

平成23年度 調査・研究事業

中小企業におけるリスクマネジメントに関する調査研究
報 告 書

平成24年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部

目 次

はじめに	1
 第1章 リスクマネジメントの基本	4
1. リスクマネジメントの枠組み (ISO31000:2009 箇条4. 枠組み)	6
2. リスクマネジメントのプロセス (ISO31000:2009 箇条5. プロセス)	10
3. リスクマネジメントに言及しているその他の国際規格	15
4. リスクマネジメントの実務をより欲理解し実行するために	16
5. 東日本大震災から学ぶもの	24
コーヒブレイク：地震へのそなえ（家具などの転倒防止）	25
 第2章 中小企業におけるリスクの洗い出しと特定	26
1. リスクの種類と業種毎の「評価」事例	26
(別表1) 中小企業における業種別主要リスク一覧	27
2. 分類別でみたリスク	29
コーヒブレイク：生産物賠償責任保険（PL保険）の賢い入り方	34
3. 業種別でみたリスク	35
4. 参考情報	39
コーヒブレイク：保険会社を使ったリスクマネジメント	42
 第3章 いくつかのリスク対策	43
1. 外部環境 (別表1のⅠ)	43
2. 事業活動 (別表1のⅡ)	47
 第4章 BCP的アプローチで考える中小企業のリスクマネジメント	61
1. はじめに	61
2. BCPの定義	61
3. BCP策定の流れとポイント	62
4. まとめ	77
5. 参考情報・参考文献	77
コーヒブレイク：リスクに対する訓練の重要性 ～釜石の奇跡から学ぶ～	78

第5章 企業へのアンケート	79
1. アンケートの概要	79
2. アンケート回答企業の属性	79
3. アンケートの質問①～⑧の集計・分析結果	81
おわりに	86

はじめに

東日本大震災では未曾有の災害にビジネスの基盤を根こそぎ破壊された企業も多くありますが、本県でもやがて確実にやってくると言われている「南海・東南海地震」のことを考えると対岸の火事と言っているわけにもいきません。

もともと中小企業にとってはリスクマネジメントの必要性は感じてはいても諸般の事情から実際に取り組んでいる事例は希であると思われますが、本調査事業は、本県の中小企業にとって必要な、また実現可能なリスクマネジメントとは何かを調査・研究し、なによりそれぞれの企業に実際のリスクマネジメントに取り組んで頂くことを目指し、中小企業者や行政関係者等のご参照の用とします。

まず「リスクマネジメント」とは言ってみても中小企業にとって、縁遠い感じのするものではなかろうかと思います。私自身、関連の書籍を数多く当たり、本をパラパラ見ても、どうも大企業向けのよう気がします。

中小企業は毎日が命がけ（リスクが一杯）のようなもの、ことさらリスクマネジメントでもなかり、極端に言えばその日暮らしの人間にリスクマネジメントは必要なかろう、とでも言う気分さえ中小企業にはあるように思われます。あるいは、経営そのものが（リスク）マネジメントであり、ことさらそんなものをとりあげる必要もないという側面もあるかもしれません。

ただ、企業経営は何らかの「元手（資源）」を使っているし、中小企業でも同じです。そうである限り、それらになんらかの気遣いをして保全を図る事は必要になります。リスク対策は、普段に処理する業務内容から外れた状況で必要になる処理への準備と言えますが、普段意識しておらねば、リスクが目に見える形で迫ってきた時にはただ戸惑うばかりという事になります。それでは困りますし、備えとしての知識や計画などの様にお金を掛けずにできる準備や工夫はあるものです。

本書では、まず中小企業にとって縁遠い感じのするリスクマネジメントを身近に感じてもらい、何らかの行動につなげてもらいたいと考え、「できるだけ分かりやすく」を基本に解説しています。定義や解説も厳密さよりも理解のしやすさを中心に説明していますので、専門的にリスクマネジメントを取り上げた本などと比較すると意味合いの違いを感じる部分もあるかもしれませんが、ご容赦いただきたいと考えております。

本書を契機に自社にとってのリスクマネジメントはどうあるべきかは是非検討をすすめて下さい。時間がなければ、まずは第2章と第3章の事例の所だけでもご覧下さい。

また、身の丈にあった、あつらえのよいリスクマネジメント体制を自ら構築して初めて実際の役に立つものとなります。また、継続的な見直しや改善も必要です。いざというときに、やっておいで良かったと振り返ることができる様、準備しておいて頂ければ筆者一同これに勝る喜びはありません。

目 次

はじめに	1
第1章 リスクマネジメントの基本	4
1. リスクマネジメントの枠組み (ISO 31000:2009 箇条4. 枠組み)	6
2. リスクマネジメントのプロセス (ISO 31000:2009 箇条5. プロセス)	10
3. リスクマネジメントに言及しているその他の国際規格	15
4. リスクマネジメントの実務をより欲理解し実行するために	16
5. 東日本大震災から学ぶもの	24
コーヒーブレーク：地震へのそなえ（家具などの転倒防止）	25
第2章 中小企業におけるリスクの洗い出しと特定	26
1. リスクの種類と業種毎の「評価」事例	26
（別表1）中小企業における業種別主要リスク一覧	27
2. 分類別でみたリスク	29
コーヒーブレーク：生産物賠償責任保険（PL保険）の賢い入り方	34
3. 業種別でみたリスク	35
4. 参考情報	39
コーヒーブレーク：保険会社を使ったリスクマネジメント	42
第3章 いくつかのリスク対策	43
1. 外部環境 (別表1のⅠ)	43
2. 事業活動 (別表1のⅡ)	47
第4章 BCP的アプローチで考える中小企業のリスクマネジメント	61
1. はじめに	61
2. BCPの定義	61
3. BCP策定の流れとポイント	62
4. まとめ	77
5. 参考情報・参考文献	77
コーヒーブレーク：リスクに対する訓練の重要性 ～釜石の奇跡から学ぶ～	78

第5章 企業へのアンケート	79
1. アンケートの概要	79
2. アンケート回答企業の属性	79
3. アンケートの質問①～⑧の集計・分析結果	81
おわりに	86

第1章 リスクマネジメントの基本

ISOにおけるリスクマネジメント（ISO 31000:2009）を「基本」として考えます。

ISOというと品質のISO 9001についてはかなり認知度が上がったように思われますが、リスクマネジメントに関する規格も発行されています。そこに何が書いてあるかを簡単にご紹介します。

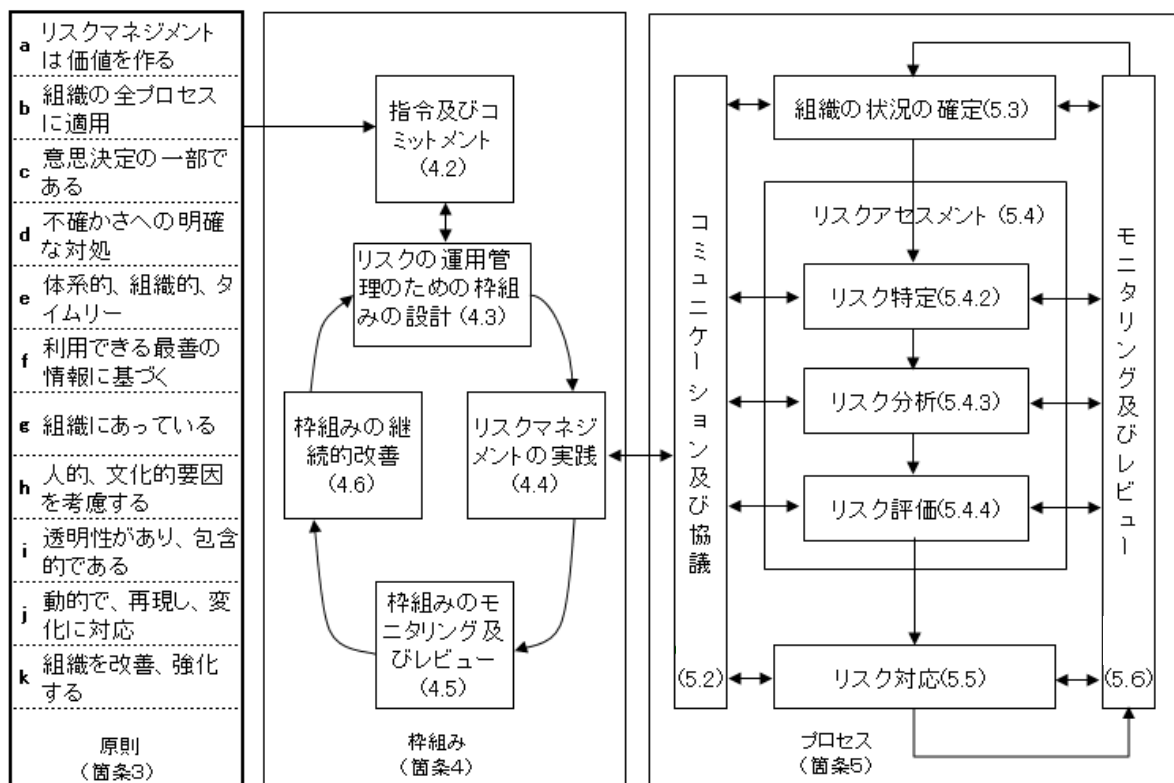
(ISO 31000:2009、JIS Q 31000:2010)

箇条1の適用範囲では、この規格があらゆる業種、分野に使える一般的なものであることが述べられ、次の箇条2では用語解説があります。本文の骨子となるのは、それ以降の箇条3～5までですが、そこでは、原則（リスクマネジメントの目的、何をめざすのか、どうあるべきか）、枠組み（活動の体制はどうあるべきか）、プロセス（実践の手順はどうするのか）が詳しく（ただし、一般的なので、自社の事情に当てはめて理解するにはコツがいります）述べられています。

以下の図1に、箇条3～5の内容の相互関係を示しますがいわばこれが「リスクマネジメント」の全体像です。ここでは、これらの事を全部考慮にいられて検討しないとリスクマネジメントは有効に機能しないという大枠としてざっと眺めていただければ結構です。

リスクマネジメントの原則、枠組み、プロセスの関係

図 1



注）この図の左端にある原則については特に解説しませんが、リスクマネジメントを考える上で大切な指針ですので常に振り返って参照して下さい。

さて目次内容を確認しますと、規格の中心となる箇条4と5の構成は以下の様になっています。

- 4. 枠組み
 - 4. 1 一般
 - 4. 2 指令及びコミットメント
 - 4. 3 リスクの運用管理のための枠組みの設計
 - 4.3.1 組織及び組織の状況の理解
 - 4.3.2 リスクマネジメント方針の確定
 - 4.3.3 アカウンタビリティ
 - 4.3.4 組織のプロセスへの統合
 - 4.3.5 資源
 - 4.3.6 内部コミュニケーション及び報告の仕組みの確定
 - 4.3.7 外部のコミュニケーション及び報告の仕組みの確定
 - 4. 4 リスクマネジメントの実践
 - 4.4.1 リスクの運用管理のための枠組みの実践
 - 4.4.2 リスクマネジメントプロセスの実践
 - 4. 5 枠組みのモニタリング及びレビュー
 - 4. 6 枠組みの継続的改善
- 5. プロセス
 - 5. 1 一般
 - 5. 2 コミュニケーション及び協議
 - 5. 3 組織の状況の確定
 - 5.3.1 一般
 - 5.3.2 外部状況の確定
 - 5.3.3 内部状況の確定
 - 5.3.4 リスクマネジメントプロセス状況の確定
 - 5.3.5 リスク基準の決定
 - 5. 4 リスクアセスメント
 - 5.4.1 一般
 - 5.4.2 リスク特定
 - 5.4.3 リスク分析
 - 5.4.4 リスク評価
 - 5. 5 リスク対応
 - 5.5.1 一般
 - 5.5.2 リスク対応の選択肢の選定
 - 5.5.3 リスク対応計画の準備及び実践
 - 5. 6 モニタリング及びレビュー
 - 5. 7 リスクマネジメントプロセスの記録作成

目次を見ると既に「カタイ」「分かりにくい」という感じですが、以下、中身の「解説」というより、その中身を中小企業に当てはめて意識すべき内容として、大胆に「意識」したものを述べます。

中身に入る前に、少し用語の解説をします。リスクマネジメントではよく出てくる概念で、一言では説明しにくいものです。

ステークホルダ

リスクに際し、組織の意志決定や活動に影響を及ぼしたりまた、影響が及んだりする、あらゆる人または組織。リスクマネジメント上重要になってくる関係者とでもいうもので、少し広めにイメージしておくとい良いでしょう。社内のリスク担当者もステークホルダですし、株主、取引先なども含まれます。ただ、その時々で関与してくるステークホルダが代わってきます。ステークホルダ全員が常に係わってくる事はありませんが、どのステージではどのステークホルダの意向を重視すべきか、もれの無いようにステークホルダ全員の係わりを注視しておく必要があります。

アカウンタビリティ

何かを実行する際に、その事にすべての責任を負うことが出来、批判にさらされて釈明をする必要があるときにきちんと対応し、実行したことの理由を説明できること、というような概念です。それぞれの担当者の「実力」や「実行確実性」というイメージでよいかもしれません。

リスク所有者

リスクを運用管理することについてアカウンタビリティと権限を持つ人あるいは組織

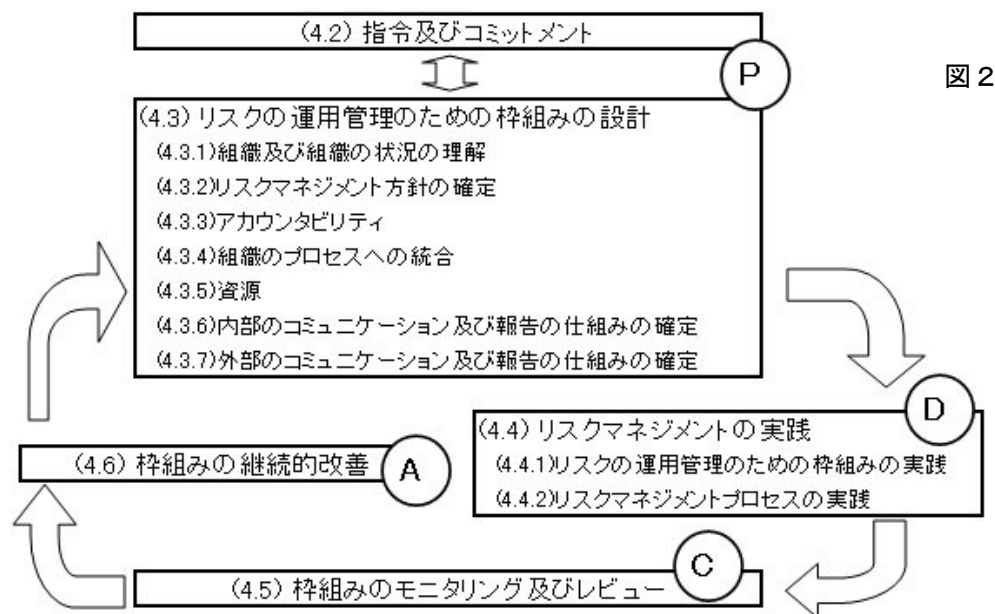
さて、「箇条4．枠組み」の内容は、リスクマネジメントではどういう事を考慮したり、決めたりする必要があるかということを提示しています。「体制」作りです。「箇条5．プロセス」は、リスクマネジメントを実際に運用するときにどういう活動が必要になるかが内容です。「手順」の確立です。

1. リスクマネジメントの枠組み（ISO 31000：2009 箇条4．枠組み）

枠組みで求められている内容は、リスクマネジメントの運営をささえる屋台骨です。この枠組みがしっかりしていないと、実際の運用が長続きしません。必要となる「体制」の確認です。

(1) 一般 (4.1)

一般の項では、リスクマネジメントには活動の枠組み作りが不可欠であると説いています。枠組みの構成要素はこのあとで述べる(4.2)～(4.6)です。(4.2)での方針決定と経営者による推進によって、(4.3)～(4.6)でPDCA（計画、実行、確認、補正）のサイクルを回すことが重要であるというのが骨子です。そのPDCAのイメージと個別の規格条項の構成の関係を次図2に示します。



(2) 指令及びコミットメント (4.2)

コミットメントというのは覚悟とでも言うものです。経営者が本腰をいれて明確な意志と意図で主導しないとうまくいかないと説いています。指令は、何を対象・目的としてリスクマネジメント体制を作るのか、大方針を決める事です。例えば、地震対策に限るのか、取引先の倒産に備えるのか、製品の安全対策について考えるのか、工場の事故に備えるのか、これら全部に取り組むということにするのなら、優先順位はどうするのか等です。この指令の内容であとの活動の範囲や必要な資源、期間が変わってきます。

(3) リスクの運用管理のための枠組みの設計 (4.3)

ここでは枠組みとして作るべき内容、あるいは配慮すべき内容が解説されています。

① 組織及び組織の状況の理解 (4.3.1)

組織の外部、内部の状況をよく理解して組織の枠組みに反映させる必要があると説いています。

外部の状況としては、国際、国内、地域、近隣の社会、文化、政治、法規制、金融、技術、経済、自然、競争などの環境や、関係するステークホルダの意見や価値観などがあります。

内部の状況としては、経営方針や目的、戦略、資源（人、物、金、情報、時間）、社内文化などあらゆるものが関係してきます。

② リスクマネジメント方針の確定 (4.3.2)

リスクマネジメント方針は、目的、運用責任、利害の解決、資源の提供、効果の測定と報告の方法、リスクマネジメントの見直し（定期、適宜）と改善などについての指針です。

リスクの運用管理が合理的に組織になじんでいることが大切です。

③ アカウンタビリティ (4.3.3)

運用管理にアカウンタビリティがあることは大切であり、以下のことで促進します。

- ・リスク所有者（複数、リスクを処理する実行能力と権限をもってリスクを抱える）の特定
- ・リスク運用管理の枠組みの構築・実践・維持管理（改善）を適切に処理できる人の特定
- ・リスクマネジメント実行時の各部門や人の責任を明確にする
- ・効果（パフォーマンス）の測定、外部・内部の適切なレベルでの報告プロセスの確定
- ・何をどこまで明確にするのかその度合いの確定

④ 組織のプロセスへの統合 (4.3.4)

リスクマネジメントは普段の業務のなかで常日頃からあたりまえのこととして運用される仕組みであることが望まれます。

⑤ 資源 (4.3.5)

組織は、リスクマネジメントに適切な資源を配分することが望ましく、その際次の事項についての考慮が望まれます。

- ・人員、技能、経験及び力量
- ・リスクマネジメントの各ステップに必要な資源が何か
- ・リスクの運用のために使用される管理プロセス、方法及び手段
- ・プロセス及び手順の文書化
- ・情報及び知識の管理システム
- ・教育訓練プログラム

⑥ 内部コミュニケーション及び報告の仕組みの確定 (4.3.6)

リスクのアカウンタビリティやリスク所有者の支援や奨励のために、社内コミュニケーションと報告の仕組みを確定し、枠組みの構成要素他の修正の伝達を確実にし、有効性や成果の報告を確保し、運用してみて得られた情報が必要な部署や時期で利用可能であり、その上で、内部のステークホルダとの協議プロセスがあります。この際、リスク情報のまとめ上げの手順や、リスク情報の取扱の難しさの側面（不用意にオープンにすると思わぬ影響を及ぼす）の考慮も必要です。

⑦ 外部のコミュニケーション及び報告の仕組みの確定 (4.3.7)

組織外のステークホルダとの交流を計画し実践するにあたっては、適切なステークホルダを交えて効果的な情報交換を図る事が必要です。ここでは、法規制等を守っていることを外部報告する、交流内容を報告する、自社への信頼構築に活用する、危機や予期せぬ事態にステークホルダと相談することなどが大切になります。ここでも、リスク情報のまとめ上げの手順や、リスク情報の取扱いの難しさの側面（不用意にオープンにするとおぼやかし影響を及ぼす）の考慮が必要です。

(4) リスクマネジメントの実践 (4.4)

この内容は後の 5. プロセスで具体的に記述されますが、枠組みの一部としての登場です。

① リスクの運用管理のための枠組みの実践 (4.4.1)

枠組み実践の適切な時期と戦略を定め、リスクマネジメントの方針とプロセスを自社向けに作っていきます。法規制を守ること、目的の策定・設定などの意思決定がリスクマネジメントの内容と一体であること、情報共有や教育訓練をすること、ステークホルダと交流・協議して自社のリスクマネジメントの枠組みが常に適切であることを確実にする事が大切です。

② リスクマネジメントプロセスの実践 (4.4.2)

リスクマネジメントは後述の 5 項にそのプロセスの概要を紹介しますが、組織の実務の一部として自然な流れで各部門や階層で実践されることが大切です。

(5) 枠組みのモニタリング及びレビュー (4.5)

リスクマネジメントが効果的で組織活動を支援しつづけるものであるために、定期的に見直しされる指標に照らしてリスクマネジメントの成果を測定し適切であるかどうかを見るのがモニタリングです。リスクマネジメント計画と比べ進捗に問題ないか、実践内容がかけ離れてないか定期的に測定し、リスクマネジメントの枠組み、方針、計画が内部や外部の状況変化に対応して適切でありつづけているか定期的に見直すのがレビューです。リスク、リスクマネジメント計画の進み具合と方針が守られているか経営者に報告し、リスクマネジメントの枠組みが有効か見直します。

(6) 枠組みの継続的改善 (4.6)

モニタリングとレビューにより、枠組み、方針、計画を改善します。リスクの運用管理とリスクマネジメント文化の改善にもつながります。

2. リスクマネジメントのプロセス（ISO 31000：2009 箇条5. プロセス）

プロセスとは「手順」あるいは「やりかた」と考えても構いません。ここで求められている内容は、実際のリスクマネジメントをどう運用していくか、必要になってくる活動です。

(1)一般 (5.1)

リスクマネジメントプロセスは、組織の運用管理に不可欠なものとして、組織文化や実務に組み込まれて、組織の事業プロセスに合っていることが大切です。全体像を図3に示します。

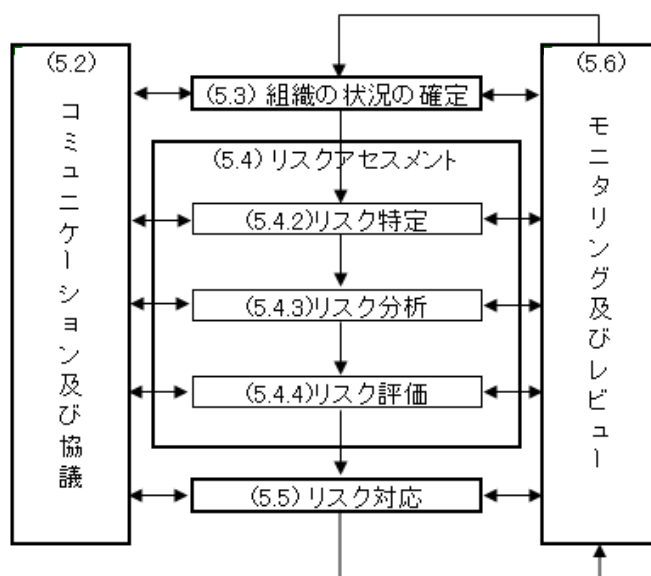


図3-リスクマネジメントプロセス

(2)コミュニケーション及び協議 (5.2)

上図に示すように、内部・外部のステークホルダとの情報交換と協議はリスクマネジメントプロセスの全段階で行うことが必要です。コミュニケーション・協議に関する計画は早い段階で策定し、計画にはリスク、原因、結果（わかっている場合）、対応策に関連することを盛り込みます。リスクマネジメントプロセスの実践にアカウンタビリティをもつ人及びステークホルダが意思決定の根拠や特定の処置が必要な理由を理解するよう効果的に実施することが望まれます。協議では次の事項を決めます。

- ・ 組織の状況の適切な確定の支援
- ・ ステークホルダの関心への考慮
- ・ リスクの特定
- ・ リスク分析のための種々の専門知識の収集
- ・ リスク基準作成とリスク評価についての異なる意見の考慮

- ・ 対応計画を認めて支援する
- ・ リスクマネジメントプロセスの適切な変更管理
- ・ 適切な外部、内部の連絡、協議の計画

ステークホルダの決定は組織にとって強い影響を及ぼすので十分に協議し、考え方を把握しておき、意思決定に活かす必要があります。情報伝達と協議に際しては誠実に正しい情報を提供しかつ機密にも配慮します。

(3)組織の状況の確定 (5.3)

① 一般 (5.3.1)

組織のおかれた状況を確実に把握し、目的を明確にして、リスク管理上考慮すべき内部・外部の要因を定め、プロセスに関する適用範囲とリスク基準を設定します。これは(4.3.1)の枠組みの設計での検討と類似しますが、要因を一層細かく考慮し、特定のリスクマネジメントプロセスに落とし込んでいきます。

② 外部状況の確定 (5.3.2)

先に(4.3.1)に述べたのと同じような点を考慮し、自社におけるポイントを確定させます。

③ 内部状況の確定 (5.3.3)

ここでも(4.3.1)の内部状況の考察点を考慮に入れ、実際に何がポイントか確定させます。

④ リスクマネジメントプロセス状況の確定 (5.3.4)

使う資源、到達目標、目的、責任、対象とする企業活動の深さ、広がり、場所や時期（活動、プロジェクト、製品、資産などとのからみで）などを確定していきます。リスクアセスメントの方法論、リスクの運用管理の成果や有効性の評価方法を規定します。下すべき意思決定を特定し、規定します。必要な調査（範囲、目的、程度、資源）も決めます。

⑤ リスク基準の決定 (5.3.5)

リスクの重大性を評価するために使う基準を定めます。リスクマネジメント方針との矛盾がないこと、継続的な見直しの対象とすることが大切です。この時、原因、発生しえる結果の特質・種類やこれらの測定方法、発生確率、発生確率や結果を考える時間枠、リスクレベルの決定、ステークホルダの見解、リスクの受容可能／許容可能レベル、リスクの組み合わせについてどう考えるのかななどを考慮します。

(4) リスクアセスメント (5.4)

① 一般 (5.4.1)

リスクの特定+分析+評価でリスクアセスメントが構成されます。

② リスク特定 (5.4.2)

リスクの洗い出しという事です。ここで洗い出されなかったものはリスクマネジメントの対象になりませんから、できるかぎり徹底した洗い出しが求められます。リスク源(関連の概念紹介での、ハザードと同じものです)が自社の管理下にあるか否かにかかわらず、リスク源やその原因が明らかでないかもしれないリスクも一切適切できるかぎり洗い出しておきます。その際最新の情報に注意を払い、また知識のある人の協力をえて作業する事が望まれます。

③ リスク分析 (5.4.3)

リスクの理解を深めることも必要ですし、リスクの種類、レベル、リスク源、リスクの結果(好・悪)、発生確率などを考慮します。結果や確率に影響を与える要素の特定が望まれます(後で述べるFTA、FMEA、ETAなどの手法なども用います)。ある事象が複数の結果をもたらし、複数の目的に影響すること、既存の管理策とその有効性・効率も考慮します。

結果の重大性と発生確率、その組み合わせでリスクレベルを決定するやり方の場合、リスクの種類、利用可能な情報、アセスメントの目的を反映し、リスク基準と矛盾しないことが大切です。異なったリスク・リスク源の間の相互依存性なども考慮します。

決定したリスクレベルの確信度合い、必要条件、前提条件が変わったときの即応必要性も考慮し、意思決定者(適切な場合にはその他のステークホルダにも)に効果的に伝えることが求められます。専門家の間の意見の相違、情報の不確かさ、モデル化の限界などを明記し、必要であれば協調する事が大切です。

リスク分析の詳細さは、リスク自体、分析目的、利用可能な情報、データ、資源に影響されます。分析は定性的、半定量的、定量的、その組み合わせなどで行います。実験などもする必要があるかもしれません。分析結果の表現方法や数値化は複数検討する必要があるかもしれません。

④ リスク評価 (5.4.4)

リスク評価の目的は、リスク分析の結果からどのリスクへの対応が必要か、優先順位はどうかなどの意思決定の支援にあります。組織の状況を反映して確定されたリスク基準と分析で検出されたリスクレベルの比較を含んで行います。これを対応の必要性についての考慮につなげます。

(5) リスク対応 (5.5)

① 一般 (5.5.1)

リスクの修正策を決めます。実践を通じて、その管理策を修正したり、新設したりします。リスク対応は、アセスメントの実施、残留リスクレベルが許容できるかの判断、許容できない場合の新たなリスク対応の策定、その対応の有効性のアセスメント、を繰り返し行いながら実施します。

リスク対応の選択肢は相互に排他的であるわけでもなく、あらゆることに適切とも限りません。また、選択肢には以下の事項を含むことがあります。

- a) リスクを生じる活動開始あるいは継続を取りやめ、リスクを回避する
- b) チャンスの追求のため、リスクを取るあるいは増えることを覚悟する
- c) リスク源を除去する
- d) 起こりやすさを変える
- e) 結果を変える
- f) 他者とのリスク共有（契約や、リスクファイナンスを含む）
- g) 情報に基づいた意思決定によって、リスクを保有する

② リスク対応の選択肢の選定 (5.5.2)

最適な選定には、法律、規制、社会的責任、自然環境保護などの要求事項を尊重しつつもコストパフォーマンスを考えることが必要です。ただ、確率は極めて低くても一旦発生したら重大な影響を及ぼすリスクに対しては当面の経済性は度外視する必要があるかもしれません（余談ですが、東日本大震災での東京電力にはこの配慮が欠けていたと言えるでしょう）。

選択肢は個別、あるいは組み合わせで適用しますが、組み合わせが有効な事が一般的です。

選択肢の設定には、ステークホルダの価値観、認知、最適なコミュニケーション方法を考慮し、他部署のリスクやステークホルダのリスクに影響を及ぼす可能性についても配慮が必要です。

対応計画における優先順位の明確化、リスク対応自体がリスクをもたらす（リスク対応策の失敗や、効果がないことなど）ことへの対応（モニタリングなど）も考慮します。

③ リスク対応計画の準備及び実践 (5.5.3)

選定した対応選択肢の実践方法を文書化します（文章化ではありません。動画や、イラスト、写真その組み合わせも含みます）。対応計画では以下の情報を提供します。

- ・ 選択肢選定理由（期待されるメリットを含む）
- ・ 計画を承認するアカウンタビリティをもつ人、計画の実行責任者
- ・ 提案された活動
- ・ 不測の事態への対応を含む、資源に関する要求事項

- ・成果尺度、制約要因
- ・報告、モニタリングに対する要求事項
- ・時期、日程

対応計画は組織のマネジメントの一部として統合し、適切なステークホルダとの議論が望まれます。意思決定者やその他のステークホルダは残留リスクの特質や程度を認識し、残留リスクは文書化してモニタリング・レビュー・新たな対応の対象とします。

(6)モニタリング及びレビュー (5.6)

これらはリスクマネジメントプロセスの一部であり、定常的な点検・調査を含むことが望まれます。モニタリングとレビューは定期的、あるいは臨時に行います。対象とするのはリスクマネジメントプロセスのすべてであり、以下の目的を持ちます。

- ・管理策が、設計・運用において効果的かつ効率的であることを確実にする
- ・リスクアセスメントの改善のためのさらなる情報の獲得
- ・事象（ニアミスを含む）、変化、傾向、成功例、失敗例の分析と教訓の獲得
- ・外部・内部の環境、リスク自体の変化によるリスク基準や対応、優先順位の見直しの機会
- ・あらたに発生しているリスクの特定

結果は記録に残し、適切に外部・内部に報告し、枠組みレビュー(4.5)のインプットとする。

(7)リスクマネジメントプロセスの記録作成 (5.7)

リスクマネジメント活動は追跡可能であること。そのための記録であり、方法・手段の改善の基礎を提供するものでもある。記録作成に関する意思決定では以下の事を考慮する。

- ・継続的学習に関する組織のニーズ
- ・経営目的のための情報再利用への便益
- ・記録の作成・維持管理のための費用・労力
- ・記録に関する法律上、規制上、業務上のニーズ
- ・閲覧方法、検索容易性、保存媒体
- ・保有期間
- ・情報の機微性（取扱や公開上の注意に関するもの）

細かくみると何やらうるさいばかりの内容にも見えますが、よくよく考えるとごく当たり前の事が並んでいて、却ってイメージしにくい（灯台下暗し）のだと思います。

3. リスクマネジメントに言及しているその他の国際規格

(1) ISO 27001 情報セキュリティマネジメント

個人情報や、企業や政府の機密情報の漏洩がニュースで取り上げられる事も多くなっていますが、情報セキュリティマネジメントとはそれらに対応する防御の仕組みの構築と運用をどうするのかということから、情報に関してのリスクマネジメントを含む事になります。

(2) OHSAS 18001 労働安全衛生マネジメント

仕事を遂行する上で人体に危害が及ぶ事を防ぐためのマネジメントの仕組みと運用をどうするかという体系を定めたもので、労災や健康管理、ストレスや鬱病（うつ病）などの防止や軽減を主な目的にしており、これに関連してのリスクマネジメントが含まれます。

(3) BS 25999 事業継続マネジメント

英国の規格で、組織が何かの事象でダメージを受けた後にどうやって立ち直るのかを事前に準備するためのマネジメントについて体系化されたものです。リスクマネジメントは組織がダメージを受けそうな要因を事前に想定してそれを回避したり軽減したりするためのものですが、事業継続マネジメントは何かのダメージを受けたという前提で始まります。今の事業を構成する要素を洗い出し、それらが損失する程度に応じてそれぞれどうするかというプランを策定していざという時にきちんと運用できる準備をしていくことになります。損失の程度の想定にはリスクマネジメントの手法が使えます。

(4) 中小企業BCP策定運用指針

中小企業庁が事業継続計画の策定と運用に関する指針を中小企業の実情に即した内容で準備されているものです。BS 25999と同じような考え方や手法を取りますが、中小企業にとって取り組みやすい内容として構成されています。なお、BCP(Business Continuity Plan 事業継続計画)については本書の後の章で詳しく触れます。

なお、これは中小企業庁のホームページでこの指針を確認することができますし、関連の資料を入手することもできます。 <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/> 「中小企業庁 b c p」で検索可

4. リスクマネジメントの実務をより良く理解し実行するために

(1) いくつかの概念（用語）

① ハザードとリスク、ペリルとクライシス

リスクマネジメントの用語としてのハザードは客観的な危険因子（自分との係わりは特に意識していない状態）、リスクは自分へのかかわりとしての被害の可能性、クライシスは自分の身に現実

に被害が起こったものというような内容と考えるのが一般的です。

ゴルフでもハザードというのがありますがバンカー（砂地）とウォーターハザード（水のある所）があります。自分が球を打とうとしているコースにあるハザードには打ち込むリスクがありますが、何Kmも離れた場所の別のゴルフコースのハザードに打ち込むリスクはありません。ハザードに球を打ち込んでしまった状態がクライシスと言えます。ただし、ゴルフ用語ではクライシスというのはありません。ハザードに打ち込んでしまった状況を「ペリル」という事があります。

タバコを例に挙げると、タバコはハザードで、喫煙あるいは受動喫煙により肺ガンのリスクがありますが、実際に肺ガンになってしまった状態がクライシスとなります。

熊やイノシシはハザードになりますが、近くに居なければリスクはありません、襲われた状況がペリル、怪我をするのがクライシスということになります。

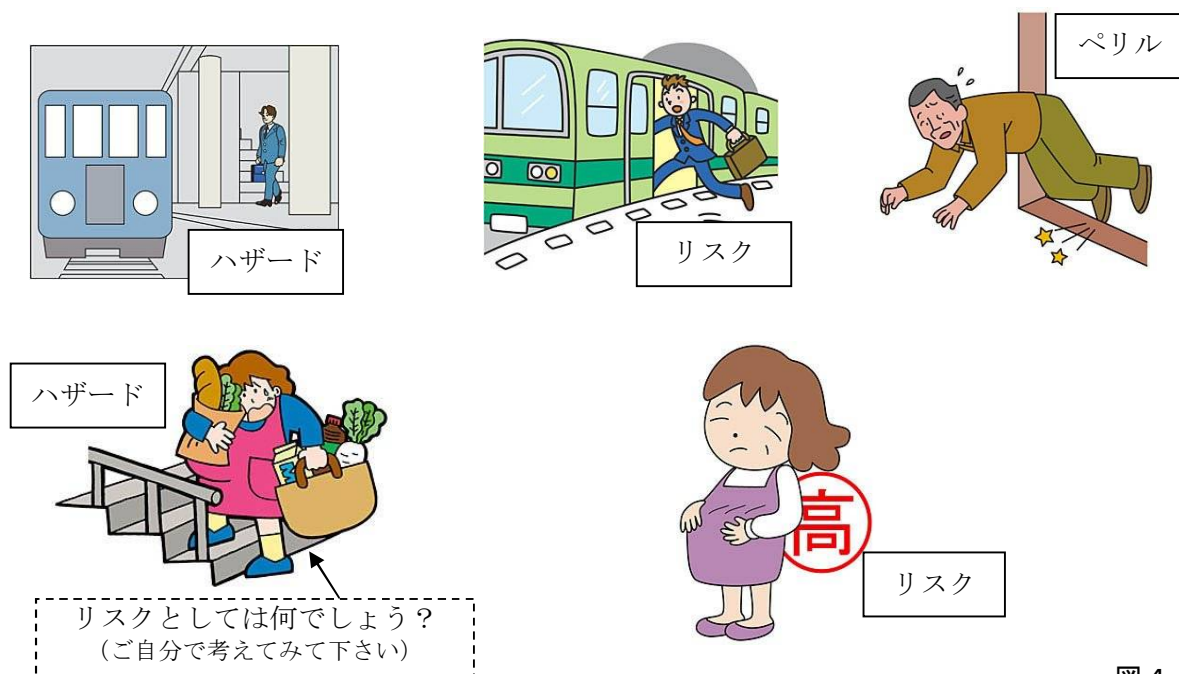
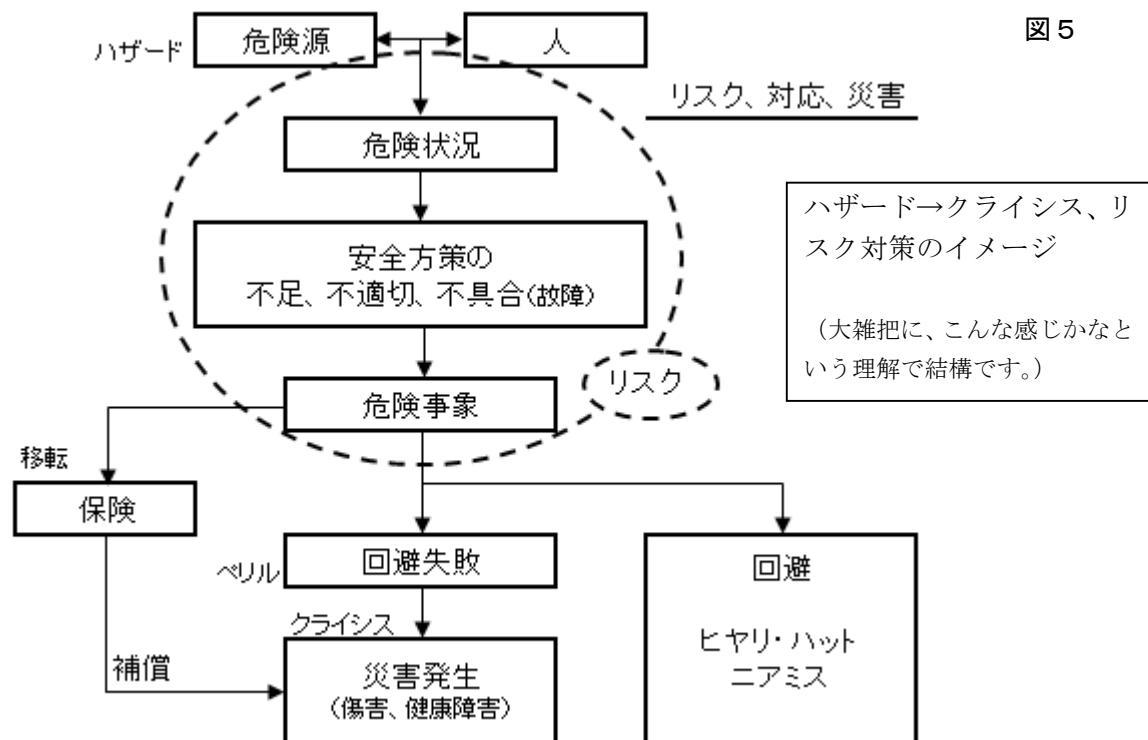


図 4



② リスクの回避、低減（軽減）、移転（転換）、受容

リスクへの対処にはこの4つがあると言えます。タバコで言えば、タバコを吸わない・タバコを吸っている人に近づかないというのがリスクの回避で、吸う本数を減らす、タバコを吸っている人から出来るだけ遠くを通るあるいは座るのが低減で、肺ガンになった時の事を考えて保険に入るのが移転、そんな事は気にしないというのが受容です。なお、低減、移転と表現するのが一般的の様ですが、概念がわかればいいのでそれぞれ軽減、転換と表現してもいいでしょう。個人的には「移転」というとリスクが無くなってしまふような語感があるので、「転換」のほうがしっくりくるように思っています。

熊やイノシシで言えば、そんなものが居そうな場所には近寄らないのが回避で、防護柵を設けたり、犬を連れて歩いたりするのが低減で、保険に入っておくのが転換、襲われて怪我をおったとしてもまあ死ぬほどの事はなかろうと気にしないのが受容です。

③ リスクマネジメント、クライシスマネジメント、事業継続マネジメント

リスクマネジメントは、ハザードやリスクを洗い出して事前に対策をうっておく事を言いますが、対策の甲斐もなくクライシスが発生したあとの対処（クライシスマネジメント）を含んだ概念として説明される場合もあるようです。いずれにせよ、クライシス発生前に取る行動が中心です。クライシスマネジメントはクライシス発生時にどう対処するかを事前に想定して準備をしておくこと

です。人工呼吸法の習得などはクライシスマネジメントの一つと言えるでしょう。事業継続マネジメントとはクライシスマネジメントも含んで、最終的に事業が回復して安定的継続を達成するまでのマネジメント（とその計画）を言います。

④ リスクの洗い出し → 未知のリスク、既知のリスク

リスクは、気が付かない限り対処のしようがありません。情報化社会といわれ、大抵のリスクは「既知のリスク」であるとも言えそうですが、当事者がそれに気が付かなければその人にとっては「未知のリスク」です。

また、新商品の開発、新規ビジネスの開拓、新しいマーケットへの進出などには必然的に「未知のリスク」を伴います。未知のリスクの洗い出しにはいくつかの効果的手法が編み出されています。事項でのべます。

「既知のリスク」については一般的に考えられる内容を後の章で一覧にして提供しておりますので、ご参照下さい。

⑤ 未知のリスクの洗い出しと評価、リスク対策の評価などに用いる事のできる手法

関連する代表的な手法としてF T A、F M E A、E T Aをご紹介します。いずれも本来は機械（やシステム）の信頼性を評価し、たかめていくための手法ですが、リスクマネジメントにも有効に活用できます（手法の正確な適用を意識すると難しくなりますので、良いところ取りでの応用が肝心）。

1) F T A (Fault Tree Analysis)

起こって欲しくない出来事の原因となりそうな要素を解析していく手法です。起こって欲しくない出来事を「トップ事象」あるいは「頂上事象」といい、原因となりそうな要素の一番根本的なものを「基本事象」、トップ事象から基本事象の間にあるものを「中間事象」といいます。トップ事象から分析をすすめて基本事象までの関係を事象記号と論理記号を用いて現します。トップダウン的な解析です。専門的に解析するとトップ事象の発生確率も求めることができます。歴史は、1959年米国で潜在的問題のよるミサイル発射の失敗確率をもとめるために開発されました。本来は信頼性の推定のためのツールです。

あまり大きなトップ事象を立てるとツリーが大きくなりすぎて解析しにくくなります。リスクをトップ事象に立てリスク源の特定に用いれば、リスク源への対応の仕方が具体的にイメージできますので、リスクの軽減の手だてを打つ事に応用できます。

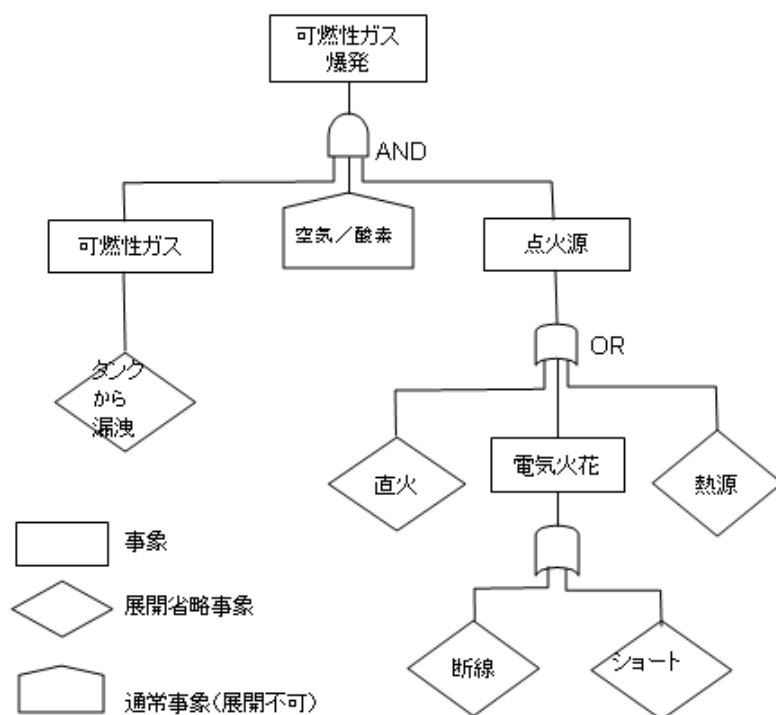


図6 FTA

工業調査会「リスクマネジメントで会社を守れ」より

この手法をエクセルで運用してみた事例を以下に示します。考え方を取り入れて、作業をしやすくして応用してみました(「木」ではなくなっていますが)。工夫の仕方はいろいろあると思います。

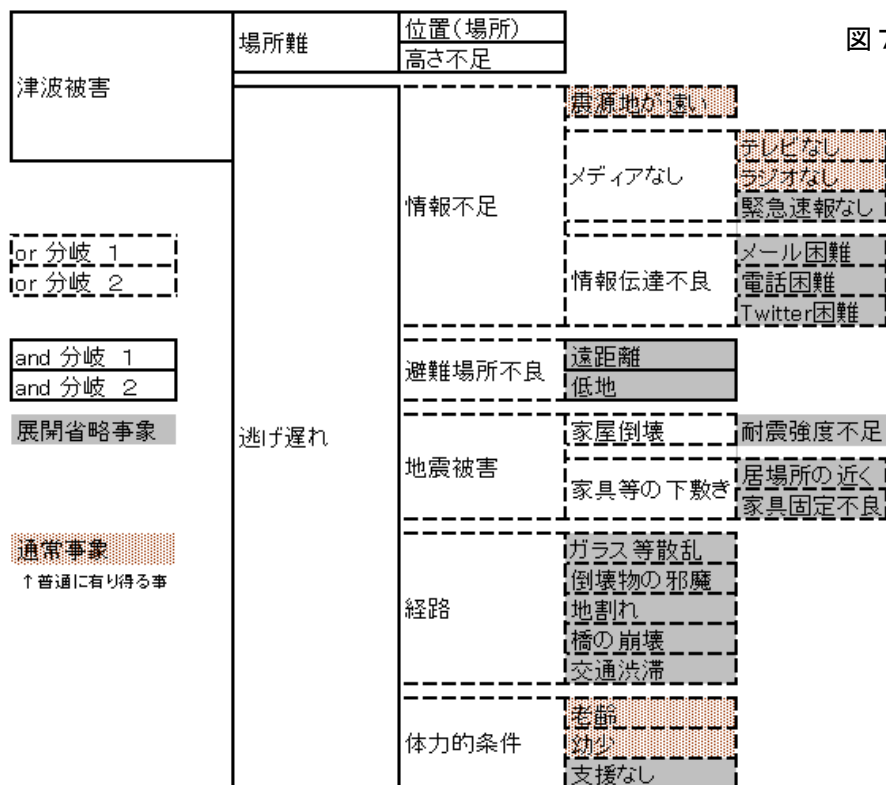


図7 FTA
(Excel 式)

2) FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

こちらの方は、リスク源としてみえるものをスタートラインにして、そこからどういうリスクが発生しうるかと見ていきます。ボトムアップ型のリスク分析と言えるでしょう。本来は、ある部品の種々の故障が製品の故障にどうつながるかということの分析や、特定の工程における作業の不備が製品の信頼性にどうつながるかの分析に用います。

災害時のリスクの洗い出しに用いるならば、身のまわりにある具体的物体をリストアップしてみ、それが倒れたり、発火したり、爆発したり、破損して鋭利な部分が現れたり、水が出たり、など起こりえる事象とその影響（リスク）を考察するのに使えます。

また、災害時にとる行動の結果がどう展開しうるかを考察することでより適切な対処法を検討することができます。この手法を応用して検討してみた事例を以下に示します。

対象	故障モード（不都合の内容）	他への影響	対策	優先度
工作機械が災害等で使えないケース	サビが出る	一般の保守の範囲	サビ落とし、注油など	
	変形して動かない	変形部分による	矯正など、事前防護	
	破損して動かない	破損部分による	破損部分交換など、防護	
	盗難にあつて無くなる	使用度合いによる	固定強化など	
	津波で流される	使用度合いによる	固定強化など	
	工具（ドリル、バイトなど）が無くなる	無くなった範囲による	予備品確保	
	水没して電気系がダメになる、サビが出る	内容による	修理依頼、部品交換	
	材料難（原材料、工具）で使えない	材料難の範囲による	複数ルート確保	
	オペレータが居なくなって使えない	熟練必要度による	多能工養成、手順整備	

3) ETA (Event Tree Analysis)

これはシステムに組み込まれた安全策がどのように機能するかの評価に用いる手法です。ある望ましくない事象が発生したときに、いまある対策でどれくらいリスクが回避できて、どんなリスクが残るのかを考察します。

以下に可燃物リークの際に火災により身に危険が及ぶかどうかのETAの事例を示します。

（日科技練 「FMEA、FTAの活用」を参照して作成）

可燃物リーク	スパーク	点火の確率	アラーム故障	消火できない	脱出できない	危険	
				脱出		安全	
			アラーム働く	消火			安全
				消火できない	脱出できない	危険	
				脱出	安全		
				消火	安全		
点火せず		安全					
スパーク発生せず		安全					

⑥ ALARP原則、ハインリヒの法則、統計学的発生リスク

1)ALARP原則は以下に示す通り、リスク対応の原則です。

ALARP原則

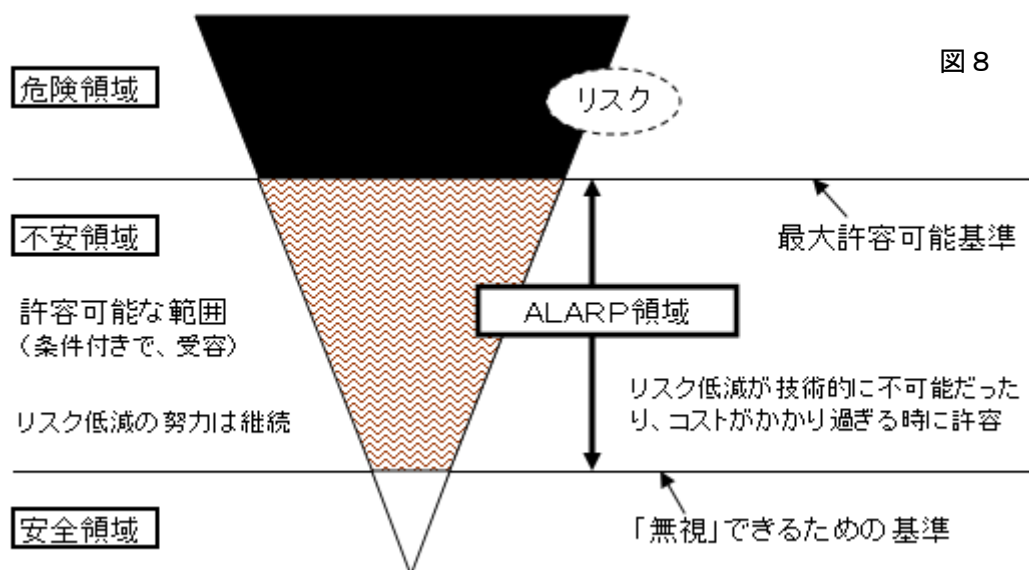
- ・合理的に可能な限りリスクを下げる

(As Low As Reasonably Practicable)

というリスク低減に関する基本的な考え方

- ・欧米社会では、企業が安全と健康を守るためにこの原則に基づいて行動する事が求められる。英国の労働安全衛生庁はこの原則を明確に打ち出している。

下図の様に、「危険領域」のリスクは放置しない事が大切です。またALARP領域にまでリスクを下げたとしても常に見直すことが大切です。技術や知識の進歩で合理的に可能な対策はどんどん増えてくるものです。常に、もっとリスクを下げる事が出来ないかと検討を繰り返す姿勢が大切です。



「最大許容可能基準」や「無視できるための基準」をどうやって決めるのか、それ程簡単な事ではありません。誰がやっても、何回やっても同じような判断ができるように決める事が大切です。

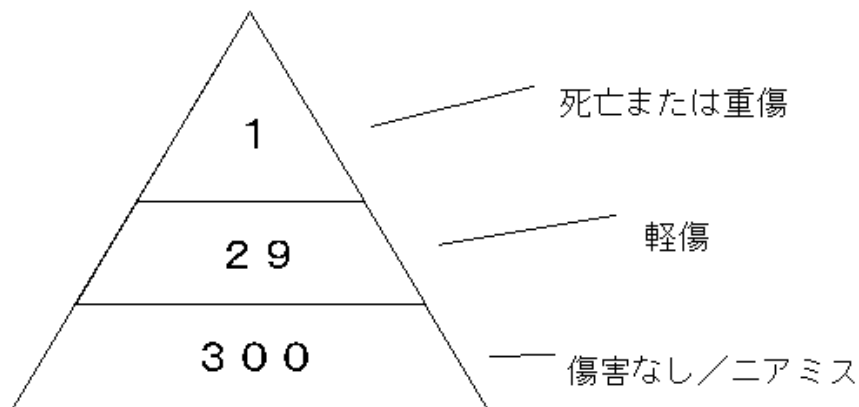
2)ハインリッヒの法則

かなり有名ですから、どこかで見たり聞いたりされた方も多いのではないのでしょうか。これは「危険領域」のリスクについて察知するチャンスがいくつもあるという事でもありますし、ALARP原則の危険領域、不安領域、安全領域の一つの考え方を統計的に提示してくれているとも言えます。

ハインリッヒの法則

1930年代 アメリカの安全技師が発表した法則

図9



以下、日本における、ヒヤリ・ハット（ハインリッヒの法則で言う「障害なし／ニアミス」の事例と見て構いません）の出現率です。リスクやリスク予知の機会は今身近にあると言えます。

ヒヤリ・ハット体験者の比率

（厚生労働省の労働者調査報告 2001年8月）

中災防「働く人の安全と健康」2001年11月号より

1. 労働災害につながるようなヒヤリ・ハットの体験者比率 59.9%

2. 体験したときの状況／体験者内比率上位

- | | |
|------------------|-------|
| ①物の置き方、作業場所の欠陥 | 40.1% |
| ②作業方法の欠陥 | 29.7% |
| ③第三者（物）による不安全な状態 | 24.1% |

3. 体験者比率の高い業種上位

- | | |
|-----------------|-------|
| ①建設業 | 74.8% |
| ②電気・ガス・熱供給業・水道業 | 71.6% |
| ③運輸・通信業 | 67.2% |
| ④製造業 | 67.0% |

3)統計学的発生リスクと体感・実感・我々の反応との関係とでもいう調査結果があります。

統計学視点からみた許容リスクレベル（米国社会統計学者による米国民の意識調査）

（一人の人間が1年間に遭遇する死亡事故発生率リスクへの受け止め方）

※は筆者加筆

リスク発生	リスクに対する受け止め方
10^{-3} ／年 （1／千回） = 0.1%	・誰もが許容できないレベル ・リスクがこのレベルに及ぶ場合には、ただちにそのハザードを減ずべき対応が必要 ※今年、ドイツの古い衛星の落下で人に当たる確率が 1/2000 と言われた
10^{-4} ／年 （1／1万回）	・ハザードを抑制するために公的資金を積極的に投資するレベル（交通標識、交通管制など）
10^{-5} ／年 （1／10万回）	・人に認識されている ・溺死、点火源、毒物などのこのレベルのハザードについては人は子供達に注意する ・このレベルのリスク回避は生活不便につながる（航空機事故率レベル）
10^{-6} ／年 （1／100万回） = 1ppm	・普通の人に関心を持たない ・このレベルの事故は意識を向けたとしても自分には関係ないと思う ・「不可抗力」と表現されることがある ※原発事故や、NASAの宇宙プロジェクトのレベルと言われてきた

報道によると、2011年10月の23日にドイツの古い衛星が落下する予測があり、落下間際に日本上空を4回通ると言われました。衛星は重量約2.4トンで大気圏突入後に約30個、計約1.7トンが燃え尽きずに地表に到達し、だれか人間に当たる確率は2000分の1と報じられました。最終的に10月25日にインド洋のベンガル湾上空で大気圏突入したようで、事故は報じられませんでした。

ここに取り上げた調査結果は発生確率と人の許容度との関係の一つの事例ですが、リスク分析における「リスクの発生確率」をレベル分けする（通常は3段階程度、時に4段階くらいに分ける事が多い様です）時の指標に使えます。発生確率をレベル分けする時の指標には、もっと直感的に、「1ヶ月に一度」「1年に一度」「数年に一度」「多分自分には起こらない」というような決め方もあります。

ちなみに、リスク分析では「経営に与えるリスクの影響度」をやはり3段階程度にレベル分けし、発生確率のレベルポイントとのかけ算で評価をするやり方が多く行われます。この「経営に与えるリスクの影響度」は損害金額をイメージし、1ヶ月の売上額程度、1年の売上額程度、数年分の売上程度に分けたり、粗利益レベルで1ヶ月～数年分に分けたり、現行の短期借入金や長期借入金との比較でレベル分けしたりする（各社の実情に応じて）と分かりやすいでしょう。

5.東日本大震災から学ぶもの

東日本大震災で多くの人の耳に残った言葉の一つに「想定外」が挙げられるだろうと考えています。リスクマネジメントでは、対応するリスクを主体的に選択していきます。その対応方法にも回避、低減、移転があります。（ここでは「受容」は実質的には「対応」策には入らないものとしています。）

地震にせよ、津波にせよ無限大の大きさを考えては何も手が打てませんから、ある種の想定を入れます。さすがに東日本大震災の後であっても、100mの津波を想定する人はいないでしょう。現実問題として津波の高さを10mと想定することは実務的に対策を検討する時には必要な作業です。しかし、この事で想定を超えた大きさのものへの対策は盲点となっていたと言えるでしょう。

福島第一原子力発電所の事故は、起こって見た今となればその被害補償の巨額さを考えると50mの高さの津波用巨大防波堤を作るコストだって安い物だろうと思えるわけですが、事前に考えるとやはり「そんなものを作ってみても、何も起こらない可能性の方が高いのに、過剰な投資だ」と思えるものです。

しかし、過去の歴史あるいは学術的な想定を越える事態が起こりえるのだという想定にたった上でコストの掛からない対策を考えてみれば、さほどの額にならない対策は必ずでてくるものです。福島第一原子力発電所の事故でも非常用電源設備を津波被害の及ばない高さに設けることや、非常用主要設備の防水対策など実現可能な範囲で取ることのできた対策はいくつも有ったように思われます。

「想定外」などという虚しい言葉で被害者の感情を逆撫でする事の無いように、あらゆる事を「想定範囲」と言い切れるよう知恵を働かせ続けたいものです。まず発生する事はないだろうと思われる事態でも、もし万が一発生したときの被害や影響が甚大である場合については通常のリスク評価と別立てにしてリスク対策を考えてみる。この事の大切さを改めて考えてみる必要があります。

地震へのそなえ（家具などの転倒防止）

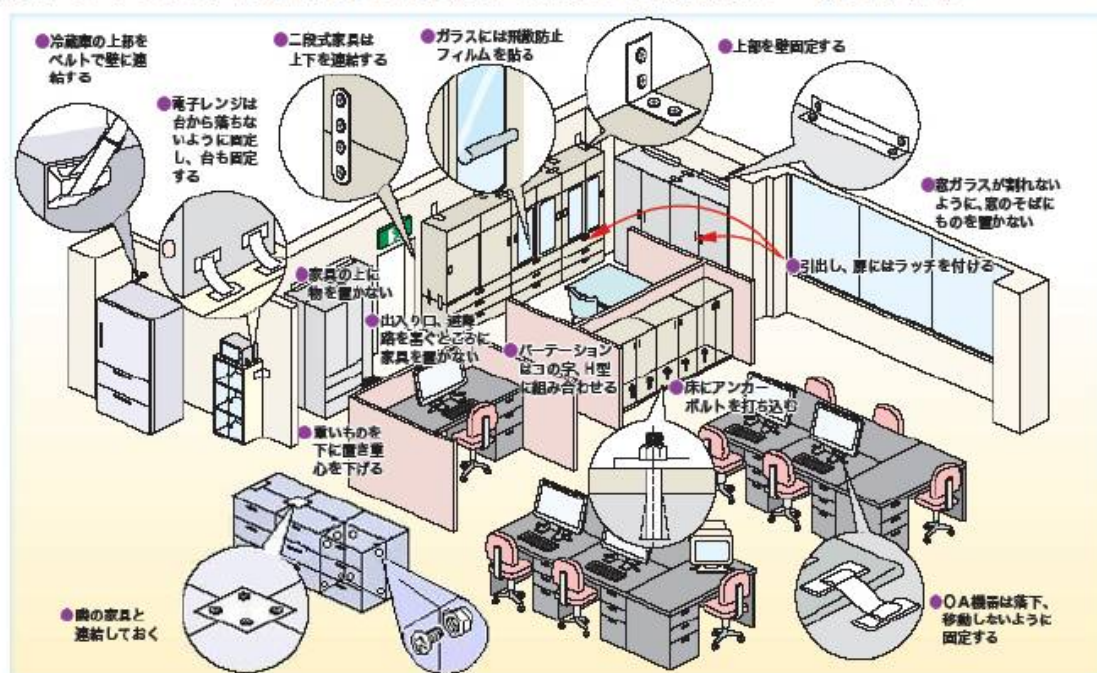
突然やってくる地震。事前の備えがモノをいう、というかそれしかモノをいいません。地震による死亡は建物や家財の下敷きになるケースが多いそうです。しかし、いわゆる世間で考える「圧死」の率は低いそうで、胸部圧迫による窒息死が一番多いのだそうです。体重の4倍程度の重量で圧迫されると人は5分程度で死亡、3倍程度なら1時間程度は大丈夫かもしれないようですが、やはり家具が転倒しないように予防しておくのがまず一番です。

建物の倒壊には耐震補強が大切ですが、家財（タンス）などの転倒防止は比較的安価で各種の方法があります。東京消防庁で公表していますので、参考にしたいものです（下図はそこから引用）。

<http://www.tfd.metro.tokyo.jp/hp-bousaika/kaguten/okt.html>「東京消防庁 家具類の転倒」で検索可

家具類に転倒防止対策をしたオフィスのイメージ

（以下のイラストは、家具の転倒防止器具の使用方法の一例です。）



（* 器具の大きさは、わかりやすいように一部誇張しているものがあります）

また、準備品として意外に思うけれど有効なものに笛（フエ）があります。胸部を圧迫されている状態では声は出ないけれど笛は吹けるそうです。従って、家具などの下敷きになっていて外部に助けを求めるには笛がいいのだとか。先だって受講した防災士の講義で聞いた話です。

第2章 中小企業におけるリスクの洗い出しと特定

1. リスクの種類と業種毎の「評価」事例

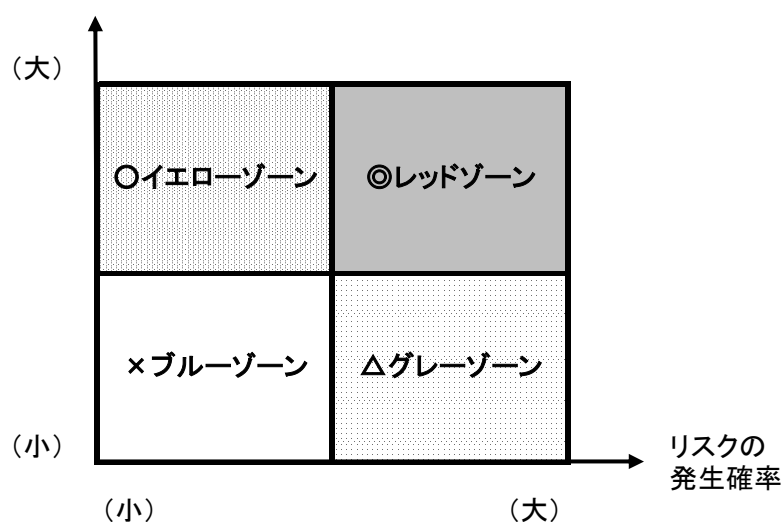
中小企業を取り巻くリスクにはどのようなものがあるのでしょうか。第1章でも述べていますが、リスクは自社に関係が深いかどうかにかかわらず、関連しそうな物はすべて洗い出しておくことが大切です。洗い出さない限り、検討の対象としても漏れるからです。体系的に分類してリスクを意識することで洗い出し漏れのリスクを減らすことができますので、ここでは一般的に考慮すべきリスクを網羅的にまとめてみることにします。(第1章の「リスク特定(5.4.2)」の項参照願います)

リスクは、企業の業種や規模、組織構造によってさまざまなものが存在するため、これが正解という分類方法はありませんが、ここでは、「外部環境に関するリスク」と「事業活動に関するリスク」の2つに分けて説明します。

なお、リスクの分類にあたっては、「図解ひとめでわかるリスクマネジメント」著者仁木一彦（東洋経済新報社）の103ページに掲載されている「サンプルリスク一覧表」を参考にリスクの種類を抽出し、「業種別主要リスク一覧」としてまとめました。(別表1参照)

洗い出したリスクはさらに「経営に与えるリスクの影響度」と「リスクの発生確率」の2つの軸から重要度の大きいもの順に◎レッドゾーン、○イエローゾーン、△グレーゾーン、×ブルーゾーンの4段階に分類しました。これは第1章におけるリスク分析の一つのやり方です。(注：代表的なやり方ではありますが、これが最適とは限りませんし、総てではありません。)

経営に与える
リスクの影響度



リスク一覧表のどのリスクが◎なのか、○なのか、自社の事情に応じて決めていくのが第1章で言う「リスク評価(5.4.4)」に相当します。このリスク一覧表で、自社にはどのようなリスクが存在しているのか再確認し、またこれに触発されて自社に関連の深いリスクを更に洗い出し、そのリスクに対しどのような備えや対策を講じなければならないのかを考える上で参考にいただければ幸いです。

なお、ここに示した◎○△×の評価は一般的なものとしての例示であり、自社ではこの表に示す結果とまったく違うものになっても不思議はありません。安易にこの表の判定に依存してしまうことはリスクマネジメントとして最も避けなければならないものの一つです。

(別表1)

中小企業における業種別主要リスク一覧

大分類	小分類	業種 リスクの種類	卸・小売業	製造業	建設業	飲食業	サービス業	介護	備考 ※印分は リスク対策有り
(Ⅰ) 外部環境	(1)自然災害	①地震	○	○	○	○	○	○	※
		②風水害	△	△	◎	△	△	◎	
		③異常気象(冷夏・暖冬・渇水)	○	△	△	○	○	△	
		④落雷	×	×	×	×	×	×	
	(2)事故	①火災、爆発	○	◎	○	◎	○	○	※
		②インフラ(電気・水道・ガス)停止	△	△	△	△	△	△	※
		③道路・鉄道網、通信網遮断	△	△	△	△	△	△	※
	(3)犯罪	①毒物混入	○	○		○	○		
		②強盗、詐欺、窃盗、万引き	○			○	○		
		③反社会勢力からの脅迫	△	△	△	△	△	△	※
	(4)経営環境変化	①国内外の紛争(戦争・紛争・テロ)	△	△	△	△	△	△	
		②社会環境の変化(少子高齢化、人口減少)	○	○	○	○	○	○	※
		③経済環境の変化(円高、産業の空洞化)	○	◎	○	○	○	○	
		④政治環境の変化(規制緩和、財政政策、外圧)	○	○	◎	○	○	○	
(Ⅱ) 事業活動	(1)経営全般	①業績不振	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		②事業承継(後継者不在・未定)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		③経営者の意思決定ミス	○	○	○	○	○	○	
		④経営者の病気、事故、死亡	○	○	○	○	○	○	※
		⑤市場・製品の成熟化、衰退	△	○	△	△	○	△	
	(2)調達・仕入・外注	①調達先・仕入先・外注先の倒産	○	○	△	△	△	△	※
		②調達先・仕入先・外注先の変化(姿勢、方針)	○	○	△	△	△	△	※
		③調達先・仕入先・外注先で欠品	○	○	△	△	△	△	
		④調達・仕入・外注価格の高騰	○	○	○	△	△	△	
	(3)生産・物流	①生産活動がストップ(機械装置トラブル)		○	○	△			
		②滞留在庫・余剰在庫の発生	○	○		△			※
		③商品の誤配、遅配・未着	○	△	△	△	△		
		④商品の滅失・毀損	○	○	○	×	×		
		⑤物流コストの増大	○	○	○	△	△		
		⑥物流ルート遮断	○	○	○	○	○	○	※
		⑦環境汚染責任(リサイクル・産業廃棄物)	△	○	○	○	△	△	※
		⑧住民からの苦情、損害賠償	△	△	○	△	○	△	
	(4)商品・サービス	①欠陥商品・サービスによる顧客クレーム	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		②欠陥商品による健康被害(食中毒)	○	◎		◎		○	※
		③欠陥商品の返品・リコール	○	○					
		④知的財産権侵害	○	○		○	○		※
		⑤不当表示(産地偽装、優良誤認)	◎	◎	○	◎	○	○	※
		⑥商品・サービスの陳腐化	○	○		○	○		
		⑦競合先の新商品・新サービスの脅威	△	△	△	△	△	△	

(別表1)

中小企業における業種別主要リスク一覧

大分類	小分類	業種	卸・小売業	製造業	建設業	飲食業	サービス業	介護	備考 ※印分は リスク対 策有り
		リスクの種類							
(Ⅱ) 事業活動	(5)販売・営業	①取引先倒産	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		②取引先の経営方針の変化	△	△	△	△	△	△	
		③顧客ニーズの変化・ミスマッチ	◎	○	△	○	○	△	※
		④競合の戦略変化	△	△	△	△	△	△	
		④新規参入業者の出現	△	△	△	△	△	△	
		⑤価格競争の激化	○	○	△	○	○		
		⑥品揃えの陳腐化	△	△		△	△		
		⑦顧客満足度の低下	○	○	○	○	○	○	※
		⑧不適切な販売方法	○	○	○	○	○		
		⑨納期の遅れ	×	×	×	×	×	×	
		⑩赤字受注・販売	×	×	×	×	×	×	
	(6)財務・経理	①資金繰り(黒字倒産・銀行取引停止)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		②資金調達(貸し渋り、貸し剥し)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	※
		③外国為替変動リスク(円高)	×	△	×	×	×	×	
		④脱税・粉飾決算	×	×	×	×	×	×	
		⑤不良資産の発生(貸倒・不良債権)	△	△	△	△	△	△	
		⑥債権回収の遅延	△	△	○	△	△	△	※
	(7)人事・労務	①有能社員の退職、引抜き	○	○	○	○	○	○	※
		②従業員の病気(心と身体)	△	△	△	△	△	○	※
		③従業員のモチベーション低下	△	△	△	△	△	△	※
		④セクハラ、パワハラ	△	△	△	△	△	△	
		⑤従業員の労災事故	△	○	◎	△	△	△	
		⑥賃金不払い(サービス残業)	△	△	△	△	△	△	
		⑦従業員の過労死・自殺	△	△	△	△	△	△	
		⑧従業員のリストラ(解雇、雇用打ち止め)	△	△	△	△	△	△	
		⑨役員・従業員の事故	×	×	×	×	×	×	
		⑩従業員の不正(現金横領、使い込み)	△	×	○	△	×	×	※
		⑪男女雇用機会均等法違反	×	×	×	×	×	×	
		⑫人手不足、採用困難	△	○	◎	×	○	◎	※
	(8)情報管理	①情報(個人情報)漏洩	○	○	△	○	◎	◎	※
		②システム障害(コンピュータトラブル)	△	△	△	△	△	△	※
		③コンピュータウィルス感染	△	△	△	△	△	△	※
		④コンピュータネットワーク障害	△	△	△	△	△	△	
	(9)法務 ・コンプライアンス	①PL法(製造物責任法)	○	○	○	○			※
		②知的所有権侵害	○	○		○	○		
		③独禁法違反(不正表示・優良誤認)	◎	◎	○	◎	○	○	
		④環境汚染(不法投棄・土壌汚染)	△	△	△	△	△	△	※
		⑤贈収賄、談合	△	△	○	△	△	△	
		⑥行政処分(許認可の取り消し)	△	○	◎	△	△	◎	※
		⑦行政処分(営業停止)	△	◎	○	◎	○	△	※
		⑧契約不履行(契約書不備、契約トラブル)	△	△	△	△	△	△	※
		⑨反社会勢力との関係	△	△	△	△	△	△	
	(10)広報・マスコミ	①風評被害(風説・噂)	○	○	○	○	○	○	※
		②マスコミ報道(誤報・虚偽情報開示)	△	△	△	△	△	△	※
		③クレーム対応失敗	△	△	△	△	△	△	
		④マスコミ対応失敗	△	△	△	△	△	△	
		⑤内部告発の発生	△	△	△	△	△	△	

2. 分類別でみたリスク

(1) 外部環境の変化に起因するリスク

中小企業は、外部環境の変化が起因として発生するさまざまなリスクにさらされます。ここでは、①自然災害に起因するリスク、②事故に起因するリスク、③犯罪に起因するリスク、④経営環境変化に起因するリスクの4つを取り上げていますが、これらを参考に自社にとって着目すべき外部環境は何かしっかり洗い出してみてください。

① 自然災害に起因するリスク、② 事故に起因するリスク、③ 犯罪に起因するリスク

この①～③のリスクに対し、中小企業が独自にリスクを予防し対策をとることには限度があります。そのため、各種の保険を掛けることがこれらのリスク対策として考えられます。保険会社によっては、補償範囲が災害、事故、犯罪、賠償責任まで幅広い保険を取り扱っています。但し、全てのリスクに対して十分な保険をかけるのは、費用対効果の点から難しいのが現状です。各企業の事業内容、商品特性、地域性など個別事情を勘案して、これらのリスクが会社に与えるダメージを評価し、優先順位をつけて限られた予算の中から保険をかけていくことが重要です。

④ 経営環境変化に起因するリスク

企業を取り巻く経営環境は、日々激しく変化しています。経営環境が変化することにより、中小企業の経営は大きな影響を受けることになります。このような中で、「従来通りの経営のやり方やれば良い」という考えでは、経営の基盤がゆらぐ事態が発生することにもなりかねません。

例えば、1)政治環境の変化に伴う「規制緩和」は、その事業へ新規参入する企業にはプラスに作用し、顧客にとっては新しい事業者が提供する安くて質の良い商品・サービスを享受できるチャンスが広がります。しかし、既存の事業者にとっては、同業者との競争が激化するので脅威となります。

「財政政策」は、公共投資や補助金の削減、税制の変更等により企業は大きな影響を受ける可能性があります。建築業界は公共投資の縮減や一般入札方式の拡大で大きく影響を受けています。「外圧」では、T P P（環太平洋パートナーシップ協定）の加盟、レアメタル（希少金属）の輸出制限などにより大きな影響を受ける可能性があります。製造業はT P Pを歓迎する意向もあるようですが、農業や医療のようなサービス業では悪影響を心配する声も出ています。

また、2)経済環境の変化によるリスクである「円高」によって輸出企業の採算が悪化したり、工場の海外移転が進んだいりすると国内の生産・雇用が失われ、「産業の空洞化」を招くリスクもあります。ただ逆に海外からの仕入れが多い分野では「円高」を歓迎するところもあるでしょう。

さらに、3)社会環境の変化によるリスクである「少子高齢化」や「人口減少」が進むことによって、大きな影響を受けたり、4)国内外の紛争（戦争・紛争・テロ）というリスクによって、輸出・

輸入取引に変化が生じ、企業の事業活動に影響を受ける可能性があります。

これらのリスクは、まさに各社の置かれた状況によって様々ですから、関係各部署が集まって十分な議論をすることが望まれます。一般的にはP E S T分析（P=Politics、E=Economics、S=Social、T=Technology）のようなやり方も参考になります。過去から現在さらには未来にいたる「流れ（トレンド）」がどうなるのかを注視することが大切です。

(2) 事業活動に関するリスク

事業活動に関するリスクは、ことさら「リスク」と考えずそれらを含めた全てが事業活動そのものという意識の方も多いでしょう。第1章の、リスクの運用管理のための枠組みの設計（4.3）、組織のプロセスへの統合（4.3.4）、組織の状況の確定（5.3）、リスクマネジメントプロセス状況の確定（5.3.4）に書いてあることの意味合いをここで改めて見直してみるとよく理解が進むのではないのでしょうか。

ここでは、①経営全般に関するリスク、②調達・仕入・外注に関するリスク、③生産・物流に関するリスク、④商品・サービスに関するリスク、⑤販売・営業に関するリスク、⑥財務・経理に関するリスク、⑦人事・労務に関するリスク、⑧情報管理に関するリスク、⑨法務・コンプライアンスに関するリスク、⑩広報マスコミに関するリスクの10の観点から洗い出しています。

① 経営全般に関するリスク

経営全般に関するリスクとしては、1)業績不振、2)事業承継（後継者不在・未定）、3)経営者の意思決定ミス、4)経営者の病気、事故、死亡、5)市場・製品の成熟化、衰退などが考えられます。

経営全般に関するリスクは業種による違いはあまりないでしょう。特に業績不振や事業承継のリスクそのものはどの業種においても共通です。ただし、原因、状況、対策は様々なものになるでしょうから自社の状況をしっかり反映させた分析が大切です。

② 調達・仕入・外注に関するリスク

調達・仕入・外注に関するリスクとしては、1)調達先・仕入先・外注先の倒産、2)調達先・仕入先・外注先の変化（姿勢、方針、品質異常）、3)調達先・仕入先・外注先で品薄、欠品、4)調達・仕入・外注価格の高騰などがあります。

原材料調達・商品仕入・外注加工などの購買活動は、自社が買う方だからあまりリスクとして心配する必要はないと考える経営者がいます。しかし、購買活動は重要な企業活動であり、上記のようなリスクをしっかりと認識しておかなければなりません。

③ 生産・物流に関するリスク

生産においては品質異常のリスクは常に抱えていると言えますし、設計・開発をしている会社ならば設計ミスによるリコールの怖れもあります。機械装置のトラブルや事故・災害などで、生産活動がストップするリスクが考えられます。

また、商品の作りすぎや商品の販売不振のため滞留在庫や余剰在庫を抱えるリスクがあります。滞留在庫や余剰在庫が販売できればリスクは解消しますが、そうでなければ資金を寝かせることになり、最悪の場合は在庫処分損失が発生する可能性があります。工場で生産活動を行っている企業では、近隣住民から騒音、排水、光害、臭気、振動などが原因で苦情を受けたり、環境汚染責任を追及され損害賠償を請求されたりするリスクがあります。

物流に関して言えば、工場で生産した商品を得意先に配送するときの事故や災害で物流ルートの遮断、商品の誤配、遅配・未着、商品の滅失・毀損などのリスクがあります。一方で東日本大震災に限らず大規模な地震の場合には仕入れができないことで物作りが進まないリスクが出てきたりすることもあります。そうすると在庫が少ないことは裏目に出ることもあります。

④ 商品・サービスに関するリスク

商品・サービスに関しては、顧客からのクレーム、製品返品・交換費用負担（リコール）、欠陥商品による健康被害（食中毒）の発生、PL法による損害賠償請求、知的財産権侵害による訴訟、不当表示で行政処分を受けるリスクなどがあります。また、取扱商品・サービスの陳腐化や競合企業の新商品・新サービス発売による販売量減少というリスクもあります。

⑤ 販売・営業に関するリスク

販売・営業に関するリスクでは、取引先の倒産リスクが最大のリスクとなる場合が多く、取引先の倒産から資金繰りに行き詰まり、最悪の場合は連鎖倒産という事態に陥りかねません。一方、取引先の経営方針の変化とは、競合見積もりによる仕入先変更や、M&A（合併・提携）、リストラ、業態変更などによって取引内容を見直すというリスクです。また、価格競争に巻き込まれて販売単価を引き下げることによって赤字受注・赤字販売に陥るリスクにも留意しなければなりません。

⑥ 財務・経理に関するリスク

中小企業の経営者の中には、「経理は苦手だ」といって、決算書をほとんど見ないという人は少なくありません。しかし、これでは企業として現在どういう状態にあるのか、問題が何か分からないだけでなく、企業の発展や倒産のリスクを軽減することができません。

例えば、売上が順調に伸びて利益は黒字だからといっても、売掛金や在庫が増加することで、運転資金が増加すれば資金繰りが苦しくなって、最悪の場合は黒字倒産しないとも限りません。

また、通常は金融機関から設備投資資金や運転資金を借入している場合が多いのですが、借入金と金利をきちんと返済できるだけのキャッシュを確保しなければ、新たな資金調達ができなくなり、倒産するというリスクがあることを肝に銘じておかなければなりません。

⑦ 人事・労務に関するリスク

中小企業では、少人数の従業員で企業活動を行っているケースが多く、人事・労務に関するトラブルが発生すれば有能な人材の流出を招いたり、従業員のモチベーションが低下することで経営基盤を揺るがす事態にもなりかねません。経営者は、従業員とのコミュニケーションを図り風通しの良い職場を作ることで、従業員のモラル（やる気・士気）を高める努力をしなければなりません。

⑧ 情報管理に関するリスク

現在は、中小企業でもコンピュータによる情報化が進んでおり、コンピュータを使わず手書きだけで業務を行っていたは、企業競争から取り残されると言っても過言ではありません。

しかし、情報化するということは、企業経営に関する内部機密情報や、人事などの内部管理情報、顧客データまで多岐にわたる情報をコンピュータで扱うようになるということです。

つまり、データをコンピュータ化するメリットの反面、情報の管理に不備があればたちまち情報漏えいというリスクが発生することになるのです。

⑨ 法務・コンプライアンスに関するリスク

法務・コンプライアンスに関するリスクとは、さまざまな法律に違反することで生じるリスクですが、多数の法律を全て理解することは不可能です。従って、自社の業務に関係の深い法律が何かを知り、最低限その法律の概要を理解しておくことが必要となります。

また、従業員が法令に違反した場合、中小企業では大企業のように企業の名前が報道されるというリスクは小さいと思いますが、経営トップから従業員に至るまで全員が法令を順守する必要があることは言うまでもありません。

卸・小売業や製造業であれば、PL法（製造物責任法）に関するリスク、卸・小売業、製造業、サービス業であれば、知的所有権侵害に関するリスク、建設業であれば贈収賄・談合に関するリスクや行政処分によるリスクへの対策を講じるが必要となるでしょう。

⑩ 広報・マスコミに関するリスク

欠陥商品に関する顧客クレームの対応のまずさから、市場から撤退せざるを得なくなった事例もあります。今年発生した事例でも、「焼肉酒家えびす」で「和牛ユッケ」を食べた客が腸管性出血性大腸菌 O-111 により 5 名が死亡する集団食中毒が発生。社長の逆切れ会見が報道されました。

また、東日本地区の「ガスト」で発生した「コレラ菌」感染事故では、営業停止処分となりその後長期間営業を自粛するなど大きな影響を受けました。

最近、食中毒や品質の欠陥に対する消費者の目は非常に厳しくなっており、マスコミの追及も厳しくなっています。特に食品関係の企業並びにケガや死亡に至る可能性のある製品を取り扱っている企業は、商品危機リスクの防止と万一商品事故が発生した場合のマスコミ対応にも留意する必要があります。

さらに、新聞・テレビ・雑誌などのマスコミで報道されるというリスクだけでなく、最近は、インターネット上の掲示板、ブログ、ツイッター、フェイスブックなどを通じて、従業員がなにげなく発信した情報がもとで、社会を騒がせることになったという事例は数多くあります。いったん、企業イメージを損なうような情報が流れてしまうと、後から取り返すことはできないということを理解しておかなければなりません。

生産物賠償責任保険（P L 保険）の賢い入り方

あなたの会社は、生産物賠償責任保険（いわゆる P L 保険）に入っていますか？

取引先から、P L 保険に入ることを取引の条件にされたため、仕方なく入っているという会社もあるのではないのでしょうか。

しかし、せっかく高い保険料を支払うのであれば、万一の時にリスクの軽減ができなければ保険に入っている意味がありません。

ウィキペディアによると、「生産物賠償責任保険（せいさんぶつばいしょうせきにんほけん、P L 保険）は第三者に引き渡した物や製品（Product）、業務の結果（Completed Operation）に起因して賠償責任を負担した場合の損害を、身体障害または財物損壊が生じることを条件としてカバーする賠償責任保険である。」とされています。

ここで注意しなければならないのは、P L 保険契約では次のような場合は保険の対象外となっていることです。

- (1) 対象生産物・製品そのもの（itself）。つまり、瑕疵担保責任はこの保険の対象外。
- (2) 不良完成品・不良製造品損害。対象生産物が他の製品の原材料・部品である場合の他の製品の損害をいい、例えば、不良な小麦粉がケーキパウダーに混入した場合のケーキパウダーの損害をいう。
- (3) 対象生産物・製品の回収（リコール）費用。
- (4) 第三者の身体障害、対象生産物・製品の財物損壊のいずれも伴わない損害。

この中で、ほとんどの損害保険会社では、(2)の不良完成品・不良製造品損害については、「不良完成品担保特約」をつければこのようなリスクをカバーすることができるのですが、案外知らない方が多いのではないのでしょうか？しかも、うれしいことに追加保険料は驚くほど安いのです。

保険会社がこの特約について詳しく説明をしてくれれば良いのですが、P L 保険では基本的に「不良完成品は不担保」となっているため、詳しくは説明してくれないケースが多いようです。

既に、P L 保険に入っている会社は、一度お手元の保険証券で「不良完成品担保特約」をつけているかどうか確認してみることをお勧めします。

また、製造物責任とリコールの両方に対応する「総合保険」や、アレルギー物質などの誤表示・表示漏洩による製品回収費用や、在庫廃棄費用まで補償する特約を付加できる保険も販売されているようなので、保険会社に確認されることをお勧めします。

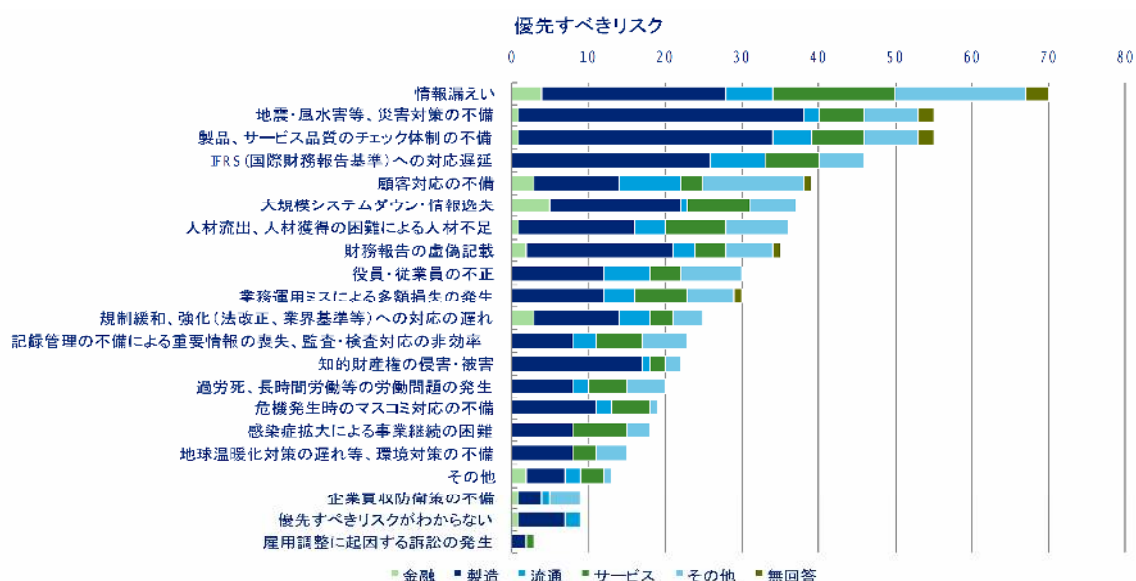
3. 業種別でみたリスク

前段ではリスク分類別にその意味合いを考察しました。ここでは業種別に見たときに気になってくるリスクの違いに焦点をあててみたいと思います。

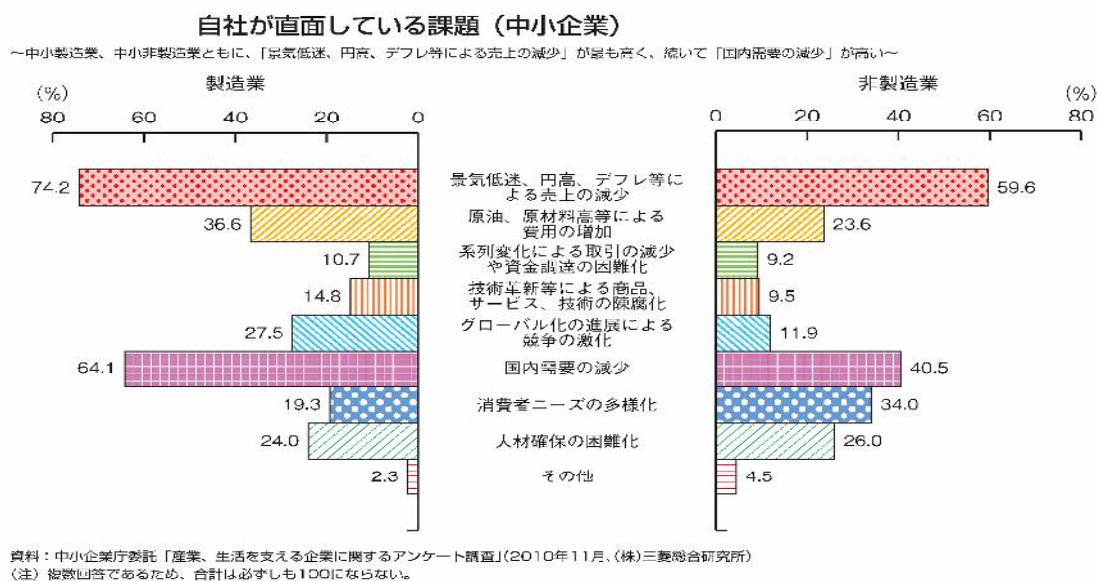
各企業の考えるリスクは、それぞれの事情により違うものとそれぞれの事情にかかわらず共通するものがあります。つまり、一覧において重要とされたリスク（二重丸◎、丸○）は、それぞれの業種によって事情が違うでしょうし、「地震」や「業績不振」などのようにどの業種であろうが同じように重要とされる共通のリスクもあります。個別のリスクはそれぞれの企業体によって違うわけですが業種のくくりで見たときに、着目するリスク、着目すべきリスクの分野には違いが出てきます。ここではその違いを見てみることにします。

また、客観的な資料として「企業リスクマネジメントアンケート調査集計結果」（トーマツ企業リスク研究所）と「産業、生活を支える企業に関するアンケート調査」（㈱三菱総合研究所）をあげておきますのでご参照下さい。「企業リスクマネジメントアンケート調査集計結果」は大企業を中心としたアンケート結果のため新聞紙上を賑わした時事問題に影響を受ける傾向がありますが、「優先すべきリスク」という観点からは、中小企業においても参考になる部分が多々あります。「産業、生活を支える企業に関するアンケート調査」は、リスクではなく中小企業が直面している課題についてのアンケート結果ですので、事業活動における中小企業の立ち位置という面で参考になります。なお、両者とも東日本大震災発生前のものであることをご留意下さい。

・「企業リスクマネジメントアンケート調査集計結果」（トーマツ企業リスク研究所）



・「産業、生活を支える企業に関するアンケート調査」（株三菱総合研究所）



さて、以下に業種毎にみたリスクの違いを考えてみることにします。

（1）卸・小売業

卸・小売業が「業績不振」となる事象は、主因は販売不振にあると考えられます。販売不振は顧客がそれを選ばない状況を言いますから、それは顧客が満足していないことを把握していないというリスクによると考えて良いでしょう。

月次で販売計画と実績との差異を確認しているのでしょうか。原因を分析し、顧客満足につながるよう改善方法をとっているのでしょうか。競合先の情報を入手し、トレンドを確認しているのでしょうか。卸であれば、販売店からは定量的な情報だけでなく、顧客満足に係る定性的な情報も入手できる仕組みの構築ができてなければ、意志決定ミスを招くことにもなります。

欠陥商品や顧客クレームについては十分把握していますか。クレームに際しては責任者に、さらには経営者にスムーズに情報が伝達される仕組みはあるのでしょうか。叱られるのを怖れてクレームが責任者に伝わらず、気が付いたときにはマスコミへの対応を迫られ、経営者が不用意な発言をして事態を悪化させてしまう事例もよく見聞します。欠陥商品の回収や無料修理などの仕組みも関係してきます。

顧客満足度低下の原因が商品にあるのか、価格にあるのか、販売方法にあるのかを確認して対策を検討できているのでしょうか。こういう当たり前と思われるような活動にもリスクが潜んでいます。

この他、薄利多売が中心ですから運転資金のショートも心配な面があります。資金調達困難（貸し渋り・貸し剥がし）による仕入代金支払い遅延の可能性を考慮にいれておく事も大切です。有能社員の退職、引抜きによる販売力の低下も考慮が必要かもしれません。風評被害（風説・噂）による販売不振のリスクも他の業種と比べて比較的に高いかもしれません。

(2) 製造業

製造業では、計画通りの生産ができなくなってしまう状況は避けたいものです。

地震や風水害などの自然災害に対する備え、火災などの事故に対する体制が整っていないと生産活動が止まるという状況になることが考えられます。製造設備の日常点検が確実にこなされているかどうか、機械故障の予兆に気づいているか、故障時の対応方法についてのマニュアルが出来ていて機能するかどうかについてもリスクと呼びます。これら一部の機械トラブルで全体の生産活動が止まる場合も考えられます。整理整頓、部品や原材料の予定通りの納入、適正な人員配置なども生産活動停滞の原因と成り得ます。

見込生産による仕掛品の滞留や不良在庫の発生や販売代金の回収が予定通りでないと資金繰りが苦しい状況になる場合が考えられます。金融機関への積極的な情報開示、金融機関と良好な関係がないと金融機関の協力が得られないというリスクも考えられます。

技術革新や新製品が次から次へと出てくる状況では、取引先への訪問や取引先との密な情報交換、新しい技術情報や定量的・定性的な情報、経済環境の変化などの情報収集もリスクと呼べます。情報収集の善し悪しが、意思決定ミスにつながる場合も考えられます。

情報遺漏防止の体制、PL法（製造物責任）対策や保険の検討が行われていないと信用力低下や損害賠償の発生リスクが生じます。そしてイメージダウンだけでなく業績悪化リスクも考えられます。

就業規則や勤務状況、労働条件や従業員の声、求人に対する求職者の反応なども対策が取られていないとリスクとなります。新規採用に影響が出たり、有能な従業員の退職原因となることがあります。

(3) 建設業

建設業においては、公共工事削減や民間工事の停滞による全体的な仕事量の減少が見られます。

政治や時代の流れ、地域の動きに合わせて会社の方針を決め、積極的な業態変更や人員の配置転換を行い、そのうち良い時代が来るという甘い考えを捨てないと経営者が時代を読み誤り、受注不振状況に陥ることが考えられます。また、利益を考え、利益を生むような創意工夫や仕組み作りがないと工事を受注しても赤字がふくらみ資金繰りが回らず倒産リスクが生じます。

資材調達先の確保、複数社から見積を行わないと資材納入遅れに起因する工期遅延リスクが考えられます。価格、支払い条件などは利益や資金繰りに影響が出ます。また、発注者や元請け業者の信用状況、工事代金支払条件（出来高払いか一括払いか）などの確認、契約書の締結や仕様書の確認を行わないと、せっかく工事を受注しても工事代金の回収不能リスクや回収遅延リスクが生じます。

勤務状況、労働条件や従業員の声の確認、朝礼などの実施による情報伝達などを行わないと、従業員の過労や体調不良、連絡不徹底による現場での事故発生リスクにつながります。従業員の技量不足や施工管理担当者の不在、人員不足などはリスクであり、施工不良（欠陥商品）の原因となります。

低いコンプライアンス意識、なれあいの企業風土、チェック機能のない組織もリスクです。この結果、談合などの不正加担や不正経理、社員の不正などが発生し、行政処分（営業停止）や刑事告発などによる社内の混乱や信用低下リスクが生じます。これらのリスクは建設業特有のリスクと言えるかも知れません。

(4) 飲食業

飲食業では、大手ファミリーレストランや回転寿司チェーン店の進出による競争激化と顧客ニーズの多様化の状況が見られます。

社会環境の変化や飲食トレンドの変化、変化スピードのアップなどに対応出来ないと、販売不振になると考えられます。競合店の状況調査、従業員からの顧客状況ヒアリング、日々の売上管理や月次管理が機能しているかどうかもリスクになります。

顧客の低価格志向、価格競争の激化、顧客の安全志向、仕入れコストの上昇などは顧客ニーズの多様化と相まって、メニュー構成変更リスクを生じ利益を圧迫する原因の一つとなっているようです。

従業員の接客対応やクレーム対応の不良、異物混入や不当表示、食中毒発生などがは会社の評判を損なうこととなります。また、事実に基づかない噂などによる風評被害もリスクです。これらは対応を誤るとインターネットのブログやツイッターなどでより広範囲に拡がるというリスクもあります。これらが販売不振の原因となっている場合も考えられます。これらリスクは、飲食業特有のものと言うことが出来そうです。

業態変更や改修工事、店舗の大型化などは資金負担が大きくリスクとなります。顧客ニーズを読み誤ると、資金繰りが回らなくなって倒産リスクになる可能性があります。

(5) サービス業

ここでは飲食業と介護を除いたサービス業を見てみます。

社会環境の変化や顧客ニーズの多様化、変化スピードのアップなどに対応できていないと業績不振になると考えられます。社会環境、経済環境や政治環境の情報、業界のトレンド情報や競合先情報、顧客ニーズ情報などを信頼できる情報源から入手されているか、そして有効に活用しているかどうかリスクになります。

業界のトレンド情報、競合先情報や顧客ニーズ情報などを自社の都合の良ように読んでしまうというリスクがあります。このような場合は顧客ニーズを間違えて捉えていますので意志決定のミスにつながると考えられます。

顧客の低価格志向、価格競争の激化、顧客の安全安心志向などのリスクは顧客ニーズの多様化と相まって、サービスメニューの変更リスクが生じて、利益を圧迫する原因一つとと考えられます。

事業陳腐化の抑制、サービスの質に差が生じやすい、有能な従業員の確保などのサービス業独特のリスクがあります。これらに対応できる体制を整えておかないと顧客ニーズ応えることが出来ないと考えられます。

従業員教育による質の向上、顧客対応マニュアルの整備、クレーム対策などはそれが機能するかもしれないがリスクになります。機能しない場合は欠陥サービスとなり、企業の信用力は落ちて業績不振の一因となるでしょう。

(6) 介護

介護は、昨今急速に増えてきた業種です。今では一部の業態では競争が発生しています。

政治環境の変化や法的規制の条件に対応できないと介護事業は出来ません。法改正や規制への対応、行政・監督官庁との折衝が必要となり、それらへの対応が出来る体制を整えなければならないというリスクがあります。

顧客の入所判断時は顧客とその家族の満足も考える必要があります。顧客とその家族が納得する建物設備であるか、顧客に不便はないか、顧客に対するサービスの質は良いかなどを整備するリスクがあります。

入所後は日常の人的サービス提供の方法が顧客に満足を与えているかがリスクと言えるでしょう。それに伴い、従業員教育や有能な従業員の確保もリスクとなります。また他方、従業員に対するクレームの発生リスクが生じます。そのクレームへの対応が悪いと風評として拡がるのが考えられます。

顧客の個人情報管理体制や個人情報についての従業員教育ができていないと情報漏洩リスクが生じます。介護においてはその性格上、個人情報管理が他の業種より重要視される必要があります。

顧客が介護の必要な高齢者や障害者で、従業員は女性が多いことなどから、地震、風水害や火災・事故の発生への対処方法は具体的に決めておく必要があります。介護の必要な方々を安全な所まで避難させる場合も考えられます。これらリスクは他の業種に比べて特徴的と言えます。

4. 参考情報

中小企業に関係の深い地域支援機関と県の中小企業関連部門のリスクマネジメントに対する取り組み姿勢についてのインタビューを記載しました。

(1) 商工会議所インタビュー

松山商工会議所経営支援部

- ・会員企業に対するリスクマネジメントの働きかけについて

松山商工会議所としては、リスクマネジメントについての啓発事業を3回実施しました。これら以外にも直接リスクマネジメントと謳っていませんが、それに関係する講演なども積極的に実施しています。

〔啓発事業〕

1. 東芝クレマー事件を事例にクレーム対応について
2. 新型インフルエンザの職場での対策について
3. B C P 策定推進に向けての啓発事業

啓発事業の方法としては、「会報」「商工会議所内での会議での職員指導」と「講演」による周知を行いました。当会議所は会員の 85% が小規模事業者であるため、広報はできても全会員への周知徹底は難しいものがあるのが実情です。

B C P の啓発活動は愛媛県が予算を付けていますので、商工会議所としても積極的に対応しています。内容としては企業向けのもの、商工会議所指導員向けのものの二種類です。後者は、中小企業のみなさんが経営相談されたときに B C P 作成を勧める方法をとっています。B C P の考え方としては、3 ステップモデルで「防災」「減災」「B C P」の順に進むものとなっています。

・リスクマネジメントは B C P が中心でしょうか？

現在は B C P が中心です。県が B C P 策定マニュアルを公開したのは数年前ですが、東日本大震災以降は我々も会員企業においても B C P への関心が高まり特にそうになりました。それ以外にも企業が継続するために必要なもの、例えば事業承継なども指導できるようにしています。

リスクマネジメントという言葉は使わなくとも、リスクマネジメントと同様の支援を実施しています。会員企業あつての商工会議所ですので、今後はリスクマネジメント意識をより強く持って企業支援を行っていきたいと考えています。

(2) 愛媛県経済労働部インタビュー

産業支援局 経営支援課

地域産業係、金融係、商工団体係

・中小企業向けリスクマネジメントについて

県としては、災害対策時の事業継続を目的とした B C P 策定マニュアルを発行して推進しています。しかし、リスクマネジメントと B C P は同じではありません。リスクマネジメントは幅が広いので、リスクマネジメントという意識はしていないですが、結果としてリスクマネジメントの一部である、というものはあります。

・具体的にはどういうものがありますか

例えば、B C P の推進もその一つです。また、金融面では緊急経済対策特別支援資金制度などがそれに当たります。B C P を策定すればチャレンジ企業支援資金を利用できることも含まれるかもしれません。県や国の中小企業向けの施策もそれに当たるかもしれません。いずれにしろ、国の施策に沿った方向で対応しているのが現状です。

- ・ 中小企業者から問い合わせがあった場合はどう対応されるのですか

こちらの部署では県という立場上、個別案件に直接関わることはしていません。商工会議所や商工会、業界団体などの関係機関に対して施策の案内と説明を行っています。個別の相談があった場合も、商工会議所等関係機関の取り組みを紹介しています。

(3) 愛媛県土木部インタビュー

管理局土木管理課

建設業係

- ・ 中小建設業向けリスクマネジメントについて

県として中小建設業にリスクマネジメントに取り組むよう働きかけているということはありません。県としての取り組みとしては「えひめの建設業アドバイザー」制度を行っています。中小建設業の経営問題などに対応出来る制度で、登録専門家をアドバイザーとして無料で派遣しています。これが県の取り組む中小建設業向けリスクマネジメントの一つと言えらると思います。

また、県の取り組むリスクマネジメントと考えられるものとしては、契約仲裁の建設工事紛争審査会や、経営事項審査結果の評点公開などもあります。後者は建設業者の実態を確認できる面で業者間取引におけるリスクマネジメントと言えらると思います。

- ・ B C P 策定支援について

B C P については、県の B C P 策定マニュアルを建設業で使えるよう、建設業 B C P 策定マニュアルを作成中です。建設業の災害時の事業継続対応には、被災者としての立場と被災者を支援する立場があるので、そのあたりをまとめたものになる予定です。

保険会社を使ったリスクマネジメント

私たちを含め中小企業経営者には「リスクマネジメントと言われても…」という方が意外と多いと思います。そういう方に向けに、損害保険会社・生命保険会社から様々なリスクマネジメント系の商品が販売されています。その一例を紹介させていただきます。

1. 全国商工会議所の業務災害補償プラン

労災事故により使用者が負う損害賠償責任を補填する保険です。

労災事故が発生した場合、国の労災保険による支払いが行われますが、政府労災保険は3000万円しか補償されません。そのため、企業の損害賠償責任が1億円の場合は差額の7000万円を企業が負担せねばなりませんので、企業の存続に関わる問題となります。

この商品はこのようリスクに対応したものです。この保険により契約金額まで補償されますので、先ほどの例ですと7000万円の契約を結んでいれば企業負担は0円になります。また、商品によっては労災事故の医療費、訴訟費用、下請け作業員が補償されるものもあります。

背景には、①労災事故の発生率が労働者1000人あたり8人であること※1、②過労死や職場のストレスによる精神障害などの新しい労災リスクが増加していること、③高額な賠償責任が発生していること、④優秀な人材の確保に災害補償制度が必要であること、などがあげられます。

私たちも現在入っている保険を確認しておいた方が良さそうです。

※1：H21 労災保険情報センターより

2. 長期平準定期保険、遡増定期保険

役員の家族への保障（役員退職慰労金）と企業への保障（企業防衛）を賄う保険です。

これらの保険は、退職慰労面では経営者や役員の死亡退職金・生存退職金として使え、節税にもなります。また、企業防衛面では経営者が突然死亡した場合などに企業の借入金返済資金や当面の運転資金としても使うことができます。

これらの保険はいろいろな特徴があるので、じっくり検討する必要があるようです。

3. 所得補償保険

中小企業診断士や医師、税理士など人的事業主や人的企業の経営者など、本人が病気やけがをすると収入が見込めなくなる事業主に対して所得補償をする保険です。

国民健康保険の場合は傷病手当金がないので、仕事ができないと無収入になります。入院治療費は生命保険の特約等でカバーできても、十分な蓄えがないと生活ができなくなります。この保険はこれを補償するものです。蓄えの少ない方は、家族のために検討してみる価値がありそうです。

第3章 いくつかのリスク対策

ここでは、前出の別表1「中小企業における業種別主要リスク一覧」のリスクの種類のいくつかについて対策を考えてみます。これもリスクマネジメントを身近な必要性として感じて頂くためのサンプルであり、ここに記載した内容を参考に自社における対策を検討していただく必要があります。

取り上げたリスクの種類は一部です。以下の項立ては別表の項立てに準じていますので、①レベルの付番には飛んだ番号となっている(取り上げてないリスクの番号が飛んでいる)ところがあります。

1. 外部環境 (別表1のI)

(1) 自然災害

① 地震 (I-(1)-①)

地震についてはまだ東日本大震災の記憶もあたらしいところですが、これほど広域な大規模災害になるとなかなか予想も難しく、従来のイメージでの対策は有効に機能しなかったかとおもわれます。ただ、ここまでの事が起こりえるという現実を目の当たりにして、あらためて、それでも有効なリスク対策というものも考えることができます。まず、人命保持のための事前対策ですが建物の倒壊への備え、地盤の状態の推定など自治体が見直した想定震度を元に少しプラスアルファしてみる必要があるかもしれません。全体の強化が難しければ、シェルターの的に特別強化部分を設けてみる事も考えられます。地震発生時に屋内のどの場所に居るか、いろいろなシチュエーションを考えて退避場所、退避姿勢を演習してみることも必要でしょう。

人命保持に成功したら、津波の想定される場所では何を置いても逃げる事ですが、必要最低限の避難グッズはやはり普段から容易しておく事が望めます。最低3日間はどこからも支援が無い事を想定した準備が必要です。避難場所は普段から設定しておき、3箇所くらいの候補地を考えておくといいでしょう。避難ルートは、建物の倒壊なども想定して検証してみる必要があります。車は使えない可能性もあります。防災に関してはいろいろ検討すべき要素がありますので、「防災士」などの講習受講も多いに有効です。

家族間の連絡方法なども事前に検討しておく必要があります。電子メールは音声などに比べてデータ量は遥かに小さいので交信の可能性が増えるようです。ツイッター(Twitter)も基本的に交信情報量が小さいので有効である可能性が大です。

生きのびた後はしばらく公的な支援に頼らざるを得ないと思いますが、その後の自立再生については普段からの蓄えが物をいいます。事業には情報も大きな要素ですが、持ち運びできるバックアップの検討と同時に、クラウド型のデータ保持(Webサイト上でのデータ保存)も検討しておく価値があります。また、人脈、交友関係、取引先(販売先、仕入れ先、輸送業者)など、普段から意識して厚めにかつ地理的に広域な範囲で確保しておけばどこかのルートが有効に機能

して残っている確率が高まります。

今はリスク対策上参考になる情報がホットなまま収集可能ですので、震災を我が身の事として種々検討してみるための機会としてみる事も考慮してみるといいでしょう。

(2) 事故

① 火災、爆発 (I-(2)-①)

火災や爆発は、いったん起こってしまうと、事業運営の継続が非常に困難になってしまう大きなリスクのうちのひとつです。特に注意をしてその対策を打っていくべきだと考えます。なぜなら全てを失ってしまうからです。そこでこの火災や爆発のリスクに対する対策を考えてみます。火災・爆発がどういった状況で想定されるかという、製造業では、生産設備稼働中や保全の途中で何らかの異常状態（可燃物の漏洩、静電気、など）が起こって失火するケースなど、飲食業では、調理で火気を使用していて失火するケース（天ぷら油の加熱）、あるいはどの業種でも可能性としてありますが、タバコの火の不始末、ほこりの堆積による電気火災、など、様々な状況で火災・爆発は起こりえます。第1章で述べましたFEMAによる分析手法を用いて各企業それぞれの状況を考慮して、爆発、火災の原因となる要素を洗い出してみることも有効かと思います。

このリスクへの対策は2つの面で考えることが出来ます。まず予防策、そして万が一発生してしまった際の事業再開に向けての対策です。

まず、第一に予防策です。予防策は、ソフト面、ハード面双方で考えます。ソフト面は、人の面と管理の面があります。人の面は各従業員の防火に対する意識向上です。具体的には、火災予防週間に防火に関する啓蒙活動（講話、訓話）を実施したり、防火管理担当者を任命してOJTで育成したり、従業員全員への防火教育を定期的の実施したりなどします。また管理の面では、管理規程の策定、防火・爆発に対するマニュアル策定、定期的な防災訓練（消火器使用、避難）を実施して自社で初期消火できるようにしたり、避難のタイミングを見極められたりすること、定期的な現場パトロールの実施などで、爆発・火災への準備を常にしておくことが大切です。更に、設備の面では、建物自体の防火対策の実施と合わせて、消火、防火設備対策を実施します。

第二に、爆発・火災が起こってしまった後の対策です。現状の対応を行いながら復旧を行い、そして、その後復旧が軌道に乗るまでの対応を準備することです。一般的に経営者は火災保険に入りますが、火災保険でカバーされる点は全てではありません。建物、造作、什器備品については、火災保険、動産総合保険などあります。来店をしていたお客様が負傷されたり、死亡されたりする際には、施設賠償責任保険での対応、また、営業が出来ない期間の逸失利益、従業員への保障については、店舗休業保険や利益保険で対応します。また、延焼で隣接店舗に損害を与えてしまった際には、失火見舞い費用などが必要になりますので、それに対応する保険も必要となります。

どのような対策をとるにしても、従業員の爆発・火災に対する安全意識レベルの向上は必須です。日々の現場管理の中で、爆発・火災に繋がるような状況を放置することなく、安全管理を徹底することが大切です。

② インフラ（電気・水道・ガス）停止 （Ⅰ-(2)-②）

今年３月に発生した東日本大震災による福島原子力発電所が被災した結果、電力供給に問題が発生しました。関東地方では電力供給不足への対応で計画停電（輪番停電）が実施されました。今後同様の災害が他の地域でも発生した場合、電力供給不足による計画停電が実施されることが予想されますので、その備えが必要になると思われます。

突発ではありませんが、停電が緊急事態発生後に予想される場合は、例えば、製造業では生産体制のシフト（休日や夜間の生産）の準備が考えられます。但し、卸・小売業、サービス業、飲食業では時間帯を変えて営業、勤務といってもお客様の来店、あるいは利用される時間帯がある程度決まっていますので限界があります。勤務体制を調整して、営業を継続するかどうか、夫々の事業内容を考えて対応することが必要です。使用する電力が少なければ、レンタル発電機を調達して、通常通り営業することもできます。

また多くの企業では、パソコンあるいはサーバーを使ってデータや情報を管理していますので、突発の停電への対応として、パーソナルUPS（無停電電源装置）を導入して、一定時間電源を確保した上で緊急停止処置やバックアップをとることが出来るようにすることも大切です。なお、顧客台帳などの電子情報のバックアップは定期的に行うこと、あるいは、別な場所で保管して、（サーバーを別に設置、あるいは、オンラインのデータ保存）有事の際に再立ち上げ時間を短縮することも大切です。また、UPSにはバッテリーの有効期限があり、定期的に交換することや、本当の緊急事態が発生する前にUPSが確実に機能するかどうかを平時に電源遮断してみても確認しておくことも大切です。UPSと同じような機能をPC自体に求めるのであれば、ノートパソコンを選択するというのもあると思います。

さて、インフラ復旧までの暫くの間、あえてインフラが十分整っていない会社に出社することを避けて、在宅勤務に切替えるということも選択肢として考えられます。この場合は、インフラ整備（パソコン、セキュリティ、業務実施報告・確認のルール作りなど）が必要となります。

③ 道路・鉄道網、通信網遮断 （Ⅰ-(2)-③）

道路や鉄道網が遮断されて利用出来なくなると、従業員が自宅で被災した場合には、徒歩圏内の従業員を除いて、出社することは大変困難です。その場合は無理をせず、ある程度道路や鉄道網のインフラが復旧するまでは、自宅で待機させるのが良いかと思います。また、就業中に被災した場合には、帰社が困難な状況になりますので、帰宅困難者のための非常食品や飲料水を最低３日間分

位は用意しておいて、対応するのが良いと思います。

また、地震などの災害が発生した際には、携帯電話や固定電話、携帯メールなどは一時的に使用が出来なくなります。これは基地局の障害が発生した場合と輻輳を防ぐために回線使用量を制限するためです。こうした状況を想定して、緊急事態発生時にどのように従業員の安否を確認するのかということを決めておいてください。最近では、ツイッター(Twitter)を使用して安否確認する体制を作っている企業もあります。ツイッターはもともと文字数制限があり、音声や電子メールと比較しても使用する情報量、通信量が少なくて済むシステムとなっていますので、システム全体が機能し続ける可能性が大きいからです。

(3) 犯罪

③ 反社会勢力からの脅迫 (I-(3)-③)

愛媛県でも暴力団排除条例が施行されています。今までの暴力団等への対策は警察が主体的に実施してきましたが、この条例により、警察、事業者、県民が協力して暴力団等を排除する対策に取り組んでいくことになります。そこでは、事業者および従業員ともにこの条例を認識して意識、行動を大きく変えていくことが求められます。この条例には、事業者に関連する項目がいくつかあります。

第13条、第14条 事業者の暴力団等に対する利益供与の禁止： 事業者が、用心棒代やトラブル解決の見返りとして暴力団にお金を渡すことはもとより、暴力団からおしぼりや門松、書籍などを購入する行為や暴力団を雇用する行為なども禁止されます。また、事業に関する契約について、暴力団を排除しなければなりません。

第16条、第17条 不動産取引等からの暴力団の排除： 暴力団事務所に使用されることを知った上で、不動産の売買をする行為、借家やマンションの部屋などを貸す行為、不動産契約の仲介をする行為などが禁止されます。

いずれの場合も、違反者に対する措置として事実の調査・勧告・公表があります。

夫々の企業においては、平素から組織的な対応が取れる体制にしておくべきです。その準備によって、何かが起こった際に毅然とした冷静な対応が取れるようになります。

まず、反社会的勢力との関係遮断を明確にして、従業員全員に周知します。企業の規模に応じて体制（担当者）を整備します。雇用の際あるいは新しく取引を開始する際には、本人確認や企業情報の確認を十分に実施することも忘れてはなりません。更に平素から警察や全国暴力追放運動推進センター（略称：全国暴追センター）、都道府県暴力追放運動推進センター（略称：都道府県暴追センター）との連携、連絡体制を作っておいて、早めに相談する体制を作っておくことも有効です。

(4) 経営環境変化

② 社会環境の変化（少子高齢化、人口減少）（Ⅰ-(4)-②）

社会環境の変化にはインターネットの普及、核家族化、スマートフォンの普及などもありますが、それぞれの立場で注目するものが違うと思います。総じて、「個」の時代へ向かっていると思いますがその反面提供される情報はますます増えていくでしょう。

個々人がどう情報を判断するかのセンスが問われるはずですが、なかなか判断が難しいだけにある方向へ意見が流れ始めると歯止めが利かなくなってくる恐れはあります。つまりはマスマーケットとしては一人勝ちの状況が起こりえるということです。ただ、中小企業にとってマスマーケットはあまり関係のない世界だと割り切ることもできます。情報発信をうまく利用すると従来の枠に囚われないマーケットの開拓が可能になるのではないのでしょうか。

社会環境の変化は、リスクとも言えますが、必然の変化でもあり、受けとめざるを得ません。ただ、この変化は徐々にやってくるものであり、激変は少ない（革命や戦争があれば別です。また、リーマンショックのようなものは誰も予測不可能であったし、こういうものは事前対応のしようもないので対象外とせざるを得ません）事が予想されますので、ビジネスとしては需要の変化に気を配って、ニーズを捉え損なわないことが大切です。またマーケティング手法の変化に気を配りそれらを上手につかって、社会環境の変化に適切に対応してニーズをつかむという継続的なモニターと努力が必要になるでしょう。

急激な社会環境の変化があるとすれば、あるいは自然災害対策に近いようなリスク対策が有効になってくるかもしれません。

2. 事業活動（別表 1 のⅡ）

(1) 経営全般

① 業績不振（Ⅱ-(1)-①）

業績不振は、少し油断すれば当たり前の様にやってきます。自分の責任とは言えない業績不振もあります。東日本大震災の影響による自粛ムードではほぼ全国の観光業が影響を受けました。こういう予測のできない業績不振も含め、不振の状況を長引かせない努力が必要となってきます。

まずは業績不振の兆候をつかむ努力が必要です。過去 1 年くらいの売上の分析である程度自社の動向が読めるものです。また、3 ヶ月くらい先までの売上予測はその気になればかなりの精度で読めるはずです。自社の売上の分野を 5 ～ 10 種くらいにわけ、それぞれの分野での売上の動向がどうか、またあるいは得意先の上位 5 ～ 10 社への売上動向と予測はどうか、営業担当者からの報告やその判断の根拠になる事実やデータを元に、できるだけ早め早めに対策を打っていくことが求められます。コンビニなどのように売上の動向がめまぐるしくかわる業態では POS レジの情報を素早く分析して売上の動向をつかみ販売戦略に活かしています。

長期的な業績不振は市場の動向やニーズがうまくつかめてないという事に原因があるとも考えられます。市場動向としてマーケットが縮小している（例えば公共投資に依存する事の多い建築業では、国の投資資金の減少でマーケットが縮小しています）ような場合には、どれくらいそのマーケットでの売上が見込めるのか冷静な判断が必要です。場合によっては業態転換や、廃業プランの準備も必要になります。どうやって回復を図るのかという対策と、一方で、うまくいかない場合のダメージを最小に抑える方策の検討と同時に検討していくことが必要になるケースもあります。

業績不振は人間に例えれば病気のようなものですが、病気の際に普段の体力がある人が持ちこたえる率が高いように、企業経営においても普段から企業体力をつけておくことが大切ですし、人の健康診断のように企業の経営診断もおりに触れて実施する事も大切です。一般に固定費率が小さい方がいでしょうし、在庫の抱えすぎなども企業体力を奪うことにつながります

普段から、公的な経営相談窓口（無料あるいは、安価）などの第三者の目を利用して自社の経営内容を客観的に把握する事なども有効であると思われます。

② 事業承継（後継者不在・未定）（Ⅱ-(1)-②）

事業承継は会社が存続している限りいつか必ずやってきます。中小企業の場合には、概ね親子間での承継が一般的ですが、社員からみた「納得感」のようなものを構築しやすいというような事もあるでしょう。ポイントとしてはこのような経営面でのものと、もう一つは財務面のものがあります。

中小企業の場合、特に創業社長の場合に会社の「会計」と「家計」の境界線が曖昧なことがあります。一部、家族経営的な小企業の場合を除いてさすがに「ドンブリ勘定」という事は少ないでしょうが、資産の境界線が曖昧であったりします。また、株式が親族間だけの持ち分であったりすると「遺産分与」上（承継と同じタイミングにならないのが普通ですが）の問題（相続税）も出てきます。このあたりは近年税制も改正され会社が存続しやすくなるような配慮もされていますが、概ねどの会社も顧問の税理士あるいは会計士に相談しつつ解決という筋道が可能なようです。また、中小企業庁から関連税制のハンドブックも出ています（「中朝企業庁 事業承継」で検索可能）。

さて、もう一方の経営面での問題に焦点を当ててみると、一つにはタイミングの問題があります。遅すぎても問題、早すぎても問題、経営者の加齢と承継者の成長を考えたとき頃合いの時期というのはあるいは5年、長くて10年位ではないでしょうか。このタイミングを見るためにも長期の経営計画の考察要素の一つとして経営者あるいは経営陣の交代を入れる必要があります。創業の苦労を共にした「番頭」格の社員（役職者、取締役）との力関係も考慮の対象です。

心ある経営者なら、リスクマネジメント云々といわずともある時期から常に気に掛けているはずですが、「直観」的判断に頼っている場合も多いようです。長年経営してきた経営者の「感（あるいは観）」はなかなかよくあたる（だからこそ生き残っている）ものでもあるのですが、後継者の

理論的アプローチとぶつかって問題をこじらせる事もあります。この解決には外部のコンサルタントと一緒にプロジェクト化してみる事もお奨めですが、「知的資産（特許的なものだけでなく、経営ノウハウ的なものも含んでいる）」のあぶりだしなども有効ですし、BCPプロジェクトのテーマとしてみるのもいいでしょう。ISO9001の導入なども有効です。ISO9001には従来「感と経験」に頼っていたマネジメントの中身を、だれにでも分かりやすい様に整理して顧客満足につながるプロセスとして運用・維持・改善していく活動なので、「感（観）」と「理論」に折り合いをつけるいいきっかけともなるわけです。この場合後継者がISO9001の活動中心（管理責任者といいます）になるケースがほとんどです。

④ 経営者の病気、事故、死亡 （Ⅱ-(1)-④)

経営者が病気になったり、事故に遭って入院するなど、業務を休まなければならなくなった場合や死亡したりなどのリスクには、業務を停滞させないようにする対策が必要となります。

1) 病気の場合

病気のリスク対策は、経営者が定期的に検診を受診して、自身の体調管理を行うとともに、病気の早期発見に努めることです。これにより、万一病気で入院する際も短期間で済みます。また、前もって入院が予定されていますので業務を調整することも可能となります。

2) 事故の場合

事故は偶発的に起こりますので、そのリスク対策は「備える」がキーワードになります。つまり、偶発的事故備えて自身の業務をできるだけ標準化し代理の者や後継者を決めて情報を開示しておきます。また、行動内容を明確化しておくことや保険に入っておくことも必要となります。

事故は偶発的ですが、避けられる事故も考えられます。例えば、運転中は車間距離を取る、バイクや軽自動車には乗らない、疲れているときは運転しない、などです。また、飛行機などを利用する場合は社長と専務は別の便に乗るなど、経営陣は全員が同じ便に乗らないというものです。

3) 死亡の場合

死亡はその原因が病気か事故かによって対策が変わりますが、それぞれ前述の通り対策を講じます。

(2) 調達・仕入・外注

①～④ 調達・仕入・外注 （Ⅱ-(2)-①～④)

調達先・仕入先・外注先の倒産や変化（姿勢、方針）、欠品の発生、価格の高騰などが、調達・仕入・外注のリスクとして存在します。これらのリスクの特徴として、当社が支払う側ですので当社がイニシアチブを握っているということが挙げられます。この取引を単純化すると、当社からの発注によって取引が始まり支払いによって取引が終了するというものです。

以上の前提をもとにリスク対策を考えます。まずは、調達先・仕入先・外注先の状況を定期的に確認します。確認方法は出来るだけ訪問して経営陣と面談するとともに現場の状況を実査します。倒産や方針変化には予兆が必ずありますので、それを敏感に感じ取ることが必要です。次に、これらの先を1社にせず複数社に出来ないかを検討します。取引は難しくとも見積りや引き合いベースであれば問題なく行えるので、そこで万一のリスクに備えます。

(3) 生産・物流

② 滞留在庫・余剰在庫の発生 (Ⅱ-(3)-②)

このリスクは、生産管理面と受注管理面の二つの面で考える必要があります。それは、このリスクの原因が生産管理の不備によるものなのか、受注管理すなわち営業サイドの受注処理によるものの違いがあるためです。

1) 生産管理面のリスク対策

生産管理面でのリスク発生原因は見込生産が考えられます。生産効率などから必要数量以上のロットでの生産を行った場合に発生します。したがってその対策は、a. 営業担当者との連絡を密に取り引き続き受注が見込めるか確認すること、b. 見込生産の判断を担当者レベルで行えないようルールを設けること、c. 工程内在庫が貯まる場合はボトルネック工程における工程改善などが考えられます。

2) 受注管理面の対策

営業担当者が受注の見込める段階で受注見込を確定受注と扱う場合に起こるリスクです。これは2つの対策が考えられます。a. 受注見込の段階で営業担当者と生産部門で製販会議を開き、その見込に合わせた標準在庫の設定と生産計画の見直しを行い、正式受注に備えることでリスクにも対応するもの。b. 営業担当者が営業成績を確保するために行う場合が考えられますので、受注のルールを決めて運用を徹底することでリスク回避につなげるもの。製販会議、標準在庫数の設定、生産計画の見直し（こまめな計画）。

⑥ 物流ルート遮断リスク (Ⅱ-(3)-⑥)

事故や災害で物流ルートが遮断された場合、原材料および商品の仕入れが滞るというリスクと製品や商品を得意先・消費者に届けることができなくなるというリスクが考えられます。

中小企業が自社で物流部門を持つことは難しく専門の物流業者に委託しているケースが多いため、物流ルートが遮断された場合、物流業者の対応に依存せざるを得ません。大手の物流業者であれば、代替手段の構築は比較的早いことが期待できますが、中小企業の輸送業者では回復がかなり困難な場合もありそうです。

また、現状はトラックでの輸送がほとんどですが、万一に備えて、トラック以外の物流手段（鉄道・船・飛行機など）が可能であるか検討しておく必要があります。製造業であれば自社製品の主要なものについては、使っている部品の仕入れルートを一度確認しておくといよいでしょう。

物流ルートの遮断が短期間であれば、在庫を少し多めに保有しておくことで原材料や商品の欠品リスクを回避することが可能です。これには普段から、主要部品の適正在庫数についての検討をしておく必要もあるでしょう。遮断が長期間に及ぶ場合は、在庫ではカバーできないため、仕入先を日頃から複数社にしておくなどの対策が必要となります。また、複数社仕入を検討する場合には、それらの会社の所在地を分散するなどのリスク分散も検討するとよいでしょう。

⑦ 環境汚染責任（リサイクル・産業廃棄物）（Ⅱ-(3)-⑦）

環境汚染責任のリスクは排出事業者責任のことです。排出事業者責任は、廃棄物処理業者が廃棄物を適正に処理しなかった場合に、その責任は適正に処理しない処理業者に処理を委託した排出事業者にあるというものです。

したがってリスク対策は、適正に処理する廃棄物処理業者に処理を委託する事です。継続的に処理を委託するのであれば、許可証などの書類とともにその処理業者の処理現場を実査して適正処理されていることを確認することです。それと同時に、自社内でも廃棄物教育を行って、各部門がマニフェスト管理を行いISO14001の取得を目指すことです。

(4) 商品・サービス

① 欠陥商品・サービスによる顧客クレーム（Ⅱ-(4)-①）

事前対策では、商品の品質管理・品質検査の強化や、顧客満足度の向上を図ることで顧客クレームゼロを目指すことが考えられます。「欠陥商品」とまでなると、設計段階での不良が原因ということにもなります。クレームであってもあまり深刻なものにならないように、普段から業務の進め方を標準化するとともに、チェックを確実に行う仕組みを作る必要があります。ISO9001などの取得を通じて仕事の基本を見直していくことも必要かもしれません。

事後対策としては、顧客からのクレームを受け付ける専門部署や専任者を決めておき、受け付けたクレームに対しては誠意を持って対応する必要があります。曖昧な回答や責任逃れの対応することは問題をさらに大きくする可能性があるので注意が必要です。最終的な責任は経営者が負うことを明確にし、必要であればクレーム対応の最前線に経営者が立って対応する事も必要になります。問題の処理の仕方によっては、会社の存続にもかかわるという事例もめずらしくありません。

② 欠陥商品による健康被害（食中毒）（Ⅱ-(4)-②）

このリスクの原因は、商品の品質管理・品質検査の不備が挙げられます。しかし飲食店などの場

合は個々の食材を調理の都度、品質検査を行う事は出来ませんので、材料の「先入れ先出し」、温度管理、器具設備の清掃などが出来ていなかった場合と調理士の技量と調理マニュアルの不備が考えられます。また、食品メーカーの場合は、個々の品質リスクに対する対策を怠った場合が考えられます。

したがって、飲食店の場合のリスク対策は商品の品質管理・品質検査の徹底と調理マニュアルの遵守となり、食品メーカーの場合は「先入れ先出し」の徹底、温度管理、器具設備の清掃などと製品包装材の安全性確認、賞味期限等の記載が考えられ、ISO22000やHACCP取得に向けた取り組みが有効な手段となります。

④ 知的財産権侵害 (Ⅱ-(4)-④)

知的財産権の侵害は中小企業の場合、最近では侵害側になることは少ないように思われます。そもそも安易にマネをして儲かる様な商品が少なくなっていることもあるでしょう。国内の規制や意識の高まりもあります。あるいは、コピー（的）商品であっても、あまり被害が大きくなければ気づかれない、あるいはお目こぼしにあずかっているのかもしれない。

中小企業にとって問題なのは特許が侵害されるケースの方です。高度成長期頃のイメージでは「特許」＝権利保持という図式があり、それを引きずって知的財産権を万能薬のように考えてしまっている中小企業経営者も少なくありません。大手企業の知的財産戦略と製品開発力はやはり目を見張るべきものがあります。特許は権利の保持と同時に情報公開の意味合いもありますので、うまく権利を押さえないと、権利の穴を見つけられたり、特許をヒントにさらにすぐれた自社開発をされたりすることもあります。これに対抗して大事な要素を抜けの無いように押さえるのはかなり高度な判断と、いくつもの申請（複数の特許や、実用新案、意匠、商標）を戦略的に使いこなすだけの手間とお金も必要になります。特許戦略には、あえて「特許を出さない」という戦略も有効です。

申請や調査に関しては弁理士さんが活躍するケースがほとんどですが、知的財産戦略に関してはその専門家（四国知的財産連略本部（四国経済産業局）の知財戦略支援人材など）の活用も視野にいれてみるとよいでしょう。

⑤ 不当表示（産地偽装、優良誤認）リスク (Ⅱ-(4)-⑤)

産地偽装や優良誤認などの不当表示を意図的にすることは論外ですが、今年（2011 年）8 月には愛媛県でも中国産のウナギかば焼きを国産と偽って販売していることが発覚し、県から J A S 法と景品表示法に基づき改善指示を受けた企業があったことは記憶に新しいところです。

消費者の表示に対する関心は非常に高まっており、不当表示の商品を販売することは消費者の信頼を失うばかりでなく、企業の経営を揺るがしかねない事態ともなりかねません。従って、表示には最大限の注意を払い、不当表示をしないよう留意しなければなりません。

例えば、産地の表示が義務付けられている原材料・商品は、信頼できる仕入先から仕入れることは勿論ですが、仕入先に産地証明書を添付させて産地を確認するなどの対策が必要となります。

また、表示（製造者・販売者、内容量、製造日、賞味期限、消費期限、原材料表示、添加物表示、アレルギー表示など）に関する責任者・責任部署を明確にするとともに、表示のチェック体制を強化するなどの対策を講じる必要があります。

役員および従業員に対しては、品質表示制度についての啓発を行い、その遵守を徹底するとともに、仕入れ・開発・営業など商品の表示に直接係る担当者には、表示関連の法令（景品表示法、JAS法・品質表示基準、公正競争規約、薬事法など）を理解させて、不当表示をしないように留意する必要があります。さらに、可能であれば弁護士など法律の専門家に相談できる体制にしておけば万全です。

(5) 販売・営業

① 取引先倒産リスク （Ⅱ-(5)-①)

事前対策としては、与信管理を強化し限度額以上の取引をしない、取引先の信用調査や業界での評判を元に倒産の兆候を把握するなどがあります。また、取引先と売買契約書を交わしているのであれば、契約書を見直すことです。取引先との力関係もあって簡単ではないかもしれませんが、契約書を見直す場合は、取引先が破産や民事再生等の申立をした時、差押をうけた時、滞納処分をうけた時、不渡りをだした時など信用不安を伺わせるような事態が発生した場合には、支払期限を待たず直ちに支払を請求できる「期限の利益の喪失条項」を追加しておきたいものです。

また「経営セーフティ共済（正式名称：中小企業倒産防止共済制度）」に加入しておくことで、取引先の倒産という不測の事態に直面した場合に、迅速に資金の借入ができるため連鎖倒産リスクを回避することができます。

さらに、回収できない債権が最終的に残った場合の資金繰りへの影響を軽減するために、公的金融機関の「セーフティネット貸付制度」と信用保証協会の「経営安定関連保証制度」がありますので参考にしてください。

③ 顧客ニーズの変化・ミスマッチ （Ⅱ-(5)-③)

このリスクは、販売・提供側が顧客ニーズの変化に気づかず、従来の商品をそのまま市場に送り続け、販売不振に陥るというものです。販売・提供側が商品に自信を持ちプロダクトアウト（生産者志向）の考えが強いとこの状況に陥りやすくなります。

したがって、リスク対策は販売・提供側がマーケットイン（顧客志向）の考え方になることです。具体的には、既存商品の売上や販売数量の減少を敏感に感じ取り、顧客ニーズとのズレを修正するか全く新しい商品を開発する事です。

⑦ 顧客満足度の低下 (Ⅱ-(5)-⑦)

顧客満足度の低下をどうやって検出するか、それ自体問題でもあります。満足度低下によるリスクは売れ行きであるのが一般的なので、逆に売れ行きの鈍化は顧客満足度の低下と見なして対応すべきかと思われます。さて、顧客満足度の確認はそれほど簡単な事ではありません。単純に考えればアンケートということになるでしょうが、アンケートの成否は質問の立て方にもよります。自由回答を求めると回答率は下がるのが一般的であり、選択肢を用意しての回答は選択肢設定の良否が問われます。一般アンケートではなく、利用者からの声であれば割に自由記述も書いていただけます。調査会社を使う手もあります。厳密に言えば、アンケートの結果はあくまで「アンケートに答える層」からの回答で、なんらかの偏りがある可能性もあります。

顧客満足度には商品・サービスの「品質」との関係もあります。品質には大きくわけて「当たり前品質」と「魅力的品質」があると言われます。「当たり前品質」は、それがあからといって満足度が向上するわけでも売上につながるわけでもありませんが、無くなると満足度が下がり、売上も下がります。「魅力的品質」はそれがあれば顧客の満足度も上がり、一般的には売上の向上につながります。この関係でいうと顧客満足度にもいわばマイナス要素のもの、プラス要素のものがあると言えます。マイナス要素の顧客満足度は、苦情・クレーム・お客様相談の内容などを監視していれば概ねつかめます。プラス要素のものは概ね売上の推移を見ていればわかると言えるでしょう。

いずれにせよ、顧客満足度の確認は広い意味でのマーケティングの一部であり、単発的なものとせず継続的にモニターして、いち早く変化を捉えることが必要です。販売におけるPOSデータの解析などからも顧客満足度をうかがい知ることができますが、それには一定の分析力とデータ量、情報処理能力が必要になりますので、そういうものへの投資戦略も関係してくる場合があります。

(6) 財務・経理

① 資金繰り (黒字倒産・銀行取引停止) リスク (Ⅱ-(6)-①)

企業は赤字でもすぐには倒産しません。借入金や買掛金・支払手形などの負債が支払えなくなった時に倒産するのです。支払手形が不渡りになる(決済できない)と銀行取引停止になります。

「勘定合って銭足らず」と言われるように、例え黒字であっても負債を支払うだけの現金がなければ倒産します。逆に、赤字であっても負債を支払えるだけの現金があれば倒産しません。

中小企業の経営者は、売上高や利益については関心が高いのですが、資金繰りについては経理担当者に任せてしまって日頃は関心が薄いという方も多いようです。

運転資金(売上債権+棚卸資産-仕入債務)は放っておくと、知らず知らずのうちに増加して、資金繰りを圧迫するので注意が必要です。特に、企業が成長している時は、売上の増加により運転資金が増加するため数ヶ月先を見て資金繰りが間に合うかどうかチェックする必要があります。

また、売上債権のうち回収が遅延あるいは滞っているものはないか、棚卸資産のうち過剰在庫や不良在庫はないか、仕入債務では支払いサイト通り支払いをしているか、常にチェックして、異常があればすぐに対策を講じる必要があります。

② 資金調達（貸し渋り、貸し剥がし）リスク （Ⅱ-(6)-②）

中小企業では、設備投資資金や運転資金を金融機関から借入して経営を行っているケースがほとんどです。金融機関から資金調達を行うためには、借入金の返済原資となる営業キャッシュフロー（税引き後利益＋減価償却費）を安定的・継続的に生み出していくことが必要となります。

金融機関が融資先である中小企業を審査する際の判断基準は「借入金を妥当な期間で返済できるかどうか」というところにあります。

妥当な返済期間の判断は金融機関によって異なりますが、どんなに長くても概ね10年というのが基本のようです。営業キャッシュフローがマイナスになると借入金は何年かかっても返済できないこととなりますので、金融機関に追加で新たな資金調達（借入）を申し込んでも応じてもらうことは困難になります。

また、数年前に金融機関の「貸し剥がし」が社会問題化しました。資金を借入している企業（債務者）には、期限の利益というものがあって「当初取り決めた契約内容を履行している限り、約定期間中はそれ以上の返済要求（前倒しによる一括返済など）は、当然に拒むことができる。」とされています。ここでポイントとなるのが「約定期間中は」という前提です。仮に金融機関が「30年返済で結構です。毎年30分の1ずつ元本を返済してください」と言っていたとしても、「数年ごとの書き換え」が一般的で、仮に5年ごとの書き換えだとすると、期限の利益は30年ではなくて5年ということになります。

従って、5年後に残り25年分の借入金を書き換えてもらえるかどうかは、その時点の経営状況と金融機関の審査次第だということを理解しておかなければなりません。

⑥ 債権回収の遅延 （Ⅱ-(6)-⑥）

このリスクは、債権回収が遅延することで資金繰りが苦しくなり、仕入代金の支払い等に影響が出ることで、それに伴い信用力が低下することです。

したがって、リスク対策は早期の債権回収を図ることです。その方策としては、営業担当者等に販売管理を徹底させます。債権回収の遅延が生じた場合、初期の段階で督促を行う事が重要です。督促にもかかわらず支払いが為されない時は内容証明郵便で督促します。この段階を超えたら、法的手続きで回収を図ります。

(7) 人事・労務

①②③⑩⑫ 人事・労務 (Ⅱ-(7)-①②③⑩⑫)

人事・労務のリスクとしては、a. 有能社員の退職・引き抜き、従業員の病気(心と身体)、重魚運のモチベーション低下、b. 従業員の不正(現金横領、使い込み)、c. 人手不足・採用困難などがあります。このような状況は、経営資源の不足をきたし業績不振につながります。

したがって、リスク対策としては、a. 有能社員の退職・引き抜きは従業員満足が不足していると考えられるので、ワークライフバランスなどを考慮して働きやすい職場環境を醸成します。また、退職後のサービスレベル低下を防ぐため、従業員間での勉強会などOJTを積極的に行うようにします。b. 従業員の不正に対しては、従業員に現金を扱わせないよう社内体制を整備します。営業、事務、経理等、資金の動きに関係する部門の管理体制を整えます。c. 人手不足・採用困難については、就業規則など社内規定を定めて新規採用を有利に進めます。また、採用困難の場合に備えて従業員の多能工化を進めます。

(8) 情報管理

① 情報(個人情報)漏洩 (Ⅱ-(8)-①)

2003年(平成15年)5月の個人情報保護法成立前後から個人情報の漏洩に関心があつまり、個人的には、それ以降却って漏洩事件が増えたような気もするわけですが、漏洩事件は小さなものでもマスコミで取り上げられる可能性が大きく、注意が必要です。実際には、クレジットカード情報でもないかぎりそれほど個人情報の本人に迷惑がかかる事は考えにくいのですが、「漏洩事件」という事でマスコミに取り上げられると相当な風評被害に会う事も考えられるわけです。

対策としては、個人情報に属するものを集めないのに限るのですが、必要がある場合でも最低限のものとする事、また、収集する対象となる本人に利用目的を明示してその目的以外の利用はしない条件で納得してもらい、了解を得た証拠になにがしかのサインのようなものを頂くのが基本となります。

収集してまとめた個人情報の管理は紙ベースなら鍵をつけた収納、電子的なものならば物理的(ロックなど)あるいは論理的(パスワード保護や、専用のセキュリティシステムでの保護)保護をかけます。なにがしかのLANに接続された端末に電子データを保存するならば、ファイアウォールの設置や、セキュリティソフトのインストールとウィルスソフトのパターンのこまめな更新、コンピュータの基本ソフト(OS)のタイムリーなアップデートなどが欠かせません。

USBメモリ等によるデータ持ち出しにともなう、置き忘れ、盗難なども報告されていますが、無闇に禁止するのではなく、パスワード保護や、物理的な鍵、取扱いに関する教育などを徹底する仕組みがもとめられます。また、持ち出しの際には必ず記録を取る、あるいはセキュリティ責任者に了解をとったり連絡をしたりする仕組みも注意深い運用を喚起する上では有効です。

また、もし万が一漏洩を招いたときには、関係機関に間断なく連絡する事が大切です。報告の遅れはそれだけで体制の甘さだといわれる公算大です。個人情報漏洩対策だけでなく、情報セキュリティに関しては関心も高まっていますし関連の資格もあります。資格試験などを通じて知識の確保を図っておく事、専任（他業務との兼任も可）の担当者を設けておく事も大切です。

② システム傷害（コンピュータトラブル）（Ⅱ-(8)-②）

システム障害はほとんどの場合、その運用開始に集中して起こります。運用開始前に十分なテストをすることが一番ですが、自社開発で無い限りそのあたりはシステムの導入を提案してきた会社の守備範囲なので、利用者側は提案サイドから提出された開発・導入の計画とテストランの事前準備の内容の確認を十分におこない、また導入時期のスケジュールにゆとりを持たすことで傷害のリスクを減らすことができます。

一旦安定的に立ち上がれば、あとはハードウェアトラブルや自然災害、運用ミスなどによる傷害となりますが、十分なバックアップ体制を構築して運用担当者の教育・訓練をしっかりと行えばそれほど大きな障害はなく運用できるものです。いずれにせよ、開発元との十分な打合せと連絡体制の構築が望まれます。

③ コンピュータウィルス感染（Ⅱ-(8)-③）

ウィルス感染は一般的には、メールや、添付ファイル、不明なサイトからのダウンロード、あるいはUSBメモリなどからの感染などによって起こります。個人情報の漏洩対策にも共通する面がありますが、一般的には、ファイアーウォールの設置や、セキュリティソフトのインストールとウィルスソフトのパターンの最新版のこまめな更新、コンピュータの基本ソフト（OS）のタイムリーなアップデートなどで防ぐことができます。しかし、ウィルスソフトによる防御は常に後追いであり、最新のウィルスに対しては常に無力であることを忘れてはなりません。

また、外部からいきなりコンピュータに侵入されてウィルスを仕掛けられることはほとんど皆無と考えてもかまいません。普通は上記のようにながしきのワナが仕掛けられます。最近では仲間内からのメールと見分けのつかない巧妙なワナが仕掛けられるようなケースもあるようですが、普段と違う何かに反応して「オヤ？」っと思う注意深さは磨いておきたいものです。

職場で使用するコンピュータやファイルはきちんと個人のものとわけ、混用しないことは最低限のルールと思われますが、メールならば書き出しスタイルや件名のつけかた、添付ファイルの名前の付け方に一定のルールを設けるのも一定の効果が期待できます。また、どういう人からはどういう関係にもとづいてどんなメールがくるかという事に普段から注意をはらう習慣を身につけると、何かの「異変」に気づく能力をたかめてくれます。

もし何かの異変に気づいたら、LANに接続されているならLANへの接続を解き放ち、コンピュータはそのままにして、専門家あるいは担当者に連絡して対処を依頼することが大切です。

(9) 法務・コンプライアンス

① PL法（製造物責任法）（Ⅱ-(9)-①）

PL法は、消費者（ユーザー）が製品に欠陥があることを証明できれば、製造業者に過失が無くても損害賠償請求ができるという法律です。製品の欠陥とは、具体的には、設計上の欠陥、製造上の欠陥、指示・警告上の欠陥です。大手の製造業者だけでなく、中小企業の部品製造業者であってもPL法の対象になることもあります。例えば、食品原料メーカーの異物混入による完成した食料品への損害、包装用品メーカーのパッケージ製品不良による変質、腐敗、漏れ、あるいは、給排水設備工事での配管取り付け不良による水漏れ、各種設置・取付業（看板取付など）の取り付けの強度不足により落下させて周囲の物を毀損などがあります。

このPL法に対するリスクマネジメントとして取られる対策は2つあります。リスクの軽減とリスクの転嫁です。

リスクの軽減とは、製品の欠陥を発生に繋がる要因を予め取り除くことです。具体的には、従業員に安全な製品を製造するための安全や品質に関する教育を定期的を実施すること、あるいは品質管理を徹底するための仕組み（工程管理法、出荷検査体制など）、設備（オンライン計測、検査設備など）を導入することです。製品の品質管理につきましては、ISO9001にも体系化されていますので、ISO9001取得を予定していない企業の方にも参考になるかと思いますので、一読いただけますようお願いいたします。

また、リスクの転嫁とは、PL法ではメーカーの過失が無い場合でも損害賠償責任が生じてしまった場合でも事業に影響が出ないように、PL法への補償を行う保険に加入することです。PL保険は、中小企業PL保険制度（全国中小企業団体中央会、日本商工会議所、全国商工会連合会いずれかの会員向け）や各損害保険会社のものがあります。保障内容をよく確認して、自社の事業に該当するものに入るのが良いかと思います。

④⑥⑦⑧ 法務・コンプライアンス（Ⅱ-(9)-④⑥⑦⑧）

法務・コンプライアンスのリスクとしては、a. 環境汚染（不法投棄・土壌汚染）、b. 行政処分（許認可の取り消し）（営業停止）、c. 契約不履行（契約書不備・契約トラブル）などがあります。これらのリスクは、社会的な責任を負うものですので中小企業の場合は企業の存続に関わるものとなります。

したがって、リスク対策としては、a. 環境汚染（不法投棄・土壌汚染）について従業員教育を徹底しCSR報告書の作成などにより従業員の質の向上を図ります。b. 行政処分（許認可の取り消

し) (営業停止) は発生を防止します。特に許認可の取り消しはその要件が明確ですので、役員・従業員に徹底します。c. 契約不履行 (契約書不備・契約トラブル) は汎用契約書や先方の契約書を使用することにより発生しがちです。自社の契約書を策定し契約内容の細部まで社内で検討されたものを使用するようにします。

(10) 広報・マスコミ

① 風評被害 (風説・噂) (Ⅱ-(10)-①)

風評被害とは、企業の不祥事や事故などの報道が拡大解釈 (噂や推測も含まれる) されたり、連鎖反応を起こしたりすることで、特定の企業や業界、団体などに経済的な被害をもたらすことです。最近では、東日本大震災で発生した福島第一原発事故の影響で、放射能汚染とは関係のない福島県産の農作物の流通、販売が滞ったり、取引先から福島県や宮城県の工業製品の残留放射能検査を求められたり、ドイツで発生した腸管出血性大腸炎の原因がスペイン産のキュウリであるとハンブルグ市当局が発表しましたが、結局原因はキュウリではなく、その間スペイン産キュウリの販売、購買がヨーロッパ中で激減したことがありました。

昔に比べて、この風評被害は、インターネットが発達し、掲示板、ブログ、ツイッターなどが浸透した結果、瞬く間に広い範囲で伝播します。また、マスコミもそういった情報を取り上げる機会も増えたので短期的、直接的な影響だけでなく、影響が長期化するリスクがあります。また、直接消費者と接点をもつ業種だけが、この風評被害を受ける可能性があるわけではなく、企業の評判の低下は、業態の差異などに関係なくすべての企業に当てはまり競争力低下に結びついてしまいます。

こういったネット風評への対策は、たやすいものではありません。ネット上の書き込みを削除しても残したままにしても影響が出てきます。ある程度専門的なノウハウが必要です。現在、専門知識、ノウハウを提供するネット風評被害対策ビジネスが浸透しつつあります。ネット風評リスクの予知、予測、予防、回避からリスク発生時の対策、実施、信頼回復までを支援するビジネスです。風評パターンが多種多様になる中で、如何に火種が小さいうちに発見して対処するかが原則ですので、その点での支援を得られるような社外の資源活用も考慮して、自社のリスク対策を立案されるのが良いかと思います。

なお、風評の発端は、社外からの指摘だけではありません。社内の内部告発もありますので、従業員の会社への満足度調査 (ES) を定期的の実施して不満な点を把握して解決を図ること、従業員に対して、企業倫理教育を実施すること (法令順守、倫理遵守、弱者保護など) で予防することも大切です。

② マスコミ報道（誤報・虚偽情報開示）（Ⅱ-(10)-②）

会社の情報で新聞や雑誌に事実とは異なる内容が報道された場合に、会社の対応の仕方についてはいくつかの方法があります。

一般的に実施されている方法としては、その報道をしたメディアに弁護士を通じて内容証明を送り名誉毀損の訴訟を提起する方法があります。また、会社の法務担当者と広報担当者がメディアに申し入れをして、メディアの渉外部や記事を担当した記者に事実（真の数値や事実を記した情報）を持って、報道内容と事実が異なる点を説明する方法があります。

どちらを選択するのが良いか、という点については議論の余地があるかと思います。名誉毀損の訴訟を起こしてたとえ裁判に勝ったとしても、得られる金額は大した額にはならずニュース性もほとんどありませんので、誤報によって会社が受けた有形・無形の経済的な損害を回復するまでには至りません。従って、メディアにその報道が誤報であると認めさせ、訂正報道をしないまでも、次回から慎重な報道をさせることのほうが結果的には自社に有効である場合もあります。

なお、会社としての対応は窓口を一本化し、各部署夫々にメディアから問合せ、取材の依頼などが来た場合でも個別に対応することは避けるべきです。また従業員に取材されるようなことがあっても、一本化した窓口からの対応にしていることをメディアに伝える社員への教育も重要です。

第4章 BCP的アプローチで考える中小企業のリスクマネジメント

1. はじめに

昨今日本では未曾有の災害が発生し、企業の存続が危ぶまれる局面を多く目にしてきました。こうした状況では、自社単独の影響だけでなく、取引先あるいは提携先企業への影響も大きく、緊急事態への対応が十分できていることを示すことが取引の条件となる場合もあります。

大企業では、組織横断的に、あるいは専任部署を配して積極的にこうした計画を策定しているところが多くなってきています。その一方で、中小企業では、資源が非常に限定されていて、大企業と同様に対応していくことが困難であることが非常に多い状況です。

今回、中小企業向けにできる限り導入しやすい流れをまとめることで、中小企業が高いハードルを越えることなく、緊急事態への対応（BCP）を策定するきっかけとなるような考え方、手法をまとめました。また、愛媛県の中小企業に身近に捉えてもらえるように、想定災害の事例は、愛媛県のものを使用しました。

2. BCPの定義

BCPとは、事業継続計画（Business Continuity Plan）といいます。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

（BCP策定のためのヒント（中小企業庁）より引用）

大地震などの自然災害に被災するような緊急事態が発生した際に、BCPが出来ているかどうかによって、その後の復旧速度や回復度（操業度）に大きな差が生じてしまいます。図4-1にBCPのコンセプトを示します。

(1) ケース 1

緊急事態が発生後、早期に必要なとされる事業活動を復帰させることができ、ステークホルダからの信頼を維持することができて、組織（＝企業）が維持でき、場合によっては、ビジネスを拡大することができます。

(2) ケース 2

緊急事態発生後、事業活動が停滞してしまい、ステークホルダからの信頼を喪失してしまい、組織（＝企業）の維持が極めて困難な状況に陥ってしまい、結果として、ビジネスが縮小したり、状況によっては廃業に追い込まれたりすることもあります。

ケース1の対応が取れるならば、こういった緊急事態を機に、事業を維持すること以上に事業の拡大も狙えることも可能です。

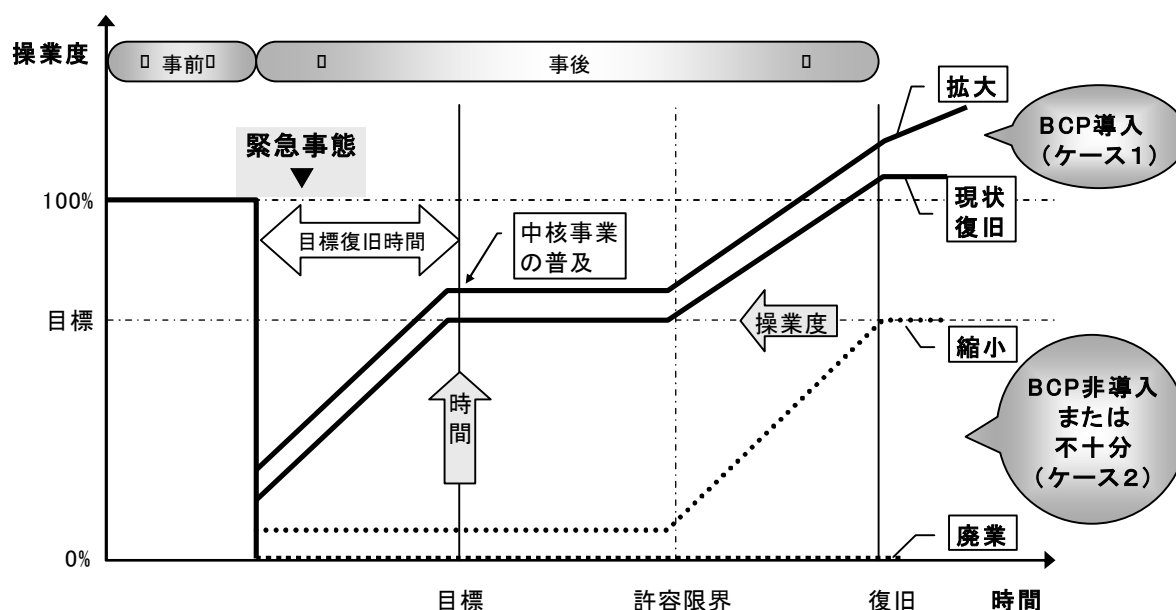


図4-1 BCPのコンセプト

(中小企業庁 「BCP策定運用指針 第1版」を一部修正)

3. BCP策定の流れとポイント

自社のBCPを策定する際には、大企業のように細かく全体を網羅するようには出来ませんので、ポイントを絞ってまず作成し、その後少しずつ準備、改定を進めていくことが大切ではないかと考えます。今回は想定されるリスクを自然災害に絞って進めます。

(1) 自社が遭遇する重大な自然災害の確認

想定される緊急事態(リスク)は様々ですが、今回は特に地震を取り上げました。愛媛県においては、30年以内に、50～60%の確率で南海、東南海地震が発生すると言われています。図4-2、図4-3および図4-4に愛媛県での影響が予想されます想定地震の概要、影響度を示します。

図４－２ 愛媛県で想定される地震

地震の名称	内容	マグニ チュード	地震動
道前・道後地震 (想定地震１)	川上小松断層セグメントが活動して発生する地震	7. 6	松山平野、新居浜平野を中心に、松山市・西条市など県内１３市町村の地域で震度６強 全県的に震度４以上の地域が分布
東予地震 (想定地震２)	石鎚－池田・三野断層セグメントが活動して発生する地震	8. 0	県東部を中心に、新居浜市・西条市など県内１０市町村の地域で震度６強 全県的に震度４以上の地域が分布
伊予地震 (想定地震３)	伊予断層が活動して発生する地震	7. 1	松山平野を中心に松山市・伊予市など県内８市町村で震度６強 全県的に震度４以上の地域が分布
伊予灘地震 (想定地震４)	伊予灘沖海底活断層が活動して発生する地震	7. 8	伊予灘沿岸を中心に大洲市、双海町など県内１２市町村の地域で震度６強 全県的に震度４以上の地域が分布
南海地震 (想定地震５)	安政南海地震 (１８５４)	8. 4	全県で震度５以上 県内約６％の地域で震度６弱の地域が分布

(出展 愛媛県防災意識啓発パンフレットより一部抜粋)



図４－３ 想定地震の震度分布

(出展 愛媛県防災意識啓発パンフレットより一部抜粋)

想定地震 1

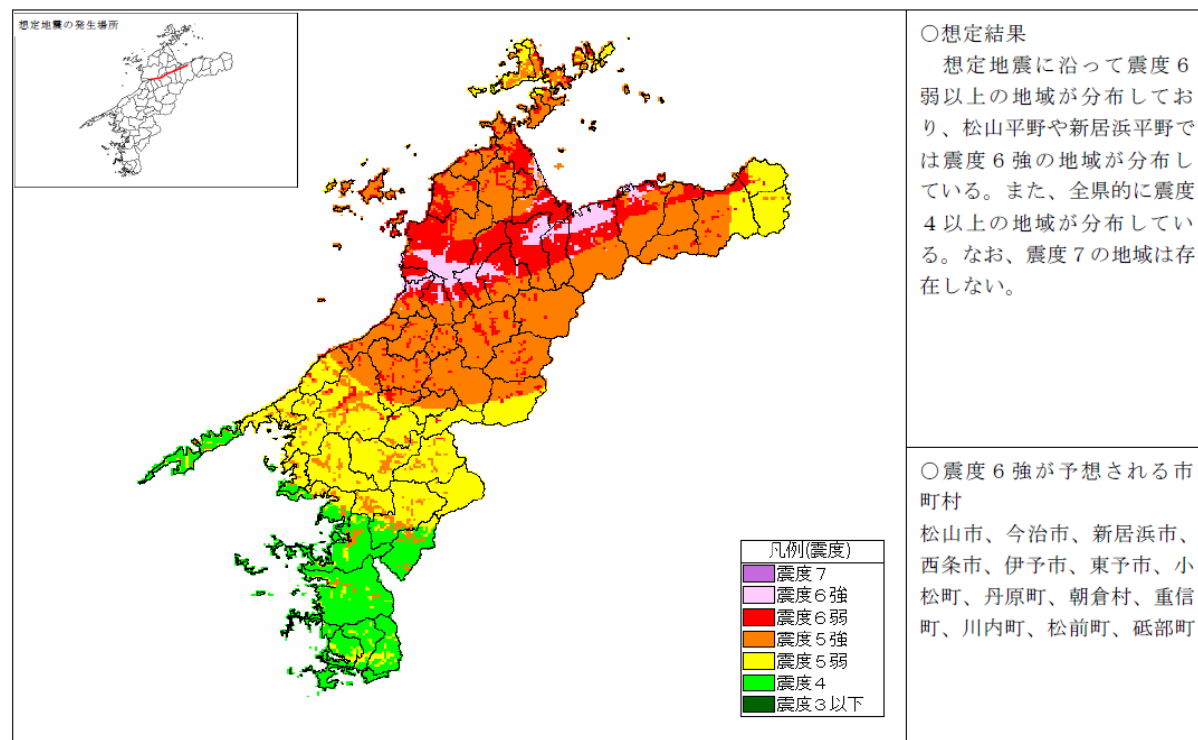


図 4－4 想定地震の震度分布（想定地震 1 の場合）

（出展 愛媛県防災意識啓発パンフレットより一部抜粋）

また地震以外の想定災害に関する情報につきましては、愛媛県および各市が情報を提供しています。図 4－5 に主な想定災害に関する情報のウェブサイトを掲載しました。こうした情報を元に、まず、自社が被災する可能性のある自然災害の種類や程度を把握し、絞り込むことが大切です。

図 4－5 愛媛県内各地域の想定災害に関する情報

国/県/市	災害種類	情報 Web サイト
内閣府	南海・東南海地震	http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_nankai/nankai_top.html
愛媛県	地震災害	http://www.pref.ehime.jp/030kenminkankyou/150kikikanri/00004613040329/jisinhigaisoutei.html
	土砂災害	http://www.pref.ehime.jp/070doboku/070sabo/00005743041124/dmap/index.htm
松山市	地震、洪水、土砂災害	http://www.city.matsuyama.ehime.jp/bosai/1173901_1066.html
四国中央市	風水害、地震、津波	https://www.city.shikokuchuo.ehime.jp/modules/news1/article.php?storyid=441
宇和島市	土砂災害、津波	http://anshin.city.uwajima.ehime.jp/Community/usrMapFrameAction.do
大洲市	土砂災害、洪水	http://www.city.ozu.ehime.jp/life/guide/bosai_aed.html

(2) 自社の存続に関わる重要な業務（中核事業）の抽出とその事業の目標復旧時間の設定

① 製造業

バリューチェーンの視点での思考が重要です。バリューチェーンとは、製品やサービスを顧客に提供するための企業活動のことです。例えば、製造業であれば、原材料を調達して、製造、加工を行い、製品を出荷して顧客に提供するまでの付加価値を生み出す連続的な流れのことを言います。特に自社が被災したとしても被災地域外（同時被災していない）の顧客へ供給を継続していく対応も求められますので、早期復旧は重要です。図 4－6 に製造業のバリューチェーンに従った各機能の関連図の例を示します。

中核事業を絞り込む際には、自社にとって取引量、取引金額が大きいという点だけ考えるのではなく、顧客が同時被災する可能性が高く、供給時期が遅くなっても取引が問題ないところはないか、あるいは、競合が少ないけれども、自社が供給できなければ取引がなくなって将来の事業に大きな影響を与える顧客、競合が多く自社の供給がなくなって他社が供給したとしてもやむをえない顧客（シェアが低い、あるいは参入障壁が低い）、など様々な視点で決め込むことが大切です。

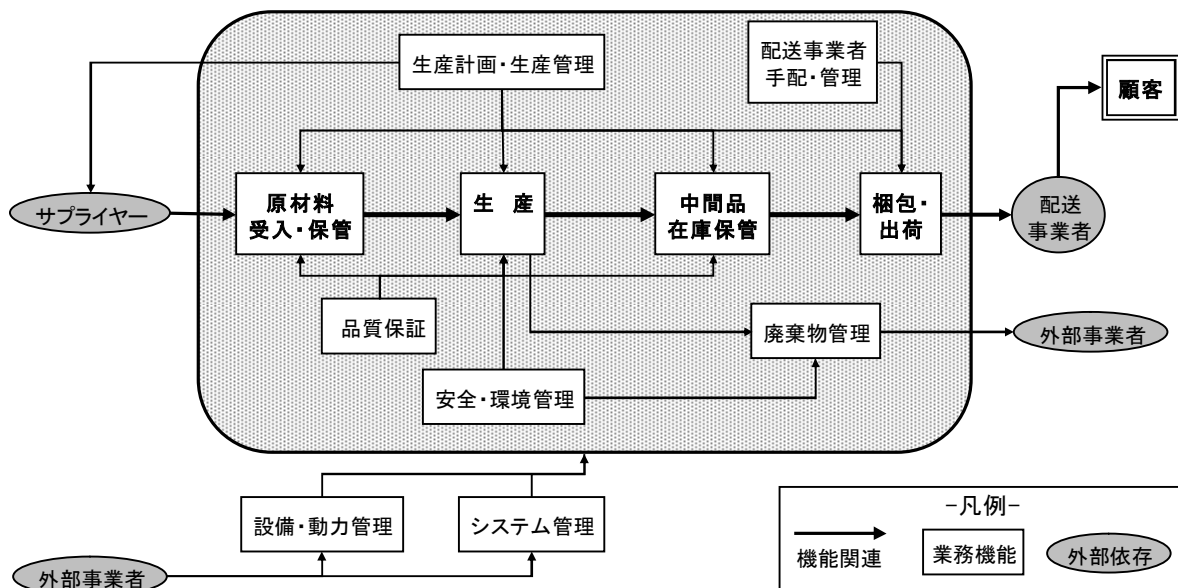


図4-6 製造業における機能関連図例

(三菱総合研究所 実践的リスクマネジメント研究会「リスクマネジメントの実践ガイド」を一部修正)

② 小売業およびサービス業

中小企業の場合は、地域密着型の事業形態が多いと考えられます。そのため、顧客も同時被災する可能性が高くなります。また、仕入先も同時被災することも想定されます。その場合、直ぐに商品・サービスを提供する必要性有無の判断、必要が無い場合の休業を検討することも重要です。

③ 中核事業の目標復旧時間の設定

中核事業の特定ができれば次に目標とする復旧時間を設定します。具体的な基準がないとなかなか設定するのは難しいですが、目標時間をある程度決めて前に進めていくことが大切です。目標時間は後で見直しをしても問題ありません。顧客・市場の視点（操業・販売が再開できるまでにどの程度時間がかかるのか、お客様が取引を停止してしまうまでどのくらいの猶予があるのか、あるいは競合する他社に市場・取引を奪われてしまうことなくシェアを維持できるのかどうか）と自社の財務の視点（事業を運営する上で、資金繰り（キャッシュフロー）はどこまで持ちこたえることが出来るのか）の両面から考えます。

まずは自社の都合でこの目標時間を設定してみます。その後、顧客および取引先と相談して、合意を得ることが重要です。

(3) 早期操業復旧に支障となるポイント（経営資源）の明確化

目標復旧時間が確定しましたら、次にこの目標復旧時間を達成するのに支障となる、つまり緊急事態が発生した場合、目標復旧時間までに復旧が困難な自社の経営資源を洗い出します。この作業で見落としがないように、社長だけではなく、社内の各部署にも協力を仰いで抜けや漏れなく抽出することが大切です。愛媛県で発生が想定される地震の影響については、図4－7にまとめました。

① 設備

もし設備が転倒したり、他の設備の下敷きになって故障したりした場合、修理、再調整（保守業者の確保）までに時間がかかります。また、工場全体がダメージを受けてしまった場合、運転そのものができなくなります。

店舗の場合も建屋損壊の場合、あるいは、棚落下、商品落下、調理器具・冷蔵設備の破損・故障により販売などの営業活動が出来なくなります。

また、設備を稼働させるのに必要なインフラ（水（上水道、下水道）、電気、ガス）供給が停止した場合も設備稼働、営業活動が出来なくなります。

② 従業員の安全確保

工場が稼働しているときに緊急事態が発生した場合、建屋の倒壊あるいは設備の転倒により、従業員が負傷してしまうと、運転が出来なくなります。また、店舗の場合は、お客様や従業員が店舗建屋の損壊により負傷する場合があります。

また、自宅にて被災した場合には、自宅建屋の損壊・倒壊で本人あるいは家族が負傷したり、あるいは、通勤ルートが寸断されたり、通行上危険な場所があり規制されて出社が出来なくなること考えられます。

③ 仕入・調達（商品、原材料）

原材料の調達や商品の仕入につきましては、道路や鉄道などの損壊による交通網の寸断による途絶が考えられます。

また、物流会社自体が被害を受けて物流の調整ができなくなる場合や、仕入先、調達先が特に同一地の場合は、同時に被災して生産、供給が出来なくなる場合も考えられます。

④ 資料、データ

業務に必要なデータ（生産情報、顧客情報、財務情報、など）は、同一場所で保管されていて、その場所が被災してしまうと取り出せず事業を再開することができなくなる場合があります。また電子情報はバックアップを定期的にとっていない場合は、復旧が出来なくなる場合があります。

⑤ 火災による二次災害

事業活動で火気を使用している場合は、被災した際に二次災害により火災が発生することがあります。

図４－７ 想定される地震の影響

調査内容			道前・道後 地震 (想定地震1)	東予地震 (想定地震2)	伊予地震 (想定地震3)	伊予灘地震 (想定地震4)	南海地震 (想定地震5)	
液状化			松山市、新居浜市、西条市、東予市など埋立地、沖積平野等、比較的地盤が弱い地域で危険性高い				左記+県内の 広い地域で 危険性高い	
山崖崩れ			急傾斜地崩壊危険箇所、地すべり危険箇所はほぼ全県に分布。地震時には崩壊の危険性あり					
建築物被害	揺れ	全壊	58,224 棟	39,227 棟	26,320 棟	20,140 棟	74,291 棟	
		半壊	168,411 棟	133,729 棟	125,071 棟	134,275 棟	206,842 棟	
		合計	226,635 棟	172,956 棟	151,391 棟	154,415 棟	281,133 棟	
	液状化	全壊	2,491 棟	2,204 棟	1,839 棟	1,834 棟	2,202 棟	
		半壊	4,609 棟	4,047 棟	3,418 棟	3,379 棟	4,116 棟	
		合計	7,100 棟	6,251 棟	5,257 棟	5,213 棟	6,318 棟	
塀倒壊		合計	16,558 件	10,972 件	7,488 件	5,776 件	21,131 件	
火災被害 (冬 18 時)		出火件数	239 棟	166 棟	124 棟	111 棟	311 棟	
		消失件数	11,362 棟	237 棟	42 棟	34 棟	98 棟	
輸送被害 交通・	道路施設	緊急輸送路被害箇所数	209 箇所	178 箇所	149 箇所	125 箇所	134 箇所	
	鉄道施設	被害箇所数	316 箇所	277 箇所	269 箇所	253 箇所	236 箇所	
		復旧日数	6ヶ月程度	6ヶ月程度	6ヶ月程度	20 日程度	10 日程度	
ライフライン被害	上水道施設被害	断水率	53.5%	46.0%	29.5%	21.5%	58.2%	
		復旧日数	34 日間	29 日間	28 日間	26 日間	38 日間	
	下水道施設被害	被害率	1.8%	1.7%	1.2%	1.2%	1.3%	
		電力施設被害	停電戸数	94,544 戸	86,209 戸	55,374 戸	65,262 戸	59,378 戸
	停電率		12.5%	11.4%	7.3%	8.6%	7.8%	
	都市ガス、LPガス被害	供給停止戸数	38,658 戸	7,273 戸	20,016 戸	5,991 戸	15,556 戸	
		機能支障率	6.8%	1.3%	3.5%	1.1%	2.7%	
	電話	一般電話	地震による電話機自体の故障、輻輳等により電話が使えない状態が発生					
		携帯電話	一般加入電話異常に輻輳する可能性が高い					
人的被害および生活機能支障	想定死傷者数	2時 (発生時刻)	死亡	2,666 人	1,719 人	1,247 人	876 人	2,987 人
			重症	584 人	449 人	420 人	402 人	642 人
			中軽症	41,815 人	32,368 人	29,960 人	28,490 人	45,905 人
			合計	45,065 人	34,536 人	31,627 人	29,768 人	49,534 人
		18時 (発生時刻)	死亡	2,453 人	1,477 人	1,149 人	773 人	2,556 人
			重症	605 人	456 人	416 人	402 人	648 人
			中軽症	42,201 人	32,681 人	29,901 人	28,642 人	46,363 人
			合計	45,259 人	34,614 人	31,466 人	29,817 人	49,567 人
	避難生活者数	1日後	313,319 人	218,728 人	189,610 人	172,754 人	339,493 人	
		1週間後	349,674 人	243,423 人	210,599 人	186,001 人	383,950 人	
		1ヶ月後	221,327 人	152,581 人	132,133 人	119,386 人	233,567 人	
	自主再建困難者数		69,270 人	36,827 人	28,204 人	18,636 人	60,945 人	

(出展 愛媛県防災意識啓発パンフレットより一部抜粋)

支障となるポイントが明確になりましたら、その重要度につきましては、その発生頻度と影響度を小から大に分類して、各項目について重要度を判定して全体を把握することも大切です。

図４－８にそのイメージ図を示します。この時点では、全て取り組むかどうかの判断は必要ありません。あくまでも早期復旧の支障となる項目を抜けなく漏れなく抽出して、全体を把握することが大切です。

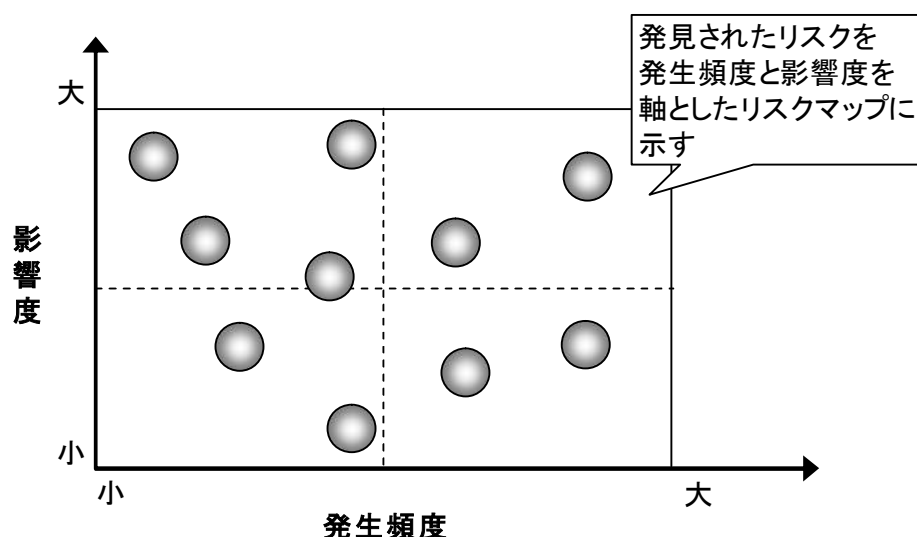


図４－８ 支障（リスク）の重要度判定方法（リスクマップ）

（経産省 「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト－企業価値の向上を目指して」
（平成１７年３月）」を一部修正）

（４）対策の検討

早期復旧のために支障となるポイントが明確になりましたら、次にその支障を解消する準備、対策を検討します。

① 資金繰りおよび資金調達

実際に緊急事態が発生して業務が停止した場合、収入は減少もしくはゼロになることが予想されます。その一方で、継続的に発生する費用（従業員の給与、事務所、工場運営資金などの固定費）と復旧の費用（設備の修理、代替・応急操業（代替地操業）・営業対応（代替地営業、商品の再調達）など）が発生します。緊急事態発生時の資金繰りを考えて事前に対策を検討しておくことは企業にとっては非常に重要なことです。図４－９に緊急事態発生前後での収入と支出のイメージを記載しました。収支の赤字部分は発生することは前提で、如何に業務を早く復旧させてその赤字部分を減らすか、そして緊急対策資金として、調達先、調達額を見積もっておくかが重要です。災害発生時の貸付、共済などの制度を予め把握しておくことも重要です。図４－１０、図４－１１、図４－１

2に、愛媛県内で可能な貸付についてまとめました。

日頃からの準備として売上高の1ヶ月分程度の資金は常に用意しておくことが望ましいと思います。この資金は、災害発生時に発生する緊急の必要経費（従業員の給料や取引業者への支払など）に充てるようにします。

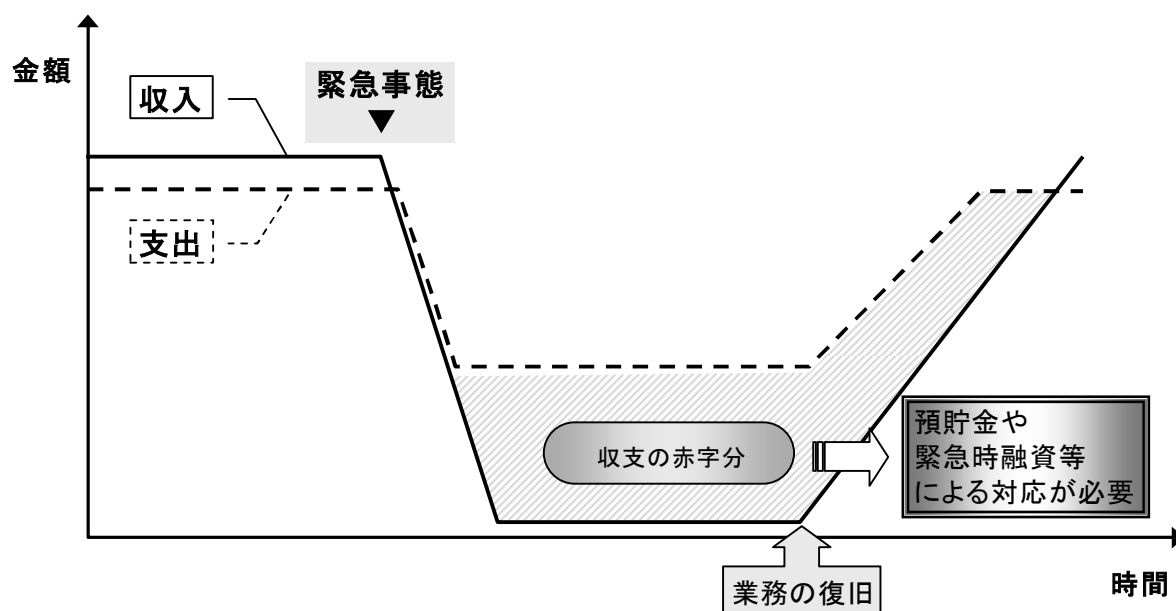


図4-9 緊急時の収支・支出イメージ

（中小企業庁 「BCP策定運用指針 第1版」を一部修正）

図 4 - 1 0 B C P 運用に活用できる融資一覧（愛媛県）

（平成 2 3 年 1 1 月 1 日現在）

資金メニュー		制度目的	融資対象者	融資条件				
				資金 使途	融資 限度額 (千円)	融資利率 (%)	保証料率 (%)	融資期間 (据置) (年)
経営 安定 資金	一般資金	中小企業者の 経営安定	中小企業者組合	運転 設備	50,000	2.15	0.35～1.72 (割引有)	運転 5 (6か月) 設備 7 (1年)
	建設産業 短期資金	建設業者等の 経営安定	建設業又は土木建築 サービス業に属する 事業を営む中小企業 者及び組合	運転	20,000 (ただし、工事 代金など返済 財源を特定し たものに限る)	1.75 特定中小 企業者等 ※1 1.60 ※2 1.75	0.35～1.72 (割引有) 特定中小 企業者等 ※1 0.80 ※2 0.70	1年以内
	小口資金	小規模企業者 の経営安定	小規模企業者 (従業員・商業・サービス業 5人以下、製造業・その他 20人以下)	運転 設備	20,000 (うち運転 12,500)	1.8 特別小口保険 適用者 1.65	0.35～1.40 (割引有) 特別小口保険 適用者 0.85	運転 5 (6か月) 設備 7 (1年)
	季節資金 (年末)	中小企業者の 経営安定	中小企業者組合	運転	15,000	1.8 1.55(保証付)	0.45～1.90 (割引有)	5か月以内
小口零細企業 資金		小規模零細企 業の経営安定	小規模企業者で、既 保証と合わせ保証債 務残高が1,250万円 以下となるもの	運転 設備	12,500	1.65	0.5～1.87 (割引有) 経営指導特例 0.5～1.55	運転 5 (6か月) 設備 7 (1年)
緊急経済対策 特別支援資金		経済変動・不況 業種・関連倒産 防止対策等に よる経営安定	売上減少、不況業 種、倒産関連事業 者、原油価格高騰の 影響を受けた事業者	運転 借換 ※3	企業 50,000 組合 100,000 企業 80,000 組合 160,000	1.65 特定中小 企業者等 ※1 1.50 ※2 1.65	0.35～1.72 (割引有) 特定中小 企業者等 ※1 0.80 ※2 0.70	5 (1年) 特定中小企業者等 7 (1年) 8 (1年) 10(据置1年)
円高対策等 特別支援資金		為替変動、海外 製品等との競 合等により影響 を受けている者 の支援	売上減少、不況業種、 倒産関連事業者等	運転 設備	企業 60,000 (うち運転 50,000) 組合 120,000 (うち運転 100,000)	1.65	0.35～1.48 (割引有)	運転 5 (1年) 設備 7 (1年半)

※ 1 セーフティネット保証 1 ～ 6 号利用者および東日本大震災復興緊急保証利用者

※ 2 セーフティネット保証 7, 8 号利用者

※ 3 本表記載の資金(建設産業短期資金および季節資金を除く)に関する旧債の借換えを行うものであって、金融機関および保証協会が特に必要と認めた場合に限る。(ただし、平成 24 年 3 月 31 日までに申込みがあったものに限る。)

※本表記載の資金(建設産業短期資金および季節資金を除く)に関する貸付けの条件の変更を行うものであって、金融機関および保証協会が特に必要と認めた場合の融資期間については、各資金の融資期間に 3 年を加えた 期間以内とすることができる。(ただし、平成 24 年 3 月 31 日までに申込みがあったものに限る。)

図４－１１ ＢＣＰ運用に活用できる融資一覧（日本政策金融公庫 セーフティネット貸付）

	ご利用いただける方	ご融資額 (万円以内)	ご返済期間
経営環境 変化資金	社会的、経済的環境の変化などにより、売上や収益が減少した方	4,800	(運) 5年以内 (特に必要な場合は8年以内) (設) 15年以内
金融環境 変化資金	取引金融機関の経営破たんなどにより、資金繰りに困難を来している方	別枠 4,000	(運) 5年以内 (特に必要な場合は8年以内)
取引企業倒産 対応資金	取引企業などの倒産により、経営に困難を来している方	別枠 3,000	(運) 5年以内 (特に必要な場合は8年以内)

「ご返済期間」の欄の（設）は設備資金、（運）は運転資金です。

図４－１２ ＢＣＰ運用に活用できる融資一覧（商工中金 セーフティネット貸付）
(国の施策と連動)

貸付制度名称	貸付対象	資金使途
災害復旧資金	異常な自然現象などにより生じる被害または武力攻撃災害の影響を受けた直接および間接被災事業者の皆さま	設備資金
		運転資金
経営環境変化対応資金	景況悪化により一時的に売上の減少等の要因で業況に影響を受け資金繰りに支障をきたしている事業者の皆さま	設備資金
		運転資金

(商工中金独自)

融資制度	貸付対象	資金用途	
経営環境 変化対応資金	経済的環境の変化等外的要因により、 一時的に売上減少等業況悪化をきたし ているが、中長期的には業況が回復し、 発展が見込まれる中小企業の皆さま	設備資金	社会的要因等により企業維持 上緊急に必要とされるもの
		運転資金	中長期的な経営基盤の強化
金融環境 変化対応資金	金融機関との取引状況の変化により、 一時的に資金繰りに困難をきたしてい る中小企業の皆さま	運転資金	金融機関との取引状況の変化 に伴い、必要とされるもの
取引企業 倒産対応資金	取引先企業の倒産により、経営に困難 を生じている中小企業の皆さま	運転資金	取引先企業の倒産に伴い緊急 に必要とされるもの(一部用途 においては設備資金も対象)
災害復旧資金	災害により影響を受けた中小企業の皆 さま	設備資金 運転資金	早期復旧を促進するため

④ その他の経営資源に対する対策

緊急時には、まず従業員の安全確保と安否確認が第一です。その後「モノ」に対する対策を考えます。図4-13にリスクへの対策を検討する際の視点とその具体的な例を示します。4つの視点で各経営震源について検討すると漏れが少なくなります。

1) 人

緊急事態発生時に従業員に出社してもらえるかどうかを確認しておきます。交通網の寸断も可能性としてありますので、徒歩での出社可能な従業員を確保しておくことが大切です。また従業員の家族の支援が期待できるかどうかも大切です。

応援要員・臨時要員として、OB社員や要員確保の手段を考えておくことも必要です。また、安否確認の方法、範囲も特定しておくことも大切です。

2) モノ

生産設備、原材料、ライフライン、輸送方法、連絡手段、など分類したもの夫々について対策を検討します。

図 4－13 リスクへの対策を検討する際の視点

対策の種類	説明	具体例
予防策	緊急事態が発生しても大きな影響を受けないように策を打つこと	マニュアルを整備する。教育訓練を実施する 建屋や設備の補強をする 融資枠を確保する 情報関連設備を分散させておく 在庫を事前に保有する
多重化	複数の体制を整えて、ひとつの体制が機能しなくなった場合でも他の体制で機能発現を継続すること	複数拠点で操業する 冗長な人員を確保する 資金調達を複数化する 情報システムなどを並列で運用する 輸送経路を複線化する 分散して在庫を保管する
支援策	他からの援助を受けて、機能を回復させること	他拠点（他社）から支援要員を投入する 臨時の拠点を確保する 予備機をスタンバイさせる 補修部品をストックしておく 地震保険に加入する データをリカバリーする 緊急時の調達契約を締結する
代替策	今までの実施してきた機能を別なものに置き換えて、機能を回復させること	他拠点（他社）から支援要員を投入する 設備を移動する 代替プロセスを組む 地震保険に加入する 代替情報システムを導入する データを再構築する 代替輸送経路・手段を確保する

(5)取引先、従業員と共通認識を持つこと、および緊急事態発生時の連絡体制の構築

BCPを策定する際には、従業員、取引先、協力会社などの協力や連携が必要となります。そこで予め意見を交換して相手の意向や希望、状況を把握した上で、調整を行ってBCP計画を策定することが大切です。

① 取引先

自社が策定した（策定途中の）ＢＣＰの共有化を行います。自社が設定した目標復旧時間が取引先の要望に合致しているかどうか、要望に合わせるために取り組むことについて合意を取りつけること、災害時の連絡手段をどうするのか（双方向であることが望ましい）、相互に支援できることがないかどうか）を相談し、調整します。

② 従業員

従業員の安否確認手段は現状の緊急連絡網が維持できているかどうか、また、公共の災害用伝言サービス活用（１７１災害伝言ダイヤル、携帯伝言掲示板）や携帯電話メールの活用など、事前に決めておくことが大切です。また緊急避難場所（勤務時、自宅周辺）の確認や登録もして把握に努めることも必要です。

さらにＢＣＰを身近に感じてもらうために、その策定に関与する機会を作ったり、ＢＣＰ共有化のために勉強会を開催したりすることも合意しておくとい良いでしょう。

(6) ＢＣＰ活動と見直し

① 対策の実施計画の作成、および進捗管理

前述の手順に従って検討してきた自社のＢＣＰで、今後対策を実施していく必要のあるものが明確になってきました。その中には、時間をかなり必要とするもの（難易度が高い、長期間の工事が必要とされるものなど）、あるいは費用のかかるもの（バックアップ設備購入など）、が出てくると思います。そこで、検討結果を整理して計画としてまとめることが大切です。図４－１４は中小企業庁が提供しているフォーマットです。これに記入して掲示し、計画的に進め進捗管理していきます。

図４－１４ 事前対策のための投資計画フォーマット（様式 ０９）

チェック	対策項目*	現状の 対策レベル	対策後 のレベル	必要資金 (百万円)	資金調 達方法	実施年 (予定)
☐	事業所の耐震強化（立替／補強）					
☐	水害時の浸水防止工事					
☐	津波用等の避難施設の整備					
☐	機械等の転倒・落下防止					
☐	災害対策用発電機の購入					
☐	応急給水設備の整備					
☐	災害対策用通信施設の整備					
☐						

（＊：記入例ですので、会社独自の対策項目を空欄に追加して下さい。）

② 訓練

BCPを会社に浸透させるために、訓練や教育を行って、実際に策定したBCPが回るかどうかを評価していく必要があります。県や市町村が実施する訓練に参加したり、取引先、仕入先と共同で実施したり、机上で問題を発生させて復旧に障害となるプロセスの有無を従業員と共に確認する訓練（教育）したりと方法は様々です。様々な想定のもとで訓練をしておく、実際に起こった際に動くことが出来ます。訓練が出来ていないとほとんどといってよいくらい動くことは出来ません。

③ 定期的な見直し（評価、検証）

定期的な訓練や教育、関係先との共有化、調整を行ってBCPの評価、検証をしていきますが、1年に1度は見直しを行います。自社の状況、関係先の状況、社会の状況が変化していきますので、見直した結果をもとに改善、改定を行っていくことが大切です。計画通りに出来なかった点については特に、なぜ出来なかったのか、今後どうやって取り組んでいくのかを従業員や関係先とも相談しながら進めていく必要があります。

今まで説明をしてきました流れを図4-15にまとめます。このPDCAを回すことをBCM（事業継続マネジメント）といいます。緊急事態の発生後の自社の中核事業を早期に復旧させるための計画（BCP）を策定し、定着させ、さらに改善していくことを継続する過程で、自社の事業をいかに継続させるかということを経営者、従業員共に考えて取り組むことが大切です。会社全体の取り組みであることを従業員に認識させる経営者のリーダーシップと、経営者自身の熱意が求められます。

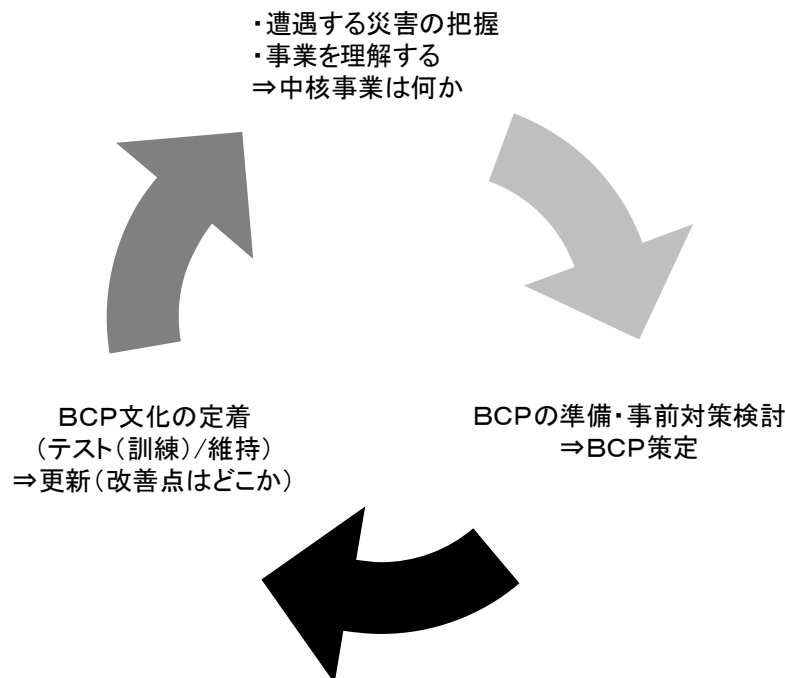


図4-15 BCM（事業継続マネジメント）

4. まとめ

B C Pを策定するにあたっては、取り組む難しさ、費用、例えば時間、労力、金銭的支出がかなり伴うためにその必要性を感じていながらも、なかなか実施に踏み切れない経営者の方が多いのではないかと思います、実際は様々な進め方があり、懸念されるほどの費用を発生させることなく構築することができます。

最初に取り掛かる際には、策定に要する時間、労力、費用はある程度かかるかもしれませんが、一度策定してしまえば、あとは年一回程度の評価、監査などで見直しをかけて改訂していくのがB C Pの基本的な進め方になります。従いまして、2年目以降は初年度ほどの労力、時間はかかりません。

B C Pはまず出来るところからスタートさせることが基本です。重厚な仕組みを作っても絵に描いた餅になってしまつては、本当に緊急事態が発生した際には使い物になりません。一つ一つを確実に実施していくことが大切です。

金銭的な支出は、B C P策定に外部のコンサルタントを利用する場合と自社の人材のみで取り組む場合で大きな差が出てきます。金銭的な支出を低減するために、自社の人材のみで取り組んでいけるように必要な知識を習得し、従業員を巻き込んで活動をすることも出来るかと思います。またB C Pに取り組むことで、万が一緊急事態が発生した際に、事業を再開することが大変困難になるような壊滅的なダメージ（例えば、事業再開のために多額の金銭的な支出を伴う新規の投資が数多く必要となるような事態）を避けることもできるのではないかと考えます。

最後になりますが、本報告によりまして、一人でも多くの中小企業の経営者の皆様がB C P策定に取り組むもうと思い、その第一歩を踏み出していただければ幸いです。

5. 参考情報・参考文献

- 1) ひとめでわかるリスクマネジメント（仁木一彦、平成21年）
- 2) 先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト―企業価値の向上を目指して（経産省、平成17年3月）
- 3) B C P策定運用指針 第1版（中小企業庁、平成18年2月）
- 4) リスクマネジメントの実践ガイド（三菱総合研究所 実践的リスクマネジメント研究会、平成22年）
- 5) 愛媛県地震被害想定調査概要版報告書（平成14年3月）
- 6) 愛媛県防災意識啓発パンフレット

リスクに対する訓練の重要性 ～釜石の奇跡から学ぶ～

「備えあれば憂いなし」とよく言われますが、緊急事態が発生したときに、いかにパニック状態にならず、冷静に、あるいは淡々と決められた手順に従って行動することが出来るようになるためには、日々の訓練が大切です。

火災に対する防災訓練、消火訓練、地震や津波に対する避難訓練、工場などでの異常事態、想定トラブルに対する異常処置訓練など、様々な訓練があります。皆さんはどのような訓練をどのくらいの頻度で実施されていますでしょうか。

想定されるトラブルをいかに多く考えられるか、その数がそのまま安心の度合となります。「やっていないと動けない」、というのは本当に経験した人でないとわからないのですが、そういう貴重な意見にしっかりと耳を傾けて、忙しくても時間をとって訓練をすることが大切です。

さて、皆さんは、「釜石の奇跡」というのをご存知でしょうか。これは、今年3月11日に発生した東日本大震災による津波が発生した際に、日々訓練をしていた釜石市の小中学生は、訓練の通りに避難をした結果、犠牲者を一人も出すことなく皆さんが助かったという事実です。防災教育を徹底し、避難3原則（原則1 想定、とらわれるな、原則2 最善を尽くせ、原則3 率先し避難せよ）を貫いた結果だといわれています。

自社のリスクに対する対応の状況を改めて考えてみて、全従業員が本当に緊急事態が起こったときに自発的に動ける（各人の役割を果たす、決められた通りに非難するなど）ようになる訓練を計画し、定期的に実践することが大変重要です。

第5章 企業へのアンケート

1. アンケートの概要

愛媛県内の中小企業200社に「リスクマネジメントの推進状況」に関するアンケート（付表1参照）の協力をお願いしたところ、3分の1以上の71社から回答をいただきました。

今年は、3月に東日本大震災、9月に台風災害などの自然災害があり、リスクマネジメントに対する関心が高かったことがアンケートの回収率に反映したのではないかと推測されます。

アンケートの対象企業は、愛媛経済レポート社が発行している「愛媛の会社年鑑2011」に掲載されている企業から、概ね従業員数20人以上100人未満の会社を無作為に抽出しました。

アンケートの回答が負担にならないようにするため往復はがきによるアンケートとし、また回答していただいた企業へのインセンティブとして、アンケートの集計結果をインターネットで公開することをお約束し公開予定のURLをはがきに印刷した上でご協力をお願いしました。

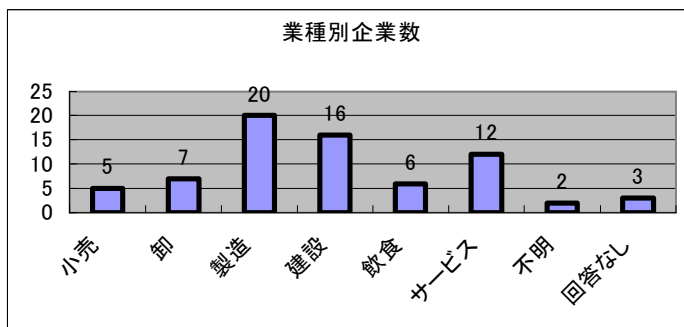
はがきの紙面に制限があるため質問数を8問に限定せざるをえなかったこと、質問および回答選択肢の表現が短く質問の意図が十分に伝わらなかった点もあったと思われますが、アンケートの集計結果・分析結果をご覧ください、今後のリスクマネジメント推進の参考にいただければ幸いです。

2. アンケート回答企業の属性

(1) 業種別の集計・分析結果

【回答企業の属性】

業種	業種別企業数	構成比
小売	5	7.0%
卸	7	9.9%
製造	20	28.2%
建設	16	22.5%
飲食	6	8.5%
サービス	12	16.9%
不明	2	2.8%
回答なし	3	4.2%
合計	71	

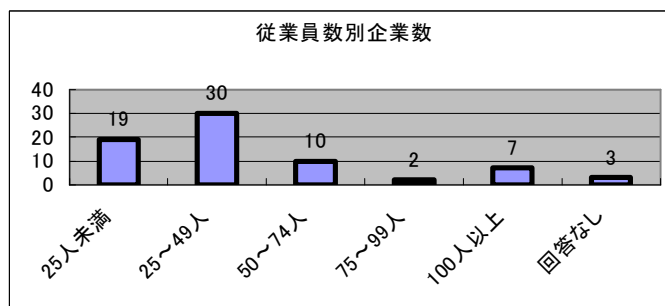


企業を業種別にみると、製造が最も多く20社、以下、建設が16社、サービス12社、卸が7社、飲食が6社、小売5社となっており、幅広い業種から回答をいただきました。

(2) 従業員数別の集計・分析結果

【回答企業の属性】

従業員数	従業員数別企業数	構成比
25人未満	19	26.8%
25～49人	30	42.3%
50～74人	10	14.1%
75～99人	2	2.8%
100人以上	7	9.9%
回答なし	3	4.2%
合計	71	

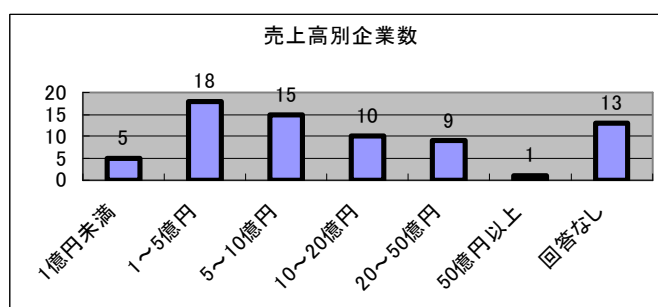


従業員数25人～50人未満の企業が30社（構成比42.3%）と最も多く、次いで25人未満の企業が19社（構成比26.8%）で、従業員数50人未満の企業が49社と70%近い構成比となっています。一方、従業員数100人以上の比較的規模の大きい企業も7社（構成比9.9%）から回答をいただきました。

(3) 売上高別の集計・分析結果

【回答企業の属性(売上高別)】

売上高	売上高別企業数	構成比
1億円未満	5	7.0%
1～5億円	18	25.4%
5～10億円	15	21.1%
10～20億円	10	14.1%
20～50億円	9	12.7%
50億円以上	1	1.4%
回答なし	13	18.3%
合計	71	



売上高別にみると、売上高1億円未満の企業が5社（構成比7.0%）、1億円以上5億円未満の企業が18社（構成比25.4%）で両者を合わせると約3分の1の企業が売上高5億円未満となっています。

また、売上高5億円～10億円が15社（構成比21.1%）、10億円～20億円が10社（構成比14.1%）、20億円～50億円が9社（構成比12.7%）などとなっています。

3. アンケートの質問①～⑧の集計・分析結果

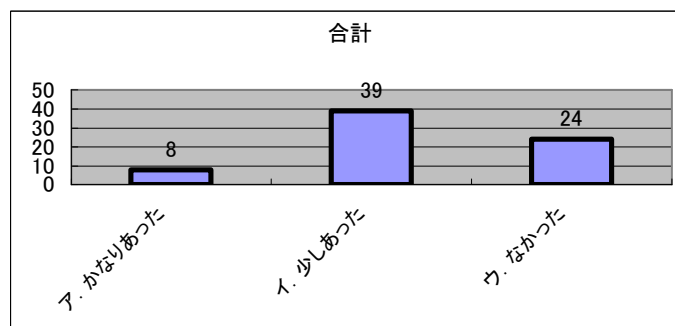
(1) 質問①の集計・分析結果

①東日本大震災で被害や影響がありましたか？(1つ選択)

ア. かなりあった イ. 少しあった ウ. なかった

全体集計

質問①	合計	構成比
ア. かなりあった	8	11.3%
イ. 少しあった	39	54.9%
ウ. なかった	24	33.8%
合計	71	



東日本大震災の被害や影響の有無について聞いたところ、3分の2の企業が「被害や影響があった」と回答し、「被害や影響がなかった」と答えたのは3分の1にとどまっています。

業種別にみると、全ての業種で被害・影響があったと答え、業種による大きな差は見られません。

一方、従業員数別にみると、「かなりあった」と答えた企業は25人未満で4社、25人～50人未満で4社と規模の小さい企業に大きな影響をうけたところが多いことがわかります。

また、売上高別でも、「かなりあった」と答えた企業は1億円未満で2社、1億円～5億円未満で2社とやはり規模の小さい企業が大きな影響を受けたところが多いことがわかります。

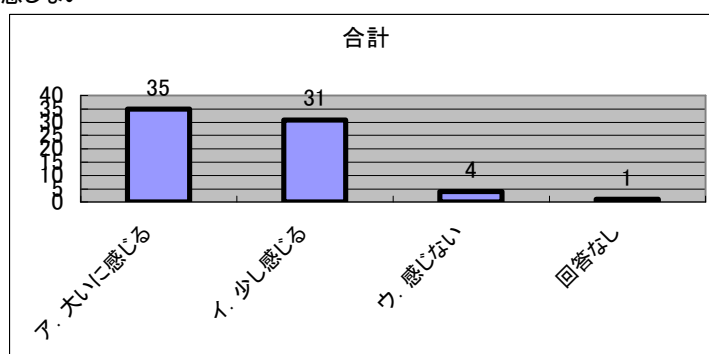
(2) 質問②の集計・分析結果

②リスクマネジメントの必要性は感じますか？(1つ選択)

ア. 大いに感じる イ. 少し感じる ウ. 感じない

全体集計

質問②	合計	構成比
ア. 大いに感じる	35	49.3%
イ. 少し感じる	31	43.7%
ウ. 感じない	4	5.6%
回答なし	1	1.4%
合計	71	



一方、リスクマネジメントの必要性を感じるかどうか聞いたところ、90%以上の企業が「大いに感じる・少し感じる」と回答し、「感じない」と回答した企業は約6%にとどまっています。

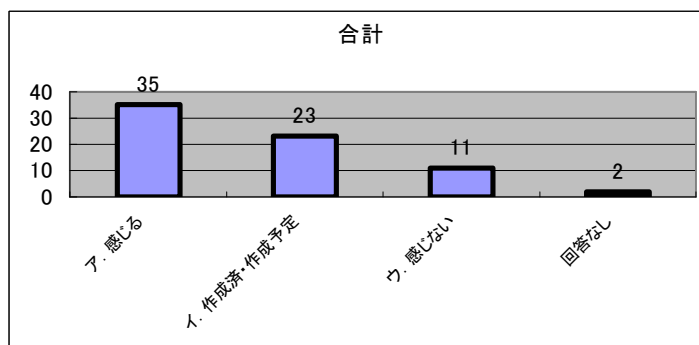
(3) 質問③の集計・分析結果

③具体的なリスク対策作成の必要性を感じますか？(1つ選択)

ア. 感じる イ. 既に作成済み・作成予定 ウ. 感じない

全体集計

質問③	合計	構成比
ア. 感じる	35	49.3%
イ. 作成済・作成予定	23	32.4%
ウ. 感じない	11	15.5%
回答なし	2	2.8%
合計	71	



具体的なリスク対策作成の必要性を聞いたところ、「感じる」と答えた企業が35社（構成比49.3%）と最も多く、次いで「作成済・作成予定」と答えた企業が23社（構成比32.4%）だったのに対し、必要性を「感じない」と答えた企業は11社（構成比15.5%）にとどまっています。

また、質問③でリスク対策作成の必要性を「感じる」あるいは「既に作成済み・作成予定」と答えた企業にどのようなリスク対策が必要か聞いたところ下記のような結果となりました。

【質問③でア. イ. と答えた企業のみ回答】

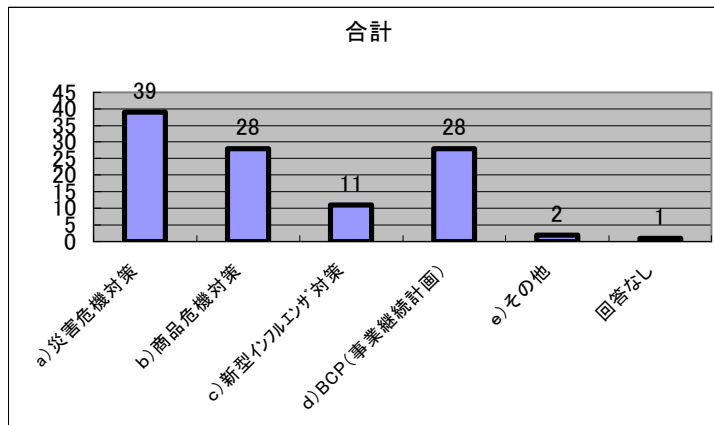
(ア. イ. と答えた方は下記から該当するものをいくつでも選択)

a) 災害危機対策 b) 商品危機対策 c) 新型インフルエンザ対策 d) BCP(事業継続計画) e) その他()

全体集計

質問③-1	合計	構成比
a) 災害危機対策	39	35.8%
b) 商品危機対策	28	25.7%
c) 新型インフルエンザ対策	11	10.1%
d) BCP(事業継続計画)	28	25.7%
e) その他	2	1.8%
回答なし	1	0.9%
合計	109	

※その他内訳(取引先の減少1、未記入1)



該当するものをいくつでも選択可としたため、合計は109社となっています。災害危機対策と答えた企業が39社と最も多く、次いで商品危機対策とBCP（事業継続計画）と答えた企業がそれぞれ28社となっています。東日本大震災で経営に影響を受けた企業が多かったため、災害危機対策やBCP（事業継続計画）を選択した企業が多かったものと思われます。

また質問③で、リスク対策の必要性を「感じる」と答えた企業と「既に作成済み・作成予定」と答えた企業ごとに、該当するリスク対策を集計した結果は次の通りです。

③の回答と③-1 必要とするリスク対策の関連

質問③-1	③の回答			合計
	ア. 感じる	イ. 作成済・作成予定	ウ. 感じない	
a) 災害危機対策	24	14	1	39
b) 商品危機対策	17	11		28
c) 新型インフルエンザ対策	6	5		11
d) BCP(事業継続計画)	20	8		28
e) その他	1	1		2
回答なし	1			1
合計	69	39	1	109

質問③でリスク対策作成の必要性を「感じる」と答えた企業 35 社のうち、災害危機対策が必要と考える企業が 24 社と最も多く、次いで BCP（事業継続計画）が 20 社、商品危機対策が 17 社となっています。（複数回答可のため合計は 69 社となっています）

また、質問③でリスク対策作成について「既に作成済み・作成予定」と答えた企業は 23 社でしたが、これはアンケートに答えた企業 71 社の約 3 分の 1 であり、差引き 48 社についてはまだ対策の作成に未着手であることがわかります。例えば、災害危機対策を「作成済み・作成予定」の企業はわずか 14 社にしかすぎず、商品危機対策は 11 社、BCP（事業継続計画）は 8 社にとどまっています。

(4) 質問④の集計・分析結果

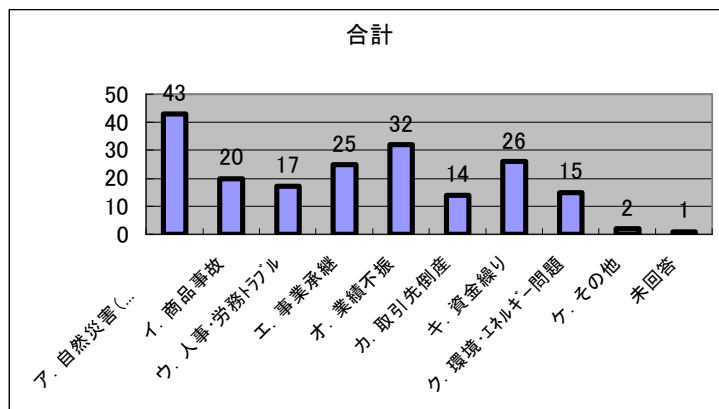
④今、最も危機に感じているリスクは？（上位3つを選択）

ア. 自然災害(地震含む) イ. 商品事故 ウ. 人事・労務トラブル エ. 事業承継 オ. 業績不振
カ. 取引先倒産 キ. 資金繰り ク. 環境・エネルギー問題 ケ. その他()

全体集計

質問④	合計	構成比
ア. 自然災害(地震含む)	43	22.1%
イ. 商品事故	20	10.3%
ウ. 人事・労務トラブル	17	8.7%
エ. 事業承継	25	12.8%
オ. 業績不振	32	16.4%
カ. 取引先倒産	14	7.2%
キ. 資金繰り	26	13.3%
ク. 環境・エネルギー問題	15	7.7%
ケ. その他	2	1.0%
未回答	1	0.5%
合計	195	

※その他内訳(政治・行政1、情報漏洩1)



今、最も危機に感じているリスクは何かを聞いたところ、自然災害（地震を含む）と答えた企業が 43 社と最も多く、東日本大震災や台風による災害が直近で起こったことが影響しているものと思われます。

また、従来から多くの会社でリスクとして認識されてきたと思われる代表的なリスクである、業績不振が 32 社、資金繰りが 26 社、事業承継が 25 社、などとなっています。

一方、商品事故が 20 社、人事・労務トラブルが 17 社、環境・エネルギー問題が 15 社、取引先倒産が 14 社など、実に多くのリスクを危機として感じている企業が多いことがわかります。

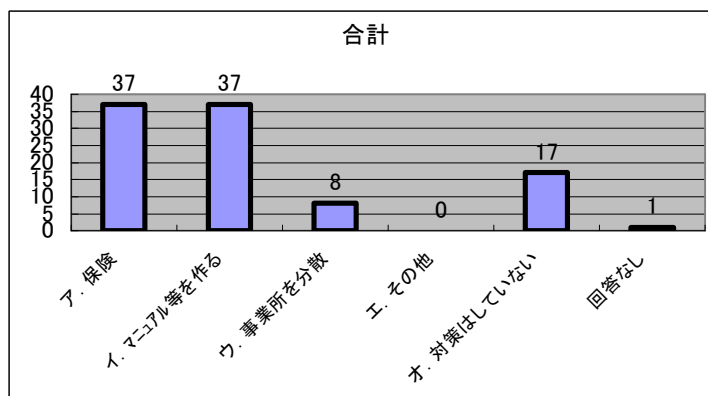
(5) 質問⑤の集計・分析結果

⑤リスクへの対策は？(該当するものをいくつでも選択)

ア. 保険 イ. マニュアル等を作る ウ. 事業所を分散する エ. その他() オ. 特に対策はしていない

全体集計

質問⑤	合計	構成比
ア. 保険	37	37.0%
イ. マニュアル等を作る	37	37.0%
ウ. 事業所を分散	8	8.0%
エ. その他	0	0.0%
オ. 対策はしていない	17	17.0%
回答なし	1	1.0%
合計	100	



リスクへの備えとしてどのような対策をとっているか聞いたところ、保険とマニュアル等を作ると答えた企業がそれぞれ37社と最も多く、両方で74%を占めています。また、対策はしていないと答えた企業も17社(構成比17.0%)にのぼっており、リスク対策の遅れが懸念されるところです。

(6) 質問⑥の集計・分析結果

⑥契約している保険は？(該当するものをいくつでも選択)

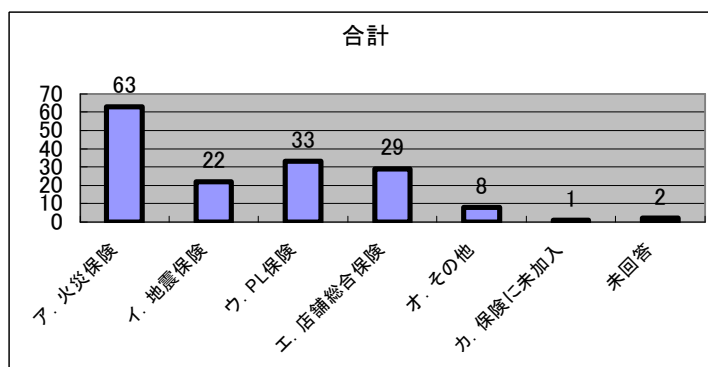
ア. 火災保険 イ. 地震保険 ウ. PL保険 エ. 店舗総合保険 オ. その他() カ. 保険に入っていない

全体集計

質問⑥	合計	構成比
ア. 火災保険	63	39.9%
イ. 地震保険	22	13.9%
ウ. PL保険	33	20.9%
エ. 店舗総合保険	29	18.4%
オ. その他	8	5.1%
カ. 保険に未加入	1	0.6%
未回答	2	1.3%
合計	158	

※その他内訳

(災害1、食中毒1、有価証券1、総合1、製品保証1、倒産防止1、未記入2)



契約している保険について質問したところ、火災保険が63社と最も多く、次いでPL保険が33社、店舗総合保険が29社となっています。ちなみに、地震保険の契約をしていると答えた企業も22社ありました。アンケートの回答企業数71社を分母とすると実に31%の企業が地震保険に加入しており、地震への備えをしている企業の割合が予想以上に多い結果となりました。

また、保険に入っていないと答えた企業はわずかに1社だけであり、リスクへの備えとして保険契約が一般的になっていることがわかりました。

(7) 質問⑦の集計・分析結果

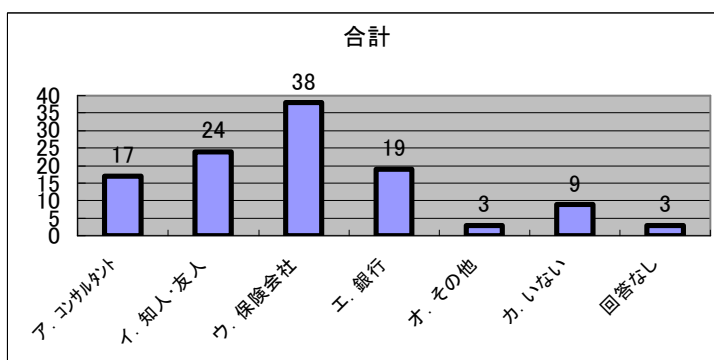
⑦リスクに関して相談できる人がいますか？(いくつでも選択)

ア. コンサルタント イ. 知人・友人 ウ. 保険会社 エ. 銀行 オ. その他() カ. いない

全体集計

質問⑦	合計	構成比
ア. コンサルタント	17	15.0%
イ. 知人・友人	24	21.2%
ウ. 保険会社	38	33.6%
エ. 銀行	19	16.8%
オ. その他	3	2.7%
カ. いない	9	8.0%
回答なし	3	2.7%
合計	113	

※その他内訳
(公認会計士1、親会社1、未記入1)



リスクについて相談できる人がいるかどうか聞いたところ、保険会社と答えた企業が38社と最も多く、次いで友人・知人が24社、銀行が19社、コンサルタントが17社となっています。一方で、相談できる人がいないと答えた企業も数は少ないものの9社ありました。

質問④で聞いたように企業が危機に感じているリスクの種類が多いこともあり、1ヶ所で悩みや問題を解決することは難しいと感じているようで、企業としては、複数の相談先を持っておくことが望ましいと思われます。

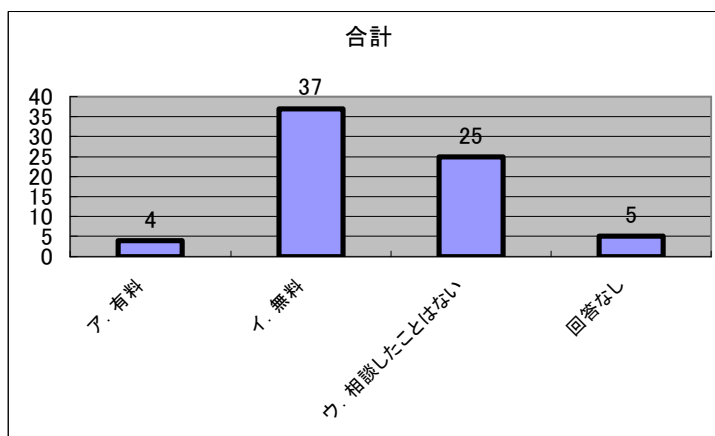
(8) 質問⑧の集計・分析結果

⑧リスクに関する相談に費用はかかりましたか？(1つ選択)

ア. 有料だった イ. 無料だった ウ. 相談したことはない

全体集計

質問⑧	合計	構成比
ア. 有料	4	5.6%
イ. 無料	37	52.1%
ウ. 相談したことはない	25	35.2%
回答なし	5	7.0%
合計	71	



リスクに関する相談に費用がかかったかどうか聞いたところ、「無料だった」と答えた企業は37社と最も多かったのに対し、「有料だった」と答えた企業も4社ありました。保険会社、銀行、友人・知人に対する相談は「無料」が多く、「コンサルタント」に対する相談は「有料」が多いのだと思います。一方、「相談したことはない」と答えた企業も25社（構成比 35.2%）にのぼり、企業ではさまざまなリスクを感じながらも、具体的な相談をしていない企業が多いことがわかりました。

おわりに

中小企業の経営者あるいはリスクマネジメントに関して意識を高くもっている人に、リスクマネジメントを身近に感じていただき何らかの行動につなげていただきたいと、「できるだけ分かりやすく」を担当者間の合い言葉とし、文体も報告書で一般的な「だ、である」調ではなく、「です、ます」調にして記述してきましたが、読んで頂いた感想はどうだったでしょうか。

この報告書の内容は、これだけやっておけばよいというものでは無論ありません。少なくともこのくらいの内容は意識して何らかの形で対応を取って頂きたいというものです。入門編としては一定の目的を達したつもりでおりますが、これを参考にそれぞれの組織で工夫をかさねていって頂ければ、幸いです。

なお、第1章は門田、第2章は森田、向井、第3章は全員で分担（分担詳細は省略）、第4章は石原、第5章は森田で担当しました。コーヒープレークは各自1編ずつの執筆です。

平成24年1月

社団法人中小企業診断協会愛媛県支部

調査・研究事業委員長 門田 俊輔

調査・研究事業委員 石原 繁

調査・研究事業委員 向井 重樹

調査・研究事業委員 森田 正雄

平成２３年度マスターセンター補助事業
『中小企業にとってのリスクマネジメント』に関する報告書

発行日 平成２４年１月
発行者 (社) 中小企業診断協会 愛媛県支部
連絡先 〒790-0003
松山市三番町４丁目８－５（越智会計ビル）
TEL 089-946-2000 FAX 089-946-2000
E-mail shinai@shindan-ehime.com
