必要な情報がなく不安を抱えたままでは、適切な判断はできませんので、会社として支える仕組みを整えることが、現場での冷静な対応につながると思っています。

私たちにとって最も重要な経営資源は

「人」です。まずは本人の安全を確保し、家族の状況も含めていち早く把握する。その上で、精神的にも落ち着いて働ける体制を整えることが、結果として地域の復旧を早めることにつながることを再確認する機会となりました。

## 普段使いしながら

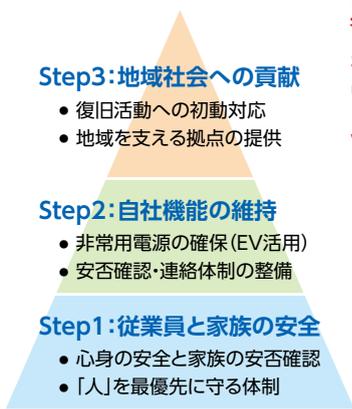
## 非常時に備える仕組み

ハード面では、食料や飲料水の備蓄、非常用電源の確保、社屋内の安全対策を進めました。電源対策として電気自動車(EV)を1台導入し、車に蓄えた電力を建物に供給するV2H(EVを「走る蓄電池」として活用する仕組み)の設置も予定しています。蓄電池は高価ですが、中古EVを活用すれば、コストを抑えながら、**実用的な備えになります。**平時はエゴで、非常時にも使える。普段使いできるものを積み上げていく考え方です。

ソフト面では、従業員の受け止め方に温度差が生じていたことが課題でした。そのため、BCPと大きく掲げるのではなく、

災害への注意喚起や年1回の訓練などを通じて、それが従業員と家族の生活を守る取り組みであることを伝えていきます。新入社員や中途採用の社員が増えるほど、こうした情報共有の場は欠かせません。これからBCPに取り組まれる企業の方々には、「最初から完璧を目指さなくても良い」とお伝えしたいです。過去の災害で「困ったこと」を座談会のような場で皆で話し、できることからルールにしていくなかで、それを少しずつブラッシュアップしていくのが良いと思います。**BCPは特別なものではなく、事業と人を守り、地域で仕事を続けていくための経営の土台だと私は考えています。**

図. 「人」を起点とするBCP



当所では、BCPの策定など経営安定に向けたご相談を受け付けております。お気軽にご相談ください。



図 経営支援グループ (022-265-8127)