

第 10 章 <目的 10> 経営戦略で事業継続力を抜本的に高める

【この章の目次】

第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携	1
第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討	2
第 10-3 節 危機事象発生時の財務の安定	4
第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え	6

第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携

1 必要性

- ① 重要な事業に使用する設備が高額である事業者の場合、代替の事業拠点を自社で持つことは容易ではなく、無理に持つと設備投資負担が大きくなりすぎたり、設備の稼働率が大きく低下したりすることによって、経営自体が傾いてしまう懸念もあります。このような場合、同業他社との連携が有効な方策となりますので、検討の必要があります。
- ② ただし、他社との連携については、危機事象発生時に本当に協力してもらえるかどうかの心配を、経営者同士の信頼関係などで乗り越える必要があります。また、このような関係を長続きさせるためにも、平常時から相手方企業と連携し、平常時のメリットを出していくことも求められます。このため、導入の判断には経営者の意思決定が必要になります。
- ③ なお、同業他社との連携は、代替生産での協力まで至らなくても、緊急の災害対応業務を分担する業界内連携は従来から存在し、入手困難な部品について同業他社間で融通するような仕組みも発展してきましたので、平常時の競争相手との一定の連携の可能性の検討も有効だと思われます。

2 方法

2.1 遠隔地の同業他所との代替供給の連携

- ① 自社の事業拠点がすぐに復旧できないような被害を受けてしまった場合、協力関係を結んでいる同業他社から代替供給が行えれば販売先との取引関係が維持できる可能性が高くなります。この場合、同業他社は同じ危機事象で同時に被災しないことが必要であり、また、平常時に市場での競争相手であると連携が容易ではないことも考えられますので、ある程度以上遠隔地にあることが有効です。少なくとも、隣の都道府県やそれより遠い地域の企業を相手方にすることが一般的でしょう。
- ② 東日本大震災においては、このような取組の成功例が、廃棄物処理業で 2 件確認されています。両事例とも、津波で自社の処理施設に被害を受けましたが、他県の同業他社の協力を円滑に得ることにより重要業務を継続することができた事例です。
- ③ このような同業他社と代替供給を行う相互連携では、自社での事業が実施できない場合、相手側に自社の技術・ノウハウを活用してきた製品を即座に代替供給をしてもらう必要があります。そこで、ある程度の数の技術者等の人員を派遣したり、金型、専用器具など一定の設備・道具類を運び込んだりすることが必要な場合も多いでしょう。より確実にするには、平常時から相手方で自社製品を製造する訓練をすることです。なお、このような人員派遣は、被災した企業が雇用を守る面でもメリットになる可能性があります。
- ④ このような連携関係は、平常時にも連携のメリットが存在すると継続しやすく、発展もさせやすいので、例えば、同業であってもお互いの得意分野に差がある場合に、相手方の得意分野の仕事を合わせて代理受注するような関係を築けることが望ましいと考えられます。
- ⑤ このような経営面の判断がありますので、経営者同士の信頼関係が築けることが実施の前提となります。さらに、

相手方に代替供給をしている間に自社の事業所が復旧できた場合に、その取引を元に戻してもらうことをどのように確約するかといった問題もあり、また、相手方に供給を任せるに際して、自社の特許をはじめとした特殊な技術やノウハウなどを先方に習得されることについての権利関係の取り組めなども必要かもしれませんので、合意文書を取り交わしておくことも必要になると考えられます。

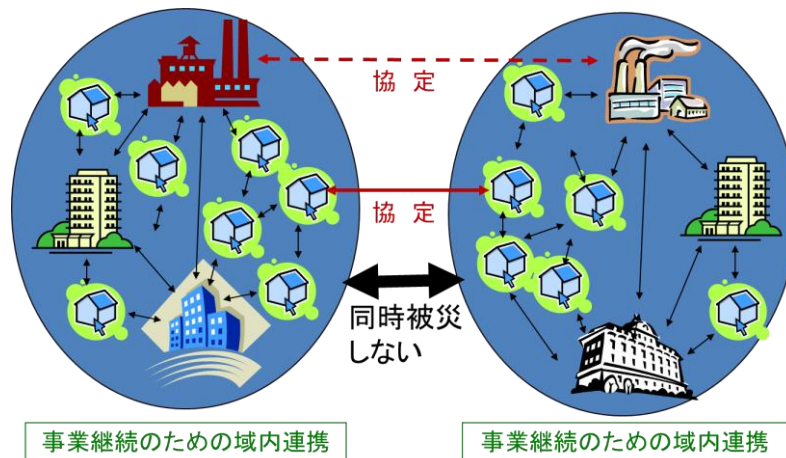


図 10-1-1 遠隔地の同業他社との連携

2.2 同一業界内での連携

- ① 同一地域内も含め、同一業界内で危機事象発生時の相互協力をしていくことで合意をしている例は少なくありません。例えば、中堅・中小の建設業では、業界団体として地元市町村や都道府県と災害時の支援協定を締結しており、緊急の災害復旧業務を業界団体の調整の下で実施していく形が広く普及しています。これは、入札に付された災害復旧業務を談合して受注者を決めるといった違法な行為とは全く異なるもので、入札のいとまがない緊急な工事について、協定で示された費用の支払いのルールに基づいて社会貢献として分担を決めて実施するものです。
- ② 東日本大震災、熊本地震を経て、半導体産業では、壊れやすく新規調達が容易でない一部の部品について、復旧に必要な場合に、業界内で在庫を相互に支援し合う枠組みができ上がった。このように、代替生産までではないものの復旧支援の枠組みが広がりつつあります。災害多発国である我が国だからこそその取組と考えられ、各産業での積極的な取組が期待されます。

第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討

1. 必要性

- ① 企業が存在する地域の経済・社会にとって、雇用の維持は大きな問題であり、企業の事業継続への期待の中に、雇用の維持が大きな要素となっています。もちろん、事業継続により雇用が守ればそれに越したことはないのですが、被害が深刻で復旧に数か月以上かかると見込まれる場合、雇用を守るのは容易なことではありません。中小企業であれば、収入が途絶えた中で従業員の給料等の支払いを続ければ、2 カ月程度で財務的に苦しい状況に追い込まれる例が多いと聞いています。
- ② 地元行政の職員などは、企業の財務的な事情をあまり認識していないことがあり、雇用を守ってほしいとの要望が、企業倒産の可能性をあまり意識せずに強調される例も見受けられます。被災地域外の代替拠点での事業継続に踏み出したい企業に対して、被災地域内で復旧してほしいとの意味で「地域を見捨てないでほしい!」と訴えたりする例も珍しくありません。
- ③ 従業員にとっても、給料が支払われる目途がない企業に雇用されているよりも、失業手当を受けられるよう解雇の

方がよい場合もあるでしょう。さらに、企業から給料を半額払うから働き続けてほしいなどの条件が示される例もあり、一概にどのような方法がよいのか論じることは困難です。しかし、企業が現場の実態を踏まえつつ、雇用者の立場にも立って判断を行い、また、それを地域の関係者に説明していくことは必要でしょう。

- ④ 被災地の事業所は閉鎖し、域外の代替拠点で事業継続を図った企業の例では、了解が得られる雇用者には代替拠点での雇用継続を提示し、かなり多くの従業員が移った例もありました。そこで、別地域での雇用継続を望むのか、被災地にとどまることを選ぶのかなど、個々の従業員等の希望や事情に配慮することが企業の経営者として必要と考えられます。

2. 方法

2.1 雇用者に対する配慮

- ① なるべく早く被害状況を把握し、復旧の可能性を推察できるように努めます。そして、支払うべき給料をしっかりと支払うことをはじめとして、雇用者の当面の生活のための支援を行いつつ、雇用の継続に関する対応策をできるだけ早く検討することが必要になります。
- ② 具体的には、このまま雇用を維持し給料を払い続けると、いつ頃、どのような財務状況。財務的な収支状況を考慮します（次節を参照）。
- ③ 収入が得られる時期が比較的早期であれば、その間、雇用維持のための雇用調整助成金など、公的支援措置を活用することも考えられます。一時的な休業、従業員への研修、一時出向など、雇用継続のための助成メニューの活用も考慮しつつ、復旧に至るまでの雇用の方針を定め、従業員に説明することになるでしょう。一方で、従業員自身及び家族の被災、家屋の被災などの個別事情も考慮しつつ、話し合うことが必要となります。なお、雇用に関する助成メニューは、厚生労働省の HP や自治体の HP で紹介されることとなり、相談窓口なども設けられることが多いと考えられます。
- ④ しかし、収入が得られる時期が相当程度先になってしまうような地域の甚大な被害の場合には、やはり、従業員を一度解雇し、事業復旧ができた時期に改めてできれば雇用をしたいという希望を伝えるような方策を考える必要が出てくるでしょう。
- ⑤ なお、被災地も数か月から1年ぐらい経過すると、災害復興事業が本格化し、建設業が繁忙期を迎え、地域の建設関連産業やサービス産業の求人が増え、人で不足となる現象が近年の大災害でも見られますので、この点には注意が必要でしょう。

2.2 地域に対する説明

- ① 地域の産業界や行政にとって、被災地の雇用問題は大きな課題であるため、被災した場合、貴社の雇用がどうなるかは高い関心が向けられることを認識してください。このため、現地復旧をするにしても、代替拠点での事業継続をするにしても、雇用のあり方の説明が従業員はもちろん、地元行政や経済界に対する説明も考慮しておくべきでしょう。
- ② 現地復旧をする場合には、地域社会に復旧の目途とともに、どの程度の間、通常の雇用ができなくなるか、その間の従業員がどのように過ごすことになるかを説明することが必要になるでしょう。
- ③ 代替拠点での事業継続を行う場合には、地域の雇用問題に対する慎重な対応が必要となります。代替先に移動して雇用が継続される人員、代替先に行かずに解雇する人員などについて、被災地での事業所の復旧と雇用を戻す目途などの説明が必要になると考えられます。熊本地震の例では、工場の現地復旧に半年程度かかる例では、設備等を取り出して別拠点に持っていくなどの方法も含め、その間の代替生産を隣接県や遠隔地で実施し、それに伴って雇用の移動も発生しましたが、これらの実施に当たり、現地復旧を果たして雇用を戻すとの宣言を行ってから着手し、その通り現地復旧が実現したので歓迎された例がありました。

2.3 代替拠点での雇用

- ① 代替戦略による供給の継続には、第8章で説明したように、自社として拠点を構える場合、他社に供給を委託する場合、アウトソーシング（自社名での供給だが製品は外部から調達）する場合などがありますが、方法によって、

自社の従業員を、代替供給を担う拠点への程度移す必要があるか、逆にみればどの程度雇用が継続できるかが決まります。津全、生産委託やアウトソーシングの場合には、先方が既存の生産体制の中で実施する割合が高いと推察されますので、中心は先方企業の雇用者が担うことが想定されます。

- ② 一方、代替拠点での事業活動を自らが実施する場合には、なるべく多くの被災した拠点での従業員を移動させることが有利ではありますが、被災地から離れられない事情を持つ従業員も少なからず存在するとみられ、その場合には、代替拠点のある地域で従業員を募集することになると考えられます。この場合、代替拠点の提供者などの代替拠点の地域の企業が自社と友好関係にあれば、拠点の建設・整備を担う建設業や設備事業者の紹介や確保支援を受けることで円滑な準備が進めやすいのと同様に、従業員の確保についてもある程度の支援を受けられることが得できれば有効と期待できるでしょう。
- ③ 被災地内では、失業した人が職につきやすくなるように、新規雇用についての様々な支援措置が用意されることが多いのですが、被災地外であるとその適用があるかどうかは、その時の状況によって様々といったことになると予想されるので、その時点での制度運用に注意を払うとよいでしょう。これらの情報は、厚生労働省や地元自治体のHPで広報されます。

第10-3節 危機事象発生時の財務の安定

1 必要性

- ① 重要業務が中断すると収入がすぐに、または一定期間後に入らなくなることを覚悟する必要があります。加えて、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。
- ② 一方、過去の原材料や部品、サービスの供給を受けた協力会社への支払いや従業員の賃金支払いが必要になります。地域での経営を続けることを目指す以上、企業の社会的責任の観点からこれらの支払いは確実に行うべきでしょう。
- ③ さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修理や、再建・新規調達の費用も発生します。
- ④ これらに対応するため、経営者として貴社の資金繰りや財務状況について不安視されないよう配慮する必要があり、平常時からの備えが求められます。

2 方法

2.1 危機事象の発生による取引変動の資金繰りへの影響把握

- ① 危機事象により自社が被害にあえば、製品の発送等ができなくなるため、売上の入金が途絶えます。既に納入した製品の支払いも、情報システムの不具合などで確認できるのが遅くなる場合もあるでしょう。また、販売先が被災地域内の場合には、相手方も被災して支払いがかなり遅れる可能性も考慮すべきです。
- ② 給与等の支払いや過去の協力会社等の取引の支払いをはじめ、支払いの約束をしている資金は手元に必要となります。さらに、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。
- ③ このような取引に関する資金繰りに関する変動は、重要業務ごとに行った事業影響度分析においてある程度把握済みだと思いますが、被害の割合などについて一定の仮定を置いて、資金繰りの推移を表にして整理してみましょう。
- ④ 多くの企業で、危機事象の発生に備えた資金繰りの余裕が十分でないのではないかと結論に至るでしょう。財務面での信用維持の観点から、一定期間の操業停止が乗り切れる資金繰りの余裕を持つ必要があります。

2.2 復旧費用を大まかに推定する

- ① 危機事象により被害を受ければ、復旧投資のためにも資金が必要となります。そのためには、発生を想定すべき危機事象における被害を予測して、復旧投資に必要な資金の量のある程度見越しておくことも有効です。例えば、地震については、事業所の建物に耐震性がない場合、風水害については水没の危険がある立地である場合などは、甚大な被害を受けて復旧投資に相当の額が必要になる可能性があるならば、その資金調達を覚悟しておく必要があります。
- ② ただし、このような復旧費用の予想は、実際の被害の割合を予想することがそもそも困難なために、大まかな額にしかな意味がないと考えられます。ある割合の被害を仮定して手間暇をかけて精査するよりは、被害想定を段階的に考え

て、それに応じた額を把握するほうが実践的でしょう。

- ③ さらに、仕入れを再度行う場合にも、ある程度まとまった資金が必要な場合もあります。

2.3 災害後に活用できる資金を検討する

- ① まず、危機事象発生時に緊急に使用することができる形となっている自社の余裕資金（預金などが代表的）の額を把握します。
- ② 中小企業であれば、政府系中小企業金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度を有効に活用できます。公的支援措置は、中小企業庁や地元都道府県などがHPで広報し、また、地元の金融機関も相談体制を整えるでしょう。
- ③ 次に、損害保険の加入が考えられます。近年の大災害でも保険に加入した企業は復旧で有利だったとの評価もあります。ただし、保険は種類ごとにカバーされる災害等の種類が異なりますので、保険会社に十分説明を求めてください。また、日本の災害被害の保険市場は、再保険の制約などから、企業が十分な額を加入することが難しく、保険料が多額となる場合もありますので注意してください。さらに、物的な被害に対する損害保険は、支払いが早く行われない場合もあり、この点も確認すべきで、その結果次第では、緊急の資金繰りの面ではあまり依存できないと考えたほうが安全な場合もあるでしょう。
- ④ 銀行との関係次第ですが、災害時の緊急融資枠を確保することもあります。また、地元の保証協会などが災害発生時の緊急の保証枠を用意している場合もあります。

3 留意事項

- ① 復旧資金の調達に際して、やみくもに災害前の生産力を復活することに目標を置くことが、重要な事業の市場環境が変化することにより売上げが思ったように回復せず、返済が滞り経営がかえって危うくなる場合があります。この点は、次節を参照してください。
- ② 大規模な災害・事故の際、日本では供給遅延による違約金の請求などは、お互い行わない傾向があると思われま。しかし、取引の国際化が進み、災害・事故リスクを排除する動きが国内でも高まる可能性もあり、違約金が生じることも考えられますので、留意が必要です。

様式例10-3-1 一定期間の操業停止に耐えられる資金繰りの検討

災害・事故後の期間	1週間後	2週間後	3週間後	1ヶ月後・・・
収入の状況				
①事業収入（の減少）				
②損害保険の支払い				
・・・				
支払いの状況				
①定常的な支払い				
②納入遅延の賠償				
③修繕費用				
④再仕入れ（被害分）				
・・・				

様式例10-3-2 被災時の資金調達方策の覧

資金調達の方法	調達先	調達可能金額とその推計根拠	調達可能時期
手持ち資金	銀行預金、・・・	〇億円	銀行業務再開直後から
損害保険の支払い	〇〇損害保険(株)	〇億円 災害による全壊の場合	〇週間後めど
中小企業災害時ローン	□□機構	□億円 災害借入の条件より判断	□週間後めど

第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え

1 必要性

- ① BCP は、危機事象による自社の重要事業の供給力の低下からいかに早く復旧するかを考えるのが基本的な方法論となっており、このために代替戦略が戦略の柱となっています。しかし、これまでの大災害の経験をみると、危機事象の発生により自社の重要業務への需要が顕著に変化している場合が見られ、この需要の変化への対応も考慮することが企業に求められる場合もあります。
- ② その中には、すでに広く認識されているように、災害関連産業の企業においては、危機事象の発生で需要が当然ですが顕著に増加することがあります。また、同業他社の被災により供給量が低下することで、自社への需要が高くなることも広く認識されています。このような需要の増加に対しては、早期に重要業務を復旧し自社の売上げ増加につなげることでよいわけです。
- ③ 一方、被害に復旧しても、供給していた物品やサービスへの、需要が低下してしまう場合もあり、これに対する対処が難しい問題となります。例えば、同一製品の供給企業が被災地域以外にあり、被災後の一定時間経過後にその生産能力が増強されてしまうと、被災地で供給能力が普及しても、被災地域への需要が減少しており、これが容易に元に戻らないことが考えられます。
- ④ この点は、国際競争においても類似であり、後発国の生産の伸びにより、コスト競争が厳しく、国内産業としては衰退期に既に入っている商品の生産企業が、被災により一度供給が止まってしまうと、販売先が別のコストが安い企業に乗り換えてしまい、復旧後に元に戻らない場合が考えられます。さらに、以前は設備投資の借入金の返済は既に住んでいたのど何とかぎりぎりの利益が上がっていた場合、設備の交換や修理により利益から返済費用を賄う必要が生じると、その分の利益を生めずに借入金の返済ができなくなって倒産に陥る場合もあります。
- ⑤ このように、被災により復旧後の事業環境が悪化し、被災前と同様の販売ができなくなったり、借入金返済分の利益を上げることができなくなったりして、経営に行き詰まることがあります。
- ⑥ このような場合、被災前と同じ事業に復旧すること自体が、経営上適切でないこととなるので、単純な供給の復旧以外の事業継続戦略を採用することが必要になります。

2 方法

2.1 需要の変化により復旧後の赤字に陥らないために

- ① 被災による需要環境の変化を把握するためには、まず、自社の重要事業の事業環境を分析してください。一定期間供給ができなることを想定し、その復旧後において、被災前と同じ量の需要があるかを、同業他社の動向を海外企業まで含めて推察してください。
- ② 需要の低下が起りやすいのは、平常時から被災地外で競合する生産が行われており、その生産能力に余裕がある場合です。被災地からの供給が停止すると、競合生産を行っている被災地外の企業へ需要が向かい、新たな取引関係が生まれます。そして、この被災地外企業に向かった需要が、被災企業の復旧後にすぐに元に戻るかどうかの問題となります。購入者が被災地外の企業と取引し、その継続が有利と感じると戻りにくくなるわけですが、その例には、供給者と需要者の間で取引される製品の改善が復旧前に行われ、元の被災地企業からの供給に戻すことが不利になることも含まれます。半導体産業などではこの両者の間での改善がよく行われるようです。
- ③ また、復旧に当たり、返済が必要な資金を活用する場合、無利子や低利であっても元金の返済は必要なので、その分を復旧後の利益の中から出さなければなりません。そこで、返済に充てられる利益が上がるかどうかを冷静に分析し、それが難しい場合には復旧の投資に慎重になるべきです。

2.2 需要が戻らない事業に対応した事業継続戦略

被災前の事業をそのまま復旧する以外の事業継続戦略については、第 8 章でも紹介しましたが、これを需要が戻ら

ない懸念が大きい事業に適用する戦略について説明します。

- ① 需要が全くなくなるわけではない場合、復旧投資を少なめにして、売上が相当減少しても返済に苦勞しない範囲にとどめておく方針で臨むことが安全策として考えられます。売上げがもとに戻らなくなる程度は、供給を中断してからの時間経過が長くなるほど厳しくなる傾向がありそうですので、考慮してください。
- ② 東日本大震災で被災した水産加工業などに例が見られましたが、被災から数カ月以上休業を余儀なくされた場合などには、被災前と同じ商品は同業他社が供給を肩代わりし、販売先との関係を固めてしまうため、同じ商品では売り上げを確保することができないため、水産加工業の範囲内での新製品の開発を行って、売り上げを確保することが必要になりました。すなわち、商品に新たな付加価値を付けるなどにより、需要を確保することを目指す戦略といえます。
- ③ 需要が戻らない懸念が大きい事業の代わりに、新規業務立ち上げる戦略も考えられます。ただし、この戦略の実施は、平常時に新規事業のプランを持って調査・研究を行っていないと難しいかもしれません。また、新規事業とはいえ、従来実施していた事業の資源、すなわちヒト・モノ・カネ・情報・コネなどを活用することが有効だと考えられます。
- ④ 自社において他の将来性に見込みがある事業がある場合、需要が戻らない懸念の大きい事業を縮小するか撤退し、他業務にリソースを回す戦略をとることが考えられます。この場合、撤退する事業の雇用問題を考慮して、雇用者を継続する事業に配置転換することが難しいなら、事業の売却による他企業による雇用の維持を考える必要が生じるかもしれません。