



## 特定非営利活動法人 事業継続推進機構

- ・事業継続と両輪の企業防災(個別リスク対策)の講習と意見交換の実施について
- ・BCAO事業継続(BC)推進セミナー
- ・東北の被災地訪問の報告、和歌山県視察報告

- P.1 事業継続と両輪の企業防災(個別リスク対策)の講習と意見交換の実施について
- P.3 B C A O事業継続(BC)推進セミナー
- P.5 東日本大震災復興支援を兼ねた東北の被災地訪問の報告
- P.7 和歌山県現地視察訪問の報告

## 事業継続と両輪の企業防災(個別リスク対策)の講習と意見交換の実施について 副理事長 丸谷浩明(東北大学)

BCAO では、2013 年度、従来実施してきた BCP や BCM の講習や意見交換会に加えて、企業防災の講習・意見交換を連続開催してきました。これは BCM のマルチリスクの考え方からは対照的な個別リスク対策の講習となりますが、双方が重要であるという意味で、「事業継続と両輪」という名前を冠して実施しました。

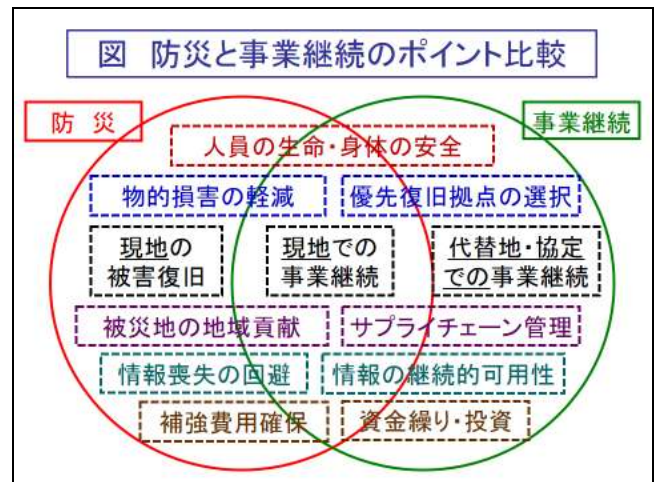
この企業防災の講習を導入することとした理由ですが、第一に、東日本大震災以降、BCAO の講座等を受講される方々には新任者も多く、BCP を防災対策と思っていたり、会社から「防災計画の位置づけで BCP を作成せよ」、「地震対策の BCP を作成せよ」と指示を受けたりした方が増え、企業防災と事業継続をすみ分けて説明することが必要になったことがあります。BCAO では「防災視点の BCP や BCM では有効でない」と強調しています。ただし、防災対策が重要でないというわけではありません。防災との考え方の違いを認識することで、事業継続の本質をより深く理解できるでしょう。

第二の理由として、BCAO の会員は、事業継続を企業・組織で担当し、あるいは指導している方が多い一方で、災害や事件・事故などの個別リスクの対策も担当・指導することも多いので、会員のサービスの観点からも、自然災害をはじめとして個別リスクを理解し、意見交換をするニーズがあると考えました。

第三の理由は、BCP にも個別リスクを理解することが重要だからです。BCP では原因を問わず重要業務の実施に不可欠なリソースが使用できない・不足する場合を考えることが BIA では必要で、複数のリスクに共通に有効な代替戦略

が重視されるのはご存知のとおりです。しかし、BCP 策定の「リスクの分析・評価」では、資源に対する被害を個別リスクごとに考える必要があります。また、詳細な対応マニュアルは個別リスクごとに違いが出ることが多いのです。

下図は、筆者が個人で使っている防災と事業継続の対照図ですが、BCAO の講習会などで原案を披露し、意見を聞いて修正を加えてきたものなので、ある程度参考になると思います。



なお、BCAO アワードについても、2013 年度から「企業防災賞」も加わり、企業防災として優れた取組も BCAO として推奨し、広く知らしめることを方針としています。

この企業防災の講習・意見交換会は、2013 年度は次ページのように 18 回開催しました。BCAO の役員はできるだけ全員が得意分野について講師を務める方針で臨み、東京だけでなく、大阪、静岡でも開催しました。

今後、BCAO では、2014 年度にも引き続きこの企業防災(個別事業対策)の講習と意見交換会を継続したいと考えています。そこで取り上げるテーマは、会員の皆様からの要望があれば、できるだけそれに沿って選定していきたいと考えていますので、皆様からのフィードバックをお待ちしています。

## 事業継続と両輪の企業防災(個別リスク対策)の講習及び意見交換

実施日	テーマ	講師
7月3日	企業防災 南海トラフ地震について	丸谷 浩明氏／東北大学災害科学国際 研究所教授
7月24日	「防災マニュアル策定事例紹介」	奥山 良一氏／奥山事務所 代表
7月30日	「進化しているビジネスインパクト分析(BIA)」	細坪 信二氏／特定非営利活動法人危機管理対策機構 理事・事務局長
8月7日	「DCP (District Continuity Plan) 地域継続計画」	指田 朝久氏／東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 上席主席研究員
8月28日	「地域防災力の向上をめざして」	鍵屋 一氏／板橋区議会事務局長
9月25日	「生命の安全とビジネス連続のための緊急対応」	ナターン リー ローデン氏／特定非営利活動法人危機管理対策機構 理事
10月9日	「事業継続の新たな取り組み ～自動車部品工業会BCPガイドラインを中心に～」	野田 健太郎氏／日本政策投資銀行 設備投資研究所 上席主任研究員
10月16日	「レジリエンスと事業継続」	荒井 富美雄氏／京王電鉄株式会社 総務法務部
10月30日	「サイバー攻撃のトレンドと対策」	根岸 征史氏／株式会社インターネットイニシアティブ セキュリティ情報統括室
11月20日	「事業拠点の脆弱性評価と代替確保」	木根原 良樹氏／株式会社三菱総合研究所 社会イノベーショングループ社会安全マネジメントグループリーダー主席研究員
11月27日	「BCの訓練手法・目的」	伊藤 毅氏／株式会社 富士通総研 執行役員 第二コンサルティング本部BCM事業部長
12月11日	「BCに活用できるリスクファイナンス」	高橋 孝一氏／損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社取締役 リスクコンサルティング事業本部長
12月18日	「G空間の防災・地域活性化活用」	梶浦 敏範氏／株式会社日立製作所 情報・通信システム社スマート情報システム統括本部 上席研究員
2月26日	「お客さま視点でのサービスの継続」	長瀬 貫隆氏／一般財団法人DRIジャパン 理事長
3月7日	「建物の応急的使用性判定の考え方について」 —建物管理者の立場から—	宮村 正光氏／工学院大学 建築学部 まちづくり学科 教授
3月12日	「みずほ証券における防災と事業継続の取り組み事例紹介」	堀越 繁明氏／みずほ証券株式会社 BCP 室長
3月19日 【大阪】	「企業防災 南海トラフ地震について」	丸谷 浩明氏／東北大学災害科学国際 研究所教授
	「成長戦略と連動したお互いさまBC連携ネットワーク」	細坪 信二氏／特定非営利活動法人危機管理対策機構 理事・事務局長
3月24日	「企業におけるBCP/BCM訓練の実例」	緒方 順一氏／株式会社インターリスク総研 コンサルティング第二部長
3月26日 【静岡】	事業継続力を向上する代替戦略の構築 「お互い様BC連携ネットワーク」	細坪 信二氏／特定非営利活動法人危機管理対策機構 理事・事務局長

## 「BCAO事業継続(BC)推進セミナー」 開催される

2014年2月27日(木)、東京都千代田区の砂防会館において「BCAO事業継続(BC)推進セミナー」が開催しました。このセミナーは「経営者向けセミナー」として企画し、経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室長の平塚敦之様、トヨタ自動車(株)総合企画部長の近藤元博様からご講演を頂きました。お二人から、それぞれのお立場から事業継続(BC)の実効性、事業継続戦略、代替戦略に関する考え方、企業価値を高めることにつながるBCPの重要性などについて、貴重なご意見をお聞きできました。

また、当機構の副理事長の伊藤毅より、「事業継続推進機構(BCAO)ご紹介～経営戦略としてのBC～」と題した説明・紹介を行い、最後に、「事業継続(BC)のさらなる推進に向けて」というテーマでパネルディスカッションを行いました。



参加頂いた180名の皆様は、熱心に耳を傾けられており、事業継続(BC)についての理解を深めるよい機会になったと期待されます。

### ◆講演：「経済産業省、政府の取組 -事業継続能力の構築-」

ご講演者：平塚 敦之氏

／経済産業省製造産業局

ものづくり政策審議室長

企業が抱えるBCPの課題や、BCP評価指標の取り組み、サプライチェーン全体の事業継続能力

強化などについて、ご紹介をいただきました。



講演項目：

1. 今回(2/14)の大雪の影響
2. 東日本大震災等からの学び
3. 政府としての国土強靱化の取組
4. 経済産業省事業のご紹介、背景
5. 経済界の取組、政府への要請

### ◆講演：「トヨタ流事業継続マネジメントについて」

ご講演者：近藤 元博氏

／トヨタ自動車株式会社 総合企画部長



東日本大震災の貴重な経験から学んだこと、トヨタ流BCMの考え方や導入のねらい、基本的な指針、サプライチェーン全体の下流、中流、上流に及ぶ広い範囲にBCの考え方等についてご講演を頂きました。

講演項目：

1. 東日本大震災の経験
  - ①トヨタの被災状況
  - ②生産復旧活動

- ③被災からの反省点、自社被災のリスク
2. トヨタ流 BCM の概要と考え方
- ①トヨタ流 BCM の導入のねらい
  - ②トヨタのめざす BCM
  - ③災害被災時の優先順位の基本指針
  - ④トヨタ流 BCM の導入

◆講演：「事業継続推進機構（BCAO）ご紹介  
～経営戦略としてのBC～」

講演者：伊藤 毅／当機構 副理事長



当機構の概要の紹介と、BCの考え方（今までとこれから）について解説を行いました。BCAOの標準テキストを用いて、BCAOの講座などから見て取れる問題点なども交えて説明がなされ、これからの事業継続戦略としては、複数の戦略オプションをポートフォリオとして持つことが重要であることなどが強調されました。

◆パネルディスカッション

テーマ：「事業継続（BC）のさらなる推進に向けて」

【パネリスト】

- ・平塚 敦之氏／経済産業省製造産業局  
ものづくり政策審議室長
- ・伊藤 毅氏／富士通株式会社 BCM 責任者
- ・市来 利之氏／イツ・コミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長
- ・丸谷 浩明／当機構 副理事長  
東北大学災害科学国際研究所 教授

【コーディネータ】

・細坪 信二／当機構理事・事務局長

パネリストの皆様より、事業継続（BC）のさらなる推進に向けて何が必要なかをテーマとし、様々な意見や発言がなされました。その概要は次のとおりです。

- ① 事業継続（BC）は、文書を作ることがゴールや目的ではない。BCP文書の作成を成果と考えるようなBCP・BCMは、既に曲がり角にきており、抜本的に見直すことが求められつつある。
- ② BCPの策定に当たって、調査や分析から入るより、演習や人材教育の面をむしろ先に行うことが有効ではないか。
- ③ BCMは、災害時のためだけではなく、日々の業務改善のなかの取組みにおいて活用していくことが効果的である。企業の事業競争力の強化にもつながる。
- ④ サプライチェーン全体の中で、川中（中流）に位置する企業の方々にも、検討の場の提供などを通じて事業継続（BC）を推進し、企業競争力の強化につなげていくことが必要になってきている。
- ⑤ 今後、事業継続（BC）実効性を高めるためには、複数の企業や行政が相互に連携した新たな仕組づくり、取組みが求められてきている。



## 東日本大震災復興支援を兼ねた東北の被災地訪問の報告（関西支部有志）

2011年の東日本大震災以来、官民でいろいろな取り組みがされていますが、阪神・淡路大震災を経験した関西からも多くの方が支援に行っています。BCAO 関西でも有志を募り、現地を訪ねましたので、その概要を報告します。

### 1. 目的

- ①東日本大震災の被災地を訪ね、被災状況、復旧・復興の状況を知る。
- ②被災・復興状況や現在の課題等を知るため、地元関係者より現地でお話を聞く。
- ③気仙沼復興商店街などでは食事や買い物をし、被災地の復旧・復興を応援する。
- ④今回得た情報・経験を、南海トラフ巨大地震など将来の災害対策に活かす。

### 2. 概要

- ・日程 2013年9月21日(土)～23日(月)
- ・参加人数 12名
- ・主な訪問先・視察箇所
  - (石巻市)門脇小学校、大川小学校、日本製紙工場付近
  - (女川町)地域医療センター、横倒しビル
  - (南三陸町)防災対策庁舎
  - (気仙沼市)復興商店街・南町紫市場、第十八共徳丸、南気仙沼駅前付近
  - (陸前高田市)奇跡の一本松、道の駅・高田松原、気仙大工左官伝承館、普門寺、浄土寺、陸前高田未来商店街、大船渡線 BRT 小友駅
  - (東松島市)航空自衛隊松島基地周辺、野蒜駅
  - (名取市・岩沼市)仙台空港

### 3. 感想その他

石巻、女川、南三陸そして東松島などでは改めて津波被害の大きさを確認し、防潮堤などハード対策は勿論、避難の大切さを痛感しました。今回主な訪問先だった気仙沼と陸前高田で実

際感じたことをご紹介します（訪問時点）。



### ◆気仙沼復興商店街・南町紫市場を再訪して

気仙沼復興商店街・南町紫市場は、震災後に地元の商店街の人々が生活再建のために造った仮設の復興商店街です。被災地の復興商店街の中では一番大きく、店舗は54もあります。

今回まず南町の集会所である「cadocco」（かどっこ）に入り、坂本副理事長のお話を伺いました。坂本さんはもともと地元青年会の会長であり、現在復興商店街・南町紫市場の副理事長をされています。

震災でこの南町は人口が6割も減り、地盤は1.3mも沈下したそうです。最初、下着店とコロッケ店の2店舗が震災後の4月初めに営業再開しました。コロッケ店は坂本さんの奥様が切り盛りされているお店です。その後11店舗に増え、5月には国の中小企業基盤整備機構に申請し、参加店舗は52まで増えたそうです（以前は160店舗もあった）。2011年12月24日に気仙沼復興商店街・南町紫市場はオープンしました。各店舗とも頑張っていますが、住民が仮設住宅に移ってしまったこともあり、事業環境は難しく、例えば飲み屋さん是比较的上手くいっていますが、物販店は客も少なく、厳しい状況です。

南町付近には高さ5.2mの防潮堤建設の計画があり、完成すれば海は見えなくなります。「海の見えない」気仙沼の姿は想像しにくいですし、防潮堤で守られて安全な街になるかもしれませんが、津波を忘れ避難しなければまた同じよう

な被害を繰り返すこととなります。そんなことにならないよう、市民がいつも海を見張り、いつでも高台避難ができるような対策が必要でしょう。

(筆者補足：市民の反対もあり、現在も気仙沼市では内湾地区防潮堤高などの検討が進められていますが、昨年市が示した案では①海拔4.8m+港町の無堤化+湾口防波堤あり②海拔3.8m+港町の無堤化+湾口防波堤あり③海拔5.2m+港町を含め防潮堤配置+湾口防波堤なしなど引き続き検討が進められているそうです。)

これから防潮堤の建設、地盤の嵩上げ、災害公営住宅の建設などに少なくとも数年かかるでしょうし、その前には復興商店街・南町紫市場も移転を余儀なくされますが、それまでは可能な限り通って、商店街や街の行く末を見守りたいと思います。

それにしても、復興商店街の食堂(複数)でいただいたお食事は本当に美味しくまた行きたいと思いました。坂本さんをはじめ地域の皆さんのご健勝を心からお祈りしています。



#### ◆陸前高田にて

陸前高田は「奇跡の一本松」で有名ですが、実際訪れて被災地のあまりの広さに言葉を失いました。高台につくられた仮設の市役所近くまで延々と津波被災地が広がっています。住宅地はほぼ全て高台に建設される予定です。

戸羽太市長は以前「陸前高田は何もなくなったので一から街を造り直すしかない。どんなことでもいいので提案してほしい」と話されてい

ましたが、その意味が理解できました。

陸前高田は全く新しい街に生まれ変わります。それは日本で、あるいは世界で一番いい街にしないといけないし、そうなってほしいと願っています。

バリアフリーで、分散型の再生可能エネルギーも活用したスマートシティ。気仙大工の見事な木工彫刻などが市内のあちこちを飾れば素晴らしいと考えます。国内はもとより海外からも陸前高田に移り住む人が増えるのではないのでしょうか。

遅れている生活復興のためにも「産業復興」が課題ですが、高齢社会に対応した「人に優しい」街なら、きっと若い人も移住するに違いありません。

既に計画が進行中の沿岸部の地盤嵩上げ、避難場所ともなる道路整備に加え、ところどころに津波を受け流す強固な避難ビルを設け、広大な場所を利用した最新工場(1, 2階はホールや集会所として利用)やコンベンション施設、博覧会場、陸上競技場などを造ってはどうか。ほかにも新しい陸前高田へのアイデアはいくらでも有るでしょう。近い将来陸前高田に「未来都市」ができるのが楽しみです。



被災地の復興はまだ道半ばであり、今後も長い年月がかかると思いますが、これからも関西の地から応援していきたいと思っています。

(東北訪問有志幹事 日下 太一記)

## 和歌山県現地視察訪問の報告 (関西支部有志)

関西支部有志が、昨秋東日本大震災東北被災地を訪問しました。それから半年後に南海トラフ地震対応の一環として和歌山県の防災体制を学ぶべく現地訪問を行いました。

南海トラフ地震では、四国各県同様に和歌山県は瞬時に津波被害を受ける地域でもあります。県庁及び市町村自治体の防災体制を出来るだけ把握したいと現地におもむきました。短い訪問時間ではありましたが訪問結果を報告します。



### 1. 目的

和歌山県における「南海トラフ巨大地震」への対応について学ぶ。この学びを南海トラフ巨大地震対策や自然災害対策に活かす。

### 2. 概要

- ・日程：2014年3月8日(土)～9日(日)
- ・参加人数：9名
- ・主な訪問先・視察箇所

- 和歌山市：県民文化会館にて県政お話し講座に参加（和歌山県危機管理局より県の防災・減災対策について）
- 有田郡広川町：稲むらの火の館（濱口梧陵記念館。津波防災教育センターの見学（3Dシアター、展示、講話）、語り部による広村堤防・耐久社・濱口梧陵史跡などを見学。

○田辺市：避難タワーや避難路、昭和地震の際の石碑などの見学と田辺市の防災取組などについて田辺市危機管理課より説明を受ける。

3. 関西支部メンバーよりの質問に対しての和歌山県総合防災課などの回答紹介

Q「災害時緊急支援要員の派遣」について、緊急時は職員の方の安否・確保等も不明確になると思うが、人員確保・通常時との体制関係・教育訓練等どのようなシステムで考えているのか。

A県内で大津波警報が発表された場合及び震度6弱以上の地震が発生した場合は、全職員が参集し安否確認をする。要員は第1～4班を選任しており、第1班で欠員が生じた場合は第2班から招集し人員を確保する。要員は担当する市町村に関する研修を受ける。

Q大規模災害時、県内での市町村、団体・組織、企業等の連携、更には県外での地域連携的な計画・ビジョンはあるのか。

AH26.2.1 現在で、県として77の協定を民間企業等と締結しており、物資の確保、一時保管場所の確保、物資の輸送といった一連のものや、医療班の派遣、土木施設等の被害調査や応急工事など、民間等との協力体制も確保している。県外の連携においては、関西広域連合の枠組や近畿圏危機発生時の相互応援に関する基本協定、また紀伊半島三重県災害時等相互応援に関する協定などで対応している。

Q自主防災組織の現状について、特徴・組織率・実績・今後の計画等はどうか。

A県内の自主防災組織率は、83.6%、ほとんどの組織で男性高齢者中心の活動となっている。県では「地域防災リーダー育成講座」や「自主防災組織情報連絡会情報交流会」などを実施し活動活性化に取り組んでいる。自主防災組織間の情報交換・共有を図るため、県内自主防災組織による先進的な取り組み事例（避

難路整備など)の発表等を実施。

Q 学校など教育機関での指導及び訓練状況はどうなっているか。

A 高校生に対しては、和歌山県高校生防災スクールを実施。地域住民との意見交流や心肺蘇生・応急手当といった実技、避難訓練や炊き出し訓練、ボランティアセンター運営訓練等様々なプログラムを実施。また、小・中学生に対しては、教員に訓練等の実施マニュアルを配布し、それに基づいて教育・訓練を行なっている。

Q 県内における各港湾施設に対する対策及び新たな防潮堤への取り組みはどのようなものか。

A 東日本大震災では、水門・樋門の閉鎖作業を行った多くの方々が犠牲になったことから、水門・樋門の自動化や陸閘の常時閉鎖等の整備を平成 24 年から 28 年までの 5 カ年計画で進めている。また、新たな防潮堤に関しては海岸堤防等の整備計画の見直しを行っており、現在検討中。

Q 地域連携（住民・企業・行政）では、お互いの信頼関係・用語の標準化・情報共有・情報管理が必要となる。そのためには、平常時から意見交換や訓練等を通して顔の見える関係を作ることが必要と思われる。和歌山県では日常的にどのような連携方法をとっているか。

A 定期的開催される地域防災会議を関係機関との連携を語る場と位置付け、意見交換が活発に行われるよう努めている。また、民間等との防災協定においては、業務に関係の深い部課室が担当窓口となるなど、日頃からの連携も重視し、連絡体制等も構築できている。

Q 有線(光ケーブルベース)については、和歌山県内数ヶ所に基地拠点を作り、single point of failure (単一障害点)を回避されているように見受けられた。そして、携帯電話等無線(一般・行政)利用の通信手段も基地局から最後は

この有線ネットワークに情報が飛ばされ通話やネット利用が可能になると理解している。

そのため、この単一障害点が何らかのインシデントによってダメージを受け、ネットワーク全体に被害が及ぶような場合、かなり致命的な状態に追い込まれると思うが、隣接県とのネットワーキングにおいて迂回路の冗長化や多重化の状況はどうなっているか。和歌山県だけで冗長化や多重化を行うことは、即コスト増に繋がってしまい、単一障害点の解消はその業務や業務停止の影響度を考慮し、費用対効果及びリスクマネジメントの一環として行う必要があると思われ、隣接県との共同対応が気になる。

A 先の台風 12 号により、近県の奈良・三重が通信切断の被害を受けたことにより、3 県で協議を行ったが、被害を受けた地域が同域であり、具体的な解決策を見出せなかった。また、本県の場合、大阪の堂島へ繋がる経路も 2 系統整備されている。以上のことから、不測の事態に備え平成 25 年度には衛星通信による迂回路を構築した。



以上、和歌山県に対する主な質疑をあげました。行政対応の遅れが目立つようであれば積極的な意見具申をしていきたいと考えています。

(和歌山訪問有志幹事 田中実 記)