平成 23 年度　調査・研究事業

『滋賀県中小企業の東日本大震災後の経営意識と経営活動の変化について』

報　告　書

平成 24 年 1 月

社団法人中小企業診断協会滋賀県支部

目次

はじめに
第１章　調査の概要と結果 1
１．調査方法と対象事業者 1
２．調査結果 1
第２章　アンケート調査結果の概要（サマリー） 3
１．東日本大震災の影響と経営活動の変化 3
第３章　業界別調査結果およびヒアリング調査結果 11
１．－大津市内商店街― 11
２．－滋賀県貨物運送業界－ 20
３．－滋賀県内観光産業― 28
４．－滋賀県内の漁業者－ 39
５．－湖東繊維工業業界－ 46
６．－信楽陶器業界― 59
７．－地場医薬品製造業－ 69
８．－高島織物工業業界－ 81
９．－浜縮緬工業業界－ 92
１０．－滋賀バルブ業界－ 102
１１．－高齢者介護福祉施設事業－ 113
第４章　まとめ 128
１．滋賀県の地場産業におけるリスクマネジメント対策の課題 128
第５章　各支援機関・行政への提言と中小企業診断士の役割 130
１．防災対策と産業政策の連携を図ること 130
２．交通道路網等インフラ整備保全の必要性 130
３．中小企業支援機関等による BCP（BCM）策定の一層の推進 130
４．中小企業診断士の役割と滋賀県支部の取り組み 131
あとがき 132

はじめに

平素は、皆様には当協会の事業に大変ご協力を賜り、まことにありがとうございます。

平成 23 年 3 月 11 日に発生しました東日本大震災により被災された方々並びに関係者に心よりお見舞いを申し上げます。現在、東北３県の企業をはじめ復旧、復興に全力を挙げておられますが、放射能被害は長期にわたって影響を及ぼしており、受注、販売、仕入等において滋賀県の中小企業経営にも今なお少なからず影響を及ぼしている甚大な震災でありました。国民が力を結集し、この震災から一日でも早く、復旧・復興し、これまでよりも、柔軟かつ強靭な日本経済の姿となることを願っています。

企業は、顧客、従業員、取引先、株主、金融機関など多くの利害関係者に関わる社会的存在であることは十分理解しているつもりでしたが、近代経済社会の全国的、世界的な分業の進展、高性能化等により、世界のどこで大災害が起こっても、企業経営に対する影響が想定以上に大きいことを思い知らされました。また、地域においても、多くの雇用や生活者の基盤である中小企業が喪失したことによって、社会的損失が甚大なものとなりました。

国や県において、これまでに中小企業の災害時の備えを支援するため「中小企業ＢＣＰ策定運用指針」を公開したり、その助成措置を講じてきましたが、中小企業においては、まだ十分な活用に至っていません。そこで、私たちは、東日本大震災が、滋賀県内の地場産業を主とした中小の経営者にどのように影響したか、大災害時に事業を継続させたり、早期に復旧させるためには、どのような支援策が必要であるのか等について調査しました。私たちは、その対策を提言し、中小企業の振興に資するとともに地域経済の発展に寄与したいと願って本報告書を発行しました。

関係の皆様の格別のご協力に深謝申し上げます。

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 滋賀県支部

支部長 大谷武重

平成 23 年度調査研究班

大石孝太郎

大谷　武重

鐘井　　輝

北川　貞夫

野瀬　孝臣

第１章　調査の概要と結果

１．調査方法と対象事業者

(1)　調査期間：平成 23 年 8 月 1 日～平成 23 年 12 月 31 日

(2)　調査対象：滋賀県内の次の組合、団体に所属する中小事業経営者

①　大津市商店街連盟

②　滋賀県貨物運送事業協同組合連合会

③　滋賀県内観光産業(びわこビジターズビューロー）会員企業

④　滋賀県漁業協同組合連合会

⑤　湖東繊維工業協同組合

⑥　信楽陶器工業協同組合

⑦　滋賀県製薬工業協同組合

⑧　高島織物協同組合

⑨　浜縮緬工業協同組合

⑩　滋賀バルブ協同組合

⑪　滋賀県老人福祉施設協議会

3)　調査方法：郵送によるアンケートおよびアンケート回答先から任意に抽出した事業者に対するヒアリング調査

２．調査結果

(1)　アンケート回収数

11 業界 463 事業所に対しアンケートを送付し、回収は、141 社(回収率 30.5%)であった。

	対象数	回答数	回収率
大津市商店街連盟	36	6	16.7%
滋賀県貨物運送事業協同組合	112	9	8.0%
滋賀県内観光産業	36	17	47.2%
滋賀県漁業協同組合連合会	42	15	35.7%
湖東繊維工業協同組合	32	15	46.9%
信楽陶器工業協同組合	53	8	15.1%
滋賀県製薬工業協同組合	18	4	22.2%
高島織物協同組合	24	12	50.0%
浜縮緬工業協同組合	19	5	26.3%
滋賀バルブ協同組合	33	13	39.4%
滋賀県老人福祉施設協議会	58	37	63.8%
計	463	141	30.5%

調査結果の用語について

「構成比」：アンケート回答数から、無回答を除いた有効回答数を母数とした各項目の割合

・無回答を除いた理由は、業界ごとに無回答の割合のバラツキが大きいため。

・回答数が少ない業界では、、無回答の影響が大きいため。

「対策率」：複数回答（対策）において、全回答数を母数とした項目ごとの回答数の割合

「回答率」：複数回答において、全回答数を母数とした項目ごとの回答数の割合

参考例：**高齢者介護福祉施設　　回答総数　37 社**

「立案している防災対策（複数回答）

	回答数	構成比	対策率
防火対策	32	33.0%	86%
浸水・防水対策	9	9.3%	24%
感染防止対策	**36**	**37.1%**	**97%**
地震対策	20	20.6%	54%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	1	－	3%
計	98	100.0%	

回答総数３７社のうち、
３６社が感染防止対策に
○を付けた。
よって、３６／３７＝９７％
の事業所が対策を実施した。

合計は、100%にならない

無回答１を除いた回答数の合計は、９７となる。
各回答数÷９７＝例：感染防止　３６／９７＝３７．１％
回答数の相対的な割合を示す。

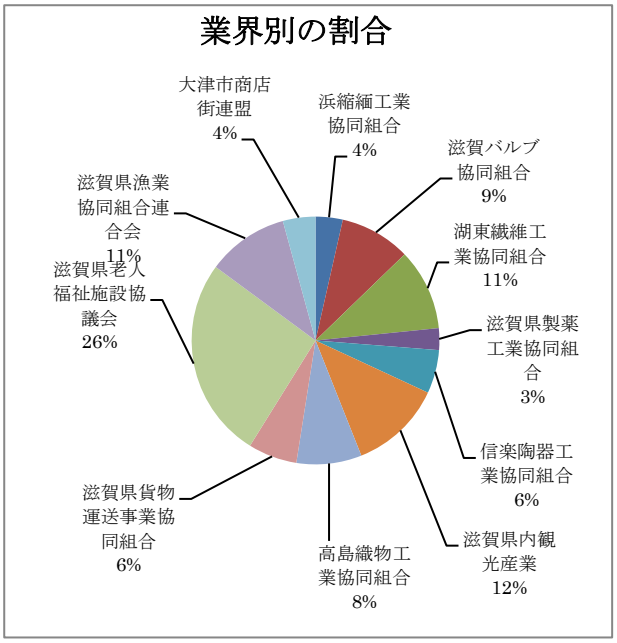
第２章　アンケート調査結果の概要（サマリー）

１．東日本大震災の影響と経営活動の変化

（１）アンケート協力企業・事業所の概要

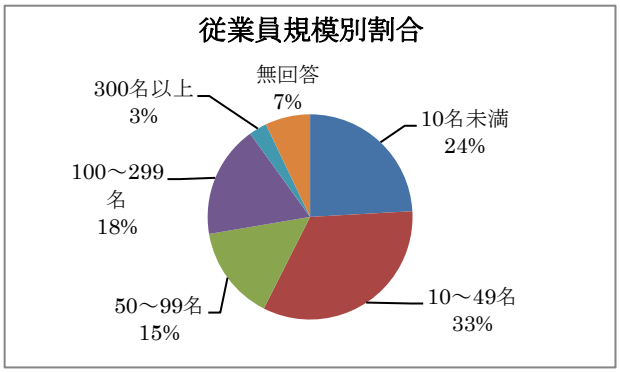
①.業界別アンケート回答数

	回答数	構成比
浜縮緬工業協同組合	5	3.5%
滋賀バルブ協同組合	13	9.2%
湖東繊維工業協同組合	15	10.6%
滋賀県製薬工業協同組合	4	2.8%
信楽陶器工業協同組合	8	5.7%
滋賀県内観光産業	17	12.1%
高島織物工業協同組合	12	8.5%
滋賀県貨物運送事業協同組合	9	6.4%
滋賀県老人福祉施設協議会	37	26.2%
滋賀県漁業協同組合連合会	15	10.6%
大津市商店街連盟	6	4.3%
無回答	0	－
計	141	100.0%



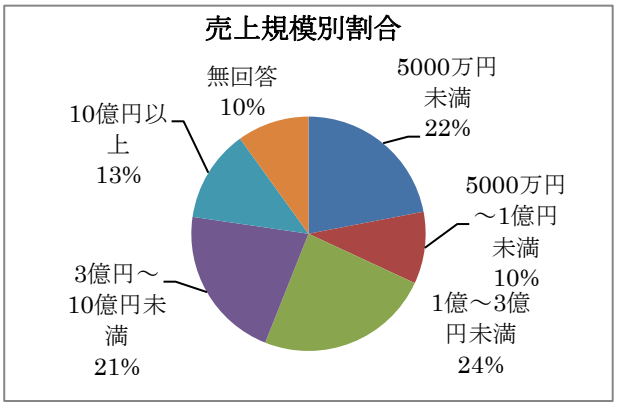
②.従業員規模別割合

	回答数	構成比
10 名未満	34	26.0%
10～49 名	47	35.9%
50～99 名	21	16.0%
100～299 名	25	19.1%
300 名以上	4	3.1%
無回答	10	－
計	141	100.0%



③.売上規模別割合

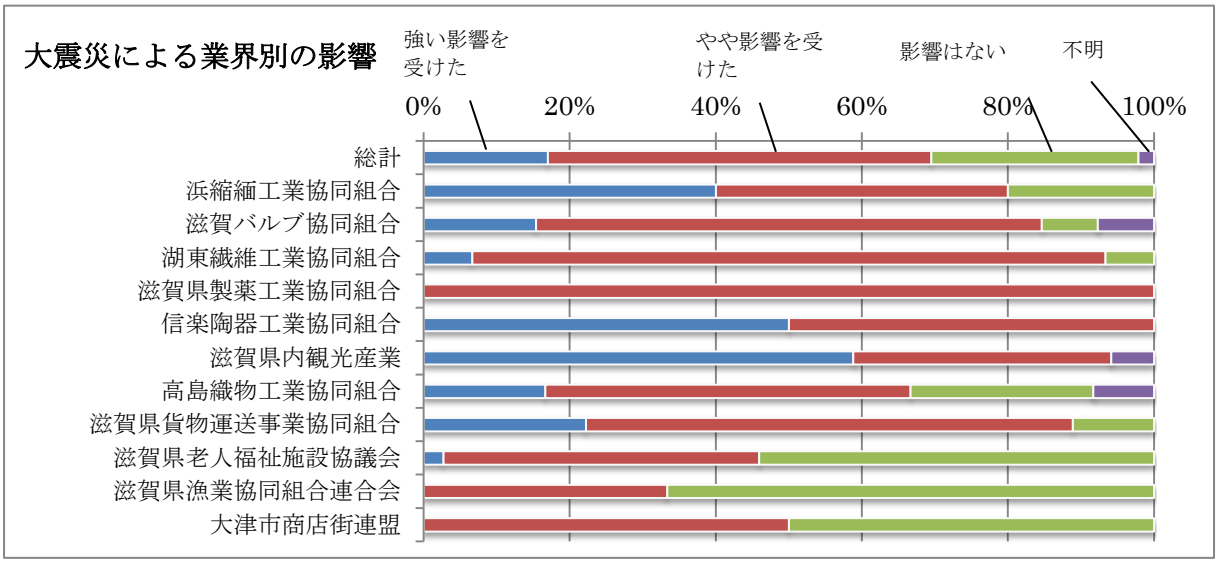
	回答数	構成比
5000 万円未満	31	24.4%
5000 万円～1 億円未満	14	11.0%
1 億～3 億円未満	34	26.8%
3 億円～10 億円未満	30	23.6%
10 億円以上	18	14.2%
無回答	14	－
計	141	100.0%



（2）東日本大震災の影響について

全体では、「強い影響を受けた」24社（17.0%）、「やや強い影響を受けた」74社（52.5%）を合わせて、69.5%の企業が、なんらかの影響を受けた。業界別には、「強い影響を受けた」のは、観光産業、信楽陶器工業、浜縮緬工業であり、「やや影響」を含めると、製薬工業、湖東繊維工業、貨物運送事業での影響が大きかった。

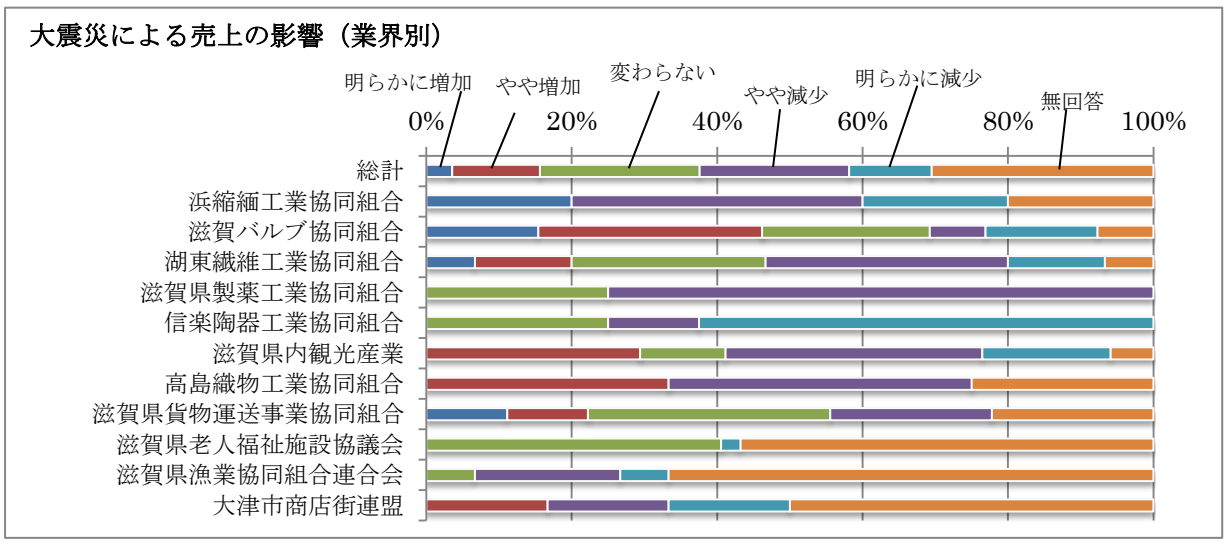
	浜縮緬工業協同組合	滋賀バルブ協同組合	湖東繊維工業協同組合	滋賀県製薬工業協同組合	信楽陶器工業協同組合	滋賀県内観光産業	高島織物工業協同組合	滋賀県貨物運送事業協同組合	滋賀県老人福祉施設協議会	滋賀県漁業協同組合連合会	大津市商店街連盟	総計
強い影響を受けた	2	2	1	0	4	10	2	2	1	0	0	24
やや影響を受けた	2	9	13	4	4	6	6	6	16	5	3	74
影響はない	1	1	1	0	0	0	3	1	20	10	3	40
不明	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
無回答	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	5	13	15	4	8	17	12	9	37	15	6	141



（3）売上への影響について

売上への影響では、「明らかに増加」5 社(3.5%)、「やや増加」17 社（12.1%)がある一方、「明らかに減少」16 社(11.3%)、「やや減少」29 社（20.6%)と、分かれた。

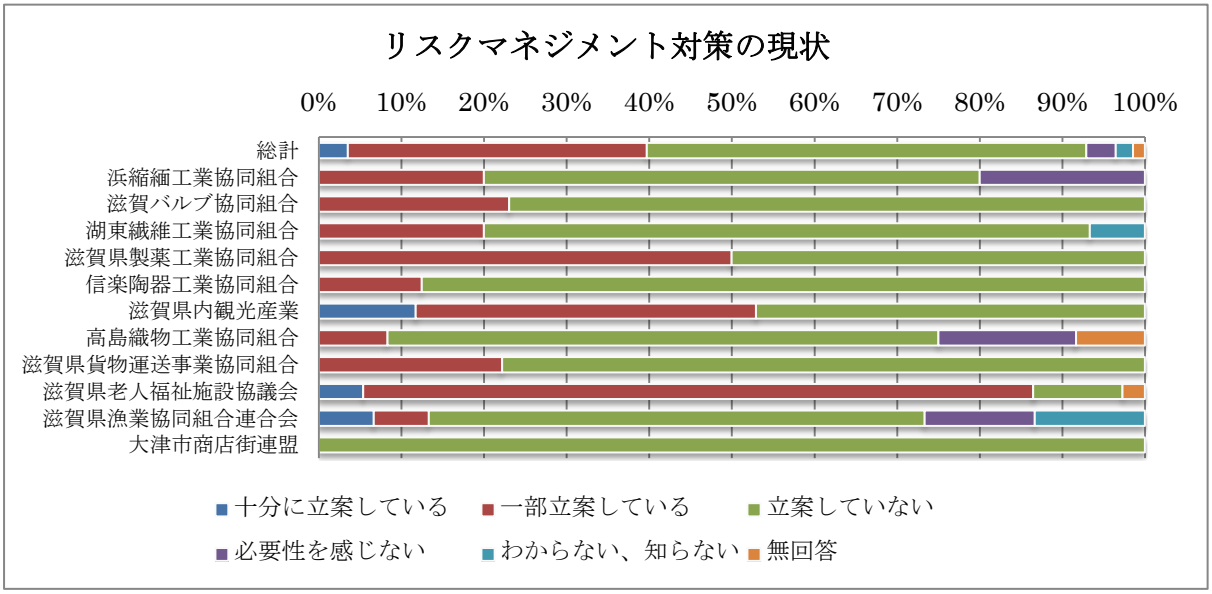
選択項目		明らかに増加した	やや増加	変わらない	やや減少	明らかに減少した	無回答	合計
総計	回答数	5	17	31	29	16	43	141
	構成比	3.5%	12.1%	22.0%	20.6%	11.3%	30.5%	100.0%
浜縮緬工業協同組合	回答数	1	0	0	2	1	1	5
	構成比	20.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%	20.0%	100.0%
滋賀バルブ協同組合	回答数	2	4	3	1	2	1	13
	構成比	15.4%	30.8%	23.1%	7.7%	15.4%	7.7%	100.0%
湖東繊維工業協同組合	回答数	1	2	4	5	2	1	15
	構成比	6.7%	13.3%	26.7%	33.3%	13.3%	6.7%	100.0%
滋賀県製薬工業協同組合	回答数	0	0	1	3	0	0	4
	構成比	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%
信楽陶器工業協同組合	回答数	0	0	2	1	5	0	8
	構成比	0.0%	0.0%	25.0%	12.5%	62.5%	0.0%	100.0%
滋賀県内観光産業	回答数	0	5	2	6	3	1	17
	構成比	0.0%	29.4%	11.8%	35.3%	17.6%	5.9%	100.0%
高島織物工業協同組合	回答数	0	4	0	5	0	3	12
	構成比	0.0%	33.3%	0.0%	41.7%	0.0%	25.0%	100.0%
滋賀県貨物運送事業協同組合	回答数	1	1	3	2	0	2	9
	構成比	11.1%	11.1%	33.3%	22.2%	0.0%	22.2%	100.0%
滋賀県老人福祉施設協議会	回答数	0	0	15	0	1	21	37
	構成比	0.0%	0.0%	40.5%	0.0%	2.7%	56.8%	100.0%
滋賀県漁業協同組合連合会	回答数	0	0	1	3	1	10	15
	構成比	0.0%	0.0%	6.7%	20.0%	6.7%	66.7%	100.0%
大津市商店街連盟	回答数	0	1	0	1	1	3	6
	構成比	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	50.0%	100.0%
無回答	回答数	0	0	0	0	0	0	0
	構成比	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%



（4）東日本大震災以前のリスクマネジメント対策の現状

大震災以前にリスクマネジメント対策を十分に立案していた企業は 5 社(3.5%)、一部立案していた企業は、51 社（36.2%)と、合わせて約 40%に留まった。業界別には、老人福祉施設協議会、観光業界で、リスクマネジメント対策の取り組みが進んでいる。

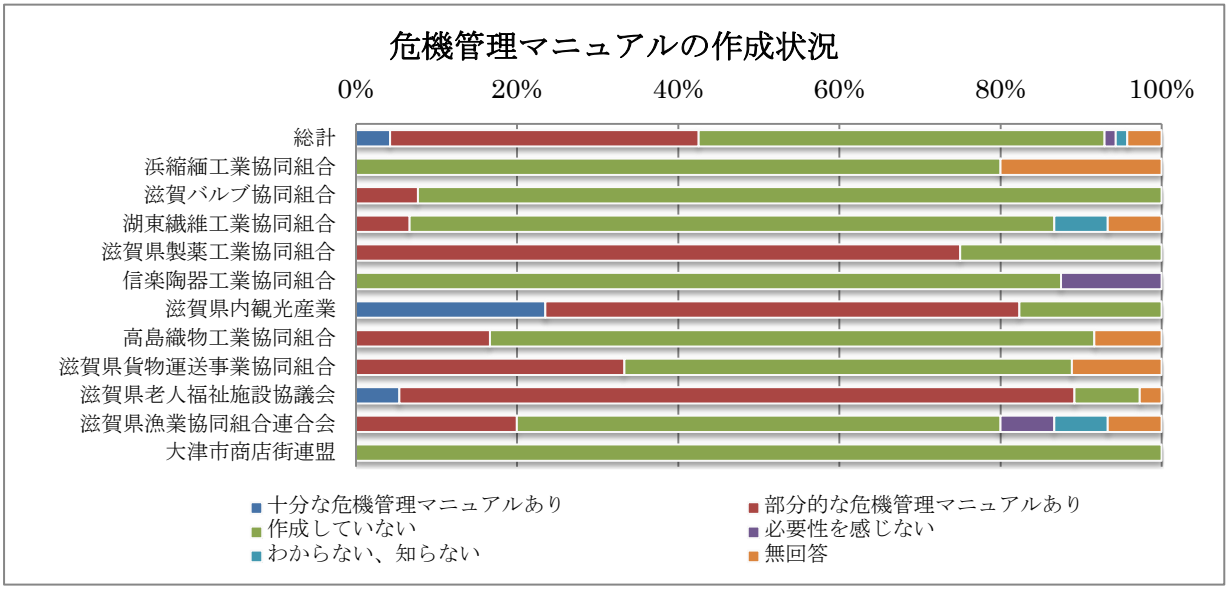
リスクマネジメント対策の現状		十分に立案している	一部立案している	立案していない	必要性を感じない	わからない、知らない	無回答	合計
総計	回答数	5	51	75	5	3	2	141
	構成比	3.5%	36.2%	53.2%	3.5%	2.1%	1.4%	100.0%
浜縮緬工業協同組合	回答数	0	1	3	1	0	0	5
	構成比	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀バルブ協同組合	回答数	0	3	10	0	0	0	13
	構成比	0.0%	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
湖東繊維工業協同組合	回答数	0	3	11	0	1	0	15
	構成比	0.0%	20.0%	73.3%	0.0%	6.7%	0.0%	100.0%
滋賀県製薬工業協同組合	回答数	0	2	2	0	0	0	4
	構成比	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
信楽陶器工業協同組合	回答数	0	1	7	0	0	0	8
	構成比	0.0%	12.5%	87.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀県内観光産業	回答数	2	7	8	0	0	0	17
	構成比	11.8%	41.2%	47.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
高島織物工業協同組合	回答数	0	1	8	2	0	1	12
	構成比	0.0%	8.3%	66.7%	16.7%	0.0%	8.3%	100.0%
滋賀県貨物運送事業協同組合	回答数	0	2	7	0	0	0	9
	構成比	0.0%	22.2%	77.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀県老人福祉施設協議会	回答数	2	30	4	0	0	1	37
	構成比	5.4%	81.1%	10.8%	0.0%	0.0%	2.7%	100.0%
滋賀県漁業協同組合連合会	回答数	1	1	9	2	2	0	15
	構成比	6.7%	6.7%	60.0%	13.3%	13.3%	0.0%	100.0%
大津市商店街連盟	回答数	0	0	6	0	0	0	6
	構成比	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	回答数	0	0	0	0	0	0	0
	構成比							



（５）危機管理マニュアルの作成状況

全体では、十分な危機管理マニュアルを作成していた企業は、6 社(4.3%)、部分的な危機管理マニュアルを作成していた企業は、54 社（38.3%)であり、約 40%の作成状況であった。業界別には、観光産業、老人福祉施設、製薬工業で高い作成率であった。

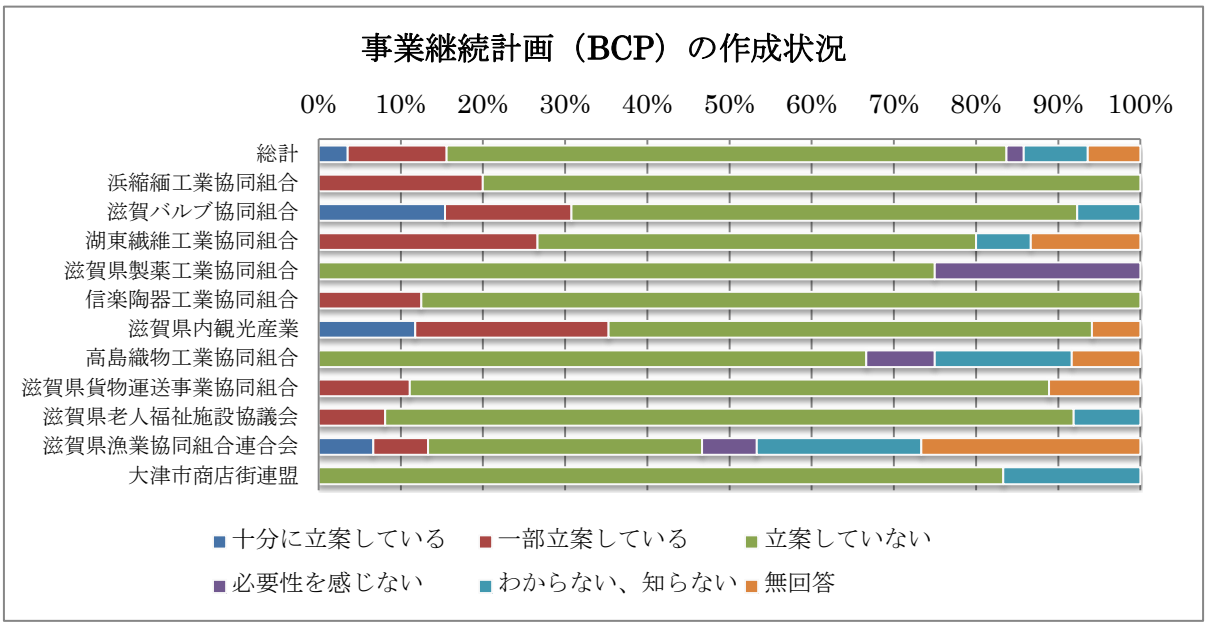
危機管理マニュアル		十分な危機管理マニュアルあり	部分的な危機管理マニュアルあり	作成していない	必要性を感じない	わからない、知らない	無回答	合計
総計	回答数	6	54	71	2	2	6	141
	構成比	4.3%	38.3%	50.4%	1.4%	1.4%	4.3%	100.0%
浜縮緬工業協同組合	回答数	0	0	4	0	0	1	5
	構成比	0.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%	100.0%
滋賀バルブ協同組合	回答数	0	1	12	0	0	0	13
	構成比	0.0%	7.7%	92.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
湖東繊維工業協同組合	回答数	0	1	12	0	1	1	15
	構成比	0.0%	6.7%	80.0%	0.0%	6.7%	6.7%	100.0%
滋賀県製薬工業協同組合	回答数	0	3	1	0	0	0	4
	構成比	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
信楽陶器工業協同組合	回答数	0	0	7	1	0	0	8
	構成比	0.0%	0.0%	87.5%	12.5%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀県内観光産業	回答数	4	10	3	0	0	0	17
	構成比	23.5%	58.8%	17.6%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
高島織物工業協同組合	回答数	0	2	9	0	0	1	12
	構成比	0.0%	16.7%	75.0%	0.0%	0.0%	8.3%	100.0%
滋賀県貨物運送事業協同組合	回答数	0	3	5	0	0	1	9
	構成比	0.0%	33.3%	55.6%	0.0%	0.0%	11.1%	100.0%
滋賀県老人福祉施設協議会	回答数	2	31	3	0	0	1	37
	構成比	5.4%	83.8%	8.1%	0.0%	0.0%	2.7%	100.0%
滋賀県漁業協同組合連合会	回答数	0	3	9	1	1	1	15
	構成比	0.0%	20.0%	60.0%	6.7%	6.7%	6.7%	100.0%
大津市商店街連盟	回答数	0	0	6	0	0	0	6
	構成比	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	回答数	0	0	0	0	0	0	0
	構成比							



（６）事業継続計画（BCP）の作成状況

事業継続計画の作成状況は、十分に作成している企業は、5 社(3.5%)、一部立案している企業は 17 社(12.1%)と、合わせても 20%程度であった。業界別には、滋賀バルブ工業、観光産業で、作成率が高い傾向がうかがえる。

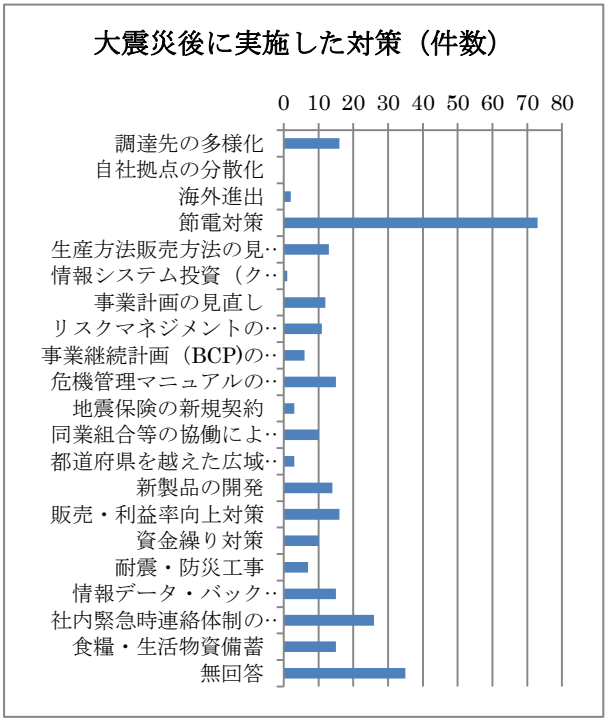
事業継続計画(BCP)		十分に立案している	一部立案している	立案していない	必要性を感じない	わからない、知らない	無回答	合計
総計	回答数	5	17	96	3	11	9	141
	構成比	3.5%	12.1%	68.1%	2.1%	7.8%	6.4%	100.0%
浜縮緬工業協同組合	回答数	0	1	4	0	0	0	5
	構成比	0.0%	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀バルブ協同組合	回答数	2	2	8	0	1	0	13
	構成比	15.4%	15.4%	61.5%	0.0%	7.7%	0.0%	100.0%
湖東繊維工業協同組合	回答数	0	4	8	0	1	2	15
	構成比	0.0%	26.7%	53.3%	0.0%	6.7%	13.3%	100.0%
滋賀県製薬工業協同組合	回答数	0	0	3	1	0	0	4
	構成比	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
信楽陶器工業協同組合	回答数	0	1	7	0	0	0	8
	構成比	0.0%	12.5%	87.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
滋賀県内観光産業	回答数	2	4	10	0	0	1	17
	構成比	11.8%	23.5%	58.8%	0.0%	0.0%	5.9%	100.0%
高島織物工業協同組合	回答数	0	0	8	1	2	1	12
	構成比	0.0%	0.0%	66.7%	8.3%	16.7%	8.3%	100.0%
滋賀県貨物運送事業協同組合	回答数	0	1	7	0	0	1	9
	構成比	0.0%	11.1%	77.8%	0.0%	0.0%	11.1%	100.0%
滋賀県老人福祉施設協議会	回答数	0	3	31	0	3	0	37
	構成比	0.0%	8.1%	83.8%	0.0%	8.1%	0.0%	100.0%
滋賀県漁業協同組合連合会	回答数	1	1	5	1	3	4	15
	構成比	6.7%	6.7%	33.3%	6.7%	20.0%	26.7%	100.0%
大津市商店街連盟	回答数	0	0	5	0	1	0	6
	構成比	0.0%	0.0%	83.3%	0.0%	16.7%	0.0%	100.0%
無回答	回答数	0	0	0	0	0	0	0
	構成比							

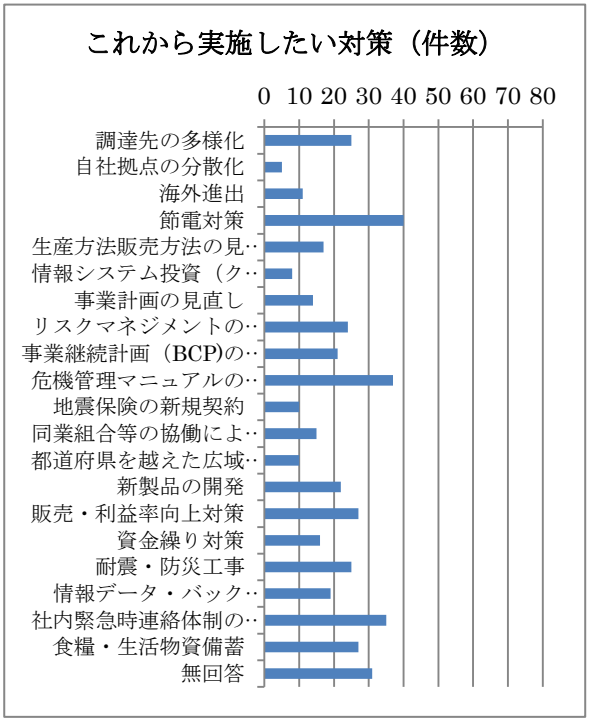


（7）東日本大震災が発生してから実施した対策と、これから実施したい対策

大震災が発生してから実施した対策では、「節電対策」が最も多く、73 社（対策率 51.8%）と、約半数の企業が、節電に取り組んだ。これから実施したい対策は、「節電対策」40 社（28.4%）が最も多いが、次に多いのは、「危機管理マニュアルの作成」37 社（26.2%）であった。今後の対策としては、業界および企業ごとに多様な取り組みが検討されている。

	大震災後に取り組んだ対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	16	11.3%	25	17.7%
自社拠点の分散化	0	0.0%	5	3.5%
海外進出	2	1.4%	11	7.8%
節電対策	73	51.8%	40	28.4%
生産方法販売方法の見直し	13	9.2%	17	12.1%
情報システム投資（クラウド化）	1	0.7%	8	5.7%
事業計画の見直し	12	8.5%	14	9.9%
リスクマネジメントの構築	11	7.8%	24	17.0%
事業継続計画（BCP）の策定	6	4.3%	21	14.9%
危機管理マニュアルの作成	15	10.6%	37	26.2%
地震保険の新規契約	3	2.1%	10	7.1%
同業組合等の協働による災害対策	10	7.1%	15	10.6%
都道府県を越えた広域協力体制作り	3	2.1%	10	7.1%
新製品の開発	14	9.9%	22	15.6%
販売・利益率向上対策	16	11.3%	27	19.1%
資金繰り対策	10	7.1%	16	11.3%
耐震・防災工事	7	5.0%	25	17.7%
情報データ・バックアップ	15	10.6%	19	13.5%
社内緊急時連絡体制の見直し	26	18.4%	35	24.8%
食糧・生活物資備蓄	15	10.6%	27	19.1%
無回答	35	24.8%	31	22.0%
計	303		439	



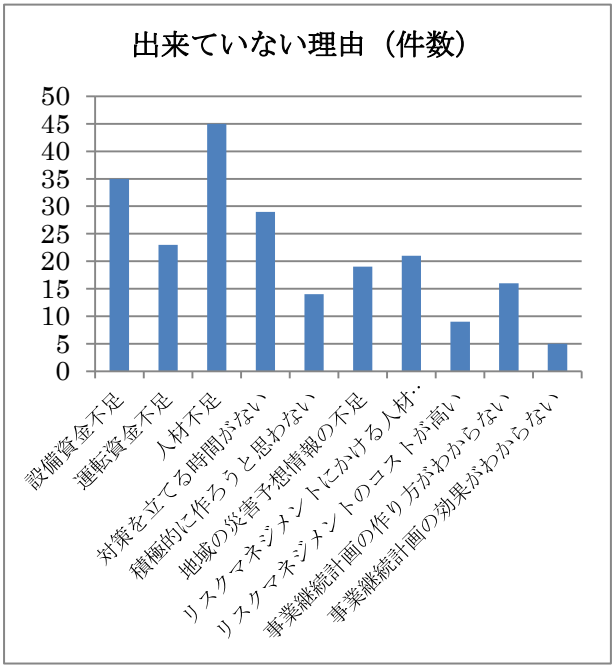


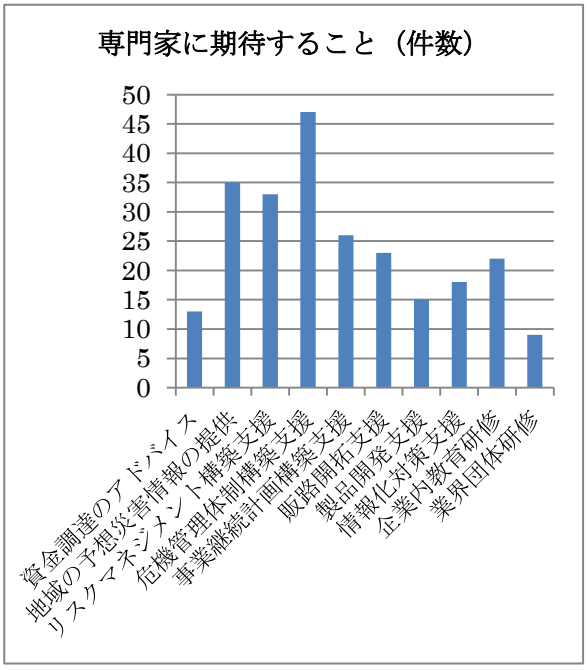
（８）実施したい対策が出来ていない理由と、専門家に期待すること

実施したい対策が出来ていない理由として、多い順に、「人材不足（全般）」45 社（回答率 43.3%）、「設備資金不足」35 社（33.7%）、「対策を立てる時間がない」29 社（27.9%）であった。

リスクマネジメントや経営等の専門家に期待することとしては、多い順に、「危機管理体制構築支援」47 社（回答率 46.5%）、「地域の予想災害情報の提供」35 社（34.7%）、「リスクマネジメント構築支援」33 社（32.7%）であった。

出来ていない理由			専門家に期待すること		
	回答数	回答率		回答数	回答率
設備資金不足	13	35.1%	資金調達のアドバイス	1	2.7%
運転資金不足	3	8.1%	地域の予想災害情報の提供	15	40.5%
人材不足（全般）	17	45.9%	リスクマネジメント構築支援	16	43.2%
対策を立てる時間がない	11	29.7%	危機管理体制構築支援	20	54.1%
積極的に作ろうと思わない	0	0.0%	事業継続計画構築支援	10	27.0%
地域の災害予想情報の不足	9	24.3%	販路開拓支援	1	2.7%
リスクマネジメント人材不足	7	18.9%	製品開発支援	0	0.0%
リスクマネジメントコストが高い	2	5.4%	情報化対策支援	5	13.5%
事業継続計画の作り方がわからない	6	16.2%	企業内教育研修	14	37.8%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%	業界団体研修	3	8.1%
無回答	5	13.5%	無回答	4	10.8%
計	73		計	89	





第３章　業界別調査結果およびヒアリング調査結果

１．－大津市内商店街―

（１）調査概要

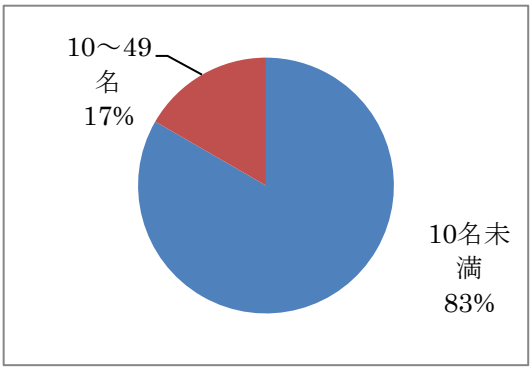
調査協力依頼先：大津市商店街連盟

所在地：〒520-0806　滋賀県大津市打出浜２番１号　コラボしが２１　９階

調査対象企業数：36 社　　**アンケート回収社数**：6 社　回収率 16.7%

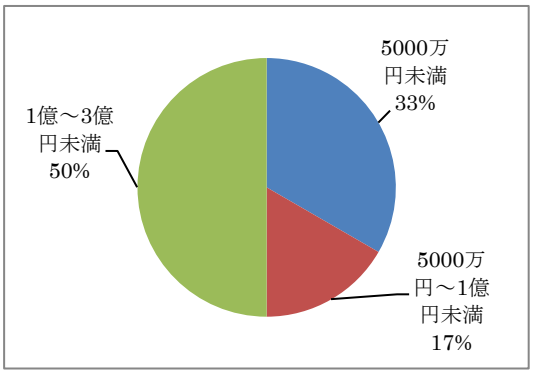
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	5	83.3%
10～49 名	1	16.7%
50～99 名	0	0.0%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	6	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	2	33.3%
5000 万円～1 億円未満	1	16.7%
1 億～3 億円未満	3	50.0%
3 億円～10 億円未満	0	0.0%
10 億円以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	6	100.0%

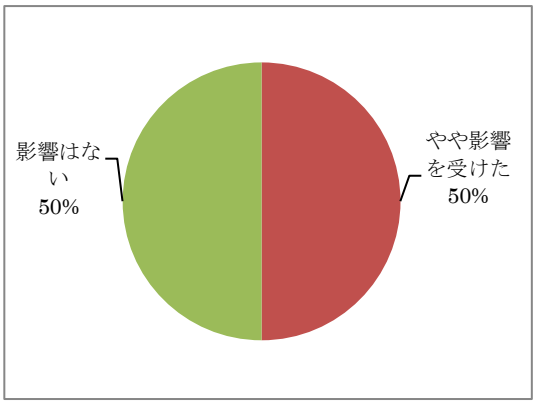


（２）大津市内商店街企業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

大津市内商店街においては、東日本大震災の影響について、「やや影響を受けた」3 社（50.0%）、「影響はない」3 社（50.0%）であった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	0	0.0%
やや影響を受けた	3	50.0%
影響はない	3	50.0%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	6	100.0%



影響の内容では、売上面では、「やや上昇した」1 社(33.3%)、「やや減少」1 社、「明らかに減少」1 社と、減少したところが多かった。原材料仕入価格の影響では、「やや上昇」2 社(66.7%)と回答したところが「やや減少」よりも多かった。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	1	33.3%	1	33.3%	2	66.7%
変わらない	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%
やや減少（下落）	1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%
明らかに減少（下落）した	1	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	－	3	－	3	－
計	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%

被害の要因については、顧客が「多少被害を受けた」1 社(33.3%)、サプライチェーンが「多少被害」3 社(100%)、外国人観光客の減少による「多少被害」2 社（66.7%)などとなった。

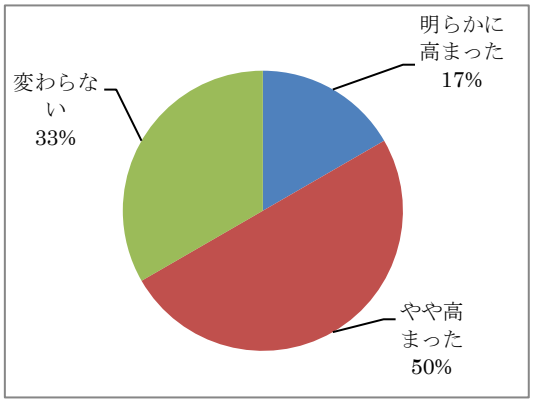
被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	1	33.3%	3	100.0%	1	33.3%	1	33.3%	2	66.7%
特にない	2	66.7%	0	0.0%	2	66.7%	2	66.7%	1	33.3%
無回答	3	－	3	－	3	－	3	－	3	－
計	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」1 社(16.7%)、「やや高まった」2 社（50.0%）、「変わらない」3 社（33.3%）と、危機意識を半数以上が抱くようになった。

	回答数	構成比
明らかに高まった	1	16.7%
やや高まった	3	50.0%
変わらない	2	33.3%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	0	-
計	6	100.0%



役員・職員の安全対策の必要性について、「やや高まった」5 社（83.3%）、顧客の安全対策について、「やや高まった」3 社（100%）、ハード面（設備、建物）の安全対策については、「やや高まった」3 社（75.0%）、ソフト面（利用者情報、設計情報、契約書、マニュアル等）については、「やや高まった」3 社（75.0%）と、お客様商売として顧客に対する安全意識はより高くなった。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや高まった	5	83.3%	3	100.0%	3	75.0%	3	75.0%
変わらない	1	16.7%	0	0.0%	1	25.0%	1	25.0%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	-	3	-	2	-	2	-
計	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%	6	100.0%

【自由記載】

（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について、どのような要因が大きいと思われますか）

- 顧客のホテル、旅館等の宿泊客の減少による影響
- イベント自粛によるキャンセルによる被害が特に大きい
- 震災地での部品工場災害のため、製品入荷が危ぶまれ、販売が消極的だった。（エアコン関係）

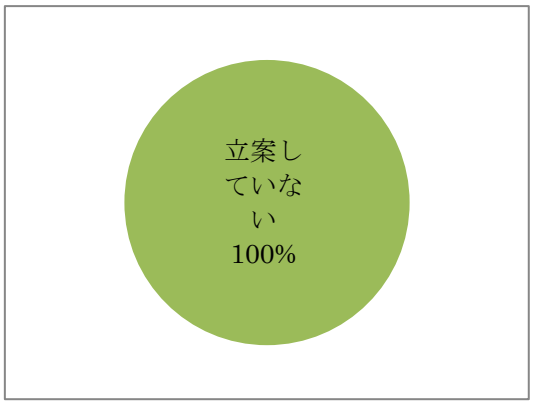
- イベントの中止、特に京都寺院のご遠忌の延期により、門信徒観光客の減少によるみやげ品を含む売上下落。一部商品(災害関係）の増加はあったが、節電等による自粛ムードによる消費の手控えがみられた。

③.リスクマネジメントの現状と対策

1）大震災前のリスクマネジメント対策

大震災以前には、「立案していない」6 社（100.0%）であり、震災前のリスク対策は弱かった。

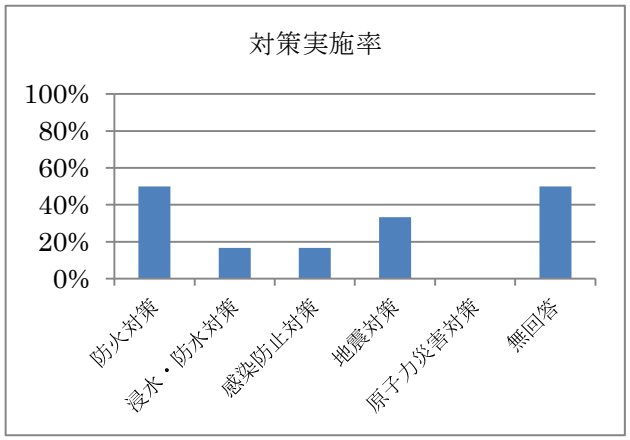
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	0	0.0%
立案していない	6	100.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	-
計	6	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」3 社（対策率 50%）、「地震対策」2 社（対策率 33%）、「感染防止対策」1 社（対策率 17%）、「浸水・防水対策」1 社（対策率 17%）であった。

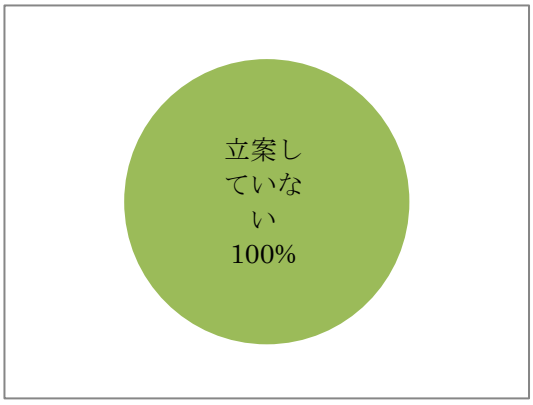
	回答数	対策率
防火対策	3	50%
浸水・防水対策	1	17%
感染防止対策	1	17%
地震対策	2	33%
原子力災害対策	0	0%
無回答	3	50%
計	10	



３）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「作成していない」6 社（100.0%）と、全くできていなかった。

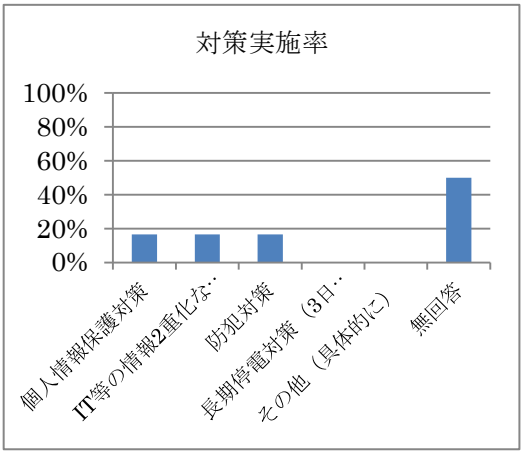
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
作成していない	6	100.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	6	100.0%



４）セキュリティ対策の現状（複数回答）

「防犯対策」「ＩＴ等の情報２重化対策」「個人情報保護対策」が、各１社（対策率 17%）であった。各セキュリティ対策は、今回の調査では、低い実施率に留まった。

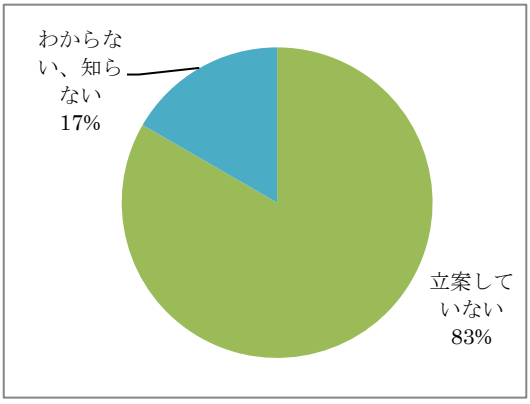
	回答数	対策率
個人情報保護対策	1	17%
IT 等の情報２重化など安全対策	1	17%
防犯対策	1	17%
長期停電対策（3 日間以上）	0	0%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	3	50%
計	6	



５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

「立案していない」5 社（83.3%）、「分からない」1 社（16.7%）であった。

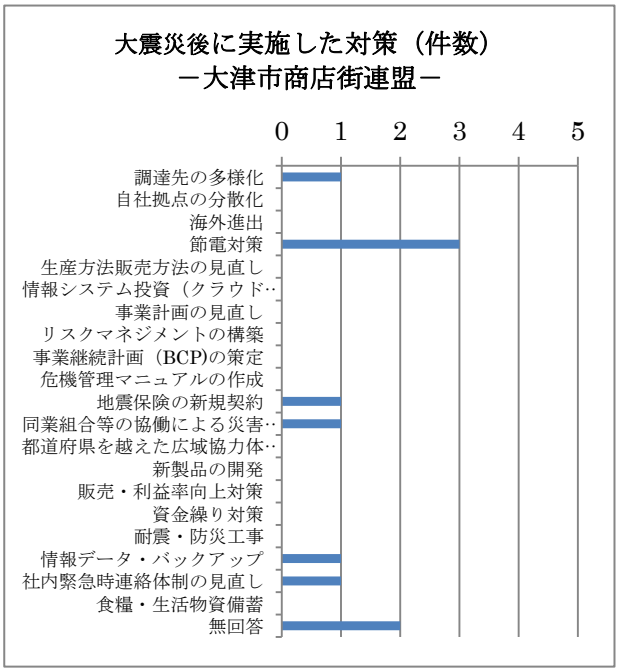
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	0	0.0%
立案していない	5	83.3%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	1	16.7%
計	6	100.0%

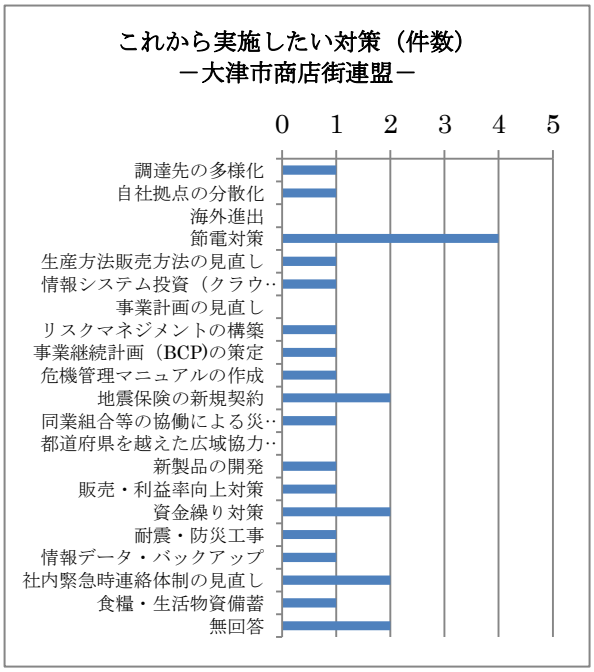


６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、6 社中、「節電対策」3 社（50.0%）が最も多かった。これから取り組みたい対策は、「節電対策」4 社（66.7%）が多く、「地震保険の契約」2 社（33.3%）「資金繰り対策」2 社（33.3%）、「社内緊急時連絡体制」2 社（33.3%）など、多様な対策を考えていることがわかった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	1	16.7%	1	16.7%
自社拠点の分散化	0	0.0%	1	16.7%
海外進出	0	0.0%	0	0.0%
節電対策	3	50.0%	4	66.7%
生産方法販売方法の見直し	0	0.0%	1	16.7%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	1	16.7%
事業計画の見直し	0	0.0%	0	0.0%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	1	16.7%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	1	16.7%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	1	16.7%
地震保険の新規契約	1	16.7%	2	33.3%
同業組合等の協働による災害対策	1	16.7%	1	16.7%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	0	0.0%	1	16.7%
販売・利益率向上対策	0	0.0%	1	16.7%
資金繰り対策	0	0.0%	2	33.3%
耐震・防災工事	0	0.0%	1	16.7%
情報データ・バックアップ	1	16.7%	1	16.7%
社内緊急時連絡体制の見直し	1	16.7%	2	33.3%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	1	16.7%
無回答	2	33.3%	2	33.3%
計	10		25	





7）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由について、「運転資金不足」2 社（33.3%）、「設備資金不足」1 社（16.7%）、「全般的に人材不足」「リスクマネジメントにかける人材不足」が各 1 社（16.7%）、等である。資金および人材の不足が 83.4%を占めており、十分な取り組みができない状態である。

8）専門家に期待すること（複数回答）

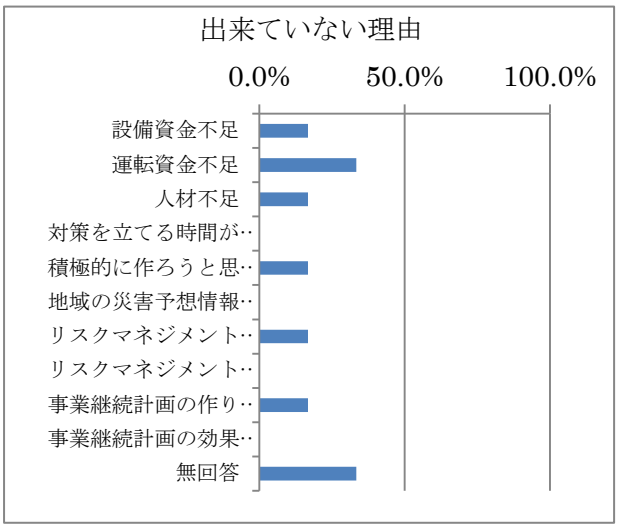
リスクマネジメント、経営等の専門家に期待することは、「リスクマネジメント構築支援」2 社（33.3%）のほか、「事業継続計画構築支援」「危機管理体制の構築支援」「地域の予想災害情報の提供」「販路開支援」など、多様なニーズがあることがわかった。リスク対策および業績向上に向けての外部専門家の支援が期待されている。

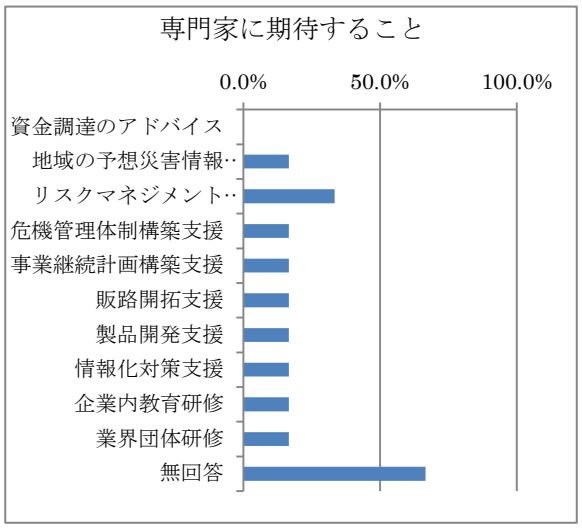
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	1	16.7%
運転資金不足	2	33.3%
人材不足	1	16.7%
対策を立てる時間がない	0	0.0%
積極的に作ろうと思わない	1	16.7%
地域の災害予想情報の不足	0	0.0%
リスクマネジメント人材不足	1	16.7%
リスクマネジメントコストが高い	0	0.0%
事業継続計画の作り方がわからない	1	16.7%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	2	33.3%
計	9	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	0	0.0%
地域の予想災害情報の提供	1	16.7%
リスクマネジメント構築支援	2	33.3%
危機管理体制構築支援	1	16.7%
事業継続計画構築支援	1	16.7%
販路開拓支援	1	16.7%
製品開発支援	1	16.7%
情報化対策支援	1	16.7%
企業内教育研修	1	16.7%
業界団体研修	1	16.7%
無回答	4	66.7%
計	14	





（3）ヒアリング調査

－商店街（1）

企業名	＊＊＊＊＊	＊＊＊	＊＊＊＊＊
住所	大津市中央	回答者／所属	社長
資本金	1,000 万円	従業員数	11 名（うちパート 7 名）
業種／団体	結納品小売・食品容器製造卸／大津市商店街連盟	設立	昭和 63 年 4 月

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について

大津市丸屋町商店街で結納品を販売しており、ホテルや結婚式場の結納品も納入している。近くで木折箱、プラスチック折箱などの食品容器を製造卸しており、弁当箱、容器類や包装資材等として需要がある。海外の影響は少ない。

東日本大震災の影響について

結納品の販売については、震災の影響は少なかった。商店街全体についても食品、衣料品などの日用品が主体であることから影響は少なかったといえる。食品容器の製造については、納入先のホテル、旅館等の宿泊客減少やイベントの自粛によるキャンセルにより売上被害が特に大きかったが、5 月頃からは回復し、現在は昨年を若干上回る売上に戻っている。一部仕入先の東北工場が閉鎖され、原材料の逼迫が一時的に生じた。

リスクマネジメントについて

火災については、火災報知機の設置、防犯についてはセコム加入により対応している。食品容器については、ふだんから衛生管理に留意している。地震については、建物の耐震構造維持や商品棚の倒壊防止策を講じている。

貴社にとって最大の災害リスクは何であると思われるか

建物の耐震構造の維持管理が重要と考えている。基本的にはお客様や従業員の生命の確保が第一である。震災等に見舞われた場合に人の安全が最優先であり、事業の継続はそれから考慮したい。

滋賀県防災情報マップや大津市の地域防災計画について

学区において防災マップの配布や避難所の周知が行われており、それに従う。震災等への対応は、行政が十分に事前対策を講じていただきたい。零細企業が対応するには限界がある。

複数事業所や広域連携で対策をとればよいと思うこと

商店街全体での連携が一番大切と考える。ふだんの付き合いや助け合いが地域のつながりとなり、災害時等に早期の復旧や復興を可能にする。全折食品容器連合会に所属することで製品開発や衛生管理等の情報交換や啓蒙活動が行なわれている。

危機対応で最も必要と思われること

地域の連携と生命の確保が最も必要である。従業員は家族と地元従業員であり、人や設備への安全投資は必要がない。行政の対策に期待する。

（４）大津市内商店街企業における災害リスクの特徴

商店街は品揃えと店揃えが大切であり、お客様が来店していただくための 100 円商店街、朝市、夏祭り、フリーマケット、ポイントカード、買物券、チラシなどのイベントやグッズが必要である。そのために大津市商店街連盟が地域を盛り上げる対策を講じている。何よりも商店街の連携による人揃えがその地域に人を呼ぶ。その意味で災害時においても地域の連携が強い商店街の特徴である助け合いが発揮できるものと期待する。今後は、リスク対策についても個店および商店街の課題として充実強化して行くべきである。

（５）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

商店街は集客業であるから、来客と従業員の安全安心対策が必要となる。そのためには店舗・通路のバリアフリー化、アーケードの耐震見直し、避難訓練・誘導対策、照明灯のＬＥＤ切り替えによる節電対策・明るい街路灯の設置および防犯カメラなどが必要である。

②.広域での支援対策

商店街は、地縁人縁で形成される地域の文化の発祥地であるから、生活文化の中心としての商店街の活性化を広域的に図る必要がある。商店街は店揃えが活性化を呼ぶ。空き店舗対策として借り上げ貸与制度が必要となる。通路のバリアフリー化、アーケードの耐震見直し、避難所・駐車場の確保、照明灯のＬＥＤ切り替え・明るい街路灯および防犯カメラの設置などの個店では力が足りないところは組合の助言や行政の支援が必要である。

大津市内商店街は、堅田断層、比叡断層、膳所断層といった琵琶湖西岸断層帯が通っているので、地震対策として、行政の地域防災情報の発信や大津市商店街連盟等でのリスクマネジメント対策の指導が望まれる。

２．－滋賀県貨物運送業界－

（１）調査概要

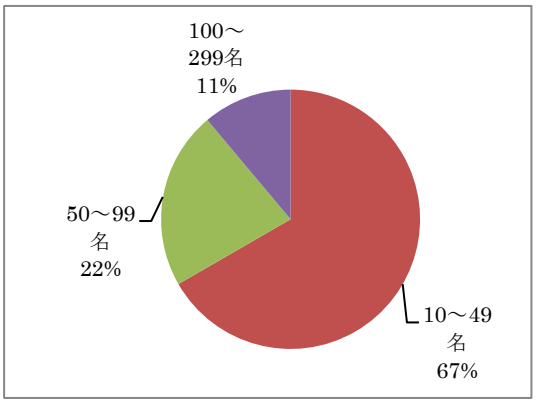
調査協力依頼先：滋賀県貨物運送事業協同組合連合会

所在地：〒524-0104　滋賀県守山市木浜町２２９番地の４

調査対象企業数：連合会傘下運送事業者　112 社　　回収：9 社　　回収率:8.0%

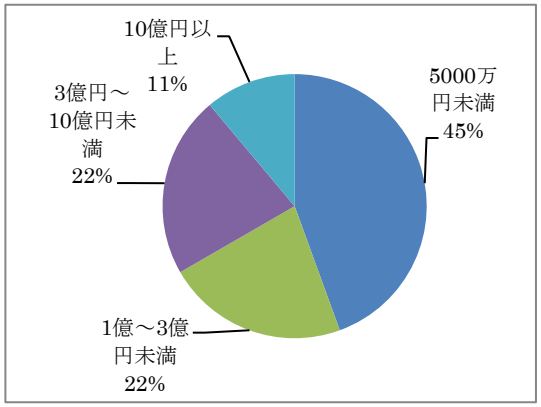
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	0	0.0%
10～49 名	6	66.7%
50～99 名	2	22.2%
100～299 名	1	11.1%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	9	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	4	44.4%
5000 万円～1 億円未満	0	0.0%
1 億～3 億円未満	2	22.2%
3 億円～10 億円未満	2	22.2%
10 億円以上	1	11.1%
無回答	0	－
計	9	100.0%

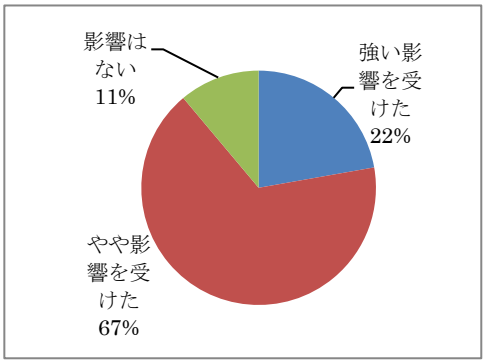


（２）滋賀県貨物運送業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

「強い影響を受けた」が 2 社(22.2%)、「やや影響を受けた」が 6 社（66.7%）あり、影響を受けた企業は 8 社（88.9%）であった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	2	22.2%
やや影響を受けた	6	66.7%
影響はない	1	11.1%
不明	0	0.0%
計	9	100.0%



売上面では、「明らかに増加した」「やや増加した」が、それぞれ１社（14.3%）の一方、「やや減少した」が２社（28.6）と、バラツキがみられた。製品（商品）価格では、「やや上昇」が２社（40.0%）であった。原材料の仕入れについては、「やや上昇した」が４社（66.7%）であった。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	1	14.3%	2	40.0%	4	66.7%
変わらない	3	42.9%	3	60.0%	2	33.3%
やや減少（下落）	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	2	－	4	－	3	－
計	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

被害の要因については、顧客に「重大な被害があった」２社(28.6%)、「多少被害があった」４社(57.1%)を合わせて、85.7%になんらかの被害があった。サプライチェーンによる被害も、「重大な被害があった」１社(14.3%)、「多少被害があった」４社（57.1%)を合わせて、71.4%になんらかの被害があった。電力不足の影響は、２社(28.6%)であった。

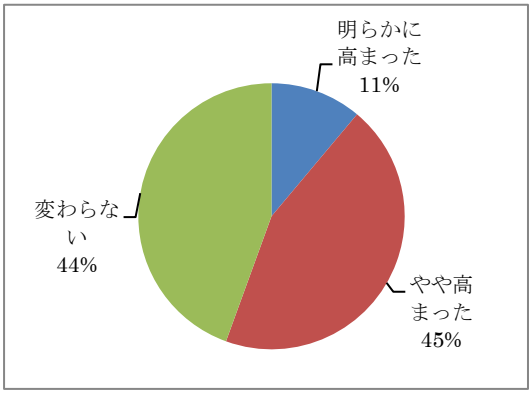
被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	2	28.6%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	4	57.1%	4	57.1%	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	1	14.3%	2	28.6%	5	71.4%	7	100.0%	6	100.0%
無回答	2	－	2	－	2	－	2	－	3	－
計	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」1 社(11.1%)、「やや高まった」4 社（44.4%）、「変わらない」4 社（44.4%）と、約半数が危機意識を抱くようになった。

	回答数	構成比
明らかに高まった	1	11.1%
やや高まった	4	44.4%
変わらない	4	44.4%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
計	9	100.0%



役員・職員の安全対策の必要性については、「明らかに高まった」2 社（22.2%）、「やや高まった」4 社（44.4%）、顧客の安全対策について、「やや高まった」4 社（80%)、ハード面（設備、建物）の安全対策については、「やや高まった」4 社（66.7%）、ソフト面については、「やや高まった」3 社（50.0%）と、いずれの項目も半数以上の経営者の安全に対する意識が高まっていた。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや高まった	4	44.4%	4	80.0%	4	66.7%	3	50.0%
変わらない	3	33.3%	1	20.0%	2	33.3%	3	50.0%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	4	－	3	－	3	－
計	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

【自由記載】

（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について、どのような要因が大きいと思われますか）

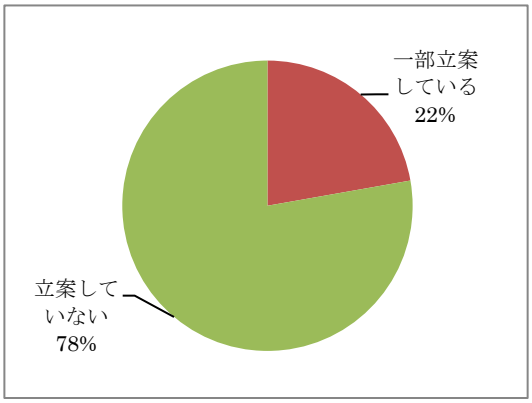
- 顧客企業の東日本地方の工場・仕入先が被災し、取引工場への生産シフトによる増産と原材料不足による納期遅れがあった
- 自動車部品の供給ストップによる輸送受注の減少が影響した
- 土・日曜稼働にて、人繰りに苦慮し、人社費が増大した

③.リスクマネジメントの現状と対策

大震災以前に、リスクマネジメント対策を、「一部立案している」2 社（22.2%）「立案していない」7 社（77.8%）であった

1）大震災前のリスクマネジメント対策

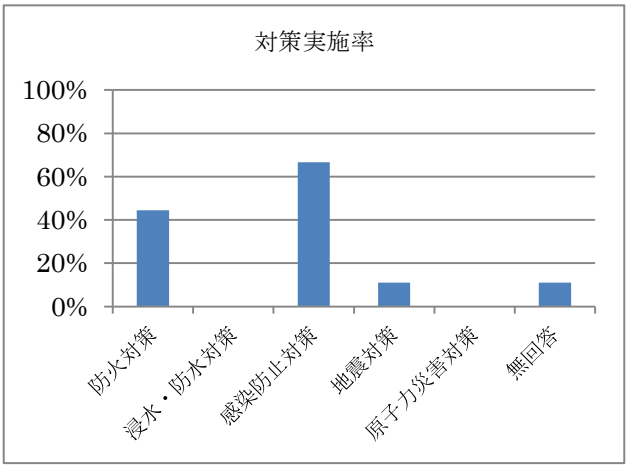
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	2	22.2%
立案していない	7	77.8%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	-
計	9	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「感染防止対策」が最も多く 6 社（対策率 67%）であり、以下、「防火対策」4 社（対策率 44%）、「地震対策」1 社（11%）等となった。

	回答数	構成比	対策率
防火対策	4	36.4%	44%
浸水・防水対策	0	0.0%	0%
感染防止対策	6	54.5%	67%
地震対策	1	9.1%	11%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	1	-	11%
計	12	100.0%	



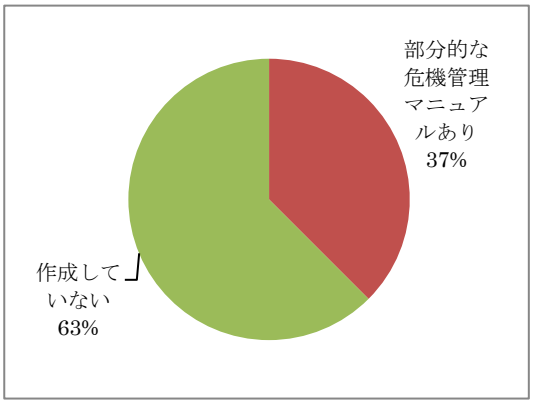
【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

- 社員の安全に対するリスクマネジメントの認識が強くなった。
- 当社が被災していたら再興はむずかしい。
- 一顧客に売上を集中させない。一業種に売上を集中させない。"

３）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「部分的な危機管理マニュアルあり」3 社（37.5%）、「作成していない」5 社（62.5%）であった。

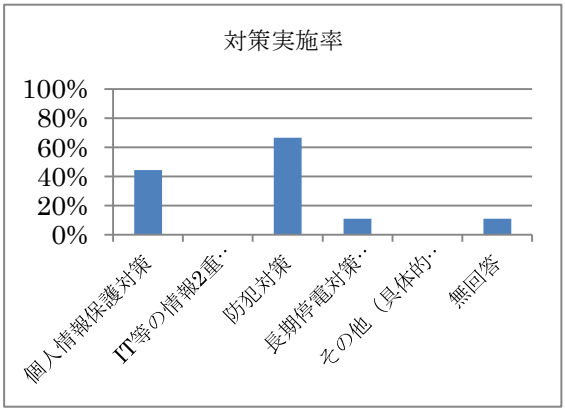
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	3	37.5%
作成していない	5	62.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	－
計	9	100.0%



４）セキュリティ対策の現状

「防犯対策」6 社（対策率 67%）、「個人情報保護対策」4 社（44%）が多かった。

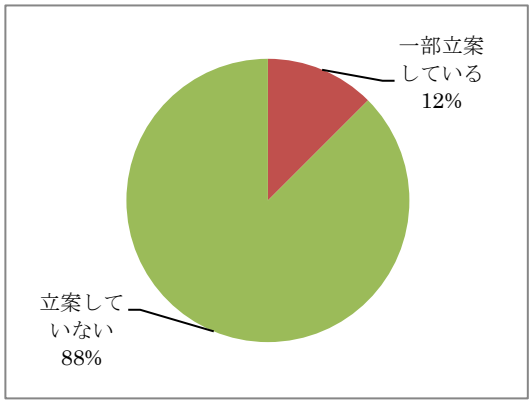
	回答数	対策率
個人情報保護対策	4	44%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	0	0%
防犯対策	6	67%
長期停電対策（3 日間以上）	1	11%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	1	11%
計	12	



５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

「一部立案している」1 社（12.5%）「立案していない」7 社（87. 5%）であった。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	12.5%
立案していない	7	87.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	－
計	9	100.0%

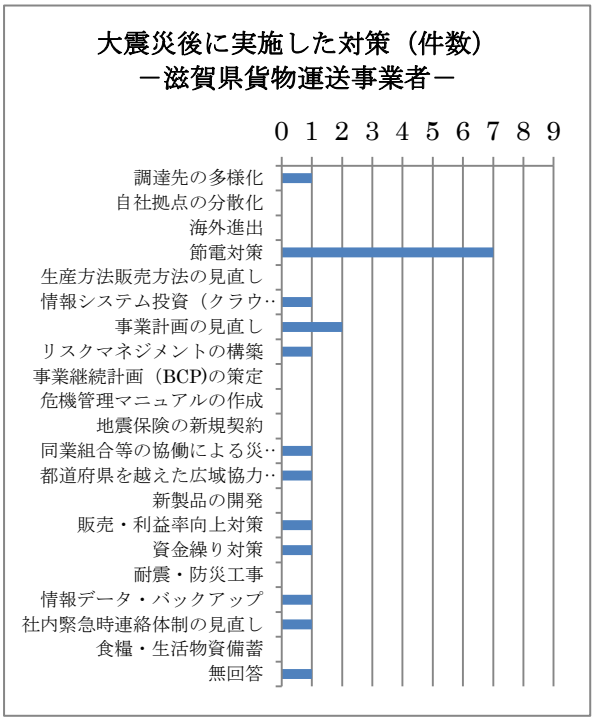


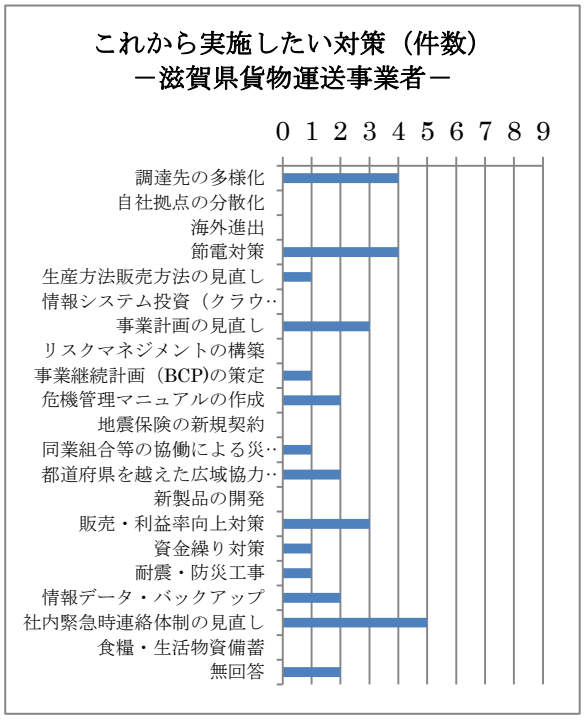
リスクマネジメント、危機管理マニュアルの取り組みに比べて、事業継続計画の取り組みは、進んでいないことがわかった。

６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、9 社中、「節電対策」7 社（77.8%）が最も多かった。これから取り組みたい対策は、「社内緊急時連絡体制」5 社（55.6%）、「節電対策」4 社（44.4%）、「調達先の多様化」4 社（44.4%）、「事業計画の見直し」3 社（33.3%）など、多様な対策を考えている。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	1	11.1%	4	44.4%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	0	0.0%
節電対策	7	77.8%	4	44.4%
生産方法販売方法の見直し	0	0.0%	1	11.1%
情報システム投資（クラウド化）	1	11.1%	0	0.0%
事業計画の見直し	2	22.2%	3	33.3%
リスクマネジメントの構築	1	11.1%	0	0.0%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	1	11.1%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	2	22.2%
地震保険の新規契約	0	0.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	1	11.1%	1	11.1%
都道府県を越えた広域協力体制作り	1	11.1%	2	22.2%
新製品の開発	0	0.0%	0	0.0%
販売・利益率向上対策	1	11.1%	3	33.3%
資金繰り対策	1	11.1%	1	11.1%
耐震・防災工事	0	0.0%	1	11.1%
情報データ・バックアップ	1	11.1%	2	22.2%
社内緊急時連絡体制の見直し	1	11.1%	5	55.6%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	11.1%	2	22.2%
計	19		32	





７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由として、「運転資金不足」3 社（33.3%）、「設備資金不足」3 社（33.3%）、「対策を立てる時間がない」3 社（33.3%）など、複合的な要因があげられた。

８）専門家に期待すること（複数回答）

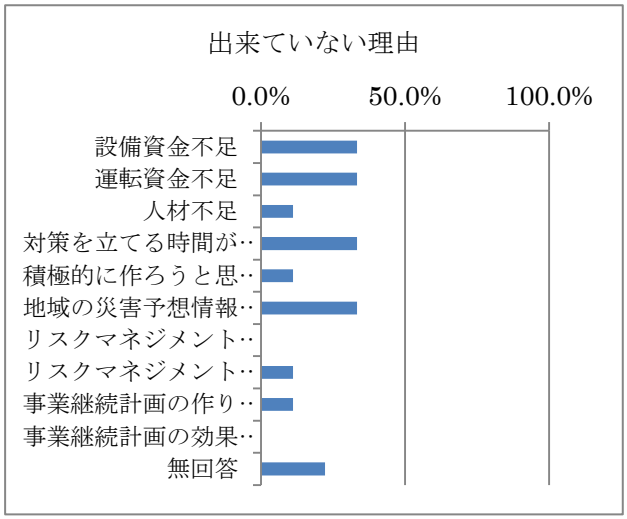
リスクマネジメント、経営等の専門家に期待することは、「危機管理体制の構築支援」5 社（55.6%）、「地域の予想災害情報の提供」4 社（44.4%）など、具体的、現実的な支援への期待が高い。「事業継続計画構築支援」3 社（33.3%）への期待も大きく、リスクや危機管理に対する関心の高さが推察される。

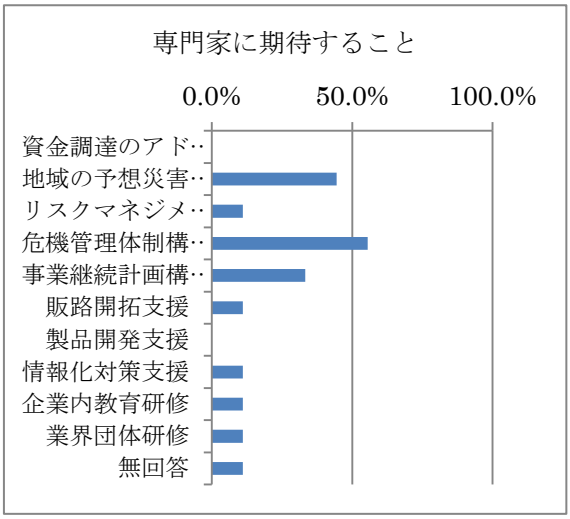
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	3	33.3%
運転資金不足	3	33.3%
人材不足	1	11.1%
対策を立てる時間がない	3	33.3%
積極的に作ろうと思わない	1	11.1%
地域の災害予想情報の不足	3	33.3%
リスクマネジメント人材不足	0	0.0%
リスクマネジメントコストが高い	1	11.1%
事業継続計画の作り方がわからない	1	11.1%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	2	22.2%
計	18	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	0	0.0%
地域の予想災害情報の提供	4	44.4%
リスクマネジメント構築支援	1	11.1%
危機管理体制構築支援	5	55.6%
事業継続計画構築支援	3	33.3%
販路開拓支援	1	11.1%
製品開発支援	0	0.0%
情報化対策支援	1	11.1%
企業内教育研修	1	11.1%
業界団体研修	1	11.1%
無回答	1	11.1%
計	18	





（3）滋賀県貨物運送業界における災害リスクの特徴

当県貨物運送事業では、東日本大震災で影響を受けたところは 9 割近くに及び、サプライチェーンの顧客被害も 50%超と高いことなどから、滋賀県内の災害リスクだけでなく、全国的な災害被害を受け易い業種である。これまでの災害防止対策としての感染防止対策、セキュリティ対策、防火対策などの実施は、ある程度実施しているが、ほとんどは自社内の取り組みである。

今回、「危機管理体制の構築支援」や「社内緊急連絡網の整備」などを 5 割超の企業が必要と考えていることから、配送先や移動中の災害対応、携帯電話が不通の場合の連絡方法、休暇中の職員の出勤体制など、現実に起こりうる被害想定を見直すことが必要である。

（4）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

現在陸上貨物運送事業労働災害防止計画（H20～24 年度）が実施されており、災害対策の要旨が示されている。

事業者には、「リスクアセスメント等によるリスク低減対策を推進」「荷役運搬作業の安全確保」「交通労働災害防止のためのガイドラインの周知と普及」「健康確保対策の推進」「安全衛生教育の推進」「安全衛生意識の高揚」が要請されている。こうした日常業務における災害防止活動を基本に、配送ルートにおける大災害リスク（東南海地震など）の評価、対策などを行う。また、自社の顧客のなかで、重要度の高い顧客の災害リスクも評価し、1 社依存体質からの脱却、業種の拡大などへの取り組みなど、経営戦略におけるリスクマネジメントも重要である。

②.広域・行政等で行う対策

「神奈川県下のトラック運送事業における震災の影響等に関する調査結果」（平成 23 年 11 月：（社）神奈川県トラック協会）の調査によると、以下の要望が示されている。

【燃料に関する意見】

- 災害復旧に最初に必要とされるトラックへの優先給油の体制を構築して欲しい。
- 物流業者への支援対策が迅速に行われて欲しかった。など

【輸送量の変化に対する意見】

- 自動車業界の輪番制による勤務シフト・配車に苦慮した。

【BCP の必要性等に対する意見】

- BCP の必要性は感じており、余裕を見て取り組みたいが、トラ協でのマニュアル（ひな型など）を作成いただければ有難い。など

３．－滋賀県内観光産業―

（１）調査概要

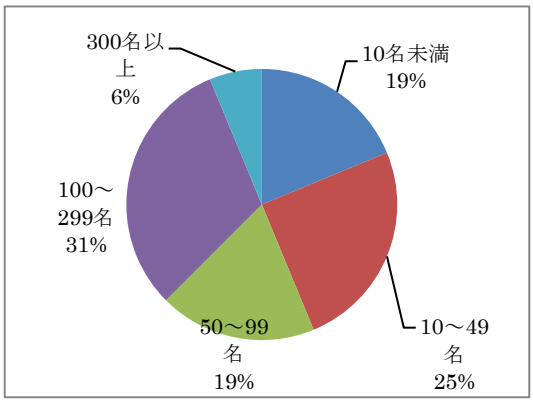
調査協力依頼先：（社）びわこビジターズビューロー

所在地：〒520-0806　滋賀県大津市打出浜２番１号　コラボしが２１　６階

調査対象企業数：36 社　　**アンケート回収社数**：17 社　回収率 47.2%

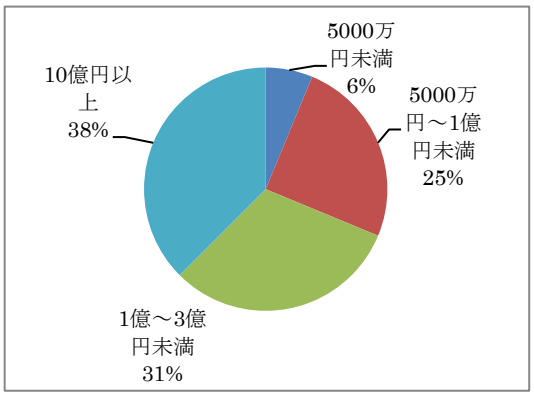
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	3	18.8%
10～49 名	4	25.0%
50～99 名	3	18.8%
100～299 名	5	31.3%
300 名以上	1	6.3%
無回答	1	－
計	17	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	1	6.3%
5000 万円～1 億円未満	4	25.0%
1 億～3 億円未満	5	31.3%
3 億円～10 億円未満	0	0.0%
10 億円以上	6	37.5%
無回答	1	－
計	17	100.0%

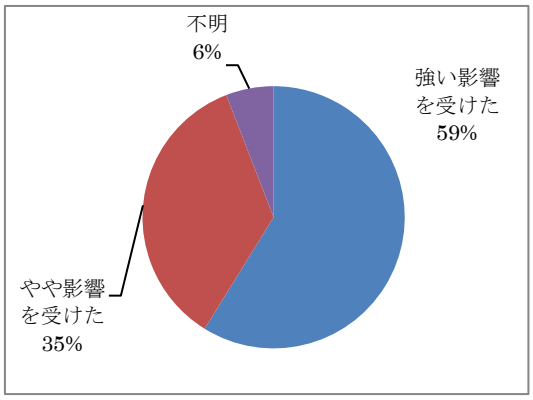


（２）滋賀県内観光企業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

滋賀県の観光産業は、琵琶湖船舶運輸業、旅館・ホテル業、旅行業および特産品製造販売業などであるが、東日本大震災の影響について、「強い影響があった」10 社（58.8%）、「やや影響を受けた」6 社（35.3%）、「不明」1 社（5.9%）であった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	10	58.8%
やや影響を受けた	6	35.3%
影響はない	0	0.0%
不明	1	5.9%
無回答	0	－
計	17	100.0%



影響の内容では、売上面では、「やや上昇した」5 社(31.3%)、「やや減少」6 社(37.5%)、「明らかに減少」3 社(18.8%)と、業界内でも、個別企業により、影響度が異なっていた。原材料仕入価格は、「やや上昇」5 社(29.4%)があった。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	5	31.3%	1	5.9%	5	29.4%
変わらない	2	12.5%	12	70.6%	12	70.6%
やや減少（下落）	6	37.5%	3	17.6%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	3	18.8%	1	5.9%	0	0.0%
無回答	1	－	0	－	0	－
計	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%

被害の要因は、「顧客の被害が重大」5 社（29.4%）、「顧客が多少被害を受けた」6 社（35.3%）と、64.7%の会社で顧客への影響があった。外国人観光客の減少も、「重大な被害があった」5 社(29.4%)、「多少被害を受けた」9 社（52.9%)と合わせると、82.3%に対し影響があった。その他、サプライチェーンの影響、放射能等による風評被害の影響が、各 2 社（11.8%)ずつあった。

被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	5	29.4%	2	11.8%	0	0.0%	2	11.8%	5	29.4%
多少被害を受けた	6	35.3%	6	35.3%	5	29.4%	2	11.8%	9	52.9%
特にない	6	35.3%	9	52.9%	12	70.6%	13	76.5%	3	17.6%
無回答	0	－	0	－	0	－	0	－	0	－
計	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

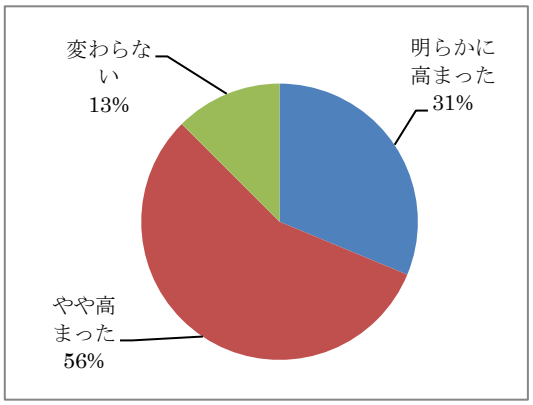
- 自粛ムードが広がり、観光レジャー産業の消費は減った。
- インバウンド、オーストラリア、韓国からのお客様が 8 月まですべてキャンセルでした。
- 東日本からの観光客の減少及び出控え、催事控えが、3,4 月に発生し影響を受けた。6 月以降、戻りつつある。
- 海外、特に欧米の来館者が激減した。
- 風評被害があった。
- 企業団体や外国団体旅行控えが著しい。
- 参拝・観光分野では甚大災害による自粛と国民平均の可処分所得減と有事対応意識等で外出控えで参拝者が大幅に減じた。

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」5 社(31.3%)、「やや高まった」9 社（56.3%）と実に 87.6%の企業が、リスクマネジメントに対する意識が高くなっている。顧客や従業員の安全確保の意識が高いサービス業の特質が表れている。

	回答数	構成比
明らかに高まった	5	31.3%
やや高まった	9	56.3%
変わらない	2	12.5%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	－
計	17	100.0%



役員・職員の安全対策の必要性について、「明らかに高まった」5 社(31.3%)、「やや高まった」9 社（56.3%）、顧客の安全対策について、「明らかに高まった」7 社(50.0%)、「やや高まった」6 社（42.9%）、ハード面の安全対策について、「明らかに高まった」5 社(35.7%)、「やや高まった」7 社（50.0%）、ソフト面については、「明らかに高まった」6 社(42.9%)、「やや高まった」4 社（28.6%）など、いずれの項目も、80～90%程度の高い安全意識の変化がみられた。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	5	31.3%	7	50.0%	5	35.7%	6	42.9%
やや高まった	9	56.3%	6	42.9%	7	50.0%	4	28.6%
変わらない	2	12.5%	1	7.1%	2	14.3%	4	28.6%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	－	3	－	3	－	3	－
計	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%

【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

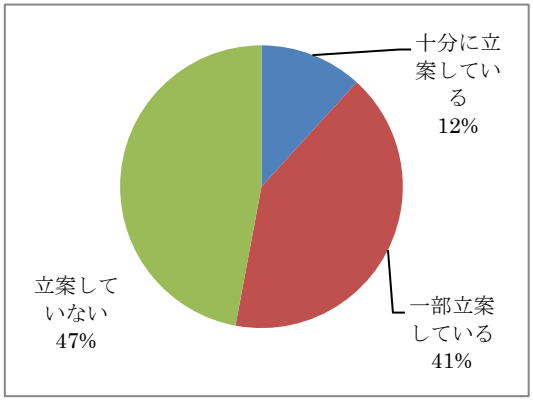
- 正しい情報の収集と対応、設備の耐震再チェック・補強、避難経路の確認、緊急時の対応マニュアルの作成などの必要性が意識された。

③.リスクマネジメントの現状と対策

1）大震災前のリスクマネジメント対策

「十分立案している」2 社(11.8%)、「一部立案している」7 社(41.2%)であり、半数以上の会社が、なんらかのリスクマネジメントに取り組んでいることが示唆された。

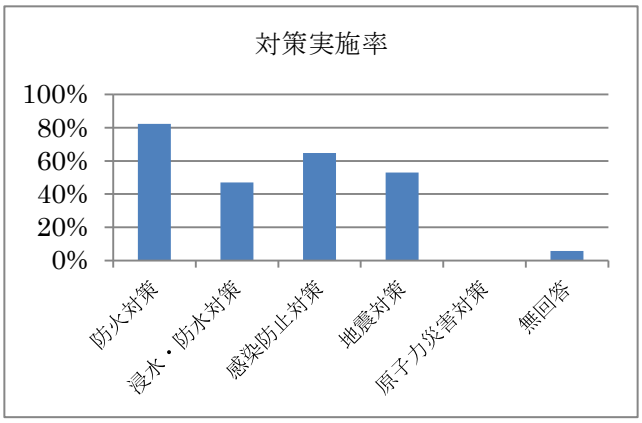
	回答数	構成比
十分に立案している	2	11.8%
一部立案している	7	41.2%
立案していない	8	47.1%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	－
計	17	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」14 社（対策率 82%）、「感染防止対策」11 社（対策率 65%）、「浸水・防水対策」8 社（対策率 47%）、「地震対策」9 社（対策率 53%）であり、どの項目も高い実施率であった。

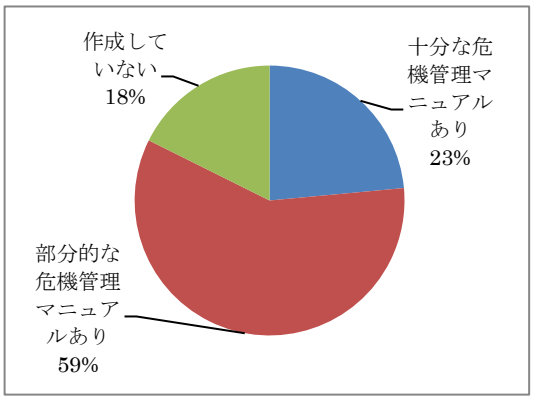
	回答数	構成比	対策率
防火対策	14	33.3%	82%
浸水・防水対策	8	19.0%	47%
感染防止対策	11	26.2%	65%
地震対策	9	21.4%	53%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	1	－	6%
計	43	100.0%	



3）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「十分な危機管理マニュアル」4 社（23.5%）、「部分的な危機管理マニュアル」10 社（58.8%）と、80%以上の会社で作成されていた。

	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	4	23.5%
部分的な危機管理マニュアルあり	10	58.8%
作成していない	3	17.6%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	17	100.0%



4）セキュリティ対策の現状（複数回答）

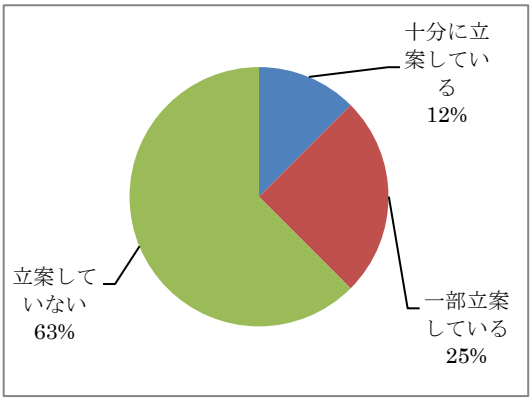
「防犯対策」12 社（対策率 71%）、「個人情報保護対策」8 社（対策率 47%）、「IT 等の情報 2 重化など安全対策」5 社（対策率 29%）、「長期停電対策」2 社（対策率 12%）となった。

	回答数	構成比	対策率
個人情報保護対策	8	29.6%	47%
IT等の情報2重化など安全対策	5	18.5%	29%
防犯対策	12	44.4%	71%
長期停電対策（3 日間以上）	2	7.4%	12%
その他（具体的に）	0	0.0%	0%
無回答	4	－	24%
計	31	100.0%	

５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（ＢＣＰ）は、「十分に立案している」2 社（12.5%）、「一部立案している」4 社（25.0%）となり、業界としては高い水準と考えられる。しかし、危機管理マニュアルは、80%以上の会社で作成されており、それに比較すると、事業継続計画（ＢＣＰ）の取り組みが今後の課題である。

	回答数	構成比
十分に立案している	2	12.5%
一部立案している	4	25.0%
立案していない	10	62.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	－
計	17	100.0%

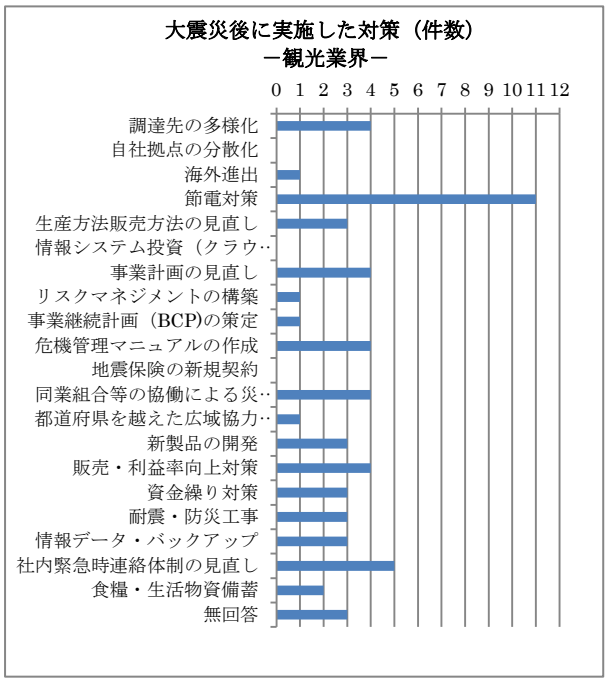


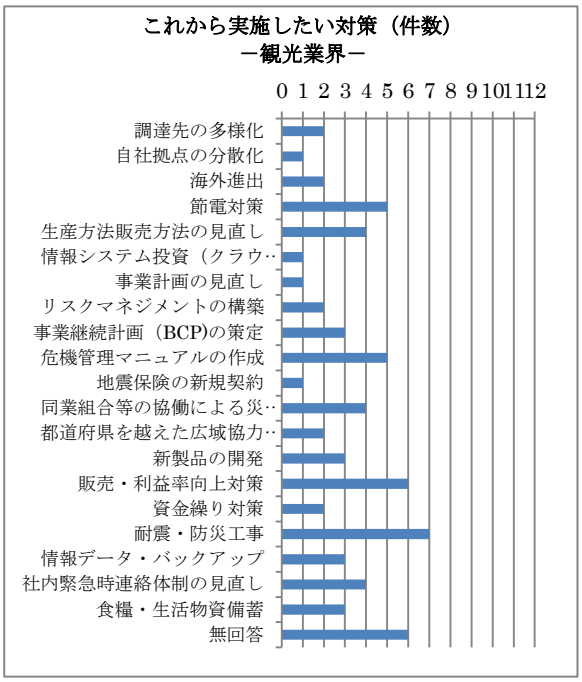
６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後の取り組みでは、「節電対策」11 社（対策率-以下同じ 64.7%）が最も多く、「社内緊急連絡体制の見直し」5 社（29.4%）、「調達先の多様化」、「事業計画の見直し」、「危機管理マニュアルの作成」、「同業組合等の協働による対策」、「販売・利益率向上対策」が、各 4 社（7.0%）、「生産・販売方法の見直し」、「新製品の開発促進」、「耐震・防災工事」、「情報データ・バックアップ」、「資金繰り対策」が各 3 社（17.6%）など、多様な対策に取り組んだ。「海外進出」「リスクマネジメントの構築」「事業継続計画（ＢＣＰ）の策定」「県を超えた広域協力体制づくり」にも各 1 社（5.9%）が取り組んだ。

これから取り組みたい項目として、「耐震・防災工事」7 社（41.2%）が最も高く、「販売・利益率向上対策」6 社（35.3%）、「危機管理マニュアルの作成」5 社（29.4%）、「節電対策」5 社（29.4%）、「社内緊急連絡体制の見直し」4 社（23.5%）、「生産・販売方法の見直し」4 社（23.5%）、「同業組合等の協働による対策」4 社（23.5%）、「事業継続計画（ＢＣＰ）の策定」3 社（17.6%）、「情報データ・バックアップ」3 社（17.6%）、「食糧・生活物資備蓄」3 社（17.6%）、「新製品の開発促進」3 社（17.6%）、「調達先の多様化」2 社（11.8%）、「海外進出」2 社（11.8%）、「リスクマネジメントの構築」2 社（11.8%）、「県を超えた広域協力体制づくり」2 社（11.8%）、「資金繰り対策」2 社（11.8%）など、各社の実情に応じた多様な対策が検討されている。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	4	23.5%	2	11.8%
自社拠点の分散化	0	0.0%	1	5.9%
海外進出	1	5.9%	2	11.8%
節電対策	11	64.7%	5	29.4%
生産方法販売方法の見直し	3	17.6%	4	23.5%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	1	5.9%
事業計画の見直し	4	23.5%	1	5.9%
リスクマネジメントの構築	1	5.9%	2	11.8%
事業継続計画（BCP)の策定	1	5.9%	3	17.6%
危機管理マニュアルの作成	4	23.5%	5	29.4%
地震保険の新規契約	0	0.0%	1	5.9%
同業組合等の協働による災害対策	4	23.5%	4	23.5%
都道府県を越えた広域協力体制作り	1	5.9%	2	11.8%
新製品の開発	3	17.6%	3	17.6%
販売・利益率向上対策	4	23.5%	6	35.3%
資金繰り対策	3	17.6%	2	11.8%
耐震・防災工事	3	17.6%	7	41.2%
情報データ・バックアップ	3	17.6%	3	17.6%
社内緊急時連絡体制の見直し	5	29.4%	4	23.5%
食糧・生活物資備蓄	2	11.8%	3	17.6%
無回答	3	17.6%	6	35.3%
計	60	100.0%	67	100.0%





7）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由について、「全般的に人材不足」を 7 社（41.2%）が上げた。その他、「時間不足」5 社（29.4%）、「設備資金不足」4 社（23.5%）、「リスクマネジメントにかける人材不足」4 社（23.5%）、「地域災害予想情報の不足」2 社（11.8%）、「リスクマネジメントのコストが高い」2 社（11.8%）など、総じて人材、資金および時間の不足が理由となっている。

８）専門家に期待すること（複数回答）

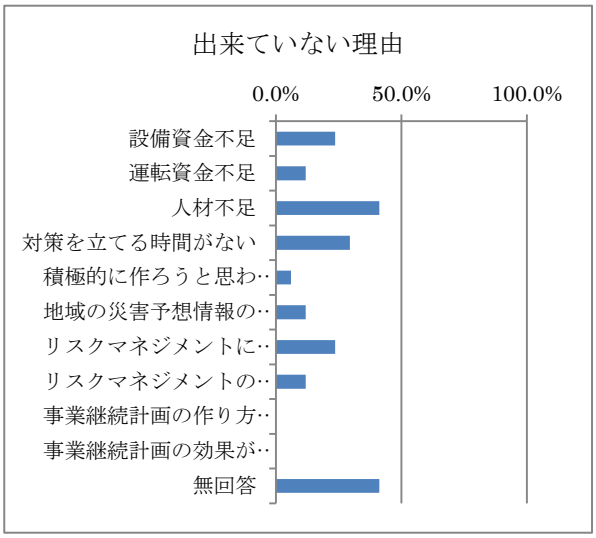
リスクマネジメント、事業継続計画、防災および経営の専門家に期待することは、「危機管理体制構築支援」6 社（35.3%）、「リスクマネジメント構築支援」4 社（23.5%）、「事業継続計画構築支援」4 社（23.5%）、「企業内教育研修」4 社（23.5%）、「地域の予想災害情報の提供」4 社（23.5%）、「資金調達のアドバイス」4 社（23.5%）、「情報化対策支援」3 社（17.6%）、「販路開拓支援」3 社（17.6%）、「製品開発支援」3 社（17.6%）、「業界団体研修」1 社（5.9%）であった。リスクの高まりに対する管理体制強化の支援が期待されている。

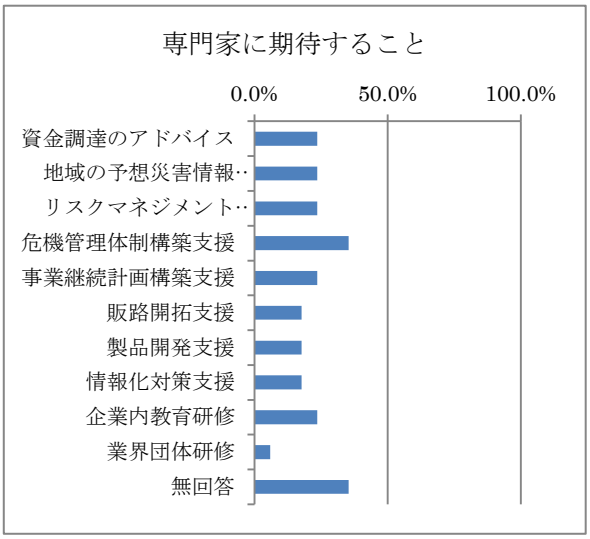
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	4	23.5%
運転資金不足	2	11.8%
人材不足	7	41.2%
対策を立てる時間がない	5	29.4%
積極的に作ろうと思わない	1	5.9%
地域の災害予想情報の不足	2	11.8%
リスクマネジメント人材不足	4	23.5%
リスクマネジメントコストが高い	2	11.8%
事業継続計画の作り方がわからない	0	0.0%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	7	41.2%
計	34	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	4	23.5%
地域の予想災害情報の提供	4	23.5%
リスクマネジメント構築支援	4	23.5%
危機管理体制構築支援	6	35.3%
事業継続計画構築支援	4	23.5%
販路開拓支援	3	17.6%
製品開発支援	3	17.6%
情報化対策支援	3	17.6%
企業内教育研修	4	23.5%
業界団体研修	1	5.9%
無回答	6	35.3%
計	42	





（3）ヒアリング調査

－観光業界（1）

企業名	㈱国華荘（びわ湖花街道）	代表取締役	佐藤　祐子　様
住所	大津市雄琴１丁目１－３	回答者／所属	佐藤　祐子様／社長
資本金	6,172 万円	従業員数	72 名（うちパート 37 名）
業種／団体	旅館業／（社）びわこビジターズビューロー	創業	昭和 15 年 5 月

主たる商品・サービス・品目等の内容・特徴について

1200 年の歴史ある雄琴温泉地域にあり、露天風呂付宿泊、宴会、日帰り温泉などを営業している。琵琶湖一望の立地から、風光明媚で知名度が高く、広域から来客があるが、京都など関西圏が主力エリアとなっている。国際観光旅館連盟およびシルバースター登録旅館で、お客様は個人客、団体客が半々程度となっている。

東日本大震災の影響について

発生直後から６月までに予約客のキャンセルが 1,500 名程度発生したが、営業活動の強化により対応した結果、現在では昨年同期比で 120%の受入れ客と好調である。

大震災が業績面に与えた影響はあまりないといえる。外国人観光客は全体の数パーセントであり、台湾等からの団体客が放射能風評被害により多少減少している程度である。

リスクマネジメントについて

火災や食中毒などのリスクがあることから、消防署の防災訓練を受けたり、日常の衛生管理と食材の仕入管理、害虫駆除等に留意している。特定建築物に該当するので、管理会社の指導を得て維持管理を行っている。ＩＳＯ１４００１を取得し、更新手続きすることにより法令順守や関係省庁との連携によりマネジメントに努めている。また、経営方針、経営計画、長期計画を毎年 1 日をかけて取引銀行、取引先、同業者に説明し、方向性の確認と指導を得ていると共に、パートを含む全従業員に経営計画を開示することで理解と協力が得られやすくなっている。しかし、従業員の緊急時対応マニュアルがなかったので、作成の上、口頭と休憩室に掲示することで徹底した。事業継続計画の策定は必要であると感じている。

滋賀県防災情報マップや大津市の地域防災計画について

現在地の近くを堅田断層が通っており、山の高台に立地していることから地震や地滑り情報を自治学区や旅館組合から得て認知しているが、地盤が堅固であることから阪神淡路大震災のときも揺れが最も少なかった地域でもある。

複数事業所や広域連携で対策をとればよいと思うこと

国際観光旅館連盟近畿支部のほか各エージェント、観光協会、旅館組合などの会議に参加し、感染症対策等の情報交換を行っている。また、旅行業者との協力関係から震災時などでのキャンセル客の振替え受け入れ、義援金・救援物資の援助活動等に取り組んでいる。

危機対応で最も必要と思われること

お客様の安全誘導、避難および従業員の安全と通勤の確保が大切なことであり、災害発生時の安全対策が復旧・復興時の顧客と従業員の確保につながるものと考える。

－観光業界（２）

企業名	琵琶湖汽船㈱	代表取締役	中井　保　様
住所	大津市浜大津５丁目１－１	回答者／所属	川戸良幸様／常務取締役
資本金	9,700 万円	従業員数	282 名（うちパート 201 名）
業種／団体	船舶運輸業／ （社）びわこビジターズビューロー	設立	明治 19 年 12 月

主たる商品・サービス・品目等の内容・特徴について

母なる湖・琵琶湖で観光クルーズを運航する１２５年の歴史ある会社である。外輪船ミシガン、豪華客船ビアンカ、シップ・オブ・ザイヤー船 megumi など多数の船舶を有している。京阪グループの一員として関西をはじめ全国から観光客を迎えている。また、琵琶湖観光の情報発信を行い、琵琶湖の魅力と大切さを伝えている。

東日本大震災の影響について

震災発生直後の今年 3～4 月にかけては催事の予約客のキャンセルがあったが、6 月以降は関東方面のお客様が琵琶湖観光に振り替わってきたこと及び NHK ドラマ「江」効果により長浜の観光客が増えて、全体として昨年を上回る乗船がある。

リスクマネジメントについて

湖上運航を事業としていることから安全方針を定めて安全運航の確保を第一としている。滋賀県とは防災無線により緊急連絡体制をもち、防災会議に参加し、防災訓練や避難訓練を定期的に実施している。京阪電鉄の指導・協力のもと防火・防水・地震・感染症・食中毒・情報二重化・個人情報保護・防犯・節電対策など危機管理マニュアルに基づき管理している。

貴社にとって最大の災害リスクは何であると思われるか

事業を継続できなくなることが最大のリスクであることから、3 年、5 年、10 年の長期経営計画を立案し、災害対策を立てゴーイングコンサーンを目指している。

お客様の安全の確保を第一主義としながら年間輸送力 30 万人以上の乗客を獲得し、社員を大切にし、船籍の維持により琵琶湖観光を守ることが重要であると考える。

滋賀県防災情報マップや大津市の地域防災計画について

滋賀県及び大津市の防災委員として防災会議に出席し、防災計画・情報を定期的に確認しながら災害対策に取り組んでいる。

複数事業所や広域連携で対策をとればよいと思うこと

災害時の被害を想定し、平常時のネットワークにいかに落とし込んでいけるかが大事であり、日常の事業、催事の中で構築しておくことであると思う。琵琶湖の環境を守ることや子供が琵琶湖の役割を意識できるよう広域的に情報発信に努めている。

危機対応で最も必要と思われること

滋賀県の瀬田川は、国道１号線、名神高速道、JR、新幹線などの交通の要所であるため、危機の発生時にはこれが寸断されることも想定され、これを補うために湖上交通が重要となることを行政等が認識して、平常時から港湾整備等において協力をお願いしたい。

（４）滋賀県内観光企業における災害リスクの特徴

①.地震などの自然災害

滋賀県は自然災害は比較的少なく、温和な気候風土であるが、琵琶湖西岸断層帯や南海・東南海地震の災害が予想される地域でもある。一旦災害が発生すれば、名所旧跡が多いことから観光資源に被害が及び、業種柄、客商売と従業員が多いことから人的被害が想定される。

また湖西道路、国道１６１などの幹線道路が多発的に損壊すると、湖西方面は、人、物資の輸送に障害が発生することが考えられる。

②.原子力災害における放射能被害、電力不足

電力は、重要なエネルギー源であるが、原子力に依存すれば福島原発のような放射能被害に遭うこともある。滋賀県は、隣の福井県に敦賀、美浜、大飯、高浜に１３基の原発があるので、地震等により災害が発生すれば電力不足だけでなく、近畿の水がめである琵琶湖の放射能汚染が近畿全体に影響を及ぼすことになり、はかり知れない悪影響が想定される。不急の観光産業はたちまち観光客の減少という被害を蒙る。

４．対策のポイント

（１）事業所で行う対応策

顧客の安全対策が最優先されるため、避難経路の確保や避難誘導、耐震・防災設備、食料・日用品の備蓄や食中毒・感染症対策等が適切に行われなければならない。いずれも日常から防災訓練、避難訓練、衛生管理、設備維持管理などに努めることが大事であり、この危機管理を従業員に徹底することが基本となる。

（２）広域での支援対策

組合、同業者とのコラボレーションやエージェントとの協力関係から情報交換、顧客の振り替え受け入れ、救援物資の支援などが可能となる。大災害時の危機対応は、企業単独では限界があり、業界や地域ぐるみで、具体的被害を想定した対策を検討する必要がある。

５．行政や支援機関への要望

滋賀県は、ＪＲ，新幹線、高速道路、国道等の陸上輸送の要衝であることから災害により陸上交通が寸断された場合、観光船が湖上輸送の代替手段となり、災害時の有力な交通となりうることを行政は十分に認識し、平常時から堅固な港湾の整備等に支援、協力が望まれる。

４．－滋賀県内の漁業者－

（１）調査概要

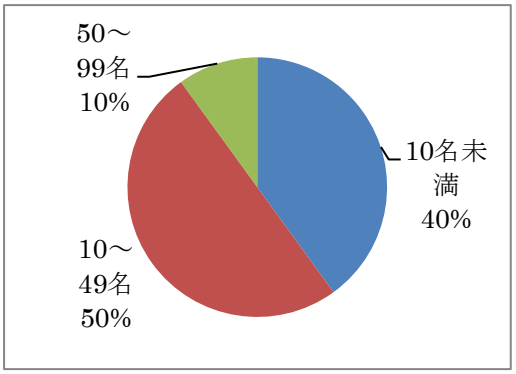
調査協力依頼先：滋賀県漁業協同組合連合会

所在地：〒520-0108　滋賀県大津市におの浜４丁目４番２３号

会員数：42 社　　**アンケート回収社数**：15 社（回収率　35.7%）

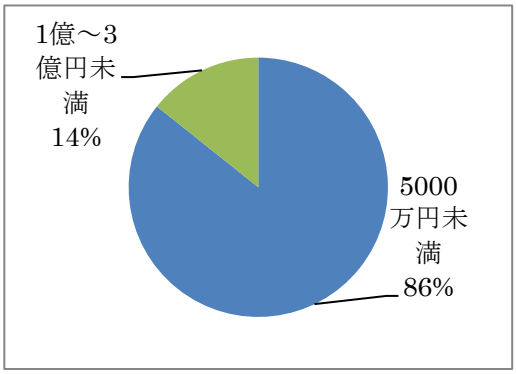
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	4	40.0%
10～49 名	5	50.0%
50～99 名	1	10.0%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	5	－
計	15	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	6	85.7%
5000 万円～1 億円未満	0	0.0%
1 億～3 億円未満	1	14.3%
3 億円～10 億円未満	0	0.0%
10 億円以上	0	0.0%
無回答	8	－
計	15	100.0%

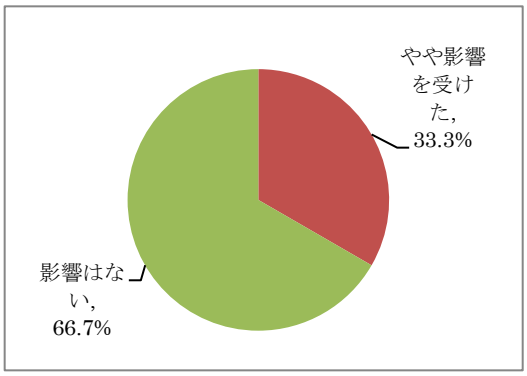


（２）滋賀県漁業協同組合における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響について、「やや影響を受けた」5 社(33.3%)、「影響はない」10 社(66.7%)であった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	0	0.0%
やや影響を受けた	5	33.3%
影響はない	10	66.7%
不明	0	0.0%
無回答	0	0.0%
計	15	100.0%



売上面では、「明らかに減少した」1 社（20.0%）、「やや減少した」3 社(60.0%)と、減少した会社が 80%と多かった。製品価格については、「やや上昇」1 社 (25.0%)の一方、「やや下落」2 社(50.0%)と、ケースによる違いがあった。原材料・仕入れ価格は、「やや上昇」1 社（33.3%）、「やや下落」2 社(66.7%) であった。

	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	0	0.0%	1	25.0%	1	33.3%
変わらない	1	20.0%	1	25.0%	0	0.0%
やや減少（下落）	3	60.0%	2	50.0%	2	66.7%
明らかに減少（下落）した	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	10		11		12	
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

被害の要因では、顧客が「多少被害を受けた」1 社（25.0%）、「放射能等による風評被害」1 社（25.0%）があったが、サプライチェーンによる被害、電力不足による被害、外国人観光客減少の影響は、なかった。

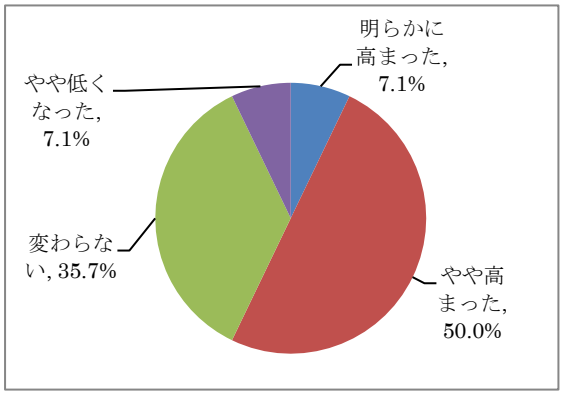
	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%
特にない	3	75.0%	4	100.0%	4	100.0%	3	75.0%	4	100.0%
無回答	11	-	11	-	11	-	11	-	11	-
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

②.東日本大震災後に、経営管理者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」1 社(7.1%)、「やや高まった」7 社(50.0%)、「変わらない」5 社(35.7%)、「やや低くなった」1 社(7.1%)であり、約 57%の経営者が、意識が高まったと回答した。

	回答数	構成比
明らかに高まった	1	7.1%
やや高まった	7	50.0%
変わらない	5	35.7%
やや低くなった	1	7.1%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	-
計	15	100.0%



項目別の変化では、特に、社員の安全対策については、「明らかに高まった」1 社（8.3%)、「やや高まった」6 社（50.0%）と半数を超え、また、ハード資産の安全対策も「やや高まった」6 社（66.7%）と、過半数の経営者が意識が高まったと回答した。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%
やや高まった	6	50.0%	1	20.0%	6	66.7%	2	22.2%
変わらない	5	41.7%	4	80.0%	3	33.3%	6	66.7%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	-	10	-	6	-	6	-
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

【自由記載】

（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について、どのような要因が大きいと思われますか）

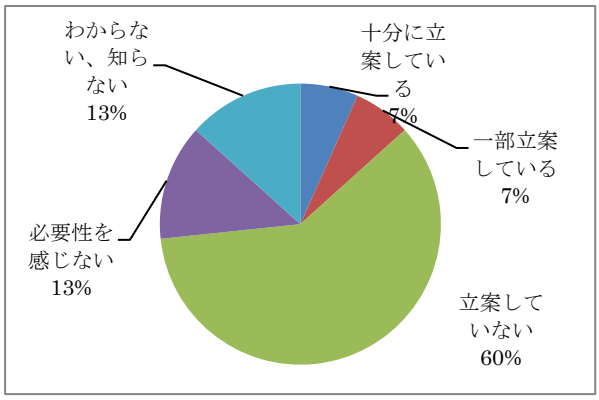
- 放射能
- 蜆（しじみ）漁獲の減少（前年度より減）

③.リスクマネジメントの現状と対策

大震災以前に、リスクマネジメント対策を、「十分に立案している」は、1 社（6.7%）であり、「一部立案している」1 社(6.7%)を合わせても、13.4%しかなく、「立案していない」は、9 社（60%）であった。「必要性を感じない」は 2 社（13.3%）であった。

1）東日本大震災前のリスクマネジメント対策

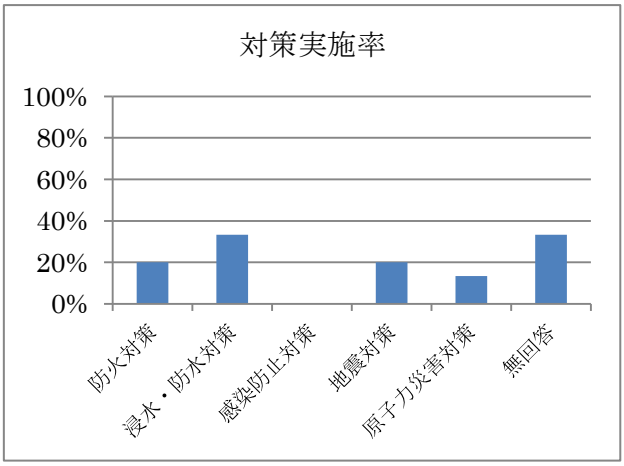
	回答数	構成比
十分に立案している	1	6.7%
一部立案している	1	6.7%
立案していない	9	60.0%
必要性を感じない	2	13.3%
わからない、知らない	2	13.3%
無回答	0	-
計	15	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

全 15 社中、「浸水・防水対策」5 社(33%)、「防火対策」3 社（20%）、「地震対策」3 社（20%）、「原子力災害対策」2 社（13%）であった。

	回答数	対策率
防火対策	3	20%
浸水・防水対策	5	33%
感染防止対策	0	0%
地震対策	3	20%
原子力災害対策	2	13%
無回答	5	33%
計	18	100.0%



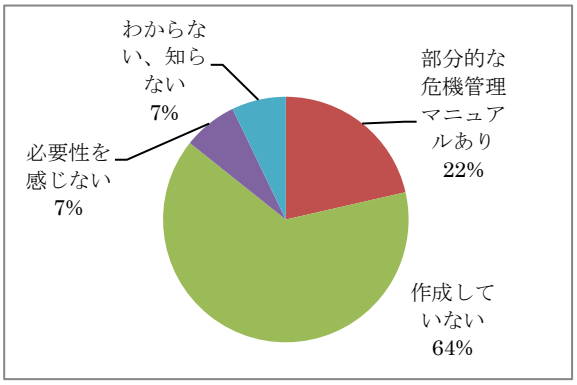
【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

- 人材不足
- 滋賀びわ湖で災害があれば、どうなるか！いろいろ考えさせられる。

3）危機管理マニュアルの作成について

「部分的な危機管理マニュアル」を作成している会社は、3 社(21.4%)であった。「作成していない」と回答した社は、9 社(64.3%)であった。

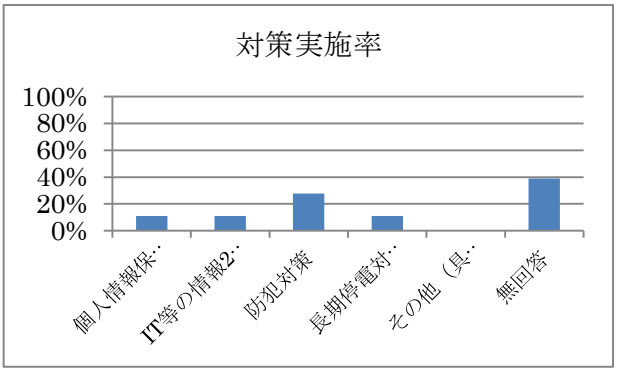
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアル	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアル	3	21.4%
作成していない	9	64.3%
必要性を感じない	1	7.1%
わからない、知らない	1	7.1%
無回答	1	-
計	15	100.0%



4）実施しているセキュリティ対策（複数回答）

「防犯対策」5 社(対策率 28%)、「個人情報保護」、「ＩＴ等の情報安全対策」、「長期停電対策」が各 2 社（対策率 11%)であり、セキュリティ対策は、進んでいない。

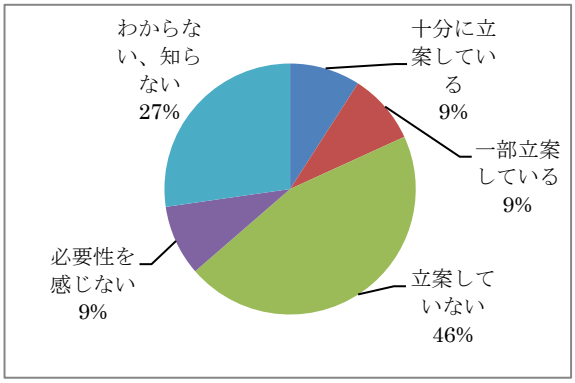
	回答数	対策率
個人情報保護対策	2	11%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	2	11%
防犯対策	5	28%
長期停電対策（3 日間以上）	2	11%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	7	39%
計	18	



5）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（BCP)を、「十分に立案している」1 社（9.1%)、「一部立案している」1 社(9.1%)、「立案していない」5 社（45.5%)であり、一部でも立案している会社は、約 18%であった。

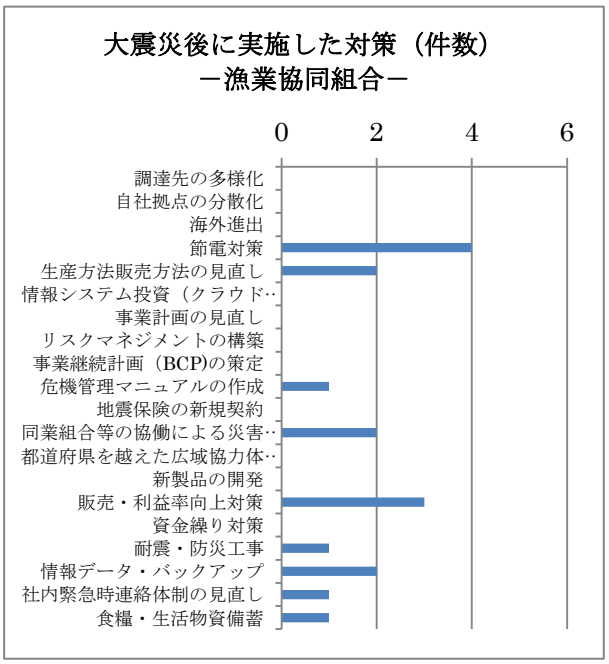
	回答数	構成比
十分に立案している	1	9.1%
一部立案している	1	9.1%
立案していない	5	45.5%
必要性を感じない	1	9.1%
わからない、知らない	3	27.3%
無回答	4	-
計	15	100%

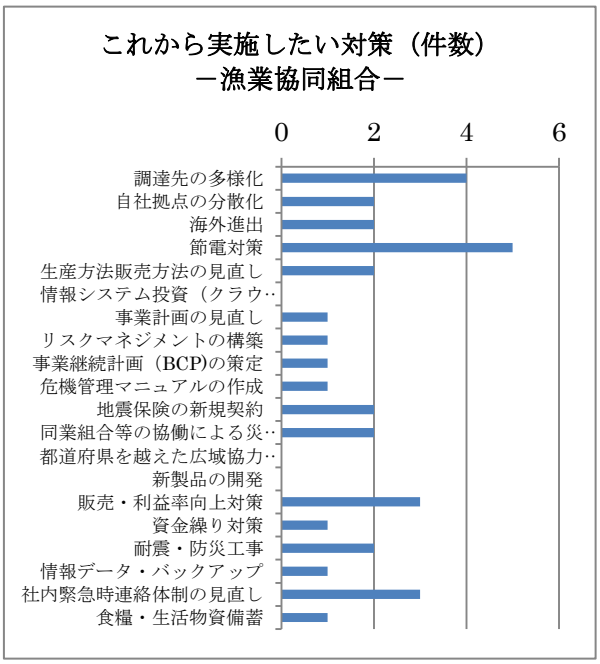


６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、15 社中、「節電対策」4 社（26.7%）が最も多く、「販売利益率の向上」3 社（20.0%）等となった。これから取り組みたい対策は、「節電対策」5 社（33.3%）が一番であるが、「調達先の多様化」4 社（26.7%）、「社内緊急時連絡体制」3 社（20.0%）、「自社拠点の分散化」2 社（13.3%）、「海外進出」2 社（13.3%）など、多様な対策を考えている。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	0	0.0%	4	26.7%
自社拠点の分散化	0	0.0%	2	13.3%
海外進出	0	0.0%	2	13.3%
節電対策	4	26.7%	5	33.3%
生産方法販売方法の見直し	2	13.3%	2	13.3%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	0	0.0%	1	6.7%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	1	6.7%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	1	6.7%
危機管理マニュアルの作成	1	6.7%	1	6.7%
地震保険の新規契約	0	0.0%	2	13.3%
同業組合等の協働による災害対策	2	13.3%	2	13.3%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	0	0.0%	0	0.0%
販売・利益率向上対策	3	20.0%	3	20.0%
資金繰り対策	0	0.0%	1	6.7%
耐震・防災工事	1	6.7%	2	13.3%
情報データ・バックアップ	2	13.3%	1	6.7%
社内緊急時連絡体制の見直し	1	6.7%	3	20.0%
食糧・生活物資備蓄	1	6.7%	1	6.7%
無回答	7	46.7%	4	26.7%
計	24		38	





７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由として、「人材不足（全般）」4 社(26.7%)、「事業継続計画の作り方がわからない」3 社(20.0%)、「設備資金不足」「リスクマネジメント人材の不足」各 2 社(13.3%)であった。

８）専門家に期待すること（複数回答）

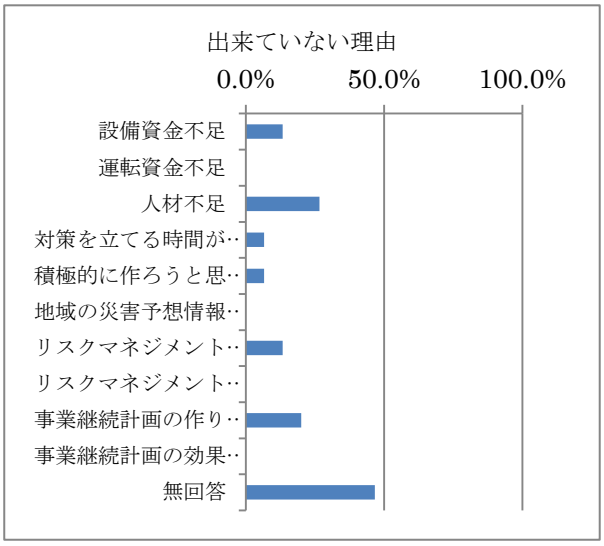
「資金調達のアドバイス」3 社(20.0%）が最も多く、「販路開拓支援」2 社(13.3%）、「危機管理体制構築支援」「リスクマネジメント構築支援」「事業継続計画支援」「業界団体研修」「製品開発支援」「情報化大作支援」が、1 社(6.7%）ずつであった。

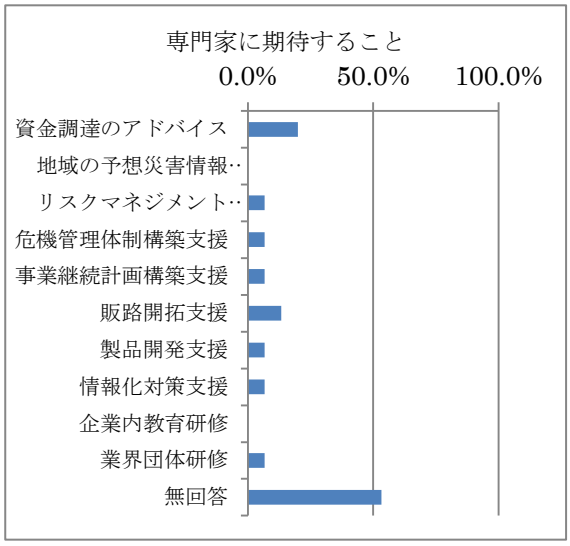
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	2	13.3%
運転資金不足	0	0.0%
人材不足	4	26.7%
対策を立てる時間がない	1	6.7%
積極的に作ろうと思わない	1	6.7%
地域の災害予想情報の不足	0	0.0%
リスクマネジメントにかける人材不足	2	13.3%
リスクマネジメントのコストが高い	0	0.0%
事業継続計画の作り方がわからない	3	20.0%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	7	46.7%
計	20	100.0%

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	3	20.0%
地域の予想災害情報の提供	0	0.0%
リスクマネジメント構築支援	1	6.7%
危機管理体制構築支援	1	6.7%
事業継続計画構築支援	1	6.7%
販路開拓支援	2	13.3%
製品開発支援	1	6.7%
情報化対策支援	1	6.7%
企業内教育研修	0	0.0%
業界団体研修	1	6.7%
無回答	8	53.3%
計	19	100.0%





５．－湖東繊維工業業界－

（１）調査概要

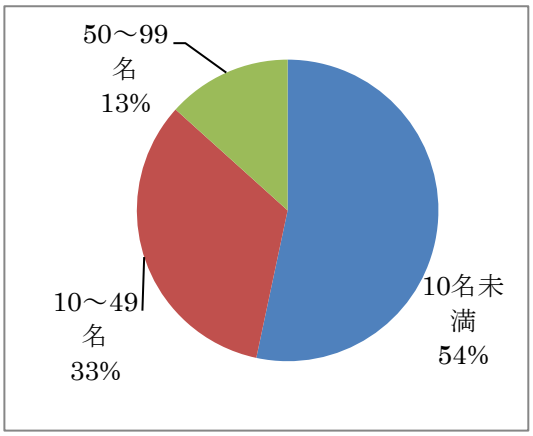
調査協力依頼先：滋賀県湖東繊維工業協同組合

所在地：〒521-1221　滋賀県東近江市垣見町７６０番地

調査対象企業数：32 社　　**アンケート回収社数**：15 社　　回収率:46.9%

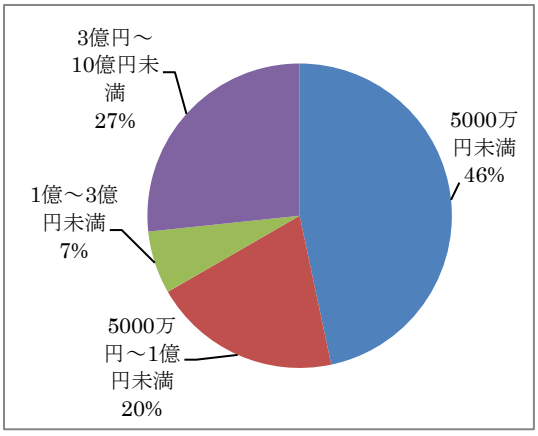
①.従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	8	53.3%
10～49 名	5	33.3%
50～99 名	2	13.3%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	15	100.0%



②.売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	7	46.7%
5000 万円～1 億円未満	3	20.0%
1 億～3 億円未満	1	6.7%
3 億円～10 億円未満	4	26.7%
10 億円以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	15	100.0%

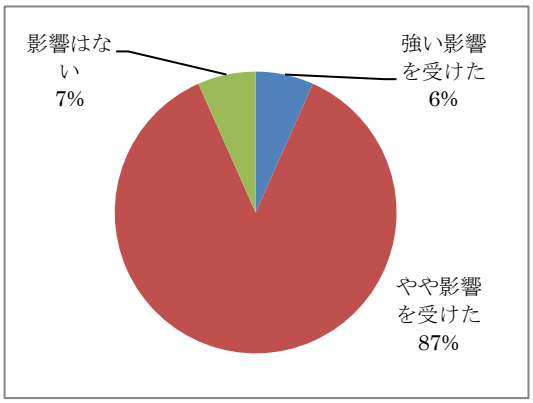


（２）湖東繊維工業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

湖東地域は鈴鹿山脈から溢れ出る清水などが豊富で、高温多湿で内陸性の気候である。そうした自然条社が「麻」の製織に適しているところから、麻布繊維産業が発展してきた。東日本大震災が、湖東地域の繊維産業に与えた影響は、「強い影響を受けた」１社(6.7%)、「やや影響を受けた」13社（86.7%）、「影響は無い」が１社（6.7%）となり、約９割の企業が影響を受けた。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	1	6.7%
やや影響を受けた	13	86.7%
影響はない	1	6.7%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	15	100.0%



売上面では、「明らかに増加した」1 社（7.1%）、「やや増加した」2 社（14.3%）の一方、「やや減少した」5 社（35.7%）、「明らかに減少した」2 社（14.3%）となり、個別企業によって、その販売面の影響度合いは、まったく異なっていた。製品(商品)価格では、「変わらない」が 9 社(64.3%)、「やや上昇」4 社（28.6%）、「やや下落した」1 社（7.1%）であった。原材料の仕入れについては、「明らかに上昇した」4 社（28.6%）、「やや上昇した」 7 社（50.0%）、「変わらない」3 社（21.4%）とやや上昇傾向とみられた。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	1	7.1%	0	0.0%	4	28.6%
やや増加（上昇）	2	14.3%	4	28.6%	7	50.0%
変わらない	4	28.6%	9	64.3%	3	21.4%
やや減少（下落）	5	35.7%	1	7.1%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	2	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	－	1	－	1	－
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

被害の要因は、顧客に、「重大な被害があった」が 1 社 (7.1%)、「多少被害を受けた」が 7 社 (50.0%)と、湖東繊維工業では顧客の被害による影響が顕著であった。サプライチェーンにおける影響は、「多少被害を受けた」5 社（35.7%）あった。「電力不足による支障多少あった」1 社（7.1%）あったが、「放射能被害による風評被害」はなかった。外国人観光客減少の影響は、「重大な被害があった」1 社（7.1%）、「多少被害があった」1 社（7.1%）との回答であった。

被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	1	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%
多少被害を受けた	7	50.0%	5	35.7%	1	7.1%	0	0.0%	1	8.3%
特にない	6	42.9%	9	64.3%	13	92.9%	14	100.0%	10	83.3%
無回答	1	－	1	－	1	－	1	－	3	－
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

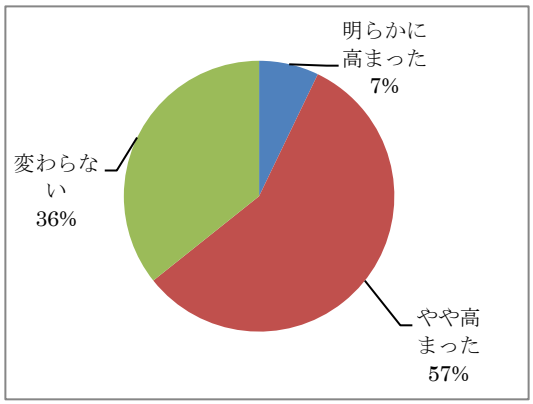
- 消費の減退・減少がある。
- 製品の加工先が被災したので、売上（仕切）が一時停止した。
- 原料の生産基地が損傷して仕入れに影響した。
- 自動車業界が復旧に至る間、工場の稼働率が著しく低下。
- 被災地企業が供給難となり、材料仕入が困難となった。復旧後も大手企業向け商品（自動車メーカー等）から手配され、当地へは遅くなった。など

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」1 社（7.1%）「やや高まった」8 社(57.1%)であった。

	回答数	構成比
明らかに高まった	1	7.1%
やや高まった	8	57.1%
変わらない	5	35.7%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	－
計	15	100.0%



役員・社員の安全対策の必要性については、「やや高まった」6 社(40.0%）、顧客の安全対策について、「やや高まった」2 社（40.0%）、ハード面（資産、建物）については、「やや高まった」4 社(40.0%)、ソフト面については、「やや高まった」5 社(62.5%)となった。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや高まった	6	40.0%	2	40.0%	4	40.0%	5	62.5%
変わらない	9	60.0%	3	60.0%	6	60.0%	3	37.5%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	10	－	5	－	7	－
計	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%	15	100.0%

【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

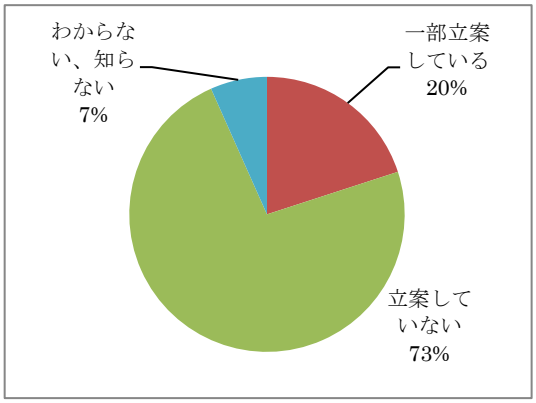
- 東北地方は、イベント仙台七夕まつり、ねぶた祭り等衣服・浴衣の消費地であったが、停滞するのではないかと心配。
- 当産地組合として、商品開発、ＰＲなど行政と共にイベントを実施しているが、テレビの画面より、自分の身に置き換えると節約ムードに拍車がかかった。

③.リスクマネジメントの現状と対策

１）大震災前のリスクマネジメント対策

「一部立案している」が 3 社（20.0%）に留まっていた。

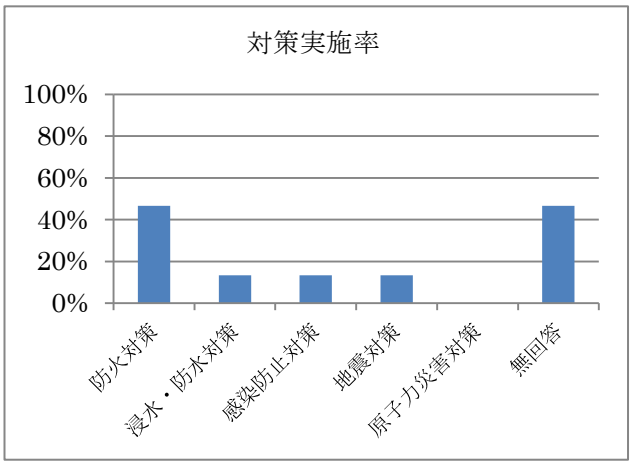
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	3	20.0%
立案していない	11	73.3%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	1	6.7%
無回答	0	－
計	15	100.0%



２）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」7 社（対策率 47%）、「浸水・防水対策」2 社（対策率 13%）、「感染防止対策」2 社（対策率 13%）、「地震対策」2 社（対策率 13%）であった。

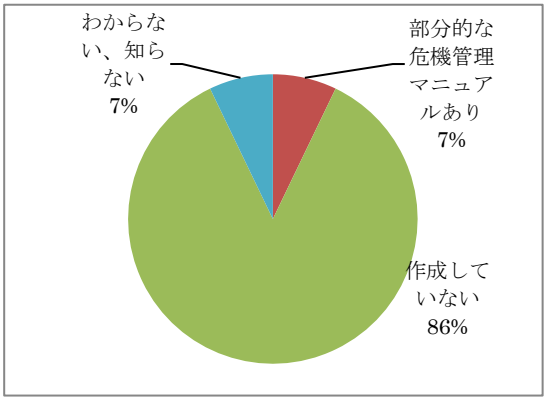
	回答数	構成比	対策率
防火対策	7	53.8%	47%
浸水・防水対策	2	15.4%	13%
感染防止対策	2	15.4%	13%
地震対策	2	15.4%	13%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	7	－	47%
計	20	100.0%	



3）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「部分的な危機管理マニュアル」1 社（7.1%）と、大災害の影響が大きいなかで、取り組みは遅れている現状が示唆された。

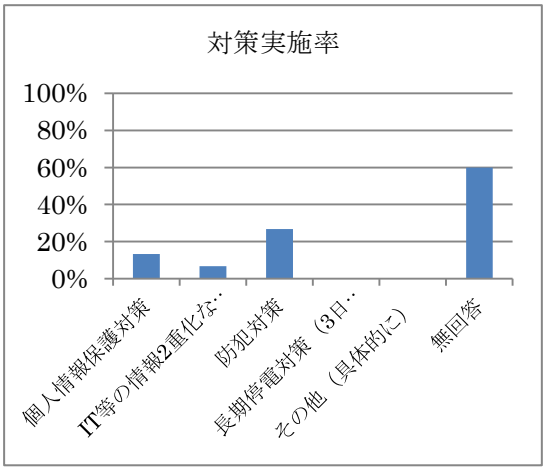
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	1	7.1%
作成していない	12	85.7%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	1	7.1%
無回答	1	－
計	15	100.0%



4）セキュリティ対策の現状（複数回答）

「防犯対策」4 社（対策率 27%）、「個人情報保護対策」2 社（対策率 13%）、「IT 等の情報 2 重化など安全対策」1 社（対策率 7%）であった。

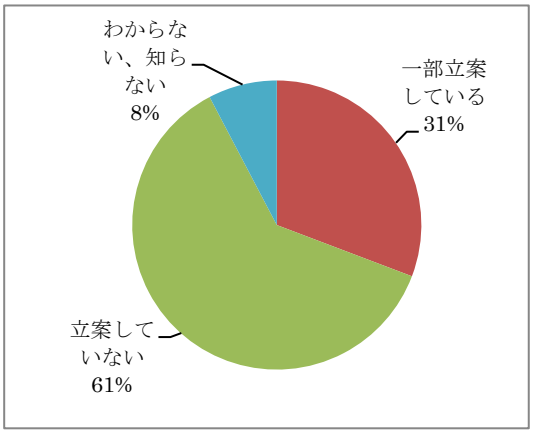
	回答数	対策率
個人情報保護対策	2	13%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	1	7%
防犯対策	4	27%
長期停電対策（3 日間以上）	0	0%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	9	60%
計	16	



５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（ＢＣＰ）は、「一部立案している」4 社（30.8%）であり、一定の取り組みがみられた。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	4	30.8%
立案していない	8	61.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	1	7.7%
無回答	2	－
計	15	100.0%

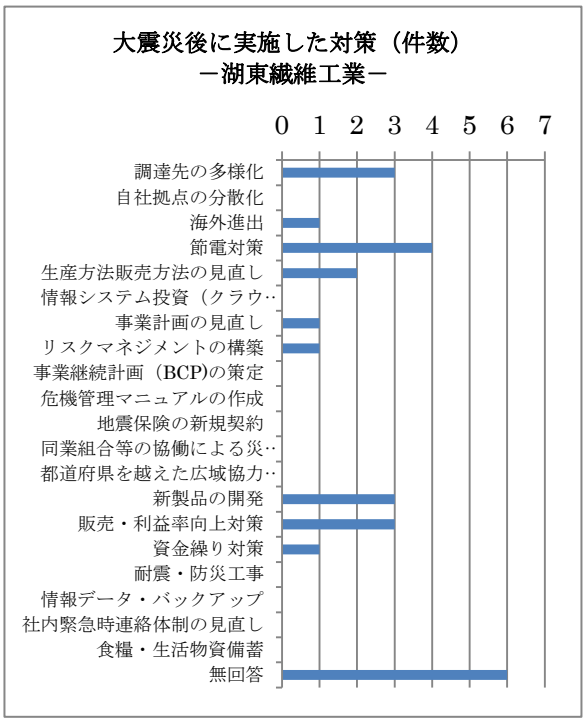


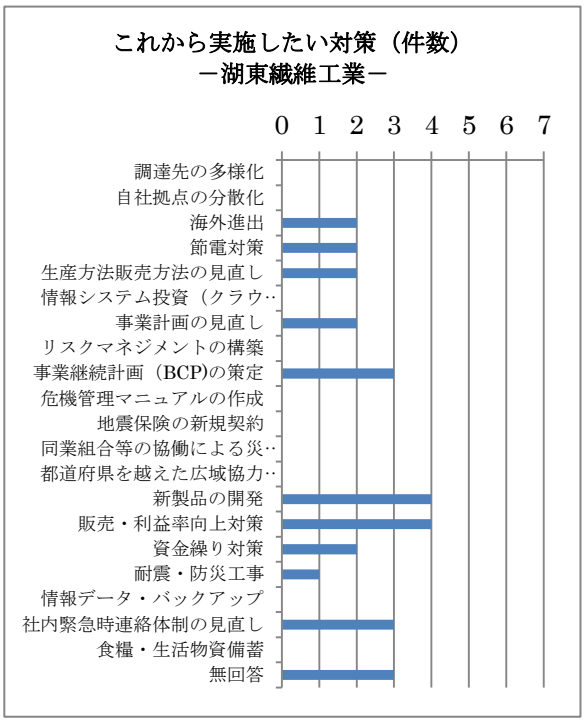
６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後の取り組みを、多い順に記述すると、「節電対策」が 4 社（対策率−以下同じ;26.7%）あり、「調達先の多様化」「新製品の開発促進」「販売･利益率向上対策」3 社（20%）、「生産方法･販売方法見直し」2 社（13.3%）、「海外進出」「事業計画の見直し」「リスクマネジメントの構築」「資金繰り対策」が、各 1 社（6.7%）であった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	3	20.0%	0	0.0%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	1	6.7%	2	13.3%
節電対策	4	26.7%	2	13.3%
生産方法販売方法の見直し	2	13.3%	2	13.3%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	1	6.7%	2	13.3%
リスクマネジメントの構築	1	6.7%	0	0.0%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	3	20.0%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	0	0.0%
地震保険の新規契約	0	0.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	0	0.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	3	20.0%	4	26.7%
販売・利益率向上対策	3	20.0%	4	26.7%
資金繰り対策	1	6.7%	2	13.3%
耐震・防災工事	0	0.0%	1	6.7%
情報データ・バックアップ	0	0.0%	0	0.0%
社内緊急時連絡体制の見直し	0	0.0%	3	20.0%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	0	0.0%
無回答	6	40.0%	3	20.0%
計	25	100.0%	28	100.0%

これから取り組みたい項目は、「新製品の開発促進」「販売･利益率向上対策」が、各 4 社（26.7%）、「事業継続計画（ＢＣＰ）の策定（見直しを含む）」「社内緊急時連絡体制の見直し」が、各 3 社（20%）、「海外進出」「節電対策」「生産方法・販売方法の見直し」「事業計画の見直し」「資金繰り対策」が、各 2 社（13.3%）、「耐震･防災工事」が、1 社（6.7%）であった。業界共通の対策というよりも、それぞれの企業の課題に応じたリスク対策が検討されている。





７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

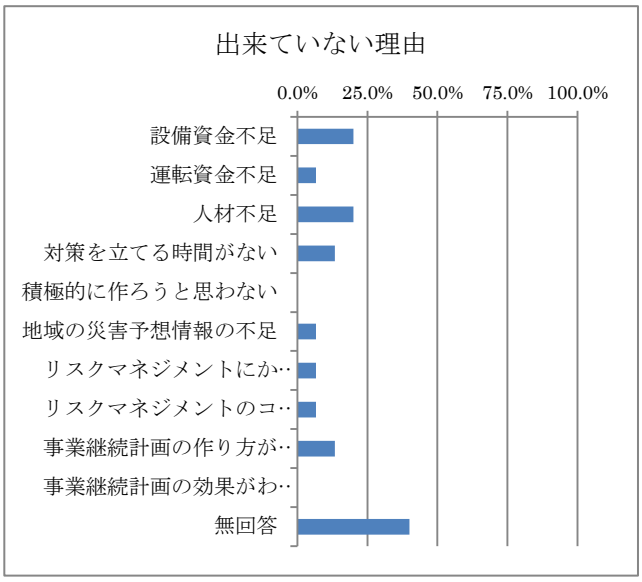
理由として多いものから、「設備資金が不足」「人材不足」各 3 社（回答率－以下同じ；20.0%）、「対策を立てる時間がない」「事業継続計画の作り方が分からない」各 2 社（13.3%）、「運転資金が不足」「地域の災害予想情報の不足」「リスクマネジメントのコストが高い」「リスクマネジメントにかける人材不足」が、それぞれ 1 社（6.7%）であった。

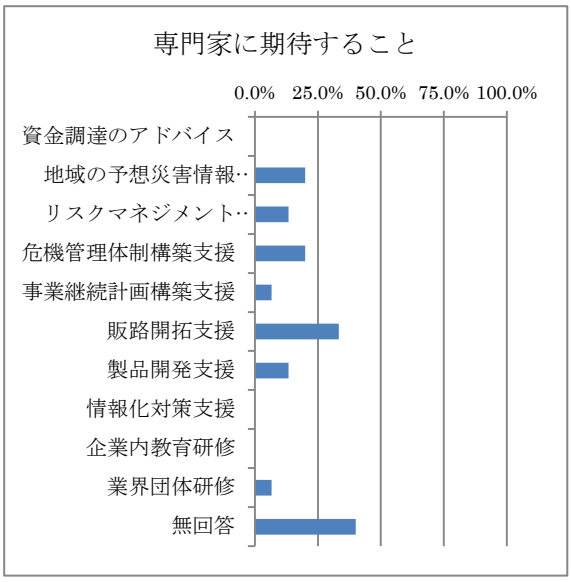
８）専門家に期待すること（複数回答）

「販路開拓支援」が 5 社（33.3%）、「地域の予想災害情報の提供」「危機管理体制構築支援」3 社（20.0%）、「リスクマネジメント構築支援」「製品開発支援」2 社（13.3%）、「事業継続計画構築支援」「業界団体研修」が、それぞれ 1 社（11.1%）であった。

取り組みたい項目が出来ていない理由		
	回答数	回答率
設備資金不足	3	20.0%
運転資金不足	1	6.7%
人材不足	3	20.0%
対策を立てる時間がない	2	13.3%
積極的に作ろうと思わない	0	0.0%
地域の災害予想情報の不足	1	6.7%
リスクマネジメント人材不足	1	6.7%
リスクマネジメントコストが高い	1	6.7%
事業継続計画の作り方がわからない	2	13.3%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	6	40.0%
計	20	100.0%

専門家に期待すること		
	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	0	0.0%
地域の予想災害情報の提供	3	20.0%
リスクマネジメント構築支援	2	13.3%
危機管理体制構築支援	3	20.0%
事業継続計画構築支援	1	6.7%
販路開拓支援	5	33.3%
製品開発支援	2	13.3%
情報化対策支援	0	0.0%
企業内教育研修	0	0.0%
業界団体研修	1	6.7%
無回答	6	40.0%
計	23	100.0%





【自由記載】（取り組みなどについて）

- 政治の混迷、景気対策の遅れ、円高対策等が消費低迷に拍車をかけているため、どうしても消極策しか打てない。
- 環境の変化、グローバル化の昨今では、情報の収集が困難。
- 人に頼ることが出来ない。
- リスクマネジメントの必要性は感じるが、何をするにもコストが高いので、行政の補助金などを期待したい。

（3）ヒアリング調査

－湖東繊維工業協同組合会員（1）

企業名	有限会社　伊徳織物整理工場		代表者名	代表取締役　伊谷徳一様	
住　所	〒529-1414 滋賀県東近江市 五個荘中町２１２番地		回答者名／所属	代表取締役	伊谷徳一様
電話番号	0748-48-3268	ファックス番号	0748-48-5539	HP の有無	有り
資本金	800 万円		従業員数	７人	
業種／団体	湖東繊維工業協同組合		設立年	昭和 9 年現工場建設	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

当社は近江商人の出身当地で、当地登録商標「近江ちぢみ」製品（寝具・座布団・服地）、「近江の麻」製品全般、インテリア製品等各織物仕上げ専門工場である。品質・機能を重視し、特徴ある風合づくり、素材のもつ味のあるものづくりを心がけ、手もみ・シワ等表面に変化のあるものづくりが得意である。

当地域では、昭和２５年頃から、近江の恵まれた自然のもとに麻織物が歴史・文化の中に生産と消費が拡大した。現在は婦人、紳士服、シャツ地、麻１００%の本物志向の客も増え、着尺地、浴衣地など多種にわたり出荷されている。近年は国際競争上に対応するため、国内産地との交流も進めている。

特に日本人特有の繊細な面から手づくり的な内容も含めて、風合い重視、耐久性の付与したものづくりに心がけている。県麻織物工業協同組合にも所属し、本年も群馬県東吾妻町、徳島県藍住町、当県愛荘町合同企画で、麻・藍・布の展示会を参画実施している。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

日本では、海外製品とのコスト差、円高が進行する中で、量販店の輸入品が低単価で進行しており、一方日本では震災・津波、原発事故、集中豪雨と災害が襲来した。またタイでは日本企業４００社以上が浸水と余りにも多すぎる被害。このための消費の減少は繊維にも影響が出る。夏物を主産地とする当地への影響はサプライチェン顧客との情報交換の中で不安の面が多い。来年の夏は受注が心配である。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

右肩下がり、時間の経過で設備・建屋の改修や更新の時期が来ている。夏物産地であるために、その繁閑が数年前より特に進んでいる。見込み生産は不良在庫になり、受注即生産する時代であり、財務収支が厳しく、熟練工の保持、雇用維持が大変な期に至っている。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

事業継承、継続の問題は岐路に立っているのではないかと思う。プラス思考に戻るよう努力中であるが、全体に瀬戸際の様相である。国内の空洞化問題、廃業、撤退の情報が多過ぎる。生産減の話、災害によるマイナス要因で危機感が募る。自身でその方向性の見極めが必要であるが、結論を出すのが困難な時である。一方、消費者の所得格差があり、所得の上か下かの二極化となりつつあり、消費の節約ムードが需要に大きく作用するのが心配である。連日の被災地映像の現実から、明日の我が身が重なり、その意味で、事業継続計画を策定する必要性を感じる。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか

BCP は、事業環境の変化、グローバル化の進展、人に頼ることが出来ない現状であるため、情報の収集を行い、事業計画の見直しの中で検討することになる。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか

事業の経過で設備・建屋等の更新・修復も多くなり、通常の投資、社会的責任からの投資も現実は厳しいが、危機管理、災害の対応問題も大切であり、学習もしている。また、過日は細野大臣の講演や県の防災問題の取組み対応も聴講した。防災計画は必要なことであり、事業所と地域共に作成に努力したい。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

タイの水害に見られるように、産地組合内でも検討が必要である。（グループでのアイデア）共同・協力の精神が多様化しているため、希薄な時代での絆の構築（すなわち運命共同体での物の考え方）が大切である。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

会社が倒産しないよう、当地製品のアピールをして確実な受注をすることである。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

滋賀県は、昭和２０～３０年代は繊維王国で、県出荷額は７０%を占めていたように記憶している。昨今、湖東産の麻織物は、小規模ながら一貫したものづくりができる企画・生産・販売まで歴史・伝統・技術有りの、こじんまりとした地場産業である。近江商人の質素・倹約・根性でブランドの構築・発信と関連する産業のもう一つの柱を、英知を絞り確立する必要がある。
東日本大震災以降の節電、省エネ、エコ時代が進むと、生活の様式の変化、所得の変化もあり、生活の知恵も活用したものづくりが大切である。クール製品（自然）等の研究も必要である。
愛荘町に住んでいる人が“麻の産地とは”知らない人が多いとの意見・話あり、地域産業との関わり強化、愛用運動の推進、地域イベントへの意欲的な係わりつくりとその展開が望まれる。
時代と共に流通の変化を捉えて、その形、スタイル等を勉強してチャレンジ、女性クリエーターのエネルギーを求める。　その中で、後継者育成、勉強会の開催を行う必要がある。
接客から得た消費者の言葉（発見の活用）、ふるさと雇用の女性の意見を尊重し提案を求める。
商工機能の一体化、トータル的な推進、インターネット時代に相応の販路の研究が必要である。
近江地域ブランドが申請受理され、このエネルギーをどのように地域振興に向けていくのか、ブランドの育成、その方法、発信・PR の方法、中央会組織の活用、働きかけが望まれる。
“近江の麻”“近江ちぢみ”PR チラシ作成、観光案内所へ働きかけ、ガイド講習勉強会を要望する。
協同組合員の求めるもの　組合はどうあるべきか？を掘り下げていく必要がある。
協同組合メリットとは何か、存在意識のある業界に必要な組合でありたい。組合の方向性、具体的に進められることの大切さを組合員ニーズの多様化の中で発見、要望の具体的展開が必要である。

－湖東繊維工業協同組合会員（２）

企業名	株式会社　麻絲商会		代表者名	代表取締役社長　福坂壽夫様	
住所	〒521-1215 滋賀県東近江市 佐生町３３８番地		回答者名／所属	代表取締役 社長	福坂壽夫様
電話番号	0748-42-2112	ファックス	0748-42-5408	HP の有無	有り
資本金	＊＊＊＊　万円		従業員数	13 人	
業種／団体	湖東繊維工業協同組合		創業	明治 18 年	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください

主たる商品材料（麻、亜麻、芋麻、大麻）の服地販売と紡績、織物、編物、縫製製品販売である。麻１００%、麻混の織物を主に扱っている。　服地生地の特徴は、高付加価値商品、通気性に優れ、夏場に最適、天然素材のため優雅で、呼吸する繊維、張りのある感触、身体に良い服ができる。自社製造をしないで、地場に約５０の協力事業者と連携しているのも特徴の一つである。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください

当社の顧客である縫製事業者は九州から東北地方まで広く遠くまで愛顧頂いている。東日本大震災の影響については、東北地方では間接的に顧客に被害があった程度であり、当社には幸い実害は殆ど無かった。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか

当社で考える事業上のリスクは、顧客のデータを含め、材料から織物までの情報が詰まったデータサーバーに被害が出る場合である。コンピュータを使って外部との交信をしているとクラウド・コンピューティングでのリスクが一番大きいと思う。そのため、クラウドは未だ実施していない。リスクマネジメントは完璧ではないが、取り組む必要がある。電子情報での商品データ保存は細かい修正が記録し難い点、ファックスの方が良い場合がある。将来セキュリティは大きな問題となるだろう。リスクマネジメントは必要になるが、インターネットを１００%信用することは出来ない。災害予防と言うが、当地は田舎（いなか）なので、暴風の方が心配である。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか

リスクマネジメントが大切であることは良く理解している。商品デザイン情報を電子情報化してモニター検視する場合や後日電子情報を再度使用する場合ファックス画面に比べ、機械的にモニタを観るので、作業は速いが画面の細部を見落とすリスクが高い。このため、電子保存はしていないが、ファックスを使用するのはリスク回避になっている。作業後に検証していくことが重要である。今もっとも大切にしていることは、今の経営危機を如何にして乗り越えるか、という事であり、社是としては掲げていないが、先代社長の「腹を立てるな、ギスギスするな」の訓示を大切に守っている。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

BCP を作成していなかったのは、震災や風水害については、当地域では過去に風水害で自宅が床下浸水したことを記憶しているが、なんとかなると考えていた。しかし、自分が出張中の東京で遭遇した震災時の人々のパニック状況を見て、湖東地区の安全性を知ったが、前述の事態を考えると、経営管理面でリスクマネジメントの対策は必要と考えている。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画については、県作成のマップは見たことがあるが詳細は知らない。当地の地震については余り心配していない。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

当社事業所は街中に在り、事務所所在地域自治体との防災情報交換は少なかったと思われる。従業員保護の事案もあり、万一災害発生に備え、地域自治体との連携も考慮していきたい。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか

経済産業省からの営業秘密管理指針（平成２２年４月）の実施や、機密保持契約の締結、慎重なノウハウ開示を実施する指針であるが、リスク覚悟でなければ、ノウハウの篭ったデザイン見本の提示説明は不可能である。このようなリスクを背負わなければ、ビジネスが出来ないのが現実である。もっと強く言えば、相手に盗みたければ盗めといえるようでないと、仕事にならない。
米国のように中国等へ特許出願していないし、当社ではこのような真似は出来ない。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

①昔は当地では、台風の時には、急ぎ戸を閉めて防衛していたが、最近では、台風・豪雨・地震が少ない地域であると認識している。　②　昔はリネンは北海道で採れていたが、今の麻は全て輸入品であり、それ以外の原材料も海外でしか採れない。③　日本は縫製も海外へ行く事業者が増えており、国内での縫製は減少しつつある。原価の点で外国に負けている。海外製品の品質も向上しており、今日本は最大の危機である。　④　経営者が外国へ移動しており、国内で指導者が空洞化すると、日本は崩壊すると思う。　⑤　そこで、「コアは日本でやるべき」と論じる人がいるが、それは間違いであると思う。研究開発は繊維産業の業界では、生産と一体化して進めるべきである。すなわち、コア創りが中途半端になっているのである。このままグローバル化すると日本の繊維産業は終わると思う。　⑥　グローバル化は、必ずしも日本国民の幸せではない。グローバル化と言って海外進出する企業は、国際人の幸せを作るが、日本の地域の幸せに繋がっていない。　⑦　国家の垣根を取り除いた国際化は困る。本来の資本主義の国際学から離れていると思う。

（4）湖東繊維工業業界における災害リスクの特徴

- 湖東繊維製品の販路は、高島織物製品と同様に、サプライチェーンは広くて長い。当繊維産業が今のようにグローバル化をすると事業経営は更に厳しくなると考える経営者がいた。東日本地方大震災に見るように、サプライチェーンの被害により、36%が影響を受け、顧客の被害により約 50%に影響が出た。域内に多数の協力事業者を持つ企業もあり、普段から不測の災害に備えて協業の仕組整備の必要が感じられる。
- 原料の主原料の麻を含めその他原材料も海外産が多いので、材料調達が困難となる。
- 平成２年に台風１９号により、近接する愛知川の堤防が決壊し洪水が発生している。現在も生活環境の整備としての工事が続いている。河川氾濫も災害リスクの一つとなる。
- 災害時の琵琶湖への排水汚染リスクがある。

（5）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

- リスクマネジメント、ＢＣＰなどの経営全般の専門家を活用するとともに、「中小企業ＢＣＰ策定運用指針」（緊急事態を生き抜くために；中小企業庁作成）を用いることにより、自分たちでできることを検討する。
- ＢＣＰ策定過程でのポイントでは、電子情報通信での情報遮断、漏洩、情報逸失等のリスク回避策や、事業機密漏洩・開発発明技術漏洩、営業機密保持等のリスク対策を検討する。
- 当地の事業所は街中事業所が多いため、周辺住民や行政との連携体制を構築する。

②.広域での支援策

- 湖東繊維産地の活性化による経営体力、後継人材の育成が経営体力の強化になる。「近江ちぢみ」「近江の麻」等の商流を通して周辺の観光地と共栄し、市民を巻き込んだ「街興し」がさらに推進する取り組みを行う。地域の公共・産業・市民の協力と支援が不可欠と言える。
- 県立大学等と連携して、当地企業が素材と伝統的な繊維技術も生かした新製品・新デザインを創作して共同展示会を開催する事例や当地事業者が協働で開発した新製品がテレビ放映されるなど、地域の知的資産提供供与での事業振興が推進されているが、これらの後押しが更に必要となっている。
- 当地の繊維産業の事業経営は大変厳しくなっており、災害だけに留まらないリスクマネジメントの取り組みや、ＢＣＰ作成で、公的機関からの支援が望まれる。

６．－信楽陶器業界―

（１）調査概要

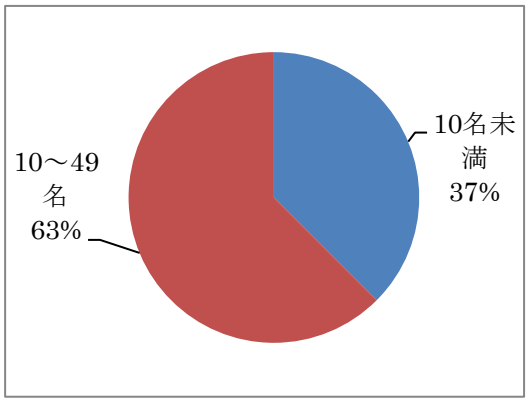
調査協力依頼先：信楽陶器工業協同組合

所在地：〒529-1811　滋賀県甲賀市信楽町信楽町江田 985

調査対象企業数：53 社　　**アンケート回収社数**：8 社　回収率 15.1%

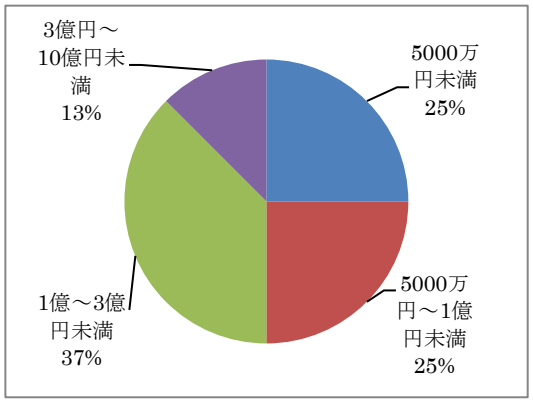
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	3	37.5%
10～49 名	5	62.5%
50～99 名	0	0.0%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	8	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	2	25.0%
5000 万円～1 億円未満	2	25.0%
1 億～3 億円未満	3	37.5%
3 億円～10 億円未満	1	12.5%
10 億円以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	8	100.0%

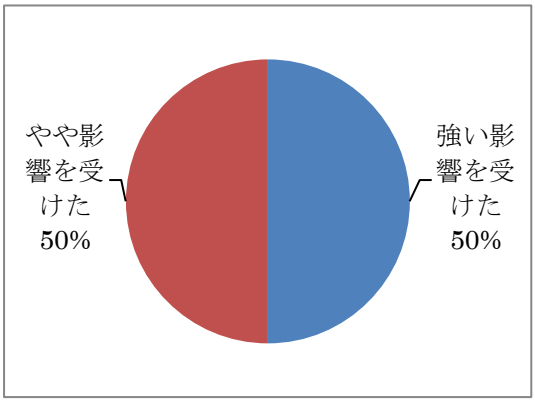


（２）信楽陶器企業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

日本最古の陶器産地である信楽陶器企業は、植木鉢、狸置物、花器、傘立て、テーブル・イス、外装タイル、食器などを製造、販売している。東日本大震災の影響について、「強い影響があった」4 社（50.0%）と県内の業界中最も影響を受けた。「やや影響を受けた」4 社（50.0%）を合わせると全社に影響が及んだ。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	4	50.0%
やや影響を受けた	4	50.0%
影響はない	0	0.0%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	8	100.0%



売上面では、「明らかに減少」5 社（62.5%）、「やや減少」1 社（12.5%）と 75%の企業で減少した。原材料・仕入れ価格が、「やや上昇した」会社が 4 社（50%）であった。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	0	0.0%	0	0.0%	4	50.0%
変わらない	2	25.0%	6	75.0%	4	50.0%
やや減少（下落）	1	12.5%	1	12.5%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	5	62.5%	1	12.5%	0	0.0%
無回答	0	－	0	－	0	－
計	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%

とくに顧客に影響を及ぼし、「重大な被害があった」3 社（37.5%）、「多少被害を受けた」3 社（37.5%）、と、75%の企業で影響を受けた。サプライチェーンにも、85%の企業で影響が出た。

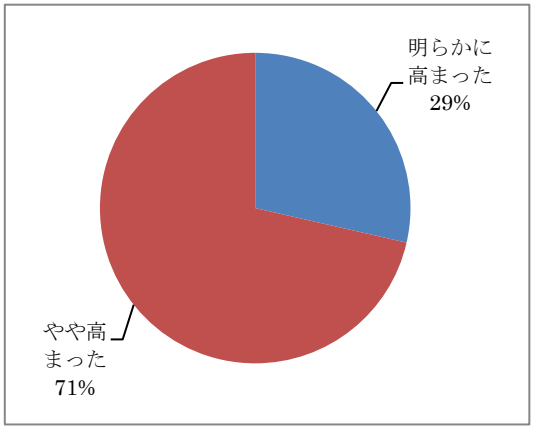
被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	3	37.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	3	37.5%	6	75.0%	2	25.0%	2	25.0%	3	37.5%
特にない	2	25.0%	1	12.5%	6	75.0%	6	75.0%	5	62.5%
無回答	0	－	0	－	0	－	0	－	0	－
計	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」2社(28.6%)、「やや高まった」5社（71.4%）と両者で100%であった。他業界にくらべ最高に危機管理意識が高い。販売の落ち込みに対する危機意識の表れといえる。

	回答数	構成比
明らかに高まった	2	28.6%
やや高まった	5	71.4%
変わらない	0	0.0%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	－
計	8	100.0%



役員・職員の安全対策について、「明らかに高まった」2社(25.0%)、「やや高まった」4社（50.0%）、顧客の安全対策について、「明らかに高まった」1社(25.0%)、「やや高まった」2社（50.0%）、ハード面の安全対策については、「明らかに高まった」1社(16.7%)、「やや高まった」4社（66.7%）、ソフト面については、「明らかに高まった」1社(33.3%)、「やや高まった」1社（33.3%）となり、いずれの項目も、過半数の企業で意識が高まっていた。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	2	25.0%	1	25.0%	1	16.7%	1	33.3%
やや高まった	4	50.0%	2	50.0%	4	66.7%	1	33.3%
変わらない	2	25.0%	1	25.0%	1	16.7%	1	33.3%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	4	－	2	－	5	－
計	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%	8	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

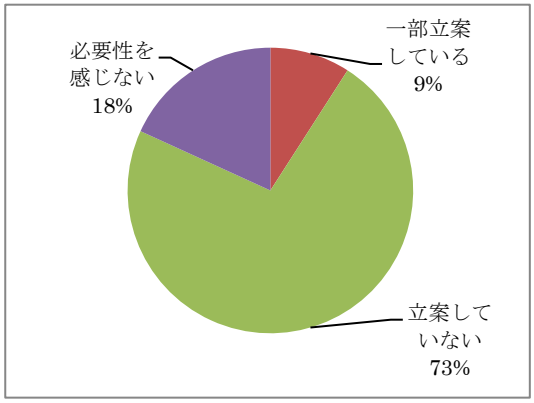
- 東北地方の慶事が少なくなり、ブライダル関係等の注文が減っています。
- 関東東北地方の物品が動かなくなってきている。
- 売り場の減少。など

③.リスクマネジメントの現状と対策

1）大震災前のリスクマネジメント対策

「一部立案している」1 社(12.5%)、「立案していない」7 社（87.5%）であった。震災前の危機意識は弱かった。

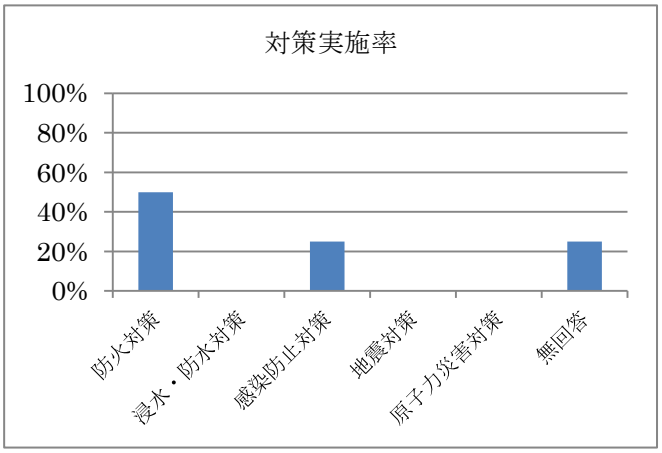
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	12.5%
立案していない	7	87.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	8	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」4 社（対策率 50%）、「感染防止対策」2 社（対策率 25%）であった。

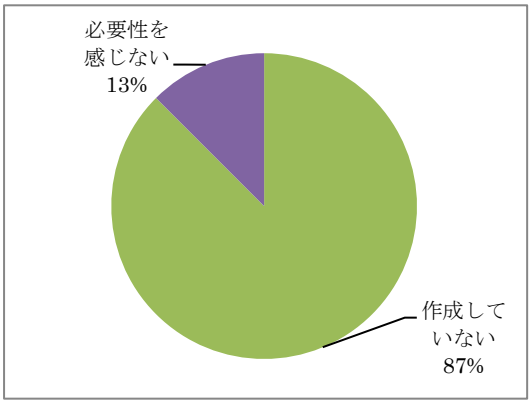
	回答数	対策率
防火対策	4	50%
浸水・防水対策	0	0%
感染防止対策	2	25%
地震対策	0	0%
原子力災害対策	0	0%
無回答	2	25%
計	8	



3）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「作成していない」7 社（87.5%）、「必要性を感じない」1 社（12.5%）と作成しているところはなかった。

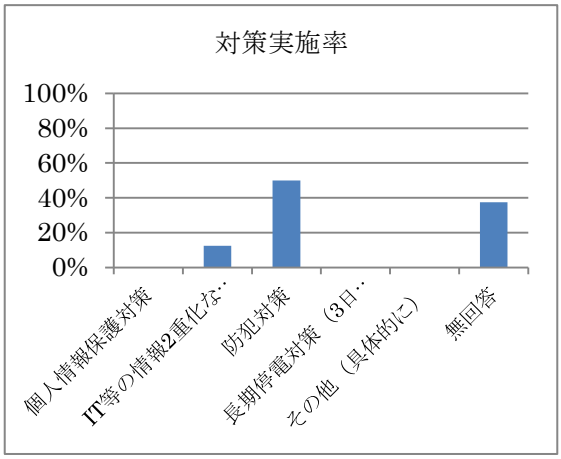
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
作成していない	7	87.5%
必要性を感じない	1	12.5%
計	8	100.0%



４）セキュリティ対策の現状（複数回答）

「防犯対策」4 社(対策率 50.0%)、「ＩＴ等の情報 2 重化対策」1 社（対策率 13.0%）であった。

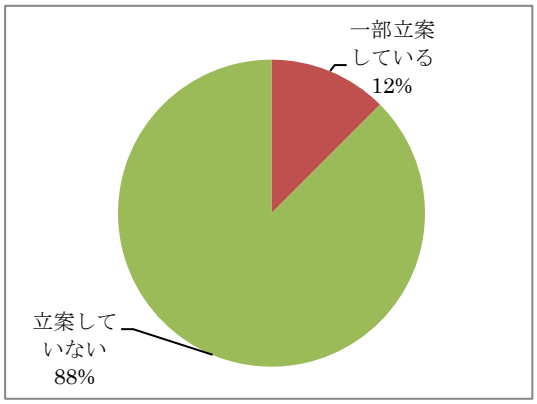
	回答数	対策率
個人情報保護対策	0	0%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	1	13%
防犯対策	4	50%
長期停電対策（3 日間以上）	0	0%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	3	38%
計	8	



５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（ＢＣＰ）は、「一部立案している」1 社（12.5%）であった。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	12.5%
立案していない	7	87.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	8	100.0%

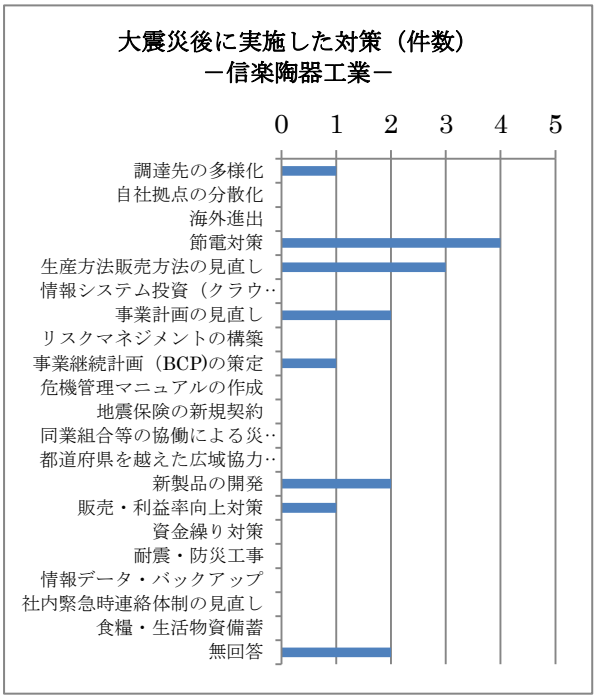


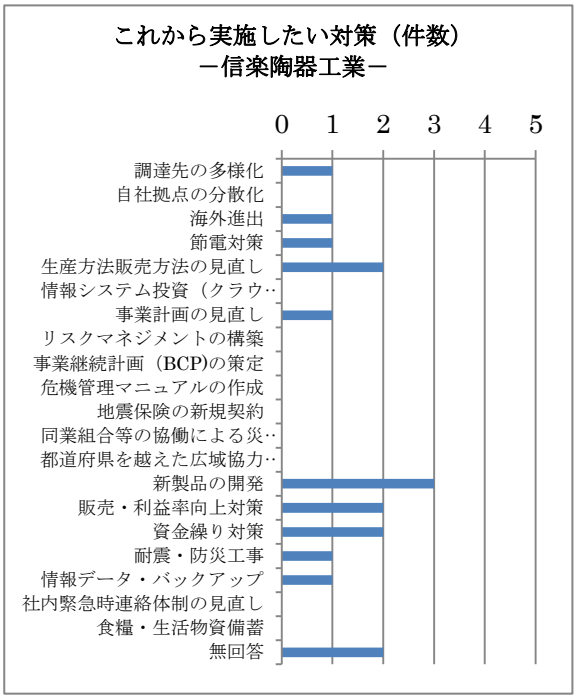
６）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後の取り組みでは、「節電対策」4 社(50.0%)に次いで、「生産・販売方法の見直し」3 社(37.5%)、「事業計画の見直し」「新製品の開発促進」2 社（25.0%）などが多く、「事業継続計画（ＢＣＰ）の策定」も 1 社（12.5%）あった。主に業績回復対策が中心である。

これから取り組みたい項目は、「新製品の開発促進」3 社（37.5%）、「生産・販売方法の見直し」、「販売・利益率向上対策」「資金繰り対策」が各 2 社（25.0%）、「事業計画の見直し」1 社(12.5%)、「節電対策」1 社(12.5%)、「調達先の多様化」1 社(12.5%)、「海外進出」1 社(12.5%)、「耐震・防災工事」1 社(12.5%)、「情報データ・バックアップ」1 社(12.5%)であった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	1	12.5%	1	12.5%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	1	12.5%
節電対策	4	50.0%	1	12.5%
生産方法販売方法の見直し	3	37.5%	2	25.0%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	2	25.0%	1	12.5%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	0	0.0%
事業継続計画（BCP)の策定	1	12.5%	0	0.0%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	0	0.0%
地震保険の新規契約	0	0.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	0	0.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	2	25.0%	3	37.5%
販売・利益率向上対策	1	12.5%	2	25.0%
資金繰り対策	0	0.0%	2	25.0%
耐震・防災工事	0	0.0%	1	12.5%
情報データ・バックアップ	0	0.0%	1	12.5%
社内緊急時連絡体制の見直し	0	0.0%	0	0.0%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	0	0.0%
無回答	2	25.0%	2	25.0%
計	16	100.0%	17	





7）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

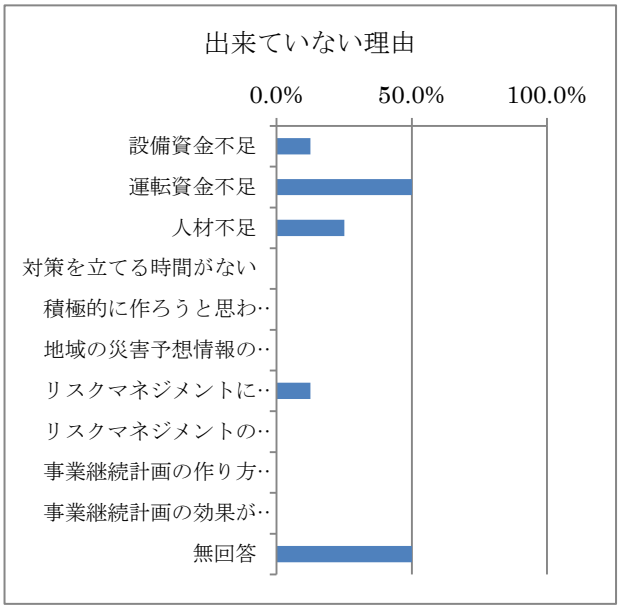
取り組みたいができていない理由について、「運転資金不足」4 社（50.0%）、「全般的に人材不足」2 社（25.0%）、「設備資金不足」1 社（12.5%）、「リスクマネジメントにかける人材不足」1 社（12.5%）である。資金および人材の不足により十分な取り組みができていないことが示唆された。

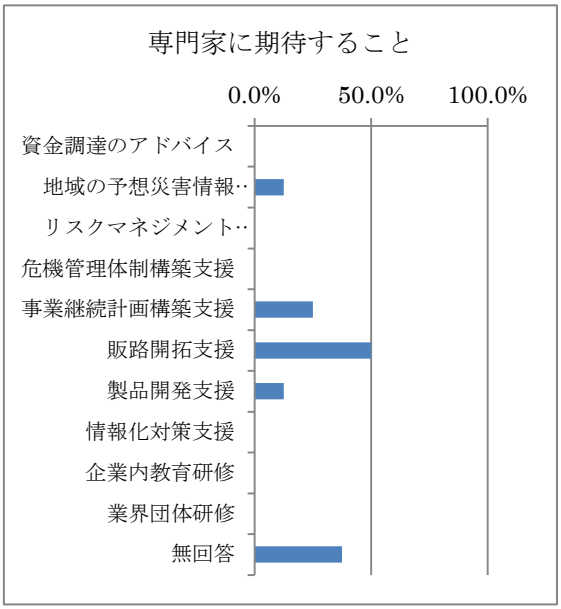
８）専門家に期待すること（複数回答）

専門家に期待することは、「販路開拓支援」4 社（50.0%）、「事業継続計画構築支援」2 社（25.0%）、「製品開発支援」1 社（12.5%）、「地域の予想災害情報の提供」 1 社（12.5%）であった。リスク対策および業績の低迷に対する外部専門家の支援が期待されている

取り組みたい項目が出来ていない理由		
	回答数	回答率
設備資金不足	1	12.5%
運転資金不足	4	50.0%
人材不足	2	25.0%
対策を立てる時間がない	0	0.0%
積極的に作ろうと思わない	0	0.0%
地域の災害予想情報の不足	0	0.0%
リスクマネジメント人材不足	1	12.5%
リスクマネジメントコストが高い	0	0.0%
事業継続計画の作り方がわからない	0	0.0%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	4	50.0%
計	12	

専門家に期待すること		
	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	0	0.0%
地域の予想災害情報の提供	1	12.5%
リスクマネジメント構築支援	0	0.0%
危機管理体制構築支援	0	0.0%
事業継続計画構築支援	2	25.0%
販路開拓支援	4	50.0%
製品開発支援	1	12.5%
情報化対策支援	0	0.0%
企業内教育研修	0	0.0%
業界団体研修	0	0.0%
無回答	3	37.5%
計	11	





（3）ヒアリング調査

－信楽陶器企業（1）

企業名	＊＊＊＊＊		＊＊＊＊＊
住所	甲賀市信楽町	回答者／所属	専務取締役
資本金	1,000 万円	従業員数	１３名（うちパート８名）
業種／団体	陶器製造販売／信楽陶器工業協同組合	設立	昭和 43 年

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について

日本六古窯のうち最古の信楽焼の産地に立地し、製造販売を行っており小売業が主体である。花瓶、たぬき焼物、植木鉢、食器など幅広く取り扱っている。国道 307 号線沿いの好立地にある。滋賀県創造法の認定を受けて、陶器のふくろう型をした光触媒による空気清浄器を開発、特許を取得し販売している。

東日本大震災の影響について

震災発生直後の今年 3 月以降、マスコミ報道、ＡＣ広告の影響等から倹約ムードが広がり、売上が減少し大きな影響を受けた。

リスクマネジメントについて

小売が中心であるため、売上の回収に心配はない。来客と従業員の感染症対策と防犯対策は実施している。

貴社にとって最大の災害リスクは何であると思われるか

取扱品が陶器であり割れ物であるため、地震による破砕被害が想定されるが、立地の地盤が岩盤であることから阪神淡路大震災のときも揺れが少なく被害がなかったので、とくに陳列棚の倒壊対策などは講じていない。

滋賀県防災情報マップや甲賀市の地域防災計画について

昭和 28 年の多羅尾豪雨による大戸川洪水と土石流により死者 44 名が被害に遭われた 58 年前の記憶はなくなることはないが、琵琶湖治水と関係のない多羅尾・信楽地区への政策対応が少ないので、滋賀県と甲賀市の防災対策の強化は望むところである。

複数事業所や広域連携で対策をとればよいと思うこと

地域住民 14,000 人程度では市場が狭い。信楽陶器工業協同組合、信楽陶器卸商業協同組合が「信楽陶器まつり」を開催し、観光客を誘致しているが、新名神信楽ＩＣ、滋賀県立陶芸の森、ＭＩＨＯミュジアム美術館を活かして、温泉施設の開発など複合的な集客対策が必要であると思う。組合、行政を含めた連携が求められる。

危機対応で最も必要と思われること

災害対策も必要であるが、現状では信楽陶器業界は先細りの心配がある。商品開発、ＰＲ宣伝や百貨店の企画展出展など信楽陶器業者、組合、行政などの全体活動の強化が必要である。

－信楽陶器企業（２）

企業名	＊＊＊＊＊	＊＊＊	＊＊＊＊＊
住所	甲賀市信楽町	回答者／所属	社長
資本金	１,000 万円	従業員数	１９名（うちパート２名）
業種／団体	陶器製造販売／信楽陶器工業協同組合	設立	昭和２１年

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について

わが国最古の窯業産地に立地し、国指定の伝統的工芸品である信楽焼の製造販売を行っている。花瓶、傘立て、食器など幅広く取り扱っている。国道 307 号線沿いにショウルームがあるが卸売業が主体である。そのため販路は全国に及ぶ。

東日本大震災の影響について

震災発生直後の今年 3 月以降、東北３県をはじめ関東の取引業者に現状や安否を問い合わせたところ、地震・津波の直接被害にあわれた業者をはじめ被災地域の混乱から納品見合わせや代金支払の延期を求められるなどの被害が生じたり、返品や自粛ムード等により売上が減少した。販売ルートのサプライチェーンの混乱による被害は大きかった。

被災地の取引業者には見舞金を差し上げる等の支援を行った。

リスクマネジメントについて

卸売が中心であるため、取引先の信用リスクは発生するので、他産地の同業者から納入先の卸業者の信用情報を取得して対応している。基本的には会社内外の情報が日常から円滑に伝わるような社員教育が大切であると思う。他に防火対策やＩＴの安全対策は行っている。

貴社にとって最大の災害リスクは何であると思われるか

販売先が全国に及ぶことから、商品流通のサプライチェーンが混乱することは大きな障害となる。災害リスクは全国に分散されるためその他のリスクについてはあまり関心がない。

滋賀県防災情報マップや甲賀市の地域防災計画について

昭和 28 年の多羅尾豪雨のような事態が発生すれば当地も浸水の可能性はあるかと思うが、１業者では対応できないので特に考えていない。行政の情報と対策に期待する。

複数事業所や広域連携で対策をとればよいと思うこと

他産地の同業者との連携をはかり、情報交換を行っている。百貨店卸情報やギフト卸業者等からニーズを取得して新製品の開発をメーカーと一緒に取組んでいる。

危機対応で最も必要と思われること

事業継続計画（ＢＣＰ）やリスクマネジメントの必要性は理解しているが、文書化するまでの必要性は感じていない。

（4）信楽陶器企業における災害リスクの特徴

信楽の陶器は、１３００年の歴史を有する立地にあり、瀬戸焼、常滑焼などと共に日本六古窯として全国に知られている。また、古に信楽宮がおかれたことから観光客が多い。信楽陶器企業は、多くが製造と販売を行っているため、観光客の来訪者と消費動向に影響を受けることが多い。災害による消費行動の停滞と消費マインドの落ち込みの影響は大きい。取扱品である狸の置物、植木鉢、傘立て、花器、テーブル、イスなどは生活必需品でないため、売上に直接に影響が及ぶ。また、地震が発生すれば商品の破損被害が発生する。

①.地震などの自然災害

信楽地域は、昭和 28 年に上流の多羅尾豪雨による洪水により多羅尾、信楽地域で死者 44 名の被害が出た。また、南海・東南海地震の災害が予想される地域でもある。そのわりに行政の情報や対策が少ないとの声が聞かれた。

②.原子力災害における放射能被害、電力不足

滋賀県は、隣の福井県に敦賀、美浜、大飯、高浜に１３基の原発があるが、信楽は滋賀県の最南端にあることから、放射能に対する心配は得意先や観光客への影響に現れる。地震等により災害が発生すれば原燃料の確保や観光客の減少等が問題となる。燃料ガス等の確保は生産継続に不可欠であり、製品の販売においては外部の観光客などの顧客動向の影響が大きい。

（5）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

陶器の需要が長期にわたり低落傾向にあることから、新製品の開発、生産・販売方法の見直しや販売・利益率の向上策等の業績向上策は当然重要であり、従来のぜいたく品偏重から脱却し、食器などの生活用品や消費者の感性を刺激する製品への転換が必要なのではないか。また、顧客の安全対策や製品の安全対策などのリスク管理もあわせて望まれる。

②.広域での支援対策

今年も信楽陶器まつりが開催され、多くの観光客が新名神高速道信楽ＩＣから来訪していることは信楽焼の情報発信の効果として好ましいことであるが、道路の渋滞の発生や安売りの弊害も指摘されるところである。迂回道路の案内や開発、また、目玉商品と主力商品の区別などの対策を組合、業者間および行政の広域で対応する必要がある。信楽陶器業界、滋賀県立陶芸の森、ＭＩＨＯミュジアム美術館、温泉など地域資源を活かした広域連携による観光客誘致が一層望まれる。

７．－地場医薬品製造業－

（１）調査概要

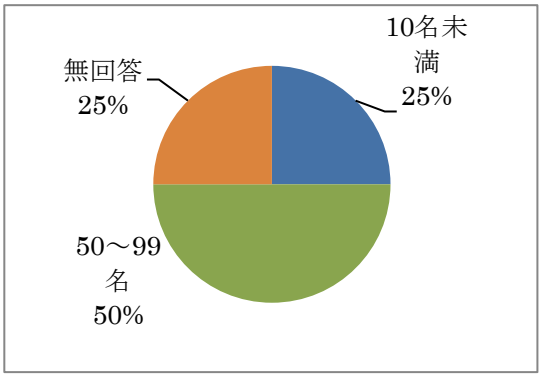
調査協力依頼先：滋賀県製薬工業協同組合

所在地：〒520-3431　滋賀県甲賀市甲賀町大原中 898-1

調査対象企業数：18 社　　**アンケート回収社数**：4 社（回収率　22.2%）

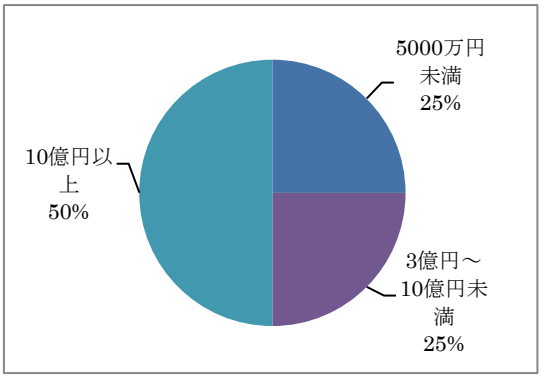
①. 従業員規模の分布

10 名未満	1	33.3%
10～49 名	0	0.0%
50～99 名	2	66.7%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	1	－
計	4	100.0%
10 名未満	1	33.3%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	1	25.0%
5000 万円～1 億円未満	0	0.0%
1 億～3 億円未満	0	0.0%
3 億円～10 億円未満	1	25.0%
10 億円以上	2	50.0%
無回答	0	－
計	4	100.0%

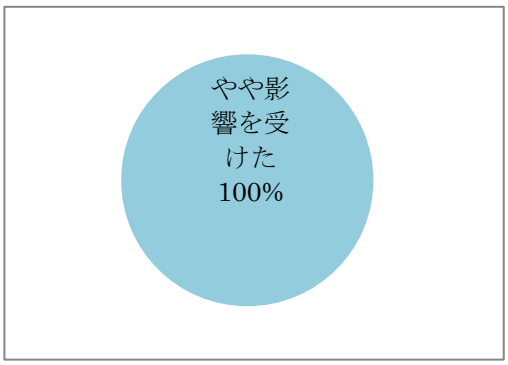


（２）地場医薬品製造企業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響について、「やや影響を受けた」4 社(100.0%)と、回答のあった 4 社中すべての会社で、影響があった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	0	0.0%
やや影響を受けた	4	100.0%
影響はない	0	0.0%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	4	100.0%



売上面では、「やや減少した」が 3 社(75.0%)と、やや減少したと答えた会社が多かった。原材料の仕入れについては、2 社(50.0%) が、「やや上昇した」と回答した。

	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや増加（上昇）	0	0.0%	0	0.0%	2	50.0%
変わらない	1	25.0%	4	100.0%	2	50.0%
やや減少（下落）	3	75.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	0	－	0	－
計	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%

顧客の被害は、「多少被害を受けた」3 社（75.0%)と回答し、「サプライチェーンにおける被害」は、4 社（100%)とも回答し、滋賀県の地場製薬企業が、広域災害における影響を受けていることがわかった。電力不足、放射能被害、外国人観光客減少の影響は、どの会社も影響はなかった。

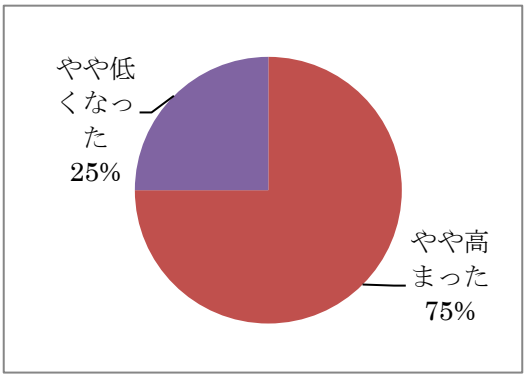
被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	3	75.0%	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	1	25.0%	0	0.0%	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%
無回答	0	－	0	－	0	－	0	－	0	－
計	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%

②.東日本大震災後に、経営管理者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「やや高まった」3 人(75.0%)、「やや低くなった」1 人(25.0%)であった。「やや低くなった」と回答した会社の自由記載欄には、「大災害時には対応できないのではないか」との記載があり、必要性が低くなったというよりも、無力感に近い思いがあったのではないかと推察された。

	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%
やや高まった	3	75.0%
変わらない	0	0.0%
やや低くなった	1	25.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	0	-
計	4	100.0%



どの項目の意識がについての質問では、社員等の安全対策について、「やや高まった」2 社(50.0%)、顧客の安全対策について、「やや高まった」3 社(75.0%)となり、地場医薬品メーカーにとって、自社医薬品の販売先（固定客）の重要性が示唆された。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産(設備、建物)の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや高まった	2	50.0%	3	75.0%	1	25.0%	1	33.3%
変わらない	1	25.0%	0	0.0%	2	50.0%	2	66.7%
やや低くなった	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	-	0	-	0	-	1	-
計	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

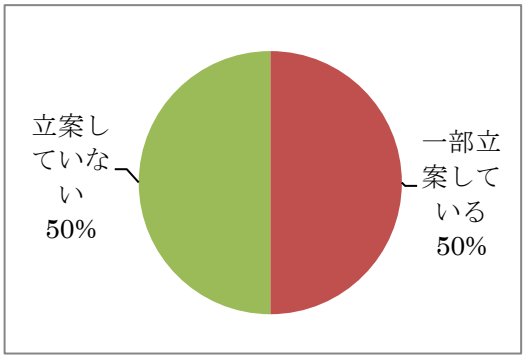
- 販売店の減少、販売額の減少。
- 資材仕入に影響があり、製品製造に支障をきたし売上が減少する。
- 震災地で製造されている原料が入らなくなった。

③.リスクマネジメントの現状と対策

1）大震災前のリスクマネジメント対策

大震災以前には、「一部立案している」2 社(50.0%)、「立案していない」2 社（50.0%）であった。

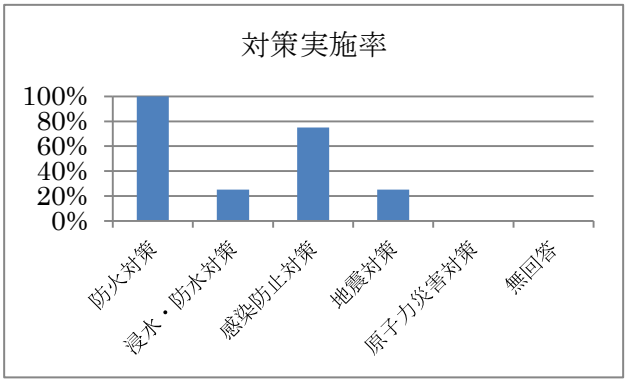
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	2	50.0%
立案していない	2	50.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	4	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

立案している防災対策は、全 4 社中、「防火対策」4 社（100.0%）、「感染防止対策」3 社(75.0%)、「浸水防水対策」1 社(25.0%)、「地震対策」1 社(25.0%)であった。

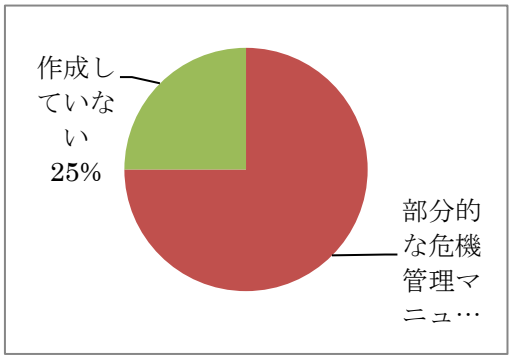
	回答数	対策率
防火対策	4	100%
浸水・防水対策	1	25%
感染防止対策	3	75%
地震対策	1	25%
原子力災害対策	0	0%
計	9	100%



3） 危機管理マニュアルの作成について

「部分的な危機対応マニュアル」を作成しているのは 3 社(75.0%)、「作成していない」は 1 社(25.0%)であり、危機管理マニュアルの作成率は高い。

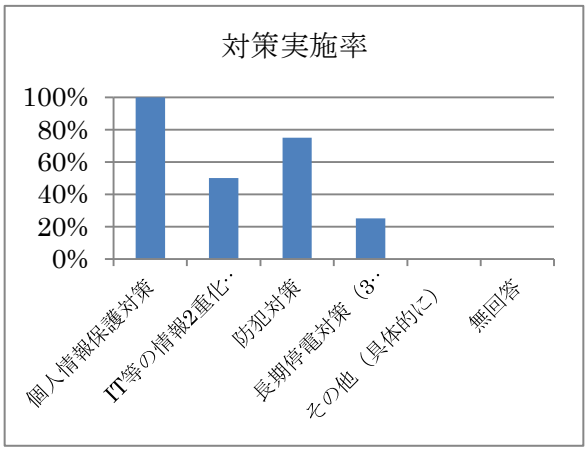
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアル	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアル	3	75.0%
作成していない	1	25.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	4	100.0%



4）実施しているセキュリティ対策（複数回答）

「個人情報保護対策」は、すべての会社が立案していた。「防犯対策」3 社（75%）、「IT 等の情報二重化などの安全対策」2 社（50%）、「長期停電対策」1 社（25%）であった。

	回答数	対策率
個人情報保護対策	4	100%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	2	50%
防犯対策	3	75%
長期停電対策（3 日間以上）	1	25%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	0	0%
計	10	

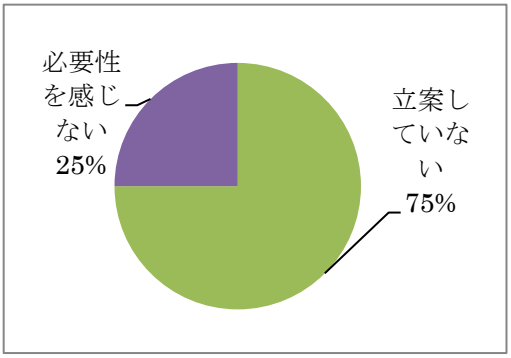


5）事業継続計画（BCP）について

事業継続計画（BCP）は、「立案していない」3 社（75.0%）であり、立案している会社はなかった。

リスクマネジメント対策、危機管理マニュアルの作成率が高い業界であるが、事業継続計画の作成は、取り組みが遅れていることがわかった。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	0	0.0%
立案していない	3	75.0%
必要性を感じない	1	25.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	-
計	4	100.0%



【自由記載】（経営者として、どのような意識の変化がありましたか）

- 大災害時には対応できないのではないかと考える。
- リスク分散。
- 取引先からリスク分散の考えから、製造の受託の相談がいくつかあった。

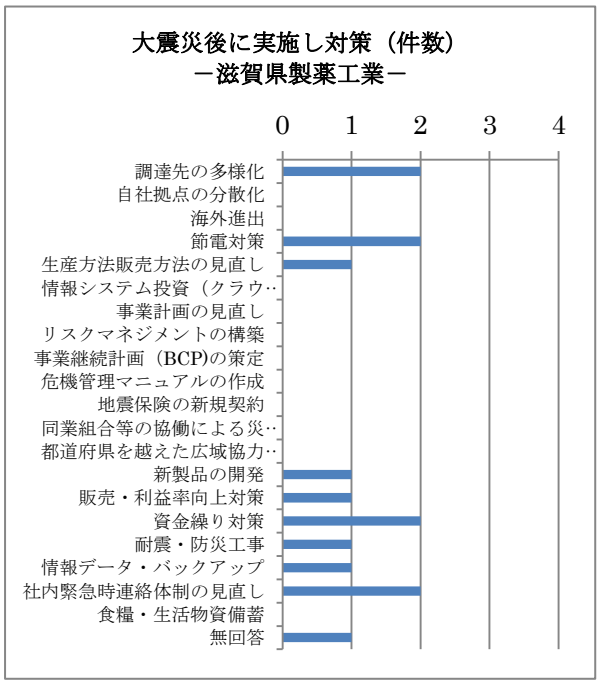
【自由記載】（その他の取り組みたい項目について）

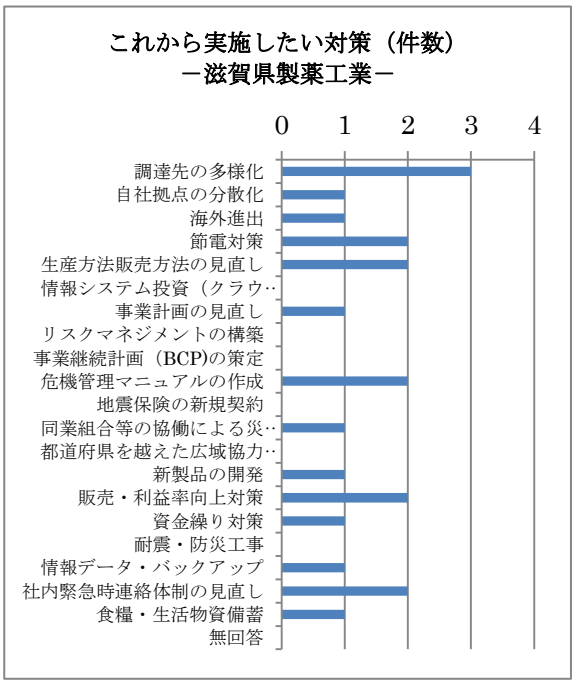
- 大手製薬企業から BCP の有無について問い合わせがあり、今後、必要と思う。

6）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、「調達の多様化」「節電対策」「資金繰り」「社内連絡体制」が各 2 社（50%）であった。これから取り組みたい対策としては、「調達の多様化」3 社（75%）が最も多く、以下、「節電対策」等となるが、「自社拠点の分散化」「海外進出」「危機管理マニュアルの作成」等、幅広く考えられていることがわかった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	実施した対策（社数）	対策率	実施したい対策（社数）	対策率
調達先の多様化	2	50.0%	3	75.0%
自社拠点の分散化	0	0.0%	1	25.0%
海外進出	0	0.0%	1	25.0%
節電対策	2	50.0%	2	50.0%
生産方法販売方法の見直し	1	25.0%	2	50.0%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	0	0.0%	1	25.0%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	0	0.0%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	0	0.0%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	2	50.0%
地震保険の新規契約	0	0.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	1	25.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	1	25.0%	1	25.0%
販売・利益率向上対策	1	25.0%	2	50.0%
資金繰り対策	2	50.0%	1	25.0%
耐震・防災工事	1	25.0%	0	0.0%
情報データ・バックアップ	1	25.0%	1	25.0%
社内緊急時連絡体制の見直し	2	50.0%	2	50.0%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	1	25.0%
無回答	1	25.0%	0	0.0%
計	14	100.0%	21	100.0%





7）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由について、「対策を立てる時間がない」と全ての会社が回答した。次いで「人材不足」2 社（50.0%）が多かった。これらより、リスクマネジメント対策にかける人、時間、資金が不足している業界の状況が推察された。

8）専門家に期待すること（複数回答）

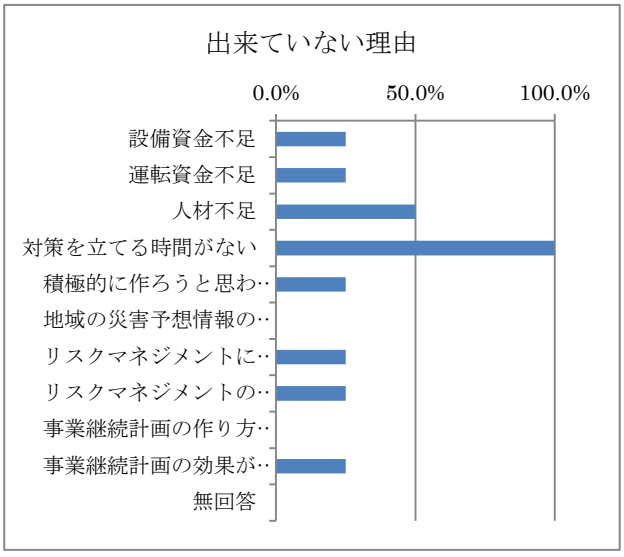
「危機管理体制の構築支援」2 社(50.0%）を挙げた企業が多く、他には、「資金調達のアドバイス」「地域の予想災害情報の提供」「販路開拓支援」「製品開発支援」「企業内教育研修」が、1 社ずつであった。企業が抱える課題の違い、優先順位の違い等による期待する内容は様々であるが、専門家の支援を求めるニーズは高いことがわかった。

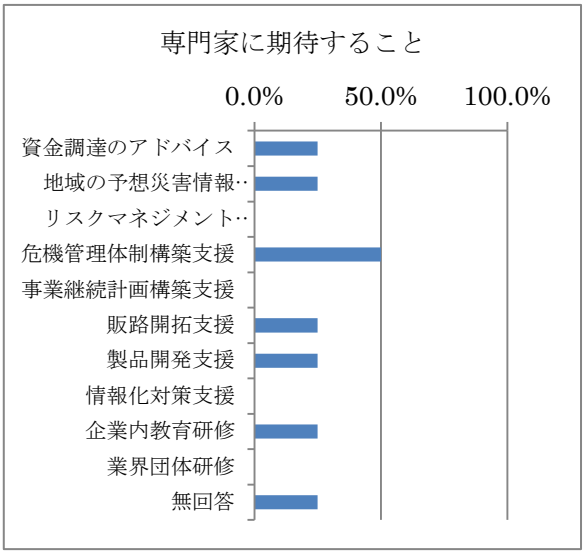
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	1	25.0%
運転資金不足	1	25.0%
人材不足	2	50.0%
対策を立てる時間がない	4	100.0%
積極的に作ろうと思わない	1	25.0%
地域の災害予想情報の不足	0	0.0%
リスクマネジメント人材不足	1	25.0%
リスクマネジメントコストが高い	1	25.0%
事業継続計画の作り方がわからない	0	0.0%
事業継続計画の効果がわからない	1	25.0%
無回答	0	0.0%
計	12	100.0%

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	1	25.0%
地域の予想災害情報の提供	1	25.0%
リスクマネジメント構築支援	0	0.0%
危機管理体制構築支援	2	50.0%
事業継続計画構築支援	0	0.0%
販路開拓支援	1	25.0%
製品開発支援	1	25.0%
情報化対策支援	0	0.0%
企業内教育研修	1	25.0%
業界団体研修	0	0.0%
無回答	1	25.0%
計	8	100.0%





（3）ヒアリング調査

－滋賀製薬工業（1）

企業名	＊＊＊＊＊		代表者名	＊＊＊＊＊
住所	＊＊＊＊＊		＊＊＊＊＊	＊＊＊＊＊
電話番号	＊＊＊＊＊	＊＊＊＊＊	＊＊＊＊＊	＊＊＊＊＊
資本金	＊＊＊＊＊		従業員数	＊＊＊＊＊
業種／団体	滋賀県製薬工業協同組合		設立年	＊＊＊＊＊

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

ＯＴＣ薬（一般用医薬品）の製造販売

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。また、貴社の中核事業（事業の柱となる事業分野）に大きな影響はありませんでしたか。

当社商品を販売する薬店等が、東日本大震災の影響で、休業等で減少した。その結果、売上の減少となった。資材についても、大震災の被災地以外の企業についても、一部に値上げがあった。
当社は、ＯＴＣ薬を販売しており、消費者は当社製品でなくても、同じ成分の製品や同効医薬品を購入することができるので、当社の製品供給が止まっても社会的な影響はない。しかし、当社にとっては、確実にユーザー離れが進むことになり影響が大きい。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

会社の被災対策としては、防火対策、新型インフルエンザ対策、地震保険であるが、東日本大震災のように地域全体が壊滅的な被害を受けるような大災害には、対応できないのではないかと考える。中小企業では、ＢＣＰを考えるより、廃業を選択せざるを得ないこともあると思う。また、全国に販売先があるので、滋賀県の災害以外の災害でも、販売先の被害により、ユーザー離れが生じると元に戻ることは難しい。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

これまで、阪神大震災や新型インフルエンザなど、大きな災害を教訓として、その都度、危機管理マニュアルを見直し、手順書を更新してきた。その結果、一定の危機管理マニュアルは出来ているが、実際に大規模災害に見舞われたとき、本当に役立つかどうか、不安がある。特に通信や交通が遮断されたときが問題である。重要な情報の保護については、ミラーリングにより複数の媒体へのバックアップ体制を取っているが、同敷地内の対応であり、今後はクラウド対応なども検討すべきとの意見も出ている。

・事業継続計画（BCP）を作成している場合は、どのようなリスクに対して作成されていますか。
・事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。
（どちらかの質問に回答をお願いします）

事業継続計画（BCP）は作成していない。当社の事業が継続できなくなっても、代替医薬品があり消費者は困らない。数日間の停電により製造が停止しても、流通在庫により問題はない。
災害時の事業継続計画よりも、普段からの生産方法、販売方法の改革や非常時の食料備蓄などの対策が必要と思う。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。
見たり利用された事業者の方は、有効な情報と思われましたか。

日野町の防災マップを利用している。当地では、それほどの大きな災害リスクは考えられない。

単独事業所では対応が困難な対策で、複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

工場での生産がストップした場合に、代替生産が可能な工場の情報提供や、連携企業の情報提供システムがあればよい。（製造バックアップ体制や資材、材料の融通）
例えば、宮城にある製薬工場で被災した場合に、当社が持っている製造設備等を使って生産できるものや、当社の成分を使って、包装を自社で行うなどができないだろうか。逆に、当社工場が被災した場合に、他社工場で代替生産してもらえれば、当社の顧客を守ることができる。その場合、医薬品は、医薬品製造業許可が必要であり、これは事業所ごとの許可であるから、これを災害時の特例で、移管できるようにする必要がある。広域連携でも、地域の連携でもよい。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

通信手段の確保である。一般電話や携帯は通じなくなる可能性が高い。危機管理マニュアルは、社内緊急連絡体制の見直しを行ったが、自社でできることは限られている。災害危機対応時の通信連絡手段の確保をしてほしい。
地域全体が被災するような大規模災害のときの防犯体制を、しっかり行うことが必要である。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

危機対応は、個別企業が行えること、業界で行えること、地域で行えることなど、総合的に行うことが必要である。そのためには、行政への要望や行政との調整を行う役割が必要である。
中小企業診断士には、そうした調整役を担ってほしい。

－滋賀製薬工業（２）

企業名	東洋化学株式会社		代表者名	岡 幸一　様	
住所	滋賀県蒲生郡日野町大字寺尻1008番地		回答者名／所属	田中嘉幸様	総務部長
電話番号	0748-52-5000	FAX番号	0748-53-0635	HPの有無	有
資本金	1,000万円		従業員数		約60名
業種／団体	滋賀県製薬工業協同組合		創業年	昭和34年4月	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

東洋化学株式会社は昭和34年に外用硬膏剤の製造メーカー「岡薬品工業社」として創業した。前会長が、サロンパスの製造に携わっていたことから創業に至った。その後救急絆創膏の生産に取り組み、事業を展開してきた。現在、アイテム数は約200種類がある。
例えば傷あとを残りにくくする天然ゲルパッド、あかぎれ・さかむけ用の極薄密着テープなど、優れた製品を数多く生み出している。 自社製品の割合は、約70%になる。また、近年は製造業務に加え、研究開発にさらに注力するため、技術開発部を設置。主力の医療関連製品をはじめ、健康、美容関連など幅広い領域を視野に置きながら、使い勝手に優れ、快適な暮らしを支える素材開発、製品開発を推し進めている。
絆創膏の国内市場は、約150億円であり、当社のシェアは12～13%程度である。営業は3人である。おもな顧客は大正製薬、エスエス製薬、ニプロ、マツキヨ等である。
売り上げは約20億円、従業員60名。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。また、貴社の中核事業（事業の柱となる事業分野）に大きな影響はありませんでしたか。

季節性商品の資材の仕入れに支障が出た。資材不足から製品製造ができず、販売機会を逃すこととなった。医薬品は、薬事法で、成分や製法等を製造許可通り行う必要があり、勝手に代替品で製造することができない制度となっている。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

当社が立地する場所（日野町寺尻）は、東海東南海地震があっても、震度5程度と予想されており、浸水の危険もなく、比較的安全な場所にある。防火対策マニュアル、新型インフルエンザ対策、地震対策マニュアルは作成し、朝礼や防火訓練などで意識付けを図っている。
会社自体の被災というよりも、大災害時の広域災害によるサプライチェーンの被害によるリスクなど、間接的、広域的なリスクの方が高いと考えている。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

普段からの意識付けや訓練を行うことが重要である。2010年には、災害対応訓練を実施した。毎年の全国火災予防運動期間は、全体朝礼での意識付けを行ったり、東近江防火保安協会が作成している防火対策防災対策チェックシートを配布し、企業内だけでなく各家庭における防災意識を高めるようにしている。防災だけでなく、会社としては、安全衛生教育として安全運転の啓蒙等にも取り組んでいる。

・事業継続計画（BCP）を作成している場合は、どのようなリスクに対して作成されていますか。 **・事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。** **（どちらかの質問に回答をお願いします）**
事業継続計画（BCP）は作成していない。東近江防火保安協会から、BCP の勉強会の案内があり、参加し資料は持っているが、自社で独自に作るノウハウがない。 しかし、東日本大震災以降、大手取引先からは、弊社の BCP の作成状況についての問い合わせがあり、当社のように中小企業が作成する必要性については検討段階にあるとともに、今後は当社が大企業のサプライチェーンの一員として、安定供給体制を確保する意味で、BCP を策定する必要があるとも考えている。
滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。 **見たり利用された事業者の方は、有効な情報と思われましたか。**
一応は見ているが、利用まではしていない。
単独事業所では対応が困難な対策で、複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか
滋賀県薬業協会で、各企業が多様な医薬品を供出して被災地に供給した。 広域災害では、こうした全国的な協力体制が必要と思う。
危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。
有事の際の優先順位は、①.従業員の安全確保　②.事業やサプライチェーンの確保　③.設備や資産の維持と考える。
そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。
当社のような中小企業は、自社だけでは、いろんな取り組みを行うのは困難がある。これまでにも、製品開発や販路開拓での国や県の補助金を活用したり、滋賀県工業技術総合センターの支援などを活用している。リスクマネジメントや危機対応においても、こうした支援があればよいと思う。

（4）地場医薬品製造企業における災害リスクの特徴

今回、アンケートやヒアリングにご協力いただいた製薬企業様は、いずれも一般用医薬品を主として製造している。また、販路は、全国に広がっており、滋賀県内の大規模災害だけでなく、全国各地の災害の影響を受けやすい。仕入れについても、薬品原料、包装資材等、広域から調達しており、大規模災害がどこで起こっても、少なからず影響を受ける。自社の直接被害だけでなく、特に南海東南海地震の被害が大きいと想定される大阪周辺の災害リスクを想定することが重要である。

①.地震などの自然災害

甲賀市や日野町では、滋賀県の防災情報によれば、大きな被害は予想されていないが、日野川など河川氾濫による浸水被害は、一部地域で大きな被害が想定されている。

地震等の自然災害については、本社や工場の重要設備の被害と、大津市周辺が被害を受けることによる社員の通勤や連絡の問題、顧客や取引先の被害による間接的被害が、事業継続にとって問題となると考えられた。

②.原子力被害による放射能被害、電力不足

原発事故の場合も、農林水産物と異なり、屋内で製造される製品であり、影響はほとんどないと考えられる。電力の供給不足についても、製薬工場は、24 時間 365 日稼働という生産工程はなく、多少の生産調整は必要となる可能性はあるが、対応は可能と考えられる。放射能汚染の影響では、全国どこで生じても、原料・資材の調達地、加工地などのトレーサビリティは必要となる。

（5）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

漫然と、社内緊急連絡網を電話だけで作成している企業が多いが、災害時には、携帯電話が使えるとは限らない。また、社員の場所も全国に広がっている。それぞれのケースに応じた緊急連絡網、緊急時行動マニュアルを作成することが必要である。

地場医薬品製造業は、原料や資材の調達から、最終顧客への販売までのサプライチェーンは全国に広がっており、そのルート中の被害が想定される。事業継続の観点からは、顧客（ＯＥＭ先や消費者）の被害状況の確認を迅速に行い、顧客支援を行うことが固定客を維持する重要な対策と考えられる。地場医薬品製造業にとっては、１軒たりとも顧客を失わないことが事業継続の眼目となり、サプライチェーンの維持とＣＲＭ（顧客管理）が最も重要な課題であると思われる。

②.広域での支援対策

様々な対策を取っていても、広域災害において、サプライチェーンの寸断、顧客（企業、個人）の被害は、避けがたいものがある。自社の一部の製造設備が被害を受けることも考えられる。そうした場合に、顧客との関係が失われる（他の商品に替えられてしまう）ことのないよう、製品供給をできるだけ維持したいという経営者の思いがある。自社の製造がストップしたり、資材の調達が困難となった場合に、可能な範囲で在庫を融通し合うことができる仕組みがあればよいとの意見があった。ただし、医薬品は、品目ごと、製造所ごとに、医薬品製造業の許可を受けることが薬事法で定められており、他製造所での許可外製造はできないと考えられるので、包装資材等の融通など、一部の協力に留まるかもしれない。

８．－高島織物工業業界－

（１）調査概要

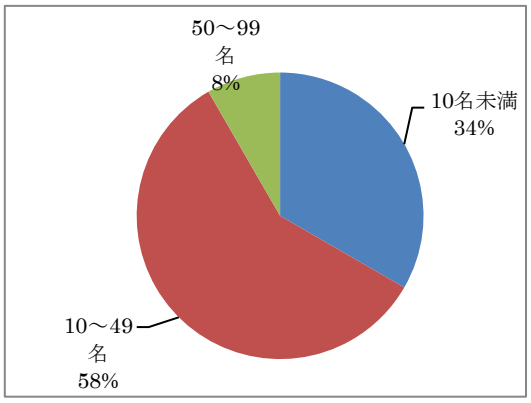
調査協力依頼先：高島織物工業協同組合

所在地：〒520-1501　滋賀県高島市新旭町旭７１４－５

アンケート調査依頼先：24 社　　回収：12 社　　回収率:50%

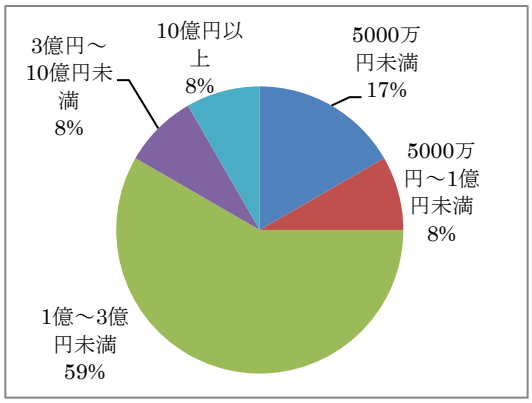
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	4	33. 3%
10～49 名	7	58. 3%
50～99 名	1	8. 3%
100～299 名	0	0. 0%
300 名以上	0	0. 0%
無回答	0	－
計	12	100. 0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	2	16. 7%
5000 万円～1 億円未満	1	8. 3%
1 億～3 億円未満	7	58. 3%
3 億円～10 億円未満	1	8. 3%
10 億円以上	1	8. 3%
無回答	0	－
計	12	100. 0%



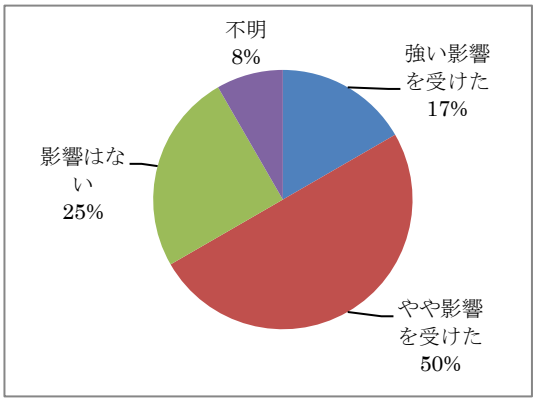
（２）高島織物企業における調査結果のまとめ

高島織物工業協同組合は、伝統的な製織技術、強撚糸技術等を集積し、有名なデザイナーを招聘し、強撚糸を基本とする新製品の開発、新技術の開発、人材育成など、活性化に強力に取り組んでいるところである。

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響について、「強い影響を受けた」が 2 社(16.7%)、「やや影響を受けた」が 6 社（50.0%）であり、70%近い企業へ影響があった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	2	16.7%
やや影響を受けた	6	50.0%
影響はない	3	25.0%
不明	1	8.3%
計	12	100.0%



売上面では、「やや増加した」4 社（44.4%）の一方、「やや減少した」が 5 社(55.6%)あり、企業により影響が異なっていた。製品価格は、「あきらかに上昇した」2 社（22.2%）、「やや上昇した」1 社（11.1%）の一方、「やや下落した」も 2 社（22.2%）あるなど、バラツキがあった。原材料価格は、「あきらかに上昇した」3 社（33.3%）、「やや上昇した」3 社（33.3%）と、原価上昇の影響が強かったことが示唆された。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料 仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	2	22.2%	3	33.3%
やや増加（上昇）	4	44.4%	1	11.1%	3	33.3%
変わらない	0	0.0%	4	44.4%	3	33.3%
やや減少（下落）	5	55.6%	2	22.2%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	－	3	－	3	－
計	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%

被害の要因については、顧客に、「重大な被害があった」2 社（22.2%)、「多少被害を受けた」が 3 社（33.3%）と約半数の企業の顧客が被害を受けた。サプライチェーンにおける影響は、「重大な被害を受けた」が 1 社（12.5%）、「多少被害を受けた」が 2 社（25.0%）あった。電力不足による支障も「多少被害を受けた」が 1 社（11.1%）であったが、放射能等による風評被害と、外国人観光客減少の影響は無かった。

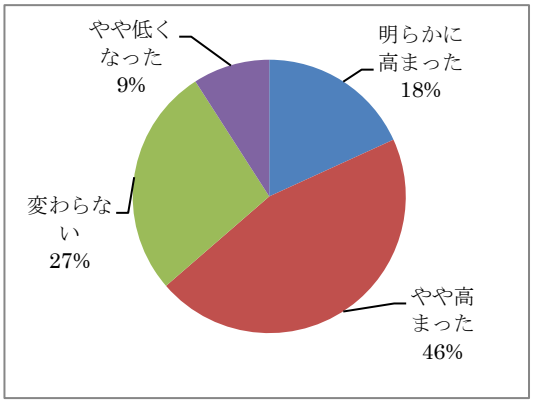
被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	2	22.2%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	3	33.3%	2	25.0%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	4	44.4%	5	62.5%	8	88.9%	9	100.0%	9	100.0%
無回答	3	－	4	－	3	－	3	－	3	－
計	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」2社（18.2%）、「やや高まった」5社(45.5%)と、半数以上の経営者が、リスクマネジメントの必要性の意識が高まったと回答した。

	回答数	構成比
明らかに高まった	2	18.2%
やや高まった	5	45.5%
変わらない	3	27.3%
やや低くなった	1	9.1%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	－
計	12	100.0%



役員・社員の安全、顧客の安全、ハード資産ソフトな資産の安全について、「明らかに高まった」と「やや高まった」を合計すると、どの項目も、64～75%の企業経営者の意識が高まっていた。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	1	9.1%	1	25.0%	2	20.0%	1	11.1%
やや高まった	6	54.5%	2	50.0%	6	60.0%	5	55.6%
変わらない	4	36.4%	1	25.0%	2	20.0%	3	33.3%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	－	8	－	2	－	3	－
計	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%	12	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

- 震災発生後３月間は、ビジネスの流れが中断したり遅延したりした。
- 東北地方の顧客が被災され、工場設備が長期に停止したことにより、契約のある製品が滞留し、モノ・カネ共に滞った。　など

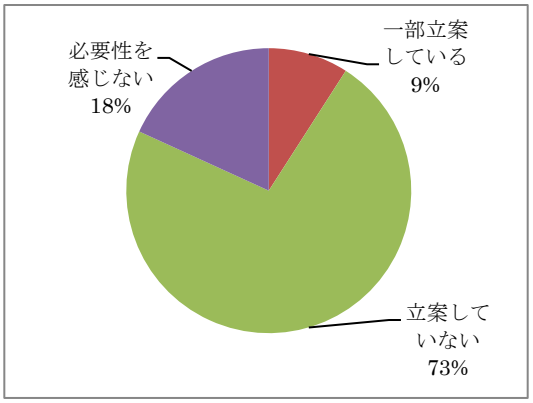
【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

- 当高島地区の今後は、近くにある原発災害まで考える必要がある。
- 当社のみが製造する製品が数点あり、災害に見舞われれば、社会的責任を感じ、対策の必要性を感じる。
- 危機意識が高まった反面、対策することの難しさ等の心配が大きくなった。

③.リスクマネジメントの現状と対策

震災前のリスクマネジメントは、「一部立案している」が 1 社（9.1%）であった。

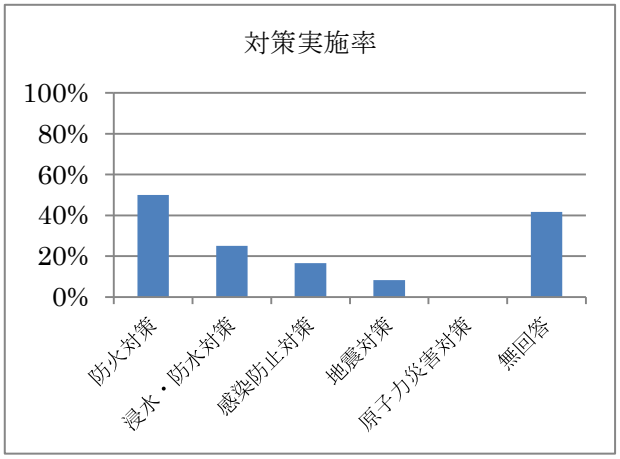
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	9.1%
立案していない	8	72.7%
必要性を感じない	2	18.2%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	-
計	12	100.0%



２）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」が 6 社(対策率 50%)、「浸水･防水対策」3 社(対策率 25%)「感染防止対策」2 社(対策率 17%)であった。

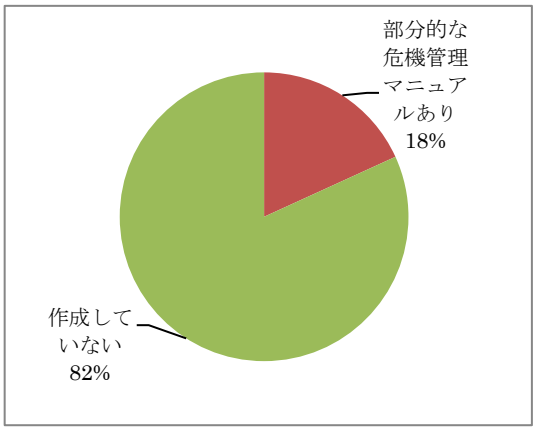
	回答数	構成比	対策率
防火対策	6	50.0%	50%
浸水・防水対策	3	25.0%	25%
感染防止対策	2	16.7%	17%
地震対策	1	8.3%	8%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	5	-	42%
計	17	100.0%	



3）危機対応マニュアルの作成状況

「部分的な危機管理マニュアル」は 2 社(18.2%)が作成していた。

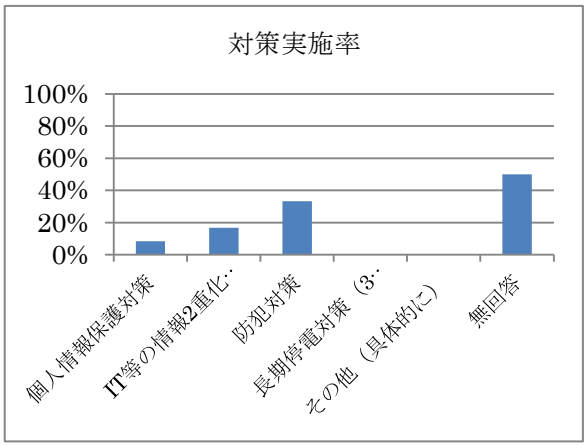
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	2	18.2%
作成していない	9	81.8%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	-
計	12	100.0%



4）セキュリティ対策の現状

「防犯対策」4 社（対策率 33%）、「IT 等の情報 2 重化など安全対策」2 社（対策率 17%）、「個人情報保護対策」1 社（8%）であり、現状の対策では不十分と考えられる。

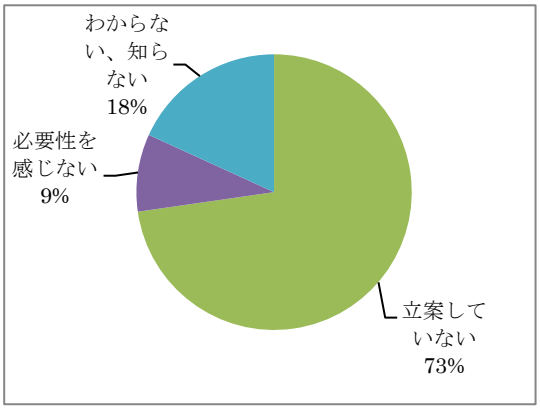
	回答数	対策率
個人情報保護対策	1	8%
IT等の情報2重化など安全対策	2	17%
防犯対策	4	33%
長期停電対策（3 日間以上）	0	0%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	6	50%
計	13	



5）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

「立案していない」8 社（72.7%）、「必要性を感じない」1 社（9.1%）であった。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	0	0.0%
立案していない	8	72.7%
必要性を感じない	1	9.1%
わからない、知らない	2	18.2%
無回答	1	-
計	12	100.0%

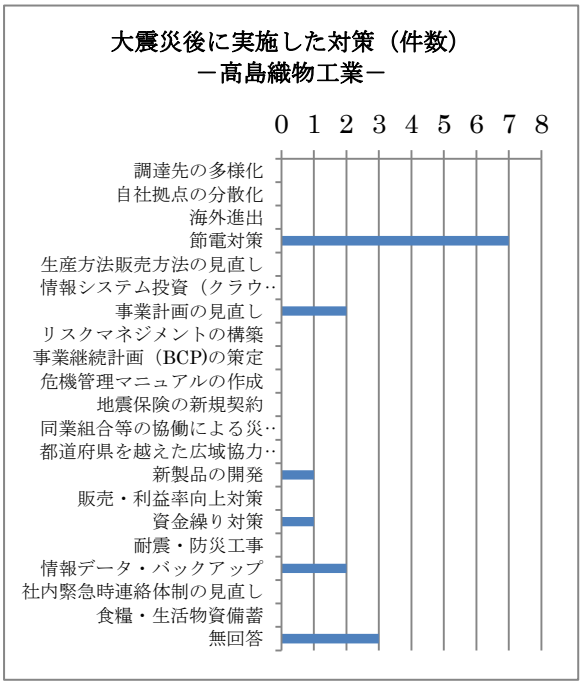


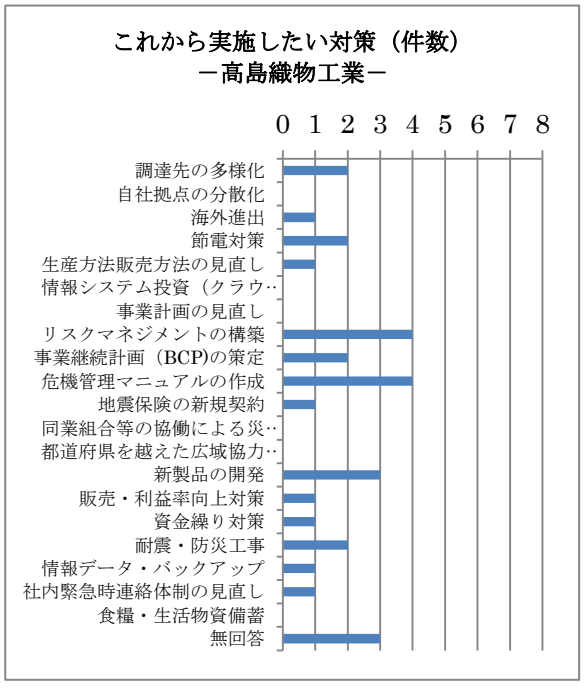
6）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、「節電対策」7 社（58.3%）、「事業計画の見直し」2 社（16.7%）、「情報データバックアップ」2 社（16.7%）に取り組んだ。

これから取り組みたい項目として、「リスクマネジメントの構築」4 社（33.3%）、「新製品の開発促進」3 社（25.0%）、「事業継続計画の策定」「調達先の多様化」「耐震・防災工事」2 社（22.2%）が、取り上げられた。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	0	0.0%	2	16.7%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	1	8.3%
節電対策	7	58.3%	2	16.7%
生産方法販売方法の見直し	0	0.0%	1	8.3%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	2	16.7%	0	0.0%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	4	33.3%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	2	16.7%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	4	33.3%
地震保険の新規契約	0	0.0%	1	8.3%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	0	0.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	1	8.3%	3	25.0%
販売・利益率向上対策	0	0.0%	1	8.3%
資金繰り対策	1	8.3%	1	8.3%
耐震・防災工事	0	0.0%	2	16.7%
情報データ・バックアップ	2	16.7%	1	8.3%
社内緊急時連絡体制の見直し	0	0.0%	1	8.3%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	0	0.0%
無回答	3	25.0%	3	25.0%
計	16	100.0%	29	100.0%





７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

「設備資金が不足」4 社（41.7%）、「運転資金が不足」「積極的に作ろうと思わない」が、それぞれ 4 社（33.3%）、「全般的人材不足」「事業継続計画の作り方が分からない」「事業継続計画の効果が分からない」が、それぞれ 3 社（25.0%）などが挙げられている。

８）専門家に期待すること（複数回答）

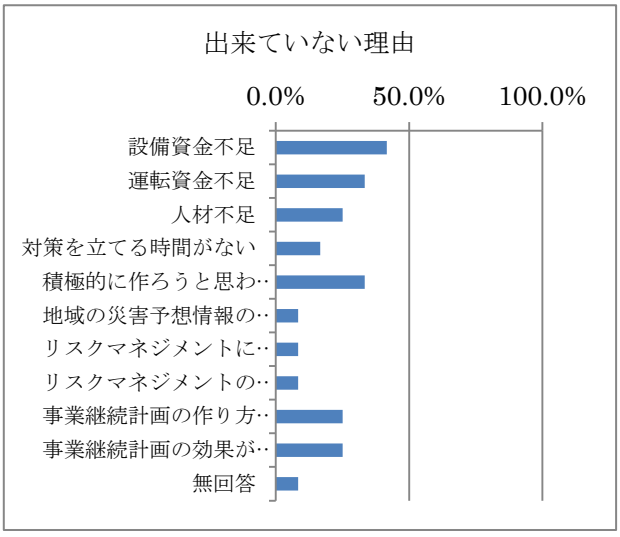
「危機管理体制構築支援」「地域の予想災害情報の提供」4 社（33.3%）、「リスクマネジメント構築支援」3 社（25.0%）、「資金調達のアドバイス」「販路開拓支援」「製品開発支援」「情報化対策支援」が、各 2 社（16.7%）など、企業それぞれに解決すべき課題がみられる。

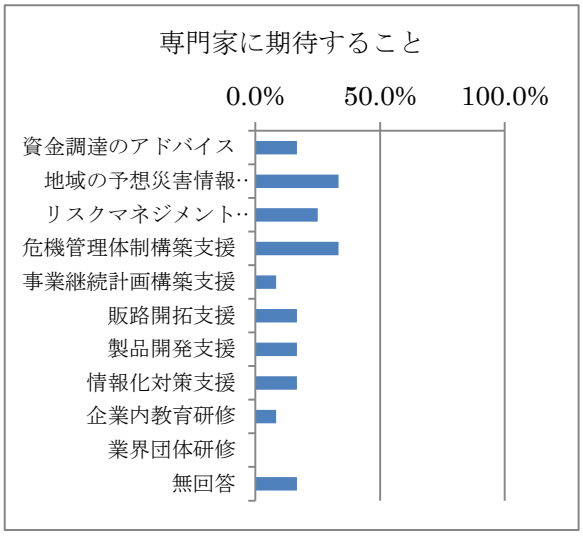
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	5	41.7%
運転資金不足	4	33.3%
人材不足	3	25.0%
対策を立てる時間がない	2	16.7%
積極的に作ろうと思わない	4	33.3%
地域の災害予想情報の不足	1	8.3%
リスクマネジメント人材不足	1	8.3%
リスクマネジメントコストが高い	1	8.3%
事業継続計画の作り方がわからない	3	25.0%
事業継続計画の効果がわからない	3	25.0%
無回答	1	8.3%
計	28	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	2	16.7%
地域の予想災害情報の提供	4	33.3%
リスクマネジメント構築支援	3	25.0%
危機管理体制構築支援	4	33.3%
事業継続計画構築支援	1	8.3%
販路開拓支援	2	16.7%
製品開発支援	2	16.7%
情報化対策支援	2	16.7%
企業内教育研修	1	8.3%
業界団体研修	0	0.0%
無回答	2	16.7%
計	23	100.0%





（3）ヒアリング調査

－高島織物工業（1）

企業名	川島織布株式会社		代表者名	代表取締役　川島（かわしま）　諦（さとる）様	
住所	〒520-1501 滋賀県高島市 新旭町旭１９００番地		回答者名／所属	代表取締役	川島　諦　様
電話番号	0740-25-2238	ＦＡＸ番号	0740-25-2239	HP の有無	無し
資本金	２５００万円		従業員数	１０人	
業種／団体	高島織物工業協同組合		設立年	創業　大正４年	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

綿、麻、ポリエステル、レーヨン等、あらゆる繊維衣料のクレープ加工を行っている。クレープ加工は長年、顧客からの下請加工が主である。加工賃は顧客から要求される価格で定まるが、指値的な部分も多いが、我慢するしかないのが現状である。加工には当地の軟水で知名度が高い「平成の名水百選」に選ばれた地域の湧水（針江の生水）を使用している。東京で開催の「ビワタカシマ春夏素材展」には当地産地のメンバーと毎年参画展示して、２０年以上続けている。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。また、貴社の中核事業（事業の柱となる事業分野）に大きな影響はありませんでしたか。

取引の主な顧客は商社であるが、東日本大震災の影響では、関東の顧客に少し被害があった程度であり、仕入材料の面では影響は無かった。当社の中核事業には大きな影響は無かったが、逆にスーパークールビズ用にステテコが注目された

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

最大のリスクといえば、原発事故である。万一の原発事故の場合は、風向きにより当地高島は長浜よりも危険度が高いと推定している。災害リスクとして一番大切なのは“人間の生命”であると考えている。当社周辺には、加工前後の製品が少ないため、材料・仕掛品、製品の被害は少額と見積もっている。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

前項目から続き、リスクマネジメントは、自分の生命、従業員の生命が大切と認識している。当社の事業継続の上から考えると、高島市内には、主要産業道路としては、国道１６１号線一本のみでは問題である。この産業道路の複線化は３０年以上前から、業界から複線設置の希望を出しているが、進んでいない状況である。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

前述の通り、当社は事業継続計画（BCP）を作成していないが、製造ノウハウはコンピュータに入れている。重要な技術・ノウハウの整備と今後の当社 BCP 検討作成は、後継者に任せる予定である。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。
見たり利用された事業者の方は、有効な情報と思われましたか。

高島市のハザードマップ作成状況や地域防災計画等は会社の方には伝わってこない。また、協同組合の方にも高島市からは伝わってこない。当社地区では自治体にしか通報は届いていない。当自治体の地区では、災害時を想定した防災訓練は実施している。会社を守ることは、行政ではやってくれない。例えば、道路が壊れたら会社は困るが、住民生活のための道路は公共機関が守るが、会社を守ってくれない。これが、この地域に企業の進出が少ない理由の一つになっている。

単独事業所では対応が困難な対策で、複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

産業道路の整備・増設については、地域の行政の施策が必要であるが進捗が遅い。この事案は、協同組合単独では議論できていない。商工会に期待したいが、遅々としている。しかし、永年使用した設備を更新して、当地織物関係者待望の高性能サイジング設備が完成しており、品質向上やデザイン開発の強化につながると期待している。これこそ、複数事業所や広域連携結果の賜物である。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

従業員の保護、生命を守ること以外に今実施する対策は無い。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

平成１８年には、当地織物工業技術の振興に長年寄与してきた滋賀県東北部工業技術センター高島支所の存続をめぐって、当時の市長や議員、織物・撚糸・晒の各組合員等２２０数余名が、早朝よりバスで高島を出て、大津県庁にて県知事に３，４００名の嘆願書を提出した。この高島地区は、従来から大阪や京都に通うのに不便な交通網であったため、住民にとって、この地で出来る仕事が必要であるとの認識から、織物産業を育ててきた。この産業を衰退させてはいけないと思う。
当地で使用する水は軟水であるので、外国、特に大陸の地下水は硬水が多いため海外の織物製品に対して高島の製品は高品質を維持できる自信を持っている。
高島の綿織物は、江戸時代から農閑期である冬場の仕事として発達してきた。琵琶湖沿いのため湿気が多く、綿を織りやすい環境が整っている。新製品開発に力を入れたい。８０年代にパジャマから始めた。肌着からの脱却も目指してきた。高島織物工業協同組合は平成２２年１～１２月の生産額は工業用の厚織や帆布なども合わせて６３億円。厚織や帆布は比較的堅調だが、ステテコやシャツなど衣料用の綿クレープは天候に左右されやすく、変動が激しい。高島は、ほかの繊維の産地と違って後継者が多くいることが特徴。この強みを生かして地場産業の復活に挑戦している。

－高島織物工業（２）

企業名	駒田織布株式会社		代表者名	代表取締役　駒田　勤　様	
住所	〒520-1512 滋賀県高島市新旭町 太田７９６		回答者名／所属	代表取締役 社長	駒田　勤　様
電話番号	0740-25-3466	ファックス番号	0740-25-3449	HP の有無	無し
資本金	２，０００万円		従業員数	１１人	
業種／団体	高島織物工業協同組合		設立年	昭和３６　現在３代目	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

当社は、産業資材基布等の製造・販売を行っている。その基布には、研磨布、ゴム資材、綿・麻・合繊帆布等　産業用資材・カバン他、インテリア雑貨向けがある。　材料の９０%は糸商社より仕入れし、撚糸し、整経し、織布し、検査出荷する。製品によっては、全工程を内製するか、外部へ依頼している。定期的に、素材展示会に参画して出品している。市場に出る最終製品は、トラックの幌シート、テントシート、デパートや商店街の軒先テント、トートバック、工業用滑り止めラバー等多種がある。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

当社の製造技術は、永年取引の糸商社からの材料仕入から産業資材基布を製造し顧客へ出荷までのサプライチェーンで重要な工程を担っているので、責任の重大さを感じている。製品の中には、当社のみ製造しているものがあり、これ等が当社の中核事業になりつつある。事業全般においては、東日本大震災の影響はあまり無かったと言える。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

過去に安曇川が氾濫して床下浸水したと聞いており、さらに地震における地盤軟化と液状化は、他人事ではないと認識している。当社にとって最大のリスクは、原材料が入手できなくなる場合である。このため、出荷製品の大半の材料が自社仕入れであることもあり、糸商社との関係維持向上に努めている。次に技術者の不慮の事故である。このため、事故予防の計画を考えている。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

もし、再び安曇川が氾濫すれば、当地域は完全に水没することが予測される。河川氾濫やゲリラ降水時の対策を含めて、行政と当地協同組合等の団体が協議して、万一のリスク回避を図るべきであると思う。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

大震災以降の取り組みでは、リスクマネジメントを含む BCP の策定、危機管理マニュアルの作成は今後検討して充実したい。しかし、人材不足で対策立案する時間が無いのが実態である。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。

高島市のハザードマップや県の災害予防計画については、この計画があることは知っていたが未だ自社での検討はしていない。これらが十分活用できるか否かも未検討のままである。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

事業者単独で出来ない地震、風水害、原発事故等の災害対策は、当地域での広域連携が重要である。広域連携の防災対策の協議は未だ進んでいないのが実態である。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。
当社が５０年以上の永年にわたり築いてきた顧客、協力会社、糸商社との関係を今後も良い関係で継続して行きたい。今で言うサプライチェーンマネジメントを現在以上に強化できるよう、危機対応の体制を充実して行きたい。危機対応で大切なものは、いかに製造技術を維持・継続していくかであると考える。
そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。
製造設備の効率化、生産性向上が課題であり、挑戦している。 前述のように、当社しか製造していない独自の製品を持っていることを誇りに思っており、継続していけるよう努力していく。

（4）高島織物業界における災害リスクの特徴

- 高島織物製品の販路は、商社、生地問屋、アパレル等を経由し、産業向け製品の場合は夫々の製造業へ繋がり、受注から末端の顧客までのサプライチェーンは長い。そのためサプライチェーン上で発生した災害が自社の事業経営に影響してくる。
- 当地の織物加工での製織は約６０軒の事業者で営む協働のシステムを持つ。また域内で漂白や染め、プリントを行う高島晒協業組合と協働しており、域内の道路はこれら地場事業の動脈である。

  この地域は過去に安曇川が氾濫しており、震災と重なると地盤沈下の懸念がある。今日まで道路保全と産業道路の増設が要求されている由縁でもある。
- 予測されている南海地震、東南海地震・琵琶湖西岸断層帯地震の想定は除外できない。従業員の被災、事業所の工場・建屋・製造機械設備・倉庫・電気通信設備等の損壊がありうる。
- 当地の原発リスクは、隣県福井の原発事故が日頃から懸念され、滋賀県地場産業の中では、当高島地区が一番危険地域である。

（5）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

ヒアリング先を含め、アンケート結果からＢＣＰ（事業継続計画）を今後検討したいなどの回答があった。ＢＣＰ策定、危機管理マニュアル作成は人材不足の意見が見られたことから、行政や支援機関の協力を得て、取り組むことから始めてほしい。

②.広域での支援策

滋賀大学等の大学機関と滋賀県・県内地場産業等のネットワークである「地域ブランド創出プロゼクト」を引き続き推進し、地域ブランドを名実なものにすることが期待されている。

広域災害のリスクの高い地域では、住民だけでなく産業基盤の維持について対策を求めたい。

９．－浜縮緬工業業界－

（１）調査概要

調査協力依頼先：浜縮緬工業協同組合

所在地：〒526-0061　滋賀県長浜市祇園町 871

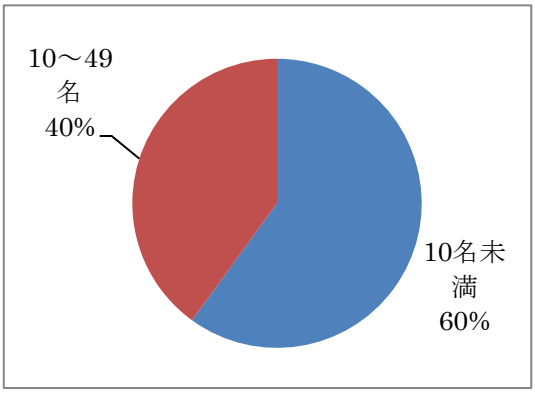
所属企業：19 社　　**アンケート回収社数**：6 社（有効回答 5 社）（回収率 26.3%）

※　内１社は、すでに廃業済みによる回答不能の丁重なコメントをつけての回答をいただいた。

厳しい経営環境の中でのご協力に、調査のまとめに当たって先ずは深謝の意を表します。

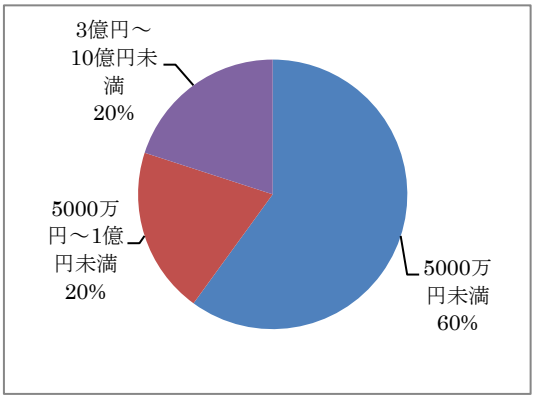
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	3	60.0%
10～49 名	2	40.0%
50～99 名	0	0.0%
100～299 名	0	0.0%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	5	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	3	60.0%
5000 万円～1 億円未満	1	20.0%
1 億～3 億円未満	0	0.0%
3 億円～10 億円未満	1	20.0%
10 億円以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	5	100.0%

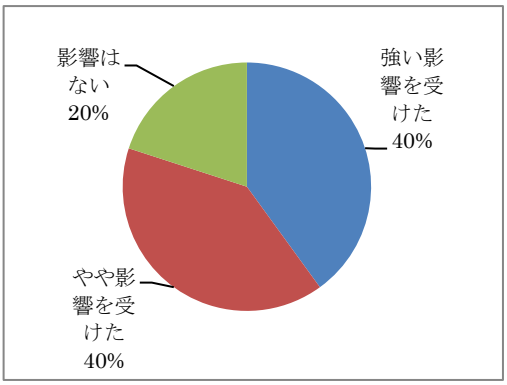


（２）浜縮緬工業協同組合における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響については、影響がなかったのは 5 社中 1 社のみで、2 社が「強い影響」、2 社が「やや影響」を受けており、80%の企業が何らかの影響を受けていた。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	2	40.0%
やや影響を受けた	2	40.0%
影響はない	1	20.0%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	5	100.0%



売上については、「明らかに増加」が 1 社（25.0%）あったが、「やや減少」2 社（50.0%）、「明らかに減少」1 社（25.0%）との回答もあった。製品価格、原材料価格の変化については、「明らかに増加した」「やや増加した」という回答を合わせると、75%の企業で、製品価格、原材料・仕入れ価格が増加したという結果であった。

	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%
やや増加（上昇）	0	0.0%	2	50.0%	2	50.0%
変わらない	0	0.0%	1	25.0%	1	25.0%
やや減少（下落）	2	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	－	1	－	1	－
計	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%

被害の要因では、顧客が「重大な被害を受けた」1 社（33.3%）、「多少被害を受けた」1 社（33.3%）と、顧客被害による影響が大きかった。「サプライチェーンによる被害」2 社（50.0%）、「電力不足による被害」1 社(25.0%)との回答があった。放射能風評、外国人観光客減少の影響はなかった。

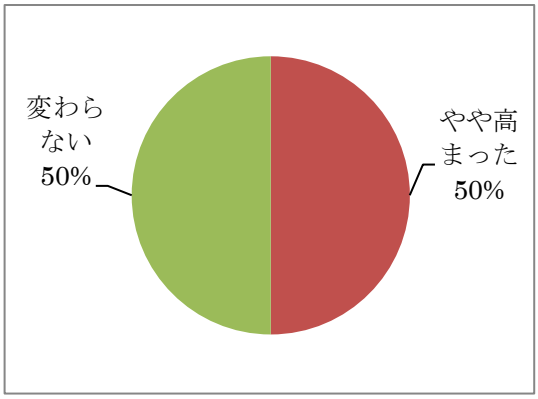
	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	1	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	1	33.3%	2	50.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	1	33.3%	2	50.0%	3	75.0%	4	100.0%	4	100.0%
無回答	2	－	1	－	1	－	1	－	1	－
計	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%

②.東日本大震災後に、経営管理者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

やや高まったとの回答が、2 社(50.0%)であった。

	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%
やや高まった	2	50.0%
変わらない	2	50.0%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	1	-
計	5	100.0%



項目別の変化では、役員・社員の安全対策、顧客の安全対策、ハードな資産の安全対策、ソフトな経営資源の安全対策のいずれについても、「やや高まった」1 社 (25.0%)に留まり、「変わらない」との回答が、75%以上を占めた。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや高まった	1	25.0%	0	0.0%	1	25.0%	1	25.0%
変わらない	3	75.0%	3	100.0%	3	75.0%	3	75.0%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	-	2	-	1	-	1	-
計	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

- 関東（東京）から東北地方への和装製品の流れが全くストップしたため、東京方向への生地の売上が極端に減った

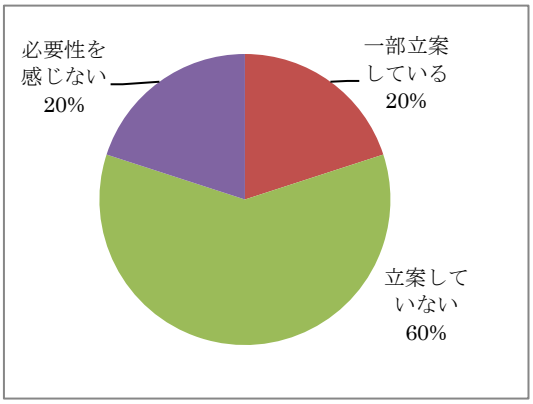
③.リスクマネジメントの現状と対策

大震災以前に、リスクマネジメント対策を、「一部立案している」は、1 社(20.0%)であった。

「立案していない」3 社（60%)、「必要性を感じない」1 社（20.0%）であり、リスクマネジメント対策への取り組みは少ない。

1）東日本大震災前のリスクマネジメント対策

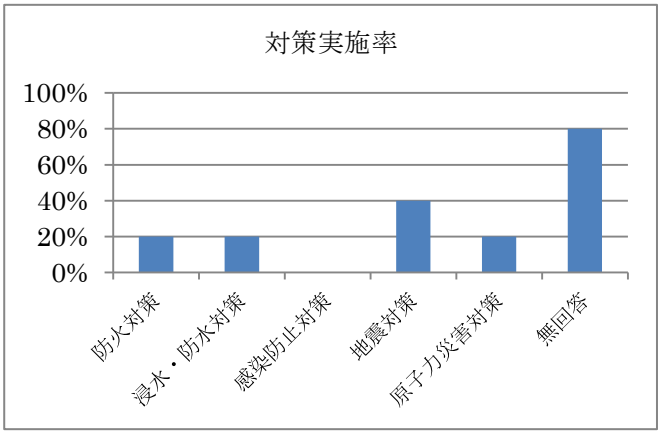
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	20.0%
立案していない	3	60.0%
必要性を感じない	1	20.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	-
計	5	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「地震対策」2 社（40%)、「防火対策」「浸水・防水対策」「原子力災害対策」各 1 社（20%)であった。

	回答数	対策率
防火対策	1	20%
浸水・防水対策	1	20%
感染防止対策	0	0%
地震対策	2	40%
原子力災害対策	1	20%
無回答	4	80%
計	9	20%



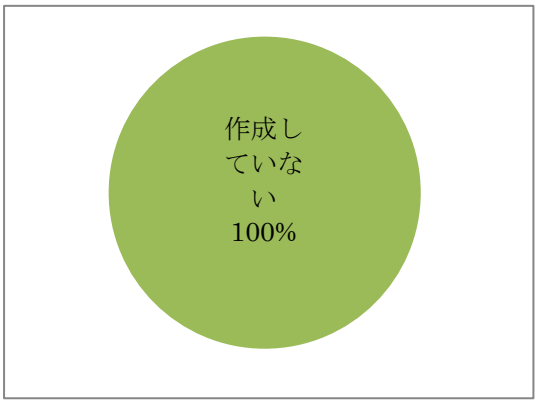
【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

- 自分の年齢など考えて震災があれば再建は無理と思っている

３）危機管理マニュアルの作成について

作成している会社はなかった。

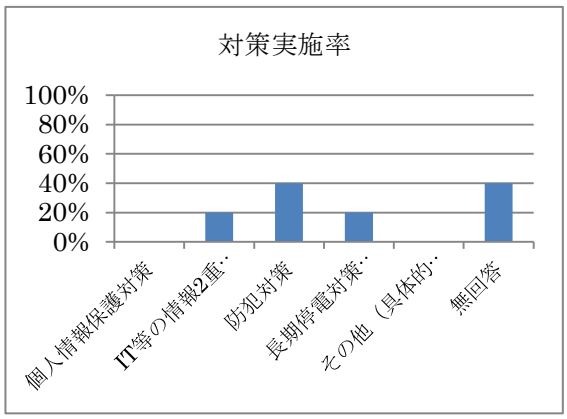
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアル	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアル	0	0.0%
作成していない	4	100.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	－
計	5	100.0%



４）実施しているセキュリティ対策（複数回答）

「防犯対策」2社(対策率40%)、「ＩＴ等の情報安全対策」、「長期停電対策」が各1社（対策率20%)であった。

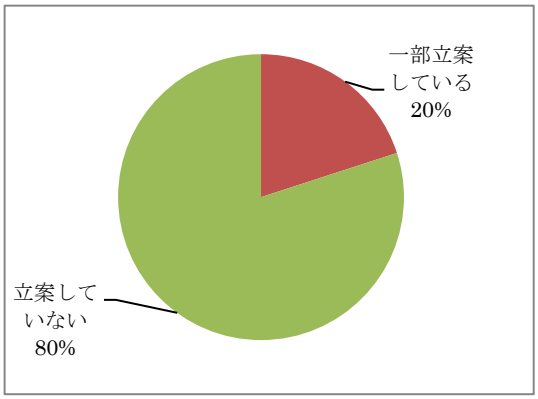
	回答数	対策率
個人情報保護対策	0	0%
IT等の情報2重化など安全対策	1	20%
防犯対策	2	40%
長期停電対策（3日間以上）	1	20%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	2	40%
計	6	



５）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（BCP)を、「一部立案している」1社(20.0%)であった。

	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	1	20.0%
立案していない	4	80.0%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	0	－
計	5	100.0%

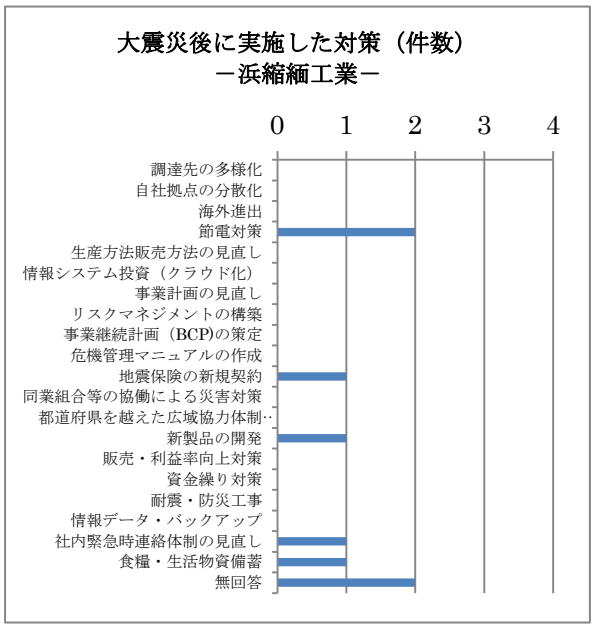


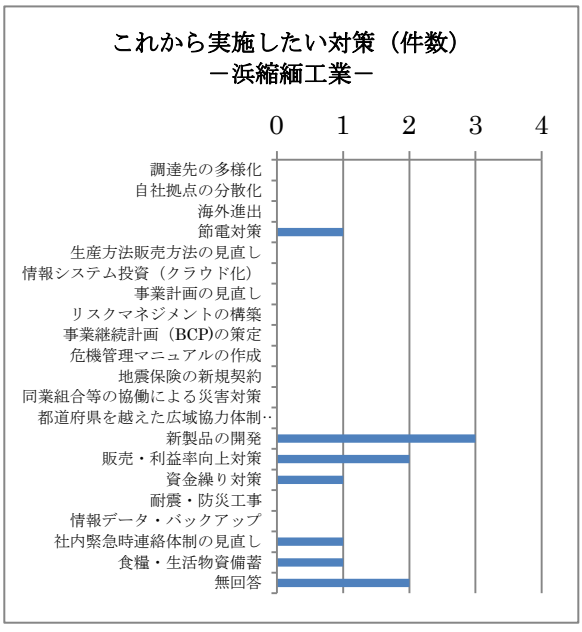
6）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、「節電対策」2社（40.0%）が最も多く、「地震保険の新規契約」「社内緊急時連絡体制」「新製品の開発」等が各1社（20.0%）であった。

これから取り組みたい対策は、「新製品の開発」3社（60.0%）が最も多く、次いで「販売・利益率向上対策」2社（40.0%）等であり、経営力向上による対応を求める方向が明らかとなった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	0	0.0%	0	0.0%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	0	0.0%
節電対策	2	40.0%	1	20.0%
生産方法販売方法の見直し	0	0.0%	0	0.0%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	0	0.0%	0	0.0%
リスクマネジメントの構築	0	0.0%	0	0.0%
事業継続計画（BCP）の策定	0	0.0%	0	0.0%
危機管理マニュアルの作成	0	0.0%	0	0.0%
地震保険の新規契約	1	20.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	0	0.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	0	0.0%
新製品の開発	1	20.0%	3	60.0%
販売・利益率向上対策	0	0.0%	2	40.0%
資金繰り対策	0	0.0%	1	20.0%
耐震・防災工事	0	0.0%	0	0.0%
情報データ・バックアップ	0	0.0%	0	0.0%
社内緊急時連絡体制の見直し	1	20.0%	1	20.0%
食糧・生活物資備蓄	1	20.0%	1	20.0%
無回答	2	40.0%	2	40.0%
計	8		11	





7）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由として、「運転資金不足」「積極的に作ろうと思わない」「地域の災害予想情報の不足」「リスクマネジメント人材の不足」が各 1 社あった。

8）専門家に期待すること（複数回答）

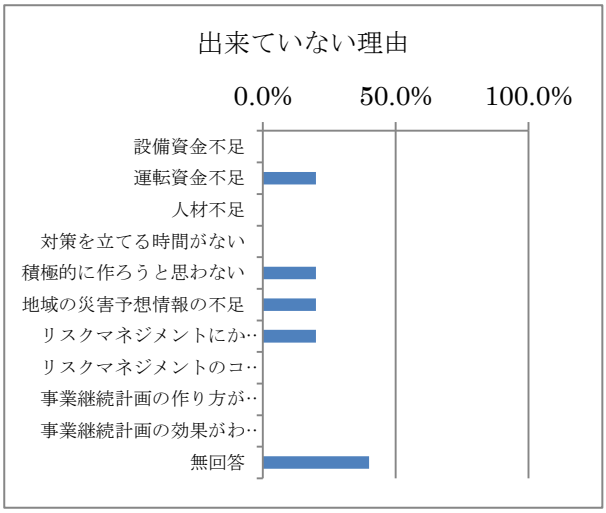
「販路開拓支援」「製品開発支援」が各 2 社(40.0%)、「危機管理体制構築」「情報化対策」が各 1 社(6.7%)であった。

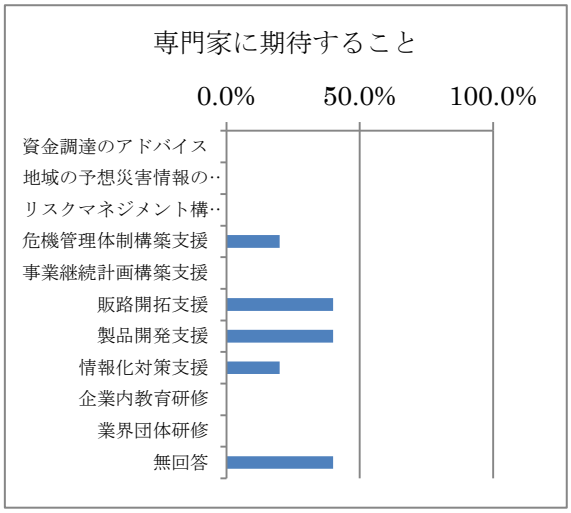
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	0	0.0%
運転資金不足	1	20.0%
人材不足	0	0.0%
対策を立てる時間がない	0	0.0%
積極的に作ろうと思わない	1	20.0%
地域の災害予想情報の不足	1	20.0%
リスクマネジメントにかける人材不足	1	20.0%
リスクマネジメントのコストが高い	0	0.0%
事業継続計画の作り方がわからない	0	0.0%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	2	40.0%
計	6	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	0	0.0%
地域の予想災害情報の提供	0	0.0%
リスクマネジメント構築支援	0	0.0%
危機管理体制構築支援	1	20.0%
事業継続計画構築支援	0	0.0%
販路開拓支援	2	40.0%
製品開発支援	2	40.0%
情報化対策支援	1	20.0%
企業内教育研修	0	0.0%
業界団体研修	0	0.0%
無回答	2	40.0%
計	8	





（3）ヒアリング調査

－浜縮緬工業（1）

企業名	有限会社両輪産業		代表者名	両輪　行雄　様	
住所	長浜市宮部町１０６０		回答者名／所属	両輪　行雄　様	社長
電話番号	0749(73)2128	FAX 番号	0749(73)2128	HP の有無	無
資本金	5,000 千円		従業員数	5 人	
業種／団体	絹織物業／浜縮緬工業（協）		設立年	昭和 38 年	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

製造品目：生機（生糸を一次的に織ったもので、組合で精錬され縮緬に成る前段階のもの）
特徴：特に特徴に差異のあるものではないが、品質第一を心掛け品質管理に特段の注意を払っている。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

当社としては特に影響を受けたことはない。受注は、特定の一社体制だが業況も安定している。

ただ業界としては、主要な納品先である京都の問屋に東北の顧客を持つものがあり、その悪影響は少なくないようである。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

災害のリスクより業界自体の先行きが心配である。事業承継は考えておらず、私の代で無事に終業まで継続できればよいと祈っている。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

危機管理については、事業経営だからといって特別に考えるものでなく、一般的にだれでも考えるものである。先述のとおり事業承継は考えておらず、事業継続不能の大災害到来が終業の機会になるかもしれない。生産需要の衰退傾向が事業継続にとっては災害以上のリスクであるともいえる。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

立地的に複数事業所間で連携できる状況でない。災害対応は地域による民生上の相互救援になる。つまり、何が何でもの事業継続対策は考えていない。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

必要なことと言われても思い浮かばない。昔、琵琶湖にも津波があったと聞いたことがある。そんな場合は、西向きに逃げるのでなく東（高速道路）を向いて避難すべしと思うくらいである。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

災害対策にしろ、経営診断にしろ、事業の継続性、将来性があってこその必要である。

－浜縮緬工業（２）

企業名	奥田織物工場		代表者名	奥田　重之　様	
住所	長浜市郷野町５１２		回答者名／所属	奥田　重之様	事業主
電話番号	0749(76)0389	FAX 番号	0749(76)0369	HP の有無	無
資本金	＊＊＊＊＊		従業員数	２人	
業種／団体	絹織物業／浜縮緬工業（協）		設立年	不詳（昭和１４年以前）	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

製造品目：網織紬（絹紡糸と魚網を織り混ぜた織物）・縮緬（生糸１００%の織物）
特徴：網織物は、昭和 60 年に滋賀県の伝統工芸品に指定されている。当初の開発は当地区であり、昭和１６年に「網絲絹織物工業小組合」の設立記録がある。昭和１４年付の機械登録証の鑑札が保存されており、創業は少なくともそれ以前と推定できる。現在、操業・生産は父親兄弟からそれぞれ承継した（３代目）当地区の２社だけである。しかし、需要の減退（ピーク時の５%）とともに、機械設備の稼働状況は５０%で、半分は遊休状態である。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

消費の自粛ムードにより売上がやや減少した。原材料調達の大半が中国、ブラジルであり、その点では影響は免れた。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

特別に大きな危険を考えたことはないが、鍛冶屋（隣接地の地名）断層があり姉川地震はそれによるものと聞いている。幸い当地域では岩盤が強固で災害はなかったものらしい。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

事業所としての特別な危機管理はしていないが、行政主導の「防災の日」などの行事に積極的に参加している。地震・火事等の災害は、当然に工場にも関係するものであるから、地域の防災体制として積極的に対応している。また、地域では集落ぐるみで防災訓練等を行っており、生活と事業と区別なく混然一体での防災体制が地域・小企業の危機管理といえる。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。

見るくらいである。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

できれば早い予知・予報であるが、現状では無理らしい。可能性のあることは、通信衛星などを利用した、災害に強い情報システムである。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

滋賀県の、また当地域独自の貴重な伝統工芸品であるが、今の需要動向からいくと事業、技能の継承が極めてむつかしい状況にある。日本のよき和装文化の回復・維持・発展策を切に願う次第である。

（4）浜縮緬工業界における災害リスクの特徴

長浜、浜縮緬工業界のアンケート、ヒアリングによる大災害対応策に関する調査分析を終え強く受け取った事は、経営者意識の最大重心は業界の将来展望にあり、大災害対応策への関心は必要性を感じながらも後回しにせざるを得ない経営環境の実態である。すなわち、和装文化の低調による需要の長期低落傾向である。現在 19 社（冒頭記したように 1 社はすでに廃業している）の組合員であるが、ピーク時は 100 社以上の組合員であったそうである。また、ヒアリング先の 1 社は、現在の需要はピーク時の 5%であり機械設備の稼働状況は 50%とのことで、甚だしい需要減退の実態を知らされた。

滋賀県は比較的災害が少ないという認識は、県全域に共通する意識であろうが、長浜地区では歴史的にも地質的にも大地震のリスクがあり、かつ今回、原子力発電所事故に伴う放射能リスクが“対岸の火事”ではなくなってきた。さらに、各事業所はいわゆる集積しておらず、居住地域に点在して立地している。これは、緊急時には業界団体で組織的に対処しにくく、むしろ地域住民とともに社会的な共同活動が要請される。

（5）対策のポイント

- 個々の事業所が個別に各種対策を構築していくのは難しい。
- 行政、中小企業団体、業界団体からリスクマネジメントの必要を啓蒙していく。
- 業界団体で組織的にリスクマネジメントを構築すると共に個別事業所ごとにも個別の計画を指導していく。
- リスクマネジメントが周知された上で、危機管理、ＢＣＰへ発展させる。その際、行政等は、当然に電力会社、地域住民等との協議を含めていかなければならない。なお、リスクマネジメント等の構築、指導に当たっては、平常時の経営計画と切り離した特別なものとしてではなく、平常時の経営計画の一環としての位置づけで行うことに留意しなければならない。

１０．－滋賀バルブ業界－

（１）調査概要

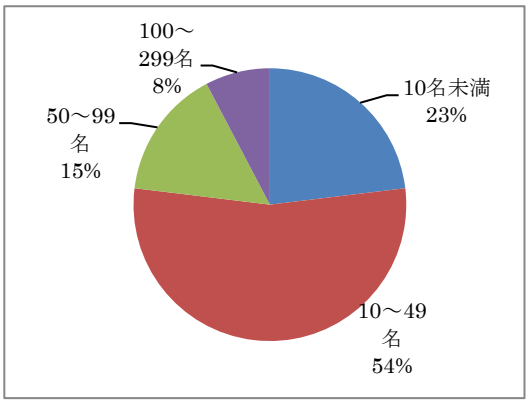
調査協力依頼先：滋賀バルブ協同組合

所在地：〒522-0037　滋賀県彦根市岡町 52

所属企業数：33 社　　**アンケート回収社数**：13 社（回収率 39.4%）

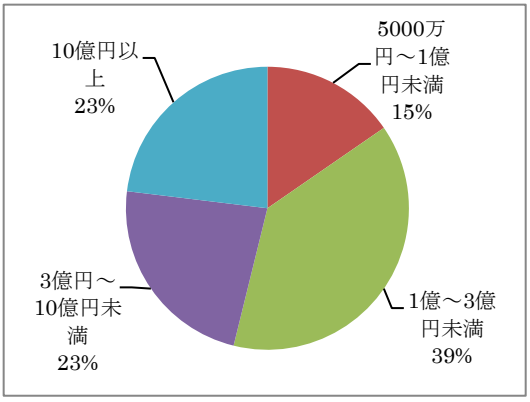
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	3	23.1%
10～49 名	7	53.8%
50～99 名	2	15.4%
100～299 名	1	7.7%
300 名以上	0	0.0%
無回答	0	－
計	13	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	0	0.0%
5000 万円～1 億円未満	2	15.4%
1 億～3 億円未満	5	38.5%
3 億円～10 億円未満	3	23.1%
10 億円以上	3	23.1%
無回答	0	－
計	13	100.0%

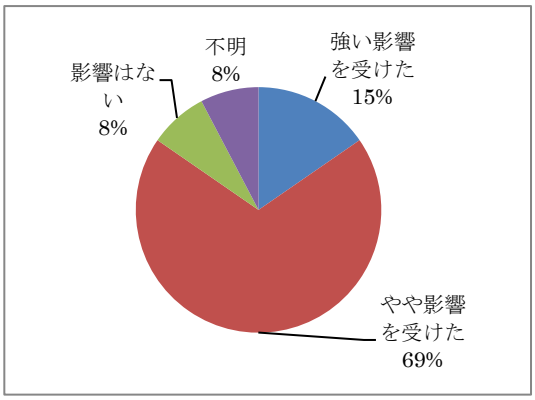


（２）滋賀県バルブ工業における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響については、「強い影響」2 社（15.4%）、「やや影響」9 社（69.2%）を合わせて約 85%の企業が影響を受けた。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	2	15.4%
やや影響を受けた	9	69.2%
影響はない	1	7.7%
不明	1	7.7%
無回答	0	－
計	13	100.0%



売上面では、「明らかに増加」2社（16.7%）、「やや増加」4社（33.3）と約50%の企業で増加した一方、「やや減少」1社(8.3%)、「明らかに減少」2社（16.7%）と、減少した企業もあり、影響のバラツキがあった。原材料・仕入れ価格では、「明らかに上昇」と「やや上昇」を合わせると、83%の会社が上昇したと回答した。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料 仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	2	16.7%	1	8.3%	1	8.3%
やや増加（上昇）	4	33.3%	2	16.7%	9	75.0%
変わらない	3	25.0%	5	41.7%	2	16.7%
やや減少（下落）	1	8.3%	3	25.0%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	2	16.7%	1	8.3%	0	0.0%
無回答	1	－	1	－	1	－
計	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%

顧客への影響では、「重大な被害があった」1社（8.3%）、「多少被害を受けた」5社（41.7%）と半数に上り、サプライチェーンへ影響も、58%の企業で影響があった。

被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	5	41.7%	7	58.3%	3	25.0%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	6	50.0%	5	41.7%	9	75.0%	12	100.0%	12	100.0%
無回答	1	－	1	－	1	－	1	－	1	－
計	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

東日本大震災が及ぼした経営への具体的影響要因については、好要因と悪要因に分かれた。

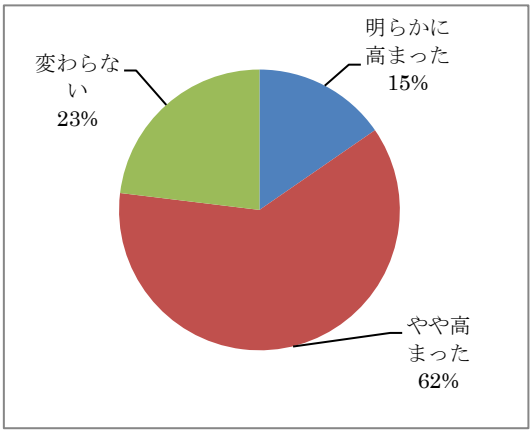
- ライフライン用の継ぎ手・バルブ・コックの需要が４～6 月に急上昇した。30～50%UP
- 一部の原材料の調達難
- 風評被害による物品の販売低下　など

②.東日本大震災後に、経営者として、どのような意識の変化があったか

1）リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」2 社(15.4%)、「やや高まった」8 社（61.5%）と両者で 77%であった。他業界にくらべ危機意識が高い。

	回答数	構成比
明らかに高まった	2	15.4%
やや高まった	8	61.5%
変わらない	3	23.1%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	0	－
計	13	100.0%



具体的な安全対策では、「明らかに高まった」と「やや高まった」を合わせると、社員の安全対策は 62%、顧客の安全対策は 50%、ハード資産の対策は 83%、ソフトな資産対策は 73%といずれについても、高い意識を示した。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	1	7.7%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%
やや高まった	7	53.8%	5	50.0%	9	75.0%	8	72.7%
変わらない	5	38.5%	5	50.0%	2	16.7%	3	27.3%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	3	－	1	－	2	－
計	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%	13	100.0%

【自由記載】

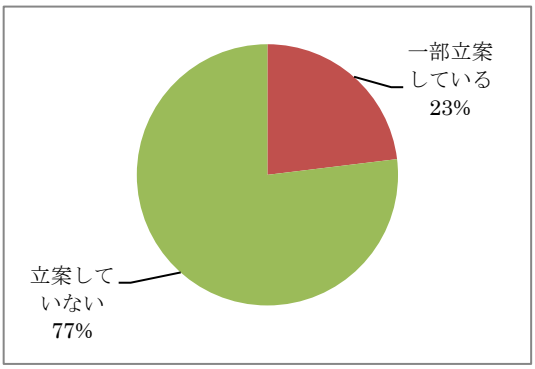
- 人材の育成
- 従業員の安全の確保。
- 震災復興に協力を惜しまないという意気込みはあるが、政治の足の引っ張り合いにうんざり。など

③.リスクマネジメントの現状と対策

1）大震災前のリスクマネジメント対策

「一部立案している」3 社(23.1%)であった。震災前のリスクに対する対策は弱かった。

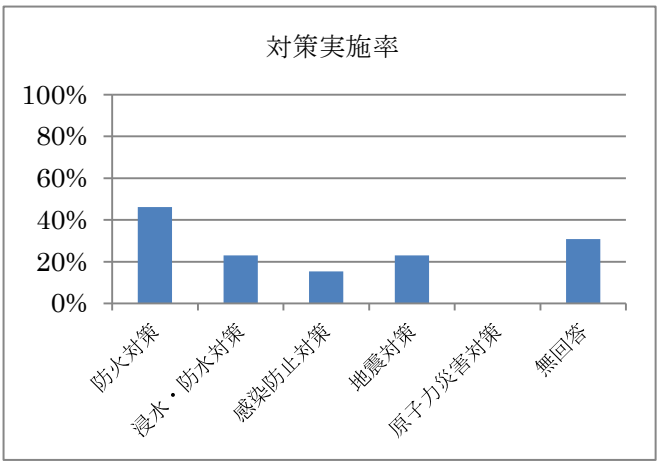
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	3	23.1%
立案していない	10	76.9%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
計	13	100.0%



2）立案している防災対策（複数回答）

「防火対策」6 社（対策率 46%）、「地震対策」「浸水・防水対策」各 3 社(23%)、「感染防止対策」2 社（対策率 15%）であった。

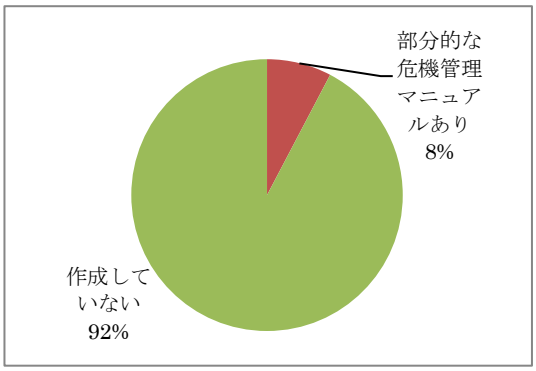
	回答数	対策率
防火対策	6	46%
浸水・防水対策	3	23%
感染防止対策	2	15%
地震対策	3	23%
原子力災害対策	0	0%
無回答	4	31%
計	18	



3）危機対応マニュアルの作成状況

危機対応マニュアルは、「部分的な危機管理マニュアルあり」1 社（7.7%）と作成しているところは少なかった。

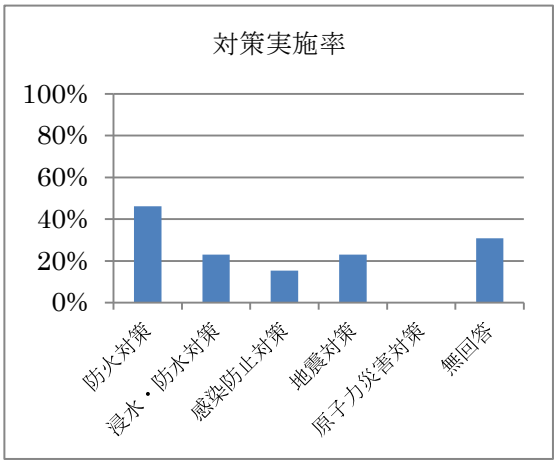
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	0	0.0%
部分的な危機管理マニュアルあり	1	7.7%
作成していない	12	92.3%
必要性を感じない	0	0.0%
計	13	100.0%



4）セキュリティ対策の現状（複数回答）

「防犯対策」5 社(対策率 38%)、「ＩＴ等の情報 2 重化対策」5 社（対策率 38%）への取り組みが高かった。

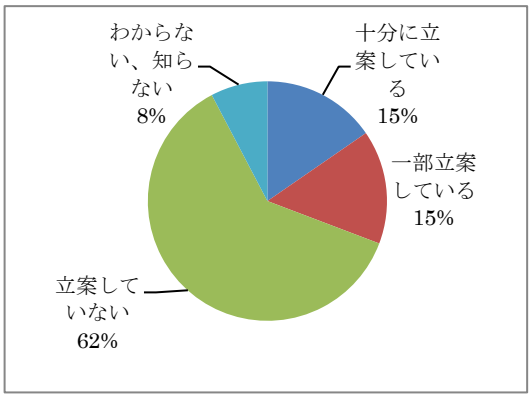
	回答数	対策率
個人情報保護対策	1	8%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	5	38%
防犯対策	5	38%
長期停電対策（3 日間以上）	1	8%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	4	31%
計	16	



5）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

事業継続計画（ＢＣＰ）は、「十分に立案している」2 社(15.4%)、「一部立案している」2 社 (15.4%)であり、他の地場産業に比較して取り組んでいる企業が多い。

	回答数	構成比
十分に立案している	2	15.4%
一部立案している	2	15.4%
立案していない	8	61.5%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	1	7.7%
計	13	100.0%

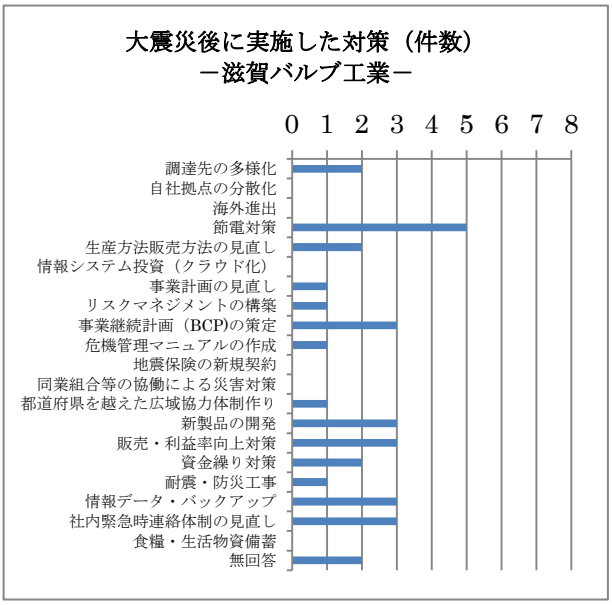


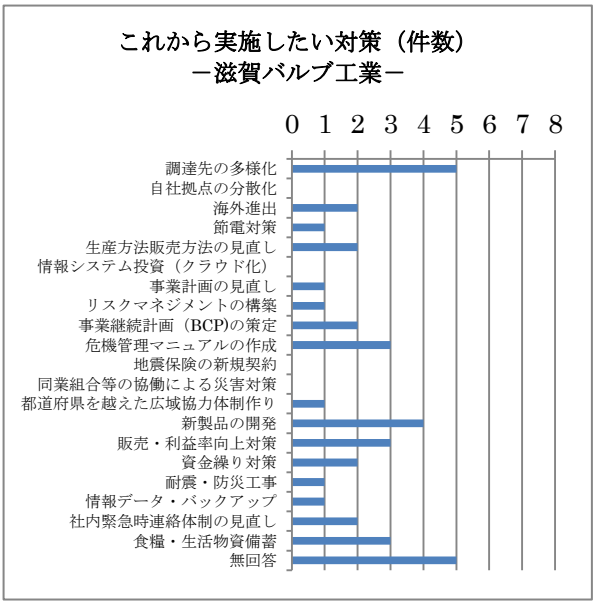
6）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後の取り組みでは、「節電対策」5 社(38.5%)に次いで、「事業計画の見直し」「新製品の開発促進」「販売・利益率向上対策」「情報データ・バックアップ」「社内緊急連絡網」が各 3 社(23.1%) と、各社とも、迅速に対応していることが示唆された。

これから取り組みたい項目は、「調達先の多様化」5 社(38.5%)が最も多く、次いで、「新製品の開発」4 社(30.8%)など、前向きな対策が中心であった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	2	15.4%	5	38.5%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	2	15.4%
節電対策	5	38.5%	1	7.7%
生産方法販売方法の見直し	2	15.4%	2	15.4%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	0	0.0%
事業計画の見直し	1	7.7%	1	7.7%
リスクマネジメントの構築	1	7.7%	1	7.7%
事業継続計画（BCP)の策定	3	23.1%	2	15.4%
危機管理マニュアルの作成	1	7.7%	3	23.1%
地震保険の新規契約	0	0.0%	0	0.0%
同業組合等の協働による災害対策	0	0.0%	0	0.0%
都道府県を越えた広域協力体制作り	1	7.7%	1	7.7%
新製品の開発	3	23.1%	4	30.8%
販売・利益率向上対策	3	23.1%	3	23.1%
資金繰り対策	2	15.4%	2	15.4%
耐震・防災工事	1	7.7%	1	7.7%
情報データ・バックアップ	3	23.1%	1	7.7%
社内緊急時連絡体制の見直し	3	23.1%	2	15.4%
食糧・生活物資備蓄	0	0.0%	3	23.1%
無回答	2	15.4%	5	38.5%
計	33		39	





７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

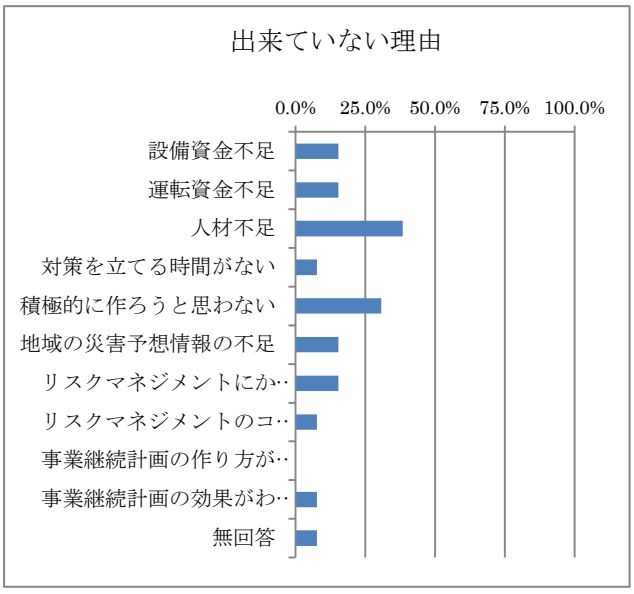
取り組みたいができていない理由について、「全般的に人材不足」5 社（38.5%）が多い一方、「積極的に作ろうと思わない」も 4 社（30.8%）あった。そのほか、資金、人材、ノウハウの不足により十分な取り組みができていないことが示唆された。

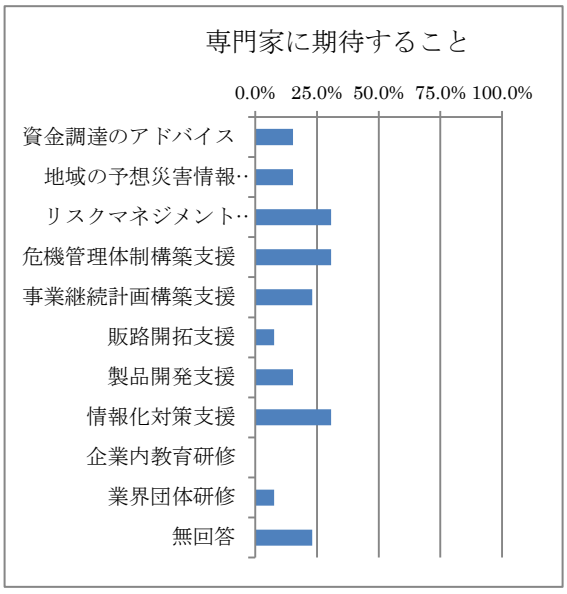
８）専門家に期待すること（複数回答）

専門家に期待することは、「リスクマネジメント構築支援」「危機管理体制構築支援」「情報化対策支援」が各 4 社（30.8%）、また「事業継続計画構築支援」も 3 社（23.1%）あるなど、リスク対策に対する外部専門家の支援が期待されていることがわかる。

取り組みたい項目が出来ていない理由		
	回答数	回答率
設備資金不足	2	15.4%
運転資金不足	2	15.4%
人材不足	5	38.5%
対策を立てる時間がない	1	7.7%
積極的に作ろうと思わない	4	30.8%
地域の災害予想情報の不足	2	15.4%
リスクマネジメント人材不足	2	15.4%
リスクマネジメントコストが高い	1	7.7%
事業継続計画の作り方がわからない	0	0.0%
事業継続計画の効果がわからない	1	7.7%
無回答	1	7.7%
計	21	

専門家に期待すること		
	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	2	15.4%
地域の予想災害情報の提供	2	15.4%
リスクマネジメント構築支援	4	30.8%
危機管理体制構築支援	4	30.8%
事業継続計画構築支援	3	23.1%
販路開拓支援	1	7.7%
製品開発支援	2	15.4%
情報化対策支援	4	30.8%
企業内教育研修	0	0.0%
業界団体研修	1	7.7%
無回答	3	23.1%
計	26	





（3）ヒアリング調査

－滋賀バルブ業界（1）

企業名	エスビーバルブ工業株式会社		代表者名	馬場　伸一　様	
住所	彦根市高宮町２９９３番地		回答者名／所属	馬場　伸一　様	社長
電話番号	0749-25-2150	FAX 番号	0749-25-3329	HP の有無	有
資本金	1000 万円		従業員数	１０人	
業種／団体	弁・同附属品製造業		設立年	昭和 42 年	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

主たる製品:パルプ用板弁　ナイフゲート弁　スライドゲート弁　ピンチバルブ　エアーピンチバルブ　バタフライバルブ　バタフライタンバー弁　ワンタッチゲート弁　コック弁（プラグ弁）ボールバルブ

特徴：特別な特徴というものはない。バルブには大きく分けて、公共事業用、船舶用、一般産業用に分けられる。その観点から言えば、当社は一般産業用バルブに該当する。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

東日本大震災の影響については、直接的影響と間接的影響に分けて設問すべきである。直接的影響も中核事業にも影響はなかったが、間接的影響は当然に、かつ誰にもあるものである。製品価格や資材価格の変動、サプライチェーンの支障はもとより、「復興増税」などは間接的影響と言えば当社に限らず誰にも該当する影響と言える。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

当社にとって最大の災害リスクは何かと聞かれても「分からない」と答えるしかない。滋賀県にも過去に地震、水害等いくつかの大災害があったことは記録、経験で知っており、それらがいつか再発する可能性は十分にあり、ひいては北朝鮮による敦賀原発ミサイル攻撃等による大災害リスクも、簡単に「想定外」として片づけられないことは今回みんなが痛感したことである。中小企業は、「最大のリスク」は何かより、「あらゆる考えられるリスク」を想定していなければならない。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

中小企業にカタカナの経営用語はふさわしくない。中小企業経営者は、災害以外にも毎日がリスクであり、文字通り命がけで（死をかけて）経営しているものである。災害に対するリスクは当然に考えなければならないが、防災についてはまず「自己責任」であり「自己判断」と心得なければならない。万全の防災対応ができるにこしたことないが、当然に立地、資金面、経済効果上の判断、その他いろいろな制約があり一定の限界があるのは仕方がないことである。限界以上の災害があれば受け入れるよりない。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

中小企業は、毎日がリスクの連続であり、考えられる被災対応は、常日頃から経営者の頭の中にある。改まった事業継続計画（ＢＣＰ）などという官僚的発想による「紙に書いたもの」は要らない。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。

知っている。壁に張ってある。役所が高コストをかけて作成したものだろうが、一つの情報としての価値はある。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

ない。無理である。前述したように、基本的に危機管理は「自己責任」「自己判断」である。大体、今回の災害復興の遅れも、政治家・官僚・電力会社の責任感・切迫感の度合いが、我々中小企業経営者のそれとの違いによるものである。中小企業でこんなのんきな経営をしていたら、即倒産である。今回の公共体、ほとんど公共体である電力会社の復旧・復興の進め方、国の増税チャンスの考えには、中小企業者として憤りを感じている。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。

基本的に「自己責任」をしっかり認識しておくことである。政治や行政に頼らず、自社のことは自社で判断し責任をもつという意識である。阪神大震災に比べて今回の復旧が遅い原因は、神戸という都市部と東北という地方部の住民の気質の違いによるところがあると考えている。つまり、政治・行政を動かすのも「自己責任」の一端であることを思い致すべきである。

そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。

ここ２０年で経営環境が大きく変化した。今後も、経済構造は更に変化・縮小してゆくであろう。しかし、人間・社会がある以上「産業」が無くなることはない。要は、いかに生き残っていくか、勝ち残っていくかである。そのためには、現事業にしがみつくのでなく、柔軟な変態・開発・転業ができる経営でなければならないし、それができるのが中小企業であり、それを考えるのが中小企業の経営者の仕事であると思っている。災害も含めて、経営環境の変化に即応できていく経営者でありたい。

経営診断は３～４年に１回は受けるべきと思っている。有効な情報があれば知らせてほしい。

－滋賀バルブ業界（２）

企業名	大丸工業株式会社		代表者名	松崎　茂　様	
住所	彦根市西葛籠町４２２		回答者名／所属	松崎　茂　様	社長
電話番号	0749(25)1769	FAX 番号	0749(28)2832	HP の有無	有
資本金	5000 万円		従業員数	32 人	
業種／団体	銅・同合金鋳物製造業		設立年	昭和 48 年	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

製造品目：各種青銅鋳物（青銅バルブ・継手類・機械部品）

特徴：耐食性（＝耐腐食性）が優れており、すなわち水に強いことから各種の水関連製品に活かされている。バルブは、素材をグループ会社に提供することにより製品化している。

平成１６年に中国大連市に中国工場を設立。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。

４月から８月にかけて、仮設住宅等のライフライン用継手、バルブ・コックの仮需要が急上昇（３０～５０%）した。サプライチェーンの供給基地としての立場にあり、震災復興に貢献したい。従って、被災地は気の毒に思うが、当社としては震災によるマイナス影響はなかった。しかし、１０月現在では見込生産が過剰気味で生産調整中である。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

炉の冷却装置・冷却水パイプの破損と溶湯（溶かされた金属）管理である。前者は原発の冷却装置に似ており、後者は即従業員の労働災害につながる。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか？

冷却装置の命綱である電力確保である。従って、停電に備え自家発電体制を完備した。今夏は電力会社と申し合わせ、土・日出勤制も採った。最大のリスクマネジメントは電力マネジメントである。

事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

特別ＢＣＰとして作成しているわけではないが、防災対策としてとっているのは、停電と環境保全（多量に排出する産業廃棄物処理）であり、前者については自家発電装置、後者については産業廃棄物保管庫を設置した。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。

自治会等民生用ＰＲで知る程度で、行政による産業向けＰＲが弱いと思う。消防署や環境局による指導を受けることがある。

複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか

何といっても電力供給の安定である。

危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。
電力と水（冷却用）の確保である。
そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。
政治と経済は表裏一体であり、昨今の政治は退廃しきっている。中国に行くと日本の総理大臣のめまぐるしい変更を揶揄される。現在の経済はこの政治の退廃ぶりを反映したものである。ＴＰＰは世界経済動向の中で乗り遅れるべき事ではなく、また水田は防災上も必要な施設（水タンク）であり、守られるべきものである。民間には震災復興に向けた大きな意気込みがあるのに、政治がしっかりしてくれなければ困る。昨今の政界の動きを見るにつけ、国のリーダーは国民投票で選びたいものだ。

（４）対応策提言のポイント

ヒアリングの設問の一つの「リスクマネジメントについての考え」についての質問につき、『中小企業経営者は、災害にかかわらず毎日がリスクの連続であり、命がけで経営している。万全の防災体制ができるにこしたことないが、制約ある経営資源の中で一定の限界があるのは仕方がないことである。』という回答をもらった。災害に関してのアンケートだったので、一瞬、的を外されたかなと思ったが、あとでよく考えてみると、今のリスクマネジメントを正に的確に表現した回答であることに気がついた。すなわち、ＩＳＯ　Ｇｕｉｄｅ７３ではリスクを「目的に対する不確かさ」と定義している。従って、「未来の不確かさのマネージ」がリスクマネジメントなら、正にこの経営者の回答は的を射た的確なリスクマネジメントの説明に当たるのである。厳しい毎日の中小企業経営の現場からならではの回答であり、中小企業経営はリスクマネジメントそのものといってもよいと再認識させられた。今回のテーマが東日本大震災を受けての調査研究事業であるため、つい災害関連リスクに焦点をあてた誘導になったが、いきなり「ＢＣＰを」というよりも、一般的なリスクマネジメントから構築していくのが得策かもしれない。各個別の防災対策は、それぞれ為されていることがアンケート結果からも評価できる。問題は、体系的な計画策定と日常経営でのＰＤＣＡサイクルの定着である。それには、行政、中小企業団体、業界団体、中小企業診断士等からの強いアプローチが必要であり同時にその実現が望まれるところである。

１１．－高齢者介護福祉施設事業－

（１）調査概要

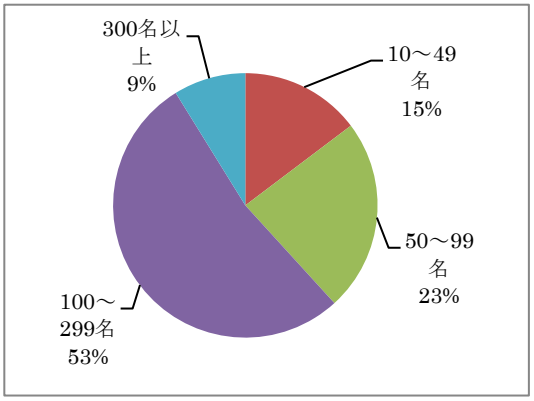
調査協力依頼先：滋賀県老人施設協議会

所在地：〒525-0072　滋賀県草津市笠山 7-8-138　滋賀県社会福祉協議会内

会員数：69 施設、アンケート依頼社数：58 施設　**アンケート回収社数**：37 社　回収率　63.8%

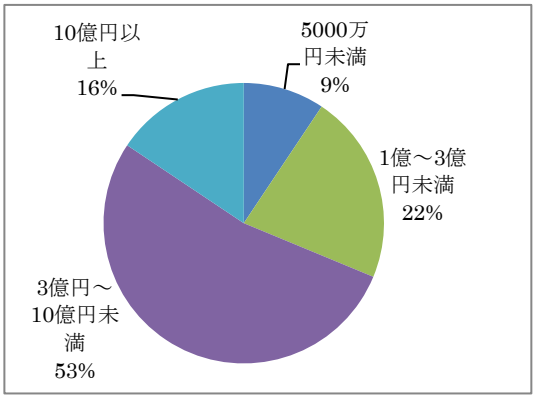
①. 従業員規模の分布

	回答数	構成比
10 名未満	0	0.0%
10～49 名	5	14.7%
50～99 名	8	23.5%
100～299 名	18	52.9%
300 名以上	3	8.8%
無回答	3	－
計	37	100.0%



②. 売上規模の分布

	回答数	構成比
5000 万円未満	3	9.4%
5000 万円～1 億円未満	0	0.0%
1 億～3 億円未満	7	21.9%
3 億円～10 億円未満	17	53.1%
10 億円以上	5	15.6%
無回答	5	－
計	37	100.0%

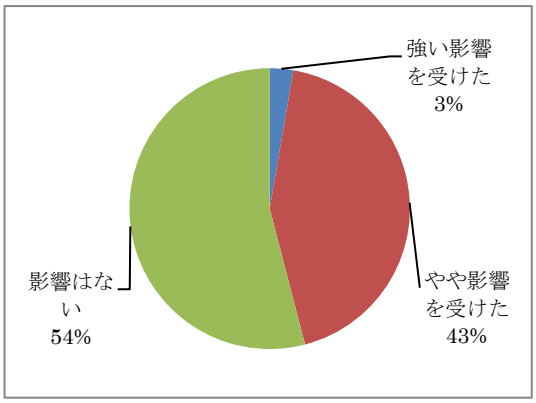


（２）高齢者施設における調査結果のまとめ

①.東日本大震災の影響

東日本大震災の影響について、「強い影響があった」1 社(2.7%)、「やや影響を受けた」16 社(43.2%)であった。「強い影響を受けた」という施設は、3 月末に工事が終了する予定の小規模多機能型介護施設の建築資材が不足したため、開設を延期せざるを得ない状況となった。そのため、開設に備えて人材の採用も終えており、経営面で大きな影響を受けた。というケースがあった。

	回答数	構成比
強い影響を受けた	1	2.7%
やや影響を受けた	16	43.2%
影響はない	20	54.1%
不明	0	0.0%
無回答	0	－
計	37	100.0%



影響の内容では、原材料仕入価格が、「明らかに上昇」1社(6.7%)、「やや上昇」4社(26.7%)と、回答した。製品価格は、「やや上昇」と3社(23.1%)が回答した。

影響の内容	売上面		製品価格		原材料仕入価格	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに増加（上昇）した	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
やや増加（上昇）	0	0.0%	3	23.1%	4	26.7%
変わらない	15	93.8%	10	76.9%	10	66.7%
やや減少（下落）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに減少（下落）した	1	6.3%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	21	－	24	－	22	－
計	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%

被害の要因として、サプライチェーンの影響をあげた事業所が多く、「重大な被害があった」2社(13.3%)、「多少被害を受けた」7社（46.7%)と回答があった。電力不足による支障は、やや被害を受けたと回答した事業所が、3社（18.8%)であった。顧客の被害、放射能による影響、外国人観光客減少の影響は、なかった。

被害の要因	貴社の顧客に重大な被害		サプライチェーンによる被害		電力不足による重大な支障		放射能等による風評被害		外国人観光客減少の影響	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
重大な被害があった	0	0.0%	2	13.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
多少被害を受けた	0	0.0%	7	46.7%	3	18.8%	0	0.0%	0	0.0%
特にない	15	100.0%	6	40.0%	13	81.3%	15	100.0%	15	100.0%
無回答	22	－	22	－	21	－	22	－	22	－
計	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%

【自由記載】（東日本大震災が貴社に及ぼした影響について）

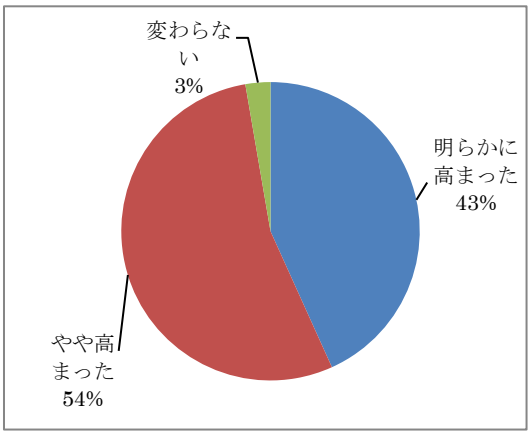
- 被害を受けた施設の受け入れが不可能であった。
- 経管栄養の方の注入食が中々手に入らなかった。
- 認知症の方の新薬の投与が遅れた（工場が被害にあったので）"
- 製造業社が東北地方にあったため、商品の一部に調達できないものがあった。
- 紙おむつ類など、必要な介護資材が一部欠品したため、代替品を使用した。事業そのものへの影響はなかった。
- 小規模特養の建設中であり、工期が３月末であった。工事や設備に係る建築資材の不足や高騰により、諸経費が増加した。開設時期も数ヶ月遅れたため、その間の収入がなくなった。
- オムツや尿とりパット等の流通に遅れが生じた。布オムツで対応した。
- デイサービスの開設を予定していたが、入浴設備（浴槽）が納品されず、開業を３カ月延期せざるを得ず、重大な被害を受けた。

②.東日本大震災後に、経営管理者として、どのような意識の変化があったか

①. リスクマネジメントの必要性について

「明らかに高まった」「やや高まった」を合計すると、全体の 97.3%が意識が高まったと回答された。高齢者施設業界では、ほぼ全員の経営者の意識が高まっている。

	回答数	構成比
明らかに高まった	16	43.2%
やや高まった	20	54.1%
変わらない	1	2.7%
やや低くなった	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%
無回答	0	－
計	37	100.0%



項目別の質問では、役員・職員の安全対策の必要性について、「明らかに高まった」11 社（32.4%）、「やや高まった」23 社（59.5%）となり、顧客の安全対策について、「明らかに高まった」15 人（41.7%）、「やや高まった」20 人（55.6%）、ハード面（資産、建物）については、「明らかに高まった」6 人（17.1%）、「やや高まった」22 人（62.9%）、ソフト面（利用者情報、契約書、マニュアル等）については、「明らかに高まった」4 人（11.8%）、「やや高まった」24 人（70.6%）となり、いずれの項目も 80%以上の経営者の意識が高まった。

	社員の安全対策		顧客の安全対策		資産（設備、建物）の安全対策		ソフトな経営資産の安全対策	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
明らかに高まった	12	32.4%	15	41.7%	6	17.1%	4	11.8%
やや高まった	23	59.5%	20	55.6%	22	62.9%	24	70.6%
変わらない	3	8.1%	1	2.8%	7	20.0%	6	17.6%
やや低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
明らかに低くなった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	－	1	－	2	－	3	－
計	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%	37	100.0%

【自由記載】（経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか）

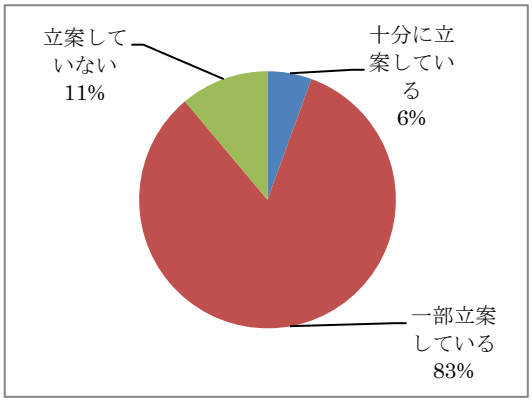
- 近隣に敦賀原発があり、危機感を覚えた。
- 大規模災害時の職員の確保の困難さ。"
- 施設職員のみでの災害時の対応の限界とその対策の構築。
- マニュアルの見直しを進める必要性をとても感じた。
- 日頃の訓練が大切である(命運を分ける)。
- 自施設の災害体制の見直しの必要を感じた。
- 施設の老朽化対策（築１７年）
- 巨大震災への備えを充実する必要性は感じるが、何の対策をすればよいのか判断に苦慮する。
- 地域との連携等の強化の必要性を感じた。
- 地域との連携や備蓄。
- 地域とのかかわりを重要視したい。いざと言うときにお互い助け合うことが出来る様、知恵を出したい。
- 食糧備蓄が少ない(現在７日分)。施設が非難受入れ場所となった時、生活用品が足りない。自家発電設備も足りない。
- 地域の方との連携の重要性を再度、強く感じています。
- ３月の時点で意識も高まり見直しをかけました。正直、また意識が少なくなっていました。
- 重要書類等の保管場所について（２階に保管する等考慮している）
- 高齢者施設なので、動けない人も多く、手助けがないと全員を助けることはできない。

など、多くの意見をいただいた。

③.リスクマネジメントの現状と対策

高齢者施設業界では、普段からリスクマネジメント対策に取り組んでおり、今回の調査でも、「十分に立案している」2 社(5.6%)、「一部立案している」30 社(83.3%)と、高い実施率であった。「立案していない」という施設でも、利用者中心のリスクマネジメントには取り組んでいることから、今回は、経営面の広範囲のリスクマネジメントという意味での回答であると推測される。

	回答数	構成比
十分に立案している	2	5.6%
一部立案している	30	83.3%
立案していない	4	11.1%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	-
計	37	100.0%

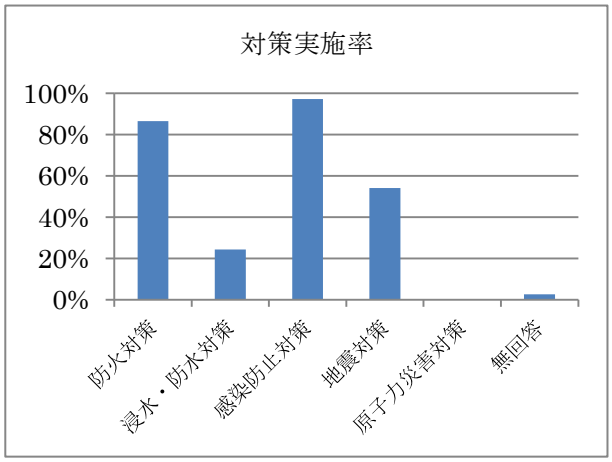


大震災前は、防火対策 88.9%、寒村防止対策は 100%立案されていた。大震災後は、節電対策に注力した施設が、31 施設中 24 施設と持っても多かった。このほか、オムツなどの調達先の多様化や、リスクマネジメントの構築、緊急連絡網の見直しなどが実施された。今後、取り組みたい項目としては、危機管理マニュアルの見直し、協業体制による災害協力などを幅広い対策を挙げている。

2）立案している防災対策（複数回答）

「感染防止対策」36 社(対策率 97%)、「防火対策」32 社(対策率 86%)、「地震対策」20 社（54%）、「浸水･防水対策」9 社(対策率 24%)であった。高齢者施設は、集団感染防止には、極めて高い意識と防止ノウハウを保有しており、調査でも実施率に表れた。防火対策もほとんどの施設で取り組まれていたが、地震対策、浸水・防水対策は、取り組みが格差がみられた。

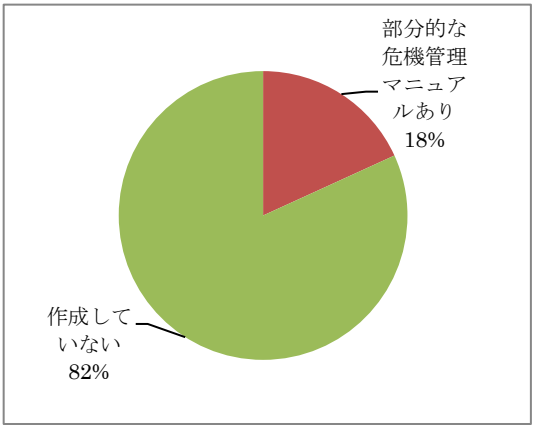
	回答数	構成比	対策率
防火対策	32	33.0%	86%
浸水・防水対策	9	9.3%	24%
感染防止対策	36	37.1%	97%
地震対策	20	20.6%	54%
原子力災害対策	0	0.0%	0%
無回答	1	-	3%
計	98	100.0%	



3）危機対応マニュアルの作成状況

「十分な危機管理マニュアルがある」とした事業所も 2 社(5.6%)あり、「部分的な危機管理マニュアル」31 社(86.1%)を含めると、90%以上の事業所で、危機管理マニュアルの作成が進んでいた。

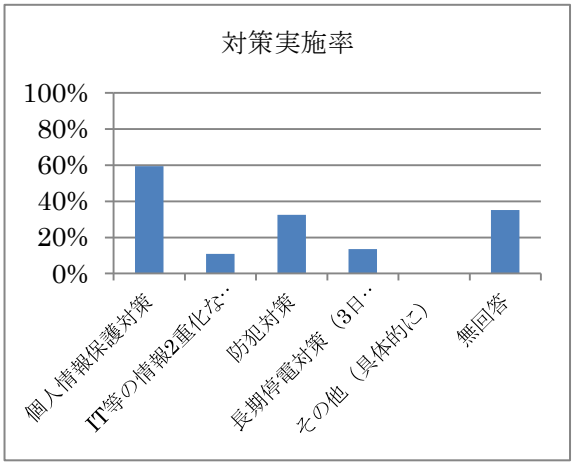
	回答数	構成比
十分な危機管理マニュアルあり	2	5.6%
部分的な危機管理マニュアルあり	31	86.1%
作成していない	3	8.3%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	0	0.0%
無回答	1	−
計	37	100.0%



4）セキュリティ対策の現状

「個人情報保護対策」22 社（対策率 59%）がもっとも多く、「防犯対策」12 社（33%）、「長期停電対策」4 社(11%)、「IT 等の情報 2 重化など安全対策」4 社（対策率 11%）であった。IT や情報関係のセキュリティ対策に課題がある結果となった。

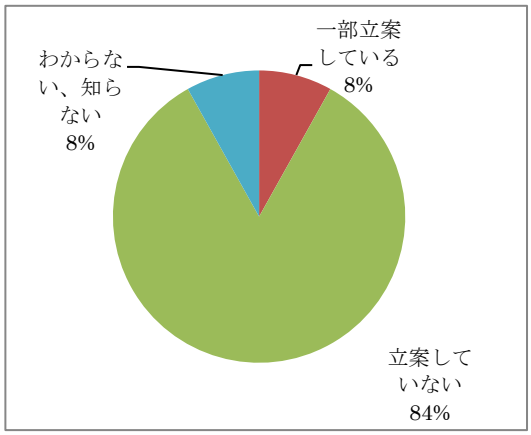
	回答数	対策率
個人情報保護対策	22	59%
IT 等の情報 2 重化など安全対策	4	11%
防犯対策	12	32%
長期停電対策（3 日間以上）	5	14%
その他（具体的に）	0	0%
無回答	13	35%
計	56	



5）事業継続計画（ＢＣＰ）の現状

「一部立案している」3 社（8.1%）、「立案していない」31 社（83.8%）となり、リスクマネジメントや危機管理対応と比較すると、事業継続計画への取り組みはほとんど行われていない。

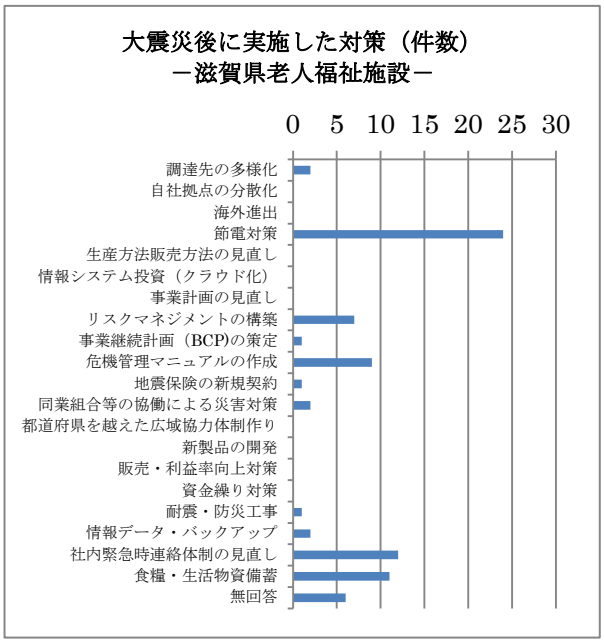
	回答数	構成比
十分に立案している	0	0.0%
一部立案している	3	8.1%
立案していない	31	83.8%
必要性を感じない	0	0.0%
わからない、知らない	3	8.1%
無回答	0	－
計	37	100.0%

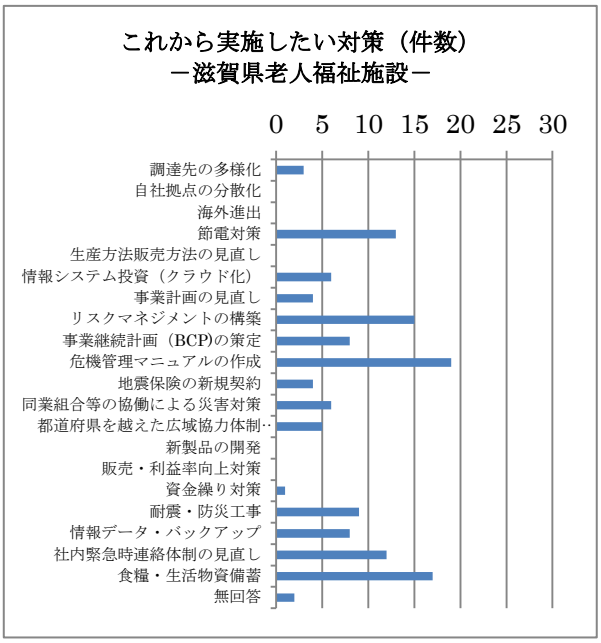


6）大震災後に取り組んだり強化した対策と、これから取り組みたい対策について

大震災後に実施した対策として、「節電対策」24 社（64.9%）、「社内緊急連絡網の見直し」12 社（32.4%）、「食糧・生活物資備蓄」11 社(29.7%)、「危機管理マニュアルの作成」9 社（24.3%）が多かった。これから取り組みたい項目として、「危機管理マニュアルの作成」19 社（51.4%）、「食糧・生活物資備蓄」17 社(45.9%)、「リスクマネジメントの構築」15 社（40.5%）、「節電対策」13 社（35.1%）などが上位となった。

	大震災後に実施した対策		これから実施したい対策	
	回答数	対策率	回答数	対策率
調達先の多様化	2	5.4%	3	8.1%
自社拠点の分散化	0	0.0%	0	0.0%
海外進出	0	0.0%	0	0.0%
節電対策	24	64.9%	13	35.1%
生産方法販売方法の見直し	0	0.0%	0	0.0%
情報システム投資（クラウド化）	0	0.0%	6	16.2%
事業計画の見直し	0	0.0%	4	10.8%
リスクマネジメントの構築	7	18.9%	15	40.5%
事業継続計画（BCP）の策定	1	2.7%	8	21.6%
危機管理マニュアルの作成	9	24.3%	19	51.4%
地震保険の新規契約	1	2.7%	4	10.8%
同業組合等の協働による災害対策	2	5.4%	6	16.2%
都道府県を越えた広域協力体制作り	0	0.0%	5	13.5%
新製品の開発	0	0.0%	0	0.0%
販売・利益率向上対策	0	0.0%	0	0.0%
資金繰り対策	0	0.0%	1	2.7%
耐震・防災工事	1	2.7%	9	24.3%
情報データ・バックアップ	2	5.4%	8	21.6%
社内緊急時連絡体制の見直し	12	32.4%	12	32.4%
食糧・生活物資備蓄	11	29.7%	17	45.9%
無回答	6	16.2%	2	5.4%
計	78		132	





【自由記載】（その他の取り組みについて）

- 職員研修で地震対策について行う。
- 非常食や生活物質等、当事業所や施設の人数だけでなく地域の方々の分も備蓄する予定です（収納倉庫の場所を検討しています)。
- BCP,危機管理マニュアルの作成に取り組んでいる。
- 施設地の自治会との連携。
- 自家発電装置の増強（増設）
- 井戸水の有効利用（純水化のための設備投資。
- 見直しを深くしていきたいと思う。
- 入所者の他施設への搬送など広域協力体制の検討。
- 孤立した場合の対応、ライフライン対策。
- 地震による様々なリスクを想定した危機管理マニュアルを作成する必要性を感じています。出来れば、職員ひとり一人の行動(被災した状況により）マニュアルが作成できれば良い。

７）これから取り組みたい項目が出来ていない理由について（複数回答）

取り組みたいができていない理由について、「人材不足」17 社（45.9%）が最も多く、「設備資金の不足」が 13 社（35.1%)が 2 番目であった。設備資金の不足は、耐震工事や設備の資金の不足をさす意見があった。

８）専門家に期待すること（複数回答）

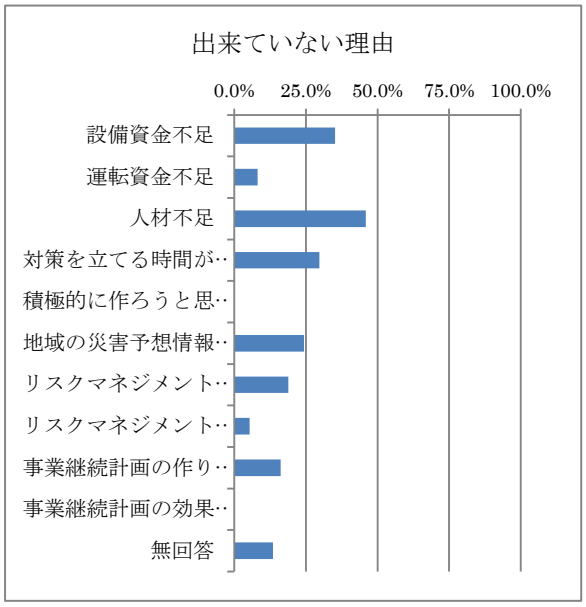
「危機管理体制構築支援」が 20 社（54.1%）と過半数を超えていた。「リスクマネジメント構築支援」も 16 社（43.2%）とリスク対策に対する外部専門家の支援が期待されている。

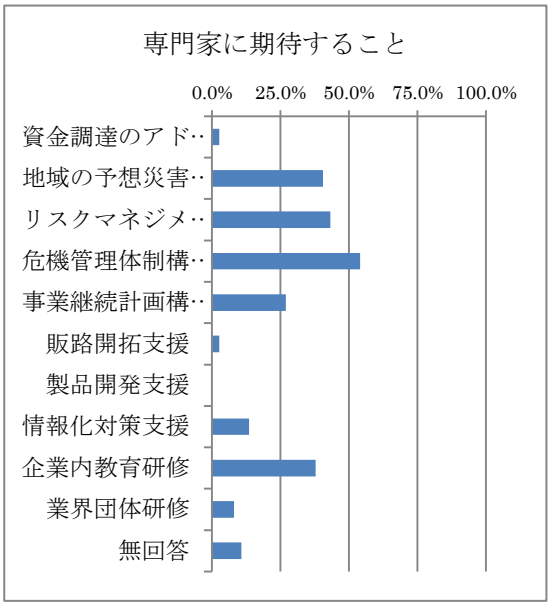
取り組みたい項目が出来ていない理由

	回答数	回答率
設備資金不足	13	35.1%
運転資金不足	3	8.1%
人材不足	17	45.9%
対策を立てる時間がない	11	29.7%
積極的に作ろうと思わない	0	0.0%
地域の災害予想情報の不足	9	24.3%
リスクマネジメント人材不足	7	18.9%
リスクマネジメントコストが高い	2	5.4%
事業継続計画の作り方がわからない	6	16.2%
事業継続計画の効果がわからない	0	0.0%
無回答	5	13.5%
計	73	

専門家に期待すること

	回答数	回答率
資金調達のアドバイス	1	2.7%
地域の予想災害情報の提供	15	40.5%
リスクマネジメント構築支援	16	43.2%
危機管理体制構築支援	20	54.1%
事業継続計画構築支援	10	27.0%
販路開拓支援	1	2.7%
製品開発支援	0	0.0%
情報化対策支援	5	13.5%
企業内教育研修	14	37.8%
業界団体研修	3	8.1%
無回答	4	10.8%
計	89	





（3）ヒアリング調査

－高齢者介護福祉施設（1）

事業者名	社会福祉法人　野洲慈恵会		代表者名	片岡　正　様	
住所	〒520-2322 滋賀県野洲市南桜 2131-1		回答者名／所属	片岡　正　様	施設長
電話番号	077-587-4111	FAX 番号	077-587-4820	HP の有無	有
資本金	＊＊＊＊＊		従業員数	300 名超	
業種／団体	滋賀県老人福祉施設協議会		設立年	＊＊＊＊＊	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

社会福祉法人　野洲慈恵会は、下記の高齢者介護事業と保育事業を行っている。
特別養護老人ホーム　：　悠紀の里、ぎおうの里、あやめの里
通所介護事業　：　デイセンターさくら
保育事業　：　きたの保育園
高齢者介護事業では、野洲市を広くカバーするように高齢者福祉施設を展開している。

東日本大震災の影響について具体的に教えてください。また、貴社の中核事業（事業の柱となる事業分野）に大きな影響はありませんでしたか。

紙おむつ、尿取りパッドが不足し、代替品を使用した。
２１老福連という全国組織に加盟しており、当施設で備蓄していた食糧、水、毛布などを、3 月 21 日に自分たちで輸送した。被災支援の場合、どこにどのような物や人が必要かわからないと行動できないが、２１老福連が情報の収集と提供を行ってくれたため、滋賀→金沢市→新潟市→山形市→被災地というルートが確保されたことで、物品のリレー支援が可能となった。また、人的支援でも、5 月 12 日から 18 日にかけて、宮城県で福祉避難所で、支援を行った。
行政（滋賀県）からは、被災地への人員派遣の問い合わせがあり、当施設では、相談員や介護職員の主任クラス数名の対応が可能であると回答したが、実際に派遣要請はなかった。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

悠紀の里は、土砂災害の恐れがあるということで、滋賀県土木課から説明があった。土石流の防止のため、砂防ダムの建設が計画されている。砂防ダムの完成までは、自施設で対応できることは限られており不安がある。野洲市では、浸水被害、液状化のリスクがある。施設ごとに、災害リスクを評価して、備蓄や危機管理マニュアルなどの対応を進めたい。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか。

防火対策、地震対策、感染予防の対応マニュアルはあるが、実際に起こったときに使えるものでないと意味がない。当施設では、行方不明者が出たときの緊急対応マニュアルを作成しているが、過去の事例を元に、まとめたものであり、動員の仕方、消防や警察への連絡の仕方など、経験に基づき具体的な行動手順ができている。しかし、実際に大災害の経験はなく、今の地震等危機管理マニュアルが本当に使えるものかどうかわからないところがある。
地域全体が被害を受けるような大災害の場合は、まず自分で守る対策が必要である。そのためには、

個々の施設が不十分な情報で作るのではなく、実際に経験した災害時の対応方法などの情報収集や共有が必要である。 現在の備蓄は、食糧(保存食・流動食）、水、毛布、おむつなど介護資材を２～３日分、各施設で防災倉庫に用意している。しかし、自家発電機は、スプリンクラーと、吸入用に酸素発生装置を動かせる程度の電力しかなく、施設全体の電力は賄えないと思う。
・事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。
ＢＣＰは作成していない。危機対応マニュアルとどう違うのか。作り方もわからない。
滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。 見たり利用された事業者の方は、有効な情報と思われましたか。
液状化マップ、浸水被害マップ、土砂災害マップは、みているが、では自分達でどうするのか、というところまでいっていない。
複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか。
大災害時の対応は、広域の支援がないと事業の継続は難しい。県レベル、近畿圏レベル、全国レベルの３段階で、支援の仕組みが必要と思う。東日本大震災では、２１・老福連が、全国的な支援の調整や実務を行ってくれたが、会員数はまだ少ない。広域支援の仕組みとして、実際に今回の支援も行っていた医療機関の団体である全国民医連のような組織力が有効と感じた。滋賀老人福祉施設協議会は、県、近畿、全国の３段階の組織があるが、まだ総会や本部レベルの交流に留まり、災害支援の仕組みはなかった。今後は、本部役員間の交流だけでなく、施設の職員同士の交流や、相互支援の仕組みづくりが必要と思う。 行政(県、市）との連携も重要であるが、一度、自家発電機の有無の問い合わせがあっただけで、具体的な意見交換や取り組みはない。
危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。
災害時には、地域で助け合う信頼関係や情報の入手と共有が最も重要である。当施設で、土砂災害時に避難指示が出たときに、自分たちだけで要介護者を集会所や体育館に避難できるのか。その手段や人員はどうするのか。個別の対応が必要な要介護者を、体育館で介護できるのかなど、具体的なことが決まっておらず、地域や市との十分な協議が必要である。そもそも福祉避難所は、その時に指定されるということになっており、どこに避難するか、決まっていない現状である。
そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。
今後は、自家発電機の代替手段として、ハイブリッド車の運用を増やし、普段は送迎車として利用し、大災害時には電力として使用することを検討している。

－高齢者介護福祉施設（２）

企業名	社会福祉法人尊徳会 特別養護老人ホーム奥びわこ		代表者名	施設長　榊原　尊　様	
住所	〒529-0721 滋賀県長浜市西浅井町大字大浦 1788-3		回答者名／所属	榊原　尊　様	施設長
電話番号	0749-89-1689	FAX 番号	0749-89-1690	HP の有無	有
資本金	＊＊＊＊＊		従業員数	100 名超	
業種／団体	滋賀県老人福祉施設協議会		設立年	平成 14 年開設	

主たる商品・サービス・製造品目等の内容・特徴について教えてください。

平成 14 年に特別養護老人ホーム奥びわこ(50 床)を開設し、以降、短期入所施設奥びわこ(25 床)、小規模多機能型居宅介護事業所　奥びわこ　居宅介護支援事業所　奥びわこ　介護タクシー　奥びわこ　訪問介護事業所　奥びわこを開設、運営している。

東日本大震災の影響は、貴社ではどのようなものでしたか。具体的に教えてください。

オムツや尿取りパッド等の流通に遅れや在庫不足の状態となったため、急遽、布オムツなどで対応した。新規デイサービスの開設の直前になり、建築資材、住宅設備の納入遅れがあり、開業が約 3 か月遅れた。特に、浴槽設置が遅れた。この間、収入はゼロであったが、人社費は支出され、経営面でも重大な影響を受けた。

貴社にとって、最大の災害リスクは、何であると考えていますか。

山間部に施設があるため、土砂災害の恐れがある。毎年、なんらかの災害で、一部通行止めが発生しているため、日頃から危機意識は持っている。しかし、東日本大震災で影響を受けた原子力災害は、まったく想定していなかったが、当施設は、敦賀原発や大飯原発から、20～30ｋｍ圏内にあり、最大の災害リスクとなった。

リスクマネジメントについて、どのようなお考えをお持ちですか。

防災、減災、危機対応に分けて、それぞれ具体的に行動マニュアルを作成し、しっかり訓練することが絶対必要である。
東日本大震災では、オムツなどの介護資材の調達先の多様化、節電、リスクマネジメント体制の見直し、社内緊急連絡体制の見直しに取り組んだ。リスクマネジメント体制の見直しでは、それまでリスクマネジメント委員会で、感染も地震もすべて一つの委員会でやってきたが、今回、各災害別に委員会を分け、地震対策委員会は、月に 1 回施設内を巡回し、家具や備品の固定などをチェックしている。緊急連絡網も、職員が入れ替わっているので、最新の情報に更新した。

・事業継続計画（BCP）を作成していない場合、その理由や要因はどのようなことですか。

災害時の事業継続計画（BCP）は作ってはいないが、Ｏ１５７などの重大な感染症発生時に、どのように感染を防止するかや、入所者への介護サービスをどのように継続して提供するかは、いつでも起こりうることであり、これまでにも行動マニュアルは作成している。
感染防止については、当施設はユニットケア・個室対応なので、人の出入りによる感染拡大をコントロールすることが、事業継続につながる。

滋賀県防災情報マップや、市の地域防災計画は、見たり利用されたりしたことがありますか。 見たり利用された事業者の方は、有効な情報と思われましたか。
土砂災害リスクは、あるが、地震がどの程度のものかなど、十分な情報がない。大地震の時に、対応するためには、日頃の訓練をやっておかなければ意味がない。訓練をやっているかどうかで、対応力は全然違う。当施設は、地域の消防をタイアップして、救急対応やＡＥＤ対応の訓練をしている。 防災情報や、防災計画だけでは効果が十分でなく、そうした訓練を行ってこそ有効な情報になる。
単独事業所では対応が困難な対策で、複数事業所や広域連携で、対策を取れば良いと思われることはどのようなことがありますか
東日本大震災以降に、長浜保健所から、避難者の受け入れ可能人数について、問い合わせがあった。当施設は、交流スペースや会議室を使えば１０名程度の受け入れが可能であると回答した。 しかし、当施設が被災や避難しなければならなくなったとき、どこにどうすればよいか、決まっていない。市などの応援があるのかどうかも、明確でない。原子力災害では、広域での支援体制が必須になる。
危機対応を考える上で、最も必要と思われることは何ですか。
やはり、高齢者施設は地域との相互協力なくして、存続できない。当地は、過疎地であり僻地であるため、支援が後回しになるのではないかとの不安がある。町村が合併により、それまでは地域のなかにあった行政組織が縮小され、西浅井町支所なんかは、ほとんど不在になってしまった。消防署の支所は、まだ地域に残っているので、いざというときに非常に心強い。
そのほか、ご自由なご意見をお聞かせ下さい。
西浅井町は、地元からも遠いとの印象を持たれている。離れ小島のようなところがある。災害時でなくても、自分の生活は自分たちで守る意識が、一方では大切である。西浅井町にある当施設は、そうした地域の防災拠点としても、必要と思う。

（4）高齢者施設業界における災害リスクの特徴

高齢者老人福祉施設事業は、日頃より入居者や職員の健康管理、安全管理に対する意識は高い業界である。アンケート結果からも他の業界よりも、感染防止対策、防火、地震対策などを行っていることが確認された。しかし、東日本大震災のような大災害に直面した時、これまでの対策が本当に有効かどうか、現実の問題として各事業者は、再検討を迫られている。

①.地震などの自然災害

大津市、高島市などで、最大震度 6 超の揺れが予想されているが、その他の地域では最大震度は 5～6 程度と予想されている。

これまでも、地震対策として、食糧や一部生活用品の備蓄や家具備品等の転倒防止対策、緊急連絡網の整備などに取り組んでいるが、長期間のライフライン（水道、電気、ガス）の停止、道路網の寸断、通信手段の停止などに対する準備は、ほとんど対策が取られていないことがわかった。自家発電機を備える施設は多いが、その発電能力を把握している経営者は少なく、スプリンクラーを動かす程度であるなど、実際に施設の数日間の電気を賄うほどの発電はできそうにないという現実が判明した。

地震よりも身近な災害として、土砂災害、河川氾濫による浸水被害を挙げる施設もあった。滋賀県も、過去に台風被害による浸水被害が発生しており、避難せざるを得ない場合は、地震以外にも起こりうると考えられる。

②.原子力被害による放射能被害

原子力安全委員会は、対策を整備する範囲について、これまで原発から 10 キロ圏内だったものを 30 キロ圏内まで広げる案を 10 月 20 日に開かれた専門部会で示した。敦賀原発から 30 キロ圏内に入る高齢者施設や介護事業所は滋賀県でも相当数になるはずである。

（5）対策のポイント

①.事業所で行う対応策

高齢者施設は、ほとんどが施設内で発生するリスクマネジメントを中心に対策を講じてきており、自然災害や原子力災害など外部で生じる大規模災害に対して、避難するといった対応策や訓練は行われていないのが現状である。実際の大規模災害では、交通網の寸断、ライフラインの長期停止、通信手段の混乱等があり、24 時間 365 日運営されている高齢者施設では、時間帯により職員の大幅な不足も問題になる。こうした起こりうる具体的な事象を想定した対策が、不十分であることに今回、多くの経営者も気づいていることがわかった。緊急連絡網も、自宅にいる職員、通勤途中の職員、事業所内職員別の危機管理対策や、電話が通じないときの連絡体制を複数準備するなどを対策を取った施設もあった。ライフラインの長期停止については、水、食糧、毛布を 1 ～3 日備蓄して対

応しているが、医薬品の備蓄、トイレ対策までは対策が講じられておらず、今回は、オムツなどの必需品の流通問題が発生し、どこまで準備すればよいのか、悩んでいる経営者がおられた。食料についても、乾パンなどの長期保存食だけでは高齢者施設は不十分である。緊急時にも流動食を自施設で準備できることが求められる。ある施設長は、備蓄には期限があり、期限が過ぎれば廃棄せざるを得ない。職員も含め、100 人を超える人数分を 3 日も備蓄するのは非常に重いと話されていた。

②.広域での支援対策

野洲慈恵会の片岡施設長は、広域連携を３つのレベルに分けて考えるべきだとの提言をいただいた。土砂災害や浸水被害の場合は、被害を受ける可能性があるのは、ある特定の地域に限定され、数施設の範囲になる。その場合は、数キロ離れた高齢者施設との連携で、備蓄の供出、高齢者の受け入れ、人員の派遣などの協力が有効である。しかし、地震などでは、近隣の施設のおかれた状況も同じであり、市町を超える県レベルの広域連携が必要なるだろう。さらに、原子力災害の場合は、50 キロ圏外、80 キロ圏外への避難ということも考えられるが、高齢者の避難は、非常に困難を伴い、時には生命の危険も伴うということが、福島県双葉病院で現実として問題となった。原子力災害の避難について、身近な問題として捉えている長浜市の尊徳会の榊原施設長は、通常の避難所の指定では対応できない。どこにどのように避難すればよいのか、まったく想定できない、との危機感を持っておられた。

広域での支援対策では、災害の発生時だけでなく、普段の情報交換や人材交流も大切であると野洲慈恵会の片岡施設長は強調されていた。滋賀県老人福祉施設協議会は、県レベル、全国レベルの組織であるが、役員の交流はあるが、職員レベルで県域を越えた交流はないとのことである。また交流の内容も、災害対策、リスクマネジメント、危機対応面はできていないので、こうした取り組みが進むことを期待されていた。

また、高齢者施設は、地域が被災した場合、地域の高齢者が避難してくる可能性がある。地域の高齢者が避難してくる場合も想定して、余分の備蓄をしている高齢者施設も多い。災害時は、まず地域の中で、住民と施設が助け合うことが最も重要であるとの意見は、ヒアリングを行った施設長すべての共通した意見であった。

第４章　まとめ

１．滋賀県の地場産業におけるリスクマネジメント対策の課題

（１）地場産業を支える中小企業・事業者は、リスクマネジメント・危機管理対策を望んでいる

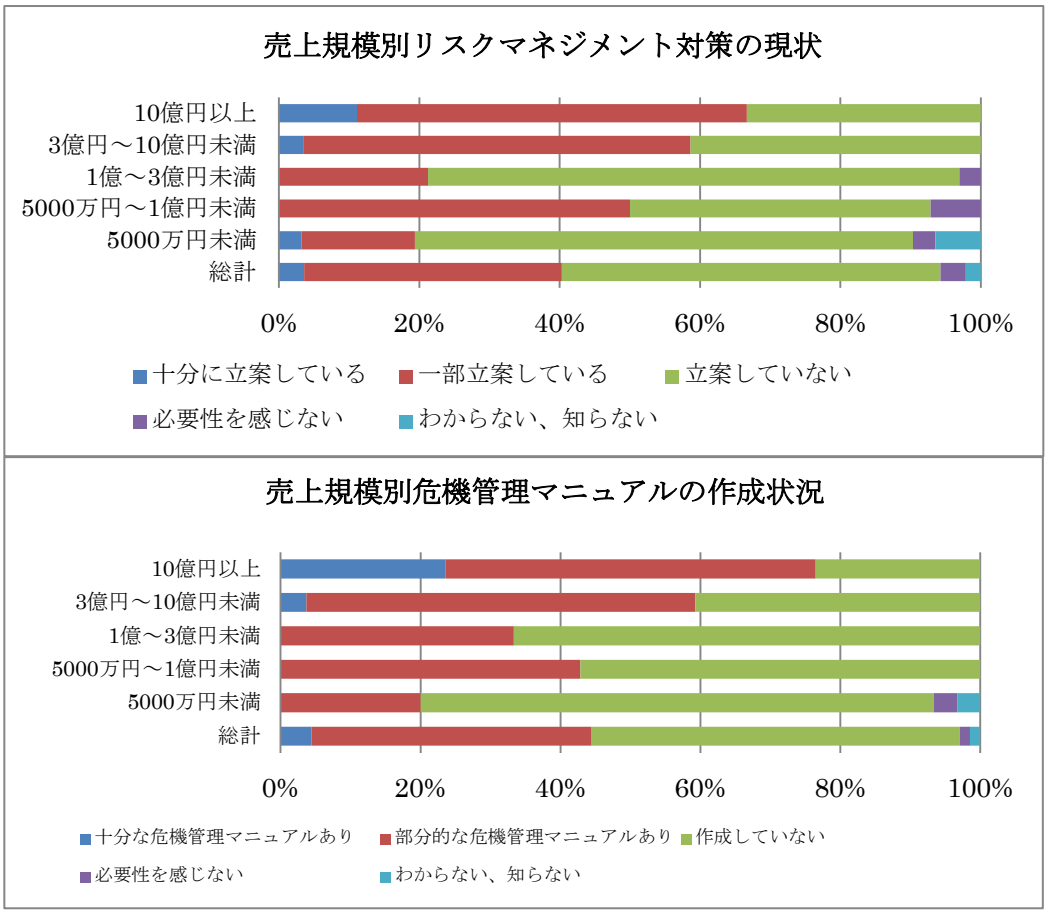
中小企業・事業者が中心の地域産業は、通常の経営状態においても、景気変動や顧客ニーズの変化などによる経営リスクにさらされており、災害時に焦点を当てたリスクマネジメントを実施する人材、資金、設備、ノウハウが不足している。一方、大災害時の影響は、地元災害だけでなく全国で起こりうる大災害の影響を受けることは明らかであり、特に近畿で懸念される東海東南海地震の影響を考慮したサプライチェーン被害の影響を十分、検討しておくことが重要である。

地場産業におけるリスクマネジメント対策の実施率は、40%程度に留まっていたが、今後取り組みたいという意欲は、十分に高いことがわかった。

（２）業界ごとの取り組みと売上規模別の格差対策の必要性

すでに業界ごとに取り組みの格差がみられることは確認できたが、業界横断的に、売上規模とリスクマネジメントの各対策を検討すると、売上規模が大きいほど、各種の対策が進んでいることが示唆された。小規模事業所でも有用なリスクマネジメント、危機管理対策の支援が望まれている。

①.売上規模別にみた各対策の現状



売上規模別にみた各対策の現状

①.リスクマネジメント対策

売上規模	十分に立案	一部立案	立案していない	必要性を感じない	わからない	無回答	合計
総計	5	51	75	5	3	2	141
5000 万円未満	1	5	22	1	2	0	31
5000 万円～1 億円未満	0	7	6	1	0	0	14
1 億～3 億円未満	0	7	25	1	0	1	34
3 億円～10 億円未満	1	16	12	0	0	1	30
10 億円以上	2	10	6	0	0	0	18
無回答	1	6	4	2	1	0	14

②.危機管理マニュアル

売上規模	十分に立案	部分的な危機管理あり	作成していない	必要性を感じない	わからない、知らない	無回答	合計
総計	6	54	71	2	2	6	141
5000 万円未満	0	6	22	1	1	1	31
5000 万円～1 億円未満	0	6	8	0	0	0	14
1 億～3 億円未満	0	11	22	0	0	1	34
3 億円～10 億円未満	1	15	11	0	0	3	30
10 億円以上	4	9	4	0	0	1	18
無回答	1	7	4	1	1	0	14

③.事業継続計画（BCP）

売上規模	十分に立案	一部立案	立案していない	必要性を感じない	わからない	無回答	合計
総計	5	17	96	3	11	9	141
5000 万円未満	1	3	20	2	4	1	31
5000 万円～1 億円未満	0	3	11	0	0	0	14
1 億～3 億円未満	1	1	28	0	2	2	34
3 億円～10 億円未満	0	6	22	0	1	1	30
10 億円以上	2	3	9	1	1	2	18
無回答	1	1	6	0	3	3	14

第５章　各支援機関・行政への提言と中小企業診断士の役割

１．防災対策と産業政策の連携を図ること

滋賀県では、東日本大震災後、早期に防災計画の見直しに着手し、放射能被害対策や流域治水基本方針（案）をまとめ、住民の生命や安全をまもるための方針や対策を明らかにしている。これらは、住民を対象とした考え方や方針・対策が中心であり、雇用と生活基盤を守る地域の産業についての考え方や対策とは意味が異なる。

具体的な事例では、地域の要支援・要介護の高齢者や障害者等の福祉避難所として、公共施設以外に老人福祉施設などが指定されている市町村もあるが、受け入れる施設側の準備は、ほとんど行われていない。今回のアンケートでは、施設の利用者や職員の安全確保への不安、食糧備蓄、医薬品や介護用品などの供給不安、避難することの困難さ、等、施設自身が大きな不安を持っている現状が明らかとなっている。施設の方でも、地域住民の支援を期待しているのが現実である。

浜縮緬業界では、地域に散在する事業所と、地域の連携が求められているという声が寄せられている。

２．交通道路網等インフラ整備保全の必要性

滋賀県内の交通道路は既に整備されていることを念頭にして調査に臨んだが、今回の業界ヒアリング調査結果を見ると、高島織物業界が随分以前から、公道の整備を強く要望していることが判った。滋賀県は琵琶湖大橋を持つ以外はそれぞれの東西を結ぶ湖岸間の産業輸送の交通手段は琵琶湖周辺の陸上交通に頼らざるを得ない。特に湖西～湖北は、主要道路が複数寸断される事態になると、人や物資の移送に障害を来たす恐れが強い。

湖西の幹線道路化は、近年、日本海側との交通網の国道幹線の重要性も高まっており、滋賀県産業特に地場産業の保護育成にも寄与しつつ、広域災害時の県内交通網の確保にも資するものと思われる。

滋賀県の観光業界からは、危機の発生時に重要な交通路が寸断されることを想定し、湖上交通が重要となることを行政等が認識して、平常時から港湾整備等を進めてほしい要望もあった。

３．中小企業支援機関等による BCP（BCM）策定の一層の推進

今後の取り組みとして、中小企業単独では難しいリスクマネジメント対策や危機管理対策を、地域や協同組合等と協力して、中小企業が使いやすいリスクマネジメント、危機管理、事業継続の構築を支援する体制を整備してほしい。

滋賀県では、平成 17 年に中小企業者に BCP 策定を奨励した結果、10 社近い企業がそれに応えて計

画策定して中小企業庁に登録したが、その後の実績が途絶えている。その理由はいくつかの問題があるように思われる。コストパフォーマンスが不明瞭であることも考えられるが、取り組み難かったことも考えられる。他府県を見ると、東日本大震災以前から、中小企業者が作成しやすい独自のBCP（BCM）策定方法を定めて推進を図っている。

中小企業庁は、平成18年11月に「危機管理対策必携事業継続マネジメント（BCM）構築の実際」を（財団法人日本規格協会）から発行した。これは中小企業者向けの地震・台風等の緊急事態に対応する方策を判りやすく、帳票を提示して解説しているが、これらに対するニーズが高まっている。

４．中小企業診断士の役割と滋賀県支部の取り組み

私たち、中小企業診断士は、中小企業の個別のリスクマネジメント対策、経営診断、事業計画（BCPを含む）の立案ノウハウを有し、滋賀県支部には、そうした多様な専門家人材がいる。滋賀県支部では、研修や実践を通し、そのノウハウの共有化を進め、中小企業への移転に、一層、尽力していきたい。

あとがき

今回の調査研究を行うに当たって、各業界の協同組合、滋賀県貨物運送事業協同組合連合会、滋賀県漁業協同組合連合会、社団法人びわこビジターズビューロー、大津市商店街連盟、滋賀県老人福祉施設協議会に多くのご協力をいただきましたことに心より感謝申し上げます。また、ご多忙な中、訪問調査にご協力をいただきました企業様、事業者様にも、深く感謝申し上げます。

滋賀県の各業界担当課や防災危機管理局等へも訪問させていただき、いろいろと助言や資料をいただきました。当初は、滋賀県の取り組み内容も記載する方針でしたが、調査データが多く、紙面の都合により、今回、業界調査に絞って報告書を作成いたしました。ご協力をいただきました皆様には、感謝申し上げますとともに、ご理解をいただきますようお願い申し上げます。

今回、貨物運送事業者様、漁業協同組合様へのヒアリング調査を実施できなかったことは、深くお詫び申し上げます。両業界関係者の皆様には、ご意見等を別の機会にお伺いできればと考えています。

この調査研究が、滋賀県内の地場産業を支える中小企業、中小事業者様の繁栄に少しでも貢献できることを心より願っています。

平成 24 年 1 月

平成 23 年度調査研究班一同

参 考 資 料

「アンケート調査用紙」

１．東日本大震災が、貴社の経営面でどのような影響がありましたか。最も当てはまると思われる欄に、　○印を記載ください。（発生直後から、8 月末までの期間について）

１）貴社は、東日本大震災の影響を受けたと思われますか（プラスもマイナスも含む）

①強い影響を受けた	②やや影響を受けた	③影響はない	④不明

③とお答えになった方は、次ページ質問の「２」から、ご回答ください。

２）売上面は、昨年の同時期と比べて、どう変化しましたか

明らかに増加した	やや増加	変わらない	やや減少	明らかに減少した

３）製品（商品）価格は、昨年の同時期と比べて、どう変化しましたか

明らかに上昇した	やや上昇	変わらない	やや下落	明らかに下落した

４）原材料・仕入の調達について、価格は上昇しましたか

明らかに上昇した	やや上昇	変わらない	やや下落	明らかに下落した

５）大震災で、貴社の顧客（企業）に、重大な被害がありましたか

重大な被害があった	多少被害を受けた	特にない

６）貴社を含むサプライチェーン（原材料調達から販売までの物流）の被害により、製品（商品）の流通や原材料調達に被害を受けましたか

重大な被害があった	多少被害を受けた	特にない

７）電力不足により、重大な支障がありましたか

重大な支障があった	多少支障があった	特にない

８）放射能等による風評被害を受けましたか

重大な被害があった	多少被害を受けた	特にない

9）外国人観光客減少の影響を受けましたか

重大な被害があった	多少被害を受けた	特にない

１０）東日本大震災の貴社に及ぼした影響について、どのような要因が大きいと思われますか。

自由にご記載ください。

例；アジアからの観光客の減少が著しい。消費の手控え、電力不足の影響など。

２．東日本大震災後、経営者の意識がどう変化したか、教えてください。

１）地震など災害に対するリスクマネジメントの必要性は、それまでより高まりましたか

明らかに高まった	やや高まった	変わらない	やや低くなった	明らかに低くなった

２）役員（社長含む)、社員（パート社員含む）の安全対策の必要性

明らかに高まった	やや高まった	変わらない	やや低くなった	明らかに低くなった

３）顧客の安全対策の必要性（該当する企業のみお答えください）

明らかに高まった	やや高まった	変わらない	やや低くなった	明らかに低くなった

４）ハード面の資産（設備、建物）の安全対策の必要性（該当する企業のみお答えください）

明らかに高まった	やや高まった	変わらない	やや低くなった	明らかに低くなった

５）ソフトな経営資産（顧客情報、設計情報、マニュアル、契約書等）の安全対策の必要性

（該当する企業のみお答えください）

明らかに高まった	やや高まった	変わらない	やや低くなった	明らかに低くなった

6）経営者として、大震災後、どのような意識の変化がありましたか。自由にご記載ください。

例；ハード面は、資金があれば、再興できるが、人材のノウハウやソフトウエアなどは代替がない。など

3．東日本大震災が発生する前の大規模災害対策の取り組みについて

1）貴社では、会社全体のリスクマネジメント（予防）対策は、立案していましたか

十分に立 案している	一部立案している	立案していない	必要性を感じない	わからない 知らない

2）次の災害防止対策は、立案していましたか（いくつでも）

防火対策	浸水・防水対策	感染防止対策 （新型インフルエンザ）	地震対策	原子力災害対策

3）危機対応マニュアルは、作成していましたか

十分な危機管理 マニュアルあり	部分的な 危機管理マニュアル	作成していない	必要性を感じない	わからない 知らない

4）次のセキュリティ対策は、立案していましたか（いくつでも）

個人情報保護対策	IT 等の情報 2 重化など安全対策	防犯対策	長期停電対策 （3 日間以上）	その他 （具体的に）

5）事業継続計画（BCP）は、立案していましたか

十分に立案している	一部立案している	立案していない	必要性を感じない	わからない 知らない

4．東日本大震災が発生してからの取り組みについて、**実施したものについて**、○をつけてください。

（○は、いくつでも結構です）

調達先の多様化	自社拠点（製造・販売）の分散化	海外進出	節電対策	生産方法・販売方法の見直し
情報システム投資（クラウド化）	事業計画の見直し	リスクマネジメントの構築	事業継続計画（BCP）の策定(見直しを含む)	危機管理マニュアルの作成
地震保険の新規契約	同業組合等の協働による災害対策	都道府県を越えた広域協力体制づくり	新製品の開発促進	販売・利益率向上対策
資金繰り対策	耐震・防災工事	情報データ・バックアップ	社内緊急時連絡体制の見直し	食糧・生活物資備蓄

2）その他の取り組みについて、実施されていることがあればご記載ください。

5．大震災以降の経営の取り組みについて、**これから取り組みたい項目**に○をつけてください。

○は、いくつでも結構です。

調達先の多様化	自社拠点（製造・販売）の分散化	海外進出	節電対策	生産方法・販売方法の見直し
情報システム投資（クラウド化）	事業計画の見直し	リスクマネジメントの構築	事業継続計画（BCP）の策定(見直しを含む)	危機管理マニュアルの作成
地震保険の新規契約	同業組合等の協働による災害対策	都道府県を越えた広域協力体制づくり	新製品の開発促進	販売・利益率向上対策
資金繰り対策	耐震・防災工事	情報データ・バックアップ	社内緊急時連絡体制の見直し	食糧・生活物資備蓄

2）その他の取り組みについて、実施したいことがあればご記載ください。

6．上記の取り組みたい項目が、出来ていない理由は何ですか。

（○は、いくつでも結構です）

設備資金不足	運転資金不足	人材不足 （全般的）	対策を立てる 時間がない	積極的に 作ろうと思わない
地域の災害予想 情報の不足	リスクマネジメント にかける人材不足	リスクマネジメント のコストが高い	事業継続計画の 作り方がわからない	事業継続計画の 効果がわからない

2）その他の理由について、ご自由にご記載ください。

7．リスクマネジメント、事業継続計画、防災、経営の専門家には、どのようなことを期待しますか

（○は、いくつでも結構です）

資金調達の アドバイス	地域の予想災害 情報の提供	リスクマネジメント構 築支援	危機管理体制 構築支援	事業継続計画 構築支援
販路開拓 支援	製品開発支援	情報化 対策支援	企業内教育研修	業界団体研修

2）その他の期待について、自由にご記載ください。

8．貴社の基本情報

所属業界(必須)		貴社名	
従業員規模	□10 名未満　□10～49 名　□50～99 名　□100～299 名　□300 名以上		
売上規模	□～5000 万円未満　□5000 万円～1 億未満　□1 億～3 億円未満 □3 億円～10 億円未満　□10 億円以上		
連絡先	電話：　　（　　）　　ご担当者：		