

東京2020大会に向けた 企業のリスク対策実態調査

～報告書～

～企業は東京2020大会に向け、現時点でどのような準備を行っているか～

目次

■趣旨説明

■アンケート結果の発表

- 単純集計結果
- クロス分析結果

■アンケート結果を受けて、どのような備えが必要か

趣旨説明

趣旨

本アンケート調査は、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック競技大会(東京2020大会)に向け、各企業が大会開催における影響をどのように考え、どのように活動しようとしているのか、今後それらがどのように変化していくのかを明らかにするとともに、

- ①今後の組織のリスクマネジメント活動をより有意義なものにしていく、
- ②今後の五輪開催に関わる組織に役立ててもら

ことを目的に実施するものです。

2020年7月24日から9月6日まで予定されている東京2020大会では、延べ約1010万人、1日あたり最大92万人の来場が予測され、大きな経済効果が期待される一方で、主要道路や船舶の運航にも様々な交通制限がかかり、従業員の移動や宿泊、物流、などにマイナスの影響が出ることも懸念されています。

また、気温も過去の大会に比べ高くなることが心配されています。さらに、過去の大会でも大きな課題となっているテロやサイバー攻撃、さらには自然災害などの発生も考えられます。こうした中、各企業では、BCPや従業員の安全対策、あるいは企業価値といった観点から、東京2020大会に対してどのような影響を考え、どう対策しようとしているのかを、大会2年前である今年、来年、そして開催直前となる再来年と継続的にその変化を分析していくものです。

目的と対象者(誰のための活動か)

■対象①：国内企業組織

- 2018年、2019年、東京2020大会直前と実態調査結果を発表していくことで各企業の東京2020大会に向けた必要な備えを啓蒙する

■対象②：2024年以降のオリパラ大会開催都市

- 今回の経年調査を東京2020大会のレガシーの一つとして発表し、次回以降の開催都市において、「民間企業が実施しておくべき事前の備えや行政機関としての働きかけやその時期」等について、参考にさせていただく



第一回調査アンケート 基本設計

■調査期間

- 2018年6月8日～6月22日

■手法

- WEBアンケート

■対象

- 民間企業のリスクマネジメント担当者

■設問項目

- 第1部：貴社の概要について
- 第2部：平時におけるリスクマネジメント活動全般について
- 第3部：貴社と東京2020大会における関わりについて
- 第4部：東京2020大会に関するリスクマネジメントについて

東京2020大会と本アンケートの進め方(3ヶ年計画)

【東京2020大会の動き】

【今回の取組】

2018

「東京2020大会の安全・安心の確保
のための対処要領」策定

第1回実態調査アンケート

東京2020オリンピックカウントダウンイベント

第1回 実態調査結果発表(7/24)

2019

東京2020大会テストイベント(7/24~)

第2回 実態調査アンケート

第2回 実態調査結果発表(7/24)

2020

聖火リレー

チケット販売

第3回 実態調査アンケート

東京2020大会(7/24~8/9、8/25~9/6)

第4回 実態調査アンケート

レガシーレポート公表

第1~4回 実態調査結果発表(未定)
-日・英レポート-

有識者会議(毎年2回程度)

有識者会議メンバー

座長：慶応義塾大学 大学院経営管理研究科 大林 厚臣 教授

副座長：日本大学 危機管理学部 河本 志朗 教授

#	企業名	#	企業名
1	HSBC Japan (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited)	11	三井不動産株式会社
2	株式会社インターネットイニシアティブ	12	株式会社セノン
3	SCSK株式会社	13	バークレイズ証券株式会社
4	アスクル株式会社	14	株式会社LIXIL
5	全日本空輸株式会社	15	丸の内総合法律事務所
6	株式会社ディスコ	16	三井住友海上火災保険株式会社
7	日本航空株式会社	17	佐川急便株式会社
8	ヤフー株式会社	18	株式会社ユーザベース
9	株式会社リコー	19	NPO法人日本リスクマネジャー & コンサルタント協会
10	清水建設株式会社		

その他20社程度

東京2020大会と本アンケートの進め方(3ヶ年計画)

2018

【第1回：主テーマ】
国内企業組織はどれだけ準備できているか

2019

【第2回：主テーマ】
国内企業組織はどれだけ準備できているか(前年からの変化)

2020

東京2020大会(7/24~8/9、8/25~9/6)

【第4回：主テーマ】
事前の備えは有効だったか

① 国内企業への啓蒙

② 次大会以降の開催
都市へのレガシー

分析における達成目標と検討時期

#	目標	時期：アンケートテーマ			
		第1回	第2回	第3回	第4回
①	東京2020大会が近づくとつれ、企業はどんな準備をどの時期に行っていくのかを毎年定点観測を行い、実態を明らかにする	◎	◎	◎	
②	リスクマネジメント活動が経営に真に役立っている企業の特徴を明らかにする	◎	○	○	○
③	東京2020大会に向けて取組が進んでいる企業、とリスクマネジメント活動との相関関係を明らかにする	◎	○	○	○
④	東京2020大会開催後の調査にて「どんな準備(対策)を実施した企業が大会期間中に問題なく企業活動を継続したのか」を明らかにする				◎
⑤	<p>①～④の結果からオリパラ大会における以下の点を明らかにし、東京2020大会のレガシーのひとつとし、次大会以降の開催都市にて多いに参考にしてもらう</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業が適切な準備するためにどのような情報・働きかけがどの時点で必要なのか ● 企業はオリパラ大会特有の対策としてどのようなことを実施すべきか ● 企業はどのようなリスクマネジメント活動や企業風土を醸成しておくこと未知のリスクなどにも柔軟に対応できるのか、等 	△	△	△	◎

(参考)東京2020大会関連キーワード群

訪都者の激増

交通規制

交通渋滞

日本語を解しない外国人

警察の東京集中

テロ

ソフトターゲット

民間警護

ローン・ウルフ

ラストマイル対応

長期間の国際大会

災害大国

台風

猛暑

過去の教訓

サイバー攻撃

CSIRT

ヒヤリハット

テレワーク

バリアフリー

再発防止の仕組み

働き方改革

ボランティア

...

結果発表

結果発表(単純集計結果)

第一回調査結果概要

■調査期間

- 2018年6月8日～6月22日

■手法

- WEBアンケート

■対象

- 民間企業のリスクマネジメント担当者

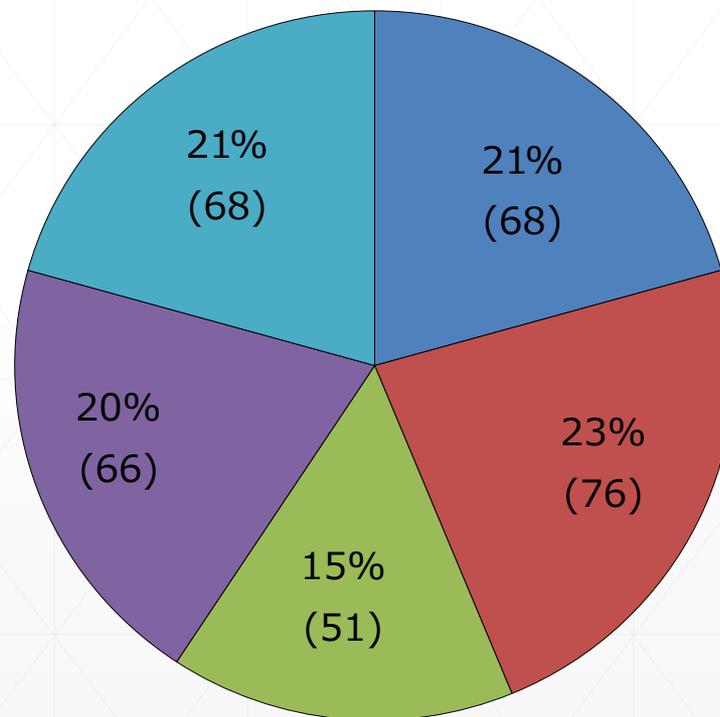
■有効回答数

- 329

従業員の数

様々な規模の企業から、偏ることなく、回答あり

■ 総数 : 329(回答数 : 329 無回答 : 0)

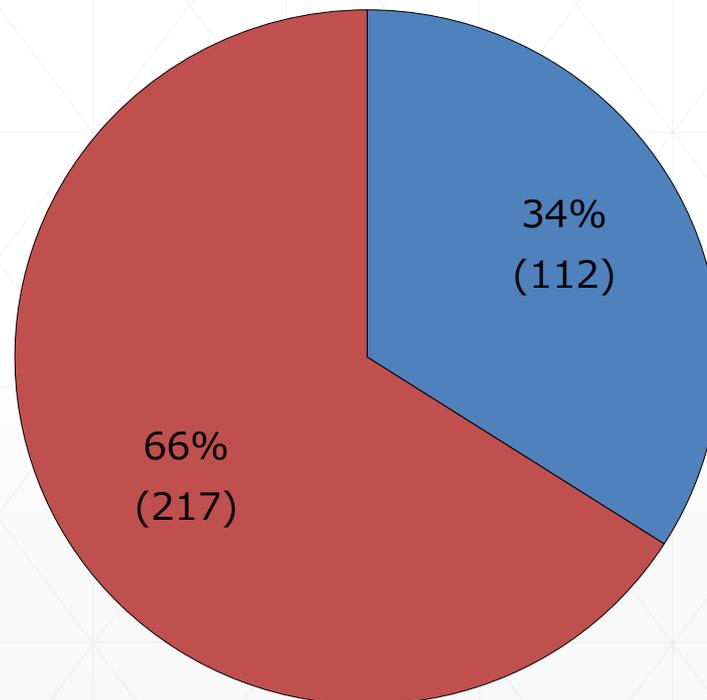


■ 1 1~100 ■ 2 101~500 ■ 3 501~1000 ■ 4 1001~5000 ■ 5 5001以上

上場・非上場

上場企業が34%、非上場が66%の割合となっている

■ 総数 : 329(回答数 : 329 無回答 : 0)

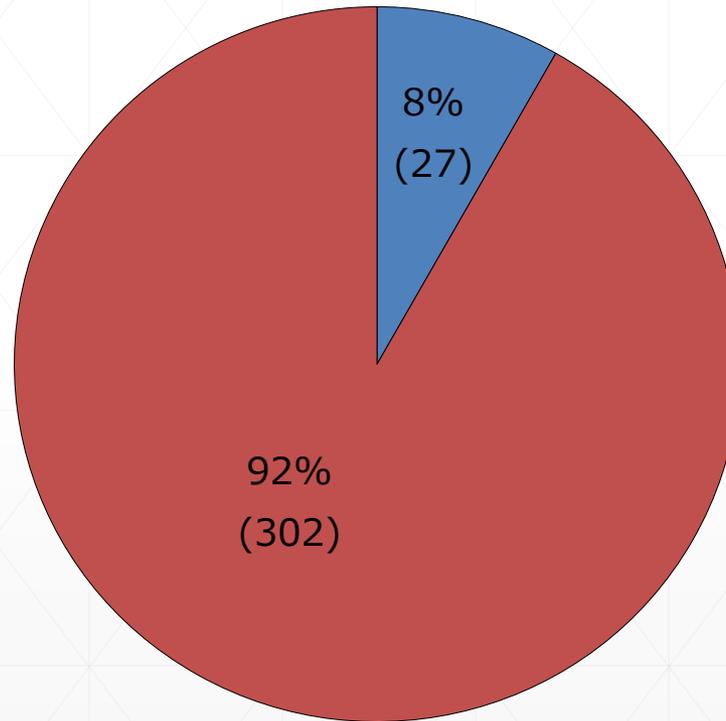


■ 1 上場 ■ 2 非上場

外資系企業の該当（外国資本3分の1以上）

外資系企業が全体の8%となっている

■ 総数：329(回答数：329 無回答：0)

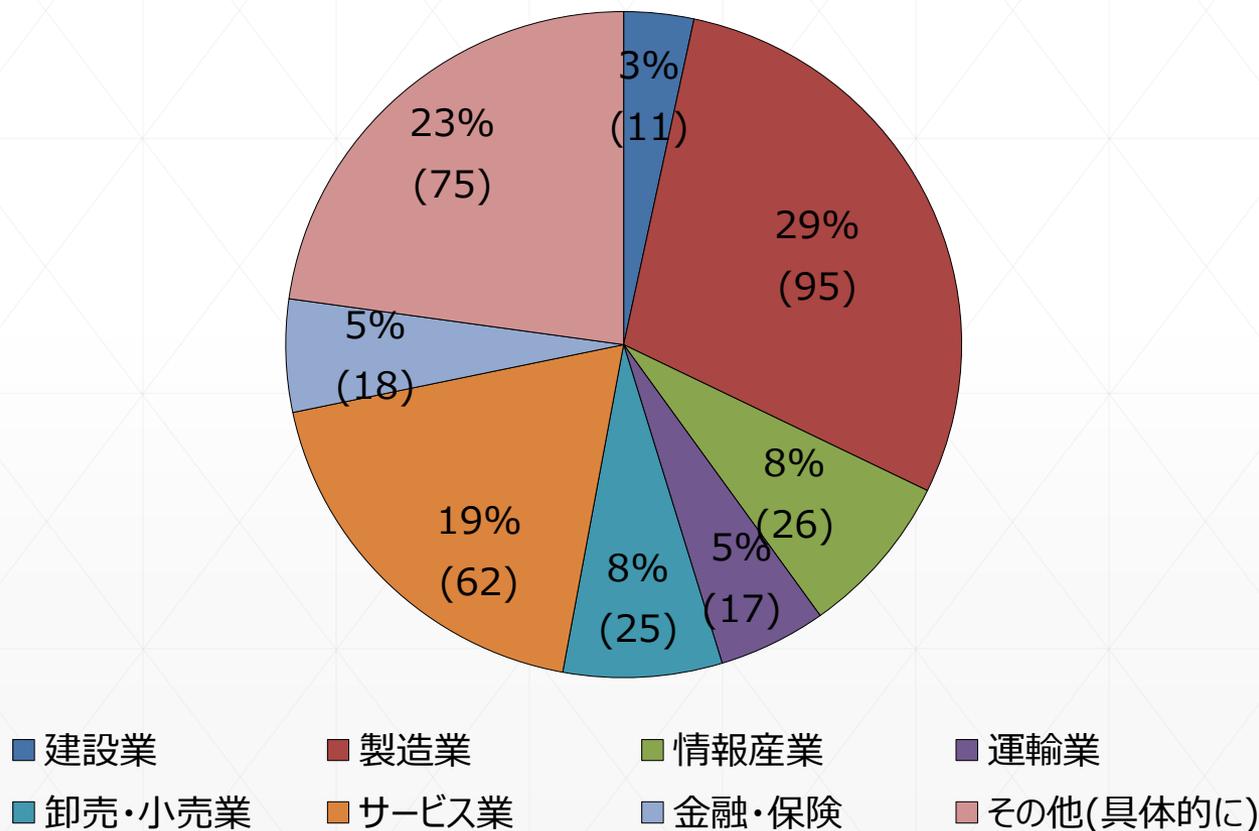


■ 1 該当 ■ 2 非該当

業種

業種については、いずれの業種からも万遍なく回答あり

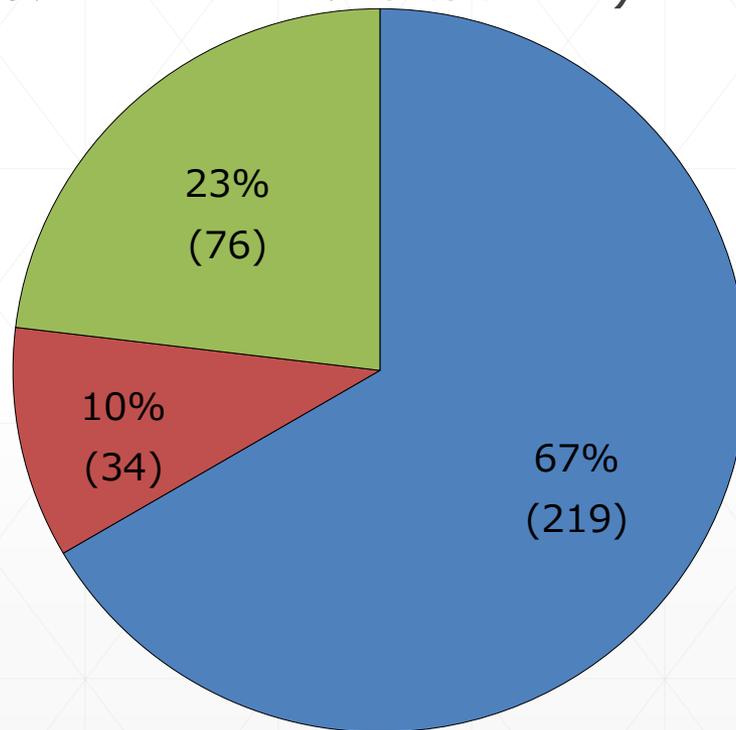
■ 総数：329(回答数：329 無回答：0)



本社所在地

本社所在地が都内および東京隣県にある企業は、全体の77%となっている

■ 総数：329(回答数：329 無回答：0)

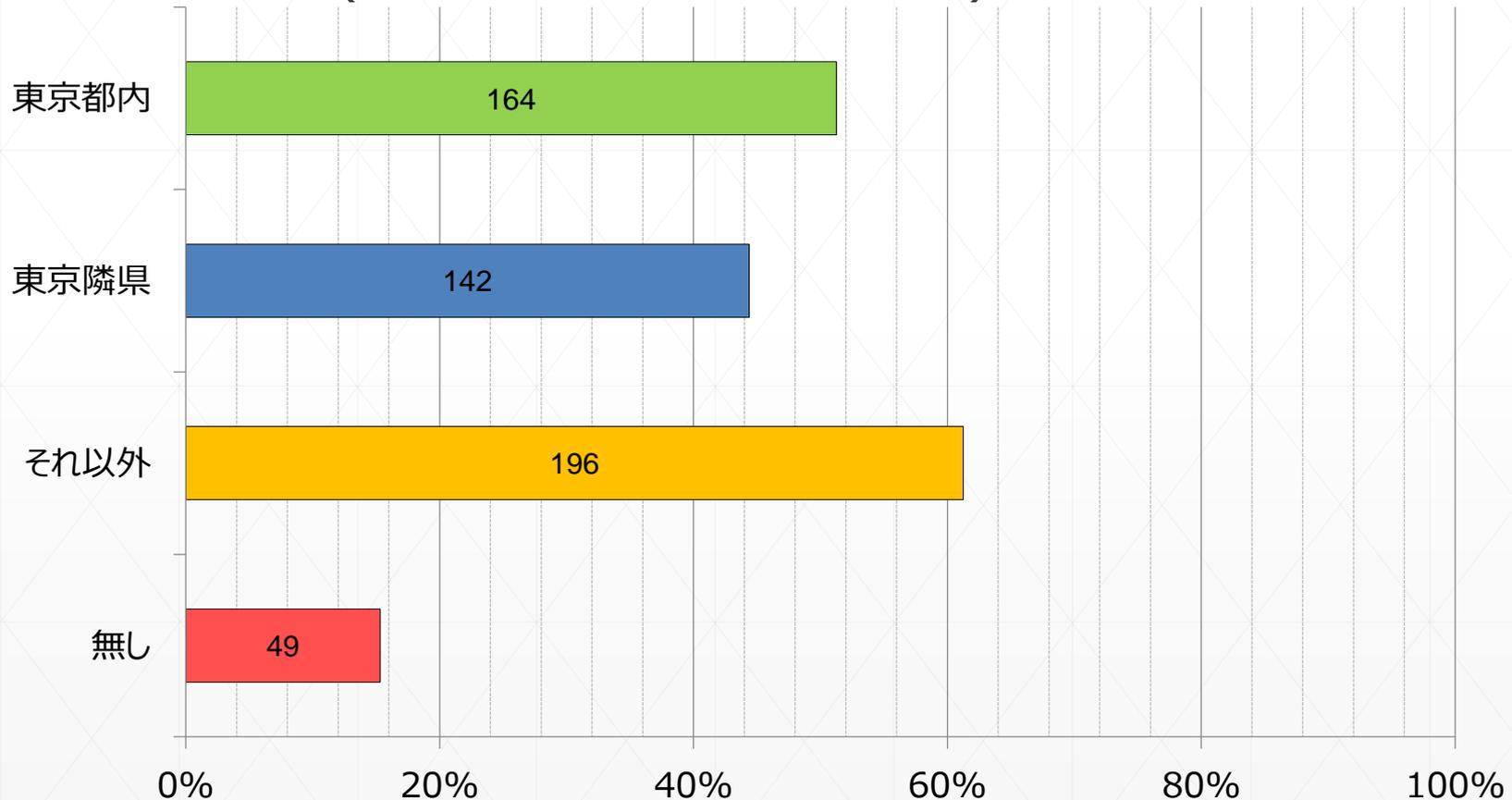


■ 東京都内 ■ 東京隣県 ■ それ以外(所在地)

支店や工場の所在地（該当する地域すべて選択）

支店や工場が都内および東京隣県にある企業は、306企業となっている

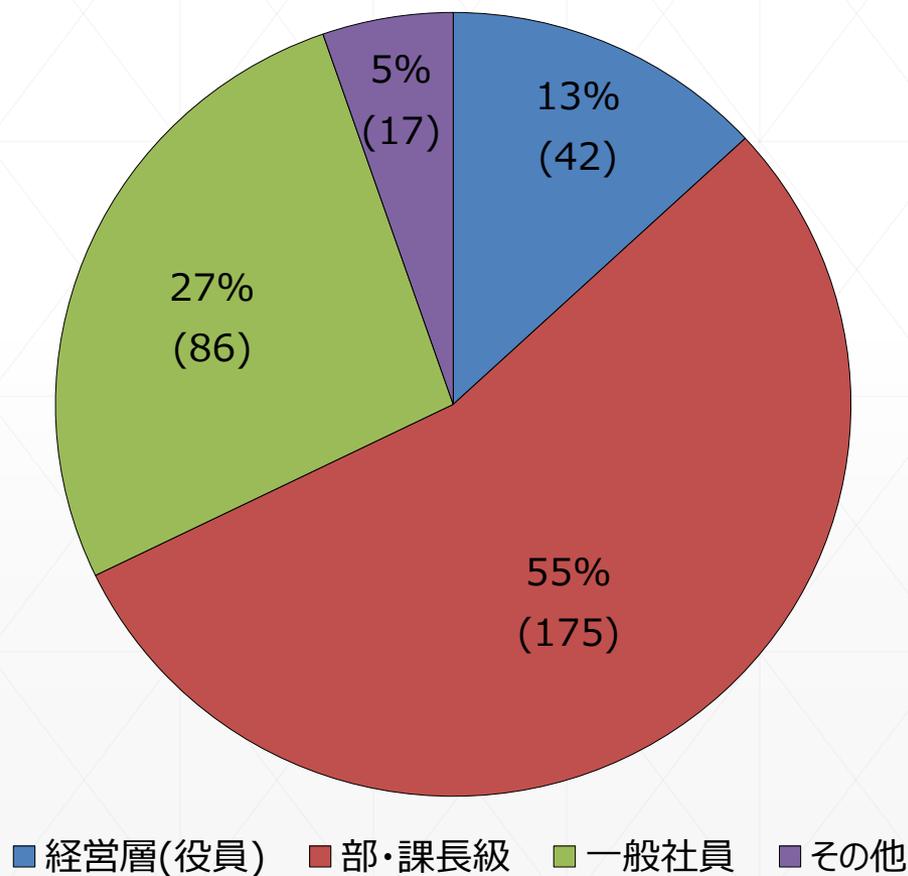
■ 総数：329(回答数：320 無回答：9)



あなたの役職

部、課長級が55%だが、経営層(役員)からの回答も全体の13%あり

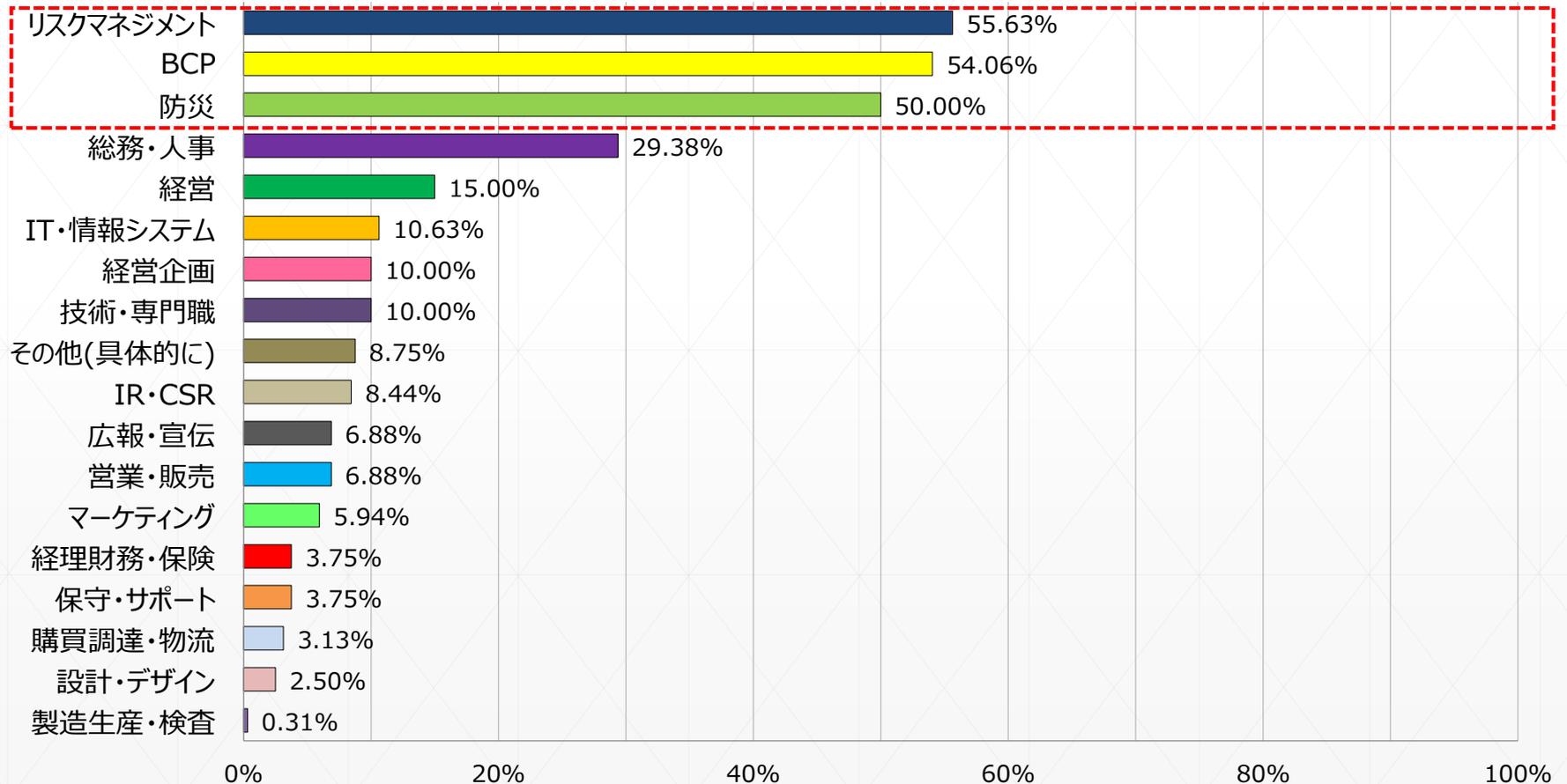
■ 総数 : 329(回答数 : 320 無回答 : 9)



あなたの担当業務（該当するものすべて選択）

リスクマネジメントやBCP、防災の担当者が上位3位を占める

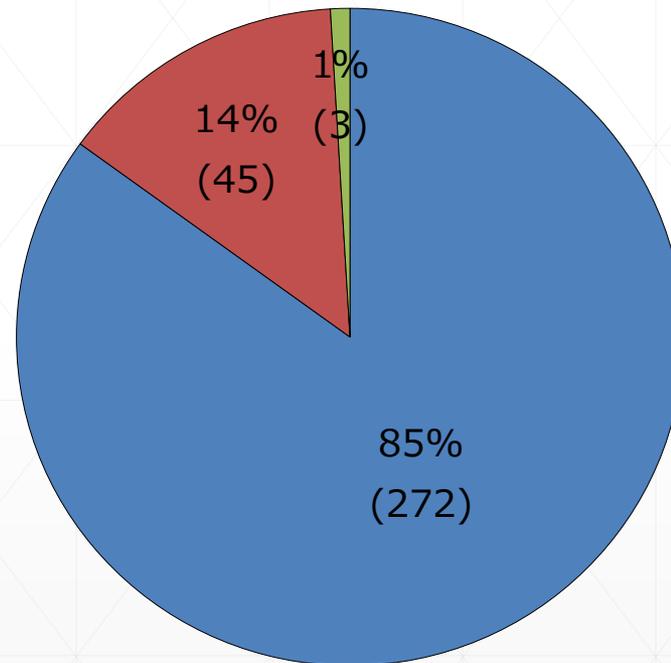
■ 総数：329(回答数：320 無回答：9)



あなたのリスクマネジメント業務の経験

リスクマネジメントやBCPの経験者が全体の85%を占める

■ 総数：329(回答数：320 無回答：9)



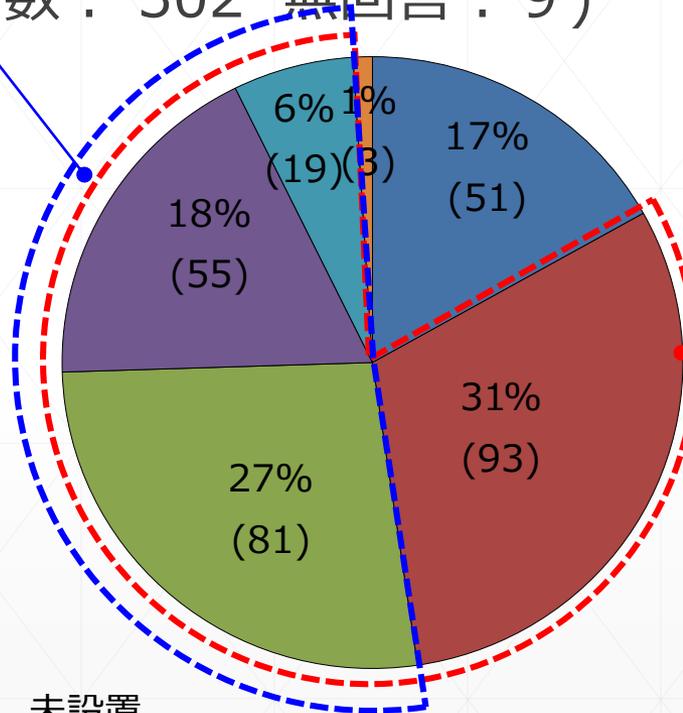
- リスクマネジメントやBCPに関する業務に従事したことがある
- 上記業務に従事したことはない
- その他 (具体的に)

リスクマネジメント部門の設置について

リスクマネジメントの専任者・部門をとして設置している企業が51%、兼任も含めると82%

■ 総数：311(回答数：302 無回答：9)

専任者・専任部門
を設置している企業
が51%



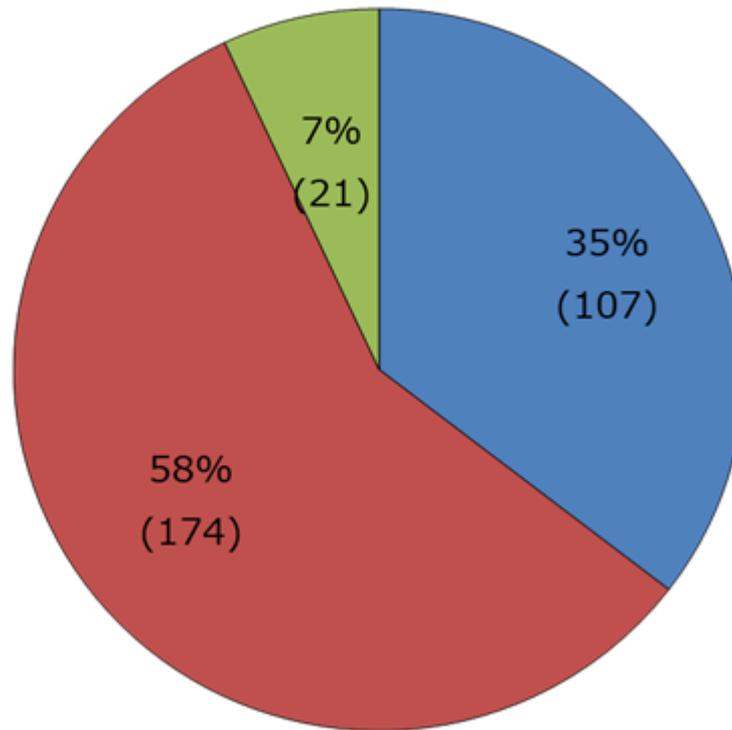
専任・兼任に関わら
ずリスクマネジメント
担当を設置している
企業が82%

- 1 未設置
- 2 担当部門（兼務）は決めているが、専任者は未配置
- 3 担当部門（兼務）を決め、専任者を配置
- 4 専任部門を設置
- 5 本社の専任部門に加え、支店などにも専任者を配置
- 6 不明

リスクマネジメント担当役員について

CROも含め、担当役員を決めているのが、65%となっている

■ 総数：311(回答数：302 無回答：9)

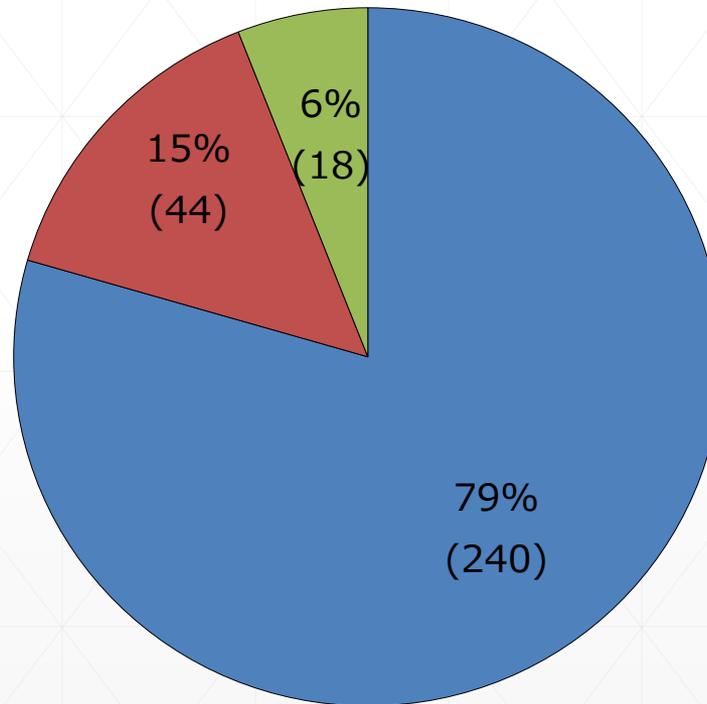


■ 決めていない ■ 決めている ■ CRO(チーフ・リスク・オフィサー)など専任役員がいる

リスクマネジメント活動の取組状況について

リスクマネジメントに取り組んでいる企業が全体の79%となっている

■ 総数：329(回答数：302 無回答：27)



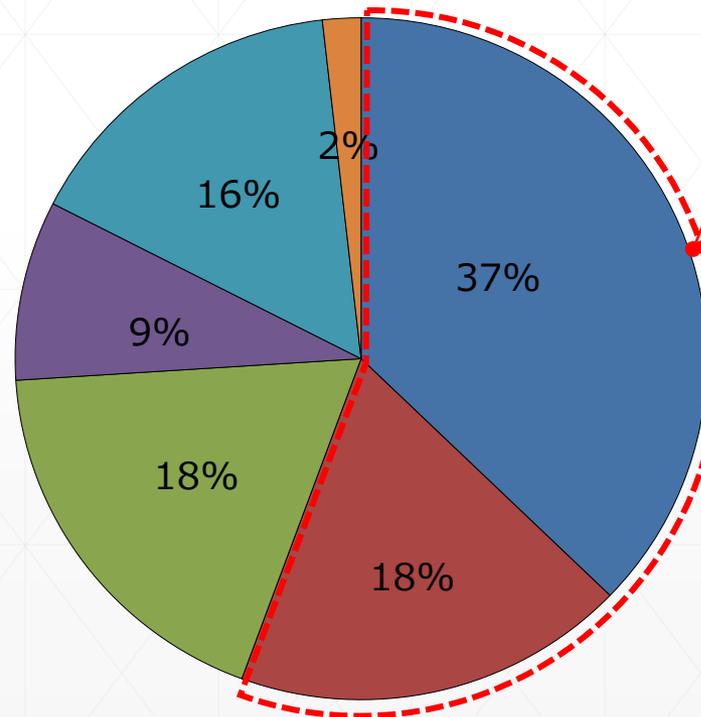
■ 取り組んでいる ■ 取り組んでいない ■ わからない

貴社の立地について（交通の影響の受けやすさ） 本社や支店など

本社、支店、工場などが交通規制や混雑が発生する立地にある企業が全体の56%

■ 総数:329(回答数：223 無回答：106)

本社や支店、営業所、工場などが、大会期間中に交通規制や混雑の発生が予想される
大会会場付近や主要道路、主要ターミナル付近にある。



「交通規制や混雑が発生する場所にある」と回答とした企業が56%

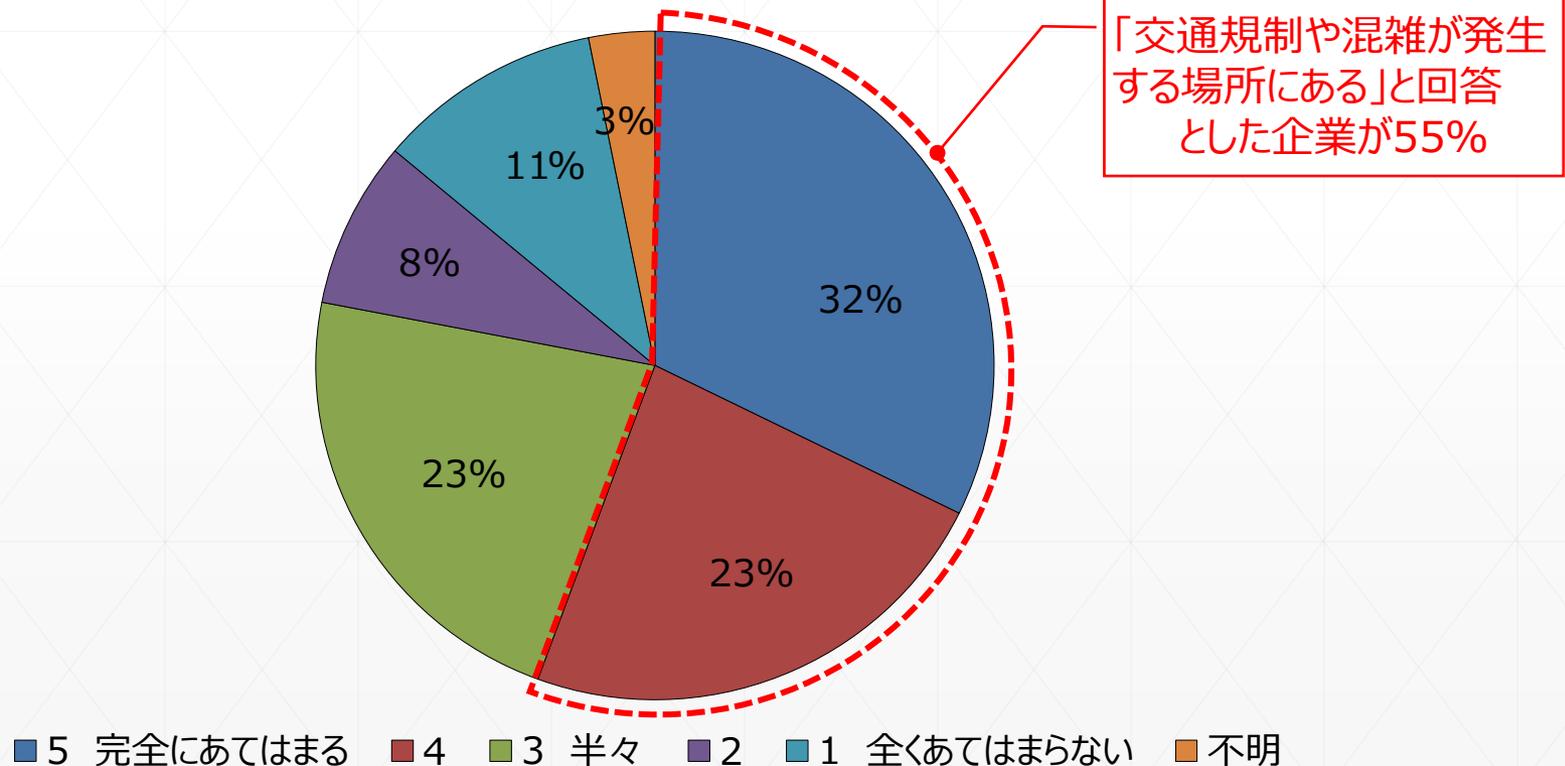
■ 5 完全にあてはまる ■ 4 ■ 3 半々 ■ 2 ■ 1 全くあてはまらない ■ 不明

貴社の立地について（交通の影響の受けやすさ） 主要取引先や顧客

主要取引先・顧客が「交通規制や混雑が発生する場所にある」と回答とした企業が全体の55%

■ 総数：329(回答数：223 無回答：106)

主要取引先や主要顧客が、大会期間中に交通規制や混雑の発生が予想される、大会会場
周辺や主要道路、主要ターミナルがある。

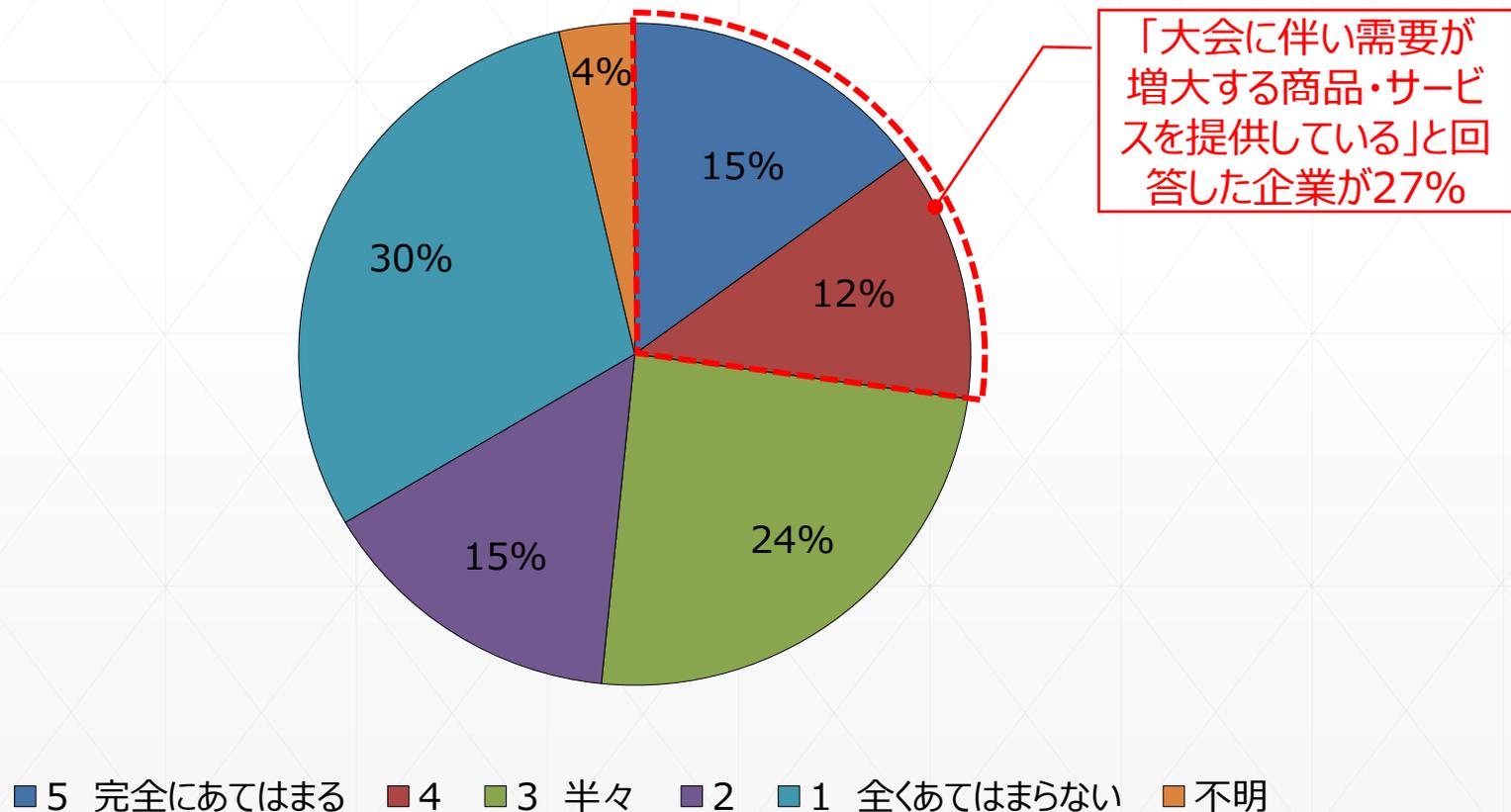


東京2020大会に向けた貴社のビジネスについて(需要が増大する商品・サービス)

「大会に伴い需要が増大する」と回答した企業が全体の27%

■ 総数：329(回答数：221 無回答：108)

東京2020大会の開催に伴い需要が増大する商品・サービスを提供している



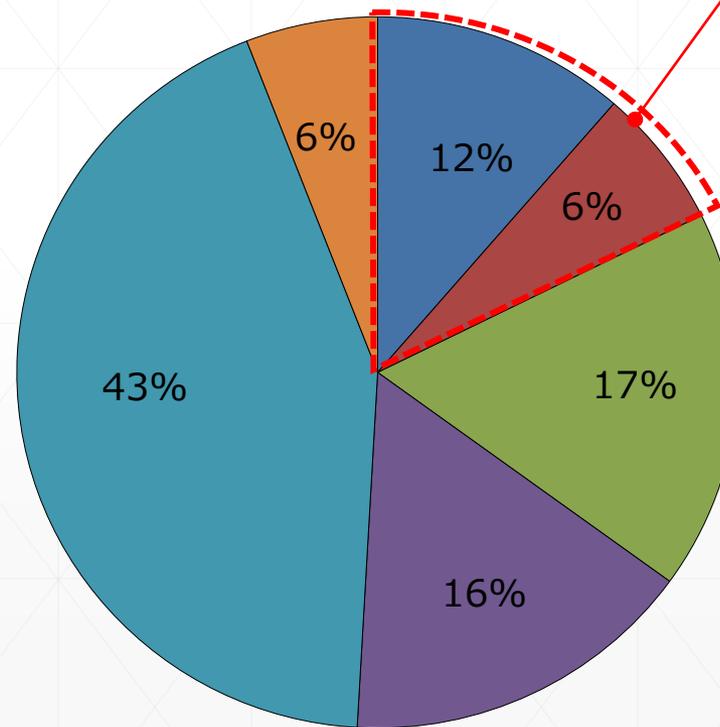
東京2020大会に向けた貴社のビジネスについて(大会に直接関わるビジネス)

「大会に直接関わるビジネスを行っている」と回答した企業が全体の18%

■ 総数：329(回答数：221 無回答：108)

東京2020大会に直接関わるビジネスを行っている

「大会に直接関わるビジネスを行っている」と回答した企業が18%

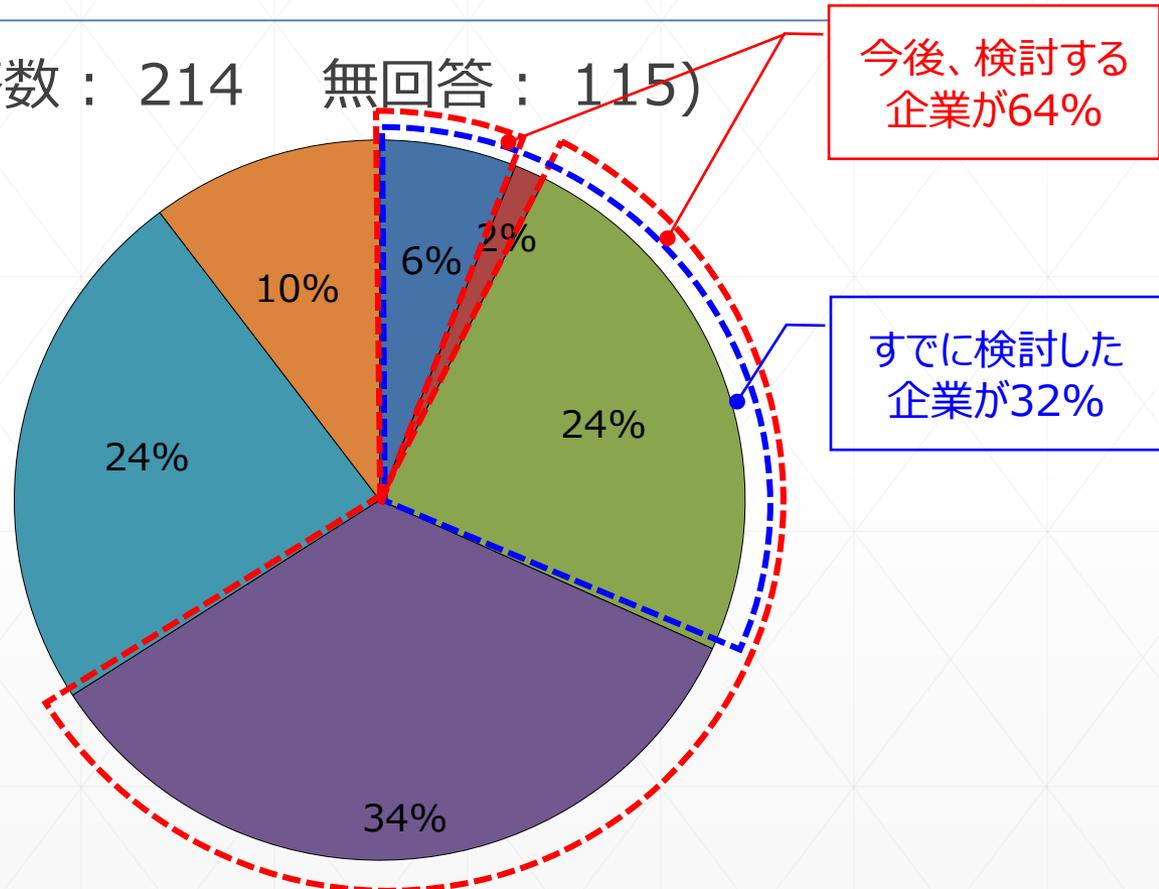


■ 5 完全にあてはまる ■ 4 ■ 3 半々 ■ 2 ■ 1 全くあてはまらない ■ 不明

東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の 取り組みについて

すでに検討した企業が32%、検討有無にかかわらず今後検討する企業が64%となっている

■ 総数：329(回答数：214 無回答：115)



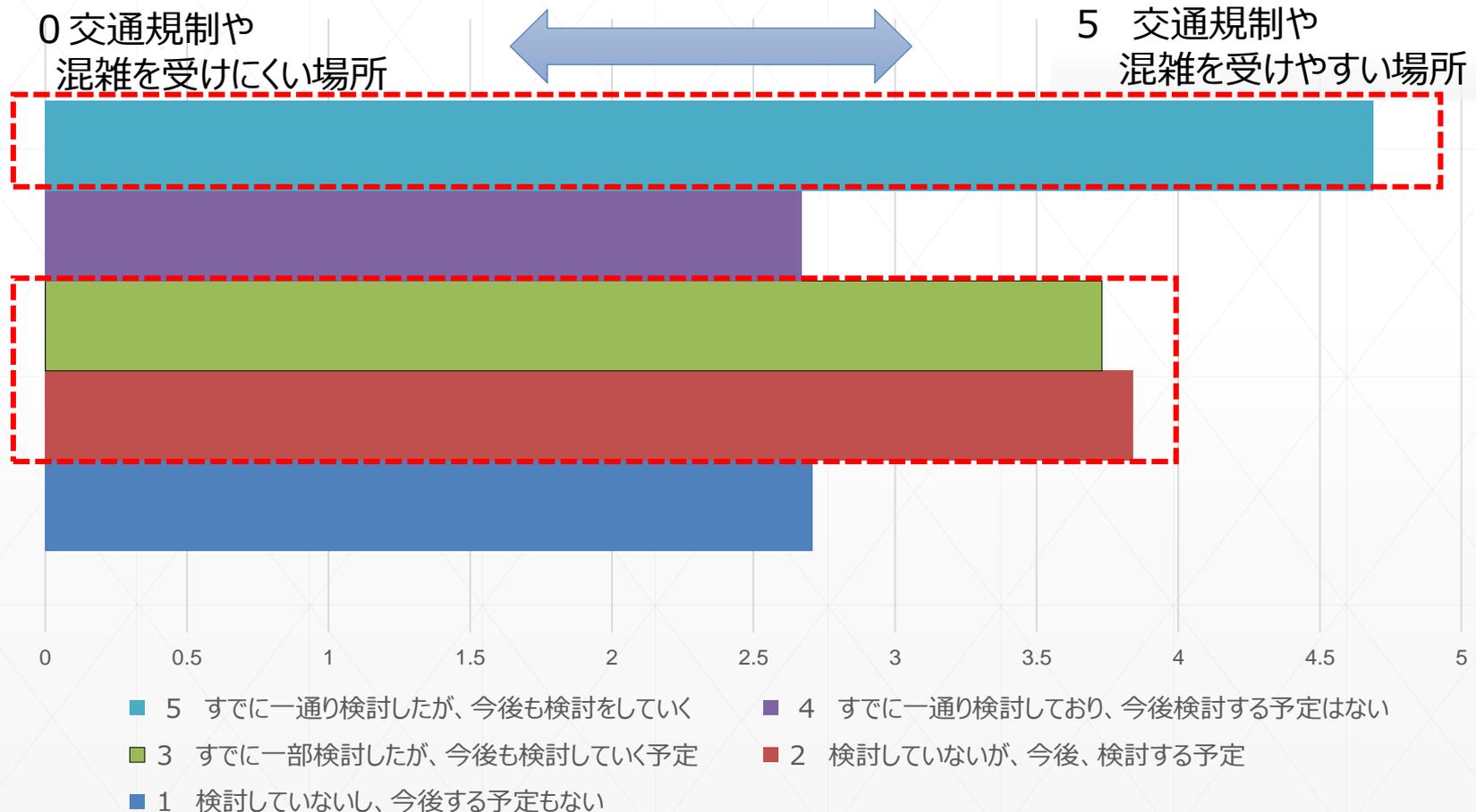
- 5 すでに一通り検討したが、今後も検討していく
- 4 すでに一通り検討しており、今後検討する予定はない
- 3 すでに一部検討したが、今後も検討していく予定
- 2 検討していないが、今後検討する予定
- 1 検討しないし、今後する予定もない
- 不明

結果発表(クロス分析結果)

東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の取り組み別に見た自社施設の立地場所

東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響を、今後も検討していくという企業ほど、交通規制や混雑を受けやすい場所にある

(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)

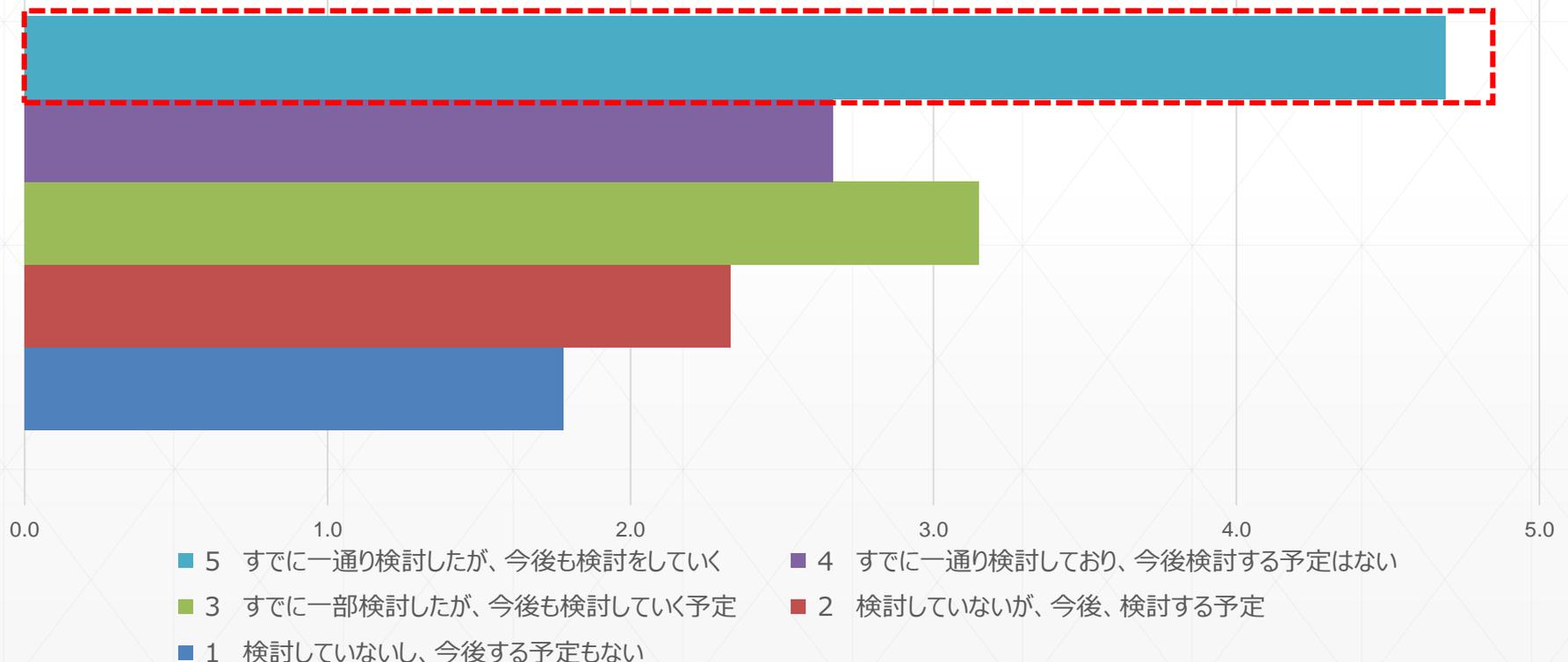


東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の取り組み別に見たビジネスの特性（需要期待製品・サービス）

東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響を、すでに一通り検討し今後も検討していくという企業ほど、需要が増加する製品・サービスを提供している

(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)

0 需要が増加する製品・サービスを提供していない ← → 5 需要が増加する製品・サービスを提供している



東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の取り組み別に見たビジネスの取り組み（直接ビジネス）

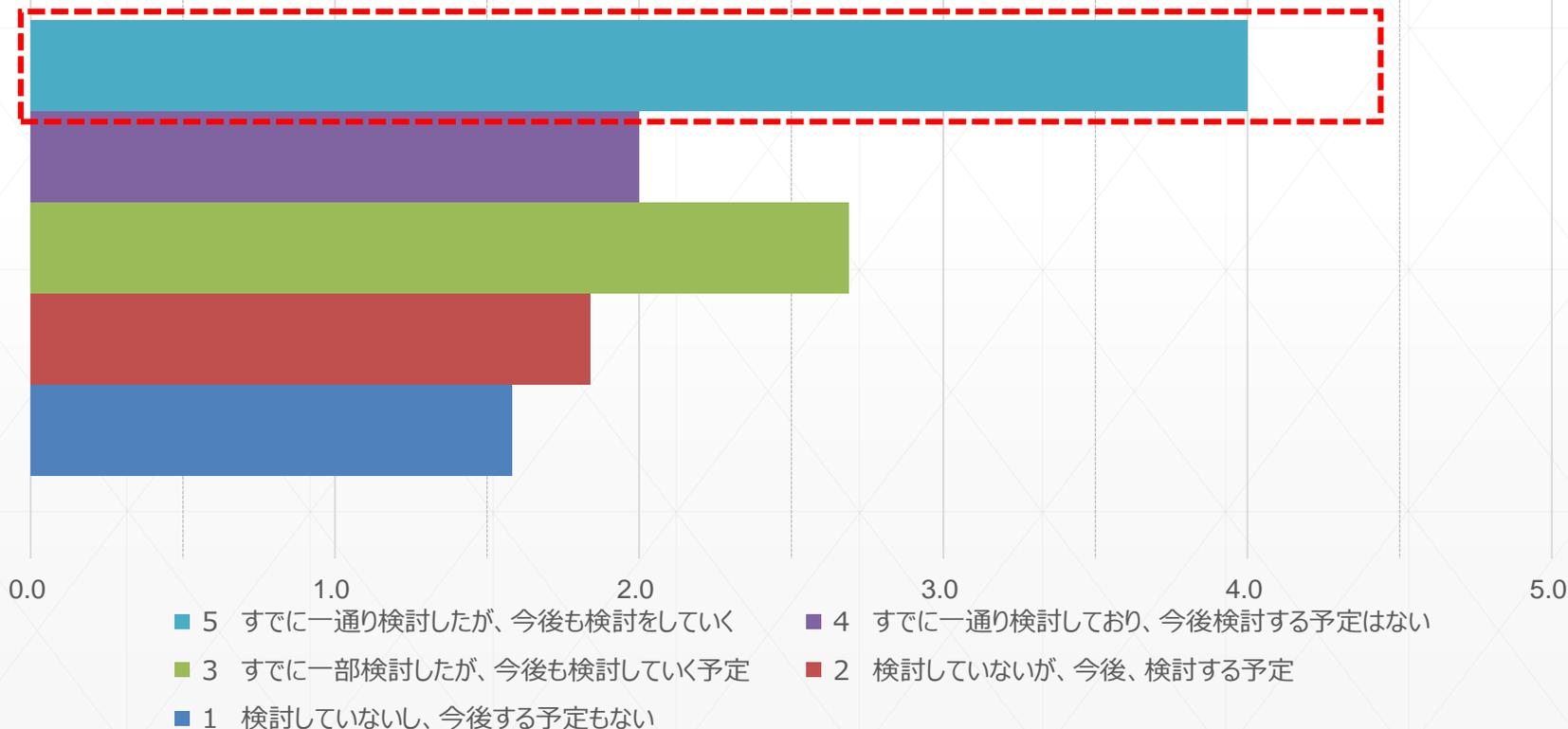
東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響を、すでに一通り検討し今後も検討していくという企業ほど、直接大会にかかわるビジネスを行っている

(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)

0 直接大会にかかわる
ビジネスは行っていない

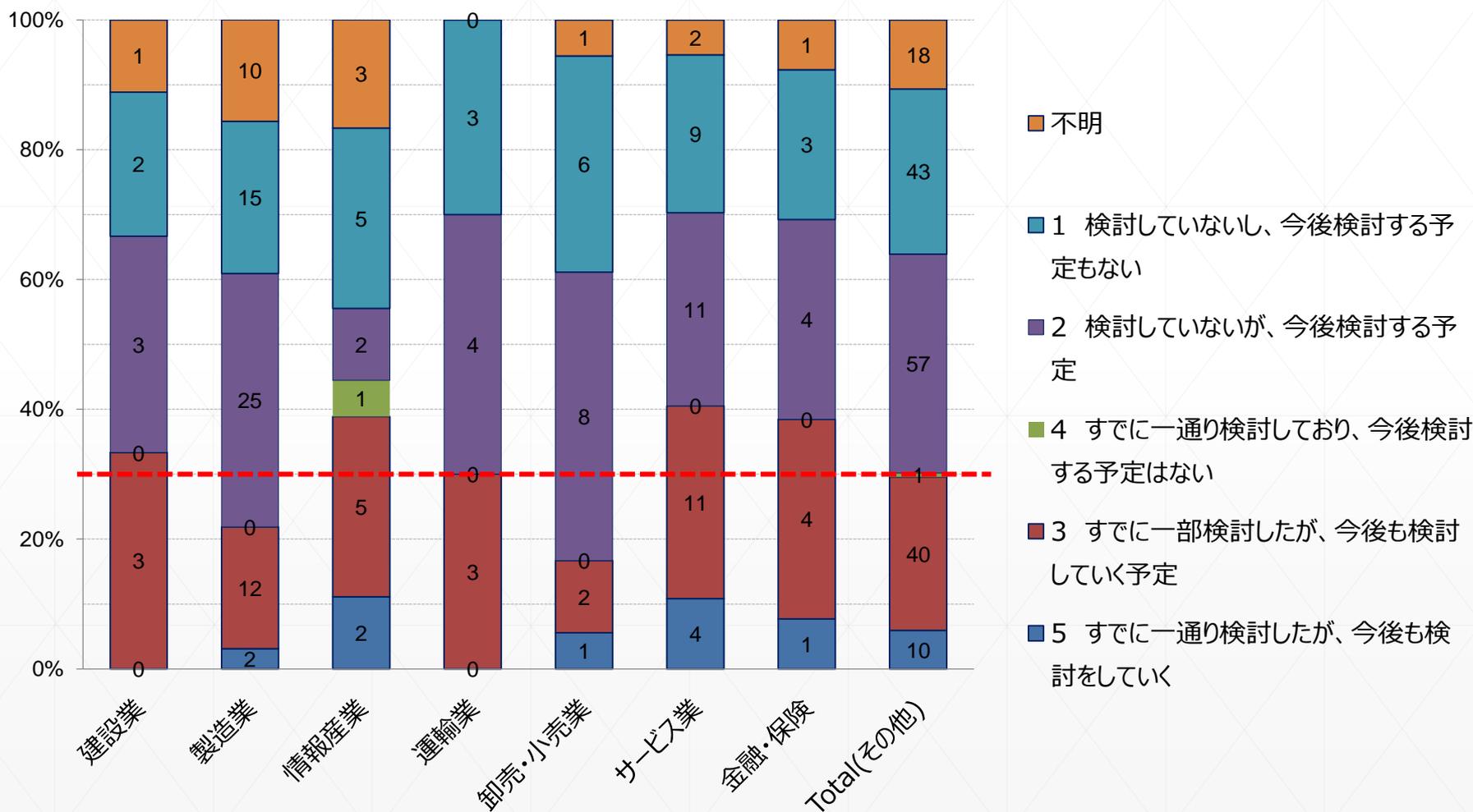


5 直接大会にかかわるビジネスを
行っている



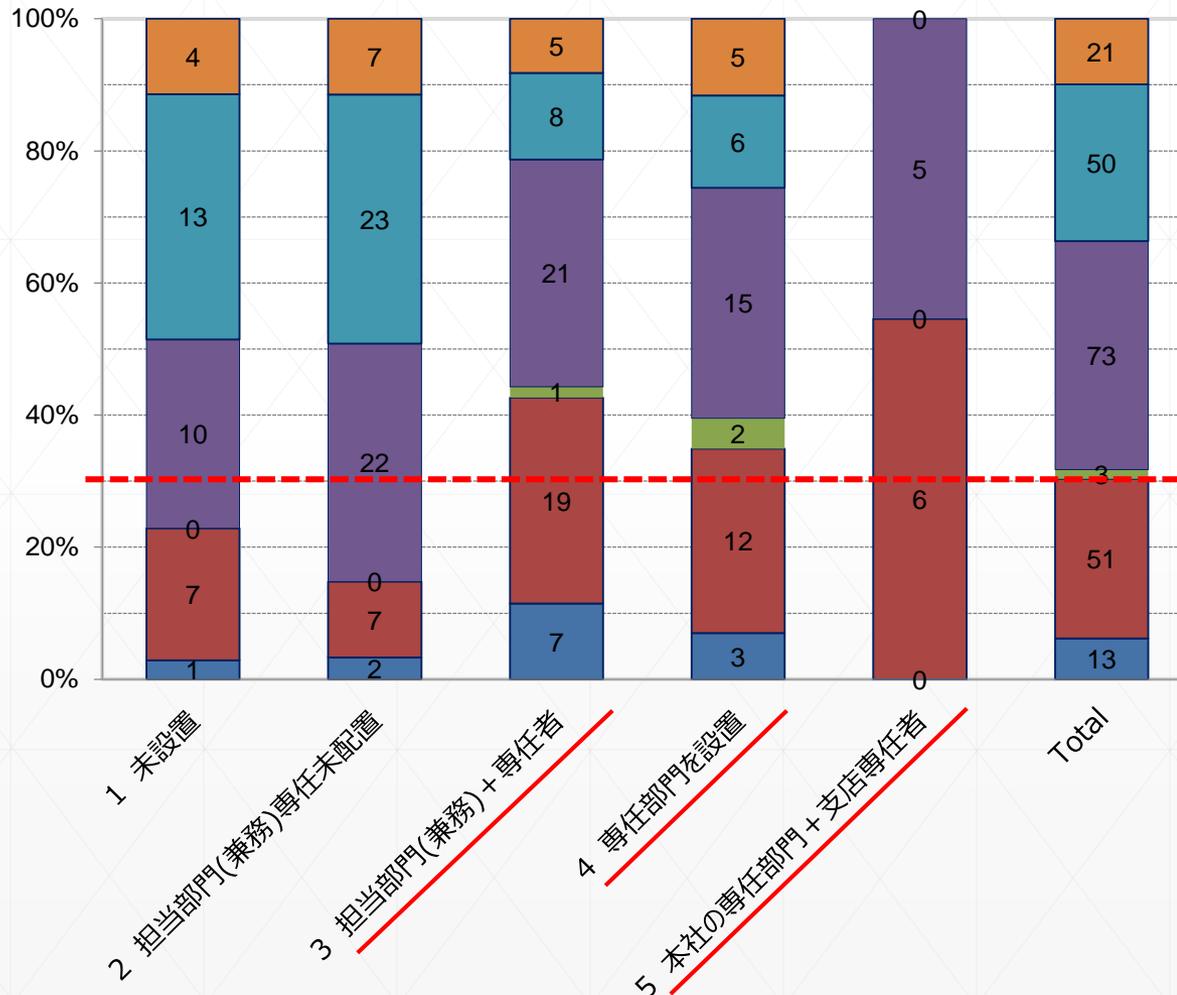
業種別 東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の取り組み

金融・保険、サービス、情報産業は検討を開始している傾向が高い



リスク担当者設置企業別に見た 東京2020大会に向け発生しうる自社事業への影響評価の取り組み

専任を配置しているところは、検討が進んでいる

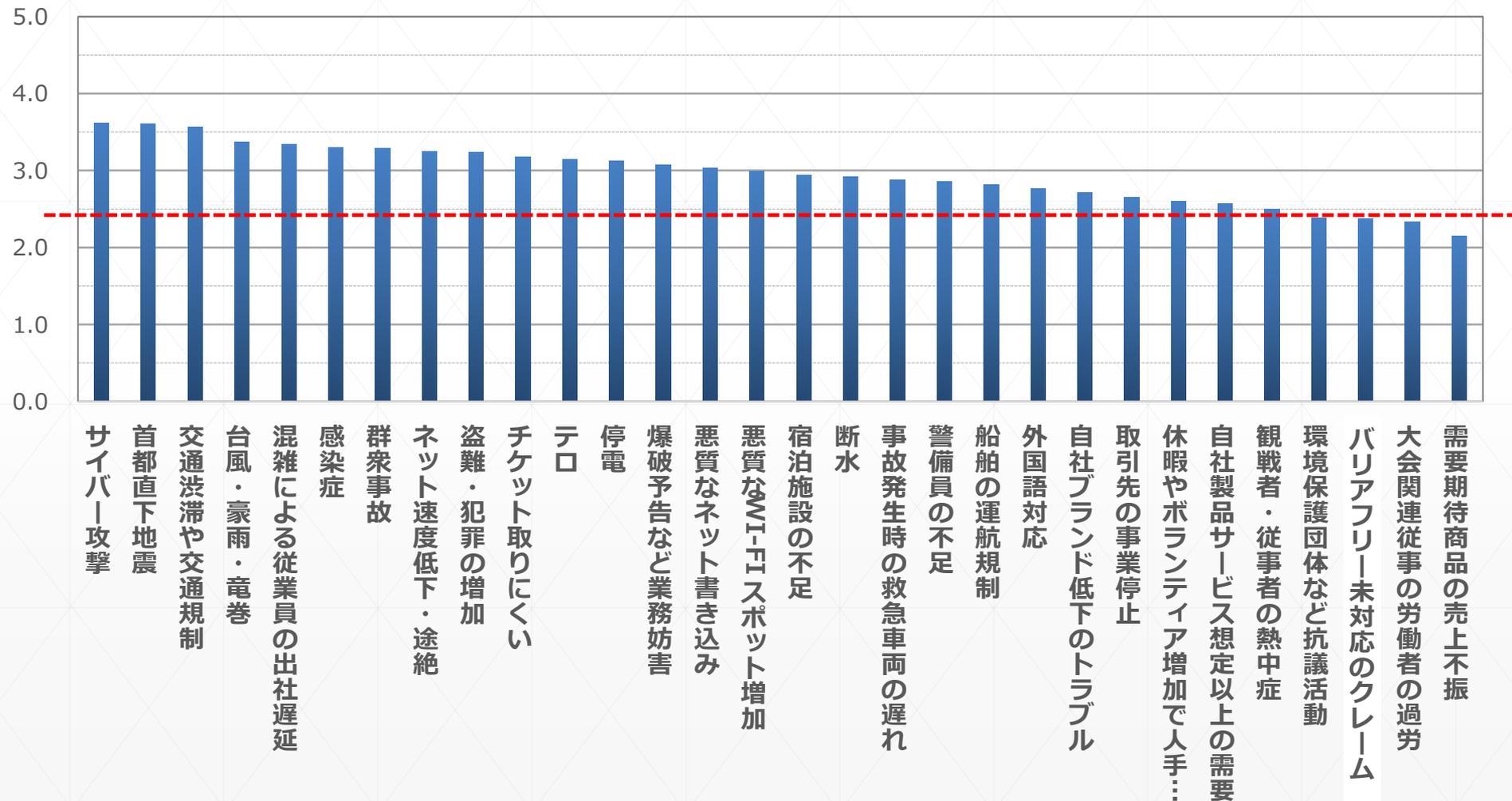


(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)

- 不明
- 1 検討していないし、今後検討する予定もない
- 2 検討していないが、今後検討する予定
- 4 すでに一通り検討しており、今後検討する予定はない
- 3 すでに一部検討したが、今後も検討していく予定
- 5 すでに一通り検討したが、今後も検討していく

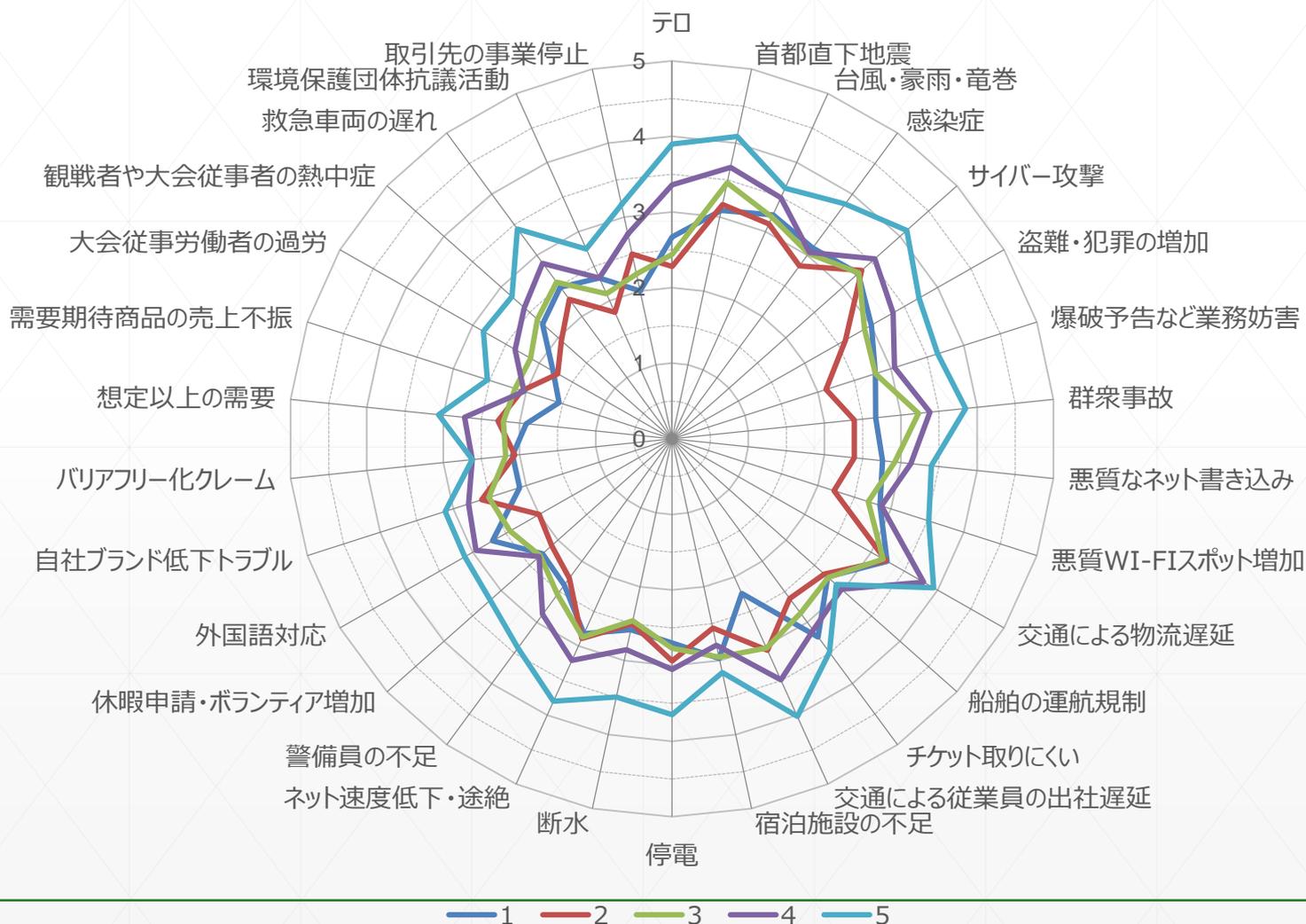
東京2020大会に向け、特別に対策を講じる必要があるリスク

サイバー攻撃、首都直下地震、交通渋滞や交通規制が上位のリスクとなっている

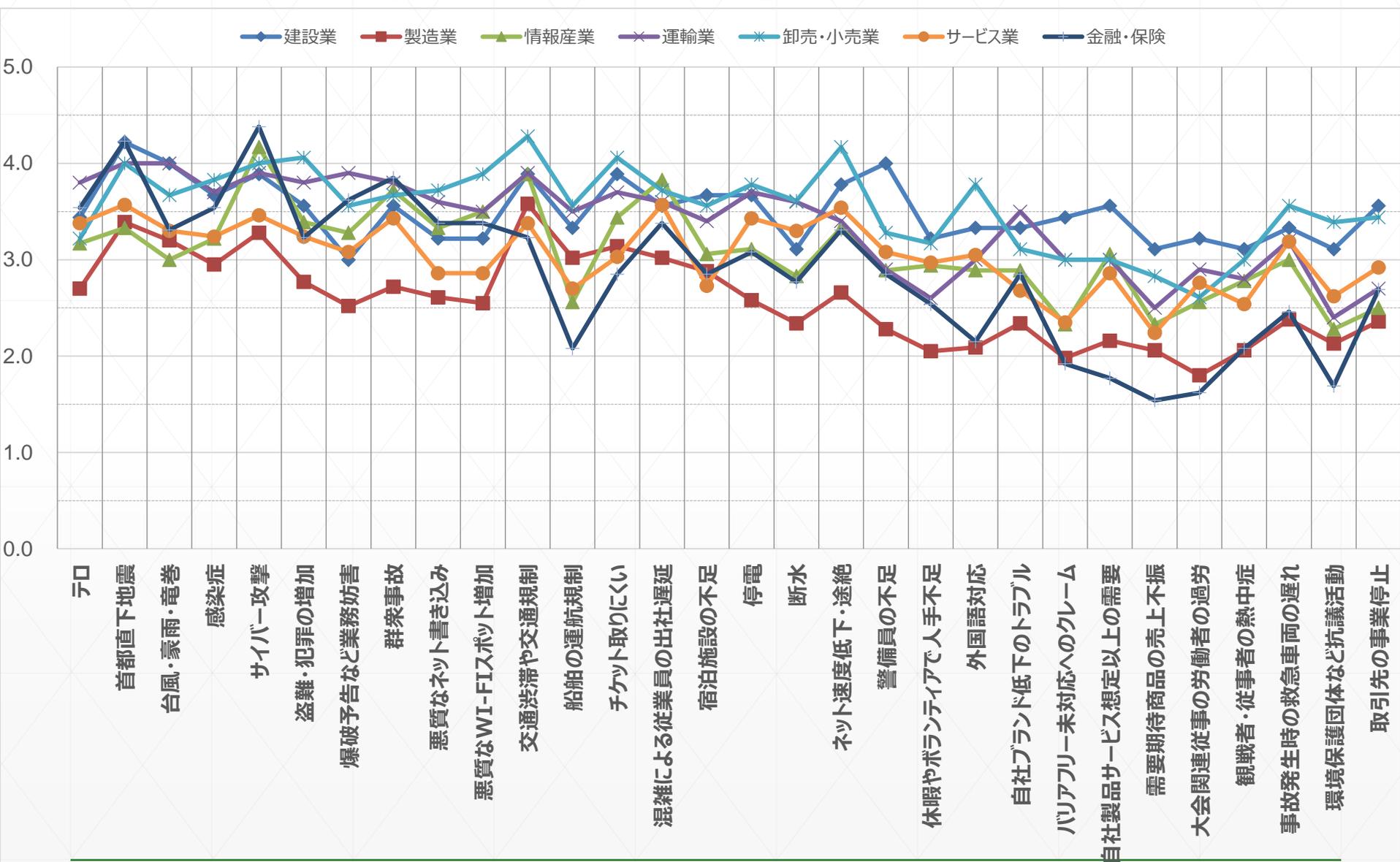


立地別にみる東京2020大会に向け対策を講じるべきリスク

立地で影響を受けるという企業は、群衆事故、交通渋滞はもちろん、全体的に高い



業種別 東京2020大会に向け、特別に対策を講じる必要があるリスク



#	【リスク トップ10】
1	サイバー攻撃
2	首都直下地震
3	交通渋滞や交通規制
4	台風・豪雨・竜巻
5	混雑による従業員の出勤遅延
6	感染症
7	群衆事故
8	ネット速度低下・途絶
9	盗難・犯罪の増加
10	チケット取りにくい

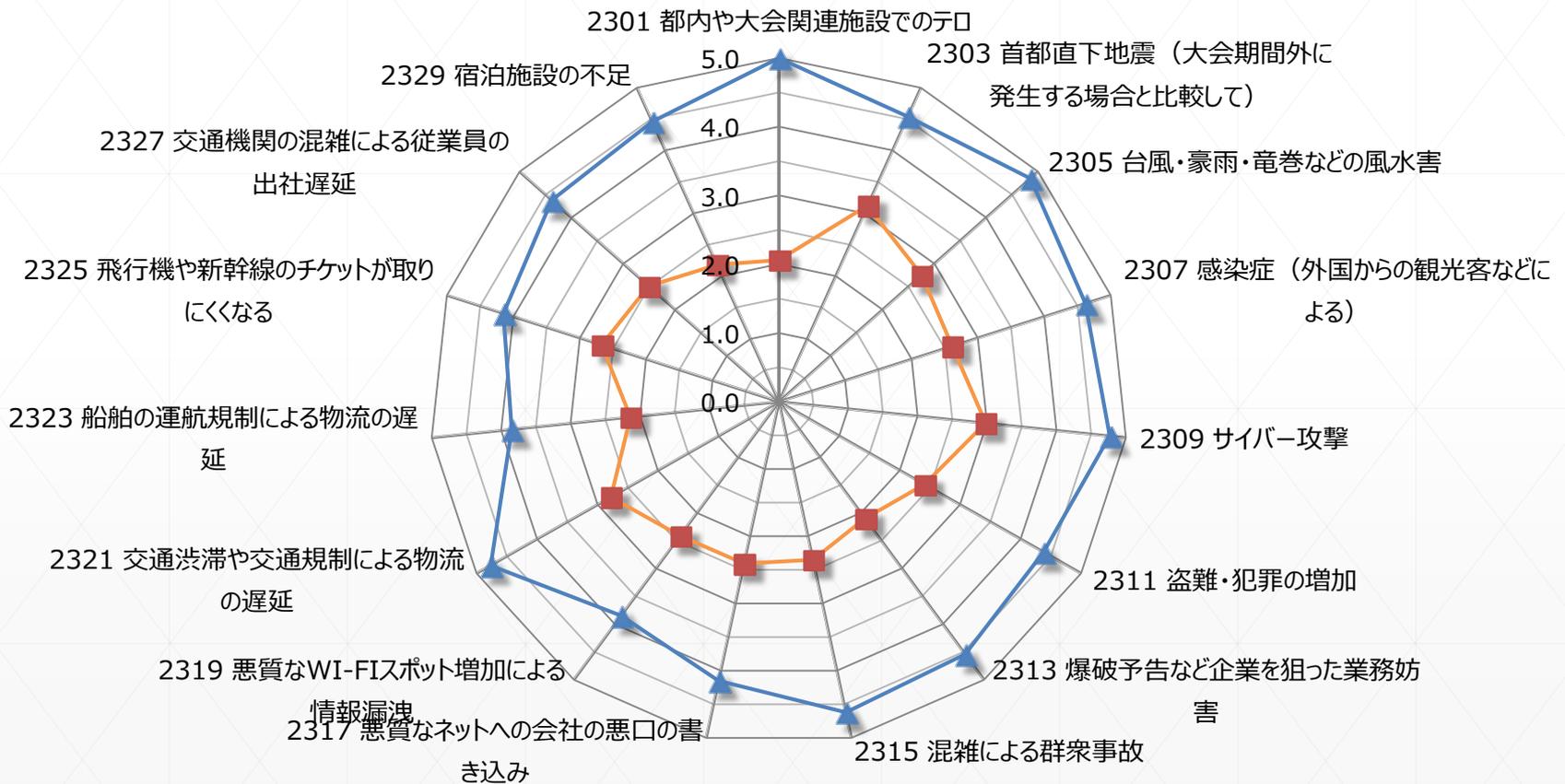
#	建設業	製造業	情報産業	運輸業	卸売・小売業	サービス業	金融・保険
1	首都直下地震	交通渋滞や交通規制	サイバー攻撃	首都直下地震	交通渋滞や交通規制	首都直下地震	サイバー攻撃
2	台風・豪雨・竜巻	首都直下地震	交通渋滞や交通規制	台風・豪雨・竜巻	ネット速度低下・途絶	混雑による従業員の出勤遅延	首都直下地震
3	警備員の不足	サイバー攻撃	混雑による従業員の出勤遅延	サイバー攻撃	盗難・犯罪の増加	ネット速度低下・途絶	群衆事故
4	サイバー攻撃	台風・豪雨・竜巻	群衆事故	爆破予告など業務妨害	チケット取りにくい	サイバー攻撃	爆破予告など業務妨害
5	交通渋滞や交通規制	チケット取りにくい	悪質なWI-FIスポット増加	交通渋滞や交通規制	首都直下地震	群衆事故	テロ
6	チケット取りにくい	船舶の運航規制	チケット取りにくい	テロ	サイバー攻撃	停電	感染症
7	ネット速度低下・途絶	混雑による従業員の出勤遅延	盗難・犯罪の増加	盗難・犯罪の増加	悪質なWI-FIスポット増加	テロ	悪質なネット書き込み
8	感染症	感染症	首都直下地震	群衆事故	感染症	交通渋滞や交通規制	悪質なWI-FIスポット増加
9	宿泊施設の不足	宿泊施設の不足	悪質なネット書き込み	感染症	停電	台風・豪雨・竜巻	混雑による従業員の出勤遅延
10	停電	盗難・犯罪の増加	ネット速度低下・途絶	チケット取りにくい	外国語対応	断水	台風・豪雨・竜巻

#	建設業	製造業	情報産業	運輸業	卸売・小売業	サービス業	金融・保険
11	盗難・犯罪の増加	群衆事故	爆破予告など業務妨害	停電	悪質なネット書き込み	感染症	ネット速度低下・途絶
12	群衆事故	テロ	感染症	悪質なネット書き込み	混雑による従業員の出社遅延	盗難・犯罪の増加	盗難・犯罪の増加
13	混雑による従業員の出社遅延	ネット速度低下・途絶	テロ	混雑による従業員の出社遅延	台風・豪雨・竜巻	事故発生時の救急車両の遅れ	交通渋滞や交通規制
14	自社製品サービス想定以上の需要	悪質なネット書き込み	停電	断水	群衆事故	爆破予告など業務妨害	停電
15	取引先の事業停止	停電	宿泊施設の不足	悪質なWI-FIスポット増加	断水	警備員の不足	チケット取りにくい
16	テロ	悪質なWI-FIスポット増加	自社製品サービス想定以上の需要	船舶の運航規制	爆破予告など業務妨害	外国語対応	宿泊施設の不足
17	バリアフリー未対応へのクレーム	爆破予告など業務妨害	台風・豪雨・竜巻	自社ブランド低下のトラブル	船舶の運航規制	チケット取りにくい	警備員の不足
18	船舶の運航規制	事故発生時の救急車両の遅れ	事故発生時の救急車両の遅れ	宿泊施設の不足	宿泊施設の不足	休暇やボランティアで人手不足	自社ブランド低下のトラブル
19	外国語対応	取引先の事業停止	休暇やボランティアで人手不足	ネット速度低下・途絶	事故発生時の救急車両の遅れ	取引先の事業停止	断水
20	自社ブランド低下のトラブル	断水	警備員の不足	事故発生時の救急車両の遅れ	取引先の事業停止	悪質なネット書き込み	取引先の事業停止
21	事故発生時の救急車両の遅れ	自社ブランド低下のトラブル	外国語対応	外国語対応	環境保護団体など抗議活動	悪質なWI-FIスポット増加	休暇やボランティアで人手不足
22	悪質なネット書き込み	警備員の不足	自社ブランド低下のトラブル	バリアフリー未対応へのクレーム	警備員の不足	自社製品サービス想定以上の需要	事故発生時の救急車両の遅れ
23	悪質なWI-FIスポット増加	自社製品サービス想定以上の需要	断水	自社製品サービス想定以上の需要	テロ	大会関連従事者の労働者の過労	外国語対応
24	休暇やボランティアで人手不足	環境保護団体など抗議活動	観戦者・従事者の熱中症	警備員の不足	休暇やボランティアで人手不足	宿泊施設の不足	船舶の運航規制
25	大会関連従事者の労働者の過労	外国語対応	船舶の運航規制	大会関連従事者の労働者の過労	自社ブランド低下のトラブル	船舶の運航規制	観戦者・従事者の熱中症
26	断水	需要期待商品の売上不振	大会関連従事者の労働者の過労	観戦者・従事者の熱中症	バリアフリー未対応へのクレーム	自社ブランド低下のトラブル	バリアフリー未対応へのクレーム
27	需要期待商品の売上不振	観戦者・従事者の熱中症	取引先の事業停止	取引先の事業停止	自社製品サービス想定以上の需要	環境保護団体など抗議活動	自社製品サービス想定以上の需要
28	観戦者・従事者の熱中症	休暇やボランティアで人手不足	バリアフリー未対応へのクレーム	休暇やボランティアで人手不足	観戦者・従事者の熱中症	観戦者・従事者の熱中症	環境保護団体など抗議活動
29	環境保護団体など抗議活動	バリアフリー未対応へのクレーム	需要期待商品の売上不振	需要期待商品の売上不振	需要期待商品の売上不振	バリアフリー未対応へのクレーム	大会関連従事者の労働者の過労
30	爆破予告など業務妨害	大会関連従事者の労働者の過労	環境保護団体など抗議活動	環境保護団体など抗議活動	大会関連従事者の労働者の過労	需要期待商品の売上不振	需要期待商品の売上不振

影響評価の取組み別に見た 東京2020大会に向け、特別に対策を講じる必要のあるリスク (1/2)

すでに一通り検討した企業は、いずれのリスクも検討が必要と位置付けている

(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)

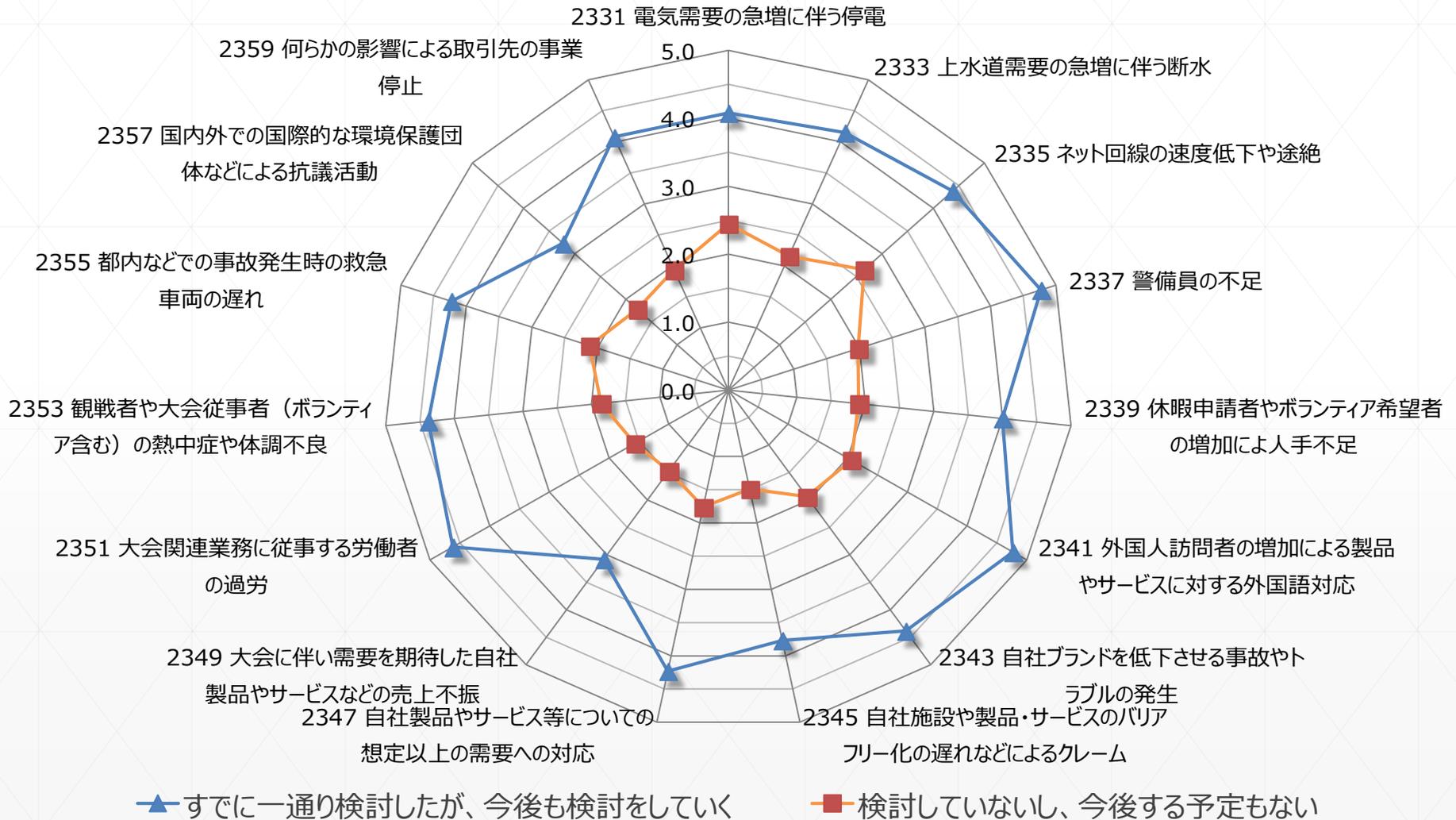


▲すでに一通り検討したが、今後も検討していく

■検討していない、今後する予定もない

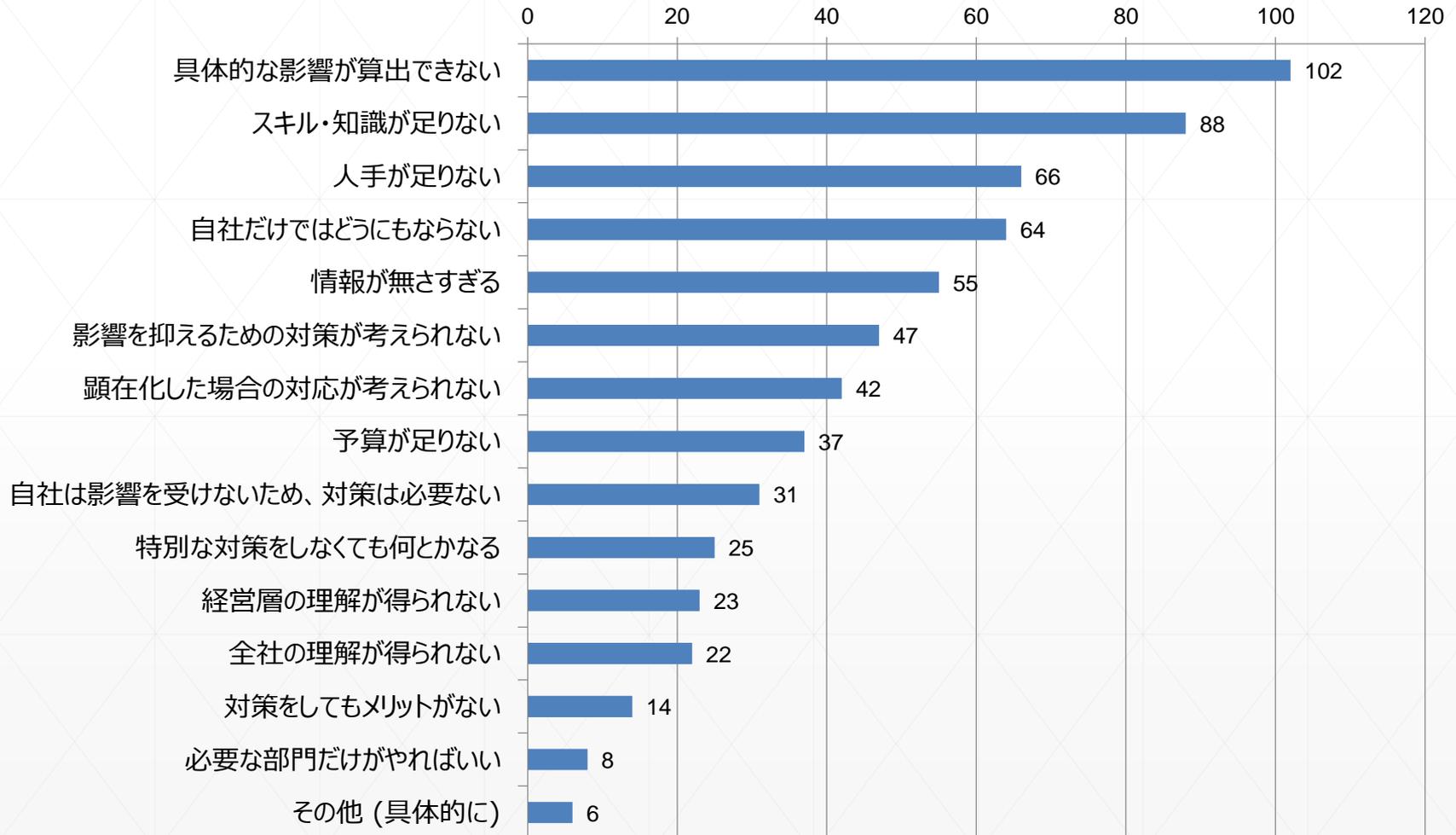
影響評価の取組み別に見た 東京2020大会に向け、特別に対策を講じる必要のあるリスク (2/2)

(総回答数 : 239 有効回答数 : 214)



東京2020大会に向けたリスクマネジメントの課題

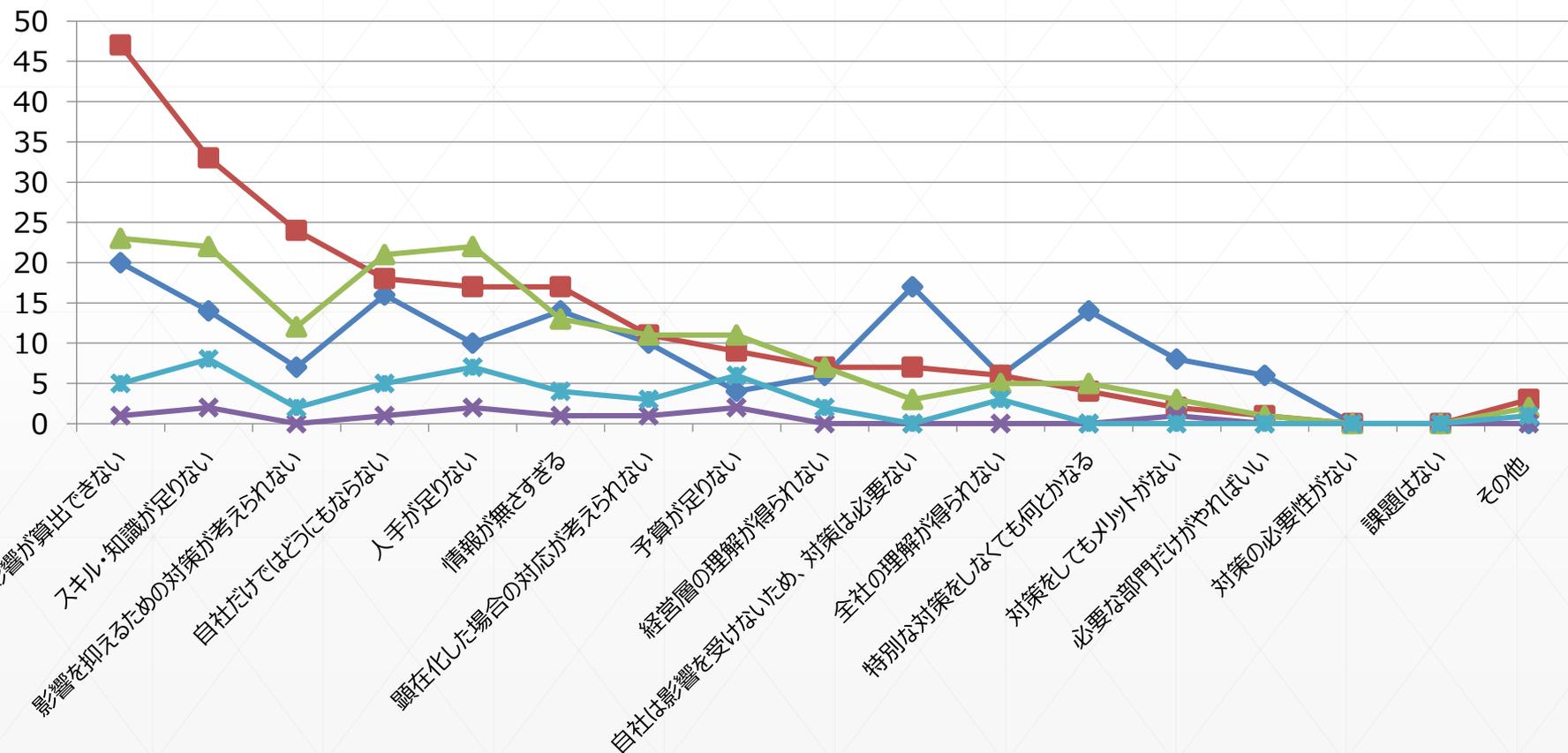
大会による具体的な影響が算出できないことが一番の課題となっている



影響評価の取組み別に見た 東京2020大会に向けたリスクマネジメントの課題

すでに何等かの検討した企業も具体的な影響を算出できないことが課題としている企業が多い

- ◆ 検討していないし、今後する予定もない
- 検討していないが、今後、検討する予定
- ▲ すでに一部検討したが、今後も検討していく予定
- ✖ すでに一通り検討しており、今後検討する予定はない
- ✦ すでに一通り検討したが、今後も検討をしていく



結論(開催2年前時点)

■オリパラ対策への準備状況

- 全体的にサイバー攻撃、首都直下地震、交通渋滞や交通規制が上位のリスクとなっている
- 立地、ビジネス影響等で検討段階に差がみられる
- 業種では金融・保険、サービス、情報産業は検討を開始している傾向が高い
- リスクマネジメント専任部署設置の有無でも取組に差がみられる

■取組が進んでいない理由

- どのような影響が発生するのかわからないのが取組が進まない一番の理由
- 東京2020大会の影響を検討した企業は、今後も検討が必要と考えている
- まだ検討していない、これからも検討しないという企業はリスクに気づいていない可能性が高い

アンケート結果を受けて、どのような備えが必要か

これまでのおさらい

- サイバー攻撃、自然災害、交通トラブル、テロ・治安悪化、が怖い
- 業界によってリスクにバラつきあり
- 対策を検討している企業は継続して検討する傾向が強い
- 対策を検討していない企業は今後も検討しないと回答



- 課題は結局「オリパラ大会でどんな影響があるのかわからない」
- 対策を検討すべきか、しなくてもいいのか、「わからない」というのが実情

東京2020大会ではどうなるか

**サイバー
攻撃**

**自然
災害**

**交通規制
・渋滞**

**テロ・治安
悪化の懸念**

東京2020大会ではどうなるか

【サイバー攻撃】

近年の過去大会では必ず発生。東京2020大会は過去最高レベルで発生



大会運営組織やスポンサー企業はもちろん、重要インフラやCool Japanを体現する企業も狙われる？ 無線LANなども悪用される可能性大

【自然災害】

オリパラ大会という通常とは異なる環境で自然災害が発生することで影響が増幅



台風や猛暑は必ず発生する他、感染症のリスクも増大する。いずれも発生した場合は「+アルファ」の対応が必須？

【交通規制・渋滞】

(海外からの訪都者増大による影響)

1日あたり92万人が訪都することによる渋滞・混雑発生



単純な総量増加による混雑、複雑な公共交通機関に慣れない訪問者の増大による影響、テロ警戒等による規程従業員の出勤遅延が発生する？

【テロ・治安悪化の懸念】

VIPが軒並み来日。会場周辺はもちろん、観光地もテロ警戒必須。治安悪化による盗難等も懸念



テロや軽犯罪に従業員が巻き込まれる可能性あり。警備員が都内に集中するため、首都圏以外の検討も必要？

影響評価に参考となるもの

■サイバー攻撃

- ロンドン大会(2012)、リオ大会(2016)、平昌大会(2018)、ワールドカップサッカー2018、など

■自然災害

- 地震：四川大地震(2008)、東日本大震災(2011)、熊本地震(2017)、大阪北部地震(2018)
- 水害：東京大水害(1910)、西日本豪雨(2018)、など

■交通規制・渋滞

- 東京マラソン、コミックマーケット(コミケ)、隅田川花火大会、伊勢志摩サミット、など

■テロ・治安悪化の懸念

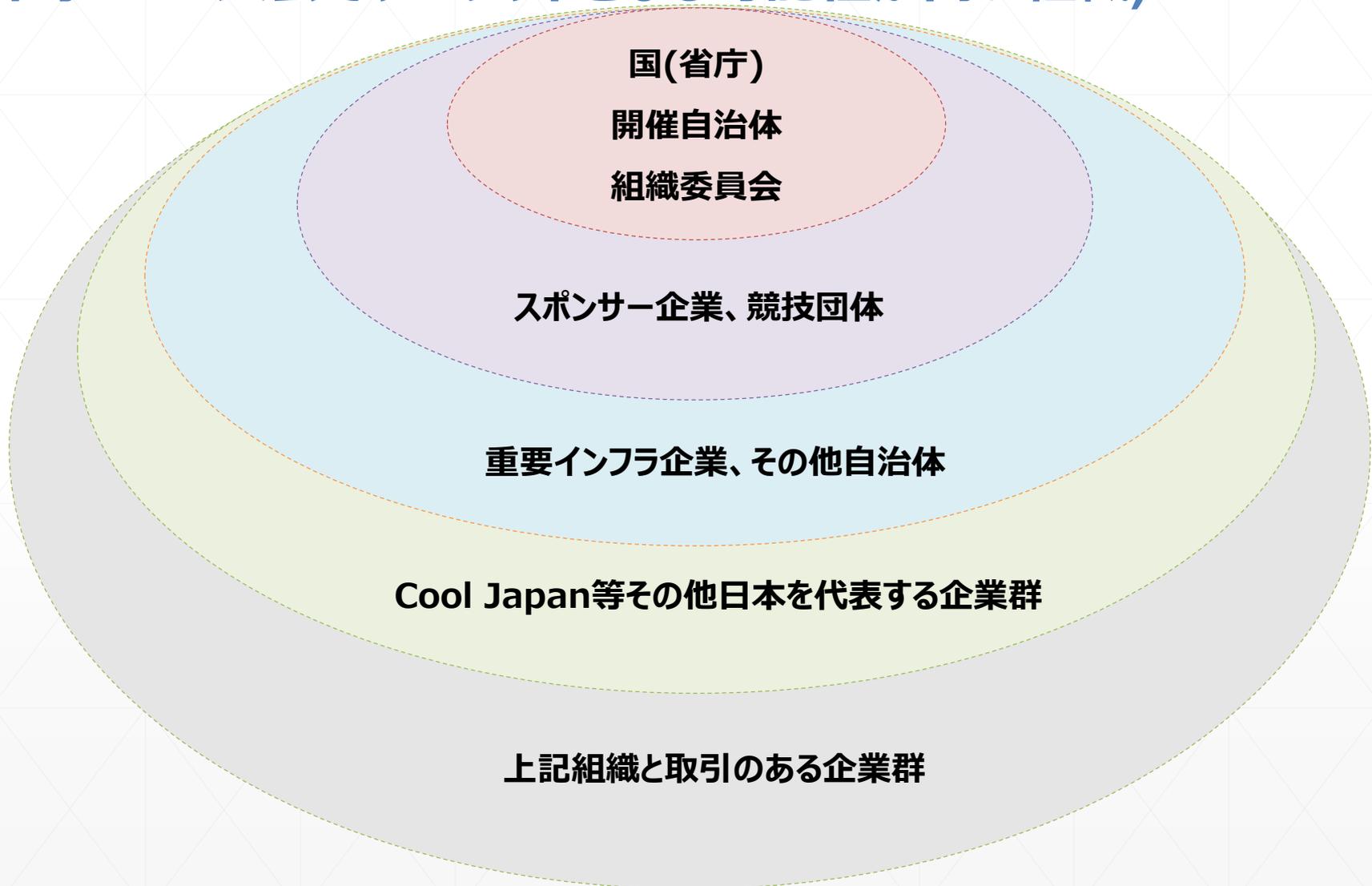
- アトランタ五輪、ボストンマラソンなど

イベントでのテロ(爆破)事例

発生年月日	発生場所		被害		爆薬	発生時の状況
	国	都市	死者	負傷者		
2013年 4月15日	アメリカ	ボストン	3	282	黒色 火薬+ 圧縮鍋	アメリカ3大市民マラソンに数えられる同大会のレース中、ゴール付近のコブリー広場で2度爆発が発生、その際に3人が死亡、282人が負傷した。
2015年 10月10日	トルコ	アンカラ	103	500	TNT+ 鉄球?	アンカラ駅前での平和デモにて自爆テロが発生。2名が連続で自爆。イスラム国の関与が疑われる。
2016年 7月24日	ドイツ	アンスバッハ	1	16	不明	アンスバッハで開催されていた音楽祭の入り口近くのワインバーにて爆発。犯人はシリア人難民。バックパックに入れたIEDを会場内に設置して遠隔で起爆する計画であったが、チケットを所持していなかったため、近くのワインバーの席に座ったところ、誤って起爆してしまったとのこと。
2016年 8月20日	トルコ	ガジアンテップ	54	66	不明	20日夜クルド人政党の関係者の野外結婚式会場に対して自爆テロが実施された。自爆した実行犯は14歳の少年であったとされる。この件に関していずれの組織からも犯行声明は出されていない。
2016年 9月8日	イギリス	ロンドン	0	0	不明	未遂にて逮捕。イスラム国に感化された19歳の少年がオクスフォード通りにて開催予定であったコンサートにて銃撃及び自爆テロを実行しようとしていた。銃火器や爆弾などの武器を手に入れようとしていたところ、ネットでおとり捜査につかまった。既にパスポートは当局により無効にされていたが、要注意人物リストには入っていなかったとのこと。
2017年 5月22日	イギリス	マンチェスター	23	120	TATP?	有名歌手が英国のマンチェスター・アリーナ(収容人員21,000人)でコンサート中に発生した自爆テロ。コンサート終了直後で混雑下にあるエントランスで起爆。犯人含め23人以上が死亡、少なくとも120人が負傷。爆発物には過酸化アセトンが使用され、釘やボルトが混入されており殺傷力が高められていた。

サイバー攻撃

(東京2020大会でターゲットとなる可能性が高い組織)





東京2020大会ではどうなるか

例えば・・・

リオ大会では予想外の不景気。大統領罷免
一番ケアしたものの一つが「ネガティブキャンペーン」

完全にリスク予測することは不可能
真に役立つリスクマネジメントで普段から強くなる必要がある

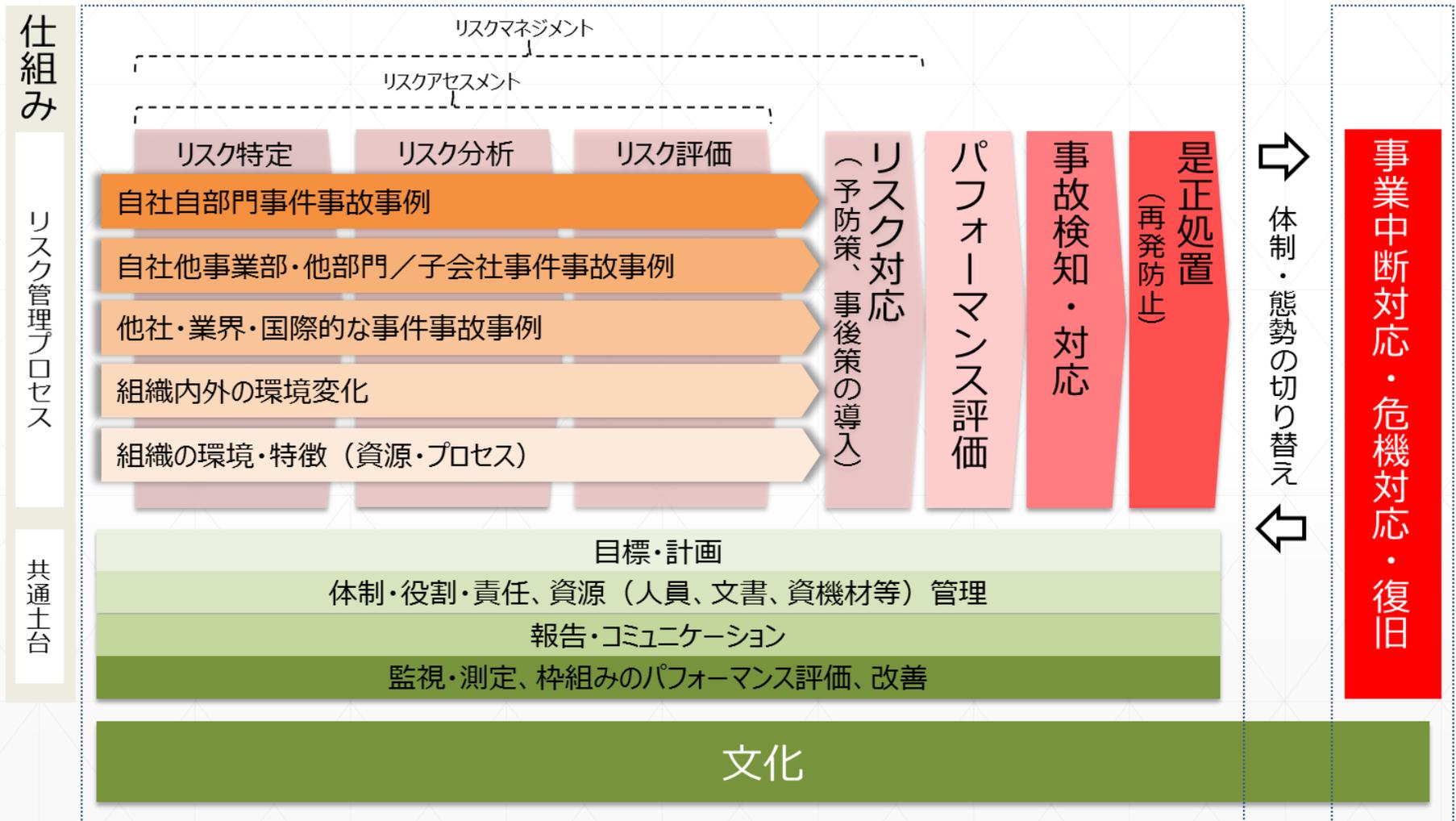
ロンドン・リオ大会からの学びと東京2020大会

	ロンドン大会 (2012)	リオ大会 (2016)	東京大会 (2020)
行政・公共 インフラ等への 信頼	中	低	高
市民の 危機意識	中	高	低
市民のモノの 考え方	自責	自責	他責

リスクマネジメントの考え方

平時体制下でのリスクマネジメント

有事態勢下での活動



【図：ニュートン・リスクマネジメント・フレームワーク】

**リスクマネジメントが機能している組織の状態
とはなにか？**

**リスクマネジメント自体は目的ではなく
手段**

**目的・目標に対し、
真に役立つリスクマネジメントが必要**

(イメージ)アンケート設問一覧

カテゴリ	#	設問	カテゴリ	#	設問
会社の概要について	1	101 従業員の数 (1. 1~100 2. 101~500 3. 501~1000 4. 1001~5000 5. 5001以上)	事故防止活動等の取組みについて	60	1801 事故は直ちに上長へ報告する
	2	102 上場・非上場 (1. 上場 2. 非上場)		61	1802 事故は、必要に応じて経営層が直に対応する
	3	103 外資系企業の該当する国/地域 (1. 該当 2. 非該当)		62	1803 ヒヤリハットや苦情等を管理している
	4	104 業種		63	1804 ルール違反を発見できる強固な監視体制を取っている
	5	106 本社所在地		64	1805 事故等の発生件数などを定期的にレビューし、改善効果を確認している
	6	107 本社営業/工場/所在地 (該当する国/地域を複数選択)		65	1806 過去に発生した重大な事故等の再発防止策が有効に機能している
	7	108 本社従業員数 (1. 100以下 2. 100以上)		66	1807 過去に発生した重大な事故等を自社の教訓として社員に周知している
	8	109 本社役員数 (1. 10以下 2. 10以上)		67	1808 他社で発生した事故等の情報を収集している
	9	1002 リスクマネジメント担当役員について		68	1809 他社で発生した事故等を教訓として自社の改善活動に活かしている
	10	1003 リスクマネジメント活動に取り組んでいますか		69	1901 社長のリーダーシップが強い
リスクマネジメント活動に取り組んでいる理由	1	1301 経営層の直接的指示があった	70	1902 経営層に危機意識がある	
	2	1302 関係部門から提案され、経営層が承認した	71	1903 役員同士が本気で議論できる会議体がある	
	3	1303 過去に大きな事故や災害による影響を受けたことがある	72	1904 発言力のある社外取締役がいる	
	4	1304 様々なリスクに対する不安があった(不安がある)	75	1907 現在も定期的にリスクを評価している	
	5	1305 BCPへ取り組んでいる中で必要性を感じた	76	1908 社員一人ひとりが丁寧に取り組める仕組みがある	
	6	1306 新聞、雑誌などを通じて必要性を感じた	77	1909 経営層から現場まで一貫した取り組みがある	
	7	1307 社外セミナーなどに参加して必要性を感じた	78	1910 経営層と現場とのコミュニケーションが密である	
	8	1308 日常的に様々なトラブルが発生しているため必要性を感じた	79	1911 部門を超えた交流が盛んである	
	9	1309 法律や規制への対応して必要性を感じた	80	1913 進めたい仕事の方針が途中で経営層や上司に覆ることがない	
	10	1310 様々なISOへの取り組みの中で必要性を感じた	81	1914 懲罰が厳しく、その通り実行されている	
リスクマネジメント担当部門について	11	1311 東京2020大会に向けた必要性を感じた	82	1915 礼節を重んじる企業風土である	
	12	1401 リスクマネジメントの責任者は他部門でチームを率いて経験がある	83	1916 元気が挨拶する会社である	
	13	1402 リスクマネジメントの責任者はコミュニケーション能力が高い	84	1917 整理整頓ができています	
	14	1403 リスクマネジメントの責任者はリーダーシップがある	85	1918 異業種交流が行なわれている	
	15	1404 リスクマネジメントの責任者は現場の業務知識がある	86	1919 在宅勤務、フレックスタイム勤務、育児休暇など、柔軟な働き方を推奨している	
	16	1405 リスクマネジメントの責任者は経営知識がある	87	1921 働き方以外の職場を実現している	
	17	1406 リスクマネジメントの責任者は経営陣に意見ができる	88	1922 先例がない新しいことも積極的に挑戦する風土である	
	18	1407 リスクマネジメント担当部門は他部門と適切にコミュニケーションを取っている	89	1923 イベントやキャンペーンなどは、一貫して取り組む風土である	
	19	1408 リスクマネジメント担当部門は他部門の協力を得やすい	90	1924 方針や経営目標などについて情報共有が徹底されている	
	20	1409 リスクマネジメントの責任者を担当しているのは、わが社のエースである	91	1925 会社の理念が浸透している	
リスクマネジメント活動の定着について	21	1410 リスクマネジメント担当部門は社内では知られていない	92	2001 本社役員、各部署の責任者が、東京2020大会に向けた主要役割を担っている	
	22	1501 経営層がリスクマネジメントに積極的に関与している	93	2002 主要取引先や主要顧客が、大会期間中に東京2020大会の開催に伴い必要に応じて対応している	
	23	1502 リスクマネジメントの方針が明確になっている	94	2101 東京2020大会の開催に伴い必要に応じて対応している	
	24	1503 影響が大ききリスクを明確にしている	95	2102 東京2020大会に直接関わるリスクを行っている	
	25	1504 影響に基づき対策を講じ、強化できている	96	2103 東京2020大会に直接関わるリスクを行っている	
	26	1505 リスクマネジメントを推進している部署が明確になっている	97	2301 都内や大会関連施設でのテロ	
	27	1511 リスクマネジメント活動が定着している	98	2303 首都直下地震 (大会期間外に発生する場合と比較して)	
	28	1512 リスクの洗い出しには網羅性を追求する	99	2305 台風・豪雨・竜巻などの風水害	
	29	1513 リスクマネジメント活動が定着している	100	2307 感染症 (外国からの観光客などによる)	
	30	1514 リスクマネジメント活動が定着している	101	2309 ライバー攻撃	
リスクマネジメント活動の課題について	31	1515 リスクマネジメント活動が定着している	102	2311 盗難・犯罪の増加	
	32	1523 社員の関わりが薄れている	103	2313 爆破予告など企業を狙った業務妨害	
	33	1524 社員の関わりが薄れている	104	2315 犯罪による群衆事故	
	34	1530 関連文書類は外部にリンクルや他社との共有ではなく、自社で策定している	105	2317 悪質なネットへの会社の悪口の書き込み	
	35	1531 関連文書類の作成はリスクマネジメント担当部門ではなく、当事者が策定している	106	2319 悪質なWi-Fiスポット増加による情報漏洩	
	36	1532 関連文書類の作成はリスクマネジメント担当部門ではなく、当事者が策定している	107	2321 交通渋滞や交通規制による物流の遅滞	
	37	1533 実際、機能するBCP活動を行っている	108	2323 船舶の運航規制による物流の遅滞	
	38	1534 BCP活動が定着している	109	2325 飛行機や新幹線のチケットが取れない	
	39	1535 BCPへの取り組みがリスクマネジメント活動は一体的に機能している	110	2327 大会期間中の交通渋滞による物流の遅滞	
	40	1601 経営層の理解と支援が定まらない	111	2329 大会期間中の交通渋滞による物流の遅滞	
リスクマネジメント活動の効果について	41	1602 会社全体にリスクマネジメントが必要だという認識が定まらない	112	2331 大会期間中の交通渋滞による物流の遅滞	
	42	1603 人手が足りない	113	2333 上水道需要の急増に伴う断水	
	43	1604 予算が足りない	114	2335 ネット回線の速度低下や途絶	
	44	1605 無駄な書類が増える	115	2337 警備員の不足	
	45	1606 無駄な手間がかかる	116	2339 休職申請者やボランティア希望者の増加による人手不足	
	46	1607 現場の協力が得られない	117	2341 外国人訪問者の増加による製品やサービスに対する外国語対応	
	47	1608 リスクマネジメント活動に必要な時間が取れない	118	2343 自社ブランドを低下させる事故やトラブルの発生	
	48	1609 リスクマネジメントを担当するスタッフのスキル・知識が不足している	119	2345 自社施設や製品、サービスへの悪評やクレームの増加	
	49	1701 経営層が、経営戦略においてリスクやBCPの観点から考えようになった	120	2347 自社製品やサービス等についての想定以上の需要への対応	
	50	1702 リスクマネジメント担当者が様々なリスクについて影響が考えられるようになった	121	2349 大会に伴い必要を期した自社製品やサービスなどの売上不振	
51	1703 社員が事故や災害、トラブルを想定して業務ができるようになった	122	2351 大会期間中に発生する労働者の健康被害		
52	1704 社員が法令や社内規程違反していないかどうかを考慮して、業務をするようになった	123	2353 労働者や大会従事者(ボランティア含む)の健康や体調不良		
53	1705 経営層と現場の意思疎通が良くなった	124	2355 大会期間中の事故発生による自社の評判低下		
54	1706 リスクマネジメント活動によって組織力が強化された	125	2357 国内外での国際的な環境保護団体などによる抗議活動		
55	1707 業務の進捗が速くなった	126	2359 何らかの影響による取引先の事業停止		
56	1708 営業上、会社の営業力、ブランド力が向上、プラスになった				
57	1709 無駄な業務がなくなり、業務の効率が高くなった				
58	1710 管理職、社員の教育になり、人材の能力開発、育成につながった				
59	1711 リスクマネジメント活動を通じて社員の一掃感が醸成された				

【第1部】 会社の概要について

【第2部】 平時におけるリスクマネジメント活動全般について

【第3部】 会社と東京2020大会における関わりについて

【第4部】 東京2020大会に関するリスクマネジメントについて

リスクマネジメントが機能している組織の特定

現実には起きた事故や危機に適切に対応でき、平時にリスク顕在化の抑制活動ができている企業は・・・

1802 事故は、必要に応じて経営層が直ちに対応する

1803 ヒヤリハットや苦情等を管理している

1805 事故等の発生件数などを定期的にレビューし、改善効果を確認している

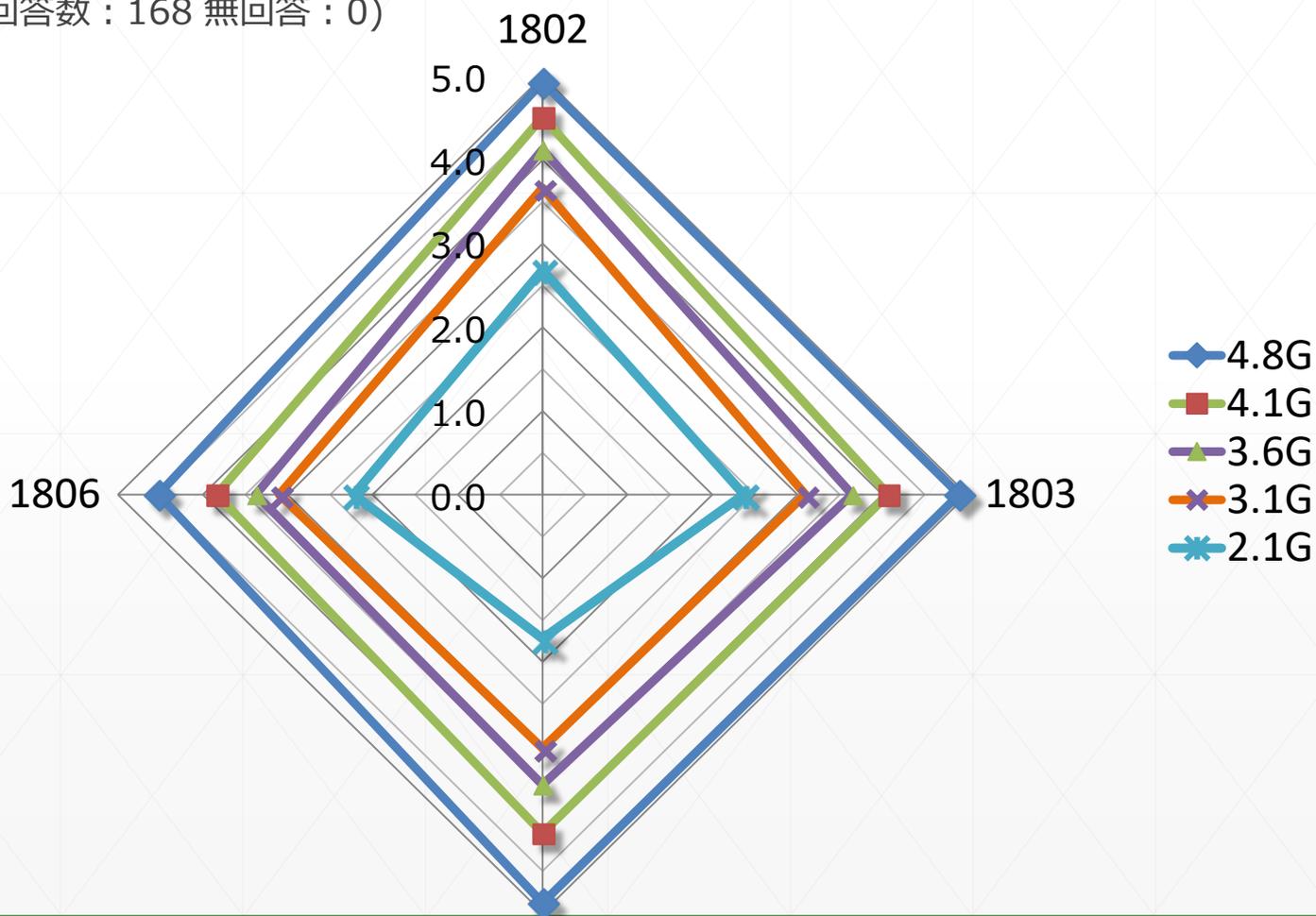
1806 過去に発生した重大な事故等の再発防止策が有効に機能している

グループ別の内訳

事故を抑制し、顕在化した際に適切に対応できる企業の内訳は以下の通り

■ 総数：329(有効回答数：168 無回答：0)

分類	回答数
4.8G	42
4.1G	43
3.6G	32
3.1G	33
2.1G	18
合計	168



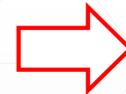
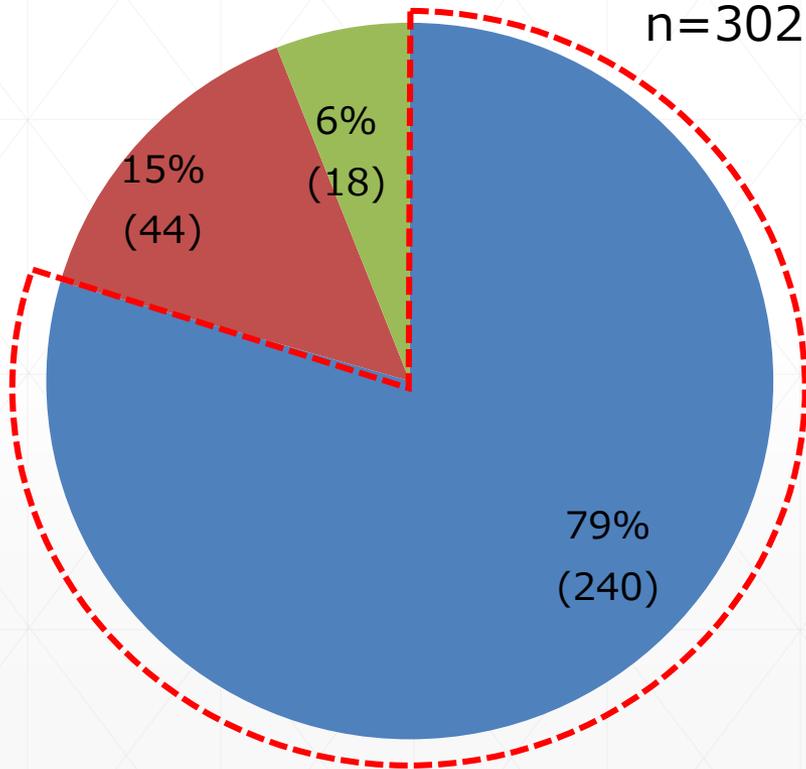
リスクマネジメントに取り組んでいる 組織と取り組んでいない組織での違い

リスクマネジメント活動の取組状況について

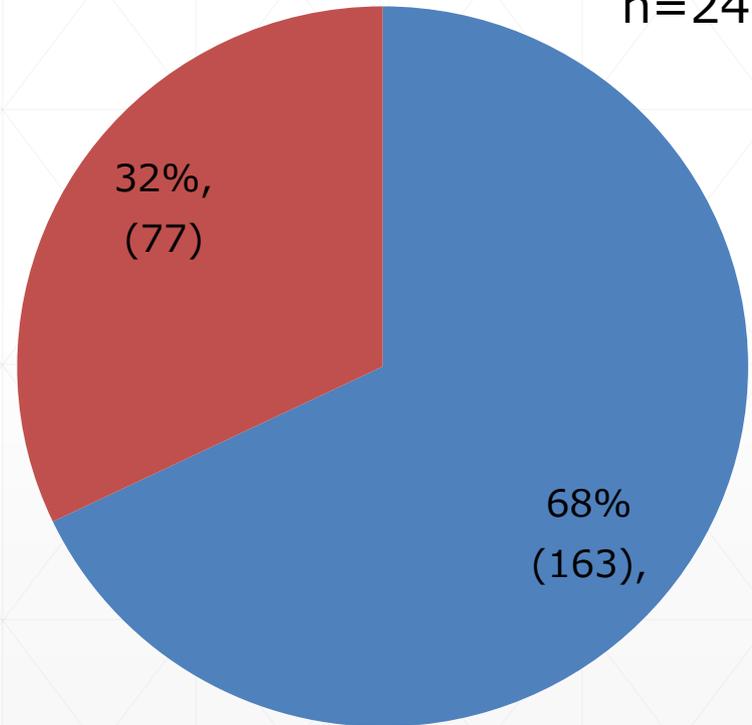
リスクマネジメント活動を実施している企業が240企業であり、そのなかで有効回答と認められる企業は163企業あり

■ 総数：329(回答数：302 無回答：27)

n=302



n=240

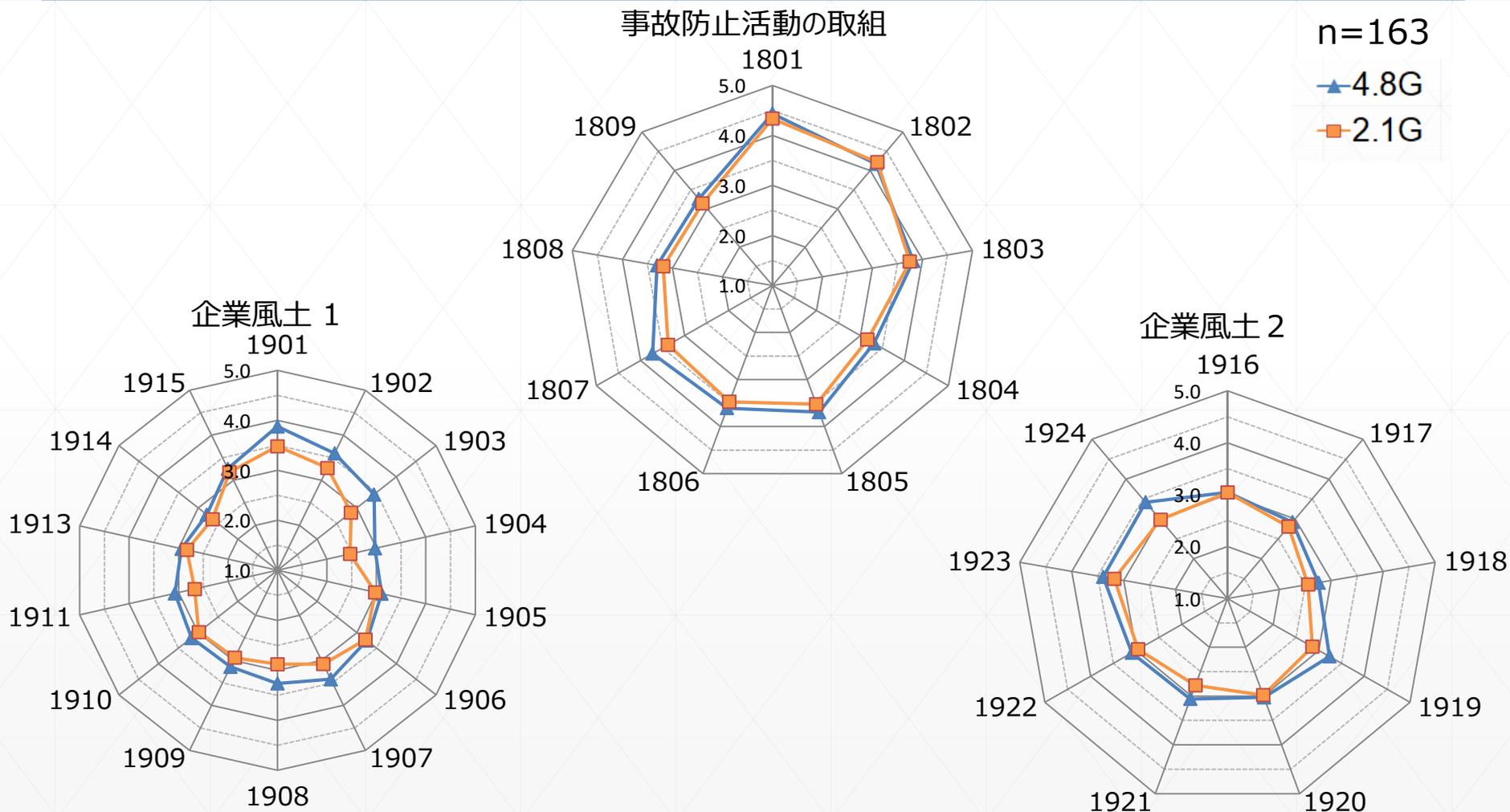


■ 取り組んでいる ■ 取り組んでいない ■ わからない

■ 有効回答 ■ 無効回答

リスクマネジメント活動の取組有無による比較

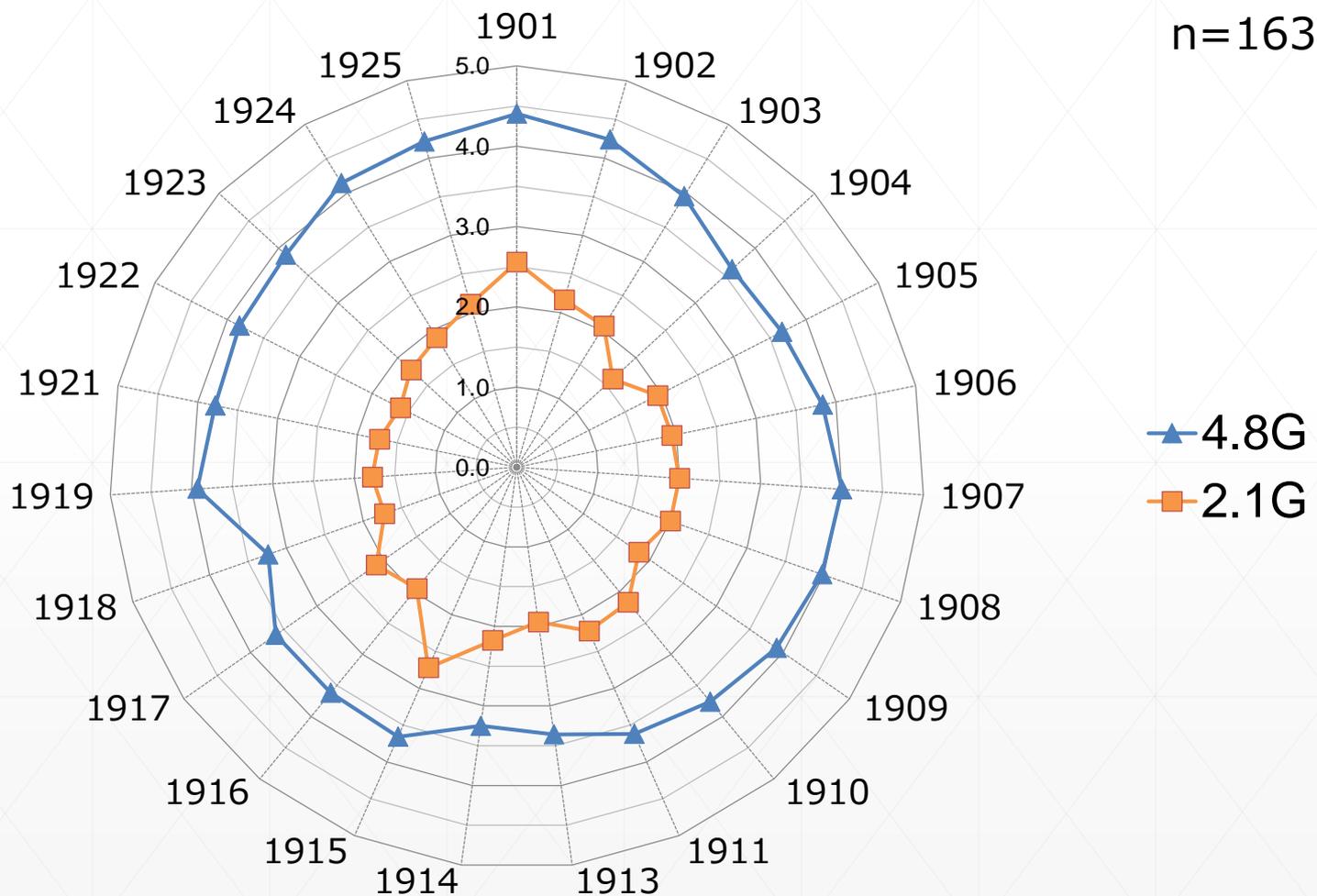
事故防止活動や企業風土について、リスクマネジメントの取組みによる大きな違いはなかった



**リスクマネジメントが機能している組織
に共通する要素は何か？**

企業風土における比較(全項目)

平均4.8Gと2.1Gを比較すると企業風土はすべての項目で大きな違いがある



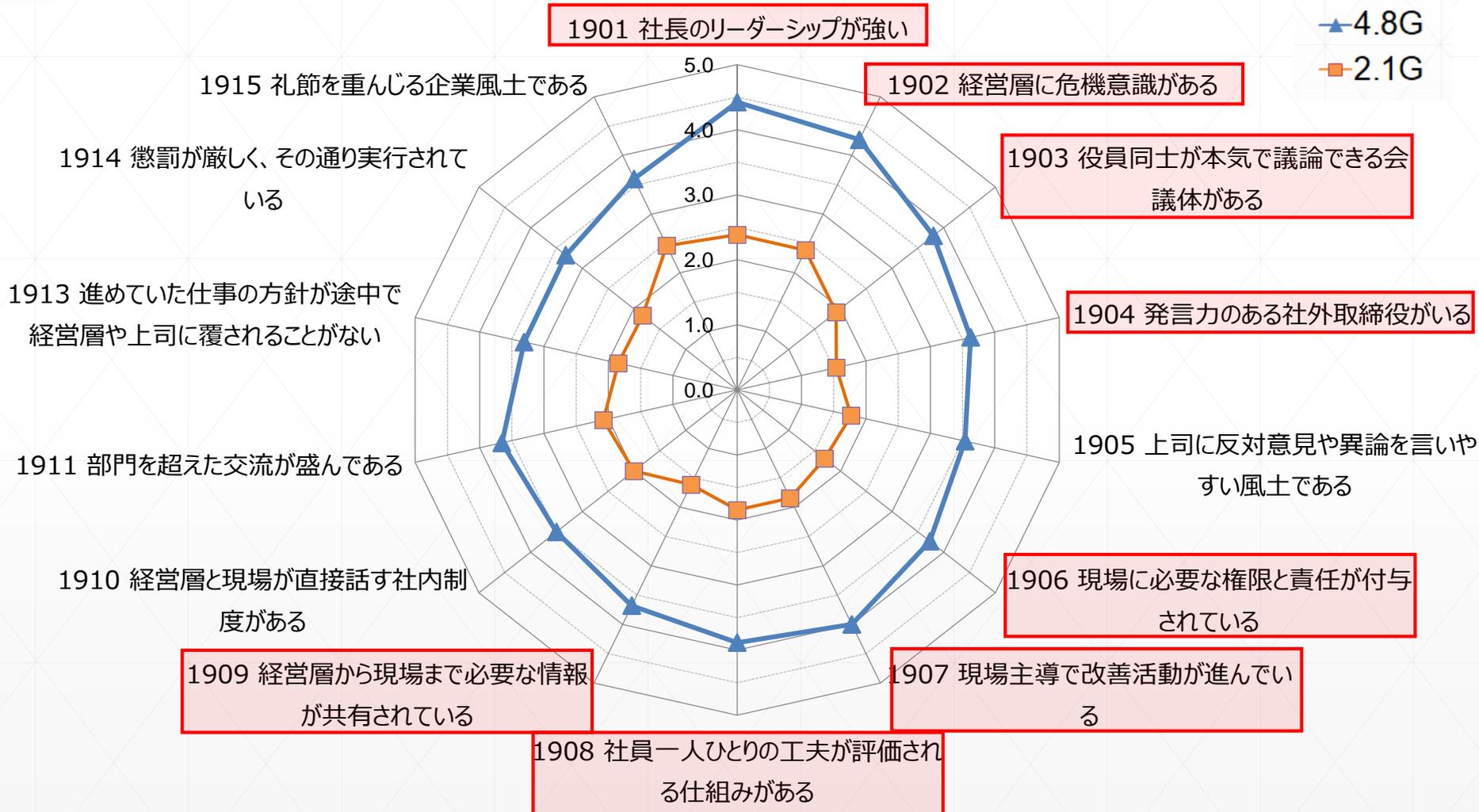
企業風土における比較 1/2

特に差が大きい項目(1.8以上)

n=163

▲4.8G

■2.1G



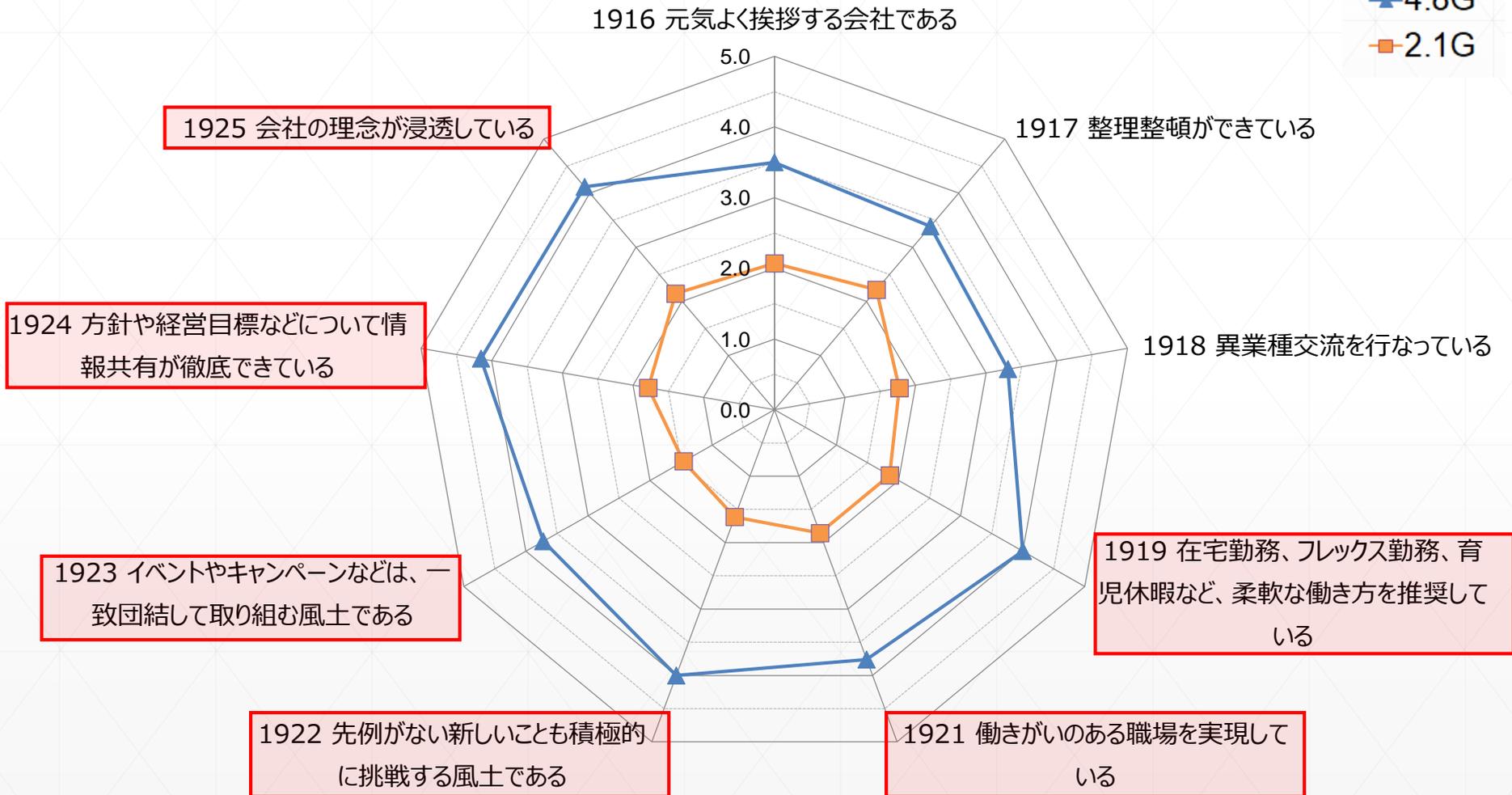
企業風土における比較 2/2

特に差が大きい項目(1.8以上)

n=163

▲4.8G

■2.1G



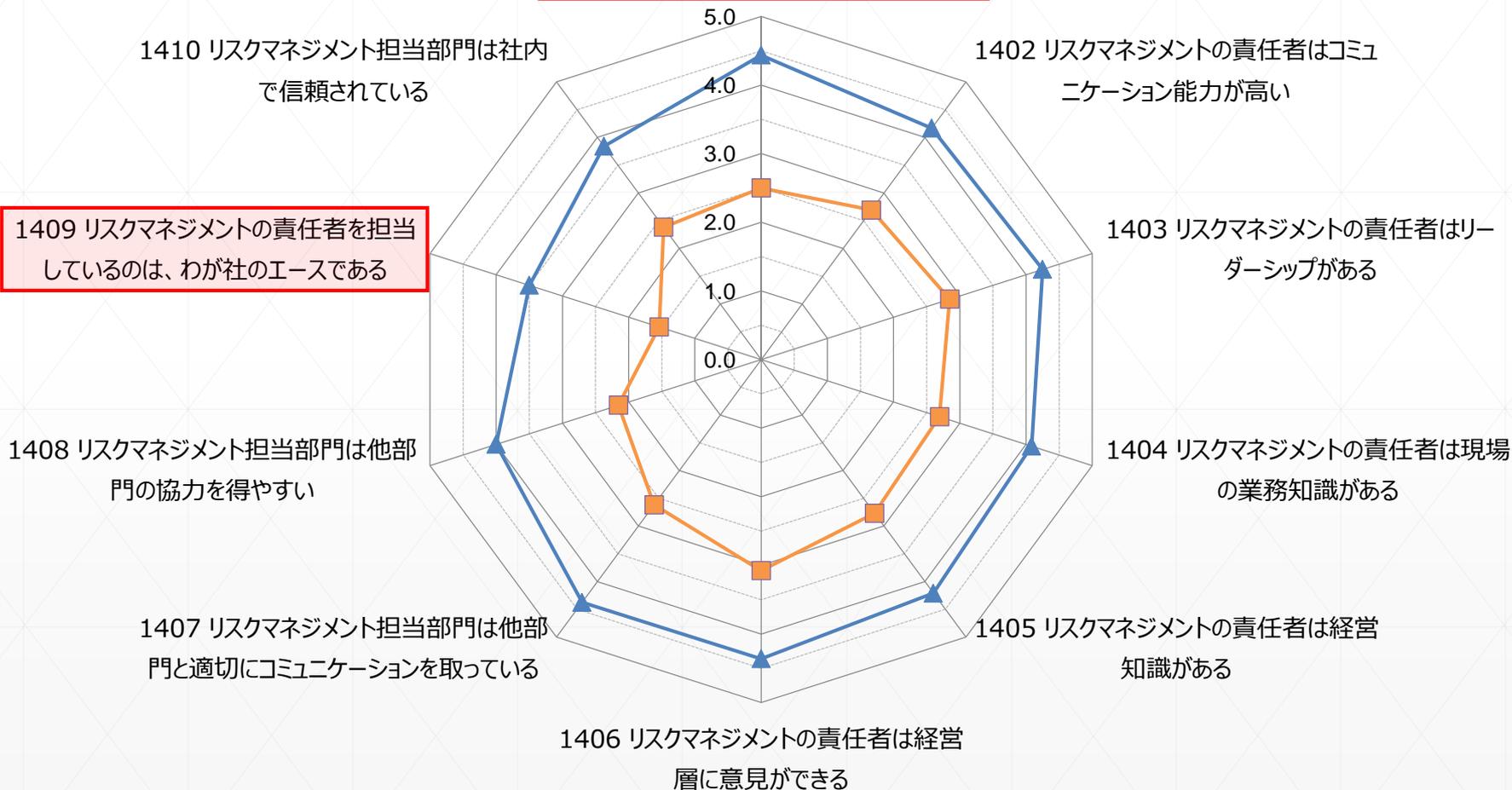
リスクマネジメント部門及び責任者の特徴における比較

特に差が大きい項目(1.8以上)

n=163

1401 リスクマネジメントの責任者は他部門でチームを率いた経験がある

1409 リスクマネジメントの責任者を担当しているのは、わが社のエースである



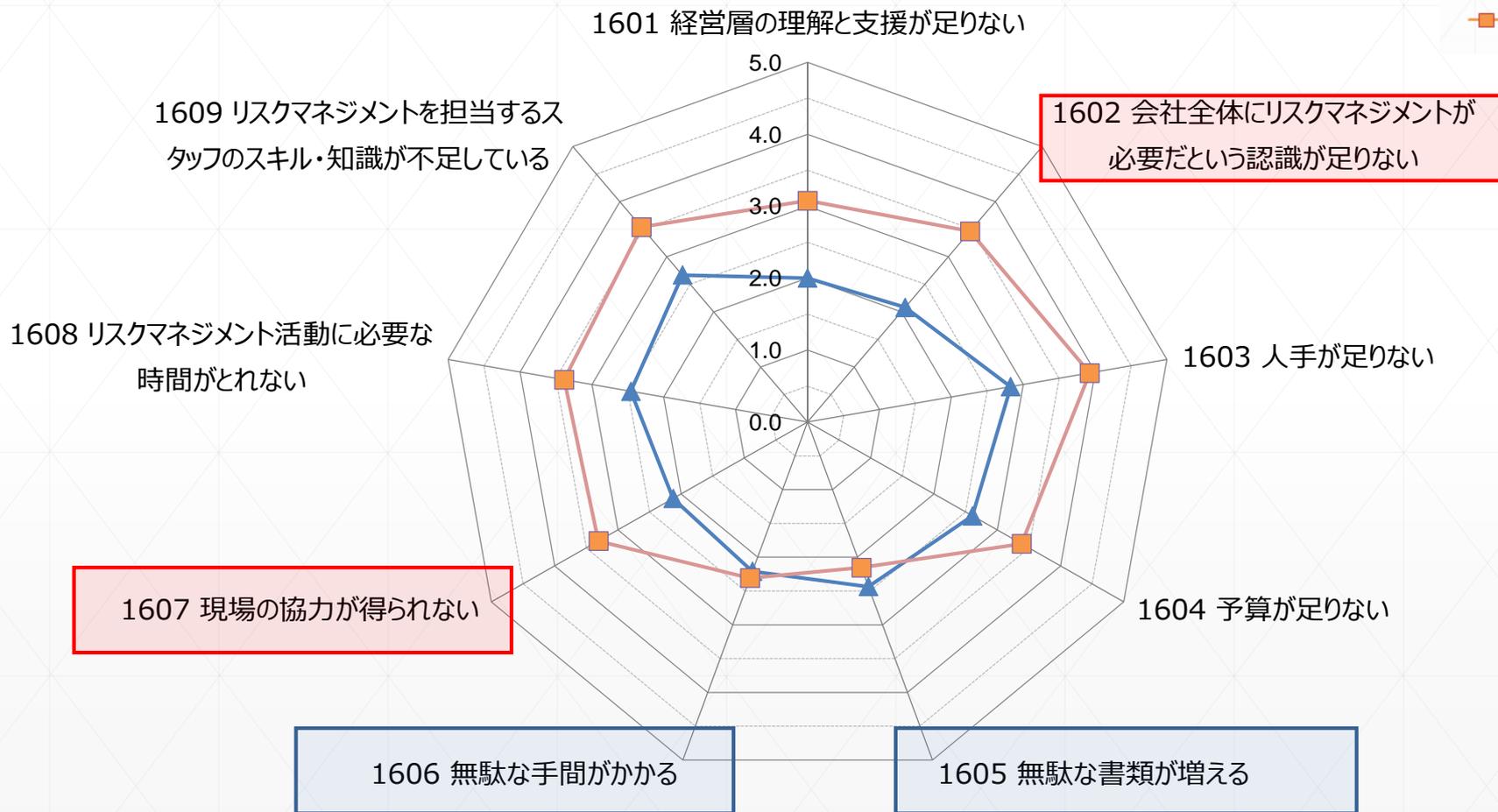
その他項目(課題)での比較

特に差が大きい項目(1.8以上)

n=163

▲4.8G

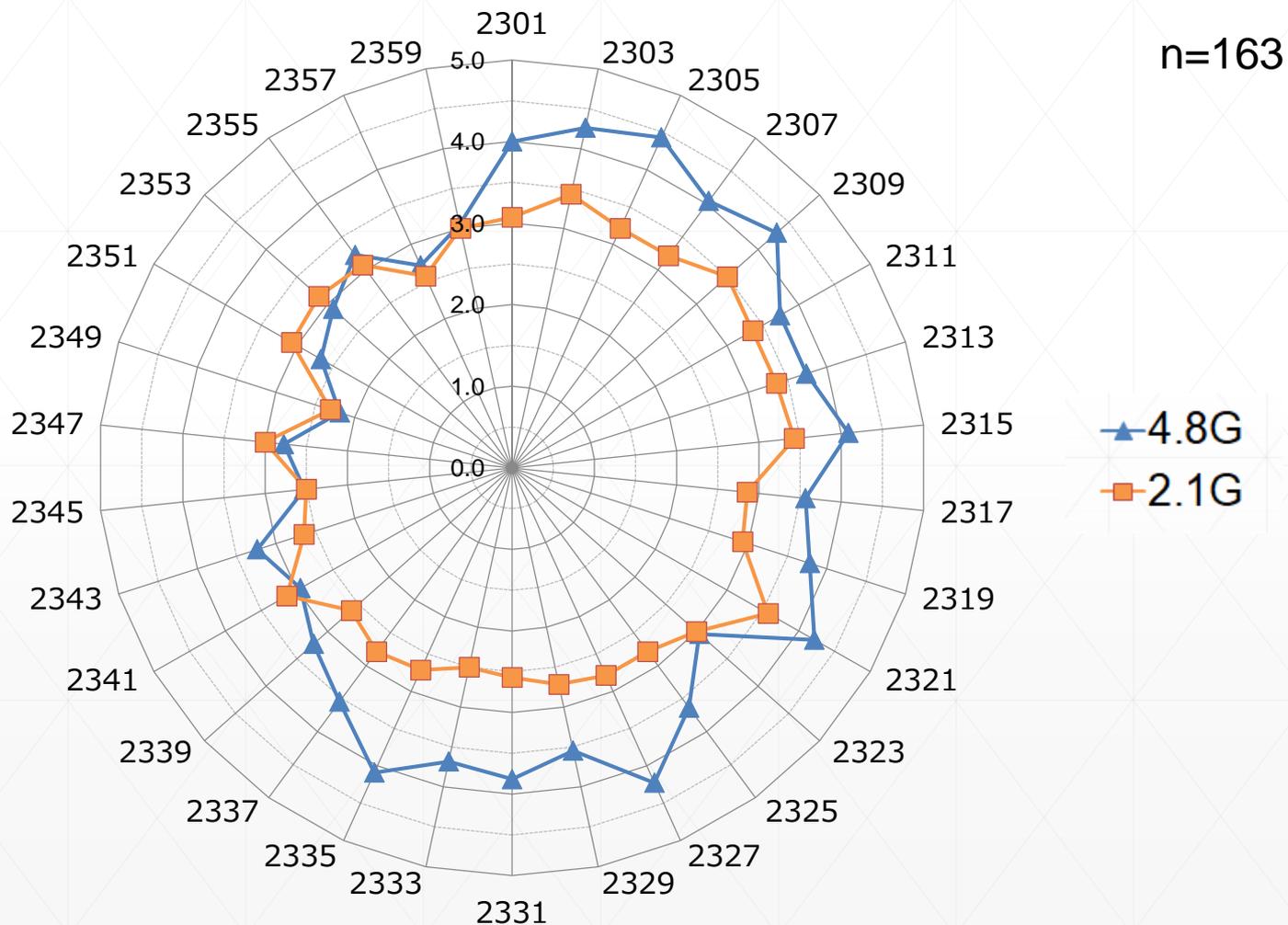
■2.1G



オリパラ大会に向けた実態調査結果

東京2020大会に向けた実態調査結果(全項目)

平均4.8Gと2.1Gを比較すると、サイバー攻撃、自然災害や交通渋滞は差があるものの、製品需要や大会ボランティアなどには差が少ない



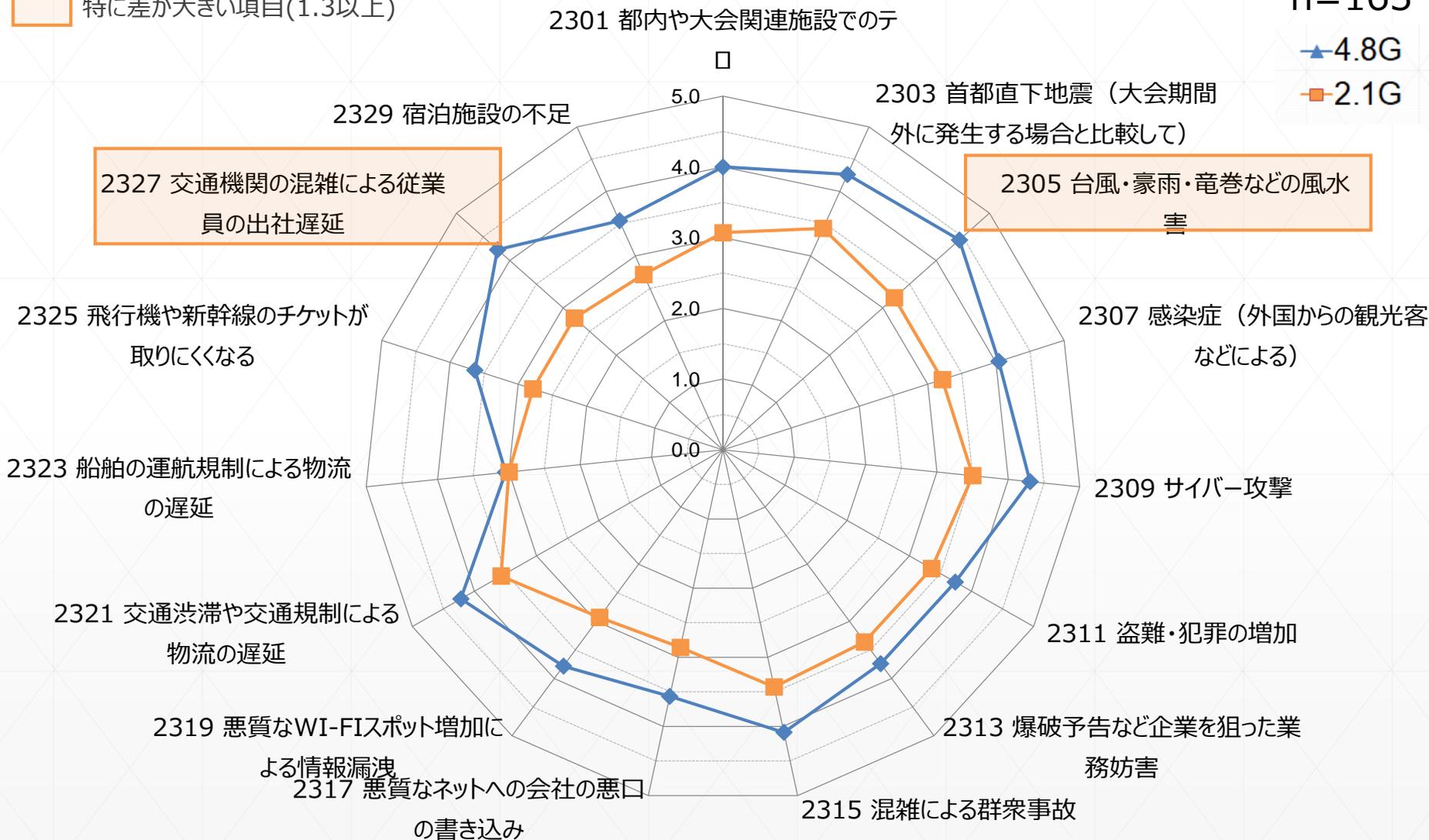
東京2020大会に向けた実態調査結果1/2

特に差が大きい項目(1.3以上)

n=163

▲4.8G

■2.1G



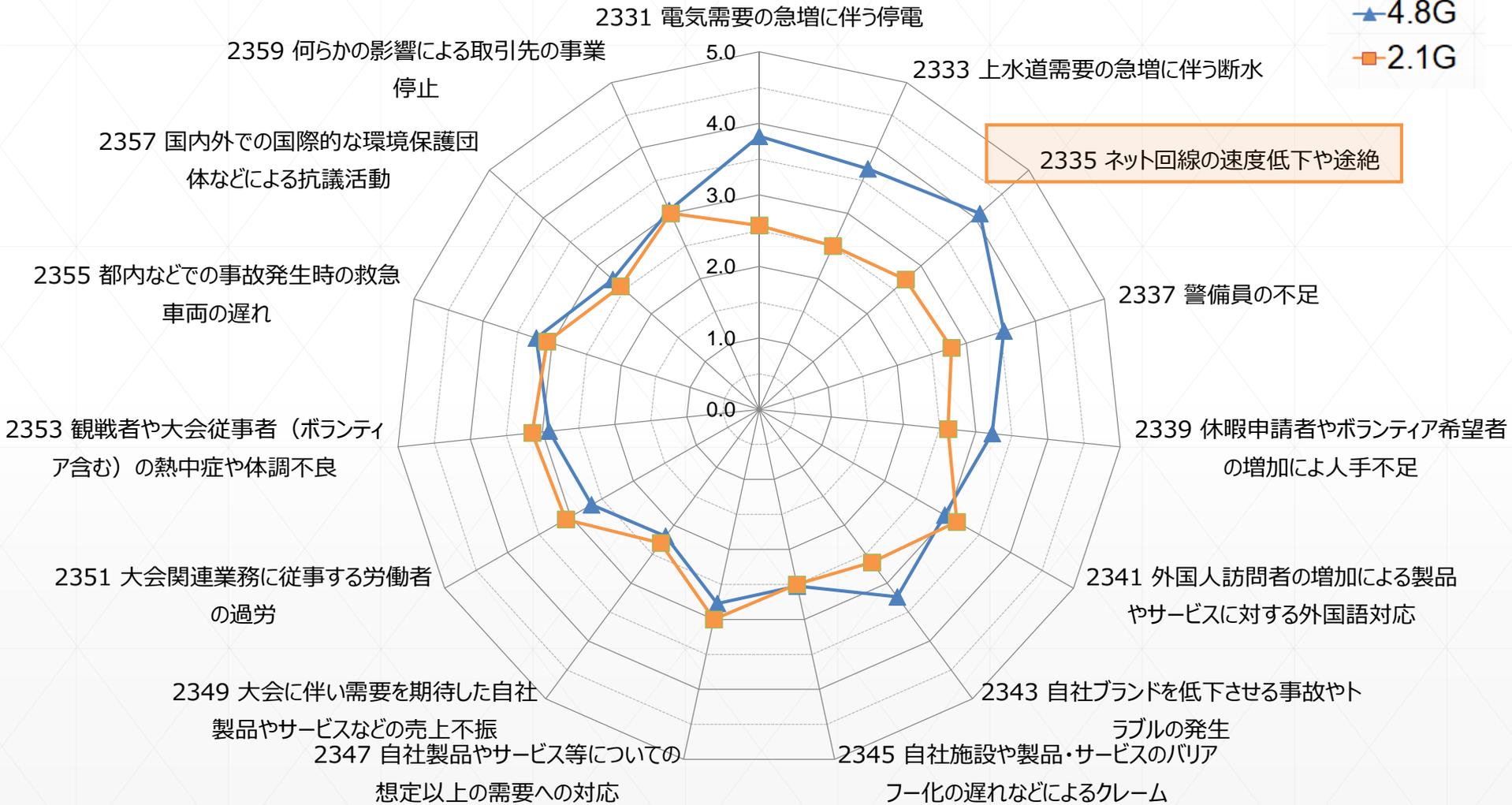
東京2020大会に向けた実態調査結果2/2

特に差が大きい項目(1.3以上)

n=163

▲4.8G

■2.1G



考察

■リスクマネジメントが機能する組織に共通する要素は

- ✓ 事務局に力量がある
- ✓ 経営層の風通しが良い
- ✓ 現場が盛り上がる

⇒ 当事者が効果的に取り組んでいる

■今後実施すべきことは

- 影響を考えることから始める
- リスクマネジメントが機能する組織に共通する要素を参考にして取り組んでいく

今後企業組織が「考える」参考となる情報を、本取組で発信していきます

実施主体

■ニュートン・コンサルティング株式会社

<https://www.newton-consulting.co.jp/>

■リスク対策.com(株式会社新建新聞社)

<http://www.risktaisaku.com>

【ニュートン・コンサルティング株式会社】

連絡先： TEL03-3239-9209

メール：tokyo2020@newton-consulting.co.jp

担当：船津

【株式会社新建新聞社】

連絡先： TEL03-3556-5525

メール：k-nakazawa@shinkenpress.co.jp

担当：中澤