上場企業245社に緊急調査！
大地震への備えはまだ不十分

サプライチェーン（製品の生産・販売の流れ）の寸断、計画停電による業務効率低下など、東日本大震災では〝想定外〟の事態が企業を襲った。今後起こり得る地震にどう備えればいいのか。

「東日本大震災以降、事業継続計画（BCP）に関する問い合わせが3倍になった」

企業のリスクマネジメントのコンサルティングを手がけるニュートン・コンサルティングの副島一也社長が語るように、震災を機に企業のBCPに関する意識が高まっている。

BCP（Business Continuity Plan）とは、災害や事故などの緊急事態の場合に、社員の命を守り、事業を存続させ早急な復旧を図れるように、あらかじめ決めておく行動計画のことだ。

企業がBCP策定を急ぐのは、東日本大震災の経験から、今後起こり得る大地震のリスクを再認識したからである。

はたして企業の備えは十分なのだろうか。本誌では首都圏、愛知、関西の上場企業550社に緊急アンケートを実施し、245社から回答を得た。その結果から浮き彫りになったのは、具体的な対応策の欠如だった。

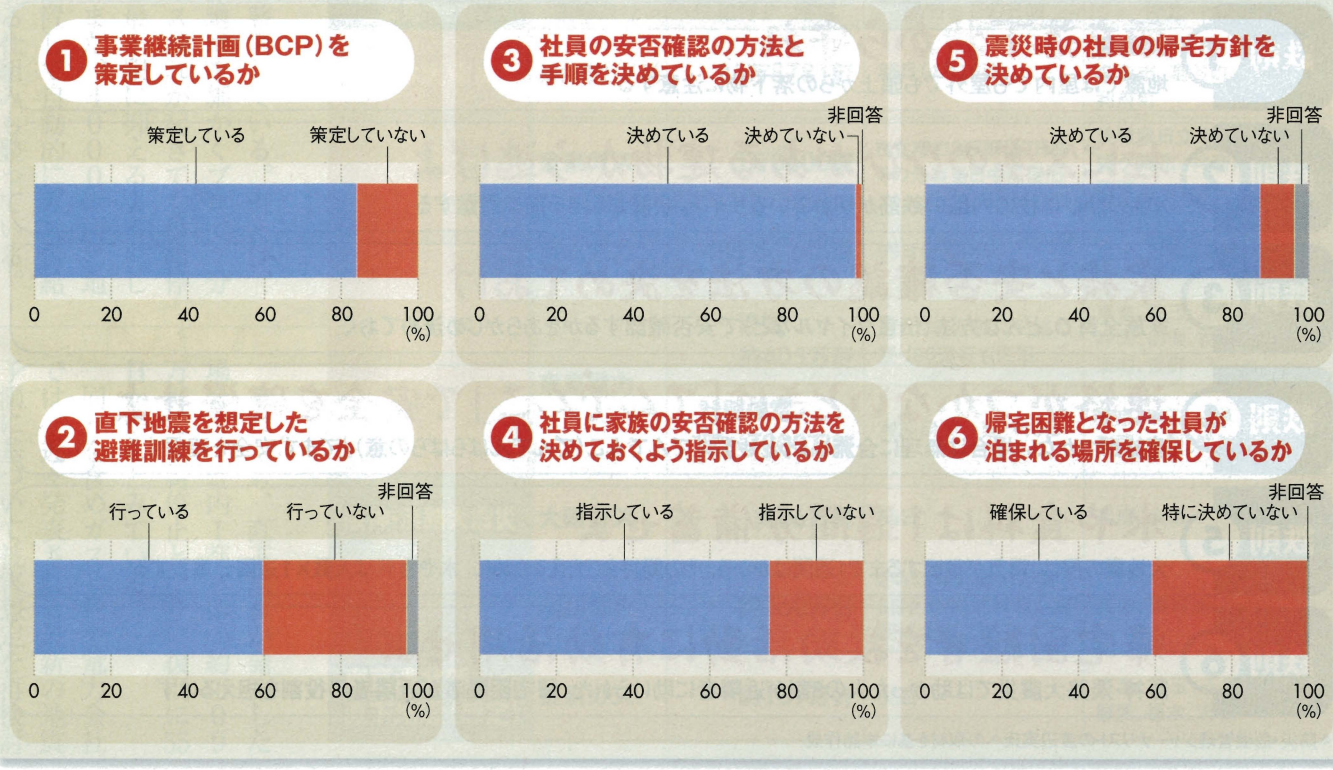
図3-8のグラフ①で示したように、84％の企業がBCPを策定しているが、グラフ②を見ると38％の企業が直下地震を想定した避難訓練を行っていない。BCPを策定したはいいが、主眼の一つである命を守るための避難訓練がおろそかになっているのだ。

社員の安否確認については、ほぼすべての企業で専用システムなどを利用した安否確認方法が決められている（グラフ③参照）。しかし、社員の家族の安否確認方法については、24％の企業で明確な指示が出されていない。

家族の安否確認ができない場合、社員の業務効率が大きく低下することは避けられない。それは企業にとって事業継続の大きな障害となる。また、家族の無事を確認するため無理に帰宅しようとする社員が増えれば、東日本大震災のときのように、大量の帰宅困難者が発生し大混乱となることは確実だ。

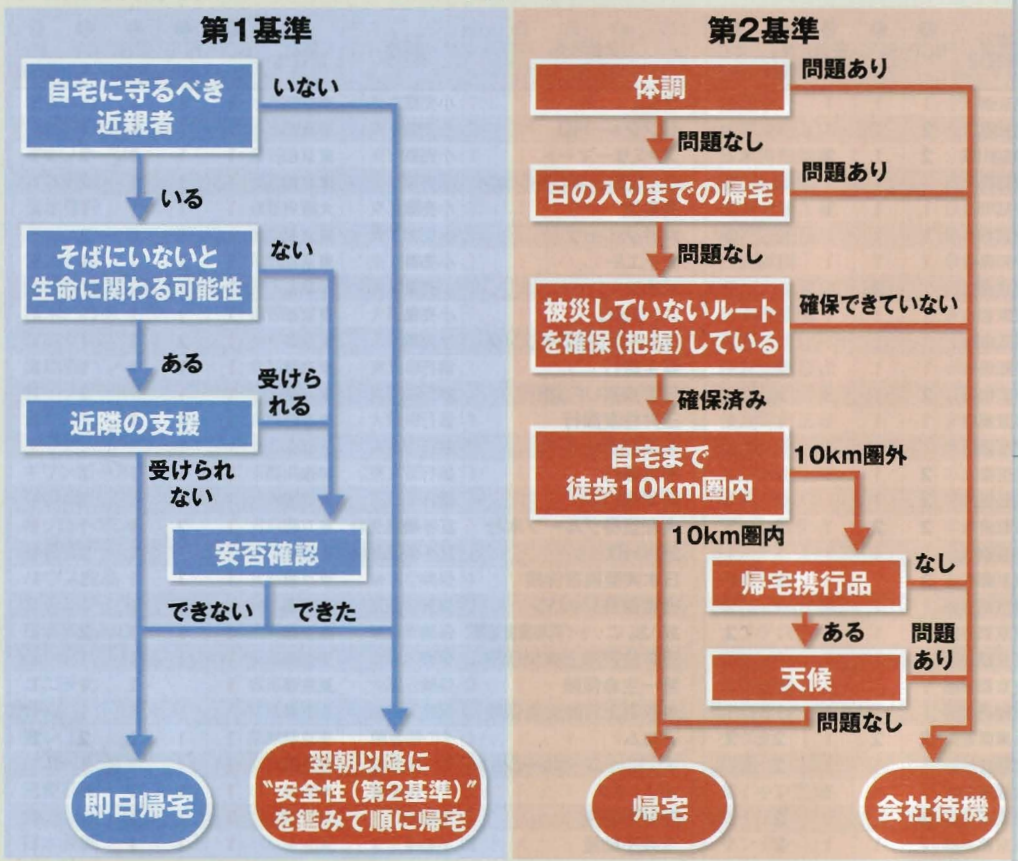
帰宅困難者への備えが弱い

3-8 上場企業「震災への備え」アンケート調査結果



基本的に帰宅すべきではない

3-9 社員の帰宅基準



＊ニュートン・コンサルティングの資料を基に本誌作成

BCP策定を目的にしない全社共有と演習が不可欠

図3-9は、ニュートン・コンサルティングが顧客企業に提示している社員の帰宅基準である。子どもや介護すべき家族など、自宅に守るべき近親者がいて近隣の支援が受けられない場合を除き、基本的には即日帰宅すべきではないという考え方に基づいている。

防災・危機管理ジャーナリストの渡辺実氏も、「帰る必要のない社員は帰宅させるべきではない」と言い切る。帰宅しようとする人が殺到すれば、寝たきりの親などのために本来帰宅する必要のある人が帰れなくなる恐れがあるからだ。

社員が帰宅せず会社に残るためには、それなりの備えが必要になる。アンケートからは、そうした備えが不十分であることが見て取れる。グラフ⑥で示したように、帰宅困難となった社員が泊まれる場所を確保していると答えた企業は6割にとどまっている。

また、帰宅困難者用の備蓄についても十分とは言い難い。過去の震災を見ると、電気が復旧するまでにはどんなに早くても1週間はかかっている。その間、電車などの交通機関は動かず、最悪の場合ずっと帰宅できないこともあり得る。ところがほとんどの企業が、食料や水を1～3日分しか備蓄していない。

ニュートン・コンサルティングでは、2010年に東京都の委託を受け、35社の中小企業のBCP策定支援を行った。東日本大震災発生時、支援企業の一つである国分電機では、BCP通りに被災した茨城工場から鹿児島工場へと生産を迅速に切り替え、顧客への製品供給を継続することができた。

だが、BCPを策定しさえすれば大丈夫というわけではない。

「現場も経営トップもBCPをよくわかっていなかった。共有する活動を怠ったからだ」。ある大手企業のBCP担当者は東日本大震災の苦い経験を語る。

「震災では想定通りのことは一つも起きない」と副島社長は指摘する。だからこそ、普段からBCPを社員で共有し、演習などによる疑似体験を通して、社員の対応力を磨くことが不可欠だ。

BCPは作っただけでは意味がない。演習を繰り返して問題点を改善する継続的取り組みが必要だ