

巨大災害・巨大リスクとリスク管理

NKSJ リスクマネジメント 篠目 貴大

1. はじめに

本報告は、企業リスクマネジメントのコンサルティングに携わる立場から、日本企業の大地震に対するBCP¹（Business Continuity Plan, 事業継続計画）整備の実態、東日本大震災において試されたBCPの有効性の検証およびその後の企業の取り組み状況について考察する。

2. 企業の巨大災害リスク管理の状況

（1）東日本大震災以前に実施されていた対策、震災後に重要だと認識された対策

当社が実施した企業アンケート調査²によれば、東日本大震災の発生以前から、兵庫県南部地震（1995年）で重要性が認識された「初動対応の構築」、「建屋の耐震化」、「情報などのバックアップ」は実施率が高かった。しかし、新潟県中越沖地震でも注目されたサプライチェーン対策については、実施が進んでいなかった。

東日本大震災における対策の有効性については、上述の対策は有効であったとの回答が多かった。しかし、一部にはBCPを作成していたが、効果がなかったとの回答もあった。

震災以前からBCPを作成していた企業の中で、震災後により重要と感じるようになった地震対策は、「BCP訓練」が多く、次いで「初動対応の構築」、「調達先の分散化」であった。BCPの実効性の引き上げとともに、あらためてサプライチェーンの重要性がクローズアップされている。

（2）事業再開・復旧のボトルネック

事業再開・復旧が長期化する主要なボトルネックは「建屋・設備の被災」などの物的被害であり、それら対策を実施していた企業では完全停止期間が短縮されていることが分かった。

¹ 災害や事故で被害を受けても重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開するための計画を言う。

² 「東日本大震災における被害実態と地震対策効果に関するアンケート調査結果」（2012年5月7日）。

また、揺れの少なかった地域では、サプライチェーンの分断がボトルネックとなるケースが多く、特に輸送機器などの業種で完全復旧までに長期間要していることが分かった。

3. 企業の事業継続戦略

(1) 事業継続戦略の多様化

多くの日本企業は、新型インフルエンザや大規模地震を想定してBCPを作成している。しかしながら、自社の施設が甚大な被害を受けない、従業員は大半が出勤可能であるといった想定をしていた場合もあり、大規模な投資負担が先送りされてきた面もなくはない。

また、従来は被災した拠点が自力で復旧できると想定するBCPも多かった。しかし、自力復旧にこだわってはいは乗り切れないことが明らかとなり、取引先と自社の両方で在庫を積み増したり、他地域の同業者との相互供給協定の締結といった対策が講じられるようになった。

(2) 復旧計画の再点検

企業は災害時の早期復旧のために、建物・設備対策ならびに初動対応力および復旧対応力の強化を進めている。旧耐震基準の建物の補強や機器の固定、配管のフレキパイプへの置き換えといった作業と並行して、国・地方自治体による新たな地震・津波被害想定を発表を受けて、津波対策・液状化対策が再検討されている。

初動対応については、東日本大震災の際に大半の大企業で災害対策本部が立ち上げられたものの、従業員が自らの役割を十分認識していないケースがあった。また、通信手段が失われたため、安否確認や被災状況の確認に手間取るケースも見られた。緊急時の通信方法を検討するとともに、事前に決められた役割や行動を、訓練を通じて十分に従業員に認識させることが重要である。

従来はグローバル展開する大企業であっても、BCPをグローバル規模で構築している例は少なかった。今後は、防災計画の延長ではなく、経営戦略の中に位置づけて、新型インフルエンザや地震以外のリスクも想定に入れた、海外拠点を含むBCPの作成が広まることが期待される。