

デジタルトランスフォーメーション による災害対応の革新

2025年6月4日

パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社

情報システム本部

青江多恵子

本日のお話し

1. パナソニックの概要
2. 「東日本大震災」からの気づきと対応
3. BCM構築ガイドライン
4. 災害ポータル『 **INDIGO RIVER** 』
～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～
5. 社会の公器

自己紹介

- 研究部門、環境部門、リスクマネジメント部門、情報システム部門で勤務
- 松下電器産業株式会社（現 パナソニック ホールディングス株式会社）
環境本部では、家まるごとの環境効率の向上、
ライフサイクル（LCA）での環境への影響の削減を企画・推進
 - ✓ 環境効率アワード 経済産業省産業技術環境局長賞（最高賞）
 - ✓ LCA日本フォーラム表彰 経済産業省産業技術環境局長賞（最高賞）
- パナソニック株式会社（現 パナソニック ホールディングス株式会社）本社リスクマネジメント室では、「東日本大震災」と「タイの洪水」を経験
「東日本大震災」ではパナソニックグループとして初めて設置された「全社緊急対策本部（現 グループ緊急対策本部）」で事務局として災害に対応
これら災害対応の経験をふまえ、「パナソニックグループBCM構築ガイドライン」を制定し、パナソニックグループ約200の事業場（日本とアジアの製造／営業）のBCP策定／BCM構築を支援
- 現職の情報システム本部で、BCP/BCM構築および防災DX（危機管理DX）を企画・推進
- 「自然との共生」への貢献を、ライフワークとしています

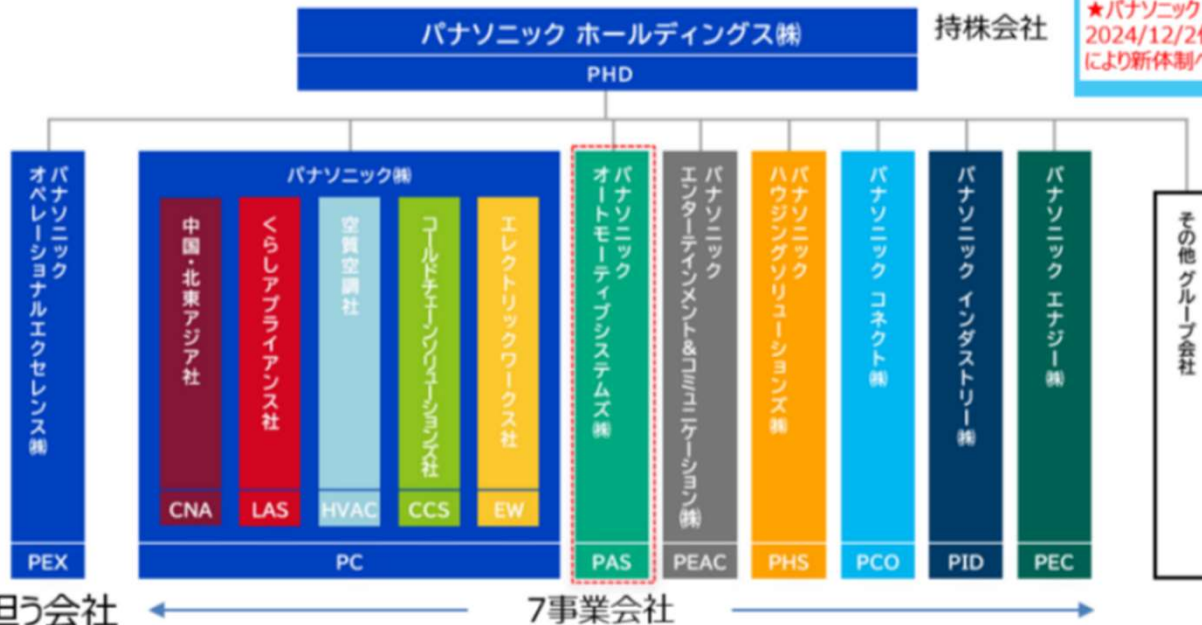


パナソニックグループ体制

「事業会社制」・・・事業会社が主役

各事業会社の一人ひとりが「社員稼業」と「衆知経営」を実践し、それぞれの事業会社が培ってきた強みをさらに磨き上げるとともに、日々新たな挑戦を重ねることで、社会やお客様により大きなお役立ちを果たしていくために、2022年4月1日、事業会社制へ移行。

★パナソニック オートモーティブシステムズ (株)
2024/12/2付で、Apolloとの戦略的パートナーシップにより新体制へ (持分法適用会社に)



専門的な機能を担う会社

7事業会社

一目でわかるパナソニックグループ 2024年度 中間期(4-9月期) <IFRS・連結>

Panasonic Group
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>

連結業績実績(24年4-9月期)

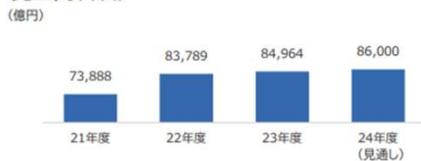
	金額	%表示は対前年比
売上高	4兆 2,513 億円	(103%)
調整後営業利益*1	2,065 億円	(107%)
営業利益	2,160 億円	(112%)
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	1,889 億円	(66%)
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	80.92 円	
EBITDA*2	4,384 億円	(107%)

連結業績見通し(24年度 年間)

	金額	(2024年5月9日現在) %表示は対前年比
売上高	8兆 6,000 億円	(101%)
調整後営業利益*1	4,500 億円	(115%)
営業利益	3,800 億円	(105%)
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	3,100 億円	(70%)
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	132.80 円	
EBITDA*2	8,600 億円	(107%)

*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
 *2 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計、貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびブルーユウダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

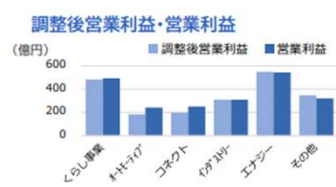
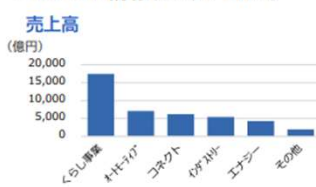
売上高(年間)



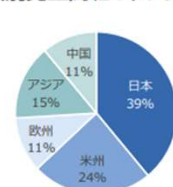
営業利益・当期純利益(年間)



セグメント情報(24年4-9月期)



地域別売上高(24年4-9月期)



*「エンターテインメント&コミュニケーション」と「ハウジング」は、「その他」セグメントに含む

株式データ (2024年9月30日現在)

発行済株式総数 2,454,446,497株
 (自己株式 119,847,041株含む)

単元株数 100株

株主数 486,421名

上場取引所 東京 名古屋

株主別分布 (%)

金融機関等	33.2
外国法人等	35.9
その他国内法人	5.6
自己株式	4.9
個人・その他	20.4

配当金の推移

1株あたり(円)	24年度(見直し)
24年度(見直し)	40
23年度	35
22年度	30
21年度	30
20年度	20

株価および出来高推移 (東京証券取引所 月次ベース)



会社情報 (2024年9月30日現在)

社名: パナソニック ホールディングス株式会社
 (証券コード:6752)
 本社所在地: 〒571-8501
 大阪府門真市大字門真1006番地
 設立: 1935年12月(創業 1918年3月)

代表取締役
 社長執行役員: 楠見 雄規
 従業員数: 229,249名(連結)
 資本金: 2,596億円
 連結子会社数: 514社

商品ハイライト

ぐらし事業



欧州: Air to Water(ヒートポンプ式温水給湯暖房機)



日本・中国:家電

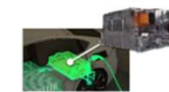


配線器具

オートモーティブ



コックピットシステム



EV用車載充電システム



WELL Cabin(車室空間コンセプトモデル)

コネクスト



サプライチェーン
 マネジメント
 ソフトウェア



航空機内
 エンターテインメント
 システム

インダストリー



コンデンサ



多層基板材料



リレー



産業用モーター

エナジー



車載用円筒形
 リチウムイオン電池



音電システム



一次電池(乾電池/リチウム一次電池)

エンターテインメント & コミュニケーション



テレビ



デジタルカメラ



完全ワイヤレス
 イヤホン



放送・業務用カメラ

ハウジング



水回り商品



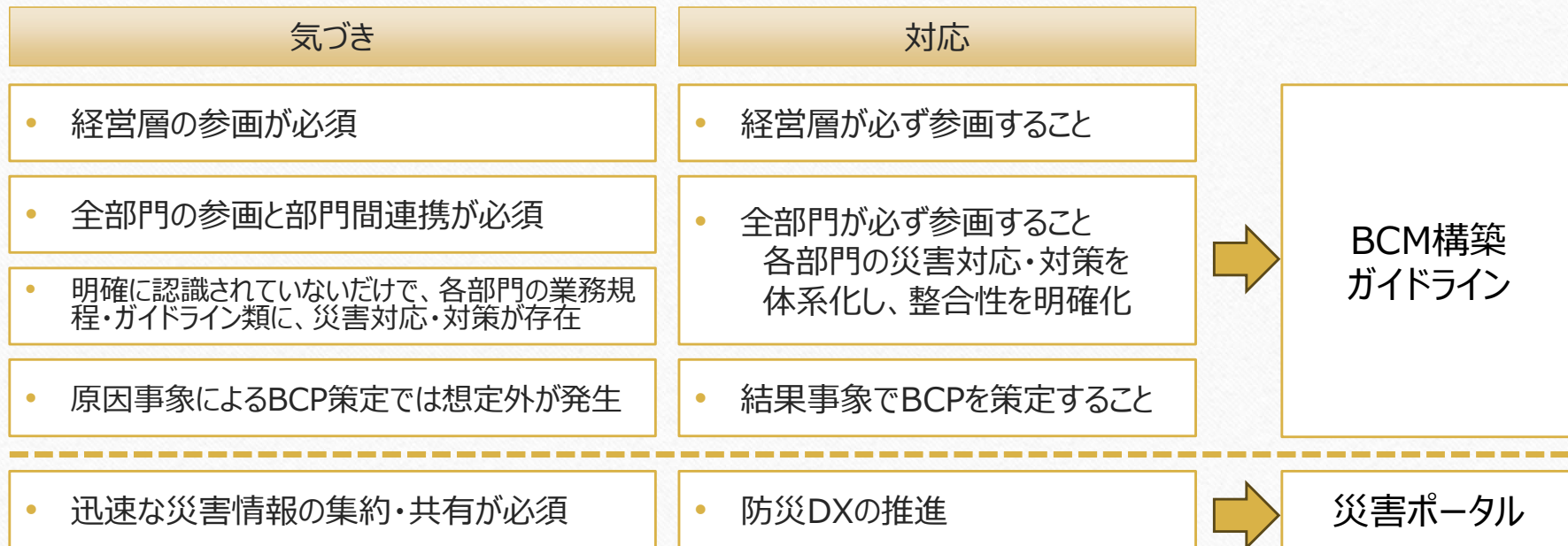
建材商品

本日のお話し

1. パナソニックの概要
2. 「東日本大震災」からの気づきと対応
3. BCM構築ガイドライン
4. 災害ポータル『 **INDIGO RIVER** 』
～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～
5. 社会の公器

東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築

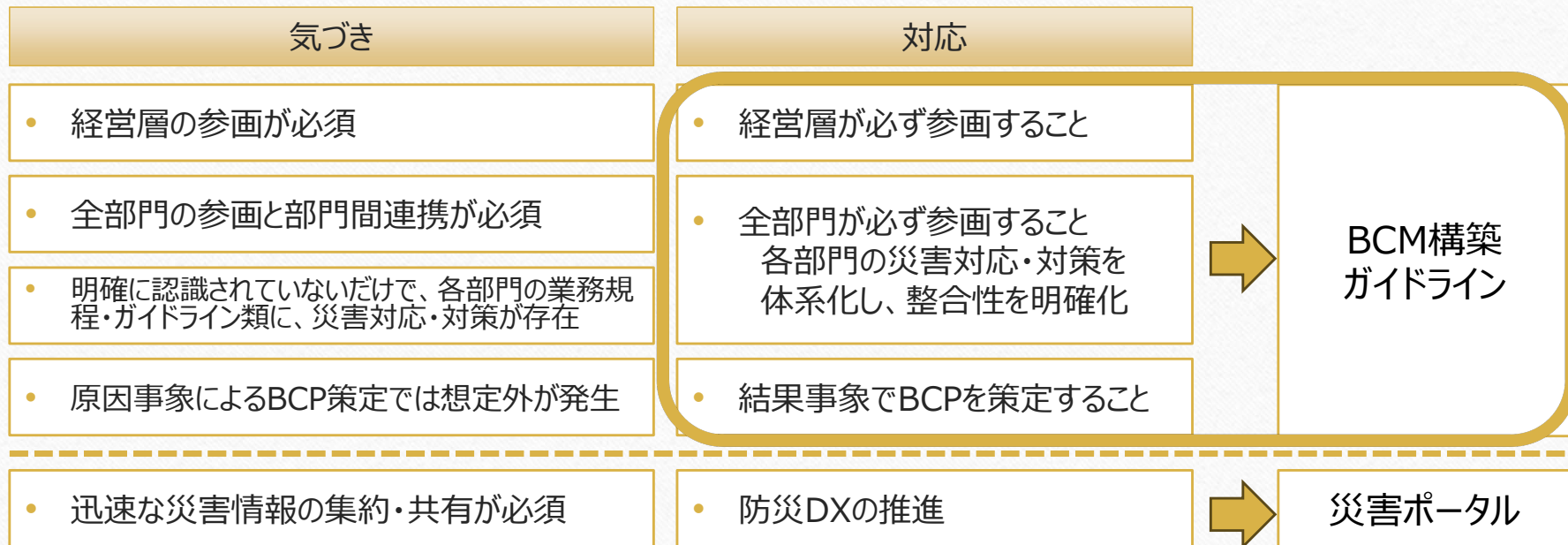


本日のお話し

1. パナソニックの概要
2. 「東日本大震災」からの気づきと対応
3. BCM構築ガイドライン
4. 災害ポータル『 **INDIGO RIVER** 』
～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～
5. 社会の公器

東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築



BCM構築の流れ



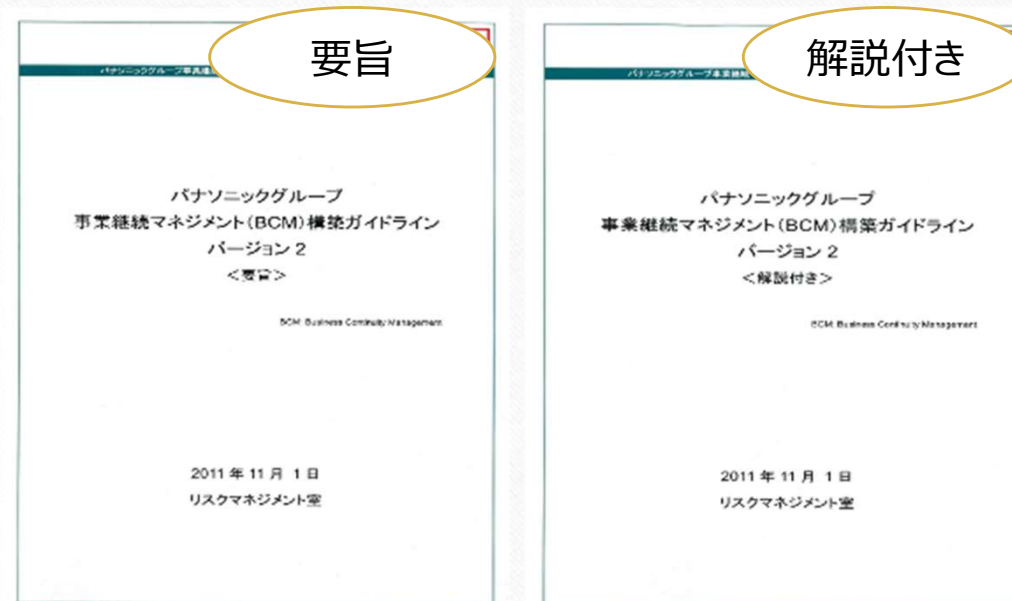
東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築

気づき	対応	
<ul style="list-style-type: none">経営層の参画が必須	<ul style="list-style-type: none">経営層が必ず参画すること	
<ul style="list-style-type: none">全部門の参画と部門間連携が必須	<ul style="list-style-type: none">全部門が必ず参画すること 各部門の災害対応・対策を 体系化し、整合性を明確化	⇒ BCM構築 ガイドライン
<ul style="list-style-type: none">明確に認識されていないだけで、各部門の業務規程・ガイドライン類に、災害対応・対策が存在		
<ul style="list-style-type: none">原因事象によるBCP策定では想定外が発生	<ul style="list-style-type: none">結果事象でBCPを策定すること	
<ul style="list-style-type: none">迅速な災害情報の集約・共有が必須	<ul style="list-style-type: none">防災DXの推進	⇒ 災害ポータル

経営層の参画

- 2011年11月『事業継続マネジメント（BCM）構築ガイドライン』制定
- 経営層向けに「要旨」、担当者向けに「解説付き」を作成



東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築

気づき	対応	
<ul style="list-style-type: none">経営層の参画が必須	<ul style="list-style-type: none">経営層が必ず参画すること	
<ul style="list-style-type: none">全部門の参画と部門間連携が必須	<ul style="list-style-type: none">全部門が必ず参画すること 各部門の災害対応・対策を 体系化し、整合性を明確化	➡ BCM構築 ガイドライン
<ul style="list-style-type: none">明確に認識されていないだけで、各部門の業務規程・ガイドライン類に、災害対応・対策が存在		
<ul style="list-style-type: none">原因事象によるBCP策定では想定外が発生	<ul style="list-style-type: none">結果事象でBCPを策定すること	
<hr/>		
<ul style="list-style-type: none">迅速な災害情報の集約・共有が必須	<ul style="list-style-type: none">防災DXの推進	➡ 災害ポータル

全部門の参画

各部門の業務規程・ガイドライン類に、既に存在する災害対応・対策をBCP/BCMの枠組みで体系化し、不足は新たに制定、各部門の取り組みの整合性を明確化

例)

		企画	経理	人事	総務	施設	調達	物流	製造	情報	...	広報
事業継続方針の策定		○	○	○	○	○	○	○	○	○		○
有事の対応	...											
	安否確認	○		○	○							
	状況確認	○			○	○			○		○	
	状況確認・復旧	○					○					
	物流	○						○				
	設備	○			○	○						
	建物・非構造二次部材	○			○	○						
	原動(ユーティリティ)	○			○	○			○			
生産設備	○			○				○				
情報システム	○								○			
情報発信	○										○	
...												
防災・減災対策	...											
	従業員	○		○	○							
	ライフライン	○			○	○			○		○	
	調達	○					○					
	物流	○						○				
	設備	○			○	○						
	建物・非構造二次部材	○			○	○						
	原動(ユーティリティ)	○			○	○			○			
生産設備	○			○				○				
情報システム	○								○			
...												

東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築

気づき	対応	
<ul style="list-style-type: none">経営層の参画が必須	<ul style="list-style-type: none">経営層が必ず参画すること	BCM構築 ガイドライン
<ul style="list-style-type: none">全部門の参画と部門間連携が必須	<ul style="list-style-type: none">全部門が必ず参画すること 各部門の災害対応・対策を 体系化し、整合性を明確化	
<ul style="list-style-type: none">明確に認識されていないだけで、各部門の業務規程・ガイドライン類に、災害対応・対策が存在	<ul style="list-style-type: none">結果事象でBCPを策定すること	
<ul style="list-style-type: none">原因事象によるBCP策定では想定外が発生		
<ul style="list-style-type: none">迅速な災害情報の集約・共有が必須	<ul style="list-style-type: none">防災DXの推進	災害ポータル

結果事象によるBCPの策定

被害の想定方法を原因事象から結果事象へ見直し

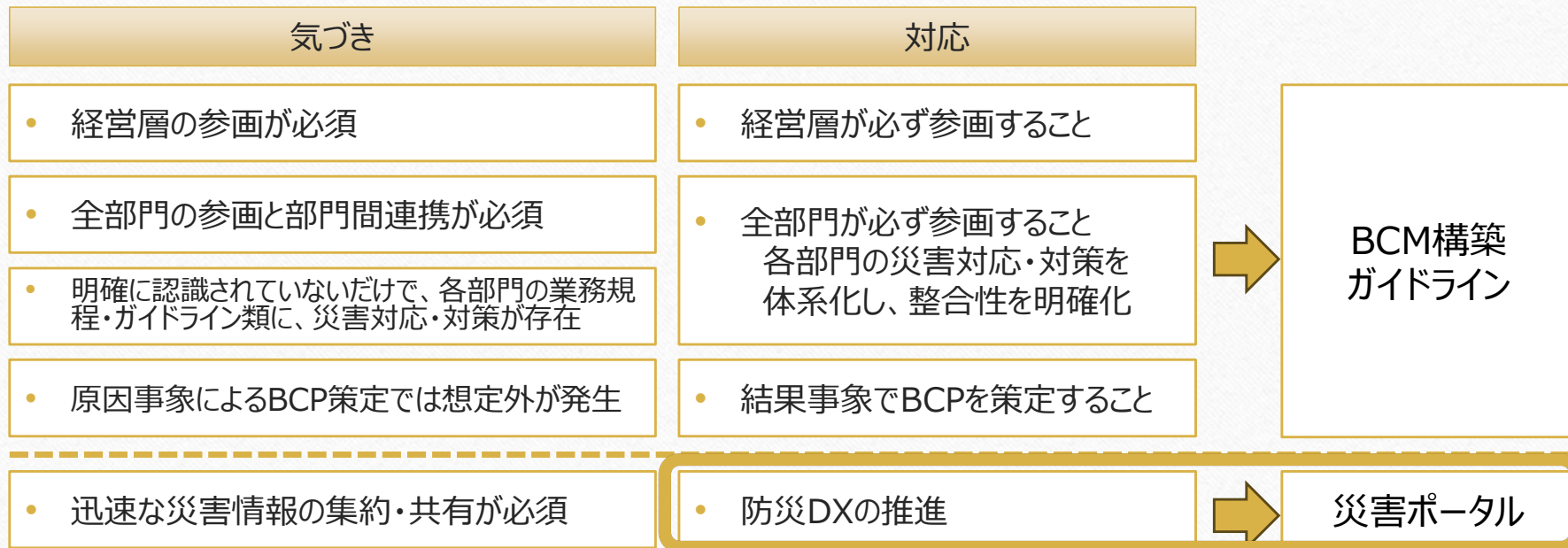
原因事象（リスクの種類）		結果事象（被害の現象）		関連の部門（例）
自然災害：地震		従業員の出勤率低下	...	人事、労政、総務
自然災害：台風		ライフライン復旧の長期化	...	施設、総務
自然災害：津波		サプライチェーンの断絶	...	調達
自然災害：洪水		物流網の途絶	...	物流
大規模事故：火災、...		設備の破損	...	・施設、総務
大規模事故：テロ		・建物、非構造二次部材	...	・施設、総務、生産技術
感染症		・原動（ユーティリティ）	...	・生産技術
	・生産設備	...	・情報システム	
	・情報システム	...		

本日のお話し

1. パナソニックの概要
2. 「東日本大震災」からの気づきと対応
3. BCM構築ガイドライン
4. 災害ポータル『 **INDIGO RIVER** 』
～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～
5. 社会の公器

東日本大震災の対応から気づきと対応

企業文化を活かしたBCPの策定／BCMの構築



災害ポータル『INDIGO RIVER』

～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～

『災害ポータル』とは、災害情報を集約・共有し、意思決定の迅速化を支援するシステム
Teams上に、「コミュニケーション」「災害情報の報告」「災害情報の共有」の3つの機能を設置

コミュニケーション

- 災害に関する会話を集約



- 000 災害報告アプリ
- 001 災害報告サマリー
- 002 災害報告マップ
-
-

グループ全
体の連携

- 011 事業会社1
- 012 事業会社2
-
-

各組織内
の連携

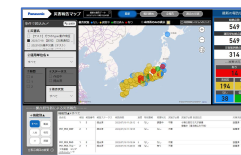
災害情報の集約

- 災害報告アプリ



災害情報の共有

- 災害報告サマリー／マップ
【災害報告マップ】



1 3

- 【災害報告サマリー】



2

災害発生時、パナソニックが取り組んだこと

東日本大震災時、パナソニックグループの全社緊急対策本部にて
災害情報の集約・共有に関して実施したこと

- ① 拠点レポート：拠点と各部門（人事、IT、製造など）の調査項目の結果の一覧表
- ② ドメインレポート：①の要約、ドメインの復旧方針、全社緊急対策本部への支援要請などの一覧表
- ③ 可視化（地図）：
災害範囲の拠点の表示
拠点の被害の有無などの表示
地形（海、川など）と拠点の位置関係の確認
道路、鉄道、各種施設と拠点の位置関係の確認

*）拠点：製造事業場（工場）、営業所、オフィスなど

災害発生時のフロー：東日本大震災当時

- 資料作成、リレー方式の災害情報の伝達に多大な工数を要し、最新情報の共有が困難
⇒ 意思決定が遅延する可能性
現場への問い合わせや訪問対応により、復旧が遅延・停滞する可能性

コミュニケーション

- メール、電話、ファクスで依頼



災害情報の集約

- メール、電話、ファクスで集約
→ 資料作成
→ メール、電話、ファクスで報告



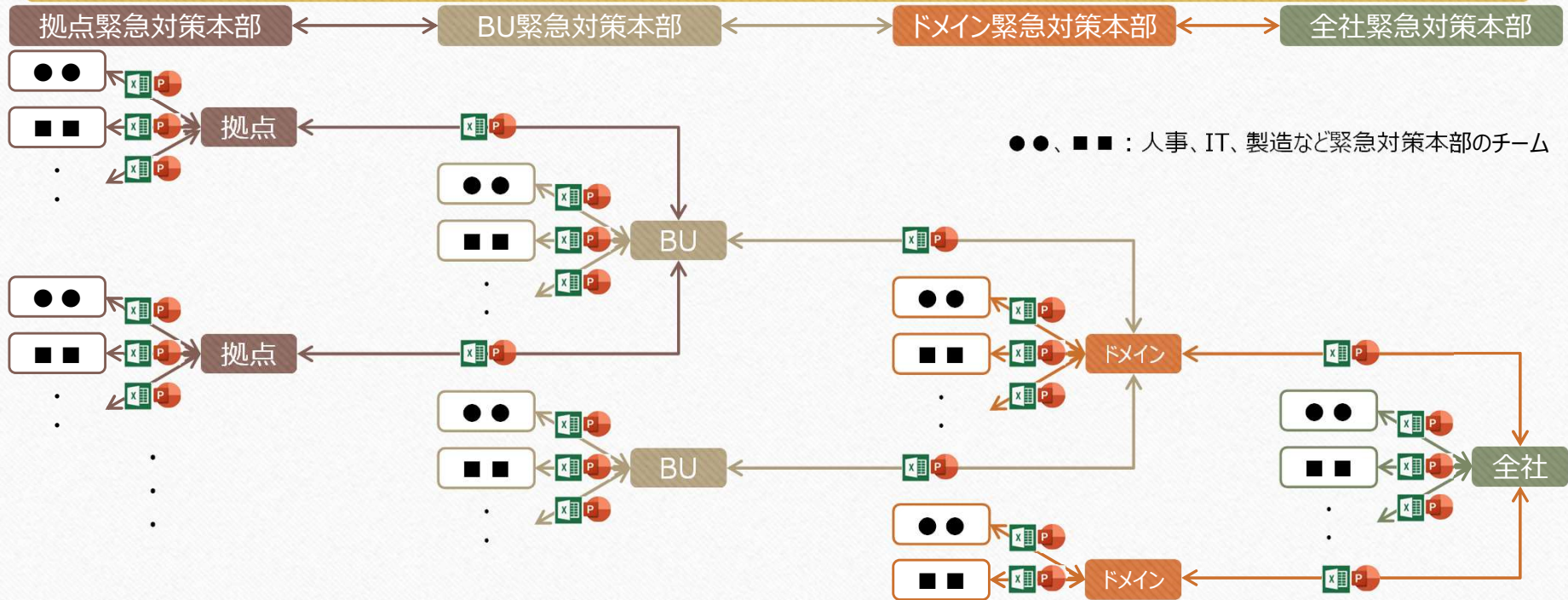
災害情報の共有

- メール、電話、ファクスで集約
→ 資料作成
→ メール、電話、ファクスで共有



災害情報の集約・共有:東日本大震災時

資料作成、リレー方式の災害情報の伝達に多大な工数を要し、最新情報の共有が困難



災害発生時のフロー：『INDIGO RIVER』

- 最新情報の迅速な共有
- ⇒ 意思決定を迅速化
- ⇒ 現場への問い合わせをなくし、復旧を迅速化

迅速な復旧により
生活を再建
災害からの復旧・復興に貢献

コミュニケーション

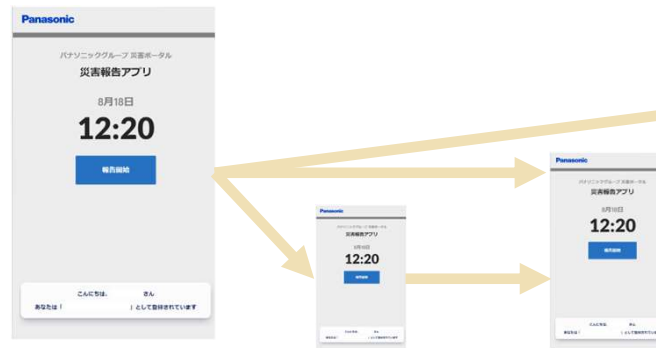
- Teamsに投稿

災害通知を投稿

災害情報の集約

- 災害報告アプリに入力

拠点レポート 中間レポート 事業会社レポート
拠点緊急対策本部 中間緊急対策本部 事業会社緊急対策本部



災害情報の共有

- 災害報告サマリー／マップで共有

【災害報告マップ】



【災害報告サマリー】



1 3
2

災害発生時のフロー：Before-After比較

半日～3日⇒即時更新化により、『復旧』と『意思決定』を迅速化

東日本大震災時

半日～3日
⇒即時更新

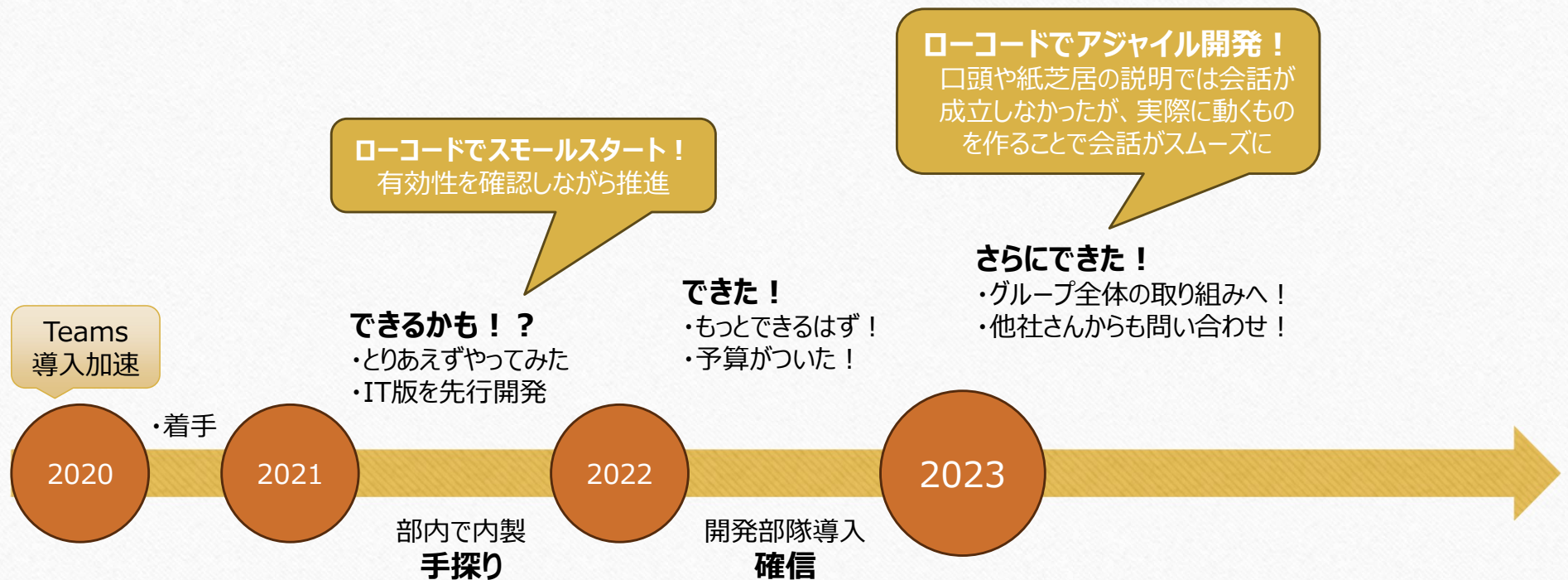
災害ポータル



災害ポータル『INDIGO RIVER』の発展 (1)

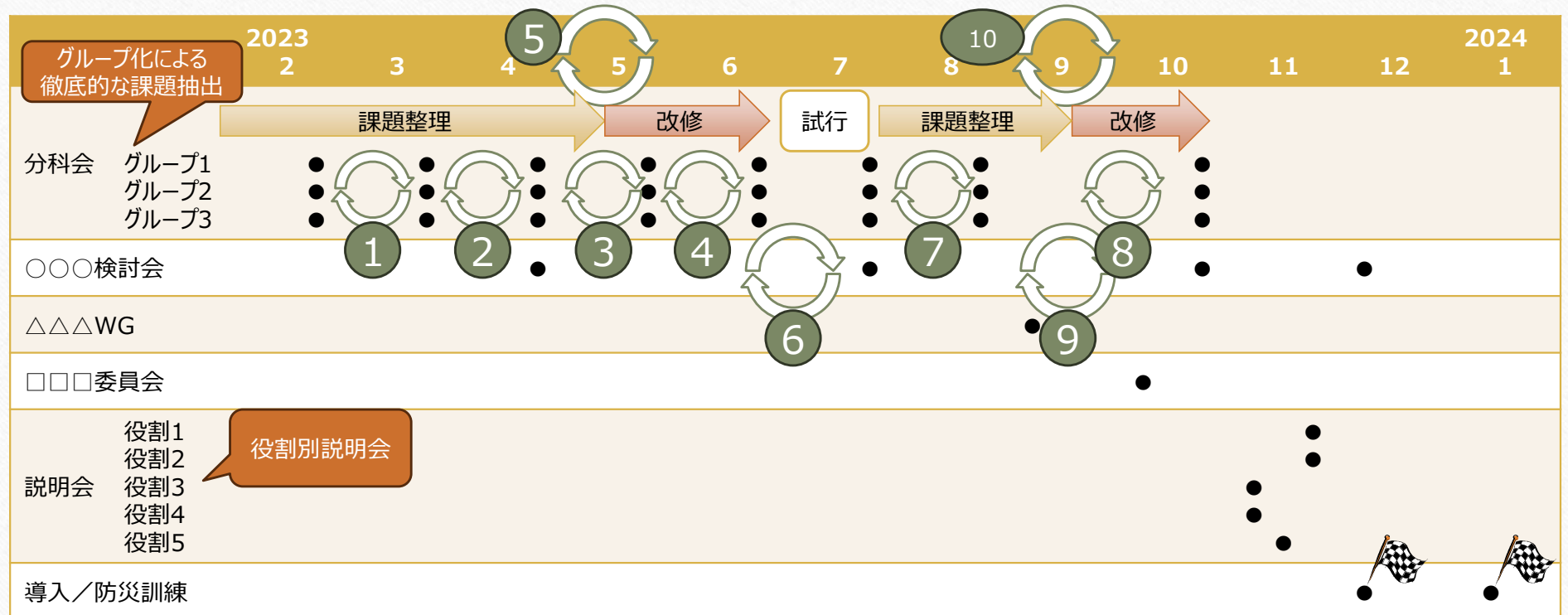


災害ポータル『INDIGO RIVER』の発展（2）

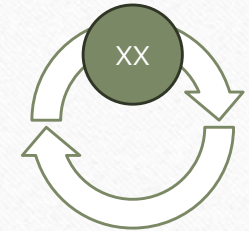


パナソニックグループ全体の取り組みへ！

ローコードによるアジャイル開発で、計10回改善を重ねて導入



災害ポータル『INDIGO RIVER』の発展 (3)



アジャイルで
継続的改善!

ローコードでアジャイル開発!

口頭や紙芝居の説明では会話が
成立しなかったが、実際に動くもの
を作ることによって会話がスムーズに

さらにできた!

- ・グループ全体の取り組みへ!
- ・他社さんからも問い合わせ!

ローコードでスモールスタート!
有効性を確認しながら推進

できた!

- ・もっとできるはず!
- ・予算がついた!

できるかも!?

- ・とりあえずやってみた
- ・IT版を先行開発

Teams
導入加速

・着手

2020

2021

部内で内製
手探り

2022

開発部隊導入
確信

2023

2024



**Panasonic
Transformation**

変革のフレームワーク

変革内容の本質を分類し、3階層のフレームワークで推進

システム

ITの変革

インフラストラクチャーと業務情報システムの刷新、
プロセスとサービスのデジタル化など

プロセス

組織

オペレーティング・モデルの変革

組織構造、デリバリーの仕組み、IT人材育成、
協力会社との関係、コストの最適化など

マインド

カルチャーの変革

DEI※の推進、オープンでフラットな職場、
サイロからの脱却、内向きの仕事の排除

※Diversity, Equity & Inclusion

本日のお話し

1. パナソニックの概要
2. 「東日本大震災」からの気づきと対応
3. BCM構築ガイドライン
4. 災害ポータル『 **INDIGO RIVER** 』
～Teamsを活用した災害情報の集約・共有システム～
5. 社会の公器

会社は公器や

会社は公器や——経営の姿勢〈9〉

昭和30年、当時松下電器は各方面から九州への工場進出の強い要請を受けていた

ある中堅幹部
「私は不賛成です。いろんな面で不利だと思います」

「きみもそう思うか。みんなもそう言っとる。でもな、わしは引き受けることに決めたんや。」

昭和三十年のこと、ある中堅幹部が幸之助から、当時松下電器が福岡市をはじめ各方面から強い要請を受けていた九州への工場進出の是非について意見を求められた。彼は、自分の思うとおり、率直に答えた。

「私は不賛成です。いろんな面で不利だと思います」

彼があげる不利な理由をいちいちうなずきながら聞いてから幸之助は言った。

「きみもそう思うか。みんなもそう言っとる。でもな、わしは引き受けることに決めたんや。」というのはきみな、九州の人たちがここまで熱心に言ってくれるのに断わることはないわしは思うんや。

松下電器というのは「**社会の公器**」や。貢献する道はいろいろある。けど、わしが考えるに、おそらく今後の日本の社会には、**過密過疎**という現象が起きるにちがいない。東京と大阪が極度に肥大をして、郡部がだんだんと過疎化していく。今、九州の人たちがいちばん悩んでいるのはそういうことやろう。**職がないから人が出ていく**のであり、人口が減少したり、職場に定着しないことが地域社会としての大きな問題になっている。松下電器に『やってくれ』と言うのは、いろいろ世の中を見わたしてみても、松下電器という会社がいちばん適当だと皆さんが考えて、そうおっしゃってくださるのや。その好意にこたえるのがわれわれの義務やないか。ここでわれわれが一所懸命やって、九州経済あるいは九州地域全体に貢献することは、すなわち、日本に貢献することであり、松下電器の責任を果たすことになる。なるほどきみたちが言うように、それは非常に不利な条件ばかりだけれど、**若干の経済性を犠牲にしても、この際松下電器は地域の要請にこたえるべきや**。そう考えたんで、わしはやることに決めたんや。

しかし、これを担当する人は苦勞するな。太っている人なら、たぶんちょっとやせるやろな」

しばらくして、この中堅幹部に、「新設の九州松下電器の実務担当責任者として赴任せよ」との命が下った。

社会の公器

- 今後の日本の社会には、**過密過疎**という現象が起きるにちがいない
- **職がないから人が出ていく**

- それは非常に不利な条件ばかりだけれど、**若干の経済性を犠牲にしても、この際松下電器は地域の要請にこたえるべきや**

米子に工場を立てた背景



[松下幸之助とは](#) [松下幸之助の本](#) [思想・哲学](#) [松下幸之助研究](#) [PHPとは](#) [コラム](#)

[Home](#) > [コラム](#) > [クイズで学ぼう 幸之助!](#) > 米子に工場を建てた背景

米子に工場を建てた背景

▣ Q135：幸之助の以下のエピソードで当てはまるものは？

昭和47（1972）年4月、鳥取県米子市にナショナルマイクロモーター株式会社が設立されました。そのきっかけとして、あるとき幸之助に地元への工場建設を強く要望した人物はだれだったのでしょうか？

- (1) 鳥取県知事
- (2) 米子出身の松下電器社員
- (3) 旅館の仲居さん

米子に工場を立てた背景

解答 & 解説コラム

「米子には働く場がなく、若い人たちは皆大阪や東京へ出て行ってしまい、さびしい思いをしています」

(3) が正解です。昭和41(1966)年10月、幸之助はある大会に出席するため、鳥取県米子市を訪れました。その際、宿泊した旅館で朝ご飯を食べていたとき、仲居さんから突然こう打ち明けられます。「会長さん、ぜひこの地に松下電器の工場を建ててください。米子には働く場がなく、若い人たちは皆大阪や東京へ出て行ってしまい、さびしい思いをしています」。幸之助は、市長や市会議員が言うのであればともかく、旅館の仲居さんまでがそんなことを考えているのかと驚き、感動しました。

こうした体験から幸之助は、「現在の実情を考えれば、多少の経済性を犠牲にしても、過疎に悩む地方に貢献していくことがわが国企業に課せられた使命である」という方針を打ち出します。これに基づき、その後松下電器では、人口減少著しい県から優先的に工場展開を進めました。

米子市にナショナルマイクロモーター株式会社が設立されたのは、昭和47年4月のことです。のちに仲居「今思えばたいへん厚かましいお願いをしたものですが、本当に切実な自分の気持ちでした。それを頂いていただき感謝しています」と語っています。

幸之助は早い時期から、高度成長の継続により日本の過疎過密が進行することに警告を発していました。スある姿こそが発展・繁栄にとって重要”との信念を持っていたのです。

- 現在の実情を考えれば、多少の**経済性を犠牲にしても**、過疎に悩む地方に貢献していくことがわが国企業に課せられた使命である
- その後、松下電器では、人口減少著しい県から優先的に工場展開を進めました

今後の展開

Microsoft 365 & Teams Day 2023、
国土セキュリティネットシンポジウム、などで
発表の機会をいただき、メディアにとりあげていただきました

お客さまより、多くのお問い合わせをいただき、
グループ内利用で販売品ではないことを承知の上で、
販売して欲しいとのご要望をいただいています

現在、販売の準備をしています
⇒コミュニティ運営によるソリューション改善の効率化
Teamsの共通プラットフォームを活かした共助活動



Microsoft 365 & Teams Day 2023講演

さらなる
復旧の迅速化

災害ポータル『INDIGO RIVER』

由来

- 災害発生時、情報は錯そうしますが、きれいな川の流れのような、きれいな情報の流れをつくることを目指しています
きれいな川 = 青い川 をイメージし、「Japan Blue」とも称される「INDIGO」を用い、『INDIGO RIVER』としました

2020年東京五輪・パラリンピックにおいて日本の伝統色として使われています



ありがとうございました

お問い合わせ先

<https://service.is-c.jpn.panasonic.com/contact>

