



世界が見た東日本大震災と企業のリスクコミュニケーションへの影響

はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災への日本の対応は、世界中から大きな注目を浴びた。海外メディアは、マグニチュードの大きさや地震及び津波による人的被害の歴史的な規模のみならず、世界経済、とりわけ製造業におけるサプライチェーンに与えた震災の影響、さらに福島第一原子力発電所の原子力災害及び放射能被害に大きな紙面を割いた。そして一連の報道により、海外の企業、投資家等は日本の地震、津波リスクに対する警戒心を強め、グローバル・サプライチェーンの見直し、極端な場合には「日本外し」の動きが起きている。また、原発、放射能被害に関する報道は、日本製品に対する風評被害や外国人の日本離れを引き起こしている。このため、グローバルに事業展開する企業には、震災に対する対応状況や放射能の自社及び自社製品への影響と対策を国際社会に適切に説明できる体制を整備することが求められている。

本稿では、東日本大震災に関する海外メディアの論調や海外企業及び各国政府の反応を、地震・津波災害によるサプライチェーンの分断及び原子力災害による風評被害の2つの側面から整理する。その上で、ステークホルダーに対するリスク情報の開示や対策内容の発信のあり方、すなわちリスクコミュニケーションについて、企業として取るべき対策の方向性について考察を行う。

1. 世界が見た地震・津波災害

東日本大震災により世界規模でサプライチェーンが影響を受けることについて、海外メディアは地震後の比較的早期から報道を行った。報道内容の特徴としては、いずれもハイテク部品や高度な加工技術を要する部品に関する日本メーカーへの高い依存度に着目している点が挙げられる。

【図表1 日本メーカー依存に関する記事】

The Wall Street Journal（日本版）2011年3月15日

“日本の災害でハイテク部品不足の恐れ—部品価格の急騰も”

「この地震の結果、驚くほどの値上がりを目先の品不足が起こるだろう」

「日本では世界の NAND*の 40%強が生産されている。大幅な生産減少がなくても劇的な価格上昇が起きる」ⁱ

* 筆者注：NAND とは記憶装置に使われる NAND 型フラッシュメモリを指す。

The Economist 2011 年 3 月 18 日号

「より多くの日本の工場が当初考えられていたより長く停止する可能性と、中国や韓国、台湾等で組み立てられている驚くほどの数の機器が日本製部品に依存している事実が明らかになるに連れて、サプライチェーンに関する懸念は増大してきている。」ⁱⁱ

Bloomberg Businessweek 2011 年 3 月 21 日-3 月 27 日号

「サプライチェーンをさかのぼるに連れて、日本が握る特殊材料のシェアは高くなる」
「もし日本企業による供給がなければ、iPad2 を誰も持つことができなくなるだろう」ⁱⁱⁱ

日本企業による復旧活動への取り組みにより、上記の記事にある予測が全体的中したわけではない。しかしながら、日本からの部品供給の途絶、遅延により数多くの海外メーカーの生産活動が影響を受けた結果、サプライチェーン・リスクマネジメントに対する世界の関心は高まっている。既に米国では、日本企業の被災により自国企業の多くが影響を受けたことを踏まえ、議会報告書が自国の自動車産業に対してサプライヤーの地理的な多様化によるリスク分散を促している。

【図表 2 米国議会報告書の記載】

米国議会報告書 2011 年 5 月 23 日

「地理的な多様化は、自動車のエレクトロニクスには特に重要である。2015 年には自動車の価格の 40% が電子機器で占められるほど、変化のスピードが増している。現在のマイクロコントローラ設計以上に、自動車において電子機器が利用される可能性がある」^{iv}

また、東日本大震災を契機として日本の地震・津波リスク、とりわけ東京への大地震の可能性を改めて指摘する記事が増えている。日本の自然災害リスクについては従来から認識されていたが、東日本大震災以降は一層危機感を持って言及されている点が特徴といえる。

【図表 3 東京の大地震発生リスクに関する記事】

AFP 通信 2011 年 3 月 14 日

“Quake could alter Tokyo risk: experts”

「ストラスブール大学の地震学者 Jerome Vergne によれば、「東京のリスクは(東日本大震災により)減少していない。(中略)(プレートにかかる)負荷の増大は、東京近郊での地震発生を早める可能性がある。…」^v

Financial Times 2011 年 3 月 22 日

“Quake leaves Tokyo waiting for the Big One”

「東京と当局も(M7 以上の地震発生)の脅威は自覚している。1923 年の関東大震災で 10 万人以上が死んだ記憶はまだ消えていない。建築基準は 1980 年代に厳格化され、1995 年の阪神大震災の近代建築とインフラの予期せぬ崩壊は、さらに警戒を高めた。しかし、3 月 11 日の地震は東京の脆弱さを明るみに出した。…」^{vi}

こうした論調を踏まえれば、日本企業が自然災害に対してどのような備えを立てているのかという点に外国人投資家や海外取引先は今まで以上に注目していると考えられる。海外企業がリスク分散の動きを加速する中で日本に対する懸念が払拭されない場合、サプライチェーンにおける

「日本外し」や韓国・台湾等海外メーカーへの切り替えが進む恐れがある。この意味で日本企業は災害対策や事業継続計画の被害想定を見直すだけでは十分ではなく、強化したリスクマネジメントの内容をいかに発信し、海外のステークホルダーに納得してもらうかが重要となるといえる。

2. 世界が見た原子力災害

メルトダウンを起こした福島第一原子力発電所の事故は、周辺住民の避難、広域にわたる放射線物質の検出、日本製品の風評被害を巻き起こし、さらには世界各国の原子力政策にまで影響を及ぼしている。同原発事故は、1986年のチェルノブイリ原子力発電所事故以降、最悪の原子力事故として世界各国のメディアで報じられた。

原発事故への世界の反応には、日本から見れば過剰と取れるものもあった。実際、海外メディアの報道には誤った事実認識に基づくセンセーショナルな記事もあった。

【図表 4 海外メディアによる誤報の例】

メディア	報道内容
英国タブロイド紙	「福島第一原発作業員 5 人が死亡」とする記事を掲載。
米国タブロイド紙	「ヒロシマ」、「ナガサキ」、「フクシマ」と記載されたキノコ雲が 3 つ並んだマンガを掲載
オーストラリアテレビ局	福島県いわき市を「グラウンドゼロ(爆心地)」から 30 キロの距離にある、人口 35 万人の日本で 10 番目に大きな街と放送
米国 テレビ局	原発の所在地がプロットされた日本地図に、渋谷区のライブハウス「EGGMAN」も日本にある原発の一つとして放映
韓国 テレビ局	降雨に放射性物質が混ざっている可能性があるため、注意喚起を実施

また、各国当局は震災直後から首都圏、もしくは日本への渡航延期、退避勧告を発出したが、これらも日本人から見れば違和感が残る内容であった。

【図表 5 主要各国政府による日本への渡航延期・退避勧告等】

国・地域名	避難勧告等の内容
米国	3 月 16 日 福島第一原発から半径 50 マイル(約 80km)以内に居住する米国人に対し、予防措置として圏外に避難するよう勧告 3 月 16 日 東京の米大使館等に勤務する職員家族の自主的出国を認めると表明
英国	3 月 16 日 東京以北にいる英国人に退避を検討するよう呼びかけ 3 月 17 日 福島第一原発の半径 80km 以内に居住する英国国民に退避を勧告
フランス	3 月 16 日 日本在住のフランス人に対し、東京にとどまる必要のない場合、直ちに帰国あるいは日本の南部に避難するよう勧告 3 月 17 日 在日大使館を通じて東京周辺在住のフランス人に対し被曝による健康被害を抑える「安定ヨウ素剤」の配布を開始
ドイツ	3 月 16 日 東京等に住むドイツ国民に対して大阪や海外等へ避難を勧告 3 月 17 日 在日ドイツ大使館の機能を一時的に大阪に移転すると発表
中国	3 月 15 日 被災地域へは渡航しないよう勧告
ロシア	3 月 12 日 日本への渡航自粛を呼びかけ 3 月 16 日 在日ロシア大使館等で働く外交官らの家族について、日本から一時退避させることを発表
シンガポール	3 月 17 日 福島第一原発の半径 100km 以内に住む自国民に避難を勧告
韓国	3 月 17 日 福島第一原発の半径 80km 以内に住む自国民に避難を勧告
タイ	3 月 17 日 カシット外相は日本国内の「危険地域」に滞在するタイ人について「必要なら、航空機と船舶で韓国、中国などに退避させる」と語る。

海外メディアの報道や本国政府の渡航勧告は、在留外国人や外資系企業に急速な日本離れを引き起こした。法務省入国管理局のデータによれば、東日本大震災発生前後の 2 週間で在留外国人

は 28.4 万人減少しているが、この急激な出国ラッシュは、日本企業の活動にも影響を及ぼした。

【図表 6 外国人の減少による影響】

- 農業:福島第一原発から 256Km 離れた長野・佐久市に来日予定の中国人が来なくなった。
- 製造:静岡の生産請負会社で、ブラジル人 40 人中 20 人が会社に来なくなり、ライン停止
- 英語学校:外国人教師 800 人中 4 割が帰国、もしくは関西に移動、レッスンがキャンセル
- 航空:外国人パイロット 50 人中 7 人が帰国。700 便中 102 便が運休
- 外食:外国人パート 1400 人中 750 人が帰国し、勤務シフトの変更を余儀なくされた。等

個々の外国人のみならず、外資系企業の動きも速かった。大阪市内のホテルでは東京から退避した外資系企業の役員、従業員による宿泊増加が海外からの旅行客のキャンセル分を埋め合わせたとされ、その他、香港やシンガポール等にも多くの外資企業が東京の機能を移転させた。

震災から時間が経つにつれ、在留外国人数は一定程度回復し、外資系企業各社も平常の活動に戻りつつある一方で、各国政府による日本製品に対する輸入規制と海外における日本製品に関する風評被害は、震災から 3 ヶ月以上経た現時点においても続いている。下表にある通り、幅広い商品、原材料が制約もしくは被害を受けている。風評被害による売上の減少に加え、放射線検査にかかる費用や税関で留め置かれる保税コスト等の負担も考慮すれば、日本企業が受けるダメージは甚大といえる。

【図表 7 各国で取られた日本製品に対する輸入規制の例】

国名	規制内容
米国	□ 福島第一原子力発電所の 50 マイル(約 80km)域内を航行した船舶に対し、入港前に沿岸警備隊が放射線検査を実施
EU	□ 東日本一部地域からの輸入される食料品等に放射能レベルに関する証明書の添付要求 □ 放射線検査(3 月 11 日以降に離岸した船舶・積載コンテナ)
中国	□ 東日本一部地域からの食品・食用農産品及び飼料の輸入禁止 □ 上記以外の地域の乳製品・野菜・水産品等に対する放射能検査の合格証明書及び原産地証明書の添付要求
台湾	□ 東日本一部地域からの全食品の輸入一時停止 □ 被災地周辺 13 ヶ所の港から輸入される海上コンテナの全量検査 □ 6 国際空港(成田・羽田・関西・中部・花巻・仙台)から到着した空港貨物用コンテナ等・自動車(完成品)及びその部品の全量検査
韓国	□ 東日本一部地域からの食品等に政府作成の放射能基準適合証明書の提出要求 □ 輸入食料品全品に放射能検査の実施 □ 日本からの輸入貨物(ULD 及びバルク貨物)は荷卸前に小型放射線検知器でチェックを実施

日本企業が受けた被害は、確かに事実無根の風評被害も含まれている。しかしながら、震災から 3 ヶ月以上が経ち、今なお被害が続く背景には、福島第一原子力発電所の事故の収束ができていない状況に加えて、日本政府からの情報発信の不足による日本と海外との情報格差があるとも考えられる。

実際、ある海外現地企業が日本製品に放射能汚染がないことの証明書として政府による声明書の発行を要望したが、対応した日本大使館は、枝野官房長官が 4 月に開催された世界経済フォーラムのグローバルリスク会議に寄せたメッセージにある「現時点で、日本の工業製品への放射線量は人体に影響を及ぼす水準にはありません」とした発言が声明書に該当すると回答したとされる。しかしながら、本国際会議は日本製品の安全性について議論することが目的で開催されてい

るわけでもなく、同会議に宛てたスピーチにおける一言をもって現地企業が求めた安全証明とすることは困難である。また、日本出張を控えたヨーロッパの企業が放射能の危険性について現地日本大使館に問合せたところ、「文部科学省の放射エネルギーの公表値を自分で見るように」と回答されたという。^{vii}事実であるとすれば、風評被害払拭に向けた積極的な情報発信とは程遠いといえる。

福島第一原子力発電所事故後の広報対応において、日本政府は随所で数値を用いて安全性を主張しているが、日本を含む世界の消費者の安心にはつながっていない。事故直後の情報公開が遅れたことにより、日本政府が発信する情報の信憑性が低下していることが大きな原因と考えられる。加えて、多くの一般消費者は、原子力や放射線に関する科学的知識を十分に持ち合わせておらず、特に外国人は言語の違いによる制約を受けるため、誤った情報やセンセーショナルな報道に左右されやすい状況となる。このため、風評被害を解消するためには受け手が事態をどのように認識し、何を求めているのかという視点に立ち、情報発信の内容、手段、頻度等の検討を行うことが一層必要となる。その意味で一連の日本政府の対応は、企業によるリスクコミュニケーションのあり方を考える上でも大きな示唆を与えたといえる。

3. 求められるリスクコミュニケーションと対策の方向性

以上の通り、東日本大震災はグローバル化の時代における企業によるリスクコミュニケーションを検討する上で大きな教訓を残した。以下に企業におけるリスクコミュニケーションの強化策を整理する。

(1) 自然災害リスクの状況と対策に関する情報開示

世界の目は次の大地震に向いており、海外企業がサプライチェーンにおけるリスク分散を促進することが推測されることは第1章の通りである。確かに、東日本大震災を経て日本企業も災害対策を中心とした地震・津波対策の強化と自社生産施設、サプライヤーの地理的な多様化・多重化は進めている。しかしながら、対策の強化を言語の違う外国人に理解してもらうことは別問題であることに留意する必要がある。海外のステークホルダーが少ない情報を基に「地震多発国、日本の企業との取引はリスクが高い」と判断してしまえば、他国メーカーへの切り替えにつながりかねない。少ない情報に惑わされないようにするためにも、自社拠点が抱える自然災害リスクやサプライチェーンにおけるボトルネックと対策の適切な開示は、海外の投資家や取引先の理解を得る上で重要な取り組みといえる。

(2) 危機における自社独自の積極的な情報発信

第2章の通り、消費者等の情報の受け手は数値による安全性の主張を求めているわけではなく、迅速で適切な情報発信による安心を求めている。このニーズを認識すれば、情報発信のあり方も、政府の公式見解や公的な情報を受け手側に探してもらうよりも、より分かり易く、迅速に、きめ細やかな発信を自社独自に行うことが必要となる。この意味で、多くの企業が実施した放射線量の自主測定は受け手を意識した積極的な情報発信であり、これにより海外の取引先の理解を得られたケースも多数ある。

(3) 「口コミ」情報のモニタリングと活用

東日本大震災後の風評被害は、従来型のマスメディアのみならずインターネット上の掲示板、SNS等の広い意味での「口コミ」により広がった。風評被害を予防、軽減するためには、これらの新たなメディアにおいて自社や自社の製品等がどのように捉えられているかをモニタリングする必要もある。特にメディアが政府の管理下にあるような途上国の一部においては、インターネットによる口コミ情報が大きな反響を呼ぶことから、これらのモニタリングは特に重要である。

自社に関する否定的な情報が口コミで広がれば、甚大な被害を生む可能性がある一方で、口コミを風評被害対策に積極活用することも可能である。例えば、東日本大震災後に台湾からの

観光客が減少した秋田県では、台湾の人気ブロガーを招待し、ブログを通じて台湾の一般旅行者にアピールすることを試みている。台湾人にしてみれば、日本政府の公式発表よりも同じ台湾人が体験を語るほうが説得力がある。海外の消費者に対して、海外の消費者自身から情報発信をしてもらう手法は、企業のリスクコミュニケーションにおいても効果的な手段といえる。

(4) 多言語対応

福島第一原子力発電所の動向に対する世界的な関心の大きさから、日本政府による英語での記者会見実施の重要性を提起する指摘は各所で見られた。同事故の状況は各国において自国語に翻訳された上でメディアに流されたが、翻訳の過程においてニュアンスが微妙に変化し、受け手に対して発信者の意図するポイントが伝わらない可能性は常に潜在する。平時においても多言語対応によるリスク情報の開示により、海外のステークホルダーによる自社への理解は促進されると考えられるが、危機においては自社の伝えたい内容を適切に伝えるためにプレスリリースや記者会見で日本語以外の対応を行うことは一層重要性を増すといえる。

4. おわりに

東日本大震災を経て企業のリスクマネジメントは新たな局面を迎えている。マグニチュード 9.0 規模の地震、広範囲の津波についても「想定外」とは片付けられない状況となり、国や自治体の被害想定に基づいた既存の対策の見直しやサプライチェーンにおけるリスク分散を多くの企業が始めている。「世界が見た東日本大震災」という視点から見た場合、こうした自然災害対策の強化とリスク分散は海外投資家、取引先に説明でき、納得を得られる形で進めていくことが不可欠となる。また、平時・有事における積極的な情報発信やインターネットの活用、多言語対応は、グローバル化の流れの中で不可避であることは既に多くの企業関係者が実感しているが、今後ますます重要な役割を果たすことを改めて認識する必要がある。

(第 278 号 2011 年 7 月 5 日発行)

<参考文献>

- ◆ 青島 健二『災害時の情報収集・情報伝達はどうするべきか』TRC-EYE Vol. 277 (2011年6月16日)
- ◆ 青島 健二『インターネット上の風評リスク対策～現状のリスク管理の問題点を中心に～』TRC-EYE Vol. 255 (2009年9月25日)

-
- i “The Wall Street Journal (日本版)” 2011 年 3 月 15 日「日本の災害でハイテク部品不足の恐れ一部品価格の急騰も」
http://jp.wsj.com/Business-Companies/Technology/node_199097/?tid=tohoku
(2011 年 6 月 17 日アクセス)
 - ii “The Economist” 2011 年 3 月 18 日号 “Nature strikes back”, p26。日本語は筆者訳。
 - iii “Bloomberg Businessweek” 2011 年 3 月 21 日-3 月 27 日号 “Now, a Weak Link in The Global Supply Chain”, pp.18-19。日本語は筆者訳。
 - iv Congressional Research Service, “The Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami”, May 23, 2011。日本語は筆者訳。
<http://www.oesa.org/Action-Alerts/CRS-The-Motor-Vehicle-Supply-Chain-Effects-of-the-Japanese-Earthquake-and-Tsunami.pdf>
(2011 年 6 月 17 日アクセス)
 - v AFP 通信 2011 年 3 月 14 日 “Quake could alter Tokyo risk: experts”。日本語は筆者訳。
 - vi Financial Times 2011 年 3 月 22 日 “Quake leaves Tokyo waiting for the Big One”

<http://www.ft.com/cms/s/0/66cc598c-54b0-11e0-b1ed-00144feab49a.html#axzz1PoKp4lbf>
(2011 年 6 月 17 日アクセス)。日本語は筆者訳。

- vii ロイター通信 2011 年 5 月 31 日「海外での放射能風評被害が収まらず、新規輸出開拓難しく」
<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPJAPAN-21446020110531?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>
(2011 年 6 月 17 日アクセス)