

第4章

稼ぐ力を支えるリスクマネジメント

前章までに見てきたように、グローバル化や情報化の進展、取引構造の変容等を背景に企業の経営環境は大きく変化している。これまで以上に世界規模で不確実性が増大しており、企業は様々なリスクに直面している。我が国の中小企業が成長・発展を遂げるためには、リスクを許容し成長に向けた投資を行うとともに、将来発生する費用を防止するため、潜在的に抱えるリスクを把握し、そのリスクに適切な対応を行うことが必要である。しかしながら、中小企業はリスクに対する認識が不足していることが多く、対策が十分に進んでいるとはいえない。本章では、中小企業が直面するリスクへの対応状況や対策を進める上での課題について分析していく。

第1節 中小企業を取り巻くリスク

1 リスクの種類

リスクは、一般には「危険性」すなわちマイナスの結果の発生可能性という意味で使われることが多いが、プラスとマイナスの結果の双方の発生可能性を含む「不確実性」と捉えられることもある。本章では、リスクを広く捉え「事象発生の不確実性」と定義し、損失発生の危険性のみならず、新事業展開による利益または損失の発生可能性等も含むものとする。

リスクを分類する方法は様々であるが、最も一般的なものとは「純粋リスク」と「投機的リスク」の二つに分類する方法である。「純粋リスク」とは損失のみを発生させるリスクであり、概念的に理解しやすく、個々の事象の発生を予測することは困難であるが損害保険の利用等により対策が取りやすいことから、これまでリスクへの対策は損失を回避するものとして「純粋リスク」のみを対

象とすると考えられてきた。他方で、「投機的リスク」は「ビジネスリスク」とも呼ばれ、損失だけではなく利益を生む可能性もある事象を指す。近年ではこの「投機的リスク」を含め、リスクは利益の源泉であり、リスクを取って利益を追求しないと企業が成長できないと積極的に捉えられるようになってきている。

このような幅広いリスクを企業の経営活動に当てはめて考えると第2-4-1図のような具体例が挙げられる。事業機会に関連するリスクとは、経営上の戦略的意思決定に係るリスクであり、新たな事業分野への進出の成否や設備投資規模の適否等を指す。事業活動の遂行に関連するリスクとは、適正かつ効率的な業務の遂行に係るリスクであり、地震による財物の損壊やネットワークセキュリティの不具合による情報漏えい等を指す。

第2-4-1図 企業の経営活動におけるリスクの具体例

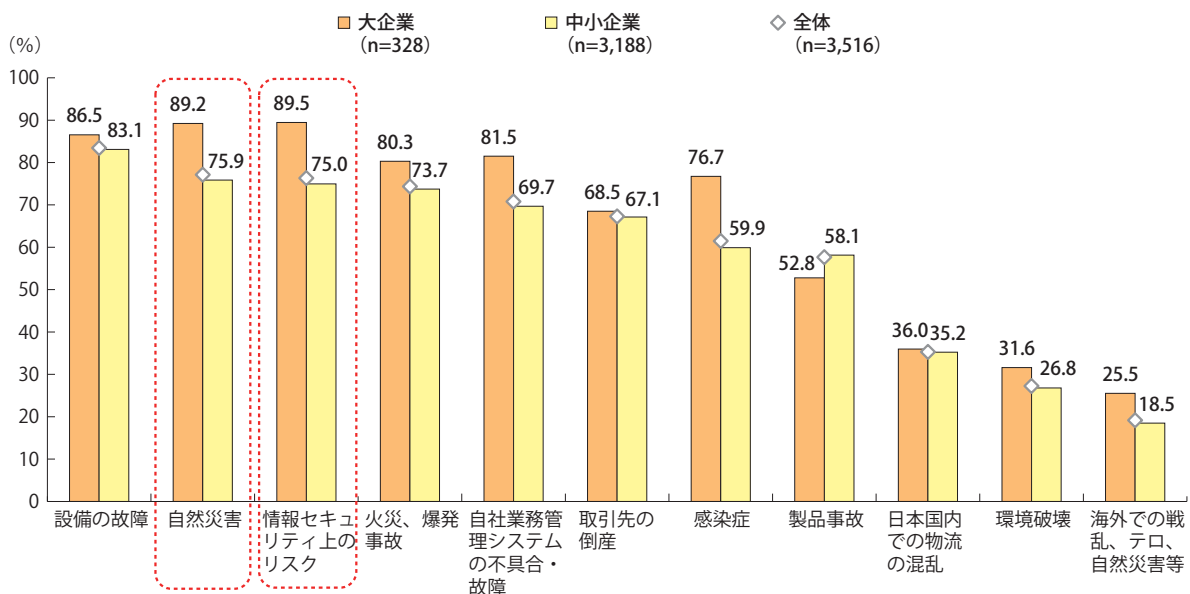
区分	具体例
事業機会に関連するリスク	・新事業分野への進出に係るリスク（新たな事業分野への進出の成否等） ・設備投資に係るリスク（投資規模の適否等） ・商品開発戦略に係るリスク（新機種開発の成否等） ・資金調達戦略に係るリスク（増資又は社債、借入等の成否や調達コスト等）
事業活動の遂行に関連するリスク	・モノ、環境等に関する災害リスク（地震、不適切な工場廃液処理等） ・情報システムに関するリスク（セキュリティの不具合による情報漏えい等） ・商品の品質に関するリスク（不良品の発生・流通等） ・コンプライアンスに関するリスク（法令違反等） ・財務報告に関するリスク（粉飾決算等）

資料：リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制」から中小企業庁作成

企業は、様々なリスクが事業に与える影響についてどのような認識を持っているのであろうか。ここからは、「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査¹」により、中小企業のリスクマネジメントの取組について分析を行う。

顕在化した際に事業の継続が困難になると想定しているリスクについて確認すると、全体的に大企業の方が中小企業より回答割合が高く、中小企業は総じてリスクに対する認識が低いことを表している（第2-4-2図）。

第2-4-2図 企業規模別に見た事業の継続が困難になると想定しているリスク



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

¹ 中小企業庁の委託により、みずほ総合研究所（株）が2015年12月に企業20,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率18.1%。

項目別に見ていくと、大企業、中小企業とも8割超と共通して割合が高かったのは「設備の故障」である。続いて「自然災害」、「情報セキュリティ上のリスク」では、大企業では90%弱と高くなっている一方で、中小企業では約75%と顕

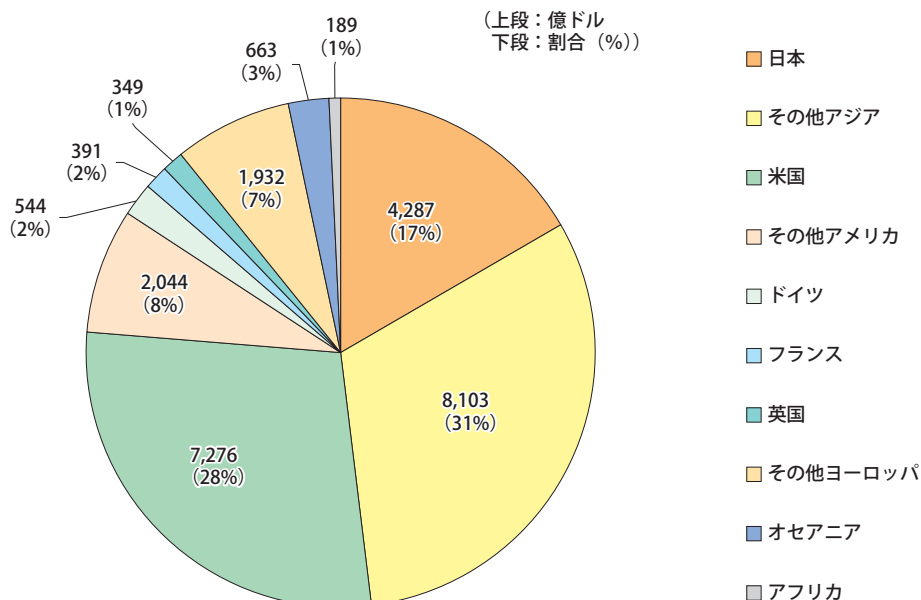
著に差が出ている。いずれの事象も、顕在化した際には企業規模を問わず甚大な被害が発生し事業の継続に大きな影響を与える可能性があるため、事前の対策を進めることが重要である。

2 自然災害リスク

まず、損失のみを発生させる「純粹リスク」の一つである自然災害リスクから見ていくこととする。我が国の自然災害による被害の状況はどうなっているのだろうか。第2-1-22図（再掲）は、1985年から2015年の世界における自然災害による被害額を示したものである。我が国は世界的に見ても自然災害が多い地域であり、その被害

も大きくなっている。国別では米国が全世界の3割弱と最も多く、次いでその他アジア地域が多くなっている。我が国の国土面積は全世界の0.25%を占めるのみであるにもかかわらず、被害額は17%を占めており自然災害による被害を受けやすい国であるといえる。

第2-1-22図 世界における自然災害被害額と被害額の割合（再掲）



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成

(注) 1. 1985年～2015年の自然災害による被害額を集計している。

2. EM-DATでは死者が「10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

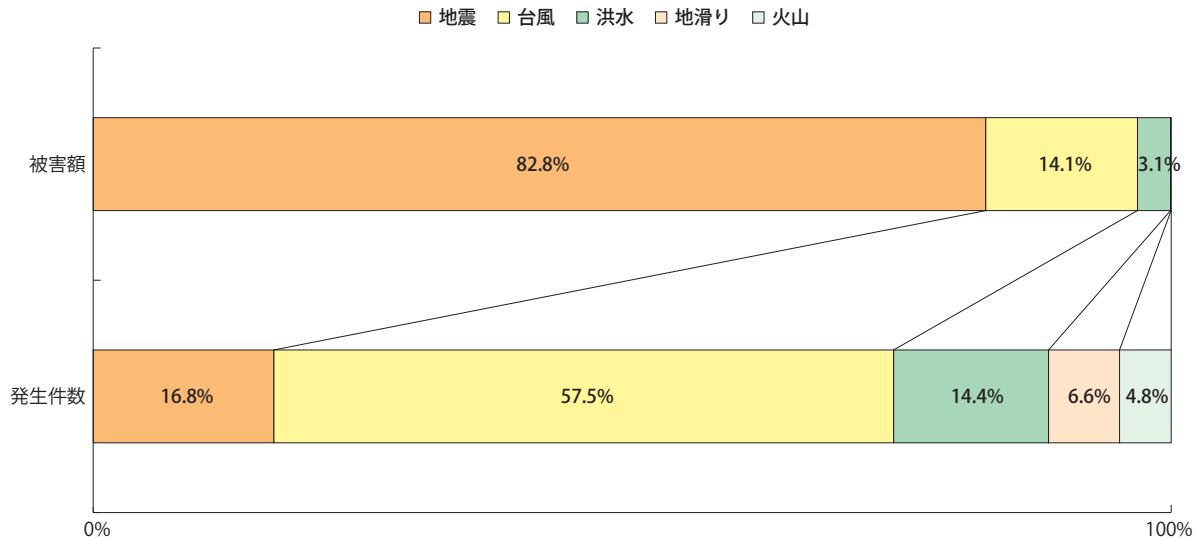
我が国における自然災害による被害の内訳を見ていくと、発生件数は「台風」が57.5%と最も多

く、次いで「地震」、「洪水」が多くなっている（第2-4-3図）。被害額はひとたび発生すれば広域

に甚大な被害をもたらす「地震」が8割超を占めており、次いで「台風」、「洪水」の順となっている。近年では東日本大震災や鬼怒川で発生した堤

防決壊のような大規模な洪水等、従来の想定を超えた大規模災害の発生が増加している。

第2-4-3図 日本における自然災害被害額の災害別割合



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成

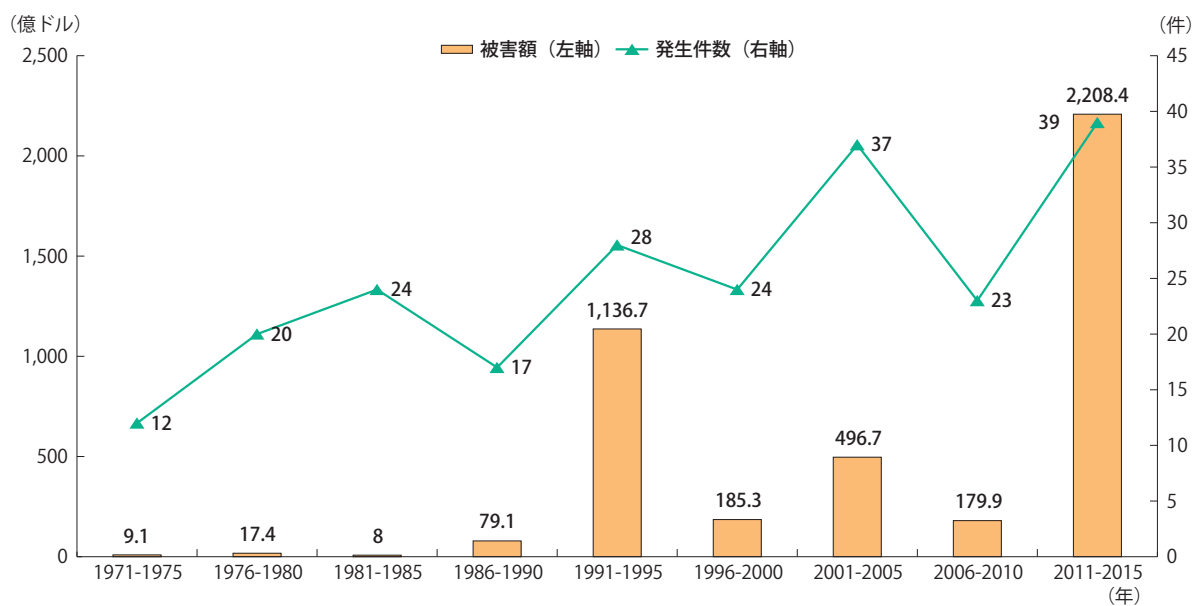
(注) 1. 1985年～2015年の自然災害による被害額を集計している。

2. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

次に、我が国における自然災害による被害額と発生件数の推移を確認する（第2-4-4図）。被害額は2011年の東日本大震災の影響もあり足下では大きく増加している。発生件数も近年増加傾向にあり、自然災害の脅威は拡大しているといえ

る。我が国はその地形、地質、気象等の自然条件から地震、台風、洪水等の自然災害に対し脆弱なため、企業は自然災害のリスクを認識し事業所の耐震強化や浸水防止工事等の対策を進めていく必要がある。

第2-4-4図 日本の自然災害発生頻度及び被害状況の推移



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成

(注) 1. 1971年～2015年の自然災害による被害額を集計している。

2. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

事例 2-4-1

株式会社カネキ吉田商店

東日本大震災直後に原料調達・代替生産拠点を確保し、事業継続を実現した水産加工業者

宮城県南三陸町の株式会社カネキ吉田商店（従業員90名、資本金3,700万円）は、ウニやあわび、めかぶ等を扱う水産加工業の会社である。

同社では2010年のチリ地震の際の津波警報をきっかけに避難訓練・研修を年2回実施していた。また、同社所在地近辺で地震が頻発していたことから、従業員に対して朝礼や館内放送で、就業中や帰宅時、家庭での避難対応について周知を行うようにしていた。

東日本大震災が発生した際に、従業員はすぐに避難することができたものの、本社と同じ町内に所在していた工場・蓄養場4拠点は津波により被災し、生産ができなくなってしまった。全ての施設に対して火災保険はかけていたが、地震特約を付帯していた施設は半分ほどであり、総損害額に占める保険金の受取額は約20%であった。大震災直後の公的支援がない時期には、保険の解約金や銀行からの融資を活用して対応した。

事業を早期に再開させたいという強い思いから、まずは原料の確保に取り組んだ。大震災が発生した3月は、同社主力製品の原料であるめかぶの収穫時期であり、通常1年分の総加工数量を発注するタイミングであった。直ちに発注して仕入を行わないと次のシーズンまで事業が再開できなくなる恐れがあったため、商社に連絡をつけるべく、社員を電話が通じる内陸部に派遣した。そこで、同社が無事であったこと、原料を必要としていること、買い入れ価格は柔軟に対応するので増加が予想される被災地以外からの買い付けに負けないようにという連絡をさせ、3月末には原料入荷を行うことができた。

続いて、町内の同社工場は全て稼働停止状態であったため、同業他社の工場を中心に代替生産の拠点となる候補物件を探すこととした。大震災前から委託加工での取引があった青森県八戸市の事業者が空いている工場を保有しているという情報を入手し、アプローチを行った。当時空き物件となっていた工場は、津波による被害を受け

ていたが、補修すれば2週間程度で使用可能になるという話であったため、3月下旬に補修及び借入を決定した。販売先に対しては、生産開始の見込みがついた3月下旬時点で連絡をして、まずは東北・関東エリアの顧客に対して発送を開始した。

この代替生産は、4月中旬から10月末までの約半年間にわたって継続することとなった。この間、商品種類は従前の2割程度に絞り、生産量は6〜7割となった。売上は大震災前2011年1月期の22億円には届かなかったが、それでも2012年1月期は14.8億円を維持することができた。

大震災後の施設の再建に当たっては、同町内で可能な限り浸水リスクのない場所を選んで、復旧を行った。また資金面での備えとして、加入している保険の見直しを実施し、各施設の火災保険に地震特約を付帯した上でメイン工場には休業補償も付帯するなど補償を充実させている。財務体質にも意識を払い、本業とは関係の薄い部門（不動産等）への投資はなるべく控え、緊急性のない負債の圧縮を図るようにしている。



再建した同社の第二工場

3 新事業展開²におけるリスク

前章で見たように、企業は取り巻く環境変化に対応して、新事業へ進出することにより、成長を目指すことは重要である。しかし、新事業展開は大きな利益を生む可能性がある一方で、事前の準備不足や突然の環境変化により危機に陥り、新事業からの撤退や、既存事業に大きな影響を及ぼす可能性もある。続いて、利益を生むが損失も発生する可能性がある「ビジネスリスク」の一つである新事業展開におけるリスクについて見ていきたい。

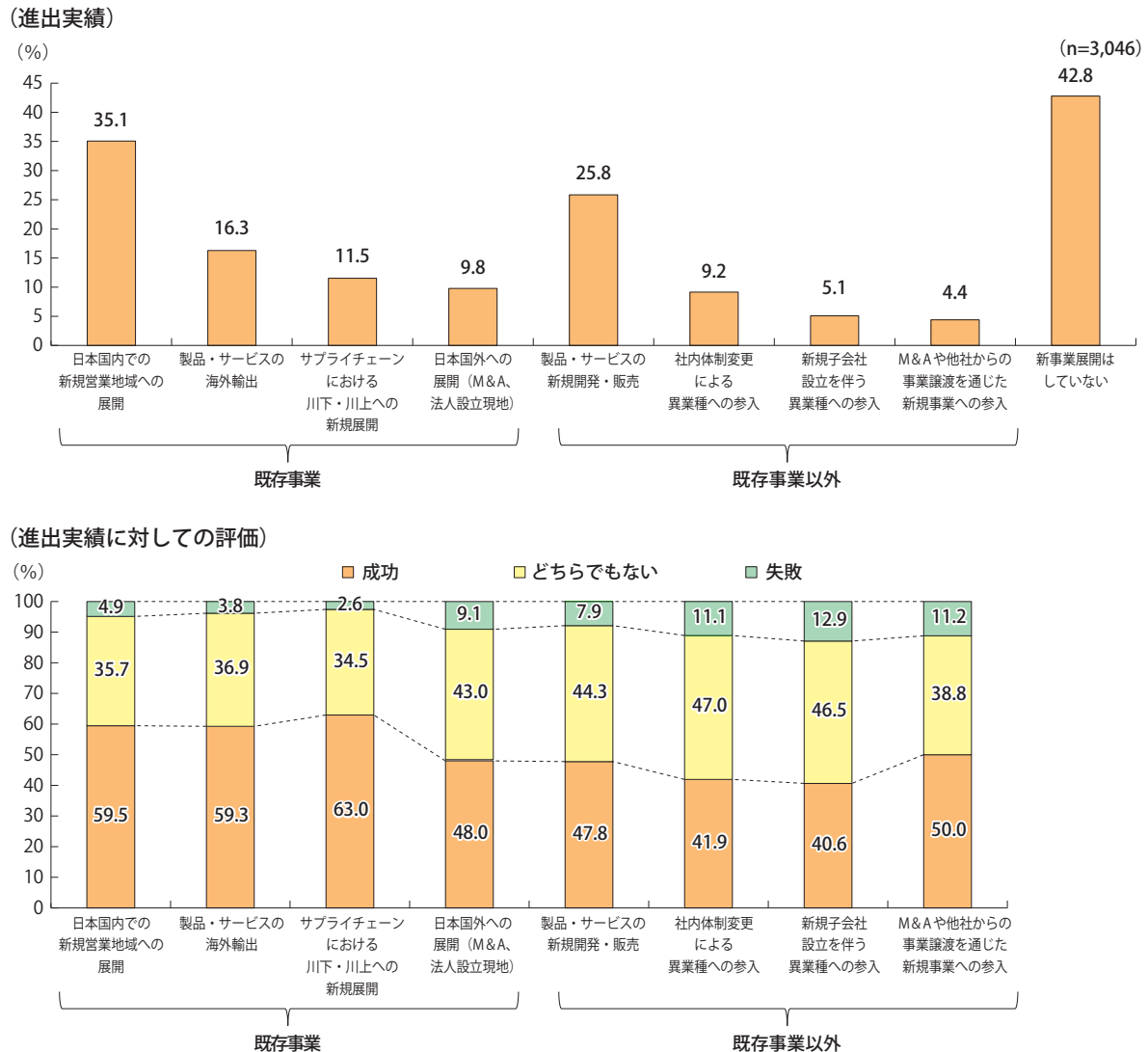
■ 新事業展開の実態と効果

まず、企業がこれまで行ってきた新事業展開の

内容と、その実績に対してどのような評価をしているかを見ていく（第2-4-5図）。「新事業展開はしていない」という回答した企業を除き、6割弱の企業が新事業展開に取り組んだ実績があることが分かる。項目別に見ると「日本国内での新規営業地域への展開」、「製品・サービスの新規開発・販売」、「製品・サービスの海外輸出」が多くなっている。進出実績のある企業の新事業に対するの評価を見ていくと、項目ごとにばらつきはあるものの、新事業展開を行っている企業の4～6割が「どちらでもない」、「失敗」と回答しており、中小企業の新事業展開には課題が多いことが分かる。

² 本項では中小企業の新事業展開の実態を広く捉えるため、「新事業」の定義を「新たな分野への進出、新たな製品・サービスの提供」とする。

第2-4-5図 新事業展開の進出実績と進出実績に対しての評価

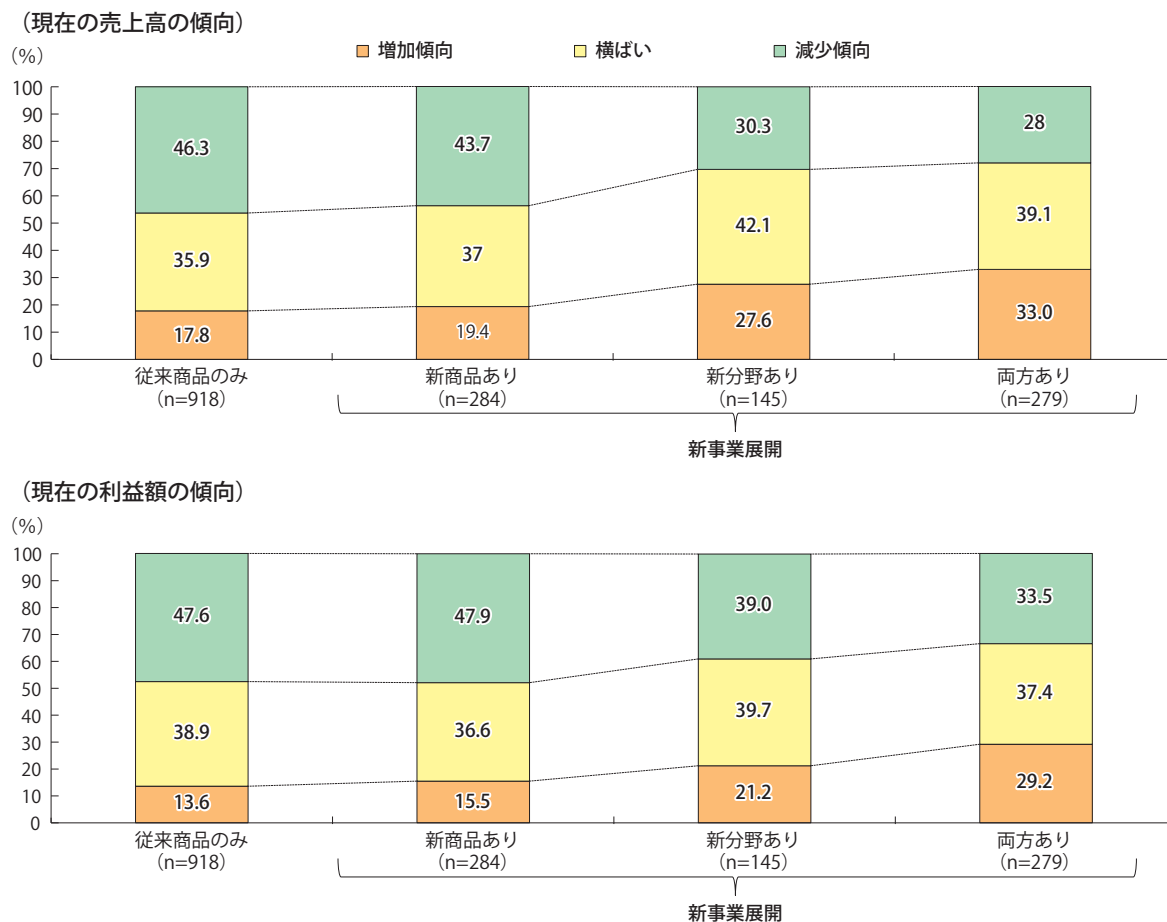


資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 進出実績に関する設問は複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

では、新事業展開を行うことは企業の業績にどのような影響を与えるのであろうか。第2-4-6図を見ると、現在の売上高の傾向が「増加傾向」と回答した企業の割合は「従来商品のみ」の企業では18%であるのに対し、新事業展開を行っている企業では19～33%と高くなっている。次に利

益額の傾向を見ると、こちらも売上高と同様の傾向が見られ、新事業展開を行っている企業の方が「増加傾向」と回答した企業の割合が高い。新事業展開を行っている企業の方が現在の業績は好調な傾向にあるものの、売上や利益が増加傾向にある企業は3割前後にとどまっている。

第2-4-6図 新事業展開を行っている中小企業の現在の業績



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」（2013年8月）

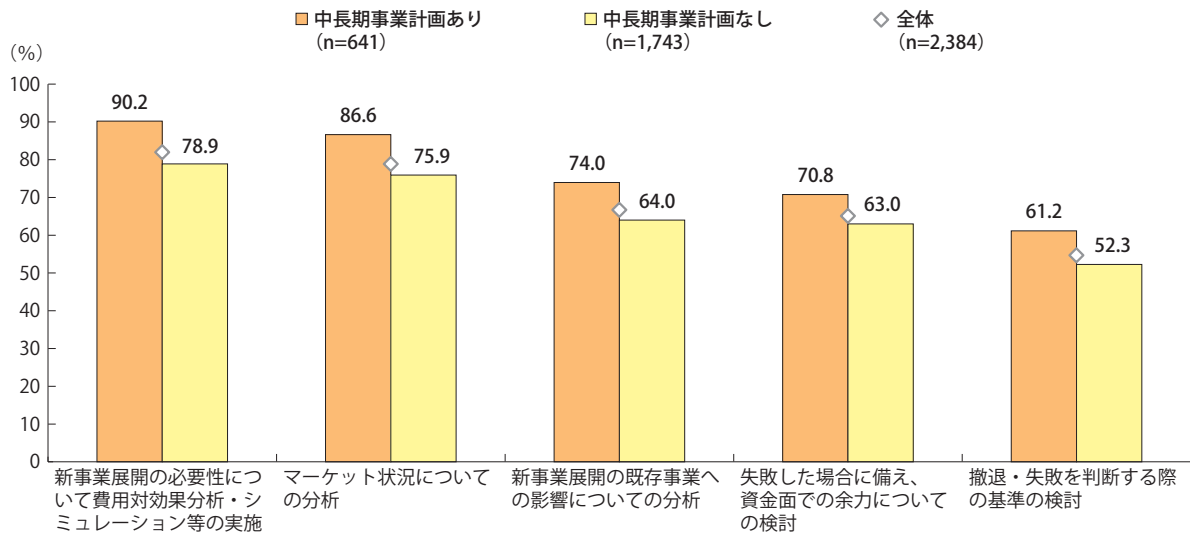
（注）ここでいう中小企業とは、従業員数300人未満の企業をいう。

■ 新事業展開における事前の検討

売上や利益の拡大につながる新事業展開を行うに当たり、企業は事前にどのような検討をしているのであろうか。第2-4-7図は新事業展開を行うに当たり事前に検討している内容を、3年以上の中長期事業計画の策定の有無別に比較して見たものである。計画的な経営を行っている「中長期事

業計画あり」の企業の方が総じて回答割合が高く、慎重な検討を行っていることが分かる。また「失敗した場合に備え、資金面での余力についての検討」、「撤退・失敗を判断する際の基準の検討」等、新事業の失敗を想定した検討についての回答は全体的に低くなっている。

第2-4-7図 中長期事業計画策定有無別に見た新事業展開に当たり事前に検討する事項



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「中長期事業計画あり」は、「期間を3年以上とする事業計画がある」と回答した企業を集計している。

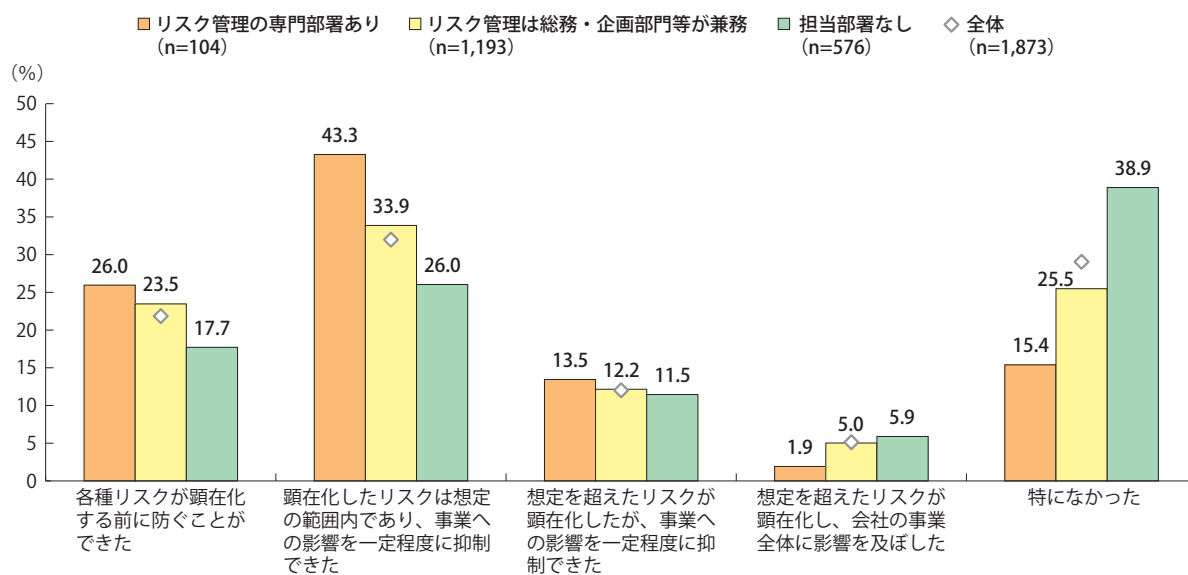
リスク管理の専門部署の有無等、企業の体制によって、新事業展開の事前検討の効果に違いはあるだろうか。第2-4-8図は、新事業展開を行うに当たって事前検討を行った効果を企業のリスク管理体制別に比較して示したものである。「各種リスクが顕在化する前に防ぐことができた」、「顕在化したリスクは想定範囲内であり、事業への影響を一定程度に抑制できた」と顕在化したリスクの影響を想定内に抑えることができたと評価している割合が、「リスク管理の専門部署あり」の企業では合計で7割弱と高くなっている。他方で「リスク管理は総務・企画部門等が兼務」、「担当部署なし」と回答している企業では、どちらの項目も低くなっている。

ここまで、新事業展開を行っている企業は6割弱と決して少なくなく、その結果として、売上高

や利益額が増加傾向にある企業も一定割合いることを確認した。しかしながら、新事業展開はその性質上、必ず利益を生み出すものではなく時には損失を発生させる可能性もある。一般的に不確実性下では、損失を確定し撤退の決断をすることが難しい³とされており、経営者は、新事業に取り組み、期待した成果が出なかった際に、継続すべきか撤退すべきかの判断を誤ることがある。新事業展開において利益を確保するためには、外部環境の悪化を想定し、事前に撤退や中止の基準を設けておくことも重要である。事前に計画を立て、必要な情報収集や分析を行い、環境が変化した際には、その情報に基づき合理的な判断を行い、軌道修正を行うことで、課題を乗り越えることもできる。

3 プロスペクト理論：行動経済学における意思決定モデルの一つ。利益を得る場面ではリスク回避を優先し、反対に損失を被る場面では損失を可能な限り回避しようとする傾向があるという人間の行動パターン。

第2-4-8図 リスク管理体制別に見た新事業展開に当たり事前に検討を行った効果



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-4-1

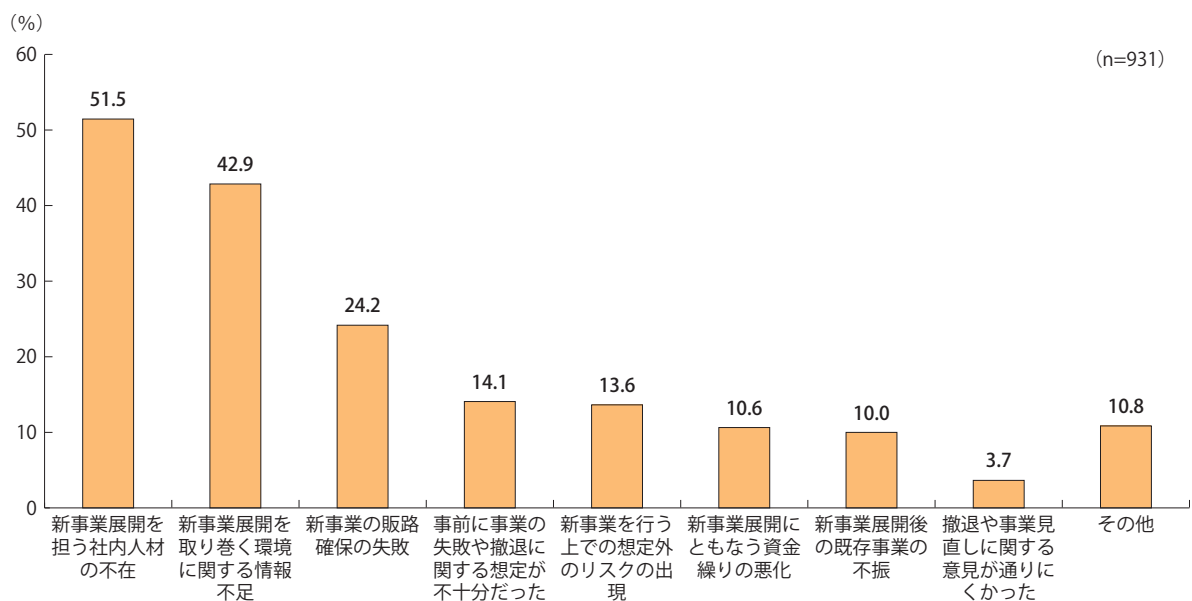
新事業展開における課題

企業を取り巻く環境が大きく変化している中で、中小企業が生き残り成長を目指していくには、既存の事業分野にとどまるだけでなく新たな市場、事業分野に進出を図ることが重要である。しかしながら、新事業展開に必要な経営資源の全てを自社で確保することは簡単ではない。そこで本コラムでは、新事業展開を行う際の課題を見ていくこととする。

コラム2-4-1①図は、これまでの新事業展開においてうまくいかなかった理由を示したものである。「新事業展開を担う社内人材の不在」が51.5%、「新事業展開を取り巻く環境に関する情報不足」が42.9%と多くなっている。また「事前に事業の失敗や撤退に関する想定が不十分だった」が14.1%と失敗を想定した検討が不足していたとする回答も一定数存在する。

続いて、新事業への進出を検討するにあたっての課題を企業規模別に比較して見ていく（コラム2-4-1②図）。全体では「新事業展開を担当する人材不足」、「資金調達」といった経営資源の不足や「新事業展開にあたってのスキル・ノウハウ不足」、「新事業展開後の顧客・販路確保」等の情報不足に関する回答が多くなっている。大企業と中小企業で差が顕著に出ているのは「資金調達」となっており、人材不足と併せて、中小企業は新事業展開を行うにあたっての経営資源が十分でないことが分かる。

コラム2-4-1①図 新事業展開がうまくいかなかった理由

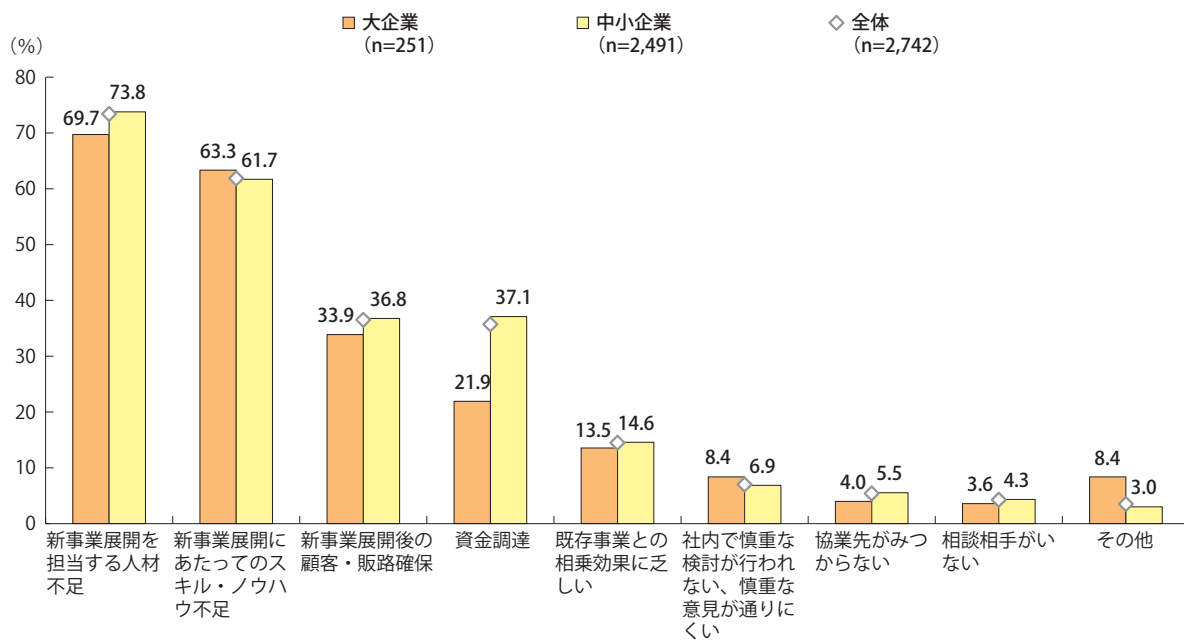


資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新事業展開に対する評価に関して「どちらでもない」、「失敗」と回答した企業を集計している。

コラム2-4-1②図 企業規模別に見た新事業展開における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-4-2

株式会社東研サーモテック

海外事業における想定外の苦境を乗り越えた経験を、
その後の海外展開に活かしている企業

大阪府大阪市の株式会社東研サーモテック（従業員740名、資本金8,800万円）は、幅広い熱処理加工の基盤技術を有し、受託加工を行う企業である。

同社は、1995年にタイ、1996年にマレーシアに進出、その後2010年に中国、2012年にメキシコに進出しており、現在海外に4か所拠点を置いている。

同社のマレーシア事業では、売上の大半を占める予定であった顧客との取引が、進出後間もなく起きたアジア通貨危機により激減しその後回復しなかったため、窮地に陥ったという経験がある。同社が手がける受託加工では、顧客からの引き合いがあって事業展開を行うために、通常であれば販路のリスクは少ない業態である。しかし、進出直後に当初見込みよりも売上が大幅に減少したため、日本本社にも財務上の負担がかかる厳しい状況となり一時は撤退も検討した。そこで、現地に赴任した現地法人社長および従業員が、熱心に飛び込み営業を行って非日系の地場企業を中心に販路を開拓した。幸いにも、日本本社での事業が好調で金融機関からの融資も継続されたことから撤退せずに事業を継続させることができた。現在では、地場企業を取引先として事業を拡大し、累積損失を解消して黒字化するに至ったが、投資回収が長期化したこともあり同社では「失敗経験であり、失敗を必死に克服した」経験として位置付けられている。

こうした販路のリスクが顕在化した経験をふまえ、2012年のメキシコへの進出に当たり、新規の取引で専用生産ラインが必要な場合には、顧客と覚書の締結を行った上で進出するという対策を行った。具体的な生産量等を法的に保証するものではないが、顧客が取引先から発注を受けた際には、同社に優先的に発注してもらうことを約束する内容となっている。そのほかにも、中国において日系自動車メーカーの苦戦により大幅に受注が減った際に、

新規顧客から安値での加工を受託してしまい受注回復後にあまり採算が改善しなかった事例がある。その反省から、メキシコにおいては中長期的な採算性を考慮しつつ価格戦略についても慎重に対応している。

また、メキシコでの新たな取組として、日系企業以外の欧米企業との取引を視野に入れて、今後想定される法務リスクへの対処をあらかじめ検討している。これは社外取締役として招き入れた顧問弁護士からの助言を受けて取り組んでいるもので、契約についてより一層の注意を払うようにしている。

同社ではこれまでの経験や今後の事業展開を見据えて、リスク対策をあらかじめ行うようにしている。同社代表取締役専務の川寄隆司氏は、海外展開に当たった事前相談を受けた際には、「進出したら何とかなるという考え方はやめた方がよい。」と伝えているという。川寄隆司氏は、「『現地に会社が設立しやすい』ことと『商売が成り立つ』ことは別である。会社法税法や優遇措置等の一般的な情報は支援機関や金融機関等から情報を得られるが、顧客との密で多面的な情報交換やライバル調査などを事前に行うべきである。」と語っている。



同社のメキシコ現地法人

事例 2-4-3 川上機工株式会社

韓国への進出時、事前に想定していた許容範囲をもとに撤退を決断し
影響を抑えることができた企業

群馬県高崎市の川上機工株式会社（従業員37名、資本金1,000万円）は、新聞販売店向けの機器を中心に扱う卸売・サービス業の企業である。主にグループ会社である株式会社丸山機械製作所から仕入れて、東日本を中心に展開している営業所を通じて販売を行っている。

2000年頃に韓国から、手作業で行っていたチラシの折り込みを機械化したいという引き合いがあった。当時、現在の営業エリアだけに限定した活動を行い続けるのは他社との競争上不利という判断から、国内でも営業エリアの拡大を模索していたところであった。また、当時は新聞が雨にぬれるのを防ぐビニール包装を行う機械の販売が伸びていた。その機械の補充品としての包装用ビニールも販売しており、その仕入先としても韓国を検討していた。

そういった背景から、販売先及び仕入先として韓国市場での新事業展開を図ることとなった。当初は現地に代理店を求め、引き合いがあった5～6社の中から代理店を選定した。しかし、代理店での販売がうまくいかなかったため、2003年に独资で現地法人を設立することとなった。当時の同社の売上高及び利益の規模からは累計1億円程度の赤字となった場合は業務上危険であると考えていた。

進出前は顧客の見込みもあり韓国での同社の事業環境は良好と判断していたが、インターネットの普及と新聞の普及の時期が重なったことから、進出した当時は、新聞販売のピークを過ぎてしまっていた。そのため売上は当初目標に届かず、毎期数百万ずつの赤字を出すという状況になってしまった。

進出後事業の不振が続く中、リーマン・ショックの影響で日本本社の売上が4～5割落ち込んで経営状態が悪化する事態となった。そのような中で、赤字が続いていた韓国拠点を維持し続けることは、本社側の経営および従業員の士気に関わるため早急に閉鎖することとなった。それまでに5,000～6,000万円規模の赤字を計上していたほか、各種費用等を合わせて約1億円近くを投資していた。結局2009年の年明けに撤退に着手、3月には手続きを終えることができた。

同社では、韓国拠点での一連の事業展開を「失敗」であるとは捉えていない。当時、海外進出経験がないと、同業他社に対して後れを取る恐れがあることを考慮し、韓国に進出した判断は良かったと考えている。おかげで、

海外展開の際には、代理店での進出でリスクを軽減する方法が良いという経験をすることができた。現在も海外各地で代理店を発掘して、代理店経由での販売を行うことを模索している。

撤退判断のもととなった赤字幅の考え方については、佐藤誠一会長がかつて別会社の倒産、会社再建を手がけた経験を持っていたことから、どこまで業績が悪化すると会社が倒産するのかということはある程度直感的に分かっていたことが大きい。「判断力が重要なのは言うまでもないが、決断力が重要である。判断までできても、人員削減や拠点閉鎖といった決断をして行動できるのかどうかは別の話である。」と佐藤会長は語る。実際同社では、2008年後半に日本本社でのリストラを行った上で、2009年はじめに韓国拠点の閉鎖に取り組み始めるなど迅速な行動を取ることができている。佐藤会長は「経営上重要なことは、普段から危険性を考えることである。成功イメージだけを持つことはいけない。中小企業でもそれで失敗している事業者がいる。」と語っている。



2003年に韓国に設立した現地法人

4 リスクマネジメントの必要性

■ リスクマネジメントとは

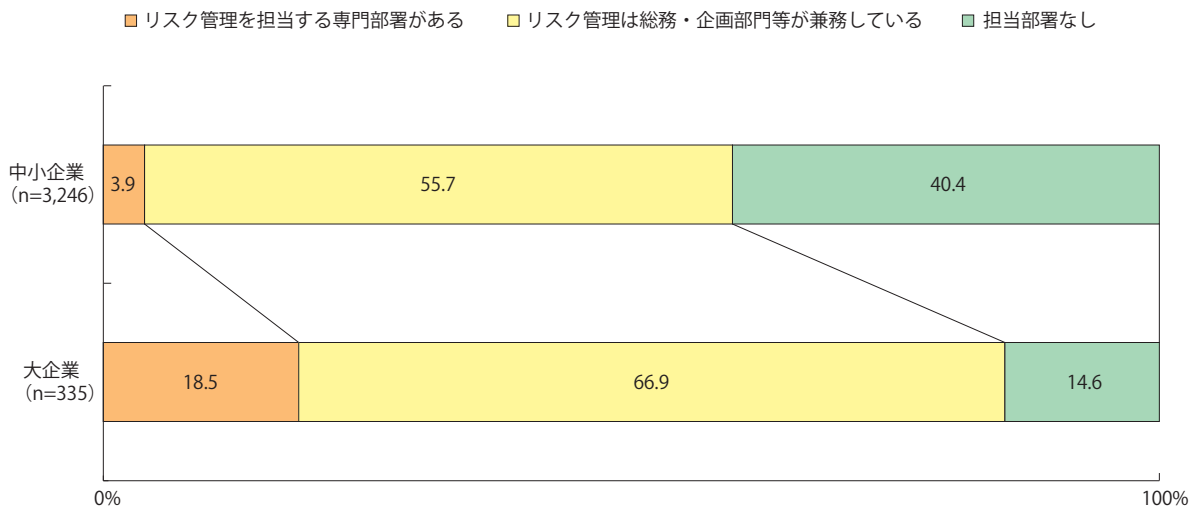
リスクマネジメントとは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセスをいい、ここでは企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っている上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいう。

従来から、企業が意思決定を行う際には無意識のうちにリスクマネジメントを行っていたと思われる。しかしながら、最近では業務の複雑化によりアウトソーシング化が進んだ結果、外注先の業務停止が及ぼす自社への連鎖的影響の拡大や、従業員の法令違反により企業の経営をゆるがすような品質問題の発生等の新たなリスクが顕在化して

いる。以前よりもリスク管理の重要性が増しており、企業がリスクマネジメントを積極的に行うことが求められている。

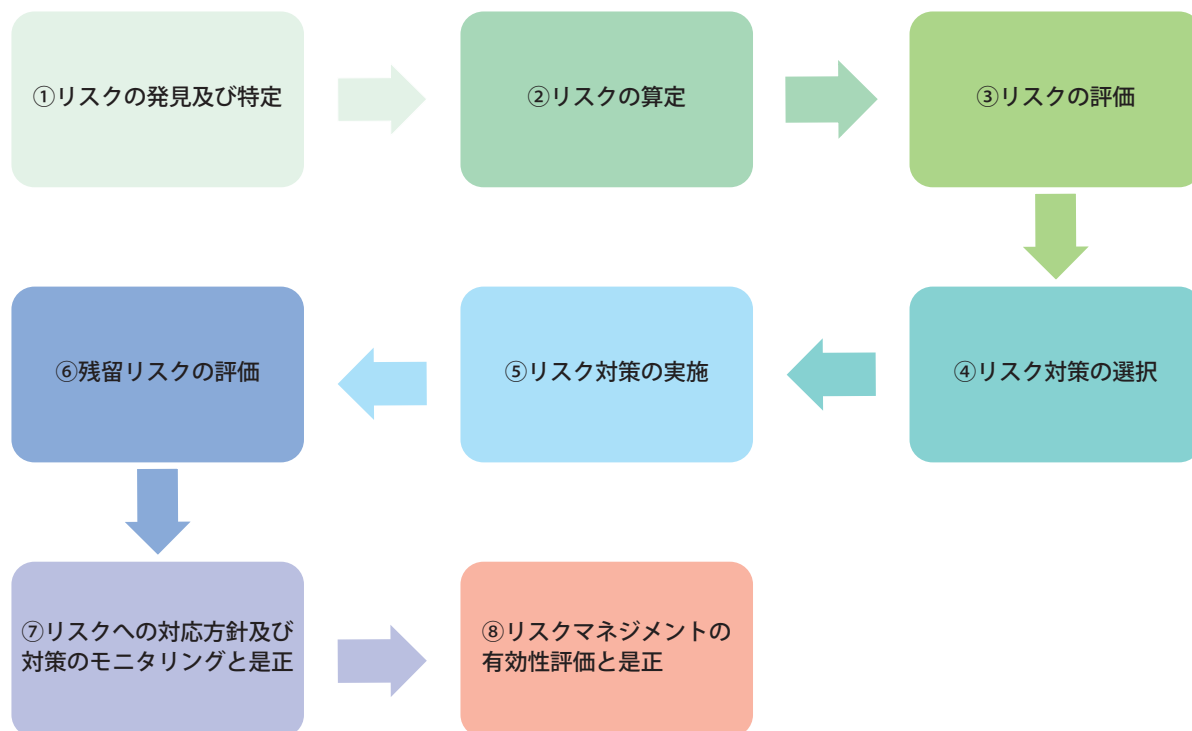
まず、リスクマネジメントを行う企業の体制はどのようになっているのであろうか。第2-4-9図は、企業のリスク管理体制を企業規模別に示したものである。大企業では「リスク管理を担当する専門部署がある」が18.5%、「リスク管理は総務・企画部門等が兼務している」が66.9%となっており、組織的にリスク管理を行っていることが分かる。他方で、中小企業は「リスク管理を担当する専門部署がある」は僅か3.9%、「担当部署なし」が40.4%となっており、中小企業においてはリスク管理体制が十分に整っていない様子がうかがえる。

第2-4-9図 企業規模別に見たリスク管理に関する体制



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

第2-4-10図 リスクマネジメントのプロセス



資料：リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制」から中小企業庁作成

■ リスクマネジメントの展開

リスクマネジメントを実施していく場合、一般的に、①リスクの発見及び特定、②リスクの算定、③リスクの評価、④リスク対策の選択、⑤リスク対策の実施、⑥残留リスクの評価、⑦リスクへの対応方針及び対策のモニタリングと是正、⑧リスクマネジメントの有効性評価と是正というプロセスを経ることとなる（第2-4-10図）。

まず、企業の事業目的に関連してどのようなリスク要因があるかを発見し、リスクとして特定することが必要となる（①）。次に、特定したリスクを「リスクの発生確率」及び「リスクが顕在化

した場合の企業への影響度」という二つの軸で、企業にとっての重要度を算定する。この二つの軸について定量評価が困難であれば、定性評価により「大」、「中」、「小」に区分する方法が有効である。発生確率と企業への影響度を基準に比較したリスクマップ等を作成し、事業に関わるリスクを整理する（②）。続いて、②で算定したリスクを一定の基準に基づいて、対応する上での優先順位を付ける（③）。リスク対策にはリスクコントロールとリスクファイナンスの二つの手法があり、更に六つに細分化される（第2-4-11図）。

第2-4-11図 リスク対策の方法

区分	手段	内容
リスク コントロール	回避	リスクを伴う活動自体を中止し、予想されるリスクを遮断する対策。 リターンの放棄を伴う。
	損失防止	損失発生を未然に防止するための対策、予防措置を講じて発生頻度を減じる。
	損失削減	事故が発生した際の損失の拡大を防止・軽減し、損失規模を抑えるための対策。
	分離・分散	リスクの源泉を一箇所に集中させず、分離・分散させる対策。
リスク ファイナンス	移転	保険、契約等により損失発生時に第三者から損失補てんを受ける方法。
	保有	リスク潜在を意識しながら対策を講じず、損失発生時に自己負担する方法。

資料：リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制」から中小企業庁作成

リスクコントロールとは、損失の発生頻度と大きさを削減する方法であり、リスクファイナンスは、損失を補てんするために金銭的な手当てをする方法であり、保険等で第三者に金銭的なリスクを移転する（負担させる）「移転」と、資金の積み立て等を行い、損失を自己負担する「保有」に分かれる。リスクコントロールにより、損失を削減し、リスクファイナンスを実行することにより効果的な対策となる（④）。選択したリスク対策について、具体的に実現するためのリスクマネジメントプログラムを策定した上で実施する（⑤）。リスク対策実施の結果、残留リスクが当初の意図通り、容認できる水準となっているか否かを評価する（⑥）。定期的若しくはリスクが顕在化し重大な損失が発生したときに、リスクへの対応を見直すことが必要である（⑦）。適切かつ効率的なリスクマネジメントの仕組みが構

築・運用されているか否かについて、有効性を評価し、是正する（⑧）という一連の流れがリスクマネジメントのプロセスである。

このように、リスクマネジメントは組織として取り組むことが求められるが、リスクマネジメント体制の構築により全てのリスクに完璧に対応できるわけではない。リスクマネジメントは企業として持続的発展を続けていく上で障壁となるリスクを把握し、対策を講じることが主眼となる。つまり、全てのリスクを管理するのではなく、経営に大きな影響を与えるリスクに対し重点的に対策を講じることが重要となる。以下では、外部認証を積極的に取得し、リスクマネジメントを進めている事例を紹介する（事例2-4-4）。このように、リスクマネジメントを進めていくには経営者のリーダーシップのもと、従業員が目標を共有して取り組むことが必要である。

事例 2-4-4 石坂産業株式会社

外部認証の運用を通じた社員教育・業務改善を行い、
売上増加を達成している企業

埼玉県三芳町の石坂産業株式会社（従業員135名、資本金7,000万円）は、家屋やビルを解体する際に出た産業廃棄物を分別・分級して、再資源化する事業を主力としている産業廃棄物中間処理業の企業である。

1999年に所沢産の農作物からダイオキシンが検出されたという報道がなされた際、同社はダイオキシンを排出しない新型の焼却炉を使用していたものの企業イメージを考慮して、従来の主力事業であった焼却処理事業を放棄することとなった。当時、同事業は売上高の7割を占めていたが、事業転換上のリスク検討等を十分に行うことができないまま、やむを得ず事業転換することとなった。

こうして2002年にリサイクル事業に着手し、周辺住民や環境団体の理解を得られるようにするため、社外の人に工場を見学してもらうことから始めた。具体的には、敷地内周辺に設置していた防音壁を撤去し、工場内に見学通路を設けるようにした「見える化」を図った。現在では年間1万人の見学者を受け入れており、見学者に見られることで従業員の意識も変わってきた。

2003年に、ISO14001（環境マネジメントシステム）、ISO9001（品質マネジメントシステム）、OHSAS18001（労働安全衛生マネジメントシステム）を統合マネジメントシステムとして同時取得した。ISO認証を取得した直接的なきっかけは、大手の取引先が処理業者を選定する際の採点基準に採用されていたためである。導入を試みた当初は業務負担が増加するなど従業員からの反発にも遭ったが、徐々に定着させていった。その後、省エネ、事業継

続、社員や見学者への学習の質の向上等、同社に求められるニーズと環境変化に対応するため、2007年にISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）、2011年にISO50001（エネルギーマネジメントシステム）、2013年にISO22301（事業継続マネジメントシステム）、2014年にISO29990（学習サービス）を取得し、現在は統合マネジメントシステムとして運用している。

実際の運用には事務局が主体となり、ボトムアップ式に各部署長からの取組報告を行う体制をとり、各部署に主体性を持たせ経営上の課題を改善するツールとしてISO認証を活用している。月1回のISO推進委員会を通じて「ISOの仕組み＝石坂の仕事」とであると、分かりやすく教育している。7つのISO認証の運用には、コンサルティング会社等に関わる諸経費と外部審査による費用等、年間数百万円の経費が発生するが、「経営の透明化」と「社員の質の向上」について第三者による評価を受けられることで投資効果を得ている。

現在は、「おもてなし経営」にも力を入れ「平成24年度おもてなし経営企業選（経済産業省）」に選ばれ外部からも評価されている。具体的には、地域・社会との関わりの一環として、三富今昔村⁴「くぬぎの森環境塾」では資源の循環（3R⁵）と環境保全に「見て」「触れて」感じる体験学習を展開している。

外部認証の活用による業務改善、各CSR事業への取組が社外からの信頼と企業イメージ向上につながっており、結果として売上高も右肩上がりが続いている。



同社の工場施設



ISO推進委員会の様子

⁴ 同社が運営する里山アミューズメント型テーマパーク。

⁵ 3Rとはリデュース（Reduce）、リユース（Reuse）、リサイクル（Recycle）の三つのRの総称を指す。

コラム 2-4-2

海外進出企業向けツール

海外の需要を獲得するため中小企業の海外展開が拡大する一方で、想定外の様々なリスクに直面し、事業継続に支障をきたすケースも発生している。このような状況を踏まえ本コラムでは、既に海外進出している企業やこれから海外展開を目指す企業の海外事業における課題を克服する一助となるツールを紹介する。

(1) 中小企業の海外事業再編事例集（事業の安定継続のために）

中小企業の海外展開は加速傾向にあるが、現地での経営環境の変化等に対応するため、進出先での事業再編（事業の縮小・撤退、第三国への移転等）に取り組むケースも増加している。中小企業庁では、海外での事業再編に取り組んだ中小企業の実例（28事例）を収集し、併せて、海外事業の再編を行うに際して留意すべき事項、中小企業の海外事業再編動向について取りまとめ、2015年6月に公表した⁶。



(2) 中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル

海外進出に当たっては進出国のリスク事象を調査し、対処を検討する必要がある。中小企業の情報不足、ノウハウ不足を補うために、独立行政法人中小企業基盤整備機構は海外リスクマネジメントマニュアルを2016年3月に公表した。海外リスクマネジメントの具体的な方法と海外進出企業が直面する可能性が高い21のリスクについて対策を紹介しており、付属のテンプレートに沿って作業することにより、リスクマネジメントのPDCAサイクルの運用が可能となる。



テンプレート① リスク評価シート

リスク項目	①リスク評価		②リスク評価		③対策の有無	④対策内容	⑤対策効果		備考
	発生可能性	被害の大きさ	発生可能性	被害の大きさ			実施済み	未実施	
1. 政治的リスク	○	△	○	△	○	政治情勢の急変による事業の中断	○	○	政治情勢の急変による事業の中断
2. 経済的リスク	○	△	○	△	○	景気変動による需要の減少	○	○	景気変動による需要の減少
3. 社会的リスク	○	△	○	△	○	労働環境の変化によるコスト増大	○	○	労働環境の変化によるコスト増大
4. 法的リスク	○	△	○	△	○	法律の変更による事業の中断	○	○	法律の変更による事業の中断
5. 自然的リスク	○	△	○	△	○	自然災害による施設の損壊	○	○	自然災害による施設の損壊
6. 技術的リスク	○	△	○	△	○	技術革新による競争力の低下	○	○	技術革新による競争力の低下
7. 人的リスク	○	△	○	△	○	人材不足による事業の中断	○	○	人材不足による事業の中断
8. 情報的リスク	○	△	○	△	○	情報の漏洩による競争力の低下	○	○	情報の漏洩による競争力の低下
9. 環境的リスク	○	△	○	△	○	環境規制の強化によるコスト増大	○	○	環境規制の強化によるコスト増大
10. 市場的リスク	○	△	○	△	○	市場の飽和による競争力の低下	○	○	市場の飽和による競争力の低下
11. 競争的リスク	○	△	○	△	○	競争激化による利益の減少	○	○	競争激化による利益の減少
12. 顧客的リスク	○	△	○	△	○	顧客の離脱による収益の減少	○	○	顧客の離脱による収益の減少
13. 供給的リスク	○	△	○	△	○	供給不足による生産の中断	○	○	供給不足による生産の中断
14. 物流的リスク	○	△	○	△	○	物流コストの増大による競争力の低下	○	○	物流コストの増大による競争力の低下
15. 金融的リスク	○	△	○	△	○	為替変動による収益の減少	○	○	為替変動による収益の減少
16. 信用的リスク	○	△	○	△	○	信用状の不履行による被害	○	○	信用状の不履行による被害
17. 知的リスク	○	△	○	△	○	特許の侵害による競争力の低下	○	○	特許の侵害による競争力の低下
18. 環境的リスク	○	△	○	△	○	環境規制の強化によるコスト増大	○	○	環境規制の強化によるコスト増大
19. 社会的リスク	○	△	○	△	○	労働環境の変化によるコスト増大	○	○	労働環境の変化によるコスト増大
20. 法的リスク	○	△	○	△	○	法律の変更による事業の中断	○	○	法律の変更による事業の中断
21. 自然的リスク	○	△	○	△	○	自然災害による施設の損壊	○	○	自然災害による施設の損壊

6 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2015/150616kaigai.html>

第2節 安定的な事業継続に向けた事業継続計画（BCP⁷）の策定

前節で示したとおり、我が国は従来から自然災害の脅威にさらされており、2011年には巨大地震の発生、2015年には過去の経験値を上回る豪雨等、従来の予想を超える規模の自然災害が多発しており、リスク管理の重要性が増している。また企業経営に重大な影響を与える事象は自然災害だけではない。感染症の拡大、ネットワークを介

した情報漏えい事故等も発生しており、危機に陥った際の対応の失敗は企業の信用やブランドの失墜につながり企業の事業継続を危うくする。本節では、中小企業が直面する様々なリスクへの対策の実施状況及び事業の継続に向けた取組の課題について明らかにする。

1 大規模災害への備えの必要性

大規模災害等が発生して企業の事業活動が停止した場合、その影響は自社のみならず、取引先や地域の経済社会、ひいては我が国全体に多大な影響を与えることとなる。2011年3月に発生した東日本大震災では被災した企業の生産が止まったことでサプライチェーンが寸断され、結果として事業活動が停止するという間接的な影響を受けた企業が多く発生した。サプライチェーンの維持は、我が国の経済活動を支える重要な課題である。

■ サプライチェーンの意識

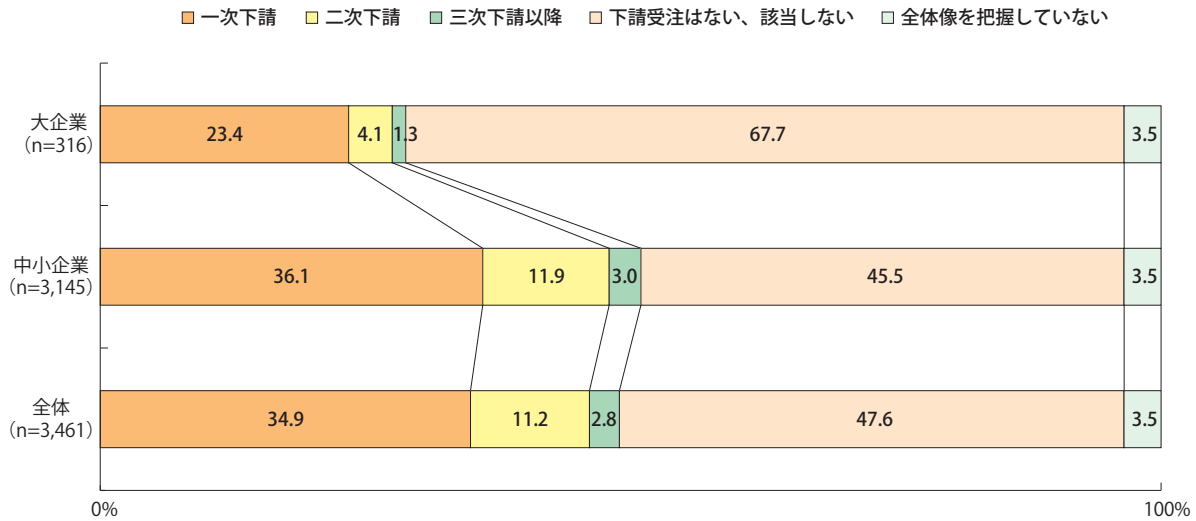
東日本大震災以降、大企業を中心にリスク管理の一環として調達先を再検討する動きが広がって

いる。契約時に発注者からBCPの策定状況を確認されるケースもあり、サプライチェーンの一端として供給責任を果たせない企業は、取引できなくなることもある。

このような状況下で、中小企業のサプライチェーンへの意識はどうなっているのだろうか。まずは、サプライチェーンにおける企業の位置付けから見ていく。中小企業は大企業よりも他企業の下請となっている割合が高く、「一次下請」、「二次下請」、「三次下請以降」を合わせると5割を越えており中小企業がサプライチェーンにおいて重要な役割を担っていることが分かる（第2-4-12図）。

7 BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等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、平常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、手段等を取り決めておく計画をいう。

第2-4-12図 企業規模別に見たサプライチェーンにおける位置付け



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

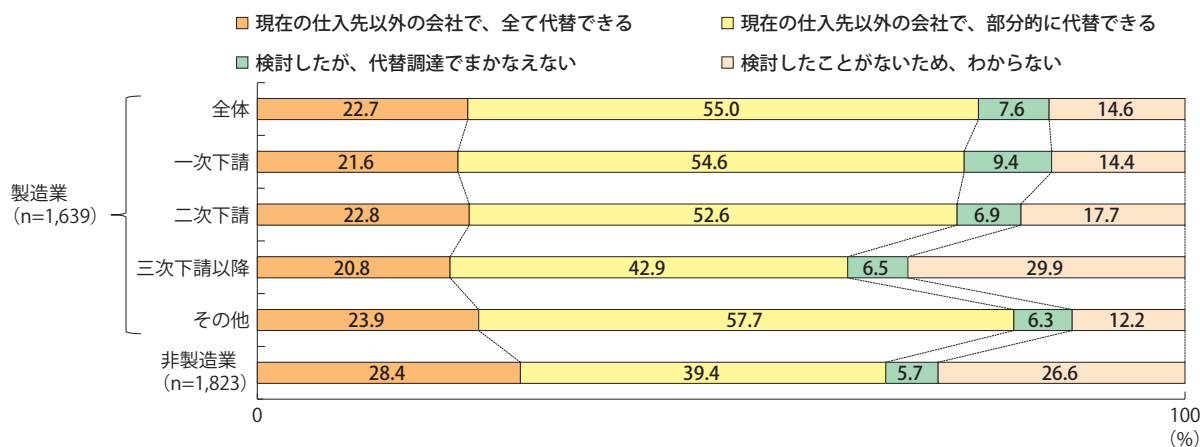
企業が事業継続に備えるためには、自社が被災した場合の想定だけではなく、仕入先が被災し、商品・サービスが供給されなくなった場合にどうするか事前に検討しておくことが重要である。第2-4-13図は現在の仕入先からの調達が可能になった場合の代替調達の検討状況を示したものである。製造業と非製造業で比較すると、製造業全体では「現在の仕入先以外の会社で、全て代替できる」、「現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替できる」の回答が77.7%となっており製造業では非製造業より代替調達についての対策が進んでいる。製造業の中で、サプライチェーンの中での

位置付け別に比較して見てみると、三次下請以降では「検討したが、代替調達でまかなえない」が6.5%、「検討したことがないため、わからない」が29.9%と高くなっており代替調達についての検討が進んでいない。

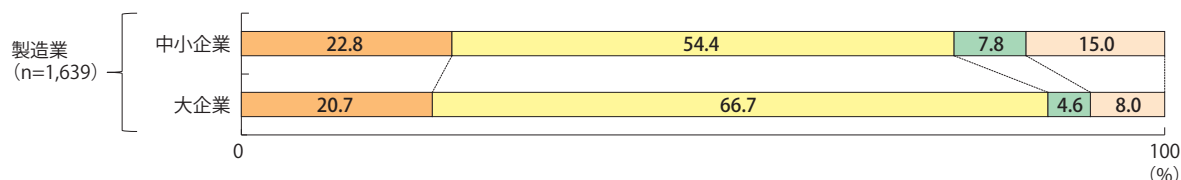
製造業の中で、企業規模別に比較すると、中小企業では「検討したことがないため、わからない」の回答が15.0%と大企業の約2倍、「検討したが、代替調達でまかなえない」の回答も7.8%と大企業より高くなっており、中小企業はサプライチェーンの維持についての意識が低く、対策が遅れていることが明らかとなった。

第2-4-13図 代替調達についての検討状況

(サプライチェーンの中での位置)



(企業規模)



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

(注)1. サプライチェーンの位置付けに関して「その他」は「下請受注はない」、「全体像を把握していない」と回答した企業を集計している。

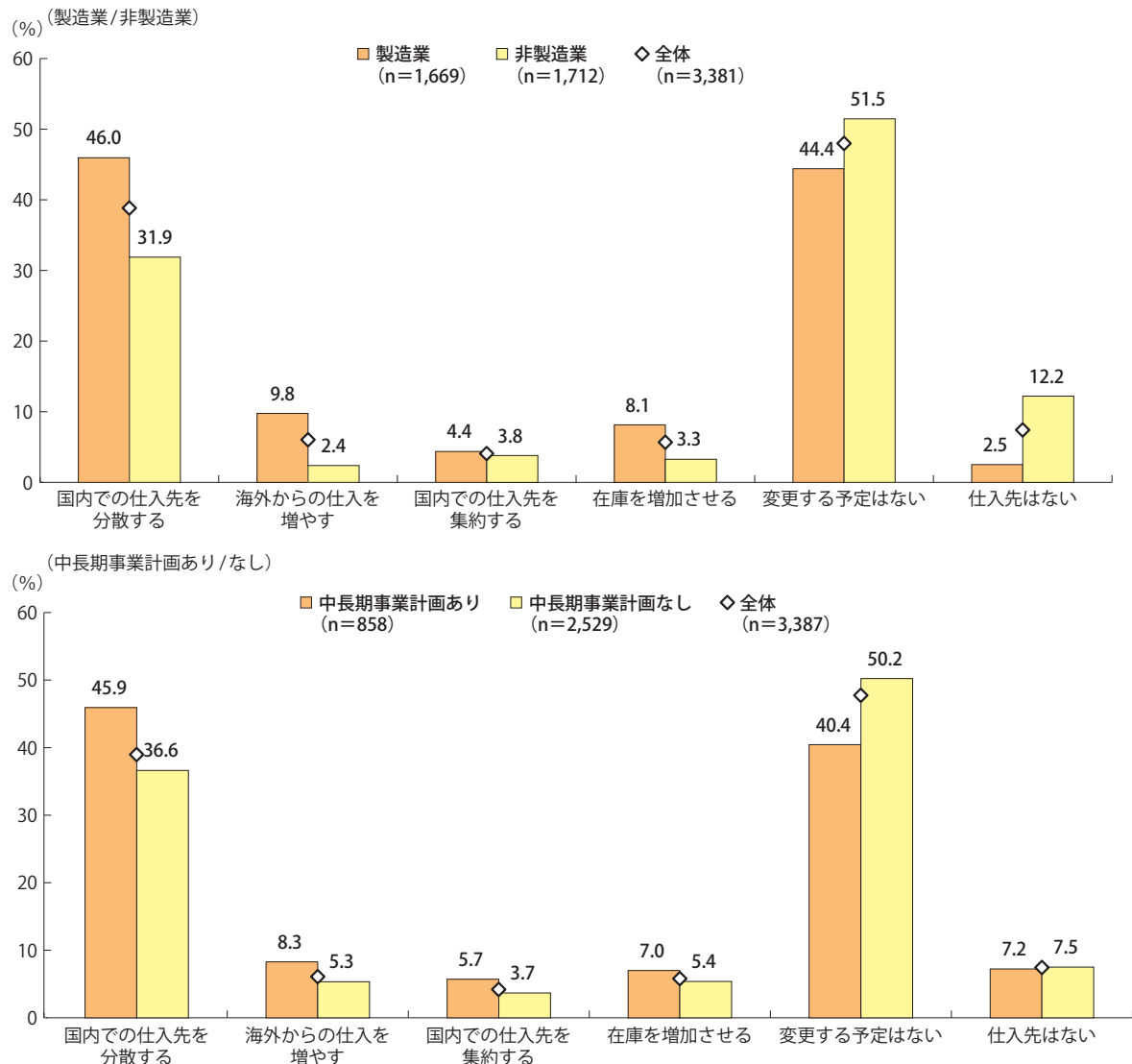
2. ここでの代替調達についての検討状況は、中核事業における仕入先について尋ねたものである。

第2-4-14図は、代替調達先の確保を検討する中で仕入先に関して、既に講じた若しくは今後講じる予定の対策を示したものである。業種別に見ていくと、製造業では「国内での仕入先を分散する」が46.0%、「海外からの仕入れを増やす」が9.8%となっており、非製造業より対策を講じている企業の割合が高い。中長期事業計画の有無別に比較すると、計画的な経営を行っている「中長期事業計画あり」の企業の方が調達先の分散を積

極的に行っていることが分かる。

部品の調達先等の集中化は規模の経済によるコスト削減を期待できる一方で、当該事業所が被災すると生産活動が止まってしまうという脆弱性を抱えている。「国内での仕入れ先を集約する」という回答が少数であることから、効率性よりもサプライチェーンの維持を重視した対策が進んでいることが推察される。

第2-4-14図 仕入先について講じた又は今後講じる予定の対策



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

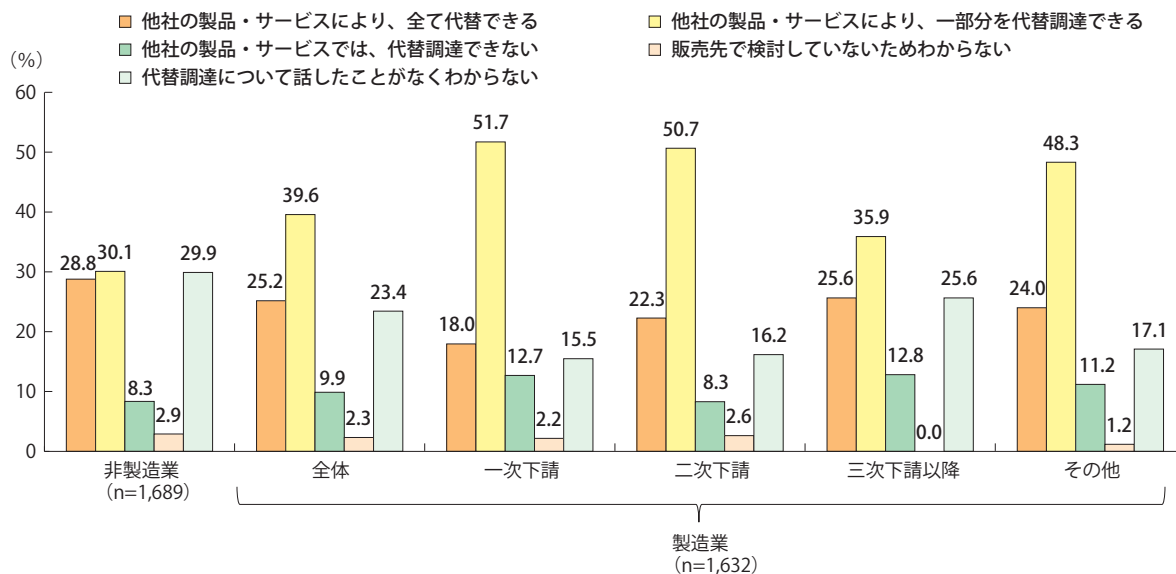
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 中長期事業計画ありは、「期間を3年以上とする事業計画がある」と回答した企業を集計している。

サプライチェーンを維持するためには、自社の調達先を確保するだけでなく、自社の製品の供給体制について販売先とも共有をしておくことが必要である。第2-4-15図は、自社からの納品が不可能となった場合の販売先における代替調達がどのようになっているかをサプライチェーンの位置付け別に示したものである。製造業と非製造業を分けて見ると、製造業全体では「他社の製品・サービスにより、全て代替できる」、「他社の製

品・サービスにより、一部分を代替調達できる」の回答を合わせると6割を超えていることから、サプライチェーンの維持に対する意識が高く、販売先とも情報を共有し検討を進めていることが推察される。製造業の中で見ていくと、下位の下請け企業になるほど「代替調達について話したことがなくわからない」の回答割合が高くなっており、販売先との情報共有ができていないことが分かる。

第2-4-15図 販売先の他社からの代替調達についての検討状況



■ リスクへの対策状況

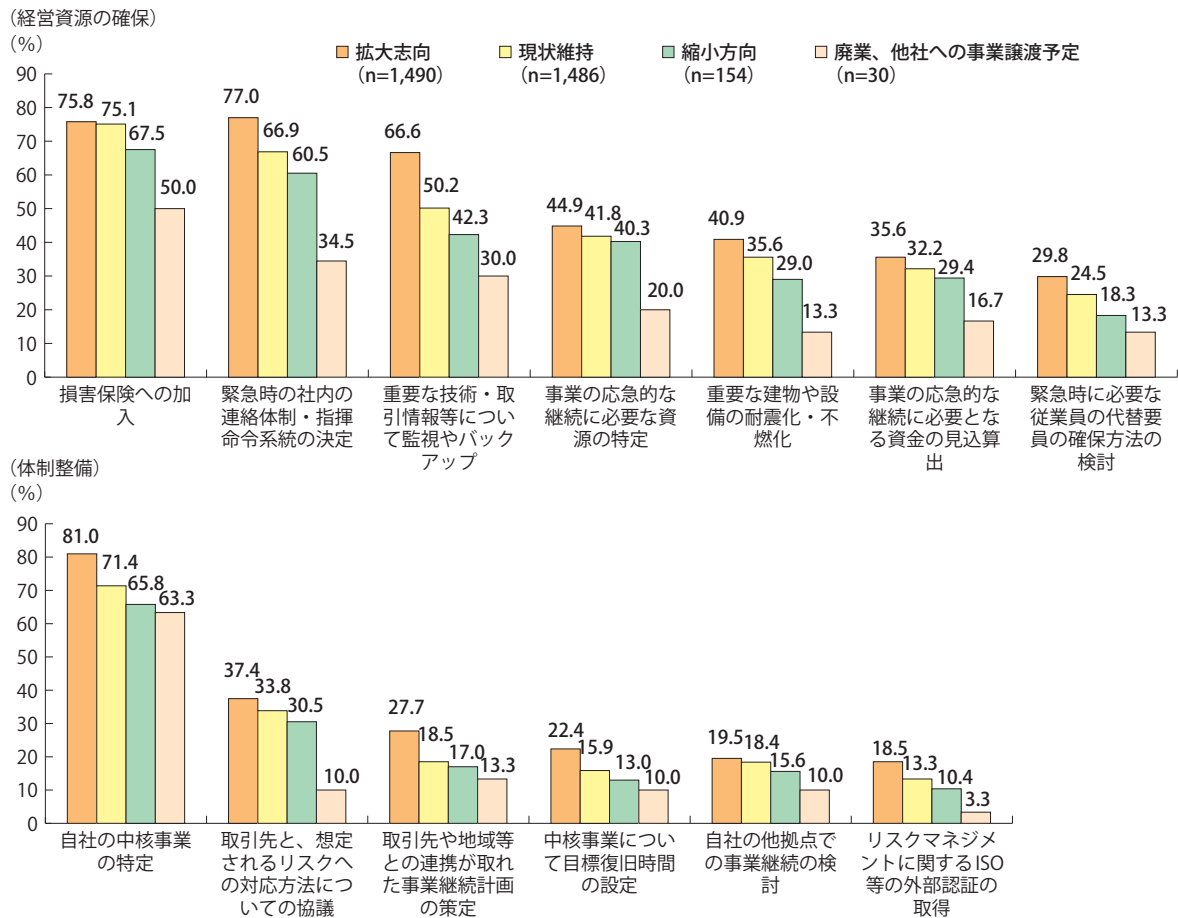
事業継続のために対策をしていると認識していても、実はリスクへの対策が進んでおり災害に強い企業も存在する。第2-4-16図は中小企業のリスクへの対策状況を事業の今後の方向性別に比較して見たものである。全体的には「拡大志向」の企業の方が「縮小方向」、「廃業、他社への事業譲渡予定」と回答した企業よりも各リスクへの対策が進んでいる。成長志向の強い企業は、攻めの意識だけではなく守りの意識も持ち想定されるリスクへの対策も進めていることが分かる。

対策の内容を見ていくと経営資源の確保に向けた対策では「損害保険への加入」が最も多くなっ

ている。損害保険は災害発生時に損害を被った財物の復旧費用だけではなく、減少した利益を補てんするものもあり、企業活動の継続に資金面で大きく貢献する⁸。体制整備に向けた対策では「自社の中核事業の特定」を回答した企業が最も多い一方で「中核事業について目標復旧時間の設定」は低い割合となっている。顧客・市場の視点、また資金繰りの視点からも自社がどの程度耐えられるか予測し目標復旧時間を設定することは非常に重要である。また「取引先と、想定されるリスクへの対応方法についての協議」と回答した企業は3割程度となっており、取引先や地域との連携を取りながら対策を進めていくことが期待される。

⁸ 損害保険の詳細については、後述のコラム2-4-3を参照。

第2-4-16図 今後の事業の方向性別に見た中小企業のリスクへの対策状況



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

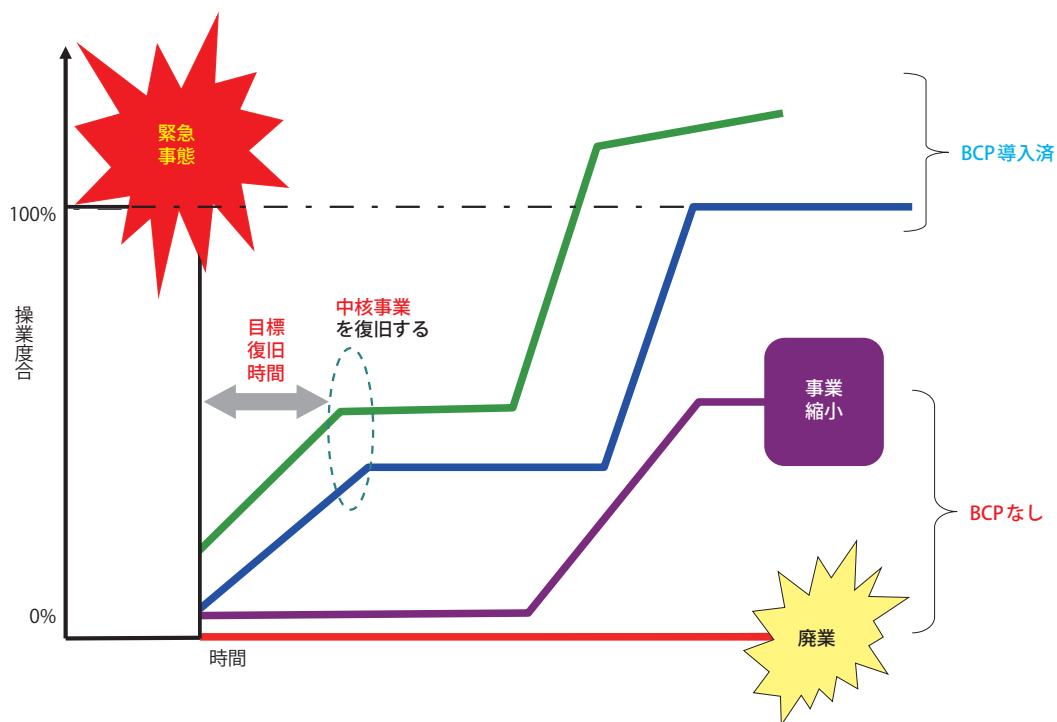
BCP（事業継続計画）の必要性

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等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、平常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、手段等を取り決めておく計画のことである。活用できる経営資源が限定される緊急時に、優先して復旧すべき中核事業を絞り込んでBCPを策定し、緊急時にそれを遂行することで復旧度合い、スピードには大きな差が現れる（第2-4-

17図）。様々な災害の発生を想定し、それに備えることで不測の事態に遭遇しても業務を早期に復旧させ取引先や顧客に対する供給責任を果たすことができる。

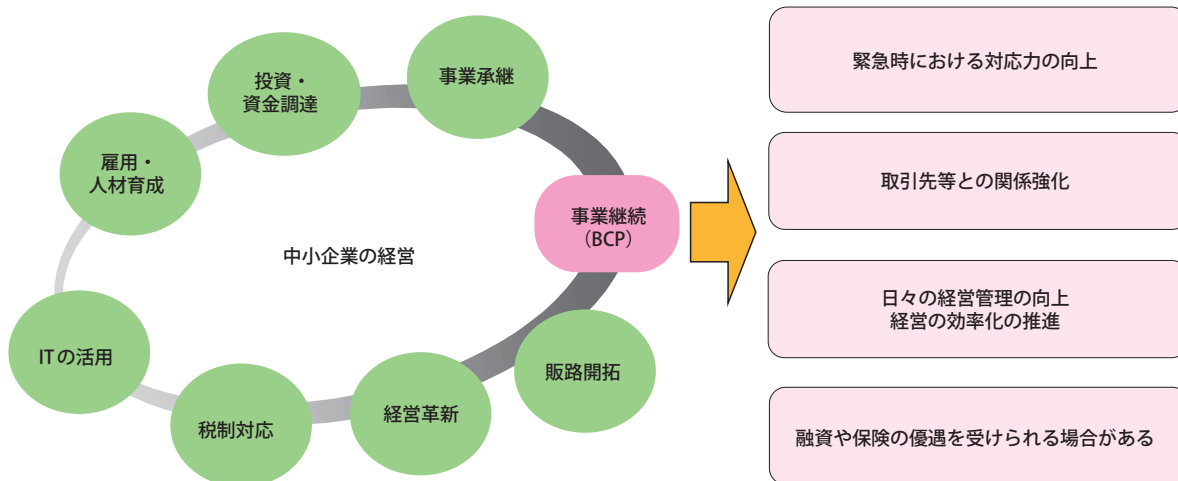
経営者は、BCPを特別なものであると認識せずに、雇用・人材育成や事業承継と同様に企業の経営の一環として積極的に対応していくことが求められる（第2-4-18図）。また、BCPを策定し運用していくことにより危機対応能力の向上に加え、取引先との関係強化や経営の効率化等、企業価値の向上につながるというメリットもある。

第2-4-17図 BCPの必要性



資料：中小企業BCP（事業継続計画）ガイド

第2-4-18図 BCP策定・運用による効果



資料：中小企業BCP策定運用指針から中小企業庁作成

コラム 2-4-3

保険によるリスクへの備え

企業を取り巻く様々なリスクに対しての経済的な備えとして、少ないコストで大きなリターンが期待できる有効な手段が保険である。企業はリスクを認識し、その対策として保険に加入するという行動を選択するが、①被害の発生確率及び被害の程度を過小評価すること、②保険料を支払ってリスク移転するよりも、リスク保有を選好する行動様式であること、③事後的な被災者救済制度の存在が保険加入インセンティブを減退させること、等の問題が指摘されている。

そこで、本コラムでは環境の変化に伴い出現した新たなリスクを含めた各リスクに対応する損害保険の概要を紹介する。企業がリスクを正しく認識した上で、事前の備えとして保険等を活用するといった自助努力が進むことが期待される。

コラム2-4-3図 損害保険の概要

リスク区分	具体例	対応する保険の例
財物損失	事務所、工場、機械設備の火災、洪水、風災、地震等による損害	企業財産包括保険 地震危険補償特約 動産総合保険
収益減少	災害により休業した場合の営業利益及び経常費の損失	企業費用・利益総合保険
賠償責任	製品の欠陥、食中毒、施設の爆発事故、工事中の事故	施設賠償責任保険 請負業者賠償責任保険 生産物賠償責任保険
人的損害	工場で作業中に従業員が負傷	労働災害総合保険 傷害保険
自動車	従業員が社有車で引き起こした交通事故	自動車保険
経営	投資の失敗により業績が悪化し、株主から引き起こされた損害賠償請求	会社役員（D&O） 賠償責任保険
その他	従業員の持ち出しによる情報漏えい、サイバー攻撃によるネットワーク中断	情報漏えい賠償責任保険 サイバーセキュリティ保険

（注）保険種類により補償内容が限定される場合がある。

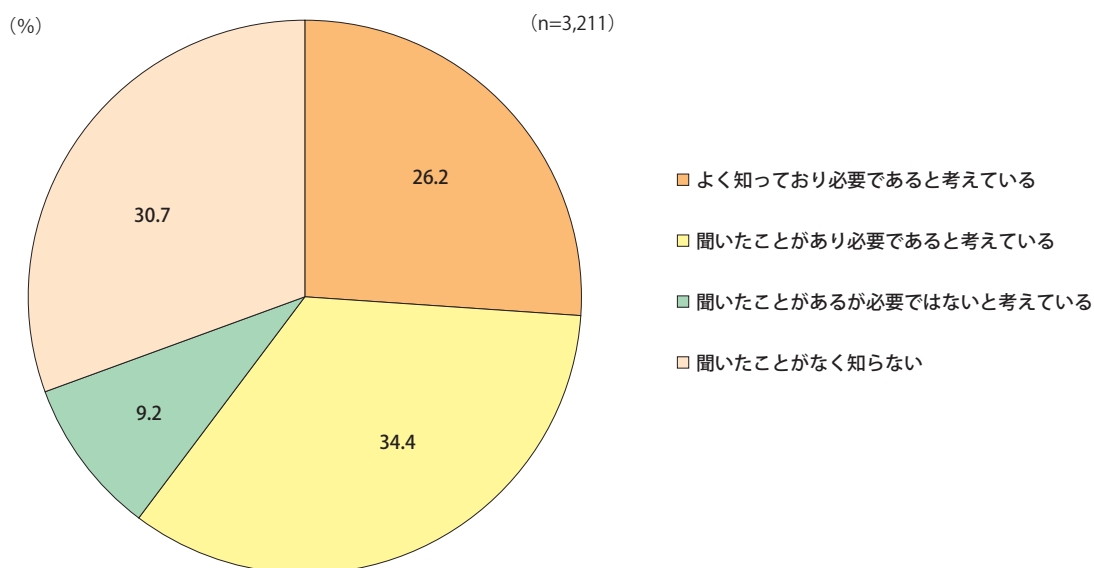
2 BCPに係る取組の現状

■ BCPの認知度

中小企業はBCPについてどのような認識を持っているのであろうか。第2-4-19図は中小企業のBCPについての理解度を示したものである。「よく知っており必要であると考えている」と「聞いたことがあり必要であると考えている」を合わせ

ると約6割を占める。他方で「聞いたことがあるが必要ではないと考えている」「聞いたことがなく知らない」と回答した企業が4割弱も存在しており、中小企業のBCPに対する意識にはばらつきがあることが分かる。

第2-4-19図 中小企業のBCPの認知度



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

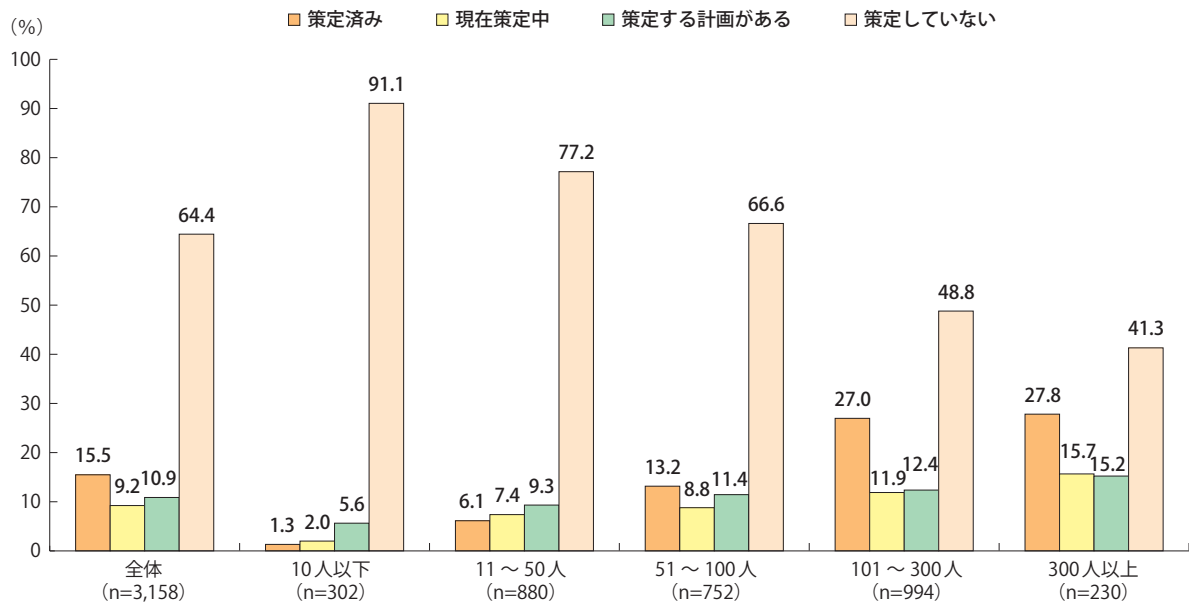
■ BCPの策定率

第2-4-20図は中小企業におけるBCPの策定状況を従業員規模別に比較して見たものである⁹。全体では、15.5%の企業がBCPを「策定済み」と回答している一方で64.4%の企業が「策定していない」と回答しており、BCP策定への取組は不十分であるといえる。第2-4-19図で示したBCPの認知度では「よく知っており必要であると考えている」「聞いたことがあり必要であると考えて

いる」と回答した企業は約6割いるものの、BCP「策定済み」である企業は少なく、特に従業員規模が小さな企業ほど「策定済み」と回答した企業の割合が低くなっている。このことからBCP策定の必要性は認識しているものの、日々の経営活動における優先順位が低く、BCP策定に至っていない企業が少なからず存在していることが分かる。

⁹ 大企業のBCP策定状況については付注2-4-1を参照。

第2-4-20図 従業員規模別に見た中小企業のBCPの策定状況



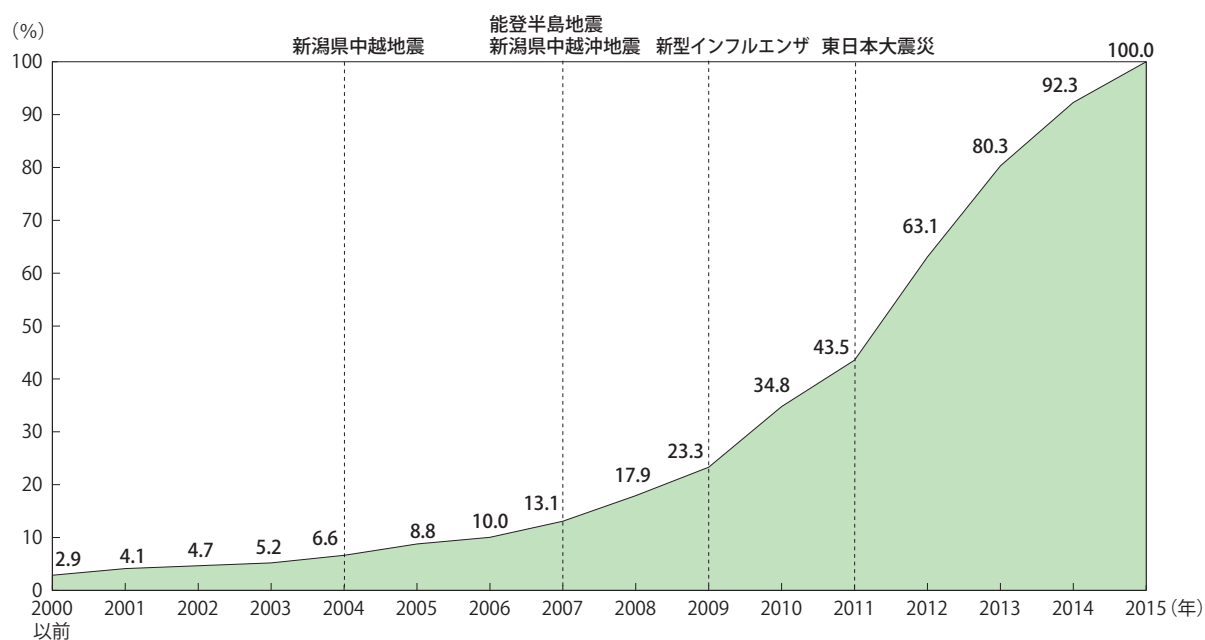
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

第2-4-21図は、BCPを策定した企業の策定年と主な災害等の発生を見たものである。2015年時点でBCPを策定済みと回答した企業を100%とし、各年までに策定した企業の割合の推移を示している。

我が国でBCPに注目が集まったのは、米国同時多発テロが発生した2001年頃であるが、実際に策定に至った企業はごく僅かであった。その後も大規模災害が発生しているもののBCPを策定した企業の大幅な増加はなく、東日本大震災が発

生する前の2010年時点でBCPを策定していた企業の割合は34.8%に過ぎず、2011年以降に策定した企業の割合が65.2%と約3分の2を占めている。近年ではBCPを策定する企業は増加傾向にあるがまだ十分とはいえず、今後時間の経過とともに震災で得た教訓について風化する恐れもある。自然災害が多く、企業を取り巻く環境の変化により多様なリスクが想定される我が国においては、今後もリスクへの対応をより強固にしていくことが重要である。

第2-4-21図 BCP策定企業の策定年（累積比率）



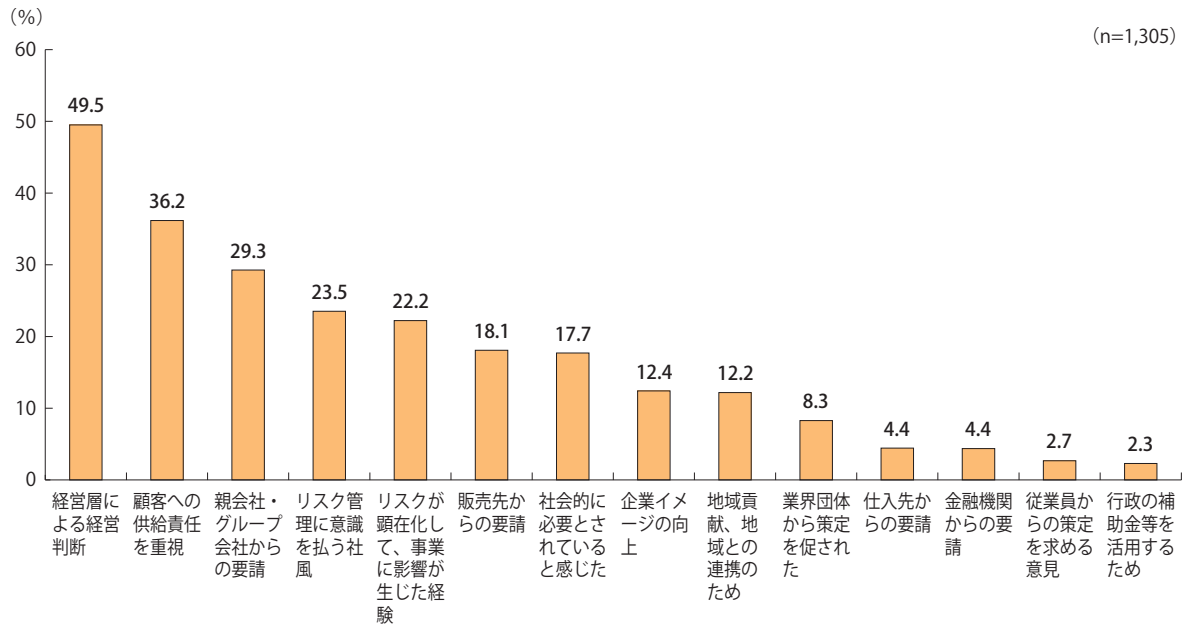
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 （注）BCP策定年を回答した558社を100%とし、各年までに策定した企業の割合を算出した。

BCP策定の動機

企業はどのような背景でBCP策定に至ったのでしょうか。第2-4-22図はBCP策定済みの企業にBCPを策定した動機や背景について確認したものである。「経営層による経営判断」という回答が49.5%と最も多くなっており、次いで「顧客への供給責任を重視」が多い回答となっている。

BCPの取組を進めていく上では経営者が供給責任を果たすことを重要な経営課題の一つであると認識し、リーダーシップを発揮して対策を進めていくことが重要であろう。また、「親会社・グループ会社からの要請」、「販売先からの要請」という回答も多く、外部からの要請を契機にBCP策定に至った企業も一定数存在している。

第2-4-22図 BCPを策定した動機

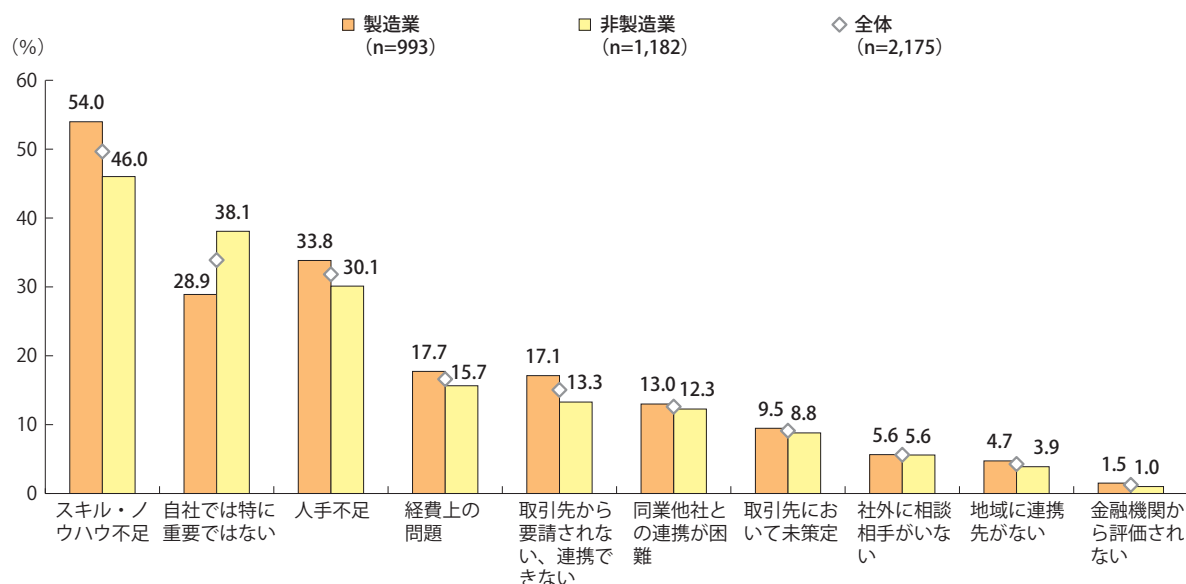


資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

業種別にBCPを策定していない企業にその理由を確認したものが第2-4-23図である。全体では「スキル・ノウハウ不足」が49.8%と最も多い。業種により差が顕著に出ているのは「自社では特に重要ではない」で、非製造業では4割弱が回答しており、製造業よりも重要度の認識が低いこと

が分かる。サプライチェーンの観点から見ても個社の取組で終わらせることなく、取引先、同業他社と連携することでより効果が高まるが、「取引先から要請されない、連携できない」、「同業他社との連携が困難」という回答が2割弱存在している。

第2-4-23図 業種別に見たBCPを策定していない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ BCP策定に当たって

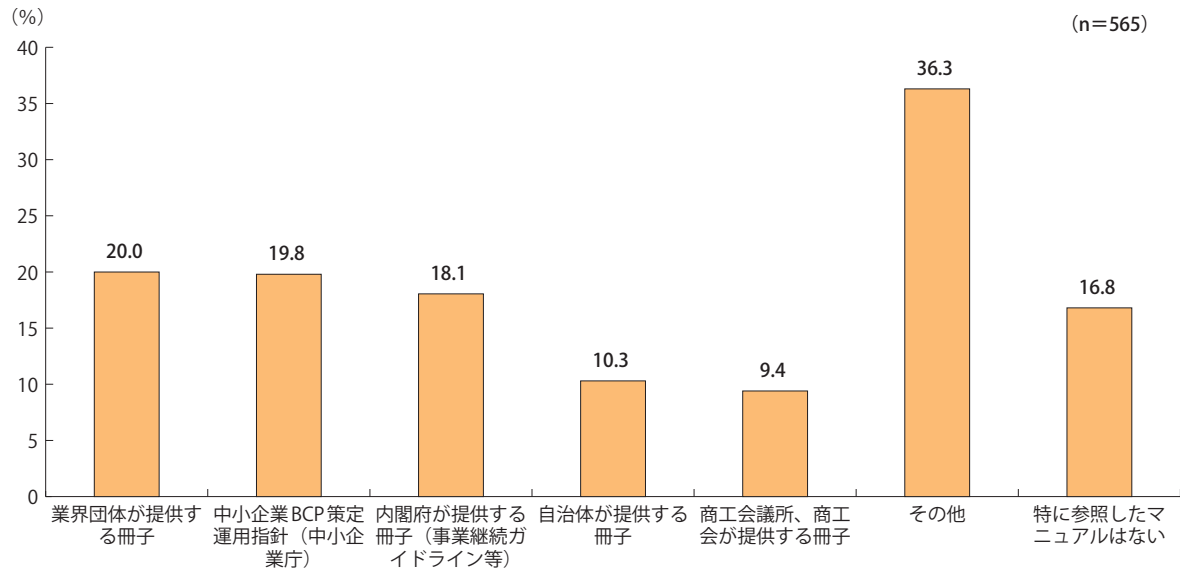
企業のBCP策定を支援するため、様々なツールが公開されている。第2-4-24図はBCPを策定する際に参考にしたマニュアルを確認したものである。「業界団体が提供する冊子」が20.0%と最も多く、次いで「中小企業BCP策定運用指針」、「内閣府が提供する冊子」が多い回答となっている。他方で、「特に参照したマニュアルはない」と回答した企業が16.8%存在する。

また、第2-4-25図は、BCPを策定、運用していくに当たり相談した機関を示したものである。「取引先」、「税理士」、「金融機関」が約2割と多く、事業活動を行っていく上で関わりが深い機関

が相談先として選択されていることが分かる。他方で、2割弱の企業が「特にいない」と回答している。

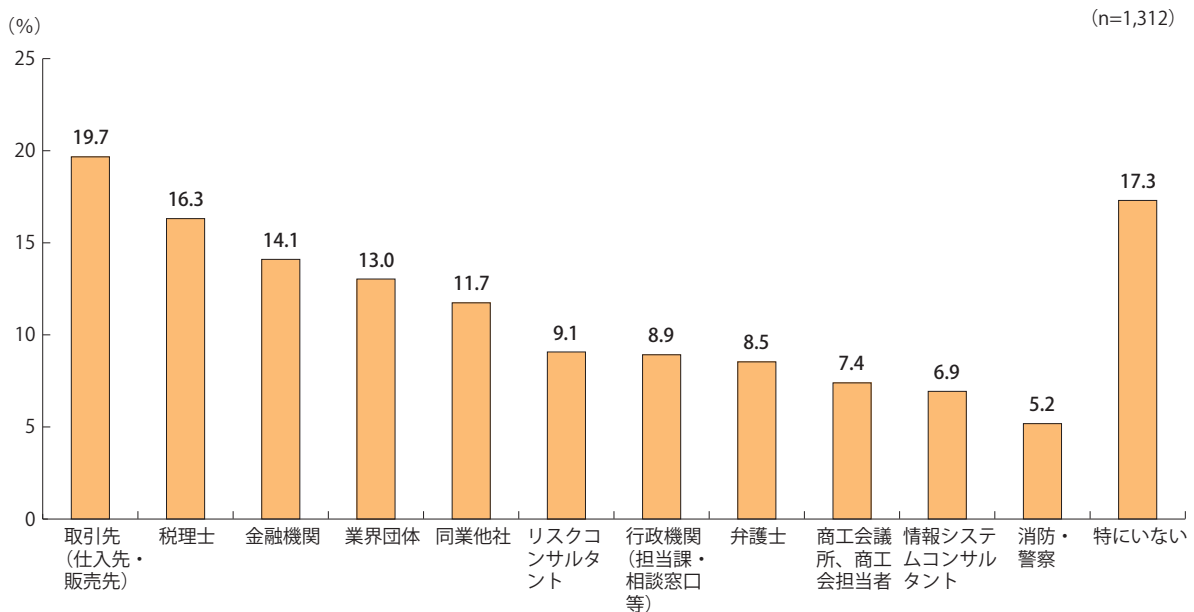
このように、マニュアルや支援機関が存在している一方で、第2-4-23図で見たように、BCPを策定していない理由としては、スキル・ノウハウ不足がいまだに最も多いことを踏まえば、中小企業にとっては、マニュアルや相談先があったとしても策定するメリットが分からないため着手していないという可能性や、既存のマニュアルや支援機関の認知度や分かりやすさに課題があるといった可能性が推察される。

第2-4-24図 BCP策定に当たって参考にしたマニュアル



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-4-25図 BCPの策定・運用に関する相談先



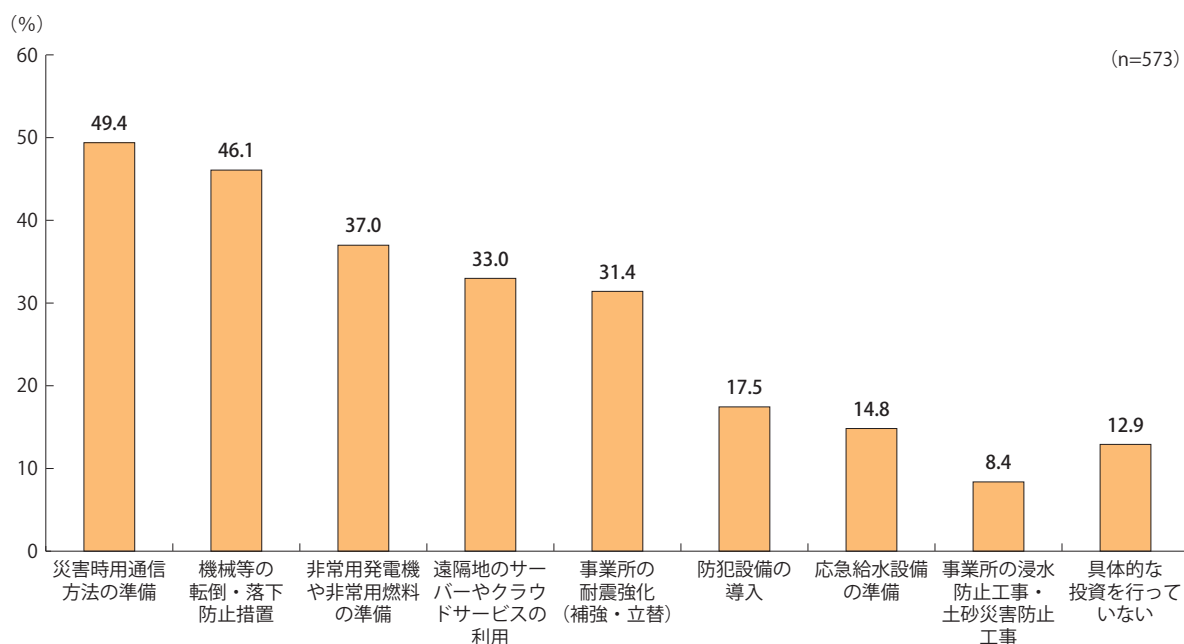
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-4-4

BCPに基づく投資

BCPに基づく体制整備には資金を必要とするものもあるが、具体的にどのような投資を行っているのだろうか。コラム2-4-4①図を見ると緊急時に必要な情報を確保するための「災害時用通信方法の準備」の回答が49.4%と最も多い。次いで、地震発生時の施設の損壊に備える「機械等の転倒・落下防止措置」、「事業所の耐震強化」や被害を軽減するための「非常用発電機や非常用燃料の準備」、「遠隔地のサーバーやクラウドサービスの利用」等の投資が多くなっている。

コラム2-4-4①図 BCPに基づく投資の内容



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

BCPに基づく投資の必要性を認識していても、規模が小さな企業では資金面での課題を抱える企業が多い傾向にある。株式会社日本政策金融公庫では、BCPに基づいた施設整備に必要な資金の融資制度を用意し、災害等による事業中断を最小限にとどめるためにBCPを策定している中小企業を支援している（コラム2-4-4②図）。

コラム2-4-4②図 社会環境対応施設整備資金（BCP関連）

貸付対象者	中小企業BCP策定運用指針にのっとり、自ら策定したBCP（事業継続計画）に基づいて、防災のための施設等の整備を行う者
貸付用途	○BCPに基づき、防災に資する施設等の整備（改善および改修を含む。）を行うために必要な設備資金（※土地に係る資金を除く。ただし、地方公共団体の防災業務計画等にのっとり、地域と連携したBCPに基づく場合に限り、土地に係る資金を含む。） ○BCPに基づき、耐震診断を行うために必要な運転資金
貸付限度額	（中小企業事業）7億2千万円（うち、運転資金2億5千万円） （国民生活事業）7,200万円（うち、運転資金4,800万円）
貸付利率	（中小企業事業）【設備資金】基準利率、特別利率 【運転資金】特別利率 （国民生活事業）【設備資金】特別利率 【運転資金】特別利率
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金：7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	日本政策金融公庫（中小企業事業及び国民生活事業）

（注）中小企業BCP策定運用指針については、<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>を参照。

3 BCM¹⁰（事業継続マネジメント）の効果と課題

■ BCMの効果

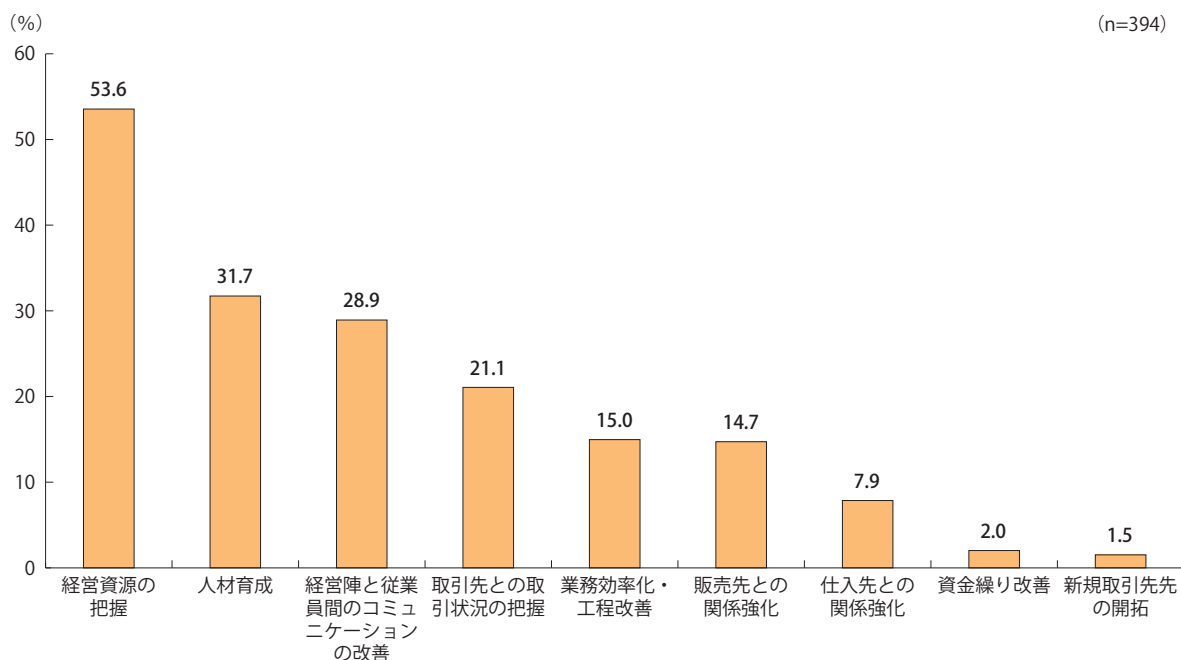
BCPが、緊急時に有効に機能するためには、従業員への教育・訓練の実施や事前対策を実施するなどの平常時のマネジメントが重要である。この管理プロセスのことをBCM（事業継続マネジメント）という。では、BCPを策定しBCMを実践することで企業にどのような効果をもたらすのであろうか。

第2-4-26図は、BCPを策定しBCMを実践することで、リスクが顕在化していない平常時にどのような効果をもたらしたかを示したものである。

自社の強みや弱みの把握につながる「経営資源の把握」に続いて「人材育成」、「業務効率化・工程改善」等の回答が多く、BCPの策定、BCMにより経営上プラスの効果が生じていることが分かる。

緊急時におけるBCP策定・BCMの効果を確認すると「被害はあったが、事業を継続することができた」、「販売先への供給責任を果たした」、「被害自体の軽減」等の事業継続、サプライチェーンの維持といった効果を実感していることが分かる（第2-4-27図）。

第2-4-26図 平常時におけるBCMの効果

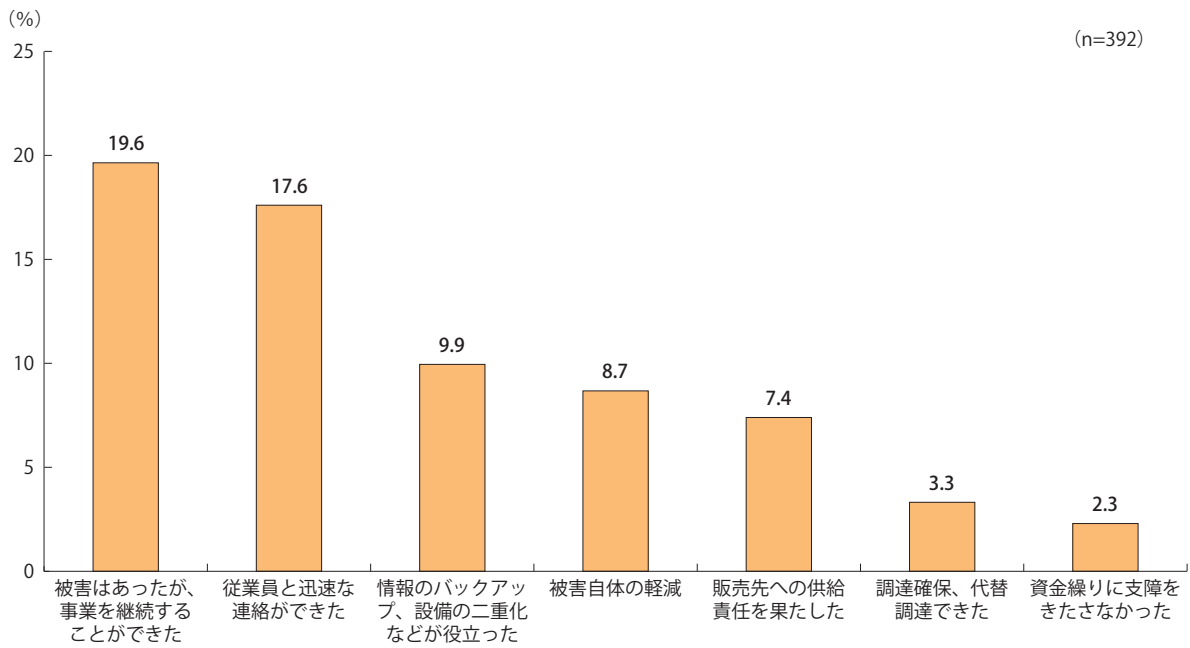


資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

¹⁰ BCM（Business Continuity Management）とは事業継続計画を策定（構築）し継続的に運用していく活動や管理の仕組みのこと。①事業の理解、②BCPサイクル運用方針の作成、③BCPの構築、④BCP文化の定着、⑤BCPの訓練、BCPサイクルの維持・更新、監査といった活動が含まれる。

第2-4-27図 緊急時におけるBCMの効果



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-4-5

大成ファインケミカル株式会社

経営者の強い意識でBCMを推進し、
平常時の経費削減や社員教育へとつなげている企業

千葉県旭市の大成ファインケミカル株式会社（従業員66名、資本金4,000万円）は、大成化工グループが2004年に持ち株分社制に移行した際に、樹脂事業を継承する形で設立された。印刷・包装材料、コーティング材料、電子材料、化粧品・医療材料で 사용되는アクリル樹脂を主体とした合成樹脂の設計・開発、製造、販売を行っている企業である。本社を千葉県旭市に置き、大成化工株式会社の所在する東京都葛飾区に営業所・研究所を置いている。

稲生豊人社長は、会長からリスクマネジメントに関する教育を受けてきており、従来からリスクマネジメントを企業風土へ定着させたいという考えを持っていた。その第一歩としてBCPに取り組むことを社内で提案したが、当初理解を得られなかった。2010年4月より担当者に経営計画書を作成させ、10月にはマニュアルが完成したが、現場感覚を欠くものとなり、取組はなかなか進まなかった。10月に行った内部監査で、耐震監査の指示を1点だけ行った。これによって導入されたのが、2011年3月7日に設置が完了した、在庫のドラム缶の飛び出しを防ぐ耐震ラックである。耐震ラックの設置が完了した4日後に東日本大震災が発生した。従業員からは、耐震ラックのおかげで命拾いしたとの声があった。

震災により、本社・工場は津波の被害を受けることはなかったが、従業員の安否不明が取れない状態になった。震災後すぐに、担当者に命じ、稲生社長と各部署のやり取りの全てのプロセスを記録させた。生産計画の見直し、業務の優先付け等の実際の対応状況を記録することで、マニュアルに反映させることが狙いである。工場については設備破損、電力供給及び従業員自身の被災といった問題があり、1か月の間、操業停止を余儀なくされた。また、

製造が遅延したことで一部の製品で取引先を失ってしまうこととなった。

こうした震災の経験を踏まえて、改めてBCPに取り組むことを決意し、東京都の支援事業を通じて民間コンサルティング会社からの指導を受け、BCPを新たに策定した。BCPを作成する過程では監督者や現場の人が参加する開放的なプロセスを経ることから、社員教育にもつながったと考えている。このBCPに基づき、耐震構造の本社管理棟の建設、倉庫の分散、在庫確保、大型自家発電機の設置、電源喪失時用の緊急停止設備の導入、情報関連の外部データセンターへの委託等を実施。また、売掛金の3倍の現預金を保有、手形から現金回収への変更、借入金を無くすといった取組により手元運転資金を確保した。BCPに基づく取組は、外部データセンターへの委託を通じて運用コストの削減につながったほか、BCPを策定していることが保険会社の保険料算出の際に総合的にプラスに働いていると感じている。

社外との協働・連携も生まれており、外部委託先への監査では、有事に外部委託先が事業継続できるのかというBCPを意識した観点での監査が行なわれるようになったほか、大成化工グループ内での「大成化工グループBCM文書」の策定につながった。また、異業種他社との間で有事に支援しあうことを定めたフレンドシップ協定を取り交わすなど、連携の輪を広げている。

稲生社長は「リスクマネジメントの取組を進めるには、トップが強い意識を持つことが重要である。従業員が「仕事以外の仕事」と捉えることのないように、平常の業務サイクルに入れ込んで改善・収益につながるようにしたことが取組の成功につながっている。」と語っている。



2011年3月7日に設置が完了し、震災による被害を防いだ耐震ラック



震災後導入した発電機

事例 2-4-6 株式会社生出

事業継続マネジメントシステムの実施を社内外に展開し、 自社の業務改善・取引先の評価向上につなげている企業

東京都西多摩郡瑞穂町の株式会社生出（従業員56名、資本金1,000万円）は、1958年創業の包装資材・緩衝材の設計、製造からロジスティクスサービスまでパッケージング関連サービスを手がける企業である。

同社では、自社で火災が発生した際に同業者に代替生産による支援を受けて供給を継続したという経験があり、リスクマネジメントの意識は持っていた。2009年、新型インフルエンザが流行した際に、東京都の2010年度BCP策定支援事業の募集があったため参画を決意し、多摩直下地震を想定したBCPを策定した。2011年6月にはBCMの運用を開始し、2012年6月にBS25999マネジメントシステム認証を取得している（2014年5月にISO22301へと移行）。

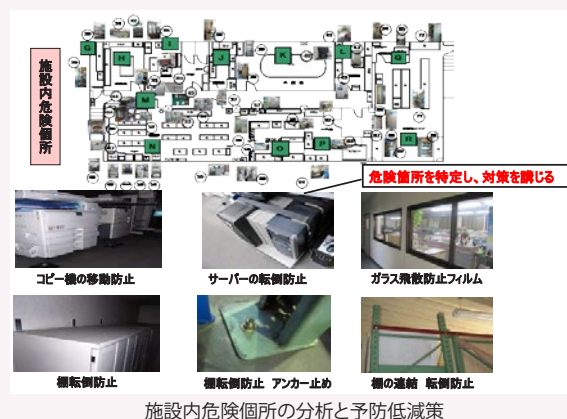
当初、従業員は関心を持たなかったが、トップの本気度を示すため地道に取り組むよう心がけた。施設内の危険箇所の分析を行い有事に危険だと考えられる箇所については、コピー機の移動防止、サーバーの転倒防止、ガラス飛散防止、棚の転倒防止・連結等の具体的な対策を行い、目に見える形で改善活動を進めていくうちに従業員の意識も変わっていった。

BCMS¹¹の実施では、毎年計画を立てて訓練を行い、訓練後はできたこと、できなかったことを洗い出し、マニュアルの内容について検証している。この際、各従業員が気付いたことを出し合い、考えることで、マニュアルや手順書を洗練させている。作成・更新したドキュメントは掲示して「見える化」し、業務改善につなげている。こうした取り組みを通じて従業員の問題解決能力の向上にもつながっており、日常的な業務への効果は大きい。

取り組みの効果としては、仕入先との関係強化も挙げられる。同社では、サプライチェーンの強化のために、特に重要な仕入先にBCMSへの実施に協力してもらっている。仕入先を訪問し、アンケートを行い、審査項目ごとに聞き取り調査を行っていくといった取り組みを通じて、関係性の強化につなげている。

また、同業他社との連携として同業5社で「相互支援

協定」を締結して災害時の支援ネットワークを構築している。生産情報の共有を行い、有事における代替生産を可能にしている。こうした取り組みは販売先から高く評価されている。かつて、同社から一社調達を行っていた販売先が、安定供給のために調達体制を見直そうとした際に、同社のBCMSへの実施を知って調達の見直しを見送ったということがあった。BCMSへの実施により、受注量減少や失注を防ぐことにつながったという好事例である。



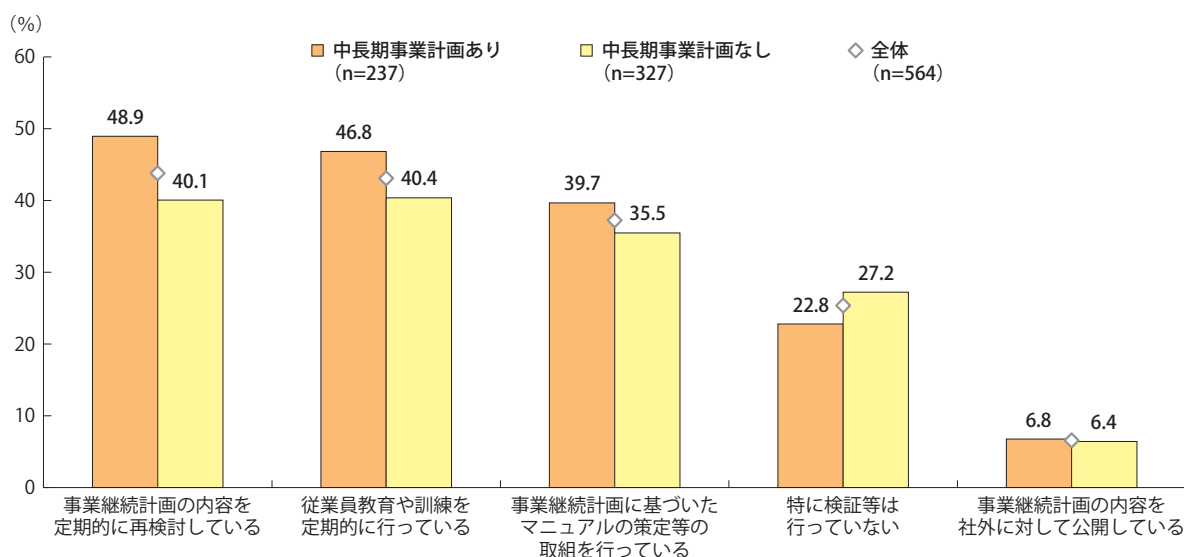
11 BCMS（Business Continuity Management System）とは、全社的なマネジメントシステムの一部として、事業継続の確立、導入、運用、レビュー、維持・改善を行うマネジメントシステムのこと。

■ BCMを実行する上での課題

第2-4-28図は、策定したBCPの検証、訓練、見直しの実践の状況を3年以上の中長期事業計画の策定の有無別に比較して示したものである。全体では4割強が「事業継続計画の内容を定期的に再検討している」、「従業員教育や訓練を定期的に行っている」と回答している一方で、3割弱の企業が「特に検証等を行っていない」と回答している。中長期事業計画の策定の有無別に見ていく

と、「中長期事業計画あり」の企業の方が、「中長期事業計画なし」の企業よりも取組をしている企業の割合が高く、計画的な経営を行っている企業の方が、BCMを積極的に実行している様子が見える。緊急時における事業の継続、復旧は従業員の協力なしにはできないため、策定したBCPの内容を従業員に共有した上で平常時に訓練を実施し、継続的に改善をしていくことが重要である。

第2-4-28図 中長期事業計画策定有無別に見たBCPの検証・訓練・見直しの状況



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 中長期事業計画ありは、「期間を3年以上とする事業計画がある」と回答した企業を集計している。

本節では、企業の経営に重大な影響を与える脅威が顕在化しても事業を継続するという社会的使命を果たすべく、リスク管理に取り組む中小企業の姿を見てきた。BCPの策定、運用の重要性の認識は高まりつつあるが、企業によって取組の度合いに大きな差があるのが実態である。経営資源に余裕がないと言われる中小企業だが、例えば自社の中核事業の特定、従業員の安否確認方法や取引先との連絡方法の協議等は大きなコストは必要ないが、それだけでも有事への対応力が増す取組である。最初から自社単独で完璧なものを作ることにこだわらず、まずBCPを策定した上で改良を重ね、BCMを実行し組織の活動として定着さ

せるべきであろう。

BCPの策定及びBCMの実行は、企業経営を改めて振り返ることとなり、危機対応能力の向上のみならず、平常時においても人材育成、業務効率化等の企業価値の向上につながることを示した。経営資源に制約がある中小企業においても取組が進むよう、業界団体では業界の特性に合わせた支援やツールの作成を進めている。また、近年では、同業者や地域間での連携を深めることにより代替生産を可能とし、サプライチェーンの維持を目指す動きが広がっている。他者との連携に積極的に取り組み、中小企業の事業継続に向けた備えが進むことが期待される。

事例 2-4-7 桐栄工業株式会社

後継者問題の打開策として、業界団体からの支援を受けつつ
ISO22301を取得し、会社としての評価を高めた企業

神奈川県伊勢原市の桐栄工業株式会社（従業員40名、資本金8,000万円）は、1956年創業の精密プレス加工、コネクタ加工を行う企業である。

同社では、後継者問題に悩んでいた2013年6月頃、一般社団法人日本金属プレス工業協会から経済産業省の委託事業¹²のBCMSモデル企業として選定したいとの打診を受けた。当時、松井紘彦社長はBCMSの存在は知っていたがその具体的な内容については把握していなかった。BCMSが事業継続に関する取組であることを知り、後継者候補に対して事業承継を打診する上で、同社が事業継続に取り組んでいることがアピールになるのではないかと考えた。また、ISO22301を取得している企業が少なくことや、一般社団法人日本金属プレス工業協会を通じて経済産業省から補助を受けられることを知り、取り組むこととした。

当初、社内幹部からは、ISO9001の取得の際に大変な苦労をしたこと、当時ISO22301に関する資料がほとんどなかったこと、膨大な作業量が想定されること、取得期間が短すぎることを理由に猛反対を受けた。そこで、松井社長は、後継者の候補がおり、後継者候補に入社してもらうには、企業として事業継続に取り組む必要があること、事業承継の問題は今後の幹部自身にも直結する問題であることを説明したところ、幹部も納得し取組を始める

こととなった。担当者には、ISO9001の取得に関与していなかった若手幹部を2名抜擢した。

経営者自身が強い意志を持ちリーダーシップを発揮したこと、後継者問題という身近な問題をきっかけに若手幹部を抜擢して事業継続という問題に短期間で集中して取り組んだことから、2014年1月にISO22301を取得することができた。取得に際しては、一般社団法人日本金属プレス工業協会が作成したツールを活用したが、専門用語等分かりやすく説明されており、BCMSに取り組む上で大いに助かった。

こうした取組の効果として、2015年5月に地震が発生した際、防災訓練通り直ちに持ち場の機械を停止して集合場所に集合することができた。対外的には、認証取得企業で大変心強いということがきっかけの新規受注があったことや、銀行から素晴らしい取組であると評価が高まったことが挙げられる。

なお、取組を行っていた2013年10月、後継者候補に対して、後継者として考えていることと企業として事業継続マネジメントシステムに取り組んでいるという話をしたところ、それから半年後に引き受けるという返事をもらうことができた。現在は同社の一員として業務を担当している。



有事の際に開閉しやすいアルミ製の扉



落下防止装置を施した金型置き場

12 2012年度補正予算による「事業継続等の新たなマネジメントシステム規格とその活用等による事業競争力強化モデル事業（グループ単位による事業競争力強化モデル事業）」の公募により選定した28グループを対象とし、ISO22301（事業継続マネジメントシステム）やISO50001（エネルギーマネジメントシステム）等の国際規格を戦略的に活用したモデル的な取組を実施し、それらの成功要因の抽出・分析を行うことを目的とした事業。

事例 2-4-8

一般社団法人日本金属プレス工業協会

BCMS 構築支援ツールを作成し、協会独自の認定制度を設けた業界団体

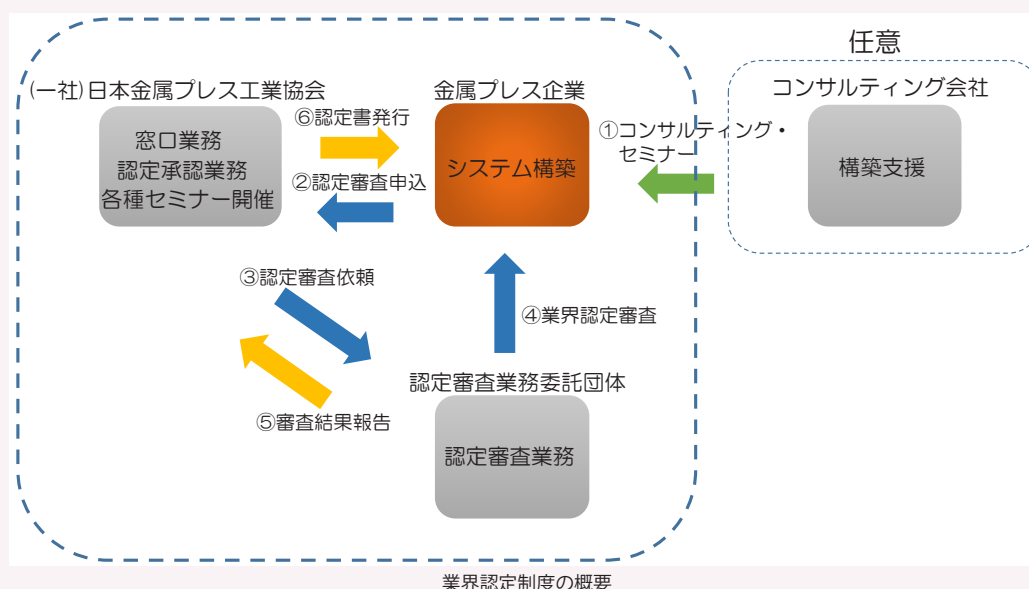
東京都港区の一般社団法人日本金属プレス工業協会は、金属プレス製品を製造する団体及び企業等により構成される業界団体である。同協会の会員企業の多くが、南海トラフ地震等の影響が懸念される地域に立地しており、従来はCSRの一環という位置づけでBCMSの普及に取り組んでいたが、普及が進まずに悩んでいた。そこで経済産業省の委託事業¹³に応募してBCMS普及に取り組んだ。

まずは中小企業が短期間にかつ実効性のあるBCMSを構築できるようにするためのツールの整備を行った。事業の中では、構築したツールを実際に会員企業に活用してもらい、外部認証であるISO22301を取得してもらうこととした。会員企業の中から桐栄工業株式会社（神奈川県

伊勢原市）をモデル企業として選出し、半年に満たない短期間でISO22301を取得してもらうことができた。

また、BCMSに関する外部認証は、取得の際に高額のコストを要することから、中小企業にとっては負担が大きい。そこで協会独自にBCMSの実効性・有効性を評価する認定制度を用意した。通常の外部認証では審査やコンサルティング等により100～200万円近い費用を要するところ、同協会が提供している認定制度では初回審査20万円、更新10万円という費用負担で済む。

こうしたBCMS構築支援ツールや協会独自の認定制度を整備することにより、会員企業のBCMSへの取組みが進むよう支援している。



¹³ 委託事業の詳細については、本章脚注12を参照。

事例 2-4-9

公益財団法人岡山県産業振興財団

県下企業のBCP策定を支援、BCPを策定したモデル企業を中心に他地域の企業との連携を推進している支援機関

公益財団法人岡山県産業振興財団は、岡山県に所在する企業を対象とする支援機関である。総務部、経営支援部、技術支援部から構成され、BCP・BCM推進事業は、経営支援部の中小企業支援課が所管している。

瀬戸内海に面する岡山県は、これまで地震や津波といった災害の被害は少なく、防災への意識はあっても、企業がBCPを認識し、実践するということではなかった。そのため、支援機関側である同財団でもセミナーを開催する程度であった。

しかし、2011年3月に発生した東日本大震災を契機に、全国的にBCPへの関心が高まったことを受け、2012年度より県の委託事業として中小企業に対して、BCP策定の推進支援を行うようになった。具体的には、啓発普及セミナーを開催し、参加した企業の中から5社をモデル企業として選出して、南海トラフ巨大震災を想定したBCP策定の支援を行った。同事業で策定したBCPは同財団のホームページで公開している。

2013年度には「BCP＝災害時の対応計画」という位置付けから「BCP＝経営戦略」という位置付けへとテーマを発展させた。企業活動における実践、実効性の担保を重視し、事業継続を入口として企業連携による新サービス展開を進めるなど、「儲かったBCM」企業の輩出を試みている。この背景には、経営環境が変化の中で企業は収益を上げ続けなければ事業継続はできないという考え方がある。その他、地域連携（企業連携）BC¹⁴等に取り組み、災害時の対応計画ではなく、「経営戦略と連動したBCPへの取組」のためのBCMの導入支援に注力することとなった。

企業連携・地域連携の取組としては、災害時に相互補完を行うことでクライアントの転注を防ぐ仕組みである「お互い様BC連携ネットワーク」の構築や、県下の瀬戸内市をモデルとして企業、行政、議会が連携した災害・危機に強い街づくりを行う、自治体単位のBCP検討グループでの取組も支援した。

支援先の中には、他地域の同業者との間で災害時の生産代替を目的とする「お互い様BC連携」を結んだことで、平常時にも連携を活かした仕事のやり取りを行っている企業や、BCMSに関する外部認証（ISO22301）を取得して

有事に効果を上げた企業、既存の企業連携のネットワークに新たにBCの考えを持ち込んでいる企業がある。

こうした同財団のBCP・BCM支援の取組は評価され、特定非営利活動法人事業継続推進機構が主催するBCAOアワード¹⁵において、2012年度に大賞、2013年度に特別賞、2014年度に優秀実践賞特別賞、2015年に特別賞と4年連続して受賞している。また、同財団が支援した先の企業5社も有名な大手企業の中と肩を並べて受賞しており、受賞を通じて他地域の企業とのネットワークづくり



お互い様BC連携

BCAOアワードにおける岡山県内の団体・企業の受賞歴

年度	賞名	受賞者	応募タイトル
平成24年度	大賞	(公財)岡山県産業振興財団	「晴れの国おかやま」における県内中小企業へのBCP普及の取り組み
平成25年度	優秀実践賞	横山製網(株)	BCPと連動した地域企業と瀬戸内市との相互連携
	特別賞	(公財)岡山県産業振興財団	岡山BCPブランド化への挑戦！！
平成26年度	大賞	(株) 賀陽技研	小規模製造業のお互い様BC連携とその実情
	優秀実践賞	(公財)岡山県産業振興財団	「儲かる」JBCM・お互い様BC連携の実践と普及啓発
	優秀実践賞	(株) 奥野組	地域建設業のBCM支援と広域連携ネットワーク体制の構築
平成27年度	優秀実践賞	天野産業(株)	天野産業の経営戦略～事業継続活動を通じて地域創生を目指す～
	優秀実践賞	メタル便グループ	メタル便グループによる事業継続力強化への挑戦！！
	特別賞	(公財)岡山県産業振興財団	BCAOアワード受賞をトリガーとした地域連携BCPの推進！！

岡山県産業振興財団、県内企業のBCAOアワード受賞歴

14 BC (Business Continuity) とは事業継続のことをいう。

15 日本でのBC (事業継続) 普及に資するため、BCの普及に貢献若しくは実践した個人及び団体への表彰。

第3節 情報セキュリティリスク

第2部第3章で示したとおり、企業は生産性向上等を目的としITの導入を積極的に進めている。他方で、情報化の進展に伴い標的型攻撃や内部からの不正アクセス等、情報セキュリティの脅威は多様化している。2016年1月の社会保障・税番号制度（マイナンバー）開始に伴う特定個人情報等、組織が保有する重要な情報も多岐に渡り、セキュリティ対策の重要性が高まっている。また、情報セキュリティトラブルは、情報の紛失等の直接的な損害のみならず、社会的信用を失うといっ

た間接的な被害ももたらす。適切な対応がとれなかったために、企業の事業継続を危うくするような事象も発生しており、セキュリティを確保した上でのIT利活用の徹底¹⁶が求められている。

また、第1節で確認したように「情報セキュリティ上のリスク」を事業の継続を困難にするリスクとして想定している企業は多く存在する。本節では、中小企業の情報セキュリティリスクに対する対策の現状及び課題を分析する。

1 情報セキュリティの状況

■ 情報セキュリティの概念

情報セキュリティとは「情報の機密性、完全性及び可用性¹⁷を維持すること。さらに、真正性、責任追跡性、否認防止及び信頼性のような特性を維持することを含めても良い。」と定義¹⁸されている。つまり企業において重要なのは、企業秘密や個人情報等の情報をどのように守るか、その情報を扱う情報システムをどのように守るのかということである。また、企業が守るべき情報とは電子的な情報だけではなく紙に印刷した情報や製造物本体も含まれる。企業においては自社が保有する情報資産¹⁹の特質を検討し、情報セキュリティ

対策を行うことが大切である。

■ 情報セキュリティ対策

情報セキュリティトラブルを防止するための対策実施状況はどのようになっているのであろうか。第2-4-29図は、情報セキュリティ対策の実施状況を企業規模別に比較して示したものである。総じて中小企業は大企業と比較して対策を実施している企業は2割程度少なく、セキュリティ監視ツールの導入等の「監視体制」は5割弱となっており、中小企業においてセキュリティ対策が進んでいない様子がうかがえる。

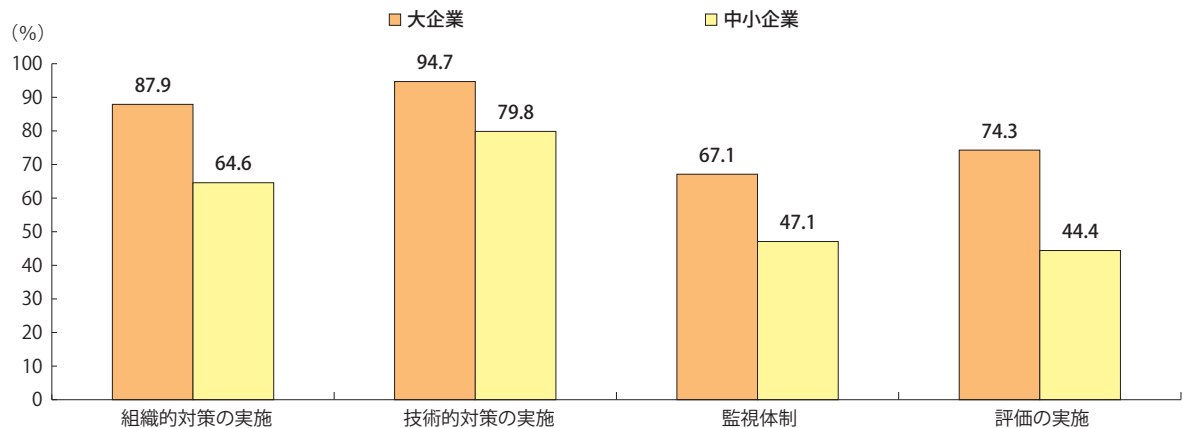
¹⁶ 「日本再興戦略」改訂2015

¹⁷ 「可用性」とは、許可されたものが許可された条件内で資産を使用したいときに、その資産を使用できるようにすることをいう。

¹⁸ JIS Q 27001：2006

¹⁹ 「情報資産」とは、資産としての価値があり、企業として管理すべき対象として選択したものをいう。

第2-4-29図 企業規模別に見た情報セキュリティ対策実施状況



資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

(注) 1. カテゴリー別の実施状況は、各カテゴリーに属するいずれかの対策を「既に実施している」と回答した企業を集計している。

2. 情報セキュリティ対策のカテゴリーとして、以下の4つを提示している。

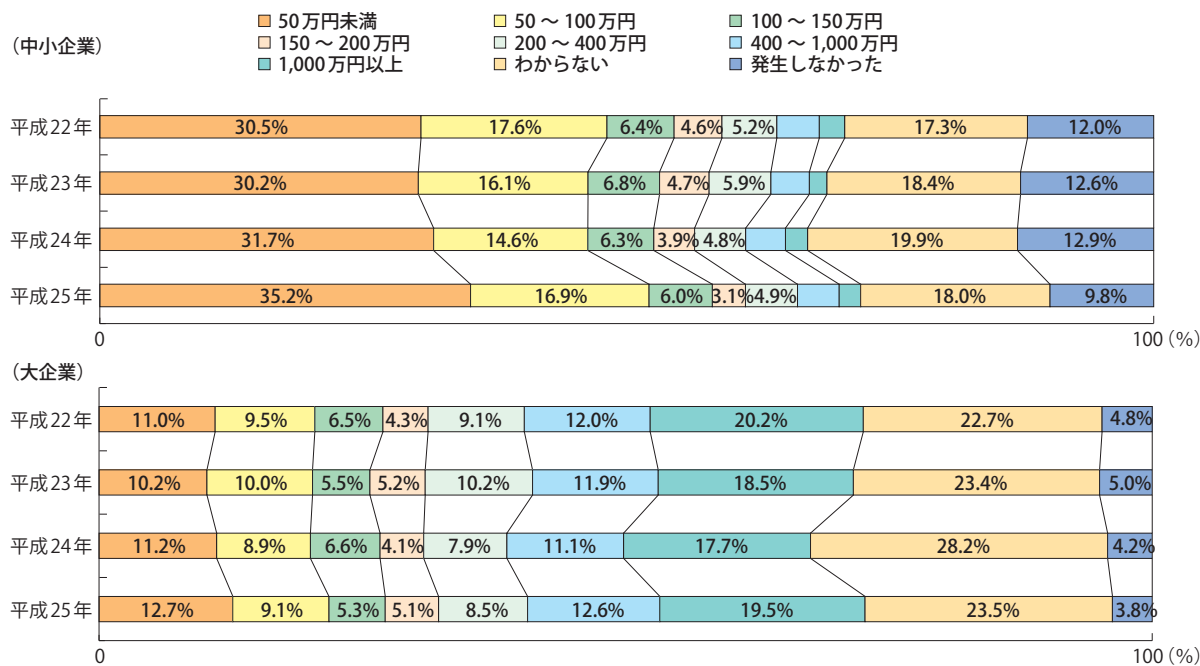
- 組織的対策の実施：リスク分析、セキュリティポリシーの策定、セキュリティポリシーの策定に基づく具体的な対策、情報セキュリティ報告書の作成、事業継続計画の作成、全社的なセキュリティ管理者の配置、部門ごとのセキュリティ管理者の配置、従業員に対する情報セキュリティ教育、取引相手における情報セキュリティ対策実施状況の確認、内部統制の整備強化
- 技術的対策の実施：重要なコンピュータ室への入退出管理、重要なシステムへの内部でのアクセス管理、データの暗号化、外部接続へのファイアウォールの配置、ISO/IEC15408 認証取得製品の導入、シンクライアントの導入、生体認証の導入
- 監視体制：セキュリティ監視ソフトの導入、外部専門家による常時セキュリティ監視
- 評価の実施：情報セキュリティ対策ベンチマークの活用、外部専門家による定期的なシステム監査、内部による定期的なシステム監査、外部専門家による定期的な情報セキュリティ監査、内部による定期的な情報セキュリティ監査、定期的な脆弱性診断の実施・定期的な脆弱性情報の取得・定期的なアクセスログの分析等、情報セキュリティマネジメントシステム認証の取得

続いて、1年間の情報セキュリティ対策費用²⁰の一社当たりの平均額の推移を確認していく（第2-4-30図）。大企業では、「わからない」に次いで「1,000万円以上」が多く、2割弱いる一方で、中小企業では、「50万円未満」が35.2%と最も多く、次いで「50～100万円」が16.9%となってい

る。ここでいう情報セキュリティ対策費用は外部業者への支払いのみならず、従業員向けのセキュリティ教育や人件費等も含むため、中小企業においては情報セキュリティ対策に講じる費用が少ない企業が多いといえる。

²⁰ ここでいう「情報セキュリティ対策費用」とは、情報セキュリティ対策のうち企業が実施している対策に要する費用を意味し、従業員向けのセキュリティ教育、セキュリティ関連の機器やソフトの購入、サービスの発注等外部への支払いのほか、社内要員が調査・検討・対策実施にあたった際の人件費等内部費用を含む。

第2-4-30図 一社平均情報セキュリティ対策費用の推移



資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

■ トラブルの発生状況

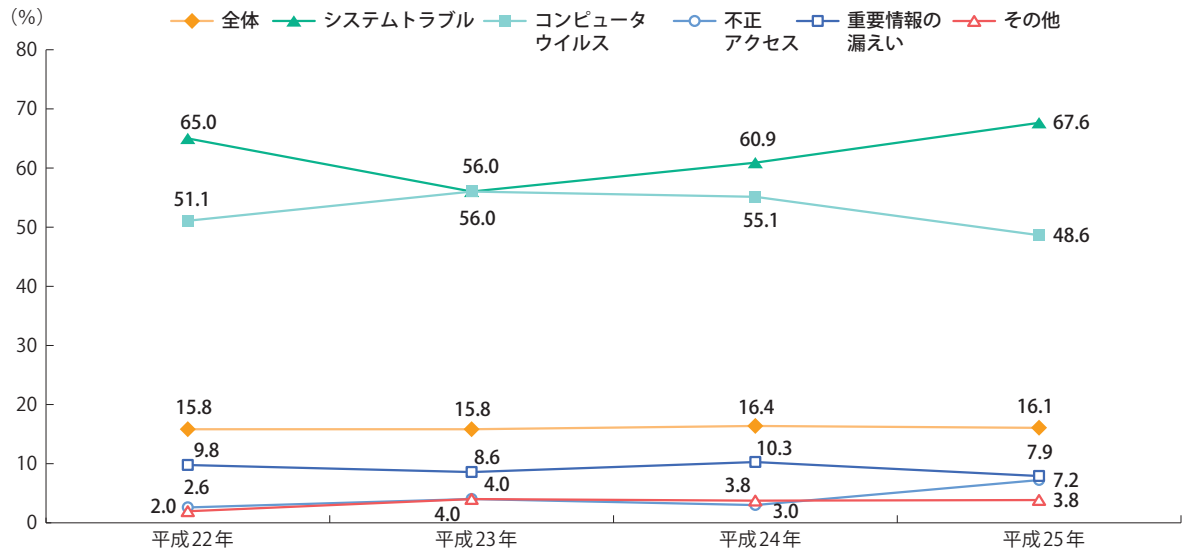
実際に、企業ではどのような情報セキュリティ上の被害が発生しているのでしょうか。第2-4-31図は中小企業における情報セキュリティトラブル²¹の発生率を示したものである。情報セキュリティトラブルの発生は、全体では直近年度で16.1%となっており、約6社に1社の割合で推移している。次に、カテゴリー別に推移を見ていくと「システムトラブル」が前年度+6.7ポイントの67.6%、「不正アクセス」が+4.2ポイントの7.2%と上昇した一方、「コンピュータウィルス」

は▲6.5ポイントの48.6%と減少している。「コンピュータウィルス」による被害は減少しているものの約半数の企業が被害を受けており、ウィルス対策ソフトの導入、定期的なアップデート等の基本的な対策の徹底が求められる。

トラブルの種類別に最も回答が多かったものを見ると、【システムトラブル】では「内部要因によるシステムの停止」が48.9%、【コンピュータウィルス】では、「ホームページ等によるウィルス感染」が23.5%となっている（第2-4-32図）。

²¹ 「情報セキュリティトラブル」とは、情報の機密性、完全性、可用性を損なう事象をいう。

第2-4-31図 カテゴリー別に見た中小企業の情報セキュリティトラブルの発生率

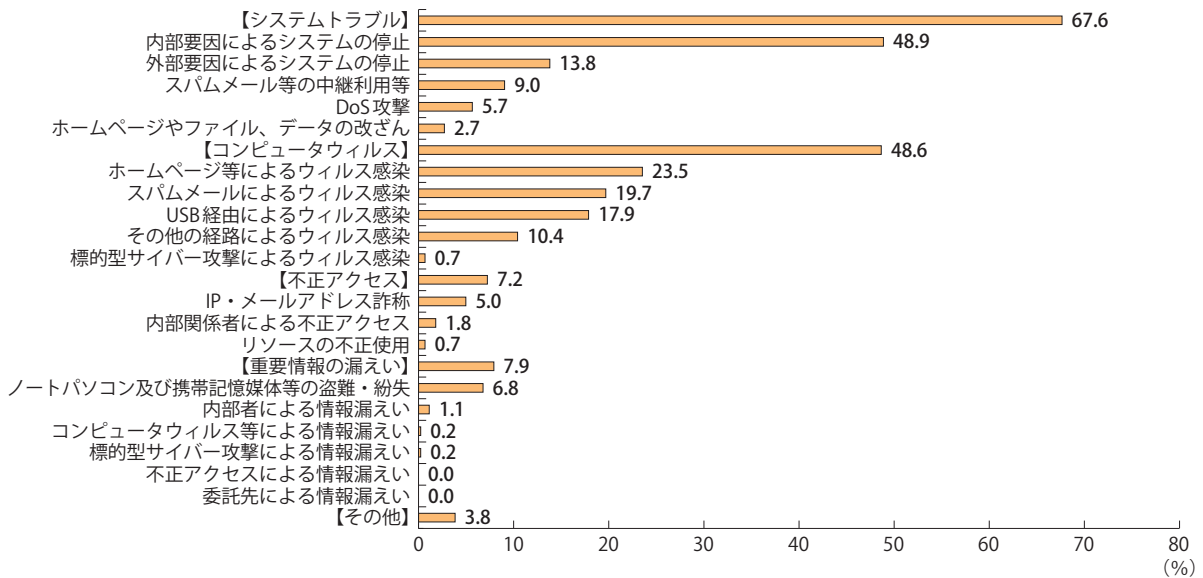


資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. カテゴリー別の発生状況は、各カテゴリーに属するいずれかのトラブルを回答した企業の割合により集計している。

第2-4-32図 トラブルの種類別に見た中小企業の情報セキュリティトラブルの発生率



資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

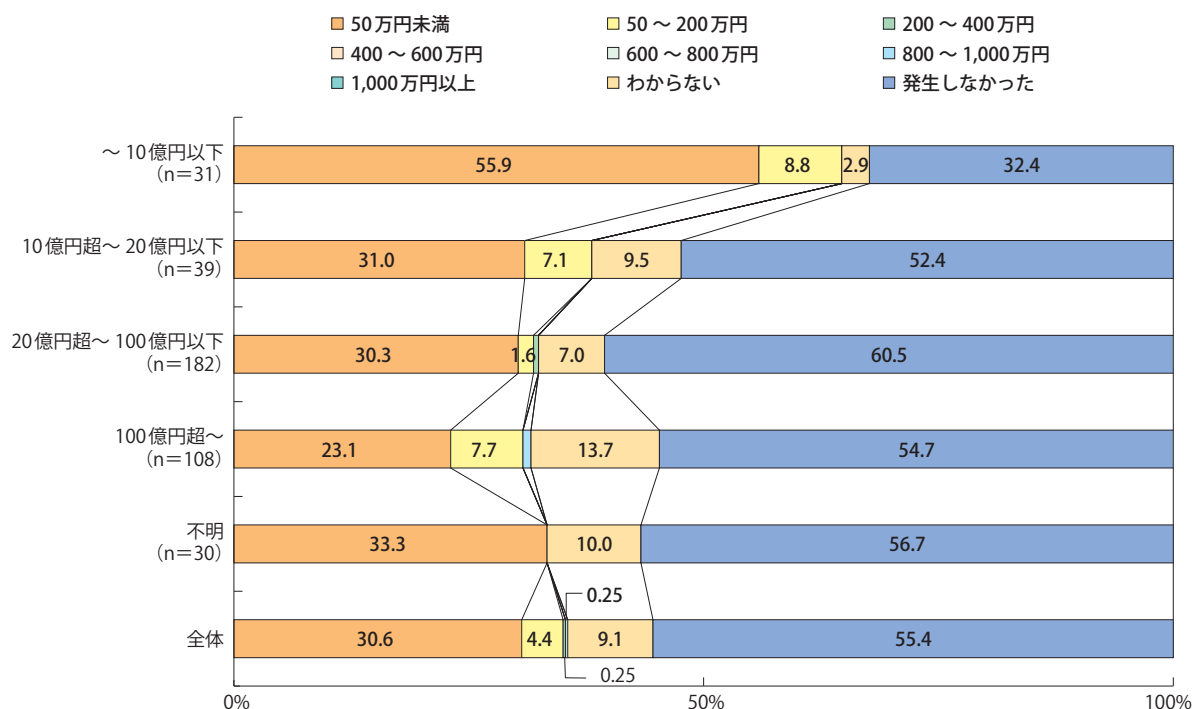
(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. カテゴリー別の発生状況は、各カテゴリーに属するいずれかのトラブルを回答した企業の割合により集計している。

次に、情報セキュリティトラブルが発生した中小企業における被害額を見ていく(第2-4-33図)。全体では35.5%の企業で被害が発生しており、「50万円未満」と回答した企業が30.6%と最も多くなっている。被害の発生割合を企業の売上規模別に見ると、売上10億円以下の企業では64.7%

の企業で被害が発生しており、売上規模の小さい企業ほど、被害が発生している割合が高くなっている。売上規模の小さな企業にとっては、被害額が小さくても経営に影響を及ぼしうするため、十分な対策を進める必要がある。

第2-4-33図 売上規模別に見た中小企業における情報セキュリティトラブルの被害額



資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

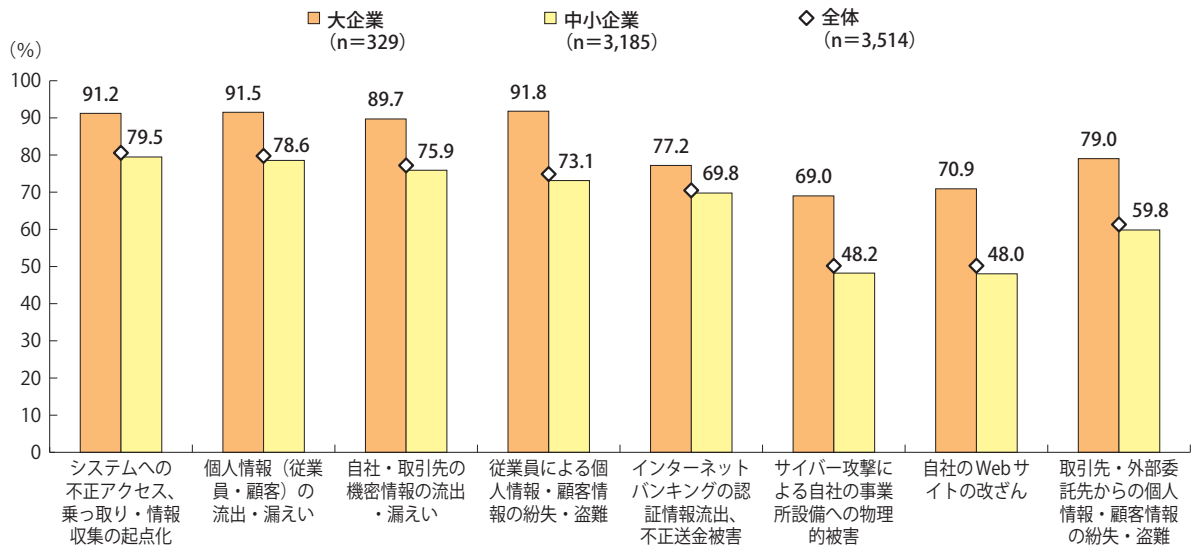
(注) 被害額には地震によるシステム停止等の被害額は含まれていない。

情報セキュリティトラブルに対する想定

第2-4-34図は、事業で取り扱う情報に関して企業が想定しているセキュリティトラブルの割合を示したものである。総じて中小企業は大企業よりもセキュリティトラブルに対する想定が低いことが分かる。中小企業で最も多い回答は79.5%の

「システムへの不正アクセス、乗っ取り・情報収集の起点化」、次いで「個人情報の流出・漏えい」、「自社・取引先の機密情報の流出・漏えい」が多く重要情報の流出・漏えいを大きなリスクとして捉えていることが分かる。

第2-4-34図 想定している情報セキュリティトラブル

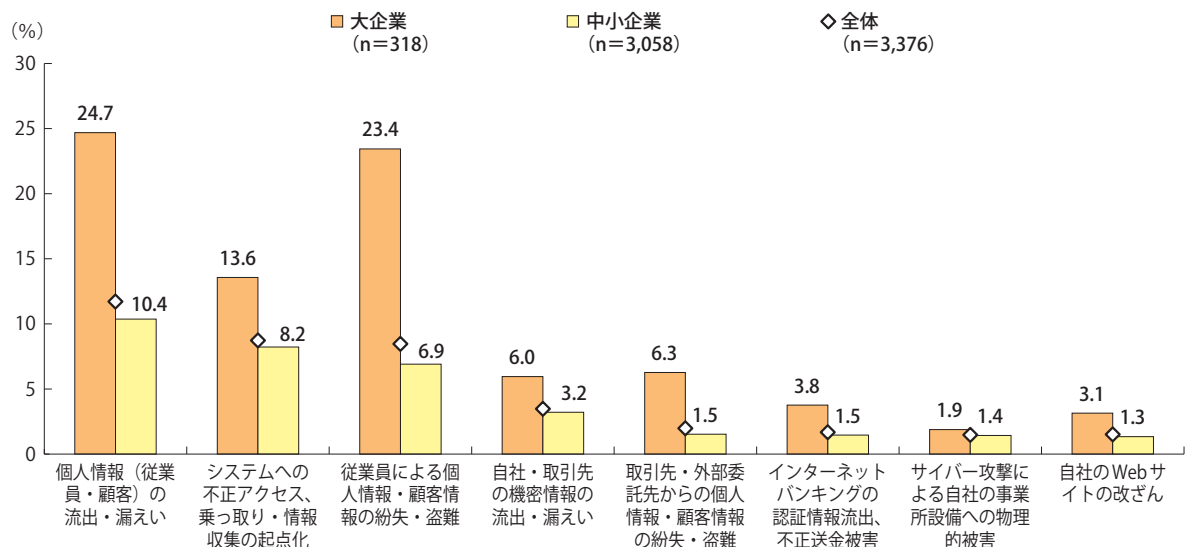


資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

実際に発生した情報セキュリティトラブルの内容を見ると、中小企業では「個人情報の流出・漏えい」が10.4%、「システムへの不正アクセス、乗っ取り・情報収集の起点化」が8.2%と多く発生している（第2-4-35図）。割合は高くないもの

の大きな被害が発生する可能性のある「サイバー攻撃による自社の事業所設備への物理的被害」、「インターネットバンキングの認証情報流出、不正送金被害」が一定数発生している点は注意が必要である。

第2-4-35図 顕在化した情報セキュリティトラブル



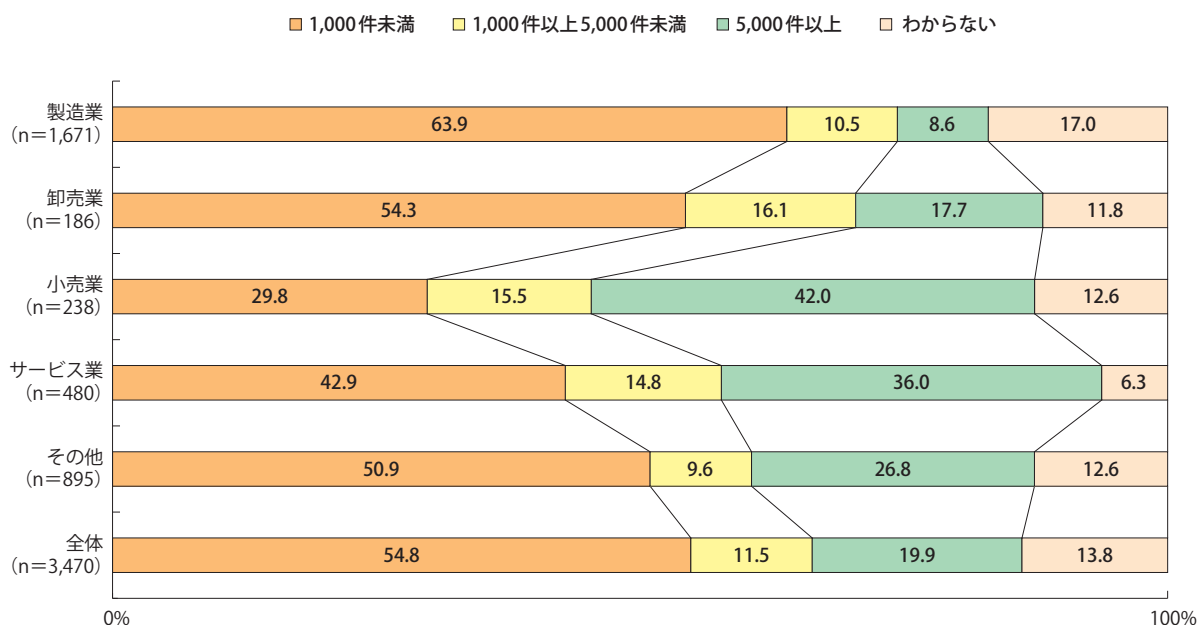
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 個人情報の取扱規模

第2-4-36図は、事業者が1年間で取り扱う個人情報の件数を業種別に見たものである。全体では、「1,000件未満」が54.8%と最も多く、次いで「5,000件以上」が19.9%となっている。個人情報の取扱件数が多い業種は小売業であり、42.0%が

「5,000件以上」となっている。個人情報保護法の改正²²では、個人情報取扱事業者の範囲が拡大され²³、5,000人分以下の個人情報をデータベース化²⁴して取り扱う者²⁵も対象となるため、より厳格な個人情報の管理が必要となる。

第2-4-36図 業種別に見た個人情報の取扱件数



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

■ 情報セキュリティリスクに関する事前の検討

企業は情報セキュリティトラブルの影響についてどの程度事前に検討を進めているのであろうか。第2-4-37図は個人情報の取扱規模別に、情報セキュリティリスクが顕在化した場合の影響についての検討状況を見たものである。「影響につ

いて検討し、定期的に見直ししている」と回答した企業は「5,000件以上」のグループでは40.9%だが、「5,000件未満」では27.6%、「わからない」では14.0%となっており個人情報の取扱件数が少ない企業や把握していない企業では、事前の被害想定が十分になされていないことが分かる。

22 2015年9月3日成立、同月9日公布。

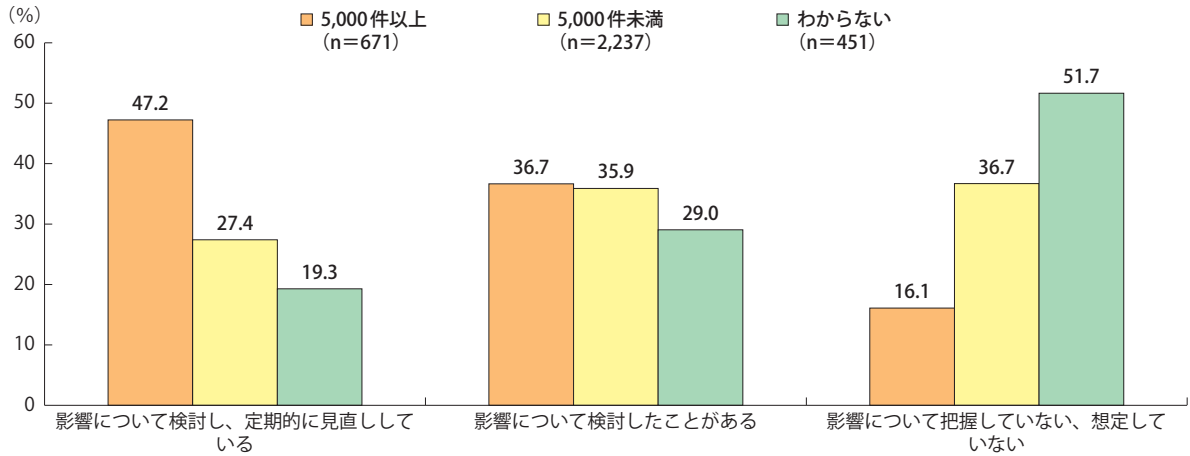
23 改正前は、取り扱う個人情報が5,000件以下の事業者は個人情報取扱事業者から除外されていた。

24 特定の個人情報を検索できるよう体系的に構成した個人情報の集合体。紙媒体・電子媒体を問わない。

25 営利、非営利の別を問わない。個人事業主も含まれる。

第2-4-37図

個人情報の取扱規模別に見た情報セキュリティリスクが顕在化した場合の影響についての検討状況



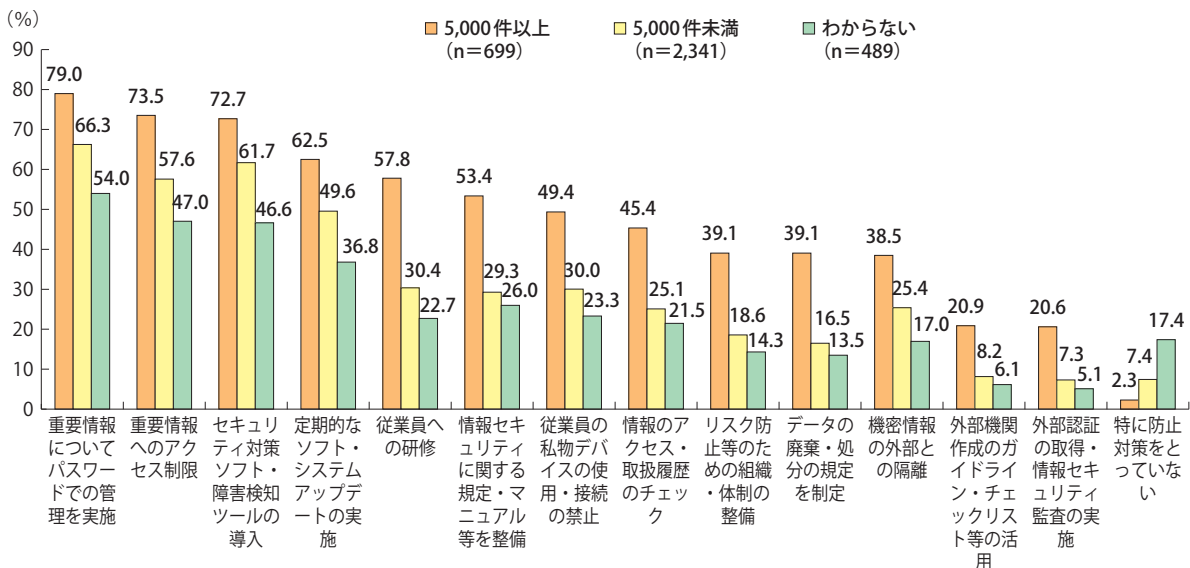
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

第2-4-38図は、情報セキュリティに関する防止対策の取組状況を個人情報の取扱規模別に見たものである。個人情報保護法改正以前から個人情報取扱事業者である個人情報の取扱件数が「5,000件以上」の企業であっても「定期的なソフト・システムアップデートの実施」が62.5%、「データの廃棄・処分の規定を制定」が39.1%等、必ずし

も取組が進んでいない様子がうかがえる。また、個人情報の取扱件数が「5,000件未満」の企業、「わからない」と回答した企業では総じて防止対策の取組が進んでおらず、特に差が顕著に出ているのは「重要情報へのアクセス制限」、「従業員への研修」である。

第2-4-38図

個人情報の取扱規模別に見た情報セキュリティに関する防止対策の取組状況



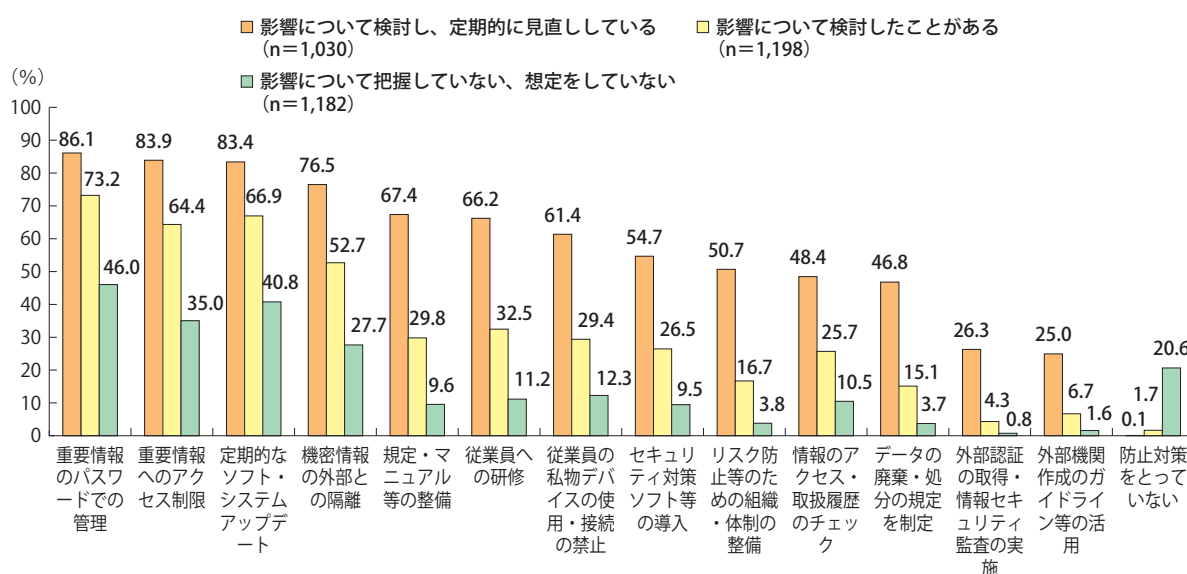
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

続いて、情報セキュリティに関する防止対策の取組状況を情報セキュリティリスクが顕在化した場合の影響について検討しているか否かで回答割合を比較してみる（第2-4-39図）。情報セキュリティリスクの影響について検討がなされていない企業では、「重要情報のパスワードでの管理」、「従業員への研修」といった比較的成本はかからないがセキュリティ対策を進める上では重要な

取組が遅れていることが分かる。以上の結果から、個人情報の取扱件数が5,000件未満の企業では、情報セキュリティトラブルの影響についての検討が進んでおらず、セキュリティトラブルが発生した際の被害についての想定ができていないことから、経営の中でのセキュリティ対策の優先度が低く、取組が進んでいない実態が明らかになった。

第2-4-39図 リスクの影響についての検討状況別に見た情報セキュリティに関する防止対策の取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-4-10 株式会社ホスピタリティ・ワン**業界内で一步進んだ情報セキュリティ体制を強みとして、事業発展を目指す訪問看護サービスのベンチャー企業**

東京都港区の株式会社ホスピタリティ・ワン（従業員30名、資本金500万円）は、2008年創業の介護保険適用外の訪問看護サービスを手がける企業である。同社では、終末期の患者を中心に訪問看護サービスを行っており、業務の中でカルテ情報等の医療情報ははじめとするセンシティブな個人情報を取り扱っている。業界内では、FAXを通じた個人情報のやり取りが通例であり、誤送信事故は多く発生しており、同社でも情報事故が発生した経験がある。同社では事故について重く受け止め、同様の事態が発生しないよう仕組み作りをするべく、情報セキュリティ強化に取り組むこととした。

事業を拡大する上での「守り」として、ワークライフバランス等の労務管理の問題や、BCPの策定等にも積極的な同社では、情報セキュリティへの取組として港区の支援制度を活用して一般財団法人日本情報経済社会推進協会のプライバシーマーク取得を目指した。港区のISO等取得支援事業では、申請料・審査料・登録料・コンサルタント委託料の諸経費の半額（上限500,000円）の支援を受けることができる。プライバシーマークを取得することで、行政担当者や患者から情報セキュリティに関して高いレベルの会社であると安心してもらうことができるため、「攻め」の要素としても機能していると同社では考えている。プライバシーマークを取得している訪問看護ステーションは全国でも数少ない。

高丸慶社長は、「プライバシーマークの取得は情報セキュリティのレベルを向上させるための手段であり、取得に至る過程こそが重要だ。」と語る。創業から8年目を迎

える同社では、プライバシーマークの取得の過程が社風を作ることに繋がったと感じている。担当者を置き、社内の各種規定や手続きを確認していく過程で、自社が抱える情報セキュリティ上のリスクに気付くことができ、従業員の間での情報セキュリティに関する意識付けができたとのことである。

今後、遠隔医療等のICTサービスを用いた訪問看護事業が広がりを見せた場合に、プライバシーマークの取得をしていることは訪問看護事業者としてアピール材料になると考えている。また、高丸社長はいずれ株式公開も視野に入れており、その際に社内体制を固めている材料としてアピールができるものと考えている。



情報セキュリティ関連の書類

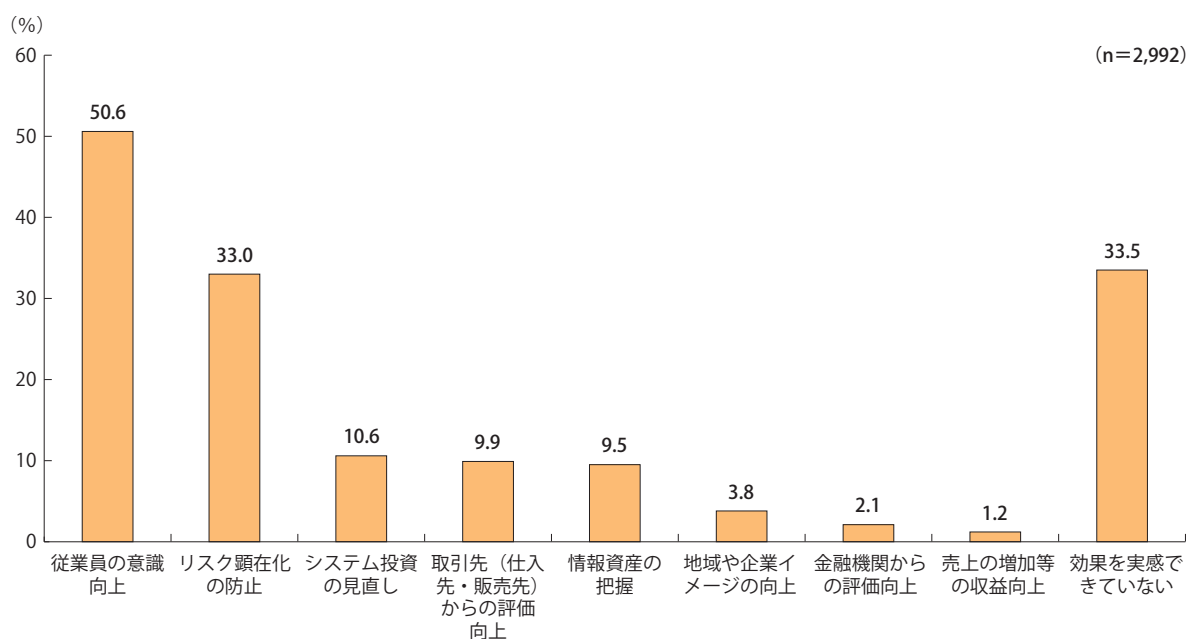
2 情報セキュリティ対策の効果と課題

■ 情報セキュリティ対策の効果

情報セキュリティに関する取組を行うことによって、企業はどのような効果を得ることができるのでしょうか。第2-4-40図を見ると、「従業員の意識向上」が50.6%と最も多く、次いで「リスク顕在化の防止」が33.0%と多くなっている。ま

た「システム投資の見直し」、「取引先からの評価向上」といった企業価値の向上につながっているという回答も1割程度存在している。他方で「効果を実感できていない」という回答も3割程度確認できる。

第2-4-40図 情報セキュリティに関する防止対策を行ったことによる効果



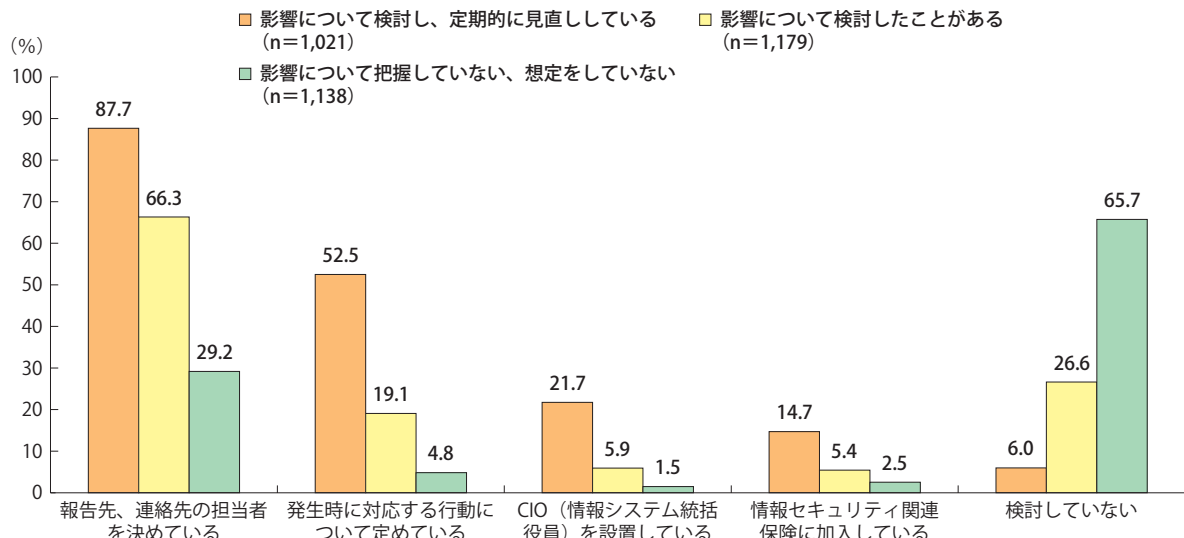
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 情報セキュリティ体制が抱える課題

第2-4-41図は、情報セキュリティに関するトラブルが発生した際の対策を情報セキュリティリスクが顕在化した場合の影響について検討しているか否かで比較して示したものである。「影響について検討し、定期的に見直ししている」企業の方が、対策を実施している割合が高くなってお

り、「影響について把握していない、想定をしていない」企業は対策について「検討していない」と65.7%が回答している。情報セキュリティトラブルの被害想定ができていない企業ほど、セキュリティトラブル発生時の対策への取組が遅れている企業が多いことが確認できる。

第2-4-41図 リスクの影響についての検討状況別に見た情報セキュリティトラブル発生時の対策



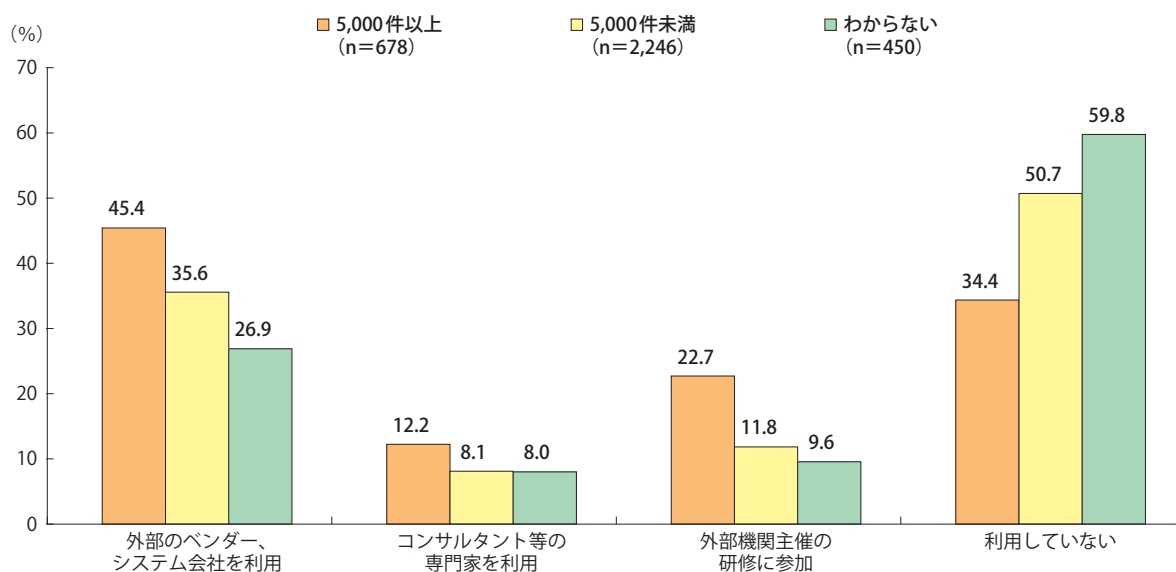
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-4-42図は、情報セキュリティのためにどのような外部リソースを利用しているかを個人情報取扱件数規模別に見たものである。個人情報の取扱件数5,000件以上の企業では、5割弱が「外部のベンダー、システム会社を利用」と回答しており、22.7%の企業が「外部機関主催の研修に参加」となっている。他方、個人情報の取扱件数が

5,000件未満の企業や把握していない企業では、外部リソースの利用状況は総じて低くなっており、利用していないという回答が5割超となっているが、セキュリティ対策を効率的に進めていくには、外部リソースを上手に活用していくことも重要である。

第2-4-42図 個人情報の取扱規模別に見た外部リソースの利用状況



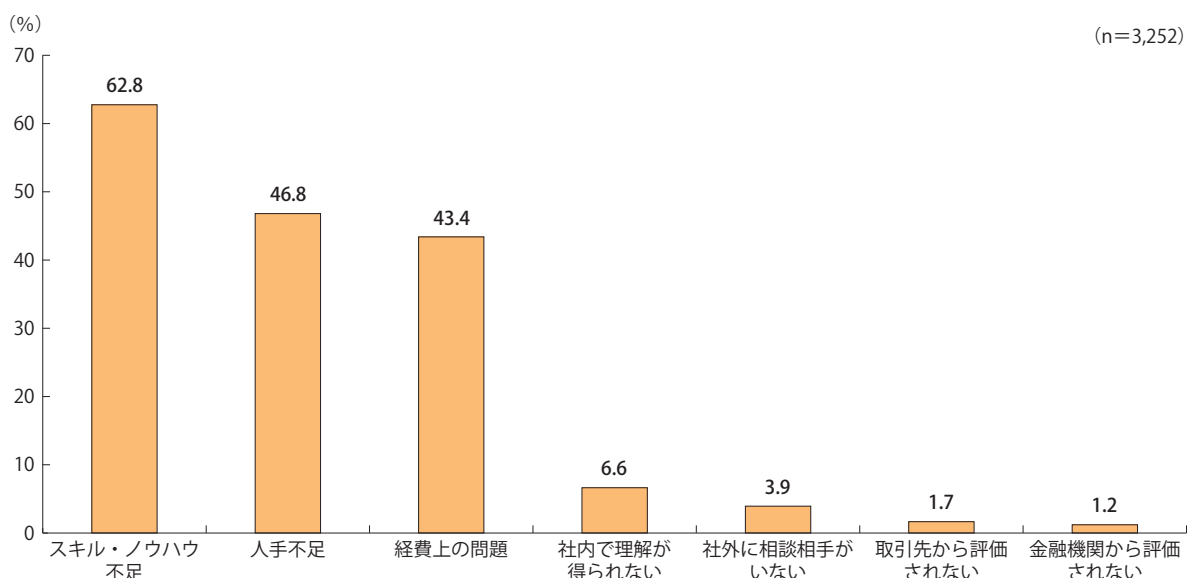
資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

続いて、企業の情報セキュリティ体制が抱える課題を確認していく（第2-4-43図）。「スキル・ノウハウ不足」が62.8%と最も多く次いで「人手不足」、「経費上の問題」が5割弱と多くなってお

り、対策をどのように進めていくべきかという情報の不足と対策を実行する経営資源の不足を強く感じていることが分かる。

第2-4-43図 情報セキュリティ体制に関する課題



資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、本節では中小企業の情報セキュリティ対策について見てきたが、中小企業、特に個人情報

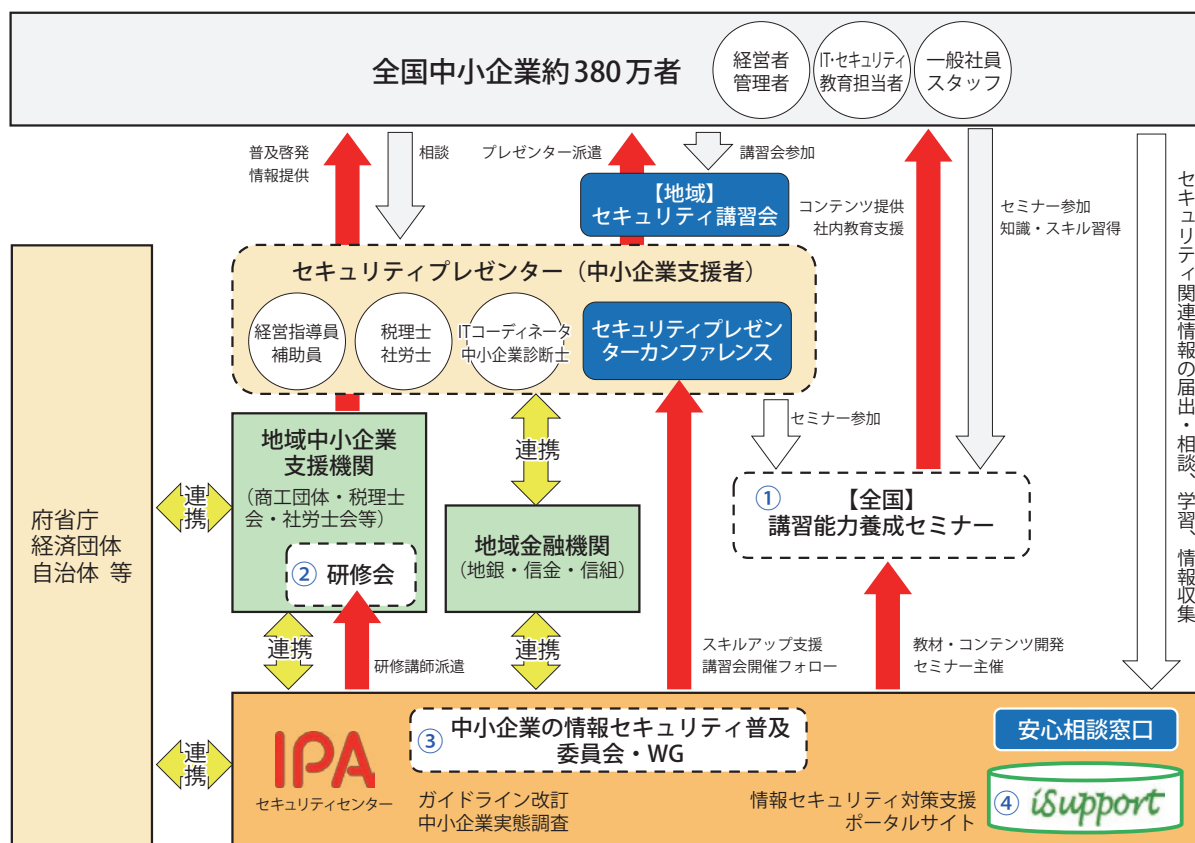
の取扱件数が少ない事業者では情報セキュリティリスクの影響に対する認識が低く、セキュリティ対策が遅れていることが明らかとなった。ITの利活用を進めていく上では、情報セキュリティ対策を進めることは避けて通れない経営課題である。そのことを経営者が認識し、強いリーダーシップによって組織として対策を進めることが必

要であると考えられる。しかしながら、ノウハウや経営資源の不足が情報セキュリティ対策を進める上での課題と感じている企業が多いことから、こうした企業も外部リソースや支援機関の支援策を有効に活用していくことで、情報セキュリティ対策を進め、ITの利活用と併せて、企業の強みとしていくことが期待される。

コラム 2-4-5 情報セキュリティ普及啓発事業

中小企業の情報セキュリティ対策への取組を支援するため、独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」という。）では、全国の中小企業向けに普及啓発コンテンツの提供や各種セミナー等を実施している。

コラム2-4-5図 情報セキュリティ普及啓発事業の全体像



- ① 中小企業にて情報セキュリティ対策を実施・支援する際に必要な実践的な知識を習得するための全国セミナー開催及びカンファレンスを通じた専門家育成の強化。
- ② 地域中小企業支援機関が開催する研修会への情報セキュリティ講師の無償派遣。
- ③ 「中小企業の組織的な情報セキュリティ対策ガイドライン」の改訂及び中小企業実態訪問調査を実施し、実態把握及び直接指導の実施。
- ④ 情報セキュリティに関する豊富なコンテンツ・ツール類を集約した中小企業を支援するポータルサイト「iSupport」の機能強化。

事例 2-4-11

株式会社アズコムデータセキュリティ

情報セキュリティの外部認証を取得し、
ハード面・ソフト面での積極的な投資を行うことで売上増加を達成している企業

埼玉県秩父市の株式会社アズコムデータセキュリティ（従業員60名、資本金5,000万円）は、株式会社丸和運輸機関の100%出資子会社として、ドキュメント総合管理サービスやビジネス・プロセス・アウトソーシング等を手がけている企業である。同社では、ドキュメントの保管・デリバリー・機密抹消処理から、OCR²⁶を利用したデータ変換による電子化納品、オンデマンド電子データ画像配信サービス等、アナログ・デジタル両方のドキュメント総合管理を事業として行っている。

金融機関との取引が多く、認証取得だけでなく、設備投資の実施や現場での監査が大きく評価に影響することから、同社では高度なセキュリティ体制を構築している。金融機関向けの主力設備となっているのが、秩父セキュリティ第三センターである。金融機関向け仕様に合わせた先行投資として設立したもので、「ISO27001/JIS Q 27001²⁷」を取得している。建屋自体はデータセンターと共通の構造であるが、耐震設備・耐火設備、光回線や防犯カメラ等の内部設備には通常の倉庫の約1.5倍投資をしている。こうしたハードウェア面だけでなく、業務プロセスはダブルチェックやトリプルチェックを行うように構築し、ヒューマンエラーを防ぐために携帯電話等の私物持込みの禁止や、紙・付箋の使用禁止を定めている。例えば、メモを取る際には各人に支給しているホワイトボードへの書き込みのみを許可し、不要となった都度消去させるようにしている。これらの取組は、顧客への情報セキュリティ体制のアピールという面があると同時に、従業員を保護することにもつながっている。こうした設備投資や情報セキュリティへの取組等の効果もあり、近年の売上高は増加している。

また、情報セキュリティのPDCAのため、ヒヤリ・ハット²⁸が生じたときには独自の「セキュリティリスク報告書」を提出するように取り決めている。現場から報告書が出された場合は、個人情報保護責任者及び情報セキュリティ委員長（共に役員）がコメントをし、現場にフィードバックをするというものであり、2015年は軽微な事故が3件発生したものの、早期に改善されている。また、従業員には情報セキュリティに関するテストを毎年定期的に行う

ほか、制度変更等があればその都度、臨時に教育を行うようにしている。

業界内ではプライバシーマークを取得済みの企業が多く、事業連携先等からISMS取得を要求される場合もある。そうした一連の取組の中で外部委託先への管理は重要な位置付けにあり、外部委託先はプライバシーマーク取得済み企業のみとするといったことや、実際に取引をする場合は設備投資状況や防犯カメラの導入状況等の監査も行っている。

こうした同社の情報セキュリティに関する先進的な取組は、グループ会社の中でも進んでおり、グループ会社のISMSの取得や、関連会社のプライバシーマーク取得にあたって指導的な役割を担うこととなった。



秩父セキュリティ第三センター



メモ取り用のホワイトボード

26 OCR（Optical Character Recognition）とは光学式文字読取装置のことをいう。

27 ISO27001は情報資産を様々な脅威から守り、リスクを軽減させるための総合的な情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）を構築するための要求事項をまとめた国際規格。JIS Q27001はその国内規格。

28 重大な災害や事故には至らなかったものの、直結してもおかしくない一歩手前で発見した事象をいう。

事例 2-4-12 株式会社コミット

自社の力で情報セキュリティの外部認証を取得し、
社外からの評価を向上させ、さらなる発展を目指す企業

東京都港区の株式会社コミット（従業員42名、資本金4,000万円）は、天間晃彦社長が2003年に設立した情報システムの開発・運用や情報セキュリティサービスの企画・開発・販売を手がける企業である。2007年からは新卒採用を開始し創業13年を迎える現在では42名の従業員を抱えるまでに成長した。同社では自社で何事にも取り組むという文化を持っており、シンクライアントサービス導入時に大手ベンダーからの購入を検討したが、想像以上にコストがかかる見込みであったため、自社で開発を行った。現在では、自社開発したシンクライアントサービスをプロダクトとして外部に販売するに至っている。

同社では、従業員のために会社を守りたいという事業継続の考え方と、金融機関向けにサービスを提供していることから、信頼性を高めるためプライバシーマークの取得に着手した。情報漏えい事故を起こして倒産した会社を多く見聞きしており、会社を守らないといけないという意識を持っていたことから、天間社長自身が主導して取り組んだものである。

外部認証の取得に当たり、初めは方法がわからなかったため、コンサルティング会社に依頼したところ形式的な書類を整えるだけで、このやり方では資格の取得のみにとどまり、本来意図していた事業継続につながらないと考え、自社で取り組むこととした。この際、自分たちの身の丈にあった取組を行うことが重要だと考え、プライバシーマークや個人情報保護法、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）等の規程を個別に見ながら、それぞれ自社で対象となるものが何かを明確化していった。そして、具体的な対策として自社に該当しない規定を除き、自社で可能な取組を考え、整理を行った。従業員に対しては、会社としての将来像と結び付けつつ、取組を通じて何ができるようになるのかという効果面に目を向けるよ

う、コミュニケーションをとるよう心がけ、プラス思考で取り組んでもらうようにした。こうした情報セキュリティへの取組で構築したPDCAサイクルを経営活動全般に広げており、総務や会計等でも年間計画を立て、遂行の過程で問題点があれば見直すという取組を行い、業務改善につなげている。同社は2008年にプライバシーマーク、2012年にはISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）を取得している。

同社の取組は他社へも影響を与えており、協力会社社員が同社で教育を受けたことで他社の現場で高い評価を受けたといった話や、同社の話を聞いた同業他社の経営者が触発されてISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）を取得されたという話もある。

天間社長は、「当社のような小さな会社は、技術力・働きぶり・低リスクが評価されなくては選ばれない。」と語り、情報セキュリティへの取組にみられるように会社の芯を太くしていくことを通じた事業拡大を目指している。



社内研修の様子