

令和2年度法定経営指導員講習
～事業継続力強化支援に関する基礎的知識～

中小企業庁経営支援部小規模企業振興課

第1. 経営改善普及事業としての「事業継続力強化支援」

- 令和元年に「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）」が改正され、経営改善普及事業の一類型として「事業継続力強化支援」という考え方が整理された。
- 事業継続力強化支援とは、自然災害を経営上のリスクと認識した上で、突発的な事象が生じても事業を継続する・早期に再開していくための経営管理能力（事業継続力）の強化を支援していくものであり、リスクマネジメント指導とも言えるものである。
- あくまでも経営改善普及事業として行う経営指導、リスクマネジメント指導なのであるから、経営指導員は耐震診断もしなければいけない、経営指導員は消防団のリーダーにならなければいけない、といったものではない。
- 事業継続力強化支援にあたっては、政策実行の実務者としてのポジションを意識し、経済政策としてのアプローチ、自主的努力の助長を旨とする中小企業政策・小規模事業者政策として行う経営指導、という意識を持つことが必要である。

経営改善普及事業～「経営改善」と「経営発達」～

- 小規模事業者支援法上の「経営改善普及事業」には、「経営改善」と「経営発達」の二つの概念が含まれている。

小規模事業者支援法上の「経営改善普及事業」の定義

→ 「小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業」

小規模事業者支援法上の「経営改善」と「経営発達」の考え方

<経営改善>

事業体として必要な基本的水準に照らして欠如している能力を補うこと。

<経営発達>

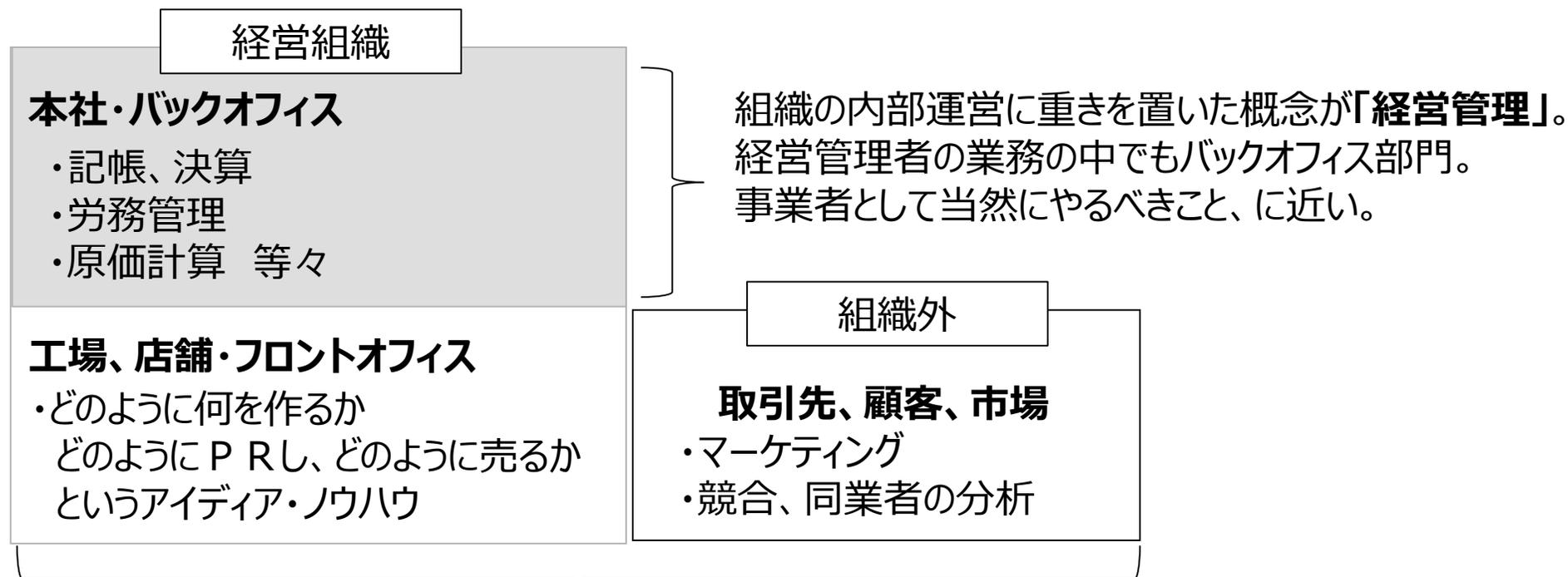
事業体として必要な一定の水準を超えた事業者が、技術やノウハウの向上、安定的な雇用維持等を行うことで、事業規模や収益性の拡大、経営の効率化を実現し、事業体としてさらなる成長を遂げること。

経営指導としての経営改善指導・経営発達支援

- 経営改善指導とは、主に「経営管理」に関する指導。
- 経営発達支援とは、経営管理ができていることを前提に、主に「経営方法」に関する支援。

中小企業法制上の「経営管理」と「経営方法」の違い

※旧中小企業基本法・中小企業指導法：「経営管理」→現中小企業基本法・中小企業支援法：「経営方法」



フロントオフィス、企業組織外との関係（マーケティング）も含めた概念が「経営方法」
経営戦略に近い考え方で、事業者として当然やるべきことがあるというよりも、千差万別の世界。

事業継続力とは何か

- 「事業継続力強化」の考え方は、中小企業等経営強化法に規定されている。
- 「事業継続力強化支援」とは、「事業継続力強化」に寄与する情報の提供等を行うことを指す。

中小企業等経営強化法第2条第16項

この法律において「事業継続力強化」とは、事業者が、自然災害又は通信その他の事業活動の基盤における重大な障害(以下「自然災害等」という。)の発生が事業活動に与える影響を踏まえて、自然災害等が発生した場合における対応手順の決定、当該影響の軽減に資する設備の導入、損害保険契約の締結、関係者との連携及び協力その他の事業活動に対する当該影響の軽減及び事業活動の継続に資する対策を事前に講ずるとともに、必要な組織の整備、訓練の実施その他の当該対策の実効性を確保するための取組を行うことにより、自然災害等が発生した場合における事業活動を継続する能力の強化を図ることをいう。

小規模事業者支援法第3条第2項第3号

事業継続力強化（中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号）第二条第十六項に規定する事業継続力強化をいう。第五条第一項及び第五項において同じ。）に寄与する情報の提供等に関する事項

事業継続力強化支援の位置づけ

- 事業継続力強化支援は、「経営改善指導」の一類型という位置づけ。
- 事業者として保有すべき基本的能力・知識の一種として、事業継続に必要な防災の知識・リスクマネジメントの考え方を身につかせるという考え方。

小規模事業者支援法基本指針の構成

第一 小規模事業者の経営の改善発達の基本的な方向

経営改善普及事業を行う政策上の目的や理念等の基本的な考え方を規定。

※小規模企業振興基本計画では、「需要を見据えた計画の促進」を目標に掲げている等。

第二 近代的経営管理方法の導入等経営管理に関する指導に関する事項

経営改善普及事業のうち、「経営改善」に関する考え方について規定。

※記帳の代行等が目的ではなく、事業者自身の自律的体制の育成が目的である等。

第三 事業継続力強化に寄与する情報の提供等に関する事項

自然災害を、経営、事業継続上のリスクとして捉えた上で、小規模事業者に事前対策を促す事業（事業継続力強化支援事業）の考え方や内容を規定。「経営改善」の一類型。

第四 技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供等に関する事項

経営発達支援事業の考え方や内容を規定。

第五 商工会又は商工会議所がその地区内における商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業との関係に関する事項

経営改善普及事業と他の商工会・商工会議所事業（共益事業等）との関係を規定。

事業継続力強化支援上のリスクマネジメントの考え方

- 通常、「リスクマネジメント」という場合は、「純粹リスク」だけでなく「投機的リスク」まで含めた上でのマネジメントを言うが、事業継続力強化支援上は、基礎的知識として「純粹リスク」への対処を中心としている。

「リスク」→ 不確実性

「純粹リスク」→ 損失のみを発生させるリスク

「投機的リスク」→ 損失だけではなく利益を生む可能性もあるリスク。ビジネスリスクともいう。

純粹リスク	投機的リスク
火災、風水害、地震、損害賠償等 ※万が一に備える、危険を回避する、予防する・軽減するという文脈でのリスクのイメージ	事業戦略、投資判断、市場環境等 ※成長するためにはリスクを取る必要がある等 という文脈でのリスクのイメージ

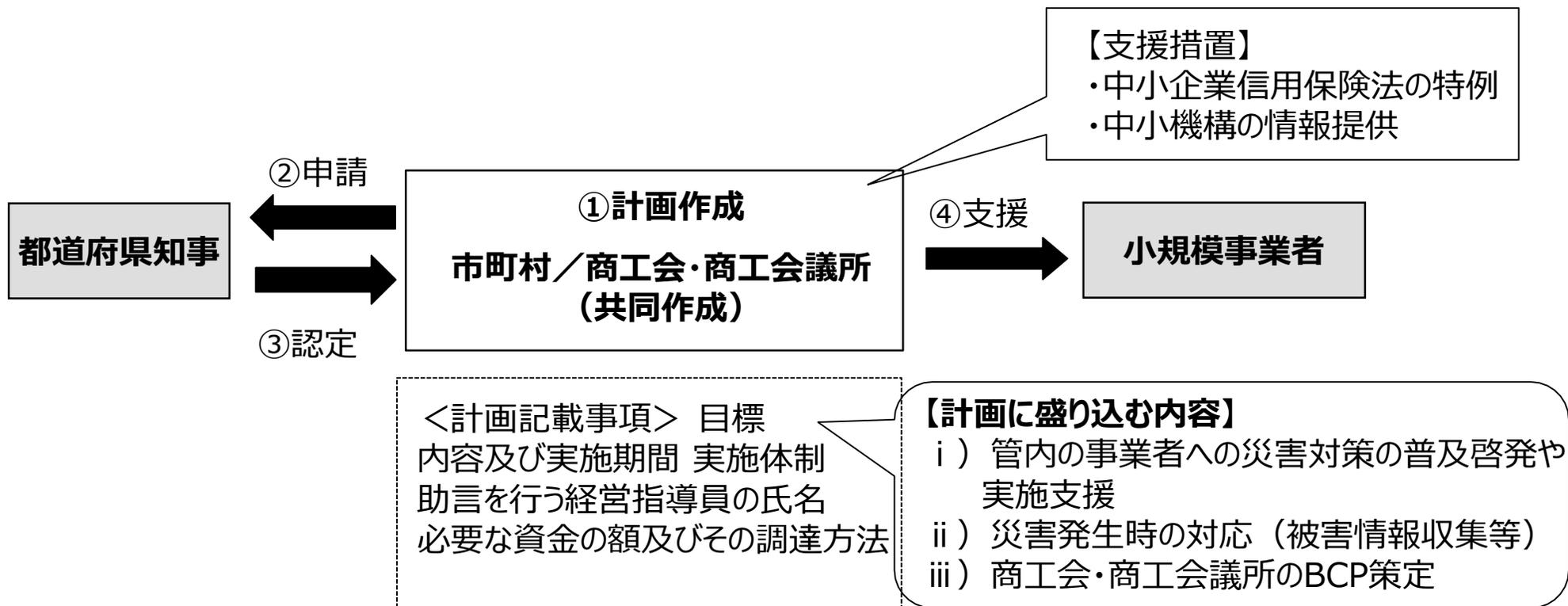
事業継続力強化支援の想定

本講習では解説しないが、平時の経営発達支援はもちろんのこと、復旧支援・復興支援フェーズでの経営計画作成にあたって理解が必要な概念なので、経営指導員として無視して良いものではない。

事業継続力強化支援計画とは何か

- 事業継続力強化支援計画は、地域の防災を担う市町村と共同して、地域の小規模事業者の事業継続力強化支援を行うもの。
- 平時の取組だけではなく、災害発生時における対応も盛り込むことを求めている。

事業継続力強化支援計画のスキーム



第2. 市町村と共同で取り組む意味

- 事業継続力強化支援計画は、市町村と商工会・商工会議所が共同で作成するものである。
- 基本指針では、「**事業継続力強化支援は、地域の防災を進める上で重要な役割を果たす地方公共団体と連携して実施することが必要である。とりわけ、災害対策基本法（昭和三十六年法律第二百二十三号）第四十条第一項に基づく都道府県地域防災計画及び第四十二条第一項に基づく市町村地域防災計画を踏まえて、支援を実施するものとする**」としている。

地域社会と事業者の事業活動

- 地域内事業者に災害への事前対策を促すことは、当該者の事業継続のみならず、地域機能の維持、持続可能なものとしていくためにも重要となる。

「小さな拠点」づくりの取組イメージ

中山間地域等の集落生活圏（複数の集落を含む生活圏）において、安心して暮らしていく上で必要な生活サービスを受け続けられる環境を維持していくために、地域住民が、自治体や事業者、各種団体と協力・役割分担をしながら、各種生活支援機能を集約・確保したり、地域の資源を活用し、しごと・収入を確保する取組を「小さな拠点」づくりといいます。



住民が生活を続ける、地域を持続可能なものとしていくためには、

- ・日常生活に必要な機能・サービス（日用品の販売店、ガソリンスタンド等々）
- ・仕事、収入手段の獲得先が必要となるが、この機能を提供しているのは、民間セクター≒民間事業者であることが多い。

被害拡大防止・応急対策・救助の観点からの事前対策の重要性

- 災害の発生時に被害拡大を防止する、応急救助活動に迅速に取り組む上でも、地域内の各事業者が事前対策を講じることは有益。



集客施設

施設内消費者



災害発生時の避難誘導等が混乱すると、応急救助にも支障が生じる可能性。
施設内の安全対策が不十分な場合、被害が拡大する可能性。



製造業

可燃物 有機溶剤

流出した場合、大規模火災、河川汚濁等の可能性。
原因元の事業者には損害賠償責任が生じる可能性。

市町村

応急・救助

被災者



応急対策・救助活動は行政のみでは完結しない。

- ・避難所の設置・運営
→役所だけで、必要な資材・燃料を調達できるか？
- ・応急工事
→役所が重機を保有しているか、重機運転者はいるか？
- ・被災者・物資の輸送
→役所が運搬車両を保有しているか、車両運転者はいるか？

これら業務をお願いする地域内事業者の事前対策が不十分だとどうなるか？

経営指導員と市町村との意思疎通が不十分だと何が起きるか

- 災害発生時は、市町村や災害救助法に基づく救助を実施する都道府県の指示に従うこと。
- 市町村と十分に意思疎通を図り、商工会・商工会議所の活動によって被害拡大（二次被害）を招くことがないようにマネジメントすることが重要。



警戒区域、市町村が避難勧告を出している場所等で、相談会等の事業者を集めるような行為を行っていないか？



緊急性の高い応急工事を阻害するような行為を行っていないか？（市町村から発注を受けた応急工事ではなく、会員として商工会館前の土砂撤去を優先するように働きかける等）

経営指導員にはどのような役割が求められているか

- 基本指針では、「**具体的な取組の企画・実行や、目標の達成に向けた進捗管理等を行う責任者**」であることを求めている。
- また、市町村との間での情報伝達・指揮命令系統を円滑に行うことが求められる。

基本指針第三. 2. (3) 実施体制

「事業継続力強化支援事業を円滑に実施するため、商工会又は商工会議所は、具体的な取組の企画・実行や、目標の達成に向けた進捗管理等を行う**責任者として経営指導員（法第五条第五項に規定する経営指導員をいう。）**を選定した上で、**自然災害等発生時における関係市町村への地区内の商工業の被害情報の伝達及び指揮命令系統を円滑に行うことができる仕組み**を設ける」



経営指導員としての役割を果たすためには、

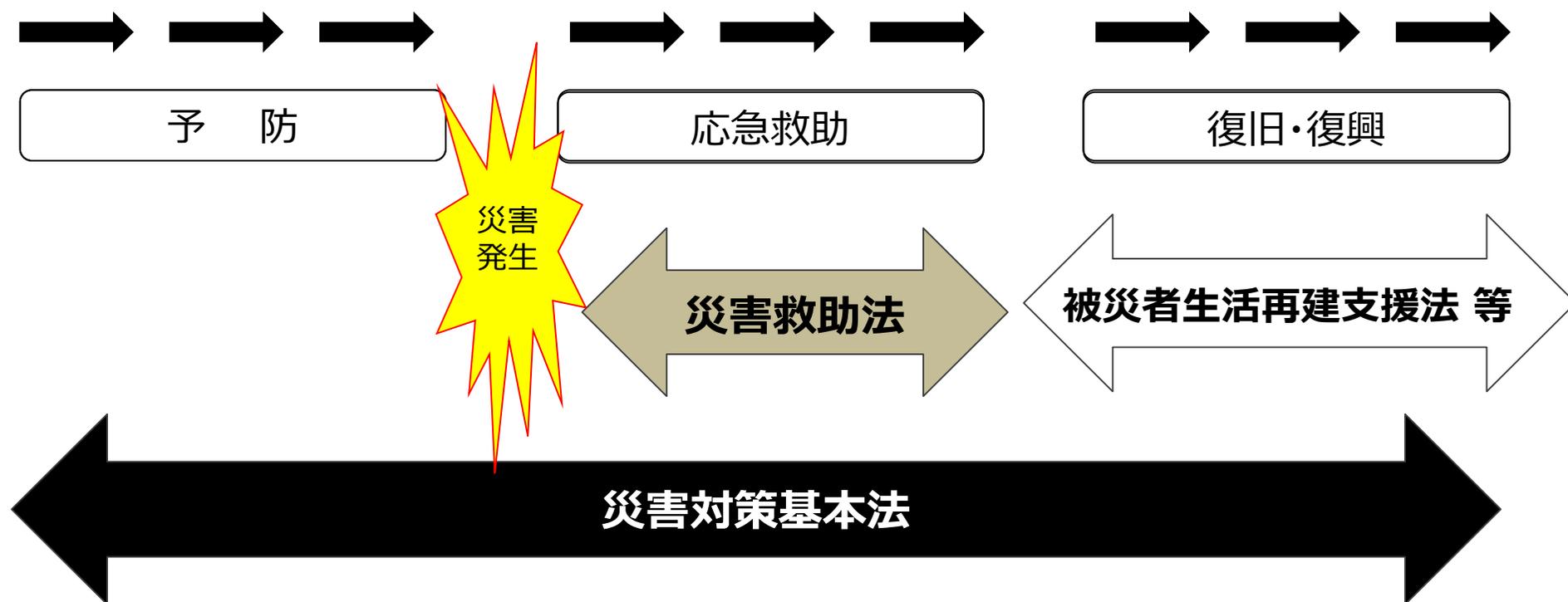
- ・地域の防災の方針、計画はどのようになっているか
- ・災害発生時に、市町村がどのようなルールのもとに、どのような優先順位で動くのか

を知ることが必要であり、

市町村とのコミュニケーションを円滑なものとするためにも、防災・災害に関する法律の基礎的な知識は知っておくこと。

防災・災害に関する法体系

- 災害対策基本法を一般法とし、災害の種別、予防・応急・復旧・復興といったフェーズごとに災害救助法等の個別法が整備されている。



災害種別ごとの個別法として
大地震対策特別措置法、津波対策推進法、活火山対策特措法等がある。

災害対策基本法の構成

- 災害対策の一般法として、平時における防災計画の作成や各種災害予防策から応急対策、復旧・復興に至るまでの総合的な措置について規定している。

1. 防災に関する理念・責務の明確化

- 災害対策の基本理念 —「減災」の考え方等、災害対策の基本理念の明確化
- 国、都道府県、市町村、指定公共機関等の責務 —防災に関する計画の作成・実施、相互協力等
- 住民等の責務 —自らの災害への備え、生活必需品の備蓄、自発的な防災活動への参加等

2. 防災に関する組織—総合的防災行政の整備・推進

- 国：中央防災会議、非常（緊急）災害対策本部
- 都道府県・市町村：地方防災会議、災害対策本部

3. 防災計画—計画的防災対策の整備・推進

- 中央防災会議：防災基本計画
- 指定行政機関・指定公共機関：防災業務計画
- 都道府県・市町村：地域防災計画 ●市町村の居住者等：地区防災計画

4. 災害対策の推進

- 災害予防、災害応急対策、災害復旧という段階ごとに、各実施責任主体の果たすべき役割や権限を規定
- 市町村長による一義的な災害応急対策（避難指示等）の実施、大規模災害時における都道府県・指定行政機関による応急措置の代行

5. 被災者保護対策

- 要支援者名簿の事前作成 ●広域避難、物資輸送の枠組みの法定化 ●災害時における避難所、避難施設に係る基準の明確化
- 罹災証明書、被災者台帳の作成を通じた被災者支援策の拡充

6. 財政金融措置

- 法の実施に係る費用は実施責任者負担 ●激甚な災害に関する、国による財政上の措置

7. 災害緊急事態

- 災害緊急事態の布告⇒政府の方針（対処基本方針）の閣議決定
- 緊急措置（生活必需物資の配給等の制限、金銭債務の支払猶予、海外からの支援受け入れに係る緊急指令の制定、特定非常災害法の自動発動）

災害対策基本法における市町村の責務と権限

- 市町村（都の区も含まれる）は、基礎的な地方公共団体として防災に関する対策を実施する責務を有し、災害応急対策及び応急措置を実施する義務を負っている。これらの責務・義務を果たすため、市町村長には、様々な権限が与えられている。

主な責務・義務

- 防災に関する計画の作成と実施（第5条）：当該市町村の地域・住民の生命、身体、財産を災害から保護するため、当該市町村の地域に係る防災に関する計画を作成、実施する責務を有する。
- 災害応急対策の実施（第50条）：災害応急対策に従事する者の安全の確保に十分に配慮して、災害応急対策を実施しなければならないとされている。
- 応急措置の実施（第62条）：災害が発生し、又は、まさに発生しようとしているときは、消防、水防、救助その他災害の発生を防御し、又は災害の拡大を防止するために必要な応急措置をすみやかに実施しなければならないとされている。

権限の例

- 事前措置の指示（第59条）：災害を拡大させるおそれがある物件等の所有者等に対し、物件等の除去等を指示できる。
- 避難の指示等（第60条）：災害が発生し、又は発生するおそれがある場合、必要と認める地域の居住者等に対し、避難のための立退きを勧告し、又は指示することができる。
- 警戒区域の設定（第63条）：警戒区域を設定し、災害応急対策に従事する者以外の者に対し、当該区域への立入を制限し、禁止し、又は退去を命ずることができる。
- 物的応急公用負担（第64条）：他人の土地、建物等の一時使用、土石・竹木その他の物件の使用・収用ができる。また、現場の災害を受けた工作物又は物件で応急措置の実施の支障となるものの除去等ができる。
- 人的応急公用負担（第65条）：住民又は現場にある者を応急措置の業務に従事させることができる。

災害対策基本法における都道府県の責務と権限

- 都道府県は、広域的な地方公共団体として自ら防災に関する対策を実施するのみならず、市町村の事務又は業務の実施を助け、かつその総合調整を行う責務を有している。

主な責務・義務

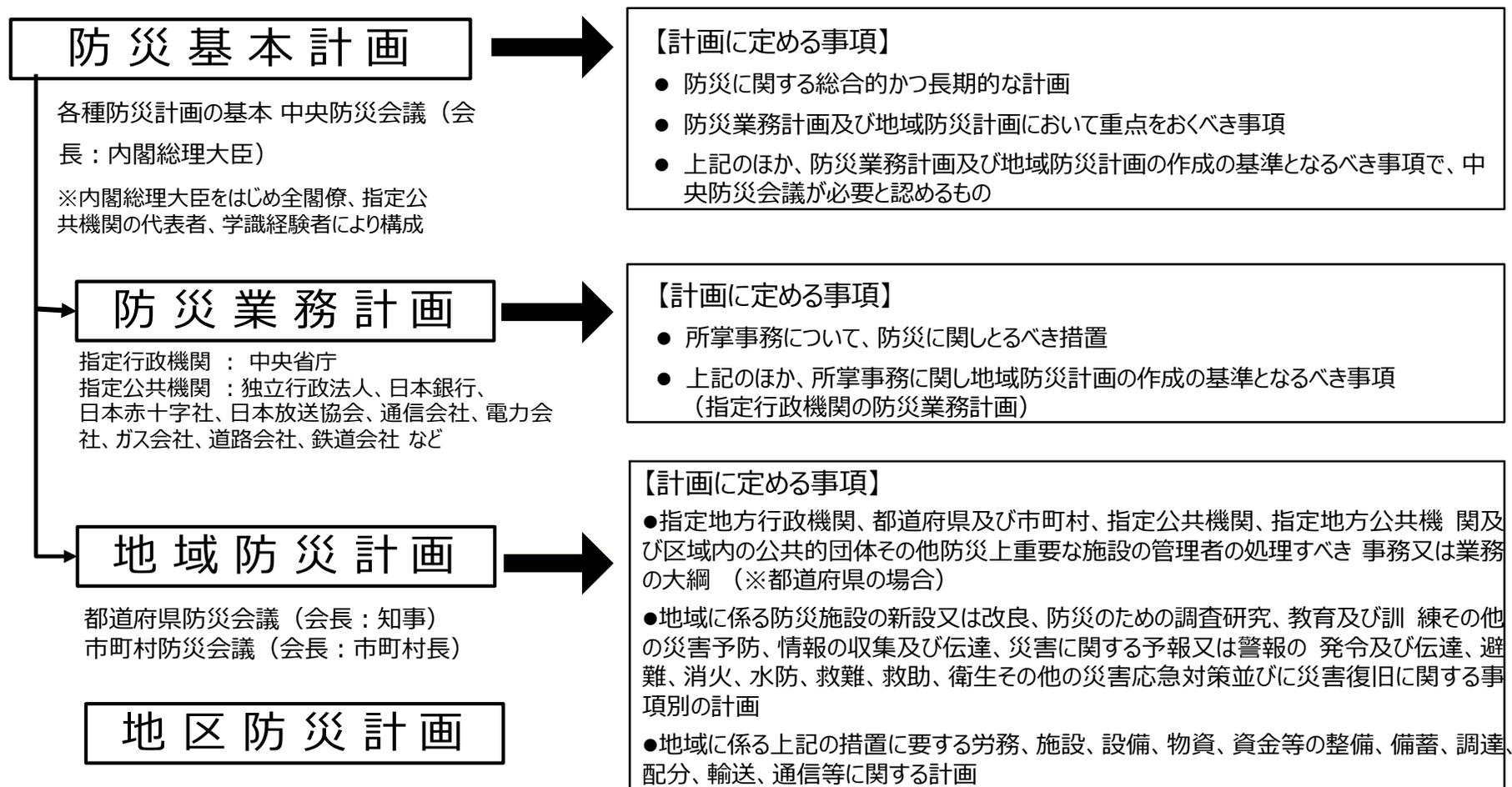
- 防災に関する計画の作成と実施（第4条）：当該都道府県の地域・住民の生命、身体、財産を災害から保護するため、当該都道府県の地域に係る防災に関する計画を作成、実施する責務を有する。
- 総合調整（第4条）：区域内の市町村、指定防災に関する事務又は業務の実施を助け、かつ、その総合調整を行う責務を有する。
- 応急措置（第70条）：災害が発生し、又はまさに発生しようとしているときは、法令又は地域防災計画の定めるところにより、その所掌事務に係る応急措置をすみやかに実施しなければならないとされている。

権限の例

- 従事命令（第71条）：医療従事者等への従事命令、住民等への協力命令、物資の販売等を業とする者への保管命令、病院等の管理、物資等の使用・収用ができる。
- 市町村長への指示（第72条）：市町村長に対し、応急措置の実施について必要な指示をし、又は他の市町村を応援すべきことを指示することができる。また、災害応急対策について、市町村長に対し実施を求め、又は他の市町村長を応援することを求めることができる。

防災計画とは

- 防災基本計画は、災害対策基本法に基づき、中央防災会議が作成する計画で、防災業務計画や地域防災計画の基本となるもの。
- 地域防災計画は、災害対策基本法に基づき、各地方自治体の長が、それぞれの防災会議に諮り、防災のために処理すべき業務などを具体的に定めた計画。



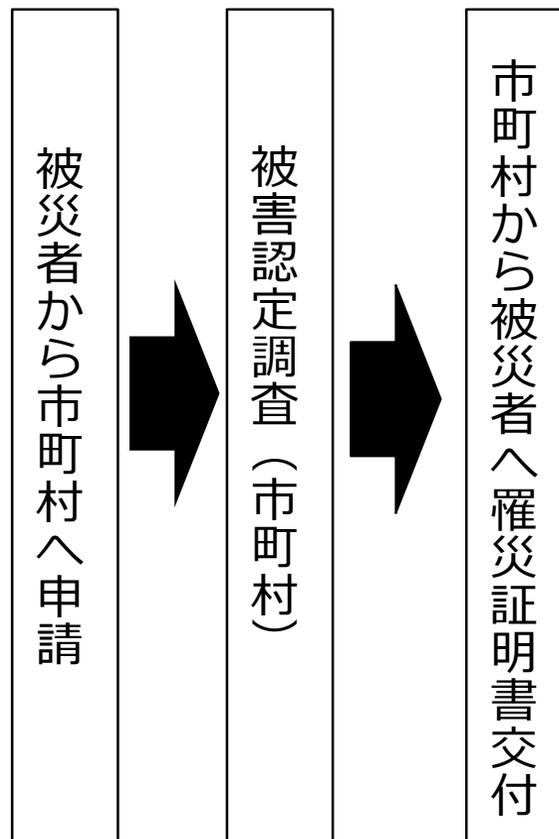
罹災証明書とは

- 罹災証明書の発行も災害対策基本法を根拠としている。
- 罹災証明書は、災害救助法に基づく応急仮設住宅の供与や、被災者生活再建支援金の支給等の各種被災者支援策の適用判断に用いられる。

<災害対策基本法の規定>

- 災害対策基本法**（昭和36年法律第223号）（抄）
第九十条の二 **市町村長は、当該市町村の地域に係る災害が発生した場合において、当該災害の被災者から申請があつたときは、遅滞なく、住家の被害その他当該市町村長が定める種類の被害の状況を調査し、当該災害による被害の程度を証明する書面（次項において「罹災証明書」という。）を交付しなければならない。**
- 2 市町村長は、災害の発生に備え、罹災証明書の交付に必要な業務の実施体制の確保を図るため、前項の規定による調査について専門的な知識及び経験を有する職員の育成、当該市町村と他の地方公共団体又は民間の団体との連携の確保その他必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

<罹災証明書の交付の流れ>



災害救助法とは

- 災害救助法は、**都道府県知事**が市町村ごとの区域を定めて適用するものであり、適用にあたっては住家の滅失数等の一定の基準がある。
- 法に基づく救助は、都道府県知事が、現に救助を必要とする者に行う。

救助の種類

- 避難所の設置
- 応急仮設住宅の供与
- 炊き出しその他による食品の給与
- 飲料水の供給
- 被服、寝具その他生活必需品の給与・貸与
- 医療・助産
- 被災者の救出
- 住宅の応急修理
- 学用品の給与
- 埋葬
- 死体の搜索・処理
- 障害物の除去

法の基本原則

【平等の原則】

現に救助を要する被災者に対しては、事情の如何を問わず、また、経済的な要件を問わずに、等しく救助の手を差し伸べなければならない。

【必要即応の原則】

応急救助は被災者への見舞制度ではないので、画一的、機械的な救助を行うのではなく、個々の被災者ごとに、どのような救助がどの程度必要なのかを判断して救助を行い、必要を超えて救助を行う必要はない。

【現物給付の原則】

災害時は物資が欠乏し、調達も困難となり、金銭がほとんど用をなさない場合も多いことから、法による救助は現物をもって行うことを原則としている。

【現在地救助の原則】

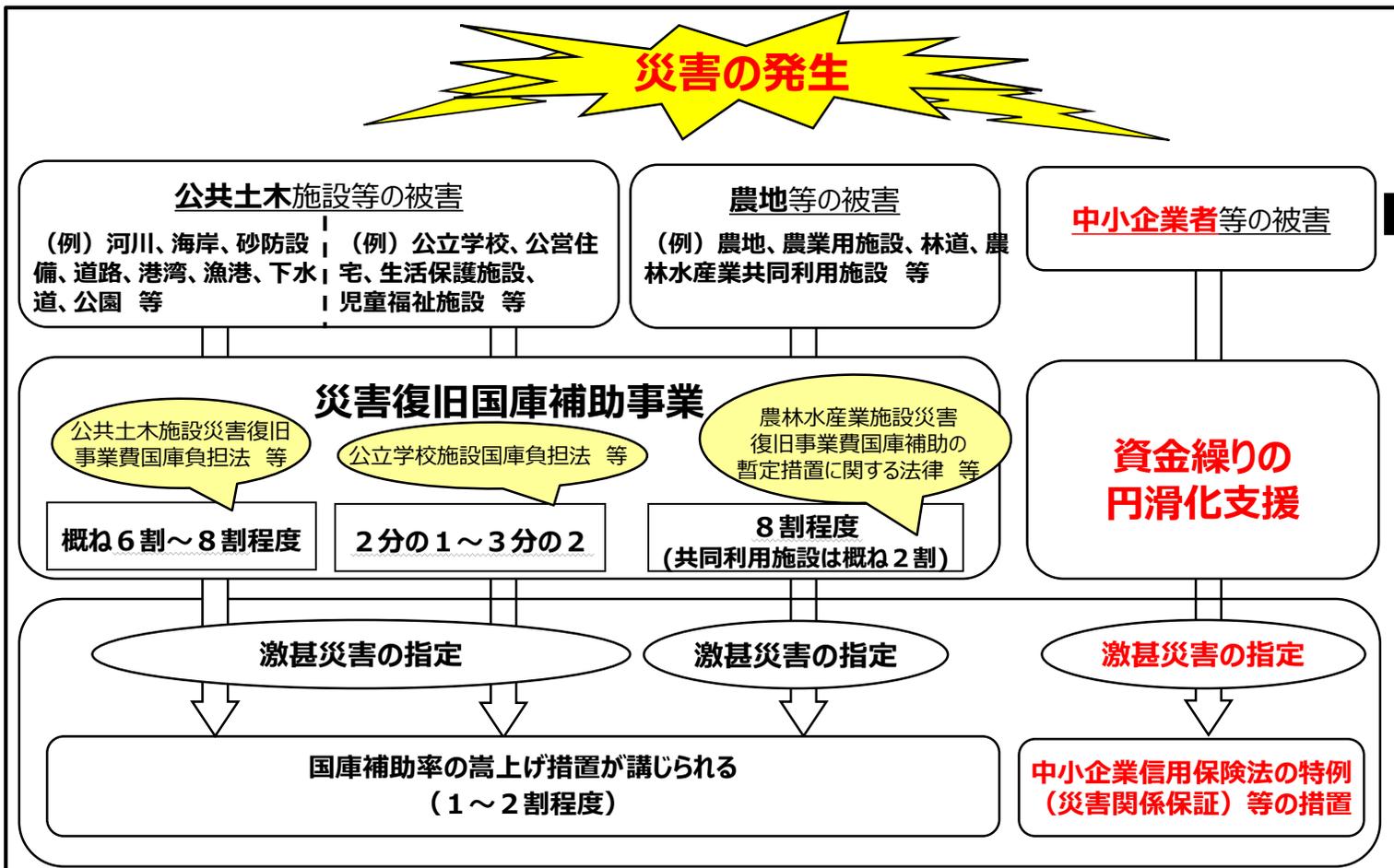
発災後の緊急時に円滑かつ迅速に救助を行う必要があることから、被災者の現在地において実施することを原則としている。

【職権救助の原則】

応急救助の性質からして被災者の申請を待つことなく、都道府県知事はその職権によって救助を実施する。

激甚災害指定制度とは

- 当該災害による地方財政の負担を緩和し、又は被災者に対する特別の助成を行うことが特に必要と認められる災害が発生した場合に「激甚災害」として指定し、災害復旧事業を行う都道府県に対する国庫財政措置等を行うもの。



- 第1章 総則
- 第2章 公共土木施設災害復旧事業等に関する特別の財政援助
- 第3章 農林水産業に関する特別助成
- 第4章 中小企業に関する特別の助成**
- 第5章 その他の特別の財政援助及び助成

- <中小企業に関する特別の助成>
- **中小企業信用保険法による災害関係保証の特例(第12条)**
 ⇒信用保証協会が行う災害関係保証について、一般の付保限度額と同額を別枠(普通保証2億円、無担保保証8千万円等)を別枠で保証する災害関係保証の実施等
 - **事業協同組合等の施設の災害復旧事業に対する補助(第14条)**
 ⇒被害を受けた事業協同組合等の共同施設について、その復旧事業経費を都道府県が3/4補助する場合、国はその経費の2/3を補助。

第3. 小規模事業者に事業継続力強化支援を行うにあたって

- 小規模事業者に事業継続力強化支援を行うにあたっての出発点は、自然災害を自社の経営上のリスクと認識させること。
- リスクをゼロにすることはできないという前提のもとに、どのようにリスクマネジメント、ダメージコントロールを図っていくことが重要。
- また、リスクマネジメントは、自然災害に限った特殊な考え方ではなく、平時の経営においても必要不可欠な考え方。災害時の事業継続を念頭に置いたマネジメントが災害以外の突発事態（取引先の倒産等）にも役立つことがあれば、他の突発事態を念頭に置いたマネジメントが災害時にも役立つ、といったこともある。
- もちろん、自然災害特有の事象もあるが、事業継続力強化支援の基本は平時の経営診断（経営資源をどのように管理し、運用するか）と同じである。むしろ、経営診断が出来なければ、事業継続力強化支援も出来ないのである。
- 経営診断をおろそかにしてはならない。

自然災害は身近なリスク

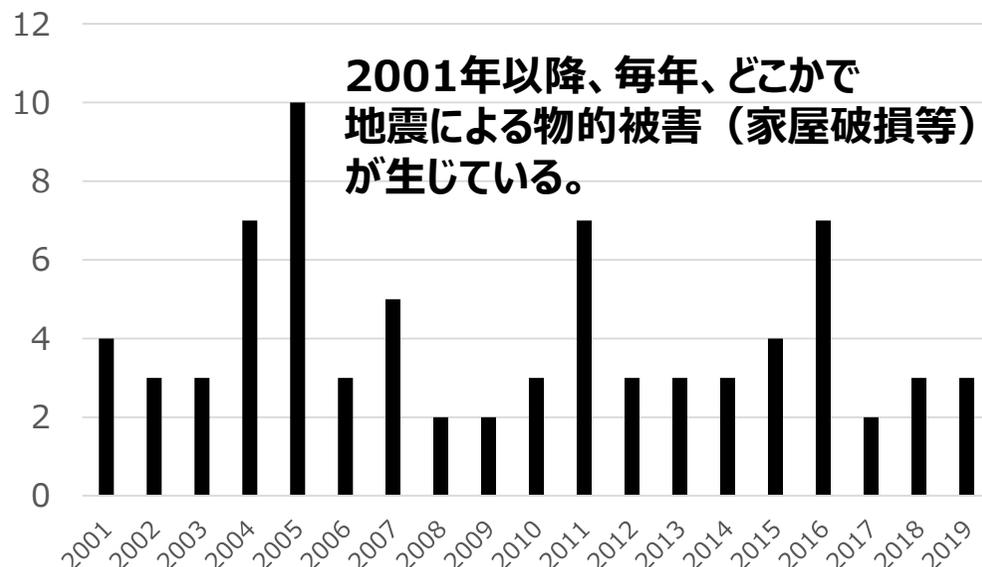
- 自動車を運転するならば交通事故のリスクを考える、飲食店を経営するならば食中毒のリスクを考えるのと同じく、自然災害も経営上の身近なリスクと捉えることが必要。
- また、交通事故や食中毒とは異なり、自然災害は、事前対策によってダメージの軽減はできるかもしれないが、発生そのものは防げない。防災のみならず、発生することを前提とした取組が必要。

台風の上陸数



出典：気象庁「台風の上陸数」をもとに作成

物的被害のあった地震の件数



出典：気象庁「日本付近で発生した主な被害地震」をもとに作成

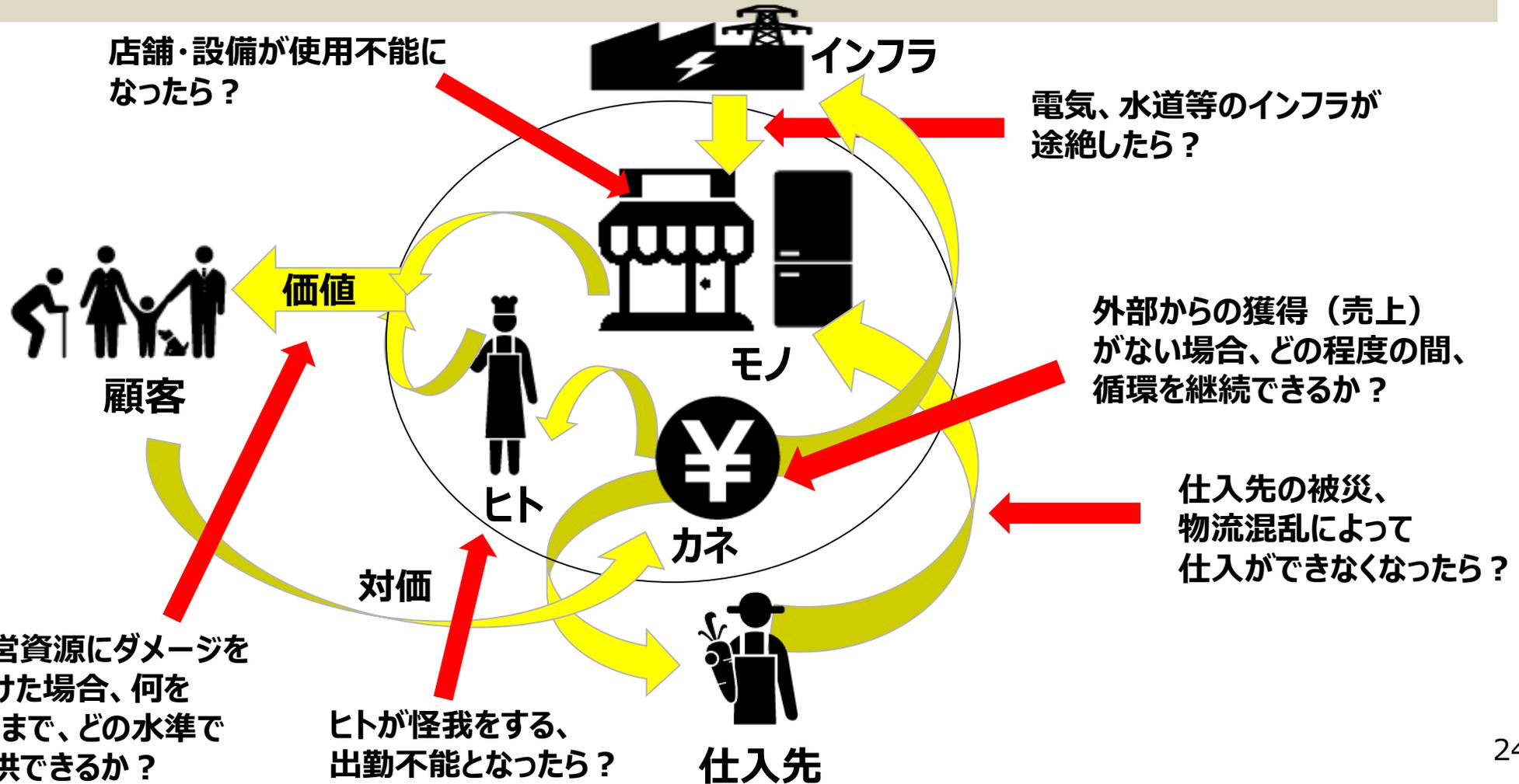
自然災害が経営資源に与える影響のイメージ

- 自然災害の特徴は、経営資源に直接的なダメージを与えること。また、他者（取引先、インフラ業者）に対するダメージが、自社にも影響を与えていく。

経営資源	影響（例）
ヒト	<ul style="list-style-type: none">● 従業員が自然災害の直接的・間接的影響で死傷する。● スキルや決裁権限を有している社員が出社できない。● 自宅が倒壊し、当面出社できない。
建物	<ul style="list-style-type: none">● 建物が著しく損傷し、立ち入れない。このため、事業活動を継続できない。● 復旧のために多額の費用を要する。● 休業損害が生じる。
設備	<ul style="list-style-type: none">● 設備が損傷し、事業活動を継続できない。● 損傷した設備と同じ型の設備の生産が終了しており、再調達できない。● 復旧のために多額の費用を要する。● 休業損害が生じる。
ライフライン	<ul style="list-style-type: none">● 電気、水、ガスなどの供給が停止し、事業活動を継続できない。● ライフラインの途絶により、冷蔵保管品等を廃棄せざるを得なくなる。
システム	<ul style="list-style-type: none">● サーバーが損壊することでデータが滅失し、受注状況などが把握できなくなる。● ネットワークの途絶により、システムが利用できなくなることで、業務効率が著しく低下する。
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none">● 物流が寸断することで、サプライヤーから原料等が調達されない。● 自社は被災しなかったが、サプライヤーが被災し、原料等が調達されない。その結果、自社の業務が停止する。

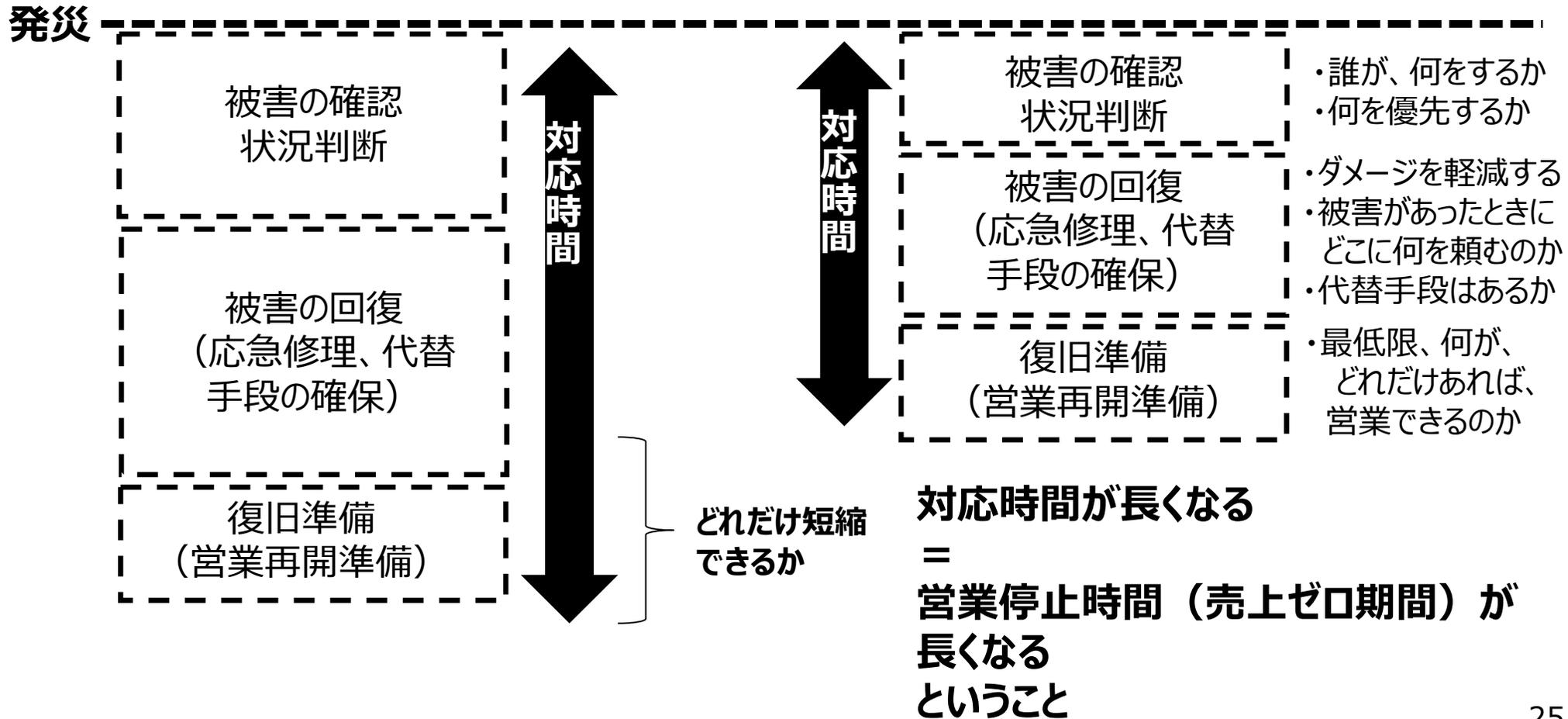
経営資源へのダメージが事業に与える影響

- 企業の事業活動は、自社の内部資源、外部から獲得した資源を組み合わせる・循環させることによって成り立っている。
- 事業活動の中で、各資源がどのような役割を果たし、どのような影響を及ぼし合っているかを想像すること。



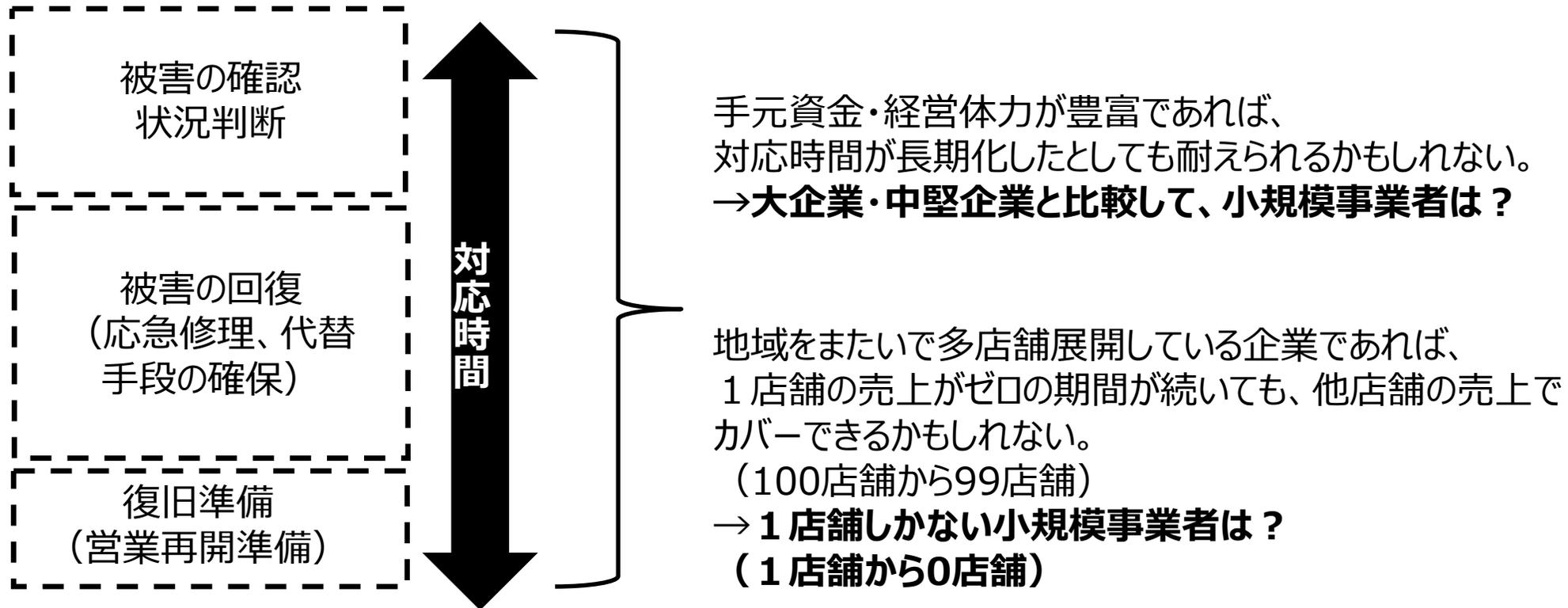
実効性のある取組とは

- ダメージを軽減する対策だけでなく、どれだけ対策を講じてもダメージはゼロにはできないということを前提に置くことが重要。
- 自然災害は発生する、ダメージが生じるということを前提としたときに、どれだけ迅速な行動ができるかを考える。



事業継続力強化は、小規模事業者こそ考えなければならないこと

- 事業継続力強化は、大企業・中堅企業だけが取り組むという代物ではなく、むしろ、小規模事業者こそ真剣に考えなければならないこと。



企業・経営者にとっての自分ごととすること

- 取組のきっかけは、行政から求められた・経営指導員から勧められた、であったとしても、最終的には、企業・経営者にとっての自分ごと、という意識を持たせること。

事前対策に、
なぜ取り組むのか？
何を目的にするのか？



事前対策は、
誰が何をやるのか？



どのようにやるのか？

事前対策の根源



なぜ？ 何のため？ を企業・経営者自身が整理しきれていない・飲み込めていない中で、他者の事例を真似させたり、BCPシートを埋めさせたりしても、自分ごとにならない
→実効性ある事前対策とならない

なぜ事業を継続したいのか、何を目的に事前対策に取り組むのか

- 「なぜ」「何を目的」とするかによって、何をどのようにどの水準で行うかも変わってくる。
- 事前対策・BCPは、手段であって、目的ではない。

なぜ事業を継続したいのか一つをとっても、企業・経営者で千差万別

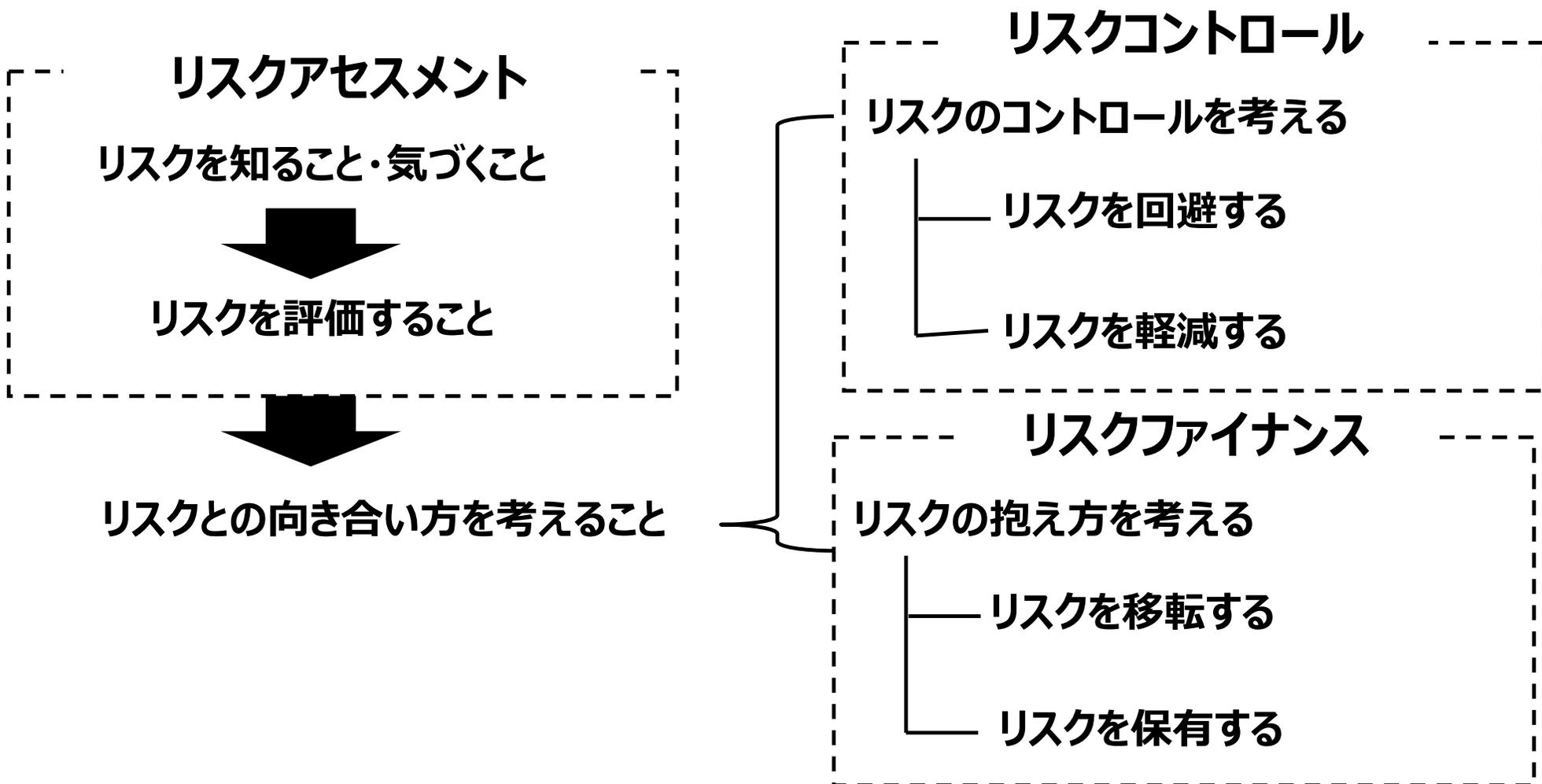
- ・経営者自身の生きる糧として継続したいのか
- ・従業員の生きる糧として継続したいのか
- ・受け継いできた歴史や伝統をつなげていくために継続したいのか

なぜが千差万別であれば、何を目的に事前対策を講じるかも千差万別

- ・可能な限り今の事業をそのまま継続するための事前対策なのか
- ・経営者や従業員の生計の手段を維持するための事前対策なのか
- ・会社を残したいのか、事業を残したいのか

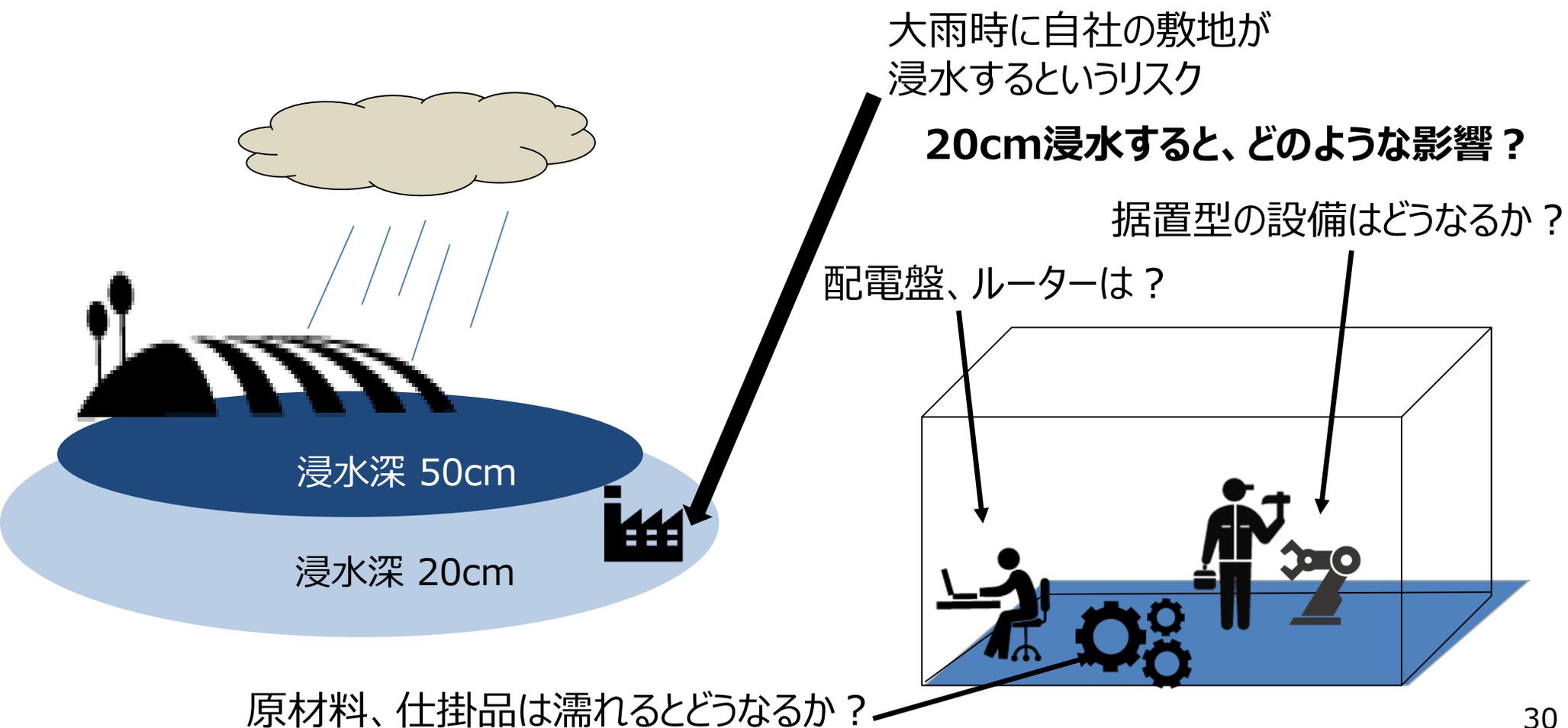
リスクマネジメントの基本的な考え方

- 企業としての目的が明確となったことでリスクマネジメントが本格化する。
- リスクマネジメントは、リスクを知ること・気づくことから始まり、リスクとどのように向き合い、折り合いをつけるかというもの。



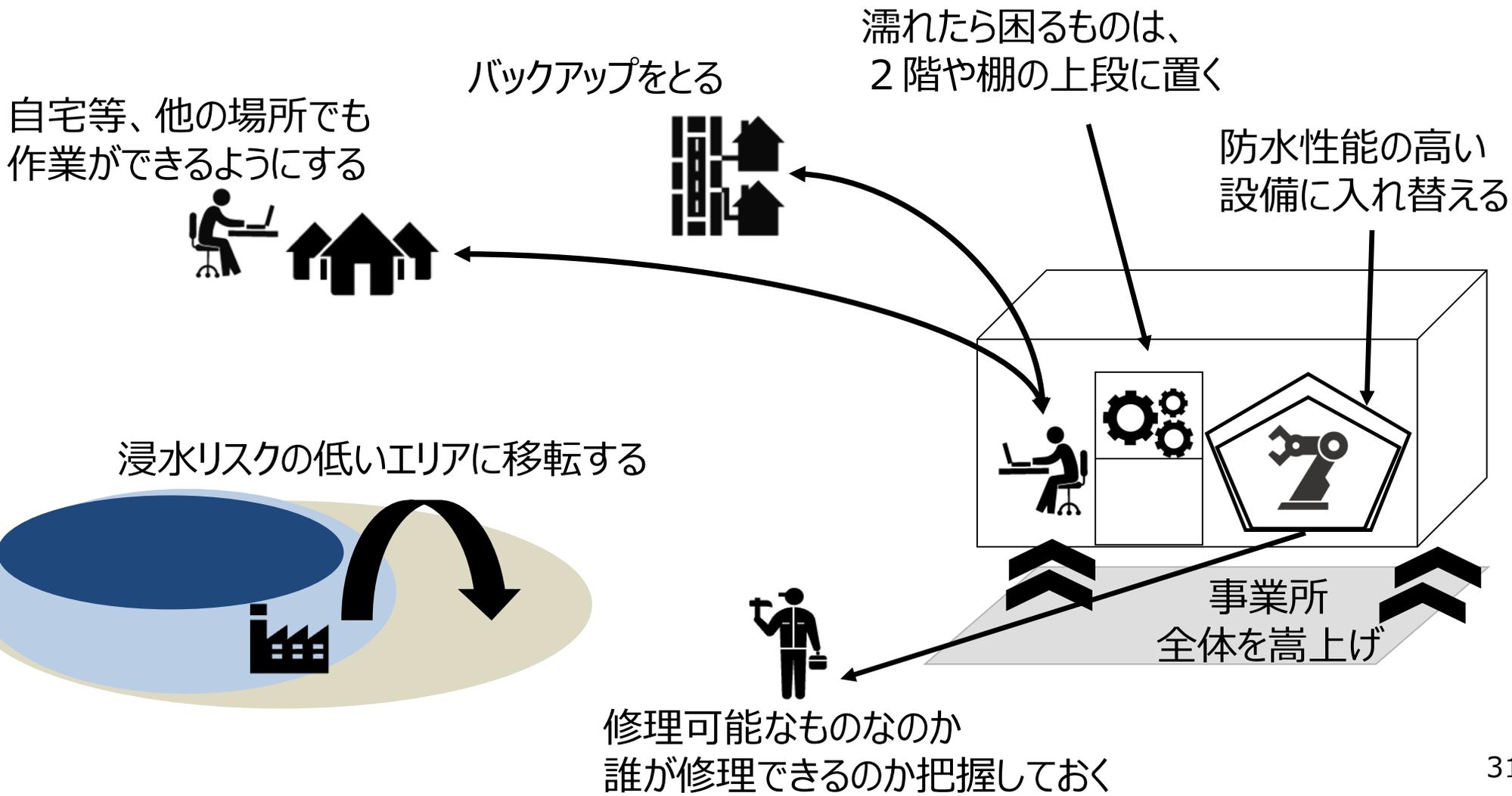
リスクアセスメントのイメージ

- 基本指針では「事業活動に影響を与える自然災害等のリスクの認識に向けた注意喚起」を、事業継続力強化支援計画の取組の一番目に挙げている。
- リスクは認識するだけでなく、当該リスクがどのように事業に影響するかを評価することが重要。



リスクコントロールのイメージ

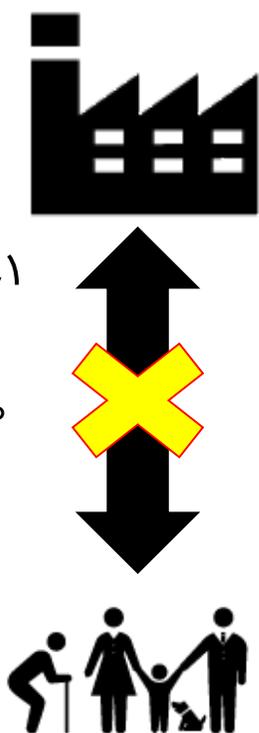
- 自然災害そのもののリスクはコントロールできないが、経営資源に対するダメージの回避あるいは縮小を図ったり、ダメージを受けた後の影響の軽減を図ることはできる。



リスクファイナンスのイメージ

- リスクコントロールを講じたとしても、ダメージはゼロとはならない。また、仮に自社の経営資源へのダメージは防げたとしても、自社の外部（顧客や取引先等）がダメージを受けた場合は事業活動に影響が生じる。
- リスクとリスクに伴うダメージに財務面から対処法を考えていくのがリスクファイナンスの基本的な考え方。

自社の経営資源は
ダメージゼロ（被災無し）
であったとしても、
顧客が被災している、避難
して地域内にいない・来ない
という場合は、
開店休業・売上ゼロとなる。



継続のための
運転資金



再開のための
投資資金



どのように賄うか？
準備するか？
(リスクファイナンス)

リスクコントロールでは
防ぎきれなかった被害

リスクコントロールしても
なお生じる費用
設備の動作試験費用
汚泥の除去、消毒費用

リスクマネジメントは企業が平時から行っていること

- そもそも企業の周りは不確実性に囲まれており、経営者は無意識のうちにリスクマネジメントを行っている。事業継続力強化支援は、無意識を意識的な行動に、自然災害を経営者の想像の範疇にまで持っていくこと。

「リスクマネジメント」と言わないだけで、
経営者は無意識に、当たり前感覚で行っていることも

リスクアセスメント

リスクの評価

いつ、何が
原因で起きる分からない
食中毒

食中毒が発生したら
店はどうなるか？
何をしなければいけないか？

リスクコントロール



食中毒が発生しにくくなるよう、
店舗や設備を衛生的に保つ
廃棄物を店舗内に放置しない
気候に応じて食材の調理方法を気を付ける。

リスクファイナンス



万が一に備えて、
被害者に医療費、賠償金を支払うための
保険に入る。
保険金支払までの間の休業中の運転費用
を常に手元に持つておく。

リスクアセスメントの具体的な手法・参考情報①

- 地方公共団体が作成しているハザードマップの他、インターネット上で参照可能なものを紹介する。

災害	調査項目	発行元	コンテンツ	URL	備考
地震	主要地震を調べる (規模・発生確率)	地震本部（政府地震調査研究推進本部）	長期評価	http://www.jishin.go.jp/evaluation/long_term_evaluation/ite_summary/	
		内閣府HP	—	http://www.bousai.go.jp/	
		防災科学技術研究所	J-SHIS 地震ハザードステーション	http://www.jshis.bosai.go.jp/map/	アプリあり 住所情報の活用
	震度分布を調べる (海溝型地震)	国土交通省	わがまちハザード マップ	https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/	
	震度分布を調べる (活断層型)	同上	同上	同上	
		防災科学技術研究所	J-SHIS 地震ハザードステーション	http://www.jshis.bosai.go.jp/map/	アプリあり 住所情報の活用
	津波浸水深を調べる	国土交通省	重ねるハザード マップ	https://disaportal.gsi.go.jp/maps/?ll=38.479395,135.703125&z=3&base=pale&vs=c1j0l0u0	住所情報の活用
		同上	わがまちハザード マップ	https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/	
		国土地理院	2万5千分の1 浸水範囲概況図	http://www.gsi.go.jp/kikaku/kikaku40014.html	東日本大震災の津波浸水範囲

リスクアセスメントの具体的な手法・参考情報②

- 地方公共団体が作成しているハザードマップの他、インターネット上で参照可能なものを紹介する。

災害	調査項目	発行元	コンテンツ	URL	備考
水災	主要河川を調べる (浸水想定区域等)	愛知県河川課	洪水浸水想定区域図	https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kasen/shinsuisoutei.html	
		国土交通省	川の防災情報	http://www.river.go.jp/kawabou/ipKozuiMap.do?areaCd=82&gamenId=01-0401&fldCtlParty=no	スマホ版は位置情報活用
	想定浸水深を調べる	同上	同上	同上	同上
		同上	重ねるハザードマップ	https://disaportal.gsi.go.jp/maps/?ll=38.479395,135.703125&z=3&base=pale&vs=c1j0l0u0	住所情報の活用
		同上	わがまちハザードマップ	https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/	
火山	火山の危険エリア等を調べる	国土交通省	わがまちハザードマップ	https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/	
土砂災害	土砂災害の危険エリアを調べる	愛知県建設局砂防課	土砂災害情報マップ	http://sabomaps.pref.aichi.jp/portal/showmap.php	
		同上	重ねるハザードマップ	https://disaportal.gsi.go.jp/maps/?ll=38.479395,135.703125&z=3&base=pale&vs=c1j0l0u0	住所情報の活用
		同上	わがまちハザードマップ	https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/	

リスクコントロールの具体的な手法・参考情報

- リスクコントロールの具体的な手法を学ぶ上では、各種BCPのガイドラインや事例集が経営指導の参考となる。
- 内閣府の防災情報サイトでは、作成主体の官民を問わず、事業者向けのガイドラインが掲載されているので適宜参照することを勧める。



<http://210.149.141.46/kyoiku/kigyuu/keizoku/sk.html>

リスクファイナンスの具体的手法・参考情報

- リスクファイナンスの具体的な手法には、自己資金の蓄積や保険・共済の他コミットメントライン融資の活用やC A T ボンド等もある。
- 小規模事業者の場合は保険・共済の加入率が必ずしも高くはない現状にあるので、まずは、保険・共済の効用を伝えるところから始めるのが良いだろう。

自然災害に関する主なリスクと保険の補償分野

財物損害に関する保険には加入しつつも、休業損失に関する保険には入ってなかったため、発災後の復旧時の資金繰りが見込みどおりにいかなかったということもある。

	補償対象の考え方	イメージ
財物損害の補償	火災、台風等の自然災害や事故による 財物の損害 に対する補償	暴風で窓ガラスが割れた、飛翔物で設備が壊れた →修理費用
休業損失の補償	自然災害や事故によって 喪失した利益 に対する補償	自然災害で店を開くことが出来なくなった →喪失利益、休業中の固定経費

本講習資料の補足説明

参照を前提にしている法令

本講習資料は、事業継続力強化支援の基礎的内容を説明したものであるが、個々の法令の条文を全文掲載はしていないので、受講者は以下の法令を参照することを推奨する。

災害対策基本法

災害救助法

激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律

中小企業等経営強化法

中小企業支援法

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律

中小企業信用保険法

本講習資料 執筆担当者・監修者

経済産業省中小企業庁経営支援部小規模企業振興課
小規模企業専門官 水野 遼太
地域連携係長 雨森 良太