

# 大規模災害に関わるインフラ業界の CSR について

B0EB1078 國島 利幸

## 目次

### はじめに

#### 第1章 理論編

1. CSR とは
2. 戦略的 CSR の基本フレーム
3. ステークホルダー・フレームワーク

#### 第2章 分析編

1. A 領域
  - 1.1 BCP
  - 1.2 東京ガス株式会社のケース
  - 1.3 東日本旅客鉄道株式会社のケース
  - 1.4 鹿島建設株式会社のケース
  - 1.5 A 領域の課題
2. B 領域
  - 2.1 JX 日鉱日石エネルギー株式会社のケース
  - 2.2 防災協定のケース
3. C 領域
  - 3.1 東日本電信電話株式会社のケース
  - 3.2 ヤマトホールディングスのケース

#### 第3章 考察・提言

#### 参考文献

#### 参考ホームページ

はじめに

2011年3月11日、宮城県沖を震源とするマグニチュード9.0の東日本大震災が発生した。この規模は日本での観測史上最大級の大きさであり、海底を震源とする地震であったため場所によっては40メートルを超える大津波が発生し、2万人近くの死者・行方不明者が出た未曾有の自然災害となった。私自身も宮城県仙台市の自宅で被災した。被災後の生活の中で、当たり前になっていた生活環境の重要さに気付いた。その中で最も強く感じたのはインフラについてである。当時、震災によって電気・水道・ガスの供給が停止し、通信についても大幅な規制が敷かれることとなった。また、道路や鉄道といった移動手段に関しても設備の破損が多く見受けられ操業停止に近い状態になったところもある。地域によっては早期復旧などで生活水準がすぐに回復したが、復旧が遅れた地域ではライフラインの完全復旧まで3カ月近くかかったところもあった。震災を経験した中で、ライフラインが完全に整備されていて当たり前だったという事を幸福に感じると同時に、事前に、もしくは震災発生直後に企業が震災対応をぬかりなくしていればより早く復旧をすることが可能だったのではないかという疑問を持った。このような疑問から、インフラ業界が大規模災害に向けてどのような社会貢献が出来るかを考えていきたいと思い、今回の論文のテーマとした。

インフラ業界は生活や産業の根底を担うという性質上他の業界以上に震災に対する備えや行動の選択が重要であると考え。特に災害発生直後のインフラ業界の行動は地域住民の生命維持や産業や行政の機能復旧に大きく関わっていくだろう。この論文では、実際の災害発生時の復旧対応や事前対応の事例を分析し、その効果や現状での課題について考えていきたい。またその点をふまえて、インフラ業界ができる災害発生時の社会貢献についての提言をしていきたい。

そもそもインフラとは、「下部構造の意味で、道路・鉄道・港湾・ダムなど産業基盤の社会資本のこと。最近では、学校・病院・公園・社会福祉施設など生活関連の社会資本も含めていう」（『広辞苑第六版』より）という意味を持つ。定義上、インフラ業界に含まれる事業内容はかなり広く設定されている。その中で今回の論文で取り上げる業種は、エネルギー・通信・鉄道などといった、元からインフラと定義されていた業種に絞りたい。理由は、個人の生活と企業活動両方に関係してくるからである。生活基盤であると同時に産業基盤でもある業種は早期復旧、事前の対策が特に求められる。また、震災対応の失敗・成功による社会への影響力も大きいのではないだろうか。これらの業種について調べることで、インフラ業界が社会的責任を果たすことの重要性を考えていきたい。

## 第1章 理論編

### 1. CSRとは

近年、CSR(企業の社会的責任)という言葉が浸透しつつある。日本企業においても、植林活動やCO<sub>2</sub>の削減などといった社会貢献活動が盛んに行われるようになっており、多くの企業でCSRレポートという活動報告書が発行されている。しかし、CSRの定義というのは非常に曖昧なものであり、地域の歴史・文化・経済的背景によって求められるものや解釈の仕方が変わってくるという。そこで、CSRの定義として述べられているものをいくつか紹介していきたい。

「法令遵守、消費者保護、環境保護、労働、人権尊重、地域貢献など純粋に財的な活動以外の分野において、企業が持続的な発展を目的として行う自主的取組」  
(経済産業省『企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について』

<[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf)>、2004年、2頁)

「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」

(日本経済新聞社 日本経営倫理学会CSR研究部会レポート(1)『戦略的CSRマネジメントと企業経営』<[http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry\\_n\\_csr\\_report01.pdf](http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_n_csr_report01.pdf)>、3頁)

企業としてのCSR活動への取り組む姿勢を見ると、一方では「自主的取り組み」、もう一方では「義務と責任」、とかなり方向性の違う定義付けがされている。しかし、これらの定義には重要な共通項がある。「企業の持続的発展または成長を目的とする」という点と、「地域または社会に貢献する」という点である。つまりCSRは、社会貢献と経営戦略の両方の面を持っていなければいけない。企業が持つ責任として最も根底にあるものは「経済的責任」である。企業の存在意義は何らかの形で経済的利益を得ることであるため、健全な企業経営をする事が最も基本的な事となる。そのため、利益を度外視した慈善的な活動をするだけでは社会的責任を果たしているとは言えない。これがCSRに経営戦略としての側面が求められる理由である。また、上記の定義例にもあるように、積極的な社会貢献だけではなく法令順守や不祥事の防止といったものもCSRでは重要となる。企業価値の低下を防ぐことが出来るだけでなく、企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)の保護にも繋がるからである。

まとめると、CSRというのは「企業の持続的発展を目的として、経済性と経営リスクの

回避を前提とした上で社会全体に貢献していく企業活動」である。本論文において、CSRをこのように定義する。

## 2. 戦略的 CSR の基本フレーム

今回、インフラ業界の CSR について分析する上で伊吹英子氏の『CSR 経営戦略』にて紹介されている「戦略的 CSR の基本フレーム」を使用する。これは競争力や企業価値の向上を図ることを目的として経営戦略の中に CSR を組み込むために、企業が自社の取り組みを分析・構築するために用いられるフレームワークである。この基本フレームは CSR の内容を「守りの倫理—攻めの倫理」と「事業内領域—事業外領域」という 2 つの軸で整理し、3 つの領域 A・B・C を設定している。ここで各領域について簡単に説明する。

### ①A 領域

「企業倫理・社会責任領域」と呼ばれるものであり、法令順守や危機管理対策といったものがこれに当たる。これらの取り組みがされていない場合、企業価値の低下といった重大な問題に繋がるため、自社のリスクを分析した上で確実に対処していく必要がある。

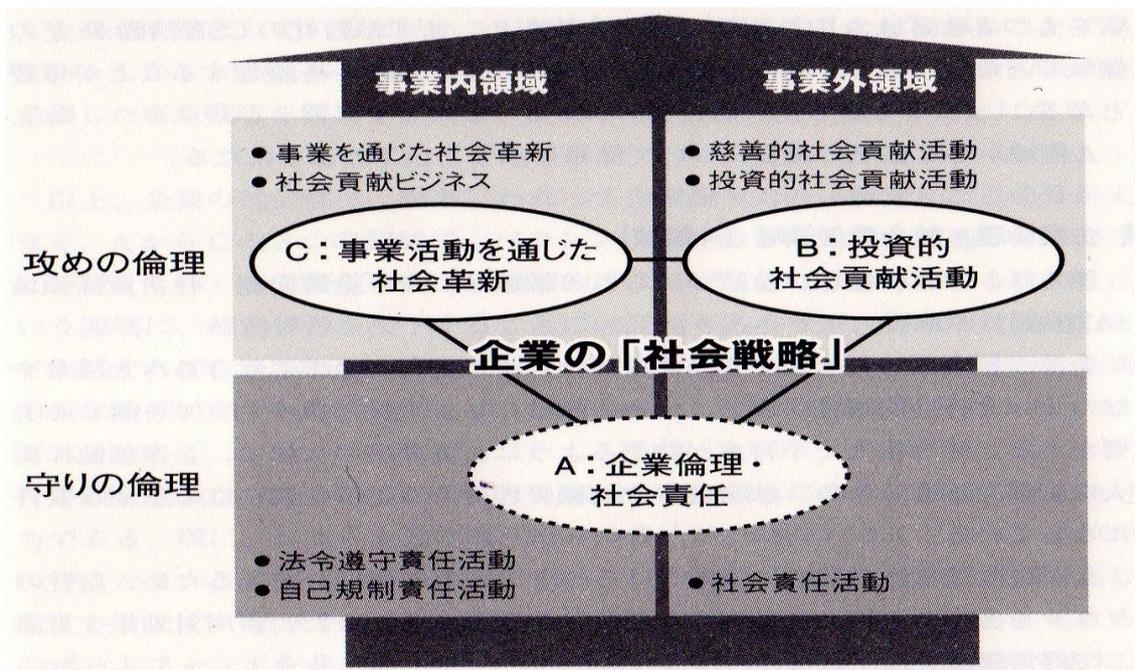
### ②B 領域

「投資的社会貢献活動領域」と呼ばれるものであり、社会と良好な関係を維持していくための取り組みとして、社会的効果と経営的効果を両立させるための投資的な戦略を立案することが求められる。事業以外で企業が社会に直接働きかけるため、他の領域と比較して企業の裁量が大きい。また「投資的」という言葉の通り、活動をすることで企業に何らかのリターンがもたらされることが期待できる。

### ③C 領域

「事業活動を通じた社会革新領域」と呼ばれるものであり、利益の獲得を第一の目標としながら同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような活動がこれに当たる。事業活動に CSR を直接組み込むものであるため、既存の事業にあてはめていくのはビジネス形態を変える必要があるため簡単ではない。新規事業開発では、利益獲得と社会革新の両方を意識して戦略を構築出来れば社会性を一段と高めることが出来る。

本論文では、インフラ業界の震災関連の社会貢献活動をこの 3 領域に分類分けした上でその活動の有効性について見ていく。また、個別のケースを見ながらインフラ業界の活動にどのような特徴があるのかを考えていきたい。



(出所：伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年、47頁)

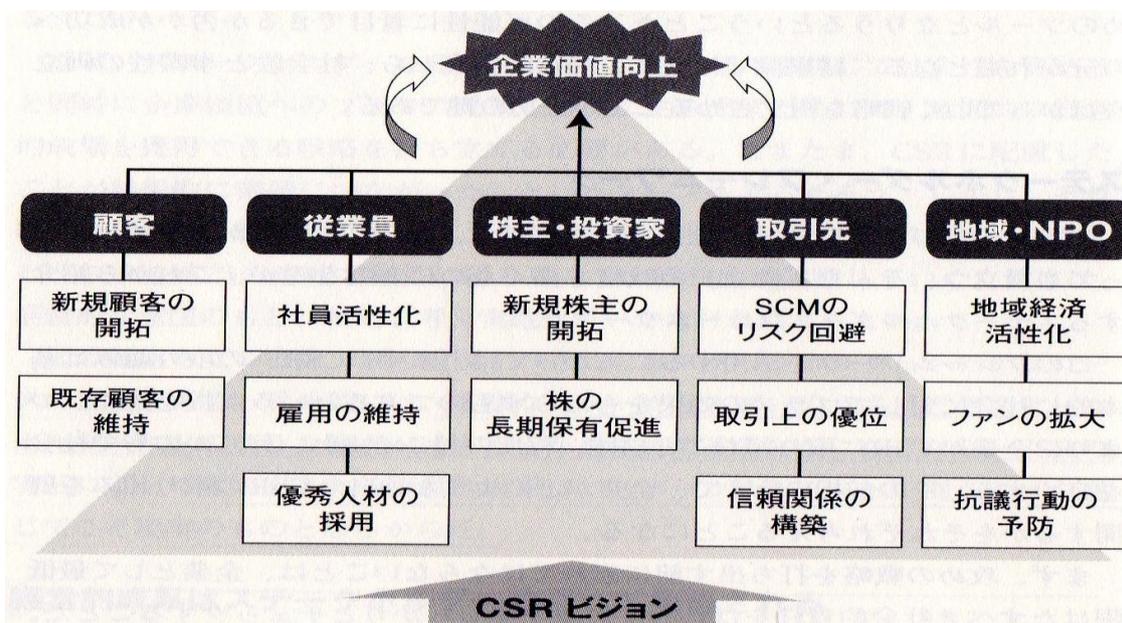
### 3. ステークホルダー・フレームワーク

企業がCSRの活動をすることでどのようなリターンがあるか、もしくはどのような形でステークホルダーに影響を与えるかを考えていく為に、先程と同様伊吹英子氏の『CSR 経営戦略』にて紹介されている「ステークホルダー・フレームワーク」を使用する。これは、ステークホルダーを「顧客」「従業員」「株主」「取引先」「地域・NPO」の5つに分け、それぞれへのアプローチを類型化したものである。このフレームワークを参考にしてCSR戦略を立てることで、「どのステークホルダーを重視するか」「どのような効果を狙って戦略を構築するか」などということが考えやすくなり、より効率的・効果的な道筋を描きやすくなる。

次にこのフレームワークの活用方法について述べる。まず、CSRの観点から自社のリスクを回避できているかを確認する。同時に、ステークホルダーから求められている要請、経営の課題などの洗い出しを行い整理する。それらの情報を基に、どのステークホルダーを重視し、どのような経営的成果を得るかを検討する。例として、「顧客」を重視する場合を考える。このフレームワークでは、「新規顧客の開拓」と「既存顧客の維持」という2つの経営成果の選択肢がある。企業にとってどのような経営成果を得ることが最も望ましいかを考えた上で方針を決定する。なお、選択肢の中から1つだけを選ばなければならないという訳ではなく、複数の経営成果を同時に獲得する戦略をとることも可能である。検討の際には、選択したステークホルダーをどのくらいのスパンで重視するかも明確にしてお

く必要がある。これらを決定した上で、実現のためにどのような CSR 戦略を実行すればよいかを検討し、実行体制を整える。この一連の流れを定期的に行い、ステークホルダー戦略から見直すことで、企業が置かれている経営環境・社会環境に応じた柔軟な CSR 戦略を実行できるようになる。

本論文ではこのフレームワークを用いて、各企業が行っている CSR 活動がどのステークホルダーに貢献し、それによりどのような経営成果を獲得したかを分析していきたい。



(出所：伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年、140 頁)

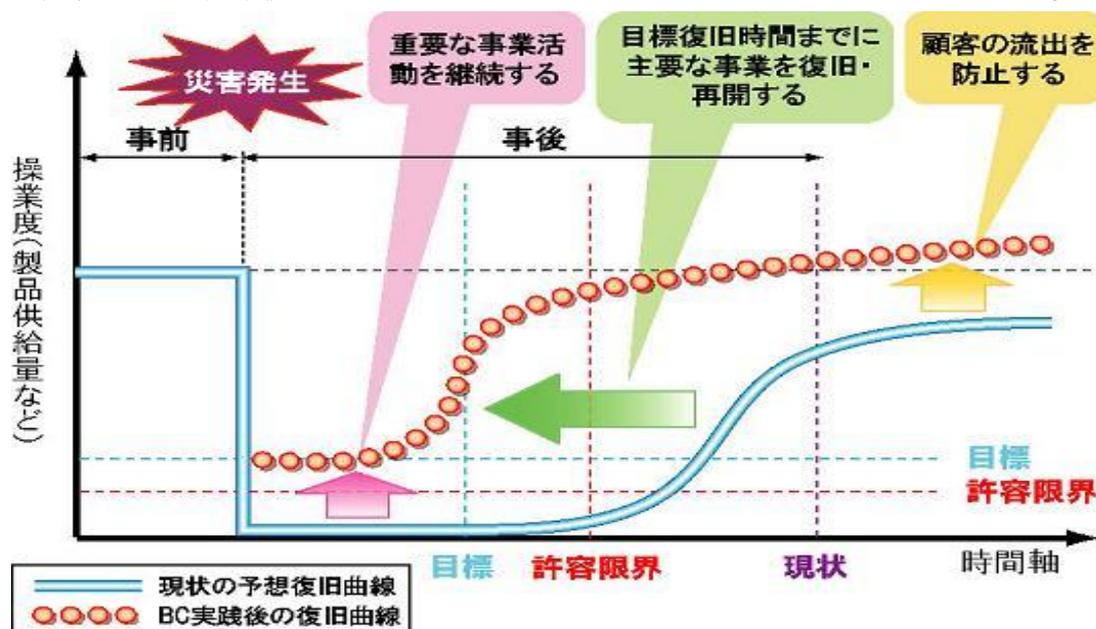
## 第2章 分析編

分析編では、実際に企業が震災時に取り組んだ行動について戦略的 CSR の基本フレームの各領域に分けて紹介していく。前半では守りの倫理とされる A 領域、後半では攻めの倫理とされる B 領域・C 領域について事例紹介をし、それぞれの活動がどのような価値や影響を持っているか述べていきたい。

### 1. A 領域

#### 1.1 BCP

A 領域の活動の一つとして BCP について紹介していきたい。そもそも BCP (Business Continuity Planning) とは、自然災害、テロリズム、感染症のパンデミックなどが発生した場合を想定し、資産等の損害を最小限に抑え、主要業務の継続もしくは早期復旧を実現する、その実現を通して業務停止による顧客の流失や企業価値・競争力の低下を抑えるために、緊急時の事業継続のための行動・手段を事前に取り決めをしておく計画である。



(出所：BCP 策定委員会)

災害等が発生しその被害を受けた場合、企業の操業度は急落し、最悪の場合操業停止に陥る可能性がある。その際、BCP を発動することで操業度の低下を抑え事業継続を可能にする。また復旧手段を事前に取り決めることで、事業回復までの時間を大幅に短縮し早期に被災前の操業度まで引き上げることが出来る。BCP を策定していない場合の想定と比べると、直後の操業度、復旧スピードにおいて大きな差をつけることができ、策定していな

い企業に比べ競争上の優位に立つことが可能になる。

では、BCPを策定することでインフラ企業がどのように社会的責任を果たすことが出来るかをステークホルダー・フレームワークにあてはめてまとめてみる。

BCPの効果	対象のステークホルダー	ステークホルダーの利益	企業の狙い
安定供給・早期復旧	顧客	生活水準の回復、安心感	既存顧客の維持、新規顧客開拓
	取引先	サプライチェーンのリスク回避	信頼
	地域	復旧の迅速化、住民保護	地域活性、抗議予防
従業員の保護	従業員	生命保護、雇用維持	雇用の維持
競争上の優位、信頼	株主・投資家	経営への安心感	新規開拓、株の長期保有

このようにBCPの策定、発動によって幅広いステークホルダーに対し責任を果たすことが出来る。またインフラの事業内容上、ステークホルダーの利益についても生活や生命、他社の事業継続といった重要な事柄になっていく。その分企業が負うべき責任も非常に重いものとなる。その為、インフラ業界にとってBCPの策定はA領域の活動の中でも大きな効果をもつものになると考えられる。平成23年11月の内閣府の調査によると、インフラ業界でBCPを策定中または策定済みの企業は、電気・ガス・熱供給・水道が74%、情報通信が76%、運輸が39%、建設が61%となっている。大企業全体での策定状況は72%であり、インフラ業界の策定状況は2業種が平均を超えているものの、決して進んでいる訳ではないのが現状である。

次の項目より、東日本大震災での3社のBCPに関わる活動を見ていきたい。

## 1.2 東京ガス株式会社のケース

東京ガス株式会社は、関東地方の1都6県で都市ガスの供給を行っている一般ガス事業者である。原料調達、製造、卸、販売をグループ全体で行っており、都市ガス事業では国内最大手である。東京ガスが策定しているBCPの内容を幾つか紹介する。

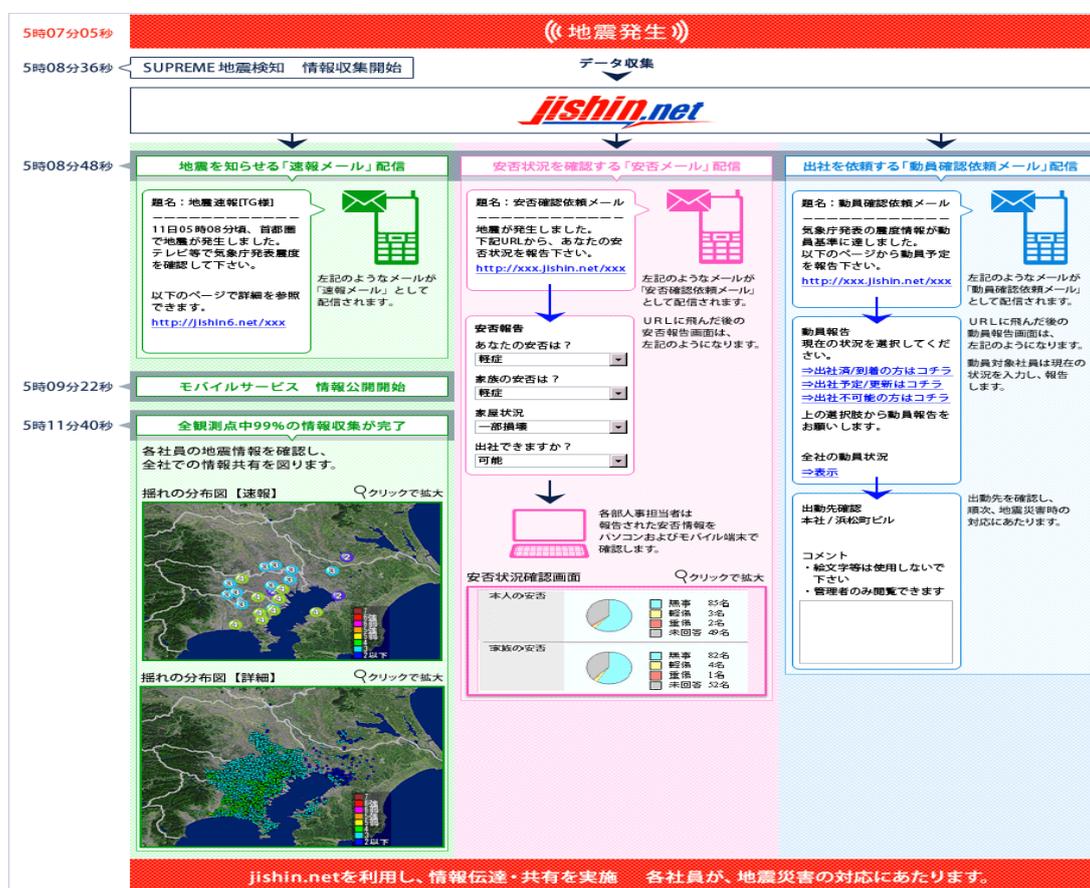
### ①業務の優先順位付け

660以上の平常時の全業務を災害発生時の業務用に5段階に優先順位付けする。上位から順に、「供給維持業務」、「災害対応初動業務」、「最低維持業務」、「災害対応復旧業務」とな

っており、最下位に順位付けされる企画、営業、研究等は「中断業務」とされ、上位の業務に人員を送る。これにより、災害の被害が小さい地域のガス供給と供給停止地域の早期復旧を両立させることが出来る。

## ②「地震ネット」の利用

地震ネットとは、東京ガスの連結子会社であるティージー情報ネットワークが提供している地震情報提供サービスである。東京ガス独自の地震計「SUPREME」が観測した地震データを利用者に即時に提供する。観測地点は約 8300 点で、詳細な範囲の震度や液状化の状態を知ることが出来る。東京ガスはこのサービスを利用することで、社員の安否確認、地震情報の共有、人員動員を携帯電話を通して行うことが出来る。また、火災や家屋倒壊等の現場の被害情報を社員が報告することが出来る。



(出所：jishin.net HP 活用事例)

## ③一部顧客への供給制限

ガス工場や東京湾での事故等でガス供給に制限が出た場合、重要度の高い施設への供給を継続させるために、「大口需要家供給制限実施計画」を実行する。前述の様な問題が発生した際、まず年間使用量 50 万 m<sup>3</sup>以上の大口分野の顧客のガス供給を制限する。制限を行

うと同時に社会的に重要度の高い顧客(病院、福祉施設、行政施設など)を7段階の優先順位に分けて特定し、ガス供給を継続する。これにより、医療や行政といった生活や復旧に不可欠な施設の操業を可能にする。

東京ガスのケースは BCP による社会的責任を広く実現していると考えられる。その中でも地域に向けた活動が強くなっているように見える。③の事例を見ると、大口需要家という取引先・顧客への供給を停止して病院、福祉施設、行政施設といった生活基盤を守っている。ガス事業者という特性上、復旧方法や低い操業度での業務継続の順序を誤ると、地域住民の生活水準を大きく落としかねない。東京ガスの BCP は社会的な優先順位づけを行うことで、最も基本となる地域住民の安心安全に対して責任を果たしていると考えられる。

### 1.3 東日本旅客鉄道株式会社のケース

東日本旅客鉄道株式会社(以下、「JR 東日本」という。)は、東北・関東地方の全域、新潟県・山梨県・長野県・静岡県の一部にて鉄道事業を行う旅客鉄道会社である。東日本大震災では津波による 23 駅の流出を始め、線路軌道の変形や損傷など約 8,730 か所の地上設備に被害が出た。その為、運行不能になった地域や点検や緊急復旧のため運転見合わせとなった地域が多く出た。JR 東日本の事例では震災発生時に浮かび上がった問題点について述べる。以下は、JR 東日本グループ環境報告書 2011 からの引用である。

「首都圏においても、多くの地震計が運転中止の基準値の倍以上の数値を記録し、ほとんどの線区で徒歩巡回などによる設備点検が必要となりました。復旧作業が翌朝までかかると見込まれる箇所もあり、さまざまな事象を総合的に判断したうえで、当日の運転中止を決めるとともに、改札口を閉じることとしましたが、この結果、設備上の制約から通路部分でシャッターを閉め、お客さまを閉め出すこととなってしまった駅がありました。」(JR 東日本グループ社会環境報告書 2011<<http://www.jreast.co.jp/eco/report/2011.html>>、2011 年、8 頁)

震災発生時の行動については社内 BCP に基づいて行動しているという。安全と早期復旧に早急に取り組んだという点では BCP は効果を発している。しかしながら、帰宅困難者が大量に出た際に人が集まりやすい施設としての役割を果たせなかった。BCP を発動して駅を締め切りにした結果、顧客の安全安心に対して責任を負うことが出来ず、企業としての価値やイメージを落としてしまった可能性がある。企業の特性・ポテンシャルを理解した上で BCP を策定し、災害が発生した際に適切に発動することでより広い範囲のステークホルダーに貢献することが、BCP が戦略的 CSR の A 領域としての機能を果たす上で重要に

なると考える。

JR 東日本では震災を受け、2013年3月5日から「大規模地震に備えた駅の取組み（一時滞在場所のご案内・お客さまへのお願い）」をホームページに掲載している。これには、一時滞在場所として使える駅や駅構内の具体的な滞在場所、災害発生時の案内方法などが紹介されている。また、同日にホームページに掲載されたプレスリリース「大規模災害に対する取組みについて」では備蓄などを含めた帰宅困難者対策が書かれている。飲料水、毛布、簡易トイレの他、平常時は外国人向けに利用されている駅構内の Wi-Fi を外国人に限らず全ての人に無料提供するとしている。これらの取組みにより、人が集まりやすい施設としての震災時の機能を果たし、企業価値の低下を避けることが出来るだろう。

#### 1.4 鹿島建設株式会社のケース

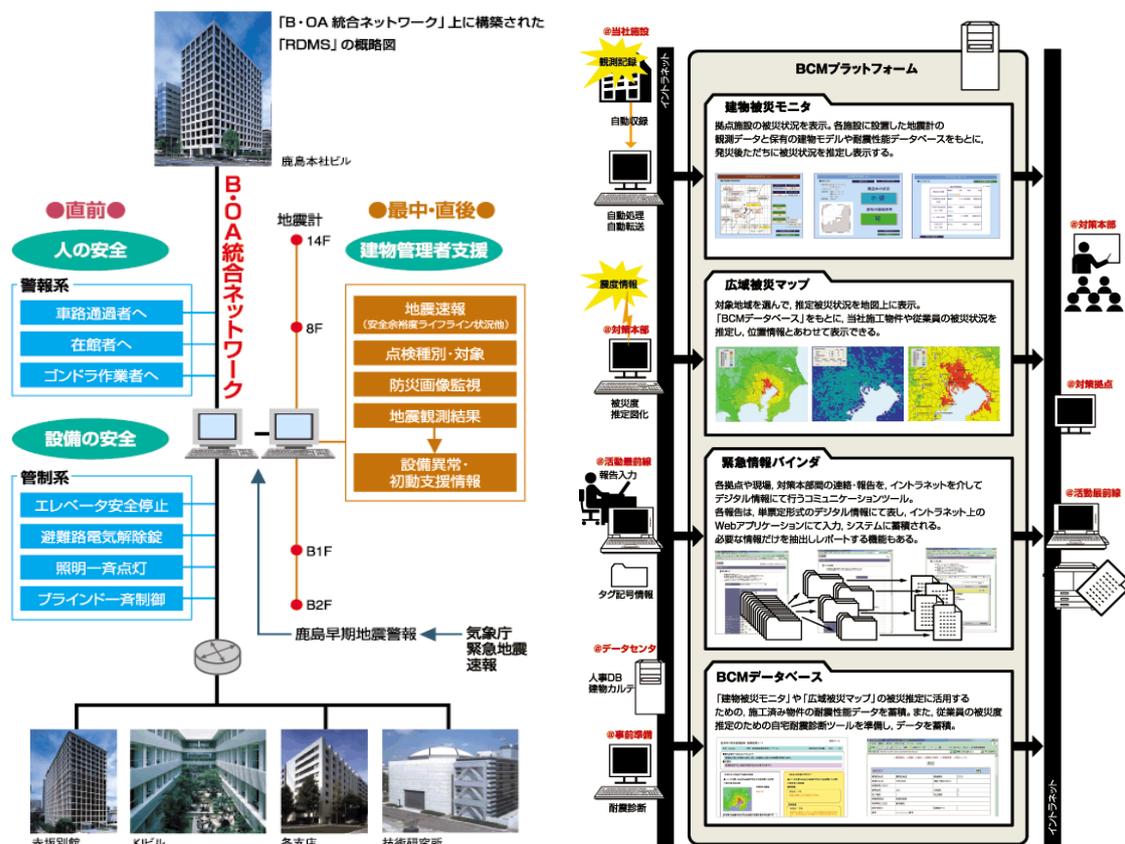
鹿島建設株式会社(以下、「鹿島」という。)は、日本の五大ゼネコン(スーパーゼネコン)の一つである総合建設会社である。江戸時代に創業し170年以上の歴史を持つ。鹿島はホームページ上に BCP について4ページに亘り大々的に掲載しているのが特徴的である。BCP を策定している企業は多くなっているものの、その内容をホームページ等に掲載している企業は少ない。掲載している企業でも CSR レポート上の短い内容に留まっていることが多い。鹿島の BCP の紹介ページでは、BCP の内容だけでなく訓練の様子が実際のスケジュールとともに紹介されている。また、BCP の定義や意義についても詳しく書かれているため、BCP というもの自体を知っている人にも知らない人にも信頼感を与え、企業のイメージを向上させることが出来るのではないかと考える。ここで鹿島の BCP について、使用しているシステムとともに紹介する。

##### ①「RDMS」の導入

気象庁の「緊急地震速報」の情報を基にピンポイントの地震情報を計測する「鹿島早期地震警報」と地震による建物の危険性と点検状況を提供する「リアルタイムモニタリング」を組み合わせ、「RDMS(Real-time Disaster Mitigation System)」というシステムを導入している。このシステムを使い地震直前の警告、作業中の従業員の安全な場所への退避指令、地震最中から直後にかけての建物内の点検の優先順位の解析を行う。これにより緊急復旧の効率化と従業員の保護が可能になる。

##### ②「BCMプラットフォーム」の構築

災害時に関連情報を会社全体で共有するために「BCMプラットフォーム」をインターネット上に構築している。被害状況や従業員の安否、使用できる機材や資源を発信・共有することで迅速な緊急復旧計画の立案が可能となる。また、従業員はインターネットが繋がる場所でいつでもプラットフォーム上の情報を確認することが出来る。



(出所：鹿島建設株式会社 HP KAJIMA ダイジェスト)

鹿島のBCPは建物管理のノウハウと情報共有システムの2点を生かすことで、早期復旧を可能にしている。建設業者が早期復旧することで自治体などでの大規模な復旧作業を進めることが出来る。建設会社のBCP策定・実行は震災時の社会全体に大きく貢献するものとなるだろう。また、鹿島では顧客の建物にRDMSを適用出来るようにしている。つまりBCPの技術を自社で活用するだけでなく顧客のBCPにも活用できるようにしている。これにより鹿島の建物には「災害時も安全安心」という新たな価値が生まれるようになり、社会貢献ビジネスとしての側面もでてくる。

### 1.5 A領域の課題

BCPの事例を3点挙げてきたが、BCP以外のA領域の事例も多く存在する。ただし震災時の行動に絞って見ていくと、「早期復旧に努めた」、「震災を教訓に設備の充実化を行い対策する」というものも多く見受けられた。このような事例も、実行を通して社会的責任を果たしていることには違いない。しかしながらA領域にはインフラ業界ならではの問題点が存在する。通常業務とA領域の境目が不明瞭であるという点である。事業内容が社会

基盤として人々の生活に既に定着しているため、早期復旧や設備の充実化をしても「そう  
なっていて当たり前」と認識される可能性が高い。つまり、企業が A 領域の内容を充実させた  
としても企業価値や信頼性の向上は見込めない。これは BCP についても同じように認識さ  
れる恐れがある。A 領域は守りの倫理であるため、基本的には企業価値の低下や批判・抗議  
等を避けることが中心である。その為、企業価値の向上などの効果は元々低い。インフラ  
業界に関しては特にその効果が薄くなると考える。とはいえ、インフラ業界は生活・社会  
基盤を担うため安定したサービス供給・早期復旧を強く求められる。したがって A 領域の  
活動の充実は必須である。そのことを前提とした上で、CSR を通してインフラ業界が企業  
価値を高めるためには、通常業務との境界が明確になるように価値を可視化する活動が必  
要であると考え。つまり戦略的 CSR の B・C 領域に当たる発想が求められるようになる。  
また、価値の付け方にも方法が多くあるが、鹿島の RDMS の適用のように自社のノウハウ  
を生かす、または違う切り口からアピールすることで元々の業務を B・C 領域に持ちあげる  
ことが出来るだろう。

## 2. B領域

### 2.1 JX 日鉱日石エネルギー株式会社のケース

JX 日鉱日石エネルギー株式会社(以下、「JX」と言う。)は、石油精製・販売を行う日本国内再大手の石油元売り企業である。2010年に新日本石油・新日本石油精製・ジャパンエナジーの3社が合併することで発足した。また、サービスステーションでは「ENEOS」というブランド名を使用している。JXでは、2006年から震災時も燃料供給を継続出来るようにするため「震災時給油可能SS(サービスステーション)」の全国展開を行った。更に東日本大震災を通しての課題から改善を行い、現在「新・震災対応SS」の実証を行っている。第1号店を宮城県石巻市に開所して以降、現在全国で6店舗に設置されている。新・震災対応SSの機能について供給継続・地域貢献の2点に分けて紹介する。



(出所：JX 日鉱日石エネルギーHP ニュースリリース)

供給継続の点では、停電対策と浸水対策を行っている。新・震災対応SSでは通常電源の他に、建物の2階に非常用電源と燃料電池「エネ・ファーム」を、屋根に太陽光発電システムを設置している。2階に設置することで機器の浸水を避け、停電や浸水が発生した際にも速やかに敷地内への電力供給が出来るようになる。また、燃料の計量器についても新しい防水型の計量器を導入している。この計量器は防水性が高いだけでなく、浸水によってモーターユニットが破損した場合にも簡単に交換が出来るようになっている。そのため浸水後もユニットを交換すればすぐに供給を再開出来るようになる。これらによって震災が発生した直後にも通常営業が可能となる。

震災直後の新・震災対応SSは通常営業を継続するだけでなく、地域住民の生活をサポートすることで地域に貢献する。まず浸水が発生することが想定される際、建物の2階を一時避難場所として住民に開放する。また、前述の電源設備を携帯電話の充電用として地域

住民に提供する。電源だけではなく、水の提供も行うことが出来る。各 SS にペットボトル 2000 本程度の飲料水が配備されている他、井戸が併設されているため、井戸水を生活用水として提供することが出来る。更に「エネ・ファーム」を使うことで給湯も可能になるため、お湯の提供も可能である。電気、水といったライフラインを備えることで、新・震災対応 SS が地域の「防災基地」としての役割を果たすようになる。

新・震災対応 SS の取り組みによって、JX は「万が一の際にも頼れる」という安心感を顧客や地域に与えることが出来る。また太陽光発電や燃料電池の使用は環境負荷の削減にもつながるので、「環境にやさしい」という新たな価値が生まれる。供給継続・地域貢献という点に投資をすることで、新・震災対応 SS にサービスステーション以上の価値を持たせることが出来ていると考える。勿論それ自体が企業の利益に直結するわけではない。しかし、万一の際の安心感や環境への配慮によって人々の中で良いイメージを定着させることが出来れば、新規顧客やファンの拡大に繋がり、企業価値が向上すると考えられる。

## 2.2 防災協定のケース

企業が単独で行っている取り組み以外に、自治体や他の組織と共同で震災対策を行っているケースもある。一例として、東北電力株式会社と東日本高速道路株式会社・中日本高速道路株式会社が陸上自衛隊と締結した連携協定を紹介する。

### ①東日本高速道路株式会社・中日本高速道路株式会社

この 2 社はそれぞれ平成 24 年 6 月 12 日に、災害時の陸上自衛隊東部方面隊との相互連携を目的として「陸上自衛隊東部方面隊と東日本高速道路株式会社(中日本高速道路株式会社)との連携に関する実施協定」を締結した。自衛隊側は高速道路側に対し、救援活動のために使用される道路・施設の破損の緊急復旧を行う。それに対し高速道路側は、自衛隊の活動に必要となる施設や機材、物資を提供する。施設提供は東日本大震災の際にも行われており、福島県いわき市の四倉 PA が原発事故の対応のための自衛隊の中継基地として利用された。また、平常時には有事に備え訓練や会議を行い、災害が起こった際には互いに被害状況の共有を行い救援・復旧活動を円滑に進められるようにする。なお、今回の協定では東部方面隊の行動区域である関東地方、甲信越地方、静岡県が対象となる。

### ②東北電力株式会社

東北電力は平成 25 年 4 月 23 日に、陸上自衛隊東北方面隊との間で「陸上自衛隊東北方面隊と東北電力株式会社の連携に関する協定」を締結した。自衛隊は道路の修復、倒木・瓦礫処理をすることで東北電力の車両が通行できるように通路を確保する。また、離島や孤立地域の救援のための人員や機材を大型ヘリにて輸送する。対して東北電力は、自衛隊

の施設や活動拠点に電力を供給する。また、復旧作業のために地誌資料を、通信システムの整備のための社内通信回線を提供する。その他、①の例と同様に平常時の会議や訓練、災害時の情報共有を行う。

これらの協定を締結・実行することは、自衛隊を支援することで救援活動を加速させる効果があるが、利点はそれだけではない。自衛隊からの支援で企業の設備が早期復旧することでインフラとしての機能が回復する。インフラ機能の回復はサービスを受ける顧客の生活水準が回復するだけでなく、社会全体の早期復旧にも繋がる。例えば、高速道路が復旧することで被災地域への緊急車両の通行が円滑に進み、電力が復旧することで他の産業や行政施設が復旧し業務を再開出来るようになる。協力体制を執ることで、自衛隊・企業両方の救援・復旧活動の効率が上がり、企業が単独で行動する時以上の社会貢献としての価値が生まれると考えられる。

### 3. C 領域

#### 3.1 東日本電信電話株式会社のケース

東日本電信電話株式会社(以降、「NTT 東」と言う。)は、甲信越地方以北の地域を営業区域とする国内最大手の電気通信事業者である。業務内容は通信サービス(電話、インターネット)を中心として、通信機器の販売や法人のデータ管理、自治体や企業向けの通信を利用したソリューション提案など多岐にわたる。近年では他業種との「アライアンス」を積極的に行っており、福祉や保険など幅広い業種に通信事業を絡めることで事業領域を拡大している。NTT 東の事例では、既存の商品を違う切り口から売り込むことで商品と社会貢献を繋げたケースを紹介する。

NTT 東では、法人向けにクラウドサービスの提供を行っている。そもそもクラウドとは、「共用の構成可能なコンピューティングリソース(ネットワーク、サーバー、ストレージ、アプリケーション、サービス)の集積に、どこからでも、簡便に、必要に応じて、ネットワーク経由でアクセスすることを可能とするモデルであり、最小限の利用手続きまたはサービスプロバイダとのやりとりで速やかに割当てられ提供されるもの」<sup>1</sup>である。クラウドサービスを利用することで、企業はインターネット上でのデータ管理、クラウド内のアプリケーション利用によるコスト削減等を図ることが出来る。またインターネット上にデータを保管することで、どのような接続場所・使用端末でもそのデータにアクセスできるようになる。クラウドを導入する利点としてはこのようなものであるが、NTT 東はその利点を顧客の BCP と関連付けして売り込んでいる。例えばデータ管理が出来るという点を使い、重要なデータをバックアップ出来るというサービスを宣伝している。また、どのような接続場所・使用端末でもアクセスできるという点を使い、「いつでもマイデスク」という外出先や自宅から会社のコンピュータを遠隔操作出来るサービスを宣伝している。バックアップをとることで、災害等で重要書類やそれを保存する媒体が紛失・破損した場合にもすぐに復旧させることが出来る。会社のコンピュータを遠隔操作出来るようにすることで、災害で交通手段が止まり、多くの社員が出社不可能となった場合にも社員各自が遠隔操作で自宅や滞在場所から業務を実施することが出来る。このように、NTT 東は以前から提供していたサービスに「法人の BCP の策定・発動を支援するためのソリューション」という側面から商品提案を行っている。BCP と関連付けたサービスはクラウド以外にも、「道路情報システム」「ビデオ会議」などがある。

このような取り組みをすることで、NTT 東はサービスに「BCP を企業が取り入れやすくなる、もしくは実行しやすくする」という付加価値をつけることが出来た。顧客がこれらのサービスを利用するということは、日本国内で BCP を策定する企業が増加するというこ

---

<sup>1</sup> 独立行政法人情報処理推進機構『NIST によるクラウドコンピューティングの定義』  
<<http://www.ipa.go.jp/files/000025366.pdf>>、2011 年

とに繋がる。長期的に見れば、災害に対する国内産業の耐久力の強化や復旧スピードの底上げといった社会全体に良い影響を与える可能性がある。NTT 東としては付加価値を持たせたことで、需要が増え利益があがるだけでなく社会革新に繋がる事業を行っているということで企業価値の向上も期待でき、二重の効果を生むだろうと考えられる。

### 3.2 ヤマトグループのケース

ヤマトグループは、「宅急便」サービスを行うヤマト運輸株式会社を中心とした企業グループである。宅配するもの・内容に合わせる事が出来る多様なデリバリーサービスを取り扱っており、その他ロジスティクス、引越などといったサービスも行っている。ヤマトグループの事例では、東日本大震災発生後に「ヤマトホールディングス」と「ヤマトホームコンビニエンス」の2社が取り組んだ活動について紹介する。

#### ①ヤマトホールディングス

ヤマトホールディングスは2011年4月に地域復興と農林水産業の再生を支援するため「宅急便1個につき10円の寄付を1年間継続する」という「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」を発表し、同年7月1日より開始した。本来であれば企業が寄付金を出さず、22億円以上からは法人税課税の対象となる。ヤマトは出来るだけ多くの金額を寄付出来るように、課税の対象外となる「指定寄附金」に認定するように財務省に求め、公益性の高さが認められ認定を受けた。この活動は2012年6月30日まで続けられ、総額142億8,448万751円の寄付金を集めた。また、助成するに当たり妥当性や客観性を持たせる為に第三者で構成される「復興支援選考委員会」を設置し、国からの補助が付きにくい、もしくは新しい復興モデルとなり得る事業全31件への助成を決めた。なお、10円の寄付というのは値上げではなく元々の宅急便の料金から捻出しており、寄付金総額は年間純利益の約4割にあたる。

#### ②ヤマトホームコンビニエンス

ヤマトホームコンビニエンスでは2011年4月から被災地にて家具・家電などのリユース品を販売する青空市を開催した。そもそもヤマトホームコンビニエンスは通常業務で、引越時に不用品を買い取る、もしくは無償で引き取るサービスを行っている。そして引き取ったものの中で使用可能なものを再生・加工し、全国で10店舗展開しているリサイクルショップにて販売している。震災発生後、社員が避難所や仮設住宅を巡り、被災者が必要としているものは何か聴きとり調査を行った。その結果、主に家電製品が不足しているという事が判明したため、リサイクルショップの商品を被災地に輸送しリユース品を格安販売する青空市の開催を始めた。開催する中でも現地の住民に必要なものを聴きとり、季節や

ニーズに合わせ商品ラインナップの変更を行いながら、2011年度には40回強、2012年度には182回開催した。現在この活動の名称は「クロネコキャラバン」とされ、被災地以外にも過疎地や離島などでも開催されるようになっている。

ヤマトグループの取り組みは、顧客との距離が近く活動による効果が分かりやすい印象を受ける。①の事例に関しては、利用される頻度が非常に多いだけでなく利用者側も「ヤマトを利用することで被災地支援に貢献出来る」というのを感じやすいだろう。また、助成される事業が選考されていて用途もはっきりしている為、顧客や株主としても活動の意義を理解でき安心を感じることが出来ると考えられる。②の事例に関しては、ホームコンビニエンスの不用品引き取りと販売事業をグループの輸送ネットワークと組み合わせることで被災地住民に直接的な支援をすることが出来ている。ヤマトグループは、顧客にとって身近な事業を直接被災地支援に結び付けたことで、社会貢献企業としてのイメージを分かりやすい形で植え付けることが出来たのではないかと考える。

### 第3章 考察・提言

今回、インフラ業界の CSR について調べ、業界による特性や活動による効果の大きさについて理解できた。第2章でも述べたが、生活・産業基盤という性質上守りの倫理である A 領域に力を入れることは非常に重要なことである。A 領域の責任を果たすことで、地域・住民・産業といった幅広い範囲をサポート出来る。特に BCP は日本国内全体の災害に対する耐久力の向上、復旧復興の迅速化にも繋がる。インフラ企業が A 領域の活動をする上で重要な点は、評価がマイナスからスタートしているということである。日本では安定したインフラというものが浸透しているため、電気・ガス・通信などどれをとっても「常にあって当たり前」という認識を持たれているだろう。第2章の JR 東日本の事例でもあるように、少しの課題や問題点があっただけでも世間では大きな問題として取り上げられかねない。もし、問題なく震災に対応が出来たとしても企業のイメージや価値が上がるということは考えにくい。そのためインフラ企業は、自社の活動を継続させるということに留まらない積極的な CSR、この論文で言う B 領域・C 領域に当たる活動をしていく必要があるだろう。その積極的な CSR を効果的なものにするためにも、事業の特性を理解しながら企業活動の根底にある事業継続やステークホルダーの保護に全力で取り組まなければならない。

では、積極的な CSR をしていく上で何が重要になっていくのか。それは、「事業関連性」である。4 件の事例を見ていった中で感じたことは、事業外の事に手を出すというのではなく、事業関連性があるものに価値をつけるという CSR が多いということである。本来、戦略的 CSR の考え方では B 領域に入る活動は事業外領域でのものである。しかしインフラ業界に絞って調べたところ、本筋の事業ではないものの完全な事業外とは言えない活動が多く見受けられた。インフラ業界は、生活や地域に密着している、顧客の範囲が非常に広い、社会全体に影響を与える、という特性を持っている。そのため A 領域でもそうであるが、事業に CSR としての価値を持たせることで殆どすべてのステークホルダーに貢献することが出来る。事業外領域の活動も社会貢献には繋がるものの、効果と対象が限定的になりやすい。事業に関連させた CSR 活動をする方が大きな影響を与えることが可能であり、その分企業へのリターンも期待できるのではないかと考える。

現在、インフラ業界をとり囲む環境は厳しいものになりつつある。寡占的な色が強かったものの、企業の台頭や電力自由化等の制度の変化により、今後競争が激しくなっていくと考えられる。また、東京での直下型地震や南海トラフ地震などが高確率で発生すると予測され、企業としても対応を迫られている。負わなければならない責任やステークホルダーから求められる事は非常に大きくなるだろう。インフラ業界は東日本大震災での経験を生かし、社会全体の革新・安心感に繋がる CSR を積極的に行わなければならない。真価が問われるのはこれからである。

## 参考文献

- ・伊吹英子『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年

## 参考ホームページ

- ・経済産業省 企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について

[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf)

- ・日本経済新聞社 日本経営倫理学会CSR研究部会レポート(1) 戦略的 CSR マネジメントと企業経営

[http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry\\_n\\_csr\\_report01.pdf](http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_n_csr_report01.pdf)

- ・BCP 策定検討会 事業継続計画 (BCP) とは

<http://www.nilim.go.jp/lab/gbg/bcp/about.html>

- ・内閣府 企業の事業継続の取組に関する実態調査

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/kentoukai12\\_10.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/kentoukai12_10.pdf)

- ・東京ガス 地震防災対策パンフレット 地震・防災対策2

[http://www.tokyo-gas.co.jp/safety/safety\\_common/pdf/bousaitaisaku02.pdf](http://www.tokyo-gas.co.jp/safety/safety_common/pdf/bousaitaisaku02.pdf)

- ・jishin.net 活用事例 東京ガスの場合

[http://www.jishin.net/achieve\\_tg.html](http://www.jishin.net/achieve_tg.html)

- ・経済産業省 安全かつ安定的なガス供給の実現と天然ガスの普及拡大に向けた取り組みについて

[http://www.meti.go.jp/committee/sougouenergy/sougou/kiban\\_seibi/pdf/004\\_03\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/sougouenergy/sougou/kiban_seibi/pdf/004_03_00.pdf)

- ・JR 東日本グループ

社会環境報告書 2011

<http://www.jreast.co.jp/eco/report/2011.html>

- CSR 報告書 2013 持続可能な社会をめざして

[http://www.jreast.co.jp/eco/pdf/pdf\\_2013/all.pdf](http://www.jreast.co.jp/eco/pdf/pdf_2013/all.pdf)

- 大規模地震に対する取り組みについて

<http://www.jreast.co.jp/press/2012/20130307.pdf>

- 大規模地震に備えた駅の取組み

[http://www.jreast.co.jp/station\\_measures/](http://www.jreast.co.jp/station_measures/)

- ・鹿島建設 特集：災害に強い企業をつくる 鹿島のBCP

[http://www.kajima.co.jp/news/digest/dec\\_2007/tokushu/index-j.htm](http://www.kajima.co.jp/news/digest/dec_2007/tokushu/index-j.htm)

- ・JX 日鉱日石エネルギー 震災時給油可能サービスステーション

<http://www.noe.jx-group.co.jp/carlife/ss/disaster/index.html>

- ・ NEXCO 東日本 災害発生時における相互協力

[http://www.e-nexco.co.jp/pressroom/press\\_release/head\\_office/h24/0612/pdfs/01.pdf](http://www.e-nexco.co.jp/pressroom/press_release/head_office/h24/0612/pdfs/01.pdf)

- ・ 東北電力 陸上自衛隊東北方面隊と東北電力株式会社の連携

[http://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/\\_icsFiles/afieldfile/2013/04/23/2\\_13042301\\_tenpu.pdf](http://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/_icsFiles/afieldfile/2013/04/23/2_13042301_tenpu.pdf)

- ・ 独立行政法人情報処理推進機構 NIST によるクラウドコンピューティングの定義

<http://www.ipa.go.jp/files/000025366.pdf>

- ・ NTT 東日本 法人のお客さま 不測の事態でも事業継続(BCP)を図りたい

[http://www.ntt-east.co.jp/business/purpose/dr/bcp.html?link\\_id=purlink](http://www.ntt-east.co.jp/business/purpose/dr/bcp.html?link_id=purlink)

- ・ ほぼ日刊イトイ新聞 クロネコヤマトの DNA

<http://www.1101.com/yamato/index.html>

- ・ ヤマトグループ CSR 報告書 2013

<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/report/pdf/2013.pdf>

- ・ 朝日新聞 DIGITAL 2011 年 6 月 24 日 「宅配便 1 個で 10 円寄付」ヤマトの支援活動に税制優遇

<http://www.asahi.com/special/10005/TKY201106230759.html>