

中小企業の強靱化に向けて

新 井 和 樹

(中小企業庁事業環境部
経営安定対策室
防災担当係長)



【はじめに】

近年、全国各地で地震や豪雨災害をはじめとする大規模な自然災害が頻発しています。こうした自然災害の影響は、個々の事業者のみならず、サプライチェーン全体にも大きな影響を及ぼし、我が国の生産活動に甚大な損害をもたらしています。私自身も、実際に被災した企業において事業所や設備が損壊するなどの甚大な被害を目の当たりにし、改めて自然災害による影響の大きさを痛感しています。

加えて、昨年から新型コロナウイルス感染症という新たなリスクも顕在化し、多くの中小企業が影響を受けており、様々なリスクに事前に対策を講じる必要性が高まっています。

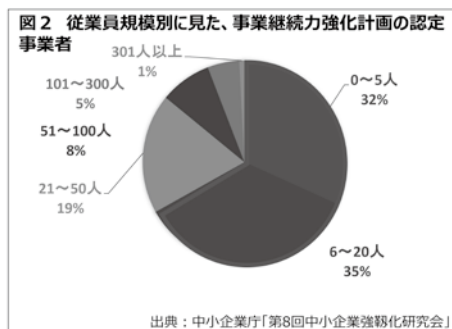
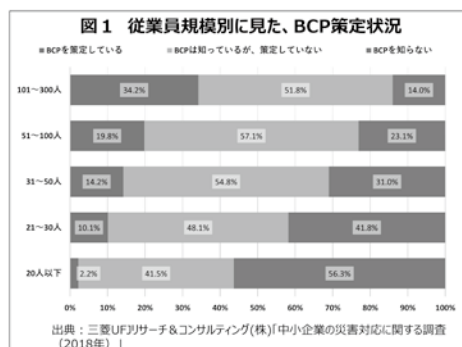
他方、自然災害等に備えるためにBCP（事業継続計画）を策定している中小企業の割合は、12%（中小企業白書（2020年版））にとどまっています。中小企業・小規模事業者は、全国3千万人超の雇用を支える我が国経済の屋台骨です。自然災害の発生時やコロナ禍においても事業活動を継続していただくためには、一者でも多くの中小企業の方々に、事前対策に着手いただくことが必要です。

本稿では令和元年7月に中小企業の防災・減災への取組を促進することを目的に施行した「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の一部を改正する法律（以下「中小企業強靱化法」）」に基づく、「事業継続力強化計画」認定制度を中心に、中小企業の事前対策への取組についてご紹介します。

【中小企業の事前対策の状況】

近年、特に大きな被害が生じているのが水害です。平成30年7月豪雨、令和元年台風第19号、令和2年7月豪雨の3つの災害によって、延べ598市区町村に災害救助法が適用されました。そして、十分な事前対策を講じないまま被災し、事業継続に影響を及ぼす深刻なダメージを受けている中小企業が少なくありません。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の調査によれば、従業員規模が小さい事業者ほどBCP策定率が低い傾向にあり、従業員20人以下の企業では2.2%となっています（図1）。中小企業の防災・減災対策が進んでいない理由としては「ハードルが高い」、「人手不足」などが挙げられ、BCP策定にコストを要するというイメージが浸透していることが分かりました。

そのため、当省では令和元年に、防災・減災対策に取り組む中小企業が、その取組を「事業継続力強化計画」（以下、「計画」）として取りまとめ、経済産業大臣が認定する制度を創設しました。本計画は、BCPの重要なエッセンスをA4の紙4～5枚程度の、比較的簡易な内容にまとめられており、令和2年1月末現在において既に2万者を超える中小企業を認定しています。また、認定した過半数以上の事業者が従業員20名以下の小規模事業者であり（図2）、これから事前対策の第一歩目を踏み出す多くの中小企業・小規模事業者にご活用いただいております。

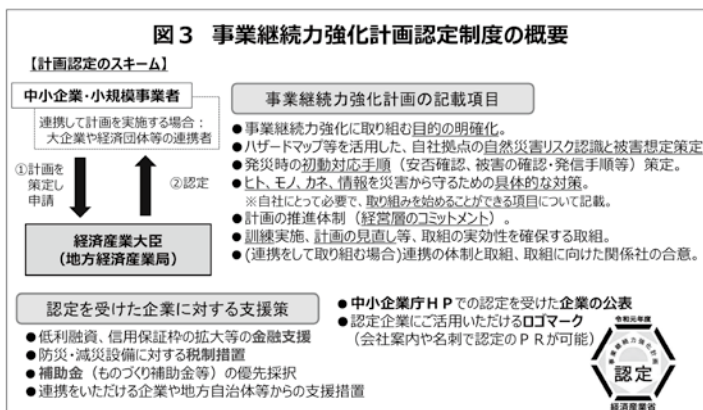


【事業継続力強化計画認定制度の概要】

事業継続力強化計画は、災害復旧に関する事項を「網羅的」に定めるBCPから、重要なエッセンスをまとめたもので、BCP策定に至るまでの「入口」に該当するものです。計画の認定に必要な記載事項とは、図3に記載のとおりです。

認定を受けた企業には金融支援や税制措置、当省で執行する一部の補助金において優先採択等の支援策が活用できます。

実際に認定を受けた計画のうち、実効性のある取組としては例えば、「浸水が想定されるため、設備をかさ上げする」、「水災へ備えるため損害保険プランを見直す」、「感染者が社内に発生した場合の対応を事前に確認しておく」などがあり、各々自社に適した事業継続力強化に取り組んでいただいています。



事業継続力強化に向けての課題

①事前対策を講じる企業を一者でも多くするために

【事前対策によって得られる平時からのメリットに着目】

国では、東日本大震災発生前よりBCPの普及を行っておりますが、策定にコストがかかる、経営課題としての優先順位が低い等の理由から、策定が進まない現状があります。一方、BCPの策定とまではいかずとも、全ての事業者が自然災害等に備えていただく必要があります。そのため、策定にかかるコストよりもメリットがある点に注目いただきたいと思います。

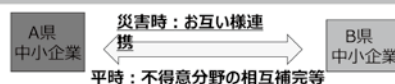
例えば、計画には、企業が単独で取り組む計画と、複数の中小企業が連携して取り組む連携事業継続力強化計画（以下、「連携計画」）があります。複数で実施する取組としては、同業他者との「代替生産協定の締結」が代表的です。代替生産協定とは、協定を結んでいる事業者が被災した際に、協定先の事業者において代替生産を実施することにより、顧客への供給責任を果たすことが目的です。一方、被災していない場合においても、季節によって大幅に生産数が変わってくる商品を扱う事業者の場合、繁忙期において生産ラインを増設するのではなく、同協定を締結している事業者の稼働していないラインを使用して、商品の生産を実施するなど、柔軟に生産数の増減に対応できるようになることが考えられます。

また、「職員の多能工化」も、平時から有効活用できるメリットの一つです。有事の際に出勤できない職員がいた際に、その職員しかできない仕事を他職員が担えれば、事業を停止せざるを得ないという事態を予防するための取組となります。加えて、例えば職員が体調不良等で突発的に欠勤となった場合でも、多能工化を実施していれば、事業の継続が可能となります。

このように計画を用いて防災・減災対策の取組を検討することは、平時においても有効なものであり、かつ業績向上に繋がる可能性も秘めています（図4）。当庁としても、こういった取組事例を収集し、中小企業の皆様に発信していきたいと考えています。

図4 事前対策の取組による平時からのメリット（2者間連携）

- 遠方の企業が連携し、災害時にあっては、「お互い様連携」を通じて災害対応力の強化を図り、平時にあっては、経済交流を通じて業績拡大に挑戦する取組



相互補充・相互成長のための連携

<平時、災害時ともにメリットが生ずる連携（岡山県：金属プレス加工）>

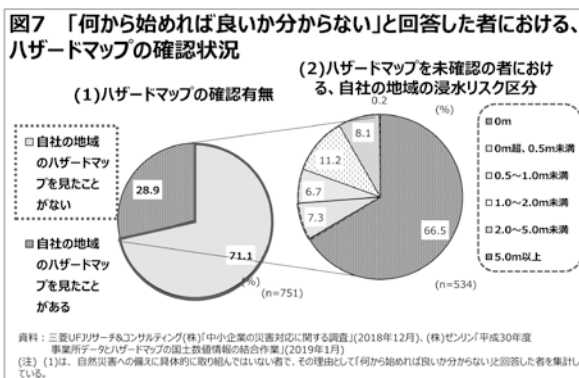
- 被災後は、早期復旧よりも納品を止めない（顧客を失わない）ことが重要との思いから、意識を共有する新潟県の中小企業2社と「お互い様連携（※）」を締結。
- ※：被災時に連携先に金型を持ち込み生産活動を継続する取組。
- 相互に相手を第2工場と呼称し、技術のすり合わせ、共同で市場開拓を実施（展示会への共同出店等）。これにより、苦手としていた東北市場を開拓。
- 将来的には得意分野の共同受注や繁忙期の生産依頼も視野に入れる。
- 今後の自動車業界の環境変化（技術革新に伴う部品点数の減少、顧客の海外移転に伴う仕事量の減少）を想定し、タイの日系企業との連携を開始（お互い様連携の海外展開）。

【自社が被災する可能性のあるリスクを認識】

さて、ここで突然ですが、ハザードマップをご覧ください。近年、豪雨災害が頻発しており、自社の地域のハザードマップを確認いただくことは非常に重要です。図5をご覧ください。これは令和2年7月豪雨において被害が発生した熊本県人吉市において浸水が発生したと推定される地域です。続いて図6は、当該災害発生前から公表されていた人吉市のハザードマップですが、図5と比較すると非常に近い傾向であることが分かります。もちろんハザードマップが必ずしも正しいとは限りませんが、浸水する可能性が高いということを事前に認識することは可能です。



中小企業白書（2019年版）によれば、中小企業が自然災害への備えに取り組んでいない理由として最も多かったのが、「何から始めれば良いかわからない（31.8%）」となっていますが、このうち「自社の地域のハザードマップを確認したことがある」事業者の割合はわずか3割弱にとどまっており（図7）、何から始めれば良いかわからない事業者のうち、7割以上の事業者がハザードマップを確認していないのが現状です。ハザードマップは国土交通省や各自治体のHP等で公開されています。尚、計画では、まずハザードマップ等を確認し、自社の事業活動に影響を与える可能性が高い自然災害を把握することとしており、必ず確認を御願います。加えて、中小企業を取り巻く関係者の皆様には、「自社が所在する地域のハザードマップを確認すること」を広く中小企業等に対し周知いただくよう御願ひ申し上げます。



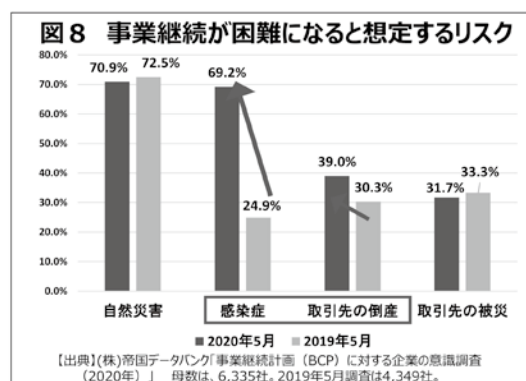
②取組の質の向上

計画における取組の内容は事業者によって様々ですが、防災・減災対策の入口であるため、改善を重ね、質を向上させていくことが必要だと考えています。令和2年7月豪雨の際に、災害救助法が適用された地域に所在する一部の計画認定者に対してアンケートを実施したところ、「計画の効果を実感できた」と5割以上が回答しております。内容としては、「生産設備や備品を高い場所に移動させたため、浸水による破損を避けられた」、「連絡網を作成していたため、安否確認をスムーズに実施できた」等、非常に簡素ですが実効性を実感出来たという意見が数多くありました。他方、被害を抑えられなかった事業者からは「計画の実行途中であったため設備が破損してしまった」、「代替生産等を含めた更なる取組の向上を図りたい」等の声がありました。

上述の通り、多くの事業者において取組の有効性が確認されておりますが、社会環境等の変化や各事業者の状況に応じて、いかに改善を重ねていくかが、今後の重要な課題です。

例えば、複数者で取り組むことにより一歩踏み込んだ内容となる連携計画の認定は、100件程度とまだ少なく、企業間で連携した取組を増やすことが必要です。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、従前に想定していたリスクとは異なるリスクに備える必要性が出てきております（図8）。自然災害と感染症で発生する被害内容は大きく異なります。例えば、自然災害においては設備が損壊することに加え、被害状況に応じて復旧までの目安を見通すことが比較的可能です。一方、感染症拡大の影響においては、設備の損壊はありませんが人と人の接触自体がリスクとなる、加えて将来の感染状況が不透明であるため、影響の期間や程度を見通すことが難しいなどの特徴があり、自社の状況に応じて、それぞれのリスクに対して備える必要があります。当庁では、令和2年10月に基本方針の改正を実施し、感染症リスクに備える計画に対しても、計画の実行を支援するための金融支援などの措置を講じています。既に認定を受けた事業者の方々にも、こうした新たなリスク



に対して備えていただき、計画の変更申請などを踏まえ、更なる事前対策に取り組んでいただきたいと思います。

③リスクファイナンス対策の促進

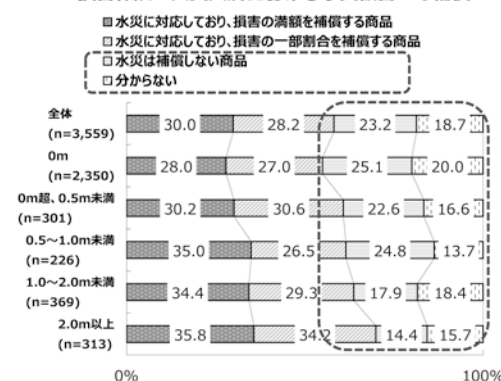
被災した事業者から、近年最も多く寄せられる声が資金繰りの困窮です。有事の際の資金調達手段は、自己資本での対応や金融機関からの融資など様々考えられますが、本稿では損害保険等の活用という観点からご紹介します。

中小企業白書（2019年版）では、被災した中小企業が復興する際に活用した支援ツールを調査した結果、「損害保険の活用」が最も多く、次いで、「民間金融機関による貸付」、「国・自治体の補助金」となっており、被災時における損害保険の活用の有効性が示されています。他方、被災した事業者において「損害保険や共済に加入していなかった」、「加入していたプランにおいては補償が不十分であった」等の声も聞かれ、自社の事業活動に影響を与える自然災害等をきちんと理解し、適切なリスクファイナンス対策を講じることが必要となっています。

中小企業白書（2019年版）では、自然災害に対する損害保険・共済に加入していない理由として、「被災時にどの程度の金銭的被害が発生するか分からない」が最も多く、次いで「加入を意識したことがなかった」となっています。長年事業を営む中で一度も被災した経験がないため、被害のイメージが湧かないことが主な要因と考えられ、中小企業に対するより一層の情報提供や普及啓発が必要と考えています。令和元年に関東を襲った台風第19号を踏まえると、もはや全国どの地域でも自然災害が発生する可能性があり、それらに対する適切なリスクファイナンス対策を講じることが喫緊の課題です。一部の大手損保会社等では、計画認定者に対して、保険料の割引を検討する仕組が開始され、例えば全日本火災共済共同組合連合会では、計画の認定を受け、共済金額（補償金額）が1億円以上の契約であること等の要件を満たす事業者に対しては、掛金の10%の割引を検討する「事業継続力強化割引」が新設（全日本火災共済共同組合連合会ホームページ：<https://www.nikkaren.or.jp/topics/pdf/20210106kasai.pdf>）されるなど、中小企業のリスクマネジメント力の向上を支援しています。

また、水災補償等をはじめとして、リスク実態を踏まえた適切な損害保険プランに加入できていない事業者が少なくなく、加入している損害保険契約等の見直しが必要です。例えば、図9では、「ハザードマップ上の浸水リスク区分別に見た、加入している損害保険等における水災被害への補償の割合」を示しています。約4割の事業者が、ハザードマップ上リスクがあるにも関わらず、「水災は補償しない商品」、もしくは「そもそも損害保険等に加入しているか分からない」という結果が出ており、既に損害保険等に加入している事業者においても、契約を単に更新するのではなく、内容を見直すことが重要です。そのためには、国、自治体、商工団体、損害保険会社及び金融機関など中小企業を取り巻く関係機関が、中小企業のリスクファイナンス対策の向上を支援すべく、それぞれの役割を果たす必要があり、中小企業だけでなく、取り巻く関係者もリスクファイナンス対策を知り、学ぶことが必要です。

図9 ハザードマップ上の浸水リスク区分別に見た、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



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)

【終わりに】

令和3年2月に発生した福島県沖地震でも分かる様に、自然災害はいつ、どこで発生するか分からず、今後も首都直下型地震や南海トラフ地震の発生が予測されています。そんな中、日本の企業の99%を占め、地域経済を支える中小企業の皆様には、事業を継続していただくことが必要です。当庁としてもこれまで防災・減災対策を普及啓発するためのシンポジウムやオンラインを通じたワークショップ、または中小企業の事業継続力強化計画の策定を支援するための専門家派遣などを実施しています（中小企業庁：<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>）。引き続き、皆様の防災・減災対策の支援に努めるとともに、好事例等を収集し広く発信していきたいと思ひます。

まだ、防災・減災対策に取り組めていない中小企業の皆様、是非とも事業継続力強化計画を入口として、取組への一歩目を踏み出してみませんか！