

この「研究レターHem21オピニオン」は当機構の幹部、シニアフェロー、上級研究員等が研究活動や最近の社会の課題について語るコラム集です。

(「Hem21」は、ひょうご震災記念21世紀研究機構の英語表記であるHyogo Earthquake Memorial 21st Century Research Institute の略称です。)

発行：(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構 研究戦略センター ☎078-262-5713 〒651-0073 神戸市中央区脇浜海岸通1-5-2 (人と防災未来センター)



## 「連携」の重要性

研究戦略センター研究統括 大西 裕

近年、危機管理における連携の重要性に、改めて関心を寄せている。

6月6日、7日と、コロナ禍に対する自治体の対応について、話を聞く機会が続いた。当機構では昨年度から、ポストコロナ社会に関する政策研究と題して、コロナ禍に対する政策対応を検証し、来るべき次のパンデミックに備える研究を行っている。研究を進めるにあたってとりわけ重点を置いているのは、日本における防災研究のパンデミックへの適応可能性を探ること、地方における対応を検討することである。そのために、現在基礎自治体を中心にヒアリングを行ってきた。

6月6日はヒアリングを行った。これまでヒアリングを受けてくれたいずれの自治体も、事前にお送りしたヒアリング項目に対して念密に準備をされ、私たちの質問に対し誠実に応じてくださって来たが、ここでも同様であった。コロナ禍は感染症災害なので、医療関係部局の対応に焦点が当たりがちである。もちろん医療関係部局が極めて重要な役割を果たされたのは確かであるが、実際にはその部局に限られず、全庁挙げての対応がなされてきた。なにしろ、コロナ禍の影響は全住民の全生活に及ぶ。どの部局も何らかの対応が迫られるのである。

今回のヒアリングでも私たちは市の対応に対し多くのことを学んだが、とりわけ印象に残った点の一つは、各部局が日頃から付き合いのある関連団体と密接に協力し、対策を打っていく様であった。行政はもちろん全力を尽くすが、対策を行う上で住民との連携が必要である。各方面での連携がうまく機能した、そういう印象を強く持った。

6月7日は東京に出張し、中央大学で開催された地方行政実務学会の公開シンポジウム「どうする？自治体の危機管理—新型コロナ対応1300日の検証をふまえて—」に出席した。同学会は「新型コロナ対応検証研究会」を設置し、地方自治体のコロナ禍対応の検証を行い、『ポストコロナの自治体危機管理』(第一法規)を刊行した。研究対象が私たちと重なっており、どういう研究がなされたのかが気になって出席した。研究成果は充実していて大変勉強になった。報告書を十分消化できておらず、本稿執筆時点(6月10日)で自分が知見を得たとはまだ言い難いが、シンポジウムで印象に残ったことの一つは、平時からの準備と、関係機関との連携の重要性であった。平時からの準備には二通りの意味があり、一つはパンデミック

時の対応は平時における業務の延長線上であるということ、もう一つは、平時からパンデミック時に人材不足に陥らないよう不足しがちな技能研修を行っておくべきということである。

両日を通じて私が共通して受けた印象は、関係機関、関連団体との平時からの連携の重要性である。パンデミックは、本質的には感染症災害であり、医療関係機関の対応が重要であるが、彼らだけでは克服できず、他者との連携が必要となる。財政的にも人的にも行政のリソースが限られている今日、行政以外の組織・団体との協力もますます必要となろう。

連携の重要性は、自然災害における危機管理についても前から指摘されてきた。東日本大震災時に関西広域連合が行ったカウンターパート方式での被災地支援は、被災地の自治体と、関西の府県、市町村の連携があって初めて可能であった。被災地では公共機関だけではなく、ボランティア団体や民間企業などの連携も重要となる。ただ、連携といってもコロナ禍について両日のヒアリング、シンポジウムにおける私の印象と異なり、普段お付き合いのない団体や組織、人々との連携もまた重要である。自然災害の場合、被災地とは関係の薄い人々もたくさん支援に来られる。そうした人々の持つリソースをどう活かしていくかも考えておく必要がある。感染症災害でも枠組み次第でこうしたリソースの活用はできるのではないか。コロナ禍での行政のひっ迫ぶりを思い起こすと、広範囲な連携は必要に思える。

この研究プロジェクトは、故五百旗頭真理事長が研究戦略センターに最後に残されたものである。いい議論ができるよう、頑張っていきたい。

### 大西 裕 氏

### Profile

1965 (昭和40) 年生まれ。  
京都大学大学院法学研究科博士後期課程退学  
博士(法学、京都大学)  
神戸大学大学院法学研究科教授  
(公財)ひょうご震災記念21世紀研究機構 研究戦略センター研究統括



# 大規模災害発生時のサプライチェーンリスクと 中小企業の事業継続力強化の重要性

阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター 上級研究員 渡辺 研司

## 1. 大規模災害発生時のサプライチェーンリスク

大規模災害発生時に被災地の企業被害はサプライチェーンを経由して、国内の非被災地や海外にまで及ぶ事例が最近の大規模災害で増加している。実際、2004年新潟県中越地震、2007年新潟県中越沖地震、2011年東日本大震災、2016年熊本地震、そして2024年能登半島地震では、いずれもサプライチェーンを通じて波及した企業や地域を越えた事業の停止が同時多発的に拡散したことにより、サプライチェーン上の集中リスク(ボトルネック)でもあった中堅・中小企業群がサプライチェーンが停止をして初めて露呈するなど、通常時の可視化の限界に起因する大きな課題が認識された。

これは、サプライチェーン上で下位(n次)の中小サプライヤ企業で、完成品メーカーがリスク分散していたと思っていたものの、その企業が特殊加工の技術を有していたり、特注品を製造することを競合優位とするようなオンリーワンやニッチな企業で、実際には他社の取引も集中しており、それがサプライチェーン全体で認識されていなかったということが背景にある。

## 2. 大・中堅企業におけるサプライチェーン・リスクマネジメントの台頭

多くの中小企業は何らかのサプライチェーンに属しているが、その親事業者(特に製品・サービスの調達元である大・中堅企業)は、特定企業への集中リスクが自社の事業継続力にも大きく影響を及ぼすことを懸念し、事業継続マネジメント(BCM)の一環としてSCRM(サプライチェーン・リスクマネジメント)の高度化を図っており、危機管理の枠組の中で情報共有や意思決定プロセスの実効性確保を目的とした主要取引先の被害予測システムなどへの先行的な投資を行っている。

そして、災害発生時にサプライチェーン上で被害状況や復旧見込みが把握できない取引先については、自社の事業継続の観点から代替製品・サービスの手配を開始すると同時に、同業他社に取引を切り替えるような対応を取らざるを得ない。特にオンリーワン、ニッチ企業ほど代替性が低いため、現時点で事業継続力の強化を経営戦略として展開できていない場合、調達元である親事業者は災害発生を待たずして取引を見直さざるを得ない状況にある。

## 3. 二極化する中小企業の事業継続への取り組み

東日本大震災後、内閣府を中心に企業によるBCP策定を強く推奨し、2020年までにその策定率を大企業で100%、中小企業で50%という強気の目標を掲げたが、その後、一連の震災や風水雪害を経験したにもかかわらず、企業の規模によらず策定率はさほど伸びていない。特に中小企業のBCP策定率は、中小企業庁・中小企業白書(2024年版)によれば、15.3%で大企業の35.5%を大きく下回り、またその傾向と策定率のレベルはここ20年近くほぼ変わっていない。また、中小企業の中にはBCP策定後も訓練・演習などを通じてその実効性を高めようとしている企業もある一方で、BCPを書面として作成したのみ、もしくはBCPなど策定する余裕が無い、更には激甚災

害指定後の補助金を当てにしてBCPは不要とまで考えている企業群が多数を占めることから、中小企業の事業継続への取り組みは二極化が進んでいる。

## 4. 政府による中小企業の事業継続力強化政策を通じたサプライチェーンのレジリエンス強化

このように中小企業におけるBCPの策定率が低迷し続け、その間、災害の激甚化や頻発化が進んでいる状況を重く見た中小企業庁は、平時からの取り組みが、被災した場合であっても被害の拡大の回避や復旧支援の獲得、早期の事業継続が実現することにつながることを中小企業に改めて訴求すると同時に、中小企業を取り巻く利害関係者と協力を得るための枠組み(組合等を通じた水平連携、サプライチェーンにおける垂直連携、地域における面的連携)として中小企業強靱化法を施行し、防災・減災に取り組む中小企業がその取組を「事業継続力強化計画(略称:ジギョケイ)」として取りまとめ、国が認定する制度も2019年に創設した。現在、各地方の経済産業局が運用主体となり、認定を受けた中小企業は、税制優遇や金融支援、補助金の加算などの支援策が受けられる状況が全国展開されている。

本制度導入から5年経過した現在、各都道府県の地域性を反映して補助的な支援モデルも各地で構築され、推進協力者として地方銀行・信金・信組・保険会社といった金融機関や各種商工団体などの関与度合いも増加し、仕組みとして定着しつつある。

## さいごに

自然災害の激甚化、頻発化、複合化の傾向が増しつつある状況は、中小企業群のゴーイングコンサーン(継続企業の前提)を脅かし、ひいては我が国の産業や経済の基盤を揺るがしかねない危機的な状態にある状況を勘案すれば、これまでの企業防災の考え方の枠組みを超え、企業経営そのもののレベルでの対応を各中小企業に開始してもらいやすい仕組みの更なる進化が重要である。そして、各地域における取り組みは、個別企業や商工会議所レベルだけで実現できるわけもなく、地域金融機関(含む中小企業向け金融機関や信金・信組)や自治体がより能動的に中小企業と運命共同体として対等な立場で連携し、それを政府が省庁横断で体系的に支援することが肝要である。

## 渡辺 研司 氏

## Profile

1961(昭和36)年生まれ  
名古屋工業大学大学院社会工学専攻・教授  
同 リスクマネジメントセンター防災安全部門長(兼務)  
工学博士(早稲田大学)、MBA(Southern Methodist Univ.)  
(公財)ひょうご震災記念21世紀研究機構  
阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター 上級研究員