ＳＰＮレポート

Security Protection Network Report
Series.3
～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）

第1版　2011 年　5 月
株式会社エス･ピー･ネットワーク

■ 目次

Ⅰ．はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

１．本アンケート調査の目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
２．被災地対応における課題（ＳＰＮの眼） ・・・・・・・・・・・・・・・・・6
３．ＢＣＰ／ＢＣＭとＢＰＭ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9

Ⅱ．本アンケート調査結果概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

１．今回の大震災への対応・課題等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
２．震災リスク対策・ＢＣＰ／ＢＣＭの取組み状況 ・・・・・・・・・・・・・・20

Ⅲ．本アンケート調査概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

１．調査概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
２．回答企業の属性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
2.1. 本社所在地別の割合 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
2.2. 上場・非上場別の割合 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
2.3. 非上場企業における大企業・中堅企業割合 ・・・・・・・・・・・・・・27
2.4. 業種別の割合 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27
2.5. 被災の有無 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28

Ⅳ．本アンケート調査結果詳細 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30

１．東日本大震災における被災地対応について ・・・・・・・・・・・・・・・・30
1.1. 被災状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30
1.2. 役員・従業員の安否確認 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・34
1.3. 役員・従業員の出社状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・38
1.4. インフラの復旧状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
1.5. 業務再開について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・41
２．東日本大震災における被災地以外の対応について ・・・・・・・・・・・・45
2.1. 対策本部の設置 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・45
2.2. 役員・従業員の安否確認 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・48
2.3. 役員・従業員の帰宅状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50
2.4. 翌日（３月 12 日）・翌々日（３月 13 日）の対応 ・・・・・・・・・・56
2.5. ３月 14 日の出社状況（いわゆる出社困難者について） ・・・・・・・58
2.6. 被災地支援 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・60
2.7. 計画停電／節電への対応 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
2.8. 原子力事故の影響 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・69
2.9. 業績への影響（短期～中長期） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
2.10. 今後の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・73

３．震災リスク対応の現状について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・77
3.1. 地震被害の想定 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・77
3.2. 規程・マニュアル類の整備状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・80
3.3. 役員・従業員の行動基準・判断基準 ・・・・・・・・・・・・・・・・82
3.4. 避難計画の策定 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・84
3.5. 防災用品の配備状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・87
3.6. 緊急連絡網（連絡先一覧） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・90
3.7. 緊急時連絡方法（社員・取引先・ライフライン・自治体等）・・・・・93
3.8. 役員・従業員向け携帯カードの配布 ・・・・・・・・・・・・・・・96
3.9. 対応訓練実施状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・97
3.10. 応急措置と心肺蘇生法訓練等の受講状況 ・・・・・・・・・・・・・98
3.11. 耐震診断・耐震補強の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・100
3.12. 什器・備品等の固定・配置、商品等の保管状況 ・・・・・・・・・102
3.13. 地震災害対応態勢に関する監査 ・・・・・・・・・・・・・・・・106
3.14. 今後の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・108
４．震災ＢＣＰの現状について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・109
4.1. 震災ＢＣＰの現状について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・109
4.2. 経営トップの関与・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・112
4.3. 基本方針 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・114
4.4. 事業影響度評価 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・117
4.4.1. 停止期間と対応力の見積もり ・・・・・・・・・・・・・・・117
4.4.2. 中核業務 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・119
4.4.3. 重要業務 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・121
4.4.4. ボトルネック ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・122
4.4.5. 目標復旧時間 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・125
4.4.6. 財務状況分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・128
4.5. 事前対策状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・130
4.5.1. 代替業務場所 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・130
4.5.2. 代替確保 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・132
4.5.3. 製品・サービスの供給 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・136
4.5.4. 情報システムバックアップ ・・・・・・・・・・・・・・・・139
4.5.5. 二次被害の防止 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・141
4.4.6. 共助、相互扶助体制 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・142
4.6. ＢＣＰ策定状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・138
4.6.1. ＢＣＰ発動基準 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・144
4.6.2. ＢＣＰ社内体制（指揮命令系統・周知） ・・・・・・・・・・146
4.6.3. 情報の整理と文書化 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・150
4.7. 教育・訓練 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・152
4.8. ＢＣＰに関する監査・運用（是正活動） ・・・・・・・・・・・・154
4.9. 今後の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・156
５．今回の大震災をふまえた課題（寄せられたコメント） ・・・・・・・・・157

Ⅴ．おわりに～ＳＰＮからの提言 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・161

Ⅰ．はじめに

１．本アンケート調査の目的

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。

さて、総合的な企業危機管理会社のパイオニア企業である株式会社エス･ピー･ネットワーク（以下「当社」）では、このたびの未曾有の危機を、当社が運営する会員制組織「ＳＰクラブ」会員企業の皆様とともに乗り越え、今後の経営に活かしていくべく、「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」を調査するため、ＳＰクラブ会員（調査開始日の平成 23 年 4 月 20 日現在の 313 社の全国の会員企業）を対象に、緊急アンケート（以下「本アンケート」）を実施した。本レポートは、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 の取組み状況や今後の指針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る。

本アンケートにおいては、様々な属性を有する 100 社を超える会員企業の皆様のご協力を頂くことによって、本大震災では、実際どのように対応したのか、それによって何が問題点として浮かび上がったのか、あるいは、震災リスクや BCP といったリスク管理的な課題に対してどの程度取組みがなされているのかなどについて、その全体的な傾向を定量的に把握するとともに、個別に自由コメントを記載して頂くことを通して、好事例や反省点、今後の課題などについても定性的にその傾向等を把握しようと努めた。

なお、本アンケートの設問項目ならびに回答選択肢等については、回答する過程を通じて、自社の取組み状況や、対処しておくべき参考項目について、自らチェックできるよう配慮した。取組みが不十分な企業においては、本アンケートへの自社の回答結果と本レポート内容を相互に参照することによって、今後、自社の取組むべき課題や優先順位が明確になるものと思われる。

なお、本アンケート調査結果については、「Ⅳ・本アンケート調査結果詳細」に詳述するが、そこでは、本アンケートの実際の設問の流れに沿って、以下の項目から構成されている。

① 傾向と分析
設問の意図する内容の解説・あるべき姿とともに、本アンケート調査結果から見える全体的な傾向に関する当社の分析結果について、簡単にコメントを付した。

② 本アンケート調査結果データ
設問項目毎の選択肢別の回答状況をグラフ化した生のデータを中心に収録した。
なお、全体的な傾向だけでなく、必要に応じて、属性別の状況も取り上げ、比較ができるよう配慮した。なお、回答企業の状況により、項目により回答総数に差異がある点に留意頂きたい。

③ 回答企業コメント
本アンケートにおいては、設問項目毎にコメント欄を設け、選択肢以外の回答や補足等が行えるようにすることによって、定性的な情報を収集しようと努めた。その結果、当該コメント欄に記載のあった内容から、好事例、失敗事例、感想などを当社にてピックアップして参考例として収録した（なお、コメント欄の内容は必ずしも「あるべき姿」や「望ましい取組み」だけではなく、他の企業の姿勢や具体的な取組み状況として参照頂ければ幸いである)。

また、本レポートには、あわせて、当社が実際に被災地でクライアント業務の支援を行った際に、当社の危機管理的な視点から今後の震災リスク対策の参考になりそうな事例のご紹介（ＳＰＮの眼)、本アンケート調査結果から見える全体的な傾向に関する分析結果や、当社の考える BCP／BCM のあり方、更には、BCP を有効に機能させるための当社独自の概念である「Ｂusiness　Ｐrotection Management」（以下、説明の便宜上「BPM」と略す）の解説などを収録し、危機管理的な視点から総合的に震災リスク対策や BCP／BCM をご理解頂けるようにした。

この地震大国日本に住み、事業活動を行う以上、私たちが地震から免れることは不可能と言っても過言ではない。そして、将来起こりうる首都圏直下型地震、東海地震、東南海地震、南海地震をはじめとする巨大地震等の恐ろしい予測が高い確率でなされている以上、本レポートが、今回の東日本大震災から得た貴重な教訓をふまえ、それらの巨大リスクを看過することなく、真正面から向き合い、社員とその家族、企業を守るために、今できることから着々と取組んでいく、そのヒントや契機となるよう願ってやまない。

■　株式会社エス・ピー・ネットワークについて

「人と企業の安全に奉仕する」ことを経営理念とする、株式会社エス・ピー・ネットワーク（本社；東京都新宿区、代表取締役社長；渡部洋介http://www.sp-network.co.jp/）は、1996 年 3 月に警視庁出身の現・代表取締役社長の渡部洋介および現・代表取締役副社長の熊谷信孝らを中心に、企業の危機管理サポート専門企業として設立され、その事業内容は、主としてパブリックカンパニー（上場企業ならびに健全経営を目指す企業）が直面、対峙する危機への「実践対応」を通して企業を防衛するところにあり、さらには、企業の成長や存続を脅かす要因をコントロール&マネジメントし、企業の継続経営をサポートするところにある。特に、企業の経営資源としての「ヒト」ならびに利害関係者としての「人」に関する「危機実践対応（クライシスマネジメント）」に強く、この企業防衛の経験と実績があるからこそ、実効性が極めて高い「統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）」が可能となっている。このように、パブリックカンパニーに対して、リスクの抽出からその要因の排除、さらにリスクが顕在化した際の実践対応に至るまで一貫したサービスを提供できる点が、他のリスクマネジメントや危機管理のコンサルティング企業にはない、当社の強み、差別化の要点となっている。なお、主要サポート事業の概要は以下の通りである。

① 会員制サービス事業
　ＳＰクラブ（2011 年 5 月現在　313 社　内上場企業 102 社）
② 危機実践対応サービス（クライシスマネジメント）事業
　反社会的勢力対応・対策／クレーム対応サポート（お客様相談窓口等へのリスクマネージャーの派遣）／危機管理広報等緊急事態対応支援／身辺警護・警備　他
③ 統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）事業
　企業健全度診断／セキュリティ対策／震災リスク対策／内部統制システム構築サポート／内部通報窓口「リスクホットライン®」　他

２．被災地対応における課題（ＳＰＮの眼）

当社では、地震発生直後の 3 月 14 日から、現地に警備及びリスクマネージャー（危機管理要員）を数名単位で順次現地に派遣し、会員企業の店舗等での従業員や顧客の安全確保、防犯警備警戒、その他の復興支援業務を行った。これを踏まえ、今後の皆様の活動の参考になりそうな内容をかいつまんで紹介したいと思う。

2.1.　現地入りまでの当社の対応と現地の状況

- 給油事情を考慮し、ハイブリッドカー（無給油で仙台～東京間の往復可能な航続距離）を使用した。
- 被災した自社従業員、クライアント従業員、現地の方々のために、食料、防寒具、医薬品その他の物資を手配するとともに、複数手段確保、電池対策、地震速報受信の確実性の観点から、通常の業務用携帯電話とは別のキャリアの携帯電話も持参した。
- 現地へのアクセスについては、東北道が通行止めのため、関越道から新潟まで出て日本海側を山形まで北上、そこから途中まで通行が可能だった山形道で仙台にアプローチ（救援車両と避難車両で大混雑）、12 時間かけて現地入りした。
- 途中、ガソリン不足の情報が入っていたため、ガソリンスタンドを見つける度にこまめな給油を繰り返し、有事対応のための燃料の確保に努めた。
- やはり、携帯電話は繋がりにくい状況であったが、衛星携帯電話は有効であった。
- 現地では、各種セキュリティ面でのサポートや、クライアントの顧客対応や行政対応のサポート、情報収集等の役割を担った。また、被災者のために、あるクライアント（小売業）では、自社の損壊した店舗から商品を持ち出し、安全な場所で店頭販売を継続したが、被災者に大変喜ばれ、企業姿勢を評価して頂いたという事例もあった。販売中に大きな余震が来ることも度々あったが、クライアント従業員と当社スタッフの連携により、負傷者や大きな混乱が発生することはなかった。
- 現地の人々のほとんどは、整然とした助け合いのコミュニティを形成していたが、残念ながら、震災発生から 1 週間ほど経ってから治安が徐々に悪化、一部で窃盗や暴行等の犯罪も発生しており、セキュリティ（警備）を強化する必要もあった。

2.2.　現地での対応を踏まえた教訓

- 現状では地震速報に類する「津波速報」はなく、現地では、地震のたびに津波の心配をしていた。しかも、津波に関する情報は（停電の状況下では）「ラジオ」で収集するしかなかった。やはり、ラジオは重要な情報インフラだと認識させられた。
- 自動車では、エンジンによる発電のため、停電の状況下でもカーナビのワンセグ

でテレビを見ることができ、情報収集に役立った。

【ＳＰＮ注】

ただし、避難の際は、自動車の使用は渋滞や事故を誘発し、却って避難障害となりかねない点は注意が必要であり、ここでは、ワンセグによる情報把握が可能であったことを参考事例としていただきたい。また、ワンセグなど地上デジタル放送は受信が数秒遅れる場合があるので、リアルタイムの津波情報等の「速報性」には一定の限界がある点には注意が必要である上、テレビの放送においては、特に情報が錯綜している状況下ではＶＴＲが繰り返し放映されることが多い点にも注意が必要である。

- 衛星携帯電話を使用していた会社もあったが、通常は使用しない高価な備品であることから金庫室に保管していたところ、停電により収納場所の電子ロックがかかり使えなかったというケースもあった。また、屋外での使用では威力を発揮した衛星携帯電話も、屋内使用時は極めて電波状態が悪く、繋がりにくい状況も散見された。衛星携帯電話を最大限有効に活用するため、保管方法や使用要領を見直し、周知徹底していくことが必要である。

【ＳＰＮ注】

今回の震災において、ＧＰＳを利用した安否確認システムが機能しなかったと一部で報道されているが、ＧＰＳを利用した安否確認システムも衛星経由での通信となるため、衛星携帯電話同様、屋内からの電波発信が有効に機能しない（屋内に滞在している場合にその存在を有効に伝達できない）可能性がある。同システムを導入している企業においては、特に生命に関わる重要な情報収集のためのシステムでもあることから、今一度、このあたりの脆弱性の確認や検証をされることをお勧めする。

- 寒さと燃料不足、続発する余震、インスタント食を中心とする食事などが原因で、睡眠不足・ビタミン不足などに陥り、健康管理が大きな課題となった。
- 余震が続く中、周囲も含め建物の耐震性が完全に確認できていない状況であり、地震速報が流れたら、お客様を屋内退避あるいは屋外退避させるのか、屋外退避させた場合、揺れが収まったらどの段階で建物に戻すのかなど、判断に迷うケースも多かった。また、地震速報の精度は必ずしも高くなく、その都度、目の前の状況を踏まえて速やかに判断・対応を迫られることもあり、より具体的・実践的な行動要領・判断基準をあらかじめ定めておく、あるいは、適時修正を行いながら柔軟に状況判断をしていくこと（適切な判断ができる人材の育成）の重要性を認識した。
- 原子力発電所の事故により、避難区域のわずかに外側に所在するクライアントの店舗について、刻々と変化する状況に応じた正確な情報の収集、業務継続の判断・（屋内退避・屋外退避における）避難判断基準や対応要領の策定、避難場所・避難ルートの選定･確認、セキュリティ対策、クライアント従業員への周知徹底、状況ごとのアドバイスが当社には求められた。その前例のない中での対応においては、危機管理意識の高い人材が不可欠であること、役割分担を明確にして組織で対応すること、正確な情報の収集と情報共有、冷静な判断が重要であることを強

く認識した。

- 今後怖いのは、地震慣れ（リスク感性の麻痺）である。通常の感覚では大きな地震であっても「このぐらいなら大丈夫」と思ってしまうことで、避難行動や避難誘導対応の遅れなど、様々な判断の誤りを惹起しかねない。やはり、地震発生時の対応基準を明確にしておき、常にそこから発想するということが重要である。特に、津波災害の発生が予想される地域においては、対応の遅れが生命の危険に陥りかねないことから、地震慣れに対して十分な警戒が必要である。
- 現地で活動している他の企業を見ていると、現地のスタッフが本社等とのやり取りに追われるケースも少なくなく、上位役職者（判断者）自らがそれらの連絡業務に翻弄された場合、いざという時の判断の遅れに繋がる危険性が高いと思われた。そのような事態を避けるためには、少なくとも、
  - 情報収集・連絡担当と判断者の役割分担を明確にする
  - 真贋不明の混乱した状態の（生の）一次情報を全て判断者に報告するのではなく、判断者に適切な報告（整理された二次情報など）をあげて判断を仰ぐことができる情報・連絡担当スタッフを配置する（そのような人材を育成する）

  などの対策が必要である。

３．ＢＣＰ／ＢＣＭとＢＰＭ

3.1.　ＢＣＰとＢＣＭのあり方

BCP（事業継続計画）や BCM（事業継続マネジメント）そのものについては、数多くの著作や情報等が公表されているため、ここでは詳述はしない。

いずれも、今後起こりうる事態を想定し、地震が発生後、速やかに事業を（復旧・再開させ）継続していくための手順をあらかじめ定めておくこと（想定しておくこと）をその目的としている。そして、そのために必要な平時からの対策を洗い出し、「できること」「できないこと」を明らかにしつつ、出来る限りの事前準備を行いながら、発災後の対応をより効果的・効率的に行っていくためのものであるとも言えよう。

では、今回の大震災でそれらは機能したのか？

残念ながら、本アンケート調査結果でも世の中の風潮（現在までに公表されている他社等が実施した本震災関連の各種アンケート調査結果の分析を含む）においても、BCP が上手く機能したとする企業より、機能しなかったとする企業の方が圧倒的に多いように思われる。

では、BCP が機能しなかった理由は何か？

それに対しては、「想定外」の災害だった・・・という声が多い。

しかしながら、「想定外だったので BCP が機能しなかったと」いうのは、一面で正しいけれども、やはりおかしいというべきである。BCP においては、前提となる「想定」があり、その中でどうすべきかを規定しているため、その意味では、それは「想定外」であったという事態は当然に生じうる。とはいえ、リスク管理、危機管理、経営（マネジメント）の観点から見ると、それでは不十分といわざるを得ない。結局は、より想定外の事象を少なくし、また想定外の事象に対しても組織としての一定の対処ノウハウを蓄積するというような BCP を、具体的にシミュレーションし、改善・強化するという BCM にまで辿りついていなかった（プランのまま実効性が確保できていなかった）ということでしかない。

さて、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。リスクマネジメントとクライシスマネジメントが有機的に連携・連動してこそ、危機管理が実現

できるのである。

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、危機管理の観点が欠落した取組みだったからに他ならない。危機管理的な視点からみた BCM とは、リスクマネジメントにおけるＰＤＣＡサイクルを通じた対策の適宜の見直しのみならず、人的・組織的な経験値（経験智）の蓄積、同じくクライシスマネジメントを可能にする人材の育成と組織的な事前準備が備わっているものを指し、このようなノウハウが内在化されていない場合は、真の危機管理／BCM と言えない。

BCM に積極的に取組んでいる株式会社ディスコ（東証一部）は、以下のように述べている（インターリスク総研刊　情報誌「RMFOCUS」より）。

- BCM は、日常業務に溶け込んで初めて活きる。それは非常時の行動に表れる。
- 日常の行動の中で災害を考える、ここから事業継続の土壌はつくられる。
- 時には二重化や冗長性も必要。日常業務とは直接関係のない準備を行う必要もあるが、それをすすめるのは経営トップの直接的な関与である（訓練におけるトップの陣頭指揮、社内報による啓蒙など）。

正に、危機管理的な視点からみた BCM を的確に表現しているものと思う。BCM、すなわち事業を継続するためのマネジメントとは、結局は経営そのものと同義であり、風土･社風を踏まえた経営危機管理が必要だと言えるのである。

そして、非日常（非常時）を本当に想定するということは、例えば、社員が出社した状況で大規模災害が発災する確率を 20%～25%（年間に占める業務時間の割合）とした場合、社員が会社以外にいる状況で罹災する可能性の方が高いという現実を踏まえるということである。また、そのような状況下における、特に重要な関係者の参集率や、最悪、被災の可能性（参集できないこと）も視野に入れておく必要がある。加えて、場合によっては、マニュアル等を参照できない状況下で対応を余儀なくされるケースも想定する必要があるのであって、緊急事態において、何も手元になくても思考停止に陥らないための取組み（正に BCM 的／危機管理的思考を持った複数の人材の育成、組織編制、平時からの訓練）が、BCP／BCM にとって重要なポイントであることが理解頂けるものと思う。

そもそも BCM とは、「あるべき姿」と「対応の現状（現時点での限界）」の乖離をできるだけなくすための方策である。そのためには、現状を精確に把握すること（震災リスク診断、耐震診断など）、会社のビジネスモデルを究極まで突き詰めること（中核業務・重要業務・RTO（目標復旧期間）・BIA（ビジネスインパクト分析）などの手法を通じてビジネスモデルの先鋭化をすすめること）という極めて重要な経営課題だと認識することが必要となる。そして、結局は、厳しい現状認識をもって、平時から、どれだけこの乖離を詰めておけるかが、重要なポイントとなる。それは、具体的に「今できることからはじめる」ことでもあり、「中長期的な課題」と位置付けて計画的・段階的に実践・強化していくことで

もあり、経営そのものである。このように、経営トップの直接的な強い関与なくして、震災リスク対策も BCP／BCM も実効性を持ち得ないことをあらためて確認して頂きたい。

更には、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（2007 年の新潟県中越沖地震で大きくクローズアップされたが）。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。いわば BCM そのものが企業の社会的責任として、CSR 調達の際の一判断基準として、ビジネススタンダード化されていくことは避けられないであろう。今回の大震災後の企業活動の停滞を受けて、外国の企業が日本企業との取引から他のアジア各国の企業との取引にシフトする動きを見せているが、地震大国である日本の企業に対しては、有効に機能する BCM の整備を強く求めることが、グローバルスタンダード化することも十分に考えられるところである。それが社会的要請の変化であり、極論すれば、その中で、（コスト削減など競争力アップのため）一社集中取引を推進するとか、自社だけが生き残れるというのは幻想に過ぎないことを理解する必要がある。言い換えれば、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。

また、具体的な BCP の策定においては、最初から精緻なものである必要はないし、それはまた困難な作業であって、中途半端に妥協するのは無意味でもある。愚直にリスクを洗い出し、優先順位を明確にし、まずはシンプルな事態、最も考えられる事態などからひとつの流れをつくることが肝要であり、そこからバリエーションを増やしていくことが現実的な取組み方である。あるいは、逆に、考えられる最悪の事態を想定し、正にゼロから発想してみることもひとつの方法であろう。あるいは、「震災」という切り口というより、例えば「停電」といった起きうる事象から発想してみることも方法である。いずれにしても、要は、自社の役員・従業員が自らの問題として、BCM についての議論とトライアルと見直しを重ねることが、内容をより実践的なものとし、BCM 的思考を持った人材の育成につながるのである。

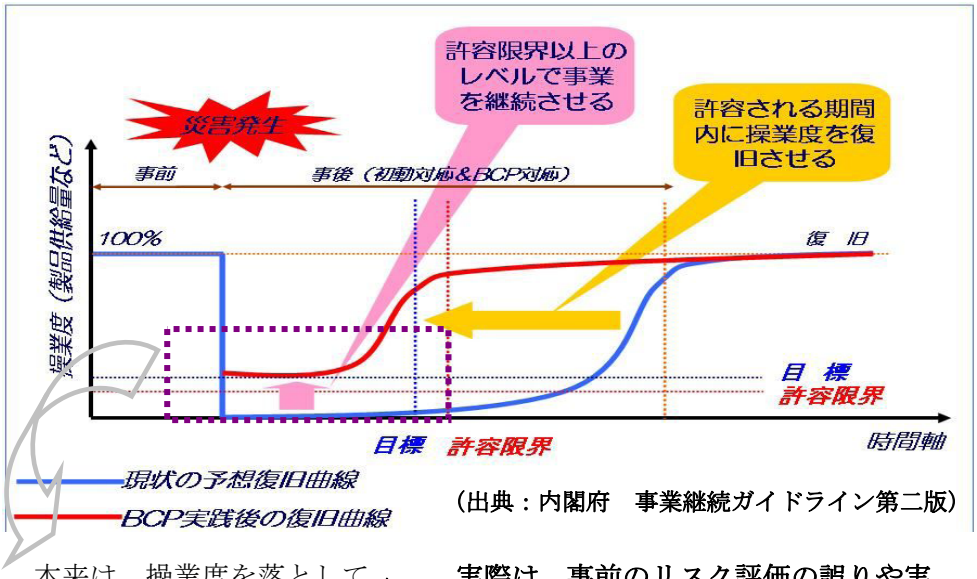
震災リスク対策や震災 BCP の策定は、「地震が発生しました。さあ、どうしますか。」が出発点であり、常に立ち戻るべき原点であり、到達点でもある。実は、本アンケート項目に抽出した要素が BCP／BCM の骨格であり、意外とシンプルである（ただし、想定事態や採りうるオプションは膨大である）。そして、基本方針もシンプルであるべきであり、企業の最大の資産である「人」を育て、守るところから発想し、「存続なくして継続なし」の考え方を持って、震災リスク対策や震災 BCP の策定に取組んで頂きたいと思う。なお、次項で解説するＢＰＭ（Ｂusiness Ｐrotection Management）とは、当社独自の概念であるが、正に、「人」を重視した、事業の「存続」のためのマネジメント手法である。BCP 起動のための前提であり、BCM のクライシス局面における動力装置とも言えるので、あわせて参照されたい。

3. 2.　事業継続を実現するための危機管理ノウハウ～ＢＰＭ

3.2.1　概念

3.2.1.1.　ＢＰＭ（Ｂusiness　Ｐrotection　Management）とは

- 事業継続計画（Business Continuity Plan）は、震災等で事業継続が危ぶまれる事態になったときに重要業務に経営資源を集中して事業を維持し、段階的に当初の事業規模まで回復させようというものである。
- しかしながら、震災等の発生等に備えて事前に策定するものであるため、リスク評価の誤りや複合災害の発生等、当初の想定を上回る被害を受けた場合や想定内であっても実施するためのノウハウや人材が揃わない等の理由で、実際は、事業を継続できないケースが大半を占めていた。



（出典：内閣府　事業継続ガイドライン第二版）

本来は、操業度を落として（重要業務に絞って）業務が継続していくことがイメージされている

実際は、事前のリスク評価の誤りや実行のためのノウハウ、人材の不足等が原因で事業を継続できなかった。

- このような現状を踏まえて、「操業度を落として業務を継続し、徐々に事業の回復を図る」という本来の目的に着目し、その目的を実現すべく、危機管理、特にクライシス対応のノウハウを活用して不確実性の高い震災後等の状況でも組織的な業務維持活動を実行できるように考え出されたのが、ＢＰＭである。
- すなわち、維持すべき重要業務を業務プロセス毎に分解・着目し、各業務プロセスを実行するための設備、スキル、ノウハウ、情報、資金等の実施要件について事前準備が必要な項目については代替手段の確保を中心とする事前対策を徹底し、発生直後に必要な組織としての対応及び業務実施ノウハウについては実施要領等の整備と徹底した訓練により、誰もが各業務プロセスを実行できる環境を作って

定着させることで、限定された特定の標準化された業務に稼動可能な全ての経営資源を投入して、最低限のレベルにおいて、重要業務を実施、維持、継続しようとするものである。

3.2.1.2. ＢＰＭの定義

当社では、ＢＰＭを、以下の通り定義している。

> 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・継続する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解・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。
>
> 重要業務の特定と業務プロセスの明確化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・稼動されることで、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、ＢＰ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。

3.2.2. ＢＰＭの考え方

3.2.2.1. 基本的視点

1. 危機対応の原則を BCP の動力装置として組み込む

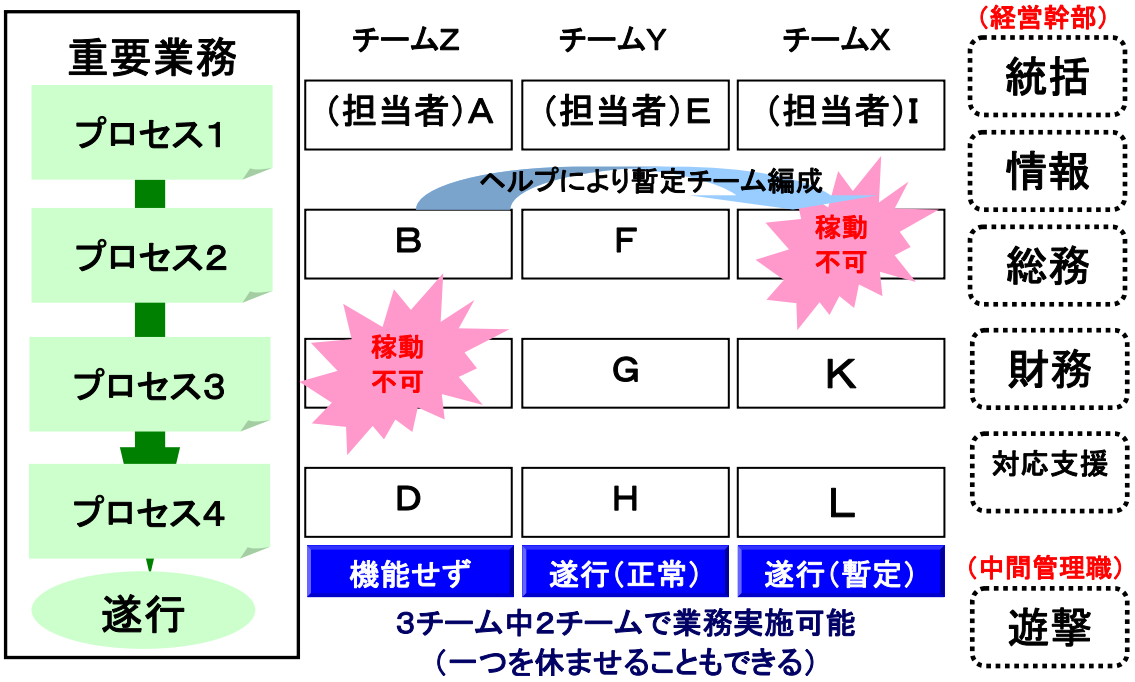
- 企業危機管理会社として数多くの緊急事案、いわゆる直面する危機（クライシス）対策に多くの実績を有する当社では、そのような事態の中でも特に不確実性の高い状況（事案）への実践的な危機対応ノウハウを「柔軟性」「迅速性」「着実性」の 3 つに集約している（危機対応 3 原則）。
- 一方で、事業継続計画が発動される状況は、震災やＩＴシステム障害、インフルエンザの流行という事態の推移が激しく、世情も含めて極めて不確実性の高い状況であるといえる。
- そこで、この不確実性の高い状況への対応という点に着目し、そのような状況における危機対応 3 原則を、BCP 運用のための実践ノウハウとして導入することで、不確実性の高い状況下において事業が停止すリスクを回避しようとするものである。

2. 人の要素に着目し、状況に合わせて実際に動くことを徹底的に志向

- ＰＤＣＡサイクルによるマネジメントシステムは多くの規格や企業で導入されているにもかかわらず、実際の運用が伴わない形だけの仕組みになってしまっているケースが少なくない。これは実際にその仕組みを運用するのは、役員や従業員といった企業の「人的資本」であるという視点が徹底されていないことに起因していると判断できる。
- そこで、仕組みの根幹、すなわち企業の究極の資産は人的資本であるという至極当たり前の考え方を徹底的に追求し、「いつでも、誰でも、何度でも」の理念を事業継続に応用することにした。
- そして、「いつでも、誰でも、何度でも」の理念を徹底すべく、企業理念の具体化とそれに基づく重要業務の選定、重要業務を確実に実施するための実施要領の確定と標準化、実施訓練を重視したマネジメントシステムを平素から浸透させ、企業文化に組み込むことで、実際に動けるための仕組み作りを徹底的に志向したものである。
- ＢＰＭ成功の秘訣は、重要業務の選定にある。従来の BCP 構築における重要業務の選定は、ビジネスインパクト分析やリスクアセスメント等を経て選定されてきたが、ＢＰＭにおいては、そのような分析ベースではなく、現実ベースで、多くの社員が確実に実施できる「業務」や訓練をすることにより実施可能の「業務」を重要業務とすることで、まさに不確実性の高い状況下においても動ける、事業を継続できることを徹底的に志向したものである。

3. 製造業における日本企業の競争力の源泉である「小集団活動」の要素に着目

- 日本企業においては、製造業を中心に小型プロジェクトも含む、小集団活動は比較的多くの企業で行われており、少人数のチームでの活動や社内の人間関係をベースとした協力関係は、国内企業になじみやすいといえる。
- 震災等の極めて重大で不確実性の高い状況下では、個々人での行動よりもこのような小集団で相互に助け合いながら対処したほうが、効率的かつ合理的に事態が進んでいく。更に小集団内での助け合いから、小集団同士の連携、そしてそこから縦横無尽の組織内の小集団間協力により、組織力を強固にして、全社一丸となって事態に対処することが可能となる。
- このような小集団内外の協力関係は、極めて柔軟性かつ機動性に富んでおり、危機対応原則や「いつでも、誰でも、何度でも」の理念にも合致する、極めて実用向きで不確実性状況下での活動に適しているといえる。
- そこで、危機管理原則にも合致するこの小集団内外の協力関係利用のスキームを日本企業にあった事業継続体制の基本モデルとして活用した。



4. ＢＰＭの実施に必要な要素

1）BCP の復旧プロセス発動までに最小限の事業活動を維持・継続するもので、BCP から独立した概念ではない。あくまで、「BCP を機能させるための効果的なマネジメント手法」である。

2）ＢＰＭは組織内の複数の小集団が有機的かつ機動的に連携・協力し合いながら重要業務を維持・継続するものである。したがって、下記のプロセスによって構成される。

① 重要業務の選定

- できるだけどの従業員でも実施可能なものを「重要業務」と定める。
- あるいは、経営理念に基づき、真に志向すべき企業としての価値は何なのか、全ての役員・従業員が納得できる業務を重要業務と定める。
- こんなときに、こんなことやる必要があるのかと思えるものや、もっとこれをやるべきではないかという状況では、事業継続は覚束ない。正に全ての役員・従業員が、真に納得できる、あるいは実行できるものを「重要業務」と定めることが重要である。

② 重要業務をなす業務プロセスの分析

- 従業員が様々な業務をできるようにして、多能工を多く育成すべきとする考え方もあるが、現実的には、そのようなオールラウンドプレイヤー的な業務対応ができる資質を有する従業員は限られており、多能工の育成は難しいといわざるを得ない。

- そこで、業務全般に精通していなくても、業務を構成する業務プロセスの一工程や一部分に精通・特化させ、各業務プロセスを数人で完遂することで、一つの業務を実施しようという考え方が、ＢＰＭである。こうすることで、それぞれの業務プロセスに精通・特化した複数人が一つのチームとして業務を実施することで、多能工チームを形成して不確実状況下においても確実に業務を実施することを目的としている。

③ 各業務プロセスを実施するために必要な有形・無形の経営資源の洗い出し及び可視化、明確化、標準化

- BCP の発動が予定されている状況では、様々な業務インフラが活用できない可能性があり、そのような状況においても業務を確実に実施するためには、各業務プロセスを実施するために必要なインフラと実施のためのノウハウを洗い出し、明確化する必要がある。
- その上で、代替インフラや別の手段等を策定・検討し、実現可能な状況にした上で、当該手法を標準化しておくことが求められる。

④ 社内のＢＰM担当者の選定

- 全ての従業員でも構わないが、チーム数をできるだけ多く確保する趣旨から、可能な限り大人数であることが望ましい。
- 拠点ごとに複数チームの構成が可能なように担当者を分散させるなど、特定地域で地震等が発生しても、他の地域のＢＰMスタッフにより業務が継続できるようにすることで、より業務実施の確実性を確保する必要がある。
- BCP は経営そのものであるという前段の記述は、まさにこのあたりにも現れており、事業を継続するためには、平素より適切な組織編制、人事戦略が求められるのである。

⑤ 各業務プロセス担当者及び指揮班（統括・情報・総務・財務・人事・遊撃）の選定

- ＢＰMスタッフのそれぞれの役割と任務、配置表を予め明確にしておくことで、速やかな起動と暫定チームの編成を容易にすることが可能となる。
- ＢＰMの実施には、情報連絡・共有体制が不可欠となることから、共有掲示板の活用、共通のインターネットメディア（ツイッター等含む）を活用しての情報連絡や情報共有を可能にしていくことが重要である。
- 同一エリアのスタッフには、トランシーバを持たせるなど、携帯電話等での情報連絡が途絶えても、同報連絡が可能な代替の通信機器を整備しておき、使用要領を訓練しておく必要がある。

⑥ 各スタッフの割り当て一覧の作成と相互連絡体制の確立

- 役割と任務を割当られたスタッフについては、いつでも相互に連絡・連携が取れることが望ましく、そのような情報環境になければ、

暫定チームの臨時編成も実現できない。

- ＢＰＭスタッフへの同報連絡が可能な形で、メールアドレス等を予め設定しておく、特定アドレスに送信すれば登録者全員にメールが届くような設定が重要である。

⑦　ＢＰマネジメントルール（方針、判断基準、行動要領）の作成

- ＢＰＭは、形や仕組みだけを整えても機能するものではなく、適切なマネジメントルールの設定とマネジメントルールに基づく綿密かつ頻繁な訓練により、「いつでも」「誰でも」「確実に」実施できるような運用体制を整えることが不可欠である。
- すなわち、ＢＰＭのマネジメントルールには、最低限以下の 5 項目を含んでいなければならない。
  - 業務プロセスごとに担当者を割り振り、予め明確化・標準化された任務も付与すること
  - 正規チーム（小集団）での活動をベースとしつつ、他のチームのスタッフを暫定的に編入することでチームとしての任務完遂を可能とするような柔軟なマネジメントが行われること
  - チームは必ず複数存在させ、どこかのチームが、任務遂行が不可能になっても、他のチームによる任務遂行が可能であること
  - 実働部隊としての各チームと全体を統括する統括班（統括、情報、総務、財務、対応支援、遊撃の 6 班からなる）とに分け、統括班も必ず各班が複数にて構成されること
  - マネジメント方針として、「組織編制と対応に関する柔軟性」「任務遂行に向けた確実性・迅速性」「迅速な対処を可能とする重要業務の戦略的策定」を含んでいること。

⑧　担当業務及びマネジメントルール実施のための平時からの定期的な訓練の実施及びスキルチェック（効果測定）

⑨　業務内容及びメンバーの入れ替え・変更等を踏まえたＢＰ体制の見直し

3）ＢＰＭの構成要素

①　BCP の存在
②　重要業務の選定（BCP と同様でも異なっても構わない）
③　指揮班及び業務プロセス実施のための通常チームの存在
④　単一ないし複数の業務プロセスの担当者への割当
⑤　状況に応じて新たなチーム編成（暫定チーム）が可能なマネジメント
⑥　全体の進捗を把握するための情報集約共有体制
⑦　各スタッフ間の連携・協力を可能にする情報インフラ（情報通信体制）
⑧　各担当者の役割及び任務の明確化と限定（権限と責任の明確化）
⑨　状況に応じた柔軟なマネジメント
⑩　全社規模ないしサプライチェーン、企業手段での連携体制

3.2.2.2. ＢＰＭ導入のメリット

１．事業継続の局面で直面する様々な課題

１）人材難（人材不足）：実際に動ける、業務実施可能なスキルをもったスタッフがいない
２）業務負荷が極めて大きい：取引先や社員のケア、情報収集や後片付け、危機対応など、通常業務＋αのものを制約環境下で実施しなければならない
３）資金（物資）不足：供給停止、取引機会の喪失の中での復興費用と危機管理費用の捻出の必要性
４）2 次災害、3 次災害への対応：津波、ライフラインの寸断（断水、ガス供給停止、停電)、パンデミックへの移行等の 2 次、3 次危機の発生
５）レピュテーションへの影響：事業の長期間停止は、社会からの信頼低下に繋がる
６）物資調達の負担：各社一斉に行うため、待ちの姿勢では必要な物資の調達が難しい

２．ＢＰＭ導入のメリット

１）人材難（人材不足）の克服
業務を特定し、当該業務の実施可能なスタッフを複数準備・稼動させることから、人的・質的人材不足を克服できる。
２）業務過多の状況の克服
複数のチームや遊撃班を有効活用することで、本来の業務以外の雑務と通常の業務とで担当・役割分担が可能となる。
３）資金（物資）不足の解消：重要業務への絞込みにより、全ての経営資源を当該業務に集中的に投入可能となるため、相応期間の繋ぎが可能となる。
- 例えば、小売店が 10 店舗被災した場合、通常は 10 店舗全ての早期復旧を目指すため、資金・物資の供給支障を来たすことになるが、最初から重要業務を基幹店舗（例えば 3 店舗）の維持・継続としておけば、他の 7 店舗の物資や資金を当面の対策用として当該 3 店舗に集中できる

４）2 次災害、3 次災害への対応
業務過多の克服と同じく複数チームや遊撃班を有効に活用すること、また状況に応じて一旦他地方のチームにて実施する等のマネジメントにより業務の継続が可能となる。
５）レピュテーションへの影響の克服
ＢＰＭにおいては、安否確認が取れ次第、適宜チームとしての活動が可能なため、早期から顧客との接点構築が可能であり、レピュテーション上プラスに作用する。

Ⅱ．本アンケート調査結果概要

本アンケートの調査結果の詳細は「Ⅳ．本アンケート調査結果詳細」を参照頂きたいが、被災は全国的な規模に拡がっていること、電話・メールの輻輳による安否確認が遅れたこと、帰宅困難者・出社困難者が広範に発生したこと、計画停電／節電や原子力事故など影響が長期化する懸念が強いことなどのほか、震災リスク対策や BCP／BCM の取組みにおいても、全体的な傾向として、「想定不足」「対策不足」「運用不足」に集約される状況にあることが明らかとなった。現状においては、そもそもの「想定不足」が「対策不足」を招いている側面や、「運用不足」が対策の見直しを促していないという、「負のトライアングル」「ネガティブ・スパイラル」に陥っている状況にあり、今回の大震災の様々な教訓から、これまでのレベルを超えた十分な「想定」が可能となっており、それに応じた「対策」の導入や見直し、「対策」の実効性を確保するための「運用」（BCP から BCM へ）が加速されることを期待したい。

１．今回の大震災への対応・課題等

1.1. 被災の状況

- 被害ありとする企業の分布は全国に及んでおり、東日本（50.7%）、西日本（41.0%）となっている点が特徴である。本社が西日本にあったとしても、拠点が被災しているケースが多く、今回の大震災が正に全国規模であったことの証左であると言えよう。また、業種別にみると、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いる点も特徴である（他の業種に比べて、多店舗展開している企業が多いことも要因のひとつと推測される）。
- 被害あり企業のおよそ 60%が「地震による損壊」が原因であるとしており（余震の影響も含めれば全体の 3 分の 2）、「津波」によるものは 12%であった。今回の大震災においては、沿岸部の津波における被害が大きいという印象が強いが、広範囲にわたって地震の被害を受けたことが窺える。

1.2. 安否確認

- 東北地方等の被災地とは「3 日以内」（翌日から翌々日にかけて）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あるなど、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。
- 携帯電話・メールの限界とともに、ツイッターやフェイスブックなどのＳＮＳ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た（ただし、基本は複数の連絡手段の確保や連絡ルールの徹底にある）。

1.3. 帰宅困難者／出社困難者

- 以前から認識されていた帰宅困難者が東日本では 90%以上の企業で発生し、帰宅に徒歩で 12 時間かかった社員も複数いたことも明らかとなった。また、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。
- ほとんど想定されていなかった出社困難者も、東日本で 80%弱の企業で発生した。事前に臨時休業や「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、企業の対応によって影響に違いが生じた点は興味深い。

1.4. 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」が挙げられており、言い換えれば、「電力依存体質の見直し」と「企業の最重要資産である人の安全を如何に確保するか」という点に集約される。
- 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」となった。

2．震災ＢＣＰ／ＢＣＭの取組み状況

2.1. 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 2 割程度に過ぎない。
- 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も（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、耐震補強の取組みも 2 割程度の状況であり、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 割前後しかない状況である。
- 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。また、「策定済」

企業における運用実績は 3 年から 5 年程度とするところが多い。なお、業種別では、金融が 6 割弱と最も高く、流通では 1 割にも満たない状況であるなど、顕著な差異が確認できた。

- ボトルネックとしては、他の調査（例えば内閣府）と同様、「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。

2.2. 取組み状況の課題

2.2.1. 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。震災リスクは回避できないものであるから、リスク管理の基本発想は、如何にして被害を極小化するかが出発点である。しかしながら、本アンケート調査結果からは、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）と言える。

【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。今回の大震災が「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。
- 巨大地震においては、一定期間、停電や電力不足となることは容易に想定でき、本来は、自家発電や勤務体系・サービス等供給体制の切り替えなどの想定・対策を講じておく必要がある。しかしながら、今回の原子力事故の影響による電力不足に対しては、事態への対症療法的な対策に終始し、様子見としている企業が多い（計画停電／節電は「想定外」でも、電力不足は「想定外」ではない)。
- 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。また、実

例としては、阪神・淡路大震災の際も顕在化しておらず、いきなり首都圏大地震や東海・東南海・南海大地震が就業時間内に発生した場合、相当数の帰宅困難者を生み出しかねない点に注意が必要である。大きな地震（余震）が続く中、社員を自宅に帰すということは、道中のリスク管理を会社が放棄して社員に委ね、社員も経験したことのない大変な状態の中で、正常な判断力を失う可能性があることを考えれば、生命・身体の安全に関するリスクは大きいことを改めて確認しておく必要がある。

- 首都圏で3月14日（月）に発生したいわゆる「出社困難者」については、前日までの情報から休業や状況をみて出社するよう具体的に指示を出していた企業とそうでない企業とでは出社困難者の発生状況に違いが出たことが明らかとなった。情報収集をしながら「次に何が起こるか」想定する、速やかに指示を伝達する（できる）ことの重要性を認識させられる。
- 震災に関するBCPの策定にあたって、地震の規模や発生時の状況などのそもそもの想定ができていないため、対策や計画にリアリティがない。
- 放射能の漏えい等の環境災害に対する想定はほとんどなく、また複合災害に対する想定もほとんど行われていない。

2.2.2. 対策不足

当然ながら、震災リスク対策やBCPの策定においては、リスクを洗い出し、平時から具体的に対策を講じておくことが必要となる。確かに、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・ハード両面での対策を講じておくことはできるはずである。本アンケート調査結果からは、そのような今できる対策すら、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、緊急連絡網すら周知徹底されておらず有事の際の情報伝達すらできない可能性が高いこと、避難訓練もさまざまな状況を想定してのものになっていないと推測できることなど、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。
- 建物の耐震補強の実施にはコスト面等の相当高いハードルがあるが、社員の安全確保という点では、「什器・備品、商品等」への対応（固定措置）も被害の極小化には極めて有効である。最近では、高層オフィスビル等における長

周期振動が想定外の被害をもたらすことが知られており、ロッカーやコピー機等の転倒や移動による死傷被害は絶対避けなければならない。しかしながら、それらの固定状況は全く不十分であり、この「今できることから」の典型的な対策ですら十分に講じられていない現状である。

- 帰宅困難者対策としては、備蓄だけでなく、帰宅マップの作成や社員の行動基準の作成・周知なども考えられるが、およそ 7 割の企業で何ら対策が講じられていない状況であった。
- 有効な対策を講じるためには、「幅広く」「活きた」情報を収集することが不可欠である。例えば、帰宅困難者・出社困難者に関しては、事前またはタイムリーに情報を収集できたにも関わらず、それが有効な判断に繋がらなかったという様子が窺える。情報収集を通じた「想定」と、それをふまえた「対策」の連動が不十分であったと言える。このあたりは、日頃からの有事想定での状況判断訓練の不足が影響しているものと思料される。
- 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や太陽光を利用した最低限の電力供給源確保策等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。電力依存リスクの怖さをあらためて確認することが極めて重要である。
- 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。確かに、それらはあくまで標準原則であり、有事の際には、状況に応じた臨機応変な判断が個人レベル・組織レベルで求められているのも事実である。要は、会社の意図する行動を社員が取りうる「基本方針」「対応方針」「優先順位」が、企業文化として社員一人ひとりに定着していることが重要となるのであって、そのための対策が未だ不十分であるということである。
- 震災リスク対策や BCP の策定にあたっては、ある程度の「二重化・冗長化」が不可欠である。一方で、厳しさを増す経営環境においては、それらは負担でしかない。その中で、会社の方向性を示すのが経営トップの役割であり、それらは経営（マネジメント）そのものである。地震大国日本において、地震による会社施設の損傷等の被害は当然に予測されうるものであり、そのための代替施設が本当に無駄な投資なのかの再検討も含め、未曾有の危機を現在進行形で経験し、全体的な対策の遅れが明らかな状況において、各企業における今後の英断に期待したい。
- なお、一定の震度以上の地震、その他、テロや風水害、火災、システムダウ

ン等､事象に対するリスク評価と対策がBCPにおける想定･対策の中心になっているものと推察できるが、地震やテロ、風水害等のこれらの事象が発生したからといって直ちに業務継続が脅かされるわけではない。BCP は事業継続を脅かす事態への対策であって、決して災害対応計画等ではないことをあらためて確認する必要がある。停電により製造用機器が使えなくなった、ＰＣが使えなくなった、データにアクセスできなくなったなどの状況にいかに対処するかが事業継続の観点からは重要なのであって、停電に原因が地震なのか火災なのか、電力会社のストなのか、原発の事故なのかは、少なくとも事業継続とは直接的に関係のない事態である。まさに、BCP の対策で重要なのは、「このような状況になったときにどう対処するのか」という点であることをあらためて認識しておくことが必要である。

2.2.3. 運用不足

そもそも「想定」が不足していて、「対策」が不十分な現状である以上、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。BCP とは、文字通り「計画（プラン)」であって、それだけで機能するものではない。リスクマネジメントにおける「ＰＤＣＡサイクル」を回すこと、すなわち、社内周知、トライアル（訓練）を踏まえた見直し、検証、再トライアル・・・を繰り返すこと（運用／マネジメント）が、「計画（プラン)」の限界を乗り越えるためには必要である。更には、緊急事態である震災下のマネジメントを遂行できる人材を育成することも重要な目的であり、BCP から BCM へ、認識を転換すべき時期にあると言える。

【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。「想定」は、その時点で入手できる情報に限定されやすく、時の経過（大規模災害の発生)、社会の変化（インフラの状況やリスク対策の度合いなど）にともなって「想定」自体を見直す必要がある。「想定」が変われば、「対策」も変わり、新たな「対策」を徹底し実効性を確保するためには、「運用」が必要である。
- 運用不足の最たる例を以下３点挙げておきたい。
  ① 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、会社側から一方的に連絡する「連絡先一覧」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。個人情報の保護との関係が影響しているものと思われるが、生命・身体の安全は個人情報より尊重されるべきであることは、個人情報保護法における例外事由の取り扱いをみても明らかである上、少なくとも役員・従業員が緊急連絡用のものと認識し、同意していれば、個人情報保護との関係はクリアできるはずである。どうしてもこのような形での個人情報の利用に同意しない従業員等がいる場合は、社用の携帯電話などを貸与するなどして、あくまで業務用の連絡先として登録させるなどの対応も可能であろう。

② 避難訓練は、主に火災を想定したものが多いと思われるが、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。

③ 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、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。今回の大震災では、メールや安否確認システムでも輻輳により速報性等に難があることが明らかとなっており、ツイッターや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ことから、より一層、手段の複数化を推し進める必要がある。

Ⅲ．本アンケート調査概要

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（有効回答率 34.5%）

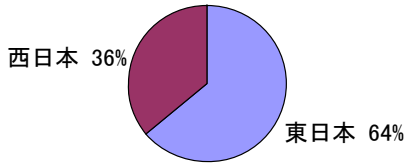
【ＳＰＮ注】
本レポートはあくまで速報版である。後日、確定版をリリースする予定であり、有効回答数等も変動することをあらかじめご注意頂きたい。

２．回答企業の属性

2.1.　本社所在地別の割合

今回の大震災の主な被災地域である東北・関東ならびに北海道地域に本社が所在する企業を便宜的に「東日本」と分類し、それ以外の企業を「西日本」と分類した。

回答企業属性（本社所在地）

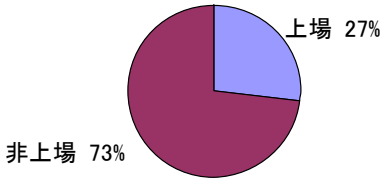


全体	東日本	西日本
108 社	69 社	39 社

2.2.　上場･非上場別の割合

国内の証券取引所に上場している企業を「上場企業」、それ以外の企業を「非上場企業」と分類した。

回答企業属性（上場･非上場）



全体	上場	非上場
108 社	29 社	79 社

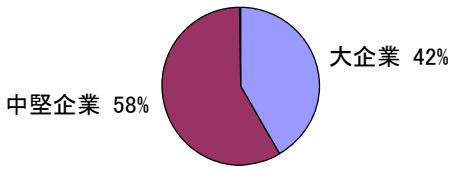
2.3.　非上場企業における大企業・中堅企業別の割合

非上場企業のうち、中小企業庁による「中小企業」「小規模企業者」の定義に該当する企業を「中堅企業」、それ以外の企業を「大企業」と分類した。

【ＳＰＮ注】
参考までに、中小企業庁による「中小企業」「小規模企業者」の定義は以下の通り。

1. 中小企業者の定義（本レポートでは「中堅企業」）
   業種：従業員規模・資本金規模
   製造業・その他の業種：300 人以下又は 3 億円以下
   卸売業：100 人以下又は 1 億円以下
   小売業：50 人以下又は 5,000 万円以下
   サービス業：100 人以下又は 5,000 万円以下
2. 小規模企業者の定義
   業種：従業員規模
   製造業・その他の業種：20 人以下
   商業（※）・サービス業：５人以下
   ※商業とは、卸売業、小売業（飲食店含む）を指します。

回答企業属性（非上場企業）



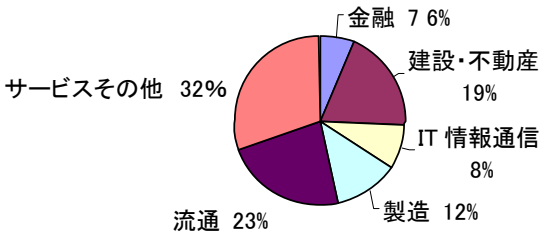
非上場	大企業	中堅
79 社	33 社	46 社

2.4.　業種別の割合

主な業務により、「金融」「建設・不動産（不動産投資業を含む）」「IT 情報通信」「製造」「流通（卸・小売・倉庫運輸）」「サービスその他」の６つに分類した。

全体	金融	建設･不動産	IT 情報通信	製造	流通	サービス他
108 社	7 社	21 社	9 社	13 社	25 社	33 社

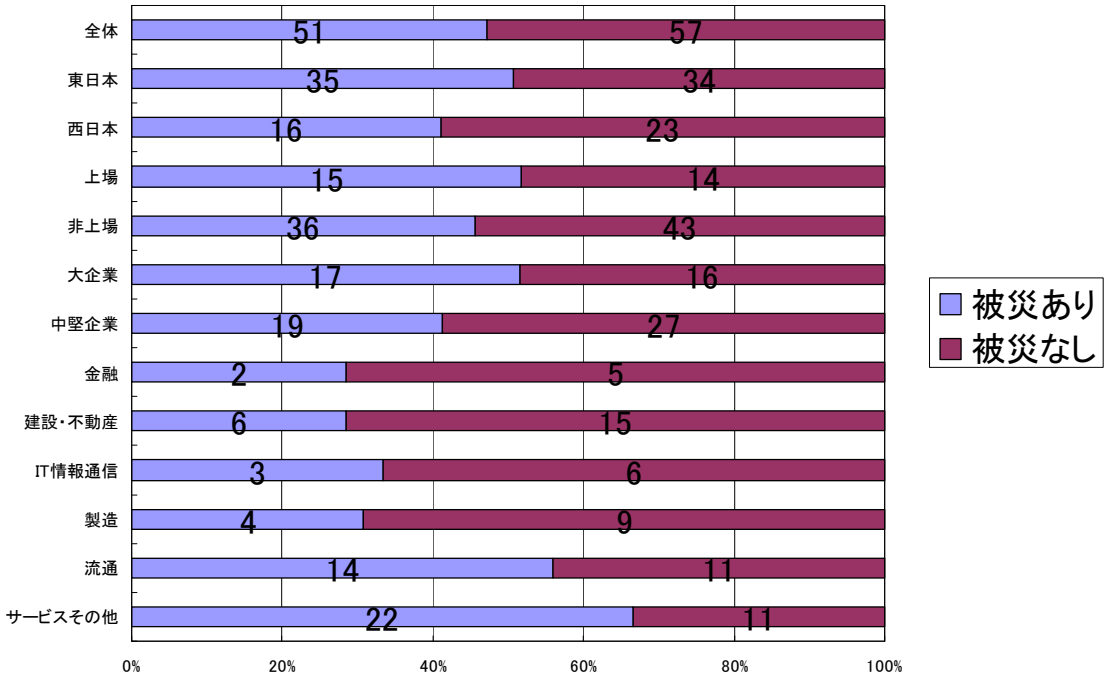
回答企業属性(業種)



2.5. 被災の有無

アンケートの結果、被害の程度を問わず、今回の大震災による被害があったと回答した企業を「被災あり」、それ以外の企業（無回答を含む）を「被災なし」と分類した。
なお、被災の有無の属性別の状況は以下の通り。

被災の有無(属性別の状況)



（単位：社数）

	全体	東日本	西日本	上場	非上場	大企業	中堅企業
被災あり	51	35	16	15	36	17	19
被災なし	57	34	23	14	43	16	27

金融	建設 不動産	IT 情報通信	製造	流通	サービス その他
2	6	3	4	14	22
5	15	6	9	11	11

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

1.1.1.　被災された地域（都道府県）はどちらですか。

【傾向と分析】

回答頂いた企業で記載のあった都道府県としては、「青森、秋田、岩手、宮城、山形、福島、栃木、群馬、茨城、埼玉、千葉、東京、神奈川、静岡」が挙げられている。なお、とりわけ、最も記載が多かった都市は、宮城県仙台市であった。

1.1.2.　被害の規模（被害総額）の見込みを教えてください。

【傾向と分析】

本アンケート調査では、被災あり企業が、約半分（47.2%）にのぼっており、その被害の程度、態様も様々であった。
また、被災あり企業の分布は全国に及んでおり、東日本の企業の 50.7%、西日本の企業の 41.0%がそれぞれ「被害あり」と回答している点が特徴である。本社が西日本にあったとしても、東北地方や関東地方の拠点が被災しているケースが多く、今回の大震災の影響がまさに全国規模であったことの証左であると言えよう。また、業種別にみると、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いる点も特徴である（他の業種に比べて、多店舗展開している企業が多いことも要因のひとつと推測される）。

【ＳＰＮ注】

参考までに、東京商工会議所による「東日本大震災アンケート調査」（平成 23 年 4 月 14 日公表）によれば、調査結果のポイントとして、以下が挙げられている。本アンケート調査における回答企業の属性が異なる点にはご注意頂きたい。

- 今回の震災により、何らかの影響を受けているとした企業が、全体の 9 割以上（92.7%）にのぼる
- 震災の影響により、売上・来店者数等の営業状況に影響を受けている企業が 8 割近く（78.2%）、原材料・資材・商品等の調達状況に影響を受けている企業が 6 割近く（59.6%）あった
- 計画停電により店舗・工場等の稼動に影響を受けている企業は、東京 23 区の多くの地域が計画停電対象外にも関わらず、3 割以上（34.0%）あった

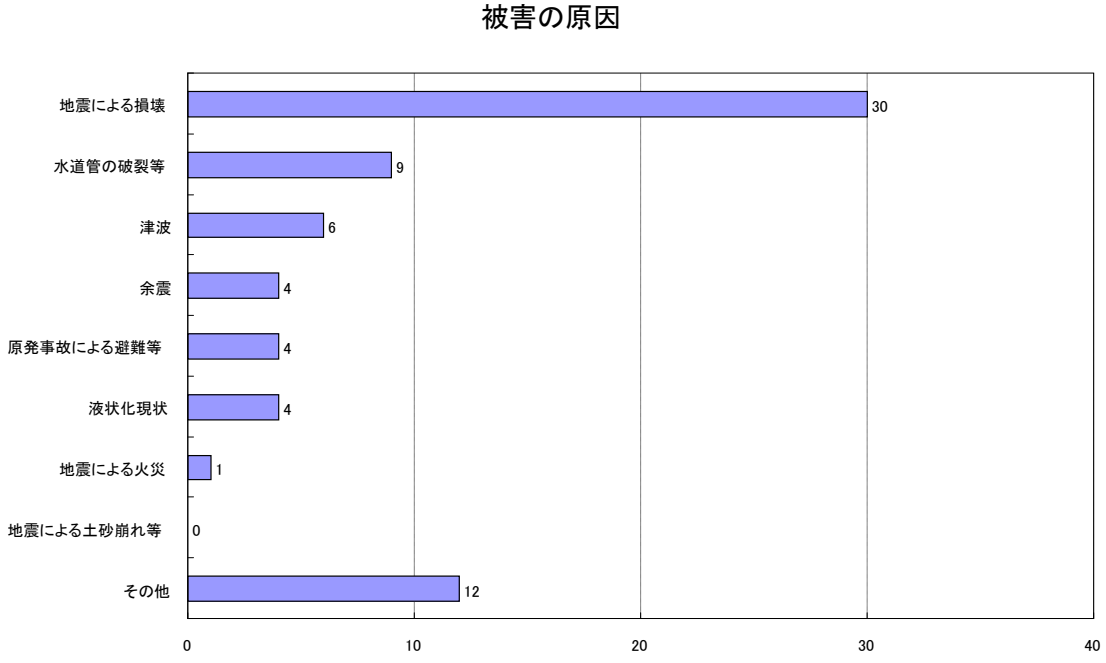
【回答企業コメント】

- 650 万円（逸失利益除く）（中堅・流通）
- 拠点ショールーム及び工場内壁の破損、工場屋内水道管破損（中堅・流通）
- 建物・設備の復旧費用 1 億円以上、事業中断による損失、支援物資の提供など 3 億円以上(上場・流通)
- 建物、設備等 400 万円、営業中断損失額 1,500 万円（大企業・サービス他）
- 施設天井崩落　約 1 億 2,000 万円（中堅・サービス他）
- 建物・設備等の復旧費用 5 億円以上、事業中断による損失 17 億円以上（大企業･サービス他）

1.1.3.　被害の直接的な原因について教えてください

【傾向と分析】

被害あり企業のおよそ 60%が「地震による損壊」を挙げており（余震の影響も含めれば全体の 3 分の 2)、「津波」によるものは 12%であった。今回の大震災においては、沿岸部の津波における被害が大きいという印象が強いが、広範囲にわたって地震の被害を受けたことが窺える。



【回答企業コメント】

- 営業所の業務再開および取引先の状況確認等ハード面以外の被害が多い（大企業・不動産）

- お客様の被災、地震による営業の一部停止（大企業・IT 情報通信）
- 計画停電、電機・水道・ガス・物流網等のインフラの支障による営業機会の制限（上場・流通）

1.1.4.　人的被害の状況について、簡単に教えてください。

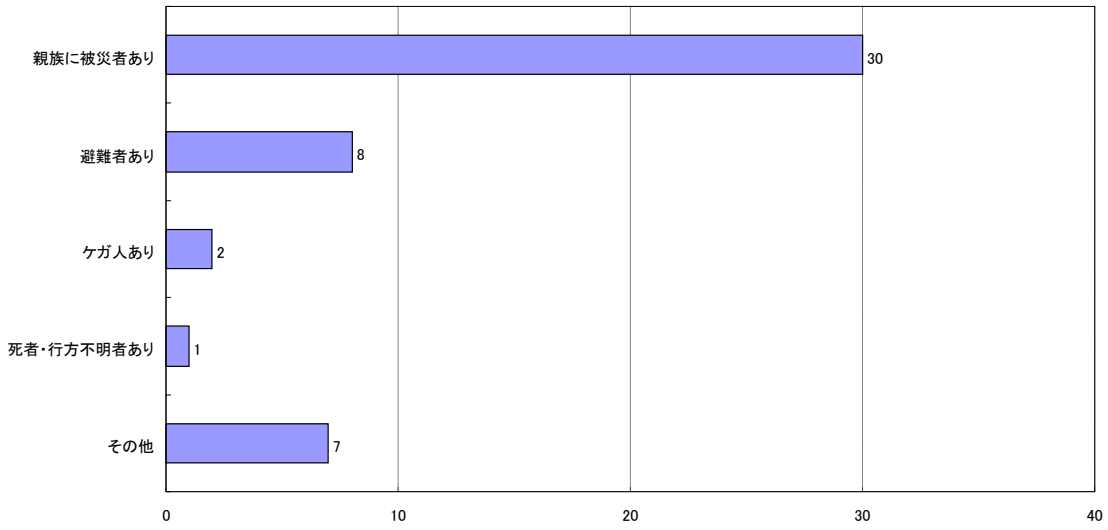
【傾向と分析】

詳細に回答頂いた企業（10 社）の状況は、以下の通りであった。

- 死者数　　１名
- 負傷者数　　１名
- 避難者数　２１名以上

中には、未だに避難を強いられている従業員を抱える企業もあり、今後の生活基盤の確保や家族等を含めたメンタルケアといった方向での中長期的な従業員支援が必要となると言える。

役員･従業員の人的被害の状況



【回答企業コメント】

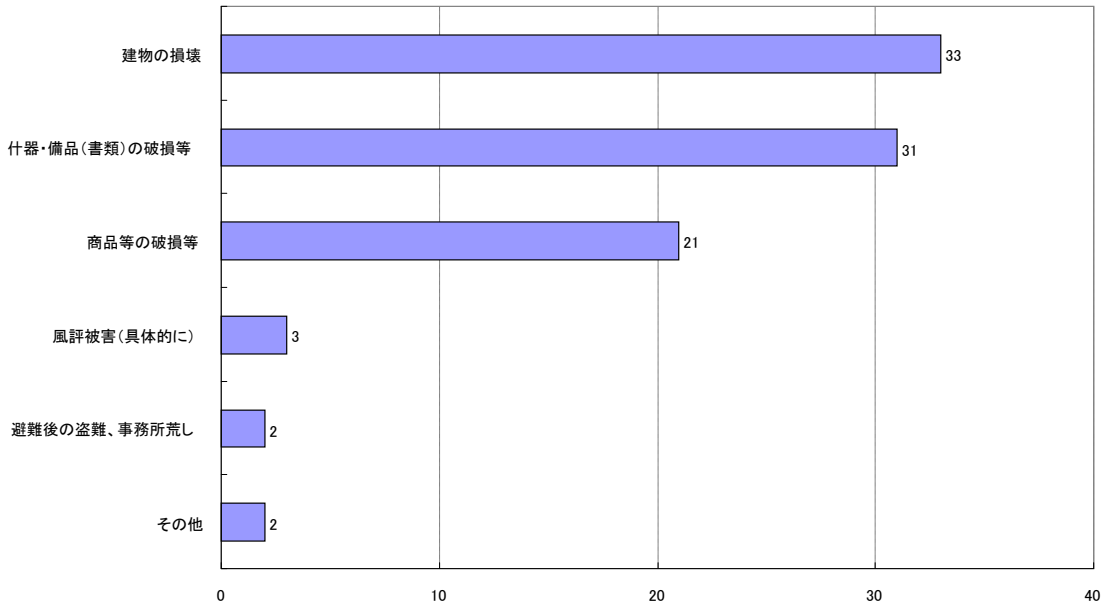
- ＦＣ従業員の 2 親等以内の死亡者 11 名、不明者 2 名（上場・流通）
- 内定者１名死亡（大企業・サービス他）
- 従業員が被災し、その後退職（中堅・不動産）

1.1.5. 物的被害等の状況について、簡単に教えてください。

【傾向と分析】

「建物の損壊」と「什器・備品等の損壊等」を挙げている企業が、被災あり企業の60%程度にのぼる。

物的被害等の状況



【回答企業コメント】

- 津波によるリース車輌の損失、原発事故による事業所の一時閉鎖（営業車輌・備品等）（中堅・建設･不動産）
- ホテルの予約が全てキャンセルになった（上場・不動産）
- 借地土地の亀裂、地盤沈下(上場・流通)
- 福島の原発に起因してのスクール休業（大企業・サービス他）

1.2. 役員・従業員の安否確認

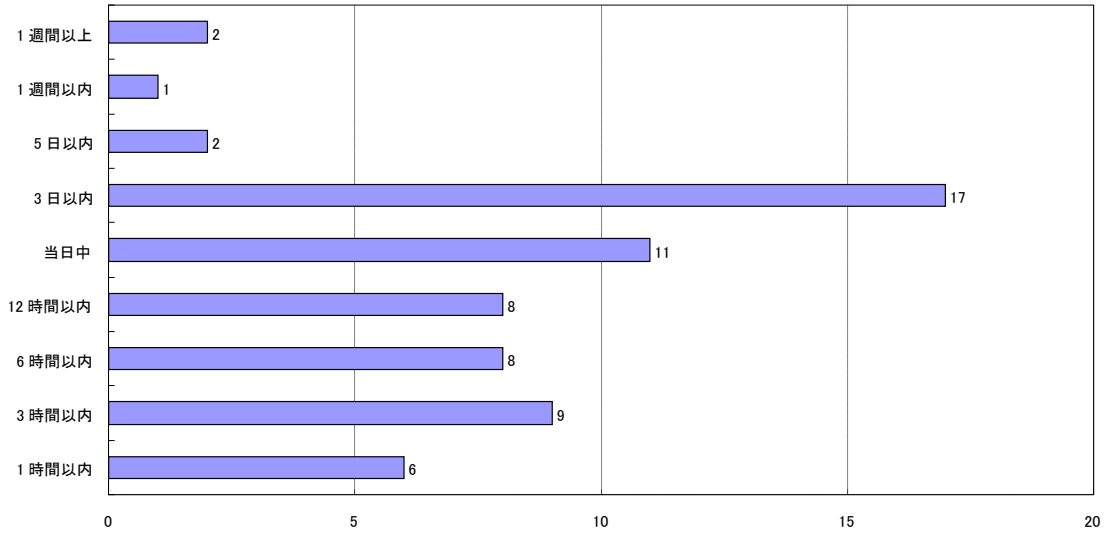
1.2.1. 役員・従業員全員の安否が確認できたのは、地震発生から何時間後ですか

【傾向と分析】

回答が最も多かったのが「3 日以内」であり、翌日（12 日）から翌々日（13 日）にかけてようやく連絡が取れたとする企業が多い。
幸い死者・行方不明者がごくわずかであったにもかかわらず、安否確認に時間を要していることから、通信回線の輻輳や連絡方法の未策定や未周知など、安否確認の難しさが浮き彫りとなった。

なお、安否確認の方法について、詳細な回答は得られていないが、上長や人事部が個別に連絡を試みる方法を取るのか、従業員が各自決められた方法で安否報告を行なうのか、緊急連絡網の途中で連絡が付かないケースがあり全体としての安否確認が遅れたのか、安否確認の方法の仕方と要した時間の検証については、今後の調査課題としたい。

安否確認に要した時間



【回答企業コメント】

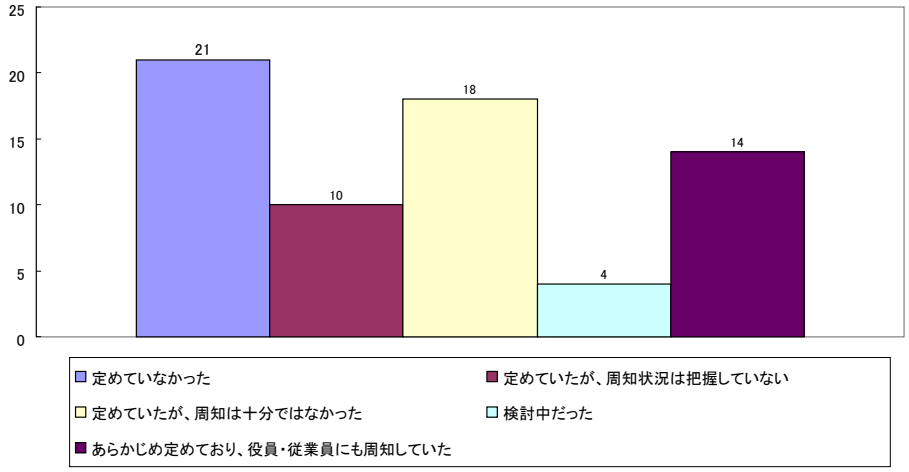
- 休日者：携帯電話不通が多く、連絡を取るのが中々大変だった（中堅・サービス他）
- 外勤者の安否確認が翌日になった（上場・サービス他）
- 被害の大きかった東北・北関東エリアは発災後 6.5 時間、首都圏を含む広域での安否確認は発災後 16 時間（上場・製造）
- 被災派遣社員 1 名を除けば 1 時間以内（大企業・製造・西日本）

1.2.2. 安否確認に関するルールはあらかじめ定められていましたか

【傾向と分析】

安否確認に関するルールについては、そもそも定めていない企業も多く、定めていても周知や実働性の確認に問題があったと認識する企業も多い。今回のような大規模かつ首都圏を含む広域災害を経験していない企業のリスク認識の甘さが浮き彫りとなった。

安否確認に関するルールの状況



【回答企業コメント】

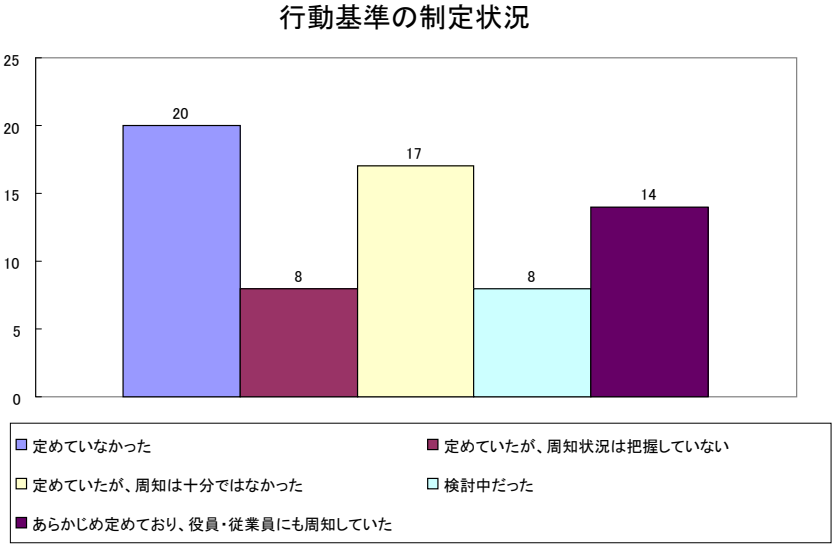
- ＦＣ法人・店舗にも緊急連絡網を整備するよう要請はしていた（上場・流通）
- 定めていたが実際には十分機能しなかった（上場・流通）
- 震災後急ピッチで整備した（中堅・建設・不動産）
- 緊急連絡網はあったが、被災時に持ち出し出来なかったため(大企業・サービス他)
- 電話による連絡だったが、電話回線に支障があった（上場・流通）
- 安否確認メールの自動発報に関する解釈の食い違いから混乱が生じた（上場・製造）

1.2.3. 被災時における行動基準（とるべき行動）はあらかじめ定められていましたか

【傾向と分析】

就業時間中（事務所内、外出中)、就業時間外における発災時にとるべき行動基準が明確となっていない企業が多い。今回の地震は、就業時間内に発生したものであるが、本来、年間の就業時間から見れば、平均的な就業時間内に罹災する可能性は、せいぜい 20%～25%であり、就業時間外において、役員・従業員がまず自分で考え、行動することが求められることの方が多く、事業活動の継続を含め、

一人ひとりの生活と企業の復旧の間で、どのような行動を取るべきか、企業として方針・基準を今一度明確に示し、周知しておくことが望ましい。なお、被災時の行動基準についても、災害別の避難要領はもちろん、地下フロアにいる場合、エレベーターに乗っている場合、電車内にいる場合など、状況毎の避難要領や災害時の人間心理を踏まえた避難要領・避難訓練が重要であることは言うまでもない。



【回答企業コメント】

- 震災後急ピッチで整備した(中堅・建設・不動産)
- サバイバルカードを作成中（3 月 16 日のリスク委員会で決定する予定だった）(上場・流通)
- リスク管理の中の項目として検討する予定だった（大企業・サービス他）

1.2.4. 安否確認の方法はどのようにされましたか（複数回答可）
1.2.5. 今回の経験をふまえて実際に効果的だと思われる安否確認の方法はどれですか

【傾向と分析】

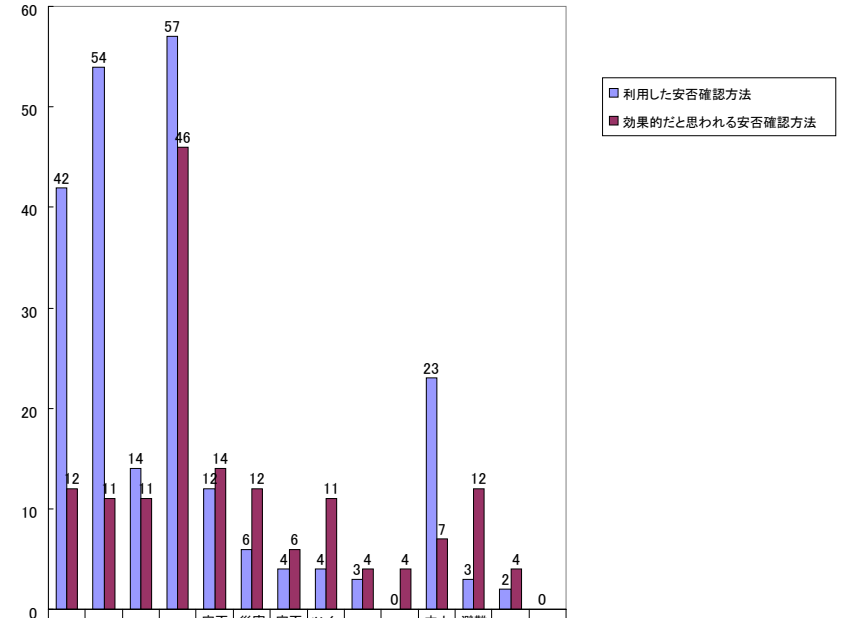
実際に利用した安否確認の方法と実際に役に立った（効果的だった）と思われる安否確認の方法についてそれぞれ確認したところ、よく利用された割に固定電話や公衆電話の満足度が高くない中、メールや安否確認システム、通信会社の災害伝言ダイヤル、ネット上の安否確認サービス、ツイッターやフェイスブックなどのＳＮＳ媒体、スカイプといった比較的新しい通信手段への期待が高い傾向が判明した。
ただし、このような新しい通信手段が今後も有効に機能するのか、まだまだ未知数の部分も多く、また携帯電話の電源が失われた場合は、そもそも活用できない可能性も高いことから、過度にこれら媒体に依存したり、過信したりすることは

禁物であり、可能な限りの通信手段を駆使することが望ましいのは言うまでもない。

【回答企業コメント】

- 通信の集中による不通や停電の対策を検討すべきと考えている（中堅・不動産）
- 衛星電話の配備､安否確認システムの導入など 3 月の役員会で決定予定であった（上場・流通）
- 東北・関東圏の通話はつながらないが、大阪からもしくは大阪への電話がつながり確認できた（大企業・不動産）
- 正直どれも難しい（上場・IT 情報通信）

安否確認の方法



	固定電話	携帯電話	公衆電話	メール	安否確認システム	災害伝言ダイヤ	安否確認サー	ツイッターなどSN	スカイプ	衛星電話	本人の帰社・出	避難所・自宅等	その他	無回答
利用した安否確認方法	42	54	14	57	12	6	4	4	3	0	23	3	2	0
効果的だと思われる安否確認方法	12	11	11	46	14	12	6	11	4	4	7	12	4	

1.3. 役員・従業員の出社状況

1.3.1. 被災拠点における 3 月 14 日（月）時点の役員・従業員の出社状況（非正社員の方を含む当該拠点の役員・従業員のうち出社できた方のおよその割合）について教えてください（分かる範囲で結構です）

【傾向と分析】

詳細に回答頂いた企業（46 社）によれば、およそ以下の実態であったことが窺える。

- 首都圏（東京・千葉・埼玉・神奈川）
  同日は、鉄道等の交通手段が運休や運行本数を削減したことにより、いわゆる「出社困難者」が発生したものであり、概ね 70%～90%の範囲内での出社状況であった様子であり、一部地域においては、20%～30%という出社状況であった。
- 宮城県
  地震・津波による事業所や自宅等の損害、インフラが復旧しない中での状況であり、概ね 0%～50%の出社状況であった様子である。なお、例えば、同じ仙台市でも一部地域では 70%～80%の出社状況であったとのことであり、同市内における被害の程度に相当バラつきがあったことも窺える。
- 福島県
  宮城県同様の状況であり、概ね 0%～30%の出社状況であった様子である。

【回答企業コメント】

- 当社店舗が出店しているモール自体が営業していないため（中堅・流通）
- 遠方勤務者は出社を 3 月 16 日までさせないよう通知（中堅・流通）
- 3 月 14 日は、127 店舗中 116 店舗を臨時休業とした(中堅・流通)
- 3 月 14 日～22 日を自宅待機とした（上場・サービス他）
- 連絡はついたが、出勤するためのガソリンがなく、出社できなかった（大企業・サービス他)
- フレックスを活用。ある事業所では 1 週間程度の自宅待機をした（中堅・製造）

1.3.2. 被災拠点における 4 月 1 日（金）時点の役員・従業員の出社状況について教えてください

【傾向と分析】

津波や地震による事業所の流失、原子力事故の立ち入り制限区域内に事業所があるといった事情を除けば、ほぼ全ての事業所で平時と同様の出社状況であるとの回答を得た。

1.4.　インフラの復旧状況

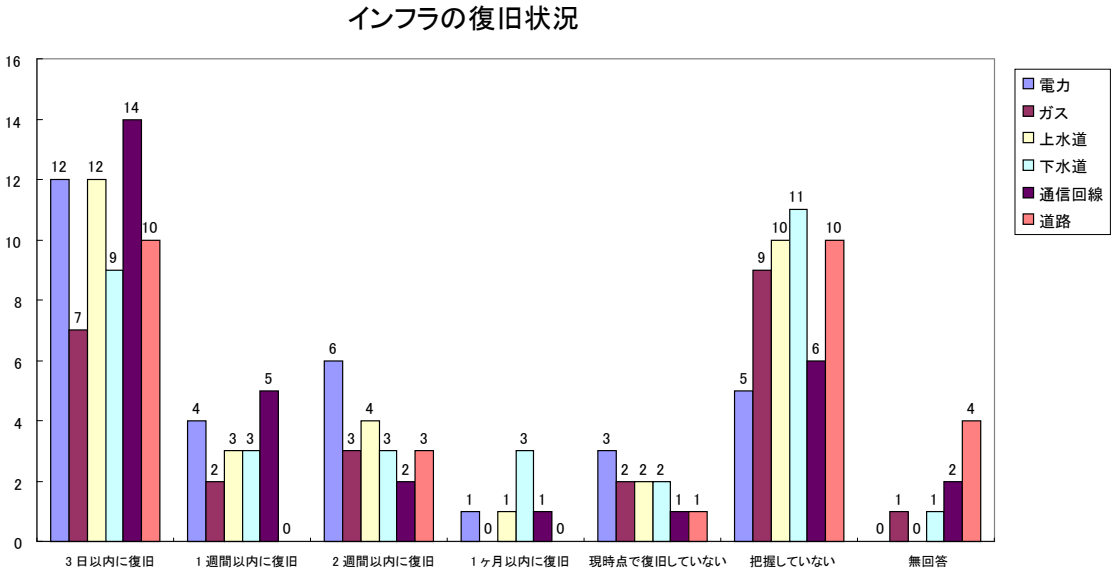
1.4.1.　（最も復旧が遅い拠点に関する）電力の復旧状況について教えてください
1.4.2.　（最も復旧が遅い拠点に関する）ガスの復旧状況について教えてください
1.4.3.　（最も復旧が遅い拠点に関する）上水道の復旧状況について教えてください
1.4.4.　（最も復旧が遅い拠点に関する）下水道の復旧状況について教えてください
1.4.5.　（最も復旧が遅い拠点に関する）通信回線の復旧状況について教えてください
1.4.6.　（最も復旧が遅い拠点に関する）道路の復旧状況について教えてください

【傾向と分析】

回答頂いた企業の状況からは、宮城県（仙台市）の状況に関するものが多く、概ね 2 週間以内の復旧との回答が多く、東北・北関東の他の地域についても同様と考えられる。なお、首都圏においては、ほぼ 3 日以内とするものが多かった。一方で、アンケート実施時点（震災後 2 ヶ月）で復旧していないとの回答もあった。
各種インフラの中では、通信回線の復旧が傾向として早く、通常の震災復旧では比較的早いと考えられる電力の復旧に遅れが見られる点に注意が必要である。
なお、阪神・淡路大震災や中越沖地震時の状況からインフラの復旧の目安は以下の通りと言われていることとあわせ、今後の震災リスク、震災 BCP の策定においても、インフラの断絶期間の想定には慎重を期す必要があると言える。

	震度 5	震度 6	震度 7
電気	0.5 日	1 日	7 日
ガス	30 日	60 日	70 日
水道	3 日	33 日	45 日
固定電話	1 日	3 日	5 日

出典：
「企業の震災危機対応(上)」
（近代消防社刊）



【回答企業コメント】

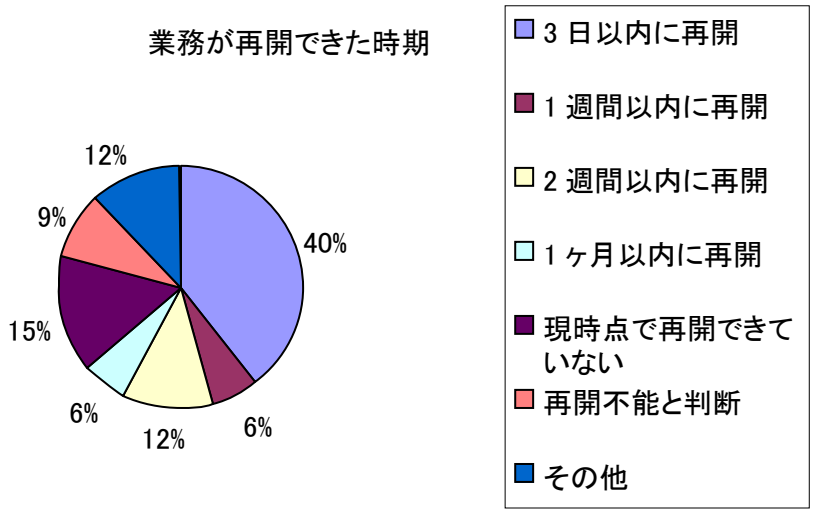
- モールの電力供給に依存。自社で代替措置を講じることは不可能だった（中堅・流通）
- 発電機・水等トラック便を手配し対応（中堅・建設・不動産）
- ショッピングセンター（SC）の中にある店舗であり、SC 自体が閉店していたため、代替対応等は出来ず（中堅・流通）
- 被災がテナント店だったため、復旧後のオープンまで入店できず（43 日後）(大企業・サービス他)
- 別オフィスで業務再開（上場・製造）
- 道路の復旧が遅れていたが、取引先が営業所まで商品を必要に応じて取りに来てくれた(中堅・製造)

1.5.　業務再開について

1.5.1　業務が一部でも再開できた時期について教えてください（最も早い拠点についてご回答ください）

【傾向と分析】

全体の 40%が 3 日以内に業務が再開できたとする回答であったが、「現時点で再開できていない」「再開不能と判断」したケースも全体で 24%を占めており、業務中断が長期化している状況も確認された。なお、この数値は、被災地事業所の業務再開を意味しているわけではないことに注意が必要である。
また、ショッピングセンター内に店舗が所在するなどの場合、業務再開が自社の判断だけで出来ないとする企業も多く、速やかな業務再開を阻害する要因の洗い出しをあらためて実施することが重要だと言える。



【回答企業コメント】

- 3 月 14 日～22 日自宅待機としたため（上場・サービス他）
- 無休営業を火曜日定休へ変更（中堅・建設・不動産）
- 最長で２ヶ月。ショッピングセンター内店舗のため（大企業・サービス他）
- ガソリンが逼迫し、影響があった（中堅・流通）

1.5.2.　（業務再開が困難である、または不能と判断された場合のみ）状況や経緯、判断の理由等について教えてください

【回答企業コメント】

- 店舗の建て直し、あるいは移転の必要がある（上場・流通）
- 電力、通信関係が使えない。人的な安全面を最優先で考え、自宅待機が一番と判断(中堅・製造)
- 自らの拠点の問題ではなく、東北地方が営業エリアにならない（上場・サービス他）
- 在庫、備品等が使用できなくなり、再建には多大な費用が発生するため（大企業・サービス他）
- 電車の不通で通勤困難であると判断された場合、原発の放射能漏れが報道され社員の安全を考え自宅待機とした(上場・IT 情報通信)
- 原発の警戒区域（20Km 圏内）に営業店舗がある、地盤沈下により満潮時に海水が店舗周辺にくるため(上場・流通)
- スクールビジネスのため、子どもの安全（大企業・サービス他）
- 再開に向けてのコストと今後の売上のバランス（大企業・サービス他）

1.5.3. 被災拠点において、出来る限り速やかな業務再開にあたって大きな障害だと思われる点をあげてください

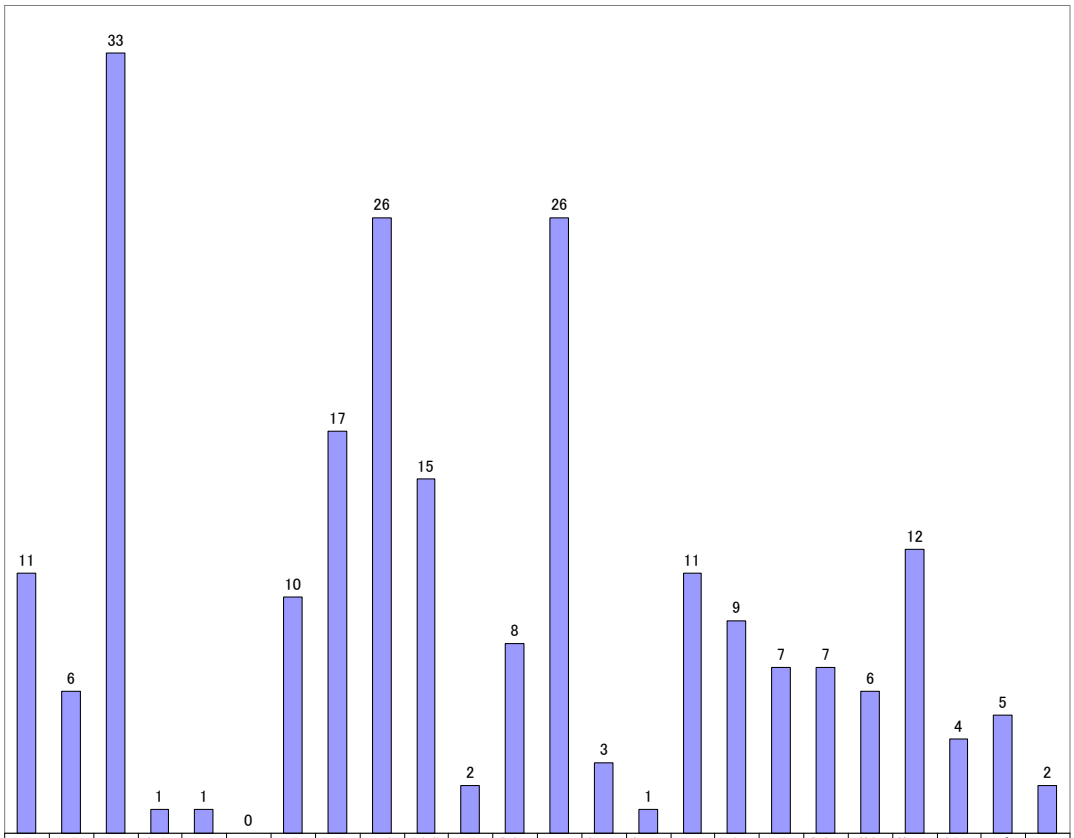
【選択肢】

□ 役員・従業員の安否確認
□ 役員・従業員のご家族等の安否確認
□ インフラ（電力・ガス・上下水道・通信）の復旧
□ 金融インフラの復旧（緊急の資金的手当て）
□ 行政の停滞
□ 治安の悪化
□ 役員・従業員の食料等の生活物資の補給
□ 役員・従業員の生活場所・移動手段等の生活基盤の確保
□ 電力供給の不安定（ライフラインの状況）
□ 会社施設・設備、什器・備品等の損壊
□ 役員・従業員の雇用確保
□ 業務の実施が可能な従業員の不足（員数不足）
□ 現地の交通事情や従業員の通勤手段
□ 各種判断に必要な現地情報の不足（量的不足）
□ 各種判断に必要な現地情報の正確性
□ 原子力発電所の事故
□ 拠点の安全確認
□ 役員・従業員の出社の判断
□ 業務再開（事業性）の判断（意思決定）
□ 情報（データ）・情報システムの滅失・使用不能
□ 被災地までの交通ルートの確保
□ 自社からの原材料・商品の供給
□ サプライチェーンの断絶
□ その他

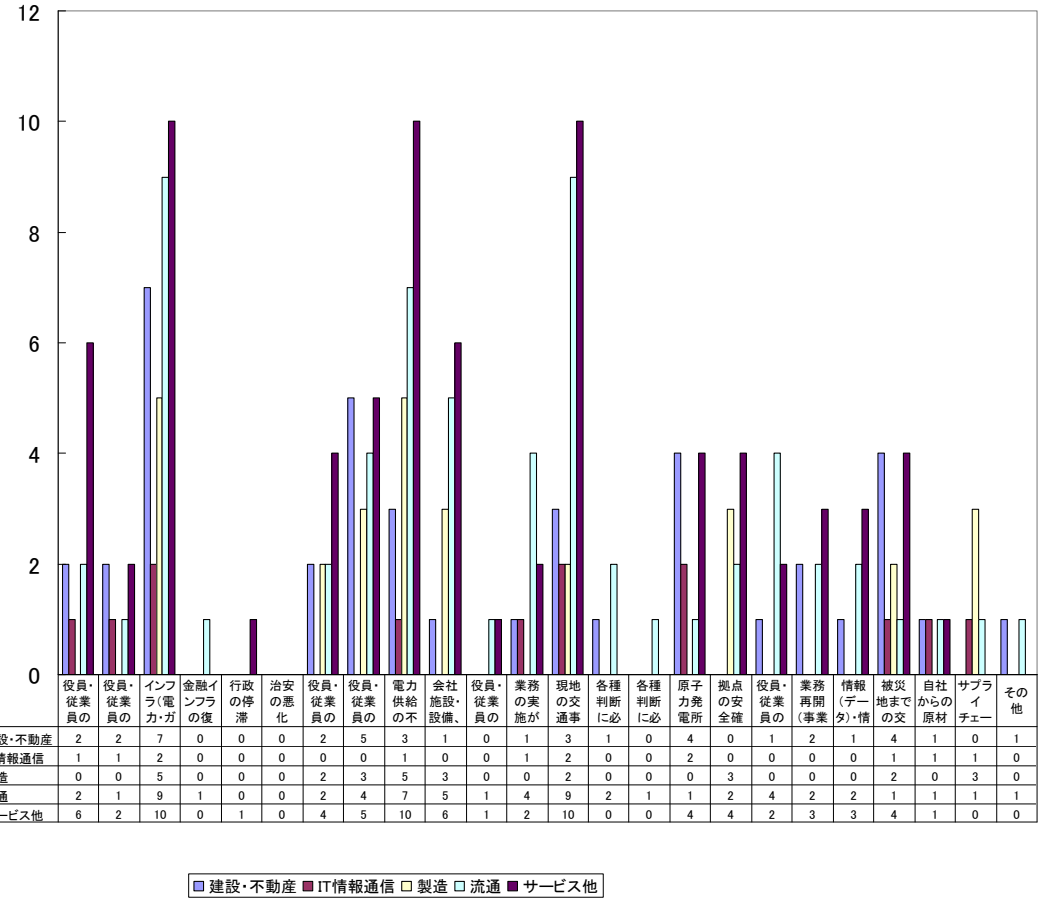
【傾向と分析】

全体的には、「インフラの復旧」「電力供給の不安定」「現地の交通事情や従業員の通勤手段」を挙げている企業が最も多く、「役員・従業員の生活場所・移動手段等の生活基盤の確保」や「会社施設・設備、什器・備品等の損壊」などが続く。
業種別の特徴としては、建設・不動産においては「役員・従業員の食料等の生活物資の補給」が、製造においては「サプライチェーンの断絶」が、サービス他においては「役員・従業員の安否確認」が多くあげられている点がある。それぞれの業界の重視する要素が反映している傾向にあると言える。

業務再開の障害（全体）



業務再開の障害（業種別）



	役員・従業員の	役員・従業員の	インフラ（電力・ガ	金融インフラの復	行政の停滞	治安の悪化	役員・従業員の	役員・従業員の	電力供給の不	会社施設・設備、	役員・従業員の	業務の実施が	現地の交通事	各種判断に必	各種判断に必	原子力発電所	拠点の安全確	役員・従業員の	業務再開（事業	情報（データ）・情	被災地までの交	自社からの原材	サプライチェー	その他
建設・不動産	2	2	7	0	0	0	2	5	3	1	0	1	3	1	0	4	0	1	2	1	4	1	0	1
IT情報通信	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0
製造	0	0	5	0	0	0	2	3	5	3	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	2	0	3	0
流通	2	1	9	1	0	0	2	4	7	5	1	4	9	2	1	1	2	4	2	2	1	1	1	1
サービス他	6	2	10	0	1	0	4	5	10	6	1	2	10	0	0	4	4	2	3	3	4	1	0	0

【回答企業コメント】

- ショッピングモール内に出店しているため、モールの営業再開判断に依存している。モール自体の再開判断が下らなければ当社の店舗も再開できない（中堅・流通）
- 地域毎の店舗を管轄する地域の事業部が情報を収集し判断する体制を採っているので、組織上の指揮・命令は問題なく進められた（上場・流通）

２．被災地以外における対応について

2.1.　対策本部の設置

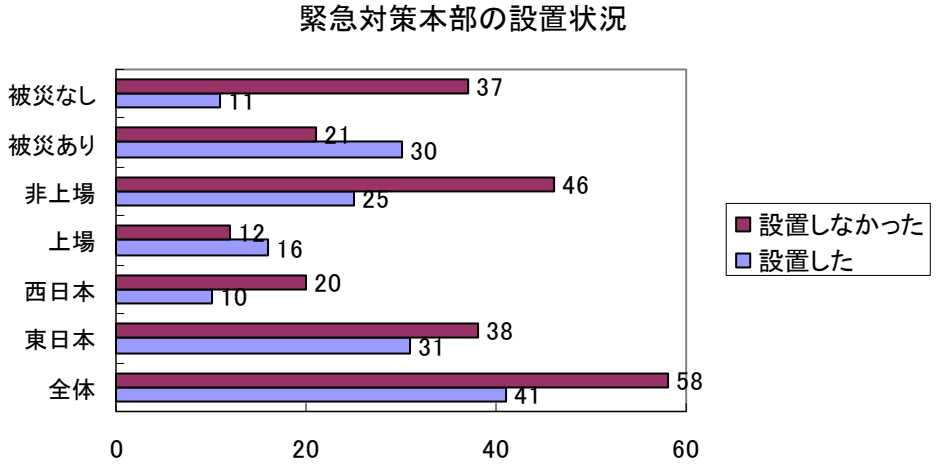
2.1.1.　緊急対策本部を設置しましたか

【傾向と分析】

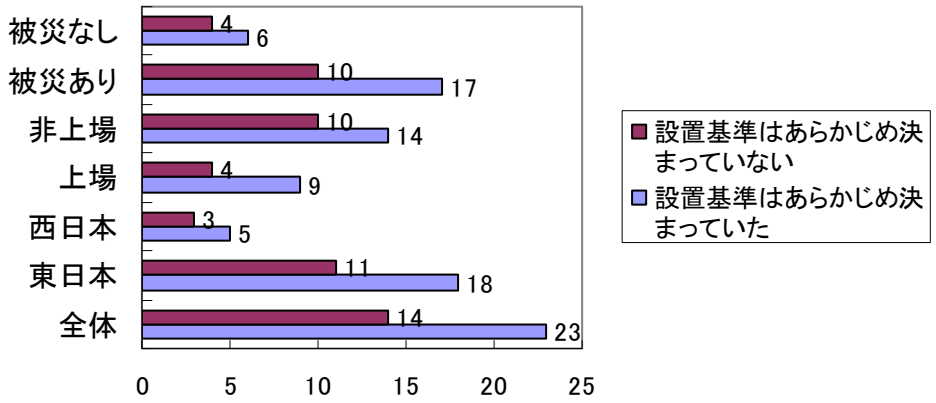
概ね 40%の企業が、今回の震災対応のために緊急対策本部を設置した。とりわけ、上場企業では 55%の企業で設置しており、緊急事態に対して平時から備えを行っている状況が窺える。また、被災あり企業においては、60%弱の企業が設置しており、いち早く組織的な対応に意向しようとした点は評価できる。

一方、緊急対策本部の設置基準は、実際に設置した企業の 60%であらかじめ定められており、40%の企業は、必要に応じて組織的対応体制を整えたと言える。

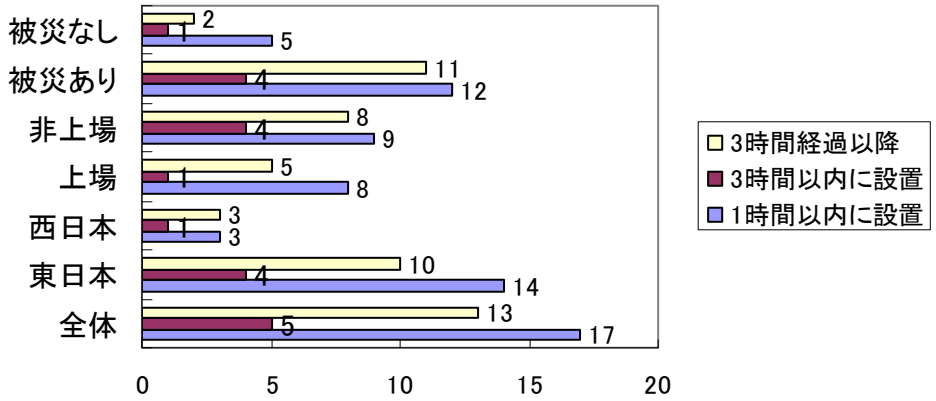
また、緊急対策本部の設置は、設置した企業のおよそ 50%が「1 時間内に設置」としており、あらかじめ設置基準が定められていた企業ほど素早く設置した様子が窺える。なお、3 時間以降経過した時点で設置した企業においては、翌日（12 日土曜日）の午前中、あるいは 14 日（翌週月曜日）の朝に設置した企業が多く、被害の状況を確認しつつ、本格的な企業活動の開始とともに設置した様子が窺える。



緊急対策本部設置基準の有無



緊急対策本部設置までの時間



【回答企業コメント】

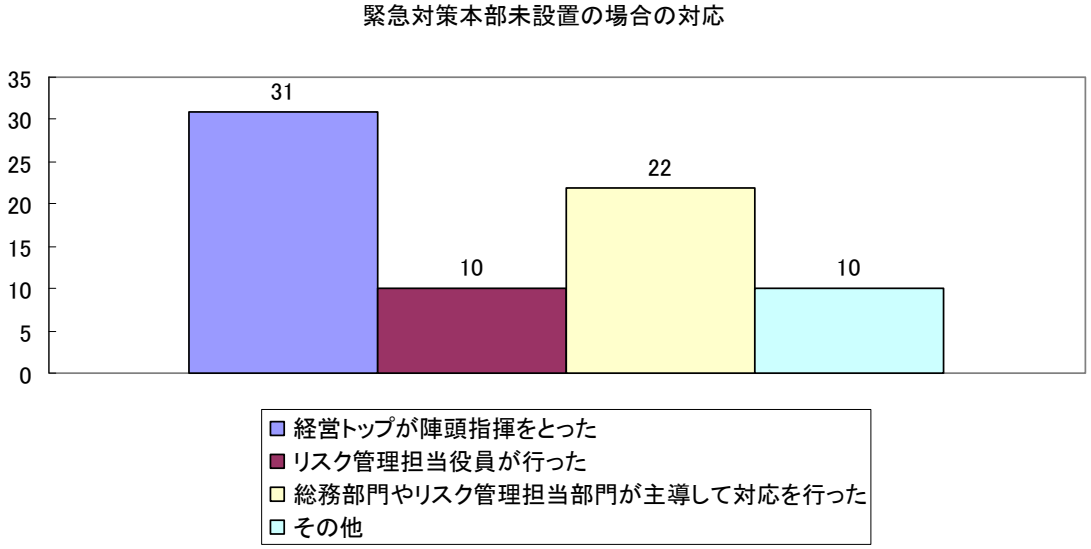
- 小規模な会社であり、対策本部がなくてもすぐに安否確認や意思決定が行えるから設置しなかった（上場・流通）
- 総務部が全店の被災状況を取りまとめ経営にレポートする体制となっていたため、緊急対策本部を別途設置する様なことはしていない（中堅・流通）
- 設置は 3 月 14 日（月）。緊急対策本部設置前の判断については、経営トップに確認の上、リスク担当役員が指示（中堅・サービス他）

2.1.2. 緊急対策本部を設置しなかった場合、対応の検討・指示は誰が行いましたか

【傾向と分析】

緊急対策本部を設置しない場合でも、経営トップがリーダーシップを発揮して事態に当たったことが窺われる。リスク管理担当役員への権限委譲や担当部門が主導するケースにおいても、組織的な対応がなされ、経営トップに情報が迅速に伝

わっていることが肝要だと言える。



【回答企業コメント】

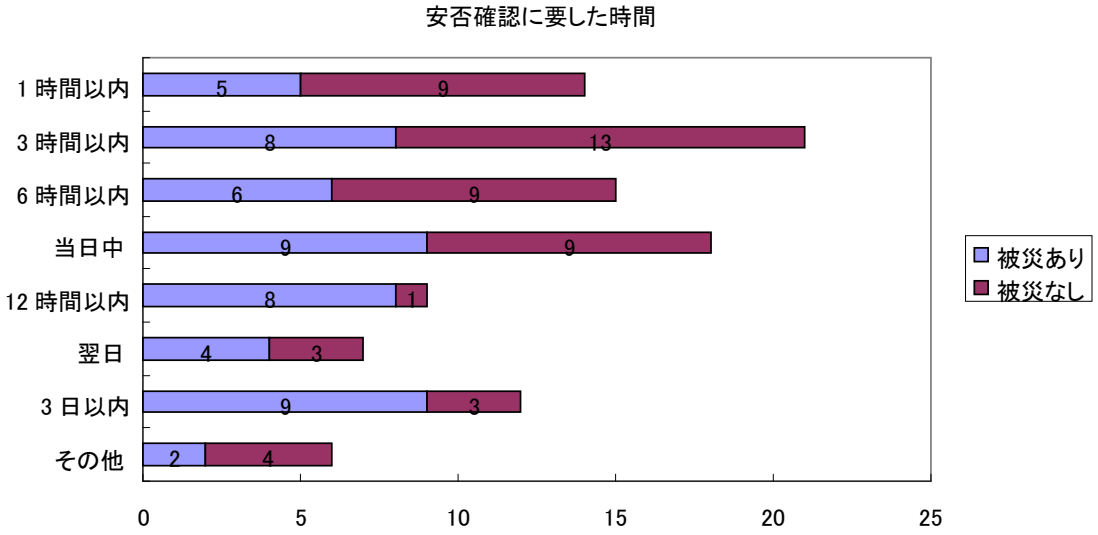
- 営業部門の責任者が各店に連絡（中堅・サービス他）
- 役員が不在だったので総務部門を中心に対応した（中堅・建設・不動産）
- 社長を長とし、取締役全員で役割分担を行い対応（中堅・建設・不動産）
- グループ責任者以上の役職者全員と総務・サーバー担当者（中堅・IT 情報通信）
- 営業部門のトップが判断。管理部門が補助する形（上場・流通）
- 販売商品の確保のため、担当役員（営業本部長）が中心となって、各メーカー、卸へ確認を行って対応した（大企業・流通）

2.2.　役員・従業員の安否確認

2.2.1.　役員・従業員全員の安否が確認できたのは、地震発生から何時間後ですか

【傾向と分析】

被災なしの企業は概ね「当日中」に安否確認を取れたのに対し、被災ありの企業については、当日以降も「3 日以内」まで万遍なく分布しているところから、被災地を中心に安否確認にかなり手間取った様子が窺える。



【回答企業コメント】

- 当日出社していない社員の確認が、通信環境の悪化で遅れた(大企業・IT 情報通信) 安否確認システムはメールベースなのでメールが回復してからになった(上場・IT 情報通信)
- 当日、社長をはじめ１０名の社員が東京出張をしており、携帯メールで安否の確認を行った(大企業・流通・西日本)
- 出張中、休日中（旅行など）の社員の安否確認に時間を要した。ほとんどは 1 時間以内に完了（中堅・製造）
- 安否確認対象者の確認完了は発災から 16 時間後（12 日 6 時 57 分)。首都圏の従業員に意識の低さがみられた。（上場・製造）

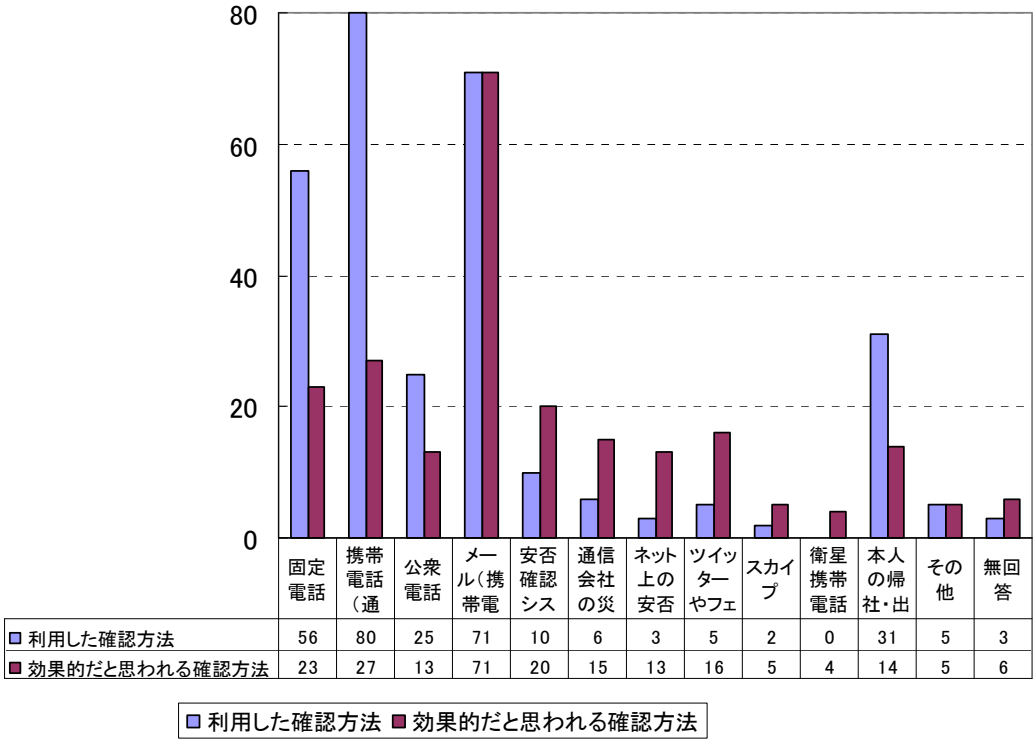
2.2.2.　安否確認の方法はどのようにされましたか
2.2.3.　今回の経験をふまえて実際に効果的だと思われる安否確認の方法はどれですか

【傾向と分析】

被災地対応と同様、実際に利用した安否確認の方法と実際に役に立った（効果的だった）と思われる安否確認の方法についてそれぞれ確認したところ、メールや

安否確認システム、通信会社の災害伝言ダイヤル、ネット上の安否確認サービス、ツイッターやフェイスブックなどのＳＮＳ媒体、スカイプやＩＰ電話といった比較的新しい通信手段への期待が高い傾向が判明した。

安否確認の方法



	固定電話	携帯電話（通	公衆電話	メール（携帯電	安否確認シス	通信会社の災	ネット上の安否	ツイッターやフェ	スカイプ	衛星携帯電話	本人の帰社・出	その他	無回答
利用した確認方法	56	80	25	71	10	6	3	5	2	0	31	5	3
効果的だと思われる確認方法	23	27	13	71	20	15	13	16	5	4	14	5	6

【回答企業コメント】

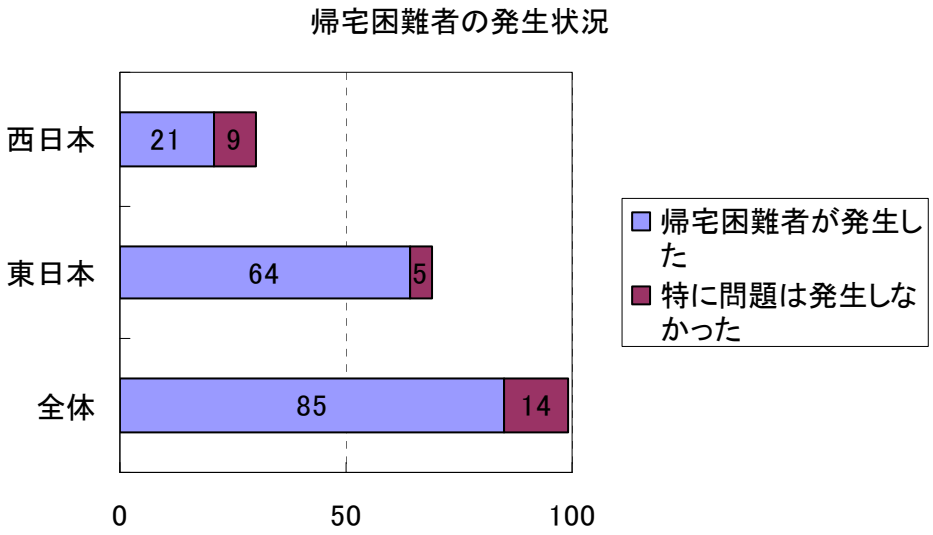
- 安否確認システム（ＮＴＴ）機能せず（上場・不動産）
- 「その他」は従業員同士の確認（大企業･サービス他）
- ヤフーメッセンジャーと IP 電話(上場・流通)
- 翌週月曜に全従業員にツイッターのアカウントを取得させ、緊急連絡の際の通信手段とした。震災当日は携帯も固定もほとんど使えない中、ツイッターではどんどん情報が流れていたのを目のあたりにし、通信手段としても使えると判断し導入した。実際その数日後に静岡で強い地震があり、新幹線が止まりましたが、出張中で新幹線に缶詰になっていた当社社員の安否もすぐ確認できるなど役立った。（大企業・IT 情報通信）
- 携帯電話のメールだと、混雑具合で通信がなかなか出来ない状況になる点はデメリットだと思う（中堅・流通）
- 通信制限のかかりにくい情報伝達手段（ツイッター等）を導入検討（上場・不動産）
- 媒体以前に体制の見直しの重要性を痛感した（上場・製造）

2.3.　役員・従業員の帰宅状況

2.3.1.　建物内、外訪中、退勤途上で被災し、自宅への帰宅が困難になった役員・従業員（帰宅困難者）がいましたか

【傾向と分析】

全体でおよそ 85%、東日本においては、90%以上の企業において帰宅困難者が発生した。



【回答企業コメント】

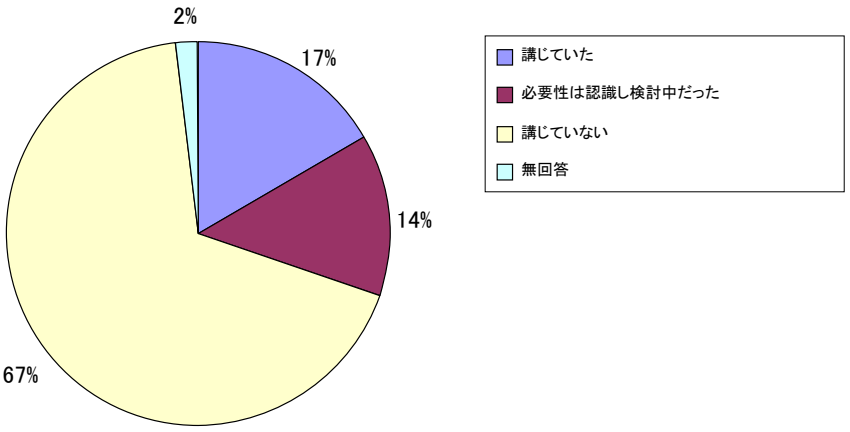
- 帰宅困難者に対し、社有車にて乗り合いで帰宅させたため、時間はかかったが帰宅困難者は発生しなかった（中堅・建設・不動産）

2.3.2.　帰宅困難者対策をあらかじめ講じていましたか

【傾向と分析】

事前に帰宅困難者対策を講じていた企業は 17%と低い。具体的な対策としては、「役員・従業員の帰宅方針を定めている」「社屋や会社施設を開放する」といったことや「水や食料、防寒具などを備蓄・配布する」といったことが挙げられた。

帰宅困難者対策の状況

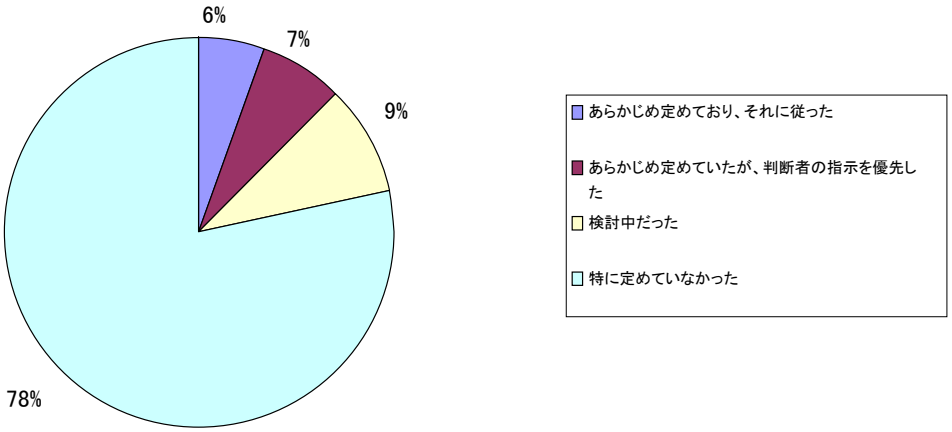


2.3.3. 当日の会社から役員・従業員への帰宅指示の内容について教えてください

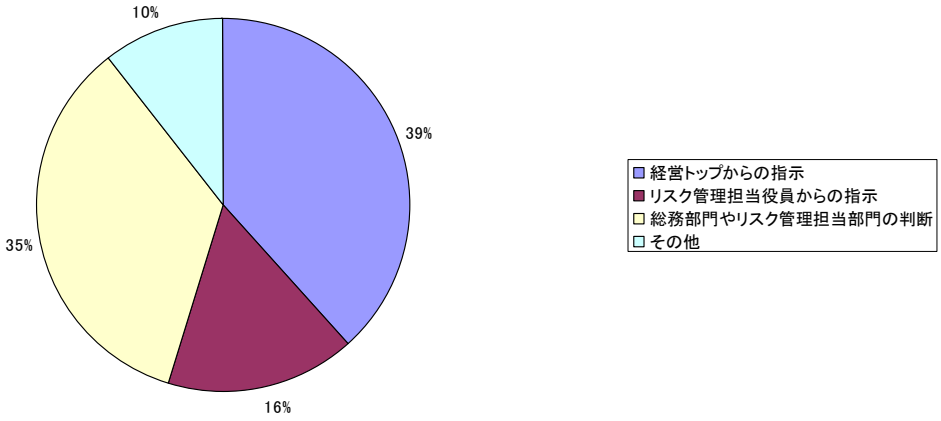
【傾向と分析】

帰宅方針が定められていなかった企業が 78%にのぼり、帰宅困難者リスクの想定が甘かったことが窺える。千代田区など都心部においては、特に、帰宅を急がせることなく、出来る限り事業所にとどめて帰宅困難者による混乱を緩和することが東京都によって想定されていることも留意しておくべきことであり、状況がわかるまで社屋内（もしくは周辺）での待機を指示することが望ましいと言える（ただし、社屋内やその周辺の安全が確認されていることが大前提であり、一時避難場所や広域避難場所等への避難の判断とあわせ、臨機応変に行うことが求められる）。帰宅指示においては、経営トップの判断によるところが大きかったという結果となっているが、経営トップが不在もしくは連絡が取れないことも想定し、代替判断者の選定、帰宅方針の策定・明確化といった対策も必要である。

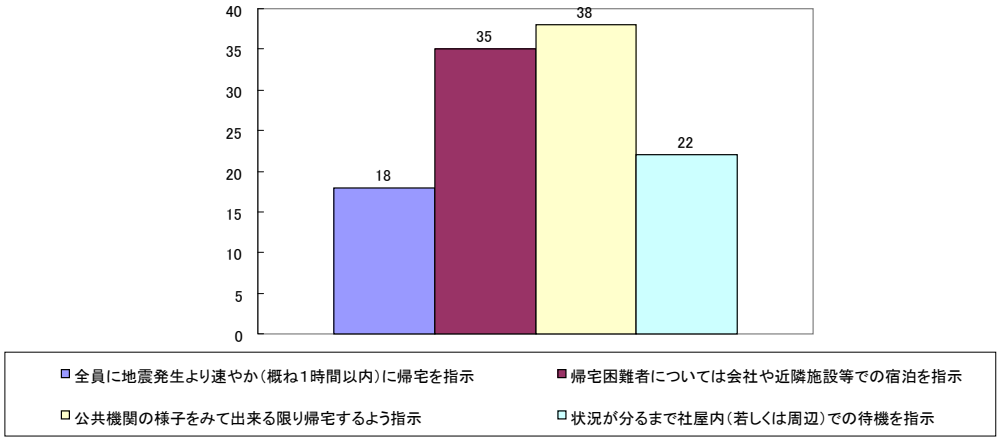
帰宅指示に関する判断基準



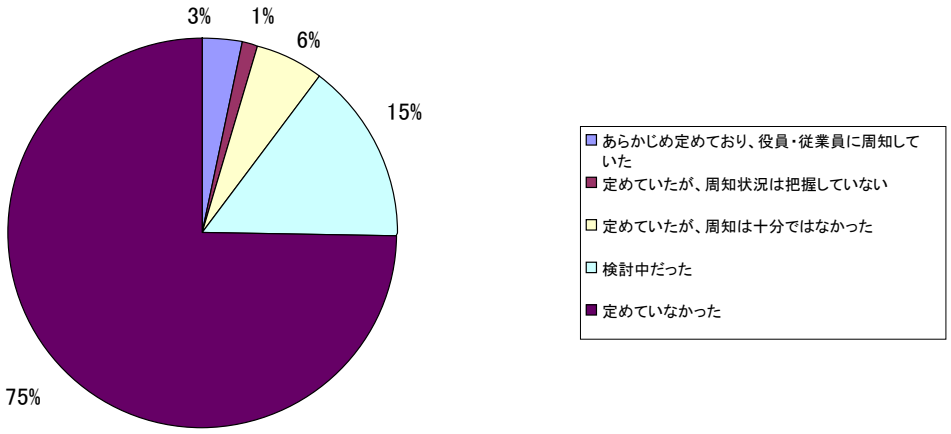
帰宅指示の判断者



帰宅指示の内容



帰宅時の対応基準の制定状況



【回答企業コメント】

- 役員・従業員を無理に帰宅させず、交通機関の状況を見ながら安全に帰宅させた（上場・建設・不動産）
- ビル管理者より、ビルからの避難指示が出されたため、社外の来客はその時点で帰社。特に指示の必要がなかった（上場・流通）
- 通信障害にて指示手段が制限されたため部門の判断によった(上場・サービス他)
- 本部その他店舗もほとんどの社員が車もしくは徒歩・自転車通勤のため指示を出さず(上場・流通)
- 各部門トップの判断で営業時間を短縮（中堅・建設・不動産）社内ＳＮＳで周知(上場・IT 情報通信)

2.3.4. 当日､帰宅が困難だった役員･従業員のおよその割合について教えてください。

【傾向と分析】

詳細に回答頂いた企業（78 社 97 拠点）の状況では、首都圏においては、およそ 10%～20%の社員が帰宅困難となったケースが多かったが、次に多いのが 40%～50%との回答であった。また、中には 70%や 100%といった回答もあり、当日、社内に相当数の社員が留まった様子が窺える。

事業所単位でみた分布状況（帰宅困難者割合）

＊回答数合計 78 社 97 事業所分

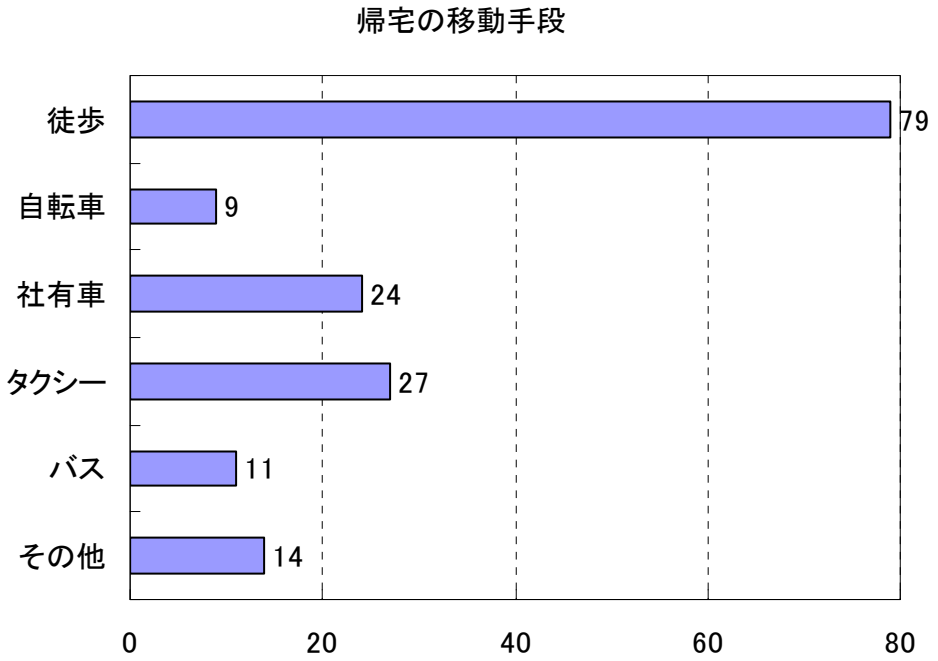
帰宅困難者の割合	分布（占有率）
0%～20%	59.8%
20%～50%	24.7%
50%～100%	15.5%

2.3.5. 当日、帰宅を試みた社員の行動について教えてください（実際に見聞した範囲で結構です)。

【傾向と分析】

全体の 75%が帰宅時の行動基準が定められていない状況から、帰宅時の安全確保が個人に任された形となった。徒歩での帰宅による疲労や道路の混雑、食料品等の売り切れなどの要素が重なり、群集心理として安全確保が困難となることも想定されることから、社員の安全確保の観点から帰宅時の行動基準・対応基準を策定し、周知しておくことが望ましい。

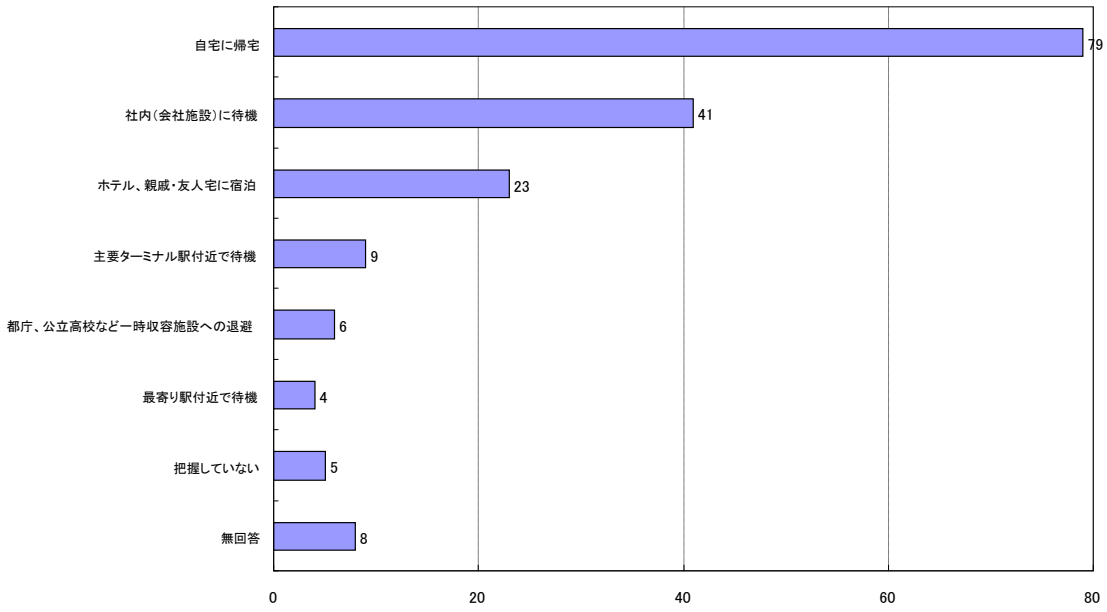
なお、首都圏において、徒歩によって自宅に帰宅できた社員の中で最大の所要時間を聞いたところ､最大で 12 時間､平均で 6.2 時間程度は要したことが判明した。



帰宅に要した最大時間の状況　　＊回答数 59 社

所要最大時間	分布（占有率）
3 時間以内	11.9%
3 時間～7 時間	57.6%
7 時間以上	30.5%

当日の最終到達地点



【回答企業コメント】

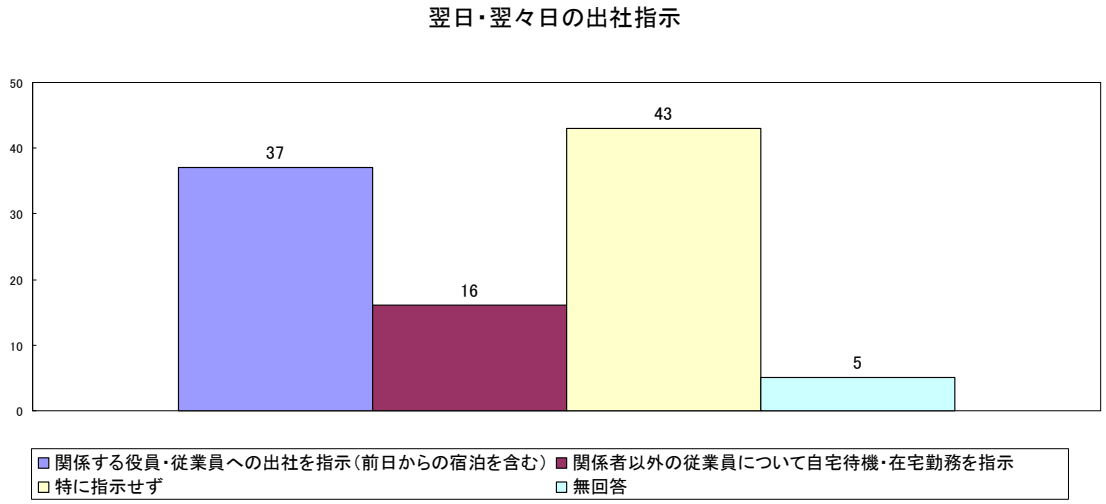
- 社内待機者約 100 名(上場・流通)
- 乗り合いで帰った為、遠方の社員は時間がかかった（中堅・建設・不動産）

2.4.　翌日（3 月 12 日）・翌々日（3 月 13 日）の対応

2.4.1.　役員・従業員の出社に関する指示について教えてください

【傾向と分析】

翌日・翌々日は土曜・日曜であり、「関係する役員・従業員への出社を指示（前日からの宿泊を含む)」と「特に指示せず」がほぼ同程度の割合となった。また、この段階で、自宅待機等の指示を既に出した企業も比較的多く、結果的には、週明けの 14 日（月）の出社困難者を抑制させることが出来た企業もあった。

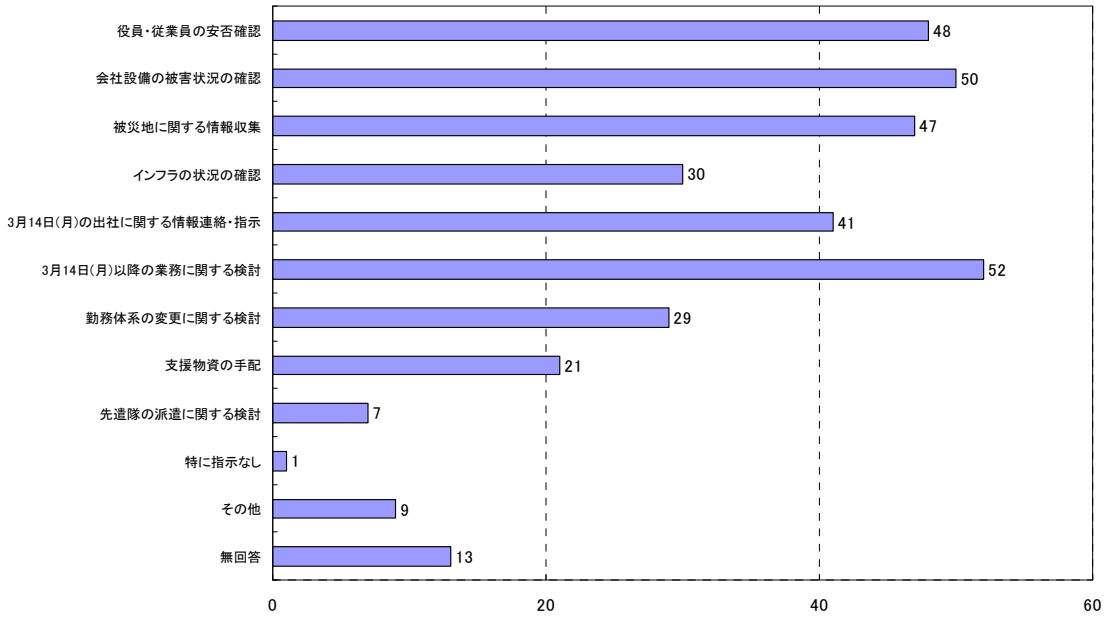


2.4.2.　両日実施した震災関連業務について教えてください

【傾向と分析】

翌日、翌々日も、引き続き安否確認を行う、会社設備の被害状況を確認する、14 日以降の業務のあり方の検討や 14 日以降の出社に関する情報伝達などが主に行われた業務と言える。

翌日･翌々日の業務内容

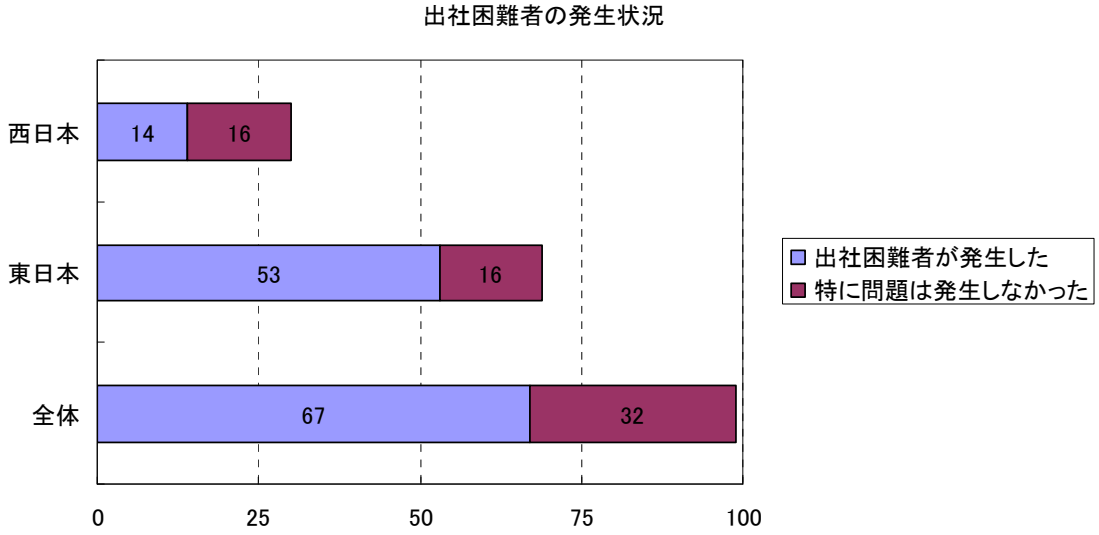

役員･従業員の安否確認
48
会社設備の被害状況の確認
50
被災地に関する情報収集
47
インフラの状況の確認
30
3月14日(月)の出社に関する情報連絡･指示
41
3月14日(月)以降の業務に関する検討
52
勤務体系の変更に関する検討
29
支援物資の手配
21
先遣隊の派遣に関する検討
7
特に指示なし
1
その他
9
無回答
13
0
20
40
60

2.5. 3 月 14 日（月）の出社状況（いわゆる出社困難者について）

2.5.1. 3 月 14 日（月）の首都圏における交通混雑による「(いわゆる）出社困難者」はいましたか

【傾向と分析】

全体の 70%弱の企業（東日本では 80%弱）で出社困難者が発生しており、帰宅困難者の発生状況より 20%程度低い状況となっている。これは、運休せず本数を削減した交通機関があったり、12 日（土)、13 日（日）中に、休日を決定したり、自宅待機や交通機関の様子をみて出社するよう連絡するなどの対応がなされた結果、帰宅困難の状況が緩和されたものと思われる。



【回答企業コメント】

- 近隣の者で、通勤可能な者のみ通勤を指示、その他は 16 日まで自宅待機（中堅・流通）
- 対策本部（役員）以外は在宅勤務（待機）を指示（上場・IT 情報通信）
- 休日としたため（中堅・建設・不動産）
- 車や徒歩･自転車通勤が多いため（上場・流通）

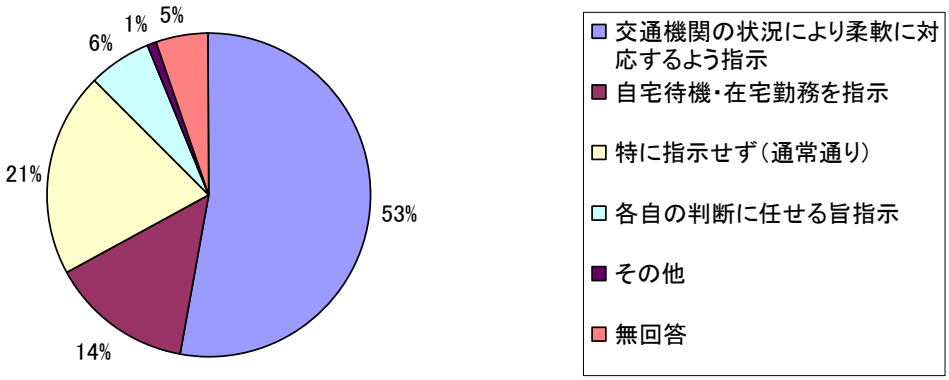
2.5.2. 当日の役員・従業員の出社に関する指示について教えてください

【傾向と分析】

「特に指示をしなかった」とする企業が 21%という状況であり、個人の判断に委ねた結果、多数の出社困難者が発生したものと考えられる。なお、出社に関する指

示は、前日の夜までに行った企業も多いが、補足的に確認した結果（10 社回答分）では、当日の朝 6 時から 7 時の間に行ったとする企業も相当数あったことは注目すべきである。このように、事前に何らかの指示をしておくことで状況が改善された可能性があったことが窺われる。

出社に関する指示内容



【回答企業コメント】

- 役職者の判断で部下に指示（中堅・IT 情報通信）
- 交通機関の都合等による遅刻は不問（中堅・建設・不動産）

2.5.3.　当日、出社が困難だった役員・従業員のおよその割合について教えてください。

【傾向と分析】

詳しく回答頂いた企業（64 社）の状況から、帰宅困難者が 50%以上発生した企業の割合（15.5%）に比べて出社困難者における同割合（23.1%）が高くなっており、事業所によっては、帰宅困難より深刻な問題となったことが窺える結果となった。

また、首都圏では、10%～20%程度が多かったものと思われるが、一部事業所においては、50%～70%に達するところもあった（ただし、本アンケートでは、出社困難者の定義が明確ではないため、出社に時間がかかった者と出社できなかった者の双方をあわせて捉えられているものと考える）。

事業所単位でみた分布状況（出社困難者割合）

＊回答数合計　64 社 82 事業所分

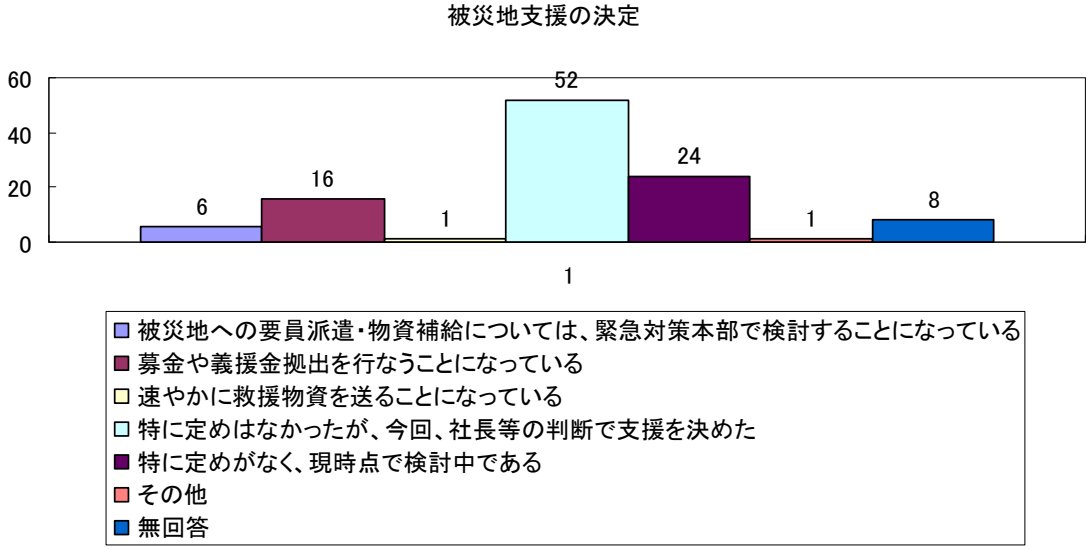
出社困難者の割合	分布（占有率）
0%～20%	59.8%
20%～50%	17.1%
50%～100%	23.1%

2.6. 被災地支援

2.6.1. 被災地支援についてはあらかじめ定めがありましたか

【傾向と分析】

被災地への支援要員の派遣や救援物資の提供、義援金等の供出などの被災地支援については、経営トップの判断や緊急対策本部の検討の結果によるとする企業が多かった。



【回答企業コメント】

- 親会社よりグループ各社での支援は行わなくて良い(グループで一括）ということで、個人からの義援金を集めた（大企業・IT 情報通信）
- 義援金●億円の供出等を 3 月 12 日に持ち回りの取締役会で決議し対外発表した（上場・流通）
- 会社義援金 100 万円／社員義援金 25 万円／お客様からの義援金 15 万円　継続中（中堅・サービス他）
- 被災地にて利用してもらうため、車輌を寄付予定（大企業・建設・不動産）
- 全社員と会社で募金を決定（中堅・IT 情報通信）

2.6.2. 被災地への支援要員の派遣について教えてください

【傾向と分析】

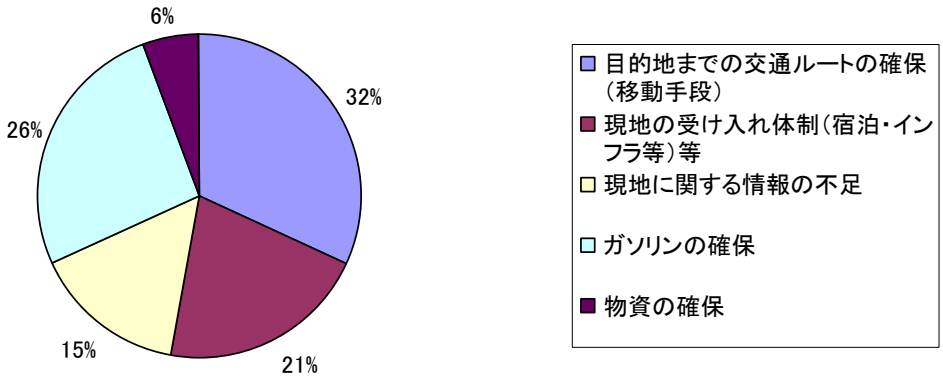
被災地に支援要員を派遣した企業は、22 社（20%）にのぼる。実際に派遣を行った時期としては、1 週間後くらいからのところが最も多く、早いところでは、翌日に派遣を行った企業もあった。また、派遣要員の人数としては、2 名～5 名くらい

の規模が最も多く、役員クラスの派遣が目立ったことが特徴として挙げられる。

また、派遣の際の問題点としては、「目的地までの交通ルートの確保」「ガソリンの確保」「現地の受け入れ体制」が同程度の割合であげられており、現地における復旧活動の妨げとならないような配慮もまた重要な課題であると言えよう。

なお、今回のアンケートでは調査をしていないが、現地に派遣した支援要員やその家族への説明・対応要領についても、今後の課題として検討しておく必要があるといえよう。

被災地派遣の際の問題点



【回答企業コメント】

- 5 月末に業界組合で予定有り（宮城）（中堅・サービス他）
- 県薬剤師会を通じて薬剤師 2 名(公募) を災害ボランティアとして派遣した（大企業・流通）
- 取引先でなく●●協会を通じて宮城県と農林水産省から支援要請がきた（大企業・サービス他）
- 薬剤師会の要請で 1 名派遣（中堅・流通）

2.6.3. 被災地への支援物資の提供について教えてください。

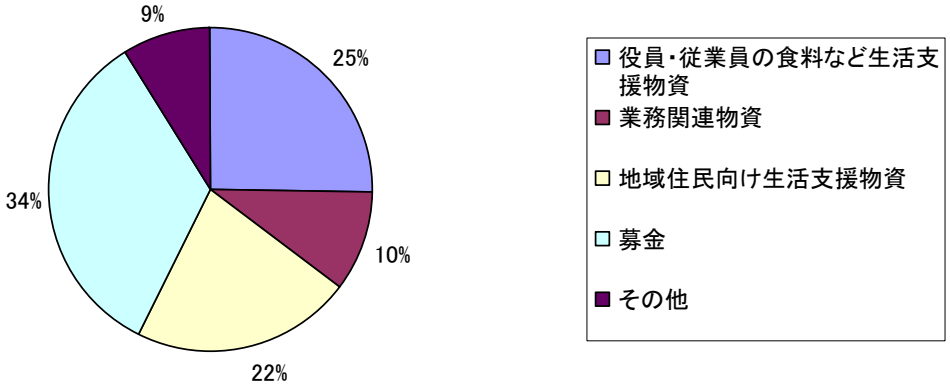
【傾向と分析】

被災地に支援物資を提供した企業は、４８社（44%）にのぼる。実際に提供を行った時期としては、10 日後～20 日後くらいからのところが最も多かった。また、物資の輸送を自社で行う企業が運送業者を手配した企業と同程度の割合で存在したことは大きな特徴と言える。その結果、問題点としては、「交通ルートの確保」や「ガソリンの確保」があげられたのも十分理解できる。

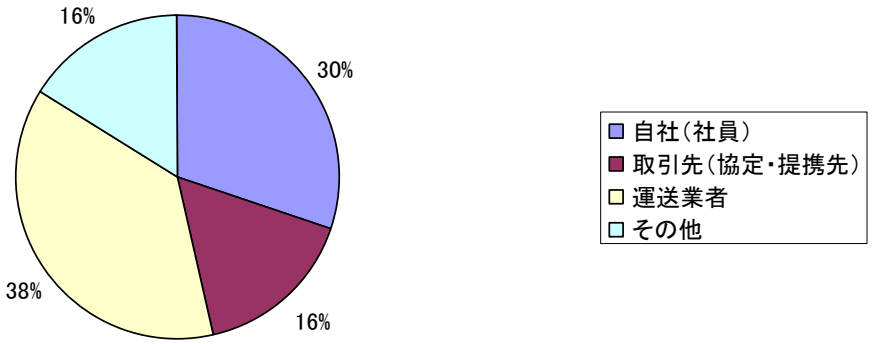
なお、実際に提供した支援物資で現地に喜ばれたものとして列挙して頂いた物資は、以下の通りである。

- 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

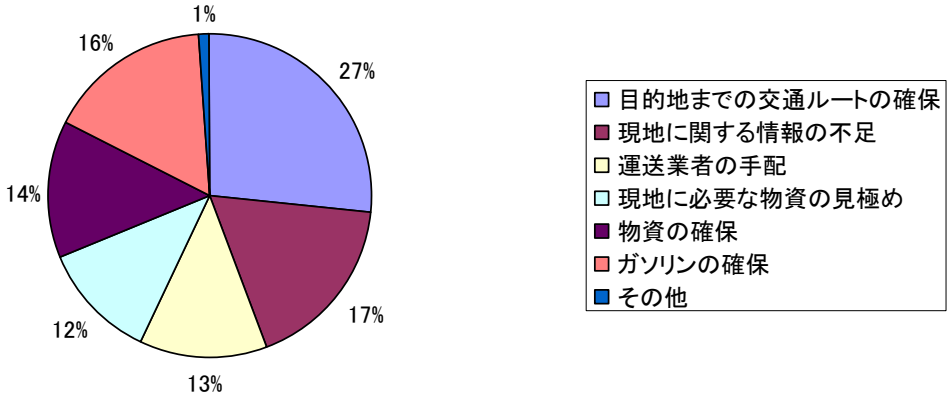
被災地への支援物資



被災地への支援物資の輸送者



被災地への支援物資提供時の問題点



【回答企業コメント】

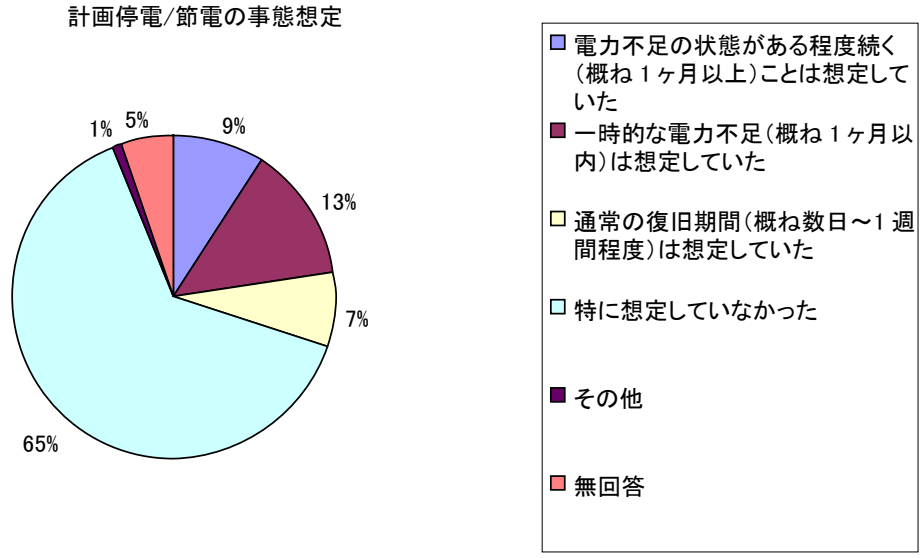
- あらかじめ、必要な物資を確認のうえ手配･提供した（大企業・金融）
- 埼玉に避難している双葉町にテーブルや椅子など社内不用品を提供した（上場・IT 情報通信）

2.7. 計画停電／節電への対応

2.7.1. 電力不足の影響が中長期におよぶ「計画停電」や「節電」について、あらかじめ何らかの想定がありましたか

【傾向と分析】

全体の 65%が特に想定していなかったとしており、想定していたとしても、もっと短期間で収束すると考えている企業が多かった。

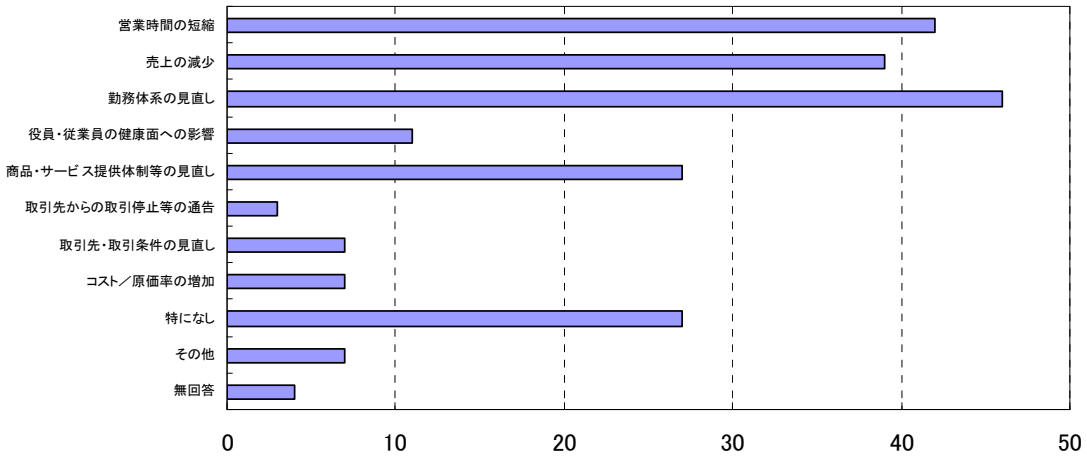


2.7.2. 計画停電または節電による自社への影響にはどのようなものがありますか

【傾向と分析】

「営業時間の短縮」や「売上の減少」といった直接的に業績に影響を与える部分への懸念だけでなく、「勤務体系の見直し」や「商品・サービス提供体制等の見直し」といった社内体制の見直しによる環境の変化への対応が必要と多くの企業が考えている点に大きな特徴がある。

計画停電/節電の自社への影響



【回答企業コメント】

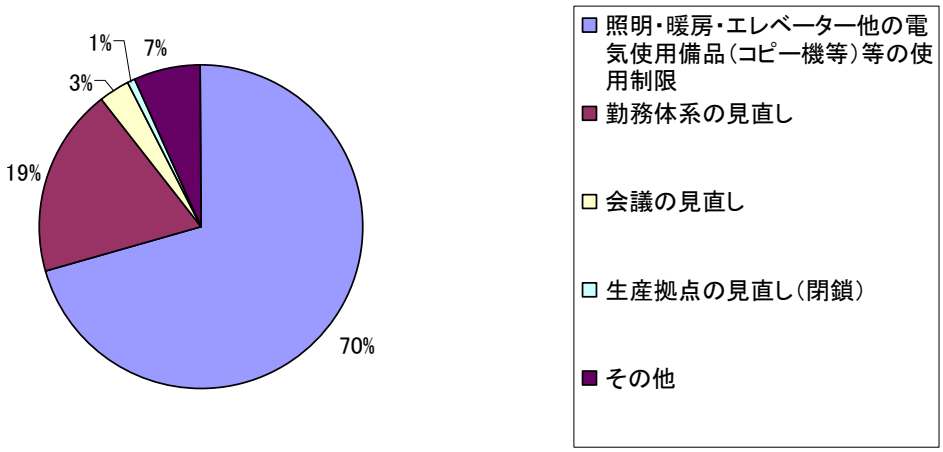
- ＦＣ店なので東京本部からのデータ配信の一部停止、商品出荷停止（大企業・流通）

2.7.3. 節電のためどのような取組みをされていますか

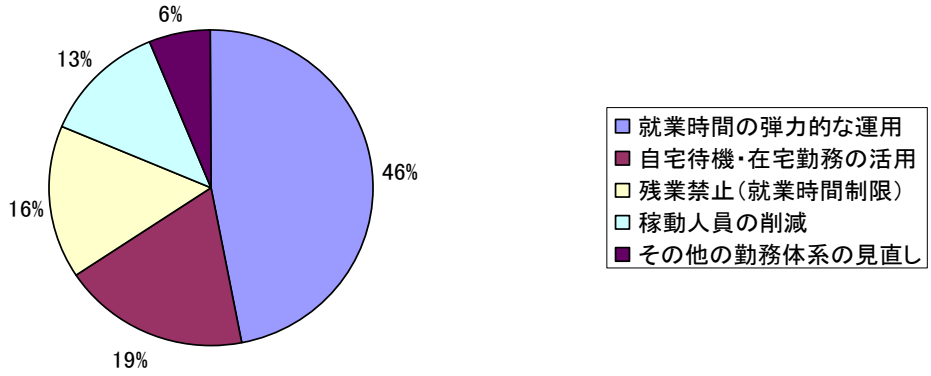
【傾向と分析】

照明、エレベーター、コピー機等の使用制限に取組んでいる企業が多いが、勤務体系の見直しに着手している企業も相当数（19%）見られるのが特徴である。
勤務体系の見直しのうちでは、「就業時間の弾力的な運用」「自宅待機・在宅勤務の活用」に取組む企業が多い。次いで、「残業禁止」や「人員の削減」という直接的な抑制（制限）手法も採用している企業も一定程度見られる。

節電の取組み（現時点）



勤務体系の見直し（現時点）



【回答企業コメント】

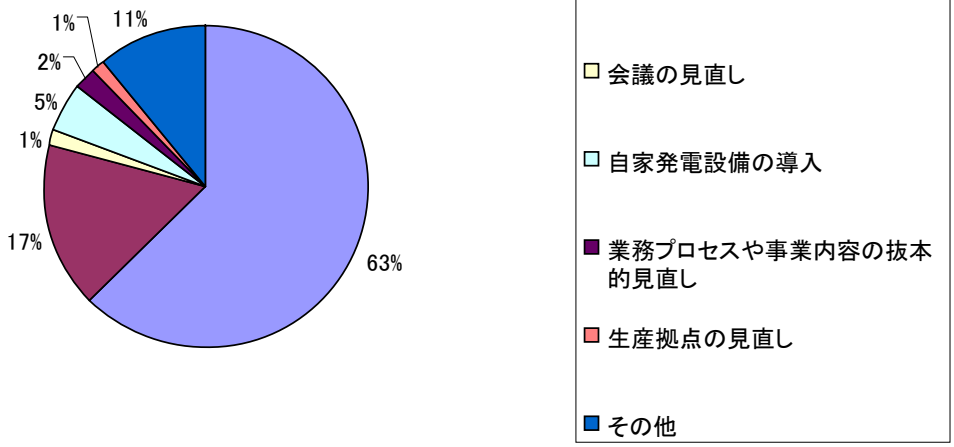
- 店舗は店頭照明（看板）を消灯した(中堅・流通)
- 店舗の照明およびエアコンの温度を通常よりも、照明 3 割減、温度設定＋2 度で設定（大企業・流通）
- 不要照明の消灯（大企業・金融）

2.7.4. 今年の夏に向けてどのような取組みをしていく予定ですか

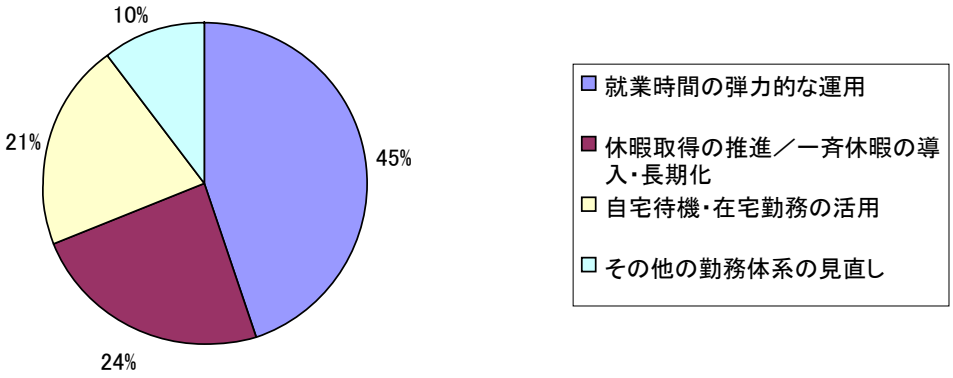
【傾向と分析】

これまでの取組みを継続するとともに、「自家発電設備の導入」を挙げている企業が一定程度（5%）あることが注目される。また、勤務体系の見直しにおいても、「一斉休暇の導入・推進」などをあげている企業も相当数いることが注目される。

節電への取組み（今夏に向けて）



勤務体系の見直し（今夏に向けて）



【回答企業コメント】

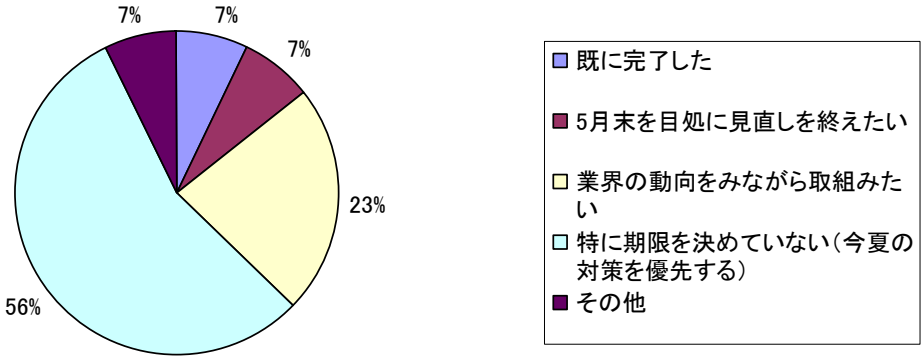
- 関東地区以外への業務の分散（大企業・金融）
- 自動販売機・コピー機の撤去・削減、ＬＥＤ照明への切り替え（中堅・製造）
- クールビズの１ヶ月前倒し（5 月より）（上場・流通）
- 極力残業を行わないよう、効率的な業務遂行に取組ませる（中堅・流通）
- 業界全体での輪番営業（店休日）を決める（月間 3 日）予定、事務所は、震災後、一切冷暖房を入れていない。電池式扇風機などの利用、クールビズの早期実施（中堅・サービス他）

2.7.5. 「計画停電」や「節電」に向けた BCP の見直し・検討を行う時期について教えてください

【傾向と分析】

新たなリスクとも言える「計画停電／節電」対策を既に完了したところなど速やかに取組む企業も相当数（「既に完了した」「5 月末を目処に見直しを終えたい」と回答した企業はあわせて 14%）ある一方で、大方は様子見の状況であると言える。

節電等をふまえたBCPの見直し

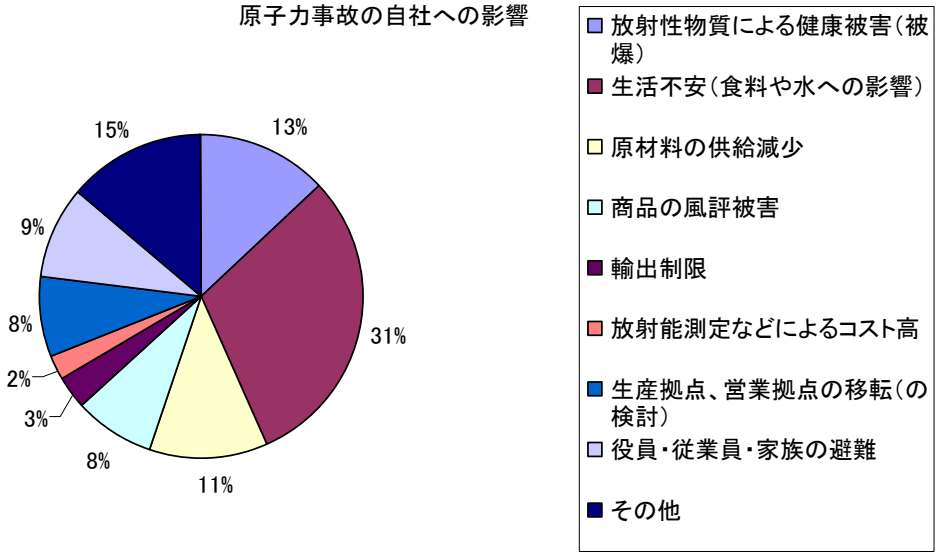


2.8. 原子力事故の影響

2.8.1 電力不足以外で福島原子力発電所の事故による影響にはどのようなものがありますか

【傾向と分析】

原子力事故の影響については、大きく「人」に関するものと「業務」に関するものに分類できるが、前者（健康被害・生活不安・避難）が 53%、後者（原材料・風評被害・輸出制限・コスト高・移転）が 32%と、役員・従業員の生命・身体等への懸念の方が大きいことが窺われる。



【回答企業コメント】

- 投資先の経営に影響（中堅・建設・不動産）
- 魚の産地の問合せ（大企業・サービス等）

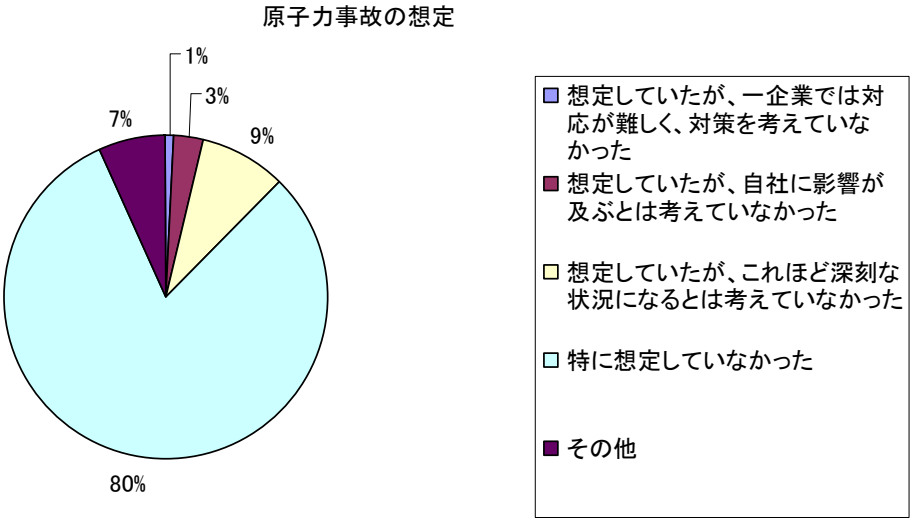
2.8.2 原子力事故への対応をあらかじめ想定していましたか

【傾向と分析】

「特に想定していなかった」とする企業が 80%に達するという結果となった。世間の風潮としても「想定外」を持ち出す向きもあるが、少なくとも、原子力事故は過去にも発生しており（以下【注】参照）、全く想定していないという姿勢には問題がある。

【注】海外では、スリーマイル島事故（1979 年）、チェルノブイリ事故（1986 年）が知られているが、福島原発だけでも、1978 年（国内初の臨界事故）、1989 年、1990 年、1998 年に事故が発生しており、その他にも、日本国内では、東海村 JOC 臨界事故（1999 年）、福井もんじゅ（1995 年以降

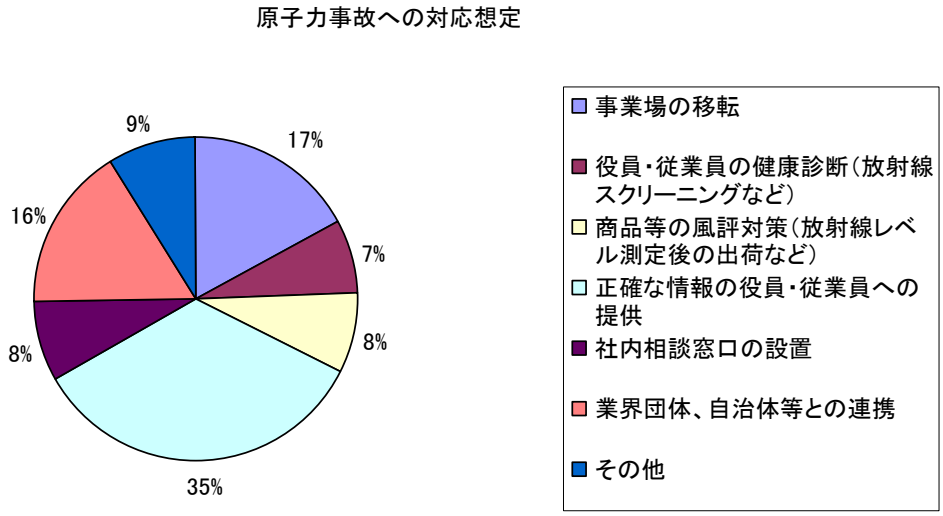
事故続く）など多数の事故が発生している状況である。



2.8.3. 原子力事故への企業の対応としてどのようなことが考えられますか

【傾向と分析】

「正確な情報の役員・従業員の提供」を挙げる企業が最も多い結果（35%）となった。あわせて、「事業場の移転」を想定する企業も相当数（17%）あった。



【回答企業コメント】

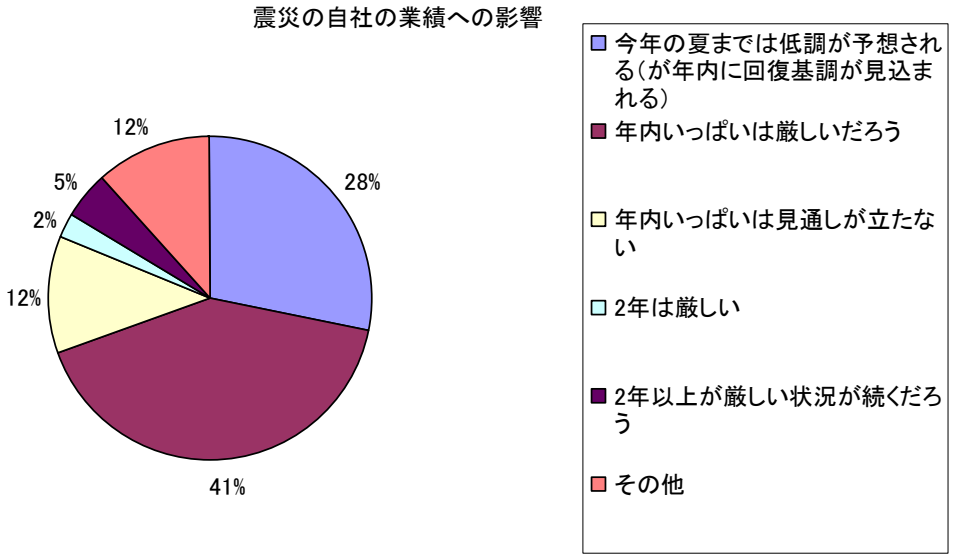
- 技術担当役員が、知人等を通じて情報を収集し、適宜社員に提供している（中堅・IT 情報通信）
- 被災地・債権者に対する回収自粛（大企業・建設・不動産）

2.9. 業績への影響（短期～中長期）

2.9.1. 自社の業績への影響はどの程度続くと予想していますか

【傾向と分析】

中長期的な影響があると考える企業が多く、来年以降まで続くとする意見も多い。現時点において、原子力事故も余震も収束していない状況であり、長期化する可能性が高いと思われるが、早期に 100%まで復旧することを目標とする BCP においては、このような中長期的な影響についてもあわせて考慮する必要があり、慎重な計画策定の姿勢が求められる。



【回収企業コメント】

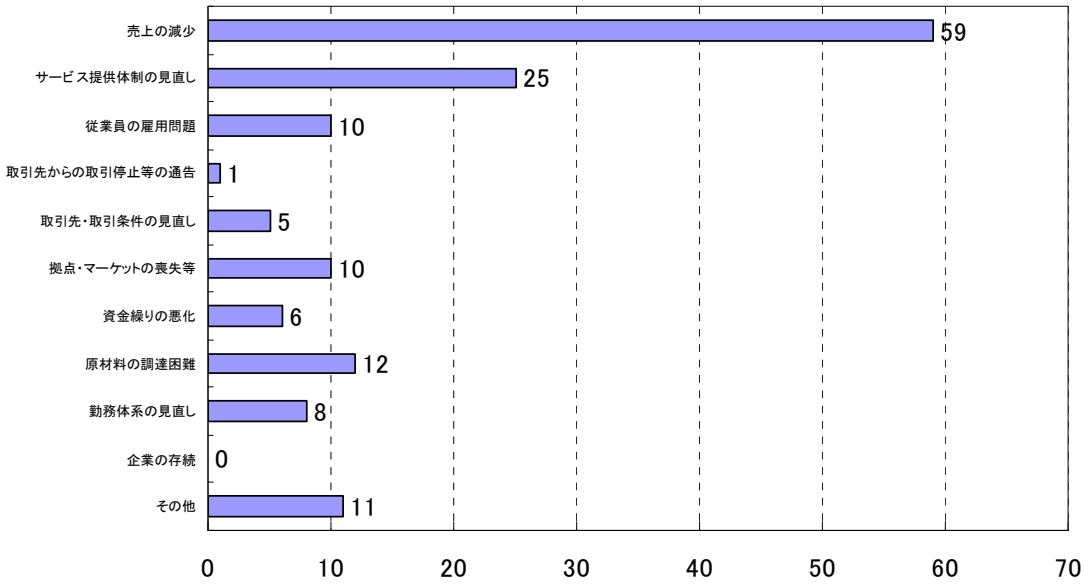
- 業界状況が厳しい上での震災であり、より一層厳しくなる（中堅・流通）
- 建設事業体のため短期的には復興需要が増える（中堅・建設・不動産）
- 計画停電がなければ、既に通常通りの営業が可能であり、現在、売上は戻ってきている（中堅・サービス他）

2.9.2. 自社の業績への影響が大きい事象にはどのようなものがありますか

【傾向と分析】

「売上の減少」を挙げる企業が圧倒的に多く（全体の 43.3%を占める）、次いで「サービス提供体制の見直し」という自社が対応を迫られる点が挙げられている。企業にとっては、直接の被災以外で大きいのは、「マーケット自体の喪失」「マーケット心理の冷え込み／自粛ムードによる消費抑制」と言える。

震災の自社への影響



【回収企業コメント】

- 仕入先の福島県が中国へ移管におけるタイムロス、デリバリー延滞（中堅・製造）
- 原材料不足、調達の遅れ（建築資材）（中堅・建設・不動産）
- ビル関係の調達日数が延びており、主に原価を押し上げている（中堅・建設・不動産）

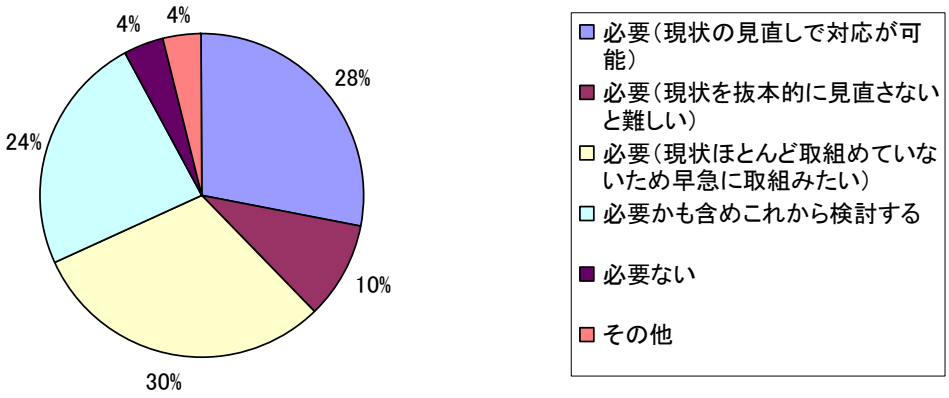
2.10. 今後の課題

2.10.1. 自社の震災への対応体制の見直しが必要だと思いますか

【傾向と分析】

70%弱の企業が見直しが必要としており、40%の企業が現状に満足しておらず、見直しへの強い動機を持っているものと考えられる。

震災対応体制の見直しの必要性



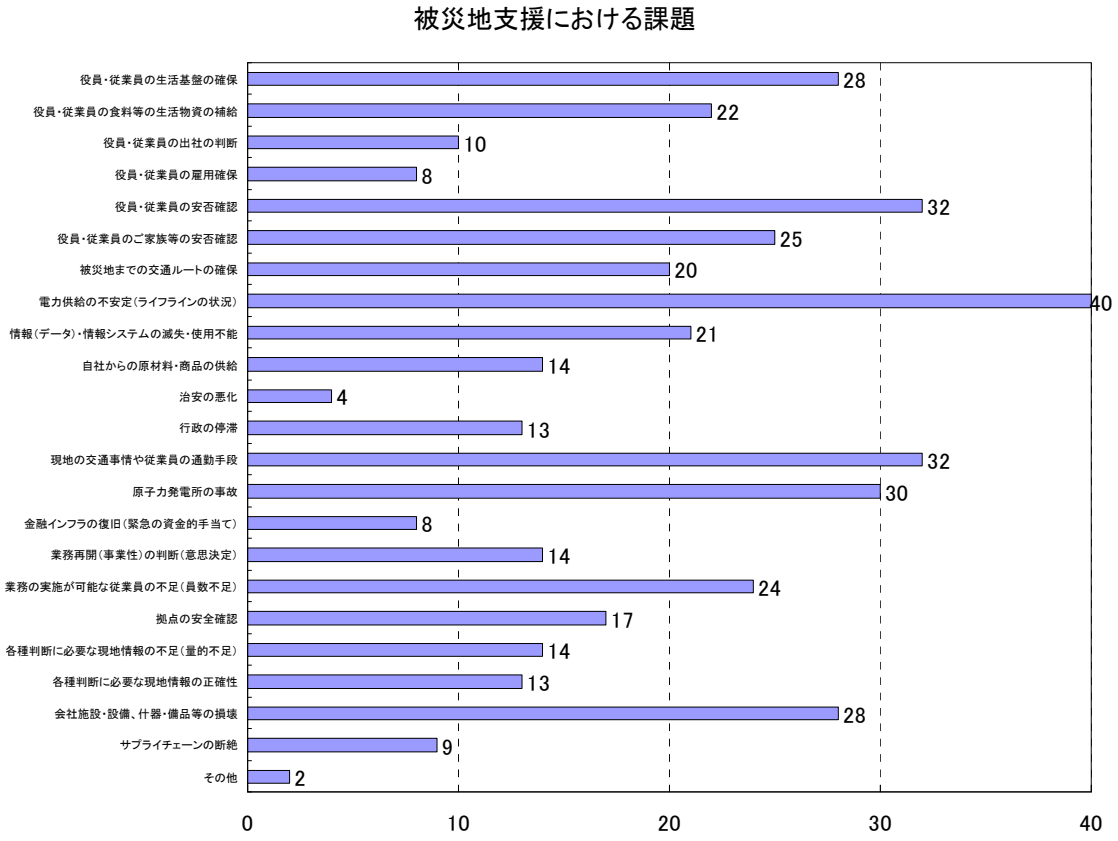
【回収企業コメント】

- 国内各地に店舗網を張り巡らせた小売・卸業のため、一定限度以上の地震に遭遇したら、企業の存続問題となるが、そこまで想定してプランを立てることはあきらめざるを得ない（上場・流通）

2.10.2. 本社等から被災地域を支援する場合において、出来る限り速やかな業務再開にあたって大きな障害だと思われる点をあげてください

【傾向と分析】

本アンケートの結果からは、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。言い換えれば、「電力依存体質の見直し」と「企業の最重要資産である人の安全を如何に確保するか」という観点からの検討が必要だと思われる。震災においては、発災から 3 日間は「自助・共助」による救援・復旧活動がメインであり、その期間、本社や各事業所が自立的・自律的に機能していくことが求められていると言える。被災地支援の前提となるのも、そのような認識である。



【回答企業コメント】

- ディベロッパー（商業施設）の施設内への立ち入り許可、縦割り行政で被災地へのルートが確保できない（中堅・サービス他）

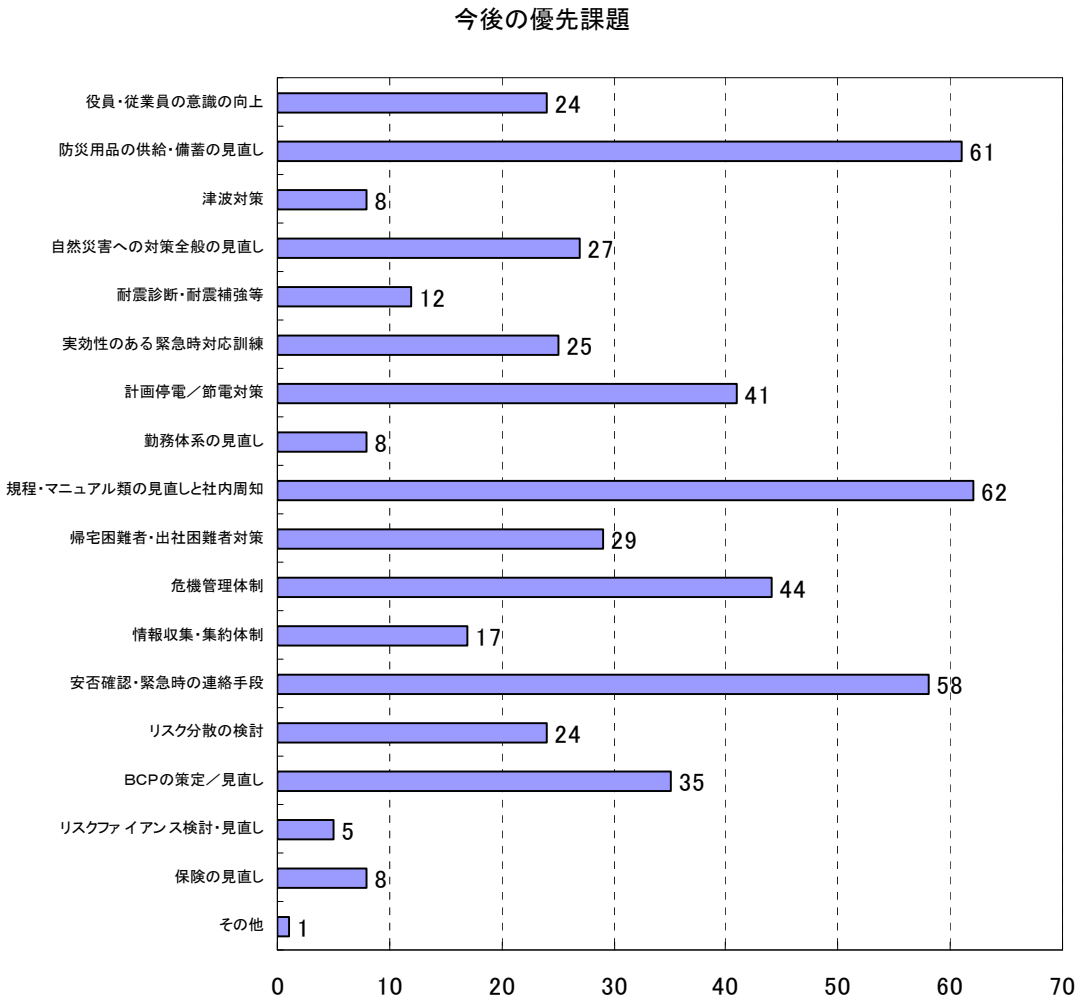
2.10.3. 今後取組むべき優先課題にはどのようなものがありますか。また、これらに取組むにあたっての問題点や懸念事項にはどのようなものがありますか。コメント欄にあわせて記載願います。

【傾向と分析】

優先課題として挙げられた上位項目は、「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」となった。

規程・マニュアル類は、実際に機能しなければ何の意味もなく、そのためには、トライアル（訓練）と見直しを平時から行っていくことが必要である（ソフト的対策）。一方、防災用品等の取組みは正にハード面での対策と言える。そして、「安否確認や緊急時連絡手段」は、ハード面が揃っても運用が上手くいかなければ機能せず、正にソフト面とハード面の両面での対策が求められると言える。

今後の優先課題を明確にしても、ハード面の対策にはコストや陳腐化の問題が付き纏い、ソフト面の対策には形骸化のリスクがある。ハード面の対策が不足していればソフト面の運用でカバーする、ソフト面の限界をハード的対策で補強する、といった両面のバランスを採っていくことが必要である。



【回収企業コメント】

- まさに危機管理マニュアル策定中の震災で、かえって必要事項が明確になった（中堅・建設・不動産）
- マニュアル・BCP 等の整備は、事前の想定力を養う上で有効であるが、発災時は臨機応変に対応しなければならず、役員・社員の判断力・行動力の底上げが最も必要。ただし、これが一番大変・困難な課題である（上場・流通）
- コスト面および保管場所（防災用品・備蓄関係）（中堅・流通）
- 休日･夜間の災害時対応（東京本社以外の代替拠点の確保）（上場・建設・不動産）
- 賃貸物件の管理業のため、入居者様、オーナー様の安否確認方法、手段を確立すること（中堅・建設・不動産）
- 高潮対策について検討中（大企業・金融）
- 緊急時でも通信可能な手段（社内ＳＮＳ等）の設置と社内周知が必要だと思う（上場・IT 情報通信）
- 多様な災害発生を前提とした BCP が必要。多様な災害の想定条件設定が課題（大企業・製造）

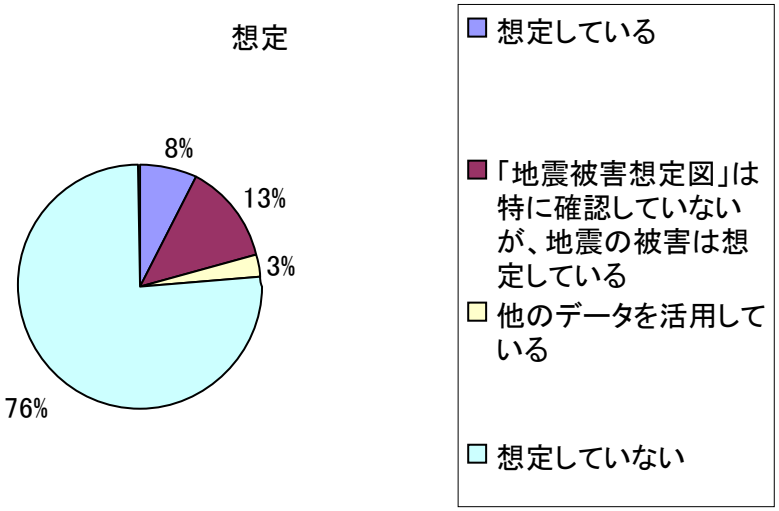
３．震災リスク対応の現状について

3.1.　地震被害の想定

3.1.1.　各自治体作成の「地震被害想定図」を確認し、自社の拠点における地震被害の想定を行っていますか

【傾向と分析】

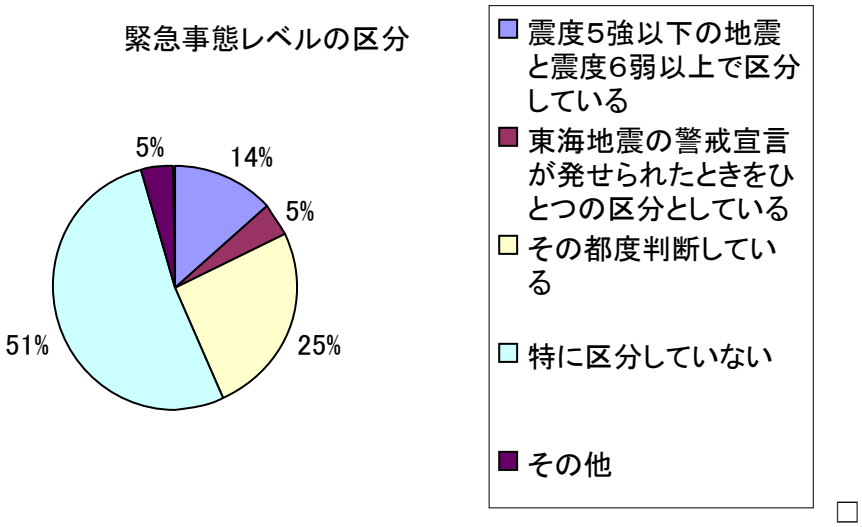
全体の 75%強の企業が具体的な地震被害を想定していない結果となった。適切な震災リスク対策や震災 BCP の策定作業においては、具体的な被害想定を前提として検討すべきものであり、取組み自体の有効性が確保できない、あるいは形骸化してしまう懸念がある。



3.1.2.　地震の規模による緊急事態レベル（対策本部の設置基準等）を区分していますか

【傾向と分析】

対策本部の設置基準として、「その都度判断している」「特に区分していない」との姿勢は問題がある。その時点で対応をしていくためには、「判断者が明確になっていること」「判断者が判断できる状況にあること」「判断者の判断が関係者間で共有できる状況になっていること」が大前提となる。今回の大震災では、就業時間内に発生したことから、比較的このような要件を充足できたケースが多かったと思われるが、就業時間外（夜間・休日）に自宅等の会社以外の場所で発災した場合に、それらの要件を充足することは難しく、発災を受けて自動的に対策本部が設置される前提で各人が行動を起こすことが、初動の遅れが致命的となる事態を回避するためには望ましいと言える。



【回答企業コメント】

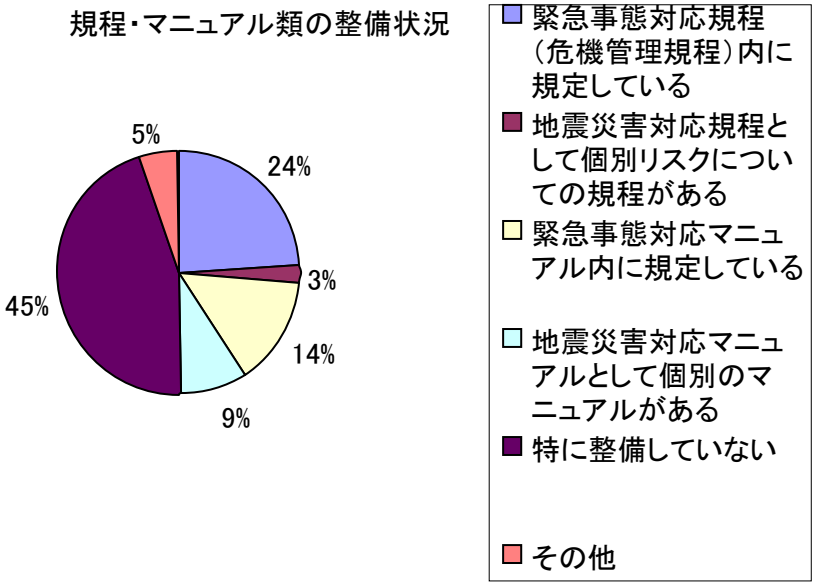
- 震度 5 強以上としている（大企業・IT 情報通信）ほか
- 災害の規模に応じてレベル分けのガイドラインは設置している（上場・IT 情報通信）
- 震度 5 強以上で安否確認システム発報、緊急事態レベルは被害の状況により区分している(大企業・サービス他)

3.2. 規程・マニュアル類の整備状況

3.2.1. 震災リスクへの対応について、規程・マニュアル類は整備されていますか

【傾向と分析】

規程・マニュアル類を整備している企業がおよそ 50%である。また、その半数が緊急事態対応規程（危機管理規程）内に規定しているとのことであるが、震災リスクは、固有の事象・対策が必要となるリスクであり、本来は、個別リスクについての具体的な定めがあることが望ましいと言える。



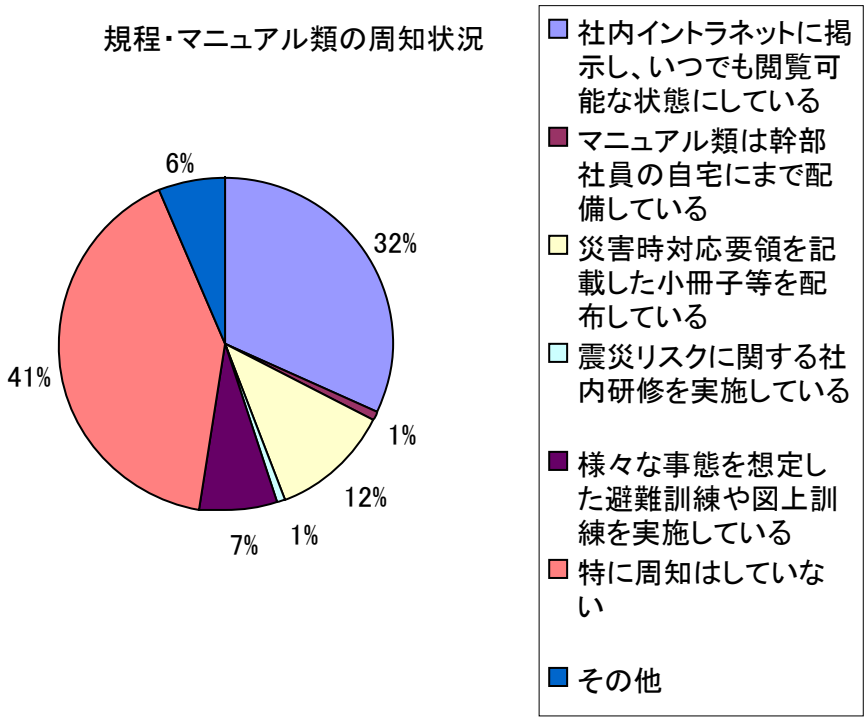
【回答企業コメント】

- 防災管理規程ならびに災害対策ガイドラインにより整備している（上場・IT情報通信）
- 防災対策規程の中で地震に対する対策を規定している（上場・流通）

3.2.2. 規程・マニュアル類の内容は役員・従業員に周知されていますか

【傾向と分析】

震災はいつ発生するか全く予測できず、規程・マニュアルが常に参照できる状況にあるとは限らないところに大きな特徴がある。従って、震災リスク対応については、規定されている内容を十分に理解して動けるという「実効性の確保」が重要である。周知状況が、社内イントラネットに掲示してあるから十分というのではなく、幹部社員への自宅配備や日常からの研修・訓練等の実施こそ重要と言える。



【回答企業コメント】

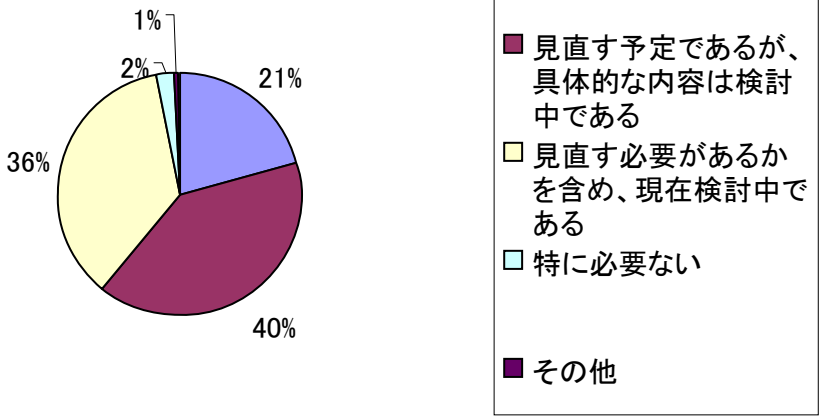
- 会議等で店舗幹部に伝えているが、数年前の事なので、幹部交替等で周知はされていない（大企業・流通）
- マニュアルの内容について勉強のための強化月間を設けている（大企業・建設・不動産）
- ネットが災害で障害が発生する恐れがあり、その対応を検討している（中堅・流通）

3.2.3. 今回の大震災をふまえ、規程・マニュアル類の見直しは必要ですか

【傾向と分析】

およそ 60%の企業が見直しの必要を認識しているところである。規程・マニュアル類を整備すれば十分というわけではないにせよ、それらを整備する過程において、リスクを想定し、できるところから対策を講じていけるということ、問題を認識して内容を見直していくことによってリスク対策レベルの向上を図れること、立案に参画した役員・従業員は特に想定外の緊急事態においても、ある程度の対応が出来るという耐性（経験値）を備えることができるということなど、策定作業の重要性は大きいことを認識する必要がある。

規程・マニュアル類の見直しの必要性

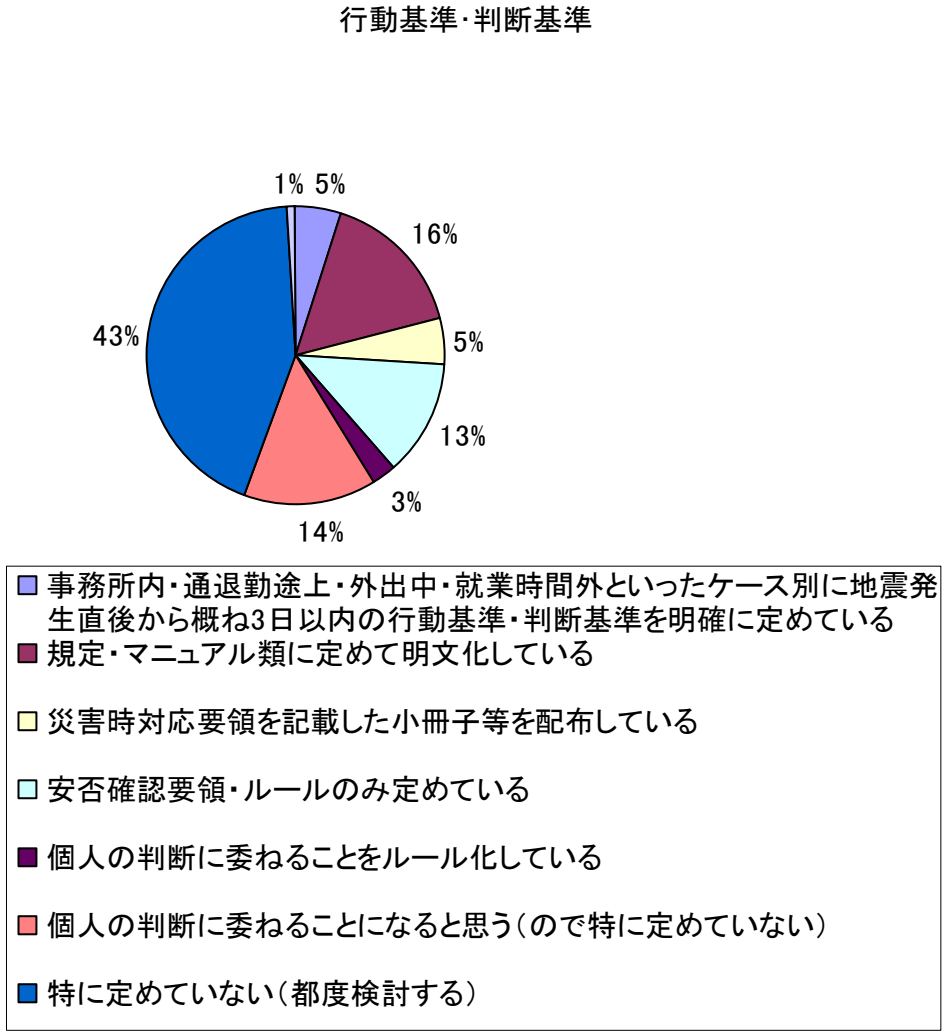


3.3.　役員・従業員の行動基準・判断基準

3.3.1.　震災発生時の役員・従業員の行動基準・判断基準を明確にしていますか

【傾向と分析】

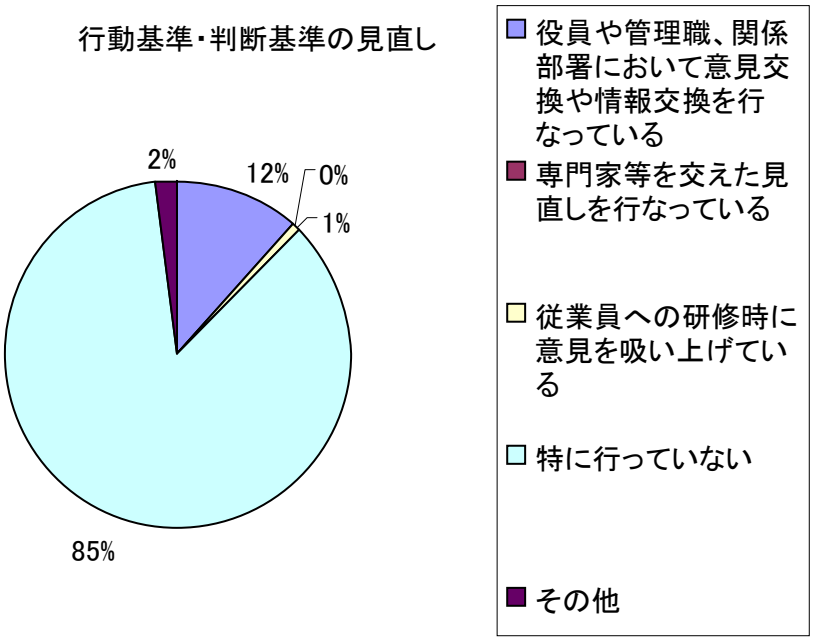
既に述べた通り、就業時間中（事務所内、外出中）、就業時間外における発災時にとるべき行動基準が明確となっていない企業が多いことは大きな課題である。今回の地震は、就業時間内に発生したものであるが、本来、年間の就業時間から見れば、平均的な就業時間内に罹災する可能性は、せいぜい 20%～25%であり、就業時間外において、役員・従業員がまず自分で考え、行動することが求められることの方が多く、事業活動の継続の観点からも最も保護すべきは「人」という資産であり、一人ひとりの生活と企業の復旧の間で、どのような行動を取るべきか、企業として方針・基準を示し、周知しておくことが望ましい。



3.3.2.　震災発生時の行動基準や判断基準について、定期的に見直していますか

【傾向と分析】

行動基準や判断基準は、絶対的なものである一方で、今回のような事態を経験することにより、あるいは、他所での事例を分析することにより、随時見直していく柔軟性も求められる。ただし、現時点では、そもそも行動基準や判断基準が明確となっている企業は少なく、定期的な見直しについては、今後の課題と言える。

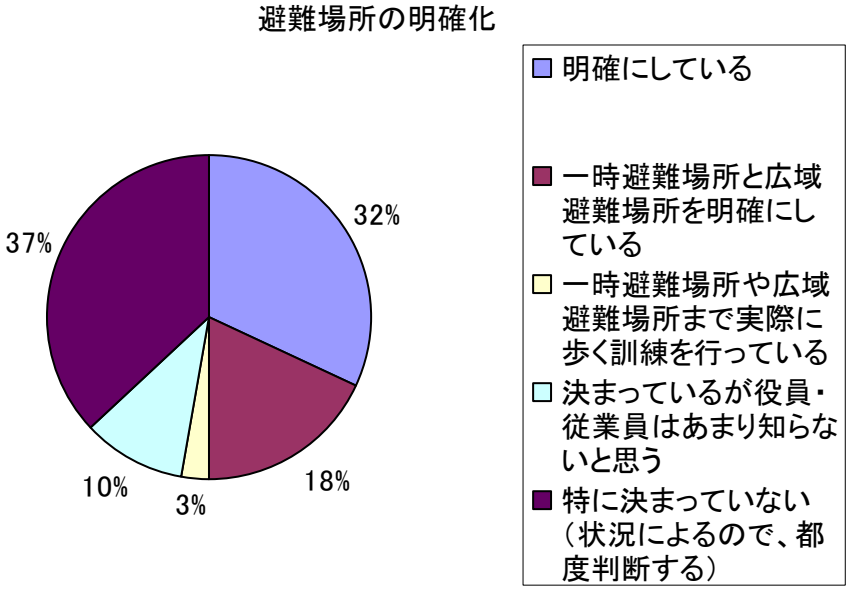


3.4. 避難計画の策定

3.4.1. 地震発生時の避難経路・避難場所を明確にしていますか

例えば、東京都では、広域避難場所や避難道路が指定されており、企業として、事業場ごとにその状況を確認しておくことが求められる。具体的には、一時避難場所から広域避難場所への所要時間、道順、避難道路およびその周辺の安全性、避難場所内の落ち着き場所、目標物、トイレや応急用のマンホール、水場等を確認して、マニュアル等に盛り込んで、社内で周知しておくことが重要である。

本アンケートにおいて、「明確になっていない」企業が 37%あることは大きな問題であり、役員・従業員の生命・身体の安全を預かる企業としては最低限必要な取組みと認識頂く必要がある。

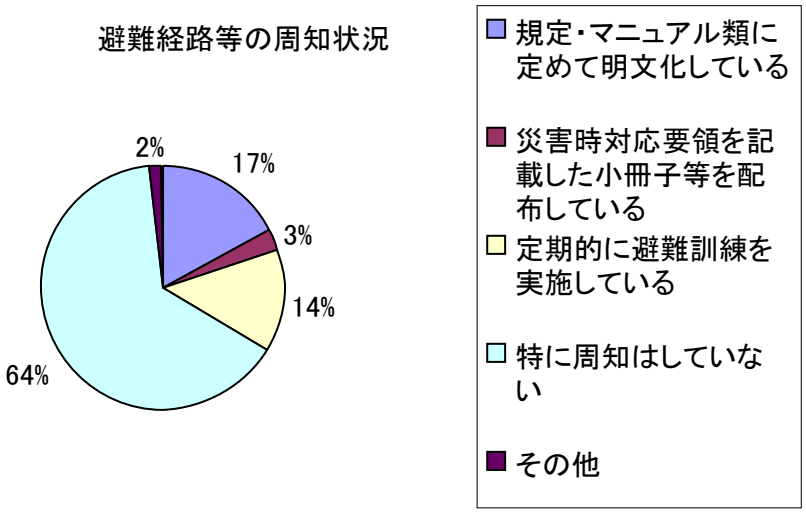


3.4.2. 避難経路・避難場所は役員・従業員に周知していますか

【傾向と分析】

前項で述べた通り、避難経路・避難場所を社内で周知しておく必要があり、マニュアル等だけでなく、避難訓練等において実際に誘導するなどの事前対応が望ましいと言える。また、外回りの営業担当者が多い企業などは、そのような担当者が被災した場合に、どこに避難するべきなのか、エリア毎の主要な避難場所を営業資料とともに持たせるなどの対策も必要になる。

しかしながら、本アンケートにおいては、「定期的に避難訓練を実施している」とする企業は多くなく、マニュアルや小冊子の配布だけで済ませているか、特に周知はしていないとする実態が浮き彫りとなった。また、補足的に確認した「直近の避難訓練の参加率」については、8 社平均で 65%という結果であり、中には 20%という企業もあり、避難訓練のあり方も今後の課題となることがわかった。



【回収企業コメント】

- 避難場所までの経路図は掲示しているが、訓練時に避難場所までは移動していない（大企業・サービス他）
- 火災対応であるが訓練を実施している。避難は同様。（上場・流通）
- 商業施設によっては避難訓練を実施している（大企業・サービス他）

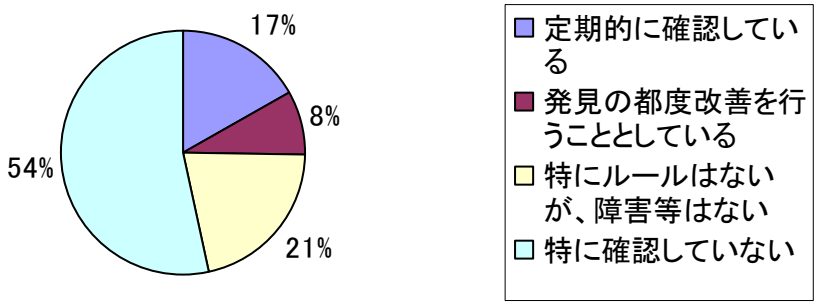
3.4.3. 避難経路上に障害等がないか確認していますか

【傾向と分析】

避難場所が明確になっており、社内周知がなされていても、本番で避難できない状況があれば全く意味がない。別項のアンケート項目（什器・備品等の固定等の状況）においては、「ロッカー・キャビネットが窓や扉（出入り口）の近くに設置されている」とする企業(3%)、「商品等が、避難口、非常通路等に置かれている」とする企業（5%）がそれぞれあり、経路が遮断される等の事態を想定できていない実態が浮き彫りとなっている。

また、実際の罹災時には、事業場から一時避難場所あるいは広域避難場所に移動する経路において、道路の陥没やビルの倒壊等により移動が困難となる事態も想定され、避難経路の広さ、周囲の状況の確認やルートを複数確保するといった事前の対策が必要である。

避難経路の安全確認



【回収企業コメント】

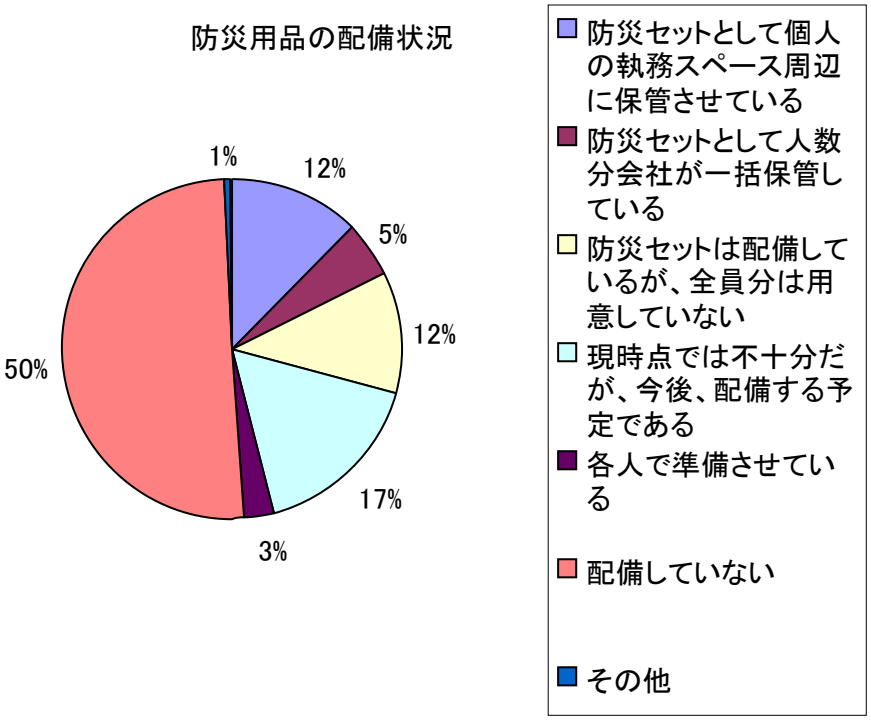
- 火災対応は毎日確認している（防火管理点検）（上場・流通）
- 防災訓練時および業務監査時に実施（大企業・サービス他）
- 入居ビルの定期的な社内防災設備点検が実施される（上場・IT 情報通信）

3.5. 防災用品の配備状況

3.5.1. 役員・従業員に防災用品を配備していますか

【傾向と分析】

半数の企業が防災用品を配備しておらず、対策の遅れが顕著である。また、配備の際には、出来る限り個人単位で身の回りに備置しておく（場合によっては業務命令として指示しておく）ことが、一刻を争う際の迅速な対応のためには望ましい（会社側で一括保管している場合、最悪、全員が使用できなくなる可能性もある）。



【回収企業コメント】

- 今年度の予算でサバイバルキットを個人配布予定（上場・流通）
- ヘルメットは全員に配布（本社）（上場・サービス他）
- 本社のみ各営業拠点では配備なし。ただし、店舗にて取扱いあり（一部の店舗）(大企業・流通)

3.5.2. 役員・従業員の家族向けに防災用品を配布していますか

【傾向と分析】

回答頂いた企業のうち、「防災セットとして、会社または組合を通じて、全世帯に配布している」企業はなく、「会社または組合を通じて、一部の防災用品を全世帯

に配布している」のが 1 社、「各人のニーズに応じて、会社が提供を斡旋している」企業は 2 社にとどまり、残り 100 社強が「各人の取組みに任せている」との回答であった。企業の最重要資産である役員・従業員の安全確保について、企業として出来る範囲で支援していくことも重要と考える。

3.5.3. 会社建物内に役員・従業員が留まることを想定した防災用品等を配備していますか

【傾向と分析】

特に大地震においては、避難や余震に備えること以外に、3 日間は「自助努力」「共助」で生命・身体を守ることが原則（救急車も消防車も救援物資もすぐには来ない）と言われており、就業時間内に発生した場合は、企業内に一定数の社員が 3 日間留まることを想定した防災用品を配備・備蓄していくことが求められる。

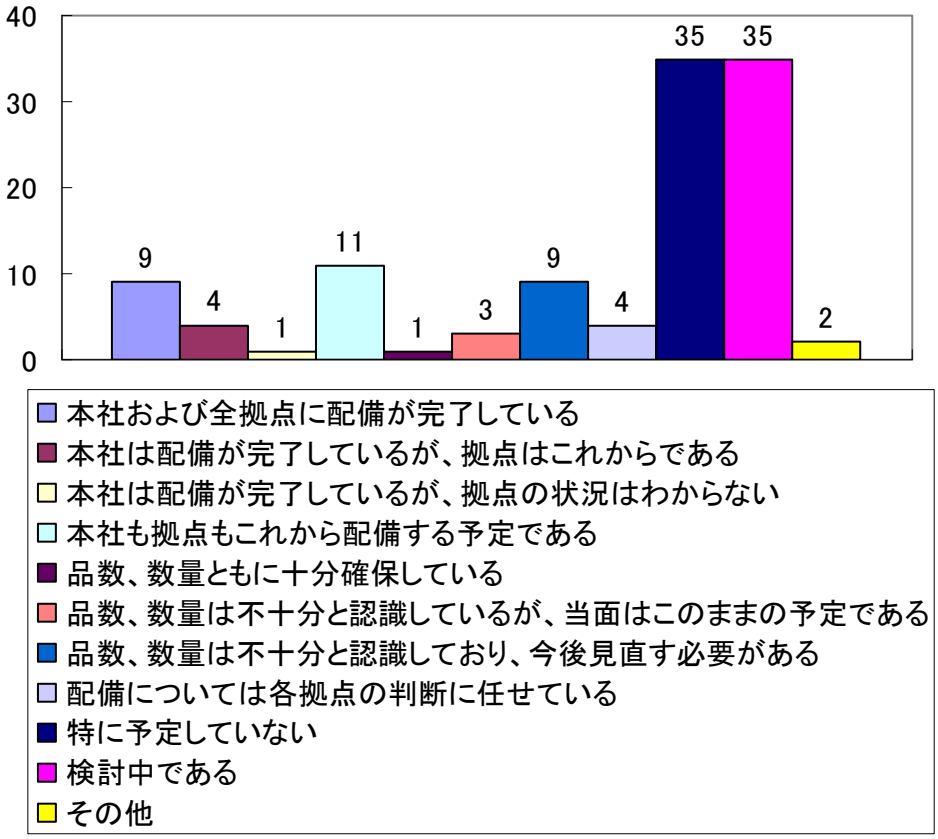
防災用品のリストについては、各社で確認を頂きたいが、主な物としては以下が挙げられる。

非常用備蓄品一覧

（出典：企業の震災危機対応（上）　近代消防社刊）

食料	アルファ米、精米、麺、カレー、乾パン、缶詰ライス、サバイバルフーズ、乾燥お粥、水戻し餅、おもゆ、山菜おこわ、肉・魚類缶詰、氷砂糖、コンビーフ、佃煮、漬物、梅干、食塩、味噌、醤油、調整粉乳、哺乳ビン、飲料水（1 日 1 名 3 リットル×3 日）
食器	クイックコンロ、ボンベ、やかん、鍋、釜、バケツ、紙コップ、紙皿、茶碗、はし、スプーン、フォーク、ラップ、ポリタンク
日用品	寝袋、ホカロン、毛布、肌着、敷物、ろうそく、石鹸、タオル、ちり紙、ビニール・ポリ袋、ガムテープ、軍手、雨具、便器、簡易トイレ、マンホール用トイレ、メガホン、懐中電灯（電池）、投光器、延長コード、ロープ、飲料水容器、防水シート、生理用品
医療器材	殺菌消毒液、やけど薬、副木（大・中・小）、止血帯、ガーゼ、絆創膏、包帯、三角巾、災害用ハサミ、とげ抜き兼用ピンセット、安全ピン、毛布、担架、応急手当法

帰宅困難を想定した備蓄状況



【回収企業コメント】

- 飲料水を全員分の 3 日分を備蓄している（大企業・金融）
- 本社、東京事務所、研修センタービルの 3 拠点に防災用品を備蓄(上場・流通)

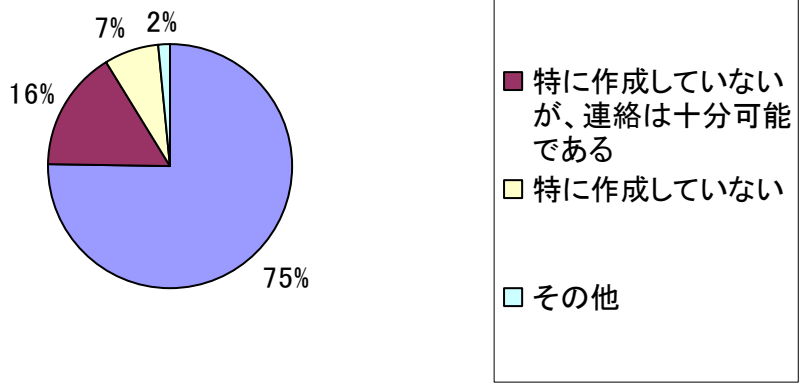
3.6.　緊急連絡網（連絡先一覧）

3.6.1.　役員・従業員の緊急連絡網（連絡先一覧）は作成していますか

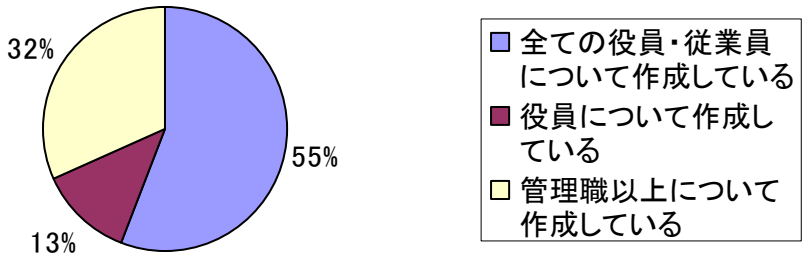
【傾向と分析】

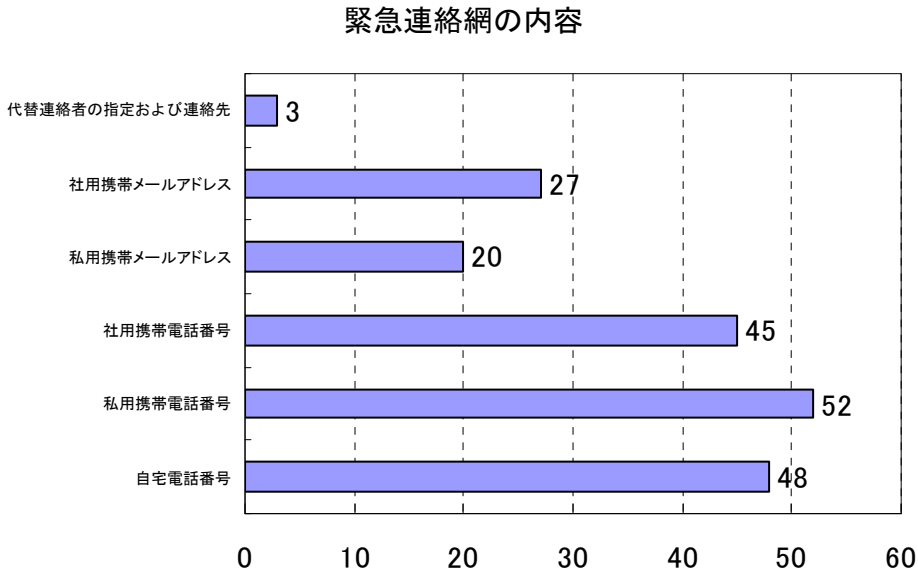
緊急連絡網(連絡先一覧)を作成済みの企業は、全体の 75%にのぼった。とはいえ、その一部は、連絡先一覧のみに留まっており、一覧表が確実に閲覧できる状況でない限りは緊急時に機能しないことに注意が必要である。同様に、役員や管理職以上だけでなく、全ての従業員に連絡が行き渡るような連絡網を整備すべきである。また、連絡手段についても、携帯メールが効果的であることをふまえれば、少なくとも連絡手段のひとつとして加えるべきである。機能する緊急連絡網の整備こそ求められていると言えよう。

緊急連絡網の作成状況



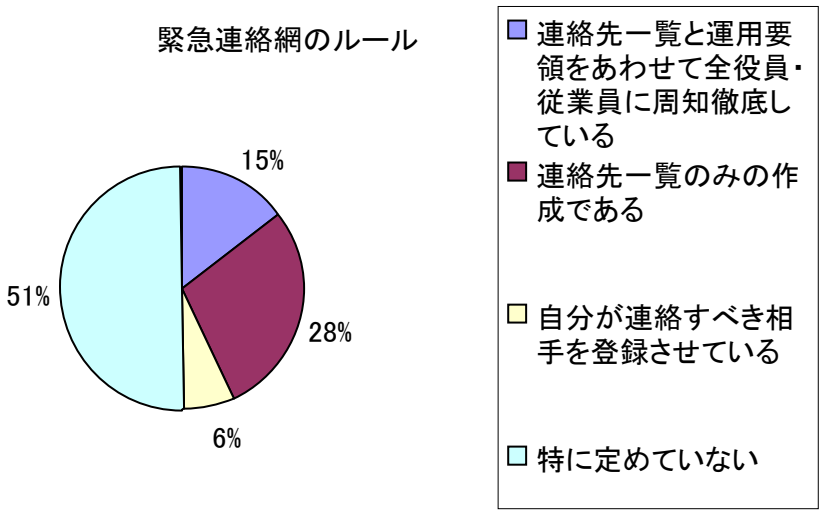
緊急連絡網の範囲





3.6.2. 不在の場合の連絡ルールや代替者のルールなど運用要領まで決めていますか

【傾向と分析】
緊急時に全ての人間と一回で連絡が取れることを想定せず、具体的な連絡ルールや代替者のルールを明確にしておくことが機能する緊急連絡網の整備には必要である。

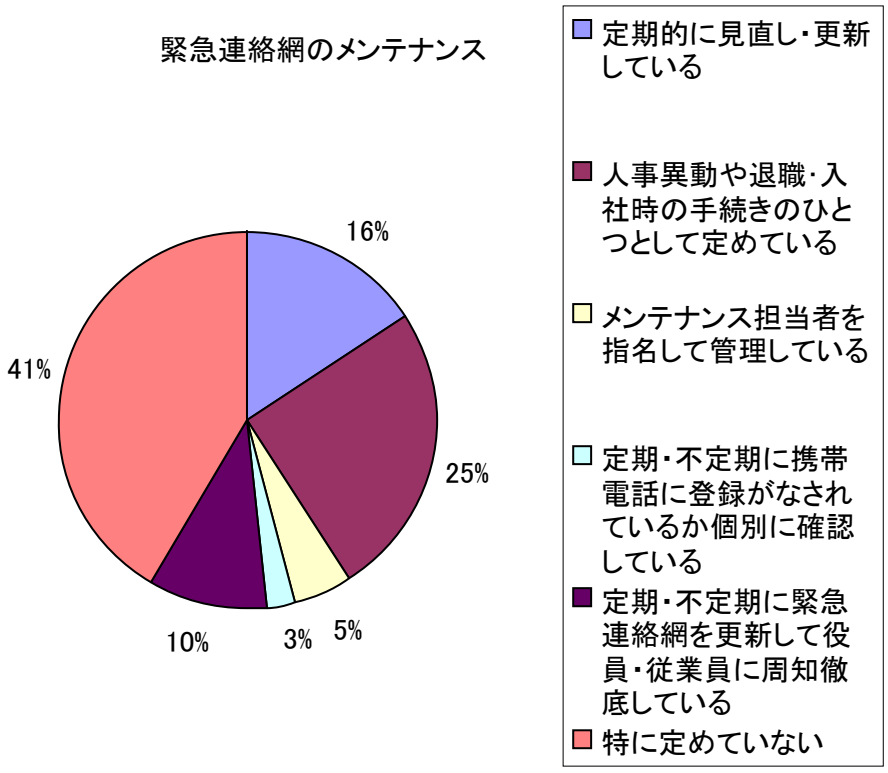


3.6.3. 緊急連絡網(連絡先一覧)を最新の状態に保つためのメンテナンス要領が決まっていますか

【傾向と分析】

60%程度の企業で何らかの形で最新の状態に保つための取組みがなされている状

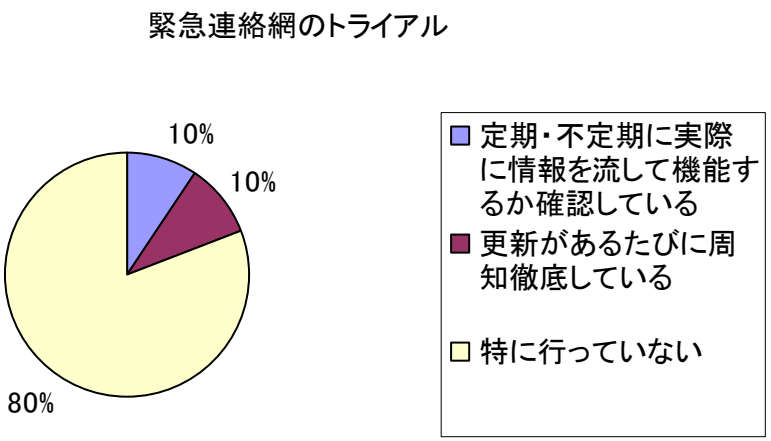
況である。詳細に記載頂いた企業(17 社)の状況では、1 ヶ月から 12 ヶ月までバラつきはあるものの、平均 5.6 ヶ月程度で更新されているとの結果となった。



3.6.4. 緊急連絡網が機能するかトライアルを行っていますか

【傾向と分析】

最新の状態に保つ取組みほどにはトライアルは行われていない現状である。具体的な連絡ルールや代替者のルールを周知し、それが機能するかどうか試行することは極めて重要なプロセスである。



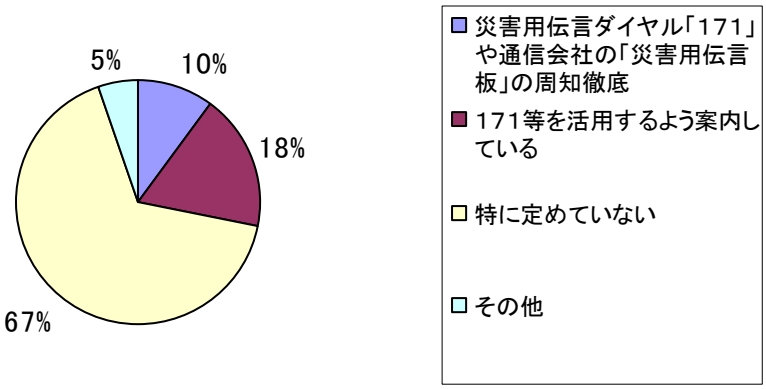
3.7.　緊急時連絡方法（社員・取引先・ライフライン・自治体等）

3.7.1.　役員・従業員に固定電話や携帯電話の輻輳を想定した緊急時の連絡方法を周知徹底していますか

【傾向と分析】

今回の大震災でも、各地で電話がつながりにくい状況（輻輳）があり、安否確認に手間取った。このような場合を想定して、あらかじめ、緊急時には複数の連絡方法を採用し、周知徹底しておくことが望ましい。災害用伝言ダイヤル（171）を使用する場合には、使用方法を各人に周知することが求められる他、内容を確認する対策本部サイドにおいては、伝言蓄積数の制限や被災地以外からの規制などの注意事項を把握しておくことが必要となる。

緊急時連絡方法の対応状況



【回収企業コメント】

- 自社独自の伝言板を利用している（大企業・IT 情報通信）
- 数年前に全員に周知したが、今は薄れている（大企業・流通）
- 社内ＳＮＳを設置している（上場・IT 情報通信）

3.7.2.　役員・従業員以外の連絡先リストを作成し、最新の情報に更新していますか

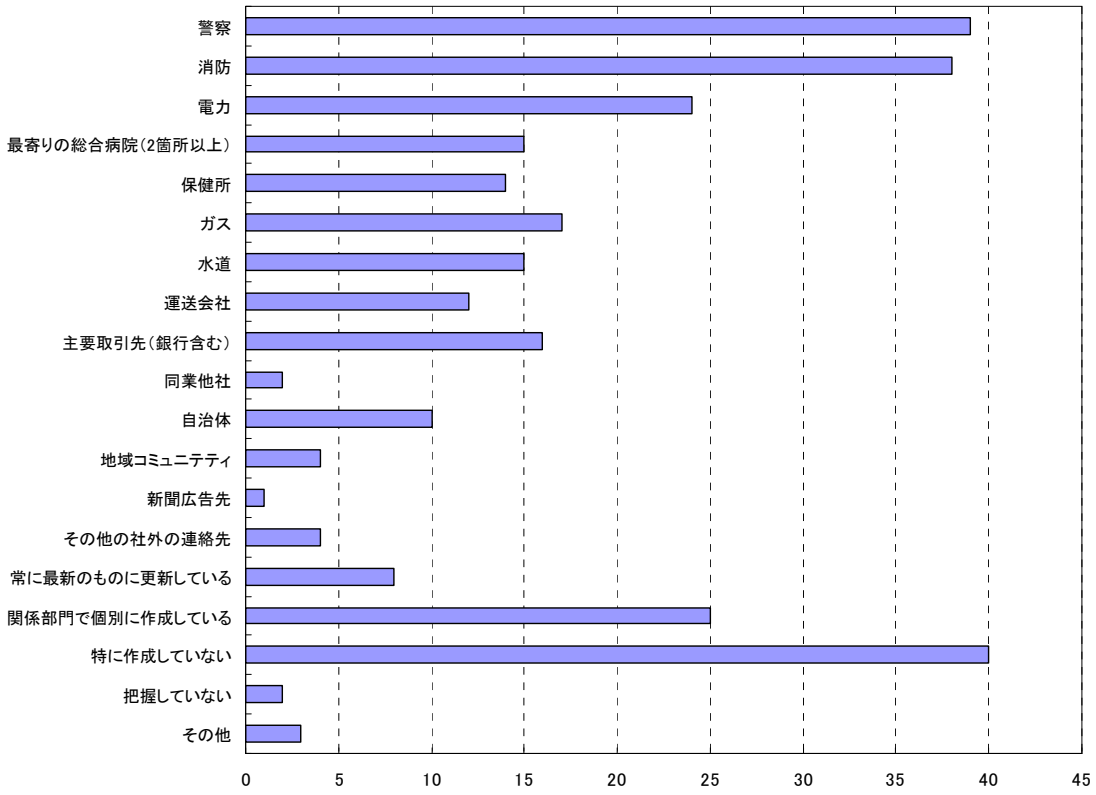
【傾向と分析】

外部連絡先リストを作成していない企業が相当数ある現状である。緊急時に自社だけ取り残される（ブラックアウト化）ことのないよう、外部とコンタクトを取り続けることは重要であり、必要な先の漏れがないよう平時から重要な外部関係者の連絡先は会社として把握しておくことが重要である。また、業務時間外における震災発生の可能性を考慮して、リストの管理方法についても検討しておく必要がある。

なお、インフラについてはテナント経由とする回答も多いが、負傷者の対応（救

急車の要請や病院への問合せなど）や取引先対応などは自社で行うべき範囲であり、整備していく必要がある。

外部連絡先リストの作成



【回収企業コメント】

- ビル関係はテナントであるため防災センター経由となっている（上場・流通）
- ビル会社経由、電力･ガス･水道等のインフラ関連を確認（上場・建設・不動産）店舗単位で個別に作成している（大企業・流通）
- ビル内に防災センターがあるため、防災センターに窓口が集約されている（上場・建設・不動産）
- 一部は整備できているものの全ての事業拠点での整備はできていない（上場・製造）

」

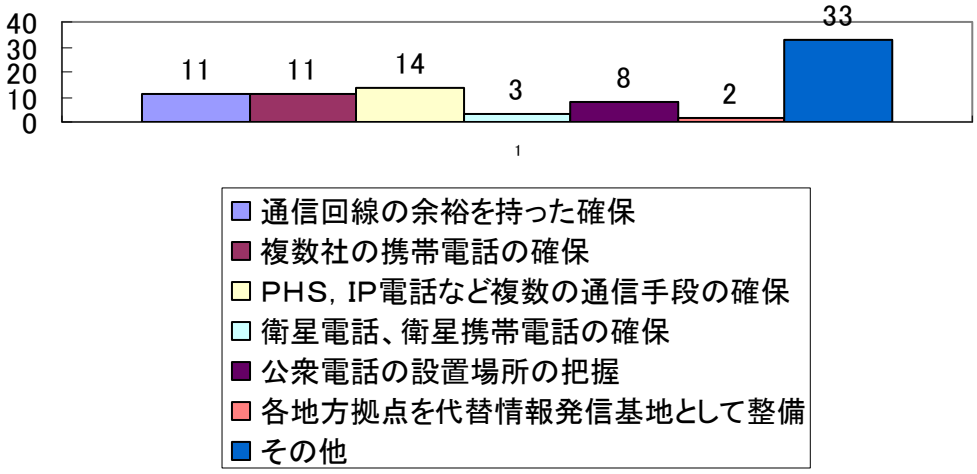
3.7.3. 緊急時の連絡手段を確保するため、会社としてどのような取組みをしていますか

【傾向と分析】

基本は連絡手段の複数化である。携帯電話だけでなく PHS や IP 電話を併用する、

メールだけでなくツイッターや SNS なども活用する、あるいは、携帯電話のキャリアも複数確保する、といった対策が必要である。

緊急時連絡手段の確保の取組み

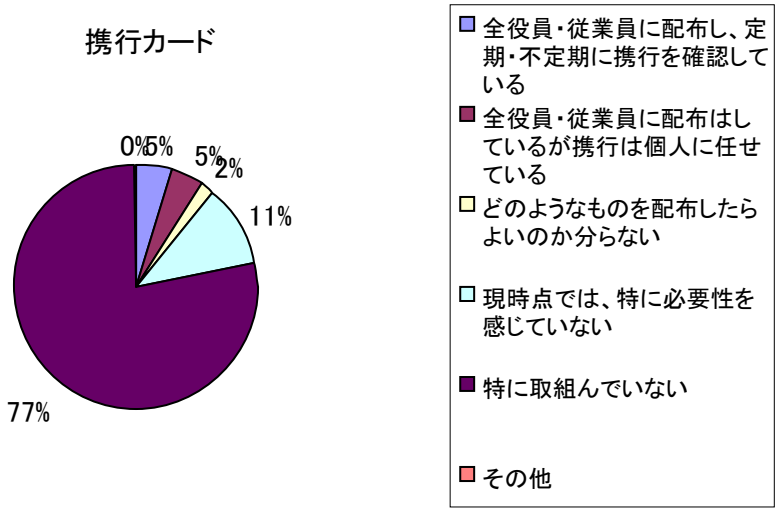


【回収企業コメント】

- ツイッターの活用（大企業・IT 情報通信）
- スマートデバイス、ＰＣ，Ｗｅｂの活用（上場・IT 情報通信）
- 今回の震災を機に複数の手段確保を検討中（上場・建設・不動産）
- 社内専用の掲示板を作成して運用中（大企業・金融）
- 災害時優先電話の設置（本社）(上場・サービス他)
- 携帯電話を非常時に連絡できる（かかりやすい）タイプにしている（大企業・金融）

3.8.　役員・従業員向け携帯カードの配布

3.8.1.　役員・従業員が日頃から携帯しておくことを想定した個人カード（個人の特定、連絡先、血液型・疾患等の個人情報など）を配布していますか



【傾向と分析】

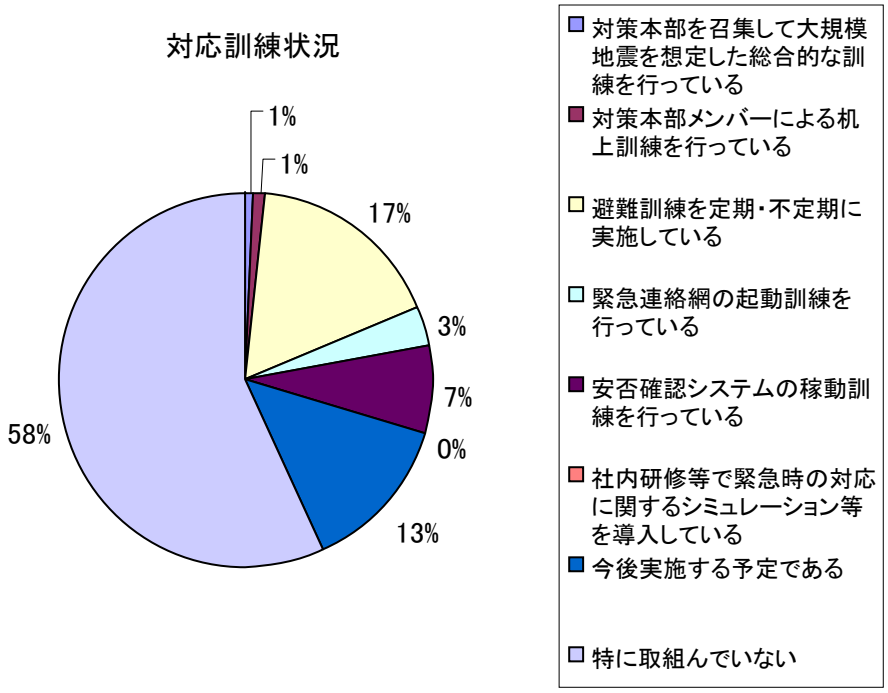
現状では 80%近い企業で特に取組んでいないという状況である。職場から徒歩での帰宅や出社、仕事以外における罹災時などに、持病や緊急連絡先を携行しておくことによって、万が一の際に、周りからの処置が的確に行われる可能性が高くなることから、積極的な取組みが望ましい。

3.9. 対応訓練実施状況

3.9.1. 大規模な地震災害に備えて、対策本部の設置等の訓練を行っていますか

【傾向と分析】

対策本部および関係者の経験値を高め、緊急事態における耐性を高めるためには、平時から対応訓練を重ねることが極めて重要である。現状では、そのようなレベルでの対応訓練が実施できているのは、わずか数社しかない状況である。避難訓練や緊急連絡網の起動訓練をベースとして、少しずつレベルをアップした訓練を行うことが望ましい。



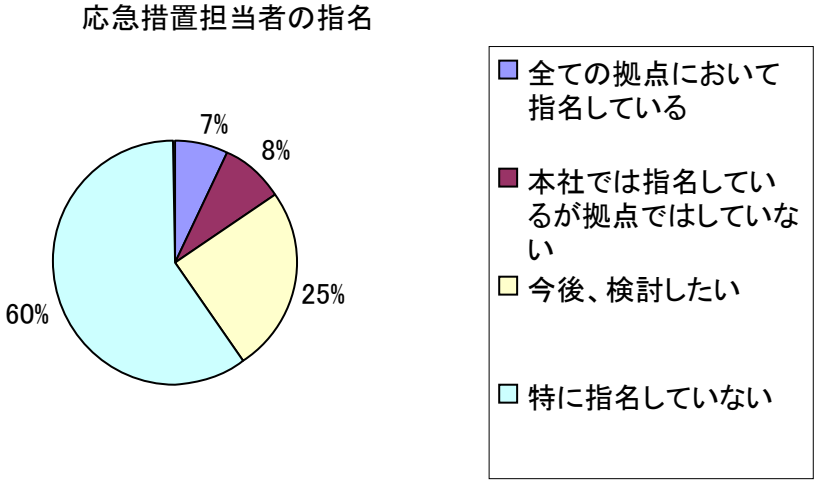
3.10. 応急措置と心肺蘇生法訓練等の受講状況

3.10.1. 緊急時に応急措置等を行う担当者を指名していますか

【傾向と分析】

大規模震災の際には、救急車は呼んでもすぐには駆けつけることが出来ないことを想定する必要がある。発災から 3 日間は「自助努力と「共助」が原則であり、応急措置担当者を指名し、専門の講習等を受講させておく取組みも必要である。また、当該担当者は、本社だけでなく、各事業場においても指名しておくことや複数名指名しておくことが望ましい。

本アンケートでは、全ての拠点で指名しているのは 7%と取組みが遅れている状況が窺える。更に、60%が特に指名していないことから、今後の課題と言える。



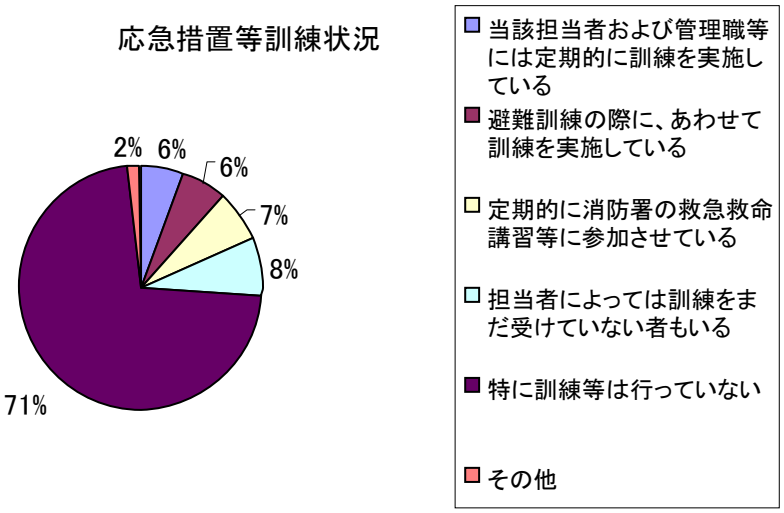
【回収企業コメント】

- 防火・防災管理者設置拠点のみ指名している（大企業・サービス他）
- 普通救命講習の受講（消防庁）を乗務員全員に義務付け（上場・サービス他）
- 組織変更により担当者が不在となり取組みがとまっている（大企業・流通）

3.10.2. 当該担当者には、応急措置と心肺蘇生法訓練等を実施していますか

【傾向と分析】

前項の通り、応急措置担当者を指名しておくことが必要であり、専門の講習の受講と定期的な訓練を実施しておくことが望ましい。また、本社だけでなく、全ての事業場においても計画的に受講するよう取組む必要がある。



【回収企業コメント】

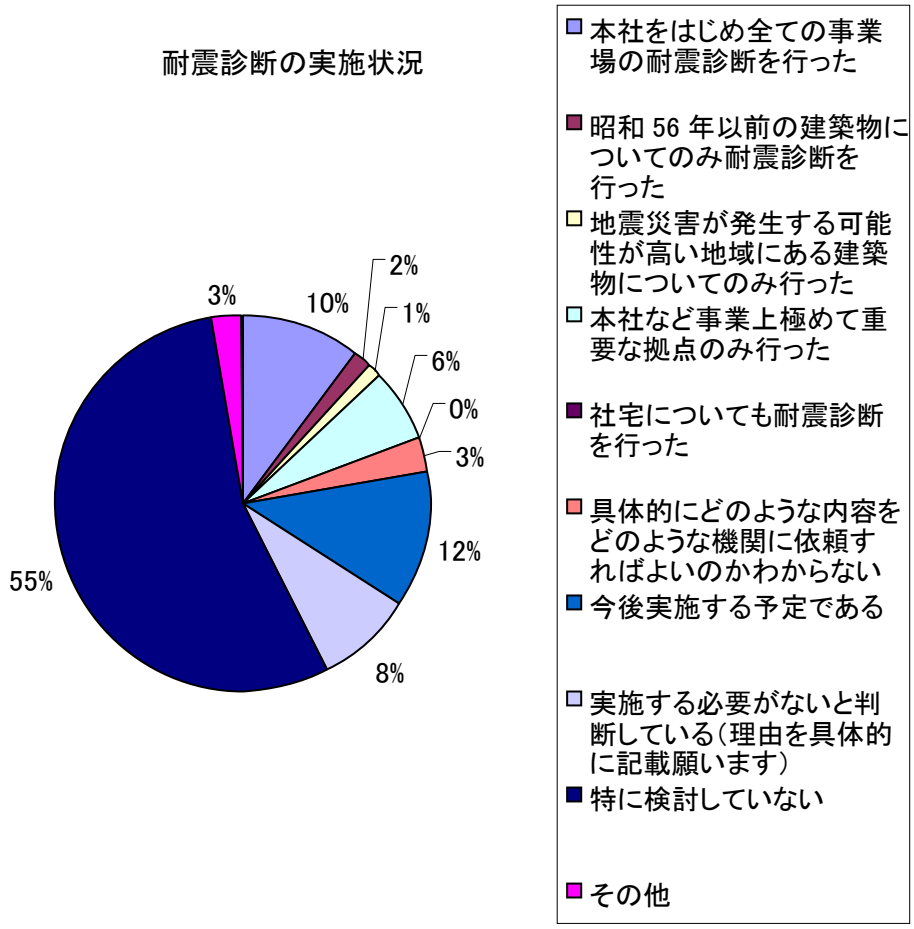
- 本社、工場では年 1 回ＡＥＤ講習とあわせて実施している（大企業・サービス他）
- 全員が消防署の救急救命講習を計画的に受講している（中堅・製造）

3.11. 耐震診断・耐震補強の状況

3.11.1. 会社施設の耐震診断を実施していますか

【傾向と分析】

本社など重要な事業場だけでなく、社宅を含む全ての事業場について、耐震診断の実施について検討しておくことが望ましい。実施しない場合はその理由を明確にしておくこと、実施する場合でも優先順位を明確にし、計画的に実施していくことが重要である。



【回収企業コメント】

- 賃貸ビルであり家主の責任範囲（上場・流通）
- 築 2 年の新しいビルなので、耐震上の問題はないと考えている(中堅・建設・不動産)
- 耐震診断をして対策を講じたいが、資金的な余裕がなく、保留状態（中堅・サービス他）
- 本社を耐震性の高いビルに移転、メインサーバールームに免震フロアの設置（中堅・建設・不動産）
- 社屋に関して 10 年くらいを目処に改築している（中堅・製造）
- 自社ビル(本社等）は平成以降の建築物であるため（上場・流通）

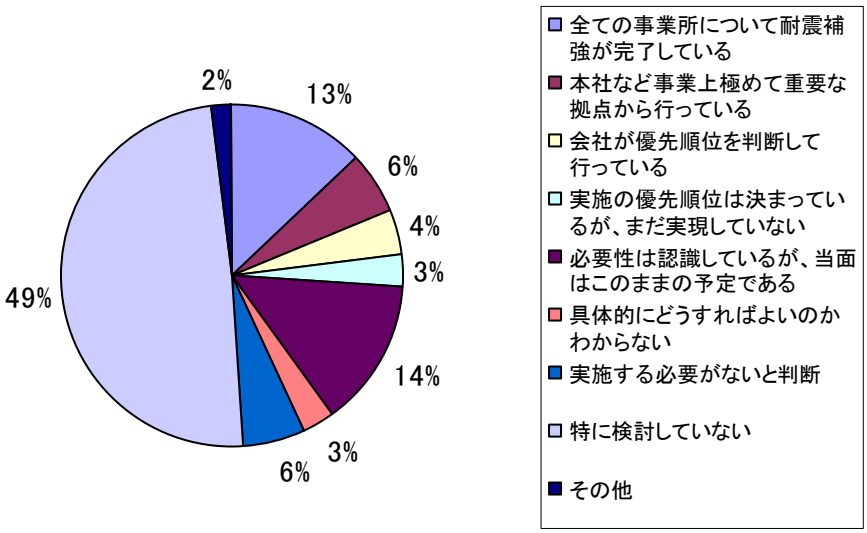
3.11.2.　会社施設の耐震補強の取組みについて教えてください

【傾向と分析】

耐震補強はコストがかかる対策であり、優先順位を明確にして計画的に取組むことが重要となる。その際には、「地震被害想定図」を活用するなどして出来る限り正確にリスクを見極めることが求められる。

ただし、コストがかかるからといって徒に対応を先延ばしにすることなく、ハード的対策の限界をソフト面の対策（什器･備品等の固定、避難経路の周知、判断基準の明確化、防災用品の配備など）で可能なものから取組むといった姿勢が重要である。

耐震補強の実施状況



【回収企業コメント】

- 賃貸物件のため、主体的に行えない（中堅・建設・不動産）
- 耐震診断を行い、耐震性に問題がないため（上場・サービス他）

3.12. 什器・備品等の固定・配置、商品等の保管状況

3.12.1. 会社設備（什器・備品等）、商品等の状況について教えてください

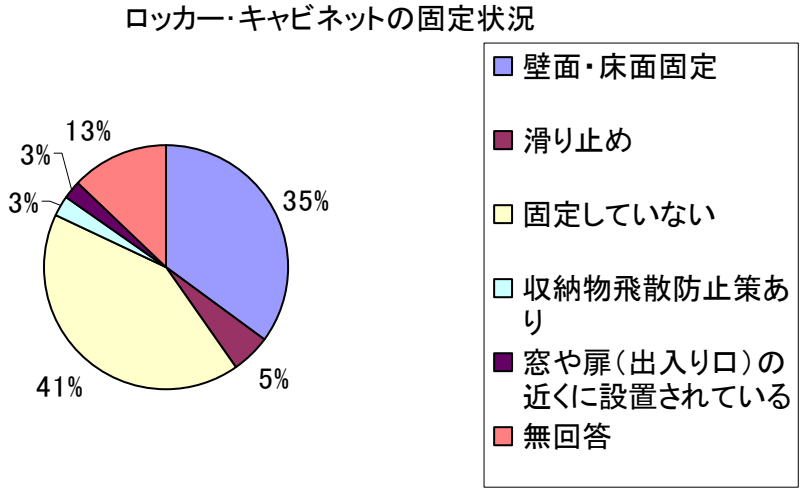
【傾向と分析】

地震対策で最も身近で着手しやすいのが什器・備品等の固定措置であるが、現状では、不十分な対策状況である。特に高層階のオフィスビルにおいては、長周期地震動や免震構造であるが故の「揺れの大きさ（震度に比して揺れが大きくなること）」を想定しておく必要がある。ロッカーやコピー機などは、執務室内を「飛び回り」、正に「凶器」となることから、机、ロッカー、コピー機、PC、プリンター類などは壁面固定・床面固定などの措置を確実にすることが必要である。また、自動販売機の転倒も重大事故を招く可能性が高く、照明器具やガラスについても、落下や破片の飛散による受傷のおそれがあり、平時から出来る限り対策を講じておくことが望ましい。なお、喫煙所については、当然ながら地震に伴う火災の発生を防止するための措置が必要である。

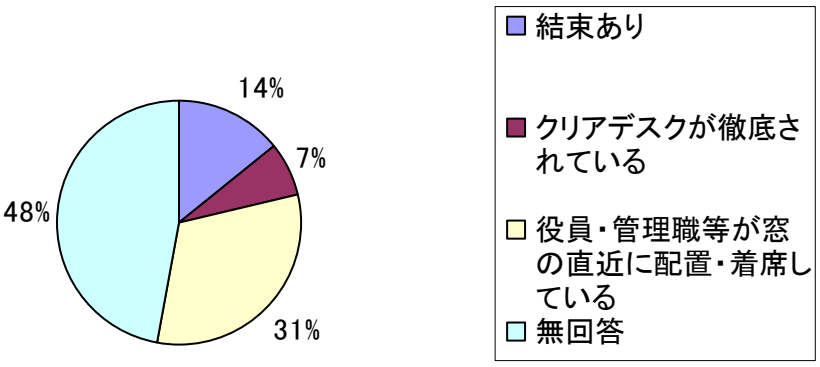
なお、今回の地震においては、東京都内や神奈川県内の施設において、天井が落下するなどにより死傷者が出ていることから、天井落下の危険性やリスクについても、今後十分に検討しておくことが望ましい。また、その他、本アンケートで確認していない項目であっても、例えば以下のような備品・設備等についても、固定・配置状況を確認しておく必要がある。

- エアコンの室外機
- 外付け階段
- ドア
- 塀、フェンス
- 外部照明灯
- 外部倉庫・物置等の小建物

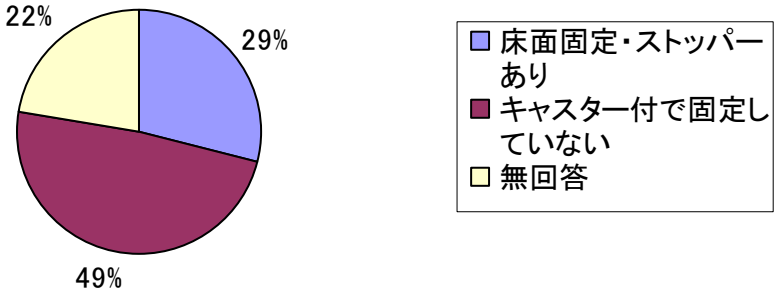
また、得てして、身近な対策であるが故に現場任せとなることが容易に想定されることから、内部監査や業務監査などの機会を利用して状況を確認するなど、組織的な取組みとして周知徹底することが望ましい。



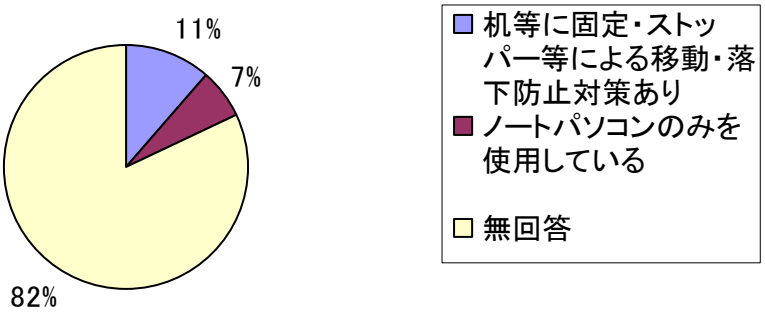
机の状況



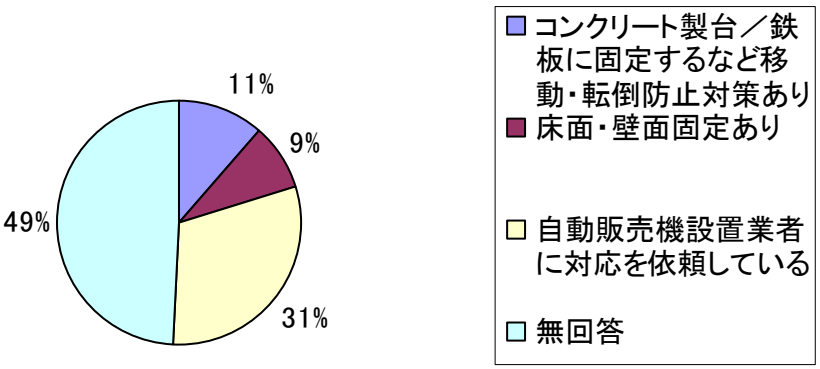
コピー機の状況



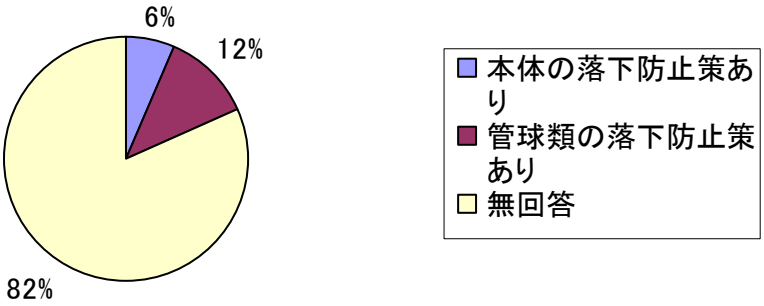
PC/プリンター類の状況



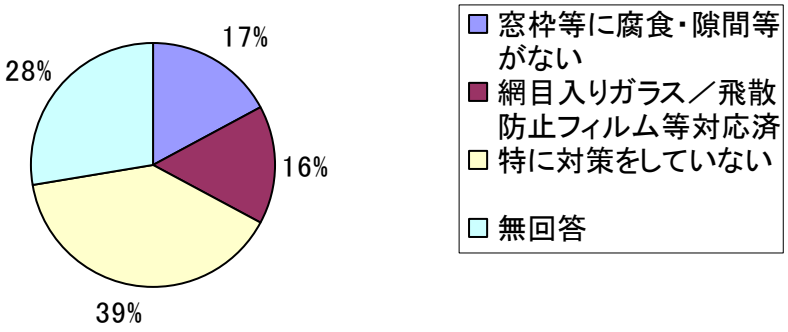
自動販売機の状況



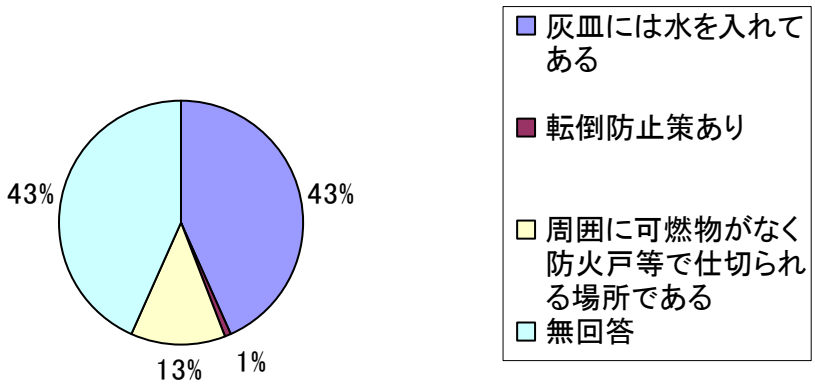
照明器具の状況



ガラス窓・取り付けガラスの状況



喫煙所の状況



【回答企業コメント】

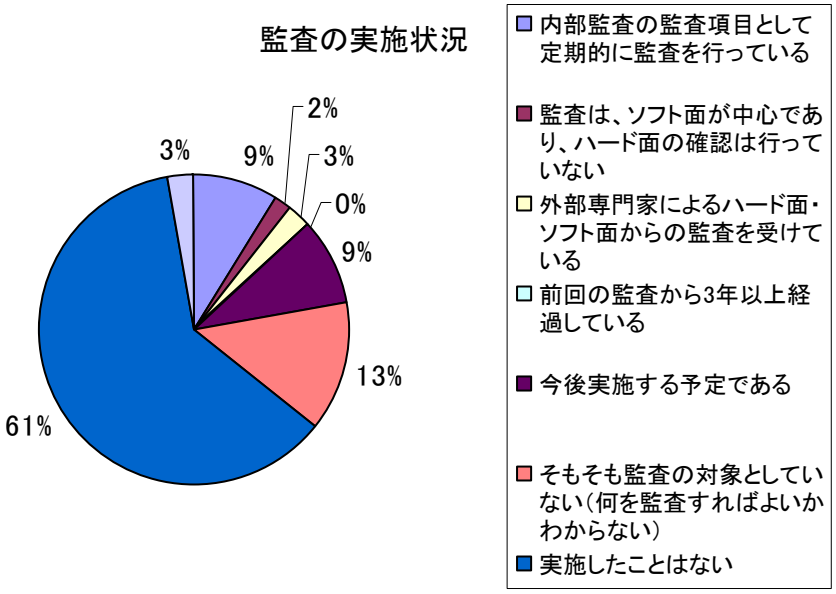
- ロッカー･キャビネット⇒固定しているものとしていないものがあります／社内禁煙のため喫煙所は設置せず（中堅・流通）
- キャビネットは連結固定が大部分で壁面固定は一部のみ。今後対応予定。（大企業・サービス他）
- 各項目について、事業所毎対応がまちまちである（大企業・サービス他）
- 各部署に任せてある（大企業・サービス他）

3.13. 地震災害対応体制に関する監査

3.13.1. 定期・不定期の監査を実施していますか

【傾向と分析】

内部監査等を通じて、監査する体制となっているのは全体の 10%程度しかない現状である。震災リスク対策を組織的に実施する以上、実施状況をモニタリングすることは内部統制システム上重要な要素である。



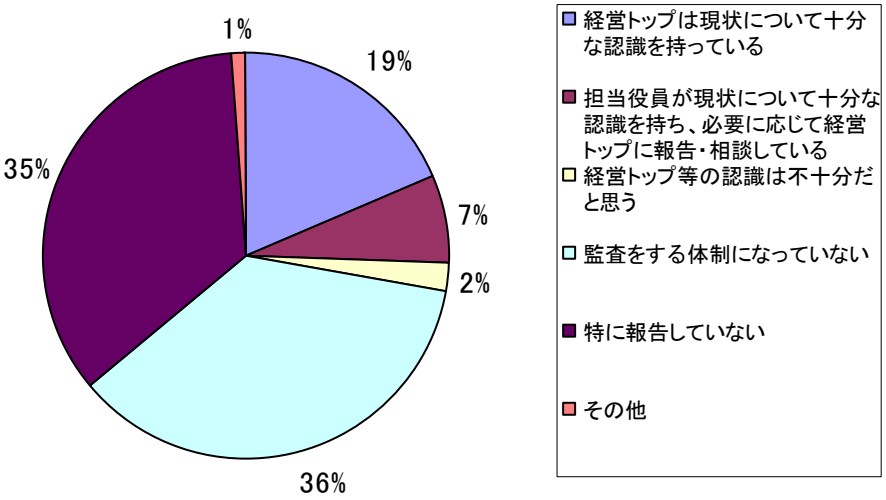
3.13.2. 監査結果は経営トップに報告され、必要な指示を仰いでいますか

【傾向と分析】

現状では、監査の実施すら怪しい状況であり、監査結果の報告については、今後の課題である。

ただし、問題が認識された時点で、速やかに、経営トップまで情報が伝達され、必要な指示が出されるような報告・指示ルートは当然のことながら機能させることが求められる。その意味では、26%の企業で「経営トップもしくは担当役員が現状について十分な認識を持っている」としているのは、これらの報告・指示ルートが機能している表れとして評価できる。

監査結果の経営トップへの報告



【回答企業コメント】

- ４月に発足したリスク管理委員会にて定期的に報告する予定（中堅・流通）

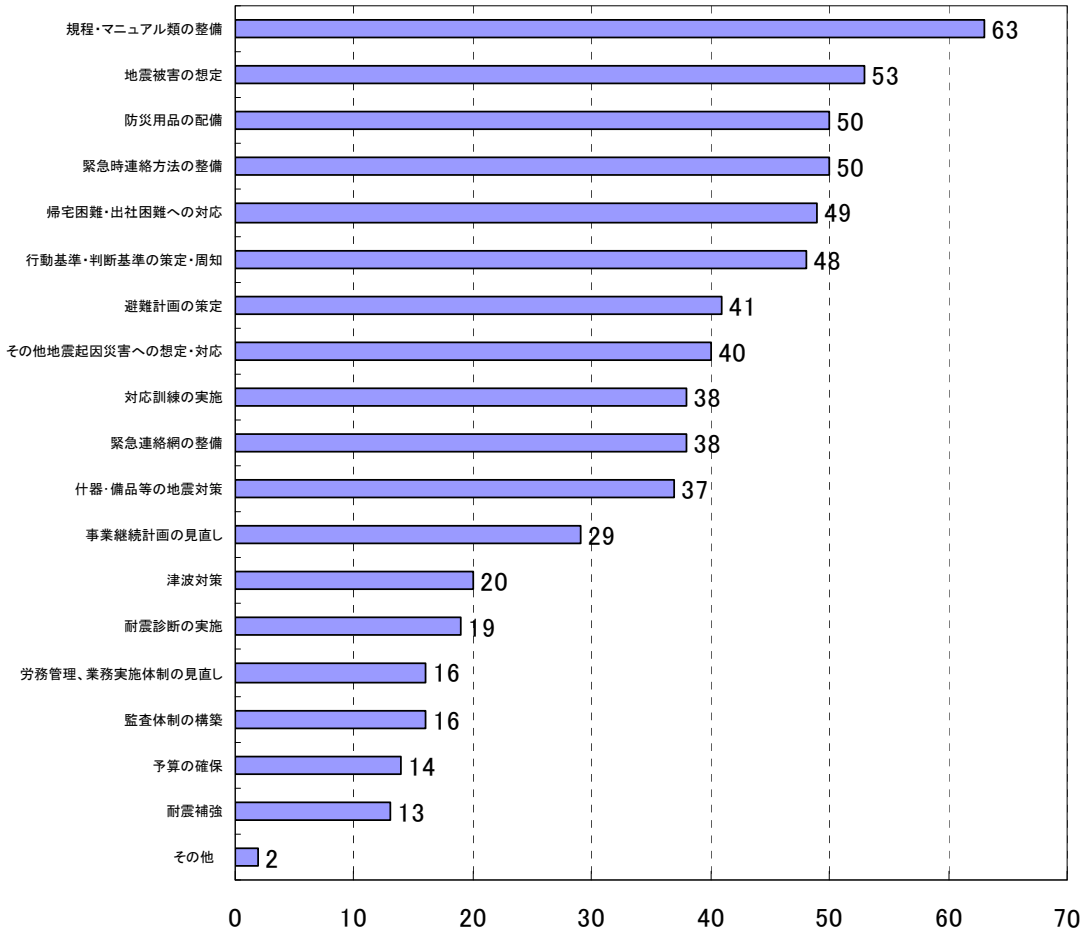
3.14. 今後の課題

3.14.1. 今後の震災リスクへの対応に関する自社の課題は何ですか

【傾向と分析】

今後の課題として「規程・マニュアル類の整備」を挙げた企業が多いが、震災リスク対策の難しさは、発生可能性を予測できないこと、企業存続に直結する巨大リスクであるところにある。規程・マニュアル類の策定にあたっては、十分な事態想定と対応方針・行動基準、事前の対策などが定められ、その内容が全ての役員・従業員に周知されていることが求められる。また、規定された内容だけでは、想定外が多発する現実のクライシスに対応することは困難であり、十分な経験や知見・見識に基づく臨機応変の判断が、個人レベルで求められることにも注意しておく必要がある。
また、全ての課題を高いレベルで取組むことは現実には難しく、自社の現状をしっかりと把握したうえで、対策の優先順位を決めて、着実に取組むことが必要である（アンケートにおいては、全ての項目にチェックされる企業が数多く見受けられ、優先順位が定まっていない様子が窺える）。

震災リスク対応の今後の課題



４．震災ＢＣＰの現状について

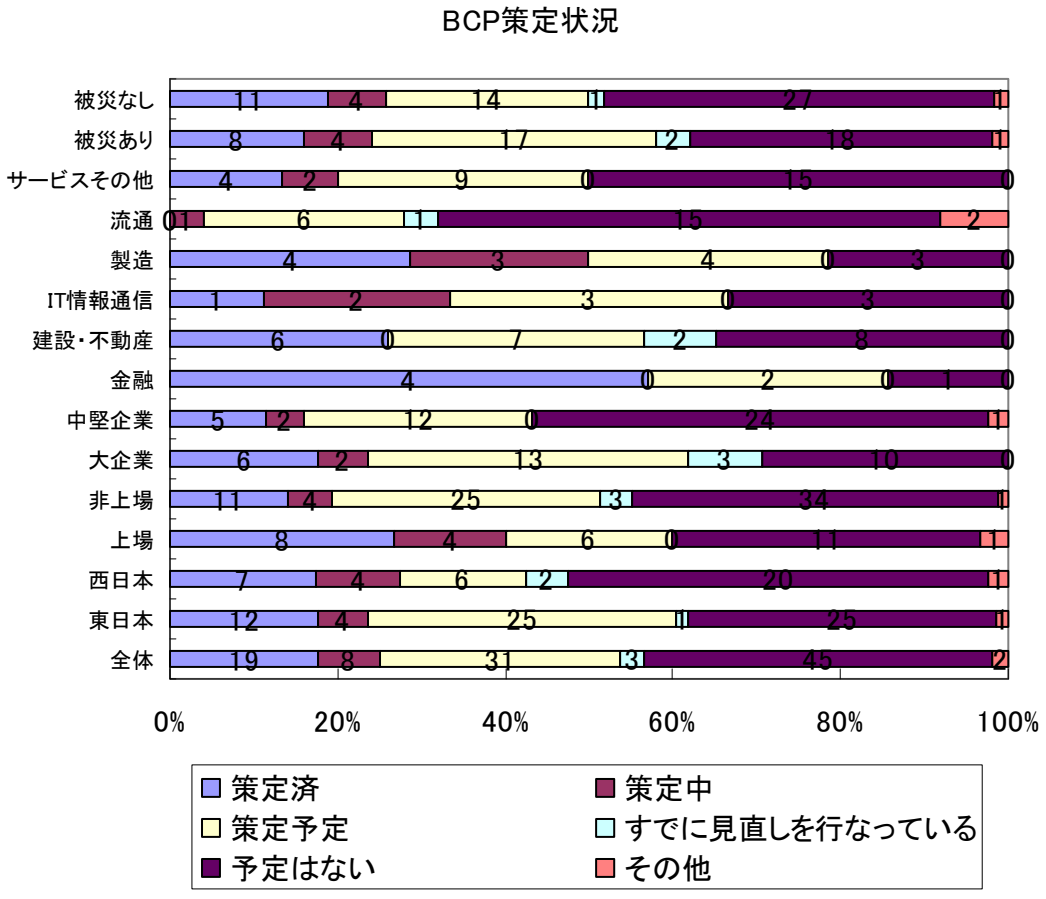
4.1.　ＢＣＰの導入状況（有無・運用期間）

4.1.1.　事業継続計画（BCP）を策定していますか

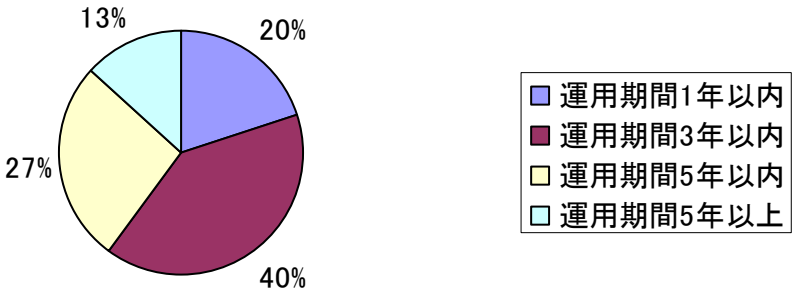
【傾向と分析】

内閣府による「企業の事業継続及び防災の取組みに関する実態調査」について（平成 22 年 3 月 30 日公表）によれば、BCP を「策定済」および「策定中」とした大企業は 6 割、中堅企業では 3 割程度との結果であった。

本アンケート調査からは、BCP を「策定済」「策定中」とした企業は、全体的には 3 割弱にとどまり、上場企業で 4 割強、大企業で 24%程度といった結果であった。また、「策定済」企業における運用実績は 3 年から 5 年程度とするところが多く、更なる見直しと定着が望まれるところである。なお、業種別では、金融が 6 割弱と最も高く、流通では 1 割にも満たない状況であるなど、顕著な差異が確認できた。いずれの属性においても、策定予定を含めれば 6～7 割が取組みを開始する状況にあり、今後に期待したい。ただ、「予定はない」とする企業も一定程度存在しており、精緻な取組みにすべきという呪縛に囚われることなく、BCP のエッセンスを理解し、できるところから取組みを開始することが必要である。



BCP運用期間



【回収企業コメント】

- 現在は策定していないが、今後リスク管理委員会の中で必要に応じて検討していく（中堅・流通）
- インフルエンザ対応版を制定。自然災害版を検討中（上場・サービス他）
- 災害関係のみ策定済みである（大企業・サービス他）
- 業種の特徴として、BCP に至るまでの段階が重要（大企業・建設・不動産）
- 大掛かりな策定の予定はないが、店舗単位での非常時対応レベルのものはある（上場・サービス他）
- 一部事業部門で策定済み(上場・製造)

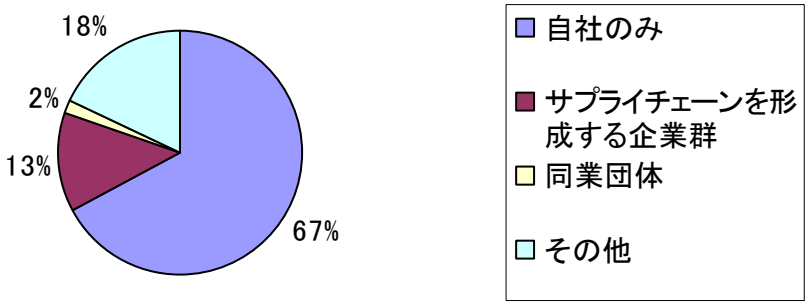
4.1.2. BCP はどこまで含めて策定（もしくは策定作業）をしていますか

【傾向と分析】

全体の 3 分の 2 が「自社のみ」を対象としているが、サプライチェーンやデマンドチェーンに留まらず、自社を取り巻く関係者との連携によって、事業継続の実効性が一層高まると言える。まずは自社における BCP の策定が基本だとしても、最終的には、関係者を巻き込んだ BCM（事業継続マネジメント）を運用していくことが必要である。

今後の社会的な要請として、自社の事業継続のために、BCP を策定していない、あるいは、十分なレベルに達していない企業との取引を控える流れとなる（BCP の策定が取引要件となる）ことが想定される。事業継続計画が存在しないこと自体が、事業継続を脅かす状況になりかねない点に十分に注意が必要である。その中で、自社のみでは十分ではないことを認識し、徐々に周辺に対象を拡げていく中長期的な取組みが求められると言える。

BCPの策定範囲



【回収企業コメント】

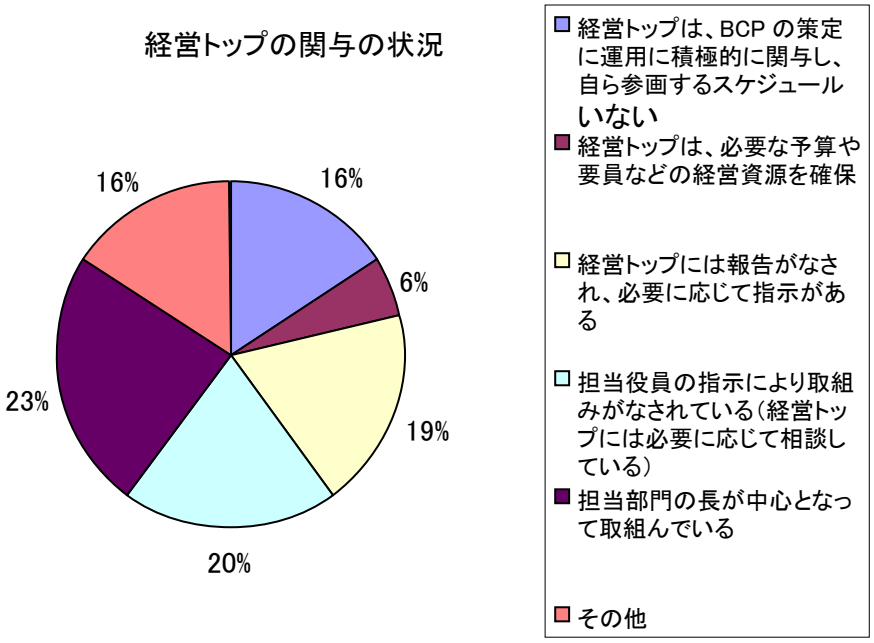
- 取引先、株主などの利害関係者（上場・IT 情報通信）

4.2.　経営トップの関与

4.2.1.　経営トップは、自ら BCP の策定・運用に関与していますか

【傾向と分析】

BCP には、時には二重化や冗長化も必要であり、日常業務とは関係ない準備を行う必要もある。その中で取組みを進めていくためには、経営トップの直接的な関与が必要である。現状においては、まだまだ経営トップの関与度合いは高くなく、今後の社会的要請の高まりをふまえ、強い意志とリーダーシップによって、取組みが前進することを期待したい。



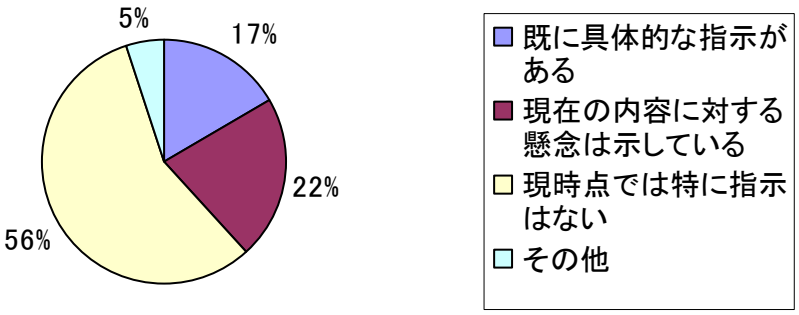
4.2.2.　今回の震災を受けて、経営トップから BCP の見直しの指示がありますか

【傾向と分析】

本アンケート結果からは、「既に具体的な指示がある」「現在の内容に対する懸念は示している」とする企業があわせて 4 割程度（39%）あり、経営トップの関心の高さが窺われる。

ただし、それは、現時点で十分な対策を講じていない（震災リスク対策、震災 BCP の策定のレベルが不十分）、取組みが遅れていることの表れと解することも可能である。

見直しの指示に関する状況



【回収企業コメント】

- 見直しの必要があるか担当部で検討中（大企業・金融）
- BCP の見直し予定を報告し、了承を得ている（中堅・金融）

4.3. 基本方針

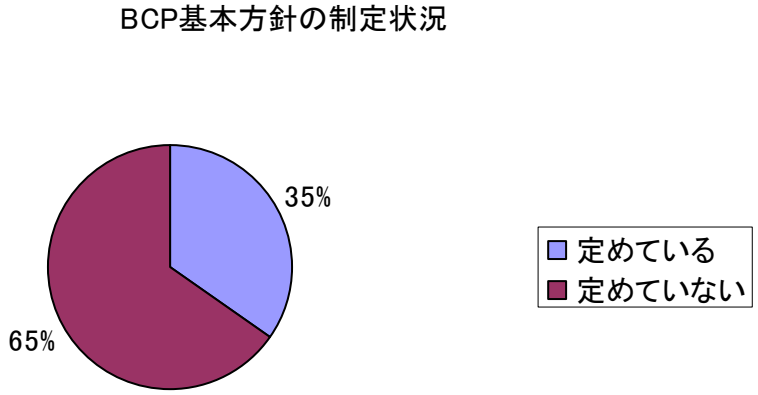
4.3.1. 基本方針を定めていますか

【傾向と分析】

BCP を策定済または策定中とした企業が 3 割弱なのに対し、基本方針を定めている企業が 35%との結果となり、基本方針の解釈にバラつきがある可能性があるが、策定済または策定中とした企業のほとんどが基本方針を制定している状況から、まずは基本方針を検討するという段階であることが窺える。

なお、経済産業省「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書　参考資料『事業継続計画ガイドライン』」によれば、基本方針は、以下のような項目について定める必要があるとされている。

- 業務優先順位
- BCP 発動範囲、発動タイミング
- 業務の復旧目標と復旧計画
- 要員等の経営資源の配置計画
- 顧客対応計画
- 広報計画　　等



4.3.2. 基本方針は、取締役会または経営会議の決議を経ていますか

【傾向と分析】

BCP は経営トップの強い関与が必要であることは既に述べたが、基本方針については、取締役会等の機関決定や社長決裁とすべきであると考えられる。
本アンケートの結果からは、「機関決定がなされている」「社長決裁（稟議）である」とする割合が高かったものの、「担当部門の長が中心となって作成した」とする企業も一定程度存在しており、少なくとも今後経営トップを巻き込んだ取組みとしていくことが必要と考える。

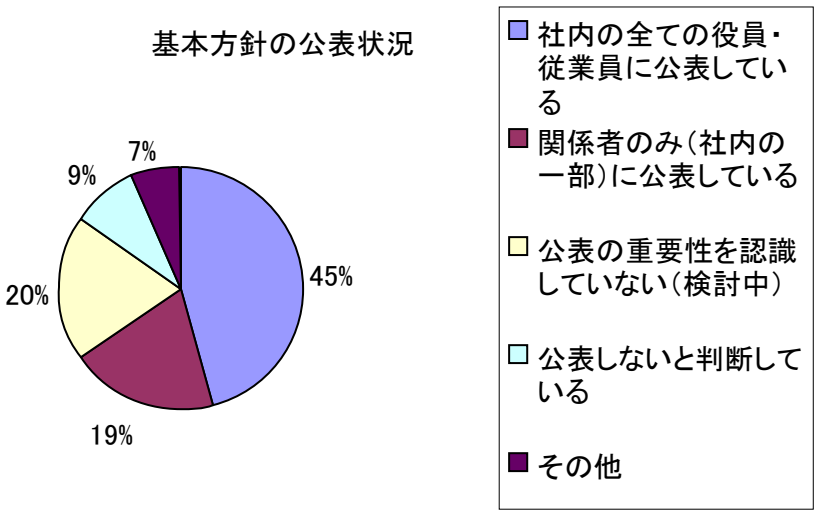
【回収企業コメント】

- グループ共通の方針をコーポレートが決定（大企業・製造）

4.3.3. 基本方針は、社内外に公表していますか

【傾向と分析】

前述の内閣府の調査結果によれば、上場企業の 22%（非上場企業は 4%）が「対外的に公表している」とのことであるが、本アンケート調査においては、明確に対外的な公表をしていると回答したのは、6%にとどまる。とりわけ上場企業においては、内部統制システムの基本方針に掲げている「損失の危険の管理」の重要な要素であり、より積極的な開示が必要となろう。



【回収企業コメント】

- 社外の一部（FC 加盟法人）に公表している(上場・流通)
- 災害対策規程は定めており、イントラネット内に掲載し、全社員が閲覧可能（大企業・サービス他）
- 策定中だが社内の全員に公表予定（中堅・IT 情報通信）ステークホルダへの公表は必要だと思う（中堅・建設・不動産）

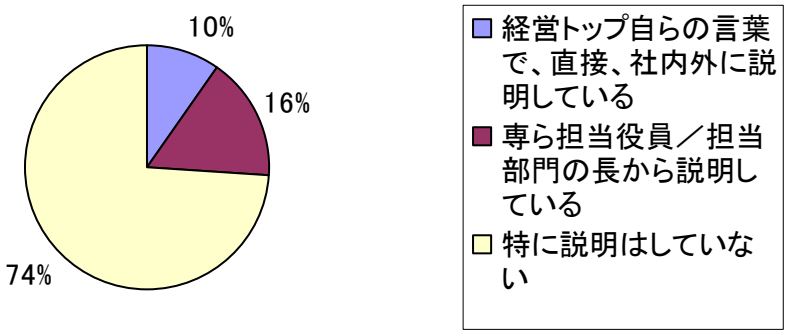
4.3.4. 経営トップは、社内外に BCP の活動について説明していますか

【傾向と分析】

経営トップの積極的な関与の重要性は既に述べたが、経営トップ自らが、訓練に

おける自らの陣頭指揮や社内報による啓蒙などの機会を捉えて、自らの言葉で、社内に説明していくことも重要である。本アンケートの結果から、まだまだ社内外に対する説明姿勢が窺えず、今後の課題といえる。

BCP活動の社内説明



4.4. 事業影響度評価

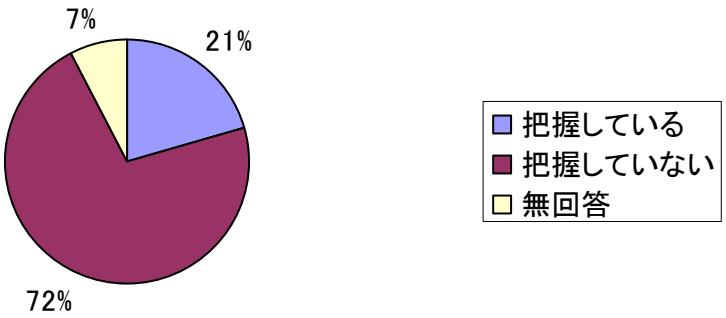
4.4.1. 停止期間と対応力の見積もり

4.4.1.1. 一定期間事業を中断（停止）した際の損失を把握していますか?

【傾向と分析】

BCP 策定にあたっては、事業中断による損失の大きさを想定することが、事前対策や罹災における優先度等を検討していくベースとなる。現段階では、把握している企業が 21%にとどまっており、策定済や策定中であっても把握していないケースや、策定段階にはないものの把握しているケースなどもあり、BCP の策定と有機的な関連付けが必要だと考える。

事業中断時の損失の把握



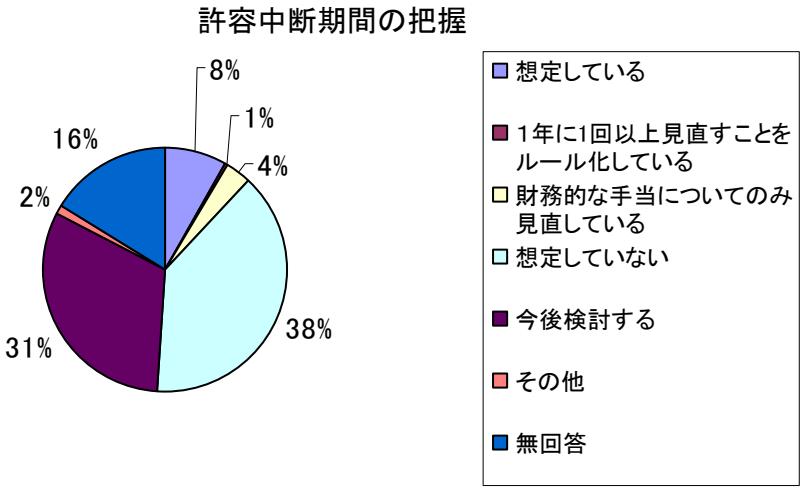
4.4.1.2. 事業中断の影響をふまえ、どの程度までの停止期間に耐えられるかを想定（判断）していますか

【傾向と分析】

現段階で想定できている企業はごくわずかであり、今後の取組みが求められる。なお、想定している企業においては、想定期間を 6 ヶ月としているところが多く、期間内に出来る限り早く通常の業務レベルまで回復することが求められる。

【回収企業コメント】

- 500 店舗、100 法人（ほとんどが連結外）に分かれているので、事前想定はせず（上場・流通）



4.4.1.3. 事業影響度評価、被害評価及び財務診断は、それぞれ過去 12 ヶ月以内に実施していますか

【傾向と分析】

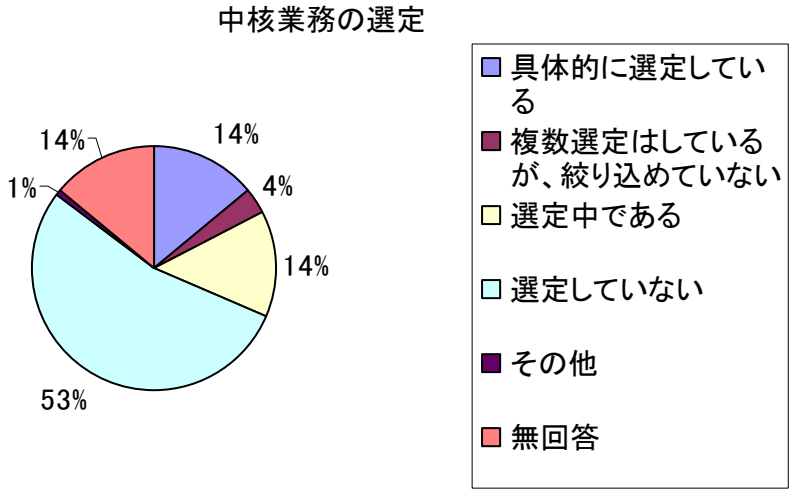
本アンケートの結果では、1 年に 1 回以上見直すことをルール化しているのは 1 社（中堅・不動産）にとどまり、財務的な手当についてのみ見直している企業も 7 社（6.5%）にとどまる。運用期間が 5 年という企業も含めて、最新の状況にあわせて、評価を見直すことが、実効性を高めることは言うまでもない。

4.4.2. 中核業務

4.4.2.1. 影響度評価を踏まえ、災害時に優先的に継続すべき中核業務を選定していますか

【傾向と分析】

全体の 40%程度の企業が選定済または選定作業中である。災害時には、全ての業務を同時に 100%の状態まで持っていくことは困難であり、あらかじめ自社のビジネスモデルを究極まで見極め、中核となる業務を選定しておくことが重要である。



【回収企業コメント】

- 小売に特化しているため、中核業務を選定する余地はない（中堅・流通）
- 小売業のみのため必要なし（上場・流通）

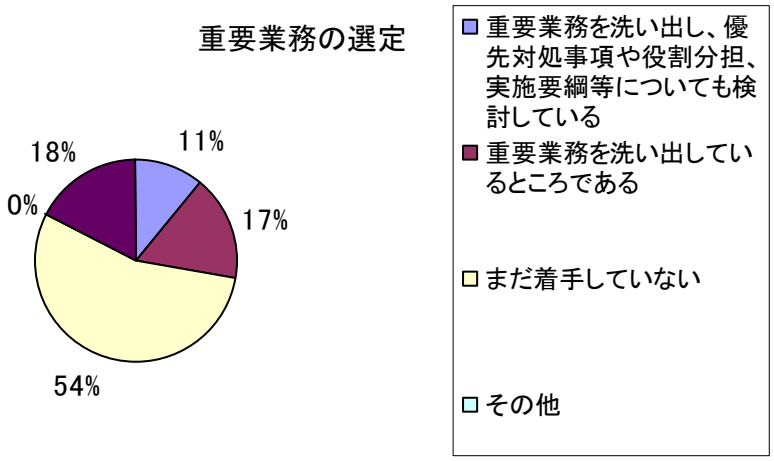
4.4.2.2. 中核業務に必要な要素（重要業務）を洗い出していますか

【傾向と分析】

中核業務に必要な要素（重要業務）には、例えば以下のようなものがある。

- 受注業務
- 在庫管理業務
- 出荷業務
- 配送業務
- 支払い業務
- 決済業務　等

ただし、厳密には、中核業務を選定しないと取組めないこともあり、今後の課題と言える。


重要業務の選定
11%
17%
54%
0%
18%
重要業務を洗い出し、優先対処事項や役割分担、実施要綱等についても検討している
重要業務を洗い出しているところである
まだ着手していない
その他

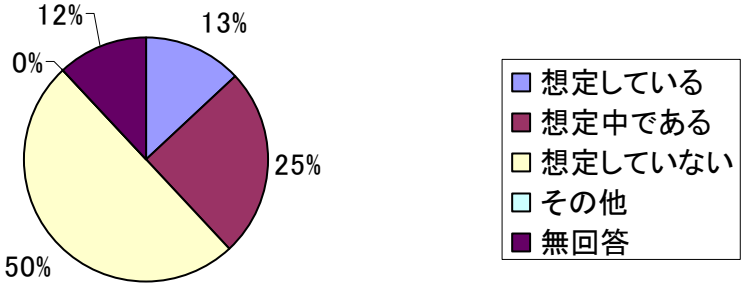
4.4.3.　重要業務

4.4.3.1.　事務所・工場、機材、要員、原料、輸送、梱包、顧客など様々な対象に与える影響を考慮して、重要業務の被害の程度を想定していますか

【傾向と分析】

厳密には重要業務を洗い出す作業が前提となるため、今後の課題と言える。

重要業務の被害の想定

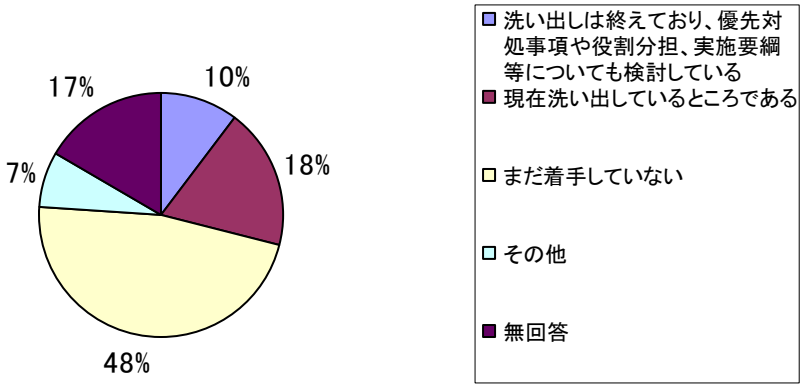


4.4.3.2.　重要業務に必要な要素を洗い出していますか

【傾向と分析】

重要業務に必要な要素には、人・物・金・情報等があり、厳密には、重要業務を洗い出す作業を経た上で、業務プロセスにしたがって必要な要素を明らかにすることが前提となるため、今後の課題と言える。

重要業務に必要な要素の洗い出し



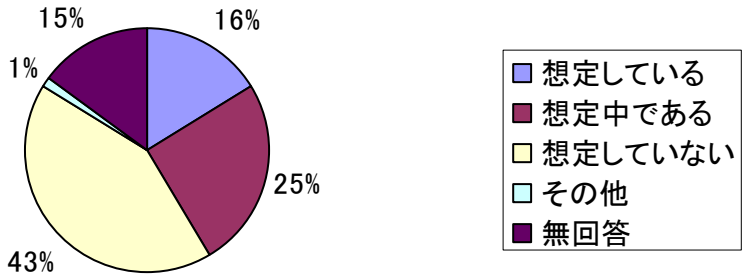
4.4.4. ボトルネック

4.4.4.1. 重要業務が受ける被害の想定に基づき、生産の再開や業務復旧に欠かせない主要な生産設備や情報などの資源を重要な要素として把握していますか

【傾向と分析】

厳密には重要業務を洗い出す作業が前提となるため、今後の課題と言えるが、災害時の事業再開等を検討する際の阻害要因として想定が比較的し易い（したがって、対策の検討に着手し易い）こともあり、BCP 策定の有無にあまりこだわることなく、平易から想定しておくことが必要である。

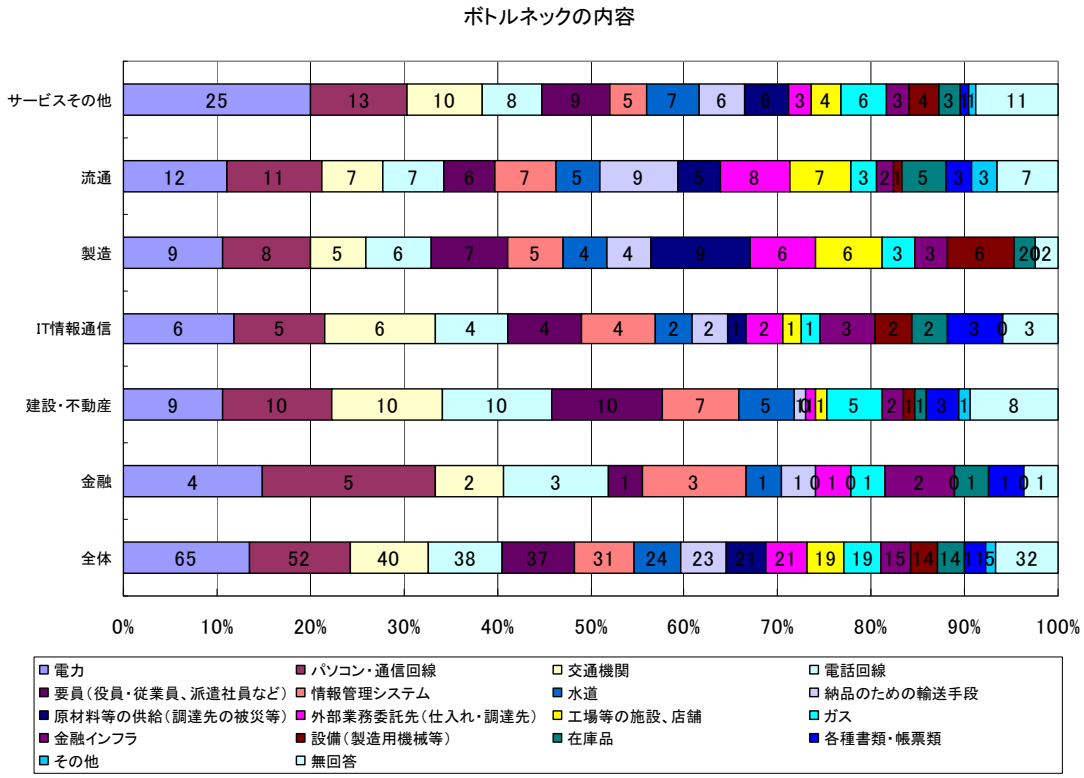
ボトルネックの想定



4.4.4.2. ボトルネックとなるのは具体的にどのような要素と考えていますか

【傾向と分析】

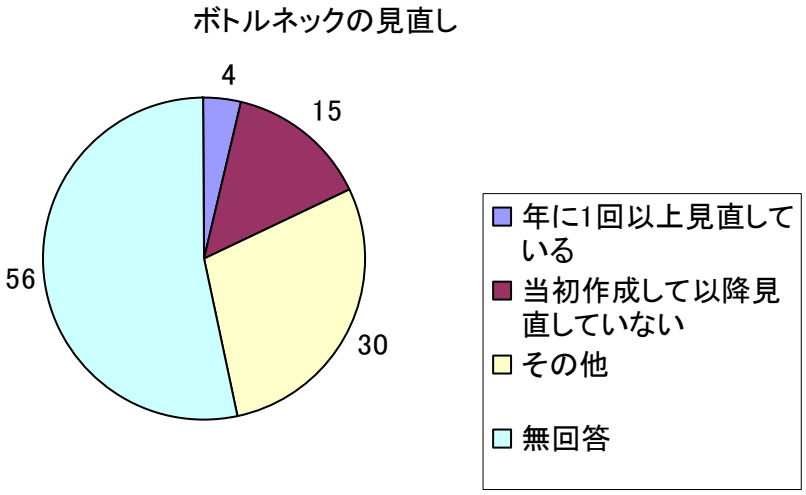
前述の内閣府の調査によれば、具体的なボトルネックとして、大企業では、「情報システム」（72%）「通信手段（電話、ネット等）」（63%）「外部インフラ」（53%）があげられており、中堅企業においても順位は異なるものの上位 3 項目は同様という結果となっている。
本アンケートの結果でも傾向としても概ね同様であるが、「交通機関」「要員（役員・従業員、派遣社員など）」も高い割合であげられている点が注目される。その他、業種別では、金融・IT 情報通信における「情報管理システム」、製造・流通における「工場、店舗等の施設」の割合が高い点があげられる。



4.4.4.3.　ボトルネックおよびその対策は定期的に見直していますか

【傾向と分析】

自社および自社を取り巻く状況が変化していることから、最新の状況に応じてボトルネックおよびその対策を定期的に見直していく必要がある。特に、ボトルネックを洗い出しても、そのボトルネックを克服するための対策が検討されていなければ、無意味であるため、定期的に見直すことが求められる。本アンケートにおいても、定期的に（年 1 回以上）見直している企業は 4 社（3.7%）に過ぎず、今後の課題と言える。


ボトルネックの見直し
4
15
30
56
年に1回以上見直している
当初作成して以降見直していない
その他
無回答

4.4.5. 目標復旧時間

4.4.5.1. 影響度評価の結果や、取引先や行政との関係、社会的使命等を踏まえ、その重要業務の停止が許されると考える目標復旧時間を設定していますか

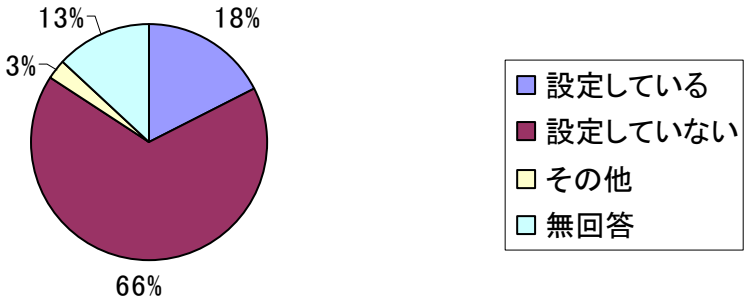
【傾向と分析】

取引先への供給責任の履行やインフラ等の復旧状況をふまえ、目標復旧時間（RTO）を設定し、それを目標とした対策を講じていくことが必要である。RTO の設定は、BCP の実効性・具体性を確保するためには必須の要件であると言え、本アンケートの結果からは、まだまだ取組みが遅れている状況が窺える。

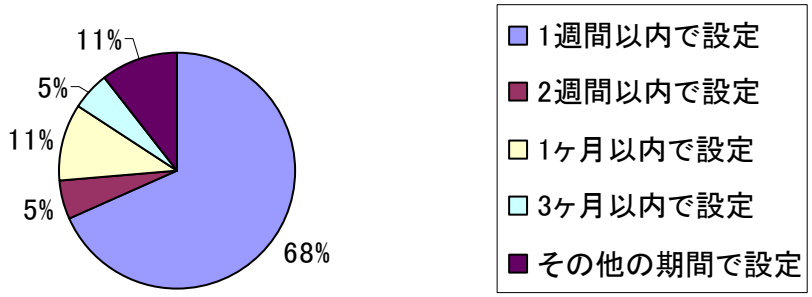
また、設定している場合でも RTO を 1 週間以内としている企業が 7 割弱となっているが、今回の震災のインフラの復旧状況（例えば、被災地においては、2 週間以内との回答が多い現実）やサプライチェーンの断絶といった現実をふまえれば、1 週間以内の事業再開ならともかく、復旧の実現まで行うことは相当なハードルがあり、より具体的な想定と対策を積み上げる必要があると言える。

なお、RTO の設定に当たっては、段階的な復旧ラインを設けて、少しずつ復旧させることも効果的であり、RTO 期間内に 100%のラインまで一気に回復させなければいけないものではないことに注意が必要である。

目標復旧時間（RTO）の設定



RTO設定例



【回収企業コメント】

- 設定はしていないが 1 週間以内と考えられる（中堅・建設・不動産）
- 小売業は原則商売し続けることが使命であるので、店を開け続ける（上場・流通）
- 一部事業について RTO を設定しているが、詳細項目により値は異なる（上場・製造）

4.4.5.2. 目標復旧時間が契約や特別な法律・条例等で定められている場合、それに準じて目標復旧時間を設定していますか

【傾向と分析】

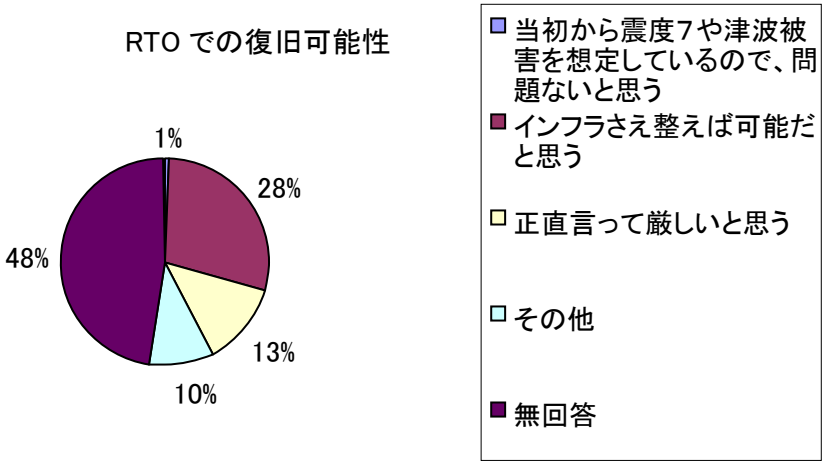
本アンケートの結果からは、契約、法令や条例等との整合性まで含めて確認している例がほとんどないことから、今後の策定や見直しにおいては、現時点の政令・省令・特別措置の内容等を再度確認頂き、緊急事態における状況を視野に入れて取組んでいくことが求められる。

4.4.5.3. 今回の震災を踏まえて（あるいは今後発生したとして）、率直な感想として、目標復旧時間内での復旧は可能だと思いますか

【傾向と分析】

当初から震度 7 や津波被害を想定しているとする企業は 1 社（大企業・建設・不動産）のみであり、今回の大震災の状況から、そのままでは難しいと感じている企業が多いように思われる。ただし、インフラさえ整えば可能としている企業も多く、インフラの復旧が遅れた場合の対策を集中的に講じていくことが必要となろう。

なお、インフラの復旧次第という対策では、事実上、事業復旧の確実性は極めて不安定な状況になりかねないことに注意が必要である。



【回収企業コメント】

- 目標復旧時間そのものをまず設定する必要あり（大企業・建設・不動産）
- インフラが重要との認識だが、はっきりと断定できない(上場・IT 情報通信)

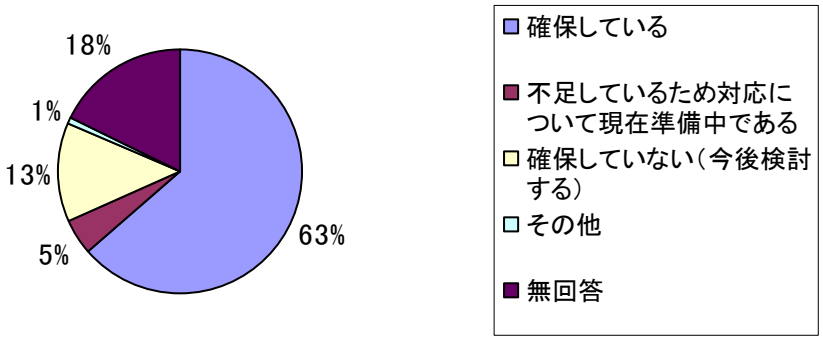
4.4.6. 財務状況分析

4.4.6.1. 1 か月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？

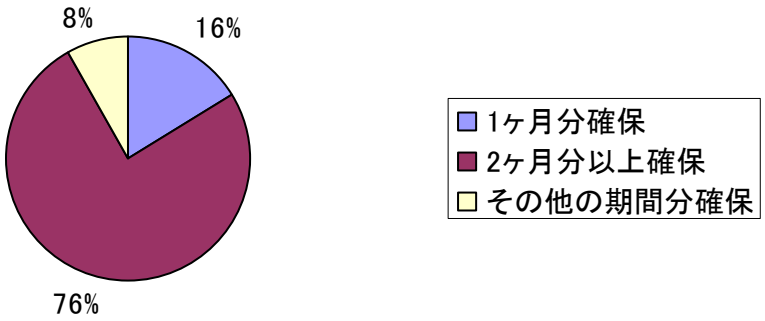
【傾向と分析】

1ヶ月以上の事業運転資金以上のキャッシュフローを確保している企業が6割以上あり、2ヶ月以上確保しているとする企業も多い。今回の大震災においては、原子力事故の影響、計画停電／節電といった複合的な要素から、売上減少といった影響が長期的に続くことを想定している企業が多かったことをふまえれば、相当期間のキャッシュフローを確保しておく必要性が高いと言えよう。ただし、日常業務における手元流動資金の適正な水準と乖離する可能性もあり、企業全体として優先順位と対策を検討しておくことが重要である。

キャッシュフローの確保



キャッシュフローの確保の状況



4.4.6.2. 手元資金の確保以外のキャッシュフロー対策について教えてください

【傾向と分析】

そもそも手元資金の確保以外のキャッシュフロー対策を検討している企業はまだ

まだ多くない。その中で、回答としては、「政府系金融機関の融資制度の活用」をあげる企業が多く、「震災コミットメントラインの設定」を行っているとする企業も 2 社あった。手元流動資金を確保するだけでは、通常の事業活動を阻害する要因にもなりかねず、キャッシュがなければ事業継続も覚束ないことから、様々なファイナンスの手法について検討をすすめておくことが重要である。

【回収企業コメント】

- 店舗で常時現金を所持しているため、それを元に対処可（中堅・流通）
- 当業界は災害時の融資制度が活用できないため、その分手元資金を厚く確保している（大企業・サービス他）
- 本社よりの借入（中堅・製造）

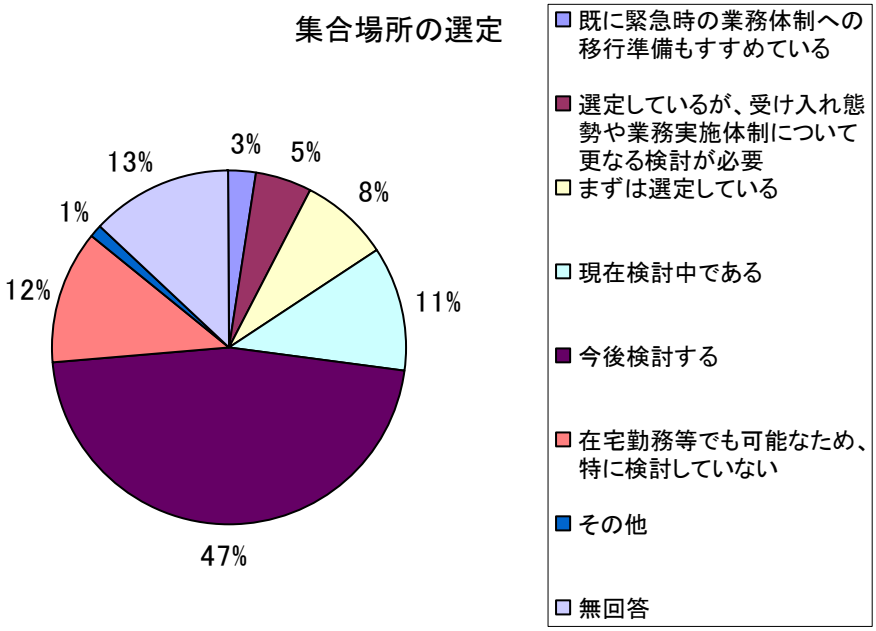
4.5.　事前対策状況

4.5.1.　代替業務場所

4.5.1.1.　災害発生時に災害対策本部長や幹部社員などが集合する場所を複数選定していますか

【傾向と分析】

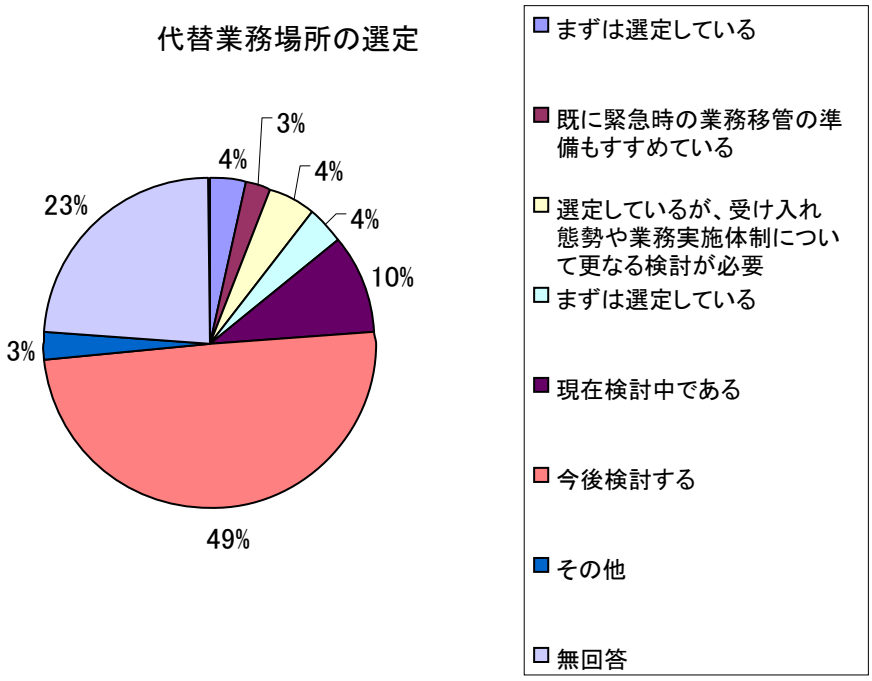
実際の罹災時には、事業所自体の損壊、立ち入り禁止などにより、事業所が喪失してしまう事態を想定しておく必要がある。参集（集合）場所として、選定まで終えている企業が 16%あるとの結果であるが、これも今後の大きな課題と言える。既に移行準備まですすめている企業が 3 社（大企業・金融、上場・流通、大企業・IT 情報通信）あることは高く評価できる。



4.5.1.2.　被災地での業務の再開以外に、非被災地での業務の継続も検討していますか（例えば、被災地以外の拠点や工場に指揮命令権を移すなど）

【傾向と分析】

前項同様、実際の罹災時には、事業継続のために、代替場所での業務再開を想定しておく必要がある。選定まで終えている企業が 15%あるとの結果であるが、これも今後の大きな課題と言える。既に業務移管の準備をすすめている企業が 5 社（大企業・金融、上場・流通、大企業・金融、大企業・IT 情報通信、大企業・建設・不動産）あることは高く評価できる。

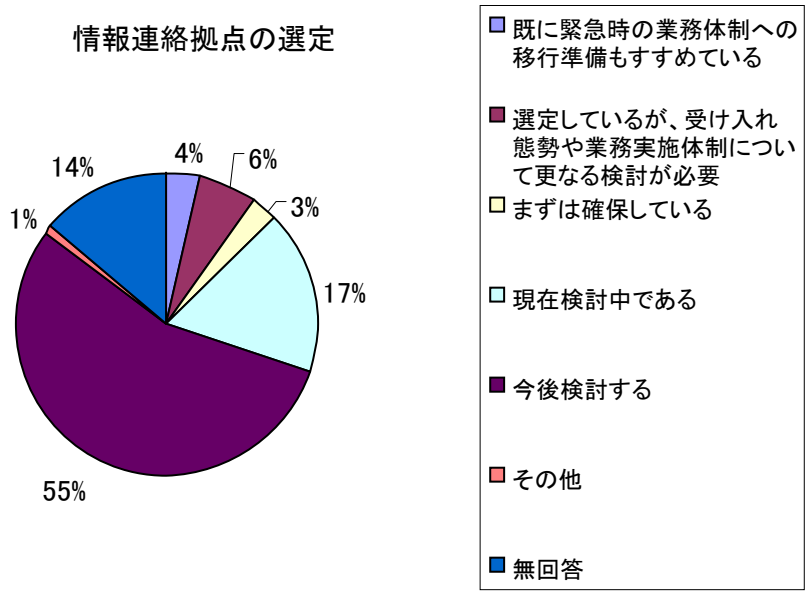

代替業務場所の選定
3%
4%
4%
4%
23%
10%
3%
49%
まずは選定している
既に緊急時の業務移管の準備もすすめている
選定しているが、受け入れ態勢や業務実施体制について更なる検討が必要
まずは選定している
現在検討中である
今後検討する
その他
無回答

4.5.2. 代替確保

4.5.2.1. 緊急時における情報連絡の拠点場所を確保していますか

【傾向と分析】

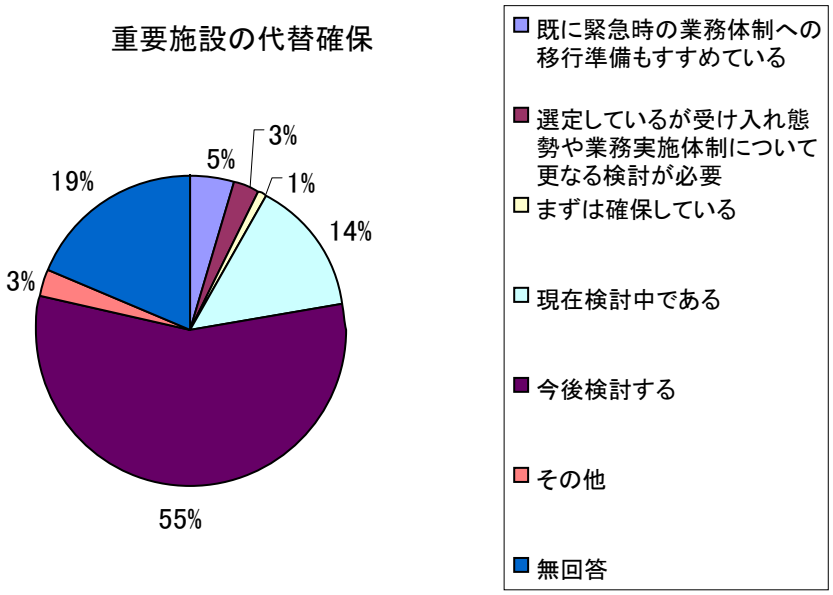
前項同様、実際の罹災時には、情報連絡の代替拠点を想定しておく必要がある。集合場所として、選定まで終えている企業が 13%あるとの結果であるが、これも今後の大きな課題と言える。既に移行準備をすすめている企業が 4 社（大企業・金融、上場・流通、大企業・金融、大企業・建設・不動産）あることは高く評価できる。ただし、これらの企業は、前項と同様の顔ぶれであり、企業によって取組みの深度に大きな差異があることも指摘できる。



4.5.2.2. 被災した会社の重要施設・設備の代替確保について検討していますか

【傾向と分析】

前項同様、実際の罹災時には、重要施設や設備の代替確保を想定しておく必要がある。集合場所として、選定まで終えている企業はまだ 9%しかなく、これも今後の大きな課題と言える。既に移行準備をすすめている企業が 5 社（大企業・金融、上場・流通、大企業・金融、大企業・IT 情報通信、大企業・建設・不動産）あることは高く評価できるが、前項と同様の顔ぶれであり、全体としては取組みが遅れていると言えよう。



【回収業務コメント】

- 業務の形態からみて不要（大企業・サービス他）
- （業務の形態からどこでも業務サービスが提供できるため）特に必要なし(上場・サービス他)

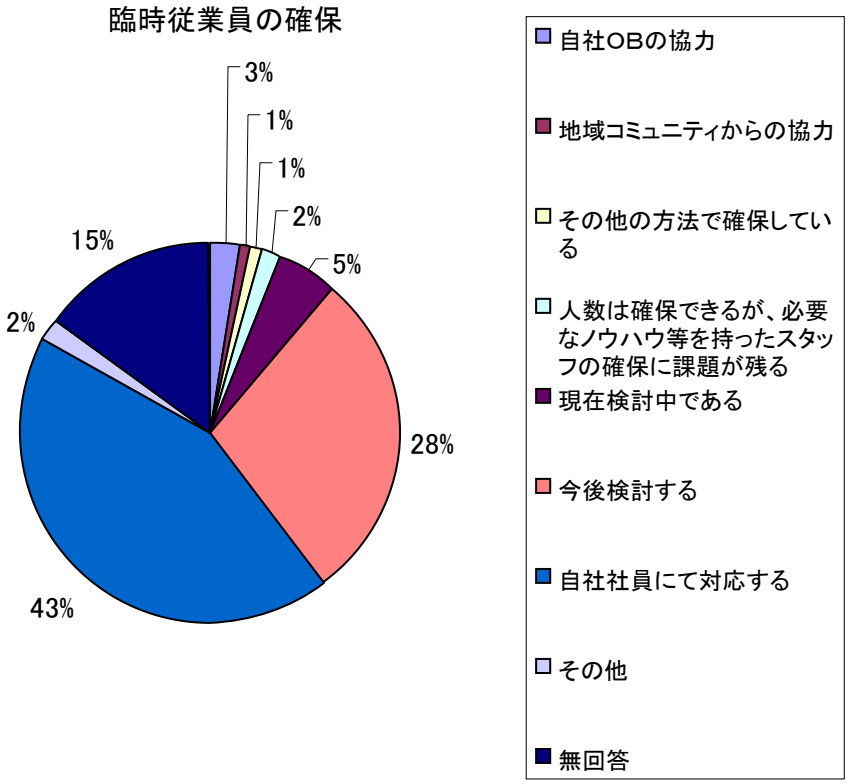
4.5.2.3. 臨時従業員の確保について検討していますか

【傾向と分析】

約半数の企業が、「自社社員にて対応する」ことを考えている結果となった。実際の罹災時には、まずは業務を再開するために必要な役員・従業員が参集できるか否かから想定を始める必要がある。

更に、参集できた人間によって、必要な業務に必要なスキルを持った人間が適切に配置できるかという問題（スキルと業務のアンマッチ）もあり、業務再開後、顧客が殺到する小売業や金融機関などの場合もある。

したがって、平時からそのような観点で人材育成や配置をしている企業でもない限り、自社社員だけでは不足する可能性も想定しておく必要があろう。一部の企業では、自社 OB に緊急時における協力要請を行っていたり、地域住民を臨時で採用するといったことを想定しているケースもある。



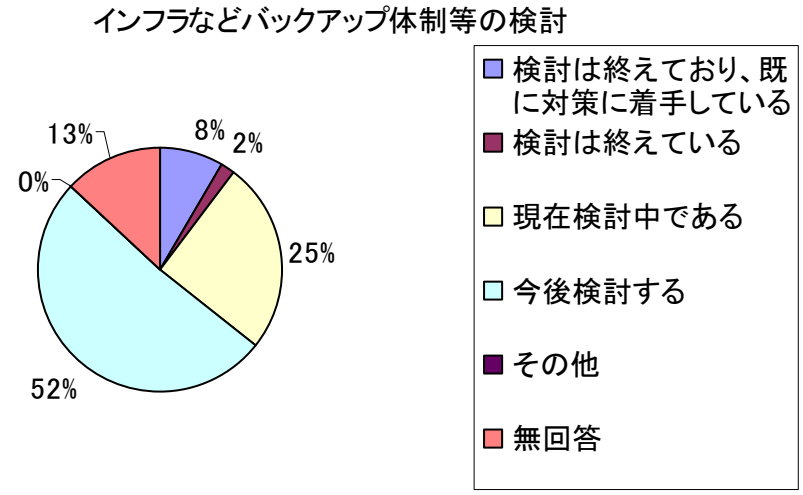
【回収企業コメント】

- 海外提携会社との協力を検討（上場・IT 情報通信）

4.5.2.4. 通信手段や電力などのインフラに関する二重化対策やバックアップの必要性を検討していますか

【傾向と分析】

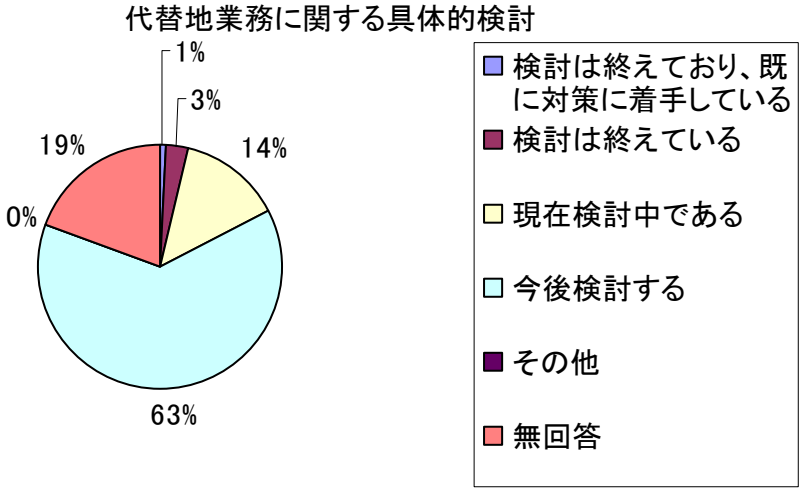
「検討を終えて対策に着手している」「検討を終えた」とする企業が 10%程度しかない状況である（「検討中」を含めても 35%しかない）。一般的にも認知されている問題点・対策であると同時に、事業の継続の阻害要因として情報システムやインフラの限界点を認識しているにも関わらず、このように取組みが遅れていることは大きな問題と言える。



4.5.2.5. 代替先での業務実施に必要なマニュアルや規定の整備、従業員への教育等を行っていますか

【傾向と分析】

「検討を終えて対策に着手している」「検討を終えた」とする企業が 4%程度しかない状況であり（「検討中」を含めても 18%しかない）、文書化する前提となる事項の検討状況が遅れていることに起因して、取組みの遅れが顕著である。

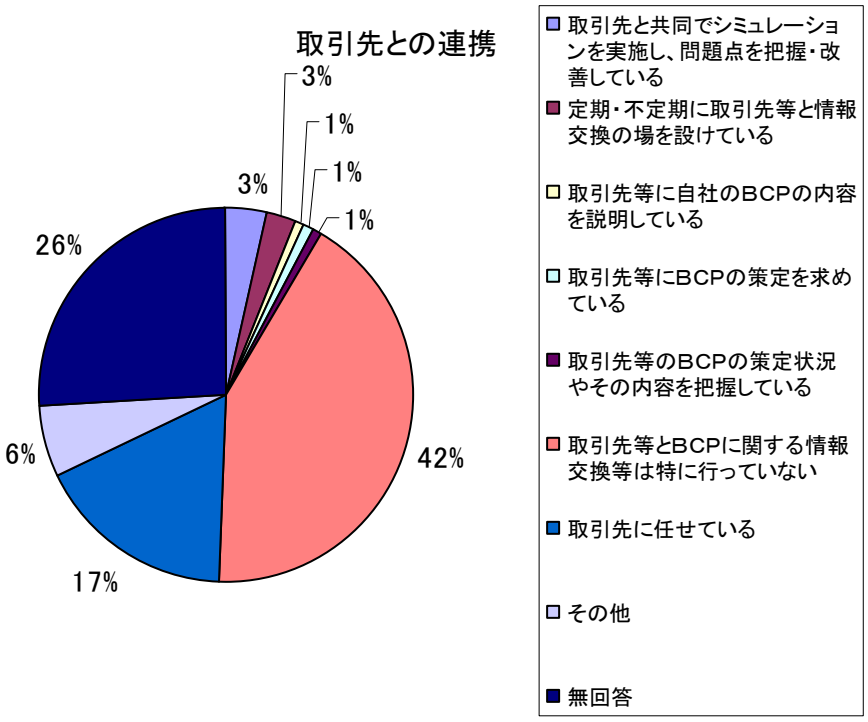


4.5.3.　製品・サービスの供給

4.5.3.1.　平時から原材料・部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる関連企業の事業継続に関する情報を収集するとともに、自社の BCP について関連企業の理解を得るよう努めていますか

【傾向と分析】

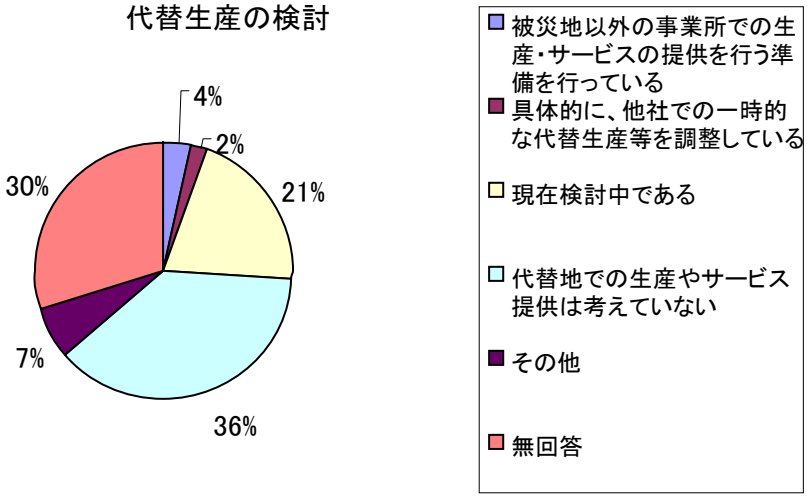
事業継続の取組みは、本来、自社のみで完結するものではなく、関係者を巻き込んだ協議・連携が不可欠である。また、自社の取組みだけでは限界があり、相互の状況をよく理解いたうえでの事業計画を策定していく必要がある。現状では、そのような視点から取組んでいる企業が 10%未満しかない状況であり、今後の課題である。



4.5.3.2.　被災地以外での代替生産を検討していますか

【傾向と分析】

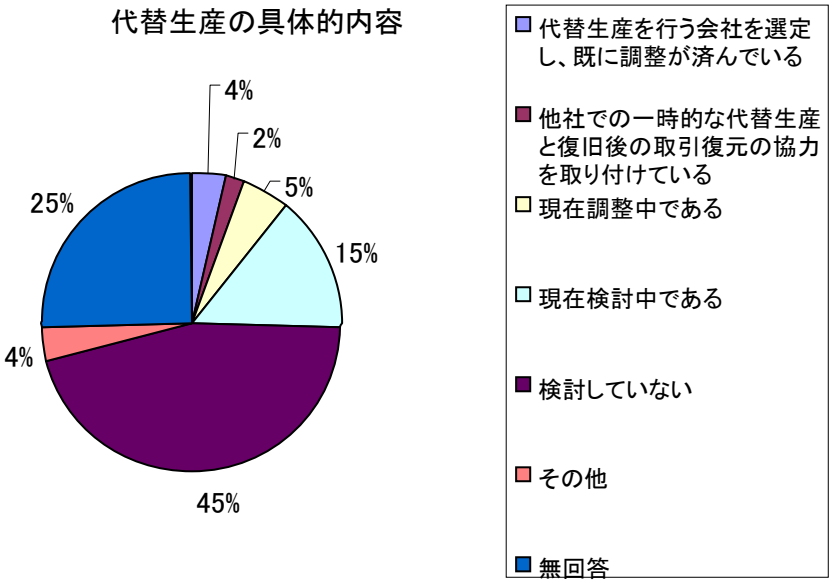
ビジネスモデルにもより代替生産が馴染むものとそうでないものがあるが、代替生産に関する取組みとして、具体的に対応している企業はまだまだ少ないと言える。もっとも典型的な製造であっても、「情報交換も行っていない」「取引先に任せている」とする回答が多く、「情報交換を実施している」とするのは、わずかに 6.7%に過ぎない。



4.5.3.3.　部品・材料の供給元の代替性、サプライチェーン発注元・発注先の協力、ＯＥＭの実施・同業他社との応援協定の利用などを検討していますか

【傾向と分析】

前項同様、全体的な傾向としては、まだまだ動きが鈍い状況である。製造業務においても前項と同じ傾向であり、「既に調整が済んでいる」企業は 6.7%に過ぎない。ただし、「現在調整中」とする企業が製造の 25%を占め、取組みが始まっている様子は窺える。



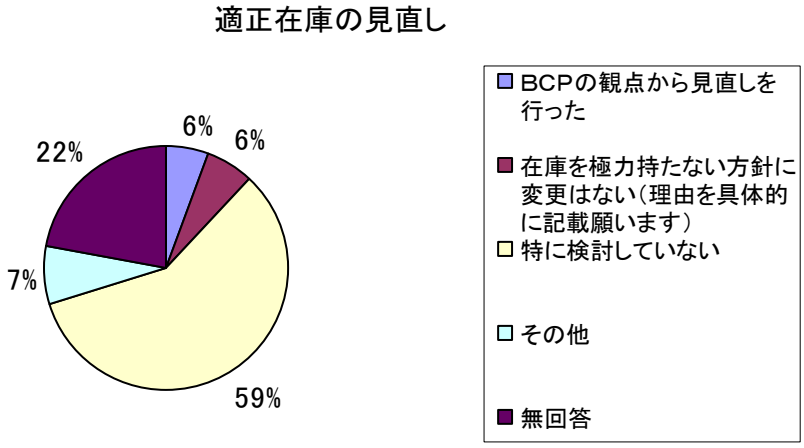
【回収企業コメント】

- 既に仕入先は複数あり必要ない（大企業・流通）

4.5.3.4.　適正在庫の考え方を見直していますか

【傾向と分析】

「BCP の観点から在庫の見直しを行った」「在庫を極力持たない方針」という具体的な方向性を示している企業は 12%に過ぎない。BCP の観点からは在庫を保有するとともに、保有場所の検討（リスク分散）を検討することが求められるが、日常業務においては、極力在庫を持たないことが望ましいとの考え方も多く、どのような形であるべきか、企業としての方針を早急に固めることが必要である。

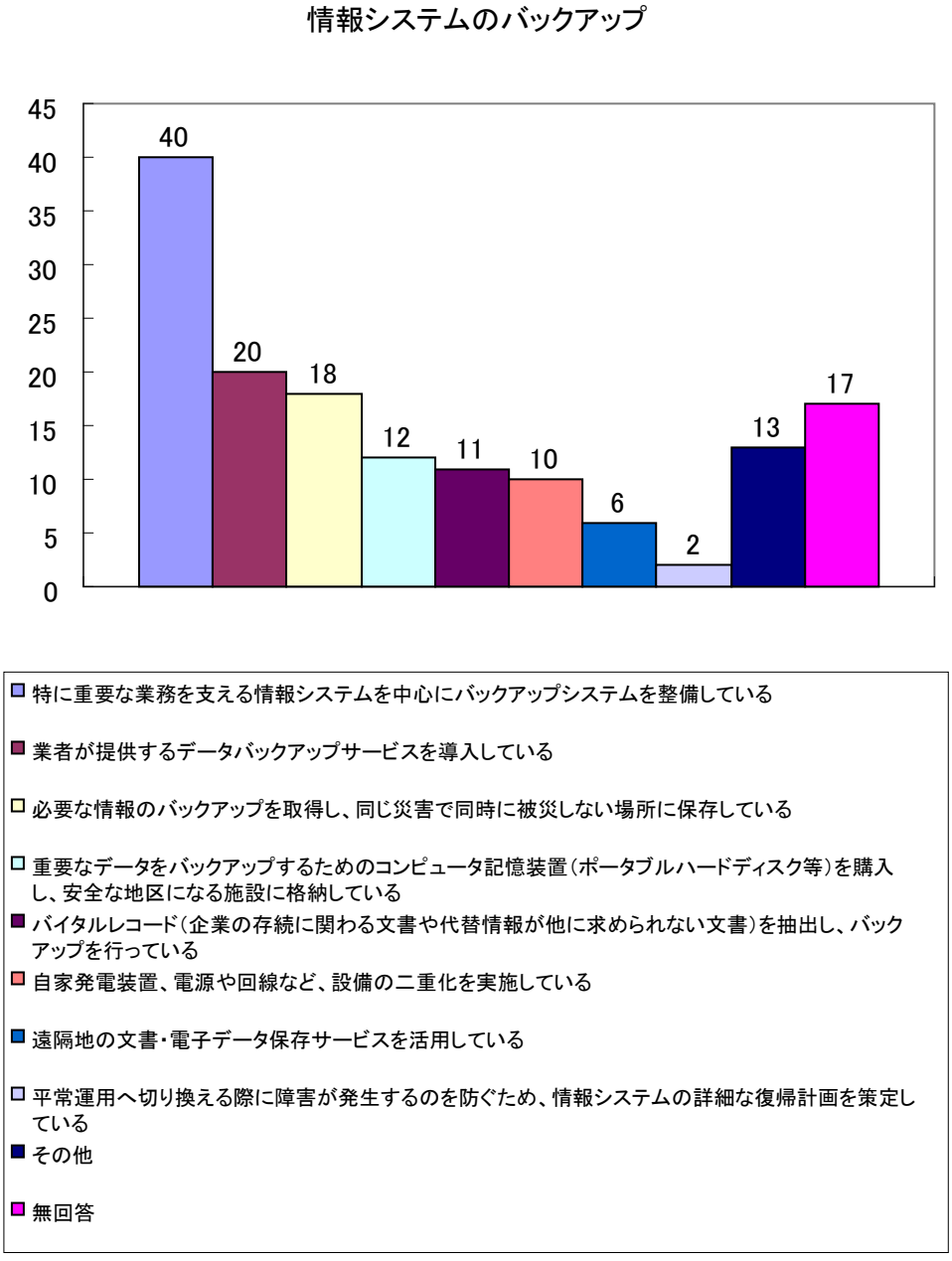


【回収企業コメント】

- 事業運営上の経営的観点より適正在庫を意識して在庫管理している（中堅・流通）
- 2 拠点体制を構築済で、東日本大震災でも機能すること実証済（上場・流通）
- 現在ある程度余分な在庫をストックしており、今後の現在の方針を急激に見直すことはないと思う（中堅・流通）
- 国内生産を重視しているためこれまでの方針に変わりない（中堅・製造）
- 売れ残りの懸念がある。価値が下がる（中堅・建設・不動産）

4.5.4.　情報システムバックアップ

4.5.4.1.　情報システムのバックアップ措置として、どのような取組みをされていますか



【傾向と分析】

事業継続のボトルネックとして認識されている情報システムのバックアップについては、現時点でも何らかの対策を講じている状況が窺える。ただし、実効性あるバックアップの大前提として、「同一災害によって同時に罹災しないこと」があり、今後そのような観点から更に見直していくことが必要である。ちなみに、保険会社では、東日本と西日本に同程度の情報センターを設けるだけでなく、毎週

メインとなる情報システムを交互に入れ替えることによって、常に状態を最新に保ちながら、稼動を確認するというバックアップ体制を取っている。

【回収企業コメント】

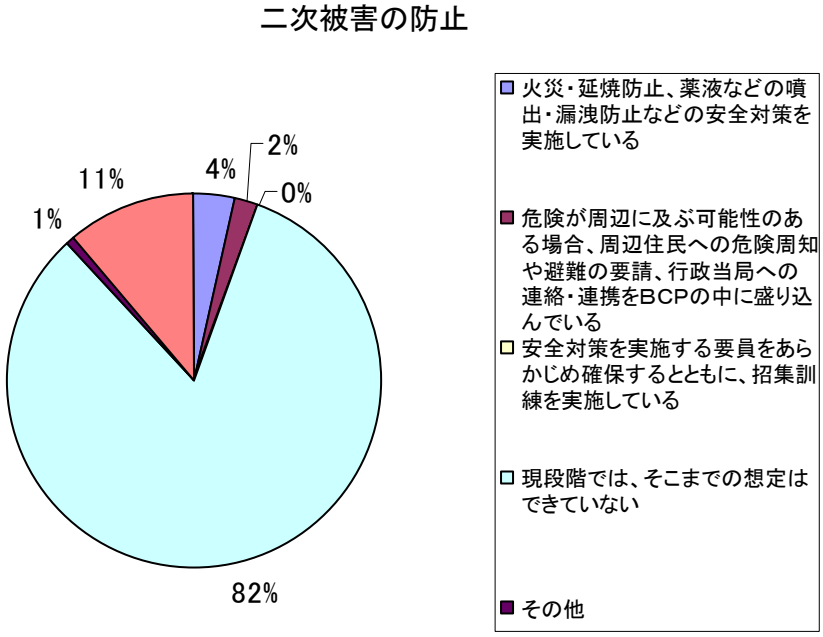
- 定期的に全件バックアップ（中堅・建設・不動産）
- バックアップをとっているが、現状、同一災害には対応できていない（中堅・IT 情報通信）
- バックアップは行っているが、遠隔地となっていない（中堅・建設・不動産）
- 種々のシステム（データセンター）の分散配置と信頼性あるデータセンターの選定のみ（上場・流通）
- バックアップは取得しているが、同じ災害で同時に被災する場所に保管している（中堅・建設・不動産）
- PC の重要データをバックアップしているのみ（中堅・サービス他）

4.5.5.　二次被害の防止

4.5.5.1.　地震・津波など震災発生後の二次被害の防止のために、どのような取組みを行っていますか

【傾向と分析】

二次被害として、火災や爆発、有毒ガスや液の漏出、高潮被害など様々な事態が想定されるが、現状においては、二次被害まで想定できないとの回答が圧倒的に多く（82%）、一連の流れとして想定できている事例はごくわずかである。今回の大震災でも、原子力事故や計画停電／節電、出社困難者、社員のメンタルヘルスなど様々な事態がありうることを示しており、今後、これらに対してどう対応していくべきか、BCP の流れの中で検討していくことが重要である。



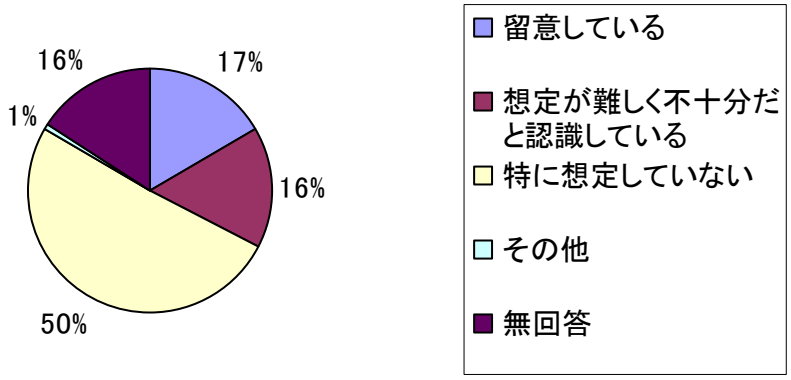
4.5.6.　共助、相互扶助体制

4.5.6.1.　事業継続計画の策定・実施にあたり、交通渋滞の発生や物資の買占めなど地域の復旧を妨げることのないよう留意していますか

【傾向と分析】

自社の業務復旧に取組む中で、自社の都合だけを優先することは、社会全体の復旧の妨げとなることは、これまでの災害からも十分周知されてきていると思われる。当たり前のこととして想定をしていない企業が多いことが窺えるが、このような姿勢を基本方針の中に盛り込むことで、明確にしていくことが望ましい。

地域の復旧との兼ね合い



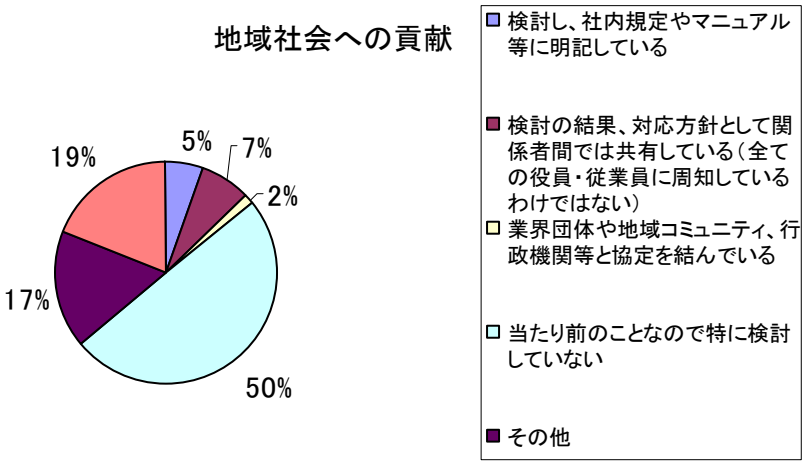
【回収企業コメント】

- 不急不要品の輸送見合わせ、緊急品のみの輸送など（上場・流通）

4.5.6.2.　災害直後の期間内は、応急対応要員以外の従業員に出勤を求めず、自宅周辺の人命救助、火災防止、弱者支援など地域の安全確保に貢献する機会をつくることを検討していますか

【傾向と分析】

当たり前のこととして、検討していない企業が多い（50%）が、実際の罹災時においては、就業時間外を想定することも重要である。その場合、まず、出社の可否判断が重要となるが、自宅の被害回復や人命救助・二次災害防止活動などと業務の兼ね合いについては、個人の判断として大変難しい。したがって、発災後、3 日間は地域での活動を優先させる、対策本部要員については、24 時間以内を目処に参集を求める、といった行動基準・方針を明確にして周知しておくことが重要である。



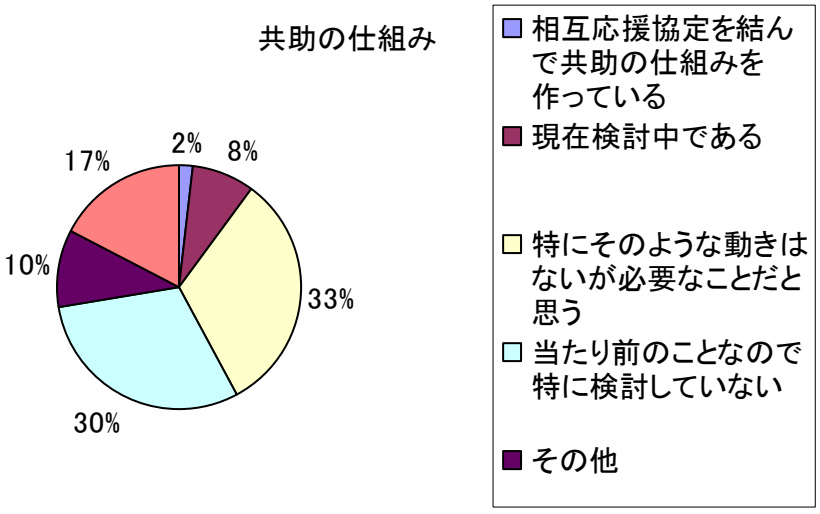
【回収企業コメント】

- 詳細に定めてはいないが、人命優先としている（中堅・金融）

4.5.6.3. 企業の隣組、地域コミュニティなどとの共助の仕組みを作っていますか

【傾向と分析】

CSR の観点からも、共助の仕組みを作り、取組んでいく姿勢は重要である。当たり前だとして検討しないのではなく、形にしていくことで社員の理解や判断に役立つことを理解する必要がある。



【回収企業コメント】

- 自治体からの要請を受ける(地域は限定されているが)（上場・流通）

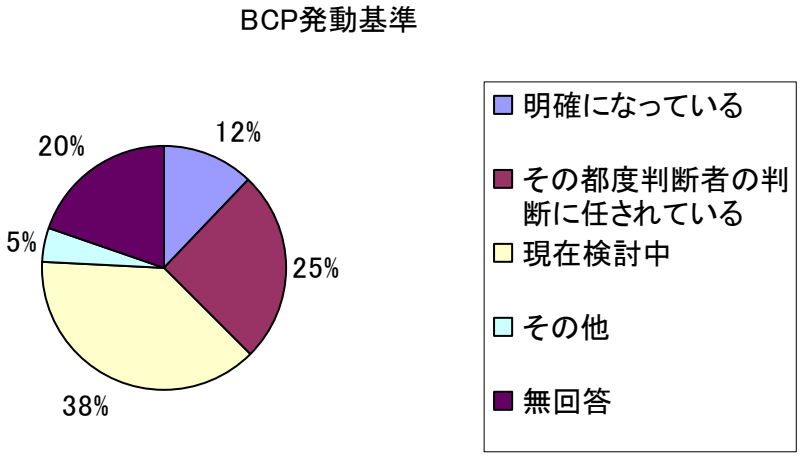
4.6.　ＢＣＰ策定状況

4.6.1.　ＢＣＰ発動基準

4.6.1.1.　BCP 発動基準が明確に設定されていますか

【傾向と分析】

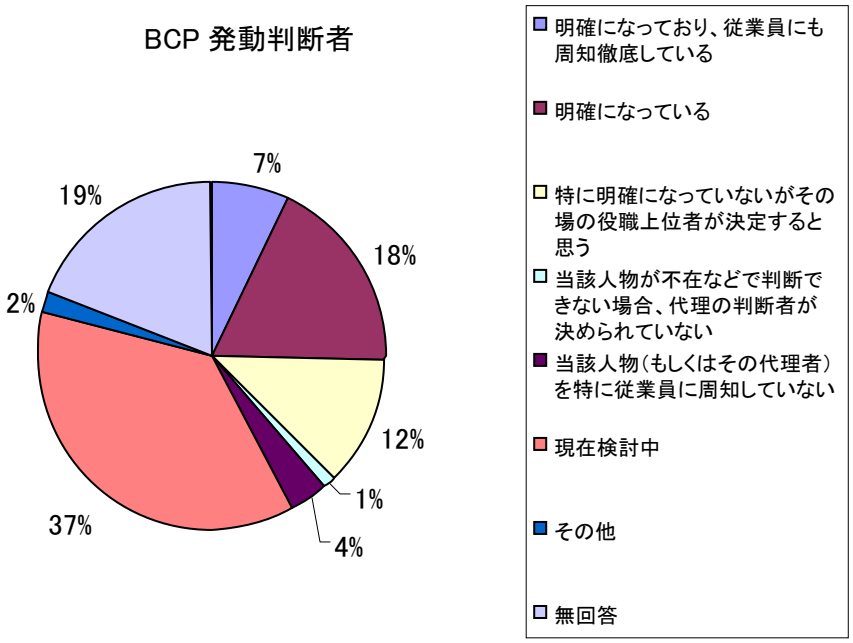
繰り返しとなるが、特に就業時間外における罹災においては、個人のとるべき行動に何らかの基準や基本方針がないと判断できないし、BCP の起動が遅れる原因ともなる。したがって、まず BCP を発動するかどうかは、ある程度機械的に判断ができるレベルにまで具体化されていることが望ましい。いったん発動した BCP については、その後の状況によって修正することは可能であり、むしろ初動の遅れこそ致命的となることを考えれば、発動基準が明確となっていることは重要である。また、「その都度判断者の判断に任されている」とするのが 25%あるが、判断者の判断が少なくとも関係者に迅速かつ的確に伝わるかも含めて考える必要があろう。
なお、本アンケートによれば、震災 BCP の発動については、「震度 6 強以上」「震度 5 強以上」「災害に関わらず必要に応じて」が全て同じ割合となっている。ただし、震度はどれを採用しても問題はないと思われるが、「災害に関わらず必要に応じて」については、上記の通り、再考が必要と思われる。



4.6.1.2.　BCP 発動を判断する人物が明確に決められていますか

【傾向と分析】

前項に関わらず、BCP 発動を判断する人物を明確に定め、周知されていることが望ましい。本アンケートからは、そのような観点で取組んでいる企業が 25%あるが、多くは、その場での判断となることが窺われる。繰り返しとなるが、就業時間以外における罹災の状況を考えれば、判断者の連絡待ち、判断者への確認集中などの事態は、初動対応の遅れの要員となりかねず、十分な発動基準を明確にし、周知することがまず持って重要と言える。

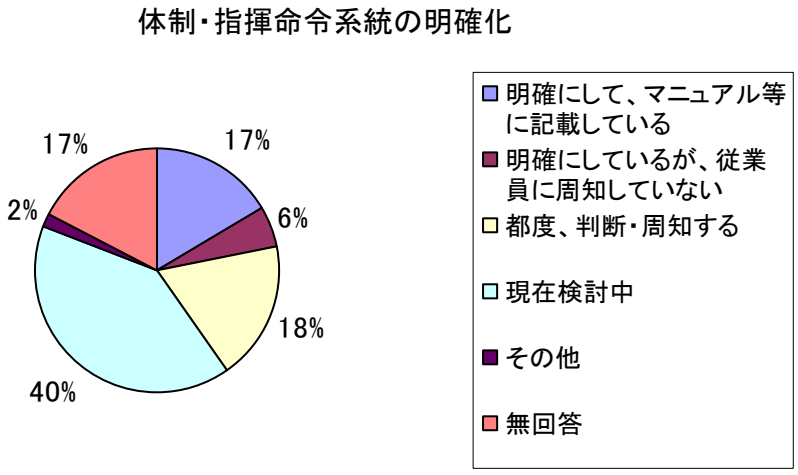

BCP 発動判断者
7%
18%
12%
1%
4%
37%
2%
19%
明確になっており、従業員にも周知徹底している
明確になっている
特に明確になっていないがその場の役職上位者が決定すると思う
当該人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が決められていない
当該人物（もしくはその代理者）を特に従業員に周知していない
現在検討中
その他
無回答

4.6.2.　ＢＣＰ社内体制（指揮命令系統・周知）

4.6.2.1.　事業継続の組織体制と役割および指揮命令系統を明確にしていますか

【傾向と分析】

震災 BCP に限らず、緊急事態においては、組織体制と役割、指揮命令系統が明確になっており、それが周知されていることが重要である。現状は、事前に明確になっておらず、その場での対応となる様子が窺える。

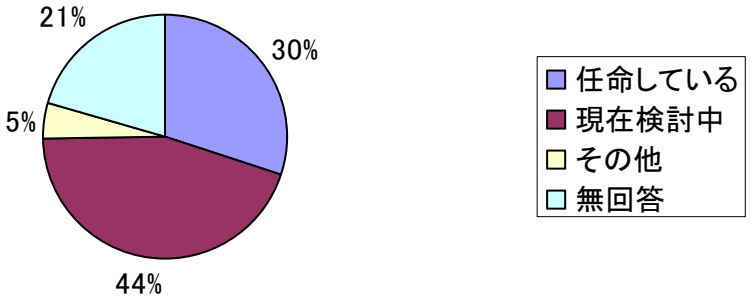


4.6.2.2.　事業継続の組織体制において、経営層の中から対策責任者を任命していますか

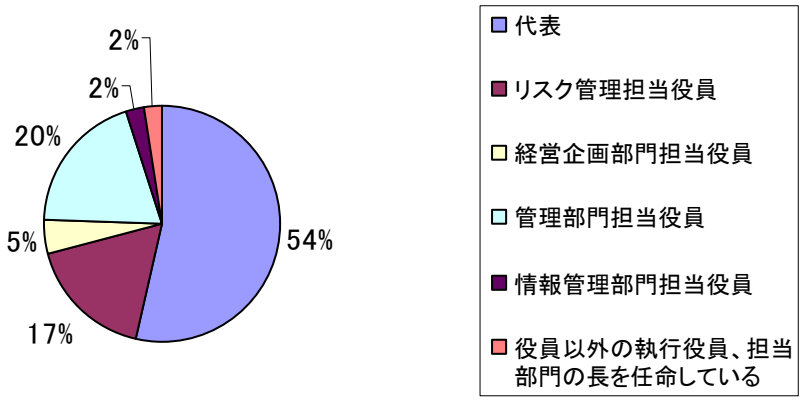
【傾向と分析】

対策責任者および部署の任命については、前項までの取組み状況と比較すれば、取組みがすすんでいると考えられる。また、対策責任者を代表（経営トップ）とすることは極めて重要なことではあるが、具体的な取組みについては、主管部門を定め、ある程度権限を委譲しながら対応していくことが実務的には望ましい。

対策責任者の任命



対策責任者の設定例



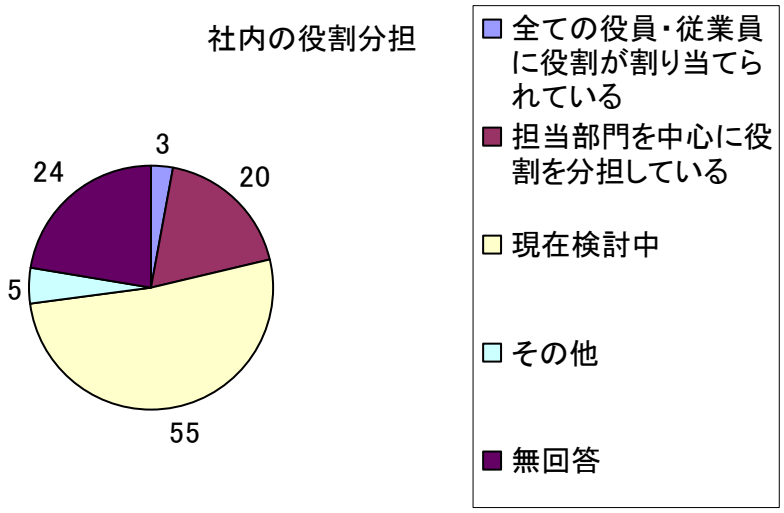
【回収企業コメント】

- 徒歩で本社に出社できる役員から事務局長を選定（第一順位・専務　第二順位・執行役員）（上場・流通）

4.6.2.3.　部門を越えた動員体制を構築していますか

【傾向と分析】

就業時間外での罹災を想定した場合、必要な人員が参集できるかという想定が極めて重要である。逆に言えば、参集可能な人員（参集を可能にする社宅の提供も考えられる）を社内の各部門から動員した体制を構築することも重要である。本アンケートにおいては、そのような観点からの検討がなされていないことが窺え、今後見直しが必要と考える。



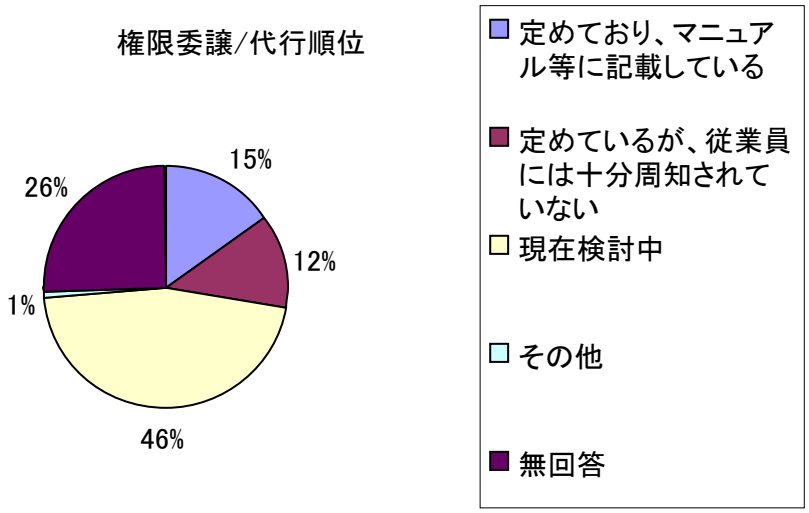
【回収企業コメント】

- 徒歩 6 キロ以内の従業員を事務局メンバーに選定（上場・流通）

4.6.2.4. 災害対策本部長や各部門の対策実施本部長の権限委譲や代行順位についてあらかじめ定めていますか

【傾向と分析】

既に述べた通り、緊急事態においては全て代表が実務上の陣頭指揮を執ることは困難であり、権限委譲を行う必要がある。また、上位職の者が不在の場合の代行順位も明確にしておかないと、重要な判断の遅れなどの要因となりかねない。また、それらが明確になっているとともに、従業員に十分周知されていない場合、マニュアル類などが参照できない環境下においては、未制定と同様の状況となることから、周知状況は重要なポイントとなることもあわせて理解する必要がある。

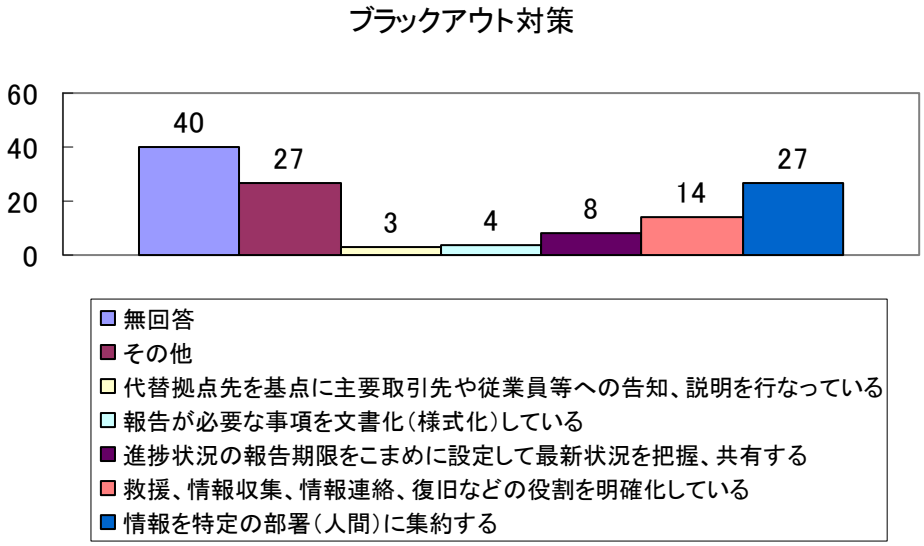

権限委譲/代行順位
15%
12%
46%
1%
26%
定めており、マニュアル等に記載している
定めているが、従業員には十分周知されていない
現在検討中
その他
無回答

4.6.3.　情報の整理と文書化（情報収集・情報発信・情報共有、マニュアル）

4.6.3.1.　災害発生後、関係者との情報共有を図り、いわゆるブラックアウト（企業活動が関係者から見えなくなる、何をしているのか全然わからない状況）を防ぐための対策を講じていますか

【傾向と分析】

緊急事態においては、周囲の状況が目まぐるしく変化するなどして、自分（自社）の行っていることが適切なのか判断が自らは判断できなくなるケースが多い。したがって、こまめに対策本部と情報を共有したり、各人の役割が具体的に詳細に明確で、その業務に集中できる環境としておく、最新の情報の共有といった対策が重要である。

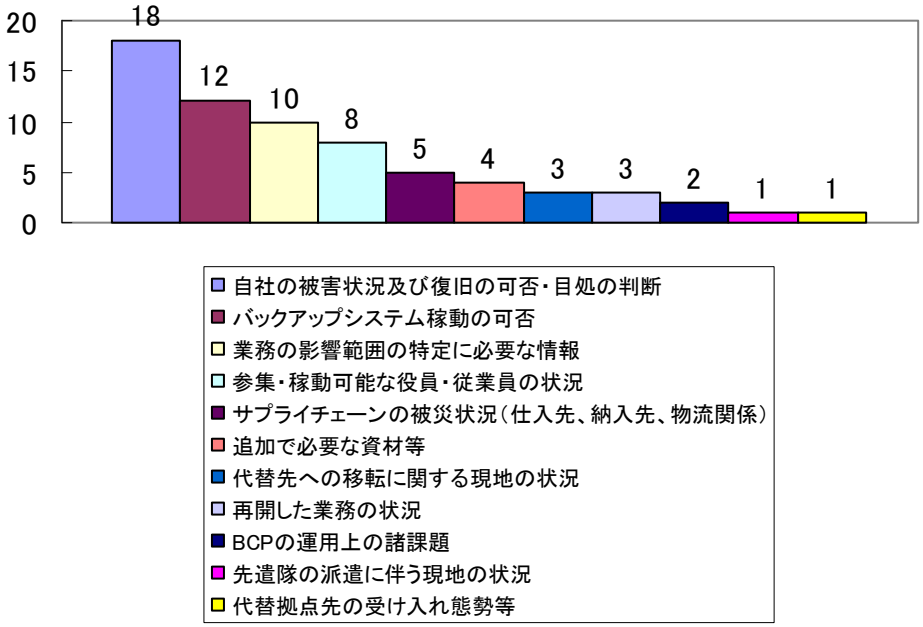


4.6.3.2.　収集すべき情報を整理していますか

【傾向と分析】

本アンケートからは、実際に整理しているか否かは明確になっていないが、どのような情報が必要と考えているかの集計は以下の通りとなった。
ただし、ここにあげた項目（収集すべき情報）は、全て同時並行的に考慮しておくべきものであり、優先順位はつけるべきであるが、全ての項目について収集できる体制を整備しておく必要がある。

収集すべき情報

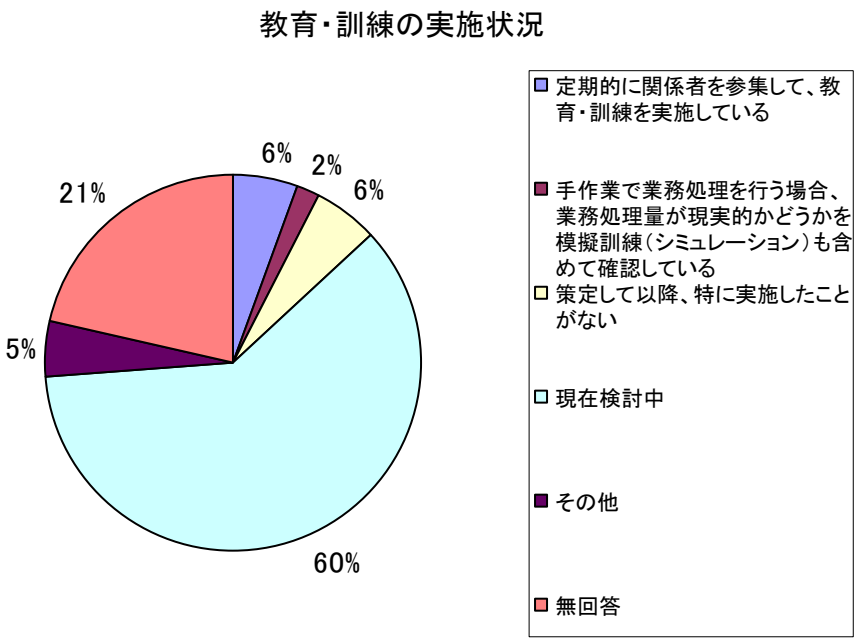

20
15
10
5
0
18
12
10
8
5
4
3
3
2
1
1
自社の被害状況及び復旧の可否・目処の判断
バックアップシステム稼動の可否
業務の影響範囲の特定に必要な情報
参集・稼動可能な役員・従業員の状況
サプライチェーンの被災状況（仕入先、納入先、物流関係）
追加で必要な資材等
代替先への移転に関する現地の状況
再開した業務の状況
BCPの運用上の諸課題
先遣隊の派遣に伴う現地の状況
代替拠点先の受け入れ態勢等

4.7.　教育・訓練

4.7.1.　事業継続が実践できるよう、教育・訓練を継続的に行っていますか

【傾向と分析】

BCP は策定したら終了ではなく、その内容の周知とトライアルを経て運用を重ねることが必要であり、BCM（事業継続マネジメント）として機能していくことが重要である。緊急事態に必要なものは、書面上の計画ではなく、それまでの試行錯誤を通じて得られた経験値（経験智）の、個人としての、また組織としての積み重ねである。BCM は、正に「日常業務に溶け込んで初めて活きる」のであり、それが非常時の行動に現われるものである。教育・訓練の機会を通じて、「日常の行動の中で災害を考える」風土が必要であり、ここから事業継続の土壌がつくられると強く認識する必要がある。本アンケートにおいては、まだそのような運用を行っている企業はごくわずかであることが窺える。「BCP から BCM へ」もこれからの大きな課題と言えよう。

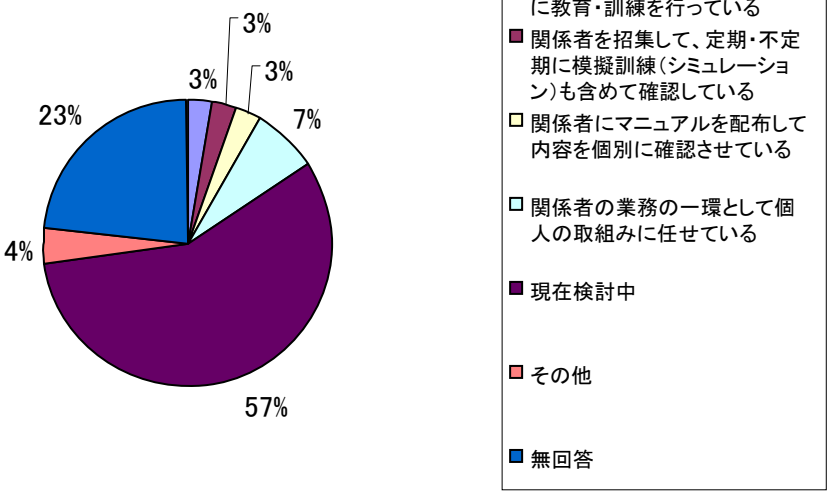


4.7.2.　マニュアルの内容を熟知した要員を育成していますか

【傾向と分析】

前述の通り、BCM を機能させていくことは重要であるが、それは、マニュアルの内容を熟知することだけでは十分ではない。運用を通して得た経験値（経験智）を持った要因を育成することが重要である。要因の選定・育成には、時間もかかることから、計画的な取組みが必要であり、本アンケートの状況からも、今後の大きな課題であると言える。

熟練者の育成

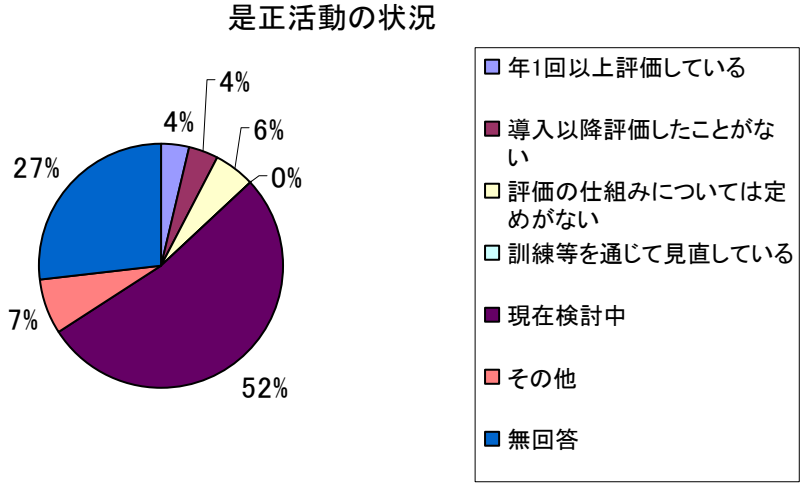

3%
3%
3%
7%
23%
4%
57%
BCP 担当部署、対策本部事務局の関係者を対象として継続的に教育・訓練を行っている
関係者を招集して、定期・不定期に模擬訓練（シミュレーション）も含めて確認している
関係者にマニュアルを配布して内容を個別に確認させている
関係者の業務の一環として個人の取組みに任せている
現在検討中
その他
無回答

4.8.　ＢＣＰに関する監査・運用（是正活動）

4.8.1.　定期的に事業継続の取組状況を評価していますか

【傾向と分析】

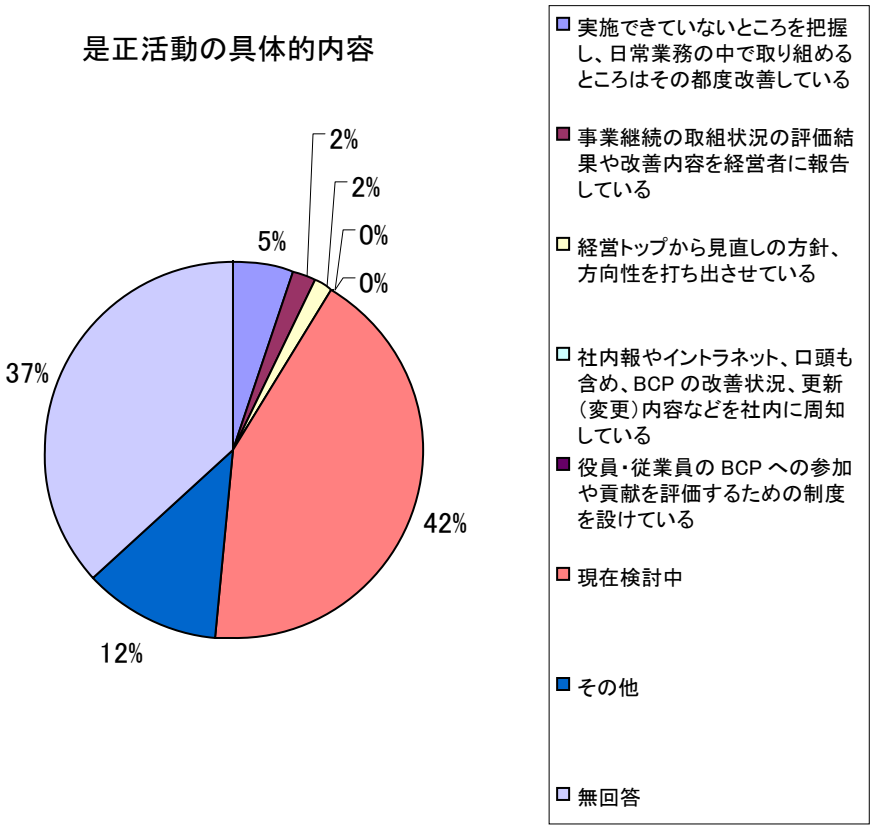
これまで述べてきた通り、BCM として機能していくことが重要であり、そのためには適切なモニタリングによる見直しが必要である。本アンケートでは、実際に評価をしているのは 4 社（うち上場企業 3 社）に過ぎず、今後、BCP の策定後の運用を通して、モニタリングも実践していくことが必要である。



4.8.2.　監査結果をふまえて、どのような取組みを行っていますか

【傾向と分析】

BCP の策定もこれからの状況で、モニタリングの体制も整備されていない現状であり、監査結果をふまえた取組みについても今後の課題となる。


是正活動の具体的内容
2%
2%
0%
0%
5%
37%
42%
12%
実施できていないところを把握し、日常業務の中で取り組めるところはその都度改善している
事業継続の取組状況の評価結果や改善内容を経営者に報告している
経営トップから見直しの方針、方向性を打ち出させている
社内報やイントラネット、口頭も含め、BCP の改善状況、更新（変更）内容などを社内に周知している
役員・従業員の BCP への参加や貢献を評価するための制度を設けている
現在検討中
その他
無回答

4.9. 今後の課題

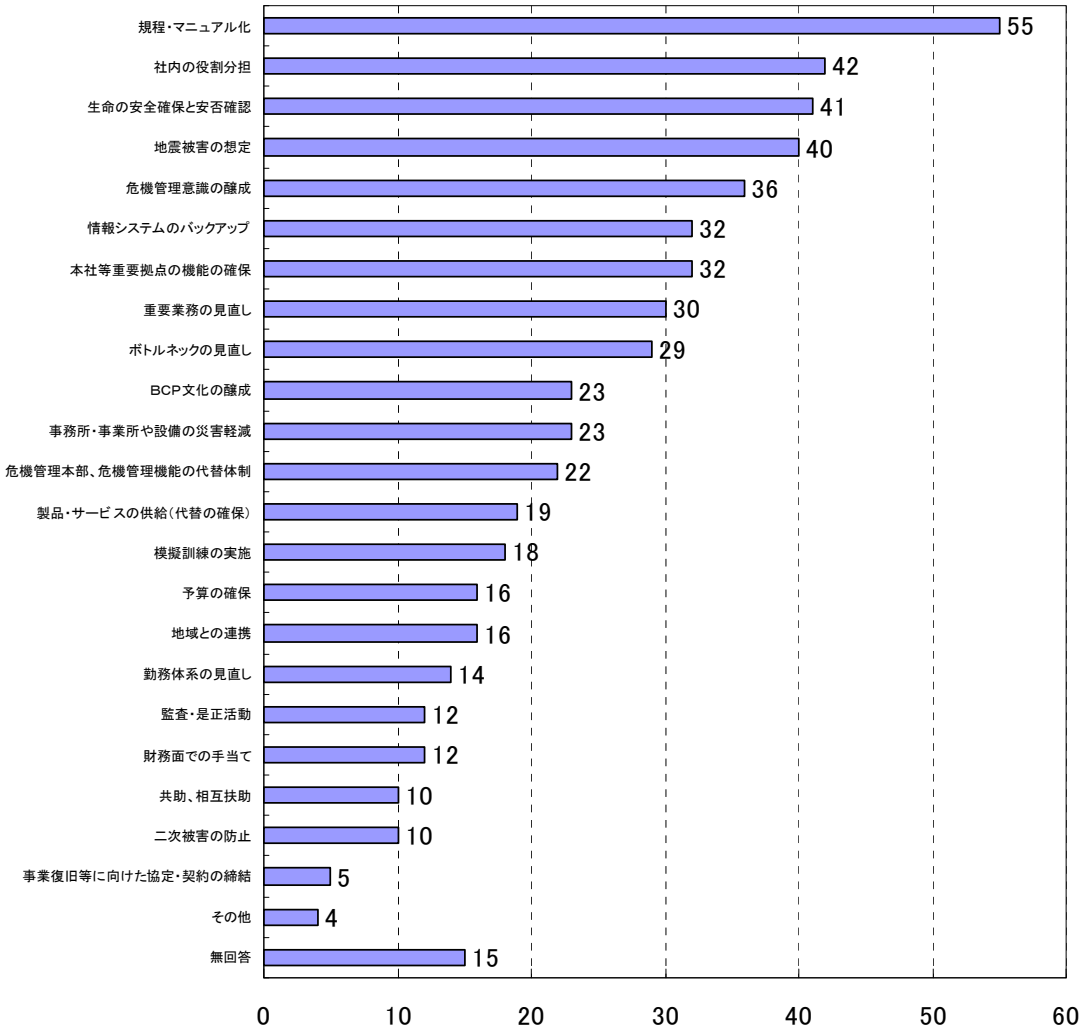
4.9.1. 今後の BCP に関する自社の課題は何ですか

【傾向と分析】

本アンケートにおいては、「規程・マニュアル化」を挙げた企業が 55 社あり最も多く、「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」が続く結果となった。これは、震災リスク対策の上位項目である「規程・マニュアル類の整備」「地震被害の想定」「防災用品の配備」「緊急時連絡方法の整備」ともほぼ対応した形となっている。

震災リスク対策にせよ、震災 BCP の発動にせよ、緊急事態においては、「想定外」を「想定」して、臨機応変な対応が可能となるような、組織的・属人的な「経験値（経験智)」を積み重ねておくこと、人材の育成こそ最も重要である。言い換えれば、BCP から「BCM」へ、実効性ある取組みなくして緊急事態には何も機能し得ないのである。

震災BCPの今後の課題



５．今回の大震災をふまえた課題（寄せられたコメント）

■ 今回の大震災をふまえ、自社の事前対策や緊急時の対応全般などについて、その問題や課題、感じたことや考えさせられたことなど、自由にご記入ください。

（以下、自由にコメントして頂いた内容を抜粋して収録）

◆ 東京では震度５強の揺れであった。オフィスビルはかなり揺れたが、棚が倒れることもなく、本社機能が麻痺するような被害はありませんでした。交通機関が一部不通となり、一時的に出社できなくなる従業員もいたが、各部門で補完し合い業務に大きく影響もなかった。緊急連絡網を随時更新しているが、3 月 11 日の本震の時には連絡が取り辛い状況があったので改善の必要性を感じました。全体的に状況に応じた臨機応変な対応を取る事ができたため、大掛かりなマニュアルを作成するよりも重要だと思いました。弊社のような事業所が東京一箇所にしかなく、小規模な会社には、マニュアルよりも緊急時に対応できるか否かが重要であると考えます。(上場・流通)

◆ 社内で災害時の対応が何も決まっていないことを再認識。徐々に整備する必要性を感じました。（中堅・IT 情報通信）

◆ BCP 体制の段階的な確立。まずは、基本的な対応事項に取組むことが必要と認識しています。こうしたことを協議・検討を推進する場として、この 4 月にリスク管理委員会を立ち上げました。初段階としては規程／マニュアル類、緊急連絡網の整備に取組むこととし、今後業務の精査やリスクアセスメントなど緊急度合いに応じて順次検討すべきテーマを明確にして取組んでいく予定です。（中堅・流通）

◆ 正確な情報の収集と、通知の大切さを感じた。確認の大切さ。＊通知した内容が最後まで正確に伝わっているか、徹底されているかの最終確認方法の確立が大切。一部テナントとして入っている店舗では、震災後に対する契約条項が無いため、修復着工まで時間がかかった。予め想定し記載すべきだと思う。（中堅・流通）

◆ 対策は不十分であり、取組まなければならない課題の多さを認識させられました。（中堅・サービス他）

◆ 元々連絡網はあったが周知不徹底で活用されなかった。今後は、周知と意識の醸成が必要。（中堅・サービス他）たくさんの質問で、回答するに従い、当社の取組み不足を痛感させられました。焦らず着実に取り組んでいくようにしたいと思っております。（中堅・製造）

◆ BCP のシナリオ（基本的な考え方）の全社への周知徹底は重要であるが、マニュアルは所詮例示に過ぎず、発災時はマニュアルを参照しないと行動が出来ないようでは間に合わない。報告書フォームなどはそのまま利用･活用出来るよう整備しておくべきだが、臨機応変な対応が出来るように社員のレベルアップが必要と感じている（上場・流通）「危機管理本部」の立ち上げ等については、形式的に行えるものと感じておりますし、また、今回の大震災でも円滑に立ち上げることが出来ました。ただ、「世間の状況を的確に把握しながら、どのような判断を行うべきか」という点に、非常な難しさを感じました。様々な状況を想定したシミュレーションの必要性を痛感しました。（中堅・流通）

◆ 従業員も少なく、移動媒体での連絡が可能であったため、大事には至らなかった。今後の災害に向けて、必要なことを準備していきたい。（中堅・サービス他）

◆ ①通信障害等、東京地区における災害脆弱性：停電もなく業務遂行は可能も通信手段の途絶にて業務遂行能力が極端に落ちた印象を受けた。通信が東京地区に集中しただけで通信障害、通信制限となった　②被災地支援体制　③外出者、外来者、帰社後の確認手法・行動予定の把握：安否確認は出来たもののその後の行動予定の把握がなされておらず、2 次被害のおそれがあるため行動予定等の確認の必要を痛感した　④情報収集と集約、公表、問合せ対応：外部からの安否確認問合せ対応が必要であり、通信手段の確保が課題（上場・サービス他）

◆ 当社では、危機管理に関する規定、マニュアルについては、丁度震災が発生した時期に策定準備に入ったところでした。その点では今回の災害が考えていた以上にその重要性や準備の必要性を感じました。当社はリテール店舗を複数展開（チェーン店）しており、店舗数が多いために各店舗、各人に対するコンタクトに時間・日数を要しました。この点については特に早急に改善が必要と感じております（現在これら情報を集めている状況です)。また、テナント契約出店しており、避難訓練などはディベロッパーに任せていましたが、独自に訓練等が必要と思います。今後、これらのことを規定・マニュアルに反映し準備したいと思います。（大企業・サービス他）

◆ 完成品を扱っているメーカーとして、何千個の部品を扱っている中で、1 個でも部品が滞ってしまうと完成品までの生産が出来ません。仕入先が部品の供給が出来なくなってしまった時の代替先の決断に時間をかけられないため、今後もあらゆる仕入先含めて情報支援と共有化に務めていかなければならないと痛感しております。それから、工場における計画停電対策は、今後も至急行っていきたいと思っております。（大企業・製造）

◆ 自社のみで対策できることと、他社（東京電力や交通機関）の動きを見ながら対応せざるを得ないことの違いが大きく感じられた。特に、計画停電や節電対策は、この夏に向けて、緊急で対策を図る必要があり、取組み中である。（中堅・IT 情報通信）

◆ 今回の大震災では、①帰宅難民社員　②連絡不通社員　③徒歩 3 時間から 12 時間の社員が発生しました。これらの被害は想定していなかったことは反省点である。また、被害の大きさが時間とともに拡大したので、有効な指揮命令が行われたとも言い難い。23 時頃地下鉄が復旧しかなりの社員が帰宅可能となったことが幸いであった。今回の震災後、当社では、①必要最低限の防災用具を取り揃えました（毛布・懐中電灯・ラジオ・水・ヘルメットなど）　②同規模の震災が関東圏で発生した場合、社員や家族の命が守れるか、今一度対策やマニュアルの見直しが必要と考えています。（上場・サービス他）

◆ 通信回路が繋がりにくい状況が続いたため、複数の連絡手段を設けることと、震災後の勤務について、明確な指示が出来ていなかったように思われる。（上場・サービス他）

◆ 今回の大震災においては、パチンコ店の 5 店舗が全部埼玉県に集中しているため、被害が同程度でした。その中で、役員を対策責任者に本部を設置し、①お客様の避難誘導（実際は各店舗の上位役職者が対応）②お客様の出玉補償　③大震災後の営業打ち切り時間設定　④従業員の安否確認　⑤店舗損壊状況の確認　の以上 5 項目を大前提指示しました。しかし、各店舗への伝達（本部指示）は、携帯電話、メールを含め不

通状態のため、本部役職者社員が各店に車を出して伝えに行ったのが実態です。実際、各店舗への到着時間も大幅にかかり、大震災後、直ぐに営業停止も店舗間で最大 2 時間程度の誤差が発生してしまいました。やはり通信手段の構築がまず最優先と感じました。(現在、携帯掲示板を立ち上げ利用可としました) 各店、防災マニュアル (火災、地震) はあるものの、実際には見ることもなくその場の判断が多く役に立っていないと感じました。経営的には、大震災後の営業開始というより、計画停電に振り回され、スタッフの勤務体制 (出勤、早番、遅番、休日) などシフト管理の影響が大きかったと思います。また、3 月度の売上は落ちましたが、経費的には逆に販管費 (販促費、人件費) の削減により、大きな減益とはなりませんでした。(中堅・サービス他)

◆ 今回の大震災では、想定外の諸問題が生じた。対策としては、社内緊急連絡網の整備や緊急時の飲料水・食料等の備蓄を今まで以上に早速強化した。また、業務継続の勤務体制の見直し及び営業時間の短縮、節電等の社内徹底を周知させた。今後の課題点にも検討し、改善策を実施していきたい。(中堅・流通)

◆ BCP に対する考えが弊社にほとんどないことが大きな問題であると感じている。今後、情報収集の上、規程・マニュアルの策定をすすめていきたい。(中堅・建設・不動産)

◆ 想定外の大規模地震になると、ライフラインの状況により、かなりの修正を余儀なくされるため、想定外時の行動基準・本部機能の確保部分の整備が必要不可欠であり、その点を含めて見直し検討中。(大企業・サービス他)

◆ 津波に対する危機管理の見直しが必要である。当社として被災地に対して何が出来るかということを改めて痛感させられた。業種的な特徴と人員等により支援が限られる (例えば義援金という形) (大企業・建設・不動産)

◆ この度の大震災で一番感じたことは、私の地域ではこのような災害は起こらないと過信していたことだ。もし、直面した場合、何もできないと思った。それで、色々な状況を把握し、対応策をマニュアル化することだと考えている。(中堅・流通)

◆ ＦＣ店としての本部マニュアルや、地元の消防訓練等はあるが、表面的に見ているだけで、体に覚えるまでは出来ていない。今回アンケートに答える事で、本当に何も出来ていない事がよくわかった。特に組織変更があった時は、それまで決めていたルール等が崩れ易いので継続維持している方法を考える必要があると感じた。(大企業・流通)

◆ 今回の大震災では、地震に津波、原発の事故が重なり、これまでにない規模の災害であり、被災地周辺の復旧は 2 ヶ月経つ今でも見通しがたたない状態にあります。当社では、これまで、災害の対策やもしもの時に備えた準備など全く想定しておらず、今回のような災害が起きた時、復旧にも時間を要したことと思います。少しの事でも連絡の方法だけでも明確にしておくだけでも、社員や社員の家族の安全・安否の確認につながり、今度の事業継続にも大いに役立つことと思います。今度は、災害時における対応や備えなど明確化しておく事が重要と認識し、整備していく事が急務あると再度認識いたしました。(中堅・建設・不動産)

◆ 従業員の安否確認のスピード (連絡網) 情報の見分け (正しい情報) 余震についての知識原発についての知識 (大企業・サービス他) BCP 策定を急ぐ必要があるが、人員不足で対応が後回しになっている (上場・製造)

◆ ①仕入先（2 次、3 次含む）のリスク対応　②製品供給責任　③社員の安全（中堅・製造）地震が発生した時、具体的な行動を取ることができなかった（例えば、避難経路を確保するため、ドアを開ける等)。地震が起こった時の行動マニュアルを作成しておくとよいかなと思いました。（中堅・金融）

◆ 会社の規模が小さく、業務もシンプルなので、特に大規模な対策を制定する予定はないが、安全用品や緊急時の食料の備蓄、データ・書類等のバックアップについては検討する必要がある。（上場・建設・不動産）

◆ 帰宅困難者対応については、問題意識があったものの、現実が先行してしまい、外出中の従業員への指示が的確さを欠いたように感じている。首都圏で震度 6 弱以上の揺れが起こったときの対応については、今回の混乱以上のものが予想されるので、「減災」「事業継続」両面での対応を検討しておきたい。（上場・サービス他）

Ⅴ．おわりに～ＳＰＮからの提言

本アンケート調査結果からは、今回の大震災により、具体的な震災リスク対策だけでなく、企業の BCP／BCM のあり方が問われている現状に対して、企業の取組み状況がまだまだその社会的要請に応えきれていない状況が明らかとなった。

今回の大震災は、「想定外」であったが故に、企業に「想定外を想定した企業対応力の変質」を迫るものである。

本編においても述べた通り、危機管理とは、常に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。

BCP から BCM（プランから運用）へ、そのために危機管理的な視点を導入すること、更には、CSR やグローバルスタンダードの観点からも、機能する BCM の整備が強く求められる今、企業対応力の変質・発想の転換が問われているのであり、そのパラダイムシフトに対応していくためには、経営トップの強い関与、そして、BCM を経営そのものと捉えていくことが重要であるということをあらためて認識頂きたい。

また、震災リスク対策や震災 BCP／BCM 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／BCM の策定に取組んでいくべきである。

SPN が提唱する BPM（Ｂusiness Ｐrotection Management）は、まさに「有事における企業の存続」のためのひとつの危機管理的な視点からのソリューションであり、BCP を起動させるための前提であり、BCM のクライシス局面における動力装置と言えるものである。また、BPM は、企業の組織編制、人事戦略、業務プロセスのあり方とも連動する経営戦略そのものの見直しを問うものでもある。

皆様が、今回の東日本大震災から得た貴重な教訓をふまえ、そして、社会の要請を見誤ることなく、自社の現状に真正面から向き合い、社員とその家族、企業を守るために、今できることから着々と取組んでいくことを願ってやまない。

編集・発行　　株式会社エス・ピー・ネットワーク

本社：東京都杉並区上荻 1－2－1　インテグラルタワー
TEL　03-6891-5556　　FAX　03-6891-5570
E-Mail　info@sp-network.co.jp

このレポートは、株式会社エス・ピー・ネットワークが作成したものであり、著作権は、株式会社エス・ピー・ネットワークに帰属します。
資料の全部又は一部を無断で複写複製（コピー）することは、著作権法上での例外を除き禁止されています。複写複製を希望する場合は株式会社エス・ピー・ネットワークにご連絡下さい。
また、このレポートは、複写・複製以外の無断使用（編集・配布・抜粋・引用・資料化・広告などの一切を含む）を禁止しています。