

## 事例 2

# 企業における震災時のリスク管理の取り組みについて

株式会社NTTデータ経営研究所  
産業コンサルティング本部マネージャー  
白橋 賢太郎

### はじめに

東日本大震災が発生してから、1年半が経過した。主たる被災地域である東北地方をはじめ、復旧・復興の途上ではあるが、新たな災害が、またいつ起こるとも知れず、企業は今後も、発生自体をコントロールできないような自然災害等と向き合っていかなければならない。

昨年、NTTデータ経営研究所等で実施した、『東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査\*』（以下、企業アンケート調査）の結果を交え、3.11の震災で、企業にどのような影響が及んだか、BCP（事業継続計画）をはじめとした、震災時のリスク対策は有効に機能したか、について触れていきたい。

※NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューションのWebアンケートサービス「gooリサーチ」の協力を得て、共同で実施。尚、本調査では、BCPを「自然災害や事故など、企業・団体活動を阻むリスクに直面した際に、事業活動の停止による損失を回避、もしくは緩和することを目的に策定するものであり、未然にビジネスの中断を防止するための対策や、有事発生の際の緊急対応計画を含む」と定義付け、これを前提に回答を得ている。

### 震災がもたらした企業への影響

東日本大震災は、人類がこれまでに経験したことのない、複合的広域災害という特異性を持

った災害である。今でこそ、「想定外」という言葉は、リスク管理の世界では「あってはならないこと」「克服すべきもの」として扱われる傾向が強いが、発災当時では、地震、津波に留まらず、連鎖的・同時多発的に発生するさまざまな事象に、多くの企業が翻弄された。

企業アンケート調査において、勤務先の企業として想定外であった発災後の状況について尋ねたところ（図表1）、被害の大きい東北地方に本拠を置く企業では、計画停電ではない、送配電網・通信網そのものの被災による「停電」、「情報通信・連絡の途絶」といった地震による直接的な被害は勿論のこと、「物資・燃料の不足」、「物流障害」など輸送網・サプライチェーン機能低下によるモノへの影響に係る回答が、他地域と比べ、特に高いという結果が得られた。

これに対し、東北に次いで影響を受け、大都市圏を抱える関東地方では、「計画停電」や「帰宅・出勤困難の発生」といったライフライン・交通インフラの機能低下によって引き起こされた影響に係る回答が比較的高い結果となった。

輸送網・サプライチェーン機能低下によるモノへの影響に注目してみると、物流障害で影響を受けている要因として、陸路・空路（道路・鉄道・空港）が断たれたことを挙げている回答が多いことに対し、海路（港湾）による影響については、比較的少ないことが見て取れる。これは、東北地方で被災した重要港湾9港が、応急的な復旧作業に

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国・四国	九州・沖縄	全体
n	40	16	538	120	192	57	57	1,020
全体	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
上下水道の機能低下による断水・排水不能	7.5%	12.5%	10.4%	5.0%	7.8%	12.3%	10.5%	9.3%
電力施設の機能低下による停電	7.5%	87.5%	24.9%	15.8%	18.8%	28.1%	14.0%	22.5%
電力施設の機能低下による計画停電	17.5%	6.3%	51.7%	35.8%	39.1%	43.9%	29.8%	43.7%
電力施設の機能低下による電力の総量規制	12.5%	31.3%	27.1%	26.7%	30.2%	21.1%	17.5%	26.3%
通信インフラ機能低下による情報通信・連絡の途絶	30.0%	50.0%	25.5%	13.3%	16.1%	22.8%	17.5%	22.3%
都市ガス機能低下による燃料供給障害	2.5%	6.3%	2.4%	0.8%	4.2%	5.3%	0.0%	2.6%
交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生	12.5%	25.0%	46.3%	17.5%	21.9%	26.3%	15.8%	33.8%
輸送インフラ（道路・鉄道・空港）機能低下による物流障害	27.5%	50.0%	23.2%	15.0%	24.5%	22.8%	19.3%	22.8%
輸送インフラ（港湾）機能低下による物流障害	15.0%	18.8%	7.4%	5.0%	10.4%	10.5%	8.8%	8.4%
サプライチェーン機能低下による物資・燃料の不足	15.0%	56.3%	27.5%	26.7%	22.4%	29.8%	19.3%	26.1%
過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞	40.0%	37.5%	31.2%	28.3%	28.6%	38.6%	42.1%	31.9%
その他	0.0%	0.0%	1.9%	1.7%	1.6%	1.8%	1.8%	1.7%
特に予想外の事象は無かった	25.0%	0.0%	10.2%	23.3%	16.7%	10.5%	14.0%	13.6%

地域別（東北、関東…）に再集計

北海道：北海道、東北：青森・岩手・秋田・宮城・山形・福島、関東：茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川、中部：新潟・富山・石川・福井・山梨・長野・静岡・愛知・岐阜、近畿：三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山、中国・四国：鳥取・島根・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛・高知、九州・沖縄：福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄

図表1 東日本大震災で、自社として想定外であった発災後の状況《地域別》

出所：「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」（2011年7月）NTTデータ経営研究所/gooリサーチ

…最も回答率の高い地域

より、2週間後には全て一部供用可能となっており、緊急支援物資等の輸送といった、「有事のミッション」において十分に機能していたことが伺える。

### 十分ではなかった事業継続の取り組み

次に、3.11の震災発災までの企業による事業継続の取り組みについてみていきたい。

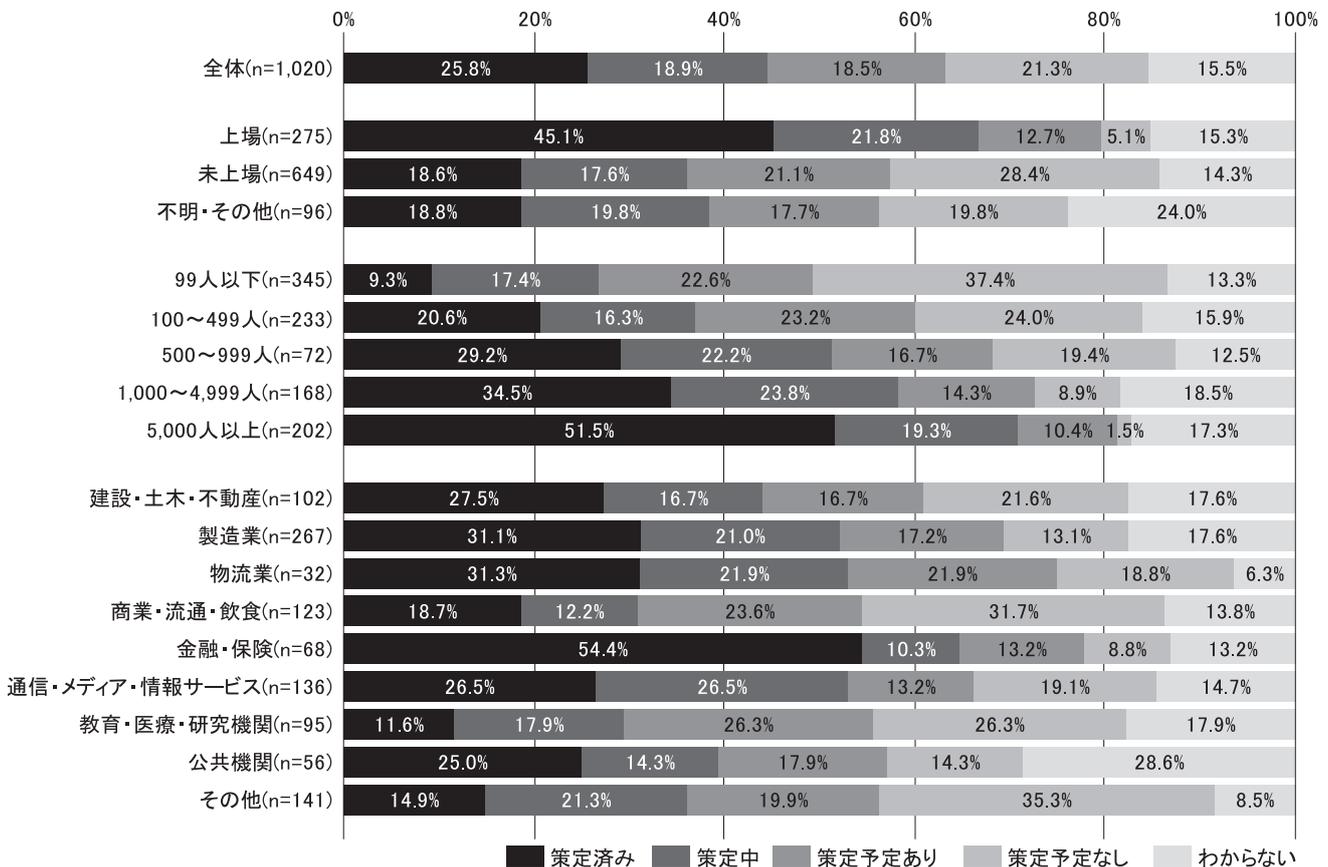
3.11の時点では、BCPについて「策定済み」と回答した企業は25.8%で、「策定中」まで含めると、44.7%の状況であった。上場企業では、半数近くの45%がBCP策定済み、一方で未上場企業は2割を切っている。業種別では、金融・保険業で半数超がBCP策定済みと、群を抜いて取り組みが進んでいる。一方で、教育・医療・研究機関や、商業・流通・飲食業においては、事業継続の取り組みに遅れもみられるようだ（図表2）。

それでは実際にどのような取り組みが行われてきたのか。図表3は事業継続に向けて企業が取り組んでいた対策内容についての回答結果である。

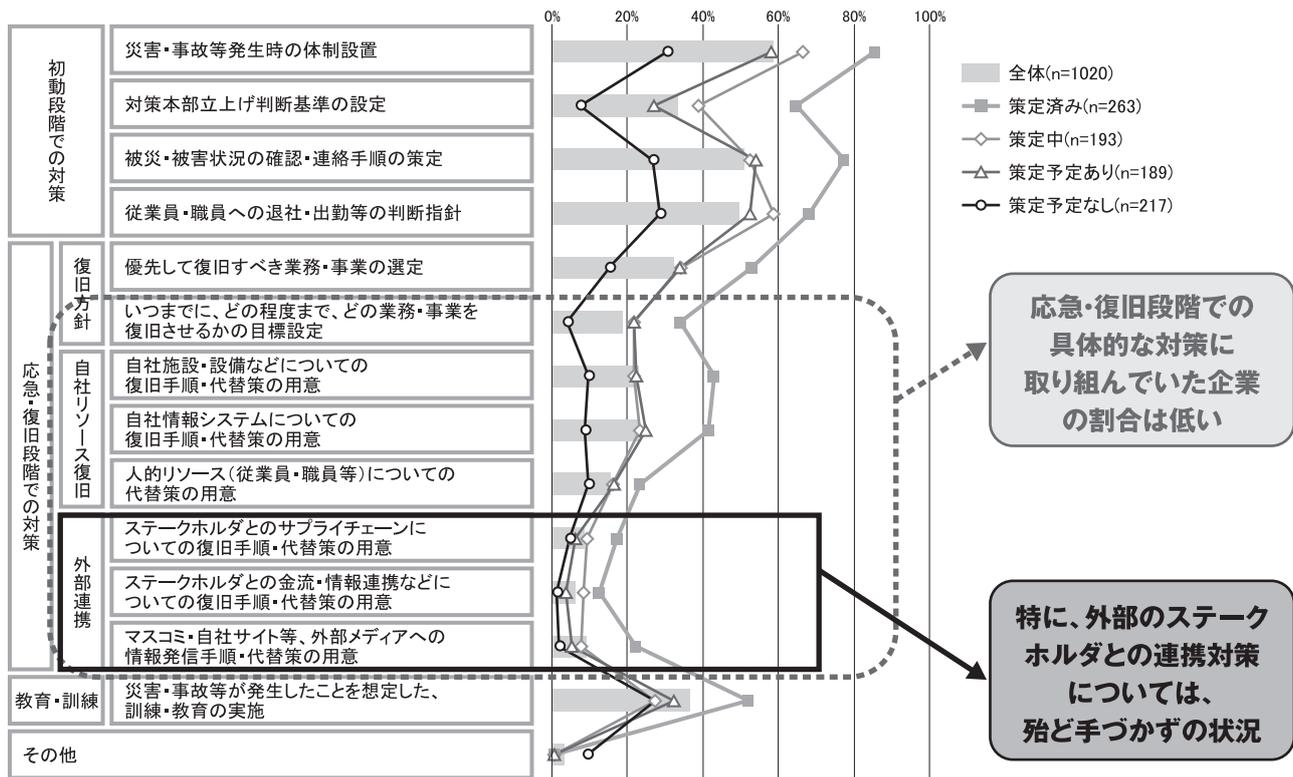
結果を俯瞰すると、BCP策定・未策定にこそ、程度の違いはあるものの、共通の傾向が見て取れる。災害・事故等発生時の体制設置や、被災・被害状況の確認など、いわゆる初動段階における手順については、相対的に高い対策策定状況にある

が、早期に業務を復旧させるための手立てや、リソース不足の際の代替案策定など、応急・復旧段階での対策策定状況については、逆に低い回答率が得られた。さらに、応急・復旧段階での対策を自社リソースに係る部分と、取引先など外部との連携に係る部分に分けてみると、後者の取り組みについては、更に対策が進んでいない状況が明らかになった。

「BCP策定済み」と回答した企業に注目してみると、各社で定めているBCPが必ずしも十分な内容には至っていない状況が見えてくる。初動段階での対策については7割弱～8割強の割合で策定されている。しかし、応急・復旧段階での対策となると、「優先して復旧すべき業務・事業の選定」については辛うじて半数を超える程度となり、「いつまでに、どの程度まで、どの業務・事業を復旧させるかの目標設定」に至っては3社に1社程度の実施状況であった。「BCPは万能であり、手順さえ定めておけば、あらゆる業務を早期に復旧可能とするもの」という誤解は少なくない。有事の際に優先して復旧すべき業務を経営目線から絞り込み、業務停止がどこまで許容されるのか、どの程度のサービスレベルを確保すべきか等の検討を行い、その上で、はじめて復旧にむけて必要な経営資源



図表2 3.11時点での企業のBCPの策定状況《上場・非上場別／従業員規模別／業種別》  
 出所：「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」（2011年7月）NTTデータ経営研究所/gooリサーチ



図表3 事業継続に向け企業が取り組んでいた対策内容

や代替策について議論ができるのである。

BCP策定済みと回答した企業において、特に対策策定の割合が低かったものは、全体的な傾向と同様、取引先など外部のステークホルダとの連携に係る対策である。

個々のBCPが整備され、実効性のあるものとして充実しても、やはり対応には限界がある。自社が事業継続できていても、肝心のステークホルダが被害を受けたまま機能しない状態では、まわりまわって、自社の損失にも繋がってくる。

そうした時に、必要になってくるのが、「連携」というキーワードである。

BCPの「連携」と言っても、さまざまな観点があるが、大きく3つ、挙げておきたい。まず考えられるのは、サプライチェーン、バリューチェーンを形成する企業間の連携である。事業継続における、企業間の連携で、最も重要なのは、BCPを構成する基礎の部分、それは、有事の体制・窓口はどうなっているのか、何を生かし、いつまでに復旧させるのか、といった、基本方針の部分、企業間で共有し、整合を取っておくことである。これが無いと、早期復旧のために個社で取り組んでいることが、意味をなくしてしまう恐れがある。

つぎに、同業者同士が、連携する、というありかただ。いわゆる、「競合」から「協業」「共助」へ、との考え方であるが、緊急時において、相互に要

員応援や、代替生産を行うことができることや、BCPの内容をある程度、共通化することができ、策定・導入に係るコスト・ノウハウ・スピードの面において、効果を発揮することが期待できよう。

最後に、地域的な連携である。地域的な枠組みによるBCP連携は、ディストリクト・コンティニュティ・プラン (DCP)、と呼ばれており、地域行政や、その地域の中核企業、また、医療・金融といったインフラ機関が、中小企業や地域コミュニティを巻き込んで、有事の際の相互連携・協力を図っていく動きである。

### おわりに

災害時における「有事のミッション」としての港湾が機能した点は先に触れたが、復旧を果たした産業に対する大規模物流拠点としての機能や、サプライチェーン全体の中での強靱な物流ネットワーク構築の観点から見ると、3.11の震災が与えた課題は大きい。

上述した、今後のBCPのあり方を考える上での重要なキーワードである「連携」に立脚すると、陸路と海路を結ぶ拠点として、物流インフラを利用する産業界（製造業や運輸業等）や地域と一体となった災害対応力の強化や、港湾相互のバックアップ体制構築といった取り組みが、加速していくことを願いたい。

応急・復旧段階での具体的な対策に取り組んでいた企業の割合は低い

特に、外部のステークホルダとの連携対策については、殆ど手づかずの状況