

SPN レポート

(企業における震災リスク・BCPの取組み編)

～東日本大震災を踏まえて～

【 要 約 版 】

このたびの東日本大震災（平成 23 年 3 月 11 日に発生した「東北太平洋沖地震及びそれに起因する諸々の被害・災害」）により被災された皆様には、心よりお見舞いを申し上げます。

株式会社エス・ピー・ネットワーク（SPN）では、本大震災における実際の対応状況とそこから見える危機管理の観点からみた課題、震災リスク対策ならびに BCP（事業継続計画）／BCM（事業継続マネジメント）への取組み状況に関する緊急アンケートを、SPクラブ会員を対象に実施いたしました。

「SPN レポート（企業における震災リスク・BCP の取組み編）」は、本アンケート調査の結果とその分析結果を通して、企業における震災リスク対策ならびに震災 BCP /BCM の取組み状況やあるべき姿についての有益な情報を提供することを目的として作成されたものであり、本要約版は、「SPN レポート（企業における震災リスク・BCP の取組み編）」について、その要旨を紹介するものです。

1. 調査概要

- 1) 調査期間 : 平成 23 年 4 月 20 日～平成 23 年 5 月 13 日
- 2) 調査対象 : SPクラブ会員（全国 313 社）
- 3) 調査方法 : 訪問（手交）、郵送、メール等でのアンケート調査
- 4) 有効回答数 : 108 社（回収率 34.5%）
- 5) 回答企業の属性 :

全体	東日本	西日本	上場	非上場	大企業	中堅
108 社	64%	36%	27%	73%	42%	58%
	金融	建設 不動産	IT 情報通信	製造	流通	サービス他
	6%	19%	8%	12%	23%	32%

2. アンケート調査結果概要

1) 今回の大震災への対応・課題等

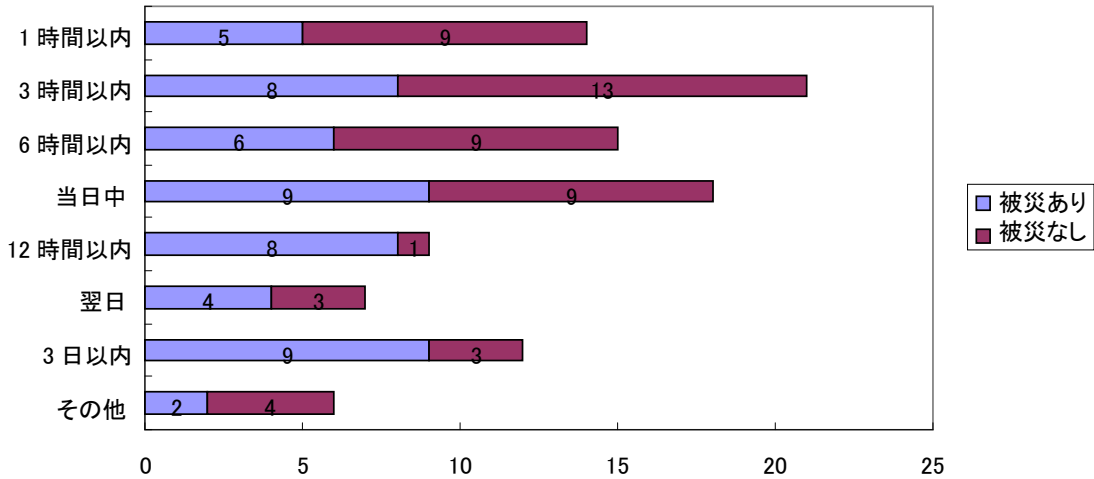
① 被災の状況

- 被害ありとする企業は、全国で 47.2%にのぼったが、東日本で 50.7%、西日本でも 41.0%となっており、全国規模での影響があったと言える。
- 業種別では、流通（56%）サービスその他（67%）が他の属性別の割合より高くなっており、多店舗展開している企業が多いことが背景にあると言える。
- 被害あり企業のおよそ 60%が「地震による損壊」を原因にあげており、広範囲にわたって地震の被害を受けたことが窺える。

② 安否確認

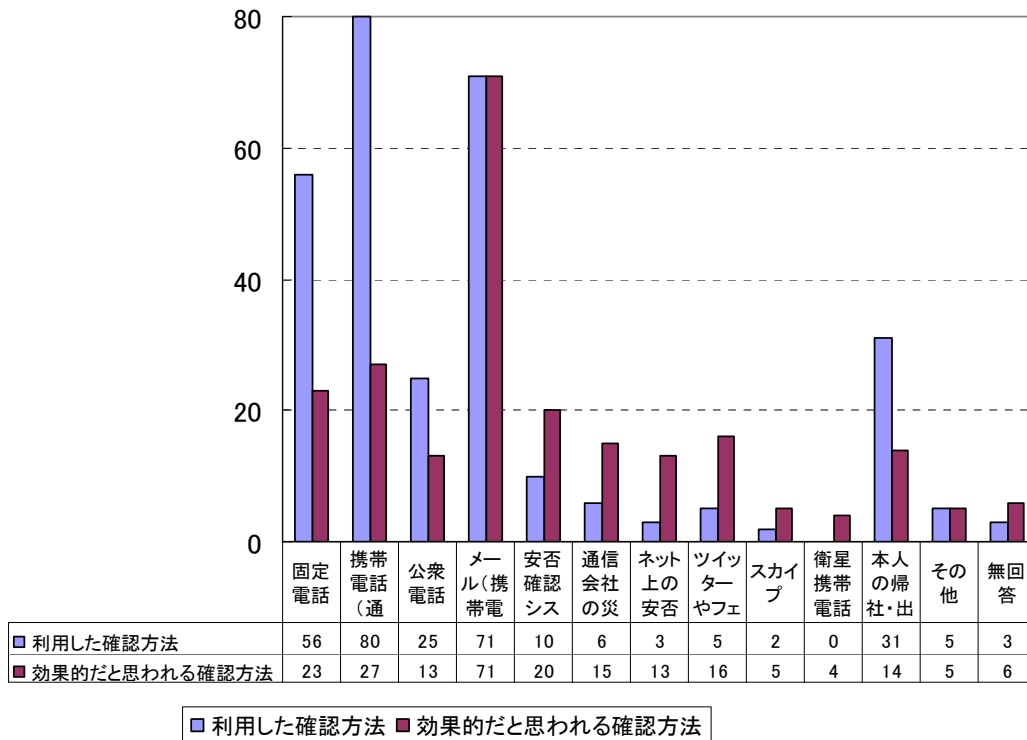
- 被災地とは「3日以内」にようやく連絡が取れたとする企業が多く、被災地以外においても翌日となったケースも多く、通信状態の不安定さから安否確認に手間取った様子が窺える。

安否確認に要した時間



- 携帯電話・メールの限界とともに、ツイッターやIP電話、ネット上の安否確認サービスなど新たな通信手段の有効性が認識されている。

安否確認の方法



③ 帰宅困難者／出社困難者

- 東日本では、帰宅困難者が90%以上の企業で発生し、徒歩で12時間かかった例も報告された。

- 帰宅困難者を想定した企業内の備蓄対策の遅れ、社員の帰宅指示のあり方に関する問題点なども浮き彫りとなった。
- 出社困難者も、東日本で80%弱の企業で発生した。
- 情報収集の結果、事前に休業の指示や「無理せず判断を」といった指示をした企業は、それほど大きな影響が出なかったと回答するなど、業務への影響に違いが生じた。

■事業所単位の帰宅困難者の状況
(78社 97事業所)

■帰宅に要した最大時間の状況
(59社)

■事業所単位の出社困難者の状況
(64社 82事業所)

帰宅困難者の割合	分布 (占有率)	所要最大時間	分布 (占有率)	出社困難者の割合	分布 (占有率)
0%~20%	59.80%	3時間以内	11.90%	0%~20%	59.80%
20%~50%	24.70%	3時間~7時間	57.60%	20%~50%	17.10%
50%~100%	15.50%	7時間以上	30.50%	50%~100%	23.10%

④ 今後の課題

- 計画停電/節電および原子力事故といった事態はほとんどの企業で想定しておらず、中長期的に影響があるとする企業が多い。今後、電力使用の抑制や勤務体系・サービス提供体制の見直しなどで対応しようとする様子が窺えるが、拠点の見直しなどを挙げている企業もある。
- 被災地における業務再開に関する阻害要因は、「電力等のライフライン」「安否確認」「交通手段/生活基盤/要員確保」「原子力事故」に集約される。
- 今後の優先課題として挙げられた上位項目には、「規程・マニュアル類の見直しと社内周知」「安否確認・緊急時の連絡手段」「防災用品の供給・備蓄の見直し」があがった。

【参考】実際に被災地に提供した支援物資で、現地で特に喜ばれたものを聞いたところ、以下のような物資があげられた。

- ・ 水
- ・ 食料 (無洗米、カップ麺、米、パン、菓子類など)
- ・ 日用雑貨品 (ウェットティッシュ、衛生用品、ガスコンロ、ホッカイロ、ガソリン缶、乾電池、ソーラーライト、ポリタンク、懐中電灯、成人用オムツ、下着、ティッシュBOX、生理用品、粉ミルク、歯ブラシ、栄養ドリンク、衣類、毛布、防寒具、マスク、タオル、スコップ、掃除用品、日用品、一輪車など)
- ・ ガソリン、灯油等の燃料
- ・ 発電機
- ・ 自動車の電源を利用した「携帯電話の充電装置」「100Vに転換するインバーター」
- ・ 炊き出し

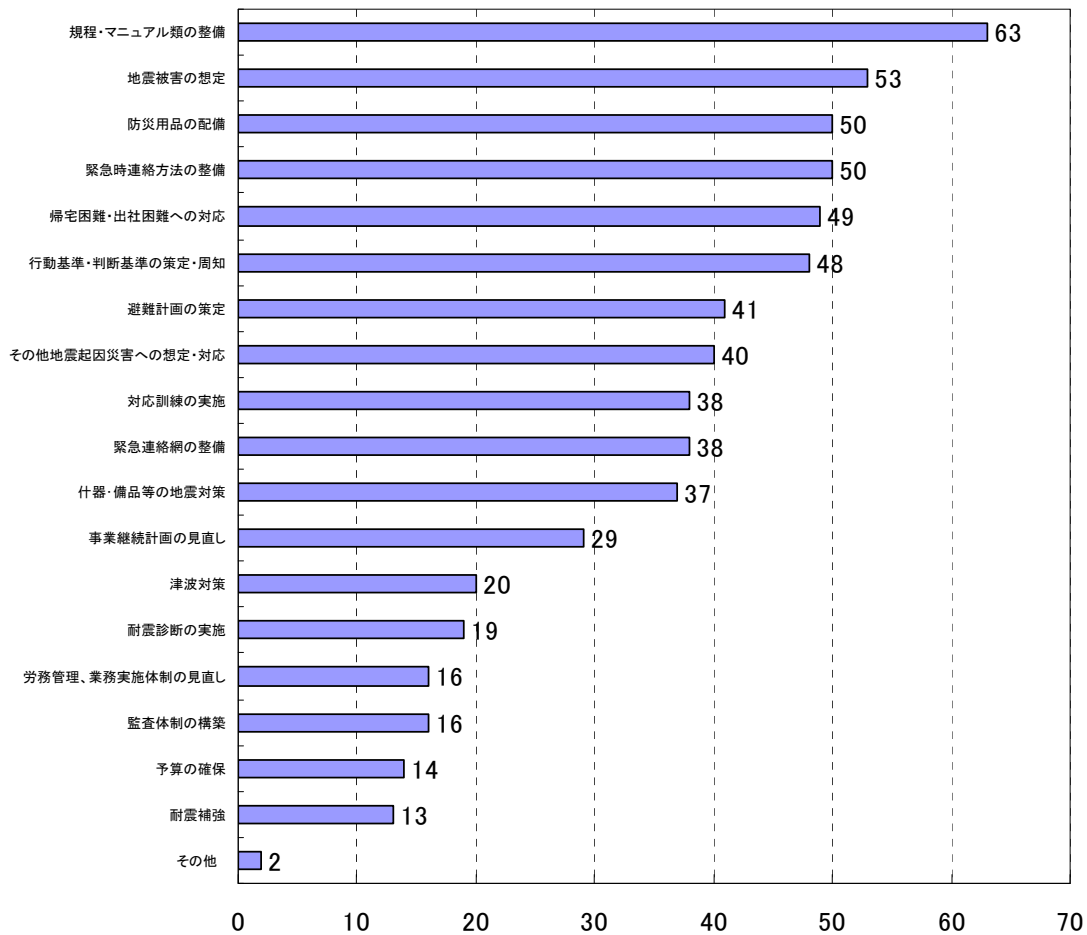
2) 震災BCP/BCMの取組み状況

① 全般的な取組み状況

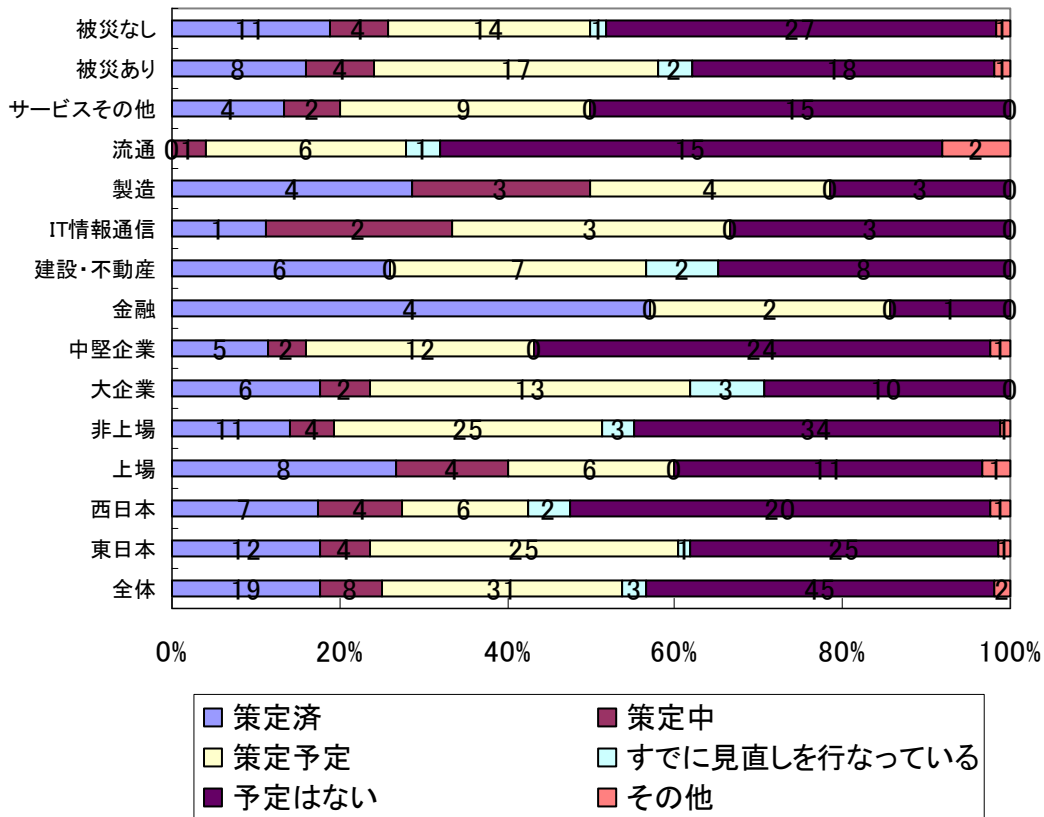
- 規程・マニュアル等に震災リスク対策を規定している企業はおよそ50%であり、マニュアルの幹部自宅への備置や小冊子の配布、研修・図上訓練等を実施し十分な周知を行なっている企業は20%に過ぎない。

- 防災用品を配備していない企業の割合は50%に達し、帰宅困難者を想定した備蓄は、(不十分なものも含め) 3分の1程度の企業でしか行われていない。
- 耐震診断、耐震補強は2割程度の実施状況であり、什器・備品、商品等の固定措置状況も、何らかの対策(不十分なものも含め)を講じているのはわずか2割程度しかない。
- 震災BCPを「策定済」「策定中」とした企業は、全体的には25%にとどまり、上場企業で41%、中堅企業で15%程度といった結果であった。
- 震災BCPの業種別策定状況では、金融が57%と最も高く、流通では5%程度の状況であるなど、顕著な差異が確認できた。
- ボトルネックとしては、「情報システム」「電力等外部インフラ」を挙げている企業が多いが、「交通機関」「要員(役員・従業員、派遣社員など)」も高い割合であげられている点が注目される。その他、業種別では、金融・IT情報通信における「情報管理システム」、製造・流通における「工場、店舗等の施設」の割合が高い点が特徴的である。
- 今後の課題としては、「規程・マニュアル類の整備」「社内の役割分担」「生命の安全確保と安否確認」「地震損害の想定」が上位に挙がっている。

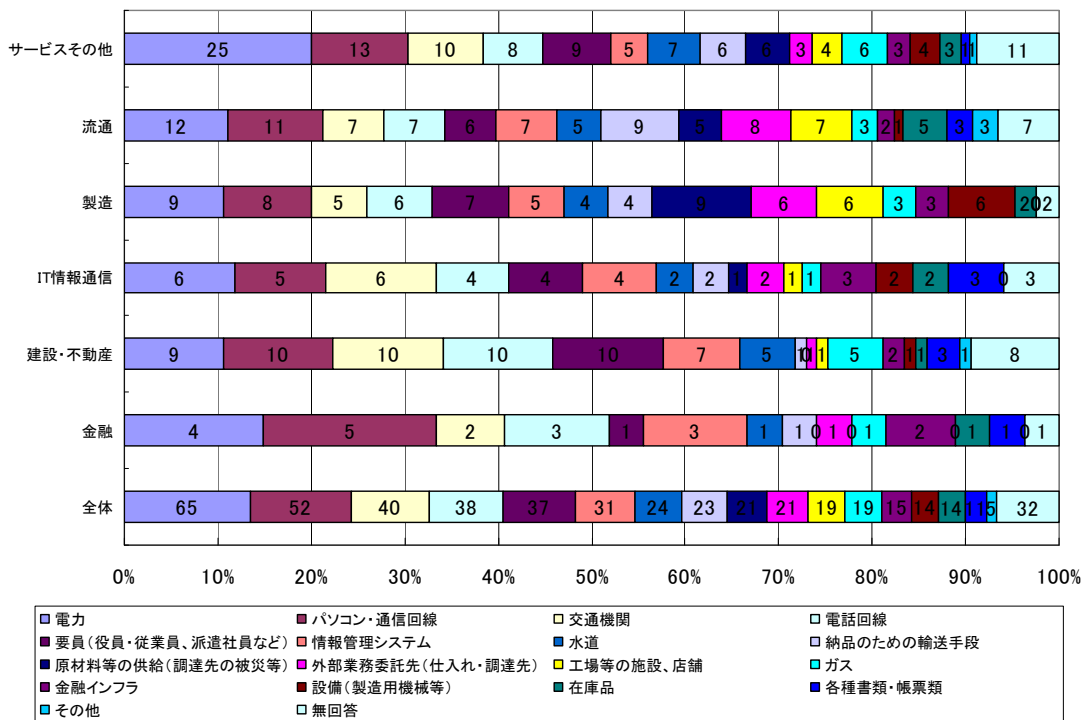
震災リスク対応の今後の課題



BCP策定状況



ボトルネックの内容



② 取組み状況の課題

1. 想定不足

地震が発生した場合に「何が起こるか」の想定に甘さが見られた。そもそものリスク認識・リスク分析が不十分であることが窺え、現行の震災リスク対策や BCP/BCM の取組みの枠組みを根底から揺るがす脆弱性を有しており、実際に何も機能しない可能性が高い（文字通り「想定外」の事態となってしまう）。

【具体的な事例】

- 地震が「就業時間内」の発生を前提としたリスク管理となっている傾向がみられた。今回の震災が「金曜日の午後」の発生であったことから、「何とかなる（なった）」との希望的観測が優位となっているように思われるが、「就業時間内」に発生する確率は（年間の総就業時間からみれば）せいぜい 20～25% 程度しかなく、休日・夜間において発生した場合の、要員確保（更にその前提である「安否確認」）からして困難な状況であると推測される。
- 帰宅困難者の発生リスクについては、首都圏直下型地震の想定において喧伝されていたものの、実際には、相当数の社員が社内に留まることを想定した様々な備蓄や帰宅方針等のルールが検討されていない状況にある。

2. 対策不足

例えば、耐震診断や耐震補強などはコストがかかるため、必要性は認識していても速やかに着手できる企業は多くはないが、建物自体の脆弱性あるいは信頼性を認識した上で、被害を極小化するためにソフト・ハード両面での「今できる対策」を講じておくことが必要であるが、そのような対策すら、洗い出して実行することなく先延ばしにしている企業の現状が窺える。

【具体的な事例】

- 会社の最大の資産である「社員の安全確保」を掲げる企業は多いが、防災用品が十分に配備されていないことや、帰宅困難な状況下における（行動基準も携行カードの配布も何もない）安易な「帰宅命令」があったと推測されること、防災用品の家庭への配備にほとんどの企業が関与していないことなど、全般的に社員に対する配慮が不足した対策状況と言える。
- 被災した後の業務再開の障害として「電力等のライフラインの断絶」がトップに挙げられているように、現状の事業活動は、電力を中心とする外部インフラに依存している。一方で、外部インフラなどのバックアップ体制を講じている企業は 1 割にも満たない状況であり、今回の震災で、仙台などの大都市圏においても、インフラの復旧が過去の震災の標準的な期間より相当遅れた地域があることも明らかとなっており、インフラの復旧に左右されないリスク対策のあり方が求められていると言える。
- リスク対策には、ハード面だけでなくソフト面での対策も必要である。帰宅困難時における社員の行動基準や緊急時の情報連絡の方法、出社の判断、業務再開の判断など、あらかじめ定めておくべきルールや基準が不在で、結果的に個人の判断に委ねられているケースが多い状況にあった。

3. 運用不足

そもそも「想定」が不足して「対策」が不十分な現状であることに加え、実際に定め

た計画や対策が実効性を持って「運用」されていたとは言い難い状況にある。

【具体的な事例】

- 今回の大震災による業務への影響が長期化すると考えている企業が多かったにも関わらず、現時点で見直しに着手した企業はわずかである。
- 8割の企業が緊急連絡網のトライアルを実践していない。また、定期・不定期に見直しを行うこととしていない企業も4割存在する。また、早急に見直すべき事例として、緊急連絡網が「連絡先一覧」という会社側から一方的に連絡する形式になっており、その一覧が「社内にある」という企業が相当数存在することが挙げられる。就業時間外に罹災した場合、一覧のない状態で社員からの連絡がルール化されていない限り、安否確認に大きな支障が生じるはずであり、携帯電話番号のみの連絡手段の問題とあわせ、見直しが必要である。
- 避難訓練は、主に火災を想定したものが多くと思われるが、それすら実施していない企業が多く、実施しても、回答頂いた中では、直近の参加率が65%（平均）という状況である（20%との回答もある）。避難経路の周知や経路上の安全確認も行っていない企業も6割前後あることとあわせ、実際の避難には相当の困難が伴うことが予想される。
- 安否確認の方法として、電話よりメールの方が有効であると言われているにもかかわらず、また、ツイッターやフェイスブックなどのSNS、IP電話、通信会社の伝言板などの新しい連絡・確認手段の有効性も一部認められてきているにもかかわらず、企業が把握している緊急連絡先には電話番号しかない企業が多かった。

3. SPNからの提言

1) BCP/BCMのあり方

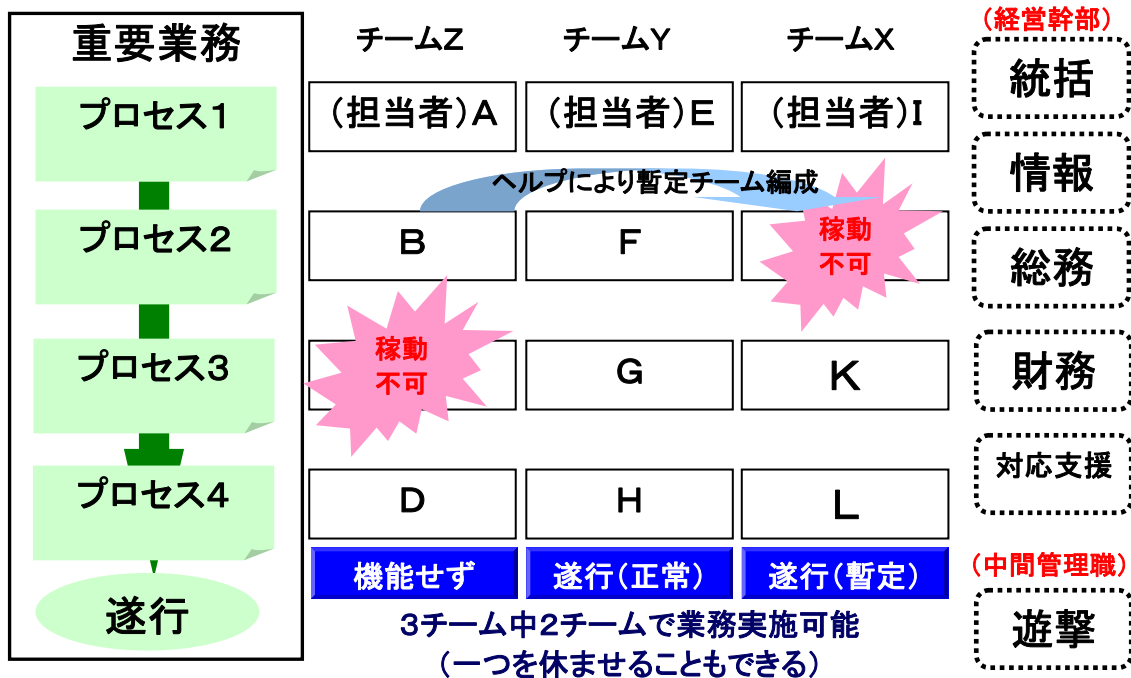
- ① 危機管理は、もちろん最悪の事態を想定するものであるが、それを上回る事態が発生した場合（想定が甘い、事前の準備が不足している、複合災害、副次的災害の連鎖など本当に想定を上回る事態が発生した等も含む）であっても、状況に応じて適切な対応を行い、事態の打開・進展を図っていくためのものである。危機管理には、そのようなクライシス局面を打破するのに必要な知見と経験を有した人材の育成と、組織としての経験値（経験智）が発揮されるための平時から有事に至る連続的な取組みが欠かせない。したがって、「想定外」でありBCPが機能しなかったというのは、危機管理の観点から欠落した取組みだったからに他ならない。
- ② 今回の大震災を受けて、自社を取り巻く関係者とのBCMの有機的な連関が今後の大きな課題となるのは明らかである。SCM（サプライチェーンマネジメント：生産者起点）であれ、DCM（デマンドチェーンマネジメント：消費者起点）であれ、BCMの観点からの相互補完関係と限界を意識した取引条件（信義則に縛られず、国内外の取引先の競合会社との広範な災害時協力協定の締結などを含む）が、標準化していくものと思われる。それが社会的要請の変化であり、今後、共通言語としてのBCMを整えていない企業は、社会的要請に応えられず、取引機会を失っていくと言っても過言ではない。
- ③ 震災リスク対策や震災BCPの策定は、「地震が発生しました。さあ、どうしますか。」が出発点であり、常に立ち戻るべき原点であり、到達点である。企業の最大の資産である「人」を育て、守るところから発想し、「存続なくして継続なし」の考え方を持って、震災リスク対策や震災BCPの策定に取り組んでいくべきである。

2) SPN の提唱する「Business Protection Management」(以下、説明の便宜上「BPM」と略す) について

BPM を以下の通り定義した。

- ① 自社の事業に関して、地震、風水害、インフルエンザ等の伝染病の大流行等、会社の事業の継続が危ぶまれる事態が生じた際に、事業停止を回避するため、そのような危機事態においても維持・継続すべき自社の重要事業を選定し、当該事業を実施するための業務プロセスを分析して、当該事業の実施に必要な施設・設備、情報、資金、スキル、人材、実施要領等の有形・無形の経営資源を抽出・明確化、可視化した上で、それぞれ役割や任務を付与された複数のチームにより当該事業を集中して実施することで、最低限の重要業務を維持・継続するための仕組み及びマネジメントをいう。
- ② 重要業務の特定と業務プロセスの明確により各人の役割を明確にするとともに、状況に応じた柔軟なマネジメントにより、複数のチームが構成・稼働されることで、各々の任務や役割の確実な遂行を通じて、いかなる状況においても、BCメンバーの誰もが、何度でも同じように実施できる環境を整備することで、自社の重要事業を保護し、不確実性の高い状況でも事業の維持・継続を図るための危機管理的対応ノウハウである。

【BPM実動時のイメージ (図)】



【BPM体制におけるマネジメント要領】

- ① やるべきことや優先順位を明確にする
⇒ 企業理念、方針、業務内容、実施要領
- ② できることから確実に実行していく (チームワークで相互協力・相互支援)
- ③ 組織においても運用においても、やるべきことを達成するため柔軟に発想・対応する
- ④ 危機管理の結果論は禁物。訓練に裏打ちされた共有価値観と判断を尊重する (現場力)

4. 「SPNレポート（企業における震災リスク・BCPの取組み編）」目次

I. はじめに

1. 本アンケート調査の目的
2. 被災地対応における課題（SPNの眼）
3. BCP/BCMとBPM

II. 本アンケート調査結果概要

1. 今回の大震災への対応・課題等
2. 震災リスク対策・BCP/BCMの取組み状況

III. 本アンケート調査概要

1. 調査概要
2. 回答企業の属性

IV. 本アンケート調査結果詳細

1. 東日本大震災における被災地対応について
 - 1.1. 被災状況
 - 1.2. 役員・従業員の安否確認
 - 1.3. 役員・従業員の出社状況
 - 1.4. インフラの復旧状況
 - 1.5. 業務再開について
2. 東日本大震災における被災地以外の対応について
 - 2.1. 対策本部の設置
 - 2.2. 役員・従業員の安否確認
 - 2.3. 役員・従業員の帰宅状況
 - 2.4. 翌日（3月12日）・翌々日（3月13日）の対応
 - 2.5. 3月14日の出社状況（いわゆる出社困難者について）
 - 2.6. 被災地支援
 - 2.7. 計画停電/節電への対応
 - 2.8. 原子力事故の影響
 - 2.9. 業績への影響（短期～中長期）
 - 2.10. 今後の課題
3. 震災リスク対応の現状について
 - 3.1. 地震被害の想定
 - 3.2. 規程・マニュアル類の整備状況
 - 3.3. 役員・従業員の行動基準・判断基準
 - 3.4. 避難計画の策定
 - 3.5. 防災用品の配備状況
 - 3.6. 緊急連絡網（連絡先一覧）
 - 3.7. 緊急時連絡方法（社員・取引先・ライフライン・自治体等）
 - 3.8. 役員・従業員向け携帯カードの配布
 - 3.9. 対応訓練実施状況
 - 3.10. 応急措置と心肺蘇生法訓練等の受講状況
 - 3.11. 耐震診断・耐震補強の状況

- 3.12. 什器・備品等の固定・配置、商品等の保管状況
- 3.13. 地震災害対応態勢に関する監査
- 3.14. 今後の課題
- 4. 震災BCPの現状について
 - 4.1. 震災BCPの現状について
 - 4.2. 経営トップの関与
 - 4.3. 基本方針
 - 4.4. 事業影響度評価
 - 4.4.1. 停止期間と対応力の見積もり
 - 4.4.2. 中核業務
 - 4.4.3. 重要業務
 - 4.4.4. ボトルネック
 - 4.4.5. 目標復旧時間
 - 4.4.6. 財務状況分析
 - 4.5. 事前対策状況
 - 4.5.1. 代替業務場所
 - 4.5.2. 代替確保
 - 4.5.3. 製品・サービスの供給
 - 4.5.4. 情報システムバックアップ
 - 4.5.5. 二次被害の防止
 - 4.4.6. 共助、相互扶助体制
 - 4.6. BCP策定状況
 - 4.6.1. BCP発動基準
 - 4.6.2. BCP社内体制（指揮命令系統・周知）
 - 4.6.3. 情報の整理と文書化
 - 4.7. 教育・訓練
 - 4.8. BCPに関する監査・運用（是正活動）
 - 4.9. 今後の課題
- 5. 今回の大震災をふまえた課題（寄せられたコメント）

V. おわりに～SPNからの提言

株式会社エス・ピー・ネットワーク
総合研究室
〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1
インテグラルタワー
imfo@sp-network.co.jp