

東日本大震災から1年

企業のリスクマネジメントに求められたもの

One year from the Great East Japan Earthquake



2011.3.11

東日本大震災後1年を振り返って

～より堅固な事業継続の実現に向けて～

〈資料編〉

- ・ InterRisk Report 東日本大震災特集
- ・ InterRisk Report その他震災関連記事
- ・ RM FOCUS 震災特集
- ・ 執筆者リスト

Contents

東日本大震災から1年

特別寄稿

東日本大震災後1年を振り返って ～より堅固な事業継続の実現に向けて～

1. 東日本大震災のデータファイル	2
2. 企業の被った損害と初動対応の様子	8
3. 企業の事業復旧と対応へのヒント	10
4. より堅固な事業継続の実現に向けて (提言)	15

InterRisk Report 東日本大震災特集

① 震災・被害の速報	18
② ライフライン、企業の被害状況	23
③ 計画停電と企業における対応	25
④ 企業の帰宅困難者対応と今後の課題	27
⑤ 企業の津波リスク対策を考える	30
⑥ 災害廃棄物対応について	33
⑦ 広域複合災害のメカニズム (1) 地震動と液状化	35
⑧ 被災地におけるこころのケアと企業としての対応	39
⑨ 震災時における貨物自動車運送事業者の動向	42
⑩ 広域複合災害のメカニズム (2) 余震と誘発地震	44
⑪ 中小事業所のための緊急節電対策	50
⑫ 福祉施設における地震を対象とした事業継続の取組みについて	54
⑬ 東日本大震災を教訓とした地震、津波対策の見直しについて ～中央防災会議専門調査会報告から～	57
⑭ 東海・東南海・南海地震による津波の被害想定について	60

InterRisk Report その他震災関連記事

BCMニュース①	63
社員の帰宅に関する対応の見直しについて	
BCMニュース③	66
電力不足による停電リスクに備えるために	
BCMニュース⑨	69
サプライチェーンの中断に備えた事業継続戦略	
情報セキュリティニュース③	72
震災とソーシャルメディア ～可能性と課題～	

RM FOCUS 震災特集

① 企業の緊急節電対策	74
② 震災後の企業のディスクロージャー対応	80
③ 広域複合災害のメカニズムの理解	83
④ 「水インフラにかかわるPPPの導入」中間とりまとめについて ～震災復興とPPP/PFI～	88
⑤ 災害対策をもう一度考える ～東日本大震災への東京都の初動対応と事業継続計画のこれから～	91
⑥ 東日本大震災からの復興に向けて ～「東日本大震災復興基本法」、「東日本大震災からの復興の基本方針」の示すこと～	94
⑦ 高層ビルの地震対策 ～東北地方太平洋沖地震における世界貿易センタービルでの対応事例～	98
⑧ レピュテーション・リスク ～東日本大震災にみる風評被害～	101
⑨ BCM有効性向上への5つの提言 ～東日本大震災を踏まえて～	104

執筆者一覧

.....	109
-------	-----

東日本大震災から1年

～ 企業のリスクマネジメントに求められたもの ～

「東日本大震災」から1年が経過しました。

振り返れば、アラブ諸国の騒乱、ニュージーランド地震、タイ洪水、台風12・15号、欧州諸国の債務問題など、企業のリスクマネジメントに直結する、しかもインパクトの大きい事件、事故に数多く遭遇した1年でした。とりわけ「東日本大震災」は、わが国に例のない大災害であり、多くの企業や国民が甚大な影響を被り、1年を経た今なお、復旧・復興に向けた課題が山積しています。

本震災を通じた経験・教訓を風化させることなく、安心・安全への取組みを定着させていくことが、今、企業にそして社会全体に求められているのではないのでしょうか。

MS&ADインシュアランスグループでは、弊社インターリスク総研を中心に、企業向けリスクマネジメント情報を発信して参りました。本冊子『東日本大震災から1年～企業のリスクマネジメントに求められたもの～』は、それら発信情報の中から震災特集記事を改めてとりまとめ、特別寄稿「東日本大震災後1年を振り返って～より堅固な事業継続の実現に向けて～」に添えてお届けするものです。この1年間に企業に求められた、震災に係るリスクマネジメントの各要素が集約されています。

本冊子のご活用により、耐震・津波対策、安否確認、従業員の安全、事業継続計画・演習・訓練、節電対策など、1年を経た現在から将来に向け企業が強化すべきテーマを再確認することができます。

貴社の地震リスク対策はじめ、リスクマネジメントのさらなる充実の一助となれば幸甚です。

2012年3月

株式会社インターリスク総研
震災CSR委員会委員長
代表取締役社長 近藤 和夫

東日本大震災後1年を振り返って

～より堅固な事業継続の実現に向けて～

株式会社インターリスク総研
コンサルティング第二部長
緒方 順一

未曾有の被害をもたらした東北地方太平洋沖地震（以下、同地震の呼称である「東日本大震災」または「本震災」と記す）の発生から1年が経過しようとしている。東北3県を中心に地震および津波により多くの人命が奪われた。また、引き続いて発生した福島第一原子力発電所の事故に起因する放射能汚染、計画停電等さまざまなリスクが同時並行的に生じ、人々は、あるときは不安に苛まれ、あるときは右往左往し、また、あるときは「絆」を求めて新しいアクションを起こすといった、忘れることのできない1年となった。

一方、企業の事業活動に目を転じて、そこには大きな混乱が発生した。人命の喪失、建物・財物の損失等の直接的な損害もさることながら、このような直接損害を被っていない企業においても思わぬ事業中断に見舞われた。鉄道・道路インフラの途絶、電気・ガス・水道の供給停止、原材料の供給の停止、得意先の被災によるビジネスの喪失等々、その原因はさまざまであるが、あらためて有事の際の事業継続のあり方を再検討しなければと痛感した企業は少なくないであろう。

MS&ADインシュアランスグループでは、震災発生後、企業の地震対策あるいはリスクマネジメントの推進に資する情報を届けたい、との想いからさまざまな切り口、テーマで情報を提供してきた。本稿では、本震災から1年を迎えるに当たり、今一度立ち止まって、これらの情報を再度レビューし、この震災が企業にどのような被害や混乱をもたらしたのか、その後企業はどのように立ち直ったのか、さらには今後に残された課題とはどのようなものなのか、我々の見聞した企業の取組みの様子も交えながら解説してみたい。

1 東日本大震災のデータファイル

今回の震災では「未曾有」、「想定外」といったキーワードが幾度もメディア上を踊った。では、実際、どれほどのインパクトであったのか？地震の規模、被害の大きさ等のデータを以下取りまとめた。

1 地震の概要

気象庁の発表による地震の観測・解析データは次の通りとなっている。

- ①発生日時
2011年3月11日（金） 14時46分
- ②発生場所（震源位置）
北緯38度06.2分、東経142度51.6分、深さ24km
（三陸沖、牡鹿半島の東南東約130km付近）
※図1を参照のこと。
- ③地震規模
マグニチュード9.0（モーメントマグニチュード）
- ④最大震度
震度7（宮城県栗原市築館）
※各地の震度は表1を参照のこと。

本地震は過去に観測された全世界での地震の中でも五指に入る規模であり、その震源域は長さ約500km、幅約200kmと途方もなく広域に及んでいる。結果、広い範囲で地震の揺れを観測し、その影響は45都道府県に及んだ。また、揺れの継続時間が長かったことも特徴として挙げられ、東京都千代田区大手町でも震度4以上の揺れが約130秒継続したことが記録されている（巻末参考資料P.35 InterRisk Report東日本大震災特集⑦『広域複合災害のメカニズム（1）地震動と液状化』を参照）。

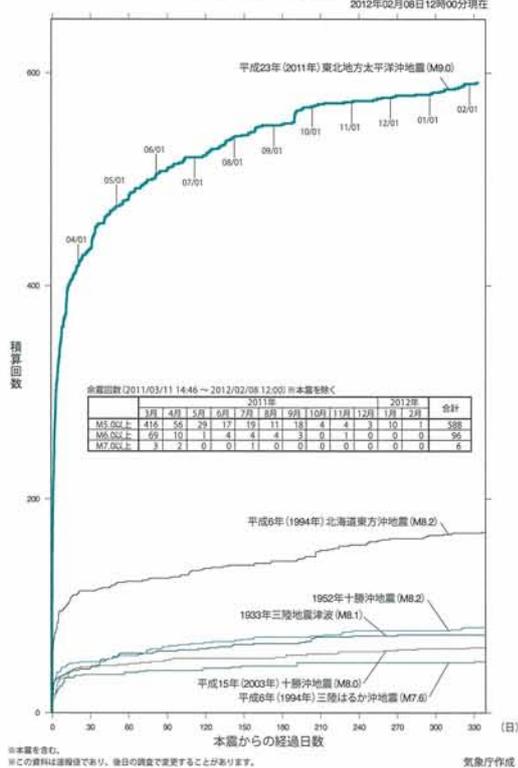


【図1】東日本大震災における海溝型地震の発生領域（地震調査委員会資料に一部加筆）

【表1】各地区の最大震度（震度5弱以上）

震度7	宮城県：栗原市
震度6強	<p>【東北地方】</p> <p>宮城県：涌谷町、登米市、大崎市、名取市、蔵王町、山元町、仙台宮城野区、塩竈市、東松島市、大衡村 福島県：白河市、須賀川市、二本松市、鏡石町、楢葉町、富岡町、大熊町、双葉町、浪江町、新地町</p> <p>【関東地方】</p> <p>茨城県：日立市、笠間市、筑西市、鉾田市 栃木県：大田原市、宇都宮市、真岡市、高根沢町</p>
震度6弱	<p>【東北地方】</p> <p>宮城県：気仙沼市、栗原市、南三陸町、白石市、仙台空港、角田市、岩沼市、大河原町、宮城川崎町、亶理町、仙台青葉区、仙台宮城野区、仙台若林区、仙台東区、石巻市、松島町、利府町、大和町、富谷町 福島県：郡山市、折町、国見町、川俣町、西郷村、中島村、矢吹町、棚倉町、玉川村、浅川町、小野町、田村市、福島伊達市、いわき市、相馬市、福島広野町、飯館村、南相馬市、猪苗代町 岩手県：大船渡市、釜石市、滝沢村、矢巾町、花巻市、一関市、奥州市</p> <p>【関東地方】</p> <p>茨城県：水戸市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、ひたちなか市、茨城町、東海村、常陸大宮市、城里町、小美玉市、土浦市、石岡市、取手市、つくば市、茨城鹿嶋市、潮来市、坂東市、稲敷市、かすみがうら市、行方市、桜川市、つくばみらい市 栃木県：大田原市、那須町、那須塩原市、真岡市、芳賀町、那須烏山市、栃木那珂川町 群馬県：桐生市 埼玉県：宮代町 千葉県：成田市、印西市</p>
震度5強	<p>【東北地方】</p> <p>宮城県：宮城加美町、色麻町、柴田町、丸森町、仙台太白区、七ヶ浜町 福島県：福島市松木町、福島市桜木町、大玉村、天栄村、泉崎村、矢祭町、石川町、平田村、古殿町、三春町、本宮市、川内村、葛尾村、南相馬市、会津若松市、喜多方市、磐梯町、会津坂下町市、湯川村、会津美里町 岩手県：宮古市、山田町、盛岡市、八幡平市、北上市、遠野市、平泉町 青森県：八戸市、東北町、五戸町、上町、おいらせ町 秋田県：秋田市、大仙市 山形県：上山市、中山町、尾花沢市、米沢市</p> <p>【関東地方】</p> <p>茨城県：大洗町、大子町、土浦市、茨城古河市、石岡市、結城市、龍ヶ崎市、下妻市、牛久市中、阿見町、八千代町、境町、守谷市、筑西市、桜川市、常総市水海道諏訪町 栃木県：日光市、矢板市本町、足利市、栃木市、佐野市、鹿沼市、小山市、上三川町、益子町、茂木町、岩舟町、栃木さくら市、下野市 群馬県：沼田市、前橋市、高崎市、渋川市、群馬明和町、群馬千代田町、大泉町、邑楽町 埼玉県：熊谷市、行田市、加須市、東松山市、羽生市、鴻巣市、深谷市、久喜市、吉見町、川口市、春日部市、草加市、戸田市、三郷市、幸手市、吉川市、川島町、白岡町、杉戸町、さいたま大宮区、さいたま中央区 千葉県：東金市、旭市、千葉神崎町、多古町、白子町、香取市、山武市、千葉中央区、千葉花見川区、千葉若葉区、千葉美浜区、野田市、成田国際空港、成田市、千葉佐倉市、習志野市、柏市、八千代市、浦安市、印西市、白井市、千葉栄町、鋸南町 東京都：千代田区、江東区、中野区、杉並区、荒川区、板橋区、足立区、江戸川区、新島村 神奈川県：横浜中区、川崎区、寒川町、二宮町</p> <p>【甲信越地方】</p> <p>山梨県：中央市、忍野村</p>
震度5弱	<p>【東北地方】</p> <p>宮城県：多賀城市 福島県：福島市、棚倉町、塙町、鮫川村、下郷町、西会津町、柳津町 岩手県：久慈市、普代村、野田村、二戸市、雫石町、葛巻町、岩手町、軽米町、紫波町 青森県：十和田市、野辺地町、七戸町、六戸町、三戸町、青森南部町、青森南部町 秋田県：井川町、由利本荘市、横手市 山形県：鶴岡市、酒田市、三川町、遊佐町、庄内町、新庄市、最上町、舟形町、大蔵村、戸沢村、村山市、天童市、東根市、山辺町、河北町、大石田町、南陽市、高島町、山形川西町、白鷹町</p> <p>【関東地方】</p> <p>茨城県：茨城古河市、利根町 栃木県：塩谷町、西方町、壬生町、野木町 群馬県：中之条町、伊勢崎市、太田市、館林市、安中市、吉岡町、板倉町、みどり市 埼玉県：本庄市、嵐山町、埼玉美里町、上里町、川越市、狭山市、上尾市、越谷市、蕨市、鳩ヶ谷市、朝霞市、志木市中宗岡、和光市、新座市、桶川市、北本市、八潮市、富士見市、蓮田市、坂戸市、鶴ヶ島市、伊奈町、埼玉三芳町、毛呂山町、松伏町、さいたま浦和区、さいたま岩槻区、秩父市、横瀬町 千葉県：銚子市、茂原市、東庄町、大網白里町、九十九里町、芝山町、睦沢町、長生村、匠瑳市、横芝光町、千葉稲毛区、千葉緑区、市川市、船橋市、松戸市、市原市、流山市、我孫子市、鎌ヶ谷市、四街道市、八街市、千葉酒々井町、富里市、館山市、木更津市、君津市、いすみ市、南房総市 東京都：中央区、港区南、新宿区、文京区、台東区、墨田区、江東区、品川区、目黒区、東京国際空港、世田谷区、渋谷区、豊島区、北区、練馬区、葛飾区、八王子市、武蔵野、三鷹市、調布市、町田市、小金井市、小平市、日野市、東村山市、国分寺市、西東京、狛江市、東大和市、清瀬市、多摩市、稲城市、新島村 神奈川県：横浜中区、川崎幸区、川崎中原区、川崎宮前区、平塚市、茅ヶ崎市、大和市、海老名市、座間市、綾瀬市、厚木市、伊勢原市、南足柄市、中井町、神奈川大井町、松田町、相模原中央区、相模原南区、相模原緑区</p> <p>【甲信越地方】</p> <p>山梨県：甲府市、南アルプス市、笛吹市、山梨北杜市、甲州市、中央市、富士川町、山中湖村、富士河口湖 新潟県：刈羽村、南魚沼市六日町 長野県：佐久市、長野南牧村</p> <p>【東海地方】</p> <p>静岡県：御殿場市</p>

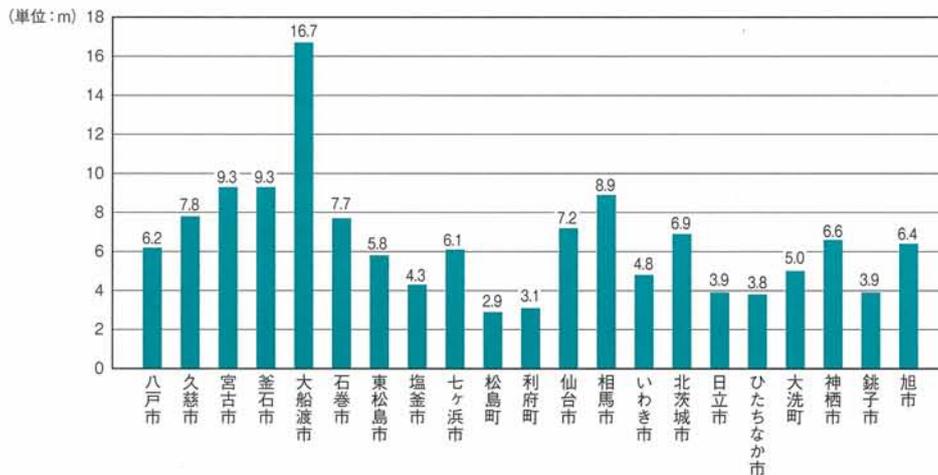
海域で発生した主な地震の余震回数比較(※本震を含む)
(マグニチュード5.0以上)



【図2】 海域で発生した主な地震の余震回数比較

2 余震の状況

本地震では、本震の後、余震が数多く繰り返されたのが大きな特徴となっている。気象庁の発表によれば、3月11日の本震を加え、震度5弱以上を観測した地震は実に45回を数える(2011年1月20日現在)。特に、本震から2週間が経過した3月25日までの間に、実に21回もの震度5弱以上の地震が東北地方から茨城県、千葉県までの広い範囲で発生しており、人々の恐怖心を持続させ、また、企業の事業活動に影響を与え続けた。図2からもわかるとおり、過去に発生した大地震との比較においても、本震災の余震回数は突出しており、そのインパクトの大きさが後々にまで継続したことが見て取れる(巻末参考



【図3】 東日本大震災で確認された各地の津波の高さ(気象庁発表資料より)

資料P.44 InterRisk Report東日本大震災特集⑩『広域複合災害のメカニズム(2) 余震と誘発地震』を参照。

3 津波の状況

本震災において甚大な人的および物的被害をもたらした主因が津波であることは論を待たない。これまで自治体が検討し、「予想」として発表していたレベルをはるかに超える高さの津波が各地を襲った。主な地点で観測された津波の高さのデータは、図3のとおりである。

津波が東北地方の沿岸部を飲み込む様子は、テレビ等の映像を通じて全世界に配信され、全世界の大きな衝撃を与えた。これまでも東北沿岸地方では、三陸沖地震やチリ地震による津波で相当の被害を受けた経験はあったものの、時を経てリスク感が鈍化していたこと、防波堤、防潮堤といったハード対策の進展で「津波は来ない」といった(間違っ)た安心感が広がったこと等が被害拡大の要因として指摘されている。

4 液状化の状況

本震災では広い範囲で液状化現象が見られた。東京湾の埋立地の一部、千葉県浦安市、習志野市といった沿岸部で発生したのに加え、千葉県我孫子市、埼玉県久喜市等の内陸部においても液状化による被害が報告されている。すなわち、内陸部においても河川や湖沼の近くでは液状化のリスクが存在することを証明した形となった。

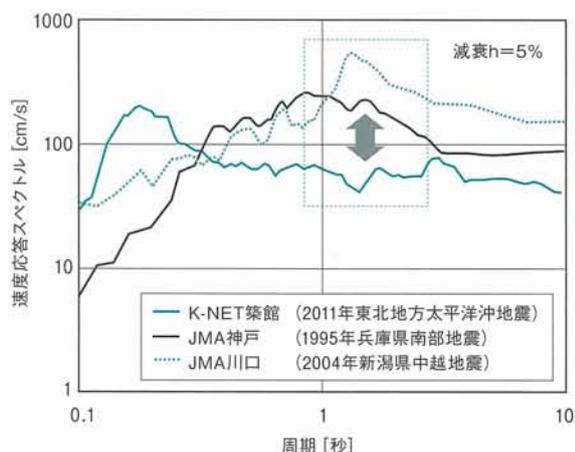
液状化現象とは、地震の発生により地下水位の高い砂の地盤が振動によって液体状態になる現象で、地盤沈下で建造物が傾いたり、地中のタンクやマンホールが浮き上がるといった被害が生じる。本震災では、液状化現象で住宅が傾き、不自由な生活を強いられたとして、住宅を分譲した業者を相手取り、地盤改良工事費や住宅補修費、慰謝料などを求めた損害賠償請求も提起されている(液状化のメカニズムについては、巻末参考資料P.35 InterRisk Report東日本大震災特集⑦『広域複合災害のメカニズム(1) 地震動と液状化』を参照)。

⑤人的・物的被害状況

本震災による人的・物的被害状況は表2のとおりである。本震災での死者は15,846人、行方不明者は3,321人、合計19,167人にのぼり、過去の大震災と比較しても甚大な人的被害が生じた(2012年2月2日現在)。一方、建物被害に目を転じると、阪神淡路大震災における被害状況と大きな違いは見られない。また、本震災での物的被害の大半が津波によるものであることを考えれば、地震の揺れによる被害はかなり小さかったと結論付けることができよう。これは、阪神淡路大震災から16年が経過し、現存する建物の多くがいわゆる「新耐震基準」(1981年に改正された建築基準)を満たすものに置き換わっていることが一つの要因であると指摘されている。加えて、本震災においては構造物に大きな被害を与えるような揺れの成分(地震動の周期成分)が少なかったことも挙げられる(図4参照)。

【表2】東日本大震災、阪神淡路大震災における人的・物的被害の様子

		東日本大震災 (2012年2月2日現在)	阪神・淡路 大震災
人的被害	死者	15,846人	6,434人
	行方不明者	3,321人	3人
	負傷者	6,011人	43,792人
	避難者(ピーク時)	389,870人	316,678人
建物被害	全壊	128,545戸	144,274戸
	半壊	243,180戸	249,180戸
	一部破損	672,384戸	390,506戸



【図4】横軸は構造物の周期。縦軸は揺れに対する構造物の応答の程度を示す指標の一つ。東日本大震災では構造物(特に木造家屋)の甚大な被害に影響する周期1秒前後の応答値が小さい。

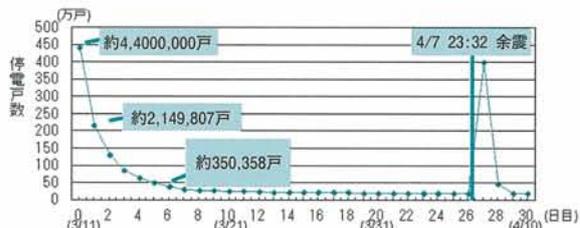
⑥社会インフラの状況

本震災では、電気、ガス、水道、鉄道等に大きな被害をもたらした。主な被害及び復旧までの様子は以下のとおりである。

①電力

地震発生直後、東北電力管内で約440万戸、東京電力管内では約404万6000戸が停電した。その後の復旧は比較的速

く、おおよそ1日で半数、1週間程度で9割以上が復旧した。ただし、東北電力管内では4月7日の大きな余震の影響で再び401万戸が停電する事態となった(図5)。



【図5】本震災後の電力の復旧状況

②水道

地震発生直後、東北地方で最大で約179万戸の供給が停止した。被災10日経過後には半数が復旧し、その後緩やかに復旧、5月末にはおおむね回復した(図6)。



【図6】本震災後の水道の復旧状況

③ガス

地震発生直後、東北地方で最大約45万戸の供給が停止した。電力がほぼ復旧した被災10日経過後も9割が未復旧であり、完全復旧は53日後の5月3日であった。ガスはその性質上個別に復旧(開栓)させる必要があり、復旧速度が緩やかであることがあらためて示された(図7)。



【図7】本震災後のガスの復旧状況

④通信

地震およびこれに引き続き発生した津波により、固定、携帯電話ともその施設に大きな被害を受け、通信規制は固定・携帯電話共に最大9割以上に達した(携帯電話は3月17日、固定電話は3月22日までに解消)。一方、パケット通信についてはNTT docomoが30%の通信規制を行ったことを除いて、他の事業者では通信規制は行われなかった(表3、表4を参照)。しかしながら、実際には多くの人々が「メールが届かない」との実感を持った。これら多くは通信事業者からのメールの自動配信停止によるものであり、利用者がセンターに問い合わせるなど自発的に受信すれば受け取れたようである。

【表3】東日本大震災に伴う固定通信サービスの被害状況等

事業者	種別	被害状況等		
		震災後の被害状況 (最大影響回線数)	輻輳状況 (最大発信規制値)	5月16日現在の被害状況 (復旧率)
NTT東日本	加入電話	約883,000回線	90%	約10,300回線(約99%)
	ISDN	約125,000回線		約1,300回線(約99%)
	フレッツ光	約513,000回線		約2,300回線(約99%)
NTTコミュニケーションズ	専用線	17,384回線		115回線(約99%)
	中継回線(仙台)	寸断		仮復旧済み
KDDI	メタルプラス	141,000回線(注)	90%	約1,300回線(注) (約99%)
	auひかり	119,000回線(注)		
	au one net	130,000回線(注)		
	VPN・専用線	13,642回線(注)		
	中継回線	寸断	復旧済み	
	海底ケーブル	寸断	復旧済み(迂回路)	
ソフトバンクテレコム	アナログ電話・ISDN	31,000回線	80%	517回線(約98%)
	専用線	2,000回線		13回線(約99%)

注) 総務省発表資料では、KDDIの固定電話の影響回線数をサービスの種別ごとではなく、まとめて公表している。そのため、KDDIのホームページ掲載資料(4月8日付け)からサービスの種別を引用した。なお、KDDIの資料では、既に復旧済みのサービス(ケーブルプラス等)は掲載されていない。

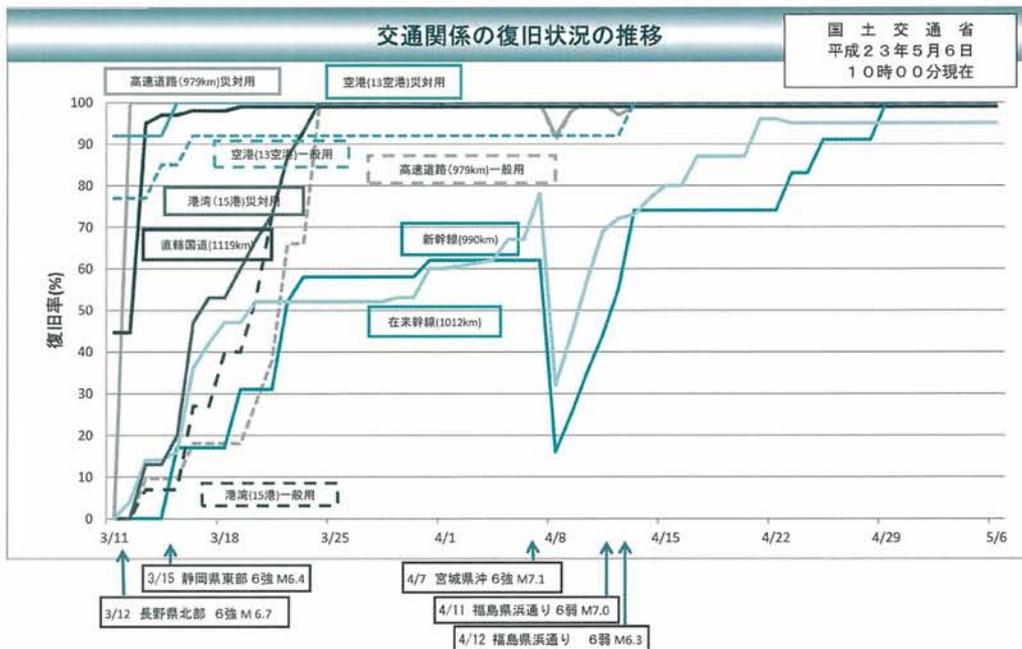
(出典:各社ホームページ、「東日本大震災に関する被害状況等について」(総務省)等より作成)

【表4】東日本大震災に伴う携帯電話・PHS基地局の被害状況等

事業者	震災後の被害状況 (最大値)	輻輳状況(最大発信規制値)		5月16日現在の被害・復旧状況(復旧率)
		音声	パケット	
NTTドコモ	6,720局	90%	30%	306局(約95%)
KDDI (au)	3,680局	95%	0%	110局(約97%)
ソフトバンクモバイル	3,786局	70%	0%	77局(約98%)
イー・モバイル	704局	0%	0%	全て復旧済み
ウィルコム	13,760局	(注)	0%	494局(約96%)

注) 震災当日の3月11日に他社の携帯電話への通話規制を数時間実施した。

(出典:各社ホームページ、「東日本大震災に関する被害状況等について」(総務省)等より作成)



※4/23在来幹線の総距離更新(1012km)。対象外を原発規制区間から警戒区域及び緊急避難準備区域に変更のため。

※4/23高速道路の総距離更新(979km)。対象外を原発規制区間から警戒区域に変更のため。

※4/23直轄国道の総距離更新(1119km)。対象外を原発規制区間から警戒区域に変更のため。

(道路局、鉄道局、航空局、港湾局資料により 河川局防災課・国土地理院 作成)

【図8】交通関係の復旧状況の推移(国土交通省河川局防災課・国土地理院作成)

⑤道路、鉄道

地震発生後、高速道路を中心に緊急輸送車両のみに通行を制限する措置が取られ、一般車両の通行に支障をきたした。その後、徐々に一般車両の通行も認められ、高速道路では約2週間後、一般道路では約10日後にほぼ全線で通行できるようになった(図8参照)。

一方、仙台駅舎をはじめ、鉄道にも大きな被害が生じた。秋田新幹線が本震災から1週間後の3月18日に全線運転を再開、3月21日には山形新幹線が全線運転を再開したが、東北新幹線の全線運転再開は4月29日とかなりの時間を要した。在来線でも東北本線の全線運転再開は4月21日となった。

⑦放射能汚染

本震災およびその後発生した津波により外部電源、非常用電源を失った福島第一原子力発電所は、原子炉内部や核燃料プールへの送水が不可能となり、核燃料の溶融が発生した。原子炉に多大な損傷が生じるとともに、水素爆発により大量の放射性物質が放出されるに至った。過去に経験のない原子力事故であり、近隣住民のみならず、日本国民、さらには全世界の人々が不安に襲われた。その後の計測の結果、放射能はまだまだ模様ホットスポットをつくり、汚染がかなりの広範囲に広がっていることがわかってきている。

この事故により、一部地域が立ち入り禁止区域となり(警戒区域等)、福島第一原子力発電所の近隣に立地していた事業所は立ち退きを余儀なくされた。また、これら事業所と取引をしていた企業は、調達先の変更等の対応を迫られた。さらに、立ち入り禁止地域ではなくても、当該原子力発電所に相当程度近いという理由で物品の輸送を拒絶する例が見られたり、福島県産や北関東各県産、さらには日本産の製品については証明書がない限り輸入を禁止する措置をとる国が多数生じ、いわゆる風評被害に頭を悩ませる企業が続出した(風評被害の詳細については、本稿3. ⑤「風評被害対策」を参照)。

⑧計画停電

東日本大震災を発端とした様々なイベントの中で、最も広範囲に国民の生活、企業の活動に影響を与えたのは電力供給の問題であろう。特に、本震災発生3日後から急速実施された計画停電は、首都圏の機能に大きな混乱を引き起こした。電力不足による計画停電等の措置を振り返ると、概略、以下のとおりとなる。

①計画停電

計画停電とは、電力需給の逼迫を回避するため、あらかじめ電力供給がストップするエリアと時間帯を示した上で、輪番で供給停止を行う措置である。具体的には表5に示す枠組みで実施された。

計画停電は、多くの企業の事業活動に影響を与えた。大多数の事業所は自家発電設備を所有しておらず、電力供給がストップすると自ずと事業活動を休止あるいは縮小せざるを得ない事態に見舞われた。一例として、スーパーマーケットをはじめとした食品小売業では、冷凍食品が一度解凍されてしまうといった品質保持上の問題が生じ、多くの商品を廃棄するといった事態に陥った。その後、クーラーボックスに入れて計画停電時間帯

【表5】計画停電の枠組み

	2011年 春季	2011年 夏季
実施方法	日替わり停電制	日替わり停電制
実施期間	3月14日～6月30日	7月1日～9月22日(東北電力管内は9月9日)
実施方針	原則実施(※)(4/9以降は原則不実施)	原則不実施
実施時間/回	3時間	2時間
実施回数/日	最大2回	1回
対象時間	6:20～22:00	9:30～20:00
グループ	25グループ(5x5)	春季と同じ
対象外地区	中央区、千代田区、港区、被災地、重要施設周辺地域	23区、被災地、重要施設周辺地域

※ 実際には3月28日以降は実施されなかった。

を凌ぐなどの対策がとられたが、停電リスクを想定したマニュアルなどは準備されておらず、現場の工夫で必死に最低限の被害に食い止めたといった状況が実態であった。この事態を通じて、電力というリソース(資源)が使えなくなるというリスクを想定した対策の必要性が強く認識された。

②電気事業法27条に基づく電力使用制限令

春季の計画停電での混乱を踏まえ、また、さらに需要が旺盛となる夏季の電力問題への対策として、2011年7月1日より電気事業法27条に基づく電力使用制限令が発動した。大きな枠組みとしては7月1日から9月22日(東北電力は9月9日)までの、平日、9:00～20:00の間、消費電力前年ピーク時比15%削減である。大口需要家(契約電力500kwh以上)には罰金が課され、小口需要家、家庭は努力目標として施行された。

この使用制限への対応として、多くの企業では、照明の削減、空調設定温度の調節、OA機器の電源OFFやバックライト削減等のいわゆる「節電対策」でピークカットへの協力を行った。一方、一部製造業等では春季の計画停電の際と同様にシフト変更、休日変更を行うなどの措置をとる企業、業界も散見された。これら企業の取引先も結局は同じ日を営業日とせざるを得ない状況となり、社員やその家族の負担を考えると永続的にこの対応を続けることは難しいとの声も上がった。

では、夏季の電力使用制限の結果はどうだったか。2010年ほどの猛暑ではなかったこともあるが、企業及び家庭の献身的な努力により、全体の電力削減率は18%と目標であった15%を上回る結果となった。内訳は、大口需要家が29%、小口需要家が19%、家庭が6%の削減であった。尚、電力供給事情の改善が見られたことなどにより、本電力使用制限は予定より早い9月9日にはすべて解除された。

この夏季の使用制限は、停電リスクへ全員で備えよう、予防策を講じようという、全国的なムーブメントを起こした点では評価できよう。加えて、「電力は有限のものである」という当たり前の事柄を企業、家庭の個々人が再認識し、節電に協力しなければならぬ、という意識が醸成されたことがより大きな成果だった。後述するように、今後も電力の供給に不透明感がある中、これらの意識改革がどのように進展していくかを注視しなければならない。一方、企業にとっては電力料金の節約という副次的な効果も享受できたことも付言しておきたい。

③冬季の電力問題対応と今後の見通し

福島第一原子力発電所の事故のインパクトは甚大であり、その後、安全性の確証が得られるまで原子力発電所の稼働は認められない、という世論や原発立地自治体の首長の考えが大

勢を占める状況となっている。結果として定期点検に入った原子力発電所が再稼働することができない状態となっており、わが国の原子力発電所の90%以上が運転を停止中、2012年4月にはすべてがストップする事態になることも考えられる。わが国の電力供給全体に占める原子力発電の割合は29%程度であり、この部分を他の発電形態で賄うのは容易ではない。即ち、今しばらくは、余力が限りなく少ない電力供給状態が継続すると覚悟するしかない。

2011年10月より、関西電力及び九州電力において、5%あるいは10%の節電要請が出されているが、同様の節電要請や場合によっては罰則を伴った使用制限令が今後も少なからず出されていくだろう。また、猛暑、厳冬といった気象条件が揃えば、計画停電の再現があるかもしれない。さらには、ブラックアウトといわれる前触れなしの広域停電が発生する可能性も否定できない。企業は政府あるいは電力会社からの要請に出来る限り応えていくことはもちろんだが、事業継続の観点から独自の自衛策も検討していく必要がある。具体的には、自家発電装置の導入、蓄電池の配備、拠点の分散化（含む海外）等である（巻末参考資料P.74 RMFOCUS 震災特集①『企業の緊急節電対策』、巻末参考資料P.25 InterRisk Report東日本大震災特集③『計画停電と企業における対応』、巻末参考資料P.66 InterRisk Report BCMニュース③『電力不足による停電リスクに備えるために』を参照）。

2 企業の被った損害と初動対応の様子

①企業の被った損害

本震災では、東北から関東にかけて多くに企業が直接的な被害を受けた。弊社の調査等から事例を紹介する。

①製造業全般の被害事例

建屋の損害、生産設備の位置ずれ、電気・水道などの供給停止といった影響を受け、東北地方の各工場および北関東地方の一部工場を生産停止。さらに、物流事情の悪化やエネルギー供給の逼迫などの影響により、生産停止が長期化した。また、自動車業界や半導体業界などの一部企業では、東北地方から部品を調達していた関係で、東北地方以外の地域の工場についても生産停止に追い込まれた。加えて計画停電の影響により、関東地方の工場でも生産停止や稼働時間が短縮、生産量が落ち込んだ。

②輸送機器製造業の被害事例

東北地方の港湾に集積していた製品が津波により流出。また、東北地方、関東地方の全工場で、建屋の崩壊や設備の位置ずれの影響により生産停止。九州地方の工場については生産を継続したが、部品供給が逼迫し、生産能力の復旧には1ヶ月以上を要した。

③素材製造業の被害事例

東北地方の工場が津波による浸水被害を受け、生産停止。また、関東地方の工場でも、電気供給が逼迫しているため、生産を一時休止していたが、自社の発電設備を活用し、一部ラインの操業を再開した。北海道の工場は被害がなく、生産を継続した。

④電機製造業の被害事例

東北地方の工場は被害がなかったものの、工場周辺の被害状況が深刻であるため、自社の判断として生産停止とした。北関東地方の工場は建屋の被害が大きく、復旧までは3ヶ月以上を要した。九州地方の工場は、部品調達に支障が出たため、生産停止とした。

⑤小売業全般の被害状況

東北地方を中心に、沿岸部を中心に店舗そのものが流出し、営業継続が行えなかった事例もあるが、店舗が存続できた所では、店舗の損害、物流事情の悪化、電気・水道などの供給停止といった影響を受けたものの、店頭販売、営業時間の短縮など様々な手法を組み合わせ、営業を継続した。一方、地震への備えというニーズに放射能汚染への対応という動きも加わり、西日本も含めて全国的に生活必需品を中心に「買いだめ」現象が生じ、一部商品では1ヶ月程度、品薄の状況が続いた。

特に大きな損害額を計上した企業の一例を表6にまとめた。

【表6】東日本大震災で被災した企業の損失額の例

業種	損失額	備考
鉄鋼メーカーA社	600億円	茨城県にある製鉄所が被災
石油メーカーB社	1,260億円	宮城県にある製油所が被災
化学メーカーC社	225億円	茨城県にある工場が被災
機械メーカーD社	34億円	宮城県にある工場が被災
機械メーカーE社	105億円	福島県にある工場が被災
電気機器メーカーF社	116億円	岩手県など東北地方にある工場が被災
小売G社	104億円	宮城県にある店舗等が被災

このような状況下、経営が立ち行かなくなる企業も少なくない。東京商工リサーチの調べによると、2011年12月現在での震災関連倒産は550件に達している。これは阪神・淡路大震災の時の約4倍のハイスピードとなっている。この他にも倒産には集計されない「事業停止」や「(法的手続きの準備を進めている)実質破綻」も相当数のにほり、今後も倒産件数は増加していくことが見込まれている。

②サプライチェーンの途絶による間接損害

本震災では被害地域が広範囲にわたったこと、東北地方及び北関東地域には自動車や電機などの組立て型メーカーに基幹部品や素材を供給する工場の集積が進んでいたこともあり、多くの完成品メーカーで部品調達ができず、操業がストップする事態に至った。

典型的な例は、自動車や家電製品をはじめとする数千種類の機器の電子系統を制御する部品を製造していた企業が被災したケースである。ある企業は、茨城県の工場を中心に生産していたが、本震災により7つの工場が被災、操業をストップした。その後、計画停電の影響も受け、しばらくは部品を供給できない状態が継続する事態へと発展した。この企業より部品供給を

受けていた自動車メーカー等は多数の応援要員を派遣し、早期復旧に全力を挙げたが、国内所在のすべての完成車メーカーの操業が2週間以上にわたってストップすることとなった。3月下旬より一部工場で生産を再開したが、今年度の業績に大きなインパクトを受けた。

また、本震災では、地震等の緊急事態を想定して、複数購買をしていたにもかかわらず、一次調達先の上流に位置する企業が同一であったため、結果として事業中断を余儀なくされたケースが多発した。このような事態を回避すべく、サプライチェーンの全体像を原材料調達の部分まで含めてなるべく可視化しようという、いわゆる「源流管理」の必要性の認識が高まってきている(巻末参考資料P.69 InterRisk Report BCM ニュース⑨『サプライチェーンの中断に備えた事業継続戦略』を参照)。

③企業の初動対応

地震発生直後、東北地方で直接的に被災した企業はもちろん、震度5強あるいは5弱程度の揺れだった首都圏の企業でも初動対応において相当の混乱が生じた。以下、具体的にどのような事象が発生したのか例を示してみたい。これらは、近い将来発生すると予測されている首都直下地震や東海地震、東南海地震等の対策を考える上で非常に重要な先行事例となる。

①対策本部の設置に関して

- ・(震度5弱の揺れだった)首都圏において、対策本部を設置するか否かの判断がスムーズに行えなかった。
- ・対策本部設置のアナウンス(緊急事態モードに切り替えるという宣言)を行わなかったため、一般社員が誰の指示に従えばよいか戸惑うこととなった(指示命令系統が明確でなかった)。
- ・ビルの高層階に対策本部を設置したが、エレベーターの停止により地上との昇降は階段しかない状態となり、移動に苦労した。
- ・(津波の被害に遭った地域において)対策本部を事務棟の2階と決めていたが、大津波警報の発令を受け避難し、最終的に別の工場の会議室が本部となった。
- ・会社にある最も広い会議室を対策本部としてメンバーを集めたが、通信インフラ、ホワイトボード等の備品が不十分で、結局、執務スペースで立ったまま対応に当たることになった。
- ・家族の安否が確認できず、不安な状態のまま対策本部の任務に当たる社員が相当数にのぼった。

②安否確認に関して

- ・会社の建物内にいた社員の安否の確認はすぐに終えたが、外出していた社員の安否がなかなか確認できず、すべての安否が確認できたのは翌週月曜日であった。
- ・電話番号やメールアドレスの変更を届け出していない社員があり、これら社員の安否確認に時間を要した。
- ・携帯メールを活用した安否確認システムを導入していたがうまく作動せず、確認作業が大混乱となった(社員は安否確認メールが届くのを待っている状態だった)。
- ・震度5弱以上で安否確認システムが機能する仕組みを採用していたが、大きな余震が何度もあり、その都度安否の確認・集計を行うことに無理が生じた。
- ・社員の家族の安否を確認することをルールとしていたが、

実際にはなかなか家族の安否の確認が出来ず、集計作業が頓挫した。

③被害状況の確認について

<被災事業所にて>

- ・被害状況の確認手順等が定められておらず、誰が何を確認すればよいかの混乱が生じた。
- ・建物の倒壊の危険性について判断に苦慮した。施工したゼネコンや行政機関に診断を依頼したが、多大な時間を要した。
- ・ビルの管理会社より建物の外に避難するよう促され、詳細な被害状況の確認作業に遅れが生じた。

<対策本部にて>

- ・東北の被災地に所在する工場の被災状況を確認しようとしたが、なかなか電話がつながらず苦労した(発災直後はつながったが、しばらくたつと全くつながらなくなったという声が多数)。
- ・ようやくつながった電話で被害状況の報告を受けたが、すべてをメモする事ができず、被害の全貌を掴むのに何度もやり取りを行うこととなり、時間を要した。
- ・気をつけてはいたものの、複数の部署から被害状況を確認する事態となり、被災事業所から苦言を呈された。
- ・被災事業所から受けた報告の内容がまちまちで、対策本部での情報集約作業で混乱が生じた。

④帰宅指示・帰宅困難者対応

- ・会社として統一的な帰宅に関する指示を出すことができず、帰宅できる/できないが部門によってばらばらとなり、一部の社員から不満の声が上がった。
- ・(首都圏にて)帰宅しても良いとの指示を受けて一部社員がタクシーで帰路についたが、大渋滞に巻き込まれた(会社としてタイムリーな情報提供ができなかった)。
- ・夜になって多くの社員が帰路についたが、無事に自宅に着いたかの連絡がなく、不安な気持ちを持った(帰宅したら上司等に連絡するルールがなかった)。
- ・会社に宿泊した社員に十分な水、食料を提供できなかった(日常の非常食等の備蓄が不十分であった)。
- ・男女社員が会社に宿泊することとなったが、仮眠や休憩を取る場所が定められておらず、思い思いにいわゆる「雑魚寝」する状態となり、一部社員から不満の声が上がった。

⑤情報開示

東京証券取引所では適時開示のルールを定めており、災害に起因する損害が相当程度に至る可能性がある場合、上場企業は速やかにその情報を開示しなければならない。今回の震災においては、震災当日の3月11日(金)に5社が適時開示を行った他、12日(土)に77社、13日(日)に54社と多くの企業がこれに続き、週明けの月曜日には800社以上が情報を開示した。開示内容は「現在、被害状況調査中」といった第一報的なものも多かったが、すばやい情報開示の意識が醸成されていることは評価できよう。

一方、東証のルールとは別に、自社の被害状況を取引先や株主といったステークホルダーへ、ホームページ等を活用して的確に提供する動きも着実に進展してきている。弊社は、日経225採用銘柄のうちの222社が本震災発生から2ヶ月が経過した5月11日までの2ヶ月間に、各企業が自社のホームページ上でどのような震災関連のプレスリリース等を実施したかの調査を行った。調査対象項目は、従業員の安否確認状況、被害状況、営業・復旧の状況、業績への影響、義援金の提供、支

援物資の提供、停電への対応等である。結果、この2ヶ月間に該当企業から発信されたプレスリリースは1,445件に上り、震災当日に17件、翌12日(土)に40件、13日(日)に41件、14日(月)がピークの239件と推移したことが判明した。業種によるリリース件数の多寡や開示内容の差違はあるものの、ホームページを活用した情報の提供も根付いてきていると言えよう(巻末参考資料P.23 InterRisk Report東日本大震災特集②『ライフライン、企業の被害状況』(3) 適時開示)、巻末参考資料P.80 RMFOCUS 震災特集②『震災後の企業のディスクロージャー対応』を参照)。

3 企業の事業復旧と対応へのヒント

1 データに見る企業の対応の変化

弊社では、2005年より日本国内の上場企業におけるBCM(事業継続マネジメント)導入に関する実態調査を継続的に実施してきている。直近では2011年8月~9月にかけて調査を行った。以下、調査結果のサマリーを紹介する。

(調査の概要)

- (1)調査方法:質問紙郵送法
- (2)対象企業:日本国内全上場企業 3,209社
※東北6県、千葉県、茨城県の被災地域に本社を置く企業を除く
- (3)回答数:432社(回答率:13.5%)
- (4)調査期間:2011年8月~9月

(調査結果)

①BCP策定状況

	今回調査	前回調査(※)	増減
策定している	30.3%	29.5%	+0.8
現在策定中である	23.1%	28.8%	+9.3
策定する計画がある	15.0%		
策定していない	31.3%	40.7%	-9.4
無回答	0.2%	1.0%	-0.8

※「前回調査」とは、2010年7月に弊社が実施した同種の調査結果を指す。

「策定している」「現在策定中である」「策定する計画がある」と回答した企業は計約68%(前回調査から+10.1%)に上っている。一方で、「策定していない」と回答した企業の割合は、前回調査より約9%減少している。このことから、日本企業においてBCP策定への取組みが確実に加速していることが見て取れる。

②BCPに関する訓練の実施状況

	今回調査	前回調査	増減
実施している	32.0%	30.9%	+1.1
実施していない	61.1%	61.2%	-0.1
その他・無回答	6.9%	7.9%	-1.0

前回調査からの増減を見ると、訓練を実施し実効性を高めようという企業の割合に大きな変化はない。未実施の企業は依然として約61%あり、今後の課題として挙げることができる。

③海外事業所/現地法人への展開(前回調査なし)

※海外事業所/現地法人をもつ企業を対象とする設問

(a)海外事業所/現地法人におけるBCP策定の必要性

	今回調査
必要である	67.1%
必要はない	18.4%
無回答	14.5%

(b)海外事業所/現地法人におけるBCP策定有無と策定方法
[複数回答]

地域	策定していない	海外事業所/現地法人にて独自に作成した	日本国内事業所で作成したBCPを参考にした	その他・無回答
中国	84.3%	4.8%	9.0%	3.0%
アジア諸国(除く中国)	81.9%	2.7%	14.1%	2.7%
北米	7.6%	6.5%	13.1%	3.8%
欧州	71.9%	7.8%	18.8%	3.1%

海外事業所/現地法人におけるBCP策定については、必要性を認識しているにもかかわらず、多くの企業がBCPを策定していない実態が明らかになっている。サプライチェーンを維持するためにも、今後、海外オペレーションにかかわるBCPをどのように策定していくかが課題と言えよう。

④今後の課題について

「事業継続能力を継続的に向上させる仕組みづくり(50.0%)」、「組織内へのBCP取組みの浸透(40.3%)」、「組織力/危機管理対応力の向上(38.9%)」等を今後改善が必要な取組み・課題として認識していることが見て取れる(詳細については本稿4、『より堅固な事業継続の実現に向けて(提言)』を参照)。

2 被害想定の見直し

先に述べたとおり、本震災の規模と被害の大きさ、広がりはいずれもこれまでの想定をはるかに超えるものであった。一般に、わが国の企業は、自らが所在する地区の自治体が公表している被害想定をベースに地震対策あるいは地震BCPを構築している。よって、この想定が実際に生じる地震と大きく異なると、苦勞して作成したマニュアルが効力を発揮しないことにもなりかねない。

東日本大震災を受けて、国および地方自治体も被害想定の見直しに着手している。国レベルでは、本震災後に内閣府の中央防災会議に「東北地方太平洋沖地震を教訓とした地震・津波対策に関する専門調査会」を設置し、東日本大震災の被害の実態と従来の被害想定との比較結果を公表した(巻末参考資料P.57 InterRisk Report東日本大震災特集③『東日本大震災を教訓とした地震・津波対策の見直しについて -中央防災会議専門調査会報告から-』を参照)。また、従来より中央防災会議にて検討を重ね公表してきた東海・東南海・南海地震や東海地震等の被害想定についての見直し作業が進められている。2011年12月に公表された中間報告では、想定震源域をこれまでの2倍にするとともに地震の大きさを示すマグニ

チュードも最大9.0に引き上げられている。今後、各地の震度や津波の高さ、直接的被害、経済被害等が順次発表される予定である。また、各地方自治体においても地震の後に襲来するも津波の高さ、浸水域を見直す動きが加速している(巻末参考資料P.60 InterRisk Report東日本大震災特集⑭『東海・東南海・南海地震による津波の被害想定について』を参照)。

企業が地震対策を見直すに当たっては、これら政府および自治体から発表される新しい被害想定を入手し、自らの企業がどのような状況になりうるかを検証し、適宜、これまでの自社の被害想定やマニュアルを見直してもらいたい。

③初動対策の再構築

①緊急対策本部の設置

本震災は就業時間中に発生したため、本部を設置すること自体に苦勞した企業は少なかった。一方、メンバーが集まるまではよかったが、その後の情報収集や指揮に課題が残ったケースは少なくなかった。具体的な事例を、解決策とともに以下紹介する。

(i)緊急対策本部メンバーの選定

緊急対策本部メンバーに任命されている社員に自覚がなく本部に参集せず本部の業務が回らないケース、逆に、メンバーが多すぎて手持ち無沙汰の社員を多数抱えたケースが報告されている。いずれもより効果的なメンバー構成が実現していないと言えよう。

就業時間外に発災した場合もシミュレートし、確実に適切なメンバーが参集できるような態勢を準備しておくことが望ましい。必要に応じて、「必ず参集するメンバー」と「対策本部長の要請があれば参集する要員」という二段構えにする工夫も有効であろう。また、これら該当する社員には自らがメンバーであることを意識付ける取組みも欠かせない。

(ii)対策本部メンバーのローテーション

自社の被害が甚大になればなるほど、対策本部の業務は膨大になり、かつ、長期にわたる。そのような時、少ない本部メンバーが泊り込みで業務をこなすには自ずと限界がある。今回の震災でも、いくつかの企業から「対策本部メンバーが限界を超えて長時間の業務を強いられた」との話を聞いた。

大震災のような非常事態の際に、ホテルや自社の救護室で休憩することには抵抗感を持つ社員も少なからず存在するかもしれない。「会社の一大事の時には不眠不休で尽くす」という精神論もわからないではないが、寝不足の状態でも業務を継続することが、判断ミス、事務ミス等につながり、思いとは裏腹にかえって会社に損失を与えかねない。「休憩、仮眠を取るのも仕事のひとつ」という方針を明確に示し、これを可能にするような要員のローテーションをあらかじめ準備しておきたい。

(iii)対策本部の機能の強化

対策本部をとある会議室に設置することは決めていたが、電話、ファックス、インターネット環境、ホワイトボード等の備品もなく、結局は執務スペースで本部機能を担った、という話もよく聞かされた。

対策本部は「場所」だけ確保すればよいというものではない。重要視すべきは本部業務を遂行できる「機能」を備えているかである。メンバーが一堂に会することができる会議室等は対策本部の設置場所として候補に上りやすいが、上記で触れたような機能を有していなければ再考を要する。この会議室に電話、インターネット等の機能を持たせるか、そうでなければスペース的には狭苦しいがたとえば総務部の執務ス

ペースを対策本部とする選択肢も十分にあり得る。なお、対策本部の設置場所は、津波のリスクがないのであれば、エレベーターが停止する可能性を考慮して、できる限り低層階が望ましい(弊社発行別冊資料「東日本大震災対策ガイドブック『事業継続計画策定編～事業継続計画(BCP)見直しガイドライン～』1. 対策本部の立ち上げ」を参照)。

②通信手段の確保

先にも触れたが、今回の震災では本震の後、しばらくの間は電話が繋がらない、メールが届かないといった状態が継続し、安否の確認、被災状況の確認、会社方針の伝達ができないといった事態が生じた。これらの混乱を回避するには「つながる可能性が高い通信手段を持つ」及び「複数の通信手段を確保する」の2つの対策がポイントとなる。

大地震が発生した際、固定電話、携帯電話は、発信・着信の通信規制や通信施設の障害、容量オーバー等で輻輳が生じ、通常通りの手段では連絡が取れなくなる。この状態でもつながりやすい通信手段としては「衛星電話」、「MCA無線」が挙げられる。地上の基地局を介さない、限られたユーザーだけである周波数帯を使用するので輻輳が生じにくい等の特徴を有し、通常の通信手段よりはかなり有利なツールとなる。また、「災害時優先電話」という通信規制を受けない電話を所持している場合には、この電話を最大限活用することをお勧めする。

携帯メールの送受信に時間を要する(送ったつもりが未着となっている)状態を回避するには、受け手側がこまめに「問い合わせ」(キャリアによって名称が異なるが「新着メール受信」や「モード問い合わせ」といった機能)を行うことが有効である。また、インターネット回線でのメールは比較的スムーズに送受信ができたことや、TwitterやFacebookといったいわゆるソーシャルメディアも仲間内の通信手段として力を発揮したことも留意しておきたい。

本震災で有効であった通信手段が、来るべき震災の場で有効とは限らない。ここに紹介した手段を複数準備すること、そしてその使い方に習熟しておくことが何よりも必要な対策となる(弊社発行別冊資料「東日本大震災対策ガイドブック『事業継続計画策定編～事業継続計画(BCP)見直しガイドライン～』2. 安否確認(3)非常用通信システム」、巻末参考資料P.72情報セキュリティニュース③『震災とソーシャルメディア～可能性と課題～』を参照)。

③安否確認の実施

地震発生後の初動として実施すべきアクションとして、社員の安否の確認は何よりも重要な項目のひとつである。このアクションをスムーズに遂行するために、「複数の手段を確保する」、「社員の意識付けを行う」、「家族間の安否確認の重要性を認識する」の3点を取り上げたい。

まず、「複数の手段の確保」である。上記②でも解説したとおり、非常時には通常とはまったく異なる通信状態となってしまう。電話だけ、携帯メールだけといった単一の安否確認ルートしか有していないと、全社員の安否の確認を完遂するのに多大なる時間を要することになりかねない。また、「安否確認システムを導入しているから大丈夫」と考えていた企業において、本震災に際し当該システムに不具合が発生、結局は他の手段で安否を確認することになったという苦い経験をしたところも少なくない。つまり、安否確認の手段にも絶対はないということである。安否確認システムを導入している企業でも、これに加えて、職場単位での「連絡網」(会社の電話番号・メールアドレス、携帯電話の電話番号・メールアドレス、自宅の電話番号・メールアドレスを活用した連絡)を複線として持つことが望まれる。社員が

個人情報の開示を懸念する可能性もあるが、限定利用であること、いざというときにその本人にも大きなメリットがあることを説明して一定の情報開示を求める努力をしたい。

次に、「社員の意識付け」であるが、まずは最低限のインフラとして社員全員の連絡先を確実に届出させることからスタートする。電話番号やメールアドレスの変更があれば、都度連絡させる仕組みを構築することが重要である。その後は、十分な訓練である。頻度をできるだけ高くするとともに、訓練の場面も、「平日就業中」、「平日夜間」、「休日」等々さまざまなバリエーションを織り交ぜると練度が上昇する。何よりも、「地震が発生したら、指示を待つのではなく、使える手段を駆使し自分から上司に連絡をする」という意識を植え付けることが必要である。

最後に「家族間の安否確認」である。企業の取組みが進むにつれて、社員「本人」の安否確認の対応力は向上してきているが、社員の「家族」の力は未だ覚束ないケースが少なくない。本震災発生時、首都圏では遠距離を、夜中、徒歩で帰宅した人々が多数に上ったが、その動機のひとつは、「家族の安否が気になったから」というものであった。今後の震災を想定しても、家族の安否が確認できない社員は、余震の危険があっても帰りたいが、緊急対策本部のメンバーとして招集しても気もそぞろで役に立たない、といったことになりかねない。家族間の安否確認には、やはりNTTの「災害伝言ダイヤル」および携帯電話各社の「災害用伝言板」のサービスが最も有効であろう。家族全員がこれらの手段に習熟するよう、常日頃からテストを繰り返しておくことをお勧めする（弊社発行別冊資料「東日本大震災対策ガイドブック『事業継続計画策定編～事業継続計画（BCP）見直しガイドライン～』2. 安否確認（1）緊急連絡網、（2）安否確認システム」を参照）。

④ 帰宅指示・帰宅困難者への対応

本震災は就業時間中の、しかも夕刻に近い時間帯での震災であったことにより、東北の被災地のみならず首都圏においても多数の帰宅困難者が発生した。これまでも都市部における帰宅困難者問題は指摘されてきたが、現実問題となったのは今回が初めてといっても過言ではないであろう。では、社員への指示、帰宅困難者対応としてどのような対策を講じればよいのだろうか。以下、具体的なポイントを紹介する。

(i) 帰宅指示基準の明確化

帰宅していいの否かの指示が明確に示されないと、部門ごとあるいは社員個人ごとの判断となってしまう、統制のとれた、安全な行動が取れなくなってしまう。対策部長あるいはこれに準ずる幹部が、集められた情報を十分に検討した上で、会社としての判断を全社員に向けて発信していくことが望ましい。具体的には以下のような事項が判断材料となる。

- ・ 余震の発生状況（気象庁等のコメントも参考に）
- ・ 事業所から当該社員の自宅までの距離（歩いてどの程度を要するか）
- ・ 現在の時刻（日が暮れるまでにどの程度の時間があるか）
- ・ 帰宅経路の停電の有無（暗い夜道の帰宅は避ける）
- ・ 帰宅経路における重大事故（火災等）の発生の有無
- ・ 帰宅支援ステーション等のサポート体制の稼働状況

個々人の地震およびその後の安全確保に関する知識にはばらつきがあることを踏まえ、的確な指示を行うことが求められる。

(ii) 社員の家族との安否確認のサポート

上記③「安否確認の実施」でも触れたが、社員が無理をしてでも帰りたい理由のひとつは、家族の安否確認ができないからである。これはさまざまな調査でも明らかになってい

る。であれば、この課題を取り除くサポートを企業として取り組んでいくことが根本的な問題解決につながっていくと考えられる。NTTの「災害伝言ダイヤル」および携帯電話各社の「災害用伝言板」のサービスの地道な普及、啓発活動を企業として行う、会社で実施する安否確認訓練において社員家族の安否確認も盛り込む、会社の安否確認システムの対象に社員家族も加える等々、打てる手はほとんど講じていくことを検討したい。

(iii) 宿泊インフラの整備

やむを得ず帰宅困難となり事業所に宿泊することになった社員に対し、最低限のインフラは提供したい。そのためには、水や食料といった「食」の備蓄に加え、一夜を明かすためのいわば「住」環境も検討する必要がある。具体的には、仮眠を取りやすくするための簡易型の寝具（エアマット、毛布代わりのアルミシート、トラベル用の枕、寝袋等）、簡易トイレなどが挙げられる。また、男女別の部屋割りもあらかじめ決めておくとストレスを少なくすることができる。

多くの社員は一夜だけの宿泊となる可能性が高く、過剰に備品をそろえる必要はないであろうが、すでに有している備品等もうまく代用しながら準備を進めておきたい。

(iv) 帰宅社員へのサポート

帰宅可能な社員に対しての配慮も忘れてはならない項目となる。ポイントは「その社員が無事に自宅に到着する」ということが目標であることを、対策本部として認識し、そのためのサポートとして何ができるかを考えることである。

まず、帰宅希望者を把握する必要がある。この段階で、距離的な問題等から帰宅しないほうがよいと思われる人にはその旨を適切に説明する必要がある。次に、帰宅する人が決まったら、方面別に一団となって帰らせることが重要である。各方面ごとにリーダーを決め、皆で協力して安全確保を図りながら帰宅することが望ましい。また、その際には、ヘルメット、歩きやすい運動靴を着用させ、備蓄食料、水も携帯させる。最後に、無事に帰宅したかどうかの確認を忘れずに行う。会社を出た時間を記録するとともに、各社員が帰宅したら必ず上司に連絡をさせ、対策本部としてこれを把握する必要がある。全社員がどこにどのような状態にいるのかを常に把握していることが対策本部の重要な役割である。

(v) 自己責任の意識の醸成

停電かつ夜中である、あるいは、自宅までとても歩いて帰れない等、会社にとどまるべき社員の中に「どうしても帰りたい」と申し出る者が出てくることは当然考えられる。このような社員を説得して帰宅を思いとどまらせることは容易ではない。

では、この問題に対し対策本部は、あるいは上司は、どのように対処すればよいのだろうか。答えは、最後は自己責任で判断させる、ということであろう。会社としては、社員の安全確保に向けて最大限の努力をし、説得も行った、それでも帰宅するというのであれば、あとは自分の責任であることを了承させて帰宅させるしかない。見方を変えれば、この問題に対する最良の解決策は、常日頃からの社員に対する地震に関する啓発活動ということになる。社員が、家族と安否確認をスムーズにできる、無理をして帰宅することが非常に危険なこと等を正しく理解する、といった啓発活動を継続し、このような「無茶な社員」を減らすことが会社としての責務であろう（巻末参考資料P.63 InterRisk Report BCM ニュース①『社員の帰宅に関する対応の見直しについて』を参照）。

⑤津波リスクへの対策

前述のとおり今回の震災では地震の揺れによる被害よりも、引き続き発生した津波による被害はるかに甚大であった。では今後の津波リスクにはどのように備えればよいのであろうか。

(i)津波の被害想定の見直し

上記「3. ②被害想定の見直し」でも触れたが、現在、政府レベルあるいは地方自治体レベルで、津波の被害想定の見直しに着手している。例えば、神奈川県では、これまでの被害想定的前提としていた地震を、従来の東海地震や関東大震災（1923年）の再来としていたが、今般、1000年に1度と言われる東日本大震災により「想定外」の被害が発生したことを受け、これまで対象外としてきた江戸時代の慶長地震や明応地震を検証対象に加えた。この見直しにより、想定される津波の高さは、横浜市・川崎市などの東京湾岸の地域でもこれまでの2～3mから4mへ引き上げられた。その結果、浸水について、従来はあまり想定されていなかった、横浜市や川崎市の中心部にも浸水域は広がるとの想定に変更された。さらに、鎌倉市ではこれまで予想される津波の高さは5m程度であったのに対し、慶長地震が再来すると14.4mと大幅に引き上げられ、浸水域は海岸から2kmに至るとの結果に変更された。

同様の見直しの結果が、今後、さまざまな自治体から公表されていくであろう。すでにBCPを策定した企業においてもこれらの動向を注意深く見守り、被害想定の内容に修正内容に応じて、適宜、自社のBCP必要を見直していくことが望ましい。また、地元の自治体において被害想定の見直しが進まないと進まない状況であれば、近隣の自治体の被害想定を参考に、従来の想定より2倍程度の津波の高さを考えてみる等、自社独自で厳しい被害想定を暫定的に設定することも検討したい（巻末参考資料P.60 InterRisk Report東日本大震災特集⑭『東海・東南海・南海地震による津波の被害想定について』を参照）。

(ii)避難場所の選定

津波が来襲する可能性がある場合、安全な場所に、津波の第一波が到達する前に避難するための方策を講じておく必要がある。安全な場所は各自治体が公表しているハザードマップ等を参考に、海岸、河川より遠くて高い場所を選定することが基本となる。また、場合によっては自社の事業場内の高い建物等を避難場所と指定しなければならないケースも出てこよう。その際は「津波避難ビル等に係るガイドライン」（2005年6月、内閣府）等を参考に、避難先として十分な要件を満たしているかを慎重に確認する必要がある。ある企業では、津波到達の予想時間から考えて、事業所構内の最も高い建物の屋上に避難するしかない結論付け、その安全性をより高めるため、屋上に落下防止用のフェンスを取り付ける工事に着手した例もある。

また、避難まで時間がかかるのであれば、津波の衝撃に耐える可能性が比較的高いビルの可能な限り高い階に避難せざるをえない場合もあり得る。津波避難ビルは、津波に対する安全性を確実に担保するものではない。津波からの避難はできる限り海岸から離れた高い所に避難するのが最善策である。

(iii)避難行動の徹底

東北沿岸部の津波にて甚大な人的被害が生じた大きな一つの要因は、地震発生後に避難行動を起こすまでに時間を要した（津波が来ることを想定しなかった、あるいは、甘く見た）ことにある。この反省を踏まえると、相当程度の揺れの地震が発生した際には、直ぐに避難を開始する仕組みを企業として構築しておく事が重要となる。気象庁が発表する津波の

警報等をメディアから入手し、防災責任者等が避難の指示を出す、管理職が実動の指揮を執るというフローである。

一方、業種業態によっては社員全員が直ちに避難すればよいとはいかないことも多い。例えば、製造業などでは、火災や爆発といった二次災害の防止に努める必要がある。商業施設など不特定多数が集まる施設であれば、来客者安全に避難させる必要がある。

この際に重要な鍵を握るのが津波到達までの時間である。本震災での津波の高さは想定をはるかに超えるものであったが、震源地から類推した津波の到達時間は概ね予想と大きなずれはなかった。今後の大震災においても、同様に津波の到達時間に大きな狂いは生じないであろう。この、各企業に与えられた持ち時間の中で、もちろん人命確保を第一としつつも、プラスアルファで何が実施可能なのか、予め検討しておくことをお勧めしたい。

(iv)訓練、啓発の実施

地震発生をテーマとした防災訓練と同様、津波の襲来を想定した訓練の実施や社員への啓発活動も企業として欠かせない活動の一つとなる。東日本大震災以降、多くの企業で津波の避難訓練が実施されている。この津波の避難訓練や啓発活動を実施するうえでのポイントをいくつか紹介したい。まずは、全社員に自社としての避難場所と目標とする避難完了時間を徹底的に周知することである。地震の揺れを感じた瞬間に次に行うべきアクションを、誰もが思い浮かべる事ができるレベルまで教育を徹底したい。次に訓練実施時の工夫として、実際の震災時の場面を想定し、いくつかの「ストレス」を設定した訓練を提案したい。例えば、けが人が複数生じたというストレスを与えこの際どのようにして避難場所まで運ぶかを検証する、避難経路の一部が通行不能になったという「ストレス」を与え、次善策としてどのような処置を行うかをテストする等である。ある企業ではこのような訓練を実施し、その後の検証の結果として、避難場所となっている建物屋上への階段幅を広げる改修工事を行う、という改善策につなげている（(ii)から(iv)については巻末参考資料P.30 InterRisk Report東日本大震災特集⑤『企業の津波リスク対策を考える』を参照）。

④事業の再開、継続に向けた対策

生産活動を再開する、あるいはサービスの提供を継続するためには、建物や設備、情報・システム、取引先等の外部機関等の資源（リソース）を稼働させることが必要となる。そのためには大地震が発生してからの対応ではなく、平常時にいかに準備を行っているかが鍵となる。以下、検討すべきポイントについて解説する。

①建物・設備の強化

建物・設備に関しては、まずは地震の揺れにも耐えうるような補強を考える必要がある。前記「1. ⑤人的・物的被害状況」でも述べたが、本震災では新耐震基準を満たした建造物の被害が小さかったことからわかり、まずは自社の建物がこの新基準レベルに合致しているか、今一度確認するところからはじめる。仮に旧耐震基準レベルであれば、建設業者等に相談の上、耐震性を上げる補強対策を検討したい。

次は、設備、什器等の固定対策である。本震災においても建物が被害はなかったが設備、什器が転倒する、破損する等の被害が甚大で、事業再開までに数ヶ月を要するような企業が少な

くなかった。設備の形状や重心の高さなどを考慮しつつ、アンカーボルトでの固定や鎖での連結等の固定対策を行っていくことが望ましい。設備固定が作業効率を阻害してしまうケースもあるが、単に効率を追求するだけでなく安全とのバランスを考慮する視点を持ちたい。

このような事前対策を講じていても、地震発生によりある程度の損害が生じることは十分に考慮しなければならない。よって、震災発生後の建物・設備の被害確認と応急処置の手順をあらかじめ定め、早期復旧につなげる取組みが欠かせない。具体的には、誰がどの設備等を点検するのか、点検の順番（優先順位）はどうするのか、どのような内容を点検するのか等をマニュアルに取りまとめておくことが望ましい。すでに機械設備等の運転マニュアルに同様の文書があるのであればこれを代用することでも構わない。また、この点検作業や応急処置作業等は、一人の担当者ができればよいというのではなく、複数人が対応できるようクロストレーニングを実施しておくことが望ましい。

最後に、関連業者との連携の重要性について触れておきたい。本震災で被災した企業から「メンテナンスをお願いしている業者がなかなか駆けつけてくれなかった」という内容の話を度々聞かされた。そして、その要因として、平日からの付き合いの濃淡（日常的なコンタクトがあるかないか）が少なからず影響していると感じている企業が多いことがわかった。あらゆる業者との付き合いを濃密に、ということは不可能であるが、ボトルネックとなるような設備のメンテナンス業者とは平常時よりコンタクトを持っておくといったちょっとした取組みは是非実践してほしい。

② サプライチェーンの見直し

先に述べたとおり、本震災ではサプライチェーンの途絶が大きな問題としてクローズアップされた。自社の事業所は無事だが、部品、原材料が調達できないので生産ができない、ガソリンが調達できないので配送できないといったケースが相次いだ。すなわち、外部機関（あるいは外部機関から調達するモノやサービス）というリソースの枯渇である。

この課題への第一歩は、部品、原材料等の調達先のリスト化である。本震災でも明らかになったが、直接的に調達しているモノ・サービスの相手方企業はわかるが、その先、あるいはさらにその先の調達先企業はブラックボックスになっているケースがほとんどである。可能な限りさかのぼって調達先を確認し、これをリスト化したい。

次に、ボトルネックとなりそうな部品、原材料等をチェックする必要がある。具体的には、「その原材料を生産している企業はきわめて少数」、「この原材料は在庫をほとんど持っていない」、「この部品は設計からある企業に任せている」等々の理由で、その部品、原材料あるいはサービス等をそこから調達できないと生産や営業活動に多大な影響が生じるものが対象となる。

ここまでの可視化が終わったら、代替調達先の検討を行う。例えば、調達先リストを見て、地理的に限られたエリアに集中して取引先が所在していれば、その分散を図るべく離れた地域に代替の調達先を確保する検討を行う。あるいは、「この部品は他社からの調達が極めて困難」というものがあれば、数少ない「他社」から平時の取引でも一定量調達する（すなわち、二社購買）という方策を検討する。ただし、平時からの二社購買は、言うは易く行うは難い場合が多い。よって、現実には、地震等の非常事態に代替調達先としてどこがあるのか、連絡先、担当者 はだれになるか、その製品の仕様は自社のニーズにあっているのか等を「確認しておく」にとどまるケースも多いであろう。そ

れでも何も検討をしていない企業に比べれば、数段上を行く取組みであり、十分検討に値する。

なお、部品、原材料の調達においても、当該調達先との日頃からの付き合いの深さが非常時に生きてくることにも付言しておく。ある原材料メーカーが被災し生産がストップした場合、同じ原材料を生産している他のメーカーに注文が殺到する。この時、当該メーカーはどの企業に優先的に割り当てるかを検討、決定していくことになるが、ここでのひとつの大きな要因が、「日ごろのお付き合い」であることを多数の企業関係者が語っている。

最後に、代替の部品、原材料そのものだけではなく、輸送手段についても考えておきたい。大震災が発生した際には道路の途絶や港の不稼働等も十分にありえることより、果たして目的地まで、許容範囲の費用で、安全に、必要量を、定められた期限までに輸送できるのか、シミュレーションを行う必要がある。

③ リスク分散としての拠点の複数化

ある生産拠点が震災にて被災した際、別のどこかで同じものを生産することができれば極めてスムーズに事業を継続することができる。同様に、小売業やサービス業でも、他の拠点が同じ商品の販売やサービスの提供を行うことができれば、顧客を逃すことなく事業を継続できよう。

これを実現するためのアプローチとして、まずは、自社で拠点を複数持つことを検討してみる必要がある。生産拠点等を新設し、ここで同じ製品を製造することが望ましいが、効率的な生産を追求していく中ではなかなか困難が伴うことが多い。これに変わる手段としては、「すでにある他製品を生産している拠点において、緊急時には製造ができるよう、準備しておく」あるいは「同様の措置を、協力会社に求める」といったものがある。この手段を採る場合には、代替生産候補拠点到、当該製品を生産するに必要なラインをあらかじめ準備しておく、または、緊急時に可及的速やかにラインが組めるような準備をしておくことが必要になる。また、設備だけではなく、人材の手当ても考えておかなければならない。被災した拠点から、代替拠点へ長期に社員を派遣する、代替拠点の社員に技術・ノウハウを供与しておく等の対策を施すことが必要になる。

このような対策を有効にするためには、代替拠点の立地を適切に選択する必要がある。本震災のような大規模な地震では相当の範囲が被災することを覚悟しなければならず、地理的に離れた拠点や協力会社を候補とすることが必須である。

一方、自社の他拠点や協力会社への要請すら難しいケースも少なくないであろう。対処方法としては、在庫をある程度持つことが現実的な選択となる。流通在庫も含めてどの程度あるのかを精査し、戦略性が高い、社会的使命が強い、収益性が高い等々の面から重要と考えられる製品については、コストとのバランスも勘案しながら在庫の積み増しを検討してみたい。

社会的使命が強い商品等を提供している企業においては、「同業のライバル企業に助けてもらう」という選択肢もある。現に本震災でもこのような措置をとった会社が存在する。民間企業としては避けたいオプションではあるが、「お客さま第一」という視点からシミュレーションを行っておくべきである。

その他、本震災の復旧に際しては工業団地のような特定の地域の中で設備を融通し合うといった協力が行われた。今後の代替策の一つとして挙げておきたい。

5 風評被害対策

原子力発電所の事故を原因とした放射能汚染問題は、さまざまな分野に深刻な風評被害をもたらした。今般の風評被害の概要と今後の対策について、以下解説する。

① 風評被害とは

風評被害とは、虚偽の情報や根拠のないうわさなどによって被害を受けること全般について使われる言葉である。ここで取り上げている放射能汚染問題について言うならば、原子力発電所の事故によって直接的に汚染されたために生じた被害・損害とは区別して、「安全」とされるにも係わらず、人々が不安に感じ、購入をやめたり、返品したり、旅行を控えたりすることによる経済的損害のことを指す。また、人に対する差別的行為なども広義の風評被害と位置づけられよう。

② 東日本大震災で発生した風評被害

では、実際に、東日本大震災とこれに引き続く放射能汚染問題においてはどのような風評被害が発生したのであるか。具体的な影響は、概略、以下のとおりである。

(i) 観光産業への影響

日本政府観光局の調査によれば、2011年3月～5月の訪日外国人数は前年同月の半数以下となった。

(ii) 事業拠点への影響

外資系企業を中心に、社員を東北や関東から、関西地区や国外に移動させる動きが見られた。同様に、事業所を関西に移転させるケースも散見された。

(iii) 物流への影響

原子力発電所の事故後に設定された立ち入り制限区域以外でも、福島県への配送を拒否する動きがみられた。また、福島ナンバーの中古車の売買が敬遠される事例も報告された。

(iv) 輸出への影響

輸送船の日本の港への立ち寄り忌避や遠回りする分のデピエーションチャージの要求が発生した。また、日本からの食品や農水産物の輸入品に対する放射能に関する証明書を求める動きが広がった。

(v) 農産物・海産物への影響

東北、関東地域の農産物や海産物について、流通段階で発注が途絶えたり、価格が大幅に下落する等の影響が発生した。

(vi) サービス業への影響

海外の多くの地域の寿司店や日本食レストランの売り上げが落ち込む等影響が生じた。

③ 今後の対応策

残念ながら、この世に唯一無二の風評対策は存在しない。地道に、誠実に、客観的事実を伝達し、その企業姿勢や公表内容等を受け容れてもらえて初めて風評が収まることとなる。今般生じた放射能リスクは、目に見えない、人体への影響についてまだ解明しつくされていないものであり、様々な憶測や風評を生みやすい傾向にある。もちろん、この放射能リスクの風評対策は政府や自治体をはじめとした行政の力に頼るところが大きいわけだが、以下、企業レベルでできる方策をいくつか挙げてみたい。

(i) 信頼される情報開示の徹底

常日頃より「この会社の情報は信頼に値する」という評価を、評判を勝ち得ておくことが何よりも重要なポイントとなる

う。そのためには、まず、情報の開示に積極的な姿勢を持つことから始める必要がある。今般の福島第一原子力発電所事故に関連した政府の一連の対応について、「由らしむべし、知らしむべからず、という旧態依然としたやりかた」と非難するマスコミの論調が見られた。これは、企業における風評対策にも当てはまる。都合の悪い事実について単に隠すだけではなく、そのリスクの内容、現在とっている対策、今後の見通し等をむしろ積極的に公表するようなスタンスの堅持に努めたい。また、間違っても虚偽の情報を流すことは厳禁である。虚偽であることが明らかになった場合は、単にその行為が非難されるにとどまらず、これを基点としたいわゆる悪い風評が醸成されていく温床にもつながることを肝に銘じるべきである。

(ii) 風評のモニタリング体制の構築

「あの地域の農産物は放射線量が高い」といった偽りの情報をいち早くキャッチし、すぐに正しい情報を流すシステムを構築することで風評の広がりを抑えることができる。インターネット上の風評のチェックや口コミ情報の広がりについてモニタリングする体制を検討したい。自社内での体制構築が難しいようであれば、外部の専門機関に依頼することも一考に値する。

(iii) 緊急時のコミュニケーション体制の確立

上記のモニタリング体制とも関連するが、実際に風評の広がりを察知した際の社内外のコミュニケーションフローとルールを確立しておくことが望ましい。具体的には、第一発見者は誰に連絡をするのか、誰が情報を集約し、誰が判断を下すのか等のルール化である。加えて、外部とのコミュニケーションにあたっては、決められたスポークスマンが一元的に対応することを徹底する必要がある。

(iv) ソーシャル・イシューへの対応強化

ソーシャル・イシューとは、「今、社会的に関心の高い事項」を指す言葉である。現在であれば放射能によりそのものが汚染されているかどうか、該当するイシューのひとつと言えよう。このソーシャル・イシューは風評を生む可能性が高い。たとえば、放射能汚染というイシューに関しては、飲料水、野菜といったものから海で取れる魚までその関心事は広がっていった。さらには、汚染された砕石の使用されたコンクリートからも高い値の放射線量が計測される事態に至り、「建材は大丈夫なのか」という風評にまで発展していきかねない状態となった。よって常日頃よりソーシャル・イシューの動向を探り、そのイシューに関連する出来事、事件等については細心の注意を払っていくことが望まれる(巻末参考資料P.101 RMFOCUS 震災特集⑧レピュテーション・リスク『東日本大震災にみる風評被害』を参照)。

4 より堅固な事業継続の実現に向けて(提言)

東日本大震災は、事業継続マネジメント(BCM)の有効性を今後高めていくための課題を浮き彫りにした。本稿を締めくくりにあたり、東日本大震災の数々の企業の被災事例および弊社が実施した「日本国内の上場企業におけるBCM(事業継続マネジメント)導入に関する実態調査(3. 11にて前述)」を総合的に踏まえ、また2012年夏にも予定されている国際標準化の観点から、より堅固なレジリエンス(しなやかな回復力)獲得の

ための提言を下記したい(巻末参考資料P.104 RMFOCUS 震災特集⑨『BCM有効性向上への5つの提言～東日本大震災を踏まえて～』を参照)。

提言1 事業継続性を向上させるための仕組み作り (BCMS)

事業継続能力を継続的に向上させる仕組みである事業継続マネジメントシステム (BCMS) を構築し、継続的に事業継続性を向上させることを目指す。

企業の将来の事業戦略を達成するためには、事業継続戦略を特定し、確実にやりぬく覚悟が必要である。自然災害やテロをはじめとした予期せぬ中断事象が与える経営へのインパクトを、極小化させる仕組み作りが求められる。この仕組みの構築に有益な指針が、BCMSの唯一の規格である英国規格BS25999-2や、今夏に発行予定の国際標準である。BCPを策定し、BCMSの運用によって、計画的に仕組みを見極め、その仕組みレベルと組織のレジリエンスを向上させることが重要である。

提言2 BCP実効性の担保

BCPを策定するだけでなく、様々な訓練・演習を実施していくことで、BCPの実効性を向上させる必要がある。特に「重要な事業を継続するために必要な経営資源の調達性(結果事象)」という観点から、訓練・演習を積み重ねる必要がある。結果事象の採用により、リスクを問わず事業継続を図ることが可能になる。加えて、経営からのコマンド(指揮命令)とコントロール(現場での対応)の機能性および連携性を向上させる。教育・訓練の結果をBCPに反映させ、個人や組織の力量や意識を高め、緊急事態に真に機能するBCPのレベルに向上させることが重要となる。

提言3 サプライチェーン継続のための仕組み

自社の事業継続を実現するためには、取引先の事業継続の仕組みを確認し、BCMの仕組みを実践してもらう必要がある。具体的には、以下の仕組みが求められる。

- 基幹製品となるものから考え、必要な原材料・部品等についてサプライチェーンの実態を把握する
- 調達先、供給先や外部委託先の洗い出しやそれぞれに対する依存度を特定し、自社に対する影響度を把握する
- RTO (Recovery Time Objective: 回復復旧時間) を実現するために、取引先などにBCP作成を要請する
- 取引先のBCP実効性を確認する

提言4 組織力及び危機管理対応力の向上

BCMの仕組みは「事業を継続するための計画 (BCP) を策定する」という一過性の作業で終わらせるのではなく、企業の組織文化へ浸透させる仕組み作りが必要である。今後は、平常時から組織文化の中にBCMを定着させるための仕組みを行っていくことが求められる。その具体的な手法・アプローチとしては、「組織」からアプローチするもの、「人」からアプローチするものがある。いずれも、企業が自社の経営戦略の中で、組織・人材における課題を明らかにし、その解決策を見出し、企業の活力を引き出すことを目指している。個人の教育・研修だけでなく、組織としてのパフォーマンス向上を目的とした仕組み(組織開発等)など、多様な視点から取り組むことで、効果は高まっていく。未曾有の危機を乗り越えていくために、このような手法を導入していくことも有効である。

提言5 風評対応

緊急事態に取引先や従業員、社会などのステークホルダーからの期待に真に答えることができるか、という視点で、BCMの取組みを推進する必要がある。事業継続の取組みにおいて、ステークホルダーのニーズや期待を取り込み、BCPに反映させる必要がある。企業が事業継続や危機管理を成功裏に対応することにより、発生した緊急事態を「マイナスの評価」から「プラスの評価」に転じさせることは、過去の歴史が示している。風評対応は、社内を含めステークホルダーの視野に立つ能力(経営能力)が求められており、この経営能力の強化こそが、企業のレジリエンス向上をもたらす。

参考文献

- 【対訳版】実践的ガイドライン2010 グローバルエディション
事業継続マネジメント・グローバルを視点とした実践導入のためのマネジメントガイド、BCI著、BCI日本支部監修、日本リスクマネジャー&コンサルタント協会発行、2011年
- BS 25999-1:2006(Business Continuity Management-Part 1: Code of practice)
日本規格協会、2008年
- BS 25999-2:2007(Business Continuity Management-Part 2: Specification)
日本規格協会、2008年
- 東日本大震災の教訓を踏まえた事業継続マネジメント (BCM) 有効性向上への提言
BCI、一般社団法人BCMSユーザーグループ、一般財団法人日本情報経済社会推進協会、一般特定非営利法人日本リスクマネジャー&コンサルタント協会、ODネットワークジャパン (ODNJ)、一般特定非営利活動法人日本サブライマネジメント協会TM、日本危機管理学会 (CRMSJ)、2011年12月
- 事業継続マネジメントシステム (BCMS) ユーザーズガイド -BS25999-2:2007対応-、一般財団法人 日本情報経済社会推進協会、2008年7月
- 第5回 事業継続マネジメントに関する日本企業の実態調査報告書、株式会社インターリスク総研、2011年12月
- 組織パフォーマンス向上に関する日本企業の実態調査、株式会社インターリスク総研、2011年8月