

中小企業動向 トピックス

中小企業における 事業継続計画（BCP）の重要性

東日本大震災は日本経済に大きな打撃を与え、発生から3カ月たった今も復旧に向けた懸命な取り組みが続けられています。平時からの危機管理がいかに重要か多くの企業が再認識するなか、事業継続計画（BCP）に注目が集まっています。

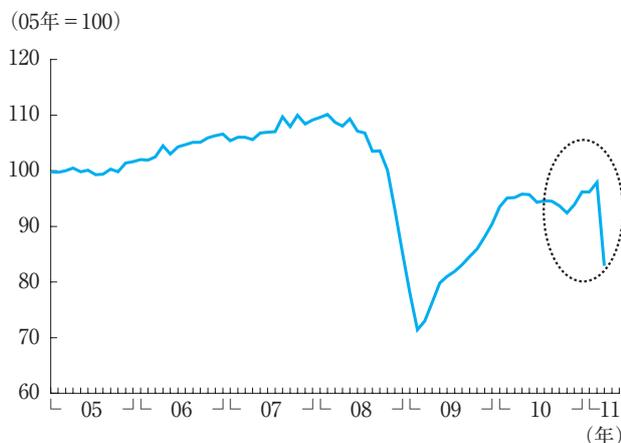
ただ、策定に労力を要するBCPは、まだ必ずしも中小企業の中に浸透していません。そこで、中小企業支援機関による支援が期待されているところです。

ますます高まる危機管理の重要性

マグニチュード9.0を記録した東日本大震災は、日本経済に大きな打撃を与えました。被害は被災地域にとどまらず、企業同士を結ぶ供給網（サプライチェーン）の寸断もあって全国へ広がっています。国内の生産活動の動向を示す鉱工業生産指数は2011年3月に前月比マイナス15.5%となり、過去最大の落ち込みを記録しました（図表1）。また、原子力発電所の事故に端を発した電力不足への懸念は、企業活動の妨げとなりつつあります。

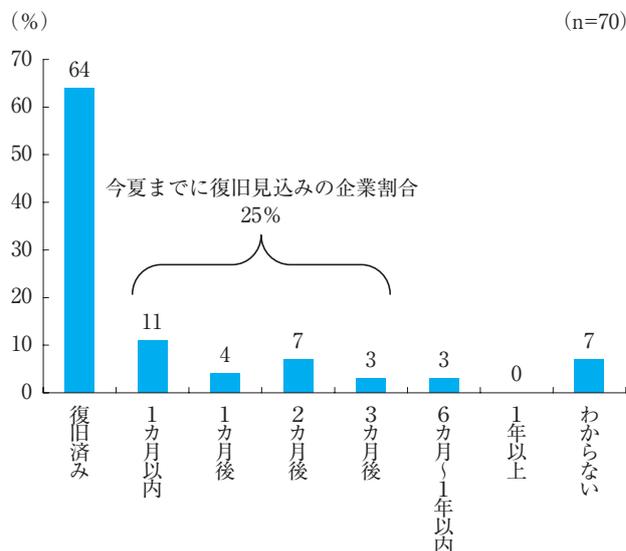
地震発生から3カ月余りが経過した今も、各企業で復旧に向けた取り組みが進められていますが、完全復旧にはまだ時間がかかりそうです。経済産業省が2011年4月に実施した「東日本大震災後の産業実態調査」によると、復旧に今夏までかかる見込みと回答した企業は25%に上ります（図表2）。被害の大きさはもちろん、その被害が長期化することは、今後の企業の存続をも左右する問題になりかねません。

（図表1） 鉱工業生産指数（全産業、季節調整値）の推移



資料：経済産業省「鉱工業生産」

（図表2） 企業の復旧見通し



資料：経済産業省「東日本大震災後の産業実態調査」

日本は災害の多い国です。1945年以降、1,000人以上の命が失われた自然災害が12回もあります(図表3)。地震や台風などの災害がいつ発生するか予測できないなか、企業は生産設備の耐震補強など災害対策を進めてきました。しかし、「事業継続という観点からすると、対策は遅れている」(内閣府「事業継続ガイドライン第二版」(2009年))との指摘もあります。そのほか、近年では鳥インフルエンザや口蹄疫など自然災害以外にも、企業活動の足かせとなる事態が発生しています。自社の中核となる事業を継続していくためには、日頃から危機管理の意識を強くもつほか、万一災害に見舞われても被害を最小限に食い止めるという「減災」の視点が必要になっています。そこで注目されているのが事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)の策定です。

(図表3) 1945年以降に発生した自然災害

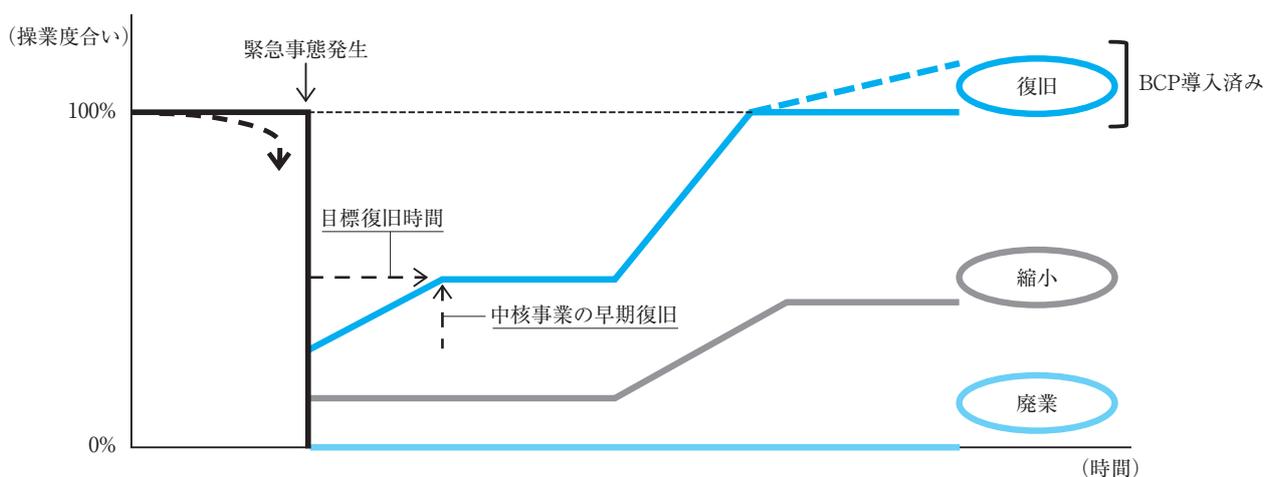
年 月	災害名	主な被災地	年 月	災害名	主な被災地
1945 1	三河地震 (M6.8)	愛知県南部	1953 7	南紀豪雨	東北以西 (特に和歌山県)
9	枕崎台風	西日本 (特に広島県)	1954 9	洞爺丸台風	全国 (特に北海道、四国)
1946 12	南海地震 (M8.0)	中部以西の各地	1958 9	狩野川台風	近畿以东 (特に静岡県)
1947 9	カスリーン台風	東海以北	1959 9	伊勢湾台風	全国 (特に愛知県)
1948 6	福井地震 (M7.1)	福井平野周辺	1995 1	阪神・淡路大震災 (M7.3)	兵庫県
1953 6	大雨 (前線)	九州、四国、中国	2011 3	東日本大震災 (M9.0)	東北、関東地方

資料：内閣府「防災白書」(2010)、各種報道等により作成。
 (注) 死者・行方不明者が1,000人を超える災害について記載している。

事業継続計画 (BCP) とは何か

BCPとは、企業が地震や津波、風水害などの自然災害や、大火災、テロ攻撃、感染症の大流行といった「緊急事態」に遭遇した際、中核となる事業の継続や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などを取り決めておく計画のことをいいます。緊急事態の発生によって企業の操業度合いは低下しますが、あらかじめ、復旧すべき中核事業と復旧までの目標時間を定め、復旧までの詳細なプロセスを計画化しておくことで、早期に事業を再開することが可能になります(図表4)。

(図表4) 緊急事態発生から復旧までのプロセス



資料：中小企業庁ホームページ

BCPの策定は大きく三つのステップに分かれます(図表5)。

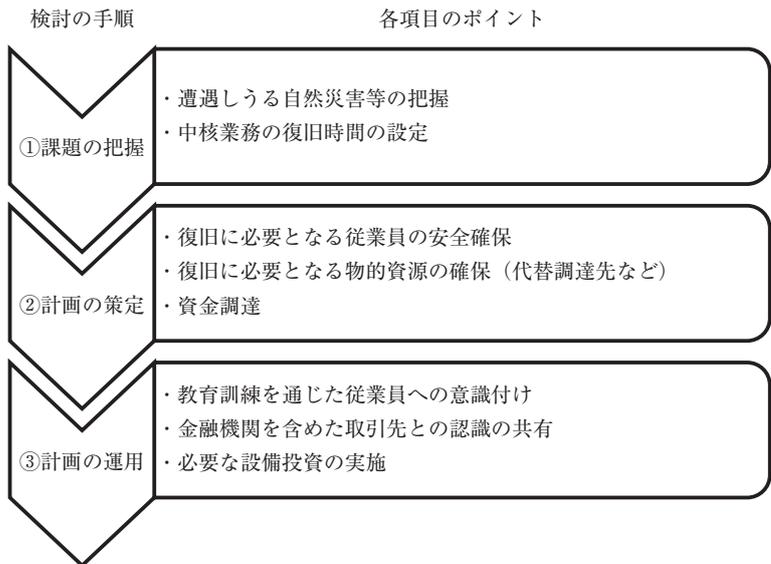
【① 課題の把握】

自社を取り巻く環境、復旧させる中核事業、復旧までに要する時間がBCP策定に当たっての検討課題です。

自治体のホームページなどには、地震災害想定図や災害ハザードマップといった自社を取り巻く環境に関する情報があり、自社が遭遇しうる自然災害は何か、被害はどれくらいの規模になるか、といったことを知ることができます。また新聞報道等からは実際に同業他社が直面した「緊急事態」に関する情報を入手できます。

復旧すべき中核事業については、取引金額の多寡や社会的必要性の高さなど、さまざまな切り口から検討します。また、復旧期間については、日常的な自社の手元資金量や在庫量から継続稼働が可能な日数を計算したり、過去の災害時における電気・ガス・水道といったインフラの復旧実績を参考にしたりして、目標を設定します。

【図表5】 BCP 策定の手順とポイント



資料：中小企業庁ホームページ等により作成。

【② 計画の策定】

課題を把握したら、具体的な計画の策定に進みます。検討項目は多岐にわたりますが、ポイントとなるのは「ヒト」「モノ」「カネ」の3点です。

まず、事業継続に欠かせないのは自社の従業員です。緊急事態発生時の安否確認の方法、出勤の手段や各自の役割分担などを検討します。今回の震災では、携帯電話など通信網の途絶により会社と連絡が取れなくなったり、道路や鉄道などの交通手段が麻痺したりしたため、出社困難になった従業員も少なくありませんでした。全員が出社できなくても限られた従業員で対応できるように、日頃からジョブローテーションなどを通じてさまざまな業務を経験させておくことが重要です。

つぎに、原材料や取扱商品を安定的に確保する態勢を検討します。企業は複雑なサプライチェーンによって結ばれています。自社と直接取引する企業が無事だとしても、取引先の取引先が緊急事態に陥れば、その影響が自社にも及ぶ可能性があります。こうした取引関係をできるだけ細かく洗い出すのと同時に、万一の事態に備えて代替的な取引先を確保することや、自社の本拠地から離れたところに最低限の原材料や商品の在庫を備置しておくことなどを検討する必要があります。

そして、資金調達手段の検討です。金融機関から緊急事態発生時に利用可能な融資制度の情報入手しておくことや、手元の資金を厚くしておくなど日頃から余裕をもった財務運営を心掛けることが重要です。緊急の際、一時的に支払い条件を緩和することが可能かどうか、平時から取引先と協議しておくことも大事でしょう。

【③ 計画の運用】

単にBCPを策定しただけでは、実際に緊急事態が起きたとき、確実かつ迅速な対応ができるとは限りません。BCPを間違いなく実行に移せるよう、計画を試験的に実施し、必要に応じて見直しを行うことが大事です。

また、運用の第一歩は社内の意識改革です。教育、研修の機会を活用することはもとより、計画の策定段階から従業員の積極的な関与を求めることで、危機管理意識の向上が期待できます。

取引先とBCPの中身を共有することも大切です。仕入先や外注先と共有を図ることで、緊急事態に直面したときに綿密な連携が可能になります。販売先との関係では、自社の供給態勢に対する信頼感を醸成することにつながります。

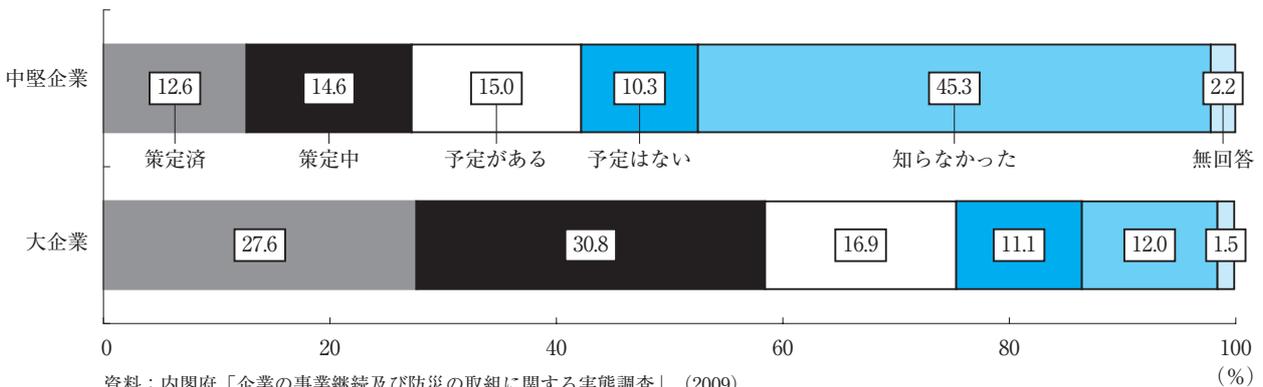
減災の観点から必要な設備投資を実施していくことも大事です。事業所や生産販売設備の耐震補強、代替可能な生産設備や在庫保管場所の確保など、一度にすべての準備を整えることは難しいため、日頃から少しずつ対応しておくことが重要です。

企業規模が小さくなるほどBCPは浸透していない

それでは、実際にどれくらいの企業がBCPを策定しているのでしょうか。

内閣府が2009年に実施した「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」をみると、BCPを「策定中」もしくは「策定済み」と回答した企業の割合は大企業で58.4%となっている一方、中堅企業は27.2%にとどまっています（図表6）。また、大企業のうちBCPを知らなかったと回答した企業は12.0%であるのに対し、中堅企業では45.3%に上ります。企業規模が小さくなるほど、BCPの策定は進んでおらず、認知度も低い傾向にあることがわかります。同調査ではBCPを策定しない理由についても尋ねています。それによると、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」「策定する人手を確保できない」「法令、規制等の要請がない」といった回答が上位に挙がっています。

（図表6） BCPの策定状況



業種	大企業	中堅企業
卸売業	資本金10億円以上かつ常用雇員101人以上	資本金1億円超以上10億円未満かつ常用雇員101人以上
小売業	資本金10億円以上かつ常用雇員51人以上	資本金5000万円超以上10億円未満かつ常用雇員51人以上
サービス業	資本金10億円以上かつ常用雇員101人以上	資本金5000万円超以上10億円未満かつ常用雇員101人以上
製造業その他	資本金10億円以上かつ常用雇員301人以上	資本金3億円超10億円未満かつ常用雇員301人以上

BCP策定支援は少しずつ充実

人材や資金といった経営資源に限られる中小企業にとって、BCPの策定は決して容易なことではありません。しかし、未曾有の震災を目の当たりにして、何らかの対策が必要と考える企業は少なくないはずです。また、取引先からBCPの策定を求められるケースも考えられます。こうしたなか、中小企業のBCP策定を支援するツールは少しずつ充実してきています。

中小企業庁のホームページでは、実際の緊急事態を想定したシナリオに従ってBCP策定の流れをわかりやすく解説しているほか、必要事項を順番に入力していくことでBCPを策定できるツールが用意されています。また、BCP策定のコンサルティングサービスを提供する金融機関も出てきています。日本政策金融公庫（中小企業事業）においても、BCPに基づく防災施設等を整備（改善及び改修を含む）するための設備資金を低利で融資する社会環境対応施設整備資金の制度を用意しています。

東日本大震災による企業活動の停滞やサプライチェーンの寸断の影響は、世界経済にも波及し、図らずも日本企業の存在感を内外に示すことにもなりました。海外勢との競争が厳しさを増すなか、緊急事態に迅速に対応できる態勢の構築は、日本企業の強さを維持するために不可欠といえそうです。

（藤田 一郎）

<参考> 中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/>

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>