

http://www

## レジリエンス・ビュー

2012年5月20日  
第3号

## この号の内容

- 1 レジリエンス・ビューレポート(セコムIS研究所 三島和子氏)
- 2 海外のレジリエンス研究動向(インターリスク総研 田代邦幸氏)
- 3 協会からのお知らせ

## レジリエンス・ビューレポート

放送局の社会的責任と事業継続  
～仙台民放局のレジリエンス～

セコムIS研究所 三島和子

東日本大震災では岩手・宮城を始めとして広範囲で停電した。重要な災害情報チャンネルであるテレビが見られなくなり、インターネットへの接続もままならない中、被災地での情報入手には大きな支障が生じた。長いところでは1週間以上停電が続く。もう1つの災害情報の柱であるラジオはどうしていたのか。中には、過酷な状況の中迅速な事業継続を実現し、被災者に寄り添った情報発信をし続け、本来の役割以上に地域貢献を果たした局もある。放送局の事業継続はどのように行われたのか。事例を元に、レジリエンスの観点から考察する。

## レジリエンス・ポイント

- ① 多様な取材力と情報発信手段
- ② 最重要ステークホルダー（リスナー）とのパートナーシップ

## 業種：放送業



写真1 仙台市太白区八木山にあるTBC（出典：東北放送 HP）

## ① 迅速な初動対応

東北放送(TBC)は仙台市太白区に本社を置くテレビ・ラジオ民放局である。ローカル番組が多く、宮城県ではNHKラジオより聴取率が高いと言われるほど県民に親しまれている放送局である。2011年3月11日14:46、トーク番組の放送中だったTBCに緊急地震速報が割り込んだ。地震直後に本社のある八木山を含めた広域で停電し、非常用電源が作動した。県内全域が停電になっていることがまもなく分かったため、ラジオ放送をとにかく継続することとした。非常用電源の電力をラジオ放送に集中させるべく、スタジオ以外の棟とフロアの空調と照明を全て消した。日頃使うスタジオは落下物が多く危険と判断し、アナウンサーは慣れない別の小部屋に移動して放送を再開した。当日は雪がちらつく寒さであったが、現場の判断に迷いはなかった。

非常用電源で映るTBCTVのモニター映像を見ながらラジオで津波の模様を放送した。大津波警報を頻繁に流し、避難を呼びかけた。気象台の防災情報提供装置が午後4時頃まで稼働しており、海面変動数cmなどという情報も入ってきたが、かえって危機感を薄めてしまうと考え採用しなかった。緊急アナウンスコメントは混乱期において役立つが、「鉄筋コンクリート3階以上に避難」という表現は予想津波高6mの時点であえて使わないこととした。指定避難場所が安全ではない箇所もあったため、アナウンスコメントも最悪の事態を想定しておかなければならないと痛感した。危機感を伝えるため、アナウンサーは普段と声色を変えて話した。「いつもリラックスしてしゃべっている人が今回は緊迫した声だったので、本当に危ないのだと思って避難した」という声も聞かれている。しかし身近な被害状況がつかめなかったため、たまたま取材に出かけていた人に出演してもらおうなどして、TBCらしくマスメディアとは異なる地元の情報伝えた。

## ② 取材力のレジリエンス

気仙沼や石巻、白石にあった取材拠点からの情報はなかなか入ってこなかった。沿岸部に防災レポーターもいたが、連絡がつかない。ラジオ放送の命綱である情報



写真 2 TBC 本社社屋（撮影：三島）

ソースが激減したが、自前のラジオカーを持っていたため夕方にはこれによる取材、FAX、メールなどで情報収集を行うなど、独自取材を敢行した。ラジオカーを持っている民放局は珍しい。仙台空港で NHK 以外の取材ヘリは全て流され、テレビ局も思うように情報を収集できないでいた時間帯である。仙台は宮城県北部地震(2003)や岩手・宮城内陸地震(2008)など何度も大きな地震を経験していたため、TBC では災害時専用のメールアドレスを作っていた。今回も、特に PR しなくてもリスナーからこのアドレスに情報提供のメールが続々と入っていた。メールの送受信は時間がかかったが何とかできたという。災害時のみのシステムは使えないという危機管理の常識を破るようであるが、平時にリスナー（最重要ステークホルダー）との認識の共有、信頼関係があつてこそその成果であろう。メールによって、学校や病院、介護施設などの無事情報が入ってきた。夜になると、救援要請や安否確認情報が増えた。21 時過ぎからはスタッフの個人アカウントを利用して twitter での情報発信も開始した。反響があり、12 日も継続的に発信した。多様な手段を駆使して、重要業務(ラジオ放送)継続に不可欠な取材力を保持し続けたと言える。

### ③ 停波からの復旧

若林区荒井にあるメイン送信塔が浸水し、12 日早朝にはついに停波に陥った。停波中は twitter で情報発信したが、利用層に限られているためか後日多くのリスナーからは「心配した」と言われたという。気仙沼、南三陸町志津川、鳴子にあるサテライト局に切り替え放送をつないだが、出力が半径 10km に落ちたため、石巻や県南地域では聴取できなくなった。しかし停波より放送継続が重要と割り切って放送を続けた。U Stream も併用して仙台市内の情報発信をし続けたため、県外からの安否情報や救援物資の情報も入ってくるようになった。15 日までサテライト局から放送し、16 日から復旧したメイン送信塔から放送再開。ここから 26 日までの 256 時間、40 人体制で CM 抜きの地震特別番組を放送し続け、災害直後のローカルチャンネルとしての社会的責任を十分に果たした。

ライフラインの途絶のため、取材力のないラジオ局が情報収集に苦慮する中、ラジオカー、災害時専用メールアドレス、リスナーとの強固なパートナーシップがあつたことがレジリエンスの決め手となった。社屋の耐震性や非常用電源の配備などハード面のレジリエンスも奏功している。放送継続によって、さらに価値ある情報がリスナーから寄せられ、時間の経過と共に変わる被災者の情報ニーズにきめ細かく対応できたことも見逃せない。

図1は、東日本大震災における災害情報入手チャネルの調査結果の一つである。宮城県内では 6 割を超える人が「ラジオを頼りにして」いた。平時から地域社会との絆があるからこそ頼りにされる。その背景の一端をうかがわせる事例である。

#### 企業 data

所在地：仙台市太白区八木山香澄町 26-1  
業種：基幹放送事業(テレビ・ラジオ)  
従業員数：160 人(2012 年 4 月現在)  
設立：1951 年 12 月 10 日

#### 執筆者プロフィール

三島 和子

セコムIS研究所主任研究員、レジリエンス協会監事。1992 年東京大学卒、三井住友海上及びインターリスク総研でリスク研究・コンサルティングに携わった後 2008 年より現職。鎌倉女子大学及び筑波大学大学院非常勤講

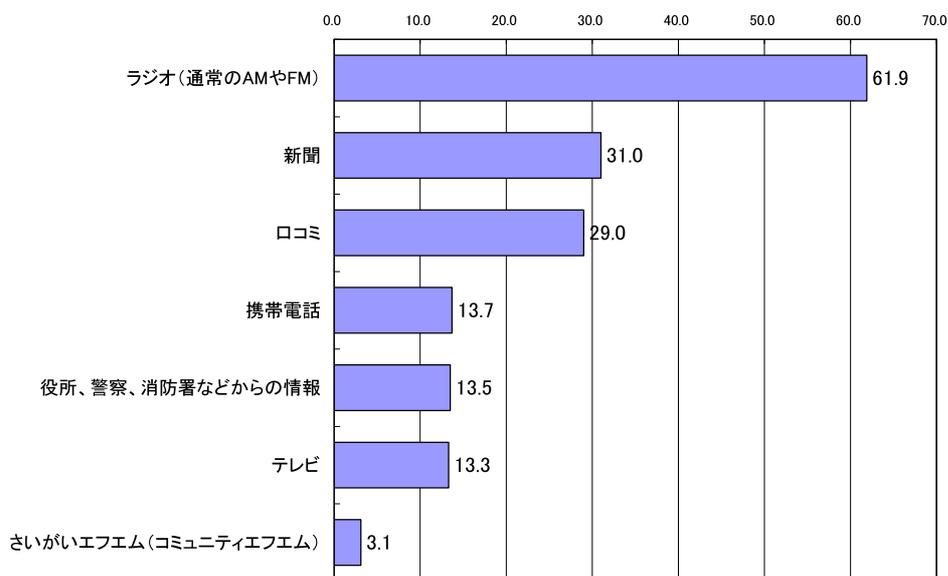


図 1 災害時に頼りにした情報入手手段（出典：「宮城県沿岸部における被災地アンケート」サーベイリサーチセンター、2011）

※本稿は日本災害情報学会デジタル放送研究会 4 の調査結果を元としています。

# 海外のレジリエンス研究動向

## ～ 英国における BCM 実態調査結果 ～

インターリスク総研 田代邦幸

### レジリエンス・ポイント

- ① 英国全体における組織の BCP 整備率は 6割に達している。特に公共機関における整備率が高い。
- ② 英国で、社会的に事業継続を求められている業種に対して、BCM に関する法律や規制の影響が大きい。

英国の研究機関 Chartered Management Institute は英国内の BCM に関する実態調査を 1999 年から毎年実施しているが、最新の調査結果が今年 3 月に発表されたのでここで紹介したい。報告書は『Planning for the worst. The 2012 Business Continuity Management Survey』というタイトルになっており、下記のサイトから無償で入手できる。

<http://www.managers.org.uk/research-analysis/research/current-research/planning-worst-2012-business-continuity-management-survey>

この調査に対して 1,021 の組織が回答しているが、その中で民間企業は 53% あり、公共機関(警察、消防、自治体等)からの回答 35%、非営利団体からの回答が 12%含まれている。日本においても BCM の実態調査が行われた例はいくつか存在するが、いずれも対象は主に民間企業である。

まず BCP の整備状況であるが、回答者の 61%が、自らの組織で BCP を整備済みと回答している。もともと日本に比べて BCP の策定が進んでいる英国においても、このところ再び増加傾向にあることが分かる(図 2)。

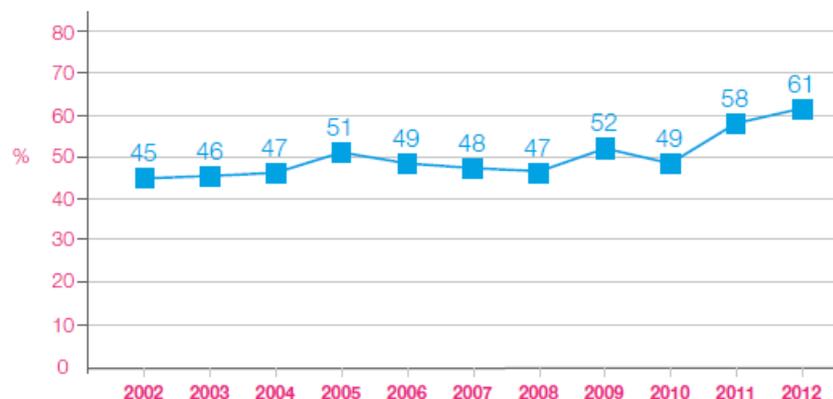


図 2 英国における BCP 整備状況

(出典：『Planning for the worst. The 2012 Business Continuity Management Survey』  
Chartered Management Institute, 2012)

また、今回の調査対象の中で大規模な組織(従業員が 250 人を超える組織)での BCP 整備率は 74%に上っている。より小規模な組織の方が BCP の整備率が低くなる傾向にある(日本においても同様である)が、本調査によると小規模な組織(従業員が 11~50 人)でも 48%、零細組織(同 10 人以下)でも 31%が BCP 整備済みと回答している。BCM や関連分野に関心が無い組織であれば、このような調査に回答すらしない可能性もあるため、英国内全体での実際の BCP 策定率がどのくらいかは多少割り引いて考える必要があると思われるが、それでも日本に比べて全体的に高いといえる。

もうひとつ注目すべき点は、公共機関における BCP 整備率が高いことである。民間企業の BCP 整備率が 52%であるのに対して、公共機関では 73%、非営利団体でも 60%となっている。日本の BCM への取り組みが、どちらかというと民間企業を中心であるのと対照的である。

## 執筆者プロフィール

田代 邦幸

(株)インターリスク総研主任  
研究員、レジリエンス協会監  
事。防災士。MBCI。

自動車メーカー、半導体製造  
装置メーカー勤務を経て、  
2005年に(株)インターリスク  
総研に入社し、現在に至る。  
製造業や商社、IT サービス  
業、金融業など様々な企業に  
対して BCM のコンサルティ  
ングを室揃っている

業種別の数字を見ると、最も高いのが地方自治体の 92%、次いで中央政府 85%、金融・保険 85%、公益事業(電力、水道等と思われる)81%、医療福祉 74%、運輸・物流 69%と続いている。やはり社会から事業の継続を期待される業種が上位に入っているが、BCM に取り組む主な要因を見てみると、これら上位 6 業種のうち中央政府を除く全ての業種で、「法律・規制」がトップ 3 に入っている。つまり社会的に事業継続が求められる組織に対しては、BCM への取り組みを求める法律や規制の整備が進められており、その効果が現れていると考えられる。これは社会全体のレジリエンス向上に向けての重要なヒントと言えるのではないだろうか。

また、過去 12 ヶ月間に実際に経験した事故・災害(原文では disruption という、もう少し広い意味合いを含む表現)として最上位に来ているのは、過酷な気象条件(49%)で、特に今年の 1~2 月に英国で大雪だったことが影響していると思われる。2 番目は IT の停止(39%)で、昨年 10 月に発生した BlackBerry のトラブルが含まれる。前年と比較して増加が目立つものとして報告書で指摘されているのがデモやストライキなどで、前年の 6%から 22%に増加している。主に英国内や中東での暴動・反乱の影響であろう。

これに対して「コストや収益の面で大きな影響を与える脅威は何か?」という質問に対しては、IT の停止(72%)、通信の停止(61%)、事業所に行けなくなること(58%)など、災害や事故等の事象そのものよりも、経営資源を失うことに注目されていることが分かる。また企業イメージ・ブランド・レピュテーションへの被害が 55%で上位に入っていることも注目し値する。別の設問では BCP を持つことのメリットとして、「レピュテーションの保護」と回答している組織が 72%(複数回答)で 2 位となっており、英国の組織で事業中断によるレピュテーションへの影響について関心が高いことが分かる。

本報告書には、これら以外にも様々な観点からの調査結果が 21 ページに渡って記載されている。日本にそのまま当てはまらない部分もあるが、レジリエンスに関する視野を広げる意味でも、ご一読をお勧めしたい。

## レジリエンス協会からのお知らせ

旧レジリエンス協議会は、2012 年 4 月 2 日をもって一般社団法人レジリエンス協会となりました。関係者の皆さまのご支援ご尽力に深く御礼申し上げます。

4 月 17 日(火)に第 1 回理事会、定例会を開催しました。理事会議事録、講演資料は HP をご覧下さい。

今回は、6 月 29 日(金)13:00~情報・システム研究機構統計数理研究所(立川)と共催で定例会を行う予定です。

会員以外の参加も受け付けていますので、奮ってご参加下さい。

<http://www.resilience-japan.org/>

**本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典:レジリエンス協会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。**

## 編集後記

レジリエンス協会に PR を担当する広報委員会が設置されました。レジリエンス・ビューも新体制で継続することになりました。情報提供もお問い合わせ先で受け付けています。これからもよろしくお願い致します。  
(広報委員 三島和子)

**レジリエンス協会 会報 レジリエンス・ビュー 第 3 号**

**発行: 一般社団法人レジリエンス協会**

お問い合わせ先: [info@resilience-japan.org](mailto:info@resilience-japan.org)