

2020.01.06

## BCM ニュース <2019 No.3>

### 2019年の自然災害における企業対応の傾向と対策のポイント

#### 【要旨】

- 2019年にも様々な自然災害が発生し、企業が対応・判断を求められたが、昨年は特に台風に関して、警戒レベルの発表や鉄道の計画運休を前に、今までにはない対応や課題が見受けられた。
- 本稿では「進行型災害」への企業対応に関して、主に台風による水災を切り口に、検討すべき事項を説明する。

#### 1. 2019年の自然災害の概要

2019年にも、日本は数々の自然災害に見舞われた。度重なる水災の印象が強く残っているが、6月には山形県沖を震源とする地震が発生した。新潟県村上市では最大震度6強を記録し、津波も観測された。以降は、台風や集中豪雨による被害が相次いだ。8月は九州北部地方を中心に記録的な大雨が発生。9月には台風15号により、千葉県で大規模な停電が発生するなど大きな被害が出た。10月は台風19号により、関東・甲信・東北地方を中心に甚大な被害が発生した。また同月末には、台風とは別に、千葉県と福島県で記録的な大雨が観測された。

本稿では、昨年発生した自然災害において、企業がどのような対応を実施したかを検証し、その傾向と企業が検討すべき事項を解説する。自然災害の中でも、リスクの発生が事前に一定推測できることから、企業側が時系列での対応判断を求められる「台風」に事象を絞り、紐解いていきたい。

#### 2. 進行型災害と突発型災害

自然災害を分類する一手法として「進行型災害」と「突発型災害」がある。台風や集中豪雨などの水災は、リスク発生を事前に認識でき、「いつ」被害に遭うかが一定予測可能であること、また長時間にわたる現象であることから、進行型災害に分類される。一方、地震や噴火は、発生の予測が困難で、かつ短時間の現象であることから、突発型災害に分類される。

日本にとって切り離すことのできない重大なリスクである「地震」については、国や自治体、企業など、各レベルで対策が講じられてきた。しかしながら、進行型災害に対しては、その特性を念頭に置いた計画の策定が行われてこなかった。その状況に鑑み、進行型災害への対策として、国土交通省が掲げたのが、タイムライン防災計画である。

#### 3. タイムライン

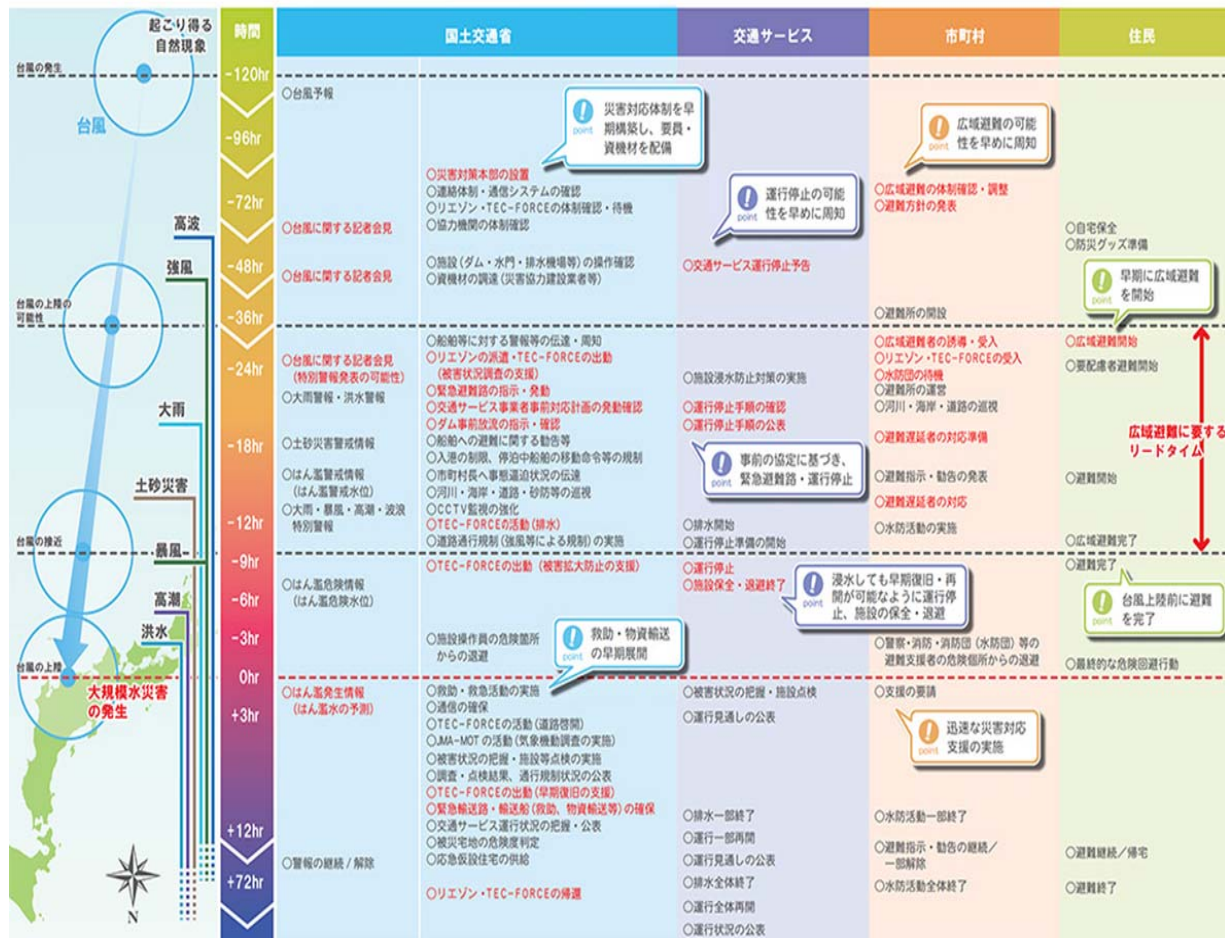
国土交通省は、2016年8月に公表した「タイムライン（防災行動計画）策定・活用指針」において、「タイムライン」を、以下の通り定義している。

本指針において、タイムラインとは、災害の発生を前提に、防災関係機関が連携して災害時に発生する状況を予め想定し共有した上で、「いつ」、「誰が」、「何をするか」に着目して、防災行動とその実施主体を時系列で整理した計画をいう。

国土交通省では、2014年1月に「国土交通省 水災害に関する防災・減災対策本部」が設置され、水災による被害を最小化する対策が検討されてきた。年々被害が甚大化している水災と比例するように、その対策も高度化してきており、現在では、大規模水災害に関するタイムラインも、下表の通り

整理がされている。

大規模水災害に関するタイムライン（防災行動計画）の流れ



(出典：国土交通省ホームページ)

タイムライン導入により期待される効果のひとつとして、国土交通省は、以下を示している。

災害時、実務担当者は「先を見越した早め早めの行動」ができます。また、意思決定者は「不測の事態の対応に専念」ができます。

台風15号、19号では、各自治体も「警戒レベル」を基に、住民へ早めの避難を促すなど、これが具現化された。また国土交通省は、このタイムラインを交通インフラである鉄道各社に対しても策定を求めており、2019年の台風対応でも、鉄道各社はその一環として「計画運休」を実施した。

#### 4. 交通インフラの途絶と企業への影響

交通インフラの途絶は、従業員の出勤や帰宅に直結するため、企業への影響が大きい。台風15号、19号の企業対応においては、鉄道会社の計画運休が、社会的影響を及ぼした。

### (1) 鉄道会社の計画運休対応

東日本において、自然災害を原因とした鉄道会社の計画運休が初めて実施されたのは、2018年の台風24号が上陸した時である。しかし、当日夜間の運休を同日の日に発表したことで、より早いタイミングでの周知について課題を残した。

2019年の台風15号では、前年の課題を踏まえ、鉄道会社各社も、前日の時点で翌日の計画運休を発表した。実際に運休を実施した9月9日は月曜日で、首都圏では多くの通勤者への影響が見込まれたこともあり、企業側も従業員の出社遅延は織り込んでいたものの、台風被害が予想以上に大きく、各路線の運転再開が遅れたことから、混乱を招いたことは記憶に新しい。

台風19号においては、台風15号での課題が一定改善された。ほとんどの鉄道会社は、「運休は10月12日から実施、運転再開は10月13日昼頃の見通し」と前日発表し、実際には多くの路線が10月13日の昼より前に運転再開していた。直撃したのが三連休の週末だったこともあるが、大きな混乱が発生しなかったことは、各鉄道会社の企業対応が短期間で改善されたことを示す事例となった。

### (2) 鉄道の計画運休と企業への影響

台風15号における通勤ラッシュでの混乱は、企業にも大きな影響を与えた。8時運転再開の情報を頼りに駅に向かった通勤者が、混乱の影響を受けて会社に到着したのは午後となった事例が相次いだ。企業側の経営視点からみると、自社従業員が出勤するまでのアイドルタイムは、多大な損失である。交通インフラの途絶と企業の生産性は、密接に関わっていることが、改めて認識された。平時から、災害時に鉄道会社が計画運休を実施した場合、もしくは実施する可能性がある場合の対応方針を、企業のBCPなどの計画に落とし込むことが重要である。

## 5. 「進行型災害（水災）」に対して企業が検討すべきポイント

2019年の水災を通じ、企業が「進行型災害」に対し、どのような対応を検討すべきか、BCPなどの危機管理対応文書に対し、どのような要素を追加検討すべきかを、以下で解説する。

### (1) 事態の深刻度の把握と各ステージでの対応方針の策定

企業は、営業方針や従業員の出社方針など、進行型災害に対し様々な対応を検討しなければならないが、その検討にあたっては、災害の深刻度を把握することが必要となる。深刻度をどの情報で判断するかは、気象庁発表の台風情報や警報情報のみならず、「警戒レベル」や「計画運休」も重要であることが、2019年の水災を通じ、強く認識された。「計画運休」については先述した通りだが、気象庁や各自治体発令の「警戒レベル」にも着目し、災害の深刻度を確認すべきである。また深刻度は、時間軸と共にステージ分けし、各ステージにおいて、企業が従業員や物的資源に対しどのような対応をとるか、あらかじめ整理しておくことが望ましい。

なお、鉄道会社の計画運休が企業活動に与える影響について述べたが、これはあくまで「通勤時に鉄道を利用する従業員が多い企業向け」の話である。通勤手段は徒歩、マイカー、バス、自転車と多岐にわたる。例えば、郊外の工場で働く従業員は、大半がマイカー通勤者と考えられるが、そこで大規模な進行型災害が発生した場合は、周辺の道路状況などにより事態の深刻度を判断する必要がある。深刻度の把握や各ステージの対応方針は、企業ごとに異なってくる。

5段階の警戒レベルと防災気象情報

5段階の警戒レベルと防災気象情報			相当する警戒レベル
警戒レベル	住民が取るべき行動	市町村の対応	気象庁等の情報
5	災害がすでに発生しており、命を守るための最善の行動をとる	災害発生情報 ※可視化観測で発令 ・大雨特別警報発表時は、避難勧告等の対象範囲を再度確認	大雨特別警報 氾濫発生情報
4	速やかに避難 ・危険な区域の外の見守りでも安全な場所に速やかに避難	避難指示(緊急) ※緊急時には避難指示(緊急)に発令 避難勧告 第4次防災体制 (災害対策本部設置)	危険度分布 極めて危険 非常に危険 氾濫危険情報
3	土砂災害警戒区域等や急激な水位上昇のおそれがある河川沿いにお住まいの方は、避難準備が整い次第、避難開始 高齢者等は速やかに避難	避難準備・高齢者等避難開始 第3次防災体制 (避難勧告の発令を判断できる体制)	大雨警報 洪水警報 注意報 警戒(警報級) 氾濫警戒情報
2	ハザードマップ等で避難行動を確認	第2次防災体制 (避難準備・高齢者等避難開始の発令を判断できる体制) 第1次防災体制 (連絡要員を配置)	大雨注意報 洪水注意報 注意(注意報級) 氾濫注意情報
1	災害への心構えを高める	・心構えを一段高める ・職員の連絡体制を確認	早期注意情報(警報級の可能性)

※1 夜間～翌日早朝に大雨警報(土砂災害)に切り替える可能性が高い注意報は、避難準備・高齢者等避難開始(警戒レベル3)に相当します。  
 ※2 暴風警報が発表されている際の高潮警報に切り替える可能性が高い注意報は、避難勧告(警戒レベル4)に相当します。

「避難勧告等に関するガイドライン」(内閣府)に基づき気象庁において作成

(出典：気象庁ホームページ)

(2) 防災・減災措置

事象発生認識から被害発生まで時間があることから、その間に講じる防災・減災措置も有効である。

物的資源を高所に移動させる(サーバを高所へ移動させる、車両を高台へ移動させるなど)、停電に備え非常用電源を確保する、建物入口に土嚢を積む、台風接近前から生産量を調整し廃棄を最小限に抑えるなど、多様な企業の対策事例が確認されている。このような防災・減災措置内容を検討し、かつ、(1)で記述した「どのステージで対応するか」まで検討することが、より実効性を高める対応計画となる。

(3) 営業・休業方針の検討

台風15号、19号では、企業の営業・休業方針もクローズアップされた。従業員が出社可能な状況かを確認するのはもちろん、休業した場合の影響も検討することが必要となる。

小売業や飲食業は、来客が見込めないため、安全性確保の観点から早期に休業判断することも可能である。実際に、全国規模のコンビニエンスストアや飲食チェーン店が多く店舗を休業させていた。

一方、休業が困難な業種もある。金融機関などの公共性が高い業種は、安易に休業に踏み切れることは難しい。また、医療や介護に携わる業務も同様、入院患者や利用者のケアもある中で、業務縮小は検討しても、休業は困難である。休業を回避するために、一定の従業員を会社や会社周辺の宿泊施設に宿泊させるなど、出勤可能な状況を作ることも検討する必要がある。

従業員が出勤せずとも、自宅でパソコン等を用い、平時と同じレベルの業務が維持できる業種や部門は、また異なる対応となる。進行型災害を認識し、かつ交通インフラの途絶がある場合は、「従業員は社用パソコンを持ち帰り、自宅でテレワークを実施、出勤はしない」という指示が可能である。しかし、テレワークは社会的に普及途上であり、多くの企業が実施検討できる状況ではないのが、現状である。

以上のように、災害の深刻度をベースに、従業員の安全確保を第一とした上で、業種や顧客動向、テレワークの可能性など、様々な観点から営業・休業方針を判断すべきである。

#### (4) 安否確認のあり方の検討

災害時の従業員の安否確認は、いまや企業ではスタンダードとなりつつある。安否確認システムを導入している企業は、毎年、安否確認登録の模擬訓練を実施するなど、従業員への周知も進んできている。

しかしながら、地震における従業員の安否確認は実施していても、水災における安否確認は、実施していない企業が多い。甚大化する水災において、従業員のケガの有無などの確認はもちろん重要となるが、従業員がどれだけ出勤できるのか、業務に従事できるかを確認する、事業継続の観点からも、安否確認は重要である。したがって、水災の際にも、安否確認を実施すべきと考える。

またその上で、安否確認の運用もこの機会に見直しを行うことを推奨する。例えば、安否確認システムでは、「出勤可否」を回答する欄がある。これは、先述した事業継続において、人的資源がどれだけ確保できるかを確認する意味も含まれている。出勤が不可でも、自宅からテレワークできる可能性がある昨今では、「出勤可能」「出勤不可能」だけの二択で、果たして精緻な状況確認ができるのであろうか。報告項目なども含め、水災における従業員の安否確認実施について、検討いただきたい。

#### (5) 安全配慮義務への対応

営業方針や出勤方針のルール化などを検討する場合、企業は、従業員への安全配慮義務の観点を、必ず考慮すべきである。例えば、企業の指示で出勤を要請され、通勤時に災害に巻き込まれ従業員が負傷した場合、企業は安全配慮義務違反による法的責任が問われる可能性がある。東日本大震災における裁判において、「企業の安全配慮義務は、自然災害時であっても免責されない」との考え方が主流となっている。

また、交通インフラが麻痺し、物理的に出勤不可となった従業員に対する人事労務面の対応もどうするか、検討しておくことを推奨する。テレワーク可能な業務であれば、自宅待機でも出勤扱いでよいが、テレワークが不可能な業務に従事している従業員は、休暇消化とするのか、給与も満額支払うのか（特に時間給の職掌）など、多角的に検討すべきである。

### 6. 水災への対応計画策定の重要性

各企業は、ハザードマップで自社のリスクを認識し、BCPなど対応計画の策定を進めている。その対応は地震対策が中心であろうが、近年、頻発する台風などによる水災対応も視野に入れた計画策定が重要である。2019年に目の当たりにした災害により、その必要性が一層認識された。

「進行型災害」に対しては、本稿で示した「深刻度の把握」を念頭に置いて、平時から準備した対策を柔軟に実行することが重要である。これにあわせ、弊社でも、水災も考慮したオールリスク型のBCP策定支援や、風水災に対して企業がとるべき行動を模擬訓練するメニューなども、ブラッシュアップ

プさせている。

地震災害に比べて発生頻度が高い水災に対して、企業が適切な対応を取れるよう体制構築を進められる過程において、本稿を参考にしていただければ幸甚である。

MS & ADインターリスク総研㈱ リスクマネジメント第四部  
上席コンサルタント 関根 惇

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、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

MS & ADインターリスク総研㈱  
リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一グループ  
千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918/FAX:03-5296-8941  
<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等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 MS & ADインターリスク総研 2019