

第2章

防災・減災対策

前章では、中小企業の事業環境の変化について分析をするとともに、それに対応するための自己変革や、周囲の関係者（ステークホルダー）の役割について議論した。そうした取組の中で重要なものの一つに、防災・減災対策が挙げられる。改めて言うまでもなく、我が国は自然災害が多く、2018年は大阪府北部地震、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）、台風第19～21号、北海道胆振東部地震など、地域の中小企業・小規模事業者に大きな影響を与える大規模な災害が続けて発生した（第3-2-1図）。こうした事業環境の変化に対応すべく、中小企業は自ら自然災害への事前対策に取り組み、周囲の関係者を巻き込んで、事業を継続するための体制を構築する必要がある。

第3-2-1図 自然災害による中小企業の被害例（2018年）

平成30年7月豪雨 （西日本豪雨）	台風第19～21号	北海道胆振東部地震
豪雨災害初の激甚災害（本激） 中小企業被害額：4,738億円	25年ぶりに非常に強い勢力で上陸 中小企業被害額：99億円	地震による停電で全道に影響 中小企業被害額：42億円

資料：中小企業庁「中小企業の防災・減災対策に関する現状と課題について」（2018年11月）
 （注）中小企業被害額については、激甚災害指定に係る被害調査時点において、自治体から直接被害として報告のあったもの。

また、首都直下地震や南海トラフ地震の発生が想定されることに加えて、近年は水害の発生リスクも上昇している。大規模災害は、中小企業の事業継続に大きな影響を及ぼし、そうした影響を小さくするには、自然災害に対する事前の備えが重要である。

第3部第2章では、我が国の自然災害の発生状況や中小企業への影響を概観するとともに、中小企業における自然災害に対する備えの状況などについて分析していく。

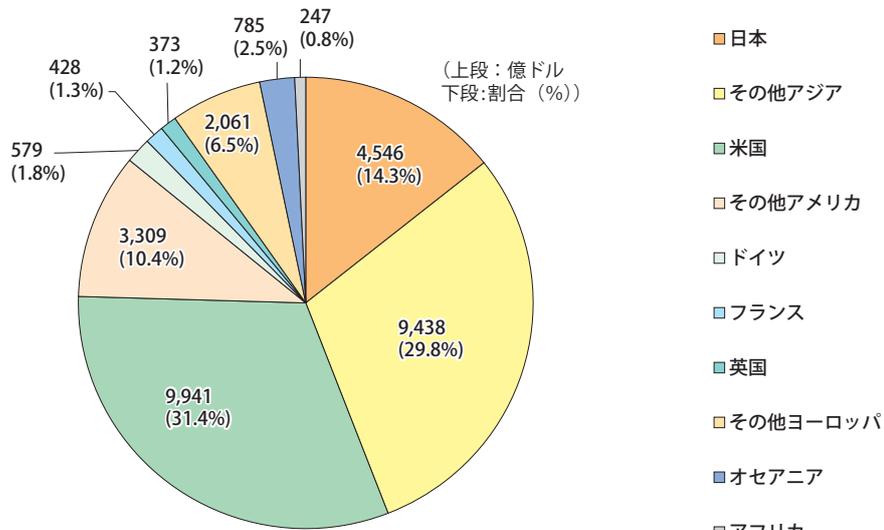
第1節 中小企業に対する自然災害の影響

1 世界における我が国での自然災害の被害額

はじめに、世界における我が国での自然災害の被害額について確認する。第3-2-2図は、世界における1985年から2018年までの自然災害による

累積被害額構成を示している。これを見ると、我が国における自然災害による被害額の割合は世界全体の14.3%と高い水準にあることが分かる。

第3-2-2図 世界における自然災害被害額と被害額の割合



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成
 (注)1. 1985年～2018年の自然災害による被害額を集計している。

2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している

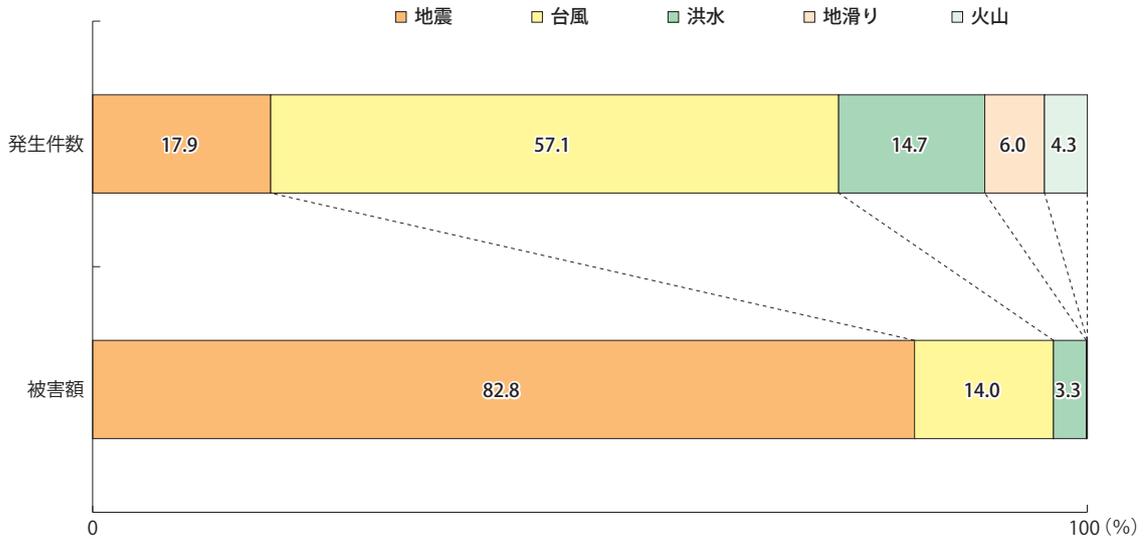
3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

2 我が国における自然災害の発生状況

次に、我が国における自然災害の発生状況などについて確認する。我が国における自然災害による被害の内訳を見ると、発生件数は「台風」が57.1%と最も多く、次いで「地震」、「洪水」が多

い（第3-2-3図）。他方、被害額は、一たび発生すれば広域に甚大な被害をもたらす「地震」が8割超を占めており、次いで「台風」、「洪水」の順となっている。

第3-2-3図 我が国における自然災害の発生件数及び被害額の災害別割合



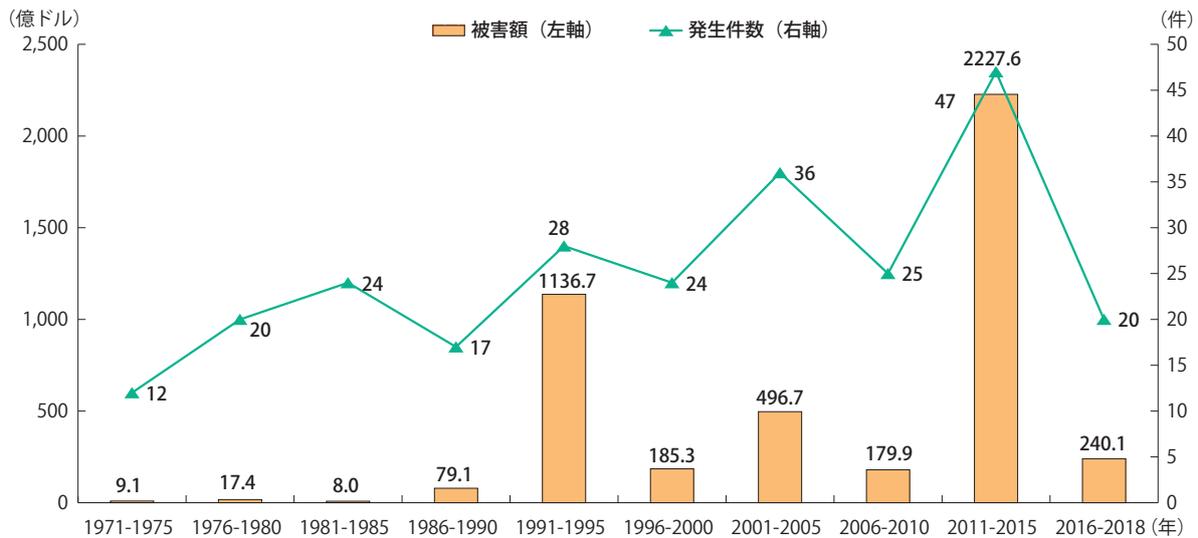
資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成

- (注) 1. 1985年～2018年の自然災害による被害額を集計している。
 2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している。
 3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

第3-2-4図は、我が国における自然災害の発生件数と被害額の推移を示している。これを見ると、自然災害の発生件数が変動を伴いながら増加

傾向にあり、阪神・淡路大震災（1995年）、東日本大震災（2011年）の発生時には大規模な被害を記録している。

第3-2-4図 我が国の自然災害発生件数及び被害額の推移



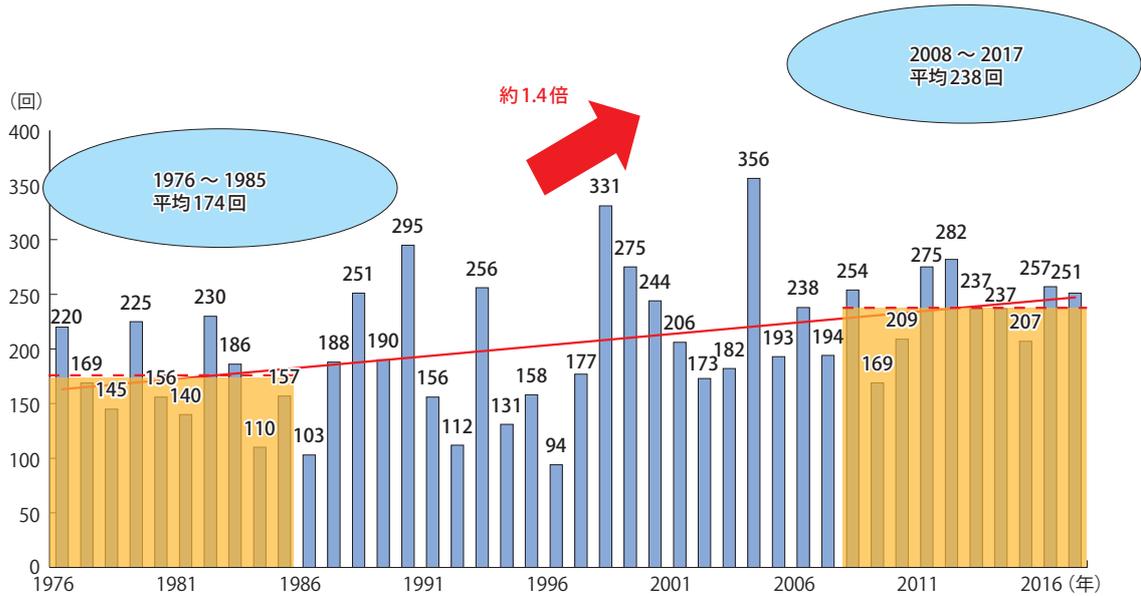
資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成

- (注) 1. 1971年～2018年の自然災害による被害額を集計している。
 2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している。
 3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

中でも、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）では、豪雨災害としては初めて中小企業被害が激甚災害¹（本激）として指定されるなど、広範囲に大きな被害をもたらした。第3-2-5図によれば、こうした被害をもたらす大雨について、1時間降

水量50mmを上回る大雨の発生件数が、この30年間で1.4倍に増加していることが分かる。今後も気候変動の影響により、水害が頻発することが懸念される。

第3-2-5図 1時間降水量50mm以上の年間発生回数（アメダス1,000地点あたり）



資料：国土交通省「第3回大規模広域豪雨を踏まえた水災害対策検討小委員会資料」より抜粋

第3-2-6図は、1995年から2017年にかけて災害救助法²が適用された都道府県及びその回数を示したものである。ほとんどの都道府県において災

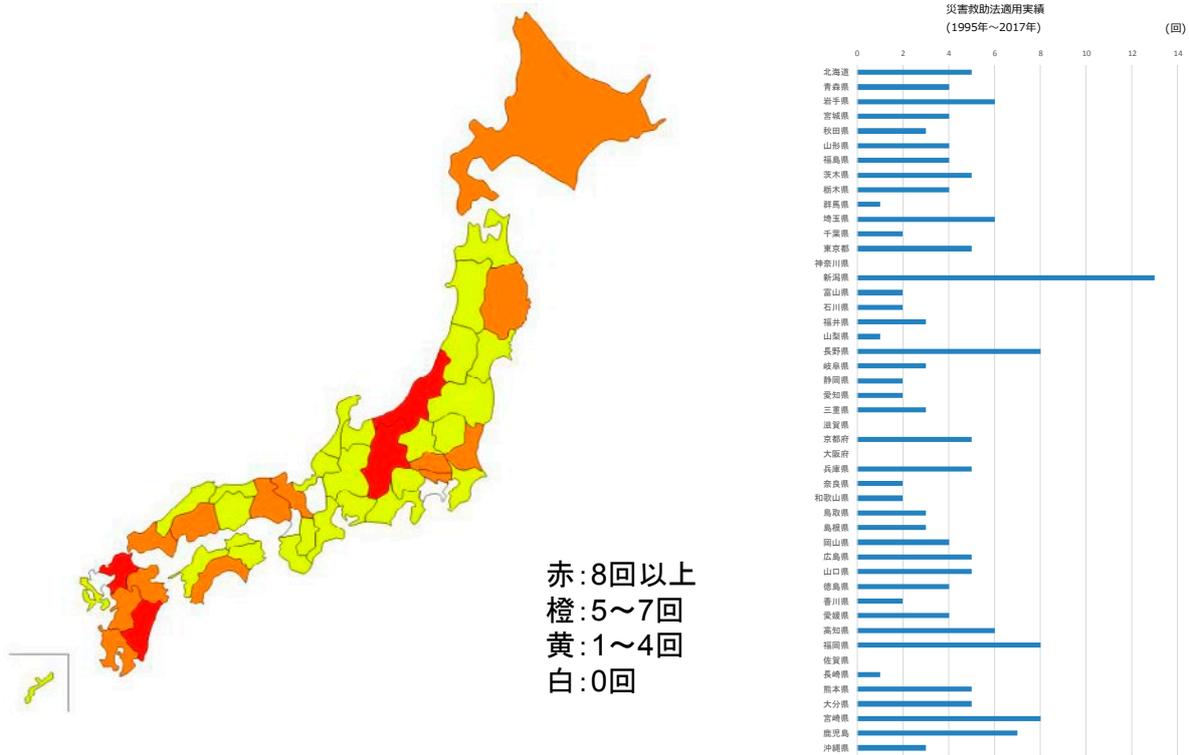
害救助法が適用されており、大きな自然災害は、地域によらず各地で発生する可能性のあることが示唆されている。

1 「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」（昭和37年法律第150号）に基づき、国民経済に著しい影響を及ぼし、かつ、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措置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、政府は、政令でその災害を「激甚災害」として指定するとともに、当該激甚災害に対し適用すべき措置を併せて指定することとしている。激甚災害に指定されると、地方公共団体の行う災害復旧事業等への国庫補助の嵩上げや中小企業者への保証の特例等、特別の財政助成措置が講じられる。なお、激甚災害の指定は、中央防災会議が定めている、「激甚災害指定基準」（本激の基準）及び「局地激甚災害指定基準」（局激の基準）による。

2 災害救助法の適用要件

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。

第3-2-6図 災害救助法の適用実績（1995年～2017年）



資料：平成30年度防災白書「災害救助法の適用実績」より中小企業庁作成

我が国はその地形、地質、気候などの自然条件から、自然災害の発生リスクが高い。また、自然災害は全国各地で発生しており、各地の中小企業にとっては、決して「他人事」ではない。各々の

事業者は自らの立地地域における自然災害のリスクを認識し、「自分事」として災害への備えを考えていく必要がある。

3 被災による中小企業への影響

① 中小企業が被災した際に生じる問題

本項では、中小企業が自然災害によって受けた被害の実態などについて把握する。ここでは、「中小企業の災害対応に関する調査³⁾」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて分析を行っている。

く。なお、本アンケート調査は、大規模災害の被災地域⁴⁾における20,006者（回収率15.3%）、その他の地域における9,994者（回収率14.6%）、計30,000者（回収率15.1%⁵⁾を送付対象としている。

3 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。なお、従業員数が20名以下の中小企業については、「2019年版小規模企業白書」で分析を行っている。

4 具体的な送付地域は以下の通り。

【平成30年北海道胆振東部地震】北海道厚真町・安平町・むかわ町

【平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）】岡山県、愛媛県、広島県全域

【平成29年6～7月：九州北部豪雨等、台風第3号】福岡県朝倉市、福岡県朝倉郡東峰村

【平成28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】

北海道空知郡南富良野町、岩手県宮古市、岩手県久慈市、岩手県下閉伊郡岩泉町

【平成28年4月：熊本地震】熊本県全域

【平成27年9月：台風第18号等】茨城県常総市

【平成23年3月：東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）】宮城県、福島県、茨城県、栃木県、岩手県、群馬県、埼玉県、千葉県全域

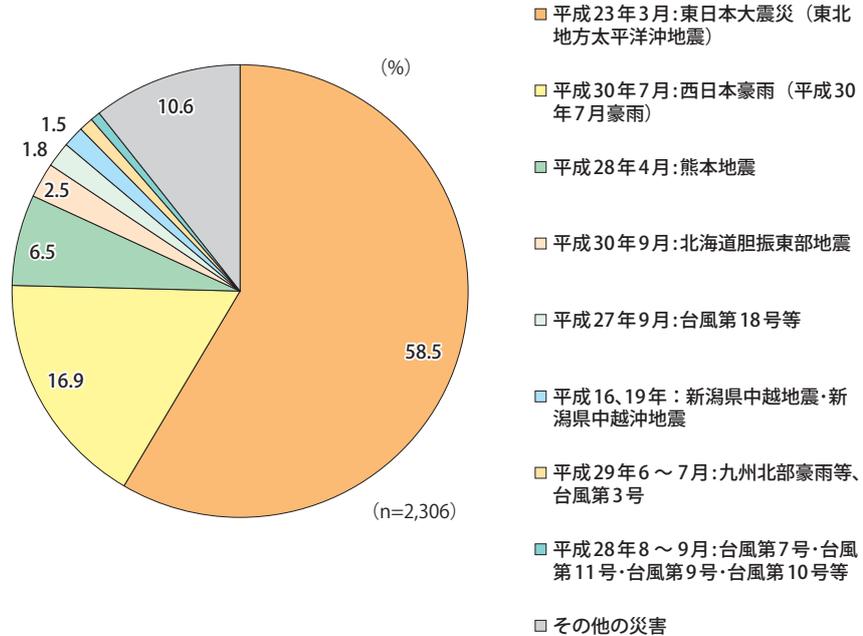
5 回答者のうち、7者については住所不明のため、大規模災害の被災地域、その他の地域別の回収率の算出に含まれていない。

②中小企業が過去に被災した自然災害

第3-2-7図は、過去に事業上の損害を被った自然災害について確認したものである。アンケート回答者は「平成23年3月：東日本大震災（東北地

方太平洋沖地震）」により被害を受けたと回答する企業が最も多く、次いで「平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）」、「平成28年4月：熊本地震」となっている。

第3-2-7図 被災により事業上の損害を受けた災害



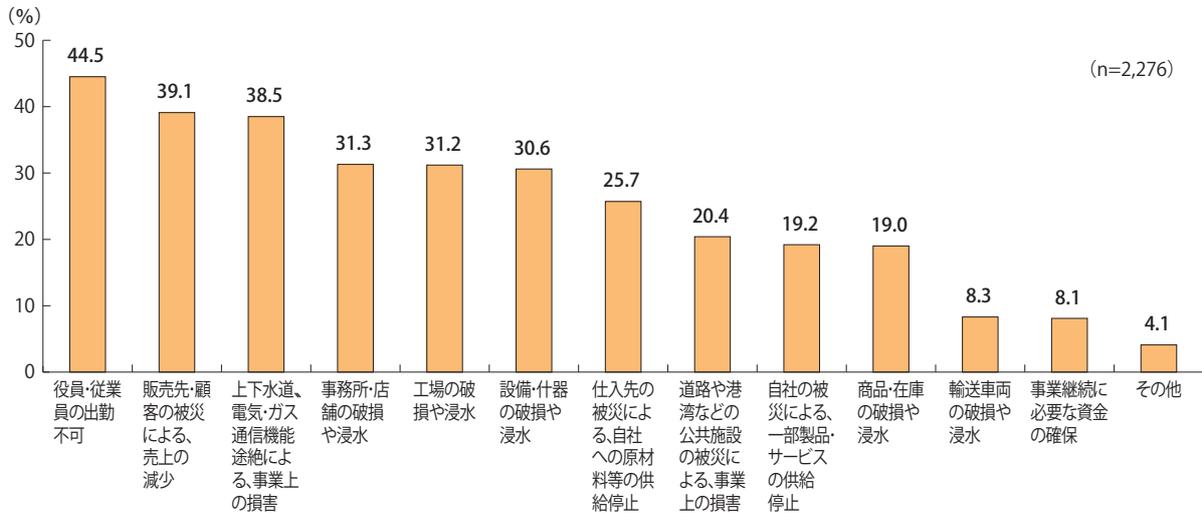
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 有効回答件数4,146者のうち、過去の被災により何らかの事業上の損害を受けたと回答した2,306者に対し、該当の災害を確認している。
 2. 被災した災害が複数存在する場合は、被った損害が最も大きいものを回答することとしている。
 3. 「事業上の損害を受けた経験はない」の回答を除いて集計している。
 4. 「平成23年3月:東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）」は、自然災害による損害に限って集計している。

③自然災害が中小企業に与える損害

第3-2-8図は、前掲第3-2-7図で回答した災害時における事業上の被害内容を示したものである。これを見ると、「役員・従業員の出勤不可」と回答する企業が最も多い。また、「販売先・顧

客の被災による、売上の減少」及び「仕入先の被災による、自社への原材料等の供給停止」との回答も一定割合を占めており、自社の被災だけでなく、仕入先や顧客の被災を要因とした事業上の損害も数多く発生していることが分かる。

第3-2-8図 被災によって受けた被害の内容

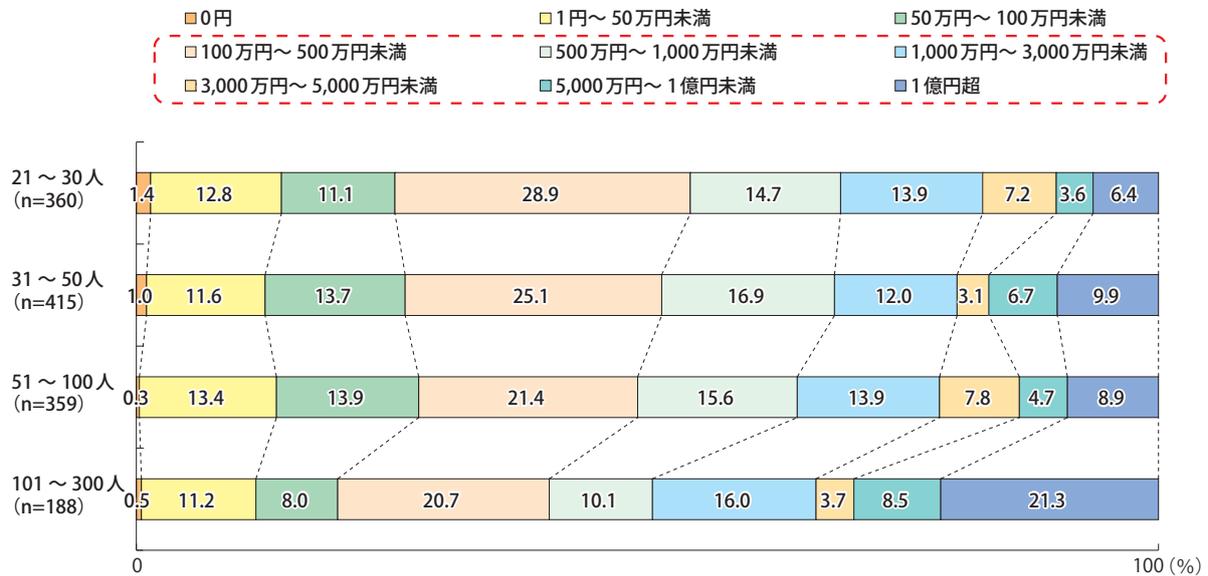


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

被災時における物的損失額を示す第3-2-9図によると、従業員の規模に関わらず、100万円以上の損

害を受けた企業の割合が7割を超え、1,000万円以上の損害を受けた企業の割合も3割を超えている。

第3-2-9図 従業員規模別に見た、被災によって被った物的損失額

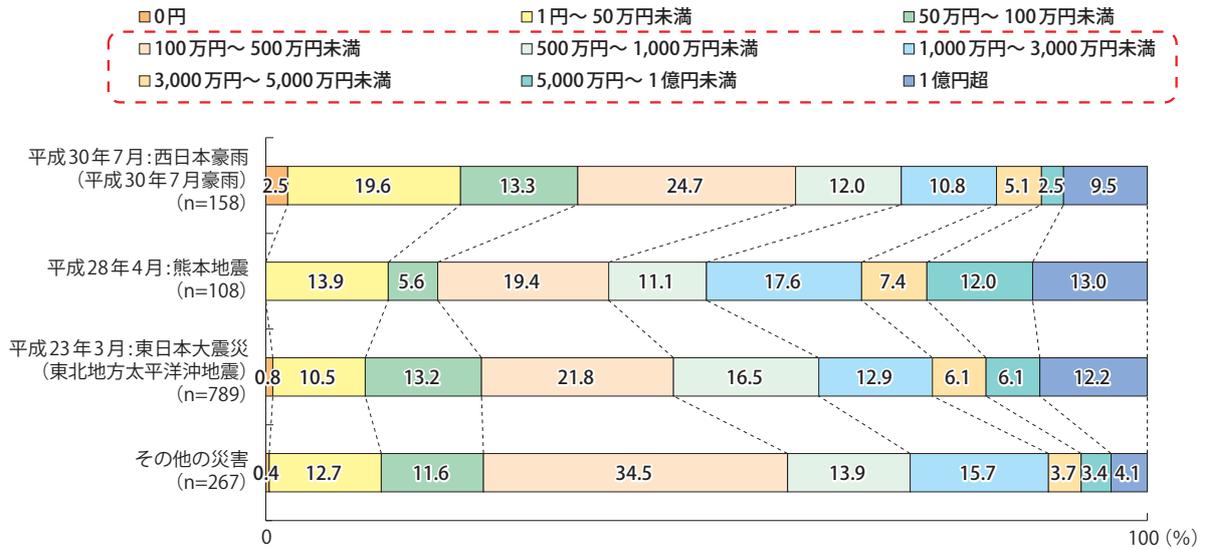


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。
 2. 損害額について「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第3-2-10図は、中小企業が過去に被災した災害別に、被った物的損失額を見たものである。いずれの災害においても、100万円を超える物的損

害を被っている企業の割合が大部分を占めていることが分かる。

第3-2-10図 被災した災害別に見た、被った物的損失額



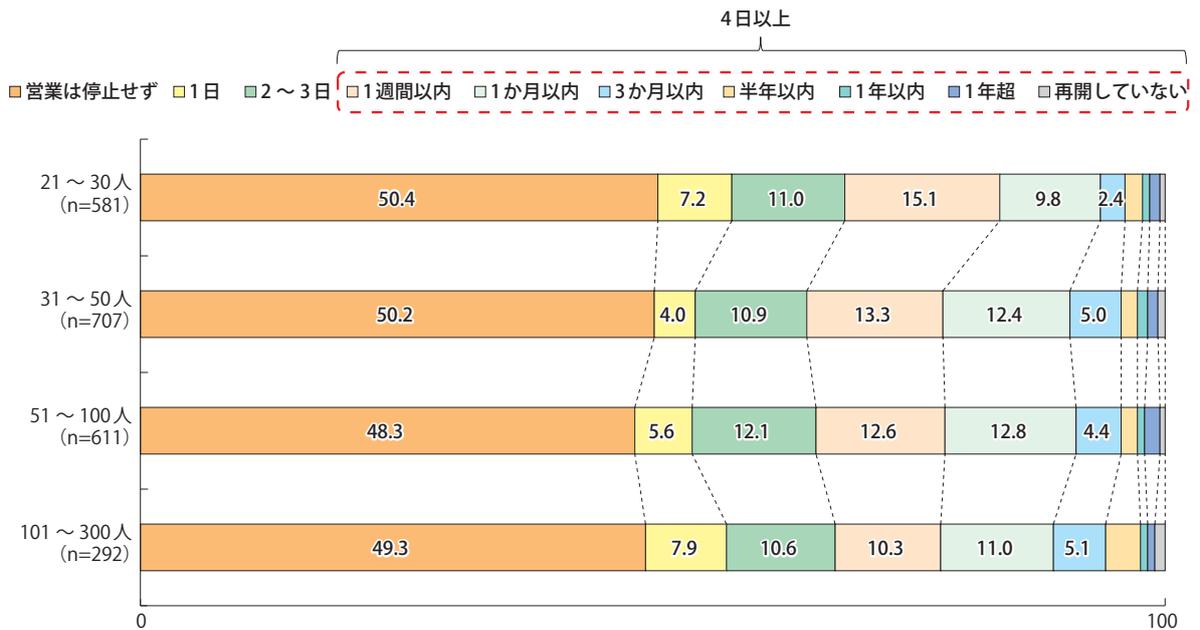
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。
 2. 「平成23年3月:東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)」は、自然災害による損害に限って集計している。
 3. 被災した災害について、「平成30年9月:北海道胆振東部地震」、「平成29年6～7月:九州北部豪雨等・台風第3号」、「平成28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」、「平成27年9月:台風第18号等」、「平成19,16年:新潟県中越沖地震・新潟県中越地震」、「その他の災害」の項目を「その他の災害」として集計している。

中小企業の被災時における営業停止期間を示す
 第3-2-11図によると、従業員規模に関わらず、
 約半数が「営業は停止せず」と回答する一方、4

日以上営業を停止した企業は3割を超えているこ
 とが分かる。

第3-2-11図 従業員規模別に見た、被災によって発生した営業停止期間



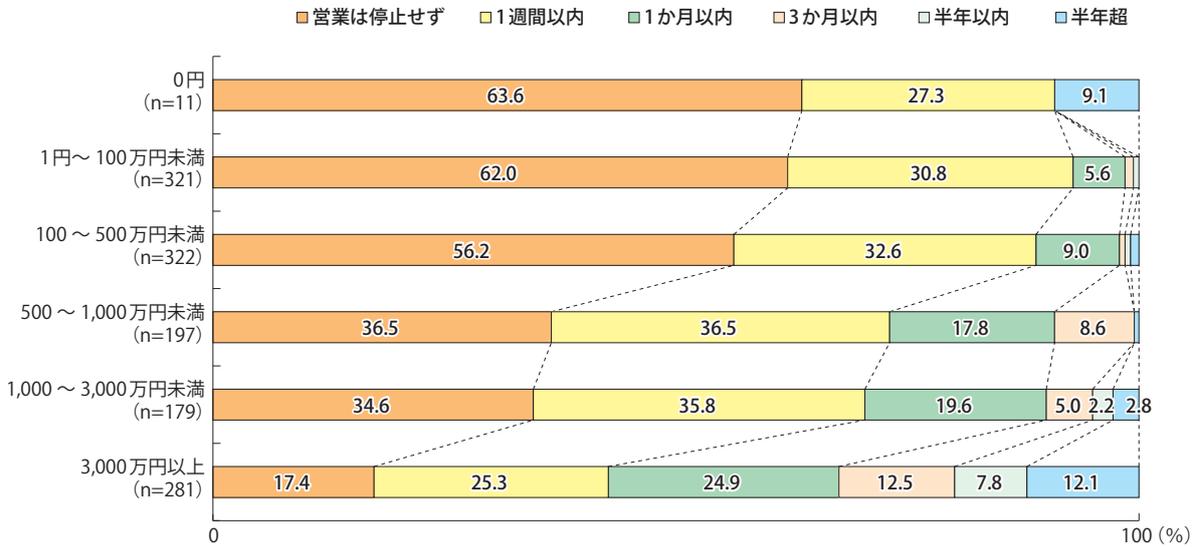
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注) 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。

第3-2-12図は、被災による営業停止期間を、物的損失額別に示したものである。損害額が大きいほど、「営業は停止せず」と回答した企業の割合が低くなり、営業停止期間が長くなる傾向がある。建物・設備などの物的損害が、復旧に影響を及ぼしているものと推察される。

合が低くなり、営業停止期間が長くなる傾向がある。建物・設備などの物的損害が、復旧に影響を及ぼしているものと推察される。

第3-2-12図 被災による物的損失額別に見た、当該事業所における営業停止期間



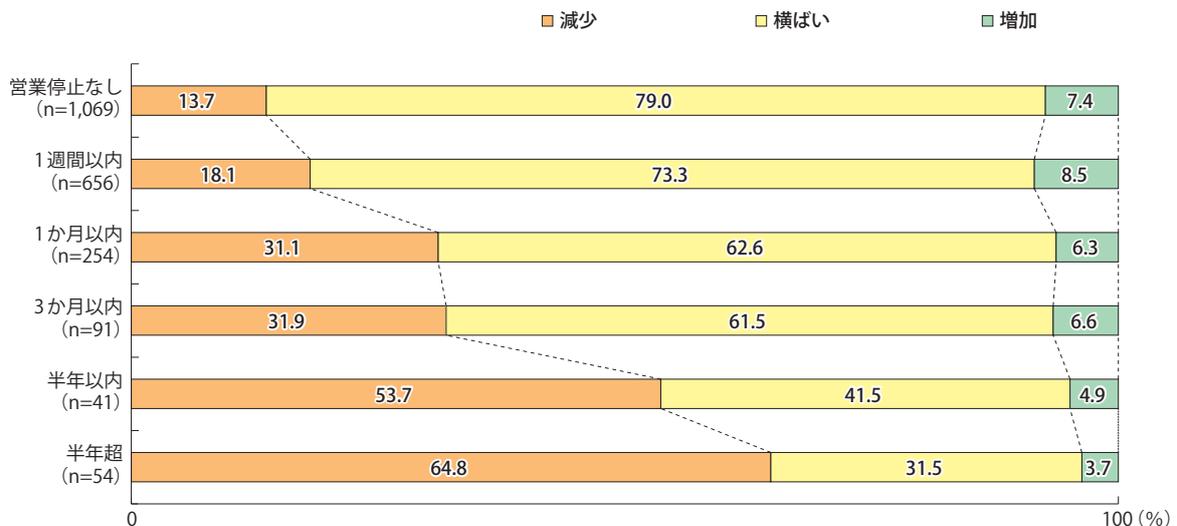
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

- (注) 1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。
 2. 物的損失額について、「1円～50万円未満」、「50～100万円未満」の項目を「1円～100万円未満」とし、「3,000～5,000万円未満」、「5,000万円～1億円未満」、「1億円超」の項目を「3,000万円以上」としている。なお、「分からない」の項目は除いて集計している。
 3. 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」として集計している。

第3-2-13図は、被災による営業停止期間別に、被災3か月後における被災前と比較した取引先数の

推移を見たものである。これによると、営業停止期間が長いほど、取引先数が減少する傾向にある。

第3-2-13図 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推移



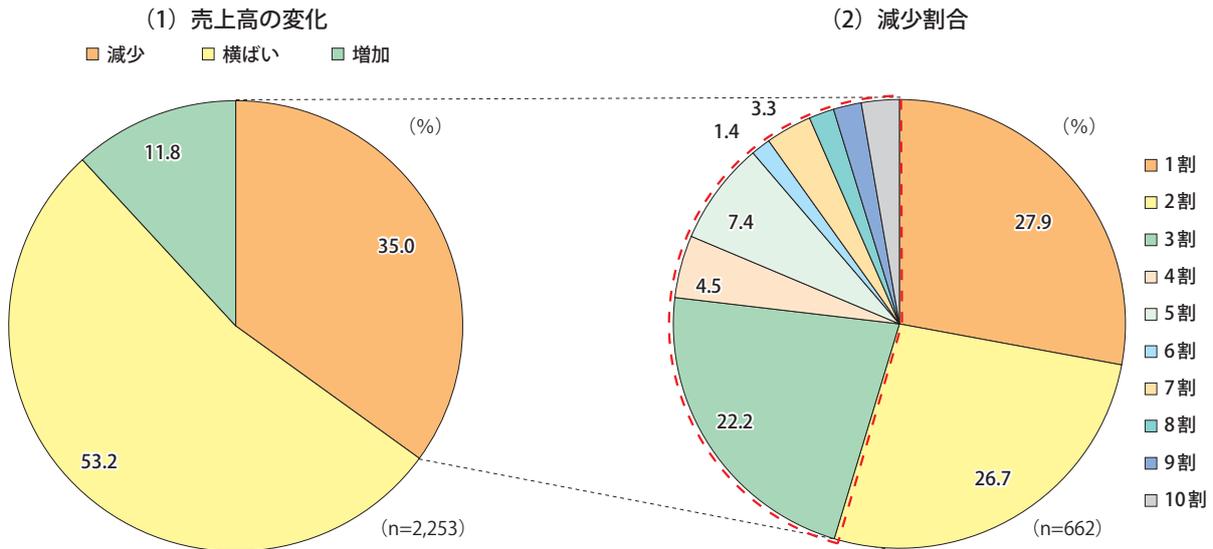
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

- (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。

第3-2-14図は、過去に被災経験がある企業の、被災3か月後における、被災前と比較した売上高の変化を見たものである。被災した企業の35%で、売上高が減少している。また、売上高が減少

した企業における売上高の減少割合を見ると、3割以上と回答した企業が半数近くを占めていることが分かる。

第3-2-14図 被災3か月後における、被災前と比較した売上高の変化



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）

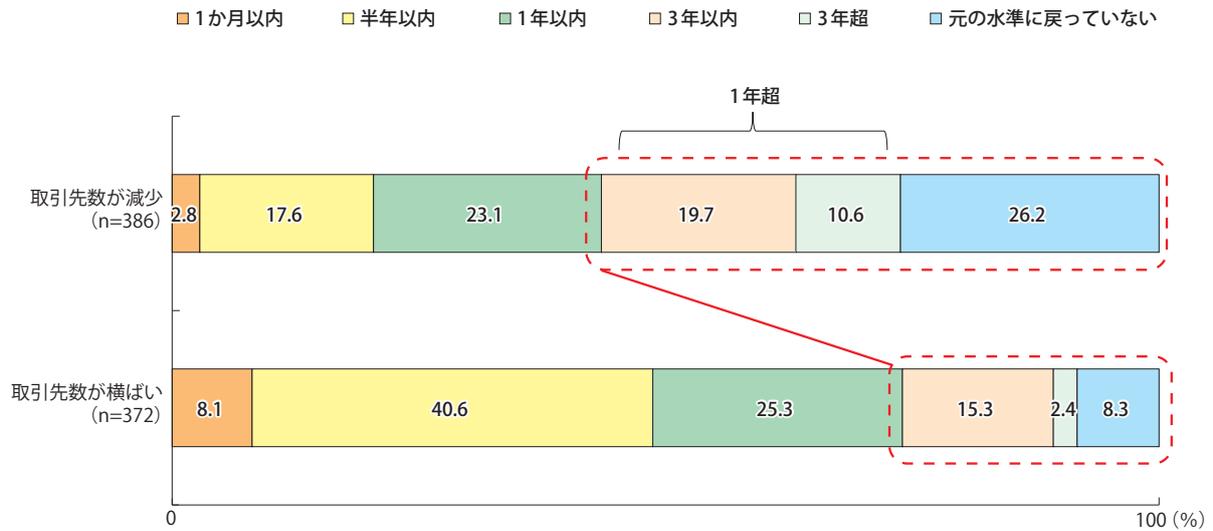
(注)1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

2. 「(2) 減少割合」のサンプル数については、回答を得た者のみ集計しているため、「(1) 売上高の変化」にて「減少」と回答した者の数とは一致しない。

第3-2-15図は、売上高が下がった企業を対象にして、取引先数減少の有無別に、売上高が元の水準に戻るまでの期間を示している。被災して取引先数が減少した企業では、横ばいの企業と比べて、元の水準に戻るまでに1年超を要した企業や、

元の水準に戻っていない企業の割合が高い。被災によって取引先が減少すれば、売上高が元に戻るまでに時間が掛かる傾向が見て取れる。したがって、売上高を被災前の水準に維持するためには、取引先数の減少を防ぐ必要もあると考えられる。

第3-2-15図 被災による取引先数の減少の有無別に見た、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. 取引先数の変化について、「取引先数が増加」の項目は表示していない。

3. 被災3か月後において、被災前と比較し売上が減少したと回答した者を集計している。

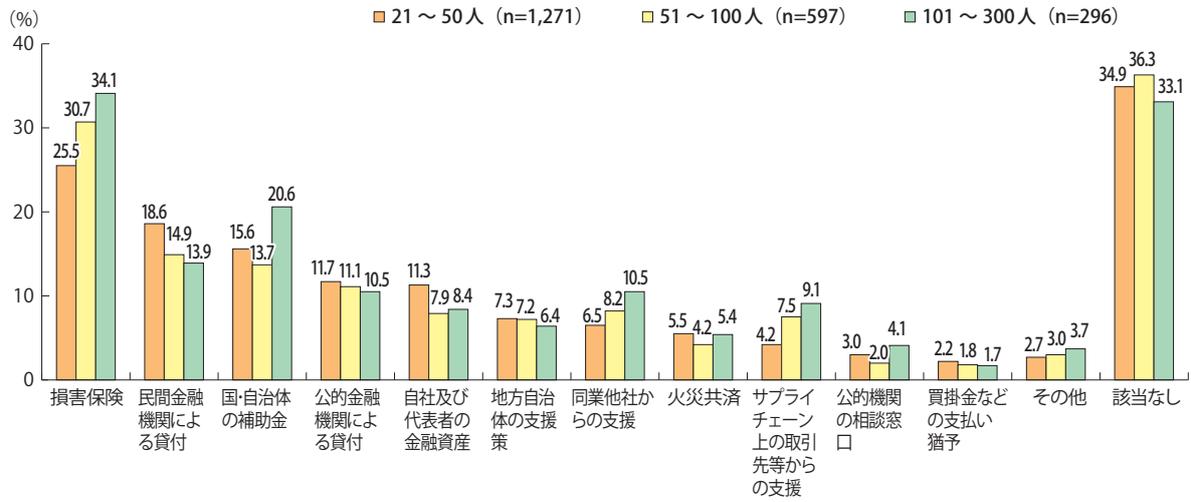
4. 下がった売上が元の水準に戻るまでの期間について、「1週間以内」、「2週間以内」、「1か月以内」の項目を「1か月以内」とし、「5年以内」、「5年超」の項目を「3年超」としている。

以上のとおり、自然災害による中小企業の被災は、物的損失に加えて、営業停止、取引先数の減少、売上の減少などの事業上の影響をもたらすことが分かる。さらに、営業停止期間が長引くほど取引先数が減少する可能性が高まり、それにより、被災によって下がった売上が元の水準に戻るまでの期間が長期化することを踏まえると、被災後における円滑な事業継続のためにも、営業停止期間を短期間に抑えることが重要と考えられる。

④復興に向けて活用したもの

第3-2-16図では、被災した中小企業が復興する際に活用した支援策などを示している。これを見ると、「損害保険」と回答した割合が最も高く、次いで「民間金融機関による貸付」、「国・自治体の補助金」と続いており、公的な支援策のみならず民間サービスの活用も重要であることが分かる。

第3-2-16図 従業員規模別に見た、過去の自然災害の被災時において、復興する際に活用したもの



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. 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。

コラム 3-2-1

中小企業の災害に備えた強靱化の取組

●中小企業強靱化研究会の開催（2018年11月～）

2018年度は、2018年7月の西日本豪雨をはじめ、相次ぐ台風被害や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、「中小企業等」という。）に甚大な影響を及ぼす大規模災害が頻発した。とりわけ、西日本豪雨においては、被害が11府県に及び、中小企業被害額は4,738億円（※）の被害が生ずるなど、広範囲かつ大規模な被害となった。

こうした自然災害に対して、事前のリスク認知や備えを講ずることなく被災した場合、発災直後の混乱や被害により、影響が拡大するおそれがある。一方、平時から防災・減災対策や災害時の代替先の確保、他社との連携、保険・共済などの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。

これまでも中小企業庁では、BCPの策定・運用に必要な事項などをまとめた「中小企業BCP策定運用指針」の公表や、日本政策金融公庫では当該指針に基づき策定したBCPによる施設の耐震化などの取組に対して融資を行う制度を設けて、自然災害への事前の備えを後押しするための施策を講じてきているが、未だ中小企業・小規模事業者の取組は一部に止まっており、一連の自然災害の教訓も踏まえて、更なる取組を促すため、外部有識者からなる「中小企業強靱化研究会」を立ち上げた。

中小企業・小規模事業者の取組を促すためには、事業者自らの取組に加えて、中小企業・小規模事業者を取り巻く関係者の協力も必要である。このため、防災・減災の専門家に加えて、サプライチェーンの大企業や損害保険業界などにも参画いただき、事前の備えを促進するために官民に期待される取組を多角的に検討し、検討結果は、「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」（2019年1月）としてとりまとめた。

（※）中小企業被害額については、激甚災害指定に係る被害調査時点において、自治体から直接被害として報告のあったもの。

●「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」について

官民の多様な主体による取組を強化し、中小企業・小規模事業者の防災・減災対策の取組を加速化していくために、2018年12月14日に改訂された「国土強靱化基本計画（閣議決定）」に沿って総合的な取組を進めていく。

- (1) 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支援措置を講ずる。
- (2) 公的認定制度の取組内容として、保険加入などを始めとするリスクファイナンス対策の取組を盛り込むことで、リスクファイナンスの取組の促進を図る。
- (3) 2018年度補正予算を活用して、中小企業の自然災害対応を強化していくため、
 - ①商工会・商工会議所などの経営指導員による事前対策の啓発活動や、中小企業向けセミナーを全国各地で開催する。
 - ②公的認定制度を中小企業が活用できるよう、全国各地でワークショップ開催や、中小企業に赴き計画策定を支援するハンズオン支援を実施し、事業者単体又は連携して実施する事前対策の取組を広めていく。
 - ③中小企業の取組を支援・指導できる人材育成のため、経営指導員や地域の中小企業診断士向けの研修会を開催し、指導人材などを各地に配置していく。
- (4) こうした取組を進めていくに当たり、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、商工団体などの中小企業を取り巻く関係者の役割は大きく、これら機関からの働きかけが期待される。

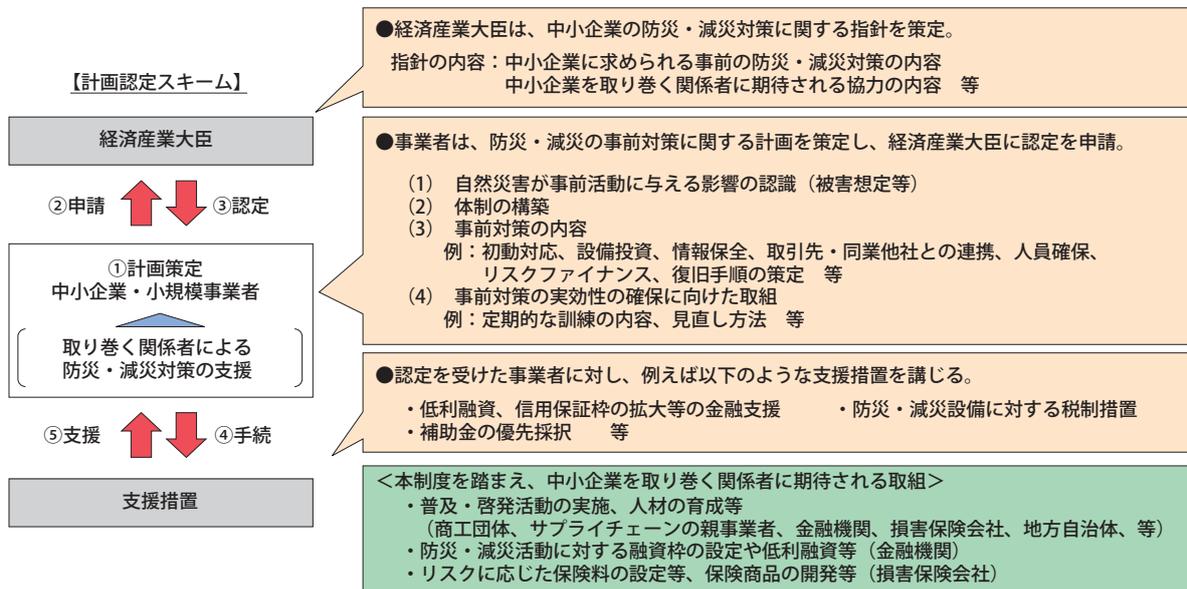
●中小企業強靱化法案による支援措置

「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」における対策の実現に向けて今通常国会に、「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律案（中小企業強靱化法案）」を提出した。

同法律案における主要な措置事項は以下のとおりとなっている。

- (1) 事業継続力強化に対する基本方針を策定する。
- (2) 中小企業の事業継続力強化に関する計画を認定し、認定事業者に対し、信用保証枠の追加、低利融資、防災・減災設備への税制措置、補助金優先採択などの支援措置を講ずる。
- (3) 商工会又は商工会議所が市町村と共同して行う、小規模事業者の事業継続力強化に係る支援事業（普及啓発、指導助言など）に関する計画を都道府県が認定する制度を創設する。

コラム3-2-1 図 公的認定制度の基本的な枠組み



4 まとめ

本節では、我が国における自然災害の被災状況などについて概観した。世界的に見ても我が国は自然災害による被害額が大きく、中でも地震により大きな損害を被ってきたことが分かる。他方で、近年は豪雨の発生件数も増えてきており、今後も頻発することが懸念される。

また、自然災害が中小企業に与える影響なども

確認した。被害の内容は多岐にわたり、大きな物的損害の発生や、営業停止に陥る可能性もあることが分かった。加えて、営業停止が長引くにつれて、取引先が減少することも懸念される。

安定して事業継続をしていくためにも、今後、自然災害への事前対策がより一層重要になってくるといえよう。

第2節 中小企業における、自然災害への対策状況

1 自然災害に関するリスク認知の取組

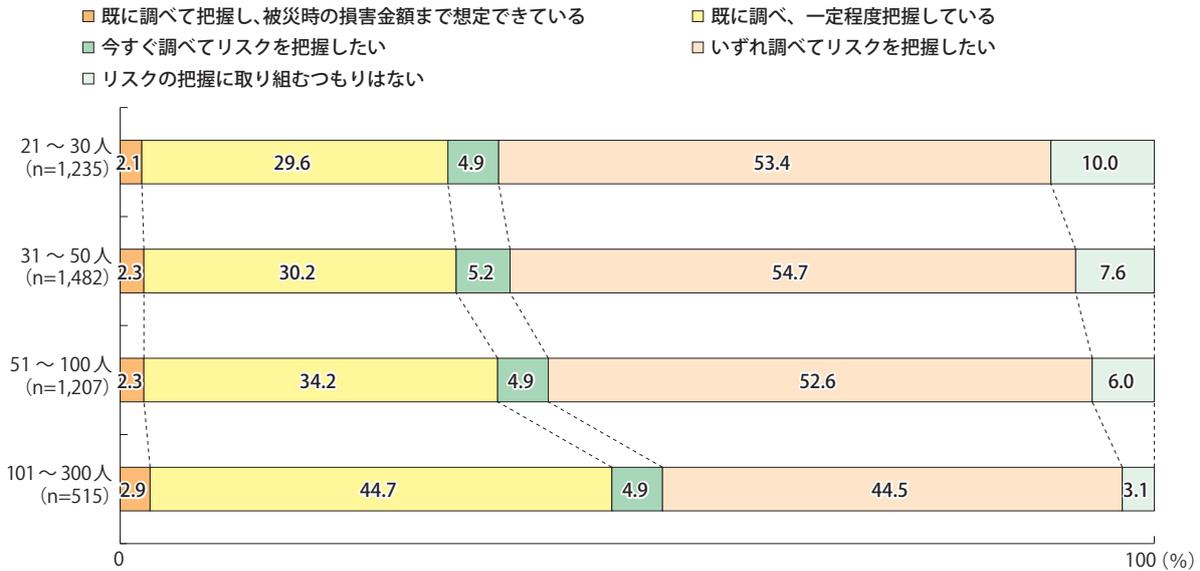
① リスクの把握状況

一口に自然災害といっても、地震、水害、土砂災害など、その種類は多岐にわたる。中小企業が自然災害への備えを講じる上では、自社がどの自然災害のリスクをどの程度抱えているかを知ることが、取組の入口になる。本節では、自然災害対策に具体的に取り組む前段階としての、リスクの把握状況について分析を行っていく。

第3-2-17図は、自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況を従業員規模別に見たもので

ある。従業員規模が大きくなるにつれてリスクを把握している割合は高くなるものの、全体を通して「いずれ調べてリスクを把握したい」との回答が多く、いずれの従業員規模においても、半数以上の中小企業が現時点においてリスクを把握していないことが分かる。さらに、「既に調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」との回答は、従業員規模に関わらず最も少なくなっており、総じて、自社が抱えるリスクを把握する取組は十分に進んでいないことが分かる。

第3-2-17図 従業員規模別に見た、自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況

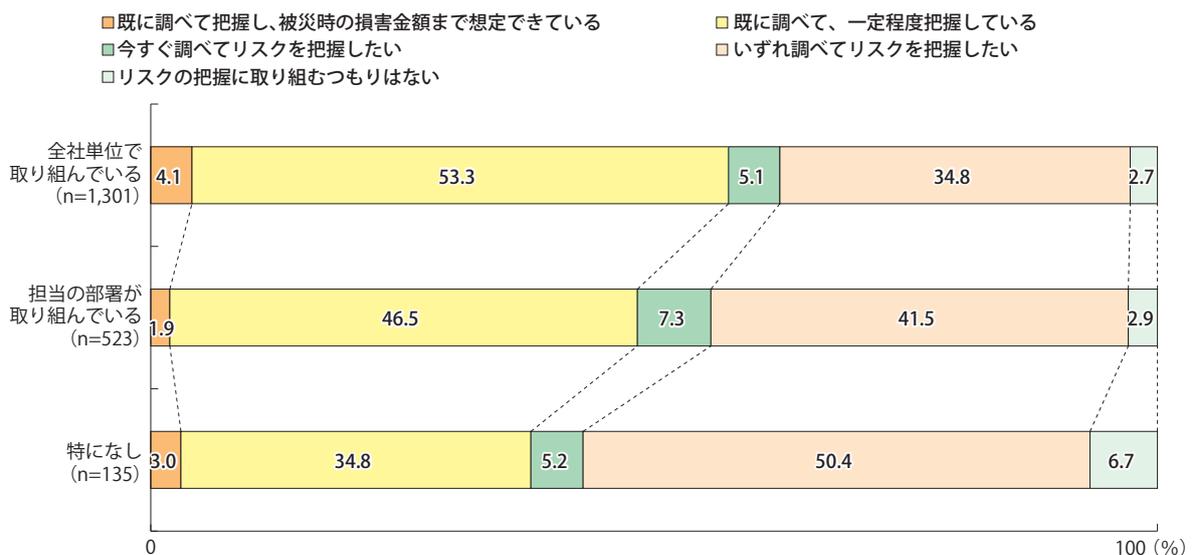


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスク・地震による損壊リスク等」のことを指す。

第3-2-18図は、自然災害への備えに取り組むための社内体制別に見た、自社が抱えるリスクの把握状況である。「既已調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」、「既に調べて、一定程度把握している」の合計割合は、全社単位で取

り組んでいる企業で57.4%である一方、社内での体制が特にない企業においては37.8%にとどまっている。リスクを把握するに当たり、社内体制の整備が取組の土台になっていると考えられる。

第3-2-18図 自然災害への備えを行うに当たっての実施体制別に見た、自社が抱えるリスクの把握状況

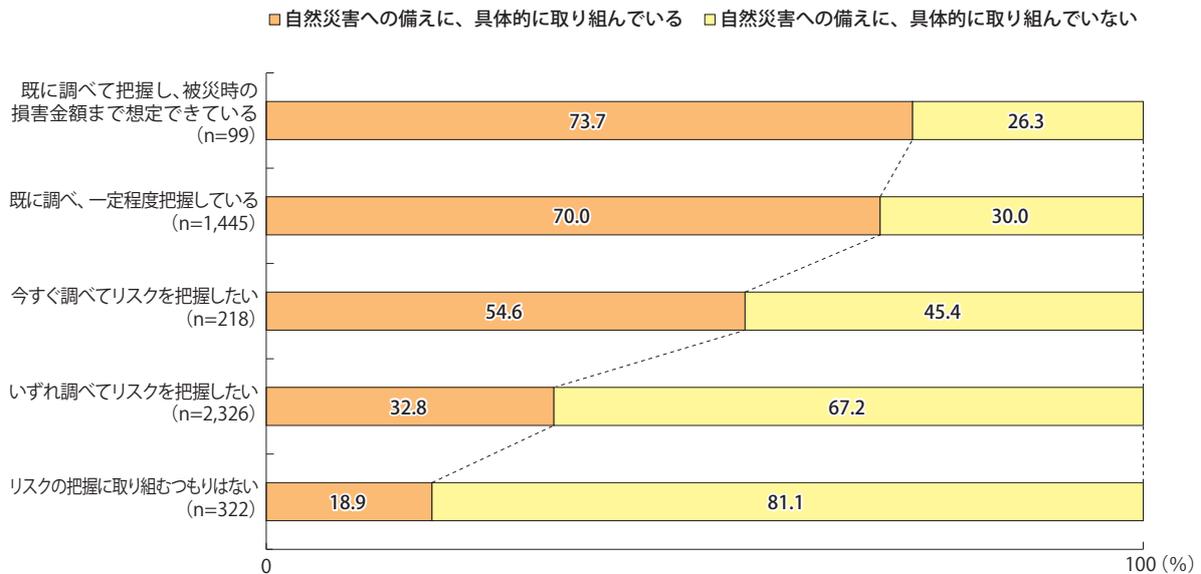


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。
 2. 自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスク・地震による損壊リスク等」のことを指す。

第3-2-19図は、自社が抱えるリスクの把握状況別に、自然災害に対する具体的な備えの取組状況を見たものである。リスクを把握する取組を行っている企業では、自然災害への備えに取り組

んでいる者の割合が高いことが分かる。両者の因果関係は明らかではないものの、抱えるリスクを調べて把握することが、具体的な備えに取り組むきっかけとなっている可能性が示唆されている。

第3-2-19図 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、具体的な備えの取組状況



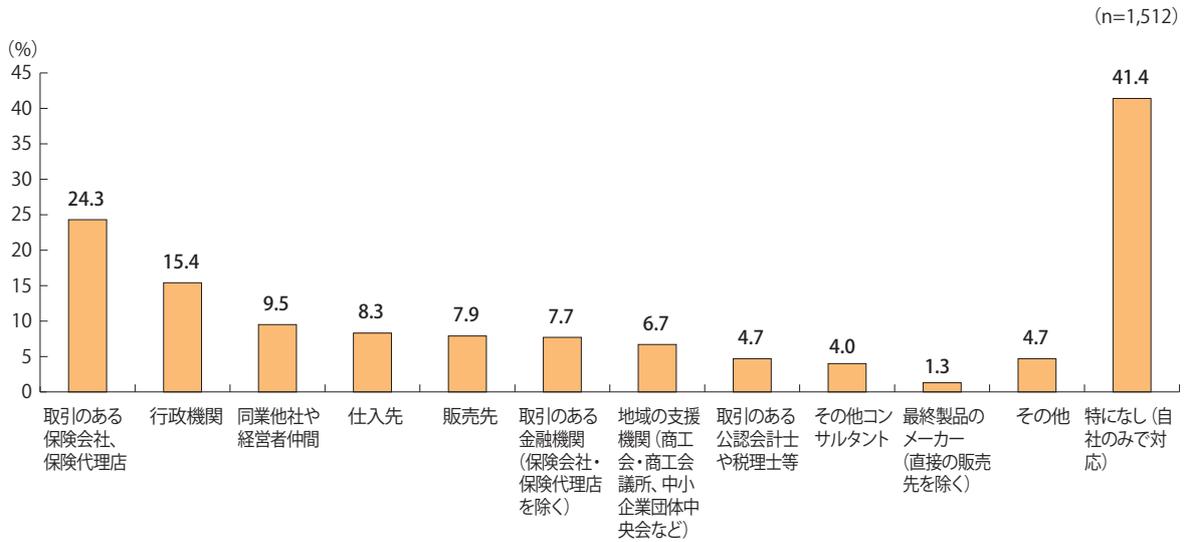
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

② リスクを把握する際における支援者

第3-2-20図は、リスクを把握できている中小企業が、自社の抱えるリスクを把握するに当たって支援を受けた者を示している。「特になし(自社のみで対応)」との回答が最も多くなっており、既に取り組んでいる企業においては、周囲の支援を受けずに自力でリスク把握に取り組む企業が多いことが分かる。他方、外部からの支援を受けた者では、「取引のある保険会社・保険代理店」が最も多く、保険販売の際などに、中小企業が自社の抱えるリスクを把握する機会が提供されている

ものと推察される。また、「仕入先」や「販売先」など、サプライチェーン上の取引先に該当する者から支援を受けているケースも一定数存在しており、サプライチェーン単位での災害対応を進める観点からの取組も見取れる。これに加え、「行政機関」、「取引のある金融機関」、「地域の支援機関」など、自然災害以外でも経営支援を行っている支援者が自然災害に対しても支援を行っていることが分かる。こうした中小企業を取り巻く周囲の関係者の働きかけも、中小企業のリスク把握において一定の効果があるといえよう。

第3-2-20図 自然災害に関して自社が抱えるリスクを把握する際に支援を受けた者



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・地震による損壊リスク等」のことを指す。

3. 自然災害に関して自社が抱えるリスクについて、「既に調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」、「既に調べ、一定程度把握している」と回答した者を集計している。

③ハザードマップの活用状況

自社の地域の自然災害発生リスクを把握するためのツールの一つに、ハザードマップがある。ハザードマップは、国土交通省ハザードマップポータルサイト⁶や各自治体の発信する情報で見ることができる。

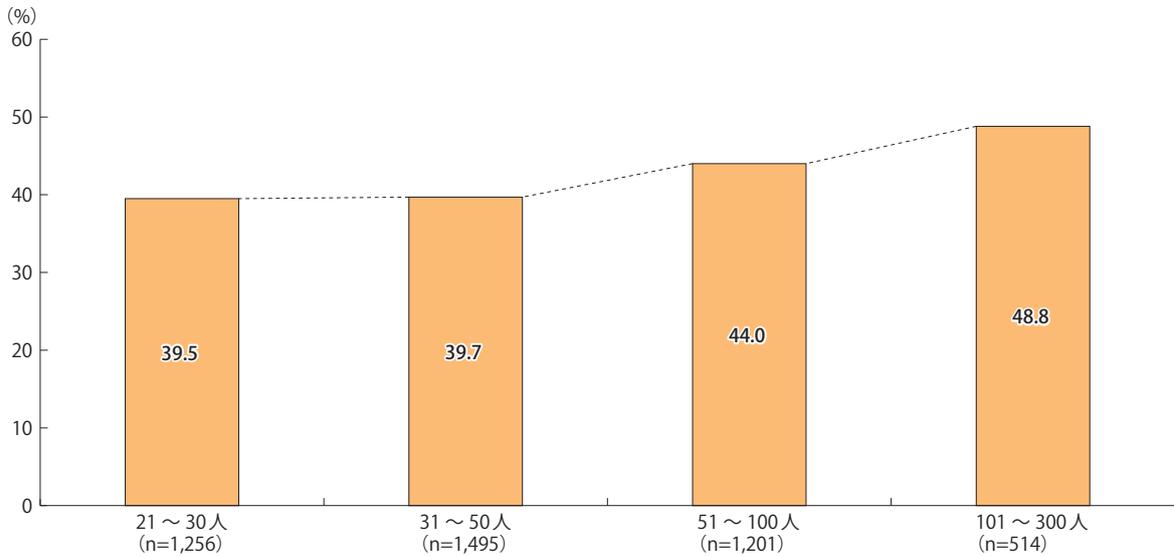
ハザードマップは、例えば、豪雨発生時の浸水リスクや、地震発生時の土砂災害リスクなどの把握に役立つ。また、自然災害リスクを把握することで、水災を補償する損害保険への加入や、安全

な地域への立地変更、従業員の避難計画作成など、事前対策の内容を検討する際にも役立つ。

しかし、中小企業におけるハザードマップの活用状況を見ると、従業員数が100人以下の企業ではハザードマップを見たことのある割合は4割程度であり、101人以上の企業でも5割に満たないことが分かる（第3-2-21図）。ハザードマップの活用による防災への取組は、まだ拡大の余地があると考えられる。

6 詳細は国土交通省ハザードマップポータルサイトを参照。（<https://disaportal.gsi.go.jp/>）

第3-2-21図 従業員規模別に見た、自社の地域のハザードマップを見たことがある企業の割合

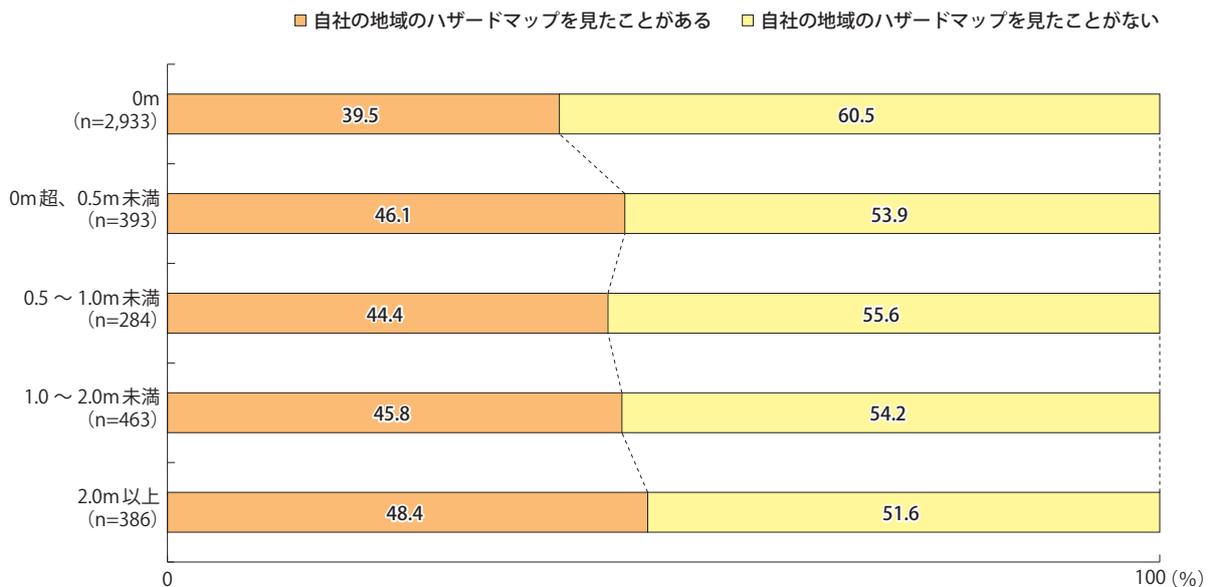


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

第3-2-22図は、アンケート調査の回答企業における自社の地域のハザードマップの確認状況を、ハザードマップ上での浸水リスク区別に示したものである⁷。ハザードマップを確認したことがあると回答した企業の割合は総じて5割以下となっ

ており、浸水の可能性がほぼない0mの地域に立地する企業を除くと、大きな差は見受けられない。ハザードマップ以外の情報で自社の浸水リスクを把握しているケースもあり得るものの、リスク把握の取組は徹底されていないと考えられる。

第3-2-22図 ハザードマップ上における自社の浸水リスク区別に見た、ハザードマップの確認状況



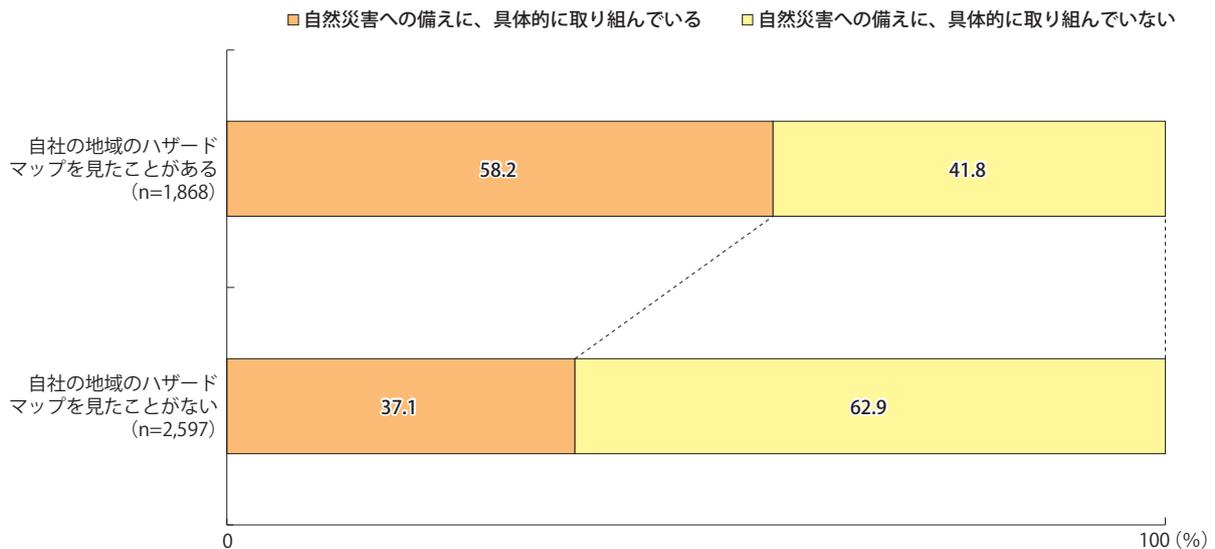
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）、（株）ゼンリン「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」（2019年1月）

⁷（株）ゼンリンにおいて、アンケート調査における有効回答4,532件の所在地情報に対して、座標の特定を行った上、国土数値情報のハザード情報の属性を空間結合により付与する作業を実施したもの。なお、本章においては、「浸水想定区域データ」を用いて、分析を行っている。

第3-2-23図は、自然災害に対する備えの取組状況を、自社の地域のハザードマップの確認有無別に見たものである。ハザードマップを見たことがある企業では、自然災害への備えに取り組んでいる割合が、そうでない企業に対して高くなっている。両者の因果関係は明らかではないが、ハ

ザードマップを確認した結果として自然災害への備えに取り組んでいる、若しくは自然災害への備えに取り組む第一歩としてハザードマップによるリスク状況の把握に取り組んでいることが推察される。

第3-2-23図 ハザードマップの確認有無別に見た、自然災害に対する備えの取組状況



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）

コラム 3-2-2 ハザードマップの活用方法

国土交通省ハザードマップポータルサイトでは、①「重ねるハザードマップ（防災に役立つ災害リスク情報などを、地図や写真に自由に重ねて表示することが可能）」、②「わがまちハザードマップ（全国の市町村が作成したハザードマップを、地図や災害種別から検索することが可能）」の2種類のハザードマップを公開している。これにより、「浸水リスク」、「土砂災害発生リスク」、「津波浸水リスク」などを確認することが可能となっている（コラム3-2-2図）。

コラム3-2-2図 「国土交通省ハザードマップポータルサイト」における公開情報

「浸水のおそれがある場所」「土砂災害の危険がある場所」「通行止めになるおそれがある道路」が1つの地図上で、わかります。

避難ルートの検討などに役立てることができます。

自宅の近くでどのような災害の危険性があるのか、1枚の地図上で知ることができます。



総合的な災害危険性の確認などに役立てることができます。

資料：国土交通省ハザードマップポータルサイト「ハザードマップポータルサイトの紹介」より抜粋

事例 3-2-1 有限会社池ちゃん家・ドリームケア

「ハザードマップの情報を基に事業所の高台移転を行うなど、利用者・従業員の安全確保に注力する企業」

静岡県焼津市の有限会社池ちゃん家・ドリームケア（従業員40名、資本金400万円）は、2000年11月に4人体制、定員10名の介護施設として設立し、現在では合計17事業所、利用者230名まで事業を拡大している企業である。

静岡県は東海地震による被害が想定されていることから、設立当初より、地震災害を念頭に置いた防災体制を構築していた。しかし、東日本大震災での津波被害を見た結果、自社の防災体制に不安を感じ、事業継続計画（BCP）に関するセミナーへの参加を決意したという。

その後は、緊急時における、他事業所への利用者の受入体制の整備や、紙で行っていた施設利用者の健康情報管理の電子化などの事前対策に取り組んだ。

また、同社は、BCP策定の過程で自社の地域のハザードマップを確認したところ、焼津市内の1事業所が津波浸水想定地区にあり、実際に災害が発生した際、利用者及び従業員の安全が保証できないことを知った。そこで池谷千尋社長は、課題解決のため、津波浸水想定地区でない高台へ一部の事業所を移転することを検討した。移転費用の負担は大きく、社内で反対の声もあったが、災害時における利用者や従業員の安全を確保し事業継続を図る上では必要不可欠と捉え、関係者との協議・合意を経て、2012年6月に移転を行った。また、新築移転した建物は、震度7の地震に耐えられる構造となっている。

なお、施設利用者の多くが移動困難な方である。そのため、災害時には避難所に避難することなく施設で引き続きサービスを受けられるようにするため、災害発生時において必要な備品を調達することを目的とし、日常から地元の複数業者と取引を行うこととしている。

「BCP策定を通じ、自然災害への備えについて頭の整理をすることができた。現在、後継者の育成も自社の事業継続には必要なことと認識しており、今後は人材育成にも取り組んでいきたい。」と池谷社長は語る。



池谷千尋社長



高台へ新築移転した事業所

④まとめ

以上、中小企業における、自然災害に関するリスクの把握状況について見てきた。

自社の抱えるリスクを調べて把握し、被災時における損害金額まで想定できている企業はごく一部にとどまっており、現時点において自社の自然災害に対するリスクを把握していない企業が半数以上を占めているのが実態である。なお、自社のリスクを把握している企業においては、周囲の関係者の支援を受けた者も一定数存在し、今後もそ

のような支援者の役割が重要になると考えられる。

こうした自然災害に関するリスク把握は、災害への備えを進めていくに当たっての第一歩であると考えられ、リスク把握の取組を進めていく意義は大きい。他方で、リスクを把握するためのツールの一つにハザードマップがあるが、被災リスクが存在する企業であっても、実際に確認したことがある者は一定割合にとどまっており、認知度を向上させていく必要がある。

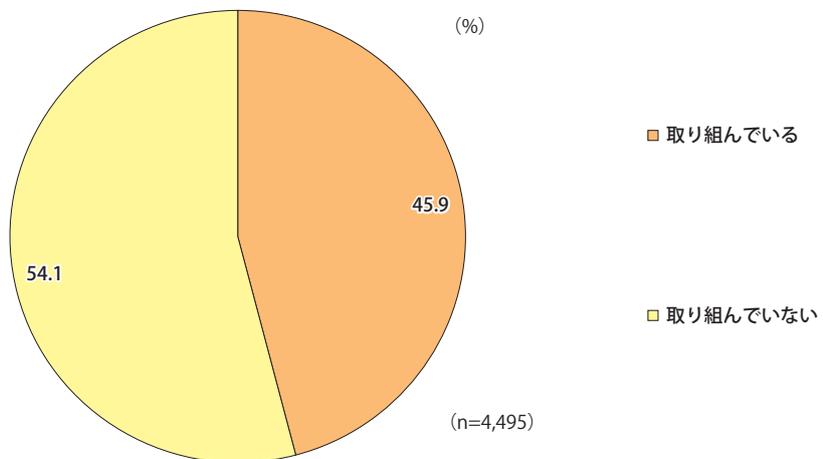
2 自然災害に対する備えの状況

①自然災害に対する具体的な備えの取組状況

第3-2-24図は、実際に、自然災害への備えに具体的に取り組んでいる中小企業の割合を示した

ものである。「取り組んでいる」と回答した企業の割合は45.9%であり、半数以上の中小企業が具体的な備えを行っていないことが分かる。

第3-2-24図 自然災害への備えに具体的に取り組んでいる割合

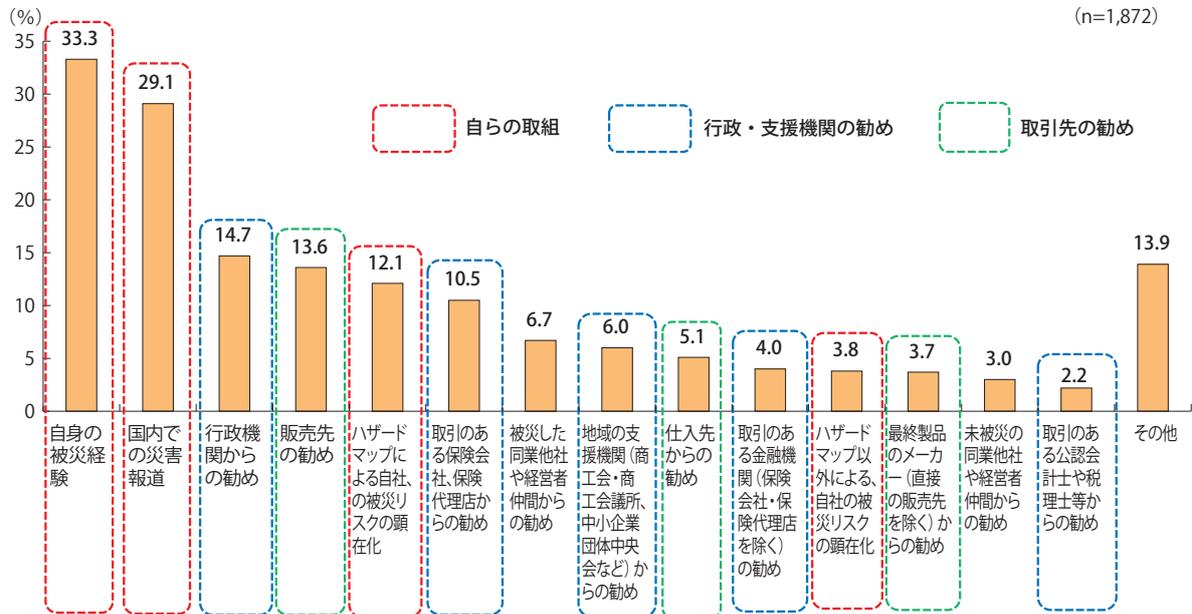


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

第3-2-25図は、自然災害に対する備えに取り組んでいる企業に、その理由を聞いたものである。最も回答が多かったのは、「自身の被災経験」、次いで「国内での災害報道」である。他方、行政

機関や販売先など、周囲の関係者から勧められて取組を始めた企業も存在しており、こうした周囲からの働きかけも一定の役割を果たすと考えられる。

第3-2-25図 自然災害への備えに取り組んだ理由

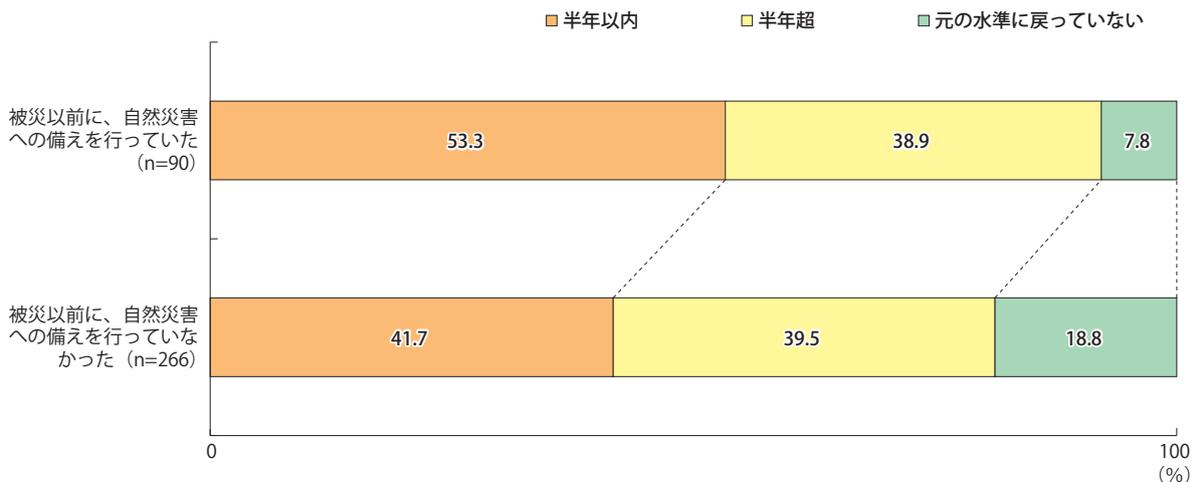


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。

第3-2-26図は、被災経験がある事業者について、被災により下がった売上が元の水準に戻るまでの期間を、被災前における自然災害対策の実施の有無別に見たものである。被災以前に自然災害への

備えを行っていた企業では、そうでない者に比べて「半年以内」といった比較的短い期間で元の水準に戻った割合が高く、「元の水準に戻っていない」企業の割合も低くなっている。

第3-2-26図 被災前における自然災害への備えの有無別に見た、下がった売上が元の水準に戻るまでに掛かった期間



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. 被災3か月後において、被災前と比較して売上が減少した者を集計している。
 2. 売上の減少割合が2割以下の者を集計している。
 3. 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」、「半年以内」の項目を「半年以内」とし、「1年以内」、「3年以内」、「5年以内」、「5年超」の項目を「半年超」として集計している。
 4. 「被災以前に、自然災害への備えを行ってなかった」者とは、被災後に自然災害への備えに取り組んだ者と、被災後においても取り組んでいない者を指す。

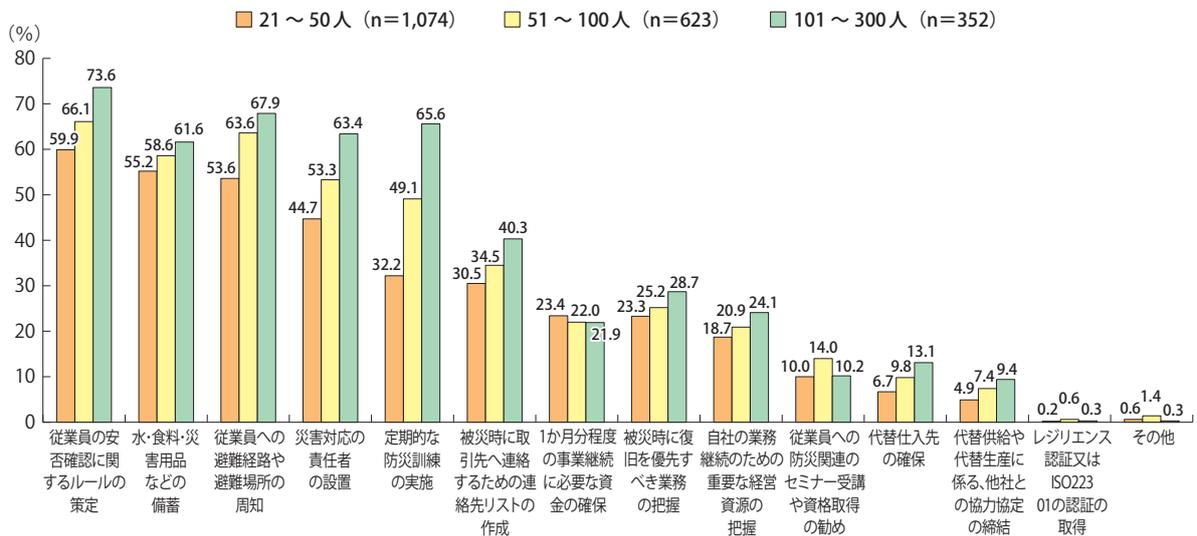
②具体的な取組内容

次に、自然災害への備えに取り組んでいる企業が具体的にどのようなことを行っているか、大きな設備投資を必要とせずとも実施できるソフト面での対策（以下、「ソフト対策」という。）と、施設整備などを必要とするハード面での対策（以下、「ハード対策」という。）ごとに見ていく。

第3-2-27図は、具体的に取り組んでいるソフト対策を示したものである。「従業員の安否確認に関するルールの方策」の回答が多く、次いで「水・食料・災害用品などの備蓄」、「従業員への

避難経路や避難場所の周知」と続いている。全体として、従業員規模が大きいほど取組が進んでいる傾向にあるが、規模によらず十分に取組が進んでいない項目も多い。一般的な防災対策として挙げられる、安否確認ルールや非常食などの準備、防災訓練の実施などに比べて、被災時に活用するための取引先の連絡先リストの準備や、事業継続に必要な資金の確保、代替生産先の確保などの、事業再開に向けて必要となる対策については、実施しているとの回答が相対的に少ない。

第3-2-27図 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

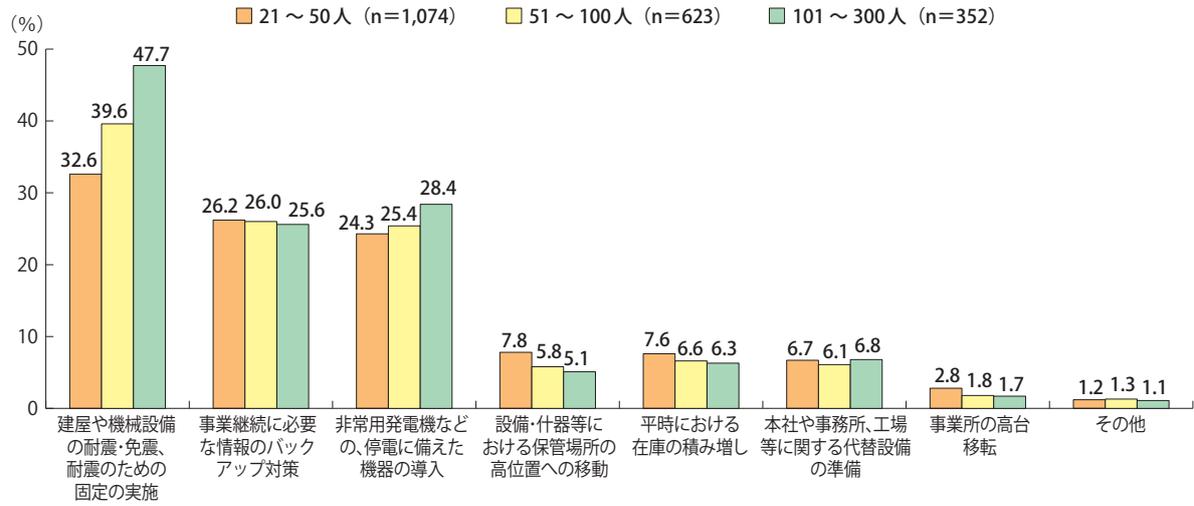


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注)1. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3-2-28図は、自然災害への備えに取り組んでいる企業が行っているハード対策を示すものである。「建屋や機械設備の耐震・免震、耐震のための固定の実施」、「事業継続に必要な情報のバックアップ対策」、「非常用発電機などの、停電に備えた機器の導入」が上位に挙げられているが、いずれの取組も、従業員規模に関わらず取り組んでいる企業は半数を切っていることが分かる。

クアアップ対策」、「非常用発電機などの、停電に備えた機器の導入」が上位に挙げられているが、いずれの取組も、従業員規模に関わらず取り組んでいる企業は半数を切っていることが分かる。

第3-2-28図 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。

事例 3-2-2 株式会社白謙蒲鉾店

「東日本大震災での被災を契機に、全社的に災害対策の取組を充実させた企業」

宮城県石巻市の株式会社白謙蒲鉾店（従業員193名、資本金1億円）は、1912年に創業した、蒲鉾などの製造販売事業者である。地域特産品である笹かまぼこのトップシェア企業の一つであり、石巻市中心部の本店と石巻港に近い門脇工場の2か所に主な製造拠点を有し、県内や首都圏の百貨店などに直営店を構えている。

同社は、2011年3月11日、東日本大震災に伴い発生した津波で、本店は80cm、門脇工場は6mの浸水被害を受けた。主力製造拠点である門脇工場は、泥の除去を始めとした復旧作業に時間を大きく要したものの、同年7月上旬に再開した。

被災を契機に、同社はBCPの策定に取り組み、2014年にはISO22301の認証を取得した。BCPでは、人命確保を最優先事項とし、深夜や通勤時など各自で判断が求められる時間帯に被災した場合でも、適切な行動が取れるようにすることを目的とした。そこで、従業員にも意識を定着させるため、緊急時における行動判断の基準を示した「防災・危機管理マニュアル」を作成した。内容が多過ぎて覚えられないと役に立たないため、「津波編」や「火災編」などの災害別、また、派遣社員向けやアルバイト向けなど、立場別に作成することで、簡潔で実効性のあるようにしたという。

次に、現場の声を取り入れることを重視し、毎年3月11日が近づくと、従業員とその家族を対象としてアンケートを実施し、その結果を基に事前対策を強化している。これにより、救助用ボートの購入、食糧の備蓄量の拡大、4階に避難スペースを設置した新管理棟の建設などを門脇工場敷地内に行ったという。

なお、机上演習やおう吐物処理、上級救命講習、取引業者を巻き込んだ訓練など、防災訓練は年間50回を超える。意図的に防災訓練の頻度を増減させたり、時期を開けたりするなど、工夫を行っている。

上記の取組によって、被災時に各自が自主的に考え行動できる環境を整備できたほか、副次的な効果として、人命を最優先する企業というイメージが口コミで広がり、新卒採用におけるエントリー増加という好影響ももたらしているという。

白出雄太常務は、「食品業界は食品安全への取組が優先され、事業継続が後回しになりやすいが、サプライチェーン寸断や風評被害など、災害に関するリスクは大きい。自治体による無償の支援策も効果的に活用しながら、BCPを策定していくべきだ。」と語る。同社では、今後発

生が懸念される南海トラフ地震に備え、人命確保及び事業継続に資するべく、より一層の検討を進めていくという。



白出雄太常務



救命ボートを使用した防災訓練



取引業者を交えた地震津波訓練

事例 3-2-3 株式会社寺方工作所

「事前対策の実施により、地震の被害を最小限に抑えた企業」

鳥取県北栄町の株式会社寺方工作所（従業員146名、資本金3,000万円）は、1946年に創業したプレス加工と金型製造を行う企業である。同社は、プリンター、パソコンのディスプレイや携帯電話から現在では自動車部品へと、時代とともに多岐にわたる技術分野へ部品・製品を提供してきた。

東日本大震災の被害状況を見た寺方泰夫社長は、災害時にも部品の供給責任を果たす必要性を感じ、取引先からの要望もあって、BCP策定に取り組んだ。

策定に当たっては、鳥取県から勧められた「鳥取県中小企業BCP策定支援補助金」を活用し、BCPに係る専門家派遣制度を利用した。管理職がワークショップ形式の議論で、専門家が用意したひな形に基づいて業務継続上の課題を具体化し、総務課職員が震度6弱の地震及び火災を想定した計画を取りまとめた。特に、2か所の生産拠点での出荷体制を整え、一定量の在庫確保と、各生産拠点での検査・出荷体制について具体的な方策をまとめ、社内や取引先との連絡体制や被害状況チェックシートなども整理した。また、消火器などの設備や落下物の危険箇所を示した避難経路図も作成し、従業員がいち早く避難できるように工場内にも掲示した。

BCP策定後も、電話による従業員の安否確認訓練で、所要時間を計測する、日常的な安全パトロールの一環で、金型などの工場内での落下防止策のチェックを行うなど、BCPの見直しとその定着に向けた取組を続けている。

BCPに基づき、注文が減少する時期に、他社で代替生産が難しい部品の生産量を維持して在庫を確保していた結果、2016年10月の鳥取県中部地震の時も、顧客への納品を止めずに済んだという。また、事前に取引先の連絡窓口や連絡書式のひな形などを整備していたため、地震発生後、早期に関係企業等に第一報を送ることができ、信頼の獲得にもつながった。さらに、日々金型の落下防止などに目を配っていたことで、金型には被害が及ばず、業務遂行上最小限の被害にとどめるなど、事前対策の効果を感じられたという。

寺方社長は、「元々BCPを策定していたが、鳥取県中部地震の経験をいかして対策を上積みしたことで、今はより実践的な対策になった。今後は、現在のBCPに載っていない、業務内容の変化に合わせて現れる新たなリスクにも対応できるよう、検討を進めていきたい。」と語っている。



同社が策定したBCP冊子



寺方泰夫社長



作成された避難経路図

事例 3-2-4 株式会社戸田家

「被災時の地域貢献を見据えつつ、災害対策を重ねて自社の体制を強化する企業」

三重県鳥羽市の株式会社戸田家（従業員230名、資本金4,000万円）は1830年に割烹料理店として開業し、1868年に業態転換した老舗ホテルであり、客室数は市内最大規模の169室を誇る。

2010年に三重県が、県内の企業が防災について話し合う「みえ企業等防災ネットワーク」を設置し、同社も事務局であった三重大学から要請を受けて参加した。その中でワークショップなどの活動を行い、専門家の指導を受けながら2011年10月にBCPを策定した。現在は改定を重ね、第8版となっている。

以前から火災を想定した防災訓練は実施していたが、BCPの策定を契機に、南海トラフ地震に備えるための津波を想定した訓練も行うようになった。火災時とは違い、津波の場合は地上や下階から上階に避難する必要があるため、初訓練では混乱が生じたが、車いすの宿泊者への対応など課題が明確となった。その後、従業員から様々な提案があり、災害への意識の高まりを感じているという。

さらに、災害発生時に社長と連絡が取れないことによる混乱を防ぐため、BCPに基づいて鳥羽市内の社長宅と同社、同社から徒歩5分ほどの社員寮の3か所に無線機を設置し、緊急時に連絡を取り合える環境を整えた。なお、緊急時には寮で待機している従業員に出勤を要請する体制も整備している。また、「みえ企業等防災ネットワーク」にて知り合った三重大学の教授に相談し、対策を検討してもらうことになった。厨房に定点カメラを設置して調査した結果、安全面の問題や、使用頻度の低い設備・備品や非効率な導線配置について指摘を受けるなど、さらなる対策を進めている。防災を専門とする専門家と接点できたことは、判断に迷う難しいことでも直接相談できるため、災害対策を進める上で非常に大きいという。

現在では、災害対策に取り組むホテルとしてのイメージが形成され、行政や金融機関からの信頼も高まりつつある。2019年2月には、鳥羽市と「災害時における避難所等施設利用等に関する協定」を締結し、災害時には最大4,400人をホテル内に収容することになった。同社は、2018年に耐震工事も全て終えており、今後も被災時の避難拠点として貢献度を高めていくという。

宍倉秀明業務支配人は「今後は、受入れ拠点としての機能を一層強化し、地域の旅館全体での防災対策も推進

していくつもりである。また、より広域での対応も検討し、緊急時に多くの人の支援を行えるようにしたい。」と語っている。



宍倉秀明業務支配人



同社全景



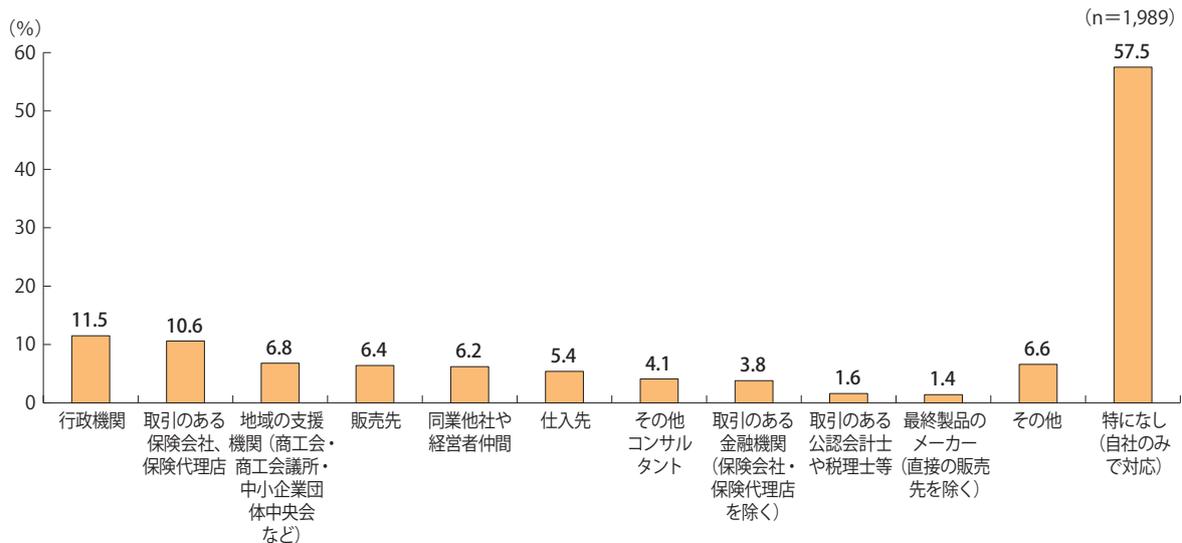
車いすの宿泊者を想定した防災訓練

③自然災害への備えを行うに当たって、支援を受けた者

第3-2-29図は、中小企業が自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者を示したものである。「特になし（自社のみで対応）」の割合が

57.5%と最も高いものの、「行政機関」、「取引のある保険会社、保険代理店」、「地域の支援機関（商工会・商工会議所、中小企業団体中央会など）」を始めとした周囲の関係者の支援を受けている者が一定数存在することが分かる。

第3-2-29図 自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者



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ると回答した者を集計している。

事例 3-2-5 泉谷電気工事株式会社

「商工会の伴走支援により、効率的にBCPを策定した企業」

泉谷電気工事株式会社（従業員24名、資本金8,080万円）は、1976年に現会長の泉谷隆雄氏が大阪府泉大津市で創業した、電気設備工事、情報・通信工事、空調設備工事、消防設備工事などの企画・設計・施工・保守及び関西電力株式会社の変電所工事を行う事業者である。

2013年に泉谷仁博氏が2代目社長に就任し、2017年には既存顧客との取引強化や新規顧客開拓を目指し、大阪市に本社を移転した。同社の営業エリアは和歌山、滋賀、兵庫と複数県にまたがり、それぞれの工事現場に従業員が従事している。

1995年に発生した阪神・淡路大震災では、同社は被災せず、防災や事業継続の意識は低かったという。しかし、東日本大震災では、東北地方の復旧・復興優先のため、電線などの資材の供給が滞り、工期に影響が出るなど間接被害を経験した。また、同社が受け持つ現場は各地に点在しており、大規模災害が発生した際の、従業員の安否確認方法について社内から疑問の声が上がったことで、防災や事業継続に対する問題意識が芽生えたという。

そのような中、大阪府商工会連合会が主催するBCP策定支援セミナーを受講し、社会インフラである電気を支える企業として、大規模災害でも確実に事業を継続し、被災後の復旧・復興に必要な電力を供給する責任があるという想いを強くした。そこで、同連合会の事業継続計画（BCP）策定支援制度に申し込み、派遣された講師の指導によりBCPを策定した。BCPは、泉谷社長と安全衛生管理担当者、総務担当者が中心となり策定した。講師は2か月に1回、計3回派遣され、伴走支援により効率的に検討を進められ、半年ほどで計画を策定できたという。

結果、当初の課題だった安否確認方法が確立し、被災後の行動（作業継続・帰社・帰宅など）の基準も現場ごとに作られた。また、被災した従業員が帰宅できないことを考え、1週間程度の食糧を本社、事業所それぞれで備蓄している。さらに、BCP策定を通じ、火災や取引先の倒産などの事態に対しても備えが必要であるという気付きが得られたという。

また、策定に当たっては、既存のマニュアルに則るのではなく、自社独自に検討を行ったことなどが評価され、2018年度に国土強靱化貢献団体認証（レジリエンス認証）の認定を得ることができた。

同社の事業継続に関する取組は取引先からも評価されており、「BCPを策定したことで取引先の信頼を得ることができている。インフラを担う企業として、災害発生時に地域に貢献するためにも、今後も事業継続力の強化に努めたい。」と泉谷社長は語る。



泉谷仁博社長



同社のレジリエンス認証・登録証

事例 3-2-6 内外香料株式会社

「支援機関の力を借りたことで、災害対策に取り組む体制を整備した企業」

東京都台東区の内外香料株式会社（従業員62名、資本金1,000万円）は、食品香料やシーズニング（粉末調味料）などの食品添加物を取り扱う企業である。東京都台東区内に本社と開発部の2拠点を構え、千葉県成田市に製造工場を有する。同社は、主に国内の製菓メーカーからオーダーメイドで製品の製造・開発を請け負い、定番商品数千点の製造に加え、取引先の新商品開発に合わせて年間1~2万点の試作品を開発し、月30~40点が新商品として採用されている。

東日本大震災発災時、自社の製造ラインに影響はなかったが、原料の仕入先の業務停止により、顧客の希望する納期に製造が間に合わないといった混乱が生じた。この経験を通じて、自社の供給責任や災害対応への意識が高まったが、社内に災害対応のノウハウがなかったことから、東京都の商工会議所が実施したBCP策定セミナーに参加することから取組を開始した。初回のセミナーでは机上でのシミュレーション訓練を行い、それ以降はBCPの目的や作成方法などについて学んだ。セミナーには主に社歴の長い従業員が参加し、そのメンバーを中心に、社内の全5部署横断で「BCP委員会」を設立し、BCPの素案を策定した。

その後、取組を次世代につなげるため、委員会メンバーを若手従業員に交代し、公益財団法人東京都中小企業振興公社が実施する個別コンサルティング支援プログラムに参加した。全3回の集中研修に参加し、計5回の個別コンサルティング支援を受けて、2017年に地震を想定したBCPを完成させた。支援を受けながら取り組むことで、被災時の優先事項と対応策を効率的に検討できたという。

以降も、BCP委員会の定例会議は2か月に1回程度開催しており、従業員の防災意識の醸成やBCPの内容について検討を行う場となっている。従業員の提案により、一部の秤を乾電池式に変えたほか、現在は非常用電源の導入に向けた検討も行っている。

BCP委員会のメンバーは通常業務と兼任であるため、

策定作業の負担は小さくなかったものの、策定を通じて、災害時に起こり得る事象の洗い出しや、課題が生じた際に行うべきことが把握・整理できたことは、大きな成果だったという。今後は、東日本大震災時の混乱を経験した者としていない者の間の意識の差を埋めるため、毎年全社で実施している災害研修における情報共有や、他部署との業務の代替実施についての仕組みづくりを進めていく予定であるという。



成田事業所（工場）外観



消火訓練の様子

事例 3-2-7 有限会社岩間東華堂

「地域の健康福祉拠点として、災害発生時の機能保持に向け取り組む企業」

茨城県水戸市の有限会社岩間東華堂（従業員5名、資本金300万円）は、水戸徳川家御免の生薬屋「筑波屋」として1683年に創業し、主に漢方薬を中心に扱ってきた老舗薬局である（現「岩間東華堂薬局」）。その後、まちなかデイサービス「ななほし」や「岩間東華堂クリニック」も開業し、300余年にわたり地域の健康と医療を支え続けている。

2011年の東日本大震災時、岩間東華堂薬局では医薬品や商品などが散乱し、ガラス製の薬瓶が破損した。薬剤の臭いが充満し、加えて、店の奥の倉庫も倒壊するなど甚大な被害を受けた。また、店舗入口の電動シャッターが停電の影響で閉じることができなくなってしまい、防犯のため、岩間みち子社長や子息である取締役の岩間賢太郎氏は、店に寝泊まりしながら復旧活動を続けた。

水戸市街地のライフラインの早期復旧により、発災後3日目には業務再開したが、体調を崩した高齢者や小さな子を抱えた母親などが店に駆け込んでくる姿を見て、岩間社長は、「医薬品や医療機器を取り扱う薬局は、平時の健康情報拠点及び医療提供拠点であるとともに、災害時には、医師や医療機関と連携して地域を守る役割がある。地域の健康医療を守り抜くためにも、災害時も事業を維持できる体制を整える必要がある。」と実感したという。

こうした中、岩間賢太郎取締役は、地域のことをもっと知る必要があると考え、震災直後に地元消防団に入団した。そして、茨城県主催の「いばらき防災大学」を受講し、防災士を取得する過程でBCPの存在を知った。BCPは、大手の医療機関での策定実績はあるものの、薬局での策定がないと知り、薬局版BCPを策定すべく水戸商工会議所の声がけを受け「茨城県BCP策定支援事業」を活用、2014年度に第一版を策定した。

BCP策定後、店内のレイアウトも見直し、瓶など割れやすい薬品や重い商品は棚の下部に、紙箱に入った漢方薬などは上部に配置した。また、岩間社長中心に、停電時において自動分包機に頼らずに調剤ができるよう、手作業での分包作業方法を、職員や、薬局で受け入れている薬学生へ指導した。

このほか、緊急時における近隣の医療機関や薬局との連携体制を構築した。災害時に顧客が持参した処方箋で指定された医薬品が無く、且つ、処方した医師にも連絡がつかないような場合には、近隣の医療機関と交わした「医療の提供についての同意書」に基づき、近隣薬局と相互に薬剤の不足分を補うこととしている。

BCPによる事業継続環境が整備されたことで、2015年9月に発生した茨城県内の大雨では、BCPに添付していたハザードマップを確認しながら、薬局周辺の安全を確認し、状況が悪化する前に従業員を帰宅させるなどに役立ったという。

岩間賢太郎取締役は「今後もBCPの整備を進め、被災時においては地域の健康情報拠点・医療提供拠点としての役割を果たしたい。」と語る。



同社外観

事例 3-2-8 協同組合横浜マーチャダイジングセンター

「災害対策の取組を牽引することで、組合員の事業継続力強化につなげている協同組合」

神奈川県横浜市の協同組合横浜マーチャダイジングセンター（以下、「MDC」）は、横浜市金沢区の埋立地に進出していた卸売事業者などにより設立された組合で、1980年に卸商業団地の造成を協同して実施した事業体である。組合員86社にて構成され、共同保有施設の組合会館（会議室、飲食店）や駐車場を経営するとともに、組合員に対する共同経済事業（共同販売・研修など）などを実施している。

新潟県中越地震等を契機に、組合員の防災意識が高まったこと、卸商業団地が液状化するリスクがあると判断したことを通して、MDCが先導して防災・減災対策に着手した。

取組は複数年かけ、三つのステップで進めた。はじめに、卸商業団地に立地する事業者の従業員が災害時に安全に非難し、命を守ることが事業継続につながるの考えから、「BCP推進委員会」を組成し、「安全な避難経路と避難場所」を設定した。加えて、団地内を12ブロックに編成し、「防災指導員」と「自衛消防隊」を組成したほか、災害時の対応組織として組合理事長を本部長とする「災害対策本部」を設置した。また、各種防災機器（ジャッキ、スチールカッター、発電機、ストレッチャーなど）を配備するとともに、年2回の「合同防災訓練」を通して、実働環境も整えた。

第二に、個別企業の防災力を高めるため、各企業でのBCPの策定を促す取組を行った。中小企業が無理なくBCPの策定ができるようマニュアルを作成するとともに、複数の事業者をモデルにBCPの検討を行い、各社の計画内容を相互に発表・意見交換することで、ノウハウの共有・相互協力意識の向上を進めた。結果、組合員の意識が醸成され、BCPを策定していなかった30社の中小企業の組合員のうち、12社においてBCPが策定された。

第三に、団地内事業所が被災しても、経理情報などを別の場所で復旧・活用できる環境を整備した。バックアップができるクラウドサーバーの構築を進めるとともに、県卸商業団地組合協議会を構成する4団地で「災害時団地

間相互応援協定」を締結し、災害発生時において物資供給、備品貸与、倉庫・駐車場等の一時貸与や人的な相互支援を行うこととした。結果、被災しても他の団地で事業継続できる環境を整えることができた。

同組合では今後、災害直後に必要となる「資金調達」、商品流通に欠かせない「輸送手段」の確保などについて、関係機関との協議、調整を進めていく予定である。



自衛消防隊の救助訓練



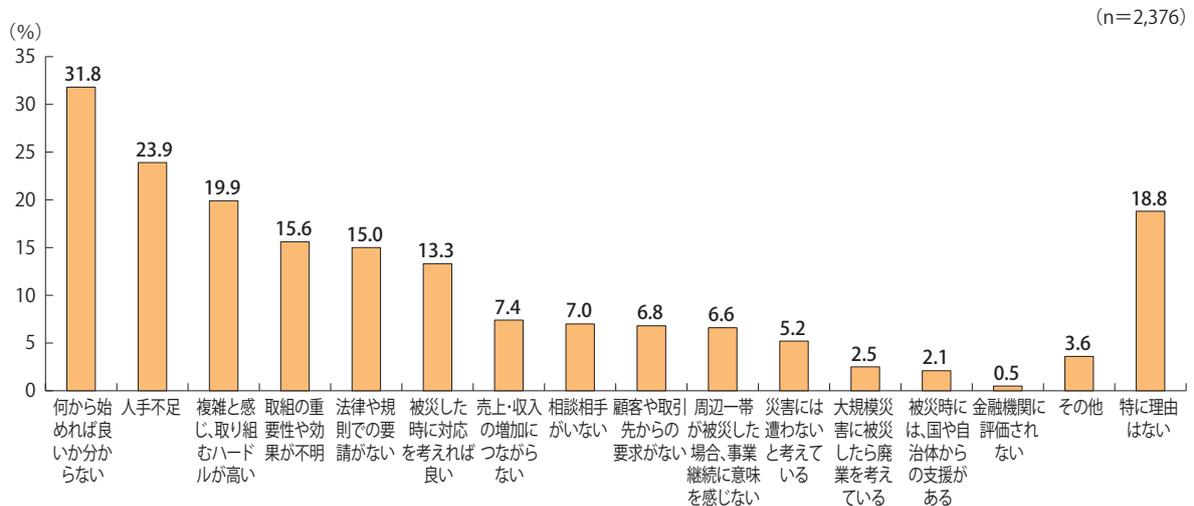
自社BCPマニュアル作成発表会

④自然災害への備えに取り組んでいない理由

第3-2-30図は、自然災害への備えに取り組んでいない企業について、その理由を示したものである。最も回答が多いのは「何から始めれば良いかわからない」であり、「人手不足」、「複雑と感じ、取り組むハードルが高い」と続いている。このように、災害への備えについてのノウハウが不足しがちな中小企業においては、取り組むに当たっての心理的ハードルも高いと推察され、こう

した企業に対しては、周囲の関係者が支援を行うことが効果的な可能性がある。他方、「法律や規則での要請がない」、「顧客や取引先からの要求がない」といった他律的な要因がないために取り組まないとする回答や、「被災した時に対応を考えれば良い」、「災害には遭わないと考えている」といった回答も一定数存在しており、災害への備えの必要性について一層の啓発の余地があると考えられる。

第3-2-30図 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。

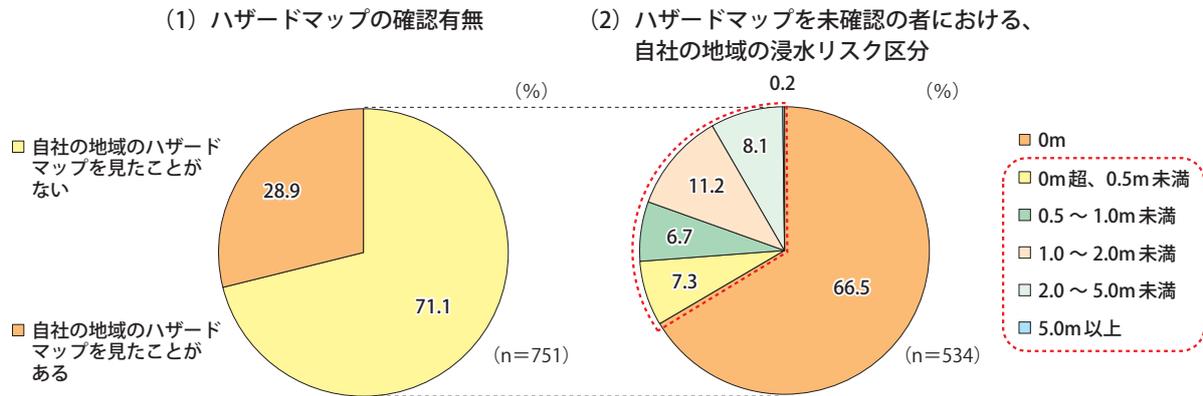
第3-2-31図は、前掲第3-2-30図で「何から始めれば良いかわからない」と回答した企業における、自社の地域のハザードマップの確認状況を示したものである。「何から始めれば良いかわからない」と回答した者のうち、ハザードマップを見たことがある者の割合は28.9%にとどまり、7割以上の者がハザードマップを確認していないことが分かる。さらに、ハザードマップを見たことが

ない者の約33%は水害による浸水リスクを抱えており、こうした企業が被災すれば大きな事業上の被害を受ける恐れがある。ハザードマップは国土交通省のホームページ⁸や各地方自治体などで公開されており⁹、容易に見ることができる。自然災害対策を考えるには、まずは、ハザードマップを確認することから始めるのが良いといえよう。

8 詳細は、コラム3-2-2を参照。

9 ハザードマップが整備されていない地域もある旨に留意が必要である。

第3-2-31図 「何から始めれば良いか分からない」と回答した者における、ハザードマップの確認状況



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）、（株）ゼンリン「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」（2019年1月）

（注）（1）は、自然災害への備えに具体的に取り組んではいない者で、その理由として「何から始めれば良いか分からない」と回答した者を集計している。

コラム 3-2-3

自然災害に対する防災・減災のための事前対策例

自然災害の発生時において被害を軽減させ、中小企業におけるその後の事業継続につなげるためにも、事前に対策を講じておくことは重要である。他方、自然災害への事前対策の種類は多岐にわたり、対象とする自然災害の種類によって備えの内容も異なることなどから、具体的にどのような取組を行えば良いか判断のつかない事業者も存在すると考えられる。

2018年11月から中小企業庁にて開催された、「中小企業強靱化研究会¹⁰」における中間取りまとめでは、自然災害の種類ごとに、効果的と考えられる具体的な事前対策の例を示している。

災害全般に関する対策

- 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。＜災害のピークから逆算した時間軸での対策を策定、発動する基準の明確化＞
- 対応マニュアルの整備、事前の確認＜避難場所の確認、安否連絡・確認方法の統一、発災時の出社ルールの明確化、設備の安全な停止方法の確認、緊急時の対策の優先順位付け＞
- 事業継続計画（BCP）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及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－気象庁HP（各種気象情報、警報等）、国土交通省HP（ハザードマップポータル、川の防災情報等）、各自治体の防災ポータルサイト 等
- 常備しておくべき資機材・備蓄品を列挙し、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
＜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
＜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
＜その他＞ 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）
- 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。
- 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。
- 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。
- 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、各拠点又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。
- 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。
- 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。
- 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いかす。
※気象状況（降水量、風速、震度等）、各拠点の状況（水深、積雪量、地盤状況等）、被害の状況（物的被害、休業損失等）

10 頻発する自然災害等に対し強靱な中小企業経営を確保し、中小企業の事業継続のために必要な官民の取組について検討するために設置・開催。2018年11月より、5回の研究会を経て、中間取りまとめを行い、「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」として、中小企業の防災・減災対策を加速化するための総合的な取組についてまとめている。

詳細は、(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kyoujin/190131torimatome.htm>)を参照。

地震に関する対策

- 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。
- 感震装置について、定期的な動作試験を実施する。
- 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。
- 被災時における事業を継続するに当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。

水災に関する対策

- 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る。又は、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力し、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。

資料：中小企業庁「中小企業強靱化研究会 中間取りまとめ」（2019年1月）より

⑤まとめ

本項では、中小企業における自然災害への事前の備えの取組状況を見てきた。具体的な備えに取り組んでいる中小企業の割合は半数に満たず、取組を拡大する余地が大きいと考えられる。第1節でも見たように、経営資源が脆弱な中小企業は一旦被災すれば、物的損失にとどまらず、営業停止、取引先の減少、売上高の減少といった事業上の影響を受ける恐れが高い。災害への備えはこうした被災時の事業影響の軽減に資するものであり、実際に、災害への備えに取り組んでいる者では、下がった売上が元に戻るまでの期間が短かった。

また、備えに取り組んだ理由としては、自身の被災経験や国内の災害報道が多い一方、行政機関、販売先を始めとした、周囲の勧めがきっかけ

となっていることも分かった。リスク認知の取組と同様に、周囲の関係者の働きかけが重要であると考えられる。

他方、自然災害への備えに取り組んでいない理由として、何から始めれば良いか分からないという回答が比較的多かった。こうした企業について、取組の第一歩と言うべきハザードマップの確認状況を見てみると、確認している企業の割合はあまり高くはない一方、その中には実際に浸水リスクを抱えている事業者が一定数含まれていることが分かった。

今後も発生が懸念される自然災害による被害を軽減するためにも、事前に対策を講ずる者が増加していくことが期待される。

3 損害保険・火災共済の活用状況

一たび自然災害が発生すると、建物（事務所、工場など）、設備・什器、商品などの経営資源が損害を受け、修理費用や買替費用等などが発生することが想定される。修理・買替が終わるまで営業停止に陥り、その間も人件費、土地・建物の賃料、リース料などの固定費の支払が継続することもある。こうした復旧・復興に要する費用や、営業停止時も生じる固定費などについて、事前に対策を講じていないと、想定外の支出が生じ経営に大きな影響を及ぼすおそれがある。

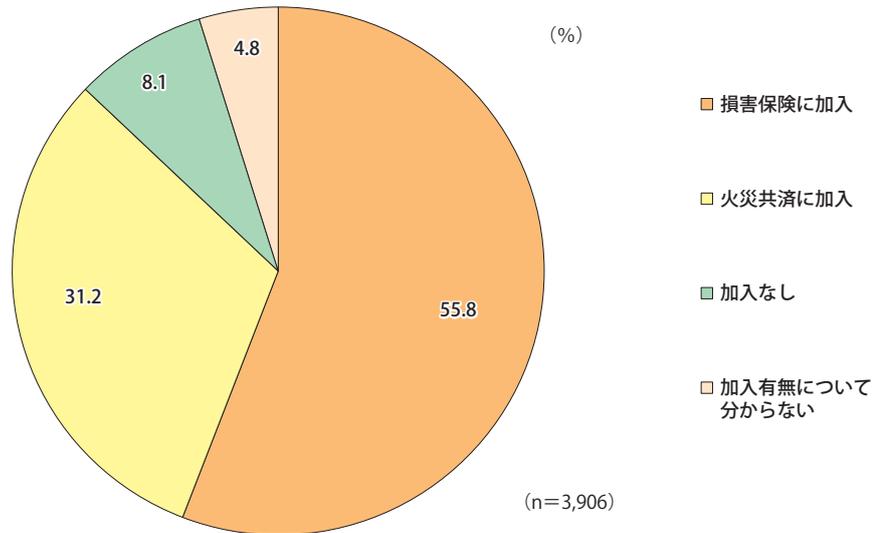
そこで、本項においては、こうした事態に対応するためのリスクファイナンスとして、損害保険・火災共済に焦点を当てる。前掲第3-2-16図

では、被災企業が復興する際に損害保険を活用している割合が高いことを示した。中小企業が損害保険・火災共済をどれだけ活用し、被災時に効果が発揮されているのか、実態を分析する。

①損害保険・火災共済の加入状況

第3-2-32図は、自然災害に対応する損害保険・火災共済の加入状況を示している。損害保険・火災共済を合計すると、約9割の企業が加入している。他方で、「加入なし」と回答した企業は8.1%であり、加入有無について把握していない者も一部存在している。

第3-2-32図 中小企業における、自然災害に対応する損害保険・火災共済の加入状況

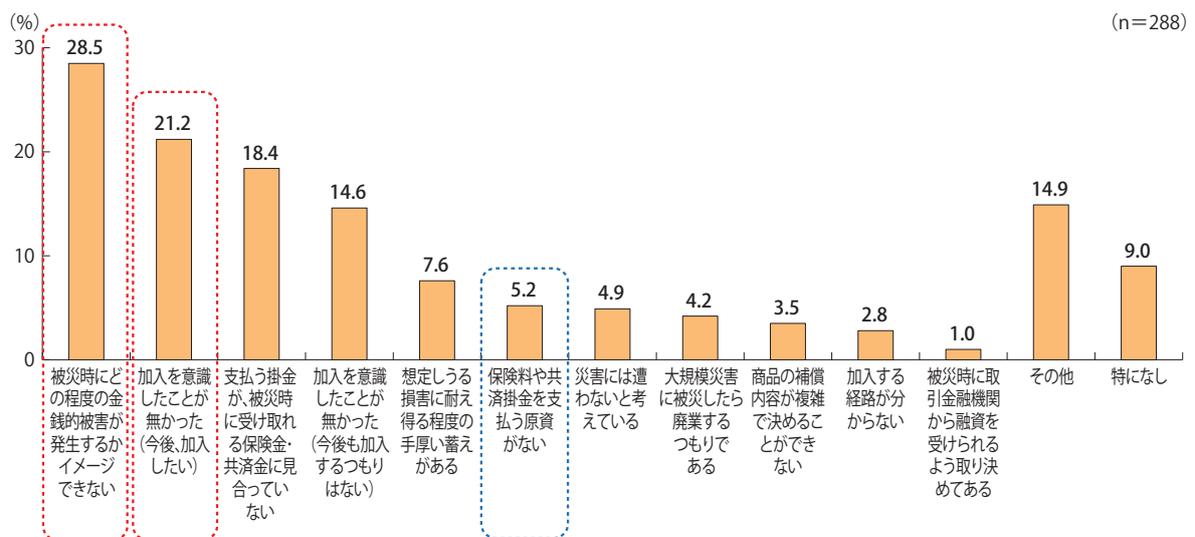


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注)「損害保険」と「火災共済」の双方に加入している場合は、補償が中心的な役割を担っている方を回答している。

第3-2-33図は、前掲第3-2-32図で、損害保険・火災共済に加入していないと回答した企業に対し、その理由を聞いたものである。最も多い回答は、「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」であり、次いで「加入を意識したことが無かった（今後、加入したい）」と

なっている。他方、「保険料や共済掛金を支払う原資がない」といった金銭的な理由の回答は相対的に少ない。したがって、より一層の情報提供が、損害保険などで自然災害に備える事業者の増加に資するものと考えられる。

第3-2-33図 自然災害に対応する損害保険・火災共済に加入していない理由



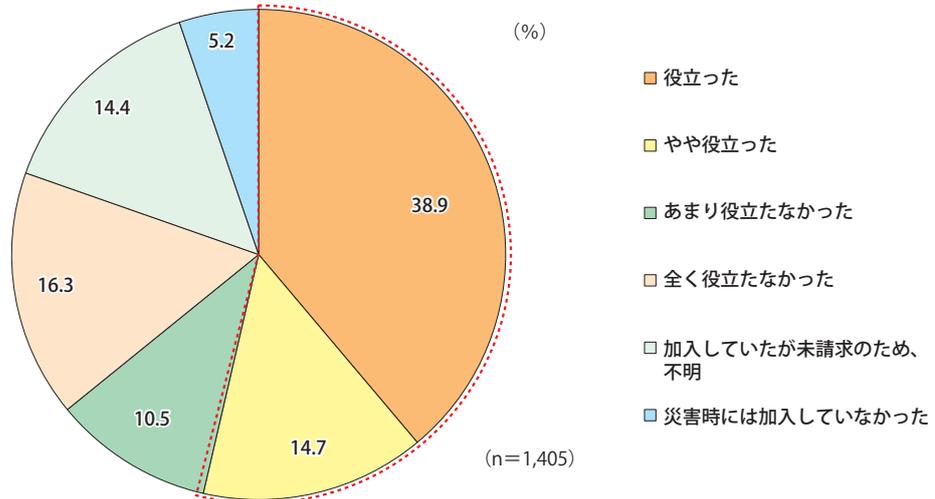
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 自然災害によって受けた損害に対し支払われる損害保険や火災共済に加入していない者を集計している。

②損害保険・火災共済の効果

第3-2-34図は、過去の被災時における、事業復旧に対する損害保険・火災共済の貢献度を示して

いる。「役立った」、「やや役立った」の合計が半数を超えており、被災時における中小企業の資金確保を通じて復旧・復興に貢献していることが分かる。

第3-2-34図 被災時における損害保険・火災共済の貢献度



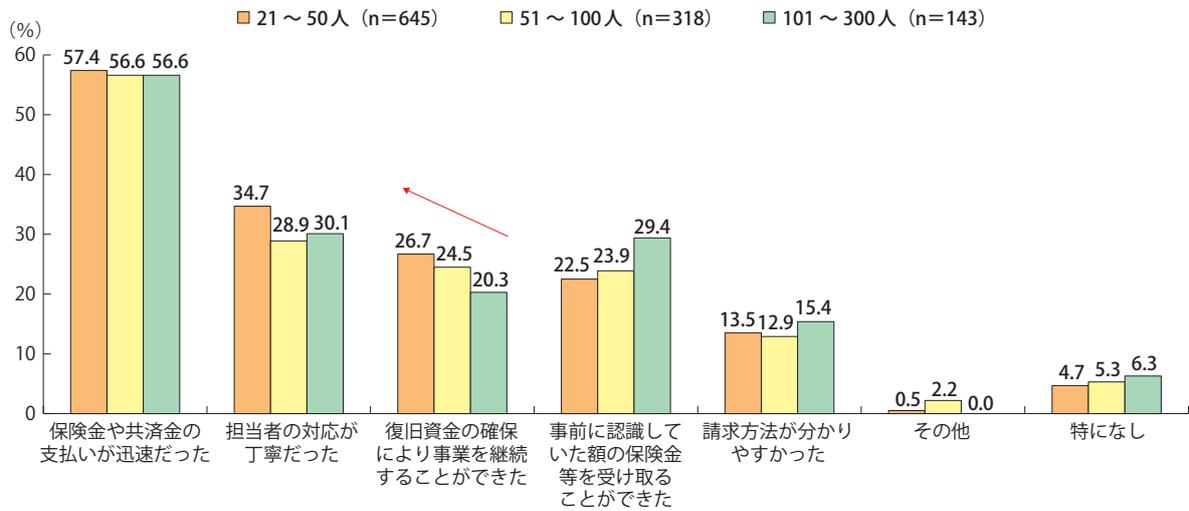
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (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. 自然災害に対応している「損害保険」又は「火災共済」に加入している者を集計している。
- 3. 損害保険・火災共済の貢献度について、「被災していないため、不明」の項目を除いて集計している。

第3-2-35図は、被災時に損害保険や火災共済が「役に立った」、「やや役に立った」と回答した企業が、そう考えた理由を示したものである。「保険金や共済金の支払いが迅速だった」や「担当者の対応が丁寧だった」が上位に挙げられている。ま

た、「復旧資金の確保により事業を継続することができた」の項目は、従業員規模が小さくなるほど回答割合が高くなり、事業継続において資金の確保が重要となっていることが分かる。

第3-2-35図 従業員規模別に見た、損害保険や火災共済が役立ったと感じた理由



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。

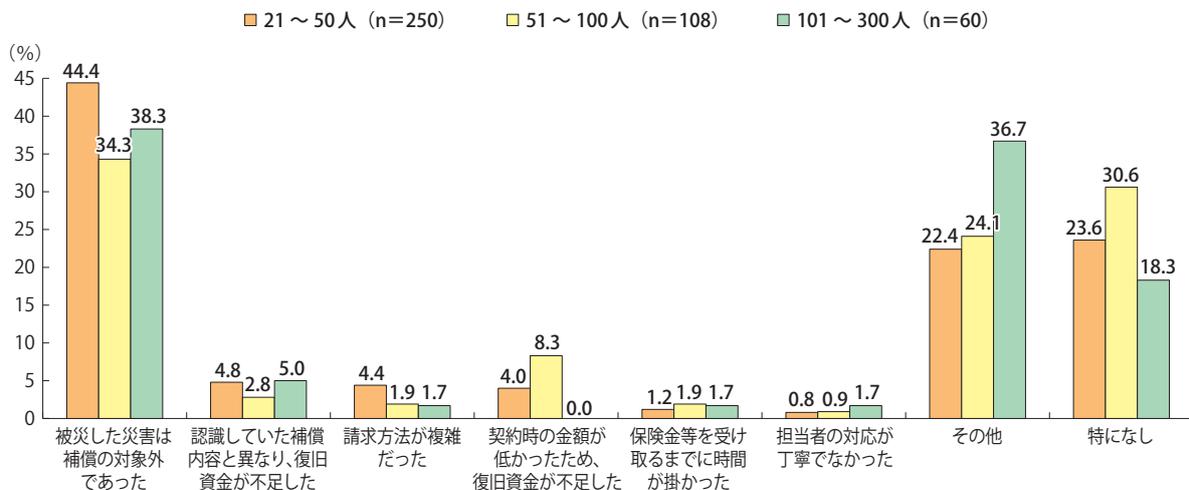
2. 「損害保険」又は「火災共済」に加入しており、かつ、過去の被災時において「役立った」又は「やや役立った」と回答した者を集計している。

第3-2-36図は、被災時に、損害保険や火災共済が事業復旧に対し「あまり役立たなかった」、「全く役立たなかった」と回答した企業が、そう考えた理由である。最も回答割合が高かったのは、「被災した災害は補償の対象外であった」となっている。

損害保険などに加入していても、補償の内容に

よって保険金支払いの対象外になる場合があり、それが役立たなかったと感じる主な要因になっていると推察される。被災時のリスクに十分に備えるには、加入している損害保険・火災共済における補償内容の確認及び見直しなどが重要であるといえよう。

第3-2-36図 従業員規模別に見た、損害保険や火災共済の使用時に役立たなかったと感じた理由



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. 「損害保険」又は「火災共済」に加入しており、かつ、過去の被災時において「あまり役立たなかった」又は「全く役立たなかった」と回答した者を集計している。

③水災被害に対する補償内容の違い

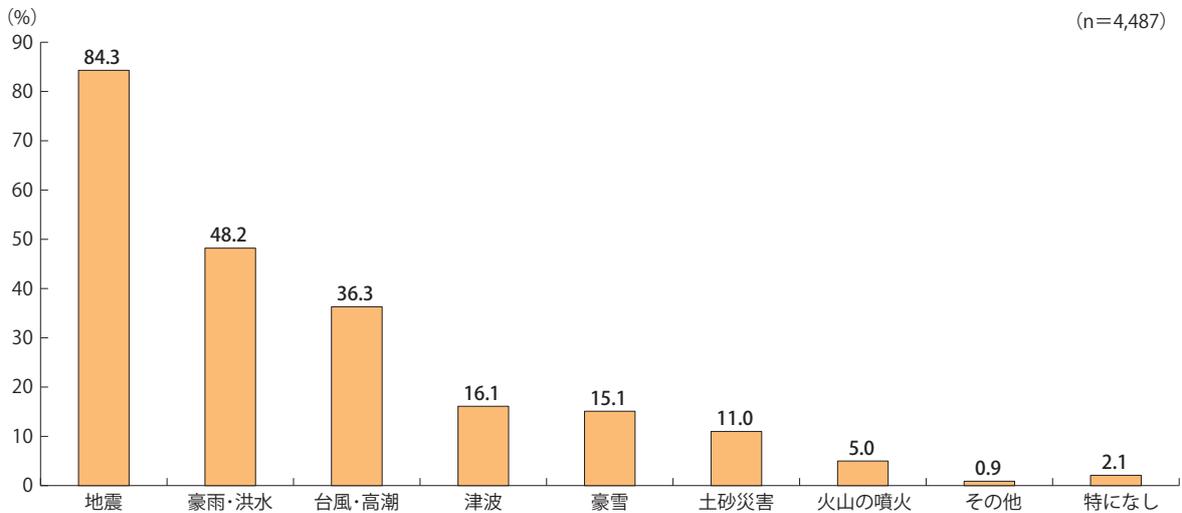
損害保険・火災共済には多様な商品及び特約が存在し、それにより補償対象も異なる。円滑な事業再開のためには、事前に自社にとって適切な補償内容の商品を選択し、加入しておくことが重要である。

ここでは、その中でも水災によって受けた損害を補償する損害保険・火災共済に焦点を当て、加入する商品の補償内容による被災時の効果の違い

などを分析する。

はじめに、第3-2-37図にて、中小企業がリスクを感じる自然災害について確認する。「地震」の回答が最も多く、次いで「豪雨・洪水」、「台風・高潮」と続いている。従来から発生頻度が高い「地震」へのリスク認識は8割を超えるのに対し、平成30年7月豪雨を経ても、「豪雨・洪水」は半数程度にとどまっている¹¹。

第3-2-37図 中小企業が発生を懸念する自然災害



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。

第3-2-38図は、自然災害に対応する損害保険・火災共済に加入している企業における、加入している商品の水災被害への補償内容を示したものである。「豪雨・洪水」の発生を危惧している企業は、そうでない企業と比べて「水災は補償しない商品」、「分からない」と回答した割合が少なく、相対的に、水災に対する意識の強さが表れている。

しかし、「豪雨・洪水」を危惧する者であっても、「水災は補償しない商品」に加入している者が18.4%もいることに加え、「水災に対応しており、損害の一部割合を補償する商品」に加入している割合が32.5%と最も高くなっており、被災時において十分な補償を受けられないおそれもある。また、「水災に対応しており、損害の満額を補償する商品」に加入している割合は32.1%にと

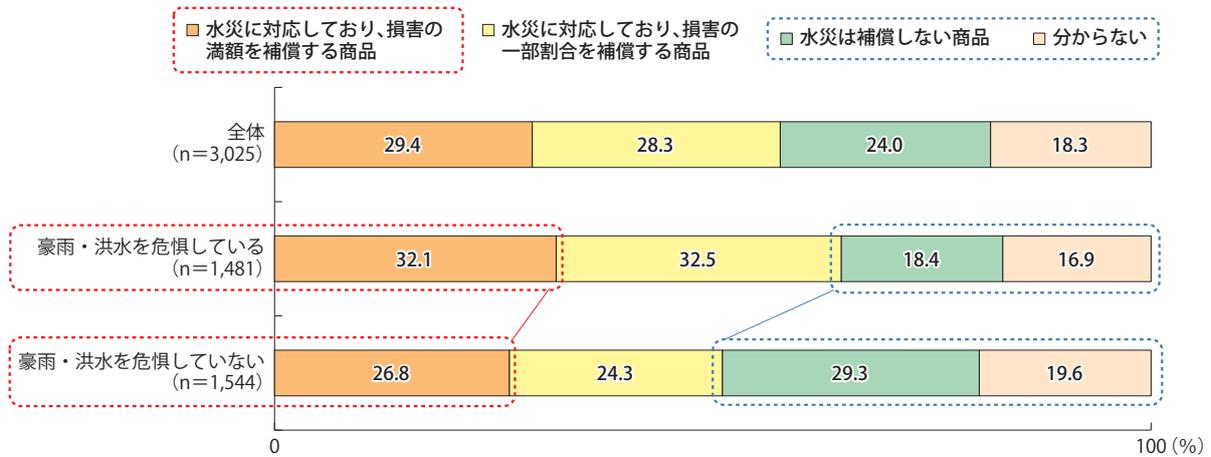
どまっており、「豪雨・洪水」を危惧していない者とさほど変わらない。

さらに、「豪雨・洪水」の発生を危惧するか否かに関わらず、そもそも自社の加入している保険商品について水災を補償するか否かが「分からない」と回答する者が2割弱存在している。こうした企業においては、損害保険に加入しているということで安心してしまっているおそれもあり、契約内容をしっかりと確認するように促していく必要がある。加入する保険などの補償内容は、個々の資金的余裕の状況やリスクの想定を踏まえて選択されるべきものであるが、補償内容の違いにより、被災時に受け取れる保険金の金額が大きく変わる可能性があるため、それを踏まえて加入する商品の補償内容を決める必要がある。

11 もっとも、高台に所在する企業など、実際に豪雨・洪水によるリスクが低い企業も存在するため、地震より一定程度低いのは妥当であるとも考えられる。

第3-2-38図

豪雨・洪水の発生に対する意識別に見た、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



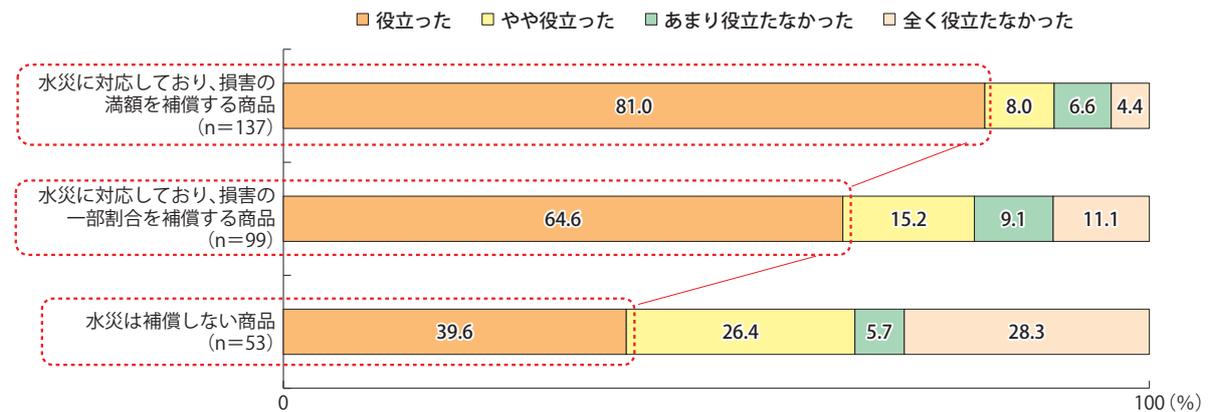
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 自然災害に対応する損害保険又は火災共済に加入している者の回答を集計している。
 2. 「豪雨・洪水を危惧している」者とは、発生を懸念する自然災害について「豪雨・洪水」と回答した者を指す。

第3-2-39図は、過去に水災の被害を受けた際に損害保険・火災共済に加入していた企業における、損害保険・火災共済の事業復旧への貢献度を、水災による損害への補償内容別に示したもの

である。加入商品の補償が小さくなるほど、水災による損害に対し十分な保険金を受け取れず、貢献度の低下につながっていることが分かる。

第3-2-39図

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内容別に見た、損害保険・火災共済の使用時における事業復旧への貢献度

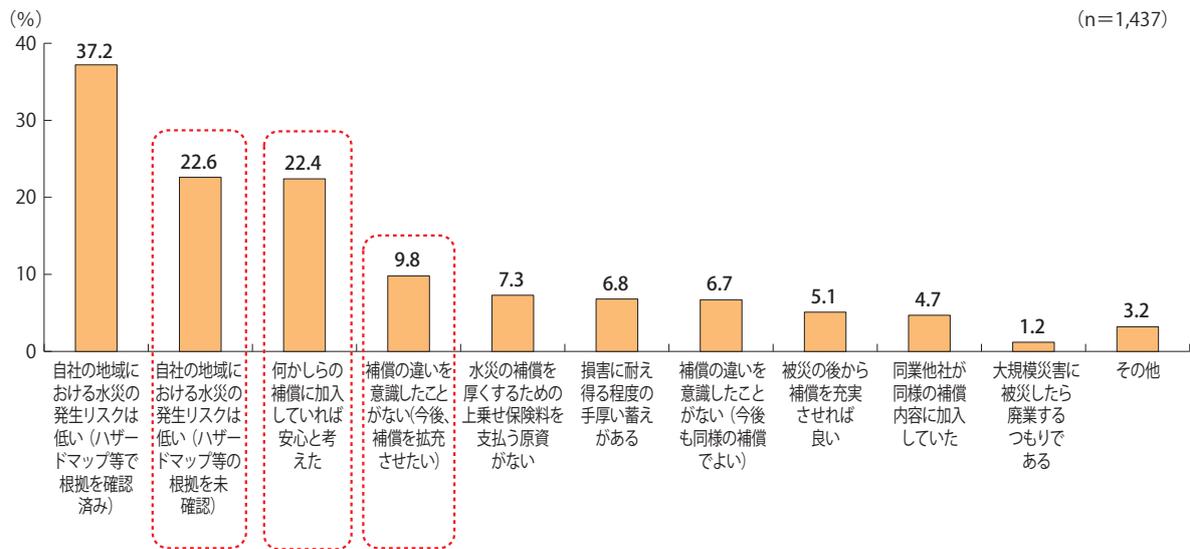


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 過去に「平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）」、「平成29年6～7月：九州北部豪雨等、台風第3号」、「平成28年8～9月：台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等」、「平成27年9月：台風第18号等」、「その他の災害」のいずれかにて被災したことがあると回答した者を集計している。
 2. 自然災害に対応する「損害保険」又は「火災共済」に加入している者を集計している。
 3. 加入している損害保険・火災共済の補償内容について、「その他」、「分からない」の項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。

第3-2-40図は、水災被害による損害に対する補償内容について、「損害の一部割合を補償」又は「補償無し」の商品を選択した理由を示している。「自社の地域における水災の発生リスクは低い（ハザードマップ等で根拠を確認済み）」の回答が最も多い一方で、「自社の地域における水災の発生リスクは低い（ハザードマップ等の根拠を

未確認)」、「何かしらの補償に加入していれば安心と考えた」、「補償の違いを意識したことがない（今後、補償を拡充させたい）」の回答が上位となっていることが分かる。自身が抱えるリスクを十分に把握していないため、適切な商品の選択を行えていない者も一定程度存在するものと考えられる。

第3-2-40図 水災被害への補償内容が「損害の一部割合を補償」、「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)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」又は「火災共済」に加入している者を集計している。

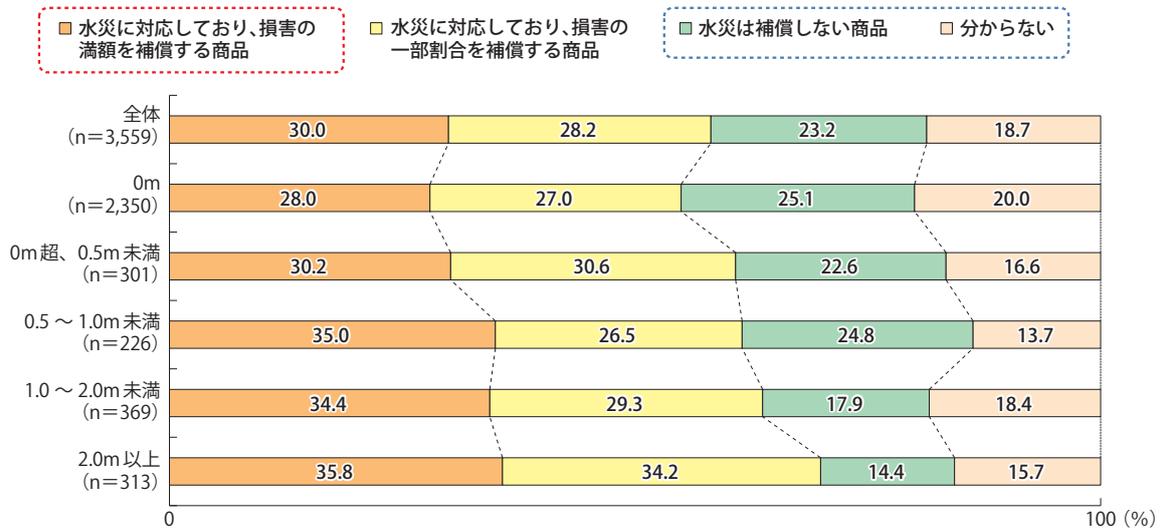
3. 加入している商品の補償内容が、「水災による損害に対応しており、浸水条件を満たした場合、損害を受けた額の一部割合を補償する商品」、または「水災による損害は補償しない」となっている者を集計している。

第3-2-41図は、アンケートの回答企業におけるハザードマップ上での浸水リスク区分別に、水災による損害への補償内容について示したものである。これによると、浸水リスクが存在する企業においても、「水災に対応しており、損害の満額

を補償する商品」に加入している者の割合は3割程度にとどまっている。また、「水災は補償しない商品」、「分からない」の回答の合計も3~4割を占めており、当該企業が浸水被害を受けた場合に補償の対象とならないことが懸念される。

第3-2-41図

ハザードマップ上の浸水リスク区別に見た、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）、（株）ゼンリン「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」（2019年1月）

事例 3-2-9 株式会社ヤスナガ

「BCP策定を契機に水災対応の保険に見直したことで、被災後の早期復旧につなげた企業」

福岡県柳川市の株式会社ヤスナガ（従業員54名、資本金3,850万円）は、1968年に設立した、鋼板切断、曲げ加工、精密板金加工などのシートメタル加工全般を主な生業とする事業者である。100%受注生産が特徴で、取り扱う受注図面は月間4,000種類以上、少量多品種の製造が強みである。

同社が立地する柳川市は、昭和28年西日本水害以降、甚大な被害を伴う水害は発生せず、地震も少ない地域であるが、2012年1月に、サプライチェーン全体における災害時の事業継続性を高める観点で、主要取引先からBCPの策定を求められた。そこで安永修社長は、その主要取引先から策定方法や内容の指導を受けて、台風による風水害を前提としたBCPの策定を進めた。

この策定過程で、水災に対応した損害保険に加入しているのは本社事務所のみで、製造業として最も重要な工場や機械が対象外になっていることが判明。前年と同内容で更新手続きを終えた直後であり、次年度に補償内容を厚くすることも可能だったが、BCP策定の過程で、被災時に事業を早期復旧し、従業員の生活を守るための保険の重要性を理解していたため、すぐに水災補償を付保した。

この直後に、平成24年7月九州北部豪雨が発生した。これにより、工場や機械などが浸水し甚大な被害を受けたものの、水災補償を付保していたため、損害保険で多くを賄うことができた。水災補償の付保に伴い追加で支払った年間保険料はそれほど多額ではなかったが、本件での支払保険金は約1億7,000万円だった。仮に、工場や機械に新たに水災補償を付けていなかった場合、保険金の支払対象外となり、経営に大きな悪影響を及ぼした可能性があった。また、保険金があったため、復旧に尽くしてくれた従業員に対し、予定通り夏季賞与を支払うこともできたという。

同社は、被災した7月14日を「防災の日」と定め、2013年以降防災訓練を続けている。訓練は、人員点呼、機材の点検、放水の実施、連絡網の確認など多岐にわたるが、2018年の訓練では消防署員を講師として招き、心肺蘇生の方法やAEDの使用方法も学習した。このほか、水害へ備えるための防災対応用品の充実も図っている。具体的には、水、食料などとともに、被災時の復旧作業に使用する掃除道具類（デッキブラシ、トンボ、高圧水洗浄機など）を準備し、水災時でも浸水しないよう高い場所（工場の2階に新設した防災用品置場）に配置している。

「損害保険の水災補償をすぐに付けておいたことで救わ

れた。また、BCP策定を契機に大手事業者からの問合せが増え、BCPの策定・実施状況について高評価を得ており、今後の受注拡大につなげたいと思っている。今後も、事業継続性の強化に向けたBCPの改定や訓練内容を工夫するとともに、自治体や取引先との連携強化を図りつつ、防災を切り口とした地域貢献にも取り組んでいきたい。」と安永社長は語る。



安永修社長



水害発生時の様子



社屋2階の備蓄品

事例 3-2-10 株式会社マイヤ

「地震保険の活用により、事業継続に必要な資金を確保した企業」

岩手県大船渡市の株式会社マイヤ（従業員1,100名、資本金5,000万円）は、県内に16店舗を展開し、グループ全体で18店舗を有する食品スーパーである。大船渡市は歴史的に津波が多い地域で、1960年のチリ地震津波で大船渡が被災した翌年に創業した同社は、創業当初から積極的に災害対策に取り組んできた。しかし、東日本大震災では、想定を超える津波の発生により、6店舗と管理本部、営業本部の2拠点を失った。予め備蓄していた食料や水、発電機、データサーバーなど全てが流され、衛星電話も停電で充電できず、バッテリーが切れると使いものにならなかったという。

津波による被害の大きかった気仙地区では、電気や通信が途絶えていたものの、唯一津波の影響を受けなかった大船渡インター店では、顧客の要望に応えるためにも発災後直ちに安全を確認し、従業員の自家用車のライトで店頭を照らしながら、営業を再開した。翌日からは、同社が所属するCGCグループ（各地の中堅・中小スーパーマーケットにて構成される協業組織）にて、加盟する211社（2019年現在）が、災害発生時に被災地域の事業者の商品を支援する仕組みがあったことと、各取引先の特段の協力もあり販売を継続することができた。

震災による被害金額は6店舗で約16億円にも上り、売上も失い厳しい状況に置かれた。しかし、同社は以前から地震の被害を経験しており、三陸沖を震源とする地震発生を懸念していたため、2005年頃から地震保険に加入していた。その結果、損害保険金として現金約4億円を受け取ることができたという。また、複数の金融機関と1か月程度の仕入れ相当額の貸越契約を締結していたため、当面の支払を賄うことができた。

これらの取組により、十分な資金を確保できたため、ほとんどの仕入先から信用を得て取引を継続できたという。

「失った店舗を早期再建するに当たり、国の補助金も大いに役立ったが、支給まで時間が掛かるため、一旦、自

社で支払う金銭面での負担が大きい。早い段階から現金が手元に入る損害保険は、事業継続や再建に欠かせないものだった。また、保険はできるだけ広く掛けた方が良いが、自社にとってどこまでを保険の対象とするかを見極めた上で加入することが重要である。」と新沼達央取締役は語る。



高田店の被災状況



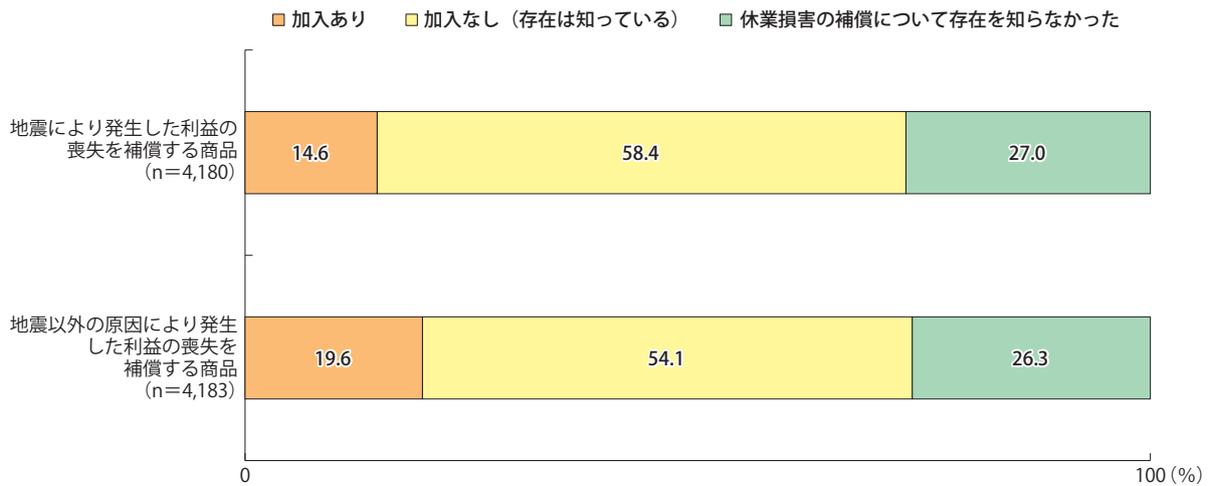
大船渡インター店での店頭販売

④利益の喪失（休業損害）を補償する損害保険・共済への加入状況

一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の固定費支出が発生し続け、資金繰りに窮する場合もある。このようなケースに備えるため、

各保険会社では事業停止によって発生した利益の喪失を補填する商品も取り扱っている。第3-2-42図は、中小企業における、上記の保険商品への加入状況を示したものである。これを見ると、現状では加入している者の割合は2割に満たず、約3割は存在も知らないことが分かる。

第3-2-42図 休業による利益の喪失（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）

事例 3-2-11 株式会社糸びすや

「加入していた損害保険の利益補償により、資金面の不安なく事業再開に至った企業」

京都・木津温泉の株式会社糸びすや（従業員5名、資本金2,000万円）は、1930年に創業した、京都府京丹後市で温泉旅館業を営む企業である。創業時の雰囲気伝えるアールヌーボー調の本館（大正館）が特徴であり、文豪・松本清張氏が執筆のために滞在したことで知られている。

2017年9月の台風第18号がもたらした局地的豪雨は、同社の近くを流れる木津川の堤防を越える増水をもたらし、同社に大きな被害を与えた。水は30分ほど引いたものの、同社の特徴である本館は濁流の中にさらされ、新館の一部も床上浸水の被害を受けた。また、ボイラー、空調、冷蔵庫・冷凍庫、雑排水ポンプなどの設備も損壊するなど甚大な被害を受け、本館及び新館の修繕・改修、設備更新のために、約1か月の営業停止に陥った。

そこで役に立ったのが、同社の加入する損害保険商品に付いていた利益補償であった。これにより、営業していたら得られるはずだった利益相当分約1,300万円の保険金を受け取ることができたという（利益補償部分に係る年間保険料は約7万円）。営業停止期間においても、人件費、水道光熱費、借地代、リース料、支払利息などの固定費は発生したものの、この保険により、資金繰りに苦慮することなく復旧作業に専念することができた。

蛭子正之社長は、約2年前まで、利益喪失分を補償する保険商品の存在を知らなかったものの、その頃に付き合いを始めた保険代理店である株式会社葵総合保険の担当者から、被災後の事業継続のためにも、営業停止によって発生する利益喪失に備えることが重要であると説かれた結果、加入を決断していたものであった。以前は、物損の補償のみ加入していれば問題ないと考えていたものの、同代理店の丁寧な説明により、その必要性を理解できたという。また、同社の立地状況に鑑み、水災補償を厚く付保することも並行して勧められており、結果、今回の水害で被った物的損害に対しても、約3,600万円の保険金を受け取り、復旧につなげることができた。

「営業停止による事業への影響は非常に大きかったが、損害保険で十分な補償を受けたことで、従業員に不安や負担を掛けることなく早期に事業が再開でき、復旧へ向けてモチベーションを保つことができた。また、自然災害の発生により、当社の被害を懸念する顧客からキャンセルが入るといったこともリスクの一つであり、被害状況に関する情報発信に力を入れることで対策としていきたい。」と蛭子社長は語る。



蛭子正之社長



昭和初期の雰囲気を伝える本館（大正館）

⑤まとめ

本項では、中小企業における損害保険・火災共済の活用状況などについて分析を行ってきた。大多数の中小企業は何らかの損害保険・火災共済に加入しているものの、被災時に発生する損害のイメージができないなどの理由で未加入の企業も一定数存在している。

加入していた企業では、過去の被災時に損害保険・火災共済を使用して事業再開に役立ったという声が多かった。他方、役立たなかった場合の理由としては、自社が被災した災害が補償の対象外となることが大部分を占めていることが分かった。

水災による被害への補償については、補償が小

さくなるほど、被災時における事業復旧への貢献度が低下することが分かった。なお、水災被害への補償を手厚くしていなかった理由には、ハザードマップなどで浸水リスクを把握せずに水災のリスクは低いと判断していた、何かしらの補償に加入していれば安心と考えていた、というものが多くも分かった。

損害保険・火災共済は、被災時において中小企業が必要な資金を確保し、その後の円滑な事業継続につなげるために重要な役割を果たす。平時から、加入している商品の補償内容を把握し、自社が抱えるリスクをカバーできる状況にしておくことが求められているといえよう。

4 BCP（事業継続計画）の取組

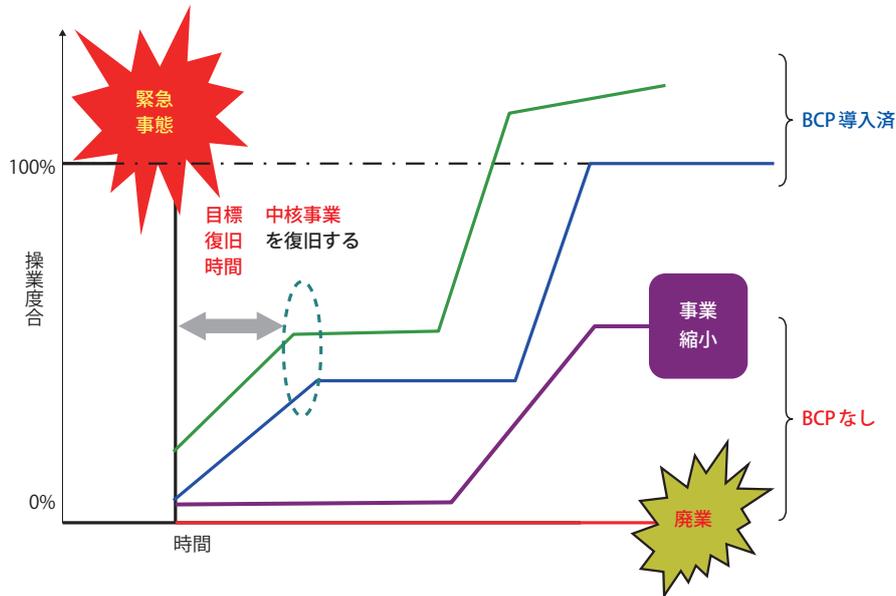
①中小企業におけるBCP（事業継続計画）の取組状況

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）とは、大地震などの自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、又は中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画

のことを指す。BCPを事前に策定することで、被災時における早期の事業再開が期待されている。

優先して継続・再開すべき中核事業を絞り込み、対応策を盛り込んだBCPを策定しておけば、活用できる経営資源が限られる緊急時でも、復旧度合い、スピードは大きく改善する（第3-2-43図）。業務を継続・早期再開できれば、取引先や顧客などへの責任を果たすことができ、取引先を失うリスクも低減すると考えられる。

第3-2-43図 BCPの必要性

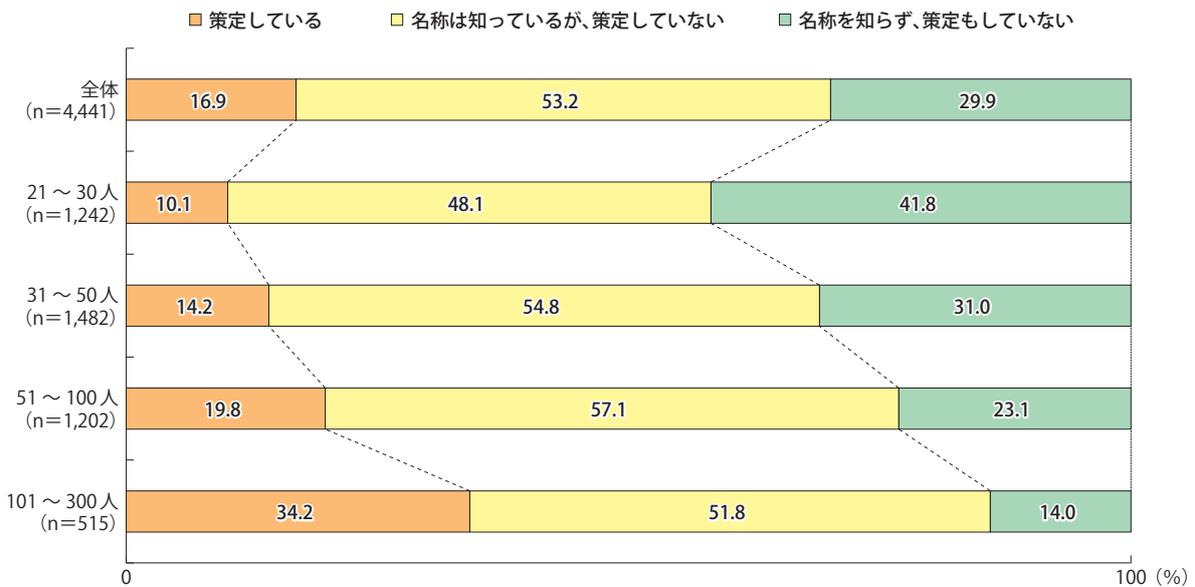


資料：中小企業庁「中小企業BCP（事業継続計画）ガイド」

第3-2-44図は、従業員規模別にBCPの策定状況を示したものである。これによると、BCPを策定している割合は全体の16.9%となっている。

また、従業員規模が小さくなるほど策定割合が低くなり、名称を知らない企業の割合が高くなっていくことが分かる。

第3-2-44図 従業員規模別に見た、BCPの策定状況

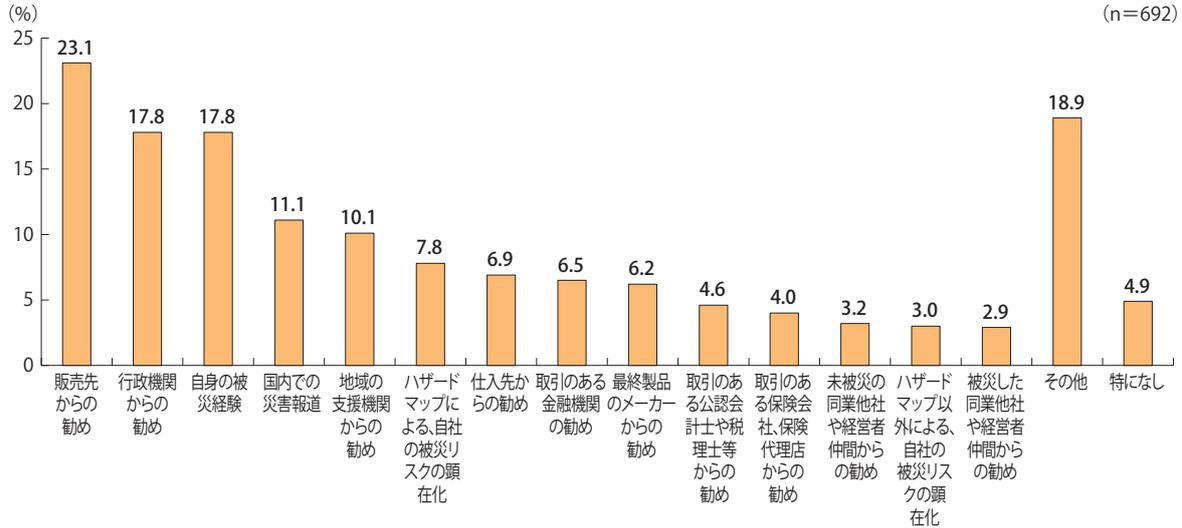


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

第3-2-45図は、BCPを策定している企業にとって、そのきっかけとなったことを示したものである。「販売先からの勧め」の回答が最も多く、「行政機関からの勧め」の回答が最も多く、「行政機関からの勧め」が続いている。BCPの策定を進めるには、周囲の働きかけが効果的であると

考えられる。

第3-2-45図 BCPを策定したきっかけ

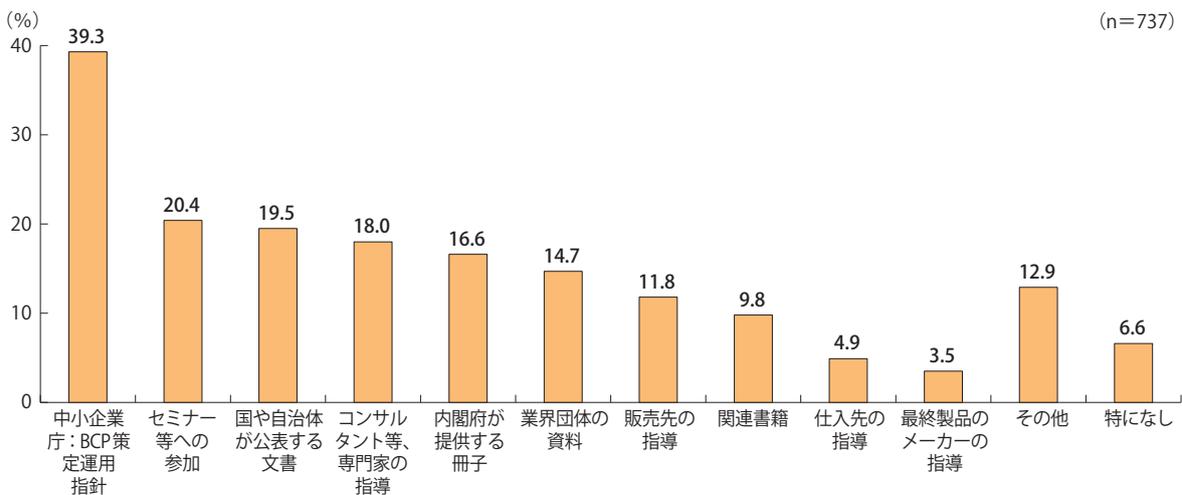


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. BCPを策定している者の回答を集計している。

第3-2-46図では、BCPを策定した企業が、その際に参考としたものを示している。参考にした

ものとして「中小企業庁：BCP策定運用指針」、「セミナー等への参加」が多いことが分かる。

第3-2-46図 BCPを策定する際に参考としたもの

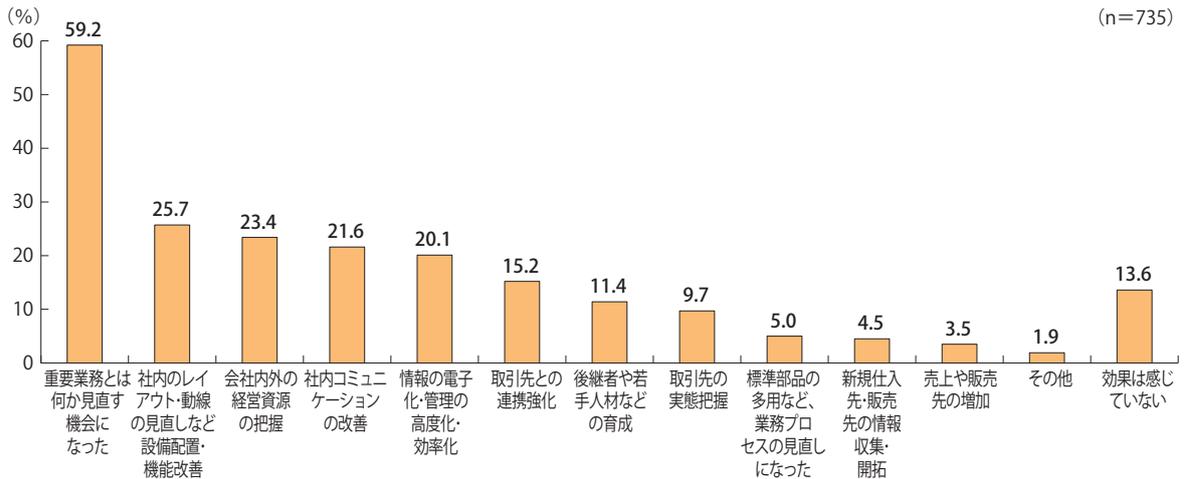


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. BCPを策定していると回答した者を集計している。

第3-2-47図は、BCPを策定した企業が感じている平時のメリットを示したものである。「重要業務とは何か見直す機会になった」が約6割と最も多い。BCPの策定は自社の事業を見直し、生産性向上につながるような策を講ずるきっかけに

なっていることが見て取れる。「効果は感じていない」と回答した企業の割合は1割強にとどまっており、大半の企業が、BCP策定により何らかの平時のメリットを感じていることが分かる。

第3-2-47図 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）

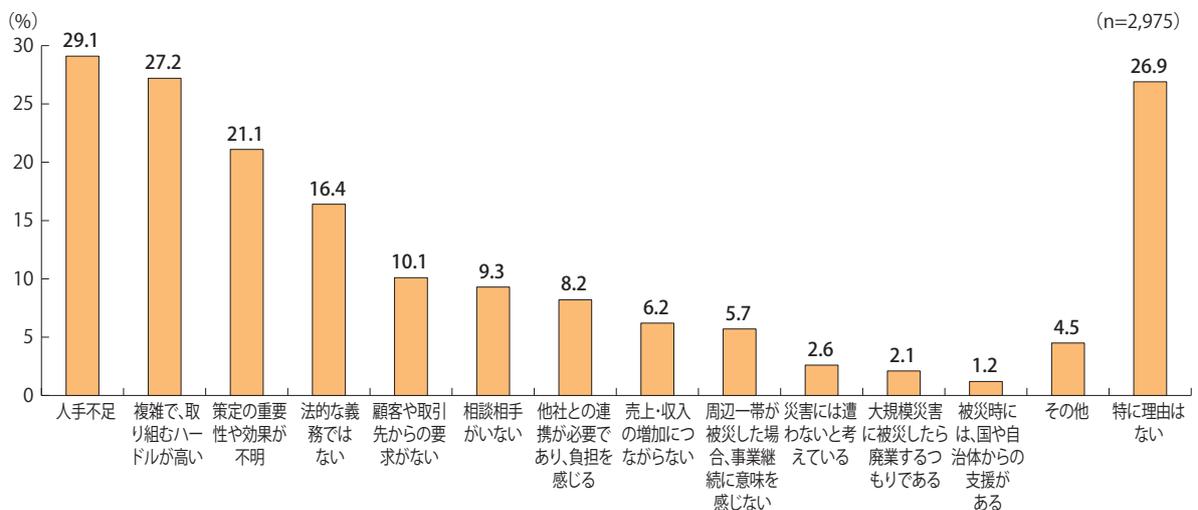
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. BCPを策定している者の回答を集計している。

第3-2-48図は、BCPを策定していない企業における、その理由を示したものである。「人手不足」が最も多いが、「複雑で、取り組むハードルが高

い」、「策定の重要性や効果が不明」といった理由も多く、現状ではBCPの策定は中小企業にとって難しい取組と考えられていることが分かる。

第3-2-48図 BCPを策定していない理由



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）

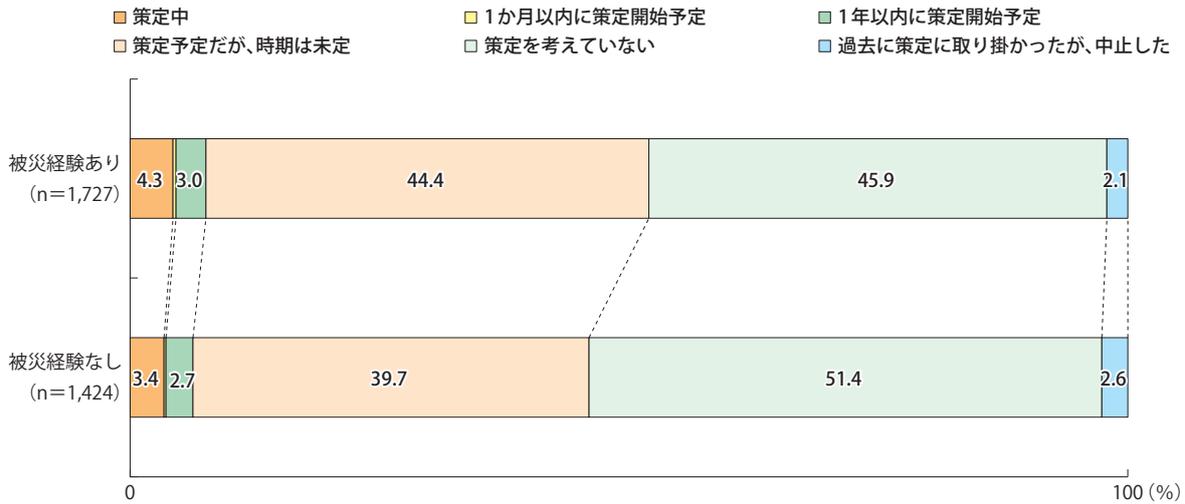
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「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。

第3-2-49図は、BCP未策定の企業における今後の策定予定を、過去の被災経験の有無別に示したものである。これによると、被災経験があっても、「策定を考えていない」と「策定予定だが、

時期は不明」の二つの項目で9割を超える。過去に被災経験があっても、積極的にBCP策定に向けて活動する企業は少ないことが分かる。

第3-2-49図 被災経験の有無別に見た、BCPを策定していない事業者における今後の策定予定



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）

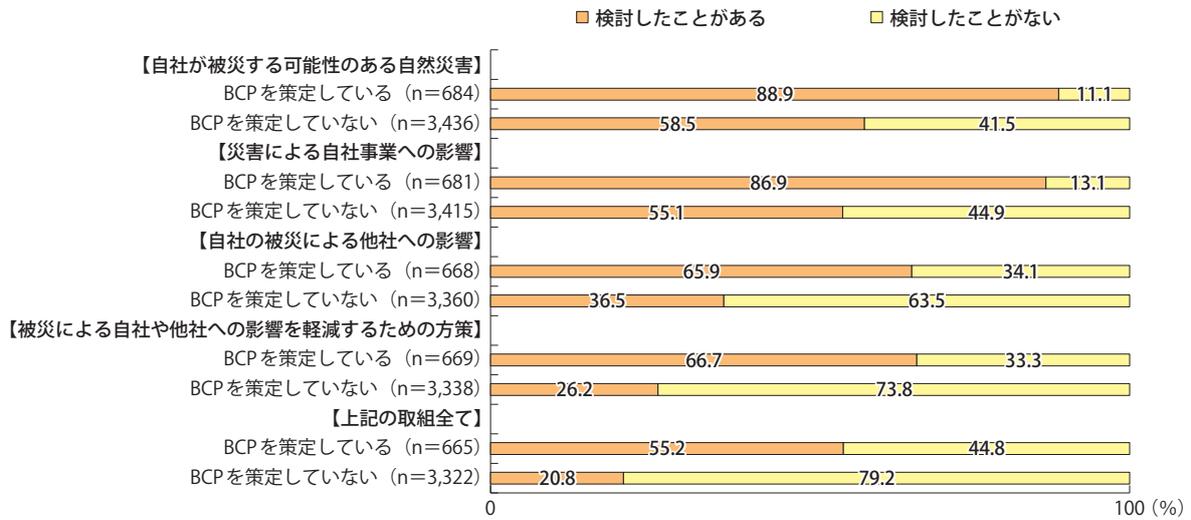
(注) 1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者を「被災経験あり」としている。

2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「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。

第3-2-50図は、自然災害の発生による自社及び他社への影響などについて、事前に検討したことがある事項を確認したものである。BCPを策定している企業では、いずれの取組においても、検討した経験があると回答した者が大半を占めて

いる。他方、BCPを策定していない企業においても一定割合は検討を行っていることが分かる。BCPという形にはなっていないとしても、自然災害による事業への影響や対策などについて検討している企業が一定数存在するといえよう。

第3-2-50図 BCPの策定状況別に見た、自然災害による自社及び他社への影響などについての検討有無



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）BCPについて、「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を「BCPを策定していない」者としている。

事例 3-2-12 天草池田電機株式会社

「BCP策定を社内の人材育成としても活用し、組織力向上につなげている企業」

熊本県上天草市の天草池田電機株式会社（従業員212名、資本金5,890万円）は、産業用機械等の部品生産を主な業務として2002年に設立した企業である。同社の成型・プレス・接着・溶接などの高い技術を活かした主力製品であるマグネットリレーは高い精度と安全性を誇り、原子力発電所、水道の制御盤ボックスなどに搭載されている。

同社が立地する熊本県では、2014年11月に、県と損害保険会社、商工会議所連合会などの商工4団体が「熊本県事業継続計画策定支援に関する協定」を締結し、BCP策定支援セミナーの開催、事業者の個別支援などを実施していた。そのような中、熊本県からBCP策定について声が掛かり、東日本大震災以降、事業継続への危機意識を高めていた同社は、策定に取り組むこととした。

BCP策定は、多くの事業者では会社の上層部を中心に進めているが、同社では、人材育成につなげることも目的とし、若手、中堅、管理職のバランスを考慮して選抜した約30名からなるチームを作り、検討を進めた。県の協定に基づいて損害保険会社から招聘されたコンサルタントの指導を受けながら、約8か月を経て2016年にBCPが完成した。策定過程でチームメンバーは、想定する被害や安否確認体制、社屋や設備の安全確保、従業員の安全確保、事業再開に向けた対応、復旧に必要な人員や費用、災害に対応する保険への加入、顧客への連絡体制など、幅広いテーマについて、議論を重ねた。ボトムアップでBCPを策定した結果、BCPへの理解は従業員に素早く浸透し、改定もしやすい環境が整ったという。

その結果、BCP策定直後に発生した2016年の熊本地震では、従業員の意識が予想以上に高まっていたため、各々が確認作業などを的確に行うことができ、早期の業務再開につながったという。また、防災に限らず、幅広い業務で従業員から自発的な改善提案が行われるように

なり、経費削減などの効果も出ている。加えて、BCPを策定した中小企業として外部からの注目度も高まり、講演依頼などが増え、社会や地域からの評価も高まっている。

「BCP策定により、従業員自ら行動する社風が構築されていった。また、BCPをきっかけとした従業員同士のコミュニケーションの活性化など、組織力の向上にもつながっている。」と池田博文常務取締役は語る。



池田博文常務取締役



人材育成を促進するBCP研修の様子

事例 3-2-13 株式会社焼津冷凍

「事業継続力を強化することで取引先からの信頼を高め、事業拡大につなげている企業」

静岡県藤枝市の株式会社焼津冷凍（従業員50名、資本金2,100万円）は、焼津港で水揚げされた水産物を中心に扱う冷凍倉庫業として1975年に設立された。同社では、外国産畜養マグロ、鮪の加工製品等の商品の保管を主業とする一方、焼津港の水揚高が減少傾向にあるため、冷凍倉庫業以外に農業事業、ベーカリー事業なども手掛けている。

同社は、焼津港から離れた内陸部にあるため、焼津港周辺の水産加工事業者から遠いという、同業他社に比べて港が遠く不利な条件にあった関係で、販路開拓が進まないという課題があった。

同業他社が多い焼津港周辺は、東海地震による津波被害が想定される地域である。そこで、松村勲社長は、内陸部での立地が沿岸部と比較して地震や津波に強いことを打ち出して他社との差別化を図り、その過程で2006年に事業継続計画（BCP）を策定した。それ以降、毎年7月には全社で防災訓練を兼ねたBCP訓練を行い、その実効性を高めている。

また、同社はBCM（事業継続マネジメント）にも取り組んでいる。ガントチャートを使い、発災当日、翌日、3日後、1週間後、1か月後のタイムラインを設定し、タイムラインごとの水道、電気などの復旧状況に応じて必要となる体制の検討を行っている。なお、従業員全体の意識を高めるため、このチャートは会議室に掲示し、常に確認できるようにしている。

上記の取組の結果、2009年8月11日早朝に発生した静岡沖地震では、地震発生後、BCPに基づいて従業員が安否確認や設備・施設点検を行い、迅速に被害状況を確認したことで、通常通り業務を開始することができた。さらに、東日本大震災以降、同社の大口取引先は荷物の分散保管の重要性を認識するようになり、BCPを進める同社に対して、畜養マグロ、鮪の製品、冷凍食品など様々

な種類の商品の保管の依頼を行うようになり、同社の事業拡大にもつながっているという。

また、2018年の台風第24号被災時における停電の反省を踏まえ、被災時に事務所棟の電源を確保するため、新たに自家発電機を導入するなど、同社は災害対策を見直し続けている。加えて、災害時に、従業員が自らの判断で自発的に行動できることが重要であるという認識から、今後も、全社的にBCP訓練を行いながら対策を進めていくという。



小林良隆取締役（左）松本剛志支援部長（右）

	発災当日	翌日	3日後	1週間後	1か月後
電源の確保	発電機起動	目視確認	漏電検査		電力復旧
安全の確保	対策本部設置 ・けが人の搬送	情報収集			
取引先への連絡	第一報		訪問開始		
建物の確認	損害状況確認	修理業者への 連絡		修理開始	復旧完了

：

ガントチャート：イメージ図（例）

事例 3-2-14

一般社団法人金沢市中央市場運営協会

「BCPの策定により、災害時でも食を安定供給する体制を構築した業界団体」

石川県金沢市の一般社団法人金沢市中央市場運営協会（会員33社）は、市場を適切に運営し、生鮮食品の円滑な流通と消費生活の安定向上に寄与するために、1966年に発足した業界団体である。

1997年時点で既に金沢市と災害時協力協定を締結していたが、東日本大震災を経て、災害に対する備えの必要性をより一層意識するようになっていた。そのため、2014年に金沢市と協定を再締結し、協定の内容や運営の具体化について検討する過程で、災害時における市民への生鮮食料品供給機能の早期回復を目的とし、BCPの策定に取り組むことにした。

2017年8月に市が職員によるBCP策定講習会を開催し、9月に「BCP策定ワーキング会議」を設置した。当会議は、協会内に設置している金沢市中央卸売市場の防火・防災管理委員会のメンバー16名で構成され、2018年1月までに3回の会議を開催してBCPを作成し、3月に策定が完了した。BCPの策定を進める中では、「大規模災害時にはBCPも機能しないのではないか。」との意見もあったが、被災時こそ安心・安全な食品を安定供給するのが市場の使命であることを事務局から会員に丁寧に説明し、理解を得て取組を進めていった。なお、策定に際しては、中小企業庁のBCP策定運用指針や、先行して策定していた金沢市建設業協会の内容を参考にしたが、当初から完璧なものを目指すことはせず、まずは策定して時勢や実情を踏まえて改定していくことを前提としたという。

加えて、災害時における、市民への食品無償提供・配送の経費として、10年間で250万円を積み立てることとした。また、卸売複数社に対し、BCPに関する必要事項を埋めてもらうようシートを提示し、その内容を編集して各社のBCPとするなど、会員のBCP策定にも貢献している。

「卸売市場の業界を挙げてのBCP策定は全国初。これにより、市場関係者における災害への意識醸成につな

がった。また、市長へのプレゼンテーション、業界紙や会報誌での取扱い、各自治体の市場からの視察などにより、市場の効果的なPRにもつながった。過去の災害の教訓を踏まえ、今後も、様々な場面や状況を想定してBCPの改定を進めていきたい。」と新村光秀専務理事は語る。



新村光秀専務理事



金沢市中央卸売市場 全景

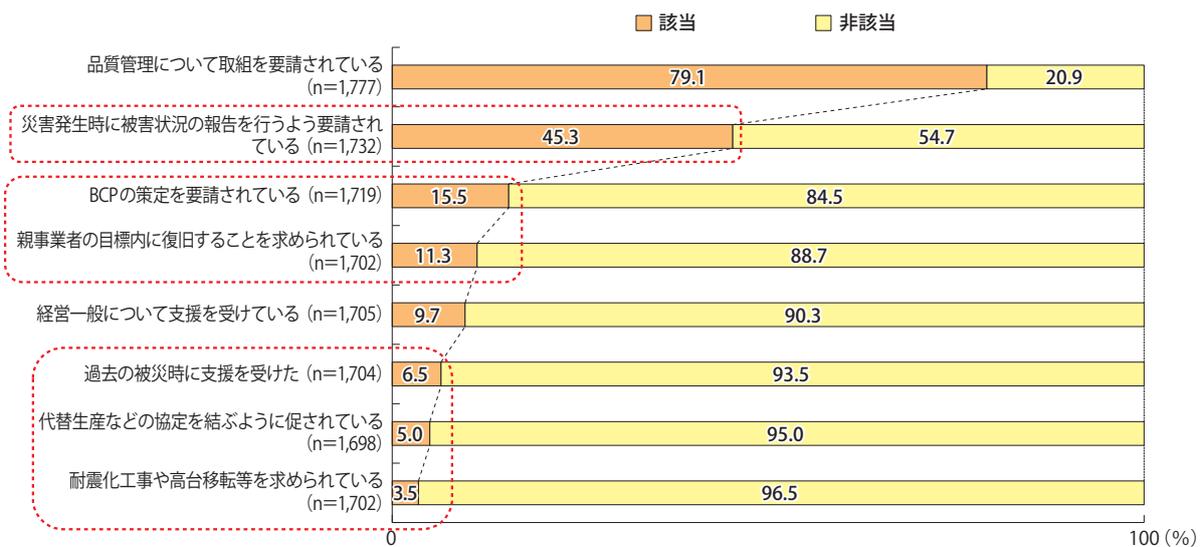
コラム 3-2-4

災害対策に関する、取引先との関係

過去の大規模災害において、例えば自動車製造や半導体製造のサプライチェーンに大きな影響が生じているように、自然災害の発生は、我が国のサプライチェーンにも影響を及ぼすことが懸念される。被災時にも製品供給を途絶えさせることのない、安定的な事業運営を行うためには、サプライチェーンに連なる各中小企業が自然災害に対する自社の強化を行うことが重要である。そして、前掲第3-2-25図で見たとおり、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、取引先事業者の影響が少なからず存在する。本コラムでは、中小企業とその取引先の間における、災害対策に関する働きかけの実態について確認する。

コラム3-2-4①図は、主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けを「下請」と回答した企業¹²が、直接の取引先から働きかけを受けたことのある事項を示したものである。多くの下請中小企業が、取引先から品質管理についての取組を要請されているが、災害に関する事項として、「災害発生時に被害状況の報告を行うよう要請されている」の回答割合も高い。被災時に取引先の企業に対して被災状況を迅速に伝えることは重要であり、過去の災害においても、被災状況の報告を踏まえて親企業から迅速な支援を受けられたケースが報告されている。また、災害の事前対策に関する事項として「BCPの策定を要請されている」、「代替生産などの協定を結ぶように促されている」などと回答した者も一定数存在している。

コラム3-2-4①図 下請業務を行う事業者における、直接の取引先から働きかけを受けた事項

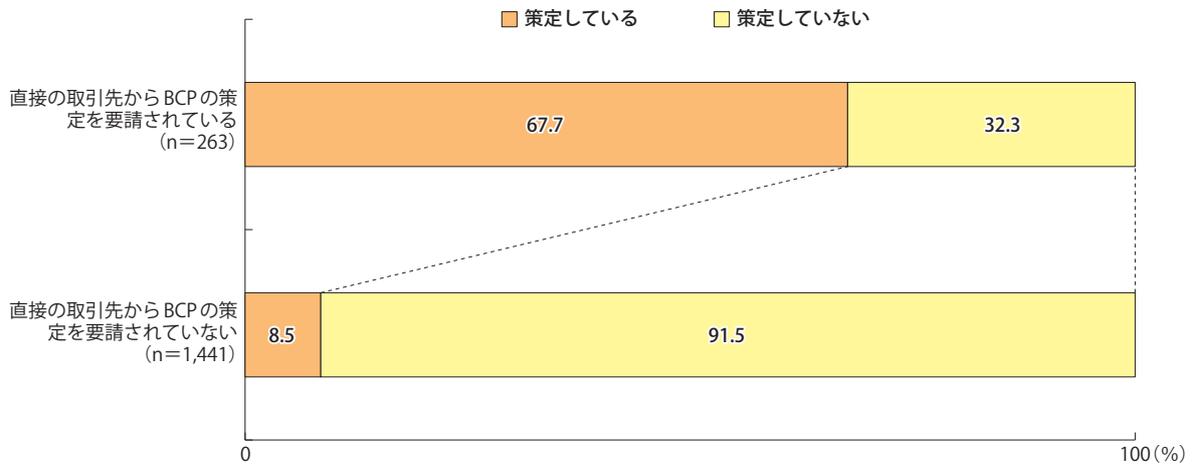


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）
 (注) 主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けが「下請」と回答した者を集計している。

コラム3-2-4②図からは、直接の取引先にBCPの策定を要請された場合、7割弱の企業が策定に至ったことが確認できる。取引先からの働きかけが、中小企業におけるBCP策定のきっかけとなっていることがうかがえる。

12 本アンケート調査では、有効回答件数4,532件のうち1,978者（44.4%）が、自社の主要事業におけるサプライチェーン内での位置付けが「下請」と回答している。

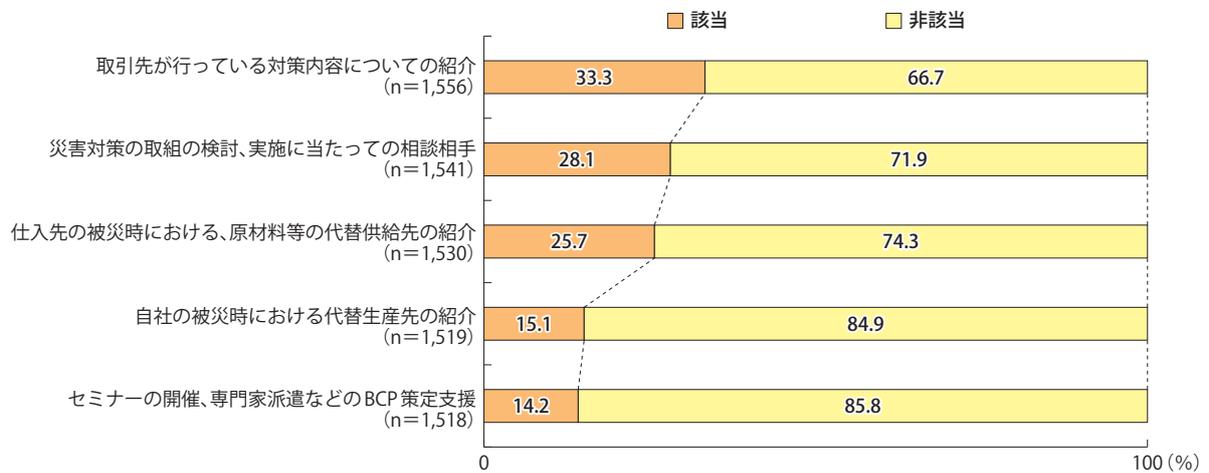
コラム3-2-4②図 直接の取引先による働きかけの有無別に見た、BCPの策定状況



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）
 (注)1. 主要事業におけるサプライチェーン内での位置付けが「下請」と回答した者を集計している。
 2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を、「策定していない者」として集計している。

他方、コラム3-2-4③図では、主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けを「下請」と回答した企業が、災害対策に関して直接の取引先に求めることを示している。これによると、取引先が行っている対策内容の紹介や、相談相手としての役割を始め、災害対策の取組に関して取引先に一定の支援を求めていることが分かる。サプライチェーン内の企業が、災害の備えに関し相互に働きかけを行うことで、災害対策が一層進んでいく可能性があるといえよう。

コラム3-2-4③図 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) 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。

事例 3-2-15 株式会社トヨックス

「災害時の供給責任を果たすため、取引先の事業継続体制の強化に取り組む企業」

株式会社トヨックス（従業員300名、資本金9,880万円）は、富山県黒部市に本社・工場を構え、耐圧樹脂ホースなどを開発・製造するメーカーである。

2011年の東日本大震災の時は、同社は直接的には被災しなかったものの、原材料の最大の仕入先である茨城県企業の被災したため、6か月間原材料が調達できない事態に陥った。航空輸送を活用し海外から原材料を調達することで対処したが、改めて自社の供給体制強化の必要性を感じたという。

その後、同社はBCP策定に着手した。まず、自社の防災強化のため、国内拠点工場（黒部市前沢）とは別に、国内自社工場（黒部市宇奈月）と海外自社工場（タイ）を確保して工場を分散化し、代替生産体制を構築した。国内拠点工場では、雨量監視・連絡システムや地震警報システムの導入、浸水防止対策や耐震強化などを実施している。このような設備投資に加え、全従業員を対象とした防災訓練を実施し、災害時に誰でも初動対応ができるように備えているという。

さらに、災害時でも納期が厳守できるよう、仕入先をも含めたBCP策定に着手した。同社の主力製品群14種を抽出し、その原材料や素材、部品のメーカーなど約150社にアンケートを行い、BCP策定や代替生産体制構築の状況などを確認している。そして、社内に「協力企業BCPワーキンググループ」を立ち上げ、未実施の仕入先に事前対策を促すためのアドバイスをすることで、事業継続体制を強化している。

上記の取組により、仕入先からは「どのような災害対策をすれば良いか分からなかったが、トヨックス社に働きかけられたことで取組が進んだ。」といった声も寄せられている。また、販売先からは、「トヨックス社は他社での代替ができない独自商品を多く取り扱っている中、自社の供給体制を強化したことで、安心して発注することができる。」と、同社の納期厳守の姿勢を一層高く評価されているという。

中西誠社長の経営理念は「トヨックスファンを創造し続けることが永続と成長の経営を実現する」である。同社は、今後も安定した供給体制の構築に向けて取り組んでいくという。



中西社長の陣頭指揮による緊急呼び出し訓練



自社工場の展開状況

事例 3-2-16 ナブテスコ株式会社

「取引先の事業継続を支援し、自社の事業継続力の強化に取り組む大企業」

東京都千代田区に本社を構えるナブテスコ株式会社は、モーションコントロール技術を核とし、鉄道車両用ブレーキシステムやドア開閉装置など多様なキーコンポーネントを製造し、販売している。2015年、同社が重大リスク調査を社内で行ったところ、自社工場の被災による操業停止や、取引先企業の被災による調達品の供給停止といった事業継続上のリスクが、最上位に浮かび上がった。この実情を受け、サプライチェーンの視点での事業継続力強化が必要であると認識し、BCPの取組を本格化した。

自社の事業継続力を強化するためには、BCPの考え方や進め方を社内に普及し、実効的な活動を組織に定着させる必要がある。危機管理やBCPに関する従業員教育を基本の徹底に掲げて実施するとともに、主要な事業拠点全てが、2020年までに「レジリエンス認証（事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」に認証する制度）」を取得することを目標に掲げ、実行に移した。そして、最初にレジリエンス認証を取得したのは、同社のグループ会社で、包装機事業を手掛ける東洋自動機株式会社 岩国工場であった（本年度において、鉄道事業を手掛けるナブテスコ（株）鉄道カンパニー神戸工場、及び自動車事業を手掛けるナブテスコオートモーティブ（株）山形工場が同認証を取得した。）。

同社は多くのサプライヤーとの取引があり、サプライ

ヤーからの調達部品によって事業が成り立っている。代替発注が難しい部品供給元、取引額の多い発注先を含め、重要なサプライヤーは約400社存在する。その400の取引先に対し、BCPの有無を確認したところ、100社がBCP策定済み、300社が未策定という状況であった。そこで、BCP未策定の取引先に対し、事業継続の取組が不可欠であることを理解し、行動を促すため、次の3ステップで取引先のBCPを支援している。

ステップ1：BCP普及啓発セミナーの実施（全国各地の取引先企業に対し、各自治体と連携して開催）

ステップ2：BCP策定講座の開催（ナブテスコ（株）が独自にBCP策定講座を開催し、BCPに賛同する取引先に対し計画策定を支援）

ステップ3：個別支援（取組企業の状況や要請に応じた後押し）

上記のステップで、取引先企業のBCPを実効性の観点から支援するとともに、同社自身のBCPも同時に見直し、サプライチェーンの強靱化による事業継続強化を図っている。

なお、2019年には、取引先のBCP支援を加速させるため、直接取引関係のある調達部門（バイヤー）を対象にしたBCPバイヤー養成講座を企画、取引先のBCPを直接指導できる“危機管理人財”の育成を開始したところである。



事例 3-2-17 株式会社紀陽銀行、紀陽リース・キャピタル株式会社

「地域企業の事業継続力強化に取り組む地方銀行」

和歌山県和歌山市の株式会社紀陽銀行は、和歌山県や大阪府を中心に営業している金融機関である。

南海トラフ地震の被害想定によれば、和歌山県は沿岸部を中心に甚大な被害が生じる可能性が高いと言われている。主要顧客が立地するエリアでの大規模自然災害は同行の営業基盤を揺るがすため、取引先に対する事業継続計画の推進を重要課題として捉えていた。そこで、2013年からグループ会社である紀陽リース・キャピタル株式会社と協働し、地域企業が実効性のあるBCPを策定するための支援をすることにした。

まず、同行の主要顧客の企業に納入している、製造業の顧客企業を対象にアンケート調査を実施したところ、7割以上の企業がBCPを策定していないことが判明した。そこで、BCPの専門家を招聘し、行内で、BCPの最新の動向を理解し、BCPの策定及び訓練を指導できる指導者3名とスタッフを育成した。

同行は、この指導者を中心に、BCP啓発セミナーや、個別企業のBCP策定に向けてのコンサルティング業務を行っている。また、企業がBCPを策定した後も、BCPの実効性を高めるため、企業向けの模擬訓練も実施してい

る。

さらに、2016年9月からは、BCP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」）の取扱いを開始している。

同行は、事業性評価などにおいて、BCPの取組状況を事業継続などの観点から評価項目の一つにするなど、地域の中小企業が自らBCPに取り組むための仕組み作りに向け、積極的に対応をしている。

同行営業支援部の西川隆示部長は、「我々のような地域内の多くの企業と接点を持つ金融機関は、地域内の企業にBCPを普及させるリーダーシップを発揮できる立場にある。BCPの取組は、単に書類を作成することが目的ではなく、個々の企業にとって真に実効性のあるBCPを策定し、訓練により定着させていくことが重要である。実際に、経営者がその本質理解に努め、息の長い経営戦略及び事業の承継戦略の一つとして捉え、BCPを人材の育成や発掘に活用している事例もある。今後も、お客様をサポートし、地域の基盤強化につなげていきたい。」と語っている。

・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

①BCP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。

②BCP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。



資料：中小企業庁「中小企業強靱化研究会（第2回）紀陽銀行提出資料」より抜粋

コラム 3-2-5

BCPの策定と被災後の業績について

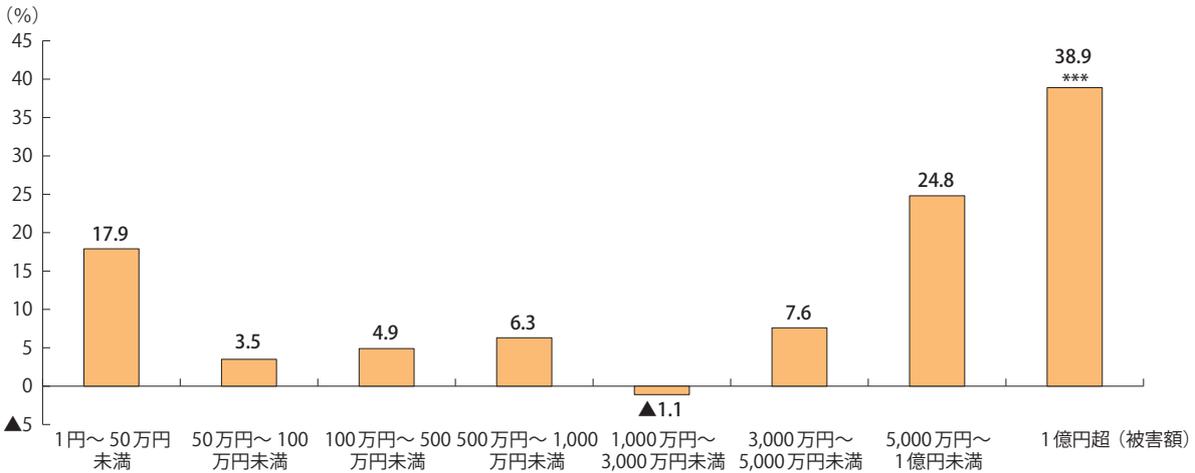
BCP策定の平時の効果については第3-2-47図で紹介したが、本コラムでは、企業のデータを利用して、企業のBCP策定の有無と、被災後の業績（売上高成長率）に及ぼす影響、また、BCP策定が被災後における取引先の業績に及ぼす影響を分析する。

分析対象としたのは、アンケート調査において、製造業に属し、2011年の東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）の発生による事業上の損害（自然災害による被害に限る）を受けたことがあると回答した企業と、全く被災していないと回答した企業である。なお、BCPを策定した企業については、「自身の被災経験」をきっかけにBCPを策定した企業は除いている¹³。

（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」のデータを接合し、その上で、被災から1年経過した2012年の売上高について分析した¹⁴。BCPの効果は、被災規模が大きい場合に期待される。そこで、企業を被災額の規模によって分類し、分類ごとにBCP策定効果の有無を調べた。

コラム3-2-5①図は、被害額¹⁵の階層ごとに、BCPを策定していない企業に対してBCPを策定した企業の売上高がどの程度異なるか示したものである。最も被害額の大きい1億円以上の階層において、BCPを策定した企業の売上高は、策定していない企業と比較して4割近く上回っている。

コラム3-2-5①図 BCP策定企業とそうでない企業の間における、被災1年後での売上高の差異



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）、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」

(注)1. BCPを策定していない企業の売上高の平均値を基準として、BCPを策定している企業における売上高の平均値との差異を示している。

2. 2012年の売上高について分析している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、***…1%有意となっている。

また、BCPの策定有無が取引先の業績にも影響している可能性を鑑み、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」のデータを利用し、同様に、アンケート調査において、2011年の東日本大震災にて事業上の損害を受けたと回答した企業の仕入先企業（サプライチェーン上の川上企業）の業績に及ぼす影響を分析した。コラム3-2-5②図が、その結果である。この場合も、損害額が1億円を超えるような大規模な被害を受けた企業の場合、BCPを策定している企業の仕入先企業の業績は、策定していない企業の仕入先企業の売上高を1割以上上回っている¹⁶。

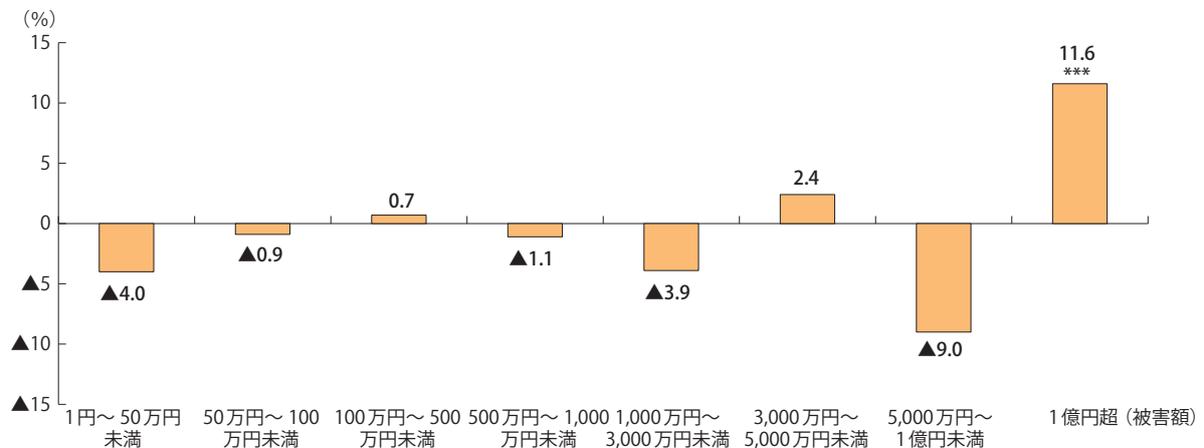
13 アンケート調査では、BCPの策定期間は質問していないが、BCP策定のきっかけについて質問している。この質問に対して「自身の被災経験」と回答した者を分析対象から除くことにより、残りのBCP策定企業を主に被災前にBCPを策定した企業とみなしている。

14 推計の詳細については、付注3-2-1を参照。

15 本コラムによる被害額とは、被災により被った物的損失額を指す。

16 販売先企業（サプライチェーン上の川下企業）の業績についても同様に分析したが、BCP策定企業の販売先と、策定していない企業の販売先の間で売上高の有意な差は観察されなかった。

コラム3-2-5②図 BCP策定企業とそうでない企業の仕入先企業における、被災1年後での売上高の差異



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）、（株）東京商工リサーチ「企業相関ファイル」

- (注) 1. BCPを策定していない企業の仕入先企業における売上高の平均値を基準として、BCPを策定している企業の仕入先企業における売上高の平均値との差異を示している。
 2. 2012年の売上高について分析している。
 3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、***...1%有意となっている。

以上の結果から、BCPの策定は、大規模な災害が発生した場合、短期的な回復に効果があると考えられる。また、その効果はBCP策定企業だけにとどまらず、仕入れ先企業の売上高回復を後押しする効果が期待される¹⁷。

¹⁷ なお、BCP策定の長期的な効果を確認するため、2016年の売上高を利用して同様の分析を行ったが、BCP策定企業、策定していない企業の間で有意な差は観察されず、取引先の業績の間にも有意な差はなかった。

②まとめ

以上、中小企業におけるBCPの策定状況などについて見てきた。全体の策定率は約17%にとどまっており、一層取組を進めていく余地があることが分かった。BCPを策定したきっかけとしては、自身の被災経験や販売先・行政機関からの勧めが多く、今後も周囲の働きかけが重要となることがうかがえる。

策定した場合には、自社における重要業務の見直しに資するなどのメリットがあるものの、人手不足及び取り組むハードルが高いといった理由が策定の障壁となっている。また、今後の策定予定を確認すると、被災経験があった企業においても

策定期間が明確になっていない者が大半を占めることが分かった。他方で、BCPを策定してなくとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響及び対策などを検討している企業が一定数存在することも明らかになった。

最終的にBCPの策定に至らずとも、中小企業が事前対策を行う場合、自然災害のリスクの状況や、取引先・顧客との関係などを踏まえた身の丈に合った形で検討を進めることが望ましい。各々の中小企業が、できることから一歩ずつ対策を進めていくことで、被災時に早期復旧を可能とする体制が構築されることに期待したい。

第3節 まとめ

以上、本章では、中小企業における、自然災害に対する防災・減災対策などについて概観してきた。

我が国における自然災害の発生リスクは依然高い水準にあり、実際に被災した事業者は様々な損害を被っている。中小企業は被災時における事業継続力を高めるためにも、今後、一層の事前対策を講じていくことが必要とされる。

災害対策の入口として考えられるリスク把握の取組については、大半が行っておらず、具体的な災害対策に取り組んでいる企業も半数に満たないことが分かった。他方で、具体的な対策を実施している企業においては、行政機関や取引のある保険会社など、周囲の関係者の支援を受けている者が存在する。リスク把握の取組も含め、このような支援者の役割は今後も重要になると考えられる。

損害保険は、被災時に重要な役割を果たしており、被災した事業者の資金確保を通じて、事業継

続に寄与していることが分かった。他方、補償内容によって受け取れる保険金に大きな差が出る可能性があるため、日頃から自社が抱えるリスクを把握した上で、それに見合った補償内容を選択する必要があるといえよう。

BCPを策定している中小企業は一部にとどまっており、今後策定する予定の企業もさほど多くはないことが分かった。他方で、BCPを策定せずとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響及び対策を検討している事業者は一定数存在する。引き続き、自社に見合った規模の取組から行い、事業継続へ向けた体制の整備が徐々に進んでいくことが期待される。

自然災害に対する備えの重要性がより一層理解されることで、具体的に対策を講じる事業者が増加し、それが被災時のみならず平時を含めた中小企業の事業継続力強化につながっていくことを期待して本章の結びとしたい。