

平成23年度「調査・研究事業」

災害復興マニュアルの策定

報 告 書

平成24年2月

社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

平成23年3月11日14時46分18秒、宮城県牡鹿半島の東南東沖130kmの海底を震源として発生した東北地方太平洋沖地震は、東北地方と関東地方の太平洋沿岸部に壊滅的な被害をもたらしました。しかも、被災地の農水産業が直接的な被害を受けただけではなく、サプライチェーンが崩壊しリーマンショックから立ち直りつつあった日本経済に大きなショックを与えました。

中小企業診断士はその職責を果たすべく、被災地の事業者のみならず被災した住民の方々と直接向き合い多面的な支援を行ってまいりましたが、地域復興支援や住民相談会などで必要とされる知識や能力は日常的なコンサルティング業務において要求される知識や能力と大きく異なり、とまどう中小企業診断士が多かったのも事実です。

そこで、今後発生するであろう大規模災害においても、多くの中小企業診断士が災害復興の支援者として迅速に対応し活躍できるよう、必要な知識や手法について網羅すべく当マニュアルを作成いたしました。

当マニュアルは、実用的な内容と形式であることを目指し、発災後に必要となる知識や手法について時系列に並べております。災害復興に携わろうとする中小企業診断士は、ぜひ当マニュアルを一読したうえで被災地に赴いていただければと思います。

中小企業診断協会東京支部 理事 山下 義

中小企業診断協会東京支部城東支会BCM研究会 会長 村上 一幸

中小企業診断協会東京支部地域支援部 副部長 藤田 千晴

## 目次

はじめに

目次

巻頭言	大規模災害発生後の課題と提言..... 1
	宮城県支部 清野 浩司
第1章	災害発生後の30分間マニュアル..... 9
	東京支部城東支会 池田 安弘、巖淵 竜太郎、谷口 克己、山下 義
第2章	被災事業者が被災後1週間ですべきアクションプログラム..... 19
	東京支部中央支会 金綱 潤
第3章	震災発生時における初動調査の実施..... 30
	東京支部城北支会 中村 稔
第4章	災害時情報収集・提供行動マニュアル..... 41
	東京支部城西支会 佐々木 康志
第5章	被災者に借金を背負わせないために..... 57
	東京支部三多摩支会 萩野 久子
第6章	被災した中小製造業の復興支援..... 65
	東京支部中央支会 落合 哲美
第7章	商店街の復興支援..... 75
	東京支部城東支会 入山 央
第8章	仮設市街地設置に関わる街づくり支援..... 96
	東京支部城北支会 中村 稔
第9章	大規模災害時の調達対応支援マニュアル..... 103
	東京支部城東支会 関口 大介
第10章	被災地復興における拠点公共施設整備マニュアル..... 110
	東京支部中央支会 廣部 光紀
第11章	長期的な地域復興支援に向けた取組み..... 124
	東京支部城北支会 中村 稔
資料集	災害時における企業向け特別措置、優遇措置、助成金、補助金..... 131
	東京支部城北支会 藤井 無限
執筆者紹介.....	150
おわりに	

## 巻頭言

### 大規模災害発生後の課題と提言

宮城県支部 清野 浩司

この巻頭言においては、東日本大震災からの復旧過程において発生した課題や問題点について、その原因や今後の対応策とまとめたものです。

#### 1. 東日本大震災から学ぶもの

3月11日、東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）ではM9.0で震度7という大地震に加え、沿岸部を最大40.5mという津波に襲われました。更に、震災の影響範囲が南北に約500km、東西に約200kmと広範囲にわたることから、1000年に一回の大災害とも言われ、想定外の事象が発生することはやむを得ないことかもしれません。

しかし、宮城県では1978年の宮城県沖地震、2003年の宮城県北部地震ではM7.1で震度6弱、2008年の岩手・宮城内陸地震ではM7.2で震度6強と大きな地震が続いています。また、津波に関しても1896年に明治三陸大津波、1933年の昭和三陸大津波、1960年のチリ地震津波など、度重なる被害を受けています。このようなことから、今回の大震災は1000年に一度とは言われていますが、例外的な大規模災害ではなく、今後も発生しうる災害と捉え、「大災害の時はどうのように対処すべきか」を学ぶ必要があるかと思えます。

その反面、今回の震災はここ数十年の災害とは比べ物にならないものであり、その影響範囲もまさに想定外といえるものになっております。この点から、東日本大震災で発生したこと、および、ここで対応したことが、どのような災害にも応用できるとは言い難いという点にも注意が必要です。

#### 2. 経済支援現場において発生した震災特有の課題・問題

##### (1) 支援機関との連携

今回の震災では地震や津波に起因した直接被害だけでなく、物流が停止したことや、取引先が被災したことに起因する間接被害も膨大なものになっており、これらが中小企業に与える影響も想像を絶する広がりを見せています。このような事態をいち早く解消するためには、先頭を切って行政機関や支援機関主導の支援活動が先行するようにも思えます。しかし、経済活動の支援に関しては順調に話が進みませんでした。これは政治の問題という関係しているかもしれませんが、それ以外にも「関係機関自体が被災したために、事前に想定していたような体制を構築できなかったこと」、「被害範囲が大きすぎて、被災したことのフォローに多大な労力を要し、経済活動の再開までには

手が回らなかったこと」なども挙げられます。また、震災発生が年度末を迎える時期だったために、前年度の支援活動は予算がなくなり、新年度の事業にも取り組めないという時期的な要因も大きく影響しています。

悩み事を抱えている不特定多数の事業者に対応する手段としては、支援機関による経営相談会があります。これまで大規模災害が発生した時にも商工会議所の相談員を担当していたことがありますが、その際は事業者さんの安否確認を行うと共に、いち早く災害対策相談窓口を開設した覚えがあります。しかし、今回の震災は3月11日で支援機関が体制を整えたころには年度末を迎えました。ちょうど年度の切れ目に当たったことが、初動体制に影響を与えた面は否定できません。また、年度が替わってからも専門家派遣やエキスパートバンクなどの予算執行が凍結されるという事態も発生しました。

支援機関の職員や関係者は限られた時間の中で精力的に支援活動を展開していましたが、それだけでは対応しきれません。その反面、このような事態を解消しようと自主的に被災地に入り、被災した事業者の支援に取り組んだ中小企業診断士も数多く存在します。また、被災地だけでなく、全国から「何かお手伝いできることがあれば手伝いたい」というお申し出をされる方も数多くいらっしゃいました。

中小企業診断士が個人レベルで行動しても、どうしてもその範囲は個人で動ける範囲になってしまいます。このような状況において、被災地と被災地以外の中小企業診断協会が連携することや、支援機関では手が回らない部分を中小企業診断士が対応するということも考えられるのですが、残念ながら組織的に大規模な連携体を構築するには足りませんでした。

## (2) 経営相談における質と量

震災直後の混乱期を脱すると、支援機関が事業者の安否確認や被災状況の確認を行ったり、経営相談を開催したりするなど経済活動の復旧を後押ししていました。経営相談も窓口対応だけでなく、出張相談も行われていましたが、相談者が多数になる場合は、相談後の成果よりも数をこなすことが必要なこともあります。震災から数か月は相談会のニーズも多く、経営相談窓口でも一社の相談時間を区切って対応することが多かったようです。

経営相談とは別な案件の対応で、公的機関が出張経営相談を行っていた地区の事業者を何社か訪問する機会がありました。ここは「相談者の来場も少なく、問題の多くは解決した」との理由で公的な相談会は終了していたのですが、いざ訪問してみるとほとんどの企業が経営上の問題を抱えており、どこに相談すればよいかも分からずに困っているような状態でした。お話を伺ったところ、相談会が開かれていたことは認識していたようですが、「従業員の安否確認や余震の対応で相談会に行く余裕がない。」、「相談会を利用したものの、一回の相談では解決できなかったのもので、その後は利用しなくなった。」などの声が多く寄せられました。なお、誤解のないように補足しますと、

「相談会に行っても解決しない」というのは、相談会の対応に問題があるのではなく、困りごとがどんどん出てくる状態で、相談時間が制限される経営相談会では解決しきれないことが多いようでした。

量をさばくためには時間を区切らざるをえないのですが、そうすると相談に行っても金融対策や雇用問題などの施策説明で終始するケースがほとんどの様でした。このような状態が「相談に行っても何も解決しない」という評価につながるケースも散見されました。汎用的に存在する金融や人事の問題を数多く解決することと、今後の企業経営をどうするかという深い問題への対応を両立させなければなりません、どのように対応すべきか非常に難しい問題です。

### (3) 被災状況の現状把握

震災の後の復旧対応で各支援機関とお話をする機会があったのですが、各機関の特性によって現状の把握に大きなばらつきがあることが分かりました。一般的には地域に根差した商工会議所や商工会が地元の状況を一番把握しているようですが、ある面では、震災の現場からはなれば支援機関の方がその状況を正しく把握しているということもありました。

ある津波の影響を受けた地区のお話ですが、ここでは津波の被害を受けた地域の相談が多く、内陸部の相談は殆どなかったようです。ここでは地震による影響も大きかったようですが、「内陸部の事業者は相談に来る人も少ないので、殆ど被害がない」と判断していました。外部の目で見ると明らかに沿岸部も内陸部も震災の影響を受けているのですが、朝から晩まで窓口対応をしていることで実態が見えなくなっているようです。

今回の震災では被災地に数多くのNPO/NGO、ボランティア団体が駆けつけています。一口にボランティアといっても横の連携は緊密ではないことも多いらしく、支援物資や炊き出しがバッシングしたり、偏ったりということも報告されていました。このような中で、被災地（主に避難所）を対象に現地の状況把握や困りごとの吸い上げに特化した団体があります。これによって、被災地の状況把握・情報共有が進み、被災地の支援活動も効率的に進められたようです。事業者の復旧においても、この考え方は真似るべき点があるように思います。

それぞれの支援機関や支援者がそれぞれの立場で震災という事象をとらえ、それぞれが現場の課題や問題点を捉えています。現場対応で忙しい時期ではありますが、互いの状況について情報交換する機会を設けることも必要です。

### (4) 想定外な問い合わせへの対応

今回の震災では津波で「全てを失った」、または、「広範囲に被災した」ために事前に想定していた代替処置が機能しないということも多発しました。

「全てを失った」ことに起因した事象としては、「携帯電話とノートパソコンだけは何とか入手

したものの、ここからどうすれば被災前後に受信したメールを見ることができるのか」というようなお問い合わせがありました。その後も、「キャリア別の電波状況を知りたい」や、「ネットオークションでの車の入手方法を知りたい」など、通常ではあまり聞かないようなお問い合わせが続きました。また、その一方で、「取引先の一部が被災したために仕入れが滞っているが、どうすればよいのか」というようなサプライチェーンの構築に関するようなお問い合わせが来ることもありました。

通常では想定できないような基本的なことから、ビジネス全体に関することまで、様々な問題に対応しなければなりません。全てに回答を要するのは現実的ではありませんが、今回の震災でみられた重要課題に関しては解決策を用意し、また、解決策を用意しないことに関しては中小企業診断士内で横断的な課題解決の仕組みを構築することも必要です。

事前に用意する解決策の具体例としては『第2章 被災事業者が被災後一週間ですべきアクションプログラム』、『第9章 大規模災害時の調達対応支援マニュアル』などのような手順を構築することが非常に有効かと思えます。

#### (5)被災地外部からの支援

震災直後から外部から「困ったことがあれば応援する」というお話も多数いただき、実際に多くの方にご協力を仰ぎました。このようなお申し出は非常にありがたいのですが、混乱している段階では、有効に機能しないことも多かったように思います。

ご厚意にうまく応えられないケースとして最も多かったのが「何でも協力するので、ニーズを吸い上げてほしい。」というような連絡を受けた時です。このようなお申し出はご支援する側からすると当然なお話なのですが、このようなお話に対応しようとしますと、まずは現地で何に困っているのかのニーズを吸い上げなければなりません。これでは、被災地側ではニーズを吸い上げる作業に時間を取られ、かつ、被災されている方も必要なものを伝えてからそれを受け取るまでにタイムラグが生じてしまいます。今回の震災後は誰もが困ったことを抱えています。そのような状況が明らかなか中で、「何か困っていますか。」という問いかけは的外れなお話でもあります。

このような混乱したケースでは、困っているものを聞く前に、困っているだろうと思うものを用意していただいた方が行動を起こしやすく、また次のアクション（たとえば、更に困っているニーズを引き出すなど）にもつなげやすいです。つまり、「必要そうなものを用意しましたので、使えそうなものがあれば活用してください」という姿勢です。このような動きは生活支援を行っているボランティアやNPOの方がうまい動きをしていたように思えます。診断士の動きは、「ニーズを吸い上げる」ことからPDCAが始まりがちですが、生活支援をされる方たちの動きは「自分たちでできる範囲で、必要になりそうなものを用意する」ことから行動が始まります。いわゆる仮説思考で支援できることを用意し、それをもって現地に入ります。そこでの状況から次に何をすればよいのか新

たな支援方法を考えてゆきます。これに対して、本当に必要なものが明確になってから行動を起こそうとすると、そのPDCAは一周遅れになってしまう、いつまでたってもタイムリーなニーズを把握することができなくなってしまいます。

#### (6) 責任を持たない支援

被災地以外からの支援のお話で、「何でもやります。何でも言ってください。」というのも困ったものの一つです。このような方をお願いをすると、ご依頼したことが実現することは少なく、「いや、そこは得意ではありませんので・・・」という答えの方が多いです。このような対応をされますと、代わりの支援者を探したり、スケジュールの再調整が必要になったりと、非常に無駄な時間が必要になってきます。中には、「やる、やる」と言っておきながら、話が具体的になると音信不通になった方もいらっしゃいます。

「これができます。」となれば、被災地側ではそのつもりで依頼するのですが、後になって実は「やはり、できませんでした。」とお断りの連絡が来ることもあります。また、「あくまでも被災地支援はボランティアだから、本業に影響に出るは困るので・・・」というお話もよく聞きます。遠地の方は「都合により、できませんでした。」で済むかもしれませんが、現地では一度約束したことを履行するために、途方もない時間を消費しなければなりません。

「何でもできます！」というセールストークではなく、本当に確実にできることを示していただいた方が助かります。また、本当に困っている人がいる現場で、最後まで責任をとれない中途半端なボランティア精神は迷惑以外の何物でもありません。

### 3. 復旧支援のための提言

#### (1) 相談会の新しい形

震災直後の混乱状態から事業を再開する過程では、様々な障害が発生することが予想されます。このような事業者の困りごとを片付ける手段として経営相談のような取り組みが考えられます。ただし、平常に開催するような支援機関の窓口で行う相談会では被災地の実情にあっているとはいえません。前述したように、どのように対処してよいのか分からないことは山積していますが、冷静に問題点を整理する暇もなく、また、会社を空ける時間を確保するのも困難という状況です。

このようなケースにおいては、「相談者が来るのを待つ」という待ちの姿勢ではなく、こちらから事業者のところに出向いてゆき、「このようなお困りごとがあれば解決できます」と支援者側が解決策を提示する方法も有効です。また、最初からこのような方法を採用した場合、的外れな支援になることも考えられるので、後述する初動調査の手法『第3章 震災発生時における初動調査の実施』効果的な手法の一つと言えるでしょう。初動調査によって、事業者が抱える課題を吸い上げ、



それに応じて支援方法や組み替えたり、相談会の対応メンバーを変更したりというアプローチが考えられます。

## (2) 先を見越した提言

今回の震災では様々な施策が打ち出されましたが、あまりに施策が多すぎたせいか、施策活用に関し短絡的なアドバイスや、冗長な割に役に立たないアドバイスなどが話題に上ることもみられました。具体的な例としては、「失業給付の特例を活用して社員を解雇した。その後、事業環境が改善したので新規採用に踏み切ったが、採用に関する助成金を受けられなかった。」というお話は何か所かで耳にすることがありました。また、インターネットなどで検索した一般知識だけで回答し、時限性を示さなかったために支障が出たという話もあります。後述する『第5章 被災者に借金を背負わせないために』のような時限性のある問題では、その問題にどう対応するかに加えて、いつまでに対応するかも大きなポイントになってきます。

今回の震災では経産省だけでなく、厚労省、総務省など複数機関にまたがって情報収集することが求められます。また、収集する情報も平時のような経済支援に関するものだけでなく、生活支援から事業再開の支援まで幅広く集める必要があります。また、聞きかじった情報だけでなく専門家同士で、実際に活用する際のポイントや制限事項に関しても情報共有することが重要です。情報収集の内容としては『資料集 災害時における企業向け特別処置、優遇処置、助成金、補助金』のまとめ方が参考になります。

## (3) 他団体との連携

複合的な課題をもつ事業者を支援する場合は、支援機関や他土業との連携も必要です。また、今回の震災のように生活支援から始まっている場合は、すでにNPOやボランティア団体が該当地域で活動していることがあります。このようなところでは被災者の方も行政よりもボランティア団体との信頼関係が強固になっていることもあります。このようなケースでは、「事業化に関することは中小企業診断士に相談してほしい」と言っても、ビジネスに関する専門知識を持っているというだけでは信頼関係を築けないことがあります。

土業連携でビジネス上の課題解決に取り組む場合は、様々なビジネスシーンに広く見識を持っている中小企業診断士が土業のつなぎ役になることが多いように感じます。しかし、災害によって生活支援が必要な方の支援においては、NPOやボランティア団体がその中心になってくるのが殆どです。このような場合には、支援の中心となるNPO・ボランティア団体との連携を深め、中小企業診断士も数多くいる専門家集団の一つとして対応することも重要です。

また、避難所生活や仮設住宅を要するような災害の場合は各地の社会福祉協議会も関係してきます。仮設住宅の管理に関しては社会福祉協議会などが担当しており、そこに事業化に関してお悩み

を持っている方がいたとしても、防災や不審者対策などの観点から容易にアクセスできないこともあるので注意が必要です。

#### (4) 被災者自身による復興のために

震災からの復興作業は長丁場になりますので、現在では被災地に滞在して課題対応に取り組む団体も数多くあります。このようなケースでは『第11章 長期的な地域復興支援に向けた取り組み』が参考になります。ただし、地域外から来た専門家が混乱状態を取りまとめて頂くのは大変ありがたいのですが、地域の実情を無視した行動によって地域のコミュニティを破壊したり、地元の関係者に大きな負担を強いたりということも発生しています。

被災して大きなダメージを受けた地域が復興するには、外部の力が必要です。その反面、長期的には視点で見ると、外部の支援者がいつまでも中心的活動をするのではなく、いつかは地元の人材が復興のリーダーにならなくてはなりません。このようなことを見越して、経済活動の復興を支援する一方で、現地の人材育成にも取り組んでいる団体も数多くみられるようになってきました。

中小企業診断士が果たす役割と同等の事を求めるのは困難ですが、外部からくる中小企業診断士は参謀役で、実行役は現地の方という棲み分けも考えられます。専門的な知識を要する外部から支援は絶対的に必要ですが、支援先と「いつまで」、「どのように」付き合うのか、また、どのタイミングで引き上げるかについても留意する必要があります。

#### (5) 診断協会として活動するために

前述のような取り組みを行うにしても、問題になるのはその費用をどうするのかという点です。今回も震災直後は事業者側に資金的余裕がないのに、公的機関の派遣制度なども機能していないことから、無償対応というケースも見られましたが、中小企業診断士側の生活を考慮するといつまでも手弁当というわけにもいきません。

今回のように災害規模が大きいと予算執行にも制限が出るのが予想されます。今後の大規模災害においても公的機関の動きを待つのではなく、状況によっては中小企業診断協会が主体になって行動することも想定しなければなりません。そのためには活動資金をどのように確保するのが大きな課題になります。被災地に位置するのが資金的に余裕のある中小企業診断協会であれば、その予算をもって課題解決に取り組むことも考えられますが、そうではないケースも考えられます。また、中小企業診断協会の法人化に伴って、異なる組織同士がどのように連携するかも考えなくてはなりません。

特定の事業者を支援するのであれば個人、または少人数グループで対応しても構いません。しかし、幅広く問題解決するためには団体でまとめる必要があります。中小企業診断協会として対応するのであれば、前面に出て課題解決に取り組む人と、裏方になってその活動を支える人も必要にな

ります。今回の震災でも「経営相談などがあれば手弁当でも構わないので、手伝わせてほしい。」というお申し出がありました。が、「経営相談で事業者の方にアドバイスはすることは手伝うが、相談会の準備や裏方はやりたくない。」、「相談者を訪問するのではなく、自分が到着した時には相談者を待機させておいてほしい。」などの条件付きの方もいらっしゃいました。被災地の支援というお気持ちはあるようですが、それと同時にコンサルタントとして華やかに活躍したいという要望も強いようです。これは仕方ないことではありますが、このような役割分担から調整しなければならなくなると、タイムリーに相談会を開催するのは困難です。今回の震災を例に、ある程度の過程の元になりますが、どのような手順で、どのような体制で被災地の問題に対応するのかを事前に決めておく必要があります。

## 第1章 災害発生後の30分間マニュアル

東京支部城東支会 池田 安弘、巖淵 竜太郎、谷口 克己、山下 義

昨年の3月11日の東日本大震災において、BCPマニュアルが十分に動作しなかった理由の一つに、災害発生直後のマニュアルが整備されていなかったことが挙げられます。そのため、ここでは災害発生直後の30分間に必要な行動のマニュアルを提示します。

### 1. 背景

#### (1) 動かなかったマニュアル

昨年の3月11日の東日本大震災では、東京では軽度の被害であり、何もなかったと考えられています。しかし、実際の状況を振り返った時、現実にはBCPマニュアルが動作しませんでした。

その原因は、次のような要因が考えられます。

- ①被害情報が平常通り入ってこない
- ②ライフラインが止まった
- ③責任者がいて、必要な指示を行うが出来なかった
- ④必要な人員が予定通り参集出来な方
- ⑤サプライチェーンへの連絡が円滑に動作しなかった
- ⑥予想以上の被害

このようにBCPが動作しなかった原因は「想定外」が発生したためであり、もう一つの原因は、災害時の初動期である「発生時に誰が何をするか、30分、1時間後に何をするか何をするか」が記載されていないことでした。

結果的に、従業員や関係者の安否や被害状況の確認に追われて、具体的な対策まで実行出来ませんでした。現場の実情を考慮せず、外部のコンサルティングや担当部門に任せて策定しただけですので、問題が生じたもとと考えられます。前記の問題だけでなく、ライフラインは正常が動くものと想定されており、それが突然想定外の止まり、機能しなくなりました。（前提が甘い、訓練してないためマニュアルが修正されていません・・・）

ほとんどのBCPでは、停電や通信手段の機能低下や公共交通手段の不通等は想定内ですが、多くの帰宅困難者の発生、津波や原子炉事故（放射能）などは想定外でした。

以上をまとめますと、機能しなかった主な原因は

- ①時系列に沿った対応の方針が明らかでない
- ②各自の役割分担が明らかでない
- ③優先業務等の順位や実施するための人員、機材、実施方法が明らかになってない

- ④現場の意見を考慮したマニュアルでない
- ⑤担当部署や外部コンサルティングのみで作成したマニュアルである
- ⑥訓練等で検証されていない

などが考えられます。我々は、今後これらの点を認識し、現場メンバーも参加したマニュアル再構築が必要と考えます。

## (2) 使えるマニュアル

そのため、「想定外」を想定したBCPマニュアルを作る必要があります。

具体的なステップとして、

### ① 策本部等の指示がなくても動く状況に

内容：30分以内のマニュアルを作る

方法：グループワーキングにより策定

対象：現場のメンバーの参加

### ② 動く事業継続計画（BCPマニュアル）を作ります

内容：実態にあった、マニュアルを作る

方法：グループワーキングにより策定

対象：社長または取締役の参加、現場のメンバーの参加

### ③ 訓練

内容：図上訓練を行い、マニュアルは評価修正する

方法：グループワーキングにより訓練問題の洗い出しと習慣化

これらのグループワーキングのポイントは、仕切る専門家（中小企業診断士等）が司会を行い、適正に議事進行を行い使えるマニュアルや問題点を抽出することです。

## (3) トピックス

社会的責任として、会社は、被害の防止や従業員、お客様や周辺住民への安全確保する「お客様と従業員を守る」義務があります。しかし、JR東日本、一部百貨店・商業施設では、お客様を追い出し、シャッターを閉めて、震災後の不安な心理に追い打ちをかけました。

反対の評価されたのは、東京ディズニーリゾートの対応でした。震災時当日約2万の来場者帰宅困難になり、スタッフ約1万人（90%のアルバイトが現場の判断でお土産を提供する様々な対応し、翌日無事に帰宅させることが出来ました。東京ディズニーリゾートでは、このような最悪の事態（震度6強、来場者10万人）に対応するため約4日分の非常食の備蓄と年間180回の防災訓練をしていました。また、普通の商店街でも、炊き出し、トイレの貸し出しをしていました。

## 2. 本社・事務所編（30分間マニュアル）

### (1) 地震発生時の初期行動

#### ① 事前対策（準備）

- 1) 緊急地震速報の受信方法
- 2) 災害発生時の対策本部の構成
  - ・ 対策本部のメンバー専任、役割の設定
  - ・ 対策本部の設置場所、社内への周知（場所、連絡方法）
- 3) 定期的な訓練

### (2) 地震発生時

#### ① 緊急地震速報を受信時

##### 1) 緊急地震速報の構内一斉放送

『地震警報です。地震に備えてください。

震度5以上の地震警報が発表されました。

あわてず、地震に備えてください。

（繰り返し）』

#### ② 地震発生から5分以内

##### 1) 地震発生第1報の構内一斉放送

『まだ、余震の可能性がります。身の安全を図ってください。

出入り口付近の従業員は、ドアを開け、出口の確保を図ってください。

落下物の危険がりますので、建物の外に出ることは危険です。

落ち着いて行動し、非常持ち出し及び製品の保全など、避難の準備を行い、各職場において待機してください。

職場を離れている方は、安全を図り職場に戻ってください。

管理・監督者はお客様並びに従業員のケガの有無、安否を至急確認してください。

安否状況は災害対策本部に報告してください。

災害対策本部メンバーは、至急、〇〇〇〇へ集合してください。

今後の指示・案内に、ご注意願います。

（繰り返し）』

- ・ 構内一斉放送が出来ない場合の伝達手段（予備）を準備しておくこと。

##### 2) 火気確認【①の第1報の後直ちに放送】

『火元責任者または火元の近くにいる従業員は、火元の確認をお願いいたします。

出火の場合は、初期消火を行うとともに災害対策本部まで連絡してください。

(繰り返し)』

- ・事前に部門ごとに火元責任者（正・副）を選任しておきます。

#### 【出火連絡があった場合】

- ・出火の通報
- ・構内一斉放送による周知（通知）

『現在、〇〇階の〇〇付近で火災が発生しました。

近くにいる方は至急避難してください。

消火器による応援出来る方は、近くの消火器を持って応援願います。

無理をせず、安全には十分注意してください。

(繰り返し)』

#### 3) 安否確認

- ・各部門の責任者が自部門の者について安否の確認を行います。
- ・結果は、災害対策本部に報告。本部では、事前に安否確認一覧を準備しておきます。
- ・災害対策本部に報告が来ない場合は、当該部門に（2人以上で）出向き確認します。

#### 4) 家屋等被災状況確認

- ・エレベータに取り残された者が居ないかどうか確認します。
- ・建屋の被災状況、漏水、陥没などを確認した災害対策本部へ報告。
- ・避難経路、負傷者、屋外状況等、巡回中に発見したことは逐次災害対策本部に報告。

#### ③地震発生から5分経過後

##### 1) 周辺の火災・被害等の確認

- ・安全を確認した上で、屋上、屋外に出て周辺の火災・煙の発生状況有無を確認します。
- ・結果を災害対策本部へ報告。
- ・煙・火の手を発見した場合は、必要な処置（消防・警察への連絡）を行います。

##### 2) 現状の構内一斉放送

- ・被害状況、

##### 3) 今後の対応について指示1

- ・状況に応じて避難、待機、帰宅の指示を行います。

#### ④災害対策本部の設置

##### 1) 災害対策本部メンバーの招集

##### 2) 初動により得た情報の共有

### 3. 飲食編 (30分間マニュアル)

#### (1) 事前対策

食器、酒の瓶などは、事前に置く場所や棚を工夫します。

振動があっても落ちない、倒れないように棚や置き場所を工夫します。

お客様に危険がないように、客席のエリアには、瓶や皿など危険物には置きません。

手順を決めておく（非常時には、正常な判断が出来ないため）

#### (2) 地震時

##### ①発生から1分

震災では、厨房などでは、高温のスープや油などを扱っていますので、危険です。

1) 地震を感じたら、すぐに火から離れます。

油は、100. C以上になっていますので、絶対浴びないように注意してください。また、寸胴は、それ自体が倒れないがどうか確認し、スープが揺れて飛び出し危険ですので、危険防止のため、靴や長靴を使用すること。

2) 一呼吸をおいて、火を消し、元栓を閉めます。

店長は消化を確認します。（フライヤー、グリドル、ストーブ、湯沸かし器、ストーブ等）

リーダーは、万が一のために消火器を準備します。

##### 【説明】

すぐにストーブの火を消そうとしてやかんのお湯をかぶるなどやけどを負う事例があったそうです。揺れが収まるまで、落ち着いて行動するように心掛けてください。それから、ガスの元栓は閉め、電気器具はスイッチを切るだけでなくコンセントも抜きます。また、避難で家を離れる時はブレーカーも必ず切ります！阪神大震災では、電気が復旧した直後に、火災があちこちで発生しました。避難所に行っている間に電気が回復して、壊れたストーブやトースター、熱帯魚のヒーターから出火ということのないようにしたいです。

4) 店長は、誘導や指示を行うため、店舗内全体を見られる位置に立ちます。

店長は、揺れが激しい時には、お客様をテーブル下等の退避して頂きます。お客様には、テーブルの下に入り、テーブルの天板に近い足を持つように持つようにお願いします。この時、窓ガラス、シャンデリア等の照明器具、額の落下・破損等に注意してください。

・事前に地震を想定し設置します。

##### 【説明】

机の下にもぐる時、手は机の足の付け根、つまり天板に近い部分を持ちましょう。なぜなら、床に近い部分を持ちますと、大きい揺れで机が動いた時に、手を床との間に挟んでしまってケガをするからです。（東京消防庁本所防災館談）



5) リーダーは、出口の確保を行います。（ドアを開けます）

6) 1分間は様子を見ます。

※中規模までの地震の場合、主要振動が継続するのは1分前後です。従って、1分を過ぎれば地震の直接の危険は去ったと考えてよいです。ただし、大型の地震の場合は、揺れ戻しがあるので注意が必要です。

## ②発生1分から5分

### 1) 状況の把握

- ・各自自分の状況を把握します  
自分はケガをしていないか、生きていますか
- ・各自他のメンバーの状況を把握します  
同僚は、ケガをしていないか、生きていますか
- ・店とお客様の状況を把握します  
火災は発生してないでしょうか  
店の状況は、  
お客様は、ケガをしていませんか

### 2) お客様の安全確保、必要により誘導、避難。

地震の場合は、店内で待機します。

- ・あわて外にでない、上から、瓦、窓ガラス、看板などの落下物が落ちてくるので注意しましょう
- ・靴を履いて出ます
- ・門や塀には近づかない、屋外で揺れを感じたら、ブロック塀などには近づかないようにしましょう。

## ③発生5分から10分

### 1) 情報の収集

ラジオ、TV、防災放送、インターネット  
周囲を見ます

### 2) 状況により所定の役所に連絡します

警察署、消防署、ガス会社、電力会社、水道局等へ緊急連絡リストを事前に用意をして連絡します

### 3) 本社へ連絡し、指示を仰ぎます。

### 4) 避難の準備します

タイムカード、現金等の重要書類の持ち出し（可能なら）  
冷凍庫・冷蔵庫・製氷機・ボイラー等電源を切ります。

冷蔵庫には、ドライアイス・保冷材・氷を入れたビニール袋を入れます。（可能なら）

#### ④発生10分以降

1) 従業員を避難または帰宅させます。

連絡先など連絡方法を確認します

- ・携帯メールを事前にリスト化し、店長や本部は把握し従業員と連絡を相互に取れるようにします。

- ・連絡方法は複数確保します。（携帯メール、171、他の支店、ホームページ、ツイッター）

2) 大地震の場合は、帰宅せず、避難所に避難します。

公共施設・学校等へ（ケースバイケースですが、店舗で宿泊出来るとよい。）

#### ⑤発生20分以降

地震発生から20分以降で、自分や家族にケガがなく、周りを助ける余裕があれば、災害救助に協力しましょう。火災防止活動や、ケガ人の救助など周辺で助けを必要としている場合は協力します。

### 4. 工場（機械）編（30分間マニュアル）

#### (1) 事前対策

- ・材料や製品、工具類などは、事前に置く場所や棚を工夫します。
- ・揺れがあっても落ちない、倒れないように工具などは棚や置き場所を工夫します。
- ・固定出来る棚や機械は、転倒防止の金具やアンカーボルトなどで固定します。
- ・作業者に危険がないように、作業場所には必要以上の材料や仕掛品、製品を置きません。
- ・普段から常に保護具の着用を習慣づけておきましょう。（薬品取り扱い作業所では長袖を着用し、天井クレーンや天井搬送のある作業所では落下物用のヘルメットを着用し、重量物の取扱場所では安全靴を着用すること。）
- ・機械停止の手順を決めておく（非常時には、正常な判断が出来ないため）
- ・避難時の経路を2通り以上決めておきます。

#### (2) 地震時

##### ①発生から1分

工場では、化学薬品・鋭利な金属・重量物などを扱っている場合があり、危険ですので

1) 地震を感じたら、すぐに機械から離れます。

化学薬品は、絶対浴びないようにします。鋭利なものには触らないようにします。重量物の下敷きにならないように注意します。配管が抜けて、水や油が噴き出すことがあります。

機械は、固定がしっかりしていればそれ自体が倒れないが確認し、加工品などは揺れて飛び出す可能性があるので危険を承知してください。

2) 揺れが収まってから、手順に従って機械を停止し、電源を切断します。

「一時停止」ボタンが有効であれば、一時停止します。

動力源（電気、空圧、油圧、水道、ガス）の特性に従って対応します。

空圧、油圧、水道の圧力はすぐには抜けないので要注意。たとえば、プレス機械は徐々にラムが下降することがあります。機械の中に入る時は、枕木などで空間を確保しましょう。

電気が生きているまたは非常用電源があれば、通常手順により「停止」させます。

工場長は機械の停止を確認します。（空圧・油圧・熱源、動力機械、化学反応装置等も含めて）

リーダーは、消火器を準備します。

#### 【説明】

すぐにストーブの火を消そうとしてやかんのお湯をかぶるなどのやけどを負う事例があったそうです。それから、ガスは元栓を閉め、電気器具は器具スイッチを切るだけでなくブレーカーを切断します。避難で家を離れる時はブレーカーも必ず切ります！阪神大震災では、電気が復旧した直後に、火災があちこちで発生しました。避難所に行っている間に電気が回復して、壊れたストーブやトースター、熱帯魚のヒーターから出火……ということのないようにしたいです。

3) 工場長は、誘導や指示を行うため、工場内全体を見られる位置に立ちます。

天井クレーンやコンベア等の搬送機器や照明器具等の落下に注意。

床に油がこぼれるなど滑りやすくなっていることがありますので、足元に注意します。

リーダーは、出口の確保を行う（ドアを開けます）

\*事前に地震を想定し一時避難場所を確保します。

#### 【説明】

机の下にもぐる時、手は机の足の付け根、つまり天板に近い部分を持ちましょう。なぜなら、床に近い部分を持ちますと、大きい揺れで机が動いた時に、手を床との間に挟んでしまってケガをするからです。（東京消防庁本所防災館談）

4) 1分間は様子を見ます。

- ・中規模までの地震の場合、主要振動が継続するのは1分前後です。従って、1分を過ぎれば地震の直接の危険は去ったと考えてよいです。ただし、大型の地震の場合は、揺れ戻りがあるので注意が必要です。

②発生1分から5分

1) 状況の把握

- ・各自自分の状況を把握します  
自分はケガをしていないか、生きていますか
- ・各自他のメンバーの状況を把握します  
同僚は、ケガをしていないか、生きていますか
- ・工場と製品の状況を把握します  
火災は発生してないでしょうか  
工場の状況は、転倒しているものはないか、避難通路は確保出来ますか  
製品は、散乱していませんか

2) 従業員の安全確保、必要により誘導、避難。

地震の場合は、工場内の安全な場所で待機します。

- ・あわて外にでない、上から、瓦、窓ガラス、看板などの落下物が落ちてくるので注意しましょう
- ・靴を履いて出ます
- ・柱や装置には近づかない、屋外で揺れを感じたら、ブロック塀などには近づかないようにしましょう

③発生5分から10分

1) 情報の収集

ラジオ、TV、防災放送、インターネット  
周囲を見ます

2) 状況により所定の役所に連絡します

警察署、消防署、ガス会社、電力会社、水道局等へ  
・緊急連絡リストを事前に用意をして連絡します。

3) 本社へ連絡し、指示を仰ぎます。

4) 避難の準備します

非常持出袋、クーラーボックス及びタイムカード、現金等の重要書類の持ち出し(可能なら)  
冷凍庫・冷蔵庫・製氷機・ボイラー等電源を切ります。  
クーラーボックスには、ドライアイス・保冷材・氷を入れたビニール袋を入れます。(可能なら)

④発生10分以降

1) 従業員を避難または帰宅させます。

避難または帰宅の経路を確認し、安全が確認出来た場合のみ許可します。  
避難または帰宅後の連絡先など連絡方法を確認してから返します  
・携帯メールを事前にリスト化し、工場長や本部は把握し

従業員と連絡を相互に取れるようにします。

- ・連絡方法は複数確保します。（携帯メール、171（伝言ダイヤル）、他の支店、ホームページ、ツイッター）

2)大地震の場合は、帰宅せず、指定された避難所に避難します。

公共施設・学校等へ

- ・ケースバイケースですが、工場で宿泊出来るとよいです。

#### ⑤発生20分以降

地震発生から20分以降で、自分や家族にケガがなく、周りを助ける余裕があれば、災害救助に協力しましょう。火災防止活動や、ケガ人の救助など周辺で助けを必要としている場合は協力します。

## 第2章 被災事業者が被災後1週間ですべきアクションプログラム

東京支部中央支会 金網 潤

この章においては、本編では事業者の目線から直面することが想定される状況把握上の問題を体系化した上で、1週間の時間軸別に「必ず取り組むべきアクション」について具体案を含めてご提案します。

### 1. このマニュアルが想定する状況および利用に際しての前提条件

本編の対象は被災地に支店、または事務所を置く首都圏に本社機能を置く事業者、及びこの事業者を支援する関係者（コンサルタント又は支援機関職員）を想定して執筆しています。

事業者の業種・規模は年商30億～50億円位の中堅食品加工メーカーを想定しています。

商品の製造加工は首都圏所在の工場にて一括生産。又各支店への配送は首都圏近郊の物流センターにて全国支店へ一括配送していると想定します。

想定事態は支援先事業者の支店または事務所が震度8～9程度の震災に遭遇し、全滅的被害を受けたと想定します。

### 2. このマニュアルの必要性

実際に被災直後の事業者の目標は事業継続に必要な経営資源の状況把握と対策活動の実施です。しかしながら状況把握一つとっても、被災時では様々な問題が想定されます。又、平時では当たり前前のことが出来ないのが被災です。そこで「当たり前前のことが出来ない理由・背景を理解した上、事前対策を講じないと意味がない」と考えました。

従って次節以降に、状況把握上の問題点の体系をお示しした上、その原因を掘り下げ、1週間の時間軸の視点からやるべきアクションを整理してみました。

### 3. 事業者が向き合ふべき被災後の重要テーマ

実際に被災後したら運の悪さを悲嘆する間もなく、事業者、事業者の社員、支援者には様々な「課題」と「意思決定」問題が発生します。逆に言いますと、何が発生するのか？を平時から理解した上でありませんと、「やるべきアクション想定」は整理出来ないと考えます。以下、重要テーマの体系図を呈示しつつ、個々のテーマについて悩ましいポイントになる点を詳述します。

#### (1) 人の命を守ること

当たり前のことですが、人命の安全確保と救済は最優先事項です。しかしながら、被災時には状況把握には特別な配慮が必要です。例えば安否確認ひとつにしても被災者には電話やメール等の連絡手段が失われている場合が想定されるからです。gps付き携帯電話の貸与や、被災時の集合場所、休日の連絡体制等について、平時から話し合い、事業者の業務実態に即した「ルール」を決めた上、各自がシミュレーションしておくことが大切です。実際、安否確認に当たっては、会社から各社員へ連絡を取るよりも、各社員から会社の窓口又は非常時伝言ダイヤル等へ連絡してもらった方がスピーディーに状況把握出来た事例も多いようです。

#### (2) 代表者（経営トップと現地のリーダー）の「大丈夫！」「やるぞ！」のメッセージ発信

被災状況から関係者の「エネルギー」を結集して復旧に向けて「前」に進めるためには当たり前のことですが、早期の代表者からの復旧に向けた強いメッセージの発信です。しかしながらリーダーたる代表者には論理性に裏打ちされた説明能力が求められます。悩ましいのはこの点です。

例えば、「大丈夫！」と言ったところで、「いつまでに何をどのような方法でやることで、この状態を打破出来るのか？」について関係者の気持ちを動かす「準備」をしておかなければ、かえって逆効果になってしまう事態になってしまいます。最低でも、1週間、1カ月、半年等の時間軸別に会社の状態がどうなり、関係者の生活がどのような状況になるのか？について見通しを示す必要があります。

#### (3) 情報収集と決断

被災直後は苦渋の決断の連続です。不明だった状況が徐々に明らかになってくるからです。当初、当然大丈夫と想定していた人や物が死傷や損壊等で全く当てに出来なくなる事態が続々出てくるからです。状況が刻々明らかになる中、不確かな情報で意思決定をするのは至難の業です。もっと言うと正確に言うは無理な話です。しかしながら状況に応じてタイムリーな意思決定をしなくてはならないのも実際です。逆に言いますと、平時から最低限の

- ①必要情報の項目
- ②①の収集方法と所要時間見込み
- ③意思決定ルール（関与者や機関の設置や周知など）
- ④意思決定の流れ

をシミュレーションしておく必要があります。

#### (4) 打開に向けた模索

苦渋の決断の背景にあたるのがこの点です。被災直後は、復旧に必要なすべての資源が不足しています。例えば、「パソコンが使えなくなった。」「車が水没した。」等です。一言で言うと「何

とかしなくてはならない」のが現実です。そこで鍵になるのが、「代替策」と「リスク分散」です。

前者では、重要資産が破損した場合、何で代用するのか？後者では平時から重要資産を分散保管することがポイントになります。

#### (5)活用可能な資源の確保

(4)のプロセスを受け、活用できる資源を確認したところで、復旧に向けた「戦力」が整うことはまれです。そこで新たに資金や情報、人材、設備等を「確保」しなくてはなりません。本編では、必要資金の確保、支援企業・団体との連携、情報発信について個別にポイントのみ示します。

##### ①必要資金の確保

欲を言えばきりがありませんが、事業継続の必要な資金を確保するのは一筋縄ではいきません。多くの企業では、内部留保があること自体がまれだからです。こうした緊急時には、国、県を始め各地の商工会議所等の支援機関では相談窓口を設け資金融資等の相談にあたることとなりますが、「正直、資金確保までは申請要件の見極めや事務が煩雑なため、タイムリーな活用が難しいのが実際です。以上のような状況を考慮しますと、ポイントは2つです。

一つ目は、必要資源の見極め

二つ目は、事業者の資金確保を支援してくれる相談者の確保の2点です。

一つ目の必要資源の見極めとは、数式で表現しますと

a 復旧目標達成に必要な資源－b 現存資源＝「c 見極めた必要資源」

ということになります。例えば商店の場合で説明しますと

a 取引先へ品切れさせないためには3個の商品が必要－b 今ある在庫は2個

＝「c 1個の商品の確保」を見極める技術・ノウハウの蓄積です。この例で言いますと、取引先の需要予測、タイムリーな在庫管理システムについて平素から「有事」を想定した訓練が必要になります。

二つ目の資金確保を支援してくれる相談者の確保とは、各種支援メニューに精通し、申請の勘所を熟知している専門家との関係づくりです。専門家候補としては、弁護士、税理士、社会保険労務所等の資格者も考えられますが、最も大切なのは、各専門家とのノウハウをワンストップで結集出来るパイプを持っている「専門家」の確保です。事業者ごとの個別事情に則して問題点を見極め、

どうしたら最短・最小の時間・労力で必要資金確保につながられるか？をプランニング出来る専門家の存在です。その意味では、企業経営全般について一定の専門性を保有する中小企業診断士との

関係づくりを検討されることをお勧めします。

##### ②支援企業・団体との連携



当然ですが、被災時は有事とは違い取引先、消費者の目も考え方も変わります。その有様は両極端です。例えば、「被災した事業者さんだからこそそこから商品を買いたい」と言う事業者がいる一方、寂しい話ですが「被災した事業者さんなので、今後の取引を見直そう」という話になってしまうことが実際です。そこでここでは、被災企業を支援してくれる企業や団体の探し方と連携方法を解説します。まずは探し方ですが、「取引先」に注目しましょう。なぜならば、貴社のことを一番理解しているからです。信頼関係構築が取引先の前提である限り、取引先と貴社の関係は「運命共同体」になっている事例が多いものです。但し、全面的な依存関係では、物事は健全に進展しませんから、平時から有事に備えた提携内容についてここはと思う取引先と本音ベースの話をしておくことも重要になります。次いで連携方法ですが、ここでのポイントは、被災地と本店が所在する行政です。平素から行政が主催するBCPセミナーや避難訓練等を通じて、関係構築しておくことも大切です。

### ③情報発信

サポート企業・団体の発掘のためにも、社内外間の密でタイムリー情報収集のためにも被災企業からの情報発信は大変重要な課題です。

被災時には、平時と違い被災企業への注目・関心も高まるのが実際ですから、勘所を理解した上での情報発信が期待されます。ポイントは以下3つです。

- 1) 企業現状を相手（受信者 顧客）目線で発信すること
- 2) 企業現状を日々更新すること
- 3) 企業現状を支援者目線で発信すること

の3つです。

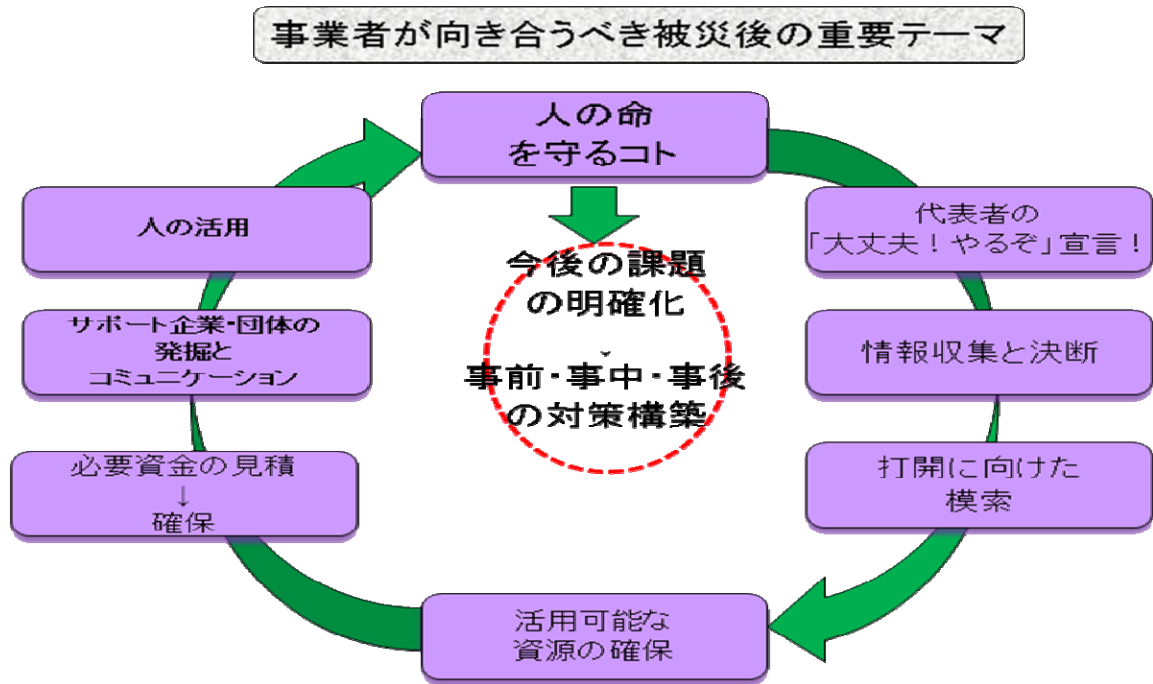
- 1) では、供給体制、能力、リードタイム
- 2) では、更新タイミングを明示（例：毎日9：00に最新情報発信）や多頻度更新
- 3) では、具体的困窮内容の明示等です。

### (6) 人の活用

(1) ～ (5) の活動の成果で従業員、支援専門家、ボランティア人材が集まったところで、事業の優先順位や事業ごとの緊急課題、解決策が準備できていないと人材の有効活用にはつながりません。

企業を復旧させるのも人ですが、混乱の元にもなるのが人です。上記の準備を本支店のコミュニケーションを密にした上で、日別の必要業務計画を作成し、必要人材の要件と要員数を見極めていくことが大切です。又この段階では、作業環境・内容が平時と違い、劣悪になることも多々ですので作業の安全度・困難度と支援人材の能力の整合や食糧等や休憩・睡眠場所等の確保についても留意することがポイントになります。ここまでの流れを下図で再確認します。

図表1: 「事業者が向き合うべき被災後の重要テーマ」

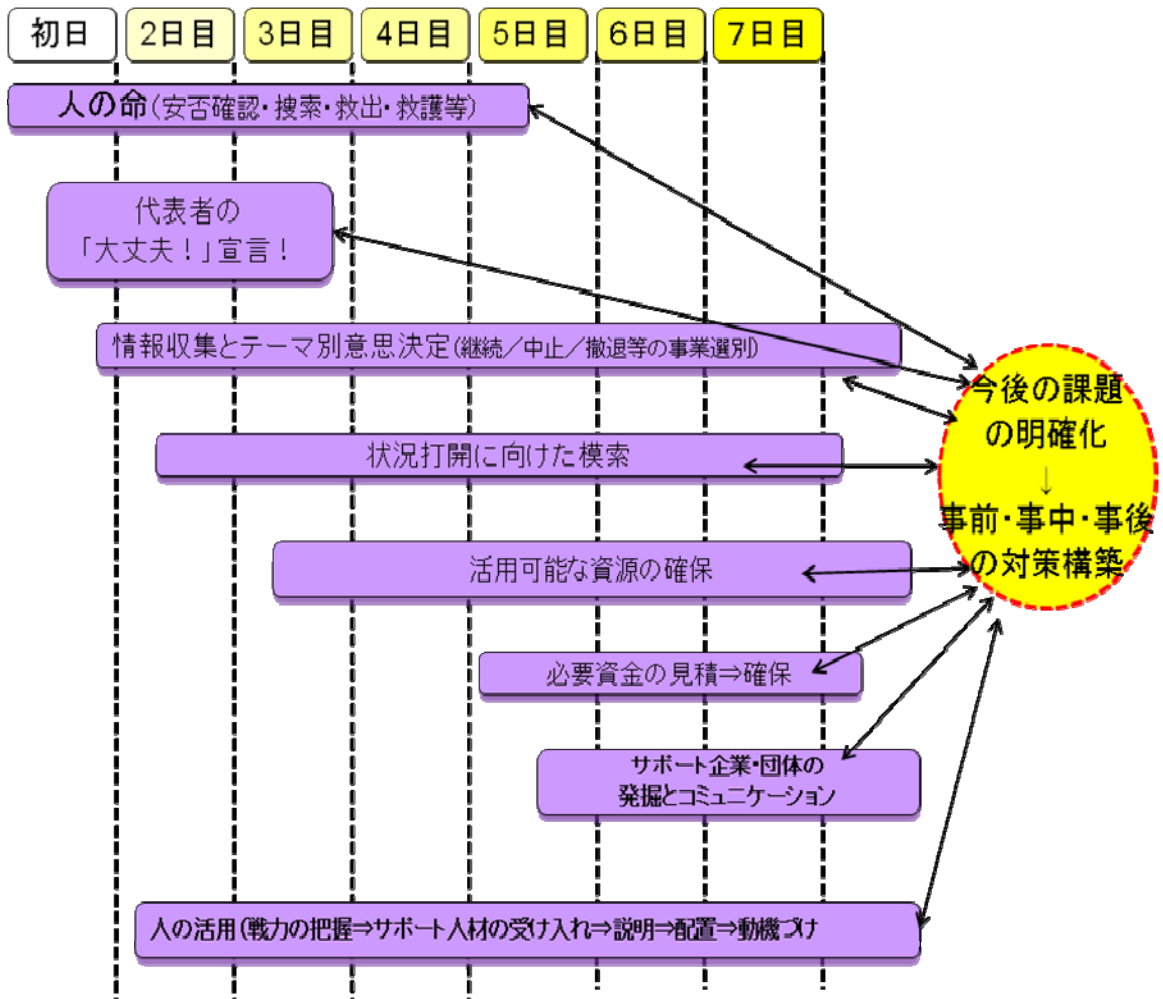


#### 4. 被災後1週間ですべきアクションプログラム

1～3のプロセスで被災時の課題と悩ましいポイントと解決のヒントを例示しました。ここからは、被災直後の最初の1週間で取り組むべきアクションプログラムを解説します。

最もポイントになるのは、「時間軸」なのでまずは下図に前述の課題に合わせた大まかなスケジュール感を提案します。

図表2: 「事業者が向き合うべき被災後の重要テーマ別スケジュール感」



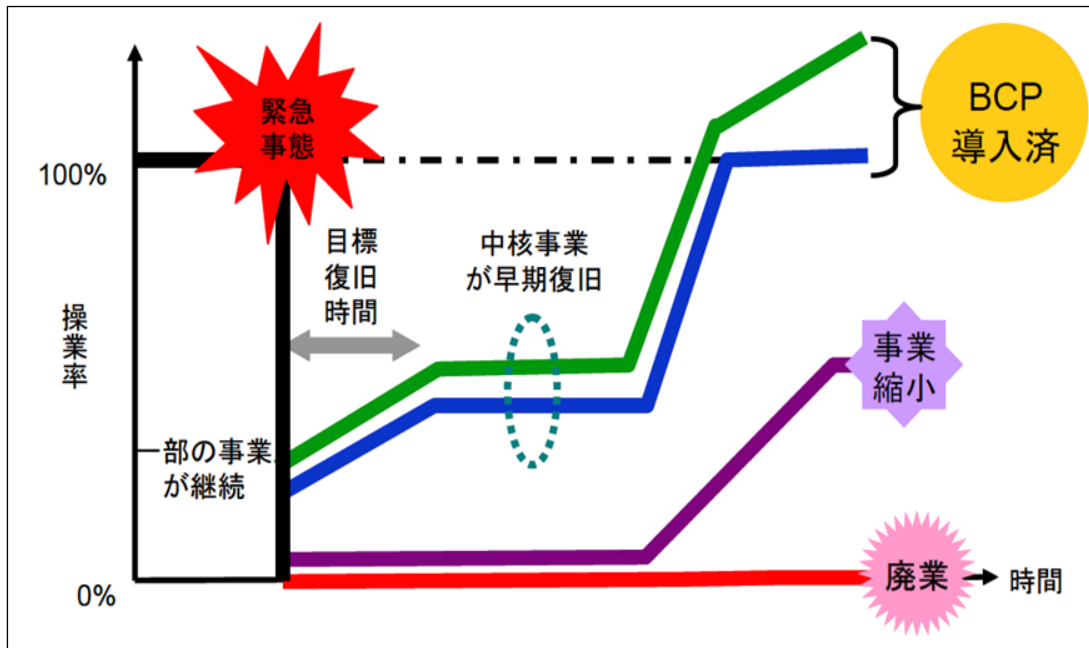
(1)BCP(事業継続計画)から考える「1週間の重要性」

BCPとは「事業継続計画」(BCP:business continuity plan)の略称です。これは災害が発生した場合でも事業リスクをなるべく小さくし、できるだけ早く事業を復旧するための備えのための計画です。近年特にその重要性が理解されつつある計画です。その意味では次ページ図(図表3)のように、トータルコストの観点からも事前に心づもりを色々想定・準備した上「早目に対応すること」が何よりも重要になります。

特に被災後1週間は

- ①復旧にそそいだ労力の投資効果
- ②取り引きの継続性維持
- ③モチベーションの維持等の観点からも大変重要な「時間帯」になります。

図表3:災害発生前後におけるBCPの効果



(出典:中小企業庁編BCPガイドブックより一部改変)

(2) 「1週間で取り組むべきアクション」を考える準備について

当然のことながら被災時は、平時に稼働できる人材、設備、資金、情報、技術等の経営資源の多くが破損しているのが通常ですから、取り組むべき課題を絞ることが極めて重要になります。

それ故、勘所になるのが、取り組み課題絞り込みに関する基本方針と抽出するノウハウを、平時から貴社の経営理念や経営目標を念頭に関係者間でしっかり「心合わせ」しておく必要があります。

①「基本方針について

意外と準備出来ていないのがコレです。企業には各々、固有の企業文化・風土や制約条件等があるため同じ事象に対してでも考え方やスタンスも違ってくるのが普通です。(例：震災時の勤務規定等) その一方、被災状況はあくまでも「その時」になってみないと分からないため、結局、経営トップがその時の状況を把握した上、上記のポイントを考慮して明確に打ち出さない組織は機能しないことになります。個々の社員は、状況に即した判断基準は持ち合わせていないことになるからです。その意味では、普段から各自の「常識」任せにするのではなく、色々な事態を想定した上で

社員と経営トップが、「経営理念」「経営目標」「利害関係者」等との整合の関係から、「思考経路」や「留意点」について意見交流を図り、「判断基軸」を磨きあげておくことをお勧めします。

## ②「抽出ノウハウについて

「初動の時期でもある一週間」は特別な「時間帯」です。平素から社員間で何が優先されるのか？、それは何故なのか？、について「取り組み課題の抽出・絞り込み」についてシミュレーションしてもらいようにしておくことが大切です。

一般的には物事の優先順位や労力傾注の度合い決定のためには

- ・重要性
- ・緊急性
- ・経済波及性（今取り掛かる方が後で取り組むよりコストが少なくて効果が高い等）

等の観点から、「やるべきこと」を決めるのが一般的です。しかしながら、「何が重要なのか？」

「何が緊急なのか？」等は企業、事業所、個々の社員ごとに優先順位が異なってくるのが普通です。すなわち結局は判断力を磨いておくことが何よりも重要になります。

## ③「判断力を磨く」ということ

個々の判断の評価は多くの場合、成否や良しあしは、後になってみないと分からないのが結論です。もっと言うとそれは結局、結果論の問題かもしれません。しかしながら被災時の判断は平時以上に人命や地域、自然環境等、外部の関係者、環境への影響が多いのも実際です。そうであるならば、何よりも「判断内容」以上に「判断を下すプロセス」の品質が問われることを理解して下さい。

どのような判断を下しても、メリット、デメリットはあります。又、同じ判断でも自社には都合が良くても他社や社会には不都合を押し付けてしまうかもしれません。従って最低限、以下の点にだけは思いを巡らせて状況に即した「判断」を下すべきです。

- ・その判断によって誰がどんな影響を受けるか？
- ・その判断と自社の経営理念、戦略、目標との整合はどうか？
- ・その判断以外の代替案を選ばずに、判断を下した理由

です。特に重要なのは「何故その判断を下したのか？」という理由づけです。個々が曖昧ですと仮に意思決定を下したとしても被災時の様な厳しい状況下で関係者のエネルギーを結集することは出来ないからです。

## (3)「1週間で取り組むべきアクション」を考える

ここまで説明した通り「1週間で取り組むべきアクション」には絶対的な正解はありません。しかしながら、被災してから場当たりに対処していたら社内外の多くの方々の利益を侵害してしまう危惧も高くなります。そこで

- ①「状況把握体制
- ②「意思決定プロセス
- ③「意思決定訓練

の3つを平時から、外部関係者、専門家も交え、納得いくまで強化しておくことが必要になります。

① では、本支店、部署間のみならず、事業所が所在する自治体、同業他社、メディア（特に地域メディア）等との関係づくりが重要になります。

特に競合先やメディアとの健全な関係は「有事での情報収集体制」を強化してくれること多々です。被災時には競合先も一緒に困難に立ち向かうパートナーです。

② では、意思決定プロセスに関与させるメンバーの人選やプロセス（工程）内容の妥当性問われます。前者では、性別、年齢、所属、立場等の多様性を考慮しつつも迅速な意思決定が担保出来るメンバーの選定や育成が課題になります。

③ は、文字通り「訓練（トレーニング）」です。可能な限り、妥当解が見いだしづらい状況を設定した上で、「意思決定していく」上での課題やジレンマを体感出来るようなプログラムを組み立て、体系的に訓練していくことが望まれます。

たり前のことですが、人命の安全確保と救済は最優先事項です。

#### (4) 「1週間で取り組むべきアクション例」

最後に「1週間で取り組むべきアクション例」を提案します。ここでは、被災した現場（支店・事業所等）のリーダーと本部（本社）のスタッフやサポーター（支援者）の方々が、日別に最低限、何を何故すべきか？を念頭に具体的な行動を提言します。

主体は、被災現場が支店、事業所のリーダー、本部（本社）スタッフ及び支援者（コンサルタント含む）です。

ご提案するアクション項目数は本編の趣旨に則りあえて3点に絞り込みました。絞り込み視点は一般的に重要性・緊急性・経済波及性等を考慮して著者が想定しました。

また、日別のアクションは、その日だけで完結出来ないのが通常です。未解決のアクションは当然、翌日以降に持ち越されることも併せてご理解をお願いします。したがって以下で呈示した日別の3つのアクションは、該当日に特に留意するアクションとお考え下さい。

図表4：被災後1週間で取り組むべきアクション事例

日程	現場（支店）のリーダーがすること	本部（本社）スタッフ・支援者がすること
初日	① 各社員からの安否連絡状況の把握 ② ①で連絡がない社員への連絡 ③ ②で連絡が取れなかった社員への訪問の検討及び実施 （被災状況、原因の把握、行政・関係団体の動向把握、安否未確認社員の警察、関係自治体該当部署への連絡と捜索依頼等）	① 本支店間の通信インフラ状況確認及び復旧作業の実施 ② 現場（支店）地域の情報収集 ③ ②の情報を整理し支店へ適宜提供（支店社員・関係者の安否状況の把握と支店からの要請事項聞き取り） ↓ 『本社内に復旧対策本部設置』と周知
2日目	① <sub>⌈</sub> 電気・ガス・水道・通信等の基礎インフラの損壊状況の復旧目途情報の把握 ② 支店内のサンプル倉庫、在庫状況の損壊状況及び取引先企業、担当者の状況把握 ③①②の状況の2～3回/日の本社への連絡と相談 （負傷、発症社員の応急手当てや救護処置、稼働中の病院への移送支援等の実施）	① <sub>⌈</sub> 本社工場の原材料、商品在庫、生産ラインの状況再確認 ② <sub>⌈</sub> 物流センターの出荷体制等の確認と問題状況の把握と改善策の決定 ③ 被災地情報の収集と物流ルートのシミュレーション （専門配送業者の状況確認等）
3日目	① 「復旧計画表明」（いつまでにどうするか・・・） ② 復旧目標の検討と1ヶ月、3カ月後の復旧目標の設定と社内周知 ③ 基礎インフラを含む、稼働可能な社員、営業車、資金、在庫等の現状把握と②との乖離状況の調査・把握 （住宅損壊社員の仮宿泊場所手配）	① 支店からの要請事項、物資の調達確保と現場社員向け緊急物資の準備 ② ①の配送ルートの確保と手配 ③ 現場状況の整理と復旧工程の検討 トップからの「復旧」に向けた全社員への決意表明 （社内外への支援ボランティア要員の募集）
4日目	① 供給責任のある業務の把握と納期確認 ② ①に伴う具体的業務内容のリスト化	① <sub>⌈</sub> 被災支店・事業所の隣接支店及び関係先企業の状況確認を踏まえた支援要請

	③ ②に伴う問題点の把握と原因究明と要因除去	② 現場で被災した社員、家族の生活相談員の人選検討及び派遣 ③ 各支店の滞留在庫の確認と生産計画の見直し
5日目	①供給上の代替手段の模索と検討 ②①に関する被災取引先への支援業務の検討と人選 ③②の実施と次期課題把握	① 短期、中長期の営業方針の仮策定と支店との調整 ② 現場の要請事項を受けての不足商品の配送（供給方法）の検討 ③ 支店社員、家族への生活物資の供給と要望ヒアリング
6日目	①継続／休止の業務の検討 ②同上内容の本社との調整 ③業務シフトの修正 (支店全社員の健康状況把握)	① 支店業務支援スタッフ現地入り ② 支店内に「現地総合対策本部」を設置 ③ 供給遅延取引先へのフォロー (被災取引先への訪問と緊急必要物資の提供)
7日目	① 当面の営業方針の策定とその内容について、取引先へ訪問・説明 ②地域メディアを通じての、取引先、消費者への活動状況の報告 ③未処理業務の再確認と対策案検討	① 被災先自治体への状況報告 ② 今後に向けての連携内容打ち合わせ ③ 支店社員への個別相談と今後のサポート課題の具体化 (被災地域への支援ボランティア等の申し出等)

以上

※参考文献

「中小企業庁 災害対応マニュアル」



### 第3章 震災発生時における初動調査の実施 ～「現場」「現物」「現実」から復興を考える～

東京支部城北支会 中村 稔

この章においては、震災発生後において中小企業診断士が行うべき、震災後における「初動調査」や診断業務についての手順や要領について簡単にまとめたものです。

#### 1. テーマの概要～東日本大震災からの教訓～

##### (1) 初動調査とは？

東日本大震災のような人命に関わるような大災害に見舞われると、街の機能は著しく低下し、道路、鉄道等の交通インフラ、電気水道ガス等の生活インフラ、電話やネット等の情報インフラが寸断され、私生活のみならず産業面においても大きな被害を受けることになります。

そういった大災害では工場の工作機械等が被災、損傷して生産に大きな影響を与える場合もあれば、東日本大震災で発生した大津波のため、建物自体が流されてしまうような被害を受けることもあります。それにより、生産停止による機会損失だけではなく会社そのものの事業継続が困難になることも考えられます。

また仮に自社及び自社工場に被害が及ばない場合であっても、関係取引先が何らかの被害を受けるなどサプライチェーンに影響が及び、場合によっては寸断されることも考えられます。

そのように、大きな災害を甚大災害といった表現で表すにしても、それぞれの被害の程度は一概に語ることでできないまだら模様なところがあり、地域ごとの傾向はあるにしても被害の状況は一様ではありません。

更にもう一つ抑えておきたいのは、震災後の時系列的な経過についてです。災害発生後の対処すべき課題は、時間の経過と共に変化していくのが一般的であり、当然それぞれの状況に見合う支援が必要となってきます。特に被災地においては状況が刻々と変わるので、被災地と支援する側とがタイムリーに情報共有し連携していくことが必要となります。

本来であれば、被害状況を把握し対策を講じるのは、地方の行政であったり市町村にある商工会議所や商工会が行うところですが、被害の度合いが大きいとそれら役所や支援機関の機能が失われていたり、再開までに長期のリードタイムを要することもあります。

そのため、発災後間もない段階で被災した現地の状況を正確に掴んでおくことは、その後の対策・対応を考えていく上で、支援する側にとっても被災地側からしても大変重要なこととなります。それは、復興プロセスである「①救急(救助・救済)→②復旧→③復興→④新生(振興)」のうち、①救急(救助・救済)においてはもちろんのこと、特に②復旧・③復興・④新生(振興)に大きな

影響を及ぼすことになるのです。

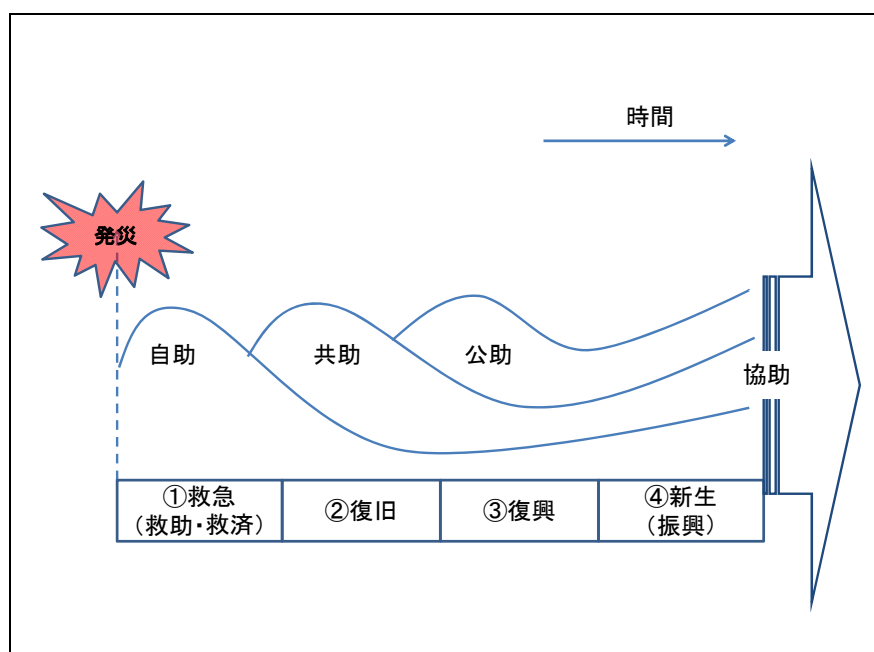
震災後の復旧・復興ということが叫ばれますが、まずは被災地の状況を確認しなければ動きようがありません。そのため被災地の情報を「初動調査」と呼ばれる活動により入手するようにします。

「初動調査」は、災害が発生した直後から現地の状況を正確に掴み、その情報を被災地並びに支援する側となる行政を始めとした各機関に発信し、円滑な支援へとつなげていくためのものです。

## (2) 復興プロセスと援助・支援について

図1に復興のプロセスと援助・支援の概念図を示しています。このように復興は、時間と共に必要な支援が異なっていきます。

図1：復興プロセスと援助・支援



(出典：提言！仮設市街地—大震災に備えて—より一部改変)

### ①救急（救助・救済）段階

大規模震災が発生した直後から、3日間ぐらいまでの被災地の状態です。災害が発生して、自分自身が家屋の下敷きになってしまっている場合にはそこから脱出したり、そうした人々を家族や周囲の人々と協力して救出します。更には、けが人の手当て、火災の鎮火活動の実施、避難場所から避難所への移動、及び避難生活の開始、安否確認や生活物資の取得等が行われます。

この段階では、公的な救済やボランティアの支援などは行われない段階です。従って、自分たちの力で立ち上がる「自助」と地域の人々が協力しあって課題に対応する「共助」が必要な時期とされています。

## ②復旧段階

災害発生の3日後から、3週間ぐらい経って、破壊された電気・ガス・上下水道など、生活インフラ施設といわれる諸施設がようやく修復され、被災地での日常生活の一部が元に近い状況で始められる状態です。

住宅が大きな被害を受けなかった人々は自宅に戻り、あるいは一部損壊した人々はその部分の修復をして、自宅を住める状態にしていきます。住宅や仕事場が復旧した被災者は、徐々に日常の生活や職場に戻り、避難所も少しずつ縮小し、小・中学校の体育館や公共施設を使っていた避難所は、学校に戻されたり、本来機能を再開していきます。

この段階では、各種インフラ整備が自治体や関連業者らによって行われるため、復旧段階での「公助」と呼ばれます。また、合わせて地域社会での「共助」や「自助」も連携して行われていきます。さらに、全国から被災地支援に駆けつけるボランティアや専門家、企業などとも共同しながら復旧にあたる緩やかな仕組みの構築も必要となります。生活施設や公共施設の復旧と並行して、仕事の復旧、地域社会の人々のつながりの回復と強化も、この段階で進められていくこととなります。

## ③復興段階

発災後1ヶ月ぐらいを経過し、仮設住宅も被災地周辺に建設され、住宅の復旧に時間がかかったり、その目途がつかない人々は、避難所から徐々に仮設住宅に移ったり、親類縁者のもとに疎開をしたりして、日常生活を再開していく時期です。被災地では、その復興のためのまちづくりが始まり、「復興まちづくり協議会」といった組織も、被災者や被災地に諸権利を有する人々によって設立され、それに自治体の担当職員や民間コンサルタントや建築家、商業や法律、まちづくりの専門家なども加わって、復興まちづくりの計画案や商工業の振興案、高齢者や支援が必要な人々への対応策も検討されていきます。

この段階は、仮設の住まいや仕事場を使いながら、できる限り被災前の生活が日常的な状態で営めるようにしながら、被災した自らの地域を被災者全員で復興させていくために力を合わせていく、といった大切な時期です。場合によっては長期間を仮設住宅等で過ごすこととなりますが、早期の復興をなしとげるため、「自助」「共助」「公助」を合わせた「協助」が必要となります。

(この項、仮設市街地研究会「提言！仮設市街地―大地震に備えて―」より一部改変)

## (3) 東日本大震災の発生からの教訓

平成23年3月11日に発生した東日本大震災は、東北、関東を中心に多大なる被害をもたらしました。

その後、各方面から多くの支援が行われてきましたが、その一方で課題の一つとして挙げられているのが、政府を始めとした公的機関の支援体制が整うのにかなりの期間を要したということです。

(図表2を参照)

図表2：【政府 東日本大震災復興対策本部(※)の対応（抜粋）】

平成23年
（ 3月11日）東日本大震災発生
（ 7月29日）復興基本方針が決定
（ 8月27日）第1回原子力災害からの福島復興再生協議会を開催 (平成24年1月8日第3回開催)
（10月28日）東日本大震災復興特別区域法案の閣議決定
（11月29日）東日本大震災復興対策本部（第10回）を開催
（12月 7日）東日本大震災復興特別区域法が成立
（12月 9日）復興庁設置法が成立
（12月26日）東日本外震災復興特別区域法（施行）
（12月27日）復興特別区域基本方針（案）を決定
平成24年
（ 1月 6日）復興特別区域基本方針を閣議決定
(※) 東日本大震災復興対策本部： 東日本大震災復興対策基本法に基づき、内閣に設置された組織です。 本部は、復興基本方針の企画・立案及び総合調整、地方公共団体が行う復興事業の支援、関係行政機関が行う復興施策の推進などを行っています。

(出典：東日本大震災復興対策本部ホームページより一部改変

<http://www.reconstruction.go.jp/> )

災害からの復旧・復興のポイントとして、「復興のビジョン」「スピード感」「人材確保」等が挙げられますが、今回の災害ではその規模が非常に大きかったために国を始めとした「公助」に頼らなければ十分な復旧活動が開始されない、といった事情がありました。結果として、「待ちの姿勢」が被災地だけでなく支援をする側にも蔓延し、被災地の復旧が思うように進まず、特に建築制限が掛けられているような制限区域では、復旧・復興活動自体の活動が滞ってしまいました。

そのため一部の人々は、生活維持のため仕事を求めて被災地を離れ、人材流出といった形で別な地域に移り住むこととなりました。人口の減少は、復旧・復興活動が停滞・遅延することを意味します。

そのように、いつになるのか分からない国等の復興支援策を待っていることは、適切な行動とはいえ、復旧・復興はやはり「自助」を基本とした被災地での自発的な活動によって行われるべきもの、といった考えが共有されるようになりました。それは「復興のビジョン」をベースとした「スピード感」のある行動が必要ということであり、更に言えば発災後ある程度の期間が経ち、状況が落ち着いてきたら、生活基盤となる産業面での再建が必要となってくるということなのです。ここでは詳細は割愛しますが、「自分たちが出来るところからの復興を開始すること」は、産業復興に

においては非常に重要なことであり、また雇用創出といった観点から考えても生活再建には必要不可欠なことになります。

そのため、被災地の現状を把握することは、支援する立場の各行政や諸団体にとっても必要なことであり、より早期に状況把握がなされることで、適切な支援活動がなされていくことになります。

## 2. 想定する状況・前提条件

### (1) 想定される災害

基本的には、3・11の東日本大震災クラス地震が発生した場合を想定しています。

### (2) 想定される被害状況

地震に見舞われた地域の行政や支援機関の機能が麻痺または十分に機能できなくなった場合を想定しています。したがって、現地では十分な調査が行えず、必要な情報が把握できないことを想定しています。

### (3) 「救急」段階の状況

大規模な震災が起こってから、約3日間（＝72時間）は「救急」段階とされ、自力で課題解決に臨まなければならない期間とされています。その後の約3週間は「復旧段階」とされ、更に発災後約1ヶ月後程度を「復興段階」とされ、仮設住宅が被災地周辺に建設されるなど、日常生活に戻っていく期間となります。この頃に被災地では復興のためのまちづくりが始まり、「復興まちづくり協議会」といった組織も設立されていきます。（図表2参照）

### (4) 「初動調査」の開始の時期

時間軸で考えた場合、「初動調査」の活動は、震災後約1週間程度が過ぎて被害状況が明らかになりつつある段階から開始し、約半年程度の期間を実施することを想定しています。その頃には都市の機能が回復し、生活インフラ、交通インフラ、情報インフラ、産業インフラ等が回復していくと見込まれ、行政機関や支援機関とも連携しながら、離れた場所からの対応でも「調査」「支援」は一部可能であろうし、また引き続き滞在型のボランティア団体、NPO法人、または専門家集団による支援チーム（（例）災害復興まちづくり支援機構）や「滞在型支援センター」等に業務を移譲していくことも考えられます。（但し、このマニュアルではそこまでは考慮されていません。）

### (5) 予算や許認可に関する前提条件

「初動調査」を実施するにあたり、現地に行くための方法、必要機材などについて後述しますが、

予算的な問題や現地での調査活動の許認可等についてはクリアされていることを前提としています。

### 3. 初動調査の必要性

「初動調査」は以下の点が必要であると考えます。

#### (1) 初期段階での専門家によるデータ収集

大規模災害が発生した場合、その支援を行なっていくことになりますが、その場合、現地のより正確な情報は、支援時の貴重なデータとなります。またこの「初動調査」は、主に企業復興に向けた前段階の活動であり、中小企業診断士の活動でいうヒヤリングなどによる診断業務の一環と考えられます。そのため、調査したデータはその後の産業復興で活用されることとなり、専門家による視点としてたいへん有用なものとなります。

#### (2) 被災地の状況確認（「現場」主義）

被災地の状況は、実際に現地に行かなければわからないものです。東日本大震災を例に挙げると、海側の被災地域と都市部、そして中山間地域の被災状況は、同じ市町村においても大きく異なっていました。

また、状況は日々変わっていくものなので、被災した企業でも「自助」による復旧が可能な場合、「共助」による復旧が可能な場合、「公助」がなければ復旧できない場合と様々です。そのため早い段階で「初動調査」を実施することで、実際の現場を確認し、現状の課題や問題を共有しながら、その後の支援策を立てていくことができるようになります。

#### (3) 被災による事業所への影響について（「現物」主義）

災害等が与える影響は、産業の現場、特にモノ作りの場では現物を見ないと判断ができません。仮に大規模な被害を受けた市町村であっても、被害規模は個々の企業、工場、事業所によって異なることもあり、それぞれの被害状況により対応が異なってきます。

また、そこから出される出荷製品に何らかのトラブルがあるか否かの対応には、直接現物を調査しなければ判断できないものも多々あります。

#### (4) 被災地の現状からを踏まえた対応（「現実」主義）

被災地に入り、被災地の状況を確認しながら、その後の復旧・復興に尽力していく必要があります。被災した現場から離れた場所からの調査、支援等を行うことは、人間関係、信頼関係を考慮した場合、被災された関係者からの協力・支持を受けにくく、支援に影響がでる可能性があります。

#### 4. 初動調査を行うことによる効果

##### (1) 現地の被災状況が明らかになる

大規模災害の場合、一般には被害の状況を知る手立ては、テレビや新聞報道、及びネットを通じたTwitter等SNSによるものなどが考えられます。それが産業支援における専門である中小企業診断士の視点からの情報が入ってくることで、産業復興に向けた総合的な支援準備が可能となります。また、実際の現場からの情報により、中小企業診断協会が独自の支援策を検討する際の材料にもなります。

##### (2) 被災地におけるネットワークが構築

現場での「初動調査」活動により、被災地におけるネットワークが構築されます。それにより、被災地、行政、支援機関、各専門家の一体となった協力支援（協助）の体制が整い支援活動が円滑に進むようになります。

##### (3) 現地での主要会議への参加

震災後被災地に設置される地域復興協議会等の復興に関する主要会議への参加がし易くなります。

##### (4) 円滑な現地支援が可能になる

現場での協力関係が構築されることで、政府による「災害対策基本計画」が提示された後、それに基づき設置される様々な施策や助成金等を活用した支援を円滑に行い易くなります。

##### (5) 継続した支援活動の実施

復旧・復興時における街づくりに関わることで、被災地（市町村）と一層強い結びつきが形成され、その後のまちづくりや産業復興において種々の支援を行なっていくことができるようになります。

#### 5. 想定される状況と実施事項について

「初動調査」を震災発生一週間後～半年間実施したものとします。東日本大震災においては各被災地ごとに必要な対応が異なりました。

##### (1) すべての被災地域での共通の実施事項

###### ① 「初動調査」実施本部の立ち上げ

震災発生後「初動調査」を実施するにあたり、「初動調査」実施本部を立ち上げ、業務全体を

統括して、情報の集約化や分析を行う部署を設置します。

## ②「初動調査」派遣メンバーの選出

「初動調査」は被災地で行われるので、そこに派遣するメンバーをリストアップします。一回の派遣で2～3名の派遣が適当と考えられます。また初期段階では約1週間の滞在を想定しており、その被災地では衣食住に関わること、移動手段、必要機材の調達、電源、ガソリン、一部医薬品（救急箱）等の調達も、すべて自己責任（持参する）で行うことになります。したがって、滞日数に応じた出張の準備が必要となります。

## ③「初動調査」における実施業務

「初動調査」において、実施する業務は次の通りです。

### 1) 被災地における企業の経営者からの聞き取り（ヒヤリング）調査

経営する企業の地震による被害についてヒヤリングします。建物被害なのか？設備被害なのか？サプライチェーン等の問題なのか？それとも人的な問題なのか？資金等の問題なのか？受けた被害により、取るべき対応策が異なるため、注意してヒヤリングを実施します。

### 2) 被災された住民の方からの聞き取り（ヒヤリング）調査

産業復興に関わる聞き取り調査ではありますが、住民の方の生活についてもヒヤリングします。産業復興においては、生活面での問題も大切な要素となるためです。

### 3) 各専門家や士業が協力して相談窓口を設置

産業復興を中心とした相談窓口であっても、様々な相談を受ける可能性があります。そのため、様々な士業の専門家と協力して窓口を設置することが必要となります。

### 4) 被害状況確認のための現地視察（被災地視察、企業訪問）

経営者からのヒヤリング調査、及び窓口相談は、主に避難所などでの開催が考えられます。そのため被災した現地への調査も合わせて行い、被害の状況を把握します。

### 5) カメラ、ビデオなどによる記録撮影

記録は、詳細に撮るようにし、のちの資料とします。

### 6) 情報の整理と本部への送信、本部との交信などの実施

現地で得た情報は、速やかに本部へ送信します。また、被災地での行動は本部と連絡を取りながら決めるようにします。

### 7) 現地での会合への参加

被災地の行政関係者・関係支援機関との会合、復興まちづくり協議会等へも参加するようにします。その中で、協力体制の構築に努めます。

### 8) 支援団体との連携

災害復興まちづくり支援機構等の各支援団体と連携して業務に当たるようにします。

## ④被災地の住民の皆様への配慮



被災地での住民の皆様には十分配慮し、ヒヤリング等の調査を実施するようにします。また、被災者からの質問には熱心に耳を傾け、産業復興に関係ない話であっても誠意を持って対応し、質問の内容に応じて別な専門家を紹介するなどして対応するようにします。

想定されていない質問や対応を求められてきた場合、またすぐに対応できない内容、その時点ではっきりしていないこと（政府の支援策等）については、一旦持ち帰り後日対応するようにします。

## (2) 海岸地域（津波被害地域）

### ① 調査実施の場所

海岸地域は、建物が津波により倒壊している可能性があります。そのため、調査実務は避難所や後日仮設住宅、仮設市街地等で実施することになります。

### ② 調査における注意事項

津波による被害が大きい場合、特に冬季は防寒対策や暖房のための燃料不足には十分気をつけるようにします。また夏季は防虫対策なども必要です。

### ③ 漁業関係者への対応

漁業組合や漁業関係者の調査を実施する場合、その業界についての専門知識が必要となるので注意が必要です。

## (3) 都市部、市街地

### ① 調査実施の場所

建物が全壊、半壊、一部損傷している場合などが考えられます。そのため、調査実務は避難所や後日仮設住宅、仮設市街地等で実施することになります。企業様の要望によっては訪問して聞き取り調査を実施することも考えられます。

### ② 調査における注意事項

特に瓦礫の対応に注意します。また、東日本大震災の時には内陸部まで津波が押し寄せてきたために都市部においても多数の死者が発生しています。その場合には、調査は中止にします。

## (4) 中山間地域

### ① 農林業関係者への対応

この地域は、農林業についての相談も多いと考えられます。そのため、第一次産業支援についての事前の準備が必要になります。

### ② 調査における注意事項

東日本大震災においての例をみると、この地域の製造工場では「原料納入～製造～出荷まで」

の各工程の一部に問題が発生して、事業継続が困難になっているケースも見られました。そのため、その問題を補完する対応がなされれば早期復旧が見込まれます。「初動調査」実施本部との連携による対応が重要となります。

## 6. 「初動調査」の手順、実施期間等について

### (1) 「初動調査」実施本部の設置

巨大地震の発生後、「初動調査」実施本部を（被災地以外の地域、都内など）設置します。

### (2) 派遣メンバー選出

被災地に送るメンバーを選定します。

### (3) 現地情報の入手

実施本部が中心となり現地の情報を入手しながら、派遣メンバーの準備をサポートします。

### (4) 現地への派遣

現地の情報や行政・支援機関などの状況を勘案しながら、現地に派遣します（2～3名）。

### (5) 現地にて活動開始

現地にて、視察調査、ヒヤリング調査開始、必要に応じて相談会等を開催します。

### (6) 情報の整理・分析

実施本部では、現地から送られてくる情報を集積して分析し、今後の支援策を検討します。

### (7) 派遣期間

初期の滞在は長くても一週間程度とし、派遣された診断士の疲労の蓄積に留意します。また、現地の状況の回復度合いに応じて、滞在期間を延長するなどの調整をします。

### (8) 現地調査の継続

1ヶ月程度の期間において再度の派遣を実施（被害状況に応じて繰り返す）します。

### (9) 被災地支援策の検討

実施本部及び、派遣調査員は、被災地の行政、支援機関等と連携して、支援策を練ります。

(10)国・行政への支援策の提言

実施本部に集積してきた情報や実際の記録などから、支援策（案）をまとめ、国、行政等に対しての提言活動を実施します。

以上

**参考文献**

提言！仮説市街地—大地震に備えて— 仮設市街地研究会著（学芸出版社）

東日本大震災復興対策本部ホームページより <http://www.reconstruction.go.jp/>

## 第4章 災害時情報収集・提供行動マニュアル

東京支部城西支会 佐々木 康志

円滑な復興を進める上では、復興を支援する中小企業診断士と、被災状況にある避難者の安全確保・行動支援のための情報が欠かせません。

先の阪神淡路大震災においては行政機関の発信情報や報道機関の情報に被災地域に特化・密着した情報が少なく、むしろ被災地域内での口コミ情報が重宝されました。

しかし昨年の東日本大震災においてはインターネットによって多くの被災地域に関する情報が発信され、それが有効に活用されたことも広く紹介されています。

この章では災害発生後の復興に向けての活動における情報収集手順と、復興支援の一環としての情報提供手順や要領についてまとめたものです。

### 1. このマニュアルが想定する状況および利用に際しての前提条件

このマニュアルの使用者は、災害により被災した地域の復興を支援する中小企業診断士を対象としています。また従来のクライアントや経営支援を実施してきた地域が被災したケースも想定し、当該地域災害発生直後から使用できるものを目指しています。

どのような分野(シーン)での復興支援を計画・実施するかは、このマニュアルの対象として制限していません。災害規模は複数の都道府県にまたがる規模であること、またインターネットは稼働しWebサイトが閲覧できることを前提としています。

本マニュアルで参照できるとしている情報の種類・質・量・更新頻度は、東日本大震災をモデルとしており、2012年1月の時点で提供されているものを参考としています。また災害発生時において、その状況に応じて現在提供されている情報と同等以上の発信力を、各行政機関・関係団体が有することを前提としています。

#### (1) 対象情報と情報発信先

##### ① 対象情報

災害発生直後～災害復興活動実施の状況下において、自身の行動における判断根拠となりうる情報と、復興支援先への情報として有益と思われる情報を対象としています。

- ・ 安否確認
- ・ 周辺地域の被災規模、程度
- ・ 交通インフラの状況
- ・ ライフラインの状況
- ・ 水、食料の安全性に関する情報

- ・住居に関する情報
- ・特別に把握共有が必要な安全情報等（例：東日本大震災における放射能被害）
- ・その他の支援情報

## ②情報提供先

復興支援対象先中小企業、団体および社員・家族、構成員、その周辺避難民を対象とします。

## (2)情報収集のための装備・環境

情報を収集するためにインターネットの利用を前提とします。情報インフラが整備された現在に至る以前は、テレビやラジオなど放送局からの一方向の放送を傾聴するしかなく、決して効率的ではありませんでした。しかしインターネットが普及した現在では、必要な情報を必要な時に取り出すことができ、またポータルサイト（Google, Yahoo等）のおかげで情報源も容易に検索が可能になりました。

### ①基本装備

インターネットのWebサイトが参照できる（ブラウザを利用できる）情報端末が必要であり、このマニュアルもそれを前提としています。スマートフォンでもインターネットの閲覧は可能ですが、収集した情報の整理・編集や作業の効率性を考慮しますと、モバイルPC（パーソナルコンピュータ）の利用が望ましいと考えます。

### ②ネットワーク接続環境

インターネット接続が可能であることを前提とします。現在においては常識ですが、インターネットに接続するためには、旧来のモデムによるダイヤルアップ接続方式か、ブロードバンドルータおよびLAN接続インターフェースが必要です。しかし災害復興支援行動を前提とした場合は、有線による接続よりも機動性や柔軟性に有利なワイヤレス（無線）ブロードバンドによる接続が望ましく、その環境を利用可能とすることで、より効率的になります。

以下にPC使用を前提としたワイヤレスブロードバンドの種類を紹介します。

#### 1)携帯電話回線系モバイルブロードバンド

音声通話用携帯電話回線をコンピュータによるデータ通信用に拡張したもので、常に安定した通信品質が確保されています。現在このサービスはイーモバイルと携帯電話3社（NTTドコモ、au、ソフトバンク）で提供していますが、ほとんど日本全国どこでも接続できるというのが強みです。

#### 2)WiMAX系モバイルブロードバンド

WiMAX（ワイマックス:World Wide Interoperability for maicrowave Accessの略）は、コンピュータのデータ通信専用の無線通信技術規格で、光ファイバなどの有線ブロードバンドが敷設困難な地域における代替ブロードバンドとして開発された通信規格です。WiMAXはUQコミ

ユニケーションズが行う事業ですが、サービス提供会社としては10社以上が存在しており、同じ電波を利用することから接続可能エリアはどこの会社も同じとなっています。

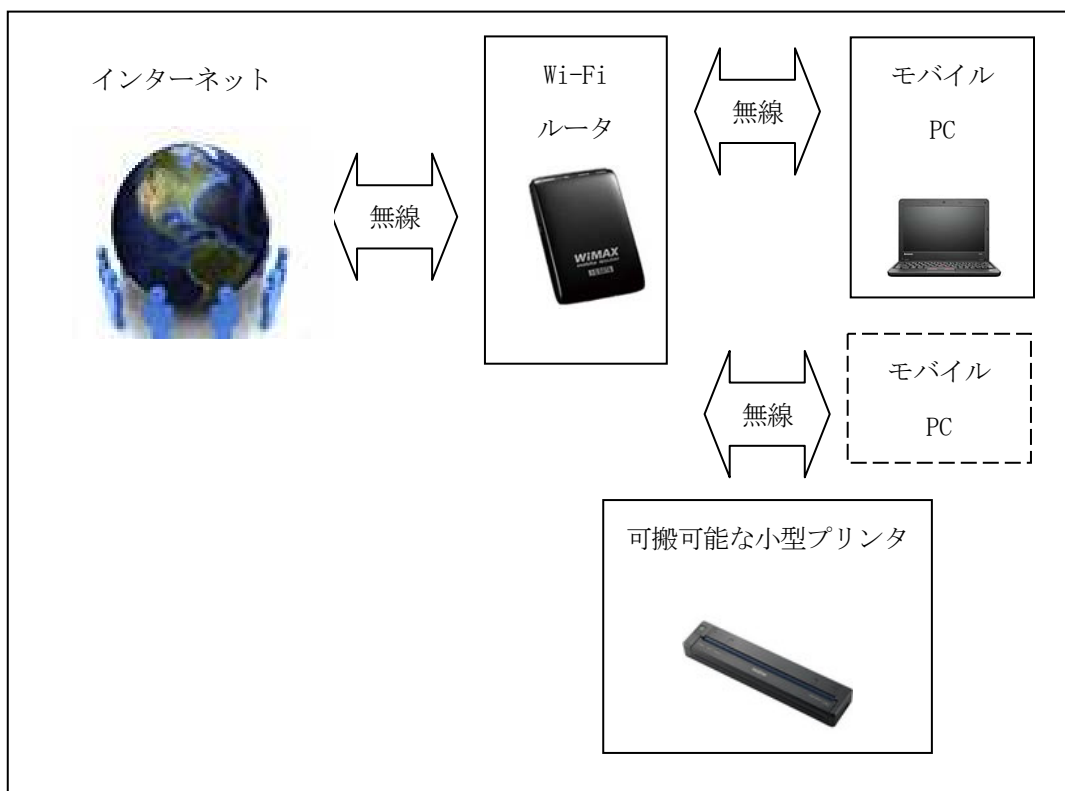
携帯電話回線、WiMAXいずれもデータ通信カード（USB接続タイプが手軽にPCにセットできるので便利）が必要になります。

最近ではWi-Fi（無線LAN）で接続可能なモバイル無線ブロードバンドルータが市販されており、PCを複数台接続することもできます。PCが複数台接続できることは、災害復興支援の拠点設営を想定した場合等に有効です。

### ③プリンタ

情報の提供には紙も必要となります。情報提供先が端末でインターネットにアクセスできるには限らないからです。情報収集はPCで行いますが、情報提供は紙でといった状況も十分に考えられるので可搬型のプリンタを使用できる環境が理想的です。

図表1:情報収集用装備の構成



## 2. このマニュアルの必要性

### (1) 災害時のインターネットの有効性

従来、災害時におけるインターネットの有効性は、必ずしも周知されているとはいえませんでした。（少なくとも東日本大震災以前はそうではない）

東日本大震災においては、安否確認をしたくても携帯電話が全く使いものになりませんでした。

（事業者の輻輳制限によるもので、想定外の障害ではない）

一方で、インターネットが問題なく使用でき、TwitterやFacebookに代表されるSNS(social network service)や、インターネット掲示板で安否確認や情報交換が効果的に行われ、その威力を發揮したことが確認されています。

図表2: SNS（出典：twitter.comおよびfacebook.comより）



災害時のインターネットの活用がされなかった理由を考えると、どのサイトにどのような情報があり、自分はどのような情報をどこに発信すればよいのかが、良くわからなかったことがあげられ

ます。その問題を解決するためには、あらかじめおおまかな行動計画(心構え)が必要です。

一方、東日本大震災の社会的経験を積んだ現在では、関連する情報発信サイト、情報交換のコミュニティが立ち上げられており、支援物資・人的援助(ボランティア)も含めた災害情報が豊富に存在しています。ポータルサイト(Google, Yahoo等)にさえアクセスすれば、時間帯の制約を受けずに、必要な情報をいつでも入手できます。

## (2) マニュアルが必要な理由

東日本大震災から約1年が経過した現在は、多くのサイトから豊富な情報が発信されています。またポータルサイトを利用することで総合的に体系的に検索することも可能です。

図表3:ポータルサイトの災害情報提供画面 (出典: yahoo.co.jpより)



しかし実際に災害に直面した際には、その発生地域、災害の種類、被災の状況は様々であり、それに応じて必要な情報や入手先が異なってくるため、ポータルサイトのコンテンツが整備・完成するまでには時間を要するものと思われます。またポータルサイトのカバー範囲はかなり広範囲であるため、誰もが自分に必要な情報に到達することができるとは限りません。よって支援先の地域に特化した情報を選択し、整理して提供することが重要であると考えます。



### 3. 手順

以下に情報収集・提供行動に関する手順を示します。

#### (1) 全体の流れ

災害発生からの時間経過に伴い変化する状況を4つに分類し、それぞれに必要な行動を示します。

図表4: 状況変化と情報収集

災害発生からの時間経過と状況変化	情報収集・提供行動
①初期(発生直後) 市街地等に被害が発生しており、その全貌もまだ正確には把握しきれていない段階。	○安否確認作業(自分が被災地域や周辺地域にいる場合) 自身と家族の安否確認を実施します。 ○初期情報の収集 実施復興支援活動に先立ち被害状況を把握します。
②復旧開始期(1週間程度経過後) ライフラインや、交通インフラの復旧が開始されるが、避難民の衣食住はまだ十分には確保されていない段階。	○データ収集・情報整理 支援対象地域のライフライン・交通インフラ・医療施設の状況や、避難場所の状況などを収集し、適宜更新します。 ○支援先への情報提供 支援先に対する情報提供は印刷で実施できるように準備します。
③復旧進行期(1ヶ月程度経過後) ライフライン、交通インフラの復旧が進む。また公共施設も徐々に利用できるようになる段階。	○データ収集・情報整理 ライフラインやインフラ情報に加えて、住宅やボランティア等の支援情報を収集します。 ○支援先への情報提供 避難者や支援先に対する情報提供は印刷で実施するか、メールでリンクを送信する。
④復興開始期(6ヶ月～1年程度経過後) 復旧はほぼ完了し、事業再開が開始される段階。	○データ収集・情報整理 行政機関(都道府県等)や関連団体から発信される支援策を中心に情報提供を行う。 ○支援先への情報提供 都道府県・各種団体等の印刷物、pdfファイル等

## (2) 初期の行動

ここでは、災害が発生した直後の行動について手順を示します。

### ① 安否確認

災害が発生した直後は、最初に家族と自分の安否確認を実施します。しかし震災直後は電話の使用が集中的に発生するために、まず固定電話と携帯電話は使えないと認識しておく必要があります。特に被災地への電話は緊急連絡を優先すべきであるので、家族等との安否相互確認には比較的つながりやすい伝言ダイヤルを使用します。

#### 1) NTT「災害用伝言ダイヤル171」

被災地内の固定電話からの利用が優先されますので、被災地外および携帯電話からの利用は段階的に可能となります。携帯電話から伝言登録する場合は、災害用伝言板サービスを使う方法もあります。

- ・「171」にダイヤルします。
- ・ガイダンスが流れるので、録音するなら「1」、再生するなら「2」を押します。
- ・続いて、被災地にいる人の電話番号を市外局番から入力します。
- ・録音する場合:171→1→電話番号(市外局番から)で伝言を録音できます。
- ・再生する場合:171→2→電話番号(市外局番から)で伝言が再生できます。
- ・伝言の録音時間は1件30秒以内です。
- ・保存期間は48時間です。
- ・伝言は1～10個まで録音できます。
- ・伝言は、電話番号を知っている人なら誰でも再生できます。
- ・暗証番号(4桁)が設定可能です。(暗証番号を設定する録音は「3」、再生は「4」)

(参照:<http://www.ntt-east.co.jp/saigai/voice171/>より)

#### 2) 携帯電話「災害用伝言板」を利用する

- ・「被災地等登録可能エリアにいる携帯電話とPHSの利用者」が利用することができます。
- ・大規模災害発生時にトップ画面に「災害用伝言板」が追加され、利用が可能となります。
- ・事前に設定した相手に安否情報が登録されたことをEメール自動送信する機能もあります。

- ・NTTドコモグループ <http://dengon.docomo.ne.jp/top.cgi>
- ・au <http://dengon.ezweb.ne.jp/>
- ・ソフトバンクモバイル <http://dengon.softbank.ne.jp/>
- ・ウィルコム <http://dengon.willcom-inc.com/>

## ②初期情報の収集

初期に把握しておく必要がある情報を、Webサイトで確認します。

- ・首相官邸（政府）ホームページで、被害の最新状況を確認します。

URL:<http://www.kantei.go.jp/>

内容：災害に関する、総理演説・記者会見・官房長官記者会見など

- ・国土交通省ホームページで、交通状況（空港、港湾、公共交通機関、道路）を把握します。

URL:<http://www.mlit.go.jp/>

内容：交通に関する情報（道路/鉄道/自動車/航空/海事）

- ・気象庁ホームページで、被災地域の天候状況や、地震であれば余震の状況を把握します。

URL:<http://www.jma.go.jp/jma/index.html>

内容：地震情報、天気情報

## (3) 復旧開始期(1週間程度経過後)

### ①データ収集・情報整理

初期よりもより詳しい地域情報にアクセスするようにします。

また、初期に収集した情報についても更新状況を確認し、最新の情報を維持する様にします。

- ・都道府県庁ホームページで施設、交通インフラ、ライフラインの状況を把握します。

URL：ポータルサイトで検索します。

内容：交通インフラ、ライフライン、公共施設稼働状況、避難場所情報など

- ・農林水産省や厚生労働省ホームページで食料・水の安全性情報をチェックします。

URL:<http://www.maff.go.jp/>(農林水産省)

<http://www.mhlw.go.jp/>(厚生労働省)

内容：食料品や水の安全性情報など

- ・医療施設の状況(概況)をWHOのWebサイトで確認する。

URL:<http://www.who.or.jp/>

内容：健康・衛生状態のモニタリング、ニーズおよびリスクの評価と対策

医療施設の医療サービス状況など(個別医療機関の受け入れ状況ではない)

・Twitterで最新情報を入手する。

災害情報を公式に発信しているユーザーをフォロー(購読)し、把握済み情報を更新します。

首相官邸(災害情報) @Kantei\_Saigai

総務省消防庁 @FDMA\_JAPAN

NHKニュース @nhk\_news

## ②支援先への情報提供

支援先に対するアクセスが可能ならば、Webサイトから得た情報を印刷して提供します。

以下、提供情報として最低限チェックしておきたい情報を列挙します。

- ・被害規模(被害が及んだ地域、その程度)
- ・交通インフラの状況(使える交通手段、使えない交通手段)
- ・ライフラインの状況(電気、ガス、水道)
- ・避難場所の情報
- ・食料、水の安全性情報

## (4)復旧進行期(1ヶ月程度経過後)

### ①データ収集・情報整理

さらに日常生活に密着した情報を市町村役場のWebサイトから収集します。

- ・対象Webサイト:各都道府県庁、市町村役場(ポータルサイトから検索してください)
- ・住宅情報やボランティアなどの支援関連情報
- ・その他、行政機関からの公的支援情報

### ②支援先への情報提供について

印刷物に加えて電子メールによる発信も検討し、有効性(支援先にメール受信環境があり、タイムリーに情報提供ができる)がある場合は実施します。ただし一般的には電子メールやTwitterはその情報伝播能力が非常に高い反面、誤解も多く、チェーンメールやリツイート(他人の情報を他人に発信する)により不特定多数に伝播する危険性があります。その場合、後から訂正も困難になりますので、個人的な情報発信は自身のコントロールの及ぶ範囲に絞る必要があります。また支援先にも事前に説明しておく必要があります。

なお、提供する情報の内容は、復旧開始期に収集した情報を更新した上で提供します。

(5) 復興開始期(6ヶ月～1年程度経過後)の活動について

以降は行政機関(都道府県庁、市町村役場など)、関係団体から随時発信される中小企業に対する支援施策をこまめにチェックし情報提供します。この段階では自分で情報を編集する必要はなく、提供する行政機関や各種団体が発行する正式なパンフレットやガイドブック等を使用します。

- ・対象Webサイトの例:各都道府県庁、市町村役場(ポータルサイトから検索してください)

経済産業省 (<http://www.meti.go.jp>)

中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp>)

中小企業基盤整備機構 (<http://www.chusho.meti.go.jp>)

日本商工会議所 (<http://www.jcci.or.jp>)

上記行政機関・関係団体により事業継続計画、融資・保証、雇用関連、用地、仮設施設、各種相談窓口等の情報が発信されています。また中小企業診断協会(<http://www.j-smeca.jp>)のWebサイトでも、これらの関連リンクが掲載されています。こちらも活用することで情報収集作業の効率アップが期待できます。

#### 4. 参考資料

以下に、本章でとりあげているWebサイト、SNSのWebサイトのページを掲載します。


(掲載しているページは2012年1月現在のものです)

(1) WebサイトURLとページ画面の例

図表5: Webサイト画面(a)

発信機関(参照先URL)	Webサイトページ
首相官邸(政府) ホームページ <a href="http://www.kantei.go.jp">http://www.kantei.go.jp</a>	
国土交通省 <a href="http://www.mlit.go.jp">http://www.mlit.go.jp</a>	
気象庁 <a href="http://www.jma.go.jp">http://www.jma.go.jp</a>	
農林水産省 <a href="http://www.maff.go.jp">http://www.maff.go.jp</a>	

図表6:Webサイト画面(b)

発信機関(参照先URL)	Webサイトページ
<p>ポータルサイト・ヤフー http://www.yahoo.co.jp</p>	
<p>ポータルサイト・グーグル http://www.google.co.jp</p>	
<p>WHO(世界保健機構) http://www.who.or.jp</p>	

図表7:Webサイト画面(c)

発信機関(参照先URL)	Webサイトページ
<p>東京都 (都道府県庁の例として)</p> <p>http://www.metro.tokyo.jp</p>	 <p>The screenshot shows the homepage of the Tokyo Metropolitan Government website. It features a navigation menu with categories like '知事の部屋' (Mayor's Office), '知事記者会見' (Mayor's Press Conference), and '新着情報' (Latest News). A prominent section titled '東日本大震災' (Great East Japan Earthquake) includes links to '都の対応・最新情報' (City's Response/Latest Information), 'お問い合わせ先一覧' (List of Contact Information), '被災地・避難者支援' (Disaster-stricken Areas/Disaster Victims Support), '環境放射線測定結果' (Environmental Radiation Measurement Results), '水道水Q&amp;A・測定結果' (Tap Water Q&amp;A/Measurement Results), '下水道放射線情報' (Sewerage Radiation Information), and '災害廃棄物処理支援' (Disaster Waste Disposal Support). There is also a '今日のおすすめ情報' (Today's Recommended Information) section.</p>
<p>気仙沼市 (市町村の例として)</p> <p>http://www.city.kesenuma.lg.jp</p>	 <p>The screenshot shows the homepage of the Kesennuma City website. It features a navigation menu with categories like '市の紹介' (Introduction of the City), '観光・物産' (Tourism/Products), 'くらし' (Living), 'まちづくり' (Community Building), and 'イベント' (Events). A prominent section titled '東日本大震災情報' (Great East Japan Earthquake Information) includes links to 'ボータルサイト' (Portal Site) and '防災・安全' (Disaster Prevention/Safety). Below this, there are several news items related to disaster relief and recovery efforts, such as '気仙沼市が被災地復興支援基金(被災者支援)の申請期間が延長になりました。' (Kesennuma City's application period for the disaster-stricken area recovery support fund (disaster victims support) has been extended.) and '【震災者】生活再建支援基金(被災者支援)の申請期間が延長になりました。' (Application period for the disaster-stricken area recovery support fund (disaster victims support) has been extended.)</p>
<p>福島市 (市町村の例として)</p> <p>http://www.cms.pref.fukushima.jp</p>	 <p>The screenshot shows the homepage of the Fukushima City website. It features a navigation menu with categories like '福島市からのお知らせ' (Information from Fukushima City), '福島市復興計画' (Fukushima City Recovery Plan), '福島市から' (From Fukushima City), '原子力災害に関する情報' (Information related to nuclear disaster), '福島市からの' (From Fukushima City), '公共施設情報' (Public facilities information), '震災に関する相談・手続き' (Consultation and procedures related to disaster), '被災者支援' (Disaster victims support), '休日当番簿' (Holiday duty roster), '義援金・寄付金について' (About donations and contributions), '市年度決算に当たっての' (About the city's fiscal year closing), and 'トップページ' (Home page). A prominent section titled '被災者支援' (Disaster victims support) includes links to '税の減免' (Tax relief), '私の納期限長' (Extension of my payment deadline), and '福祉サービスの減免' (Reduction of welfare services).</p>



図表8:Webサイト画面(d)

発信機関(参照先URL)	Webサイトページ
<p>国土地理院  <a href="http://www.gsi.go.jp">http://www.gsi.go.jp</a></p>	
<p>交通ネットワークの復旧状況画面</p>	
<p>災害情報共有マップ</p>	
<p>被災地周辺の空中写真</p>	

図表9:Webサイト画面(e)

発信機関(参照先URL)	Webサイトページ
<p>中小企業庁  <a href="http://www.chusho.meti.go.jp">http://www.chusho.meti.go.jp</a></p>	
<p>中小企業基盤整備機構  <a href="http://www.smrj.go.jp">http://www.smrj.go.jp</a></p>	
<p>日本商工会議所  <a href="http://www.jcci.or.jp">http://www.jcci.or.jp</a></p>	

(2) Twitterツイートの例

図表10: ツイート画面(参照:twitter.comより)

発信機関(参照先アドレス)	ツイート画面
<p>首相官邸(災害情報) @Kantei_Saigai 経済産業省 @meti_NIPPON 総務省消防庁 @FDMA_JAPAN 防災科学技術研究所 @C2010NIED NHKニュース @nhk_news</p>	 <p>The screenshot shows a Twitter thread. The top tweet is from @Kantei_Saigai (Prime Minister's Office - Disaster Information), dated January 23rd, 2011. It provides information about the earthquake and links to the official website. Below it is another tweet from @Kantei_Saigai dated January 22nd, 2011, regarding the evacuation of damaged buildings. The bottom part of the screenshot shows the profile of @meti_NIPPON (Economic Affairs Agency), which includes a detailed description of its role as an official bot account for providing disaster-related information.</p>

以上

※参考文献

山崎登「災害情報が命を救う」

三雲大「災害時とっさの判断力」

## 第5章 被災者に借金を背負わせないために

### ～ 相続放棄できる期間はたったの3ヶ月です～

東京支部三多摩支会 萩野 久子

相続に関する規定は民法におかれており、通常は、相続についての相談・手続きは、弁護士の仕事です。しかし、災害発生の非常時ですから、弁護士にすぐに依頼できるとは限りません。相続放棄の手続期間が非常に短く3ヶ月と限られていますので、急ぐ必要があります。また、相続放棄のみであれば、それほど難しい手続きではありませんので、相続争いにでもなっていない限り、本人自身の申立てが十分可能なのです。

そこで、素早い情報伝達ということを最優先と考え、各種専門家が縦割りの支援をするのではなく、中小企業診断士といえども会社法務対応の延長線上にある相続については、気づいたとき、見つけたときに、いち早く有効な情報として正確に提供すべきです。ここでは災害発生という非常事態にあることを前提にして、相続放棄に関する必要最低限の事柄について解説します。

#### 1. ご存知ですか？ 相続放棄という制度があります

災害発生では、まことに悲しいことに、肉親を失うという事態も生じます。この様な非常事態においても、肉親が亡くなりますと、法律上、その時点で相続は開始されてしまいます。遺された者は、苦難を乗り越えて生きていくためにも、素早く必要な行動をとらなければなりません。

相続の対象は、財産ばかりではありません。相続が開始しますと、不動産や預金などのいわゆる資産（「積極財産」と呼びます）も借金などの負債（「消極財産」と呼びます）も、包括的にすべて自動的に承継することになります。つまり、亡くなられた方が、十分な資産を持っていない、あるいは持っていたとしても災害で失われてしまった様な場合、借金が残っていたとしたら、放っておきますと、相続人は、その借金を背負ってしまうことになります。

たとえ親がした借金であっても、「すべて子が背負うべきである」とするのは必ずしも妥当なことではありません。そこで、相続放棄という制度ができたのです。もちろん中には、「貸してくれた人に迷惑を掛けるわけにはいかない、だから、肉親のした借金はきちんと返さなければならない。」と考える真面目な方もいることでしょう。もしも御自身がその貸主をよく知っている場合には、なおさらでしょう。そう考える方に無理やりに相続放棄させるものではありません。相続するか、放棄するかは、あくまでも相続人になった方の自由な意思にのみよります。

民法では、相続が開始した場合に、相続人に対して、単純承認、相続放棄、限定承認の3種類の選択肢を用意しています。単純承認というのは、文字通り、相続人が亡くなられた方の持っていたもの一切合財すべて受け継ぐということです。実は、この単純承認が相続に関してのデフォルトになっており、何か特別の意思表示を行う必要もなく、放っておけば3ヶ月経過後、相続の承認がな

されたものとみなされます。限定承認とは、債務がどの程度あるか不明であり財産が残る可能性もある場合等に、相続人が相続によって得た財産の限度で亡くなられた方の債務の負担を受け継ぐということです。一見、限定承認が最も良さそうに思えます。ところが、一般的にこの申請には非常に手間が掛かります。最終的に積極財産と消極財産のどちらが多いかを決することになるのですが、土地・家屋、預貯金、株式、自動車、会員権、動産、売掛金・買掛金、貸付金・借入金等々、すべてを正確かつ詳細に記載して、財産目録として裁判所に提出しなければなりません。それでも、限定承認を望まれる方には、弁護士に相談する様に勧めて下さい。

災害が発生して自らも被災していれば、財産目録を作成するなど悠長なことを言っている余裕はないと思います。だからと言ってそのまま放置していれば、3ヶ月経過後、自動的にすべてを相続してしまいます。金融機関の中には、しばらくは沈黙を保っていて、3ヶ月が経過するのを見計らって突然取立てに来る、という様なところもあるようです。ただでさえ苦しい生活の上に借金を背負いこむことになれば、復興を妨げることにもなります。したがって、亡くなられた方が借金をしていたのを知っていたのであれば、遺された財産の方が明らかに勝っているという確信が持てない場合には、どうぞ、相続放棄の検討を勧めて下さい。

## 2. 相続放棄には3ヶ月という期間があります

相続放棄の手続期間は、大変短くて、わずか3ヶ月です。この3ヶ月のことを、俗に「熟慮期間」と言います。民法の条文では、「自己のために相続の開始があったことを知った時から3ヶ月」と書かれています(民法915条1項)。この3ヶ月というのは、相続人に熟慮期間を与えるということと、お金を貸した債権者の取立てをする権利を保護するという、両者の利益を衡量した結果の期間なのでしょう。

先の1節でも述べましたが、この期間内に相続放棄や限定承認をしなかった場合には、自動的に単純承認したものとみなされてしまいます(民法921条2項)。撤回もできません。この期間を過ぎますと、放棄はできなくなってしまいます。

きわめて異例なことですが、2011年3月11日に発生した東日本大震災においては、特例法が国会で承認され、熟慮期間が6ヶ月間延長されました。しかし、通常は、裁判所がこの期間の延長を認めることはありません。

## 3. 相続の範囲

では、自分が相続人に当たるのかどうかは、どうやって判断したら良いのでしょうか？

### (1) 遺言書のある場合

非常時ではありますが、もし亡くなられた方が生前に遺言書を書いておられ、有効な遺言書であ

れば、それに従うこととなります。遺言書の有効性については、公正役場で作成したものなら確実ですが、そうでなくても、①すべてを自筆で書いている、②署名がある、③押印がある、④日付が入っている、この4つの要件がすべて揃ったものであれば、その遺言書は法的に有効です。ただし、速やかに相続人が家庭裁判所に提出して検認を受ける必要はあります。

遺言書では相続人が肉親だけに限定されませんし、財産の分け方が等分とは限りませんので、場合によっては相続争いの種になることもありますので、遺言書が出てきた場合には、弁護士に相談されることを勧めて下さい。

相続人が肉親とは限りませんので、自分が相続することが随分後になって分かるケースもありますが、熟慮期間は、亡くなった時からではなく、自分が相続人と知った時から3ヶ月あります。

## (2) 法定相続の場合

災害で人が亡くなる場合には、遺言書を作成していないケースの方がはるかに多いと思われます。そうすると、相続人の範囲は、民法に規定された法定相続人に限られます。法定相続人は配偶者と血族に限られます。血族というのは、「血がつながった者」のことですが、相続人には養子も入ります。そういう意味で法定血族と呼ばれています。

相続には次の様に順位があり、先順位の血族相続人が生存しておられれば、後順位の血族相続人は相続人にはなりません。

### ① 配偶者

どんな場合でも生存している限りにおいて、亡くなられた方の夫あるいは妻は常に相続人になります。

### ② 第一順位の者 一直系卑属

- 1) 亡くなられた方の子。
- 2) 子が亡くなられている場合には孫（これを代襲相続と言います）。

注) めったにありませんが、親に対する犯罪行為等で相続欠格事由があるとして廃除された人は亡くなったのと同様に扱われます。

- 3) 子も孫も亡くなられている場合には、ひ孫（これを再代襲相続と言います）。

- 4) 胎児。

注) 胎児はまだ生まれてもいませんので、法律上、権利主体としての「人」として扱われませんが、相続に関してだけは例外です。

### ③ 第二順位の者 一直系尊属

- 1) 亡くなられた方の父・母。
- 2) 親が亡くなられている場合には祖父母。

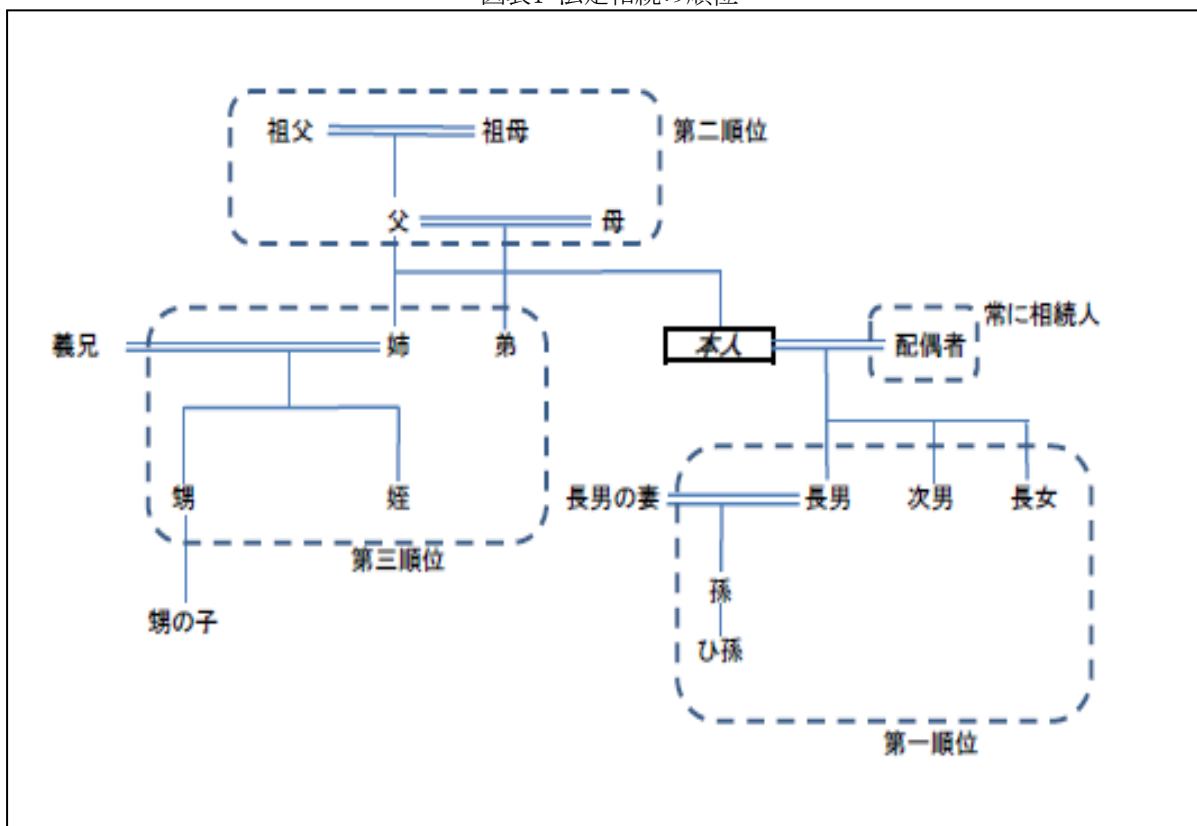
### ④ 第三順位の者 一兄弟姉妹



- 1) 亡くなられた方の兄弟姉妹。
- 2) 兄弟姉妹全員が亡くなられている場合には、甥、姪（これも代襲相続ですが、再代襲相続はありません）。

上記の相続順位を模式図で示しますと、例えば、図表1の様になります。図の中で、破線で囲んだ人たちが相続人です。人は年老いた順に亡くなるものなので、平時ではめったにないことなのですが、災害発生時には、子供を失うこともあり、思いがけない相続が開始されているかもしれません。また、兄弟姉妹の一家が全滅した様な場合には、両親が既に他界していれば、第三順位として相続人になるのです。災害時には、こういった、普段ではあまり想定しない様な相続がありうる、ということに注意が必要です。

図表1:法定相続の順位



#### 4. 相続放棄の方法と手続き

相続放棄は、家庭裁判所に所定の申述書を提出することで行います。図表2に申述書のフォーマットを、図表3に2012年3月末時点の家庭裁判所の所在一覧を掲げます。家庭裁判所まで出向かなくても、最寄りの支部で手続きを行うことができますので、支部の所在については、現在の住所地の管轄裁判所に尋ねてみて下さい。申述には、亡くなった方と相続人の関係を示すために戸籍（除籍、改製原戸籍）謄本と、収入印紙代が必要です。

図表2:相続放棄申述書

受付印   収入印紙 円 予納郵便切手 円	相 続 放 棄 申 述 書
(この欄に収入印紙800円分をはる。)	
(はった印紙に押印しないでください。)	
準口頭	関連事件番号 平成 年(家 )第 号
家庭裁判所 御中 平成 年 月 日	申 述 人 〔未成年者など の場合法定 代理人 の署名押印〕
添付書類	(同じ書類は1通で足りません。審理のために必要な場合は、追加書類の提出をお願いすることがあります。) <input type="checkbox"/> 戸籍(除籍・改製原戸籍)謄本(全部事項証明書) 合計 通 <input type="checkbox"/> 被相続人の住民票除票又は戸籍附票 <input type="checkbox"/>
申 述 人	本 籍 都 道 府 県 〒 - 電話 ( ) ( 方 ) フリガナ氏名 大正 昭和 平成 年 月 日生 職業 被相続人との関係 ※ 被相続人の..... 1 子 2 孫 3 配偶者 4 直系尊属(父母・祖父母) 5 兄弟姉妹 6 おいめい 7 その他( )
法定 代理人等	※ 1 親権者 住所 〒 - 電話 ( ) ( 方 ) 2 後見人 3 フリガナ氏名 フリガナ氏名
被 相 続 人	本 籍 都 道 府 県 最後の住所 死亡当時の職業 フリガナ氏名 平成 年 月 日死亡
申 述 の 趣 旨	
相 続 の 放 棄 を す る 。	
申 述 の 実 情	
※ 相続の開始を知った日.....平成 年 月 日 1 被相続人死亡の当日 3 先順位者の相続放棄を知った日 2 死亡の通知を受けた日 4 その他( )	
放棄の理由 ※ 1 被相続人から生前に贈与を受けている。 2 生活が安定している。 3 遺産が少ない。 4 遺産を分散させたくない。 5 債務超過のため。 6 その他 [ ]	相続財産の概略 資 産 農 地.....約.....平方メートル 現金.....約.....万円 預貯金 山 林.....約.....平方メートル 有価証券.....約.....万円 宅 地.....約.....平方メートル 建 物.....約.....平方メートル 負 債.....約.....万円



図表3:家庭裁判所一覧

<b>▼北海道</b>		
札幌家庭裁判所	札幌市中央区大通り西 12	011-221-7281
函館家庭裁判所	函館市上新川町 1-8	0138-38-2370
旭川家庭裁判所	旭川市花咲町 4	0166-51-6251
釧路家庭裁判所	釧路市柏木町 4-7	0154-41-4171
<b>▼東北</b>		
青森家庭裁判所	青森市長島 1-3-26	017-722-5421
盛岡家庭裁判所	盛岡市内丸 9-1	019-622-3452
仙台家庭裁判所	仙台市青葉区片平 1-6-1	022-222-4165
秋田家庭裁判所	秋田市山王 7-1-1	018-824-3121
山形家庭裁判所	山形市旅籠町 2-4-22	023-623-9511
福島家庭裁判所	福島市花園町 5-38	024-534-6186
<b>▼関東</b>		
東京家庭裁判所	千代田区霞が関 1-1-2	03-3502-8311
横浜家庭裁判所	横浜市中区寿町 1-2	045-681-4181
さいたま家庭裁判所	さいたま市浦和区高砂 3-16-45	048-863-8761
千葉家庭裁判所	千葉市中央区中央 4-11-27	043-222-0165
水戸家庭裁判所	水戸市大町 1-1-38	029-224-8513
宇都宮家庭裁判所	宇都宮市小幡 1-1-38	028-621-2111
前橋家庭裁判所	前橋市大手町 3-1-34	027-231-4275
<b>▼甲信越</b>		
甲府家庭裁判所	甲府市中央 1-10-7	055-235-1133
長野家庭裁判所	長野市旭町 1 1 0 8	026-403-2038
新潟家庭裁判所	新潟市川岸町 1-54-1	025-266-3171
<b>▼北陸</b>		
福井家庭裁判所	福井市春山 1-1-1	0776-91-5091
金沢家庭裁判所	金沢市丸の内 7-1	076-221-3111
富山家庭裁判所	富山市西田地方町 2-9-1	076-421-8156
<b>▼東海</b>		
名古屋家庭裁判所	名古屋市中区三の丸 1-7-1	052-223-3411
静岡家庭裁判所	静岡市葵区城内町 1-20	054-273-5454
岐阜家庭裁判所	岐阜市美江寺町 2-4-1	058-262-5346
津家庭裁判所	津市中央 3-1	059-226-4171
<b>▼近畿</b>		
大阪家庭裁判所	大阪市中央区大手前 4-1-13	06-6943-5321
京都家庭裁判所	京都市左京区下鴨宮河町 1	075-722-7211
神戸家庭裁判所	神戸市兵庫区荒田町 3-46-1	078-521-5936

奈良家庭裁判所	奈良市登大路町 35	0742-26-1271
大津家庭裁判所	大津市京町 3-1-2	077-503-8112
和歌山家庭裁判所	和歌山市二番丁 1	073-428-9954
<b>▼中国</b>		
鳥取家庭裁判所	鳥取市東町 2-223	0857-22-2171
松江家庭裁判所	松江市母衣町 68	6852-23-1701
岡山家庭裁判所	岡山市南方 1-8-42	086-222-6771
広島家庭裁判所	広島市中区上八丁堀 1-6	082-228-0494
山口家庭裁判所	山口市駅通り 1-6-1	083-922-1330
<b>▼四国</b>		
高松家庭裁判所	高松市丸の内 2-27	087-851-1631
徳島家庭裁判所	徳島市徳島町 1-5	088-652-3141
高知家庭裁判所	高知市丸の内 1-3-5	088-822-0340
松山家庭裁判所	松山市南堀端町 2-1	089-945-5000
<b>▼九州・沖縄</b>		
福岡家庭裁判所	福岡市中央区大手門 1-7-1	092-711-9651
佐賀家庭裁判所	佐賀市中の小路 3-22	0952-23-3161
長崎家庭裁判所	長崎市万歳町 6-25	095-822-6151
大分家庭裁判所	大分市荷揚町 7-15	097-532-7161
熊本家庭裁判所	熊本市千葉城町 3-31	096-355-6121
鹿児島家庭裁判所	鹿児島市山下町 13-47	099-222-7121
宮崎家庭裁判所	宮崎市旭 2-3-13	0985-23-2261
那覇家庭裁判所	那覇市樋川 1-14-10	098-855-1000

## 5. 災害時特有の問題

災害時特有の問題としては、死亡が確認できない行方不明の場合と、複数の死亡が確認されたが死亡順が不明な場合の2つの問題があります。

### (1) 行方不明の場合

生死不明の者に対しては、法律上死亡したものとみなす効果を生じさせる「失踪宣告」という制度があります（他に簡便な方法としては、戸籍法に基づいて死亡の認定を受けることもできますが、これはあくまで推定に留まります）。

家庭裁判所は、生死が7年間明らかでないとき（普通失踪）、または戦争、船舶の沈没、震災などの死亡の原因となる危難に遭遇しその危難が去った後その生死が1年間明らかでないとき（危難失踪）は、利害関係者の申立てによって審判を行い失踪宣告をします。通常、申立てから1年程度は掛かります。

災害発生による行方不明では、失踪宣告によって災害の時に死亡したものとみなされます。その場合に、いつまで相続放棄が可能なのか分かり難いところですが、熟慮期間は、あくまで「自己のために相続の開始があったことを知った時から3ヶ月」です。失踪宣告無しに相続は開始しませんから、熟慮期間は、死亡とみなされた日ではなくて失踪宣告のあったことを知った日から経過します。

## (2) 同時死亡の問題

複数の方が次々とお亡くなりになった場合、実は、その死亡の順番によっては、相続内容が違ってくる場合があります。例えば、図表1において、本人とその長男が亡くなった場合に、本人が先に亡くなられ次いで長男が亡くなられたとしますと、本人の法定相続分の1/6(配偶者1/2、残り1/2を長男・次男・長女で1/3ずつ)を長男が相続した後に、次いで長男の妻と孫に相続されます。しかし、長男が先に亡くなられた場合には、その分は孫に代襲相続され、長男の妻には相続は開始されません。

どうしても死亡の順番が不明なときは、同時に死亡したものと推定されます(民法32条の2)。相続人になれるのは、相続開始時に生きている人です。「同時に死んだ」なら、お互いに生きていませんので、お互いに相続人になることはありません。したがって、同時死亡の推定によって、代襲相続が起こります。

## 6. その他の注意事項

最もありえる話で注意しなければならないのは、亡くなられた方の借金の保証人になっている場合です。保証人となったために生じた責任(これを保証債務と呼びます)は、その人自身に生じている、借金の債務とは別の債務です。元の借金債務の相続を放棄したからと言って、保証債務が消滅するものではありません。

## 7. 相続放棄を躊躇する人のために

先にも述べましたが、本来、借金は返さなければいけません。それを放棄してしまうなど、道義的にはとてもできないと考えたとしても、間違っているわけではありません。むしろ、人としては正しい姿勢です。しかし、我が国は、相続放棄制度を採用しています。それは、亡くなられた方がその人の責任で負った債務を、血族といえども別人に背負わせることが常に妥当というわけではない、という理由から来ています。遠慮することはありません。相続放棄は、民法典に定められた、相続人の正当な権利の1つなのです。

以上

## 第6章 被災した中小製造業の復興支援 ～早期復興相談会の運営対応マニュアル～

東京支部中央支会 落合 哲美

この章においては、自然災害による被災で、生産活動が停止または一部休止状態となり、自力では復旧・復興が困難な中小製造業者に対して、中小企業診断士が早期復旧・復興のための支援アドバイスをを行う相談会を開催する場合の運営対応についてまとめています。

### 1. 本章において想定する状況および利用に際しての前提条件

本章では、以下の想定および前提条件のもとに記述しています。

- ・広域甚大な自然災害による被害で、復興にかなりの時間を要するケースを想定しています。
- ・災害発生後の著しい混乱が終息し、基本的なライフライン（電気・ガス・水道等）が復旧しているものとします。
- ・相談会を開く段階で、各種の公的な支援策が出そろっていると想定します。
- ・人員不足、ノウハウ不足、資金不足で自力復興が困難な中小製造業者を支援の対象とします。
- ・現地または現地の近隣に、相談会場として利用できる、被災していない建物の一室を、借りることができるものとします。
- ・診断士がチームを結成して被災地に出向き、早期復興相談会を3日～5日間程度（月～金など）実施するものと想定します。
- ・相談会は、復旧・復興の支援アドバイスをを行うものであって、公的支援策の紹介や情報提供をメインとします。

### 2. 事前準備

相談会の開催にあたっては、下記の準備を、事前にしっかり行っておき、開催現地でトラブルを引き起こさずスムーズに運営できるよう細心の注意を払います。

#### (1) 相談会場の確保

##### ① 会場の建物を選ぶ基準

- ・よく地域の住民に知られている建物（公的な建物がのぞましい）
- ・わかりやすい場所にある（メインの通りに面しているなど）
- ・交通の便がよく行きやすい（駅、バス亭から近い）
- ・駐車場がある（地方の場合は、自動車での来場者が多いケースもありえる）
- ・防災上安全な建物

## ②部屋を選ぶ基準（図表1参照）

- ・ [机（5～6人が取り囲めるもの）、イス（5～6脚）、電源/1ブース] これを、1つの相談ブースとした場合、3ブースほどセッティングができる
- ・ 相談ブース以外に、10名程度の相談待機者用の机、イスが確保できる
- ・ 相談ブースを仕切る、パーティション（ついで）が用意できる
- ・ ホワイトボードが利用できる
- ・ 部屋のドアは施錠ができる

## (2) 機器類・事務用品の手配準備

機器類・事務用品は、被災現地で調達してそろえることは、困難なため、事前にリストを作成して漏れのないように調達手配して、事前に送り込むか、直接持ち込みます。

### ①機器類

- ・ ノートパソコン3台（ブラウザソフト、ワード、エクセル、パワーポイント、PDFリーダー等がインストールされていること）
- ・ WiFi等無線通信用機器（無線ルータ等インターネットにつなげられる機器）
- ・ プリンタ、コピー機（コピー機能付きプリンタがのぞましい）
- ・ 電源タップ延長コード、情報機器接続ケーブル等（プリンタ用USBケーブル等）
- ・ シュレッダー
- ・ 消耗品類（プリンタ用インキ、プリンタ用紙、コピー用紙、シュレッダーゴミ袋等）

### ②事務用品

- ・ ボールペン（黒、赤）、蛍光マーカー（2～3色）、マジックインキ（太文字用：黒、赤）
- ・ ホワイトボード用マーカー
- ・ ステープラー&ステープラー用針
- ・ ダブルクリップ
- ・ クリップ（大、小）
- ・ セロハンテープ、糊（のり）、ガムテープ
- ・ A4 バインダー（受付台帳用）
- ・ 模造紙数枚（各種案内貼り紙作成用）
- ・ ダンボール箱（整理用、梱包発送用）

## (3) 各種支援策の情報調査収集・整理

相談会の開催にあたり、利用できる最新の各種支援策について、情報の収集および整理を行います。相談会でのアドバイスに際して、有効活用できるよう万全の準備をしておきます。

#### ①紙資料類の収集調達

・利用できる各種支援策についての説明資料、パンフレット等（紙の印刷物）を収集調達しておきます。一般配布用のものがあれば、可能な限りの部数を調達しておき、相談会時に必要な相談者に渡します。

#### ②インターネットの支援策情報サイトのブックマーク

・各支援機関のサイトは、相談時すぐに参照できるようにブックマークしておきます。

#### ③支援機関情報サイト上のPDF資料ダウンロード

・支援機関サイト上のPDF資料のうち、重要で利用頻度が高いと思われる資料はプリントアウトしておきます。また、相談時に配布の可能性のあるものは、一定部数コピーを作成しておきます。

#### ④配布の可能性のある資料作成およびコピー作成

・その他、配布用の自前作成した資料および、③以外の資料で、相談会で配布する可能性のある資料のコピーを作成しておきます。

#### ⑤資料集作成、資料リスト・インデックス作成

・収集調達した資料や、自前作成した資料はファイリングし、リスト作成、インデックス付け等を行っておきます。整理された資料集として、相談会で有効活用できるものにしたてあげておきます。

### (4)相談会開催の告知

開催の告知は重要です。できる限り多くの関連先機関に告知の協力をお願いします。

#### ①被災地の役所の商工担当部門や商工会議所・商工会等

・案内パンフレット（印刷物）を、開催日程、場所が決まったら早急に作成し、被災地の役所の商工担当部門や商工会議所・商工会等にお送りし、現地の被災企業への告知協力をお願いします。またホームページ等にも掲載していただくようお願いします。その際は、診断協会のサイトの、復興相談会案内ページにリンクを張ってもらうようお願いします。

#### ②診断協会のホームページ

・診断協会のサイトに復興相談会の案内ページを設けて告知します。  
・案内パンフレットのPDFデータを上記ページからダウンロードできるようにしておきます。

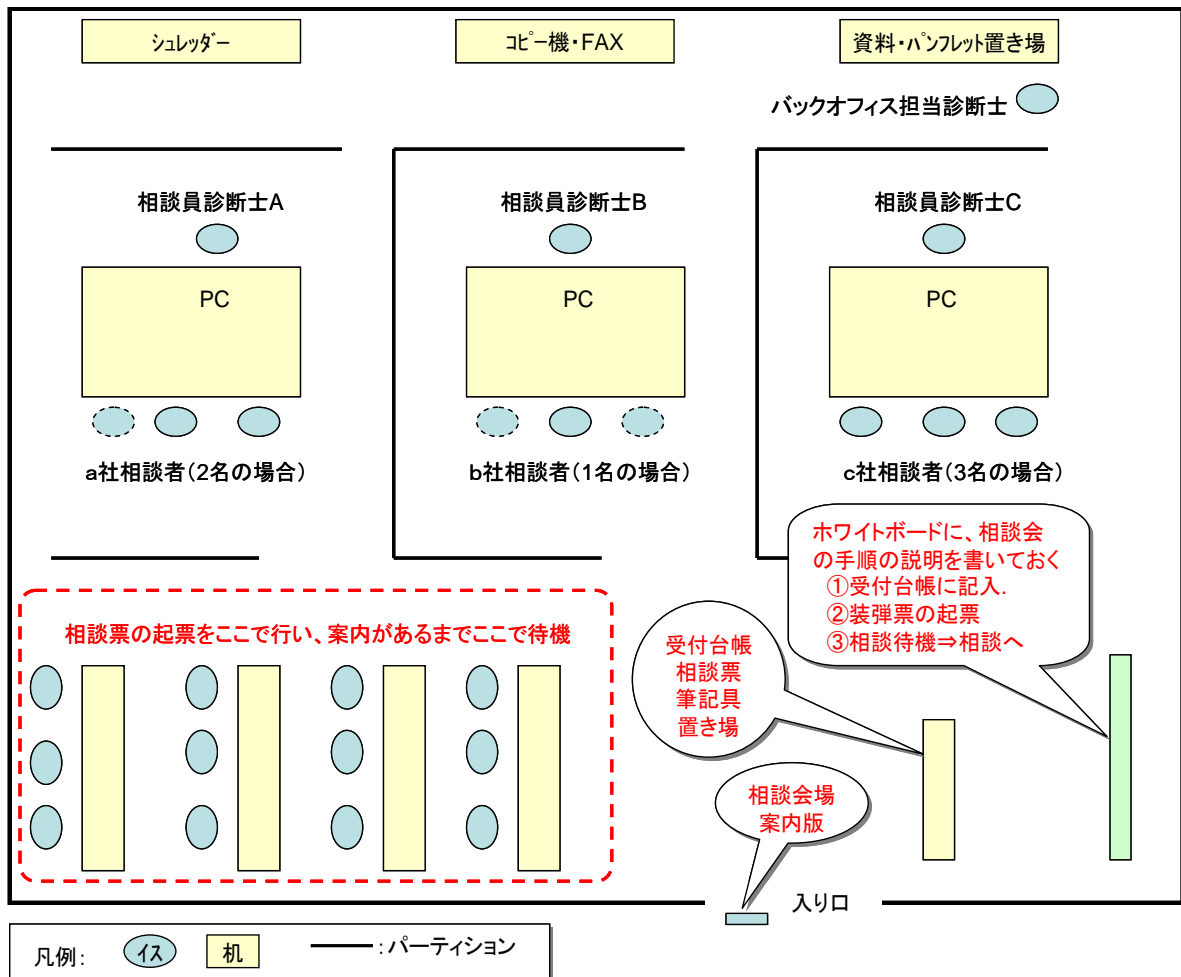
### 3. 現地会場設営および撤収

現地の会場設営は、被災地が首都圏より距離がある場合が多いと思われ、開催日前日に、現地に入って設営を行い、開催に万全を期すことを基本とします。

(1)開催日前日

- ・開催日前日の午前中までに、必要な機器・材料を現地に送り込み、現地で受領するか、または自前で持ち込みます。
- ・現地にて、必要機器・必要材料の確認を行い、不足のものがあれば追加調達します。
- ・会場の設営を、会場レイアウト案に基づき行います。
- ・情報機器類は、きちんと使えるか実際に操作して確認しておきます。（インターネットに接続できるか、プリントアウトできるかなど）
- ・会場設営のレイアウト例を下図（図表1参照）に示します。
- ・入り口右手奥にホワイトボードを置き、来場者向けに相談手順の説明を書きます。
- ・相談ブースを3つ設け、後方に機器類設置、資料置き場を設けます。
- ・入り口左手奥に、相談票の起票や待機のための机やイスを置くエリアを設けます。
- ・入り口右手に、受付台帳、相談票置き場を設けます。

図表1：復興相談会の会場レイアウト例



## (2)開催日初日

- ・相談会当日朝一番に、会場建物入り口に、復興相談会の案内貼り紙をし、開催時間、開催場所の部屋への道順を案内します。
- ・建物入り口から、開催場所の部屋まで遠い場合は、途中途中で道順の表示案内を貼ります。
- ・相談会会場の部屋入り口に、相談会場の案内ついたてを設置、ついたてがない場合は、入り口ドアに会場である旨の案内貼り紙をします。
- ・会場内入り口右手の机上に、受付台帳、相談票を設置します。
- ・ホワイトボードに来場者向けに相談の受け方の説明を書きます（文言例下記参照）。
- ・まず、相談受付台帳に来場時刻、企業名、来場者氏名を記入します。相談はこの受付順に案内されます。
- ・次に、左奥の相談票起票机に移動して着座いただき、相談票に必要項目を記入します。
- ・相談票が書き終わりましたら、相談員から案内があるまで、待機エリアでお待ちください。
- ・順番がきましたら、相談員が相談ブースにご案内いたします。

## (3)開催期間中の相談時間終了時

- ・相談員は、相談会が終了し、片付けが終わったら部屋の鍵を必ずかけます。

## (4)最終日の撤収

- ・持ち込み品の撤収・搬出・返送処理を行います。この時、持ち込み品リストで確認しながら、返送品の漏れがないよう気をつけます。
- ・部屋のレイアウトを当初のレイアウトに原状復帰します。
- ・ゴミの処理を会場の使用規定にしたがって行います（会場で処理ができない場合は、撤収機器と同時に持ち帰って処理します）。

## 4. 相談対応

### (1)相談対応時間

- ・相談対応時間は、9:00～17:30（12:00～13:00 は昼休み）とします。
- ・おおむね相談時間は、1社あたり30分を目安に行います。来場者の混雑具合を見計らって調整を図ります。
- ・受付台帳の来場時刻の順番にご案内します。
- ・図表2に相談受付台帳のフォーマットを示します。
- ・相談者は、来場したら、まずこの相談会受付台帳に、来場時刻と企業名、来場者氏名（同一企



業で複数名の場合は代表者1名)を記入します。後方業務担当の診断士が、受付台帳の来場時刻順に、相談ブースへ案内します。

- ・後方業務担当の診断士は、相談ブースへ案内がすんだ来場者のご案内Check欄に“レ”印を記入します。

図表2：復興相談会の相談受付台帳

					年 月 日
相談会受付台帳					
No.	来場時刻	企業名	来場者御氏名 (代表者の1名の御氏記入)	ご案内 Check	備考
1	9:00	ABC株式会社	相談 一郎	レ	
2	:				
3	:				
4	:				
5	:				
6	:				
7	:				
8	:				
9	:				
10	:				
11	:				
12	:				
13	:				
14	:				
15	:				
16	:				
17	:				
18	:				
19	:				
20	:				
21	:				
22	:				
23	:				
24	:				
25	:				
26	:				
27	:				
28	:				
29	:				
30	:				

(2) 相談対応人員体制

- ・ 診断士5名で1つのチームを結成し相談対応します。
- ・ 3名が相談ブースで相談者から相談を受けます。
- ・ 1名が後方支援にまわり、コピーやプリント、資料のハンドリング等や、相談者への案内係をします。
- ・ 1名が休憩者（交代要員）、次の相談員として控えます。休憩は、相談員メンバー間で順次ローテーションしてとるようにします。

(3) 相談票

- ・ 相談者に来場後、相談を受ける前までに、下記の相談票に概要項目を記入してもらいます。
- ・ 相談員は、この相談票をもとにヒヤリングおよび支援アドバイスを行います。

図表3：相談に必要な基本情報を書き込む相談票

相談票				年 月 日	
企業名 連絡先	フリガナ		代表者氏名		
	企業名		担当者名		
	所在地	〒			
	TEL		FAX		
	URL		E-MAIL		
企業概要	資本金	百万円	事業内容		
	売上高	百万円			
	従業員数	人			
	業種・業態				
被害状況等					
相談事項					
相談員使用欄					

(4)被災状況・相談事項ヒヤリングおよび支援アドバイス

相談員は相談票をもとに被災状況、相談事項をヒヤリングし、アドバイス支援の方向性切り分けを行い、その後相談者の被災状況および要望と支援策のマッチングを行います。適用が可能と思われる支援策についての、具体的な問い合わせ先や申請先を紹介します。

①アドバイス支援の方向性切り分け

- 1)被災した中小製造業者に係る融資制度の紹介
- 2)被災中小製造業者に対する国・県・市補助制度等の紹介
- 3)仮設施設、仮設工場、空き工場等に係る情報提供
- 4)事業再建支援のアドバイス

②紹介できる支援策の例

発生した災害の種類・規模によって、様々なタイプの支援策（公的な支援）が打ち出されてくるものと思われます。したがって、実際のところ、利用できる具体的な支援策は、その時になってみないとわかりません。ここでは、参考として、2011年3月11日に発生した東日本大震災の復旧・復興支援策を整理して掲げておきます。おそらく、将来の災害発生時にも、東日本大震災の支援策をベースとした支援策が講じられるものと思われます。2.の(3)項で記したような支援策の資料集をきちんと作成した上で、相談に応ずることがのぞまれます。

図表4：支援策の例（2011年3月11日に発生した東日本大震災の場合）

★国の中小企業に対する復旧・復興支援策

	制度概要	主な対象者	問い合わせ先
<b>【資金繰り支援】</b>			
東日本大震災復興特別貸付	被災中小企業者などを対象に、事業の復旧に必要な設備資金、運転資金を長期・低利で融資する制度。従来の貸付制度と比べ融資限度額や金利引き下げ措置等を大幅に拡充している。日本政策金融公庫や商工中金などで実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■直接・間接に震災被害を受けた者</li> <li>■震災の影響で業況が悪化している者</li> <li>■原発事故に係る警戒区域等に事業所がある者</li> </ul>	日本政策金融公庫 沖縄公庫 商工中金
小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）の震災対応特枠	小規模事業者が無担保・無保証で利用できる融資。震災対応特枠が設けられ、通常と比べて融資限度額や金利引き下げ措置を拡充している。日本政策金融公庫、商工会議所、商工会で実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■震災による被害を受け、商工会議所が策定する小規模事業者再建支援方針に沿って事業を行う者</li> </ul>	商工会議所 商工会 都道府県連合会
東日本大震災復興緊急保証	中小企業者が金融機関から必要資金の借入を行う場合に、信用保証協会が借入額の金額に対する保証をすることで、借入をしやすくする制度。一般保証などとは別枠で、無担保8千万円、最大2億8千万円まで保証利用が可能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■直接・間接に震災被害を受けた者</li> <li>■震災の影響で業況が悪化している者</li> <li>■原発事故に係る警戒区域等に事業所がある者</li> </ul>	事業所所在地の信用保証協会
災害関係保証	激甚災害により直接被災した中小企業者が金融機関から必要資金の借入を行う場合に、信用保証協会が一般保証とは別枠で保証をする制度。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■直接震災被害を受けた者</li> <li>■原発事故に係る警戒区域等内に事業者がある者</li> </ul>	事業所所在地の信用保証協会
既往債務の負担軽減	政府から金融機関に対し、中小企業の返済猶予やつなぎ資金借入の申し込みについてできるかぎり応じること、震災のために支払いができない手形・小切手の不渡り処分について配慮することなどを要請。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■直接・間接に震災被害を受けている者</li> </ul>	取引のある金融機関

【雇用・税制面の支援】

雇用調整助成金の特例	震災に伴う経済上の理由で事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が労働者に休業手当を支払い、雇用の維持を図った場合、休業手当の負担相当額の一部を助成。支給要件を緩和する措置を実施。	■被災地域に立地しており、最近1か月間の生産量、売上高等が減少している者（雇用保険の適用事業主であることが必要）	ハローワークや労働局
失業給付の特例	震災による事業所の休止などで休業や一時的な離職を余儀なくされた労働者に、雇用保険の失業手当を受給できる特例措置を実施。	■震災による事業所の休止などで、休業や一時的な離職を余儀なくされた労働者	ハローワークや労働局
法人税関係の特例措置	・震災損失の繰越しによる法人税額の還付の特例。 ・仮決算の中間申告による所得税額の還付の特例。 ・被災代替資産等の特別償却の特例。 ・特定の資産の買い換えの場合の課税の特例。	■震災による被災を受けた中小企業が各種要件を満たす場合	税務署
法人税以外の主な特例措置	・消費税課税事業者選択届出書の提出等に係る特例。 ・被災した建物・船舶・航空機を再取得した場合の登録免許税の免除特例。 ・被災自動車に係る自動車重量税の還付、新規取得時の自動車重量税の免税。 ・契約書等の印紙税の非課税。	■震災による被災を受けた中小企業が各種要件を満たす場合	税務署

【その他】

仮設店舗、仮設工場の整備	被災地での事業再開を目指す中小企業が入居できる仮設店舗、仮設工場を中小企業基盤整備機構が整備し、市町村に一括して貸与する。市町村が入居企業を決定する。	■基本的に中小企業者が対象だが、入居者および入居条件は市町村がそれぞれ判断できる	中小企業基盤整備機構
事業用施設の復旧・整備への補助	地域経済の核となる中小企業等グループが復興事業計画（県の認定を受けたもの）に基づき、その計画に不可欠な施設の復旧・整備を行う場合に、国および県がその資金を補助。	■複数の中小企業等から構成されるグループで、地域経済・雇用に重要な役割を果たしていること	経済産業局 （中小企業電話相談ナビダイヤル）
輸出品の放射線量の検査料への補助	日本から輸出する製品の放射線量を希望する中小企業について、経済産業省が指定する検査機関で検査を受ける場合に、検査費用のほぼ全額（90%）を補助。	■経済産業省が指定する検査機関で放射線検査を受けた中小企業者	経済産業局 （中小企業電話相談ナビダイヤル）
専門家チームの派遣と現地支援拠点の設置	・被災中小企業や被災地の自治体などに経営支援の専門家のチームを派遣し、実践的なアドバイスをを行う。 ・被災地に現地支援拠点「中小企業復興支援センター」を設置。	■被災中小企業など	産業復興相談センター

★県の中小企業に対する復旧・復興支援策(宮城県例)

中小企業施設設備復旧支援事業費補助金	・東日本大震災により損壊若しくは滅失した対象者の所有する生産施設および生産設備のうち、事業再開・継続に不可欠であり、県内で直接生産活動に利用される生産施設および、生産設備の修理・建替・入替に要する経費 ・補助対象経費の1/2 ・補助上限 2000万円 ・補助下限 100万円	■県内で事業再開または継続を目指す中小製造業者	宮城県新産業振興課
--------------------	--	-------------------------	-----------

★横浜市と横浜市工業連合会による被災地中小製造業復興支援

被災中小製造業者の事業継続支援	部品製作や、そのための技術協力、被災地の工場が再稼働し雇用が促進されるまでの間、失職した技術者の雇用、スペースの貸与などの実施	■被災中小製造業者	横浜市経済局 ものづくり支援課
-----------------	---	-----------	--------------------

出典：中小企業庁「中小企業向け支援ハンドブックVer.3.0」  
国税庁ホームページ「東日本大震災により被害を受けた場合の税金の取扱いについて」  
国立国会図書館 調査と情報723号「被災中小企業の復旧・復興支援策」  
宮城県ホームページ、横浜市ホームページ

## 5. 情報セキュリティ対策について

復興支援の相談にあたっては、様々な相談企業の企業情報に触れることになります。これらの機密性の高い情報が、漏洩した場合には、大きなトラブルに発展し、中小企業診断士の信用も大きく失墜しかねません。したがって、下記に記すような情報セキュリティ対策を講ずることが必須です。

- ・相談企業の情報およびデータの取り扱いについて、関連するメンバー間で取り決めを行い、互いに周知徹底しておきます。
- ・相談会場では、診断士の相談員が全員不在となる時間がないようにします。
- ・相談時、当該相談企業以外の資料は、机上に絶対置かないようにします。
- ・受領した文書・資料・データの授受簿を作成し、安全に廃棄するまでの管理を行います。
- ・収集情報・データは暗号化して取り扱い、不要になった段階で、確実に削除します。
- ・不要文書、コピーミス用紙等は必ずシュレッダーにかけて廃棄処理します。現地で対応できない場合は安全な方法で持ち帰り、必ずシュレッダーにかけて廃棄処理します。

以上

## 第7章 商店街の復興支援 ～自助・共助・公助をコーディネートする～

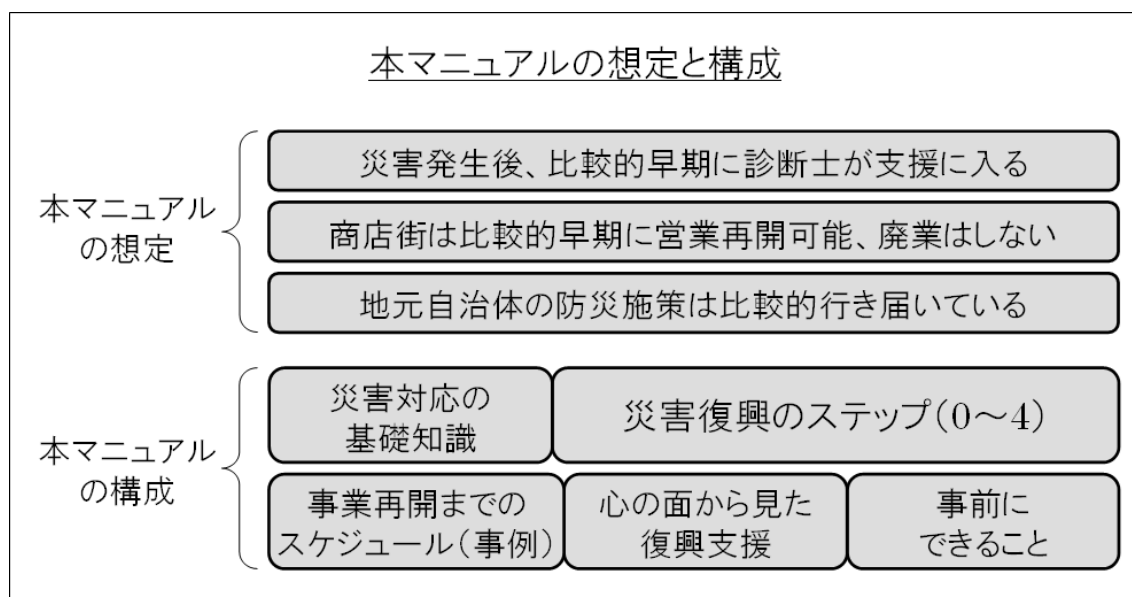
東京支部城東支会 入山 央

### 1. このマニュアルが想定する状況および利用に際しての前提条件

この章では、地震により被災した商店街の復興をモデルにしていますが、重点を置いているのは、診断士自身の自宅や職場、またはその近隣において災害が発生した場合、特に災害対応の初期である「自助」および「共助」の段階において、診断士としてどのように活動・支援できるか、という視点です。本マニュアルでは、特に共助がうまく機能するように、診断士が自身の判断力によって、能動的に支援することを想定しており、行政の窓口で相談に乗ったり、各種手続きや書類作成等を指導したりする活動の詳細については記述していません。（もちろん、診断士がそういった活動をするべきではない、という意味ではありません）

この章では、災害発生時に診断士が商店街（またはその近く）にいて、本マニュアルに沿った活動をしたり、それを商店の店主等に促したりできることを第一に想定しています。（便宜上の想定であり、これに限定するものではありません）商店街（事業所）の被災程度は比較的軽く、少なくともその一部が継続して営業、もしくは早期に営業再開できる状況を想定しています。逆に、被災をきっかけに廃業する店舗への支援については言及していません。さらに、商店街が属する自治体の、公的な防災施策は比較的行き届いていることを想定しています（東京都千代田区をモデルにしています）。

図表1：本マニュアルの想定と構成



本章の前半では、あまり防災に詳しくない診断士のために、災害時の対応「自助・共助・公助」の全体像や、初期の災害対応である「自助」「共助」の概要について説明しています。また、時間を追って変化する復興ニーズをフォローする目安として、2011年3月11日の東北地方太平洋沖地震等、過去の災害時の状況を記載しています。（特に記載しない限り、東北地方太平洋沖地震に関する記述は、仙台市に本社を持つ河北新報が報道した内容です）各診断士が災害対応に加わる段階や、支援者としての立場・知識等に応じて、活用してください。

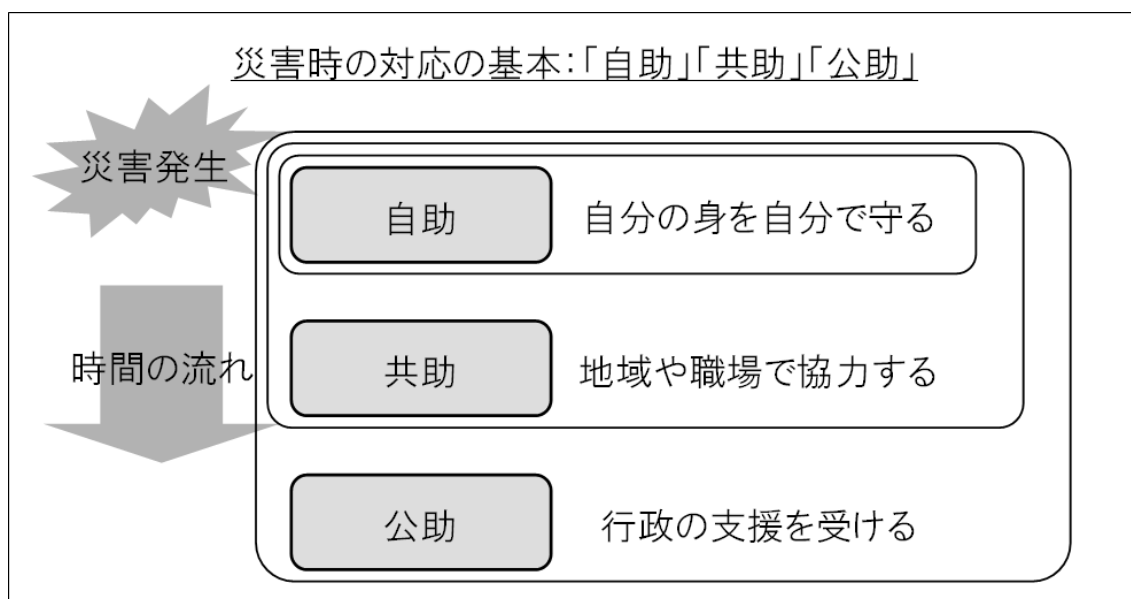
本章の後半では、山形県酒田市（1976年の酒田大火）や宮城県気仙沼市（2011年の東日本大震災）の事例（商店街復興の大きな節目となる、仮設店舗による事業再開までのスケジュール）や、支援する際に心の面で注意すべきことを記載しています。さらに、一連の復興支援内容を踏まえて、診断士が事前に（支援に向かう前に）準備できることを記載しています。直接被災していない診断士が、後から現地へ向かう際等に活用してください。

## 2. 災害時の対応「自助」「共助」「公助」の全体像

防災対策や、災害に遭遇した時の対応は以下の三つに分かれます。この順番は、時間を追って必要となる順番でもあり、重要度の高い順番でもあります。（図表2）

- ・自助 （自分の身を自分で守る）
- ・共助 または互助・協助 （地域や職場で協力する）
- ・公助 （行政の対策や支援を受ける）

図表2：災害時の対応



本マニュアルでは、中小事業所の災害復興を、以下の「ステップ0」～「ステップ4」に分けて、復興支援内容を記載します。

- ・ステップ0：自助
- ・ステップ1：共助～安否確認と災害時要援護者の把握
- ・ステップ2：共助～商店街の早期営業再開
- ・ステップ3：共助～地域・来街者ニーズの把握
- ・ステップ4：公助～本格的な復興へ

### 3. ステップ0：自助（災害発生直後～10分）

自助とは「（自分が）死なない・怪我をしない」ということです。災害が発生した瞬間、自分の身を守るのは自分しかいません。（大地震の場合）かがんで頭部を保護する、棚やOA機器等（屋外であればブロック塀等）から離れる等、自分の身の安全を確保する行動に出ましょう。

店舗（職場、自分のいる場所）を見渡して、従業員やお客様等、自分の周りにいる人に声を掛けましょう。特に、気が動転して、危険な行為に及ぼうとしている人がいた場合、声を掛けることで、掛けられた人はもちろん、声を掛けた本人（あなた）にも、落ち着きを取り戻す効果が期待できます。

揺れが収まったら、初期消火に備えて、出火の有無を確認しましょう。特に停電した場合、地震によってむき出しになった屋内の電気配線が、復旧時にショートを起こして出火する「通電火災」の可能性があります。パソコンやOA機器等、電気を使う器具の主電源を切り、ブレーカーを落としましょう。（東北地方太平洋沖地震では、2日後の13日から3日後の14日にかけて、仙台市内で多数の通電火災が発生しました）

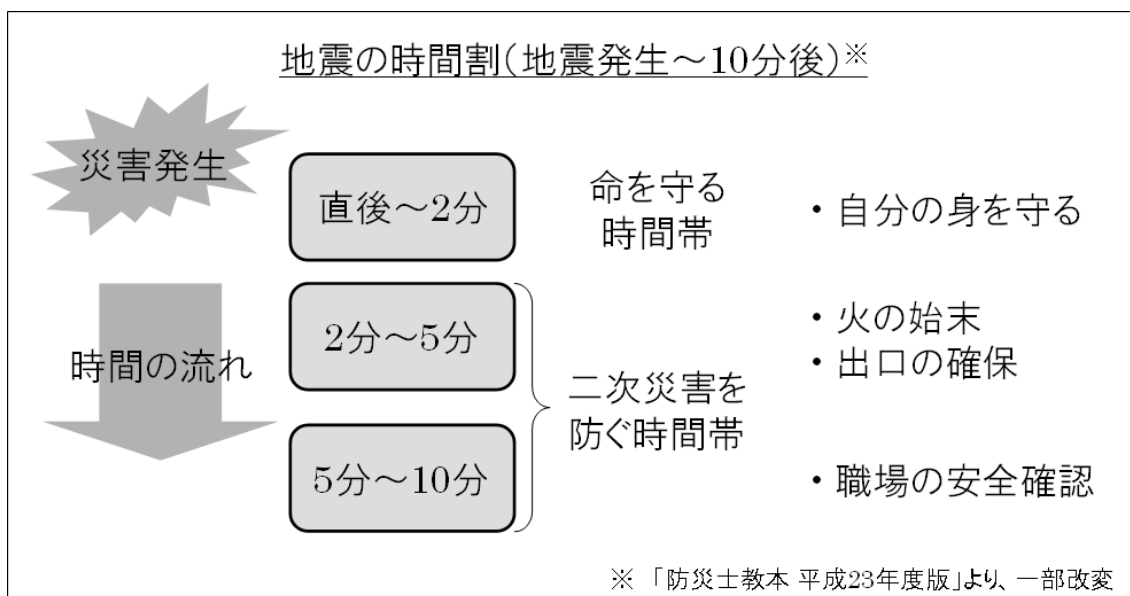
屋外へ避難する経路を確保しましょう。ドアを開けておく等、経路そのものを確保すると共に、スリッパ等屋内履きを着用している職場では、靴に履き替えましょう。ガラスの破片等床に散乱した器物を踏んで、怪我をする可能性を軽減できます。同様の理由で、軍手等があれば、着用しましょう。

地震発生時、店舗（事業所）にいるのが自分一人で、来訪者等もいなければ、避難の準備をしましょう。直ちに避難する必要がなくても、不在時でも安否確認ができるよう、自分の居場所と連絡先を書いた紙を、店舗の入り口に貼り出しておきましょう。

この後、自助のステップから共助のステップへと移って行きます。



図表3：地震の時間割（その1）



#### 4. 共助の概要と支援のポイント（～災害後、早くて3日程度）

共助とは「商店街や地域社会が崩壊しないよう、当座の生活や営業を継続するため、互いに協力する」ということです。診断士は能動的に支援しつつも、あくまで商店街が主体となって、復興に向けて動き出すよう、自らの役割を意識しましょう。

共助の第一歩として、救助の必要な人（生き埋めになっている人等）がいないか、火災の発生等がないか、事業所内や隣近所を確認しましょう。もちろん、救助の必要な人がいれば、周囲と協力して、救出・救護や消火等を行きましょう。この時「自助」で述べたように、ブレーカーを落とす、避難経路を確保する等、二次災害の予防も同時に行いましょう。

共助は、皆が力を合わせて、商店街を守り抜く段階です。共助の主な活動を以下にあげます（その中で特に診断士が力を入れるべき領域を下線で示します）。

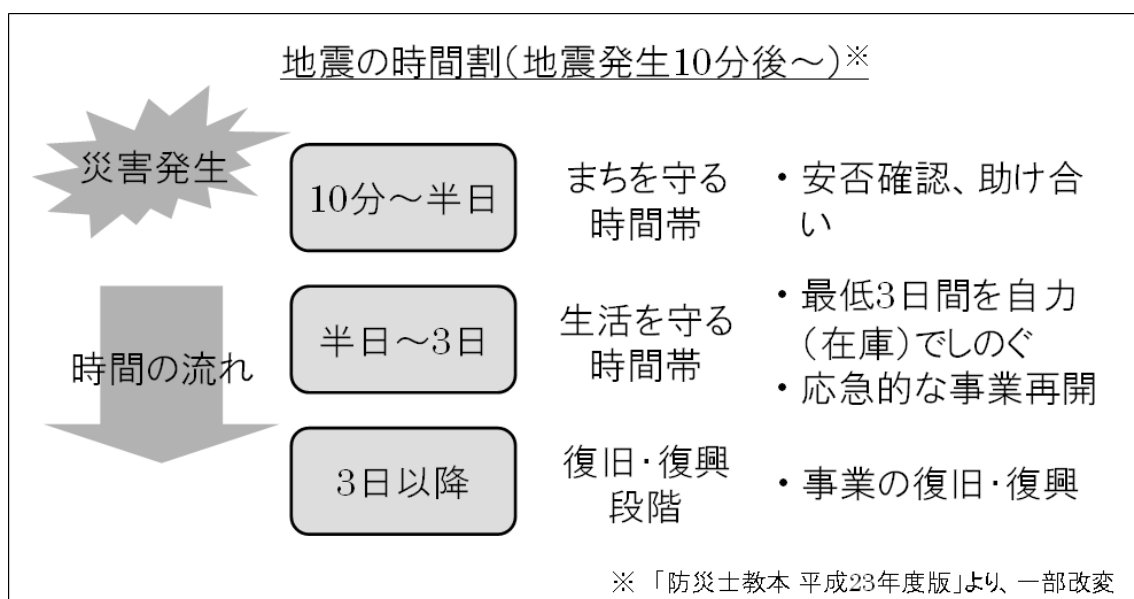
- ・ 情報の収集と伝達
- ・ 早期の応急的な事業再開
- ・ 従業員・来街者対応
- ・ リーダーシップの補助
- ・ 身体防護
- ・ 出火防止・初期消火
- ・ 救出・救護、応急手当
- ・ 避難誘導
- ・ 給食・給水

大災害時には、役所や消防署等の施設や、その職員の皆さんも被災していて、100%の対応はできません。また、市民のニーズが短期集中的に、かつ広範囲に発生しますので、どうしても手が回らない部分が出ます。「3日間の食料・水を備蓄しましょう」とよく言われているのは、多くの災害では、発生後72時間程度で、国や市区町村等、公的な支援（公助）が機能し始めることが、理由の一つです。

見方を変えると、商店街の場合、災害発生後3日間程度は、災害時要支援者（後述）や帰宅困難者に物販やサービス提供を限る等、通常とは異なる対応を検討すべきでしょう。

また、事業所（特に商店街等の中小企業）の場合、融資や仮店舗設営等、公助が機能するまでの期間は、一般住民向けのサービスより長くなる可能性があります。被災した従業員をフォローして、顧客や取引先等の状況を確認し、近隣の事業者や他地域の同業者等とも協力体制を築きながら、応急的な事業の再開・継続を図ることが重要となります。

図表4：地震の時間割（その2）



## 5. ステップ1：共助～安否確認と災害時要援護者の把握

この段階での活動は、大きく「安否確認と災害時要支援者の把握・救護」「安否情報の取りまとめと発信」「店舗や来街者の保護」に分かれます。助け合うべき人の安否をきちんと確認すること、地域内や社会とのコミュニケーション手段をきちんと確保することで、その後の営業再開に向けた協業体制へスムーズに移行することができます。

### (1) 安否確認と災害時要援護者の把握・救護

店舗（事業所）関係者の安否確認を、できる範囲で行いましょう。

- ・店主、およびその家族・親戚
- ・従業員、およびその家族・親戚
- ・顧客・来街者（帰宅できていない方々）、およびその家族・親戚
- ・取引先、およびその家族・親戚

この段階で確認するのは、あくまで安否に関する情報にしましょう。例えば、取引先に対して、この段階で納期等を確認することは、かえって早期の事業再開の妨げとなる場合があります。

安否確認では、安否そのものと同時に、災害時要援護者かどうかを確認しましょう。災害時要援護者とは、高齢者、要介護者、障害者、継続的な治療が必要な患者、妊婦、乳幼児、日本語を話せない外国人等、本人の災害対応に周囲の支援が必要な人のことです。災害前には健康だった人（例えば店主や従業員）でも、災害時に怪我等をすれば「災害時要援護者」になることは、見落とされがちなポイントです。

災害時要援護者がいる場合、避難所等に救援を要請した上で、救援作業を支援しましょう。ここでは、東京都千代田区を例に、災害時要援護者救援体制（図表5）を例示します。

（図では事前に要援護者の名簿が整備されていますが、前述の通り、来街者や怪我をした人がいる場合、災害発生後に名簿を作成・更新することになります）千代田区では、災害時要援護者を保護するために「二次避難所」を2ヶ所計画しています（2011年5月現在）。

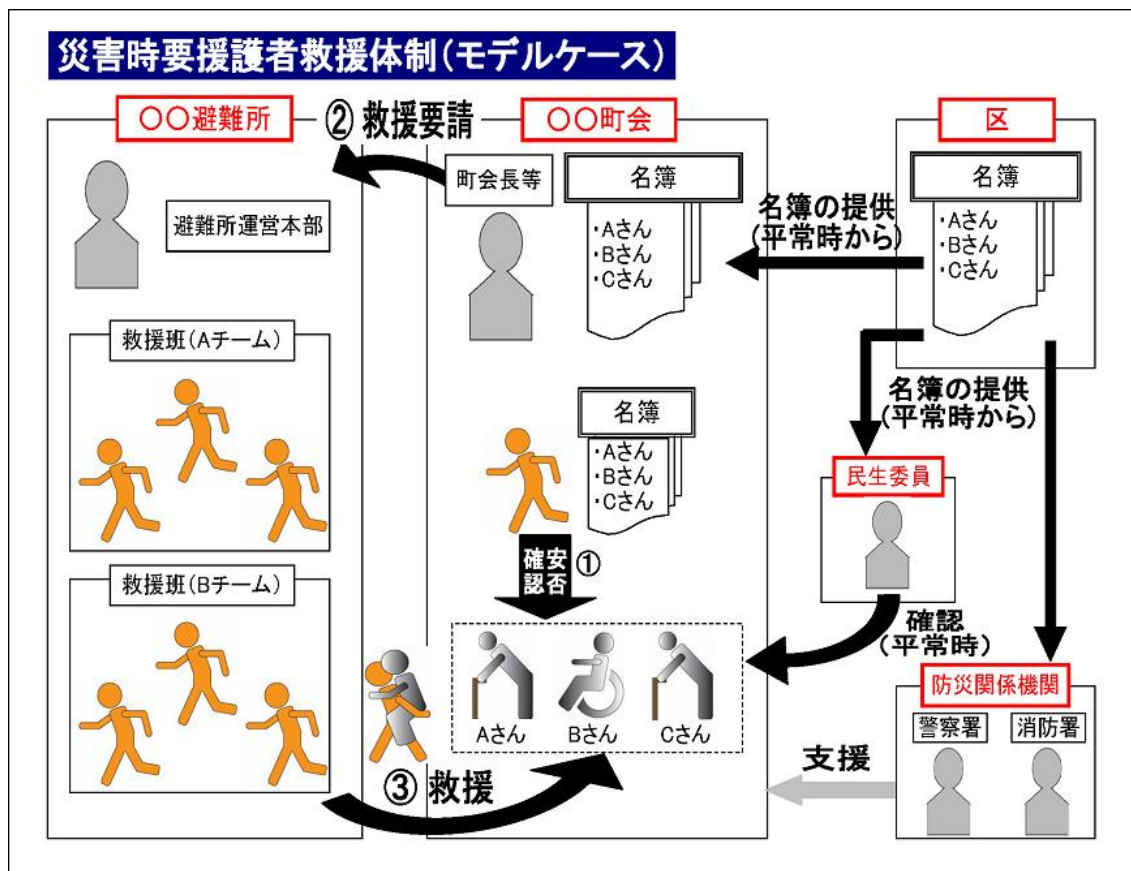
- ・いきいきプラザ一番町（一番町12-2）
- ・高齢者センター（神田神保町2-20）

### (2) 安否情報の取りまとめ

確認の結果は、紙等にまとめて、関係者が一覽し共有できるようにしましょう。商店街のマップ等を参考に、誰がどこにいるか、いない人は誰かが、一覽できるようにしましょう。

被災地の状況や安否情報は常に変化します。確認した日時を記載して、情報を小まめに更新しましょう。

図表5：千代田区の災害時要援護者救援体制



### (3) 安否情報の発信

作業環境と通信手段を確保して、確認できた安否確認を発信しましょう。本稿執筆時点で、最も早く利用可能で、実際に広く活用された安否確認メディアは、Googleの「パースンファインダー」です（「IT時代の震災と核被害」によると、東北地方太平洋沖地震では、地震発生から1時間46分後にパースンファインダーが立ち上がりました）。災害規模が比較的小さく、パースンファインダーが立ち上がらない場合、地域の役所やNHK等が安否確認情報の受発信を行っています。（東北地方太平洋沖地震では、6日後の17日に宮城県が安否情報の公表を始めました）

### (4) 店舗の保全

店舗やその周辺をなるべく無人にしないよう、留守番をする、見回りを行う、店主の代わりに用件に向く等、できる範囲で支援しましょう。（東北地方太平洋沖地震では、3日後の14日午後までに、宮城県で40件、主に無人の店舗を狙った店舗荒らしや万引きが発生しました）

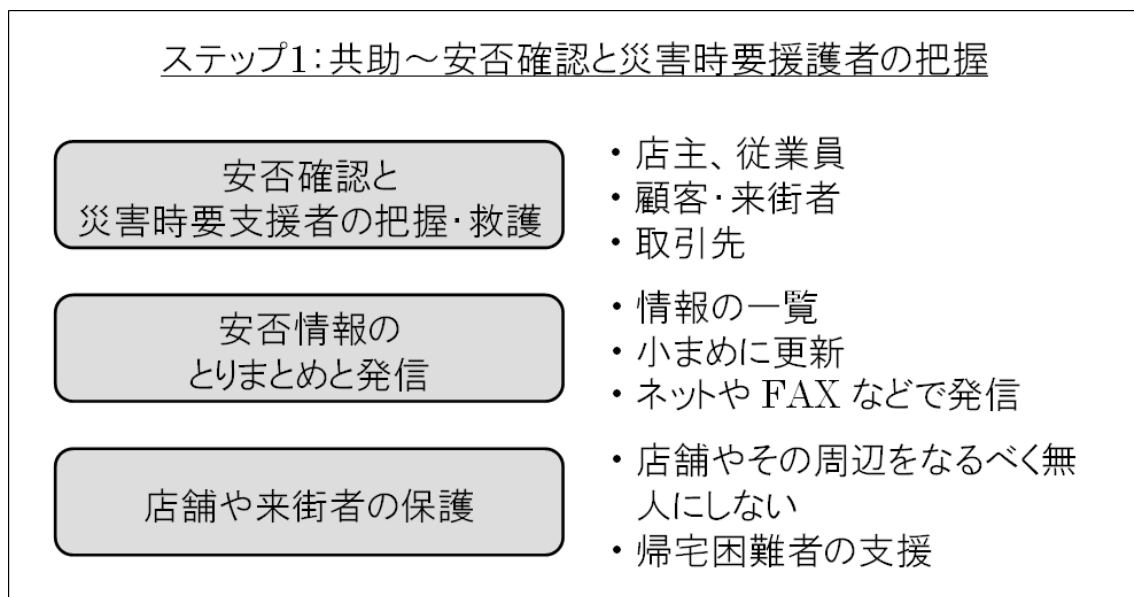
(5) 帰宅困難者への支援

東日本大震災を機に、災害時にはあわてて帰宅しない方が良いことが広く知られました。商店街でも、出火したり店舗が倒壊したりする恐れ等がなければ、混乱を避けるため、来街者は店舗・商店街にしばらくとどまっていた方が良いでしょう。

いずれは帰宅する来街者を支援するため、ラジオ等で公共交通機関の情報を入手・提供したり、商店街周辺の地図や簡易食料を調達・提供したりしましょう。遠方から来街された方等、帰宅が困難な人には、帰宅困難者支援場所を案内しましょう。東京都千代田区では、帰宅困難者支援場所が6ヶ所計画されています（2010年6月現在）。

- ・ 皇居外苑（皇居外苑1-1）
- ・ 北の丸公園（北の丸公園1-1）
- ・ 皇居東御苑（千代田1）
- ・ 日比谷公園（日比谷公園）
- ・ 外濠公園（富士見2丁目～紀尾井町）
- ・ 真田堀運動場（紀尾井町7-1）

図表6：復興支援のステップ1



## 6. ステップ2：共助～商店街の早期営業再開

この段階では、被災の度合いにもよりますが、1ヶ月程度は営業できる暫定的な体制づくりを支援しましょう。各店舗が個別に取り組むよりも、商店街として取り組んだ方が効率的な事項について、取りまとめ・調整を支援しましょう。

平時の診断士の商店街支援では「商店街の内外環境の調査・状況把握」「商店街に関する情報の発信」等が活動の柱となりますが、災害復興時も、通常の商店街支援と同様、商店街に関わる情報を収集し取りまとめて、様々なメディアを活用して発信することが、診断士の重要な役割となります。ここで求められているのは、診断士が自分の足で稼いだ情報を、商店街が活用できる形に取りまとめ、さらに情報発信できるよう、支援することです。例えば Twitter 等を利用して、他者の発信した情報（つぶやき）を単に転送（リツイート）するようなこととは、明確に区別するようにしてください。

### (1) リーダーの特定と補佐

商店街には通常、意見や要望の取りまとめや、イベント等の方向性を決める、リーダー的な存在の方がいます。振興組合の理事等を務めていらっしゃる方が多いですが、いずれにせよ、復興に際してもリーダーシップを発揮できる方（他の店主を引っ張っていける方）を特定し、その方と意思疎通を図りながら支援しましょう。

日頃リーダーだった方が、怪我等によって復興をリードできない場合があります。あるいは、リーダーが高齢等の理由で、復興のリード役を務められない場合があります。そのような場合は、代理または後継者を速やかに選出・承認するよう、働きかけましょう。

### (2) 売る場所を確保する

店主の皆さんには、仮設店舗が必要な場合でも、通常は完成まで1ヶ月～数ヶ月かかることや、一日も早く商流（サプライチェーン）に復旧することが、中長期的な事業存続につながることを説明し、認識して頂きましょう。その上で、露店を開く場所やトラック、近隣の空き店舗等、必要に応じて代替手段を確保した上で、早期に営業再開できるよう、支援しましょう。

各店舗では、自分の店の再開にばかり意識が向かっているかもしれませんが、診断士として、店舗間の被災・復興度合いを客観的に見て、商店街全体としての復興が効果的に進むよう、支援しましょう。具体的には「被災しておらず、すぐに営業再開できる店（緑）」「被災はしたが、自力で営業再開できる店（黄）」「自力では営業再開できないが、周囲の協力が得られれば営業再開できる店（赤）」「商店街の力では営業再開できない店（黒）」のように被災状況を選別しましょう。そして、特に「赤」の店の営業再開に対して、なるべく周囲から支援が得られるようにしましょう。

（これは、危機管理経営アナリストの金重凱之氏が著書で、「トリアージ」の考え方を企業の災害

復興に適用する様、提唱しているものです)

なお、ここでは詳細には触れませんが、仮設店舗等による営業開始には、大きく二つ、法律面のハードルがあります。

- ・被災市街地における建築制限（建築基準法 第84条、被災市街地復興特別措置法等）
- ・仮設店舗等の建築確認（建築基準法 第6条）

店主が個別にこれらに対応することは大変非効率ですから、後述する酒田市の事例のように、商工会議所へ協議を依頼する等、情報共有・調整の窓口となりましょう。

### (3) 売るモノを確保する

売の商品そのものだけでなく、商売道具等が失われてしまい、その調達が困難な場合があります。通常の仕入れルートはもちろん、支援物資の状況を調査して、商店街で共有できるようにしましょう。（生鮮市場等が、販売可能な支援物資の受け入れ拠点になっている場合があります）

東日本大震災では、必要なものを広く発信し、過不足なく調達するために Amazon.co.jp の「ほしい物リスト」が多くの被災者や支援団体に活用されました。（「IT時代の震災と核被害」によると、陸前高田の消防団や、宮城県雄勝町の避難所、仙台市役所等が活用しました） 災害時には特設サイトが開設される場合もありますが（図表7）、「ほしい物リスト」自体はいつでも、誰でも利用できるシステムです。

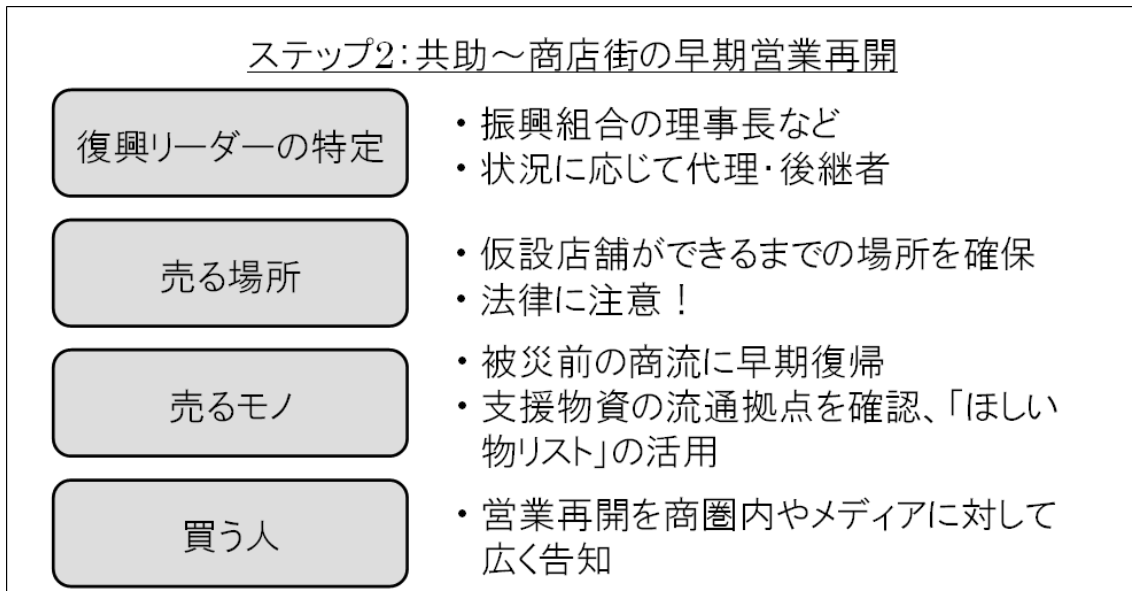
図表7：Amazon.co.jp 「東日本大震災 ほしい物リスト」特設サイト

#### (4) 買う人を確保する

何らかの形で営業再開する体制が整ったら、商店街が営業していることを広く周知するために、情報発信しましょう。(東北地方太平洋沖地震では、5日後の3/16に、大手スーパー等の営業再開を告知する情報が河北新報に掲載されましたが、商店街の営業再開情報は、地震発生後1ヶ月間で見ても、宮古市や石巻市の青空市等、ごくわずかにとどまっています)

- ・チラシや張り紙(手書きでも可)を作成し、商圈や近隣の避難所等に告知しましょう
- ・リリースを作成して、公共メディア(地元の新聞社、テレビ・ラジオ局等)に発信しましょう、情報発信は、1回きりではなく、定期的に何回も行うことが有効です
- ・ウェブサイトやソーシャルメディアを利用して発信しましょう(ソーシャルメディアはFacebook ページ等、発信源として容易・確実に参照可能なものが良いでしょう)

図表8: 復興支援のステップ2





## 7. ステップ3：共助～地域・来街者ニーズの把握

ステップ2 まではどちらかというと、「復旧」つまり災害前の状態に戻す意味合いの内容でした。ステップ3 からは、応急的な営業再開を継続しながらも、中期的な商店街の「復興」つまり災害前よりも良い状態になることを目指した支援が含まれます。

### (1) 商店街の状況把握

多くの商店街では災害前から、店主の高齢化、商店街としての活力低下、店舗の老朽化や空き店舗の増加、商品・サービスの訴求力低下、駅前整備等による顧客動線の変化、地域人口構成の変化等、内外環境変化による課題を抱えていたと考えられます。また、災害によって、生活・交通インフラの喪失や人口分布の激変等も考えられます。商店街の提供する商品・サービスを事業と捉えて、既存事業を維持しつつ新規事業を検討する視点で、災害前後の商店街における内部環境・外部環境を整理しましょう。

この段階では、各商店で事業を継続する力に差が出てきます。各商店について、被災状況や被災金額の概算、財務状況（特に資金繰り）を整理しましょう。また、店主や従業員の復興への意志は、事業継続を左右する大きなポイントになるので、再確認しましょう。商店の資金繰りについて、緊急の手当てが必要であれば、利用可能な金融支援施策を確認して、申請の準備に入るよう、行政や金融機関等の窓口へ案内しましょう。

### (2) 地域・来街者ニーズの把握

先に述べた通り、そもそも商店街が提供している商品・サービスは、立地している地域住民のニーズとずれてしまっている可能性がある上に、災害によって新たなニーズが発生している可能性があります。これらを把握するため、地域・来街者ニーズを調査しましょう。

調査と言っても、災害直後であるため、網羅的なニーズ調査を試みたり、アンケート用紙を渡して「この用紙に記入してください」とアプローチしたりすることは適当ではありません。診断士が実際に商店街に立って、直接来街者を観察し、話しかける等して回ることが現実的です。また、場合によっては既に、多くのボランティア団体等から、入れ替わり立ち替わり「ニーズ調査」と称して「ヒアリング」されているかもしれません。来街者に不快感を与えない様、注意しましょう。

来街者のニーズは、第一には、生活する上で不可欠なもの（食料・物資の不足等）を把握するよう努めます。さらには、「音楽を聴く」「皆で集い、語れる場を提供する」等、生存のために必要不可欠ではないが、日々の生活の質を維持・向上するために欠かせないニーズを把握して満たすことも、商店街にとって大きなチャンスになります。来街者が（顕在的・潜在的に）商店街に期待していることを拾い上げるようにしましょう。

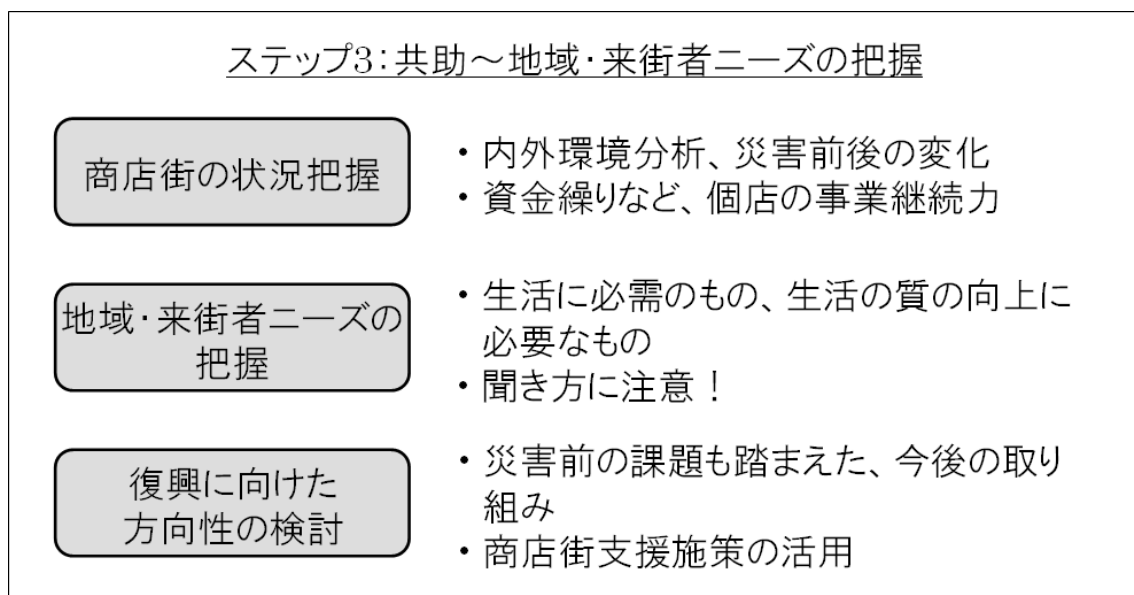
### (3)復興に向けた方向性の検討

診断士が拾い上げた地域・来街者ニーズを元に、商店街が復興に向けた、具体的な取り組みを始められるよう、リーダー等に相談しましょう。ただし、あくまで商店街が主体となることが重要です。復興に向けた方向性は、商店街によって異なりますが、ここでは一例をあげます。

- ・高齢者や障害者等、買い物弱者への支援サービスの実施
- ・地域の事業所や学校、病院等との連携強化（モノ・サービスの提供等）
- ・ボランティア団体等が行っている作業の内製化・有償化による地域雇用の創出
- ・地域産品等を活用したネット通販等、新しい販売の取り組み
- ・新しい地域サービスの開発・提供による、集客力強化・にぎわいの創出

商店街を支援する施策は、災害時に限らず、国レベルから市町村レベルまで様々なものがあります。施策と商店街の取り組みの方向性をうまく合致させて、行政の支援が受けやすくなるよう、議論をコーディネートしましょう。

図表9：復興支援のステップ3



## 8. ステップ4：公助～本格的な復興へ

都道府県や市区町村では、災害時における行政の対応を「地域防災計画」等に定めてあります。ここでは、東京都および千代田区を例に「公助の初期段階」「生活・事業再建段階の公助」「復興段階の公助」の段階別に、主な公助や、それを活用するために診断士が支援できる内容を取り上げます。公助が機能を始めた段階で、行政がどのような活動をしているか理解・把握して、商店街（住民）の参加・活用を促しましょう。

図表10：公助の各段階

公助の各段階とその活動内容※	
初期段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・避難・二次避難、給水、トイレ、防疫など</li><li>・輸送拠点の確保、支援物資の受け入れ</li><li>・罹災証明書の発行</li></ul>
生活・事業再建段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・相談窓口の設置</li><li>・生活再建資金の提供、経営支援融資の実施</li></ul>
復興段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域復興協議会の活動支援</li><li>・仮設店舗設置、物流支援、イベント開催など</li></ul>

※ 「東京都震災復興マニュアル」より、入山まとめ

### (1) 公助の初期段階

東京都千代田区の地域防災計画を例に、大地震発生72時間後における主な活動を列挙します（うち、特に重要だと思われるものには、下線を引いてあります）。

#### 区の活動

- ・防疫班・消毒班の活動
- ・避難所・二次避難所の開設・運営、ボランティアの受け入れ
- ・災害用トイレの設置、し尿の収集・搬入
- ・捜査・遺体の収容、火葬の実施調整
- ・給水拠点における応急給水活動
- ・地域内輸送拠点開設、支援物資受け入れ
- ・応急危険度判定の実施
- ・罹災証明書の発行

## 都の活動

- ・ 緊急道路障害物除去作業
- ・ 都医療救護班、水の安全パトロール班、食品衛生監視班等の派遣
- ・ 帰宅支援ステーションの開設
- ・ 応急給水の実施
- ・ 都備蓄倉庫から備蓄品の搬送
- ・ 広域輸送基地、ストックヤードの開設

## その他（消防署の活動）

- ・ 消防相談所の設置
- ・ 火災による罹災証明書の発行、および発行のための被害調査

## (2) 生活・事業再建段階の公助

ここでは、主に店主を含む地域住民の生活再建に関わる、自治体の取り組みを列挙します。（東京都千代田区を例にしています、施策の詳細は自治体によって異なります）

### 主に被災住民としての生活再建に関するもの

- ・ 区出張所における生活相談
- ・ 災害弔慰金の支給
- ・ 災害援護資金
- ・ 被災者生活再建支援金
- ・ 租税等の徴収猶予及び減免

### 主に被災事業者としての事業再建に関するもの

- ・ 区の融資制度（災害対策特例措置）
- ・ 都の融資制度
- ・ 災害復旧資金融資、経営支援融資
- ・ 中小企業金融公庫の融資制度（災害復旧貸付）
- ・ 国民生活金融公庫の融資制度（災害貸付）
- ・ 商工組合中央金庫の融資制度（災害復旧貸付）

## (3) 復興段階の公助～地域復興協議会の立ち上げと活動支援

復興段階の公助を有効に活用するためには、地域住民による組織の立ち上げと、その活動が重要です。東京都は、阪神淡路大震災の際、兵庫県尼崎市築地地区の住民が立ち上げた「復興委員会」が有効に機能した事例を参考に、復興の担い手となる「地域復興協議会」の組織づくりや活動を想定しています（図表11）。診断士による地域復興協議会の支援には、大きく二通りあります。

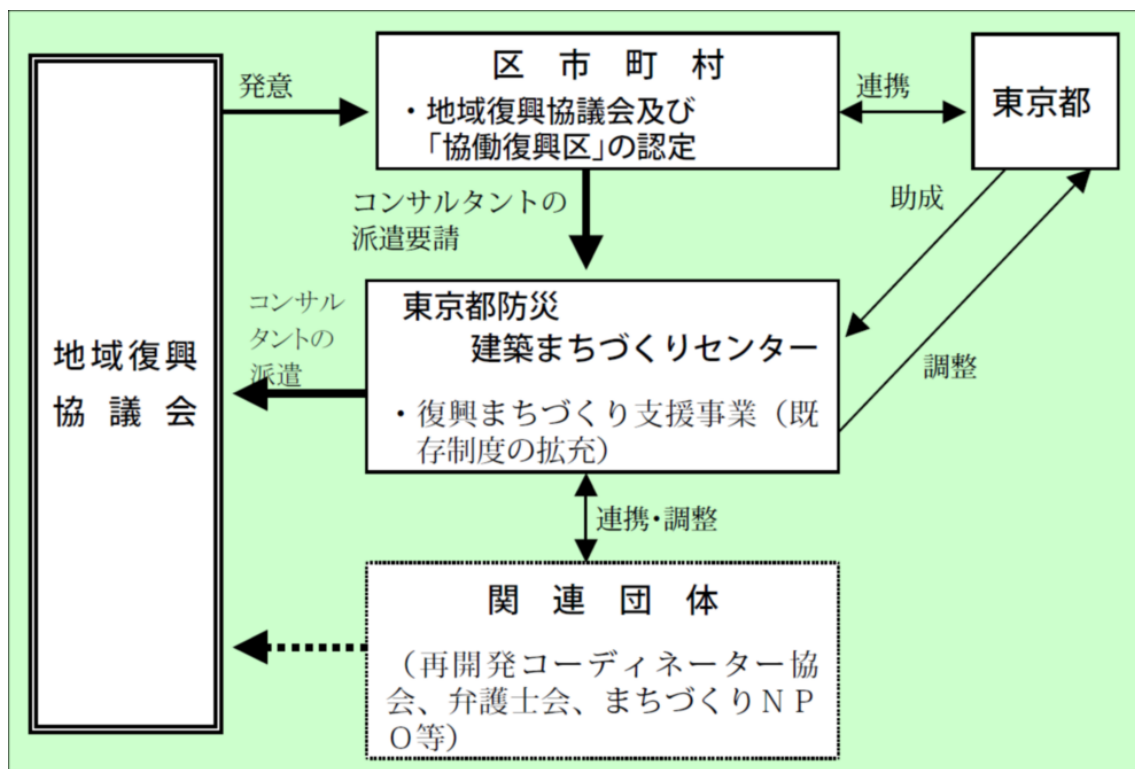
①地域復興協議会の立ち上げ支援

誰がどのように協議会を立ち上げるのかは、都のマニュアルには記載されていません。仮に記載されていたとしても、災害直後の地域住民には周知されていない可能性が高いでしょう。診断士が情報を収集・周知して、関係者の意思疎通を図ることで、商店街を核とした、協議会のスムーズな立ち上げが実現できます。

②地域復興協議会の活動支援

協議会に対しては都や関連団体による、専門家派遣等の支援が想定されています。商店街を核とした地域復興であれば、診断士（診断協会）が支援に加わる効果は大きいと考えられます。

図表11：地域復興協議会の活動支援の枠組み（東京都災害復興マニュアルより）



都が想定する、地域復興協議会の活動内容（商店街に関係するもの）は、以下の通りです。

- ・「協働復興区」の認定申請
- ・復興事業計画の策定（地域住民の合意形成）
- ・仮設店舗の確保・供給（時限的市街地づくり）と、商店街の営業再開

(4)復興段階の公助～仮設店舗から本格復興まで

仮設店舗による営業再開（あるいはそれに相当する段階）以降、都（地方公共団体）から得られ

る主な支援施策は、以下の通りです。

- ・ 賃貸型の協同仮設店舗を設置・賃貸
- ・ 民間の貸店舗や空き店舗等に関する情報提供
- ・ 商店街支援のための産業復興イベントの開催
- ・ 物流ルートの確保と情報提供
- ・ 相談窓口の設置、専門家等による経営相談の実施

商店街が本格復興を果たすには、災害前にも抱えていたであろう、商店街そのものの課題解決を含めた、復興計画（段取りを含めたロードマップ）が必要になります。 独立行政法人 中小企業基盤整備機構の「復興支援ナビ」には、被災起業の再建計画を支援する際の留意点が記載されています。 この留意点は、商店街の復興支援についても概ね当てはまるので、ここに引用します（図表12）。

図表12：再建計画策定支援の留意点（中小機構「復興支援ナビ」より）

① 経営者が中心となって作成していること
② 再建計画の策定が復旧・復興のためのアクションの第一歩であること
③ 支援の財源は公金が多いので、再建計画の提示が説明責任を果たすということ
④ 仕入先、販売先、金融機関など取引先毎に支援内容を整理すること
⑤ 正しい環境分析、財務データをベースに作成すること
⑥ 実現性の高い計画(売上、利益、原価)であること
⑦ 一定の返済原資を確保できること
⑧ マーケティング志向をもって利益創出の仕組みを網羅すること
⑨ 希望的観測、楽観的観測は極力排除されていること
⑩ 再建への覚悟が示されていること(例えば資産売却など)

復興に向けた具体的な課題や支援内容は、商店街によって異なります。 以下に例示しますが、これに囚われず、紋切り型でない、きめ細かい支援を心がけましょう。

- ・ 本設店舗への移行に際しての、補助金・融資制度等の活用
- ・ 店舗（店主）の将来に関する計画、空き店舗対策、事業承継等
- ・ 店舗オーナー（地権者）と起業・出店希望者のマッチング
- ・ 開業支援、お試し起業、インターンシップ等の企画・実行
- ・ 地域（大学や他の中小企業等）との連携

## 9. 商店街の復興事例：仮設店舗による事業再開までのスケジュール

山形県酒田市と宮城県気仙沼市の商店街は、それぞれ酒田大火と東日本大震災により、どちらも壊滅的な被害を受けました。しかし仮設店舗による営業再開という復興の節目は、それぞれ「大火から1ヶ月目」「震災から9ヶ月目」と、大きく異なります。このように、商店街復興までのスケジュールは、災害の性質や、その商店街の置かれた環境によって大きく異なるため、単純に線引きできないことに注意してください。

### (1) 山形県酒田市（中央防災会議「災害教訓の継承に関する専門調査会報告書」より）

1976年10月29日から30日にかけて山形県酒田市発生で発生した火災（酒田大火）は、商店街を襲った火災としては戦後有数であると同時に、その迅速な復興が、阪神・淡路大震災等、後の災害時の復興モデルとなっています。

- ・被災店舗数は518店舗
- ・火災直後から、市と酒田商工会議所が協議を行い、協同仮設店舗250店を建設するため、復興計画に支障のない用地を指定
- ・13日後の 11/12 に協同仮設店舗の工事に着手
- ・16日後の 11/15 に場所割り当てのための初回の抽選
- ・30日後の 11/29 に仮設店舗の引き渡し（初回：131店舗）

### (2) 宮城県気仙沼市（河北新報、広報けせんぬま、他より）

- ・2011年3/11 地震と津波により、約200店舗が被災
- ・8日後の 3/19 に、市中心部の商店街で青空市を開催
- ・25日後の 4/5 に、市中心部の空き地に「南町青年部青空市」を開店
- ・31日後の 4/11 に、独立行政法人 中小企業基盤整備機構が「仮施設整備事業」を開始
- ・3ヶ月後の 6/19 に、第1回「気仙沼市震災復興会議」が開催される  
(以降、9/30 までに 計6回の会議を開催、震災復興計画をまとめる)
- ・6ヶ月後の 9/6 に、「気仙沼復興商店街（南町1丁目）」の事業開始  
(9/12 より順次、都市計画区域内の建築制限区域の一部が解除)
- ・8ヶ月後の 11/30 に、仮施設整備事業が完成
- ・9ヶ月後の 12/24 に、仮設店舗による「気仙沼復興商店街」が開店

## 10. 心の面から見た復興支援

診断士は心のケアの専門家ではありませんが、被災した事業主を支援する上で、留意すべき点が幾つかあるので、ここに記載します。

### (1) 自治体の支援を活用しましょう

自治体によっては、災害復興マニュアルにメンタルヘルスケアが含まれており、これが活用できます。東京都では、保健所に巡回精神相談チームを編成し、相談業務に対応するよう、定めています。

### (2) 自治体を含む、様々な組織等と連携して、支援情報を発信しましょう

メンタルケアが必要な人が発する（と考えられている）「シグナル」に気付くことは、近親者にとっても困難なことが知られています。秋田県は、県内の自営業者の自殺を半減させたことで知られていますが、ポイントは徹底した啓蒙活動であり、NPO法人や地元の新聞社、大学医学部等が行政と連携した成果だと考えられています。

### (3) 他者が自殺したことや、自殺した方法等を話題にすることは控えましょう

有名人の自殺をきっかけとして、自殺者が急増することが知られています。東日本大震災後、5月・6月の自殺者が被災地を含め全国的に急増しましたが、これは5月に有名タレントが自殺したことが影響した可能性があります。同様の理由で、被災者とテレビのワイドショー等を見る際にも注意しましょう。WHO（世界保健機構）では「自殺した方法を詳細に報道しない」等の「自殺報道ガイドライン」を出していますが、日本ではあまり浸透していないようです。

### (4) 災害からの復興がストレスとなることに留意しましょう

仮設住宅に入居した後に自殺する方がいるように、環境の変化は（それが一見良い変化であっても）メンタルヘルスを損なう原因となり得ます。さらに、復興が進むにつれて、商店・事業者間の進捗の差が明らかになるため、新たなストレスを生む可能性があります。復興を単純に喜ばしいこととして語ることは控えましょう。

### (5) メンタルケアの必要性は、災害後長期にわたることに留意しましょう

「兵庫県こころのケアセンター」によると、震災（阪神淡路大震災）関連の相談件数は、地震発生後の一年間と、その後二年目までの一年間とで、有意な変化がありませんでした。見た目には順調に復興が進んでいる段階でも、メンタルケアの必要性を意識しましょう。



## 11. 支援を行う前にできること

ここでは、診断士が支援に入る前に準備できることを記載します。

### (1) ステップ0 の支援に備える

- ・丈夫な靴、軍手、懐中電灯、（できれば）ヘルメット等を用意する

### (2) ステップ1 の支援に備える

- ・紙、ボールペン、油性マジック、ガムテープ等を用意する
- ・ノートパソコン、データカード、スマートホン等のモバイル環境を用意する
- ・パースンファインダー、役所、NHK 等、外部につながる安否確認手段の状況を確認する
- ・Facebook ページ、ブログ等、情報発信の場を作っておく
- ・自主防災組織（多くの場合、町内会・自治会が兼ねる）の連絡先等を入手する
- ・商店街振興組合等の組織図、事務局の氏名・連絡先等を入手する
- ・店舗一覧（マップ）、や店主の氏名・連絡先等を入手する
- ・自治体の防災ページから、避難所、災害時要援護者の救援体制等の情報を入手する
- ・商店街およびその周辺の地図を入手する

### (3) ステップ2、ステップ3 の支援に備える

- ・地元の自治体、商工会・商工会議所等の復興支援窓口や担当者を確認する
- ・地元の各種メディアの連絡先と、情報発信のためのプレスリリースのひな型を用意する
- ・地域の物流拠点（市場等）や、支援物資の流通状況を確認する

### (4) ステップ4、ステップ5 の支援に備える

- ・地元の金融機関、日本政策金融公庫、信用保証協会の支店や窓口等を確認する
- ・既存・新規の復興支援施策（特に金融支援）を確認する
- ・商店街周辺の住民の分布を、住民基本台帳で確認する
- ・地元の自治体が定めた「地域防災計画」の内容を確認する
- ・国や地元の自治体、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫等の、災害時の融資制度を確認する

以上

※参考文献など

日本防災士機構「防災士教本 平成23年度版」

千代田区防災ホームページ、地域防災計画

東京都震災復興マニュアル

河北新報社「河北新報特別縮刷版 3.11東日本大震災1ヵ月の記録」

購買ネットワーク会「大震災のとき!企業の調達・購買部門はこう動いた」日刊工業新聞社

コンピューターテクノロジー編集部(編)「IT時代の震災と核被害」インプレスジャパン

金重凱之「会社のための災害対策マニュアル作成術」日経BP

独立行政法人 中小企業基盤整備機構「復興支援ナビ」

内閣府 中央防災会議「災害教訓の継承に関する専門調査会報告書」

宮城県気仙沼市ホームページ

NPO法人「蜘蛛の糸」ホームページ

こころのケアセンター「災害とトラウマ」みすず書房

## 第8章 仮設市街地設置に関わる街づくり支援 ～仮設市街地に産業的視点を盛り込もう～

東京支部城北支会 中村 稔

この章は、「仮設住宅（市街地）」を作っていくにあたり、その中に産業的視点を盛り込んでいくための手順や要領についてまとめています。

「被災地において産業復興を含む街の未来図を描くには、仮設住宅（市街地）の段階から検討するべきである。」というコンセプトに基づき、一時的で臨時の住居先とされる仮設住宅（市街地）ではあるが、将来的に新たな都市を形成していくため、そこに至るまでの滞在先でもあり、地域復興協議会の場にもなるのが、仮設住宅（市街地）です。ここを中心にこれからの街づくりが開始されていくことを考えると、仮設市街地の建設にも産業的な視点を入れ、商店街や製造業を含む産業の集積場を確保（仮設店舗の建設）して、将来に向け効果的な復興を行なっていくことが必要となってきます。

大規模災害後の復興には、かなりの期間を要します。仮設住宅（市街地）の住民の皆様には心身ともに豊かで主体的な生活を営んでもらうため、「産業」という概念を盛り込み住民の雇用を創出し、復興への足掛かりとしていけるような仮設市街地を作っていくことが理想とされているのです。

### 1. テーマの概要～過去の震災からの教訓～

#### (1) 仮設市街地とは？

##### ① 仮設市街地の定義

地震等の自然災害で、都市が大規模な災害に見舞われた場合、被災住民が被災地内または近傍に留まりながら、協働して被災地の復興を目指して行くための、復興までの暫定的な生活を支える場となる市街地をいいます。

大災害を受けて地域が物的にも社会的にも大きな被害を受けた場合、被災者がその被災地を離れてばらばらになってしまうことを極力少なくしなければなりません。そのため、被災地の至近の場所の公共空地や農地、未利用地など民間所有地に、仮設住宅だけでなく、必要とされる生活関連施設を一体的に整備して、仮設の「小さなまち」を作っていく、被災以前からのコミュニティを維持しつつ、復興まちづくりに向けた様々な活動をしていける機能とシステムを有しているのが、仮設市街地です。

被災地の姿は受けた災害により、被災地全体が大きな被災を受けた「一団型」と被災は受けたが残ったものと燃えるなどしてなくなってしまったものが混在する「分散型」とに分かれます。ここでは、仮設市街地の原型ともいわれる「一団型」を基本に考えていくものとしています。

## ②仮設市街地の意義

仮設市街地は、「仮の生活の場」だから「雨露を凌げる場所であればよい」ということに留まらず、「被災した人々の毎日の生活を支え、自分たちのまちを自分たちの手で復興するための勇気を培うかけがえのない場」であり、限りなく平時の生活に近づけた機能を維持できていることが好ましいです。それはその場が「仮の生活の場」であるとしても、「復興は仮設市街地からしかなせないもの」であるためです。

以下に示すのは仮設住宅地（市街地）のあるべき姿、持つべき機能を「場」「仕組み」「活動」から整理したものです。

### 1) 「場」の整備

仮設市街地は、生活環境を整えて充実の生活をめざします。

- ・すべての性・年代の人たちがいる
- ・住み手の成長のプロセスやニーズの変化に応じて「場」が用意される
- ・環境に働きかけることができ、住み手の意欲を引き出すことが可能な場が用意されている
- ・他人と触れ合う場が用意されている
- ・「なんとなく過ごす」場がある
- ・「復旧」ではなく、「復興」が目的である

### 2) 「仕組み」の充実

仮設市街地は、ゆとりのある生活の実現と明日への英気を養います。

- ・自立への意欲を鼓舞する仕組み（女性や子供、青少年のためのプログラム）がある
- ・創造と成長を実感できる仕組み（緑化や芸術・スポーツ祭）がある
- ・記憶をつなぐ仕組みがある

### 3) 「活動」の展開

仮設市街地は、支援団体との連携構築で円滑な復興活動を実現します。

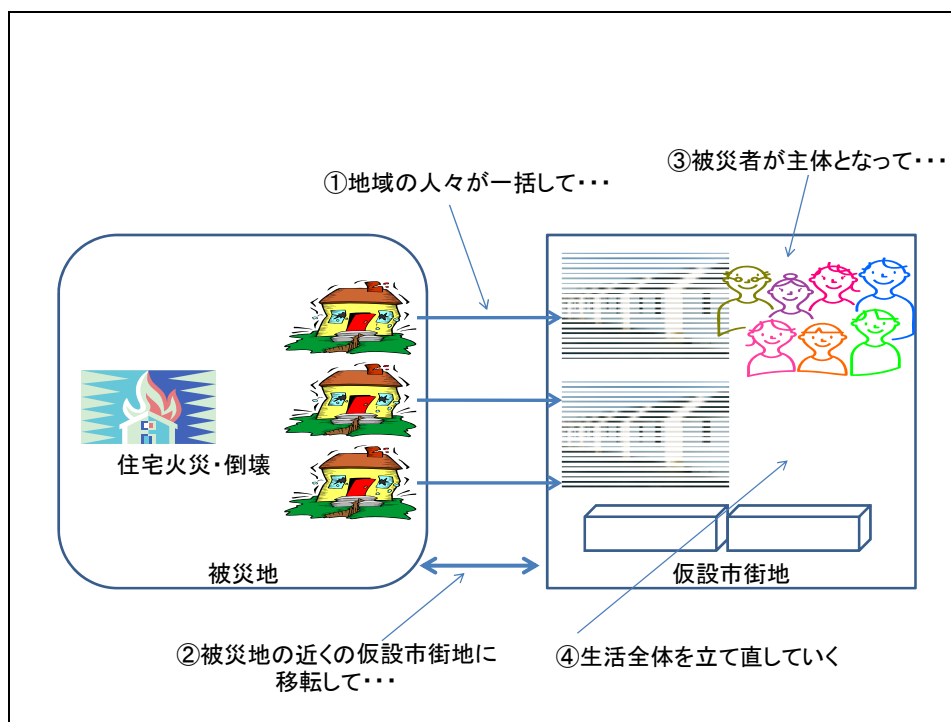
- ・地域固有の問題の解決をめざす（被災者の立場からのアプローチ、専門家・職能団体・市民等の連携した立場からのアプローチを行う）
- ・被災地支援のNPOや各団体との連携・調整を行ない、スムーズで綿密な支援活動をめざす

## ③仮設市街地の4原則（図表1参照）

- 1) 地域一括の原則：被災地が従前の地区ごと一括して入居できるようにする
- 2) 被災地近接原則：被災地のできるだけ近い場所にまとまる
- 3) 被災者主体原則：被災者を受身にさせず自ら復興の主体となるようにする
- 4) 生活総体原則：住宅だけでなく、暮らしに必要な施設群を備える

（この項、仮設市街地研究会「提言！仮設市街地—大地震に備えて—」より一部改変）

図表1：仮設市街地4原則



(出典：提言！仮設市街地—大震災に備えて—より一部改変)

## (2) 過去の震災からの教訓

以下①～④には、阪神・淡路大地震の復興時における課題を示しています。

迅速な復旧・復興には、被災地に近い場所に仮設住居を設置し、被災者の日常生活のすべてを営むことができる「仮設のまち」すなわち「仮設市街地」を発災後すみやかに建設していくことが必要なのですが、実際の現場ではさまざまな問題が生じ、今日の災害復興時における教訓となっています。

### ① 仮設住宅の設置場所の問題

仮設住宅が、被災地より遠隔地の埋立地や、市街地山手の後背地のニュータウン予定地などに建設され、被災地とのつながり（修復に被災地に通う、復興まちづくり協議を頻繁に行うなど）が希薄になりました。

### ② 仮設住宅でのコミュニティ維持

仮設住宅への入居を公平に行うため、という理由から入居先が抽選によって割り当てられ、被災した地域の人々が、まとまってひとつの地区に入居するということが行われず、その結果、震災前の地域とのつながりが分断されてしまいました。また仮設住宅で入居者同士の新たな関係づくり、それをもとした新たなコミュニティづくりということも進みませんでした。

### ③ 仮設住宅に必要な施設の併設

地震で住居を失った被災者のために、住居を供給するというところに力点が置かれ、住居を中心としたさまざまな活動を引き出すような関連施設、生活に必須な施設などが、仮設住宅と併せて建設されるということが必ずしも十分ではなく、いつまでも「仮住まい」という感じが続きました。

④仮設住宅は公によって供給され、入居した被災者はその住宅スペースを自分の人数に合わせて、生活様式に合わせて改築したり、必要なスペースを被災者自身の手によって増築を行うことができませんでした。そのため、与えられた住宅や環境を受身で使うという意識となり、被災者自らが「復興の主体」という感覚を持ちにくい状況にありました。

#### 【参考】過去2つの震災での仮設住宅の状況

大震災が起こった際、仮設住宅は1995年1月17日に起きた阪神・淡路大地震では、建設決定が1月18日、19日第一次発注、20日建設着手された。完成は、最初の入居者が2月2日であり8月11日までに4万8300戸が完成しています（自力仮設住宅約1650棟を除く）。一方で撤去は、1995年12月に始まり、1999年12月で完全撤去となりました。

また2004年10月23日に起きた中越地震では、被災後約1ヶ月の11月20日～12月15日（同年12月20日避難所閉鎖）までに3460戸の仮設住宅が完成しています。

仮設住宅（市街地）の計画、建設整備は主に行政やNPOが関わり、運営管理撤収は地域組織が主導で行う場合が一般的です。また仮設住宅（市街地）の滞在期間は、1年未満～数年以上の長い期間を過ごすことが見込まれています。

（この項、仮設市街地研究会「提言！仮設市街地—大地震に備えて—」より一部改変）

## 2. 想定する状況・前提条件

本マニュアルでは、建設に関わる一連の会議や運営時において開かれる地域復興協議会等で、仮設住宅（市街地）のあり方、及び産業面での機能を付加するためのポイント及び注意点に言及することを想定した内容となっています。

そのため、本来なら事前に被災地での復興都市戦略会議等の諸会議に参加できるように調整するなど、また会議に参加できる専門的知識を有する組織の創設（ex. 仮設市街地研究会他）が必要となりますが、その点については特に言及しておりません。そのため会議等には参加できることを前提とし、また震災後における中小企業診断士の役割として、産業活性化に向けた取組みを推進する立場での意見としています。

仮設市街地もひとつの街です。したがって、街の運営では住民を中心とした地域復興協議会等の意思統一が重要であり、その意見が大きな力を持つこととなります。そのため、協議会等において

は、被災された住民たちの意見統一が図られているということが必要とになっています。

### 3. 仮設市街地設置における支援の必要性

先に述べたとおり、仮設住居（市街地）の建設・設置には「一団型」では、行政が主体となって計画と建設整備を行うものとされています。（図表2参照）

図表2：計画・整備・運営主体

	分散型 仮設市街地	一団型 仮設市街地
計 画	地域組織主導、 行政支援	行政
建 設 整 備	地域組織、 行政・NPO の協働	行政・NPO の協働
運 営 管 理 撤 収	地域組織	地域組織主導 行政・NPO の協働 支援

（出典：提言！仮設市街地—大震災に備えて—より一部改変）

阪神・淡路大地震、中越地震等の大地震を経て、仮設住宅のあり方が議論され、住まいとして質の高い仮設住宅が提供されるようになってきています。更には、多くの仮設住宅が集合する仮設市街地のあり方についても多くの議論がなされ、仮設の「街」としての存在の重要さが指摘され、コミュニティ重視のものに変わってきています。

しかし、この仮設住宅は行政から支給されているものであり、使用にあたっては一定の制限が課せられており、また一連の役割が終了するとその時点で撤収となってしまいます。

例えば、仮設住宅内で商売をすることは原則として禁止されていました。そのため、中越地震の時には仮設住宅で「床屋さん」を続けることも、従来の法律に沿うだけでは実現できませんでした。このように法の問題は、時として復興における妨げとなることもあります。

また東日本大震災のように、市町村が津波で流されてしまったようなケースでは、近隣地域で衣食住に関わる商店なども無くなってしまい、援助物資に頼らざるを得ないような不自由な生活を強いられることもあります。そのため、仮設市街地にはそういった商店街、飲食店といった機能も必要であろうし、外部からやって来る支援者を含むさまざまな人たち向けの宿泊施設、更に飛躍して外部向けに商品や情報を創出していけるような仮設工場・仮設事務所等も必要となってきます。

被災した住民たちにとっての日常とは、日々の食事、憩いの場、買い物、近隣住民とのコミュニティ、そして日々の労働する機会を、取り戻すことが重要です。

したがって、仮設市街地が復興拠点として大きな役割を担っていくためには、快適なまちづくりのため更なる住環境整備、産業活性化への取り組みをしながら、行政をはじめ専門家やボランティア

ア等の各支援チームが協力して、支援していく必要があります。

#### 4. 仮設市街地に産業的な機能（仮設店舗・仮設工場等）を取り込むことによる効果

仮設市街地に産業的な機能を取り込むことによる効果は、以下の通りです。

- ・ 仮設市街地で培われた産業は、復興市街地においても生かされる
- ・ 仮設市街地におけるコミュニティ強化
- ・ 被災による心身の傷を癒す、生活における喜びが増大
- ・ 生きる力の醸成化（自信増大）
- ・ 受動的な避難生活から、能動的な生活への転換
- ・ 生活資金が生まれ、生活力が増大
- ・ 被災地における情報の発信・受信基地となる
- ・ 仮設市街地から自立を促すキッカケとなり、早期の自立が可能となる
- ・ 新たな文化・産業・特産品等の創出
- ・ 全国の支援者からの協力を受け易くなる
- ・ 行政、支援機関、支援グループとの連携体を構築し易くする
- ・ 各種連携体を組み易くなり、新たな街づくりに向け国・行政からの支援が受け易くなる

#### 5. 支援の実施手順、留意事項等について

##### (1) 避難所運営協議会や地域復興協議会などでの発言

仮設住宅（市街地）に仮設店舗等といった産業的機能が、いかに必要なのかを提言します。発災後に開かれる、住民を交えた各会議でいかに賛同と共感を得ることができるのかが、大きなポイントになります。

##### (2) 必要な産業機能、及び仮設店舗について、調査・住民意見を傾聴

住民との十分な対話の上、まずは生活に必要な商店街を開き、被災地の特徴を捉えた必要な産業機能を設置します。更にはその土地独自の特産品等を取り扱いができる産業の創出を行います。

##### (3) 事業継続と投資対効果の検討

仮設市街地における産業機能（仮設店舗）の第一目的を利益に置くのではなく、あくまで将来的な産業の復興を目指した運営を試みます。そのため、初期の投資はできる限り抑え、無理のない経営で事業継続を試み、同時に費用対効果の上がるような経営を行います。

東日本大震災を例にとると発災後、約9ヶ月して漸く政府による基本計画が発表されたという経



緯があります。そのように発災後すぐは国・行政からの援助は期待できないものです。従って、当初は自助・共助で持って経営を続けて行きながら、いずれ決定されるであろう復興基本計画や支援内容を確認、活用しながら規模を広げていくのが理想的です。

#### (4) 仮設商店街、各種店舗の設置構成

住民意見、仮設市街地の規模、地域性等を勘案して、仮設店舗の方向性を定め、設置計画を決定していく内容です。各意見を取りまとめ、災害復興協議会などで提言し、実行に向けた取り組みを行っていくことになります。

#### (5) 事業計画の策定

仮設市街地における仮設店舗全体の事業プランと、個別店舗の事業プランを作成します。

中心となる理念やコンセプトは特に重要となるので、参加する人たちの意見を十分に反映させる必要があります。

#### (6) 特産品の開発・製造

被災地であっても「地域特産品を全国に出荷できる」という元気な心意気で事業に臨みます。能動的に行なっていくことで仮設住宅（市街地）の住民たちの団結力が増していくと考えられます。

#### (7) 留意事項

留意事項として、以下の点が挙げられます。

- ・ 短期間で計画から実行までを行う
- ・ 情報の共有化、可視化を心掛ける
- ・ 効果を可視化する
- ・ できるだけ多くの参加者を集うようにする
- ・ 初期の段階における投資は特に慎重に行う
- ・ 仮設市街地向けの製品・サービスの供給を優先する
- ・ 産業創出におけるコーディネーターを設置し計画から実行までを統括
- ・ 支援体制の構築にあたり、弁護士等の法律の専門家の協力を要する

以上

#### ※参考文献

提言 仮設市街地 一大震災に備えて— 仮設市街地研究会 学芸出版社

## 第9章 大規模災害時の調達対応支援マニュアル ～サプライチェーン早期健全化のために～

東京支部城東支会 関口 大介

本章は震災が発生し、支援先企業のサプライヤーが被害を受けていることが予想される場合、また、実際にサプライヤーが被害を受け、計画通りに資材が納入されない可能性がある場合において、支援先企業の調達を早期に健全化させるために、診断士としてどのような提言・活動を行うのか、その手順をまとめたものです。

### 1. このマニュアルが想定する状況および利用に際しての前提条件

#### (1) 想定する状況および対象業種

東日本大震災に代表されるように広域にわたり重大な被害が生じた状況を想定しております。支援事業者の業種は受注生産の業務用機械器具製造業を想定しておりますが、他の機械器具製造業にも応用できる内容です。また、BCPを策定していない企業を想定しております。

#### (2) 期待される効果

本章で示された手順を実行することにより期待される効果は、次の二つです。

##### ① 支援先企業における効果

緊急時に他社に先駆け調達機能を復旧し、通常時と変わらないサービスを提供することで取引先との信頼関係の強化が望めます。

納期遅れや生産見通しが立たない等の理由による受注機会の損失を回避するとともに、他社の対応不能による短期的な受注機会の増大が望めます。

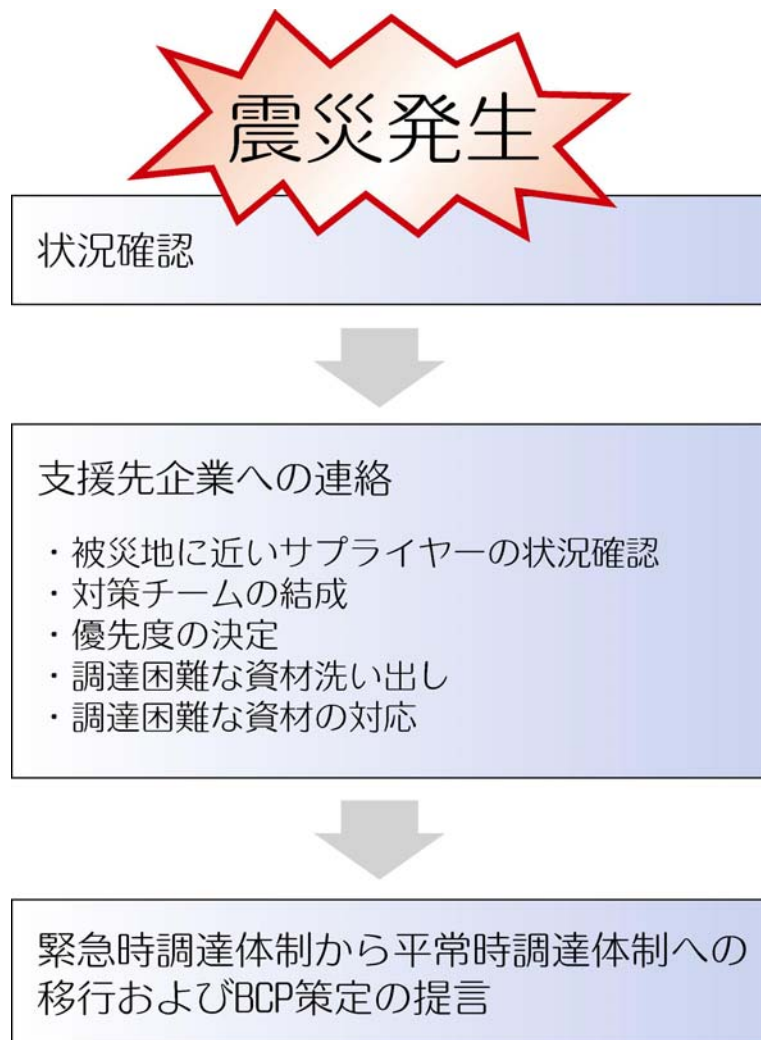
##### ② 診断士における効果

緊急時に適切な提言を行うことで支援先企業との信頼関係の強化が望めます。また、平常時よりもより突っ込んだ提言を行える可能性もあり、支援先企業への発言力強化が望めます。

## 2. 実行手順

実際の行動の流れは以下の図のようになります。

図表1: 震災時の調達支援対応フロー



### (1) 状況確認

震度、発生場所、被害状況等の情報収集を行います。震災発生地域が支援先の企業の本社、支社等から地理的に離れた場所であっても、今後の調達に関係する可能性があります。特に、地域の主な生産品、地場産業について確認しておく必要があります。

## (2) 支援先への連絡

支援先にサプライヤーが被害に遭っていることの可能性を伝え、なるべく早く対応をとることを薦めます。

東日本大震災発生時、1週間以内に自社のサプライチェーンへの影響(調達先の被災状況、部材調達の可否等)を把握した企業の割合は、素材業種で6割強、加工業種では4割(経済産業省「東日本大震災後の産業実態緊急調査」より)という数字が出ております。

支援先が震災の影響を楽観視している可能性もありますので、確認をするとともに、今後の方針についての提言を行う必要があります。

### ①被災地に近いサプライヤーの状況確認

まずは、被災地に近いサプライヤーの安否確認を行います。特に、大口の取引がある、信頼関係が強い等、有力なサプライヤーへは必ず行ってもらいます。

安否確認の際、収集する情報としては以下が挙げられます。

- ・設備、人材の被害状況
- ・在庫の被害状況
- ・周辺の状況
- ・インフラの状況
- ・ライフラインの状況
- ・発注品の出荷遅延の可能性
- ・今後の対応について
- ・二次、三次、n次サプライヤーの状況

安否確認には、信頼関係を深めるだけではなく、資材を他のメーカーより優先的に供給してもらい、常時連絡をとれる体制にするといった効果も見込めます。特に連絡体制を敷くことは、見通しの不透明な状況において非常に重要です。

また、このヒアリングの内容は記録しておき、社内で共有することにより調達部門や関係部門の全員が状況の把握を的確に行えるようにします。

サプライヤーや各種メディアからの情報収集の中で、生産設備の直接的被害、ライフラインの寸断、交通規制等が行われている等、震災による被害が大きいとわかった場合、次の行動に移ります。

### ②部門横断的な対応チームを発足

全社的に柔軟な対応をとれるように、調達、購買、エンジニアリング、営業等のメンバーからなる部門横断的なチームを発足させ、今後の進行について以下の事項を協議します。

### ③優先度を決める

現在在庫している資材を有効に活用するため、また、信用低下のリスクが高い案件から処理す

るために、工番と納品先の優先度を決定し、どの案件を優先させるかを定める必要があります。

優先度を定める要因は、納品先ユーザーの視点からは取引期間、取引金額、取引履歴（取引上で倫理的に問題はなかったか等）、将来的な取引の期待等が挙げられます。

また、納期、リードタイムの短長も重要です。納期が間近に迫っているものを優先させるのはもちろんのこと、リードタイムが長い場合、調達に時間のかかる資材が使用されている可能性がありますので優先的に対応する必要があります。

工番、納品先が多岐にわたる場合はスコアシートを作成します。スコアシートを作成することにより、思考プロセスの可視化による判断の円滑化、メンバー間知識の共有の促進が期待できます。

通常、このようなスコアシートを作成するにあたっては、各項目のスコアを算定するための評価基準が必要ですが、ここでとり上げるスコアシートではあまり厳密に評価基準をとり決める必要はありません。絶対的な評価を行い、価値判断の基準にするわけではないからです。

あくまで思考を補助するためのツールとして位置づけ、最終的な優先順位の決定は主観的な判断によります。

また、スコアシートだけでもかなりの量になってしまう場合は、複数のチームを作成し、対応にあたります。その場合は各チームで優先度が高いとおもわれる受注案件を再度集め、上位の検討チームで協議にかけ、最終的な優先度を決定します。

図表2: 納品先別優先度スコアシート

納品先名	項目	スコア	取引先優先度スコア
	取引期間		
	取引金額		
	信頼関係		

図表3: 工番別優先度スコアシート

納品先	項目	名称	項目	スコア	工番優先度スコア	取引先優先度スコア	トータルスコア
	工番		納期				
	製品名		リードタイム				
	工番		納期				
	製品名		リードタイム				
	工番		納期				
	製品名		リードタイム				

### (3) 調達困難な部品洗い出し

優先度が決定したら、対象製品を構成する資材の中から、調達が比較的困難なものを洗い出します。

調達が困難な要因としては以下のものが考えられます。

#### ① 普遍的要因

- ・ 自社在庫の数が少ない
- ・ 市場に流通していない
- ・ 受注生産でリードタイムが長い
- ・ サプライヤーが少ない

#### ② 非常時における要因

- ・ サプライヤーが震災の被害にあっている、もしくは被害にあっている可能性がある
- ・ サプライヤーと自社間のインフラが寸断されている

洗い出した資材が多岐にわたる場合はスコアシートを作り、対応の優先順位を考慮します。

ここでもスコアシートの意義は思考プロセスの可視化による判断の円滑化、メンバー間知識の共有の促進です。

また、スコアシートの量が多い場合は複数のチームを作成し、対応にあたります。受注案件の優先順位決定と同じように、各チームで優先度が高いとおもわれる受注案件を再度集め、上位の検討チームで最終的な優先度を決定します。

図表4: 資材対応優先度スコアシート

名称	調達先	主な使用製品	項目	スコア	トータルスコア
			自社在庫		
			市場性		
			サプライヤー数		
			現サプライヤーの 震災被害		
			現サプライヤーとの 物流状況		
			資材の代替性		

### (4) 調達困難な資材の対応

調達困難な資材について、順次以下のように対応します。

#### ① サプライヤーへの納期確認

サプライヤーに連絡をとって納期を確認します。確認後、予定通りの納期見込みであっても、

二次、三次、n次（三次以降の段階）サプライヤーでの資材供給の断絶や、震災地復興による需要増大、他サプライヤー被害による受注の集中等、予断を許さない状況であることが考えられるため、絶えず連絡をとり、サプライヤーの状況把握を行うことが必要です。

②資材確保のための対応

サプライヤーに連絡がとれない、納期が不明な場合、大幅に遅れる場合は以下の順で対応を考えます。

- 1) 取引ある他のサプライヤーでの対応
- 2) 代替資材の利用
- 3) 新規サプライヤーの探索
- 4) 仕様もしくは設計の変更による他の資材の利用

サプライヤーに支援先企業が強い影響力がある場合は上記の対応の他に、積極的な支援を行うという対応も考えられます。

- 1) 設備やインフラ、ライフラインの異常により生産できない場合

- ・ 代替施設の確保、設備の確保等の支援
- ・ 設備の早期復旧支援

- 2) 二次、三次、n次サプライヤーからの供給が断絶している場合

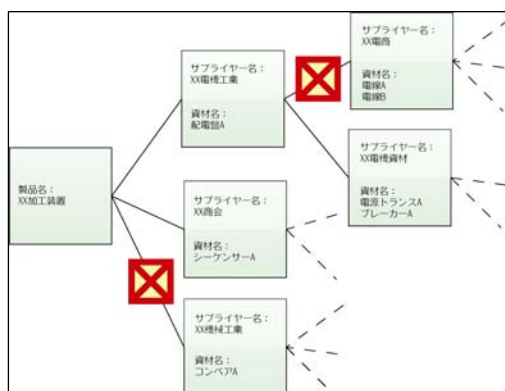
- ・ サプライヤーに対し、下記対応の提言もしくは支援

- a. 取引ある他のサプライヤーでの対応
- b. 代替資材の利用
- c. 仕様もしくは設計の変更による他の資材の利用
- d. 新規サプライヤーの探索

二次、三次、n次サプライヤーの数が多い場合は、協議をする上での混乱を防ぐため、サプライチェーンをマッピングし、視覚化した上で対応を協議します。

また、診断士として政策動向をチェックし、サプライヤー支援に利用できる助成金利用について情報収集を行います。

図表5: サプライチェーンマップ



### (3) 緊急時調達体制から平常時調達体制への移行提言

東日本大震災により、地震や津波による直接被害を受けた91生産拠点のうち、80%が震災前の生産水準に戻っている又は、震災前よりも上回る生産水準となっているとの回答結果がありました(経済産業省「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」より)。これは震災が発生してからおよそ3ヶ月後の2011年6月14日から7月1日に行われた調査結果です。診断士として非常時の体制から平常時の体制へ、状況に適した調達体制の整備について提言を行っていく必要があります。

#### ① サプライヤーとの取引条件の見直し

サプライヤーの供給が安定していく中で、非常時の体制から徐々に長期的な取引関係を見据えた調達体制への移行を行っていく必要があります。代替サプライヤーから前サプライヤーへの変更や、サプライヤーとの取引条件の順次見直し、他の新規サプライヤーとの取引等を考慮するよう進言します。

#### ② 損失の評価および今後の対策の検討

今回の震災においてどれだけの損失が生じたのか、売上計画と実績との差を確認するとともに、今後同様の事態が発生した時にどのような対応をとればよいかの対策を検討することを提言します。BCPの策定による、調達だけではなく全社的な対応によるリスク低減を提案します。

以上

#### ※参考文献

経済産業省「東日本大震災後の産業実態緊急調査」

中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

日科技連「サプライチェーンリスクマネジメント入門」

日経文庫「購買・調達の実際」



## 第10章 被災地復興における拠点公共施設整備マニュアル ～PFI方式による拠点公共施設の早期立ち上げに向けて～

東京支部中央支会 廣部 光紀

この章は、被災地域の復興計画に基づいて整備を必要とする拠点公共施設を、PFIを活用して早期に建設・供用開始するための初期段階の手順や要領についてまとめたものです。狙いは、被災地の中小事業者の経済的復興及び雇用の確保、中心市街地の機能の再生及びこれらに伴う生活者の生活基盤の再建です。個々の中小企業診断士による“草の根的な動き”ではなく、診断士協会主導でボランティア組織を立ち上げ、組織的な活動を行います。

### 1. このマニュアルで想定する状況及び利用に際しての前提条件

#### (1) このマニュアルで想定する状況

このマニュアルで想定する状況は、以下のとおりです。

- ・災害により相当数の自治体で公共施設を含む中心市街地が滅失または機能不全となる。
- ・災害から概ね3ヶ月程度を経過し、人命に係る措置、被災者の最低限の生活の確保に係る措置、二次災害の防止に係る措置、最低限の行政機能の復旧に係る措置が概ね完了しつつある。
- ・被災した自治体が、有識者や専門家等の力を借りながら復興を進めようとしているが、人材不足、ノウハウ不足、財源不足等により、有効かつスピード感のある対応ができていない。

#### (2) 利用に際しての前提条件

このマニュアルの利用に際しての前提条件は、以下のとおりです。

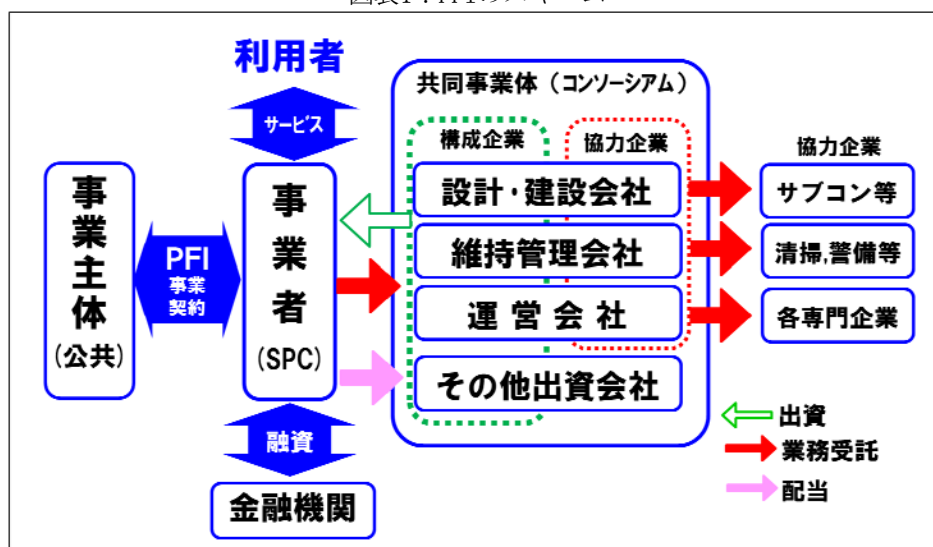
- ・支援の対象は、市街地の再生のために2～3年以内に整備を目指す公共施設で、かつ、中小事業者でもPFI方式での参画が可能な施設です。具体的には、庁舎、コミュニティ施設、学校、商業活性化拠点(市場、道の駅など)、文化施設、スポーツ施設、集合住宅などを想定しています。復興計画の中で緊急度が高い施設や、中小事業者の参画が難しい施設などは、本マニュアルの対象外としました。
- ・被災した市街地に復興の拠点となる公共施設をPFI方式で建設・運営・維持管理しようとする場合で、PFIアドバイザー(後述)が選任されるまでの診断士としての行動を対象としています。PFI方式によらない公共事業は本マニュアルの対象外としました。
- ・被災自治体や被災地の中小事業者等から相談を受けて、PFI業務に精通した診断士を派遣し、無償で相談に応じることを活動の中心としました。なお、内閣府PFI推進室が推進している「PFI専門家派遣事業」とは相互補完的な位置づけにあるものとしました。

## 2. このマニュアルの意義・必要性・効果

### (1) PFIの概要

PFIとは、コンソーシアムと呼ばれる複数企業で構成される事業体が、文化施設、学校、庁舎、都市公園施設等の公共施設を、民間の資金、経営ノウハウ及び技術力を活用して建設・維持管理・運営(10～30年程度の長期間)する手法です。1999年のPFI法施行以降、全国で300件を超える施設がPFIで整備・運営され、公共にとっての財政及び事務負担の軽減、利用者にとってのサービス水準の向上、事業者にとっての新たな事業機会の獲得が図られて来ました。

図表1：PFIのスキーム



### (2) なぜ災害復興にPFIか？

第一に財政負担の軽減が図れます。国及び被災自治体は復興に多額の財源を必要とします。日本の財政状況を考えますと、国や自治体の財政負担を少しでも減らす工夫が求められます。PFIを活用すれば、民間金融機関の融資及びコンソーシアムの構成企業による出資により、財政負担無く事業が実施できます。(ただし、事業主体となる自治体に長期債務負担行為が生じる場合があります。)

第二に復旧・復興を短期間で実現するためには、官民連携による総力をあげての取り組みが不可欠です。PFIを活用すれば、民間が公共サービスの一部を担うため、被災自治体の中長期的な事務負担が軽減されると共に、建設会社・運営会社・維持管理会社など幅広い民間事業者の参画により、地場産業の経済的復興にも貢献できます。

### (3) 期待される効果

中心市街地の再生、住民の生活基盤の再建及び地場産業の経済的復興の3つを同時に実現させる効果が期待されます。まず、被災自治体が主導して復興マスタープランの策定が進みます。次に緊

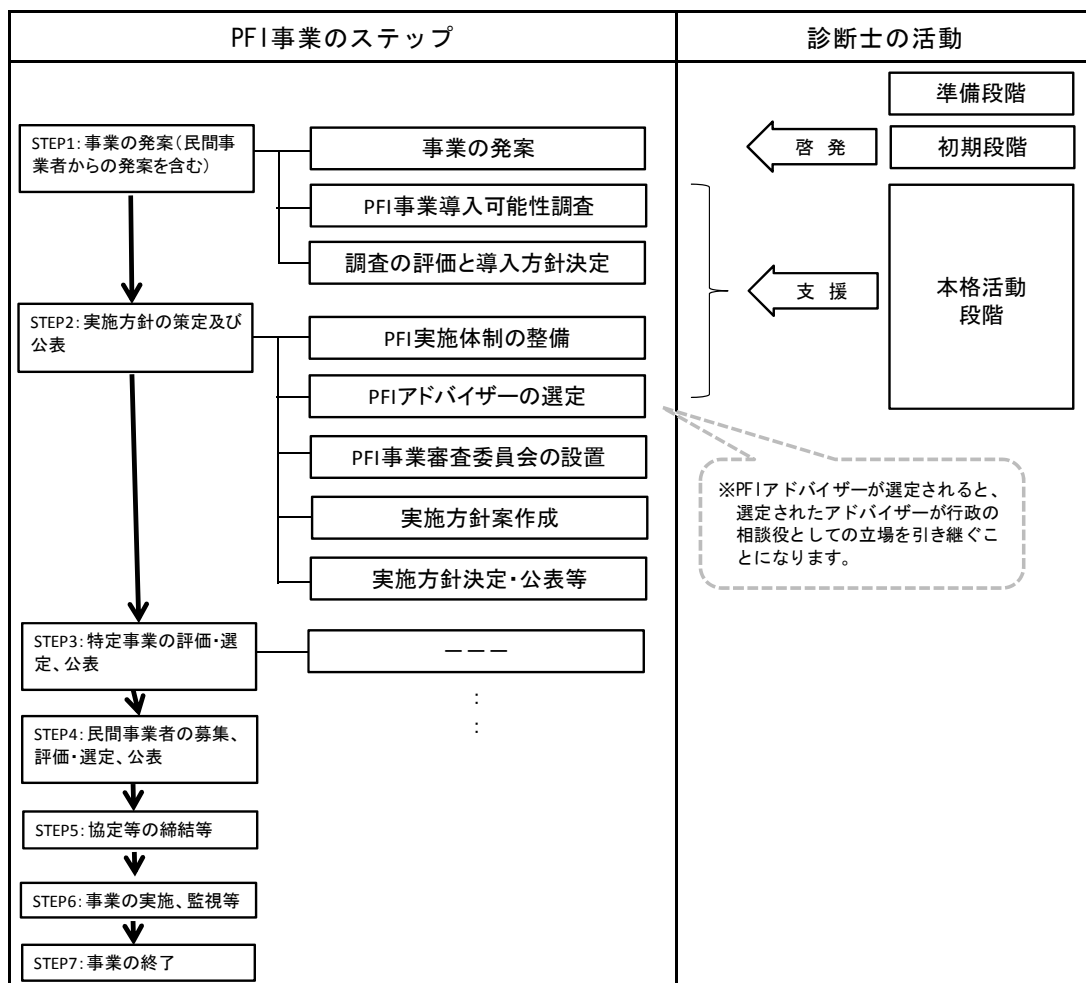
急に整備が必要な施設は従来型公共事業で、それ以外で収益性が見込める施設等（コミュニティ施設、文化施設、スポーツ施設、集合住宅等）はPFI方式で整備を進めることが有効です。ハコモノ建設により地場産業の回復と雇用の確保が期待できます。整備された施設に多数の利用者が出入りすれば周辺に飲食店や物販店が成立します。その結果、地域住民にとっての利便性が増し、被災した住宅等の再建が促進され、定住人口の回復に繋がることが期待されます。

### 3. 実行手順

#### (1) 全体フレーム

個々の診断士による“草の根的な動き”ではなく、診断士協会としての組織的な活動を目指します。国が公表している「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」及び「中小規模PFI事業の導入手続きに係る実務マニュアル」に基づくPFI事業の実施手順と、その中での診断士の活動及びこのマニュアルに記載した実行手順の位置づけは、図表2のとおりです。

図表2：PFI事業のステップと診断士の活動



## (2) 準備段階の活動（災害発生⇔3ヶ月程度）

災害の発生から3ヶ月を目途として、支援活動の母体となるボランティア組織の立ち上げ準備を進めます。あわせて被災自治体や関係諸機関向けの小冊子の作成及び相談窓口の開設準備を行います。

### ① 設立準備委員会の立ち上げ

東京が災害の重大な被災地でない場合は東京都中小企業診断士協会が、東京が重大な被災地となった場合は大阪府中小企業診断士協会が、協会トップの指揮のもと理事等が中心となって支援組織の前身となる設立準備委員会を立ち上げます。設立準備委員会の概要は以下のとおりです。

#### < 設立準備委員会の概要 >

活動目的：ボランティア組織「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」(以下「復興PFI士会」という)の立ち上げ

人数：6～10名以上

活動期間：上記ボランティア組織が立ち上がるまで

活動内容：a. 設立準備に係る事項

- ・ボランティア組織の枠組みの検討
- ・関係諸機関への表敬と協力取り付け
- ・活動資金の確保

b. 小冊子の作成に係る事項

- ・関係者（被災自治体、関係諸機関、診断士）向け小冊子の作成
- ・小冊子の送付先リストの作成
- ・被災地の状況に関する情報の収集

c. 相談窓口の開設に係る事項

- ・相談員登録準備
- ・電話相談窓口開設準備
- ・ホームページ開設準備

### ② 設立準備に係る事項

設立準備委員会の代表が、政府、被災自治体、自治体PFI推進センター、NPO法人日本PFI・PPP協会、各県の建築士会、土木学会、都市計画学会等の学術団体、復興支援のためのボランティア組織などを表敬訪問します。中小企業診断士の復興支援活動の一環として、PFI方式による市街地の再生を支援しようとしている旨を書面（図表3ご参照）で表明します。

諸機関・諸団体の意向や動向を収集し、必要に応じて連携や調整を図るものとします。特に、内閣府PFI推進室、自治体PFI推進センター及びNPO法人日本PFI・PPP協会はPFIの要となる機関ですので早めに表敬を行い、我々が行おうとする活動に理解と協力を得られるようにしておきます。

また、立ち上げを予定しているボランティア組織「復興PFI士会」の2年分の経費(\*1)として、400万円程度の活動資金が必要になると見込まれることから、母体である診断士協会からの援助を含め、幅広く各方面から資金援助を仰ぐ必要があります。

(\*1) 事務所賃借料、水道光熱費、通信費、交通費、事務消耗品購入費、リース料など。

図表3：関係諸機関への挨拶状イメージ

<p>関係各位</p> <p style="text-align: right;">「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」設立準備委員会</p> <p style="text-align: center;">ご 挨拶</p> <p>拝啓 益々ご清祥のこととお喜び申し上げます。</p> <p>さて、今般の●●●●により●●地域において甚大な被害が発生いたしました。失われた尊い命に謹んで哀悼の意を表しますと共に、被災された方々の生活を鑑みたと、その基盤となります中心市街地の一刻も早い復旧・復興が急務ではないかと浅慮いたしております。</p> <p>われわれ一般財団法人●●●中小企業診断士協会では、財源不足や人材不足でお悩みの被災自治体が、復興全体計画の中でPFI方式により拠点公共施設を整備されようとする際の支援を目的として「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」の設立準備を進めてまいりました。・・・</p>
--

### ③小冊子の作成に係る事項

中心市街地の早期再建を標榜しながらも、ノウハウ不足、人材不足、財源不足により復興計画が進んでいない中小の被災自治体では、PFIを活用する潜在的ニーズがあると思われます。被災自治体、地場の中小民間事業者、関係諸団体へのPFI方式の啓発用資料として小冊子を作成します。小冊子の概要(案)は以下のとおりです。

図表4：小冊子の概要(案)

<p>名称：『PFIを活用した復興支援ガイドブック』</p> <p>体裁：A5版たて、左横綴じ、両面カラー印刷</p> <p>ページ数：12ページ程度      作成部数：500～1,000部程度</p> <p>目次：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・はじめに</li> <li>・ガイドブックの目的、狙い</li> <li>・なぜ、復興にPFIか？(期待される効果)</li> <li>・PFIの概要説明(スキーム、PFIで整備できる主な施設)</li> <li>・PFIの導入手順</li> <li>・「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」の紹介 ※設立趣旨、活動目的、組織図、主な活動内容など。</li> <li>・開設予定の相談窓口の紹介 ※名称、所在地、位置図、電話番号、FAX番号、相談時間など。 ⇒小冊子作成段階では本会は設立されていませんが、スピード感を持って対応するために開設予定の相談窓口の概要を記載しておきます。</li> </ul>
--

### ④相談窓口の開設に係る事項

まず、被災地の状況に関する情報の収集を行います。具体的には、市街地の過半が地震や津波

による倒壊、焼失等により、被災した自治体の復興計画の策定状況や復興計画の一環として庁舎、警察署、消防署、学校、商業活性化拠点などの整備の進み具合などです。併せて、後述する相談窓口を開設するための諸準備を進めます。

(3) 初期段階の活動（災害3ヶ月目⇔6～9ヶ月目程度）

関係諸機関への表敬訪問を終え、小冊子完成の目途が立った段階で、設立準備委員会を発起人として、発起人の呼びかけで有志を募り「復興PFI士会」を立ち上げます。この会が中心となって、被災自治体への小冊子の配布（啓発活動）、相談業務、支援活動に携わる診断士間の情報の共有及び支援スキルの向上を図ります。

① 「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」(復興PFI士会)の概要

活動目的：被災地におけるPFI方式での拠点公共施設の整備を支援する。

人数：30～50名程度

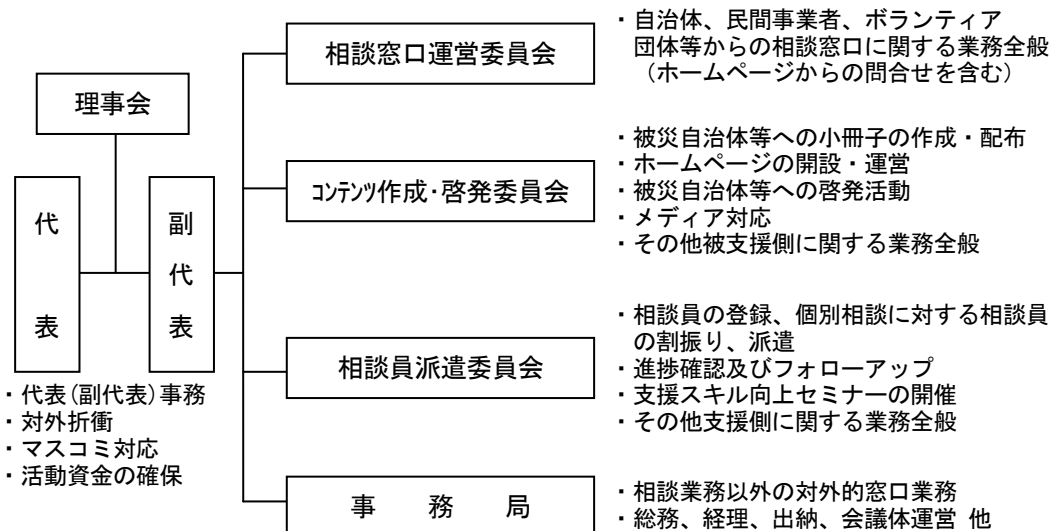
活動期間：最長2年程度を目途とする。

活動内容：・相談員の登録

- ・相談窓口の開設
- ・関係者（被災自治体、関係諸機関、診断士）向け小冊子の配布
- ・ホームページの開設・運営
- ・組織内での情報共有
- ・派遣相談員の支援スキルの向上

活動組織：上記活動内容を踏まえ、下図のような組織体制とします。

図表5：「(仮称)復興支援PFI推進診断士会」の組織図(案)



## ②相談員の登録

相談窓口の開設に先立って、PFI業務に精通した診断士(主にゼネコンや金融機関系の診断士など)の中から希望者を登録します。登録された診断士は、被災自治体や被災地の中小事業者等から個別の相談依頼があった場合の派遣相談要員となります。登録シートは、個人情報の保護に留意しつつ相談元へ開示することを前提に、下記内容で作成します。

<派遣相談員登録シートの記載内容>

- ・相談員のプロフィール(氏名、生年月日、年齢、住所、連絡先、顔写真など)
- ・略歴(学歴、職歴、保有資格、賞罰など)及び手がけたPFI業務の内容(実施時期、案件名、概要、PFIコンペの場合は当落など)
- ・その他事項(登録動機、得意分野、希望する相談受付内容など)

## ③相談窓口の開設

「復興PFI士会」の活動の一環として、平日昼間を中心に、幅広くPFI方式による復興推進のための相談窓口を開設し、各種相談依頼への対応業務を行います。

開設日時：平日9:00～17:00

窓口体制：担当者2～3名による輪番制

相談方法：電話、FAX、E-mail、封書・ハガキ、相談窓口への来訪

想定問答：PFIを検討する過程で良く出される質問及び回答は、内閣府PFI推進室>PFI事業導入の手引き>2.実務編に詳しく紹介されています。(第4節ご参照)

URL：<http://www8.cao.go.jp/pfi/tebiki/jitsumu/index.html>

図表6：PFIに関するQ&A例

事業名	審査項目	配点の割合
四日市市立小中学校施設整備事業	基本的な考え方(地域活性化への配慮等)	配点：10点 満点：100点
総合福祉・ボランティア・NPO会館(仮称)等整備事業	維持管理業務に関する事項(植栽・外構維持管理業務)	配点：1点 満点：100点
PFIによる県営住宅鈴川団地移転建替等事業(山形県)	提案全体に関する事項(本県の今後のPFI普及のために、入札参加者のグループ構成等に配慮しているか)	配点：5点 (注)満点：100点
指宿地域交流施設整備等事業	事業全体に関する提案(地域貢献に関する事項)	配点：5点 満点：100点

(注)「提案全体に関する事項」に係る配点割合を記載(各審査項目間の相乗効果や提案全体の斬新さ等に関する配点が含まれている)。

参考  
[http://www8.cao.go.jp/pfi/kihon\\_houshin.html](http://www8.cao.go.jp/pfi/kihon_houshin.html)(基本方針(平成12年3月13日総理府告示第11号))

#### ④被災自治体などへの小冊子の配布

設立準備委員会が作成した配布先リストに基づき、被災自治体や関係諸機関などへ小冊子を配布します。

目的：被災した中心市街地のPFI方式による再生の啓発

配布先：被災自治体関係者、被災自治体の商工団体、農協、漁協、地場金融機関、地場建設業関連団体、PFI関連の諸団体（政府、自治体PFI推進センター、日本PFI・PPP協会、建築士会）、その他配布希望者（メディア、学術団体、復興を支援するボランティア団体など）

配布方法：郵送等による。

備考：配布先リストを作成・更新することにより、フォローアップに繋げる。

#### ⑤ホームページの開設・運営

設立準備委員会で準備を進めていたホームページを「復興PFI士会」の設立に合わせて開設し、相談窓口業務や小冊子の配布との一体的な運用を図ります。

<ホームページに掲載する主なコンテンツ>

- ・「復興PFI士会」の設立趣旨
- ・組織図及び主な活動内容
- ・小冊子（PDF版）⇒ダウンロードできるようにします。
- ・相談窓口のPR（開設日時、受付相談内容、相談窓口担当者のブログ等）
- ・本ホームページからの相談受付フォーム ⇒相談には相談窓口委員会が対応します。
- ・トピックス ⇒「復興PFI士会」の活動近況報告等
- ・PFI関連リンク集

内閣府民間資金等活用事業推進室（PFI推進室） <http://www8.cao.go.jp/pfi/>

自治体PFI推進センター <http://www.pficenter.jp/>

日本PFI・PPP協会 <http://www.pfikyokai.jp/>

PFIインフォメーション <http://www.pfinet.jp/> など

#### (4)本格的活動（災害6～9ヶ月目⇔18～24ヶ月目）

初期段階の啓発活動により、本会の趣旨に賛同した被災自治体やゼネコン、金融機関、維持管理会社、運営会社等から個別の相談や問い合わせが寄せられるようになった段階で、順次活動を本格化させます。

##### ①個別支援活動（小冊子等によりレスポンスのあった自治体等への相談員の派遣）

小冊子、ホームページ、口コミその他の媒体を通して復興PFI士会の活動を知り、個別の相談があった場合には、必要に応じて診断士を現地に派遣し相談に応じるものとします。

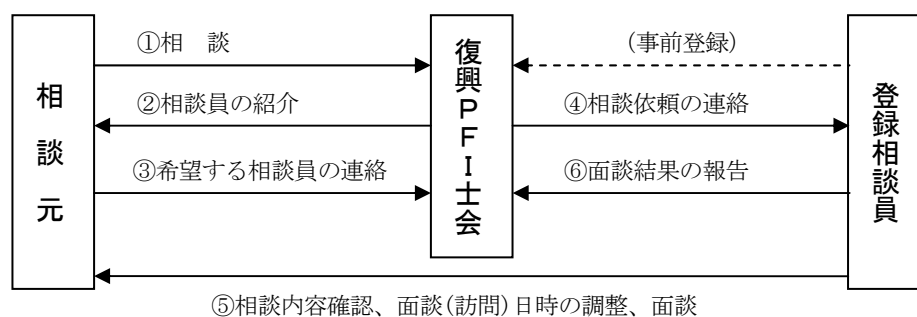


希望があった自治体に対しては、その自治体が描く復興全体計画の中で拠点となる公共施設に焦点を当てながら、PFI方式による施設整備の検討を支援します。支援する主な項目は「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」や「中小規模PFI事業の導入手続きに係る実務マニュアル」に沿った内容とします。

#### 1) 相談員の派遣による支援の概要

- ・派遣方法：相談員派遣委員会が相談内容を吟味して、登録相談員の中から最も適任と思われる人材(1～3名程度)を相談元に紹介し、相談元の下承を得た上で、当該登録相談員1名が相談元と直接コンタクトの上、面談(訪問)日時等を調整します。

図表7: 相談員の派遣フロー



- ・対応日数：出張1日(面談時間1～2時間程度)を目安とし、それ以上の日数がかかる支援内容については、個別に取り扱い方法を検討します。
- ・支援方法：口頭での説明・回答、用意した資料の提供など。
- ・相談員への報酬：日当及び交通費(実費) ※日当の金額については理事会で決定します。

#### 2) 主な支援項目

- ・PFI導入可能性調査に関する相談
- ・調査の評価と導入方針決定に関する相談
- ・PFI実施体制整備に関する相談
- ・PFIアドバイザー選定に関する相談

#### ②定例会議の開催

個別相談で寄せられた相談内容の共有、PFI支援業務に関する各相談員のスキルアップ、各種連絡・指示事項の周知徹底を図るために、定期的に会議を開催します。

- ・開催頻度：全体会議・・・月2回程度、各委員会・・・週1回程度
- ・開催場所：「復興PFI士会」オフィス内会議室(会議スペースが無い場合は、オフィス周辺の公民館や貸会議室等を利用します。)
- ・全体会議の次第(案)：  
代表挨拶

問い合わせ状況報告（相談窓口運営委員会）

被災自治体等への啓発活動報告（小冊子・HP委員会）

支援ツール・コンテンツの作成に関する事項（同上）

相談員の派遣状況報告（相談員派遣委員会）

個別相談内容の紹介と回答例の共有（同上）

事例研究等によるPFI支援スキルの向上に関するミニレクチャー（同上）

その他連絡事項

- ・備考：全体会議の日程調整、開催案内、司会進行、議事録作成は相談員派遣委員会が、会場設営は事務局が行います。

### ③支援業務の終了

PFIを実施しようとする自治体は、定められた手続きによりPFIアドバイザーを選定します。PFIアドバイザー決定後は、PFIアドバイザーが有償でPFIの事業主体である被災自治体の支援を引き継ぐこととなります。「復興PFI士会」の支援は引き継ぎと共に終了します。

PFIアドバイザー選定後に当該自治体から支援要請があった場合は、原則として有償で対応します。

### ④本会の解散

本会はPFI方式の活用により震災の初期的復興を支援する目的で設立されたボランティア組織です。求められている社会的使命からしても、活動資金の面からしても、災害発生後一定の年月が経過した時点で、その役割を果たし終えるべきと考えます。概ね2年を目途として支援活動を終了し本会を解散します。なお、解散時に余剰金が生じた場合は、その全額を復興支援の目的で日本赤十字社等に寄付するものとします。

#### 4. 参考資料

##### (1) PFI想定問答

内閣府PFI推進室のホームページに掲載されている質問及び回答の内、PFI事業のSTEP1「事業の発案」とSTEP2「実施方針の策定及び公表」に相当する部分の質問は以下のとおりです。なお、回答は同ホームページをご参照ください。

図表8: 事業の発案に関する質問例（※回答は内閣府PFI推進室HPご参照）

番号	Qの内容
1-1	PFIを導入する際の発意者やきっかけはどういったものがありますか。
1-2	庁内でPFIについての勉強会を開きたいのですが、どのように講師を依頼すればよいのでしょうか。
1-3	PFI事業を推進するに当たって、専属の組織や職員を置いていない事例はありますか。
1-4	PFI事業を実施することで、地方公共団体には、どのような業務が増えるのでしょうか。
1-5	弁護士への業務委託は必要ですか。また、弁護士はどのような業務を担当していますか。
1-6	コンサルタント等はどのタイミングで導入していますか。
1-7	コンサルタント等を活用すると費用はどの程度になるのですか。
1-8	導入可能性調査を実施する前の段階で、庁内で簡易にVFMを確認する際に参考になるものはありますか。
1-9	どのような事業分野がPFI事業に向いているのでしょうか。
1-10	PFI事業に係る支援措置等には、どういったものがありますか。
1-11	先行事例では、具体的にどのような民間のノウハウが発揮されて、コストが削減されているのでしょうか。
1-12	PFIを導入するメリットの一つに財政支出の平準化があると思います。これは、結果的には達成されているのでしょうか。
1-13	PFIを導入することでどのようなリスクが想定されますか。それらをどのように回避すればよいのでしょうか。
1-14	PFIの他にも多様な民間活力を用いた手法がありますが、この中から最適な事業手法を決定する基準はありますか。
1-15	PFIを導入するに当たり、最低限の規模はどの程度でしょうか。
1-16	当初、従来方式での実施を想定していて実施設計が完了している事業にPFIを導入した事例はありますか。
1-17	PFIを導入して整備する施設について、利用者の意見を反映したいのですが、どのような方策がありますか。
1-18	改修事業や、維持管理・運営のみの事業において、PFIを活用することはできますか。
1-19	民間事業者からの発案に基づく事業においては、当該発案者に有利となる面が存在することは問題ないのでしょうか。
1-20	地域の企業がPFI事業に参画するための効果的な手法はありますか。
1-21	PFI事業者を指定管理者とする場合、事前にどのような措置が必要になりますか。

図表9:実施方針の策定及び公表に関する質問例（※回答は内閣府PFI推進室HPご参照）

号	Qの内容
2-1	リスク分担を設定する際の考え方の目安はありますか。
2-2	サービス購入型の事業において、需要の変動リスクは、地方公共団体が負担していますか。
2-3	補助金変更リスクは、どちらが負担していますか。
2-4	民間収益施設の経営リスクについて、どのような分離方策がありますか。
2-5	SPCは必ず設置しなければならないのでしょうか。
2-6	SPCとJV(共同企業体)は、どの点が異なるのでしょうか。
2-7	PFI事業では、SPCが施設の瑕疵担保責任を負わなければならない期間はどのくらいですか。
2-8	PFI事業のスケジュールはどうなっていますか。
2-9	議会に諮る議案の内容とそのタイミングはどうなっていますか。
2-10	民間事業者の決定からSPCの設立までの期間はどの程度でしょうか。
2-11	なぜ、PFI事業では実施方針を公表し、質問を受け付けるのですか。
2-12	実施方針の公表時に、あわせて契約書案や要求水準書案を提示していますか。
2-13	実施方針の公表後、その説明会を開催していますか。
2-14	実施方針に関する意見聴取や質問回答は、何回行っていますか。
2-15	実施方針の公表後、意見、質問の受付や回答のスケジュールはどのようなものですか。また、どのように意見を求めていますか。
2-16	実施方針を変更する場合、どのようにしていますか。
2-17	民間事業者の提案によって、どの程度のVFMを期待することができるのでしょうか。
2-18	市場調査では何を行っていますか。
2-19	特定事業の選定に当たって行う市場調査の対象者は、どのように選定するのでしょうか。
2-20	PFI導入可能性調査とPFI導入決定後のアドバイザーを委託するコンサルタント等は同一企業ですか。
2-21	VFMの検討はどのような手順で行っていますか。また、地方公共団体とコンサルタント等の役割分担はどうなっていますか。
2-22	PFI事業でも補助金は適用されますか。
2-23	PFI事業においても、交付税措置がされるのでしょうか。

(2) PFI事業のプロセス

国が公表している「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」の概要は以下のとおりです。

図表10:PFI事業実施プロセスに関するガイドライン

PFI事業のステップ	公共施設等の管理者等 (被災自治体)	解 説
STEP1:事業の発案(民間事業者からの発案を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI事業として実施することの検討、民間事業者からの発案の積極的な取り上げ</li> <li>・ 民間の事業者の発案に係る受付、評価等を行う体制の整備等</li> <li>・ PFI事業としての適合性が高く、かつ、国民のニーズに照らし、早期に着手すべきものと判断される事業から、実施方針を策定する等の手続きに着手</li> </ul>	<p>事業者(民間)からPFIによる施設整備の要望を受けた場合は、この項目を活用します。</p> <p>実施方針の公表は公報や当該地自体のホームページで行います。</p> <p>このマニュアルでは、復興マスタープランの中で位置づけられた拠点施設をPFI事業として整備するとの想定です。</p>
STEP2:実施方針の策定及び公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公平性、透明性に配慮した、早い段階での実施方針の策定、公表</li> <li>・ 民間事業者の参入に配慮した内容の具体性と、検討進捗に伴う内容の順次詳細化、補完の許容</li> <li>・ 公共施設等の管理者等の関与、想定されるリスク及びその負担をできる限り具体的に明確化</li> <li>・ 必要な許認可等、民間事業者が行い得る公共施設等の維持管理又は運営の範囲、適用可能な補助金、融資等の具体的内容をできる限り明確化</li> </ul>	<p>地場経済の復興の視点からは、地元の中堅中小企業が参入しやすさに配慮する必要があります。</p> <p>公共と民間の「リスク分担表」により明確化しているケースが多いです。</p>
STEP3:特定事業の評価・選定、公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI事業として実施することにより、効率的かつ効果的に実施できることが基準(同一サービス水準の下での公的財源負担の縮減、同一負担水準の下での公共サービス水準の向上等)</li> <li>・ 公的財源負担の総額の現在価値換算による評価(所要の適切な調整を行った上で)</li> <li>・ 定量的評価の原則と、これが困難な場合における客観性を確保した上での定性的評価</li> </ul>	<p>バリュー・フォー・マネーと呼ばれる考え方に即して算定します。</p> <p>現在価値換算はIRR(内部収益率)等によります。</p> <p>定性評価の客観性は、学識経験者等複数の専門家による評価等により確保します。</p>
STEP4:民間事業者の募集、評価・選定、公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選定の結果等の公表における透明性の確保</li> <li>・ 競争性の担保、手続きの透明性の確保</li> <li>・ 民間事業者の創意工夫の発揮への留意、提案準備期間確保への配慮</li> <li>・ 価格以外の条件をも考慮した「総合評価」を行う場合における評価基準の客観性の確保</li> <li>・ いわゆる性能発注の重視</li> <li>・ 民間事業者の質問に対する公正な情報提供</li> <li>・ 選定の結果等の公表における透明性の確保</li> </ul>	<p>選定結果の公表は公報や当該地自体のホームページで行います。</p> <p>複数事業者が提案競技(PFIコンペ)に応募することにより競争性を担保します。</p> <p>提案競技の提案図書項目に「自由提案」欄を設ける等で創意工夫の内容を明らかにします。</p> <p>評価項目毎の配点及び採点基準を事前に作成・公表します。</p> <p>性能発注は「あるべき状態」を仕様発注は「やるべき内容」を規定する発注方法です。</p> <p>質問内容は書面で受付け、全ての事業者からの質問内容及び回答内容を全ての事業者に開示するようにします。</p> <p>選定結果の公表は公報や当該地自体のホームページで行います。</p>

PFI事業のステップ	公共施設等の管理者等 (被災自治体)	解 説
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">STEP5: 協定等の締結等</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">STEP6: 事業の実施、監視等</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">STEP7: 事業の終了</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協定等による規定とその公開</li> <li>a 当事者間の権利義務等についての具体的かつ明確な取決め</li> <li>b 適正な公共サービス提供の担保のための規定 <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 公共サービス水準の監視</li> <li>－ 実施状況、財務状況についての報告</li> <li>－ 問題があった場合の報告と第三者である専門家による調査・報告の提出</li> <li>－ 公共サービスの適正かつ確実な提供を確保するための必要かつ合理的な措置等</li> <li>－ 安全性の確保、環境の保全等に必要範囲での公共の関与</li> </ul> </li> <li>c リスク配分の適正化に配慮したリスク分担の明確化、リスクの軽減・除去への対応の明確化</li> <li>d 事業終了時、事業継続困難の場合、契約解除に関する具体的かつ明確な規定</li> <li>e 選定事業の態様等に応じた適切な取決め</li> <li>f 協定等の解釈に疑義が生じた場合等についての具体的かつ明確な規定</li> <li>・ 協定等に従った事業の実施</li> <li>・ 提供される公共サービスの水準の監視等</li> <li>・ 土地等の明け渡し当、あらかじめ協定等で定めた資産の取扱いにのっとった措置</li> </ul>	<p>通常、委託者(自治体)とPFI事業者の他に融資を行う金融機関も入って契約内容を精査します。</p> <p>事業者が個々のサービス内容の状況をセルフチェックするモニタリングシートを作成します。</p> <p>所定のサービス水準から著しく逸脱した場合等は、支払い対価を減額されることがあります。</p> <p>実施方針段階で「リスク分担表」により明確化したリスクに基づき委託者とPFI事業者で詳細をツメます。</p> <p>自治体側は過度に「独立採算」を求めない配慮が必要です。</p> <p>事業契約書に管轄裁判所を記載します。</p> <p>事業は、設計・建設段階と維持管理・段階に大別されます。</p> <p>事業者がモニタリングシートを用いて個々のサービス内容の状況を日次・週次・月次・年次でセルフチェックします。</p>

以上

※参考文献

- 東日本大震災復興構想会議「復興への提言 ～悲惨のなかの希望～」
- 土木学会インフラPFI研究小委員会「東日本大震災の復興・復旧に向けたPFI/PPPの活用に関する提言」
- 全国地域PFI協会「震災シンポジウム結果概要報告」
- 野村総合研究所「NRIニュースレター 2011.5 VOL.104 震災復興に向けたPFIの活用」
- PHP総研「震災復興事業に改正PFIの手法を活かせ」
- 日本総合研究所「JRIレポート 復興構想の早期実現を可能にする枠組みづくりを急げ」
- 日本政策投資銀行「改正PFI法解説 法改正でこう変わる」
- 山口 直也「PFIの意思決定理論」
- 金融財政事情研究会「PFIの法務と実務」

## 第11章 長期的な地域復興支援に向けた取組み ～滞在型産業支援センターの設置・運営～

東京支部城北支会 中村 稔

この章では、震災発生後において中小企業診断士が行うべき支援の一つとして、滞在型の産業支援業務を行うための手順や要領について簡単にまとめています。中小企業診断士が被災地に滞在することで、他の専門家と連携して被災者に対して行う相談対応の方法を記しています。

### 1. テーマの概要～滞在型産業支援センターとは？～

大規模災害が起こった際に被災地に滞在しながら支援を行う相談センターのことです。

過去の大規模災害を例にしてみると、阪神・淡路大震災でも東日本大震災においても必要な支援活動は継続的で長期にわたる場合が多いです。また時間の経過とともに必要な支援は変わってくるのが一般的です。それは、発災後の街は「①救急(救助・救済)→②復旧→③復興→④新生(振興)」といった順序で、長い時間を掛けて回復していくものだからです。

その被災した街を復興していくためには、そこに住む住人とその支援者として、国・行政・各支援機関・専門家の連携した協力が不可欠なものとなってきます。

東日本大震災で大きな被害を受けた特に沿岸部を見ると、想定を超えた大津波であったことから街は壊滅するに至っています。そのため、市町村の役所・役場や各支援機関の各建物が流されてしまい通常の業務ができなくなってしまった機関も多くありました。被害が大きい場所ほど迅速な支援が求められますが、現場は情報を求める人たちやその対応に追われ、相談窓口などを設置する場所もなければ、支援者らが滞在先できるような場所、設備等も、なかなか確保できないといった状況となってしまいます。

街を回復させていくにあたっては、被災先の申し出があってから動くといった姿勢でいると復興は遅々として進まなくなってしまいます。また支援を行う側からすると現場の状況がよくわからない中で勝手な行動はできません。

大規模災害が起こっても経済は動いているのであり、理由に如何に関わらず企業の業務復興は、ビジネスチャンスをロスしないための喫緊の課題となります。

従って、産業復興の場面とされる「復旧」段階には、被災地に「産業支援センター」を開設し、地域の産業全般に関わる支援拠点として活動できるようにしておく必要があります。

また、支援センターにこられる方の相談内容は産業面だけの問題に留まらないと予測されるため、中小企業診断士だけではなくさまざまな土業との連携支援により同支援センターの運営・管理を行うものとします。

## 2. 想定する状況・前提条件

### (1) 発災の状況

東日本大震災クラスの大地震が発生したと想定します。（M9.0クラス）

### (2) 被災地の滞在施設

被災地以外から多くの支援者が現地に入りたいが、支援者用の滞在施設が十分でない状況を想定しています。

### (3) 被災地の交通網

震災によって、通常の移動経路である主要道路、鉄道網等が、分断されている状況を想定しています。

### (4) 設置場所

現地の各施設は、被災者の避難所として活用されており、支援者用には十分なスペースを確保できない状況を想定しています。

### (5) 被災した会社の状況

大災害が発生しても、被害が小さく会社機能や製造工程の一部を何らからの形で補完できれば、早期再開が可能な企業の支援を想定しています。工場・設備が全て流されてしまうなどの大きな被害では仕方がないですが、一部の機能を回復させれば事業が再開できるものについては優先して支援することを想定しています。

### (6) 支援者について

被災地へ派遣される支援者は、被災した地域以外から派遣されるものとします。また状況に応じた滞在期間の設定や休憩・就寝場所の確保には、特に気をつけるようにして支援者の疲労をできるだけ少なくするような配慮をするようにします。

図表1：東日本大震災と阪神・淡路大地震の被害の比較

	東日本大震災	阪神・淡路大震災
死亡（12月22日現在）	1万5843人	6434人
行方不明（12月22日現在）	3469人	3人



漁船	2万2000隻以上	兵 庫	40隻
漁港	300以上		17
農地	2万3600ha		213.6ha
被害額	16兆 - 25兆円		9.9兆円
(参考) 震災前の県民経済計算 (円) と全国比率 (%)	岩手 20兆7130億円 宮城 3.98% 福島 (2007年度)		20兆2890億円 4.18% (1993年度)

(出典：朝日新聞2011年4月4日より)

### 3. 滞在型支援センター設置の必要性

震災の大小にかかわらず、産業復旧・復興には迅速さが求められます。それはグローバル化の産物と言えますが、仮に日本で震災が起こったとしても世界の工場は動いているからです。そのため、復旧・復興が滞ると機会損失や得意先を失うことにもなりかねません。

同時に支援には継続性が求められます。被災後の企業が被災前の状態に戻るまでにはかなりの時間を要します。また、短期的な支援では支援者と被災地で頑張る地元企業関係者との間で信頼関係は結ばれません。

更に「現地にいなければわからないことが多い」ということも、支援をしていくにあたって押さえておかなければならない重要なポイントになります。例えば、被災後自社の工場に問題はなくても販売先が機能しなくなっている場合、販売先紹介支援等の対応が求められます。こちらはBCPの範疇の話となりますので詳細は割愛しますが、販路を失ってしまったことで企業の事業継続が困難になることも考えられます。

この「滞在型産業支援センター」の存在意義の一つとして、被災地では早期の「産業復興・新生(振興)」が求められることにあります。産業復興は、雇用を守り生活を守ることにつながります。東日本大震災では、仕事を求めて被災地を離れなければいけなかった住民も多く見られました。その他にも、被災地では一念発起して、創業を考える方も出てきます。創業支援は、商工会や商工会議所等で受けられる支援となっていますが、そういった支援機関が機能を失っている状況では、「滞在型産業支援センター」があることで、滞りなく支援を実施することができます。

またそれに関連してですが、被災地に各種の専門家がいなく言うことは大きな問題です。発災後すぐの期間は、救命に関わる専門家が必要といわれていますが、産業面でも時間を競うケースも出てきます。当然、法的な問題もたくさん生じますし、労災雇用等の労働保険・社会保険の問題等も生じます。そういった幅広い専門性をもった支援は、チームを組んで行われるべきであり、専門

家チームによる支援活動が重要となってくるわけです。

以上の理由で、「滞在型支援センターの設置」は被災地には必須な支援機関となってきます。

#### 4. 滞在型支援センター設置の効果

##### (1) 安心感を与える

被災して心細くなっている状況で、専門家に話を聞いてもらえる喜びは、気持ちを落ち着かせるだけではなく、明日への希望へと変わっていきます。被災してパニックした状況では、何が問題で何が課題を整理することは困難です。従って、専門家に相談する中で自身のすべきことを見出すことができるようになります。

##### (2) 早期復旧・復興に寄与

産業復旧・復興も、例外なく早期の復旧・復興が望まれます。早期の支援が早期復興を促すことになり、また後日、発表される国・行政をはじめとした各種支援策の活用も専門家が関わることで、復旧・復興を早めることとなります。

##### (3) 連携事業による増幅効果

###### ① 専門家チームによる連携支援

各士業がチームを組んで支援に当たることで、より高度な問題に対応することができるようになります。先に述べたとおり、さまざまな専門家が協力して支援にあたることで、被災された企業へより有効な対策・対応を取れるようになります。

###### ② 被災企業同士の連携体構築

被災地に滞在型産業支援センターを設置することにより、同じ業界や同じ課題で悩んでいる経営者等が協力して解決にあたる連携事業の創出が期待できます。滞在型支援センターが仲介することで協力企業同士を結び付けて連携体の構築がし易くなります。同じ被災地で力を合わせて立ち上がる姿を、今回の震災でも幾度も目にしています。

##### (4) 中小企業診断士の協力先・支援先の確保

###### ① 被災地以外の中小企業診断士による支援

例えば、東京以外の地域で大きな災害が生じた場合、都内を中心として活動する中小企業診断士が被災地支援に入ることで、被災して機能の一部を失った企業に都内の事業所を紹介しながら、連携して課題に対応することができます。

###### ② 被災地企業との関係性強化

滞在して支援にあたることで、被災された企業との信頼関係が形成・醸成化されます。

### ③被災地の行政機関・支援機関との関係性強化

滞在型の支援活動を行うことで、現地行政・支援機関との連携が図りやすくなります。

## 5. 想定される状況と調査に必要なもの

### (1) 生活必需品等の生活関連グッズの準備

被災地では物資の調達はできないことが考えられます。そのため生活必需品は被災地に入る前に準備する必要があります。支援者側が逆に援助物資をもらった、或いは、力づけられた、といった話は耳にしますが、そこでは節度をわきまえた行動が求められます。生活関連に関わる準備は、特に入念に行いたいものです。

### (2) 被災地での宿泊先

「被災地では宿泊施設の確保は難しい。」と、考えて行動計画を練るべきです。したがって、車に寝泊まりするなどして、休息・就寝することが予想されます。またテント等に寝泊まりすることも考えられます。状況に応じた対応が必要となります。

### (3) 相談窓口の開催について

「滞在型産業支援センター」の活動の一環で、相談会を開く場合は被災地の責任者に確認をとり開催することになります。また混乱の続く被災地では窓口対応のスペースを確保できない可能性があります。その場合は、テントやのぼり等を準備し、屋外で開催することも考えられます。季節、場所、被害の大きさの対応した準備が必要となります。

### (4) 交通手段について

現地へ向かう場合は、自動車、トラック等が有効になります。交通インフラは麻痺していることが想定され、現地での移動を考えても自動車が有効です。その場合、十分な燃料を用意すること、被災地に入るための行政などの許可を求められることがありますので、注意が必要です。

### (5) 通信設備の準備

現地入りするにあたり、通信設備（ネット環境の整備）はしっかりと準備したいです。ネット通信設備、携帯電話を準備し、ネット上で情報のやり取りができるようにしておきます。また、現地では電話回線が生きていれば、FAXも有効な手段となり得ます。電源確保のため、発電機などの準備も必要です。

#### (6) 「相談マニュアル」の準備

現地で相談を受けるあたり、「相談マニュアル」を準備していきたいです。こちらは、相談会を開く際、また相談内容について必要なことが、列記されていることが望ましいです。

東日本大震災後その1ヶ月後に、被災地を訪問するにあたり中小企業診断士有志にて作成し、携帯した一各省庁の「東日本大震災」に関する緊急措置特集―(中小企業診断協会東京支部ホームページに掲載)は、支援を行なっていくにあたり有用なアイテムとなりえることが実証されています。こちらは、時間の経過とともに新たな施策が打ち出されていくため、段階的なりニューアルする必要があります。

### 6. 実施手順、留意事項等について

#### (1) 支援本部の設置(現状では、都内に設置)

本部に情報を集積して、分析・支持を行うこととなります。

#### (2) ワゴン車またはトラック等の準備(寝泊り可能なタイプ)

場合によっては、社内で寝泊まりすることも考えられる。ガソリン等は十分に準備したいです。

#### (3) 生活必需品、食料・水・ガソリン、防寒具、その他の準備

現地での調達はできないことを想定し、また余ったら置いてくる位の気構えで準備する。

#### (4) 長机、椅子の準備

相談会用です。状況に応じてテントやのぼり等も必要となります。相談会は通常実施しているのと同様の形式で行います。

#### (5) ネット環境設備

情報のやりとりの生命線となります。携帯電話と並んで、性能の良いものを準備します。

#### (6) GPS機能のあるネット環境

現地を探索する場合に必要となります。

#### (7) 現地情報収集に努める

テレビ、新聞、Twitter等を活用して情報を収集し、支援地の決定をする材料としたり、支援実施のための準備とします。

(8)「初動調査」との連動した体制をとる

前もって行われるであろう、「初動調査」と連動して動くようにします。

(9)現地での滞在期間

現地に移動し、「滞在型産業支援センター」を開設します。

通常は、1週間～1ヶ月の期間で滞在の人員は交代するものとします。交通インフラが整うまではできるだけ長期間での滞在が好ましいですが、支援者の体調を考えた対応が必要となります。

また交代時には、記録を残してバトンタッチしていくものとします。記録は本部に送る分と現地で管理する分と両方で管理するようにします。

以上

※参考文献

朝日新聞 2011年4月4日

仮設市街地研究会「提言！仮設市街地—大地震に備えて—」（学芸出版社）

中山久憲「神戸の震災復興事業（2段階都市計画とまちづくり提案）」

（社）中小企業診断協会東京支部有志一同

「各省庁の「東日本大震災」に関する緊急措置特集」（平成23年4月7日）

## 資料集 災害時における企業向け特別措置、優遇措置、助成金、補助金

東京支部城北支会 藤井 無限

この章では、災害時に主に企業向けに実際される、特別措置、優遇措置、助成金、補助金、についてまとめます。震災の例として未曾有の規模であった東日本大震災を例に、平成23年度の一次補正予算から三次補正予算までどのように施策が実施され、予算が充当されたかをまとめます。災害時に現場で支援する診断士が支援施策を事前に予測し、活動しやすくすることを目的とします。

### 1. 補正予算の時系列と主な補正内容

東日本大震災が平成23年3月11日に発生してから、政府は一次補正予算から四次補正案まで作成し、企業の復興を支援しています。震災発生からの補正予算の時系列と主な補正内容を下記にまとめます。

図表1: 東日本大震災発生からの補正予算の時系列

日付	補正予算	主な補正内容
平成23年3月11日	東日本大震災発生	
平成23年5月6日	平成23年度一次補正予算 経済産業省関連補正予算 額 5,943億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保証協会による「東日本大震災復旧緊急保証」</li> <li>・日本公庫・商工中金による「東日本大震災復興特別貸付」</li> <li>・小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）の拡充</li> </ul>
平成23年6月	平成23年度版 中小企業施策利用ガイドブック第二版発行	
平成23年7月25日	平成23年度二次補正予算 経済産業省関連補正予算 額 1,611億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業再生支援協議会の体制強化・機構設立支援</li> <li>・再生企業に対する利子補給</li> <li>・再チャレンジ向けの日本政策金融公庫融資</li> <li>・中小企業基盤整備機構による仮設工場・仮設店舗整備事業</li> <li>・地域の中核的な中小企業等のグループの施設復旧・整備への支援</li> </ul>
平成23年11月21日	平成23年度三次補正予算 補正予算額、1兆6,526億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災復興緊急保証の拡充等</li> <li>・東日本大震災復興特別貸付の拡充等</li> </ul>

	(経済産業庁以外の他省庁計上分4,165億円を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害対応型劣後ローンの導入</li> <li>・被災地域における雇用拡大、創業等に係る融資の拡充</li> <li>・被災中小企業に対するリース料支援</li> <li>・中小企業等グループの施設復旧・整備への支援(グループ補助金)</li> <li>・仮設工場・仮設店舗等の整備</li> <li>・被災中小企業等の早期復興に向けた資金支援等</li> <li>・中小企業再生支援協議会の体制強化</li> <li>・被災中小企業に対するリース料支援</li> <li>・復旧・復興のための中小企業経営支援</li> <li>・商店街の活性化支援</li> <li>・中小企業人材の確保・育成・支援</li> </ul>
平成23年12月20日	平成23年度四次補正予算	震災関連対応の補正、拡充はなし

## 2. 東日本大震災後の資金繰り施策の実施状況

東日本大震災後に実施された施策のうち、主な資金繰り施策の実施状況をまとめます。

### (1) 融資実績

下記に東日本大震災後に実施された資金繰り施策の融資実績をまとめます。比較のため震災発生直後の2011年6月第1週と2011年末の状況について記載します。

図表2: 東日本大震災後の融資実績 (2011年6月第1週)

		貸付合計	東日本大震災復興特別貸付 (5月23日～)	災害復旧貸付 (3月14日～ 5月22日)	セーフティネット貸付 (3月14日～5月22日)
累計	件数	58,577件	11,852件	7,369件	39,356件
	金額	9,527億円	2,496億円	884億円	6,147億円

(出典: 東日本大震災後の資金繰り支援策実施状況

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/earthquake2011/index.htm>)

図表3:東日本大震災後の融資実績 (2011年12月第3週)

		貸付合計	東日本大震災 復興特別貸付 (5月23日～)	災害復旧貸付 (3月14日～ 5月22日)	セーフティネット貸付 (3月14日～5月22日)
累計	件数	189,773件	143,048件	7,369件	39,356件
	金額	3兆7,379億円	3兆0,348億円	884億円	6,147億円

(出典:東日本大震災後の資金繰り支援策実施状況

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/earthquake2011/index.htm>)

## (2)保証実績

下記に東日本大震災後に実施された資金繰り施策の保証実績をまとめます。比較のため震災発生直後の2011年6月第1週と2011年末の状況について記載します。

図表4:東日本大震災後の保証実績 (2011年6月第1週)

		保証合計 (保証協会)	東日本大震災 復興緊急保証 (5月23日～)	災害関係保証	セーフティネット保証5号
累計	件数	11,349件	4,601件	1,569件	106,179件
	金額	2兆0,179億円	1,407億円	228億円	1兆8,544億円

(出典:東日本大震災後の資金繰り支援策実施状況

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/earthquake2011/index.htm>)

図表5:東日本大震災後の保証実績 (2011年12月第3週)

		保証合計 (保証協会)	東日本大震災 復興緊急保証 (5月23日～)	災害関係保証	セーフティネット保証5号
累計	件数	285,396件	66,696件	2,996件	215,704件
	金額	5兆0,941億円	1兆5,853億円	415億円	3兆4,672億円

(出典:東日本大震災後の資金繰り支援策実施状況

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/earthquake2011/index.htm>)



### 3. 施策一覧

震災復興のために実施された、主な中小企業施策の一覧をまとめます。これらの施策に関しては次項で詳しく述べます。

図表6: 支援施策一覧

NO	分類	支援施策名
1	融資	東日本大震災復興特別貸付
2		再挑戦支援資金(再チャレンジ支援融資)
3		小規模事業者経営改善資金融資制度 (マル経融資)
4		新事業育成資金 (グローバル展開関連)
5		設備資金貸付利率特例
6		企業活力強化貸付 (海外展開資金)
7	保証	東日本大震災復興緊急保証
8		災害関連保証
9	共済	小規模企業共済による支援
10		経営セーフティ共済(倒産防止共済)による支援
11	雇用/人材	雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金
12		雇用保険失業給付
13		被災者雇用開発助成金
14		成長分野等人材育成支援事業の拡充
15		新規開業支援資金 女性、若者/シニア起業家支援資金
16	労働保険	労働保険料等の免除の特例
17		労働保険料等の納付の猶予
18	厚生年金	標準報酬月額改定の特例
19		厚生年金保険料免除の特例
20		厚生年金保険料納付の猶予
21	税	被災事業用資産の損失の特例 (所得税、個人住民税、個人事業税)
22		震災損失の繰戻しによる還付 (法人税)
23		被災代替資産等の特例償却 (所得税、法人税、事業税、住民税)
24		大震災関連寄付に係る寄付金控除の拡充、寄付金の指定 (所得税、法人税)
25		指定地域内の土地等の評価に係る基準時の特例等 (相続税、贈与税)

26		買換え車両に係る課税の免除（自動車重量税、自動車取得税、自動車税、軽自動車税）
27		土地及び家屋に対する平成23年度分の課税免除（固定資産・都市計画税）
28	施設・設備	中小企業等復旧・復興支援補助
29		事業協同組合等の共同施設復旧補助
30		高度化事業
31	輸出補助	輸出品の放射線量の検査料への補助制度
32	特許	産業財産権 各種手続きの期限延長
33		海外特許庁への特例措置の要請
34		特別相談窓口の設置
35		出願人等への情報提供

#### 4. 実施施策内容概要

東日本大震災で実施された代表的な施策の概要をまとめます。震災が発生した場合に類似した内容の施策が実施される可能性があります。

##### (1) 東日本大震災復興特別貸付

震災により直接又は間接被害を受けた中小企業の皆さんなどを対象に、事業の復旧に必要な設備資金、運転資金を長期・低利で融資する新たな制度です。

##### ①対象となる方

##### 1) 直接被害者

地震・津波等により直接被害を受けた方

原発事故に係る警戒区域、計画的非難区域、緊急時避難準備区域内の方

##### 2) 間接被害者

直接被害者の事業活動に相当程度依存している等の要件を満たす方

##### 3) その他の方

その他、震災の影響により、業況が悪化している方

##### ②支援内容

##### 1) 貸付限度額

[日本公庫（中小企業事業）][商工中金] 7億2,000万円

[日本公庫（国民生活事業）] 4,800万円

※直接被害者、間接被害者は、更に下記別枠での利用が可能です。

2) 貸付期間

設備資金 15年以内（据置期間最長3年）

運転資金 8年以内（据置期間最長3年）

3) 貸付利率

〔日本公庫（中小企業事業）〕〔商工中金〕 1.65%

〔日本公庫（国民生活事業）〕 2.15%

直接被害者・間接被害者に対しては、更に別枠を用意しています。

4) 別枠部分の貸付限度額

直接被害者、間接被害者は、更に以下の「別枠」の利用が可能です。

〔日本公庫（中小企業事業）〕〔商工中金〕 3億円

〔日本公庫（国民生活事業）〕 6,000万円

5) 別枠部分の貸付期間・据置期間

a. 直接被害者の「別枠」部分

設備資金20年以内（据置期間最長5年以内）

運転資金15年以内（据置期間最長5年以内）

b. 間接被害者の「別枠」部分

設備資金、運転資金ともに、15年以内（据置期間最長5年以内）

6) 別枠部分の貸付利率

a. 直接被害者の「別枠」部分

上記の貸付利率から▲1.4%引き下げられた金利を適用。

事業所が全壊・流失した直接被害者や、原発事故に係る警戒区域等内の中小企業者に対しては、貸付後3年間、利子補給を行うことにより、実質無利子化。

b. 間接被害者の「別枠」部分

上記の貸付利率から▲0.9%の金利引き下げに加え、売上等が減少している場合は▲0.3%、雇用の維持・拡大を図る場合は▲0.2%(合計で最大▲1.4%)

(2) 再挑戦支援資金(再チャレンジ支援融資)

震災の直接被害等により一旦廃業した事業者が新たに事業を開始する際に利用可能な貸付です。

①対象となる方

震災の直接被害等又は原発事故の影響により、倒産、廃業を余儀なくされた事業者であって、下記に該当する方がゼロ金利の対象となります。

1) 市町村等が発行する 証明を受けた事業者であって、事業所等が全壊又は流失した方

2) 原子力災害対策特別措置法の緊急事態応急対策を実施すべき区域内に事業所を有していた方

以下のすべての条件を満たし、かつ、新たに開業するもの又は開業概ね5年以内の方が融資の対象となります。

- 1) 廃業歴等を有する個人又は廃業歴等を有する経営者が営む法人であること
- 2) 廃業時の負債が新たな事業に影響を与えない程度に整理される見込みであること
- 3) 廃業の理由・事情がやむを得ないもの等であること

## ② 支援内容

### 1) 貸付限度額

7億2,000万円（中小事業）、2,000万円（国民事業）

廃業の理由が震災による直接被害又は原発事故に係る警戒区域等内に事業所を有していたことによる場合は、別枠（中小事業者は3億円、国民事業は6,000万円）

### 2) 適用金利

基準利率

別枠部分については、基準利率から▲0.5%

ただし貸出後3年間・1億円（国民事業は3,000万円）までは、基準利率から▲1.4%

### 3) 貸付期間

設備資金15年以内、運転資金7年以内、据置期間3年以内（中小、国民両事業）

別枠部分は、設備資金20年以内、運転資金15年以内、据置期間5年以内

### 4) 担保・保障人

原則として徴求するものとする。

別枠部分は、担保不要、保証人不要（国民事業は第三者保証人不要）時の上乗せ金利を免除。

## (3) 小規模事業者経営改善資金融資制度（マル経融資）

小規模事業者は、経営改善のための資金を無担保・無保証人・低利で融資を受けることができます。

### ① 対象となる方

常時使用する従業員が20人以下（商業・サービス業の場合は5人以下）の法人・個人事業主の方で、以下の要件をすべて満たす方

- 1) 商工会・商工会議所の経営指導員による経営指導を原則6ヵ月以上受けていること
- 2) 所得税・法人税・事業税、都道府県民税等の税金を完納していること
- 3) 原則として同一地区で1年以上事業を行っていること
- 4) 商工業者であり、かつ、国民生活金融公庫の融資対象業種を営んでいること

## ②支援内容

### 1) 震災対応特別枠

直接又は間接的に被害を受けた小規模事業者の方は、一般枠と別枠で用意する貸付限度額、金利引き下げ措置を利用することができます。

a. 貸付限度額：通常枠と別枠 1,000万円

b. 貸付金利：平成23年5月末現在 0.95%(貸付後当初3年間)

c. 貸付期間：設備資金10年以内（据置期間2年以内）、運転資金7年以内（据置期間1年以内）

### 2) 通常枠

a. 対象資金：設備資金、運転資金

b. 貸付限度額：1,500万円

c. 貸付利子：平成23年5月末現在 1.85%

d. 貸付期間：設備資金10年以内（据置期間は2年以内）、運転資金7年以内（据置期間は1年以内）

e. 貸付条件：無担保・無保証人

## (4) 新事業育成資金（グローバル展開関連）

### ①対象となる方

高い成長性が見込まれる新たな事業を行う者であって、海外を含めたマーケティングを踏まえた自社製品開発や、国内外への販路開拓等を行う中小企業者

### ②支援内容

#### 1) 対象資金

設備資金及び長期運転資金

#### 2) 貸付限度額

6億円

#### 3) 貸付期間

設備資金15年以内

長期運転資金7年以内

#### 4) 貸付金利

特別利率（基準利率-0.9%）

## (5) 設備資金貸付利率特例

被災地域の復興に資する長期の設備投資を行う中小企業者等に対して、日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）が低利融資することで投資を促進します。

①対象となる方

日本政策金融公庫の貸付制度を利用する者であって、被災地域の復興に資する設備投資を行う者

②支援内容

1) 対象資金：設備資金

2) 貸付金利：

a. 適用金利-0.5%(貸付後2年間)

b. 特定被災区域において雇用の維持又は雇用の拡大が見込まれる設備投資に係るものについては、適用金利-0.5%(全貸付期間)

(6) 企業活力強化貸付（海外展開資金）

東日本大震災等の影響を受け、経済の構造的変化に適応するために海外展開をすることが経営上必要であって、一定の条件を満たす中小企業者を対象に、日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）が低利融資を行います。

①対象となる方

経済の構造的変化に適応するために海外展開を行い、かつ、本邦内に本社が存続する中小企業者

②支援内容

1) 対象資金

設備資金及び長期運転資金

2) 貸付限度額

(中小) 7.2億円（運転資金は貸付限度の範囲内で2.5億円）

(国民) 7,200万円（運転資金は4,800万円）

3) 貸付期間

設備資金15年以内、長期運転資金7年以内

4) 貸付金利

適用金利-0.5%(貸付後3年間)

(7) 東日本大震災復興緊急保証

震災により直接又は間接被害を受けた中小企業者の皆さんなどを対象に、金融機関から事業の再建、経営の安定に必要な資金の借入を行う場合に、信用保証協会が保証することで、より借りやすくする新たな保証制度です。

①対象となる方

下記のいずれかに該当する方

- 1) 特定被災地域内の方
- 2) 震災の影響により業況が悪化している方
- 3) 原発事故に係る警戒区域、計画的非難区域、緊急時避難準備区域内の方
- 4) 特定被災区域外の方
- 5) 特定被災区域内の事業者と取引関係があり、かつ、震災の影響により業況が悪化している方
- 6) 震災に起因した風評被害による契約の解除等の影響で急激に業況が悪化している方

#### ②支援内容

- 1) 保証限度額：無担保8千万円、最大で2億8千万円
- 2) 保証利率：0.8%以下
- 3) 資金使途：事業再建に必要な資金及び経営の安定に必要な資金
- 4) 保証割合：借入額の全額（100%）
- 5) 保証人：代表者保証のみ（第三者保証人については、原則不要。）

#### (8) 災害関連保証

震災により直接被害を受けた中小企業の皆さんが、金融機関からの事業の再建に必要な資金の借入を行う場合に、信用保証協会が保証することで、より借りやすくする保証制度です。

##### ①対象となる方

下記のいずれかに該当する方

- 1) 地震・津波等により直接被害を受けた方
- 2) 原発事故に係る警戒区域、計画的非難区域、緊急時非難準備区域内の方

##### ②支援内容

- 1) 保証限度額：無担保8千万円、最大で2億8千万円、一般保証とは別枠。セーフティネット保証と同枠。
- 2) 保証料率：概ね0.7%～1.0%
- 3) 資金使途：事業再建に必要な資金
- 4) 保証割合：借入額の全額(100%)
- 5) 保証人：代表者保証のみ（第三者保証人については、原則不要）

#### (9) 小規模企業共済による支援

震災によって被害を受けた小規模企業共済の契約者の皆さんに対して、共済掛金の納付や貸付金の返済支払の猶予等の措置を実施するとともに、緊急の資金繰りを支援するための貸付制度等を用意しています。

#### ①支援内容

##### 1) 災害時貸付

災害によって直接・間接に被害を受けた契約者に対する貸付制度です。

##### 2) 緊急経営安定貸付

資材等の流通難、風評被害等の影響によって1ヵ月間の売上高が前年同月に比して急激に減少することが見込まれる契約者に対する貸付制度です。

##### 3) 行方不明となった共済契約者の配偶者等に対する支援

共済契約者が行方不明のため共済金の支給を受けることができない配偶者等の申し出に対し、掛金総額の一定割合を早期にお渡しします。

#### (10) 経営セーフティ共済(倒産防止共済) による支援

震災によって被害を受けられた経営セーフティ共済の契約者の皆さんに対して、共済掛金の納付や貸付金の返済支払の猶予等の措置を実施するとともに、緊急の資金繰りを支援するための貸付制度等を用意しています。

#### ①支援内容

##### 1) 共済金貸付

取引先企業が倒産した場合に、積み立てた掛金総額の10倍を限度として、無担保・無保証人で行う貸付制度です。

##### 2) 一時貸付金

臨時の事業資金が必要な契約者に対する貸付制度です。

#### (11) 雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金

#### ①支援内容

東日本大震災に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、労働者の雇用を維持するために休業等をした場合、休業手当の負担相当額の2/3(中小企業雇用安定助成金の場合は4/5)が助成されます。

#### ②主な支給要件

1) 雇用保険の適用事業主であること

2) 生産量又は売上高などの事業活動を示す指標の最近3ヵ月の月平均値がその直前又は前年同様に比べ5%以上減少していること

#### (12) 雇用保険失業給付

#### ①支援内容



震災による事業所の損壊や福島原子力発電所の影響による警戒区域、計画的非難区域、緊急時非難準備区域に事業所が位置することにより、事業所が休止になり休業を余儀なくされた場合、激甚災害の指定に伴う雇用保険の特例により、賃金を受けることのできない労働者は、離職していなくても、失業給付を受けることができます。

#### (13) 被災者雇用開発助成金

##### ① 支援内容

以下の方を公共職業安定所等の紹介により1年以上雇用されることが見込まれる労働者として雇い入れる事業主に対して助成金を支給します。

- 1) 震災時に被災地域で就業しており、震災により離職を余儀なくされた方
- 2) 震災時に被災地域に居住していた方

##### ② 助成額

- 中小企業 90万円（短時間労働者は60万円）  
（大企業 50万円（短時間 労働者は30万円）

#### (14) 成長分野等人材育成支援事業の拡充

##### ① 支援内容

東日本大震災による被災者を新規雇用・再雇用した中小企業事業主が、その労働者に就業訓練を行う場合には業種を問わず訓練経費を助成します。

##### ② 助成額

Off-JTについては事業主が負担した訓練費用を、OJTについては対象労働者1人につき1時間当たり600円を助成します。

#### (15) 新規開業支援資金 女性、若者/シニア起業家支援資金

##### ① 対象となる方

新規開業支援資金 女性、若者/シニア起業家支援資金の対象者であって、以下のいずれかに該当する方

- 1) 被災したことにより離職し、新たに創業する方
- 2) 特定被災区域において創業する方

##### ② 支援内容

- 1) 対象資金  
設備資金及び運転資金
- 2) 貸付限度額

7,200万円（運転資金4,800万円）

3) 貸付期間

設備資金15年以内、運転資金7年以内

4) 貸付金利

基準利率-1.4%（貸付後3年間）

基準利率-0.5%（貸付後4年以降）

(16) 労働保険料等の免除の特例

① 対象となる方

平成23年3月11日に特定被災区域に事業所が所在し、一定の要件に該当する事業主の方。

② 主な要件

- 1) 東日本大震災による下記いずれかの理由により、休業又は事業活動が縮小したこと
  - a. 事業所や生産設備に直接的な被害が生じている
  - b. 事業の実施に必要な電気、ガス、水道、工業用水等の施設の被害や搬入道路の遮断等により、被害が生じている
  - c. 東京電力福島第一原子力発電所の事故に伴う警戒区域、計画的避難区域、緊急時非難準備区域の設定により、被害が生じている
  - d. 東京電力福島第一原子力発電所の事故に伴う食品の出荷制限等による被害が生じている。
  - e. a. からd. に準ずるすべての理由により、事業ができない又は休業せざるを得ない状況になった。
- 2) 東日本大震災発生前の直近の賃金支払月の労働者一人当たりの賃金額と比べて、1ヵ月の労働者一人当たりの賃金額（休業手当を除く）が2分の1未満になっていること。

③ 支援内容

東日本大震災による被害を受けた事業場において、労働者に対する賃金の支払に著しい支障が生じている等の場合、労働保険料等の免除を受けることができます。

(17) 労働保険料等の納付の猶予

① 対象となる方

東日本大震災により直接に被害を受けた、一定の要件に該当するすべての地域の事業主の方

② 主な要件

事業の経営のために直接必要な財産（事業財産）に相当の損失（概ね20%）を受けたこと。

③ 支援内容

労働保険料等の納付を一定期間（最長1年間）猶予します。

(18) 標準報酬月額の特例

① 対象となる方

平成23年3月11日に特定被災区域に所在していた、厚生年金保険等の適用事務所の事業が東日本大震災により被害を受けたこと

当該適用事務所に使用される被保険者が平成23年3月から平成24年2月までのいずれかの月に受けた報酬の額が、その者のその月の標準報酬月額の基礎となった報酬月額に比べて著しく低下した場合

② 支援内容

報酬が著しく低下した月より標準報酬を改定します。

(19) 厚生年金保険料免除の特例

① 対象となる方

1) 平成23年3月11日改定被災区域に所在していた、厚生年金保険等の適用事務所の事業が東日本大震災により被害を受けたこと

2) 当該事務所の事業の全部又は一部が休業していることにより、概ね過半の被保険者の賃金が支払われていないか又は標準報酬月額の下限に相当する賃金しか支払われない場合

② 支援内容

被保険者に対する報酬の支払に著しい支障が生じている間の厚生年金保険料、健康保険料等を免除します。

(20) 厚生年金保険料納付の猶予

① 対象となる方

1) 東日本大震災により直接に被害を受け、厚生年金保険料等の納付が困難となった、厚生年金保険等の適用事務所

2) 取引先が、東日本大震災により被害を受け、売掛金の回収が困難となった等の事由により、厚生年金保険料等の納付が困難となった、厚生年金保険等の適用事務所

② 支援内容

構成年金保険料等の納付を一定期間（最長1年）猶予します。

(21) 被災事業用資産の損失の特例（所得税、個人住民税、個人事業税）

平成22年分所得の計算上、被災事業用資産の損失の必要経費への算入が可能となるとともに、被災事業用資産による純損失について5年間（現行3年間）の繰越が可能です。また、青色申告につい

ては、平成22年分所得で純損失が生じた場合には、平成21年分所得への繰戻し還付が認められます。

(22) 震災損失の繰戻しによる還付（法人税）

平成23年3月11日から平成24年3月10日までの間に終了する事業年度において、法人の欠損金額のうち震災損失金額がある場合には、その震災損失金額の全額について2年間まで遡って繰戻し還付が可能になります。

(23) 被災代替資産等の特例償却（所得税、法人税、事業税、住民税）

平成23年3月11日から平成28年3月31日までの間に、下記について特別償却が可能になります。

- ①被災した資産（建物、構築物、機軸装置、船舶、航空機、車両）の代替として取得する資産、
- ②被災区域内において取得する資産（建物、構築物、機械装置）

(24) 大震災関連寄付に係る寄付金控除の拡充、寄付金の指定（所得税、法人税）

大震災関連寄付について、所得税の寄付金控除の控除可能限度枠を総所得の80%（現行40%）に拡大しました。

また、震災により滅失・損壊した公益用建物等の原状回復のために公益法人等が募集する寄付金は、財務大臣の指定を受けることにより、税制上の優遇措置の対象となります。

(25) 指定地域内の土地等の評価に係る基準時の特例等（相続税、贈与税）

大震災前に取得した財産に係る相続税・贈与税で震災後に申告期限が到来するものについて、指定地域内の土地等及び一定の非上場株式等の価額を大震災後を基準とした評価額とすると共に、その申告期限を延長することができます。

(26) 買換え車両に係る課税の免除（自動車重量税、自動車取得税、自動車税、軽自動車税）

被災者が買換え車両を取得した場合、自動車重量税、自動車取得税を免除するとともに、平成23年度から平成25年度までの各年度分の自動車税、軽自動車税を免除します。

(27) 土地及び家屋に対する平成23年度分の課税免除（固定資産・都市計画税）

津波により甚大な被害を受けた区域として市町村長が指定する区域内に所在する土地及び家屋について、平成23年度分の課税を免除します。

(28) 中小企業等復旧・復興支援補助

- ①対象となる方

複数の中小企業等から構成されるグループ（中堅・大企業の参画も可）、事業協同組合等の組合、商店街

## ②要件

- 1) グループ等の機能の重要性（以下のいずれか）
  - a. グループ外の企業や他地域の産業にとって重要な役割を果たしていること
  - b. 事業規模や雇用規模が大きく、地域経済・雇用への貢献度が高いこと
  - c. 一定の地域内において、経済的・社会的に基幹となる産業群を担うグループであり、当該地域における復興・雇用維持に不可欠であること
  - d. 地域コミュニティの維持に不可欠な商業機能を担うこと
- 2) 震災による被害の大きさ

震災により事業所の全部又は一部に甚大な被害が生じていること等

## ③補助対象

震災で損害を受けた施設・設備の復旧に要する経費。個々の構成員の施設・設備及びグループ等の共有施設・設備のいずれも対象になります。

## ④補助率

国1/2以内、県1/4以内

## ⑤補助スキーム

補助金を受けたいグループ等は、当該グループ等の復興事業計画を作成し、県に申請します。県は要件に該当する計画の認定を行い、国から県への交付決定を受けて、補助を行います。

## (29) 事業協同組合等の共同施設復旧補助

事業協同組合等の組合の共同施設・設備の復旧に対して補助します。

### ①対象となる方

事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、協業組合、商工組合、商工組合連合会

### ②補助対象設備

事業協同組合等の共同設備（倉庫、生産施設、加工施設、販売施設、検査施設、共同作業場、原材料置場。付帯設備も含む）

### ③要件

以下のすべてを満たす施設の復旧に要する経費

- 1) 復旧経費が30万円以上の施設
- 2) 被害共同施設の復旧経費の平均（その市町村の区域内にある対象施設の復旧経費の総額を当該事業協同組合等の数で除した額）が150万円以上の市町村の区域内にある施設
- 3) 利用構成員一人当たりの復旧経費が10万円以上、又は、被災区域内に事業所を有し、かつ事

業所又は事業用資産について全壊・流失・半壊・床上浸水その他これらに準ずる損害を受けた  
利用構成員数が3割超の事業協同組合の施設

④補助率

国1/2以内、県1/4以上

⑤補助スキーム

補助金を受けたい組合は、県に申請し、補助を受けます。

(30)高度化事業

①対象となる方

1)震災対策

- a. 中小企業等のグループが復興事業計画の認定を受けて施設・設備の復旧設備を行う場合
- b. 中小機構が整備する仮設店舗・仮設工場に入居する中小企業が設備の復旧整備を行う場合
- c. 商工会・商工会議所が施設・設備の復旧整備を行う場合
- d. 事業協同組合等が既往の高度化資金の貸付を受けた事業用施設の復旧を図る場合、又は新たに高度化事業を実施して復旧を図る場合

2)電力需給対策

- a. 事業協同組合等の組合員が、高度化貸付事業（工場団地や商店街整備等）に伴って省エネ・新エネ・自家発電等の設備を導入する場合、又は組合が設備を導入して組合員にリースする場合
- b. 事業協同組合等が、省エネ・新エネ・自家発電等の共同設備を導入する場合

②支援内容

1)貸付条件

- a. 貸付限度額：なし
- b. 自己負担：貸付対象経費の1%又は10万円のいずれか低い額
- c. 貸付対象：設備資金
- d. 貸付利率：震災対策は無利子、電力需給対策は年1.05%
- e. 貸付期間：震災対策は無利子、電力需給対策は年1.05%
- f. 貸付期間：20年以内（うち据置期間5年以内）
- g. 担保・保証人：都道府県又は中小企業基盤整備機構の規定により徴求

2)診断の実施

貸付に当たっては、事前に事業計画について都道府県及び中小企業基盤整備機構が診断・助言を行います。

(31) 輸出品の放射線量の検査料への補助制度

① 支援内容

日本から製品を輸出する際に、製品の放射線検査を希望する中小企業は、経済産業省が指定する検査機関で検査を受ける場合には、検査費用の9/10が補助されます。

② 利用方法

中小企業は、事業が開始される6月20日以降に、経済産業省が指定する検査機関(6月7日付けで13期間を指定・公表)に対して直接申込みを行ってください。国に対して特段の還付の手続きを要せずに、当初から通常の1/10の検査料で検査を受けることができます。

(32) 産業財産権 各種手続きの期限延長

① 支援内容

特定非常災害の被害者の権利利益の保全等を図るための特別措置に関する法律に基づき、特許出願の審査請求や特許料等の納付手続き、審査請求など37の手続きについて、震災の影響により期間内に手続きができなくなった場合には、申請により平成23年8月31日まで手続き期間を延長しました。

(33) 海外特許庁への特例措置の要請

① 支援内容

外国出願の手続きについても、震災の影響により手続きが困難な場合があることから、海外の90ヶ国・地域の知財庁に対して、料金納付等の手続期間の延長等の特例措置を要請しました。

6月7日現在で46ヶ国・地域の知財庁(米国、欧州、中国、韓国等)が特例措置を発表しています。

(34) 特別相談窓口の設置

① 支援内容

震災による手続き相談に対応するため専用の相談窓口「東日本大震災に関する手続き電話相談窓口」を設置しています。また、被災地域各県の「知財総合支援窓口」とも連携しながら相談に対応しています。

(35) 出願人等への情報提供

① 支援内容

今般の手続期間の延長等の特例措置については、特許庁ホームページにおいて一元的に発しています。

※参考文献

中小企業庁「平成23年度版〈第2版〉 中小企業施策ガイドブック」

中小企業庁「平成23年度 中小企業施策総覧」

中小企業庁「中小企業白書 2011」



## 執筆者紹介（掲載順）

### ●清野 浩司（せいの こうじ）

山形大学卒業、1989年富士通東北システムエンジニアリング入社。現在中小企業診断士として、IT経営、知的資産経営などに取り組むと共に、宮城県を中心とした東日本大震災の被災地支援で活躍中。

主な現職は、中小企業診断協会宮城県支部理事

メールアドレス： [gaia@seino-family.com](mailto:gaia@seino-family.com)

Webページ： <http://www.seino-office.com/>

FaceBook： <https://www.facebook.com/profile.php?id=100000767525276>

Twitter： <http://twitter.com/kseino>

### ●池田 安弘（いけだ やすひろ）

島根大学物理学科卒業。アパレルメーカー、コンビニエンスチェーン本部勤務を経て中小企業診断士として独立。フランチャイズチェーン指導、海外進出支援を専門とする。

現在、中小企業応援センター事業上級アドバイザー、相模女子大非常勤講師。

社団法人中小企業診断協会 理事、中小企業診断協会東京支部副支部長。

メールアドレス： [info@imdi.jp](mailto:info@imdi.jp)

### ●谷口 克己（たにぐち かつみ）

早稲田大学理工学部機械工学科卒業、1982年日立製作所入社。生産技術部門にて、板金加工、射出成形、電工組立を担当。部品加工の協力工場の技術指導をとおして、中小製造業を支援。

現在中小企業診断士として、中小製造業を支援する研究会の幹事として、製造業がわかる中小企業診断士の輪を拡げる活動を展開中。

メールアドレス： [yktanigu@goo.jp](mailto:yktanigu@goo.jp)

### ●山下 義（やました ただし）

電気通信大学卒業、1980年日立製作所入社。現在中小企業診断士として、焼き鳥屋の支援をきっかけに、飲食店、商品開発、販路開拓、農業支援、公的支援、地域おこし(6次産業、農商工連携、地域資源等)等で活躍中。

主な現職は、中小企業診断協会東京支部常任理事、能力開発推進部長。

メールアドレス： [tdyama@sc4.so-net.ne.jp](mailto:tdyama@sc4.so-net.ne.jp)

Webページ： <http://www.dreamgate.gr.jp/fastnavi/localbrand>

●金網 潤 (かねつな じゅん)

成城大学法学部卒業、1982年ニッカウキスキー入社、業務用営業、欧州駐在、本社営業統括部にて国産洋酒及び輸入ワイン等のブランディングを担当、現在中小企業診断士として、J'sディレクションズ経営研究所代表 起業家支援、(小田原市起業家支援センター初代マネージャー)、企業再生(中小企業再生支援協議会登録パートナー)ビジネスリーダー支援([学]産業能率大学情報マネジメント学部講師)、地域活性化支援([独]中小企業基盤整備機構 地域資源活用・農商工連携等の神奈川県担当チーフアドバイザー)、飲食店の業態開発支援等で活躍中。

主な現職は、中小企業診断協会東京支部理事、中央支会常任理事兼渉外部長

メールアドレス: j31\_consulting@ybb.ne.jp

FaceBook: <http://www.facebook.com/people/Jun-Kanetsuna/100003358112701>

●中村 稔 (なかむら みのる)

MSL経営サポート研究所 代表

東京理科大学卒業、大手菓子メーカー食品開発研究所に勤務し、その後商社にて貿易、販売業務に従事する。中小企業診断士資格取得後、平成21年4月に独立。現在は茨城県に在住しながら、都内及び県内企業の経営革新、事業承継・再生、国際化、BCP策定等の支援業務を実施中。

社) 中小企業診断協会東京支部地域支援部に所属、震災復興支援に精力的に取り組む。

メールアドレス: miru921107@ybb.ne.jp

FaceBook: <http://www.facebook.com/profile.php?id=100001475517450>

●佐々木 康志 (ささき やすし)

日本大学生産工学部卒業、1988年セコム株式会社に入社。1999年中小企業診断士登録。製品開発部門を経て、現在品質保証部門に所属。中小製造業から大手メーカーに至るまで、数十社を超える多種多様なOEMサプライヤーの品質・プロセスコンサルティング、監査、指導業務に従事している。

メールアドレス: dragon\_of\_leaf@ac.auone-net.jp

●萩野 久子 (はぎの ひさこ)

筑波大学第一学群自然学類(物理学専攻)卒業、1983年三菱電機株式会社、後に(株)CSK総合研究所に転職。主に、人工知能研究、基幹系システム開発における要件定義業務に従事。その後IT業界の不振から一念発起して法務の勉強を始め、2011年3月明治大学法科大学院修了。一般に中小企業は法務部門を持つゆとりの無いことから、現在、業界を問わず、労働法や消費者法等の規制法対策や、新会社法の有効活用などの支援に力を入れている。実績としては、製造業や飲食店の

労務支援、米穀店のネットショッピング事業化支援、農業6次産業化支援（畜産業者の食肉直販、農産物加工所の衛生管理指導）、島嶼部の地域支援等。2008年登録。三多摩支会所属、広報部部長。

メールアドレス： h\_hagino@jcom.home.ne.jp

●落合 哲美（おちあい てつみ）

名古屋工業大学卒業、1978年凸版印刷入社。2003年NTTコミュニケーションズ入社。2011年11月中小企業診断士として独立、新商品開発、販路開拓、地域おこし(6次産業、農商工連携等)、業務改善等の支援活動に取り組む。

主な所属は、中小企業診断協会東京支部、ITコーディネータ協会、経営情報学会

メールアドレス： ttm\_ochiai@ybb.ne.jp

●入山 央（いりやま ひろし）

東京都出身 東京大学工学部卒業 中小企業診断士 情報処理技術者 防災士  
製造業、商社、コンサルティング会社などに勤務した後、2009年に経営コンサルタントとして独立～葛飾区を中心に、中堅・中小企業のマネジメント支援・マーケティング支援・モノづくり支援などに従事中

メールアドレス： hiroschi.iriya@im-consulting.jp

ウェブサイト： <http://www.im-consulting.jp> (Facebook ページのリンクがあります)

●関口 大介（せきぐち だいすけ）

大学卒業後、食品機械メーカー勤務し、調達や商品開発に携わる。中小企業診断士としての資格を習得後、独立。現在は製造業の業務改善、販路拡大、6次産業化支援、節電・省エネ支援、環境経営支援等に取り組む。城東支会地域施策活用研究会会長。

メールアドレス： skgc.disk@gmail.com

●廣部 光紀（ひろべ みつのり）

東京工業大学社会工学科卒業(景観工学専攻)、1980年4月住友建設入社。三菱総合研究所、三井住友銀行を経て、現在、総合ファシリティ・マネジメント・サービスのリーディングカンパニーであるイオンディライト株式会社にて営業戦略の企画・立案・推進業務に従事。前職当時、兵庫県や神戸市に対し、公共施設整備におけるPFI導入を推奨。「尼崎スポーツの森整備事業PFI」に金融機関の立場で参画。現職では、各種PFIコンペに維持管理会社の立場で参画。「新浦安駅プラザ マーレ」の立上げを手掛ける等PFI分野における実績と経験豊富。主な現職は、中小企業診断

協会東京支部中央支会FM(ファシリティ・マネジメント)研究会主宰、板橋区出前経営相談員。

●藤井 無限 (ふじい むげん)

九州大学芸術工学研究科卒業、2001年富士ソフトABC株式会社入社、2002年株式会社いい生活入社、2007年テクマトリックス株式会社入社在職、2011年中小企業診断士登録。現在、会社員としてITシステム構築運用の傍ら、中小企業診断士として、創業支援、執筆活動、中小企業診断士二次試験専門受験校 AAS東京の講師として活躍中。

メールアドレス: mugen.fujii@gmail.com

FaceBook: <http://www.facebook.com/mu.shindanshi>

Twitter: [http://twitter.com/mu\\_shindanshi](http://twitter.com/mu_shindanshi)

●村上 一幸 (むらかみ かずゆき)

明治大学経営学部卒業、1984年大手電機メーカー入社。現在、英国事業継続協会認定AMBCIとして大手企業を中心に、BCMS/BCPのコンサルティングを行っている。また、中小企業診断士として、各省庁や東京都などの地域行政と地域活性化及び6次産業化、農商工連携に取り組んでいる。

主な現職は、中小企業診断協会 東京支部 能力開発推進部副部長。

メールアドレス: shindanshi-km@m2.gyao.ne.jp

●藤田 千晴 (ふじた ちはる)

北海道札幌市出身、小樽商科大学卒業。中小企業診断士、認定経営スペシャリスト。

大学卒業後、大手ゼネコンにおいて作業所や資材購買部門など現業部門を経て、情報システム部門にてシステム責任者やIT企画を担当した後、中小企業診断士試験に合格し2009年に独立する。

経営戦略や新規事業の開発、M&Aや事業承継、IT導入やコスト削減など、現場から企業運営の根幹までわかる経営コンサルタントとして、多くのクライアントの信頼を得ている。また、多くのプロジェクトに関わった経験と知識を買われ、プロジェクトマネージャーとしても活躍している。

現在、中小企業診断協会東京支部地域支援部副部長として災害復興を担当し、企業の事業継続計画(BCP)の策定や被災地における産業復興など、被災者と直接対話できる経営コンサルタントとして忙しい日々を送っている。

メールアドレス: fujita-ml@cfrmc.jp

Webページ: <http://www.cfrmc.jp/>

FaceBook: <http://www.facebook.com/profile.php?id=100002324926524>

## おわりに

当マニュアルは、執筆者紹介をご覧になってもおわかりのとおり、地域支援や災害復興の経験が豊富な中小企業診断士によって、執筆・編集されております。しかし、まだまだ執筆しなければならないことが多くあります。機会をいただければ、当マニュアルを第2版、第3版と作成させていただき、多くの局面に有効なマニュアルとなればありがたいです。

今後、当マニュアルのブラッシュアップを継続し続けたく、関係各位のご協力を伏してお願いするとともに、当マニュアルの作成事業を後押ししていただいた中小企業診断協会様に深く感謝いたします。

中小企業診断協会東京支部 理事 山下 義  
中小企業診断協会東京支部城東支会BCM研究会 会長 村上 一幸  
中小企業診断協会東京支部地域支援部 副部長 藤田 千晴