

## 中小企業のBCP

相 澤 朋 子  
(日 本 大 学)  
(商 学 部 専 任 講 師)



日本は諸外国と比較して自然災害による被害額が大きい。1995年以来、ほとんどの都道府県で「災害救助法」が適用されてきた。2018年7月の西日本における豪雨でも中小企業に甚大な被害をもたらした。野田他(2019)では、2018年10月に中小企業及び大企業に対してBCP策定状況をアンケート調査し、有効回答数2,181社を得たが、このうち将来のリスクとして67.1%もの企業が自然災害を挙げた(以下、比率・企業数は各調査の有効回答数に対するもの)。そのような事業環境下で被災地において被災後に、早期に復興を果たしシェアを拡大している企業が存在する一方で、被災前に達成していたシェアを減らしてしまった企業も存在する。本稿は、中小企業がBCPを策定することによるメリットと課題、解決策を中小企業庁(2019)と野田他(2019)によりまとめる。

中小企業庁(2019)は、中小企業が事業環境の変化に対応し、事業を継続できる体制を整えるために、自然災害への事前対策に取り組む必要があると主張した。例えば、被災により100万円以上の物的損害を受けた中小企業の割合は7割以上、1,000万円以上の損害を受けた中小企業の割合は3割以上存在する。さらに、物的損失額が大きいほど、営業停止期間が長くなる。営業停止期間が長いと取引先数が減少し、また取引先数が減少すると売上高が元に戻るまで時間が掛かる傾向がある。

しかしながら、自然災害への備えに具体的に取り組んでいると回答した中小企業の割合は45.9%であり、半数以上の中小企業は取り組んでいない。被災前に自然災害への備えを行っていた場合、下がった売上が元の水準に戻るまでの期間が半年以内と答えた企業は53.3%であり、備えていなかった企業の41.7%よりも高い。東日本大震災で物的被害額が1億円以上となってしまった企業の被災1年後の売上高を比較すると、BCPを策定していなかった企業に対してBCPを策定していた企業の売上高は4割近く上回った。このように自然災害に備えていた企業や、BCPを策定していた企業は被災後の売上高が高くなる傾向にある。

また自社の売上高だけでなく、BCPを策定していた企業の仕入先企業の売上高はBCPを策定していなかった企業の仕入先企業の売上高を1割以上上回った。企業がBCPを策定する場合に、サプライチェーンに含まれる企業に対してBCPの取り組みレベルを訪問して確認したり、アンケート調査票により確認する必要性の根拠が示された。BCP策定の有無はその企業だけでなく仕入先企業の売上高にも影響を与え、関連する地域経済に影響を与える。

一方、野田他(2019)では、BCPが有効であると①非常に強く、②強く、③相応に感じると答えた割合は防災対策になる94.9%、事業継続ができる92.7%、内部管理が向上する73.1%であった。中小企業庁(2019)では、BCP策定による平時のメリットは重要業務とは何かを見直す機会になった59.2%、社内のレイアウト・動線の見直しなど設備配置・機能改善25.7%、会社内外の経営資源の把握23.4%であった。BCPの策定は被害を軽減する防災対策になり、被災後の事業継続・売上増加効果があり、更には平時の業務・設備配置の見直しや内部管理の向上につながる結果となった。

BCPの策定理由は、企業の社会的責任や社会貢献を挙げた企業が469社、自社の被災軽減443社、過去の被災経験199社であり、BCPを策定しない理由として策定に必要なスキル・ノウハウがないと答えた企業は536社、法令や規則等の要請がない457社、取引先からの要請がない422社、金融機関からの要請がない382社であった（野田他, 2019）。BCPを策定していない理由として、人手不足29.1%、複雑で取り組むハードルが高い27.2%、策定の重要性や効果が不明21.1%、法的な義務ではない16.4%であった（中小企業庁, 2019）。

BCPを策定しない理由を要約すると、第1に人手不足やスキル・ノウハウがないとしており、第2に重要性や効果が不明、第3に法令・取引先・金融機関等の要請がないという回答が多い。

第1の人手不足や必要なスキル・ノウハウがないことについては、中小企業庁委託事業の「ミラサポ」（中小企業の未来をサポートするサイト）で専門家派遣制度を利用する、あるいは支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業）に相談することで、ある程度解消できる。

第2のBCPの重要性や効果は上述の通りであるため、重要性や効果が企業に認知されていない可能性を示す。被災前にBCPを策定していた場合に被災後の自社の売上高が高くなったり、サプライチェーンに定量的に貢献できることを中小企業に伝える必要がある。

第3の法令や規則で要請されていないことについては、BCPの策定により従業員とその家族の生命や健康を守るという企業の社会的責任や事業を継続して顧客からの信用を守り、地域経済を支えるという社会貢献を果たすことになるため、経営者層のリーダーシップにより策定を進めることは可能である。

BCPを策定したきっかけは販売先からの勧め23.1%、行政機関からの勧め17.8%、自身の被災経験17.8%であった。自然災害への備えを行う際に支援を受けた者については、最も高い割合は特になし（自社のみで対応した）と答えた企業57.5%であり、次いで行政機関11.5%、取引のある保険会社保険代理店10.6%、地域の支援機関6.8%となっている（中小企業庁, 2019）。BCPに関する連携・相談先は親会社174社、取引先111社、同業者95社であった。BCP運用・改善の課題は、必要な人材が不足している431社、運用・改善する時間的な余裕がない388社、運用・改善する方法がわからない143社であった（野田他, 2019）。

BCPの策定の有無が被災後に自社だけでなく親会社や取引先の事業にも影響を及ぼすため、中小企業はサプライチェーンに関わる企業からBCP策定を促され、連携している。また、自社や取引先企業の所在する地域経済にも影響を及ぼすため、地域の支援機関も策定を支援する動機がある。自社が被災した場合に備えて本来は競争相手である遠隔地の同業者とも連携している。中小企業の経営者がBCPの策定・運用・改善を試みる時に、連携・相談先としてサプライチェーンに関わる企業や遠隔地の同業者、地域に根差した協同組織金融機関などの支援機関が果たせる役割は大きい。

BCPを策定しているという回答の中には事業継続マネジメントシステムの国際規格である「ISO22301」の認証を取得している場合や中小企業庁中小企業BCP策定運用指針の入門コースによりBCPを策定した場合など様々なレベルが含まれている。その上、少なくとも年に1回はBCPの進捗状況や問題点を確認し、必要であればBCPを見直さなければならない。事業環境は変化し続けるのでBCPを見直し、BCPのレベルを向上させ続ける必要がある。BCPの策定では自社の強みや重要業務の洗い出しを行う。サプライチェーンに欠くことのできないオンリーワン企業であれば、親会社等からBCP策定を強く求められるであろう。BCPはインシデント発生時に必要不可欠なマニュアルであるだけでなく、BCP策定プロセスは中小企業が長期的に事業を継続していくために自社の強みを確認する手法としても有用である。

#### 【参考文献】

- 中小企業庁『2019年版中小企業白書』, 2019年4月。
- 野田健太郎・浜口伸明・家森信善『「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」の結果と考察』, RIETI Policy Discussion Paper Series, 19-P-007, 2019年4月。