

# 大規模自然災害に企業はどう備える？：2016年熊本地震の事例

福岡企業リスク研究会 LFRM（ローファーム）グループ

水元敬子、別府伸一、中村吉則、福島清隆、森永博隆、津川かずよ、上野均

## 1 はじめに

2016年4月、最大震度M7.3の熊本地震によって大規模な被害が発生した。翌年7月には、九州北部豪雨において地域の観測史上最高位の雨量によって未曾有の大水害が発生した。九州に限っても、2年続いた大災害である。毎年のように台風が九州に襲来しているのに、自然災害に対するおおよその準備はできていないはずである。しかし、二度にわたる災害はいずれも大規模で想定をはるかに超えていた。「これまでに経験したことない」未経験の大災害を想定することは容易ではない。阪神淡路大震災、東日本大震災、二度の九州での自然災害、いずれも正確に「予報されたことはない」。これ程大きな災害になるとは想定していなかったものばかりである。九州北部豪雨においては、大災害をもたらすとは直前まで予想されず、予報の6倍の雨量が判明したのは事後であった。大規模な自然被害を前もって正確に予報されることは「今後もない」と考えるべきであろう。

本研究は、2016年熊本地震を実際に経験した経営者の「生の声」をもとにして、次の大規模自然災害に対して「これだけは備えるべき」ことを探る。

## 2 経済の最大リスクは自然災害

2017年世界経済フォーラムの中で、自然災害が世界の経済活動に多大の影響を及ぼすことが報告された（RM Search, 2017）。経済に及ぼすリスクの中で「重大な異常気象」「自然災害」「気象変動低減、適応の失敗」「水危機」は、発生確率と影響度とがともに大きく、他のリスクよりも上位に位置する（図表1）。自然の急激な変動による経済への影響は、しばしば人の力では制御し難いレベルに達している。国内では、近年の大地震、津波、集中豪雨、火山噴火、がこれにあたる。地震は前触れなく起き、集中豪雨では雨量の予測が難しい。実際に体験した者には実感があっても、遠方で起きた東日本大震災は九州に居る者には「他人事」に見える。災害対策が十分に実施されることは容易でないのが実際である。大災害は今後も経済を停滞させる要因であることに変わりはない。

大災害に見舞われたとして、災害から復興する鍵は何であろうか？東日本大震災を例にとる。経済的な損失はおおよそ17兆円と予想され、震災直後からこの損失を埋めるのは民間の経済活動であり約13兆円と試算された（上野ら, 2013）。これを上回る約22兆円が国及び被災地域から予算配分されたが、実際に配分されるまでには震災直後からは数年を要する。震災後復旧できるか否かは、民間企業の動きが鍵になる。熊本地震を実際に体験した

被災地企業の経営者が、「何を考え、どう行動したか」、今後の災害復旧の参考にしたい。

## 3 熊本地震で被災した企業

熊本地震では熊本市の殆どすべての企業が被災した。震源地に位置したネットヨタ熊本（株）は、震災で全壊した（図表2）。耐震基準を満たした設計になっていたが、2回にわたる本震と度重なる余震が重なったこともあって、建屋の再建が不可避となった（井上, 2017）。震災から1年を経過した時点で、経営者が被災直後から現在に至るまでの経過を生々しく語る機会があった（熊本地震復興リレートーク, 2017）。このリレートークに加えて、数社にアンケートを依頼した回答が得られた（図表3）。

熊本地震は、殆どの企業にとって異口同音に「想定を遥かに超える規模」であった。それ以前に大きな地震を経験したことは皆無と言ってよい。「東日本大震災は他人事と思っていた」のが本音である（鈴木, 2017）。実際に被災した途端、多かれ少なかれ不安を感じたようである。その一方、（株）こぎきが「不安はなかった」ことに注目したい。被害が一部損壊に済んだこともあるが、熊本市の本社を構える傍ら福岡市にも事業拠点があったことが不安を極度に和らげた。被災地から地理的に離れた福岡市にも事業拠点があった結果、（株）こぎきは自社のみで復旧できた。自社単独でリスク分散に成功した事例である。

同じく福岡市にも自社の拠点があった（株）古庄本店の場合は、被災した規模も大きく、自社のみでは復旧できず取引企業の支援が決定的であった（古庄, 2017）。ネットヨタ熊本（株）は全壊するまでの被害であったために、自社単独では復旧できず取引企業の支援が不可欠であった（井上, 2017）。ネットヨタ熊本（株）が注目されるのは、東日本大震災を教訓にして、地震保険に加入していたことである。被災後、保険金と融資を受けて、1年後に全面復旧を果たしている（図表2）。

大規模災害を生き抜くための鍵を、物理的対策、及び財務的対策の両面から以下に探った。

## 4 物理的対策

熊本地震のような直下型の地震に見舞われれば、「被災しない企業はない」ことを肝に銘じたい。人命の損失、建屋損壊、家財・什器、電源喪失、データ消失など、被害の大きさは様々であるが被害は免れない。建屋は耐震基準を満たしているはずであったとしても、建屋内の重量物は次第に増加する。保存書類の堆積

が重量物となったことは注目したい。数トンから数十トンに及ぶ書類が建屋の揺れを増幅した結果災害を加速したと思われる事例も見られる。災害の後にも事業が復活できるように、即ち従業員が仕事を失わないように、致命的なダメージを受けないためにも耐震基準を上回る「ハード面での対策」を平常時において考慮すべきであろう。

阪神淡路大震災をきっかけに災害に対する対策が叫ばれて、事業継続計画（BCP）が話題に上り始めて今日に至る。災害に対する物理的対策がBCPの中心を占める。

## 1. リスク分散

企業の事業拠点が熊本市に限定されるか、市外にも事業拠点があるかで、事情は全く異なる。(株)こぎきは、福岡市に本店があったことから、先行きへの不安はなかった(古崎, 2017)。結果論にはなるが、事業拠点が分散されていたことが復旧を容易にして自己資金のみで賄えた。企業の規模が大きければ、熊本市外にも事業拠点をもち例は少なくない。サントリービール(株)九州工場、ネットヨタ熊本(株)、西部ガス(株)支店などはその例であり、グループ企業や取引企業からの支援を受けて復旧に漕ぎついている。大規模な災害になればなるほど、自社単独の復旧が困難になる。自社の拠点、あるいは系列企業が遠隔地にあることでリスクを分散することは、大災害対策の基本である。

東日本大震災において、リスク分散の必要性がクローズアップされた。例えば、電源を確保するために発電所近辺に設置していたIT企業の多くが、震災後遠隔地へ拠点を移した。ところが、現在は東京一極集中、九州では博多一極集中が顕著である。災害の規模が大きければ、事業の中断を回避することが困難であり、遠隔地に事業拠点を置くなどのリスク分散が有効な策であることを再認識すべきである。

## 2. 社内外企業との連携

すべての企業が遠隔地にも事業拠点がある訳ではない。企業によっては、拠点が1地域に限定されることはやむを得ない。その場合、自社以外の企業との連携がリスク対策の鍵になる。東日本大震災に例をあげると、産業廃棄物業者である鈴木工業(株)や(株)オイルプラントナトリは、同業他社による災害時支援協定に発展した事例がある(別府ら, 2013)。同様の事例は熊本地震でも見られた。ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング(株)は、同業の半導体メーカーであるルネサスエレクトロニクス(株)の支援を受けて復旧を果たした(中村ら, 2016)。

取引企業の支援が復旧に決定的であったとする企業は、ネットヨタ熊本(株)や古庄本店(株)など数多い。サントリービール(株)熊本工場は、系列企業や取引企業の連携なくしては復旧しえなかった(橋本, 2017)。震災後直ちにライフライン復旧に尽力した西部ガス(株)熊本支社は、全国ガス協会から4600人の応援をもとに2週間でガス復旧を可能にした(金井, 2017)。東日本大震災以降ガス協会は災害時支援協定を強化しており、熊本地震において早期の連携が可能になった。自力で復興するためには、他社の支援が不可欠である。平常時から社内外企業との連携を想定しておくべきである。

## 3. 緊急時の行動

緊急事態を迎えた場合に最初にとった行動は、各社共通するこ

とが多い。「従業員の安全」が最初に来る。店舗の安全確認、二次災害の防止、社員の衣食住、被害状況の確認、など現状の確認が続く。その後、「地域への配慮」、「支援物資の依頼」、「今後の対策打ち合わせ」、が先んじて取るべき行動としてあがる(図表3)。生命優先、すなわちヒト・従業員の安全が真っ先に浮かぶことは、全国に及ぶ自然災害における積み重ねが生んだ結果である。事前の初動対策は文書化されて社内でも共有されることが、迅速な対応に必須である。

## 4. データの共有

災害時には紙書類あるいはコンピューター管理された文書・資料が失われる可能性が高い。顧客情報や取引企業の連絡先が震災時には特に欠かせない。緊急時に必要な情報が社内でも共有されていると、自社の信用を失うことなく顧客に対して対応できる。さらに、緊急時に支援を得るためにも、必要な連絡先の情報データを社内でも共有されることは最低限の災害対策である。

## 5. 複数通信手段

熊本地震において最も役に立った通信手段はLINEである(図表3)。他にも、企業によってはスマートフォン、電子メールが使えた。東日本大震災では衛星電話が使えた結果、その後衛星電話が普及した。有効な通信手段を限定することなく、複数の緊急通信を確保しておくことが求められる。いかなる状況においても「連絡できること」は、すべての基本である。

# 5 財務的対策

物理的な災害対策とともに欠かせないのが財務的対策である。企業の存続にとって資金繰りこそが鍵である。災害のために多額の自己資金が準備できればよいが、余裕のある企業ばかりではない。震災後の資金対策の事例をみる。

## 1. 自己資金

(株)こぎきは、被災規模が比較的小さく福岡市に本店があったことから自己資金で損害を賄い、自社単独で復旧した。物理的リスク分散とリスクファイナンスとが上手くいった事例である。

全国的に見れば、多くの企業が災害対策として自己資金を準備している。トヨタ自動車工業(株)もその典型であり、幅広く海外展開していることもあって巨額の資金を災害にも向けて準備している。

## 2. 融資

潤沢な自己資金があればよいが、災害が大きくなれば多くの企業は自己資金のみでは賄えない。損害額を補填するための一つは融資を受けることである。大規模災害の後、公的な融資制度が発生することは阪神淡路大震災、東日本大震災の例もある。熊本地震でも公的融資が実施された。しかしながら、融資を実際に受けられるかどうかは後にならないと分からない(古庄, 2017)。融資を受ける前に「建屋を建て替えるか、より安く修理するか」を融資以前に決定しなければならなかったが、(株)古庄本店は100%融資を受けて立替を補填した(図表3)。

銀行融資、公的融資など、申請後2-3ヵ月で融資を受けるこ

とが可能である。しかし、融資を必ず受けられるという保証はない。東日本大震災の経験から、経営が再建できない企業に対しては、銀行は融資してくれない。さらに、融資は返済する義務が発生するので負債が確実に増える。それでも、企業の再建に向けては融資が救済策となる。

### 3. 地震保険

地震保険は財務的対策の典型である。ネットトヨタ熊本㈱は、東日本大震災を目の当たりにして、地震保険に加入することを東日本大震災直後に決断した（井上，2017）。全壊した建屋（図表2）を再建するのに、融資と地震保険が奏功したことは財務的対策に成功した好例である。

熊本市外の食肉業者Aは、建物、設備什器、商品に対して年間保険料34万円を地震に備えて、熊本地震で2500万円の補償を受けた。また、平成27年に開業したクリニックBは、熊本地震で被災して保険会社から256万円が支払われた。加入保険料内訳は、火災・休業補償保険料369360円＋地震保険料261360円＝合計630720円であった。開業にあたって借入をしているので、開業後ある程度体力がつくまでは保険をしっかりとかけるという考えであった。開業して1年経たない間の地震被災であったので、地震保険が奏功した。

家庭向けの地震保険は一般的であるが、企業が地震保険に加入する例は多いとは言えないのが現状である（日本経済新聞，2016）。

### 4. 事業中断リスクに対する保険

熊本地震においても、被害の大小によらず多くの企業が事業中断に陥った。事業の中断（Business Interruption, BI）による財務的損失に備えることは、事業継続計画そのものであり地震保険もその一つである。

地震保険市場に風穴を開けたのが、大手再保険会社スイス・リーの参入である（DAIMOND online, 2011。リスク対策.com, 2011）。それ以前の地震保険は補償される内容や金額が不十分な場合が多かったために、建物の損害、それによる喪失利益、事業の復旧費用を素早く支払う「事業継続費用保険金」を提供している。スイス・リー社の「事業継続費用保険金」は、震度5強以下では支払額ゼロであるが、震度6弱以上で数億円から数十億円が支払われる（スイス損害保険会社）。実際に支払われる保険金は、BCPで想定される必要費用の額を積み上げて申請してもらい、その内容を審査した上で設定する。対象は、事業継続費用が数十億円になることが見込まれる大企業になる。なお、費用保険金と支払われることになる保険金の用途は限定していない。即ち、一端支払われた保険金の使用目的が追跡調査されることはない。

スイス・リー社の協力を得て、最近（株）三井住友銀行が法人向けの地震対応型ローンの取扱いを開始した（日本経済新聞，2017）。震度6強以上の地震で生じた経済損失分を債務免除にするものである。このローンでは、地震発生により被害を受けた企業は、通常の金利に加えて、債務免除の対価として一定の割増が上乘せされる。その結果、企業の資金調達を容易にする効果が期待されている（日本経済新聞，2017）。

中小企業に向けては、損保ジャパンが「BCP地震補償保険」を2011年9月から発売した（DAIMOND online, 2011）。震度

6強以上の地震が起きてサプライチェーンが寸断された場合など、1社あたり1000万～2000万円程度を保険請求後30日以内に運転資金を補償する。

大規模災害に対する財務的リスクマネジメントは近年急速に高まりつつある。現在の地震保険の補償内容と、必要な保障内容のギャップを埋める補償を提供する保険が検討されている。注目すべき流れである。

## 6 クライシスから学ぶリスクマネジメント

熊本地震の直後から企業がとった行動（【4】物理的対策、及び【5】財務的対策）は、深刻な不測事態（クライシス）に対処したクライシスマネジメントである。かかる不測事態において、経営者は「物理的損失」「信用力」「将来の商機」を失わないための尽力が要求される。被災した企業のアンケートをもとに作成した図表3は、企業が「平常時から備えておくべきこと」を記している。

図表3にあげた項目を参照して、大規模災害に備えるべきことを図表4にまとめた。大規模災害による損失を軽減するために、図表4にあげた項目を外すことができない。即ち、リスクマネジメントの典型であるBCPの策定においても必ず含むべきものである。

不測事態が発生すると、直ちにBCP実施が発動される（図表4）。東日本大震災や熊本地震などの大規模災害において、平常時に進めていたBCPが緊急時の行動を容易にした事例を数多く見て来ている。物理的対策によってダメージを予防すると同時に、倒産による致命的なダメージを避けるための財務的リスクマネジメントは企業の存続を左右する。

『連絡』『支援』『資金』は、不測事態に対処するキーワードである。

【連絡】緊急時には、従業員、顧客、取引先、などとの連絡が必須になる。その連絡手段を複数確保しておいた上で、使える手段を使って関係者と連絡をとることが、何にもまして不可欠である。

【支援】被災した殆どすべての企業が強調しているように、遠隔地の自社、グループ企業あるいは取引先の「支援が復興に決定的」である。

【資金】企業が倒産を回避できる最後の砦が「資金繰り」である。自己資金、保険、融資のいずれであっても、平常時から考慮すべき重要事項である。

## 7 BCPの効用

BCP（事業継続計画）は多くの企業で採用されている。熊本市においては、熊本地震の時には策定していなかったが、（株）こぎき、（株）ヒライは震災後に策定している。ソニーコンダクタマニュファクチャリング（株）は「BCPが震災時に有効に機能したが充分ではなかった」としている（鈴木，2017）。それまで経験したことのない災害に会えば、それ以前に策定したBCPが不十分であることは予想できる。富士フィルム九州（株）、イオン（株）、再春館製薬所、（株）アネシス、新産住拓（株）、熊本県構造計画研究所、トヨタ自動車（株）は、熊本地震の前にBCPを策定し、予め「備えを強化」して「繰り返し訓

練”を重ねていた(中村ら, 2017)。(株) アネシスと新産住拓(株)は“台風への対策を強化”した結果、熊本地震においても迅速に行動できた。

BCPの目的は「企業が倒産せず、従業員を継続して雇用できること」である。BCPの様式の必要な部分を把握することで、大災害に対する備えになる。熊本地震に限らず、あらゆる緊急事態において、経営者が常に身近にいるとは限らず社屋から遠距離あるいは海外にいることも想定される。非常事態をより円滑に乗り切る手段として、BCPを策定して社内で共有されることが望まれる。

## 8 緊急事態に生きる経営者の理念

企業の経営者と従業員とが企業理念を共有できていると、いざと言う緊急事態でその効果が発揮される。(株)ヒライは、『弁当のヒライ』の名で地元ではよく知られた会社である。社長の平井は震災直後に「できれば仕事を続けてほしい。本人の同意があればだが」と訴えた(平井, 2017)。経営者と従業員との信頼関係は平常時から築くべきものであるが、緊急時にはこれが大きな原動力となる。(株)古庄本店は、震災直後に「顧客への商品提供を止めない」ことをモットーにして、旧社屋の建替を即決した(古庄, 2017)。補助金を受けられるか不明だったが、その是非を待つことなく旧社屋の建替を決断した。経営者は、緊急時には普段にも増して重大な経営判断に迫られる。ネットヨタ熊本(株)や(株)こぎぎの場合も、経営者の信念や企業ミッションが緊急事態においても生きてと述べている(図表3)。

## 9 まとめ

- ◇大規模な自然災害は、企業の経営活動に悪影響をもたらす最大リスクである。2016年熊本地震は、企業の想定を遥かに超えていた。
- ◇遠隔地に事業拠点を持つ企業は、リスク分散された結果、早期の復旧が容易である。
- ◇グループ企業や取引企業による支援は、復旧に決定的な要素になる。
- ◇地震保険あるいは事業継続資金保険は、財務的リスクマネジメントの手段として、企業にとって身近になってきている。
- ◇大規模自然災害に対処するキーワードは『連絡』『支援』『資金』である。
- ◇経営者の信念、あるいは企業のミッションは、緊急時において生きる。経営者は、即断・即決が求められる。

### 【謝辞】

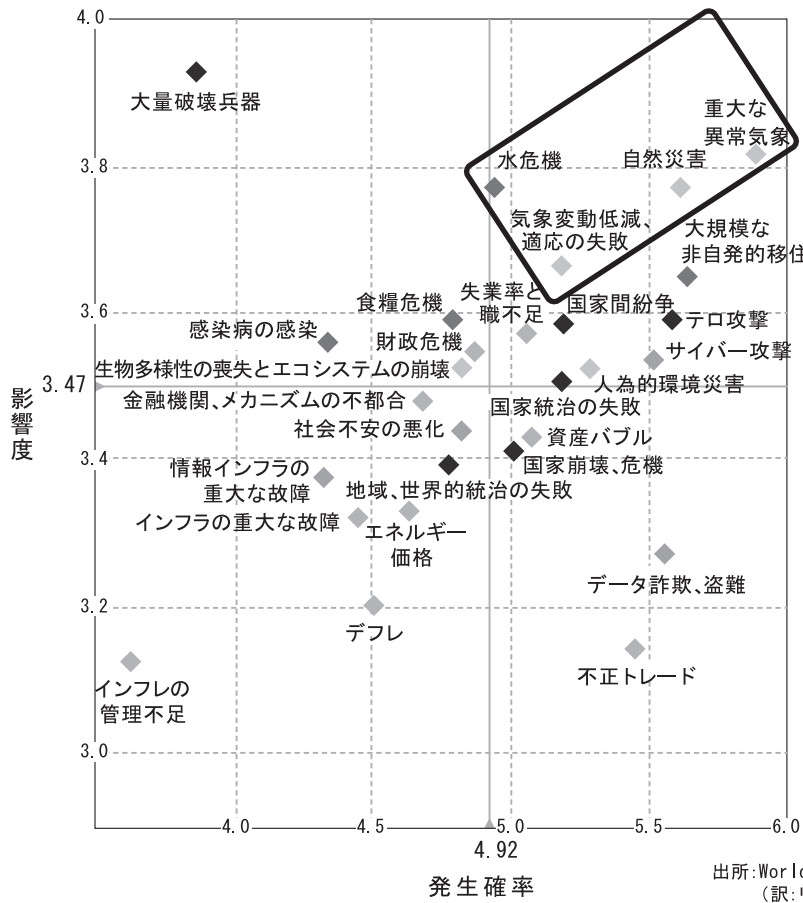
熊本商工会議所青年部理事・宮本亮輔氏には多大の御尽力を頂きましたことを感謝申し上げます。アンケートをお寄せ下さいました(株)こぎぎ、ネットヨタ熊本(株)、(株)古庄本店に感謝申し上げます。

### 【参考文献】

- ・RM Search『対岸の火事ではないグローバルリスク 2017』リスクマネジメント TODAY 2017 March, pp.32-34 (2017)
- ・井上雄一郎『Then Now and Forever ~ずっとと熊本と共に』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・上野均、別府伸一、三浦和代、中村吉則、鳴神義寛『BCP の成功事例ー東日本大震災の教訓ー』リスクマネジメント協会年次大会 (2013)
- ・荻原健太郎『食品加工：食品卸の震災発生から現在まで』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・金井昌道『「平成 28 年熊本地震」における都市ガス復旧活動について』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・熊本地震復興リレートーク『その時経営者は』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・古崎喜代子『実感した福岡本店の重要性』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・鈴木裕巳『熊本地震被災振り返り』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・スイス損害保険会社『事業継続費用保険金』<[http://media.swissre.com/documents/SRIJ\\_201718-J\\_bce\\_jp.pdf](http://media.swissre.com/documents/SRIJ_201718-J_bce_jp.pdf)> (2017/12/1 検索)
- ・宝島社『地震予知 利権の構造』別冊宝島 2524 号 (2016)
- ・DIAMOND online『スイス再保険会社の参入で風穴 ようやく充実する地震保険市場』<<http://diamond.jp/articles/-/14084>> (2017/12/01 検索) (2011)
- ・中村吉則、別府伸一、三浦和代、森永博隆、福島清隆、鳴神義寛、上野均『緊急リスクに備える企業の経営：リスクファイナンス』リスクマネジメント TODAY 2014 March, pp.45-50 (2014)
- ・中村吉則、森永博隆、別府伸一、三浦かずよ、福島清隆、水元敬子、上野均『平成 28 年 (2016 年) 熊本地震：次の災害にどう備える?』リスクマネジメント TODAY 2017 March, pp.162-167 (2017)
- ・日本経済新聞『地震国日本 保険浸透せず』2016/11/28 朝刊 (2016)
- ・日本経済新聞『三井住友銀行、法人向け地震対応型ローンを取扱開始』<[https://www.nikkei.com/article/DGXLSP465381\\_W7A201C1000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLSP465381_W7A201C1000000/)> 2017/12/16 検索 (2017)
- ・橋本猛『熊本地震からの復旧と学び』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・平井浩一郎『わが社の使命 (ミッション)』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・古荘貴敏『創業 140 周年に迎えた存続の危機「ピンチをチャンスに」』熊本商工会議所青年部・熊本日日新聞社主催 2017/8/26 (2017)
- ・別府伸一、中村吉則、三浦和代、鳴神義寛、上野均『最悪に備える事業継続計画 (BCP)：奏功した「企業の共助」』リスクマネジメント TODAY 2012, pp.184-188 (2013)
- ・三浦和代、別府伸一、金子寛紀、上野均『中小企業のための事業継続計画 (BCP) 導入：東日本大震災における事例』リスクマネジメント TODAY 2011, pp.183-188 (2012)
- ・リスク対策.com『日本の保険市場に新風』誌面情報 vol.26 <<http://www.risktaisaku.com/articles/-/1202>> 2017/12/02 検索 (2011)

図表 1

グローバルリスクマネジメント2017 (RM Research(2017)を改編して引用)。「重大な異常気象」「自然災害」「気象変動低減、適応の失敗」「水危機」による大規模自然災害(枠内)が、発生確率と影響度が共に大きい最大リスクと認識されている。



図表 2

熊本地震の震源地にあったネットヨタ熊本(株)の復旧経過。  
震災前の旧社屋(上左図)、震災でガラスが割れたショールーム(上右図)と2017年新社屋(下図)。



資料提供: ネットヨタ熊本(株)

図表 3

熊本市の企業から得たアンケート一覧表。2016年熊本地震による被災から現在までの状況を記す。

企業名	(株)こざき	ネットヨタ熊本(株)	(株)古荘本店
業種	建設業	自動車販売業	地方商社
熊本地震の発生	想定を超えた	想定を超えた	想定を超えた
建屋の損害	一部損壊	全壊	半壊
将来への不安	不安はなかった	不安を感じた	不安を感じた
営業再開(震災後)	1週間後徐々に	3週間後	2日後
初動(主な3項目)	従業員の安全	従業員・店舗の安全	従業員の安全確認
	二次災害防止	社員の衣食住	被害状況の確認
	地域への配慮	支援物資の県外友人依頼	顧問設計士と今後の対策の打合せ
データ:紙書類	無事	一部失った	無事
データ:コンピューター	一部使用不可	無事	無事
震災時のデータ共有	社内で共有	社内で共有	社内で共有
通信手段(震災発生時)	LINE	LINE	LINE、スマートフォン、電子メール
復旧	自社単独で復旧	グループ補助金活用	自社単独では無理
熊本市外の事業所	福岡市	市外に拠点あり	市外に拠点(福岡市)
決定的な支援	福岡市の本店	取引企業	取引企業
BCP	震災後策定	—	—
復旧の費用	自己資金(100%)	地震保険、融資	融資(100%)
経営者の信念	震災時に生きた	震災時に生きた	震災時に生きた
企業ミッション	震災時に生きた		震災時に生きた
経営差の即断・即決	営業:継続か一時中断か	経営再建と概算費用の把握:支出できるか	建屋の立替か修理か 営業の継続か一時中断か

図表 4

大規模自然災害を想定した事業継続。熊本地震における企業の復旧事例から「災害に遭う前に、**これだけは備えておきたい**」項目をまとめた。

対策	リスクマネジメント (例:BCP策定による予防)	不測事態発生 ⇒	クライシスマネジメント (例:BCP発動による対処)
物理的対策	・ ハード対策(例、耐震補強)		—
	・ リスク分散		—
	・ 複数通信手段の準備	⇒	・ 連絡手段を活用 (行動計画の実施)
	・ 緊急時の行動計画	⇒	・ 従業員の安全確認
	・ 従業員の安全確認	⇒	・ 被害状況の確認
	・ 被害状況の確認	⇒	・ 地域への配慮と連携 (社内データの活用)
	・ 地域への配慮	⇒	・ 顧客情報の活用
財務的対策	・ データの社内共有化	⇒	・ 緊急連絡先の活用
	・ 顧客情報	⇒	・ 取引企業に支援を要請
	・ 緊急連絡先	⇒	
	・ 取引企業との災害時連携	⇒	
	・ 自己資金	⇒	・ 直後に活用
	・ 地震保険・事業継続費用保険(*)	⇒	・ 早期に活用
	・ 融資(*)		・ 中長期に考慮

(\*) 中村ら(2014)に損害保険、及び融資の詳細を記載