

経営リスクマネジメントの観点から見たBCP

―地域に密着した商店街を事例として―

辻 紳 一

要旨

近年、大規模な大雨や地震などの自然災害、感染症の流行などにより、経済や経営活動に大きな影響を与える事象が発生し続けている。不測の事態が発生しても損害を最小限に留めつつ、重要な業務を中断させずに継続させるリスク管理の重要性は高まっており、不測の事態に備えた「BCP計画」を策定する商店街組合も現れてきている。商店街が主体となり、地域の安全安心を担い不測の事態に対して柔軟に対処する取り組みは、地域に密着した商店街を持続させていくには重要となると考える。よって本研究では、地域に密着した商店街がBCP計画を作成する取り組みを分析することで、リスクマネジメントの観点から考察を行った。1) 商店街のBCP計画はリスクマネジメント・プロセスに沿った形で策定されており、リスク対応力が高まる可能性はあるが、2) 商店街組合の弱体化は、緊急事態が発生した際の組織体制を機能することができかねる危険性があること。また、3) BCP計画の観点を含む「商店街マップ」「防災イベント」は、平時から地域の安心安全を担っている商店街の役割を地域住民に認知してもらうことに繋がり、ひいては、商店街組合のBCP計画策定のインセンティブにも貢献することを示唆した。

キーワード：経営リスクマネジメント、地域密着型商店街、BCP、リスクマネジメント・プロセス

1. はじめに

近年、大規模な大雨や地震などの自然災害、感染症の流行などにより、経済や経営活動に大きな影響を与える事象が発生し続けている。不測の事態が発生しても、損害を最小限に留めつつ、重要な業務を中断させずに継続させるリスク管理の重要性は高まっており、企業側には事前にリスクを把握し、リスクを組織的にマネジメントする「リスクマネジメント」を実践していくことが求められている。また、中小企業庁では、自然災害や大火災等の緊急事態に備える企業の危機管理の手法として、2006年（平成18年）2月から「BCP（緊急時企業存続計画または事業継続計画）」の普及を促進⁽¹⁾しており、企業への積極的な導入を促している状況にある。

筆者は中小企業診断士として、長年にわたり地域

に密着した商店街を支援してきた。商店街には、地元との対面販売やイベントを通じて地域との信頼関係を構築してきた強みがある。ところが、新型コロナウイルス感染症の流行により、不要不急の外出禁止や店舗の営業時間の短縮が要請されたことで、商店街への来街者の大幅な減少に拍車をかける事態となった。さらに、以前から商店街が主催していた各種イベントは、中止を余儀なくされていった。このように、商店街を取り巻く環境は著しく変化しているが、創意工夫をしつつ、3密を避ける対策を取りながらイベントを開催することで、現在徐々にではあるが、一部の商店街は以前の状況に戻りつつある。

また、新型コロナウイルス感染症の流行を引き金に、商店街を利用する地元消費者の生活様式は大きく変容してきている。インターネットで完結するショッピング等の台頭は消費スタイルを大きく変化

させ、商店街の将来に不安を感じる組合員も増えつつある。一方、近年、商店街では、不測の事態に備えた「BCP計画」を策定する商店街組合も現れてきている。このように、商店街が主体となり、地域の安全安心を担い、不測の事態に対して柔軟に対処する取り組みは、地域に密着した商店街を持続させていくことに重要となると考える。

よって本研究では、地域に密着した商店街がBCP計画を作成する取り組みを分析することで、リスクマネジメントの観点から考察を行うこととする。

2. BCP計画

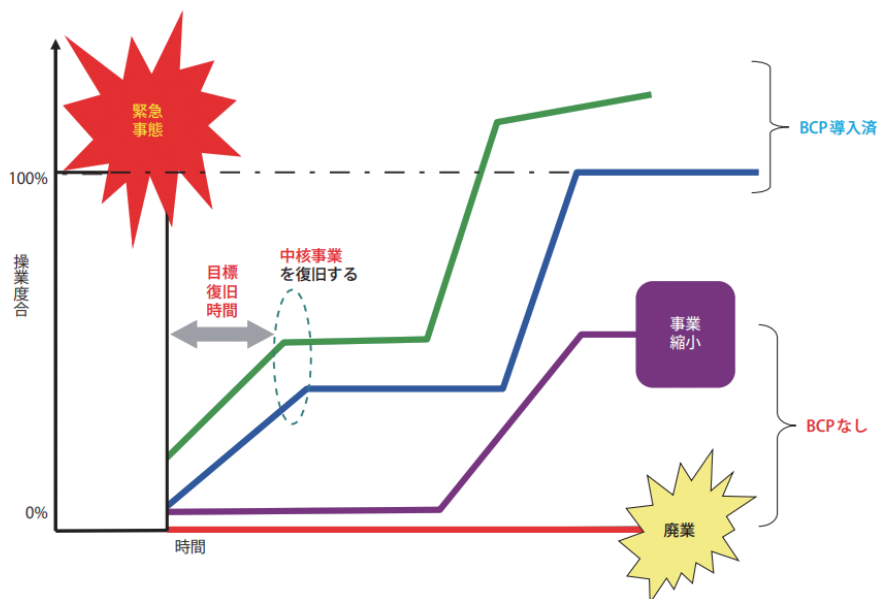
(1) BCP計画とは

BCP (Business Continuity Plan：事業継続計画) とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活

動や緊急時における事業継続のための方法、手段等を取り決めておく計画のことである。活用できる経営資源が限定される緊急時に、優先して復旧すべき中核事業を絞り込んでBCPを策定し、緊急時にそれを遂行することで復旧度合い、スピードには大きな差が現れる(図1)。様々な災害の発生を想定し、それに備えることで不測の事態に遭遇しても業務を早期に復旧させ取引先や顧客に対する供給責任を果たすことができる。経営者は、BCPを特別なものであると認識せずに、雇用・人材育成や事業承継と同様に企業の経営の一環として積極的に対応していくことが求められる。また、BCPを策定し運用していくことにより危機対応能力の向上に加え、取引先との関係強化や経営の効率化等、企業価値の向上につながるというメリットもある(中小企業庁、2016)。

(2) BCPの策定状況

中小企業におけるBCPの策定状況を従業員規模別に比較してみると、全体では、15.5%の企業が



資料：中小企業BCP(事業継続計画)ガイド

図1 BCPの必要性

(出所) 中小企業庁(2016) p.236 より引用

BCPを「策定済み」と回答している一方で64.4%の企業が「策定していない」と回答しており、BCP策定への取組は不十分であるといえる。また、BCPの認知度では「よく知っており必要であると考えている」、「聞いたことがあり必要であると考えている」と回答した企業は約6割いるものの、BCP「策定済み」である企業は少なく、特に従業員規模が小さな企業ほど「策定済み」と回答した企業の割合が低くなっている。このことからBCP策定の必要性は認識しているものの、日々の経営活動における優先順位が低く、BCP策定に至っていない企業が少なからず存在していることが分かる（中小企業庁、2016）（図2）。

（3）BCP策定の効果

BCP策定の効果については、BCPを「策定している」と回答した企業が感じている効果として、「従業員のリスクに対する意識が向上した」という回答が半数以上存在するほか、「事業の優先順位が明確」や「業務の定型化・マニュアル化」「業務の改善・効率化」など、日頃の業務改善にも効果が表れていることが見て取れる。また「取引先からの信頼」といっ

たように、自社の価値向上にもつながっていることが示唆される。さらに、「策定していない」と答えた企業の割合が半数近くある中で、その背景にある課題について確認した。BCPを「策定していない」と回答した企業に理由を確認すると「策定に必要なスキル・ノウハウがない」や「実践的に使える計画にすることが難しい」など、BCPに対する敷居の高さが存在する可能性が示唆される。一方で、「策定する人材や時間の確保ができない」や「策定の効果が期待できない」に加え、2割程度が「必要性を感じない」と回答するなど、BCPに対する優先度が高くないことが示唆される（中小企業庁、2022）。

（4）BCP策定に向けた支援ツール

企業のBCP策定を支援するため、様々なツールが公開されている。BCPを策定する際に参考にしたマニュアルを確認したものである。「業界団体が提供する冊子」が20.0%と最も多く、次いで「中小企業BCP策定運用指針」、「内閣府が提供する冊子」が多い回答となっている。他方で、「特に参照したマニュアルはない」と回答した企業が16.8%存在する（中小企業庁、2016）（図3）。

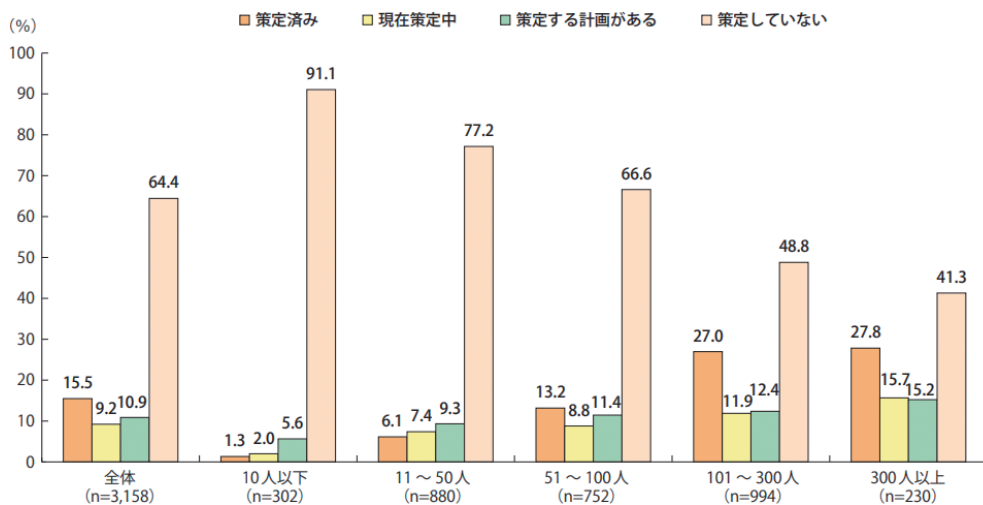


図2 従業員規模別に見た中小企業のBCPの策定状況
（出所）中小企業庁（2016）p.239より引用

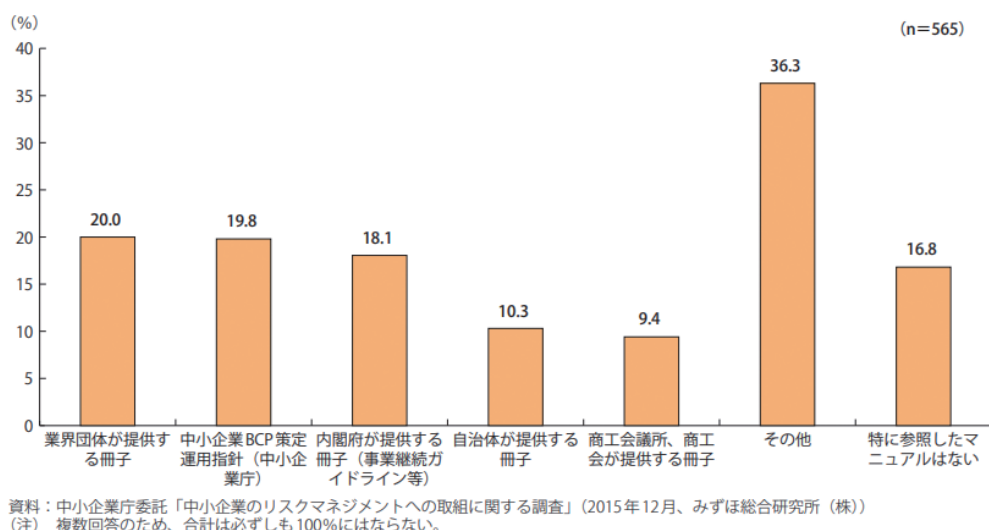


図3 BCP策定に当たって参考にしたマニュアル
(出所)中小企業庁(2016)p.243より引用

3. 先行研究

3.1 リスクとは

リスク(risk)とは、①事故(peril)、②事故発生の不確実性(uncertainty)、③事故発生の可能性(possibility)、④ハザード(hazard)の結合、⑤予想と結果との差異、⑥不測事態(contingency)、⑦偶発事故(accident)、⑧危機(crisis)、⑨危険状態(danger)、⑩脅威(threat)、⑪困苦(pinch)などの意味に使用されるということである(亀井ほか、2009)。そのリスクに含まれる危機については、亀井ほか(2009)は、「一般的に、危ないことが起こりそうな状態を意味する。すなわち、危ないことが迫っていること、危ない状態が続いていることを意味する」と指摘する。さらに、中小企業庁(2016)ではさらに踏み込んで、「一般には危険性すなわちマイナスの結果の発生可能性という意味で使われることが多いが、プラスとマイナスの結果の双方の発生可能性を含む不確実性と捉えられることもある」とする。

また、実用という観点からリスクを見ると、純粋危険(pure risk)と投機的危険(speculative risk)

に分類している。純粋危険(pure risk)とは、自然災害や偶発事故であり、大数の法則が適用しやすく、保険化が可能であり、一般に前兆なく偶発的に発生し、その損害の範囲を限定できないとする。また、投機的危険(speculative risk)とは、企業活動や社会的・経済的変動により、通常一定の前兆を伴った後に発生するが、原則、その損害の範囲を限定できるとする⁽²⁾。さらに、中小企業庁(2016)は、事象を踏まえた説明として、「純粋リスク」とは損失のみを発生させるリスクであり、概念的に理解しやすく、個々の事象の発生を予測することは困難であるが損害保険の利用等により対策が取りやすいことから、これまでリスクへの対策は損失を回避するものとして「純粋リスク」のみを対象とすると考えられてきた。他方で、「投機的リスク」はビジネスリスクとも呼ばれ、損失だけではなく利益を生む可能性もある事象を指す。近年ではこの「投機的リスク」を含め、リスクは利益の源泉であり、リスクを取って利益を追求しないと企業が成長できないと積極的に捉えられるようになってきている」とする。

さらに、リスクマネジメントを実践するリスクとしては、①災害リスク、②業務リスク、③管理リスク、

④戦略リスク、⑤企業リスクなどに分類される。その内容は、①災害リスクは、災害対策基本法などに定めるリスクで、一般に危機と認識できるものである、②業務リスクは企業や自治体に見られる日常業務に関連するもので、慣れ、ミス、過労、ストレスなどによって生じるものである、③管理リスクは企業などに見られる生産、販売、労務、情報、保全などの管理に関するリスクである、④戦略リスクと⑤企業リスクはどちらも「挑戦すべきリスク」で、最初からリスクを保持し、それと対決することが予定されており、例示としては、新製品の開発、新市場の開拓、海外への進出、吸収、合併、資本提携、新規事業への進出、事業転換などの企業改革とする（亀井ほか、2009）。

3.2 リスクマネジメント

リスクマネジメントとは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセスをいい、ここでは企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいう（中小企業庁、2016）。亀井ほか（2009）によると「企業は生存と反映のために純粋危険と投機的危険の双方を管理しなければならない。リスクマネジメントはこれらのコントロールできない事故による損害の脅威（threat of losses）を減少することによって企業の収益力と資産の保全を目的とする」とする。また、藤江（2016）は、「リスクマネジメントは元来、企業をリスクや危険からいかに守るか、という企業危機の研究から生まれ、経営学やマーケティング論の発達とともに保険管理の領域からやがて保険外のリスク、クライシスまでその範囲が拡大した」と指摘する⁽³⁾。

リスクマネジメント・プロセスは、「①リスクの確認」、「②リスクの評価」、「③リスク処理手段の選択」、「④リスクマネジメント計画の実行」、「⑤結果の監視」に分類される。①リスクの確認には、もちろん調査とか発見という意味を含んでいる、②リスクの

評価の評価には、測定とか予測の意味が含まれている、③リスク処理手段の選択⁽⁴⁾は4つの処理手段のいずれかを選択する意思決定である、④リスクマネジメント計画の実行は、③で選択決定されたリスク処理手段とそれに関連してマネジメントされるべき活動を実行することである、⑤結果の監視はモニターを行うことで、リスクマネジメントの正否をチェックすること意味する⁽⁵⁾。

リスクマネジメントは要するに、「リスク」を「マネジメント」することであるから、どのようなリスクを対象とするのか、「マネジメント」とは何か、具体的にどんな方法で展開されるかによって、リスクマネジメントの内容が異なったものとなる（亀井ほか、2009）。さらに、元来、企業の危機や家計の危機は、個人責任の原則に基づいてマネジメントし、各種のリスクに対応していかなければならない（亀井ほか、2009）とし、リスク（危機）とマネジメントを分類し、その結合（組み合わせ）から各種のリスクマネジメントを類別している⁽⁶⁾。一方、組織でのリスク対応の側面から、リスクマネジメントと危機管理（クライシスマネジメント）には違いがみられると藤江（2016）は指摘する。リスクマネジメントは通常リスク全般を対象とし、不測事態がなるべく起きないように事前の予防防止のための管理活動のことであるが、危機管理（クライシスマネジメント）は事故・事件などの不測事態が発生したときから対応する管理活動のことである。実施タイミングでも、リスクマネジメントは日常的に実施されるが、危機管理（クライシスマネジメント）は何か不測事態が起こってから実施される、とする⁽⁷⁾。

リスクマネジメントの形態としては、藤江（2016）は、「保険管理型（災害管理型）RM」、「危機管理型RM」、「経営管理型RM」、「経営戦略型RM」の4分類とし、亀井ほか（2009）は、企業・家計・行政に共通するものとして「災害管理型RM」、企業の危機管理では、「経営管理型RM」をメインに「業務管理型RM」「経営戦略型RM」の4分類を指摘する。藤江（2016）は、保険管理型（災害管理型）RMと危機管理型RMは、おおむね純粋危機である災害、事故などを前提とし、保険の適用を組み込んでいるこ

と。経営管理型RMと経営戦略型RMは、投機・投資的危機も純粋危機も含めてトータルな危険やリスクに対して、保険のみに頼らず、合理的な危機の処理を戦略的に実施するということを述べる⁽⁸⁾。よって、ここでは両者が共通する「災害管理型RM」「経営管理型RM」、「経営戦略型RM」について確認する。

(1) 災害管理型RM

災害リスクに着目し、災害や重大事故など主として災害対策基本法に規定されている事態を対象とした国家や地方公共団体の行政主導型のリスクマネジメントである。しかし、それはあくまで、個人責任が前提となり、「自助」、「共助」、「公助」を基とし、ボランティア活動や各種の救援、救助活動に期待されるところが大きい⁽⁹⁾。

(2) 経営管理型RM

経営管理型RMは、管理リスク⁽¹⁰⁾を対象に「純粋危険」と一部の「投機的危険」を取り扱う。また、経営管理は一般的に計画、組織、指導、統制の4つのプロセスないし要素に分かれ、これらが循環するものとして理解され、リスクマネジメントも経営管理の一部である以上、4つのプロセスに分類されなければならない。そのうえで、①危険処理の計画、②危険処理の組織、③危険処理の指導、④危険処理の統制から成り立ち、これらが循環するものとして、「リスクマネジメント・サイクル」として把握される。このことから、「経営管理型リスクマネジメント」は危機処理の計画が中心となる。それは、①リスクの調査・確認、②リスクの評価・分析、③リスクの処理予算の編成⁽¹¹⁾、④リスクの処理手段の選択（リスク・トリートメント）に細分化されることで、リスクマネジメント・サイクルを構成する⁽¹²⁾。

(3) 経営戦略型RM

経営戦略型RMは、純粋危険と投機的危険の双方を「統合的」に処理することを目的としている。純粋危険と投機的危険⁽¹³⁾は相互に関連し、影響しあう関係にある。そこで、純粋危険による損害の可能性を減少させ、投機的危険による利得の可能性を増大さ

せるためにリスクを管理する。換言すれば、戦略リスクマネジメントは「純粋危険」を除去、減少、統制し、「投機的危険」から生じる魅力ある効用または便益を確保することである。ただし、全般管理と部門管理に対する助言、努力、調整、監視等の機能を遂行するリスク・トリートメントの内部コンサルタントとしての機能を果たすものでもあるが、あくまでもコンサルタント機能の遂行であるから、全般管理や部門管理の意思決定に対する助言にとどまるものである、とする⁽¹⁴⁾。

3.4 リスクマネジメントの組織体制

リスクマネジメントの組織体制としては、4形態に分類され、その組織形態は、1つの企業内に依存し、同時に展開し得るものである。現実には、A型（業務管理型RM）とC型（経営戦略型RM）を併存させ、緊急事態にD型（危機管理型RM）を召集することが一般化している⁽¹⁵⁾。それらの組織形態に関係なく、「いかなる経営形態をとるにせよ、トップから現場に至るまでのリスクに対する姿勢、すなわち組織全体での意識やリスク感性を向上させ、ひいては組織の活性化に繋げることに意義がある」とする（亀井ほか、2009）。

また、経済産業省「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント（平成17年3月）」には、リスクマネジメントの組織体制づくりのトレンドとして、「事業継続計画（BCP）策定の一般化と危機管理型リスクマネジメントを伴う緊急事態対応型の組織体制の整備」があり、リスクマネジメントにおけるBCP計画の重要性が示唆される⁽¹⁶⁾。

4. 事例研究

4.1 概要

中小企業庁では、中小企業の経営者の方々がBCPの必要性を認識し、BCPを策定し、そして策定したBCPを日常的に運用（教育訓練や計画の見直し）していくことを支援するHPサイト「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」を開設⁽¹⁷⁾している。また、中小企業白書（2016）では、中小

企業がBCPを策定する際に参考にしたマニュアルとして、「業界団体が提供する冊子」「中小企業BCP策定運用指針」などが上位となっている。よって、本研究では、インターネット上で辛うじて見つけることができた業界団体や公的機関（中小企業庁、愛知県、全国中小企業団体中央会）が発行しているBCP策定に関する資料⁽¹⁸⁾をもとに、BCP計画の作成プロセスを確認することとする。

また、本研究対象は商店街であることから、商店街組合を対象に制作されている「組合向けBCP策定運用ハンドブック（全国中小企業団体中央会発行）」の「BCP計画の策定スキーム」をもとに内容の確認を行うこととする。商店街組合のBCPの策定としては、1)基本方針の立案、2)被害想定、3)対策の検討・実施、4)定着・見直しの4つの手順が示されている。具体的には、まずは、1)BCPを策定するための目的である基本方針の設定を行う「基本方針の立案」、次に、2)商店街が災害などにて受ける被害を想定する「被害想定」、そして、3)地震等の災害発生等にて緊急事態となった際に事業継続に向けた検討や対応をする「対策の検討・実施」、最後に、4)緊急事態の際には商店街が一丸となり、適切に対応ができる「定着・見直し」である（表1）。

4.2 BCP計画の作成プロセス

4.2.1 基本方針の立案

BCPを策定するための目的である「基本方針」の設定を行う。まずは、「何のためにBCPを策定するのか」「BCPを策定・運用することによってどのような意味合いがあるのか」などについて、検討を進めることである。基本方針の記入例には、「人名（お客様・店員等）の安全を守る」「人命（お客様・店員等）の安

全を守る」「商店街を早期復旧・復興して地域住民に商品を提供する」「組合員の経営（雇用）を守る」「地域住民の復旧・復興を支援する（ボランティア活動等）」などである⁽¹⁹⁾。

愛知県（2008a）では、基本方針として「重要業務の決定」と「復旧目標の決定」を重要としている。1)「重要業務の決定」では、社会への影響や社会的な観点について、企業が長期間停止すると、直接の納入先だけではなく、社会全体に影響を与えてしまう可能性があること、自社業務の停止が、直接取引先をしている顧客企業だけではなく、社会全体に影響することを指摘する。また、製造業では、自社製品のエンドユーザーへの影響を考えると、また、商業やサービス業では、地域の方やエンドユーザーへの影響を考えると、2)「復旧目標の設定」については、「自社の財務面での限界」「取引先からの要望」「社会への影響」を考えて、重要業務をいつまでに復旧するのか（もしくは、復旧させなければならないのか）を検討することである⁽²⁰⁾。

愛知県（2008b）では、「重要業務の決定」と「復旧目標の決定」について具体的に説明している。「重要業務の決定」では、被災時には、ヒトやモノなどの経営資源が著しく不足する可能性があること、さらに、通常行っている全ての業務を早期に復旧することは、現実的ではないことを踏まえて、限られた経営資源を投入する最低限必要な業務を絞り込まなければ、事業の存続にかかわるとする。「復旧目標の決定」については、それぞれの観点でお店へ最も影響のある業務を選び、その内、お店の存続に係わる業務（停止してしまうと最も困るもの）、いつまでに復旧させるのかという目標とする時間を決めることである。また、重要業務と復旧目標の決定に関して、

表1 商店街組合のBCP策定の手順

手順	概要
基本方針の立案	BCPを策定するための目的である基本方針の設定を行う
被害想定	商店街が災害などにて受ける被害を想定する
対策の検討・実施	地震等の災害発生等にて緊急事態となった際に事業継続に向けた検討や対応をする
定着・見直し	緊急事態の際には商店街が一丸となり、適切に対応ができる

（出所）全国中小企業団体中央会（2013）をもとに筆者作成

「売上への影響」、「お客様への影響」、「社会への影響（被災後の需要）」の3つの視点で検討することを説明している。1)「売上への影響」では、売上への影響が大きい業務や商品、2)「お客様への影響」では、販売などができなくなった時、お客様に最も迷惑をかけてしまう業務や商品、3)「社会への影響（被災後の需要）」では、災害後、特に必要とされるような業務や商品である⁽²¹⁾。

中小企業庁（2009）では、経営者が経営戦略として中核事業を決めることが重要であるとする。緊急時には、普段使用している経営資源がすべて3割程度しかないと仮定し、その範囲で継続すべき中心となる事業の存続を考えることである。また、業種別での中核事業の決め方に違いがあることを指摘する。1)製造業では、サプライチェーン維持の視点が重要となること、2)小売り・サービス業では、地域密着型の事業形態であることが多いため、必然的に顧客も同時被災する可能性も高まるとし、緊急時には、自社の商品やサービスが本当に必要とされるのかを検討したうえで、必要であれば、特に何が必要とされるのか、必要とされなければ、期限を区切って休業するなどの判断も必要となるとする⁽²²⁾。

中小企業庁（2012）では、優先的に製造や販売する商品・サービスを「重要商品」として、あらかじめ取り決めておく必要があるとする。企業においては、様々な商品・サービスがあるが災害等の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で会社の事業を継続させ、基本方針を実現しなければならないことによる⁽²³⁾。

4.2.2 被害想定

商店街が災害などにて受ける被害を想定する。地震や新型インフルエンザ等、商店街が影響を受ける災害によって、商店街の店舗が壊れ営業ができなくなることや、電話やインターネット等が繋がらず外部と連絡ができなくなることが想定される。このようなイメージを共有することで検討を進めることが狙いとなる。ここでの被害想定は、大規模地震（震度5弱以上）としている。例示では、「大規模地震（震度5弱以上）」にて想定される被害のイメージと

しては、「インフラへの影響」「商店街が受ける影響」がある。具体的には、インフラへの影響としては、1)停電が発生し、水道とガスが停止する。その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する、2)電話やインターネット等がつながらなくなる。その後、断線したケーブルの復旧等により順次復旧する、3)ほぼすべての道路が通行規制となる。その後通行規制が解除されるが、大渋滞が発生する、4)発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。その後、被害の少ない地域から順次再開する、などである。また、商店街が受ける影響としては、「壊滅的な被害を受けた場合」と「大きな被害を受けた場合」の2パターンがある。1)商店街が壊滅的な被害を受けた場合は、①店舗の倒壊、多数の店員の負傷等により、多くの組合員のお店では自助のみでの事業継続が困難となる、②管内の大部分が地震や津波等による影響を受け、多くの組合員のお店で現地での復旧が困難となる、③同じ商店街に属する組合についても、地震や津波の影響により、事務局機能を維持できなくなる可能性がある。2)商店街が大きな被害を受けた場合は、①店舗の損傷、店員の負傷等により、一部の組合員のお店では自助のみでの事業継続が困難となる、②管内の大部分が地震や津波等による影響を受けるが、多くの組合員のお店で現地での復旧が可能である、③同じ商店街に属する組合についても、地震や津波の影響を受けるものの、事務局機能は維持できる、である⁽²⁴⁾。

愛知県（2008a）では、被害が想定される内容を企業の経営資源である（ヒト、モノ、情報、カネ）の4つから整理するが、愛知県（2008b）では、経営資源とライフライン（ガス、水道）、電話、道路、物流網などのインフラに分けて整理している。また、中小企業庁（2012）も、被害が想定される内容はほぼ同じ（インフラ内容に鉄道が含まれる等）であるが、新型インフルエンザ（強毒性）の影響についても想定を行っている。

4.2.3 対策の検討・実施

地震等の災害発生等にて緊急事態となった際に、事業継続に向けた検討や対応をする。災害が発生した際の対応として、1)初動の対応（被災後～2日）、

2) 復旧・復興のための活動(数日～)の2つに分けて、対応行動を検討する流れである。災害時には商店街の営業を継続していくことが求められていることから、まずは、商店街で実施すべき緊急時に必要な対応とその体制を事前に検討する必要性を伝えている。それを踏まえ、商店街は個人経営の方も多いことから、限りある人員や資金・機材の範囲内において検討を行うとする。対策の検討・実施のフォーマットには、「どのような対応が必要か」「そのために何を準備する」「誰がやる」が指定されている。例示では、初動対応(被災後～2日)には、「緊急避難場所(小学校等)までお客様を誘導する→地域の緊急避難場所を把握・掲示しておく」、「商店街で連携して火災が発生したお店の初期消火を行う→商店街で消火器の使用方法等に関する訓練や勉強会を実施しておく」、「負傷した商店街内の店主、家族、お客様、店員の応急手当をする→応急手当の担当者を決めておく。担当者が応急措置の研修等を受講しておく」、「商店街内の店舗の被災状況を把握する→店舗の被災状況をチェックするためのリスト(店舗一覧等)をあらかじめ作成しておく」、「警察・消防・医療機関等の公的機関へ連絡する→警察や消防、医療機関等の連絡先リストを作成しておく」があり、また、復旧・復興のための対応(数日～)には、「パソコンやプリンター等、組合事務局業務に必要な資金・機材を確保する→緊急時に必要資金・機材を貸与してくれるようあらかじめ商工団体へ依頼をしておく」、「復旧情報の発信や金融支援の情報収集のための手段を確保する→ホームページの活用等、被災時の情報収集・発信手段をあらかじめ検討しておく」、「復旧・復興に必要な資金を確保する→自治体・商工団体等と連携して公的資金(融資、保証等)の申請方法に係る勉強会等を実施しておく」である⁽²⁵⁾。

愛知県(2008a)では、BCP対応策に取り組む優先順位を重要としている。まずは、来客や従業員の生命に関わる事項を最優先に取り組むが、その次に重要業務への影響度や対策に掛かる経費との兼ね合いなどを考慮しながら、BCP対応策に順位付けをすることである。また、設備や原材料の中には、再調達に時間を要するものもあり、調達期間も十分把握

することは考慮すべきとする⁽²⁶⁾。

愛知県(2008b)では、STEP1「重要な経営資源の洗い出しと現状把握」→STEP2「復旧目標を達成するための対応策の検討・実施」の進め方にて検討を行うこととする。STEP1では、重要な経営資源の洗い出しをした後、地震への備えができていない項目に対して、どのような対策を実施するのかをSTEP2で検討する。STEP2では、経営資源の重要度、財務状況、施設・設備の更新時期などを考慮し、短期的または長期的に実施するのかを検討する。また、実施した項目は進捗状況を確認する。また、災害が発生した時、事業継続のために実施する対応とその担当責任者を整理し、「BCP対応と体制」「人命の安全確保に必要な対応」に分けて検討する。1)BCP対応と体制では、担当責任者は主担当、副担当を決めること、「震度5強以上で発動する」などの発動基準を決めることである。2)命の安全確保に必要な対応では、「安否確認」「二次災害防止」「地域貢献」の観点から検討する。1)安否確認では、被災直後に従業員やその家族の安否確認を速やかに実施できるように「安否確認手段」「安否確認実施基準」を決めること、2)二次災害防止では、被害を最小限にとどめ、火災などの二次災害発生を未然に防ぐための要点検箇所を整理すること、3)地域貢献では、例えば、駐車場を一時避難所として開放したり、初期消火や救命活動の支援などを検討する⁽²⁷⁾。

中小企業庁(2009)では、社会インフラの復旧予測も踏まえつつ、復旧に時間がかかる必要資源を把握すること、政府系中小企業金融機関により、緊急時向けの融資制度の活用など緊急時の資金繰りを検討すること、そして、日頃から代替手段を意識し、緊急時は、従業員の安全確保と安否確認が最重要である⁽²⁸⁾。

中小企業庁(2012)では、平常時から検討・実施しておくことを重要とする。例えば「金融機関と良好な関係を構築している」や「顧客管理簿が十分に整理できていない」等、日頃から把握している自社の強み・弱みを踏まえ検討する。また、緊急事態の際には、通常とは異なる工場で商品を生産(代替生産)したり、通常とは異なる調達先から商品・部品

を調達（代替調達）することから、事前対策の一つとして、あらかじめ代替方法を検討・実施しておく必要がある。代替方法としては、1)被害が軽微（現地復旧可能）であれば、現地復旧や通常通りの調達、2)被害が重大（現地復旧不可能であれば、代替生産や代替調達を検討する。事前対策は「事前対策の実施状況の把握」→「事前対策の検討・実施」の2つのステップにて検討・実施する。事前対策が「実施できている場合」は、自社で取り組んでいる対策、「実施できていない場合」は、これから自社で実施すべき対策を検討する。対策は具体的に、何をやる、誰がやる、いつやるかを検討する⁽²⁹⁾。

4.2.4 定着・見直し

緊急事態の際には商店街が一丸となり、適切に対応ができることである。日頃からBCP計画の内容や重要性の理解を深め、BCP計画を商店街の組合員に周知することが重要となる。BCPを定着させていく活動として、商店街の組織構成や活動状況等を踏まえつつ、無理のない取り組みを検討する。また、緊急事態時に活用できる形として、常に、BCPの内容は商店街の現状に見合ったものにしておくこと、定期的にBCPを見直す必要があるか検討し、その必要があればその変更をBCPに反映することである。定着・見直しのフォーマットには、「だれが」、「何をやる」、「いつもしくはどのくらいの頻度」が指定されている。例示では、「組合事務局が毎年1回以上、商店街のお店に策定したBCPを説明する（例えば、商店街の勉強会等）」、「A店主が随時、組合事務所や商店街のお店にBCP掲示板を配布し、各店舗へ掲示してもらう」などがある⁽³⁰⁾。

愛知県（2008a）では、教育・訓練として、一般的な避難訓練、消火訓練、AED講習などがある。また、BCP研修では、全従業員に対して、BCPの考え方や自社のBCPについて理解をしてもらうための研修として、新入社員に対しても行う必要があること、2)BCP訓練では、作成したBCPが機能するかを確認するため、BCPに従って被災時を想定した意思決定訓練、安否確認訓練、参集訓練、情報伝達訓練などを行うとする。さらに、定期的に教育や訓練を行い、

BCPについての理解を深めるとともに、うまくいかない部分を見直すことが大切とする。また、共同防災訓練では、店舗個々ではなく、商店街全体として、安否確認など防災訓練を実施する。消火器を一度も使ったことがない人が、いざという時に消火器を使うことができるように、消火訓練を実施するなどである。訓練に勝るものはなく、商店街だけでなく、近隣の住民や行政も巻き込むことで、より効果の高い訓練とすることである⁽³¹⁾。

愛知県（2008b）では、教育・訓練計画では、はじめは消火訓練など簡単な訓練でも構わないとしたうえで、定期的に訓練を実施し、従業員の理解に応じて、より広範な訓練を実施していくことが重要とする。例示では、1)BCP研修では、全従業員へのBCP対応の周知を目的に教育すること、2)安否確認連絡訓練では、安否確認手段の周知徹底を目的に訓練すること、3)地域の防災計画では、商店街全体の意識啓発・OJTを目的に訓練することである。また、定期的な見直しとしては、BCPで決めた各種対応策の実施状況等を踏まえ、定期的な見直し（「点検・是正措置・見直しの基準」「見直し該当事項」）を行う必要がある。点検・見直しを行う着眼点の例示では、「主要な製品や取引先に変更はないか」「重要業務に必要な各種経営資源に変更はないか」「BCP対応策の優先順位、実施時期に変更はないか」「お店の組織体制に変更はないか」などがある⁽³²⁾。

中小企業庁（2009）では、緊急時の事業を継続するためには、事前に従業員や取引先と話し合い、取引先や協力会社、組合等と連携できることを重要とする。1)目標復旧時間の合意、2)災害時の連絡手段（通常の電話や電子メールが使えない場合）、3)相互の支援内容である。また、取引先や協力会社、組合等と一緒にBCPを勉強したり、協力して策定したりすることは極めて有効とする。事前対策の整備計画など、今後、実施すべき対策を整理し、まずは、できることから始めることである⁽³³⁾。

中小企業庁（2012）では、BCPを策定した後は、従業員にBCPの内容や重要性を理解してもらうために、社内における教育活動の実施が重要である。教育活動では、1)年1回以上、経営者が従業員に対

してBCPの進捗状況や問題点を説明する、2)従業員各自がBCPの取組状況、役割分担の定期的な確認を行う、3)策定したBCPのポイントに関する社内研修会を開催する、4)BCPの内容等に関する社内掲示を実施するである。教育計画は具体的に「誰が」「何をする」「いつもしくはどのくらいの頻度」を検討する。また、常にBCPの内容を会社の現状に見合ったものにするためには、必要に応じBCPの見直しを行う、その際には「見直す基準」の確認が重要となる⁽³⁴⁾。

4.3 BCP掲示板

日頃から、策定した商店街のBCPのポイントを「BCP掲示板」として取りまとめ、商店街の掲示板や各店舗などに掲示しておくことが勧められている。緊急事態の際には、被災時の緊急避難場所や被災時に行うべき対応等を被災後すぐに確認することができ迅速な対応が可能となる。また、このBCP掲示板以外に、例えばホワイトボードとホワイトボードマーカー等、行政からの連絡や安否確認の現状等を随時商店街全体に連絡するための伝言板として活用できる物も準備しておくことが示されている。BCP掲示板には、避難場所、医療機関、警察、消防などを示した「防災マップ」、水道、ガス、電気等のライフライン、医療機関、関係機関などの主要な「連絡先」、商店街がとるべき行動が示された「緊急時に必要な対応」などを掲示することが示されている⁽³⁵⁾。

愛知県(2008a)では、BCP計画で作成した「避難マップ」や「公的機関」の連絡先リストなどを商店街の各所に張り出している。各店舗で共通の事項を、商店街全体で作成することにより、各店舗の作業負担を減らすことが期待できる。商店街では、各店舗が隣接していることから、これらの情報は比較的共通しており、商店街で一つにまとめておけば、各店舗が整理すべき情報は限られ、各店舗のBCP作成にも効果的となる。被災時には、平時と違って落ち着いて行動することが難しいと言われ、このような場合でも、すぐに避難場所を見つけたり、連絡先がわかるということは重要なこととなる。また、平時から、商店街の様々な目立ちやすい場所に掲示しておけば、それを見る従業員やお客様の災害対策へ

の意識も高まることが期待できる。他にも、「災害対策に取り組んでいる」商店街であるというアピールに繋がることが期待できる⁽³⁶⁾。

5. 考察

1)商店街のBCP策定の手順は、リスクマネジメント・プロセスに沿った形で作成されていることを考察した。具体的には、商店街のBCP策定の手順とリスクマネジメント・プロセスを比べてみると、まずは、BCPを策定するための目的である基本方針の設定を行う「基本方針の立案」では、重要業務や中核事業を明確にし、その復旧目標を決定することから、リスクの調査や発見の意味が含まれており、「リスクの確認」にあたる。次に、商店街が災害などで受ける被害を想定する「被害想定」では、被害の想定状況を経営資源の観点より想定しながら整理していることから、測定や予測の意味が含まれており、「リスクの評価」にあたる。緊急事態の際に事業継続に向けた検討や対応をする「対策の検討・実施」では、災害発生時の初動の対応や復旧・復興に向けた活動、対応策に取り組む優先順位、代替手段の検討、そして平時における活動などの「危険制御」(risk control)が主であるが、リスク処理手段とマネジメント活動を実行する意味が含まれており、「リスクの処理・手順の選択」および「計画の実行」にあたる。最後に、緊急事態の際には商店街が一丸となり、適切に対応するための「定着・見直し」では、平時からの研修会などの教育や避難訓練の実施、BCP計画の定期的な見直しなどがあり、モニターを行いリスクマネジメントの正否をチェックする意味が含まれており、「結果の監視」にあたると考察する。

2)BCP計画を策定した商店街にて、緊急事態が発生した際にBCP計画を実践するための組織体制がきちんと機能するかということが危惧される。亀井ほか(2009)によると、組織体制は緊急事態にはD型(危機管理型RM)を召集することが一般化していると指摘するが、商店街では、理事長をはじめ三役を中心とした方がその役割を担うこととなる。しかしながら、その理事たちは、商店街の個店の店主であ

り経営者でもある。もし、災害などの緊急事態が発生したときに、その方々の個店を優先してしまう可能性は否定できない。そのような事態も考慮し、災害が起こったときにリーダーシップを取りながらBCP計画を実践する組織を事前に決めることは重要になると考える。BCP計画では、取り組み内容ごとに責任者を明確にすることが求められるが、このようなことを想定して策定を行わないと、絵に描いた餅になることが危惧される。実際に、商店街の組合員は高齢化が進んでおり、組合員の参加数も減少している傾向にある。空き店舗も増加しており、商店街組合に参加してもらうための商店主の数も減ってきており、若い方がなかなか加入してくれない状況にある。このような環境下にて、BCP計画を実践する組織体制をしっかりと平常時から検討していかないと迅速な対応は難しいことが示唆される。

3)BCP計画の策定内容を確認すると、商店街の方がわかりやすく取り組めるような例示が明記されていたり、フォーマットに記入すれば簡易的に作ることができる工夫が多くみられた。しかしながら、商店街のBCP計画の策定率は高いとは言えない。その理由としては、商店街がBCP計画を策定する意欲が持てないことが要因ではないかと考える。一方、商店街のBCP計画の附属資料として、「商店街マップ」の作成が紹介されている。この商店街マップは、緊急事態が発生した時に役立つ情報を掲載するだけに留まらず、平常時からそれを商店街の街頭に掲載することで、商店街が地域の安心安全を担う存在であることを地域住民に広くアピールすることができると考えている。具体的には、商店街マップには、避難経路、病院関係、施設等の情報が明記されており、なおかつ災害が起こったときに商店街がどのような対応するのかという行動計画まで明記されている。日ごろからその情報を掲示板等で商店街の中に掲載する事は、災害などの緊急事態が発生したときに商店街が助けてくれるという安心安全のイメージを地域住民に意識づけすることに繋がることが期待できる。とはいえ、日頃、商売をしている商店主たちがBCP計画を作成するには、多くの時間や労力が必要となる。何かインセンティブがなければ難しいので

はないだろうか。その点からも商店街マップは、緊急事態への迅速な対応だけでなく、平時においても地域に密着した商店街の魅力を地元の方々に伝える効果が期待できる。今後は、平時における商店街マップの効果を広く伝えることで、商店街のBCP計画の策定に向けたインセンティブに繋がることに期待したい。

4)BCP計画の「定着・見直し」では、平時から商店街内の研修が重要であると指摘されている。確かに、緊急事態が発生した時には事前に研修しておくことで、迅速な動きに繋がることが期待できる。商店街は個店の経営者が集まった組織であることを踏まえると、BCP計画の策定を進めることで、組合員の意識を合わせるためには有効なツールではないかと思う。たとえば、商店街支援には、商店街の将来のあるべき姿をイメージするために、商店街の方々と一緒に「商店街ビジョン」を作成するという支援策がある。このアプローチも先ほどの組合員全員の意識を合わせるための取り組みの一つである。今後、BCP計画の策定を通じて、「商店街ビジョン」を検討していくことは、BCP計画を普及させていくための一つのアプローチになると考察する。

5)商店街は地域住民を巻き込みながら、地域の安心安全に担い、コミュニティの創出の担い手の役割が期待されている。たとえば、商店街は、地元の方々を巻き込みながらイベントを開催することで、地域のコミュニティの創出に貢献してきた。今後は、地域住民を巻き込んだ防災の意識向上に繋がるためのイベントを開催することで、BCP計画の定着に繋がることに貢献できないだろうか。例えば、地元の消防団や警察署と一緒に商店街の中で、避難時の非常食を各店舗から探すようなイベント、もしくは子供たちが消防隊員の体験をするなど、地域住民を巻き込みながら防災意識を高めるイベントの開催を通じて、今後、商店街主体となりBCP計画を浸透させていくことも期待でき、有効であることが示唆される。

6)商店街のBCP計画の取り組み事例に、お寺の広場に避難所を設置した取り組みが紹介されていた。それは、日ごろからの地域とのつながりを活かした取り組みとして紹介されていた。商店街の理事長はじ

め三役の方は、地元の自治会やお寺などの方々との親密さやまちづくりの観点からも行政との関係性もあり、このようなネットワーク力は強みである。そのことを考えると、緊急事態が発生した時に、お互いに協力しあうネットワーク作りを商店街が主体となり推進することは、災害時の迅速な対応にもつながることから、非常にメリットがあると考えられる。BCP計画においては、連携先との連携を計画する箇所もあることから、商店街が持つ地域ネットワークの強みを発揮することが期待できる。さらに、そのようなネットワークの情報を先程の商店街マップに掲載することで、商店街等の地域とのつながり、災害時での協力体制を広く地元の方々に伝えることができ、商店街に対しての安心安全な気持ちをさらに高める可能性が期待できる。

以上から、BCP計画の策定数の伸び悩みの状況も踏まえると、BCP計画の策定には、手間がかかるというマイナスのイメージを強く持たれている可能性が高いことが示唆される。また、リスクマネジメントの観点からは、リスクマネジメント・プロセスに沿った形でBCP計画は策定されており、あくまでも危機リスクに対応する部分は大きい。一部、投機的リスクへの可能性も示唆される。BCP計画を作成することによって、緊急事態が発生した時の動き方が迅速になることは期待されるが、その計画を策定するためのインセンティブをいかに高めるのが今後の課題になると考える。一方、商店街BCPを策定する時には、「商店街マップ」もあわせて作成することを推奨している。その理由としては、商店街マップは、商店街が地域の安心安全を担う役割を浸透させることに貢献できるからである。避難場所や緊急事態が発生した時の商店街の対応方法がしっかり明示されており、さらに、災害が起こっていない平時の時でも、商店街に掲示しておくことで商店街が地域のことを守ってくれているということが伝わり、地元の方の商店街に対する愛着も高まることが期待される。

よって、「危機」を危険のマイナスだけと捉えず、機会のプラス部分に焦点をあて、緊急事態が発生し

た時のみならず、平時でも地域住民に安心安全を伝える取り組みは、商店街がBCP計画を策定するインセンティブとして、広くアピールしていくことが求められると考察する。

6. おわりに

筆者が長年にわたり、地域に密着した商店街を支援してきた中で特に感じてきたことは、商店街には、地元との対面販売やイベントを通じて地域との信頼関係を構築してきた強みがあるということである。近隣住民の高齢化などにより、商店街の利用する人達は減少傾向にはあるが、地域を守るという役割は今後も商店街に求められ続けるであろうと思う。商店街は、地域の活性化を担う役割として、今まではイベント開催などを行うことで、地元の人達との交流の場としての役割も担ってきた。しかしながら、商店街組合の組合員の高齢化は、商店街組合の弱体化を招くなど、商店街単独でのイベントを開催することも以前と比べ難しい状況となってきた。そのような状況を踏まえると、今後、商店街には、イベントに頼らない取り組みが期待される。その1つのアプローチとして、今回のBCP計画の策定を行うことで、地域の安心安全を担う役割が地域住民に広く理解されることに繋がり、それにより商店街の存在意義はさらに高まることが示唆される。

アフターコロナへの転換に伴い、各商店街でイベント等が復活している状況にある。地域を巻き込んだ防災イベントを実施する商店街も出てきており、このような形で地域の安心安全を担う商店街が増えていくことを期待したいと思う。

本稿の限界として、今回は地域に密着した商店街のBCP計画の策定をもとにリスクマネジメントの観点から結論を導き出したが、私の今までの商店街支援の経験による定性的な考察に留まっている。今後は、商店街組合、理事長、地域住民などへのヒヤリングやアンケート調査を行うことで、定量的なデータを踏まえた詳細な考察を試みたい。なお、本稿に事実誤認や解釈の相違があれば、それはすべて筆者

の責に帰すべきものである。

注

- (1) ホームページ内では、策定を支援するコンテンツの資料がダウンロードできる。ある中小企業の社長が地震等に備えたBCPを策定するまでのストーリー（例）を紹介した資料として「BCP策定のためのヒント～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」が2009年（平成21年）3月から公開されている（中小企業庁HP「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」）。
- (2) 亀井利明・亀井克之（2009）p.20より筆者加筆。
- (3) 藤江俊彦（2016）p.31より筆者加筆。
- (4) リスク処理手段は、「①回避」や「②除去」などの「危険制御」(risk control)と「③転嫁」や「④保有」(挑戦)などの「危険財務」(risk finance)に分類される（亀井ほか，2009，p.24）。また，リスク処理手段の選択をリスク・トリートメントと称し，これを危険制御（リスク・コントロール）と危険財務（リスク・ファイナンス）に2分し，前者を回避と除去，後者を転嫁と保有に分けて考えると言う立場をとっている。（亀井ほか，2009，p.44）。
- (5) 亀井利明・亀井克之（2009）pp.92-94より筆者加筆。
- (6) 亀井利明・亀井克之（2009）pp.63-65より筆者加筆。
- (7) 藤江俊彦（2016）pp.34-35より筆者加筆。
- (8) 藤江俊彦（2016）p.34より筆者加筆。
- (9) 亀井利明・亀井克之（2009）pp.66-67より筆者加筆。
- (10) 管理リスクとは，生産，販売，財務，労務，物流，情報，保全（法務）などの部門管理に関連するリスクとする（亀井ほか，2009，p.68）pp.68-70
- (11) リスクの処理予算の編成は，リスクの評価・分析に含めて解説する場合もある（亀井ほか，2009，p.79）
- (12) 亀井利明・亀井克之（2009）pp.69-70，p.79より筆者加筆。
- (13) この場合の投機的危険はいうまでもなくloss or gain riskとなり，たとえば，投資・財務リスク，生産拡張，事業計画，マーケティング，政治的危険，社会的・文化的危険，再構築，リエンジニアリング，IT戦略などである（亀井ほか，2009，p.113）
- (14) 亀井利明・亀井克之（2009）p.72，p.113より筆者加筆。
- (15) 亀井利明・亀井克之（2009）p.225より筆者加筆。
- (16) 亀井利明・亀井克之（2009）pp.226-227より筆者加筆。
- (17) 中小企業庁HP「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」。
- (18) BCP策定に関する資料は5種類ある。1)全国中小企業団体中央会が発行する①「組合向けBCP策定運用ハンドブック（第1版）～中小企業・小規模時御者の事業継承を支援する組合のBCP～」，2)愛知県が発行する②「あいちBCPモデル [中小商業・サービス業向け コンパクト版（第1版）] 事業継続計画書（BCP）記入例」，③「あいちBCPモデル BCP取り組み事例集」，3)中小企業庁が発行する④「中小企業BCP策定運用指針 第2版ーどんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備ー」，⑤「BCP策定のためのヒント～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」である。
- (19) 全国中小企業団体中央会（2013）p.38より筆者加筆。
- (20) 愛知県（2008a）pp.12-13より筆者加筆。
- (21) 愛知県（2008b）p.2より筆者加筆。
- (22) 中小企業庁（2009）p.30より筆者加筆。
- (23) 中小企業庁（2012）p.17より筆者加筆。
- (24) 全国中小企業団体中央会（2013）p.39，p.78-79より筆者加筆。
- (25) 例示の内容については，「どのような対応が必要か」→「そのために何を準備する」の形式で示している（全国中小企業団体中央会，2013，p.78-79）
- (26) 愛知県（2008a）p.17より筆者加筆。
- (27) 愛知県（2008b）pp.4-7より筆者加筆。
- (28) 中小企業庁（2009）p.34より筆者加筆。

- (29) 中小企業庁 (2012) pp.19-21より筆者加筆.
- (30) 全国中小企業団体中央会 (2013) p.41より筆者加筆.
- (31) 愛知県 (2008a) p.18より筆者加筆.
- (32) 愛知県 (2008b) p.8より筆者加筆.
- (33) 中小企業庁 (2009) pp.46-49より筆者加筆.
- (34) 中小企業庁 (2012) pp.26-27より筆者加筆.
- (35) 全国中小企業団体中央会 (2013) p.42より筆者加筆.
- (36) 愛知県 (2008a) p.21, p.27より筆者加筆.

参考文献

- ・愛知県 (2008a) 「あいちBCPモデル BCP取り組み事例集」 <https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/352507.pdf> (アクセス2024年10月1日)
- ・愛知県 (2008b) 「あいちBCPモデル [中小商業・サービス業向け コンパクト版 (第1版)] 事業継続計画書 (BCP) 記入例」 <https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/360418.pdf> (アクセス2024年10月1日)
- ・亀井利明・亀井克之 (2009) 『リスクマネジメント総論』 同文館出版
- ・全国中小企業団体中央会 (2013) 「組合向けBCP策定運用ハンドブック (第1版) ～中小企業・小規模時御者の事業継承を支援する組合のBCP～」 https://www.chuokai.or.jp/archive/kumiai/bcp/bcp_handbook.pdf (アクセス2024年10月1日)
- ・中小企業庁 (2009) 「BCP策定のためのヒント～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」 https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/guidebook/download/bcphint_all.pdf (アクセス2024年10月1日)
- ・中小企業庁 (2012) 「中小企業BCP策定運用指針 第2版ーどんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備ー」 <https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide.pdf> (アクセス2024年10月1日)
- ・中小企業庁 (2016) 「中小企業白書 (2016年版)」 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf (アクセス2024年9月28日)
- ・中小企業庁 (2022) 「中小企業白書 (2022年版)」 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf (アクセス2024年9月28日)
- ・藤江俊彦 (2016) 「実践危機管理読本 第5版: リスクマネジメントの基本から不祥事・災害対策まで」 日本コンサルタントグループ
- ・中小企業庁HP「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」 <https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html> (アクセス2024年9月28日)
- ・日本リスクマネジメント学会HP「リスクマネジメント理論の体系」 <https://jarms.jp/theory/> (アクセス2024年9月28日)

BCP from the perspective of risk management An example of community-based shopping district

Shinichi TSUJI

Abstract :

In recent years, events have occurred that have a major impact on the economy and business activities, such as natural disasters such as large-scale heavy rains and earthquakes, and epidemics of infectious diseases. Risk management is becoming increasingly important in order to minimize damage and allow important operations to continue uninterrupted even when unforeseen circumstances occur. The shopping district union are also formulating "BCP plan" to prepare for unexpected situations. Efforts to ensure the safety and security of the community in response to unforeseen circumstances, with the shopping district taking the lead, are important for sustaining a shopping district that is closely tied to the community. In this study, we analyzed the efforts of a community-based shopping district to formulate a "BCP plan" and considered it from the perspective of the risk management. 1) A shopping district's "BCP plan" is formulated in accordance with the risk management process, which has the potential to improve its ability to respond to risks. 2) However, the weakening of the shopping district union raises concerns about whether it will be able to function as an organizational structure in the event of an emergency. 3) "Shopping street maps" and "disaster prevention events" that include aspects of the "BCP plan" help local residents recognize the role that shopping districts play in ensuring safety and security in the area even during normal times. It also suggests contributing to incentives for the establishment of shopping district union "BCP plans".

Keywords : risk management, community-based shopping district, Business Continuity Plan,
Risk management process

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1704