

特別企画



株式会社日経システムズ  
代表取締役  
山崎修一

著者プロフィール◆やまざきしゅういち

1955年生まれ。神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。1989年、株式会社日経システムズを設立し、コンサルティング活動を本格的に開始する。現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。

# 中小企業が 考ええること、 すべきこと

阪神・淡路大震災から考える

東日本大震災発生から、2カ月が過ぎました。この未曾有の巨大災害に、企業はどう対処していけばよいのでしょうか。これについて、関西を拠点にして中小企業を中心に200社にのぼる経営・財務指導などを行ってきた(株)日経システムズ代表取締役の山崎修一先生にご執筆いただきます。

## I はじめに

### 3つの「影響範囲」の格段の違い

このたびの東日本大震災におきましては、亡くなられた方々のご冥福をお祈りいたしますとともに、被災された皆さまに対し、心よりお見舞い申し上げます。

今回は、記述が非常に広範囲にわたりますので、紙面の制約

上、いくつかの前提を設けて、内容を絞り込みました。

第1に、対象となる「中小企業」には、今回直接被災された企業は含めておりません。間接的被害の可能性を前提とし、したがって「自社の復旧」については述べません。

- I はじめに ~3つの「影響範囲」の格段の違い~
- II 短期、中期、長期に起こりうる事態を考える
  - 短期 … カネの問題=資金繰り
  - 中期 … モノとヒトの移動の問題
  - 長期 … 価値観変化と事業の組み替え (海外進出、業界再編等)
- III すべきことを実践する
  - ◆「ルート全体」の把握、分析、対応、能動的事業組み替え
  - ◆頼り過ぎ、集中し過ぎのリストアップと対策

まず、短期からスタートします。阪神・淡路大震災直後、最初に大きくクローズアップされ

## 短期 カネの問題Ⅱ 資金繰り

そこで、阪神・淡路大震災から得た教訓を前提にしながら、「地域的」「事業的」「時間的」な影響範囲の違いを織り込み、かつ短期、中期、長期に分けて、今後どのような事態が生じるのかを考えてみましょう。

このことは、当然のことながら、被災地以外の地域の企業にも多大な影響を及ぼしました。被災地以外の多くの企業が売掛金の回収ができなくなったことにより、資金が逼迫（ひっばく）し、倒産に至ったケースも少なくありません。もちろん、

たのは、資金繰り、すなわち「カネ」の問題でした。真っ先に被災地の企業が窮地に陥りました。神戸の企業手形交換所においては、決済できない手形が通常月の10倍程度に膨れ上がったといわれています。

政府は、被災地企業はもとより、それらを顧客としている他の地域の中小企業をも対象にして、矢継ぎ早に金融的支援策を打ち出しました。今回の東日本大震災においても、もちろん政府は救済策を打ち出しています。しかし、前述のように、その「影響範囲」はあまりにも莫大で、いまだに全容さえ把握できていません。これらことから、阪神・淡路大震災とは異なる点が間違いなく2つあります。

第1に、被災エリアや被災事



しかし、この点も今回は

# Ⅱ 短期、中期、長期に 起こりうる事態を考える

第2に、「すべきこと」に関して、被災地等への復興支援、ボランティア活動は省きました。どこまでも「ビジネスとして」考えること、すべきことについて整理します。

第3に、震災の影響はまだ現在進行形ですが、執筆時点（2011年4月20日）における状況を前提としていることをご了解ください。

さて、同じ大震災という点で

は、阪神・淡路大震災から学ぶ点は多々ありますが、「想定外」という言葉が何回も繰り返されているとおり、今回の東日本大震災は、その態様が大きく異なることは言うまでもありません。

それを一言でいえば、「影響範囲」の格段の違いです。この中身は3つあります。

第1は、被災エリアが広いという「地域的影響範囲」です。第2は、農林漁業等の第一次産業か

ら、最先端の第二次産業、さらに観光を含む第三次産業にいたるまで、あらゆる産業を巻き込んでいるという点で「事業的影響範囲」の大きさです。そして、第3は、大規模原子力発電所の事故を起因とした放射能漏れと電力不足が、人々の将来の生命と生活、さらに企業活動を脅かし、かつ、この不安がいつ終息するか分からないという「時間的影響範囲」の長さです。

業の範囲の大きさ、長引く放射能被害等を考えたとき、資金のほとんどは、まず被災エリアの企業に流れることは明らかでしょう。したがって、間接的被害を受けた企業の救済策については、ずっと後回し、かなり先になってしまふ可能性があるということになります。

第2に、阪神・淡路大震災当時は救済資金のかかなりの部分を国債で賄いましたが、今回は、国債の格下げ等が相次いで行われており、財政状態の限界的な悪化から簡単に大量の国債を発行するわけにはいかない台所事情があります。何しろ金額が大きいこともあり、増税その他の方法で資金の捻出をするにも、

かなりの時間がかかることは否めません。

いずれにせよ、政府の資金救済力は、阪神・淡路大震災当時比べて格段に劣り、それらをすぐには当てにできないということ、さらに、深刻な影響がじわじわと長期にわたって訪れる、ということを感じておかなければならないのです。

## 中期 モノとヒトの 移動の問題

次に中期的な影響に移りましょう。

資金繰りという「カネ」の問題に引き続き、阪神・淡路大震災後、顕著になったのは、モノとヒトの移動の問題でした。鉄道はまだしも、阪神高速道路や神戸港の復興には半年以上を要しました。

神戸地区は、東西を連結する隘路といえる地域であるとともに、有数の貿易港でもあったことから、これらが機能しない状態が続いたことの影響は甚大で、生産、消費、観光等に多大の損失をもたらしたのです。



阪神・淡路大震災の比ではあり  
ません。物流網の復興もさること  
ながら、今回の最大の障害は  
放射能汚染と電力不足にあるこ  
とに異論をはさむ余地はないで  
しょう。

今回被災した地域には、自動  
車、エレクトロニクス、各種機械  
等の日本を支える最先端事業に  
関わる工場や研究所が集積して  
います。また、農業、林業、畜産  
業、水産業も盛んであり、それ  
らに必要な機械、器材を供給す  
るルートも整備されてきまし  
た。また、風光明媚な観光地、  
温泉地が数えきれないほど存在  
します。

これらの産業へのモノとヒト  
の移動が震災前の状態まで復興  
するのは、いつになるのでしょうか。  
いや、そもそも元に戻るこ

とがないのでは、という見解さ  
えあります。

ヒトとモノの移動が途絶えて  
いる間、生産ラインは休止し、  
消費は鈍り、観光等の事業は致  
命的な状況に陥ります。それら  
被災地の産業にモノを納入して  
いた他のエリアの企業もまた、  
じわじわと首を絞められていき  
ます。ヒトとモノの移動の回復  
に長期間かかるという点でも、  
阪神・淡路大震災とは比べもの  
にならない悪影響が想定される  
のです。

### 長期 価値観変化と 事業の組み替え (海外進出、 業界再編等)

そして、このことが次に述べ  
る長期的な事態の変化につなが  
ります。

阪神・淡路大震災が、長期的  
に何をもたらしたかを考えてみ  
ましょう。私は、広い意味での  
「事業の組み替え」が進むきつ  
けになったと考えています。そ  
の根底にあるのは、リスクとい  
うものに対する価値観の変化で  
しょう。「安心、安全な国、日本」  
という漠然とした神話が大きく

ゆらぎ、リスクの分散を真剣に  
考える企業が増えました。もち  
ろん、直後に発生したオウム事  
件がこれに拍車をかけたことも  
事実です。

「事業の組み替え」の第1は、海  
外進出の急増です。円高、人件  
費の上昇、新興国の発展が、リ  
スク分散思考を後押ししたので  
す。

また、「事業の組み替え」の第  
2は、企業再編、業界再編の嵐  
が吹き荒れたことです。これは  
窮地に陥った企業や事業を整  
理、統合するという形で進み、  
さまざまな経済状況を背景にし  
ているものの、大震災が1つの

契機になったことは確かです。

今回の東日本大震災はどうで  
しょうか。価値観の変化という  
視点では、リスクの範囲がさら  
に拡大しました。放射能漏れ、  
電力不足は、良質な水、空気、  
食物、電気がふんだんに手に入  
る日本ではもはやなくなった、  
という極度の不安をもたらして  
います。このことは、生活様式、  
生産方式、営業形態に大きな見  
直しを迫ることとなるでしょう。

今回、被災地エリアにおいて、  
モノやヒトの移動が回復せず、  
部品の調達もままならない、電  
力もどうなるか分からない、放  
射能汚染もあるかもしれないと

いった状態が長引くと、もとも  
と被災地にあった工場等が、被  
災地に戻る確率は、きわめて低  
くなるのではないのでしょうか。

東北でなければならぬ理由が  
よほど強くない限り、合理性、  
効率性を追求している余裕のあ  
る会社は、海外を含めた他の地  
域に移転してしまうでしょう。

そして、一方で、余裕がなく  
窮地に追い込まれた企業は、ど  
うなるのでしょうか。阪神・淡路  
大震災と同じく、廃業、倒産、  
あるいは整理・統合されて、企  
業再編、業界再編がかなりのス  
ピードで進んでいくことになる  
ことは必定です。

## Ⅲ すぐべきことを実践する

それでは、企業としては、何  
から手を付けていけばよいので  
しょうか。私がお客さまに、今

実施していただいている2つのこ  
とを具体的に記してみます。

なわち「バリューチェーン」全体  
に目を向けた把握、分析が必要  
なのです。

### 「ルート全体」の把握、分析、対応、 能動的な事業組み替え

1つは、今回の東日本大震災  
の影響を、「販売ルート」「調達ル  
ート」という視点でしっかりと把  
握し、分析することです。

「ルート」という表現をしたの

は、今回の「影響範囲」の大きさ  
を前提にする限り、直接的な売

掛先、仕入先、外注先だけを対  
象としたのでは、とても足りな  
いからです。自社の「ルート」す

具体的には、主要売掛先、仕  
入先、外注先に加えて、その売

掛先の主要売掛先、さらにその  
先というように、可能な限り、エ  
ンドまでたどって整理します。  
実際にこの手法を実施してみ  
ると、得意先A社の主要得意先  
B社までは問題ないけれども、  
そのB社の得意先は、今回の大



これら1年先の結果、今後数カ月からの資金繰りが厳しくなる可能性は、どの時点でどれくらいあるのか、ないのかを検討します。そして、厳しくなる可能性があるならば、今から、金融機関との交渉を含めて、資金調達の方法を徹底的に考えておかなければならないわけです。同じような問題がないかどうか

をチェックし、他の購買先との交渉等が必要に応じて行わなければならないかもしれません。さらに、せっかくこれだけの「バリュチェーン」について、ネットワークになる部分をチェックしたわけですから、マイナス方向だけでなく、プラス方向にも活用した

もう1つは、自社が直接被害を被るというケースの想定です。これについては、多くのところで語られていますので、詳しくは述べませんが、「リスク分散」とい

う視点から、私のお客さまにしたいだいたいある大事な点を1つだけ記しておきます。それは、自社のあらゆる領域について、「ひとつに頼り過ぎていて、集中し過ぎていて」ものを拾い出し、それでいいかどうか、他に方法はないかなどの検討を加える、というものです。これだけで大きくレベルアップします。

震災で壊滅的な被害を被っている観光ホテルが多い、というようなことがあります。あるいは、主要外注先D社へ材料を納入している仕入先E社は、工場の半分が操業できない状態であり、今後数カ月間は、生産はかなり落ちるのではないかと、といったケースもあります。まず、こういったルート全体の把握することが大事です。また、このルートを構成する一つひとつの企業については、可能な限りその場所を地図に記入し、目で見て分かるように、「ルートマップ」を作成しておくことをお

勧めしています。そして、それぞれのルートごとに、「売上リスク」「回収リスク」「量的調達リスク」「価格調達のリスク」「再編リスク」という5つのリスクの観点から、ABCあるいは○△×といったランク付けを行うのです。ここで「再編リスク」を挙げたのは、例えば上記で述べたように海外進出や統合など「事業の組み替え」があったことよって、ルートが大きく変化し、例えば発注が他社に流れるなどのリスクがないかどうかを検討しておかなければならないからです。

それは、今後、同じような大震災が、自社の周辺に発生した場合のことを考えておくという、リスクマネジメントの徹底です。今回の地震は多くの余震を頻発させており、東南海地震は言うまでもなく、今後大規模な地震を誘発する可能性が非常に高いといわれています。したがって、既にあるならその延長として、なければ新たに「地震対策委員会」といったプロジェクトを発足させて、社長を中心にしつかりとしたリスクマネジメントを行う仕組みを作る必要があります。

前者については、今まで述べてきた内容とはほぼ重なります。短期、中期、長期に分けて、起こるべき可能性のある事象を整理し、それらの観点からバリュチェーンを見直すことになるでしょう。

東日本大震災は、今後の日本が飛躍するか、衰退していつてしまふかの分岐点であることは間違いありません。大変厳しくつらい状況ではありますが、何回となく大危機を乗り越えてきた日本人ですので、これを大切な教訓として、力強く、よみがえっていききたいと思えます。

## 頼り過ぎ、集中し過ぎの リストアップと対策

それでは、すべきことの2つ目に入りましょう。

直接被害を被るケースを想定した場合の対策です。