

自然災害は大きな脅威。ただ、経営者の意識転換により中小企業に大きな可能性が

いま、「防災」へのパラダイムシフトを

災害対策は、コストではなく“経営課題”。事前に企業存続の阻害要因に対処しながら、向き合い方を変える。防災は取り組み方次第で、新たなビジネスチャンスになるという。

Profile

（さかもと・まゆみ）専門は減災コミュニケーション、防災教育、災害情報、国際協力など。人と防災未来センター主任研究員、名古屋大学減災連携研究センター特任准教授を経て、2017年4月より兵庫県立大学大学院減災復興政策研究科に所属。中央防災会議委員、国土強靱化推進会議委員。防災功労者防災担当大臣表彰受賞。

阪本真由美 氏

兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科 教授・中央防災会議委員



——阪本先生は、減災コミュニケーションや地域防災の専門家として、中央防災会議や国土強靱化推進会議、内閣府の個別避難計画作成モデル事業など、各方面で防災・減災に関する研究や情報発信を行っていますが、なぜ防災・減災の研究に取り組むようになったのでしょうか。

阪本 きっかけは、阪神・淡路大震災です。当時、私は大学院を休学してエルサルバドルの大使館の専門調査員として働き始めたばかり。私が大好きなこの神戸の街が一瞬にして壊滅的な被害を受け、日本にいる友人たちともなかなか連絡がとれません。ようやく連絡がとれても、住まいを失い避難所に行っていて十分な食べ物が届かず苦労していることがわかったり、しばらくして仮設住宅が建ち始めても、抽選に当たらず引越せなかったり……。文明が進んでいるはずの社会で、なぜこのようなことになってしまうのか。そこを知りたいと思ったのが、最初でした。

阪神・淡路大震災以前の防災対策は生命を守ることに重点が置かれてきました。それは大切なこと

ですが、災害後も生活は続きます。そこまで見据えて、命だけではなく、暮らしも守っていかなければいけません。ところが、当時はそのための対策がまったく行われていませんでした。ここをなんとかしなければ、と思ったんです。避難所がうまく運営されないのはなぜなのか。どうして被災された方々に十分な食料や物資が届かないのか。どこに原因があり、改善するにはどのような仕組みが必要なのか。そんな疑問から防災、減災の研究に取り組み始めました。

——阪神・淡路大震災から30年がたち、その後も東日本大震災などいくつもの災害を私たちは経験してきました。この間、日本人の防災意識は変化したと思いますか。

阪本 この30年の間で大きく変わってきていると思います。なかでも、災害対応は行政だけでは難しく、自助や共助が必要だということ意識はかなり高くなっているのではないのでしょうか。しかし、人任せ、行政任せにしてしまっている人もまだまだ大勢いるのが現状です。ある調査機関のアンケート結果を見ると、3〜4割くらいの人は災

害に備えて防災グッズや非常食などを用意していますが、3割は備えようという気持ちはあるものの、面倒だからとかお金がかかるからと何かしら理由をつけて行動に移せていない人たちとなっています。残り3割はやる気すらない人たち。この2番目と3番目に該当する6割の人たちをその気にさせて、いかに行動させるかが課題です。

災害への事前対策は経営課題

——確かに、危機意識にはバラつきがあるように感じます。先日、中小企業の経営者を対象にした集まりでBCPについて話す機会をいただいたのですが、BCPとは何なのかということ半数くらいの経営者をご存じなかったのです。

阪本 南海トラフ地震やスーパー室戸台風、スーパー伊勢湾台風といった大型台風、昨今の気候変動による豪雨災害、線状降水帯が引き起こす浸水被害や土砂災害など、近畿地方はさまざまなリスクが想定されています。しかも、近畿地方は海拔0メートル地帯を多く抱えており、しつかりとした対策が

求められているのですが、東海地方に比べて、防災意識が低いという問題があります。経営者の危機意識が低いというのであれば、そこも改善すべきといえますね。

——危機意識を持つためには、リスクを把握することが重要だと思いますが、中小企業に限らず企業が見落としがちなリスクには、どのようなものがあるのでしょうか。

阪本 企業にとって大きなリスクの一つが、経営継続が困難になってしまうことです。災害が起きると、食料や物資が届かないだけでなく、ライフラインが寸断されてサプライチェーンもストップしてしまいます。情報通信網が止まれば、日頃使っている決済システムも機能しなくなります。何より、中小企業の場合は、従業員が会社に来ることができなくなってしまうと事業を継続することができません。大きな災害で引き起こされる問題は、企業経営に直結する重大事なのです。

だからこそ、災害が発生したときに従業員の安否をいかに確認するか、連絡手段を確保するか。決済システムが停止したときの対処



『地域が主役の自治体災害対策：参加・協働・連携の減災マネジメント』（学芸出版社）



防災をバリューと捉え、ビジネスチャンスにする

Mayumi SAKAMOTO

法やサプライチェーンが寸断されたときの代替手段など、災害に備えて物資を備蓄するだけでなく、災害対策を「経営課題」として捉え、事業継続の阻害要因を徹底的に洗い出し、対策を講じておくことが重要になります。

——しかしながら、災害を「経営課題」と考える経営者はそれほど多くないかもしれませんね。

阪本 確かに多くの経営者が、災害への備えを「コスト」と捉えています。非常用備蓄を置いておいても使うことがなければ無駄、災害に備えて対策を行っても実際に起きなければ無駄になると考えてしまっています。この意識をいかに変えていくかが重要です。

——意識を変えろといっても、簡単にできることではないかもしれませんが。中小企業経営者は、厳しい事業環境の中で、会社を存続させていくため、日々、必死に闘っています。そのため、目の前に「売

向上」「コスト削減」「資金調達」という課題を突き付けられていて、防災や減災というところはまだ、なかなか目が向かないように思うのです。

阪本 おっしゃるように、防災や減災をコストと捉えている限り、企業経営者が意識を転換するのは難しいかもしれません。

しかし、防災や減災も視点を変えることでビジネスチャンスにつながるかなれば、どうでしょうか。そのヒントの一つが、「フェーズフリー」という概念です。

——それは、普段使えるものを、非常時にも役立つようにするという考え方ですね。

阪本 はい。例えば、火災報知器は火事が発生したときに警報を発する機器ですが、ここに人感センサーを組み込んで普段から使える製品に進化させた企業があります。近年は、フリーアドレスなど社員が社内を流動的に移動しているた

め、普段は社員がどこにいるのか、会議室は使われているのかといったことに活用し、災害時は逃げ遅れている人がいないか確認するために使えるようになっていきます。

また、「令和6年能登半島地震」のときに多くの避難所で使われた浄水器があります。その性能は非常に高く、排水の9割以上を再生し循環利用することが可能です。でも、これだけ多くの排水を循環利用できるのであれば、災害時に限定せず日常的に使ったほうがいいということ、導入する企業が増えています。水資源を有効活用できるため、省エネや環境配慮といった近年重要度が高まっている課題解決にもつながります。

——普段から使えて、災害時にも役立つというのは、素晴らしい製品ですね。

阪本 その通りです。防災は「バリュー」なんです。フェーズフリーのように新しい価値を生み出すこ

とで、社会まで変えられる可能性があります。そこに気づくことができれば、防災がコストだという考え方も転換できるのではないのでしょうか。

フェーズフリーによって、既存の商品に付加価値を生み出すことに成功した事例もあります。マチ付きのポリ袋を製造・販売している老舗メーカーは、料理を便利にするアイテムとして打ち出していました。が、災害時にも複数の食品の温めやポリ袋炊飯などに利用できることを訴求して認知を広げています。

現在、フェーズフリーは非常に注目されている概念で、大企業から中小企業まで多くの企業が商品開発に取り組んでいます。紹介した火災報知器や浄水器、マチ付きポリ袋はいずれも中小企業の事例です。

——確かに、「防災はバリュー」というのは、興味深い考え方ですね。

まずは自助、それから共助

——では、防災、減災の観点から中小企業が取り組むべきことには、どんなことがあるのでしょうか。

阪本 3つの備えが大事です。一つ目は、モノの備え。災害時に従業員が十分に生活できるだけの食料や物資を準備しておくことです。

2つ目は、災害時におけるシステムとマネジメント体制の確保です。特にシステムは通信ネットワークに依存した仕組みになっているので、いかなるときでもネットワークが途切れないように対策

しておくことが大切です。

そのための仕組みは、例えば、衛星回線を使った通信網など、世の中にたくさんあります。停電対策についても、系統電力からの電気供給が止まっても各種システムが動くように、ソーラー発電やEVを組み合わせた仕組みなどがあるので、自社に適したものを探してみてください。

そして、3つ目が従業員のマインドです。安否確認がとれるなど、従業員と常にコミュニケーションがとれる体制になっているか。会社側からだけでなく、従業員側から事務所にアプローチできる体制

が確保できていることも重要です。

一つ目と2つ目については備えを整えている企業が増えてきているのですが、マインドとコミュニケーションが不十分という企業が少なくありません。通信手段が限られる災害時に、最低限伝えなければならぬ情報は何かなど、対策方法を決めて、訓練しておく必要があります。中小企業であれば、従業員数も多くないので、訓練はしやすいはずです。

——安否確認できる仕組みを整えておくことは本当に大切です。それは会社と従業員間だけでなく、従業員とその家族の間においても同様で、家族の安否がわからないままでは仕事などは手に付かないでしょうから。

阪本 そうですね。防災では「自助」「共助」が大切だと言いましたが、まずは自助をしつかり行い、従業員の安否確認を行った後、企業活動の継続に力を注ぐべきです。

トルコ地震が発生したときの事例ですが、ある企業は災害後真っ先に従業員の心のケアを行ったそうです。地震による強い揺れによって工場内で働くことに強い不

安を抱くようになってしまったからでした。そこで、1週間操業がストップしている間に心のケアの専門家を招いて従業員のストレスを緩和することに注力した結果、すぐに事業を再開できたといえます。

能登半島地震のときには、従業員がそろわず、レジも使えない状況でしたが、お客さまに自分で会計をしてもらうようにして、店長一人で営業再開したドラッグストアがありました。中小企業の場合、資金繰りに行き詰まると事業を継続、再生できなくなってしまうため、できる範囲で事業を再開することで収益を確保するという選択もあります。それに、ドラッグストアなど業態によっては、少しでも早く再開することで、地域の人たちにも喜ばれます。

中小企業は地域の暮らしを支える要です。そのため、中小企業の早期事業再開が地域経済と住民の暮らしを守ることにつながります。ですから、可能な限り自社の被害を抑える努力をしていただきたいと思います。

——自社の事業が継続できるめどを立ててから共助ということでは

が、具体的には、どのようなことができるのでしょうか。

阪本 企業における共助には、企業間の連携や地域との連携があります。中小企業の場合、地域の他の企業と連携しながら事業を行うところが多いと思います。その関係性を生かして、災害時に物流や医療など重要なライフラインを確保、復旧していく方法を考えていく必要があります。これを「D C P II 地域継続計画」といいます。D C P として興味深い取り組みをしているのが、熊本輸送団地協同組合です。2016年の「平成28年熊本地震」、2018年の西日本豪雨（平成30年7月豪雨）をきっかけに組合内のネットワークを整備して、企業向けの備蓄を準備するなど地域の中小企業が強力しながら取り組んでいらつしやいます。

中小企業ではありませんが、ある大手企業では、災害が発生したら安全確認のために1週間は工場の操業を停止し、その間、従業員は地域に貢献するという方針を定めています。そのために、社内でボランティアの育成を行っているんです。ボランティアセンターを開

設するノウハウや在宅避難している人の見回り体制をどうするかなど、災害時に求められる知識を備えた人材を育てることで、地域の災害対応や復旧支援に少しでも貢献しようというわけです。

——災害時に地域との連携を図るうえで、日頃から取り組んでおくべきことは何でしょうか。

阪本 普段から地域や行政と顔の見える関係をつくっておくことが大事です。現在、地域では地区防災計画という地区ごとのハザード特性を踏まえた計画づくりを進めています。この地区防災計画づくりに企業が積極的に入っていたらいい、災害時に自社ができること、できないことを共有するといったと思います。例えば、物流会社であれば、災害時に駐車場を避難場所として提供できるとか、宿泊施設を避難所として提供できるとか。私たちの日常というのは、行政との関係よりも企業との関係で成り立っている部分が多いものです。食材など買い物は地元のスーパーや商店ですませますし、ちよつと外食ですませるときも近くのお店を利用することが多いでしょう。

災害時その形は大事だと思っています。例えば、能登半島地震

のときには、避難所の栄養環境が悪いと耳にした地元の日本食の料理人が立ち上がりました。料理人は地元の漁師や農家などのネットワークを生かして避難所の食の改善に努めました。また、多くの方が2次避難という形で地域外に避難しましたが、その避難所として旅館やホテル、民泊事業者が場所を提供してくれています。避難したい方々と宿泊施設の仲介には旅行業界が活躍していました。物資の保管、輸送に関しては物流会社が入ることでスムーズになったという例もあります。餅は餅屋といいますが、不慣れた行政にすべてを任せるよりも、経験もノウハウも持っている地域の企業が加わっ

Interviewer



橘舘孝寿

京都総研コンサルティング
取締役調査部長
防災士

てくれたほうが、質の高いものを提供できると思うのです。

企業としても、それをビジネスとして行っていたら何の問題もないと思います。そのような力に対して、災害救助法のような法律を適用して公費でカバーできる部分もたくさんあると思うからです。このような仕組みができれば、地域企業の事業継続だけでなく地域の復興にもつながります。繰り返しになりますが、災害対策Ⅱコストという時代は変わりつつあります。むしろ、企業側の取り組み方次第で、事業の拡大や、いざというときの事業継続、再生の礎になる可能性すら秘めていると思うのです。

——なるほど、その通りですね。本日は、ありがとうございました。