

## 事業継続計画（BCP）における地域貢献・連携の研究 Research of regional contribution and cooperation in Business Continuity Plan

鍵屋 一<sup>1</sup>, 磯打 千雅子<sup>2</sup>  
Hajime KAGIYA<sup>1</sup> and Chikako ISOUCHI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>板橋区役所総務部契約管財課

Department of General Affairs, Itabashi City Hall

<sup>2</sup>日本ミクニヤ株式会社東京支店リスクマネジメント室

Department of Risk management, Mikuniya Co., Ltd.

In this thesis, we describe the following study results of three points. First, the cooperation of restoration and the reconstruction activity in the business continuance of the enterprise at the disaster and the region is a point to say how to do. Second, it is a viewpoint how the cooperation of the region and the municipality cooperates in preparation for the disaster in normal circumstances because it cannot quicken it at the disaster. In addition, there is a case where safety and security activity of the enterprise lead to the activation of the enterprise in normal circumstances and the increase of the profit. And, the third is a point that there is a part where the activity of the enterprise for a regional contribution is a business opportunity for not the cost factor but the enterprise.

*Keywords : Business Continuity Plan(BCP) , regional contribution and cooperation*

### 1. はじめに

企業（団体、組織等を含む）は、大規模災害時にどのような地域への貢献及び地域との連携をすべきだろうか。企業の防災活動にとどまらず、事業継続計画（BCP）において地域貢献・連携のあり方を明確に位置づけるのが本研究の目的である。

災害時において、企業は自らの事業継続とともに、地域や自治体の災害対応にも貢献したいと考えている。このため、企業の事業継続と地域の復旧・復興活動の協調をどう促進するかが第1の観点となる。また、地域や自治体との連携は災害時に急にできるものでないことから、平常時から災害に備えて地域とどう連携していくかが第2の観点である。

これらの検討を進めていくうちに、意欲的な企業が自社の強みを活かして安全安心活動に取り組み、平常時の企業活動の活性化や利益の増大につなげている事例がいくつか発見された。地域貢献・連携活動をコスト要因として消極的に見るのではなく、ビジネスチャンスとして積極的にとらえているのである。これが第3の観点である。

本研究では、最初に地域貢献・連携に関する先行研究を概観する。次に阪神・淡路大震災をはじめとする地域貢献・連携の事例を検討し、一般的な対策を整理する。最後に企業の本業や強みを活かした先進企業の事例を紹介し、業種別にモデルとなる取り組みを試行的に作成する。

本研究は特定非営利活動法人「事業継続推進機構」の地域貢献・連携研究会の議論を踏まえた論文であるが、共同著者の文責による見解である。

### 2. 地域貢献・連携に関する先行研究

(1) 内閣府「事業継続ガイドライン第一版」における位置づけ

・企業の事業復旧活動と地域の普及との関係

自然災害をはじめとする災害の多くは、企業、自治体、地域住民に同時に襲いかかる。企業はいち早い主業務の復旧を目指し事業継続に取り組むことになるが、徹底した追及は反面地域の復旧を妨げることにもなりかねない。これまでも企業が徹底した事業継続を進めた結果、交通渋滞の発生、物資の買占めなど地域住民・周辺自治体を無視した復旧活動が行なわれた事例もある。地域への配慮に欠けた対応をとれば当然に企業の評価は大きく損なわれる。

災害直後は人命救助及び二次災害の防止が最優先、続いて避難者の支援等が求められる。これらに支障を与える行為は強い社会非難を招き、事業継続自体にもマイナスになる。災害後の企業の復旧のためには地域と共に復旧する必要性を認識し、地域コミュニティの一員として地域に応じた地域社会に貢献することが求められる。企業は共助の観点で事業復旧を地域で展開することが必要である。

・災害時の地域への貢献の進め方

日頃から、地域の自社に期待する事項を把握し、実施できる内容を明確にしておくことや、早期復旧活動や災害救援業務について、平時から有事に備え自治体や地域と協定を締結しておくことは重要である。一例として、次のような事項があげられる。

義援金の提供

避難者への自社敷地・建物の一部開放

水・食料その他物資の提供

地元地域の災害救援業務を支援する技術者の派遣

社員のボランティア活動参加

従業員顧客への防災に関する啓発・教育活動

災害時における地域住民や自治体の企業に対する期待はきわめて大きいことを企業トップは認識すべきである。災害時の地域貢献は企業の経営判断である。

(2) 東京商工会議所アンケート

本項では、東京商工会議所が会員事業者に向けておこ

なった「災害対策に関するアンケート結果」から、企業の地域貢献・連携に係る事項を抜粋し、掲載する。

アンケートは、事業者が具体的にとるべき災害対策と地域との連携・協力のあり方について研究を行うことを目的に平成18年4月に3,110社を対象に行った。回答事業所数は697社であり回収率は22.4%である。

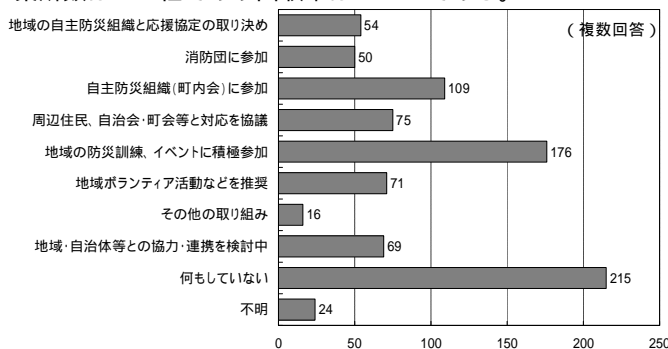


図1 地域との協力・連携の取り組み状況

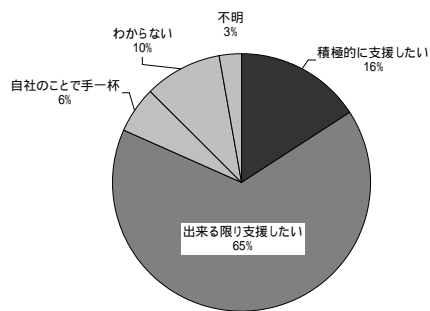


図2 災害時における地域に対する支援の考え方

災害時を想定した地域との協力・連携への取り組みについては、約30%の企業が現時点で何もしていないと回答しており、特に企業規模が小さいと、この割合が高い傾向にある(図1)。一方で、地域に対する支援の意思については、81%の企業が何らかの支援を行いたいとしている(図2)。

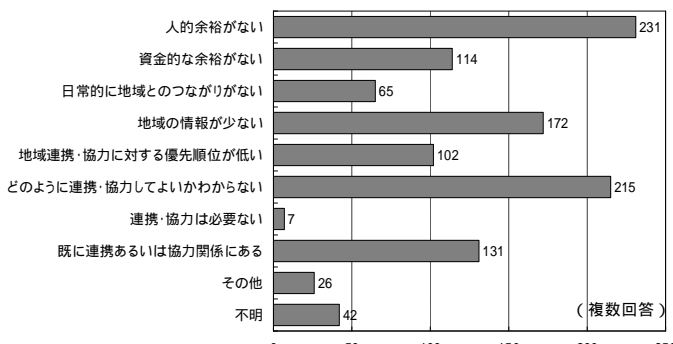


図3 地域との連携・協力を進める上での問題点

一方で、地域との連携・協力を進める上での問題点として、人的余裕の不足(33%)とともに連携・協力方法がわからない(31%)、地域の情報が不足(25%)についての回答が多い(図3)。

### (3) 事業継続推進機構(BCAO)アンケート

本項では、事業継続推進機構会員企業向けに行ったアンケート結果から、地域連携・貢献に関する事項を抜粋して記載した。

図4は、防災について地域や自治体との連携策の構築状況を示したものである。結果では、70%の企業が防災対策において地域や自治体との連携策を構築(予定含

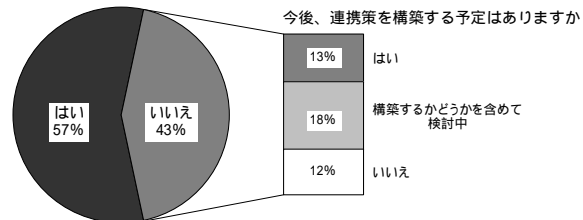


図4 防災について地域や自治体との連携策構築状況(含む)

一方、「地域や自治体との連携策を構築している」と回答した企業の売上規模は、「3,000億円以上」が53%をしめる(図5)。「3,000億円以上」企業の90%が連携策を構築していると回答している一方、「10億円未満」企業では、20%に留まっている。

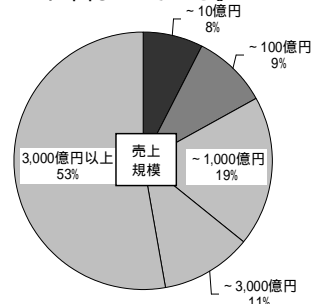


図5 「連携策を構築している」企業の売上規模

「連携策を構築している」と回答した企業の内、「計画に明確な地域連携の位置づけ項目がある」と回答した企業は、36%に留まる(図6)。

地域や自治体との連携策の第1ステップは、「計画に明確な地域連携の項目を位置づけること」であり、今後、計画への位置づけを支援・推進する活動を実施する必要がある。

地域や自治体との連携策の具体的な内容では、「地域・自治体の防災訓練や祭りへの参加(人的ネットワークの強化)」が最も多く「連携策を構築している」とした企業の内、67%が回答している。

本アンケートにおいて回答企業数が多かった項目(平時の防災訓練や祭りへの参加、災害時の地域住民の救助活動方策など)は、企業が地域連携策として取り組みやすい項目であると捉え、連携策の第2ステップ「具体的な計画を策定する上での標準項目」と位置づけることができる。

企業別の回答項目数では、1~3項目が68%を占める。一方、6項目以上は10%である。

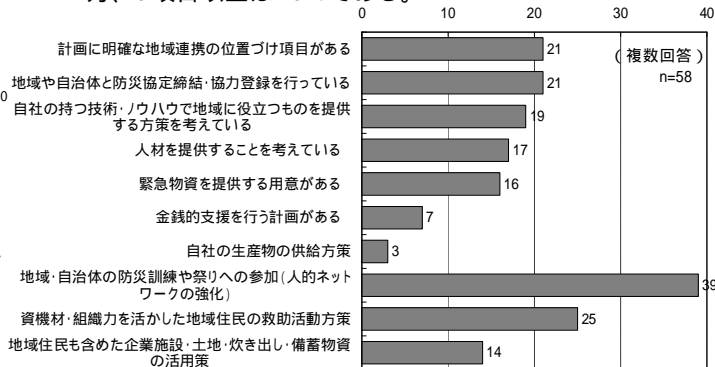


図6 地域連携策として計画している対策

### 3. 阪神・淡路大震災から見た企業・組織の役割

阪神・淡路大震災後に、中央防災会議は「防災基本計画」を見直し、「国民の防災活動の環境整備」における

項目の一つとして、「企業防災の促進」をあげている。そこでは、災害時に企業が果たす役割として、従業員、顧客の安全 経済活動の維持 地域住民への貢献の3点をあげている。

以下に、被災企業 2000 社を対象にしたアンケート調査から、企業の地域貢献の取り組みを紹介する。

(1) 企業による緊急時の支援

生協やスーパー等の食料・生活必需品の供給、医薬品、食品業界等による被災地への支援活動が活発に展開され、パニック防止に大きな効果をあげた。フェリーやヘリをチャーターした物資輸送、多くの社員の被災地への派遣、避難所、公衆トイレの汚物清掃、衣類の洗濯まで、企業の得意分野を生かした多種多様な取組みが行われた。さらに、自社施設や船舶の被災者への提供や社員のボランティア活動なども展開された。

(2) 復興過程で生まれた地域への取り組み

復興過程において、企業が自社ビルの一角をギャラリーとして開放し、「神戸まちづくり六甲アイランド基金」や「KOBHYOGO2005 夢基金プロジェクト」など、企業の基金の設置が拡がりをみせた。また、地域の自主防災組織や住民と連携し、防災訓練への参加や防災まちづくりに参画している事例も少なくない。特に、危険物を扱う企業においては、二次災害を防止するためにもこうした取り組みが重要であった。

このように、企業が地域に目を向け始めたことが、震災復興の過程で顕在化し、加速化した事例の一つである。

(3) 被災企業の地域貢献への取り組み実態

被災した企業へのアンケート調査によると、企業が震災前から取り組んでいるのは、「事業所周辺地域での防災活動への参加」が 20.2%と最も多く、次いで「地域復興イベント等への参加・協力」19.0%、「カンパ・寄付などの金銭的援助提供」17.1%が続く。

震災後取り組んだ地域貢献活動は、「地域復興イベント等への参加・協力」の 19.6%が最も多く、次いで「カンパ・寄付などの金銭的援助提供」18.3%、「事業所周辺地域への防災活動への参加」17.5%が続く。

今後、取り組む予定の地域貢献活動は「近隣高齢者や子供など要援護者対策」43.7%が最も多く、次いで、「近隣居住者への食糧・水・物資提供」37.1%、「カンパ・寄付などの金銭的援助提供」35.8%、「地域復興イベント等への参加・協力」35.0%である。

講じる予定のない対策は、「近隣居住者への避難所・仮住居提供」41.8%が最も多く、次いで、「近隣居住者への食糧・水・物資提供」31.3%、「近隣高齢者や子供など要援護者対策」30.7%と続く。

総じて従業員 100 人以上の企業の方がこれらの対策を講じている割合が高い。

4 大震災に見る企業と地域経済・地域社会の関わり

(1) 被災地域での企業の救援

被災時に、企業の地域貢献の事例として、神戸市長田区の三ツ星ベルトの活躍がある。同地区は古い木造家屋が密集し、火災発生後、地元住民と三ツ星ベルト、ミヨシ油脂、台湾製糖の中小企業の自衛消防団や従業員 100 人が企業のポンプ車、貯水槽の水などを利用して消火活動を行い、最小限の被害に食い止めた。三ツ星ベルトは、日頃から地域の子供たちの剣道クラブに体育館を開放し、地元との交流活動を行っており、震災後も避難所として開放した。19 名が生き埋めとなったビルの倒壊現場から

の救出作業にも地元企業の重機の提供が功を奏した。また、地元の要請と協力に応じて、コープ神戸ミニコープ真野店は、被災後 3 日目の夕刻に再開にこぎつけ被災者を励ました。

このように、真野地区では企業もコミュニティの一員として、重要な役割を果たした。日頃のつながりの大切さを教えた。

(2) 被災地企業の自立が地域復興の活力

通常、被災地では企業や事業所の被災により地域経済が停止する。売上げがなくなり、企業倒産で失業者も出る。一方で、被災地外部から大量の義援物資やボランティアが押し寄せることで、被災地経済の自立を阻害する結果ともなった。

関連した事例として、新潟県中越地震後の「弁当プロジェクト」が注目される。小千谷市で市内の避難所で生活する被災者の 8 千食の弁当を市内業者で供給する「弁当プロジェクト」が行われた。これは、これまで、被災地外から供給、支援されていた被災者への食事の提供を地元業者で実施したもので、被災地の仕事を生み出し、被災者に安全で良質な食事の供給ができた。さらに、3 年後の中越沖地震では、「弁当プロジェクト」が発展し、行政が発注する被災者向けだけでなく、復旧作業関係者への弁当を受注し、しかも全市的な体制が構築された。被災地域の企業、組合、関係組織、行政など多様な主体が連携、協力することで、地域経済の復興、企業・事業所の再建の独自の取り組みとなった。

(3) 自営企業は地域社会の再建の立役者

日常的に住民の生活に絡む中小商工業者の営業再開は、住民の生活再建、復旧・復興活動の力になる。第 1 に、地域住民を良く知る中小商工業者は倒壊家屋の救出作業の先頭に立った。第 2 に、日頃から必要な商品を調達し、現場作業の技術や道具を持つ事業者は知恵と工夫で被災者の暮らしや建物の再建を支援した。第 3 に、避難所や仮設住宅でのまとめ役として活躍した。第 4 に、本業の営業を再開し、いったん停止した地域経済をきめ細かなところから再起動させ、地域社会の再建に重要な役割を果たした。

5 企業における一般的な地域貢献・連携のあり方について

これまでの事例から一般的にどの企業でも行える地域貢献の具体的な対策を表 1 に整理した。

表 1 企業が一般的に行う地域貢献・連携の具体例（一部抜粋）

支援活動	平常時	緊急時	復旧時	復興時
人材	・防災の教育訓練 ・地域の防災訓練・行事への人材の派遣 ・地域との繋がり確保 ・社員の自宅の耐震化	・人命救助、初期消火、応急手当、避難支援、避難所開設等 ・地域への人材の派遣 ・災害時要援護者への重点支援	・自社の業務再開、復旧活動は地域の災害救護活動に配慮する。 ・復旧活動への人材の派遣 ・災害時要援護者への重点支援	・自社の通常営業体制の確保 ・復興は地域の行政・企業・住民と協調 ・復興活動への人材の派遣 ・災害時要援護者への重点支援
施設設備	・施設の耐震化 ・設備・什器等の転倒防止 ・IT、通信関係の二重化（バックアップ・DR含む） と切り替え訓練 ・必要備品の調達、備蓄	・施設、設備の点検と二次被害の防止 ・緊急補修、バックアップ等の実施 ・地域の緊急連絡への協力	・被害施設、設備の復旧 ・自社の業務再開	・施設、設備の防災対策見直し ・見直しに基づいた整備
物資	・防災備品の調達、備蓄 ・水、食糧の備蓄 ・緊急対応資器材の準備	・防災備品の開放 ・水、食糧等の提供 ・緊急対応資器材の開放	・復旧活動への資器材の開放	・防災備品の備蓄 ・緊急対応資器材の準備
...	...	...	...	...

## 6. 企業の本来業務や強みを活かした地域貢献・連携

企業にとって平常時から本業による地域への貢献や連携の活動を、事業継続計画（BCP）の中で実践していくことは、企業と地域の持続的発展に貢献し、その価値と評価を高め、企業業績の向上に結びつく可能性がある。

表2 企業の本来業務や強みを活かした地域貢献・連携の具体例（一部抜粋）

本業や強み	平常時	緊急時	復旧	復興
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に特化した防災関連情報の発信</li> <li>防災啓発活動の実施</li> <li>企業間連携</li> <li>防災協定締結</li> <li>防災協力登録</li> <li>地域との救命活動訓練</li> <li>作業所に上級救命認定者を配置</li> <li>耐震診断・耐震補強工事窓口</li> <li>重機ネットワークの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害箇所の把握と応急措置工事の実施</li> <li>保有資機材の地域・行政への開放</li> <li>場合によっては業務停止</li> <li>重機利用の救命救助活動支援</li> <li>自社敷地解放</li> <li>建物心倉危険度判定支援</li> <li>現地被災情報収集提供</li> <li>重機ネットワークの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害箇所の本格復旧工事の実施</li> <li>保有資機材の地域・行政への開放</li> <li>被災状況の把握・報告</li> <li>被災地での活動拠点設置、救援活動</li> <li>技術員及び労働力の確保と調整</li> <li>工所用資機材の把握・調達及び運用</li> <li>復旧工事に関する技術調査、技術支援、報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害箇所の復興計画の立案、工事の実施</li> <li>保有資機材の地域・行政への開放</li> <li>通常営業の確保</li> <li>災害対応のノウハウの蓄積</li> <li>他社へのノウハウ提供</li> </ul>
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害フェーズに応じた必要物資に関する社会的ニーズの把握と優先的製造物資の検討</li> <li>優先的製造物資ラインの代替性の検討</li> <li>地元サプライヤーへの防災支援</li> <li>災害時の情報共有のしくみ構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的ニーズに沿った物資の製造</li> <li>場合によっては業務停止</li> <li>自社工場での二次災害、地元への環境破壊防止</li> <li>（前庭・グランド等）安全地での地元への一時開放</li> <li>地元サプライヤーと協力した復旧業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的ニーズに沿った物資の製造</li> <li>地元への「安心感」の創造</li> <li>社会重機（発電機、重機など）の提供</li> <li>地元サプライヤーと協同した復旧業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常営業の確保</li> <li>災害対応のノウハウの蓄積</li> <li>他社へのノウハウ提供</li> </ul>
電気・ガス・熱供給・水道業	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者に対する災害時の留意事項の広報</li> <li>自治体、地域の防災訓練等への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期事業復旧体制の確保</li> <li>重要利用者への早期復旧</li> <li>広域応援要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期事業復旧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期通常営業の確保</li> <li>災害対応のノウハウの蓄積</li> <li>他社へのノウハウ提供</li> </ul>
...	...	...	...	...

たとえば、ある私鉄では、沿線住民の少子・高齢化や減少化への対応（子育て支援事業等）や、沿線の住みやすさを向上するため平常時の沿線コミュニティの行事（祭り等のイベント）へ参加するだけでなく、駅や線路周辺設備に対しても耐震化・防災対策/準備を進め、周辺商店街とも連携し、点（駅）から面（駅周辺商店街等のコミュニティ）へ安心・安全を拡大して提供できるよう経営として取り組んでいる。このような活動により地域や当該企業の活性化、沿線地域価値の向上に加え、企業の信頼ブランドのイメージ向上に結びついている。

また、あるケーブルテレビ会社では、平常時には河川等の状況監視番組を提供し、地震等の災害発生時にはタイムリーな災害関連情報を無料で提供するなどの安心・安全の番組を提供し、地域の安心・安全の向上に貢献している。加入者は平常時だけでなく、災害時にもこのような情報を確実に入手できるので、企業の信頼向上に結びついている。さらに、事業面では解約率が低下するということで業績に寄与している。

最近、生協は、地域の災害時の食品や生活品の購入拠点としてだけでなく、災害時や復旧時の情報や物資等の地域の生活依存拠点と位置づけられてきている。平常時には他の地域での災害支援の窓口活動や、災害時に向けての教育・訓練活動にも寄与することにより地域価値の向上や企業価値向上に結びついている。

これら先進事例をふまえて、表2には企業の本来業務や強みを活かした地域貢献・連携の具体例を示した。

企業にとっては、平常時から本業による地域貢献・連携活動は、地域住民や地域コミュニティに対して安心・安全、信頼等の向上効果をもたらす、結果としてその地域の価値を向上させることに加え、その地域での企

業の価値の向上をもたらす。企業と地域住民・コミュニティのプラス方向へのスパイラルなフィードバックループにより、地域全体としての持続的発展に貢献し、企業を含む地域全体の価値と評価を高めることになる（図7）。

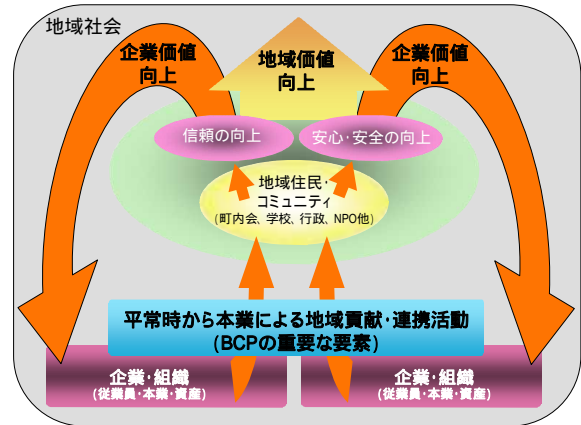


図7 企業にとっての地域貢献・連携の意義

## 7. おわりに

本研究では、地域貢献・連携に関する先行研究や阪神・淡路大震災等の事例をもとに、企業が本業や強みを活かした地域貢献・連携策を検討した。

今後は、より実践的な方策を検討すると共に、企業単体ではなく、地域全体の継続をも視野に入れた対応策を検討していきたいと考えている。

## 謝辞

本研究を進めるにあたっては、事業継続推進機構「地域貢献及び連携研究会」の荒井富美雄、石井修一、小原芳和、小林偉昭、寿乃田正人、徳江淳、森清仁、山口豊、的屋勝一、堀格の各氏の報告、及び検証が基盤となっている。論文化する際、共同著者が取りまとめを行ったが、事実上は、各氏との共同論文である。深く謝意を表したい。また、この研究に貴重なアドバイスをいただいた事業継続推進機構の丸谷浩明理事長、会の運営を支えてくださった細坪信二事務局長、平吾かおり氏にも心からのお礼を申し上げる。

## 参考文献

- 1) 事業継続ガイドライン第一版：内閣府，平成17年10月
- 2) 会員事業者の災害対策に関するアンケート結果：東京商工会議所，平成18年7月
- 3) 民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言：中央防災会議・民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会，平成16年10月
- 4) 大震災100の教訓：塩崎賢明ほか，兵庫県震災復興研究センター編
- 5) 地震に負けるな地域経済：永松伸吾，（独）防災科学技術研究所
- 6) 企業の防災・復興過程における取り組み等についての実態調査：兵庫県商工会議所連合会
- 7) 大震災10 災害列島：塩崎賢明ほか，兵庫県震災復興研究センター編

以上