

中小企業が大災害にあった時 事業継続に何が必要か？

～東日本大震災で被災した**水産加工工場**の事例～

平成29年11月17日（金）

静岡大学客員教授・中小企業診断士

石井洋之 Ph.D.

目 次

- 東日本大震災の直接被災倒産or関連倒産
 - 事業継続失敗の実態（東京商工リサーチ社）
- 中小企業と大企業の比較
 - B C P の視点からの相違点
- 東日本大震災被災水産加工工場の事業継続
 - （株）SORA・1による5社の定点観測

東日本大震災の直接被災倒産or関連倒産



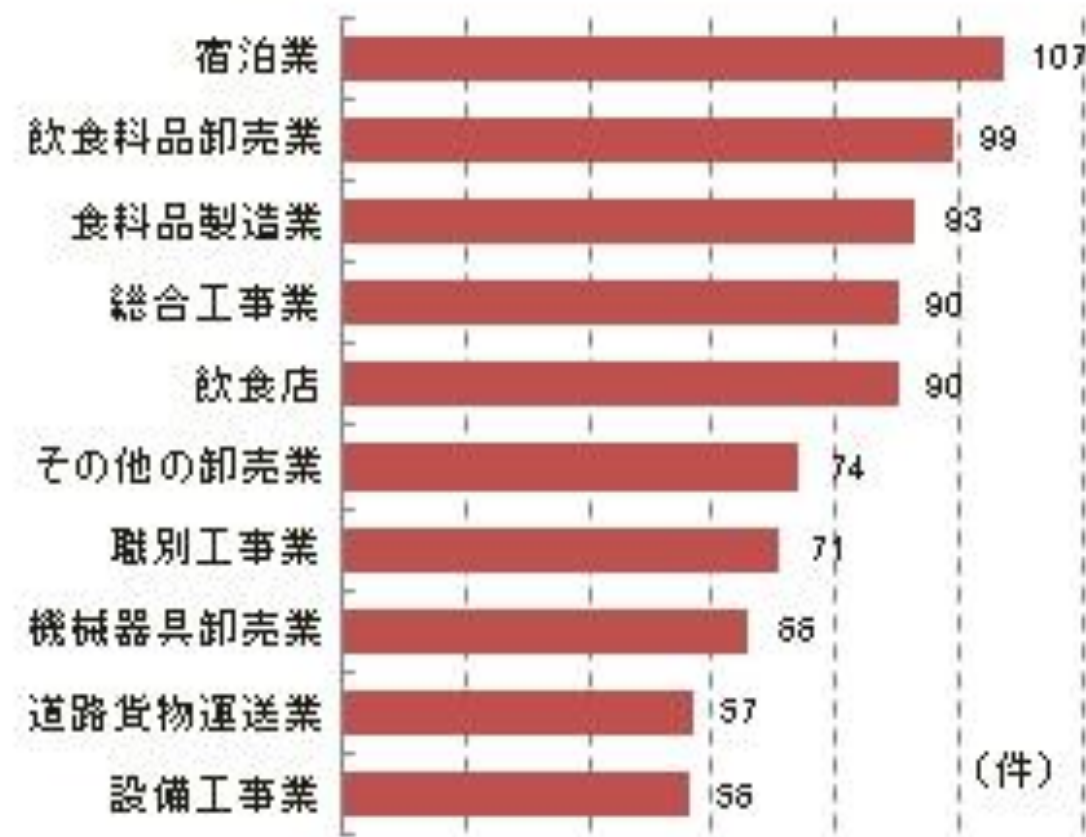
- 「東日本大震災」関連倒産（以下、「震災」関連倒産）は、2017年3月7日現在で累計1,785件
- 被災による販路縮小や受注キャンセルなどが影響した「間接型」が1,625件（構成比91.0%）
- 事務所や工場などの施設・設備等が直接損壊を受けた「直接型」は160件（同8.9%）

出典：「震災から6年」「東日本大震災」関連倒産状況（3月7日現在）東京商工リサーチ

http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170308_03.html

東日本大震災の直接被災倒産or関連倒産

東日本大震災関連倒産 業種分類別



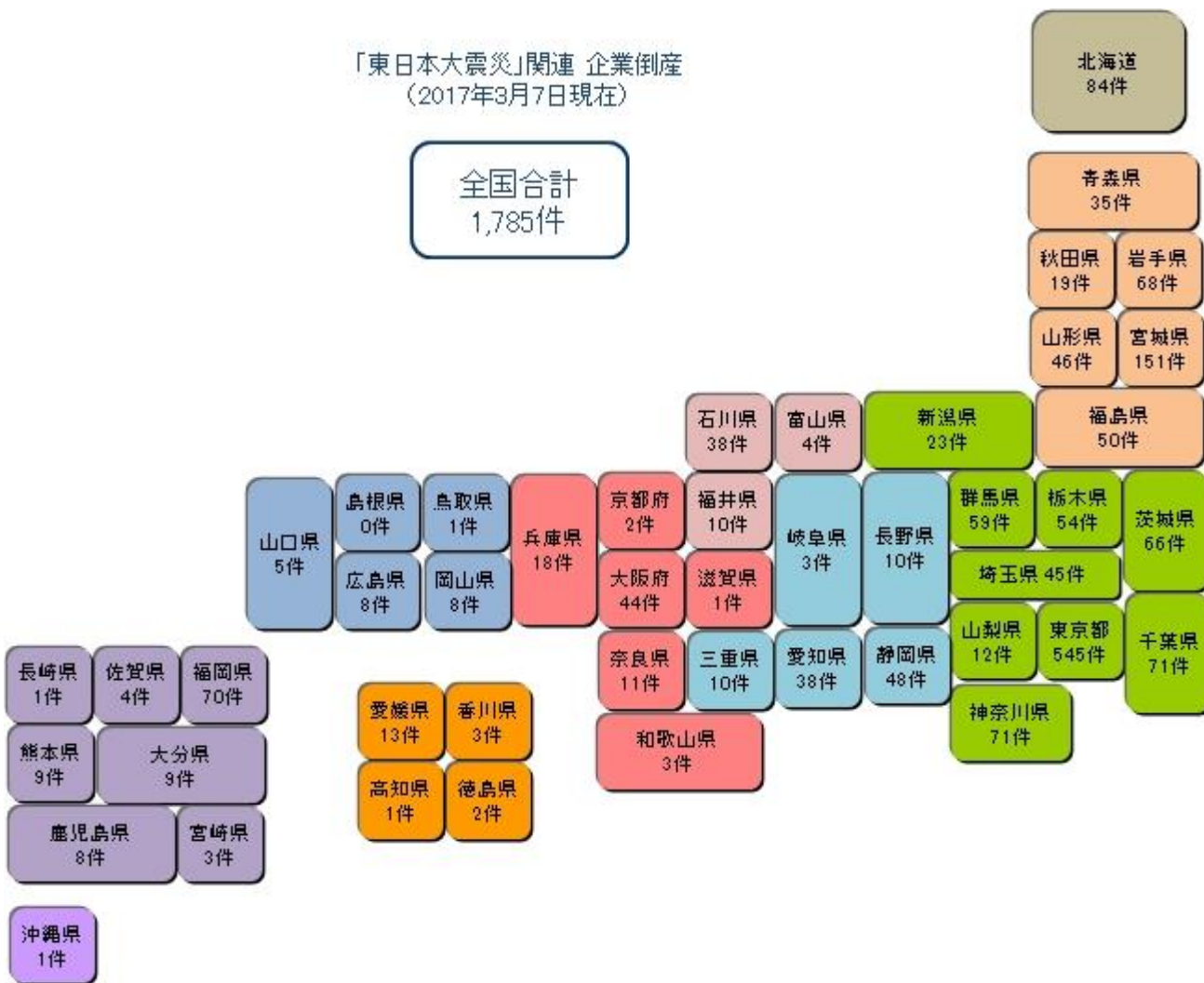
東京商工リサーチ調べ

- 「宿泊業」は、経営不振企業が多かったところに、東日本大震災で、旅行や行楽の自粛で客数の落ち込みに拍車
- 「飲食料品卸売業」や「食料品製造業」などでは、原発事故の「風評」被害が倒産の引き金
- 「飲食店」は震災直後の「自粛」ムード、「総合工事」は建築資材不足による工事遅延や中止

出典：「震災から6年」「東日本大震災」関連倒産状況（3月7日現在）東京商工リサーチ

http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170308_03.html

東日本大震災の直接被災倒産or関連倒産



- 「震災関連」の経営破綻は、原則として次の3つのどれかに該当
 - ① 震災により施設・設備・機械等に被害を受けて経営破綻した（直接型）
 - ② 以前から経営不振だったが、震災による間接影響を契機に経営破綻した（間接型）
 - ③ 震災の影響による経営破綻が、取引先や弁護士等への取材で確認できた（直接・間接型）

出典：「震災から6年」「東日本大震災」関連倒産状況（3月7日現在）東京商工リサーチ

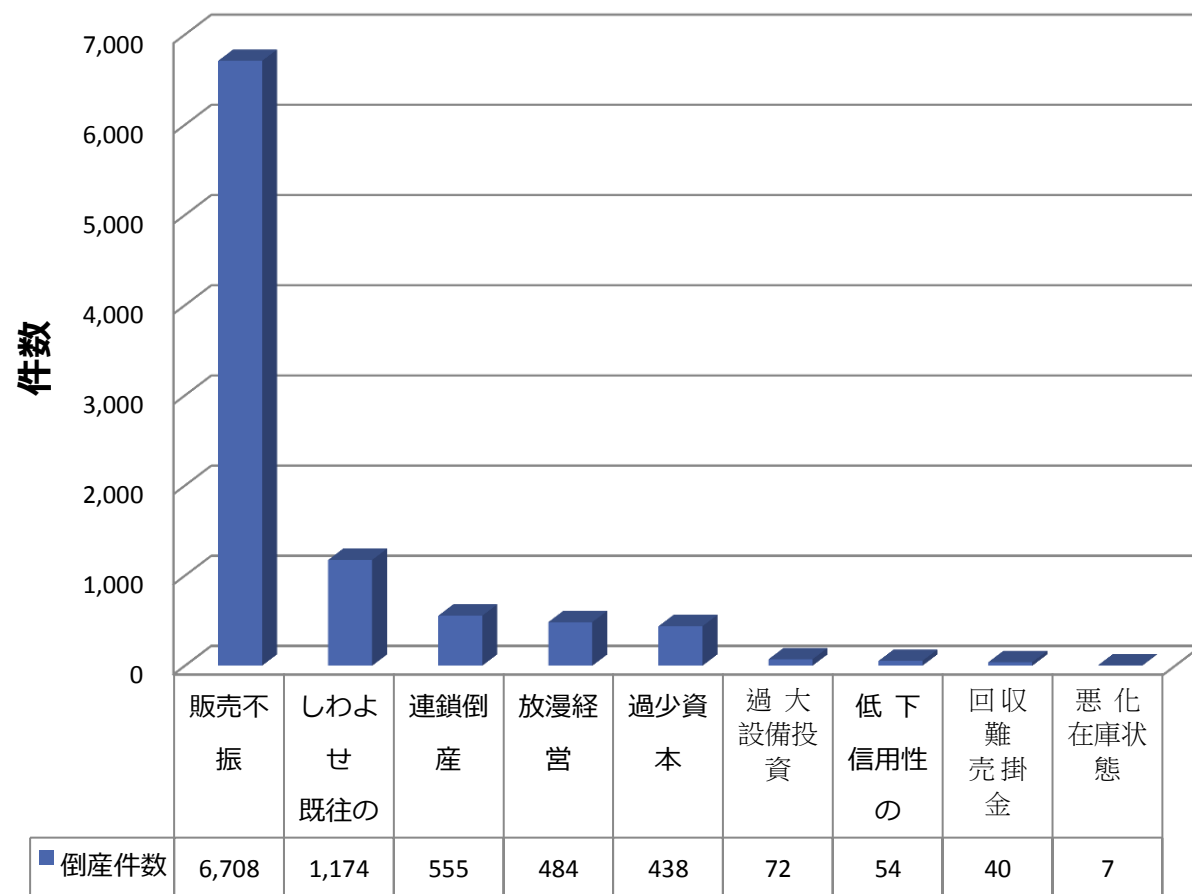
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170308_03.html

なぜ倒産するのか？⇔事業継続の不能理由？

倒産原因順位

- 1位 **販売不振**
- 2位 **既往のしわよせ**
- 3位 **連鎖倒産**
- 4位 **過小資本**
- 5位 **放漫経営**
- 6位 **設備投資過大**
- 7位 **信用性の低下**
- 8位 **売掛金回収難**
- 9位 **在庫状態の悪化**

平成26年原因別倒産状況



出典：中小企業庁統計（東京商工リサーチ(<http://www.tsr-net.co.jp/調べ>)を筆者
加筆

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tausan/>

中小企業と大企業の比較

中小企業の実態（企業規模・業種別の**企業数**構成）

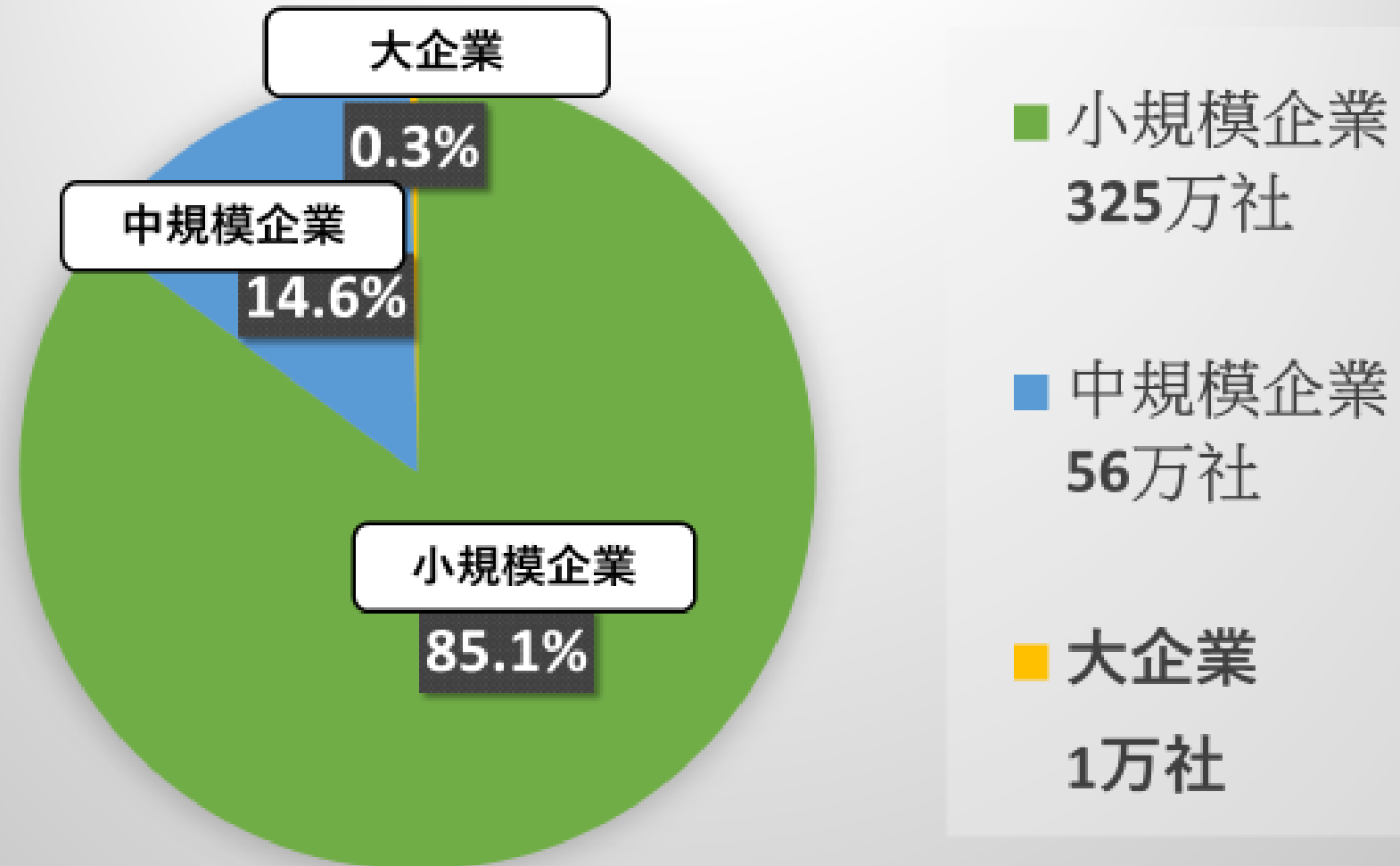
産業・業種		中小企業			大企業	合計
			うち小規模企業	うち中規模企業		
		企業数	企業数	企業数	企業数	企業数
二次産業	建設業	455,269	435,110	20,159	284	455,553
	製造業	413,339	358,769	54,570	1,957	415,296
	その他	2,454	2,331	123	37	2,887
	二次産業合計	871,062	796,210	74,852	2,278	873,736
三次産業	サービス業	2,042,064	1,744,364	297,700	4,658	2,047,818
	卸売業・小売業	896,102	712,939	183,163	4,182	900,284
	三次産業合計	2,938,166	2,457,303	480,863	8,840	2,948,102
非1次産業総計		3,809,228	3,252,254	556,974	11,110	3,820,338

出典：2017年度版「中小企業白書」（付属統計資料）より筆者作成

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/08Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf

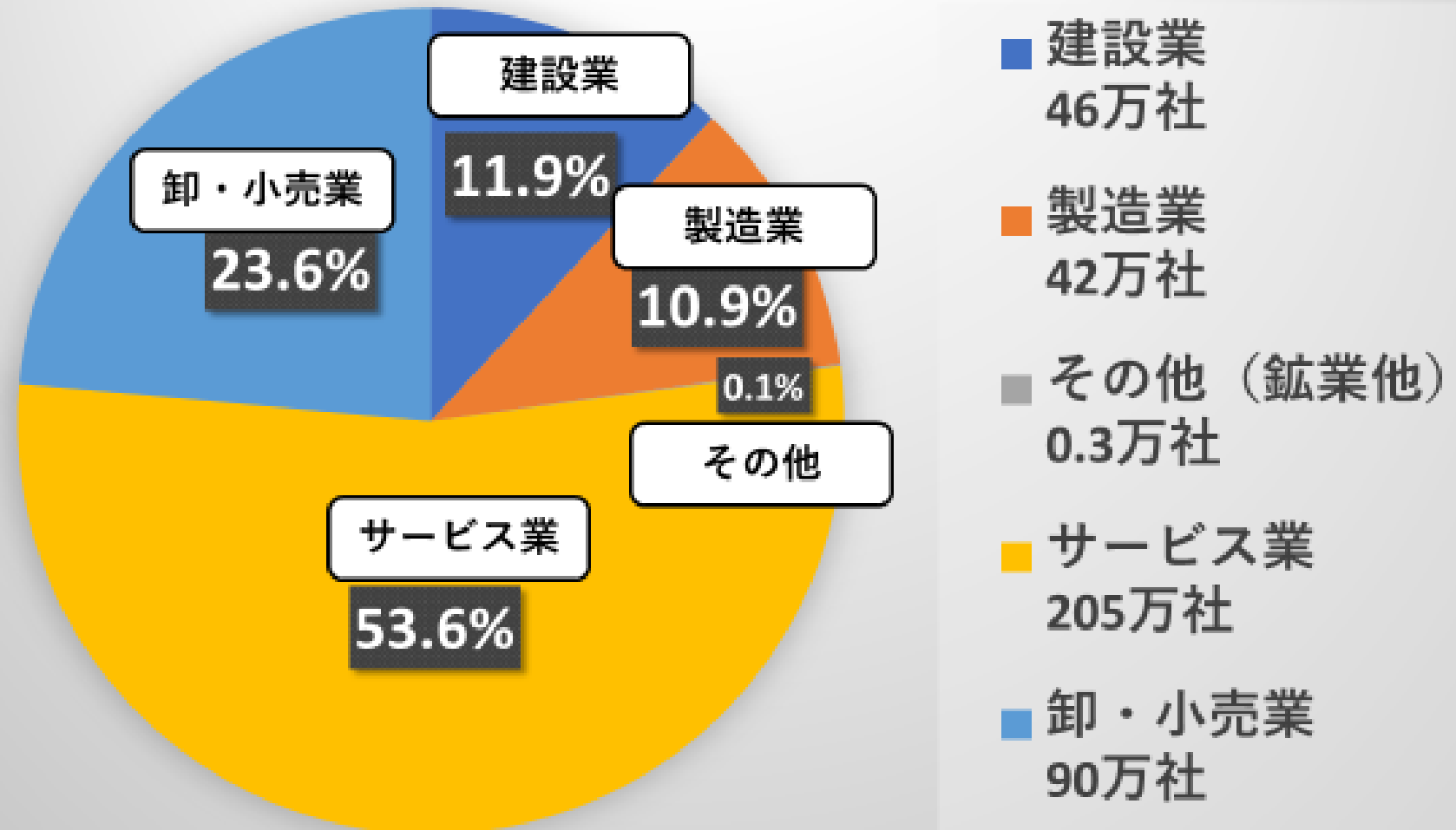
中小企業と大企業の比較

非1次産業規模別企業数の構成割合



中小企業と大企業の比較

非一次産業業種別企業数の構成割合



中小企業と大企業の比較

中小企業の実態（規模・業種別の従業員構成）

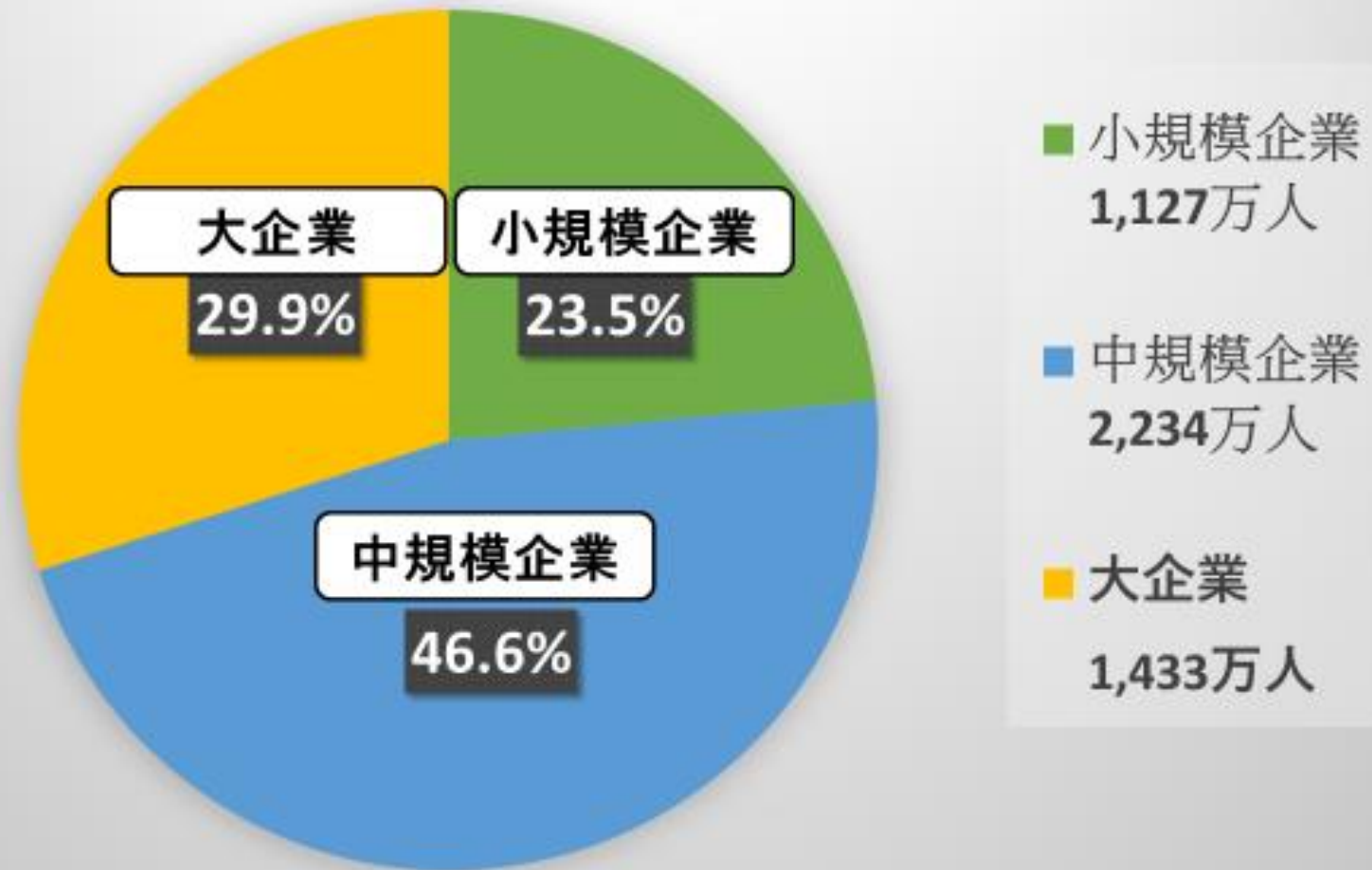
産業・業種		中小企業			大企業	合計
			うち小規模企業	うち中規模企業		
		従業者総数 (人)	従業者総数 (人)	従業員総数 (人)	従業者総数 (人)	従業者総数(人)
二次産業	建設業	3,390,493	2,237,415	1,153,078	412,522	3,803,015
	製造業	6,486,389	1,998,167	4,488,222	3,279,571	9,765,960
	その他	52,758	14,031	38,727	169,024	221,782
	二次産業小計	9,929,640	4,249,613	5,680,027	3,861,117	13,790,757
三次産業	サービス業	16,377,084	5,010,442	11,366,642	6,788,538	23,165,622
	卸売業・小売業	7,303,086	2,008,511	5,294,575	3,675,997	10,979,083
	三次産業小計	23,680,170	7,018,953	16,661,217	10,464,535	34,144,705
非1次産業計		33,609,810	11,268,566	22,341,244	14,325,652	47,935,462

出典：2017年度版「中小企業白書」（付属統計資料）より筆者作成

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/08Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf

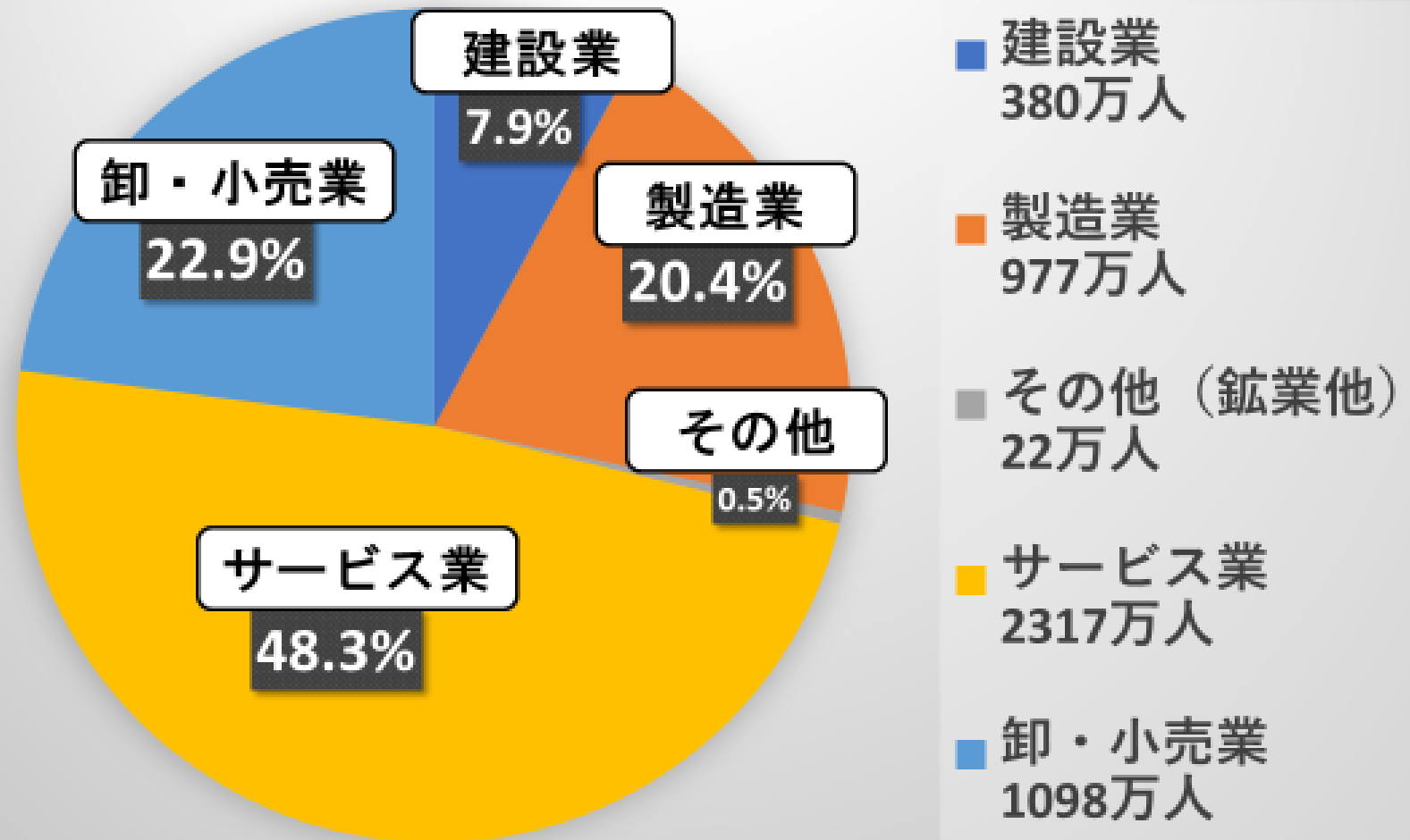
中小企業と大企業の比較

非1次産業規模別従業者の構成割合



中小企業と大企業の比較

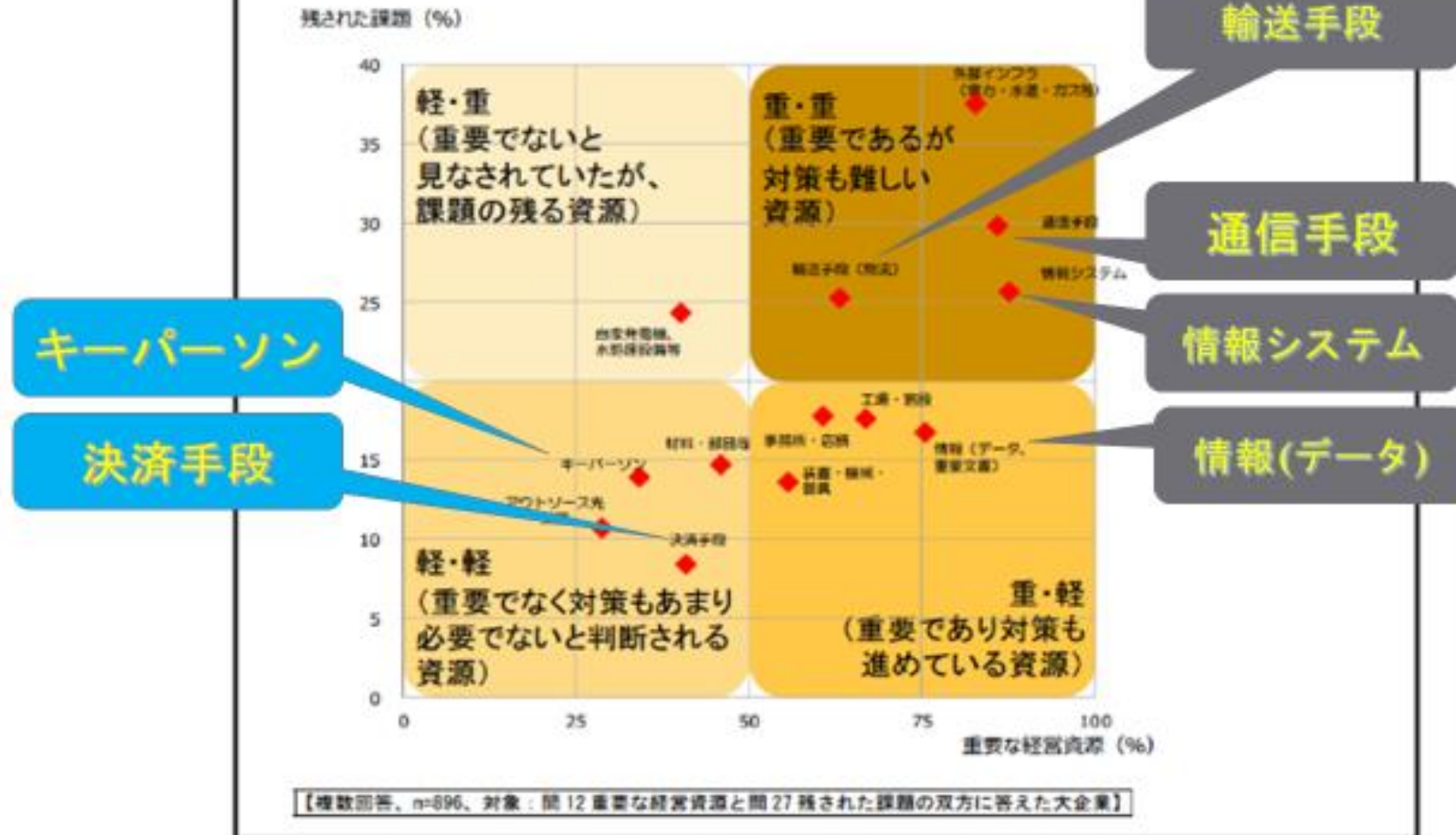
非一次産業業種別従事者の構成割合



中小企業と大企業の比較

大企業と中小企業の経営資源の重要度の違い

図表 2-27 残された課題（問 27）と重要な経営資源（問 12）の分布図
（実回答ベース：大企業）



このグラフによって、**大企業のBCPと中小企業のBCP**との考え方に大きな違いがあることに気付く。

出典：「平成 25 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」内閣府（平成26年7月）

http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyau/pdf/h25_bcp_report.pdf

大企業のBCPと中小企業のBCPの違い

- ・災害時の重要な経営資源の優先**順位**

	大企業	中小企業
ヒ ト	3 位	1 位
モ ノ	2 位	4 位
カ ネ	4 位	2 位
情 報	1 位	3 位

内閣府「平成25年度企業の企業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」を
もとに**筆者の主観**により作成した災害時の**経営資源優先順位**
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h25_bcp_report.pdf

東日本大震災被災水産加工工場の事業継続

- (株) SORA・1による5社の定点観測

被災地の水産加工業 経営者たちの戦いの記録



東北の水産加工業はどっこい生きている。
地震と津波で壊滅した被災地の中小企業が
たくましく立ち上がって行く様を
丹念に描いたドキュメント。
胸を打つ!

鳥越 俊太郎

製作・著作 SORA・1



被災地の水産加工業 あの日から5年

2016 年度版



被災地の経済は 再建した水産加工業の
復興に掛かっている。

今、経営者に突きつけられている問題とは？
この映像は『経営者たちの戦いの記録』の
その後を追い、事実を伝える。

制作・著作：有限会社 SORA・1



- 中小企業のBCPはどう作るべきか？

- このDVDを中小企業の経営者に見てもらうのが
最も理解が早い

ご清聴・ご視聴有難うございました

静岡大学客員教授・中小企業診断士
石井洋之 Ph.D.