

東日本大震災が企業リスクマネジメントに及ぼした影響

The influence of Great East Japan Earthquake on Business Risk Management

関西大学 社会安全学部

亀井 克之

Faculty of Safety Science, Kansai University

Katsuyuki KAMEI

SUMMARY

The Great East Japan Earthquake (March 11, 2011) affected business risk management of Japanese firms in various ways. In this study we analyze how Japanese firms react this natural disaster, how their BCP functioned and how they modified their risk management. Firstly we overlook the framework of risk management, secondly we point out how Great East Japan Earthquake affected BCP and supply chain system in Japan, and thirdly we examine the case study of Hitachi group. The conclusion of this study is essence of business risk management of post March 11 lies in risk assessment considering the worst scenario and in cooperation among stakeholders in community surrounding business enterprises.

Key Words

Risk Management, BCP, Supply chain, Hitachi group, Cooperation

序言

本論は、企業リスクマネジメントの視点から、以下の諸点を考察することを目的とする。東日本大震災に企業はどのように対応したのか。BCPは有効に機能したのか。東日本大震災が企業に示した課題は何であったのか。企業はどのように経営の見直しを行ってきたのか。「国難」となる南海トラフ巨大地震や首都直下地震など、

最悪の事態（ワーストシナリオ）に備えてどのような企業防災を展開しているのか。

本論では、まず企業リスクマネジメントのフレームワークを概観し、BCPを中心とする企業防災に論究する。次に事例研究として日本を代表する企業グループである日立グループの事例を取り上げる。事例は文献・記事の2次資料の精査に基づく。

1. 企業リスクマネジメントのフレームワーク概観

1.1 企業リスクマネジメントの理論と実践

企業のリスクマネジメントは、1916年にフランスのファヨールが示した「保全的職能」の考え方を理論的源泉とする。ファヨールは「人材と資産の保護」という形で保全的職能を明確化した。アメリカでは、1956年にギャラガーがハーバード・ビジネス・レビュー誌に「リスクマネジメント コスト管理の新側面」という論文を発表して、「リスク管理や安全にどこまでコストをかけられるか」という現代に通ずる課題をこの時代に提起した。さらに保険管理型リスクマネジメントの考え方が確立された。こうしたアメリカ理論が日本に導入され、日本リスクマネジメント学会では「企業の倒産を防止し、企業経営の合理的運営をはかるためになされる企業リスクの科学的管理」と位置付けられた。

当初、保険管理や安全管理と同義と見られていた企業リスクマネジメントは、経営環境の変化の中で、純粹リスク（事故・災害）だけでなく投機的リスク（戦略リスク）をも対象とした「統合型リスクマネジメント」へと発展を遂げた。こうした流れは、アメリカのCOSOが2004年に発表した「エンタープライズ・リスクマネジメント（ERM）」や、2009年にISOが発表したリスクマネジメントの国際規格「ISO31000 リスクマネジメント ― 原則及び指針」の両フレームワークに結実した。

リスクマネジメントのフレームワークは企業のみならず、病院、学校、非営利組織、家庭、地域社会、行政、国家など、さまざまな経済主体に適用されるようになった。また、自然災害の多発化や企業不祥事の続発を背景に、リスクマネジメントは、企業防災、BCMとBCP、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、内部統

制、CSR（企業の社会的責任）などの分野と密接に連動するようになった⁽¹⁾。

(1) リスクの意義

リスクとは損害をもたらす事故が発生する可能性、あるいは事故発生をめぐる不確実性である。2002年のリスクマネジメント用語の国際規格ISO/IEC Guide73では、リスクは「事象の発生確率と事象の結果の組み合わせ」と定義されていたが、2009年のISO31000では、「目的に対する不確かさの影響」(effect of uncertainty on objectives)となった。これはリスクマネジメントが、純粹リスク（事故・災害、対処するリスク）だけでなく投機的リスク（ビジネス・リスク、とるリスク）をも対象とするように進化したことを受けている。

(2) リスクマネジメントの意義

ISO31000は、リスクマネジメントを「リスクに関して組織を指揮し統制する調整された活動」(coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk)と定義している。奈良（2011）は、「将来の不確実で大規模な損害発生の可能性を、現在の確実で小規模なコストに転換する」という考え方と、「それを必要十分なだけのコストをかけて合理的に行う」という考え方の2つに基づいて行われると論じている。現代のリスクマネジメントの意義は「リスクの最適化」（ロスの最小化とチャンスの最大化）にある。またリスクマネジメントとは「リスク」を「マネジメント」することであるから、どのような「リスク」を対象とするのか、それに対してどのような「マネジメント」を採用するのかを明確にする必要がある。すなわち、現場のリスクか、部門レベルのリスクか、全社レベルのリスクか、決断としてのマネジメントか、PDCAサイクルとしてのマネジメント

か、現場レベルでのマネジメントか、考量するということである。

東日本大震災を経験した今、個人ならびに組織・社会のリスクマネジメントとは「最悪の事態（ワーストシナリオ）を想定した上で、そこから逆算して、今どのような対応をできるかを考えて実行すること」と定義できよう。

(3) リスクマネジメントのプロセスと位置づけ

本論における分析の土台として、図表1にリスク対応、図表2に危機管理とリスクマネジメントの位置づけを提示する。ISO31000は、「リスクマネジメントのプロセス」として「組織の

図表1 リスク対応（リスク・トリートメント）

▷リスク対応の2本柱 ① リスク・コントロール（災害対策・事故防止） ② リスク・ファイナンス（転嫁：保険・共済・ART, 保有：自家保険・キャプティブ）
▷リスク対応の4手段 ① 回避（リスクを伴う行動をやめる） ② 軽減・除去（減らす） ③ 移転・転嫁（他に移す）・共有（分担する） ④ 受容・保有（残余リスクを受け入れる）

図表2 危機管理とリスクマネジメント

事前のリスクマネジメント ・リスクを発見する：「リスク特定」「リスク洗い出し」→「どのようなリスクがあるのか？」 ・リスクについて予測する：「頻度と強度の想定」→「どれくらいよく発生するのか？」「発生したら、その結果、どのような事態となるか？」 ・リスクに対応する：「リスク処理手段の選択」→「そのリスクにどのように対応するのか？」 ・最悪の事態（ワーストシナリオ）の想定・災害対策の徹底・事故発生の防止・事業継続計画（BCP）・シミュレーション訓練・リスク情報の開示（リスク・コミュニケーション）
渦中・事後の危機管理 ・事故発生直後：「渦中」におけるリーダーシップ・決断・コミュニケーション ・事後：失敗に学ぶ・同じミスをしない

状況の確定」→②「リスクアセスメント（リスク特定・分析・評価）」→「リスク対応」というプロセスの各段階に「コミュニケーションと協議」と「モニタリングとレビュー」が関わり合うという形を提示している。

2. 東日本大震災が企業リスクマネジメントに与えた課題

内田（2013）は、各企業がCSR報告書においてBCM（事業継続経営）に言及した部分を調査して、東日本大震災が企業経営に及ぼした課題として次の諸点を挙げている。①施設・設備被害の甚大さ、②電力不足、③節電、④サプライチェーン途絶、⑤ITネットワーク・データ防御、⑥安否確認、⑦通信・社内コミュニケーション、⑧帰宅難民、⑨放射能・風評を挙げた。さらに、それらに対応したBCMの見直しのポイントとして、(a)リスク想定、(b)マネジメント対応、(c)強化すべき対策（初動対応、施設強化、ネットワーク整備、サプライチェーン対策、通信・コミュニケーション、マニュアル・規程整備、節電対応、ファイナンス対策）、(d)教育・訓練を挙げている。

本節では、東日本大震災が企業リスクマネジメントに与えた影響として、BCPの整備とサプライチェーンのリスク対応に論究する。

2.1 BCP

(1) BCPの沿革と意義

事業継続マネジメントの国際規格ISO 22301:2012は事業継続計画（BCP, Business Continuity Plan）を「事業の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化した手順」と定義する。すなわち、BCPとは企業などの組織が自然災害、事故、火災、疫病の流行などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を

最小限に留めながら、組織の存続や中核事業の継続、あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時にとるべき方法や手段などを取り決めておく計画を意味する。BCPを策定し継続的に運用していく活動や管理の仕組みを事業継続管理（BCM, Business Continuity Management）と言う。

高野（2014）は、BCP普及の経緯を次にようにまとめている。

日本で「事業継続」が最初に注目を集めたのは1999年から2000年にかけての「コンピュータ西暦2000年（Y2K）問題」の際である。当時、記憶容量を節約するために、西暦年号を下2桁で管理するプログラムが一般的であったため、2000年を迎えると、それを1900年と誤認してシステムがダウンする懸念があった。首相官邸に設置された行動情報通信社会推進本部が1998年9月に「コンピュータ西暦2000年問題に関する行動計画」を決定し、官民で対策を推進したことが功を奏し、2000年になっても大きな問題は生じなかった。

2003年には中国広東省を重症急性呼吸器症候群（SARS: Severe Acute Respiratory Syndrome）の流行が懸念され、東アジア、中国進出企業において有事を想定した事業継続のあり方が検討された。世界では、2001年のニューヨーク同時多発テロ事件が契機となってBCPという用語が広く使用されるようになった。

日本では、2005年に、中央防災会議が防災戦略の中でBCP策定についての数値目標を設定し、内閣府が『事業継続ガイドライン 第一版——わが国企業の減災と災害対応の向上のために』を発表して以降、BCP策定が本格化した。従前の企業防災計画との違いは、一定の被害が出ることを前提に、時間を軸にして、「いつまで

に復旧するのか」という「目標復旧期間」を定める点にある。2008年に鳥由来の新型インフルエンザ（H5N1）の流行が懸念された際には、厚生労働省は「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」（2009年2月）を公表した。さらに、2007年の新潟県中越沖地震において部品メーカーのリケンが被災し自動車メーカーが操業停止に追い込まれたことなどを踏まえて、中央防災会議は2009年に『事業継続ガイドライン第2版』（2009年11月）を発表した。

なお、中小企業におけるBCPについては、経済産業省・中小企業庁『中小企業BCP策定運用指針』（平成18年2月）、『中小企業BCP（事業継続計画）ガイド』（平成20年3月）、『BCP策定のためのヒント』（平成21年3月）を発表している。

経済産業省・中小企業庁『中小企業BCPガイド』（2008）によれば、BCPの策定は以下の5段階を経る。

- ① 優先して継続・復旧すべき中核事業と、それに関わる経営資源を特定する。
- ② 緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく。
- ③ 緊急時に提供できる事業のレベルについて取引先と予め協議しておく。
- ④ 事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替資源・代替策を用意しておく。
- ⑤ 従業員と緊急時の事業継続の方針や内容について共通認識を形成しておく。

①～⑤の前提としてビジネスインパクト分析（BIA, Business Impact Analysis）がある。これは中核事業とそれに関わる経営資源を特定して、事故・災害で停止した場合に被る業務上と財務上の影響を評価・分析することを示す。

（2）東日本大震災が示したBCPの課題

東日本大震災が示したBCPの課題は主として次の5点にある。①東北沿岸部に事業所があった企業は、津波を受けて中核事業が跡形もなく壊滅してしまった。②原発事故の避難域内の企業や跡形もなく流された企業にとってもはや目標復旧時間という概念が意味をなさなくなった。③予め協議していた取引先を含む地域全体が津波によって壊滅した。④広域に及ぶ災害であったので代替資源・代替策も被害を受けてしまった場合がある。⑤巨大津波や原発事故などは想定外であり、共通認識形成の対象にすら入っていなかった。

高野（2014）は、BCP策定状況の企業間格差や大企業の危機管理体制・BCPの首都直下地震に対する脆弱性という現状を指摘した。その上で、BCPをさらに普及させるために、(a)危機管理体制・BCP評価基準の明確化、(b)中小企業・非公開企業の経営者に対して危機管理体制・BCP策定のインセンティブとなる施策の必要性、(c)策定した危機管理体制・BCPの実効性を担保する取り組みの必要性を提言している。

2.2 サプライチェーンの課題⁽²⁾

（1）サプライチェーンと災害

1970年代にトヨタ自動車が確立した「ジャストインタイム生産方式」は、「かんぱん」と呼ばれる指示票を活用して、「必要な部品が必要な時に必要な量だけ」部品メーカーから届けられて組み立てることを基本とする生産方式である。これは部品在庫を極力持たず、製造現場の無駄を最小化しようとする方式である。こうした生産方式は、国内製造業のみならず、「ゼロ・ストック」と呼ばれて世界中のメーカーによって採用されるようになった。こうしたシステムの基盤となるのが原材料・素材・部品・製品までを結ぶサプライチェーンである。

トヨタ生産方式（TPS:Toyota Production System）のように在庫を持たない生産方式は、コスト削減につながり効率性と競争力の源泉である一方、サプライチェーンが途絶すると、最終製品の製造がストップしてしまうという弱点がある。この弱点は、1995年の阪神淡路大震災による交通インフラの被害により現実のものとなった。この弱点が大きく顕在化したのが、1997年2月1日のアイシン精機刈谷第二工場の火災事故であった。トヨタは、ブレーキの油圧を調節するプロポーションング・バルブという部品の90%以上をこの工場から調達していたため、たちまち窮地に陥ってしまった。長期間の操業停止という予想を覆し、トヨタは系列部品メーカーのみならず地域の関連メーカーにも支援を依頼して、設計図を送り代替生産にこぎつけるなど、総動員で対処した結果、操業停止は4日間にとどまった。

2007年7月16日に発生した新潟県中越沖地震では、産業用機械部品メーカーであるリケン柏崎工場が被災し、製造機械の転倒などにより、自動車エンジンに不可欠なピストンリングの生産が停止した。国内シェア50%を占めるリケンからのピストンリング供給が途絶したことで、国内の自動車メーカー全社が生産中止を余儀なくされた。このとき、復旧作業にあたり、国内自動車メーカー各社は、1日で最大800名の支援人員を派遣した。こうした支援が功を奏し、地震発生から1週間後には操業を再開し、2週間後にはすべての生産ラインが復旧した⁽³⁾。

（2）東日本大震災による影響の特殊性

東日本大震災では、車載用マイコンを生産している半導体メーカーや臨海部にある材料メーカーのプラントが被災した。このため、大規模な範囲でサプライチェーンが途絶した。その結果、全国的な生産停止や減産がもたらされ、そ

の影響は国内外に及んだ。

具体例として、車載マイコンの世界シェア40%を占めるルネサスエレクトロニクス的那珂工場が被災し、自動車業界に大きな影響が及ぼされた。東日本大震災では、即座の代替調達で対応したアイシン精機工場火災や、総動員で損壊した機械設備を復旧したりケン被災における復旧モデルが通用しなかった。その理由は、車載マイコンがカスタム品であり、合成樹脂・ゴムなどの原材料供給停止の影響も大きかったため代替生産が困難であったことにある。

阪神大震災・アイシン精機工場火災・新潟県中越沖地震など、過去の事故・災害の経験から、サプライチェーンにおいては、調達リスクの分散が図られてきたはずであった。しかしながら、1次サプライヤーは把握できても、企業によって2次、3次以降のサプライヤーの把握は容易ではなかった。結果として、材料を同一メーカーから調達しているサプライヤーが存在しており、ピラミッド型にリスクが分散されているはずのサプライチェーンが、ダイヤモンドのような形となっている現実を東日本大震災は企業に突き付けたのである。日本の製造業の特長である、サプライヤーとメーカーの擦り合わせによる特注のカスタム部品による高品質な製品づくりが、災害の際は弱点となり得ることが認識された。製品の差異化やコスト削減によって競争力を維持しながら、同時にいかにコストをかけ

て事故・災害時に備えたりリスク対応をするかという、リスクマネジメントの永遠の課題が再び浮き彫りとなった。その二項対立的ジレンマを図表3に示す。

(3) サプライチェーンの見直し

東日本大震災の教訓を得て、企業は従来のサプライチェーンからの洗練化を加速した。2011年には、東日本大震災の半年後にタイの洪水が発生したが、東日本大震災の教訓から得たサプライチェーンの見直しが効力を発揮する場合が見られた。

サプライチェーン見直しの実践は、①サプライチェーンのさらなる把握=サプライチェーンの見える化、②部品のモジュール化=仕様・部品の共通化=製品設計の見直し、③海外調達可能な部材の活用を含めた調達先の多様化、④BCPの作成・見直し、⑤在庫適正化などに及んでいる。

しかし、2016年1月8日に発生した愛知県東海市の特殊鋼メーカー「愛知製鋼」知多工場が発生した加熱炉の爆発事故による影響で、トヨタ・グループにおいて、2月1日から8日間、国内生産をすべて停止する事態が発生した。

3. 日立製作所グループの事例⁽⁴⁾

日立製作所は、グループ会社130社、従業員30万人、世界35カ国に250拠点を擁する。日本唯一のコングロマリットと言ってよい存在である。日立グループでは、東日本大震災により、生産から販売に至る一連の事業活動が大きな影響を受けた。茨城県を中心に、6つの事業所が損傷し、ライフラインが途絶して、操業が停止した。建屋、生産設備、製造途中の製品等へ被害が発生したほか、生産調整や納品・検収の遅れが生じた。また、数多くのサプライヤーや顧客の事業活動も被害を受けた。だが、訓練を重

図表3 サプライチェーンにおける2項対立的ジレンマ

部品メーカーと完成品メーカーの擦り合わせによる日本のものづくりの特徴である世界シェアの高い高品質カスタム品(高品質競争力・低代替性)を推進するの	汎用性の高い部品によるモジュール化(高コスト競争力・高代替性)を推進するの
--	---------------------------------------

ねていたこともあり、初期対応が迅速で、BCPも機能して、総じて円滑な復旧・復興に対応につながった。

3.1 日立グループのリスクマネジメント体制

日立製作所では、1991年1月に勃発した湾岸戦争がきっかけとなり、「リスク対策部」が組織された。湾岸戦争では、日立グループの従業員が25名拘束される事件が発生した。同年春、日立グループとして、様々なリスクに対して取り組む方針を打ち出すために、本社に危機管理体制研究会が発足し議論が重ねられた。その結果、1991年10月から、リスク対策部が中心となり、国内外における従業員の安全確保や事業支援などを目的としたリスク対策活動が行われるようになった。1992年には、日立グループ各社がリスク対策担当者をリスク対策部に登録して、グループ各社が連携できる危機管理体制が構築された。同年7月には「日立グループリスク対策実施要領」が制定された。海外リスク管理を基盤に構築されたリスクマネジメント体制は、日立が直面するあらゆるリスクの管理を担うようになっている。グループ全体でリスク対策担当者が約500人任命された。

東日本大震災の経験を踏まえて、2013年10月には「リスクマネジメント統括本部」が設置された。これにより、事業リスクを含む企業をとりまくあらゆるリスクについてそれを評価する基準・システムを構築し、経営レベルで対策を検討する包括的なリスクマネジメント体制の構築が目指されている。

3.2 初期対応

東日本大震災においては、迅速な初期対応が行われた。被災事業所からの第一報と、本社からのグループ各社への第一報が送・受信された。

地震発生後30分以内に、社長を最高責任者と

する日立グループ大規模地震対策統括本部が立ち上げられた。3月23日には日立グループ震災復興統括本部が設置されて、復旧・復興対応が加速された。

「情報の一元化とその情報を素早く伝達する体制さえあれば初動対応はしっかりでき問題も解決できる⁽⁵⁾」という理念が具現化された。

3.3 BCP

日立グループとして統一のとれた連続性のある事業継続を実現するために、2006年に『日立グループBCP策定のためのガイドライン』が作成された。これは2007年7月16日の新潟県中越沖地震の体験を教訓に見直しが行われた。東日本大震災では優先順位付けなど、迅速な初期対応にBCPが奏功した。

3.4 情報システム⁽⁶⁾

日立では、策定されたBCPに従い、サーバーを計画的にデータセンターに移設した。東日本大震災においてもこれらデータセンター（図表4参照）は安定稼働した。

また、シンクライアントの利用を制度的に定着させていた。グループ全体で約70,000台が稼働中であった。その活用により、交通手段が途絶した従業員の在宅勤務が可能となった。東日本大震災による被災や計画停電によっても業務

図表4 日立のデータセンター（DC）

	東京 DC	神奈川 DC	大阪 DC
耐震性	震度7の耐震強度	震度7の耐震強度	震度7の耐震強度
免震対策	4階以上が免震構造（積層ゴム・ダンパー）	免震装置	免震装置
電源設備（自家発電）	無給油で連続24時間	無給油で連続8～12時間	無給油で連続30時間

（出所）前田（2012）

が継続した。立ち入り禁止や計画停電による勤務場所変更にも即応した。

メール等のグループウェアは、財務や調達と同様に重要なインフラとして2重化されていた。その結果、グループウェアの約24万件のIDは、震災の影響を受けずに安定稼働した。これは、業務連絡だけではなく、被災状況の共有にも役立った。「安否確認システム」では、震度5弱以上の地震が発生した場合に、あらかじめ登録された携帯メールに一斉に地震情報が配信され、簡単な質問事項に回答するだけで安否が登録される。東日本大震災発生時には、約28万人に安否確認発信を行い、80%が即応し、ほぼ1日で安否確認が完了した。

3.5 課題

迅速な初期対応やBCPの効果など、日立グループの震災対応は、グループ一丸となって遂行され、評価されている。一方で、課題も認識され、①通信手段 ②対策要員、③権限委譲、④相互支援体制 ⑤トップ直結の対策本部のあり方について、さらなる充実が図られている。

大規模災害等に直面して、企業が社会に及ぼす影響を最小化するためには平時からの日常的な備えが不可欠となる。その意味でもBCPをはじめとする有事の対応について一層の強化に取り組む必要性が認識されていることがうかがえる。その理念は「リピート・アンド・リマインド」にある⁽⁷⁾。

3.6 経営改革との関連

日立製作所は2009年3月期に国内製造業史上最大の赤字7873億円を計上した。その結果、2009年4月に川村隆社長が就任して経営立て直し戦略が開始された。この経営建て直しの途上に東日本大震災が発生した。復旧・復興を遂げる中、川村社長による一連の経営改革は実を結

んでいき、2014年3月期には営業利益5100億円という過去最高益を達成して、経営危機からのV字回復を果たした。その経営改革は次の5点を骨格とするものであった。①「日立時間からの脱却」：意思決定の迅速化、②「選択と集中」：近づける事業と遠ざける事業の峻別、③上場子会社の取り込み、社会に流出している利益の取り込み、④「社会イノベーション事業」で世界に進出する戦略、⑤社内カンパニー制で事業部門を自立させること。

川村隆氏は、企業危機管理の要点として①危機管理と経営戦略の双方に重要なリーダーシップと②「グローバル」視点と「ダイバーシティ」受容を挙げている。

ところで、東日本大震災を経験した企業が危機管理・リスクマネジメントにおいて重視するようになった視点の一つが「地域社会との連携」であろう。日立グループの川村改革の一つ「社会イノベーション事業」への注力も、地域社会との共生を重視した戦略であったと解釈できよう。日立では、東日本大震災からの復旧に取り組みながら、社会インフラに関わる「社会イノベーション事業」によって経営改革・成長戦略を推進した。

結語 企業リスクマネジメントへの教訓

本論における考察と事例研究で示したように、東日本大震災が企業リスクマネジメントに与えた教訓は次の諸点にある。①ワースト・シナリオ（最悪の事態）に備え、徹底したリスクの想定に基づくハード面でのリスクコントロールの担い手としての「強い現場の構築」、②ソフト面でのリスクコントロールとしての「平時からの防災訓練やシミュレーションの徹底による組織全体でのリスク感性の向上」、③「地域社会や業界団体との協力関係の構築を通じた備え」、④どのようなリスクが想定されるか、そのリスクに

どのように対応するかについての「ステークホルダーとのリスクコミュニケーションの強化」, ⑤「サプライチェーンの強靱化」(a)サプライヤーの層別管理の徹底, (b)部品・材料の特性ごとにマルチソース化や代替生産を推進, (c)サプライヤーとのリスクコミュニケーションの強化, ⑥製造業の場合「安全やリスク管理にどこまでコストをかけるか. ものづくり競争力の維持とのバランスをどのようにとるか」((a)海外生産拠点の活用, (b)共通化・標準化の推進・汎用品とカスタム品（特別仕様品）の戦略的使い分け).

減災研究の権威である河田恵昭教授は企業防災を含む社会的な防災・減災について「ダムを造るだけではなく、環境を考える」「自分の専門だけわかっていてもいけない. いろいろなこと知っていて, いろいろな観点で考える」「災害が起こったら今までに出来なかったことができる」(関西大学社会安全学部主催・社会安全学セミナー 2015年6月17日)と主張している.

その上で, 河田教授は『新時代の企業防災』の中で「企業の地域貢献」の例として, 1999年トルコ・マルマラ地震時のトヨタ工場, 2001年アメリカ同時多発テロ時のJAL NY支店の例をあげて, 今後の企業防災の要点は「連携」「絆」にあると論じている. そして「国難を乗り越えることができるかどうかは, 社会のあらゆる単位が「連携」できるかどうかにかかっている」(前掲書 270頁)と指摘している.

こうした考え方はアメリカを代表する経営戦略論者であるポーターが近年主唱している「CSRからCSV (Creating Shared Value 共通価値の創造)」つまりは事業戦略の視点が「自社の強みを活かした社会的課題の解決への貢献」にあるという考え方にも通じている. 以上, 本論の考察と事例研究より, ポスト東日本大震災における企業リスクマネジメントのキーワード

は「連携」, 特に地域社会との「連携」であると認識できる.

注

- (1) 亀井克之 (2014) 参照.
- (2) 財団法人 企業活力研究所『東日本大震災を踏まえた企業の事業継続の実効性向上に関する調査研究報告書——グローバルな競争環境下におけるリスク対応力の向上とものづくり競争力の確保を目指して』2013年; 東京海上日動火災保険株式会社「東日本大震災の教訓を活かす ～企業経営に残された課題～」『リスクマネジメント最前線』2011-16, 2011年; 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社『平成23年度中小企業支援調査 我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書』2012年.
- (3) 内閣府, 防災情報のページ, 平成21年度 広報防災, 特集 事業継続 http://www.bousai.go.jp/kohou/kouhoubousai/h21/11/special_03.html 2015年9月21日確認
- (4) 「東日本大震災に関する日立の対応について」http://www.hitachi.co.jp/information/about_touhoku_index.html 2016年1月30日確認. その他に以下参照. 『日経産業新聞』1996年5月29日; 『日本経済新聞』2013年3月7日.
- (5) 『日経産業新聞』2003年6月24日
- (6) 日立グループの情報システムに関する考察は以下に基づく. 前田みゆき「東日本大震災における日立の対応～情報システムを中心に～」2012年1月31日, http://www.soumu.go.jp/main_content/000145526.pdf 2015年9月22日確認.
- (7) 『日本経済新聞』2012年11月11日.

参考文献

- [1] 内田知男 (2013). BCM取り組みの実態を探る (続編)——東日本大震災とBCM. 危険と管理, 第44号 (災害管理型リスクマネジメントの新展開), pp.73-94.
- [2] 亀井克之 (2014). 現代リスクマネジメントの基礎理論と事例. 法律文化社, 220p.
- [3] 亀井克之・高野一彦 (2012). 東日本大震災と企業の危機管理. 関西大学社会安全学部編, 検証 東日本大震災. ミネルヴァ書房, 第10

- 章, pp.216-235.
- [4] 河田恵昭 (2013). 新時代の企業防災. 中災防新書, 279p.
- [5] 小坂橋太郎 (2014). 日立製作所 川村改革の2000日 異端児たちの決断. 日経BP社, 272p.
- [6] 高野一彦 (2014). 防災と経営者の責任. 関西大学社会安全学部編, 防災・減災のための社会安全学部. ミネルヴァ書房, pp.115-140.
- [7] 奈良由美子 (2011). 生活リスクマネジメント. 放送大学教育振興会, 253p.
- [8] 日本規格協会 (2010). 対訳 ISO 31000:2009 (JIS Q 31000:2010) リスクマネジメントの国際規格. 181p.
- [9] 日本規格協会 (2013). 対訳 ISO 22301:2012 (JIS Q 22301:2013) 事業継続マネジメントの国際規格. 181p.
- [10] 前田みゆき 「東日本大震災における日立の対応～情報システムを中心に～」 2012年1月31日, http://www.soumu.go.jp/main_content/000145526.pdf
- [11] マイケルEポーター, マークRクラマー (著) DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳)「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー誌』 2011年6月号, pp.8-31 (Michale E Porter and Mark R Kramer, “Creating Sharred Value”, *Harvard Business Review*, January-February 2011)
- [12] Ruessell B. Gallagher (1956). Risk Management: New Phase of Cost Control. *Harvard Business Review*, September/October, pp.75-86.

(原稿受付日: 2016年1月6日)

(掲載決定日: 2016年2月12日)