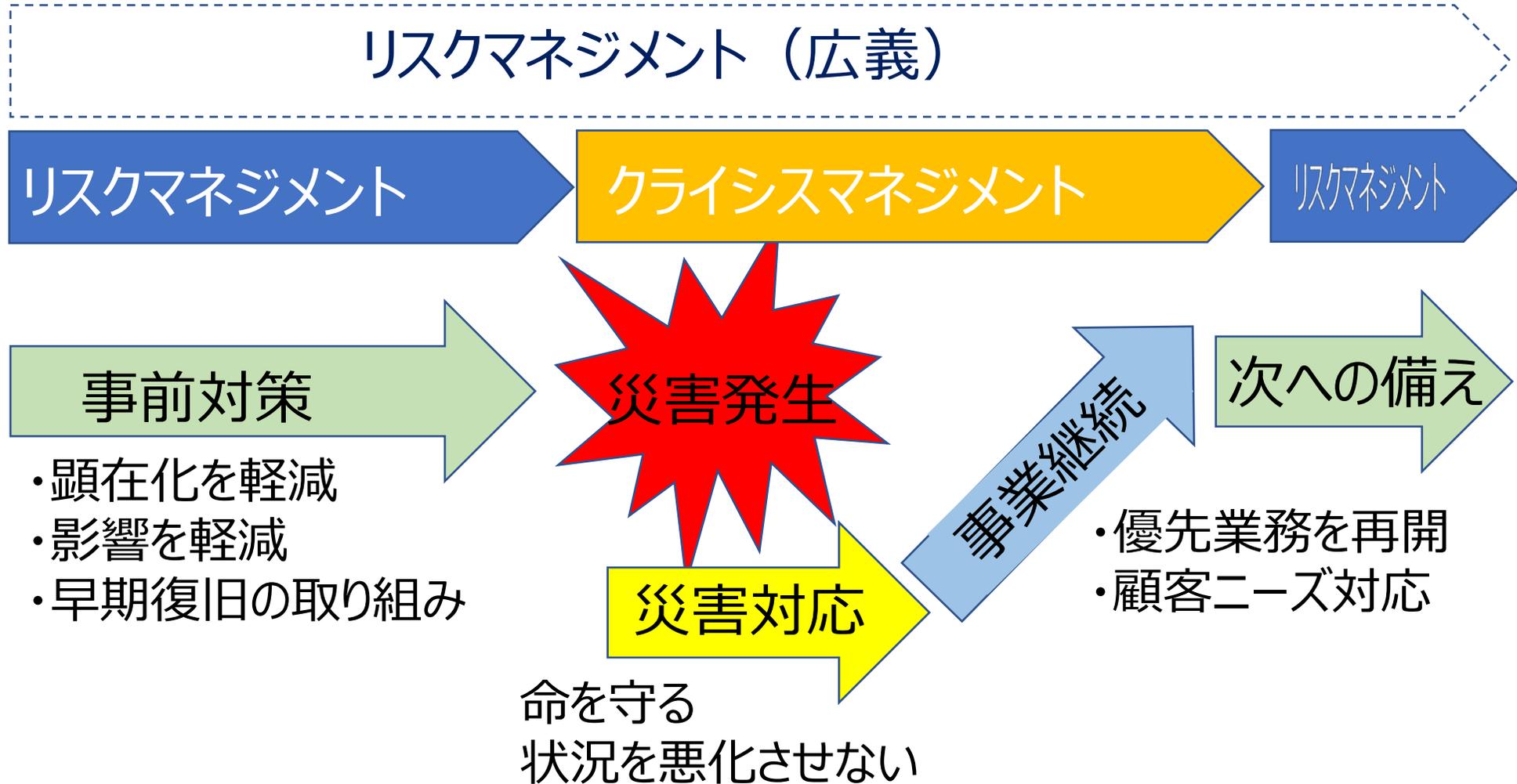


# リスクマネジメントと 災害対策本部の基礎

リスクマネジメント研究部会

# リスクマネジメントと災害対応のイメージ



# 例えば「雨が降りそう」



「明日は雨が降りそうだ・・・」そう思えばカバンに傘を入れますね。「濡れる」というリスクに対して傘で濡れない対策をとるわけです。しかし、暴風雨だったら傘では役に立ちません。リスク要因に合わせた対策が重要です。

具体的かつ有効な対策が必要

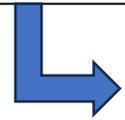
一方「明日は雨かあ、別の局の予報は？」と情報ばかり集める人はいますか？「傘が良いかな、カッパが良いかな」と考え続けますか？

悩んでいるより具体的に準備することが肝要ですね。



# リスクマネジメントは結果オーライではない

「雨が降りそう・・・まあいいや」



結果的に自分は濡れなかった・・・ラッキー



予想通りスブ濡れ・運転見合わせ・・・ついてねえなあ

## ◆リスクマネジメントの基本

**「空振りには許されるが、見逃しは許されない」**

「危険を冒す勇氣よりも 未然に防ぐ知恵を選ぶ」

（株）セノン社歌

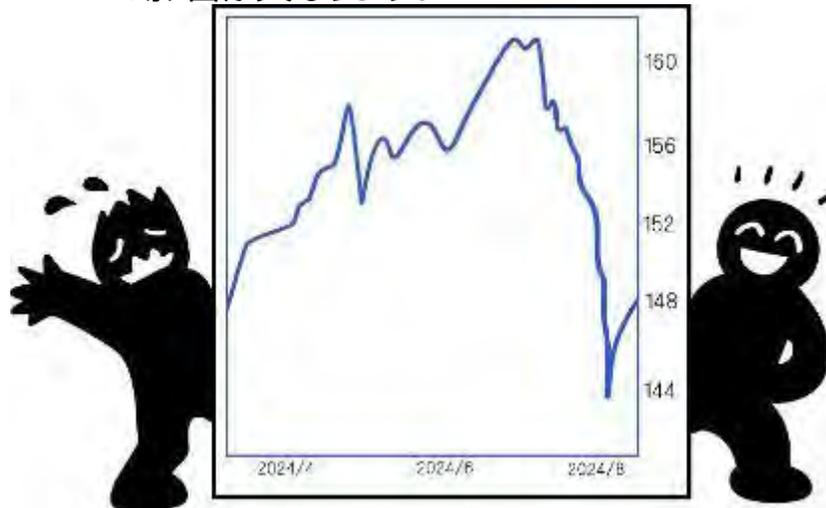
# リスクの定義「目的に対する不確かさの影響」

ビジネスを進める上で「リスク」と向き合うことは重要です。

「リスク」は組織における「**目的に対する不確かさの影響**」とISO31000で定義されています。

リスクは悪い方ばかりではありません。また、同じ現象でも企業によって影響が異なります。

例) 為替の変動・・・円高・円安で企業の影響が異なります。

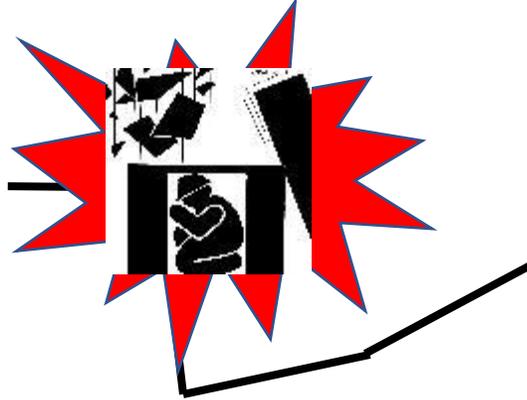


例) 魚が取れ過ぎた・・・嬉しい反面、値崩れが心配・・・でも、評判も・・・



# 「最初の一撃」と「連続的打撃」

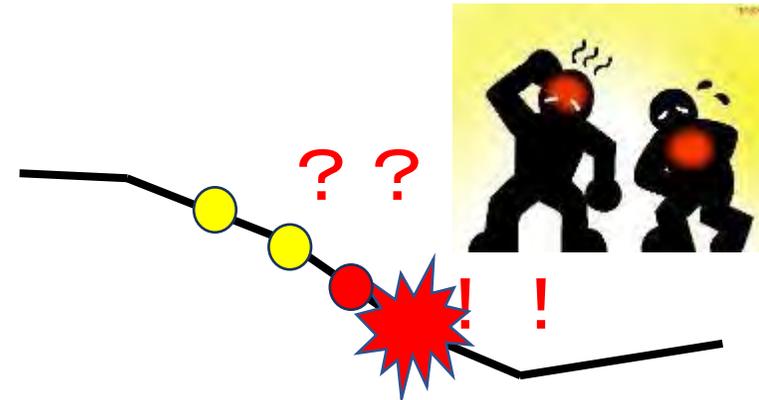
## 衝撃型のリスク



事案発生により大きな  
インパクト

- 地震・津波・土砂災害・噴火・停電等  
ライフライン寸断・事件・事故  
（前兆が無いか乏しい）
- ◆ 誰でもリスクを認識する。
  - ◆ 最初の一撃の被害が甚大

## 漸減型のリスク



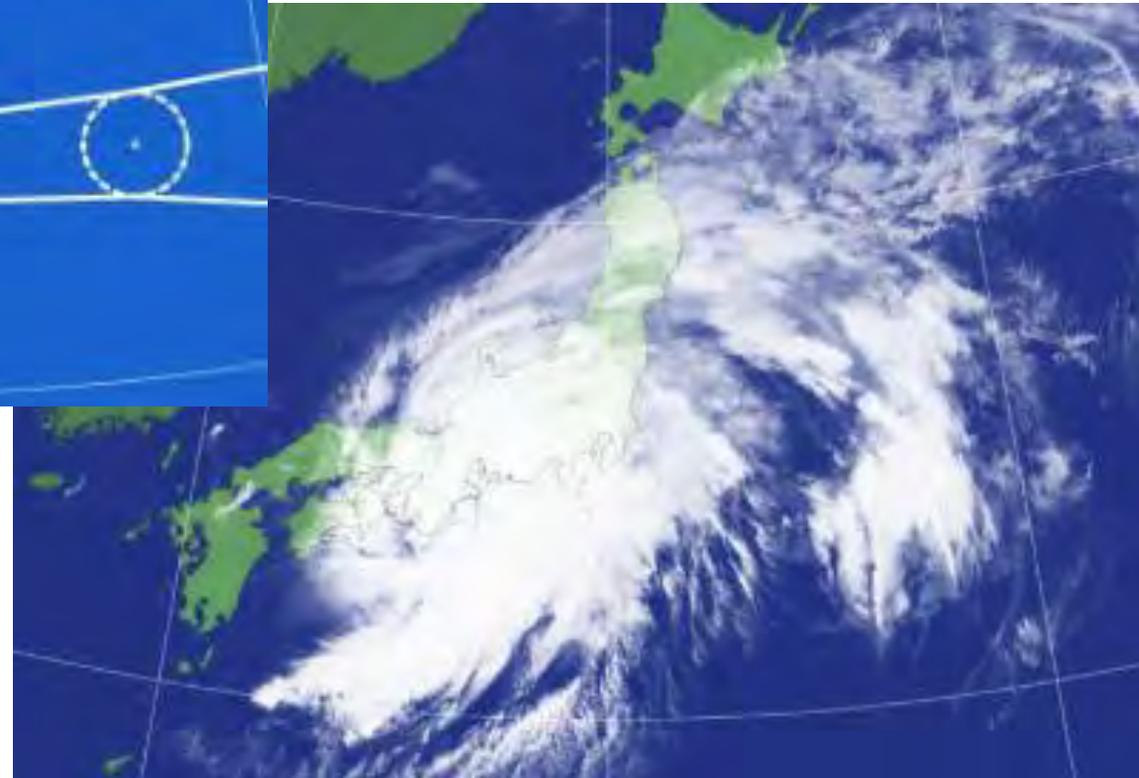
だらだらと影響・ある時  
「アッ」と気が付く

- 台風・風水害・降灰・陳腐化・老朽化・技術革新・制度変更・市場・社会の変化・感染症
- ◆ リスク認識に時間がかかり差が大きい
  - ◆ 影響が長期間で想定外の影響大

# 2025年9月5日台風15号

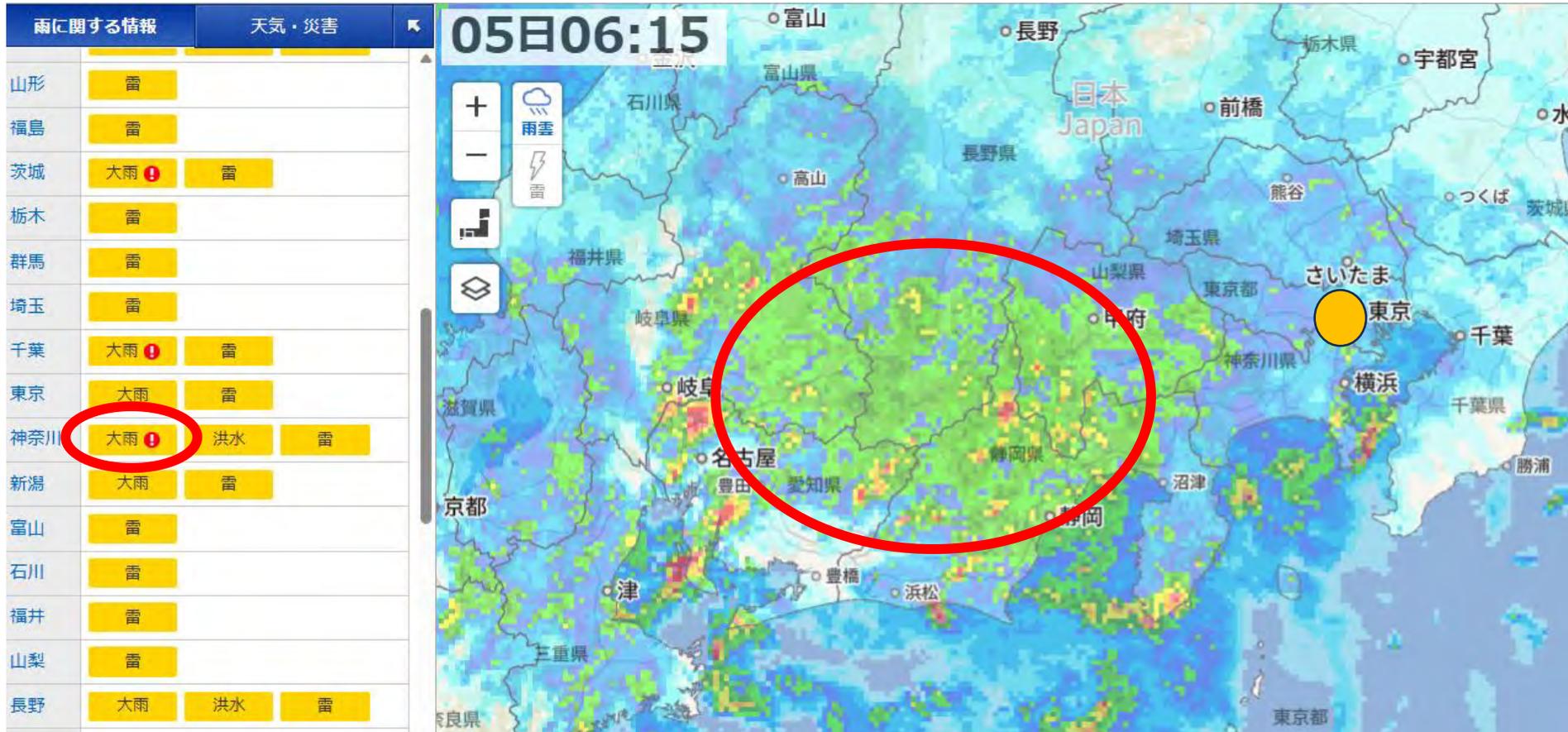


2025年9月5日06時Yahoo!



# リスク情報をどう読み解くか

2025年9月5日06時Yahoo!



国土交通省の「川の防災情報」、気象庁の「キキクル」、都道府県発表の「気象情報サイト」も参考

# 立地リスク

ファシリティは一度確保すると容易に建て替え・移転はできません。本来は計画段階から立地リスクを検討すべきです。また、現在の管理ファシリティについて立地リスクを再確認しましょう。



木密地域にデータセンターを建てた会社があります。  
津波想定地域に病院を建てる計画もあります。  
断層の上にデータセンターを立ててしまっ  
て、完成直後に使えなくなった会社も  
あります。  
立地リスクはまだまだ軽視されていま  
す。

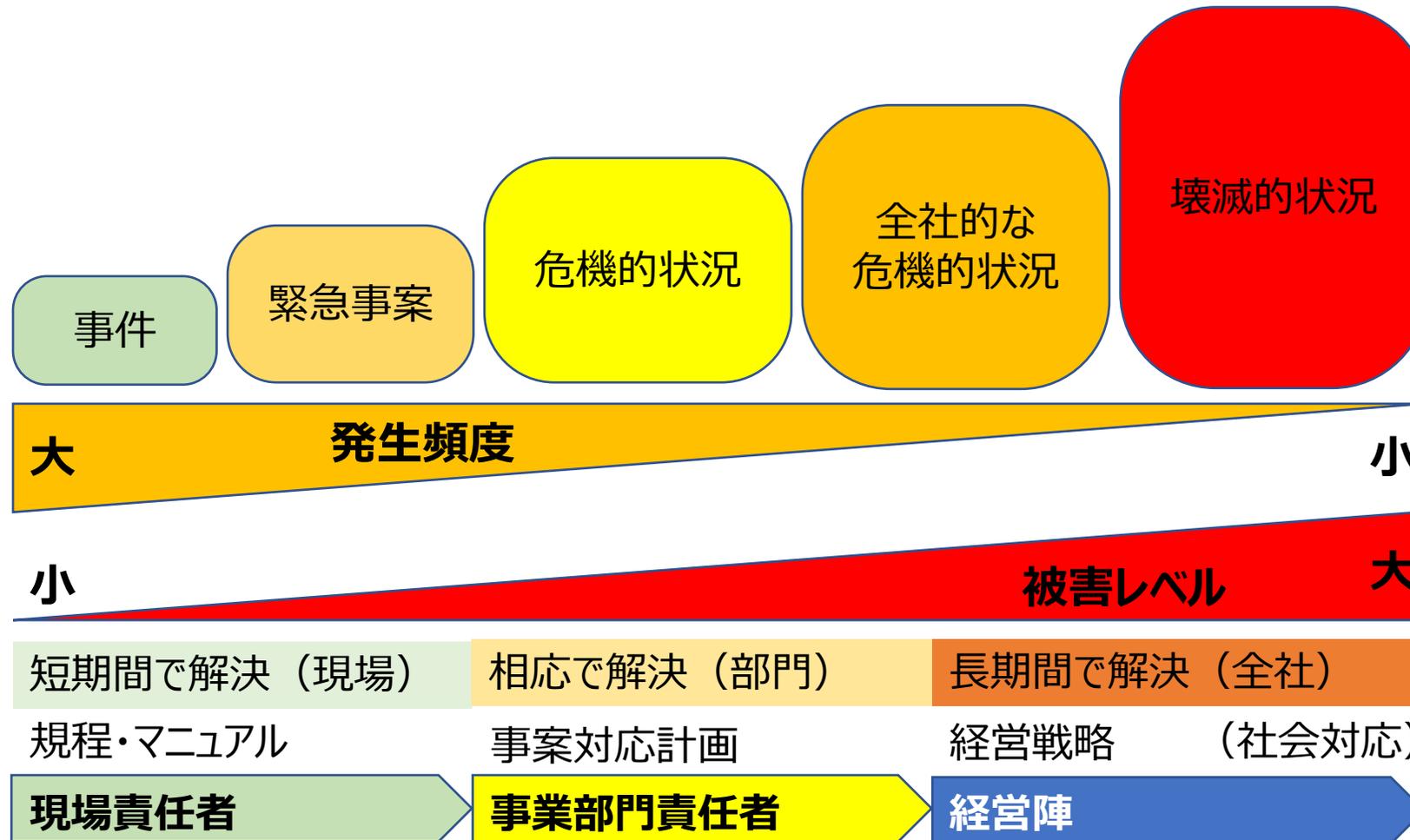
# 立地リスクとハザードマップ

施設周辺のハザードマップを確認していますか。  
必ず確認し、地域のリスクを知りましょう。



- ◆ ハザードマップは100%の予測ではありません。災害はもっと大きい場合もあります。
- ◆ 浸水・津波・火災延焼・軟弱地盤・土砂災害等のリスクを事業拠点や寮・社宅の周辺地域で確認しておきましょう。

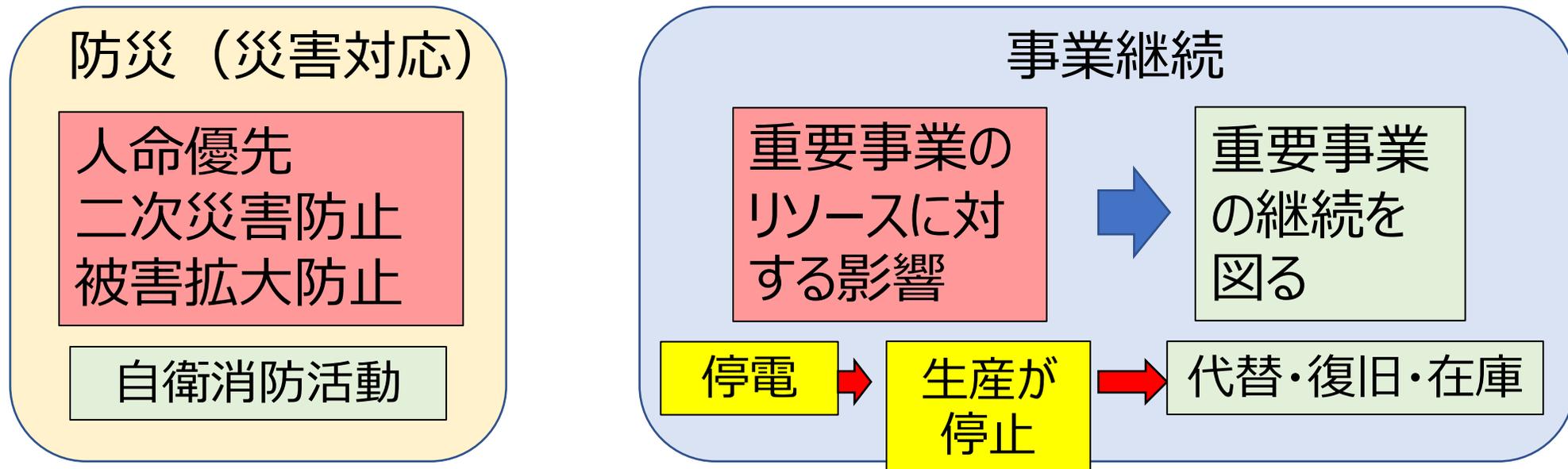
# 危機のレベルと指揮（経営）



林春男氏「世界に通じる危機対応」を参考に筆者作成

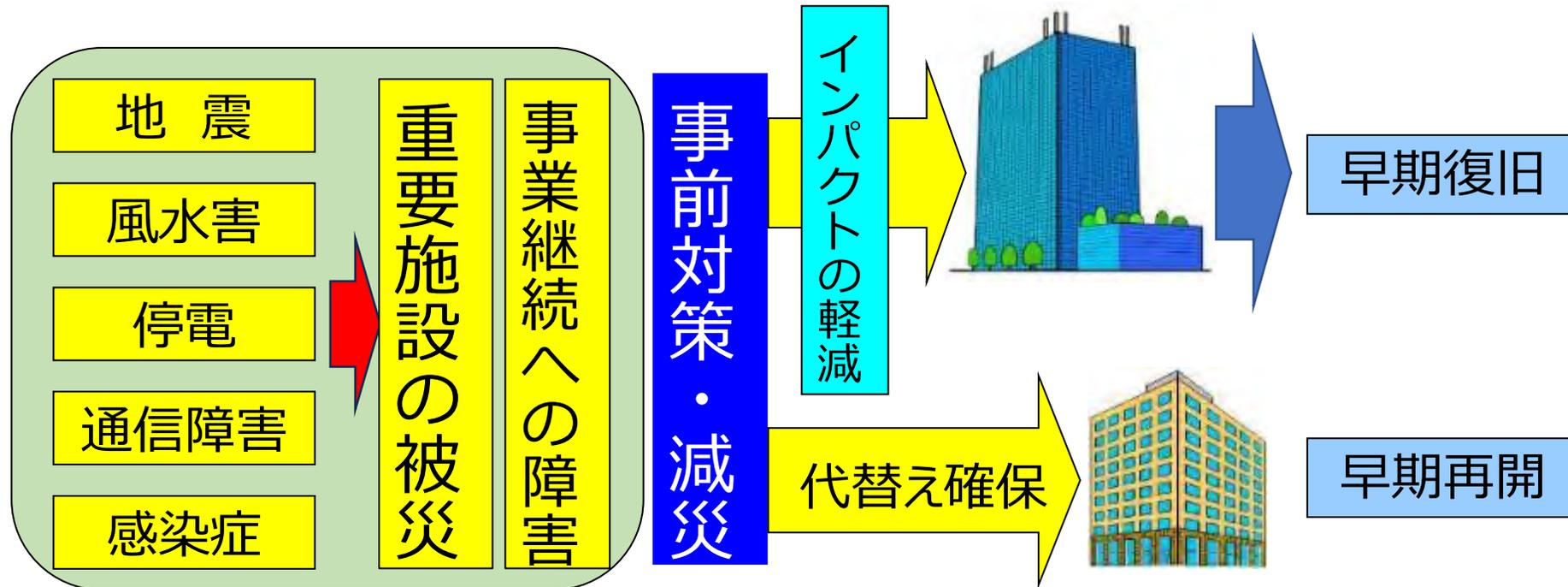
# 整理しましょう 「防災（災害対応）」と「事業継続」

事案発生時には、直ちに自衛消防隊が中心となり「人命を助ける」「被害の拡大を防ぐ」「二次災害を防ぐ」活動を行います。平素の資機材の準備と訓練が大切です。事案により生産や物流が停止した場合には、顧客への製品提供やサービスの継続を図ります。



# 施設が関係する事業継続

事案が発生し、事業の遂行に重要な施設が被災すると事業継続に大きな影響が出ます。例えば、工場が被災すると生産が停止してしまいます。



# 平時の組織と緊急時の組織

平時の経営組織	緊急時の対応組織
ガバナンス	
効果的対応	
経済的・効率的	結果優先
周知・同意	迅速即決・次善策
経営効率重視	目的達成重視

※緊急時の対応組織は、経営組織として最善のモノでは無い

# 対策本部って何するところ？

## 主な役割（ありがちな本部の役割）

### ◆被害状況の把握

施設や設備の損壊状況、ライフラインの影響などを迅速に収集・分析します。

### ◆対応方針の決定と指示

事業継続の可否、避難指示、設備の停止、顧客や取引先への連絡など、重要な判断を下します。

### ◆社内外との連携

拠点や関連会社、行政機関、保険会社などと連携し、支援や情報共有を行います。

### ◆安否確認

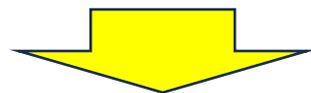
社員の安否状況を確認する。

### ◆広報活動と情報発信

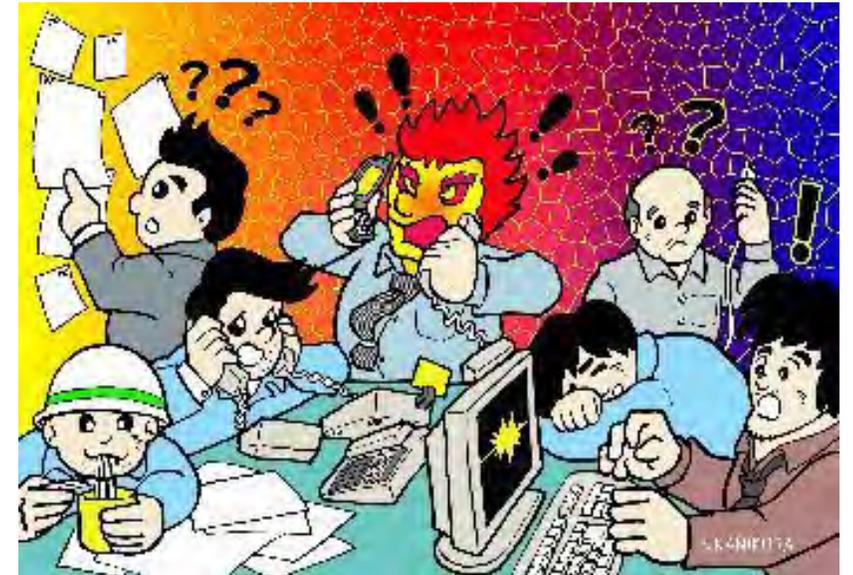
社員、顧客、株主、メディアなどに向けて、正確でタイムリーな情報を発信します。

### ◆資源の確保と分配

支援物資や人員、通信手段などを確保し、必要な場所に適切に配分します。



所管部門が機能している場合は？？



# 災害対策本部は「調整の場」

災害対策本部は「指示の場」よりも「調整の場」

- 情報を収集・整理し未来予測を加えて対応策を検討する。
- 所管部門が機能している場合はその部門に対応をゆだね、進捗を確認する。
- 平時の意思決定では間に合わない判断を迅速に行う。

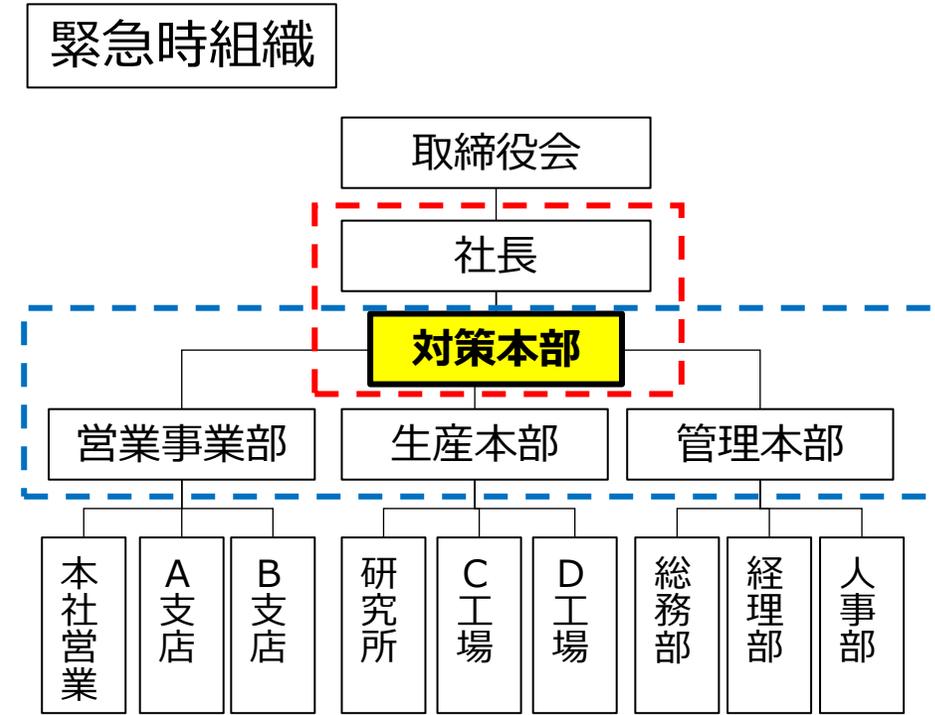
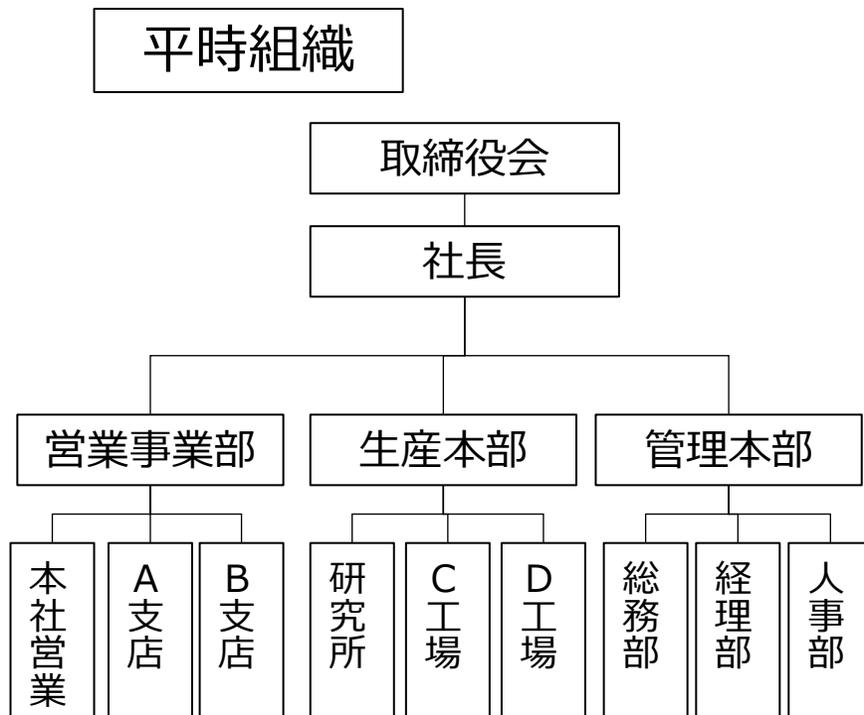
「災害時対応のプロジェクト」として、それら全体が統合的に連動するための中枢機能を災害対策本部が果たす。



- ◆ 所管部門が原則として意思決定・初動対応を行い、対策本部は「調整・承認・対外発信の権限」に集中
- ◆ 本部は重要判断・部門間の利害調整・情報統合に特化し、日常業務のラインを尊重
- ◆ 「責任のトレーサビリティ」を確保するため、意思決定プロセスと指示フローを明文化・共有

# 「対策本部」の位置づけ

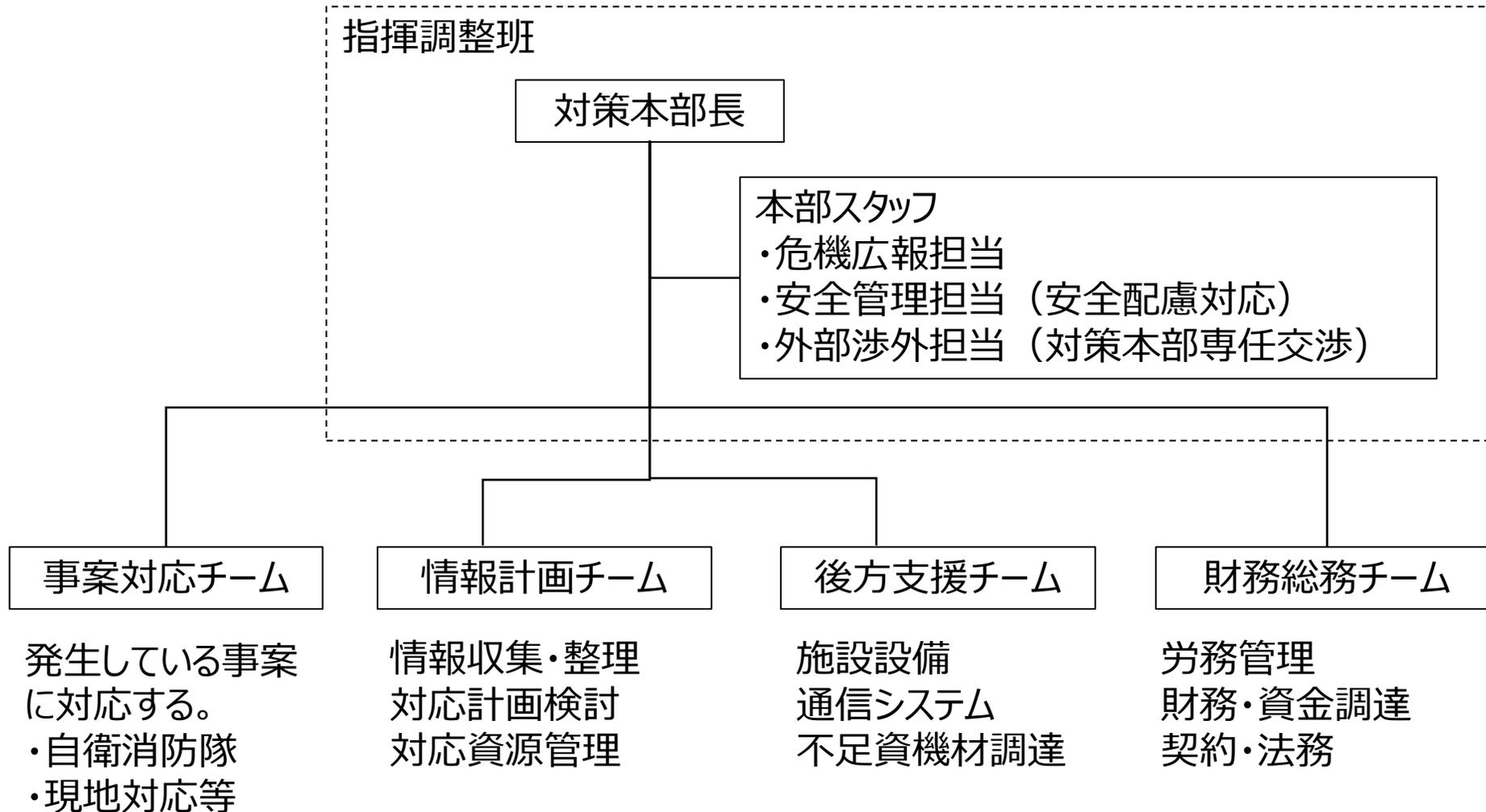
災害や大規模事故が発生した場合に、通常組織では対応できない状況に陥った場合に編成される臨時の意思決定組織（危機管理関係規程等で位置づけと権限について明確にしておく）



# 企業組織・文化に合致した本部

- ◆部門横断的な構成（情報と資源の一元管理・意思決定の迅速化）
- ◆事案に関する情報の収集・整理・共有と一元管理
- ◆企業目的達成のための組織（災害と言う障害を乗り越えるために編成される臨時の組織）
- ◆平時の組織に代わるものではない（現場統制の混乱を回避）
- ◆個々の事業部門が有する「事業企画・情報・計画」の機能を統合運用し、事案に対し迅速に対応する計画を経営陣に承認させる組織（対外的には社長トップもあるが、主体は本部員によるボトムアップ。トップダウン組織は長期対応に耐えられない）

# 対策本部の構成例（ICS機能例）



対策本部機能分担確認表			
大分類	機能	概要	担当部門
指揮調整	指揮・意思決定	対策本部としての意思決定者（複数・交代制）	
	調整	部門間調整（対策本部外社内組織庁瀬も含む）	
	安全管理	対応チーム等の安全管理	
	危機広報	事案に関連する広報	
	渉外	対策本部としての対外交渉（通常業務外の渉外）	
事案対応	自衛消防隊	自衛消防隊組織	
	事案対応チーム（地区別）	地区ごとの事案対応チーム	
	事案対応チーム（機能別）	機能別の事案対応チーム（部門横断的に活動）	
	事案対応人員・資機材管理	事案対応に従事できる人員・資機材の管理運用	
情報計画	一般情報収集整理	業務外の事案関係情報・社会情勢等の情報収集整理	
	業務情報収集整理	業務関係の情報収集整理	
	事案対応検討	発生した事案（災害等）に対する対応の検討	
	被害対応検討	発生した自社の被害に対する対応の検討	
	事業継続対応検討	事業の継続に関する対応の検討	
後方支援	事案対応資機材の調達管理	発生した事案や被害対応に用いる資機材の調達管理	
	事業継続に関する調達管理	通常調達以外の事業継続対応に用いる資機材の調達管理	
	通常調達の代替え調達管理	通常調達に障害が発生した場合の代替え等の対応	
	対応人員の確保	対応する人員の確保（労務管理に留意）	
	対応体制が活用する施設等提供	事案対応時に使用する施設・設備の提供維持	
	通信システムの確保	本部内意思疎通・本部外通信等の確保	
財務庶務	労務管理	対策本部・現地対応等の要員の労務管理	
	資金確保	本部運用資金および現地活動資金の確保・供給	
	対策本部活動記録	対策本部の活動の記録	
	対策本部庶務業務	対策本部の庶務	

# リスクマネジメント研究部会のご紹介

リスクマネジメント研究部会は、毎月一回リスクマネジメントに関する情報交換、事例研究等を行っています。

最近では、半分はzoomでの開催ですので、東京近郊以外の方も参加できます。

施設のリスクの見直し、訓練手法など様々な話題に取り組んでいます。本年度は模擬対策本部訓練行ったり、企業見学で研究所や工場を訪問しました。

ご興味のある方は、お気軽にJ F M A事務局・大野さんまでご連絡をお願いします。



Zoomでの研究部会開催風景