

原著論文

BCPを目的とした拠点分散化が、 地域経済に与える影響についての研究

瓶内栄作

Research on the impact of decentralization of bases for the purpose of BCP on the local economy

KAMEUCHI Eisaku

Abstract

As the impact of the new coronavirus spreads, the need for BCP is increasing. In order to cope with various possible future risks, efforts to diversify locations are effective. In this paper, we examine the impact of decentralization on the destination region. The paper then discusses the challenges that the destination region faces in accepting companies, including “the scattering of administrative contact points,” “securing job seekers,” and “the matching of companies that have advanced to the region with companies in the region”. Finally, he proposed the importance of having a connection between the companies that are expanding and the destination region.

Key words: BCP, Regional revitalization, Risk Management, Diversification of offices

(2023年3月16日受付, 2023年7月5日受理, 2023年9月30日発行)

はじめに

Covid-19の流行による経済への影響が複数年にわたり続いている。世界を覆った感染症の影響は人と物流の分断を招き、半導体を中心として様々な物資の供給不足を招いた。世界的に効率化をはかり生産拠点を配置した影響であるといえる。近年、Covid-19だけでなく様々な影響により、サプライチェーンが途絶するという事象が発生している。日本においては、2011年東日本大震災や2016年熊本地震など、地震発生時における影響がある。兵庫県においては近年はないが、1995年に阪神淡路大震災が発生している。

地震発生時の製造業への影響として西岡(2018, p.138)は、熊本地震発生時に多くの工場は1週間から1か月で復旧したものの、再開まで3か月を要し

た事例や、再開断念をした事例をあげ、災害発生時のサプライチェーンの寸断による全国の製造業への影響を示している。

サプライチェーンが緻密に構築されている現在においては、災害等の不測の事態においても早期に回復をして、製品やサービスの供給を続けることが企業に求められている。災害などの緊急事態に対して、企業が損害を最小限に食い止め、事業の継続や早期復旧をはかる計画がBusiness Continuity Plan(以降BCPと省略)である。緊急事態の対象は地震を含む自然災害だけでなく、大火災やテロ攻撃など多岐にわたる。

BCPにおいては、事象が発生したのちに、災害本部の主導にて早期復旧に取り組むとともに、代替拠点や提携先を活用し事業を継続することも求められている。内閣府(2021, p.6)においては、事業継

続マネジメントにおいて検討すべき戦略・対策として、「代替戦略(代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEMの実施等)」を推奨している。ただし、完全なる多重化は費用面などで難しく、内閣府(2021, p.16)においても、拠点のみの確保や、企業の相互扶助による方法も検討するようにと提唱している。代替拠点の条件としては、現事業所と同時に被災しないということが必要条件であり、地理的には離れることが望ましい。他方、分散が過ぎると、非常時に社員が代替拠点に参集することが難しくなるため、適度な距離があり、地理的特性が異なる地域であることが有用と考えられる。例えば活断層のある神戸および阪神間¹⁾の代替拠点としては、断層の少ない但馬²⁾といった案になる。以後、本稿においては、都市部である神戸及び阪神間から、同一県内の地域部である但馬へ、代替え拠点展開をする想定にて考察を行う。

神戸および阪神間と但馬においては、同じ県内でありながら、100km以上距離が離れており、気候や生活環境も異なる。企業の拠点進出は、願えばすぐに実現するものではなく、事業用地または事務所の確保から、人材の確保、工事の実施、機材類の確保、消耗品などの調達ルートの確保など多岐にわたる取り組みが必要である。進出先でのコネクションが無いなかでのこれら取組は困難であり、企業において代替拠点の確保は容易ではない。企業がなんらコネクションを有しない地域へ進出をするということは、進出先地域においては様々なコネクション構築を行うことにつながり、新たな事業機会が生じることになる。他地域からの企業進出による新たな事業機会の発生は、進出先地域においても多くの影響が生じることになる。

本研究では、BCP策定により拠点分散により代替拠点の確保を行う行為が分散進出先の地域に与える影響を整理するとともに、拠点分散での定着を成功させるための課題を述べ、課題の解決策としての事例を考察する。拠点分散における課題を解消する方策を提唱することで、企業の分散拠点確保と、それに伴う地域の活性化の一助となることをめざすものである。

1 BCPについての先行研究

1-1 ISO22301:2019

事業継続マネジメントシステムの国際規格としては、ISO22301が存在する。2012年にISO22301:2012がISOから発行され、定期的な見直しの中で、2019年にはISO22301:2019が発行されている。改定点としては、他のISOマネジメントシステム規格との整合ならびに、事業継続力を踏まえるための本質的な改定になる。

JIS規格としては、それぞれ、JIS Q 22301、JIS Q 22301:2020が対応している。ISO22301の特徴としては、マネジメントシステムであり、策定したBCPを有効に機能させるための組織マネジメントも内包するものとしている(中島・岡部・渡辺2021, pp.40-41)。

また、一般社団法人日本品質保証機構によると、規格の狙いとして次のようにあげている。

- ・ 事業の中断・阻害を引き起こす事象への組織的な対応策の構築および運用
- ・ BCMS (Business Continuity Management System) のパフォーマンスおよび有効性の監視・レビュー
- ・ 継続的改善

一般社団法人日本品質保証機構 ISO 22301 (事業継続)
https://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso22301/, 2021年3月11日閲覧

ISO22301において注目すべき点は、「オールハザード」または「オールリスク」と呼ばれるように、例えば地震や火災といった個別の災害事象から計画を作成するものではなく、なにかが発生して社内に事業継続困難な事象が生じた際にどうするのかと考える計画であるということである。

本規格改定が2019年10月に発行され、1年とたわずに新型コロナウイルス感染症の影響が世界中に広がった。想定しえなかったパンデミック事象においても、マネジメントシステムにおいて必要な事業内容や機能を定義しておくことにより、事業継続

に向けた対応ができるというのがISO22301によるBCMSの目的である。

1-2 事業継続ガイドライン

内閣府は、企業・組織の災害時における事業継続計画（Business Continuity Plan, 略称BCP）の策定促進として、2005年に事業継続ガイドライン第一版を策定した。第一版は、中央防災会議内に設置された「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」において取りまとめられた、「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」におけるBCP策定の重要性をふまえ策定された。3度の改定をふまえ、2021年には、第四版が策定されている。内閣府（2021, p.16）においては、「BCMにおいては、現地復旧戦略等とともに、代替戦略は必ず考えるべき戦略とされる。」とあり、代替戦略によって自社で代替拠点を確保することの有用性を述べるとともに、その困難さについても示している。

1-3 そのほかの動きと、BCPの認知度

日本の人口減少をとらえ、将来の在り方として、地方創生の動きを進めるため、2019年に、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定された。内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局（2019, p.41）においては、情報通信技術の発展に伴い、テレワークが可能になったことを契機に、地方でのサテライトオフィス開設がなされていることについて触れており、BCPの観点からも有効であるとしている。

企業におけるBCP導入の現状について、家森・浜口・野田（2020）では、中小企業7,500社と大企業2,500社を対象とした調査・分析を行っている（有効回答は2,181社、うち中小企業1,768社、大企業413社）。BCP策定状況としては、策定しているが22.6%、策定中が5.8%、策定を予定しているが19.8%であり、合計で半数を占めている。40.2%は策定の予定はない、11.6%はBCPについて知らないとしている。なお、調査項目は、計画策定に重きを置いたものであり、事前対策としての拠点多重化並びに分散についてはふれられていない。

1-4 小結

BCPは、日常では想定しえない事象が発生した際にも、早期に復旧して事業を継続するための計画であり、BCMSは、そのBCPが継続的に機能するためのマネジメントシステムである。BCPの用語自体は理解をされているが、策定をしていない企業も多い。

オールハザードが対象の計画においては、拠点や設備を複数化して、両系統を同時に動かせるようにしておく方法（多重化）が有効である。地方創生の動きと連動し、多重化の対象地として、地方が注目されている。

2 BCPを契機とした拠点分散が、分散先地域に与える影響の考察

2-1 拠点分散化のレベル

BCPを契機とした拠点の多重化を行う際に、進出先で事業展開させる経営資源の程度や操業の度合いにより、分散化のレベルを表現することが可能になる。

内閣府（2021, p.15）では、代替拠点の場所だけを決めておき、設備投資せずに立ち上げ訓練のみ実施する方法を、代替戦略の例としてあげており、企業にとって負担の少ない方法である（本稿では、A.代替拠点（用地）と呼称する）。

災害発生時に即応度合いを上げるためには、用地確保だけでなく、人員を動かさずすぐに拠点が稼働できる体制を用意することが有効であり、あらかじめ設備を配置しておくことも想定される（本稿では、B.代替拠点（即応）と呼称する）。企業における設備の種類とは様々あり、机やいすといった、価値の棄損しにくく、後述の機械類よりは安価なものから、高性能の生産設備などの、維持にも費用がかかり高価な設備まで様々ある。代替拠点を平時に活用しないケースでは、災害が発生したのちに、必要な設備を本事業所まで移動させるということも考えうる。ただし、大型設備の移動は据え置き工事が伴うことが多く、即応性が高いが平時に稼働させない代替拠点の確保は、BCPとしては有効な方法ではない。

次に人員配置を伴うかの観点がある。内閣府(2021, p.17)において、要員確保の観点での戦略・対策として、「重要業務の継続に不可欠な要員に対する代替要員の事前育成・確保(クロストレーニング、新規雇用等)」を例示している。代替拠点に人員を配置して、予備要因として業務なく待機させることは考えにくく、何らかの業務(表1では一部業務と呼称)を遂行すると考えられる。業務遂行には設備が必要であるため、代替拠点への人員の配置には合わせて設備投資が行われると推測される。業務を行っている段階では、代替としてのみ拠点が存在するわけではなく、本事業所の業務を補完する分散拠点であるといえる(本稿ではC.分散拠点と呼称する)。

最後に、進出先の機能を本事業所と同等として、完全に代替可能とする方法である(本稿ではD.多重拠点と呼称する)。多重化の方法には、片方系統はバックアップとして待機させる方法と、両方とも稼働をした状態で、災害発生時には半減体制で能力を減少させて動かす方法がある。前者の例としては、金融機関の情報システムセンターにおいて、東日本と西日本で同様の設備構成を有して、災害発生時やメンテナンス時などは稼働状態のまま切り替えて運用を可能にするという仕組みである。銀行の勘定系システムなどの、24時間365日止まることを許されないシステムでは用いられることがあるが、中小企業の事業形態としてはあまり考えにくい。後者については、平時から能力を分割しておき、非常時に、半減状態でも事業を継続する仕組みである。

進出先に及ぼす影響要素には、拠点の確保、設備

の設置、人員の配置、操業などが存在する。以降は進出先に及ぼす影響要素別に、考察を行う。

2-2 拠点の確保による効果

拠点の確保においては、既存で空きになっている用地を使用することが想定される。通常、空き家バンクは、個人の入居を想定して運営されている。飛んでるローカル豊岡(豊岡市, <https://tonderu-local.com/>)、養父市空き家バンク(養父市, <http://www.yabuakiyabank.jp/>)、朝来市空き家バンク(朝来市, <http://www.asago-akiyabank.jp/>)、WONDER KAMI(香美町, <https://kamicho-ijyu.com/house/>)、新温泉移住定住ナビ(新温泉町, <https://www.town.shinonsen.hyogo.jp/iju/akiya/>)である。

掲載されている情報は各サイトで異なり、所在地や面積、住所などの基本的事項はあるが、都市計画や地目、各種インフラなど、事業所の選定として必要な情報は掲載されていない。ただし、養父市については、企業向けマッチングサイトとして、やぶビズ(<https://yabubiz.jp/tenants/>)を運営しており、貸店舗や貸工場などの情報を閲覧可能である。代替え拠点が、遠隔地かつ、災害時の活用であることを考慮すると、地域内雇用以外の常駐従業員や、応援従業員向けの宿舍確保も必要になる。個人の移住よりも、まとまった件数での物件確保を行う必要が生じ、空き家解消への貢献は想定できる。拠点として空き家を使用している事例として、徳島県神山町のサテライトオフィスが著名である。徳島県神山町における先鞭となったのはクラウド名刺管理サービスを提供するSansan株式会社であり、古民家を再利用して「Sansan 神山ラボ」として活用している³⁾。

表1 拠点分散化のレベル

	A.代替拠点(用地)	B.代替拠点(即応)	C.分散拠点	D.多重拠点
拠点の確保	○	○	○	○
設備の設置		○	○	○
人員の配置			○	○
平時の操業			一部業務	全部業務
進出先地域への影響	小	小	大	大

出所:筆者作成

同一敷地内にオフィス部分と、滞在用の区画が存在している。

2-3 設備の設置による効果

徳島県神山町のサテライトオフィスにおいても、そのままの建屋を使用しているわけではなく、現代のニーズに沿うように改装を行っている。併せて必要な資材類の購入などがあると想定される。一時的な取引であれば、本社所在地の関連企業からの調達も可能であるが、継続的な材料調達や設備保守などにおいては、地域内の事業者を活用することが効率的であり、移転先事業所にも売り上げ拡大の機会が生じると想定される。

違いとして、キャッシュアウトした結果、資産計上される部分、例えば建物や機械設備については、本社所在地の関連企業から調達することも可能である。反面、費用計上される部分、すなわち製造原価中の間接部材費や、販売費および一般管理費中の水道光熱費、消耗品費、修繕費などは、取引の連続性が要求されることから、従来の取引先から開拓するよりも、新規に取引先開拓コストを要しても、近距離での取引のほうが、コストや利便性の面で優位になる可能性がある。

企業のキャッシュアウトする金額のうち、どの範囲が地域内にとどまるかについては、田代(2002)を参考にしたい。田代(2002)では、熊本県内を対象に、県内に本社を有する「地元型企業」と、県外に本社を有する「誘致型企業」の分類にて、企業が行う取引の地域適範囲を調査している。以降、田代(2002)についての考察を行う。

まず、資本循環の様を取引形態により分類しており、表2のように示している(p.62)。

調達意思決定が県外にある「誘致型企業」においても、外注取引における県内取引率が高く(62.9%)、県内企業が作り出す地域内資本循環の拡大・創出に寄与する傾向があると指摘している(p.64)。その他の県内取引割合は、売上高3.4%、仕入高19.9%、金融取引高49.7%、管理取引高51.9%、労務費98.3%、そのほか費用39.3%である。

「地元型企業」については、他県での郵送調査の結果を比較資料として用いている(p.66)。売上高33.1%、仕入高39.5%、外注高77.7%、金融取引高82.5%、管理取引高73.5%、労務費84.7%、そのほか費用68.4%である。「地元型企業」のほうが、地域内への還流させる資本が多く、特に金融取引高ならびにその他費用の差異が大きい。ただし、そ

表2 取引空間の分類と利潤の費用化の分類⁴⁾

取引形態	資本循環と取引空間の関係	利潤の費用部分の分類
売上高	販売空間(市場地域)でおこなわれる取引。	—
仕入高	原材料調達空間(材料・部品等仕入市場)でおこなわれる取引。	—
労務費	労働力商品購入空間(労働市場)における取引。	支払賃金、支払い給与、福利厚生費、その他労務費など。
金融取引高	「利潤の費用化部分」に照応する取引空間(金融市場)で行われる取引。	支払利息割引料、保険料、リース料、その他金融機関への支払いに関する費用。
管理取引高	「利潤の費用化部分」に照応する取引空間(消耗品費、買入部品等購入市場)でおこなわれる取引。ただし、内部留保も含まれる。	減価償却費、消耗品費、修繕費、営繕・維持関係費、そのほか物品費など。
外注費	原材料調達空間(外注製品・その他原価に関するサービス・部品等仕入市場)で行われる取引。	—
その他費用	「利潤の費用化部分」に照応する取引空間(諸サービス市場)でおこなわれる取引。	「金融取引高」、「管理取引高」、「労務費」以外の「販売費及び一般管理費」に分類される費用、交際接待費、役員報酬、宣伝広告費、通信費、旅費交通費、租税公課。

出所:田代(2002, p.62)第1表と第2表を参照して筆者作成

れのみで、「誘致型企業」の地域経済への貢献を否定するものではなく、相応に貢献があるということが示されている。当該「誘致型企業」の位置づけを、「地域外からの拠点分散による進出企業」と類似するものであるとすると、「地域外からの拠点分散による進出企業」においても、地域経済への貢献効果があるということを示すものになる。

2-4 人員の配置による効果

進出事業所に人員を配置する必要があるとなれば、当初は既存事業所から経験を有する従業員を派遣する。しかし、すべての従業員を既存事業所から派遣させることは現実的ではなく、地域内での雇用は当然伴われる。人員に関しては、「雇用の増効果」、「平均賃金の増効果」、「人材交流による地域内人材の能力向上」、「管理職の能力向上」をあげる。それぞれを量的効果としての「雇用の増効果」および「平均賃金の増効果」と、質的効果である「人材交流による地域内人材の能力向上」および「管理職の能力向上」への2点に集約して、述べる。

量的効果のうち、「雇用の増効果」については、既存で地域内にはなかった雇用が生まれることで、求人数が増える効果である。求人倍率の改善に貢献する。例えば、今回進出先案として掲出している但馬の2021年有効求人倍率は1.37であり、全県では0.94、神戸は0.92、阪神は0.80である⁵⁾。但馬全体が社会減による人口流出の問題を有する地域であり⁶⁾、求人倍率の改善すなわち求職環境を改善させるということは、いいかえると、求人競争の激化を招くということになる。前述の拠点確保と空き家バンクの関係についてふれると、人口の自然減及び社会減にも起因して、多くの空き家が発生した結果、空き家が増えているため、空き家バンクで入居を呼び掛けているといえる。用地の確保が容易になった地域とは、求職者の少ない地域であるといえ、人材確保は容易ではないということになる。全職種の求人倍率でみると、地域外からの拠点分散による事業所進出は、求人競争の激化を招く要因になるということであるが、職種別の観点を加えるとどうなるであろうか。地域別の求人倍率データはないた

め、参考で兵庫県内での職業分類別有効求人倍率⁷⁾をみるが、大分類にて求人倍率が高い職業（かっこないは有効求人倍率）は「建設・採掘の職業(5.10)」「保安の職業(4.43)」、「サービスの職業(2.04)」である。求人倍率が低い職業は、「事務的職業(0.37)」、「運搬・清掃・包装の職業(0.68)」、「管理的職業(1.13)」である。製造業などで期待されるのは、「生産工程の職業(1.78)」と推測する。事業所の新規進出においては、有効求人倍率が1を下回って求職者超過にある事務的職業においても新規求人が生じる可能性を伴っており、地域では不足している職種別の雇用を生み出す効果が存在するのではと考えられる。

ついで、「平均賃金の増効果」であるが、「雇用の増効果」に記載した通り、職種によっては有効求人倍率の高い求人分類に新規の求人件数が加わることになる。求人件数が増え、競争が活発化することは、賃金の上昇やそのほか条件の改善を行う必要を生じさせるということになり、平均賃金を上昇させるに至る。

「人材交流による地域内人材の能力向上」については、立ち上げ時に元事業所から、進出先へ人材が派遣され、進出先地域にて雇用された従業員へ教育訓練を施す結果、地域内人材の能力向上につながる事が期待できる。またハローワークが支援する職業訓練についても、その後の就職につながりやすいということで、魅力的なプログラムが実施されることになる。徳島県神山町においては、神山塾という名称にて、求職者支援訓練が開催されている⁸⁾。

「管理職の能力向上」については、管理者は、地理的に隔離された環境にて管理業務を遂行することで、自己完結での意思決定や、裁量を持った行動を行う必要が生じ、管理者の能力向上に貢献する。瓶内(2021)では、地理的隔離された環境下において、管理者が管理者精神を確立させたのちに、起業家精神の確立に至ることについて、指摘をしている。完全に分離をされていない、程よく隔離されている環境、すなわち両利きの経営でいうところの探索組織における経営者能力の教育訓練効果について述べている。BCP上、元事業所と同時に被災をし

ない場所とは、地理的隔離された環境にあてはまり、管理職が、経営者として能力を形成する場としても適しているといえる。

2-5 操業による効果

梅村(2018)は、都市部の企業が本拠から離れたところにオフィスを設置する、サテライトオフィスの効用について、徳島県神山町の事例を分析している。IT企業のSansan株式会社が、古民家を活用して設立された1軒のサテライトオフィスが契機となり、IT企業の集積を生み、2010年からの2012年までの2年間で、5社が進出した。その後2018年10月では、16事業所がサテライトオフィスを開設し、IT、デザイン、そのほかと業種は多岐にわたる。梅村(2018, pp.30-31)は、神山町における地域と企業のつながりを「神山町が保有する「ゆるい(自由度の高い)空間」を基盤として、中小企業、起業家、若者を魅了するまちの人々とまちの雰囲気により、地域活性化に繋がった奇跡に近い事例」と評価している。なかでは、プラットフォームのように、映像コンテンツの制作会社でありながら、宿泊施設を開業し、林業にも興味を示す事例も発生している⁹⁾。当初の所在地にあっただけでは生じえなかった、都市部企業と地域とのつながりにより、イノベーションが生じているといえる。

3 BCPを契機とした拠点分散における、分散先地域の課題

BCPを契機とした拠点分散は、分散先地域にとっても、地域内経済循環金額の上昇、求人倍率の低い職業区分における雇用の創出効果、求人倍率の高い職業区分における賃金上昇効果、地域内人材の能力向上などの多くの効果が存在する。これらは、地域に存在をしていない事業所が、地域内に新たに進出するがゆえの効果である。新たな事業所進出を成功させるためには、受け手である地域にも対応すべき課題が存在する。「行政等における照会窓口の点在」と、「求職者の確保」、「進出企業と地域内企業のマッチング」である。それぞれについて述べる。

3-1 行政等における照会窓口の点在

企業がBCPを契機として企業進出をしたいと考えた際に、許認可を伴う窓口(建設や衛生等の部門)、労働に関する窓口(ハローワーク)、商工に関する窓口(商工の部門)、BCPに関する窓口(防災の部門)など、多くの部署間を巡回しながら調整を進める必要があり、大変に手間がかかる。進出検討段階において、どこか1つの窓口で停滞が発生しても、進出をためらわせる要因になる。但馬では、移住に関しては、移住相談窓口が設けられており、ワンストップで職業・住まい・子育て・健康などの相談が可能になる。企業版のワンストップサービスとしては、豊岡市では豊岡市役所 環境経済部 環境経済課内に、企業立地サポート窓口を設けている¹⁰⁾。他地域においても、類似の仕組みが実質的には存在するかもしれないが、個人の移住者向けほど活況に行われてはいない。

3-2 求職者の確保

製造業の拠点分散などでは、求人者の分類における「生産工程の職業」を雇用する必要があるが、有効求人倍率は兵庫県内2021年で1.78倍と高い状況であり人材確保が容易ではない。人口の社会減があり、全体の求人倍率も県内平均より高い但馬においては、さらに人材確保が難しい状況である。長期的課題としては、UJターンの促進として、それぞれに行政関与の取り組みを行うことが有効である。Uターンについては、進学や就職などで転居をした若者に対して、地域とのつながりを切れさせず、機会があれば戻ってくることを促すということである。IJターンについては、現在各地域で行われている移住促進の動きを推進することになる。

3-3 進出企業と地域内企業のマッチング

2-3.設備の設置による効果において述べた、「誘致型企業」にて、外注取引における地域内取引を行おうとする意図があったとしても、これから当該地域への進出を予定している企業にとっては、どの企業に商談を持ち掛けてよいか分からないという問題がある。「行政等における照会窓口の点在」に

て述べた、行政が行う企業版のワンストップサービスがその役割を担うことができればよいが、行政機関が特定の企業を紹介すると、利益誘導になる恐れがあり容易ではない。

3-4 小結

以上のように、異なる地域の企業が進出をする際には、「行政等における照会窓口の点在」と、「求職者の確保」、「進出企業と地域内企業のマッチング」といった諸課題が存在する。進出企業としては、本来の事業地であれば自社で解決すべき課題であるが、進出先にコネクションを有しない場合、解決は容易ではない。相談先の行政機関や、不動産事業者などを足掛かりに、徐々に関係構築を図ることが常道であるといえる。

ただし、一か所との関係から網を広げる方法は、時間がかかることと、最初の相談相手からうまく関係構築の連鎖が続けばよいが、途中で関係構築が途絶えてしまった場合、対応に行き詰まる恐れもある。徳島県神山町の事例においては、NPO法人グリーンバレーが進出企業と行政や地元企業をつなぐ役割をして、これら課題の解消に貢献をしている。以降は梅村(2018)における、NPO法人グリーンバレーとその中心人物である大南信也氏の分析資料

を中心に、進出企業と地域関係各者を橋渡しする存在の役割について述べる。

4 分散先地域での事業所定着において、地域ナビゲーターの果たす役割

以降、梅村(2018)の資料を中心に、他資料にて補足を行いながら、分散先地域での事業所定着において、貢献をする存在(本稿では、地域ナビゲーターと呼称する)の役割について分析する。

4-1 NPO法人グリーンバレー設立の経緯と足跡

梅村(2018)では、神山町の街づくりを進めた立役者として、NPO法人グリーンバレー(以下、グリーンバレー)の大南信也理事(2018年6月まで理事長)について紹介している。大南氏は、留学先の米国スタンフォード大大学院を修了したのちに、家業の建設業を継ぐために神山町に戻った。その後、町の様子を見て、まちづくりを意識するようになったという。その後、国際交流、アート、ライフスタイルと地域活性化のフェーズを変化させ、知識・情報・技術として、IT企業が多く存在する集積拠点に関与する道のりをたどった。

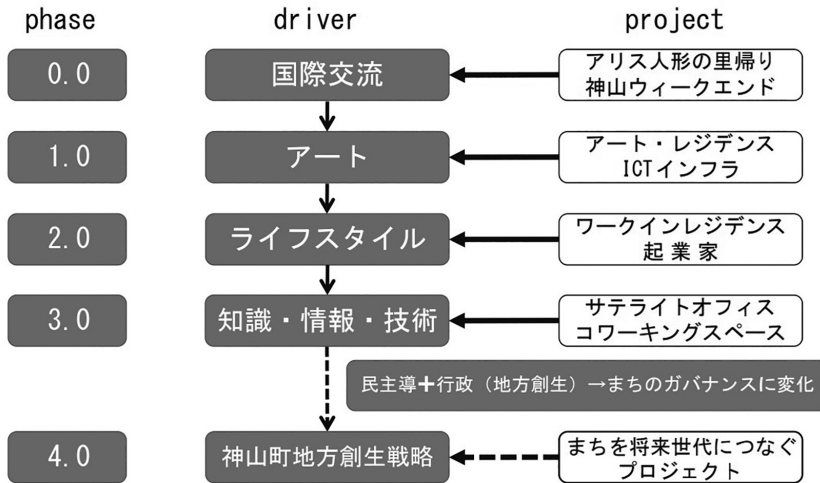


図1 神山町における地域活性化
出所:梅村(2008, p.25)

4-2 地域ナビゲーターによる拠点分散化支援の展開事例

徳島県神山町所在企業のうち、2013年に開設されたIT企業プラットフォームのサテライトオフィス(株式会社えんがわとして、神山町にて法人を設立)は、事業継続計画の一環として設立されたものである¹¹⁾。正式名称を「神山バックアップセンター」と呼称し、東京での災害や停電発生時に、プラットフォームと同様の業務を行えるように、整備を進めている¹²⁾。従業員は地元雇用、全員が徳島県民、うち10名が神山町民とのことで、地域雇用を支える存在でもある(2015年現在)。

梅村(2018, pp. 28-29)では、プラットフォームがBCPを目的として分散拠点を探していた経緯について次のように述べられている。同社の拠点設立経緯は、本社所在地である東京が被災したのちも、活動を続けるための目的である。経緯として、東日本大震災があり、取引先からBCPの策定が求められるようになっていた。BCPに対応する中で、東京のオフィスが被災しても業務が続けられるよう、拠

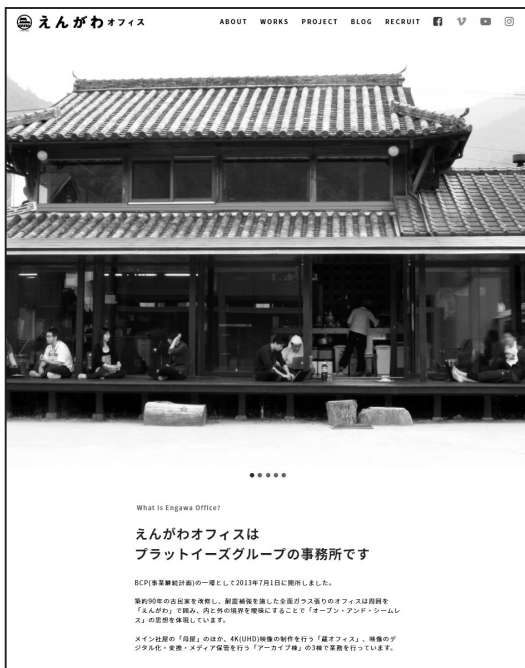


図2 えんがわオフィス WEB サイトトップページ

出所: <http://engawa-office.com/>, 2023年3月11日閲覧

点を分ける必要に迫られていた。隅田氏は日本全国を20か所以上めぐり選択したのが神山町であった。選択の理由は、何かを始めたりやめたりする際の自由度の高さ、2つ目は誰でも受け入れる多様性である。

隅田氏は、朝日新聞社インタビュー¹³⁾の中で、次のように述べており、進出決定の理由に、グリーンバレーの大南氏の存在を挙げている。

「最初に候補を探したなかでは神山町は入っていなかった」

最初に候補を探したなかでは神山町は入っていませんでした。たまたま教えてくれる人がいて、高知の帰りに寄ってみて会ったのが、神山町のNPO法人「グリーンバレー」理事長の大南信也さん。移住者の受け入れやアーティストの創作滞在などをサポートされていました。

この大南さんが面白くて。会話の大半がジョークで(笑)徹底的にポジティブ、洞察力もあって「この人面白いな」って。で、もう一回会いに来ました。術中にはまったようなものです。2012年の4月に初めて来て、6月にはサテライトオフィスをつくることを決めました。

また、隅田氏は、別のウェブサイトインタビュー¹⁴⁾においても、多くの視察先の中で、知人の紹介で立ち寄った神山町にて、グリーンバレーの大南氏に会ったことで、町に関心を高めたと答えている。大南氏については、神山町の懐の深さ、多様性といった気風は、大南氏の活動の成果なのではないかと、評価している。ほかの自治体と異なり神山町はベンチャー企業を誘致している自治体ではなかったが、資金援助や、税金控除といったメリットが無いとしても、長期間でいうと大差ではなく、より快適で継続的に事業運営できる環境を求めたとしている。

4-3 地域ナビゲーターの役割

プラットフォーム代表の隅田氏は、日本全国を対象

に分散拠点を探していた。そのなかで、徳島県神山町への進出を判断した契機はグリーンバレーの大南氏との出会いであったと、上述複数の調査やインタビューにおいて回答している。今回のケースにおける大南氏の貢献はどのようなものか。グリーンバレーの事業内容には、「サテライトオフィスの誘致」が含まれているものの、インタビュー記載内容では、大南氏が直接的に、何かの便宜をはかったとは述べられていない。隅田氏は、進出決定段階においては、公的支援を重視しなかったと述べているとおり、直接的支援というよりは、「大南氏のような人物が活動している地域は、良いところなのだろう」という、人的背景による地域の品質証明が、進出先の選定において効果的であったと推測される。地域ナビゲーターの役割とは、地域内において、地縁を持つ人物が、対外的に開かれた活動を行うということである。あわせてその活動が継続的に行われており、情報発信を伴うものであれば、信頼性を伴うものであると判断できる。

5 おわりに

新型コロナウイルスの影響により、サプライチェーンの途絶やテレワークの普及など、従来想定をしえなかった事象が発生した。従来のサプライヤーであれば、QCDの観点としては、「最低価格 (C)」「最高品質 (Q)」製品やサービスを「早く、適時に (D)」提供するということが重視されていた。昨今の半導体不足などにも起因する納期遅延や、原材料費高騰に起因する値上げの状況を見ると、価値観に変化が生じるのではないかと考えている。新しいQCDとは、「適正価格 (C)」、「要求品質 (Q)」、「確実に入る (D)」といった、読み替えになる。いかなる事象が発生しても、製品やサービスを提供する、そのために必要な部分は価格に織り込むという考えになる。

最低価格を達成しようとする、効率が最重視とされ、サプライや近接で生産を進め、ジャストインタイムでの材料仕入れ及び、効率の良いロットでの生産を行うといったようになる。平時においては効

率の良いこれらの供給システムは、余剰を無駄として排除した仕組みであるがゆえに、ハザードへの対応が困難になる恐れがある。それに対応をする仕組みが、ISO22301であり、BCPであるが、オールハザードに対応するには、組織的・人的なレジリエンスが求められる。コンサルティングファームのKPMGが提唱するBCP4.0 (ESG時代に求められる未来志向型BCP) においては、自社がサステナビリティに取り組む意義について、「腹落ち」し、将来のレジリエンス向上につなげる取り組みを提案している。

レジリエンスに必要なのは、様々な多様性を理解し、自らも多様性を有することである。今回述べた、BCPを目的とした拠点分散化とは、最適化の中で切り捨てられつつあった地域に再注目し、接点化することにより、地域の側にとっても多様性を生む取り組みであるといえる。

ただし、接点を持たない両者がつながり、レジリエンスを持つまで機能することは容易ではない。それぞれ、価値観が異なるためである。価値観の異なる両者が融合するためには、仲介者 (地域ナビゲーター) の存在が重要であると考えられる。事例で述べた、グリーンバレーの大南氏のように、地域に存在し、周囲から企業や人を招き入れることのできる存在である。

本論文では、1章にてBCPの概要について、わが国での状況を中心に述べた。その後2章にてBCPを目的とした拠点分散化が、地域経済に与える影響として、未利用地域資源である、空き家や一部人材の活用とともに、既存事業との連携効果など、多くのプラスの側面と、地域企業にとっては賃金上昇などの別効果もあるという点について述べた。3章では、BCPを契機とした拠点分散における、分散先地域の課題として、「行政等における照会窓口の点在」と、「求職者の確保」、「進出企業と地域内企業のマッチング」について、述べた。4章では、分散先地域での事業所定着において、地域ナビゲーターの果たす役割として、地域ナビゲーターとしてのNPO法人グリーンバレーと、BCPを契機に徳島県神山町へ進出をしたプラットフォームについて述べ

た。3章で述べた課題は、一見行政が解決すべきもののように見えるが、事例においては、NPO法人および、法人と連携するまちづくり公社が前面に立って対応をしている点の特徴である。公と産においては、それぞれ保有している経営資源や、得意とする領域がことなる。適度な分業構造を実現することにより、地域を活性化する事業者が招き入れられる環境づくりが実現すると考える。

本研究の今後の展開としては、2点ある。1点目は、「はじめに」において例として掲出した但馬でのBCPを契機とした拠点分散における企業進出事例調査である。当初、南北に海を有する兵庫県の地理的特性に注目をして、本研究を始めたが、当該地形的要因や行政の現状などについて、時間の関係上分析を深めることができなかった。拠点分散先としての但馬の優位性については今後の研究としたい。2点目は、地域ナビゲーターについての深堀である。行政課題の解決についても、スーパー公務員がもてはやされたように、仲介者とは、稀有できわめて有能な個人によってなされているという印象を受ける。ただし、「稀有できわめて有能な個人」とは各地に存在するものではない。都市や企業と地域をつなぐ取り組みを持続可能な取り組みとするためには、地域ナビゲーターの機能を明確化し、再現可能なものにする必要がある。

注

- 1) 阪神間とは、兵庫県南東部の地域をさし、行政区画としては、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市、三田市、河辺郡猪名川町の7市1町にあたる。
- 2) 但馬とは、兵庫県北部の地域をさし、行政区画としては豊岡市、養父市、朝来市、香美町、新温泉町の3市2町にあたる。
- 3) https://jp.corp-sansan.com/news/2013/130116_2712.html, 2023年3月11日閲覧。
- 4) 資本循環は、マルクス経済学における概念であり、貨幣をもとに、購買、生産、販売という流通過程を循環させるものである。
- 5) 兵庫県産業労働部地域経済課「兵庫県の経済・雇用情勢」<https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr07/documents/keizaikoyoujyousei.pdf>, 2023年3月11日閲覧。
- 6) 日本創成会議・人口減少問題検討分科会「全国市区町村別「20～39歳女性」の将来推計人口」http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03_2_1.pdf, 2023年3月11日閲覧。

- 7) 兵庫県産業労働部地域経済課「兵庫県の経済・雇用情勢」p.5, <https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr07/documents/keizaikoyoujyousei.pdf>, 2023年3月11日閲覧。
- 8) 神山塾15期生募集, <http://katalog-shikoku.jp/kamiyamajuku/5837.html>, 2023年3月11日閲覧。
- 9) 灯台もと暮らし 語るを聞く【徳島県神山町】えんがわオフィス隅田徹の「この町に投じる次の一手」, <https://motokurashi.com/tokushima-kamiyama-sumita/20150124>, 2023年3月11日閲覧。
- 10) 豊岡市立地サポート豊岡, <https://ritti-support.city.toyooka.lg.jp/>, 2023年3月11日閲覧。
- 11) えんがわオフィスWEBサイトトップに記載 “えんがわオフィスはプラットイーズグループの事務所ですBCP（事業継続計画）の一環として2013年7月1日に開所しました。”, <http://engawa-office.com/>, 2023年3月11日閲覧。
- 12) <http://459magazine.jp/life/13271/>, 2023年3月11日閲覧。
- 13) 「私が神山町の古民家にサテライトオフィスを出した理由」プラットイーズ会長隅田徹さんの話【ソーシャル数珠つなぎ】, <https://miraimedia.asahi.com/plat-ease/>, 2023年3月11日閲覧。
- 14) 東京に付加価値なんてない。徳島・神山町から見る、「働く場所」のこれから, <https://office.jp/magazine/kamiyama-engawa/>, 2023年3月11日閲覧。

参考文献

- 梅村仁(2018)「地方都市におけるIT中小企業の集積と地域活性化:徳島県神山町を事例として」『企業環境研究年報』23号, pp.21-33.
- 瓶内栄作(2021)「中小企業の事業承継における経営革新の研究—両利きの経営を通じた経営者能力の形成を中心—」兵庫県立大学 博士論文。
- 田代亨(2002)「地域中小企業と地域内資本循環」『経済地理学会年報』第48巻1号, pp.60-70.
- 谷垣雅之・加藤真也(2017)「サテライトオフィス誘致による地域経済効果に関する考察——徳島県神山町を事例として」『農村計画学会誌』第36巻3号, pp.457-464.
- 内閣府(2021)「事業継続ガイドライン」。
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局(2020)「まち・ひと・しごと創生総合戦略」。
- 中島一郎・岡部紳一・渡辺研司(2021)『ISO 22301:2019 (JIS Q 22301:2020) 事業継続マネジメントシステム要求事項の解説』日本規格協会。
- 西岡正(2018)「自動車産業にみるサプライチェーンの復旧能力:熊本地震におけるアイシングループの取り組みの考察」『商大論集』第69巻3号, pp.1-29.
- 家森信善・浜口伸明・野田健太郎(2020)『大規模災害リスクと地域企業の事業継続計画』中央経済社。