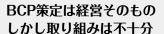
全ての企業がBCPを策定し 自助・共助の取り組みを 強化して経済被害の最小化を

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。



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 れ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 だと言えるでしょう。

「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、一企業の経営資源だけで対応す る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。

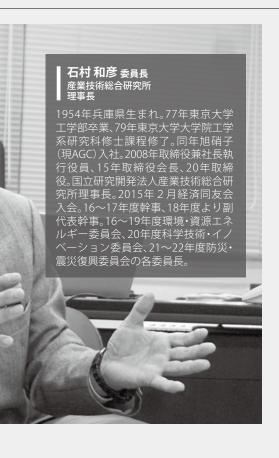
本委員会では東日本大震災の復興状 況の定点観測として、福島県を視察し、 県内企業と企業連携について意見交換 を行いました。例えば東邦銀行では、支 店のない遠隔地に避難する顧客が避難 先の他銀行の窓口でも預金払い戻しが できるよう、「代理現金払い戻し制度 |を 導入しました。また福島民報社は地域 外の地方新聞社と相互支援協定を結び、 新聞発行と情報提供を滞らせない体制 を築いています。これは阪神・淡路大震 災の際、新聞発行が危うかった神戸新

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 フラ強靭化など国土強靭化、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。



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ことが必要です。

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 政の中枢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・減災や国土強靭化の取 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 強靭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 に強靭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。

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。

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、国土強靭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。