



大地震発生時の企業の地域貢献に関する考察 (BCM の観点から) ～中国四川大地震を事例として～

1. はじめに

昨今、事業継続マネジメント（Business Continuity Management: BCM）が注目を浴びている。とりわけ、今年 5 月の四川大地震や 6 月の岩手・宮城内陸地震、7 月の岩手県沿岸北部を震源とする地震は、BCM の必要性を企業に再認識させる結果となった。

ところで、地震などの広域災害リスクに対する BCM 構築を検討する際に企業の担当者を悩ます課題の一つに、被災後の地域社会との関係がある。広域災害リスクに対応する BCM の特徴は、テロなどの局所的なリスクに対応する BCM とは異なり、自社のみならず取引先やインフラなど地域社会全体が被災することにある。また、復興までに時間のかかる新型インフルエンザ等の疫病に対応する BCM とも異なり、災害直後から、被災地周辺の行政機関や自治体、民間企業から一般家庭にいたるまで、地域全体で救援・復興に向けた様々な動きが活発化する点も特徴的である。このような特徴から、広域災害リスクに対応する BCM では、企業が事業を継続するにあたり周辺地域社会との関係を考慮に入れる必要が生じるのである。さらに、地震災害を例に BCM 構築を説明した内閣府事業継続ガイドラインでも企業の地域貢献が項目として挙げられているように、被災した地域社会への対応は大地震に備える BCM の構築において無視できない課題の一つとなっている。しかしながら、多くの企業では地域社会の復興への「配慮」ととどまっているか、あるいは具体的にどのような対策をとればよいのかわからないという状態である。

そこで本稿では、2008 年 5 月 12 日に発生した中国の四川大地震における企業の地域貢献事例を取り上げ、その特徴を示した上で（第 2 節）、事例から示唆される災害時の地域貢献において留意すべきポイントを示す（第 3 節）。さらに、災害時の被災地支援の企業戦略上の重要性を論じ、被災地に立地する企業に求められる地域社会への対応とはどのようなものかについて BCM の観点から検討する。

2. 四川大地震における企業の地域社会への対応事例

大地震発生時には、被災地に立地する企業のうち被災した企業はもちろんのこと、被災しなかった企業にも、事業を継続するにあたり地域社会への対応が必要となる。例えば、被災しなかった企業が被災直後に通常に近いレベルで操業を再開すれば、事業に必要な水や電気等の貴重な資源を使いすぎて地域社会の復興を妨げてしまう可能性がある。また、道路寸断の影響から迂回路が製品輸送車等企業の車両であふれることにより、支援物資の被災地への配送に問題が発生する点も指摘されている¹。

上記のように、企業の事業継続には全ての「ステークホルダー（利害関係者）」に影響があり、そのステークホルダーの一つとして地域社会への配慮や支援等の対応が必要なのである。したがって本節では、被災した企業のみならず被災しなかった企業の地域社会への対応事例を取り上げて検討する。

(1) 被災した企業の対応例：建機機械メーカー A 社

A 社は、建設関連重機製造業であり、日本に本社を有し、中国では現地企業数社との合弁会社を運営している。中国における建設業は、中国経済の急激な成長に加えて北京五輪対応の建設ラッシュにより日本を上回る市場規模となっており、四川省成都市に立地していた数社も、成都市政府から重点企業として認定されていた。

今回の大地震による A 社拠点の被害は、壁の一部が剥げ落ちるなどの軽微なものにとどまった。被災翌日の 5 月 13 日に工場設備及び建屋の点検・安全確認を実施したうえで、一時は従業員の家族の安全確認のため操業を停止したものの、従業員とその家族の安全確保を最優先しながらも、サプライヤーである中国企業からの調達の確保や、東南アジア地域からの物資の搬送などに配慮しつつ、15 日には操業を再開した。

A 社の対応における注目すべき点は、第一に積極的な被災地支援を行ったこと、第二に従業員への心のケアを重視したこと、第三にメディアを通じて積極的なコミュニケーションを展開したことにある。その結果として、旧来は知名度が決して高くなかった A 社は他の日系企業と比べても注目度が高まるとともに市場からも高い評価を受け²、親会社の株価上昇にも貢献したと思われる。以下、それぞれの点について詳細を示す。

積極的な被災地支援活動

第一の特徴として、A 社は地元企業として積極的な支援活動を行った。四川大地震の被害の大きな特徴に、学校や一般住宅などの建造物の倒壊がある。現地で被災した日本人駐在員である専務執行役員は、救援活動と復興には重機が必要であると考え、地震発生翌日には、成都市に対して油圧ショベル数台、

¹ この他に被災しなかった企業にも自社の事業継続に影響が及んだ例としては、新潟中越沖地震の際に自動車部品製造業の被災により同社の部品を使用する自動車メーカーが生産停止に追い込まれたことが知られている。当時自動車メーカー各社は、被災した部品工場の復旧支援に積極的に取り組んだ。

² 本節で示した A 社の対応は、過去の被災経験への反省に基づく災害対策の再検討によって可能になったものであり、BCM における PDCA の実践としても高く評価されるものである。A 社は、2005 年 7 月に洪水被害にあったが、その後大規模災害に対する具体的な対応策を文書化し、避難訓練なども定期的の実施していた。また、文書化や避難訓練の実施に携わっていた人物を災害対策室のトップに据えるなどの的確な人員配置を実施した。加えて、専務執行役員は阪神・淡路大震災の被災者であったことから、過去の経験を活かした判断を行った。

ホイールロード数台の総額数百万円（約数千万円）相当する資源の投入と、約百万円の義援金を送付した。A 社が被災地支援策として拠出した重機は、被災地に向かう道路の修復作業に使われている。また A 社は、被災地支援策として倒壊した小学校のうち一校を再建することを決め、翌月 6 日に、建物（校舎、寮、食堂等）の再建及び備品購入（総額約 8 百万円分（約 1 億 2 千万円分））の支援を発表した。今後 A 社は、竣工まで 12 ヶ月の工期の間、成都市政府との協議を重ねながら対象の小学校の完成に至るプロセスの全体に関与するという。以上のように A 社の支援活動は、被災地の中心に立地する唯一の建機メーカーとしての社会的役割から、地域の復興に役立つ物資及び技術の提供を優先している。

従業員への心のケア

第二の特徴は、被災した A 社の従業員や復旧に取り組む従業員の心のケアの重視にある。今回の事例では、震災後の余震が続くなかで、従業員は建造物の倒壊の恐怖におびえながら工場の復旧作業に取り組んでいる傾向が見られた。このような状態が続くことによる精神的な疲労に加え、地震に慣れていない中国社会特有の問題も生じた。他社では、余震のたびに従業員が職場の外に飛び出してしまい業務が安定的に継続できないという例が報告されている。

A 社でも、従業員の多くが地元住民であり、被災していた。そこで A 社は、強力なリーダーシップを好む中国の社会文化に配慮して、まずは中国人の従業員をトップに据えた災害対策組織を結成し、現場に居合わせた従業員の復旧作業を支援させた。また、社内報を通じて、業務を継続し建設機械の生産を続けることが被災地支援につながるという同社の社会的意義の再確認を通じて、従業員の復旧作業に対するモチベーションの維持・向上に取り組んだ。そのほか、中・長期的にも従業員とその家族の心のケアの対策に力を入れているという。

メディアを通じた積極的なコミュニケーション

第三の特徴として、メディアを通じた積極的なコミュニケーションを指摘したい。A 社は、被災直後から、被災状況や復旧状況、被災地支援の内容等についての発表を積極的に行った。被災状況の情報公開については、ライバル他社を警戒して消極的な姿勢がよく見られるが、A 社のウェブサイトでは、被災状況や日別の復旧状況などを公開したほか、被災地支援に関しては 3 回にわたり公開している。また、全国紙や経済雑誌に阪神・淡路大震災での被災経験を生かした復旧の取り組みが取り上げられるなど、メディアを通じて積極的に広報活動を行った。A 社は一般的な知名度としてはあまり高くないが、結果として同様に被災した他の日系企業と比べてメディアの露出頻度が高まり、企業を PR する好機につながった。

(2) 被災しなかった企業の対応例：小売業 B 社

次に、被災しなかった企業の対応例として、小売業 B 社を取り上げる。B 社はフランス資本の小売業で、中国でも百店舗以上の大型ショッピングセンターを経営している。うち数店舗が成都市に存在する。中国においては、急激な消費増を背景として B 社を初めとした外資巨大小売企業が増加の一途をたどっており、国内小売市場の 4 割を外資企業が占めるという報告もある。B 社は、中国の一般市民にとってフランスを代表する大企業の一つという認識であろう。

B 社の対応の特徴は、第一に被災地への商品提供、第二に積極的な支援の表明にある。これらの対応を通じて、B 社は結果的に経営上の優位に立つことができた。以下、詳述する。

被災地への商品提供

第一の特徴は、B 社が、被災地に水や食料品などの無償配布を行ったことにある。震災時、B 社の成都市内店舗には特に目立った被害はなく、従業員の安否確認の後すぐに営業を再開することができた。その後 B 社は、被災地において発生した「飲み水がなくなる」等の噂を背景として、急激に需要が増大した飲料水や食料品、雨具、テント等を提供した。

積極的な支援の表明

第二の特徴として、震災前後の B 社に関する風評の変化を背景とする積極的な支援の表明が、重要な特徴として挙げられる。B 社は、震災発生以前、3 月頃からのチベットの独立をめぐる騒乱のあおりを受けて不買運動にあっていた。事の起こりとしては、当時、チベット問題をめぐり仏大統領が北京五輪開会式のボイコットを発表したことや、パリで聖火リレーが妨害されたことを背景として、B 社がチベット側を支援した等の噂が流れたことが契機となった。またこれに対し、中国当局も仏側に責任があるとの表明を行ったため、インターネット等を通じて B 社への不買運動は全国に拡大した。B 社は全店に北京五輪支持のスローガンを掲げて大規模なセールなどを行ったが効果はなく、大規模デモの激化に備えて一部店舗の営業を数日間停止したこともあり、売り上げは低迷していたという。

そのようななか、B 社は、震災を受けて積極的な被災地支援を表明した。もともと、被災当日には義援金として百万元程度、二日後の 14 日には数百万円の追加を表明したが、この額は決して多いものではない。ところが、企業の義援金額をめぐる関心が高まり、23 日に中国政府が企業の義援金額ランキングを発表すると、同日 B 社は数千万元の追加支援を表明したことで一躍欧米系外資企業のトップとなり、不買運動が一転称賛に変わった。加えて B 社は、30 日に、四川大地震の復興支援として、成都市における投資規模を拡大する方針を表明した。今後三年以内に、新規店舗の設置や、現地買付量の増加、被災地住民の雇用などを通して、成都市における投資規模を倍増する見通しだという。不買運動時に閉鎖したウェブサイトも再開し、16 日からは大々的な販売促進キャンペーンを展開して、震災前の営業縮小を埋め合わせようとする動きが見られる。

3. 地域社会への対応において留意すべき点

以上二社の事例は、自社の復旧だけでなく被災した地域社会全体の支援を通じて危機をチャンスに変えたという点で BCM の考え方にも示唆を与える。今回の事例の検討を基に、企業に求められる地域社会への対応の具体的な対策について、留意すべきポイントとして、以下の 3 点を示したい。

(1) 自社の事業特性の活用

第一に、自社の事業特性を活かすことの有効性があげられる。重機メーカーの A 社の場合では、救援および復興において需要の高い建設機械の無償提供、また小売業の B 社の場合では、被災直後の水や食料等の必要物資の提供とその後の復興需要を見込み、地域経済の呼び水にもなる投資規模の拡大である。一般的に、金銭的支援は汎用性が高く現地のニーズにあわせた柔軟な活用が可能であるが、一方で急激な多額の資金の流入に対して現地政府が事務処理に困るという側面もある。例えば、支援金が現地政府役人等によって横領されたという報告も存在したが、このような事態となれば、支援した企業の責任も問われかねない。これに対して、自社の事業に基づいた支援は汎用性にこそ欠けるものの、地元企業として被災した地域社会の需要を的確に捉えることで地域社会からの高い満足度や企業イメージの向上が期待できるし、復興需要に応え新たな市場に参入することで経営的にもメリットがあるといえよう。よって、被災地への支援としては金銭的支援だけでなく自社の事業特性を生かした支援も検討に値する。

(2) 積極的なコミュニケーション

第二に、積極的なコミュニケーションを行うことの有効性である。取引先やサプライヤー・協力先企業などと適時適切な連絡を取り情報流通を円滑にすることは勿論、地域社会に対しても自社の被災状況や被災地支援活動状況を公表し、また地域社会からの情報を読み解きニーズを汲み取ることは、事業継続の面からも重要である。情報の発信という側面からは自社の存続を揺るがしかねない不用意な誤解や不安、自社にとってネガティブな風評を防ぎ、更なる打撃を被ることによる事業の低迷・断絶を防ぐことが可能となる。加えて、情報の受信にも取り組むことで、被災地のニーズに対応した支援活動と事業の継続も可能になるのである。B 社は、震災をめぐる中国社会の関心を読み、ニーズに合った積極的な被災地支援の表明を行なったことにより、震災前にはネガティブな内容であった風評すらも自社にとってポジティブに変化させることに成功したといえよう。

(3) 早期の事業復旧

そして最後に、早期に操業を復旧することそのものが地域社会に大きく寄与することがあげられる。当然のことながら企業は社会的な組織であり、企業の事業は地元企業との受発注や従業員の雇用など、実に様々な側面で地域社会との関係を持っている。特に、発展途上国や都市から離れた地方では、大企業や外資企業はその地域経済を担う重要な主体であり、社会的な期待も大きい。そのため、その企業の操業停止は、地域経済の停滞、ひいては被災地の復興の遅れの原因となる。実際に、日本における大規模な都市圏である阪神地区においてすら、阪神・淡路大震災後に多くの地元企業が受発注や従業員の雇用を維持できなかったことが、その後の地域経済の地盤沈下につながった。ましてや、発展途上国や地方では各企業の早期操業再開の可否の影響は相当大きい。

この意味で、A 社の対従業員のフォロー、モチベーション維持のための対策は、事業の早期復旧と長期的な経営状態の回復に向けた人的リソースの確保には必要不可欠な視点であった。

上記のポイントから、企業が震災後の地域貢献において検討すべき重要な項目は、ステークホルダーの特定と被災地のニーズの把握にあるといえる。特に被災した企業にとっては、誰に対して、どのような内容を、どの程度、いつまでに支援を行うかについての事前の検討が、自社の復旧作業とのバランス

をとるために重要となる。検討に際しては、企業は被災後の限りある資源を元に被災地支援やコミュニケーション対策を実施することになるため、ステークホルダーや被災地のニーズを自社経営の観点から戦略的に検討することが、自社の事業継続においても有効だといえる。

4. まとめ

以上より、企業が BCM において地域社会への対応を検討することは、自社の経営上の問題として重要であることがわかる。事例の企業の対応は、被災地の救援と復興にも、それぞれの事業と経営の継続・発展にも、有益な結果をもたらすに至った。逆に言えば、地域経済や市民との関係を考えなければ、物理的な被害のみならず、企業イメージの毀損やシェアのダウンなどの二次的な被害を受けることもありうる。この両者の事例は、地域社会に対する貢献が、企業の存続に影響を与えることを証明した事業継続上の成功例として、示唆に富んだ事例といえよう。

またこれらの企業における成功事例は、今後企業が BCM 戦略を考える際の業種ごとの戦略のポイントを示した重要な事例となろう。具体的には、A 社の例は主に企業・行政向けの業種、B 社の例は個人向けの業種における BCM を考える際のポイントを示唆している。

加えて、災害時の企業の事業継続は地域社会・経済全体にも影響する問題でもあるので、地域社会に目を向けた被災地対応は CSR の観点からも無視することができない。というのも、そもそも企業は、継続的に事業を実施するにあたり少なからぬ地域社会のリソースを活用しており、地域社会の一主体としての地域の復興に何らかの責任を有すると考えられるためである。昨今では、社会的にも CSR への関心が高まっており、企業の規模に見合った行動が期待されているため、企業イメージの悪化を防ぐには対応をとらざるを得ない。

今回取り上げた事例は海外事例ということもあり、確かに社会文化の違いの影響は排除できない。事例の企業に注目が集まった背景には、中国における風評リスクの高さがある。中国では、政府による情報統制が敷かれているためにインターネットを通じた情報交換が活発であり、特に外資系企業は政治的な影響を受けやすく暴力的な手段で業務の妨害を受けることもある。よって、事例で紹介したような外資企業の被災地支援への前向きな態度は、風評リスク対策および企業イメージの向上にも重要といえる。他方で、昨今 CSR の考え方が急速に重みを増している日本では、企業は中国以上に高い倫理性や透明性が求められており、責任ある行動と地域への貢献が期待されているという社会的背景が存在する。したがって、本稿で掲げた事例は、日本での BCM を検討するにあたっても重要な示唆を与えるものといえる。

被災地支援などの地域貢献を通じて様々なステークホルダーとの関係が良好になることは、事業存続の周辺環境の改善、中長期的な事業の継続と発展の可能性につながる。社会的にも、企業が自社の復旧のみならず地域社会全体の復興を視野に入れて活動することは、従前の通り企業倫理として重要であり、その姿をみて市民・社会は改めてその企業を評価する。したがって、企業が BCM を構築する際には、自社の復旧のみではなく、ステークホルダーとしての地域社会への対応もあらかじめ事業継続の戦略として検討しておくことが、企業の内外から求められているといえよう。

(第 200 号 2008 年 8 月発行)

<http://www.tokiorisk.co.jp/>

参考資料

1. 企業ウェブサイト
2. 各社新聞記事、各通信社ウェブサイトなど
3. 「四川地震、日本企業の教訓 ～国内と同じ対応は禁物 心のケアを最優先せよ～」(『日経ビジネス』2008年6月9日)
4. 「中国市場：海外小売企業が進出、今後も増加へ」(IBTimes, 2008年3月14日)
<http://jp.ibtimes.com/article/biznews/080314/17740.html>