

# 企業の震災対応にみる組織の危機対応

——ダイエーとコープこうべのケース分析——

荻 谷 寿 夫

## 1 序 文

本稿の目的は、阪神・淡路大震災にみまわれた企業の対応の差異を調べることによって、企業組織と行政組織との震災を巡る対応の比較対照を行うことである。

調査方法として、公表資料にもとづくケース分析を行う。本稿ではダイエーとコープこうべをケースとして用いるが、この2社には次のような共通点と相違点があることが理由としてあげられる。共通点としては、両社ともに流通業であり、阪神間に店舗が多く、今回の震災で大きな被害を受けていることがある。そして流通業であることから、被災者に対して生活物資の供給という社会的役割を負っていることがあげられる。相違点としては、ダイエーは全国展開しているが、コープこうべは阪神間に集中的に店舗展開している点があげられる。自社資源の余裕と他社との企業間関係が異なることである。また、マスコミ報道においてダイエーは中内社長が登場することが非常に多かったが、コープこうべの場合には各店舗の店長が登場することが多かったことである。トップダウンによる対応のダイエーと、現場レベルでの対応のコープこうべとの差異が明確である点である。

以下、第2節、第3節においてダイエー、コープこうべそれぞれのケースを記述し、第4節においてケース分析を、第5節で企業組織の震災対応の分析を行い、第6節では企業組織と行政組織との震災対応の比較を行う。

## 2 ダイエーのケース

### 2.1 ダイエーの概況

ダイエー株式会社（以下、ダイエーと略す）は、1957年に神戸市長田区にて創業した。その後、大阪市旭区に移転し、商号を株式会社主婦の店に変更し、日本のスーパーマーケットの第一人者として、出発した。その後活発に店舗の全国展開及び合併を行い1995年2月期において、資本金520億円、従業員数21,475人、店舗数366店、売上高2兆4,700億円と、流通業界一の売上高を誇る大企業へと発展した<sup>1)</sup>

今回の震災において、三宮店をはじめとする11店が倒壊し営業不能になった。被害総額は約500億円に達した。

### 2.2 ダイエーの震災対応

1月17日の朝、午前6時前にダイエーの中内社長は、東京の自宅でテレビニュースから地震の第一報を知った。副社長と連絡をとり、浜松町本社へと向かった。午前6時30分には、被災した店の支店長から被害状況を伝える連絡が入った。店舗との連絡に際しては、一般回線は不通で、商品発注用の専用回線Faxによって各店舗と本社との連絡がとられた。午前7時には本社に副社長を中心として地震対策本部が発足した。午前7時30分には第一回地震対策本部会議が開かれ、現地対策本部の設置と従業員の安否確認の方針がたてられた。その際に、できるだけ早く店を開けることが被災した各店舗に指示された。本社としては被災店舗への商品供給に全社をあげて取り組むことになった。午前8時には、商品配送のためにヘリ、フェリー、タンクローリー、トラックが手配され、午前10時までには、ヘリ2機、タンクローリー8台の他、フェリー、トラックの手配が完了している。午前11時には、専務を現地対策本部長とする10

1) 1995年2月期有価証券報告書による。

名がへりによって神戸へ出発した。午後1時過ぎには、東京より240人、福岡より120人が神戸に向けて出発した。午後2時には兵庫県内48店中22店の営業を確認した。午後3時にはポートアイランドに現地対策本部を設置し、午後6時には東京との衛星通信回線を接続した。午後7時には24時間営業の店舗が兵庫・大阪で31店に達した。兵庫県内48店中24店がこの時点で開店している。

1月18日の午前0時には、岡山からの食料品を積んだトラックがハーバーランドに到着した。通常ならば2,3時間もあれば十分な距離ではあるが、震災による渋滞や通行止めによって17時間もかかった。午前7時30分にはポートアイランド店が開店した。午前9時には福岡からの11トントラック13台を搭載したフェリーが泉大津に到着した。同日においては兵庫県内の48店のうち34店が開店した。そのうち9店は終夜営業を行った。

1月19日の午前8時には大阪南港から東播磨港へフェリーによる輸送を行った。午前11時には自衛隊のへりによる空輸を依頼し、伊丹から神戸市北区のひよどり台へと物資輸送を行った。八尾と茨木からポートアイランドへの民間へりによる輸送も同時に行った。同日には48店中38店が開店し、うち6店は店舗外での青空営業であった。

1月20日には中内社長が神戸に行き、現場を巡回し復旧への指示を行っている。

### 3 コープこうべのケース

#### 3.1 コープこうべの概況

1921年に賀川豊彦の指導によって、灘購買組合と神戸購買組合が設立されたことに始まる。その後、1962年に両生協が合併して、灘神戸生活協同組合へと改組した。1991年に生活協同組合コープこうべに名称を変更した。

1996年3月現在では、出資金364億円、職員数14,237人、店舗数170店、供給高3,700億円を誇る<sup>2)</sup>組合員数は120万人を超えており、流通業界において売上高全国16位(1995年度)にランクされ<sup>3)</sup>世界の生協の中でも第3位(ただ

し単一生協としては世界1位)の規模を誇る、世界を代表する生協組織である。

購買組合設立当時は、組合員の個別宅訪問による供給活動(コープこうべでは販売を「供給」と呼ぶ)が、中心であったが、1931年より店舗での供給活動を行うようになり、1961年以降スーパーマーケット形態での供給活動が本格化した。1980年以降は業態の多様化を進め、標準的スーパーマーケット形態に加えて、コンビニ型店舗、大型店舗、郊外型店舗を開発している。現在では総売上高の8割近くを店舗での売り上げで占めている。

今回の震災においては、六甲店をはじめ7店13施設が全壊、店舗等33施設が半壊・一部損壊の被害を受けた。被害総額は約500億円にのぼる。

### 3.2 コープこうべの震災対応

1月17日の朝、震度7の激震によってコープこうべの本部ビルは倒壊した。地震が起きた当時に本部ビルには情報システムの職員など5人がいたが全員無事であった。宿直中の警備員の1人が亡くなっている。

地震発生から時間が経つにつれて、本部前に役員や職員が集まり始めたが、集う場所であるはずの本部ビルはすでに瓦礫と化していた。午前7時30分に本部ビル近くのシアの非常階段踊り場にて、役員は緊急会議を開いた。この会議では「生活文化センターに緊急対策本部を設置すること」、「可能な限り開店すること」、「店内が無理ならば店頭や近隣で緊急物資中心に供給」、「当面営業休日は開店」、などの方針が決定された。これらの緊急指示事項を、午前9時25分に9人の職員が、バイクや自転車などで地区本部長へ伝令するために出発した。伝令を行う一方で、職員は各店舗の状況、他社の店舗状況、道路状況等の事態把握につとめた。同じ頃に神戸市との「緊急時における生活物資確保に関する協定」にもとづいて、連絡員を神戸市に1名派遣した。同様の協定を結ん

---

2) 以上のデータは1995年度コープこうべ事業報告書による。

3) 1996年6月28日日経流通新聞による。

でいた尼崎市，その他被災地である宝塚市，西宮市，芦屋市，明石市，淡路島の各市町の対策本部と連絡をとり，救援物資を送った。コープこうべから各自治体に送られた物資は，飲料水や食料，毛布，布団，衣類，カイロ，ローソク，カセットコンロ，乾電池，紙コップ，紙皿，農業用ビニールシート，棺桶用の釘まで総額1億8,000万円に及ぶ。

午前10時に生活文化センターに緊急対策本部が設置され，役員や各部の役割が決定された。この段階においても，電話回線は寸断されたままで，各事業所との連絡指示はとれないままであった。対策本部の電話回線は17日には1本しかなく，しかも回線切断や輻輳のためにほとんど不通であった。翌18日に回線は2本に増やされたが，1本はマスコミや日本生協連等の外部連絡用となり，生協内部での連絡には1回線しかなかった。

18日には三木市の協同学苑を対策本部の第二基地とすることになった。また日本生協連を窓口にして，各生協から人的・物的支援，救援募金を受け入れることとなった。他生協からの人的支援は，1月17日から1月31日の15日間に85生協よりのべ4,442人に及ぶ。神戸市との「緊急時における生活物資確保に関する協定」にもとづき，ヘリ使用によってパンを配送している。午後7時30分には，緊急対策本部のおかれている生活文化センターを遺体安置所として使用したいとの神戸市からの申し出に応じて，センターの体育館は遺体安置所として使用されることとなった。

19日には，早朝に本部4階より出火し，商品受発注システム等がダウンし，その後の店舗や協同購入への商品供給に支障をきたすこととなった。震災より3日後にして，機関誌『きょうどう』，職員向け内報『にじの友』，委員向け『運営通信』の臨時号の第1号がそれぞれ発行された。午後1時より，拡大対策緊急会議が開かれ，被害状況の確認と通帳紛失組合員の減資を10万円を上限として認める決定がなされた。

## 4 ケース比較分析

### 4.1 ダイエーとコープこうべとの共通点

両社の震災行動の共通点としては、事業ドメインの確認とドメインに則った事業継続のための行動であった。つまり、顧客に商品を提供するという流通業者としてのドメインが再確認され、商品を生供給するための手段・方法の確保に向けて両社とも行動した。このような行動は、今回の震災が企業の存続を脅かす程の大きな災害であることによる。ダイエーの災害対応マニュアルでは「店から生活必需品を切らさない」と明記されており、流通業者としての社会的役割が明確化されている。

ドメインの確認は、短期的対応と一致しており、まず店舗を開けて、商品を生供給することが、震災直後に確認伝達されている。中期的には、店舗の損傷部分の補修や破損什器の補充、倒壊した店舗の代替店舗の確保等、店舗機能の回復と、流通ルート確保等の商品供給の円滑化が目標とされる。ドメインを維持するための対応が中期的にとられる。

商品供給活動で、被災の程度の高い神戸市へ東西から商品を生供給する点で2社ともに同様の活動を行っている。ダイエーは東は大阪府の茨木食品センターより陸路と空路によって、西は東播磨港やひよどり台からの輸送ルート確保した。

コープこうべは、東は西宮市の鳴尾浜配送センターから、西は小野市の日本生協連関西配送センターや三木市の協同学苑からの輸送ルート確保した。

### 4.2 ダイエーとコープこうべとの相違点

両社の相違点としては、本社の役割と応援態勢にある。ダイエーは本社主導で自社の他地域からの応援を送った。一方、コープこうべは、本社は連絡役としての機能が主であり、震災対応は各店舗ごとに自主的になされた。また他の生協からの応援によっている。これらの違いとしては、以下のような組織の違

いが影響している。

ダイエーは神戸を発祥の地とするものの、現在では東京に本社機能を置き、全国展開している。兵庫県内の店舗数は38店舗であり、全店舗数366店の10.4%にすぎない。従業員数でも、兵庫県内の店舗に配置されている従業員数は1,707人であり、総従業員数の7.9%にすぎない<sup>4)</sup>。本社が被災地外にあり、情報収集・連絡が行える地域にあったことに加え、他地域からの応援を投入する余力があった。

一方、コープこうべは協同組合法にもとづき事業地域が兵庫県内に限定されており、阪神間に主要な店舗があった。ほとんどの店舗が被災地にあり、165店舗のうち、54店が供給不能であった。店舗への被害に加え、従業員・パートの多くも被災者であった。そして、本部ビルが倒壊し、通信連絡の手段を失い、組織としての余力がないことが影響している。

このような環境の違いが、震災対応においても影響している。ダイエーは東京本社からの指令に従って、被災地の東西の両側から物資やひとを投入した。コープこうべの場合には、日本生協連の支援対策本部が速やかに立ち上がり、全国各地の生協へ「コープこうべ本部建物倒壊」に始まる5回のFaxが発信された。それに伴いのべ4,400人を超える全国各地の生協からの支援者が、店舗復旧作業、物流基地の仕分け配送、交代要員に従事した。

ダイエーは、店舗と本社とを結ぶ通信回線が維持されたことで、本社からの指示命令及び店舗からの要望との双方向のコミュニケーションが可能であった。一方、コープこうべの場合は本部も各店舗もすべて被災地にあったことよって、電話回線の切断や輻輳による影響を受けて本部と各店舗との指示伝達の空白時があり、本部のコンピュータの焼失もあって、情報伝達手段がひとによる古典的手段に頼らねばならなくなったことが大きい。

震災当日の2社の通信網の被害の差が、その後の対応の違いを象徴している

---

4) 以上のダイエーの店舗数、従業員数は、1995年2月期有価証券報告書による。

ように思われる。ダイエーはその通信網を生かしたトップダウンによる意思決定と、他地域からのマンパワーの投入による対応がとられた。一方コープこうべは各店長レベルで、各店舗の状況に応じた自発的対応がとられた。この対応の違いが明確にあらわれた事例が六甲アイランドである。ここでは両社で対照的な行動がとられた。六甲アイランドの自治会はダイエーとコープこうべに対して、緊急物資の自治会への掛け売りによる供給を要請した。しかしダイエーの店舗(スーパーイタリアーノ)では、本社からの開店命令に従って開店した。店舗営業のための冷凍機稼働のために、ダイエーは地域住民にとって貴重な生活用水を深夜に取水していた。これらダイエーの行動は、地域住民からは混乱を招くものとして歓迎されるものではなかった。一方、コープこうべ六甲アイランド店では、店長が本部からの開店命令に従わず、開店することよりも地域住民に商品を供給することを選択した<sup>5)</sup>

このような本社の役割の違いをもたらした要因は、両社のガバナンス構造の違いにある。コープこうべは、協同組合であることから出資者が地域の顧客である。コープこうべの組織率<sup>6)</sup>は兵庫県全体で60.3%、最も高い芦屋市では120.1%にもなる<sup>7)</sup>。出資者と顧客とが同一であることが、コープこうべの災害対応が本社主導よりもむしろ各店長主導になった要因であると考えられる。各店舗には顧客からの要求が集まることから、その要求に応えることが出資者の満足につながる。そのことが各店舗の自律的対応の要因のひとつとして考えられる。

## 5 企業の震災対応に対するインプリケーション

### 5.1 組織の社会的役割の明確化

5) 六甲アイランドにおける、ダイエーとコープこうべとの店長の行動の違いについては、野村(1996)を参照のこと。

6) 組織率(%) = 組合員数 ÷ 世帯数 × 100

7) 生活協同組合コープこうべ広報室(1996), 資料編3頁。



震災等の予期せぬ災害に直面してオペレーショナルな企業活動の維持が困難になったときに、各社事業の社会的役割が組織内部に明確に意識される。

ダイエーは1月17日午後1時過ぎに、被災地域にある店舗の休業日の返上と終夜営業等の営業時間の延長を決定した。これらの決定は大規模小売店舗法では事前に通産大臣への届出義務がある。今回は、被災者への生活物資の安定供給のために法の運用が弾力化された。つまり、ダイエーの行動を政府が追認したということである。生活物資の安定供給という流通業の社会的役割から導かれる行動は、店舗の明かりと物資を絶やさないことである。中内社長のリーダーシップによって、その社会的役割と行動の意味は、組織内部に伝達された。

コープこうべ六甲アイランド店では、本部からの開店命令に反して、店長が地域からの要請に応じて、店舗開店よりも商品供給を優先させた。また、コープこうべ全社レベルでは、「愛と協同」という組織理念が、震災という経験を通じて従業員に浸透した<sup>8)</sup>

この2社以外の事例として神戸新聞社は、本社ビル崩壊によるCTSシステムの停止によって自社による新聞発行が不可能になるが、社長は新聞発行が不可能になったと連絡を受けて、「何としても新聞を出せ。後は心配するな」と指示し、その後社員を前にして「どんなことがあっても休刊はしない。新聞発行に全力をあげる」と指示したという<sup>9)</sup>新聞を発行することで、ニュースを読者に伝えることが新聞社の社会的使命であり、存在意義である。震災時には、正確な情報伝達の役割を担う新聞社の存在意義はなおさら重要である。

## 5.2 震災対応での企業間関係

震災時には、企業単独では対応できない危機に直面することがある。その場合には、他の企業からの支援によって対応することになる。震災対応にみる企

8) 組織が危機に直面することで、組織理念が浸透する事例については、松岡(1997)を参照のこと。

9) 神戸新聞社(1995), 62頁。

業支援には次の2つのタイプがみられる。第一には、いわゆるケイレッツ関係による支援である。住友電工は、自動車のブレーキを製造しているが、今回の震災によって伊丹工場が被害を受け、部品製造ラインが停止した。トヨタ自動車、三菱自工は住友電工の製造ラインの補修のために、エンジニアを派遣した。トヨタ自動車、三菱自工の両社は、自社のラインのごとく住友電工の自社向けラインのみを補修した。カーステレオを製造する富士通テンも、今回の震災ではトヨタ自動車からのエンジニア派遣を受けている。これらは通常の企業間関係が震災という特異な場合においても、発展的に対応した事例であると考えられる。

もう一つは、商圏が競合しない同業他社による支援である。前述したように、コープこうべは全国生協連合会を通じて各地の生協の支援を受けている。神戸新聞社は同じ地方紙である京都新聞社の支援を受けている。電気やガスの場合にも各地の事業者からの応援を受けている。これら関係は通常時には生じていないが、震災という危機的状況に対応するために生まれた関係であると思えることができる。

## 6 企業組織と行政組織との比較

### 6.1 災害時における組織が共通して直面する課題

今回の震災対応においては、災害対応計画やそのマニュアルの不備が問題として取り上げられた。しかし、計画や災害マニュアルは「なにをすべきか」という点では、災害の性格やその程度にかかわらず十分な内容を備えていた。被害想定を超えた今回の震災では、災害対応の各フェーズを「いかに実行するか」という点に問題があったと考えられる。久米(1997)は行政組織の震災対応を2種類の調整に分けている。事前計画に則った災害対応が「計画による調整」であり、計画に想定されていなかった不測の事態への対応が「フィードバックによる調整」である。今回の震災では、組織がフィードバックによる調整を取り入れるかどうか、災害対応のポイントであった。まずは、災害対応が計画通

りにいかずに、フィードバックによる調整へ対応を変更しなければならなかった点を取り上げることにする。

行政、企業を問わず組織が直面した課題としては、通信網への被害によって、初動体制の第一歩である成員の安否確認、状況確認に手間取ったことがあげられる。通信網を確保できた組織は初動体制を的確にとることができ、その後においても速やかな対応がとれた。一方で、初動体制の整備に時間がとられた組織は、その後の対応においても後手に回ることが多かった。通信によって情報の流れに影響がでたのと同時に、交通網への被害と混乱による渋滞によってひとの移動と物流に影響がでた。

次に人的資源の不足があげられる。それぞれの組織は平時でのオペレーショナルな活動に必要な十分な人員数しか備えていない。通常時での人員数が備わっていても、震災時のように、組織にとって重大な危機の場合には、時間的制約の厳しさから人的資源は不足する。しかも、震災時には、各成員が被災者になることや交通網の混乱によって、各組織はマンパワーの絶対的不足に直面する。このような状況の中で、組織は限られた人員を当面の課題に集中投入することによって対応することが求められる。

環境の変化につれて組織への需要の変化に対応することが求められる。例えば、流通業の場合には、災害初期には、非常食やラジオ、乾電池のような緊急物資への需要が大きいが、時間が経過していくにつれて、通常的生活に近づいて生鮮食品、衣料品が求められる。また、初期には物品を販売することがとにかく求められるが、時間の経過につれて、店舗機能の回復、商品供給の円滑化へと組織の課題が移行していく。行政組織の場合には、まず住民の救出、そして安否確認、避難所開設、義援金分配、仮設住宅等へと需要が移行していく。組織はこれら環境変化に伴う需要の変化に速やかに対応することが求められる。組織には環境変化を敏感に感じ取り機動的に組織を対応させる能力が必要である。

## 6.2 流通業者と行政との関係

震災対応において、市民生活の安定という点で流通業を初めとして、企業の果たす役割は大きい。行政が備蓄している物資だけでは、被災者が必要とする物資の一部しか満たせない。そこで流通業者が、被災地外から被災地へ生活必需品を供給することが求められる。神戸市と尼崎市はコープこうべと物資調達協定を結んでいる。今回の震災では、この協定によって神戸市は食料やその他生活必需品を被災者に提供することができた。最高時には26万人が避難所で生活をしていましたが、避難所への食料の提供は食品会社等の協力による。避難所以外に約300万人がそれぞれの家庭で生活している。彼らは生活必需品を流通業者から購入する。避難所生活から通常生活へと戻るためには、企業が平常時と変わらぬ活動を行うことが必要である。

災害時において便乗値上げ防止のための監視を行政は行っているが、物価の安定は行政の監視だけで達成できるものではない。流通業者が安定的に物資を供給することが必要である。ダイエーは食料品等47品目の価格を毎日店頭に掲示することで、物価の安定を図り、市民の混乱を防止している<sup>10)</sup>。

これら短期的対応に加えて、長期的には、平常生活への復帰のために職場として企業が存在しなければならない。流通業はパート労働者として、地域の住民を雇用している。彼らの所得獲得の場としての側面が企業にはある。

行政の権限を企業が必要とする場合もある。例えば、1995年1月19日のダイエーのヘリによる物資の輸送（伊丹→ひよどり台）は自衛隊のヘリによって行われた。自衛隊側では災害対策本部長の要請として物資の輸送を行った<sup>11)</sup>。また同年1月18日にコープこうべは、六甲アイランドの食品工場からパンを神戸市に供給するときに、神戸市消防局にヘリの出動を要請している。これら例外的な場合以外にも、交通規制下での物流のために通行許可車輛証明書の発行は、

10) 1995年2月3日読売新聞。

11) 行政が自衛隊に物資の輸送を要請した模様については、貝原（1995）、33頁参照。

行政に依頼しなければならなかった。

### 6.3 企業組織と行政組織との相違点

自治体組織はその影響範囲が地域ごとに限定されているという点で、ダイエーよりもコープこうべに類似している。被災した基礎自治体には、手持ちの人的・物的資源で対応する余力はなく、地域の自治体や自衛隊からの応援によって、行政需要に対応しなければならなかった。

コープこうべの場合には、指令塔となった日本生協連合会からの連絡と他生協からの応援が円滑に行われたが、一方行政組織の場合は、災害救助法の規定が壁となって各組織からの自発的応援はうまくいかなかった。マーソンのいうところの官僚制の逆機能がはたらき、法制度運用が硬直的で、本来の目的である災害救助には機能しなかった。

災害救助法の運用にみるように、官僚制の逆機能による組織運用の硬直化が行政組織ではみられた。ダイエーが午前7時30分には対策本部を立ち上げたのに比べ、政府は午前10時過ぎまで関係各部署からの連絡を待って対策本部を設置しなかった。この時間差は、危機に対する感応度の差としてとらえることができる。ダイエーが、現地からの要請なく応援する機動性と自発性を備えているのに比べ、行政組織は被災自治体からの要請を待っていた。要請を待たずして自発的に対応するスラックを認めるか認めないかの違いによって、震災への初期対応の迅速さは大きく違ってくる。公益企業として比較的官僚的であるとみられるNTTの場合でも、電話回線の復旧工事においては二度手間を覚悟で、通常時よりも簡略された様式で復旧工事を行っている。

災害に直面した組織は、時間の制約と資源の不足に直面する。これら制約の下で有効な対応を行うには、資源の投入先の厳選と各成員の自発的対応が必要である。それぞれの組織需要の重要度を図り、それに応じた対応が必要であろう。そして環境の変化に機動的に対応する柔軟性も求められる。

事前に計画をたてて、災害時には対応手順を単純化しておくことはもちろん

重要である。事前の計画立案能力に加えて、計画による調整の限界を認識し、フィードバックによる調整へと組織を移行する能力が今回の震災での組織に問われたのである。

### 参 考 文 献

- 朝日新聞社大阪本社経済部編(1995),『ケーススタディ大震災の企業防衛』朝日新聞社。
- 貝原俊民(1995),『大震災 100 日の記録—兵庫県知事の手記』ぎょうせい。
- 河村修三(1996),「震災時における生協の地域活動」『都市政策』第 82 号。
- 久米郁男(1997),「震災と行政組織管理」『神戸法学雑誌』第 46 巻第 4 号。
- 神戸市広報課編著(1996),『防災都市・神戸の情報網整備—神戸市広報課の苦悩と決断—』ぎょうせい。
- 神戸新聞社(1995),『神戸新聞の 100 日』プレジデント社。
- 生活協同組合コープこうべ編(1995),『阪神・淡路大震災コープこうべ活動の記録—創造的復興への道』コープこうべ震災記録室。
- 生活協同組合コープこうべ広報室(1996),『協同の心あしたへの力—コープこうべの創造的復興』コープこうべ。
- 中野不二男(1996),『繋ぐ』プレジデント社。
- 日刊工業新聞特別取材班編(1995),『危機管理の決算書—阪神大震災—企業の教訓—』日刊工業新聞社。
- 日本経済新聞社編(1995),『阪神大震災その時企業は』日本経済新聞社。
- 野村秀和(1996),「日本の生活協同組合の新しい動き」『日本福祉大学経済論集』第 13 号。
- 浜園研吉(1996),「阪神・淡路大震災と企業の危機管理のあり方」『兵庫県地域研究』第 3 号。
- FEMA(1995),『企業と自治体のための総合地震対策指針』(住友海上リスク総合研究所監訳)日本規格協会。
- 松岡久美(1997),「経営理念の浸透に関する組織論的考察」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 宮本孝二・森下伸也・君塚大学(1994),『組織とネットワークの社会学』新曜社。
- メディア・インターフェイス編(1995),『阪神大震災 1995.1.17 [新聞記事データベース]』ダイヤモンド社。
- 依田博・久米郁男・荻谷寿夫(1995),「震災と行政システムに関するアンケート調査」の研究報告『兵庫県政学』創刊号。