

BCM ニュース <2010 No.8>

企業の災害食備蓄を考える

1. はじめに

日本の国内上場企業における事業継続計画（BCP）の策定は近年急速に進んでいる（注1）。だが、BCPの策定は決してゴールではない。策定したBCPに記された内容を着実に実行するためには、ハードウェアをあわせて準備しておくことが重要である。

ところが、このハードウェアの準備が進んでいない。当社の「第四回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査」（注2）によれば、「食料品・水などの備蓄」を行っているとした企業は新型インフルエンザ対策を行っているとした企業の38.7%に過ぎない。「抗ウイルス薬の備蓄」は同じく16.0%、「在宅勤務の体制づくり」は同じく14.8%に留まる。これではせっかく策定されたBCPも絵に描いた餅と化す心配がある。

そこで今回のBCMニュースでは、企業の災害に備えた様々なハードウェアの中でも、すべての企業が考える必要がある「食事」の問題に絞って、企業が取り組むべき災害食備蓄のポイントを示す。

2. 「災害食備蓄=3日分の水と食料」とは限らない

内閣府が発表している「防災に関する企業の取り組み自己評価表第二版」（注3）では「生活物資の備蓄品は、通常3日分を目安」とするとされている。

だが、この目安には、このような注釈がついている。

「生活物資の備蓄」は、自社のためだけに限らず、地域復興や地域防災への貢献という観点で必要と考えています。さらに、生活物資は、災害発生後には業界を問わずすぐに必要となる物資であり、特に大都市では帰宅困難者対策としても不可欠なものです。また、生活物資の備蓄量は、通常3日分を目安としますが、職住接近で従業員等がすぐ帰宅できる場合はこの限りではありません。

（防災に関する企業の取り組み自己評価項目表第二版レベル評価表より）

この注釈を読むと、災害食の備蓄が直ちに3日分の水と食料とは限らないことが分かる。事業所の立地や従業員の居住地によって、必要な災害食の備蓄量は異なると考えられる。そこで、備蓄量を検討するに先立ち、以下の2つを確認することが重要となる。

① 事業所ごとに災害時に帰宅困難となる可能性がある従業員の数を確認する。

三大都市圏（東京・名古屋・大阪）を中心に、公共交通機関で出勤している従業員が多数を占める事業所では、災害時に徒歩帰宅が不可能となり帰宅困難者となる従業員の数を検討する必要がある。勤務している事業所と居住地が直線距離で20キロメートル以上離れている従業員は帰宅困難者となる可能性が高い。また、職住が比較的接近している地方の事業所では、帰宅困難者の問題が生じる可能性は相対的に低い。帰宅困難者の問題が生じる可能性が低い事業所で、会社サイドが災害に備えた食料をどの程度用意しておくかについては検討する余地がある。

② 事業所ごとに災害時でも事業継続上事業所に残留せざるを得ない従業員の数を確認する。

本社の対策本部要員など災害時でも帰宅せず事業所に残留せざるを得ない従業員の数を確認する。業種によっては、重要施設の保守を行うために事業所に残留せざるを得ない従業員も出てくると思われる。鉄道会社の司令員や保守要員、電力会社の発電施設保守要員、システム会社のサーバー保守要員などが一例である。

3. 災害時に必要な食糧の数量と内容を考える

2で確認した情報を元に、事業所ごとに災害時必要とされる食料の量を検討する。検討に当たっては様々な観点が考えられる。観点としては以下のようなものが挙げられる。

- 必要最低限の食料備蓄を確保する観点から**
 帰宅困難者の問題が生じる可能性が低い事業所であれば、全従業員に3日分の食料を備蓄しておく必要は必ずしもない。従業員の一定割合が残留することを想定して備蓄量を検討することで用は足りるかもしれない。
- 帰宅困難者となる従業員を考慮した食糧備蓄を行う観点から**
 帰宅困難者の問題が生じる可能性が高い事業所であれば、全従業員に3日分の食料を備蓄しておくことが望ましい。特に首都圏に所在する事業所にとって、帰宅困難者の問題は深刻である。特に、東京都では企業に対して従業員を早急に帰宅させないことを求める行政指導や条例の制定などの動きが相次いでおり、企業のリスク管理担当者としても注目が必要である。
- 事業継続のため事業所に残留する従業員を考慮した食糧備蓄を行う観点から**
 近年の災害では、被災した公共交通機関の代替輸送開始まで、例えば阪神淡路大震災では6日を要した。この地震が近年の都市災害における最大の被害をもたらしたことを考えると、事業継続のため事業所に残留する従業員については、最大7日分程度の食料備蓄を考えておく必要が出てくる。
- 地域社会への貢献のため地域住民を考慮した食糧備蓄を行う観点から**
 地域社会への貢献は各社の経営戦略そのものであり、地元自治体や住民自治組織などとの対話を通じて量目を決めていくことになると思われる。たとえばある不動産会社は、自社の管理するビルに約20万食の食糧を備蓄していることを自社のCSR報告書に掲載している。

次に災害時必要とされる食料の内容を考える。

厚生労働省が発表している「第六次日本人の栄養所要量」によれば、通常の就労人口に該当する20代～50代男女の一日あたり必要な栄養は、2,000～2,600キロカロリーであるとされている。この熱量を満たし、保存性に優れ、電気・ガス・水道の供給が途絶した状態でも食べられ（利便性）、しかも安い食料がこれまでの災害食の条件だった。これらの条件を満たす代表的なものは、乾パンである。

あくまで短時間の腹ごしらえが目的であれば、乾パンだけでもよい。ただ、乾パンは水分含有量が非常に低いため、単独で食べるのは難しく、飲料と共に食べる必要がある。また、帰宅困難者対策上一定期間社屋に待機することを前提にするのであれば、乾パンだけではとても持たない。ビスケット状の栄養補助食品やパンの缶詰など食べやすい食品を検討しても良いと考える。

また、事業継続のため事業所に残留する従業員のためには、災害食といっても日ごろ食べなれたものに近いものを準備しておく必要があると考える。ご飯と味噌汁、パンとスープなど主食、汁物の他、主菜になるものが用意されていると理想的であろう。可能であれば甘いものがあるとよりよい。最近では、大手菓子メーカーが自社の商品を長期保存タイプとして販売している事例もある（注4）。珍しい事例では、寒さ対策として蒸留酒を非常用備蓄として配布しているエネルギー会社の事例がある。

これまでの検討内容を表にしてまとめると以下のとおりとなる。

事業所特性	必要な数量	必要な内容
帰宅困難者発生の可能性が低い ・職住接近の従業員が多い	従業員のうち一定の割合分とすることや3日分以下とすることも可能（各社判断）	保存性が高く安価なもの ・乾パンと飲料水
帰宅困難者発生の可能性が高い ・電車通勤の従業員が多い ・特に三大都市圏の事業所	原則として全従業員分の備蓄が望ましい	保存性、利便性、経済性に加え、食べやすさを検討する必要 ・栄養補助食品やパンなど
事業継続の都合上残留せざるをえない従業員が多い ・本社 ・重要施設（業種による）	残留する従業員には、周辺の飲食業が復旧するか通勤が可能になるまで（目安として7日間）給食を検討する必要あり	保存性、利便性、経済性に加え、食べやすさ、おいしさの必要も ・主食、汁物、主菜 ・甘いお菓子 なども

4. なるべく自社で保有せずに済む方法を考える①～自動販売機の見直し～

「必要なのは分かっているが、コスト面で受け入れられない」という悩みを耳にすることが多い。特に三大都市圏の事業所では保管場所の問題が大きい。この悩みを解消するために、どこの会社の事務所にも一台はあることが多い自動販売機の見直しが一つの方策として考えられる。

通常、自動販売機の中には、最大で 500 本程度、最低でも 300 本程度の飲料が保存と持ち運びの利くパッケージ（缶やペットボトル）の形で保管されている。しかも日常的に在庫が回転しているため、賞味期限の問題は事実上生じない。現在、飲料各社は、自動販売機のシェア拡大にしのぎを削っており、その一環で災害時の飲料無償提供が可能な自動販売機を武器にする企業が出てきている。この飲料を災害時に無償で提供してくれるというのが災害時を想定した自動販売機のポイントである。各社では、「災害救援ベンダー」や「緊急時飲料供給ベンダー」などの名前で提供している（注5）。

この災害時の飲料提供が可能な自動販売機は、管理者が鍵を操作したり、自動販売機前面にあるボタンを押したりすると、無償で飲料が提供されるモードに切り替わる。もっとも過酷な状況となる災害発生後の3日間を乗り切るためには大きな助けとなりうる。

最近では競争の激化に伴い、複数社の自販機を導入している事業所が特定の会社の自販機に統一すると、災害食、AED、災害時用の救助器具、エレベーター閉じ込め対策用品、緊急地震速報装置などを無償提供する飲料会社まで出てきている。この仕組みを導入すると、災害食やAEDなどの災害対策用品が飲料会社の負担で導入され、定期的にメンテナンスされることになる。このことによるコスト削減効果は大きい。

この種の災害時対応の自動販売機を導入すると、一定期間（3年～5年程度など）撤去を要求することはできない契約になるなどの制約はあるものの他は通常の自動販売機と同様に使用することができる。災害食備蓄対策のひとつとして、十分に検討に値すると考えられる。

2007年以降、飲料各社はヒートポンプ式という省エネ効果が高い自動販売機を本格的に市場に投入している。そのため、仮に古い自動販売機を使用している事業所では、この災害時の飲料供給が可能な自動販売機に入れ替えることで電気代の節減にもつなげることがもできる。

4. なるべく自社で保有せずに済む方法を考える②～従業員に用意してもらう～

従業員が食べるものは従業員に用意してもらうという発想もありうるだろう。先例として、2009年の新型インフルエンザ流行に当たっては、以下のような取り組みがなされた事例がある。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 従業員に消毒薬やマスクの社内販売を行い、購入した従業員に一定の補助を行った事例
「購入した数と同数を会社から支給する」
「会社から補助金を出し、単価を大幅に引き下げる」 など・ 従業員と会社で役割分担を行った事例
「アルコール消毒薬は会社が準備、マスクは従業員が準備」
「マスクは会社が準備、アルコール消毒薬や手洗い石鹸は従業員共済会が一括購入」 など |
|---|

会社と従業員の負担割合をどうするかは、各社の組織文化によるところも大きく、画一的な対応はない。災害時への備えは個人の責任でもあることを踏まえ一定の負担を求めてよいとする意見がある反面、企業の事業継続上の必要性から残留を指示するような場合、その費用は企業が負担するべきとする意見もあり、各社の対応は分かれるところだろう。

一例として、鳥取県庁の事例を紹介する。鳥取県庁では、震度6以上の地震が発生した場合、全職員に登庁を命じることが地域防災計画に明記されている。ところが、災害時の県庁職員向け食料については備蓄量が不足していた。一方、県民に災害に備えた備蓄をするよう呼びかけていることや、厳しい財政事情にある現状とのバランスも考慮した結果、鳥取県庁は、全職員に自ら2日分の食料と飲料水を備蓄するよう要請し、安価に購入できるよう、県庁内で販売もあっせんしている。

4. なるべく自社で保有せずに済む方法を考える③～オフィス内の菓子配置サービスの活用～

近年、オフィス内に菓子を配置するサービスが広がっている。このサービスはオフィス内にお菓子を販売するためのボックスと代金回収箱を配置するものだ。菓子はいずれも一個 100 円と分かりやすい値段が設定されている。2002 年に大手菓子メーカーが開始した事業で、矢野経済研究所によれば、2008 年度の市場規模は 46 億 5 千万円に達しているという（注 6）。

このサービスの提供地域は限られており、三大都市圏（東京・名古屋・大阪）に限られていることがほとんどである。この三大都市圏に所在する事業所の多くは、公共交通機関で出勤している従業員が多数を占めており、帰宅困難者対策の必要性がある。このサービスの活用は検討に値する。

このサービスを活用すると、事業所内に一定量の菓子が常に置かれていることになり、しかも日常的に在庫が回転しているため、賞味期限の問題は事実上生じない。事業所内の従業員数に応じてボックスの配置数や中に入れる菓子の内容を調整し、災害時にも活用できるようにする。

災害時には、通常通り代金回収箱に代金を入れ、菓子を持ち出すことになる。帰宅困難者中心に帰宅までの間、食べつなぐための食料の一部として菓子を活用できる。東京都の「帰宅困難者の行動心得」にも「机の中にチョコやキャラメル（簡易食料）」として、オフィス内に菓子を置くことを推奨している。このサービスも災害発生後の 3 日間を乗り切るための大きな助けとなりうる。

5. 災害食を購入する際の留意点

これまで検討してきたような対応を進め、購入する量を可能な限り減らした上で、必要なものは、購入することになる。各社の通常の購買手続きに基づき、相見積りを取るようになるだろう。購買部門が独立している場合は、災害食の所管部門と密接に打ち合わせを行い、必要な災害食の要件を過不足なく伝える必要がある。

ところで、災害食はその性質上保管期間が数年にわたることがあり、経理上棚卸資産として取り扱う必要があるのではないかなどの疑義が生じることがある。本件については、国税庁が法人税質疑応答事例として処理の仕方を公表している（注 7）。

この回答によれば、購入した際に全額を法人税法上の損金に算入して差し支えないとされている。経理上は消耗品費として処理するのが一般的である。

理由として国税庁は以下の 4 つを挙げている。

- ① 食料品は、繰り返し使用するものではなく、消耗品としての性質を持つ。
- ② その効果が長期間及ぶものであるとしても、食料品は、原価償却資産（法人税法施行令第 13 条）または繰延資産（同 14 条）に含まれない。
- ③ 災害食が法人税法施行令第 10 条第 6 号（棚卸資産の範囲）に掲げる「消耗品で貯蔵中のもの」であるとしても、災害食は、備蓄することをもって事業の用に供したと認められる。
- ④ 類似物品として、消火器の中身（粉末または消火液）は取替え時の損金として取り扱っている。

6. おわりに

災害に備えた備蓄は「価値ある無駄」といわれる。だが、昨今の厳しい経済情勢を考えると、「価値ある無駄でも無駄は無駄」という声が大きくなる傾向があり、なかなか備蓄に踏み出せないという声を耳にすることが多い。

思い起こされるのは、2009 年 4 月以降の新型インフルエンザ流行時の企業の対応である。2009 年 2 月の段階で日本の上場企業は 3 社に 1 社が新型インフルエンザに対応する予定はないとしていたのに対し、2009 年 8 月段階の調査では、9 割を超える企業が新型インフルエンザ対策に取り組んでいた。

このことから分かるのは、いかなる企業も、地震、水害、新型インフルエンザなどの災害が発生すれば、対策に取り組まざるを得なくなるという実情である。であれば、平時から対策を検討する方がよいのではないか。そして、検討した対策を実行するためには、ハードウェアの整備が欠かせない。一社でも多くの企業が災害食の備蓄などハードウェアの整備に取り組まれることを願っている。

注1 内閣府（防災担当）の「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」（2010年3月30日発表）によれば、大企業がBCP策定に取り組む比率（策定済み・策定中・策定予定あり）は75.3%に達している。

<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/topics/index.html>

また、当社の「第四回国内上場企業の事業継続マネジメント実態調査」（2010年8月）によれば、日本国内上場企業がBCP策定に取り組む比率（策定済み・策定中・策定計画あり）は、58.3%に達している。

<http://www.irric.co.jp/news/index.html#20100927>

注2 「第四回国内上場企業の新型インフルエンザ対策実態調査」（2010年9月）の概要は以下のリンクから確認することができる。報告書（詳細版）は2010年12月ごろ完成する予定である。

<http://www.irric.co.jp/news/index.html#20101111>

注3 内容は以下のリンクから確認することができる。

<http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/evaluation02.pdf>

注4 具体的な例は以下のリンクから確認することができる。

<http://www.ezaki-glico.net/bisco/prevention.html>

<http://www.morinaga.co.jp/bousai/main.html>

<http://www.lotte.co.jp/products/category/biscuit/relation/reaction03.html>

注5 具体的な例は以下のリンクから確認することができる。

<http://www.suntory.co.jp/company/csr/environment/warming/vendor.html>

<http://www.dydo.co.jp/corporate/jihanki/disaster.html>

<http://www.cocacola.co.jp/positively/community/region.html>

注6 調査の内容は以下のリンクから確認することができる。

<http://www.yano.co.jp/press/press.php/470>

注7 質疑応答事例の内容は以下のリンクから確認することができる。

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/shitugi/hojin/20/05.html>

以上

株式会社インターリスク総研 主任コンサルタント 小山 和博
kazuhiko.koyama@ms-ins.com

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究およびコンサルティングに関する専門会社です。事業継続マネジメント（BCM）に関しても、コンサルティング・セミナー等を実施しております。BCMのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、読者の方々が企業のBCM取り組みを推進する際に、役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2010