

CIDIR Report

2015年ネパール・ゲルカ地震被害調査速報 (その2: 特徴的な地震動)

目黒公郎

2015年ネパール・ゲルカ地震によるカトマンズ盆地内の地震動は、地震の規模や震源深さ、さらにディレクティビティを考慮すると、通常考えられる地震動に比べて著しく弱いものであった。今回は、この地震動について少し説明したい。

米国地質調査所 (USGS) が震央距離約 60 km (断層の広がり) を考慮すると最終的には断層の直上の地点に設置していた地震計が記録した加速度地震記録 (図の左側) を少し分析してみた。揺れの継続時間は2分以上、水平方向の最大加速度はNS、EWともに160ガル前後、上限動は約190ガルで、通常よりもかなり値が小さい。しかし速度記録と変位記録が大きい。速度記録は最大速度がEWで107カイン、NSで86カイン、上下で約60カインである。同様に最大変位はEWで117cm、NSで140cm、上下で59cmである。周波数特性としては、短周期成分としてNSに0.5sに(EWはない)ピークがある。また3s以上の長周期成分が多いことから、応答スペクトル解析 (減衰は5%と2%で) を行った。

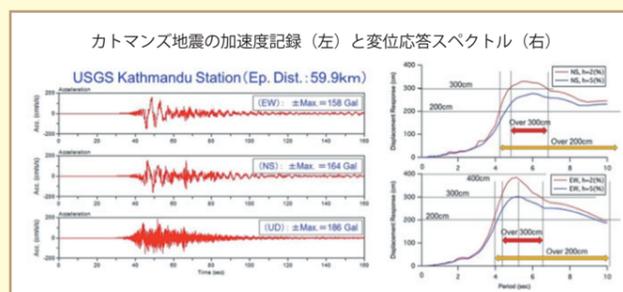
加速度応答スペクトルはNS成分で、0.5s付近の値が減衰5%で300ガル (減衰2%では600ガル) であり、やはり揺れは強くないことがわかる。しかし長周期成分の速度応答と変位応答スペクトルを見ると驚く。EWで減衰2%のケースで、最大応答速度は周期5s付近で500カイン、4~6sの周期で400カイン以上 (5%減衰では周期5s付近で400カイン弱、4~6sの周期で300カイン以上) である。同様にNSでは減衰2%で、周期5s付近

で400カイン、4~7sの周期で300カイン以上 (5%減衰では周期5s付近で300カイン強、5~6sの周期で300カイン以上) である。さらに変位応答スペクトルでは、EWでは減衰2%のケースで、最大応答変位が周期5s付近で400cm、4~7sの周期で300cm以上 (5%減衰では、周期5s付近で300cm、4~10sの周期で200cm以上) であり、同様にNSでは減衰2%で、5~7sの周期で300cm以上 (5%減衰では周期5s以上で200cm以上) である。

4s以上の固有周期を有する施設が皆無であったカトマンズ周辺では、長周期地震動による問題は幸いにして発生しなかった。しかし、現在の日本の超高層ビルや長大橋、備蓄タンクなどを考えると、今回の地震動が我が国を襲った場合には、かなりの被害が出てしまう。

その後、この地震動を正確に再現できる振動台を有する国内のゼネコンの技術研究所に招かれて、その揺れを体験した。起動装置に設置された閉空間内で、この揺れを体験する限りでは、体感震度はせいぜい震度5程度 (それぞれ以下) である。しかし出入口についている窓から外の様子

を眺めると、自分が大きく動いていることがわかる。静止している外部環境との相対的な運動を感じるのできないカトマンズの人々は、閉空間内にいる私と同様に強い地震動は感じなかったと思われる。1896年に明治三陸沖地震が発生し、日本の人口が現在の1/3の4千2百万人の時に2.2万人の人々が津波によって死者・行方不明となった。この津波による犠牲者が大きくなった理由の一つが、三陸地域で感じられた地震動が非常に弱く (震度2とか3とか言われている)、大きな津波を予想できなかったことが挙げられている。当時は地震計や長周期の固有周期を有する施設が現地には存在せず、長周期の地震動を検知できなかった。この地震は強い地震動が発生しなかった「ゆっくり地震 (スロークエイク)」と呼ばれているが、これも今回のカトマンズと同様の現象であったのかもしれない。



編集後記 CIDIRの窓から

CIDIRでは、電通PR企業広報戦略研究所と共同で、本年初めに「企業の危機管理に関する調査」「大規模災害時の災害対策とBCPに関する調査」を実施しました。それを踏まえ、7月10日に東京大学情報学環福武ホールにて『企業危機管理力調査フォーラム』を開催しました。今回の特集はそのエッセンスになります。東京は人口密集地域というだけでなく、2014年Fortune Global 500の国内57企業のうち41社の本社があり、世界で最も経済資本が過集中している地域でもあります。首都直下地震や大規模水害の防災対策、復興計画を考える上で、国内経済の動向、首都圏の人々の動向を考えるという意味で企業セクターの動態は、極めて重要なファクターです。CIDIRではこれらの問題についても、研究を進めていきたいと考えております。(関谷)

防災コラム 北海道厚真町での防災教育

厚真町は北海道の道央部に位置する、人口4,708人 (2015年10月末現在) の田園風景の美しいまちである。近年、人づくりを通じた防災・減災の取り組みを行っている。2014年度より、筆者はこの厚真町の防災アドバイザーを拝命している。今年度は、CIDIRとの共同研究として、広報紙への連載、学校防災教育、地域防災リーダー研修に加えて、防災教育教材の作成に取り組んでいる。



教材作成は、町内の防災リーダー、教員、地域おこし協力隊員や町職員などからなるメンバーで、月に一度、検討会を実施している。厚真町版のHUG (避難所運営ゲーム)※を作成するため、冬に直下型地震が発生した場合にどのようなことが起こるか、実際の想定や町の備蓄状況、避難者となり得る町民の状況などについて検討を重ねている。

12月中旬に町内防災リーダー研修の中でゲームの試行をし、年度内の完成を目指している。(定池祐季) ※静岡県発祥の、避難所に来る様々な人々、避難所で起こる様々な出来事を疑似体験するゲーム

CIDIR Chronicle (2015.08.01 ~ 2015.10.31)

- Aug. 上旬~ インド各地でモンスーン到来の影響で豪雨が発生、洪水等による死者852名 (9月28日インド政府)
- 6 第70回ライフライン・マスコミ連携講座: 「陸上自衛隊東部方面隊の激甚災害への取り組み」
- 8 田中センター長、南海トラフ広域地震防災研究プロジェクト研究ワークショップにて登壇
- 14 目黒教授、東京国際フォーラム (TIF) ワンダーキャンパスにて特別講義
- 15 桜島に噴火警報を発表、噴火警戒レベルを3 (入山規制) から4 (避難準備) に引上げ (8月15日福岡管区気象台・鹿児島地方気象台)
- 25 熊本県荒尾市付近に台風15号が上陸、強い勢力を保ったまま九州北部を北上、死者1名、重傷者16名、軽傷者118名 (9月8日内閣府)
- 26 目黒教授、日本学術会議市民公開講演会「市民に向けた巨大津波の最先端科学と正しい防災知識」にて講演
- 31 目黒教授、総務省自治大学校にて講義: 「災害危機管理」
- Sep. 1 桜島に火口周辺警報を発表、噴火警戒レベルを4 (避難準備) から3 (入山規制) に引下げ (9月1日福岡管区気象台・鹿児島地方気象台)
- 2 田中センター長、東京都主催 耐震フォーラム「いつか来るその日のために 首都直下地震に備えて今できること」にて講演
- 9~ 台風18号、温帯低気圧の影響による豪雨により、各地で洪水や土砂崩れが発生、死者8名、重傷者8名、軽傷者71名、家屋全壊75棟、家屋半壊3,851棟 (10月5日内閣府)
 - * 栃木県・茨城県全域に大雨特別警報を発表 (9月10日気象庁) * 宮城県全域に大雨特別警報を発表 (9月11日気象庁)
 - * 茨城県常総市で利根川水系鬼怒川の堤防が決壊 (10日)、宮城県大崎市で鳴瀬川水系波井川の堤防が決壊 (11日)
 - * 「平成27年9月関東・東北豪雨」と命名 (9月18日気象庁)
- 11~12 日本広報学会第21回研究発表全国大会・20周年記念大会公開シンポジウム「災害復興と情報発信」 (総合防災情報研究センター共催、コーディネーター関谷特任准教授、東京大学本郷キャンパスで開催)
- 11 箱根山に火口周辺警報を発表、噴火警戒レベルを3 (入山規制) から2 (火口周辺規制) に引下げ (9月11日気象庁)
- 14 阿蘇山中岳第一火口で噴火が発生
 - * 火口周辺警報を発表、噴火警戒レベルを2 (火口周辺規制) から3 (入山規制) に引上げ (9月14日福岡管区気象台)
- 17 チリ中部でチリ沖を震源とするM8.3の地震が発生、同国沿岸部で最大4.5メートルの津波を観測、死者12名 (9月18日 AFP)
 - * 18日 気象庁は各地に津波注意警報を発表、最大80cm (岩手県久慈港) など各地で津波を観測 (9月18日気象庁)
- 広野町国際フォーラム、「被災地・広野町から考える」 「風評被害を考える~町外とのかかわり、情報発信を考える~」 (総合防災情報研究センター共催、コーディネーター関谷特任准教授、広野町体育館にて開催)
- 19 定池特任助教、日本心理臨床学会第34回秋季大会特別企画フォーラムに登壇
- 24~25 第34回日本自然災害学会学術講演会、山口大学 (山口県山口市) で開催
 - * 目黒教授、東日本大震災特別セッションにて基調講演
 - * 関谷特任准教授、定池特任助教、小林秀行 (田中淳研究室院生) が口頭発表
- 26~27 日本災害復興学会2015年度東京大会、専修大学で開催
 - * 小林秀行が口頭発表
- 31~10/1 目黒教授、国際連合大学にて特別講義
- Oct. 1 第71回ライフライン・マスコミ連携講座: 「事業継続計画 (BCP) の最前線」
 - 日本各地で急速に発達した低気圧の影響により暴風が発生、死者1名、負傷者25名、家屋半壊8棟 (10月5日内閣府)
 - 中米グアテマラの首都グアテマラ市近郊で大規模な地すべりが発生、死者253名、行方不明者374名 (10月10日 AFP)
- 6~7 第35回土木学会地震工学研究発表会、東京大学生産技術研究所にて開催
 - * 沼田講師が口頭発表
- 13 目黒教授、東京消防庁平成27年度地震から身を守る室内安全セミナーにて講演
- 21 口永良部島の噴火警報 (噴火警戒レベル5、避難) を切替 (10月21日福岡管区気象台・鹿児島地方気象台)
 - * 噴火警戒レベル5 (避難) は継続
 - * 新岳火口の西側の概ね2.5kmの範囲の居住地域について、引き続き厳重な警戒 (避難等の対応) を呼びかけ
- 23~25 日本災害情報学会第17回学会大会、山梨県甲府市で開催
 - * 田中センター長、鷹野教授、関谷特任准教授、定池祐季特任助教、小林秀行が口頭発表
- 26 アフガニスタン北東部ヒンドゥークシュ地方でM7.5の地震が発生、隣国パキスタンとあわせ、死者約370名 (10月29日 AFP)
- 26~28 日本地震学会2015年度秋季大会、神戸市神戸国際会議場で開催
 - * 鷹野教授、三宅准教授がポスター発表
- 29 定池特任助教、北海道津波防災地域づくり講演会 in 函館にて講演
 - 目黒教授、国際シンポジウム USMCA2015にて基調講演

特集: 企業の危機管理 page.2~3

CIDIR Report : 2015年ネパール・ゲルカ地震被害調査速報 (その2: 特徴的な地震動) page.4
 防災コラム: 北海道厚真町での防災教育 page.4
 編集後記: CIDIRの窓から page.4

Contents

想定外を想定する—首都直下被害想定を超えて

田中 淳

BCPを検討する際に、量的な検討をする必要がある。そのためには、できるだけ具体的な災害被害の想定が望ましい。東日本大震災が我々に突きつけたのは想定外を想定するという点であり、この教訓は災害想定を難しく突き付けたが、同時に災害想定的重要性を指し示すものだったともいえる。

しかし、首都直下地震の災害想定には難しい点が多々ある。そもそもが、首都直下地震と称される地震タイプは、単一の地震断層が特定されている訳ではなく、震源によって被害が発生する場所や災害の様相は大きく変わってしまう。まして、企業が自社の防災を考えるにあたって、事業所の立地場所や事業所を繋ぐ経路等特定の箇所の被害が重要となる。つまり、国の災害想定とは異なり、企業の災害想定には空間的により細かい解像度が要求される。したがって、国の首都直下地震の被害想定を見る際には、対象とされている19地震からもっとも影響が大きいものを選ぶことになる。ただし、地震によっては社会全体が大きく変わってしまう。災害後の需要は大きく変化するし、資金調達や中間財の調達など市場自体が平常時とは変わってしまう危険性があることから、最大の被害をもたらす都心南部直下についても目配りが求められる。

首都圏は、90年前の関東大震災以降、大規模地震に襲われていない。他の災害を含めても、大規模噴火の影響は300年間受けていないし、比較的頻度の高い水害ですら、大規模なものは70年前のカスリーン台風にさかのぼる。つまり、首都圏に現在の社会資本が形成されてから、大規模な災害に襲われたことがない。高度に集積している都市機能が、災害によってどのような影響を受けるか分からないものも多い。首都圏という人口密集地であり、低確率の事象も母集団が大きくなると、つまり都市規模が大きくなると発生しうる。構造物のように設計仕様の明確なものは計算やシミュレーションをすることで影響を評価することはまだ可能であるが、円高になるか円安になるかのように、そもそも因果関係が複雑であり、設計図を持たない社会経済活動への影響については、予測するだけの十分なデータ蓄積はない。首都直下地震ともなると、これまでに体験していない、あるいは確率的に表現されない特異な事象の発生が状況を規程する可能性を否定できない。この点を意識すれば、被害を地震動の特定からたどって行くだけでは制約があ

るといえる。たしかに、物的被害は地震動と言う外力に規定されるが、首都直下地震ではその物的被害の想定には幅がある。しかし、社会的影響は、物的被害の想定以上に幅があり、しかも必ずしも地震動だけに依存するのではなく、事前の対策状況や災害発生後の対策実施状況により強く規定される。

実は、意識されにくいのが、他社の災害対策が災害後の安全確保や経営環境を、それも大きく制約する。分かりやすい事例は、停電であり、鉄道の運休であり、ガソリン等の供給状況であろう。たとえば、鉄道事業者は、震度5を超える程度の揺れとなると、安全確保のために運転を停止し、安全確認を実施する。つまり、運休等は少なくとも初動においては被害者によらずに、安全確保のために停止する。電力でも、ガスでも、石油精製においても基本的には状況は同じである。復旧段階においても、最も効率の良い復旧優先順位が選択される。つまり、各社の復旧論理は異なり、復旧される地域も異なる。かつ首都直下地震となると、供給能力が需要を下回る可能性が高く、必要な物資やサービスを手でできるかどうかは、物的被害にだけ依存する訳ではない。企業の対応は電力、鉄道、燃料の問題を含め、の急応対策計画に、そして復旧の論理に依存する。BCPは企業内にとどめられ、相互に参照できる環境にない。共有できる仕組みが必要だ。

首都直下地震による災害想定を考える上で、マーケットの変動を視野に入れることは不可欠である。アメリカでのテロ事案から始まったBCPは、需要の変動が十分に議論されている訳ではない。しかし、首都直下地震を受ける人口や企業群は、これまでの災害とは比べようがないほど大きい。日本の人口の1割以上が直接、間接の影響を受けることになるのである。

同様に、金融マーケットや労働マーケットも大きく変質する可能性を視野に入れておくべきだ。実際に、関東大震災当時の政府は外債を発行している。国内で資金調達を図ると、企業の資金調達に影響がでることを懸念してのことだった。そして、その金利は7%近くであり、その負担は戦争による経済混乱まで続いたという。復興投資の果実は海外へ流出したのである。阪神・淡路大震災の復興投資の9割が兵庫県外に流出したとする試算が出されているが、それを国レベルで起すことはならない。

『大規模災害時の企業の災害対策とBCP』結果報告

関谷 直也

災害ハザード情報や被害想定など災害についての予測情報は、科学的な不確実性を伴いつつも、政府や自治体、企業や団体、また住民がその災害被害について見当をつけ、減災に活かされることを目的に提供されている。だが社会機能維持を担う主たるセクターである企業が災害ハザード情報や被害想定などの情報をどう受け止め、活用しようとしているか、災害対策でどのようなことがボトルネックになっているのかについての分析は少ない。

そこで、我々センターでは、科学的な不確実性を伴う災害ハザード情報に焦点をあてて、アンケート調査を実施した。本調査では、大企業に焦点を当て、日本に拠点を置く外資系企業約1000社及び国内上場企業約1700社を調査対象として、3月4日(水)～18日(水)を調査期間として行った。結果、外資系企業155社、国内上場企業114社から調査回答を得た(回収率9.1%)。全般的に外資系企業の方が内資系の企業よりも防災への意識は低かった。以下、結果の概略を示す。

■**災害想定に対する考え方**：企業に災害対応、BCPを考えるにあたり参考としている災害の想定について問うた。結果、最も回答数が多かったのが「首都直下地震の被害想定」(外資66.7%・内資82.6%)で、次いで「南海トラフ地震の被害想定」(外資53.5%・内資80.6%)であった。3位以下は、「都道府県の地域防災計画での想定」(外資61.4%・内資80.0%)、「市町村の地域防災計画での想定」(外資50.9%・内資71.6%)、「首都圏大規模水害の被害想定」(外資38.6%・内資51.6%)、「全国地震予測地図」(外資29.8%・内資51.0%)、「富士山噴火の被害想定」(外資25.4%・内資36.1%)「日本海津波の「浸水」想定」(外資21.9%・内資35.5%)と続く。火山、日本海側の津波はあまり関心がないようである。

次に、政府や自治体の想定をどのように捉えているかを聞いたところ、「災害について、あらゆる科学的な想定には限界があるので、参考程度に考えている」(外資60.5%・内資58.1%)、「政府・自治体の災害想定はあくまで想定なので、参考程度に考えている」(外資59.6%・内資56.8%)、「対策のとれるところから対策をとっているの特に想定を厳密に考えたことはない」(外資49.1%・内資36.8%)と、災害想定を必ずしも、厳密に捉えているわけではないことがわかった。

とはいえ、「(逆転項目)政府・自治体の災害想定を知らない」(外資14.9%・内資8.4%)、「(逆転項目)政府・自治体の災害想定を知らない」(外資14.0%・内資7.7%)という項目について回答率は低い。すなわち、多くの企業が政府・自治体の災害想定を参考にしていることがわかった。また「もっと詳細な災害想定を知りたい」(外資59.6%・内資58.1%)と、より詳細な情報への要望も強い。「政

府・自治体の災害想定を新規の事業所立地や事業計画の参考にすることがある」(外資43.9%・内資65.8%)と、事業活動の参考にされている。

ただ、自由回答では、「想定外を恐れるあまり、想定がだんだん大きくなっていくように感じる」「想定値が『最大値』を取りすぎて余りにも防災対策を考えるには現実味の無い」「さまざまな想定情報が出てきており、この情報をうまく活用できなく困っている」「むずかしい」「相定が色々たあってわかりづらい」といった回答が多くあげられており、解釈や活用方法に疑問を抱いている企業も少なくなかった。これは今後の課題であろう。

■**企業の災害対策促進上の課題**：企業は災害対策を促進するにあたって、政府や自治体の被害想定よりもその先のインフラ被害やサプライチェーンのリスク要因の想定で苦しんでいるようである。これは「交通、電力、通信、水道、ガスなどのインフラ被害状況の想定が難しく、苦慮している」(外資45.6%・内資45.8%)、「災害発生時のサプライチェーン、取引先のリスク要因の想定が難しい」(外資38.6%・内資49.7%)などの回答に現れている。

■**災害対策を進める上での要望**：災害の担当者が対策を進める上での要望としては、「同業他社の災害対策・BCPの取り組みを知りたい」(外資52.6%・内資75.5%)、「基本的な災害対策についてのノウハウ、勉強の機会があれば従業員の誰かを参加させたい」(外資50.0%・内資47.1%)と他社の動向や知識を欲しがっていた。

ただ、「災害対策においては、同じ業種・同じ業態で共同して進めるべきだと思う」(外資22.8%・内資40.6%)と、同じ業種・同じ業態で共同して対策をすすめるという項目について同意する企業は少なかった。あくまで企業の防災対策は、それぞれの企業がそれぞれの事情に応じて策定すべきという考え方ようである。

また、それぞれの企業が災害対策の前提とする被害状況など災害ハザード情報については「災害時の被害の状況をさまざまな組織で共有する仕組みをつくるべきだ」(外資34.2%・内資56.1%)と、共同で情報を共有すべきところは共有すべきと考えているようである。政府への要望としても、「災害時の人的被害の状況、また復旧見込みをいち早く知りたい」(外資71.1%・内資76.8%)、「災害時の火災の状況をいち早く知りたい」(外資56.1%・内資65.8%)、「災害時の公共交通の状況、復旧見込みをいち早く知りたい」(外資95.6%・内資92.3%)、「災害時の幹線道路の被害の状況、復旧見込みをいち早く知りたい」(外資70.2%・内資85.8%)、「災害時の通信(疎通)の状況、復旧見込みをいち早く知りたい」(外資78.9%・内資78.1%)と、被害情報提供については要望が強かった。

危機管理コミュニケーションの要諦 (大事なポイント)

企業広報戦略研究所 青木 浩一

危機管理における重要な二つのキーワード、不祥事の予防局面における「予見力」と対応局面における「初動の重要性」について考えたい。

検査データや会計の分野などで「偽装」をキーワードとした企業不祥事が相次いでいる。この背景には、「法的には問題ない」「企業内や業界では常識」「利益至上主義」「下請け業者の問題」といった旧来の意識が垣間見られる。加えて近年ではメディア環境も様変わりし、インターネットへのたった一枚の写真の投稿、たった数行の“つぶやき”があっという間に社会に拡散し、企業への大きな批判につながっていく。

一企業において不祥事はそう頻繁には発生しないが、ひとたび起きてその対応や情報開示を誤るとたちまちレピュテーション(良い評判)が毀損し、企業の存続・成長を脅かす。普段から他業界、他社で発生した事案を“自分ゴト化”して自らを省みること、決して「対岸の火事」としないことが大切だ。

企業は常に「リスク」と隣り合わせで活動している。自らの組織に内在するリスクを根絶することは不可能である。そのリスクが顕在化し、いわば「大災害」になる前に、いかにボヤのうちに始末できるかが普段の危機管理においては欠かせない。専門部署や組織横断的な危機管理委員会などを通じて定期的継続的にリスクを刷新し、大災害になる可能性(頻度)が高いもの、且つ大災害になった時に経営への影響が大きいリスクから優先的に予防しておくこと、そしてその対処法をマニュアル化しておくことが肝要である。しかしもっと大事なのは、経営層から現場に至るまで全組織レベルでリスクに対する感度をあげて「予見力」を高めておくことである。

しかしどんなに普段から備えていても、たった一人の「悪意」や「うっかりミス」など思わぬ所から不祥事は発生する。その際、直ちに対応に向けた体勢をとれるかどうか、その初動における「瞬発力」が現代では問われている。逡巡して事態の公表が遅れると、メディアは一斉に「後手後手の対応」と書き立て非難する。

初動、すなわち「初めの一歩」をしっかりとの踏み出すには、素早く正確な第一報がなされるのが重要である。そのために新入社員ならずとも組織全体での「報・連・相」の徹底は欠かせない。経営陣が耳を背けなくなるような嫌な報告がき

んと現場から上がってくる仕組みやルール作り、そして意識づけが大切である。

その報告を起点として対策本部が素早く招集される。ここでの情報収集やそれに基づく判断の一つ一つが会社の命運を左右する、まさに経営判断の場となる。ここで留意すべきは、「先入観」や「被害者意識」、また責任を回避したい意識である。これが、やがて社外への情報開示の場で失言、不誠実な態度となって現れ、起こってしまった不祥事とは別に、不要な批判を浴びることになるのである。

メディアへの情報開示、とくに記者会見という場合は、登壇したスークスパーソンのお詫びや説明、質疑応答の巧拙よりもむしろ、会見開催までの「準備」の巧拙が問われる世界である。対策本部内で、対応や情報開示の方針についてしっかりと議論がなされ、これに基づいたステートメントや隙のない想定問答集が作成されることが重要である。

これを受けた登壇者は、カメラのフラッシュの嵐の中で、バーバル(言葉)とノンバーバル(動作や表情)の両面からメディアの厳しい眼に晒される。一番に問われるのは「当事者意識」であり、日本ならではの、儀式ともいえる頭を深く下げてお詫びをするその言葉と動作には大きな注目が集まる。下げた頭の戻りが早かったりすると、心がこもっていないとの印象をもたれてしまう。

やがて始まる質疑応答も、誠実さや忍耐力が試される場となる。挑発的な質問、誘導尋問などをかいくぐり、緊張感を持続する中で片時も忘れてはいけないのは、お詫びをし、説明する相手は、目の前にいる記者ではなくて、その向こう側にいる利害関係者、すなわちお客様や株主、取引先や監督官庁、そして自らの従業員であるということである。

金融庁と東京証券取引所が取りまとめたコーポレートガバナンス・コードの運用が6月から始まった本年は「企業統治元年」とも呼ばれる。これは上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針とされている。

企業が健全に成長し、組織を持続していくために、自らのリスクをしっかりと予見して予防を怠らぬ事、また万が一何らかの不祥事が発生してしまった場合には、スピード感をもって対処にあたり社会からの信頼を一刻も早く回復することがますます求められる時代となっている。

『企業の危機管理に関する調査』結果報告

企業広報戦略研究所 上席研究員 北見 幸一

企業広報戦略研究所(電通パブリックリレーションズ内)では、今年の2月から3月にかけて、東京大学大学院情報学環 総合防災情報研究センターと共同で「企業の危機管理に関する調査」を実施した。調査は、主に企業(日本企業と外資系企業)を対象とした調査(以下、企業対象調査)と、報道関係者を対象とした調査(以下、メディア対象調査)の2種類の調査である。企業対象調査は392社、メディア対象調査は177名から回答を得た。

■5つの軸から危機管理能力を評価する「ペンタゴンモデル」

多くの企業の危機管理に関する活動を評価するための評価モデル「危機管理ペンタゴンモデル」を開発した。独自に設定した5つの力「リーダーシップ力」「予見力」「回避力」「被害軽減力」「再発防止力」を数値化した。

それぞれの力は、次のように定義している。「①リーダーシップ力：組織的な危機管理力向上に対するトップなど経営陣のコミュニケーション・実行力」、「②予見力：将来、自社に影響を与える可能性がある「危機」を予見し、組織的に共有する力」、「③回避力：危機の発生を未然に予防・回避、または、危機の発生を事前に想定し、影響を低減する組織的能力」、「④被害軽減力：危機が発生した場合に、迅速・的確に対応し、ステークホルダーや自社が受ける被害を軽減する組織的能力」、「⑤再発防止力：危機発生時の経験と向き合い、より効果的な危機管理や社会的信頼の回復を実現していく組織的能力」。

調査データを基に、15業種の危機管理能力を業種ごとに評価した、ランキングすると、1位は圧倒的に「電力・ガス」、2位は「食品」、3位は「運輸・倉庫」、4位は「金融・証券・保険」と危機に直面することが多い業種が並んでいる(図1)。調査後、様々な回答企業を訪問してヒアリングを実施したが、危機を経験したことがある企業は、危機管理活動をしっかり実施している。過去に経験した危機事象を踏まえ対応策を実践しているのである。

危機管理能力が平均以下となったのは8業種であった。特に「卸売・小売」、「情報・通信」、「その他」、「機械」の「リーダーシップ力」は、1位である「電力・ガス」の半分以下のスコアとなっている。

リーダーシップ力は、社長や危機管理担当役員が、自社の社員をまとめて上げる力である。組織が一丸とならないと、危機対策はうまくいかない。他社で発生した危機事象を、自分ごと化し対策がとれるか否かは、リーダーシップ次第である。

■メディアは社会性、企業はコンプライアンスを重視

今回の調査では、新聞、テレビ、雑誌などの報道関係者177名から回答を得て、危機に直面した企業と、それを取材する側のメディアとの間にある意識のギャップについて定量的に把握した。

企業において発生する可能性のある28項目の危機について、企業を感じる「社会からの批判の強い項目」、メディアによる「関心度が高い項目」として、同じ項目を回答してもらった結果、両者

の危機の位置づけにかなり違いがあることが分かった。

そのギャップが顕著に生じ、企業よりも、メディアの関心が高かったのは「国内での大規模災害発生時の事業停止/顧客への危機発生」、「従業員が重大感染症に罹患」、「海外でのテロ・暴動発生時の事業停止/顧客への危機発生」であった。これらの項目は、企業の個別の問題というよりも、社会全体に影響を及ぼす問題であり、両者の視点のずれが浮き彫りになったといえる。実際に、新型インフルエンザ、東日本大震災、中東や北アフリカの紛争などをめぐっては、個別の企業への影響や講じた対策について数多く報道された。このような社会問題に関しては、企業は前向きに情報開示について検討や準備しておく必要がある。

その一方で、メディアより企業の関心が高かったのは「反社会勢力との癒着」、「不適切な決算・財務報告」、「談合・独占禁止法違反」などだった。いずれもコンプライアンスに関わるもので、企業の社会的責任を問われる重大な問題だと考えられる。

また、危機発生時に記者会見を開くかどうか、その判断は企業にとっては非常に難しい問題だが、上位の「人的被害がある」(88.7%)、「多発・拡大する可能性がある」(85.9%)、「違法性がある」(74.0%)の3つのポイントが、今後の判断基準の参考となる。さらに4位には「社会的インパクトがある」(68.4%)が続く、その時々には社会的に関心が高い危機内容の場合は、メディアから情報開示を求められる可能性もあり、メディアや世論の動向を踏まえた判断も求められる。

図1 業種別危機管理能力ランキング

順位	業種	N	総合スコア (500点)	リーダーシップ力 (100点)	予見力 (100点)	回避力 (100点)	被害軽減力 (100点)	再発防止力 (100点)
	全体	392	198	43	38	47	29	31
1	電力・ガス	8	396	75	81	77	82	82
2	食品	15	293	63	53	63	61	54
3	運輸・倉庫	17	277	59	52	62	57	48
4	金融・証券・保険	43	245	55	50	56	50	34
5	鉄鋼・非鉄金属	13	219	49	38	51	40	41
6	電気機器	29	205	42	48	48	41	39
7	繊維・化学・医薬	53	201	45	37	48	37	34
8	その他製品(ガラス・土石・ゴム等)	23	193	45	36	47	35	30
9	輸送用機器・機密機器	24	189	42	37	49	33	27
10	建設・不動産	17	178	38	31	43	35	32
11	サービス業	24	172	41	35	43	27	26
12	卸売・小売	69	166	37	32	40	31	25
13	情報・通信	19	164	35	28	39	36	25
14	その他	17	146	16	16	39	34	21
15	機械	21	110	24	22	32	21	10