

全ての企業がBCPを策定し 自助・共助の取り組みを 強化して経済被害の最小化を

防災・震災復興委員会 (2021・2022年度)

委員長／石村 和彦

(インタビューは2月10日に実施)

自然災害やパンデミックなどに見舞われても、グローバルサプライチェーンを維持し、被害を最小限に抑えて事業を継続させるためには、全ての企業が事業継続計画 (BCP) を策定する必要がある。さらに厳しい国家財政の下では公助にも限界がある。企業自ら自助・共助の取り組みを強化することも重要だ。いかにそれを推進すべきか、石村和彦委員長が語った。



BCP策定は経営そのもの しかし取り組みは不十分

帝国データバンクの調査*によると、事業継続計画 (BCP) 策定率は大企業 33.7%、中小企業 14.7% でした。東日本大震災以降、策定率は高まったといわれるものの、決して十分とは言えません。その理由として「策定に必要なスキルやノウハウがない」「人材を確保できない」といった事由が挙げられています。

ただ、もしBCPを策定したとしても、これを有効に機能させるには日頃から社内教育や訓練が必須です。例えば、緊急事態の際には社長を本部長として対策本部を設置する企業が多いようです。私も AGC の社長だった時に東日本大震災が起き、本部長を経験しました。しかし、社長不在となるケースも考えられるため、役員が皆、陣頭指揮を執るよう訓練が必要になります。

このように、お客さまはもちろん、社員やその家族の安全を保持し事業継続を図るためのBCP策定は経営そのものと言えるでしょう。

「地域内・地域間連携」という「共助」 リスクファイナンスという「自助」

BCP策定は個々の企業が準備することですが、例えば巨大災害が発生した場合には限界があります。さらに事業継続力を高めるためには地域の企業との「地域内連携」、他地域の企業との「地域間連携」といった「共助」が欠かせません。BCPには企業が連携して助け合える仕組みを組み込み、事前に企業同士で連携協定を結んでおくことが肝要でしょう。

本委員会では東日本大震災の復興状況の定点観測として、福島県を視察し、県内企業と企業連携について意見交換を行いました。例えば東邦銀行では、支店のない遠隔地に避難する顧客が避難先の他銀行の窓口でも預金払い戻しができるよう、「代理現金払い戻し制度」を導入しました。また福島民報社は地域外の地方新聞社と相互支援協定を結び、新聞発行と情報提供を滞らせない体制を築いています。これは阪神・淡路大震災の際、新聞発行が危うかった神戸新

聞社が、災害時の相互援助協定を結んでいた京都新聞社の支援で乗り切ることができたことを踏まえたものです。

さらに企業は財務面のリスク対策も忘れてはなりません。2011～20年に国内で発生した自然災害による経済損失 3,513 億ドルに対し、保険で補償された額は 913 億ドルでした。つまり保険によるリスク転嫁策では無保険や過少保険となっており、リスクファイナンスを活用した備えは不十分です。企業はリスクを予測・分析し、対応する優先順位や最適な処理策を決める必要があります。それはステークホルダーに対する義務と言っても過言ではありません。

政府・自治体は事前に予防策を講じることで、 支出を抑制、効率化するような取り組みを

本来であれば、政府や自治体がインフラ^{きょうじん}強靱化など国土強靱化、防災・減災対策を徹底的に行うべきでしょう。しかし財政状況から言って巨大災害に備えた一律のインフラの維持・管理は不可能です。ならば人口減少の状況を踏まえ、廃止を含めた将来計画の見直しを行うべきです。

*事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2022年)

石村 和彦 委員長
産業技術総合研究所
理事長

1954年兵庫県生まれ。77年東京大学工学部卒業、79年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年旭硝子(現AGC)入社。2008年取締役兼社長執行役員、15年取締役会長、20年取締役。国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長。2015年2月経済同友会入会。16～17年度幹事、18年度より副代表幹事。16～19年度環境・資源エネルギー委員会、20年度科学技術・イノベーション委員会、21～22年度防災・震災復興委員会の各委員長。



災害発生時の被害を最小化するためにも、防災集団移転促進事業で認められている「事前移転」を推進するなど、既存居住者に対して被災前の移転を促進していく施策を講じる必要があります。

また、復興の手順や進め方を事前に決め、災害に強いまちづくりのグランドデザインを事前に検討しておく「事前復興」も重要です。人口20万人以上の都市などについては事前復興計画を義務付けるべきです。

経済同友会では会員所属企業間でBCP策定の事例紹介やノウハウを共有するなど、活動を具体化していきたいと考えています。国に頼らず、企業自らが災害から日本全体を守るという意識を持ち、地域内・地域間の企業とも連携しながら乗り切っていく。そんな体質強化に継続的に取り組む努力が企業には求められています。

東日本大震災から12年経ちますが、異常気象に伴う甚大な災害や首都直下地震などリスクは高まっています。サプライチェーンを支えるという大きな責務が企業にはあると、強く認識していただきたいと思います。

提言概要(3月7日発表)

企業、政府・自治体の防災・減災対策のあり方 ～国難である巨大災害に備えるために～

近年、自然災害が頻発・激甚化して、各地に甚大な被害をもたらしている。また、今後30年以内に70%の確率で発生するといわれている巨大地震による被害想定地域には、行政の中核機関や多くの社員を抱える企業が立地し、国家の存亡にかかわる大きなリスクとなっている。

サプライチェーンがグローバルに構築されている中で、企業の被災は自社の存続の問題にとどまらず、国内外の経済・社会に大きな影響を与える。経済的損失を最小化するために、企業としては自助・共助の取り組みを強化していく必要がある。

一方、政府は防災・減災や国土強靱化の取り組みを強化してきた。しかし、国および地方の長期債務残高が2021年度末で1,223兆

円に達している。近年は、足元の新型コロナウイルス感染症対策や物価高騰対策にも巨額の予算が投入されており、防災・減災や国土強靱化に大幅に歳出を拡大させていくことはもはや不可能である。厳しい財政状況の中で、国や自治体は事前に予防策を講じることで、被害が出た後に対策するよりも全体の支出を抑制、効率化するような取り組みが求められている。

こうした状況を踏まえ、巨大災害の発生が国力の衰退や国家の崩壊につながるという強い危機感の下、わが国を巨大災害に対して真に強靱な国にしていくために、①企業の自助・共助の強化に向けた取り組み、②厳しい財政状況下での政府・自治体の効率的な対策の二つの柱について取りまとめた。

I 企業の自助・共助の強化

1. 事業継続計画(BCP)の策定とBCPを機能させるための訓練を

- 全ての企業がBCPを策定し、サプライチェーンでの事業継続、被害の最小化に責任を果たす。また、経済同友会の具体的な行動として、会員所属企業間でBCP策定のノウハウ提供・支援、訓練などの好事例の共有を行う。
- BCPを機能させるための教育・訓練を日頃から重ねる。最悪の事態に備え、トップはもちろん、どの役員でも陣頭指揮を執れる

ように訓練を行う。また、非常時に、社員一人ひとりが自立的に適切な判断・行動を取れるように訓練を行う。

2. 「地域内連携」「地域間連携」により事業継続力の強化を

- 企業は事業継続力の強化を図るため、その地域企業との「地域内連携」、さらには他の地域との「地域間連携」を積極的に推進する。

3. リスクファイナンスを活用した備えを

- 企業はリスクファイナンスをより活用し、資金的損失を最小化する。

II 厳しい財政状況下での政府・自治体の効率的な対策

1. インフラ投資の効率化を

- 国は、国土強靱化のためのインフラ投資を人口・産業集積地域に集中し、利用者が限定的なインフラの補修・更新については、廃止を含めた優先順位付けを徹底すべきである。

- 国および自治体は、デジタル技術の活用を図りながら、「事後保全」よりも「予防保全」を重視し、保全費用を抑制すべきである。

2. 集中取り組み期間で防災事前集団移転の促進を

- 防災集団移転促進事業で認められている「事前移転」を促進するため、国は、巨大災

害の差し迫った危機を示しながら、具体的なリスク地域の中で住民の合意形成を図るべきである。合意形成を図った後、集中取り組み期間を設定し、その間は補助限度額の引き上げを行うべきである。

3. 事前復興の推進を

- 国は、巨大地震対策地域に指定されている自治体や人口20万人以上の自治体(政令指定都市・中核市・特例市)については、事前復興計画の策定を義務付けるべきである。
- 事前復興計画に掲げられた事前復興事業には、自由度の高い一括交付金を支給すべきである。

詳しくはコチラ

