

# 中小企業診断士の視点

@にいがた

第42回

ウクライナ情勢から考えた、企業の危機管理の必要性



中小企業診断士 山崎 寛和  
(一社)新潟県中小企業診断士協会

2022年2月に始まったロシアによるウクライナへの軍事侵攻は、国際社会全体に深刻な影響をもたらし、未だ先を見通せない状況となっています。この状況が一刻も早く終息し、平和が訪れることを願うばかりですが、今回はウクライナ情勢に関連して顕在化した様々なリスクに触れながら、企業における危機管理の必要性について考えます。

まず今回のウクライナ侵攻により、国内では輸出入が関わるような業界で大きな影響が出たのではないのでしょうか。JETROによれば、ロシアからの輸入は液化天然ガスなどのエネルギー資源と非鉄金属が多く、日本からの輸出は自動車及び関連部品が多いため、かなり広範な企業で影響が出ていると思われます。

原材料の調達先や販売先が少数の取引先に偏ることは経営上のリスクであることが改めて実感されました。特定の調達先に依存しているような企業は、取引先やサプライチェーンを見直すなどの対策を検討する必要性が高まっています。

昨今の情勢に伴い、国の動きとしては、5月11日に経済安全保障推進法が成立しました。この法律では、国民生活に欠かせない「特定重要物資」（半導体、医薬品、蓄電池等）を安定的に確保する仕組みなど、国が非常時においても経済活動を継続するために必要な施策が規定されています。事業者にとっては制約が多くなる反面、支援措置を受けられる場合もあり、今後様々な対応が求められると予想されます。

軍事面では東アジア地域の脅威も高まっているため、今後の有事に備えてBCP（事業継続計画）の見直しも必要ではないのでしょうか。改めて確認しますが、BCPとは「企業が災害、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業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必要な方法、手段などを取り決めておく計画」のことです。BCP策定の初期段階では、想定されるリスクを洗い出して評価し、優先順位付けを行います（リスクマッピング）。昨今はリスクが多様化しているため最新の動向を踏まえた対応が必要です。

BCPにも関連しますが、情報セキュリティ対策も近年重要度を増しております。各国においてサイバー攻撃が増加していますが、国内でも大企業の情報を狙うため取引先の中小企業が踏み台にされるケースが多発しております。自社への攻撃を防止するための対策（ウイルス対策等）や、システム障害等が発生した際のバックアップ対策は今や必要不可欠となっています。

新型コロナウイルスも然り、予測不可能な事態が多く発生している今、想定されるリスクを改めて洗い出し、可能な限りの対策を講じていくことが肝要です。そうすることで災害や事故が発生しても損害を最小限に食い止めて事業を継続することができ、発生しなくても日々の業務を安心して行うことができます。リスクに備えることは企業をサステナブル（持続可能）にし、新たなチャンスにもつながるはずです。

## 【問い合わせ先】

新潟県中小企業診断士協会

ホームページ：<https://www.n-smeca.jp/>

電話：025-378-4021

Eメール：[office@n-smeca.jp](mailto:office@n-smeca.jp)