

平成29年度 調査・研究事業

「熊本地震 ～その時、その後どうした～」
～災害時における自助・共助・公助の実態～

報 告 書



熊本城の被害（出典：熊本地震デジタルアーカイブ <http://www.kumamoto-archive.jp/>）

平成30年3月

一般社団法人 熊本県中小企業診断士協会

<目 次>

はじめに	3
第1章 熊本地震とその被害状況	4
1. 熊本地震の概要.....	4
1) 地震規模・特徴.....	4
2) 過去の他の地震との比較.....	7
2. 熊本地震による被害状況.....	10
1) 直接的被害	10
2) 地域経済への影響.....	12
第2章 熊本地震 復旧・復興における公助の実態	19
1. 行政による中小企業者支援.....	19
1) 経済産業省・中小企業庁の支援策	19
2) 金融庁の支援策.....	22
3) 財務省の支援策.....	23
4) 厚生労働省の支援策	24
5) 熊本県の支援策.....	25
6) 熊本県へのインタビュー.....	29
2. 政府系金融機関や支援機関による中小企業者支援.....	33
1) 政府系金融機関の支援策.....	33
2) 日本政策金融公庫へのインタビュー.....	34
3) 中小企業基盤整備機構の支援策	37
4) 中小企業基盤整備機構へのインタビュー	38
5) 熊本県信用保証協会の支援策.....	40
6) 熊本県信用保証協会へのインタビュー.....	42
3. 主な震災関連補助金	44
1) 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）	44
2) 被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）	47
3) 小規模事業者持続化補助金<熊本地震対策型>	47
4) 熊本市被災小規模事業者持続化支援事業.....	48
4. 公助の効果	50
1) 金融機関の融資姿勢と企業の資金繰り状況.....	50
2) 倒産および休廃業・解散の状況	50
3) 県内企業の景況感と人手不足の問題.....	51
4) 公助の効果と今後の課題.....	52
第3章 熊本地震からの復旧・復興における自助・共助の実態と課題.....	54
1. 熊本地震における企業活動への影響.....	54

1) 企業活動への影響.....	54
2) サプライチェーンへの影響.....	57
2. 熊本地震における企業の事前対策の実態.....	60
1) 企業のBCP策定状況.....	60
2) 企業の事前対策状況.....	61
3. 地震発生後の企業の対応の実態.....	64
1) 被災企業の対応.....	64
2) 被災企業に対する支援.....	67
3) 発災時に有効であった対応、支援.....	69
4. 今後の課題と取り組み.....	70
1) 熊本地震におけるBCM (BCP) の評価.....	70
2) 被災企業が考える今後の課題と取り組み.....	70
3) BCP策定からBCM連携へ.....	72
第4章 熊本地震 ～診断士はその時、その後どうした～	73
1. 中小企業診断士 中村靖生.....	73
2. 中小企業診断士 河本龍二.....	76
3. 中小企業診断士 高松博志.....	79
4. 中小企業診断士 井上照教.....	80
5. 中小企業診断士 木下徹也.....	83
6. 中小企業診断士 西原耕司.....	85
第5章 被災企業支援体制の今後と診断士の果たすべき役割	
～経営のレジリエンスを高めるために～.....	87
1. ニューオーリンズの事例：ハリケーン災害後の変貌について.....	87
1) ニューオーリンズの変化.....	87
2) ニューオーリンズの起業家像.....	88
3) 起業家の集積を支えるプレーヤーたち.....	88
4) 起業家支援の内容.....	90
2. 東日本大震災以降の復興支援の実態について.....	93
3. 熊本地震以降の産業振興のあるべき姿の検討.....	96
4. 中小企業診断士が地域振興に果たす役割.....	98
おわりに	100
<参考文献>.....	101

はじめに

我々が日々生活していく中で、「地球も生きている」と感じることもある。雨や雪が降り、風が吹き、季節は移り変わる。太陽や空模様ばかり気にしていると、突然火山が爆発したり地面が揺れたりして驚く。

約2年前の2016年4月14日と16日に、大きな地震が熊本・大分地域を襲った。2011年には東日本大震災が、2004年には新潟中越地震が、1995年には阪神淡路大震災が、さらに時代を遡れば関東大震災をはじめ、多くの自然災害が発生している。

その度に、被災者をはじめ関係者が復旧・復興という壁に立ち向かい乗り越えてきた。不謹慎かもしれないが、災害（大小に関わらず）も人生の一部であると捉えた方が心持としてはポジティブになり得るだろう。

熊本に住む私達は、「地震は来ないだろう」という根拠のない希望と、「明日も今日と変わらない」という楽観的な観測で日々過ごして来たのであったが、熊本地震に遭遇することで厳しい現実立ち向かわざるを得ない境遇に置かれた。

熊本地震以降、多くの方々が復旧復興に前向きに取り組んできた。事業者の支援を業とする我々中小企業診断士も、微力ながら復旧復興への支援を行ってきた。我々も被災者であるが故に、少しでも事業者の方々の立場に立って先行きを考えることができたかと思う。

地域を揺さぶる大きな災害であったことから、公助・共助による支援（詳細は本章）も相当な効果を示している。まだまだ復旧途上であり、仮設住宅で生活されている被災者も多いが、新しい建築物も目立つようになり、確実に復興は進んでいる。熊本城が元の姿に戻る頃には、「なぜ壊れたか」と疑問に思う世代も現れるだろう。

今般、熊本県中小企業診断士協会で、熊本地震の状況と中小企業者および各機関の活動に係る記録をまとめた。我々中小企業診断士の使命は事業者支援であり災害の有無とは直接的な関係はないが、被害の大きいことによる活動の特殊さもあり、記録することに意義があったと後々評価されるような報告書が作成できたと考えている。本報告書が読者の方々の今後の参考になれば幸いである。

第1章 熊本地震とその被害状況

本章では、平成28年4月に起きた熊本地震の概要や被害状況について、過去の大きな地震と比較をしながらまとめている。その中でも特に地域経済にどのような影響を及ぼしたのか、具体的に産業別、業種別、実際の企業の状況を挙げながら、被害の実態を確認していく。

1. 熊本地震の概要

1) 地震規模・特徴

i) 地震の発生状況と規模

平成28年熊本地震は、気象庁の観測史上初めて、同一地域において震度7の地震がわずか28時間の間に2度発生し、大きな被害をもたらした。気象庁は当初、4月14日に発生した地震を「本震」とみなしていたが、4月16日に発生した地震のマグニチュードの方が大きかったため、そちらを「本震」とし、4月14日の地震を「前震」と訂正した。

平成28年4月14日21時26分、熊本県熊本地方でマグニチュード6.5の地震（前震）が発生し、熊本県の益城町で震度7を、玉名市、西原村、宇城市、熊本市で震度6弱を観測し、九州地方から本州の中部地方にかけて震度5強～1を観測した。その後、熊本地方では、4月16日1時25分にも、マグニチュード7.3の地震（本震）が発生し、益城町と西原村で震度7を、南阿蘇村、菊池市、宇土市、大津町、嘉島町、宇城市、合志市、熊本市で震度6強を観測した。地震による揺れは前震より広範囲にわたり、九州地方から東北地方の一部にかけて震度6弱～1を観測した。

ii) 前震と本震の概要

a) 前震

平成28年4月14日21時26分に発生

- ・ 震源地（震源の深さ）及び地震の規模 ・ 場所：熊本県熊本地方（北緯32度44.5分、東経130度48.5分）、深さ11km ・ 規模：マグニチュード6.5
- ・ 各地の震度（震度5弱以上）を、図表1に示す。

図表 1. 4月14日21時26分の地震の震度と観測された市町村

震度	都道府県	市町村
7	熊本県	益城町
6弱	熊本県	玉名市、西原村、宇城市、熊本市、嘉島町
5強	熊本県	菊池市、宇土市、大津町、菊陽町、御船町、美里町、山都町、氷川町、合志市
5弱	熊本県	高森町、阿蘇市、南阿蘇村、八代市、長洲町、甲佐町、和水町、上天草市、天草市
	宮崎県	椎葉村

a) 本震

平成 28 年 4 月 16 日 1 時 25 分に発生

- ・ 震源地（震源の深さ）及び地震の規模 ・ 場所：熊本県熊本地方（北緯 32 度 45.2 分、東経 130 度 45.7 分）、深さ 12km ・ 規模：マグニチュード 7.3
- ・ 各地の震度（震度 5 弱以上）を、図表 2 に示す。

図表 2. 4 月 16 日 1 時 25 分の地震の震度と観測された市町村

震度	都道府県	市町村
7	熊本県	西原村、益城町
6 強	熊本県	南阿蘇村、菊池市、宇土市、大津町、嘉島町、宇城市、合志市、熊本市
6 弱	熊本県	阿蘇市、八代市、玉名市、菊陽町、御船町、美里町、山都町、氷川町、和水町、上天草市、天草市
	大分県	別府市、由布市
5 強	福岡県	久留米市、柳川市、大川市、みやま市
	佐賀県	佐賀市、上峰町、神埼市
	長崎県	南島原市
	熊本県	南小国町、小国町、産山村、高森町、山鹿市、玉東町、長洲町、甲佐町、芦北町
	大分県	豊後大野市、日田市、竹田市、九重町
	宮崎県	椎葉村、高千穂町、美郷町
5 弱	愛媛県	八幡浜市、
	福岡県	福岡市、遠賀町、八女市、筑後市、小郡市、大木町、広川町、筑前町
	佐賀県	白石町、みやき町、小城市
	長崎県	諫早市、島原市、雲仙市
	熊本県	荒尾市、南関町、人吉市、あさぎり町、山江村、水俣市、津奈木町
	大分県	大分市、臼杵市、津久見市、佐伯市、玖珠町
	宮崎県	延岡市
	鹿児島県	長島町

iii) 熊本地震の原因等

熊本地震の地震活動領域には、布田川断層帯、日奈久断層帯が存在しており、国の地震調査研究推進本部地震調査委員会によると、M6.5 の前震は日奈久断層帯の高野—白旗区間の活動、M7.3 の本震は布田川断層帯の布田川区間の活動によるものであると考えられている。

同委員会によると、現地調査の結果、日奈久断層帯（高野—白旗区間）沿いで長さ約 6km、布田川断層帯（布田川区間）沿いで長さ約 28km に渡る地表地震断層が見つかっており、益城町堂園付近では、最大約 2.2m の右横ずれ変位が生じた。

熊本地震は直下型地震であるが、本震後も地震活動が活発な状態が続き、震源分布が広範囲に広

がっている。4月14日21時以降に熊本県の熊本地方・阿蘇地方、大分県の西部・中部で発生した震度1以上の地震は、平成29年10月14日24時現在、4,411回を数える。(震度7:2回、震度6強:2回、震度6弱:3回、震度5強:5回、震度5弱:13回、震度4:120回、震度3:415回、震度2:1,197回、震度1:2,654回)



図表 3. 熊本地震の主な震源地及び断層帯の概略

(出典: 国立国会図書館 平成28年(2016年)熊本地震の概況調査と情報
—ISSUE BRIEF—NUMBER 910(2016. 5.26.))

iv) 熊本県の地震の歴史

県下に大きな被害をもたらした地震としては、明治22年(1889年)7月熊本付近を震源とした地震(死者20人、負傷者52人、家屋の全壊228戸)等が記録されている。

過去、県内に被害をもたらした主な地震を、図表4に示す。

歴史を振り返ると、熊本で発生した上記の地震の共通点はいずれも、直下型地震であり、直下型地震は震源が浅いため、過去の地震と今回の地震は非常に似ている。熊本は直下型地震が多い地域ということを確認しておく必要がある。

図表 4. 熊本県に被害を及ぼした主な地震

和暦(西暦)	地域(名称)	マグニチュード	主な被害
元和 5 年 5 月 1 日 (1619 年)	肥後・八代	6.2	麦島城はじめ公私の家屋が破壊した。
嘉永 2 年 7 月 21 日 (1625 年)	熊本	5.0~6.0	熊本城の火薬庫爆発。天守付近の石壁、城中の石垣に被害。死者約 50 人。
宝永 4 年 10 月 28 日 (1707 年)	(宝永地震)	8.6	家屋倒壊 470 棟など。
享保 8 年 12 月 19 日 (1723 年)	肥後・豊後・筑後	6.5	肥後で死者 2 人、負傷者 25 人、家屋倒壊 980 棟。
明和 6 年 8 月 29 日 (1769 年)	日向・豊後・肥後	7 3/4	延岡城・大分城で被害大。熊本領内でも、死者 1 人、家屋倒壊 115 棟。
安政元年 12 月 24 日 (1854 年)	(安政南海地震)	8.4	安政東海地震、伊予西部の地震被害と重なり区別が難しい。死者 6 人、家屋全壊 907 棟。
明治 22 年 7 月 28 日 (1889 年)	熊本	6.3	熊本市付近で被害大。死者 20 人、負傷者 54 人、住家全壊 239 棟。
昭和 18 年 11 月 19 日 (1941 年)	日向灘	7.2	死者 2 人、負傷者 7 人、住家・非住家全壊 19 棟。
昭和 21 年 12 月 21 日 (1946 年)	(南海地震)	8.0	死者 2 人、負傷者 1 人、住家全壊 6 棟。
昭和 50 年 1 月 23 日 (1975 年)	阿蘇山北縁	6.1	一の宮町三野地区に被害集中。負傷者 10 人、住家全壊 16 棟。

(参考:地震調査研究推進本部 HP:www.jishin.go.jp/main/yosokuchizu/kyushu-kinawa/p43_kumamoto.htm)

2) 過去の他の地震との比較

図表 5 は熊本地震による人的被害等を、震度 7 を記録した他の地震と比較する形でまとめたものである。津波被害の大きかった東日本大震災や、大規模火災が発生した阪神・淡路大震災と比べると、人的被害、住家被害は少なく、新潟県中越地震と同規模の地震と考えられる。

図表 5. 震度 7 を記録した地震の比較

	直下型地震			海溝型地震
	熊本地震	阪神・淡路大震災 (兵庫県南部地震)	新潟県中越地震	東日本大震災(東北 地方太平洋沖地震)
地震の発生日・時刻	前震：平成 28 年 4 月 14 日 21 時 26 分 本震：平成 28 年 4 月 16 日 1 時 25 分	平成 7 年 1 月 17 日 5 時 46 分	平成 16 年 10 月 23 日 17 時 56 分	平成 23 年 3 月 11 日 14 時 46 分
激甚災害指定 政令の公布日	平成 28 年 4 月 26 日	平成 7 年 1 月 25 日	平成 16 年 12 月 1 日	平成 23 年 3 月 13 日
地震規模 (マ グニチュード)	6.5 (前震) 7.3 (本震)	7.3	6.8	9.0
震源の深さ	11km (前震) 12km (本震)	16km	13km	24km
余震の回数	228 回 (熊本地方の み、前震以降の回数)	100 回程度	220 回程度	3,039 回
人的被害	死者 69 人 負傷者 1,673 人 (分類 未確定 58 人を除く)	死者 6,434 人 行方不明者 3 人 負傷者 43,792 人	死者 68 人 負傷者 4,805 人	死者 19,418 人 行方不明者 2,592 人 負傷者 6,220 人
住家被害	全壊 2,876 棟 半壊 5,617 棟 一部破損 35,279 棟 分類未確定 45,365 棟	全壊 104,906 棟 半壊 144,274 棟 一部破損 390,506 棟	全壊 3,175 棟 半壊 13,810 棟 一部破損 105,682 棟	全壊 121,809 棟 半壊 278,496 棟 一部破損 744,190 棟 家屋浸水 13,585 棟
非住家被害	公共建物 247 棟 その他 531 棟	公共建物 1,579 棟 その他 40,917 棟	公共建物・その他 41,738 棟	公共建物 14,322 棟 その他 88,883 棟

(出典：国立国会図書館 平成 28 年(2016 年)熊本地震の概況調査と情報
—ISSUE BRIEF—NUMBER 910(2016. 5.26.))

以下、比較した 3 つの地震の特徴と被害について簡単にまとめておく。

i) 阪神・淡路大震災

平成 7 年 1 月 17 日に起きた阪神・淡路大震災は、淡路北部から神戸市及び阪神地域の直下で発生した内陸・都市直下型地震で、震源の深さ 16 km と比較的浅く、今回の熊本地震と同様に、断層が横にずれることにより起こったものである。人口 350 万人余が生活している大都市を直撃した大規模地震のため、電気、水道、ガス、などの被害が広範囲におよび、鉄道、新幹線、高速道路、新交通システム、都市間交通・地下鉄が損壊し、ライフラインに壊滅的な打撃を与えた。古い木造住宅の密集した地域では、地震による大規模な倒壊以外にも火災が発生し、7 千棟を超える住宅、焼損面積にして 80 万平方メートルを超える街並みが焼失した。また、被害を受けた死者の約 80% が家屋の下敷きになったことによるものである。

ii) 新潟県中越地震

平成 16 年 10 月 23 日に起きた新潟県中越地震は、新潟県北魚沼郡川口町(現長岡市)の直下を震源として発生した逆断層型の内陸地殻内地震で、家屋の全壊・半壊を合わせると 1 万 7,000 棟に上り、一部では火災も発生したが、家屋密集度、人口密度の低い地域で発生した地震のため、

幸いにも阪神・淡路大震災と比べれば被害ははるかに少なかった。山間部で人口が密集する都市が少なく、豪雪地帯のため建築基準法により雪に押し潰されない頑丈な構造が要求されていたこと、また小千谷市などでは阪神・淡路大震災以来災害に備えた街づくりを進めていたため、減災できたと言われている。

iii) 東日本大震災

平成 23 年 3 月 11 日に起きた東日本大震災は、地球を包むプレート（岩盤）の境界域で起こる海溝型地震が短時間に連続して起こった地震で、先に起こった阪神・淡路大震災や新潟県中越地震の内陸型とは異なり、太平洋（三陸沖）の海底、深さ 24 km を震源として発生したため津波による被害が甚大なものになった。日本史上最悪の大震災ともなり震源地は東北の三陸沖だったのにも関わらず、首都圏でも最大震度 6 強の強い揺れを観測し、広い範囲にわたり液状化現象や津波が発生した。また、複数の発電所の運転停止に伴い、東京電力の電力供給能力が低下し、計画停電が実施された。そのため、企業の生産活動にも大きな影響を与え、被害額は 17 兆円にも上った。福島第一原子力発電所は、現在でも廃炉できる見通しは立たず、今も廃炉作業が続いているが、原発事故に伴う避難区域の設定により、未だ多くの人の避難生活が続いている（ピーク時、平成 24 年 5 月の避難者数：164,865 人）。

2. 熊本地震による被害状況

1) 直接的被害

i) 人的被害、建物被害、避難状況

a) 人的被害

熊本県では、倒壊した住宅の下敷き、土砂崩れに巻き込まれるなどの直接死が 50 名確認されている。また避難生活によるストレスや持病の悪化などで亡くなる震災関連死も相次いだ。(図表 6 参照)

図表 6. 熊本地震の人的被害

都道府県名	死者	重傷	軽傷
福岡県		1	16
佐賀県		4	9
熊本県	246	1,165	1,553
大分県	3	11	23
宮崎県		3	5
合計	249	1,184	1606

(参考:内閣府「平成 28 年(2016 年)熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」)

b) 建物被害

建物被害の内、家屋被害は建築基準法が改正された昭和 56 年以前に建築された古い木造家屋に集中していた一方で、震度 7 を 2 回観測した益城町では、耐震基準がさらに強化された平成 12 年以降に建てられたと見られる住宅の全壊もあった。(図表 7 参照)

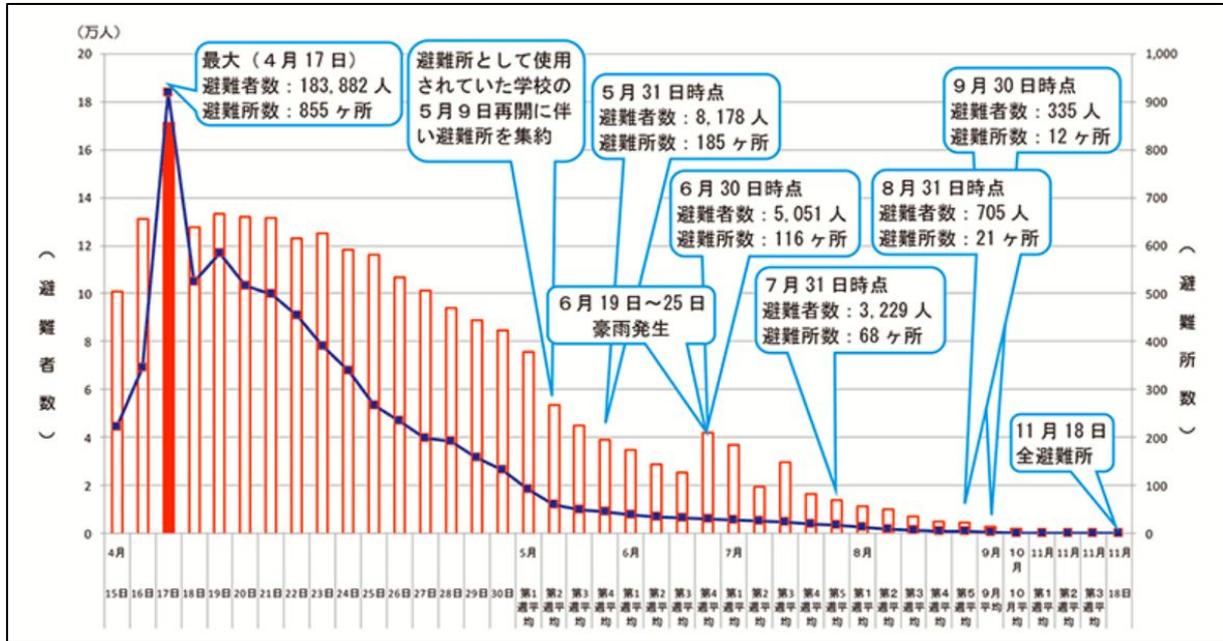
図表 7. 熊本地震の建物被害

都道府県名	住宅被害			非住宅被害		火災 件
	全壊	半壊	一部損壊	公共建物	その他	
	棟	棟	棟	棟	棟	
山口県			3			
福岡県		4	251			
佐賀県			1		2	
長崎県			1			
熊本県	8,664	34,335	153,907	439	11,062	15
大分県	10	222	8,110		59	
宮崎県		2	39			
合計	8,674	34,563	162,312	439	11,123	15

(参考:内閣府「平成 28 年(2016 年)熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」)

c) 避難状況

熊本県では、ピーク時には避難所が 855 箇所開設され、避難者数は最大で 183,882 人にも及んだ。県内避難所は、平成 28 年 11 月 18 日に全て閉鎖されている。(図表 8 参照)



図表 8. 熊本地震による熊本県の避難者数と避難所数の推移

(出典:内閣府「平成 29 年防災白書」)

ii) ライフライン、社会基盤、公共機関への影響

a) ライフライン

ライフラインの被害も大きかった。電力については、本震直後には最大 47 万 7,000 戸が停電した。熊本県内の停電は 4 月 20 日の夜に解消した。大規模な土砂崩れが発生した阿蘇市・高森町・南阿蘇村では基幹の送電線を使えない状態であったため、高圧発電機車から電力を供給する仮復旧であった。

ガスについては、西部ガス管内で最大 10 万 5,000 戸が供給停止になったが、4 月 30 日 13 時 40 分、熊本市周辺の供給区域における復旧作業を完了し、家屋倒壊その他の事情により供給再開ができない需要家を除くすべての需要家に対するガスの供給を再開された。

水道については、最大 44 万 5,857 戸が断水した。熊本市では 4 月 30 日 18 時に、市全域に水道水が供給できるようになったが、大きな被害が出た南阿蘇村では、復旧に約 1 年 4 ヶ月かかった (平成 29 年 8 月 31 日仮復旧)。

b) 社会基盤

熊本地震では、列車の脱線、土砂流入等で、九州新幹線等の鉄道が一時不通となった。特に甚大な被害を受けた JR 豊肥本線の一部区間、南阿蘇鉄道は、現在も運休している。熊本空港の

ターミナルビルも被害を受けた。道路では、阿蘇大橋と俵山トンネルの崩落、高速道路・国道（九州自動車道、大分自動車道、東九州自動車道、国道 57 号等）の通行止め等により交通網が寸断され、一時的に物流が滞り、陸路による支援物資の輸送にも支障が出た。

○ 平成 30 年 1 月末現在の道路状況

- ・直轄国道：被災による通行止め 1 区間

国道 57 号 南阿蘇村 81k100 付近 斜面崩壊

通行止め開始：平成 28 年 4 月 16 日 1:25～ 迂回路あり 通行止め延長 (L=3.6km)

- ・補助国道：被災による通行止め 2 区間

国道 325 号 熊本県南阿蘇村河陽 落橋

通行止め開始：平成 28 年 4 月 16 日(不明) 迂回路あり 通行止め延長 (L=1.2km)

国道 445 号 熊本県御船町下鶴 法面崩壊

通行止め開始：平成 28 年 4 月 15 日 3:18～ 迂回路あり 通行止め延長 (L=2.0km)

○ 平成 30 年 1 月末現在の鉄道状況

- ・JR 九州：豊肥本線（上下線）は、肥後大津から阿蘇まで、未復旧
- ・南阿蘇鉄道：立野から白水高原まで、未復旧

c) 公共機関

熊本県では教育面や行政サービスにも深刻な影響が及んだ。県立学校では、県立高等学校が 54 校中 43 校、特別支援学校が 17 校中 14 校被災し、公立小中学校等では、45 市町村中 29 市町村が被災し、休校等の措置が採られた（私立学校も多くが被災し休校等の措置を採った）。被災地では学校の体育館等が避難所として使われているケースも多く、休校の長期化が懸念されたが、熊本県内の学校のほとんどが 5 月 10 日までに授業を再開した。

また、地方自治体の役場庁舎が損壊して使用不能になるケースも相次ぎ、行政サービスに支障が生じた。例えば益城町では、一時、住民票・戸籍事務は滞った状態、り災証明書発行、生活保護等の業務はほぼできない状態になった。（5 月 16 日以降、窓口再開）

2) 地域経済への影響

熊本地震発生直後の内閣府の試算（平成 28 年 5 月 23 日時点）では、熊本地震による住宅や道路などへの直接的な被害額は、県内で最大 3 兆 8 千億円、大分県を含めると最大 4 兆 6 千億円に上った。この被害額は平成 16 年の新潟県中越地震の 3 兆円（同県推計）を上回り、平成 23 年の東日本大震災の約 16 兆 9 千億円（内閣府推計）、平成 7 年の阪神大震災の約 9 兆 9 千億円（兵庫県推計）

に続く規模である。

同じく、熊本県災害対策本部が発表した熊本県内の被害額（試算）は、熊本地震で被災した製造業、商業・サービス業、観光業の推計被害総額が1兆円を超える見通しであった（平成28年5月27日発表）。実際に被災した各業種の被害総額は8,200億円と推計、業種別では製造業の被害額が6,030億円。内訳は大企業4,510億円、中小企業1,520億円。商業・サービス業は1,640億円、観光（宿泊）業は530億円に上った。さらに工場や店舗の営業停止による出荷額が1,900億円の損失、観光業の宿泊客キャンセルによる被害額は380億であった。なお、観光業の被害総額には、熊本城など観光施設の被害額は含まれていない。

※熊本県による地震発生後の4月27日～5月11日まで熊本市、益城町、南阿蘇村など県内22市町村の建物、内装、設備の被害額をそれぞれ100社ずつ聞き取り調査実施結果から推計。

熊本県の被害額（試算）の内訳を、図表9に示す。

図表 9. 熊本地震における熊本県内の被害額(試算)一覧（熊本県調べ）

項目	被害額	備考
建築物(住宅関係)	2兆377億円	住家、家財、宅地
水道施設	119億円	上水道、簡易水道、工業用水道
電気・ガス施設	280億円	電力、ガス供給設備等
医療・福祉関係施設	758億円	医療施設、社会福祉施設等
公共土木施設	2,685億円	道路、橋梁、河川、海岸、港湾、下水道等
高速道路	342億円	九州自動車道等
文教施設(文化財除く)	944億円	学校、社会教育施設等
その他の公共施設等	736億円	県有施設、市町村庁舎等
公共交通関係	86億円	鉄道、バス(南阿蘇鉄道、空港ビル除く)
農林水産関係	1,487億円	農地、農業用施設、農林水産物、山腹崩壊等
商工関係	8,200億円	建物、設備等
文化財	936億円	国指定、県指定、市町村指定及び未指定文化財
廃棄物処理	900億円	廃棄物処理施設、廃棄物処理費用
計	3兆7,850億円	

また、公益財団法人九州経済調査協会のレポート（熊本地震による九州経済への影響 2016年5月19日）では、熊本地震による直接的な被害は熊本県が中心ではあるが、観光をはじめ、サプライチェーンを通じ、その影響は九州全域に及び、九州全体でGRP（域内総生産）は2016年度中だけで約2,600～3,700億円程度減少すると見込んだ。（図表10参照）

図表 10. 熊本地震の九州経済への影響(2016 年度中)

	影響額 (GRPベース) (億円)		GRP比	
影響の内容	1.資本ストック（製造業・農林水産業関連）等の 損壊による生産活動の停滞	▲230 ～ ▲640	▲0.04% ～ ▲0.12%	
	2.製造業のサプライチェーン寸断に伴う九州地域 （熊本県除く）の生産活動の停滞	▲120 ～ ▲390	▲0.02% ～ ▲0.08%	
	3.消費マインド低下等に伴う消費活動の減退	▲1,900 ～ ▲2,300	▲0.37% ～ ▲0.44%	
	4.九州域外からの宿泊客減少に伴う観光消費の低迷	▲360	▲0.07%	
	計	▲2,610 ～ ▲3,690	▲0.50% ～ ▲0.71%	

注) 1.影響額はいずれも固定基準年方式による 2005 年基準実質値
 2.GRP は固定基準年方式の 2012 年度実質値
 3.九州には沖縄県を含む

(出典:公益財団法人九州経済調査協会 熊本地震による九州経済への影響 2016 年 5 月 19 日)

i) 第 1 次産業：農林水産業

熊本県農林水産部は、熊本地震による農林水産業の被害を 1,793 億円としている。内訳は農業関係 1,320 億円、林野関係 440 億円、水産関係 33 億円に上る（平成 29 年 10 月 13 日時点）。

農業関係では、作物の落下やハウスの損傷が発生し、畜産関係では、生乳の廃棄や、畜舎等の施設、設備が全壊又は一部損壊したほか、死亡牛も発生した。また林野関係では、山腹崩壊等の林地被害が、熊本県内で 398 箇所発生、治山施設で一部損壊があった。林道施設は、路面の亀裂・沈下等の被害が熊本県 121 路線で発生、木材加工施設等も一部損壊の被害が発生した。（図表 11 参照）

図表 11. 熊本地震の農林水産業関連被害

区分	主な被害	被害数	被害額 (億円)	被害地域 (現在7県から報告有り)
農作物等	農作物の損傷	332ha他	3.8	熊本県、大分県
	家畜の斃死等	325,387頭羽他	5.3	熊本県、大分県
	共同利用施設の損壊等	205箇所	101.0	熊本県、大分県、宮崎県
	農業用ハウスの損傷	920件	36.8	熊本県、大分県、宮崎県
	畜舎等の損壊	11,418件	460.6	熊本県、大分県、宮崎県
小計			607.3	
農地・農業用施設関係	農地の損壊	11,696箇所	278.3	福岡県、佐賀県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
	農業用施設等の損壊	5,260箇所	434.9	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
	(農業用施設： ため池、水路、道路等)	5,187箇所	397.1	
	(農地海岸保全施設)	70箇所	35.0	
	(農村生活環境施設： 集落排水施設)	3箇所	2.8	
小計			713.2	
林野関係	林地の荒廃	474箇所	392.9	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県
	治山施設	45箇所	25.3	熊本県、大分県
	林道施設等	1,687箇所	13.4	佐賀県、熊本県、大分県、宮崎県
	木材加工・流通施設及び特用林産物施設等	30箇所	8.1	福岡県、熊本県、大分県、宮崎県
小計			439.7	
水産関係	水産物	14件	1.6	熊本県、大分県
	漁場	1件	1.1	熊本県
	養殖施設	186件	3.2	熊本県
	漁港施設等	18漁港	19.2	熊本県、大分県
	共同利用施設	24件	8.3	熊本県
小計			33.4	
合計			1,793.6	

注：被害については、現時点で県から報告があったもの（推計を含む。）を記載しており、引き続き調査中。

（出典：農林水産省「平成28年(2016年)熊本地震の農林水産業関連被害の状況」）

ii) 第2次産業：製造業

a) 製造業

経済面では、製造業の工場が多数被災しただけでなく、その稼働停止の影響が被災地以外の工場にまで広がっている。熊本県は半導体や輸送機器を中心とした産業集積地域であり、国内製造業のサプライチェーンの重点拠点である。特に、本震で震度6以上の揺れを記録した熊本市、菊池市、宇城市、合志市、大津町、菊陽町等には、半導体の拠点や自動車部品のサプライヤーが集積しており、それらの企業の被災が他地域の工場や企業の生産に影響を与えた例もあった。県内に立地する大手の半導体や自動車関連メーカー等の中には、数百億円規模の被害を受け、一部県外での代替生産を行う企業もあったが、順次復旧し、概ね秋頃までには震災前と同等の生産まで

回復した。

東日本大震災後、製造業各社は生産拠点の分散、サプライチェーンの「見える化」、代替生産ネットワークの確立、部品の標準化や汎用品への切り替え等、災害に強い生産体制の構築を進めており、今回の熊本地震ではその対策が奏功し、早期の復旧を遂げた企業もある。

以下、実際の企業の具体的な影響について、いくつか記載しておく。

○ HOYA

熊本地震による被災の影響で、熊本工場での生産業務を終了。本震後の火災の影響により、クリーンルームや精密機器などの生産設備が甚大な被害を受けたことから、生産業務の再開は困難と判断。熊本工場は液晶パネル製造用フォトマスクの技術開発拠点に。

○ サントリー

サントリー九州熊本工場では熊本地震で配管や天井などの設備が損傷し操業を停止。その後、平成 28 年 11 月にビールの生産を、平成 29 年 4 月からはコーヒーなど缶入り飲料の生産を再開。平成 29 年 9 月に「阿蘇の天然水」などペットボトル入りミネラルウォーターや清涼飲料水の出荷を再開し、完全復旧に 1 年 5 か月を要した。

○ ホンダ

熊本地震発生後、平成 28 年 5 月より海外生産拠点への部品供給、汎用完成機組み立てを再開、平成 28 年 6 月より、二輪完成車の組み立てを少量生産で再開し、平成 28 年 9 月に通常稼働での生産に戻った。

○ 東京エレクトロン

熊本地震で被災した合志事業所（熊本県合志市）の復旧費用として約 100 億円の特別損失を計上。合志事業所は平成 28 年 4 月 25 日より工場の一部操業を再開し、6 月末に通常の生産体制に戻った。

iii) 第 3 次産業：小売業、宿泊業

a) 小売業

熊本地震発生後、熊本県の主要なコンビニエンスストア及びスーパーの営業状況は、平成 28 年 4 月 17 日時点でコンビニエンスストア 65%（591 店舗中 384 店舗）、スーパー 30%（57 店舗中 17 店舗）であったが、4 月末までには大半の店舗（コンビニエンスストア 99%、スーパー 88%）が営業を再開した。（経済産業省発表）

ただし、再開した店舗でも、人手不足や品薄のため、営業時間を短縮し、売場を限定して再開する例が多かった。大手コンビニエンスストアでは、熊本県内の生産・物流拠点が被災したため、県外での代替生産、県外物流拠点からの配送に切り替えた。しかし、主要道路の寸断や交通渋滞

のため店舗に商品が届かない事態が続出し、九州自動車道が復旧する大型連休前まで影響が続いた。

商店街については、小売店、飲食店等の個人経営者から、店舗の修理費や原材料・商品等を調達する資金が足りないといった相談が多く寄せられた。(日本政策金融公庫発表)

以下、実際の企業の具体的な影響について、いくつか記載しておく。

○ イズミ

熊本地震の影響で、商業施設「ゆめタウン」など熊本県内の33店のうち、最大24店が一時休業した。熊本地震による損失額は123億円。これに伴い、2017年2月期の当期純利益は前期比9.3%減となる173億9,500万円となった。

○ イオン九州

平成28年8月中間決算(単体)は、熊本地震による店舗閉鎖などの影響で、売上高にあたる営業収益が前年同期比0.5%減の1,191億円。

○ マックスバリュ九州

平成28年8月中間連結決算は、売上高が12.4%増の858億円、最終利益が38.8%増の4億円に。地震後に早期再開した店舗が多く、客足が伸びて好調だった。

○ ナフコ

平成28年4~6月期決算で、熊本地震の特別損失9億8,300万円を計上。熊本県内の全28店舗と在庫に損害を受けた。

○ コスモス薬品

早期復旧で熊本地震の影響は限定的だった。

b) 宿泊業

熊本地震では、余震に対する懸念や移動手段となる鉄道や高速道路の復旧に時間がかかったことから、被災地に限らず九州全域の宿泊施設で外国人旅行者を中心に予約キャンセルが相次いだ。地震直後のゴールデンウィークには、九州全域の宿泊施設のキャンセルが、少なくとも56万8,000泊(熊本県約18万泊、大分県約15万泊、鹿児島県約7万6,000泊、長崎県約7万3,000泊、宮崎県約4万7,000泊、福岡県約3万泊、佐賀県約1万1,000泊)に上った。熊本市内の主要旅館・ホテルのうち、平成28年4月28日までに営業を再開できた施設は約3分の1にとどまったが、主要ホテルは7月中旬までに順次営業を再開した。特に土砂災害の被害が大きかった南阿蘇村では、7月になっても半数以上の宿泊施設が休業状態であった。以下、熊本の老舗ホテル「熊本ホテルキャッスル」の影響について記載しておく。

○ 熊本ホテルキャッスル

外壁の損傷をはじめ客室の被害など、数多くの損害が生じた。復旧費用が多額になることもあり、一時は廃業も検討したが、全国の利用客からの声援もあり継続を決断。地階のレストランだけは奇跡的にほとんど被害がなく、4月27日には再開。しかし4～7月には宴会場で約190件のキャンセルが発生した。地震発生翌月の5月には躯体構造に問題がないことが判明し客室内の被害を修復、12月1日には全室が再び稼働。亀裂のある外壁の修復も完了し、翌年4月3日には完全復活宣言。

第2章 熊本地震 復旧・復興における公助の実態

本章では、平成28年熊本地震（以後、熊本地震）における、被災中小企業者・小規模事業者に対する商工関係を中心とした公的支援について、各機関へのインタビューも交えてその実態を確認したうえで、その効果を県内企業者の資金繰りや倒産および休廃業・解散の状況、景況感等から窺う。

1. 行政による中小企業者支援

国、県等の行政においては、平成28年4月14日の前震直後から特別相談窓口の設置や、金融支援などの支援策が先行して発表されたが、4月25日には「激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律」に基づき激甚災害として指定され、5月31日には復旧・復興に向けた経済産業省関連の予備費が決定された。その後6月20日から、熊本地震復旧等予備費予算「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」（以後、グループ補助金）の公募が開始されることとなった。

本項では、各省庁および熊本県が打ち出した支援策を確認し、熊本県へのインタビューからその支援の実態および中小企業診断士を始めとする専門家との連携の実態や期待について確認する。

1) 経済産業省・中小企業庁の支援策

前震直後の平成28年4月15日、中小企業庁から以下のように被災中小企業・小規模事業者対策の実施が報じられている。初動としては、東日本大震災の時とほぼ同等の内容になっている。

経済産業省は、平成28年熊本県熊本地方の地震に係る災害に関して熊本県内全45市町村に災害救助法が適用されたことを踏まえ、被災中小企業・小規模事業者対策を行います。

・特別相談窓口の設置

熊本県の日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会及び中小企業団体中央会並びに中小企業基盤整備機構九州本部及び九州経済産業局に特別相談窓口を設置します。※4月16日、現地機関が被災等により営業できない場合は、代わって本店又は本部で対応できるよう、相談窓口を追加

・災害復旧貸付の実施

今般の災害により被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象に、熊本県の日本政策金融公庫及び商工中金が運転資金又は設備資金を別枠の限度額で融資を行う災害復旧貸付を実施します。

・セーフティネット保証4号の実施

災害救助法が適用された熊本県内の各市町村（県内全45市町村）において、今般の災害の影響により売上高等が減少している中小企業・小規模事業者を対象に、熊本県信用保証協会が一般保証とは別枠の限度額で融資額の100%を保証するセーフティネット保証4号を実施します。近日中に官報にて地域の指定を告示する予定ですが、本日から、信用保証協会においてセーフティネット保証4号の事前相談を開始します。

・既往債務の返済条件緩和等の対応

熊本県の日本政策金融公庫、商工中金及び信用保証協会が、返済猶予等の既往債務の条件変更、貸出手続きの迅速化及び担保徴求の弾力化などについて、今般の災害により被害を受けた中小企業・小規模事業者の実情に応じて対応します。

・小規模企業共済災害時貸付の適用

今般の災害により被害を受けた県内の各市町村の小規模企業共済契約者に対し、中小企業基盤整備機構が原則として即日で低利で融資を行う災害時貸付を適用します。

(出典：中小企業庁ウェブサイト「平成 28 年熊本県熊本地方の地震に係る災害に関して被災中小企業・小規模事業者対策を行います」

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2016/160415saigai.htm>)

熊本地震に係るその後の施策は、以下の通りである。(日付は全て平成 28 年)

<相談対応>

○被災中小企業向けの「特別相談窓口」を設置 (4 月 15 日～)

- ・熊本県：23 ヶ所 (公的金融機関、支援機関及びこれらの全国機関、中小機構、下請かけこみ寺、よろず支援拠点、九州経済産業局等)
- ・大分県：21 ヶ所 (公的金融機関、支援機関及びこれらの全国機関、中小機構、下請かけこみ寺、九州経済産業局等)

○九州地域の商店街に専門家を順次派遣し、被災商店街・周辺商店街に対するよろず相談に対応 (4 月 25 日)

○熊本県が開始した「ワンストップ特別相談会」への中小機構の専門家等の派遣や、熊本県や県内支援機関等と連携した専門家による巡回・訪問相談を実施 (5 月 7 日)

○相談窓口への電話一本で (事前手続なしで) の専門家派遣を実施 (5 月 7 日)

○熊本地震により被害を受けた商店街からの求めに応じ、震災からの復旧・復興に携わった経験を持つ実務家等を無償で派遣し、震災復興に係る取組事例やノウハウ等を伝える研修を実施 (5 月 24 日)

<金融支援>

○セーフティネット保証 4 号 (熊本県：4 月 15 日、大分県：4 月 26 日、鹿児島県：5 月 6 日、長崎県：5 月 13 日、宮崎県：5 月 17 日、佐賀県：5 月 25 日、福岡県：6 月 3 日) -2 億 8000 万円 (うち 8000 万円は無担保) を別枠で 100%保証 (二階建て保証)

○激甚災害法に基づく災害関係保証 (熊本県 (直接被害のみ)：4 月 25 日) -2 億 8000 万円 (うち 8000 万円は無担保) を上乗せ (実質三階建て保証)

○日本政策金融公庫、商工中金による災害復旧貸付 (熊本県：4 月 15 日) -別枠で 1 億 5000 万円、10 年以内 (据置 2 年以内)、利下げ (当初 3 年間▲0.9%)

○政府系金融機関による既往債務の返済条件緩和、返済猶予への柔軟な対応、提出書類の簡素化等、負担軽減措置を実施 (4 月 15 日・25 日)

○小規模企業共済災害時貸付の適用 (4 月 15 日 (20 日に更に深掘り)) -限度額 1000 万円→2000

万円、期間3年又は5年、金利0.9%→0%

- 特許庁は、地震の影響に伴う特許出願等に係る救済手続等をウェブサイトで周知するとともに、専用の「手続電話相談窓口」を開設（9月8日時点で相談件数37件）。（独）INPITの熊本県知財総合支援窓口のサービス業務を再開（4月26日）

<関係機関への要請等>

- 関係団体に対する下請中小企業への配慮要請
 - ・公正取引委員会が作成した「下請法上の留意点（Q&A）」を370団体に周知（4月15日）
 - ・親事業者による下請事業者に対する一方的な負担の押しつけの防止、復旧後の調達再開への配慮等につき、864団体に要請（4月25日）
 - ・下請中小企業に対する今後の発注の方針や計画についての情報提供を、親事業者に対して要請（5月13日）
- 官公需における受注機会の増大を図るため、被災地域の中小企業に対する適正な納期・工期の設定や迅速な支払等を各府省や都道府県に要請（4月27日）
- 小規模事業者経営改善資金(マル経)融資の運用の柔軟化について、実施団体(全国商工会連合会、日本商工会議所)に要請(4月28日)

<その他（手続緩和等）>

- 小規模事業者持続化補助金等、公募中の補助金の公募期間を延長（4月22日、27日、5月10日、5月17日、5月19日）
- 中小企業経営承継円滑化法に基づく申請書・報告書の提出期限を延長（4月21日）
- 中小企業団体の総（代）会の開催義務の柔軟化（4月22日）
- 共済事業に関する手続緩和（契約証書の紛失時の便宜、共済金の支払いの迅速化、共済掛金の猶予期間の延長）（4月22日）
- 熊本地震復旧等予備費を活用し、中小企業対策、観光対策を実施する。具体的には、中小企業の設備・施設の復旧支援のためのいわゆる「グループ補助金」に400億円、金融支援のために200億円、外国人観光客向けのPRに20億円など、総額675億円を支出することとした（5月31日）。
- 熊本地震復旧等予備費を活用した支援策について、熊本現地において、商工会・商工会議所など中小企業支援機関向けに説明会を開催（5月31日）
- 熊本地震復旧等予備費による、熊本地震の影響を受けた小規模事業者において経営計画に基づく販路開拓等の取組を補助する「被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）」の公募を開始（5月31日）。
- 熊本地震復旧等予備費による、熊本県内の商店街等に活気を取り戻すためのイベント等の事業を補助する「商店街震災復旧等事業（商店街にぎわい創出事業）」の公募を開始（6月1日）。
- 熊本地震復旧等予備費を活用した支援策について、中小企業向けに説明会等を熊本県・大分県で実施（6月13日～）。
- 熊本地震復旧等予備費による、被災地域の中小企業等のグループが復興事業計画を作成し、施設・設備の復旧・整備等を補助する「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の公募を開始(6月20日)
- 熊本地震復旧等予備費による、被害を受けた熊本県内の商店街等のアーケードの撤去・改修、共

同設備の改修・建て替え、街路灯の設備改修等の事業を補助する「中小企業組合等共同施設等災害復旧費補助金（商店街復旧事業）」の公募開始（6月22日）

○熊本地震復旧等予備費による、被災地における中小企業組合が行う共同施設の災害復旧事業を補助する「中小企業組合等共同施設等災害復旧補助金（中小企業組合共同施設等災害復旧事業）」の公募開始（6月22日）

○ビジネスマッチングサイト「J-GoodTech(ジェグテック)」について、優れた製品・技術を持つ熊本県及び大分県の中小企業についての応援サイトを開設（5月11日）（図表12参照）

○輸出入に係る許可書等を紛失した者や、当該許可書等の有効期限延長手続きを行えない者に対し、交付手続きの弾力的運用（許可書の再発行等）を行う（4月20日午後）に経済産業省貿易管理ウェブサイトで通知）

<広報・情報提供>

○被災中小企業者向けの支援策をまとめたガイドブックを現地で配布（4月19日～）。20日に第二版、25日に第三版、5月7日に第四版、5月20日に第五版、5月31日に第六版を発行

○中小企業庁ウェブサイト、twitter 及び中小企業支援サイト「ミラサポ」による情報提供（4月15日～）

（参考：内閣府ウェブサイト「熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」
<http://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/index.html>）



図表 12. J-GoodTech 熊本地震復興応援サイト

（出典：<https://jgoodtech.smrj.go.jp/landing/kumamoto>）

2) 金融庁の支援策

熊本地震における金融庁の支援策は、以下の通りである。（日付は全て平成28年）

- ・4月15日、災害救助法の決定を受け、熊本県内の関係金融機関等に対し、九州財務局長及び日本銀行熊本支店長の連名により、「平成28年熊本県熊本地方の地震に係る災害に対する金融上の

措置について」を発出し、預金の払戻時の柔軟な取扱い等、被災者の便宜を考慮した適時的確な措置を講じるよう要請。

- ・4月18日、自然災害対応私的整理ガイドライン※について、全銀協を通じ、被災地の金融機関に対して、広報チラシの配布や窓口設置等による周知広報を改めて依頼。
- ・4月19日、金融機関のニーズを把握するための情報収集体制を整備。
- ・4月22日、自然災害対応私的整理ガイドラインについて、金融機関に対し改めて、住宅ローン借入者等からの相談を受けた場合、ガイドラインの内容や手続等について丁寧な説明を行うことを要請。
- ・4月22日、貸金業法施行規則を改正し、貸金業法上の提出書類など借入手続等を弾力化。
- ・5月10日、金融機関等に提出義務のある諸報告・届出の提出期限等に係る特例措置について、金融庁・九州財務局のウェブサイトにおいて公表するとともに、関係金融機関等に直接連絡し周知。
- ・7月8日、金融機関においては、東日本大震災の際の対応等も踏まえ、今般の災害の影響を受けた債務者の実態やニーズ等を適切に把握した上で、解決策の提案や経営再建計画の策定支援、個別の資産査定も含め、一層きめ細かく柔軟に対応していくことが重要であり、金融庁としても、そうした点に配慮した検査・監督に努める旨を公表。

(参考：内閣府ウェブサイト「熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」
<http://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/index.html>)

※「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」

自然災害の影響によって、住宅ローン等を借りている個人や事業性ローンを借りている個人事業主が、既往債務を抱えたままでは、再スタートに向けて困難に直面する等の問題が生じることが考えられるが、そのような債務者が一定の要件を満たした場合に、法的倒産手続によらずに、債権者と債務者の合意にもとづき、債務整理を行う際の準則として取りまとめられたもの。

(出典：一般社団法人 全国銀行協会ウェブサイト <https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/disaster-guideline/>)

3) 財務省の支援策

熊本地震における財務省の支援策は、以下の通りである。(日付は全て平成28年)

- 災害救助法の適用決定を踏まえ、被災中小企業への対応として、親身な窓口対応、資金の円滑な融資等を、日本政策金融公庫等に要請(4/15 厚労省、中小企業庁と連名)
- 本地震災害について、日本政策投資銀行、商工組合中央金庫の危機対応融資の対象に追加(4/15 農水省、中小企業庁と連名)
- 救援物資に係る関税・消費税の免除及び申告手続の簡素化、被災地域における関税に関する申請等の期限延長、通関業法に基づく期限に係る措置等(4/18、4/22、5/2)
- 被災した場合における国税の申告・納税の期限延長等の措置(4/22 官報公告)
- 被災中小企業に対する既往債務の負担軽減、貸付金の返済据置期間中の利子の支払い方法に係る対応を日本政策金融公庫等に要請(4/25 厚生労働省、中小企業庁と連名)
- 激甚災害指定の決定を踏まえ、地震により被害を受けた中小企業者等に対し日本政策金融公庫及び商工組合中央金庫等が実施する災害復旧貸付について、貸付金利を引下げる措置を実施するため、これらの機関に通知。(4/25 厚生労働省、中小企業庁、農林水産省と連名)
- 被災酒類製造業者、酒類販売業者に係る免許等の手続についての弾力的な措置(4/25)
- 個人向け国債の中途換金に係る臨時特例措置(4/27 省令改正)

- たばこ小売販売業者に係る許可等の取扱いについての弾力的な措置（5/13）
 - 「熊本地震復旧等予備費」使用の閣議決定を踏まえ、日本政策金融公庫及び商工組合中央金庫等が実施している災害復旧貸付等を拡充した平成 28 年熊本地震特別貸付を創設。直接・間接被災事業者等に対して、貸付金利の引下げ等を実施。（6/1～）
 - 被災した場合における国税の申告・納税の期限延長等の措置について、申告・納税の期限等を指定（10/17 官報公告）
 - 被災地域における関税に関する申請等の期限延長等の措置について、申請等の期限を指定（10/19 官報公告）
- （参考：内閣府ウェブサイト「熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」
<http://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/index.html>）

4）厚生労働省の支援策

厚生労働省は平成 28 年 4 月 22 日、「平成 28 年熊本地震に係る当面の緊急雇用・労働対策」について発表している。対策のポイントは以下の通り。

- ① 被災地における雇用を維持・確保しようとする企業への支援（雇用調整助成金の要件緩和）
- ② 被災地の事業場等に対する労働保険料の申告・納付期限の延長
- ③ 被災した就職活動中の学生等のニーズに応じた対応
- ④ 被災した方や復旧作業を行う方の安全・健康
- ⑤ 賃金など労働条件面の不安や疑問への対応

雇用調整助成金の要件緩和については、熊本地震に関わる特例措置として、支給要件の緩和および助成率の引上げ（中小企業は 3 分の 2 から 5 分の 4 へ）が行われた。

（参考：厚生労働省ウェブサイト「平成 28 年熊本地震に係る当面の雇用・労働対策について」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000122512.html>）

また 10 月には、雇用機会が不足している地域などにおいて、事業所の設置・整備を行うとともに求職者を雇い入れた事業主に対して支給する「地域雇用開発奨励金」に、「熊本地震特例」を追加設定した。この特例では、① 対象となる設置・整備費用の範囲拡大として、熊本地震からの復旧のために行った修理・修繕に要した経費、宿舍借り上げ経費や通勤バス経費（借り上げた通勤車両の費用）が含まれることとなり、② 対象労働者の範囲拡大として、平成 28 年 4 月 14 日から同年 10 月 18 日の間に、熊本地震により一時離職した者（熊本地震により雇用保険の特例措置による離職票の交付を受けた者）が含まれることとなり、さらに③ 支給額の引き上げが行われた。

（参考：厚生労働省ウェブサイト「地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）」
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/chiiki_koyou.html）

5) 熊本県の支援策

熊本県では、発災直後は人名救助、被災者支援、インフラ復旧などが最優先課題となった。

中小企業者支援としては、平成 28 年 4 月 28 日に、熊本地震で被災した中小・小規模企業の資金繰りを支援するため、熊本県中小企業融資制度の改正を発表、5 月 2 日に施行。改正内容は、金融円滑化特別資金に 1,700 億円および小規模事業者おうえん資金に 100 億円の追加枠を設定、さらに融資対象者の追加（罹災証明書を有する中小企業者）、信用保証料率の全額補助、貸出金利の引き下げ、等である。（平成 28 年度実績：金融支援合計 8,694 件 112,276 百万円）

同年 5 月 7 日、中小企業庁と連携して中小企業・小規模事業者を対象とした巡回相談や専門家派遣の電話受付の開始を発表。

同年 5 月 20 日、地震により被害を受けた商店街が、地域コミュニティの場や買い物の場としての機能を回復するために実施する事業に対し、「商店街機能回復緊急支援事業補助金」の公募を開始。

同年 6 月 20 日、地域の経済・雇用の早期回復を図るために、被災地域の中小企業等のグループが復興事業計画を作成し、施設・設備の復旧・整備等を補助する「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」（グループ補助金）の公募を開始。（平成 28 年度実績：交付決定件数 1,696 件、補助額 44,718 百万円）

同年 6 月 22 日、被害を受けた熊本県内の商店街等のアーケードの撤去・改修、共同設備の改修・建て替え、街路灯の設備改修等の事業を補助する「中小企業組合等共同施設等災害復旧費補助金（商店街復旧事業）」の公募を開始。（平成 28 年度実績：交付決定件数 27 件、補助額 267 百万円）

同じく、6 月 22 日、熊本地震復旧等予備費による、被災地における中小企業組合が行う共同施設の災害復旧事業を補助する「中小企業組合等共同施設等災害復旧補助金（中小企業組合共同施設等災害復旧事業）」の公募開始。（平成 28 年度実績：交付決定件数 8 件、補助額 91 百万円）

なお、被災中小企業者向けの支援策をまとめたガイドブックは、6 月 14 日の第八版まで発行されている。

（参考：熊本県ウェブサイト <http://www.pref.kumamoto.jp/>）

同年 8 月には「平成 28 年熊本地震からの復旧・復興プラン」を発表（同年 10 月、12 月に改訂実施）。熊本県では、熊本広域大水害（平成 24 年 7 月 12 日）への対応の際に提唱した、①「被災された方々の痛みを最小化する」、②「単に元あった姿に戻すだけでなく、創造的な復興を目指す」、③「復旧・復興を熊本の更なる発展につなげる」、からなる「復旧・復興の 3 原則」を踏まえ、過去の災害においてもその取組みを進めてきた。今回の熊本地震への対応においても、この 3 原則を基本とし、さらに、「くまもと復旧・復興有識者会議」の提言を踏まえ、復旧・復興に取り組む

こととした。

同年12月には、「災害に強く 誇れる^{たから}資産を次代につなぎ 夢にあふれる新たな熊本の創造」を基本理念とした「熊本復旧・復興4カ年戦略」を発表（図表13参照）。前述の「復旧・復興プラン」を基本に、「熊本県まち・ひと・しごと創生総合戦略」を一本化し、熊本の将来の礎を築くために重点的に推進する主な取り組みを明らかにした。

（参考：熊本県「熊本復旧・復興4カ年戦略」）



図表 13. 熊本復旧・復興4カ年戦略構成図

（出典：熊本県「熊本復旧・復興4カ年戦略」）

その他、復興に向けて以下のような取り組みを展開している。

- ・割引付旅行プラン助成事業（九州ふっこう割）

平成 28 年 7 月 1 日～12 月 28 日の期間、地震で失われた旅行需要の早期回復を図るため、「九州ふっこう割」を実施（利用実績：宿泊：815,574 人泊、日帰り：42,691 人）。

併せて、風評被害を払拭するため、国内外で観光プロモーションを実施し、県内各地域への誘客を促進した。



図表 14.「熊本地震被災地応援ファンド」ウェブサイトトップページ

（出典：<https://www.securite.jp/kumamoto/>）

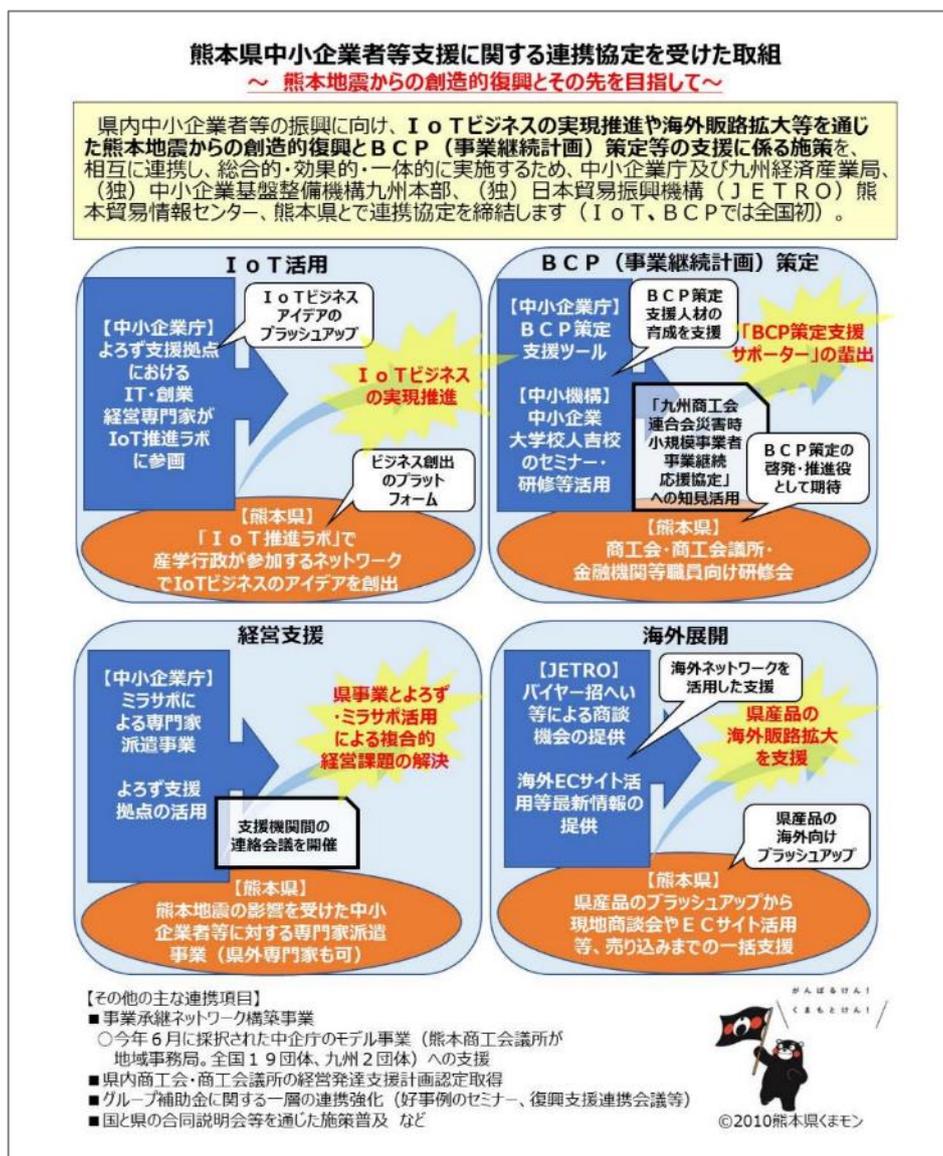
- ・ふるさと投資を活用した「熊本地震被災地応援ファンド」（図表 14 参照）

平成 28 年 7 月 20 日、熊本県、熊本大学、熊本県商工会議所連合会及びミュージックセキュリティー株式会社の 4 者により、「ふるさと投資を活用した熊本地震被災地応援ファンドに係る連携協定」を締結。同年 12 月には、熊本県商工会連合会、熊本県中小企業団体中央会、熊本県中小企業家同友会の 3 者が加わった。

「ふるさと投資」とは、インターネットを介して広く個人から資金を集める「クラウドファンディング」の手法で資金調達を行い、地方創生に役立つ取組み等を支援する仕組みであり、この「ふるさと投資」を活用し、本協定により連携者が協力して「熊本地震被災地応援ファンド」を立ち上げ、平成 28 年熊本地震で被災した県内中小企業者の復旧・復興の取組みや更なる事業の発展を支援することとなった。

- ・被災事業者経営支援事業（専門家派遣）

平成 29 年度において、グループ補助金の交付を受けた被災事業者等の経営支援のため、商工団体を通じて専門家派遣を行い、販路開拓や経営改善などの課題に応じたアドバイスを行うこととした。（当初予算 286 百万円）



図表 15. 中小企業庁等と県の連携に関する参考資料

（出典：中小企業庁ウェブサイト <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/2017/170630renkei.pdf>）

・熊本県中小企業者等支援に関する中小企業庁等との連携協定

平成29年6月30日、県内中小企業者等の振興に向け、IoTビジネスの実現推進や海外販路拡大等を通じた熊本地震からの創造的復興とBCP（事業継続計画）策定等の支援に係る施策を、相互に連携し総合的・効果的・一体的に実施するため、中小企業庁及び九州経済産業局、（独）中小企業基盤整備機構九州本部、（独）日本貿易振興機構（JETRO）熊本貿易情報センター、熊本県とで連携協定を締結した。中小企業庁と自治体との連携協定は九州では初（全国3例目）、IoT、BCPをテーマに連携するのは全国初である。（図表15参照）

・地域未来投資促進法（熊本特例）

平成29年5月に成立した「地域未来投資促進法」は、ものづくりや観光、6次産業化など地域の特性を生かした成長分野に挑戦する事業者を、設備投資への減税措置などで強力に後押しする制度であるが、熊本地震への措置として、設備投資に対する課税特例について、熊本県だ

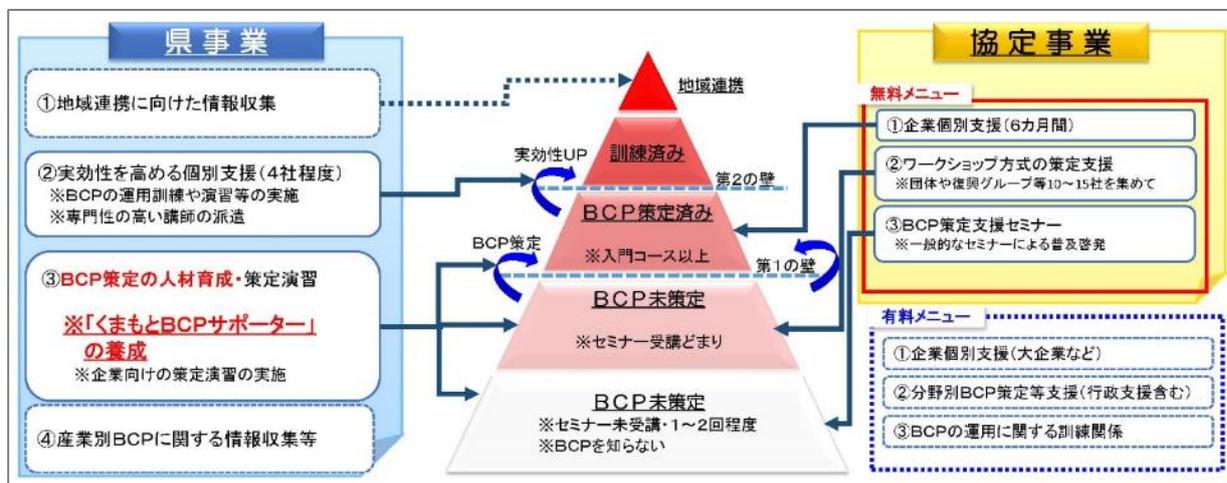
けの特例（本来の要件である「高い先進性」が不要）が設けられた。

・BCP 策定支援の取組

熊本県では、熊本地震前の平成 26 年から東京海上日動（株）、商工団体等との「熊本県事業継続計画（BCP）策定支援に関する協定」による連携で、事業者への BCP 策定支援を進めていた。熊本県事業と連携協定に基づく共同事業を両輪として、ステージに応じた取組みを実施することとしている（図表 16 参照）。

BCP 未策定者へのアプローチとしては、商工団体職員や中小企業診断士による「くまもと BCP サポーター」を養成し、BCP の必要性周知と初歩的な（入門レベルの）BCP 策定を支援することとしている。

（参考：熊本県ウェブサイト <http://www.pref.kumamoto.jp/>）



図表 16. BCPに係る熊本県の取組

（出典：熊本県「BCP 策定関係資料」）

6) 熊本県へのインタビュー

熊本地震に関わる熊本県の取り組みについて、熊本県商工観光労働部商工政策課 佐藤豊課長補佐にお話を伺った。（聞き手：井上、木下）

i) 熊本地震に関わる商工関係支援策と今後の課題

熊本県は、平成 28 年 8 月に「平成 28 年熊本地震からの復旧・復興プラン」を策定（同年 10 月と 12 月に改訂を実施）し、同年 12 月には「熊本復旧・復興 4 カ年戦略」を策定しながら、復旧・復興への取組みを進めてきた。

その中で、商工観光労働部は、発災直後に①企業を潰さない、②雇用を守る、③傷んだ地域産業（観光）を支える、の 3 原則を掲げ、震災対応の取組みを進めてきた。

被害の甚大さから、被災企業が立て直しをあきらめ、廃業に至ることが容易に想像できたことから、企業を立て直すための資金が鍵となると考え、東日本大震災のグループ補助金を熊本地震で

も適用してもらおうよう、国に対して早期に要望を行い制度化につなげた。その他、金融円滑化特別資金、雇用調整助成金の特例措置、九州ふっこう割など様々な支援策を講じたが、改めて関係者のご支援ご尽力に御礼申し上げたい。

今後の課題としては、グループ補助金の着実な実行、事業承継、観光の復興、人手不足への対応などが挙げられる。同補助金の活用により、県経済の基盤となる生産施設・設備の復旧を完了し、生産性を向上させることが必要だと考えている。そのためには、まず人（雇用）、次に技術力がポイントとなってくるが、雇用対策に特効薬はない。高齢者、女性、外国人、若者の地元定着など、多面的に取り組む必要があると考えている。

ii) グループ補助金の実施に至る経緯と今後の見込み

グループ補助金に関しては、早期のアナウンスが震災後の廃業を止めるとの考えから、早期の公募開始を目指した。他の震災業務も山積する中、準備プロジェクトチームは9名でスタートし、様々な課題に直面しながらも、平成28年6月15日に第1回説明会を行い、1,000人以上が出席した。次いで6月20日には公募を開始することができた。

申請受付は、当初県職員30名が兼任で行っていたが、作業の迅速化を図る為に同年12月から30名の専任体制へ、翌平成29年4月からは専門組織へ移行することとなった。

平成29年11月末現在、グループ補助金の予算総額は1,474.5億円であり、補助金申請予定件数5,130件に対し、交付決定済が3,251件（交付決定率63.4%）であるが、同補助金に係る早期のアナウンスと東日本大震災並みの手厚い支援内容が、地域経済の下支えに大きく寄与したものと考えられる。今後の課題としては、①補助金交付決定及び支払事務の迅速化、②平成29年度中に復旧工事等が完了しない事業者への対応、③交通インフラの復旧の遅れや工事業者不足などによって、今年度中に補助金申請ができない事業者への対応などが挙げられる。

iii) 復旧・復興における専門家との連携

復旧・復興に関し、県が中小企業診断士をはじめとする専門家や、中小機構、よろず支援拠点などの中小企業者支援機関に期待したこととして、①国・県など行政が行う事業への協力、②各士業団体等の専門分野に係る自主的な取組み（各団体の全国組織による取組み等を含む）が挙げられる。専門家等団体の主な取組みは図表17のとおりである。

この中で、①については、中小・小規模企業を対象とした、熊本県主催の「ワンストップ特別相談会」は平成28年4～8月に50回（相談件数717件）、九州経済産業局主催の「ワンストップ相談会」は同年5～8月に約160回（相談件数約1,070件）が開催されたが、各士業等専門家には、被災企業への情報提供等、速やかに対応していただいたことに御礼申し上げる。

図表 17. 専門家等団体の主な取り組み

	主な取り組み内容
中小企業診断士	よろず支援拠点、復興支援センター(中小機構)、ワンストップ特別相談会への派遣
社会保険労務士	雇用調整助成金・地域雇用開発助成金の熊本地震特例活用への助言(県委託事業)
弁護士	無料法律相談、情報提供
税理士	日本税理士連合会による無料税務相談の実施(確定申告時期)、情報提供
司法書士	無料法律相談会、専用フリーダイヤル
中小機構	各種支援、復興支援センター無料経営相談(専門家対応)
よろず支援拠点	各種支援

iv) 今後の復興において中小企業診断士に期待すること

県内中小企業の状況は、まだ再建途中の企業から、早期に立ち直り成長に向けた取組みが進められる企業など様々である。それぞれの企業の課題も複雑かつ多様であり、経営者の判断が困難な場面も多いものと思われる。中小企業診断士には、経営支援のプロとして経営者に寄り添い、意見交換を重ね、また行政からの情報等を迅速かつ的確に伝えながら、蒲島県政の目指す「創造的復興」の取組みの一翼を担って頂きたいと考えている。

なお、個別分野では、以下のとおり「BCP」と「事業承継」について中小企業診断士の皆様の協力を期待している。

a) BCP

熊本県では、地震前の平成26年11月に、東京海上日動火災保険株式会社、熊本県商工会議所連合会、熊本県商工会連合会、熊本県中小企業団体中央会、(一社)熊本県工業連合会と「熊本県事業継続計画(BCP)策定支援に関する協定」を締結し、地震、風水害等の自然災害の発生に備えた事業者のBCP策定支援を進めていた。

県内中小企業のBCP策定率は10%程度(平成29年3月内閣府公表資料)にとどまっているが、熊本地震を踏まえ、「災害に強い企業群づくり」を進めるためには、今後さらにBCP策定を推進していく必要がある。

その一環として、BCP策定を支援する人材の育成として、「くまもとBCPサポーター」の養成を始めた。主に中小企業を支援する者を対象とする中、平成29年12月には熊本県中小企業診断士協会の会員を対象にサポーター養成研修を実施し、多数の会員に参加頂いた。特に経営者にBCP策定の決断を促していくためにも、日頃より経営者と意見交換を行っている中小企業診断士の皆様に「くまもとBCPサポーター」になって頂き、BCP策定推進にご協力を頂きたい。

b) 事業承継

この25年間で、県内経営者の平均年齢は6.6歳上昇（全国平均は+5.3歳、県・全国ともに平均年齢59.3歳）しており、事業承継は喫緊の課題と言える。最新の経済センサス（平成28年度活動調査速報）によると、事業所数減少率は熊本県が5.9%と全国で最も高い（全国平均は2.5%）。平成28年の倒産件数は42件と過去最低の水準にあるものの、廃業件数は集計を始めた2000年以降で最多の389件と前年比29%増であり、廃業件数が倒産件数の9.3倍（全国平均は3.5倍）にもなっている。

事業承継に関しては、これまで商工団体やよろず支援拠点とともに、熊本県事業引継センターなどが支援を行っていたが、今年度から国の新規事業である「事業承継ネットワーク構築事業」の採択を受け、熊本商工会議所を地域事務局として関係機関が連携し、効果的な事業承継を推進する体制を整備した。このネットワークは、中小企業に身近な商工団体や、企業を顧客とする弁護士、税理士、中小企業診断士などの専門家が、経営者に面談方式の事業承継診断を行い、事業承継のニーズを掘り起こす「プッシュ型支援」を展開する。

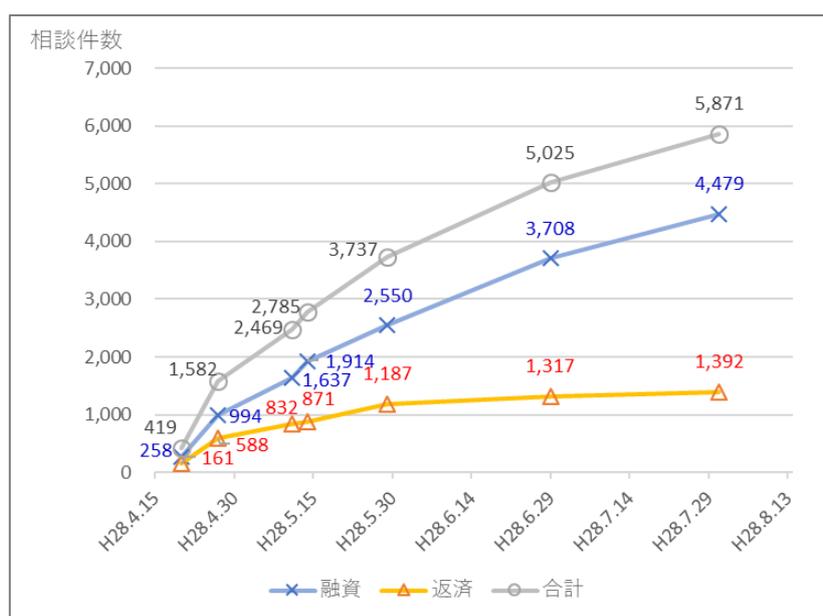
熊本地震の被害の甚大さに一度はあきらめかけた事業を、何とか再開した中小企業も多くある。経営者に、顧客、従業員、そして自らの夢のため何とか復活させたいという熱い思いを持っていただけるよう、経営者の悩みに寄り添った取組みが必要であり、中小企業診断士や税理士を中心とする専門家の協力に期待している。

2. 政府系金融機関や支援機関による中小企業者支援

本項では、前項で見てきた行政による支援策の下、日本政策金融公庫および商工組合中央金庫、中小企業基盤整備機構、熊本県信用保証協会が打ち出した支援策を確認し、さらに各機関へのインタビューから、その支援の実態および中小企業診断士を始めとする専門家との連携の実態や期待について確認する。

1) 政府系金融機関の支援策

日本政策金融公庫（以下、日本公庫）は、平成28年4月15日付で特別相談窓口を熊本県内全支店および本店農林水産事業本部に設置するとともに、休日電話相談を開始、特別相談窓口は4月18日付で大分県内全支店にも開設した。商工組合中央金庫（略称：商工中金）も、同日付で特別相談窓口を全営業店に設置している。日本公庫における相談対応は、本店及び全国の支店から熊本支店へ応援職員を派遣して震災前の3割増としたほか、4月22日からは商工会議所等関係機関において出張相談を開始し、6月末までに延べ148回の出張相談会を実施した。



図表 18. 日本公庫での7月末までの熊本地震による相談累積件数

(参考: 日本公庫ニュースリリースより筆者作成)

また、同じく4月15日付で、日本公庫、商工中金共に「災害復旧貸付」の取り扱いを開始。

同年4月25日付けで、特に著しい被害を受けた熊本県内に事業所を有する中小企業・小規模事業者に対して、特別措置（「災害復旧貸付」の利率引き下げ）を開始した。

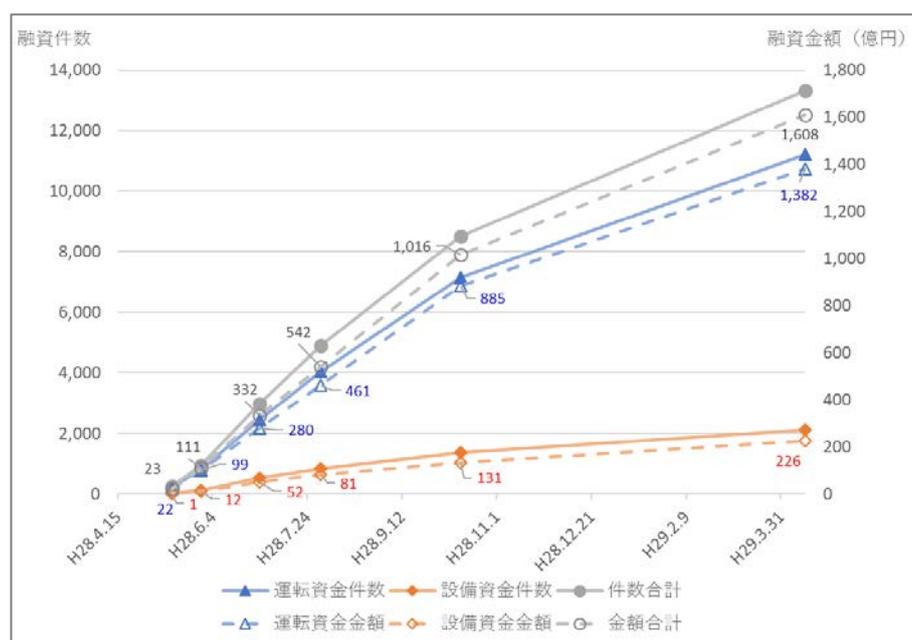
同年6月1日には、日本公庫、商工中金共に、直接被害・間接被害（風評被害を含む）を受けた中小企業に対し、事業の復旧に必要な設備資金や運転資金を、別枠の限度額で低利融資を行う「平成28年熊本地震特別貸付」の受付を開始。

また、同日付で日本公庫は、「小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）」において、直接被害を受けた県内小規模事業者および直接被害を受けた県内企業（大企業を含む）と一定の取引があり業況が悪化している小規模事業者を対象に、震災対応特枠としての措置を開始。

平成 29 年 4 月 3 日には、平成 29 年度予算を踏まえた熊本地震の被災地における支援措置の拡充として、熊本地震の影響により離職し熊本県内で創業する方、及び熊本地震後に熊本県内において創業する方を対象に、低利融資を開始した。

日本公庫での熊本地震に関する相談件数および融資実績を、図表 18 および図表 19 に示す。

(参考：日本公庫ウェブサイト <https://www.jfc.go.jp/>)



図表 19. 日本公庫での 1 年間の熊本地震による融資件数と融資金額の累積推移

(参考：日本公庫ニュースリリースより筆者作成、図中データ数字は金額のみ)

2) 日本政策金融公庫へのインタビュー

熊本地震に関わる日本政策金融公庫（以下、日本公庫）の取り組みについて、日本公庫 熊本支店 倉田光生支店長、国民生活事業 山藤泰之事業統轄、農林水産事業 桑宮市富士業務課長、国民生活事業 的場亮融資第二課長にお話を伺った。（聞き手：井上、木下）

i) 熊本地震に関わる日本公庫での金融支援

日本公庫では、前震直後の平成 28 年 4 月 15 日から、特別相談窓口を熊本支店および八代支店に開設した。（図表 20 参照）

東日本大震災の経験もあり、BCP も策定済みであったことから、職員の安否確認、本部との情報共有も速やかに行われ、初動としては大きな問題なく対応できたと考えている。14 日の前震、そして 16 日の本震においても、職員及びその家族に怪我などは無く、避難所へ一時的に避難せざ

るを得ない職員及びその家族もいたが、自宅や社宅に大きな被害がなかったのは幸いであった。安政町の支店建屋では、14日の前震後に屋上貯水槽の損傷による漏水などはあったものの店舗営業は可能であることが確認された。16日は休日であったが、電話による相談を受け付けることとし、以降8月末まで休日電話相談を実施した。

図表 20. 日本公庫の熊本地震発生以降の主な対応(日付は全て平成28年)

日付	主な対応
4月14日 木曜	前震発生
4月15日 金曜	熊本県に特別相談窓口を設置、災害復旧貸付の取扱開始
4月16日 土曜	本震発生
4月16日 土曜	休日電話相談を開始(8月末をもって終了)
4月18日 月曜	大分県に相談窓口を設置(5月31日付で特別相談窓口)
4月25日 月曜	激甚災害に指定、災害復旧貸付の特別措置(特災貸付)の取扱開始
5月31日 火曜	全支店に特別相談窓口を設置
6月1日 水曜	平成28年熊本地震特別貸付の取扱開始

地震発生後速やかに、被害状況の把握や日本公庫に対するニーズの把握を目的に、事業統轄を中心として地方自治体、商工会・商工会議所、生活衛生同業組合、民間金融機関等への訪問を実施し、災害貸付による融資の実施や相談態勢等を説明するとともに、出張相談も可能であることを申し入れた。その後、出張相談会は熊本県ワンストップ特別相談会を始めとして、200回を超えることとなった。

相談件数は、震災後6日間の4月20日までに419件、その後1週間の4月27日までで1,163件(累計1,582件)、この期間で1日平均約122件であった。中でも、熊本地震が激甚災害に指定された4月25日には、1日で259件もの相談があった。相談内容は、当初は返済に関するもの、運転資金に関するものが多く、迅速に窓口を設置し体制を整備することによって、相談者の方々の喫緊の課題解決の一助となったのではないかと考えている。

急増する相談に対応するため、本部・他支店から応援者を受け入れた。応援者は最も多い時には30名余となり、同年10月7日までの約半年間で延べ259名となった。応援者は、基本的に2週間交代で受け入れていたが、当時は応援者のための宿泊施設を確保することができず、支店内の応接室で寝泊まりしたり、県外の宿泊施設から通ったりするなどの対応で、なんとか相談体制を維持することができた。

融資に関しては、前震直後の4月15日から災害復旧貸付の取り扱いを開始、4月25日から災害復旧貸付の特別措置(特災貸付：災害復旧貸付の利率引き下げ)の取り扱いを開始、6月1日からは平成28年熊本地震特別貸付(別枠限度額の設定と低利による融資)の取り扱いを開始した。地域の地銀および信金など民間金融機関との協調融資にも積極的に取り組み、「オール熊本」

での金融支援を展開できたのではないかと考えている。(図表 21 参照)

図表 21. 日本公庫の熊本地震に関する融資実績(平成 28 年 4 月 15 日～平成 29 年 4 月 13 日)

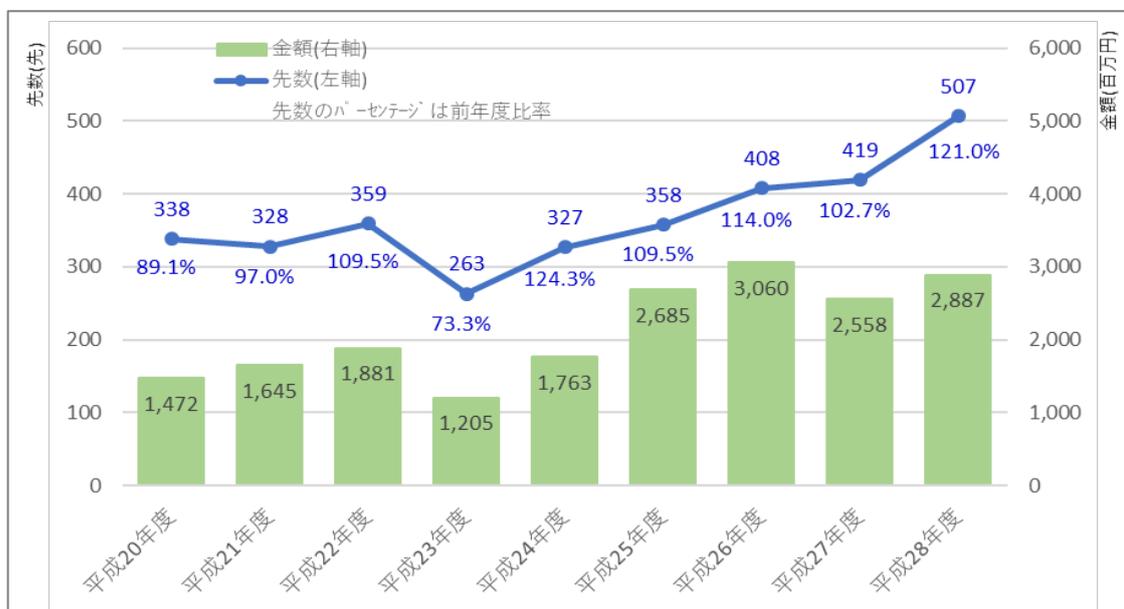
		運転資金	設備資金	計
件数(全国)		11,222 件	2,111 件	13,333 件
	うち熊本県	5,741 件	1,754 件	7,495 件
金額(全国)		1,382 億円	226 億円	1,608 億円
	うち熊本県	661 億円	196 億円	858 億円

※熊本地震による災害に関する全国の融資実績の合計(金額は単位未満を切り捨て表示)

(出典:平成 29 年 4 月 14 日付 日本公庫熊本支店ニュースリリース)

ii) 熊本地震に関わる日本公庫での創業支援

日本公庫では、従来から創業支援を重点取組項目の一つとして取り組んでおり、熊本地震後は、被災した創業後間もない事業者様の復旧・復興のための資金ニーズにも迅速に対応していった。その結果として、平成 28 年度(平成 28 年 4 月～平成 29 年 3 月)の創業融資実績(創業前および創業後 1 年以内)は 507 先(前年度比 121%)、2,887 百万円(同 113%)と大幅に増加、融資先数としては過去最高水準となった(図表 22 参照)。



図表 22. 日本公庫の創業(創業前および創業後 1 年以内)融資実績推移

(出典:平成 29 年 5 月 26 日付 日本公庫熊本支店・八代支店ニュースリリース)

また、平成 28 年 12 月には、熊本県信用保証協会と創業支援連携に関する覚書を締結。協調融資商品「創業ブースターK」を創設し、創業者への支援をこれまで以上に強化している。さらに平成 29 年度より、「熊本地震の影響により離職し、熊本県内において創業する方」または「熊本県

内において創業する方」を対象とした熊本地震の被災地における創業支援の特例制度として、1,000 万円を限度に利率を低減する制度を創設した。このような制度も活用していただくことにより、創業による活力をもとにした、被災地の一日も早い復興を後押ししていきたいと考えている。

iii) 復旧復興に向けた今後の取組について

熊本地震後の県内企業の倒産件数は、今のところ非常に少ない水準で推移しており、これは各金融機関の積極的な金融支援が下支えしているものと考えられるが、仮設住宅で暮らしている方がまだ多くいらっしゃる現状においては、復旧・復興はまだ道半ばではないか。特に建設業界の人手不足は深刻で、復興のスピードに影響が出ているようにも感じられる。いわゆる震災特需で忙しい業界もあれば、観光業のようにいまだ震災後の落ち込みから回復しきれていない業界もあり、今後を考えると、特別貸付等の据置期間が終わる頃、それまでの間に需要が回復できなかった業界や事業の立て直しに至らなかった事業者において問題が顕在化してくる可能性があり、心配されるところである。

こういった熊本の現状を考慮すると、「オール熊本」でうまく経済を底上げしていくことが必要であり、日本公庫としては金融支援だけではなく、各事業者様の経営課題の把握と解決のお手伝いに今まで以上に取り組んでいかなければならないと考えている。近年進めてきた、地域支援機関等との連携 [熊本県よろず支援拠点や商工会・商工会議所との連携、再生支援ネットワークおよび創業支援ネットワークの「熊本県中小企業経営支援連携会議」(通称「がんばろう！くまもと経営支援ネットワーク」、事務局：熊本県信用保証協会)、事業承継支援ネットワークの「事業承継 TasKI (たすき) ネットワーク」(事務局：日本公庫熊本創業支援センター) 等] においては、中小企業診断士、税理士、弁護士などの士業団体も専門家として加わっている。このような連携を始めとして各支援機関・士業団体との繋がりをより一層深め、それぞれの機関の得意な部分を役割分担しながら地域の皆様の様々なニーズに対応し、熊本の復旧・復興に繋げていきたいと考えている。

3) 中小企業基盤整備機構の支援策

中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では、平成 28 年 4 月 15 日、福岡市と鹿児島市の 2 カ所に特別相談窓口を設置した。

制度の拡充・緩和策として同日、熊本県内の小規模企業共済加入者に対して、掛金納付期限の延長、無利子の特例災害時貸付け、延滞利子の免除などの特例措置を開始、また、熊本県内の中小企業倒産防止共済加入者に対して掛金納付期限の延長や共済金償還期日の繰り下げなどの特例措置を開始した。さらに 4 月 22 日には、高度化貸付け利用企業に対する償還猶予・返済期限延長など、

東日本大震災時と同様の負担軽減措置を開始した。

同年4月21日、被災した中小企業の復興に向けた経営課題に的確に対応するため、被災中小企業支援のための現地拠点として熊本市内に「中小企業復興支援センター」を開設し、中小機構の支援策をはじめ、各種施策、経営に関する無料相談を開始した。

5月7日からは復興支援センターの支援拡充として、地方公共団体、地域の中小企業支援機関などの要請に応じての中小機構の専門家による出張・巡回相談と、中小機構の専門家が被災中小企業・小規模事業者を訪問しての無料の個別アドバイスで、より踏み込んだ支援を開始することとした。これを活用して、熊本県内被災地域の6商工会*からの要望に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣し、商工会経営指導員等とともに被災中小企業・小規模事業者への巡回相談等を順次開始することとした。

※6商工会：熊本市託麻商工会、熊本市河内商工会、御船町商工会、益城町商工会、西原村商工会、南阿蘇村商工会

同年5月11日、中小機構が運営するビジネスマッチングサイト「J-GoodTech（ジェグテック）」において、熊本地震からの復興を支援するための応援サイトを開設し、熊本県及び大分県内の登録企業の情報を発信するとともに、国内外の販路開拓に向けた特別な支援を実施することとした。

同年9月30日、熊本地震で被災した中小企業を支援することを目的とする「熊本地震事業再生支援投資事業有限責任組合」（以下、「事業再生ファンド」）及び「熊本未来創生投資事業有限責任組合」

（以下、「未来創生ファンド」）について、組合契約を締結したことを発表した。事業再生ファンドは、被災した県内中小企業の再生を支援するもので、財務改善や事業見直しにより再生可能な中小企業に対し、金銭債権の買い取りや株式出資等の投資を行い、債務の軽減及び中長期的な経営支援を行うものとした（ファンド総額49.6億円、うち中小機構24.3億円他、県内金融機関・熊本県信用保証協会が出資）。未来創生ファンドは、被災した地域の中小企業の復旧・復興を支援するもので、主に資本金劣後融資、優先株式等の資本金にて投資を行い、被災した中小企業の復旧・復興に必要な設備資金・運転資金を供給することと併せて、投資先事業者の事業計画の策定を支援する等、中長期的な経営支援を行うものとした（総額50億円、うち中小機構20億円他、肥後銀行、鹿児島銀行が出資）。

（参考：中小機構ウェブサイト <http://www.smrj.go.jp/index.html>）

4) 中小企業基盤整備機構へのインタビュー

以下、中小機構の熊本地震後の取組状況として、中小機構九州本部 復興支援部長 上川謙二氏へのインタビューを紹介する。

○ 貴機構の熊本地震支援活動事業について、お聞かせください。

この度の熊本地震により被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。

4月14日の前震及び4月16日の本震から半年が過ぎましたが（筆者注：インタビュー当時）、被災地の復旧・復興に向けた支援活動において、今後も当機構業務での継続的なサポートが重要と考えています。

当機構では、中小企業庁、九州経済産業局等とも連携しながら、地震発生直後の緊急対策として特別相談窓口の設置、各種支援措置や、体制の整備として熊本地震対策検討チーム設立、平成28年度熊本地震対策本部及び同幹事会を設置し、4月21日には、当機構のインキュベーション施設である「くまもと大学連携インキュベータ」内に「中小企業復興支援センター熊本」を開設しました。（10月21日に近傍のビルに移転）

中小企業復興支援センター熊本では、被災された中小企業・小規模事業者の皆様への支援拠点として活動しており、6月には九州本部に新たに復興支援部を設置することにより、支援体制の強化を図っています。

これまでの支援活動では、支援機関と連携して復興支援アドバイザーによる相談対応や個別派遣による支援が中心となっています。支援活動において、東日本大震災で実施している中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）が、熊本地震で被災した中小企業等の施設・設備の復旧・整備に対しても6月20日から公募開始となり、申請の1次締切りである7月22日までをピークに、復興事業計画に対する相談等が急増しました。

グループ補助金は、これまで東日本大震災以外での実施はなく、東日本大震災での当機構の復興支援の経験から、グループ補助金申請における復興事業計画の支援経験のあるアドバイザーにも協力を得て、復興支援アドバイザーとの情報共有を図りながら効果的な支援につなげています。これにより1次締切り以降においても、2次締切り及び第二次公募の開始による相談対応や、復興事業計画の認定後は、グループ構成員である各事業者からの補助金交付申請における相談等も継続しています。

このグループ補助金に対するアドバイスを中心に、9月末までの実績として、中小企業復興支援センター熊本では900件以上の相談件数と、160回を超えるグループ補助金関係の説明会、勉強会、相談会を実施しています。また、これらの支援実施における復興支援アドバイザーの派遣実績では、延べ700人日近くに及んでいます。

また、被災事業者向けに展示ブースを設けた展示会での販路開拓支援や、熊本経済の創造的復興につなげる契機となることを目的として、関係機関と連携した「復興支援セミナー」を実施しています。

資金面においては、小規模共済の災害時貸付対策、中小企業倒産防止共済、高度化貸付け利

用企業に対する償還猶予の負担軽減措置により復興の後押しをしています。

併せて金融機関との協力のもとに、熊本地震事業再生支援ファンド、熊本未来創生ファンドを組成し、投資資金供給の仕組みを構築しています。

この他、事業用仮施設整備支援では、被災された事業者の事業再開に向けた仮設店舗整備へのサポート等を実施しています。これにより、熊本空港近くのテクノ仮設住宅団地内に益城町が整備した仮設店舗では、現在7店舗（飲食、小売、理容等）が営業中です。

これからの復興支援においても、中小企業復興支援センター熊本を支援拠点に九州本部復興支援部と一体となって、被災された中小企業・小規模事業者の皆様が少しでも早く事業を回復できるよう継続的なサポートにより応援してまいります。

○ 中小企業の支援について、中小企業診断士に求められる役割について、お聞かせください。

中小企業診断士の皆様には当機構業務へのご理解とご協力をいただき、全国の地域本部や九州本部でも多くの方々に各業務への専門家登録をお願いしています。特に今回の熊本地震では、熊本県中小企業診断士協会を通じて復興支援アドバイザーとしてご登録をいただき、中小企業復興支援センター熊本での窓口相談や支援機関からの要請による被災地域における相談対応等でご活躍いただいています。

今後の復興支援においては、グループ補助金に係るアドバイスの他、本格的な事業再開に向けた様々な経営課題等への対応が求められ、その支援ニーズの把握にも積極的に努める必要があります。

復興支援をはじめ中小企業の支援に当たっては、地域の支援機関との連携や中小企業を取り巻く市場環境やニーズの変化に応じたサポートが重要であり、この変化を捉えた的確かつ効果的な支援のため、今後とも熊本県中小企業診断士協会との連携やネットワークを活用させていただきながら、地域に密着した支援に努めてまいりますので、引き続きご協力をお願い申し上げます。

（出典：熊本県中小企業診断士協会「企業診断くまもと 2016年号」より抜粋）

5) 熊本県信用保証協会の支援策

熊本県信用保証協会でも、平成28年4月15日には特別相談窓口を本所および全支所に設置している。

同年4月22日には、被災企業の当面の運転資金需要へ迅速に対応するため、一定期間後に長期資金へ借り換えを可能とする震災支援短期資金の提供を開始。また、震災の影響により既存借入金の返済に支障が生じている中小企業・小規模事業者に対しては、最大6カ月間の返済据置の条件変更

を応急的に対応することを発表している。

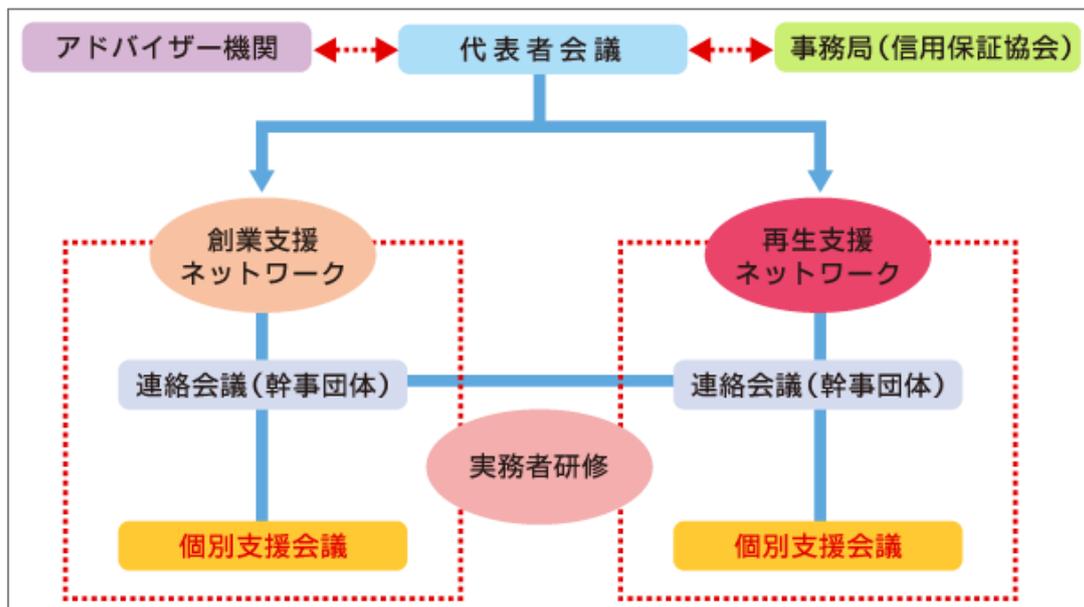
さらに、信用保証料を熊本県が全額負担する、「金融円滑化特別資金」や「熊本県小規模事業者おうえん資金」、3年間は熊本市が全額利子補給を行う「熊本市中小企業経営安定特例資金融資制度（通称：平成28年熊本地震特別融資）」などの保証を開始した。

平成28年度の保証承諾は、震災関連保証により、保証承諾件数14,148件（前年同期比138.6%、内震災関係9,094件/64.3%）、金額1,755億5,615万円（同171.0%、内震災関係約1,217億9,000万円/69.4%）となり、件数・金額ともに前年を大きく上回った。制度別でみると、「熊本県金融円滑化特別資金」が承諾の59.5%を占め、金額ベースでの前年同期比は1,627.4%となった。返済緩和の条件変更については、件数3,787件（前年同期比177.5%、内震災関係2,517件/66.5%）、金額447億1,447万円（同144.8%、内震災関係約257億4,800万円/57.6%）と増加した。

平成28年度の代位弁済は、熊本地震の影響から増加が懸念されたものの件数258件（前年同期比54.8%）、金額15億7,477万円（同37.7%）となり、前年を大きく下回った。

なお、平成29年7月、熊本県信用保証協会が事務局を務め、県内金融機関や経営支援団体、熊本県中小企業診断士協会も含む士業団体、商工団体などで構成される「熊本県中小企業経営支援連携会議（がんばろう！くまもと経営支援ネットワーク）」では、事業承継や熊本地震からの復興支援を強化するため、中小企業復興支援センター熊本と熊本県事業引継ぎ支援センターが同会議に加わったほか、「事業承継ネットワーク（地域事務局：熊本商工会議所）」と連携して積極的に県内企業の事業承継を支援することとした（図表23参照）。

（参考：熊本県信用保証協会ウェブサイト <https://www.kumamoto-cgc.or.jp/>）



図表 23. 熊本県中小企業経営支援連携会議の枠組み

（出典：熊本県信用保証協会ウェブサイト <https://www.kumamoto-cgc.or.jp/support/network.html>）

6) 熊本県信用保証協会へのインタビュー

以下、熊本県信用保証協会の熊本地震後の取組状況として、熊本県信用保証協会会長 真崎伸一氏へのインタビューを紹介する。

- 会長に就任されて2年が経過しましたが、その間様々な出来事がありました。振り返って感想をお聞かせください。

平成27年7月に会長に就任しました。年度開始は4月からで、1年目は既に策定されていた年間計画に基づき対応しました。2年目には私が考えておりました重点方針に基づく計画を遂行しようとしていた矢先、熊本震災が発生しました。震災直後から、被災企業に対する当面の資金繰り対応を図り、その後は復旧設備への資金供給を進めながら中小企業の皆さまに寄り添う形で1年半に亘り、復旧・復興のお手伝いを行って参りました。ただ、復興への歩みはこれから10年、15年と続いていきます。引き続き震災からの復旧・復興を計画の柱にしていく所存です。

併せて、本年(3年目)(筆者注:平成29年度)は当初2年目に計画しておりました「経営支援」の中でも「創業支援」や「事業承継支援」にも力を入れていきます。

- 今お話頂いた熊本地震の被災企業先への復旧・復興支援への主な具体的な取組みについて更に詳しくお聞かせください。

震災直後は、ライフラインやサプライチェーンの寸断により、多くの中小企業の皆さまが休業を余儀なくされました。そこで、国や県などの公的な保証制度が出そろう前に人件費や月々の支払いなど当面の資金繰りに対応するため、月商の1か月分を上限に6か月のつなぎ資金を対応する「震災支援短期資金」と、既に保証付き融資をご利用いただいている方に、半年間元金の返済を猶予する条件変更を決定し、本震発生後、5営業日目(筆者注:平成28年4月22日)から運用を開始しました。

5月中旬以降、震災支援短期資金のほか公的な保証制度を活用した保証申込が大幅に増加しました。さらに、このような非常時であるからこそ、これから続く復興への長い道のりで、中小企業者の現状を肌で感じ、寄り添った金融支援と経営支援を実施するため、6月から「被災企業訪問プロジェクト」を開始しました。

直接当協会職員が事業所を訪問し、現況やニーズを伺うことで、震災に対応した保証制度や専門家派遣等を提案することができ、申込につながったケースも多くあり、多くの中小企業の皆さまの課題解決のお手伝いをすることができました。

また、被災した設備を復旧するためのグループ補助金については、受領までのつなぎ資金に

対応できるよう、熊本県の制度融資が拡充され、積極的に取り組んでいます。

～中略～

- 中小企業の支援について、熊本県中小企業診断士協会に求められる役割について、お聞かせください。

中小企業者が抱える経営課題の上位は、売上増加策や経営改善計画の策定方法であり、約8割強の方が当協会の専門家派遣でも中小企業診断士を希望されます。そのため、中小企業者の皆さまはもちろんのこと、当協会にとっても熊本県中小企業診断士協会は必要不可欠な存在と言えます。

中小企業者を取り巻く環境は、入手不足や資材の高騰による収益悪化に加え、経営者の高齢化等構造的な問題も抱えており、また将来的には復旧・復興需要の反動減が懸念されます。

中小企業支援の場では、複数の経営課題に同時に取り組むことが求められており、専門知識を有している熊本県中小企業診断士協会の重要性は、ますます高まってくると考えられます。

信用保証協会と熊本県中小企業診断士協会は、ともに中小企業者の方を支援することが使命であり、その達成のため今後とも連携を深めていただければと思います。

(出典：熊本県中小企業診断士協会「企業診断くまもと 2017年号」より抜粋)

3. 主な震災関連補助金

熊本地震では、被災した施設・設備の復旧に対して、東日本大震災に次いでグループ補助金による支援が行われ、さらに、被災事業者の販路開拓の取組に対して、小規模事業者持続化補助金による支援が行われ、復旧・復興の大きな後押しとなっている。本項では、これら主な震災関連補助金の概要について確認する。

1) 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）

地域の経済・雇用の早期回復を図るために、復旧整備事業費の4分の3（中小企業の場合。中堅企業およびみなし中堅企業の場合は2分の1）以内を国と県が補助するという、特別な助成事業が東日本大震災に次いで平成28年5月31日に閣議決定された。補助対象経費は、施設・設備の復旧に要する施設費、設備費、工事費等であり、1事業者当たりの限度額は15億円、平成28年度第2次補正予算額400億円である。

同年6月15日には第1回説明会が開催され、1,000人以上が出席した（説明会の参加者は延べ6,000名）。補助金申請の前提条件として、グループ（複数の事業体）による復興事業計画を申請し認定されることが必要とされており、その申請要件は、5種類のいずれかの機能を有する複数の中小企業者等から構成される集団とされた（図表24参照）。なお、いずれの類型においても、施設・設備等に甚大な被害が生じていること、および売上が震災前の同期に比べて著しく低下しているか当該グループ内で果たす機能に重大な損傷が生じていること、などが要件として挙げられている。

図表 24. グループ補助金 復興事業計画の機能類型

区分	機能的要件
類型1 サプライチェーン型	当該中小企業等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
類型2 経済・雇用効果型	事業規模や雇用規模が大きく、県内の経済・雇用への貢献度が高いこと
類型3 地域の基幹産業集積型	県内の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集団であり、当該地域における復興・雇用維持に不可欠であること
類型4 観光サービス集積型	温泉や旅館など観光又はこれに付随する産業分野であって、観光地や地域経済に重要な役割を果たしている集団であり、当該地域における復興・雇用維持に不可欠であること
類型5 商店街型	i) 地域住民の生活利便や消費者の買い物の際の利便を向上させ、地域の人々の交流を促進する社会的機能を有するものであること ii) 当該商店街等が属する商圏内における人口規模、商業量を勘案し、当該地域において中心的な商業機能を果たすと見込まれること iii) 当該商店街が所在する市町村のまちづくり施策を踏まえ、商業集積を維持・管理することが適当と認められること

（出典：熊本県「復興事業計画認定公募要領」）

復興事業計画の公募は第1回説明会の5日後である6月20日から開始され、平成29年11月30日時点での復興事業計画認定数は、グループ数で513、構成事業者数で9,371、1グループあたりの構成事業者数は平均18.3者となっている。5つの類型の中では、「類型3：地域の基幹産業集積型」で7,559者81.9%と構成比率が最も大きくなっている（図表25参照）。

補助金交付申請は同年9月5日から開始され、平成30年1月31日時点で交付決定件数4,108、交付決定総額945.1億円である（図表26参照）。

図表 25. グループ補助金 復興事業計画認定数

区分	グループ数	構成比率	構成事業者数(A)	構成比率	うち補助金申請予定件数(B)	比率(B/A)
類型1 サプライチェーン型	25	4.9%	173	1.8%	92	53.2%
類型2 経済・雇用効果型	17	3.3%	703	7.5%	421	59.9%
類型3 地域の基幹産業集積型	420	81.9%	7,559	80.7%	4,056	53.7%
類型4 観光サービス集積型	39	7.6%	555	5.9%	400	72.1%
類型5 商店街型	12	2.3%	381	4.1%	161	42.3%
合計	513	100.0%	9,371	100.0%	5,130	54.7%

(参考: 熊本県企業復興支援室「グループ補助金に係る認定状況について」平成29年11月30日)



図表 26. 熊本地震グループ補助金の交付決定事業者数と交付決定額の累計推移

(参考: 経済産業省および熊本県広報資料より筆者作成 ※第8-10回の事業者数は不詳)

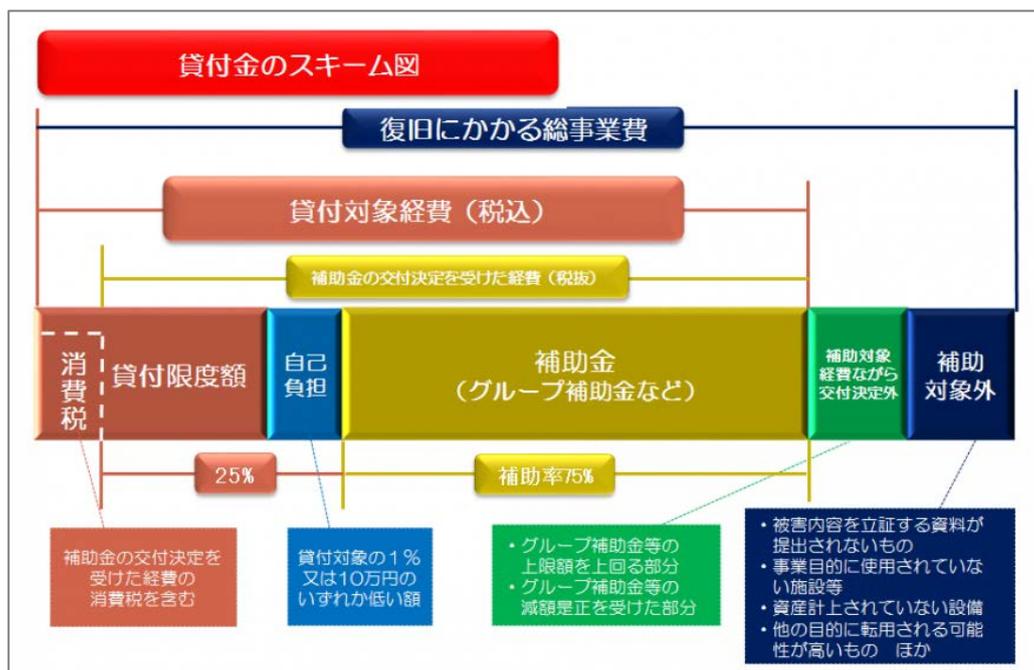
なお、本補助事業においても他の補助事業と同様、実行の際にはつなぎ資金や自己資金が必要となるが、(公財) くまもと産業支援財団より、貸付対象経費の1%又は10万円を除く自己負担部分についての無利子貸付制度が提供され、自己負担部分の資金調達にも配慮がなされることになった(図表 27 および図表 28 参照)。

図表 27. グループ補助金等無利子貸付制度の概要

①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が必要です
②限度額	交付決定の対象となるグループ補助金等の対象経費の自己資金分のうち、自己負担以外の額 ※グループ補助金等の補助対象経費にかかる消費税及び地方消費税の額については、貸付対象経費に含めることが可能です
③償還期間	20年以内(うち措置期間5年以内)
④償還方法	原則として毎月口座引落し ※口座引落しの場合、手数料の負担が必要です
⑤金利	0.00%(無利子)
⑥連帯保証人	法人の場合、原則として代表者(個人は原則として不要)
⑦物的担保	抵当権(施設)、譲渡担保(設備等)
⑧その他	貸付金の交付時期は、貸付対象物件の整備を終え、支払が終了していることを当財団が確認した後にあります 強制執行認諾約款付きの公正証書を作成します ※抵当権の設定、公正証書の作成等、貸付にかかる諸手続きの経費負担が必要です

(出典:くまもと産業支援財団ウェブサイト:

<http://www.kmt-ti.or.jp/archives/topics/グループ補助金等無利子貸付制度のご案内>)



図表 28. くまもと産業支援財団 無利子貸付制度のスキーム図

(出典:くまもと産業支援財団ウェブサイト:

<http://www.kmt-ti.or.jp/archives/topics/グループ補助金等無利子貸付制度のご案内>)

2) 被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）

平成 28 年 5 月 31 日、平成 28 年度熊本地震復旧等予備費予算による「被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）」の公募が開始された。

その内容は、熊本地震の影響で、顧客や販路の喪失という状況に直面した九州地方の小規模事業者が、商工会・商工会議所の支援を受けて経営計画を作成し、その計画に沿って取り組む販路開拓等の経費の一部を補助するもので、補助率 3 分の 2、熊本県・大分県に所在する事業者は補助上限額 200 万円、その他の九州各県に所在する事業者は補助上限額 100 万円である（当初予算額 25 億円）。

なお、「熊本地震の影響を受けた」とは、同地震により事業用資産に損壊等の直接被害が生じた事業者のほか、同地震の影響で売上減の間接被害が生じた事業者も含まれ、直接被害が生じた事業者については、優先的に採択する、とされた。

（参考：経済産業省ウェブサイト「被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）の公募を開始しました」<http://www.meti.go.jp/press/2016/05/20160531004/20160531004.html>）

3) 小規模事業者持続化補助金＜熊本地震対策型＞

平成 28 年 11 月 4 日、小規模事業者が経営計画に基づいて商工会の支援を受けながら行う販路開拓等の取り組みに対する、平成 28 年度第 2 次補正予算による「小規模事業者販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）」の公募が開始され、「一般型」、「台風激甚災害対策型」と併せて、「熊本地震対策型」の募集が行われた。

「熊本地震対策型」では、熊本地震の影響で顧客や販路の喪失という状況に直面した小規模事業者が経営計画に基づいて実施する販路開拓等に対し補助を行うこととした。対象者は、熊本地震の影響を受けた、熊本県全域および大分県の一部地域（別府市、日田市、竹田市、宇佐市（旧院内町、旧安心院町のみ）、由布市、九重町、玖珠町）に所在する小規模事業者で、前述の「被災地域販路開拓支援事業 小規模事業者持続化補助金」の採択・交付決定を受け補助事業を実施している小規模事業者は対象外とされた（「一般型」では申請可能）。補助率 3 分の 2、補助上限額 200 万円である（当初予算額は「一般型」、「台風激甚災害対策型」と合わせて 120 億円）。（図表 29 参照）

（参考：中小企業庁ウェブサイト「平成 28 年度第 2 次補正予算「小規模事業者販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）」の公募を開始します」

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2016/161104jizoku28.htm>）

図表 29. 平成 28 年度第 2 次補正予算 小規模事業者持続化補助金の事業概要

	一般型	熊本地震対策型	台風激甚災害対策型
対象者	全国の小規模事業者	熊本県全域及び大分県の一部地域に所在する熊本地震の影響を受けた小規模事業者	指定された地域※に所在する台風第 7 号、第 11 号、第 9 号及び第 10 号の影響を受けた小規模事業者
補助率	補助対象経費の 3 分の 2 以内		
補助上限額	50 万円	200 万円	100 万円
	100 万円 (賃上げ、雇用対策、 海外展開、買物弱者対策)		
	500 万円 (複数の事業者が 連携した共同事業)	2,000 万円 (複数の事業者が 連携した共同事業)	1,000 万円 (複数の事業者が 連携した共同事業)

※「台風激甚災害対策型」の対象者:

北海道空知郡南富良野町並びに岩手県宮古市、久慈市及び下閉伊郡岩泉町に所在する

台風第 7 号、台風第 11 号、台風第 9 号及び台風第 10 号の影響を受けた小規模事業者

(出典: 中小企業庁ウェブサイト「平成 28 年度第 2 次補正予算「小規模事業者販路開拓支援事業(小規模事業者持続化補助金)」の公募を開始します」

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2016/161104jizoku28.htm>)

4) 熊本市被災小規模事業者持続化支援事業

熊本市により平成 30 年 1 月 22 日、熊本地震の影響を受けた熊本市内の小規模事業者等が実施する業務効率化(生産性向上)のための事業の経費を一部補助することにより、熊本市内の小規模事業者等の熊本地震からの早期復興を支援し、熊本市商工業の振興を図ることを目的とした、「熊本市被災小規模事業者持続化支援事業」の公募が開始された。

対象者は、熊本市内に所在する、熊本地震の影響を受けた小規模事業者等であるが、前述の「被災地域販路開拓支援事業 小規模事業者持続化補助金」、もしくは「小規模事業者持続化補助金<熊本地震対策型>」の採択を受け事業を実施した者は対象外とされ、さらに、熊本市内の商工会又は熊本商工会議所の助言・指導等の支援を受けることが必須とされている。

補助対象事業は、策定した「経営計画書」に基づく、IT・IoT等を活用した業務効率化(生産性向上)のための取組み(図表 30 参照)であり、これは、中小企業者や小規模事業者が抱える「人手不足」の解消を図るため、とされている。補助率は 2 分の 1、補助上限額 100 万円である。(予算規模 1 億円)

(参考: 熊本市「熊本市被災小規模事業者持続化支援事業の募集を開始します!」

http://www.city.kumamoto.jp/hpkiji/pub/detail.aspx?c_id=5&type=top&id=18155)

図表 30. 熊本市被災小規模事業者持続化支援事業の参考事例

＜補助対象となりえる業務効率化(生産性向上)取組み事例＞

【サービス提供等プロセスの改善】

① 店舗改装

IT・IoT 等を活用するなど従業員の作業導線の確保や整理スペースの導入のための店舗・工場等の改装

【IT・IoT 等の利活用】

② 電子レシート導入

専用アプリ(Fin Tech サービス)を会員に提供、レジでスマホ画面のバーコード読み取りによりレシート情報がデータセンターに保管される仕組みを構築。

③ タブレット端末型レジ導入

専用アプリ(Fin Tech サービス)で、売上・空席をリアルタイムで把握、メニューの売れ筋把握や店舗ごとの比較情報分析を行ない、経営を見える化。

④ クラウドサービス導入

ペットの顧客カルテ管理システムを導入、飼っている犬の頭数・種類・病歴・実施サービス等詳細なデータをクラウド管理し全店舗で共有することでペットごとのオーダーメイド型高品質サービスを提供。

⑤ 介護記録・評価サービス導入

携帯等の手元端末で、スタッフが誰でも簡易に介護記録・評価が行えるシステムを導入して介護サービスを「見える化」、情報データベースを構築。

出典:熊本市「熊本市被災小規模事業者持続化支援事業【募集要項】」平成30年1月

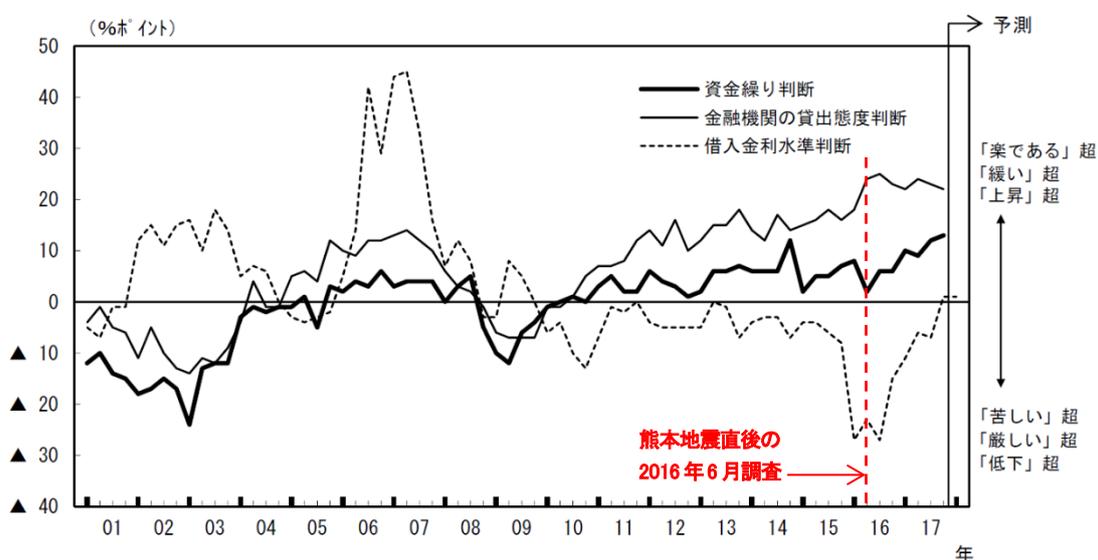
4. 公助の効果

これまで見てきたように、公的支援は相談対応と当面の運転資金や返済条件緩和などの金融支援が発災後迅速に展開され、その後、小規模事業者持続化補助金やグループ補助金による支援が実施されるなど、資金面での支援が中心となっている。その中で中小企業診断士を始めとする士業等専門家の果たした役割は、行政や支援機関と連携しながら被災事業者に寄り添い、それぞれの事業者の様々な課題への対応を支援し、復旧・復興に繋げていくものであった。

復旧・復興道半ばの現時点でその効果を評価することは困難であるが、ここでは熊本県内企業における資金繰りや倒産および休廃業・解散の状況、景況感の変化について確認し、その効果を窺うことにする。

1) 金融機関の融資姿勢と企業の資金繰り状況

熊本県内における、企業から見た金融機関の貸出態度判断 DI は、震災直後の平成 28 年 6 月調査で「緩い」超幅が急拡大、その後その幅は若干縮小するも、依然として「緩い」超幅が大きい状態が続いている。また、同じく県内の資金繰り判断 DI は、平成 28 年 6 月調査で「楽である」超幅が一旦縮小したが、その後は拡大傾向となっている。このことから、震災直後からの諸支援策により金融機関の貸出態度が軟化、企業の資金繰り状況が良化していると見ることができる。(図表 31 参照)



図表 31. 熊本県内 企業金融関連 DI(全産業)の推移

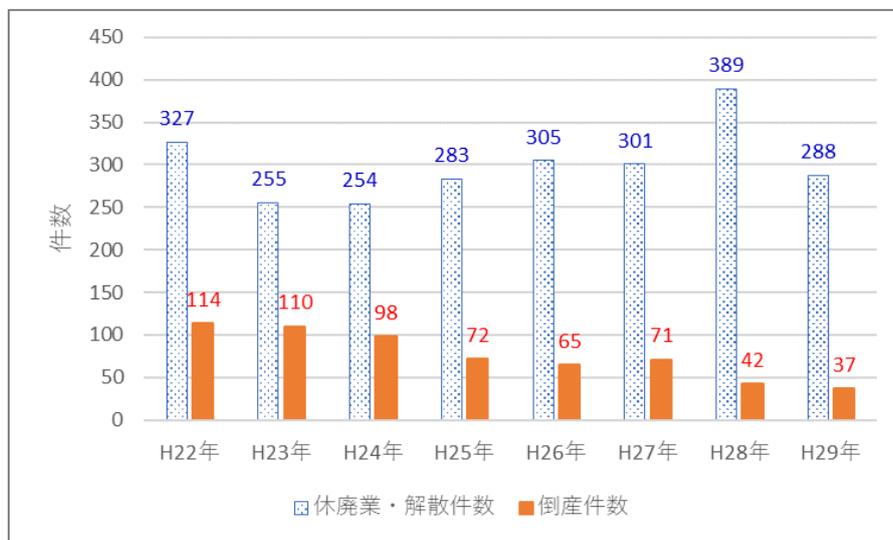
(出典: 日銀熊本支店「県内企業短期経済観測調査結果(2017 年 12 月調査)」)

2) 倒産および休廃業・解散の状況

熊本県における倒産件数は、平成 28 年に 42 件 (前年比▲40.8%)、翌平成 29 年も 37 件 (前年比▲11.9%) で震災前と比較して低水準である。ちなみに、熊本地震を要因とする倒産は、平成 29

年3月までに12件（うち熊本県内企業は7件）とされており、東日本大震災での関連倒産が震災後1年間で650件（うち8割超が被災地域外）とされていることから考えても、熊本地震関連の倒産は非常に低い水準にあると考えられる（地震関連倒産件数出典は帝国データバンクプレスリリース）。

このように、迅速な金融支援によって資金繰りの悪化が防止され、結果として倒産件数の増加が抑えられているものと見る事ができる。なお、熊本県の休廃業・解散件数は、熊本地震の影響から平成28年に389件（前年比+29.2%）と一時的に増加しているが、平成29年は288件（前年比▲26.0%）と震災前のレベルに落ち着いている。（図表32参照）

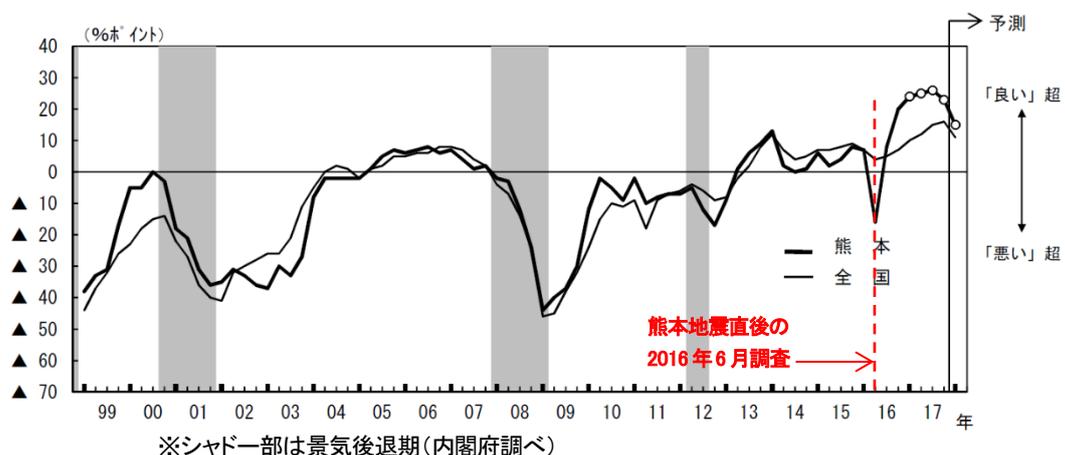


図表 32. 熊本県の倒産件数と休廃業・解散件数の推移

（参考：東京商工リサーチデータより筆者作成）

3) 県内企業の景況感と人手不足の問題

熊本県内企業の業況判断DIは、震災直後の平成28年6月調査で「悪い」超、▲16%ポイントまで急激に悪化するも、同年9月調査では+8%ポイント、同年12月調査では+20%ポイントと急速



図表 33. 熊本県内 業況判断DI(全産業)の推移

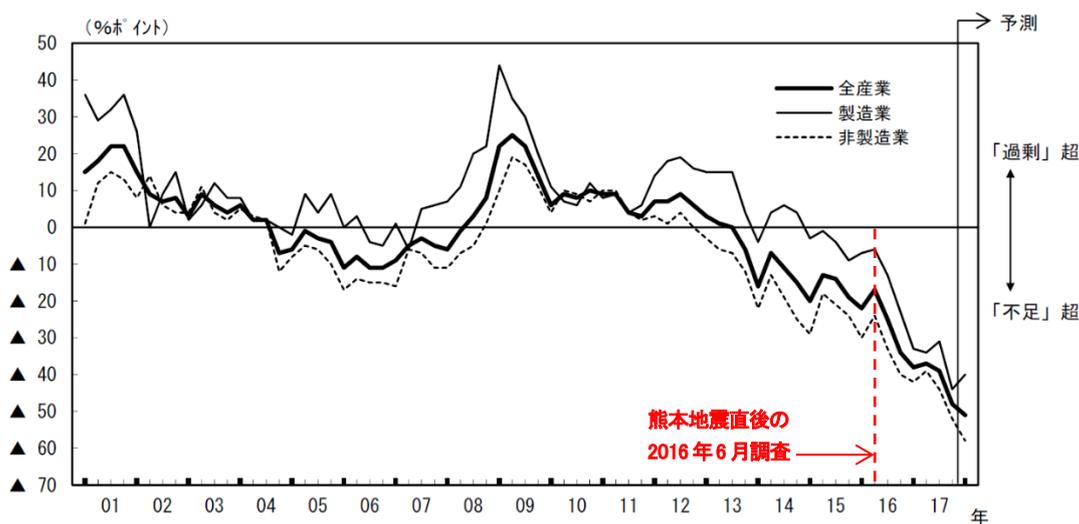
（出典：日銀熊本支店「県内企業短期経済観測調査結果(2017年12月調査)」）

に改善、全国比でも高い水準がその後も続いている（図表 33 参照）。

しかし、平成 30 年 3 月にかけての先行きについては、業況判断 DI の「良い」超幅は直近 12 月調査の+23%ポイントから+15%ポイントへ縮小すると予測している（平成 29 年 12 月日銀短観）。また、（公財）地方経済総合研究所は、業況の悪化は「熊本地震から 1 年 8 カ月が経過し、復旧・復興需要に落ち着きが見られだしたのが要因の一つと考えられる」とし、さらに「好況が続く建設業を含め全ての業種で人手不足が経営の課題となっている」と指摘している。（参考：地方経済総合研究所「第 105 熊本県内企業業況判断調査（2017 年 12 月調査）」）

ここで、熊本県内の労働需給について確認しておく。求職者が減少基調にある中、復旧需要に直面する企業や高操業を続ける企業からの旺盛な求人を受けて引き続き逼迫、平成 29 年 12 月の熊本県の有効求人倍率は、1.68 倍（季節調整済）と上昇しており、全国平均（1.59 倍）の水準も平成 28 年 9 月以降、連続して上回っている。（参考：日銀熊本支店「熊本県の金融経済概観」2018 年 2 月 6 日）

また、高水準で推移する有効求人倍率の裏返しとして、県内の雇用人員判断 DI は、製造業・非製造業ともに「不足」超幅が拡大、直近平成 29 年 12 月日銀短観では全産業で▲48%ポイントに達しており（全国：全産業▲31%ポイント）、今後もさらに人手不足感が強まることが懸念される（図表 34 参照）。



図表 34. 熊本県内 雇用人員判断 DI の推移

(出典：日銀熊本支店「県内企業短期経済観測調査結果(2017 年 12 月調査)」)

4) 公助の効果と今後の課題

これまで見てきた資金繰りや倒産および休業業・解散の状況、景況感などは、公助だけではなく企業の自助・共助もあつての結果ではあるが、震災直後からの資金面を中心とする公助により、震

災の影響による資金繰り悪化を食い止め、倒産を未然に防ぐなど、地域経済に対して一定の効果が
出ているものと考えられる。

しかし今後を考えると、建設関係など復旧・復興需要により好況な業界がある一方、宿泊業・観
光業などインフラ復旧に時間がかかり苦戦を強いられている地域・業界もあるなど、県内経済の中
にも違いがあるうえ、復旧・復興需要の一服感も出始めており、楽観視できるものではない。さら
には、人手不足、経営者の高齢化や後継者不足など、震災の影響以外でも問題は山積している。

復旧・復興に向けた道筋の中で、公助によって解決される課題には限りがあることを認識し、自
助・共助も含めた取り組みを推し進めていくことが必要であろう。その中で、我々中小企業診断士
に何ができるのか、何をすべきなのか、もう一度考えてみる必要があるのではないだろうか。

第3章 熊本地震からの復旧・復興における自助・共助の実態と課題

平成 28 年熊本地震の発生により、震源地である熊本県上益城郡、熊本市を中心に多くの企業が被災した。この地震の影響により熊本県内企業の生産活動や販売活動が縮小・停滞したことで、サプライチェーンを通じ日本全国のみならず海外の経済活動へも影響を与えることとなった。

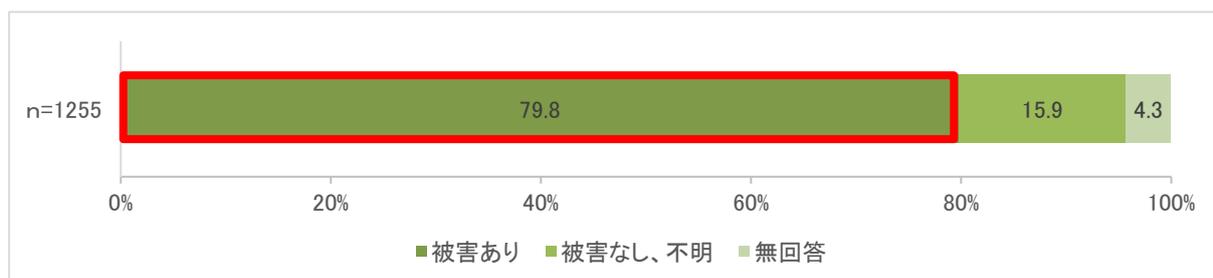
本章では、熊本地震における県内企業、サプライチェーンへの影響と、各企業がどのような対応・支援をしてきたか（自助・共助）、今後どのような対策が必要とされるか（課題）についてまとめる。

1. 熊本地震における企業活動への影響

1) 企業活動への影響

i) 被災地域における企業の被災状況

平成 29 年に内閣府から発行された熊本地震における影響調査報告書によると、熊本県内の被災地域を対象にしたアンケート調査では、企業のおよそ 8 割が地震により何らかの被害を受けたと回答した。（図表 35 参照）



図表 35. 被災地域企業における企業の被災状況

（参考：内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集）
 （注記）被災地域の定義：最大深度 7 を観測した 2 回の地震のうち、震度 6 弱以上を記録した熊本県内の市町村。具体的には、熊本市、八代市、玉名市、菊池市、宇土市、上天草市、宇城市、阿蘇市、天草市、合志市、下益城郡美里町、菊池郡（大津町、菊陽町）、阿蘇郡（南小国町、小国町、産山村、高森町、西原村、南阿蘇村、）上益城郡（御船町、嘉島町、益城町、甲佐町、山都町）。

図表 36 に、企業の被災状況の例を示す。

図表 36. 地元企業の被災内容の一例

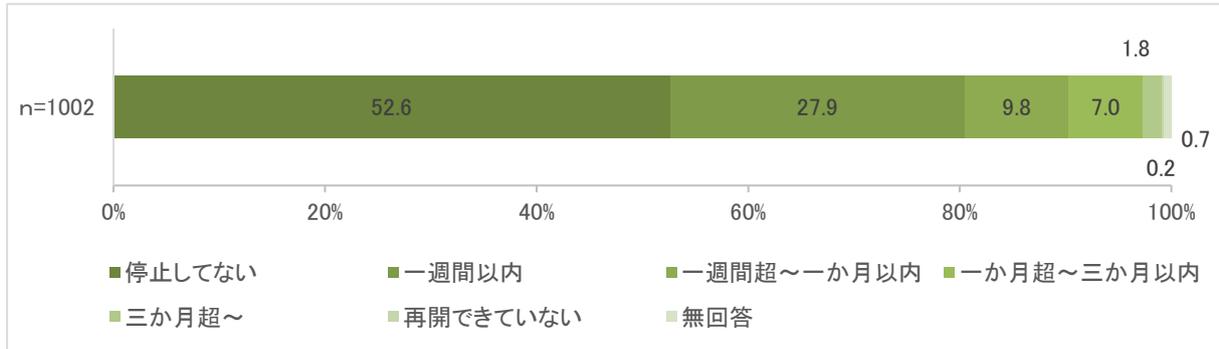
企業名(略称)	所在地	業種	被害の内容
HOYA熊本	大津町	製造業	工場内に火災が発生、精密機器や設備に大きな被害
サントリー	嘉島町	製造業	工場の天井や壁が崩れ、生産設備も損傷
お菓子の紅梅	西原村	製造業	工場の壁、ガラス、天井、設備などに大きな被害
ナカヤマ精機	西原村	製造業	設備の移動、工場の天井が落下
金剛	熊本市	製造業	工場屋根が崩落、製品が損傷

（参考：熊本日日新聞より筆者編集）

ii) 被災地域における企業の営業再開の時期

次に、同アンケートにおける被災後の営業再開時期に関する回答結果である。

地震発生後の営業再開の時期については、約半数の企業が発災後に営業を停止しておらず、営業停止した企業の半数以上も1週間以内に何らかの営業活動を再開していた。一方で、地震1年後の調査時点でも、営業を再開できていないと回答した企業もあった。(図表 37 参照)



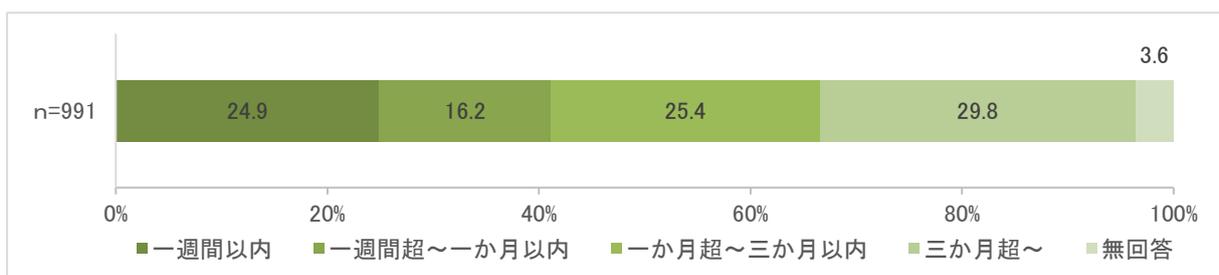
図表 37. 被災地域企業における営業再開の時期

(参考: 内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

iii) 被災企業における本復旧の時期

次に、同アンケートにおける営業再開後に地震前の水準まで回復した時期についての回答結果である。約 4 割の企業が「地震後 1 か月以内に地震前の水準まで回復」と回答した一方で、3 か月以上かかったと回答した企業が約 3 割となった。(図表 38 参照)

早期に営業を再開できた企業も、本復旧までには一定の時間を要していることが窺える。



図表 38. 被災企業における地震前の水準までに復旧した時期

(参考: 内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

被災地域における製造業や小売業では、工場や店舗の損壊、設備・什器の転倒など大きな被害を受けた。図表 39 に、地震発生から半年後(2016 年 10 月時点)の熊本県内の主な被災企業の復旧状況・復旧時期を示す。地震後半年が経過した時点でも全面再開に至っていない企業もあり、大規模な設備・施設を企業は、全面再開までに時間がかかった企業も少なくなかった。

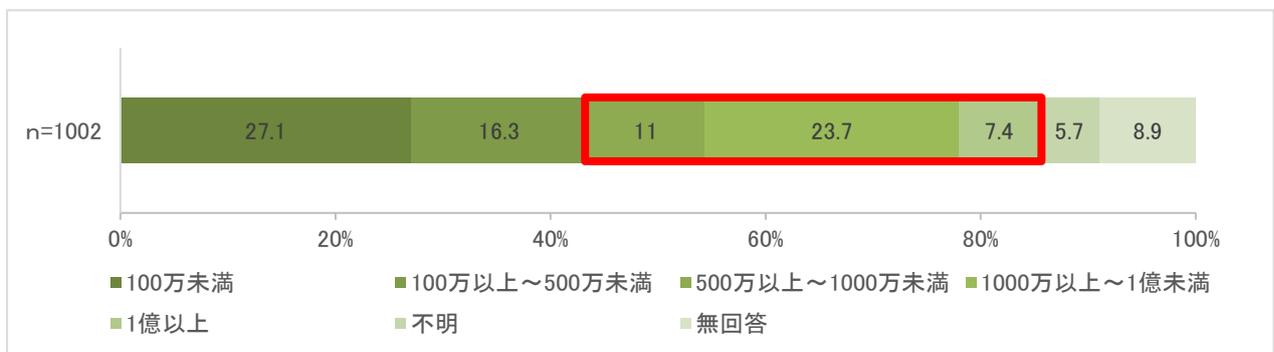
図表 39. 熊本地震における被災企業・生産拠点の復旧状況、復旧見通し(2016年10月時点)

	企業名(略称)	復旧状況、本格復旧の時期(被災前の生産・販売量へ回復した時期)
製造業	アイシン九州	熊本市の自動車ドア部品生産工場が停止、9月上旬にほぼ全面復旧。
	ソニーセミコンダクタ	菊陽町の半導体生産工場が停止。7/29に全面復旧。
	サントリービール	嘉島町の清涼飲料・ビール生産工場が停止。ビール類は11月再開予定。
	ホンダ	大津町の二輪生産拠点が停止。9/5に全面復旧。
	富士フィルム	菊陽町の液晶パネル部材生産子会社が停止。5/22に全面復旧。
	マルキン食品	西原村の豆腐工場は8/8に全面復旧。宇土市の納豆工場は5/28一部再開。年内の完全復旧を目指す。
	らくのうマザーズ	牛乳・乳製品を製造する菊池市の工場は4/18、熊本市の工場は4/27に再開。
小売業	鶴屋百貨店	東館、New-S館、WING館は4月中に再開。本館は5/14に一部再開。6/1から全館営業。
	イオン	スーパーは4月中に全店再開。イオンモール宇城は9/16から全館営業、イオンモール熊本は7/20に一部再開、全館再開は2017年春予定。
	ゆめタウン	休業した4施設のうち2施設は4月中に再開。サンピアンは9/1に一部再開。「はません」は9/29に一部再開。全館再開は2017年春予定。
宿泊業	熊本ホテルキャッスル	4/27からレストラン、宴会場を順次再開。12月中に全館再開を目指す。
	ホテル熊本ニュースカイ	4/30に宿泊レストラン、宴会場を再開
	阿蘇ファームランド	アスレチック施設や温泉、動物園、一部レストランなどを8/1から再開。宿泊客の受け入れ。その後も施設を順次再開。

(参考:熊本日日新聞 2016年10月14日 朝刊より筆者編集)

iv) 被災企業における復旧に要した費用

次に、被災地域において何らかの被災を受けた企業が、地震前の稼働水準に回復するために要した復旧費用についての回答である。約4割の企業が500万円未満、4割以上の企業が500万円超と回答した。(図表40参照)



図表 40. 被災企業における地震後 地震前の水準まで回復するのに要した復旧費用

(参考:内閣府防災担当 平成29年3月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

熊本県工業団地連絡協議会（民間の工業団地 21 組合 約 220 社が加盟）によると、地震から半年後に生産設備の復旧は 8~9 割終了し、稼働を一時停止した企業もすべて再開した。特に被害の大きかった熊本南工業団地（嘉島町）は、入居する 24 社の大半が被害を受け、当該団地全体での被害は約 21 億円、同協議会に加盟する組合・企業全体の被害額は約 50 億円にも上ったという。今回の地震による被害では、企業活動における金銭的なインパクトも大きかったことが窺える。

2) サプライチェーンへの影響

熊本県内には約 3,500 社の製造業があり、その多くが大手企業に関連した製品を製造している。中でも熊本県は自動車関連、半導体関連の企業が集積しているのが特徴である。東日本大震災の際にも企業の被災によるサプライチェーンへの影響が注目されたが、今回の地震においても、製造業各社の工場が被災したことにより、サプライチェーンを通じ日本全国へその影響が波及することとなった。

i) サプライチェーンとは

主に製造業などで、原材料・部品等の調達から、生産、流通を経て消費者に至るまでの一連のビジネスプロセスにおける複数企業間連携のことをサプライチェーン（供給連鎖）と呼ぶ。今日、製造業のみならず様々な業種で高度に分業化が進んでおり、原材料調達～消費者へ供給されるまでに、製造工程や物流、販売・サービスに多くの企業が携わっている。（図表 41 参照）



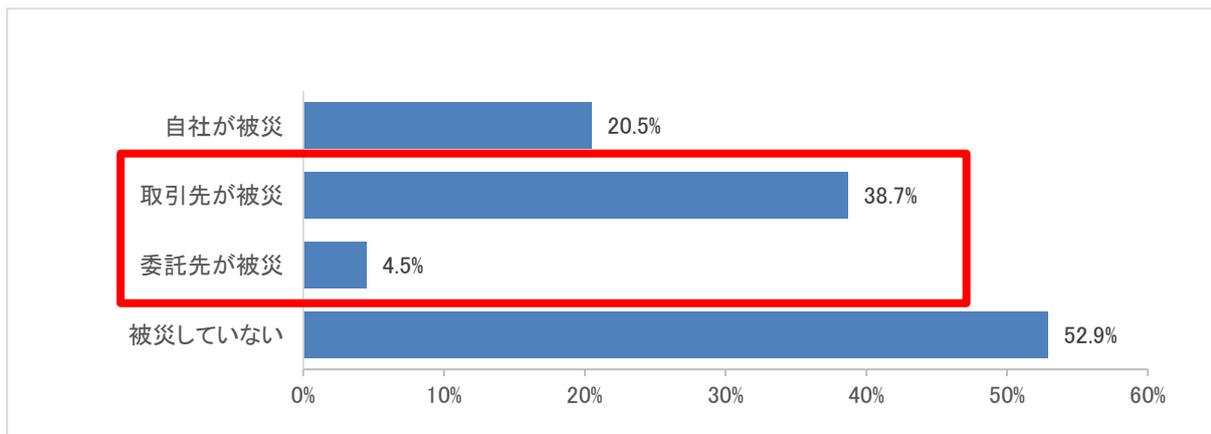
図表 41. サプライチェーンの例

ii) サプライチェーンへの影響

熊本地震企業アンケート（新建新聞社『リスク対策.com vol.55』 n=331）によれば、アンケートに回答した企業のうち（被災地域とは限らない）、取引先や委託先の被災により自社の企業活動に何らかの影響を受けたと回答した企業は約 4 割に上った（複数回答）。（図表 42 参照）

このアンケートに回答した企業 3 社のうち 1 社は熊本地震の影響により、自社が属するサブ

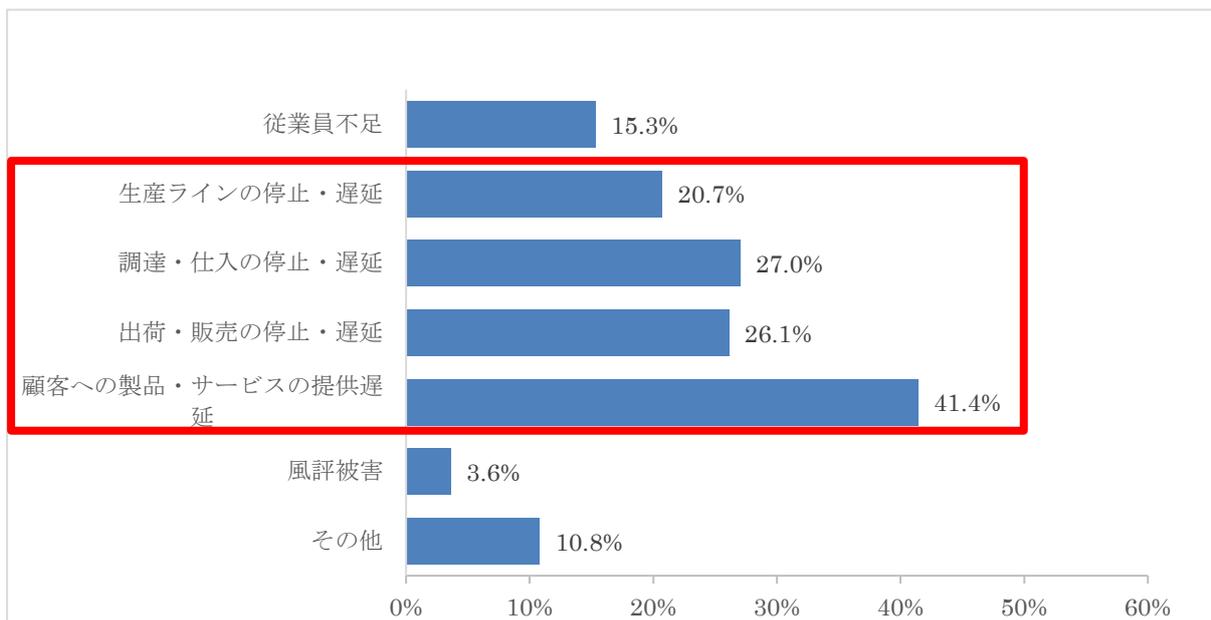
イチェーンに何らかの被害があったということになる。



図表 42. 熊本地震における自社・他社の被災状況(n=331)

(参考: 新建新聞社『リスク対策.com vol.55』熊本地震企業アンケートより筆者編集)

また同アンケートで、熊本地震により企業活動に影響が出たと回答した企業の具体的内容としては、「調達・仕入れの停止・遅延」や「出荷・販売の停止・遅延」などがあり、サプライチェーンに関する回答が多数見られた（複数回答）。（図表 43 参照）



図表 43. 熊本地震における企業活動への影響の具体的な内容(n=202)

(参考: 新建新聞社『リスク対策.com vol.55』熊本地震企業アンケートより筆者編集)

<サプライチェーンへの影響事例：アイシン九州株式会社>

熊本市南区に拠点を構えるアイシン九州はトヨタグループのアイシン精機の子会社である。自動車の内外装部品や半導体関連部品の生産を行っており、トヨタ自動車を中心に、各自動車メーカーや半導体メーカーに部品を供給している。

4/16の本震では、工場の柱が損傷、天井の移動式大型クレーンがプレス機に落下するなど、大きな被害を受けた。地震の影響により生産活動は休止、地震から4か月後の8/22に工場をフル稼働に戻すまでの間、トヨタ・アイシングループ内の企業、さらに取引のなかった企業などでも代替生産を行い、多くの従業員が代替生産拠点へ出向するなどの対応をとった。

この地震の影響により、トヨタ自動車では部品の供給不足が生じ、4/18から順次、国内にある完成車の組み立てライン30本中26ラインを休止することとなった。

5/6にトヨタの国内全工場の稼働が再開するまでの間に、約8万台の生産に影響が出たと言われている。

アイシン九州のように、大手企業の子会社などで重要部品を生産している企業は、親会社や協力会社からの支援が得られることが多く、早期に代替生産の手配を行い、供給を再開することが可能である。しかし、自社製品がたとえば汎用的で代替が容易なものであれば、代替生産をしたまま調達先を変更されてしまうリスクもある。東日本大震災の際は、被災した企業から一時的に他企業の代替生産に切り替えたあと、そのまま被災企業との取引が中止された事例もあったという。

また、自動車業界のようにサプライチェーンの裾野が広い業界では、サプライチェーンの寸断による影響が、下流のみならず上流の企業へも波及する。今回のアイシン九州の事例では、生産の約半分を一時的に愛知県に移したことにより、そのサプライチェーン上にあった企業（熊本県内約20社、九州では約70社）へ影響が出たと言われている。

サプライチェーンに関しては、生産停止による影響を最小限に抑えるために早期復旧が優先されるが、一時的に他地域における代替生産を行ったとしても、復旧後には生産拠点を被災地に戻せるような働きかけが必要である。地域の復興を早期に実現するためには、一企業・サプライチェーンの復旧だけでなく、地域に仕事を戻すことを考慮しなければならない。

2. 熊本地震における企業の事前対策の実態

次に、熊本地震における各企業の事前対策の実態を振り返る。

1) 企業のBCP策定状況

i) BCP・BCMとは

社会情勢や経済の環境変化が激しく複雑化している今日において、企業におけるリスクマネジメントは重要な経営戦略の一つとなっている。

リスクマネジメントのうち、有事（自然災害、感染症の蔓延、テロなどの事件、大事故、サプライチェーンの途絶、経営の環境変化の発生など）の際に重要な事業を中断させない、または中断しても早期に復旧させるための方針・体制・計画のことをBCP（事業継続計画）という。また、策定したBCPの見直しや、維持・更新、資源の確保、教育・浸透など、平時からのBCPに関わるマネジメント活動全般をBCM（事業継続マネジメント）という。

ii) BCMと防災計画の違い

BCPは防災計画と深い関連性がある一方で、その目的や活動範囲に明確な違いがある。

図表44に、BCM（BCP）と防災活動の考え方の違いを示す。

図表 44. 防災活動とBCM(事業計画マネジメント)の違い

	従来の防災活動	BCM(事業計画マネジメント)
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> ・身体・生命の安全確保 ・物的被害の軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ・身体・生命の安全確保に加え、<u>優先的に継続復旧すべき重要業務の継続・または早期復旧</u>
考慮すべき事象	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点がある地域で発生することが想定される<u>災害</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の事業中断の原因となりうる<u>あらゆる発生事象</u>
重要視される事象	<ul style="list-style-type: none"> ・以下を最小化すること <ul style="list-style-type: none"> →死傷者数 →損害額 ・従業員の安否を確認し、被災者を救助・支援すること ・被害を受けた拠点を早期復旧すること 	従来の防災活動(左記)に加え、 <ul style="list-style-type: none"> ・<u>重要業務の目標復旧時間・目標復旧レベルを達成すること</u> ・<u>経営および利害関係者への影響を許容範囲内に抑えること</u> ・<u>収益を確保し企業として生き残ること</u>
活動、対策の検討範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の拠点ごと(本社、工場、支店、データセンターなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>全社的(拠点横断的)</u> ・<u>サプライチェーンなど依存関係のある主体(仕入先・供給先など)</u>
取り組みの単位、主体	<ul style="list-style-type: none"> ・総務部門、防災部門、施設部門など 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>経営者を中心</u>に各事業部門、機能部門が<u>横断的に取り組む</u>
検討すべき戦略・対策の種類	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点の損害抑制と被災後の早期復旧の対策(耐震補強、備蓄、二次災害の防止、救助・救援、復旧工事など) 	従来の防災活動に加え、 <ul style="list-style-type: none"> ・<u>代替戦略</u>(代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEMの実施など)

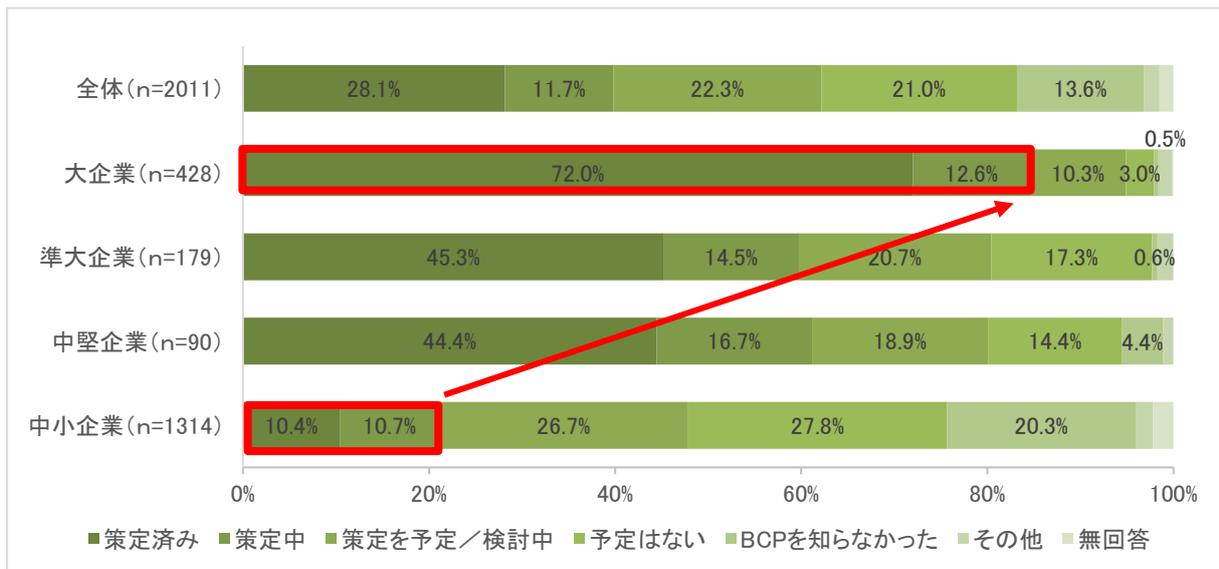
(出典:内閣府防災担当『事業継続ガイドライン(平成25年8月改定)』)

iii) 企業のBCP策定状況

図表 45 のグラフは、企業規模別の BCP 策定状況である。

アンケートに回答した全国の企業のうち、約 4 割の企業が BCP を「策定済み」か「策定中」であると回答した。規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど BCP を策定していると回答した企業の割合が高くなっている。

一方で、中小企業に至っては、「策定済み」と「策定中」を合わせても約 2 割に留まっており、対応の遅れが見受けられた。



図表 45. 企業規模別に見た BCP 策定状況

(参考: 内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

(注記) 本アンケートによる企業規模の定義は以下の通りである。

	卸売業	小売業	サービス業	その他
大企業	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 101 人以上	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 51 人以上	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 101 人以上	資本金 10 億円以上かつ常 用雇用者 301 人以上
準大企業	資本金 1 億円～10 億円未 満かつ、常用雇用者 101 人以上	資本金 5 千万円～10 億円 未満かつ、常用雇用者 51 人以上	資本金 5 千万円～10 億円 未満かつ、常用雇用者 101 人以上	資本金 3 億円～10 億円未 満かつ、常用雇用者 301 人以上
中堅企業	資本金 1 億円以上かつ常 用雇用者 100 人以下	資本金 5 千万円以上かつ 常用雇用者 50 人以下	資本金 5 千万円以上かつ 常用雇用者 100 人以下	資本金 1～3 億円未満、及 び資本金 3 億円以上かつ 常用雇用者 300 人以下
中小企業	上記以外			

2) 企業の事前対策状況

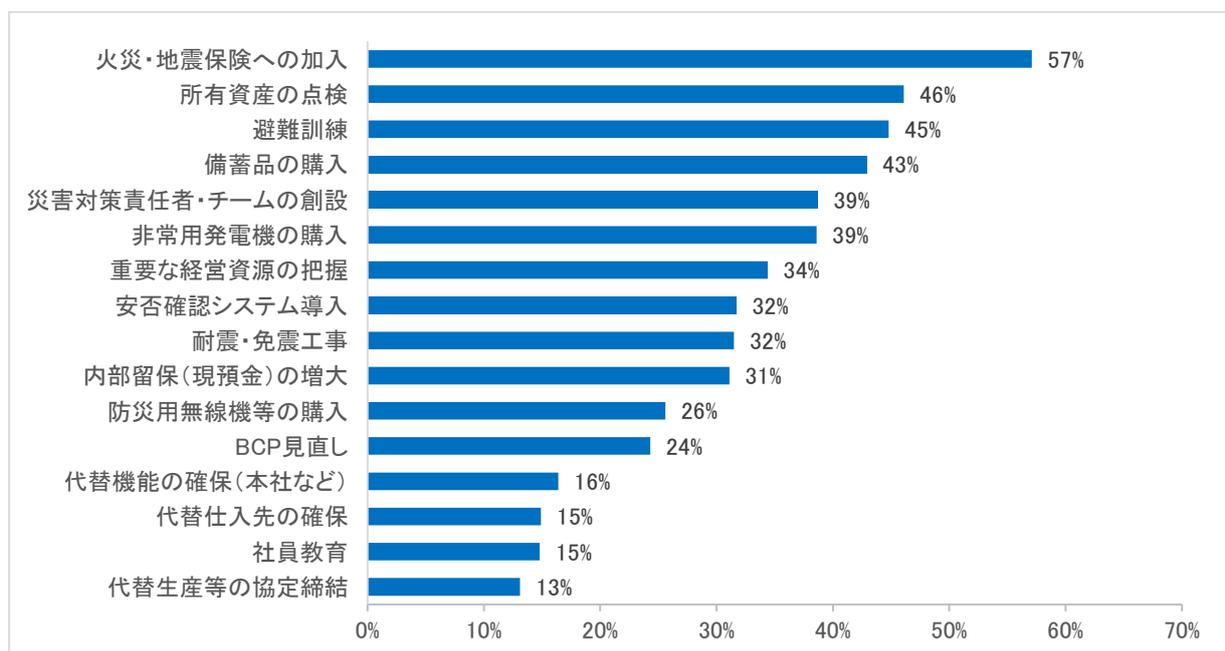
次に、熊本地震以前に実際に企業が実施していた事前対策の内容と、その有効性を見ていく。

i) 企業の事前対策の実施状況

企業が実際に行っていた事前対策としては、約半数の企業が「地震保険に加入」、「備蓄品（水、食料、災害用品の購入）」、「避難訓練の開始・見直し」、「所有資産の点検」と回答している。従来の防災活動に則った対応である。

BCP という観点では、「重要な経営資源の把握」、「代替生産協定の締結」、「代替仕入先確保」、「本社機能代替機能の確保」などの項目があったが、事前に対応した企業は少数であった。

また「建屋の耐震・免震工事」については、東日本大震災を目の当たりにしているにも関わらず、事前に対応していた企業が少ない印象を受けた。（図表 46 参照）



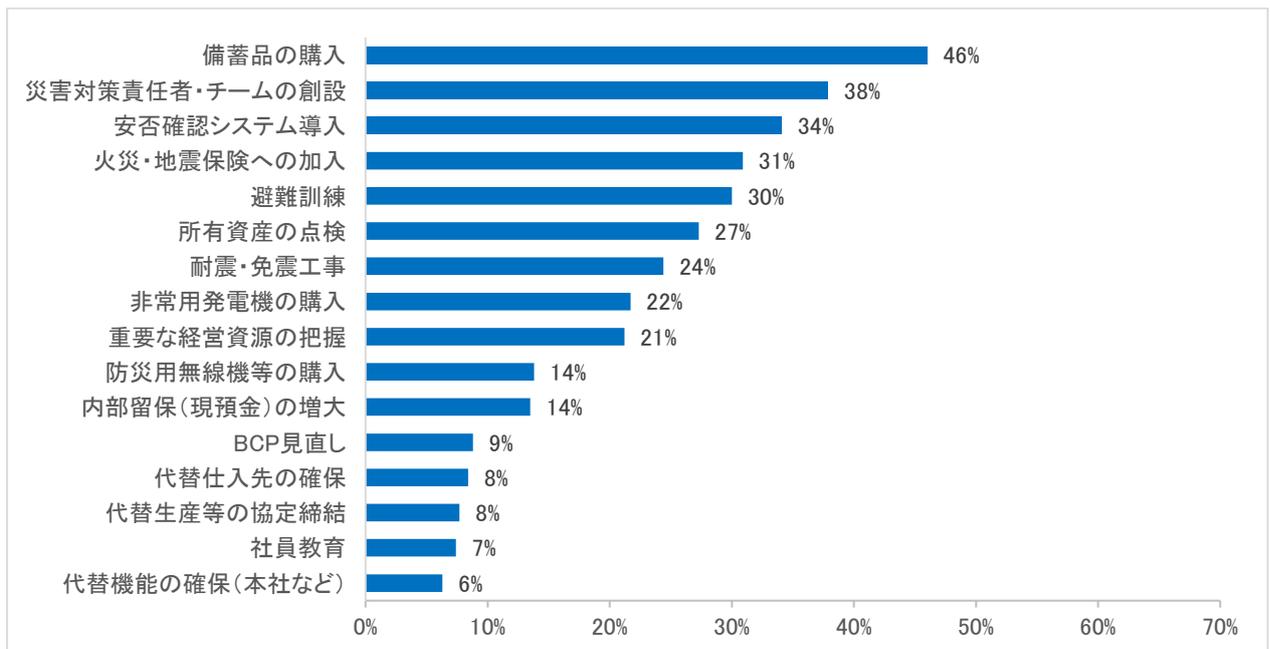
図表 46. 被災企業が実施していた事前対策

(参考:内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

ii) 被災時に有効であった事前対策

企業が実施していた事前対策の中で被災時に有効であった対策としては、「備蓄品の購入」、「災害対策責任者、チームの創設」、「安否確認システムの導入」などが上位に来た。（図表 47 参照）

過去に、熊本が経験した風水害の教訓から、人命救助・安全確保、ライフライン断絶に対する対策が進められており、有効に機能したと思われる。



図表 47. 被災企業における被災時に有効であった事前対策

(参考: 内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

iii) その他の事前対策の内容と効果

その他、被災時に有効に機能した事前対策の内容とその効果について、企業から得られた情報を図表 48 にまとめた。今後の BCP 策定、防災対策の参考にして頂きたい。

図表 48. 企業が実施した事前対策と被災時の効果

	項目	事前対策の内容	被災時の効果
人	安全対策	・従業員に安全に対するポケットマニュアルを配布	→復旧作業時の安全対策に役立った
	避難訓練	・安否確認も含めた避難訓練を実施 ・外部客も含めた避難訓練を実施 ・対策本部の立ち上げ訓練を実施	→安否確認システムが機能した →避難誘導手順が身についていた →指示システムがスムーズに立ち上がった
	代替生産	・応援協定に基づいて、締結相手企業と代替生産訓練を実施	→発災直後にスムーズに代替生産の準備が進められた
物	耐震化	・サーバー室の耐震化を実施 ・10年かけて建屋の耐震化を実施	→発災時システムダウンを防止できた →建屋に大きな被害がなかった
	在庫積み増し	・目標復旧時間分の在庫を確保 (在庫保管場所の耐震化も実施)	→復旧期間中も供給責任が果たせた
	調達	・調達先の複数化を実施 ・平時から資材を多めに調達 調達先の BCP を策定・強化	→調達先を早期に切り替えられた →資材不足に陥らなかった 調達先からの供給が継続された
情報	災害ノウハウ	・業界団体で災害対策のノウハウを共有し、共助体制を確立	→支援部隊と円滑な連携がとれた

(参考: 株式会社日本政策投資銀行 九州支店 熊本地震復興支援室『企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて』より筆者編集)

3. 地震発生後の企業の対応の実態

ここからは、熊本地震における被災企業の事例から「被災企業の対応」を、また内閣府防災担当のアンケートから「被災企業への支援」について見ていきたい。

1) 被災企業の対応

被災企業の対応として、菊陽町に工場を構える富士フィルム九州と、益城町に本社・工場を構える再春館製菓所の2つの事例を紹介する。

発災後からの対応を分かりやすくするため、時間軸をおおよそ以下の3つのフェーズに区切って、その時企業がどのように対応していたのかについてまとめた。(図表 49 参照)

①発災直後

発災直後～翌1日目の緊急対応 (ライフライン、インフラ断絶)

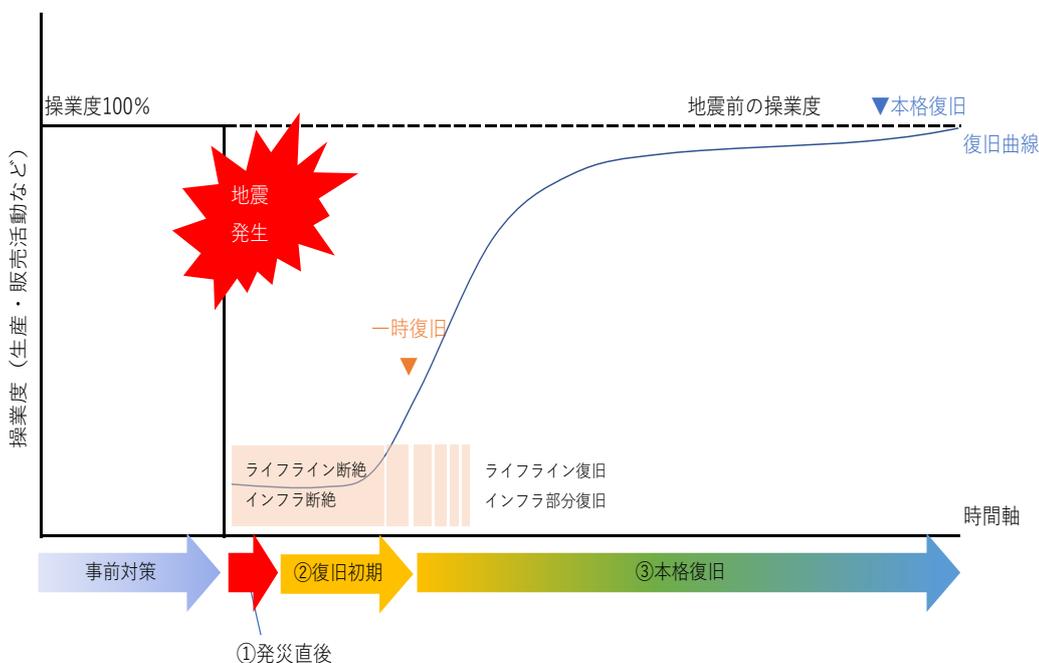
②復旧初期

2日目～約1週間における復旧初期段階における対応

(ライフライン、インフラ一部断絶～徐々に復旧)

③本復旧

初期的な復旧から本格稼働を果たすまでの対応 (各種インフラ、ライフラインが復旧)



<企業の対応事例1> 製造業：富士フィルム九州

菊池郡菊陽町に工場を構える富士フィルム九州では、液晶ディスプレイの偏光板の保護膜の生産を行っている。製造部門は2交代勤務体制をとっており24時間生産体制である。

富士フィルムは熊本地震前からBCPを策定済みであり、グループ全体としての訓練も定期的に繰り返していた。このことが奏功し、発災後の初動が非常に早く、BCPで設定されていた目標復旧時間（1か月）よりも遥かに早く復旧を果たしたと言われている。

また今回の熊本地震では、富士フィルムをはじめ、大手製造業の工場には、県外のグループ企業や関連企業からの応援部隊が多数現地入りし復旧支援に当たった。中でも富士フィルムの支援部隊は、支援部隊の交通や宿泊先や飲食物は支援側で手配する、本社との調整は支援部隊が行う、など「現地に負担をかけない支援」を実践したと言われている。

富士フィルムグループのBCPは、被災する側の想定だけでなく、被災地を支援する側をも想定したBCPとなっており、学ぶべき点の多い事例である。

時間軸	企業の主な対応
発災直後	<ul style="list-style-type: none"> ・発災(前震)直後、社内に勤務中だった約50人の従業員をBCPで既定していた一次避難場所に避難させる。 ・15分後に対策本部立ち上げ、社長をはじめ18人の対策本部メンバーが直ちに参集。 ・余震が続いていたことから、安全確保、製品の品質への影響を鑑み、社長がライン停止を判断する。 ・対策本部にて、従業員の安否確認・被害状況の調査を実施。 発災後すぐに全従業員の安否確認を終える。 ・最初の地震から2時間後、余震が落ち着いてから、従業員へ帰宅指示をだす。 ・東京本社でも早々に対策本部を立ち上げ、ゼネコンへ建屋の躯体検査を依頼。 ・東京本社より、水や食料品を乗せたトラック便を現地へ向かって出発。
復旧初期	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフラインが断絶していたため、非常用発電機を稼働し復旧を始める。 ・本社より支援物資を受領、従業員へ配布した。 ・本社からの復旧要員の受け入れ。復旧要員が復旧用の資機材の手配、本部との調整役などを務めた。 ・本社からの復旧要員を中心に被害状況、復旧計画のとりまとめを開始した。
本復旧	<ul style="list-style-type: none"> ・本社からの追加の応援部隊や、施工会社からの支援も得られ、本格的に工場内の復旧作業に入る。(最大200名規模の支援体制) ・前震から10日後、本震から8日でラインを試験稼働。その1週間後に製品の生産を再開する。 ・約1か月後に、震災前の生産水準まで復旧を果たした。

<企業の対応事例 2> 化粧品製造・通販：再春館製薬所

再春館製薬所は 1,000 名以上の社員を抱える、県内でも有数の化粧品の製造・販売の企業である。

益城町の広大な敷地に、本社・製造工場・大規模コールセンターを構えている。

今回の熊本地震では 2 度にわたる震度 7 の揺れに、会社や従業員が甚大な被害を受けた。発災以前に BCP の策定や訓練が実施されていたかどうか不明であるが、発災直後から自社の社屋を従業員に開放する、また自社敷地内の駐車場を避難場所として地域に開放するなど、地域や従業員への支援は継続して行ってきた。特に、従業員に対する Face to Face の対応は印象的である。

被災後 10 日ほどで生産やコールセンターを再開させており、5 月に入ってから、地震対策マニュアルの策定に取り組んだという。有事の際にどのように行動するのかを「現場の社員一人一人が判断できる」ようにマニュアルの策定を進めた。今後も熊本地震の経験を生かし、継続して BCP の見直しを進めるということだった。

社長の陣頭指揮の下、従業員が一致団結して復旧に取り組んだ事例である。

時間軸	企業の主な対応
発災直後	<ul style="list-style-type: none"> ・前震直後、稼働中であったコールセンター業務を中止、全社員に帰宅を指示 ・安否確認を実施するも、翌日まで全社員の安否は確認できない ・4/16 の本震の翌朝、数名の経営幹部と社員が本社に出社 翌日以降の営業停止を判断 ・被災した従業員や家族のために社屋を避難所として解放し、炊き出しを行う ・社長自ら、会社に泊まり込む
復旧初期	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣を中心に対策本部を設置、復旧計画策定を行う ・前震から 1 週間後の 4/21 から従業員の出社を決定、半数の約 500 名が出社し、 社長が社員の雇用宣言を行う ・人事チームが中心となり、社員一人一人の被災状況のヒアリングを実施 ・会社が構える専用保育園に、幼児、小中高校生の受け入れを実施 ・被災後の 1 週間後から社屋の復旧工事を開始 ・全社員が一丸となって社屋の片づけなど復旧作業を開始 ・自社復旧作業の傍ら、地域の避難所へ社員が出向き支援活動を実施
本復旧	<ul style="list-style-type: none"> ・発災後 9 日後から在庫品の出荷を再開 ・発災後 10 日後から製品製造とコールセンターを再開 ・5/6、コールセンター全面再開

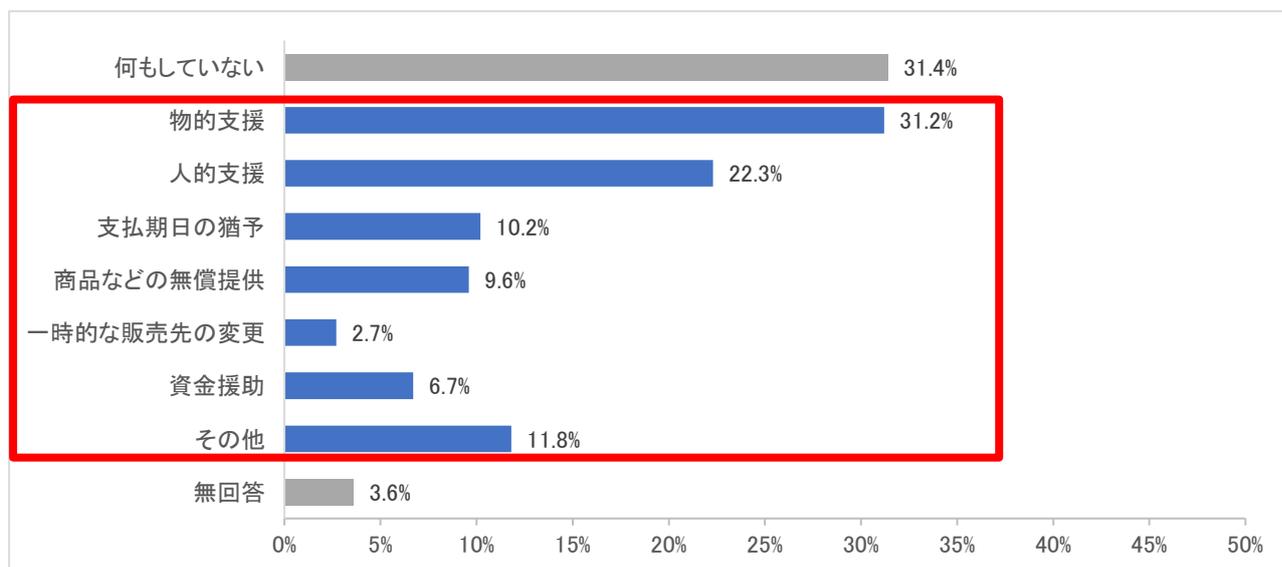
2) 被災企業に対する支援

i) 販売先、仕入れ先への支援

次に、被災した企業への他企業からの支援の取り組み（共助）について見ていく。

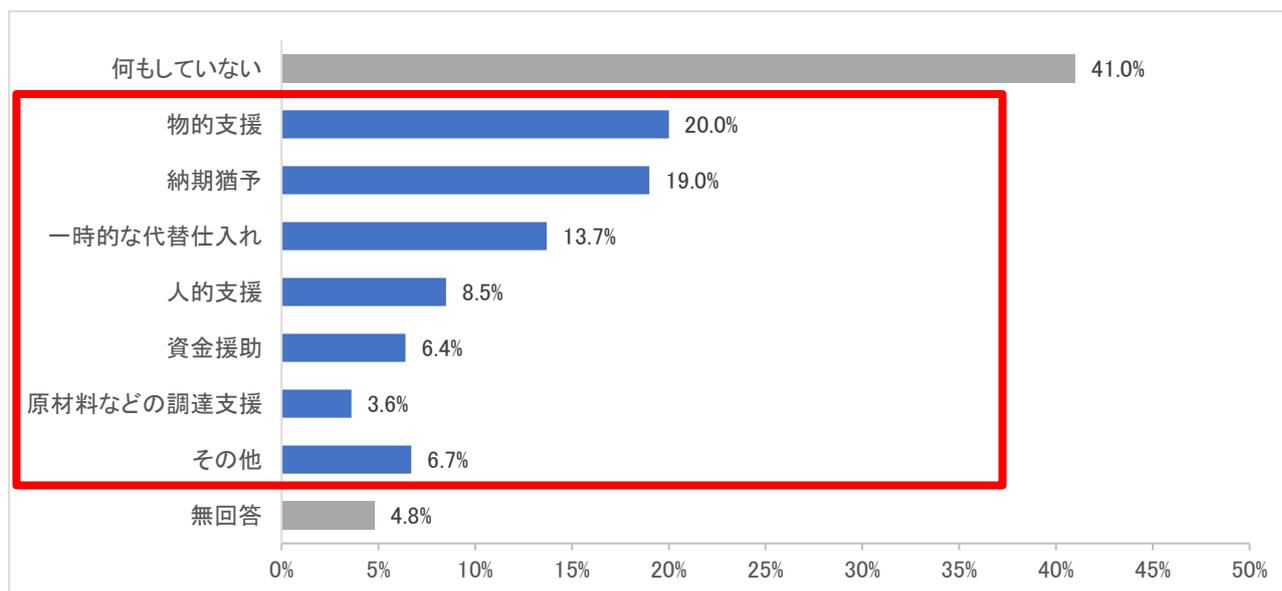
図表 50 および図表 51 のグラフは、被災した企業（販売先と仕入れ先）へ行った支援についての回答内容である。

販売先への支援は、「何もしていない」「無回答」を除いた 6 割以上の企業が何らかの支援を行っている。また仕入れ先への支援も同様に、約 5 割の企業が何らかの支援を行ったと回答した（複数回答）。



図表 50. 被災した取引企業への支援内容(販売先)

(参考:内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

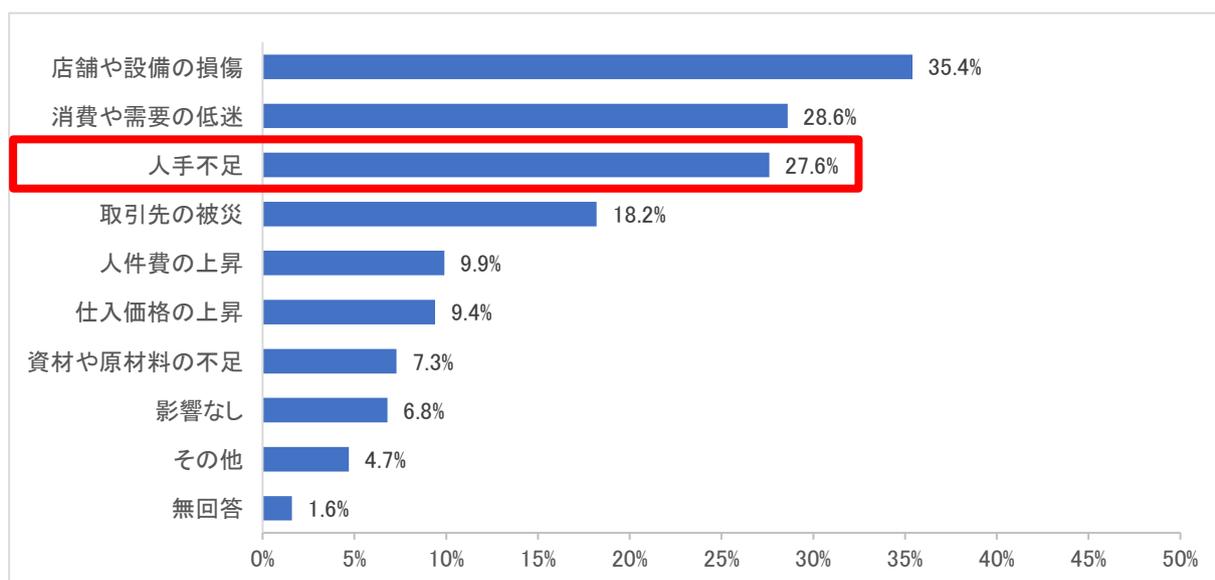


図表 51. 被災した取引企業への支援内容(仕入れ先)

(参考:内閣府防災担当 平成 29 年 3 月『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』より筆者編集)

一方で、震災後約4か月後に実施されたアンケート調査（対象：熊本県内主要企業192社、熊本日日新聞社実施）によれば、復興に向けた課題として、「店舗や設備の損傷35.4%」「消費や需要の低迷28.6%」「人手不足27.6%」というのが上位の回答として上がった（複数回答）。（図表52参照）

震災直後のライフラインが断絶された段階では、取引先からの物的支援は有効かもしれないが、復旧・復興フェーズに入ると人手不足が顕著になり、物的支援よりも人的支援が望まれているようである。支援する側も、被災企業側が何を欲しているのかをタイムリーに見極める必要がある。



図表 52. 復興に向けての課題(n=192社)

(参考:熊本日日新聞 2016年9月7日朝刊『県内主要企業192社アンケート』)

ii) 地元企業による支援の取り組み

図表53に示したのは、熊本県内企業が行った被災企業への支援内容の一部の事例である。中には自らが被災しながらも、地域の復旧・復興のためにと支援に乗り出した企業もあった。

図表 53. 熊本県内企業の被災地域・被災企業への支援内容

企業名	所在地	被災有無	支援内容
再春館製菓	益城町	自社社屋、工場を被災	地域の避難所にて清掃などのボランティア活動を実施、避難所として自社駐車場を解放
平田機工	熊本市	工場の壁や天井が剥落(軽微な被害)	県内約240社の取引先に社員を派遣 物流などの一部を支援 県内企業への優先発注
レイメイ藤井	熊本市	益城町にある倉庫・在庫品などが被災	売上の一部を義援金として寄付
イオン九州	嘉島町など	イオンモール熊本など多数の県内店舗が被災	市町村への支援物資提供(食料、飲料、衣料品など)
生協くまもと	熊本市	店舗への被害	避難所、市町村への支援物資の提供(食料、飲料)

3) 発災時に有効であった対応、支援

その他、様々な出版物やアンケートを参考に、被災時に有効であった対応・支援内容について図表 54 にまとめた。事前に BCP など計画されていた対応、当時の判断で行った対応などを、ヒト・モノ・カネ・情報の観点から整理した。今後 BCP 策定・見直しの参考にしていきたい。

図表 54. 発災時に有効であった対応、支援内容

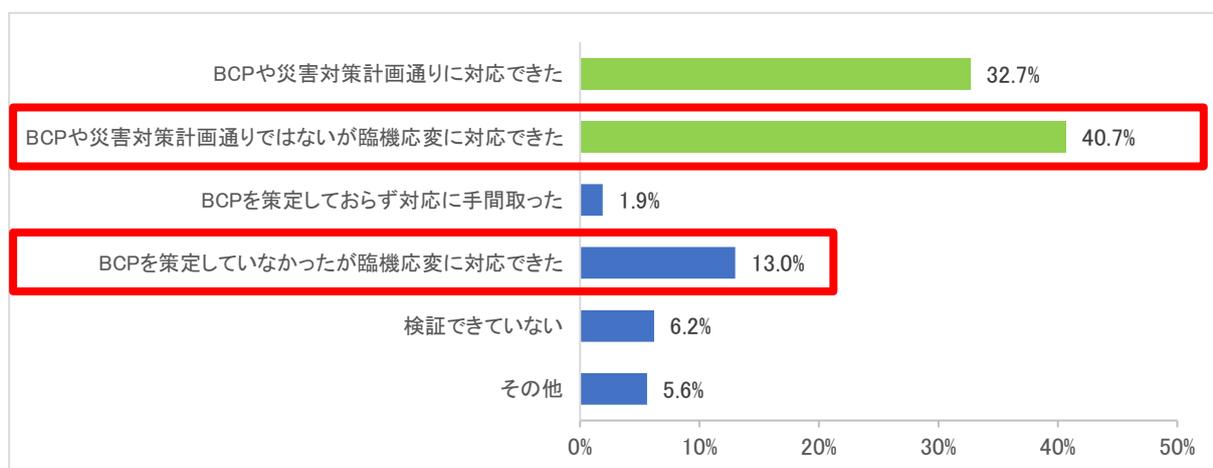
	項目	有効であった対応、支援内容
ヒト	従業員へのケア	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧作業中は交代勤務にし、休暇取得を推進するなどしたため、従業員に目立った体調不良者がでなかった ・安否確認システムを活用し、会社から従業員へ情報提供を続けた ・車中泊の従業員のために、会社社屋や駐車場を解放した ・保育園や学校にいけない子供たちを会社に連れて来られるよう場所を提供した
	支援者の派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・熊本に土地勘のある人、東日本大震災を経験した人を中心に支援部隊を編成した ・支援者側の宿泊先は支援側で手配し、極力現地に負担をかけないよう配慮した
	復旧作業員の管理・安全確認	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧作業員や支援メンバーの所在を把握するため、出退勤時に名簿記入を実施した ・交代勤務で復旧にあたったため、従業員のケアのため産業医を常駐させた ・安全確保のため、見回り・作業前後の点呼を徹底した
モノ	生産	<ul style="list-style-type: none"> ・早期に製造ラインを停止したため、製品や設備への被害を抑えることができた
	建物施設	<ul style="list-style-type: none"> ・早期に建物診断をしてもらい、本震の翌日から復旧作業に取り掛かれた ・復旧作業員が使えるように、トイレや食堂などの復旧を優先して行った
	支援物資	<ul style="list-style-type: none"> ・現地からの要請を待たずに、県外の本社から支援物資をプッシュ型で輸送した ・現地側は要請することなく、発災翌日には物資が届き助かった ・小さい子供がいる従業員が多いため、おむつなどの支援が助かった ・地域住民へ支援物資や備蓄品の提供を行い喜んで頂いた
	食事	<ul style="list-style-type: none"> ・避難所で炊き出しをおこなった、温かいものが食べられると喜んでもらった ・食堂が早期に復旧できたため、復旧作業中の従業員へ昼食を無料で提供した
カネ	資金繰り	<ul style="list-style-type: none"> ・発災後、すぐに顧客へ連絡をとると、支払いの条件を融通してくれるなどの協力を得られた(手形から現金払いに変更した) ・仕入先、下請け先への支払いは、資金繰り、経営の厳しい会社から優先して支払いを行った ・従業員への給与の支払いを優先して行った
情報	対策本部	<ul style="list-style-type: none"> ・本社が被災したため、他の事業所で対策本部を立ち上げた(訓練を実施していた)
	通信環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフラインが途切れたあとも PHS はつながりやすかった ・携帯電話、スマートフォンは使えたので LINE や SMS を活用し連絡できた
	交通状況	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員同士で、近隣地域で通行可能な道路の共有を行った
	情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・対外的な発信(プレスリリース)は現地に代わり他事業所(本社)が代行して行った
	情報集約	<ul style="list-style-type: none"> ・情報を集約する人を決め窓口を一本化、情報の統制が図れた ・大部屋での進捗管理・情報管理を行い、情報を一元管理した ・行政機関などにリエゾンを派遣し、情報共有の円滑化が図れた

4. 今後の課題と取り組み

最後に、今回の熊本地震における BCM (BCP) の評価と、今後の課題をまとめる。

1) 熊本地震における BCM (BCP) の評価

図表 55 に示したのは、今回の地震において、各企業が策定していた BCP がどの程度有効に機能したかということに関するアンケートの回答結果である。被災した企業のうち、「BCP 通りに対応できた」と回答した企業は約 3 割であった。また、「臨機応変に対応できた」と回答した企業は、BCP を策定していた企業は策定していなかった企業に対し 3 倍以上であった。



図表 55. 地震後の対応についてのアンケート結果(被災企業 n=165)

(参考: 新建新聞社『リスク対策.com vol.55』熊本地震企業アンケートより筆者編集)

このアンケート結果から、仮に BCP で想定した通りに対応できなかった部分があったとしても、BCP を策定することによる防災への意識向上や備えが、臨機応変な対応につながったのではないかと考える。BCP を策定する企業のメリットの一つに、「従業員の防災意識が向上する」というものがある。日ごろからの防災訓練や備蓄品などの物理的な準備も重要であるが、心理的な準備や意識の高まりも重要であると言える。

2) 被災企業が考える今後の課題と取り組み

熊本地震により被災した企業が今後の課題と捉えていること、また今後取り組みたいと考えていることについて、各種アンケートを参考に図表 56 にまとめた。

全体として多く見られた意見は、「今回の教訓を踏まえ BCP を策定する」、「BCP において、うまく機能しなかった部分を見直したい」、「外部と連携した BCP が必要だと感じた」、というものだった。

今後 BCP 策定・見直しの参考にして頂ければと思う。

図表 56. 被災企業における今後の課題、取り組み

	項目	今後の課題、取り組みの具体的内容
ヒト	安否確認	<ul style="list-style-type: none"> ・群発型地震において安否確認のタイミングをどうするかを検討する(今回の一連の地震では震度 5 強以上の余震が何度もあり、安否確認が頻発した) ・出張者や社内にいる外部の人をどのように把握するかが課題、日常的な管理方法を見直す ・避難所に避難した従業員の状況把握が難しかった、どのように行うか検討する ・正規従業員だけでなく、非正規雇用者に対しても安否確認システムを導入する ・従業員のみならず、従業員の家族や、実家の被害状況の把握の必要性がある(会社や従業員の居住地区が被災地域でなくても、実家が被災した人などを把握したい) ・安否確認システムよりも LINE や SNS の方が早く安否確認の連絡が取れたため、今後安否確認の方法を見直す
	従業員への支援	<ul style="list-style-type: none"> ・被災した従業員への支援の仕方について事前に検討が必要(住居の提供など) ・従業員のメンタルや健康へのケアの必要性を感じた ・車中泊者への対応が必要だと感じた
	地域支援	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の社屋を地域の人の避難所にできないか検討する
	復旧作業員	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧作業員の宿泊場所や弁当などの手配に苦勞したため、手配方法を見直す ・復旧作業員の名簿作成など、復旧作業中の人員把握方法を事前に検討する
モノ	在庫品	<ul style="list-style-type: none"> ・代替ができない仕入れ品に対し、自社で在庫を備蓄するなど検討を行う ・取引先と在庫の積み増しについての協議が必要、リスクシェアを求めたい
	備蓄品	<ul style="list-style-type: none"> ・備蓄食料、水、トイレなどの在庫が不足した、備蓄量の見直しが必要 ・呼吸器用のガスボンベやヘルメットなどの安全用品が足りなかった(被災後クリーンルームに入れず被害確認に時間がかかった、ガスボンベなどの連続使用を想定していなかった)、備蓄量の見直しを行う
	建物設備	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的に建物・設備の耐震化、免震化を実施する ・建物の配置や、設備のレイアウトの見直しを実施、設備を固定する ・設備は、作業効率だけでなく地震で動くことを想定した配置にする ・ゼネコンと協力し早急に建物診断が行えるようにする ・棚の転倒防止や、天井版、ラックからの落下防止の措置をとる
	支援物資	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧当時、自分たちから支援物資を要求する余裕がなかった、現地で必要なものはあらかじめ想定し、グループ内の BCP に反映する
	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ・復旧作業において水、電源の確保が難しかった、BCP の想定が甘かった部分を見直す
カネ	資金繰り	<ul style="list-style-type: none"> ・災害時は資材確保などで突発的な資金流出があるため、日ごろから資金の留保が必要
情報	対策本部	<ul style="list-style-type: none"> ・対策本部は工場外の建物とし、備品も工場外に保管する ・管理本部、本社、役員など上層部の防災対策への意識改善が課題 ・現地責任者には優先順位を判断・指示するリーダーシップが必要と認識した
	BCP 見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・地震前に事業の状況が変化していたのに、BCP における重要業務を見直していなかった。見直しを実施する ・BCP での実施項目について担当者が不明確であった、また指示がでていないものがあったため、内容・運用方法を見直す ・関係会社や協力会社、取引先と共同での BCP 整備が課題 ・BCP の社内での認知度が低かった、今後意識の浸透を図る ・策定した BCP が初動対応に重きを置いた内容になっていた、復旧フェーズについても再検討する ・BCP 発動の判断基準があいまいだった、見直しが必要 ・夜間や悪天候を想定した BCP 発動訓練を実施する、実効性の高い訓練内容に見直す ・業界では共助の仕組みがあったが、サプライチェーン、取引先との間に仕組みがなかったため、今後仕組みを構築したい ・本震だけでなく、その後余震が続くことを想定した BCP に見直す
	ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・自社で建物診断のノウハウを習得する
	情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先や関係者へ、タイムリーで正確な情報発信が課題 ・日ごろから取引先に自社の状況を説明し理解してもらう必要がある ・業界やグループ内で被災からの教訓を共有し、今後の対策の参考にしてもらう
	情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先やサプライチェーン上の被害状況の把握、情報収集に時間がかかった、連絡手段の構築が課題

3) BCP 策定から BCM 連携へ

この章では、熊本地震における各企業の取り組みをみてきた。

BCP 策定済みの企業が全体の 4 割以上となり、今回の熊本地震において、BCM (BCP) による一定の効果を確認できた企業もある。しかし、これまで見てきたように、企業は 1 社のみで存在することはなく、地域やサプライチェーン上の他企業との連携の中で存在している。そのため、今後は BCM (BCP) の実効性をさらに高めるため、サプライチェーン上の取引先や、地域の行政、自治体との「BCM 連携」が注目されている。

BCM (BCP) の連携は、たとえば図表 57 に示すような効果が期待できる。

図表 57. 複数企業が BCP に連携して取り組む場合に期待できる効果例

対象	BCM 連携による効果
サプライチェーンを形成する企業群	<ul style="list-style-type: none">各企業の目標復旧時間等の BCP を共有化しておくことで、緊急時にサプライチェーンを継続・早期復旧できるよう最適な対策を選択することが可能となる。同一部品を納める複数企業間の連携により、代替部品の調達が迅速となる。
同業者の共同組合	<ul style="list-style-type: none">緊急時において相互に要員応援や代替生産を行うことができる。BCP の内容を相当に共通化することができる。
地域的な協同組合	<ul style="list-style-type: none">緊急時対策のための施設や資機材を共同で設置・備蓄する(例:津波避難用タワー、衛星電話、防災用品)。緊急時において支援的な業務は相互に要員協力できる(例:食料の調達、事業所内の片付け)。

(出典:中小企業庁 HP 「中小企業 BCP 策定運用指針 3.1 BCP の対象拡大」)

これから BCP 策定、BCM を見直しする際には、ぜひ取引企業や地域との「BCM 連携」を視野に入れて取り組むことを検討して頂きたい。BCM の連携を図ることで、地域やサプライチェーン全体として、さらなる早期復旧・事業継続を実現することができると思う。

今回の熊本地震において被災された地域・企業が、一日も早く被災からの復旧・復興を果たすとともに、熊本地震での教訓を生かし、より実効性の高い BCM を実践していくことを期待して、第 3 章を締め括りたい。

第4章 熊本地震 ～診断士はその時、その後どうした～

本章では、熊本地震発生時とそれ以降、熊本県中小企業診断士協会会員が実際にどのような行動をとったのか、また復旧復興段階において、どのような支援活動を行うことができたのか、各会員から体験談（ドキュメント）として寄稿してもらった。今後の参考になれば幸いである。

1. 中小企業診断士 中村靖生

【熊本地震ドキュメント】

平成28年4月14日（木）その日は16時からKKRホテルにて信用保証協会と診断士協会との意見交換会に出席していた。会議終了後18時から20時まで懇親会があり、通常であれば二次会に繰り出すところであるが翌日は朝から錦町での仕事が入っていたためまっすぐに帰宅した。

入浴を済ませて玄関ポーチにしつらえた喫煙シート（我が家は室内禁煙である）に座って煙草に火をつけた21時26分、未だ経験したことのない激しい揺れに襲われた。

すぐに室内に入り各部屋の状況を確認したが幸い目立った被害はなく、その夜は懐中電灯と携帯を手元に置きその夜は普段通りに休んだ。

翌日は朝一番に事務所として使用している熊本駅前のマンションの状況確認に行った。

事務所は白川橋の際に建つ築1年のマンションの10階の部屋である。

大したことはないだろうと思って中に入った途端、さまざまな物が散乱し足を踏み入れる場所もないといった状態であった。白川の土手に建っていたために地盤が弱く揺れはかなりの激しさだったと予想される。当日はなすすべもなく、そのままの状態一旦帰宅した。

帰宅後は、その後も余震が続くことを予想し、風呂に水をはり、非常用のポリタンクや非常用水袋に200リットルほどの飲料水を確保した。（我が家では非常用に20リットル用のポリタンク2個と10リットルの非常用水袋を20枚ほど用意している）

前震直後の水の確保が、後の断水の際に大いに役立つことになった。

また、ガスの復旧には時間がかかると思い、カセットコンロ用のガスを買い求め、更に食料庫には1週間分以上の食材と酒？を確保した。

2階にある本や重たい荷物は1階に移し、転倒の危険性のあるタンスやキャビネットなどはすべてL字金具で壁に固定し、タンスの上段の引き出しは取り除いておいた。

本棚にはロープを張り本の飛び出しを防いだ。

作業が終わって、11時頃ベッドに入り眠りについた。

日付が変わった16日（土）午前1時25分本震が発生した。

一瞬、体が浮いたような感じを受けその後も続く揺れに必死にベッドにしがみついていた。

前日の予防措置によって被害は皿が2～3枚割れた程度で、家具等の転倒落下は全くなく家族全員の無事を確認した。

ライフラインについては電気が 5 分程度停電したもののすぐに復旧したが、水道やガスはストップしたままであった。

近隣住民の方々はすぐ近くの小学校に避難されているようであったが、とりあえず自宅で過ごすことにした。

その後も余震が続いたようであるが翌朝までぐっすり寝たので余震の記憶はない。(いつでもどこでも寝られるのは私の特技である)

16 日以降は予定していた仕事はすべてキャンセルし、診断士協会会員の安否確認を行った。

幸いにも死傷者はなく一安心したものの、避難所生活や車中泊を余儀なくされている会員が多数おられることに心が痛んだ。

18 日(月)になると、リコージャパンに勤務する長男が緊急支援物資を届けてくれた。

リコージャパンでは福岡から毎日 10 トントラックで 2 か月間支援物資を送り続け、社員と家族、近隣住民に配ってくれた。(BCP が機能していたと思われる)

支援物資は水、食料、毛布、カセットコンロ、ガスボンベ、非常用トイレなど様々な種類があり、知人、友人で避難している人たちに配って大変喜ばれた。

事務所用のマンションは地盤の液状化現象で傾いており、1 か月程度立ち入り禁止となった。

その後、なんとマンション自体をジャッキアップしたうえで補修工事が行われ、入居可能にはなったものの解約することにした。幸い地震発生の 1 週間ほど前に重要書類を自宅に持ち帰っていたので仕事への支障はなかった。

地震発生後の 1 週間は自宅にこもって情報収集を行っていたが、この間の記憶はなぜか残っていない。テレビからは AC ジャパンの CM が繰り返し流れていたことだけは記憶している。

【被災者支援ドキュメント】

◎専門家派遣への対応

発災直後から診断士協会には、県や市、商工会議所、商工会等から専門家派遣要請が届いた。

阿蘇市、南阿蘇村、西原村、益城町など被害の大きい地区だけでなく、県内各地で相談会が開催された。

診断士協会会員の中には自らが被災者で避難所や車中泊をしているにもかかわらず、道路状況も悪い中ボランティアとして相談会への対応を行ってもらったことには頭の下がる思いである。

私は中小機構でチーフアドバイザーを務めていたことから、南熊本駅前にある熊大連携インキュベーションセンターに中小機構復興支援センターを設置したので、4 月 25 日から復興支援アドバイザーとして手伝ってほしいとの要請を受けた。

相談対応をスムーズに進めるために、中小企業診断士を中心として税理士や弁護士等を復興支援アドバイザーとして登録してもらうこととした。

熊本県内で 40 名の専門家を登録し、熊本以外の九州内の専門家 110 名を合わせて 150 名の専門家が復興支援アドバイザーとして登録された。

相談会等への専門家派遣は中小機構の復興支援センターに一本化できたことが、その後の中小企業者の復興支援をスムーズに進めることができた最大の要因であると考えている。

相談内容は、当初は当面の資金繰りや従業員の雇用対策等が中心であったが、6月にグループ補助金の公募が開始されると相談内容はグループ補助金に関する相談が中心となった。

6月6日に県のグループ補助金説明会があり、相談窓口が中小機構復興支援センターと紹介されたことから、その後は電話が鳴りやまず必死になって対応した。

相談対応は行うものの、我々もグループ補助金の取り扱いが初めてであったことから、東北の復興支援アドバイザーに協力を要請し、当初は東北の事例を基に相談対応を行った。

熊本は東北に比べて申請が容易であり、幅広く支援が行き届く結果となった。

グループ補助金の認定申請や交付申請が一段落すると、事業計画の作成に関する相談が増加していった。復旧費用の3/4は補助金で賄えるものの、残りの1/4と消費税などの対象外経費は借入等の自己資金で賄う必要があり、今までのビジネスモデルを見直さざるを得ない企業が多数存在していたためである。また、補助金は支払い完了後にしか支給されないため「つなぎ資金」の手当てに関する相談も増加していった。

さらに、熊本地震対策型小規模事業者持続化補助金も公募されることになり、申請書作成の支援要請についても復興支援アドバイザーが活躍することになった

中小機構以外にも信用保証協会や商工会議所、商工会、中央会による専門家派遣と各支援機関からの支援要請が中小企業診断士に寄せられ、中小企業者の復旧・復興に役立つことができたことが最大の喜びである。

◎全国の診断士協会からの支援

各地の診断士協会からは義援金が当協会に寄せられ、大分県協会からは吉松副会長が熊本まで見舞金を持参していただいた。

全国の診断士協会からは本部総会の際に義援金が授与された。

九州の診断士協会からはブロック会議で義援金が授与された。

愛知県協会では総会終了後に熊本復興イベントを開催していただき、熊本の名産品を紹介してもらい復興需要につなげることができた。

いただいた義援金については、被災した会員の生活再建へ少しでも役立てていただくために5万円を贈ることとし、残金については当協会が行う復興事業に活用することにした。

2. 中小企業診断士 河本龍二

【熊本地震ドキュメント】

平成 28 年は、私にとって大きな節目の年であった。1 月に大決断をして、30 年以上勤めた会社を早期退職し、中小企業診断士として独立開業をした。同時に、熊本県が立上げた県南経営支援サポートオフィスのプロジェクト・マネージャーとして八代を中心とする県南地域の小規模事業者の支援を行うこととなった。自分の長年の構想である独立開業が実現できてとても嬉しかった。

熊本地震の前震が起きた 4 月 14 日夜、私は連日の引越し準備で疲れて、家でくつろいでいた。実は 2 日前の 4 月 12 日に、住んでいたマンションの近くに売りに出ている中古住宅を購入していたのだ。購入のきっかけは、郵便受けに入っていたチラシであった。実際に見て気に入ったので、その場で購入を決めた。引越しは、GW 中にする予定だった。震災の翌日家を見に行っていたが、被害は玄関に若干の亀裂が入った程度で済んだ。

仕事は、八代のサポートオフィス事務所に週 3 日ほど通っていた。それとは別に、4 月は小規模事業者持続化補助金セミナー講師の仕事が 6 回入っていたので、毎回違う場所へ話をしに出向いていた。震災があったのは、その内 3 回が済んだ状況だった。

前震の翌 15 日金曜日は平常通りオフィスに出勤し、夜は友人と飲み会をする予定だった。

しかし、予定した居酒屋から震災により店が開けられない状態でない旨連絡があり、友人と相談して後日にずらすことにした。そして 16 日未明に、自宅で酒を飲んで寝ていたところへ前日より更に激しい揺れが訪れた。

当時の住まいはマンションの 3 階であったが、これほどの揺れは勿論初めてだった。自分は酔って寝ぼけており、妻が叫ぶ声で目が覚めた。長女は姿が見えない。娘は部屋の中の倒れた家具に埋まり、動けない状態だった。幸い、家具の隙間で無事であった。

3 月に嫁いだばかりの次女夫婦が近くのアパートからやって来た。これも結婚式が少しくずれていたら、大きな予定変更を余儀なくされていた筈である。取り敢えず、家族一同の無事を確認できて一安心したが、電気も水も使えないので、西山中学のグラウンドまで皆で移動した。グラウンドには既に多くの人々が避難してきていた。まだ大きな揺れが続いており、不安は止まない。

グラウンドの周りには大きなマンションがあり、いつ倒れてくるか分からない。家族で話し合っ、取り敢えず中学校の体育館へ避難した。その夜は一睡もできずその場に待機した。揺れは続き、この体育館だっていつどうなるか分からなかった。

翌日になると、街はやや落ち着きを取り戻し、私達一家もマンションへ戻った。マンションは、電気も水も使えない。階段では非常ベルが鳴り響いており、部屋に待機するのも難しい。しかし、買い置きの水とカセットコンロで非常食を温めて食べたりして過ごした。風呂に入ったのは、3 日後に荒尾市の親戚の家まで行った時である。

仕事は、本震2日後の18日月曜日は、補助金の勉強会に出席するため、福岡市へ出張予定であった。しかし、これらも中止で自宅待機となり、数日間はマンションと西山中学を行き来する日々が続いた。さらに数日後、八代市のサポートオフィスへ出勤してみると、熊本市内とは違って平和な日常があった。そんな中で、各地の震災被害をテレビで知るようになった。

思えば、退職して診断士として独立開業して僅か3ヶ月、中古住宅を購入して2日で起きた大地震であった。不安が全くなかったと言えば嘘になるが、不思議と冷静だった。何よりも家族が全員無事で一緒にいるということが、最大の幸運であった。

人は命懸けの体験をすると、家族と自分の生命・無事以上のものを望まないのだろう。それらが満たされてから、食べ物、住む所、衣類の方へ関心が移っていくと思えた。マズローの欲求5段階説が思い起こされた。

やがて、少しずつ地震の揺れは頻度が少なくなり、皆が日常を取り戻しつつあった。中には気の毒な被災も数多くあったのが残念である。

【被災者支援ドキュメント】

私の仕事が本格的に再開したのは、5月の連休明けからだだった。商工会連合会や中小機構などの依頼で、連日各地の被災した地域へ経営相談に出掛けた。益城町、南阿蘇、西原村、宇城、甲佐、御船、その他。最初に益城町商工会へ出掛けた時は、1日に9件の相談を受けた。中には小売業をしていて家族全部で訪れて、苦境を訴えた人もあった。食料品店を長年営んでいるが、店が全壊状態である。店を建直して仕事を続けるべきか、もうやめるべきか、という相談もあった。

私はその家族に言った。「今は、結論を出さずに待ちましょう。多くの人が何をして良いか分からない状態です。待つことも、私達が今できる仕事です。」この時点では震災特別融資などは出していたが、グループ補助金や震災型持続化補助金などは全く出ていなかった。私としては、災害の規模の大きさから、インフラについて何らかの激甚災害対策が出るだろうと思っていただけである。

それから暫くは、各地の被災地を訪問して、経営相談を受けることになった。店の継続可否、資金調達、労務関係、小規模事業者持続化補助金、グループ補助金などと、相談の内容はより支援対策事業に近くなってきた。また、政府系金融機関や中小機構、商工会・会議所などからは、全国から応援に来て頂いて、日本の中小企業支援網は素晴らしいと思った。

どんな相談でも、念頭に置いたのは被災者を元気づけることであると思っていた。私もそうだが、心身にダメージを負っている人が多いので、話をよく聞いて、寄り添うことから始めた。ただ、基本的に元の事業を再開する、という方針で相談を受けていった。しかし残念ながら、中には震災を機に廃業する人もおられた。

グループ補助金は、初めての経験だったので、多くの勉強会に参加した。事業者のケースによっていろいろなケースがあるので、不明な点はその場で県の担当部署に確認しながら説明した。取扱実務は、時期が進むにつれて、最初の説明から次第に緩やかになっていくのを感じた。工事の業者が多忙で、見積もりまで中々進まない例も増えてきた。

グループ補助金は被災額の3/4を県が補助するものであるが、グループ認定から交付決定までかなりの時間を要した。また、震災で休業した企業の、事業再開までの運転資金や生活費などは、もちろん自分で何とかしなければならない。施設・設備や事業そのものに大きな痛手を受けた人の心労は、いかばかりかと考えていた。

震災の余震と言われるものが、毎日のように続いていた。揺れるたびに、今回は震度〇などと、大体体感で分かるようになった。仕事中、自宅にいる時、時間も区別なく揺れはやってきた。その度に、ヒヤリとする日々が続いた。相談者と揺れが収まるまで、周りを見つめあうことも多かった。

こういった不慮の災害時には、中小企業診断士として何をすべきかを改めて振り返ってみたい。やはり震災直後は、誰もが不安で一杯である。とにかく話を聞くことに専念した。人は自分の話を聞いて受け入れて貰うと、それだけで少し安心する。経営相談というより、カウンセリングの必要性が高い。

震災が少し落ち着き、具体的に次になにをすべきか考える時、特例融資や補助金は大きな味方になる。お金の不安を少しでも和らげることができれば、人はその先を考える余裕が生まれるのだと思う。

2017年12月末の現在は、震災対応の相談業務はかなり減ってきた。しかし今後同様な場面がいつ発生するか分からない。チャートで示すと以下のようなのではないだろうか。

「相談対応→ヒアリング→カウンセリング→コンサルティング→事後フォロー」

まだまだ震災ゆえの経営困難は続く。熊本県は震災以降、全国平均よりかなり高い求人倍率が続いている。解体や建設など復旧業務に携わる人が増え、それに加えた飲食、宿泊、サービス業など、ほぼ全ての職種で人手が不足している状況である。

今後は、中小企業も生産性向上のための設備投資や、人員確保のための賃上げや職場環境の改善が欠かせない。資金も時間もかかる。それを支援するのが我々中小企業診断士の役割であると考えている。

3. 中小企業診断士 高松博志

【熊本地震ドキュメント】

まずは、家族や多くの皆様に謝らなければなりません。というのは、実は、私は地震の本震の時は熟睡していて、気がつかなかったからです。

皆さんの恐怖を分かち合うことができません。申し訳無さと情けなさでいっぱいです。家族の心配もしてあげられず、むしろ、私の方が足手まといというか迷惑をかけてしまいました。

前震の時は、起きていて、家族の危機管理を考えられたのですが、本震の時は、子供に、「避難するよ！」と声かけられ、近くの中学校まで避難しました。到着するまでに、大きな地震が2、3度あり、着いてからも何度か大きく揺れ、恐怖でいっぱいでした。学校では、多くの避難者がきており、我々は運動場で一晚過ごしました。少し雨も降り、やや寒かったので、車中泊をすることにしました。我が家の車は小さく、家族四人はかなり窮屈でした。それでも我慢して、車中泊をつづけましたが、トイレの設備が整っている公園やスーパーの駐車場を見つけて転々とジプシー生活を2週間ほどよぎなくされました。その後、地震も収まったように感じられたので、半壊の認定を受けた我が家に帰り、生活を始めました。ところが、身体が不自由な私は、どこかで傷口からばい菌が入ったのでしょうか。危うく脚切断かという感染症にかかり、救急入院をすることになってしまいました。その頃、丁度持続化補助金の申請が重なっていたので、病室で、申請者の指導をしました。退院して、顧問先の企業に行くと、被災をしていて、商売どころではないと泣きつかれてしまいました。そして、よく聞いてみると、売り上げが、前年の90%減。全くの壊滅状態でした。原因は、店舗の被災よりもお得意様の多くが被災し、しかも震源地に近く、大規模損害を受けておられたからでした。その会社の製品を購入する余裕など全くない状態でした。その会社は、宝飾品店であり、日頃の生活に必要なものではなく、今後も数年は売り上げの復活は無理だろうと思われました。

しかし、経営者及び従業員の生活もあり、売り上げ確保策を早急に考えざるを得ませんでした。そこで、私は、地震後落ち着く暇もなく、社長と一緒に新規顧客の開拓について検討を重ねました。その結果、国や地方の役所が支出する復旧予算額が大きく、地元業者で非常に潤っている企業があることがわかりました。そこで、その関連を狙った企画を作り、営業を開始しました。結果、現在のところ、大きな成果は現れていませんが、前年比30%の減程までに回復してきました。今後は、各種補助金の活用等により、前年並み、更には、プラスに持っていけるように、前を向いて頑張る支援を続けています。

4. 中小企業診断士 井上照教

【熊本地震ドキュメント】

4月14日の午後9時半頃、市内のとある運動場で球遊び（ソフトボール）に興じ、試合後のグラウンド整備をしていた時、何の前触れもなく、「ドーン」と地面が沈んだ（ように感じた。何ら前触れはなかったように思うが、いつもなら木々に群がって休みに着く鳥の声もなく、静か過ぎたような気もする）。

その後、大きな横揺れが10秒程度続き、停電によってナイターの灯りが消えた（非常灯か何かのオレンジ色の灯りは残っていたので真っ暗闇ではなかった）。周辺を見回すと、遠方で青白い稲妻のような光が飛び交い（おそらく電柱が揺れて電線が切れたための光ではなかったか）、同じ場所に居た球遊びメンバーにも動揺が走った。

携帯電話で情報を収集しようとするが、案の定緊急時には繋がらず（Why Japanese keitai）、メンバーの一人が自宅との連絡が取れたものの、地震後数分経過したばかりでは、何らの情報が得られるわけもなく、その後大きな揺れもなかったため、早々に後片付けを済ませ、帰宅を急いだ。

道路に大きな亀裂等はなく、信号も点いていたため、問題なく帰宅することができた。が、家の中に入ってみると、リビングが水浸しである。趣味で大きめの水槽を置いていたが、揺れによってあふれ出したようである。家人（妻と高校生の次男）は怪我などなく、無事であったが、妻はかなり動揺しており、「部屋が何故か水浸しに…」と繰り返していた。

私自身も相当動揺して、何から事を起こしたものかと考えつつ、リビングの水を外に掃き出す必要があると思い、濡れてしまったカーペットと水が半分に減った水槽を庭に出して、部屋内部の水分を取り除く作業に取り掛かる…（今思うと優先順位は別のこと）。

4月半ばのまだ寒さが残る時期であったが、運動して来たため汗をかいており、さらに宅内の片づけにも相当骨を折ったので、体中ベとベとして気色の悪い感じであったが、ガスが勝手に止まっている（都市ガス安全制御システム）ため、シャワーも浴びず過ごした。体を拭くくらいのことではできたかもしれない。

その夜は、比較的穏やかであった（翌日夜半に再度大きな揺れに襲われるとは考えてもいない）ので、なんとか休むことはできた。翌15日は金曜日であったが、外に出かけずに自宅内の片付けを終日行っていた（この前震から本震までの時間がほとんど空白である、必要な物を買に行ったか、片づけをしたか、ほとんど覚えていない、熊本外に住む関係者：親戚や古い友人等から「大丈夫か？」というメールが多く届いたことは記録に残っている）。軽い余震は続いていたような気がする。

16日に日付が変わり、テレビを点けたまま、何ともいえない不安を感じて、家族3人リビングのテーブル下に（避難？）休んでいた時に、大きな揺れ（本震）が「ガーン」と来た。今度は前震に比べると長かった。何度も横に揺さぶられて動けない。停電して電気が消え、テレビが倒れ家

中で「ドンドンガシャガシャ」と何かが落ちている。このまま揺れ続けたら家が倒れるだろうと思ったらようやく収まった。揺れを感じたのは体感では30秒くらい。実際はどれくらいの時間揺れたのだろう。とても激しく、長い揺れだと感じた。

今度こそ真っ暗闇である。準備していたはずの懐中電灯が見当たらない。どこか、眼鏡がどこかに行った。手探りで眼鏡と懐中電灯を探し出して、灯りを点ける。家の中は、棚に整理してあったCD等が散乱している。戸棚は地震によって勝手に安全装置が動いて皿が落ちて割れることはなかった（good job）。深夜で火も使っていなかったので家事もなかった。近隣でもガスが止まっていたことが幸いした。

また揺れると家の中は危険な気がしたため、家族で外へ出る。近所の方と顔を見合わせる。大きな余震も続く。近所宅の大きな庭で一時避難。その間も携帯電話の緊急地震速報が鳴り響くが、速報が地震の前なのか後なのかさっぱりわからない、判断する余裕もない、こんなものは意味がないとも思う。当事者には不安を増幅するだけの代物。

上空にヘリコプターが数機飛んでいる。何を調査しているのか、周辺の状況はどうなのか地べたからは全くわからないが、近所の家が倒壊している感じではなく、取り残されている人がいるようでもなく、10人ほどではあったが、同じ場所で過ごすことで安心感があった。4月の夜から朝方にかけてはまだ寒さが残っている。自宅から車を移動して社内で暖を取りながら朝まで過ごす（車内で共に暖を取った近所に住む初老の男性は、28年の夏頃に亡くなった。地震による心労が持病を悪化させたとも思えた）。

電気、ガス、水道全て使えず、食べ物も調達できない。最も困ったのはトイレである。電気がなければトイレも使えない。男はまだ良いが女性（妻他）は辛い。よく考えれば、水路から水を汲んで来て、勢いよく流せばトイレも使えたのだろうが、そんな余裕もない。とにかく通常ならば考えることができるだろう頭脳が半分以上思考停止に陥っている感じ（危機時訓練が必要）。

このまま過ごすわけにも行かないので、次のアクションを取ることにする。郊外に妻の実家があり、比較的被害も少ないので移動する。周辺のコンビニで空いている店には長い行列があり、道路はあちこちで陥没していて渋滞である（熊本市東南部）。妻の実家にたどり着き、風呂を借りて食事を取る。余震が続く家の中では恐怖心が起こるため、近くのコンビニの駐車場で車中泊。

その後、数日は車中泊で過ごす。インフラ（水道・ガス・電気）が止まっているため、自宅もただの箱である。もう一回大きな奴が来れば、箱も潰れるだろうと思うため家中で休むのが恐ろしい。根っからの臆病者ではあったが、今回ばかりはそれを再認識した。

今となっては、その後どのように過ごしたか曖昧となってしまった。私を含めて近隣住民が家中の片付けをして、災害ごみの便乗出しをするので、周辺の生活道路はちょっとした古物縁日のような様相が続いたことは記憶している。

事が起こってから調べてみると、熊本はいわゆる「中央構造線」の西端に位置することを知る。

「熊本は地震がないから大丈夫」と誰かが言っていたそうだが、大予言と宝くじと万馬券は当たらないものだなー、と暢気に考える余裕が出てきたのはインフラが完全に復旧した夏頃だったか。

【被災者支援ドキュメント】

そもそも、被災者が被災者支援をするのか、果たして満足にできるのか、という疑問も持ちながら、商売柄以下のような支援活動に従事することになる。

■グループ補助金申請支援

復興にかかるアドバイザー登録となったため、県主導の予算措置「グループ補助金」の申請にかかる支援を暫くは継続した。当該補助制度の内容は既知の情報なので、実際の支援現場ではどんなことが起きていたか。

東日本大震災で同様の補助制度が発明されていたため、当然その経験則情報が流れる。すなわち、補助制度の採択に当ってはグループ構成員の数が最大のポイントである、とか、採択率は東日本と同じく非常に厳しいものとなるだろう、など。

現場で相談を受けると、被災者の様々な状況が生々しく伝わってくる。

<印象に残っているのは>

被災したのに、当該補助金制度の対象とならない事業者

所有賃貸物件が被災した、グループが組めない、等

■創業者支援

全体として域内のビジネスが滞ったので、多くの事業者が困惑していたが、創業して間もない事業者やこれから創業しようという事業者は大きな見直しを迫られることとなった。

<印象に残っているのは>

賃借しようとしていた店舗が被災したため、事業を進めることができず、借入金のみが残ってしまった

南阿蘇の山奥で、移住して服飾物のデザイン企画を行っていた若者、彼は東京出身で移住して間もなく、事業の傍ら地獄温泉でアルバイト中に被災、小さいお子さんもあったので南阿蘇には住めなくなって、アフリカへ旅立った。

南阿蘇で薪ストーブの販売を行っていたが、自宅兼事務所が被災して住めなくなった若者。別荘地に自宅を購入していたが、住宅ローンはその後どうしただろう。

創業者は比較的元気ではあるが、

■暫く時間が経ってから起きたこと

風評被害だけではないものの、ビジネスモデルを環境に適合させることができずに、個人民事再生申し立てをした若い経営者。本来は、コスト削減が課題であったが、本質の経営改善（人員削減）ができなかった。

5. 中小企業診断士 木下徹也

【熊本地震ドキュメント】

私の自宅は、熊本市内から約 40km 南の八代市中心部にあり、震源に近い地域に比べると受けた被害は軽微であった。それでも、4 月 16 日の本震では震度 6 弱、19 日にも八代市付近を震源とする震度 5 強の揺れがあり、マンション 12 階の自宅は家具や家電が倒れ壁にひびが入り、しばらくはエレベーターが使用停止となってしまった。

本震後、自宅近隣では幸い電気・水道・ガスは止まらず、我が家は余震におびえながらも自宅で過ごしていたが、八代市内でも全壊 17 棟、大規模半壊 35 棟、半壊 345 棟の住宅被害があり、避難所で寝泊まりされる方、車中泊をされる方も少なくはなかった。また、八代城跡で石垣の一部が崩れたほか、市庁舎では壁・柱に亀裂が入るなどの被害もあり、市庁舎は閉鎖され、現在はプレハブの仮庁舎で業務を行っている状態である。

当時の勤務先は、八代からさらに南の芦北町にあり、幸いこちらも大きな被害はなかったが、八代市内在住の従業員の中には、自宅が被害を受けて数日間出勤できなくなる者もいた。前震後の 4 月 15 日、本震後週明けの 18 日も、被害状況を確認した後に出荷業務は通常通り行うことになり、しばらくは余震を警戒しながら通常業務を進める緊張した日々であった。

【被災者支援ドキュメント】

震災当時は企業内診断士であったため、被災者支援に直接関わることはなかった。地震後、県協会を通して中小機構の復興支援アドバイザーへの登録要請があったが、企業内診断士としては本業優先となるため手を挙げることができず、先輩診断士の方々がご自身も被害を受けながらも復旧・復興支援にご尽力される中、診断士として何もできないでいる自分が申し訳なく感じてしまった。

震災直後の県内交通事情としては、九州自動車道が益城付近の法面が崩落したことなどにより通行止めとなり、県内一般道は恒常的に大渋滞となっていたようである。月に数回、勉強会などに参加するため熊本市内へ車で行くことがあったが、余震が続いていたこともあり、被災地支援の妨げになってはいけないとも思い、4 月中は熊本市内への移動を自粛することにした。

九州自動車道は、4 月 29 日に対面交通により仮復旧したが、益城熊本空港 IC～松橋 IC 間は路面の傷みがひどく最高速度が規制され、片側 1 車線の区間もあることから時間帯によっては大渋滞となり、一般道でも高速道路でも移動には従来以上に時間を要する状態となっていた。さらに、熊本市中心部では駐車場の被災による駐車可能台数減と被災支援者等による駐車需要増により、空き駐車場を探し出すのが非常に困難な状態となっていた。この不便な交通状態は徐々に緩和されながらも 1 年ほど続いたように思う。ちなみに、九州自動車道の 4 車線復旧は、1 年後の 2017 年 4 月 28 日であった。

なお、私も相談員として参加している熊本県立図書館での起業・経営無料相談会が、図書館の被災により約1年間中断せざるを得なくなったので、その経緯について記しておく。

県内の有志中小企業診断士集団である NPO 法人地域診断士研究会が、毎週日曜日に実施している熊本県立図書館の起業・経営無料相談会で、4月17日が私の相談員当番であった。14日夜の前震後、翌15日には県立図書館の担当者から、「16日、17日は復旧作業のため休館する」との連絡があり、17日の相談会も休みとなった。その夜16日未明の本震により、県立図書館はさらに大きな被害を受け、無料起業・経営相談会も施設再開まで中断されることになった。

県立図書館の被災状況は、公表されている記録によると、以下の通りである（参考：熊本県立図書館ウェブサイト：<https://www2.library.pref.kumamoto.jp/>）。

① 4月14日前震後：

資料の落下は5割以下...上階層になるにつれ本の落下の割合が多かった
防煙垂壁ガラス（天井に取り付けられている防煙板）破損や棚の倒れ等あり

② 4月16日本震後：

所蔵資料の7割が落下...書架の上段に配架されていた資料はほぼ落下
棚、パソコン、書架等の倒れや破損多数
電気設備の落下
書庫・閲覧室照明が断線等により点灯不可の箇所多数
空調吹き出し口部品及び天井設置のスピーカー等の落下（ずれ）等多数

施設の復旧は、被害の少なかった1階部分が優先され、6月1日から子ども図書室資料貸出及び一般書（新刊のみ）貸出等が再開されたが、2階および3階は設備等の復旧に時間がかかり、全面再開は約1年後の2017年3月29日であった。図書館全面再開後、県立図書館と研究会で起業・経営無料相談会の再開について協議、2017年6月4日から再開されることとなり、初回は震災中断時の次の当番であった私が担当することになった。

この間、起業・経営相談のニーズにお応えできなかったことは、誠に申し訳ないところである。図書館と連携した相談の場という趣旨から考え、他の図書館での開催も研究会内で議論されたが、結果として調整がつかずに県立図書館の復旧を待つことになってしまった。

県内では、県立図書館以外の公共図書館や大学図書館でも蔵書や設備に被害を受けたところが多く、完全復旧に時間がかかったところもあった。相談会だけではなく、私も普段から資料閲覧のために図書館を利用する機会が少なくないため、今回の震災によって知の拠点である図書館の存在の重要性について、改めて認識することとなった。

6. 中小企業診断士 西原耕司

【熊本地震ドキュメント】

2016年4月14日午後8時、熊本に本社を置く担当企業の全体会議が終了し、熊本市内の会場から福岡に向けて、九州道を走っている途中、筑紫野付近で同乗者4名のスマートフォンからけたたましい音が鳴り響いたのと同時に車が大きく揺れた。それが緊急地震速報の音だと分かったのは、同乗者がスマートフォンの画面を見て、熊本地方で震度7の地震があったと叫んだ時だった。慌てて近くのPAに車を止め、カーナビのTVをつけて情報を収集しているところに、熊本に残っていたメンバーから連絡が入り、街が大変な状況であることを伝えられる。そのまま福岡のオフィスに入り、翌日以降の店舗・従業員の安否確認、復旧作業などについて打ち合わせをし、日が変わってから帰宅した。

サービスエリアで妻に連絡を入れて、安全を確認していたため、やっと帰ることができた安堵感で自宅のドアを開けると、電気もつけずに悲壮な顔をした妻と愛犬（柴犬）がTVでニュースを見ていた。明後日（4/16）の引越はできるのか？そんな話をしながら、その日は終わった。

定期異動で4月より宮崎に赴任予定だったが、業務の引継ぎなどで、引越は4月16日を予定していた。しかし、九州道が通行止めであること、店舗の復旧作業などがあることから、引越できる状況ではなく、翌日（4/15）、本社に連絡を入れ、直前であるが日程変更の依頼をした。引越業者にもその旨連絡を入れ、日程が決まり次第、再度依頼をすることになった。その日は、菊陽町の店舗の復旧や支援物資を担当企業本社に届けた後、福岡の自宅に戻った。深夜にまたあの音が鳴り響き、福岡の自宅も揺れたが、スマートフォンの画面には熊本地方で震度7の地震発生とあった。その日熊本に宿泊した同僚からLINEにメッセージが入り、ホテルの駐車場に避難しており、そのまま車中泊になると連絡が入った。明日以降の復旧支援とともに、自分自身こともこの先どうなるのか、福岡にいながら不安で一杯になった。

それから約1か月間、復旧支援を続け、店舗復旧の目途がついた4月末に引越日程を決定し、5月9日に福岡から宮崎に転居した。スケジュールが流動的であったため、その間、段ボールの山の中で生活することになり、妻には精神的につらい思いをさせたことを、本当に申し訳なく思うが、帰宅すると家族がいてくれることにとっても感謝した期間であった。

【被災者支援ドキュメント】

2016年9月に、3回目の実務補修を終了し、10月に診断士登録をしたため、当時はまだ診断士ではなく、診断士として被災者支援にかかわることはなかった。

■担当企業の本社・店舗復旧支援、従業員・ご家族への物資支援から完全復旧まで

前震の翌日から、福岡にある九州オフィスと東京の本社に対策本部が設置され、担当企業の熊

本にある店舗の状況確認、必要な支援物資の確保などに動いた。他部署のメンバーには支援物資の買い出しをお願いし、担当メンバーは店舗の被害状況を確認した店舗の中からすぐに復旧できる店舗に出向き、商品陳列などの作業を行った。

その日の深夜に本震があることはわかっていない状況での復旧作業であり、1日でも早く営業再開をするため応援であったため、次の地震への備えもあまりできていない状態で復旧完了とし、翌日オープンの予定でその日は帰宅した。しかし、深夜に本震が起き、前震以上の被害がおきることになり、翌日同じ店舗に再度復旧作業で赴くことになった。2度目ということもあり、また従業員の方のご自宅も被害にあわれているため、疲弊した表情で店舗復旧にあたられていた。その状況を担当企業の本社の方も確認され、店舗復旧よりもまず、従業員の生活を取り戻すことを優先することに決められ、店舗再開スケジュールは無理のない形で組まれることになった。

本震翌日から1週間程度は、水や食料などの支援物資を福岡で調達し、担当企業本社と各エリアの基幹店に配送を続けた。1週間が過ぎ、支援物資は水・食料から、生活用品や店舗復旧のための備品類に変わっていき、少しずつではあるが、店舗復旧も進み、順次営業再開をしていった。その間、LINEを活用し、各店の被害状況、安否確認実施。担当企業のメンバーとグループを作り、不足物資の書き込みもしてもらうことで、リアルタイムに必要なものがわかり、調達することができた。

GW前から本格的な店舗復旧作業に入り、東京本社の対策本部からも、物資の支援とともに、本社勤務メンバーだけではなく、全国の営業所にも復旧応援要請をし、全国から毎日数十名単位での応援を頂き、GW明けまで復旧作業を続けた。

担当企業の熊本エリア20店舗中、GW明けまでに営業再開できたのは15店舗、その後順次復旧し、7月までで19店舗再開した。担当企業の本社も被災していたため、当初は、駐車場にプレハブを設置し業務を続けられたが、復旧の目途が立たず、本社移転を決断。2017年1月に入り、熊本市内中心部にある店舗の上層階に本社を移転した。最後の1店舗は建物が使用できず、近隣に移転することとなり、2017年4月リニューアルオープン、1年がかりで全店営業再開することができた。

担当企業の完全復旧までに約1年強の期間がかかったが、初動対応からFC本部と加盟企業と連携を取りながら進められたことで、必要な時に必要な支援ができたと思う。

第5章 被災企業支援体制の今後と診断士の果たすべき役割

～経営のレジリエンスを高めるために～

本章では、これまでに見てきた熊本地震後の自助・共助・公助のあり様を踏まえたうえで、今後の支援のあるべき姿と我々中小企業診断士が果たすべき役割について考察する。

1. ニューオーリンズの事例：ハリケーン災害後の変貌について

先ず、海外での復興のあり様について、参考としてニューオーリンズの事例を引用する。

ハリケーン・カトリーナ（以下「カトリーナ」と記載）は、2005年8月23日に発生した100年に一度といわれている最強のハリケーンである。被災地はルイジアナ州、アラバマ州、ミシシッピ州など広域に及んだ。ルイジアナ州ニューオーリンズ市は、ボンチャートレイク湖を囲む堤防が決壊したことによって80%が水没し、ニューオーリンズの空港も水没、州をまたぐ10の主要な橋も崩壊した。停電は数週間にわたって170万人に影響を及ぼし、ニューオーリンズでは数週間に渡って深刻な水不足に悩まされた。（略）

カトリーナに関連する被災総額は約1080億ドルと推定されている。ニューオーリンズの主要産業であった石油産業、観光産業は大打撃を受けた。

カトリーナ襲来によって、ニューオーリンズの住民たちはルイジアナ州都であるバトンルージュ、隣州のテキサス州ヒューストンなどに避難した。これに伴って、ニューオーリンズ・メトロでは被災直前の2005年には約45万人だった人口が、2006年半ばには20数万人に減少した。（略）

1) ニューオーリンズの変化

カトリーナ襲来以前、ニューオーリンズは政治の腐敗、石油産業や観光産業に依存した旧態依然とした産業構造、高い犯罪率、教育水準の低さなど、多くの問題を抱えた街であった。また、起業家の数も少なく、全米のハイテク・クラスターのリストにも名を連ねるところの話ではなかった。「石油」と「安い人件費」に依存した経済であった。

しかし、2010年以降、カトリーナ後にニューオーリンズが変貌したという指摘がなされるようになった。米国の国営放送は「スタートアップに沸くニューオーリンズ」を2011年に取り上げた。ビジネス雑誌Inc. Magazineも2011年、「全米で最もクールなスタートアップに適した街」としてニューオーリンズを取り上げている。（略）

さらにニューオーリンズの起業家熱に変化があったことを示す指標として、Greater New Orleans Community Data Centerが2013年に提示したデータがある。これは大人10万人の

中に起業経験者数を示したもので、全米の他のメトロ（行政区域）と比較がなされている。

これを見ると 2005 年以前のニューオーリンズは、常に米国平均を下回り、起業家が少ないメトロの一つと位置付けられていた。しかしカトリーナ襲来後から急激にその数を増やし、成果の高いメトロをも越えて突出しているのがわかる。（表略）

一体、カトリーナという大災害にあった街が、いかにして復活し、それどころか起業家の街へと変貌を遂げたのであろうか。

2) ニューオーリンズの起業家像

カトリーナ襲来以前、ニューオーリンズは起業者が多い街ではなかった。Idea Village（後述）のような起業支援組織はあったものの、それはまだ萌芽的であった。ニューオーリンズで起業した人々は、どのような出自の人であったのであろうか。GNO, Inc.の Michal Hecht 氏によると、現在、ニューオーリンズで起業をしている人々は以下の 4 つに分類されるとコメントしている。①既にニューオーリンズで起業をしていた人、②ニューオーリンズに親戚婚姻関係があったり、ニューオーリンズに何らかの関係があり、カトリーナを機にやってきた人、③Teach For America 修了生、④ニューオーリンズとは何ら関係がないがカトリーナ後にやってきた新参者、である。

カトリーナ後に増えているのは、②③④のタイプである。②は愛郷心などが動機だと考えられる。③は社会的問題の解決を目指す社会起業家たちであり、被災後のニューオーリンズは「起業の種」が多数存在しており、彼らにとってやりがいのある地域だったと思われる。また、ニューオーリンズと関係がなかった④のタイプの起業家は、ニューオーリンズにビジネスエコシステムが形成されるようになってから現れてきたと思われる。

3) 起業家の集積を支えるプレーヤーたち

起業家たちが集まってきたとしても、彼らをニューオーリンズにとどまらせる何かがあれば、それは一時的なブームで終わってしまう。特に補助金などが切れると、そこで事業をしていた事業者が撤退や消滅するケースは日本ではよく見られる。ニューオーリンズでは 8 年たった現在、むしろ益々起業家精神が高揚しているように見受けられる。これを支えているのは、いかなる仕組みやインフラであったのか。それに貢献した 3 つの組織を紹介する。

i) Idea Village

Idea Village は 1999 年にニューオーリンズの International House Hotel にある Loa Bar に集まった 5 人の有志（Loa Group）で始められた起業支援のための NPO である。Idea Village はカトリーナ以前からニューオーリンズに起業家精神を涵養するエコシステム形成

のための活動を行ってきた。はじめはビジネスプラン・コンテストなどから開始し、現在では起業家教育サービス、戦略コンサルティング、実験学習、思想的リーダーシップ、起業家支援ネットワークの形成と支援などを行っている。

またカトリーナ発生後、ニューオーリンズの復興のための全米の企業や大学がカネや人材提供を行おうとした。このときに Idea Village がその受け皿の役割を果たし、Idea Village Business Relief Fund を設立したり、起業家たちに支援金を配分したり、また他地域の大学の MBA 学生を地域企業がインターン生として引き受けコンサルティングをさせたり一緒に課題解決を行う IDEAcorps を仕掛けたりした。その後も Idea Village はニューオーリンズの起業家ネットワークと外部とのゲートキーパー的な役割を果たしている。

ii) 504Ward

カトリーナの前、ニューオーリンズには十分な職がなく、若者の流出は課題であった。カトリーナ後も、ニューオーリンズの若者人口が減少という問題が深刻化し、これを解決するために 2008 年に市民活動家 Leslie Jacobs によって 504 Ward という名前の NPO が創設された。504 Ward は、23~25 歳の専門知識を持つ若者たちをニューオーリンズに集積させ、定着してもらうために、彼ら同士、またはニューオーリンズの起業家と交流を図れる場を提供した。2013 年現在、このネットワークに 11,000 人が登録しているという。

その後、504 Ward は、他地域からニューオーリンズに新たにやってくることを希望する若者たちがそこで職をみつけられるよう、WorkNOLA.com というウェブサイトと創設し、専門的スキルをもった若者に特化した求職者情報を流している（2011 年に GNO. Inc. に買収された）。

このような試みは、ニューオーリンズの外部にいる専門的知識を持つ若者を惹きつけ、彼らがニューオーリンズに来ることに対する心理的ハードルを引き下げた。また、彼らがニューオーリンズに来た後も孤立しないような場を提供し彼らの凝集化を図ってきた。

iii) Greater New Orleans Inc. (GNO. Inc.)

GNO. Inc. は、2004 年にニューオーリンズ・エリア・商工会議所の機能と、Metro Vision Economic Development Partnership が合併してできた組織であり、全国各地にある商工会議所のように民間企業からなる会員組織の出資で成り立っている株式会社である。彼らの目的は、5 年以内に 10 億ドルで南東ルイジアナ州に 3 万の職を創出することであった。

具体的には GNO. Inc. は、プログラム実行のための資金調達、南ルイジアナ州の経済発展プログラムの提案、シティ・マーケティング、政府へのロビーイング活動等、企業のビジネスの拡大の支援や地域エコシステムの整備を行っている。現 CEO の Michael Hecht 氏は 2008

年に着任した。前職ではカトリーナ後の 2006 年にルイジアナ州経済開発部で中小企業復興プログラムを担当し、ルイジアナ州リボルビングローン・ファンドを立ち上げた。

GNO. Inc.は起業家支援や南東ルイジアナ州の経済発展のための様々な施設を提案してきた。2008 年にはニューオーリンズの起業家のメッカとなる I.P.ビルディングを設立、2009 年にはバトンルーージュとのスーパー経済圏の設立、workNOLA.com の運営、バイオ・コリドーの設立など、現在でもカトリーナ後の復興を推進する様々な施設提案や、その実現のためのロビーイングに関わっている。

4) 起業家支援の内容

それでは上記組織は具体的にいかなる支援を行っているのでしょうか。

i) コラボレーションスペースの提供

2009 年を皮切りに、ニューオーリンズには多数のコラボレーションスペースやインキュベーターが設立された。その初期のものが I.P.ビルディングである。ニューヨークのシリコンアレーから着想を受け、GNO. Inc.と Idea Village、そしてデベロッパーの Brian Gibbs 氏によって、2009 年に I.P.ビルディングが設立された。このビルは、もともと法律事務所であったが、起業家が集まるコラボレーションスペースに改装された。現在では、ベンチャー企業、起業家支援組織が入居し、ニューオーリンズの起業家たちのメッカとなっている。

建物の中には弁護士事務所、コンサルタント会社、多数のミーティング・ルームのみならず、カフェ、コンシェルジュサービス、ジムも備えており、起業以外のサービスの提供も受けられる。また、入居起業家の間で自発的なサークルが結成されたり、様々なイベントが頻繁に企画されたりして、ネットワーク活動も活発に行われている。

I.P.ビルディングのような起業家が集まるコラボレーションスペースやインキュベーターはニューオーリンズ市内に増加しつつあり、そのターゲットとするベンチャーの種類も、ソーシャルベンチャー向けのもの、IT 系に絞ったもの、バイオ産業に絞ったものなど、多様化を見せている。

ii) 起業支援セミナーの提供

コラボレーションスペースを運営および提供する組織の大半は、起業支援のためのセミナーを開催する。ニューオーリンズで老舗の起業家支援組織、Idea Village は 7 月から 3 月までを「アントレプレナーシーズン」に定め、その間、多様な起業家予備軍および起業を始めた人を相手に、それぞれの起業の段階・ニーズに合った教育・支援サービスを提供する。それは一般市民向けの教育サービスから、起業家予備軍同士のディスカッション、メンターが

入るコンサルティング、個別のビジネスプランを専門家とともに練り上げていくもの、また資金調達に関わるものなど、その守備範囲は広範にわたる。

iii) ビジネスプラン・コンテスト

ニューオーリンズには多数のビジネスプラン・コンテストの機会があるが、それが集中するのは **Idea Village** が主催する、ニューオーリンズ・アントレプレナーウィーク (NOEW) で、これは半年にわたるアントレプレナーシーズンの集大成という位置づけである。

NOEW は 3 月末の 1 週間開催され、「ニューオーリンズのエコシステムのショーケース」ともいわれる。全米からベンチャー・キャピタル、エンジェル投資家、起業のボランティア、政治家、地域内外から MBA の学生などが集まり、地域のコミュニティとともに起業家精神の醸成およびニューオーリンズのエコシステムの成長を支援するという主旨で行われる。

2012 年の NOEW では、起業家のためのセミナーや、成功した著名起業家のスピーチとともに、11 のビジネスプラン・コンテストが開催され、40 名を超える起業家たちが登壇した。

(略)

そして、NOEW のクライマックスを飾るのは、クラウドファンディングで資金を集め、会場にいる聴衆が投票権を持ち勝者を決める **Big Idea Challenge** である。2013 年には 15 のチームがこれに挑戦し、シードファンド 500 万ドルを目指して熱いプレゼンテーションを繰り広げた。

Idea Village のプログラム、および NOEW からすでに成功事例が徐々に生み出されはじめており、ここ数年、成功起業が地域に還元するということが生じつつある。(略) NOEW は起業家予備軍の半年の成果を示し資金調達をする場というだけではなく、体的には起業家同士、また一般市民と起業家たちの壁を低くし、対外的に「ニューオーリンズは起業の街」であることを PR し、VC、エンジェル、その他起業家支援者をニューオーリンズに呼び込むという役割を果たしている。こうして、エコシステムを厚く、充実したものにしているのである。

(出典：東北大学大学院経済学研究科 地域産業復興調査研究プロジェクト

『東日本大震災復興研究Ⅲ 震災復興政策の検証と新産業創出への提言』河北新報出版センター)

以上のニューオーリンズの事例をどう捉えるか。一言でいえば、「災害を機に、未来志向で地域産業の今後を考え、各個人や関係する機関がリーダーシップを取って実行し実現した」ということであらうか。災害前までは、従来の石油産業・観光産業で支えられていた街が、多くの起業創業を生み出す街へと変化し、結果として産業の構造やおそらくは人口構成をも変えたのである。

長いスパンで見れば、産業構造は外部環境の変化に対応して変化していかざるを得ない。有史以

来、幾度かの産業革命によって新たな産業が生まれ旧来産業に取って変わった。徐々に変化する場合もあるし、何かのきっかけで急変する場合もある。当事例は災害が産業構造変革の契機となった。

情報革命によってグローバル化した社会であって、変化のスピードは早い。ビジネスの分野においても、日々新たな技術や製品が開発され、従来のモデルに代替する（蒸気機関、ポケベル、ワープロ、等々）。未来に向けて進化することが求められているのであれば、そのきっかけはインパクトが大きいほど実現しやすいといえるかもしれない。

我々は、熊本地震という大きなきっかけを与えられた。これを契機として未来に向けた新しい取り組みを始めることを後押ししてくれているのではなかろうか。

2. 東日本大震災以降の復興支援の実態について

次に、東日本大震災以降の復興支援のあり様について概略を確認する。

我々は、過去に大きな災害を幾度も経験しながら、その度に復旧復興を遂げてきた。平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災（宮城県沖の大地震とその後の津波による被災）は、東北 3 県を中心に東日本地域に甚大な被害をもたらした。早 7 年余が経過したが、その間の復旧復興の取組みはどのような進んできたのだろうか。熊本地震以降の復旧・復興の取組みは、東日本大震災以降のそれを参考に行われたことも多い。各支援制度のみならず民間におけるボランティア等の諸活動も、東日本大震災という前例が、意識付けを含めて大いに役立っているといえよう。

ここで、東北における「復興アドバイザー」が果たした役割とはどのようなものであったかを確認してみたい。以下、中小機構が平成 28 年 3 月に発行した「震災復興支援アドバイザー制度：支援事例集」から、アドバイザーの支援事例を抜粋して紹介する（テーマ及び概略）。

【事業継続を可能とする事業計画書作成の支援】

～漁業協会（一般社団法人）が、補助金の打ち切り後に、自助努力によって事業の継続が可能となる事業計画及び行動計画の策定をアドバイザーが支援し、自社の課題や進むべき方向が明らかになった。

【水産物（天然わかめ、うに等）の海外展開（台湾への輸出）】

～海外 F/S 事業（中小企業等海外展開戦略支援事業）活用して、海産物を輸出。事業戦略の策定や製品のブランド構築、進出国の情報等も提供。

【地元こだわった商品開発の支援】

～新規事業を展開するにあたり、商品開発及び販路開拓の支援を実施。コスト見積もりによる適正販売価格の設定、損益分岐売上高及びその販売個数を明らかにしたうえで、販路開拓を行った。施設整備にグループ補助金を活用。

【サービス、マナー向上支援（タクシー会社）】

～グループ補助金を活用して、事業所の移転と新車両を購入し、運転手のサービスマナー向上計画の策定を支援して、研修を実施。業務効率化のためのプロジェクトを立ち上げた。

【地域商店街の活性化案提言に向けての支援】

～地域内資金循環等新事業開発検討事業を活用して、商店街全体の課題整理、目玉施設の設置、コンセプト作りを支援。接客サービス、人的サービス強化のための取組を実施。

【酒造会社の経営基盤強化支援】

～倒壊した施設の解体と新蔵の建設をグループ補助金にて行い工場を復旧、さらに新商品の開発のためにもものづくり補助金の採択を受け、復旧復興を果たす。将来の原料調達のための

布石も打ち、経営基盤を強化。

【資金計画策定支援（被災による借入負担対応）】

～震災復旧のために多額の借入が発生、さらに顧客を失い売上が減少したことから、綿密な資金繰り管理体制を構築して、財務管理を徹底し経営体質を強化した。

【高付加価値商品の開発（風評被害対策）】

～ものづくり補助金を活用して、地域産品を原料とした高付加価値商品を開発、加工ノウハウの蓄積が強みとなった。従来顧客への売上減少によって、新たな販路開拓に挑戦。

【商品構成、レイアウト見直しによる経営改善】

～津波被害による建物流出後、仮設店舗にて営業を再開、経営改善のための知識を習得しつつ、商品構成やレイアウトの改善によって、効率アップを図った。

【仮設店舗から本設店舗への復興計画策定】

～グループ補助金を活用して、震災前と同規模の施設設備を復旧、仮設店舗から本設店舗への移転時に、事業計画を策定し、新分野への進出を実行。

【生産性向上、中期経営計画書作成支援】

～製造工場の復旧を機に、現場を改善（5S 活動等の取組み）、データによる経営管理を徹底して、業績管理指標に基づく経営を実施。

（その他下記のような公的なプロジェクトについての事例も掲載されている）。

【原子力事故損害賠償請求の相談窓口支援】

【自然公園復興プロジェクトの支援】

（参考：『震災復興支援アドバイザー制度：支援事例集』中小企業基盤整備機構）

以上のように、多様な場面において、復旧復興に多くの経営者、従業員、支援する立場の方々も携わっておられ、その活動は現在も脈々と続けられている。被害が甚大であったため、復旧復興にも相応の時間が必要である。息の長い支援の取り組みが求められており、同胞の中小企業診断士をはじめ多くの関係者が補助金活用や事業計画の策定等の分野で活躍されている。

東北3県の産業復興（産業構造変化）のあり様は、震災前と震災後ではどのように変化したのだろうか。東北経済産業局発行の「東北経済のポイント（平成29年版）」によれば、東北域内の名目地域総生産額の比率は、第一次産業2.3%、第二次産業27.4%、第三次産業70.3%となっており、特に復興関連工事等により建設業のウエイトが11.4%と高まっている。震災前との比較では、製造業が占める比率が減少し（平成21年→平成26年で2.7%→2.3%）、建設業の占める比率が6.3%→11.4%と一時的に上昇している他は、大きな変化は見られない。

すなわち、震災後の復旧復興の途上である現時点においては、産業構造上特段の変化はなく、震災

前の状態に戻りつつあるといえる。このこと自体はいわゆる復旧過程として捉えることができるし、今後は様々な基盤（インフラ）が整備された後に、地域によってはこれまでにない新しい取組みが行われることも期待できよう。

「地域初イノベーションⅢ（震災からの復興・東北の底力）：河北新報出版センター発行」の冒頭に、【東北企業の底力を支えたもの】として、以下のことが指摘されている。

- ① 企業と地域とのつながり
- ② 震災前からの経営努力とコアコンピタンス
- ③ 現実に対する柔軟な態度とそれを支えるネットワーク
- ④ 先延ばししていた課題への着手と潜在的なエネルギーの表出化

これらの内容についての紹介は控えるが、個々の企業が復旧復興に取り組む過程において、公助はもとより、復興への取り組みを継続するために、自助と共助が大きな支えになったことがわかる。サプライチェーンやビジネスエコシステムといわれるような産業構造を支えるしくみが、震災をきっかけに「見える化」したと捉えることもできる。

3. 熊本地震以降の産業振興のあるべき姿の検討

以上、ニューオーリンズと東北の実例を踏まえて、我々熊本の産業振興（復旧復興）がどのように進められるべきなのかを考えてみたい。

震災後、熊本県は東北の復興復旧施策を参考にしつつ、いち早くグループ補助金制度を創設して、復旧復興への一つの道筋を提案した。平成 28 年 6 月に熊本市内で行われた同補助金の説明会には多くの関係者（企業、支援機関、その他約 1,000 名程度）が集まり、会場には立見もみられるなど、復旧への真剣な思いが寄せられていた。

その後、平成 28 年 6 月より、同補助金の公募が開始され、現在までに約 4,000 件の交付決定、1,000 億円の補助金交付（2018/2/9 熊日新聞掲載）が行われている。これを申請企業 1 社当りに換算すると、約 25 百万円の新規ストックが創出された（現在工事が実施されている分を含む）ことになる。このストックは、減価償却工程を通して付加価値を生み出すが、償却費を負担できるだけの企業の経営力が生み出されるかがひとつの課題となる。また、いわゆる復興（工事）特需による一部の業界から生み出されるべき税金の再分配が今後どのように地域に波及するのかがもうひとつの課題と考えられる。

グループ補助金の効果は、上記 2 点の課題に対する答えが今後どのように表出するかによって見極められることとなるが、いずれにしても、企業経営が順調に行われるためには、一定規模のマーケットが必要不可欠である。中小・小規模事業者にとってのマーケットは域内に存在することが多く（特に小規模事業者）、域内人口の維持が順調な企業経営の必要条件であるとすれば、地域全体の人口減少を食い止めることも産業振興の大きな前提となる。

人口の減少や高齢化といった環境変化が進んでいくなかで、中小・小規模事業者の企業経営は「環境への適応」によって、維持成長していくほかない。変化として挙げられるキーワードは、「グローバル化」「人口の減少と偏重」「IT/IoT の進展」への対応である。これらの環境変化が複合的に進行していくことは確実であり、止めることはできない。刻々と変化するマーケットをどう捉えるかによって企業の生存領域（あるいは意義）が決まる。

個々の企業にとっては、成長発展を継続するための変化への適合策を模索して実行していくほかないし、その集積が熊本県全体の産業構造を環境に適合したものにする。全体としては、更なるサービス産業化が進展し、農林水産業と製造業（第一次産業および第二次産業）が占める割合は減少していくであろう。その傾向を踏まえて、自助はもちろん、公助、共助の取り組みを行っていくべきと考えられる。

熊本県の県内総生産額の比率は、平成 26 年度実績で、第一次産業 3.4%、第二次産業 21.9%、第三次産業 73.6%となっており、前年対比で若干ではあるが、第三次産業の比率が増加している。当面、復興特需によって第二次産業（のうち建設業）の比率が一時的に高まることが予測されるが、趨勢としては第三次産業（特にサービス業に分類される産業）の比率が今後も拡大することが見込まれ

る。

熊本県が平成 28 年 12 月に公表した、「熊本復旧・復興 4 カ年戦略」によれば、「次代を担う力強い地域産業の創造」のための施策として、①競争力のある農林水産業の実現、②県経済を支える企業の再生・発展、③自然共生型産業を核としたオープンイノベーション機能の確立、④地域資源を活かす観光産業の革新・成長、⑤地域を支え次代を担う人材確保・育成、の 5 つが挙げられている。県の特徴を活かしつつ全方向へバランスを配慮した施策といえるが、これらに共通するキーワードは革新やイノベーションであり、個々の事業者においてはこれまで以上に新しい取り組みにチャレンジすることが求められていると捉えることもできる。

海外観光客の増加によるインバウンド需要の増加、成熟したライフスタイルを背景とした消費動向の変化、支出に占める医療介護福祉割合の高まり、情報通信技術の進展に伴う新しい価値の創造、シェアリングエコノミーの進展、国内人口の減少と地域間の偏重、等の環境変化を踏まえれば、我々が標的とすべきマーケットは自ずと定まることになる。

人口減少によって、地域内のマーケットが変動することが予測されるため、県全体（あるいはさらに広域の枠組み）で生産と消費分野の棲み分けを進めることが必要と思われる。

4. 中小企業診断士が地域振興に果たす役割

前章に、当協会の会員に寄稿してもらった、熊本地震とその後の実体験や支援活動等のドキュメントを掲載している。事例は少ないが、私自身を含めて各会員が被災者であるとともに支援者であるという立場で、グループ補助金等の申請支援の他様々な取り組みを行った。経験がない中、手探りで支援活動を行ってきたが、我々の活動が少しでも事業者のお役に立てたのであれば幸いである。

他方、関係者の期待としては、事業者のニーズを細やかにくみ上げる「カウンセラー」としての役割と、専門分野（BCP や事業承継）の課題を解決する「コンサルタント」としての役割、生産性向上や人手不足という困難な問題についてネットワークを使って導く「コーディネーター」としての役割が求められているように感じられる。単に個々が持つ専門的な知見を一方向的に提案してコンサルティングを行ったという次元でなく、課題解決までの方策を提案し、実際に解決するまで気にかけて、見守り、ともに走ることができるような存在でなければならない。

我々のそうした活動が企業（地域）のレジリエンスを高めることに繋がっていくことを念頭に置きつつ個々の業務を行っていくべきであろう。個々の企業の経営改善の役に立つことができれば、今まで以上に評価される存在として評価されよう。

県内には、新たなビジネスチャンスとなる可能性を持つ環境変化も多く存在する。熊本県中心部（熊本市とその周辺地域：人口集中域）では復旧復興にかかる建設が今後 2 年程度は継続すると見込まれ、特に熊本県の中心部では、熊本城の修復プロジェクト、MICE 施設の完成、熊本駅ビルの建設、熊本空港の民営化と機能向上、等大型物件による資本整備が進む。これらの取り組みから生み出される付加価値をどれだけ大きくできるか（特に物件完成後のソフト面）が、個々の事業者を試されることになる。

県南では、八代港のクルーズ拠点形成計画による施設整備によって、大型客船が八代港に着岸する回数が増えることが見込まれる。これは、海外のマーケットが県内に生まれる絶好の機会である。県内に訪れる観光客から、事業者がどれだけ価値を享受できるか、我々の具体的かつ効果的な取り組みが試されることになるだろう。実際に購入する側のニーズを把握しておかなければ（キャッシュレスショッピングへの対応等）、他へ流れてしまうことになる。

様々な環境変化に対応して、熊本県でも平成 26 年 12 月に策定発表された「復旧・復興 4 年戦略」に基づいて重要な計画が実行されているが、震災対応や人口流出によって疲弊してしまう可能性のある公助（予算）への過度の期待は禁物であり、自助による経営体質の強化と、いざという時に助け合えるような共助のネットワークづくりを日頃から行っておくことが必要である。

復興需要の機会と特需後の見通しを予測しつつ、個々の事業者をあるべき方向に導く。ある時はスマートに、またある時は泥臭く、必要とされる支援の取り組みを真摯に行っていくことが我々中小企業診断士の役割であることを再認識しなければならない。

アンドリュー・ゾッリとマリー・ヒーリーは、『レジリエンス 復活力』（2013 年ダイヤモンド社）

という書籍の中で、～困難から復活する力は「じつはごくありふれた人間の性質だったのである」～、と指摘している。我々にはそもそも立ち直る力が備わっており、様々な困難に立ち向かう性質を持っている。

事業者は、自然災害のみならず、日々様々な課題と向き合っている。資金繰りや販路拡大、新分野への進出、経営革新、人手不足への対処、等。人間の持つ性質として困難に立ち向かい、壁を乗り越えていく方々がチャレンジする際の後方支援を真摯に続けていく他ない。

おわりに

例年であれば、我々中小企業診断士協会の調査研究事業の対象は、事業者が直面する横断的な課題の研究や、県内の特定業種の動向調査でしたが、今年度は熊本地震の状況と中小企業者および各機関の活動を対象とし、報告書をまとめました。

熊本地震は、本文でも述べたように、県内の広い地域に甚大な被害をもたらしました。地震発生から約 2 年が経過する現在も仮設住宅で生活する被災者も多く、事業者の復興も含めて道半ばであるといえます。

人類は有史以来、生きていくために様々な障害に果敢にチャレンジし、環境に適合しあるいは環境を変えながらより豊かな生活を享受してきました。困難があっても前向きにチャレンジして克服することが、人間の元来の性質ではないでしょうか。

この先も脈々と世代が引き継がれていくことにはなりますが、我々が熊本地震を想像していなかったように、災害は突然襲ってくることがあります。本報告書が、そうした場合のケーススタディになればと思います。大きな災害はそれほど頻繁には起こりませんが、かなりの確率で近々大規模な海洋地震が起こることも予測されており、その際の備えとして予習的に活用して頂くことも期待しています。

「喉元過ぎれば熱さ忘れる」という言葉もあるように、私達は忘却が得意です。それは前向きに生きるための工夫でもあるでしょう。本報告書が、課題の解決に向けた活動の一助となれば幸いです。

最後に、改めて、災害で命を亡くされた方々のご冥福をお祈りし、被災された方々にお見舞いを申し上げます。また、本報告書の作成にご協力頂いた関係者の皆さまへ感謝を申し上げて、終わりとします。

平成 30 年 3 月

一般社団法人 熊本県中小企業診断士協会 調査研究事業委員

中小企業診断士 井上 照教

中小企業診断士 木下 徹也

中小企業診断士 西原 耕司

中小企業診断士 松本 繭

<参考文献>

第1章 熊本地震とその被害状況

- ・内閣府 ウェブサイト：<http://www.cao.go.jp/>
- ・総務省 ウェブサイト：<http://www.soumu.go.jp/>
- ・経済産業省 ウェブサイト：<http://www.meti.go.jp/>
- ・熊本県 ウェブサイト：<http://www.pref.kumamoto.jp/>
- ・地震調査研究推進本部事務局 ウェブサイト：<https://www.jishin.go.jp/>
- ・NOWNOW ウェブサイト：<http://nownow-news.com/kumamotojisin-kakohikaku/>
- ・国立国会図書館 「平成28年（2016年）熊本地震の概況 調査と情報—ISSUE BRIEF—
NUMBER 910(2016. 5.26.)」
- ・内閣府 「平成28年（2016年）熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について
（平成29年10月16日12:00現在）」
- ・内閣府 「平成28年熊本地震の影響試算について」
- ・内閣府 「地域の経済2016」「地域の経済2017」
- ・農林水産省 「平成28年（2016年）熊本地震の農林水産業関連被害の状況
（平成29年10月16日更新）」
- ・熊本県 「熊本地震の概ね3カ月間の対応に関する 検証報告書」
- ・公益財団法人九州経済調査協会 調査研究部 「熊本地震による九州経済への影響」
- ・帝国データバンク 「特別企画：熊本地震の現状と今後の復興に向けて」

第2章 熊本地震 復旧・復興における公助の実態

- ・経済産業省 ウェブサイト：<http://www.meti.go.jp/>
- ・中小企業庁 ウェブサイト：<http://www.chusho.meti.go.jp/>
- ・内閣府 ウェブサイト：<http://www.cao.go.jp/>
- ・全国銀行協会 ウェブサイト：<https://www.zenginkyo.or.jp/>
- ・厚生労働省 ウェブサイト：<http://www.mhlw.go.jp/>
- ・熊本県 ウェブサイト：<http://www.pref.kumamoto.jp/>
- ・熊本県 『熊本県中小企業者向け支援策ガイドブック ver.08』平成28年6月14日
- ・熊本県 『熊本復旧・復興4カ年戦略』
- ・熊本県 「BCP策定関係資料」
- ・日本政策金融公庫 ウェブサイト：<https://www.jfc.go.jp/>
- ・中小企業基盤整備機構 ウェブサイト：<http://www.smrj.go.jp/index.html>
- ・熊本県中小企業診断士協会 『企業診断くまもと 2016年号』

- ・熊本県信用保証協会 ウェブサイト：<https://www.kumamoto-cgc.or.jp/>
- ・熊本県中小企業診断士協会 『企業診断くまもと 2017 年号』
- ・熊本県 「復興事業計画認定公募要領」
- ・くまもと産業支援財団 ウェブサイト：<http://www.kmt-ti.or.jp/>
- ・熊本市 ウェブサイト：<http://www.city.kumamoto.jp/>
- ・日本銀行熊本支店 「県内企業短期経済観測調査結果（2017 年 12 月調査）」
- ・東京商工リサーチ ウェブサイト：<http://www.tsr-net.co.jp/>
- ・地方経済総合研究所 「第 105 熊本県内企業業況判断調査（2017 年 12 月調査）」
- ・日本銀行熊本支店 「熊本県の金融経済概観」 2018 年 2 月 6 日

第 3 章 熊本地震からの復旧・復興における自助・共助の実態と課題

- ・株式会社日本政策投資銀行 九州支店 熊本地震復興支援室
「企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて～熊本地震における防災・事業継続に関する実態調査～」
- ・内閣府 防災担当
「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—(平成 25 年 8 月改定)」
- ・内閣府 防災担当 「企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書」（平成 29 年 3 月）
- ・中小企業庁 ウェブサイト：http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_03c_1.html
- ・新建新聞社 『リスク対策.com vol.55』（2016 年 5 月号）
- ・新建新聞社 『リスク対策.com vol.56』（2016 年 6 月号）
- ・熊本日日新聞 （2016 年 4 月～2017 年 12 月分）

第 4 章 熊本地震 ～診断士はその時、その後どうした～

- ・熊本県立図書館 ウェブサイト：<https://www2.library.pref.kumamoto.jp/>

第 5 章 被災企業支援体制の今後と診断士の果たすべき役割 ～経営のレジリエンスを高めるために～

- ・熊本県 「熊本復旧・復興 4 カ年戦略」
- ・地域発イノベーション事例調査研究プロジェクト編著
『地域発イノベーションⅢ～震災からの復興・東北の底力～』河北新報出版センター、2014 年
- ・東北大学大学院経済学研究科 地域産業復興調査研究プロジェクト
『東日本大震災復興研究Ⅲ 震災復興政策の検証と新産業創出への提言』河北新報出版センター、2014 年
- ・中小企業基盤整備機構 『震災復興支援アドバイザー制度：支援事例集』 2016 年
- ・東北経済産業局 『東北経済のポイント（平成 29 年版）』 2017 年
- ・アンドリュー・ゾッリ/マリー・ヒーラー著 『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社、2013 年