

# 事業継続マネジメントによる 企業価値向上に向けて ～3.11後の事業継続マネジメント～

2011年12月6日

日本経済研究所  
インフラ・環境グループ副局長  
野田健太郎

- 東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査
- 新・防災格付融資について

### 調査の概要等

- ・調査時期：2011年5月～6月
- ・調査対象：各業界における上位シェアを有する等の大企業、31社
- ・調査方法：調査票に基づくアンケート調査及びヒアリング
- ・回答者：企業のCRO、BCP/M担当部門責任者、あるいは同担当者

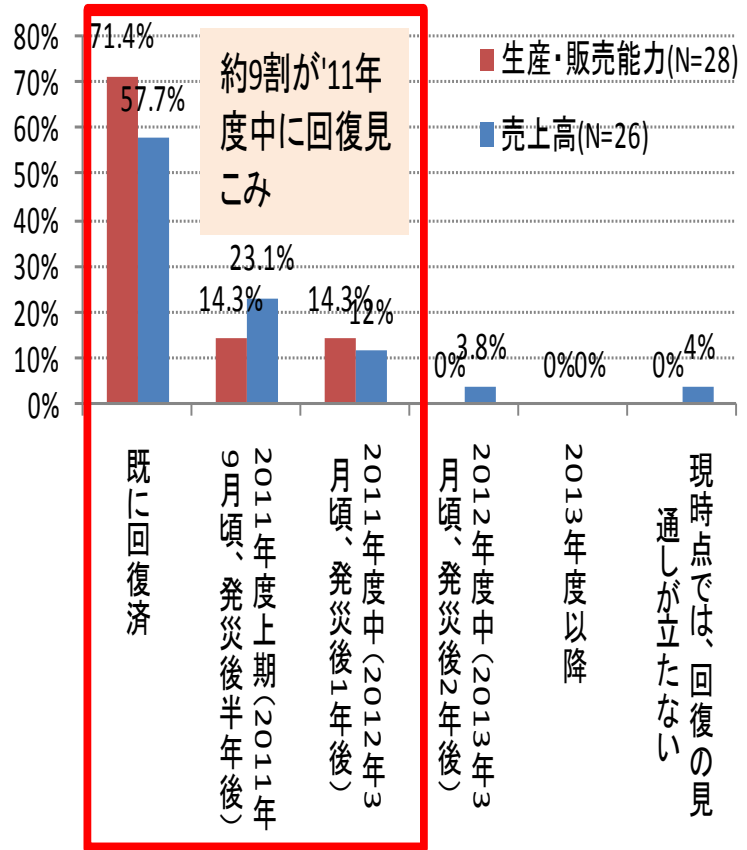
## 本調査の特徴

- 1つ目は現状の企業の防災・事業継続レベルの把握⇒大震災の結果を踏まえた防災・事業継続が奏功した部分、機能しなかった部分の検証⇒改善の方向性この3つの関係を整理し、事業継続力の向上ためのパス(要件)を提示することを目指したことである。
- 2つ目は本調査ではアンケート調査に加え、各業界においてサプライチェーンの中核を担う企業の中で、今回の震災において中心的な役割を果たした現場の指揮官やCRO(リスク管理責任者)の方へのヒアリングを通じて企業の対応について幅広い情報を収集したこと。
- 3つ目は今回の調査結果を基に新たな融資制度等の防災・事業継続力を向上させるための様々なツールの開発にも活かすことで、企業の今後の復旧・事業継続への支援につなげてきたいと考えている。

# 復旧の見通しについて

・復旧見通しについては生産・販売能力、売上高ともに11年度上期中には8割以上の企業で復旧する見込みであり、遅くとも11年度中には9割以上の企業が復旧予定である。

・ヒアリングから、「回復見通しが立たない」と回答した1社(鉄道業)は、電力供給問題の解消目途が立たないことが背景にある。

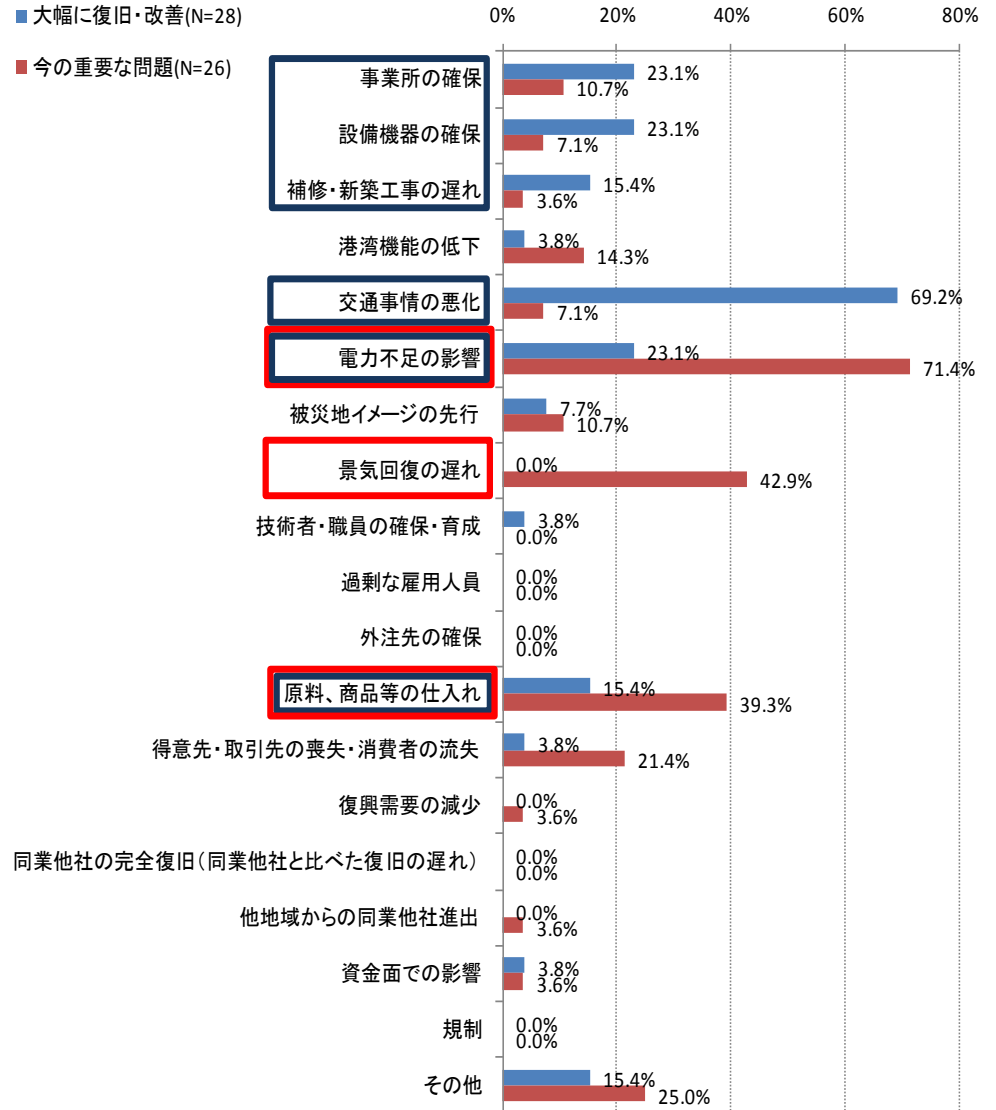


# 事業継続の課題について

・震災直後と比較して大幅に復旧・改善した点としては、「交通事情の悪化」(69.2%)が最も多く挙げられ、「事業所の確保」「設備機器の確保」「電力不足の影響」(それぞれ23.1%)と続く。

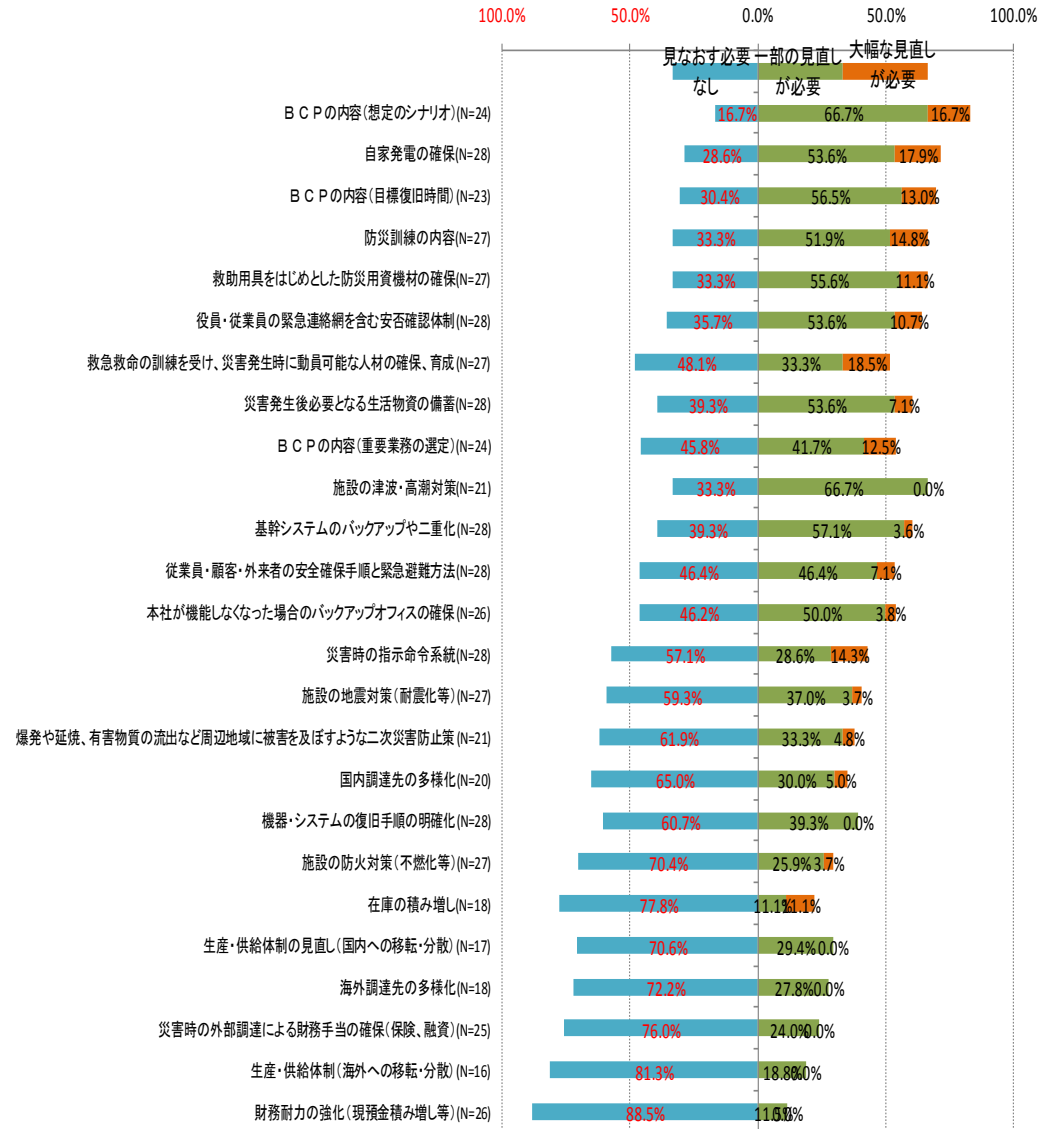
・今の重要な問題としては「電力不足の影響」(71.4%)が最も多くあげられたほか、「景気回復の遅れ」(42.9%)も多い。

・現在の課題は電力問題に移っている。当初の計画停電も企業にとって問題であったが、今夏の電力供給制約が目下の大きな課題とされている。また、既に見た通り、生産・販売能力はほぼ回復しつつある一方、売上が回復していないため「景気回復」の行方についても大きな関心が寄せられている。



# 今後の改善点

- ・今回の震災は大規模・広域的であったことに加え、原発事故・電力供給の問題が長期に渡って続くなど、各企業に想定以上の影響が生じた。
- ・今後の改善点としては、BCPの内容(想定シナリオや目標復旧時間)、自家発電の確保、防災訓練の内容、防災用資機材の確保、安否確認体制、救急救命訓練を受けた人材の確保・育成、などについて、「大幅な見おなし」「一部の見直し」が必要と考える企業が多い



# 今後の改善点 (BCP取り組み別クロス集計)

	(BCPは未整備) (N=8)	BCPの策定はできてい る。(N=8)	BCPへの取り組みを 実践している (N=12)
BCPの内容(想定シナリオ)	75.0	37.5	41.7
自家発電の確保	87.5	50.0	50.0
BCPの内容(目標復旧時間)	75.0	50.0	33.3
防災訓練の内容	87.5	62.5	16.7
救助用具をはじめとした防災用資機材の確保	62.5	25.0	-
役員・従業員の緊急連絡網を含む安否確認体制	87.5	50.0	41.7
救急救命の訓練を受け、災害発生時に動員可能な人材の確保、育成	75.0	37.5	16.7
災害発生後必要となる生活物資の備蓄	75.0	12.5	8.3
BCPの内容(重要業務の選定)	62.5	50.0	33.3
施設の津波・高潮対策	75.0	37.5	16.7
基幹システムのバックアップや二重化	75.0	62.5	50.0
従業員・顧客・外来者の安全確保手順と緊急避難方法	75.0	37.5	41.7
本社が機能しなくなった場合のバックアップオフィスの確保	75.0	37.5	33.3
災害時の指示命令系統	75.0	62.5	41.7
施設の地震対策(耐震化等)	50.0	-	-
爆発や延焼、有害物質の流出など周辺地域に被害を及ぼすような二次災害防止策	25.0	25.0	25.0
国内調達先の多様化	-	12.5	16.7
機器・システムの復旧手順の明確化	37.5	12.5	8.3
施設の防火対策(不燃化等)	-	25.0	-
在庫の積み増し	87.5	25.0	41.7
生産・供給体制の見直し(国内への移転・分散)	100.0	50.0	41.7
海外調達先の多様化	100.0	50.0	66.7
災害時の外部調達による財務手当の確保(保険、融資)	62.5	37.5	16.7
生産・供給体制(海外への移転・分散)	12.5	-	-
財務耐力の強化(現預金積み増し等)	37.5	-	8.3

注)「BCPへの取り組みを実践している」は、「BCPの策定に加え、訓練等を通じて改善を図っている。」、「バックアップ施設の整備BCPの対策がすでに行われている。」を合計したものの。



## 資金面に関するコメント(ヒアリングより)

業 種	内 容
小売業	店舗の半分が被災したため資金提供
輸送用機械器具製造業	当社対応としては、直後から銀行からの借り入れを増やして積み増したほか、4月には5年ものの社債を出して積み増し、販社への支援も行った。また、グループ企業へは債権放棄・運転資金のサポートも合わせて実施。
化学工業	運転資金を調達。金融危機の際、資金の囲い込みが発生したが、そのときと同様の対応。従業員が出勤できず、保険に係る費用(更新手続)の送金ができなかったが、保険会社から2ヶ月内であれば更新可との連絡があり、既に対応済。
運輸付帯サービス業	特段震災対策というわけではないが、コミットメント・ラインをひいている。2年契約1年毎の更新。
食料品製造業	3月末にキャッシュポジションを上げた。売掛金の回収が滞る可能性があるかと判断していたものの、実際は100%回収できた。
鉄道業	コミットメント・ラインを引いている。2営業日前申請。社債償還等の対策として保有。

# 改善の方向性

- (1) 情報共有
- (2) 訓練
- (3) 生産体制の見直し

# 効果を発揮した事例：情報共有

業種	内容
輸送用機械器具製造業	今回の震災で、2007年の新潟県中越沖地震における地元企業の被災経験を基に作成した人材マップが役に立った。社内における鋳造、機械、電気・ガス・水など専門別に事前に人材の配置を把握しておくもので、被害状況に応じて必要な人材を1日後には派遣できる。例えば復旧後は検査工程専門の人材が製品の精度を確認するため派遣される。こうした例はBCPのリソースベースでの考えを展開した動きと位置付けることができる。
小売業	今回の震災は想定したより次元の高い災害状況となり、想定外の事象が数多く発生した。それに対しては現場が臨機応変に対応した場面も多かった。災害対策本部は情報収集におわってしまい、トップへの報告、現場対応までは手が回らない場面も多かったため、災害対策本部以外にも一部の機能を担ってもらった。今後、こうした動きもBCPの中に反映させていく。
輸送用機械器具製造業	電子部品の生産をほとんど北関東の工場でおこなっていた。そのため、震災前からリスク関連セクションより、災害時に別の工場へ移管できる体制を構築することを提案していた。その時点では具体化までは至らなかったが、想定していた部分で今回の対応には効果はあった。

# 効果を発揮した事例：訓練

業種	内容
半導体関連	<p>シュミレーション訓練はBCPの範囲に入っている製造ラインを対象とし、年間4回（地震関連が2回、パンデミック関連が2回）行っている。演習では予定通りのことを実施するだけでなく、わざと想定外のシナリオを与えて、新たな課題を発掘させるべく行っている。単に繰り返し同じことをやるだけでなく、新たな課題を見つけ、見直しを行いそれを証拠として残すマネジメントが重要であるとしている。</p>
生産用機械器具製造業	<p>当初、事業継続のため書面を準備しておくことが重要であると考えていた。今回の震災ではボリュームのある手順書がすぐには取り出せず、使いづらい部分があった。その経験を踏まえ、1から10まで手順を細かく設定する書面ではなく、必要な情報をA4サイズぐらいにまとめたチェックリストの方が有用であることがわかった。</p> <p>防災対策等の対策要員も大事だが、今回は一般の従業員が自発的に動いてくれた。これは現場力が重要であることを示しており、普段の教育・啓蒙の効果であると考えている。当社では年4回の演習に加え、月1回の部長クラスによる幹部会において、必ず防災についても議論することとなっている。</p> <p>BCPの演習といっても製造ラインを止めてまで検証を行うことは難しい。したがって実際の局面ではBCPありきで行動するのではなく、BCPはその場の判断を補助する機能が大きく、最終的にはBCPを現場の対応力まで高めることが重要であるとしている。</p>

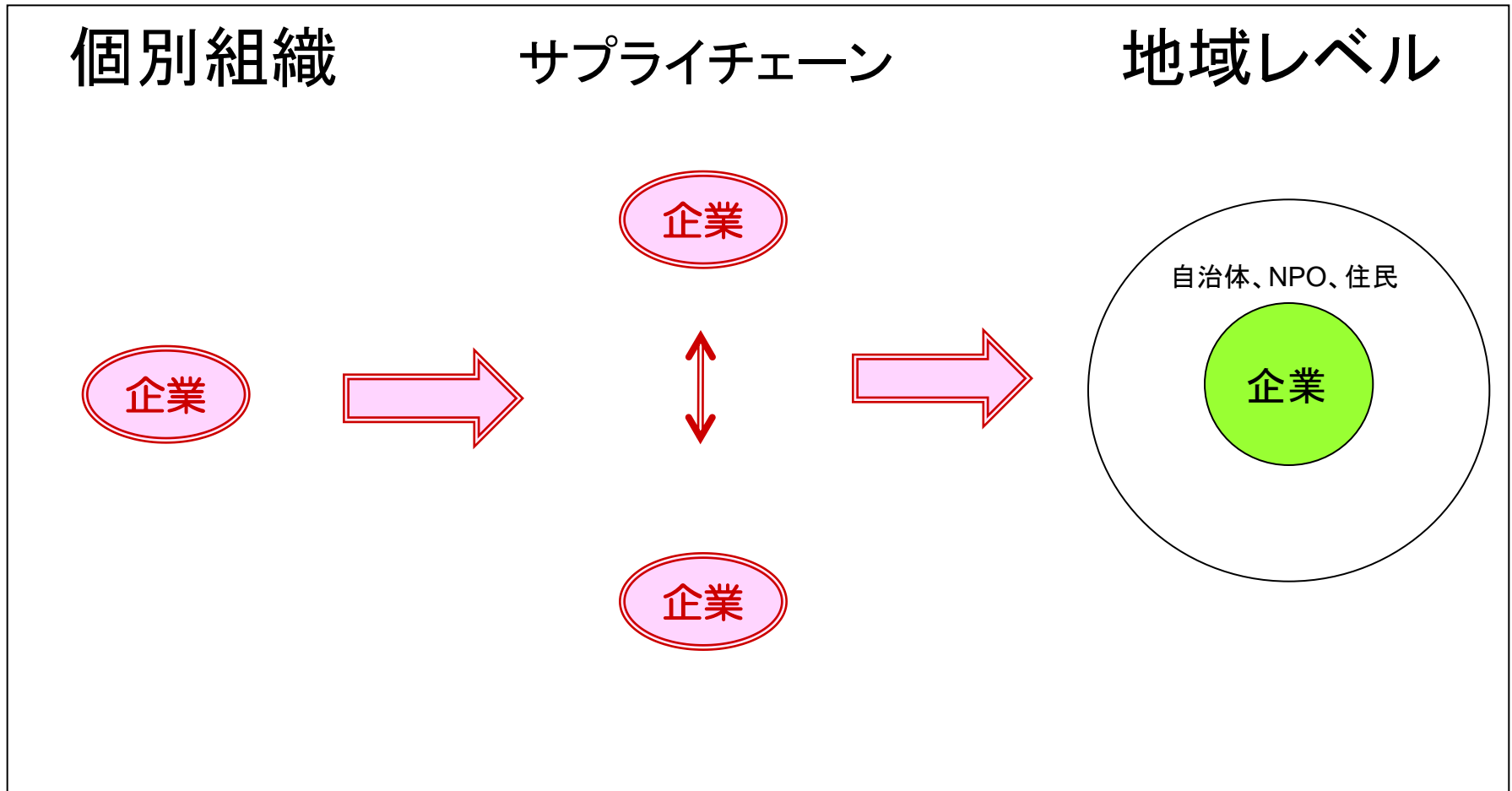
## 効果を発揮した事例：生産体制

業 種	内 容
食料品製造業	関東や関西に保有している配送センターの在庫を活用することで今回の震災を乗り切ることができた。
食料品製造業	今回の震災の影響を受け調達面で問題が発生したことから、数千点の商品の中で特注品を減らし、標準品の割合を高めた。一方で、被害が大きかった他社からの特注品の代替生産の要請も大きい。
小売業	グループ企業でPB(プライベート・ブランド)商品の生産工場を保有していた。平時からPBをどう効果的に活かすかを検討していたが、今回の震災では、グループ企業の生産能力を最大限活用し供給を拡大することに成功した。

## サプライチェーンの可視化と情報共有

- 経験の共有や実効的な訓練によって現場の対応力を向上させることが重要である。まずは企業内でBCPの情報を共有し、将来的にはこの部分を拡張し、サプライチェーンや業界団体での情報共有の枠組みをつくるといった動きも求められる。
- こうした仕組みは自治体、公的機関も緊急時の活用可能な情報基盤の形成にもつながる。さらにBCPに関する情報はその効果が企業内にとどまらない有益な情報であることから、開示の仕組みを一層整備することが求められる。
- 但し、BCPに関する情報は企業の戦略に関する情報を含んでいることから、その調整は必要となる。

# 地域レベルの事業継続マネジメント



# BCPと企業価値

BCPは市場で評価されるのか？

1. 一部に評価されている
2. 定性的な情報であり外から見えにくい



社会的に望ましい水準を下回る可能性が大きいため  
評価を行いインセンティブを



- ・入札条件化
- ・格付融資：日本政策投資銀行、政策金融機関、地銀
- ・SRI(社会責任投融資)
- ・保険料割引
- ・災害時発動型保証予約



# DBJ防災格付 理念と目的

## 理念

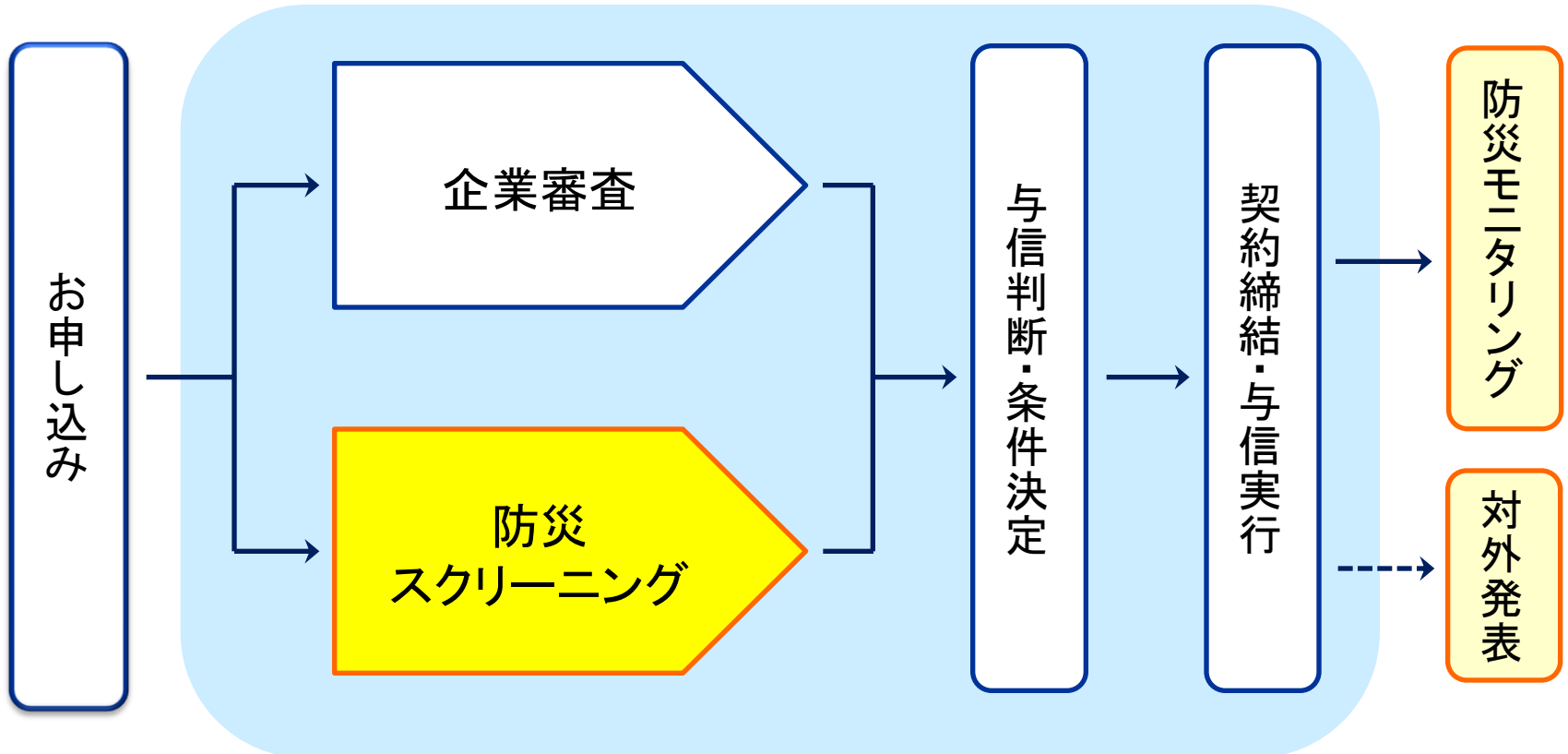
DBJは、「防災格付」を通じて、  
レジリエントな日本社会をデザインします。

## 目的

- 近年、「継続企業の原則(ゴーイングコンサーン)」を脅かすリスクが巨大化、多様化、複雑化する中、ステークホルダーからの社会的要請に対応すべく、BCP（事業継続計画）策定に代表される事業者の先駆的な取り組みが進みつつあります。
- 一方、企業経営とその評価は財務的な指標を中心に行われており、企業金融においては、企業の防災／事業継続（＝減災）への取り組みを十分に評価できていません。
- そこで、企業の総合的な減災対策を支援する「DBJ防災格付」融資を活用することで、「事業者」と「投資家、金融機関」の対話・協調を促し、将来は、これまで評価が難しかった企業の防災力と事業継続力の側面について、企業価値への反映を目指します。
- また同時に、中長期的には、金融機関・投資家に対して、企業投融資への示唆・マーケットへの浸透を通じて、社会・経済に求められる企業が評価される防災金融の整備・育成に貢献したいと考えています。

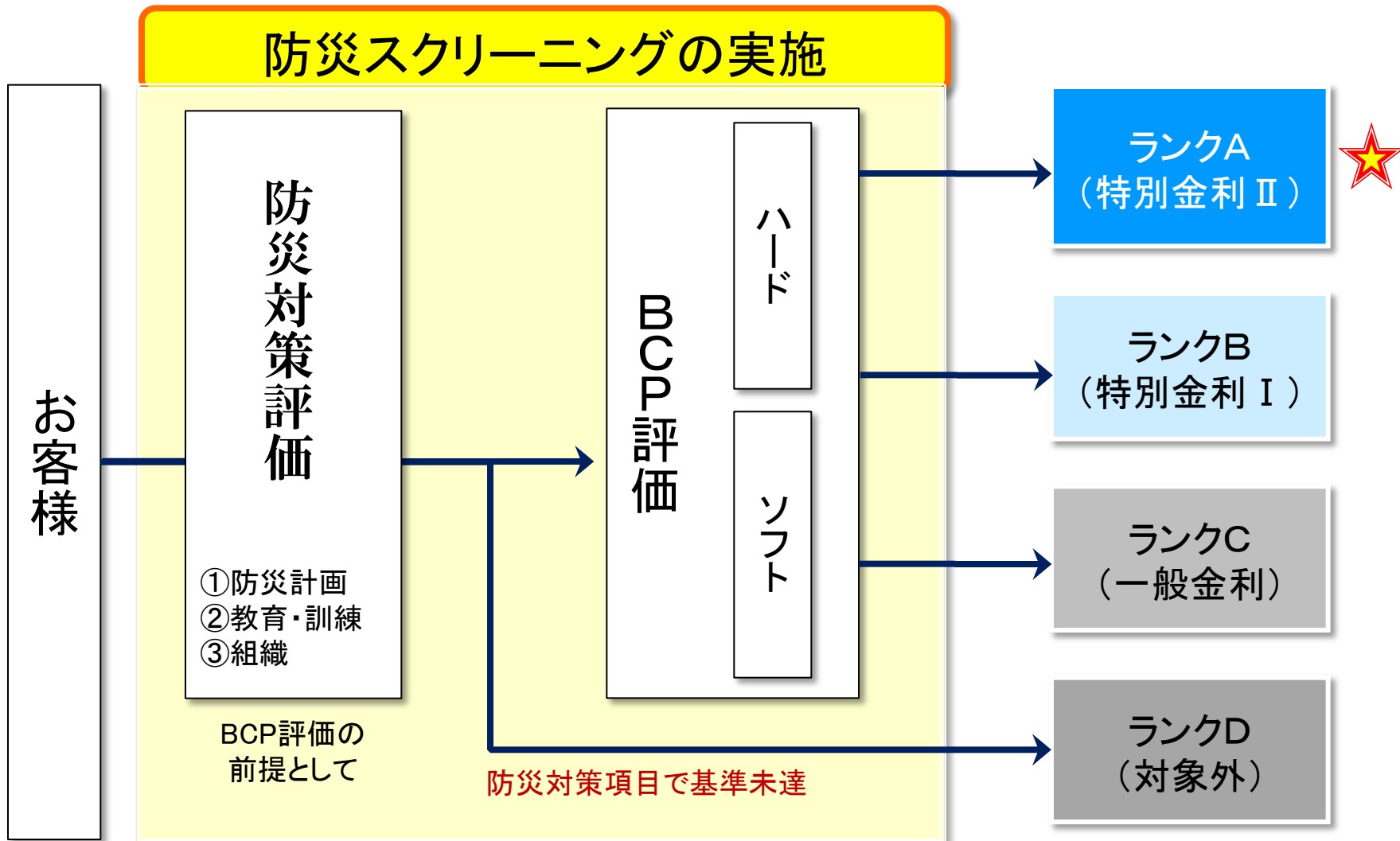
# DBJ防災格付 融資プロセス

- 通常の企業審査と並行して、防災スクリーニング(防災格付)を実施。
- 防災モニタリングによりご融資後の規律付けも実施。



# 商品設計

- 防災スクリーニングにより企業の防災対策、事業継続計画/体制等を評点化しこれを融資条件に反映させる 世界で初めての融資メニュー (2006年度より)



# 防災スクリーニング概要

■「防災対策関連」、「BCPハード関連」、「BCPソフト関連」の3分野から評価。  
⇒合計66項目、100点満点。

■外部有識者のアドバイスを得ながら、毎年改良作業を実施。

分野		評価項目	得点 (100点満点)
事業継続	ハード面	(1) 施設安全策及び設備の状況把握	25点
		(2) 拠点・設備その他資源の代替性確保	
		(3) 情報システムのバックアップ	
	ソフト面	(4) 基本方針の策定	50点
		(5) 重要業務の洗い出し	
		(6) 事業継続の制約となる要素・資源 (ボトルネック)の把握、時系列分析	
		(7) 目標復旧時間	
		(8) 継続する戦略の検討	
		(9) 事業継続の訓練と見直し	
		(10) サプライチェーン	
		(11) 地域連携	
		(12) 情報公開	
		(13) 災害時の財務的な安定性	
		(14) 総合評価	
防災対策	(1) 応急対応を中心とした防災計画の策定	25点	
	(2) 生命安全確保策の整備		
	(3) 周辺地域への二次災害防止策の整備		
	(4) コンプライアンス		

事業継続の基盤

事業継続の  
方針／目標／  
計画／推進体制

法定要件を  
前提とした  
防災対策

# 格付ランクの区切り(合計100点)

	金利体系	得点率(%)	ヒアリング	ロゴマーク
ランクS 特に優れている (特別表彰)	特別金利Ⅱ	90	要	付与
ランクA 特に優れている	特別金利Ⅱ	70	要	付与
ランクB 優れている	特別金利Ⅰ	50	要	付与
ランクC 十分である	一般金利	(防災対策評価で) 60%以上	不要	付与
ランクD 不合格	不合格	(防災対策評価で) 60%未満	不要	—



# 新・防災格付融資の事例(アルプス電気株式会社様)

2011年9月30日

アルプス電気(株)に対し、  
新「DBJ防災格付」(最高ランク)  
に基づく融資を実施

～3.11東日本大震災も踏まえ事業継続力を重視～

今般、アルプス電気に対し、同制度大幅見直し後の初案件として、新「DBJ防災格付」で最高ランクとなる「防災への取組が特に優れている」の格付を付与することを決定いたしました。

アルプス電気は、小型スイッチやセンサー、車載用ユニットやモジュール等、日常で使用される様々なエレクトロニクス機器向け部品メーカーとして世界トップクラスのシェアを有しています。同社は、東北地域に7つの工場拠点を有し、今般の東日本大震災においても震災の影響を受けておりますが、平時からの防災及び事業継続対策への取組等が奏功し、被害を最小限にとどめ、通常の生産ラインへの復旧も極めて短期間に成し遂げ、世界中に負っている供給責任を果たしております。

2011年8月1日 読売新聞(1面)記事化



タクトスイッチ®



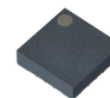
地上デジタル放送用  
TVチューナー



タッチパネル



電子コンパス用  
地磁気センサ



# 新・防災格付融資の事例(株式会社日陸様)

2011年9月30日

## (株)日陸に対し、 新「DBJ防災格付」に基づく融資を実施 ～危険物・医薬品物流事業者として全国初～

今般、日陸に対し、危険物・医薬品物流事業者として初めて新「DBJ防災格付」で格付を付与し、同制度に基づく融資を実行いたしました。

日陸は、石油製品、化学品の輸送、保管、タンクコンテナ等物流機器の賃貸を中心として手掛け、現在では化学品に限らず、医薬品、食品、医療・研究用のラジオアイソトープ等幅広い分野の製品の国内物流、国際物流のリーディングカンパニーとしての地位を確立しております。

今回の評価においては、(1)業界トップレベルのシェアの危険品倉庫を運営する物流事業者として先駆的に事業継続管理体制を構築している点、(2)危険物を取り扱う観点から事業の継続性をより重視した経営及び机上訓練を通じた改善を実践している点、(3)石油コンビナート地域において近隣他社と協働総合防災訓練を実施すると共に、自社自衛消防隊による地域防災連携を実践している点、等を高く評価いたしました。

タンクコンテナ



危険品倉庫



2011年10月1日 日本経済新聞 記事化

(図の出典)株式会社日陸 HP

# 新・防災格付融資の事例(藤田観光株式会社様)

ワシントンホテル

2011年9月30日

## 藤田観光(株)に対し、 新「DBJ防災格付」に基づく融資を実施 ～ホテル・観光業界では全国初～

株式会社日本政策投資銀行(社長:橋本徹、以下「DBJ」という。)は、藤田観光株式会社(本社:東京都文京区、代表取締役社長:末澤和政、以下「当社」という。)に対し、ホテル・観光業界では初の取り組みとなる新「DBJ防災格付」による融資を実施いたします。

今般、当社に対し、ホテル・観光業界で初めて新「DBJ防災格付」で格付を付与し、同制度に基づく融資を実行いたします。

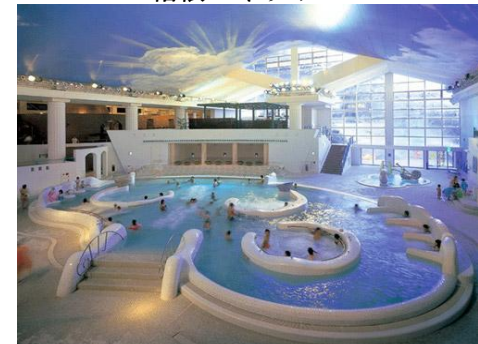
当社は、フォーシーズンズホテル椿山荘 東京、椿山荘、太閤園といったブライダル&ラグジュアリー事業、新宿ワシントンホテルを始めとするホテルグレイスリー・ワシントンホテル事業、箱根小涌園、京都国際ホテルなどのリゾート事業を全国に展開しており、全国屈指のホテルチェーンとして質の高いサービスの提供を行っています。本件の新「DBJ防災格付」では、当社が人命の安全確保の観点から、災害発生の初動期において各事業所の総支配人に一切の権限を付与し、迅速かつ流動的な対応を実現する体制を整備している点等を評価したものであります。



椿山荘



箱根ユネッサン

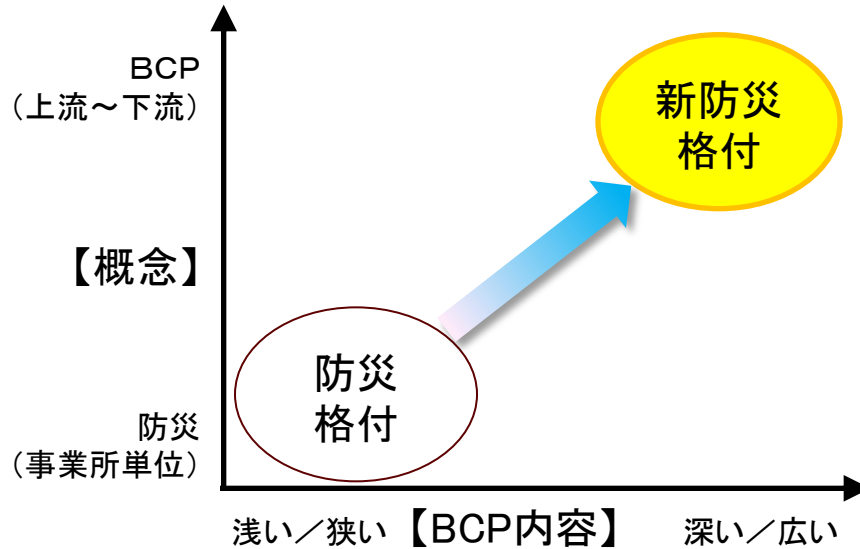


2011年10月1日 日本経済新聞 記事化



# 従来の防災格付との主たる変更点

	防災格付	新・防災格付
評価の着眼点	防災(生命安全・資産保全)	(防災対策を前提とした) 重要業務の継続／早期復旧
評価領域	本社、工場等の事業所	サプライチェーンを含んだ 業務プロセス全体
重視する 評価ポイント	防災対策	・事業継続計画の策定内容(深さ、範囲) ・事業継続管理体制の整備状況
ランクの刻み	3段階(不合格を含む)	5段階(特別表彰、不合格を含む)



- 2011年東北関東大震災を受け、上場会社約30社を対象に事業継続に関するヒアリングを実施、その内容を反映。
- ガイドラインも加味。