

# 前回研究会の委員からの主な意見 と論点整理について

平成30年1月  
中小企業庁

中小企業の災害への備えのすそ野を  
広げていく上での新たな視点  
～新しい「BCP」の取組～

# I. 中小企業者の事前対策の新たな視点

## 委員からの主な意見

- 災害対応については、まず自助が重要であり、それを支えるものとして共助、公助があると捉えるべき。地域連携の取組も、まずは事業者が自助を考えた上で考えるべきもの。
- BCPとは、災害後の市場に対して、サプライチェーンという外部制約の中で当面の利益の極大化を考えて、残された人・資金・モノ・情報という経営資源をどこに使っていくのかを考えていくことのフレームであると説明している。
- 自助が前提のもと、災害対応については、例えばBCPでいえば、平時における中小企業の経営体質の強化と両立させるなど、中小企業施策として考えた方がよい。
- BCPを断片的に災害対策としてだけ見るのではなく、平時の中小企業全般の経営をどうやって承継していくか、あるいは良いところを伸ばしていくか、という観点で捉えることが重要である。そもそも、30年以内に7割等だったら、自分の世代では被災しないかもしれないが、次の世代が必ず経験することから、将来世代に対する責任としてBCPを策定するという考え方もある。
- 小規模事業者にはBCPと言ってもなかなか伝わらないので、事業承継プログラムと言った方がわかりやすい。
- 今の議論の中では、BCPというのは何かあったときになるべく早く復旧する、あるいはその時に統制された動きをするものとして提示されているが、BCPとは、本来は自分達がどういうリスクに見舞われる可能性があるのか、どれくらい被害を受けたときには復旧が長期化し、どれくらいの上減、利益減となるのかを見える化するツールである。

# I. 中小企業者の事前対策の新たな視点

## 委員からの主な意見（続き）

- BCPは策定すればよいのではなく、中身が問われるもので、簡単に言えばガイドラインを作って実効性をどこまで担保するかということ。また、誰がそれを認定するかということだが、自分で作りませんでしたではダメで、例えば金融機関や商工会・商工会議所などが、何らかの認証することが大事。
- 顧客のニーズは変化していく。5年経過してから復旧・復興しようとしても、自社がないものとして市場が固定されてしまうので、いち早く復興しないといけない。
- 被災後、いち早く復旧・復興した企業の特徴を見ると、まず第一に人的被害が非常に少ない。顧客が存在しているかどうか、経営者が熱望しているかも重要。
- 事業継続しやすい企業は、もともと儲けていた企業、現金を持っている企業、金融機関が融資してくれる企業。

# I. 中小企業者の事前対策の新たな視点

## 背景

- 中小企業におけるBCPの取組が遅れている。（BCP策定率15%）
- 小規模事業者にとってBCPの取組は難しいと考えられている。
- BCPと事業承継は本質的に同じものである。
- 外形的に整っていないなくても、実質的な「BCP」は多数存在している。

## 論点

- これまでの取組の課題と、小規模事業者なども取り組むにはどのような取り組みが必要なのか。
- BCPは、特別なものではなく普段の経営の延長の外縁であることを中小企業が理解するにはどのような取り組みが必要か。
- BCPと事業承継は本質的には同じものであることを中小企業が理解するにはどのような取り組みが必要か。
- 小規模事業者にとって、普段の経営の延長として取り組めることであることをどのような方法で示していくのがよいか。
- 実質的な「BCP」とは具体的にどのような取り組みであるのか。

## Ⅱ. 「BCP」を念頭に置いた枠組み作りの課題

### 委員からの主な意見

- BCP自体を作るのは簡単だが、それが能力を発揮しないと意味がない。BCPを作った者に対して支援を行うと考えると、いかに簡単にBCPを作るか、という考え方になり非常に危ない。そこに一定のルール、考え方や能力を測る手段をしっかりと入れないといけない。
- 中小企業の経営のあり方を指導する人たちと、BCPを指導する人たちは重なることは多いが、BCPは違う学問体系等として確立しているのが問題だと思う。
- BCPや減災に努める努力は、ちゃんと報われる仕組みを作っていかなければいけない。災害が起きて備えておいてよかったというだけでは人は努力をしないので、例えば、取り組むことによって金利が安くなるとか、取引契約が迅速になるなど、日頃のビジネスに良い影響があることが必要になるのではないか。

### 背景

- 小規模事業者にとってBCPの取組は難しいと考えられている。〈再掲〉

### 論点

- 実質的な「BCP」の普及はどのような取り組みを行っていく必要があるか。
- 実質的な「BCP」の指導をできる人材をどのように育成していくのか。
- 実質的な「BCP」を的確に評価する仕組みとはどのようなものか。
- 取り組む企業へのインセンティブとはどのようなものが考えられるか。

### Ⅲ. サプライチェーン・地域・組合における取組

#### 委員からの主な意見

- 個社のBCPだけでなく、地域全体でBCPを考えるのも重要。
- これまで官民連携による地域型BCMについて、地方自治体や工業団地レベルで徐々にはじめているが、内閣官房が提供しているRESAS(地域経済分析システム)を活用し、その地域のコアやハブとなっている企業群をあらかじめ特定することによって、災害時にどこの企業の安否情報を把握し、その企業の被災状況によってはそこを救援することがその地域の復旧・復興の効率性を上げるという観点から使うべきではないか。
- 広域災害では個々のBCPが一斉に発動した場合、インフラや資源が一気に枯渇するため、個別のBCPの取組が必ずしも全体最適ではないという問題認識で取り組んでいる。
- グループ補助金は、地域でグループを組成しそこへ補助しているが、日ごろから行政側はこういう単位で地域の産業を支えているグループを把握し、そこがどういう特徴を持っているかを可視化するなどして、日ごろから産業振興に取組み、そこが大きく被災した場合、支援していくのがよいのではないか。これら企業を重点的に支援することで全体が助かると考えている。例えば、2割の企業で地域の8割の産業付加価値を担っていれば、そこを助けていくという戦略も必要ではないか。
- サプライチェーンとして固定化し、可視化し、管理するとしたとしても、今の時代、どんどん変化しているため、数ヶ月後には違うことをやらざるを得ないこともあり得る。逆に、固定化することで中小企業のビジネスのあり方を固定化してしまうことつながりかねないという視点も必要である。

## Ⅲ. サプライチェーン・地域・組合における取組

### 背景

- 平時から複数社間で連携に取り組む中小企業の組合活動は、被災時にも活用（代替手段の相手先、限られた経営資源の融通などの連携）できると考えられる
- 地域や工業団地等による取組も始まっている。（取組事例：愛知県 明海工業団地等）
- 災害によるサプライチェーンへの影響を最小限に留める必要があるが、中小企業のBCPの取組は大企業と比べて遅れている。

#### 【BCP策定率（平成28年度末時点）】

大企業 : 60%（出典：内閣府「平成27年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」）

中小企業 : 15%（出典：平成28年度中小企業白書）

### 論点

- サプライチェーンや地域（産業集積地、工業団地、商業団地等）において、価値を有する中小企業を認識し、これらの中小企業に「BCP」を促していくにはどのような方法があるか。
- 地域や組合及び大企業系列における「BCP」を促していくには、どのような方法があるのか。

## IV. 災害への備えとしての保険・共済の活用

### 委員からの主な意見（続き）

- 東日本大震災では、地震保険の保険金が早く支払われたため、地震保険を使って仕入れや工事ができていた方もいる。
- 昨年度の内閣府研究会（「保険・共済による災害への備えの促進に関する検討会」）でも議論があったが、保険に入っていると企業の再建は早い。風水害であれば火災保険に入ることや、休業保険もあるので、これらを活用してリスクシェアをしましょうということはあるのではないか。
- 中小企業に対し、BCPとか地震保険などの普及を促していく役割を担うものとして、商工会・商工会議所や、中小企業に融資している地元の金融機関が働きかけるのではないか。これらの機関を巻き込んで議論していかないといけないのではないか。

## IV. 災害への備えとしての保険・共済の活用

### 背景

- 保険・共済商品は、様々な保険商品等が提供されており、災害時（地震を除く）における損害補てんには、これらを活用するのが肝である。（損害を保険でほぼカバーできている中小企業が存在する）
- 的確に保険等の活用ができていない事業者が存在する。

### 論点

- 保険・共済が存在するにも関わらず、災害時（地震を除く）における損害補てんにこれらの的確に活用されていないのは、どのような要因があるのか。
- 的確に保険等を活用していくにはどのような取り組みが必要なのか。

**【参考(第3回災害研究会での検討分野)】**

**被災中小企業に対する支援のあり方等**

# ①被災中小企業に対する支援のあり方

## 委員からの主な意見

- 災害というのは、その地域が持っている、その社会が持っているいろいろな状況や問題(例えば高齢化や過疎化等)を加速させるものである。
- 災害は企業の倒産のきっかけであって、原因ではない。経営的に疲弊しているところや衰退的な部門は災害からの立ち直るのが遅いと思う。無選別な支援というのは、本来退出するであろう企業を逆に生きながらえさせてしまうことで、かえって経済の活性化や新陳代謝を阻害する要因となりかねないので考えるべきである。
- 災害対応については、まず自助が重要であり、それを支えるものとして共助、公助があると捉えるべき。地域連携の取組も、まずは事業者が自助を考えた上で考えるべきもの。 <再掲>
- 中小企業支援のあり方は、基本は自助努力が原則で、そもそも個人財産を国が補助していいのかということではないか。被災者生活再建支援金はなぜ可能だったかと言われれば、個人を支援することが何らかの公益に資する。つまり、被災者の住宅再建を早い段階で行うことが、地域経済の迅速なる復興につながるという建てつけで行っている。

# ①被災中小企業に対する支援のあり方

## 委員からの主な意見(続き)

- 中小企業支援は、農業の支援策と比較されるが、農業は自給率の確保であるとか緑の確保であるとか治水、防災的な観点など、何らかの公益性というものが認められている。中小企業支援も、熊本地震のグループ補助金のようにそれを実施することが地域経済の復活につながるというような公益性があればよいが、個々の企業が災害を受けたという理由で支援するという論理はかなり難しいのではないか。
- サプライチェーンをどう守っていくのかを決めることについて、国や地方自治体が決めていいのかという議論があるが、融資などを行っている地域の金融機関がその役割を担うというのはあるのではないか。
- 被災時の事業再開の定義について、無理矢理に再開をして借入を増やした状態が正しいわけではない。場合によっては廃業や他の人にライセンスフィーを売って、ロイヤリティを得るという手もあるかもしれない。よって、災害が発生した時のあり方としては、いかに早く再開するかという観点に加え、様々な選択肢を提供するという観点があり、最後にそれに対する金銭的な支援ということになる。
- 零細企業が被災した際には、事業をたたむか、継続するか等多様な選択肢の提供も必要だが、最も大事なのはどうすれば良いかを相談できるマンパワーの提供であり、それは相談窓口や巡回指導という形で提供されている。それが有効の機能するには、平時からの積み重ねが重要。

# ①被災中小企業に対する支援のあり方

## 背景

- 国による被災中小企業支援は、災害救助法の適用や激甚災害の指定を踏まえ地方自治体単位で支援を行っている。
- 中小企業における、災害への被害は、災害救助法の適用等に関わらず大きな被害を受けるケースもある。
- 地域経済の担い手である中小企業の衰退は、地域の衰退にもつながる。
- 農業は、農地に関しては暫定法に基づき災害復旧事業、作物等は農業共済など、食料の自給率確保や、緑の確保などから公益性があるとして支援が行われている。

## 論点

- 国による被災中小企業支援は、「どのような時に」「どのような地域を対象に」「どのような支援を実施」することが適切なのか、その考え方はどう整理すべきか。
- 国と地方自治体との役割をどのように整理すべきか。
- 中小企業支援にあたって、どのような場合に「公益性」があると認められるのか。
- 個社の被害状況に応じた支援についてどのように考えられるのか。

## ②地方自治体が独自に支援策を実施するための方策

### 委員からの主な意見

- 中小企業支援は、農業の支援策と比較されるが、農業は自給率の確保であるとか緑の確保であるとか治水、防災的な観点など、何らかの公益性というものが認められている。中小企業支援も、熊本地震のグループ補助金のようにそれを実施することが地域経済の復活につながるというような公益性があればよいが、個々の企業が災害を受けたという理由で支援するという論理はかなり難しいのではないかと。＜再掲＞
- 国と地方自治体の役割分担であるが、市区町村の境界を越えると支援が違う、不公平との議論があるが、それぞれの地方自治体が基本的には自分達の町をどう守るのか、復興するのは、首都直下地震や南海トラフ地震などの国難クラスの災害を除き、地方自治体で取り組むべきものではないのか。
- 災害時における地方自治体への支援については、激甚指定や災害復旧事業費の補助金の上乗せの他に、財政移転として特別交付税がある。特別交付税は、災害時の様々な支出に充てるだけでなく、普通交付税によっては補足されない特別な財政的ニーズに応じて配分されているというのが実態である。
- 何らかの形で災害時の支援のための基金を作ることの一つの考え方ではないか。地方自治体によっては、災害向けの基金を持つところもある。また、その財源として既に地方自治体が活用している超過課税も考えられるのではないかと。
- 行政としては、ある特定の企業のみを支援するというのは難しい。

## ②地方自治体が独自に支援策を実施するための方策

### 背景

- 地方自治体における被災中小企業支援は、地方自治体毎に取組が異なる。
- 局地的な災害であっても国への支援が求められるケースがある。

### 論点

- 局地的な災害において、地方自治体における独自の支援を進めるためには、国等によるどのような取組が必要か。（例えば、特別交付税）
- 支援のための財源をどう確保していくか。（例えば、超過課税）
- 国と地方自治体との役割をどのように整理するべきか。〈再掲〉