

日本広報学会
震災緊急研究プロジェクト
(2011～2012年度)

＜東日本大震災における企業のクライシス対応＞

最終報告書

2013年9月

日本広報学会

Japan Society for Corporate Communication Studies

日本広報学会
震災緊急研究プロジェクト
(2011～2012年度)

<東日本大震災における企業のクライシス対応>

最終報告書

■目次■

はじめに	1
第1部 事例研究による企業のクライシス対応分析<概略報告>	3
第2部 企業クライシスの個別事例研究	21
【ケーススタディ1】教育産業:ベネッセコーポレーション	21
社長メッセージを社員へ配信/東京本部が計画停電下に	
【ケーススタディ2】通信機器:富士通	28
福島の子会社工場が被災・島根に一時移管/BCPが稼働/イントラに災害情報欄	
【ケーススタディ3】運輸:ヤマトグループ	32
労組委員長が対策副本部長/自衛隊の救援物資輸送に協力/宅急便1個 10 円の寄付	
【ケーススタディ4】素材メーカー:東レ	41
グループ8社 10 工場が小規模被災/BCPに基づき生産供給継続/社員の現地派遣	
【ケーススタディ5】飲料メーカー:アサヒビール	47
福島工場が生産停止/茨城工場の物流倉庫に損害/社長のイントラメッセージ発信	
【ケーススタディ6】情報通信:日本電信電話株式会社	54
通信回線寸断/復旧状況リリース/グループ3社社長会見/仮設住宅電話無償提供	
【ケーススタディ7】家電メーカー:パナソニック	66
東北地区工場が被災/乾電池・ラジオの無償提供/家電製品修理の対応に社員派遣	
【ケーススタディ8】食品メーカー:味の素	77
川崎物流センターが被災/社長メッセージを全世界従業員へ/物資支援と訪問宅配	
【ケーススタディ9】外資系:日本テトラパック	97
ロングライフ牛乳 180 万個寄付/牛乳用紙容器を増産/郷土芸能の復興を支援	
【ケーススタディ10】食品メーカー:キッコーマン	103
野田工場の倉庫が被害・子会社福島工場が操業停止/義捐金・物資支援・孤児支援	
第3部 東京電力の福島第一原発事故に関する初期対応について ～報道記事からの広報分析～	109
研究プロジェクト実施状況(2011～2012 年度)	126

はじめに

本報告書は、日本広報学会の緊急指定研究プロジェクト「東日本大震災における企業のクライシス対応」である。学会会員有志 26 人で研究を行った成果をまとめている。

緊急時における企業の情報行動は、広報学の重要な研究テーマであり、危機管理分野におけるリスクマネジメントやクライシスマネジメントは実務面でも大きな課題となっている。自然災害も危機管理項目の一つであり、東日本大震災では地震・津波・原発事故というトリプル発生のため、従来の危機管理マニュアルを超えた災害事例となった。当時の被災地域は広範囲に渡って停電となり、テレビやパソコンなどの情報機器が全く使えなかったし、震源地から離れた首都圏でも交通機関が全面ストップし、数時間にわたって電話やメールが繋がらなかった。震災後も数週間、交通網が壊滅的な被害を受けてインフラが遮断され、ガソリンや紙パルプも不足して燃料や物資不足により飲食物の出荷が滞るなど、さまざまな二次被害が発生している。こうした情報環境の下で、緊急時の情報発信の方法やリスクマネジメントの想定範囲など、多くの広報課題が問われたといえる。

本プロジェクトは、こうした緊急時に企業はどのような対応をしたのか、組織内外へのコーポレート・コミュニケーションはどのように機能したのかを調査したものである。震災に関する企業意識の定量調査は複数の機関で行われているので、本研究では質的調査に徹した。そこで、まず 2011 年度は企業への聴き取りを行い、翌年はその事例をもとに会員でディスカッションして事例研究を行った。骨格となる質問事項は以下の 10 項目である。

[質問事項]

1. 支社・工場・店舗などの被災状況。被害・安否確認はどのように行ったのか。
2. 震災時にトップはどこにいたか。最初の対応は何をしたか。
3. トップの社員への最初のメッセージは何か。情報発信ツールは何か。
4. 緊急対策本部はいつから、どんなメンバーで、いつまで、どんな課題で活動をしたか。
5. 震災直後、従業員へのイントラネット等による情報の受発信をどのように行ったのか。
6. 防災マニュアルは役に立ったか。想定外だった点は何か。
7. 社外取引先への情報発信はどのように行ったか。
8. 企業としてどのような被災地支援を行ったか。
9. ニュースリリース、取材、報道など、マスメディア対応はどのように行ったか。
10. 最も苦勞した点、反省点や課題は何か。

上記の質問項目は列挙してヒヤリングする前に提出したが、実際には各項目に限定されずに大きく発展し、それぞれの業態ならではの緊急対応がどのようなものだったかという話を聞くことができた。学会会員の紹介があった企業だけを訪問したので、一通りのヒヤリングが終了した後の質疑応答にも丁寧に応えていただき、結果として合計2～3時間もの間、当時のクライシス対応がどのよ

うに行われたかをヒヤリングすることができた。

ヒヤリングの内容は、本報告書第2部の「企業クライシスの個別事例研究」の通りである。最終報告書として刊行するに際しては、簡潔にせざるをえなかったが、実際のヒヤリングでは現場の混乱や対応の試行錯誤についても言及され、たくさんの参考資料もいただいて、震災事例を分析研究する上で大変参考になった。

なお、本報告書では第1部を「事例研究による企業のクライシス対応分析〈概略報告〉」として、ヒヤリング終了後に約1年間かけて会員でディスカッションした事例分析の概略を報告している。テーマごとに分担を決めて各事例を横断的に共通項を抽出したり、各企業のニュースリリースを全てダウンロードして分析したり、各担当者のレジュメをもとにして毎回2時間以上もディスカッションを重ねた概要を掲載している。

また、今回の震災では福島第一原発の事故対応の不備で世論の不安が高まったこともあり、第3部で特殊なケースとして東電の広報対応についての分析を加えている。

最後になったが、本研究会のために、貴重な時間を割いて話をしていただいた企業の方々、そして講師紹介や執筆をしていただいた研究会会員の方々に、この場を借りて深く感謝申し上げたい。毎回、研究会終了後は懇親会を行い、さらに議論を深める場としているが、本研究会では企業クライシス対応について講師をしていただいた企業の方にも何度か同席していただき、さらに追加したオフレコ話を伺う機会を得た。本当にたくさんの体験談を聞かせていただき、大量の参考資料をいただいた。紙幅の関係もあって全てを収録できなかったことが残念なくらいである。これも日本広報学会という組織に支えられた研究活動のおかげである。改めて謝意を表したい。この報告書が広報学研究の発展の一翼をわずかでも担えれば光栄である。

大震災から2年半がたち、首都圏では震災前と同じ日常が戻っているが、今もなお30万人以上の人々が自宅を離れて不便な生活を強いられている。本研究では経営学的な視点で「企業のクライシス対応」に焦点を当てたので、社会学的な視点での被災地分析は行っていないが、会員一同、被災地域の日も早い復興を心から祈っていることを最後に記しておきたい。

日本広報学会・緊急研究プロジェクト

「東日本大震災における企業のクライシス対応」研究会
主査・駒橋恵子(東京経済大学)

第1部 事例研究による企業のクライシス対応分析〈概略報告〉

第1部では、この研究プロジェクトの目的と研究方法、そして企業ヒヤリングから得られた企業のクライシス対応についての研究分析の概略を記す。研究の順序からいくと、震災時の企業の危機対応についての各事例のヒヤリングを行ったのが研究1年目で、横断的な分析によるディスカッションを行ったのが2年目であるが、第一部で横断的な分析結果の概略をまとめて記載することで、本報告書のサマリーとする。詳細は第2部と第3部に委ねる。

〈研究の目的〉

本報告書は、2011年4月から2013年3月まで、日本広報学会の緊急指定研究プロジェクト「東日本大震災における企業のクライシス対応」として、学会会員有志で研究を行った記録である。緊急時における企業の情報行動は広報学の重要な研究テーマであり、特に東日本大震災は地震・津波・原発事故というトリプル発生のために従来のリスク管理マニュアルを超えた事象が発生し、緊急時の情報発信の方法やリスクマネジメントの想定範囲など多くの広報課題が問われた。本プロジェクトでは、こうした緊急時に企業はどのような対応をしたのか、組織内外へのコーポレート・コミュニケーションはどのように機能したのかを調査したものである。震災に関する企業意識の定量調査は複数の機関で行われているので、本研究では質的調査に徹して、震災時の企業のコミュニケーション行動を詳細に聞き取ることにした。一般的に広報理論では、危機管理の対応の是非や平時のリスク管理の重要性が強調されているが、実際のクライシス発生時の企業の広報対応について調査することで、平時からの広報マインドや組織コミュニケーションの重要性を検証することが目的である。

〈研究プロセス〉

初年度は企業ヒヤリングを中心に事例を集め、2年目に各事例の横断的な分析を加えた。ヒヤリング対象企業と調査日程は、ベネッセコーポレーション(2011年6月15日)、富士通(2011年7月5日)、ヤマトグループ(2011年7月21日)、東レ(2012年8月26日)、アサヒビール(2011年11月22日)、日本電信電話株式会社(2011年12月8日)、パナソニック(2012年1月19日)、味の素(2012年2月3日)、日本テトラパック(2012年3月13日)、キッコーマン(2012年5月22日)、である。いずれも会員の紹介があった企業であり、1回のヒヤリングに2～4時間かけて対応していただいた。改めて感謝の意を表したい。2年目の最後には、東京電力の初期の広報対応の課題についても議論を重ねた。

〈ヒヤリング項目〉

研究プロジェクトのヒヤリングは、最初は研究会会員の企業事例から行い、どのような項目を聴取すべきかを取捨選択してリストアップした。震災から数カ月経過してくると当時の記憶が曖昧になる

ため、事前に質問項目を渡して調べておいてもらい、その項目に沿って記録と記憶をもとに震災時の状況について詳しい話を聞く、という方法をとった。業界や企業によって被害状況が異なるため、質問項目の回答よりも、個別の状況説明やランダムな質疑応答などにかかなりの時間を割いたが、研究プロジェクトとして報告書ベースでの分析をする以上、共通のプラットフォームが必要と考えた。質問事項は以下の10項目である。

[質問事項]

1. 支社・工場・店舗などの被災状況。被害・安否確認はどのように行ったのか。
2. 震災時にトップはどこにいたか。最初の対応は何をしたか。
3. トップの社員への最初のメッセージは何か。情報発信ツールは何か。
4. 緊急対策本部はいつから、どんなメンバーで、いつまで、どんな課題で活動をしたか。
5. 震災直後、従業員へのイントラネット等による情報の受発信をどのように行ったのか。
6. 防災マニュアルは役に立ったか。想定外だった点は何か。
7. 社外取引先への情報発信はどのように行ったか。
8. 企業としてどのような被災地支援を行ったか。
9. ニュースリリース、取材、報道など、マスメディア対応はどのように行ったか。
10. 最も苦勞した点、反省点や課題は何か。

<分析結果>

背景：当時の状況

東日本大震災では2万人近い人々が死亡・行方不明となり、内閣府の防災白書(2012年6月)によれば、企業の3割以上が電気や資材供給が止まったことで業務停止に追い込まれたという。これまでの阪神淡路大震災や新潟中越沖地震とは異なり、①地震・津波・原発事故という複合被害であったこと、②東日本太平洋沿岸のほぼ全域にわたる広範囲の被災だったこと、③福島第一原発の建屋爆発で放射能漏れが懸念される上、計画停電の実施やガソリン等の燃料不足で物資輸送が困難になるなど、一過性の地震だけでなく長期的な二次被害が発生したこと、④政府発表が二転三転して情報が混乱したこと、などの特徴がある。

首都圏でも震災当日は全ての電車が止まり、道路は大渋滞を起こした。従業員の多くが遠距離通勤者であるため帰宅できず、千人単位で各会社に宿泊している。その後数日間、JR東北本線・常磐線等が運休、高速道路は通行止め、仙台空港は浸水、港湾は閉鎖という中で、救援物資の調達・配送は大変困難だった。しかも原発事故による被害が発生し、行政機関の不適切な情報開示が不安・憶測を増大し、多数の外国人経営者が帰国し、食品の放射線汚染の問題や、諸外国からの日本製品取引拒否などの風評被害をもたらした。

さらに、自社拠点の被害は免れても、東北・北関東は多数の自動車部品・電子部品・半導体工場が点在する地域であり、サプライチェーンへの影響は大きかった。平時のジャストインタイム方式は部品の在庫を極小化することで回転させているから、部品工場の被災や交通網の遮断で部品

供給が滞れば生産不能・販売不能に陥る。3月の鉱工業生産指数は▲15.3%と大幅にマイナスになっている。

1. 自社の被害状況の把握

<要約>

震災直後は前述の状況が判然とせず、混乱の中で断片的な情報をかき集めながら、まずは自社被害の把握と従業員の安否確認が行われた。まず「社内広聴」が必要なのは広報の基本である。しかし当日は深夜まで固定電話も携帯電話も十分には通じず、被災地は停電でパソコンも使えない。安全保障会社の専用回線も万全ではなく、自宅訪問等の人海戦術が最後の砦だったという。

多数の企業で工場や事業所の被災があった。事業拠点の外見上は目立った損害がなくても、物流センターや倉庫の内部で荷崩れが起きた企業も多い。物流センターや自動倉庫の床面や出荷口に商品が散乱すると、クレーンやコンベアーが動かず復旧まで出荷できず、工場の生産ラインは被害を免れても製品製造ができない。また自社拠点の被害は免れても、東北・北関東は多数の自動車部品・電子部品・半導体工場が点在する地域であり、サプライチェーンへの影響は大きく、部品会社が被災したので製造ラインが確保できず、特殊装置を海外から緊急調達して対応した企業もある。新製品の発売中止・発売延期も相次いだし、計画停電の対象地域となった企業は、社員の出勤や工場の稼働をどうするかに頭を悩ませた。

<個別事例>

幸いにして、今回ヒヤリングした会社は支社や工場に専用社内回線が引かれていて比較的迅速に被害確認ができており、パナソニック、アサヒビール、富士通、東レなどは、当日中に現時点での被害状況を把握・発表している。しかし人的被害については、例えばアサヒグループホールディングスでは、当日中にはほぼ全社員の安否確認ができたものの、休暇中の社員も含めて最後の1人まで判明するには1週間を要したという。パナソニックも同様に、グループ全社員の生存が確認できたのは3月22日だった。ヤマトグループでは3月11日20時時点で1万人の安否が不明で、15日18時ようやく9700人までの生存を確認したが、最終的に5人の従業員が亡くなっている。安否確認の方法として特徴的だったのはベネッセホールディングスで、「震災対策カード」を社員が常時携帯していて、安否確認サービスの利用方法や状況報告の方法が明示されているほか、小単位のグループセクションごとの緊急連絡網が決められており、外部の安否確認メールと併用することで迅速に情報を集約できたという。

また多数の企業で工場や事業所の被災があった。東レでは関係会社8社10工場が被災、アサヒビールでは2工場が被災、パナソニックでは関係会社を含めて6拠点が被災している。味の素では4拠点が被災しており、倉庫管理や物流配送は全自動の完全無人化システムで稼働しているので、川崎物流センターの機能損壊に気づいたのは翌月曜日(14日)だったという。外見上は目立った損害はなかったものの、内部で荷崩れが起こって自動倉庫の床面に落下した商品が散乱してクレーンのレールを埋め尽くし、スプリンクラー配管の折損でラック内の商品が水に濡れるなどの被害が発生していたが、全自動の完全無人化で稼働しているので発見が遅れたのである。東レでも、

部品供給を担う二次三次サプライヤーは約 400 軒あり、全ての被災状況を洗い出すのは大変だったという。

このように、工場の生産ラインは被害を免れたのに製品製造ができない、または製品製造のラインを確保するのに苦労した、というケースもあったのが今回の震災の特徴といえる。東レでは、前述のように関係会社8社10工場が被災したほか、自社工場2カ所(土浦工場と千葉工場)も給水停止したため稼働休止した。アサヒビールでも、福島工場は製造設備には損傷がないのに、全てのインフラが停止していたため、10月まで製造を停止している。茨城工場でも物流倉庫棟が損害を受け、生産ラインには問題がなかったのに5月まで出荷ができなくなった。神奈川工場や富士山工場でも被災はなかったが計画停電の対象となった。発売延期した商品は6種類、発売中止した商品も2種類ある。ベネッセでもメイン事業の通信教育で、紙やインクの調達が不安定で教材の必着日に届けられるかが懸念されたうえ、東京本部が計画停電の対象地域となり、社員の出勤や工場の稼働をどうするかに頭を悩ませたという。

なお、被災地の状況を正確に把握するため、パナソニックは震災直後に広報担当課長を山形へ派遣している。ヤマトグループは宮城県出身の広報担当者を実家に帰し、2週間は現地で対応させている。

2. 取材・報道などマスメディアへの対応

<要約>

各企業はいずれも地震直後から広報担当者が積極的な情報発信を行い、たとえ被害がなくても当日中に「現時点で人的被害の報告なし」などのリリースを出している。記者向けに1日3回の情報発信を行うなど、緊急広報体制が続いた(ただし残念ながら、速報ベースの途中経過報告リリースは、webサイトのアーカイブから削除されているものが多く、研究会2年目のリリース分析では、大量のアーカイブリリースを読み解こうとしたが、ヒヤリングで聞いたタイミングでのリリースの大半は削除されていた。経過報告リリースは記録としては誤解を生むための措置であろう)。

阪神淡路大震災の頃はインターネットが普及しておらず、企業の情報発信は記者クラブへのリリース配達とメディアでの報道が中心だったが、東日本大震災ではwebサイトで広くステークホルダーへ直接的にリリースで公式な中間報告を配信することができたのは大きな特徴である。

また、メディアを通して被害状況を伝えることで、製品流通やサービス提供に不具合が生じていることについて顧客・消費者の理解を得ることができたが、あまり被災現場の一部の惨状を露出しすぎると市場不安を煽ってしまう、という問題もある。一方、たとえ被害が軽微であっても、多数の方々が死亡・行方不明となっているのに、自社だけが「大丈夫」とアピールするのは不謹慎だと思われまいかという懸念もあり、情報の出し方には注意が必要だった。

<個別事例>

どの企業も対外的な情報発信窓口は広報担当者が担っている。日本電信電話(持株会社)では自社内に記者クラブがあるため、「地震直後から記者が広報室へと階段を上がってきた」といい、地震直後から丸2日間、会社に泊まり込みで記者対応に追われた。当時は通信回線の復旧が強く求

められていたため、グループ企業のNTT東日本は5月6日までに71報、NTTドコモは4月28日までに43報のリリースを出して経過報告をしている。

富士通、アサヒビール、パナソニック、東レなどは当日中に被害状況を発表している。リリース配信だけでなく記者クラブや担当記者への個別メールやファックスを活用し、毎日2〜3度の経過報告を行っていた。例えば富士通は、11日午後6時に「従業員の人的被害は報告なし」というリリースを出し、担当記者約20人に個別連絡を逐次行っている。当日、対策本部は本社の24階で情報収集を中心に担当し、広報部は本社6階でマスコミや官庁など社外対応をすることにして、30分ごとに階段を昇降して情報をアップデートしたという。

アサヒビールは、11日午後6時6分に被害状況を個別に記者クラブや担当記者にファクス、メールした。被害状況を含めて積極的に情報開示するという方針を決めて、12日から1日3回の定例発信を行っている。特に福島工場の被災はマスメディアからの注目度が高かったため、5月9日には社長会見を行っている。

NTTグループも被害現場を取材してもらって記者の理解を得ている。当初、「電話がつかまらない」という記者の追及に対しても、通信網が遮断された悲惨な被害の現場を見せると納得してもらえたという。3月30日と4月27日には復旧状況と今後の見通しについて、日本電信電話(持株会社)・NTT東日本・NTTドコモの3社社長による合同記者会見を行っている。

一方、一部の被災工場の生産ラインの映像を見せては消費者が動揺するのではないかと社会的影響を懸念して露出を控えた企業も多かった。例えば味の素では、震災初期の頃、メディアから「被害状況がいかにかいかにひどいかをニュースとして伝えたい」という取材依頼が多く、損壊した工場や倉庫を撮影しようとカメラクルーが取材許可なく現地へ行くこともあったという。しかし、ただでさえスーパーやコンビニの食品棚が空になっている様子が映しだされて消費者の買いだめが加速し、ますます食品等の商品が不足しているのが当時の首都圏の状況である。個人宅の損壊映像は毎日のようにテレビで映し出されていたが、企業工場の損壊は消費者への製品供給に直接的な影響がある。味の素では食品会社の倉庫が壊れた映像が映し出されたらパニックが起きるのではないかと、という社会的影響を考えて露出を控えた。広報は常に真実を話すのが原則だが、非常時には何でも見せればよいというものではなく判断が必要だ、というのは緊急時の広報姿勢として重い発言である。その後、研究会での事例分析の過程で論議する中で、他の消費財企業でも同じ発想で取材対応していたことがわかった。

また、正確な情報開示は行うが、一部の悲惨な生産ラインの状況を見せることで消費者が動揺するのではないかと懸念した企業もある。また、工場等に被害がなかった企業でも、多数の死者・行方不明者が出ている中で「自社の設備と従業員は無事」を強調しすぎると、これも道義的な問題であると考えてリリースを控えたという話も複数の企業で聞いた。この辺りは日本の企業らしい情報行動といえよう。

印象的だったのは、事業活動を続けて製品・サービスを供給することそのものが企業の社会的責任であり、震災を乗り越えて企業活動を続ける努力がメディア露出につながるということだ。

例えば、富士通では福島工場が一時休止して島根工場へ生産移転することになったが、「10日

間で工場を移す」という事実には『日経ビジネス』(2011年5月16日号)を始め、多数のメディアが注目した。4月に福島工場を再開する際には、再開前の4月14日に見学会を実施し、新聞、テレビ、雑誌で取り上げられて、「BCPの富士通」の認知に貢献している。広告も「生産復旧」でいち早く解禁した。

アサヒビールの福島工場も被災したが、9月に工場再開の記者会見を福島県庁で行って、地元メディアの露出と地域住民の理解を深めた。

日本テトラパックでも、同業者の工場被災で紙容器の注文が殺到したため、海外工場まで動員して40%増の注文に応じ、それがメディア取材の対象になった。当時、首都圏店頭の飲料が欠乏して「一人一本限り」の限定品すら売り切れ続出だったのは、ペットボトルのキャップや紙容器の生産供給が不足したからといわれており、飲料不足に対応するための採算度外視の緊急措置である。広報担当役員が乳容器・機器協会の副会長を務めるなど、業界の連携があつてこそ対応だということを実感した。

そのほかヤマトグループについても、宅急便配送車が津波で何もなくなった瓦礫の中を走るところが『朝日新聞』(3月24日付)に掲載されて多くの人を力づけたが、これも広報で意図したのではなく、日常業務を復旧したところをメディアが取材したものである。そしてこの1枚の写真は社員を勇気づけ、外部のたくさんの人から声をかけてもらったり、後述するように社内報等に転載したりすることで、さらに社員のモチベーションをアップさせた。広報のコミュニケーション力を感じさせるエピソードである。

3. 緊急対策本部などのインナーコミュニケーションとトップの対応

<要約>

緊急時の広報対応にはトップのリーダーシップが試される。安否確認や被災状況の確認の指示、各社の対応方針の明示と具体策の決定、社員の不安解消と鼓舞、社員への協力要請など、さまざまな緊急対応策の旗振りが求められる。今回の震災でも、ほとんどの企業で緊急対策本部が11日中に立ち上がっており、その本部長は社長である企業が多く、緊急対策の総指揮をとっていた。共同PRの調査(2011年4月、有効回答数329社)によれば、緊急対策本部を地震発生後2時間以内に設置した企業は43.3%で、発生日の夕方(14.7%)、発生日中(9.5%)を合わせると、70%近くの企業が当日中に対策本部を立ち上げている。本調査でヒヤリングした企業も当日中に対策本部を立ち上げていた。

社長メッセージを発信する手段としてはイントラネットが大きな役割を担っており、迅速性・双方向性というメディア特性が活用されたといえる。また、全国の従業員や海外の現地法人からの問い合わせに対応するため、イントラネットやeメールを活用した情報発信も併用されている。そして広報担当者が中心となつて、数週間後には社内報が、半年後にはCSRレポートが編集され、震災時の対応についての情報を詳細な写真入りで掲載し、クライシス対応で自社は何をしたのか、どの従業員がどんな努力をしたのか、という情報を共有しているのが印象的だった。

<個別事例>

どの企業も迅速に緊急対策本部を立ち上げている。ヤマトグループでは震災発生時、大会議室で春闘の労使団交中だった。即座にその場が緊急対策本部になり、本部長が社長、副本部長が組合委員長という体制で稼働を始めたという。富士通社長はオーストラリアに出張中だったが、13日には緊急帰国している。東レでは3月17日に社長が浦安第二工場を視察している。

緊急対策本部は各部門の部長クラスを中心に20～30名規模で、社員の安全確保、被災状況の確認、商品供給の確保、品質の維持、被災地支援策の決定、計画停電の対策、節電対策、と各段階の重要テーマを共有している。例えば富士通では、各部局が中央対策会議に情報を持ち寄って、「では、マスコミに～という発表をします」と確認しながらプレス発表していった。最初の約1カ月は毎日開催され、徐々に週一回になり、メンバーも削減されて解散、という経過をたどっている。アサヒビールの場合、当日から4月22日まで毎日、震災連絡会議を開き、その後は5月30日まで週1回開催している。日本テトラパックでも、3月14日から2週間、毎朝10時に会議を行い、その後は毎週月曜日に継続的に行っている。

社長メッセージをイントラネットで社員向けに発信した企業も多く、前述の共同PRの調査では、54.4%の企業がイントラネットでトップメッセージを配信している。研究会でヒヤリングした企業の中でも、パナソニック(12日)、ベネッセ(13日、22日には東京本部で館内放送も)、味の素(14日)、ヤマトグループ(25日)などがある。その後も震災状況の進展に応じて社長メッセージが複数回にわたって発信されている。

また、味の素では海外のグループ企業へ社長メッセージを頻繁に更新している点が印象的だった。平常時も「CEO Headline」を定期的に配信しているので、その「Extra Edition(特別号)」が3月14日にeメールで全世界へ発信され、その後、3月23日から31日までに6通の「Japan Quakes Summary(日本の地震の概況)」(ニュース源はウェーバーシャンドウィック社)が海外法人の広報担当へ発信されている。原文を見せていただいたが、地震の被害、津波、福島原発の状況と放射能について、詳細かつ簡潔なA4で1枚のサマリーである。日本の企業ということで現地法人の社員が取引先から「日本はどうなっているのか」と聞かれた際に、正確な事実を伝えることが目的である。放射線への不安などがクローズアップされていただけに、製品の品質保証の方針を迅速に伝えることが重要だったことがわかる。

今回のインナーコミュニケーションの最大の特徴は、社員同士の情報共有のためにイントラネットの迅速性・双方向性がフルに活用されていたことである。例えば富士通では11日深夜に中央対策本部メッセージを発信したほか、イントラ災害対策情報欄に「中央対策本部トピックス」と災害関連情報を掲載して頻繁にアップデートしている。東レでは、業界動向や夏時間の適用の可否、工場の稼働計画の見直し、電力制限への対応などの情報を発信するほか、震災によって得られた反省・教訓や、今後の地震対策やBCPの改善方法など、将来の地震による被害を極小化するための社内アンケートを実施している。パナソニックでも11日から連日、被災状況や復旧状況、節電要請、支援内容などを発信し、16日にはイントラネット上の専用コーナーを開設して、通達、社内広報、リリース、各事業の震災関連情報を一覧できるようにしている。ベネッセホールディングスでもイ

イントラネットのトップページにバナーを貼り、3月18日から4月4日まで不安・不満の目安箱を設置している。そのほか多くの企業でイントラネット上に専用サイトを開設し、被災状況や震災対応に関する情報やプレスリリースを掲載していた。社員同士で意見や提案を書き込めるようにしたり、社員ボランティアの支援活動の状況報告を書き込んだりする仕組みを構築した企業もある。

なお、4月以降は社内報が震災特集を組み、かなりのページを割いて被災地の事業や支援活動の報告を特集記事にしている。どの部署の誰が復旧のためにどんな努力をしたか、被災地支援のために現地でどんな活動をしたかなど、写真が盛り込まれた記事を読んでいると胸が熱くなる。イントラネットが断片的な速報を出し、印刷された社内報が網羅的な全社情報を整理する、というインナーコミュニケーションのメディア特性は、クライシス対応にも発揮されていた。また、2011年秋に刊行されたCSRレポートでは被災・復旧・復興状況の網羅的な報告や被災支援活動について、多くの特集記事が組まれており、ステークホルダー全般に向けて自社の取り組みを伝えていた。

4. 防災マニュアル・BCP(事業継続計画)について

<要約>

阪神淡路大震災後、防災マニュアルは大幅に見直されたといわれる。しかし現実には今回の震災で従来のマニュアルは十分に機能しなかった。例えば七十七銀行(本店・仙台市)女川支店では、地震直後の大津波警報を知り、災害用マニュアルに従って二階建て支店の屋上への避難を指示したが、津波は屋上へ達して全員が流されて12人が犠牲になり、1年半後に行員の遺族が「安全配慮義務を怠った」と同行を提訴している。防災マニュアルの想定を超えた津波が来たことを如実に示す悲しい事例といえよう。

今回の危機管理にはBCPにおいて、従来の生産管理だけでなくコミュニケーション対応が重要視されているのが特徴である。通常、生産や流通などの現業部門についてはBCP(事業継続計画)を策定していても、意思決定の方法や全社的な情報共有などのコミュニケーション部門については事前の危機管理が十分ではない企業が多い。しかし、今回のヒヤリングでは、BCPにコミュニケーション領域が組み込まれていたかどうかクライシス対応の明暗を分けたのではないかと感じられた。広報対応が単なる一時的な記者発表対応だけでなく、社内情報の一元管理と社員の情報共有の中継機能を持つこと、社会的責任や流通現場での影響に配慮した情報開示が必要であること、ということが再認識されたといえよう。

<個別事例>

今回、ヒヤリングした企業の中で、富士通や東レは「ほぼBCP通りに対応できた」と冷静だった。B2B業務が中心の企業は取引先の理解が得られるためかもしれない。しかし多くの企業では「マニュアルQ&Aにない問い合わせが殺到した(3月17日に新マニュアルを作成)」(ヤマトグループ)など、当日の混乱状況が伺える。想定外だった点として各社が声を揃えたのは、今回の震災が複合被害(地震・津波・原発事故)だったことで、地震の防災マニュアルというものは主に地震とある程度の津波を想定して作られており、原発事故による放射能の問題が想定されていなかった。また、放射能による被災地の立ち入りの可否や、首都圏の計画停電の有無が前夜と当日朝で二転三転

することなど、を判断することが困難で対応に苦慮した、という声が多かった。

そうはいつても、今回のヒヤリングに応じていただいた企業は事前の対応策が十分で、被害が甚大で製造拠点の移転を行った工場でも、大半は遅くとも数カ月後には通常業務に戻っている。リスクマネジメントとしてのBCPは企業経営の根幹に係わる重大事といえるだろう。また、被災地との通信手段が途絶えがちの中で、TwitterなどのSNSが有効に機能したことから、SNSを活用してマニュアルの見直しをしたいという声もあった。

ちなみに帝国データバンクの調査によれば、東日本大震災までにBCPを策定していた企業は7.8%（大企業は21.5%）にすぎない。また東京商工リサーチの調査によれば、大企業の製造業で「BCPは十分に機能した」と答えたのは17.4%にすぎず、「全く機能しなかった」も13.0%に上り、BCPが機能しなかった理由は「被害が想定した規模よりはるかに大きかった」が57.5%に上る。また、経済広報センターの調査では、東日本大震災における自社の危機管理対応が「うまくいった」16.4%、「まあまあうまくいった」41.6%を合わせて58.0%となっている。「うまくいった理由」（フリーアンサー）は、「意思決定者への情報集約と判断のスピードが迅速だった」「震災対策本部と東北と関東に設置したテレビ会議で情報共有できた」「迅速に緊急対策本部を設置できたので、指示系統が明確で迅速に行動できた」「対策会議を一日2回行ったので情報共有が徹底できた」などのコミュニケーション要因の事前対策に起因しており、「うまくいかなかった理由」は、「経験したことのない規模の災害で想定外の事態が生じた」「何が大事か、どんな情報をどう収集するか、状況把握に時間を要した」「安否確認や対策本部の立ち上げが遅れた」などである。良好なコミュニケーションと情報共有が危機管理のポイントだということがわかる。野村総合研究所の調査によれば、「BCPにおいて特に対策が必要と考える項目」は「事業所・工場との緊急連絡体制・従業員の安全確保」など、コミュニケーションに係わる項目が46.2%を占めている。

5. 被災地支援策

<要約>

今回の東日本大震災では「CSRの本格稼働を感じた」という声が多く、自社の事業領域を活かしたさまざまな被災地支援が行われている。阪神淡路大震災の1995年は「ボランティア元年」と呼ばれたが、さらに企業の取り組みが一步進んだように感じられた。

具体的な支援策としては、義援金や募金集めのほか、自社製品の大量供出など物資支援、社員による被災地支援なども積極的に行われている。震災時、マスコミの関心事は被災関連では、①「ヒト（人的被害）→②モノ（工場や生産設備の被害）→③モノ（部品調達やSCM）→④カネ（経営や決算への影響）」という順序だが、被災地支援に関しては、①カネ（寄付）→②モノ（物資支援）→③ヒト（社員ボランティア）」という順序が基本となっている。

被災地支援については、震災直後の切羽詰まったクライシス対応とは異なるため、ヒヤリングした企業だけでなく幅広い議論を行った。

<個別事例①：義援金・物資提供・社員派遣の内容>

被災地支援策を「義援金」「物資提供」「社員派遣」の3種類に分けたうえで、それぞれの内容を整理しておく。

まず金銭的寄付については、①社長の寄付、②企業としての寄付、③社員の募金、④義援金集め、⑤売上げの一部の寄付、の5パターンに分類される。①「社長の寄付」は、ソフトバンクの孫社長が個人資産 100 億円を寄付することを Twitter で発表、ファーストリテイリングの柳井社長も 10 億円を寄付するなどして話題になった。②「企業としての寄付」は今回ヒヤリングした全ての企業が行っており、数億円程度が日本赤十字社などを通じて寄付されている。③「社員の募金」も活発で、企業からの義援金とは区別して情報開示されている。④「義援金集め」は流通業等での募金箱などである。

⑤「売上げの一部の寄付」として特徴的だったのは、ヤマトグループの「宅急便1個につき 10 円の寄付」で、4月7日付けで「被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援へ／宅急便1個につき 10 円の寄付を決定」という見出しのリリースが出ている、その後、公益財団法人ヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」として財務省に交渉して指定寄付金の認可を受け、2011年7月から2012年6月までこの活動が実施された。寄付金の助成先は岩手県 11 件、宮城県8件、福島県 12 件の計 31 件で、寄付金は 142 億円に及ぶ。助成先の復興・再生事業の内容は同社 web サイトで逐次報告されており、単なる寄付だけではなく全社を挙げての復興・再生支援活動であることが伺える。

次に、物資支援も迅速に行われ、食品企業は自社製品を大量に供出している。味の素は、おかゆやスープなど 70 万食、1 億 3000 万円相当を早急に提供し、4月に入ると社員による炊き出し応援やグループ商品の詰め合わせの配送などを行っている。アサヒビールもアサヒ飲料の「六甲のおいしい水」、和光堂のベビーフードなど、グループを挙げて物資提供をし、テトラパックもロングライフ牛乳 180 万個を提供した。食品以外では、パナソニックがラジオ1万台、乾電池 3600 個などを提供しているし、NTT 東日本が無料の特設公衆電話の設置や携帯充電器の無料貸し出し、仮設住宅への電話機無料提供等を行っているし、ベネッセはベビーウェアや鉛筆、運動用具や教材などを提供している。

さらに、社員による被災地支援も積極的に行われている。パナソニックでは暖房器具などの電化製品の修理依頼が例年の3倍に上り、4月末までに全国から応援部隊として延べ 4000 人以上の社員を被災地へ派遣した。

<個別事例②：時系列で三段階の被災地支援>

次に、被災地支援策を時系列で分類してみた。全体に、企業の被災地支援には三段階に分類できる。第一は被災直後の緊急支援、第二は4月以降の復旧支援、そして第三は夏以降の復興支援である。

第一段階の「緊急支援」では、着の身着のまま避難した被災者たちに一刻も早く暖かい毛布や食事を届けることが求められた。ヤマトグループでは、救援物資が倉庫に集積し、自衛隊が寸断

された道路を復旧しながら配送しているのを見て、震災3日後、現地の社員が行政機関へ出向いで談判し、支援物資の荷物管理と物資配送を引き受けた。最終的に復興再生支援プロジェクトとして累計で車両 3200 台、社員約 1 万人が活動している。味の素、アサヒビール、キッコーマン、テトラパックはグループを挙げて食品を提供、パナソニックはラジオや乾電池を提供した。

第二段階の4月以降の復旧支援は、仮設住宅への入居が始まった時期である。当座の生活に必要な物資は必要だし、落ち着かない仮生活で体調の悪化や精神的ストレスも最高潮となる。1か月以内の「震災関連死」は約 800 人に上っている。こうした状況に対応して、企業支援としては、栄養バランスのとれた食事の提供や料理教室のほか、スポーツ教室、図書館への本の寄贈など、精神的なケアをするためのレクリエーションの提供などが行われ、社員ボランティアや被災地派遣が最も活発化した。味の素では、栄養士がNPOボランティアと一緒に仮設住宅を一軒ずつ訪問して商品詰め合わせを配ったり、料理教室や健康・栄養セミナーを開いたりした(2011年10月から半年で30回)。なお、味の素やアサヒ飲料は一連の支援策が評価されて2011年12月に農林水産大臣から感謝状を贈られている。NTTは仮設住宅での電話機を無料提供し、パナソニックは延べ4000名以上の社員を全国から派遣して修理依頼に対応している。

そして第三段階の夏以降の復興支援は地味だが、被災者が日常生活を取り戻す上で重要な支援であり、1年以上にわたって地道に現地の支援やボランティアの派遣を続けている企業もある。日本テトラパックが郷土芸能で重要無形文化財の「雄勝法印神楽」を支援したのは印象的だった。津波の被害で衣装やお面のほか、原資料が全て流されてしまったが、奈良の国宝修理の専門家に依頼してお面を復興製作し、2013年2月には東京・国立劇場で公演したのである。郷土の誇りを取り戻すことも復興には重要な要素といえる。遺児の学業支援や図書館への本の寄贈なども挙げた。各段階で企業が自社でできることを考え、社員派遣やボランティア募集など、手作りの支援を工夫していたことが印象的だった。一連の支援活動は2012年版のCSRレポートなどに写真入りでまとめられている。

6. 個別企業の社内報等から

ヒヤリング調査に伺った際、多数の資料をいただいた。その分量は積み重ねて数十センチに及ぶ。報告書の紙面の関係上、全ての内容を書き出すことはできないが、いくつかを抜粋しておきたい。また、ヒヤリングの後に公式発表された内容等も若干書き加えた。

(1) ヤマトグループの社内報:「みんなで一歩前へ」

まずヒヤリングした中で被害が大きかったのはヤマトグループである。11店が全壊し、一部損壊も入れると70店以上が被害を受け、車両被害は全損だけで50台を超え、従業員の死亡も確認されている。

こうした状況の中、ヤマトグループニュースレター(2011.4 Vol.01)には、木川眞・ヤマトホールディングス社長のメッセージが「私自身が今考えていること」として掲載されている。「想像を絶する状況の中での我々の3つの役割」として、①緊急対応的な支援者の支援、②本来のラストワンマイ

ルネットワークの復旧、③被災地の社会・産業インフラに対する復興支援・再生支援、を挙げている。そして②のラストワンマイルの復旧は順調だったが、①の被災者支援について、どんな物資をどこに配分するかというスキルがなくて救援物資が滞り、しかも燃料不足で配送車が動きにくい状況を見て、「社員が自発的に現地の役場に直談判して」被災者への支援物資の配送を始めていたことを知り、「社員の気持ちをサポートするべきと考え」、救援物資を運ぶための特別チーム「救援物資輸送協力隊」の立ち上げを指示し、車両数 200 台、人員 500 人規模の支援体制を組んだ、とある。さらに③の復興支援は「民間企業の責務」だと感じて、4月1日の社長就任挨拶で「宅急便1個につき 10 円の寄付」のアイデアを幹部社員にぶつけてみると大きな拍手が起こったという。国に任せきりでは時間がかかるので民間企業が立ち上がって結束しなければならないと考え、「宅急便1個につき 10 円の寄付」が実現したのである。

また、同ニューズレター(2011.7 Vol.2)には、執行役員・東北支社長のインタビューもあり、「自身や家族・親族などが被災し、本来であれば仕事どころではなかったはずの社員が、物資を効率的に運べるルートマップをいち早く作成し、地元役場に直談判して」被災者へ救援物資輸送を始めたことを語り、社訓の「ヤマトは我なり」を挙げ、一人ひとりの力と「協力・結束・調査」がヤマトグループ全体の力を生み出していると語っている。『日経ビジネス』(2011年4月11号 pp13-15)にも「復旧支えたドライバーの矜持～ヤマト運輸の10日間」と題した特集記事があり、本社が燃料確保に奔走し、阪神淡路大震災より早い10日間で配送を再開できたことや、現地のエリア社員が自衛隊と協業して救援物資の倉庫管理から避難所配送を支援したことなどが書かれている。こうした努力の結果が、前述したような『朝日新聞』の3月24日付紙面となっている。

また、社内報『YAMATO news』(2011年5月号)でも、「緊急特集・東日本大震災ダイジェスト 3.11～3.31」が8ページで組まれている。表紙は仙台営業所など東北の営業所を従業員の写真入りで紹介している。同社では正社員とメイトさん(メール便の配達担当)ら計10名以上が死亡したが、それでも「クロネコの誇りを胸に」一日も早く荷物を届けたい、という使命感で全社が一体となった特集記事である。3月24日の『朝日新聞』に掲載された、瓦礫を宅急便車が走っている写真には誰もが勇気づけられたものだ。「待っている人がいる／宅急便の復旧と地域復興」という誌面の見出しの通り、「深刻な燃料不足や輸送ルートにさいなまれながらも社会的インフラとしての使命感を持ち、順次サービス復旧に努めてきた」という過程や「お客様からの声」「全国の仲間からの声」などが詰まった特集だった。復興支援プロジェクトの公式スローガンは社内で公募され「みんなで一歩前へ」に決まったという。

(2)日本電信電話(NTT):インフラとしての通信回線復旧への熱意

日本電信電話(NTT)では、NTT東日本の『東日本大震災における復旧活動の軌跡』(2011年11月発行)というA4版全40ページのカラー冊子をいただいた。

情報通信ネットワークは大切なライフラインであり、一刻も早く復旧することが「つなぐ」というサービスの使命である、という江部努・代表取締役社長のメッセージから始まる。アクセス回線が広範囲に被災し、津波が堅固な通信ビルを破壊し、橋や鉄道の損壊で中継伝送路も切断され、さらに広

域・長時間の停電で多くの通信ビルが機能停止する中で、「未曾有の大災害に対して、われわれはいかに立ち向かったのか～震災発生後の初動活動～」がまとめられている。加藤正幸・本社災害対策本部情報統括班副班長によれば、「震災直後は現地の状況をほとんど把握できない状況」で、「これほど広範囲の停電は経験したことがありませんでした」が、グループの総力を結集して作業を進めたことが記録されている。震災当日、公共交通機関が全て止まり、携帯電話の輻輳が起きたため、被災地や帰宅困難者の通信確保のために公衆電話約 12.2 万台を無料開放したこと、社員が自発的に始めた「伝言預かり活動」が 2700 件の伝言を預かったこと、特設公衆電話が延べ 1202 カ所、3930 回線設置されたこと(2011 年 11 月 9 日時点)、安否確認のための通信手段の確保として運用を開始した災害用伝言ダイヤル(171)は約 348 万件、災害用ブロードバンド伝言板(web171)は約 33 万件の利用があったこと(2011 年 8 月 29 日時点)などが紹介されている。

また「～応急復旧活動～」としては、中継伝送路・通信ビル・アクセス回線の復旧や、仮説住宅へのアクセス回線の新設などの状況も写真入りでまとめられており、インフラ企業としての使命感が漂っている。

(3)ベネッセ・富士通の社内報等：工場移転の経緯や支援活動を詳細に紹介

ベネッセグループ内社内報(2011 年 6 月号)では全 16 ページが震災特集で、グループ各社がどのような取り組みを行ったかが紹介されている。イントラネットに掲載された「ベネッセアクション(Benesse Action)」(ベネッセグループの継続的な復興支援活動の総称)は 45 件(2011 年 5 月 27 日時点)で、物資支援や義援金のほか、小中学生への応援メッセージ、被災者への教材費減免、玩具や教材の提供、グループホーム入居者への電池式ライト配布など、内容は多岐にわたる。同社内報(2012 年 3 月号)でも全 20 ページで「忘れてはいけない～被災地の現状とベネッセグループ支援活動について～」を特集している。教育支援としての「こどもの未来応援プロジェクト」のほか、「ベネッセ基金」やボランティア活動ツアーの支援内容が現場の写真入りで紹介されており、グループ内の一体感醸成に貢献している。

富士通の社内報(2011 年 6 月号 Vol.559)でも「東日本大震災からの復興」が特集記事となっており、全 24 ページ中 13 ページが割かれている。山本正巳・代表取締役社長のメッセージには「ICT 企業が現地に直接足を運ぶことは大変珍しいと言われますが、富士通グループでは、災害支援特別チームを組織して現地に派遣して、現場のお客様目線で実際にお客様に役立つかたちでお手伝いをさせて頂いています」とある。

特に同グループでは、福島県伊達市にある富士通アイソテックのパソコン・サーバ工場が被災して福島へ移転しており、特集のトップで取り上げられている。3月1日に 100 万台出荷達成記念式典を行い、工場全体が達成感で溢れていた矢先の被災で、当日は約 1000 名の社員が生産ラインで作業していたが、パソコン 500 台が落下、天井のダクトも落下という被害の中、負傷者は出なかった。安全を確認するまで社員は自宅待機となったが、自発的に社員が集まってきたこと、操業を止めないために事前 BCM(事業継続マネジメント)で島根富士通へ生産切り替えを計画していたところ、模擬訓練の前に本番が来たこと、3月28日にパソコンの量産を開始したときの喜び、などが

紹介されている(注:『日経ビジネス』2011年5月16日号には「3月23日に島根工場で生産開始」とあるが、社内報通りであれば「量産開始」は28日だったと考えられる)。また、「富士通グループ被災状況・支援状況」の地図を見ると、東北地方から北関東にかけて、多数の富士通の拠点があることがわかるが、特に混乱もなく復旧できたのは、BCPを始めとした富士通の組織力の強さだろう。

東日本営業本部福島支社長のインタビュー記事によると、原発で2度目の火災後、従業員を自宅待機にしたときに「災害特別休暇」で制度的な後押しがあり、すぐに人事部の人が福島に来て「避難マニュアル」を作ってくれたという。「再び地震発生や原発リスクが変化した場合にどう行動すべきか。緊急避難時の従業員、家族の受入先」なども決まり、救援物資が次々と届き、全社的にスピーディな対応ができ、「富士通の組織力の強さを改めて感じました」とある。また同紙では社員食堂を運営するグループ企業の代表として、阿加多繁樹・富士通リフレ代表取締役社長も「富士通グループ全体の協力や支援、連携は本当に素晴らしかった。有事の際に富士通グループ内に食事を提供できる仕組みの有無は、会社と社員の生命線を守るかどうか直結します」と語っている。グループ全体への迅速なクライシス対応が功を奏したといえよう。

また、富士ゼロックス人事本部の『東日本大震災レビュー』(2011年9月)にも、「被災地の4拠社は日頃の訓練により数名を除きスムーズな安否確認ができた」「被災地拠点からの勤怠に関する問い合わせに集中体制で対応」と平時の組織力を感じさせる表記があり、また原発問題に係わる受入対応についても「FX(筆者注:富士通ゼロックス)福島の社員約30家族が緊急避難」「塚原・関西研修所を中心に、800名超の避難社員と家族の受入を準備」など、「All-FX」(筆者注:富士通ゼロックス全体)で従業員を支援するという手厚い組織体制が感じられ、同社の強みとなっていることがわかる。

このほかパナソニックも社内報6月号で19ページの震災特集を組んでいる。また、味の素のイントラネット(2011年8月～11月)には、被災地からの感謝の手紙やメッセージが掲載されており、現地の声を聞き、「地域に寄り添って食事の栄養バランスをサポートする」という姿勢は重要だと感じた。

(4)株主総会資料:特損の報告/防災教育:被害を語り伝えるための冊子作成

株主総会での発表資料を見せていただいた企業もある。3月決算の企業の株主総会は、6月下旬頃、震災直後の混乱が落ち着いた頃に開かれたため、どの企業も一斉に被災状況と被害総額、義援金や支援内容などが報告されている。

例えば富士通では、株主総会(2011年6月23日)で富士通グループの被害状況を図示し、福島工場の建物や生産ラインへの被害を写真で見せながら、事業継続計画に従って、10日間で生産ラインを島根工場へ一時移管したこと、4月20日までに全工場が100%復旧して通常操業中であることを説明している。また被災地支援として、個人客には富士通製品の特別引取修理サービスを実施していること、法人客には被災地へ延べ1500人の保守サポート要員を派遣していること社会支援として、避難所にインターネット用パソコン2000台を無償提供していること、被災者支援クラウドサービスを無償提供していること、義援金はグループ全体で2億円超、役員・従業員から1億円

超で、ほかに飲食料品や乾電池、懐中電灯などを支援していることを紹介している。

味の素でも、株主総会(2011年6月29日)で、東日本大震災の被害と特別損失、一時停止していた生産と販売の再開、被災地への支援内容と義援金のほか、「味の素グループ東日本応援隊」の取り組みなどを報告していた。当日に使用したパワーポイントを見せていただいたが、社員が炊き出しや料理提供をしている生き生きとした写真が多数紹介されており、全社を挙げてのCSR精神が伝わってくる。支援物資を送るだけでなく、社員が一人ひとり詰め合わせキットを作って一軒ずつ宅配する、というのはかなり手厚い支援といえる。

また、日本テトラパックでは、大船渡ユネスコ協会の発行する『津波はいつかまた来る～その日のために』(2012年2月発行)というA4版全100ページのカラー冊子をいただいた。テトラパックの支援で発行された冊子である。第1部は津波の被害と惨状を伝える写真集、第2部は助かった人たちの体験談、第3部は津波防災教育と実践校の活動などが紹介されている。体験談は「お父さんを返して」(小学校3年)、「昔の人の教え」(86歳)、「ただひたすら逃げました」(51歳)、「泳ごう、と車から脱出して」(中学校1年)など、リアルで凄惨な体験が文章で綴られている。この体験を書き残して今後の防災教育に活かしていくのが目的である。

7. まとめ

未曾有の大震災時にどのような情報行動をとったかをヒヤリングしてきて、企業のクライシス対応について感じるのは、以下の3つである。第一に、緊急時の企業行動は平時の組織文化が反映されること、第二に、今回の震災で緊急時のコミュニケーションの重要性が再認識されたこと、第三に、東北地域から首都圏が被災地となったため、西日本や海外などの意識差や温度差があり、全社の情報共有には社内広報が不可欠であること、である。

(1)緊急時の企業行動は平時の組織文化に反映されること

第一は、緊急時の企業行動は平時の組織文化が反映されることである。各企業の判断基準に共通性はあるものの、現実の行動パターンは各企業の企業文化や組織風土に支えられており、その企業文化と密接に関係している。大きく分ければ、①現場重視型(即断即決重視型)、②本部掌握型(事前のBCP重視)、③グループ協力型、④トップダウン型であり、緊急対策本部の態勢や従業員への連絡方法、支援策の決定プロセスなどに、各社の組織文化が如実に反映されている。人間は緊急時に本性が出るというが、企業も同じで、平時の意思決定プロセスや何を優先するかという企業姿勢が各社で違っており、いずれも各社にあった方法として正解だったと感じられる。企業行動と組織文化の関係を実感した。

まず、「①現場重視型」の典型はヤマトグループである。ヒヤリング時の説明によれば、そもそも創業者の小倉康臣氏が創業当時から社会貢献に対する高い意識を持っていたし、宅急便の創始者である二代目の昌男氏は「全員経営」の経営精神で著書もあるほど有名であり、社訓「ヤマトや我なり、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし、思想を堅実に礼節を重んずべし」は現在も毎朝、全国の事業所で唱和されているという。平時から現場重視でエリア社員の意見を吸い上げ

る組織文化があり、現場からのアイデアでスキー宅急便やゴルフ宅急便のシステムが生まれたことは、マーケティング業界では有名だ。

今回のヒヤリングで社員向けの研修ビデオを見せていただいたが、荷物の配達は心の配達であるという精神が感じられるようなエピソードを集めてあり、現場の配達員の臨機応変な対応による顧客の感謝の顔や言葉を見ていると、涙が出るほど感動する。顧客ニーズを重視して、多少の例外的な付加サービスは現場の裁量だと認めているからこそ生まれる感動である。そしてこうした日常からの精神と地元の人々とのつながりがあったからこそ、震災時に被災地の支援物資の倉庫管理・配送先リストの整理・運送業務などがスムーズに行われたのだろうと納得してしまう。

また、緊急対策本部の本部長が社長で、副本部長が組合委員長というのも同社の特徴だった。これも平時から小倉前社長が「痛いところを痛いと言えるのは組合だけ」と明言して労使協調路線をとり、野球大会や安全訓練なども労使共催で行ってきたことの反映であろう。震災時は春闘に向けての団交中で、主要経営陣が揃っていたため、即座にその会議室が対策本部になった、というのも象徴的なエピソードである。

次に、「②本部掌握型」だと感じたのは東レと富士通である。富士通では、地震当日の帰宅指示も事業所の裁量ではなく本社の指示待ちだった。アサヒビールが地震直後に「帰れる人間は帰る」という方針で館内放送を何度も行い、就業時間内でも帰宅を勧めたのと対照的である。その代わり、事前の震災訓練で「〇〇ができなくなった場合」などのシミュレーションを万全に繰り返したので、社内の緊急問い合わせにも3～4時間で返答がくる習慣ができており、被害状況等の情報が迅速に集結したため、対応策も早く打ち出せた。海外メディアからの問い合わせにもスムーズに答えられたという。

NTTグループは、「③グループ協力型」といえよう。公共インフラを担うという立場から、本部による情報の一元化が徹底している点では本部主導だが、全社で22万人という組織の大きさのせいも、持株会社による分社化が徹底しており、それぞれの協力体制ができていた。NTT東日本は通信ラインの復旧、NTTドコモは携帯電波の復旧、日本電信電話(NTTグループの持株会社)は行政への報告、など業務であり、節目の記者会見は、日本電信電話(NTT)、NTT東日本、NTTドコモという3社の社長が揃って並ぶ合同記者会見となっている。ちなみにベネッセ、ヤマトは持株会社だが、記者発表でグループ企業の社長が並ぶことはなかった。

また、「④トップダウン型」は、ソフトバンクの孫社長やユニクロの柳井社長の個人資産寄付のニュースが典型であり、平時の意思決定プロセスが危機発生時にも反映されている。今回、ヒヤリングした中では、日本テトラパックでアマール・ザヒット社長が本社からの全権委任を受けてクライシスマネジメント対応を行っていた。当時、原発事故の懸念から外資系企業のトップは次々と母国へ帰国していったが、社長が残留して指示を出すことでほかの社員も落ち着いて行動することができたという。前述の伝統芸能の復興支援についても、本国のオーナーから資金提供の連絡があり、「顔の見える支援をしたい」という要望があったため、日本赤十字に委託するだけでなく、郷土の誇りを取り戻すための復興支援になったのである。

(2)緊急時のコミュニケーションの重要性が再認識されたこと

第二に、今回の震災で緊急時のコミュニケーションの重要性が再認識されたことである。今回の震災では多数の企業で「マニュアルにない問い合わせが殺到した」という話が出た。特に最も苦勞した点として各社が声を揃えたのは、防災マニュアルでは地震が大津波や原発問題を伴って発生するとは想定されていなかったことだ。放射能による立ち入りの可否や計画停電の有無の判断にも苦慮した。被災地用の新しい顧客対応マニュアルを作成した企業もある。原発事故により、諸外国で日本製品取引拒否などの事態も発生していた。しかし、被害が甚大だった企業も数カ月後には通常業務に戻っているのは、前述のようにBCP(事業継続計画)が機能したからである。これまで危機管理としてのBCPは生産管理や製品流通の継続が中心課題だったが、震災後は安否確認や被災状況の確認のためにも通信網の見直しやコミュニケーションが不可欠であることが強調されている。

今回の震災では情報インフラの重要性も再認識された。ネットコミュニケーション全盛の時代において、携帯電話の通じない状態、停電が続いてインターネットが見られない状態、というのを初めて経験したことになる。そんな状況下で、社員の安否確認メールが機能しなかったり、停電と道路の寸断で被害状況が把握できなかったり、情報把握の数時間の遅れは対応策の遅れにつながる。また社外への情報発信においても、ステークホルダーに何を伝えるかによって企業ブランドの信頼度を左右するわけであり、社内外の情報収集と社会的な情報発信というコミュニケーション対応が明暗を分けたといえる。震災後に見直されたBCPでは、社内情報の一元管理と社員の情報共有の中継機能を持つこと、社会的責任や流通現場での影響に配慮した情報開示が必要であること、などのコミュニケーション要素が強調されている。

(3)西日本や海外などの意識差を埋めるには全社的な社内広報が不可欠であること

第三に、被災地と非被災地の意識差があり、全社の情報共有には社内広報が不可欠であることである。東北地域では余震が長引き、1カ月余の停電・断水が続き、入浴もできない日々が続いた。首都圏でも飲料や食品が不足し、繁華街のネオンは節電のため一斉に消えた。スーパーやコンビニの売り場の棚はガラガラに空き、特に水や茶などの飲料は「お一人様1個限り」と限定しても入荷後瞬時に売り切れた。ガソリンは給油できず、計画停電の地域と時間が毎日発表になる。余震の不安も強く、新製品発表会や歓送迎会などのイベントは軒並み中止となり、卒業式・入学式は、ほとんどの学校で中止になった。原発事故の進捗状況が懸念され、外資系企業の従業員たちが次々とチャーター便で帰国し、枝野官房長官が「ただちに健康に影響はない」と繰り返しても、海外経由の悪い情報が次々とネットに溢れてくる。新聞も毎日が震災ニュースで埋め尽くされ、テレビ番組も震災関連のニュースばかりでCMすら全てがAC(公共広告機構)に切り替わって気分転換にならない。東北地方の製紙会社が被災した影響で雑誌の定期発行さえ危ぶまれた。

それでも西日本では平時の消費生活が続いていたため、物流の混乱に対して理解を得られず、取引先から「なぜ被災地に支援物資を送れるのにうちへの納品が遅れるのか」と強い問い合わせがあったという。従業員の危機感についても「東西の温度差があった」という企業もあり、同じ情報を

社内に発信しているのに反応が真逆であることもあり、正しく伝えるために情報内容や表現の妥当性を細部にわたって吟味したという。

海外からの視線も厳しく、福井県からの出荷品を「福」がつくから福島だと誤解されて受取拒否されたこともあるという。原発事故については国内より海外の方が深刻な情報が強く伝えられていただけに、海外勤務者の不安感は強かったようだ。海外の従業員も同じ認識を共有し、社外から「日本はどうなっているか」と聞かれたときに一人ひとりが広報パーソンとなって答えられるような情報提供を心がけるというのは重要な広報策だと感じた。

つまり、国内全域や海外の従業員と情報を共有するためには、全社を挙げて意識的な社内広報対応をすることが重要となる、コミュニケーション戦略の中核部分といえる。緊急時は全社が一丸となるべき非常時なのに、東西と国内外の意識差は縮小すべきであり、そのためには社内の情報共有が不可欠といえよう。

以上が震災時のクライシス対応についての本研究会で行った分析の要約である。毎回、活発な議論が重ねられ、各担当者がレジュメを持ち寄って発表した内容の全てが収録できたわけではないが、クライシス発生時のコーポレート・コミュニケーションについて、示唆に富んだ研究ができたと考えている。個別企業の事例については、第2部に収録している。

研究プロジェクト主査・駒橋恵子(東京経済大学)