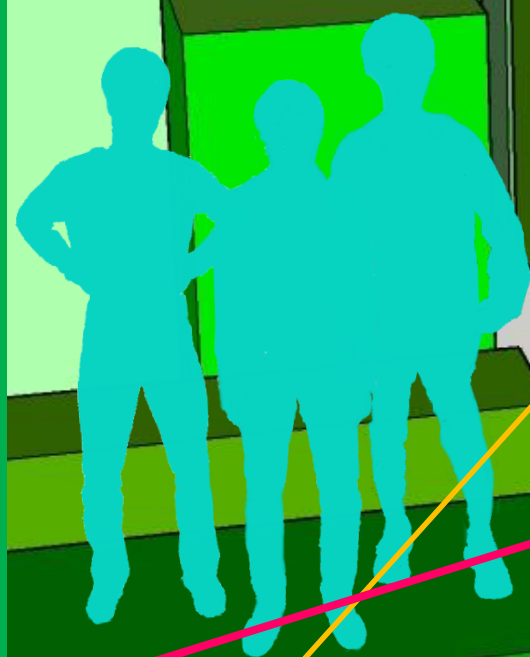


第 16 回日経ストックリーグ

# POWER OF RESILIENCE

～災害に強い日本を作る企業～



応募区分: 高校 SL500931 チーム名: 299

筑波大学附属駒場高等学校 1 年

上野 真之 内海 武憲 大古 一聡(リーダー)

顧問: 植村 徹 先生

## ■要 旨

日本は自然災害が多い。だから、日本の企業は災害に強くなければならないし、そうあるはずだと僕達は考えていた。僕達は東日本大震災から 5 年が経った今、企業が災害とどう向き合っているかを調べるため、「強い日本を作るインフラ企業」をテーマにした。なお、ここでの「インフラ」とは「災害という観点から日本の基盤として不可欠である」という独自の解釈による意味である(それゆえ、「インフラ」を表紙には入れていない)。

さて、調査を進めると企業の防災への関わり方は防災事業、事業継続、CSR の 3 つに分けられる。防災事業、即ち防災グッズを売るといったことでは、確かに日本は災害に立ち向かう術を持っていると感じる。CSR も多くの企業が実施している。しかし調査をしていくと、災害時に事業継続ができるか、という点では日本の企業もまだまだ不十分なところが多いということが分かった。そんな中で、「POWER OF RESILIENCE」、即ち災害からの回復力、災害を跳ね返す力を持った企業が、日本に「POWER OF RESILIENCE」をもたらすということに光を当てていくのがこのレポートである。

## ■目 次

|         |   |
|---------|---|
| 要旨..... | 2 |
| 目次..... | 2 |

### 【STEP1】

|                        |   |
|------------------------|---|
| 経済・株式投資学習内容を確認してみよう .. | 3 |
|------------------------|---|

### 【STEP2】

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1. 暮らしや社会の変化と経済の関係 ..... | 4  |
| 2. 投資テーマの決定 .....        | 4  |
| 2-1 テーマの絞込み .....        | 4  |
| 2-2 テーマの決定と調査...         | 5  |
| 3. ポートフォリオの作成 .....      | 13 |
| 3-1 スクリーニング.....         | 13 |
| 3-2 ポートフォリオ一覧...         | 17 |
| 3-3 値動きについて.....         | 25 |
| 4. 投資家へのアピール .....       | 27 |
| 5. 日経ストックリーグを通じて学んだこと .  | 28 |
| 6. 参考文献 .....            | 30 |

## 【STEP1】

### ■経済・株式投資学習内容を確認してみよう

#### 【1-1 身近な暮らしから経済を考える】

以下、穴埋め部分を赤字で表記した。

- 「経済」とは、私たちの生活に必要な「財（モノ）」や「サービス」を生産し、流通させ、消費することをいう。
- 「財（モノ）」には、自分でお金を払って自分で消費する私的財と、不特定多数の人たちが利用する公共財がある。
- 経済活動を行う主体としては、生産と流通の主体である企業、財やサービスを消費する主体である家計、国民から税金を徴収し公共財の供給などを行う政府がある。
- 自分たちが必要とする品物を自分たちの社会で賄う自給自足型の経済とは異なり、より生産効率を上げるための現代の経済活動の基本原理は分業と交換である。
- 財やサービスの取引（交換）の手段として使われるお金（通貨）には、紙幣や硬貨などの現金通貨と、銀行口座などに預けてある預金通貨の2種類がある。
- 経済活動には、「限られたお金と時間をどう使うのか」という判断（意思決定）が常に求められる。その意味から、「経済とは選択である」と言うことができる。

#### 【1-2 社会の変化から経済を考える】

- 土地や株などの資産価格が高騰し、日本中が好景気に沸いた 1980 年代後半から 1990 年頃までの状況をバブル景気という。
- 日経平均株価が最も高かったのは 1989 年の 38915 円で、いまだにこの株価がピークである。
- 出生率の低下などで子どもの数が減少し、人口構成に占める 65 歳以上の割合が急速に進んでいる状況を少子高齢化と呼び、日本が直面している大きな課題の一つである。
- 国の経済を成長させるためには、①労働の投入量を増やす、②資本の投入量を増やす、③技術革新を促し生産性を高める、ことが必要となる。
- 人口減少社会である日本では、女性が活躍する社会の実現が重要課題となっている。その際、労働力の確保という観点だけではなく、多様な働き方・生き方を選択できるような支援が必要となる。

#### 【1-3 グローバルな課題から経済を考える】

- グローバル化の進展に伴い、多くの企業が世界規模で事業展開することで、モノ、カネ、ヒト、情報の動きや取引が活発化し、地球の一体化が進んでいる。
- 「経済のグローバル化」がもたらすメリットとデメリットを、それぞれ3つ以内で書き出してみよう。  
 メリット：外国製品が手に入りやすくなる/途上国の発展を促進する/新たな市場の開拓ができる  
 デメリット：産業の空洞化/伝統文化が失われる/金融危機が伝播しやすくなる
- 2つ以上の国や地域間で、貿易などに関して締結される包括的な協定として、FTAとEPAがある。
- 投資しやすい環境整備と投資家や投資財産の保護を目的に、投資に関して二国間で締結する協定を二国間投資協定という。
- 地球環境問題、人口問題、感染症対策など、人類共通のグローバルな対応が必要となる課題をグローバル・イシューという。

#### 【1-4 経済の動きを読み解くための基礎知識】

- 「一定期間に国内で生産されたモノやサービスの付加価値（もうけ）の合計額」のことをGDPといい、実際に市場で取り引きされている価格に基づいて推計された値の名目GDPと、そこから物価の変動分を取り除いた値の実質GDPの2種類がある。
- 市場経済では、消費者・生産者の行動に対し価格がインセンティブとして機能している。
- 例えば、1ドルを何円と両替できるのかといった、自国通貨と外国通貨の交換比率のことを外国為替相場という。
- 政府は財政政策によって景気の安定をはかり、中央銀行（日本銀行）は物価の安定を目指して金融政策を行っている。
- 金融の形態は、金融機関を通すか通さないかによって、直接金融と間接金融の2通りに分けられる。

#### 【1-5 知っておきたい株式投資の基礎知識】

- 世界で最初の株式会社は 1602 年にオランダで設立された東インド会社で、日本では商法に基づいて設立された株式会社としては 1883 年の日本郵船が第一号である。
- 株式を所有することで得られる金銭的な利益には、インカムゲインとキャピタルゲインとがある。

□銀行預金と株式投資を比べた場合、一般に、元本が保証されている銀行預金は**安全性**に優れ、株価の値上がりが期待できる株式投資は**収益性**に優れている。

□株式投資に伴うリスクとは、「**期待通りのリターン**が得られるかどうか分からない度合」のことで、株価が日々変動する**価格変動**リスク、外貨預金などをする際の**為替変動**リスク、外国企業に投資する場合、その国の政治・経済状況の変化による**カントリー**リスク、企業の金利負担の増大を招く**金利変動**リスク、投資先企業の経営状態の悪化に伴う**信用**リスクなどがある。

□投資のリスクを小さくするためには、**投資先**と**時間**を分散させることが重要である。

## 【STEP2】

### ■ 1. 暮らしや社会の変化と経済の関係

8月16日の話し合いでは、日常生活や社会全体をめぐって注目される最近の動きや様々な社会的課題の中から、特に重要でテーマにしたいと考える事項をいくつか選び、理由と経済や企業活動への影響を下図にまとめた。上2つは身近なことから、3つ目はグローバル化の視点から選んだ。

| 動き・課題     | 選んだ理由                                                             | 経済や企業活動への影響                                                                                |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 東京オリンピック  | 国立競技場の建設など、東京オリンピックに向けた動きが大きくなってきたから。                             | 建設業やホテルなどのサービス業にとって追い風になると考えられる。日本の景気が上向くのではないかな。                                          |
| 防災・災害関連   | 東京都から「東京防災」という本が配られるなど東日本大震災後から防災意識の高まりがあるから。学校で「東北地域研究」をしたから。    | 需要の高まりから防災分野の伸びが期待される。また、復興需要や耐震補強など建設業、コンサルタント業なども関係すると思う。                                |
| 日本企業の海外進出 | グローバル化、日本の少子高齢化などが考えられる中で海外進出は課題でありチャンスでもあるから。僕達は外国語の勉強が必要になると思う。 | 業種を問わず日本企業全体が競争にさらされその中で活路を見出せるかが重要。海外進出が成功した企業は新たな市場の開拓ができる。MRJの海外からの受注、初飛行は明るいニュースだと感じた。 |

### ■ 2. 投資テーマの決定

#### ■ 2-1 テーマの絞り込み

1-1を基に、より詳しく調べてみた。また、9月17日の話し合いでは、

- ・東京オリンピックは2020年以後について不透明な一方、防災・災害関連は日本の永続的な課題である
- ・企業の海外進出より防災・災害関連として分野を絞り1つの分野について濃く調べたい
- ・東日本大震災から約5年経った今だからこそもう一度真剣に考えてみたい
- ・学校の取り組みで東北地域研究というものがありその経験が活かせるのではないかな
- ・防災グッズを作る会社だけでなく様々な日本企業が地震リスクにどう向き合っているかを調べたい

などの意見が出た。これらから、僕達は2番目の「防災・災害関連」に手ごたえを感じた。他の2つのテーマも取り入れながら、「今後成長が見込まれる分野」「投資してみたい企業」について考え、それに関連する記事や情報をいくつか選び出した。

| 分野・企業         | 日付    | 出所    | 内容（概要）                                        | 選んだ理由                                              |
|---------------|-------|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 警備<br>(セコム)   | 9/1   | セコムHP | セコムが「社会システム企業」を目指していること。災害関連の業務をたくさん手がけていること。 | 防災でセコムが大きな役割を担っていることを始めて知った。社会システム企業に興味を持った。       |
| 建設<br>(大林組など) | 11/10 | 日経電子版 | 東京オリンピック関連の受注増を追い風にゼネコン各社が最高益を更新したこと。         | 建設業は防災関連でもあり、伸びているということはこのテーマでの投資を後押ししてくれるニュースになる。 |
| 測量<br>(パスコ)   | 8/4   | 日経電子版 | 東南アジアで道路の傷み具合や物流効率化サービスを開始する                  | 防災分野で海外進出している企業の例として挙げた。                           |

## ■ 2-2 テーマの決定と調査

議論を重ねた(10月4日、12日)結果、防災・災害関連分野から、建設や警備のような、僕達の生活を支える、僕達と関係の深い企業についてより詳しく調べてみようということになった。

そして、これらは広義のインフラと呼べるのではないかと考えた。つまり、「災害に強いもしくは災害時に役立つインフラ企業」ということである。さて、僕達は企業選定のためにテーマの概念の確立と深い理解を目指し、より詳しく調べ、まとめることにした。インフラをそのままテーマにするのではなく、防災・災害対策という観点を重視し、またセコムが提唱する「社会システム産業」もインフラの特徴的な一形態だと考え、その概念を取り入れ、僕達なりにテーマを再構築することにした。

### ■ 2-2-1 インフラ企業とは何か

インフラとは「infrastructure(下部構造)の略。道路・通信・公共施設など、産業や生活の基盤となる施設(三省堂ワードワイズウェブ 12/27 閲覧を参考)」という意味である。インフラを提供する企業をインフラ企業と呼ぶ。僕達はこれを「災害という観点から日本の基盤として不可欠である」と解釈した(以後「インフラ企業」はこれを含意する)。始めに考えた建設や警備もこの広義のインフラに確かに含まれると僕達は考える。そして、狭義の防災のみならず建築、物流、保険、鉄道など広範な分野にわたるポートフォリオを作り上げ、網羅とは行かないまでも災害時に様々な分野で重要度の高い企業について投資したいと考えた(図1)。

また、セコムの「社会システム産業」の定義は、「社会にとって安心で、便利で快適なサービスシステムを次々に創造し、それらを統合化・融合化して、トータルな新しい社会システムとして提供する産業」で、具体的には「セキュリティ事業を中心に、防災事業、メディア事業、保険事業、地理情報サービス事業、情報通信事業、不動産事業」が含まれる。要約すると「安全・安心を提供する企業」ということになる。これも企業、特にインフラ企業に求められる役割だと思う。社会の基盤がいかなるときも安定していなければならないのは当然のことだからだ。



図1



## ■ 2-2-2 インフラ企業と災害(テーマの決定)

さて、インフラ企業とは、人間の活動の基盤であり、日本の基盤であるから、いかなるときもその業務は継続されることが求められる。事業継続の障害となるリスクは様々なものが考えられるが、アジア、特に日本では災害リスク、特に地震が大きな問題となる。(図 2) は、世界の主な自然災害についてまとめたものである。日本の場合、東日本大震災では死者・行方不明者 15891 人 (2015 年 3 月 11 日現在、警察庁による)、被害額約 16 兆 9000 億円 (内閣府推計) という甚大な被害があった(図 3)。また、国の有識者会議は 30 年以内に首都直下型地震が発生する確率は 70% で、最悪の場合死者 2 万人超、経済被害 95 兆円に上るとの見方を示した。つまり、日本のインフラ産業は地震をはじめとした災害への対策が必須なのだ。

1976-2005 年 世界の主な自然災害の件数  
(赤 120 件以上、黄 30 件以上)企業リスク 2015 年 4 月号より

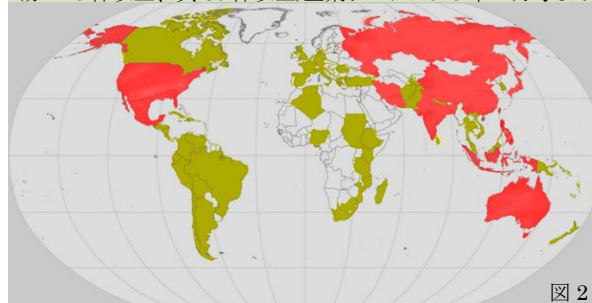


図 2



図 3

では、防災・災害対策の面を考えてテーマを定義したい。僕達は、企業の防災との関わりは大きく 3 つに分けられると考えた。通常業務、災害時の業務、そして社会貢献である(図 4)。

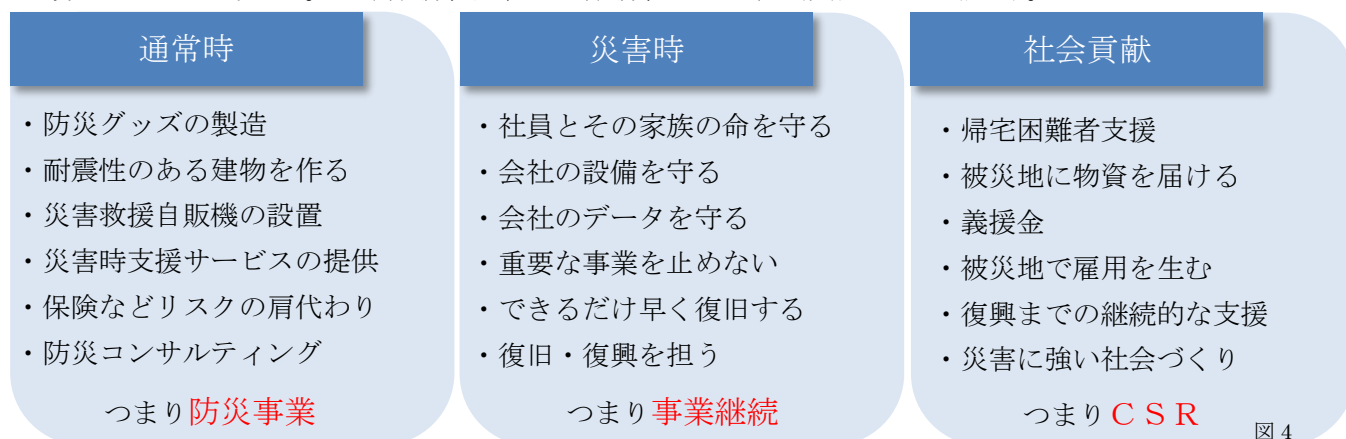


図 4

これらを踏まえ、僕達はテーマを

「災害時に必要不可欠なインフラ企業のうち、

通常時から災害に強い社会を形成する責任を積極的に果たす企業」と定義した。

このテーマは日本が常に抱える問題を踏まえていて、多業種が関係し、僕達の生活にも繋がっている。

上の 3 つについて、個別事例を交えながら、災害時の業務継続、CSR、防災事業の順で紹介していく。この章を書きあげるにあたって、3 章でアンケートを送った企業から資料をいただいた。また、3 章の評価が高かった大林組(12/10 訪問)、NTT データ(12/15 訪問)、パスコ(12/17 訪問)、行政機関として国土交通省関東地方整備局(12/17 訪問)に訪問取材をさせていただいた。それを活かしながら企業が災害にどう向き合っているかをこれから書いていく。

※「」などの横の小さな数字は 1 が大林組、2 が NTT データ、3 がパスコで学んだことを示す。

## ■ 2-2-3 BCMについて

### ①BCM・BCPとは

災害時の業務継続のためには平時から災害を想定し、先手を打っておく必要がある。この「事業の業務の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化された手順(国際規格 ISO22301 による)」を、BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)という。「大規模な災害が発生したとき、その会社や組織の最も重要な部分、止めてはならない業務を守るのがBCP作成の主目的」(2)で、BCPによって会社の存続が委ねられるといっても過言ではない。この災害からの復旧能力のことはレジリエンスと呼ばれることもある。そして、BCPの策定に加え、事業継続のための取り組みをまとめてBCM(事業継続マネジメント)と言う(図 5)。BCPはあくまでBCMで決定された事業継続レベルを達成するための計画文書のことであり、訓練などはBCMの範囲と考えられる。しかし、BCPのほうが圧倒的に普及している語で、BCMと区別がされていないことも多いと調査で感じられた。BCPを作っているにもかかわらず、BCMを運用するまで至っていない企業が日本にまだまだあるということかもしれない。

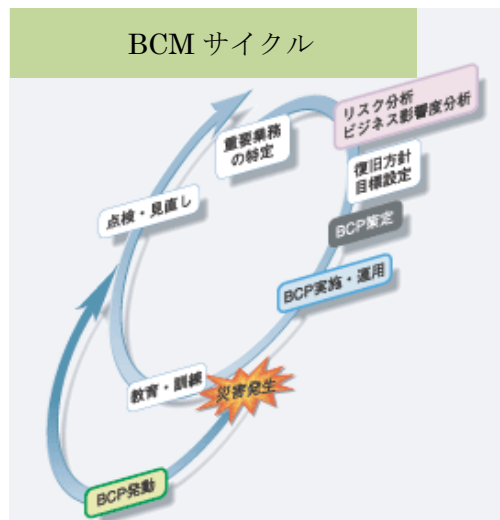


図 5 大林組 HP より

取材に伺った三社は皆、阪神淡路大震災(1995 年)をきっかけにBCP策定を本格的に始めたとのことだった。その他の企業でも、阪神淡路以前の詳細な情報は皆無で、BCP策定の重要性は、阪神淡路大震災で大都市が壊滅するという経験があって認知されるようになったようだ。積極的な企業は 2000 年頃にBCPの基を完成させており、そのような熱心な企業はブラッシュアップも継続して頻繁に行っていた。次に大きなきっかけとなったのが新型インフルエンザの流行(2009 年)だった。自然災害に加えてパンデミックが想定されるようになった。顔を合わせると感染が拡大するリスクがあるなど震災などと異なった対応が求められる。これらからBCPを何らかの形で策定していた企業は東日本大震災(2011 年)前の時点で、上場企業全体では 45%(NTT データ経営研究所調べ)になっていた。しかし策定していた企業すべてのBCPが万全だった訳ではなく、策定していなかった企業も多かった。東日本大震災を受けて多くの企業がBCMに本腰を入れたり大きなBCPの見直しを行ったりしている。2013 年には上場企業の 59%が策定しているが、まだまだ不十分と言わざるを得ない。そして、この中には策定だけしたところも含まれるだろう。「BCPは訓練や見直し、実際の事例を経て絶えず更新され続ける」(3)もので、「BCPにはその会社の災害対応のノウハウが詰まっている」(1)べきなのだ。

### ②BCMをはじめとするリスク管理の必要性

企業活動には様々なリスクがあり、そのリスクを管理することが求められる。災害もリスクの一種で、災害に関するリスクはハード面(施設など)とソフト面(人的資源など)がある。リスク管理が不十分なまま災害の被害を受けてしまうと、企業活動はストップし、将来にわたって大きな損害を生む(復旧費用、シェアの低下、人材の消失など)と考えられる。そして最悪の場合、事業の再建が困難になる。また、インフラ企業の場合、社会全体へのダメージも大きい。例えば、東日本大震災では計画停電によって電気が止まった結果、クロネコヤマトの配送センターが使えなくなるという事態が起こった。このように、日本では災害リスクの管理は必須であり、そんな災害リスクの管理を担うのがBCMである(図 6)

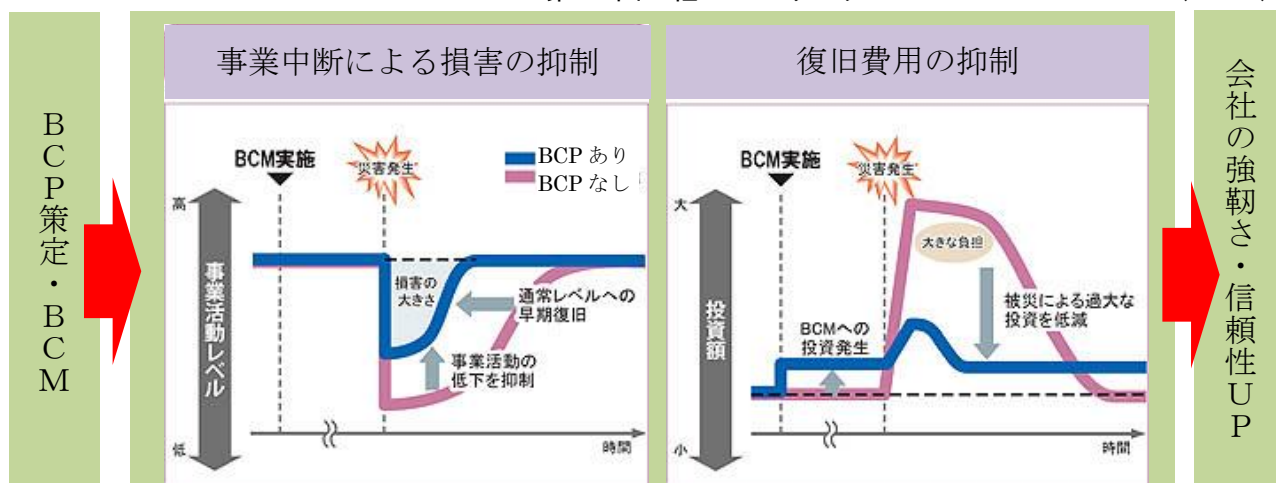
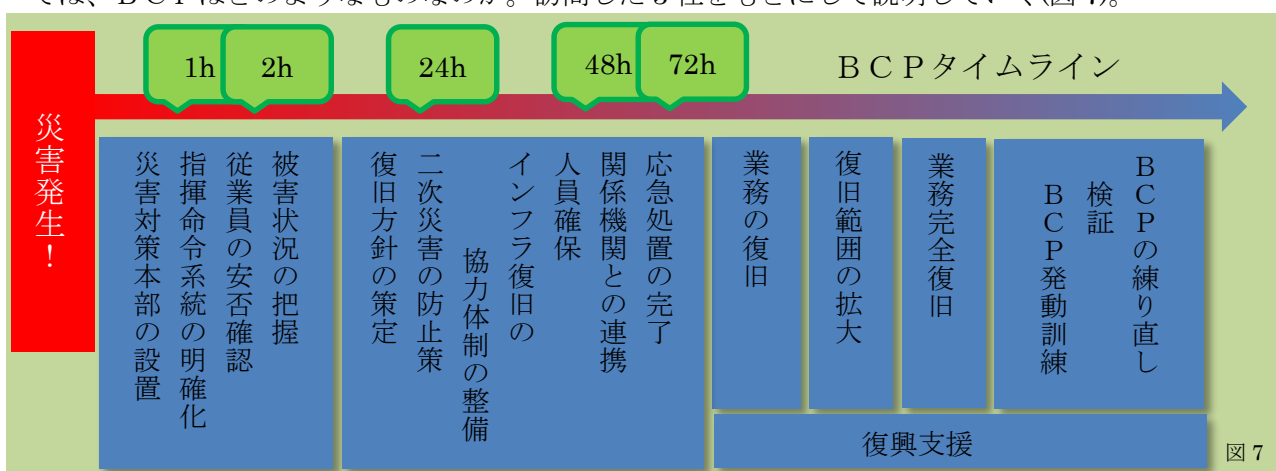


図 6 大林組 HP より一部引用

BCPは練られているほうがよく、今回中心に扱う地震以外に、台風や感染症についても作られているのが望ましい。また、BCPを堅く決めなくても、その場での確な指示を出せばいいということにはならない。パスコは災害時に社員が自主的に動いて被災地の復興に貢献したそうだが、それはBCPで定めたことを即座に実行し、社員の安否確認が取れ、支社との連絡系統が確立され、会社の中核が守られていた上でのことである。BCPなしでは緊急時に必ず混乱が起きることを阪神淡路や東日本大震災で学んだからこそ、多くの企業がBCP策定を始めたのだ。

### ③BCPの内容

では、BCPはどのようなものなのか。訪問した3社をもとにして説明していく(図7)。



このように、時間目標が定められ、実際にはやるべきことが非常に細かく定められている。各社員は社長などをトップとする災害対策本部にしたがって動くことになる。そのためには、普段から災害時の動きを各自が叩き込んでおくことが重要である。また、進んでいないのだが、復旧をする際に、関係機関と連絡を取り合ったり、指示命令系統を確立したりする訓練、取り決めは普段からしておくほうが良い。会社同士で、また自治体や国との間で災害時応援協定を結び、災害時の対応や支援を決めておくこともBCPの一部と言えるだろう。

### ④普段からの備え

また、普段からの備えも忘れてはならない。普段から高い意識を持って備えなければ本番に円滑に対応することはできないからである。では、各企業はどのような取り組みをしているのか(図8)。



## 大林組

- ・抜き打ちで訓練を実施
- ・各自がデスクに「安心ボックス」という備蓄品セットを置いている
- ・非常時にヘリや船舶を借りる契約をしている
- ・自治体との災害復旧協定
- ・災害対応担当者が直ちに本社に出動できる体制整備

## NTT データ

- ・電気、通信経路の二重化
- ・自家発電機
- ・月 1 回の安否確認訓練
- ・トイレ対策
- ・本社災害対策本部の設置訓練
- ・衛星携帯の所持
- ・地域との連携（地域継続計画の策定）

## パスコ

- ・帰宅支援マップ
- ・週 1 回の安否確認訓練
- ・家族への意識付け
- ・耐震補強
- ・データのバックアップ
- ・本社災害対策本部の設置訓練
- ・自治体との協定
- ・本社機能のバックアップ

図 8

つまり、

- ・社員とその家族の安全を確保すること。そして、食料やトイレを確保すること
- ・設備の安全性を高めること
- ・施設、データ、情報交換手段、そして人のバックアップをとること
- ・訓練を繰り返すこと
- ・会社全体で防災意識を高めること

これらに普段から取り組んでおくことが大切なのではないだろうか。

## ⑤ B C P の策定

ここまで B C P の策定の重要性を述べてきたが、どのように作るものなのか。今回取材に行った所は自分たちで災害対策用の部署を作り策定や見直しを行っていた。初期から B C P を作っていた会社は、自社が主体となって策定し、発電機など必要なものを他社に発注するという形式をとるところが多い(2)。自社で B C P 策定に人員を割く余裕が無い、どうすればいいかわからないという場合、詳細なものを一から作りたい場合はコンサル会社に頼むことが望ましい。自社だけで作ることは専門外の分野も多く、難しいからである。また一部分を委託したいという場合には、例えば耐震なら大林組、データ管理なら NTT データ、地図情報ならパスコといったように特化した会社に頼むこともできる。また、中小企業向けには、行政が B C P を簡単に作ることでできるワークシートを提供している。関東地方整備局では、B C P 策定の啓発をするホームページを作っている。また、日本政策投資銀行は、B C M 格付けで B C M にきちんと取り組む企業に融資を行っている。実際スカパーはこれを受けている。

B C P を策定したら、P D C A サイクルをするべきである。Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）（これは B C M と言う）の繰り返しで、B C P はより優れたものになっていく。

## ⑥ B C M の課題

しかし B C M は現状では不十分なところも多い。そもそも、策定すらしていない会社も中小企業を中心に多いのだ。僕達も調べ始めるまではこの言葉を知らなかった。本来、会社の災害対応方針は社員一人一人に浸透してはならないが、まだ一般社員レベルまで防災意識を高めるには至っていない現状が見えてきた。

B C P 1 つとっても定期的な見直しが必要で、例えばメールで安否確認する技術ができたから利用しようというように時代の流れにあわせて更新することや、災害時に備蓄が役立ったから増やそうというように実際に運用した経験を活かすことが必要である。

B C M に力を入れるかどうかは財務との兼ね合いもあり、大林組はこれまで相当規模の投資をしてきたものの、そのような投資は経営者が災害リスク管理の重要性を知っていなくては通らない。NTT データでは取材を受けて下さった土居さんが財務状況を睨みつつ、継続的に B C P の運用を行っているそ

うだ。

最後に、BCPに関する情報はなかなか公開されないことだ。会社の機密ではあるが、BCPという取り組みを広めるためにはもっと各企業や行政機関が公開するようになればいいと思った。

## ⑦まとめ

このように、特にインフラ企業にとって災害時の業務継続は自社のためにも、日本全体のためにも必要であり、それを可能にするのがBCMと言える。余裕がなく、混乱が生じやすい災害時のあらゆる状況を想定することで、人命を守り、重要業務を継続し、スムーズに平常業務の復旧にこぎつけることができる。BCMがしっかりしてはじめて災害に強い企業と言えるし、「安全・安心を提供する企業」となるのだ。災害に強いインフラ企業に投資し、応援することは将来に渡って災害に強い日本を作る助けとなる。まだインフラ企業でもBCMが不十分だったり何の情報も公開していなかったりといった企業も多い中で、BCMがしっかりしている会社に投資することが必要だと考える。

## ■ 2－2－4 CSR について

経済産業省によると「CSR(Corporate Social Responsibility)とは、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務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」とある。企業は社会の一部であり、目に見える価値(経済的責任)に加えて、目に見えない価値(法的責任、社会的責任、環境的責任)を持つことが求められる。企業は大規模になればなるほど株主のものから社会全体のものという性格を持つようになる。それゆえ会社は社会的存在として社会に十分な貢献をしなくてはならない。また、近年では業務との関係がより深いCSV(会社と社会の共通価値の創造)に取り組む企業も増えてきている。さて、CSRのメリットは、

- ①コンプライアンス態勢の確立で不祥事による株価下落などのリスクを抑制できる
- ②安全・安心な商品の提供により消費者等から信頼・信用を獲得し、企業ブランドが向上する
- ③社会的課題を解決する新しい商品やサービスの開発力につながる
- ④企業姿勢の明確化、従業員の誇りや社内団結力の強化につながる

などがあり、企業の持続的な発展や株価の上昇につながる。そして防災分野でのCSRは、上に加え、インフラ企業として災害に強い日本を作るという社会的責任を果たすことになる。また、BCMにより災害時にインフラを止めないということも、インフラ企業としてのCSRと言えるかもしれない。

### 防災・災害関連のCSRの例 ※掲載にあたり、一部を変更

ローソン  
自衛隊機でお  
にぎりを輸送

セブン&アイ  
帰宅困難者支援

ダイドードリンコ  
災害救援自販機

ホーチキ  
火災報知機の寄付

NTTデータ  
石巻BPOセンタ設立  
による雇用創出

大林組

無料で「避難訓練コンサート」を行い市民の防災意識を高める



## ■ 2－2－5 防災を支える技術

災害対策のために各企業は独自の製品を創り、より技術を高めようとしてきた。そこで自分たちは多種多様な防災技術、製品の中からいくつかを紹介したい。

### ①スカパーの衛星電話

スカパーは災害時にも切れない回線確保として ExBird(エックスバード)サービス「BCP 向けプラン」を提供している。今回自分たちが取材した会社のすべてで最優先事項は従業員とその家族の安否確認とのことだったが、震災時は企業の通信網や公衆回線が途切れてしまい連絡が取れなくなってしまうことがある。そこでスカパーの衛星電話は「切れない」通信回線として衛星通信サービスを進めている。

### ②パスコの防災地図

パスコはBCP 策定支援として防災地図を提供している。パスコのホームページによると「お客様の拠点や物流・流通の拠点、大口取引先などの位置情報と、各関係機関から公表されている被害想定などを重ね合わせ、A1 サイズの地図を作成するサービス」となっており、会社がBCP 策定をするときに必要な情報を可視化することができるという特徴がある。また、これは社内利用から顧客サービスまで様々なものに対応しており、客のニーズに柔軟に合わせられるという強みもある。

このように企業独自の技術を用いて防災に貢献するというあり方がある。一方で産学連携をし、大学と企業が連携することで新しい技術を開発しようという動きもある。例えば東京海上日動では東京大学と連携し「気候モデルデータを用いた自然災害リスク評価手法の高度化」を研究し、名古屋大学とは「高解像度気象モデルを用いた自然災害リスク評価法の高度化」を研究し、東北大学とは「地震津波に対する防災、減災の手法」などを研究している。このように東京海上日動は様々な大学と連携することで防災の研究が発展に努めている。

また、企業ではないが、防災科学研究所のような国立研究開発法人なども防災の研究をしており、様々な形で防災の研究が進んでいるのは良いことだと思った。

## ■ 2－2－6 防災分野での海外進出について

日本は災害が起こりやすい地域である。それゆえ企業はBCP の策定をしたり、防災技術を高めたりしてきた。僕達はその経験を活かして、その技術、ノウハウを海外に輸出することができないか考えた。

近年タイなどの東南アジア諸国では経済成長が著しく、新しい設備が次々に導入されている。しかし、社会インフラをコストの安いもので済ませてしまい、防災についてはあまり取り組んでいない。

パスコは欧米を中心に企業の買収を進め、航空測量事業を拡大している。また、アジアの道路などのインフラ修繕事業にも積極的である。セコムは海外に進出した日本企業のリスク管理を行っている。

しかし、防災分野の海外進出は、なかなか進んでいない。そこで国土交通省は民間企業が日本政府や国際機関との協働により具体的な成果を実現するための業界や分野を超えた産学官の関係者が集まる「場」を提供し、世界各国の課題解決に資することを目指し、日本防災プラットフォームを設立した(日本防災プラットフォームHP から引用)。日本防災プラットフォームは 2014 年に設立された産学官連携組織でパスコや清水建設などが参加している。ベトナムやタイなどの新興国と共同体制を築き、政府主体の防災技術の輸出が進められている。しかし、それでもなお防災の輸出にも問題点がある。

①海外といっても地域によって気候、地形が異なり各地のニーズが異なっている。

②新興国は膨大な費用が必要となる防災まで予算をかけられない。

③現地企業のほうが受注しやすい

「新興国では、まだ(狭義の)インフラの整備の段階にあり、防災と言う概念をこれから根付かせていかなくてはならない」と訪問先の皆さんはおっしゃっていた。日本が持っている防災技術は素晴らしいもので、少子高齢化などで国内市場が縮小することが予想される中、これらの課題に立ち向かい、グローバル化の流れに乗り、海外進出をしていくことが大切だと考えた。

## ■ 2-2-7 防災の現状と課題

まず、BCMについてである。会社のリスク管理は必須であるが、BCMについては財政との兼ね合いであり、また経営者の意識に依存する。会社内で策定する組織の体制が未熟であるところも多い。そうするとBCPを作ったまま放置する、建物の耐震診断と補強といったことに終始してしまうなどの問題が起こる。そもそも取り組んでいない所も多く、僕達は行政による意識付けが大切だと考えた。

BCPに関連して、首都圏への本社機能、そして社会機能の過度な集中も問題だ。企業は首都直下型地震で東京の社会基盤が壊滅するというワーストシナリオを描いているのだろうか。

次に、防災分野でのCSR活動である。義援金などを行う企業は多かったが、継続的な支援となるとその数は大きく減った。被災地が完全に復興するまで協力することが大切である。また、普段から災害に強い日本を作る取り組みを果たしていくことがインフラ企業の使命ではないかと思った。

そして、日本が培ってきた防災技術、製品を世界で売っていくことも大切だと感じた。

最後に、日本の防災分野の現状を説明する。純粋な防災市場の規模は現在約 2 兆円(富士経済 2012 年予測)で、東日本大震災直後から 5000 億円ほど増加している。その中で事業継続・防災ソリューションの規模は現在約 2000 億円である(矢野経済研究所 2014 年予測)。東日本大震災直後に大きく伸び、その後は微増である。つまり、東日本大震災による防災需要の高まりの動きは、5 年経った今停滞しつつある。ここから、防災意識が薄れていっていることがうかがえる。しかし、一度導入したものについて更新や見直しの需要があるため、これからも堅調に推移していくだろう。さて、では僕達が定義した広義のインフラ企業ではどうなるか。例えば建設業は 15 兆円規模の大きな産業であるが、復興需要、オリンピック需要などで伸びのある分野だ。またこれから成長が期待できるのはクラウドなど情報に関連する分野だろう。日本経済全体で見ても消費税増税による一時的な景気の落ち込みはあるが、オリンピックまでは成長が続くと考えられる(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2015 年予測)。このように防災分野は狭義でも広義でも国内で成長が見込まれ、海外進出も進めればさらなる成長が期待できる。

## ■ 2-2-8 まとめ

僕達のテーマ「災害時に必要不可欠なインフラ企業のうち、通常時から災害に強い社会を形成する責任を積極的に果たす企業」は、地震をはじめとした災害の多い国日本で、それに立ち向かい、日本全体を災害に強い国にすることに貢献している企業である。そういった企業は様々な業種にあり、僕達はそれらの企業を見つけ出し、投資したいと考えた。その具体的な取り組みは、通常業務、業務継続、CSR の 3 つがある。調べていくと、日本の全ての企業が災害への耐久力を十分に備えているとはいえない現状が見えてきた。そんな現状だからこそ、優れた取り組みをしている企業に投資する意義を感じる。もちろん、防災を主導して進めていくのは国である。しかし僕達も、企業に共感し、投資することでその企業の取り組みを応援できるし、今まで無関心だった企業に取り組みを促すことができる。

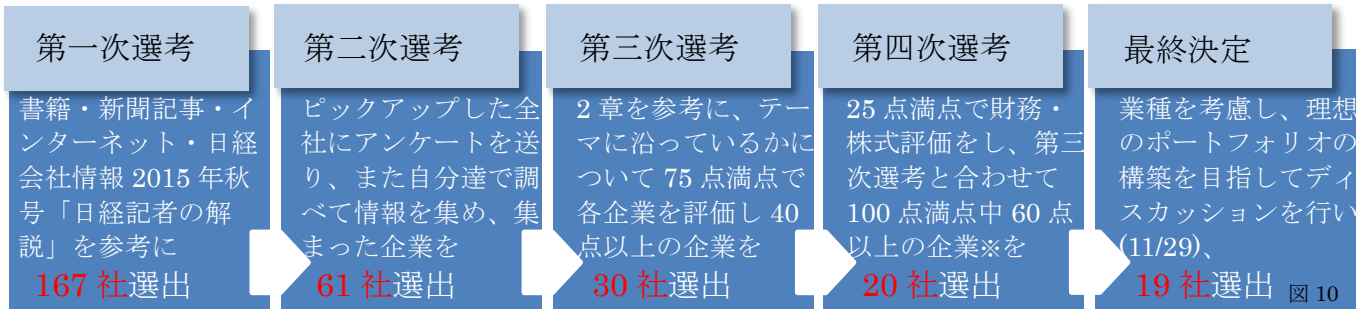
また、防災は日本に暮らす僕達にとって身近で重要な課題である。東日本大震災から 5 年が経ち、防災への関心がまた薄れてきていることを防災分野の需要がデータとして示している。今こそもう一度防災に目を向けたい。目を向けてほしい。このテーマにはそういう思いが込められている。



## ■ 3. ポートフォリオの作成

### ■ 3-1 スクリーニング

僕達の行った企業選考のおおまかな流れは以下である（図 10）。



#### 第一次スクリーニング

※ 点数付け後、通過点設定は最終決定で行った

まず、第一次スクリーニング(選考)として書籍、過去の新聞記事、インターネット、そして、日経会社情報の「日経記者の解説」欄から防災・災害関連の取り組みを行う企業を建設、測量、通信などの分野からそれぞれ挙げていき、167 社をピックアップした(図 11)。

|      |                 |    |    |      |            |    |    |      |              |    |    |      |            |    |    |
|------|-----------------|----|----|------|------------|----|----|------|--------------|----|----|------|------------|----|----|
| 1332 | 日本水産            |    |    | 2802 | 味の素        |    |    | 6301 | 小松製作所        | 37 |    | 9060 | 日本ロジテム     |    |    |
| 1333 | マルハニチロ          | 26 |    | 2871 | ニチレイ       | 36 |    | 6501 | 日立製作所        |    |    | 9064 | ヤマトHD      | 48 | 12 |
| 1712 | ダイセキ環境ソリューション   | 34 |    | 2897 | 日清食品HD     | 34 |    | 6502 | 東芝           |    |    | 9107 | 川崎汽船       | 37 |    |
| 1720 | 東急建設            | 36 |    | 2923 | サトウ食品工業    | 24 |    | 6503 | 三菱電機         |    |    | 9232 | パスコ        | 55 | 15 |
| 1758 | 大洋基礎工業          |    |    | 3315 | 日本コークス工業   |    |    | 6506 | 安川電機         | 23 |    | 9404 | 日本テレビHD    |    |    |
| 1762 | 高松コンストラクショングループ |    |    | 3382 | セブン&アイHD   | 49 | 12 | 6645 | オムロン         |    |    | 9409 | テレビ朝日HD    |    |    |
| 1799 | 第一建設工業          |    |    | 3423 | エスイー       |    |    | 6701 | 日本電気         |    |    | 9412 | スカパーJSATHD | 47 | 16 |
| 1802 | 大林組             | 58 | 11 | 3436 | SUMCO      |    |    | 6702 | 富士通          |    |    | 9413 | テレビ東京HD    |    |    |
| 1803 | 清水建設            | 45 | 13 | 3636 | 三菱総合研究所    |    |    | 6744 | 能美防災         | 29 |    | 9432 | 日本電信電話     |    |    |
| 1812 | 鹿島建設            |    |    | 3751 | 日本アジアグループ  |    |    | 6745 | ホーチキ         | 47 | 14 | 9433 | KDDI       |    |    |
| 1813 | 不動テトラ           | 37 |    | 3863 | 日本製紙       |    |    | 6751 | 日本無線         |    |    | 9501 | 東京電力       | 22 |    |
| 1815 | 鉄建建設            | 43 | 10 | 3946 | トーモク       |    |    | 6752 | パナソニック       |    |    | 9513 | Jパワー       | 35 |    |
| 1822 | 大豊建設            |    |    | 4023 | クレハ        | 47 | 14 | 6753 | シャープ         |    |    | 9531 | 東京瓦斯       | 45 | 16 |
| 1873 | 日本ハウスHD         |    |    | 4091 | 太陽日酸       |    |    | 7004 | 日立造船         |    |    | 9551 | メタウォーター    |    |    |
| 1888 | 若築建設            |    |    | 4113 | 田岡化学工業     | 24 |    | 7011 | 三菱重工業        | 20 |    | 9608 | 福山コンサルタント  | 40 | 18 |
| 1905 | テノックス           | 38 |    | 4324 | 電通         |    |    | 7012 | 川崎重工業        |    |    | 9613 | NTTデータ     | 54 | 9  |
| 1914 | 日本基礎技術          | 37 |    | 4543 | テルモ        |    |    | 7201 | 日産自動車        |    |    | 9621 | 建設技術研究所    | 45 | 18 |
| 1925 | 大和ハウス工業         |    |    | 4578 | 大塚HD       | 38 |    | 7203 | トヨタ自動車       | 45 | 13 | 9624 | 長大         |    |    |
| 1926 | ライト工業           | 45 | 18 | 4658 | 日本空調サービス   |    |    | 7267 | 本田技研工業       |    |    | 9632 | スバル興業      |    |    |
| 1928 | 積水ハウス           | 40 | 16 | 4748 | 構造計画研究所    |    |    | 7459 | メディパルHD      | 42 | 12 | 9639 | 三協フロンテア    | 33 |    |
| 1952 | 新日本空調           |    |    | 4755 | 楽天         |    |    | 7521 | ムサシ          |    |    | 9663 | ナガワ        |    |    |
| 1954 | 日本工営            | 48 | 16 | 4814 | ネクストウェア    |    |    | 7751 | キヤノン         |    |    | 9675 | 常盤興産       |    |    |
| 1968 | 太平電業            |    |    | 4901 | 富士フイルムHD   |    |    | 7966 | リンテック        |    |    | 9678 | カナモト       |    |    |
| 1971 | 中央ビルト工業         |    |    | 5013 | ユシロ化学工業    |    |    | 8001 | 伊藤忠商事        |    |    | 9699 | 西尾レントオール   |    |    |
| 1973 | NECネットスアイ       | 40 | 55 | 5019 | 出光興産       |    |    | 8028 | ファミリーマート     | 47 | 14 | 9735 | セコム        | 57 | 15 |
| 2153 | E・JHD           | 40 |    | 5020 | JXHD       |    |    | 8031 | 三井物産         |    |    | 9740 | セントラル警備保障  |    |    |
| 2156 | セーラー広告          |    |    | 5021 | コスモエネルギーHD |    |    | 8087 | フルサト工業       |    |    | 9755 | 応用地質       | 43 | 20 |
| 2175 | エスエムエス          |    |    | 5108 | ブリヂストン     |    |    | 8233 | 高島屋          |    |    | 9761 | 東海リース      |    |    |
| 2202 | 日清製粉グループ本社      |    |    | 5191 | 住友理工       |    |    | 8267 | イオン          |    |    | 9763 | 丸紅建材リース    |    |    |
| 2209 | 井村屋グループ         | 19 |    | 5233 | 太平洋セメント    | 34 |    | 8341 | 七十七銀行        |    |    | 9764 | 技研興業       | 28 |    |
| 2220 | 亀田製菓            |    |    | 5333 | 日本ガイシ      | 38 |    | 8518 | 日本アジア投資      |    |    | 9765 | オオバ        | 34 |    |
| 2229 | カルビー            |    |    | 5358 | イソライト      |    |    | 8562 | 福島銀行         |    |    | 9767 | 日建工学       |    |    |
| 2303 | ドーソン            | 25 |    | 5401 | 新日鐵住金      |    |    | 8566 | リコーリース       |    |    | 9768 | いであ        | 46 | 19 |
| 2325 | NJS             | 41 | 13 | 5484 | 東北特殊鋼      |    |    | 8601 | 大和証券グループ本社   |    |    | 9788 | ナック        | 40 | 12 |
| 2326 | デジタルアーツ         |    |    | 5711 | 三菱マテリアル    |    |    | 8630 | 損保ジャパン日本興亜HD |    |    | 9797 | 大日本コンサルタント | 40 | 18 |
| 2331 | 総合警備保障          | 37 |    | 5803 | フジクラ       |    |    | 8766 | 東京海上HD       | 54 | 11 | 9824 | 泉州電業       | 34 |    |
| 2445 | エスアールジータカミヤ     |    |    | 5949 | ユニプレス      |    |    | 8801 | 三井不動産        |    |    | 9832 | オートバックスセブン |    |    |
| 2587 | サントリー           |    |    | 5976 | 高周波熱錬      |    |    | 8802 | 三菱地所         |    |    | 9895 | コンセック      |    |    |
| 2588 | ウォーターダイレクト      |    |    | 6005 | 三浦工業       | 31 |    | 9006 | 京浜急行電鉄       |    |    | 9976 | セキチュー      |    |    |
| 2590 | ダイドードリンコ        | 34 |    | 6178 | 日本郵政       |    |    | 9007 | 小田急電鉄        | 32 |    | 9984 | ソフトバンクグループ | 56 | 12 |
| 2651 | ローソン            | 48 | 12 | 6289 | 技研製作所      |    |    | 9020 | 東日本旅客鉄道      | 48 | 13 | 9991 | ジェコス       |    |    |
| 2655 | マックスバリュ東北       |    |    | 6293 | 日精樹脂工業     |    |    | 9042 | 阪急阪神HD       |    |    |      |            |    |    |

#### 第二次スクリーニング

前記の企業全てに 2 章に関連したアンケートを送った。約 3 割の企業から回答があり、一部とはメールでさらに詳しい質問をした他、資料を送ってもらうなどした。同時に僕達もそれぞれの企業について書籍、新聞、ホームページなどで情報を収集した。また、自分達が挙げた企業がテーマにあっているか考察し、テーマと関連が薄い企業を除いた。これらの結果テーマに相応しく、十分な情報が得られた企業 61 社(図 11 で企業の横に点数が書いてある企業)について、第二次スクリーニング通過とした。

## 第三次スクリーニング

第二次まで残った 61 社について、さらに絞り込むために点数付けすることにした。僕達は、テーマに相応しいか(テーマ評価)と投資という観点(財務・株式評価)から 100 点満点で点数をつけようと考えた。テーマの方をより重視したいという考えから、テーマ評価 75 点満点、財務・株式評価 25 点満点とし、またテーマ評価で一定以上の点を獲得した企業のみを第三次スクリーニング通過とし、第四次の財務・株式評価と合わせて採点することにした。

11 月 11 日の話し合いでは、2 章と NTT データ経営研究所、朝日新聞などの実施したアンケートを参考に、「重要な点、解決の強く望まれる課題である点について各企業を効果的に評価できる指標」を選んだ。点数配分は議論によって決め、点の刻みを細かくした。インフラ企業は「止まらない」ことが大切だと感じたので事業継続に多めに配分し、企業を幅広い分野から集めたかったため通常業務は少なめに配分した。また実際の事例として震災時対応を参考にしている。

| 第三次評価、第四次評価(100点満点、31項目) |                    |                  |                  |                       |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| テーマ評価(75点)               |                    |                  |                  | 財務・株式評価<br>(25点、10項目) |
| 通常業務<br>(12点、2項目)        | 事業継続<br>(33点、10項目) | CSR<br>(20点、5項目) | 将来性<br>(10点、3項目) |                       |

図 12

では、テーマ評価の各指標の紹介をしていく。左上が項目名(色は図 12 と対応)、右上が選出理由、左下が調べ方、右下が点数の基準となっている。

|                                       |                                    |                                        |                |
|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| (1) 防災分野の割合                           | より防災に関わっている企業、防災分野に注力する企業を選ぶため     |                                        |                |
| その会社の全体の業務に占める防災分野の割合を調べた             | 0                                  | 通常業務で防災分野とは関わりが無い                      |                |
|                                       | 2                                  | 通常業務で防災分野とは関わりは薄い、災害時を意識した商品の開発をするなど   |                |
|                                       | 4                                  | 防災への高い意識と取り組みが見られる                     |                |
|                                       | 5                                  | 子会社の中に防災に関する事業を行うものがある                 |                |
|                                       | 7                                  | 防災に関する事業を行っている                         |                |
|                                       |                                    | 防災部門に特化した企業と認められる                      |                |
| (2) シェア・重要性                           | 社会にとって重要度の高い企業を選ぶため                |                                        |                |
| インターネットでその会社の本業のシェアを調べ、また重要度は自分達で判断した | 0                                  | その分野でのシェアは大きくなく業務停止が即座に社会に影響を及ぼすわけではない |                |
|                                       | 1                                  | その分野で重要な役割を果たしている                      |                |
|                                       | 2                                  | その分野で重要な役割を果たし、僕達の生活に直結する企業である         |                |
|                                       | 3                                  | その分野で大手と呼べる企業の一社である(30%のシェアを目安とする)     |                |
|                                       | 4                                  | その分野で大手と呼べる企業の一社で、僕達の生活に直結する企業である      |                |
|                                       |                                    | 5                                      | その分野を一社で独占している |
| (1) BCPの公開                            | 真剣に取り組んでいるところは詳しい資料を上げていると考えたため    |                                        |                |
| インターネットで検索をすることで調べた                   | 0                                  | 情報が見当たらない                              |                |
|                                       | 1                                  | ネット上の情報では不十分                           |                |
|                                       | 2                                  | ネット上に情報が上がっている                         |                |
|                                       | 3                                  | ホームページから詳しい情報を得ることができた。本気度が伝わってきた      |                |
| (2) BCPの内容                            | もちろん、詳しく定めている方が役に立つBCPと言えるから       |                                        |                |
| 集まった資料から自分達で判断した                      | 0                                  | 情報が集まらなかった、取り組んでいない                    |                |
|                                       | 1                                  | あいまいである                                |                |
|                                       | 2                                  | 一般的な内容である                              |                |
|                                       | 3                                  | 詳しく記載してある                              |                |
| (3) リスク分散・機能分散                        | バックアップの確保などにきちんと取り組むべきだが、普及していないから |                                        |                |
| 集まった資料から自分達で判断した                      | 0                                  | 情報が集まらなかった、取り組んでいない                    |                |
|                                       | 2                                  | 記述はあるが具体的でない                           |                |
|                                       | 3                                  | 記述がある、一般的な内容である                        |                |
|                                       | 5                                  | 本社機能の移転など、特に優れていると認められる                |                |
| (4) 訓練の実施                             | 日頃から訓練は大切だが、取り組んでいない企業も多いから        |                                        |                |
| 集まった資料から回数、内容などをチェックした                | 0                                  | 情報が集まらなかった、取り組んでいない                    |                |
|                                       | 1                                  | 一部ではやっている、最低限やっているなど                   |                |
|                                       | 2                                  | 会社・グループ全体で実施、特に模範的である等意識の高さがうかがえる      |                |

|                                         |                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (5) 社員を守る仕組み                            | まず第一に守るべきは人命だと考えるから                                                                                                                              |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報が集まらなかった、取り組んでいない<br>2 備蓄や安否確認システムなどの取り組みを実施している                                                                                             |
| (6) 会社全体での共有                            | 一般の社員までは普及していないことを大きな課題と考えるから                                                                                                                    |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報が集まらなかった、取り組んでいない<br>1 最低限共有されている<br>2 グループ全体など広範囲で共有されている、意識付けを積極的に行っているなど                                                                  |
| (7) 東日本大震災前について                         | 震災前からBCMIに取り組む企業は防災意識が高いと考えるから                                                                                                                   |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報が集まらなかった、取り組んでいなかった<br>2 一応作っていた<br>3 阪神淡路大震災などを踏まえ、具体的に作っていた                                                                                |
| (8) 震災の設備への影響                           | 災害への対策が有効であったことを示すと考えるため                                                                                                                         |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 壊滅した、重大な事故等が起きてしまった<br>1 大きな被害を受けた<br>2 被害を受けた施設はあったが業務をなんとか継続できた、バックアップ施設は活用できた<br>3 輸送などの点で被害を受けた<br>4 影響は軽微だった<br>5 影響はほぼ無かった               |
| (9) 震災時の業務復旧                            | 特にインフラ企業は早い段階での復旧が必要だから                                                                                                                          |
| 集まった資料から自分達で判断した。また、さまざまな資料から1ヶ月を基準と考えた | 0 1ヶ月以上通常業務を休止もしくは大幅に縮小した<br>2 地域的にやむを得ない場所を除いては混乱はあったものの1ヶ月以内に通常業務に復帰<br>4 迅速に再開できた<br>5 業務への影響は皆無                                              |
| (10) BCPの実効性                            | 震災時にBCPが機能したならそのBCPはある程度十分と言えるから                                                                                                                 |
| 集まった資料から自分達で震災時にBCPが機能したか判断した           | 0 そもそも設定していなかった、情報無し<br>2 ある程度は活かすことができた<br>3 BCPに沿って対応し問題は生じなかった                                                                                |
| (1) CSRLレポート全体                          | 社会責任投資の観点から防災分野で社会的責任を果たす企業を選ぶため                                                                                                                 |
| 集まった資料から自分達で総合的に判断した                    | 0 情報無し、実施せず<br>2 災害に関するものではないが実施している<br>4 防災・災害関連で実施している<br>6 防災・災害関連で継続した取り組みをしている、独自性がある、熱心であるなど特筆すべき                                          |
| (2) 募金・義援金                              | 震災やその他災害での募金・義援金活動は最も一般的な対災害CSRだから                                                                                                               |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報無し、実施せず<br>1 義援金を送っている<br>2 会社規模相応の義援金を送っている<br>3 加えて、募金活動、自社製品の寄付などを行っている                                                                   |
| (3) 震災初動                                | 早いアクションからは熱意を感じ、また被災地への貢献も大きいから                                                                                                                  |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報無し、特に無し<br>2 何らかのアクションを起こした<br>3 その中でも災害時を想定した取り組みや製品が被災地の役に立ったなど一定の高いレベルでの貢献が認められる<br>4 その中でも社員が帰宅困難者の支援、自社製品の寄贈、ボランティア活動をするなど特筆すべき取り組みがあった |
| (4) 復興への継続支援                            | 中長期的支援をする企業では現在も防災意識が高いと考えるから                                                                                                                    |
| 集まった資料から自分達で判断した                        | 0 情報無し、特に無し<br>2 震災から時間が経っても支援をしている<br>3 継続的な復興支援をしている<br>5 その中で、社員の派遣などその会社にしかできない、独自性のある関わり方をしている                                              |
| (5) HPからみる意欲                            | HPでの扱いで復興への真剣さが測れると考えたから                                                                                                                         |
| 各企業のホームページを見て、復興支援のページについて判断した          | 0 なし<br>1 1ページ程度でおおまかな活動内容の紹介にとどまっている<br>2 復興支援関連、海外での支援活動などの立派な特設サイトを作っている                                                                      |



|                         |                                       |                                                                                                                      |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) 防災への投資              | リスクの軽減、災害に強い社会の構築に効果があると考えから          |                                                                                                                      |
| 集まった情報について、自分達で判断した     | 0<br>2                                | 特に無し<br>計画的で継続的な防災分野での投資が見られる                                                                                        |
| (2) 取り組みの革新性            | 将来性、革新性のある事業や社会貢献をする企業は安定性、成長性が見込めるから |                                                                                                                      |
| 集まった情報について、自分達で総合的に判断した | 0<br>1<br>2<br>3                      | 将来に何らかの不安あり<br>特に何もない<br>十分に将来性、革新性のある事業や社会貢献をする企業といえる<br>将来性、革新性のある事業や社会貢献が特筆すべきものである                               |
| (3) 海外進出                | 海外進出は防災分野の課題であるがチャンスでもあるから            |                                                                                                                      |
| 集まった情報について、自分達で判断した     | 0<br>1<br>3<br>4<br>5                 | 防災分野での進出は見られない<br>計画中<br>取り組みが見られる<br>大きな実績がある<br>企業連合としてや政府主導の下日本企業の中で海外進出の主導的な役割を果たしている、防災分野で世界への多大な貢献が見られるなど特筆すべき |

これらの合計で 40 点を超えた企業が 30 社あり、これらを第三次スクリーニング通過とした(図 11)。

#### 第四次スクリーニング

第三次スクリーニングを通過した 30 社について財務・株式評価を行った。株価の割安感、効率性、収益性、成長性、安定性を基準に分析を行った。以下、指標の紹介である。上段が左から項目名、指標の属性、算出法、下段が左から指標の説明、点数配分となっている。データは日経会社情報 2015 年秋号、みんなの株式による。決算月によっては 1 年前のデータの場合がある。

|                                                                                                            |            |                                     |                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| (1) PER(株価収益率)                                                                                             | 割安感        | 「株価÷1株あたり利益」                        |                                                |
| 低いほうが割安とされる。業界ごとに平均が異なるなどの問題はあがるが、ざっくりと「何年でもとが取れるか」を示す、オーソドックスな指標として採用した。割安な株に投資すれば値上がり期待できることから採用した。      |            | 0<br>1<br>2                         | 20より大きい<br>10より大きく20以下<br>10以下                 |
| (2) PBR(株価純資産倍率)                                                                                           | 割安感        | 「時価総額(自社保有株除く)÷純資産」(日経会社情報の算出法)     |                                                |
| 低いほうが割安とされる。手元資産からみた株価の割高割安を示す。1を割ると企業の解散価値より株価が低いことを表す。割安な株に投資すれば値上がり期待できることから採用した。                       |            | 0<br>1<br>2                         | 2より大きい<br>1より大きく2以下<br>1以下                     |
| (3) ROE(自己資本利益率)                                                                                           | 収益性        | 「純利益÷自己資本」                          |                                                |
| 高いほうがいいとされる。投下した資本に対し、企業がどれだけ効率よく利潤を上げられるのかを表す。高すぎると負債が多い可能性もあるためROAと併用した。投資に対し効率よく利益を還元できる企業に投資したいと思い採用。  |            | 0<br>1<br>2                         | 6%より低い<br>6%以上10%より低い<br>10%以上                 |
| (4) ROA(純資産利益率)                                                                                            | 収益性<br>効率性 | 「純利益÷総資産」=「売上高利益率×総資産回転率」           |                                                |
| 高いほうがいいとされる。投下した総資産がどれだけ効率的に利益につながっているかを示す指標。収益性と同時に効率性も表すため3点を配分。ROEの補完の意味もある。収益性、効率性の高い企業に投資したいと考えたため採用。 |            | 0<br>1<br>2<br>3                    | 2%より低い<br>2%以上3.5%より低い<br>3.5%以上5%より低い<br>5%以上 |
| (5) 経常利益成長率①                                                                                               | 成長性        | 「(2016年経常利益－2015年経常利益)÷ 2015年経常利益 」 |                                                |
| 高いほうがいいとされる。企業の稼ぐ利益がどれだけ伸びていくかを示す。成長の見込みのある企業に投資したいと思い採用した。                                                |            | 0<br>1<br>2                         | －5%より低い<br>－5%以上5%より低い<br>5%以上                 |
| (6) 経常利益成長率②                                                                                               | 成長性        | 「(2015年経常利益－2010年経常利益)÷ 2010年経常利益 」 |                                                |
| 高いほうがいいとされる。企業の稼ぐ利益がどれだけ伸びていくかを示す。震災前と比較して落ち込んでいないか、①と合わせて継続的な成長をしているかを調べ、成長の見込みのある企業に投資したいと思い採用した。        |            | 0<br>1<br>2                         | 50%より低い<br>50%以上100%より低い<br>100%以上             |



|                                                                                                                                                                         |           |                                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|------------------|
| (7) 業績傾向                                                                                                                                                                | 成長性       | 過去5年間の業績の伸びを前年度比で比較              |                  |
| 企業が震災やその他要素に負けず継続的な成長をしているかを比較した。安定的な成長をしている企業に投資したいと思い採用。                                                                                                              |           | 0                                | 減少傾向にある          |
|                                                                                                                                                                         |           | 1                                | 増加傾向にあるが落ち込んだ年あり |
|                                                                                                                                                                         |           | 2                                | すべての年で増加している     |
| (8) 震災時の株価                                                                                                                                                              | 安定性       | 「2011年4月1日の始値÷2011年3月1日の始値」      |                  |
|                                                                                                                                                                         | 成長性       |                                  |                  |
| 株価はその会社の状態を表す。震災を挟んだ株価を比較し、日経平均の落ち込み方(9%弱の落ち込み)を考慮して、その企業が震災に弱い企業なのか、それとも安定していた震災に強い企業なのか、復興需要などを期待されていたのかなどを判断することを目的として採用した。テーマを考え、また災害の観点からの安定性、成長性の指標として多めに点数を配分した。 |           | 0                                | 80%より落ち込んだ       |
|                                                                                                                                                                         |           | 1                                | 80%以上90%より低い     |
|                                                                                                                                                                         |           | 2                                | 90%以上100%より低い    |
|                                                                                                                                                                         |           | 3                                | 100%以上110%より低い   |
|                                                                                                                                                                         |           | 4                                | 110%以上に伸びた       |
| (9) 自己資本比率                                                                                                                                                              | 安定性       | 「自己資本÷総資本」                       |                  |
| 高いほど安定しているとみなす。財務の長期的な安定性を示している。投資する際に安定している企業に投資したいのは当然なので採用した。                                                                                                        |           | 0                                | 40%より低い          |
|                                                                                                                                                                         |           | 1                                | 40%以上55%より低い     |
|                                                                                                                                                                         |           | 2                                | 55%以上70%より低い     |
|                                                                                                                                                                         |           | 3                                | 70%以上            |
| (10) キャッシュフロー                                                                                                                                                           | 安定性・成長性など | 営業CF、投資CF、財務CF                   |                  |
| 企業のお金の流れで会社の実態を表す。営業CFは本業の調子を、投資CFは設備投資を、財務CFは財務活動の状態を表し、それぞれ＋、－、－であるのがよいとされる。安定性、成長性などが読み取れるため採用した。                                                                    |           | 3点から、それぞれの項目で＋の符号が理想と違う毎に1点ずつ減点。 |                  |

## 最終決定

第四次選考 30 社について僕達は自信を持ってテーマに相応しいと断言できるが 20 社以内に絞りさらに洗練されたポートフォリオを作るため、ディスカッションを行った(11 月 29 日)。第三次・第四次の合計点を参考にしつつ、強い日本を作るインフラ企業であること、財政面で安定していること、様々な分野の特筆すべき企業が集まっていることを指針にした(単純に点数の上位だけで判断することは避けなかった)。僕達は 19 社を選んで投資することにし、結果的に第四次選考の通過点は 60 点となった(なお、60 点以上で外れたのはローソン、セブン&アイと業種が被るファミリーマートのみだった)。

## ■ 3-2 ポートフォリオ一覧

以上のスクリーニングの結果、19 社に投資することを決定した。このポートフォリオを「POWER OF RESILIENCE」と名付けた。配分は 11/27 の終値から点数に比例するように計算し、11/30 に購入した。システムの都合などで点数と実際の購入比率は必ずしも一致しない。その後、12/30 まで値動きを追った。各社に個別にコメントを書いていき、章の最後に一覧を載せた(図 13)。

【表見本】

| 証券コード                                                 | 企業名                |  | 合計点 |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--|-----|
| 業種                                                    |                    |  |     |
| 企業の説明<br>①事業の説明<br>②防災関連事業の説明<br>③BCMについて<br>④CSRについて | レーダーチャート<br>数字は%表示 |  |     |
|                                                       | 各項目点               |  |     |
|                                                       |                    |  |     |
|                                                       |                    |  |     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|------|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----|-------------------|
| 9735                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | セコム                | 72 <sub>100</sub>                                                                                                                                                                                                                                      |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| <p>①国内警備サービス業で圧倒的な首位。セキュリティ分野で培った安全のネットワークをベースに社会システム産業として防災、情報通信、保険などの事業も行い、社会に安全、安心を提供している。②例えば厨房用自動消火システムの提供。能美防災、ニッタンなどをグループに持ち、ビル、文化財など幅広い防火システムを扱っている。危機管理支援トータルサービスは BCP 策定から BCM の運用、災害時の対応支援まで災害リスク管理を丸々引き受ける事業を行っている。データセンターや防災備蓄品セット、さらには医療まで手がけるなど正に「社会システム産業」と言える。パスコもグループ会社の1つだ。③災害に備えてグループのノウハウを盛り込んだマニュアルの整備、対策品の備蓄、機動的な対応体制や訓練などの対応を講じている。④東日本大震災ではマスク、手指の消毒剤を各50万人分被災地に提供した。グループのネットワークを活かし医療支援なども行った。HP上での正確な情報提供やツイッターを通じての防災情報の提供など情報サービスも行ったほか、被災して壊れた塀の撤去や高齢者向けの家事の手伝いなどの被災地のニーズに合わせたホームサービスを通常料金よりも安価で提供した。戦略的 CSR としてビッグデータを利用したリアルタイムの災害情報サービスや安否確認サービスで BCP 策定支援、避難支援を行っている。以上より最高点に相応しい企業である。</p>         |                    | <table><tr><td>各項目合計</td><td>15<sub>25</sub>点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>27<sub>33</sub>点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>11<sub>20</sub>点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>9<sub>10</sub>点</td></tr></table>                                              | 各項目合計 | 15 <sub>25</sub> 点 | 通常業務 | 27 <sub>33</sub> 点 | 将来性 | 11 <sub>20</sub> 点 | CSR | 9 <sub>10</sub> 点  |     |                   |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 15 <sub>25</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 27 <sub>33</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 11 <sub>20</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9 <sub>10</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 9232                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | パスコ                | 70 <sub>100</sub>                                                                                                                                                                                                                                      |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 空運                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| <p>①②「空間情報事業を通じて安心して豊かな社会システムの構築に貢献する」という企業理念のもと、測量事業を進めている。防災と密接な関係がある。キーストン社(米)を買収するなどヨーロッパやアメリカに子会社を持ち、アジアにも積極的に開拓している。現地の会社の方が受注しやすいということもあるようだ。③取材によると、社員一人一人が災害発生から自発的に対応を図るため、災害対策本部を設置する前に行動に移すことができ、素早い災害対応ができるそうだ。それを支えるのは日頃の訓練と BCM による社員・会社の安全の確保である。社員と家族は自社製品でもある帰宅支援マップを所持する。また、全国各地に施設があるため、被災地ではないところで空間情報の解析を進めることができる。GIS システムの災害リスク情報サービス、帰宅支援マップサービス、防災 e ラーニングシステムを提供し企業の BCP の策定を支援する。④災害時にはパスコの事業で欠かせない空間情報の取得技術と処理技術というパスコの基幹ともいえる2つの技術を用いて被災地の状況を地方自治体や各省庁などに提供し、二次災害の予防と復旧活動計画の策定などを支援する。合成開口レーダー衛星を用い悪天候な状況でも被災地を撮影することができることで、航空機を用いた撮影よりも災害時に適している。</p>                                                 |                    | <table><tr><td>各項目合計</td><td>15<sub>25</sub>点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>25<sub>33</sub>点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>12<sub>20</sub>点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>8<sub>10</sub>点</td></tr></table>                                              | 各項目合計 | 15 <sub>25</sub> 点 | 通常業務 | 25 <sub>33</sub> 点 | 将来性 | 12 <sub>20</sub> 点 | CSR | 8 <sub>10</sub> 点  |     |                   |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 15 <sub>25</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 25 <sub>33</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12 <sub>20</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8 <sub>10</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 1802                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 大林組                | 69 <sub>100</sub>                                                                                                                                                                                                                                      |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 建設                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| <p>①東京スカイツリーを作った建設業最大手。不動産の売買や都市開発なども行っている。海外進出や事業の多角化を進める。東京オリンピック需要による成長が見込まれる。②建物の免振、制振、制震化工事を請け負っている。ほかにも地震危険度、建物損傷度などの分析から最適な工事の提案、緊急地震速報から地震の到達前に揺れを予測するシステムなどの事業がある。建設業の特徴を活かした BCP 策定支援サービスを行う。③目標復旧時間を細かく決めた BCP を策定しているほか、それに基づく訓練を定期的に行っている。ヒト、モノ、システムすべてについて対策している。顧客への連絡網や復旧支援拠点の整備を行っている。災害時対応の担当者が直ちに本社に出動できる体制を整備するなど、取り組みは想像以上だった。東日本大震災では BCP に基づいた対応と IT を用いた優先順位の設定で、72 時間以内に施工物件の応急処置を全て完了するという目標を達成した。これらから BCM 評価最高点を獲得。④震災時には建物の調査や自治体の要請に基づくインフラの復旧などの建設関係の支援だけではなく、土のう袋や発電機、簡易トイレ、食料などの支援物資の提供も行った。放射線量の調査や復興支援ボランティア、津波で被害を受けた農地の除塩など、復興に貢献する姿勢が見られた。防災への継続的な投資、CSR も含め、建設会社として強い日本を作るという使命を十分に果たしている。</p> |                    | <table><tr><td>各項目合計</td><td>11<sub>25</sub>点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>29<sub>33</sub>点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>5<sub>20</sub>点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>15<sub>20</sub>点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>9<sub>10</sub>点</td></tr></table> | 各項目合計 | 11 <sub>25</sub> 点 | 通常業務 | 29 <sub>33</sub> 点 | 将来性 | 5 <sub>20</sub> 点  | CSR | 15 <sub>20</sub> 点 | BCM | 9 <sub>10</sub> 点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 11 <sub>25</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29 <sub>33</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5 <sub>20</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 15 <sub>20</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9 <sub>10</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                    |      |                    |     |                    |     |                    |     |                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|-----|------|------|-------|-----|-------|-----|------|
| 9984                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ソフトバンクグループ | 68 <sub>100</sub>                                                                                                                                                                            |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| 通信                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| <p>①通信やインターネット関連企業等を傘下に持つ持株会社。携帯電話通信事業者としては世界 3 位の売上高で売上の 6 割を占める。</p> <p>②自治体向け BCM ソリューションや電話設備のクラウド化、災害用伝言板など防災事業も数多い。情報はライフラインであり、それを担う企業としての社会的責任を果たすとしている。</p> <p>③震災時には BCP に基づき移動基地局などにより 1 ヶ月で震災前とほぼ同じ範囲をカバーするまでに復旧させた。</p> <p>④携帯電話の貸し出しなどを行った。情報企業であるからなのか、CSR に限らず防災に関する取り組みをホームページで積極的に公開していてとてもいいと思った。防衛省や海上保安庁との協定、バックアップの充実、子どもたちを重視した継続的な支援などを行っていることが分かった。利用者の寄付にソフトバンクが上乘せして支払うというような、会社と社会が共に復興支援をするような取り組みが多くあった。</p> |            | <table><tr><td>財務</td><td>12/25</td></tr><tr><td>将来性</td><td>9/12</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>25/33</td></tr><tr><td>BCM</td><td>20/20</td></tr><tr><td>CSR</td><td>2/10</td></tr></table> | 財務 | 12/25 | 将来性 | 9/12 | 通常業務 | 25/33 | BCM | 20/20 | CSR | 2/10 |
| 財務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 12/25      |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9/12       |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25/33      |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 20/20      |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2/10       |                                                                                                                                                                                              |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | 各項目合計 12/25                                                                                                                                                                                  |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | 通常業務 25/33                                                                                                                                                                                   |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | 20/20                                                                                                                                                                                        |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | 2/10                                                                                                                                                                                         |    |       |     |      |      |       |     |       |     |      |

|                                                                                                                                                                                                                                           |        |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|--|----|--------|-----|-------|------|--------|-----|--------|-----|-------|
| 8766                                                                                                                                                                                                                                      |        | 東京海上ホールディングス                                                                                                                                                                                      |  | 65 <sub>100</sub> |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| 保険                                                                                                                                                                                                                                        |        |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| ①保険事業を手がける。前身の東京海上保険は日本最初の保険会社であった。                                                                                                                                                                                                       |        | <table><tr><td>財務</td><td>11/25点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>8/12点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>28/33点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>11/20点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>7/10点</td></tr></table> |  |                   |  | 財務 | 11/25点 | 将来性 | 8/12点 | 通常業務 | 28/33点 | BCM | 11/20点 | CSR | 7/10点 |
| 財務                                                                                                                                                                                                                                        | 11/25点 |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                       | 8/12点  |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                      | 28/33点 |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                       | 11/20点 |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                       | 7/10点  |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| ②地震保険の提供やBCPの策定支援を行う。保険に入るといことはリスクの管理になる。                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| ③東京海上ホールディングスは保険事故の受付、保険金などの支払いに備えて事業継続計画を策定している。また、東日本大震災時には地震発生から1日後には先発隊の被災地への派遣、3日後には顧客からの被害状況の連絡用に地震専用センターを設置するなどの対応も迅速だった。                                                                                                          |        |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |
| ④復興支援としては5月に新入社員が被災地に、また6月仙台市周辺に住む社員、7月には全国のグループ社員が「ボランティア休暇制度」を活用して、震災復興に取り組んだ。現在、CSR活動の1つに「ぼうさい授業」で小学生向けの防災啓発プログラムを実施している。また、防災、減災情報サイト「あしたの笑顔のために」を開設しており、産学連携により得た知見を活かし、「地震・津波・台風、竜巻・集中豪雨・大雪」についてのメカニズムをイラストや漫画、ゲームを用いてわかりやすく紹介している。 |        |                                                                                                                                                                                                   |  |                   |  |    |        |     |       |      |        |     |        |     |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|--------|------|--------|-----|--------|-----|-------|
| 9768                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | いであ    | 65 <sub>100</sub>                                                                                                                                                                                    |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| <p>①環境部門の国土環境株式会社と、インフラ整備の日本建設コンサルタントが合併してできた準大手総合建設コンサルタント。情報システムも手がける。②防災関連の事業は多様で、社会インフラを災害に強くするというハード面での対策のほか、情報システムを使った河川の観測や、災害被害の予測をしてハザードマップの策定、災害訓練の企画などの危機管理能力向上の支援などのソフト面での支援も行っている。③各本部、死者、支店にリスク管理責任者を配置し、災害だけでなく情報関連のセキュリティにも力を入れている。BCP は策定しているだけでなく、社員への周知や教育も行っている。④震災時はインフラ復旧のための計画・設計や除染事業に関する計画・調査・管理などの業務などに携わった。特に除染の事前調査は震災直後に依頼され、放射能調査を環境部門、家屋の被害状況を建築部門、そしてデータのまとめを情報システム部門と分担したため迅速に対応できたとのこと。いであの事業は公共性が高く、環境、社会への事業を通じた社会貢献を行っているほか、子供向けの環境に関するイベントを実施している。また、祭りや清掃活動への参加など地域との交流も行っている。</p> |        | <table><tr><td>財務</td><td>19/25点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>9/12点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>19/33点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>13/20点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>5/10点</td></tr></table>    | 財務    | 19/25点 | 将来性  | 9/12点  | 通常業務 | 19/33点 | BCM | 13/20点 | CSR | 5/10点 |
| 財務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 19/25点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 9/12点  |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 19/33点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 13/20点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5/10点  |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        | <table><tr><td>各項目合計</td><td>19/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>19/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>9/12点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>13/20点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>5/10点</td></tr></table> | 各項目合計 | 19/25点 | 通常業務 | 19/33点 | 将来性  | 9/12点  | BCM | 13/20点 | CSR | 5/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 19/25点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 19/33点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 9/12点  |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 13/20点 |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5/10点  |                                                                                                                                                                                                      |       |        |      |        |      |        |     |        |     |       |

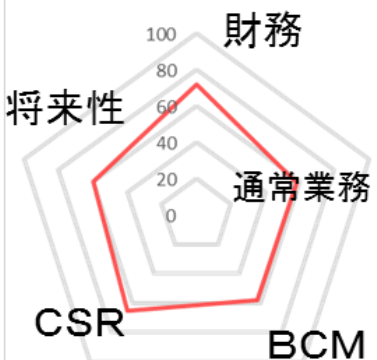


|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------|------|------------------------------------|-----|-----------------------------------|
| 1954                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 日本工営                               | 64 <sup>計</sup> <sub>100</sub>                                                                                                                                                                         |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
| 建設                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                    |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
| <p>①②社会資本の整備を行う会社で、河川、ダム、水道、道路等インフラの技術サービス業、情報システム、リアルタイムでの災害警戒避難システムや道路の被害情報を共有するシステムなどを手掛け、BCP の策定支援も行っている。③BCP を東日本大震災後に策定し、バックアップオフィスの準備を行い、各支店に衛星電話やワンセグテレビを配備した。BCP に基づく訓練や社員へのサバイバルカードの配布も行っている。④東日本大震災への対応は幅広く行った。多くの種類のインフラ整備を手掛けてきた日本工営は国土交通省等の省庁や各自治体の 100 件を超える依頼に対応した。ダムの変異や道路などインフラの整備や維持管理をグループ全体で行ったほか、義援金活動も行った。復興における活動は高い評価を受け、国土交通省東北地方整備局をはじめとする多くの団体から感謝状を受け取っている。CSR 活動として東日本で倒壊した福島県会津美里町の「登り窯」の再生活動を行ったほか、災害時の復旧に対する支援を社会的な責任ととらえて行っている。また、途上国の技術者への助成金の支援や、発電所の設計および施工管理を行ったケニアで図書館開設の支援をするなど、工事をするだけでなく現地の人への貢献をする姿勢が見られた。</p> |                                    |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    | <table><tr><td>各項目合計</td><td>16<sup>財務</sup><sub>25</sub>点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>22<sup>通常業務</sup><sub>33</sub>点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>10<sup>将来性</sup><sub>20</sub>点</td></tr></table> | 各項目合計 | 16 <sup>財務</sup> <sub>25</sub> 点 | 通常業務 | 22 <sup>通常業務</sup> <sub>33</sub> 点 | 将来性 | 10 <sup>将来性</sup> <sub>20</sub> 点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 16 <sup>財務</sup> <sub>25</sub> 点   |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 22 <sup>通常業務</sup> <sub>33</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10 <sup>将来性</sup> <sub>20</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                        |       |                                  |      |                                    |     |                                   |

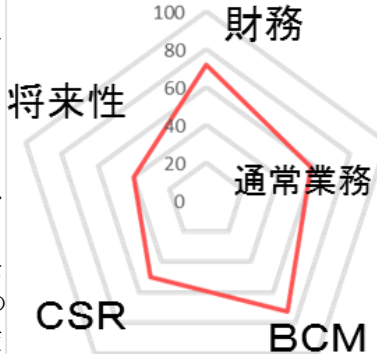
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                                                                                                                                                                                                             |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|----|-------|------|----|--------|-----|----|-------|-----|--|--|-----|--|--|
| 9412                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | スカパーJSATホールディングス | 63                                                                                                                                                                                                                                          | 計100 |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| 通信                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |                                                                                                                                                                                                                                             |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| <p>①スカパー！を展開する有料多チャンネル事業とアジア最大の16機もの通信衛星を保有する宇宙・衛星事業の大きく分けて2つを事業としている</p> <p>②通信衛星ネットワークは災害時にも寸断されないため、自治体やライフラインを担う企業などに防災、危機管理の通信インフラとして緊急連絡のバックアップ「EXbird」という形で導入されている。また、緊急地震速報の一斉配信も行っている。</p> <p>③社内にリスクマネジメント委員会を置き、BCPや防災対応を見直したなどの災害対策によって放送、通信事業で初の日本政策投資銀行の防災格付を取得した。震災前から災害対策に積極的に取り組んでいる。</p> <p>④震災時には救助、救援のための回線の確保、報道機関や政府機関への衛星電話の提供などを迅速に行った。さらには鉄道の運転再開にあたって、地震で寸断した地上の地震防災システムのバックアップを構築した。震災で遮断された地上回線に代わり、スカパーJSATの衛星通信サービスが通信確保に大きな役割を果たしたことが分かる。その後もチャリティー試合の開催や被災地の視聴料免除などを行った。CSRとしては衛星通信についての出張授業などを行っている。</p> |                  | <table><tr><td>各項目合計</td><td>16</td><td>財務25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>10</td><td>21/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>13</td><td>3/10点</td></tr><tr><td>CSR</td><td></td><td></td></tr><tr><td>BCM</td><td></td><td></td></tr></table> |      | 各項目合計 | 16 | 財務25点 | 通常業務 | 10 | 21/33点 | 将来性 | 13 | 3/10点 | CSR |  |  | BCM |  |  |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 16               | 財務25点                                                                                                                                                                                                                                       |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10               | 21/33点                                                                                                                                                                                                                                      |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 13               | 3/10点                                                                                                                                                                                                                                       |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                                                                                                                                                                                                                                             |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                                                                                                                                                                                                                                             |      |       |    |       |      |    |        |     |    |       |     |  |  |     |  |  |

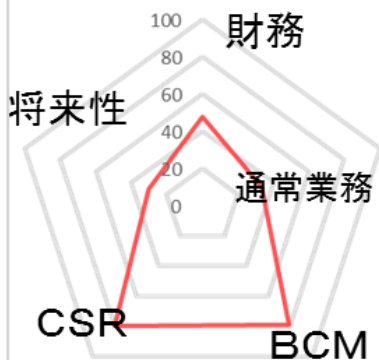
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------|------|------------------------------------|-----|----------------------------------|-----|---------------------------------|-----|-----------------------------------|
| 9613                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | エヌ・ティ・ティ・データ                       | 63 <sup>計</sup> <sub>100</sub>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| 通信                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| <p>①情報サービス事業業界最大手。防災関連のソリューションも多く手がける。例えば、災害時医療の効率的な運用を IT で支援といった会社の得意分野を活かした災害との関わり方が見られる。官庁、自治体での税務、交通などの社会システムやクレジット決済や銀行などの金融関係のシステムなど、幅広く IT サービスを提供している。②学校の災害時の緊急連絡網 faircast の運用やシステム基盤を主導とした BCP の策定支援のほか、対応マニュアルを参照しながら緊急対策が行える指揮支援システムや多様な手段を駆使しての一斉連絡網システムなど、さらには BCP 運用支援「BizXaaS® BCP・DR コンサルティングサービス」も行う。③重要なシステムを多く扱うため、BCP は細かく系統立てて決められている。バックアップ体制も確立されていて、電気、データの二重化に加え、備蓄品也多めに保管している。④東日本大震災では被災地の学校に対する faircast の無償提供や被災自治体に対する減災情報配信サービスの無償提供などの IT を活用した支援と募金などを行ってきた。また石巻に拠点を設立し、継続的な雇用確保を行う。寄付金や社会貢献事業への支出や仮設住宅でのパソコン教室などのボランティア活動を行ってきた。社会システムや金融システムは公共性が高く広義の CSR ともとらえられる。</p> |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    | <table><tr><td>各項目合計</td><td>9<sup>財務</sup><sub>25</sub>点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>28<sup>通常業務</sup><sub>33</sub>点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>3<sup>将来性</sup><sub>10</sub>点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>5<sup>CSR</sup><sub>2</sub>点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>18<sup>BCM</sup><sub>20</sub>点</td></tr></table> | 各項目合計 | 9 <sup>財務</sup> <sub>25</sub> 点 | 通常業務 | 28 <sup>通常業務</sup> <sub>33</sub> 点 | 将来性 | 3 <sup>将来性</sup> <sub>10</sub> 点 | CSR | 5 <sup>CSR</sup> <sub>2</sub> 点 | BCM | 18 <sup>BCM</sup> <sub>20</sub> 点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 9 <sup>財務</sup> <sub>25</sub> 点    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 28 <sup>通常業務</sup> <sub>33</sub> 点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 <sup>将来性</sup> <sub>10</sub> 点   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5 <sup>CSR</sup> <sub>2</sub> 点    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 18 <sup>BCM</sup> <sub>20</sub> 点  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                                 |      |                                    |     |                                  |     |                                 |     |                                   |



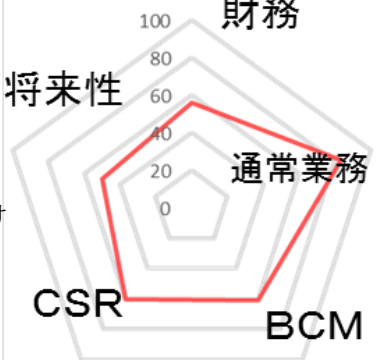
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |         |  |                                                                                                                                                                                                                      |  |       |        |      |        |        |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|--------|------|--------|--------|-------|
| 9621                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        | 建設技術研究所 |  | 63計100                                                                                                                                                                                                               |  |       |        |      |        |        |       |
| サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |         |  |                                                                                                                                                                                                                      |  |       |        |      |        |        |       |
| <p>①1945年に創立した日本初の建設コンサルタントである。河川や海岸の減災対策やダム計画の立案、道路の計画、設計など社会資本整備関連の事業を高い国内シェアで行っている。②災害に強いインフラ整備を行っているほか、地震の際の危険度の解析や自治体や災害拠点病院などのBCPの作成も行っており、防災に広く貢献している。③BCPは東日本大震災の教訓をもとに細かい手順や対応リストを充実させた。④東日本大震災時は行政や発注者の要請により被災状況や復旧のための調査を直後から行った。国土交通省と合同で北上川の被災調査や当面の水防のための水防推移の設定をしたり、ほかの会社と合同での橋や道路、斜面の点検に参加し、98もの橋梁の点検を行ったりした。これらの貢献に対し国土交通省東北地方整備局長に感謝状をもらっている。また、津波避難計画の立案を受託するなど今でも釜石に社員を置いて復興支援に取り組んでいる。CSR活動として日本の文化遺産を災害から守る対策について話し合う「地震、火災フォーラム」の開催や、社内の技術者が社会資本、防災、環境について解説するインフラツアーの実施などがあげられ、防災関連の活動を活発に行っている。</p> |        |         |  |  <table><tr><td>各項目合計</td><td>18/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>19/33点</td></tr><tr><td>13/20点</td><td>6/10点</td></tr></table> |  | 各項目合計 | 18/25点 | 通常業務 | 19/33点 | 13/20点 | 6/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 18/25点 |         |  |                                                                                                                                                                                                                      |  |       |        |      |        |        |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 19/33点 |         |  |                                                                                                                                                                                                                      |  |       |        |      |        |        |       |
| 13/20点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 6/10点  |         |  |                                                                                                                                                                                                                      |  |       |        |      |        |        |       |

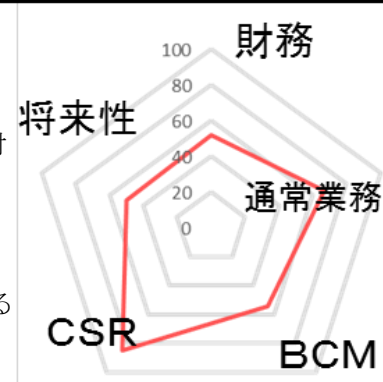
|                                                                                                                                              |        |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|--|-------|--------|------|--------|-------|-------|
| 9755                                                                                                                                         |        | 応用地質                                                                                                                                                                                                              |  | 63計100 |  |       |        |      |        |       |       |
| サービス                                                                                                                                         |        |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| ①地質、土木を中心とする会社で、地盤の調査と地盤の強化を含むインフラ整備のコンサル業務を行っている。地質解析によってメタンハイドレード、地熱といったエネルギー分野も行っている。「地球のお医者さん」といえる地質調査会社である。                             |        | <div><div>将来性</div><div>財務</div><div>通常業務</div><div>CSR</div><div>BCM</div></div> <table><tr><td>各項目合計</td><td>20/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>22/33点</td></tr><tr><td>2/20点</td><td>7/10点</td></tr></table> |  |        |  | 各項目合計 | 20/25点 | 通常業務 | 22/33点 | 2/20点 | 7/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                        | 20/25点 |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| 通常業務                                                                                                                                         | 22/33点 |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| 2/20点                                                                                                                                        | 7/10点  |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| ②津波を地震後に早い段階で感知する海底津波計の設置、津波、地震の被害想定に基づく企業の災害リスクレポートを提供し、BCPの策定支援も行っている。また、個人に向けてもスマホ用の帰宅支援アプリを提供している。震災瓦礫処理関連事業を専門事業者を抑えて受注するなど防災分野での信頼が厚い。 |        |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| ③システムの災害・障害対策に着手したのは阪神淡路大震災がきっかけだった。災害時には本番機が停止してもリアルタイムでデータをバックアップするシステムを導入しており、また、全社員に緊急事業対策マニュアルを配布している。地域との連携(DCM)に関する取り組みも行っているようだ。     |        |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |
| ④会社の事業そのものがCSRとのことだった。CSVの考え方に近いものがあるが、事業と直接の関係の無い復興支援などの取り組みにはあまり触れられていなかったもので、僕達の採点では評価が低くなっている。                                           |        |                                                                                                                                                                                                                   |  |        |  |       |        |      |        |       |       |

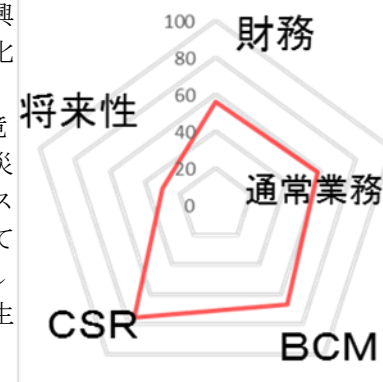
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|--------|------|--------|-----|--------|-----|-------|-----|-------|
| 1926                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        | ライト工業 |  | 63/100                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| 建設                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| <p>①特殊技術を用いる土木で国土の防災やインフラ整備を行っている。</p> <p>②主な事業は人工的に作られた斜面の補強、地盤の改良、橋などの補強、土壌汚染の対策などで、防災関係の業務が多い。また、マンションなどの一般的な建築も行っている。</p> <p>③BCPは策定しているだけでなく、毎年4月に点検、見直しをしている。「建築会社における災害時の基礎的事業継続力」を持った企業として関東地方整備局に認定されている。</p> <p>④東日本大震災への対応は幅広く行った。仙台地区や気仙沼地区に食料等の輸送を行ったほか、災害協定による資材や車両の提供、宮城県内の350か所もの斜面の被害状況の確認を行った。その後も通常事業である橋梁の被害調査や地盤沈下、液状化の補修を担った。また効率的な除染の工法を持ち、特別除染地域で行った。2015年も震災で島民が減少した桂島の海水浴場の清掃への協力など、継続的に復興を支援する活動が見られた。他の災害でも、2013年に起きた伊豆大島での土石流災害の復興に携わるにあたって地元の人、特に幼稚園と交流した。</p> |        |       |  |  <table><tr><td>各項目合計</td><td>18/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>24/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>10/20点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>7/12点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>4/10点</td></tr></table> |  | 各項目合計 | 18/25点 | 通常業務 | 24/33点 | 将来性 | 10/20点 | CSR | 7/12点 | BCM | 4/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 18/25点 |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 24/33点 |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 10/20点 |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 7/12点  |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4/10点  |       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |        |      |        |     |        |     |       |     |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|--------|-----|-------|-----|--------|-----|-------|
| 3382                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | セブン&アイホールディングス | 61計100                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| 小売業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| <p>①小売業大手。百貨店、銀行、ITなど業務は多岐に及ぶ。</p> <p>②パスコなどと提携し、災害時に被害情報を地図上で詳細に把握できる「セブンVIEW」を開発。将来的には地域住民への災害情報発信手段としての活用や公共性の高い燃油供給会社、郵便事業会社、運輸会社と連携を検討する。</p> <p>③震災時の燃料不足に備えた緊急物資配送用の燃料備蓄基地を設置、災害対策マップシステムを導入して災害時の店舗支援の迅速化を図るなど、今後の災害に備えている。また、東京都23区の一部店舗に非常用電話機を設置するなど都心部での帰宅困難者への取り組みをしている。</p> <p>④東日本大震災時にはすぐにグループ各社で災害対策本部を設立し、当日には緊急支援物資をヘリコプターで輸送し提供するなど、迅速に対応した。復興支援では茨城県の野菜生産者を支援するための「茨城を応援します」フェアを行い、風評被害に苦しむ農家を支援した。また、岩手県、宮城県、福島県の三県協力のもと、東日本大震災で被災した東北企業、大手食品メーカー等と東北かけはしプロジェクトを発足させた。</p> |                |  <table><tr><td>各項目合計</td><td>12/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>26/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>3/10点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>16/20点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>3/10点</td></tr></table> | 各項目合計 | 12/25点 | 通常業務 | 26/33点 | 将来性 | 3/10点 | CSR | 16/20点 | BCM | 3/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12/25点         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 26/33点         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3/10点          |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 16/20点         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3/10点          |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|--------|-----|-------|-----|--------|-----|-------|
| 9531                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 東京瓦斯   | 61/100                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| ガス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| <p>①東京都を中心として世界最大規模の都市ガス事業を展開する。</p> <p>②停電時発電設備などを提供。</p> <p>③ライフラインを守ることを目的に BCP が策定されている。地震対策の 3 本柱として、予防、緊急、復旧を挙げ災害に備えたガス供給を行っている。BCP では災害情報ステーションという社内のシステムによる社員の正確な情報共有、地震ネットによる社員の安否確認など、災害対策システムを構築している。また、災害時専用の資機材の倉庫を設置し、自家用給油スタンドも配備していくなど、災害時の備蓄の準備も行っている。緊急車両の出動、供給指令センターによる遠隔モニタリングなど、二次災害防止にも努めている。</p> <p>④東日本大震災時には、地震直後から、地震防災システム「SUPREME」が稼働し、供給停止判断や早期復旧に貢献した。また、CSR 活動ではボランティア活動を通して社員が震災復興の応援をしている。</p> |        | <div><div>財務</div><div>将来性</div><div>通常業務</div><div>CSR</div><div>BCM</div></div> <table><tr><td>各項目合計</td><td>16/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>23/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>2/10点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>15/20点</td></tr><tr><td>BCM</td><td>2/10点</td></tr></table> | 各項目合計 | 16/25点 | 通常業務 | 23/33点 | 将来性 | 2/10点 | CSR | 15/20点 | BCM | 2/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 16/25点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 23/33点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2/10点  |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 15/20点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |
| BCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2/10点  |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |     |        |     |       |

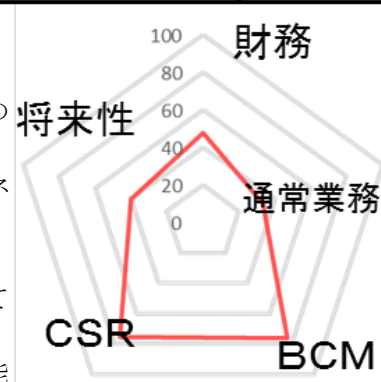
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                              |  |        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|--|
| 6745                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | ホーチキ                                                                                                                                         |  | 61/100 |  |
| 電気機器                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                              |  |        |  |
| <p>①火災報知設備、消火設備、防犯設備を手掛ける会社で、テレビの受信設備やネットワークカメラシステムといった情報通信設備分野も事業としている。海外に子会社を保有する。②日本で最初の火災報知器を設置した会社として「災害の防止を通して人命と財産の保護に貢献する」という理念の下火災対策を普及させてきた。情報通信設備分野でも防災の監視システムに携わっている。特にトンネルの非常用設備は消火器、火災検知器、防災受信盤などをまとめたシステムをトンネルの防災等級に応じて用意している。③BCPは東日本大震災で宮城工場の製造に影響を受けたことから策定が進み、さらに具体化した計画書を拡充した。被災シナリオをもとにBCP訓練も行っており、また社員に携帯可能なポケットマニュアルを配布するなど、防災対策に真剣に取り組んでいる。④震災直後から継続的に行ったボランティアや火災警報器の寄付、震災で亡くなった消防団員の遺児の就学のための寄付などを行った。現在、ボランティア休暇制度を導入している。また被災した各県に対し1億6千万円もの義援金を贈った。帰宅困難者対策の協議会への参加、地域イベントでの火災報知機の展示、説明や消防団への参加、北海道では緊急時に必要な消火栓の周りの除雪など、各事務所での地域貢献も行っている。</p> |  | <p>財務</p>  <p>将来性</p> <p>通常業務</p> <p>CSR</p> <p>BCM</p> |  |        |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 各項目合計                                                                                                                                        |  | 14/25点 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 通常業務                                                                                                                                         |  | 20/33点 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 将来性                                                                                                                                          |  | 5/10点  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | CSR                                                                                                                                          |  | 12/20点 |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |         |  |                                                                                     |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------|--|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 9020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 東日本旅客鉄道 |  | 61計100                                                                              |  |
| 鉄道・バス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |         |  |                                                                                     |  |
| <p>①首都圏を始めとした東日本の旅客鉄道会社。近年では事業の多角化に取り組む。また、海外への鉄道の売り込みも行っている。</p> <p>②鉄道はインフラとして不可欠と僕は考える。絶対の安全が求められる鉄道で、耐震補強に約 3000 億円を充て、その情報発信も積極的に行っている。安全対策のさまざまな研究に力を入れている。震災時に大切なのは列車を安全に停止させ、適切な避難誘導をすることだが、東日本大震災では十分にできていたと言える。</p> <p>③防災業務計画には「本社ビル及び東京支社ビルともに本社対策本部を設置することが困難な場合は、高崎支社ビルに設置する。」とあるなど、バックアップ体制を確立している。また建設会社（鉄建）との復旧の訓練を行っている。</p> <p>④東北に観光列車を走らせるなど、本業と絡ませた復興支援は被災地支援の方法の多様性に気づかせてくれる。</p> |  |         |  |  |  |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |         |  | 13/25点                                                                              |  |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |         |  | 18/33点                                                                              |  |
| 17/20点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |         |  | 5/10点                                                                               |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                                                                                               |       |        |      |        |     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|--------|-----|-------|
| 4023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | クレハ    | 61/100                                                                                                                        |       |        |      |        |     |       |
| 化学                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                                                                                               |       |        |      |        |     |       |
| <p>①福島県いわき市に主力工場を有する化学メーカー。福島県との関係も深く復興に貢献する。②グループに放射線測定のカレハ分析センターがある。③クレハは化学物質の開発も主に行うが、化学物質の取り扱いには当然リスクがつきものである。そこでクレハは 1995 年からレスポンスブルケア活動に取り組んでおり、環境負荷の低減、保安防災、労働安全衛生、製品安全品質保証を進めている。本社防災ハンドブックで一人ひとりの啓蒙をしている。このように、会社全体としてのシステム、防災訓練の実施、個人の防災意識の向上など、様々な角度から防災を進めていることがよいと思った。④震災時には 2011 年 1 月に、いわき事業所内に設置していたサーバを外部のデータセンターにハウジングしたことで、東日本大震災発生時にも基幹システムは停止することなく、業務を遂行することができた。CSR では 2015 年 3 月末日まで「いっしょに笑顔。東日本応援プロジェクト」で総額 104,800,180 円の寄付、また被災地に食を通じた支援を行った。現在の CSR 活動では、小学校の理科授業と社会科見学の受け入れ、医療での地域貢献、障害者雇用など、地域に根ざした企業になろうという姿勢が見られた。地域との深い繋がりは、災害時にきっと役立つはずだ。</p> |        |                                           |       |        |      |        |     |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        | <table><tr><td>各項目合計</td><td>14/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>22/33点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>3/10点</td></tr></table> | 各項目合計 | 14/25点 | 通常業務 | 22/33点 | 将来性 | 3/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 14/25点 |                                                                                                                               |       |        |      |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 22/33点 |                                                                                                                               |       |        |      |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3/10点  |                                                                                                                               |       |        |      |        |     |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |             |                                                                                                                                                                                                                           |       |       |      |       |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| 9064                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       | ヤマトホールディングス | 60計100                                                                                                                                                                                                                    |       |       |      |       |       |      |
| 陸運                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |             |                                                                                                                                                                                                                           |       |       |      |       |       |      |
| <p>①傘下のヤマト運輸は宅配便シェア国内 No.1 を誇る運送大手。</p> <p>②ヤマトシステム開発はクロネコデータセンターを運営するほか、BCP のノウハウを広めるセミナーを行う。</p> <p>③阪神大震災の経験を踏まえ、2000 年に危機管理マニュアルを策定した。2007 年には東海地震に備え、本社機能喪失時に支社に機能を移す手順を策定した。そして 2009 年、パンデミックには既存の B C P では対処できないとの危機感から、ベース（配達の出発点）勤務者や配達員が 40%欠勤でも、また複数のベースが機能しなくても事業を継続できる BCP を整備し、計画停電時にはこれが役立った。震災時には被災地域の対応を担う対策本部と事業継続を担う対策本部を分離し、迅速な意思決定がされた。前者は運送会社の機動力を活かし、復旧支援の専門組織「救援物資輸送協力隊」を派遣するなど被災地域の支援にも役立った。</p> <p>④その後も、「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて。」と題した荷物 1 つにつき 10 円の寄付や、本業を通じて地域社会と共通の価値を創造する CSV としてプロジェクト G を行う。</p> |       |             | <div><div><div>将来性</div><div>財務</div><div>通常業務</div><div>CSR</div><div>BCM</div></div></div> <table><tr><td>各項目合計</td><td>1225点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>2333点</td></tr><tr><td>1720点</td><td>210点</td></tr></table> | 各項目合計 | 1225点 | 通常業務 | 2333点 | 1720点 | 210点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1225点 |             |                                                                                                                                                                                                                           |       |       |      |       |       |      |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2333点 |             |                                                                                                                                                                                                                           |       |       |      |       |       |      |
| 1720点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 210点  |             |                                                                                                                                                                                                                           |       |       |      |       |       |      |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|--------|-----|--------|-----|-------|
| 2651                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ローソン   | 60計100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |        |      |        |     |        |     |       |
| 小売業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |
| <p>①コンビニエンスストア事業を手がける。</p> <p>②防災事業はメインではないが、店舗は災害時に帰宅支援ステーションとなる。具体的には、水、トイレ、道路情報などを帰宅困難者に提供する取り決めに多数の自治体と結んでいる。</p> <p>③「マチのライフライン」としての使命を果たす、「フランチャイズ(FC)ビジネスの継続」、「適正な利益の確保」の3つを目標としてBCPに取り組んでいる。現在、首都直下型地震、新型インフルエンザの発生、海溝型地震、原子力発電所事故、火山噴火、大規模水害といった緊急事態を想定し、具体的な行動手順書として「BCPガイドライン」を策定している。また、災害発生時における自治体、自衛隊との協定を結び緊急物資の供給などに協力している。東日本大震災では本社機能を分割し通常業務は大阪で、被災地対応は東京で行い、迅速な復旧を果たした。</p> <p>④東日本大震災対応記録によると、震災時の対応では自衛隊機でおにぎりを運ぶなど特筆すべき取り組みは多い。現在でもCSRは幅広く、災害関連でも災害救援募金などを実施している。</p> |        | <div><div>将来性</div><div>財務</div><div>通常業務</div><div>CSR</div><div>BCM</div></div>  <table><tr><td>各項目合計</td><td>12/25点</td></tr><tr><td>通常業務</td><td>25/33点</td></tr><tr><td>CSR</td><td>15/20点</td></tr><tr><td>将来性</td><td>4/10点</td></tr></table> | 各項目合計 | 12/25点 | 通常業務 | 25/33点 | CSR | 15/20点 | 将来性 | 4/10点 |
| 各項目合計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 12/25点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |
| 通常業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25/33点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |
| CSR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 15/20点 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |
| 将来性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4/10点  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |        |      |        |     |        |     |       |

## ポートフォリオ一覧

## POWER OF RESILIENCE

図 13

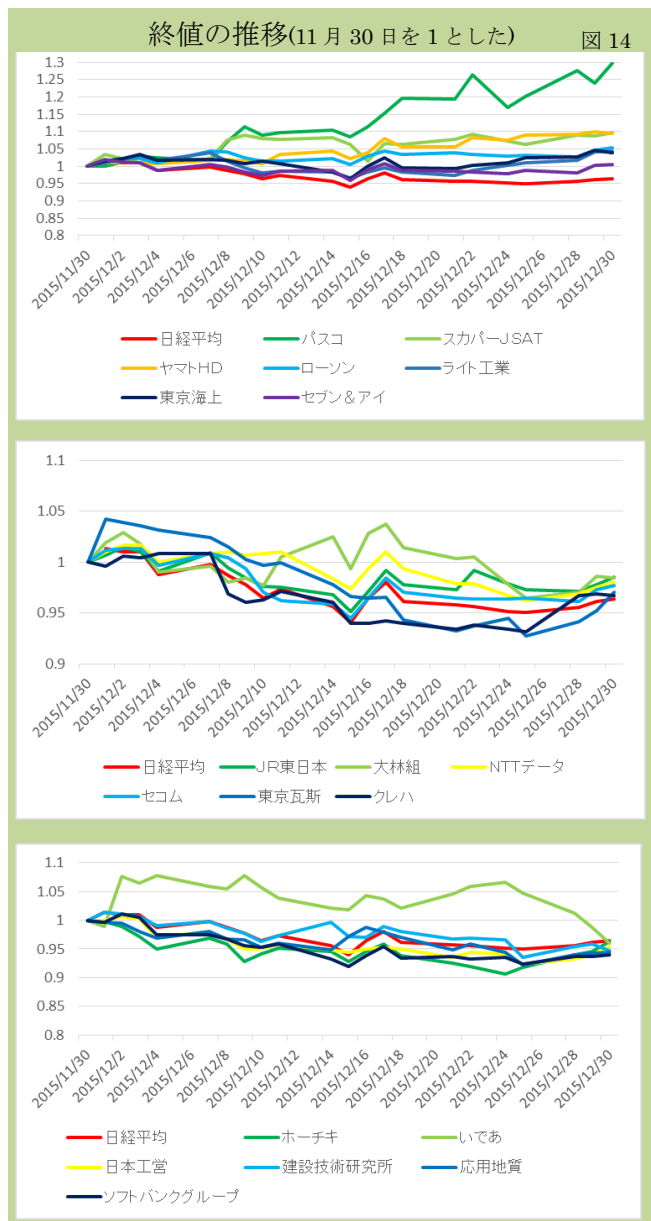
| 証券コード | 業種    | 企業(銘柄)名          | 購入金額(円) | 割合(%) |
|-------|-------|------------------|---------|-------|
| 9735  | サービス  | セコム              | 295,295 | 5.91  |
| 9232  | 空運    | パスコ              | 283,030 | 5.66  |
| 1802  | 建設    | 大林組              | 277,428 | 5.55  |
| 9984  | 通信    | ソフトバンクグループ       | 274,554 | 5.49  |
| 9768  | サービス  | いであ              | 266,156 | 5.32  |
| 1954  | 建設    | 日本工営             | 258,354 | 5.17  |
| 9613  | 通信    | エヌ・ティ・ティ・データ     | 258,000 | 5.16  |
| 9621  | サービス  | 建設技術研究所          | 256,956 | 5.14  |
| 9755  | サービス  | 応用地質             | 255,200 | 5.10  |
| 8766  | 保険    | 東京海上ホールディングス     | 254,240 | 5.08  |
| 9412  | 通信    | スカパーJSATホールディングス | 251,692 | 5.03  |
| 1926  | 建設    | ライト工業            | 249,700 | 4.99  |
| 4023  | 化学    | クレハ              | 247,808 | 4.96  |
| 9531  | ガス    | 東京瓦斯             | 247,590 | 4.95  |
| 6745  | 電気機器  | ホーチキ             | 245,458 | 4.91  |
| 9020  | 鉄道・バス | 東日本旅客鉄道          | 244,020 | 4.88  |
| 2651  | 小売業   | ローソン             | 243,100 | 4.86  |
| 9064  | 陸運    | ヤマトホールディングス      | 237,754 | 4.76  |
| 3382  | 小売業   | セブン&アイ・ホールディングス  | 237,360 | 4.75  |

※割合とは 500 万円に占める割合のことである



### ■ 3-3 値動きについて

11/30 と 12/30 の終値を比較すると、投資した 19 社中株価が上がった企業が 7 社、下がった企業が 12 社となる(図 14)。また、日経平均よりいい値動きを示した企業は 13 社で、まずまずといえる。国内需要の好調さからかローソン、セブン&アイ、ヤマトHDなど小売、陸運がまとめて上昇した一方で、ポートフォリオに多く含まれた建設系は日経平均を上回るものの下落が見られた。



上昇した企業は、日経平均を割ることはほとんどなかった。パスコは業績好調、ドローン関連事業などの将来性、格付けの上昇で大きく伸びたようだ。スカパーは自社株買いを発表した。ヤマトは新設備が稼動。ローソンは構造改革への期待。ライト工業は減益見通しが大幅増益に。東京海上も堅調との見方。セブンアイは国内、アメリカともに事業好調。これらが要因として挙げられる。上昇した企業に共通して言えるのは業績が好調なことであった。

下落したものの日経平均を割らなかった企業は 6 社あった。NTTデータはマイナンバー関連、大林組は業績好調などいいニュースもあったが、日経平均と同様に下落してしまった。どれも日経平均に近い値動きをしていることから、個別の要因よりは社会の流れに影響を受けたと思われる。

最後に、日経平均を割ってしまった企業である。いであの 12 月頭の上昇は、目立ったニュースがないことから、割安感によるものと結論付けた(財務・株式評価で高得点のため)。その後ずっと好調であったものの、終盤に大きく落ちてしまった。ソフトバンクは米国事業への悲観、携帯料金の値下げへの懸念などがあるのだろう。建設関連は全体的に個別のニュースが少なかったため、日経平均と同様に落ちてしまったのだろう。

僕達の用いた財務指標と各企業の相関はあまり見られなかった。おそらく、1 ヶ月と短すぎたため他の要因が大きくなったのだろう。むしろパスコやスカパーの上昇の要因として挙げられるのは業績のよい見通しや、格付けの上昇であった。ソフトバンクの下落は米国での業績不振などが考えられる。投資家達はそういった要素を重視するのだと勉強になった。「相場は悲観の中に生れ、懐疑の中で育ち、楽観と共に成熟し、幸福感とともに消えていく」と言われることもあるが、株の値動きはデータをいくらそろえても完全に予測することができない。しかしもっと長期にわたって保有するとき、データは大まかな指針にはなるのだろうと感じた(もっとも、今回も大きく下落した企業がなく、利益を出すことができたのは財務・株式分析のおかげかもしれない)。

## 第 16 回日経 STOCK リーグ：POWER OF RESILIENCE (26/30)

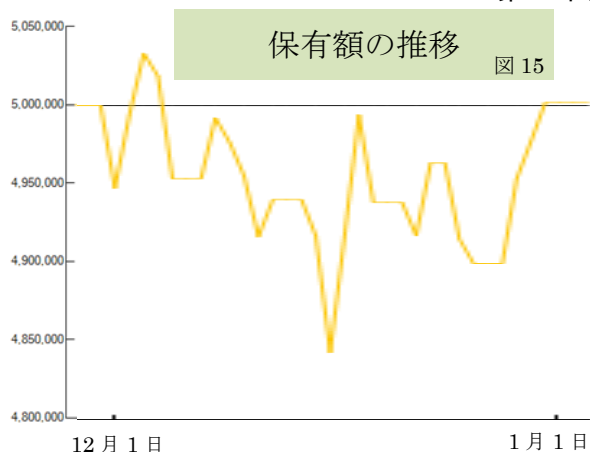


図 15

ポートフォリオ全体で考えると、2048 円の儲けが出た (図 15)。500 万円から考えれば小額ではあるが、僕達はこれを非常に喜んだ。楽観的に考えていた建設系が軒並み下落となったが、パスコをはじめとする企業が引っ張ってくれたおかげであり、分散投資の大切さを身をもって学んだ。

12 月初頭に最高額 5,033,268 円となった後、12 月半ばにかけて落ち込み最低額 4,826,038 円を記録した。最終的には持ち直し 5002048 円だった。

さて、ポートフォリオ全体、そして個別銘柄全てを説明するものはないかと考え、調べてみたところ、程度の差はあるものの、日経平均株価との相関が非常に強いことが分かった。そこで、日経平均の値動きの理由をこちらは 10~12 月の 3 ヶ月間に渡って追い、ポートフォリオ値動きの理由を探る (図 16)。



図 16

中国景気への懸念などから起きた 8 月の世界同時株安で 17000 円まで落ち込んだ株価は 10 月には 18000 円台に回復していた。10 月に入ると米国の利上げ先送りの観測、国内での追加緩和への期待から第 1 週は上昇も、その反動と海外原油価格の下落から反落。10 月 5 日には TPP 大筋合意があった。第 3 週は中国関連株への警戒が安らいだ他、欧州での追加金融緩和、対ドルの円安が相場を押し上げた。続く第 4 週も上昇。11 月に入ると円安や好決算銘柄評価の動きに加え、11 月 4 日に郵政グループ 3 社が東証 1 部に同時上昇したこともあり大幅に上昇。しかしパリの同時多発テロ発生からリスク回避の動きが高まり下落。しかし米国経済が堅調との見方、国内の政策期待から徐々に 20000 円に近づく。

11 月 30 日に僕達はポートフォリオ運用を開始。国内設備投資の改善、対ドル円安、中国への悲観の後退から 12 月 1 日に日経平均は 20000 円を超える。僕達のポートフォリオもいであなどに引っ張られ 12 月 2 日に最高額を記録。ちなみに 12 月 1 日の落ち込みは購入時の手数料などによるもの。しかし対ドル円高、ECB 追加緩和策への失望、米経済指標の低調さから日経平均もポートフォリオもすぐに下落。第 2 週に入ると好調な米雇用統計を受け上昇も、原油市況の安値から産油国経済への懸念が強まり下落。クレジット市場の懸念もあり第 3 週始めにさらに大幅下落するも米国の利上げによる不透明感の払拭から上昇。しかし日銀の量的質的緩和を補完するための対策に意見が分かれるなど、結果的に第 3 週は乱高下。その後は対ドル円高、原油価格などからの不安はあったものの、売買は徐々に低調となり、ほぼ横ばいとなって 12 月 30 日を迎えた。

以上が僕達の分析である。個別銘柄はそれぞれの状況と、世界の大きな流れから決まっていくこと、ポートフォリオのように銘柄を集めると値動きが日経平均に近くなることなどが分かった。テーマ投資と値動きの関連は、もっと長く保有することでより現れると思うので、機会があれば挑戦してみたい。

## ■ 4. 投資家へのアピール

僕達は、自分達のポートフォリオのアピールを 1 つにまとめてみた。これを見ることで、僕達のポートフォリオについておおまかに理解してもらえと思う。

# POWER OF RESILIENCE

～災害に強い日本を作る企業～

### チームの想い

首都直下型地震、南海トラフ地震、箱根山噴火…日本に暮らす我々は、自然災害と隣合わせで生きています。しかし、実際に対策をしている人は少ないのではないのでしょうか。さらに、東日本大震災から 5 年が経った現在、防災意識は薄れつつあるのです。

企業も同じです。企業の災害リスク管理を BCM と呼びますが、きちんと実施している企業はそれほど多くありません。また、企業の社会的責任として被災地の継続的な支援はまだ求められています。

だからこそ、今、防災に目を向けてほしいのです。僕達は、災害に強い日本を作る企業として 19 社を厳選しました。これらの企業に投資してみたいかと思っています。

### 投資のメリット

まず、安定性が挙げられます。財務・株式評価を経ているほか、テーマ評価によってその会社が災害リスク管理をしっかりと行っていると確認してあるからです。それに加えて、これらの企業は、日本の基盤となる企業であり、継続的な需要があると考えられる点、そして広い分野の企業に分散している点からも安定性があると言えます。実際、僕達の運用では大きな下落もなくプラスで終わりました。

次に、成長性が挙げられます。建設や情報といった東京オリンピックやマイナンバーなどで成長の期待の大きい企業が含まれるからです。また、どの企業も防災分野で積極的な取り組みをしている先進的な企業であることから防災、そしてその他の分野でも飛躍する可能性が高いと考えられます。

社会的責任投資(SRI)という観点からもこのポートフォリオを推します。僕達は一般的な投資判断材料である財務内容(目に見える価値)に加え、「その企業が社会的責任を積極的に果たしているか」という目に見えない価値から企業を測りました。社会的責任を果たすことが企業の持続可能性を高め、ひいては株主価値の向上に貢献するというのが SRI の考え方です。僕達は SRI の観点から企業を精査できたと考えています。

最後に、このポートフォリオに投資することで、災害に強い日本を作る企業の発展を応援することができます。そして投資を通じて日本に貢献できます。資産運用だけでなく、社会貢献にもなるのです。これに投資した人は、その人自身も防災に興味を持ち続けてもらえるのではないかと期待しています。

### ポートフォリオ構成企業

【建設】大林組、日本工営、ライト工業【サービス】セコム、いであ、建設技術研究所、応用地質【通信】ソフトバンクグループ、スカパーJ SATHD、エヌ・ティ・ティ・データ【小売業】ローソン、セブン&アイHD【空運】パスコ【保険】東京海上HD【化学】クレハ【電気機器】ホーチキ【鉄道・バス】東日本旅客鉄道【陸運】ヤマトHD【電気・ガス】東京瓦斯

### 各自の想い

これらの取り組みは本当に素晴らしく、株としても投資に値すると思います。ぜひ投資してほしいです。(大古) 投資し、値動きを気にする中で防災に興味を持ってほしいです。(上野) これ以上ないものが作れたと思っています。僕達の代わりに 1 月以降も保有して欲しいです。(内海)

## ■ 5. 日経ストックリーグを通じて学んだこと

これを書いているのは 2016 年 1 月であるが、思い返すとこの半年間で学んだことはたくさんあった。

一つ目は、投資に初めて触れたことである。今まで、投資は自分のお金を増やす手段としか考えていなかったが、ストックリーグで、投資を通じていろいろなことができるのだと知った。

「投資を通じて企業を応援する」ということについて訪問先でそれぞれ聞いてみたところ、「投資はもちろん資産運用である。しかし投資されたお金で企業が動くのだから、例え小額であったとしても企業を応援することになる」という答えが返ってきた。こうやって企業を選び、投資することは選挙に似ていると感じた。「一票では何も変わらない、100 万円では何も変わらない」という考えもあるが、「この投資が会社の力になるのだ」と考えるほうがよっぽどいい。最近では「NISA」、そして「ジュニア NISA」が始まり、小額からでも投資できる環境が整えられていく。「この会社いいな」と思った企業に投資して、その会社が成長すれば投資家として、そして応援した者として非常に嬉しいことだろう。例えば、アップル社にはじめから投資して、アップル社が世界を変えていく様子を見ていた人を僕達はうらやましく思う。その人たちは、投資を通じて世界を変えることができたのだから。

社会責任投資という概念がある。会社は投資家だけのものではなく社会のもので、社会に対して責任を果たさなければならないという考えを根底に持ち、それを果たすことを「企業の見えない価値」として評価するというものだ。これは、社会的責任を果たす企業は持続的発展の見込みが高く、株主利益に還元されるという論理による。そうやって投資することで、その企業を応援するだけでなく今まで取り組みをあまりしてこなかった企業に取り組みを促すこともできるのではないかな。

僕達は、復興支援型ファンドというものを知った。投資で世界を変えることができると書いたが、これも、そして僕達のポートフォリオもその一種ではないか。そして、そうやって投資することは自分自身が社会問題について理解を深めるきっかけとなるだろう。「経済とは選択である」と言うが、投資を通じて社会貢献をするという選択も間違いなく存在している。

ただし、「投資は決して寄付ではない」ということも頭に入れておかなければならない。株価の値動き理由を調べていて思ったのだが、株価は色々な出来事、そして予想、人間の心理が複雑に絡み合った結果であり、正確な予想をすることは難しい。だから、できるだけ情報を集め、そして必ずリスクを分散させることが大切だと身を持って学んだ。同時に僕達は、日経平均と株価が連動していること、業種ごとに傾向があることを学び、「株って面白い」とも思った。

二つ目は、テーマに関する理解が深まったことである。日本企業は災害に強いと漠然と思っていたが、完璧ではないのかもしれない。その反面、防災を真剣に考えている企業では知られていない素晴らしい取り組みがたくさんあった。その取り組みが広まっていくことを望む。そしてそれを広めるのは行政にかかっているのではないだろうか。また、被災地の継続的な支援、防災分野での海外進出など防災分野には他にも課題が多くあることを書き加えておく。

最後に、たくさんの企業に触れたことである。日本には防災関連の優れた技術を持っていたり、災害対応のノウハウを持っていたり、その企業にしかできない CSR を行っていたりとすごい企業がたくさんあることを知った。僕達の生活を影から支えている企業に光を当てることができたのではないだろうか。また、会社の業務がこれほど幅広いものだとは知らなかった。企業の方々、関東地方整備局の皆さんは温かく、一方で防災のプロフェッショナルであった。企業訪問は緊張したが、興奮することもたくさんあった。とても有意義な時間であったと思う。

ストックリーグを通じて、僕達の世界は間違いなく広がった。得た中で一番大きかったものは経済への「興味」であると考え。ニュースを見るようになったり、投資に関する本を読んだり、そういったことが将来振り返ってみれば経済への「入り口」なのかもしれない。今もっている興味を失わず、これからも勉学に励んでいきたい。そして世界で羽ばたく人になりたい。

2016 年 1 月 7 日、チーム一同



# 企業訪問記

ここでは 2 章で書ききれなかったことについて書いておく

## 大林組 12 月 10 日訪問

まず、「把握」について紹介する。災害時、被害を「把握」し指示を出すこと、指示を「把握」し対応することは大変なことなのだ。大林組で把握すべきことは従業員及びその家族の安否、事務所、工事現場、過去の施工物件、グループ会社の状況、協力会社の状況などがある。また、行政からの要望にも応えなくてはならない。安否確認は携帯で行うほか、連絡手段として、音声会議システム、災害時優先電話、衛星電話、近距離無線など様々な手段が用意されているそうだ。

次に災害時に動く人たちについて紹介する。まず、予め選任され、災害時に直ちに本社に出動できる担当者、上層部が災害対策本部を立ち上げる。ちなみにこの立ち上げの基準を決めておくことも大切だそうだ。実際に被災地に乗り込む先遣隊という人たちもいる。土木、建築の技術者に加え、総務等の人たちも含まれ現地の状況を確認しに行くそうだ。この際、平時より準備している自活できる最低限の装備を持っていくのだそうだ。

電気のバックアップや食料を備蓄する目安となるのが 72 時間だそうで、そのために自家発電設備などを導入することが望ましい。大林組に来る BCP 策定依頼は基本的に耐震などハード面がメインだそうだが、その他にも顧客の多様なニーズに応じて最適なソリューションを提供するそうだ。

最初の訪問先ということで緊張したが、多くのことを学んだ。特に BCP に関しては、その内容の緻密さに圧倒されたのであった。

## NTTデータ 12 月 15 日訪問

まず驚いたのは、NTTデータがこれほどまでに日本の基盤を担っているという事実だった。1 分たりとも止められない機密情報や社会の基幹システムを多く扱うため、10m の高さを持つ発電機で電気のバックアップをする。

BCP を策定する際にまず考えるべきは「何を守るのか」だそうだ。そのために「その会社が何なのか」を知らなくてはいけないとおっしゃっていたのが印象的だった。

全てを守るには莫大なお金がかかるため、NTTデータも災害時は本当に守るべき重要業務に注力する。また、情報を集めることも大切だと知った。

BCM の取り組みは多岐にわたり、全ての取組を完璧にクリアすることは難しいが、一つずつ会社に関わりかけを続けていくとのことだった。

情報が社会、そして防災にとっていかに大切か学んだ。



左から  
担当の土居さん、  
大古、上野、内海

## パスコ 12 月 17 日訪問

パスコで BCM の基軸になる所は基幹業務部というところだ。会社を守るためにいろいろと決めるのは、総務の仕事である。パスコでまず第一に守るのは社員・家族の命である。NTTデータでも、家族の安否が分からなかったら仕事どころではないとのことで、家族も含めて防災の意識付けをしている。次に業務能力の回復である。パスコでは 72 時間の初動を大事にしている。以上二つができてようやく社会の力になれる。パスコは日頃の取り組みから東日本大震災時もスムーズに支援へ移れた。また、支援に関しては行政向けのサービスとして提供しているのだそうだ。



パスコで特徴的なのは、海外進出を積極的に進めていることである。東南アジアでは社会基盤となる地図を含め、インフラ整備から徐々にその国の防災を担っていけるようになればいいとおっしゃっていた。日本政府の事業を担ったり、企業を買収したりと着実に海外展開を進めている。将来性のある防災事業をしていいなと思った。

学校の近くに素晴らしい企業があると知ることができてよかった。

川久保さん、齋藤さんと

## 関東地方整備局 12 月 17 日訪問

関東地方整備局に訪問させてもらったのは、行政と企業の関わりを知るためだった。行政ができることは、まず最低限の耐震性や安全基準を満たしているかどうかをチェックし、場合によっては罰則を与えるというものだ。次に、ホームページや助成金などでさらなる取り組みを促すというものがある。企業の海外進出を促すために国が主導する、備蓄の目標を定めるなどなかなか取り組みが進まない分野について行政が引っ張っていくことは大切だと思う。

また、関東地方整備局でも BCP を策定していて、細かく部署毎の対応が書かれていた。被害状況の確認などをするため情報担当に多くの人員が割り当てられていると感じた。また、職員に周知させることが大切になると思った。

行政と防災の関わりを知ることができ、企業訪問とは違った意義があった。



大野さんと

## それぞれの感想

僕は日経ストックリーグの活動で、テーマ設定や投資先選びを何度も話し合いをして進めました。途中、忙しくて大変だったけれど何とかレポートを形にすることができて良かったです。今回の活動において特に印象的だったことは企業などへの取材訪問です。実際に働いている社員の話は大変ためになり、投資の仕方のみならず働く大人の姿を見ることができ、将来の自分の姿を想像できるいい経験になりました。以前は株や投資は、難しい数字やら指標が羅列されひたすら損得勘定をして売買をしているというイメージでしたが、今はその数字や指標の意味を理解するだけでなく、投資や会社がとても身近なものになりました。

上野 真之

二人に迷惑かけっぱなしではありましたが、そんな中でも将来社会を担い、投資もするかもしれない自分にとってかけがえのない経験になったと思います。CSR や震災復興などで積極的に社会に貢献する企業の取り組みを知ったことで、心から企業を応援したい気持ちが生まれました。このように数字だけを見るのではなく、応援したい企業、より良い社会づくりに必要な企業に投資をするというのが社会を構成する者として求められる投資なのだと思います。自分もジュニア NISA などの形で積極的に投資に関わりたと思います。

内海 武憲

初めてのストックリーグで分からないことだらけでしたが、なんとか形になってよかったです。日本を支えるたくさんの企業に触れ、その凄さを実感しました。会社の重要なことは出資者 (=株主) の全体会議 (=株主総会) で決定するので、会社が正しい道を進み、正しく成長し、社会に役立つ企業となるように、あるいは誤った方向に進んで社会的問題を起こさないように (そのときに戻せるように) する権利を株主は持っています。それゆえに、株主にはその権利を適切に使っていく責任があると感じました。これからも経済の勉強を続けていきたいです。

大古 一聡

最後になりますが、顧問の植村先生、公民の小澤先生、企業訪問でお世話になった大林組の飛山さん、木村さん、酒井さん、NTTデータの土居さん、パスコの川久保さん、齋藤さん、関東地方整備局の大野さん、アンケートに答えていただいた皆さん、資料を送っていただいた皆さん、そして日経ストックリーグでお世話になったすべての方に感謝を申し上げます。

そして、このレポートが誰かにとって少しでも防災に興味を持つきっかけとなれば幸いに思います。

## ■ 6. 参考文献

### 書籍

企業の社会的責任「CSR」の基本がよくわかる本 著 海野みづえ  
検証東日本大震災 著 関西大学社会安全学部  
株に強くなる投資指標の読み方 著 日経マネー

### 新聞

日本経済新聞  
朝日新聞  
(電子版含む)

### インターネット

man@bow <http://manabow.com/>  
やさしい株のはじめ方 <http://kabukiso.com/index.html>  
Bloomberg.co.jp <http://www.bloomberg.co.jp/>  
みんなの株式(みんかぶ) <http://minkabu.jp/>  
Yahoo! JAPAN ファイナンス <http://finance.yahoo.co.jp/>  
iseeit.jp <https://www.iseeit.jp/ec-sub-070418.php>  
業界動向サーチ <http://gyokai-search.com/>  
内閣府ホームページ <http://www.bousai.go.jp/index.html>  
企業における震災時のリスク管理の取り組みについて <https://www.keieiken.co.jp/pub/articles/2012/pdf/2012-10phai.pdf>  
リスク対策.com <http://www.risktaisaku.com/sys/magazine/?p=1377>  
セコムホームページ <http://www.secom.co.jp/>  
大林組ホームページ <http://www.obayashi.co.jp/>  
国土交通省関東地方整備局ホームページ <http://www.ktr.mlit.go.jp/>  
Kabutan <http://kabutan.jp/>  
ニュートン・コンサルティングホームページ <http://www.newton-consulting.co.jp/>  
日本防災プラットフォームホームページ <https://bosai.jp.org/ja/>  
日本政策投資銀行ホームページ <http://www.dbj.jp/>  
企業リスク 2015 年 4 月号 世界の地域別に見る自然災害 <http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/get-connected/pub/risk/gb.html>  
みやぎ復興ツーリズムガイド <http://miyagi.fukkou-tourism.com/>  
ITmedia 緊急事態発生! BCP の初動フェーズですべきこと <http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/0510/31/news008.html>

ほか

図 18

※エヌ・ティ・ティ・データをNTTデータと表記するなど略称を使用するところがあります。

※一部の図・表の通し番号を省略しました。