



第**1**章

東日本大震災が教えてくれた  
日本企業の脆弱性



## 日本に存在することと、企業のかかえるリスク

日本は世界有数の地震国であり、近年でも様々な大地震を経験しています。2010年以降でもこれだけの地震があります。

### ・2010年（平成22年）

- 2月27日 沖縄本島近海で地震－M 7.2 (Mw 7.0)。糸満市で最大震度 5弱を観測。負傷者2名。沖縄本島地方に一時津波警報が発令された。南城市で10cmの津波を観測。
- 11月30日 小笠原諸島西方沖で地震－M 7.1、深さ490km、関東から東北地方南部の広い範囲で最大震度 3。
- 12月22日 父島近海で地震－M 7.8、父島と母島で最大震度 4を観測。小笠原諸島に一時津波警報が発令された。八丈島で最大60cmの津波を観測。

### ・2011年（平成23年）

- 3月9日 三陸沖で地震－M 7.3。宮城県登米市、美里町、栗原市で最大震度 5弱。最大60cmの津波を観測。東北地方太平洋沖地震の前震とみられる。
- 3月11日14時46分頃 東北地方太平洋沖地震（東日本大震災、東北関東大震災）－Mw（モーメントマグニチュード）9.0（M 8.4、日本の地震観測史上最大）。宮城県栗原市で最大震度 7。他に東日本の7県で震度 6弱以上を観測。死者・行方不明者約2万人。戦後最悪の震災。北海道から関東地方にかけて太平洋沿岸部への大津波で甚大な被害。福島第一原子力発電所事故を招く。3月11日以降の数日間に震源域から離れた場所で発生した地震も、誘発させた可能性が指摘されている。

- 同日15時8分頃 岩手県沖で地震－M 7.4。青森県、岩手県で最大震度 5弱。東北地方太平洋沖地震の余震。
  - 同日15時15分頃 茨城県沖で地震－M 7.4 (Mw 7.7)。茨城県鉾田市で最大震度 6強。東北地方太平洋沖地震の余震。
  - 同日15時25分頃 三陸沖で地震－M 7.5。北海道、東北地方、関東地方の広い範囲で最大震度 4。東北地方太平洋沖地震の余震。
- 3月12日3時59分頃 長野県北部で地震－M 6.7 (Mw 6.3)。長野県栄村で最大震度 6強、死者3人。
- 同日4時31分頃 長野県北部で地震－M5.9。長野県栄村で最大震度6弱。
  - 同日5時42分頃 長野県北部で地震－M 5.3。長野県栄村で最大震度 6弱。
- 3月15日 静岡県東部で地震－M 6.4 (Mw 6.0)。静岡県富士宮市で最大震度 6強。
- 4月7日 宮城県沖で地震－M 7.1。宮城県栗原市、仙台市宮城野区で最大震度 6強。死者4人。東北地方太平洋沖地震の余震。
- 4月11日 福島県浜通りで地震－M 7.0 (Mw 6.7)。福島県いわき市や茨城県鉾田市などで最大震度 6弱。死者4人。東北地方太平洋沖地震の余震。
- 4月12日 福島県中通りで地震－M 6.4。福島県いわき市、茨城県北茨城市で最大震度 6弱。東北地方太平洋沖地震の余震。
- 6月30日 長野県中部で地震－M 5.4、長野県松本市で最大震度 5強。死者1人。
- 7月10日 三陸沖で地震－M 7.3 (Mw 7.0)。岩手県、宮城

県、福島県で最大震度 4。岩手県大船渡港、福島県相馬港で10cm、宮城県仙台港で12cmの津波を観測。東北地方太平洋沖地震の余震。

- 10月3日～10月12日 富山県東部の長野県との県境近くで群発地震。10月5日にM5.4（最大震度3）、M5.2（最大震度4）の地震が相次ぐ。10月7日のM2.4（最大震度1）の地震による落石で死者1人。
- 11月8日 沖縄本島北西沖で地震－M 7.0、深さ217km。沖縄本島地方で最大震度 4を観測。

• 2012年（平成24年）

- 1月1日 鳥島近海で地震－M 7.0、震源の深さ約370km。東北南部から関東にかけての広い範囲で最大震度 4を観測

2000年からの約10年間でも日本はこれだけの地震を経験しています。特に2011年は東日本大震災によって、多くの工場が被災しただけでなく、津波及び原子力発電所の事故の被害により、広範囲かつ傷の深い損害を被りました。

さらに、東日本大震災で被害を受けたのは、被災地に位置する企業だけではなくありませんでした。被災地企業から部材や部品を購入している企業、またはそれらの企業や被災地へモノ・サービスを販売している企業も大きな打撃を受けたのです。その規模は日本だけにとどまらず、世界全域となっており、経済の国際化、サプライ・チェーンのグローバル化を裏付ける結果となりました。つまり、今や“被害”は世界的にみれば局所的であっても、その影響は大きく世界に及ぶということを証明したのです。

地震が多いこと自体に日本人は慣れていますが、このこと自体が大きな企業リスクであるという認識は薄く、「頑張ろう」という声にリスク認識がかき消されています。しかし、企業が「継続する存

在」である以上、リスクには客観的に向かい合い、その場で適切に対処するのではなく、合理的に対応する必要があります。

とある企業では、倉庫の構造が人為的に危険な状態になっており、それゆえに震災や雪が積もった時に倒壊のリスクがあることを伝えしました。プレスと呼ばれる筋違が物流作業優先のために、一部取られてしまっており、作業は楽になったものの建物の強度が悪化していたのです。社長には「ちゃんと直された方がいい」と進言し、直すのにどれだけかかるかの概算も示しました。しかしその時の回答は「それはわかった。緊急処置でどれだけか」というものでした。「直す金がない」本当にそうなのかわかりませんが、そういう認識でいる社長はこの人だけではなく、日本にはかなりいます。

日本で頑張ることは、リスクの認識もしっかりしなければいけないということです。日本にいることのリスクの認識と対応が大事なのです。



## 3つのある被災企業の事例を見るとリスクがわかる

私どもが経験した3つの企業の事例をひもとくと、いろいろなことが見えてきます。

### (レストランチェーンA)

あるレストランチェーンでは、東北の一部のお店が壊滅的打撃を受けました。幸い従業員は無事でしたが、ショッピングモールに入っている他の店のいくつかと同様に、当時復旧のめどが立たない状況でした。

一方で、レストランチェーン全体の看板メニューであるソースが調達できなくなりました。ソースを製造している会社は京都にあるのですが、ソースの原材料の一部を宮城県の被災メーカーから購入していたためでした。しばらくは在庫でしのぎ、その間に代替品を探し、関西にそれを見出したのですが、食品の宿命である味がなかなか同じになりませんでした。前のモノと同等品にするのにとっても苦勞することになりました。

また、この会社は、少子高齢化で人口も減り、レストランの生命線である顧客の胃袋の若さも重ねて弱くなってきたを見こし、海外市場、特にアジア圏にその活路を見出し、タイに第1号店を出しました。お店の評判や売上も上々の矢先、この震災が起きました。野菜などは現地で調達できるのですが、先のソースのような、日本の味という商品価値を決定づけるものはやはり日本からの輸出になります。

そこに震災の問題と原子力発電所の問題が起きました。日本からの調達商品は基本的にタイの税関で足止めとなりました。タイ側が商品の放射能汚染被害を警戒してのことです。タイ政府は日本国が発行する輸出品の原産地証明書以外は認めない方針を打ち出しました。そ