

災害リスク対策を通じた地域産業振興

～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～

2009 年 2 月



株式会社日本政策投資銀行

東北支店

災害リスク対策を通じた地域産業振興

～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～

災害リスク対策を通じた地域産業振興 ～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～

【要 旨】

1. 東北地域¹における災害（震災）と産業面の対策の必要性

平成20年6月の岩手・宮城内陸地震、7月の岩手県沿岸北部地震と、東北地域では震災が相次ぎ、人的被害はもとより物的被害、風評被害等に伴う産業面への打撃など、地域経済社会に深刻なダメージをもたらしている。また、近い将来の大規模地震も確実視されているなど、地震等の災害リスク対策は身近かつ喫緊の課題となっている。

こうした震災では多くの企業で被災による事業への影響が見られたが、事業基盤や被災状況によっては最悪の場合倒産・廃業に至るケースも考えられる。その場合、雇用喪失等を通じて地域住民の生活基盤にも影響し、地域経済社会に大きなダメージを残すことになりかねない。安全・生活面の災害リスク対策のみならず、産業面での対策構築の重要性が認められる所以である。

2. 東北地域の企業の災害リスク対策の現況等について

㈱日本政策投資銀行が実施したアンケート調査で見ると、東北地域企業の防災・事業継続計画と財務手当への取り組み状況について、以下のような特徴が挙げられる。

(1) 全国平均との比較

東北地域においては、防災計画・BCP策定、財務手当の状況ともに進展に遅れが見られる。業種別に見ると、東北地域内では製造業が非製造業に比して若干進展しているものの、全国平均と比較すると、逆に製造業に組みの遅れが目立っている。

また、総じて「対策なし」の企業割合が高い。

(2) 業種における特徴

東北地域の製造品出荷額で上位を占める電気機械、食品、一般機械、輸送用機械においても対策の遅れが見られる。一方で、電力・ガスなどの緊急時インフラ関連業種においてはむしろ進捗している面がある。

また、製造業においては企業間での取り組み格差が示唆されている。

東北地域においては、近年、自動車産業や電気機械関連等の大型企業立地計画が相次ぎ、足下の景気悪化はあるものの、中長期的には産業集積進展や取引拡大が期待されているが、アンケート結果を見るに、災害リスク対策の面では立地関連業種など製造業における対策の遅れや取り組み格差が示唆されている。また、対策未着手企業の割合が高く、取り組みレベルの底上げ対策の必要性も感じさせるものとなっている。

¹ 東北地域は青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島の前6県（以下、当調査では同様）。

3. 他地域における企業・地域の取り組み事例からの示唆

対策が進展している他地域の事例を見ると、以下の点が特長として挙げられる。

(1) 企業事例において

① トップのリーダーシップと企業理念等

災害リスク対策は企業においては劣後しがちであり、経営者がその必要性や意義に「気づき」、リーダーシップを発揮することが不可欠と考えられるが、事例においては経営トップの災害リスク対策への意志とリーダーシップが見られる。また、企業理念等が有形・無形に価値観の根幹として存在し、活動の推進力となっている。

② 事業特性等に応じた実際的な対策構築・実践

各社に共通しているのは、業種特性を踏まえ、災害リスク対策の意義・目的を自らの事業に照らして「咀嚼」した上で、形式的ではなく実際的な対策を構築し実践していると考えられる点である。そのような経過を踏むため、計画や活動の維持・改善・継続の実効性も確保しやすくなるという面がある。

③ 「連携」への意識

事例企業においては、主要取引先、地域立地企業相互、業界団体、行政などさまざまな主体との連携が見られるが、平時から何らかの形でそうした「連携」を意識し被災時に備えた取り組みを行っていることが窺われる。また連携内容についても、各社の事業特性等に応じた多様な連携がなされている。

(2) 地域事例において

① 産業面の対策としての意識

災害リスク対策を、産業面の対策として捉え啓蒙・普及促進等を行っている。行政としての「公助」の充実に加え、企業の「自助」「共助」に対しても前向きかつ具体的な支援を行っている。

② 「旗振り役」としての貢献

企業の取り組み促進は経営者が対策の必要性を認識することが重要であるが、経営者に対しその必要性を伝え、実行に向けて後押しする「旗振り役」の存在は重要と考えられる。事例地域においては、行政がその旗振り役を担っているものと認められるほか、経済団体（商工会議所等）、企業、大学などにも同様の存在が見られる。

③ 「気づき」への支援、「トライ」へのサポート

災害リスク対策はあくまでも企業自身がその必要性を認識・理解する必要がある、自ら考え計画・実践し、継続・高度化を図っていくことが必要である。地域事例の行政等の活動は、推進に熱意を持ちつつも、あくまでも企業の「気づき」、取り組みへのサポートが指向されている。

事例を見ると、企業は自助から共助へ、行政は公助から共助・自助の積極的サポートへと進展しており、両者が実践的な連携・協働を行うことにより地域一体となった包括的な災害リスク対策が形成される可能性を感じさせる。

4. 地域一体性に向けた視点

災害リスク対策推進は地域一体となった取り組みが望ましいが、そのための視点について考察・整理する。

(1) 行政の動向・視点

地域防災計画の他に、企業との緊急時支援協定締結、固有の防災関連条例やBCP制定など積極的な地域があるほか、企業のBCP策定促進・支援等も打ち出されている。しかし、行政の立場では企業防災促進は啓蒙・普及が中心とならざるを得ない面がある。

見方を変えれば、行政は企業を始めとする地域の諸主体との連携・協働の場を設けることが可能かつ適当な立場にある。地域一体性を目指す上では、その面で行政の積極的な対応及び役割発揮が期待されるところである。

(2) 企業の視点

個々の企業における取り組み進展がまず期待されるところであるが、それをより有効・有用なものとするには、企業相互の連携や、同業種の企業における相互補完の視点、さらには行政の地域防災計画～BCP等との連携の視点も重要となろう。

今後BCPの普及に伴いさらにその認識が進むものと考えられる。逆に言えば連携の進展による地域一体性の高まりが、企業の災害リスク対策の要点となってくるであろう。

こうした行政・企業の取り組みに際しては、関連情報・ノウハウ等の提供等を行うサポート諸主体（経済団体、大学、金融機関、専門的機関など）の効果的な支援も重要である。

(3) 地域一体となった取り組みに向けて

地域一体となった取り組みの形成を考える上では、以下のポイントが考えられる。

①行政が旗振り役として、また各主体の結節点として、連携・協働の場の設定やネットワークの構築・維持、啓蒙・普及等にさらなる役割を發揮し、サポート諸主体の支援も合わせて、地域一体となった体制・取り組みの構築・推進を主導すること。

②個々の企業の実践的な防災計画・BCP整備努力とともに、企業相互の連携・補完、企業と行政の防災計画・BCP等の連携・整合性の視点を持ち、実効性ある防災・事業継続対策構築——いわば“地域一体型BCP”の形成の視点で取り組むこと。

③サポート諸主体は、情報・ノウハウ等を活かし①②に対して効果的な支援を行うこと。

以上を推進するに当たっては、地域としての取り組みの理念を明確に掲げ、構成主体相互の認識共有を図ることが重要と考えられる。

5. 災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～提言

(1) 地域一体となった取り組み体制の構築・強化

行政が旗振り役・結節点としての役割を果たし、企業の災害リスク対策を促進するべく、地域一体性を念頭に置いた取り組み体制の構築・強化を図ることが必要である。

具体的には、例えば「東北地域BCP促進ネットワーク会議」（仮称：以下「ネットワーク会議」）を認識を一にする地域自治体が共同で設置し、県などの行政、経済団体（商

工会議所等)、地域基幹・戦略的業種の企業、緊急時インフラ系企業(電力・ガス、通信・情報等)、サポート諸主体(経済団体、大学、金融機関、専門的機関等)など幅広い主体で組成することが考えられる。

当該会議は、4(3)①で挙げたような、地域各主体の連携・協働、企業等への啓蒙・普及などに役割を発揮し、サポート諸主体の支援も合わせて、地域一体となった体制・取り組みを構築・強化する基盤となるものである。

(2) 戦略の設定・共有

地域産業戦略として企業の災害リスク対策促進と行政等との対策連携を掲げ、行政、企業、サポート諸主体などの地域各主体での認識共有を図ることが重要である。**戦略の具体的な切り口としては、地域クラスター形成戦略などの地域ブロック横断的な戦略や、各地域自治体の産業戦略等を念頭に設定することが考えられる。**

戦略構築・提案は行政が主導することが一般的と考えられるが、同様の意識を持つ経済団体や企業等の共同提案やサポートも考えられる。上記ネットワーク会議などは、戦略設定・共有の場としても有効・有用となろう。

(3) 啓蒙・普及促進

上記ネットワーク会議を活用し、**企業へのBCP等の啓蒙・普及を継続的に推進することが重要である。**これにより企業の経営者の意識への働きかけや取り組みの契機作り、またBCPの実践的な内容等に係る情報提供等が促進されるものと考えられる。

具体的な活動としては、①BCPや支援施策に関する実践的な情報提供等、②参画主体のキーパーソン確保・育成、③地域版BCPモデルの作成・提供などが考えられる。

(4) 企業の取り組みに対する評価・インセンティブ付与

戦略等の理念も重要だが、災害リスク対策への企業の取り組みが評価され事業運営上のメリットを享受できる形となることが重要である。**経済的なインセンティブは必要かつ有効であり、防災格付・評価融資・保険料の割引などのほか、ネットワーク会議参画自治体において利子補給制度を創設することが考えられる。**

企業の取り組み評価自体も有効であり、**防災格付による対策水準評価のほか、例えば地域独自の表彰制度も考えられる。**経済的なインセンティブ等と連動すればなお有効であろう。また、対策水準評価とは別だが、**ネットワーク会議独自のロゴマークを企業等に提供し、地域一体性の象徴や企業等のPR・意識付けに活用することも考えられる。**

(5) 「災害リスク対策充実地域」形成推進目標

東北地域においては企業の防災・BCP等への取り組みが全国比劣位にあるが、**まずBCP策定率を全国平均超とすることを当面の目標とし、最終的にはBCP策定率トップ地域など、地域としての取り組みの充実性を打ち出せる水準達成を目標と設定したい。**

また、会議参画自治体におけるBCP検討・策定を進めるとともに、行政の地域防災計画・条例・BCPと会議参画企業のBCPとの連携・整合性の視点からの取り組みなど、当該会議等を活用して議論・検討を深めることが望ましい。ネットワーク会議等で

の取り組み全般における国との連携も有用・有効となろう。

推進目標としては、大型の企業立地等が出揃う見込みである平成22～23年度までを重点推進期間としつつ、今後5年間で可能な限り進めることを提案したい。

(6) 戦略的広報

「災害リスク対策充実地域」形成を推進し広報していくことで、リスク分散地域の一つから積極的に選ばれる地域となっていきたい。広報の狙いはこうした域外企業へのPRと併せて域内企業等への啓蒙・普及促進等の意味もある。ネットワーク会議自体や参画自治体等からの広報、業界団体へのPR、地域・全国のマスメディアを活用した広報などを上記狙いや対策進展状況等に合わせて使い分ける必要があろう。

地域一体となった連携・推進体制や、BCP策定率等の企業の取り組み状況、行政等の積極的な促進努力などを、達成状況に応じて「災害リスク対策に積極的な体制・活動がある地域」→「企業のBCP策定・行政との連携進展など対策が進展する地域」→「“災害リスク対策充実地域”」と逐次PRし継続的な広報を実施していきたい。

(7) 企業への期待

産業戦略としての災害リスク対策推進の上では、企業の自主・自律の取り組みがベースとなる。経営者の積極的な取り組み、事業特性に応じた実践的な対策構築、企業相互や行政等との連携・協働推進が期待される。

総括提言～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～

東北地域においては、このところ自動車産業などの大型企業立地等の決定があり、関連産業・企業等による立地も予定されるなど、足下の景気悪化はあるものの、広域的な集積進展や、地域企業の取引拡大等が期待されているところである。

一方で東北地域は、近い将来の宮城県沖地震発生が確実視されるなど震災リスクの高い地域とされており、震源想定に近い地域はもちろんのこと、生産・物流等のインフラや企業相互の取引関係等も含め、産業面でのダメージは東北地域全般に及ぶものと考えられる。

このため、地域としての災害リスク対策は重要課題の一つと考えられるが、地域企業における取り組みは、立地・集積が進む製造業の主要業種を始め総じて全国比劣位にある。

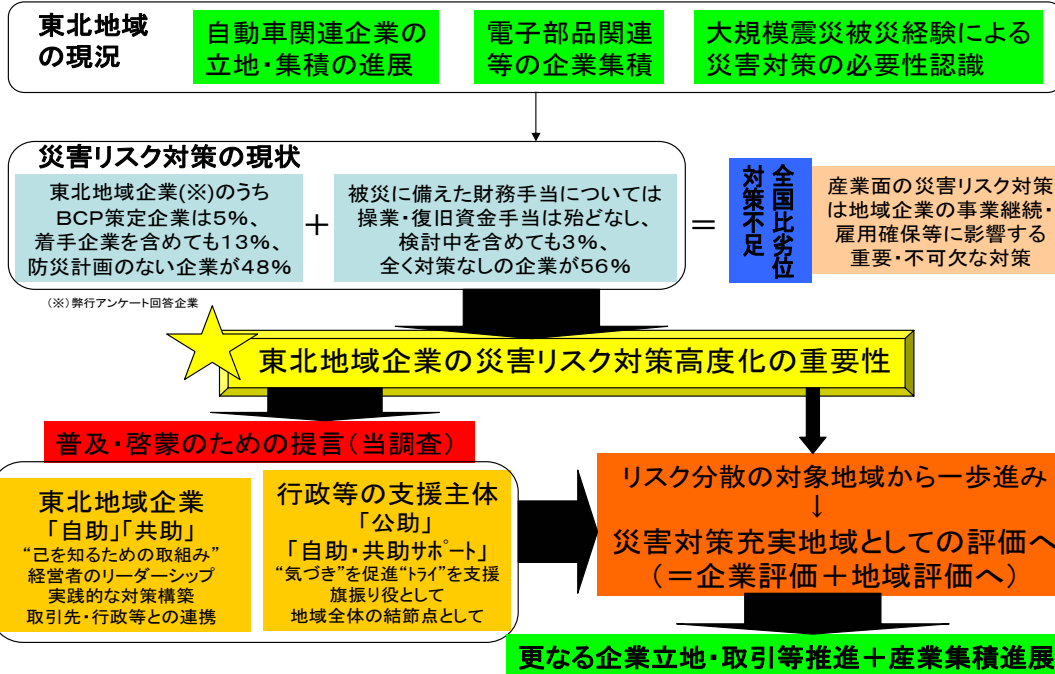
企業、行政、サポート諸主体が災害リスク対策をさらに意識し連携・協働の下で推進し、地域全体の災害リスク対策水準がより向上するように取り組みを進めていくことで、リスク分散地域の位置づけから、「東北＝産業面の災害リスク対策が進む地域」というある種の地域ブランドが醸成されていくことが期待される。

時間の必要性や認識共有の困難さを含め、さまざまなハードルが予想されるが、関東・東海・四国等の取り組み進展地域と肩を並べ、あるいはそれ以上に産業面の災害リスク対策が進展した「災害リスク対策充実地域・東北」の形成を地域産業戦略の一つとして打ち出し、東北地域の企業、行政、サポート諸主体が広く連携し協働することを提言したい。

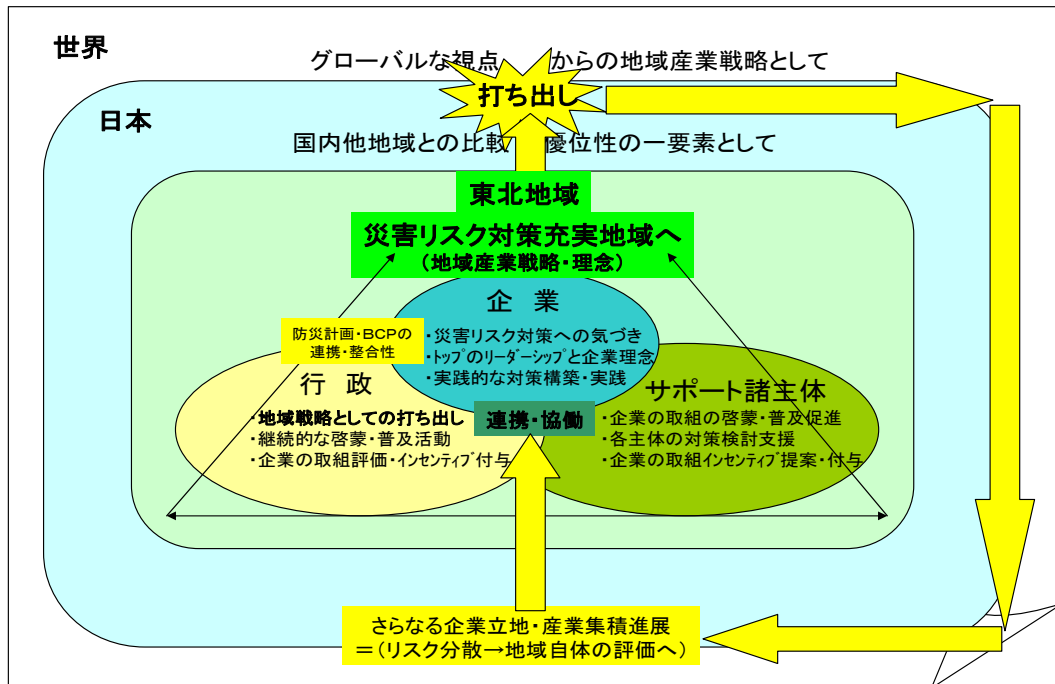
【担当：東北支店企画調査課 蓮江忠男、大沼正典 (e-mail: tohoku@dbj.jp)】

「災害リスク対策を通じた地域産業振興」調査趣旨等

株式会社日本政策投資銀行 東北支店



提言:「災害リスク対策充実地域・東北」の形成イメージ



目 次

要旨	i
本編	
はじめに	1
第1章 東北地域における震災と産業面の対策の重要性	
1. 近年の大規模震災と今後の予測	2
2. 企業の被災	3
被災企業の経験から～日本精機株式会社	5
第2章 東北地域の企業の災害リスク対策の現況等について	
1. 企業の災害リスク対策実施状況 ～アンケートより～	10
<補論1>事業継続計画（BCP）について	23
<補論2>財務手当の考え方・手法について	26
第3章 取り組み事例から～企業・地域～	
1. 他地域における企業・地域の取り組み事例	33
企業事例1 株式会社丸順	34
同 事例2 鈴与株式会社	38
同 事例3 株式会社オークワ	42
同 事例4 シンコーケミカル・ターミナル株式会社	46
地域事例1 神戸安全ネット会議	50
同 事例2 愛知県	54
2. 取り組み事例における特長	58
第4章 地域一体性に向けた視点	
1. 行政の動向・視点	61
2. 企業の視点	62
3. 地域一体となった取り組みに向けて	63
第5章 災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～提言	
1. 地域産業戦略としての推進意義(提言のバックボーン)	65
2. 「災害リスク対策充実地域・東北」形成に向けた推進プラン	66
3. 総括提言～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～	72
おわりに	74

はじめに ～問題意識と調査の視点～

平成 20 年 6 月 14 日 8 時 43 分頃、岩手県内陸南部を震源とするマグニチュード(以下「M」と表記) 7. 2 (推定) の大規模地震が発生した。平成 20 年岩手・宮城内陸地震である。

岩手県南部、宮城県北部を中心に震度 6 強に及ぶ強い震度に見舞われ、死者、行方不明者 22 名、負傷者 357 名の人的被害¹のほか、建築物の損壊、崩落土砂による山間部の河川せき止め(河道閉塞)、交通遮断、停電・断水等のライフライン遮断など甚大な被害が発生した。また、翌月の 7 月 24 日には岩手県沿岸北部を震源とする地震(M 6. 8(推定))が発生し、さらなる人的・物的被害が生じている。また、それらの震災は企業等の設備被害・事業運営上のダメージをもたらし、観光面の風評被害も相俟って、長期に亘り地域経済・産業に影を落とすこととなった。

当該地震の 4 年前～前年にかけては新潟県中越地震(M 6. 8)、新潟県中越沖地震(M 6. 8) の 2 度に渡る大震災が新潟で発生し、地域住民の生活および立地企業へ大きな被害が出たほか、その間の平成 17 年 8 月には宮城県沖を震源とする地震(M 7. 2)、平成 19 年 3 月には能登半島沖地震(M 6. 9) による被害が発生するなど、近年、東北及びその近隣地域では大規模震災が相次いでいる。また、今後 30 年の間に 99% の確率で宮城県沖地震の発生が見込まれるなど、東北地域²が今後とも大規模震災が予測されるエリアとなっていることは周知のとおりである。

震災は、その予知とダメージの程度の予測が困難なことから、平時においては対策や備えが意識されにくく、また対策の優先順位が劣後しがちである。また、緊急時避難・支援物資対策等の「安全・生活面」の対策に比べ、企業等による防災・事業継続対策等の「産業面」の災害リスク対策は、事業運営の中での緊要性が意識されにくく、結果として取り組みは進展しているとは言えない状況となっている。

東北地域は、自動車や電機・電子部品関連等の大型立地計画が相次ぐなど、足下の景気悪化はあるものの、今後の産業集積・地域企業との取引進展等を通じた東北地域全体への産業面の効果等が期待されている。取引拡大を目指す既存の地域企業等においては、技術・人材面での供給力確保・向上が求められる一方で、近い将来の大震災リスクと自社や取引先等の被災可能性を考える時、災害リスク対策もまた重要な要素となると考えられる。

当調査においては、災害リスク対策向上を通じた地域産業振興をテーマに、代表的な激甚災害である大地震に焦点を当て³、地域の現況や他地域での取り組み等を織り交ぜて、東北地域の今後の取り組み方を考察・提言することとした。

¹ 官邸対策室発表資料(平成 20 年 6 月 24 日 19:00 現在)より

² 東北地域は青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島 の 6 県(以下、当調査では同様)。

³ 地震以外にも風水害等の自然災害や、新型インフルエンザ等の感染症、テロなど様々なリスクがあるが、わが国における過去の被災経験が数多く、企業を始め一般に災害リスクをイメージしやすいことや、災害の広範さ・激甚さ、近い将来の東北における高い被災リスク等を総合的に勘案し、当調査では地震を主に念頭に置くこととした。

第1章 東北地域における震災と産業面の対策の重要性

1. 近年の大規模震災と今後の予測

平成7年1月の阪神・淡路大震災は、その規模や人的・物的被害の大きさなど、今もなお生々しい記憶として残る。

地震の突発性、被害の大きさを強烈に示す震災として、当該大震災は象徴的なものだが、それ以降も、震度6弱以上を記録した大規模震災は十数件発生しており、大きな被害が出ている（図表1参照）。

地域的に見ると、太字で記したとおり、東北地域はそのうち半数近くを経験しており、いわば震災多発地域と言える状況となっている。

特に平成20年は、6月の岩手・宮城内陸地震、7月の岩手県沿岸北部地震と、大規模震災が相次ぎ、人的被害はもとより、建築物等の物的被害、工場操業一時停止や風評被害等に伴う産業面への打撃など、地域経済社会に深刻なダメージをもたらしている。

また、東北地域では、今後30年以内に宮城県沖地震（M7クラス）が発生する確率が99%とされているなど（図表2）、近い将来複数の大規模地震を被災する可能性が高い。震源に近い地域の被害はもちろんのこと、生産・物流等のインフラや企業等の被災を通じた生活・産業両面の広域的な悪影響も予想され、災害リスク対策は身近かつ喫緊の課題となっていると言える。

（図表1）阪神・淡路大震災以降の主な震災*1

発生年月	地域(地震名)	規模	最大震度	津波	人的被害
H7/1	阪神・淡路大震災	M7.3	7	有	死者・不明者6437名
H9/5	鹿児島県薩摩地方	M6.4	6弱	—	負傷者74名
H10/9	岩手県内陸北部	M6.2	6弱	—	負傷者9名
H12/7	*2新島・神津島近海	M6.5	6弱	14cm	死者1名、負傷者15名
H12/10	鳥取県西部地震	M7.3	6強	—	負傷者182名
H13/3	芸予地震	M6.7	6弱	—	死者2名、負傷者288名
H15/5	宮城県沖	M7.1	6弱	—	負傷者174名
H15/7	宮城県北部	M6.4	6強	—	負傷者677名
H15/9	十勝沖地震	M8.0	6弱	255cm	死者・不明者2名、負傷者849名
H16/10	新潟県中越地震	M6.8	7	—	死者68名、負傷者4805名
H17/3	福岡県西方沖	M7.0	6弱	—	死者1名、負傷者1087名
H17/8	宮城県沖	M7.2	6弱	12cm	負傷者100名
H19/3	能登半島地震	M6.9	6強	22cm	死者1名、負傷者356名
H19/7	新潟県中越沖地震	M6.8	6強	32cm	死者15名、負傷者2345名
H20/6	*3岩手・宮城内陸地震	M7.2	6強	—	死者・不明者22名、負傷者357名
H20/7	*4岩手県沿岸北部	M6.8	6強	—	負傷者200名

*1 最大震度6弱以上

（出所：気象庁HP及び首相官邸HPより（※日本政策投資銀行作成）

*2 当月に複数回発生した新島・神津島・三宅島近海の地震のうち最大・合計値を記載

*3 官邸対策室発表資料（H20/6/24 19:00現在）より

*4 同上（H20/7/25 19:30現在）より

太字は東北地域における震災

(図表2) 今後の主な地震発生確率

地域	震度	発生確率		
		10年以内	30年以内	50年以内
択捉島沖	M 8. 1	10～20%	60%	80～90%
宮城県沖	M 7. 5	70%	99%	—
三陸沖南部海溝寄り	M 7. 7	30～40%	80～90%	90～98%
茨城県沖	M 6. 8	50%	90%	—
南関東	M 6. 7～7. 2	30%	70%	90%
東南海	M 8. 1	20%	60～70%	90%以上
東海	M 8. 0	—	87%	—
南海	M 8. 4	10%	50～60%	80～90%
安芸灘～豊後水道	M 6. 7～7. 4	10%	40%	50%
日向灘	M 7. 1	30～40%	70～80%	80～90%

(出所：文部科学省・地震調査委員会「今までに公表した活断層及び海溝型地震の長期評価結果一覧（平成21年1月9日現在）より(株)日本政策投資銀行作成)

*震度、発生確率は想定される程度。東海地震の発生確率は参考値。

太字は東北地域関連

2. 企業の被災

大規模震災は、地域住民等の生活面のみならず、企業の被災に伴う事業運営へのダメージの形で産業面にも大きな影響を及ぼしている。

次頁の図表3で新潟県中越地震と、岩手・宮城内陸地震の際の企業被害について例示した。製造業、非製造業を問わず、設備面の被害と操業・営業等の事業継続への影響が表れている。いずれも公知の情報に基づく被災状況であるが、大企業においても深刻な被害が生じており、関連企業・取引を含めた地域経済・産業への影響は少なくないものと考えられる。また、地域の中小企業にあっては被災状況の情報が伝わるのが少ないが、大企業等の被災状況からその影響は甚大であろうことが推察される。

また、多くの企業で、一時的な操業・営業停止から中長期的な中断まで、何らかの形で事業運営が一時ストップしている。事業運営が停止した期間や設備の被災状況などによっては、当該期間の減収などの損失、設備復旧のための負担なども大きく、各企業の事業や業績に大なり小なり影響を与えたものと考えられる。

仮に事業基盤が十分でない企業——例えば地域の中堅・中小企業など——において大規模災害に被災した場合、被災状況によっては、最悪の場合、人的・物的・資金的に復旧困難となり倒産・廃業に至ることも考えられる⁴。

そのような事態は、地域の生産・雇用の喪失を通じて地域住民等の生活基盤に影響し、結果として地域経済社会に大きなダメージを残すことになりかねない。生活面の災害リスク対策のみならず、産業面での対策構築の重要性が認められる所以である。

⁴ 中堅・中小企業を例示したが、企業規模は問わない面あり。

一方で、これまで数々の震災等を経験してきた東北地域の企業が、その経験や情報を活かして災害リスク対策を進めることにより、予想される今後の大震災の際の減災や、被災時の復旧・事業継続に効果を発揮することも期待される。

以下では、新潟県において実際に大震災を近年2度に亘り経験した企業の例を挙げ、被災時の状況・対応とその際の考え方や、その後の対策と効果について概観し、災害に伴うダメージや復旧・その後の対策に向けた取り組みの実情を見ることとしたい。

(図表3)企業の被災状況例

新潟県中越地震				
分類	企業名・工場名等	所在地	主な事業	被災状況
自動車部品	日本精機	長岡市	自動車・二輪車用計器製造等	製造設備被災により製品納入が一部不可能に。
	エヌエスアドバンテック	小千谷市	計器類組立等	組立ラインの破損など被害大。
電機・電子部品	新潟三洋電子	小千谷市	半導体生産	被災により操業一時ストップ。復旧まで約5ヶ月要す。
	パナソニックコミュニケーションズ新潟工場	小千谷市	FAX、複写機等の製造	窓ガラス破損、製造設備に位置ずれ発生。
食品	越後製菓片貝工場	小千谷市	菓子類製造等	製造ラインの機器が一部破損。
	朝日酒造	越路町	日本酒製造	瓶詰めを終えていた酒瓶1万5千本の約半数及び7万本以上の空瓶が破損。
小売	原信	小千谷市	スーパー	3店舗の設備被害大。
	コメリ	小千谷市	ホームセンター	店舗天井が破損。
観光	被災地域のホテル・旅館	新潟県	ホテル・旅館	長岡・小千谷を中心に100軒近くが建物等に被害。風評被害が県内全域に影響しキャンセル続出(1ヶ月足らずで31万人＝震災前予約の7～8割分)
	長岡市営スキー場	長岡市	スキー施設	進入道路・駐車場陥没等。リフトワイヤはずれ修復困難。ロッジ天井・外壁・窓ガラス破損。
エネルギー	東北電力	小千谷市等	電気供給	鉄塔倒壊等20数件、電柱倒壊等4227カ所、電線断線3339カ所など。
	石油資源開発片貝鉱場	小千谷市	天然ガス採掘	パイプラインが破損。
岩手・宮城内陸地震				
分類	企業名・工場名等	所在地	主な事業	被災状況
自動車部品	関東自動車工業岩手工場	金ヶ崎町	自動車製造	車台が10台ほど落下するなどの被害あり。
電機・電子部品	富士通マイクロエレクトロニクス岩手工場	金ヶ崎町	LSI製造等	製造装置の一部が破損。一時操業ストップ。
	岩手東芝エレクトロニクス	北上市	半導体製造	操業を一時停止。
食品	サッポロビール仙台工場	名取市	ビール製造	ビール製造用の水タンクに亀裂。操業を一時停止。
	伊藤ハムデイリー東北工場	栗原市	ハム等製造	工場の一部の操業を一時停止。
小売	イオン	名取市	ショッピングセンター	SCの専門店街など一時営業休止
	ケーズホールディングス	名取市	家電販売等	仙台南店で一部家電売場の営業を一時停止
観光	被災地域のホテル・旅館	岩手、宮城	ホテル・旅館	風評被害でキャンセル相次ぐ。新規予約も苦戦。

(出所：緊急レポート「新潟県中越地震が及ぼした県内経済等への影響について」(日本政策投資銀行新潟支店 H16/11/25)及び新聞記事より、㈱日本政策投資銀行東北支店作成)

*全て調査時点の名称・状況を記載。その後の復旧、改称、合併等は勘案していない。

被災企業の経験から～日本精機株式会社

ここでは、実際に大規模地震（新潟県中越地震）を被災し甚大な影響を受けた企業の例から、被災の状況・影響や対応の実際について示唆を得ることとしたい。

なお、紙面で紹介できる内容は限られており、実際の被害の大きさや復旧への取り組みを十分伝えることは困難であるが、復旧経過やその後の取り組みの背景に、同社が直面した困難な状況や対応努力があることを読み取っていただければ幸甚である。

日本精機株式会社は、新潟県長岡市を本拠とし、自動車等の計器類などの輸送用機器を主力としつつ液晶表示素子等も手がける地域の中核的企業である。

昭和20年に長岡で創業して以来、長岡地域を中心としつつ国内外に業容を拡大し、現在では北・南米、アジア、欧州にも拠点を拡大しグローバルな事業展開を行っている。

同社は、平成16年10月の新潟県中越地震で大きな被害を被り、続発した大規模な余震の影響も相俟って、生産活動の一時停止、被害の比較的少ない拠点への製造ライン移設、被災施設の復旧など、事業活動に大きな影響を受けた。

同社ではこの間、グループ全体での復旧活動と、受注状況や製造物資・製品需給等サプライチェーンの対応を勘案した方針策定を迅速に行い、余震等に悩まされながらも被災直後からの生産再開～施設復旧等につなげている。その中では、販売先からの人的支援や、逆に当社グループから仕入先等への人員協力などがなされている。

また、被災時の経験を踏まえ、その後、災害リスク対策・管理に関する社内体制強化、設備の耐震措置等のハード面の対策、被災時の初動等を定めたマニュアルの全社員への配布や定期的な防災訓練等のソフト面の対策を進め、3年後に発生した新潟県中越沖地震の際には特段の設備被害もなく、円滑な安否確認・人員体制確保の中で滞りなく事業継続している。

<会社概要>

日本精機株式会社			
本社	新潟県長岡市	事業内容	自動車・二輪車用計器等の製造 OA機器操作パネル、高密度実装EMS等 液晶表示素子・モジュール、有機EL表示 素子・モジュール等の製造ほか
社長	永井正二		
創業	1945年		
資本金	14,470百万円 (東証2部上場)		
主な株主	本田技研工業(株) (株)三菱東京UFJ銀行 ほか	主要拠点	国内:新潟県(長岡市)、広島県など 海外:北米(米国)、南米(ブラジル)、 欧州(英国、オランダ)、 アジア(中国、タイ、インドネシア)など

1. 新潟県中越地震被災時

被災時の状況や対応について時系列に主要事項を記す⁵。なお、以下はあくまでもポイントであり、実際は細かい事項も含め種々対応がなされたことを予め補足しておきたい。

<地震発生（X）：平成 16 年 10 月 23 日（土）17:56>

- 従業員の安否確認・被災状況確認、建物・設備等の被災状況確認等を実施。
→一般電話等で安否確認を実施。中には断線や応答不能（家屋損壊）の先あり。
また、夜間であり停電もあったため確認に困難さあり。
- 震源地にほど近い小千谷の生産拠点の他、複数の拠点で停電・断水。
- 小千谷では工場天井や付帯構造物の落下を始め、生産設備に甚大な被害あり。電気・水道などのライフラインも機能停止しており、製品（2 輪向け）製造は不可能な状況。
- 休日（土曜日）で施設内に社員がいなかったことが幸いした（→人的被害殆どなし）

< X + 1 : 10/24（日） >

- 一部拠点で電力復旧（夕刻）。

< X + 2 : 10/25（月） >

- 対策本部設置・第 1 回会議開催（朝）。被害は大きかったが、この時点での受注状況を確認し、生産可能な拠点で稼働に入るという前提での打合せが既になされている。なお、社長の陣頭指揮の下、グループ全体で以後連日（3 回／日）開催されている。
→①従業員の被災状況・出勤状況把握
②生産設備稼働・進捗状況の確認・対策
③建物・付帯設備等の被害状況確認・復旧などにつき確認・対策実施。
- 一部外装ラインで生産再開（午後）。

< X + 3 >

- 4 輪向け製品量産再開。
→4 輪・国内向けを最優先との方針の下で実践。優先業務の選択・設定がなされている。
- 稼働不可能な小千谷の生産ラインの他拠点への移設開始。
→設備については、天井が落下し搬出困難な状況であったが、対応をした。金型自動倉庫の倒壊による金型落下に対して、天井に穴を開けて、金型の取り出しと修復作業を実施した。

< X + 4 >

- 基幹系システム稼働再開（翌日午前中までにグループ拠点全面復旧）
- 大規模な余震発生（震度 6 弱）。操業を一旦停止し全員避難。
→以後、11/4、8 にも余震のため全員避難を余儀なくされる。

< X + 5 >

- 同社自身の拠点では外装・基盤の全ラインが稼働可能に。以後、その他のグループ拠

⁵ グループ会社での被災・復旧も包括的に記載することとし、主に地名または「○○拠点」と表記する。

点でも逐次量産再開に漕ぎ着ける。

→地震発生（X）から1週間程度で、4輪向け製品等の生産は通常レベルに復旧。

< X + 1 4 : 11/6(土) >

- 被害の甚大だった小千谷の拠点でも成形機の大部分が稼働可能となるなど復旧進捗。
- 各拠点の設備関係の復旧工事はこの頃完了。

< X + 1 8 以降 >

- 2輪向け製品等の生産量が通常レベルに復旧。
- 小千谷拠点への生産ライン再移設（戻し）実施。

< X + 3 6 : 11/28(日) >

- 小千谷拠点へのライン再移設完了・量産再開。

< X + 4 8 : 12/10(金) >

- 建物の内外装も含め復旧工事完了。

その他の特記事項

① 従業員出勤対策

- ・学校・幼稚園等が休校等になったため、逆に昼間の児童受け入れ対策が必要に。
社内に臨時託児所を開設（ピーク時で40名程の児童預かり）。

② 生産ライン稼働対策

- ・販売先（自動車メーカー等）の社員延べ772人・日の応援・協力があり生産ライン稼働に注力できた。応援人員は自社向け製品ラインでなくても協力実施。
- ・販売先からは生活支援物資等の提供もあり。
- ・仕入先には逆に同社グループより応援者を派遣し協力。

同社の被災時対応においては、従業員等の安否確認・生活支援はもとより、復旧・生産継続に対する強い意識が表れているものと考えられる。

キーワード①「迅速さ」

甚大な被害が出て受発注に係るシステムも当初は不稼働の状況だったにも関わらず、週明けの営業日朝には受注状況確認、可能な限りの生産継続を実施し、以後、余震に悩まされながらも極めて迅速に平時の操業へ向け復旧させている。自動車関連産業は特に納期を含むQCDが厳しい業界と見られるが、大規模被災時にあってなおその取り組み姿勢は不変（むしろ「変えられない」）であり、同社の迅速な対応力が特徴的である。

キーワード②「生産（事業）継続のための実際的対応」

同社から見れば当然の対応と言えるのかも知れないが、被災状況を把握した上で、優先対応（生産）すべき分野を決定し注力している。同時に、被害の大きかった拠点を迅速に復旧させ、その間の代替生産を極力確保している。

また、従業員の出勤体制確保のための対策（託児所含む）、仕入先への応援人員派遣なども、生産（事業）継続のためのまさに実地的な対応であるが、こうした事柄を着実に実践していくこと自体の重要性を感じさせる。なお、同社においても逆に販売先からの応援人員受け入れを行っており、サプライチェーンにおける協働意識のある業界とも見て取れる。

キーワード③「取引先等との連携」＝前頁「②生産ライン稼働対策」にあるとおり。

2. 中越地震被災以後の取り組み概要（主要事項）

（1） リスクマネジメント体制の構築

担当役員をトップとする「リスクマネジメント委員会」を設置し概ね毎月開催している。被災経験を活かし継承するため、当時の情報や対応を踏まえた防災・被災時対策等につき検討・実施している。

（2） ハード面の主な対策

①設備の耐震対策

- ・生産設備のボルト等による固定や、金型や治具類の落下防止策を実施。
- ・固定しない方が被害が少ない設備⁶については、復旧用に設置位置をマーキング。

②電力、通信対策

- ・変電所からの供給ラインを複数設置（＝バックアップ）。
- ・被災時に固定・携帯電話が通じなかった経験を踏まえ防災無線導入。

（3） ソフト面の主な対策

- ① 被災時の初期対応について整理・記載したカードを全社員に配布。
- ② 地元消防署と共同で中越地震発生日に防災訓練実施。中越地震被災時が夜であり初期対応に影響が出た経験から、訓練は敢えて夜間に実施することもあり。

同社の取り組みを見るに、同社は必ずしも意識していないが、被災時の優先業務の選定など事業継続対策の一端が既に被災時対応の中に盛り込まれている。国内外に広範な顧客を持つ同社にとって業務の優先付けは困難さがあるが、まさに実際の事業運営に即した対策がなされた結果という見方もできよう。

自動車関連産業の業界特性もあろうが、サプライチェーンにある企業相互の生産活動に関する協力も特徴的である。各社が受注（納期）にいかに関滑に対応し最終製品を生産するかという中で、取引先相互が緊張関係だけではなく協働体制も築くことが窺い知れる。

なお、同社は中越地震の3年後に発生した新潟県中越沖地震（長岡は概ね震度5強以上）の際は、上記対策等が功を奏したこともあってか被害は殆ど無く、問題なく生産継続体制

⁶ 強烈な揺れがあった場合に、固定されていると逆に地震エネルギーをまともに受けて損傷する恐れがある設備あり。いわば免震の理屈で、そうした設備は揺れに任せて動いた方が損傷を受けにくいケースがあるもの。

を維持した模様である。さらには、今後仮に大規模震災があった場合でも、その規模による各拠点へのダメージ等についてシミュレーション可能な状況と見られるなど、実際の被災経験を経て、事業運営に即した実効性のある対策が構築されているものと考えられる。

同社の取り組みにおいては、同社の企業文化～行動指針にも挙げられている「質・実・簡・迅」＝本質、現実、簡素、迅速（本質的なことを現実に基づきシンプルに素速く実行する）が根底に流れている感がある。

事例企業では、不測の大震災における被害の甚大さとともに、キーワードとして挙げたような災害リスクに遭遇した際の的確な対応のほか、被災経験で得られたものをその後活かすべく対策を構築する取り組みやその効果が示唆されている。

上記事例や図表3の被災例でも見られるとおり、震災等の災害に見舞われた際は、平時には想定し得ない甚大な設備被害や、操業・営業の中断を余儀なくされることが十分考えられる。

度重なる大震災や海外における大規模テロ等を契機に、わが国でも企業の防災・事業継続対策等に対する関心が高まりつつある感があるが、一方で、被災の程度・時期が予測し難い災害リスク対策については、被災時の被害の大きさとは裏腹に、平時において危機感を維持し対策を構築・継続することの難しさも従来から指摘されているところである。

産業面の災害リスク対策の主体となる企業においては、現状どの程度対応が進展しているのか、また、東北地域における状況はどうか——次章では東北地域の企業の防災・事業継続と財務手当に係る対策状況を俯瞰し、地域企業の災害リスク対策取り組み状況や、全国比較等を通じた特徴の考察等を行い、地域の現況を把握することとしたい。

第2章 東北地域の企業の災害リスク対策の現況等について

この章では、東北地域の企業の災害リスク対策の検討・実施状況をアンケート結果を基に整理し、地域における特徴を全国比較を行いながら考察する。

また、当該調査に関連して、防災・事業継続対策や財務手当についての手法等についても触れることとしたい。

1. 企業の災害リスク対策実施状況 ～アンケートより～

㈱日本政策投資銀行では、平成20年6月時点で「企業の防災への取り組みに関する特別調査」を実施した（調査要領は以下のとおり）。

なお、調査中の「BCP」とは、Business Continuity Plan の略であり、被災時の事業継続計画を指す。その概要や意義等は補論で後述する。

<アンケート調査要領>

調査対象 2007・2008・2009年度設備投資計画調査(㈱日本政策投資銀行実施)の対象企業
資本金10億円以上:3,470社、資本金10億円未満:10,101社
ただし、農業、林業、金融保険業、医療業などを除く。

調査時期 2008年6月20日を期日として実施。回答時期は主に6月

回答状況	回答会社数	回答率	(製造業)	(非製造業)
大企業	1,461社	41.4%	609社	852社
中堅企業	3,403社	32.9%	1,244社	2,159社
計	4,864社		1,853社	3,011社
うち東北	410社		145社	265社

調査項目 1. 防災計画・事業継続計画(BCP)の策定状況
2. 大規模災害等に備えた財務手当の実施

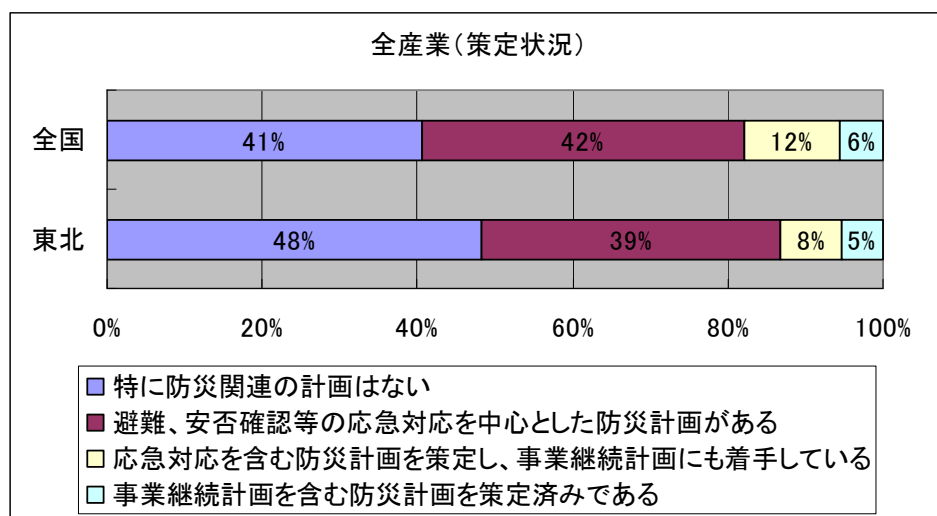
業種・地域区分 その他の製造業:出版印刷、ゴム、金属製品、その他製造業
その他の非製造業:漁業、鉱業、その他非製造業

東 北:青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島

(注)㈱日本政策投資銀行・公共ソリューション部による原調査(参考資料)の地域区分では、東北には新潟を含む。
当調査における東北の地域区分は上記6県であるため、当該6県について再集計を行った。

防災計画・事業継続計画（BCP）の策定状況

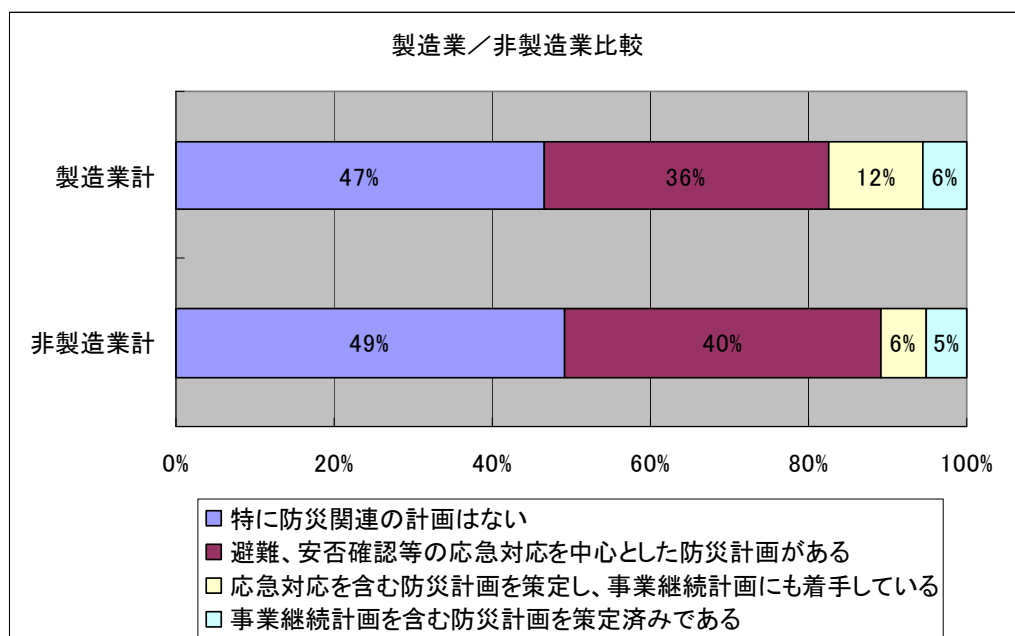
（１）全産業



全産業で見ると、東北地域は全国平均に比して相対的に取り組みが進捗しておらず、BCP策定・着手済みの企業合計は回答企業の13%に留まる一方、特に防災関連の計画のない企業が48%と半数近くを占める。

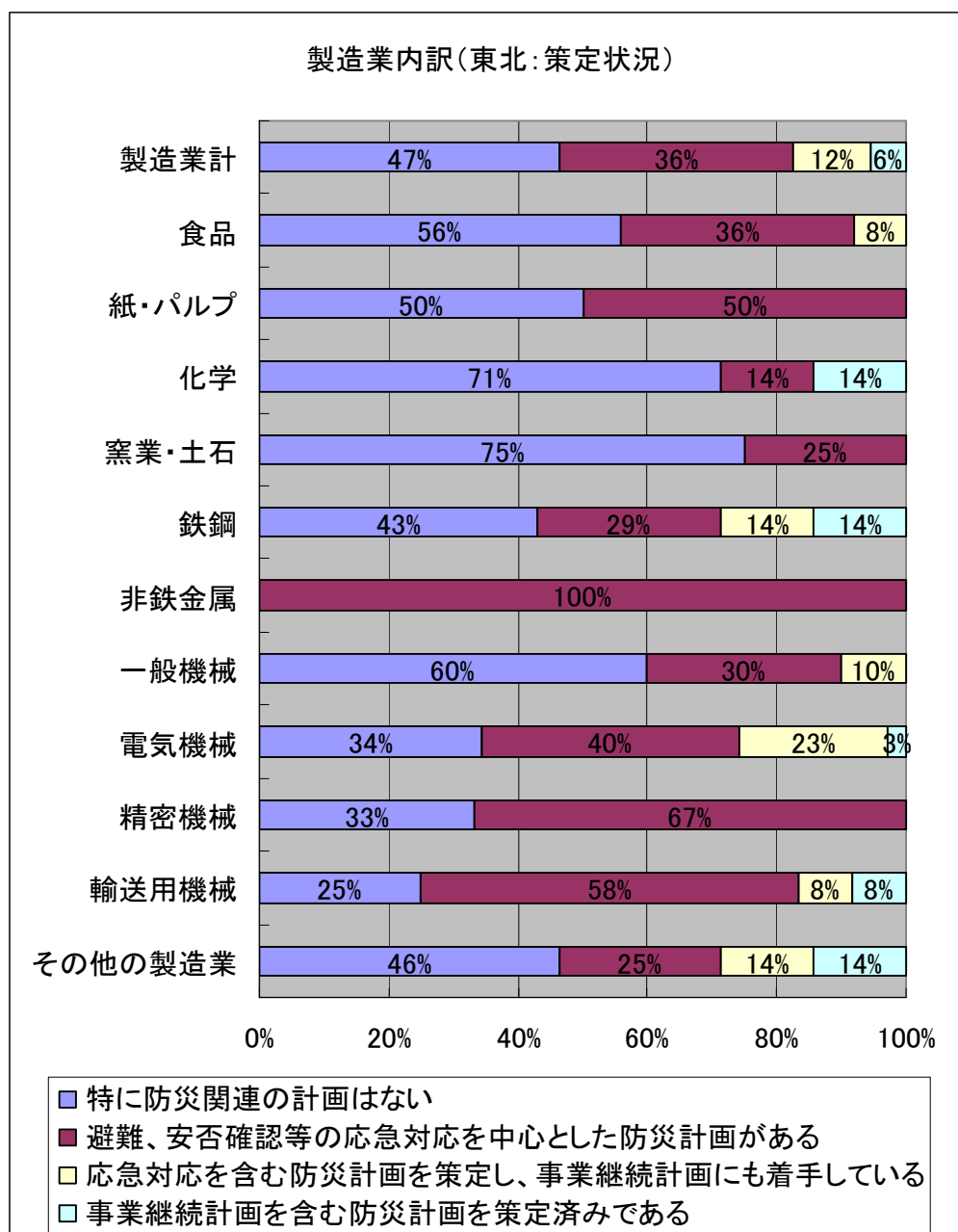
（２）東北地域における業種別の特徴

<製造業／非製造業の構成>



東北地域における製造業／非製造業の比較では、防災計画のない企業の割合の差異は小さいが、BCPへの取り組み（策定・着手済み）では、製造業（計18%）が非製造業（計11%）よりも相対的に進捗している。

①東北地域の製造業における特徴（策定状況）



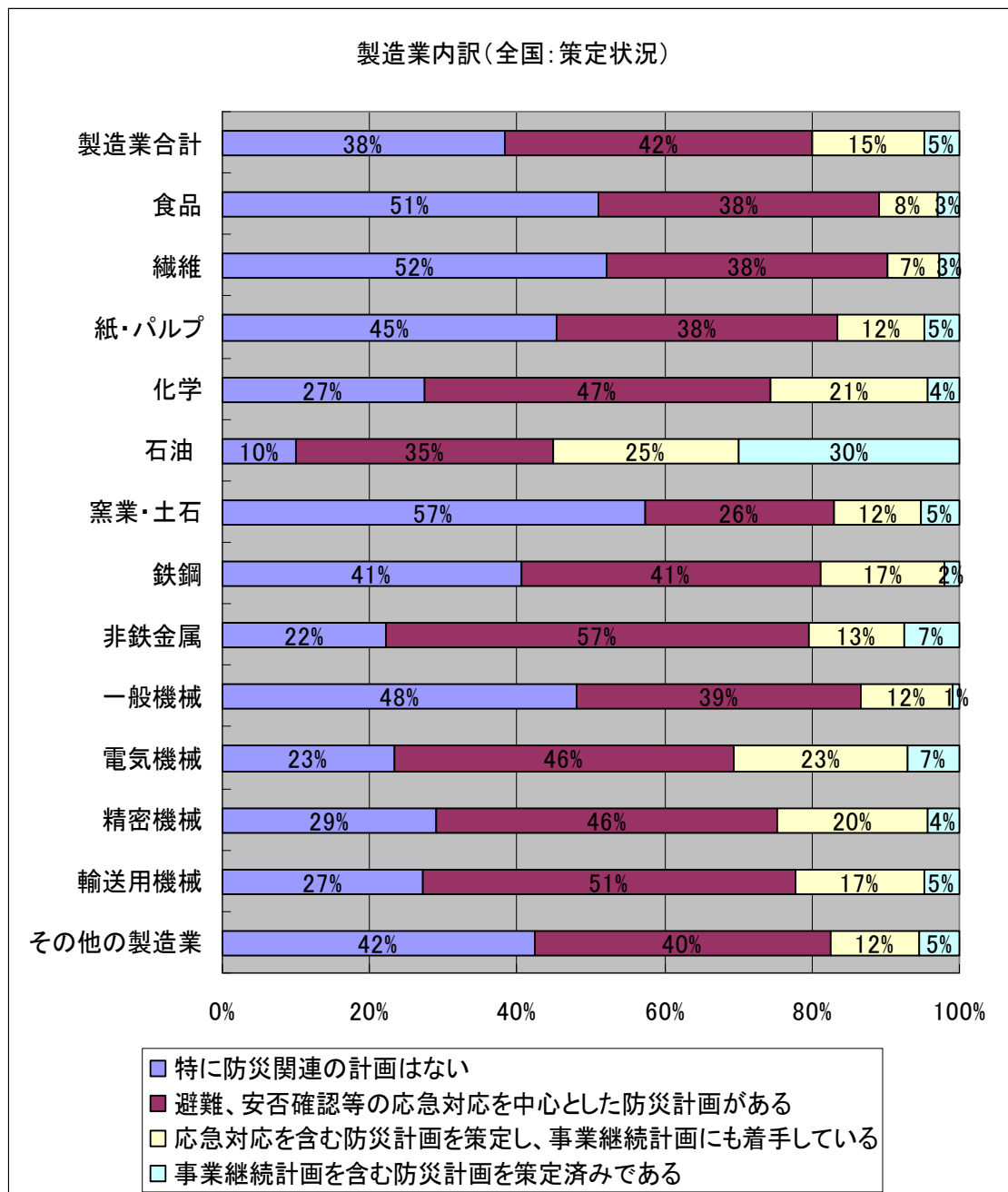
（注）東北地域では「繊維」「石油」企業の回答データはない。

*有効回答数：144社

製造業の内訳で見ると、以下の特徴が見られる。

- ①BCP策定済み企業は化学、鉄鋼、電気機械、輸送用機械などに存在。
- ②BCP着手済み企業まで含めると食品、一般機械にも業種が広がるが、取り組み割合は業種によってバラつきが大きく、また、割合の高い業種でも30%未満となっている。
- ③一方で、特に防災関連の計画を有しないと回答した業種は、食品、化学、窯業・土石、一般機械で56～75%と高率になっている。

< 全国平均（策定状況） >

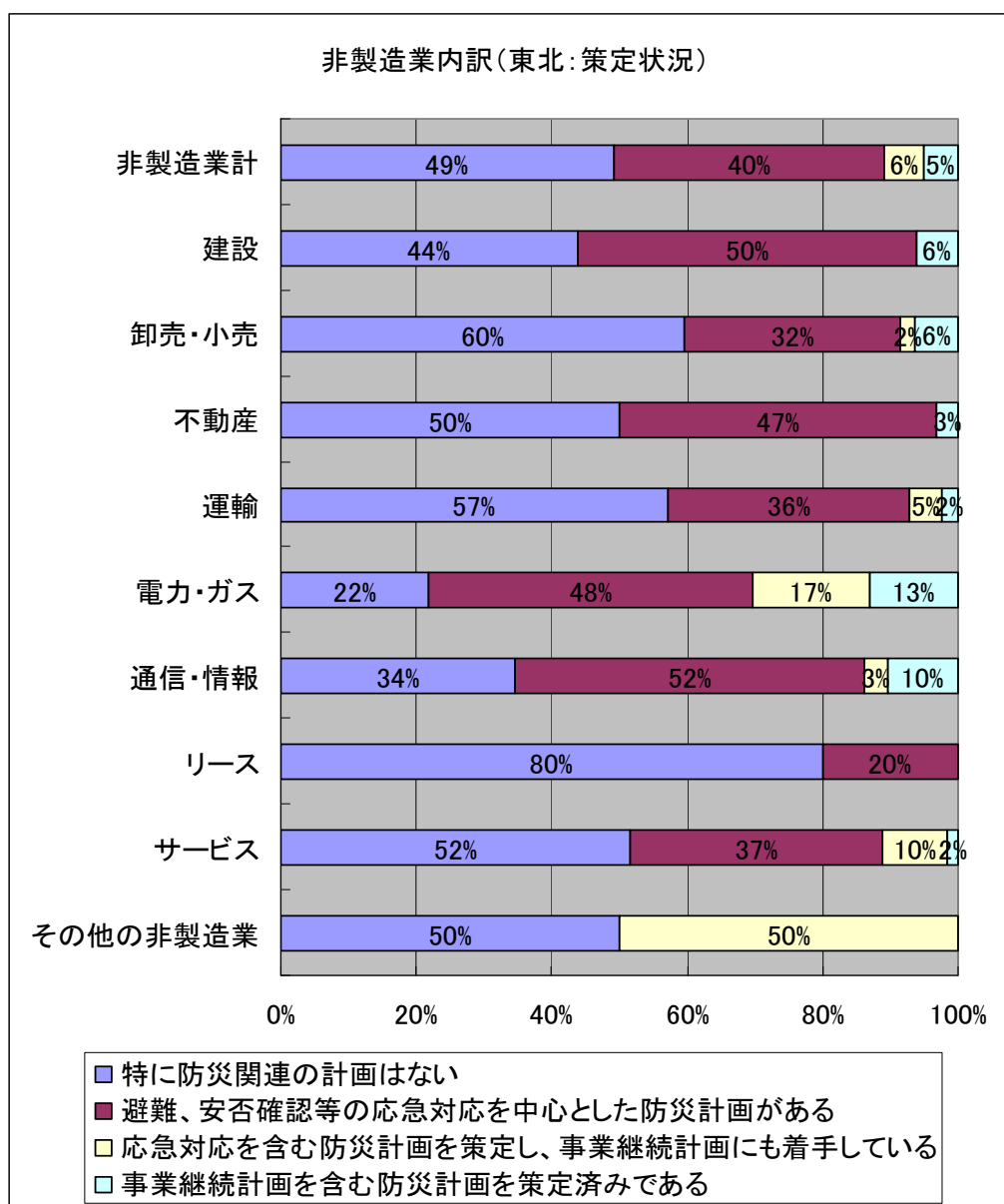


*有効回答数：1843社

全国平均との比較では、東北地域では以下の特徴が観察される。

- ①製造業合計で見ると、BCP策定済み企業の割合では全国平均を若干上回るが、防災計画のない企業の割合が相対的に高く、地域内での取組格差の大きさが示唆されている。
- ②業種別に見ると、食品、化学、窯業・土石、一般機械、電気機械などで防災計画のない企業の割合の高さが目に付く。また、食品ではBCP策定済み企業がなく、電気機械、輸送用機械ではBCP着手以降の段階まで進捗した企業の割合が相対的に低い。

②東北地域の非製造業における特徴（策定状況）

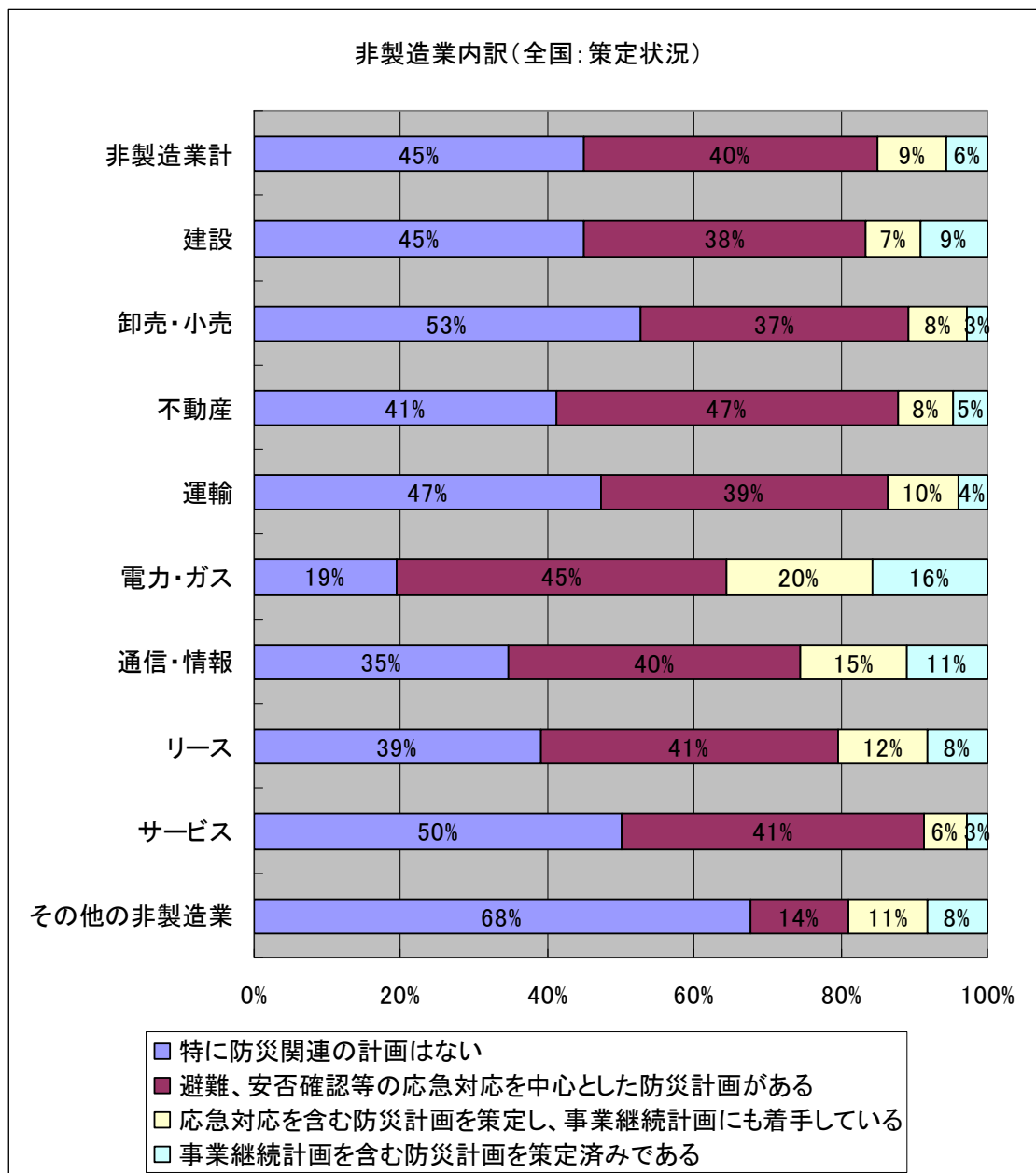


*有効回答数：258社

非製造業の内訳で見ると、以下の特徴が見られる。

- ①BCP策定済み企業はリースを除き各業種で存在。但し、BCP着手企業（黄色）を含めても、電力・ガスを除き割合は数%～10%前後と低位に留まっている。
- ②総じて、被災直後の緊急対応関連のインフラ系業種での進捗傾向が見て取れ、電力・ガス、通信・情報などにおいてBCPへの取り組みが相対的に進んでいる。
- ③一方で、特に防災関連の計画はないと回答した業種は、卸売・小売、運輸、リース、サービスで半数を超過。卸売・小売では業種内での取り組み状況の差異が大きい。

<全国平均（策定状況）>



*有効回答数：2993社

全国平均との比較では、東北地域では以下の特徴が観察される。

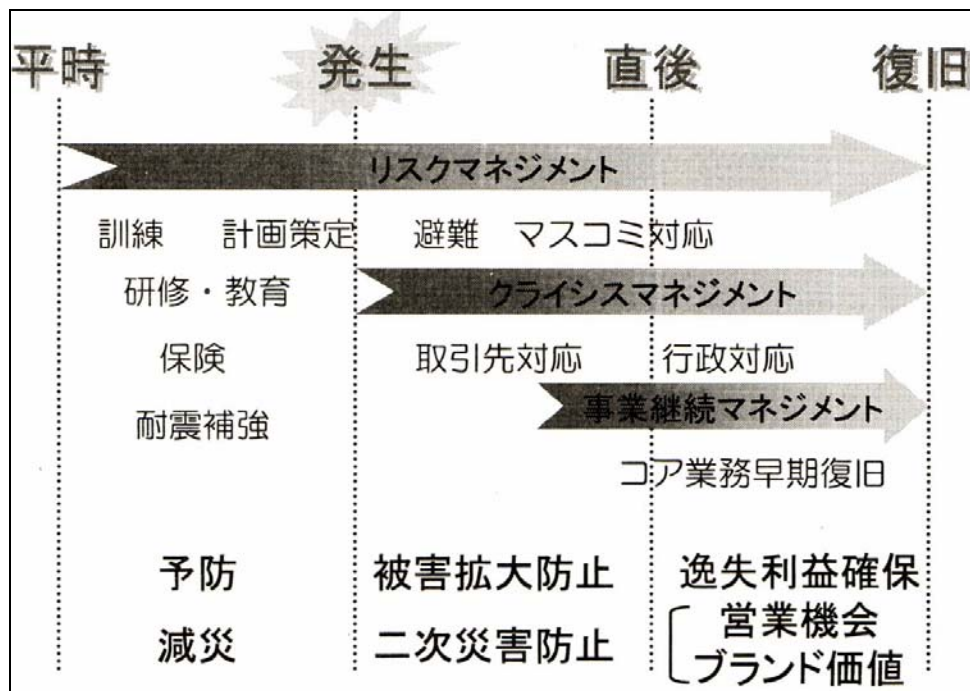
- ① 非製造業合計では、BCP着手段階以降の企業の合計割合が若干低くなっているが、製造業の状況と比較すると防災計画のない企業割合の差異は少ない。
- ② 業種別に見ると、電力・ガス、通信・情報などの緊急時インフラ系の進捗が共通している。但し通信・情報はBCP着手段階以降の企業割合が相対的に低い。
- ③ 総じて、BCP策定に関しては割合・業種的広がりともに遜色がないが、建設、不動産を始めBCP着手に至っている企業（策定予備群）の層が薄い。

コラム：リスクマネジメントの概要⁷

リスクマネジメントとは、企業の活動に潜在するリスクを把握し、そのリスクに対し、企業の経営資源の範囲内で適切な対応をとることである。

企業の抱えるリスクは多岐にわたるが、従来のリスクマネジメントは予防・安全を対象とした内容が中心であった。近年では、下の図表のとおり、緊急時に大規模な災害へ広がることを防止するクライシスマネジメント、BCPを含む事業継続マネジメントなどを包含する総合的な対応がリスクマネジメントとして認識され、全社的な観点から総合的なマネジメントを行う企業が増加している。

<リスクマネジメント概念図⁸>

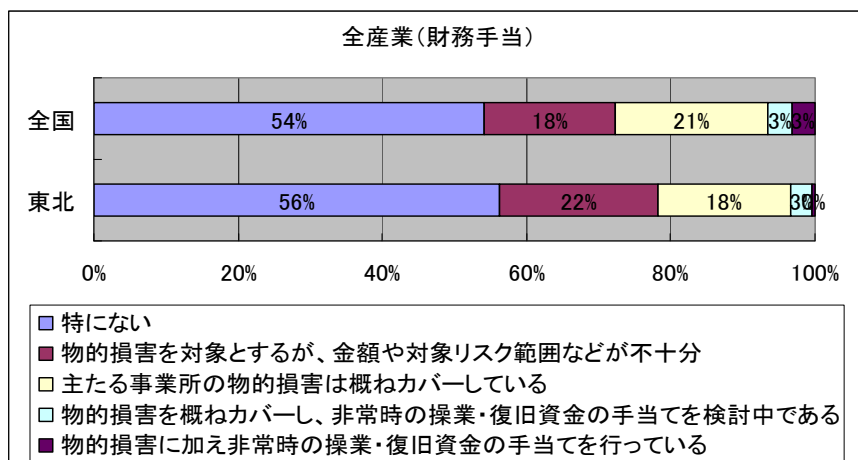


⁷ (株)日本政策投資銀行「調査」No.80 36,37 頁を基に適宜抜粋・修正した。

⁸ 同上 37 頁より引用

大規模災害等に備えた財務手当の実施状況

(1) 全産業

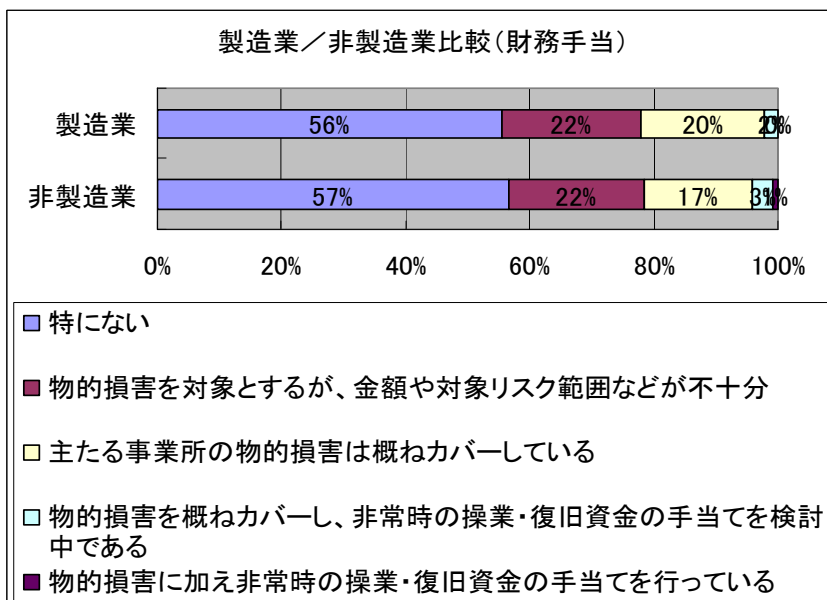


全産業で見ると、東北地域は全国平均に比して取り組みはやや遅れており、非常時の操業・復旧資金手当済み企業が殆どなく（0％）、検討中を含めても回答企業の3％に留まる。また、物的損害も含め特に財務手当のない企業が56％を占める。

なお、財務手当は防災計画・BCP策定状況に比して全般に未進展の状況であり、取り組み企業の割合は相対的に低い。

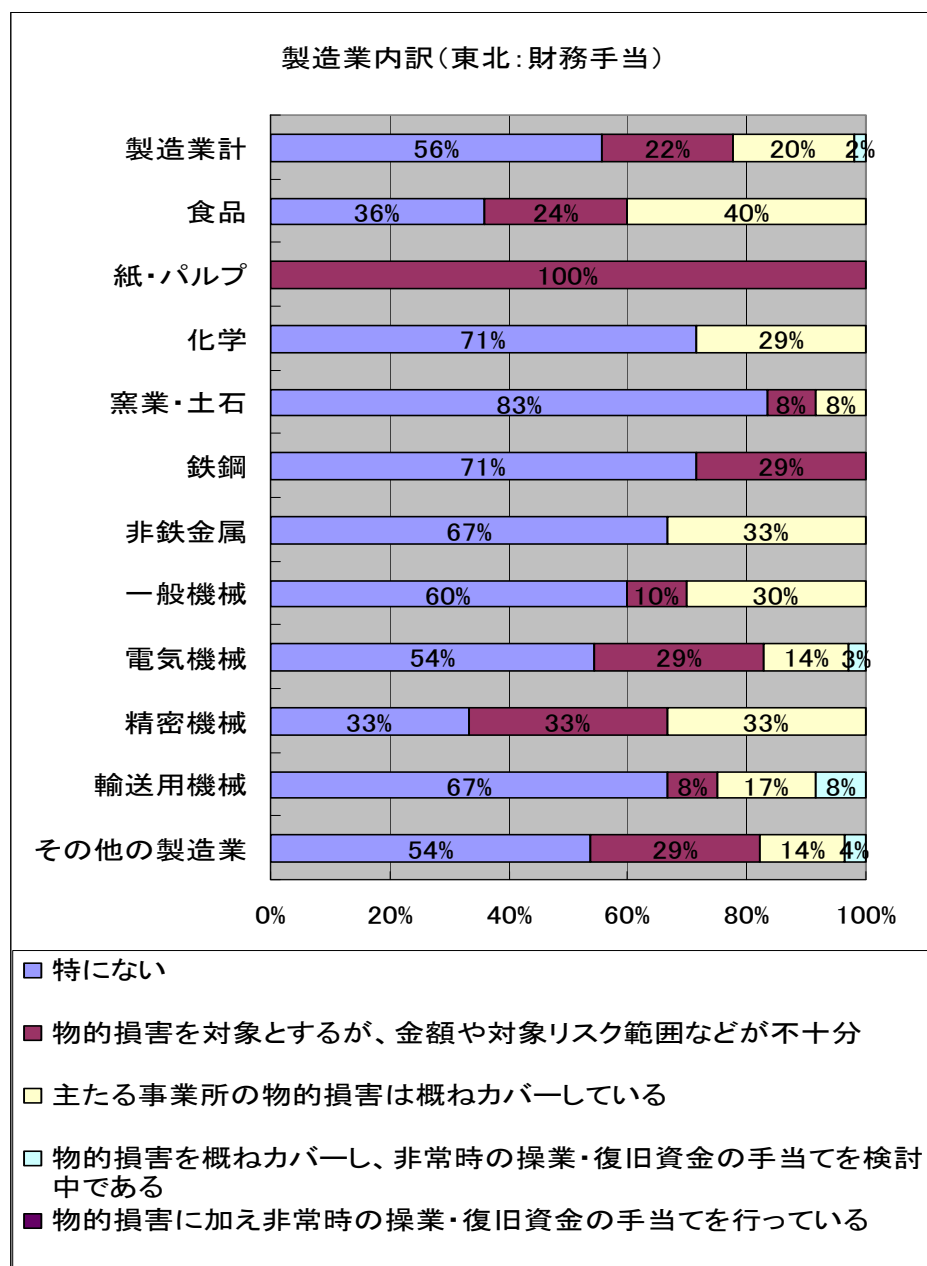
(2) 東北地域における業種別の特徴

< 製造業／非製造業の構成 >



製造業と非製造業で全般状況に大きな差異はないが、製造業では操業・復旧資金手当済みの企業がない。操業・復旧資金手当の検討・実施状況では、非製造業が若干進展している。

①東北地域の製造業における特徴（財務手当）



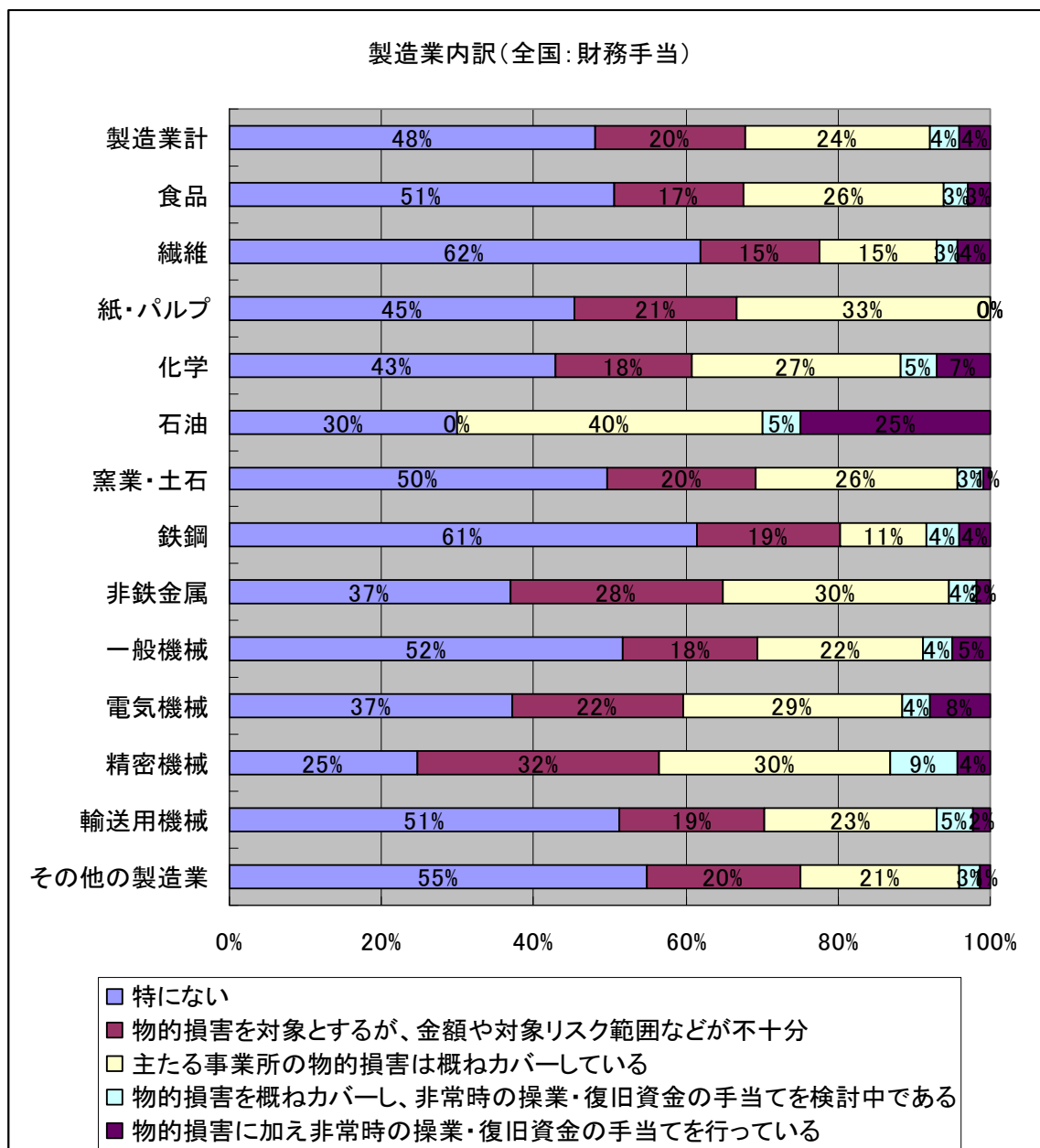
（注）東北地域では「繊維」「石油」企業の回答データはない。

*有効回答数：144社

製造業の内訳で見ると、以下の特徴が見られる。

- ①操業・復旧資金手当済み企業はなく、検討中の企業を含めても電気機械、輸送用機械などごく一部の業種に留まっている。
- ②物的損害を含め特に手当なしの企業が多く、化学、窯業・土石、鉄鋼で70%超となっているのを始め、一般機械、電気機械、輸送用機械などにおいても50%超の企業が特に手当なしとなっている。
- ③輸送用機械では、業種内での取り組み状況の差異が大きい。

< 全国平均（財務手当） >

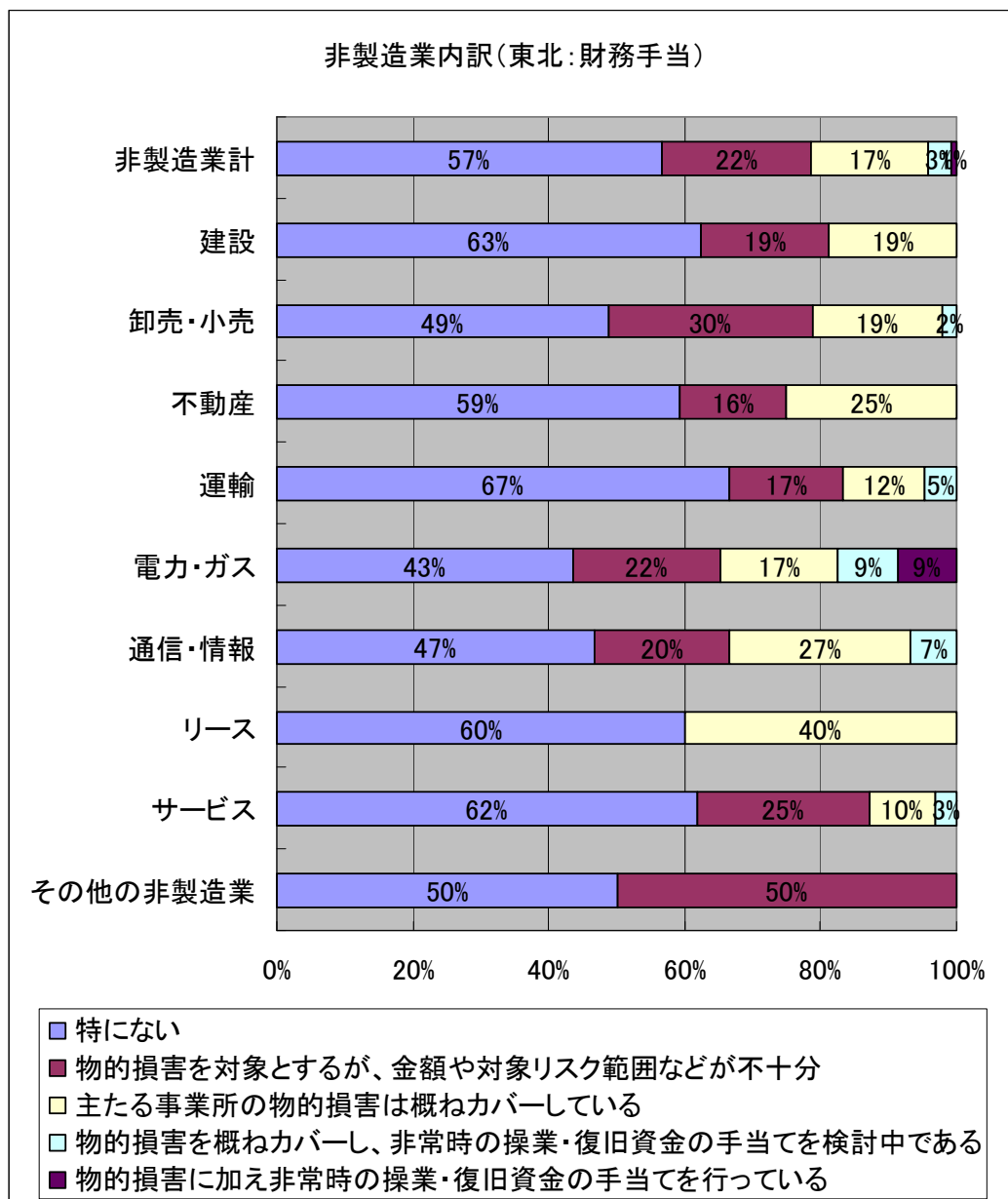


*有効回答数：1845社

全国平均との比較では、東北地域では以下の特徴が観察される。

- ①製造業合計では、東北地域の取り組みは相対的に劣位にあり、操業・復旧資金手当済みの企業が少なく検討中の企業も少ない上、対策の特にない企業割合が56%と高くなっている。
- ②東北地域においては、BCP策定が比較的進展している化学、鉄鋼、電気機械、輸送用機械においても、財務手当が特にない企業の割合が相対的に非常に高い。

②東北地域の非製造業における特徴（財務手当）

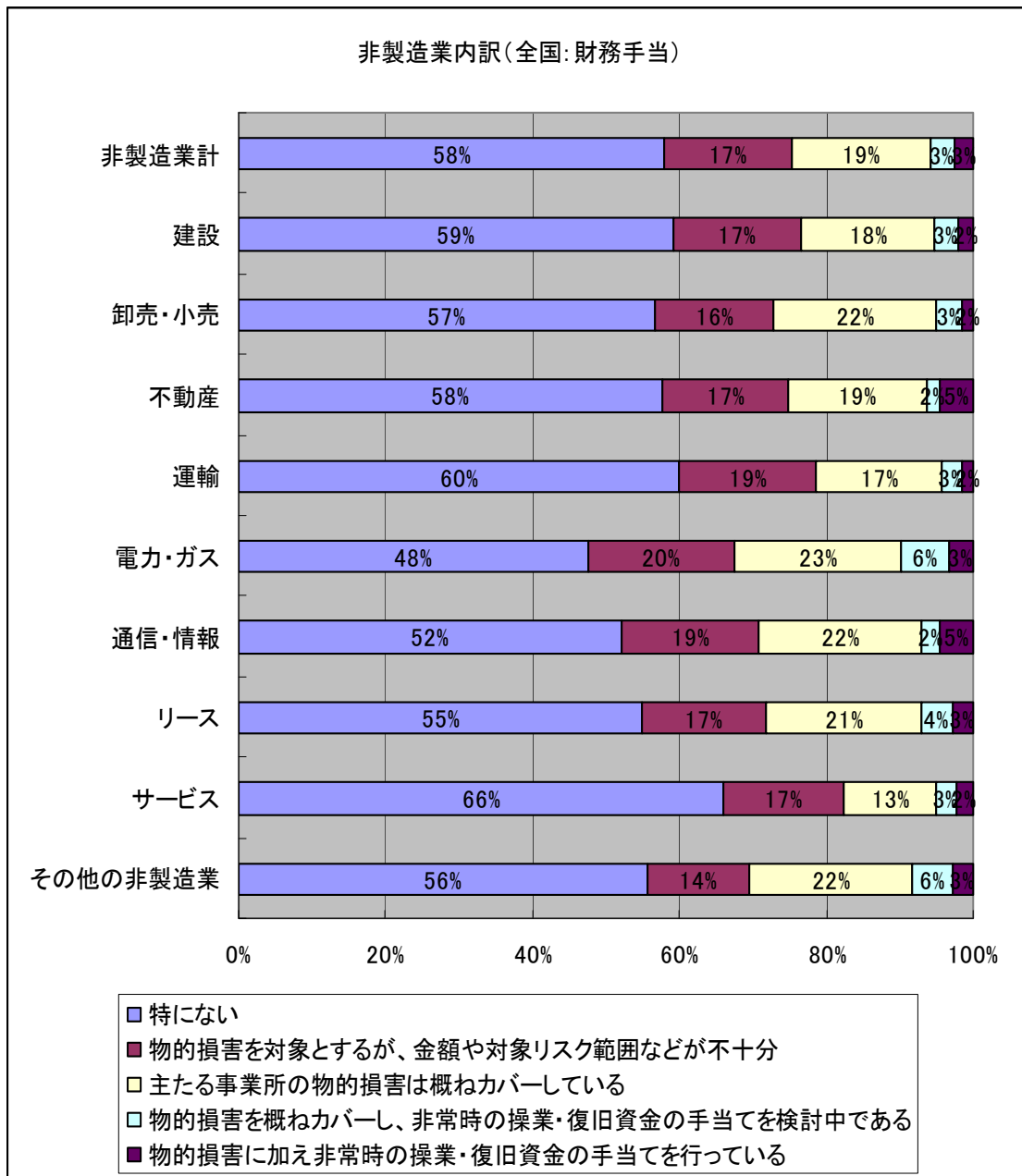


*有効回答数：260社

非製造業の内訳で見ると、以下の特徴が見られる。

- ①非常時の操業・復旧資金手当済みまたは検討中の企業が半数強の業種で存在し、取り組み割合は低いものの、製造業に比して広がりが見られる。
- ②業種別で見ると、BCP策定状況同様、総じて被災時の緊急対応関連のインフラ系での進捗傾向が見て取れ、電力・ガス、通信・情報において取り組みが相対的に進んでいる。特に電力・ガスにおいては操業・復旧資金手当の検討・実施済みの割合が高い。
- ③一方で、建設、運輸、サービスなどの業種では、物的損害を含め特に対策なしの企業が60%超となるなど、相対的に対策は進展していない。

< 全国平均（財務手当） >



*有効回答数：2994社

全国平均との比較では、東北地域では以下の特徴が観察される。

- ①非製造業合計においては、操業・復旧資金手当済み企業の割合が若干低いが、全国平均と概ね遜色はない。
- ②電力・ガス、通信・情報など対応が進展している業種では、全国よりも東北の方がむしろ進展度合いが高い面が見られる。
- ③操業・復旧資金手当済みは電力・ガスのみであり、全国平均に比して業種的広がりがなく、また業種間のバラつきが大きい。

東北地域と全国の比較について（総括）

これまで見てきたアンケート結果から、東北地域における防災計画・BCP策定と財務手当の状況について、以下のような特徴が挙げられる。

（１） 全般状況

東北地域においては、防災計画・BCP策定、財務手当の状況ともに、全国平均と比較して進展に遅れが見られる。

業種別に見ると、東北地域内ではBCPへの取り組みで製造業が非製造業に比して若干進展しているものの、財務手当も合わせた両項目で全国平均と比較すると、逆に製造業の取り組みの遅れが目立つ結果となっている。

また、総じて「対策なし」の企業割合が高い。

（２） 業種における特徴

① 東北地域の主力製造業における取り組みの遅れ

東北地域の製造品出荷額で上位を占める電気機械、食品、一般機械、輸送用機械について見ると、防災計画のない企業の割合の高さ（食品、一般機械、電気機械）、財務手当において物的損害対策を講じていない企業の割合の高さ（一般機械、電子機械、輸送用機械）など、主力業種においても取り組みの遅れとリスクを感じさせる結果となっている。

② 緊急時インフラ系業種の取り組み進展

電力・ガス、通信・情報といった業種の取り組み進展が、東北地域、全国ともに見られる。財務手当において東北地域は全国よりもむしろ進捗している面がある。

③ 製造業における企業の対応格差

東北地域の製造業は、BCPに取り組む企業と防災計画自体がない企業割合の差異が全国平均よりもかなり大きく、また財務手当における輸送用機械の業種内差異の大きさなど、企業間での取り組み格差の存在が示唆される結果となっている。

東北地域においては、近年、自動車産業や電気機械関連等の大型企業立地計画が相次ぎ、関連産業も含めた産業集積進展や地域企業の取引拡大が期待されているが、アンケート結果を見るに、災害リスク対策の面では逆に立地関連業種を含む製造業における対策の遅れや業種内格差の存在が示唆される結果となっている。

また、対策未着手企業の割合の高さなど、地域内企業の取り組みレベルの底上げに向けた対策の必要性も感じさせる。

<補論 1>事業継続計画（BCP）について

アンケートの中において、防災対策とともに事業継続計画（BCP）が取り上げられているが、その概要、最近の動向、考え方等について触れておきたい。

（1）事業継続計画（BCP）とは

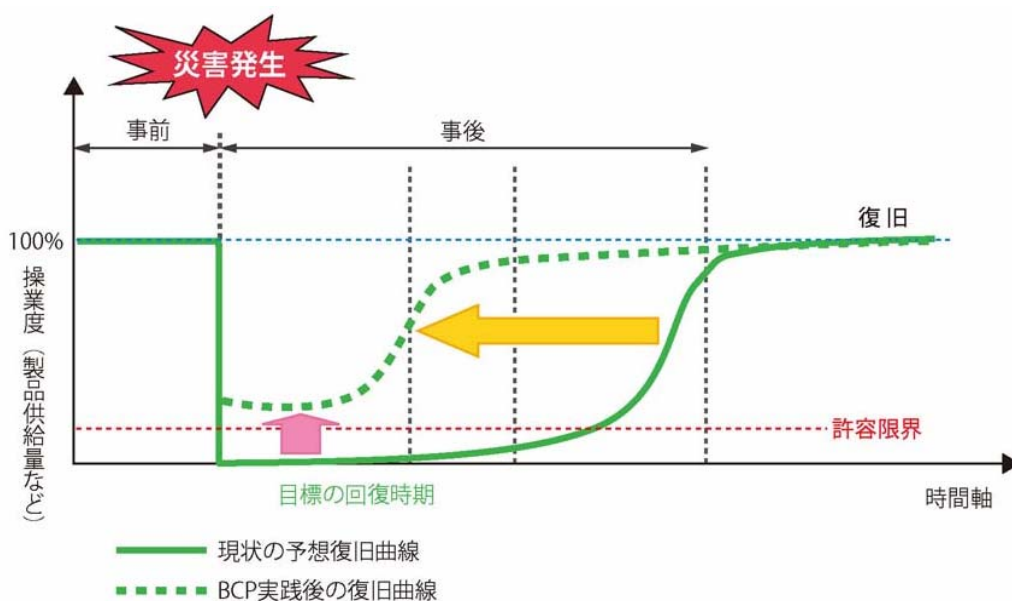
BCPとは、災害等により不測の事態が発生し業務が中断した場合であっても、できる限り短時間で「重要業務」を再開させ、業務中断による顧客の流失、市場シェアの低下、企業評価の低下等を防ぐための計画である。

逆に言えば、平時から当該計画等による体制整備を行うことにより、顧客からの信頼向上を含めた企業評価の向上につながるものと期待されている。

BCPの主なポイントとしては、以下の項目が挙げられる。

- ① リスクの種類の想定：地震等の自然災害、感染症（インフルエンザ等）、テロなど
- ② 影響の分析：事業への影響、人的安全、設備被害、ボトルネックの特定など
- ③ 重要業務の選定：どの業務を優先して継続するか予め決定
- ④ 具体的な計画立案：復旧目標時間設定、指揮・連絡体制整備など実際のオペレーション
- ⑤ 実施可能な体制整備：マニュアル化、専門担当者の育成など
- ⑥ 継続的な改善：PDCAサイクルによる不備の発見・改善

<BCPの効果（イメージ図）>



（出所：内閣府HP）

BCPは、一般にリスクマネジメントのサイクルの中で活用され、「目標設定」→「当該リスクの評価」→「影響の分析」→「BCP立案・策定」→「モニタリング」→「プロセスの改善」→「目標の修正」という形で、いわばPDCAサイクルに沿って継続的に運用・改善されることが望ましいとされている。

(2) 防災とBCP

防災とBCPは似て非なるものでもあり、一体不可分のものでもある。

防災は一般に安全性・人道上の評価に重点が置かれ、業務に均一にコストをかけることが可能だが、BCPはビジネス上の効果・評価に重点を置いており、重要業務と設定した業務により多くのコストをかける。視点、切り口が異なるのである。

一方で、事業運営上いかに実効性のある対策構築が重要かという観点からは、防災もBCPも同一であり、いずれも机上の計画・対策では意味がないと言える。ある企業の防災計画とBCPに連動性がないことは即ち、当該企業の事業運営やリスクマネジメントに一貫性がなく、災害リスク対策の実効性に疑問符が付くということになる。その意味で一体不可分と言えるのである。

アンケート結果で見てきたように、防災・BCPへの取り組みは、それ自体の進展がまだ十分ではないが、計画の策定そのものが目的・ゴールなのではなく、防災～BCPが当該企業の事業運営に即して実施され、リスクマネジメントの観点で継続的に実施・評価・改善されていることが望ましい。

(3) BCPの普及・啓蒙経緯

BCPの普及・啓蒙が進み始めたのは、H13/9の米国の同時多発テロの際の被災企業の対応が契機になったとされている。

国内においては、H14/3に日本銀行が「金融機関の拠点被災を想定した業務継続計画のあり方」を公表した。H15/4には内閣府「企業と防災に関する検討会議」が「企業と防災～今後の課題と方向性」の中で企業のリスクマネジメントとして「BCP策定のための環境整備」を盛り込んでおり、H17/8には「事業継続ガイドライン」を出している。また、H17/3には経済産業省から「事業継続計画策定ガイドライン」が、H18/2には中小企業庁から「中小企業BCP策定運用指針」が出され、企業における取り組み進展を促している。

また、H19/12に東京商工会議所が「みんなで取組むBCP（事業継続計画）マニュアル」を公表するなど経済団体における取り組みも広がっており、また、東海、関西、四国など国内のいくつかの地域では、行政、大学、経済界（企業）が連携した形でのBCP啓蒙・普及もなされてきているところである（第3章の事例でも一部紹介）。

さらに、BCPの国際規格化の検討も進展してきている⁹。

(4) BCP普及の要因となるもの

普及進展が期待されるBCPだが、その要因となるものについては以下の点が主に挙げられる。

① 被災経験と事業上のリスク・損失に対する意識向上

阪神・淡路大震災の損失は、建物・設備等のストック損失が約2兆5千億円である一方で、生産・物流障害、機会損失等による事業運営上のフロー損失は、それを上回る2兆6千億円と試算されている¹⁰。また、新潟県中越地震や中越沖地震においても、自動車関連企業の被災による操業ストップにより、完成車メーカー等の生産にも影響が出ている。これらの経験から、事業継続・取引維持等を通じた企業価値の保全・向上がより意識されるようになっている。

② 海外からの取引上の要請

欧米ではBCPに対する取り組みが進展しており、サプライチェーンの企業に対するBCP導入要請も出てきている。海外とのつながりが深い自動車、電気機械産業などにおいては、海外からの取引上の要請もあり、個別企業としての取り組みに加えて業界全体としての取り組みも見られるようになってきている¹¹。

③ CSR（企業の社会的責任）の観点

自社の経営資源保全のみではなく、当該企業のステークホルダー（株主、取引先など）に対するリスクマネジメントを通じた貢献の観点からBCPに取り組み、企業の社会的責任の観点から評価を高めるという視点である。

(5) 災害リスク対策におけるBCP

これまでBCPの概要、意義、効果などにつき述べてきたが、最も重要なのは企業としての災害リスクマネジメントのあり方であることを述べておきたい。

BCPの策定自体も、当該企業のリスクマネジメントへの取り組みの一環としての意義・効用はあるが、策定自体が目的化するのではなく、策定過程で当該企業の事業運営上のリスクとその影響度、重要業務は何かなど、当該企業が自身の事業内容を省みて、事業運営の実際に即していかに実効性ある対策・マネジメントを構築するかが求められている。

⁹ ISO（国際標準化機構）による検討がなされており、近い将来にBCPの規格化がなされると見られている。また、事業継続マネジメント(BCM)の観点では、英国規格協会(BSI)のBS25999シリーズがH18年に発行されている。

¹⁰ 出所：日本経済新聞 H7/6/28 記事

¹¹ 半導体産業では同産業向け事業継続ガイドライン(SEMI JAPAN: H16/7)及び会員企業による取り組みが進められている。

＜補論２＞財務手当の考え方・手法について

アンケートの設問にあった財務手当の観点・手法を若干掘り下げたい。

言うまでもなく、大規模震災等の被災時には企業の事業活動＝オペレーションそのものが打撃を受けるが、被害の程度等により復旧までに相当期間を要するケースも想定される。

復旧までの間は一定規模の減収（場合によっては無収入）状態が続くこととなる一方で、人件費等の固定費、借入金等の返済、設備等の復旧関連費用は間断なく発生し、企業の資金繰りを圧迫することとなる。

言い換えれば、災害リスク対策を考える場合、防災・事業継続対策は設備等のハードや復旧等に向けた活動の観点だけでなく、それら対策や活動を資金面から支える財務対策・措置が必要であり、敢えて言えばそれらは一体不可分と捉えることができる。

理想的には、まず内部留保（自己資金）によりそれらが賄われることが望ましいが、一般企業の事業運営上の資金繰りの中で、収益に寄与せず、被災可能性や時期、被害の程度などが予測し難い地震等の災害リスクのために、平時から自己資金を潤沢に確保するということは余り現実的でない企業も多いものと考えられる。また、資金効率等の観点から必要以上に手元資金を持つことを避ける面もある。

ともあれ、手元資金の水準感、外部手段の導入などの組み合わせをいかに考えるかが財務手当検討の出発点となる。

（１）財務手当の考え方

被災時の財務対策におけるイメージを以下に記す。

＜財務諸表への影響（概念図）＞ ＊イメージのため簡略化している。
（P/L・CFへの影響）

	平時	被災時(差引)
月間売上高		▲減収
営業費用等		+ 復旧費用等 + ▲(新旧設備減価償却費)
営業利益		▲
支払利息		? (借入如何)
経常損益		▲
特別損益		▲資産被災(特損)
当期損益		▲
減価償却費		+ ▲(新旧設備)
事業CF	A	A'
借入金返済	B	B
維持更新投資	C	C
差引月間CF	A-B-C	X(A'-B-C)

（B/Sへの影響）

	被災時(差引)
流動資産	
現預金	▲(CF補填)=Y
棚卸資産等	▲(被災)
固定資産	
有形固定資産	▲(被災)+(復旧)
計	
流動負債	
短期借入金	? (要検討)
固定負債	
長期借入金	
資本金	
剰余金	▲
計	

＜必要資金＞

人件費・経費等 α 休業時の月間必要経費

設備投資 β 被災設備復旧

差引CF X

補填必要CF = $\alpha + \beta - X$

現預金(補填) Y

差引 $Z(X-Y)$

→Zに対して、どういう補填を図るか

保険？借入金？

＜被災時のキャッシュフロー（以下「CF」とする）への影響試算＞

基本的には、操業停止の範囲・期間に応じた減収と、同期間でも恒常的に発生する費用（人件費・経費等）によるCFへの影響（＝P／L面での影響）に加えて、設備被災・復旧資金及び負債返済資金等によるCFへの影響（＝B／S面での影響）を試算し、それに対応する資金をどう手当てするかという流れとなる。

試算に際しては想定災害（地震等）の規模、被災時のダメージのシミュレーションが必要となる。実際に被災経験がある場合はかなり実態に近い形で想定が可能なケースがあるものと考えられるが、自社での取り組みのほか、専門機関によるリスク分析によりシミュレーションする方法がある。

（２）財務手当の手法について

被災時のシミュレーションにより、補填の手当が必要なCFの規模を見積もり、また資金繰り上で投入が必要なタイミングを想定した後、それに対する財務手当について手法を含めた検討が必要となる。

地震を例にとると、いわゆる地震保険や利益保険等の「保険」による手当と、金融市場を利用した保険的な手法である「リスクファイナンス」が考えられる。

保険の代表例である地震保険については、東海、関東など震災リスクの大きさがかねて指摘されている地域では、実際に震災が発生した場合の被害が甚大になるものと見込まれることから、保険会社は企業向け地震保険の引き受けに慎重になるほか、高リスク地域として保険料水準が割高に設定されるなどの対応が見られる。

また地震保険は、一般に建物の倒壊などの物的損害の一部を補償するのみで休業中の資金繰りをカバーするものではなく、保険金支払いも査定後であり被災即実施されるわけではないなどの限界があるため、商品特性を把握した上での活用が必要である。

こうした保険の限界を補う位置づけとしてリスクファイナンス手法があり、近年導入例が見られるようになってきているが、以下ではその手法例について若干紹介したい。

リスクファイナンス手法の比較（総括表）

	地震保険	地震災害時融資実行予約契約	CAT債券
期間	短期（１～２年）	長期可能	長期可能（３～５年程度）
基本コスト	保険料（定期的に見直し）	コミットメントフィー	プレミアムの形でコスト確定
その他コスト	－	リスク分析委託費用等の負担あり	リスク分析委託費用、債券発行関連コスト等の負担あり
手続き負担	少	リスク評価、スキーム組成に係る負担等あり	リスク評価、スキーム組成、債券発行等に係る負担等あり
即時資金性	劣る（査定手続きあり）	払出条件該当により即時払出	払出条件該当により即時払出
課題	保険会社の引き受け能力に限界あり	災害リスク評価・モデルの精度など	災害リスク評価・モデルの精度など

（※日本政策投資銀行「調査」No.80 29頁等を参考に作成）

地震災害時融資実行予約契約（C D F^{12）}

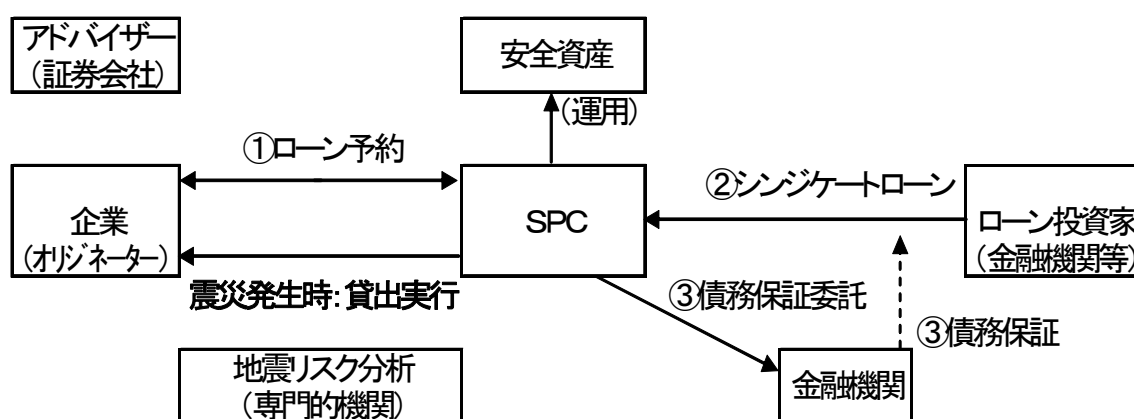
C D Fは、地震災害リスクを定量的に評価し、それを金利に反映させることにより、被災時の復旧資金を借入れの形で確保できるという仕組みである。

被災時には、予め定めた融資枠や金利条件に基づき、企業が機動的に資金を借入れることができるため、被災当初のC Fも円滑に補完することが可能となる。また、副次的効果として、借入枠（額）は借入発生時まではバランスシートに計上されず、一方で枠相当分の手元流動性（現預金等）圧縮も可能となり、資産オフバランス化¹³を通じた資金の効率化、財務指標の改善効果も期待できる。

一方で、融資等に係るコミットメントフィーや地震災害リスク評価を外部機関に委託する費用などのコストが発生する。

具体的なスキーム例は以下のとおりである。

< C D F の例 >



内容

- ① 企業と特別目的会社（SPC）が融資予約契約
 - ② ローン投資家からSPCに事前に融資実行¹⁴
 - ③ SPC から金融機関へ債務保証委託（金融機関が債務保証（一部））
- * SPC は安全資産で資金運用
- * 被災時には SPC は資金の一部または全部を取り崩して企業へ融資実行

¹² C D F : Contingent Debt Facility の略。

¹³ オフバランス化の可否は公認会計士等の個別判断となる面あり。

¹⁴ 昨今の金融市場情勢等により資金調達コスト自体が高くなっている点に留意が必要（次頁の CAT ボンドも同様）。

CATボンド（債券）

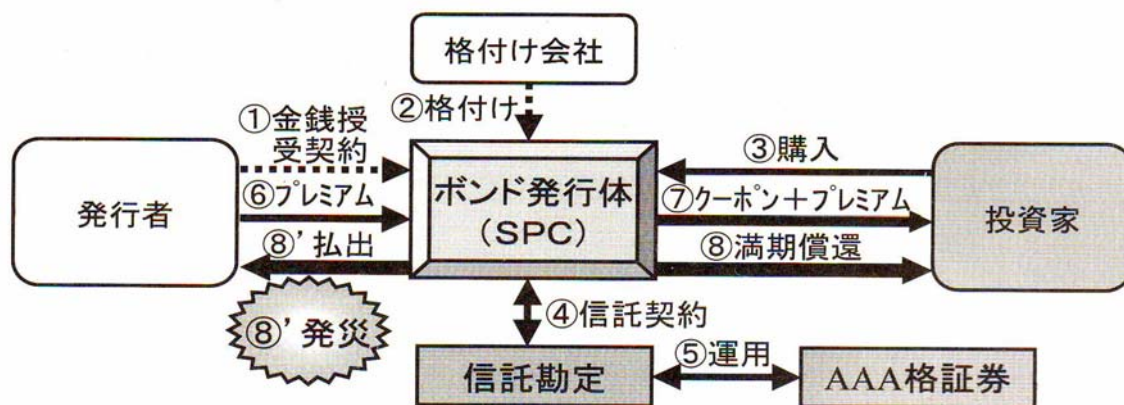
CATボンドとは、地震などのようにリスクが顕在化する（＝発生する）確率は低いものの、発生した場合の損害規模が大きい災害のリスク（Catastrophe Risk）を証券化することにより、当該リスクを投資家（＝市場）に移転するスキームである。

地震保険の確保が難しい場合などにおける債券市場を通じた資金確保手段となり得ること、不特定多数の投資家にリスクが分散することでより大きな災害リスクをカバーできる可能性があること、発災前に資金を確保しているため被災時に即時の資金入手が可能になることなどの特長がある。

一方で、商品の個別性が高くなり、債券市場対応も必要なことから、関連コスト（リスク分析やモデリング、格付関連、起債に伴う諸費用、弁護士費用等）の発生や、投資家への対応（情報開示等）などにも留意する必要がある。

なお、CATボンド特有のものとして、発災時には資金の一部または全部が発行者（企業）へ即時払い出しされ、投資家へは残額（ある場合）のみ償還されるという、投資家にとっては元利金減額リスクがある。当該リスク見合い分はプレミアムとして平時に投資家へ支払われる形となる。

<CATボンドのスキーム図>



（出所：㈱日本政策投資銀行「調査」No.80 28頁より）

内容

- ① 発行者（企業）と債券発行体（SPC）が金銭授受契約
- ② 格付会社による格付け
- ③ 投資家が債券購入
- ④ 信託契約締結（信託された資金は高格付資産で運用（⑤））
- ⑥⑦ 発災時の元利金減額リスク見合いのプレミアム支払い
- ⑧ 発災がなければ満期に満額を投資家へ償還

発災の場合は資金は発行者（企業）へ資金の一部または全部を支払い、
投資家へは残額（ある場合）償還

(参考) 災害リスク対策に着目したファイナンス等

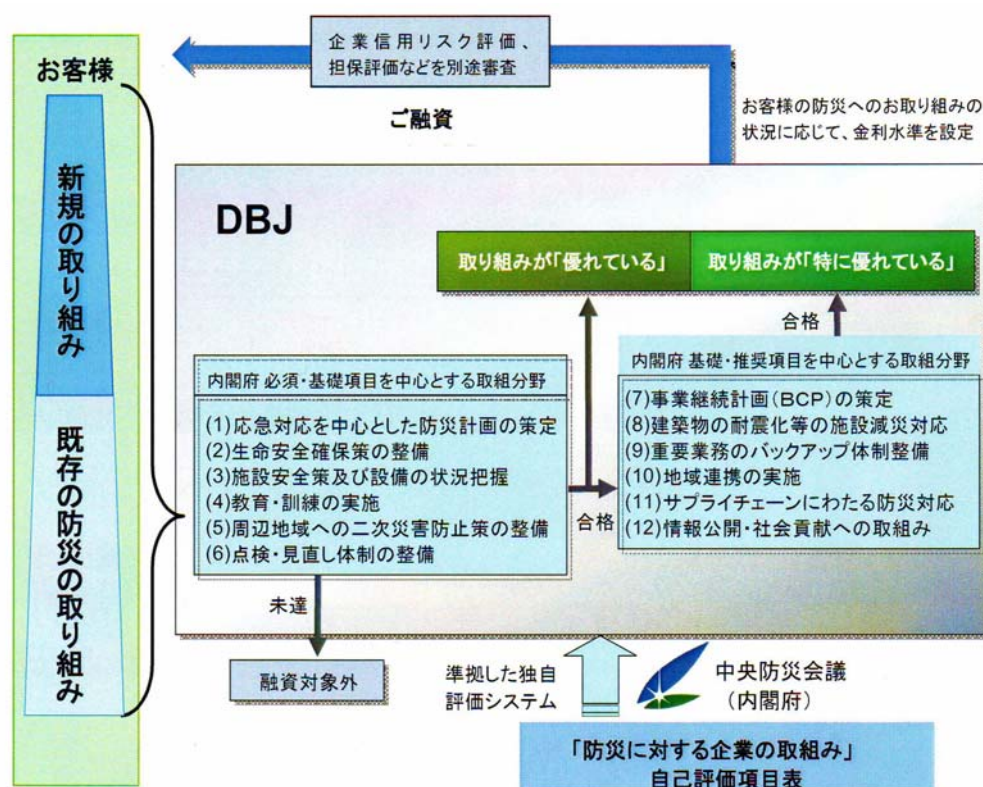
これまでの例とは若干特徴が異なるが、企業の災害リスク対策推進を評価しつつ、資金供給及びインセンティブ付与を行う例を参考までに挙げる。

防災格付融資 (㈱日本政策投資銀行)

枠組みは下図のとおりであるが、防災への取り組みと事業継続への取り組みを評価し、対策実施内容に応じて、設備・運転等の必要資金に対する融資金利を設定(優遇)するものとなっている。対策が進捗するに従い金利優遇幅が大きくなるという特徴がある。

また、格付取得企業の方針や意向を踏まえつつ、格付認定証授与・対外広報等も実施し企業の防災・事業継続に係る取り組みを評価・支援している。

< 防災格付融資の概要 >



保険料の優遇 (㈱損害保険ジャパン)

災害リスク対策水準が高い企業に対し保険料を割り引くものである。

損害保険ジャパンの企業費用・利益総合保険割引制度においては、上記の防災格付取得企業に対し、その内容(対策進捗度)に応じて最大10%割り引く形となっている。

企業側から見れば、当該保険は災害やライフラインの停止等の際にCFを補完するものであり、取り組み状況に応じたコスト削減も図られるものとなっている。

防災対策を対象とする融資制度（諸機関）

企業の防災対策支援を目的とした融資制度は、このほか以下のような例があり、企業の防災対策高度化を後押ししている¹⁵。

（１）「中小企業ＢＣＰ支援制度」（㈱商工組合中央金庫）

全国中小企業団体中央会または都道府県中小企業団体中央会の推薦を受け、かつ所定の要件を満たす中小企業に対し、防災対策・ＢＣＰ策定において対策上必要となる設備・運転資金の貸付金利を優遇するもの。なお、中央会の推薦による保険料割引スキームも設けられており、中央会と損害保険会社との３者連携制度となっている。

（２）社会環境対応施設整備資金（㈱日本政策金融公庫）

中小企業が、自ら策定したＢＣＰに基づき、防災に資する施設等の整備（改善及び改修を含む）を行うために必要な設備資金を融資するもの。

一定金額までは特別金利が適用可能となっている。

（３）防災対策支援ローン（㈱大垣共立銀行）

ＢＣＰを策定済または今後策定予定の企業に対し、ＢＣＰ実施に基づく防災・危機管理対策資金（設備・運転資金）を対象に優遇金利で融資するもので、施設の減災対応投資、緊急対応用の資機材備蓄・設備等の導入、バックアップシステム導入等のほか、ＢＣＰ策定に係るコンサルティング費用も対象としている。また、ＢＣＰコンサルティング（損害保険会社）の紹介も行っている。

（４）ＢＣＰサポートローン（㈱滋賀銀行）

ＢＣＰの策定済み企業、または同行グループを通じて提供するコンサルティングサービスを１年以内に受けている企業における、防災施設等の整備に必要な設備資金やＢＣＰ作成のために必要なコンサルティング費用を優遇金利で融資するもの。

また、自治体においても、東海や四国地域の自治体などで制度融資を設ける例が見られるようになっている。

¹⁵ 上記各機関の制度は公表情報より適宜抜粋したものである。内容・詳細や現在の運用は各機関に照会されたい。

第3章 取り組み事例から～企業・地域～

1. 他地域における企業・地域の取り組み事例

他地域における特長ある取り組み事例を6事例（企業4事例、地域2事例）紹介する。

事例企業の業種は多様であり、災害リスク対策の高度化経緯・内容も業種特性などもあり様々となっている。

また、地域事例（愛知県、神戸市）においては、行政等を結節点とした、当該地域における災害リスク対策の啓蒙・普及促進等に向けた取り組みがなされている。

各事例において参考となる優れた取り組みについて記述しているが、各企業・地域にはそれぞれ固有の事情があり、災害リスク対策関連の取り組みには尺度・基準・「終わり」が必ずしもないこともあって、対策が進展している各事例においても常に今後の課題が意識されている面がある。しかしながら、各事例における取り組み経緯・考え方や内容は、災害リスク対策への取り組みを今後進める企業・地域へ向けたヒント・示唆に富んでいるものと思われる。

なお、個々の対策・内容は多様ではあるが、企業事例においては、その取り組みの背景に流れる考え方や、対策の骨格となる部分に共通した特長が見られる。

業種の相違、地域の相違、程度の差異などはあるつつも、そうした共通の特長——項目的に整理すれば、

- ① 経営陣の高い意識と災害リスクマネジメントが可能な体制整備
- ② ハード・ソフト両面の包括的・実地的な対策構築
- ③ 周知・訓練と対策見直しによる実効性・継続性確保
- ④ 取引先や地域（行政・住民等）との連携の意識

は本質的かつ重要な要素と考えられる。

また、地域事例においては、企業の主体的な取り組みをサポート・推進するための工夫が散りばめられている。

取り組み事例総括表

分類	企業・地域名	地域(本拠)	主な事業	特 徴
企業例	㈱丸順 鈴与㈱ ㈱オークワ シヨーケシタル・ターミナル㈱	岐阜県大垣市 静岡県静岡市清水区 和歌山県和歌山市 兵庫県神戸市	自動車部品等製造 港湾・陸上物流ほか 総合小売(スーパー等) 化学品タンク基地運営	製造業としての取引先・地域との連携による実践的な活動 地域の物流基盤等を担う使命感と企業理念で推進する諸対策 地域貢献の理念のもと地域生活を支える小売業としての諸対策 震災経験を活かし、自助能力向上と地域連携を図る諸対策
地域例	神戸安全ネット会議 愛知県	兵庫県神戸市 愛知県	防災地域連携構築 地域版BCPモデル作成ほか	産・学・官をつなぐ顔の見えるネットワーク作りと実践的活動 「あいちBCPモデル」による地域中小企業等への普及・啓蒙策

企業事例 1

「自助」と「連携」による防災対策高度化～地域をリードする製造業として

株式会社丸順

同社の取り組みについて（概要）

株式会社丸順は、岐阜県大垣市に本社を置く自動車用プレス部品・金型製造事業者である。

独自の技術とノウハウを駆使し、国内のみならず海外展開を積極的に推進する一方、企業の社会的責任（CSR）の観点から、防災対策高度化・リスクマネジメントにも積極的に取り組んでいる。

同社の取り組みの特徴は、主要取引先との連携、地域（大垣）における企業連携の中で、高い意識を持ち防災対策高度化を不断に推進していることであろう。直面する大きなリスクの一つである東海地震を念頭に、災害発生時の対応手順を明確化したマニュアル整備、実践的な防災訓練、それを踏まえたマニュアル見直しなど、いわばPDCAサイクルにより即応性と実効性の高い防災対策・早期事業復旧対策を実施している。

主要取引先との連携による対策実施・見直しは、体制・内容ともに定常的かつ実践的に行われており、災害時の事業継続を念頭に置いて高度化を進めている。また地域における連携においては、同社を含め大垣地域の自動車産業の企業など約30社が、事業継続等に関する研究会を組織し、共助も含めた議論を深めており、地域の自治体や住民との連携も意識した活動を展開している。

同社においては、製造業の企業として上記のような取り組みは当然という認識が見られるが、事業の特性はあるにしても、その意識・取り組みは高い水準にあると言える。また、机上の計画ではなく実効性確保を意識した実践的な取り組みや、同社のみではなく企業相互の連携が図られている点など、今後対策を進める企業・地域にとって参考になるものと思われる。

<会社概要>

株式会社丸順			
本社	岐阜県大垣市	事業内容	自動車用大型プレス金型の製造 自動車用車体骨格プレス部品の製造 自動車用精密プレス部品の製造 FRP樹脂成形部品の製造 自動車用車体骨格部品治具・検査具の製造
社長	今川喜章		
創業	1952年		
資本金	1,038百万円 (名証2部上場)		
主な株主	本田技研工業(株) 今川順夫 今川喜章 他	主要拠点	国内8(岐阜、三重、栃木) 海外7(米国、中国、インド、タイ)

1. 防災対策高度化の経緯

- 従前から防災対策には力を入れてきたが、主要取引先からの働き掛けが対策を一段進める契機となっている。10年以上前から防災対策の更なる向上が求められるようになり対策に努めてきたが、5年ほど前からはより一層高度化し、東海地震を想定した防災マニュアル作成のほか、併せて想定される東南海地震にも備えるべく、今日に至るまで継続的な改善に努めている。

2. 現在の取り組み概要

<全般・体制等>

- 主要取引先と足並みを揃える形で、年間防災活動計画（活動展開計画書）において期目標・活動スケジュールを定め実施している。活動内容のチェックは自社のみでなく主要取引先からも受けており、体制面から設備に至るまで全般的な（30項目程度の）チェックシートに基づいて、自社評価および主要取引先の確認を実施している。その際の課題事項については、改善計画を作成・提出の上、次回に改善状況のチェックを実施する。主要取引先との連携は、製造業として重要な部品・工程の一翼を担うことから密であり、チェック面でも厳しい指導を受けている。
- 体制面では、「防災管理規定」を設け、担当役員の下、「全社防災委員会」及び「拠点防災委員会」を設置し全社的な防災体制を構築するとともに、同委員会の統括・監督に基づく定期的な防災訓練、防災パトロールを実施している。また、災害時に設置する災害対策本部の自営警防隊については、平時より防災活動の企画立案・教育・訓練を実施している。
- ハード面では、防災無線の配備による拠点間連絡手段の確保、一斉メールシステムによる安否確認、製造設備の転倒防止、基幹情報システムのバックアップなどを行っている。ソフト面においても、複合型地震（東海地震＋東南海地震）を想定した独自の「丸順地震防災マニュアル」、「情報システム復旧マニュアル」、製造設備に係る「再稼働マニュアル」の整備等により、災害発生時の対応手順を明確化するなど、事業継続を念頭に置いた防災対策高度化を図っている。

<個別の対策の特徴>

- 各地震については国の予知情報が出ることになっているが、観測情報が浅い場合の予知なしケースと更に進んだ予知ありケースで対応手順を分けている。
- 災害初動における安否確認システムは大手警備会社のシステムを活用。指定地域において災害が発生すると、警備会社の監視センターから同社社員宛に一斉にメールが配信され、そのメールに社員が返信をすることによって安否を確認するという仕組み。管理者は返信状況を一覧で見ることが出来るようになっている。また指定地域以外で発生した地震でも震度6以上の場合は管理者にメールが来るようになる。なお、自社だけ体制を

整えても取引先が対応できなければ意味が薄いため、当該システムを取引先にも広げるよう慫慂している。

- 防災無線のデジタル化も進めており、本社・栃木県・三重県の各拠点に先行設置。
- 全施設対象の耐震診断を実施し、必要な耐震化投資を逐次実施している。
- 防災訓練は、従前は拠点毎に実施してきたが、「リアル防災訓練」として同時刻に全社一斉訓練を実施。安否確認システムを実際に使用し、職員が不在がちの昼休みに実施し確認がどの程度とれるか実験するなど、不意の被災時を想定した実践的訓練へと取り組みを進めている。今後は道路使用不能時の想定など、より現実的かつリスクの高い状況を想定した訓練を予定。
- 基幹業務システム（管理系）のサーバー二重化・バックアップ、技術データのバックアップ（専用回線設置による拠点間連携・リスク分散等）、災害時復旧手順の明確化など、事業継続の観点からの取り組みが進展中。今後、現在の取り組みを包含した形でBCP策定を予定している。

3. 地域の連携等について

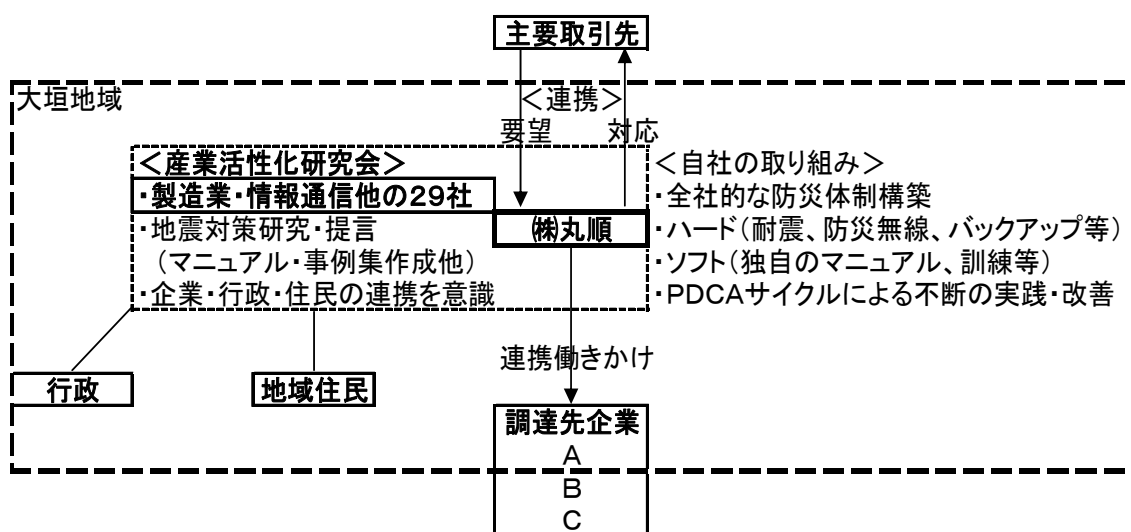
<大垣地域産業活性化研究会・CSR委員会>

- 同社を始め、大垣地域に立地する29社で構成される組織。加盟企業は製造業のみならず情報・通信等の非製造業も参画している。地域企業の交流および各企業が抱える諸問題の共同調査・研究を実施しており、地域（現場）のコミュニケーションを重視した活動を展開している。
- 大垣地域はホンダ系企業、トヨタ系企業など種々立地しているが、地形的にいわゆる輪中地域であることもあってか従前から連帯・共助の意識が見られる。その中では地元経済界の中心的企業（自動車系）が旗振り役となり、CSR委員会での研究・提言、新潟の被災企業を招いた講演会、定期的な情報交換などさまざまな活動を展開している。
- 平成18～19年の2年間に亘り防災対策を研究。「自助」としては「地震対策マニュアル」の作成、「共助」としては被災時の企業の協力内容・大垣市及び周辺自治体の共同取り組み体制を提言するなど、民間企業発の主体的な取り組みを行っている。また、「地震対策マニュアル」では「個別対策事例集」を併せて作成しているが、会員企業の実際の防災対策等を写真入りで具体的に紹介するなど、実践に役立つ内容を指向したものとなっている。
- BCPについても意識向上が進んでおり、現在では「社会の防災対策高度化への流れから見ればどの会社でも取り組むべき課題」というレベルになってきている。CSR委員会でも地域と一緒にBCPを進めていこうという動きが出てきており、企業だけではなく行政等も含めた地域全体の計画が必要であるという考え方に進展してきている。

4. 防災対策高度化の効果・課題

- 対策に万全ということではなく、対応すべき事柄は絶え間なく出てくるという認識。
- (株)日本政策投資銀行の防災格付取得に関する広報効果（日経の記事等）が分かりやすいメリットと考えているが、その他で明示的な効果を実感することは余り無いとのこと。同社自身は、現在の取り組みは製造業・自動車産業のサプライチェーンに属する企業として当然の水準と認識しており、特別なものとは考えていない。裏を返せば意識の高さがこれまでの取り組みの中で定着していると言える。
- 同社は、防災対策高度化～事業復旧・継続対策をさらに進めていく予定。また、企業だけではなくて行政等も含めた地域全体のBCPとなっていくのが理想であると同社では考えている。

株式会社丸順の取り組み(概念図)



「共生」（ともいき）～企業理念と使命感で推進する防災対策高度化

鈴与株式会社

同社の取り組みについて（概要）

鈴与株式会社は、静岡県静岡市清水区に本社を置き、港湾・陸上物流、建設、エネルギー、食品、交通など地域の基盤的なインフラを幅広く手がける同社グループの中核企業である。

物流事業を中核に清水地域～国内外に広いネットワークを有し、グループ全体の多様な事業により地域経済社会を様々な面から支える中核企業となっている一方で、社会的に重要なインフラを担う企業としての使命感や「共生」の企業理念を基に防災対策高度化にも積極的に取り組んでおり、グループ全体に亘るBCPを策定し実践している。

同社の取り組みの特徴は、実際の被災時を具体的に想定し、財務手当も含めて実効性のある対策を構築するべく取り組んでいる点にあるものと思われる。防災対策に加え事業継続面の対策を進めるに際し、コア事業選定はもとより、被災時の想定を具体的にシミュレーションし、ハード・ソフト（人員体制等）に加え財務対策など、被災～復旧～事業継続まで一貫した対策構築に努めている。そのような取り組みの背景にあるのは「共生」の企業理念と地域中核企業としての使命感と言えよう。

物流という産業・生活の「血液循環」を担う役割を主業とする同社は、主要取引先や地域（行政・住民）との連携・共助の意識の下で、有事の実効性を念頭に置きつつ相互コミュニケーションの深化を図っている。製造業等の他業種とは、物流インフラ等を支えるというその事業特性上、被災時の対応・諸連携の考え方に相違はあるが、その根幹にある意識や防災対策の考え方はどの業種でも参考になるものと思われる。

<会社概要>

鈴与株式会社			
本社	静岡県静岡市清水区	事業内容 (グループ)	物流・情報事業(港湾・陸上運輸等)
社長	鈴木与平		商事・エネルギー事業(石油・ガス)
創業	1801年		建設・建材事業(土木・建築・不動産等)
資本金	1,000百万円		食品事業(缶詰・冷凍食品・健康食品等)
主な株主	柏興業(株)	主要拠点	交通事業(フェリー・航空他)
	中日本バンリース(株) (株)富士ロジテック 他		生活事業(リース・警備・保険・介護他)
			国内99(清水地区中心に北海道～九州) 海外拠点16(北米・南米・欧州・アジア)

1. 防災対策高度化の経緯

- 新潟県中越地震(H16/10)とインドネシアのスマトラ島沖地震(H16/12)を契機に、地震・津波対策の見直しというミッションで危機管理室を設立(H17/8)。
- 同社が事業継続対策を意識する契機となったのは新聞記事(H17年5月7日朝日新聞夕刊)で、インターリスク総研調べではBCPを全社的に策定している企業は全国で1割に満たず、ほぼ半分の企業が策定済の欧米に比べて立ち後れているという趣旨のもの。
- その当時、同社グループの地震防災計画は建物が中心で範囲が限定的であり、JIS規格のリスクマネジメント指標であるJISQ2001を使ってリスク分析を行ったところ、災害注意情報が出されてから発災後約3日目までを対象とする防災計画は作られているが、その後の復旧・事業継続の対策までは及んでいないことを把握。
- 同社はまずコア事業の洗い出しから着手。コア事業選定にあたっては、①社会的責任を負っている事業、②付加価値の源泉である事業の二つを尺度とした。その結果、①物流、②石油・ガス、③建設、④情報システムの4つをコア事業に選定し、引き続き当該4コア事業の担当者を集め、それぞれの事業の被災時リスクを積み上げるシナリオ作成に入った。リスクシナリオ作成に際しては、静岡県第3次地震被害想定と国交省の国土技術政策総合研究所が出した清水港の被害予測を基礎的データとして主に活用した。
- BCP自体の形式・書式等でベースとしたものは特に存在しない。国が公表しているガイドラインや情報、上記規格・データ等を適宜参考にし、趣旨も含めて咀嚼しながら、同社グループの事業内容に即して組み上げるという経過を辿っている。
- グループ全体のBCP基本計画をH18/5に策定。引き続きコア事業毎の検討に入り、石油・ガス(H18/9)、建設および情報システム(H19/12)を策定し、並行して進めていた物流については他のコア事業の検討や重要顧客対応の検討も加味し見直す形で最終的にH20/8に策定している。

なお、石油・ガスを最初に着手したのは、事業継続の上でまず燃料が確保できなければその先の対応が難しいという考え方からである。

2. 現在の取り組み概要

<全般・体制等>

- 社長のリーダーシップの下、直属の形で危機管理室を設置し現在も継続している。危機管理室発足時のメンバーは3人であったが、H17/11に各コア事業からメンバーを集めてプロジェクトチームを編成し20~30名の陣容となり、BCP基本計画策定時(H18/5)まで当該チームにて集中的に対応した。全体計画・コア事業毎の計画ともに策定が終了しているが、引き続き同室が総務部との連携の下でグループ全体の活動をコントロールしている。
- グループの年間事業計画の社長方針に危機管理への取り組みを明記している。BCPに先だって「地震対策要領(H17/5策定)」を定めており、被災時の安否確認方法・行動

基準・部署別の実施業務等が定められているほか、年2回の防災訓練も規定され実施している。

- 製造業と同社のような総合物流業ではBCPの考え方が異なる。ものづくり企業のBCPの基本はラインであり、ラインがどれだけの被害を受け、早期に復旧するためにはどのような仕組みを作ればよいかということになる。同社の場合はマンパワーで動いている会社であり、重要業務の選定においては社会で果たしている役割の部分に重点を置いて見ざるを得ない。発災直後に最も早い段階で同社に求められる業務は緊急支援物資の荷揚げの業務、その後の陸上輸送であり、まずそこを乗り越えなければ先に進めない。この辺りは他業種とのリスクシナリオの考え方に違いがある。

<個別の対策の特徴>

- 地震・津波からまず想定するリスクは港湾機能と倉庫機能の喪失。これらによって海からの復旧資材配布が遅れるリスク、清水港が長期間にわたり使用不能となって衰退してしまう可能性というリスクがある。対策の出発点はここからになる。
- 災害時の連絡・通信手段として、衛星携帯電話を役員自宅及び重要拠点に配備している他、MCA無線、社内メール等、複数の手段を確保している。なお、安否確認は、家族を含む全ての役職員を対象にシステム導入済み。
- 防災用資機材、水・食料等の備蓄（3日分）は複数箇所に分散（リスク分散）。それらについては物資毎に期限管理を行うことを通して定期的な点検を実施している。
- グループ全体で災害対応図上訓練を実施している。これは、被災時の対応手順に沿って実際に行動するものであり、実践的な訓練内容となっている。結果は社長に報告され、改善点は今後に反映されるなど、PDCAサイクルの形で防災・事業継続の実効性を可能な限り向上させている。
- 目標復旧時間については、緊急支援物資の荷役・運送に関し国・県の想定に基づき4日目から開始されることを想定している。
- 主力設備については耐震診断実施済みであり、重要度や脆弱性に応じて優先順位をつけて対策工事を進めている。
- 基幹業務システムのバックアップ・復旧テスト実施、本社ビル代替拠点確保（静岡市内他所）及び自家発電設備を設置している。
- 主要施設については火災保険に加えて地震保険にも加入。また、被災時の資金需要（資金繰り）をシミュレーションし、震災時発動型融資予約も併せて導入している。
- 新しい取り組みとして、新型インフルエンザ対応についても検討を開始している。

3. 地域の連携等について

- 地域社会との協働という面では、緊急支援物資輸送の関係では静岡県との協定あり。具体的な品目も定めている。また、グループの鈴与自動車運送㈱が、静岡県から指定地方

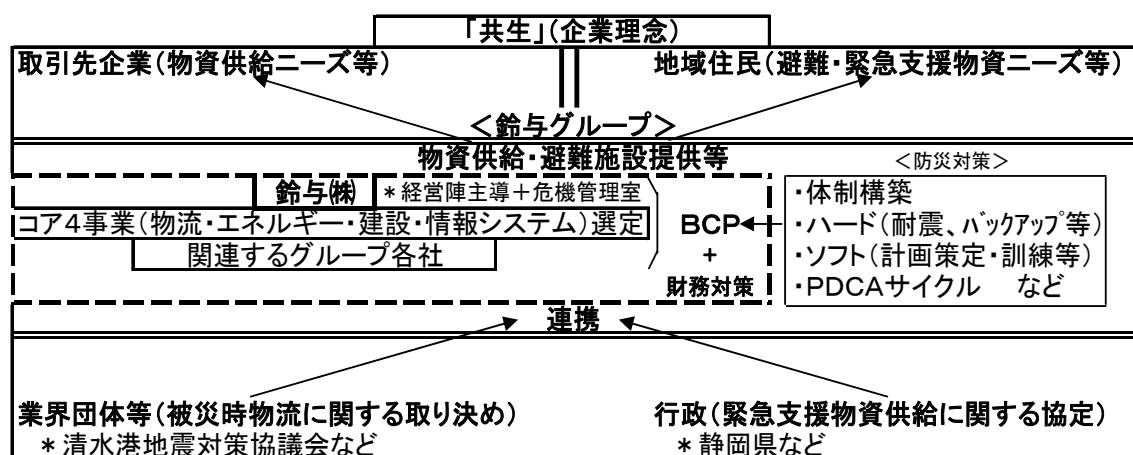
公共団体に指定されている静岡県トラック協会に加盟している。

- 本社ビルが津波避難ビルに指定されており、ビル施錠の地震時自動解錠、地区自治会の住民と共同の避難訓練（年2回実施）などが措置されている。すなわち、震災時には本社ビルへの避難住民一時受け入れが想定されている。
- 「清水港地震対策協議会」を設置している。緊急支援物資の港湾運送について協議の上、静岡県清水港管理局、港運協会、上屋利用組合、倉庫協会、海運貨物取扱業界の間で、災害発生時の緊急支援物資の荷役方法を取り決めている。
- 取引先との連携は、製造業等のサプライチェーンの協働（製品製造上の連携）とは趣が異なる。被災時の事業復旧時期などの想定や顧客との取り決めは実際上難しいため、重要顧客の物流需要が被災時にどうなるかという面からのシミュレーション・研究等により、顧客ニーズを極力汲み取った形での緊急時対応を目指している。

4. 防災対策高度化の効果・課題

- BCP策定の過程で各事業部門の作業部会で検討作業を行い多くの社員が関わったことで、結果的に事業継続を含む防災の知見が内部的に浸透するという効果が見られた。
- 物流という社会インフラに深く関わっている立場にあるため、対策はどこまでやっても十分だとは認識されづらい業種であると言える。対策を進めることによるメリットよりも、怠ることのデメリット（信頼性喪失）の方が怖い面がある。
- 現在、目に見える対外的な効果は余りないとのことだが、今後出てくる可能性がある。例えば製造業が災害リスク対策を進めるにあたって、物流面に焦点が当たり、防災・事業継続対策が進んでいる企業が取引業者として評価され、取引上のメリットが生じる可能性が考えられる。
- 同社はグループ全体及びコア事業の防災・事業継続体制が整ったところであり、今後はPDCAサイクルに則っていかに継続的な活動を実施するかが次の目標となっている。

鈴与株式会社の取り組み(概念図)



「地域密着企業」としての防災対策高度化～地域貢献を企業理念として
株式会社オークワ

同社の取り組みについて（概要）

株式会社オークワは、和歌山県和歌山市を本拠とし、1府6県（大阪、和歌山、奈良、三重、兵庫、岐阜、愛知）に大型ショッピングセンター、スーパーマーケットなど約140店舗を展開する有力リージョナルチェーンである。

創業以来、地域貢献を企業の使命と考え、生活必需品を扱う事業内容も相まって、早期（S54）から防災対策・地域連携等を進めてきた。

同社の取り組みは、まさに生活密着・必需品供給という事業の特徴が表れたものであり、トップのリーダーシップの下、被災時の生活物資供給の流れから想定された実効性のある取り組みが指向されている。また、製造業や他業種とは防災・事業継続対策の観点が異なることを認識し、防災・復旧・事業継続に係る計画検討の過程でも、形式主義に陥らない同社独自の（趣旨を咀嚼した）実質的な防災対策高度化が進められている。

地域連携の観点では、業種柄もあり、被災時救援物資支援協定を地元自治体をはじめ店舗展開する他府県で締結している。

同社は形式上はBCP策定途上であり今後の課題としているが、既往の防災対策の中で事業継続を十分に意識しており、また実質的には既にBCPの趣旨を勘案した防災マニュアル整備・対策検討がなされてきているなど、ここでも形式主義ではない実践的な同社としての“BCP”が形成されてきているものと思われる。

「地域貢献」の企業理念の下で、地域生活を支える総合小売業としての同社の取り組みは、経営トップを始めとする役職員の意識の高さと、実践的な訓練に裏打ちされた対策構築など、当該業種としての防災対策高度化の特性とあり方を示していると考えられる。

<会社概要>

株式会社オークワ			
本社	和歌山県和歌山市	事業内容 (グループ)	スーパーマーケット事業(チェーン)
社長	福西拓也		外食・ホテル事業
創業	1938年		その他(スポーツ施設、書籍等販売他)
資本金	14,117百万円 (東証・大証1部上場)	主要拠点 (同社店舗)	和歌山県内、その他府県 計143店舗
主な株主	大桑埴嗣 大桑啓嗣 他	店舗形態等	大型ショッピングセンター スーパーマーケット ディスカウントストア 他

1. 防災対策高度化の経緯

- 阪神大震災(H7/1)が防災対策の一段の高度化の大きな契機となっている。実際に被災した兵庫県の総合スーパーにヒアリングし、それが防災マニュアル作成のきっかけとなった。また、この地域（近畿南部）は地震が起こる地域であるという危機感をトップがしっかり持っていたことが大きなポイントとなっている。
- 被災時の初期対応から具体的な検討に入っている。これは、不特定多数のお客様が事業施設内にいるという業種柄、まずはお客様と従業員の人命を第一にどう行動するかから取り決めていくことが実際上必要であったこともある。また、全社マニュアルを作っただけで機能しないのでは意味がないため、携帯マニュアルも作成して全従業員に配布するなどの工夫を行っている。
- その後、和歌山県及び隣接府県（大阪、奈良、三重）との協定（災害救助物資の供給）を締結する一方で、社内的には役員を中心メンバーとする緊急時対策検討委員会を設置。さらに H17 年には東南海・南海地震に対する総合防災対策を講じるためのプロジェクトチームを役員を中心メンバーとしてスタート。以後、建物・設備、保険・資金、情報システム、危機管理体制の4テーマについて具体的対策の検討を行った。
- ハード面の対策も進めており、各店舗ごとに耐震補強、店舗移転、建て替え等のケースで分析してコストを計算し、総合的なリスク度も勘案して投資額や保険商品等を判断し実施している。
- 最近では防災対策からさらに事業継続対策に軸足を移し、実際に役立つ内容という観点から、同社としての計画・マニュアル策定・充実を進めている。

2. 現在の取り組み概要

<全般・体制等>

- 震度5程度の地震、津波警報、火災、食中毒の発生した場合に緊急対策本部を設置することとしている（マニュアルに規定）。対策本部長は社長など役員の担当が規定されているほか、不在時の代行順位も定めている。
- 全社の防災マニュアルが H7/10 の作成後改訂を加えつつ整備されており、役員をトップとする防災委員会のとりまとめの下で全社的な体制が整えられている。なお、同マニュアルは前社長自身が前文を執筆し、全社的に広く読まれることを目指した実際的な内容になっている。
- 防災委員会の実務部隊として人事総務本部・総務部が担当。さらに本部では10の活動班、被災事業所では当該事業所の緊急対策本部が設けられ、人事総務本部との間で連携をとることとなっている。
- 事業継続をさらに意識したマニュアル改訂を予定。

<個別の対策の特徴>

- 和歌山県の防災情報を活用。情報精度が向上しており、個別店舗のリスク分析が可能になっている。地震被害想定、津波想定などを活用し、分析・対策構築だけでなく避難訓練にも活用。また、全社員が所持している携帯用マニュアルには、県のシミュレーションから想定される津波到達時間と波高が地区毎に記載されている。
- 防災マニュアルは実際の被災時想定に即して細部まで落とし込んでおり、逐次見直しを図る一方、様々な状況を想定したバージョン充実も図っている。いずれも事業運営の流れを踏まえて「実際に役立つ」ことを主眼に独自に作成したものである。
- 「図上訓練」を全社で実施しているが、それは机上のシミュレーションではなく、実際の被災を想定してマニュアルに則った行動を全社で行ってみるものである。体制・マニュアルは実際に役に立たなければ意味が無く、当該訓練はその点を検証できるものとなっている。
- 本社～各店店長が結節点となり安否確認体制を構築。連絡が取れない従業員については、水・食料・医薬品等を持った捜索隊を派遣するなどの対策もある。
- 従業員がパート等を含めて1万人以上おり、業種柄、営業時間が非常に長いなど、防災対策や意識・訓練を全従業員に行き渡らせるのは容易ではない。年2回の消防訓練実施及びその内部監査、店長をトップとする現場でのコントロール、常時PCからプリントアウト・確認できるオペレーションマニュアル整備（データベース化）などの工夫をしている。
- 緊急時物資（食料等）の備蓄は店頭・配送センターの在庫等を活用。平素の事業運営の中で被災時の備えを合理的に実施している。
- データ通信用回線の二重化、優先電話回線の導入、衛星電話の複数拠点での設置など通信対策を充実させ被災時に備えている。

3. 地域の連携等について

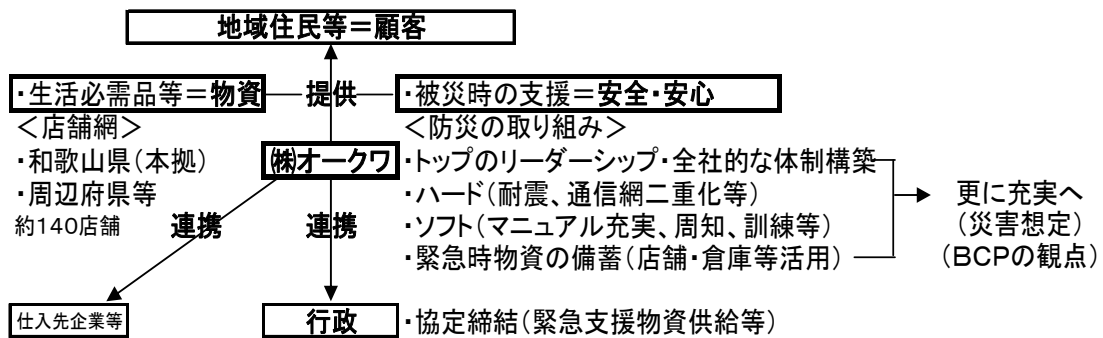
- 先述のとおり、1府3県との災害時の緊急支援物資供給に係る協定あり。S54に既に和歌山県と、大規模災害時に最高1千万円相当の救援物資を無償で提供するという最初の協定を締結。その後、和歌山県も含めて協定の拡大・充実（注）を図っている。
- 協定に基づく支援物資の見直しについては、和歌山、大阪、奈良、三重は提供可能な品目に関する調査（チェックリスト）が送付され、それに回答する形式をとっている。大被害の可能性も想定される地域であることもあり和歌山県を中心に意識は高い。
- 被災時の初期対応もそうだが、仕入れ・配送に係る物流機能をいかに確保するかという課題もある。和歌山県は平地が少なく物流ルートが細いため、海上輸送も選択枝に入るが、港湾利用も含めてこの面でも県との連携が必要となろう。

（注）大規模災害が発生し、災害救助法の適用に基づいて県災害対策本部が設置された場合に、救援物資を有償（災害発生時直前の取引価格）で供給するもの。

4. 防災対策高度化の効果・課題

- 生活必需品供給という業種柄、防災対策高度化のメリットが目に見えてあるということではなく、逆に対策自体が必要不可欠との認識を同社は持っているが、対策検討に際しては費用対効果の測定が難しく、どこまで対応するかの見切りが必要である一方で、その判断がまた難しい面がある。
- 防災・復旧・事業継続対策に関する広報をより積極的に行い、消費者の信頼感を高めることは、安全・安心が重要な業種柄からも、CSRの観点からもメリットがあるものと考えられる。
- 新型インフルエンザ対策などの災害想定範囲拡充も重要となるものと同社は認識しており、プロジェクトチームをH20/11に結成し対策を検討している。
- 業種柄、地域住民等への密着度が高く、災害時の安全確保・物資供給等の地域に対する「使命」を果たして災害を乗り越えていくことの重要性を同社は強く意識している。多数の店舗を持ち、地域住民の生活必需物資を供給する企業として、同社は自身の事業継続等を社会的責任・使命の観点から受け止めている。同社の取り組みでは、トップが高い意識を持っていることの重要性・効果、また、その価値観が防災対策高度化に対する企業姿勢に良く反映されることが感じられる。

株式会社オークワの取り組み(概念図)



企業事例 4

被災経験を防災意識へ～「自主」と「自律」で進める防災対策高度化

シンコーケミカル・ターミナル株式会社

同社の取り組みについて（概要）

シンコーケミカル・ターミナル株式会社は、兵庫県神戸市を本拠とし、神戸・名古屋・福岡・四日市に拠点を置くケミカルタンク基地運営会社である。

阪神・淡路大震災で被災し多大なダメージを被った同社は、復旧～事業継続を通じて防災に対する平時からの対策・備えの重要性を強く認識するのみならず、自主的・自律的な防災～BCP策定の取り組みを進めてきている。

同社の取り組みの特徴は、被災経験を自社の防災・事業継続対策に生かす取り組みと、被災時の共助の経験に逆に甘えず、強い危機意識・自助の意識を基本とした自律的な活動を指向している点にあると思われる。またトップのリーダーシップの下、職員全体への防災対策・意識向上・定着に向けた取り組みもなされている。

ケミカルタンク運営というそもそも高い防災体制が求められる事業であることに加え、震災経験を役職員の世代を通じて伝承し、危機意識の共有・伝播を図る取り組みにより、同社の対策は実践的なものとして高度化している。BCP策定の取り組みは、その作業を通じて上記のような役職員の「現状把握・認識」と「経験・意識の伝承」のためにも効果的であった。

地域連携の観点では、法に基づくもの以外でも隣接企業との緊急時の相互応援協定の締結、地元消防署への防災協力事業所登録など、業務上の連携のみならず被災時の住民支援等にも連携の範囲を広げるなど、積極的な対応がなされている。

業種特性から、表面的には同社の取り組みが特別なものに見える向きもあるが、その根底に流れる考え方——、即ち「危機意識を維持し、自助能力を高める努力」「トップのリーダーシップ」「企業間・地域社会との連携」などは、防災対策高度化において業種を問わず重要なものと思われる。

<会社概要>

シンコーケミカル・ターミナル株式会社			
本社	兵庫県神戸市	事業内容	化学品タンク基地の運営 化学品等危険物の管理・充填等
社長	木谷剛士		
設立	1967年		
資本金	492百万円	主要拠点	神戸事業所(31基18,550kl) 名古屋事業所(17基8,480kl)*四日市含む 博多事業所(9基2,600kl)
主な株主	丸紅(株) 丸紅ケミックス(株) 西村(株) 他		

1. 防災対策高度化の経緯

- 阪神・淡路大震災(H7/1)で神戸（本社）事業所が被災し、福岡の事業所も福岡県西方沖地震(H17/3)で被災した。名古屋及び四日市の事業所も東海・東南海地震の被災想定地にあるなど、同社は被災経験や被災リスクのある地域に事業所が存在している。
- 阪神・淡路大震災の時は、タンクが使用不可となり復旧期間に10ヶ月を要すなど施設のダメージが甚大で、顧客にはやむを得ず他地域（他社）での対応を依頼したが、復旧後には取引を再開することができ、親会社から当面の資金支援も受けることもできた。しかし、これらはある種の「配慮」であると同社は受け止めており、将来的に再度被災して同じ事態となった場合、果たして前回同様の対応（「配慮」）を受けられるかどうか分からないとの危機感がある。同社が防災～BCPへと対策を高度化していった契機は、被災経験とこの危機感が大きい。
- H17の福岡県西方沖地震被災は同社の取り組みを更に進める要因となり、H18/8にBCP作成委員会を立ち上げ、社長のリーダーシップの下、総務・業務担当の部課長等が中心となり全事業所の検討作業をとりまとめ、H19/12にBCPを策定している。
- この間、㈱日本政策投資銀行の防災格付取得・広報（新聞記事化）に始まり、新聞やテレビ等のマスコミ取材が増加し、同社の防災への取り組みが種々報道されたことも、同社の防災～BCPへの対策高度化を後押しする大きな要因の一つとなった。

2. 現在の取り組み概要

<全般・体制等>

- 被災時シナリオの前提として、①地震（震度5弱以上、または震度4以下で被災のある場合）、②台風（水害・風害）、③水害（津波）を想定している。
- 取締役会にて承認され、同社の全てのリスク管理について規定された「危機管理規程」に防災に関する事項も盛り込まれている。また、石油コンビナート等災害防止法に基づき制定した「防災規程」及びその細則の「危機管理要領」も併せて整備されている。
- 役員がトップとなっている「危険物管理委員会」が全社の防災対策を統括。当該役員の担当部署が防災対策のとりまとめを担当しており、危機管理規程等で明確化されている。また、災害時の指揮命令系統も危機管理規程中で定められている。緊急連絡系統図等が各部署に常備されており、読み合わせ等による周知徹底が図られている。
- BCPも策定済み。重要業務・復旧目標の策定、災害後キャッシュフローの算出による被災時の経営への影響度等のシミュレーションを踏まえた全社的計画となっている。
- これらの全体の取り組みは取締役会に随時報告され、必要な場合見直しを検討・実施している。

<個別の対策の特徴>

- 安否確認実施計画は「危機管理要領」で規定。全社で緊急連絡系統図を作成し全職員に配布している。また従業員の家族も含めて確認することも規定されている。
- 各事業所に緊急時優先電話を確保しているほか、幹部社員は携帯電話を携行している。また、メールによる連絡系統も整備している。
- 策定済みのBCPには、緊急時における発動フローが盛り込まれており、各事業所で常時確認できる体制となっている。同社の場合、事業特性上、被災時の二次災害防止や被災状況確認がまず重要であり、その後、実態に応じてBCPを発動する仕組みとなっており、適用される内容（程度）についても被災状況に合わせて設定される形となっている。なお、当該BCPは同社が自主的かつ独自に策定したものであり、親会社や取引先からの要請等があったわけではない。
- 防災・事業継続に関しては全社・各部署毎に机上訓練を実施。実際の被災に即して行動するものであり、実効性ある内容となっている。
- 被災時の復旧手順も規定されており、地震、台風など場合に応じて設定され、全社で年1回以上の訓練により周知徹底されている。また、危険物（保管物）の二次災害防止策も平時から実施されている。
- ハードに関しては、政令に基づく耐震調査を各事業所にて実施し、その評価に基づき耐震工事を逐次実施している。また、重要業務のバックアップに関しては、各事業所等相互の業務バックアップのほか、情報システム・データのバックアップ・復旧も手当済み（外部委託契約）。また、全社の設備復旧手順についても規定されている。
- 被災時の財務・資金繰り対策については、被災時の設備復旧資金も含め精緻な資金繰りシミュレーションを実施。親会社との連携等も勘案し資金手当の目途を立てている。

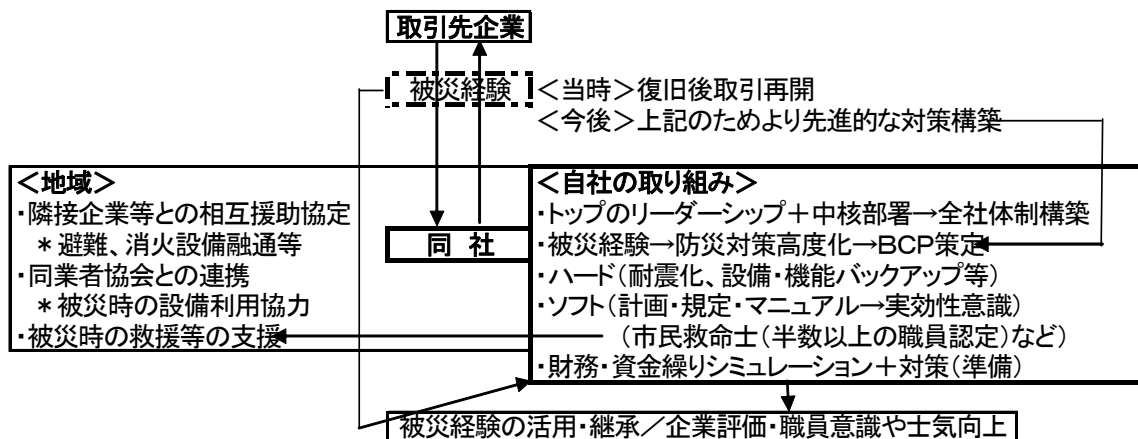
3. 地域の連携等について

- 神戸事業所が、隣接する企業と相互援助協定を締結している。これは、災害時の避難地、避難路、消火設備の相互融通等の協力体制を構築したものとなっている。また、同業者協会との連携により、被災時に他業者の空きタンク利用協力を仰ぐ体制を確保している。
- 神戸市東灘消防署の防災協力事業所登録制度である「東灘はちどりネット」に加入しており、被災時の周辺地域への土嚢・AEDの貸し出し、同社の職員（市民救命士）による応急手当等について協力する体制となっている。なお、同社においては石油コンビナート等特別防災区域協議会主催の防災要員実務研修を毎年2名が受講し、救急救命訓練を受けており、市民救命士の認定を半数以上の職員が受けている。

4. 防災対策高度化の効果・課題

- 営業上のメリットを感じることはない模様。業種柄、防災対策に万全を期すことは当然に求められるものとなっており、BCPに関してもその発展形として社長のリーダーシップの下で取り組んできている。
- BCP策定への参加等を通じて全社員が自社の防災・事業継続に関する知識や意識を持てるようになったという内部体制的な効果あり。阪神・淡路大震災被災経験者が高齢化する中で、若手も含めた現在の職員に浸透させる意義はあったものと見られる。また、防災対策の優れた企業としてマスコミ等で取り上げられたり、親会社グループ内での評価が高まったこと等を通じて、結果的に職員の士気向上にも寄与し、また採用活動の上でもメリットとなるという効果が生じた。
- 同社の場合、総じて、①トップのリーダーシップの下で、幹部社員を結節点とする社内体制・意識構築・維持がなされていること、②被災時の想定（事業所の現場業務～財務手当）まで包括的になされており、実効性の高さが追求されていることなどが特徴として挙げられる。今後については、BCP策定時に根付いた職員の意識の維持・向上を図るべく、定期的なBCP発動訓練（年1回想定）や見直しを継続していく予定であり、取り組みのさらなる充実が期待される。

シンコーケミカル・ターミナル株式会社の取り組み(概念図)



地域事例 1

「地域相互ネットワーク」と「意識向上」の仕掛けづくり

神戸安全ネット会議

同会議の取り組みについて（概要）

「神戸安全ネット会議」は、生活協同組合コープこうべを会長企業とし、神戸市及びビニッセイ同和損害保険㈱神戸統括支店が事務局を務める危機管理研究会であり、H13／4に設立された。産（製造業・非製造業の多様な業種の企業）、学（神戸大学、京都大学ほか）、官（神戸市）、金（地元銀行・メガバンク他）など、神戸市・兵庫県内に事業所を持つ組織を中心に約80の組織が参画している。

神戸市は、阪神・淡路大震災の被災経験から防災等に対する意識の高い地域であるが、「危機の発生以前から日常的に多面的な取り組みを展開することが不可欠であり、各々の地域や企業が危機管理に努めるだけでなく、立場や業態を超えて相互連携し危機対応することが重要」との認識から、企業、行政、大学が協働的な取り組みを展開する場として当該会議が設立されたものである。

具体的には、①災害や危機管理に関する様々なテーマについての講演会、②会員企業等の取り組みを題材にした自主研究、③被災時を想定した支援実験等の実践的なイベント、④HPによる広報などを実施し、会員相互のネットワーク構築・強化や、実践的な研究等を行っており、各会員が会費を負担する形で活動費を賄っている。

同会議の取り組みの特徴は、①被災経験を無駄にせず、また行政など一部の組織のみに止まらせない「地域全体での取り組み」の必要性を意識していること、②「神戸全体の危機管理能力の向上」というテーマの下で、賛同する産学官幅広い会員が参加しており、“顔の見える関係づくり”（相互の連携強化）を図っていること、③活動・研究テーマは、会員企業等の要望を踏まえ、机上の研究に止まらない実践的なテーマや、今後重要性が高まるとされる先進的なテーマ等を重視していることなど、被災経験を踏まえた実効性あるネットワーク構築・活動を指向していることである。

<組織概要>

神戸安全ネット会議 (H20/9/1現在)	
会長	藪田高広(生活協同組合コープこうべ常勤理事)
副会長	沖村 孝(神戸大学名誉教授)、林 春男(京都大学教授) 住吉康夫(三ツ星ベルト㈱安全環境管理部長)、平井健二(神戸市危機管理監)
会員数	企業78(製造業、建設、ライフライン、鉄道、流通、食品、サービス、金融など) 研究機関3(神戸大学都市安全研究センター、京都大学防災研究所、神戸学院大学) 行政1(神戸市)、個人会員2
設立	2001年
活動内容	講演会、自主研究、先進事例見学会、各種イベント(支援実験)など

1. 設立経緯等

- 阪神・淡路大震災を経験した神戸だが、被災により高まった防災体制・被災時対応等に対する意識をいかに継続していくか、また個別ではなく地域全体としての協働も不可欠との考え方が、同会議設立の動きの背景となっている。神戸市が声かけを行い幅広い業種の企業や大学など多数が趣旨に賛同し参画している(H13/4 設立)。
- 当初数年間は、情報提供（講演会等）のテーマなど試行錯誤しつつ取り組んだが、役員等の協力や会員企業からのニーズ汲み上げにより、年を追う毎に活動・テーマのバリエーションが広がり、理論的な内容からより実践的なものまで盛り込まれてきている。
- 近年では、BCPの作成・運営等について、講演会や自主研究などを通じて研究や意見交換等を進めている。

2. 現在の取り組み概要

H19～20 年度は、①事業継続計画（BCP）作成・運営のための研究の推進、②その他の危機（新型インフルエンザ他）に対する管理体制の整備に必要な研究の推進、をテーマに据えて活動している。

<講演会>

- 地震活動（ひずみ集中帯）、斜面防災、減災、新型インフルエンザ等について学識経験者による解説・情報提供を行っているほか、事業継続（BCM・BCP）の最新動向について、新潟県中越沖地震と企業の対応を題材に有識者から情報提供を実施。新潟の話題においては、3 年間に 2 回大地震（中越地震、中越沖地震）を経験した地区であることから、3 年前の被災後に対策を講じた企業とそうでない企業でどのような差がついたのか等、実地的な情報提供（の場の設定）を行っている。

<自主研究>

- 会員企業による、自社の危機管理に関する発表を継続的に実施している。発表企業は、製造業、建設、ライフライン、流通、食品、金融など幅広い業種となっている。会員相互の取り組みを参考にしたり、相互交流の促進等につながっている。

<先進事例見学会>

- 設立以来継続的に実施しており、自治体の防災関連施設、大学、企業の防災センター等の施設見学及び情報交換を実施。

<イベント等>

- 帰宅困難者支援実験（H15）、徒歩帰宅用地図の雛形づくり（H17）などにより、災害時に多数発生が予測される帰宅困難者の自力帰還をテーマとした研究・実験を実施。
- 阪神・淡路大震災発生から 10 年の節目で国連防災世界会議が開催された H17 に「産学官ネットワークングセミナー」を開催し、震災を経験した神戸ならではの他に見ない神戸安全ネット会議の取り組み内容・成果を国内外に情報発信している。

3. 同会議の特徴

- この種のテーマは民間企業等での認知度・優先度が今ひとつと思われる中、行政を活動の結節点としながらも、極めて多様な地元立地企業、地域中核企業が数多く参画しており、かつ7年以上に亘り活動を継続・発展させている点がまず挙げられる。活動内容が実際の・具体的なものとなっており、有償であること（一般的な会員は5万円／年負担）も考え合わせると、形式的でない真に役立つ情報交流を指向し実践していることの表れと考えられる。
- 学術的なテーマから、実際の企業活動に関わるものまで、題材として取り上げているものの幅が広く实际的となっている。参加者にとって何が役立つか、今後何が重要かという視点で情報提供者・内容が検討されており、逆に言えば会員企業等の参加インセンティブを高める努力がなされている。
- 活動の主眼は「支援」ではなく「契機提供・促進」であると言える。即ち、事務局の一端を担う行政等が自身の政策目的で会員企業等を支援（手出し）したり、政策推進のために同会議を「利用」するのではなく、あくまでも参加者の意識を高めるきっかけ・場づくりと、顔の見えるネットワーク作りの触媒としての機能を念頭に置いている。防災・事業継続の対策・取り組みは、企業等自身が考え、策定し、マネジメントすることが望ましく、行政や他機関など「他者」が口出し・手出しをして進められるものではないという思想が根本にあり、あくまでも参加者の「気づき」「意識づけ」をサポートする取り組みが指向されている。

4. 活動の効果・課題

- 被災時の対応を考えると、“顔の見えるネットワークづくり”、つまり「誰」に連絡するのか、「何」ができるか、また担ってもらえるかを知ることは重要である。**Know who**が重要であり、その意味でも同会議の活動は趣旨に合致しており意義も高いものと考えられ、現在に至るまでの継続活動の効果は大きい。
- BCP、新型インフルエンザの今後の対策など、今日的な重要課題であって企業が平素意識しづらいテーマも積極的に研究・情報提供している点でも、同会議の活動は先進的・实际的であるものと考えられる。BCP等については神戸においても認識度は未だ低く、企業の取り組みは進んでいないが、企業経営・雇用確保、ひいては地域産業振興の観点からも重要なテーマであり、その「気づき」の場を積極的・継続的に設けている意義も大きい。
- 参加企業等では人事異動等に伴う担当者等の交代などもあるため、構築した「顔の見えるネットワーク」の維持には難しさもある。相互連携確保と緊急時対応のためには**Know who**（＝人のネットワーク確保）が重要だが、そのコントロールの難しさから、ネットワーク継承の仕組みづくりをどう考えるかが一つの課題となっている。
- 継続的な活動を行っている同会議ではあるが、これまでのような特長を維持し、今後

とも参加企業の関心のあるテーマの採り上げや研究等をいかに進めていくかについては、常に課題意識を持っている。企業にとっての同会議における活動メリット等、参加者にとってプラスになる活動を実践するべく努めているところである。

**危機管理研究会
神戸安全ネット会議**
<http://www.kobe-anzen.net>

それぞれの危機管理能力が向上すれば、神戸全体の危機管理能力が向上します。より「安全で安心な神戸」を目指して、事業継続計画（BCP）の作成・運営、新型インフルエンザなどについて、産学官連携のもと、みんなで勉強・情報交換をしましょう・・・



講演会・・・

危機管理に関する講演会を開催しています。会員には、ビデオ等の貸し出し等を行っています。

最近の講演会

- 「企業防災における事業継続計画(BCP)重要性について」
京都大学経済研究所先端政策分析研究センター教授 丸谷 浩明 氏
- 「日本型内部統制の本質とその進め方について」
牧野総合法律事務所 弁護士法人 所長・弁護士 牧野 二郎 氏
- 「新型インフルエンザに備えて ～インフルエンザの現状と今後～」
神戸市保健福祉局健康部 予防衛生課長・医師 渋谷 雄平 氏
- 「『新潟～神戸ひずみ集中帯』と日本の地震活動」
名古屋大学大学院環境学研究所 附属地震火山・防災研究センター准教授 鷲谷 威 氏




・・・自主研究

会員事業者が「わが社の危機管理」に関する取り組みを発表しています。

最近の自主研究

- 総合警備保障㈱
「子どもを見守る力～企業市民として果たせるか～」
- ㈱アシックス
「CSR Action of ASICS」
- 神戸市
「大規模なテロが起こったときに
～神戸市国民保護計画のあらまし～」
- 関西電力㈱神戸支店
「関西電力の防災対策について」




(いずれも同会議HPより)

地域事例 2

地域版BCPモデル作成・普及を通じた防災対策高度化促進 愛知県

愛知県の取り組みについて（概要）

愛知県では、東海地震、東南海地震等の大規模地震が想定される地域であることや、自動車産業を始めとする製造業の集積地域であることもあり、震災対策に係る行政の施策も積極的に進められてきた。その一例として、H14/11の「あいち地震対策アクションプラン」に引き続き、H16/3には「愛知県地震防災推進条例」を制定し、県、県民、事業者等の役割等を明確にし、地域一体となって地震防災に取り組む防災協働社会の形成を推進している。

近年では、国の中央防災会議の「地震防災戦略」（H17/3）において、企業の事業継続の取組推進が経済被害の軽減に寄与すると位置づけられたこと等を受け、愛知県内企業（主に中小企業）の防災～事業継続に向けた対策高度化支援を推進しており、「あいちBCPモデル」を策定・公開し、中小企業等の意識向上・取組推進を図るなど取り組みを更に進めている。

愛知県の地域としての取り組みの特徴は、①「あいちBCPモデル」に見られるように、形式的ではなく実際に役立つ取り組み・内容を指向していること、②製造業が大企業～中小企業まで重層的に集積することなどを背景に、産業面の被災対策に対する意識が高いこと、③行政に加え、経済団体等にも推進者が存在し、いわば「旗振り役」が様々な立場の主体に広がりを見せつつあることなどが挙げられる。

中小企業等における防災～事業継続対策への取り組みは愛知県内においても余り進んでおらず、啓蒙・普及推進はまだ緒に付いたばかりではある。しかしながら、今後、行政による実質的な中小企業等への支援施策・取り組みと、企業等における発注元大企業等からの普及（指導）に、受注先中堅・中小企業等における防災～事業継続への取り組み進展が噛み合った時、愛知県は産業面でも災害リスク対策が進展した地域として、さらに認識・評価されるものと考えられる。

1. 近年の防災・BCP等の施策推進状況

- 愛知県においては、東海地震、東南海地震等の想定地域であることや、自動車産業を始めとする製造業集積地域ということもあり震災対策への意識は高い地域であるが、行政もH14の「あいち地震対策アクションプラン」、H16/3の「愛知県地震防災推進条例」制定など、防災施策には積極的に取り組んできている。当該条例においては県、県民、事業者等の役割等を明確にし、地域一体となって地震防災に取り組む防災協働社会の推進が謳われている。
- 国の中央防災会議の「地震防災戦略」(H17/3)において、企業の事業継続の取組推進が経済被害の軽減に寄与すると位置づけられたこと等から、近年では産業面、特に企業の事業継続に向けた取り組み支援を推進している。
- 「あいちBCPモデル」の策定・公開はその一環であり、被災時の対策（事業継続含む）まではなかなか意識・手が回らない中小企業でも平易にBCPに取り組めるよう工夫がなされた取り組みとなっている。

2. 「あいちBCPモデル」の概要

<全般について>

- 中小企業でも取り組み易く、自ら策定することが可能なBCP作成ツールというコンセプト。愛知県のホームページ上で公開しており、誰でもアクセス・ダウンロード・活用可能となっている。
- 取り組みやすさ、平易さ等に配慮し、中小企業のBCPに必要と考えられる項目を改めて整理するとともに、全体構成、フローチャート、記入例なども工夫し、BCP等知らない中小企業でも取り組み易いものとしている。BCPは相当程度の項目・作業量を要するものであるが、「BCPとして必要最小限の基本項目を押さえること」を主眼とし絞り込みを行っている。
- 検討に際しては、学識経験者、BCP等の取り組み支援を手がける金融機関、地域の経済団体・中小企業支援団体と行政が共同で上記検討を実施している。

<個別事項・特徴>

- あいちBCPモデルの導入部分においては、BCP作成の意義・目的・効果の提示、作成プロセス、あいちBCPモデルの推奨・全体概要紹介、組合や企業同士の連携の勧めなど、BCPに馴染みのない企業等を念頭に、平易かつポイントを盛り込んだ構成となっている。
- 「標準版」とより簡易なモデルである「コンパクト版」を設けており、どちらに取り組むかを「Yes」「No」式の簡易な「導入診断」に回答することにより、当該企業に適したモデルに誘導される。
- モデルは「中小製造業向け」と「中小商業・サービス業向け」に分かれており、業種に

よるBCPの中身の相違に配慮した形となっている。各々の内容は、プロトタイプを作成した段階で実際に製造業（印刷工業組合）、商業（商店街振興組合）による試用・意見聴取を行い改善しており、より実内容的な内容となるよう配慮されている。

- 両モデルとも、カラー、イラスト、図表などを効果的に用いて取り組みやすさに配慮しているほか、各々のモデルの記入例、「BCP取組み事例集」も併せて作成・公表しており、作成にトライしようと考えた企業等がなるべく平易に作業を行っていただけるように工夫されている。

3. あいちBCPモデル普及への取り組み

- モデル完成・公開まで進んできた愛知県だが、地域の中小企業の意識啓発はこれからであり、また自然体での普及進捗は難しい面があるものと考えられるため、普及に向けての核となる連絡組織「あいちBCP普及連絡会議」を立ち上げている。中小企業4団体、県防災局、県産業労働部が中心となって、今後、傘下の商工会議所、商工会及び組合などを通じて普及活動を行っていく予定となっている。
- まずは実際に企業の経営指導をする立場にある商工会議所、商工会の経営指導員（県内で約370名）を育成するところから開始している。企業と密に接している立場であり、経営指導の一環として防災・BCPも啓発できればというもの。BCP等についてもやはり懇切丁寧な普及・指導が必要と認識されている。
- 今後については、まずは普及活動に注力し、県内中小企業等への意識づけ→BCPモデル利用→防災対策・BCP策定により企業価値が高まるという先行事例の輩出→様々な企業・組合への普及（広がり）という展開を想定・期待しており、大きな意味では産業振興、雇用維持への好影響という展望が持たれている。
- 製造業等の大企業（発注元）のBCP策定進展→取引先中堅・中小企業等への要求・指導という流れが将来的に考えられるとすれば、今から受注先の中小企業等のBCP策定＝災害リスク対策進展を普及（底上げ）させることにより、受ける中小企業側の事業メリット・リスク回避にもつながるものと考えられている。

4. 愛知県内の他の取り組み

- 防災、復旧の過程において経済団体としてどう関わっていくべきかという観点から、H18/1に県商工会議所連合会小規模事業運営研究会が商工会議所災害対策研究会を設立し、行動指針のマニュアルを作成している。
- 加えて商工会議所職員に、災害対策の普及・啓発に非常に熱心な職員が存在し、旗振り役となっているほか、新潟県中越沖地震で被災し事業継続に支障が出たリケンの復旧に際し、同じ立場である新潟県の商工会議所がどのように対応したか等の情報収集も行っている。
- 市町村の防災基本計画には経済団体の役割は明記されないのが一般的。県商工会議所連

合会では、被災時対応も勘案し、行政の計画には盛り込まれないまでも、産業界としての対策が必要との認識を持っている。一般的に産業界ではこの分野の意識・対策が未だ進展していない中であって、愛知県の意識の高さを感じさせる。

- 企業と大学が連携したネットワークづくりにおいても、地震防災に実績のある企業と愛知工業大学が中心となって「地震に強いものづくり地域の会（あいぼう会）」が設立されており、企業防災力、地域防災力の向上に結びつくネットワークづくりに取り組んでいる。

あなたの会社、 地震への備えは大丈夫？

中小企業経営者の皆さん！

近年、わが国では、阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、能登半島地震、新潟県中越沖地震などの大規模地震が発生し、多くの企業が、直接的・間接的な被害を受けています。

もし、東海地震、東南海地震が発生すると、愛知県の広い範囲で震度6弱以上の強い揺れが起こり、大きな被害が発生すると予想されています。

あなたのお店・会社の、大規模地震への備えは大丈夫ですか？

あなたは、地震が起こった時・・・

- まず何をすれば良いか分かりますか？
- お客様や従業員の命を守れますか？
- すぐにお店や会社を再開できますか？
- 原料・商品は納入されますか？
- お客様に製品を届けることができますか？

そんな悩みを解決するのが、
BCP[事業継続計画]です!!

愛知県

導入診断

「導入診断」の結果を参考にしながら、防災やBCPへの取組み具合や、企業規模に応じて、**コンパクト版**と**標準版**のどちらに取り组むかを選びましょう！

■あなたの会社にあった「あいちBCPモデル」で、BCPをつくってみましょう！

「あいちBCPモデル」	中小製造業向け コンパクト版(入門編)	中小商業・サービス業向け コンパクト版(入門編)
	中小製造業向け 標準版	中小商業・サービス業向け 標準版

検討がなかなか進まない

困った時のお役立ちツール

「記入例」	具体的にどのようなことを記入すればよいの？
中小製造業向け コンパクト版(入門編)	中小商業・サービス業向け コンパクト版(入門編)
中小製造業向け 標準版	中小商業・サービス業向け 標準版

あなたの会社のBCP完成！

「BCP取組み事例集」	他社はどのようなことを考えて検討しているの？
-------------	------------------------

「あいちBCPモデル」は、県のホームページで閲覧・ダウンロードすることができます。
URL : <http://www.quake-learning.pref.aichi.jp/bcpmodel.html>

あいちBCPモデル

BCP取組み事例集

BCPを作成する上での
アイデアやヒントが
満載です！

愛知県

(いずれも愛知県HPより)

2. 取組事例における特長

これまで紹介した取り組み事例において特徴的に見られた事柄を、企業事例、地域事例に分けて考察したい。

(1) 企業事例

① トップのリーダーシップと企業理念等

各社に共通しているのは、経営トップ等経営層の災害リスク対策への強い意志とリーダーシップがあると見られる点である。

災害リスク対策は、一般に収益につながるものではなく、人的・物的・時間的コストを伴う一方で、その発生可能性・時期や規模の予測が困難であるなど、通常の事業活動に照らせば最も劣後しがちな対策である。

また、災害リスク対策の高度化が日常業務の上でいかなる事業運営上のメリットがあるかも定かではなく、環境対策などに比しても認識度は低い感がある。

このような状況のもとで災害リスク対策を推進するには、経営者がその必要性や意義に「気づき」、リーダーシップを発揮することが不可欠と考えられる。

また、経営者をトップに、災害リスクマネジメントの観点から全社の取り組みを指揮・コントロールする中核的部署の設置など、災害リスク対策に係る全社的な体制整備も欠かせない。さらに、そのようなマネジメント・実務的コントロール体制の下で、可能な限り広い範囲の社員が活動に関与するような体制整備が望ましいが、これらの点でも事例各社は組織的な対応が有効に機能するような体制整備に取り組んでいる。

加えて挙げておきたいのは、そうしたトップのリーダーシップや全社の取り組みの背景に、企業理念等が有形・無形に価値観の根幹として存在し、活動の推進力となっていると感じられることである。企業の社会的責任（CSR）への意識という言い方もできるが、自社の事業意義を経済面のみならず、むしろそうした観点からも位置づけ、活動へのモチベーションを高めている点でも、各事例は特長ある取り組みとなっている。

② 事業特性等に応じた実際の対策構築・実践

事例企業の業種は、製造、総合物流、総合小売、化学品タンク基地運営と多様である。このため、災害リスク対策に際しての着眼点や対策内容は一様ではなく、むしろ業種によりかなりの相違が見られる。

サプライチェーンの中で製品製造のための材料・部品・加工の一翼を担う企業は、当該サプライチェーンが適時に完結して初めて製品となることもあり、受発注・工程管理なども含め、災害リスク対策も産業的な色彩が比較的強く見られる。一方で、生活物資等を扱う企業は、自社の事業は産業そのものであるが、当該企業の商品や事業

自体が被災者支援となることもあり、生活面の対策を担うという色彩も強い。また、物流は産業・生活の双方を支える“血流”である。

各社に共通しているのは、こうした業種特性を踏まえ、「防災」「復旧・事業継続」などの災害リスク対策の意義・目的を自らの事業に照らして「咀嚼」した上で、形式的ではない、実際的な対策を構築し実践していると考えられるところである。

国のガイドライン等や他企業の取り組みなど、防災・事業継続等に係る既存情報を参考にしつつも、実際に自社の防災・事業継続計画を構築するに際しては、それらの本質を各社の事業特性等を踏まえた上で活用がなされている感があり、結果として、形式的ではなく実際に有用な内容となってきたものと考えられる。

このような経過を踏むため、計画や活動の維持・継続の実効性も確保しやすく、改善を含めた取り組み高度化を図る際も、そのベースとして有用になるものと思われる。

③「連携」への意識

事例企業においては、主要取引先、地域立地企業相互、業界団体、行政などさまざまな主体との連携が見られるが、平時から何らかの形でそうした「連携」を意識し被災時に備えた取り組みを行っていることが窺われる。

連携内容についても、平時の取り組みチェックから、物資供給等に係る協定、被災時の代替など、各社の事業特性等に応じた多様な連携がなされている。

(2) 地域事例

①産業面の対策としての意識

地域事例においては、災害リスク対策を、安全・生活面ばかりでなく産業面の対策として積極的に取り組んでいる点が特徴的である。言い換えれば、行政としての「公助」の充実に加え、企業の「自助」「共助」に対しても前向きかつ具体的な支援を行っていると言えよう。

中小企業のBCPへの取り組みの啓蒙・普及促進を通じて、製造業が集積する地域産業の災害リスク対策の底上げ等を図る愛知県、「神戸全体の危機管理能力の向上」をテーマに、地域に存する企業・大学と広範なネットワーク組織を設け、BCP等産業面のテーマも取り上げる神戸安全ネット会議など、各地域では積極的かつ踏み込んだ形で活動がなされている。

②「旗振り役」としての貢献

先述したとおり、災害リスク対策は一般に企業における取り組み優先度が低く、意識を持ち、かつ実際に対策を進める企業はまだ多くはない。

企業における取り組み推進は、当該企業の経営者が対策の必要性を認識することがまず重要であるが、業務多忙な経営者が自らその必要性を認識し、かつ自主的に実行

に移していくには、取引上等の要請など業務に直結する展開がない限り期待しづらい面があるものと思われる。

逆に言えば、そうした企業・経営者に対し、対策の必要性を伝え、実行に向けて後押しする「旗振り役」の存在は、災害リスク対策推進に向けて大きな力となるものと考えられる。

事例地域においては、行政がその旗振り役を担っているものと認められるほか、経済団体（商工会議所等）、企業、大学などにも同様の存在が見られる。

③「気づき」への支援、「トライ」へのサポート

事例における活動の考え方は、あくまでも企業の「気づき」、取り組みの「きっかけ作り」「サポート」を主旨としており、そのための情報発信、ツール提供や普及支援組織の組成・活動などによる支援を行うものである。言い換えれば、熱意を持ち支援しつつも介入はせず、企業における取り組み推進をサポートする立場を意識して取り組んでいる。

災害リスク対策はあくまでも企業自身がその必要性を認識・理解する必要がある、自ら考え計画・実践し、継続・高度化を図っていくことが望ましい。形だけの防災計画・BCPは意味がなく、それらを含めた災害リスクマネジメントは企業の自主・自律がなければ成立・継続し得ないものと考えられる。

各事例の取り組みでは、積極さの中にもそのことが十分踏まえられている感がある。

事例にあった企業と地域の取り組みを改めて見ると、災害リスク対策の「自助」「共助」「公助」について、企業は「自助」の高度化から「共助」へ、行政等は「公助」から「共助」「自助」の積極的サポートへと進展しつつあり、これらが地域において結びつくことにより、実効性の高い災害リスク対策が当該地域で形成・実践され得るのではないかという方向性が感じられる。

平時～被災時～復旧という災害の時間軸、行政等～企業という主体面の組み合わせ、被災時の緊急対応（安全・生活面）と企業の事業継続（産業面）の組み合わせ等による取り組みや連携を、地域の中で実際の被災時のシミュレーションに近い形で研究・議論・協働することにより、災害予防～復旧後、安全・生活面～産業面に亘る当該地域全体としての包括的かつ実践的な災害リスク対策が形成される可能性があるのではないかと思われる。

第4章 地域一体性に向けた視点

前章においては、実際の企業・地域事例の考察を通じて、取り組みのポイントや、共助等への意識の広がりについての示唆を得、企業や行政等の連携・協働による地域全体としての災害リスク対策の形成可能性について言及した。

災害リスク対策推進を考える上では、地域一体となった取り組みが望ましいことには論を待たないが、そのためにはどのような視点からの取り組みが考えられるであろうか。

ここでは、前章からの流れを踏まえつつ、行政・企業における防災対策等の最近の動向・視点を加え、地域一体となった取り組みについて考察・整理していきたい。

1. 行政の動向・視点

災害対策基本法に基づき中央防災会議が作成する防災基本計画に基づき策定される自治体の地域防災計画等においては、当該地域における防災の骨格となる対策内容が盛り込まれる。被災時の安全確保・生活対策を中心に、平時～被災時～復旧時の各フェーズでの対策が示されるが、それに関連して事業者の責務・役割や、防災関連企業等との連携体制が盛り込まれてきたところである。

企業防災の促進については、自社の安全対策及び地域の防災活動への協力等のほか、事業活動維持を通じた社会経済の安定の観点とは従来からあったが、被災前の予防対策・被災時の応急対策が中心となってきた面があり、近年では、企業のBCP策定推進やそれに対する支援など被災後の事業復旧・継続に着目した対策の強化が打ち出されている。

行政と企業の連携という意味では、地域防災計画においては指定公共機関・指定地方公共機関として、電力・ガス、通信・情報、運輸、道路関連など災害応急対応等における関連企業が掲げられ、当該企業も含めた防災会議等の設置により対策協議等の体制が組まれているが、被災時の対応円滑化促進・体制強化の観点等から、小売・食品など上記関連企業以外の緊急時支援関連企業も含めて協定を締結する例も各地で増加している。

より積極的な対応として、自治体固有の防災対策推進条例を制定する例も増加しており（参考資料参照）、東海4県のほか首都圏、関西、中国、四国、九州の一部の都県で制定例が見られる。近い将来大震災が高い確率で予想されるエリアに近接する自治体を中心となっているが、東北では宮城県がH20/10に地域初の制定を行っている。また、自治体自身のBCP策定も見られ始めており、徳島県がH20/3に、東京都がH20/11に策定するなど、今後の普及動向が注目されている。

これらの取り組みは、防災関連法規の枠組みから発展し、より実効性ある災害リスク対策を構築するための工夫と努力がなされているものと考えられるが、行政の立場からは、地域社会の安全・生活面の対策充実策には注力しやすい一方で、企業防災の促進——企業のBCP策定促進等——については、企業の主体性が前提・不可欠であることもあり直接的な関与は難しく、啓蒙・普及が対策の中心とならざるを得ない面がある。

一方で、見方を変えれば、企業防災の効果的な促進等に向けて地域一体となった取り組みを形成する上で、地域の防災体制の中核となる行政は、企業を始めとする地域の諸主体との連携の場を設け、連携・協働を促進する結節点となることが可能かつ適当な立場にあると言える。行政がその立場を活かし結節点・旗振り役となって積極的に取り組む意義は高く、地域一体性を目指す上では、その面で積極的な対応及び役割発揮が期待される場所である。事例に挙げた地域を始め、他地域では連携・協働による企業防災促進に向けて前向きかつ具体的に取り組む例が見られるようになっている¹⁶。

2. 企業の視点

企業防災の取り組み主体となる企業においては、事例等に見られるような積極的な取り組みも存在する一方で、第2章のアンケート調査結果にも見られたとおり、防災計画～BCP策定等への取り組みは余り進展していない。

企業における取り組みポイントとして事例からは、①トップのリーダーシップと企業理念等、②実践的な対策構築・実践、③「連携」への意識が挙げられている。そうした点から個々の企業における実際的な取り組み進展が期待されるとともに、取り組みをより有効・有用なものとするためには、例えばサプライチェーンなどにおける企業相互の連携や、同業種の企業における相互補完（例：被災時のバックアップ・代替機能確保）の視点を持つことが必要であり、事例においても示唆されているところである。

さらに、企業の事業活動が従業員等の安全・生活面の確保の上に成り立ち、ライフライン系など様々なインフラと直結していることを考えれば、行政の地域防災計画・BCP等との連携の視点も重要となるであろう。この視点を持って取り組むことにより、平時の防災・減災対策～被災時の対応～企業の復旧・事業継続まで、包括的かつ実効性のある対策構築が可能となってくるものと考えられる。

企業のBCPは、個別企業の取り組み促進が当面の課題となっている感があるが、BCPを考える上では、個々の企業の防災対策の枠を越えた企業相互・行政との連携・整合性の視点が必要であり、今後さらにその認識が進むものと予想される。逆に言えば、連携等による地域一体性の進展が、企業の災害リスク対策の要点となってくるであろう。

こうした取り組みを行政や企業が効果的に進めるためには、災害リスクやその対策に係る専門的な情報・ノウハウの獲得及び蓄積、コミュニケーションの量と質の確保などが求められるものと考えられるが、その際に行政・企業双方の取り組みを支援する「サポート諸主体」（経済団体、大学、金融機関、専門的ノウハウ等を持つ機関など）の情報・ノウハウ提供等の効果的な支援も重要となろう。

¹⁶ 徳島県においては、行政（県）、サポート主体（大学、金融機関、専門的NPO）が業務協力協定を締結し、企業防災促進に取り組んでいる。

例えば、企業への啓蒙・普及活動における情報交流・提供支援、行政や企業のBCP策定自体への支援など、サポート諸主体も連携・協働することにより、地域の企業や行政の取り組み促進や対策内容の充実につながるものと考えられ、また地域一体性を高める効果が期待できるものと考えられる。

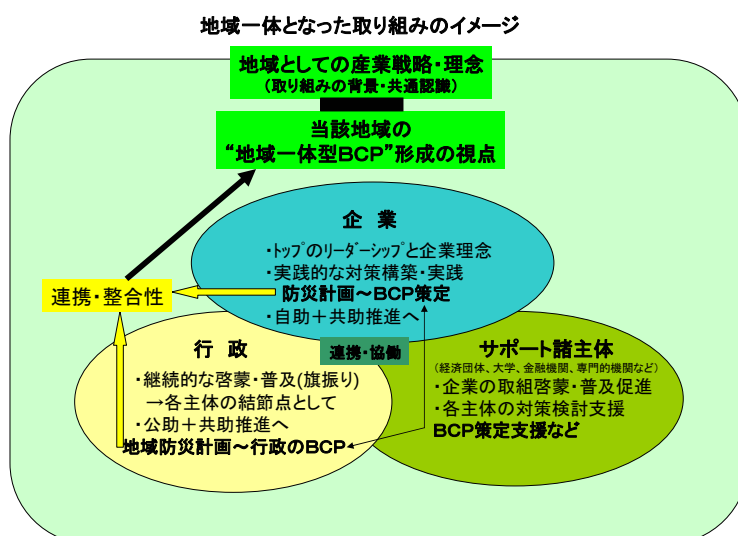
3. 地域一体となった取り組みに向けて

地域一体となった取り組みに向けては、これまでの内容から以下の点がポイントと考えられる。

- ① 行政が旗振り役として、また各主体の結節点として、連携・協働の場の設定やネットワークの構築・維持、啓蒙・普及等にさらなる役割を発揮し、サポート諸主体の支援も合わせて、地域一体となった体制・取り組みの構築・推進を主導すること。
- ② 個々の企業の実践的な防災計画・BCP整備努力とともに、企業相互の連携・補完、企業と行政の防災計画・BCP等の連携・整合性の視点を持ち、実効性ある防災・事業継続対策構築——いわば“地域一体型BCP”の形成の視点で取り組むこと。
- ③ サポート諸主体は、情報・ノウハウ等を活かし、①②に対して効果的な支援を行うこと。

以上を推進するに当たっては、地域としての取り組みの理念を明確に掲げ、構成主体相互の認識共有を図ることが重要と考えられる。このような「取り組みの理念設定・共有」は、企業事例等で示唆されたポイントの一つであるが、地域一体となった取り組みを推進する際にも重要である。

そうした理念を個々の地域の産業戦略に置き換え、当該地域としての産業戦略・理念として共有することができれば、地域一体となった産業面の災害リスク対策推進のバックボーンとなるのではないかと考えられる。



第5章 災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～提言

前章までの考察等を踏まえ、東北地域の地域産業戦略として、地域一体となって災害リスク対策を推進すること——「災害リスク対策充実地域・東北」の形成について、その推進プランも含めて以下で提言する。

1. 地域産業戦略としての推進意義（提言のバックボーン）

国の中央防災会議では、大企業のほぼ全て及び中堅企業の過半におけるBCP策定を目標として掲げているが、第2章のアンケート調査結果等で見ると、わが国ではBCPへの企業の取り組みが大～中堅企業クラスでも低水準に留まっており、東北地域においては全国平均をさらに下回る状況となっている。

一方で、近年の大震災において、自動車関連産業のようなわが国のトップランナー的業界においても、サプライチェーンの中核的な企業が震災で甚大なダメージを受けたことが関連する企業・業界に大きく影響した例が見られるなどしたことから、企業における災害リスク対策は、防災から事業継続対策へ、自社の対策から取引先など他社との連携等へと対策の必要性の意識進展が見られるようになってきている。言い換えると、従前から見られた事業所の立地地点分散を通じた「自社の」「横の」災害リスク対策に加え、サプライチェーンを意識し「取引先も含めた」「縦の」災害リスク対策への意識も進展していると言え、今後のBCPの普及可能性を感じさせる。また、BCPの普及進展の過程では、事業継続上の連携・補完の必要性の観点から取引先・同業他社等の災害リスク対策レベル如何が今後重要性を増すものと思われる。

加えて、地域産業・企業には国内の競争のみならずグローバルな視点からの競争という要素があり、既に地域内に立地している企業や新規進出企業においても、直接的・間接的に事業のグローバル展開に関与している例が多いことを考えると、欧米で進展しているBCP等の災害リスク対策の考え方・取り組みは、今後その必要性が高まることが予想される。

このような状況下、東北地域においては、近年自動車や関連産業等の大型立地計画が相次ぎ、地域企業の取引拡大等も含め地域全体への広域的な効果が期待されている。産業集積促進を従来から課題として持ち、一方で近い将来の大震災リスクを抱える東北地域において、地域企業全般の事業継続対策の水準向上や底上げが図られ、災害リスク対応力が高まることは、今後のこうした企業立地や産業集積促進の上でのメリットや、地域企業の信頼性向上等による事業（取引）上の効果もあるものと考えられる。

また、企業の災害リスク対策向上とともに、その前提となる安全確保・生活面の対策・基盤インフラ対策等を担い、一体不可分の位置づけにあると言える行政の災害リスク対策のさらなる推進や企業との連携・整合性を図っていくことにより、地域全体としての

災害リスク対応力向上にもつながるものと考えられる。

震災リスクが高いわが国の中で、関東・東南海地域と同様に高い震災リスクを抱えていると言える東北地域では、このような取り組みは逆に国内外の企業等から評価される可能性がある。災害リスク対策を産業振興面から、地域産業戦略として地域一体となって推進することにより、地域全体の災害リスク対応力の評価を通じて、将来の地域産業集積・振興につながるものと考えられる。

災害リスク対策と地域産業振興策は、これまで必ずしもリンクして意識されてこなかったものと思われるが、以上のような視点から、東北地域として産業戦略の観点から災害リスク対策推進に取り組む意義が認められよう。

2. 「災害リスク対策充実地域・東北」形成に向けた推進プラン

災害リスク対策充実地域・東北の形成について、その体制・戦略・取り組み内容・行程（想定）案を以下で提言していきたい。

（１）地域一体となった取り組み体制の構築・強化

行政が旗振り役・結節点として中心的な役割を担い、産業戦略としての災害リスク対策を促進するべく、地域一体性を念頭に置いた取り組み体制の構築・強化を図ることが望ましい。

「災害リスク対策充実地域・東北」形成に向けた推進プラン

	H21年度	～H23年度まで	～H25年度まで
企業 戦略的業種・企業 緊急時インフラ系企業 など	・ネットワーク会議参画 ・防災計画・BCP等対策推進 ・連携・協働の推進	・BCP策定率全国平均超（達成） ・BCP策定率トップ地域など →（これまでに達成）	
行政 認識を一にする東北 地域自治体	東北地域BCP促進ネットワーク会議 設置・組成・活動主導 ・啓蒙・普及促進 ・利子補給等の経済的インセンティブ制度創設 ・行政のBCP検討 ・地域防災計画・条例等と企業のBCPとの連携・整合性検討	→（継続・強化） →（重点的に注力・継続） →（必要に応じ拡充） →（会議参画自治体にて策定）	→（継続・強化）
サポート諸主体 経済団体、大学、 金融機関、 専門的機関等	・ネットワーク会議参画・支援 ・啓蒙・普及促進支援 ・企業・行政のBCP等策定支援 ・インセンティブ提案・運用	→（継続・強化）	→（継続・強化）
ネットワーク会議の 取り組み全般	・ネットワーク会議組成 ・地域産業戦略としての認識共有 ・重点業種設定、計画連携等の検討 ・企業への啓蒙・普及、企業や行政の 取り組みサポート等（地域版BCP モデルの作成等含む） ・インセンティブ関連（推進企業・ 団体表彰・インセンティブ検討、会議（地 域）独自のロゴマーク作成など）	→（継続・強化）	→（継続・強化）
広報のテーマ・内容	「ネットワーク会議組成・地域一体 となり積極的な取り組み実施」	「企業のBCP策定進捗・行政の計 画との連携進展など、地域一体と なった対策進展地域」	「災害リスク対策充実地域・東北」 （H23～25の進展状況により適宜）

具体的には、「東北地域BCP促進ネットワーク会議」（仮称：以下「ネットワーク会議」）を、認識を一にする地域自治体が共同で設置¹⁷、県などの行政、地域基幹・戦略的業種等の企業、緊急時インフラ系企業（電力・ガス、通信・情報等）、サポート諸主体（経済団体、大学、金融機関、専門的機関等）など幅広い主体で組成することが考えられる。

当該会議は、4（3）①で挙げたような、地域各主体の連携・協働、企業等への啓蒙・普及などに役割を発揮し、地域一体となった体制・取り組みを構築・強化する基盤としての機能を担う位置づけとなるものである。

（2）戦略の設定・共有

個々の主体の価値観や事業特性などが多様な中で対策推進を図るためには、地域産業戦略として企業の災害リスク対策促進と行政等との対策連携を掲げ、行政、企業、サポート諸主体などの地域各主体での認識共有を図ることが重要である。企業、行政、サポート諸主体等が認識共有を図っていくことができれば、効果的な対策推進に向けたバックボーンとなるものと考えられる。

戦略の切り口としては、東北地域における地域クラスター形成戦略などの地域ブロック横断的な戦略や、各地域自治体の産業戦略等を念頭に設定することが考えられる。例えば、集積進展等が期待されている自動車関連産業や電機・電子部品関連産業を始め、地域における戦略的立地・集積推進業種や、地域内GDP・雇用で大きな割合を占める業種（＝基幹産業）等を重点業種に据えて対策推進を図ることが考えられよう。

戦略設定・提案は行政が主導することが一般的と考えられるが、同様の意識を持つ経済団体や企業等の共同提案やサポートも考えられる。上記ネットワーク会議などは、戦略設定・共有の場としても有効・有用となろう。

（3）啓蒙・普及促進

上記ネットワーク会議を活用し、企業へのBCP等の啓蒙・普及を継続的に推進することが重要である。これにより企業の経営者の意識への働きかけや取り組みの契機作り、またBCPの実践的な内容等に係る情報提供等が促進されるものと考えられる。

具体的な活動としては例えば以下のような事柄が考えられるが、この他にも参画主体のニーズや折々の動向に応じて内容を設定することが必要である。

① 情報・ノウハウ提供

・BCP関連情報の提供

被災企業の実情や対策、行政・専門的機関等からのBCPに係る動向や実践的な情報など、企業のBCPへの契機や策定に役立つテーマで情報提供を行う。

¹⁷ 既存の大規模災害時等の相互応援協定等による東北6県の連携の枠組みなどを活用することも考えられる。

- ・ B C P への取り組み例の紹介

実際に B C P に取り組んだ企業等の事例を会議構成企業内外から集め、ケーススタディ的に取り上げ、B C P 策定の進め方に係る生きた情報交流を図る。

- ・ 支援施策情報の提供

行政やその他機関の支援施策（B C P 策定等のサポート、金融面の支援など）に係る情報提供を行い、企業の取り組みインセンティブを周知する。

② キーパーソン確保及びネットワーク維持

情報・ノウハウ提供等の活動を通じて、参画主体において災害リスク対策の中核となり得る人材（＝キーパーソン）の確保・育成を図るとともに、キーパーソン相互のネットワーク形成・強化を図る。

③ 地域版 B C P モデルの作成・提供

企業の B C P エントリーモデルとして、平易で企業が取り組みやすい地域版 B C P モデルを作成・公表し利用を促す。

（４） 企業の取り組みに対する評価・インセンティブ付与

戦略等の理念も重要であるが、「防災」への取り組みが一般に企業にとって収益を生むものではなく、コストと手間がかかり、取り組みメリットが認識され難いことを考えると、災害リスク対策への企業の取り組みが何らかの形で評価され、事業運営上のメリットを享受できる形となることが重要である。

経済的なメリットの付与

経済的インセンティブは企業の事業活動上のメリットが明快であり、企業の取り組み促進のためには必要かつ有効である。防災格付融資関連を始めとする金融機関や保険会社による融資・保険料割引等の制度のほか、行政においても融資制度を設ける例が見られるが、金融機関への利子補給を行う形も有力である。

これは、災害リスク対策関連投資等を企業が実施し、評価機関（金融機関・専門的機関・行政など）が対策内容の評価を行い、企業の借入金利に行政が利子補給を行うもので、企業、行政、金融機関各々にメリットがあるものである。

具体的には、**ネットワーク会議参画自治体での利子補給制度創設**が考えられよう。

<利子補給制度のメリット>

- ・ 企業のメリット：①借入金利の低下による経済的メリットの享受
②制度適用対象に選定されることによる対外信用力向上期待等
- ・ 行政のメリット：①制度融資と比較し財政負担が軽く、金融機関の資金を活用することで少ない財政資金で政策効果実現（→レバレッジ効果）。
②防災施策推進の有力なツールとしての活用
- ・ 金融機関のメリット：①評価ノウハウの活用・P R と行政との連携強化
②企業へのメリット付与を通じた顧客満足度向上・関係強化

企業姿勢PR等の面のメリット付与

企業等の取り組み姿勢自体を評価し、何らかの外部認証等を授与することも有効である。

前出の防災格付融資では、中央防災会議の評価手法に準じた独自の評価システムを用いて評価を行い、格付取得企業への認証や広報を併せて実施しており、全国共通の制度として地域でも活用可能なものと言える。

地域においても何らかの評価制度等を設定することが考えられる。ただ、災害リスク対策水準自体の評価を一地域で検討することは、評価基準の客観性確保や他地域との比較の面などで困難さがあるため、地域企業への取り組みの啓蒙・普及促進を主眼とする制度とすることも考えられる。なるべく地域企業が取り組みやすい平易なアプローチを、災害リスク対策への取り組みのいわば導入編として設定することも普及促進の観点からは重要であろう。

例えば、前出の「地域版BCP」を活用してBCPを策定した企業など、災害リスク対策に積極的に取り組む企業・団体に対する表彰制度をネットワーク会議等において創設・実施することが考えられる。表彰対象企業等の広報や、既述の経済的メリット付与など、インセンティブを連動させることにより効果が高まるものと考えられる。

また、災害リスク対策評価自体とは趣旨が異なるが、ネットワーク会議に参画する企業等に対し、会議独自のロゴマークを作成・提供することも考えられる。この場合は、地域一体となった取り組みの象徴として、いわばC I（コーポレート・アイデンティティ）的な観点での効果が考えられるが、参画企業等の取り組み姿勢を表すものとして一定のPRや当該企業への意識付けになる可能性もあろう。

（５）「災害リスク対策充実地域」形成推進目標

東北地域においては企業の防災・BCP等への取り組みに全国比で遅れが見られるが、上記（１）～（４）の取り組みを通じて、まずBCP策定率を全国平均超とすることを当面の目標とし、その上で最終的にはBCP策定率トップ地域など、他地域と比較し充実性を打ち出せる水準達成を目標と設定したい。

また、その間、会議組成自治体自身におけるBCP検討・策定を進めるとともに、各自治体の地域防災計画・条例・BCPと会議参画企業のBCPの連携・整合性の視点からの取り組みなど、当該会議等を活用して議論・検討を深めることが望ましい。

ネットワーク会議等におけるこれらの取り組み全般と関連して、インフラ対策やインセンティブ制度等での国のサポートや、逆に地域からの提案等など、対策充実に向けた国との連携も有用・有効となろう。

地域の取り組み目標としては、自動車関連等の大型投資・企業進出が出揃う見込みである平成22年度から23年度頃まで（今後2～3年）を重点推進期間としつつ、今後5年間で可能な限り進めることを提案したい。

（６）戦略的広報

地域の災害リスク対策進展を背景として、産業面の災害リスク対策に積極的に取り組む地域という打ち出しを域内外で行うことが有用・有効ではないかと考えられる。

「災害リスク対策充実地域」形成を推進し広報していくことで、リスク分散地域の一つという位置づけを越えて、積極的に選ばれる地域となるということが主な目的・狙いである。

また、広報の狙いは、産業立地・集積促進の観点からの域外企業等へのＰＲ（＝①）と併せて、地域内の企業等への啓蒙・普及促進（＝②）もある。

①については、大都市圏を始めとする域外へいかにＰＲするかという観点となるが、「地域一体となって災害リスク対策を推進しており、企業の災害リスク対策向上、行政等の対策連携・サポート等により不測の被災リスクに対する対応力（事業継続含む）が全般に高い地域」というイメージを醸成し、東北地域に対する関心を喚起するとともに立地インセンティブの一つとして意識させるというものである。

②については、ネットワーク会議を始めとする自地域の積極的な活動を域内企業等に周知することを通じて、経営者の気づきや取り組みの契機となることを期待し、併せてネットワーク会議参画主体増等を通じた活動の充実を企図するものである。

ＰＲの手段としては、①ネットワーク会議自体のＨＰ作成・広報や、会議参画主体（自治体や経済団体等）のＨＰなどの媒体での広報、②戦略的業種等における業界団体へのＰＲ、③企業誘致活動全般におけるＰＲ、④地域及び全国規模のマスメディアを利用した広報などが考えられる。上記の各々の狙いや対策進展状況等に応じて手段を適宜選択することとなる。

また、ＰＲテーマ・内容としては、地域一体となった連携・推進体制構築自体を始め、ＢＣＰ策定率等の企業の取り組み状況、行政等の積極的な促進努力などを、対策進展状況に応じて設定する。例えば、段階的に「災害リスク対策に積極的な取り組み体制・活動がある地域」→「企業のＢＣＰ策定・行政との計画連携進展など、地域一体となった対策が進展する地域」→「企業のＢＣＰ策定等が全国屈指、行政のＢＣＰ等の対策充実と連携も進んだ“災害リスク対策充実地域”」などと逐次ＰＲし、継続的な広報を行っていきたい。

（７）企業への期待

地域産業戦略としての取り組みは、地域企業の自主・自律による災害リスク対策推進がベースとなる。対策の中心である企業の取り組みポイントについて、事例等からの示唆を踏まえて以下に記し、今後の取り組み進展に期待したい。

① 経営者の積極的取り組み

発災するか定かでなく、時期・規模・ダメージも予測し難い災害リスク対策は、企業においては意識されづらく、仮に意識されたとしても、環境対策、内部統制など企

業にとって取り組まなければならない事柄が増加している現代にあつて、災害リスク対策への取り組みが劣後してしまうという事情もあるものと思われる。自社が被災し甚大な被害を受けるか、取引先からの要請・指導など、事業運営上避けられない状況になった場合などに、初めて意識が向上し取り組むというケースが多いものと考えられ、実際に企業ヒアリングにおいても指摘されている。

前出の企業事例の分析でも触れたが、企業の取り組み如何は、端的に言えば経営者が対策の重要性を意識するかにかかってくる。

平時の事業運営の中で不測の災害リスク対策を検討することは、企業にとっては人的・物的な負担感があるものと考えられるが、災害リスク対策は当該企業の事業運営と直結しており、被災時の減災、復旧・事業継続如何は、当該企業の経営にとって重要な要素の一つであることを、より多くの経営者が認識することが期待される。

対策構築は一朝一夕に成るものではないが、災害リスク対策に関する情報収集や、自社の事業運営の中でのリスクの想定などから着手し、災害リスク対策が経営上の重要課題の一つとして経営者に認識され、積極的な推進がなされることを期待したい。

② 事業特性に応じた実践的対策構築

防災対策・BCPは、形式的であつたり作成自体が目的化しては意味がなく、またPDCAサイクルによる継続的な実施・改善がなされなければ、いずれ形骸化する可能性がある。

災害リスク対策の本質は、実は「己を知る取り組み」、即ち、対策検討を通じて自社の事業運営上のリスクの所在、程度、ボトルネック等が明らかになり、必要な対策が見えてくるという側面がある。

災害リスク対策の趣旨を各企業なりに咀嚼し、自社の業務フローやストックにおける災害リスクを事業運営の一環と捉えて検証し、当該企業の業種や事業運営に合致した形での実践的な防災・事業継続対策が構築されることが望まれる。

③ 連携と協働

特に中小企業などの場合は経営資源が限られ、現実的には自社のみでは検討も対策構築も困難となるケースもあるものと考えられる。自社の「自助」努力に加え、企業相互・行政等との連携・協働、言い換えれば自助から共助への取り組み推進がなされることが望ましいことは、これまでも繰り返し記してきたとおりである。

企業相互や行政等との連携による地域一体となった災害リスク対策向上の意義・メリットと自社が果たせる役割について、当該企業の事業特性を踏まえつつ、認識が進み積極的な対応がなされることが期待される。

3. 総括提言～災害リスク対策充実地域・東北の形成に向けて～

東北地域においては、このところ自動車産業関連の大型企業立地等の決定があり、自動車メーカーの国内戦略拠点地域の一つとしての位置づけを得つつある。また、関連産業・企業等による立地も予定されており、足下の景気悪化はあるものの中長期的には広域的な集積進展や、地域企業の取引拡大等が期待されているところである。

一方で東北地域は、近い将来宮城県沖地震等の発生が確実視されるなど震災リスクの高い地域とされており、震源想定に近い地域の人的・物的被害の恐れはもちろんのこと、生産・物流等のインフラや企業相互の取引関係等も含め、産業面でのダメージは東北地域全般に及ぶものと考えられる。

このため、地域としての災害リスク対策進展は重要課題の一つと考えられるが、一部に対策進展は見られるものの、地域企業等における取り組みは必ずしも進展しておらず、立地・集積が進む製造業の主要業種でも取り組みは全国比劣位にある。

自動車産業の例では、東北は東海、九州に次ぐ「第三の拠点」と表現される場合があるが、立地に係る要素の中にはリスク分散の意味が多分に含まれていよう。そうした「リスク分散」という文脈の中には、当該地域の災害リスク対策・対応力は必ずしも包含されず、事業拠点分散の1地域としての意味に留まっているものと考えられる。

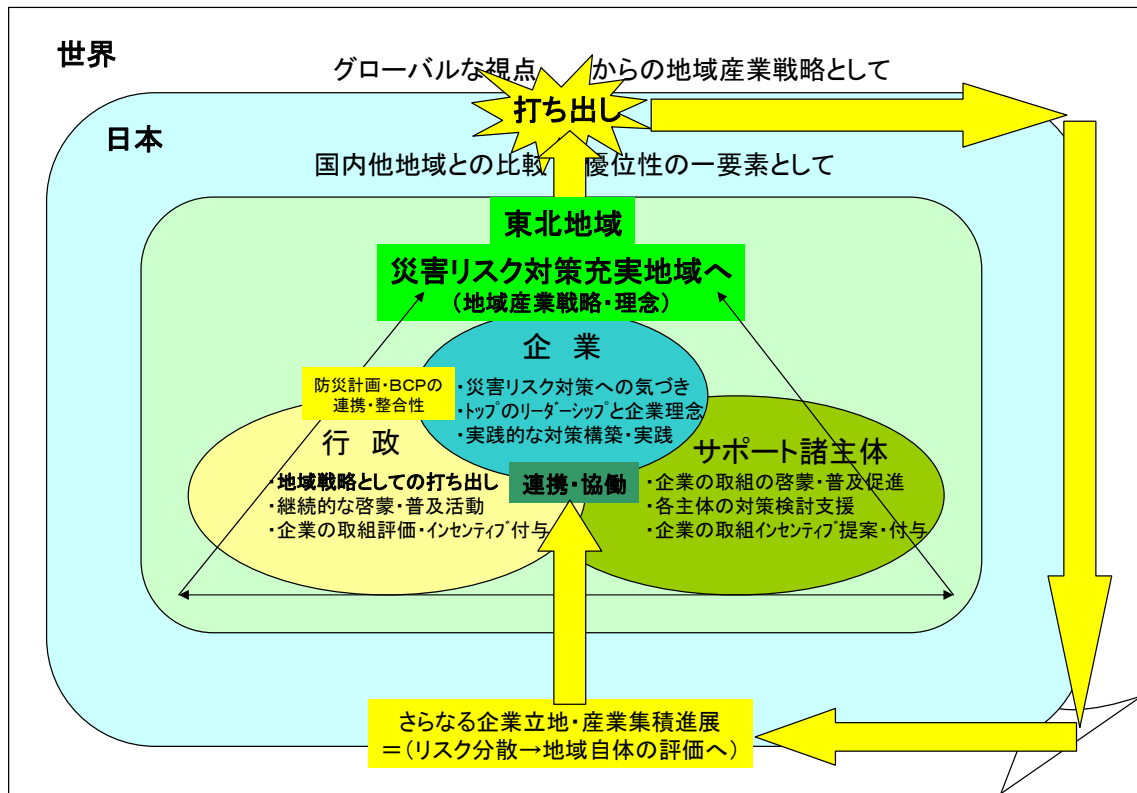
産業集積進展には人材確保面、インフラ面を始め経済・社会的に多様な要因があり、災害リスク対策はその一要素と考えられるが、企業や地域の災害リスク対策が特に進んでいなければ、少なくとも立地・集積の積極的プラス要因とはならない。

企業、行政、サポート諸主体が災害リスク対策をさらに意識し連携・協働の下で推進し、地域全体の災害リスク対策水準がより向上するように取り組みを進めていくことで、単なるリスク分散地域の位置づけから、「東北＝産業面の災害リスク対策が進む地域」というある種の地域ブランドが醸成されていくことが期待される。

そしてそれは、地域企業の企業姿勢やリスク対応力に対する評価、行政等の施策・取り組み評価の向上を通じて、結果として地域全体の評価向上につながり、将来的な地域産業振興につながっていく要素となり得るものと考えられる。

時間の必要性や認識共有の困難さを含め様々なハードルが予想されるが、関東・東海・四国等の取り組み進展地域と肩を並べ、あるいはそれ以上に産業面の災害リスク対策が進展した「災害リスク対策充実地域・東北」の形成を地域産業戦略の一環として打ち出し、東北地域の企業、行政、サポート諸主体が広く連携・協働することを提言したい。

提言:「災害リスク対策充実地域・東北」の形成イメージ



おわりに

防災～復旧～事業継続は、安全・生活面から産業面まで、そして行政、企業、サポート諸主体など、地域全体が意識し、施策を整備し、体制を整え、連携をとることによりその対策の有効性・実効性が高まる。

また、防災計画・事業継続計画等は、策定主体自らが自身の事業等の実情を把握し、その特性や事業運営を踏まえた形で、実際に使える計画・施策にしていくことが重要であり、また策定のみではなく、チェック・改善・継続（PDCAサイクル）がなされていくことが重要である。

事業継続計画（BCP）については、国のガイドラインや地域独自のガイドライン等、企業が参考にし得る情報が存在するが、まずは各企業が、形式にある意味とらわれず、自社の事業の流れに沿ってリスクの存在、被災時の影響はどの程度かなどを想定し、当該企業オリジナルのリスク想定シナリオを描いてみることをお奨めしたい。時間的・人的余裕がない企業の経営者であっても、まさに事業運営の一環として、平素からリスクの存在と程度を想定しておくことが、当該企業の災害リスク対策、そして地域全体の対策水準向上への第一歩となるであろう。

当調査では東北地域において被災経験が多く、読者の災害リスクがイメージしやすい地震を中心に据えて論じてきたが、言うまでもなく災害リスクは地震以外の自然災害、感染症、テロなど多様であり、最近は新型インフルエンザ対策としてのBCPなども重要視され取り組みが進展しつつある。

個々のリスクの特性や対策などの内容の違いはあるであろうが、災害リスク対策の考え方や取り組みの視点等は、当調査の過程で得た示唆を含め、さまざまな災害リスク対策においても共通する事柄があるのではないかと考えられる。

東北地域においては、大規模地震被災経験を逆に活かし、また災害リスク対策推進を地域産業振興の一環として地域全体で認識を共有し、議論・検討・取り組み進展がなされることが期待される。

企業の対策実施レベルの向上・底上げ、あるいは行政等の積極的な推進・サポートにより、「大地震被災リスク地域」から「災害リスク対策充実地域」として国内外から認識・評価されることを通じて、さらなる地域の産業集積や企業立地の進展など、地域産業の振興が促進されることを期待したい。

【参考文献等】

- ・ 企業と防災～今後の課題と方向性～ (H15/4 内閣府「企業と防災に関する検討会議」)
- ・ 経営の課題としての地震リスクとその戦略的対応
(応用アール・エム・エス(株)・(株)イー・アール・エス 企業の地震リスクマネジメントセミナー資料(H16/10/4))
- ・ 先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント (H17/3 経済産業省)
- ・ リスクファイナンス研究会報告書～リスクファイナンスの普及に向けて～
(H18/3 経済産業省「リスクファイナンス研究会」)
- ・ 日本産業における地震リスクの推定に関する調査レポート
(H19/11 エイ・ビー・エス・ジー・コンサルティング・インク)
- ・ 差異が縮小するリスク・サービス産業～資本市場における保険と金融の融合の進展～
(MSK基礎研究所 後藤和廣 平成20年度日本保険学会大会資料)
- ・ 危機発生後の72時間 (中邨章・幸田雅治編著 第一法規)
- ・ 危機発生！そのとき地域はどう動く (中邨章監修・幸田雅治編著 第一法規)
- ・ 防災マネジメントによる企業価値向上に向けてー防災SRI(社会的責任投資)の可能性ー
(H17/3 (株)日本政策投資銀行調査部 「調査」No.80)
- ・ 新潟県中越地震が及ぼした県内経済等への影響について
(H16/11/25 (株)日本政策投資銀行新潟支店 緊急レポート)
- ・ 本文記載の各企業・自治体・機関等のHP

日本政策投資銀行 (公共ソリューション部)

平成 20 年 8 月 19 日

企業の防災への取り組みに関する特別調査

I. 調査要領

調査名等：2007・2008・2009 年度設備投資計画調査（8 月 5 日公表）と同時に実施した「企業行動に関する意識調査」内の調査項目（Q12、13）として実施*。

調査時期：2008 年 6 月 20 日を期日として実施。回答時期は主に 6 月。

調査対象：2007・2008・2009 年度 設備投資計画調査の対象企業

（資本金 10 億円以上）3,470 社、（資本金 10 億円未満）10,101 社

ただし、農業、林業、金融保険業、医療業などを除く。

回答状況：

	回答会社数*	回答率	(製造業)	(非製造業)
大企業	1,461 社	41.4%	609 社	852 社
中堅企業	3,403 社	32.9%	1,244 社	2,159 社

*1 問でも有効回答のあった企業の数。

調査項目：1. 防災計画・事業継続計画（BCP）の策定状況

2. 大規模災害等に備えた財務手当の実施

業種・地域区分等

その他の製造業：出版印刷、ゴム、金属製品、その他製造業

その他の非製造業：漁業、鉱業、その他非製造業

北海道：北海道

東 北：青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、新潟

北関東甲信：茨城、栃木、群馬、山梨、長野

首都圏：埼玉、千葉、東京、神奈川

北 陸：富山、石川、福井

東 海：岐阜、静岡、愛知、三重

関 西：滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山

中 国：鳥取、島根、岡山、広島、山口

四 国：徳島、香川、愛媛、高知

九州・沖縄：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

注）*中堅企業は「資金調達環境等に関する意識調査」内の調査項目（Q2,3）として実施。

Ⅱ．調査結果

図 表 目 次

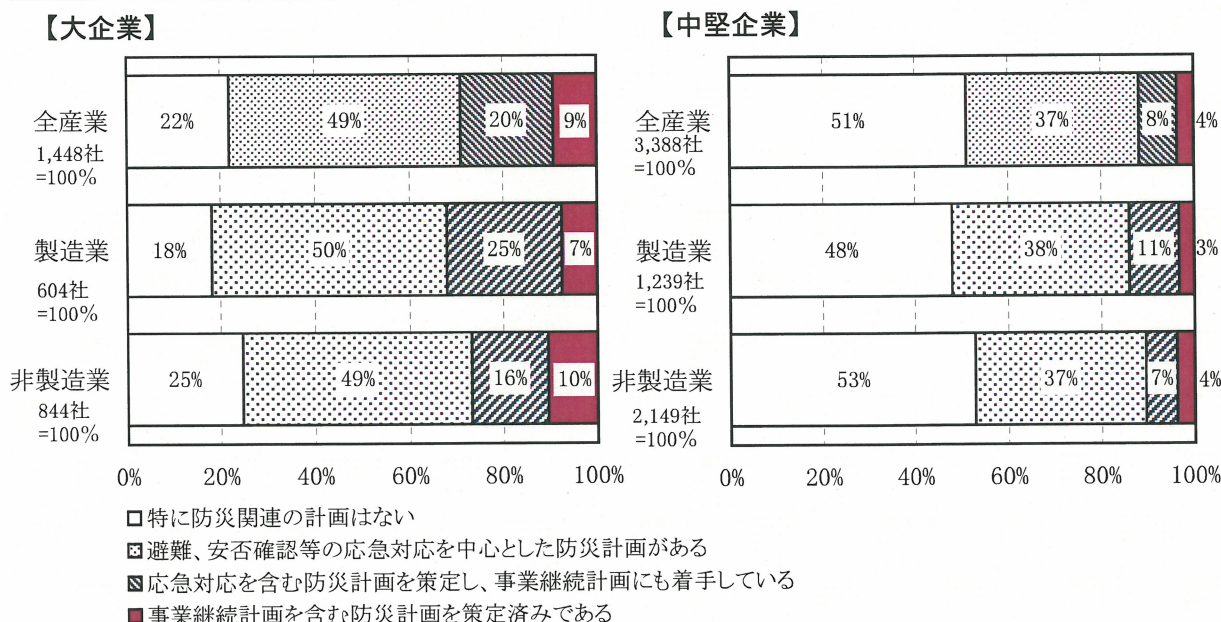
1．防災対策への取り組み状況

図表 1	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【大企業、中堅企業比較】	3
図表 2	地震等の大規模災害に備えた財務手当（地震保険、現預金増し、リスクファイナンス等）	
図表 3	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【業種別・大企業】	4
図表 4	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【業種別・中堅企業】	5
図表 5	地震等の大規模災害に備えた財務手当【業種別・大企業】	6
図表 6	地震等の大規模災害に備えた財務手当【業種別・中堅企業】	7
図表 7	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【地域別・大企業、中堅企業】	8
図表 8	地震等の大規模災害に備えた財務手当【地域別・大企業、中堅企業】	9
2．前回、前々回調査との比較 【大企業】		
図表 9	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【前回・前々回対比】	
図表 10	防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【前回・前々回対比】	10

1. 防災対策への取組み状況

図表1 防災計画、事業継続計画（BCP）^{（注）}の策定状況

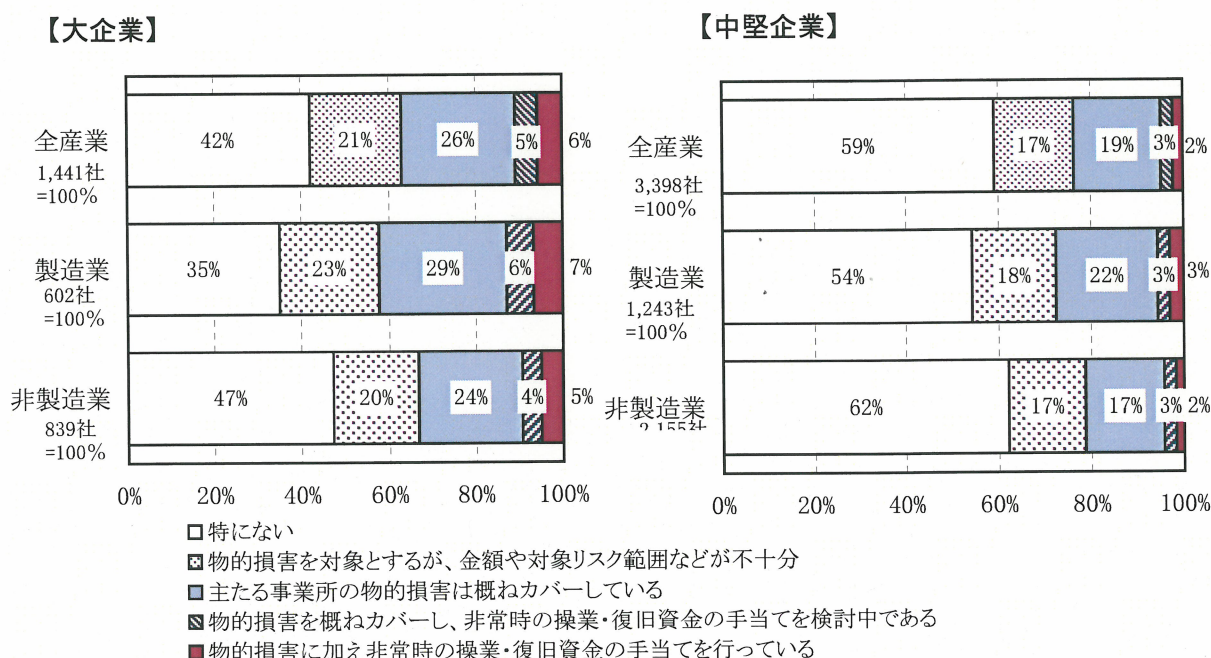
・回答企業のうち、大企業（有効回答率41.4%）では、8割近い企業が何らかの防災計画を有しているが、中堅企業（有効回答率32.9%）では半数にとどまっている。事業継続計画（BCP）を作成している企業は、大企業で9%、中堅企業で4%にとどまっている。
・ただし、大企業では半数近くが、中堅企業では37%が防災計画に限れば有しており、事業継続計画へのさらなる進展が期待される。



（注）事業継続計画（BCP）：重要業務の中断を防ぎ、あるいは目標時間内に復旧するため、情報システムのバックアップ、要員、生産設備、調達先の代替確保などを事前に整備する計画

図表2 地震等の大規模災害に備えた財務手当（地震保険、現預金増し、リスクファイナンス等）

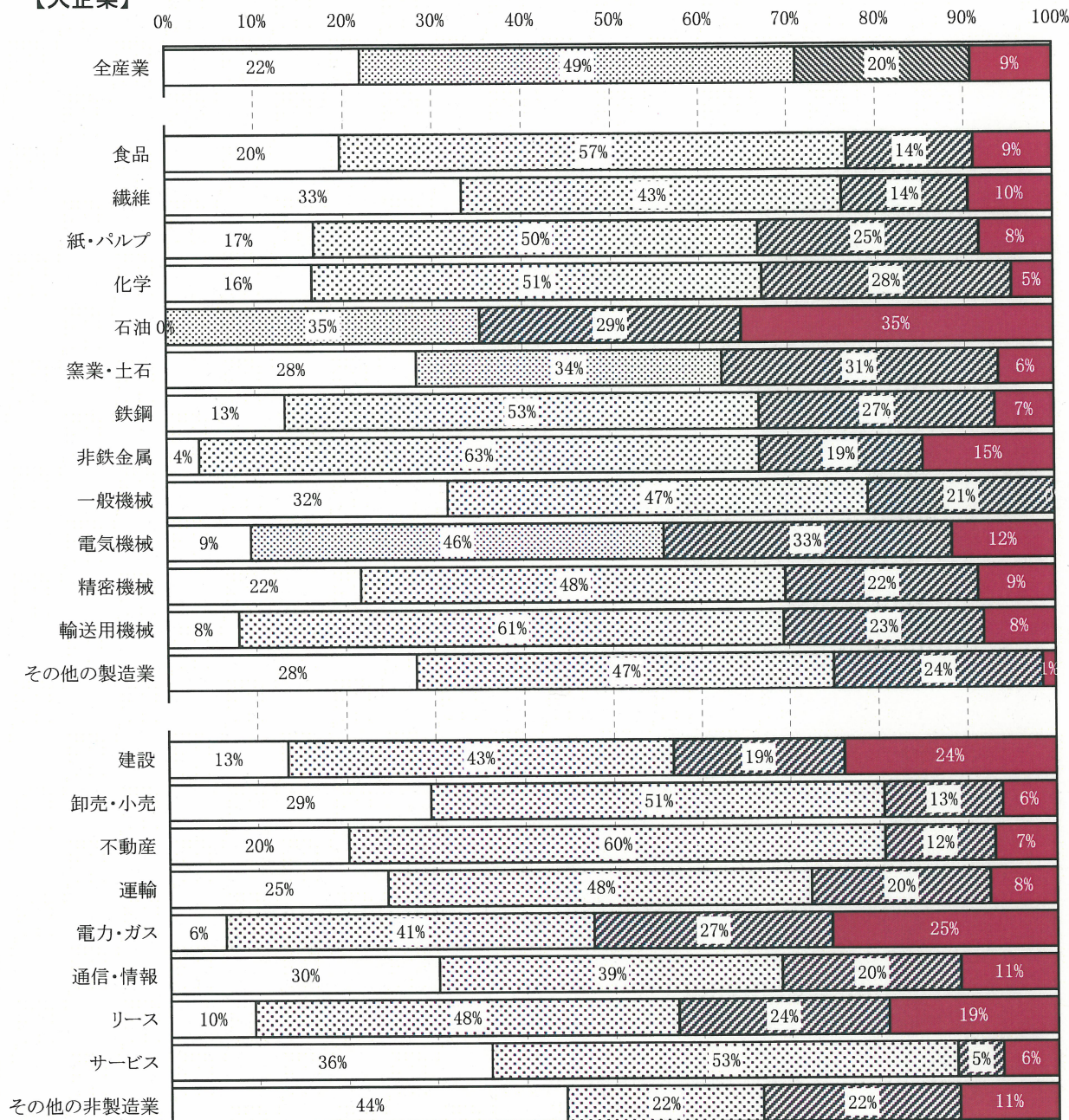
・大規模災害に備えた財務手当については、物的損害に限っても対応が不十分な企業が回答企業（大企業）のうち6割を超えており、回答企業（中堅企業）では76%に上っている。操業・復旧資金までの備えを行う企業は大企業で6%、中堅企業で2%にとどまっている。



図表3 防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【業種別、大企業】

- ・石油では35%、電力・ガスでは25%の企業がBCPを策定しており、建設、リースでも策定している企業の割合が他よりも高くなっている。
- ・策定中の企業割合は電気機械、窯業・土石、石油、化学、電力・ガスで高くなっている。

【大企業】

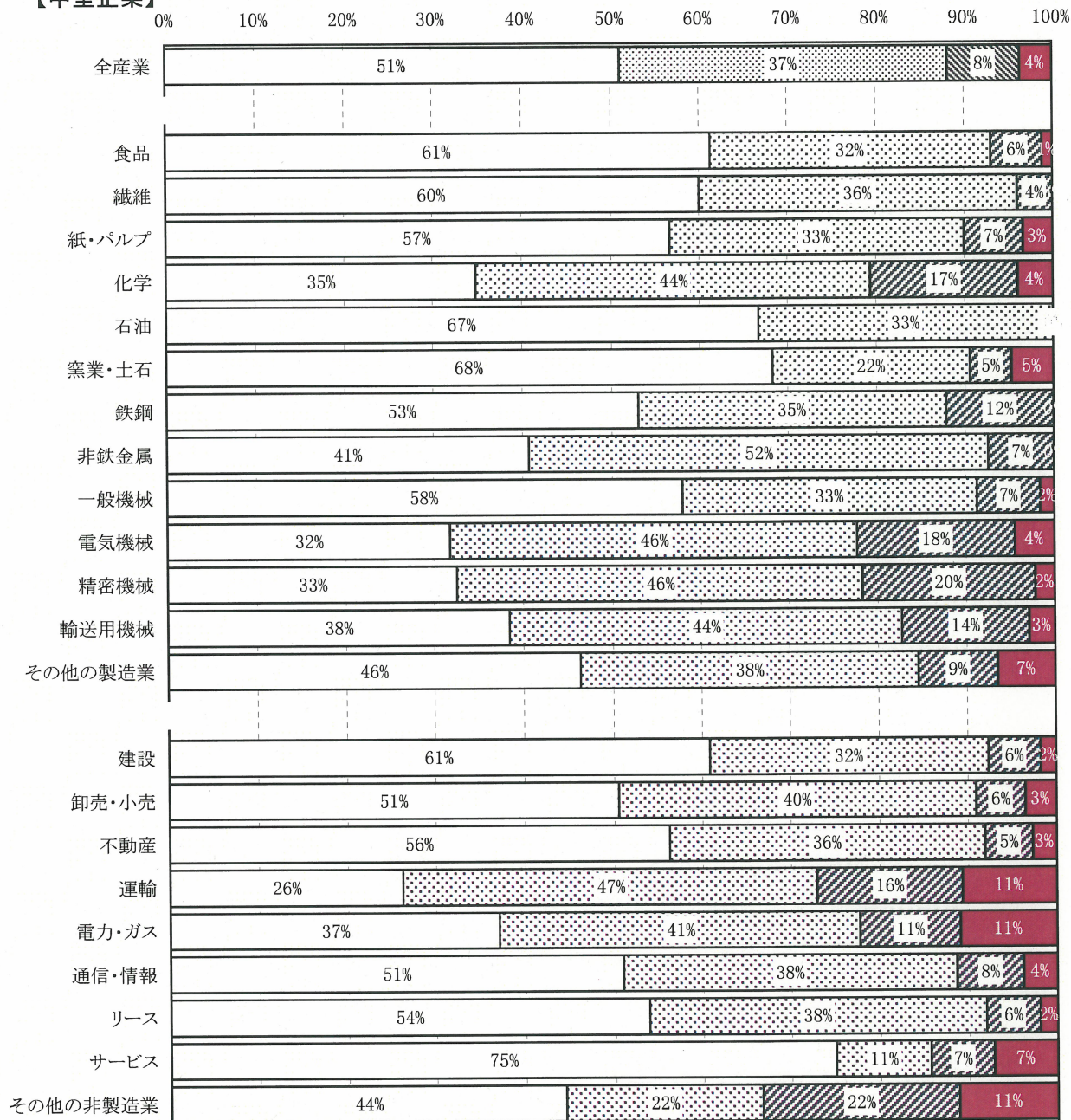


- 特に防災関連の計画はない
- ▨ 避難、安否確認等の応急対応を中心とした防災計画がある
- ▨ 応急対応を含む防災計画を策定し、事業継続計画にも着手している
- 事業継続計画を含む防災計画を策定済みである

図表4 防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【業種別、中堅企業】

- ・策定している企業の割合が比較的高いのは、運輸、電力・ガス等となっている。その他の業種では策定している企業の割合が1割に満たない結果となっている。
- ・策定中の企業割合は、精密機械、電気機械、化学、運輸で高くなっている。

【中堅企業】



□ 特に防災関連の計画はない

▨ 避難、安否確認等の応急対応を中心とした防災計画がある

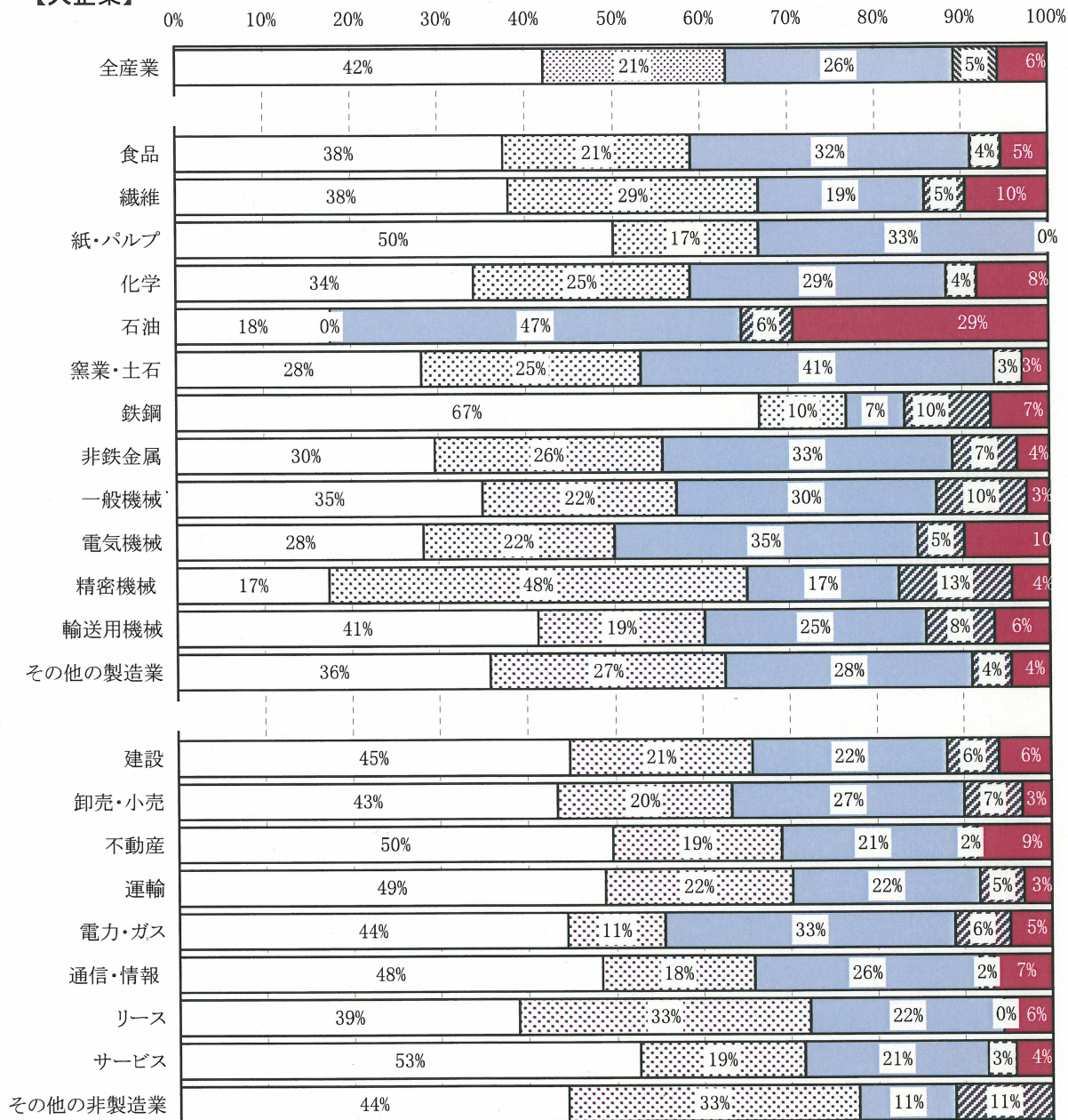
▤ 応急対応を含む防災計画を策定し、事業継続計画にも着手している

■ 事業継続計画を含む防災計画を策定済みである

図表5 地震等の大規模災害に備えた財務手当【業種別、大企業】

・業種別にばらつきは大きいですが、石油では8割以上が物的損害のカバー以上の手当を行っており、電気機械、窯業・土石、非鉄金属、電力・ガスがこれに続く。
 ・操業・復旧資金の手当てを行う割合は石油が29%と最も高くなっているが、紙・パルプ、窯業・土石、一般機械、卸売・小売、運輸等では3%以下と割合が低くなっている。

【大企業】



□特にない

▨物的損害を対象とするが、金額や対象リスク範囲などが不十分

■主たる事業所の物的損害は概ねカバーしている

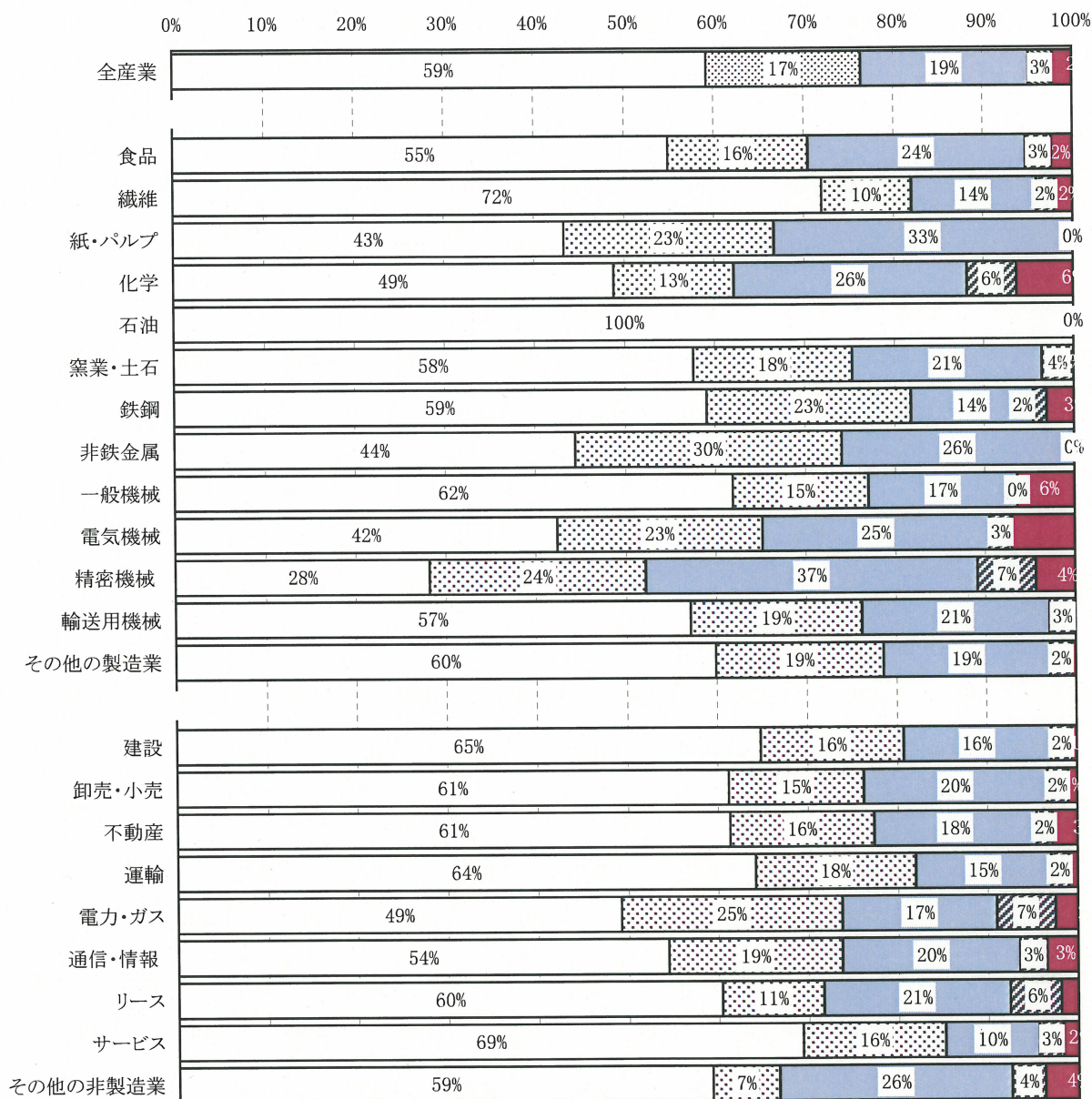
▨物的損害を概ねカバーし、非常時の操業・復旧資金の手当てを検討中である

■物的損害に加え非常時の操業・復旧資金の手当てを行っている

図表6 地震等の大規模災害に備えた財務手当【業種別、中堅企業】

- ・精密機械では半数近くが物的損害のカバー以上の手当てを行っており、化学、電気機械、紙・パルプがこれに続く。
- ・操業・復旧資金の手当てを行う割合は、化学と電気機械、一般機械、精密機械でやや高くなっているが、他では軒並み3%以下と割合が低くなっている。

【中堅企業】

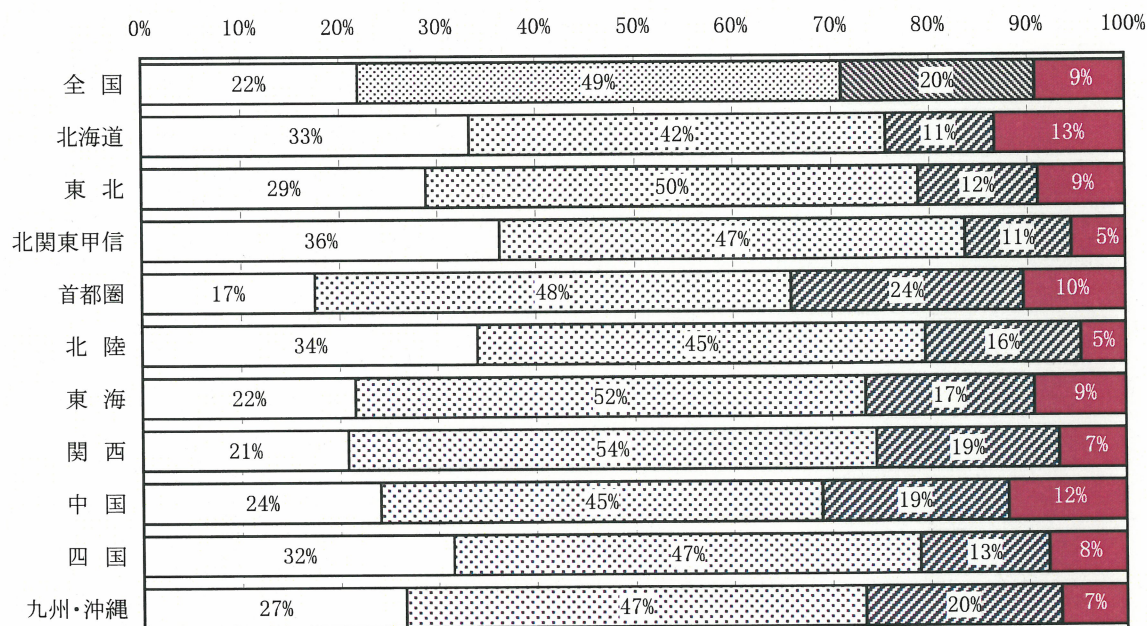


- 特になし
- ▨ 物的損害を対象とするが、金額や対象リスク範囲などが不十分
- 主たる事業所の物的損害は概ねカバーしている
- ▨ 物的損害を概ねカバーし、非常時の操業・復旧資金の手当てを検討中である
- 物的損害に加え非常時の操業・復旧資金の手当てを行っている

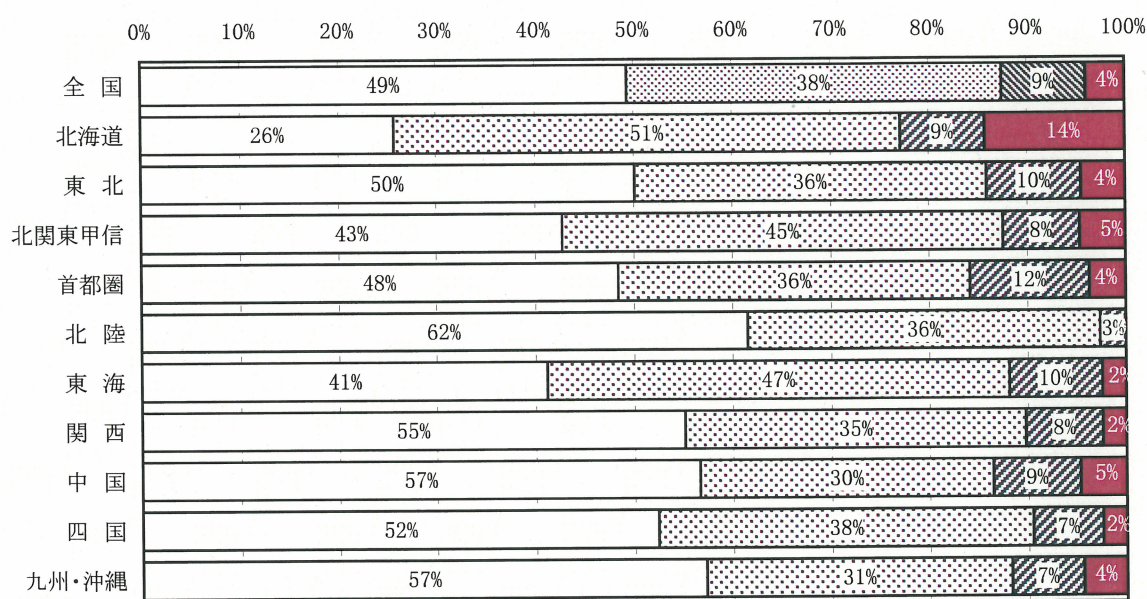
図表7 防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況【地域別、大企業・中堅企業】

・回答企業（大企業）では、何らかの防災関連の計画がある企業の割合は、首都圏、東海、関西で高くなっている。一方で事業継続計画（BCP）を作成している企業の割合は、過去に大地震の経験が少ない地域では低いところもみられる。

【大企業】



【中堅企業】

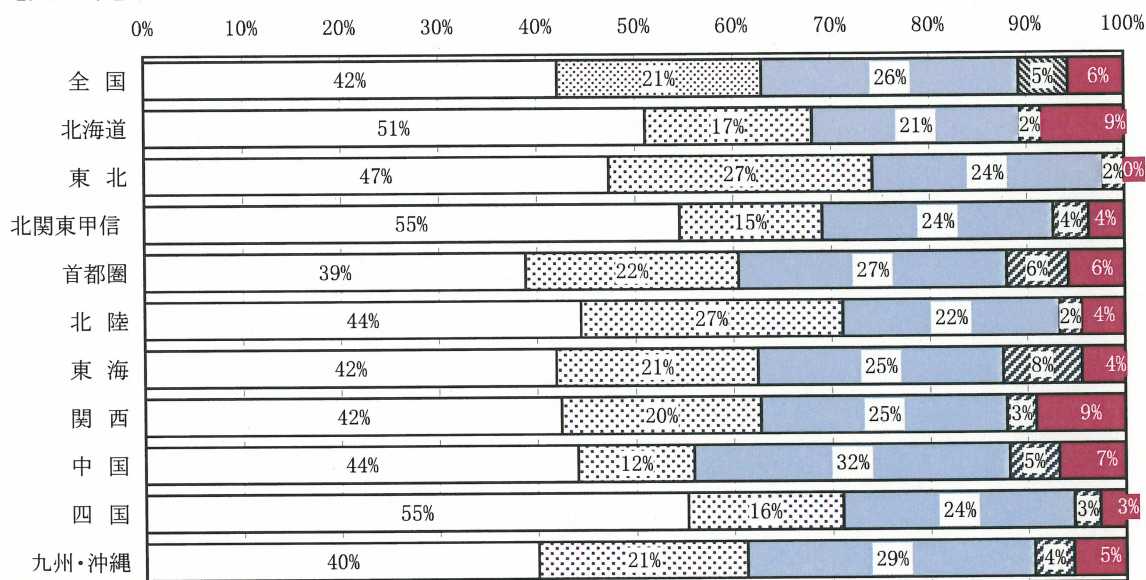


- 特に防災関連の計画はない
- ▨ 避難、安否確認等の応急対応を中心とした防災計画がある
- ▤ 応急対応を含む防災計画を策定し、事業継続計画にも着手している
- 事業継続計画を含む防災計画を策定済みである

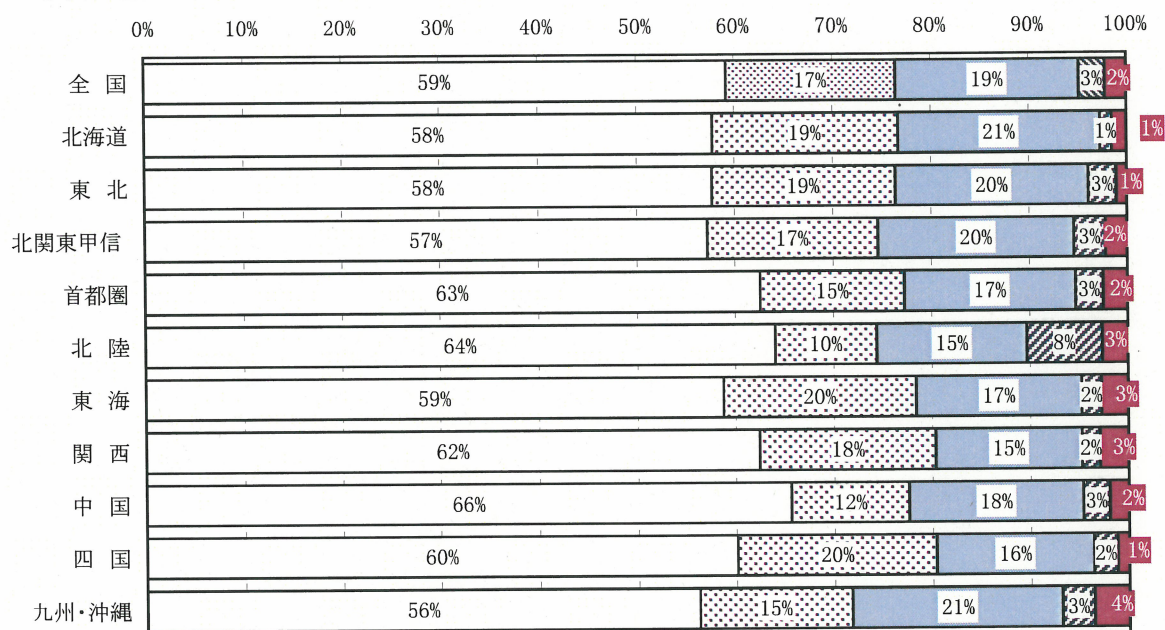
図表8 地震等の大規模災害に備えた財務手当【地域別、大企業・中堅企業】

・回答企業（大企業）では、大規模災害に備えた財務手当については、物的損害への対応も不十分な企業の割合は各地で過半を超えており、過去に大地震の経験が少ない地域では不十分な企業の割合が高いところもみられる。
 ・回答企業（中堅企業）でも、大規模災害に備えた財務手当については、物的損害への対応も不十分な企業の割合は各地で過半を超えている。

【大企業】



【中堅企業】



□ 特になし

▨ 物的損害を対象とするが、金額や対象リスク範囲などが不十分

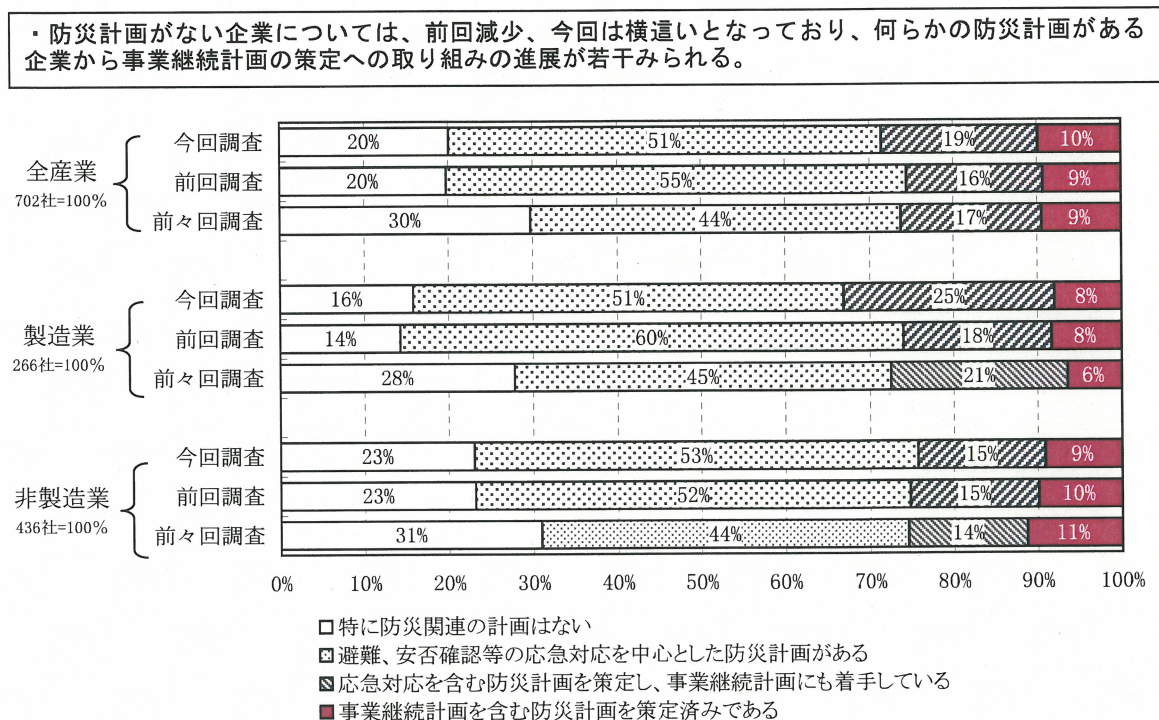
■ 主たる事業所の物的損害は概ねカバーしている

▨ 物的損害を概ねカバーし、非常時の操業・復旧資金の手当てを検討中である

■ 物的損害に加え非常時の操業・復旧資金の手当てを行っている

2. 前回、前々回調査との比較 【大企業】

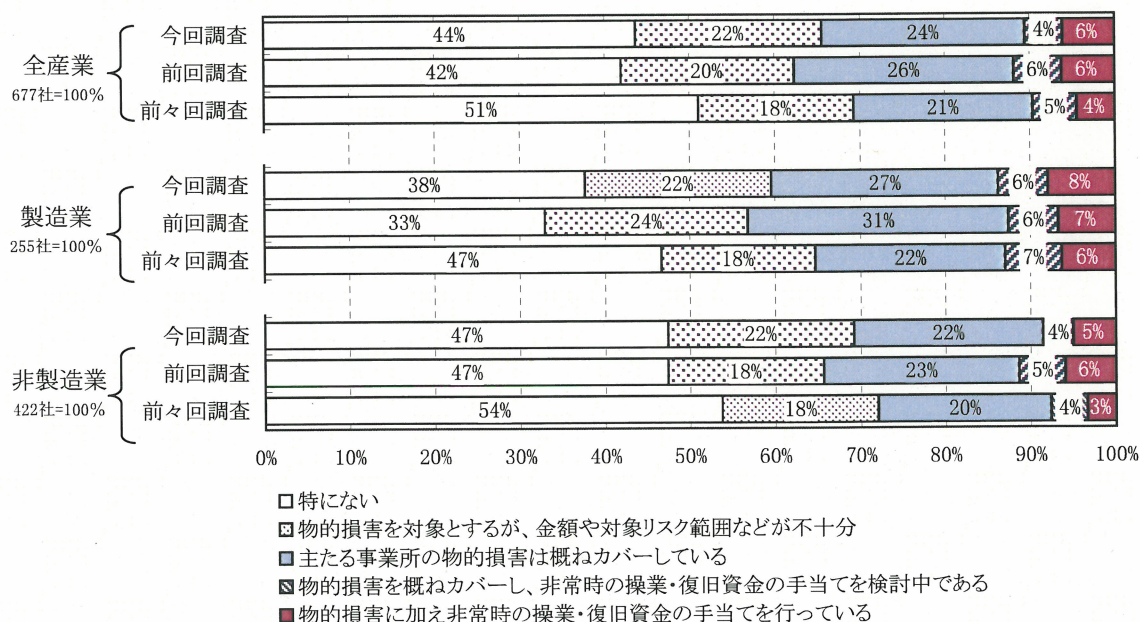
図表9 防災計画、事業継続計画（BCP）^{（注）}の策定状況【前回・前々回対比】



（注）事業継続計画（BCP）：重要業務の中断を防ぎ、あるいは目標時間内に復旧するため、情報システムのバックアップ、要員、生産設備、調達先の代替確保などを事前に整備する計画

図表10 地震等の大規模災害に備えた財務手当（地震保険、現預金増し、リスクファイナンス等）【前回・前々回対比】

・大規模災害に備えた財務手当については、特にないとした企業が前は製造業で14%、非製造業で7%減少、今回は製造業で5%増加したものの、非製造業で横這いとなっている。
 ・主たる事業所の物的損害は概ねカバーしているとした企業が前は製造業で9%増加、非製造業で3%増加したものの、今回はそれぞれ4%減少、1%減少しており、操業・復旧資金までの備えを行う企業、同取り組みを検討中の企業は、ほぼ横這いとなっている。



都道府県の防災関連の取り組み（条例、主な支援措置等）

	防災関連条例等	制定時期	事業者（企業）関連の主な内容	経済的インセンティブ等	その他
埼玉県	埼玉県震災予防のまちづくり条例	H14/3	事業者の責務として、体制整備、設備の耐震性確保、住民等との連携・協力等を規定。	—	
東京都	東京都震災対策条例	H12/12	事業者の責務として、事業者防災計画の作成、都や住民の事業・活動への協力、従業員・周辺住民等や設備の安全確保、住民等との連携・協力を努める旨規定。企業等における防災リーダー育成への支援も掲記。	—	東京都自身のBCPを策定（H20/11）
静岡県	静岡県地震対策推進条例	H8/3	事業者の責務として、体制整備・教育訓練、住民等との連携、ハード対策・物資備蓄等を規定。具体的な取り組みとしても、①静岡県事業継続計画モデルプラン提供による企業のBCP策定等への取り組み支援、②静岡県BCP普及研究会（行政、企業、大学他）組成による普及・啓蒙等を実施。	融資制度（地震災害防止対策資金）あり。県内の中小企業等の設備耐震化、BCP実施に必要な設備の導入・改善等が対象。	
愛知県	愛知県地震防災推進条例	H16/3	事業者の責務として、体制整備・教育訓練、住民等との連携、ハード対策・物資備蓄等を規定。具体的な取り組みとしても、①あいちBCPモデル提供による企業のBCP策定等への取り組み支援、②あいちBCP普及連絡会（行政、商工会議所他）組成による普及・啓蒙等を実施。	融資制度（総合防災対策資金）あり。県内の中小企業等の設備耐震化、BCP実施に必要な設備の導入・改善等が対象。	
岐阜県	岐阜県地震防災推進条例	H17/3	事業者の責務として、行政や地域（自主防災組織等）への協力、体制整備・教育訓練、ハード対策・物資備蓄等を規定。	融資制度（経営合理化資金・地震防災枠）あり。県内の中小企業等の設備耐震化等が対象。	
三重県	三重県地震対策推進条例	H16/3	事業者の責務として、体制整備・教育訓練、住民等との連携、ハード対策・物資備蓄等を規定。また、被災時の緊急支援物資等に関する企業等と行政の協定締結努力も規定。	融資制度（地震災害防止対策資金）あり。県内の中小企業等の設備耐震化等が対象。	
和歌山県	和歌山県防災対策推進条例	H20/3	事業者の責務として、防災対策実施、行政、地域（自主防災組織等）への協力を規定。従業員等の安全確保、規模や業態に応じた復旧・事業継続計画（BCP）作成、ハード対策・物資備蓄、教育・訓練、避難場所との提供や行政・地域の防災活動への協力等を規定。	—	

	防災関連条例等	制定時期	事業者（企業）関連の主な内容	経済的インセンティブ等	その他
岡山県	岡山県防災対策基本条例	H20/3	事業者の役割として、安全確保・事業継続・雇用の確保等の防災対策実施、行政への協力と規定。災害のフェーズに応じて、①災害予防対策として行政と事業者等の協定締結努力、事業者における計画作成（従業員等の安全確保、事業継続（BCP））と体制整備、②災害応急対応として、安全確保と自主防衛組織等との連携等、③復旧・復興対策として、事業継続と雇用確保、行政との連携による地域経済復興への貢献等を掲記。	—	
香川県	香川県防災対策基本条例	H18/7	事業者は、従業員等の安全確保や業務継続のための体制整備・教育努力、避難場所との提供や行政・地域の防災対策・推進への協力を行う旨規定。また災害応急対策として、安全確保と自主防衛組織等との連携等も規定。	—	
徳島県	とくしま地震防災県民憲章	H18/11	事業所における設備の震災対策、事業継続計画（BCP）等の防災計画の早期策定・実行、地域や行政の防災活動への積極的協力を謳う。また、「徳島県における企業防災促進のための業務協力に関する協定書」の大学、金融機関、専門的NPOとの締結、「徳島県企業防災ガイドライン」策定による企業のBCPへの取り組み啓蒙等を実施。	融資制度（地震防災対策資 金）あり。県内の中小企業 等の設備耐震化等が対象。 地震防災計画策定と知事の 承認が必要。	徳島県自身 のBCPを 策定 (H20/3)
愛媛県	愛媛県防災対策基本条例	H18/12	事業者の責務として、従業員等の安全確保や業務継続のための体制整備努力、地域の防災活動への協力、災害応急対策の実施、行政の防災対策への協力を規定。①災害予防対策として、安全確保や事業継続に係る計画（BCP）作成、体制整備・教育訓練、ハード対策・物資備蓄、避難場所の提供や地域の防災活動への協力、行政と事業者等との協定締結努力、②災害応急対策として、安全確保と自主防衛組織等との連携、帰宅困難者への支援等も規定。	—	

	防災関連条例等	制定時期	事業者（企業）関連の主な内容	経済的インセンティブ等	その他
高知県	高知県南海地震による災害に強い地域社会づくり条例	H20/3	事業者の責務として、ハード対策・物資備蓄・体制整備・教育訓練、事業継続のための計画（BCP）作成、地域における防災活動との連携等、震災への対応力の向上等の必要な備えを行うとともに、南海地震発生の場合は避難誘導、救助活動、消火活動等を積極的に行い、事業活動を再開するために必要な措置をとるよう努めなければならない旨規定。	融資制度（事業環境整備促進融資（災害防止対策））あり。県内の中小企業のBCP関連の設備・運転資金が対象。	
宮崎県	宮崎県防災対策推進条例	H18/9	事業者の責務として、従業員・地域住民等の安全確保、地域の防災活動への協力、災害応急対策や復旧・復興対策への積極的な協力、ハード対策・物資備蓄、教育訓練、行政の防災対策推進への協力等を規定。また、行政と事業者等との協定締結努力についても規定。	—	
鹿児島県	鹿児島県防災対策基本条例	H19/12	事業者の責務として、自らの防災対策実施とともに、行政及び防災関係機関との連携・協働努力を規定。体制整備・教育訓練、従業員等の安全確保、事業継続のための計画（BCP）作成、行政・地域等の災害予防対策への協力等に努めることや、行政と事業者等の連携協定締結、災害応急対策への協力等についても規定。	—	
宮城県	震災対策推進条例	H20/10	事業者の責務として、事業継続対策、地域住民と協力した震災対策、県・国等の震災対策事業への協力と従業員の知識向上への配慮等を規定。また、県が事業所等における「宮城県防災指導員」の養成に努めること、事業者の協力による救援物資等確保などについても規定している。	—	

* 調査の過程で把握し得た主な取り組みをピックアップしており、施策等の全般を網羅するものではない。

* 経済的インセンティブ等については、調査趣旨を勘案し、企業の災害予防的な取り組みに対する支援施策を掲載。一般的な住宅・建築物等の耐震化助成等や、災害復旧に係る融資等の施策は除外している。

【東北支店レポート バックナンバー】

- ・ 東北エコビジネスのポテンシャルを探る 2000 年 7 月
 - － 鉱山技術が開く新たな環境産業 －
- ・ 東北地域設備投資の長期推移分析 2000 年 8 月
 - － 設備投資から見た地域経済の姿 －
- ・ 東北地域における新形態 SC の可能性 2001 年 8 月
- ・ 東北地域における外国人観光客誘致の取り組みと今後の展開 2002 年 1 月
 - － 本格化に向けて求められる広域・公民連携と民間のチャレンジ精神 －
- ・ 東北地域における電気機械産業の縮小と今後の展開 2002 年 3 月
- ・ 「食」を活用した観光振興 2003 年 3 月
 - － 東北地域の産業振興戦略の一つの方向性について －
- ・ 仙台市周辺地域における「電気機械・精密機械産業クラスター」形成 2003 年 12 月
 - に向けての地域戦略の方向性について
 - － 「地域の技術革新と起業家精神に関する調査」 仙台・宮城地域 －
- ・ 米沢電気機械クラスターの現状と有機エレクトロニクスバレーの可能性 2003 年 12 月
 - － 「地域の技術革新と起業家精神に関する調査」 米沢地域 －
- ・ 中山間地域の産業振興策について 2004 年 6 月
 - － 福島県奥会津地域・三島町をモデル地域として －
- ・ 北上川中流域における自動車産業の発展可能性について 2005 年 7 月
 - － 地場企業の自動車産業参入による独自性のあるクラスター形成への道筋 －
- ・ 東北地域の産業集積のためのグランドデザイン 2007 年 9 月
 - － 自動車関連産業クラスターの長期的・永続的な形成戦略をモデルケースとして－
- ・ 東北における 6 次産業クラスター化戦略 2008 年 6 月

株式会社日本政策投資銀行 東北支店 企画調査課

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町 2-1-2 NOF 仙台青葉通りビル 7 階

Tel: 022-227-8182 Fax: 022-227-6709

e-mail: tohoku@dbj.jp

<http://www.dbj.jp/co/info/branchnews/tohoku/>