

特集 2024年を振り返る

## 第2章

# 「災害大国」の 中小企業を守るには ——限られた経営資源の中でできること



柴山 賢二

愛知県中小企業診断士協会

世界で発生するマグニチュード6.0以上の地震のうち、約2割が日本周辺で起こっているとされる（図表1）。報道などでしばしば使われる「地震大国」という表現は決して誇張ではない。

2024年は1月に能登半島地震が発生。また、8月には南海トラフ地震臨時情報が発表された。一般家庭だけでなく、企業における自然災害対策の重要性を改めて認識された方も多いのではないだろうか。さらに台風や線状降水帯による集中豪雨の被害もたびたび発生しており、これらも断じて軽視することはできない。

本章では、中小企業が限られた経営資源の中で実践可能な自然災害対策について、多角的に考察する。

## 1. 事業継続力強化計画の策定

### (1) 5つの検討ステップ

中小企業が自然災害対策を講じるうえで、まず取り組むべきは事業継続力強化計画の策定である。この計画は中小企業庁が推進するもので、中小企業のための簡易なBCP（Business Continuity Plan = 事業継続計画）という位置づけである。

認定を受けることで、金融支援などの優遇措置や補助金申請時の加点といったメリットもあるため、ぜひ策定を進めていきたい。

計画策定の主なステップは、以下のとおりである（図表2）。

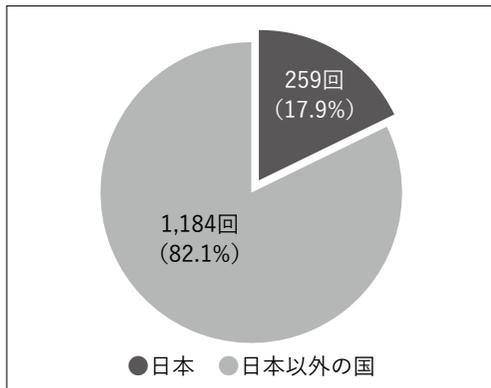
図表2 事業継続力強化計画策定の5ステップ

STEP 1	事業継続力強化の目的の検討
STEP 2	災害等のリスクの確認・認識
STEP 3	初動対応の検討
STEP 4	ヒト、モノ、カネ、情報への対応
STEP 5	平時の推進体制

出所:中小企業庁「中小企業等経営強化法 事業継続力強化計画策定の手引き」(2024年)をもとに筆者作成

自然災害がひとたび発生すると、従業員やその家族だけでなくさまざまなステークホルダーに影響が及ぶ。計画策定の際には、ハザードマップなど国や地方自治体が提供する

図表1 世界で発生したマグニチュード6.0以上の地震回数  
(2011年~2020年)



出所:国土交通省「河川データブック2021」(2021年)をもとに筆者作成

情報を活用しながら慎重に進めなければならない。

### (2) 多角的なリスク分析が重要

本章では詳しくは触れられないが、事業継続力強化計画の策定では自然災害以外のリスクについても分析しておくことが望ましい。

具体的には感染症の拡大やサイバーセキュリティ、個人情報漏洩などへの対応策である。これらについて事前に対策を講じておくことは、いざというときの被害軽減だけでなく、従業員のモラル向上にもつながる。

### (3) 他社との連携も有効

災害後のサプライチェーンの立て直しなど、個別の中小企業では対応が困難、または著しく非効率となってしまう事態が考えられる。そのような場合に備えるには、複数企業による連携を想定した連携事業継続力強化計画の策定が有効である。

緊急時における機械設備の貸与や代替生産の実施などは、災害が起こってからでは協議自体が困難となる可能性がある。起こり得る事態に備えて、事前に協力体制を構築しておくことが肝要である。

## 2. 問われる企業の供給責任

### (1) 平時からのリスク分散が重要

中小企業庁「2016年版中小企業白書」によると、東日本大震災以降、大企業を中心にリスク管理の一環として調達先を再検討する動きが広まっている。サプライチェーンの一員としての供給責任を果たせない企業は、継続取引を断られる可能性がある。

こういった動きへの対策の1つは、仕入先や販売先の多様化によるリスク分散である。特に地理的な分散を図ることは、災害時の被害軽減にもつながる(図表3)。

### (2) リスクコミュニケーションの実施

関係者間で、リスクに関する情報や意見を

相互に交換し理解を深めることをリスクコミュニケーションという。中小企業が災害時にもサプライチェーンの一環としての責任を果たすためには、仕入れ先のBCPについても確認を怠らないことが重要である。

図表3 サプライチェーン対策のポイント

垂直的な対策	災害による影響／事業継続対策を1次仕入先および、その先まで拡大し確認
	仕入れ先別工場での代替生産
	仕入れ先の複数化
水平的な対策	企業内の別工場などでの代替生産
	他社との連携・相互支援協定(代替生産、人員や設備の融通、部品確保など)

出所:内閣府「企業の防災対策・事業継続強化に向けて～切迫する大規模地震を乗り越えるために～」(2023年)をもとに筆者作成

### (3) 在庫管理の最適化

適正在庫の見直しは、災害時の事業継続に大きく寄与する。一方で、過剰在庫はキャッシュフローを悪化する要因となるため、以下のような施策を検討する。

- ①商品ラインナップを検討し、売れない商品を廃止、不要な在庫を処分
- ②季節変動その他の要因を踏まえた需要予測の精度向上
- ③RFID(電子タグ)などを使った管理システムの導入で、在庫状況をリアルタイムで把握
- ④発注から入荷までのリードタイムを考慮した発注システムの見直し
- ⑤支払いサイトについて取引先と交渉

### (4) 多能工化の推進

従業員の多能工化を進めることで、災害時の人員不足に対して柔軟に対応できる体制を構築できる。これは感染症拡大などの事態や、繁閑への対応としても有効である。

多能工化の実現には、従業員教育だけでなく、業務の標準化やジョブローテーションなどの長期的な施策が必要となる。一朝一夕で達成できるものではないが、企業の競争力

を高めることにもつながるため、平時より推進すべきである。

### 3. 従業員の安全確保

労働契約法第五条は、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」と定めている。災害時の従業員の安否確認は最優先事項であることに経営者は留意しなければならない。

#### (1) 事業所の安全確保

国土交通省「住宅・建築物の耐震化について」によると、現行の建築基準法により耐震基準が強化されたのは1981年のことである。

事業所の建物がそれ以前に建築されたものである場合は、耐震性が不十分な可能性がある。従業員の安全確保のためにも、まずは専門家による耐震診断を受けておきたい。

耐震診断により強度が不足していると判明した場合は、速やかに耐震改修や建替えを検討すべきである。耐震診断および耐震改修にかかる経費に対しては公的な支援制度もあるため、積極的に活用していきたい。

また、建物の耐震強度にかかわらず、事務所内の棚の転倒防止措置なども忘れてはならない。

#### (2) 役割の明確化・マニュアル作成

社内で災害対策本部を設置し、災害時における各メンバーの役割を明確にすることが重要である。特に、経営者不在時の意思決定プロセスの確認は重要である。役員や部門長がスムーズに連携できるよう、権限の引継ぎについてルールを設けておくことが望ましい。

マニュアルの作成も有効であるが、内容を全社的に周知しておかなければ意味がないことに留意すべきである。

#### (3) 事前のルールづくりが重要

台風による集中豪雨など、発生の可能性が

事前に判明した際には鉄道会社は計画運休を行う場合がある。しかし、2019年の調査によると、そのような場合に対する出勤に関する取り決め自体がない企業の割合が高かった(図表4)。

事前情報を被害軽減につなげるためにも、さまざまな事態を想定したルールづくりを進めておきたい。

図表4 地震・台風時の出勤に関する規定の有無  
(2019年台風15号の際に調査)

地震のときも台風のときも決められている	15.0%
地震のときのみ決められている	3.9%
台風のときのみ決められている	1.0%
事前には決められていないが、連絡が来ることになっている	24.9%
事前には決められていないし、連絡が来るかも決まっていない	40.3%
わからない	15.0%

出所:国土交通省「災害に備えた鉄道の計画運休時における時差通勤・テレワーク等の企業側の取り組みを推進します～鉄道の計画運休時における企業の優れた取り組みの具体事例を紹介～」(2020年)をもとに筆者作成

#### (4) 連絡手段の確保

電子メールやSNS、チャットツールなど、連絡方法は複数定めてあるほうがよい。連絡手段によっては、一斉送信に向いているもの、個別の連絡に適したものなどがあるため、目的に応じた連絡方法を定めておくべきである。

#### (5) 従業員教育

BCPを滞りなく実施するには従業員の協力が不可欠である。

定期的に避難訓練や救命講習などを行うことは、従業員に当事者意識を持たせる手段としても有効である。

これらの訓練や講習にあたっては、正確な知識の習得につながるよう、外部の専門家を活用することも検討していきたい。

## 4. 資金調達と財務管理

資金調達と財務管理は、自然災害発生後の企業再建においてきわめて重要である。

### (1) 緊急対策

資金および財務に関して、経営者が災害直後に行わなければならない事項としては以下が考えられる。

- ① 決済に手形を使っている企業では、発行済みの手形が不渡りとならないよう取引銀行と協議・調整を行う。
- ② 直近1ヵ月間に必要な運転資金を確保する。
- ③ 加入している損害保険や共済の受け取り手続きを行う。

### (2) 公的制度の活用

緊急対策と併せて、国や地方自治体が提供する緊急貸付や復興支援についての情報収集も行っていくべきである。

参考までに、2024年能登半島地震に対する復興支援として石川県のWebサイトに掲載されている支援策の一部を抜粋・掲載する(図表5)。

図表5 石川県の能登半島地震等に係る事業者支援施策(一部)

施策名称	限度額または上限額
令和6年能登半島地震・奥能登豪雨災害対策特別融資	1億円
令和6年能登半島地震・奥能登豪雨経営改善サポート融資	1億円
小規模事業者持続化補助金(災害支援枠)	200万円
中小企業者持続化補助金(災害支援枠)	200万円
営業再開支援補助金	300万円

出所:石川県サイト「令和6年(2024年)能登半島地震等に係る事業者支援施策について」(令和6年10月30日時点)をもとに筆者作成

災害時には直接的な金融支援施策だけではなく、専門家による相談窓口開設も想定される。被災からの速やかな復旧を図るうえで、専門家の知見を積極的に活用すべきである。

### (3) 中長期的な財務戦略

災害からの復興に限らず、中長期的な財務戦略を立てておくことは、事業の持続的な成長にとって有効である。財務管理のためにできることとして以下が考えられる。

- ① 資産構成の見直し:証券や不動産など不要な資産を売却し、手元の流動性を高める。
- ② キャッシュフロー管理の徹底
- ③ 財務診断の実施

## 5. 中小企業診断士に求められる役割

中小企業における自然災害対策は、単なるリスク回避だけにとどまらない。先に述べた従業員の多能工化や財務戦略の見直しなど、平時における企業の競争力の向上にもつながる要素を多分に含んでいる。

一方で、事業継続力強化計画の策定や関係者との打ち合わせは、経営者にとって大きな負担となりかねない。それらの負担を抑えつつ施策を進めていくうえで、中小企業診断士が果たせる役割は大きいのではないだろうか。

本章にて紹介した施策に中小企業診断士の知見が加わることで、災害時の被害軽減だけでなく、中小企業の包括的な経営体質の強化につながることを願ってやまない。

最後に、被災された方々が、一日も早く平穏な日常を取り戻せることを心より祈念する。

### 柴山 賢二

(しばやま けんじ)

大学卒業後、分譲住宅会社の広告担当を経て、不動産・住宅を専門に扱う広告代理店に転職。Web媒体などの広告実務を経験後、2024年8月に独立。2023年中小企業診断士登録。

