

# 中小企業動向 トピックス

## 災害リスク対策に中小企業はどう取り組むべきか 連携を活用したリスクマネジメント

近年、東日本大震災をはじめ、世界的規模で自然災害が発生しており、企業規模にかかわらず、災害リスクに向けた対策が重要となっています。そこで、当公庫では、自動車関連の大企業と中小企業を対象に調査を行い、「震災を契機とした中小企業のリスク対策への取り組み」というテーマでレポートをとりまとめました。

本号では、レポートの中から、①震災後、大企業はリスク対策をどのように変化させているのか、②それに対して中小企業はどのようなリスク対策を行えばよいのか、の2点についてご紹介します。

### 大企業にみるリスク対策の変化

東日本大震災後、大企業はリスク対策を変化させています。

第一に、自社のリスク対策を強化しています。完成車メーカーA社は、「原則として1社1工場のみで生産している部品の調達をなくし、複数の調達ルートを確認する方針である」としています。

第二に、サプライヤーに対してもリスク対策の強化を求めるとともに、リスク対策の有無をサプライヤー選定のポイントにし始めています。「サプライヤーに求める最大のポイントは、これまでのQCT（Quality、Cost、Time）に加えて、サプライヤーが事業継続の観点も踏まえて事業活動を行っているかどうかである」という完成車メーカーA社の言葉がそうした状況を象徴しています。

このように大企業は、震災後、自社のリスク対策を強化しており、サプライヤーである中小企業に対しても、リスク対策をとるよう促しています。リスク対策の有無が、中小企業の生き残りを左右する重要な要因となりつつあります。

図表-1 中小企業に対する大企業の要望変化



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所「震災を契機とした中小企業のリスク対策への取り組み」日本公庫総研レポート No.2013-1 (2013年5月)

## 進まない中小企業のリスク対策

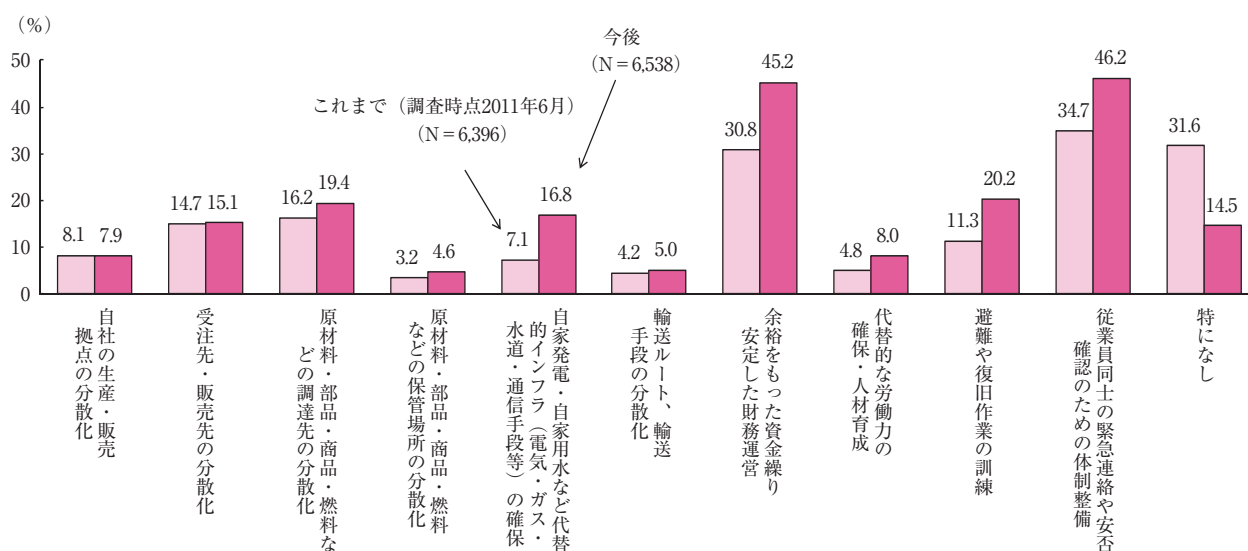
こうした大企業の動きに対して、中小企業のリスク対策はどの程度進んでいるのでしょうか。日本政策金融公庫総合研究所が2011年6月に実施した「全国中小企業動向調査」の付帯質問の結果を見てみましょう。

回答企業が緊急事態に備えてこれまでにとった対策としては、「従業員同士の緊急連絡や安否確認のための体制整備」(34.7%)と「余裕をもった資金繰り、安定した財務運営」(30.8%)が多くなっています。他方、「特になし」と回答した企業の割合も3割を超えています。

一方、「原材料・部品・商品・燃料などの調達先の分散化」や「自社の生産・販売拠点の分散化」「原材料・部品・商品・燃料などの保管場所の分散化」「輸送ルート、輸送手段の分散化」などの回答割合はこれまでも今後も低い水準にとどまっています。これらは、販売先や仕入先が限定されがちで、生産販売拠点などに対する設備投資にも限界がある中小企業にとって、時間をかけて計画的に取り組むべき課題といえるでしょう。

このように、中小企業が実際にリスク対策を進めている分野は限定的なのが現状です。

図表-2 緊急事態に備えてとっている対策（複数回答）



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業動向調査(付帯質問)」

## 連携を活用した新たなリスクマネジメント

そうしたなか、筆者が行った調査では、他企業と連携してリスク対策に取り組む中小企業が複数見られました。こうした取り組みは、単独でリスク対策に取り組むことが困難な中小企業にとって、新たなリスクマネジメントに向けた動きといえるのではないのでしょうか。

連携を活用したリスクマネジメントのパターンとしては、いくつかみられましたが、ここでは、①同業他社との連携、②既存の組合を活用した連携、の2つをご紹介します。

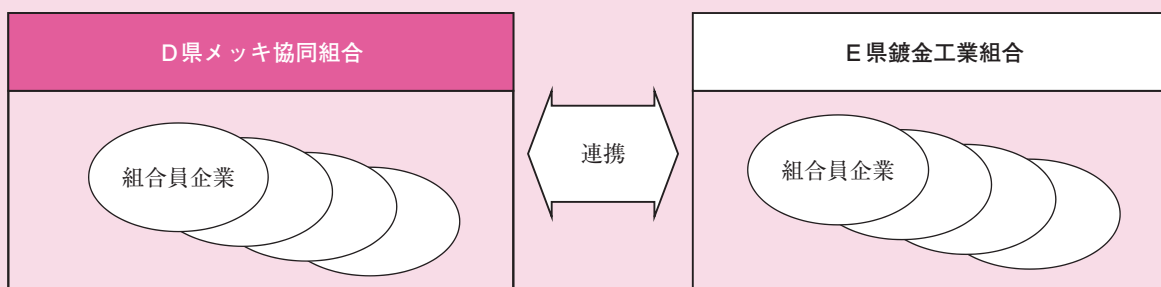
## ①同業他社との連携

- ✓ 金属表面処理加工を手掛けるB社は、同じ市内の同業C社と2009年に「災害時における相互委託加工契約書」「災害時における委託加工をするための品質保証協定書」を締結している。これは、取引先への供給継続を確保するために、個別の企業間で、被災時に相互に事業を委託し、品質保証を行うための取り決めである。
- ✓ きっかけは、BCPの勉強会にたまたま両社が参加したことであった。B社は、内陸部に本社工場があり、福島県にも工場がある。市内沿岸部に位置するC社とは補完関係が構築できるため、協定を締結するに至った。
- ✓ この事例のポイントは、協定を結ぶことによって、委託先に受注を奪われてしまう転注リスクを低減している点にある。協定締結の際にB社とC社は、代替生産に必要な情報や、メッキ加工時の電圧や溶液の配合などの製造ノウハウを互いに開示している。そのため、転注が発生する可能性は十分にある。そうした転注の懸念を払拭するために、転注が生じた場合の賠償金の支払などのペナルティ条項を定めている。締結先のC社は、B社が十分に理解している企業であり、社長同士も顔見知りで親しい間柄にあった。それでも敢えて、転注の危険を回避するため、協定にはペナルティ条項を設定したという。
- ✓ こうした企業間連携については、取引先である大企業からも好意的に受け止められている。提携先の企業では、災害への備えとして取引先に説明することで、信頼獲得にもつなげているとのことである。

## ②既存の組合を活用した連携

- ✓ 前述B社の社長が理事長を務めるD県メッキ工業組合は、2011年にE県鍍金工業組合と組合単位での協定を結んだ。
- ✓ 単独の企業同士が協力しても災害時の代替生産には限界があり、全ての品目や事業を相互補完することはできない。それならば、組合が企業の間に入ることで、調整・仲介を図ることが可能ではないかという考えが背景にある。この組合単位での協力体制には、非常時の各種物資の調達も含まれている。
- ✓ この事例のポイントは、組合という既存のプラットフォームを活用してリスク対策に取り組んだ点である。全国には多くの組合が存在する。古くから交流も盛んであり、お互いに顔見知りの経営者も多い。実際、B社社長は、こうした連携について、「企業の経営者同士が長い時間をかけて培ってきた強固な信頼関係が前提であった」としている。E県鍍金工業組合の理事長とも長年の交流があり、そうしたことが、協定締結につながった要因である。

図表-3 既存の組合を活用した連携



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所「震災を契機とした中小企業のリスク対策への取り組み」日本公庫総研レポート No.2013-1 (2013年5月)

## 中小企業におけるリスク対策のポイント

中小企業が単独でリスク対策を行うことには限界があります。中小企業は自助努力に加えて、相互補完も活用してリスク対策に取り組むことが重要と考えます。以下、それぞれについて方向性を考えてみましょう。

### (1) 自助努力

中小企業は、まず単独で可能な範囲で、リスク対策に取り組むことが必要です。生産設備の固定や緊急連絡網の整備、定期的な避難訓練の実施などは早急に体制を整備するとよいでしょう。こうした取り組みは、負担が少ないにも関わらず、災害時には大きな効果を発揮します。

また、F社事例のように、社内にリスク対策意識を浸透させることも重要です。

#### F社の事例

- ✓ 鋼板加工販売を行うF社は、リスク対策を企業の社会的責任として位置付けている。災害リスクに備えることは努力目標ではなく、果たさなければならない企業の努めだと考えている。
- ✓ そのため、経営層のトップダウンでリスク対策を進めることができるように組織改革を実施した。以前からあった安全・危機管理室の担当者を兼任から専任に切り替え、さらに部署自体を生産部門の一組織から取締役会に直結した組織として再配置した。
- ✓ 組織改革という目に見える形で取り組みを進めた結果、全社的な意識も変わったという。

### (2) 連携を活用した相互補完

一方で、中小企業が単独で完全なリスク対策を講じるのは簡単ではありません。各企業が単独でリスク対策にしっかり取り組んだうえで、他社との連携を活用することが中小企業のリスク対策においては有効と考えます。

リスク対策を目的とした連携を円滑に進めるためには、以下の3点が重要です。

#### ①プラットフォームを活用した情報発信・共有

連携する企業を見出すために、中小企業同士が交流する機会または仕組みを設ける、あるいは既存の組織またはネットワークに参加し、利用することが有効です。

#### ②「顔の見える」人間関係の構築

連携を図る企業の経営者同士が互いに理解しており、信頼できることが必須です。製品・生産設備をはじめとした事業内容だけでなく、経営者の人柄・考え方も含めて共感できることが必要です。

#### ③自社利益を保持すること

連携可能な企業は潜在的な競合企業でもあり、それが連携を困難にしている一因ともいえます。互いの取引先を奪わないことや、提供した機密情報の守秘義務などを盛り込んだ協定書を取り交わす、商圈や取引先が重ならない連携相手を探すなどの対応が必要になるでしょう。

(丹下 英明)

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所がNKSJリスクマネジメント株式会社(現:損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社)に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2013-1「震災を契機とした中小企業のリスク対策への取り組み【対策編】」(2013年5月)をご参照ください。

ホームページ [http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_05\\_8\\_1.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_05_8_1.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～