

# 中小企業強靱化研究会

## 中間取りまとめ

平成31年1月

# 目次

1. 災害による中小企業への影響	4
(1) 平成30年度に発生した自然災害の概要	4
(2) 自然災害において被災中小企業が直面する課題	5
(3) 度重なる自然災害から見えてきた課題	12
2. 中小企業における事前対策の現状と課題	13
(1) 中小企業の手前対策の現状と課題	13
(2) 中小企業に期待される事前対策	26
(3) 対応の方向性	34
3. 中小企業を取り巻く関係者の取組の現状	36
(1) サプライチェーン上の親事業者	39
(2) 地方自治体（都道府県、市町村）	45
(3) 損害保険会社	50
(4) 地域金融機関	51
(5) 商工団体	56
(6) 事前対策に係る支援人材の現状と課題	58
4. 事前の防災・減災対策を促進するための措置	60
(1) 公的認定制度の創設と認定事業者への支援	60
(2) 保険等のリスクファイナンス対策の促進と損害保険会社の知見・経験を踏まえた リスク軽減に資する取組	62
(3) 予算事業を活用した普及啓発や人材育成	63
(4) 中小企業BCP策定運用指針の見直し	64
(5) 中小企業を取り巻く関係者に期待される役割	64
5. 中小企業強靱化法案（仮称）による支援の強化	72
(1) 法的措置の枠組み	72
(2) 基本方針の骨子	73
(3) 認定制度の考え方	73
6. 事後対策について	75
(1) 初動支援措置の発動基準	75
(2) 災害発生時の中小企業被害の情報収集	76
おわりに	76

## 参考目次

【参考 1-1】平成 30 年に発生した主な自然災害	5
【参考 1-2】中小企業の被害例	6
【参考 1-3】近年の激甚災害による被害状況（被災によって受けた被害の内容）	7
【参考 1-4】近年の激甚災害による被害状況（被害によって被った損害額）	8
【参考 1-5】近年の激甚災害による被害状況（被災時に被害を受けた事業拠点 における、営業停止期間）	8
【参考 1-6】被災による取引先数や売上高の減少（損害額別営業停止期間）	9
【参考 1-7】被災による取引先数や売上高の減少（被災による営業停止期間別に 見た被災 3 か月後における被災前と比較した取引先数の変化）	10
【参考 1-8】被災による取引先数や売上高の減少（被災による取引先数の 減少有無別に見た下がった売上が元の水準に戻るまでの期間）	10
【参考 1-9】事前の防災・減災対策等により被害を軽減できた例	11
【参考 1-10】被災時に有効であった取組・被災後新たに実施した取組	12
【参考 2-1】経営課題の優先順位（複数回答）	13
【参考 2-2】自然災害に関して抱えるリスクの把握状況	14
【参考 2-3】従業員規模別、ハザードマップを見たことがある企業の割合	14
【参考 2-4】自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、 具体的な備えの取扱有無	15
【参考 2-5】中小企業の事前対策の状況（従業員規模別に見た、自然災害への 備えとして行っているソフト対策）	16
【参考 2-6】中小企業の事前対策の状況（従業員規模別に見た、自然災害への 備えとして行っているハード対策）	16
【参考 2-7】従業員規模別 BCP 策定状況	17
【参考 2-8】熊本地震における事前対策の有無と事業再開までの期間	18
【参考 2-9】中小企業の防災・減災対策及び BCP 策定の現状	19
【参考 2-10】自然災害への備えに取り組んでいない理由	20
【参考 2-11】BCP を策定していない理由（上位 10 項目）	20
【参考 2-12】復旧・復興に際して最も役に立ったもの	22
【参考 2-13】自然災害に対応した保険加入の状況	22
【参考 2-14】自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、加入している 損害保険・火災共済における水災被害への補償割合	23
【参考 2-15】豪雨・洪水の発生する危惧の有無別に見た、加入している 損害保険・火災共済における水災補償の内容	23
【参考 2-16】休業損害を補償する損害保険や火災共済への加入状況	24
【参考 2-17】保険の加入状況と復興に際しての有用性の認識	24
【参考 2-18】保険に加入しない理由	25
【参考 2-19】水災被害への補償内容が「一部割合の補償」、「水災補償無し」 の商品に加入した理由	25

【参考2-20】株式会社生出の取組	27
【参考2-21】中小企業に期待される取組例○初動対応の例	29
【参考2-22】中小企業の連携事例	31
【参考2-23】BCP策定による平時のメリット	32
【参考2-24】経営上のメリットにつながる事前対策の例	33
【参考2-25】熊本地震におけるサプライチェーンの影響	34
【参考3-1】自然災害への備えに力を入れ始めた理由	36
【参考3-2】BCP策定のきっかけ	37
【参考3-3】BCP策定の参考としたもの	37
【参考3-4】保険加入に当たっての情報収集源	38
【参考3-5】サプライチェーン上の親事業者による対応（下請業務を行う事業者における、直接の取引先との関係）	39
【参考3-6】サプライチェーン上の親事業者による対応（下請け業務を行う事業者における、事前の災害対策に関して直接の取引先に求めること）	40
【参考3-7】ナブテスコ株式会社による取組事例	40
【参考3-8】サプライチェーン上の親事業者による支援の取組	42
【参考3-9】三重県の取組	46
【参考3-10】岐阜市の取組	47
【参考3-11】地方自治体によるその他の取組（普及・啓発セミナーを実施している地方自治体）	48
【参考3-12】地方自治体によるその他の取組（BCP策定や防災・減災対策に向けた取組に制度融資を実施している地方自治体）	49
【参考3-13】金融機関から受けたことがある支援	51
【参考3-14】紀陽銀行による事業継続計画策定支援の取組	52
【参考3-15】紀陽銀行と紀陽リース・キャピタル(株)が連携した取組み	52
【参考3-16】地域金融機関によるその他の取組	53
【参考3-17】商工団体の取組事例	57
【参考3-18】ミラサポ派遣専門家及びBCAOの資格人材の分布	58
【参考4-1】公的認定制度の基本的な枠組み	60
【参考4-2】中小企業を取り巻く関係者に期待される役割	65
【参考4-3】商工会・商工会議所による支援体制の強化	69
【参考4-4】防災経済コンソーシアム（平成30年3月23日設立）	70
【参考5-1】法的措置の枠組み	72
【参考6-1】自然災害発生時の初動支援措置	75

## はじめに

平成 30 年度は、西日本豪雨（平成 30 年 7 月豪雨）、台風 19～21 号、大阪北部地震、北海道胆振東部地震など、地域の中小企業・小規模事業者（以下、単に「中小企業」という。）に甚大な影響を及ぼす大規模災害が相次いだ。

こうした災害に対し、中小企業庁は、相談窓口の整備、政府系金融機関による災害復旧貸付の実施、セーフティネット保証 4 号の適用、グループ補助金等の各種補助金の措置によって、きめ細やかな復旧・復興支援を講じてきているものの、中小企業が受けた被害は様々であり、すべての中小企業が被災前の状況に復旧することを一律に支援することには一定の限界がある。

近年は、水害のリスクも上昇しているとされ、首都直下地震や南海トラフ地震といった大規模地震の発生も想定されている中、こうした自然災害は、規模の大小を問わず、個々の事業者の経営だけでなく、我が国のサプライチェーンにも大きな影響を与えるおそれがある。大企業では、事前対策の取組が一定程度進んでいる一方で、中小企業での災害への備えの取組は、一部の中小企業にとどまっている状況にある。

このため、中小企業庁は、平成 30 年 11 月、中小企業の自然災害に対する事前対策（防災・減災対策）を促進するとともに、中小企業を取り巻く官民に期待される取組を多角的に検討するため、外部有識者からなる「中小企業強靱化研究会」を設置した。

研究会は、5 回にわたり検討を行った成果として、「中小企業強靱化対策パッケージ」を取りまとめた。中小企業庁はもとより、関係省庁、関係機関には、対策パッケージに沿った支援の取組を迅速に実行すること、そして、中小企業には、強靱化に向けた対策を着実に講ずることが、それぞれ強く期待される。

## 1. 災害による中小企業への影響

### （1）平成 30 年度に発生した自然災害の概要

平成 30 年度には、西日本豪雨、台風 19～21 号、北海道胆振東部地震など、地域の中小企業やサプライチェーンに大きな影響を与えた大規模な自然災害が相次いで発生した。一連の自然災害では、数多くの中小企業が被災し、事業継続が危ぶまれるような状況も生じた。

【参考 1 - 1】平成 30 年に発生した主な自然災害

災害名	災害救助法適用地域
①平成30年大阪北部を震源とする地震	大阪府
②平成30年7月豪雨 (西日本豪雨)【本激】	岐阜県、京都府、兵庫県、鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、福岡県
③平成30年8月30日からの大雨	山形県
④平成30年北海道胆振東部地震【局激】	北海道
⑤台風第19号・20号・21号等	※災害救助法は未適用。 被害状況に応じて支援策を実施。



(例①) 平成 30 年 7 月豪雨 (西日本豪雨)【本激指定】

- 6 月 28 日以降の台風 7 号や梅雨前線の影響により、西日本を中心として全国的に広範囲な大雨を記録し、各地では甚大な被害が生じた。
- 岡山県倉敷市真備町では、高梁川の支流が氾濫し、大きな被害となった。ハザードマップ上の警戒区域と実際に被災した地域が一致しており、リスク情報が十分に活かされていれば、大きな被害を回避することもできたのではないかという指摘もある。
- 広範囲に甚大な被害が生じ、水害では、初の「特定非常災害<sup>1</sup>」に指定された。

(例②) 台風 19～21 号による被害

- 8 月から 9 月にかけて連続して発生した台風 19 号、20 号、21 号は、いずれも似た進路を辿り、近畿地方から中部地方にかけて、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。

(例③) 北海道胆振東部地震【局激指定】

- 9 月 6 日に北海道胆振地方中東部を震源として発生した地震 (M6.7) により、厚真町、安平町、むかわ町の 3 町は、甚大な被害を受けた。
- 地震直後に発生した全道の一斉停電は、市民生活への影響とともに、産業、物流などにも大きな被害をもたらしたことから、この震災は、類例の乏しい複合災害となったとされている。

(2) 自然災害において被災中小企業が直面する課題

大企業に比べて経営資源が脆弱な中小企業は、ひとたび被災すると経営に大きな影響を受ける可能性が高いと考えられる。

自然災害の発生を想定せず、事前の備えを講ずることなく被災した場合、多くの事業者は、発災直後の混乱や被害の拡大に直面することとなる。特に、復旧が遅れ、長期にわたり事業が停止すれば、取引先の喪失に繋がるおそれがある他、損害保険への

<sup>1</sup> 特定非常災害特別措置法に基づき、死者や行方不明者が多数発生するなど、著しく異常かつ甚大な災害に対して適用される災害。運転免許証の更新期限の延長等の特例措置が講じられる。

未加入等が相まって資金繰りに窮すると、給与が支払えなくなることによる従業員の解雇や、復旧資金の調達難による事業再開への支障などが生ずるおそれもある。

【参考 1 - 2】 中小企業の被害例

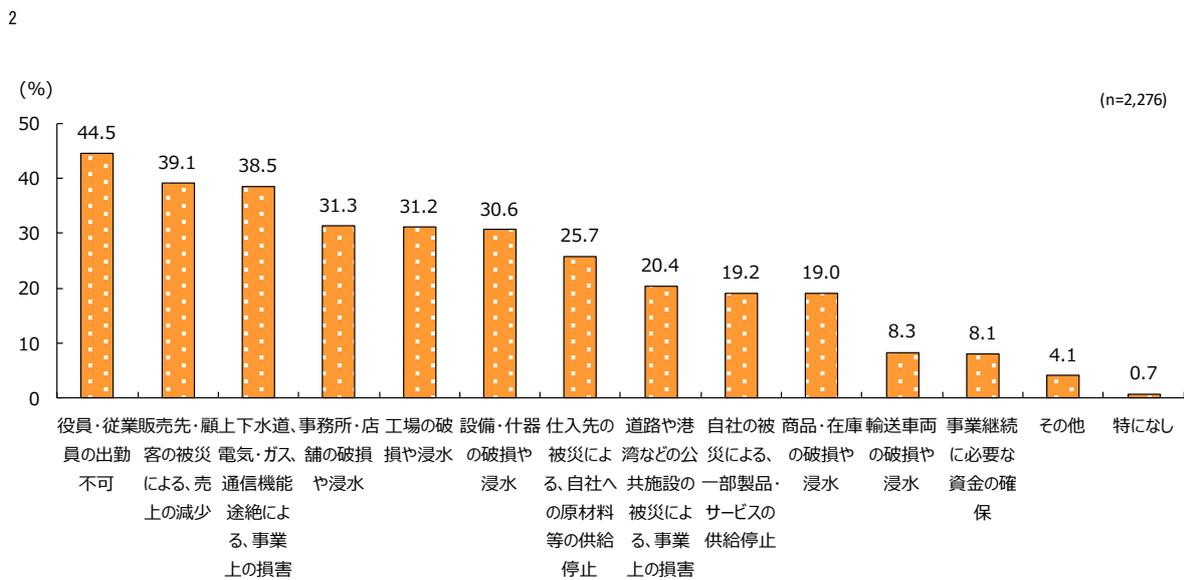
食品加工業	旅館業	旋盤加工業
地震により、建屋・設備に被害。災害対策を講じていなかったため、従業員の出勤状況が把握できず、また、どのような対策を行えばよいか分からず混乱した。有事にやるべきことをあらかじめ決め、確実にできるようにすることが必要と認識。	地震や大雪を経験したが、災害時にトップが不在となり、どのように対応すればよいか、従業員が困った。経営陣が不在でも、どのような対策をとればよいか、指揮命令系統の確立と従業員の連絡体制や、対応マニュアルの整備が必要と認識。	河川の氾濫により、主要設備等が全て水没し、使用不能となった。電気系統など、重要設備は低い場所に配置しないなどの工夫が必要と認識。
金属加工業	自動車部品製造業	樹脂製造業
工場内に大量の土砂や流木が流入し、事業が停止。被災後、給与が支払えず、従業員全員を解雇。新たに数億円の借入をして事業再開を目指すも、事業縮小は避けられない状況。	地震により、生産設備の一部が損傷。設備修理のため、設備メーカーに連絡したが、順番待ちとなり、直ぐに修理ができない状態となった。	電力供給の途絶や従業員の被災により、1 か月間の操業停止。代替生産拠点を確保していなかったため、生産の再開が遅延し、顧客を失った。
プラスチック部品製造業	運輸業	食品卸売業
事務所の全てが浸水。機器の基盤まで浸水。資金繰りは厳しく、運転資金は確保したものの、設備資金の追加借入れができない場合には、事業継続に支障が生じる可能性あり。	倉庫で預かっていた商品が全て水没した。火災保険には加入していたが、水害は想定していなかったため、水災まではカバーできず、取引先への補償が課題。	水害により、設備・在庫等に被害が生じたが、保険未加入であったため、設備等の修理は、全額自己負担となった。
部品加工業	プラスチック製造業	酒小売業
工場が水没し、設備の大半が全損した。設備向け保険で3割程度はカバーしたが、しっかり保険をかけておくべきであった。不足資金は、地元金融機関から融資を受けたが、生産能力は、被災前の半分程度となった。	工場が浸水し、主要設備が全て水没した。保険に未加入であったため、設備の買い替えや修理の費用が嵩み、やむをえず生産性の低い中古機械を導入することになった。	大きな直接被害は無いが、取引先の被災で売上げが減少した。地域のお祭りなどが中止になり、影響が大きくなった。

近年の大規模な自然災害（地震、風水害等）により、中小企業には、

- ①工場・事務所等の破損や損壊
- ②従業員の出勤困難やインフラの途絶による操業の停止
- ③販売先・顧客の被災による売上げの減少
- ④取引先の被災による原材料の供給停止

など様々な被害が発生している。その結果、500万円を超える経済的損失を受け、また、数ヶ月程度の営業停止に追い込まれる事業者も一定数存在している。

【参考 1 - 3】 近年の激甚災害による被害状況（被災によって受けた被害の内容）



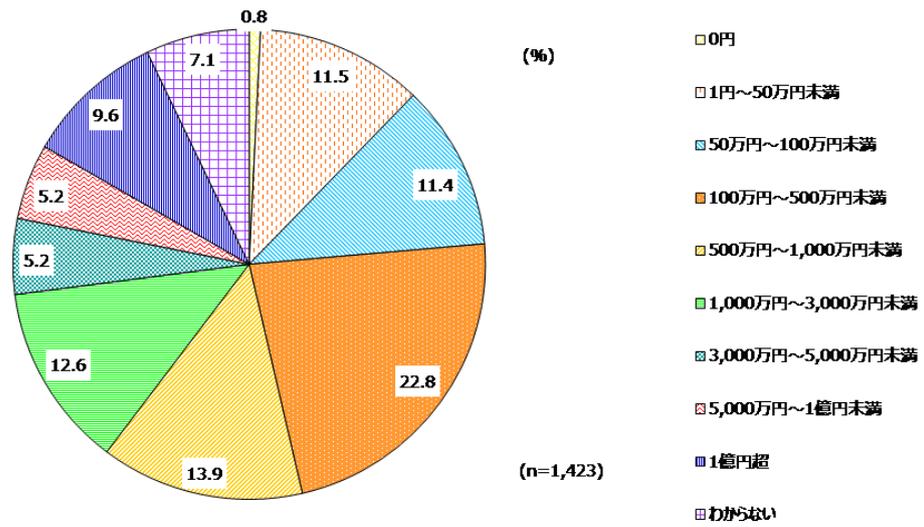
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

<sup>2</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、2018年12月に、中小企業30,000者を対象にアンケート調査を実施(回収率15.1%)。本調査の対象は、常時雇用する従業員数が21名以上の中小企業であることに留意が必要である。

【参考1-4】近年の激甚災害による被害状況（被害によって被った損害額）

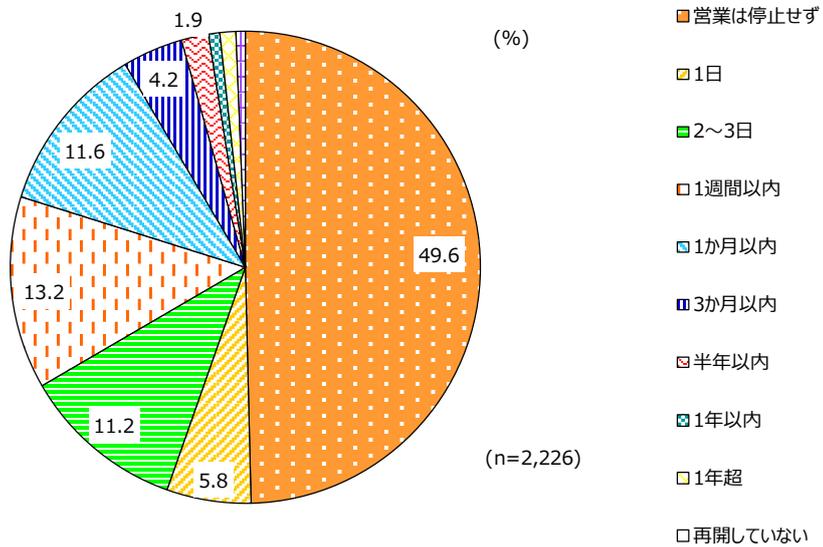


資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

2.過去の被災時において被った、モノ関連の損害額について集計している。

【参考1-5】近年の激甚災害による被害状況（被災時に被害を受けた事業拠点における、営業停止期間）



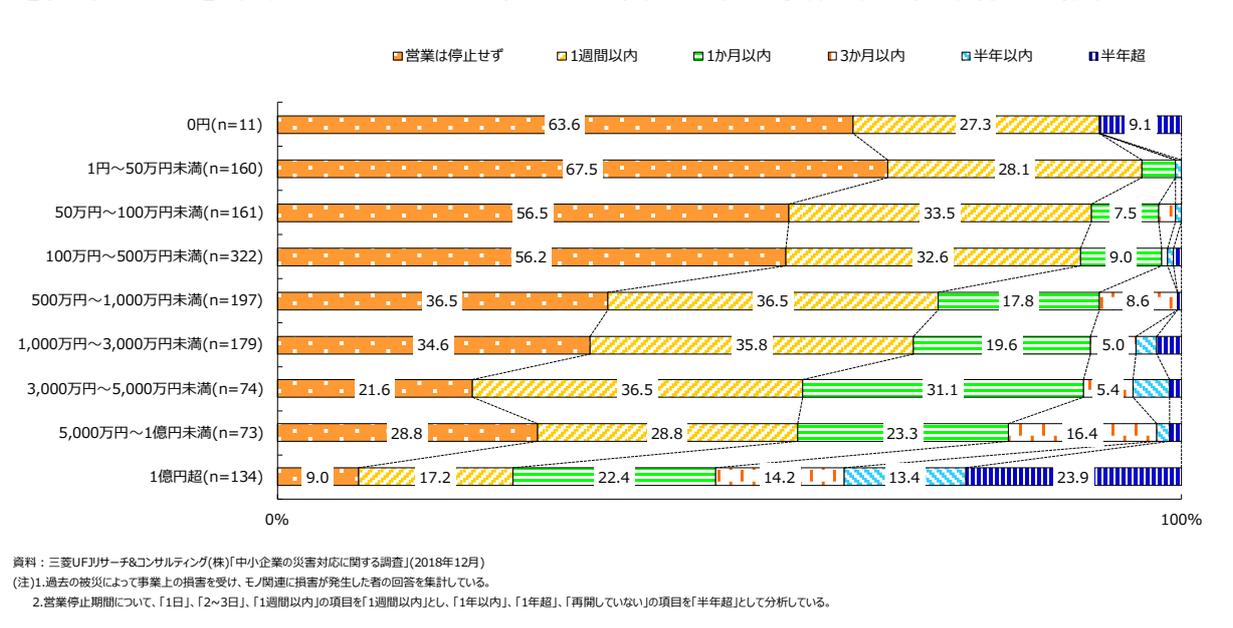
資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

また、こうした被災の結果として、取引先の損失や、売上高の減少といった影響を受ける中小企業も少なくない。長期にわたり復旧の見通しが立たず、また、代替生産拠点を確保できていない場合、親事業者<sup>3</sup>はやむを得ず他の事業者と取引を開始する可能性が高まり、さらに、サプライチェーン全体が機能不全に陥るには、売上げが著しく減少するリスクが大きくなるものと考えられる。

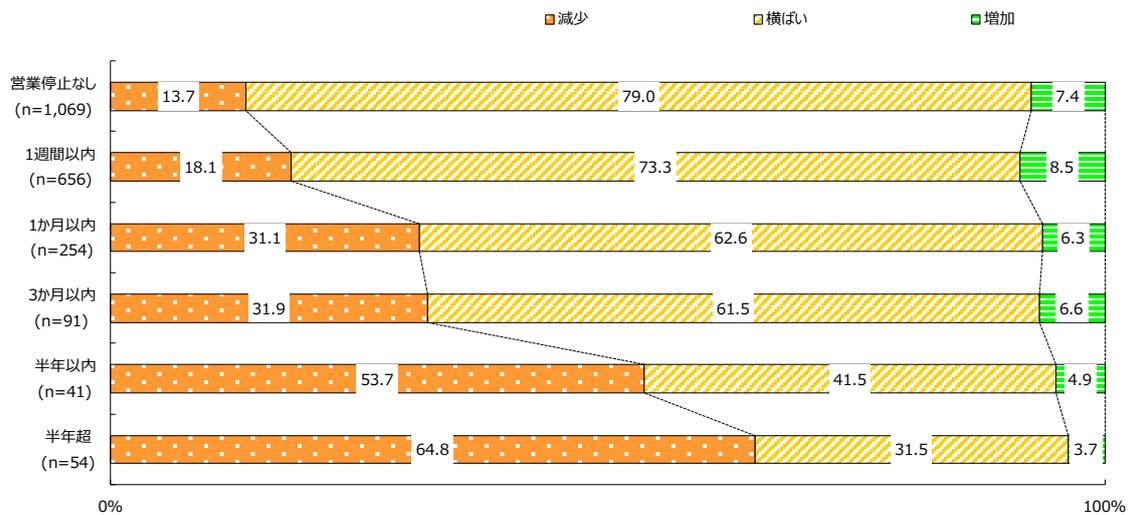
アンケート調査では、営業停止期間が長いと、取引先が減少する傾向が見られる。また、取引先数が減少すると、売上げが被災前の水準に戻るまでに3年以上の期間を要する事業者が多いことを踏まえると、事前対策によって、被災による経営への影響を如何に軽減できるかが鍵となる。

【参考 1 - 6】被災による取引先数や売上高の減少（損害額別営業停止期間）



<sup>3</sup> 下請中小企業振興法（昭和 45 年法律第 145 号）第 2 条第 2 項に規定する親事業者をいう。同法において「親事業者」は、資本金又は出資金（個人の場合は従業員数）が自己より小さい中小企業者に対し、物品の製造等を委託することを業として行う者と定義されている。

【参考 1 - 7】被災による取引先数や売上高の減少（被災による営業停止期間別に見た被災3か月後における被災前と比較した取引先数の変化）

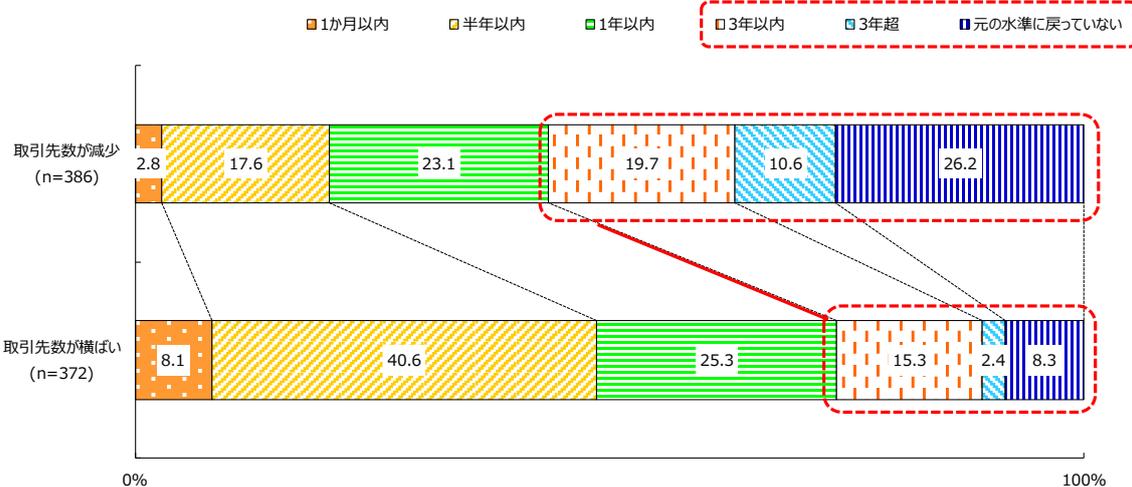


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

2.営業停止期間について、「1日」、「2~3日」、「1週間以内」の項目を「1週間以内」とし、「1年以内」、「1年超」、「再開していない」の項目を「半年超」として分析している。

【参考 1 - 8】被災による取引先数や売上高の減少（被災による取引先数の減少有無別に見た下がった売上が元の水準に戻るまでの期間）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.取引先数の変化は、被災3か月後における被災前との比較について表している。

2.「取引先数が増加」の項目は表示していない。

3.下がった売上が元の水準に戻るまでの期間については、被災3か月後において、被災前と比較し売上高が減少したと回答した者を集計している。

4.下がった売上が元の水準に戻るまでの期間について、「1週間以内」、「2週間以内」、「1か月以内」の項目を「1か月以内」とし、「5年以内」、「5年超」の項目を「3年超」としている。

他方、平時から防災・減災対策や災害時の代替先確保、他社との連携、リスクファイナンスの活用に取り組んでいる事業者は、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、早期の事業再開に成功している事例が存在する。

【参考 1－9】 事前の防災・減災対策等により被害を軽減できた例

生花店	廃棄物処理業	電気部品製造業
20年前の洪水を教訓としてリフォームの際に、冷蔵庫の電気系統を高めに配置。今回の水害により浸水したが、被害が抑えられ、1日で営業再開ができた。	津波で工場が全壊したが、①自家発電で津波情報を把握し避難、②別地域の同業他社20社と緊急時の協力的体制を構築、③復旧工事業者と災害時の優先工事の取り決めにより、顧客を失わずに済んだ。	あらかじめ設備等に免振・制振装置を設置していたため、大きな揺れがあったが、設備等に大きな被害は生じなかった。
プレス加工業	運送業	建築資材業
棚の固定や機器等の落下防止対策を実施していたため、地震発生時に重要な金型の落下を防止。また、被災翌日に取引先に自社状況を報告していたことで、取引先の安心感につながった。	平時から協力関係にあった会社と災害時の荷役作業や瓦礫の撤去等の復旧作業に関する協定を取り決めていたため、被災時に協力を得ることができた。	数年前に事業承継を行った際、保険の見直しを行いし、水害リスク対応の保険に加入。豪雨で被災したが、一定程度は保険でカバーすることができた。これにより、資金計画の策定も目途がつき、事業の早期再開につながった。
菓子製造販売業		
台風被害を受け、製造設備が水没により全損した。買い替え費用のほぼ全額を水災保険で確保することができた。被災から2か月後には、新たな機器を導入して、店舗を再開することができた。		

### (3) 度重なる自然災害から見えてきた課題

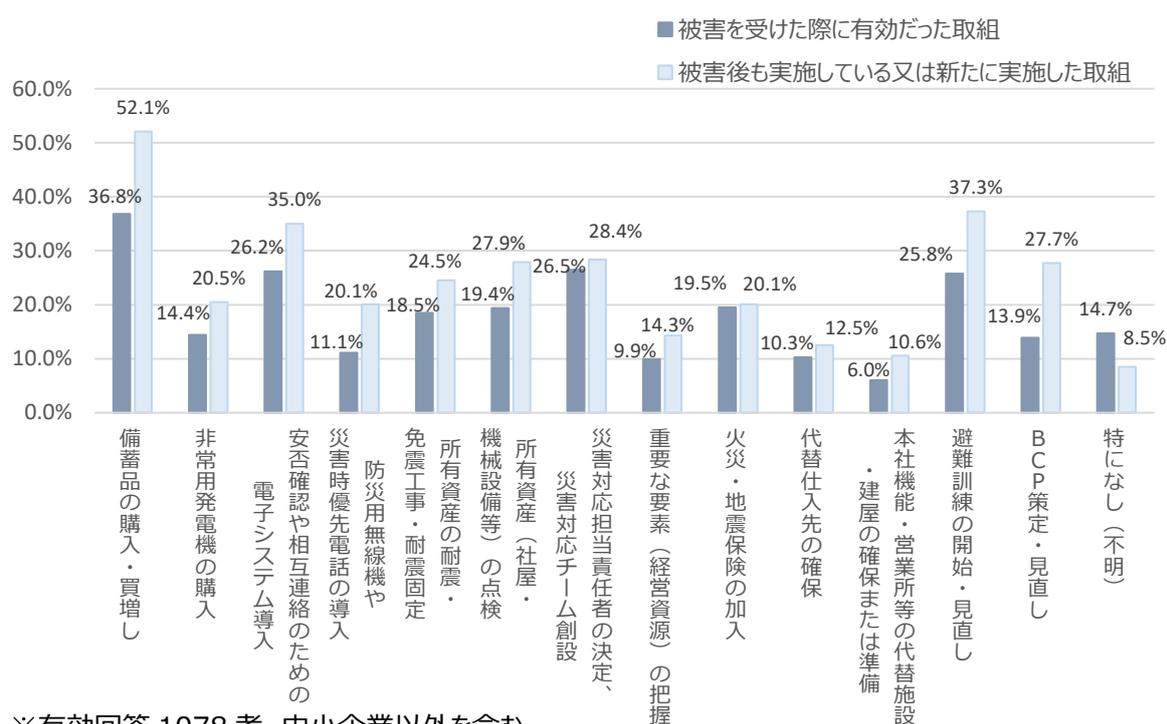
度重なる自然災害により、中小企業では、事前対策が必ずしも十分に講じられていないことが明らかとなった。中小企業庁は、発災後、迅速な復旧・復興対策を行い、被災した中小企業に寄り添ったきめ細やかな支援策を講じてきたものの、残念ながら、未だ事業再開に至っていない事業者も存在する。

一方、中小企業は、規模は小さくとも、営利を目的として事業活動を行う一つの主体であり、国による支援は、「自助」、「共助」を前提としたものとなる。中小企業が自ら自然災害に備えて事前対策を講じることは、それが一定のコスト負担を伴うものであるとしても、「自助」、「共助」の観点から、必要であると考えられる。

多くの被災中小企業が、実際に被災してから「対策を講じておけばよかった」と後悔している実態があり、被災して初めて、新たに対策を講じている事業者も少なくないと推察される。

こうした「後悔」を生まないようにするためにも、改めて一連の自然災害から得られた教訓を踏まえて、中小企業の強靱化のために必要な対策を整理し、そうした対策を促進していくための施策を講じていく必要がある。

【参考 1-10】被災時に有効であった取組・被災後新たに実施した取組



※有効回答 1078 者、中小企業以外を含む

(出所) 内府防災担当「平成 29 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

(平成 30 年 3 月)

## 2. 中小企業における事前対策の現状と課題

### (1) 中小企業の事前対策の現状と課題

自然災害への備えとしての事前の防災・減災対策により、自然災害による中断リスクを軽減できる可能性がある。

一方、中小企業における自然災害への備えについては、以下のような特徴があり、総じて、大企業に比べて十分な対策が講じられているとは言いがたい。

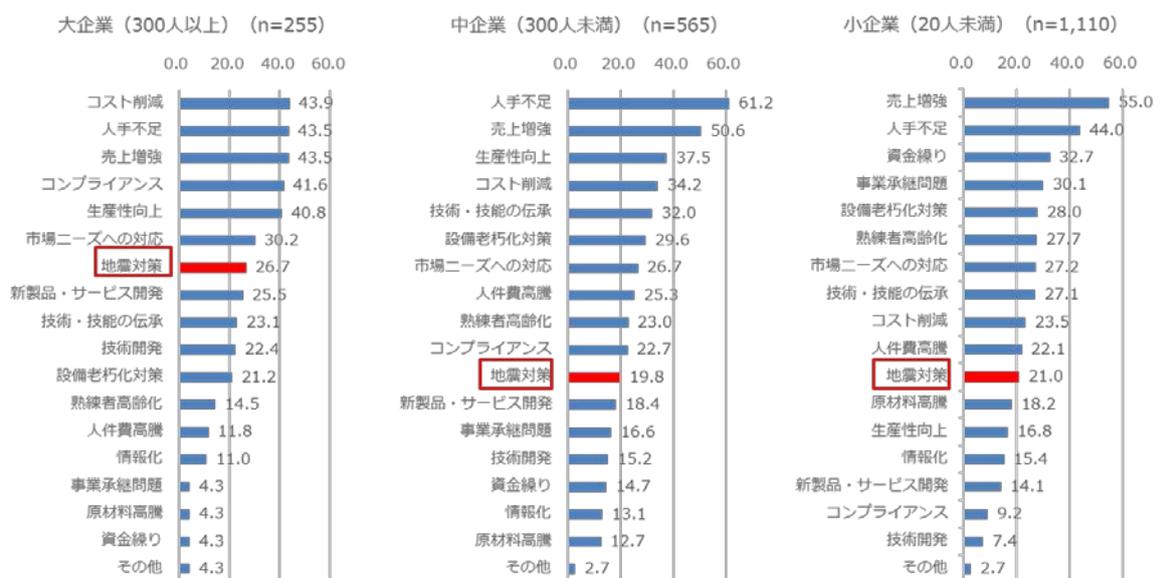
- ①自然災害対策への意識や、経営課題における優先順位が必ずしも高くない
- ②設備投資を始めとする事前の備えや、事業継続計画（BCP）の策定等の事前対策への取組状況が低調
- ③損害保険への加入を始めとするリスクファイナンス対策が十分に講じられていない

#### ①自然災害対策への意識

中小企業が直面する様々な経営課題のうち、自然災害への備えは必ずしも重視されておらず、優先順位が低いのが実態である。6割強が、自然災害に関して抱えるリスクを把握しておらず、ハザードマップを見たことがある事業者は4割程度に止まっている。

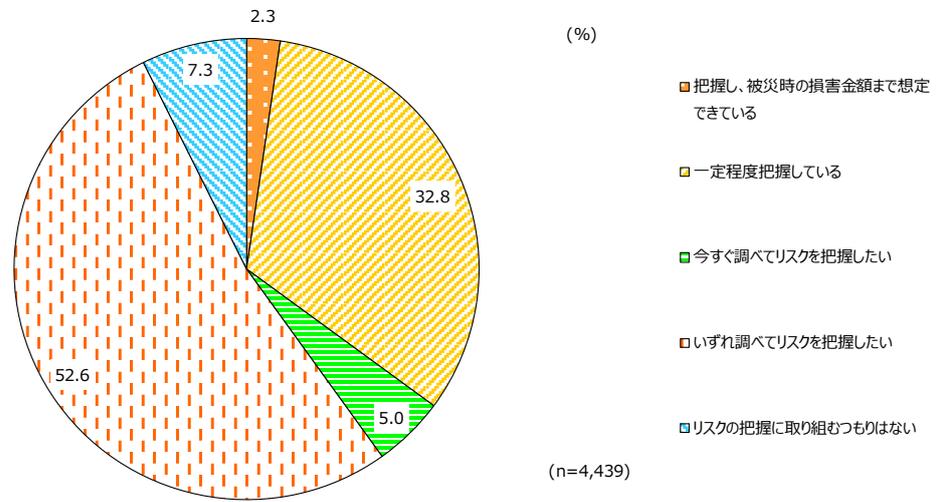
こうしたリスク認知は、中小企業が自然災害への備えを講ずる上で「はじめの一步」であり、リスク認知が十分ではない事業者は、実際に、自然災害への備えとして事前対策を講じている者の割合が相対的に低い。

【参考2-1】経営課題の優先順位（複数回答）



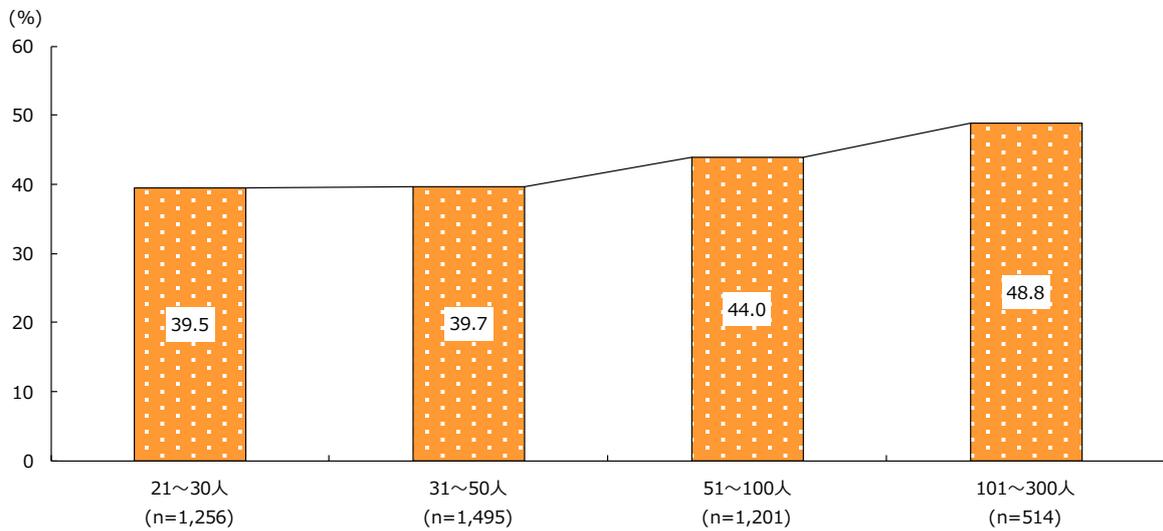
(出所) 第3回中小企業強靱化研究会 中部経済連合会提出資料

【参考2-2】自然災害に関して抱えるリスクの把握状況



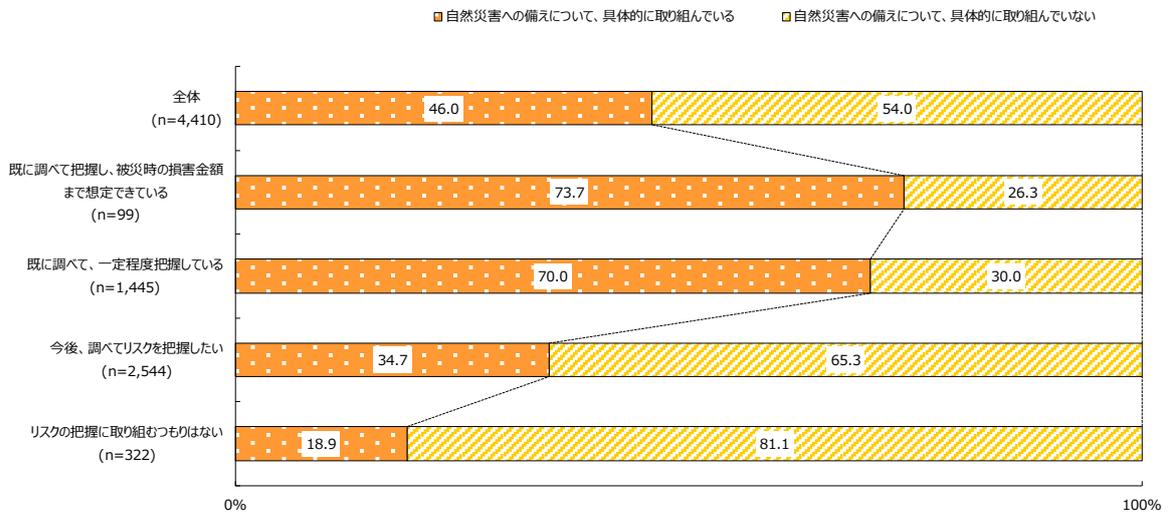
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

【参考2-3】従業員規模別、ハザードマップを見たことがある企業の割合



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

## 【参考2-4】自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、具体的な備えの取扱有無



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

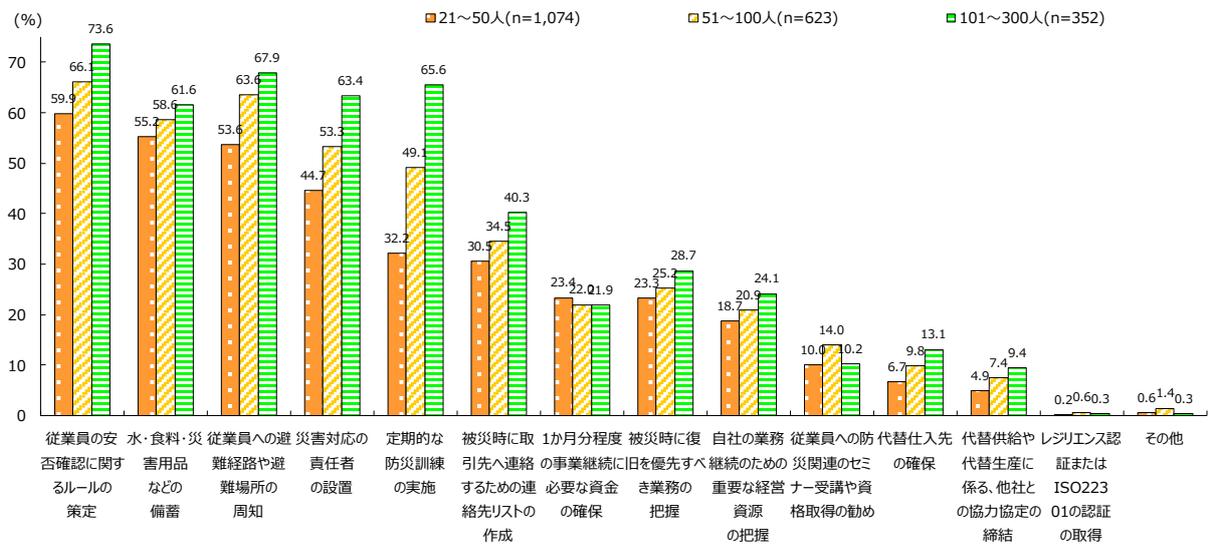
(注)1.この場合の自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスクや地震による損壊リスク等」を指す。

2.リスクの把握有無について、「まだ行っていないが、今すぐ調べてリスクを把握したい」、「まだ行っておらず、いずれ調べてリスクを把握したい」の項目を「今後、調べてリスクを把握したい」としている。

## ②設備投資を始めとする事前の備えや、事業継続計画（BCP）の策定等の事前対策への取組状況

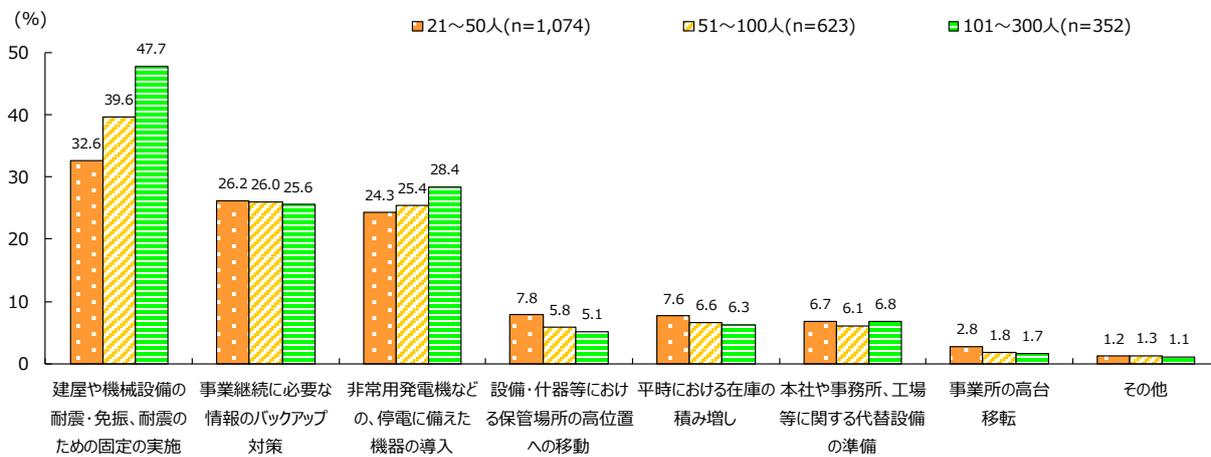
中小企業が自然災害対策を推進していくためには、リスクや対策の必要性を認識するだけでなく、具体的な行動につなげていくことが重要である。しかしながら、中小企業における自然災害への備えに関する取組状況は、企業規模が小さくなるに従って不十分となる傾向が見られる。

【参考2-5】中小企業の事前対策の状況（従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているソフト対策）



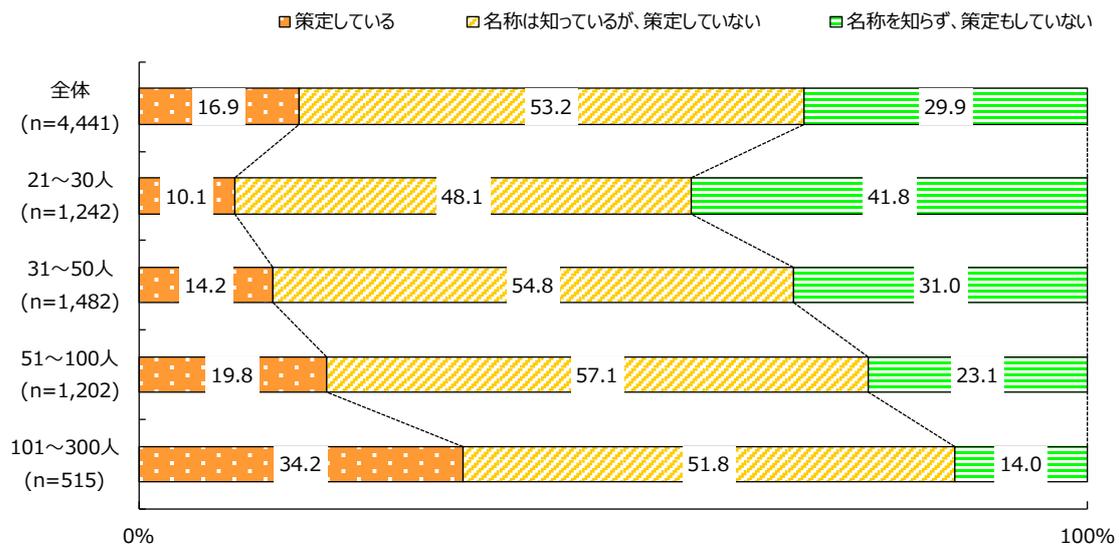
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【参考2-6】中小企業の事前対策の状況（従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているハード対策）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

### 【参考 2 - 7】従業員規模別 BCP 策定状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

もちろん、自然災害対策が実際に効果を有するかどうかについては、ケースバイケースである。その効果を事前に評価することは困難であるが、確率的に見て、被害を軽減する効果は想定できる。例えば、参考 1 - 5 で示したように、冷蔵庫の電気系統を高所に配置することで浸水による影響を最小限にとどめたケースや、外部の事業者とあらかじめ協力体制を構築しておくことで、被災時の支援を取り付けることができたケースなど、事前対策が被害軽減等に効果を発揮したケースは、現実に存在している。

【参考 2－8】熊本地震における事前対策の有無と事業再開までの期間

・後工程製造委託先 B 社

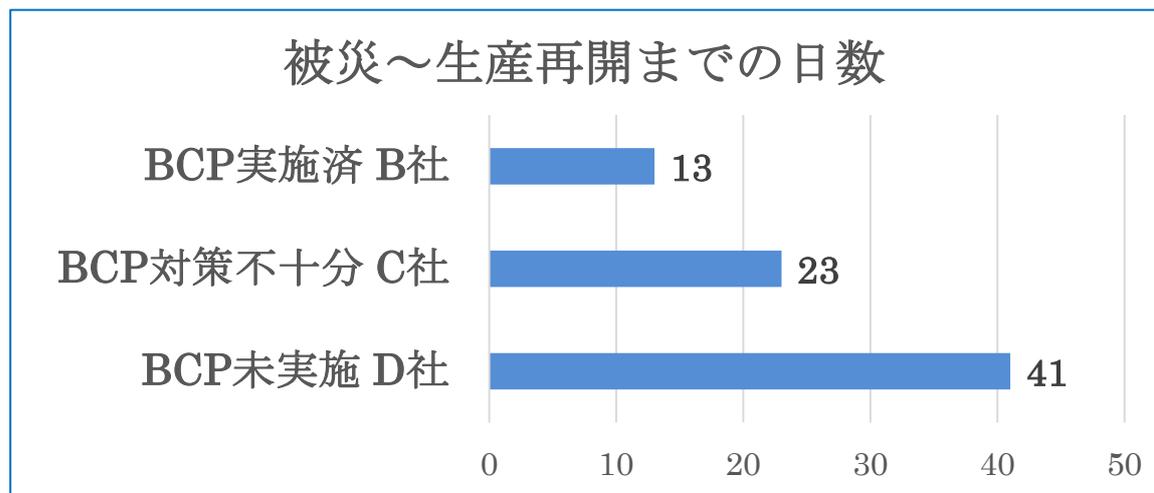
BCP、事前災害対策を検討済、耐震対策を実施していた事例。（エンドユーザー（自動車）から事前対策要求あり）

・後工程製造委託先 C 社

BCP、事前対策が事例 1 に比べて不十分だった事例。

・二次外注先 D 社

BCP、事前対策未実施だった事例。何から手を付ければ良いか、経営者として判断出来なかった。事業の一部は廃業、他企業に転注。



（出所）第 3 回中小企業強靱化研究会 鶴丸委員提出資料

そうした中で、中小企業における事前対策の取組が十分ではない理由としては、前述のとおり、災害対策への意識が必ずしも高くないことに加えて、「何から取り組めばよいかわからない」といったノウハウ上の課題や、「人手不足」といった経営資源上の課題が挙げられており、こうした点にどう対応していくかも重要となる。また、BCP の策定については、そのハードルの高さが指摘される一方、リスク認知や訓練の実施など、実態として BCP に盛り込まれる取組を行っているものの、「BCP（自体）は策定していない」という事業者も一定数存在する。BCP 策定という形式にとらわれることなく、実効性の高い対策から優先的に取り組むことが重要となる<sup>4</sup>。

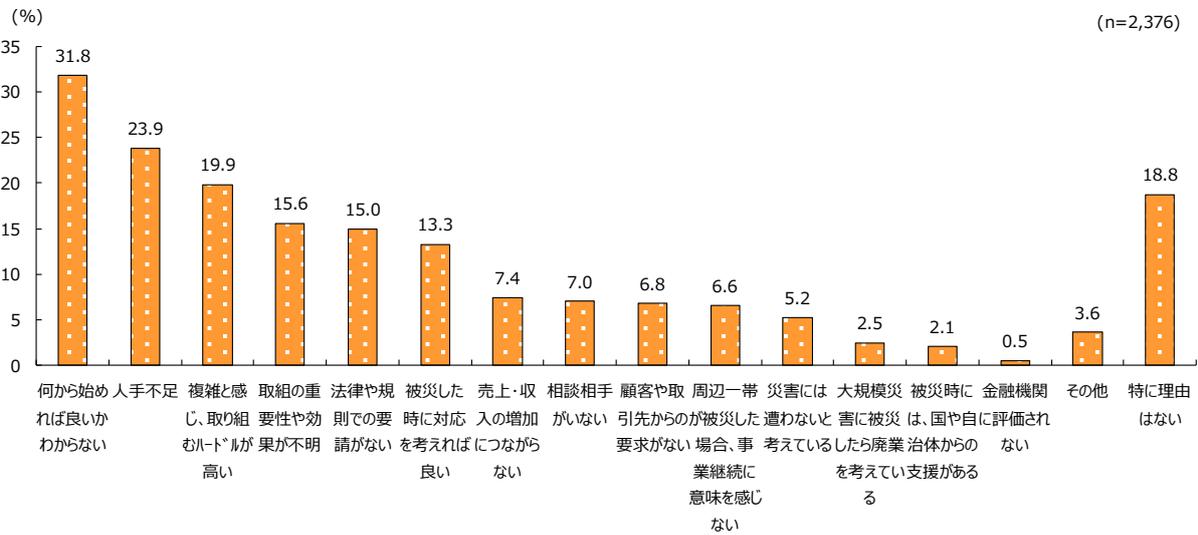
<sup>4</sup> 本論点については、平成 29 年 12 月～平成 30 年 3 月にかけて開催された「中小企業の災害対応の強化に関する研究会」でも論点として取り上げられた（平成 30 年 3 月「中小企業の災害対応の強化に関する研究会中間報告書」参照）。

【参考 2-9】中小企業の防災・減災対策及び BCP 策定の現状

- ・地震、洪水、火災など自然災害を主な脅威と捉えている企業が多い
- ・小規模事業者はほとんど何もしていない
- ・危機感の無い事業者に対しては、経営戦略立案や事業承継の一環として訴えると反応することが多い
- ・BCP は立派な計画書を作成しなければならないと思っている事業者が多く、それを策定するのは無理と感じている
- ・もともと経営というのは計画通りにいかないものだから、計画を策定しても効果が低いと多くの事業者は感じている
- ・事業計画書に基づく実行は市場や顧客と会話しながら修正できるが、BCP は災害原因と会話できずいきなり事象が発生するので、あらゆることを事前に想定しておかなければならないという恐怖感があり、そこから諦めになる
- ・発災後に迅速な社会的責務を負っている建設業、運送業は、組合および組合員企業とも BCP 策定や教育に対する意識が高い
- ・BCP 策定のトリガーが取引先の大企業からの要請という案件も多い
- ・中規模以上の企業では IT-BCP への関心が高まっているが、簡便なモデルがないので具体的にどうしたらよいか手が見つけれないところが多い
- ・災害発生時用という意識で現預金を用意している企業はあまりない
- ・インフラやサプライチェーンの崩壊という、自社ではどうにもならないリスクにどう対処したら良いかわからない
- ・同業他社との協力体制は秘密保持、ノウハウの漏洩という点から怖いと感じている
- ・減災対策や備蓄品の費用は無駄な投資となる可能性もあるから、乏しい事業用資金を投入するのに躊躇している

(出所) 第 1 回中小企業強靱化研究会 藤田委員提出資料

### 【参考2-10】 自然災害への備えに取り組んでいない理由

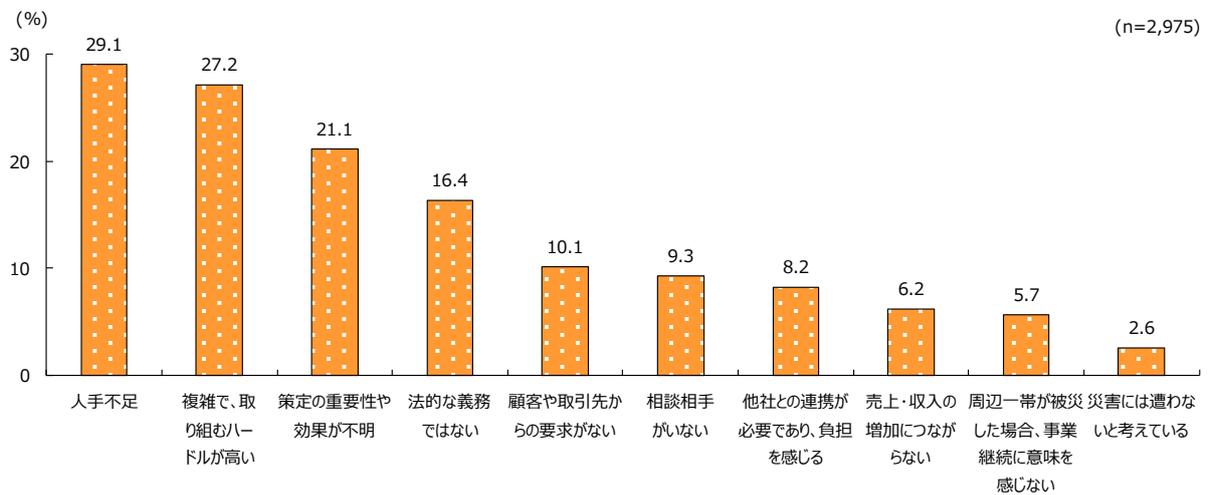


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいないと回答した者を集計している。

### 【参考2-11】 BCPを策定していない理由（上位10項目）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.BCPについて「名称は知っているが、策定していない」または「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を集計している。

3.「大規模災害に被災したら廃業するつもりである」、「被災時には、国や自治体からの支援がある」、「その他」、「特に理由はない」の項目は表示していない。

### ③損害保険加入を始めとするリスクファイナンスの状況

参考1-5で示したように、直近の豪雨災害においても、水害に備えた損害保険への加入によって、資金計画の策定に目途がつき、早期の事業再開につながった事例や、製造設備の買い替え費用のほぼ全額を損害保険によって賄うことで、早期の店舗再開にこぎつけた事例などが存在している。

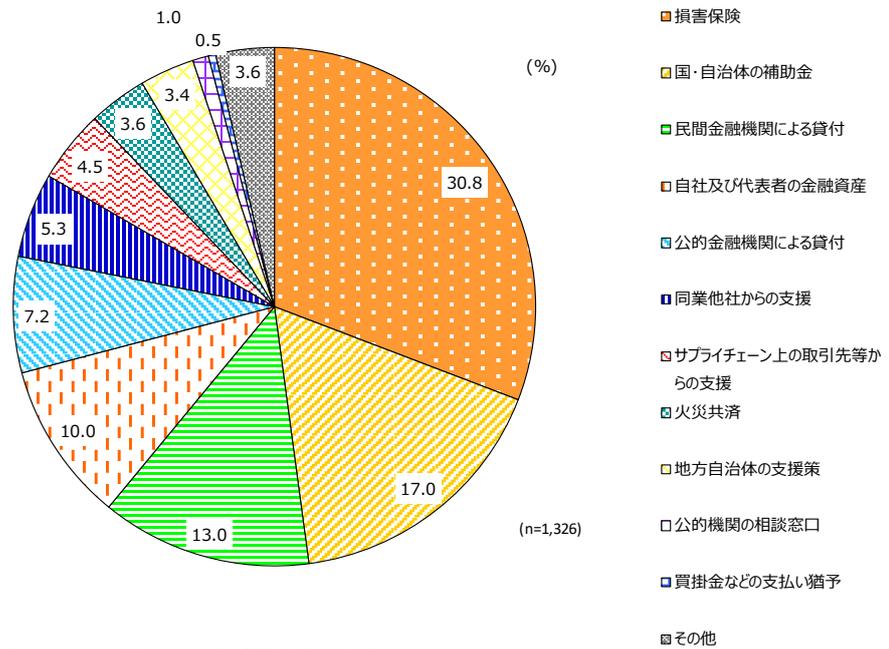
災害に対応した損害保険への加入を始めとするリスクファイナンス対策は、自然災害への備えのための事前対策の一環であり、防災・減災のための設備投資や、多能工化による発災時を見据えた人的資源の確保など、被災時の影響軽減や被害拡大の防止のためのリスクコントロール対策と並んで重要である。

特に、中小企業においては、豊富な現預金を活用して復旧・復興資金を手当てすることは困難である場合が多く、新たに融資を受けて事業再開にこぎ着けることの実態的・心理的なハードルの高さから、廃業を選択する事業者も少なくないと指摘されている。また、ひとたび被災により事業停止に陥った場合、従業員の給与や土地・建物の賃料、設備のリース料金など、固定費支出が引き続き発生し、資金繰りに窮するケースもある。このため、経営体力が相対的に低い中小企業においては、保険への加入はリスク転嫁が可能となるため、リスクファイナンス対策として非常に重要である。実際、復旧・復興に当たって最も役に立ったものとしては、金融機関による融資や行政による補助金に比べると、損害保険・火災共済の有用性を指摘する事業者が多い。

そうした中、中小企業は、その多くが火災保険には加入している一方、自然災害への備えについて、以下のような課題があると指摘されている。

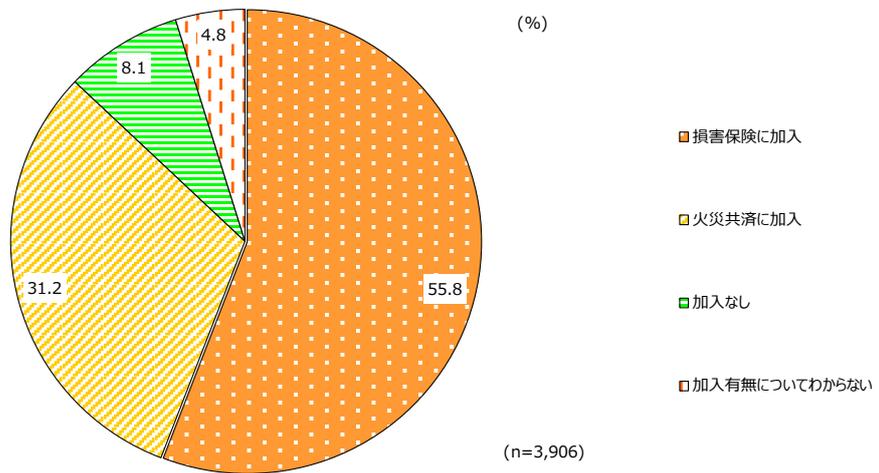
- i) 水災対応の損害保険・火災共済には、多くの事業者が加入しているが、それらの補償割合は必ずしも十分でない場合がある。
- ii) 事業停止に際して、固定費支出をカバーする休業補償保険への加入率が低い。
- iii) 企業向け地震保険について、加入率が低い。

【参考2-12】復旧・復興に際して最も役に立ったもの



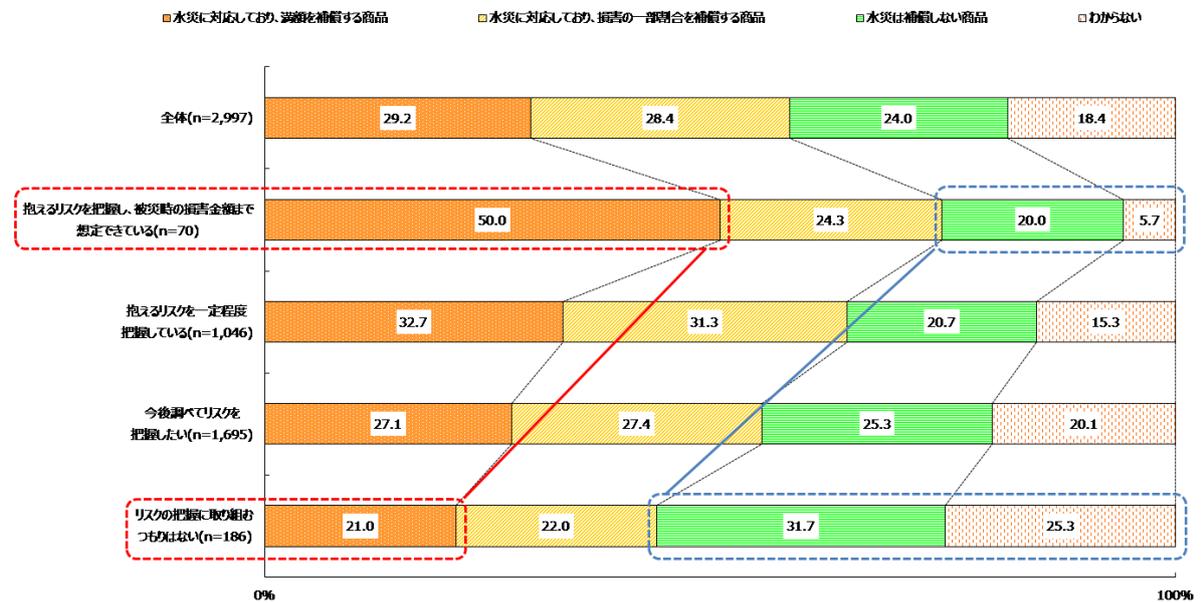
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。  
 2.「該当なし」の項目は除いて集計している。

【参考2-13】自然災害に対応した保険加入の状況



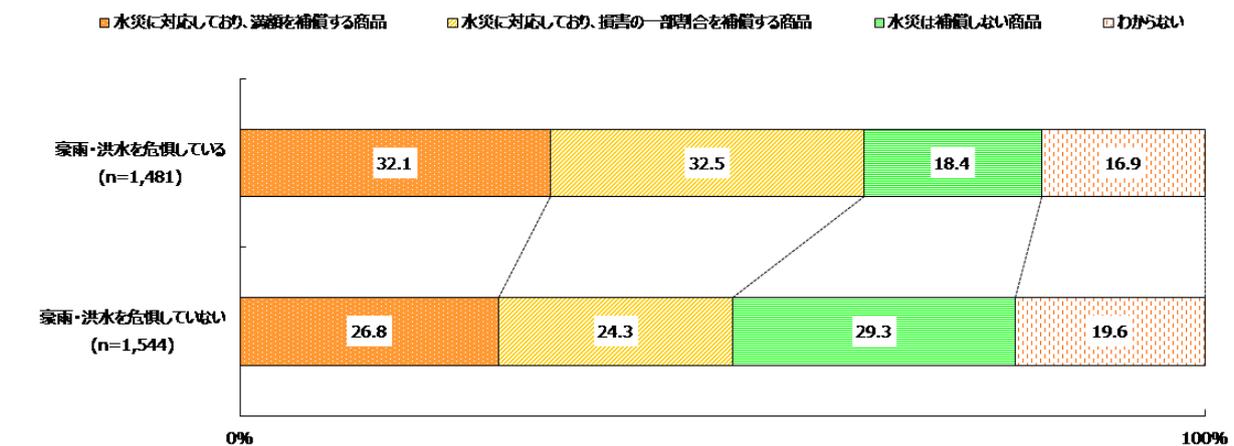
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)「損害保険」と「火災共済」の双方に加入している場合は、補償がより中心的な役割を担っている方を回答している。

【参考2-14】自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償割合



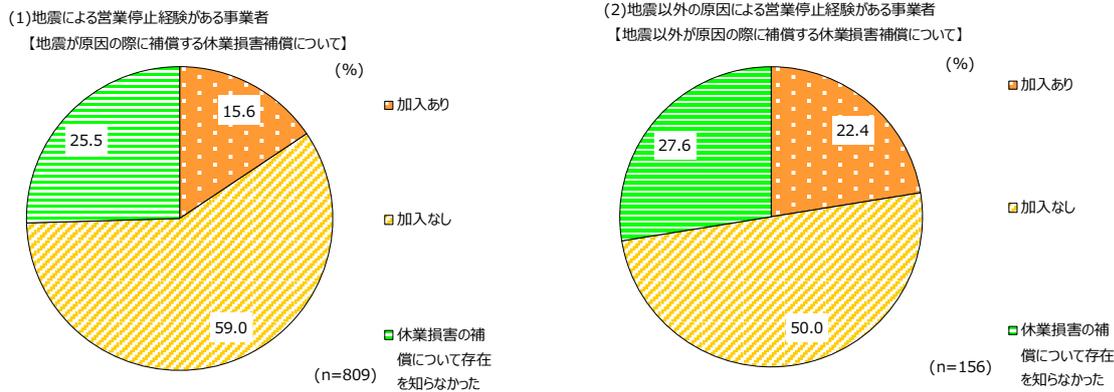
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 自然災害に対応している(損害保険)または「火災共済」に加入している者の回答を基にしている。  
 2. 自然災害に關して自社が抱えるリスクは、「事業運営」に対する「水災による浸水リスク」を中心に把握している。  
 3. リスクの把握状況について、「今後調べたいリスクを把握したい」「リスクを把握したい項目を」「今後調べたいリスクを把握したい」として回答している。  
 4. 加入している損害保険・火災共済による水災被害への補償割合について、「その他」の項目を聞いて集計している。

【参考2-15】豪雨・洪水の発生する危惧の有無別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災補償の内容



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)自然災害に対応する「損害保険」または「火災共済」に加入している者の回答を基にしている。

## 【参考2-16】休業損害を補償する損害保険や火災共済への加入状況



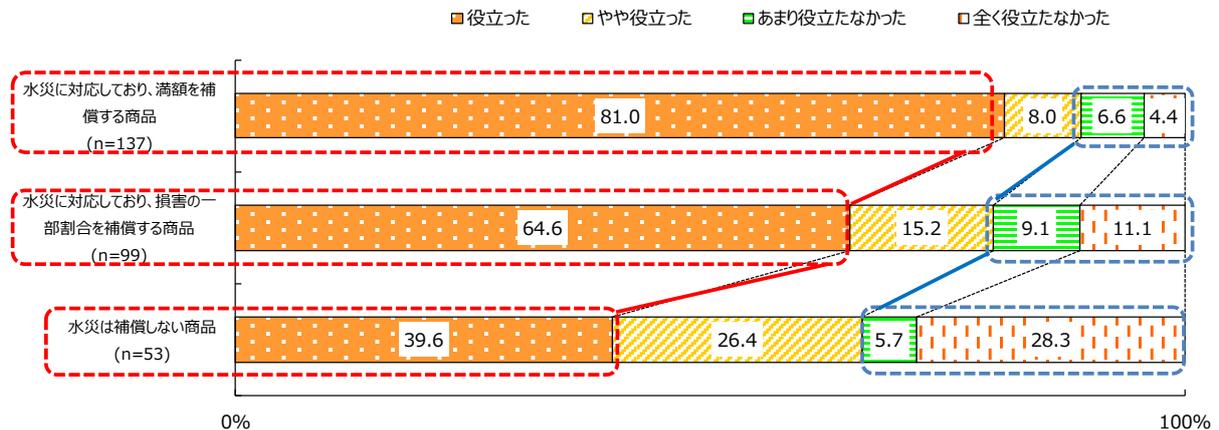
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.(1)は、過去に、「H30.9月:北海道胆振東部地震」、「H28.4月:熊本地震」、「H23.3月:東日本大震災」、「H19.16.新潟県中越沖地震・新潟県中越地震」のいずれかにて事業上の損害を受け、1日以上営業停止期間が発生した者を集計している。

2.(2)は、過去に、「H30.7月:西日本豪雨」、「H29.6~7月:九州北部豪雨等、台風第3号」、「H28.8~9月:台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等」、「H27.9月:台風第18号等」のいずれかにて事業上の損害を受け、1日以上営業停止期間が発生した者を集計している。

保険の補償割合については、個々の事業者において、資金的余裕の状況やリスクの想定を踏まえて総合的に判断されるべきものであるが、十分な補償割合の保険等に加入していた事業者においては、復旧に当たって、保険が「役に立った」と回答する者が多くなっている。

## 【参考2-17】保険の加入状況と復興に際しての有用性の認識



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.アンケート上において、過去に「H30年7月:西日本豪雨」、「H29年6~7月:九州北部豪雨等、台風第3号」、「H28年8~9月:台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等」、「H27年9月:台風第18号等」、その他の災害」のいずれかにて被災したことがあると回答した者を集計している。

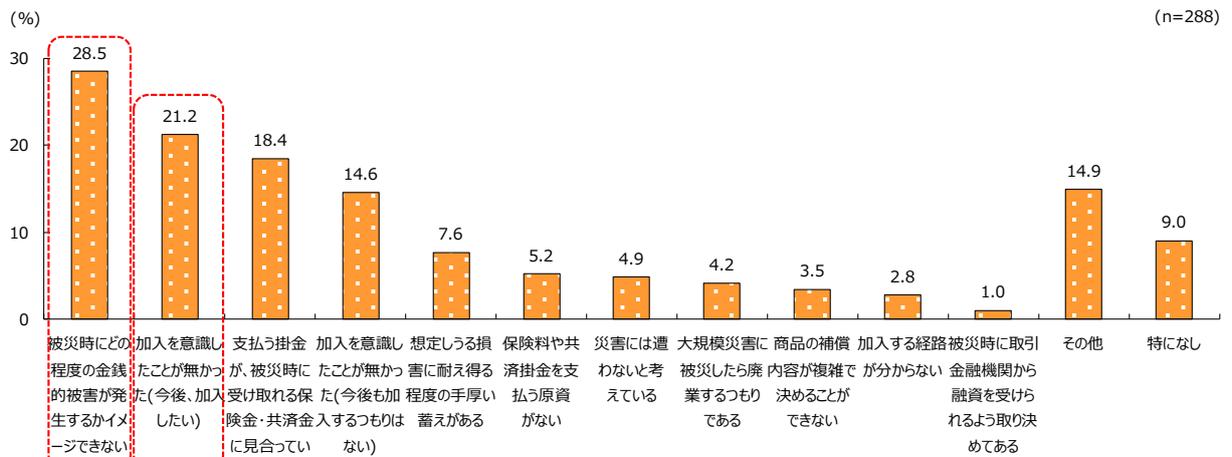
2.自然災害に対応する「損害保険」または「火災共済」に加入している者を集計している。

3.加入している商品の補償内容について、「その他」、「わからない」の項目は表示していない。

4.事業復旧への貢献度について、「加入していたが未請求のため、不明」、「過去の被災時には加入していなかった」、「被災していないため、不明」の項目は除いて集計している。

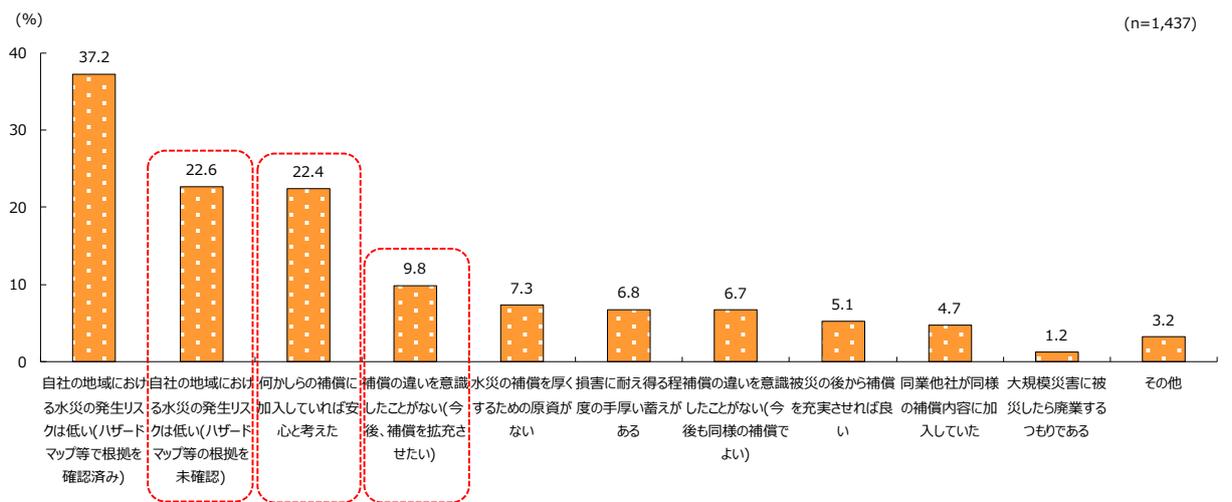
自然災害に対応した損害保険に加入していない理由としては、「支払う掛金が、被災時に受け取れる保険金・共済金に見合っていない」という保険料に対する認識が挙げられる一方で、「被災時にどの程度の金銭的被害が発生するかイメージできない」、「加入を意識したことが無かった」というリスク認識を行っていないという課題が多く挙げられている。また、十分な補償割合の保険に入っていない理由としても、客観的なリスク判断に基づかず「自社の地域における水災の発生リスクは低い」と考えている、あるいは、「何かしらの補償に加入していれば安心と考えた」との回答が多く、こうした状況から、リスク認識の向上や補償内容への理解が必要であると考えられる。

【参考2-18】 保険に加入しない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2.自然災害に対応する「損害保険」や「火災共済」に加入していない者を集計している。

【参考2-19】 水災被害への補償内容が「一部割合の補償」、「水災補償無し」の商品に加入した理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、本研究会では、中小企業のリース資産が被災した場合、契約によっては、リース代金に損害保険料が含まれていないことから、事業再開に向けて設備を調達した場合、多重債務となるおそれがあることが指摘された。損害保険契約と合わせて、リース契約上、被災時において、契約の当事者である中小企業にどのような費用負担が生じるか、把握することが必要である。

## (2) 中小企業に期待される事前対策

人的資源や財政基盤等に制約がある中小企業に期待される事前対策は、効率的であり、かつ、実効性が高い取組であることが重要である。「何から取り組んでよいか分からない」、「複雑と感じ、取り組むハードルが高い」といった中小企業も多く存在することを踏まえれば、中小企業庁や商工団体が、具体的な取組例を分かりやすく示すことが必要となる。

中小企業に期待される具体的な取組の項目自体は、これまでBCP策定指針等により示されてきた項目と概ね変わらず、

- ①「何故対策を行うのか」という目的を明確化した上で、
- ②自然災害のリスクの認識や、そのリスクを踏まえて、自らにどのような被害が生じうるのかの被害想定を行うとともに、
- ③それらに対応するために必要な事前対策（初動対応、ヒト・モノ・カネ・情報への対応、外部連携等）を講じ、さらに、
- ④対策の実効性を確保（経営層のコミットメントを含む体制整備、訓練の実施、定期的な見直し等）していく

といった対応が期待される。

中小企業が事前対策を検討する場合、自然災害のリスクの状況や、取引先・顧客との関係など、各者が考慮すべき要素は様々なものとなるが、それぞれの置かれた立場や実情、平時における業務改善の視点も踏まえ、身の丈に合った形で、適切な検討を行うことが期待される。

株式会社生出（おいくら/東京都/包装材製造・販売業）は、自然災害に備えてBCPを策定し、取組を行っているが、単に被災時の対応に留まらず、平時における生産性向上等の取組に活かすとともに、他の地域に所在する同業他社と連携も行っている。

【参考2-20】株式会社生出の取組

- 自然災害対応には、機能する組織作りと人材育成が重要である。同社は、常設の推進組織を設置し、平時と有事双方を見据えて対策を検討し、実践的な対応を取れる組織作りを行っている。人材育成については、社員の経営的な観点を深め、将来の経営幹部としての視野を広げるための育成を行うとともに、指揮命令系統の明確化や権限移譲を進め、社員が自主的かつ主体的に取り組めるような社内体制を整備し、有事に備えている。
- 被災時において、重要業務に必要なリソース（物的・人的・経済的（資金確保）・IT）を確保するために、リソース毎に担当を配置し、平時と有事双方について、リソースが十分確保できるか、改善すべき点があるかを日々検証し、必要な対策を行っている。
- 日常業務が円滑に進んでいない状況では、有事対応も困難となることから、それらの改善に努めている。具体的には、業務が個人に依存しているか検証し、属人化防止のためにマニュアル化を進め、誰でも対応できるようなものとしている。
- リスクマネジメントについて継続的に取り組むため、部門ごとに防災訓練などを行い、日頃から業務上どのようなリスクがあり、その発生確率や影響の程度について分析を行っている。
- 同社は、これまでも同業他社、材料等の購買先、協力会社との連携を図ってきているが、自社の復旧に時間がかかる場合を想定して、同業他社との相互支援協定を締結し、代替生産を依頼する関係を構築している。

		平時	有事
		危機管理対策本部	<b>生産対策チーム</b> <b>物的リソース</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産対策 協力会社と連携 サプライチェーンと関係強化 設備の保全・耐震対策 施設危険箇所の耐震対策</li> </ul>
	<b>総務厚生チーム</b> <b>人的リソース</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5S推進</li> <li>● 安全 避難経路、場所の安全確保 電気点検、防災点検(業者)</li> <li>● 社内の人員代替(多能工化教育計画)</li> <li>● BCP教育啓蒙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出社率→製造支援人員確保</li> <li>● 復旧必要部材手配</li> <li>● インフラ情報収集</li> <li>● 安否確認 システム発信(従業員・家族顧客・仕入先)</li> <li>● 帰路確保 交通状況・被災地情報</li> <li>● 宿泊(従業員・来訪者) 宿泊施設・備蓄品配布・防犯対策</li> </ul>	
	<b>資金対策チーム</b> <b>経済的リソース</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金確保 1ヶ月事業中断時の資金準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運転資金は非常用資金で対応</li> <li>● 復旧用資金→損害見積から金融機関と交渉</li> </ul>	
	<b>システム対策チーム</b> <b>ITリソース</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● システム機器耐震化 耐震点検・代替方法検討</li> <li>● データバックアップ データ保管・クラウド</li> <li>● サーバー二重化 別の安全場所にサーバー設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非常用端末にデータリストア</li> <li>● 機器の被害確認、復旧準備</li> <li>● 復電後の動作確認</li> </ul>	

(出所) 第2回中小企業強靱化研究会 生 outcomes 委員提出資料

しかしながら、多くの中小企業にとって、フルパッケージで対策を講ずることは、必ずしも容易ではない。本研究会でも、「多くの中小企業が必要性は感じていても、具体的に何から取り組んでよいかという点で悩みを感じている」といった意見が出された。

こうした現状を鑑みると、先行事例を要素分解し、項目毎に具体的な対策を分かりやすく示すことで、各々の中小企業が、できることから一歩ずつ対策を進められるよう支援することが重要である。

このため、本研究会としては、具体的な事例も示しつつ、上述の項目毎に具体的にどのような対策が講じられているのかという事例集を作成し、本取りまとめの参考資料として添付することとした（別添：中小企業が取り組む事前対策（参考事例））。

## 【参考2-21】中小企業に期待される取組例○初動対応の例

研磨加工業	旅館業
2週間以内に事業の7割を再開できる目標を立て、関係先との連絡網の構築、従業員の安否確認、支払業務、復旧手順を準備。	災害発生時のマニュアル（連絡体制等）や非常用電源・食料を整備。 経営者等が不在でも、従業員により顧客の安全確保を可能とする。

### ○人員確保の例（ヒト）

包装材製造業	廃棄物処理業
自然災害時にしっかり機能する組織と人づくり。社員の経営的観点を深める取組を行い、将来の経営幹部の育成にもつなげる。 重要業務に人を含めたリソースを確保できるように、日頃から確認、検討。	平時からOB社員の協力体制を構築。 自社設備が被害を受けたが、OB社員も含め復旧活動に従事。 あらかじめ被災に備え他社に代替処理を依頼しており、早期に事業再開。

### ○設備等対策の例（モノ）

樹脂製造業	鋳物等製造業
長期停電に備え、大型自家発電を導入。工場管理棟を耐震化し、地域住民を含め津波避難が可能な構造とした。 生産設備の緊急停止措置等も準備し、二次災害を防止。	南海トラフ地震（津波）に備え、拠点を沿岸と内陸部双方に立地。

### ○情報保全の例（情報）

鉱業・砕石業	機械製造業
バックアップ拠点に情報機器（無線機等）の配置を事前準備。	設計図面などは、遠方のグループ会社に常時バックアップ保管。

### ○リスクファイナンスの例（カネ）

酒造業	食品加工業
自然災害時に備えて保険を付保（水害を含む）。水害で大きな被害を受けたが、保険代理店の助言を受け、適切に保険を掛けていたため、大半を保険で補填。	地震保険にあらかじめ加入。 津波で大きな被害を受けたが、保険で復旧費用を確保。

### ○協力体制の例

鍍金業	金型業
被災時に、組合内の相互応援体制による連携で、被害が最小化。被災経験から、組合内の連携体制を維持。	遠隔地の同業者と代替生産体制を構築。 自社被災時には、重要な金型を持ち込み、提携先で生産が可能。

経営資源が脆弱な中小企業は、自前で全ての対策を講ずるのではなく、外部との連携を行うことも重要となる。

例えば、食品加工機械製造業を営む中小企業は、自社だけの対応には限界があるため、あらかじめ遠隔地の同業他社との間で、自社設備に被害が生じた場合に代替生産を行う体制を構築している。この取組は、平時において、双方がそれぞれ製造する装置の販売協力や、両社の技術を用いた新商品の共同開発にも活用されるなど、双方の事業発展にも繋がっている。

こうした連携の態様は様々であるが、

i) 組合等を通じた水平連携

- ・・・上述の例のように、同業他社の中小企業同士が、代替生産協定を締結し、人員や設備の融通をし合うなどの連携

ii) サプライチェーンにおける垂直連携

- ・・・サプライチェーン内において、親事業者である大企業も交えて連携を行うもの

iii) 地域における面的連携

- ・・・工業団地や商店街などの一定の面的な範囲において連携を行うもの
- といった類型分けが可能であると考えられる。

## 【参考 2-22】中小企業の連携事例

### i) 組合等を通じた水平連携

#### ① 中小企業団体中央会の仲介による取組

徳島県中央会と鳥取県中央会は、それぞれの地域での災害に備え、双方の地域の組合間における連携の取組を仲介している。

例えば、両県の金属工業会の組合間の連携として、協同組合鳥取金属工業会と協同組合徳島県機械金属工業会は、連携協定を締結。連絡網の整備、被災時の応援、代替生産等を行うためのガイドラインの作成を行うとともに、組合員間の交流を図っている。

#### ② 組合間での代替生産協定の締結

鍍金業の組合において、大規模自然災害時に、2つの組合の事業者同士で、代替生産などの相互連携を行う BCP を策定し、協定を締結。県外事業者と契約しておくことで、広域自然災害が起きた場合でも、代替生産が可能となる。

#### ③ 平時のビジネス連携も含めた取組

岡山県、島根県、鳥取県の印刷工業組合は、被害時に業務停止した際に他の組合員企業の協力を得られるよう協定を締結している。また、平時から、品質上の問題に関しても組合員企業間で克服するよう、連携を図っている。

### ii) サプライチェーンにおける垂直連携

(3.(1)において後述)

### iii) 地域における面的連携

#### ① 工業団地における取組

工業団地内の中小企業が、被災時における初動対応について連携して取り組むための体制構築を検討している。具体的には、平時から、避難方法や救命活動の実施方法や、共同で災害復旧を図るための協力体制を検討している。

#### ② 各商店街における取組例

- ・非常時にも営業して地域に貢献できるよう、危機管理に関する勉強会を開催。
- ・地域住民向けの防災ハンドブックで、必要な物資を購入できる店舗を紹介。

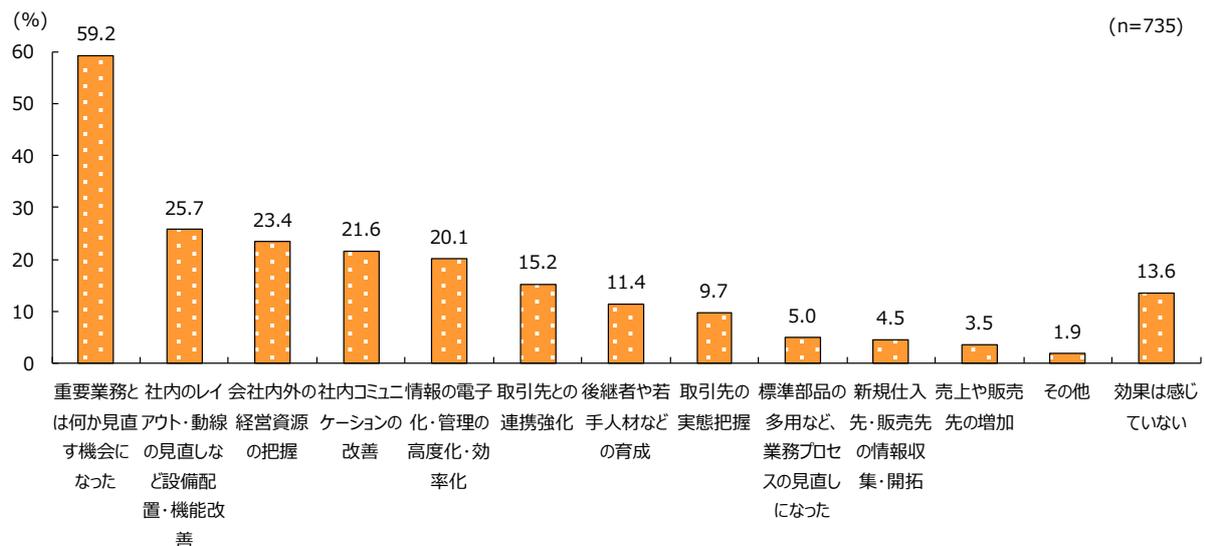
こうした一連の事前対策は、被災時だけのものと受け止められがちであるが、平時にもメリットが生じうる。

例えば、販売先に対する供給責任を果たしていくために、様々なリスクに対応して BCP を策定することは、新規取引先の獲得や既存取引先との取引拡大の面でも、プラスの効果が期待できる。また、被災時には人手不足が想定されるため、それに備えた

多能工化は、受注増加時にも効果を発揮し、業務効率化の取組は、そのまま日頃の生産効率化にも資することとなる。

実際、自然災害への備えについて、平時の経営上のメリットを感じている事業者も存在する。事前対策の普及啓発に当たっては、そうした利点も示しつつ、自然災害への備えも「経営の一環である」ということを、しっかりと訴求していくことも重要であると考えられる。

【参考2-23】BCP策定による平時のメリット



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.BCPを「策定している」と回答した者を集計している。

【参考2-24】経営上のメリットにつながる事前対策の例

- ・取引先等に自社のBCPへの取組を、マスコミや雑誌等も活用してアピールする
- ・1人の従業員が複数の業務を実施できるようになったことを踏まえ、従業員の新規採用方法を見直す
- ・必要以上にコストがかかっていた外部委託業務を、外部委託からOB活用に切り替える
- ・誰もが業務を実施できるよう業務工程を簡素化する
- ・組合を通じて、人の貸し借りを協議し、日常業務の一部を他社と共同化する(例:ホテルの送迎バスを共同化し、運転手を効率的に活用する)
- ・各従業員が実施できる業務とそのレベルを一覧化(見える化)し、教育計画と効果の把握方法を見直す
- ・在庫の積み増しの検討とともに、棚卸の方法を見直す
- ・在庫の積み増しの検討過程で、既存在庫の要不要を判断し、適正な在庫量を設定する
- ・代替生産先となる協力会社を求めるビジネスマッチングの会合に参加する
- ・代替で業務を依頼できる企業と協議を重ね、突発的な業務でも相互に調整ができる仕組みを構築する。お互い様の仕組みを平時から取り入れ経営改善
- ・調達コストの改善のために、複数社からの購買を推進する
- ・外注先の生産能力等を定期的を確認し、状況に応じ外注内容を変更する
- ・BCPの取組をメインバンクに説明し、低金利の融資へ切り替える

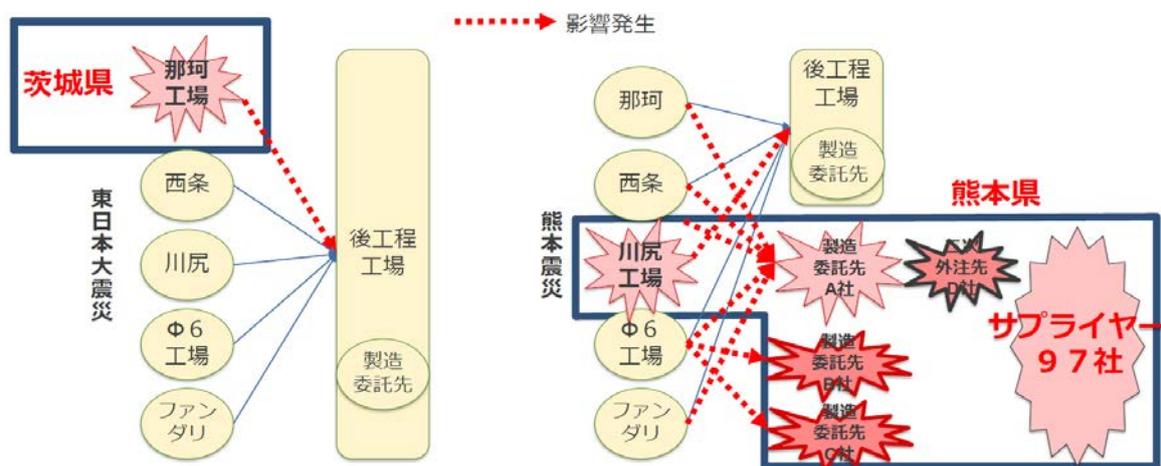
(出所) 第1回中小企業強靱化研究会 高橋委員提出資料

### (3) 対応の方向性

中小企業が事前に自然災害へのリスクを把握し、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源に関して対策を講ずることは、被災した際の被害を低減し、早期の事業再開を可能とする。とりわけ、サプライチェーンや地域の拠点となる事業者の長期にわたる事業停止は、地域経済のみならず、我が国の経済産業全体にも大きな影響を及ぼし得る。これらの中小企業は、可能な限り早期に事業再開を行うことが求められることから、特に、事前対策の取組を加速していく必要性が高いと考えられる。

#### 【参考2-25】熊本地震におけるサプライチェーンの影響

自社川尻工場、後工程製造委託先3社、二次外注先、サプライヤー97社が被災。東日本大震災と比べ、広範囲のサプライチェーンに影響が及んだ。



(出所) 第3回中小企業強靱化研究会 鶴丸委員提出資料

多くの中小企業は、

- I) そもそも問題意識が十分でなく、防災・減災に関心のない事業者
  - II) 防災・減災に関心は持っているものの、ノウハウがないため、具体的に何から取り掛かればよいかわからない事業者
  - III) 関心・ノウハウはある程度あるが、経営資源が不足する、あるいは、平時にメリットがなく誘因が乏しいことから、実施するには至っていない事業者
- といった分類で、それぞれ課題を有する。このため、これらの中小企業のうち、
- i) Iの事業者には、自然災害に係るリスク認識や防災・減災対策等の啓発
  - ii) IIの事業者には、親事業者や商工団体など、中小企業を取り巻く関係者によるノウハウ提供などの支援
  - iii) IIIの事業者には、各事業者の状況やニーズを対応し、具体的な支援の認定制度を通じた支援や誘因付け
- など、取組を進めていくアプローチ方法が考えられる。

まずは、ⅠやⅡの層を念頭に、幅広い中小企業の意識を向上させていく必要がある。

普及啓発については、これまで、中小企業庁として、①「BCP策定指針」の策定と周知、②ミラサポ専門家派遣によるBCP策定支援等の支援を行ってきたが、基本的には、既に防災・減災に一定の関心を有する事業者の主体的な取組に依存するものが中心となっていた。

一方、中小企業の意識レベルを向上させるためには、商工団体等の身近な関係者と連携した、いわゆるプッシュ型支援が有効であると考えられる。

また、Ⅲの企業層も含めて、中小企業が事前対策に取り組むきっかけを創出していくためには、

- ①対策に取り組む中小企業を「見える化」し、評価されるような仕組み（認定制度）を創設するとともに、対策を講ずることへのインセンティブを社会全体で付与していく
- ②中小企業を取り巻く関係者からの働きかけや支援を通じて、日常的に中小企業に気づきの機会を与える

といった取組を推進していくことが必要であると考えられる。

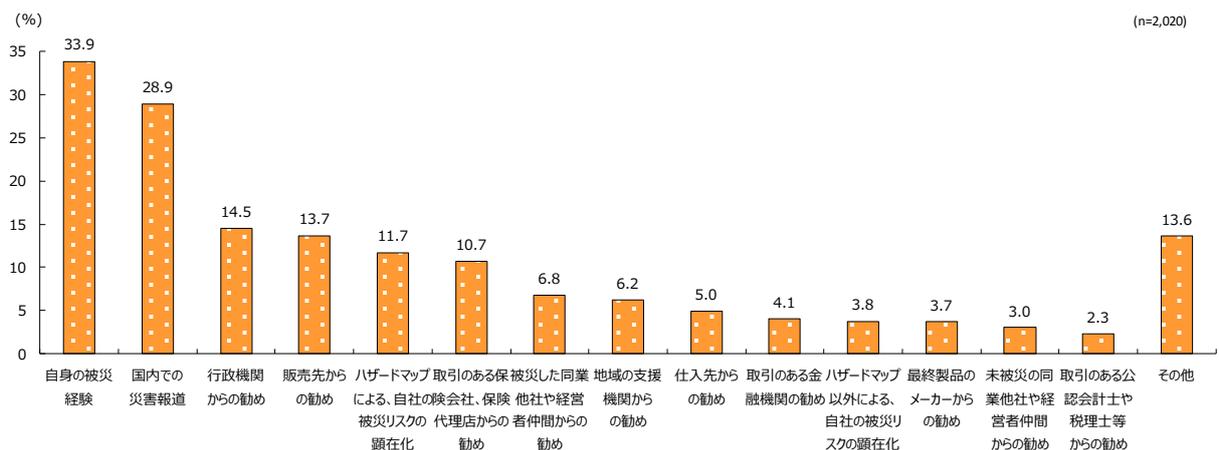
### 3. 中小企業を取り巻く関係者の取組の現状

中小企業は、経営課題の中で、自然災害への備えの優先順位は低く、必ずしも意識が高いとは言えない。また、経営資源に限りのある中小企業が、自力で全ての事前対策を講ずることには一定の限界があり、実際の対策を講ずるに当たっては、リソース・ノウハウ面で支援が必要との声も多い。

このため、他の経営課題と同様に、中小企業を取り巻く関係者による働きかけや支援は重要である。そうした関係者としては、商工会・商工会議所・中小企業団体中央会などの商工団体にとどまらず、サプライチェーン上の親事業者（部品納入先の大企業等）、地銀を始めとする地域金融機関、損害保険会社・代理店、地方自治体、中小企業診断士や税理士等の専門家などが想定される。

実際、中小企業が自然災害への備えに力を入れ始めた理由としては、被災経験や、国内の災害報道等を踏まえた意識変化の他に、中小企業を取り巻く関係者による働きかけがきっかけとなったケースも存在している。

【参考3-1】自然災害への備えに力を入れ始めた理由



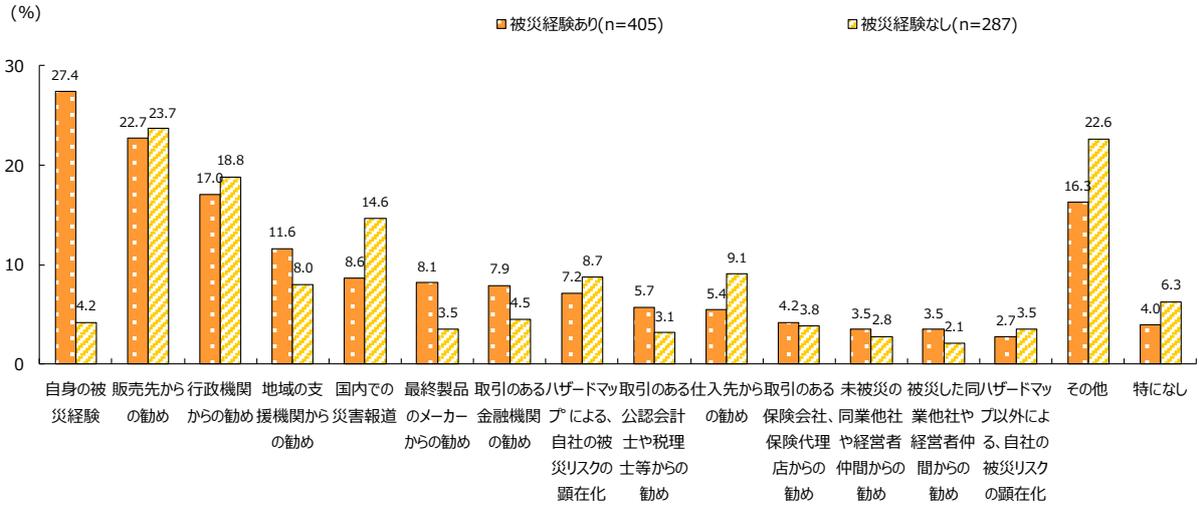
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.自然災害への備えについて、具体的に取組んでいると回答した者を集計している。

実際の事前対策を講ずるに当たっては、他者から特段の支援を受けず自力で対策を講じている者も多い一方で、サプライチェーン上の取引先企業、地方自治体、中小企業支援機関、地域金融機関、損害保険会社等の支援を受けて具体的な取組を進めている中小企業も存在している。

### 【参考3-2】BCP策定のきっかけ



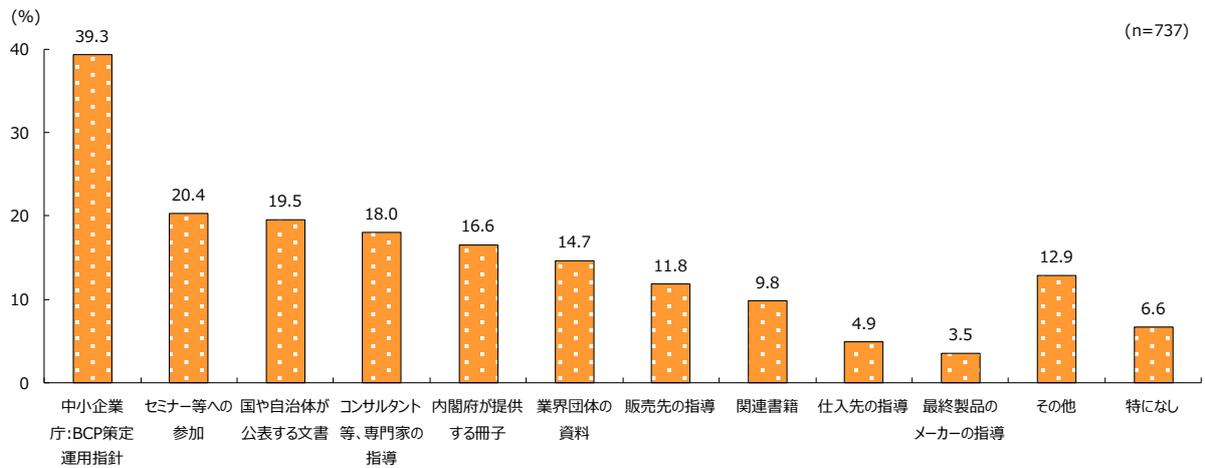
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.被災経験がある者は、過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者を指す。

3.BCPを策定している者の回答を集計している。

### 【参考3-3】BCP策定の参考としたもの

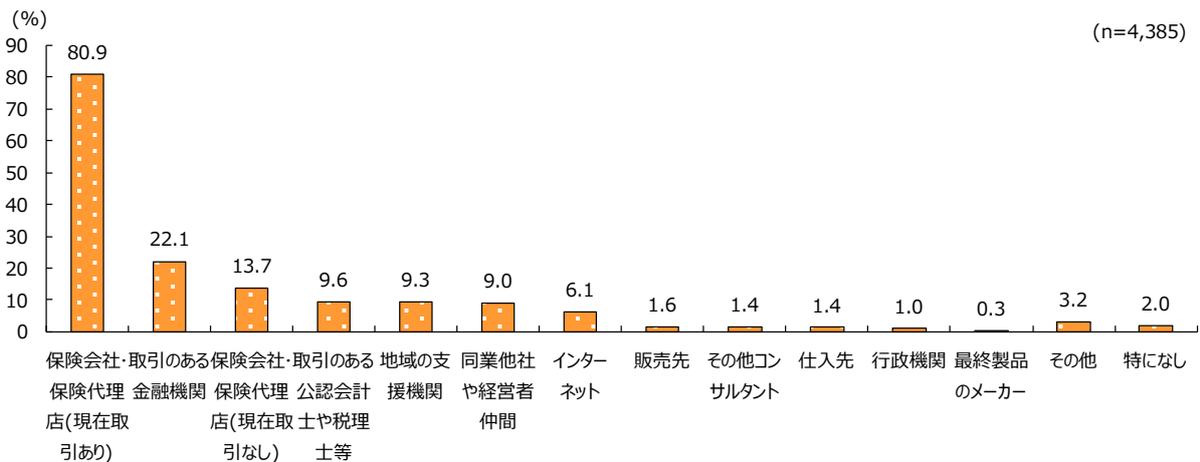


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.BCPを策定している者の回答を集計している。

### 【参考3-4】 保険加入に当たっての情報収集源



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.保険商品に加入していない者の回答も集計の対象としている。

以上のとおり、中小企業を取り巻く関係者は、中小企業が自然災害への備えを進めていくに当たって重要な役割を担うと考えられる。また、関係者の側にとっても、多くの中小企業は、重要な部品のサプライヤーとして、地域の経済や雇用の担い手として、顧客基盤として、それぞれ重要な役割を果たしており、それらの関係者と中小企業はお互いに「パートナー」となっている。実態としても、そうした関係者には、それぞれの立ち位置や、中小企業との接点の特徴を踏まえ、先行的な取組を行っている者が存在している。

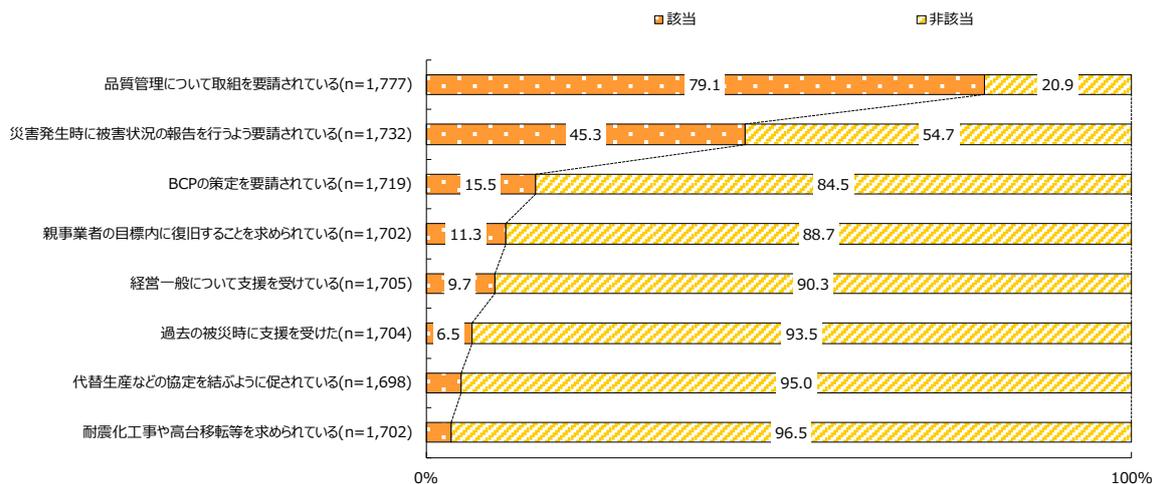
### (1) サプライチェーン上の親事業者

サプライチェーン上の親事業者は、例えば、部品サプライヤーたる中小企業と取引を行うなど、平時の経営において、中小企業にとって重要な存在となっている。

そうした親事業者は、サプライチェーン自体の強靱化を図る観点から、サプライチェーンに連なる中小企業も含めた強靱化対策を進めることにより、被災時にも製品供給を途絶えさせることなく、安定的な事業運営が可能となる。

参考3-1でも見たとおり、中小企業が自然災害への備えを進めていくに当たっては、サプライチェーン上の取引先事業者の働きかけの効果は大きい。例えば、品質管理については、既に取り先中小企業に一定の取組を求めている親事業者も多いが、事前対策については、発災時の被害状況報告に関する要請を除けば、その全体像まで視野に入れたコミュニケーションを行っている親事業者は、必ずしも多くない。一方、下請け中小企業の側からは、取引先の親事業者が行っている対策を紹介してほしい、あるいは、自身が対策を講ずるに際しての相談に応じて欲しいと言った声も多い。

【参考3-5】 サプライチェーン上の親事業者による対応（下請業務を行う事業者における、直接の取引先との関係）

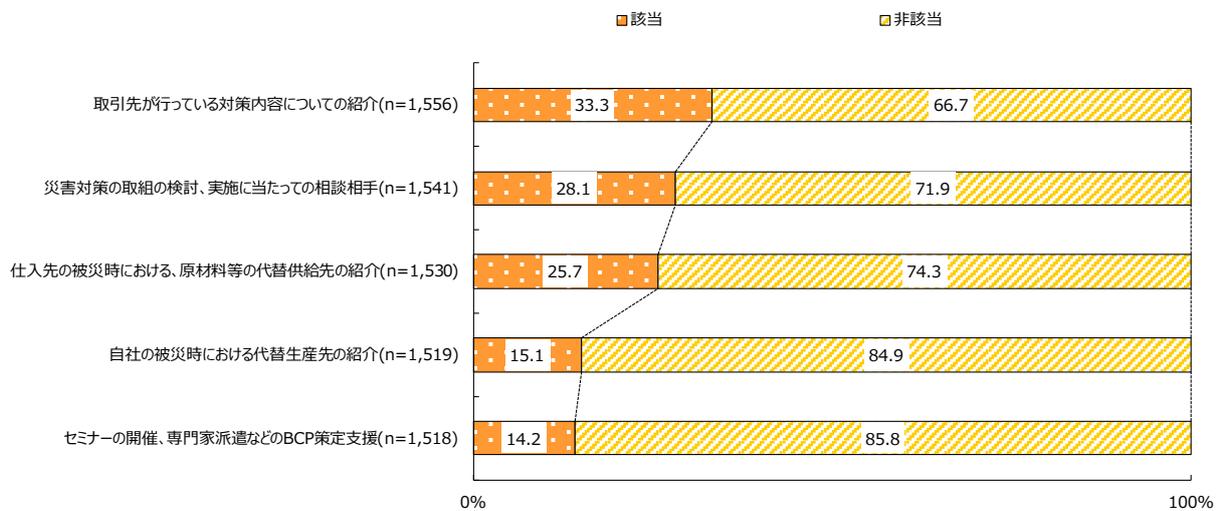


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けが「下請」と回答した者を集計している。

2. 「その他」、「特になし」の項目は表示していない。

【参考3-6】サプライチェーン上の親事業者による対応（下請け業務を行う事業者における、事前の災害対策に関して直接の取引先に求めること）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けが「下請」と回答した者を集計している。  
 2.「その他」、「特になし」の項目は表示していない。

こうした中、例えば、ナブテスコ株式会社（東京都／製造業）は、自社の事業継続に向けた取組を進めるとともに、生産を支える重要サプライヤーに対して、地方自治体が主催するBCP普及啓発セミナーへの参加を促すほか、ナブテスコ自身がサプライヤーを対象としたBCP策定講座を開催し、個別のBCP策定支援を行っている。こうした取組を通じて、BCPの策定を取引先中小企業自身にとって必須の取組であることを理解させ、継続的かつ実効性のある事前対策につなげており、その結果、ナブテスコ自身も恩恵を受けている。

【参考3-7】ナブテスコ株式会社による取組事例  
 サプライヤーへのBCP支援ステップ



(出所) 第1回中小企業強靱化研究会 ナブテスコ株式会社提出資料

こうした事例に代表されるように、取引先中小企業と win-win の関係を構築する中で、サプライチェーン全体の強靱化を図る取組が進められている。その取組内容は、大きく類型化すれば、

- ①親事業者による取引先中小企業の意識啓発（セミナー・勉強会の開催等）
- ②下請協力会単位での取組（勉強会の開催等を通じた事前対策の実施の慫慂、代替生産先の検討等）
- ③親事業者による、チェックシートに基づく事前対策の点検、アドバイス・支援
- ④業界団体単位での取組（取組事例集、ガイドラインの策定等）

などに整理される。

また、取引先中小企業が被災した場合には、親事業者である大企業により、

- ⑤被害状況把握のためのコミュニケーションの実施
- ⑥人的・技術支援による復旧の支援
- ⑦納期の猶予や国の補助金等の被災支援策の斡旋、操業再開した取引先に対する新規案件の優先的発注などによる事業継続・復興の後押し

などの支援が行われている。

【参考3-8】サプライチェーン上の親事業者による支援の取組

BCP啓発セミナー (大阪/神戸/岐阜/岩国地区)	BCP策定講座 (神戸/岐阜/岩国)	個別サポート (各社)
自治体と連携【WINWIN戦略】 (大阪/兵庫/三重/岐阜/岩国……)	優先企業から 順次展開 (岐阜, 神戸, 岩国)	策定完了へ
目的: BCP策定行動につなげる 目標: 参加企業数アップ(動員力)	目的: BCPの進め方を学ぶ 目標: BCP骨子完了	目的: 現場に即した実効力確保 目標: プラマイ-BCP策定率アップ
目標: 300社(2018年 150社) 実績: 岐阜 20社、大阪 30社 岩国 42社、神戸60社 東京 30社(12月予定)	目標: 100社受講(年内) 実績: 80社 受講(~10月) 策定率: 期末集計予定	①テコ入れ→策定遅延企業 ②レジリエンス認証フェルダ 要請 →高水準企業へ個別指導

① 親事業者による取引先中小企業の意識啓発

- ・【参考3-7】ナブテスコ株式会社による取組事例
- ・大手輸送機器部品メーカーは協力会社とともに減災推進勉強会を開催。これまで、「個人・家庭減災」の必要性/対策のポイント、「災害対策本部」設置・運営に対する考え方・進め方、「防災訓練3標準」啓発ガイド等をテーマに実施。
- ・輸送機器製造業において、直接の仕入先 200 社強に対し、BCP 策定を働きかけ。一緒になって防災意識の啓発に取り組む。仕入先各社は定期的に自主点検を実施。

② 下請協力会単位での取組

- ・プレス加工業の下請協力会において、他県の同業者と自然災害時に代替生産・人材派遣などを行う協定を締結。被災した場合の迅速な復旧復興を可能にし、顧客の離脱を防ぐ。

③ チェックシートに基づく事前対策の点検、親事業者によるアドバイス・支援

- ・大手建材商社は、建材流通や工務店等の中小企業に対して、自然災害対策を含む情報提供を行うセミナーを開催。具体個別の要請あれば、個社のBCP策定に関しても直接アドバイスをを行う。
- ・輸送機器部品製造メーカーは協力事業者とともに「現地現物」による確認を基本とする減災対策を実施。複数項目からなるチェックリストを作成し、事業者の取組を定期的に点検し、改善方法を一緒に考える。加えて、被災時の被害状況確認システムを導入するとともに、協力事業者との生産復旧ワークショップを開催している。
- ・輸送機器部品製造業において親事業者が、下請中小企業のBCP策定を支援。その上で、毎年、下請中小企業に対して、チェックリストによるBCPの自己点検調査を実施を要請。

④ 業界団体単位での取組

- ・A工業会では、会員事業者のBCPに関する取組の支援活動の一環として、業界の特徴を織り込んだ「BCPガイドライン」を策定。「中小企業BCP策定運用指針」、「BCPガイドライン」等に基づき、BCPの策定や運用管理、自然災害時における初動対応等、実践的ノウハウを研究。また、平成30年7月豪雨の経験を踏まえ、地震以外の水害時の対応についても、セミナーを開催。自然災害時におけるサプライヤーからの情報収集方

法・内容を設定し、各リスク案件に対応可能な情報収集シート「サプライヤ情報収集シート」を作成。サプライチェーンにおけるリスク対応業務の精度向上を支援。

- ・ B業界では、BCMに関する情報共有、議論を推進。結果として、地震対策事例集の作成、自然災害時相互協力の合意書の事前締結、緊急時連絡網の作成、有事の際における規制緩和（届け出・認可規制等）を関係省庁への依頼する等を行うこととなった。

⑤ 被害状況把握のためのコミュニケーションの実施

- ・ 大手ボランタリーチェーンでは、一定以上の自然災害時には、災害対策本部を設置し、加盟店の被害状況の把握を迅速に行っている。
- ・ 大手半導体メーカーは、取引先中小企業に対し被災状況、復旧計画、進捗の積極的な情報開示を行い、取引先中小企業の不安を取り除くよう努力している。
- ・ 大手コンビニ会社は、自然災害時の被害を最小に抑えるため、リアルタイムで全国の各店舗の状況や配送トラックの状況を把握できるシステムを構築。

⑥ 人的・技術支援による復旧の支援

- ・ 豪雨災害の際に、大手自動車メーカーの下請部品メーカーからの被災状況等の連絡を受け、親事業者が被災企業に人的支援を行い、設備の早期復旧を可能にした。
- ・ 大手機械メーカーのグループ内保険会社が、被災下請企業に対し、復旧支援を実施。保険加入企業は、優先的に支援を受けることができる。
- ・ 大手半導体メーカーは、後工程を請負う中小企業に対し、熊本地震発災後、人的支援と技術支援を実施することで、短時間での復旧を実現。
- ・ 大手ボランタリーチェーンでは、加盟スーパーマーケットに対し、自然災害時に必要となる物資をプッシュ型で優先的に配送。

⑦ 納期猶予の実施や国の補助金等の被災支援策の斡旋、操業再開した取引先に対する新規案件の優先的発注などによる事業継続・復興の後押し

- ・ 大手重工メーカーは、被災企業と納期・工程について相談を行った結果、納期を猶予。国の補助金等の被災支援策を斡旋するとともに操業再開した取引先に新規案件を優先的に紹介。

こうした取組を横展開することにより、中小企業も含めたサプライチェーンの強靱化を図っていくことが期待される。

なお、サプライチェーン単位での取組に当たっては、本研究会において指摘されたように、親事業者の働きかけが下請中小企業にとって過大な負担を下請中小企業に一方的に押しつけとなることのないよう、各中小企業の実情に十分配慮するとともに、そのニーズに応じたきめ細かい支援が行うことが求められる。

(過大な負担の例)

- ・親事業者の指示を受け、下請け中小企業が防災関連の設備投資を行ったにも関わらず、そのコストを不当に下請中小企業に負担させる。
- ・連携して事前対策に取り組む中で、親事業者が下請中小企業に対して、一方的に製品に関する営業秘密の無償提供を求める。
- ・連携して事前対策に取り組むことを名目として、親事業者の元に従業員を無償で派遣させる、あるいは、取引に関連の無い商品や役務を無理矢理購入させることなどにより、下請中小企業の利益を不当に害する。

また、サプライチェーン上の親事業者が、下請中小企業の被災時に人的支援・技術支援を効率的かつ効果的に行うためには、被災状況や復旧見込みについて率直にコミュニケーションを図ることの重要性について、平時から下請中小企業と共有しておくことも必要である。

## (2) 地方自治体（都道府県、市町村）

地域防災計画の策定やハザードマップの策定等、地域の自然災害対策で重要な役割を担う都道府県や市町村といった地方自治体は、産業政策や許認可行政など、様々な場面でその管内に所在する中小企業と接点を有している。

自然災害によって域内の中小企業の事業活動が停滞すれば、地域の経済や雇用に大きな影響が及ぶことが想定される。地方自治体にとって、地域経済の維持・発展の観点から、中小企業の自然災害への備えを促進することは重要である。

本研究会では、域内の中小企業が全国レベルのサプライチェーンの中で調達先として選定されるといった地域の競争優位性の観点からも、地方自治体が中小企業の自然災害への備えを促進することの重要性が指摘された。

中小企業が事前対策を講ずるきっかけを提供され、あるいは、支援を受ける主体としては、地方自治体の役割が非常に大きい。

都道府県の取組の例としては、三重県が、三重大学と共同で「三重県・三重大学みえ防災・減災センター」を設置し、行政職員と大学教員が一体となって人材育成、地域・企業支援、情報収集・啓発等の取組を実施している。また、「みえ企業等防災ネットワーク」を設立し、会員に対する事業継続計画の策定支援や企業間連携、訓練実施の支援などを行うほか、自主的な防災活動に取り組んでいる企業や団体の表彰（「みえの防災大賞」）も実施している。

また、市町村の取組の例としては、岐阜県岐阜市が、卸売業・小売業を営む小規模事業者が多いといった産業構造を踏まえ、市内の事業者に対し、事業継続計画策定を後押しするため、セミナーを開催し（商工会議所と連携）、その策定を支援する補助制度を設けている。

【参考3-9】三重県の取組

三重県の企業防災の取組（みえ企業等防災ネットワーク）

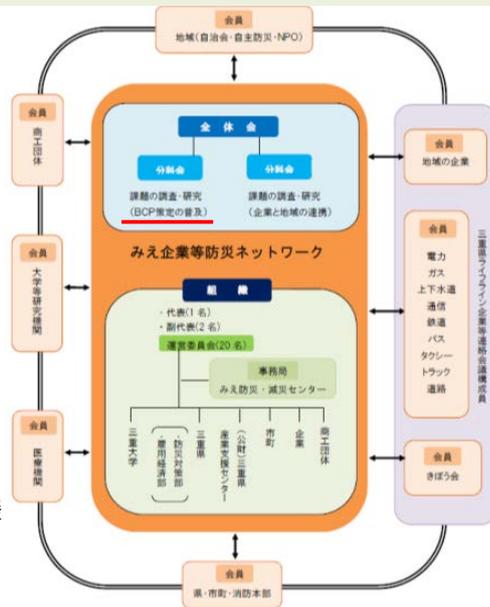
- 地域・行政等との連携強化による企業及び地域の防災力向上を目的として、平成22年に設立。防災知識の習得や会員相互の交流を実施。
- 「BCP普及分科会」が中心となり、会員の損保会社等がBCP策定や訓練を支援。



会員数224 (H30.3)

会員向けサービス（BCP関連）

- 事業継続計画（BCP策定）
  - ・立案から計画書づくりまでの一環サポート
  - ・BCP普及分科会のサポート
- 企業間連携
  - ・企業集積場所における共同防災・減災対策の支援
  - ・地域連携BCPの策定支援
- 各訓練への支援
  - ・BCP図上訓練



三重県の企業防災の取組（みえの防災大賞）

- 県内各地で自主的な防災活動に取り組んでいる団体の活動を県民の皆さんに広く知っていただくことで、災害に強い三重づくりを進めることを目的に、平成18年から毎年度「みえの防災大賞」の表彰を実施。企業の取組も大賞等を受賞。

**平成26年度みえの防災大賞**

**大賞**

**万協製薬株式会社**

「万協製薬株式会社」は、2004年からBCM（事業継続マネジメント）とCSR（企業の社会的責任）を追求することを防災活動の主たる目的としながら、企業も社員も地域の一人という考えのもと、地域社会と企業が協働して地域の防災力を高めていくことが、社員とその家庭における防災の日常化を進める早道と考え、地域の防災力の牽引企業として貢献すべく取り組んでいます。

社員の被災地でのボランティア活動や企業トップ自らが行う防災に関する講演活動、防災人材育成講座への社員の参加に留まらず、社員の子ども達への啓蒙をはじめ、地域社会との連携を深める研修会における避難所運営訓練や図上訓練を通じて社員と地域住民とが地域防災について一緒に考える取組を行うなど、地域の防災力の核となる活動を展開しています。

また、工場を多気町役場近隣に建設し、町と防災協定を締結するなど、行政との連携も図っており、平時には防災合同訓練の実施、また災害発生時には工場施設を避難所とするなど、災害物資等の拠点として施設を提供するなどの協力関係を築いています。

社内の防災活動に留まらず、社員の家族や地域住民、そして行政を巻き込むことで、地域社会に届け込んだ企業として活躍されており、企業が地域防災に関わる先進的な取組であるとともに、他の企業への広がりが見込まれます。

なお、本団体は、平成24年度「みえの防災奨励賞」を受賞しています。

東北にて相可高校生とハンドマッサージボランティア  
多気町と災害時における防災協定を締結

**平成26年度みえの防災奨励賞**

**奨励賞**

**株式会社戸田家**

「株式会社戸田家」は、旅館利用者の安全と財産を守るため、独自に図上訓練や館内防火・防災訓練の実施をするとともに、鳥羽市を訪れる観光客の安全を図るため、鳥羽旅館組合合同防災訓練にも参加しています。

館内から避難場所への経路や避難路における危険箇所の確認を行うとともに、訓練時の反省や課題に対処し、観光客やお客様を安全に避難誘導することができるよう、社員研修などを通じて、社員の意識啓発及び知識の向上に取り組んでいます。

また、BCP（事業継続計画）を策定し、緊急通報装置を導入するなど、災害への備えを着実なものにするとともに、「みえ企業等防災ネットワーク」にも参画しながら、他の企業との情報交換や交流も積極的に行っており、他の企業の防災力の向上に向けた取組に寄与しています。

国際観光地鳥羽市において、旅館の役割を全うしようとするこれらの取組は、安全・安心な観光地として鳥羽市のイメージを高めるもので、誘客促進につながり、今後は地域全体への広がりも期待されます。

図上訓練  
防火訓練

（出所）第3回中小企業強靱化研究会 村上委員提出資料

### 【参考3-10】岐阜市の取組

- 事業継続計画(BCP)セミナー開催と事業継続計画策定支援補助金の2本立てで事業を実施。
- 企業に対する支援事業の内容PRIについては、商工会議所と連携。(会報へのチラシ封入)

#### ◆ 事業継続計画(BCP)セミナー

- ✓ 開催日 7月、10月の2回、3時間で実施
- ✓ 定員 40名 (市内在勤の方、1事業所につき2名まで)
- ✓ 内容 第1部 講義:BCPの概要 第2部 災害模擬演習
- ✓ 委託事業者 一般社団法人BC経営推進機構
- ✓ 受講料 無料



写真:セミナーの様子

#### ◆ 事業継続計画策定支援補助金

- ✓ 対象者
  - ①市内に本社もしくはこれと同様の機能を持つ事業所を置く中小企業
  - ②市内に事務所を有し、構成員の3分の2以上が市内中小企業である団体
- ✓ 対象事業費
  - 専門家(BCAO認定事業継続管理者その他資格を有するもの)の支援を受けて、新規にBCPを策定する委託費
- ✓ 補助額
  - 対象事業費の2分の1(上限10万円)

(出所) 第3回中小企業強靱化研究会 岐阜市提出資料

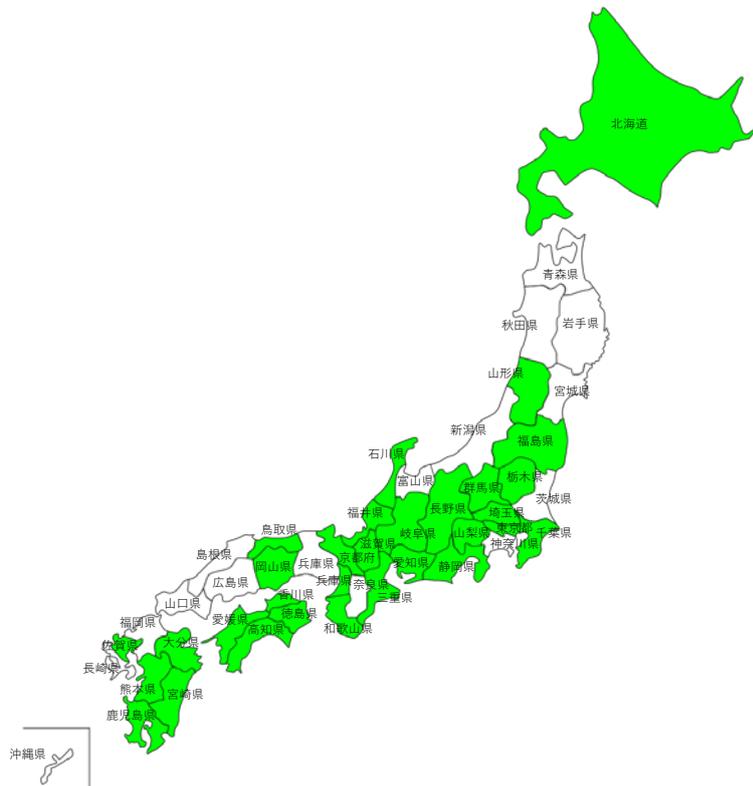
地方自治体の取組を類型化すれば、以下のとおりとなる。

- ①普及啓発セミナーや事業継続計画の策定支援
- ②事業継続計画を後押しする制度融資・補助制度の提供
- ③地域の商工団体や大学等と連携した取組(災害時の体制構築、人材育成等)
- ④独自の認証制度と補助制度・制度融資・公共調達等との連動
- ⑤防災・減災に関する取組の顕彰制度の実施

【参考3-11】 地方自治体によるその他の取組（普及・啓発セミナーを実施している地方自治体）

○普及・啓発セミナーは、基礎自治体も含め、地域の特色に応じた取組が行われており、都道府県レベルでは31の地方自治体で実施されている。

普及・啓発セミナーを実施している地方自治体（緑に塗りつぶし）



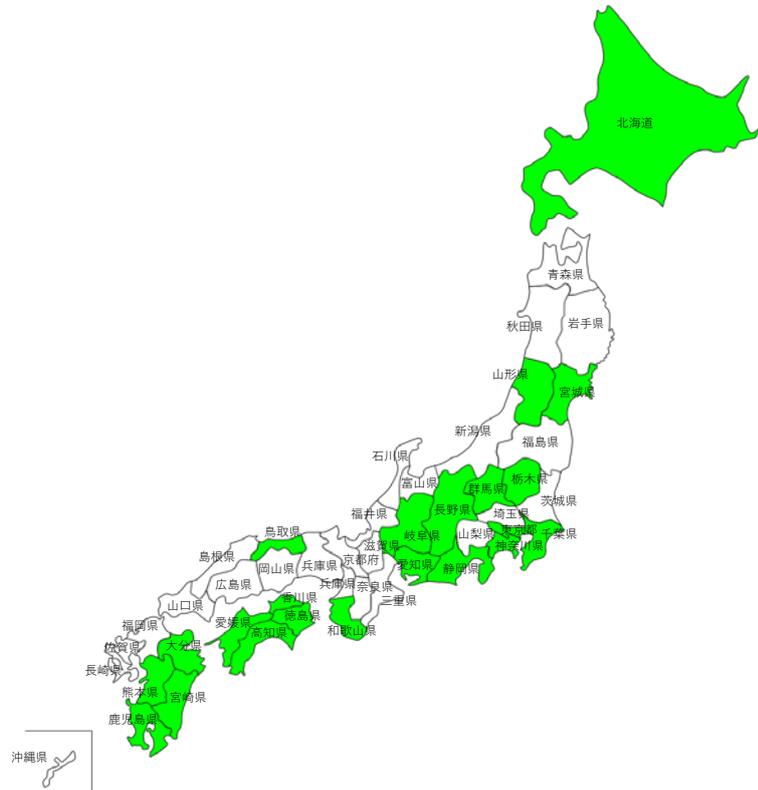
（出所）都道府県の商工関連防災の取組みアンケート、中小企業庁（平成30年12月実施）

- ・地方自治体が、損害保険会社との間で締結した包括連携協定に基づき、セミナーの運営（講師の派遣、企業への周知）に協力。
- ・セミナーの運営に当たって、地域の中小企業団体と連携。
- ・セミナーの周知に関して、地域に多くの関連企業を有する大企業と連携。

○22都道府県では、中小企業にBCP策定のきっかけを与えるため、制度融資として、事業継続計画の策定や、防災・減災に向けた取組に必要な資金の低利貸し付けが行われている。

【参考3-12】 地方自治体によるその他の取組（BCP策定や防災・減災対策に向けた取組に制度融資を実施している地方自治体）

BCP策定や防災・減災対策に向けた取組に  
制度融資を実施している地方自治体（緑に塗りつぶし）



（出所）都道府県の商工関連防災の取組みアンケート、中小企業庁（平成30年12月実施）

- 企業のBCP策定状況を「見える化」するため、徳島県や香川県は、独自の認証制度を設けている。愛媛県や高知県は、建築業を対象に、事業継続計画を策定している者を対象とした公共入札の加点措置を行うなど、発災時における県の事業の継続性を確保しつつ、企業に策定を動機付けける仕組み作りを行っている。
- 地域におけるBCPの策定や、防災・減災対策を推進するため、地域の中核企業、大学、商工団体等と連携をしている地方自治体も存在する。例えば、静岡県や三重県は、地域の大学など（静岡県では中小企業診断士を含む）と連携をして、人材育成も含めた防災・減災を推進するための組織を立ち上げている。
- 地方自治体の中には、自らが事業継続を支えていることや、地域の企業の取組を積極的にPRしている者も存在する。栃木県真岡市は、平成29年に「BCP(事業継続計画)策定推進都市宣言」を行い、普及啓発セミナーやワークショップを開催するとともに、普及啓発のためのポスターを作成している。また、三重県は、「みえの防災大賞」を設け、自主的な防災活動に取り組んでいる企業や団体を表彰している。

多くの地方自治体（特に都道府県）において、中小企業の事業継続を後押しする取組が行われているところ、そうした取組が他の地方自治体へも広がるとともに、将来予想される大規模自然災害に備えた取組が各地域の実情に応じ、幅広く展開されることが期待される。

### （３）損害保険会社

損害保険会社や地域の代理店は、自然災害を想定した損害保険契約の当事者になり、中小企業との接点は大きい。

損害保険会社や代理店にとっての中小企業は、自らの「商品」を販売する「顧客」となる。損害保険会社や代理店は、保険契約の検討に際し必要な情報提供として、中小企業に対してリスク情報の提供等を行うケースが多い。自然災害対策に関する知見・経験を活かし、中小企業に対する助言を行っているケースもあるなど、中小企業の事前対策において、重要な役割を果たしている。

実際、参考３－４で見たように、自然災害に備えた損害保険契約の締結に当たっては、損害保険会社や代理店からの情報を元に意思決定をしている中小企業が多い。

既に、損害保険会社では、

- ①ハザードマップ等の公的情報を活用した意識喚起
- ②事業継続計画（BCP）の策定支援などのサービス提供
- ③自然災害に対応した新たな保険商品（オールリスク補償型商品、実損補償型商品）の開発・販売
- ④大規模自然災害発生後の契約見直しの懇話（ニーズ再確認・補償条件の見直し提案）
- ⑤地方自治体との包括連携協定（事前対策に関する講習会の運営への協力）
- ⑥地方自治体独自の認定の取組等を踏まえた、個々の中小企業のリスク低減状況を確認しながら行うリスク実態に応じた保険料の設定

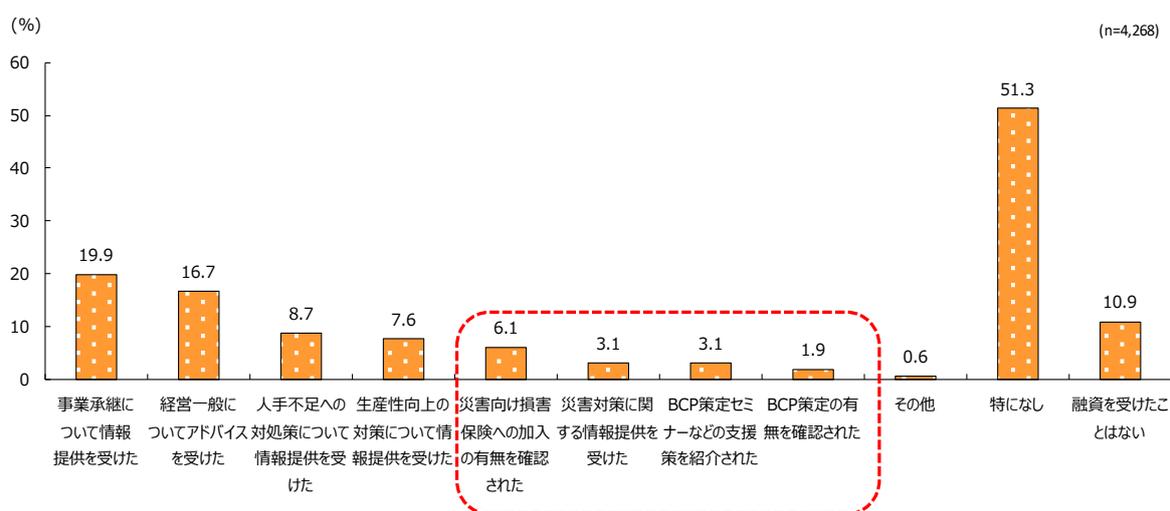
などの取組が行われている。各損害保険会社が、それぞれの経営判断の中で行っているこうした先行事例が、更に全国的に広がっていくことが期待される。

#### (4) 地域金融機関

地域金融機関（地銀・信金・信組）は、資金貸付等を行う形で日常的に中小企業と接点を持っており、中小企業への影響力は大きい。

参考3-1でも見たように、地域金融機関は、リスク認知において、中小企業が自然災害への備えを講ずるに当たって、一定の役割を果たしている。

【参考3-13】金融機関から受けたことがある支援



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

例えば、和歌山県の紀陽銀行は、南海トラフ地震など、主要顧客が立地するエリアで大規模自然災害が発生すると、自身の営業基盤に影響が生ずることから、顧客へ事業継続計画策定の働きかけを重要課題として捉え、

- i) グループ会社（紀陽リース・キャピタル）内に、実効性のある事業継続計画の策定支援ができる専門性を持つ人員の育成
- ii) グループ会社（紀陽リース・キャピタル）と協働して、顧客企業への普及啓発セミナーの実施、事業継続計画策定を支援
- iii) 実効性のある事業継続計画の策定や、訓練実施の支援に向けて、営業店においてアンケート等の調査を実施
- iv) 事業継続計画を策定している事業者や、今後策定を予定している事業者を対象に、事業継続計画の実行に必要な資金の融資（「ビジネスレジリエンスローン」）を行う

などの取組を行っている。

### 【参考3-14】紀陽銀行による事業継続計画策定支援の取組

- ◆南海トラフ巨大地震は、今後30年以内の発生確率が70～80%と予想されており、営業エリアの大災害となれば当行の営業基盤を揺るがすことから、事業継続計画（BCP）の推進は、当行の重要課題である。
- ◆地震、台風等の自然災害では、自社の被災に限らず、仕入先・販売先・物流業者等サプライチェーンの被災から事業継続に支障をきたすケースも想定される。
- ◆被災時における事業継続の観点から、「製造拠点の見直し」や「情報バックアップ体制の整備」、「仕入先・販売先の1社依存回避」等、事前対策がキーとなる。



#### 紀陽銀行グループとして取組み

- ・地域企業の強靱化に取り組むことが地域貢献であり、紀陽リース・キャピタルと協働してBCP策定を支援。
- ・実効性のあるBCP策定支援・訓練支援に向けて、営業店にてアンケート等調査を実施。
- ・融資面・リスク管理面での取組事項
  - 「ビジネスレジリエンスローン」を商品開発（平成28年9月）
  - 事業性評価等において、定性評価の項目としてBCP項目を入れることを検討。

（出所）第2回中小企業強靱化研究会 紀陽銀行提出資料

### 【参考3-15】紀陽銀行と紀陽リース・キャピタル(株)が連携した取組み

- ・実効性あるBCPを理解している指導者が、ワンストップで指導

- ① **BCPの最新の考え方を理解し、実効性のあるBCPの策定と訓練を指導できる指導者（継続推進機構（BCAO）認定の事業継続主任管理者）を3名育成。スタッフ（事業継続初級管理者）を15名育成。**
- ② **BCP策定講座およびBCP策定コンサルティングにおいて、BCPにおける最新の考え方・知見と実効性向上の手法を企業に教示できる指導者であるBCAO副理事長伊藤毅氏をポイントで招聘し、上記事業継続主任管理者がコラボして、策定のフォローを行うとともに、実効性向上のための訓練についても、企画・実施のフォロー可能なスキームを構築。**

#### ③BCP策定・訓練をワンストップで支援

- ◆「気付き」訓練 → 策定 → 改善訓練 をワンストップで提供
- ◆クオリティについて

<BCAOアワード2015「優秀実践賞」受賞>

（\*1）BCAO（特定非営利活動法人事業継続推進機構）は日本での事業継続（以下BC）普及を目指し、各種活動を進めている団体であり、その一環として、BCの普及に貢献または実践（標準化・公開、普及等の活動や、調査研究・手法提案、BCPの策定、BCMの実施、人材育成、訓練、点検・改善等の実践）した主体を表彰し、その成果を広く知らしめることを目的としています。本アワードは2006年度に創設され、今回が10回目の表彰となります。



（出所）第2回中小企業強靱化研究会 紀陽銀行提出資料

こうした取組を始めとして、地域金融機関の関連する取組を大きく類型分けすれば、以下の通りとなる。

- ①普及啓発（顧客企業への周知やセミナーの開催）、事業継続計画の策定支援
- ②事前対策の実践に必要な資金の融資、融資期間の延長
- ③自然災害発生時に、借入金の元本返済を免除する融資プランの提供

④予め定めた融資限度額や金利条件で、自然災害発生時に貸し出しを行う「災害コミットメントライン」の取扱い

【参考3-16】地域金融機関によるその他の取組

○紀陽銀行、滋賀銀行、広島銀行等は、中小企業の防災・減災対策やBCP策定に取り組んでいる企業に対し、金利の優遇や融資機関の延長といった、優遇策を実施。

滋賀銀行「BCPサポートローン」について

お申込みいただける方	企業・事業者のお客さま				
お使いみち	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震を中心とした災害発生時に受けるダメージを最小限に抑えるために企業が行う、<b>防災施設等の整備</b>(工場・事務所等の耐震補強・コンピュータシステムの保全・情報システムのバックアップ・代替生産拠点の確保・生産設備等の耐震化費用・安否確認サービス導入…)に必要な<b>設備資金</b></li> <li>緊急時企業存続計画(BCP:Business Continuity Plan)を作成するために必要な<b>コンサルティング費用</b></li> </ul>				
融資金額	1億円以内				
融資期間	<table border="1"> <tr> <td>変動金利型</td> <td>10年以内(据置期間1年以内)</td> </tr> <tr> <td>固定金利型</td> <td>1年6か月以上10年以内(6か月単位、据置期間設定不可) ※運転資金は1年6か月以上7年以内</td> </tr> </table>	変動金利型	10年以内(据置期間1年以内)	固定金利型	1年6か月以上10年以内(6か月単位、据置期間設定不可) ※運転資金は1年6か月以上7年以内
変動金利型	10年以内(据置期間1年以内)				
固定金利型	1年6か月以上10年以内(6か月単位、据置期間設定不可) ※運転資金は1年6か月以上7年以内				
融資利率	変動金利型または固定金利型を選択いただけます。 当行所定の利率より、0.3%差し引かせていただきます。				
ご返済方法	元金均等返済 固定金利型の場合、繰上返済、一部繰上返済は原則できません。				
担保・保証	必要に応じ、担保および保証をお願いすることがあります。				
ご利用条件	次のいずれかに該当いただくことが必要です。 <ul style="list-style-type: none"> <li>当該年度の<b>BCP(緊急時企業存続計画)</b>を作成していること(※1)。</li> <li>『しがぎん経済文化センター』が提供する、<b>災害リスクコンサルティングサービス(※2)</b>を1年以内に受けていること。</li> </ul>				

※1.中小企業庁では中小企業がBCPを策定するための運用指針「中小企業BCP策定運用指針」を公開しています。この指針に基づき、ホームページ上で、実際に自社のBCPを無料で策定いただけます。

中小企業庁URL・<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

※2.『しがぎん経済文化センター』が提携する、損害保険会社、システムベンダー等がサービスを提供いたします。

提供するサービスには有料のものもございます。詳細は滋賀銀行窓口にてお問い合わせください。

※3.お申込内容を審査させていただいた結果、お申出に添えない場合もあります。

(出所) 滋賀銀行HP

○岩手銀行、常陽銀行、八十二銀行等は、震度6強以上の大地震が発生した場合、借入金の元本返済を免除する法人向け融資を取り扱い。

### 震災時元本免除特約付き融資「バックアップ・プラン」について

当行の主たる営業基盤は東日本大震災の被災地域でもあり、地元のお取引先に対して、発生自体を避けることができない震災への対策強化を進めていくことは、地域金融機関として大きな意義があると考え、平成30年1月に創設したものです。

#### (1) 特長

- ① 予め定めた震度観測点において、震度6強以上の大規模地震が発生した場合に予め定めた割合（100%または50%）で当該融資の借入元本が免除される特約が付与された融資です。
- ② 大規模地震発生時の直接被害、間接被害の有無に関わらず、震度6強以上の地震発生により借入元本が免除されます。
- ③ 借入元本の免除部分については元本免除益となり、大規模地震発生時の財務面でのダメージの補填が可能となるほか、新たな資金調達余力が生じます。

#### (2) 概要

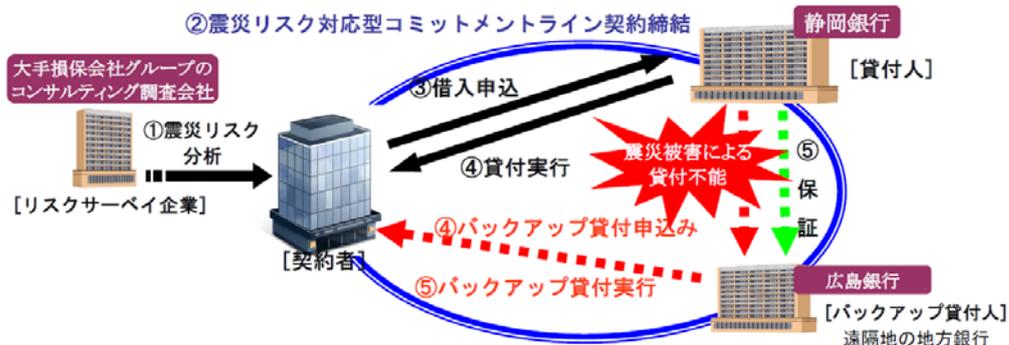
資金用途	運転資金、設備資金 ※大規模地震対策に必要な資金以外の用途にもご利用いただけます
ご融資金額	資金用途に応じ当行審査にて決定
ご融資期間	5年間
ご融資利率	当行所定の金利（固定金利）

（出所）岩手銀行プレスリリース資料

○静岡銀行や広島銀行は、自然災害発生時に、予め定めた融資限度額や金利条件で貸し出しを行う「震災リスク対応型コミットメントライン」を取り扱い、企業の事業継続に向けた取組を支援。

### 「震災リスク対応型コミットメントライン」について

- コミットメントラインは、金融機関が貸付義務を負う融資形態ですが、大規模地震発生時には、不測の事態も予想されます。本商品は、こうしたリスクをカバーし、より円滑な資金調達を可能にするため、遠隔地の地方銀行等をバックアップ貸付人として設定した震災リスクに対応したコミットメントラインです。  
なお、遠隔地の銀行と協働してバックアップ貸付人を設定するこのスキームは、本邦初の取組みです。
- 専門のノウハウを有した調査会社（リスクサーベイ企業）による財務インパクトを含む震災リスク分析（リスクサーベイ）を行い、当該調査結果を含め与信判断を行います。
- 本商品は、リスクサーベイにより予め震災による影響を把握することができ、また、震災時のファイナンス手法を確保することにより、お客さまのBCPのさらなる強化が可能となります。



(出所) 静岡銀行プレスリリース資料 (一部中小企業庁において加工)

域内の中小企業の経営は、営業区域が限定的な地域金融機関の経営も左右する。被災した中小企業が廃業すれば、それはそのまま顧客の喪失に繋がる。地域金融機関には、顧客基盤の維持という観点も踏まえつつ、それぞれの経営判断の中で、取引先中小企業による自然災害への備えの強化を支援していくことが期待される。

## （５）商工団体

地域の商工業の総合的な発達を図ることを目的とする商工会・商工会議所を始めとする商工団体にとって、地域の中小企業の持続的発展は、その中核をなす使命である。これらの団体は、既に、事業者の経営状況の分析や新たな販路開拓支援など、様々な経営課題への対応を支援する取組を行っているが、防災・減災対策についても、同様に事業者を支援する取組が期待される。

特に、小規模事業者は経営資源が乏しく、自然災害が事業活動に与える影響を現実的な経営課題として捉えていない場合が多く、10人以下の事業者の9割はBCPを策定していない<sup>5</sup>。商工会・商工会議所は、これまでも、地方自治体や損害保険会社等と防災意識の普及啓発や自然災害時対応に関する協定の締結、保険・共済の加入を推進してきており、小規模事業者に対し日常的に経営支援を行っている商工会・商工会議所の経営指導員の役割は、極めて大きい。

また、互助組織である組合を束ねる中小企業団体中央会は、前述のとおり、同業種に属する中小企業同士の連携による災害への備えを仲介する機能を有しているものと考えられる。

既に、一部の商工会・商工会議所や中小企業団体中央会は、

- ①パンフレット・セミナー等を通じた自然災害の備えの普及啓発
- ②自然災害に対応した保険・共済の普及啓発及び加入窓口の設置、団体保険のとりまとめ
- ③専門家派遣や損害保険会社等との連携等による事前対策の実施支援
- ④自然災害発生時の各種相談や被害状況の把握
- ⑤組合間の連携の促進支援

といった取組を行っている。

---

<sup>5</sup> 2016年度中小企業白書「従業員規模別にみた中小企業のBCP策定状況」P.239

## 【参考3-17】商工団体の取組事例

### ①事業者向け防災意識の普及向上活動（防災セミナー開催・BCP計画支援等）

愛知県豊橋商工会議所は、事業者を対象とした防災に関するセミナーを開催するほか、「企業防災BCP手帳」を作製し、会員事業者に配布し、その防災意識の普及向上に努めている。

### ②保険加入の斡旋

日本商工会議所、全国商工会連合会及び全国中小企業団体中央会は、保険会社と連携し、商工会議所、商工会及び中小企業団体中央会向けの「ビジネス総合保険」をラインナップするとともに、水災被害などの休業損失への補償を含め、幅広いメニューを提供。スケールメリットを活かした割安な保険料を設定している。

### ③保険会社と連携したBCP策定支援人材育成

全国商工会連合会は、東京海上日動火災保険と提携し、商工会職員向けに、リスクマネジメント、リスクファイナンス、ケーススタディなどを習得させる、BCP策定支援力強化研修を実施。BCP策定支援者の育成を通じて、会員事業者への普及啓発に取り組んでいる。

### ④災害時の情報収集、相談窓口の設置

災害発生後、各商工会、各商工会議所の役職員が地域を見回り、会員事業者の安否確認を行うとともに、事業所の被害状況を把握し、各所へ報告。発災後、速やかに相談窓口を設置。相談対応に当たっては、県商工会連合会や他地域からの応援職員の派遣、日本政策金融公庫等の応援を受けて、即断できる体制を構築している。

### ⑤商工会議所間の防災協定

大規模な自然災害が発生し、被害が広域に及んでも被災商工会議所が事業者支援を円滑に実施できるよう、奈良県橿原商工会議所と宮崎県宮崎商工会議所は、離れた地域間で防災協定を締結。被災商工会議所が、会員事業者の事業継続支援等の遂行が難しくなった場合、もう一方の商工会議所が職員を派遣し、被災商工会議所が正常な状態に戻るまで支援する等の対応を行うこととしている。

### ⑥組合間における連携

鳥取県中央会と徳島県中央会では、災害時における相互支援のため連携協定を締結し、組合同士の連携が進むよう仲介などの支援を行っている。この取組の中で、両県のある組合間で災害時の連携協定が締結され、支援方法などが検討されている。

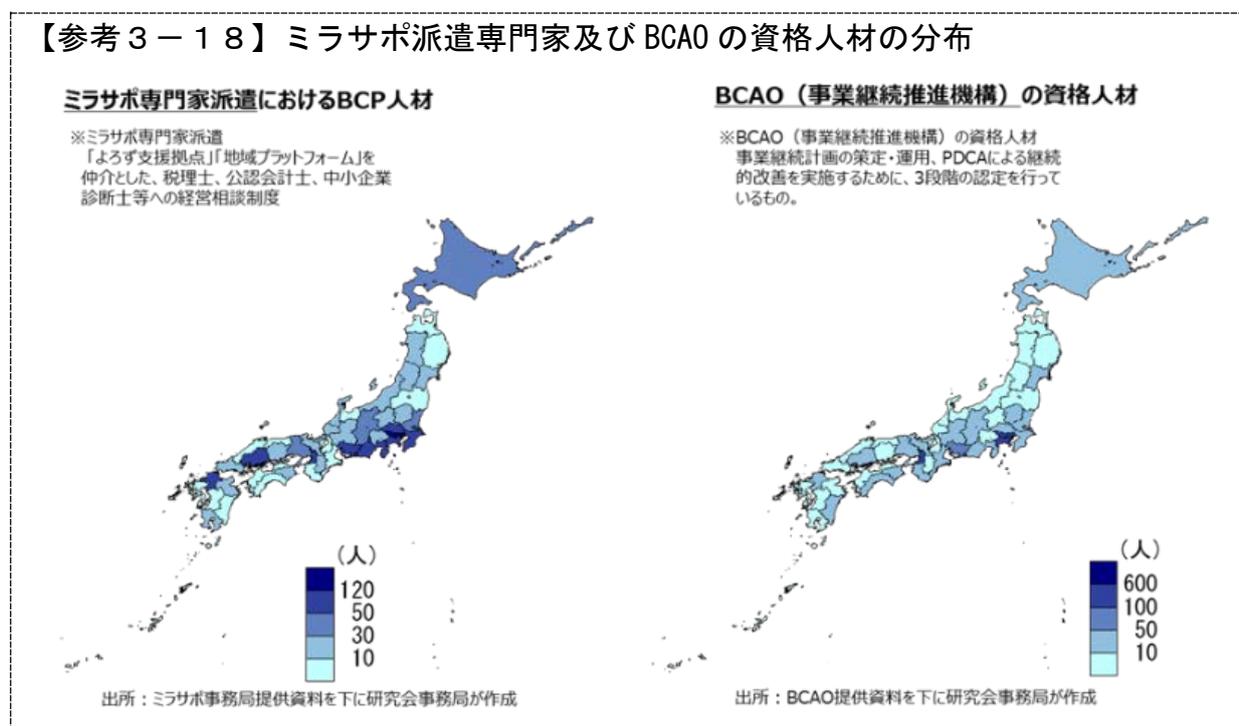
こうした取組が全国各地の商工団体で行われるよう、先行事例の横展開を進めていくことが期待される。その際には、同じ地域を管轄する都道府県や市町村との連携も重要となる。

#### (6) 事前対策に係る支援人材の現状と課題

経営資源に乏しい中小企業の事前対策を促すためには、防災・減災に関する専門的な知識や事業継続に係る指導経験を併せ持つ支援人材が必要であり、その候補としては、ミラサポの登録専門家やNPO法人の資格保有者<sup>6</sup>等を活用することが考えられる。

一方、該当する支援人材は全国に数百名規模で存在するが、その活動拠点は大都市周辺に集中しているという課題がある。

【参考3-18】ミラサポ派遣専門家及びBCAOの資格人材の分布



また、ミラサポの登録専門家は、それらのスキルを全般的に高めるとともに、個々の登録専門家が有する知見・経験について、支援を受ける中小企業にとって分かりやすい形で「見える化」することが必要である。

支援人材の偏在という課題については、大都市周辺となっている活動範囲を直ちに地方まで拡大する、あるいは、支援人材の地方移転を促すことには、一定の限界がある。このため、全国的な支援・指導体制を速やかに整備しようとするれば、商工会・商工会議所の経営指導員について、事前対策に関する基本的な知見・スキルの向上を図

<sup>6</sup> 「特定非営利活動法人 事業継続推進機構（BCAO）」は、事業継続管理者（主任管理者、上級管理者等）の認定事業を実施。他には、災害に特化した「防災機器管理者（認定主体は「一般社団法人教育システム支援機構）」、「防災士（認定主体は「NPO法人日本防災士機構）」がある（いずれも民間資格）。

ることが必要であり、同時に、中小企業診断士や税理士等の専門家を、高度な支援人材として計画的に育成していくことも必要である。

全国レベルで、中小企業の事前対策を普及・強化していくためには、支援人材の絶対量が不足している現状にかんがみ、中小企業庁が中心となって、まずは、商工会・商工会議所の経営指導員を対象とした研修を実施し、基礎的な素養を短期間で効率的に習得させるほか、後述する公的認定制度の運用への協力を得ることも視野に入れ、既に一定の知見・スキルを有する専門家の中から、更に水準の高い知見・スキルを有する高度支援人材を緊急に養成する必要があると考えられる。

#### 4. 事前の防災・減災対策を促進するための措置

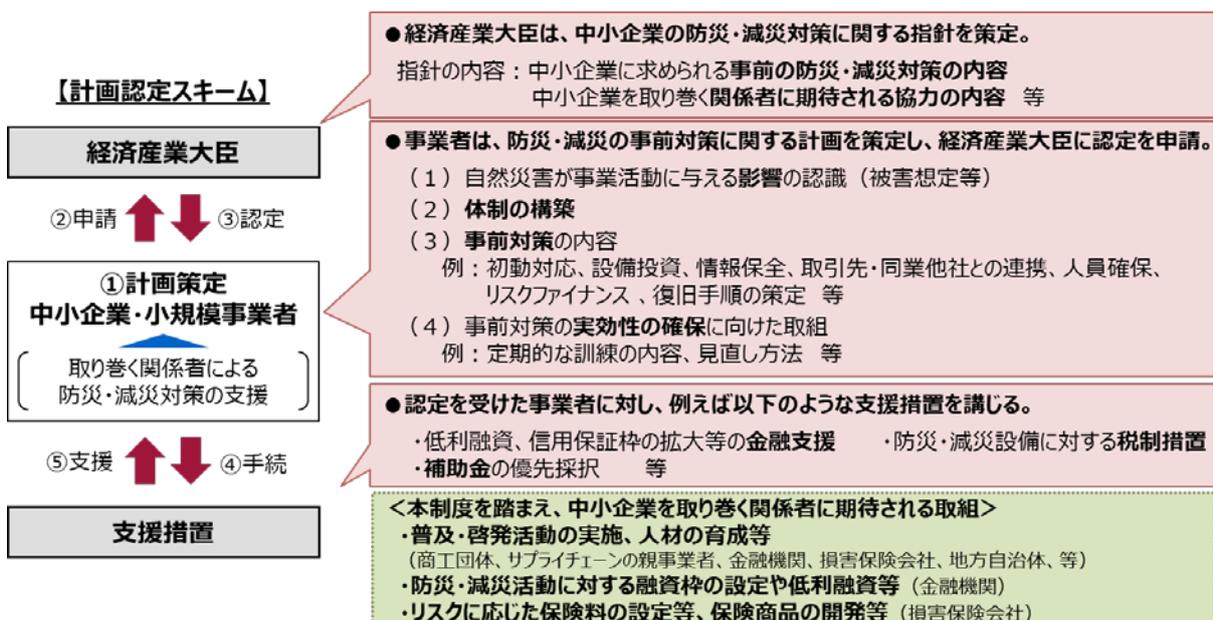
官民の多様な主体による取組を強化し、中小企業の防災・減災対策の取組を加速していくためには、「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」として、平成30年12月14日に改訂された「国土強靱化基本計画（閣議決定）」に沿って、以下のとおり、総合的な取組を進めていくことが必要であると考えられる。

##### （1）公的認定制度の創設と認定事業者への支援

中小企業が、自然災害に備えた事前対策を強化する取組に対して、新たに公的認定制度を設け、各種の支援措置を講ずることが適当である。

##### 【参考4-1】公的認定制度の基本的な枠組み

中小企業が、自然災害に備えた事前の防災・減災対策を講じ、事業継続に資する取組を強化していくため、法的措置（5.にて後述）によって、新たに、経済産業大臣による「事業継続力強化計画」の認定制度を設ける。



##### （計画の内容）

事業継続力強化計画では、中小企業の実態等に応じ、自らが被害を受けるおそれのある自然災害に関するリスク認識や、想定される被害を踏まえ、以下のような取組を内容とする計画を策定し、経済産業大臣に認定の申請を行う。

##### ①事業継続力強化計画に基づく取組を推進するための体制

##### ②自然災害に備えた事前対策の取組（例示）

- ・自然災害発生時の初動対応に係る社内の取り決め（例：避難方法、従業員等の安

否各確認、取引先・公的機関への連絡等)

- ・リスク認識（想定自然災害）や被害想定を踏まえた、人員確保に係る取組、設備投資に係る対策、情報保全に係る対策、自己資金の確保、融資枠の手配、保険加入等、他社等との代替生産に係る協力体制の構築等

③事前対策の取組の実効性を確保するための訓練や教育の方法、計画の見直しが必要な場合に、速やかな見直しを行う体制・仕組み等

（計画認定を受けた中小企業への支援措置）

- i) 設備投資に対する税制上の優遇措置
- ii) 金融措置（日本政策金融公庫による低利融資／信用保険の別枠付保等）
- iii) 中小企業庁が所管する補助金採択に当たっての加点 等

（関係者に期待される取組（例示））

中小企業を取り巻く関係者には、自らの判断により、上記の認定の取組も踏まえ、例えば、以下のような取組を行うことが期待される。

- i) 普及・啓発活動の実施
- ii) 公共調達における配慮
- iii) 防災・減災活動に対する融資枠の設定や低利融資
- iv) 事前対策を講ずる者とそうでない者のリスクの違いなど、個々の中小企業のリスク実態に応じた保険料の設定 等

経営資源が脆弱な中小企業が、単独で大規模な設備投資や代替拠点の確保等を行うことは難しく、同業他社との連携や、下請協力会・工業団地単位での共同など、複数の中小企業が互いに補完し合うことで、事業継続力を強化していくことも重要である。

このため、複数の中小企業が連携する「連携事業継続力強化計画」についても、個々の中小企業が単独で取り組む「事業継続力強化計画」の認定の枠組みと併せて設け、連携による取組も促進していくことが必要であると考えられる。

また、地域の小売店等の小規模事業者については、地域の復興と併せて事業再開につなげていくことが期待される。自然災害への事前対策は小規模事業者にも有効であるものの、従業員数が20名以下（小売業等では5名以下）の小規模事業者は、一般的な中小企業以上に経営資源が脆弱であり、まずは、安否確認を始めとする簡易な取組や保険への加入などの基本的な取組を講ずることが、現実的かつ効果的であると考えられる。

このため、小規模事業者については、将来的な公的認定制度の活用を視野に入れ、簡易にファーストステップを踏むことができるよう、小規模事業者向けの簡易な枠組みについて、商工会・商工会議所とも連携しつつ、引き続き検討する。

## (2) 保険等のリスクファイナンス対策の促進と損害保険会社の知見・経験を踏まえたリスク軽減に資する取組

公的認定制度では、事業継続力強化計画において、事前対策の一環として保険加入を始めとするリスクファイナンス対策の取組（＝カネの備え）を盛り込むことを通じて、リスクファイナンス対策を促進することが考えられる。

また、被災企業への補償実績を有する損害保険会社は、自然災害による損害の軽減に資する取組として、ハザードマップ等を活用した事業拠点のリスク把握、水災対策としての受変電設備の嵩上げ・防水堤の設置、発災時の初動マニュアルの整備、防災・減災訓練の定期的な実施などに関する知見・経験を蓄積している。そうした知見・経験を中小企業の事前対策に活かし、被災時における被害軽減につなげていくことも期待される（参考資料1参照）。

公的認定制度においては、こうした取組を推奨するような制度設計となるように検討を進める。また、公的認定制度の中で、リスク軽減に資する取組を講ずる中小企業の努力が適正に評価されるよう、損害保険会社には、各社の経営判断の中で、事前対策を講ずる者とそうでない者のリスクの違いなど、個々の中小企業のリスク実態に応じた保険料の設定<sup>7</sup>を含め、中小企業のニーズに応じた商品の見直し・開発が期待される。

こうした取組を通じ、官民の協力の下、リスクコントロール対策とリスクファイナンス対策を互いに連動させつつ、中小企業の事前対策の強化につなげていくことが重要であると考えられる。

---

<sup>7</sup> 個々の中小企業のリスク実態の違いをどこまで細分化した保険料に反映させるかについては、保険契約募集事務の適切性や募集コスト等を総合的に勘案した損害保険各社の経営判断が尊重されるべきである、との意見があった。

### (3) 予算事業を活用した普及啓発や人材育成

平成 30 年度補正予算案では、中小企業の自然災害への対応力を強化するために、15 億円の予算が盛り込まれた。中小企業庁は、関係機関との連携の下、この予算を適切に活用し、平成 31 年度にかけて、普及啓発と支援人材の育成の取組を実施していくことが必要である。

普及啓発については、商工会・商工会議所の経営指導員等が、簡便で分かりやすいパンフレット等を活用し、周知、指導・助言、相談への対応を行うほか、商工会、商工会議所、都道府県中央会等の商工団体が会員事業者幅広く呼び掛ける。中小企業庁は、後述する中小企業強靱化法案の趣旨に賛同する損害保険会社等の参画も得ながら、当面、全国 9 ブロックでセミナーを開催する。その場では、保険加入に関する相談会も、併せて開催することも考えられる。

次に、先々の中小企業強靱化法案に基づく認定申請を視野に入れ、実際に事前対策に係る計画のたたき台を作成しようとする中小企業に対しては、上記の普及啓発の取組に加え、専門機関の関係者が、都道府県単位で開催するワークショップの形式で、あるいは、中小企業の事業所に赴き、実践的なハンズオン支援を行うことも考えられる。

支援人材の育成については、まずは、中小企業の前対策にノウハウを有する機関の協力を得て、商工会・商工会議所の経営指導員や都道府県中央会の指導員等を対象とする研修会を開催し、経営指導員等が、中小企業が単独で又は他社と連携して取り組む事前対策に関する指導・助言、相談対応に必要な知見・スキルを習得する機会を設けることが必要である。

また、中小企業強靱化法案に基づく認定の対象となる、事前対策に係る具体的な計画の作成や、連携計画作成に向けた事業者グループの組成を含め、より専門的かつきめ細かいハンズオン支援を行う支援人材の役割も重要である。そうしたことが高度支援人材については、既に一定の知見・スキルを有する専門家を抱える中小企業診断士協会等の協力を得て、ミラサポの登録専門家等に、中小企業が単独で又は他社と連携して取り組む事例対策に係る計画のたたき台の提案、経済産業大臣への認定申請手続きの支援など、法案の運用実務を含めた形で、短期集中的に知見・スキルの高度化を図る機会を設けることも考えられる。

こうした育成・蓄積された指導人材については、各経済産業局とのネットワークを構築した上で、各地域に、いかなる指導人材がどの程度存在するかを可視化し、支援ニーズを有する中小企業の利便性を高める取組も、併せて検討すべきである。

また、法的措置とは別に、自然災害時の事業継続に有効な設備の一つである自家発電設備の導入を支援するため、平成 30 年度補正予算案として盛り込まれた、自衛的燃料設備備蓄補助金を活用し、社会的重要なインフラ機能を担う、中小企業における当該設備の導入を支援することも重要であると考えられる。

#### (4) 中小企業 BCP 策定運用指針の見直し

中小企業庁は、中小企業の自然災害に係る備えを促すため平成 18 年から、「中小企業 BCP 策定運用指針」（平成 24 年改訂）を策定・公表し、中小企業の防災・減災対策等の取組を支援してきた。

しかしながら、この運用指針には、本研究会において主要な検討課題となったリスクファイナンスに関する記述が必ずしも十分ではないこと等の課題もある。今般取りまとめる「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」との整合性を確保する必要もあることから、中小企業強靱化法案の運用状況等を踏まえつつ、適時に、運用指針の内容を見直し、再度の改訂を行うことも検討すべきである。

#### (5) 中小企業を取り巻く関係者に期待される役割

中小企業が自然災害への備えを進めていくに当たっては、サプライチェーン上の親事業者、地方自治体、損害保険会社・代理店、地域金融機関、商工団体など、中小企業を取り巻く関係者の役割は大きい。

中小企業の自然災害対策は、基本的には自助の取組であるものの、当該中小企業が災害対策を進めることが、それらの関係者の先々の事業運営等にプラスの影響を及ぼす場合も多いことから、関係者には、主体的に取組を進めることが期待される。

このため、中小企業を取り巻く関係者について、平時における中小企業との接点などの特徴や先行事例も踏まえ、それぞれに期待される役割・取組を整理した。中小企業における自然災害への備えを強化していく観点から、こうした整理も踏まえつつ、各関係者が、それぞれの自主的な判断により、主体的に取組を進めることが期待される。中小企業庁を始めとする関係省庁には、先行事例が横展開されるよう、必要な情報提供を行うなど、関係者の後押しを行っていくことが求められる。

#### 【参考４－２】中小企業を取り巻く関係者に期待される役割

##### ①サプライチェーンの親事業者

- サプライチェーンの親事業者は、中小企業の取引先事業者又は最終製品の製造者として、密接な関係にある。
- 取引先中小企業の事業停止により部品供給が滞れば、自らの事業運営に支障が生じる可能性があり、サプライチェーン自体の強靱化を図る観点から、取引先中小企業も含めた強靱化対策により、安定的な事業運営が可能となる。
- こうした観点から、個々の経営判断の中で、以下の取組が広がっていくことが期待される。

##### 【期待される取組例】

- i) 取引先中小企業の意識啓発（セミナー・勉強会の開催等）
  - ii) チェックシートに基づく事前対策の点検、助言・支援
  - iii) 下請協力会単位での取組（事前対策の支援、代替生産先の紹介・仲介等）
  - iv) 業界団体単位での取組（取組事例集、ガイドラインの策定等）
  - v) 被害状況把握のためのコミュニケーションの実施
  - vi) 人的・技術支援による復旧の支援
  - vii) 納期の猶予、国の補助金等の被災支援策の斡旋、操業再開した取引先に新規案件の優先的紹介などによる事業継続・復興支援
- なお、親事業者の働きかけが下請中小企業にとって過大な負担とならないよう、十分な配慮が必要。

##### ②地方自治体（都道府県、市町村）

- 地方自治体は、地域防災計画の策定やハザードマップの策定等、地域の自然災害対策で重要な役割を担うとともに、産業政策や許認可行政など、様々な場面でその管内に所在する中小企業と接点を有する。
- 自然災害によって域内の中小企業の事業活動が停滞すれば、地域の経済・雇用に大きな影響が及ぶことが想定され、地域経済の維持・発展の観点からも、中小企

業の災害への備えを促進することは重要である。

○こうした観点から、以下の取組が全国的に広がっていくことが期待される。

【期待される取組例】

- i) 普及啓発セミナーの開催や事業継続計画の策定支援
- ii) 事業継続計画を後押しする制度融資・補助制度の提供
- iii) 地域の商工団体や大学等と連携した取組（自然災害時の体制構築、人材育成等）
- iv) 独自の認証制度と制度融資・補助制度・公共調達等との連動
- v) 防災・減災に関する取組の顕彰

○中小企業庁が認定制度の運用を開始した際には、こうした制度の活用促進の観点から、制度の普及啓発、独自の支援策やインセンティブと認定制度との紐付けなどが期待される。

○こうした取組は、地域の総合的な経済団体である商工会・商工会議所と連携して行うことが望ましい。

○中小企業庁を始めとする関係省庁には、先行事例の収集や横展開に努めるとともに、各地方自治体が地域防災計画等を改定する際の参考となるよう、このような一連の取組を国が策定する防災基本計画等の改定に盛り込むことも期待される。

### ③損害保険会社

○損害保険会社は、災害を含む損害保険契約の当事者として、中小企業と接点を有する。商品販売の一環として、中小企業に対しリスク情報の提供等を行うケースも多く、自然災害対策に関する知見・経験を活かし、事前対策について、中小企業に対する助言を行っているケースもあるなど、損害保険会社や代理店は、重要な役割を果たしている。また、一部の損害保険会社は、全国商工会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会と提携し団体保険を販売するなど、商工団体とのつながりも強い。

○契約の相手方となる中小企業が適切な事前対策を講ずることに伴い、被災時における損害発生やその規模もその分減ぜられることが期待できることから、結果的に、保険商品の安定的運用にも資する可能性がある。そのためにも、中小企業における自然災害への備えを促進していくことは重要である。

○こうした観点から、個々の経営判断の中で、以下のような中小企業への働きかけ・支援を行っていくことが期待される。

【期待される取組例】

- i) ハザードマップ等の公的情報を活用した意識喚起
- ii) 事業継続計画（BCP）の策定支援などのサービス提供
- iii) 災害に対応した新たな保険商品（オールリスク補償型商品、実損補償型商品）の開発・販売
- iv) 大規模自然災害発生後の契約見直しの慫慂（ニーズ再確認・補償条件の見直

し提案)

v) 地方自治体との包括連携協定の締結（講習会の運営への協力等）

vi) 地方自治体独自の認定の取組等を踏まえた、個々の中小企業のリスク低減状況を確認しながら行うリスク実態に応じた保険料の設定

○中小企業庁が認定制度の運用を開始した際には、個々の経営判断の中で、同制度の取組も踏まえ、事前対策を講ずる者とそうでない者のリスクの違いなど、個々の中小企業のリスク低減状況を確認しながら行うリスク実態に応じた保険料の設定や、中小企業のニーズにきめ細かく対応する商品開発などの取組を行うことが期待される。

#### ④地域金融機関（地銀、信金、信組等）

○地域金融機関は、資金貸付等を行う形で、中小企業との接点を有する。

○地域に根ざした事業を行う主体であり、取引先中小企業が被災によって事業継続が危ぶまれる状況となれば、顧客基盤を喪失するリスクを抱えているとも言える。このため、自らの事業の持続的発展の観点からも、中小企業の自然災害への備えを促進していくことは重要である。

○こうした観点から、個々の経営判断の中で、以下のような中小企業への働きかけ・支援を行っていくことが期待される。

○なお、政府系金融機関においても、民間金融機関と同様、中小企業への普及啓発や事前対策の支援の一翼を担うことが期待される。

##### 【期待される取組例】

i) 普及啓発、事業継続計画（BCP）の策定支援などのサービス提供

ii) 事前対策の実施に必要な資金の融資、融資期間の延長

iii) 自然災害発生時に、借入金の元本返済を免除する融資プランの提供

iv) 予め定めた融資限度額や金利条件で、自然災害発生時に貸し出しを行う「災害コミットメントライン」の取扱い

v) 被災した中小企業のニーズに対応し、融資条件を変更するなど、機動的かつ柔軟な対応

○中小企業庁が認定制度の運用を開始した際には、個々の経営判断の中で、同制度の取組も踏まえ、中小企業のニーズにきめ細かく対応する融資条件を設定するなどの取組を行うことが期待される。

#### ⑤商工団体（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会）

○商工会・商工会議所は地域の総合的な経済団体として、管内の中小企業に対し、様々な経営課題に関する日常的な支援を行っている。

○中小企業団体中央会は、互助組織である組合やその構成員である中小企業に対し、様々な経営課題に関する指導・助言等の支援を行っている。

○特に小規模事業者を中心に、日常的な経営支援を行っている商工会・商工会議所

の経営指導員の役割は大きく、防災・減災対策についても、同様に支援していくことが求められる。

【期待される取組例】

- i) パンフレット・セミナー等を通じた自然災害の備えの普及啓発
- ii) 自然災害に対応した保険・共済の普及啓発及び加入窓口、団体保険のとりまとめ
- iii) 専門家派遣や損害保険会社との連携等による事前対策の実施支援
- iv) 自然災害発生時における各種相談への対応、被害状況の把握
- v) 組合内の会員間及び複数の組合間における相互連携の仲介・促進
- vi) 地域の離れた（＝商圏の異なる）同業の他社間及び組合間での代替生産協定の締結などの連携の仲介・促進

○中小企業庁が認定制度の運用を開始した際には、現場の最前線として、その普及啓発や活用支援を行っていくことが求められる。その際、都道府県や市町村との連携も重要となる。

○これらの団体の全国統括団体である全国商工会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会には、傘下の機関による先行的な取組事例が全国に展開されるよう、リーダーシップを発揮することが求められる。

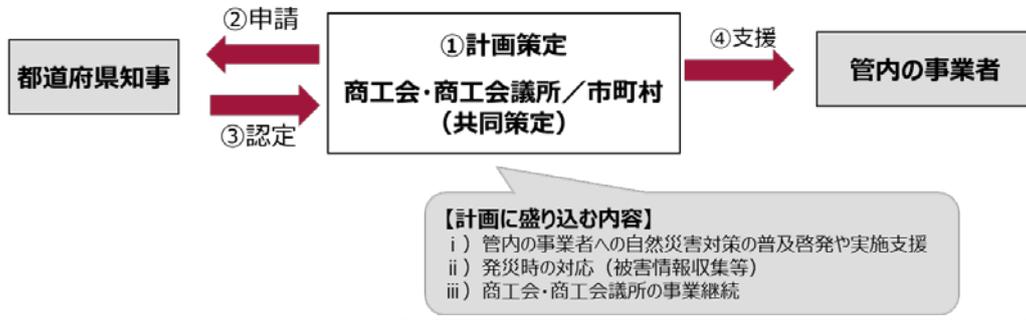
特に、商工会・商工会議所については、小規模事業者を中心に、日常的に経営支援を行っている経営指導員の役割は極めて大きい。経営課題への対応の一環として、防災・減災対策についても、同様に対策を促していくことが求められる。商工会・商工会議所は、既に自然災害リスクに関する普及啓発や発災時における相談窓口の設置、復旧支援などの取組を行ってきたが、会員事業者の意識は必ずしも十分に高まっておらず、また、発災後の管内中小企業の被害の調査、地方自治体への報告を含めた連携等の面で、地域間に対応のばらつきが見られるといった課題がある。

このため、商工会・商工会議所が、地域の防災を担う市町村と連携し、日頃から接点のある小規模事業者を中心に、自然災害への備えを支援する計画の認定制度を新たに設け、体制・取組を強化していくことが必要であると考えられる。

なお、その際、計画の作成や実施に係る経費については、地方交付税措置を講ずることが期待される。

【参考4-3】商工会・商工会議所による支援体制の強化

商工会・商工会議所の取組を促進する計画認定スキーム



本研究会では、中小企業を取り巻く関係者として、上記の関係者のほか、中小企業診断士、税理士、公認会計士等の専門家や、リース会社の役割についても、指摘がなされた。

また、国、中小企業や関係者の取組に関する KPI についても、一部議論が行われた。これらの点については、中小企業強靱化法案を始めとする「中小企業強靱化対策パッケージ」の検討の進捗状況、中小企業や関係者の検討・取組の進展等をにらみながら、検討を継続する。

平成 30 年 3 月に、内閣府が主導し、13 団体を構成メンバーとして設立された「防災経済コンソーシアム」では、自助・共助の観点から、事業者が自然災害に対する災害リスクマネジメントを実施し、事前の備えを充実させるための議論が進められている。こうした枠組みとも連携しながら、官民が一体となって、中小企業における災害対策を進めていくことが期待される。

## 【参考４－４】防災経済コンソーシアム（平成30年3月23日設立）

### 防災経済コンソーシアムの体制（概要）

#### 【本取組の背景】

- 近年の災害の激化、想定される大規模災害を踏まえれば、公助には一定の限界があり、自助の促進が極めて重要。
- 特に、地域経済の維持や早期復興という観点からは、事業者が事業活動の中で、災害に対して経済的な観点からも事前に備えることが不可欠。
- 経済的な備えの促進には、取引先・金融機関・税理士・経済団体等の事業者の経営判断に影響を与える関係者が、共通の理念の下に、面的に働きかけることが必要であり、継続的なものとするためには、これら面的な働きかけが通常の事業活動の中で（つまり自律的に）行われることが必要。
- これらの実現に向け、行政と産業界が連携のうえ、関係団体が自律的なネットワークを形成し、官民一体で活動するための枠組みが必要。

#### 【コンソーシアムの目的】

自助・共助の観点から、事業者が自然災害に対して災害リスクマネジメントを実施して事前の備えを充実させることを、コンソーシアムを通じて、面的・継続的に促進し、結果として社会全体の災害リスクマネジメント方向上により防災力が高まること

#### 【基本理念】

事業者の災害リスクマネジメント力が向上し、結果として社会全体の防災力が高まるように、コンソーシアムメンバーが尊重すべきものとして「防災経済行動原則」を策定

#### 【取組体制】

- 事業者が事業活動の中で事前の備えを行うことを目指し、国と民間団体（官民）が一体となって取り組むことが重要。
- メンバーの代表である幹事と内閣府が連携して事務局を務める。

#### 【活動体制】

- 事務部会における実務的な議論・共有
- 総会における取組状況の共有や意思決定

#### 【コンソーシアムの活動内容】

- 防災経済行動原則の作成（メンバーが尊重すべき理念の共有）
- 防災経済行動原則の普及・啓発（メンバーの情報伝達ルートにて）
- メンバーの活動状況の共有（行動原則の普及・啓発活動、その他の自助促進の活動）
- その他勉強会等（行政や有識者からの情報提供）

#### 【コンソーシアムの活動・運営方針】

- 各メンバーは、行動原則を可能な限り各メンバーの構成員等に普及・啓発することで、面的・継続的なアプローチや、事業者による理解が進むよう努力する。
- コンソーシアムは、各メンバーの活動に資する取組みを行う。
  - ◆ 例えば「事務部会等における各メンバーの活動状況の報告を通じて、行動原則の普及・啓発や自助促進に当たっての好事例等を共有し」、「普及・啓発等における課題等について検討を行う」といったことが考えられる

#### 【メンバー構成】

- ・ 外国損害保険協会
- ・ 経済同友会
- ・ 全国銀行協会
- ・ 全国商工会連合会
- ・ 全国信用金庫協会
- ・ 全国信用組合中央協会
- ・ 全国中小企業団体中央会
- ・ 日本経済団体連合会
- ・ 日本商工会議所
- ・ 日本税理士会連合会
- ・ 日本損害保険協会（初年度幹事）
- ・ 日本損害保険代理業協会
- ・ 日本保険仲立人協会

（五十音順、敬称略）

（出所）内閣府（防災担当）HP「防災経済コンソーシアムが設立されました」

（平成30年3月23日）

## ＜防災経済行動原則（抜粋）＞

### 【前文】

我が国は、その自然的条件から災害が発生しやすい特性を有している。このため事業者は、災害リスクマネジメントが事業経営上の根幹をなすことを認識して意思決定等の行動を行うことが重要である。特に大規模災害時には公助に一定の限界があることから、事業者は、自助・共助による以下（１）～（４）の事前の備えを行うことが必要である。

- （１）事業者は、自らの災害リスクを適切に認識・把握する。
- （２）事業者は、認識・把握した自らの災害リスクに応じて、リスクコントロール（耐震補強、BCP対策等）とリスクファイナンス（保険加入、融資、現金保有等）の組合せによる効果的な災害リスクマネジメントによって、防災対策を実施する。
- （３）事業者は、自らが主体的に行動するため、自らの役職員への防災教育の充実により意識を向上させる。
- （４）事業者は、自らの事業経営に不可欠な取引先、金融機関、事業者団体等の関係機関等と連携・コミュニケーションを図り、自助・共助の防災対策を実施

する。

防災経済行動原則は、事業者が自助・共助による事前の備えを行うことによって、結果として社会全体の災害リスクマネジメント力が高まるように、防災経済コンソーシアムのメンバーの活動上尊重されるべきものである。

【防災経済行動原則】

1. 防災経済コンソーシアムのメンバーは【前文】の（１）～（４）の実現を図るために必要な推進を図る。
2. 防災経済コンソーシアムのメンバーは、防災経済コンソーシアムへの情報共有や事業者への還元など、得られた知見は可能な限り共有し、社会全体の災害リスクマネジメント力向上の推進を図る。
3. 防災経済コンソーシアムのメンバーは、メンバーが属する業界の特性に応じた創意工夫により、事業者の災害リスクマネジメント力向上のための普及・啓発を図る。

## 5. 中小企業強靱化法案（仮称）による支援の強化

中小企業の事前対策に対する総合的な支援措置を講ずるとともに、その前提となる公的認定制度を設けるため、新たに法的措置を講ずることが適当である。

### （1）法的措置の枠組み

中小企業の事業活動に大きな影響を及ぼす自然災害が頻発する中、サプライチェーンや地域の経済・雇用を支える中小企業を中心に、事業活動の継続に向けて、事前対策の強化が必要となる。その際には、商工会・商工会議所を始めとする中小企業を取り巻く多様な関係者による支援が重要となる。

こうした基本認識の下、新たに、「自然災害等による事業活動への影響を踏まえ、その影響軽減及び事業活動の再開に資する事前対策等を講じ、事業活動を継続する能力の強化を図ること」を「事業継続力強化」として位置づけ、以下の内容からなる法的な枠組みを創設することが求められる。

#### 【参考5－1】法的措置の枠組み

- ①中小企業の事業継続力強化に関する基本方針の策定
  - i) 中小企業に求められる事前対策
  - ii) 中小企業を取り巻く関係者（サプライチェーンの親企業、商工団体、金融機関、損害保険会社、地方自治体等）に期待される協力
- ②中小企業の事業継続力強化に関する計画の経済産業大臣による認定
  - i) 「事業継続力強化計画」・・・中小企業が単体で行う事前対策
  - ii) 「連携事業継続力強化計画」・・・複数の中小企業が連携する、経営資源の融通（原材料、人員派遣、代替生産）等による事前対策
- ③計画の認定を受けた中小企業に対する支援措置
  - i) 設備投資に対する税制上の優遇措置
  - ii) 金融支援（信用保険の別枠付保等） など
- ④商工会・商工会議所による支援の促進
  - i) 商工会・商工会議所が市町村と共同して行う、小規模事業者に対する事業継続力強化支援（事前対策の普及啓発等）に関する計画の都道府県による認定  
（※）計画の作成や実施に係る経費については、地方交付税措置を講ずることが期待される。
- ⑤中小企業を取り巻く関係者による協力の明確化

## (2) 基本方針の骨子

中小企業における自然災害への備えを強化していくため、基本方針として、

①中小企業自らが取り組む事項

②中小企業を取り巻く関係者（サプライチェーンの関連企業、商工団体、金融機関、損害保険会社、地方自治体等）に期待される協力事項

について、それぞれ、具体的な内容を示すことが考えられる。

詳細については、今後の法案作成時における関係省庁・機関との調整や、法案の国会提出後における審議の状況等を総合的に勘案した上で、法律の施行までに検討を深めていくことが求められる。

## (3) 認定制度の考え方

我が国は、自然災害が多いことから、中小企業庁は、これまでも中小企業に対して、自然災害への備えとして、BCPの策定やそれに基づく事前対策を実施することを促してきた。しかしながら、中小企業は経営資源が乏しいこと、自然災害対策は経営課題としての優先度が低いことなどから、具体的な取組は一部の者に止まっていた。このような状況の中で、国による認定制度によって多くの中小企業の取組が促進されることが期待される。

当該認定は、将来の事前対策について一から検討し、計画としてまとめていくものを対象とするため、中小企業が新たに事前対策を検討するきっかけとなりうる。また、既に一定程度の事前対策を行っている中小企業が、その充実を図ろうとする計画も対象とすることから、導入済みの事前対策の高度化を後押しすることも期待される。

認定制度やその運用の詳細については、外部専門家の意見を踏まえながら、引き続き検討を深めていくことが求められるが、現時点では、以下のような取組を含めていくことが想定される。

- ハザードマップなどを利用して、どのような自然災害で事業中断するおそれがあり、その被害規模をどの程度と想定するかなど、リスクを把握すること
- 事前対策としては、被災時の初動対応として必要な事項（例：従業員等の安否確認、被害状況把握、二次災害防止の取組、取引先等への連絡等）や、事業者の状況に応じて、設備対策、情報保全、人員確保、リスクファイナンス、取引先等との協力体制など、必要な対策を取り決めて実施すること
- 事前対策の実効性を確保するため、被災時を視野に入れた社内体制の構築、従業員向けの訓練・教育、計画などの見直しなどの手続きを明らかにすること
- 単に認定を受けた者に支援を講ずるだけでなく、認定を受けた計画が実行に移され、中小企業の事業継続の能力の向上に繋がることについて、フォローアップをしっかりと行っていくこと

また、認定制度の運用に際しては、認定に基づく支援措置に加え、認定されたことが評価されることにより、様々な関係者による支援が得られ、事前対策の実効性が高まっていくことも期待される。このため、中小企業が国内外の取引先に向け、認定を受けたことを発信できる仕組みについても今後検討していく必要がある。併せて、自然災害が頻発する我が国において、中小企業の事業継続の観点からの取組が進められていることを、国外に対してもしっかりと発信していくことが重要である。

なお、昨今中小企業においても課題となりつつあるサイバーセキュリティについても、中小企業の事業継続に影響を与えうるリスクとして、明確に認識していくことが求められる。このため、認定制度の運用に当たっては、既存の「SECURITY ACTION」<sup>8</sup>の枠組みを考慮するなど、サイバーセキュリティについても中小企業が意識することができるような制度設計について、今後検討していくことが適当である。

---

<sup>8</sup> 中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度。取組目標に応じて「★一つ星」と「★★二つ星」のロゴマークが存在。

## 6. 事後対策について

本研究会では、中小企業における事前対策の強化のための課題と対応策を中心に検討してきたが、一連の自然災害時の教訓を踏まえると、早急に対処すべき初動対応に関する課題への対応も検討する必要があると考えられる。

### (1) 初動支援措置の発動基準

台風 19 号～21 号による近畿地方への影響として、大阪府及び和歌山県では、合計 70 億円を超える中小企業被害（北海道胆振東部地震よりも大）が生じたものの、災害救助法の適用がなく、慣例的にそれと連動する、以下の初動支援措置は講じられなかった。

#### 【参考 6－1】自然災害発生時の初動支援措置

- i) 特別相談窓口の設置
- ii) 災害復旧貸付の実施
- iii) セーフティネット保証 4 号の適用
- iv) 既往債務の返済条件緩和等の対応
- v) 小規模企業共済災害時貸付の適用

現行の中小企業関係の初動支援措置については、災害救助法の適用があった場合に発動することとしているが、災害救助法の適用要件は、中小企業被害と直接関連性がない事由となっている<sup>9</sup>。このため、大きな中小企業被害が発生していても、住居被害が限定的なケースでは、機動的な中小企業支援が行われないケースも生じうる。

現行の災害救助法に基づく基準については、i) 住家被害から中小企業被害を推定する点には一定の合理性があること、ii) 発災時に混乱を極める被災地において、災害救助法の適用をシグナルとして迅速な対応を講ずることが可能であることなどから、引き続き一定の機能を担うことが期待される一方で、より機動的かつ柔軟な形で、初動支援措置を講じていくためには、住家被害がそれ程大きくなくても、一定の中小企業被害が生じた場合に、初動支援措置を迅速に発動できるよう、災害救助法の適用基準とは別の基準を設けるなど、中小企業関係の初動支援措置について発動基準の見直しを行うことが適当であると考えられる。

<sup>9</sup> 災害救助法の適用要件

災害救助法の適用については、①災害によって市町村等の人口に応じた一定数以上の住家の滅失（全壊）がある場合、②多数の者が生命又は身体に危害を受け、又は受けるおそれが生じた場合であって、避難して継続的に救助を必要とする場合等、①②いずれかの場合であり、近年の災害においては、主に②の理由による適用のケースが多い。なお、同法の適用については都道府県知事が判断し、決定することとなっている。

## (2) 災害発生時の中小企業被害の情報収集

一連の自然災害では、大規模な被災経験が少ない地方自治体も存在した中で、被災状況の把握に手間取るケースも見られたとの指摘がある。

自然災害発生時に初動支援措置を適切に講じていくためには、まず速やかな被害状況の把握が必要とされる一方、被災現場では、人命救助や避難所の設置など、住民の安全確保のために様々な対応が求められることとなり、とりわけ市町村では、大きな混乱が生ずることも考えられる。

そうした状況にあっても、中小企業の被害状況を迅速かつ的確に把握し、速やかな支援措置に繋げていくためには、日常的に中小企業を支援している商工会・商工会議所が、地方自治体をサポートする形で行う情報収集のあり方について、予め検討・整理するとともに、都道府県及び市町村との連絡・連携体制を構築し、情報収集の手順、役割分担等について、明確に定めておくことが必要であると考えられる。

以上を踏まえ、今後、発災時における中小企業被害情報収集のあり方について、中小企業庁が各地域において、都道府県・市町村、地方経済産業局・沖縄総合事務局、商工会・商工会議所等が連携して検討・整理した上で、地域の中小企業に対し、定期的に周知していくことも必要であると考えられる。

### おわりに

本研究会では、近年頻発した自然災害を踏まえ、中小企業における事前対策を強化するための対応策について、集中的に検討を行った。

中小企業における自然災害への備えの強化については、これまでも10年以上に亘りその必要性が指摘され、中小企業庁において、様々な政策対応が講じられてきているが、経営資源に制約を抱える中小企業における取組の進捗は、道半ばである。自然災害リスクの高い我が国において、継続的かつきめ細かい支援を行って行くことの必要性を重ねて指摘し、ここに中間取りまとめとする。

# 參考資料

参考資料 1 損害保険会社の経験を踏まえた効果的な自然災害に対する防災・減災のための事前対策例

災害対策全般に対する対策	
	ハザードマップを確認し、自社の拠点が立地する場所について、地震、水災（含む土砂災害）、高潮などのリスクを把握する。
	標語を策定し、従業員の目に触れる場所に掲示する。
	建物の修繕計画を策定し、運用する。
	事前防災マニュアルを策定し事前に確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－災害のピークから逆算した、時間軸での対策を策定</li> <li>－発動する基準の明確化</li> </ul>
	対応マニュアルの整備、事前の確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－避難場所の確認</li> <li>－安否連絡・確認方法の統一</li> <li>－発災時の出社ルールの明確化</li> <li>－設備の安全な停止方法の確認</li> <li>－緊急時の対策の優先順位付け</li> </ul>
	事業継続計画を策定する。
	策定した防災計画・事業継続計画に基づき、訓練を定期的実施する。
	訓練実施後、振り返り・改善を実施する。
	重要データについて、複製する。
	被災後も顧客や取引先と連絡を取り続けることができる。
	自社の拠点ごとに事業運営に必要な電力量および停電の影響を把握し、必要に応じて自前で非常用発電機を準備する。
	気象情報・防災情報の獲得ソース（※）を把握し、定期的にチェックし、自社の防災・減災対策に活用する。 ※主な気象情報・防災情報の獲得ソース <ul style="list-style-type: none"> <li>－気象庁 HP（各種気象情報、警報等）</li> <li>－国土交通省 HP（ハザードマップポータル、川の防災情報等）</li> <li>－各自治体の防災ポータルサイト</li> </ul> <div style="text-align: right;">等</div>
	常備しておくべき資機材・備蓄品を列举し、常備する。 例：＜施設・収容品防護用＞ 土のう・止水板・排水ポンプ・防水シート・バケツ・パレット（保管品の嵩上げ用）等 <ul style="list-style-type: none"> <li>＜人命安全確保用＞ヘルメット・長靴・手袋・懐中電灯・雨合羽・ゴムボート・担架・拡声器・トランシーバー等</li> <li>＜事業継続・帰宅困難対応＞非常用発電機・非常食・飲料水・非常用トイレ・毛布・簡易間仕切り等</li> </ul>

	<p>&lt;その他&gt;配置図（建物や設備、保管品の設置場所が示されたもの）・危険箇所図（危険箇所が図面に示されたもの）</p>
	<p>既存のリスクファイナンス策（保険・共済等）について、補償内容（災害ごとの補償の有無や補償額等）の十分性を確認し、必要に応じて見直す。</p>
	<p>発災後の資金需要を予想し、「資金ショートを起こさない」という観点（※）で、既存のリスクファイナンス策の有効性を確認し、必要に応じて見直す。</p> <p>※損害保険や共済は財物損害や休業損失の確定後に保険金が支払われるため、発災直後の資金ニーズへの対応力は必ずしも十分でない点に留意する。</p>
	<p>過去の災害による自社拠点の罹災歴を把握し、同種災害の発生頻度や事業への影響度等から、防災・減災対策の優先度を決めて対策を実行する。</p>
	<p>拠点別に獲得可能なプッシュ型の災害予報情報を常に確認し、各拠点または本社主導でそれら災害予報情報を有効活用する態勢を整備する。</p>
	<p>代替品の早期調達が困難な生産設備・部品を特定し、大規模自然災害発生時の早期復旧に向けた事前対策を生産設備メーカーや取引先と協力して策定する。</p>
	<p>緊急時対策の本社・各拠点間の情報伝達・対策実施状況や十分性のチェックを行える通信インフラ（web 会議システム、安否確認システム等）を事前に特定・整備しておく。</p>
	<p>災害発生時の状況・情報（※）を都度記録する態勢を整え、そうした災害が再発する前提で次の災害への事前対策に活かす。</p> <p>※・気象状況（降水量、風速、震度等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各拠点の状況（水深、積雪高さ、地盤状況等）</li> <li>・被害の状況（物的被害、休業損失等）</li> </ul>
<p><b>火災に関する対策</b></p>	
	<p>火災の自動通報装置を導入する。</p>
	<p>消火器を見やすい場所に設置し、周辺にもスペースを確保する。（位置表示がある）</p>
	<p>消火器の点検を年1回以上実施する。</p>
	<p>可燃廃棄物を分別し、廃棄場所について清潔な状態を維持する。</p>
	<p>廊下や階段の出入り口、非常口の開閉機能が機能するよう環境を整える。</p>
	<p>指定喫煙場所以外を禁煙にする。</p>
	<p>喫煙場所を設ける際は、周囲に可燃物が無いように整理・整頓がなされている。</p>
	<p>喫煙場所に、消火用の水、吸い殻処理専用の金属製回収容器を備え付けている。</p>
	<p>消防計画書、消防検査報告書などの書類を保管・管理する。</p>
	<p>パレット・原材料・商品などを野積みしない。</p>
	<p>警備会社と機械警備契約をする。</p>
	<p>従業員に対して、防災教育および定期的な訓練がなされ、記録をしている。</p>
	<p>電気設備（受配電設備、配電設備）の点検が定期的になされている。</p>

設備装置等の操作ミスによる出火防止の為、マニュアルの徹底、作業員間の指さし確認等管理が徹底されている。
火災発生時の社内対応マニュアルが完備され、担当部署や担当者が設定されている。
施設内の整理整頓が徹底されている。
照明器具と可燃物が接近しないように徹底されている。
敷地内で危険物を使用する場合、使用方法、貯蔵方法等マニュアル化され、徹底されている。
避雷針等の設置があり、落雷防止の措置が施されている。
<b>地震に関する対策</b>
自社の拠点の建物について、耐震性を確認する。
耐震が不十分な建物について、中長期的な建物耐震化計画を策定する。
帰宅困難者向けの備品を用意する。
ライフライン途絶に備えた機器（非常用発電機、衛星携帯電話）を準備する。
照明やつり天井など、吊りものの落下対策を実施する。
感震ブレーカーを設置する。
ボイラーや火気設備に感震機を設置し、自動停止機能を備える。
感震装置について、定期的な動作試験を実施する。
被災時における事業を継続するにあたっての代替施設の確保ができる。
ラックへ設備等を保管する場合は、基本的に下段から保管するように徹底されている。
設備機械・什器等が床面に固定されている。高所の重量物を下ろす。
<b>水災に関する対策</b>
想定浸水深より低い位置にある開口部（通気口など）を止水処置する。
敷地外周にコンクリート塀などを設置し、敷地内に水が流入しないようにする。
敷地内の周囲より窪んでいる箇所に商品などを保管・仮置きしない。
排水溝を定期的に掃除する。
建物出入口等の開口部に防水板を設置する。
重要設備周囲に防水堤を設け、周りを囲う。
重要設備の架台を高く作り、上方へ持ち上げる。
事業継続に欠かせない建物や、設備・在庫品の保管場所を嵩上げする。
データサーバーや重要書類の保管庫を上階へ移動させる。
設備ピット下部に釜場を作り、排水ポンプを設置する。
受変電設備を嵩上げする。または、周囲に防水堤を設ける。
排水溝・排水管の径を拡大する。
水と接触することにより発火するおそれのある危険物（アルミ粉末、マグネシウム粉末等）が浸水しないよう、上階に保管する。
有害物質（重金属等）、劇物（硫酸等）、油類等が浸水により流出しないような保管方法や保管場所を取る。

	止水板、土のう、水のう、吸水マット、発電機などの水災対策資機材を備蓄する。
	気象庁 HP その他気象情報を入手し、確認する。(特に台風シーズンは1日1回以上)
	雨漏り箇所の確認・対策を実施する。
	潮位の状況について、気象庁のHPで確認ができるよう、URLを確認。
	民間気象予報会社のアラート配信サービスを活用する。
	直前対策が整ったら、安全な場所へ避難する。
<b>風災に関する対策</b>	
	建物の屋根、外壁を定期的に点検し、破損箇所、劣化箇所の改修を行う。
	飛びやすい物を撤去・固定する。(例：放置物、カラーコーン等の移動標識類、ごみ箱、ベニヤ板等、自転車、パレットなど)
	屋外保管物を収納する。
	シャッターへ間柱・補強材を設置する。
	台風来襲時はシャッター中央部に土のうを置き、あおり止めとする。
	屋根上に突出するダクト等については、周囲を鉄骨で囲うなどの補強を行う。
	窓ガラスへ飛散防止フィルムを貼付する。または、強化ガラス・網入りガラスへ変更する。もしくは雨戸を設置する。
	屋外設備に対して、防風フェンスや錠戸(ルーバー)を用いて保護する。
	開口部を固定・養生する。
	建物出入口を閉める。
	倒れそうな樹木を補強、もしくは撤去する。
	竜巻の場合はただちに避難する。
<b>落雷に関する対策</b>	
	電源配線・通信配線へ避雷器を設置する。
	停電に備えたバックアップ発電機を設置し、定期的に動作試験(燃料の補給を含む)を行う。
	無停電電源装置(UPS)を設置する。
	落雷が予想される際に、事前に設備機器を停止する。
<b>雪害に関する対策</b>	
	除雪具を備品として用意する。
	定期的に雪下ろしを実施する。
	定期的に融雪剤を散布する。
	棟上への雪割板を設置する。
	屋根上へ雪庇防止フェンスを設置する。
	軒樋、庇、軒先につらら防止ヒーターを導入する。
	屋根全体へ融雪ヒーターを導入する。
<b>低温災害に関する対策</b>	
	屋外露出の給排水管に乾式スプリンクラーや凍結防止ヒーター(自己温度制御タイプ)を導

	入する。
	配管等の凍結を防ぐため保温材を取り付ける。
	水道管など水抜きが可能なものは、低温になる前に水抜きを行う。
	給排水管のひび割れや継ぎ手のゆるみがないか点検し、状況に応じて修繕する。

## 参考資料 2

### 委員名簿

荒木 玄	一般社団法人日本損害保険協会(三井住友海上火災保険株式会社火災傷害保険部 企業火災保険チーム課長)
伊藤 毅	特定非営利活動法人事業継続推進機構 副理事長 株式会社レジリエンシープランニングオフィス 代表取締役
及川 勝	全国中小企業団体中央会 事務局次長
生出 治	株式会社生出(おいずる) 代表取締役社長
岡崎 文太郎	株式会社日本政策金融公庫中小企業事業本部事業企画部長
小野 幸則	一般社団法人 外国損害保険協会 専務理事
加藤 正敏	日本商工会議所 中小企業振興部長
佐々木 淳	全国商工会連合会 会員サービス部長
佐藤 主光	一橋大学国際・公共政策大学院 教授
高橋 孝一	SOMPOリスクマネジメント株式会社 首席フェロー
鶴丸 哲哉	ルネサスエレクトロニクス株式会社 代表取締役会長 一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)半導体部会 副部会長
長谷川 雅巳	日本経済団体連合会 ソーシャル・コミュニケーション本部長
平井 英虎	熊本市経済観光局長
蛭間 芳樹	株式会社日本政策投資銀行サステナビリティ企画部 BCM 格付主幹 東京大学生産技術研究所協力研究員
藤井 多加志	株式会社リケン 執行役員
藤田 千晴	東京都中小企業診断士協会 理事・地域支援部長
村上 亘	三重県雇用経済部長
◎渡辺 研司	名古屋工業大学大学院 教授

◎は座長

敬称略、五十音順

## オブザーバー

小山 陽一郎	内閣官房国土強靱化推進室参事官
佐谷 説子	内閣府政策統括官（防災担当）付参事官（普及啓発・連携担当）
堀本 善雄	金融庁監督局総務課長
鈴木 久雄	独立行政法人中小企業基盤整備機構企画部長

## 省内関係者

安藤 久佳	中小企業庁長官
前田 泰宏	中小企業庁次長
吉野 恭司	中小企業庁中小企業政策統括調整官
木村 聡	中小企業庁事業環境部長
奈須野 太	中小企業庁経営支援部長
茂木 正	中小企業庁総務課長
田上 博道	中小企業庁企画課長
佐藤 二三男	中小企業庁経営安定対策室長
伊藤 公二	中小企業庁調査室長
辻本 圭助	大臣官房総務課危機管理・災害対策室長
安藤 保彦	地域経済産業グループ地域経済産業課長
太田 雄彦	製造産業局総務課長
山本 和徳	商務・サービスグループ参事官
菊川 人吾	商務情報政策局 情報産業課長

## 開催実績

平成 30 年 11 月 21 日 第1回研究会

- (1) 中小企業における防災・減災対策に関する取組の現状と課題
- (2) 委員・外部有識者からのプレゼンテーション
  - ・SOMPOリスクマネジメント株式会社 高橋委員
  - ・東京都中小企業診断士協会 理事・地域支援部長 藤田委員
  - ・ナブテスコ株式会社 木村 康弘様

平成 30 年 12 月 11 日 第2回研究会

- (1) 中小企業・小規模事業者における事前対策事例
  - ①事務局説明
  - ②委員からのプレゼンテーション
    - ・株式会社生出 生出委員
    - ・一橋大学 佐藤委員
- (2) リスクファイナンスの取組事例
  - ①事務局説明
  - ②委員・外部有識者からのプレゼンテーション
    - ・一般社団法人日本損害保険協会 荒木委員
    - ・株式会社日本政策金融公庫 岡崎委員
    - ・株式会社紀陽銀行 西川 隆示様
    - 紀陽リース・キャピタル株式会社 黒川 久生様

平成 30 年 12 月 26 日 第3回研究会

- (1) 自治体における取組事例
  - ①事務局説明
  - ②委員・外部有識者からのプレゼンテーション
    - ・三重県 村上委員
    - ・岐阜市 山口 晃様
- (2) サプライチェーンにおける取組事例
  - ①製造産業局説明(製造産業局 太田総務課長)
  - ②委員・外部有識者からのプレゼンテーション
    - ・株式会社リケン 藤井委員
    - ・ルネサスエレクトロニクス株式会社 鶴丸委員
    - ・一般社団法人中部経済連合会 川瀬 康博様
- (3) 中小企業に対する事前対策インセンティブ
  - ①委員からのプレゼンテーション
    - ・全国中小企業団体中央会 及川委員

②事務局説明

平成 31 年1月 10 日 第4回研究会

(1) 商工団体等における取組事例と事後対策

① 委員・外部有識者からのプレゼンテーション

- ・ 日本商工会議所 加藤委員
- ・ 全国商工会連合会 佐々木委員
- ・ 中国経済産業局 向井産業部長

② 事務局

(2) リスクファイナンス

委員からのプレゼンテーション

- ・ 日本損害保険協会 荒木委員
- ・ 外国損害保険協会 小野委員

(3) 中間とりまとめ骨子案

事務局説明

平成 31 年1月 25 日 第5回研究会

中間取りまとめ