

BCM ニュース <2014 No.1>

事業継続力の向上に資する企業間連携について

1. はじめに

未曾有の被害をもたらした東日本大震災から3年が経過し、大企業だけでなく中小規模の企業においても、BCP/BCMの策定が着実に進んでいる。しかしながら想定外と言われた同震災規模の災害を想定するとなると、多くの企業において自社の経営資源のみに依存した対応では限界があると思われる。また同震災の結果発生したサプライチェーンの途絶問題などからも、企業単独のBCP/BCMでは社会の要請に十分に應えることはできないことが明らかである。

こうしたことから、自社に不足する経営資源を外部との連携によって補おうという動きや、サプライチェーン内の企業各社と連携を組もうという動きが活発化している。

本稿では、こうした企業間の連携に焦点を当てて説明する。なお、ここでいう連携とは、発災後の緊急時における連携だけではなく、平常時における事前対策も含んでいる。

2. 企業間連携の種別

連携の目的に応じて連携対象は異なり、(1)取引先連携、(2)同業者連携、(3)地域連携の3タイプに分類できる。以下それぞれの特徴について説明する。

(1) 取引先連携

災害発生時の製品・サービスの供給確保のために、主に自社にモノやサービスを供給している調達先と連携する形態である。大規模なメーカーがそのサプライチェーン傘下の企業と連携するケースが多い。

主導する側にとっては、緊急時においても事業の継続または早期復旧がより期待できるようになる。相手側（主導側から見た調達先）にとっても、主導側の要請を契機として事業継続に関する取り組みが推進することになる。

連携内容は多岐に渡るが、主なものは下記の通りである。

①優先供給に関するもの

- ・ 原材料や中間財、燃料や資機材、各種サービスの優先的な供給・貸出

②支援に関するもの

- ・ 技術者や応援要員の派遣、施設やインフラ、資機材、非常用物資などの相互提供、主導側からの資金の貸付など

③情報共有に関するもの

- ・ 在庫や生産状況、災害時の被災状況や復旧状況等の情報を、関係者間で共有化できる仕組み

(2) 同業者連携

同種の製品やサービスを提供する企業同士が、災害発生時の製品・サービスの供給確保のために、自社事業の代替を相手側企業に求める目的で連携する形態である。同時被災をしてしまう目的達成が困難となるため、ある程度離れた地域の企業を巻き込んだ連携とした方が効果は高い。同業者が加盟する組合や協会等の組織・団体が主導または仲介するケースが見られる。

主なものは下記の通りである。（いずれも被災企業から非被災企業に対するものである）

①代替提供・実施に関するもの

- 製品の代替生産や各種サービスの代替提供
- ②支援に関するもの
- 技術者や応援要員の派遣

(3) 地域連携

同一地域に立地する企業が、災害発生に備えた事前対策や緊急時の相互支援・相互融通を目的に連携する形態である。当該地域の自治体や産業団体、地域の組合などが主導するケースが多い。主なものは下記の通りである。

①事前対策に関するもの

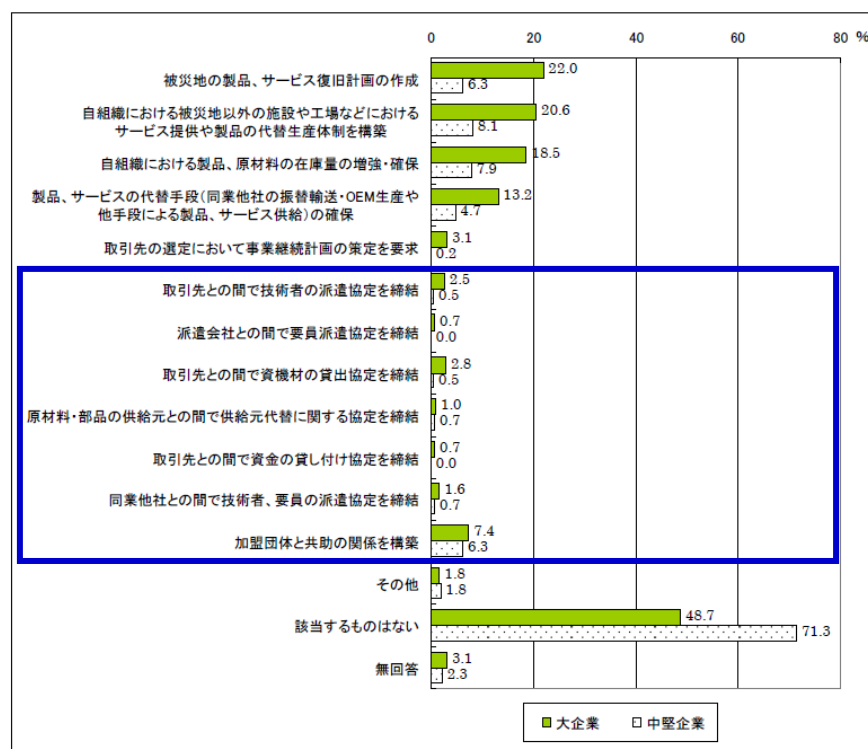
- 防災教育や訓練の共同実施、施設やインフラ、資機材、非常用物資などの共有

②緊急時対応に関するもの

- 共同災害対策本部の設置運営、共同した情報発信など
- 要員や資機材等の相互融通

3. 企業間連携の実施状況

上述したように、企業間連携は企業の事業継続力を高める有効な手段といえるが、内閣府が2012年に調査した結果を見ると、自組織内においての対策は一定講じられてきているものの、企業間の連携に取り組んでいる企業は少ない。（図1参照）



【複数回答、n=1,117、対象：全ての大企業及び中堅企業】

図1 災害発生時の製品・サービスの供給確保実施状況

出典：内閣府 企業の事業継続の取組に関する実態調査（2012年3月）

4. 企業間連携を実現する上での課題

言うまでもなく、企業間連携自体は、双方にメリットがなければそもそも実現するものではない。さらに双方にメリットがあると思われる場合であっても、実現に際しては次のような課題がある。

①企業間の関係

- ・ 平常時における相互の信頼関係が構築できていない。
- ・ 取引上の力関係により相手先に連携を求めることが困難である。
- ・ 自社の事業継続を一定委ねることになるため、本当に連携する相手側を信頼しても良いのかという懸念がある。

②企業秘密上の問題

- ・ 重要な取引先であっても、自社の生産能力や在庫状況などを開示すると、自社の弱みなど都合の悪い点が露呈し、取引上不利な状況に陥る可能性がある。
- ・ 競合先に自社の機密情報を開示することで、技術的な情報やノウハウが流出し、ビジネス上の競争力を失う可能性がある。

③経営戦略上の問題

- ・ 複数の取引先と懇意にしている場合、特定の取引先だけを優先して協定や契約を締結すると、その他取引先との関係が毀損してしまう可能性がある。

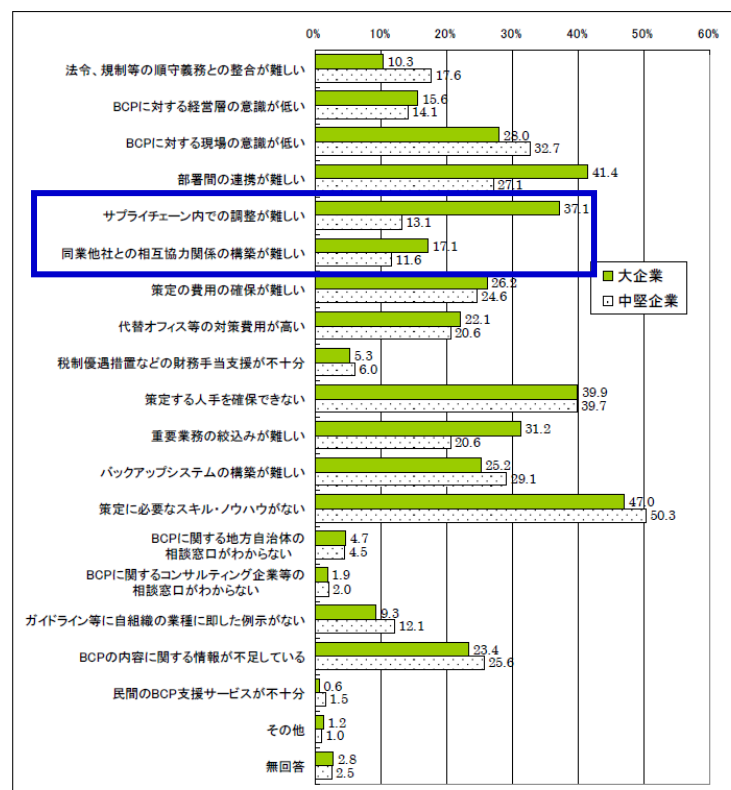
④品質の問題

- ・ 連携先が代替生産または提供する製品・サービスの品質が自社と同等のものを確保・維持できない可能性がある。

⑤法規制の問題

- ・ 大規模災害に備えた連携とはいえ、平常時においては独占禁止法や下請代金支払遅延等防止法に抵触してしまう可能性がある。

なお、内閣府の調査では、BCPに連携を取り入れようとするものの、「サプライチェーン内での調整が難しい」、「同業他社との相互協力関係の構築が難しい」といった結果がでている。（図2参照）



複数回答、n=284、対象：事業継続計画（BCP）を策定中及び策定の予定があると回答した大企業及び中堅企業
注：平成21年度との比較を行うため、BCPを「策定中」または「予定がある」とした企業の回答結果を抽出している。

図2 事業継続計画書(BCP)策定時の問題点・課題

出典：内閣府 企業の事業継続の取組に関する実態調査（2012年3月）

こうした課題は企業の規模や業種、サプライチェーン上の位置によって異なる。そのため最適な解決策は一概には言えないが、連携の必要性を自社内および相手先に訴え、緊急時だけでなく平常時においてもお互いにメリットがある形態にしたうえで、連携を担保する取り決めを作っていくことが必要である。また事例などを参考にすることも考えられるため、次に事例を紹介する。

5. 連携を実現している事例

以下は企業間連携において参考となる事例である。

(1) 取引先連携

- ① ある自動車メーカーでは、幅広い製品ラインアップの中から、発災時に優先的に生産する重点製品をあらかじめ決めておき、重点製品は生産再開日数の目標を設定するとともに、その短縮に取り組んでいる。また、この重点製品と生産再開目標に関する情報をサプライヤーと情報共有している。
- ② ある自動車メーカーでは、サプライチェーンのデータベースを構築し、平時は情報精度の向上に努め、非常時には迅速に情報を把握できる体制を構築している。
- ③ ある小売会社では、取引先に対して、衛星電話の導入を推奨し、災害時に通信手段が途絶することがないような環境整備に取り組んでいる。同社では、取引先との間で、災害時の緊急仕入先と緊急連絡先を明確化し、災害時の発注方法を再確認している。

(2) 同業者連携

- ④ ある中小企業では、近隣の同業他社と災害時の代替生産に係る協定を締結している。この協定では、代替生産に必要な情報や製造ノウハウを互いに開示し、転注が生じた場合の賠償金の支払い等のペナルティ条項も存在する。
- ⑤ 遠隔地にある神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合同士で、業界団体同士では初めてとなる事業継続に係る協定を締結した。協定内では、委託代替生産等も明記している。

(3) 地域連携

- ⑥ 愛知県明海地区の工業団地では、道路・橋梁が被災し、地区全体が孤立化することを想定し、地区の協議会で、地区全体のBCP、とりわけ、津波に対する緊急避難計画を策定し、共同で避難訓練を実施し、課題を洗い出した。
- ⑦ 仙台空港岩沼臨空矢野目工業団地では、東日本大震災後、団地内の協議により、対策本部を立ち上げ、復旧の取り組みを率先して実施した。具体的には、企業の要望を集約し、一元化した。その上で、仮設電柱の敷設に必要な土地利用の内諾を個々の企業から取り付け、電力会社や自治体と交渉した。結果として、震災後2カ月で同地区の仮通電を実現した。

(以上①～⑦の出典：経団連 企業間のBCP/BCM連携の強化に向けて(2014年2月))

6. おわりに

事業継続力を高めるという点では、代替性（複数の選択肢）の確保が重要である。ある一つのリソースに依存している場合、それが利用不能となってしまうと事業の継続が極めて困難となる。一方、代替策を複数用意しておけば、いずれかが生き残る可能性が相対的に高くなり、事業の継続可能性が高まることになる。

本稿で述べてきた連携は、取引先や同業者、地域のリソースを活用することで事業継続に関する代替策を確保・拡大させることに他ならない。あらゆる企業はサプライチェーンの中に存在するこ

とから、自社単独のBCPだけでは事業継続は困難である。サプライチェーンにおける供給責任を果たし企業を存続させるためにも、調達先や販売先、同業者との連携が重要となる。

現状では連携の取組は緒に就いたばかりともいえるが、これは相手先あつての取組ゆえに簡単には解決できない課題も多いことを示している。

しかしながら、連携によって得られるメリットの大きさを改めて評価し、平常時から相手先との信頼関係を構築し、お互いにメリットある連携を構築することが望まれる。

既にBCP構築済みの企業であっても、他社との連携も視野に入れた見直しを積極的に行い、連携を実現させることで、更に事業継続力をより高めていただきたい。

株式会社インターリスク総研
事業リスクマネジメント部 統合リスクマネジメントグループ
上席コンサルタント 榎田 貞春

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。
事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先
(株)インターリスク総研 コンサルティング第二部
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2014