

# 地域防災力の向上に資する企業の事業継続計画の策定支援に関するケーススタディ\*

## Case Study on Enactment Support of Business Continuity Plan of Private Company for Enhancement of the Regional Disaster Resilience\*

南部浩之\*\*・奥谷正\*\*・小林正憲\*\*\*

By Hiroyuki NAMBU\*\*・Tadashi OKUTANI\*\*・Masanori KOBAYASHI\*\*\*

### 1. はじめに

我が国は世界的に自然災害の多い国であり、これまで様々な災害によって多くの被害を被ってきた。また、将来的には東海地震、東南海地震、南海地震、首都直下地震等の大規模地震発生の切迫性が指摘されており、災害に対する危機感が高まっている。特に地方都市では人口構造の変化、道路などのインフラの貧弱さなどから、被災リスクが大都市と比較して高い状況である。

この少子高齢化の進展、公共事業費の減少が続く地方都市においては、「公助」のみで地域防災力を向上させることは困難な状況であり、「自助」・「共助」の役割が大きくなる。しかし、自治会や町内会への加入者・参加者の減少、地域の自主防災組織である水防団数の減少・高齢化といったように、「自助」・「共助」の点で大きな役割を果たしてきた地域コミュニティが衰退していることから、地域の防災組織の強化によるこれらの強化を図り、「自助」・「共助」・「公助」のそれぞれがバランスを保ち適切に機能することが重要である。

また、災害による地方都市の衰退を防ぐためには、早期復興が重要である。そして、それには雇用の確保が大きく影響することから、災害時においても企業が事業を継続させることが必要である。そのため、地域の構成員である地元企業が事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）を策定し実践することが有効であると考える。

BCPとは、災害や事故等が発生し、操業度が一時的に低下した場合でも、その事業所にとって中核となる事業については継続が可能な状況までの低下に抑える（中核事業は継続させる）、また、回復時間をできる限り短縮させ、できるだけ早期に操業度を回復させることにより事業所の損失を最小限に抑え、災害や事故等の発生後

\*キーワード：事業継続計画（BCP）、地域防災力

\*\*正員、工修、国土技術政策総合研究所道路研究室

（茨城県つくば市旭1番地、

TEL029-864-3651、FAX029-864-3784）

\*\*\*非会員、工修、国土技術政策総合研究所道路研究室

（同上）

でも事業を継続させていくための計画である。BCPの策定により、被災後も事業継続を可能とすることができることで雇用を確保することができるとともに、サプライチェーンに対して影響を及ぼすことを防ぐことができることから経済的なダメージを防ぐことができる。さらに、BCPには企業の社会的責任（CSR）の考えから地域貢献という概念が含まれていることから、「自助」・「共助」の強化につながるといえる。

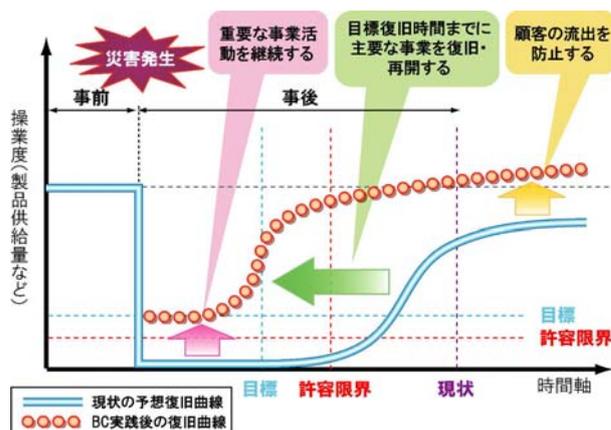


図-1 BCPのイメージ

企業BCPは、サプライチェーンマネジメントの観点から、大企業の取り組みは急速に進んでいる。しかし、企業規模が小さい中小企業では、情報や人、知識不足等により自社だけで取り組むのは困難であり、浸透していないのが実情である。地方都市ではこのような中小企業が大半を占めており、その従業員の多くは地元の住民であることが多い。さらに、前述したとおり、地方都市は被災リスクが高く、防災対策が不十分であることから、地方都市の中小企業のBCP策定を支援することが重要と考える。

そこで、本研究では「自助」・「共助」による地域防災力の向上を目的とし、地方都市の中小企業のBCP策定をサポートする取り組みを四国地方の2都市において実施し、これらを通して地域防災力の向上のための中小企業BCP策定支援の効果的な方法を提案し、その効果を把握することを目的とする。

## 2. BCP策定支援の取り組み概要

### (1) BCP策定検討会の開催

中小企業を対象としたBCP策定支援については、具体的なBCP策定方法をまとめたものとして、経済産業省中小企業庁からは「中小企業BCP策定運用指針」が出されている。また、NPO事業継続推進機構からは「中小企業BCPステップアップ・ガイド」、徳島県からは「徳島県BCPステップアップ・ガイド」などが出されており、個々の中小企業がBCP策定のためのマニュアルは用意されている。

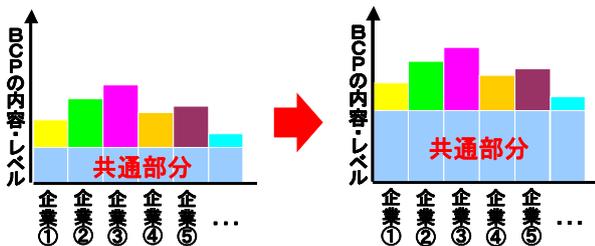
しかし、「地域」という単位での防災力の向上を考えた場合、各企業が個々にBCPを策定するのではなく、ある程度のまとまった数の企業が協働してBCPを策定する方がより効率的・効果的な取り組みとなると考えた。

そこで、徳島県小松島市と愛媛県大洲市をケーススタディ地区として、平成19～21年度の3年間で以下のような2つの目的のもと「BCP策定検討会」を開催し、具体的な中小企業のBCP策定支援を通してこれらの取り組みの効果を把握することとした。

#### a) 「共通部分」の策定による支援

BCPの策定に関しては、被災想定のように地域の企業で共通して検討できる内容（共通部分）がある。そこで、この共通部分について検討会を通して支援し策定することで各企業の負担を減らすことができる。

さらに、共通部分を増やすことで、各企業独自の部分が少なくなり、各企業の負担を軽減できるとともに、各企業独自の内容の検討に注力でき、全体として充実したBCPの策定が可能になる。このことは、地域防災力の増加につながるといえる。



図－1 共通部分の策定

#### b) 平常時からの取り組みのための組織

BCPは一度策定して終わりではなく、策定した計画を災害時に実行可能なものとしておく必要があるとともに、計画内容のさらなるレベルアップに向けての取り組みが必要である。

このため、検討会を通じて策定したBCPをもとに防災訓練の実施・点検等を行い、内容の改善・計画をレベルアップし、そこで出た意見等を共通部分に活かすというように定期的にスパイラルアップしていく継続的な仕

組みを構築する必要がある。

また、災害時だけでなく、平常時においても企業と行政が効果的に情報交換、連携ができることで、災害時に効果的なBCP発動が可能となる。そこで、日頃から防災について定期的に議論することや、参加企業のBCP策定支援によって得られた知識の蓄積等を行う仕組みが必要である。

このため、本検討会を通じて得られた内容を共有するとともに、今後、他の企業への展開をしていく上で知識の蓄積となるような仕組みを構築する。

### (2) 検討会の開催概要

具体的なBCP策定については、小松島市では、「徳島県BCPステップアップ・ガイド（徳島県）」、大洲市では、「中小企業BCPステップアップ・ガイド（NPO事業継続推進機構）」に沿って進めた。

両市における検討会の体制、開催概要は表－1～3に示すとおりである。

表－1 BCP策定検討会の体制

	小松島市	大洲市
地元関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業（海運、造船、プロパンガス販売、医療器具メーカー、建設、印刷、鉄工所等）</li> <li>小松島商工会議所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業（建設、舗装、自動車販売、ホテル、飲食店、測量等）</li> <li>大洲商工会議所</li> <li>大洲青年会議所</li> </ul>
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>小松島市（防災）</li> <li>徳島県（企画、南海地震対策、商工政策）</li> <li>国土交通省（四国地方整備局、徳島河川国道事務所、小松島港湾・空港整備事務所）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大洲市（商工観光、危機管理）</li> <li>国土交通省（大洲河川国道事務所）</li> </ul>
アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>学識経験者（徳島大学中野准教授）</li> <li>国土技術政策総合研究所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学識経験者（愛媛大学鳥居教授）</li> <li>国土技術政策総合研究所</li> </ul>

表－2 BCP策定検討会の開催概要（小松島市）

開催経緯	検討会内容
第1回 (H19.8.10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討会の進め方の確認</li> <li>リスクの認識合わせ</li> </ul>
第2回 (H19.9.26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業防災を事例に基づいて把握</li> <li>BCP策定手順の確認</li> </ul>
第3回 (H19.11.21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP（基礎編）※1）を策定する上での課題の抽出、整理</li> <li>課題解決策の検討</li> </ul>
第4回 (H20.2.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP（基礎編）策定に必要な共通情報に関するニーズの具体化</li> <li>BCP（簡易編）※2）の手順の確認（重要業務選定と目標復旧時間）</li> </ul>
第5回 (H20.3.14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP（基礎編）策定に必要な共通情報に関するニーズへの対応方針検討</li> </ul>

※1、2）基礎編：BCPステップアップ・ガイドのステップ1～8、簡易編：ステップ9～18

表－3 BCP策定検討会の開催概要（大洲市）

開催経緯	検討会内容
勉強会 (H19.8.9)	・検討会の必要性の確認 ・リスクの認識合わせ
第1回 (H19.12.19)	・検討会の進め方の確認 ・リスクの認識合わせ
第2回 (H20.2.6)	・企業防災を事例に基づいて把握 ・BCP策定手順の確認
第3回 (H20.3.13)	・BCP(基礎編の前半)を策定する上での共通課題の抽出、整理 ・課題解決策の具体的な認識合せ



図－2 検討会の様子（小松島市）

### 3. 取り組みの成果

#### （1）検討会での取り組みの成果

小松島市、大洲市ともに、立地・既往災害・将来の災害の可能性等を踏まえて想定災害を設定するとともに、参加企業によりレベルは違うものの数社で基礎的なBCPを策定することができた。また、この策定作業を通じて、共通部分となる共通情報のニーズの把握を行い、小松島市ではその対応方針の検討を行った。

表－4 BCP策定検討会での取り組みの成果

項目	小松島市	大洲市
想定災害	・東南海・南海地震の同時発生、津波（最大高さ4m程度）で合意（小松島市のハザードマップで想定）	・水害（肱川の氾濫）で合意（平成7年、16年、17年に大規模浸水、最も身近な災害）
BCP策定状況	・6社のBCP（基礎編）策定 ・うち3社のBCP（簡易編）策定	・4社のBCP（基礎編の前半）策定
共通部分	・大規模地震を想定したBCP（基礎編）策定に必要な共通情報の具体化とその対応方針の整理	・大規模水害を想定したBCP（基礎編の前半）策定に必要な共通情報の整理

#### （2）BCP策定支援方法に関する知見

##### a) 体制作り

今回の取り組みは産官学が一体となった構成としており、様々な立場からの意見、情報提供が行えたことから、検討会の基本構成としては効果的であったといえる。

また、BCPを活用した地域防災力の向上支援に取り組むにあたって重要なことは、本検討会は地元主導で地域関係者が自分自身の問題として取り組むということである。そのためには今回の徳島県、大洲市のように地域の防災リーダー的な存在が重要である。さらに、今回の参加企業の中には、BCP策定に関して経営者への方針確認の点などで苦勞する場合があるとの意見もあり、BCP策定の主役である企業の経営者の積極的な姿勢が重要である。

また、検討会を運営するには災害、企業経営等の様々な知識に加えて、多くの人の意見を中立的な立場で調整するコーディネーターとしての役割の人材も必要である。

##### b) 検討会運営

検討会の運営に関しては、参加企業が「BCPを策定することだけが目的ではなく、地域防災力の向上のための取り組みである」という目的を常に意識してもらう必要がある。

また、今回の検討会では被災経験の有無によって取り組み意識に違いが見られた。このため、災害が自分自身、自社、従業員、地域等に及ぼす影響や災害の危険性についての意識の共有が必要である。

さらに、今回は地域を軸に参加企業を設定したが、議論を進める中で業種による特徴があることがわかった。このため、今後は業種ごとの特徴に対応できる進め方を考える必要がある。

##### c) 共通部分

今回の検討会を踏まえて、小松島市では図－3に示すような共通情報に関するニーズを把握した。このニーズへの対応内容は検討会に参加していない中小企業や他の地域の中小企業がBCPを策定する上でも役立つ共通的な情報として活用することができる。

また、企業からのニーズが多いインフラ、ライフラインの復旧見込みに関しては、管理者側から事前に復旧見込みを提示することが困難であり課題を残している。この点について事業継続という意味からは、まずは企業がこれらの復旧を必要とするまでにかかる時間やサプライチェーンの観点等も含めた判断として、どの程度の期間であれば事業を中断できるかという視点が重要である。そして、この期間内にインフラ、ライフラインの復旧が可能であるかを検討することとなるが、この点については今後議論を深める必要がある。



