

クライシス・マネジメントに関するアンケート調査結果

2012年4月19日
公益社団法人 経済同友会

経済同友会では、東日本大震災および原子力発電所事故・放射能漏れ、という大災害の教訓を企業経営上どのように生かしていくか、との観点に立ち、昨年7月「今回の大災害を契機として、リスク管理手法、特にクライシス・マネジメント手法やマニュアルを再検討し、最新の科学的知見、歴史的事実、統計解析手法の進展などを十分に取り入れ新しい事業継続計画を策定し、それに基づく訓練を行うべき」との提言を行った。この提言は、本会会員にとどまらず、震災地域をはじめ多くの企業経営者の方々に参考にさせていただいた。

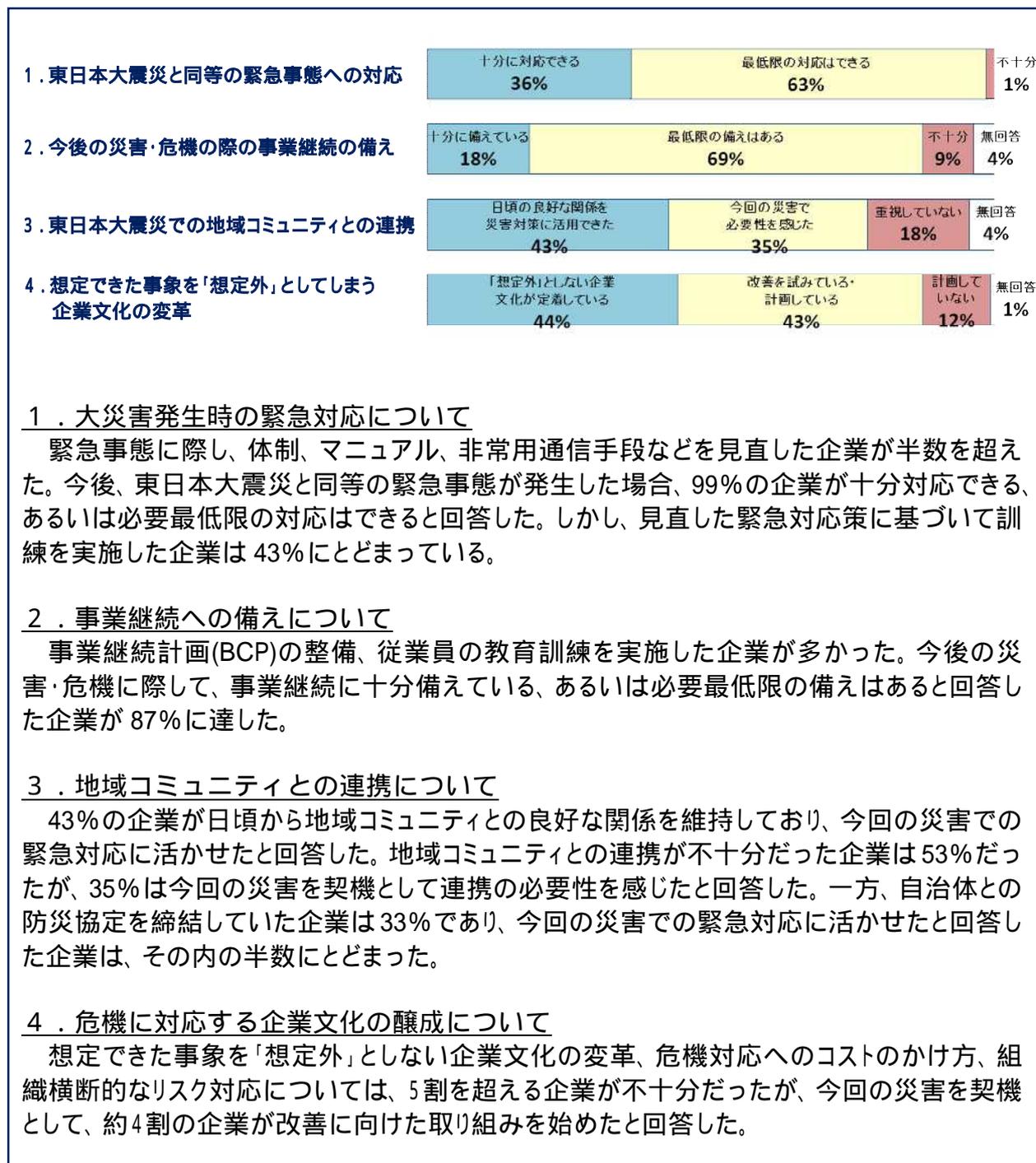
今回、大震災一周年を機に企業における危機対応の現状、震災前と比較した改善状況、今後の見直し方針などに関しアンケート調査¹を実施した。主要点は以下の通りである。

- 大災害発生時の緊急対応や事業継続の備えができている企業は 80%以上。
- 災害対策マニュアルが無い、あっても役に立たなかった企業は 51%。
- マニュアルの整備について見直しを行った企業は 70%。
- 見直した緊急対応策に基づいて訓練を実施した企業は 43%にとどまっている。
- また、現在も不十分な点として訓練の不足を挙げた企業は 49%。
- 地域コミュニティとの連携関係が不十分であった企業は 53%。
- この内、連携の必要性を感じた企業は 35%。
- 「想定できた事象を想定外とする企業文化」が存在する企業が 55%と依然多い。
- この内、改善を試みている企業は 43%。
- 危機管理に十分なコストをかけていなかった企業は 55%。
- 最大の理由は短期的利益極大化主義・株主利益極大化主義で 31%。

このように、震災前に比べて改善した点がある一方、今後も継続的に改善すべき点があることが明らかとなった。特に上記 を踏まえると、緊急事態においてマニュアルが役に立たないことが想定される。したがって、いかなる状況でも十分に危機対応ができるよう、訓練を実施し、マニュアルを改善していくことが不可欠である。

¹今回のアンケート調査は、2012年2月6日から3月2日にかけて、本会の正副代表幹事および幹事（重複する企業を除く234社）と、岩手、仙台、福島の各地経済同友会の会員の一部（46社）を対象に実施した。回答企業数は134社（回答率47.9%）

< 調査結果の概要 >



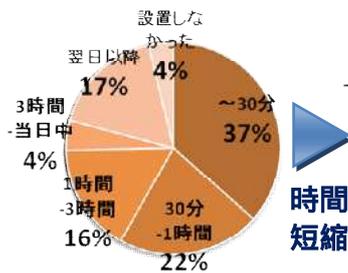
< アンケート集計結果 >

1. 大災害発生時の緊急対応について

- ・「緊急対策本部」を30分以内に設置できた企業は、震災時には**37%**であったが、大災害を経験して、現在は**61%に増加した**。また、全従業員の安否確認を同日中に完了できる企業も**31%から47%に増加した**。
- ・災害対策マニュアルが無い、あっても役に立たなかった企業は**51%**だった。マニュアルの整備について見直しを行った企業は**70%にのぼった**。
- ・今後、同等の緊急事態が発生した場合、**99%の企業が**十分対応できる、あるいは必要最低限の対応できると回答した。しかし、見直した緊急対応策に基づいて訓練を実施した企業は**43%にとどまっている**。

問1 東日本大震災発生後、経営トップを本部長とする「緊急対策本部」をいつ設置できましたか。

- (1)30分以内 -----49社
- (2)30分～1時間 --29社
- (3)1時間～3時間 -22社
- (4)3時間～当日中--6社
- (5)翌日以降 -----23社
- (6)設置しなかった --5社



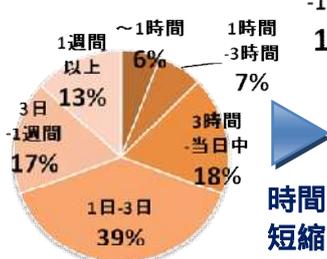
問2 現在はどの程度で設置できますか。



- (1)30分以内 ----- 82社
- (2)30分～1時間 --- 24社
- (3)1時間～3時間 -- 10社
- (4)3時間～当日中 - 14社
- (5)翌日以降 ----- 3社
- < 無回答 1社 >

問3 東日本大震災発生後、工場、営業拠点を含めた全従業員の安否確認はいつ完了しましたか。

- (1)1時間以内 -----8社
- (2)1時間～3時間 --9社
- (3)3時間～当日中-24社
- (4)1日～3日 -----52社
- (5)3日～1週間 ---23社
- (6)1週間以上 ----18社

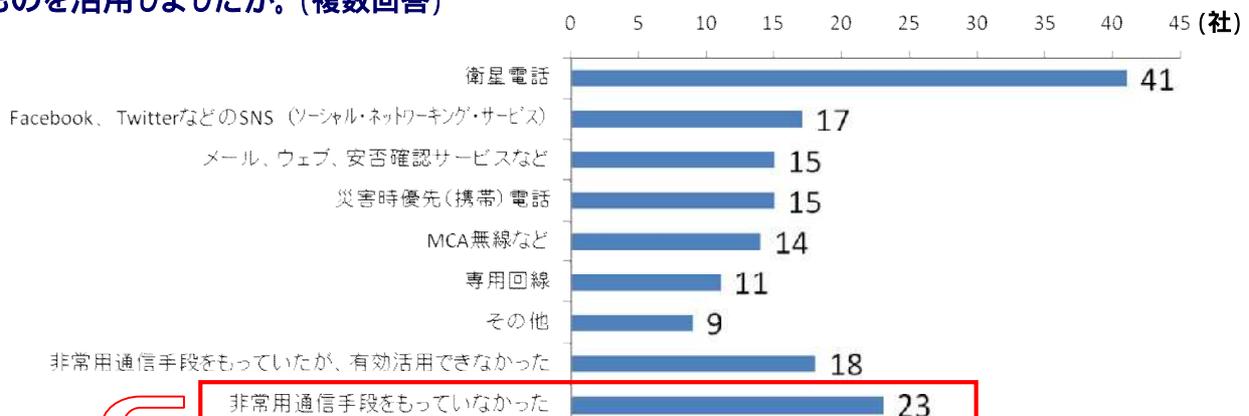


問4 現在はどの程度で完了できますか。



- (1)1時間以内 ---- 11社
- (2)1時間～3時間 - 17社
- (3)3時間～当日中 35社
- (4)1日～3日 ----- 50社
- (5)3日～1週間 --- 15社
- (6)1週間以上 ----- 5社
- < 無回答 1社 >

問5 東日本大震災において、携帯・固定電話に代わる非常用通信手段として、どのようなものを活用しましたか。(複数回答)

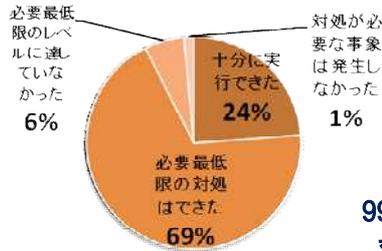


非常用通信手段をもっていなかった回答について、現在の整備状況・検討状況(複数回答)

- ・衛星電話などの整備・・・6社
- ・回線の二重化・・・1社
- ・SNS、メール、ウェブの活用・・・4社
- ・未整備、未検討・・・11社
- ・災害用伝言ダイヤルの活用・・・2社

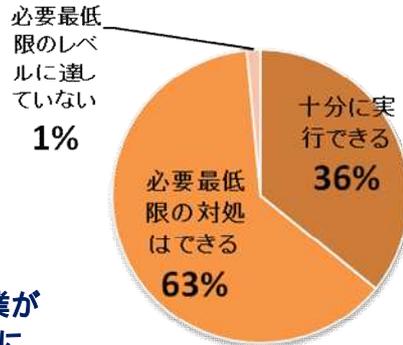
問6 東日本大震災において、現場で生じている障害・問題をリアルタイムに把握し、対処策を実行できましたか。

- (1)十分に実行できた ----- 32社
- (2)必要最低限の対処はできた ----- 92社
- (3)必要最低限のレベルに達していなかった -- 8社
- (4)対処が必要な事象は発生しなかった----- 2社



問7 現在、同等の緊急事態が発生した場合、対処策を実行できますか。

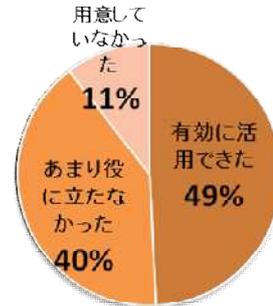
- (1)十分に実行できる ----- 48社
- (2)必要最低限の対処はできる ----- 84社
- (3)必要最低限のレベルに達していない -- 2社



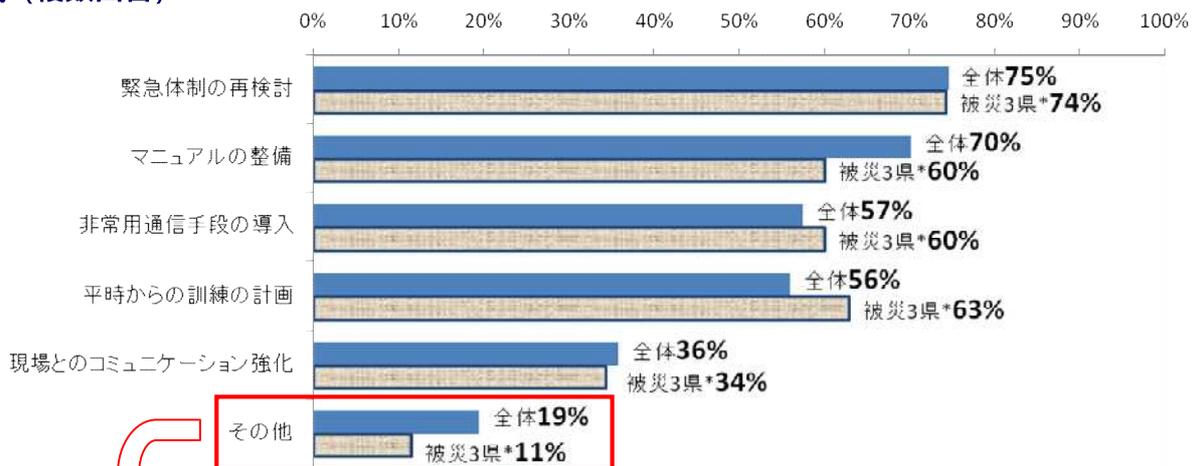
99%の企業が対処可能に

問8 東日本大震災において、「災害対策マニュアル」は有効に活用できましたか。

- (1)有効に活用できた ----- 66社
- (2)用意していたが、あまり役に立たなかった -- 54社
- (3)マニュアルを用意していなかった ----- 14社



問9 災害時の緊急対応策について、今回の災害を教訓として見直した点を挙げてください。(複数回答)



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

その他の事例

- ・災害時備蓄品の見直し
- ・BCP の整備
- ・防災拠点の強化、拠点の分散
- ・非常用電源、自家発電の整備
- ・緊急通報設備の構築
- ・障がい者対応
- ・帰宅困難者対応
- ・調達リスク対策
- ・原発リスクの追加
- ・津波を想定した訓練
- ・車の緊急通行車輛化
- など

問 10 災害時の緊急対応策の見直しに際し、本研究会の提言では以下の 3 点を特に指摘しました。これら 3 点は十分に勘案されましたか。(複数回答)

科学的知見

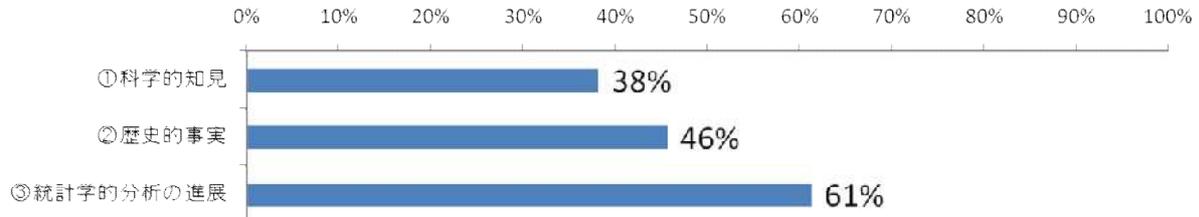
例.最新手法のボーリング調査により新たな活断層が発見された

歴史的事実

例.869年の貞観地震により巨大津波があったことが明らかになった

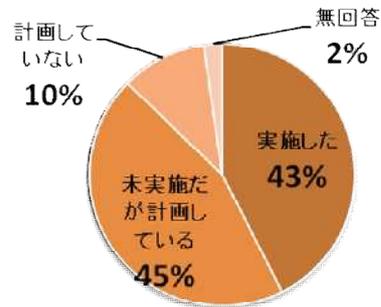
統計学的分析の進展

例.M9クラスの巨大地震は、生ずる頻度は低いが必ず発生するというテール・ロング分布に従うことが判明した

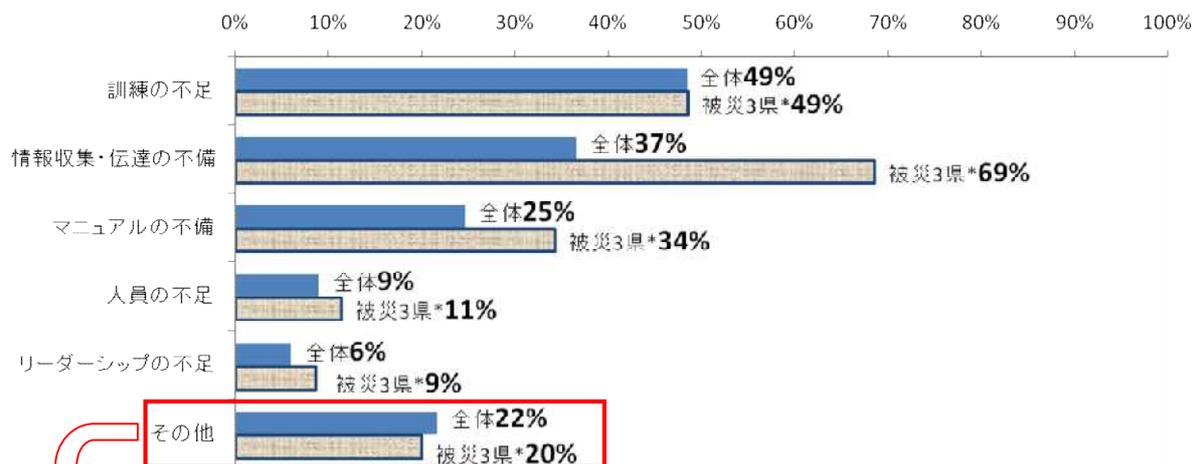


問 11 見直した災害時の緊急対応策に基づいて、予行演習・訓練を実施しましたか。

- (1)実施した----- 57 社
- (2)未実施だが計画している -- 60 社
- (3)計画していない ----- 14 社
- < 無回答 3 社 >



問 12 災害時の緊急対応策について、現在も不十分な点を挙げてください。(複数回答)



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

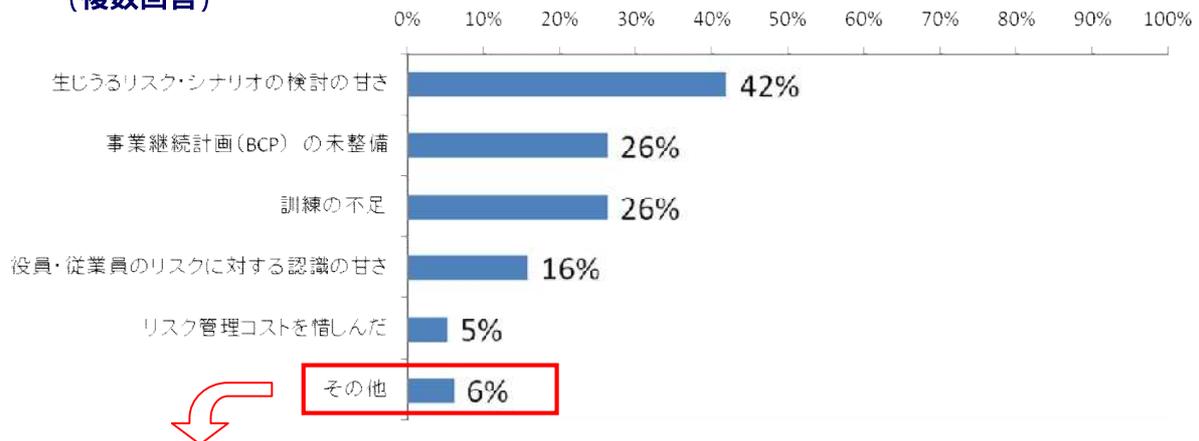
その他の事例

- ・ 備蓄品等の不足
- ・ 物流体制、物資運送ルートの確保
- ・ 輸送手段の確保(ガソリン)
- ・ 休日、夜間発生時の対応
- ・ 通信手段、通信ネットワークの強化
- ・ 停電対応
- ・ 対策本部体制・役割の見直し
- ・ 広域被災用拠点の整備
- ・ 津波対策
- ・ 備蓄品の保管スペース
- ・ 中間職制のリーダーシップ不足
- ・ 帰宅指示の判断基準
- ・ 全従業員へのマニュアル等の周知不足
- ・ 何が起きるか分からないので、準備の十分さを保証できないなど

2. 事業継続への備えについて

- ・事業継続への備えが不十分だった理由として、**42%の企業が生じるリスク・シナリオの検討の甘さ**を挙げた企業が最も多かった。
- ・今回の災害を教訓として、事業継続計画(BCP)の整備、役員・従業員の危機対応能力向上のための教育訓練を実施した企業が多かった。
- ・今後の災害・危機に際して、事業継続に十分備えている、あるいは必要最低限の備えはあると回答した企業が**87%に達した**。

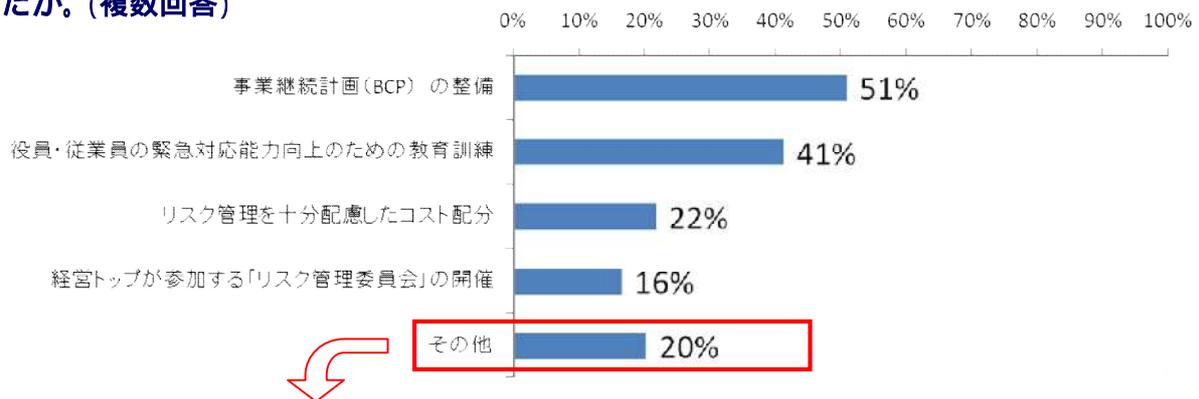
問 13 東日本大震災にて、事業継続への備えが不十分だった理由を挙げてください。(複数回答)



その他の事例

- ・BCPに基づく具体的なマニュアルの未整備や訓練の不足
- ・原発問題や電力不足などが想定外だった
- ・停電対策の不足
- ・大規模停電など生じるリスクの長期化・広域化への備え
- ・帰宅困難者対策の不足
- など

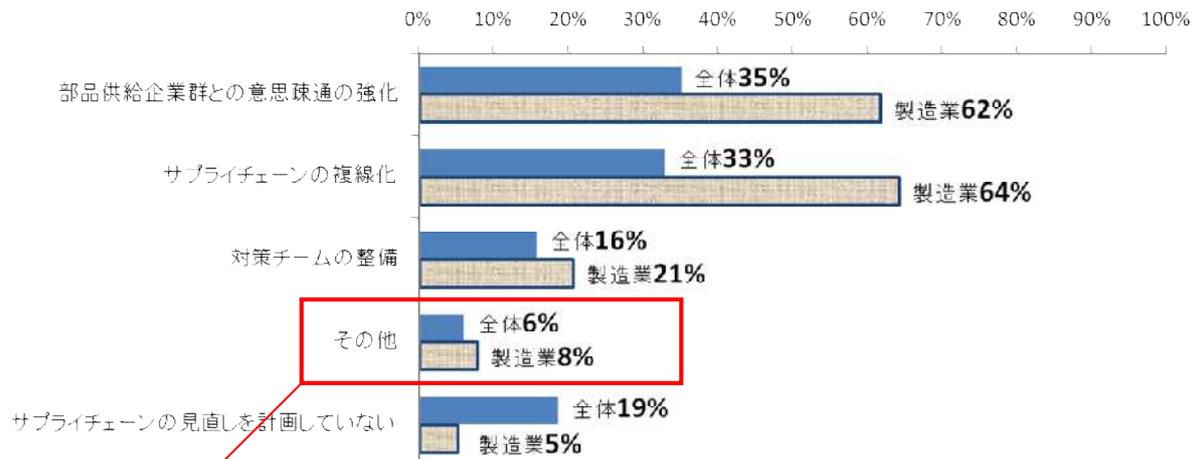
問 14 今回の災害を教訓として、事業継続への備えを改善するためにどのような策を講じましたか。(複数回答)



その他の事例

- ・BCPにおける想定シナリオの見直し
- ・生じ得るリスクの再定義
- ・被災の想定を狭くしない
- ・BCPに基づく具体的なマニュアル整備
- ・総合的リスク管理態勢の再編
- ・広域災害対応策の整備
- ・非常用電源設備の改善、自家発電設備の強化
- ・備蓄品の見直し
- ・津波対策
- ・通信手段の見直し、衛星ネットワークの構築
- ・情報システムの整備(データセンター利用等)
- ・社内連携網の維持・整備
- ・自治体・近隣企業との協議開始
- ・訓練の追加実施
- ・振り返りの徹底、防災対応の確認
- ・社長を委員長とする震災復興委員会等の設置
- ・営業店長・課長を対象としたアンケート実施
- など

問 15 今回の災害を教訓として、サプライチェーンの見直しのためにどのような策を講じましたか。(複数回答)



その他の事例

- ・災害時支援協定の締結(取引先、商品、物流、建築等)
- ・部品の標準化、サプライチェーンの見える化
- ・2次、3次のサプライチェーンの見える化
- ・サブコン、派遣業者との連携の強化
- ・管理事務所や工事事務所間の通信
- ・通信機能の複線化
- など

問 16 今後の災害・危機に際し、事業継続への備えは十分ですか。

- (1)十分に備えている ----- 24社
 (2)対応できない事象もあるが、必要最低限の備えはある -- 93社
 (3)依然不十分である ----- 12社
 <無回答 5社>



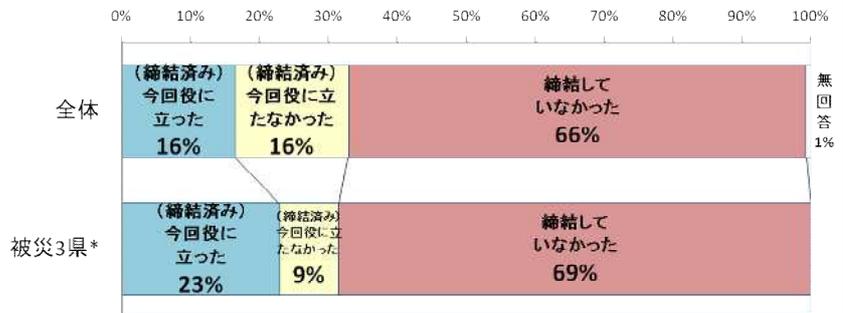
* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

3. 地域コミュニティや自治体との連携について

- ・**43%の企業**が日頃から地域コミュニティとの良好な関係を維持しており、今回の災害での緊急対応に活かせたと回答した。地域コミュニティとの連携が不十分だった企業は **53%**だったが、**35%**は今回の災害を契機として必要性を感じたと回答した。必要性を感じた企業の割合は**被災3県では49%に達した**。
- ・一方、自治体との防災協定を締結していた企業は **33%**であり、今回の災害での緊急対応に活かせたと回答した企業は、その内の**半数にとどまった**。

問 17 東日本大震災発生以前から、自治体と防災協定などを締結していましたか。

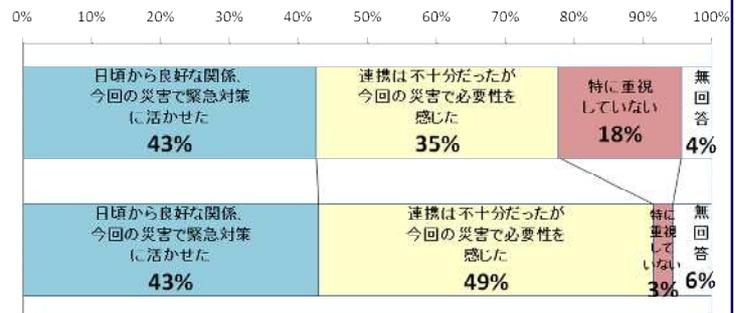
- (1)締結していて、今回の災害での緊急対策に十分に活用できた -- 22 社
 (2)締結していたが、今回の災害ではあまり役に立たなかった ----- 22 社
 (3)締結していなかった ----- 89 社
 < 無回答 1 社 >



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

問 18 東日本大震災発生時、地域コミュニティとの連携はうまく活かせましたか。

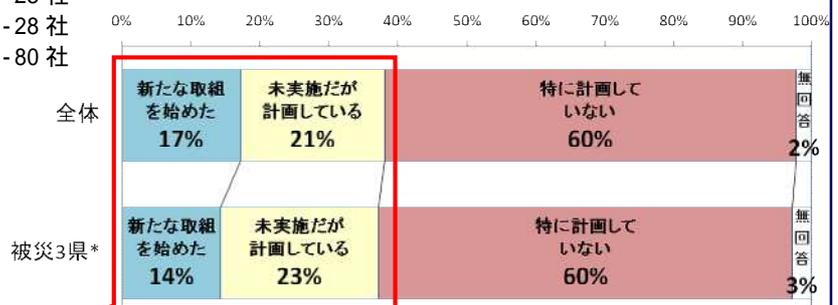
- (1)日頃から良好な関係を維持しており、今回の災害での緊急対策に活かせた - 57 社
 (2)これまでは連携は不十分だったが、今回の災害でその必要性を感じた --- 47 社
 (3)地域コミュニティとの連携は特に重視していない ----- 24 社
 < 無回答 6 社 >



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

問 19 今回の災害を教訓として、自治体や地域コミュニティとの連携を深めるために新たな取り組みを始めましたか。

- (1)新たな取り組みを始めた ----- 23 社
 (2)まだ実施していないが、計画している --- 28 社
 (3)特に計画していない ----- 80 社
 < 無回答 3 社 >



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

新たな取り組みの主な事例

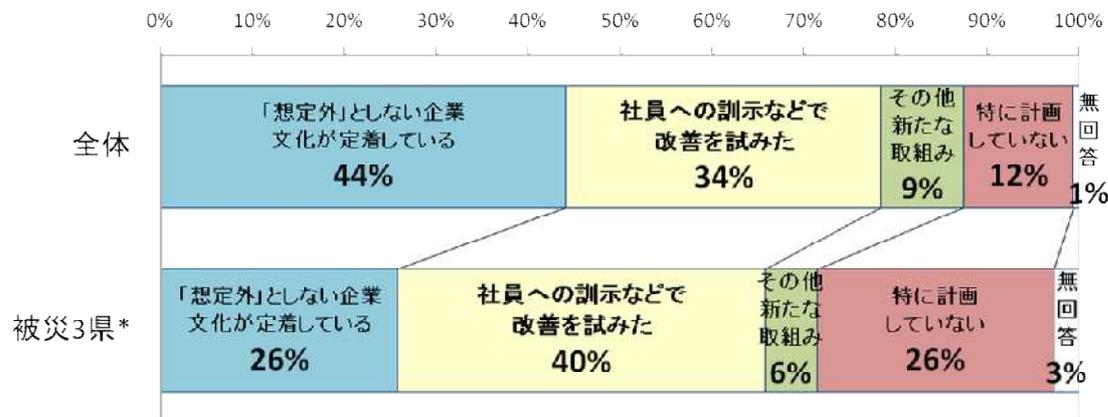
- ・行政とのパイプ構築、情報交換の実施、防災協定の締結など・・・10 社
- ・自治体主催の合同防災訓練の実施など・・・5 社
- ・避難場所の提供、津波避難ビル協定の締結、防災拠点としての役割強化など・・・5 社
- ・帰宅困難者や一般来街者への対応、外部からの避難者に関するルール制定など・・・4 社
- ・ボランティア活動、地域交流イベント、地域への施設開放によるコミュニケーション強化など・・・4 社
- ・沿岸人員体制の強化など・・・3 社
- など

4. 危機に対応する企業文化の醸成と経営トップのリーダーシップについて

- ・想定できた事象を「想定外」としない企業文化の変革、危機対応へのコストのかけ方、組織横断的なリスク対応については、**5割を超える企業**が不十分だったが、今回の災害を契機として、**約4割の企業**が改善に向けた取り組みを始めたと回答した。
- ・些細な事件・事故を見逃さない取り組み、自社に不都合なものも含めた情報開示については、**7割を超える企業**が今回の災害前から既に取り組んでいると回答した。
- ・危機管理に十分なコストをかけなかった企業は **55%** だった。最大の理由は短期的利益極大化主義・株主利益極大化主義で **31%** だった。

問 20 想定できた事象を「想定外」としてしまうような企業文化を変革する方策をとりましたか。

- (1) 今回の災害前から、「想定外」としない企業文化が定着している ----- 59 社
 (2) 今回の災害を教訓として、社員への訓示、書面通知などで改善を試みた --- 46 社
 (3) その他、新たな取り組みを試みている、あるいは計画している ----- 12 社
 (4) 特に計画していない ----- 16 社
 < 無回答 1 社 >



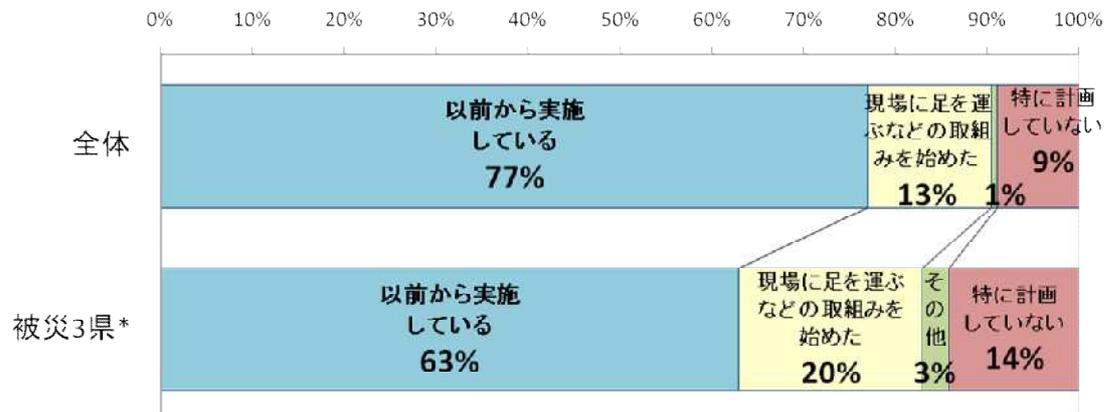
* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

その他の事例

- ・BCP の整備、修正、想定の変更など・・・5 社
- ・津波注意報・警報発令時の行動の仕方・・・1 社
- ・危機管理態勢の全面見直し、各部署に専任担当者を置くなど・・・2 社
- ・長期間の電源喪失を想定に加えた・・・1 社
- ・広域災害の検討・・・1 社
- ・社内スクールによる教育・・・1 社
- ・毒物・劇薬などの流出防止策の検討・・・1 社

問 21 些細な事件・事故を見逃さないための取り組みを始めましたか。

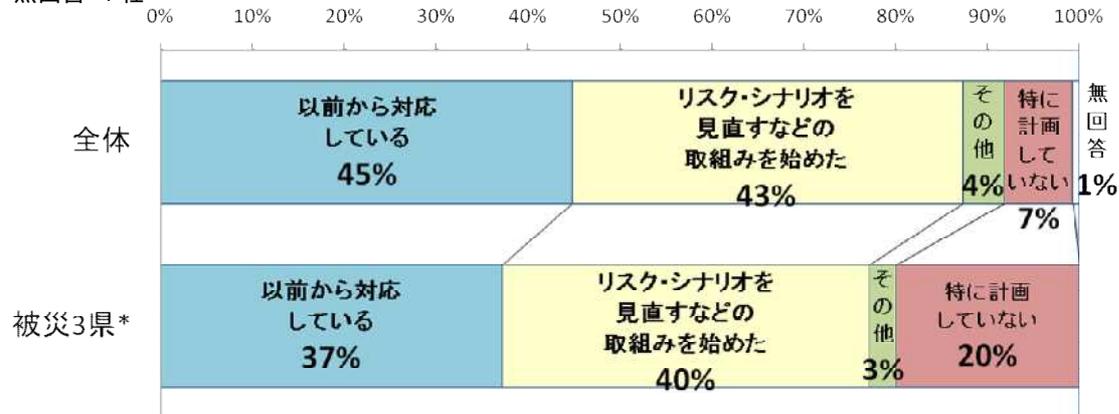
- (1) 今回の災害前から、取り組みを実施している ----- 103 社
 (2) 今回の災害を教訓として、現場に足を運ぶなど新たな取り組みを始めた ---- 18 社
 (3) その他、新たな取り組みを試みている、あるいは計画している ----- 1 社
 (4) 特に計画していない ----- 12 社



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

問 22 自社に不都合な真実を正面から受け止め、コストを惜しまずに対応していますか。

- (1) 今回の災害前から、そのような姿勢で対応している ----- 60 社
 (2) 今回の災害を教訓として、リスク・シナリオを見直すなどの取り組みを始めた --- 57 社
 (3) その他、新たな取り組みを試みている、あるいは計画している ----- 6 社
 (4) 特に計画していない ----- 10 社
 < 無回答 1 社 >



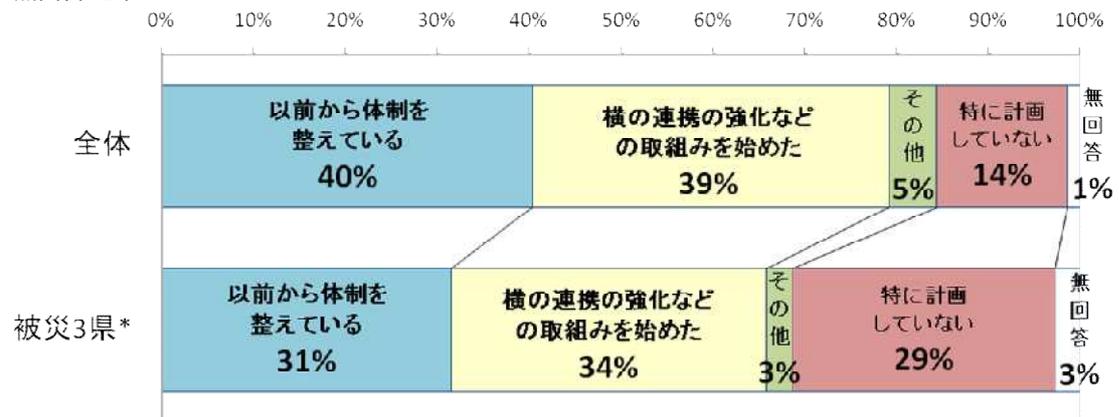
* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

その他の事例

- ・液状化対策
- ・外部シンクタンクの指導により建屋補強・備蓄充実
- ・非常時通信手段の整備
- ・サーバの分散
- ・リスク・マネジメント体制の構築
- ・計画はしているがコストが厳しい

問 23 個々の担当範囲だけでなく、他の領域のリスクまでカバーできるような体制を整えましたか。

- (1) 今回の災害前から、そのような体制を整えている ----- 54 社
 (2) 今回の災害を教訓として、横の連携の強化などの取り組みを始めた - 52 社
 (3) その他、新たな取り組みを試みている、あるいは計画している ----- 7 社
 (4) 特に計画していない ----- 19 社
 < 無回答 2 社 >



* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

その他の事例

- ・部門横断的リスク・マネジメント体制の整備
- ・リスク・マネジメント体制の構築
- ・対策本部体制の見直し
- ・専任の配置などリスク・マネジメント機能の強化
- ・BCP の整備、一部見直し

問 24 自社に不都合なものも含め、情報を迅速かつ的確に開示する体制を整えましたか。

- (1) 今回の災害前から、そのような体制を整えている ----- 96 社
 (2) 今回の災害を教訓として、社内規程の見直しや広報体制の強化などを行った - 28 社
 (3) その他、新たな取り組みを試みている、あるいは計画している ----- 4 社
 (4) 特に計画していない ----- 6 社

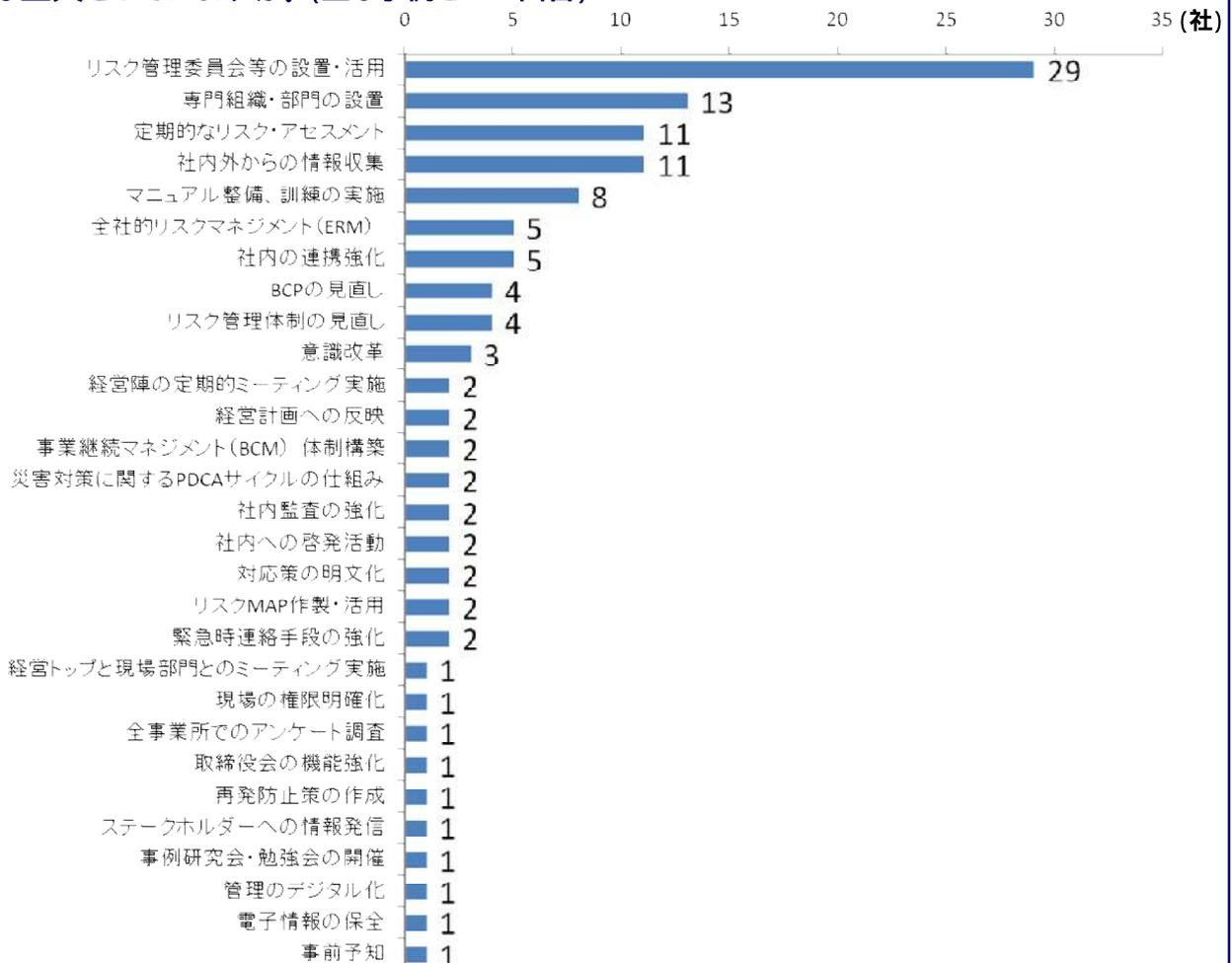


* 岩手、宮城、福島 の 3 県のいずれかに本拠地を置く企業

その他の事例

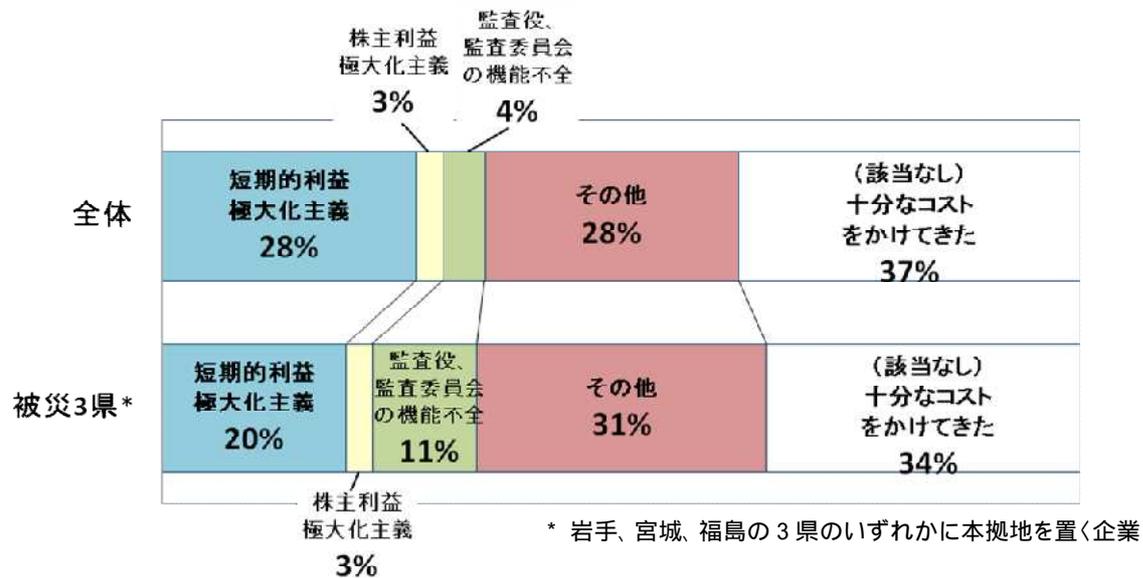
- ・事業継続マネジメント(BCM)の再検討
- ・リスク委員会で検討
- など

問 25 環境変化に対応して、クライシス・マネジメントを常に見直すことができるように、どのような工夫をしていますか。(主な事例を1つ回答)



問 26 クライシス・マネジメントに必ずしも十分なコストをかけなかった理由として、企業経営論の学者は以下のような点を指摘しています。貴社ではどのような理由が考えられますか。

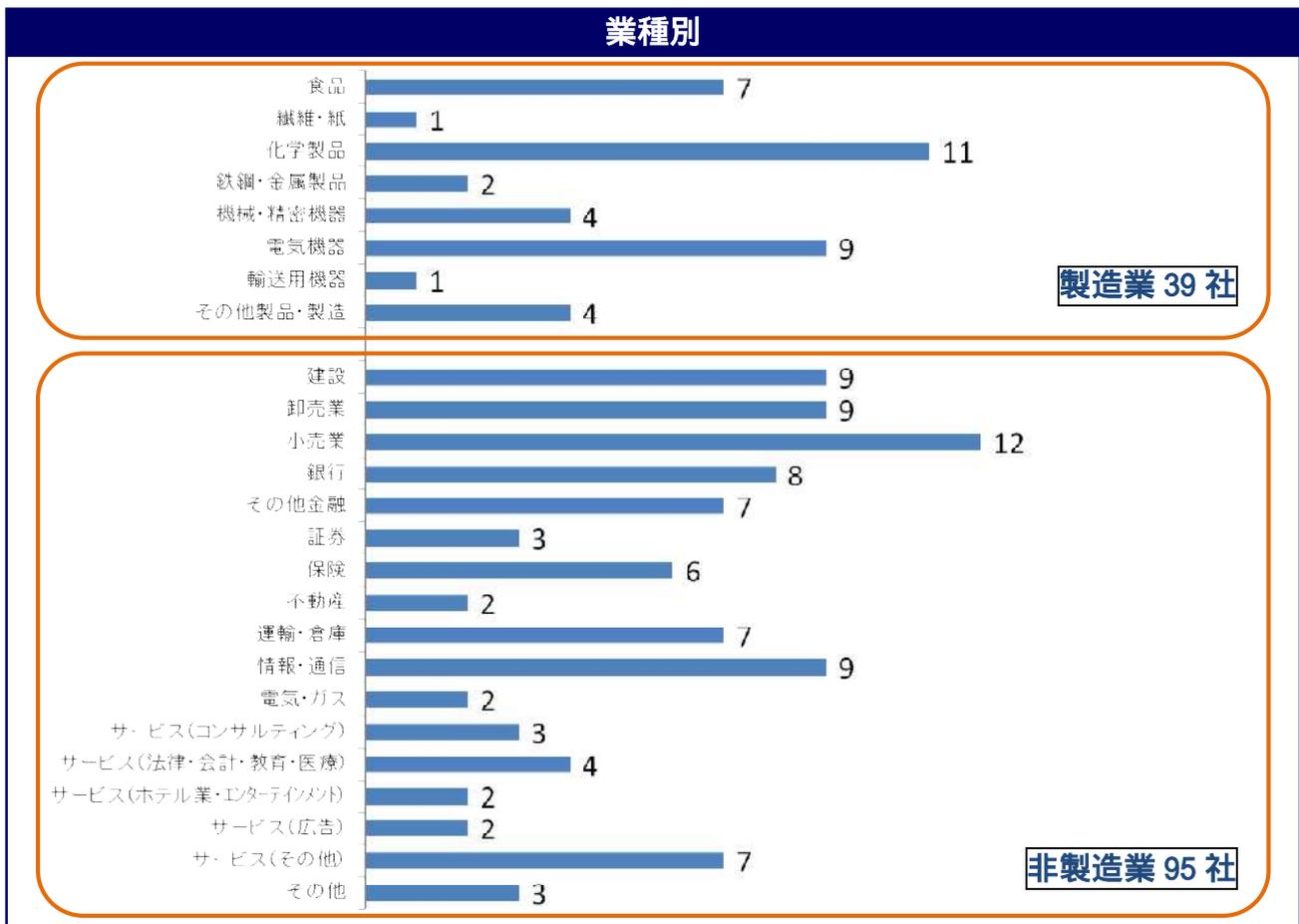
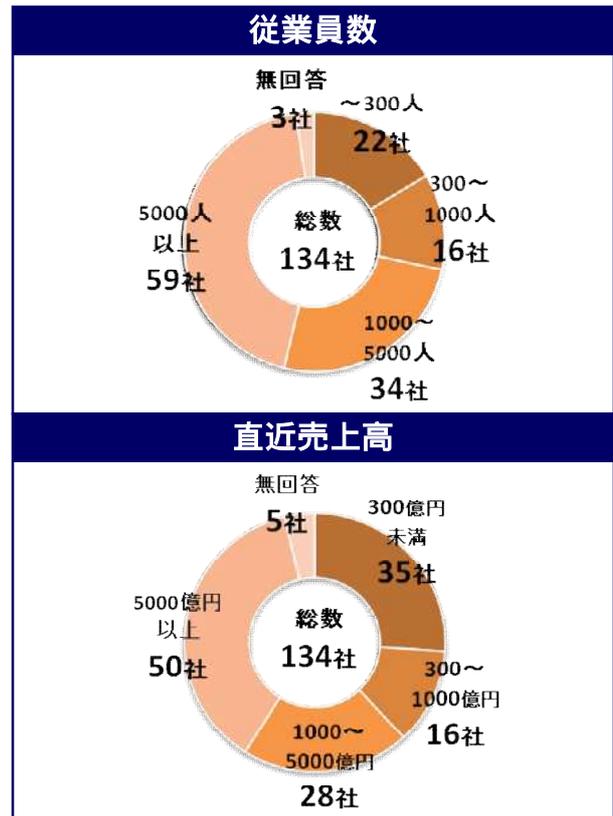
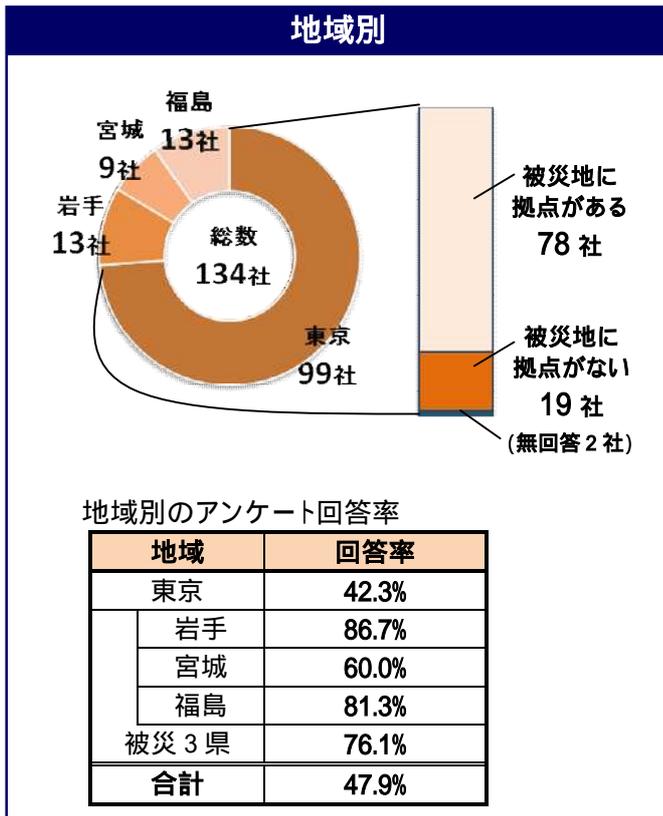
- (1)短期的利益極大化主義 ----- 37 社
- (2)株主利益極大化主義 ----- 4 社
- (3)監査役、監査委員会の機能不全 ----- 6 社
- (4)その他 ----- 37 社
- (5)該当なし(十分なコストをかけてきた) --- 50 社



その他の事例

- ・リスク・シナリオの甘さ、想定範囲の不足、根拠のない楽観主義、想像力の欠如・・・13 社
- ・クライシス・マネジメントに関する認識不足、危機意識の欠如などなど・・・8 社
- ・コストパフォーマンスを重視、投資対効果が顕著にならないものは見送られる傾向など・・・5 社
- ・クライシス・マネジメントの不確立・・・1 社
- ・これまで事業継続に大きな問題が発生しなかった・・・1 社
- ・震災前後では災害発生 of 蓋然性に対する見方が大きく変わった・・・1 社
- など

< 回答企業の属性について >



本アンケート調査は、(公社)経済同友会 2011 年度「リスク・マネジメント研究会」(委員長: 田幡直樹 IM・アイ・コンサルティンググループ 特別顧問)が実施した。

2012年4月19日現在、敬称略

2011年度 リスク・マネジメント研究会 委員名簿

委員長

田 幡 直 樹 エム・アイ・コンサルティンググループ 特別顧問

委 員

岡 田 圭 介 全日本空輸 専務取締役執行役員
清 原 健 ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー
秦 喜 秋 三井住友海上火災保険 常任顧問
數 土 文 夫 JFEホールディングス 相談役
濱 口 敏 行 ヒゲタ醤油 取締役社長
横 尾 敬 介 みずほ証券 取締役会長

前 原 金 一 経済同友会 副代表幹事・専務理事
岡 野 貞 彦 経済同友会 常務理事

事務局

齋 藤 弘 憲 経済同友会 政策調査第1部 部長
石 毛 隆 晴 経済同友会 政策調査第1部 マネジャー