

備えあれば憂いなし 「攻めの経営と 事業継続計画（BCP）」

中小企業庁
長官官房参事官室
政策調整専門官
清村和貴
(当社から出向中)

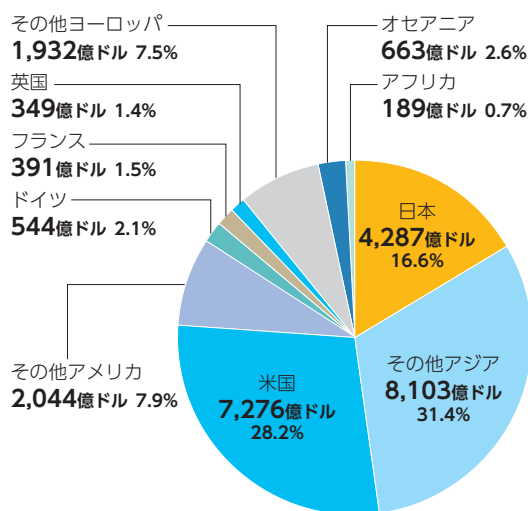
2011年に発生した東日本大震災、また昨年4月に発生した熊本地震と、この数年の間に大規模災害が立て続けに発生しました。企業を取り巻くリスクに備えて事前の事業継続計画（BCP）を策定する企業が増えていますが、中小企業の取り組みはどのような状況でしょうか。

自然災害は 予期せず襲いかかる

2016年4月14日および16日に発生した熊本地震からまもなく1年が経過しようとしています。私は、熊本地震発生後、被災中小企業の状況把握とその対応策を進めるために中小企業庁内に設置された総合中小企業対策本部に約2カ月間、籍を置いておりました。経営者自らも被災者でありながら、未来志向で復興に向けて企業再建に取り組む姿に感服した次第です。被災された皆様には心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い熊本の復興を祈るばかりです。

さて、**図1**は世界における1985年から2015年までの30年間の自然

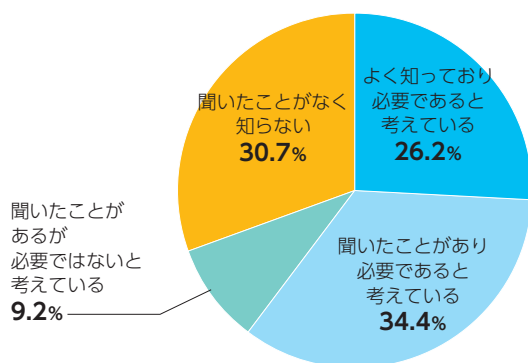
図1 世界における自然災害被害額と被害額の割合



日本の自然災害被害額は
全世界の約17%を占めており、
自然災害被害額の多い国といえる。

資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）から中小企業庁作成
(注) 1. 1985年～2015年の自然災害による被害額を集計している。
2. EM-DATでは「死者が10人以上」「被災者が100人以上」「緊急事態宣言の発令」「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

図2 中小企業のBCPの認知度



いまだ3割の事業者が
BCPを認知していない状況にある。

資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所様）

17%を占めており、自然災害の被害額が多い国であるといえます。

**低いBCPの
策定状況**

事業継続計画

災害被害額とその地域ごとの割合を示したものです。2011年に発生した東日本大震災の影響もあり、わが国の国土面積は全世界の0・25%しかないにもかかわらず、被害額は全世界の約

地震や台風といった自然災害のほか、2016年12月に発生した新潟県糸魚川市の大規模火災、また近年ではテロ攻撃等の緊急事態など、日々の事業継続においてさまざまなリスクが潜んでいます。BCP（Business Continuity

Plan：事業継続計画）とは、これらの緊急事態が発生したときに、事業資産の損害を最小限にとどめ、事業の継続や早期復旧を図るための計画のことです。**図2**は中小企業におけるBCPの認知度の状況を示したものです。2011年の東日本大震災以降、新聞や雑誌等でBCP関連の記事を目にする機会が増加したものの、いまだ3割の中小企業がBCPについて「聞いたことがなく知らない」と回答している状況で

す。また、**図3**は従業員規模別に見た中小企業のBCPの策定の状況を示したのですが、BCPの策定が済んでいる企業の割合は従業員規模が小さいほど低い傾向であること、また全体でも策定済みの企業はわずか15%に過ぎず、中小企業においては十分に準備ができていない状況であるといえます。

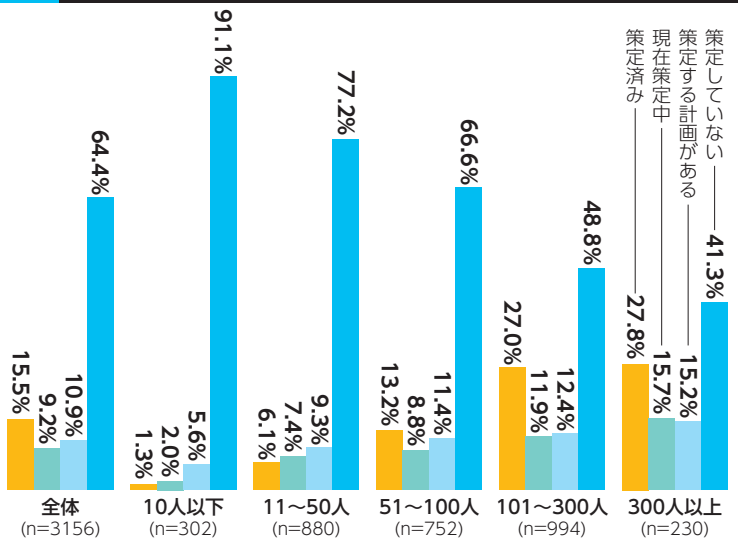
「攻める企業」はリスクへの備えも高い

災害等の緊急時は事業復旧に利用できる経営資源が限られることから、優先して復旧すべき事業（中核事業）を絞り込み、緊急時にはその事業に注力することで早期の事業復旧が可能となるとされています。『中小企業白書』では、中小企業のリスクへの対応状況を「拡大志向」「現状維持」「縮小方向」といった今後の事業方針別に分けて分析をしています。**図4**では、自社の中核事業の特定や取引先とのリスク対応方法の協議、その他リスクへの対策状況において、今後の事業方針について拡大志向である企業のほうがその対策を進めている傾向が示されています。

「遠くの同業者」との共助のすすめ

熊本震災では現地企業および工場が被災することで生産活動が停止し、その結果、サプライチェーンが分断され、

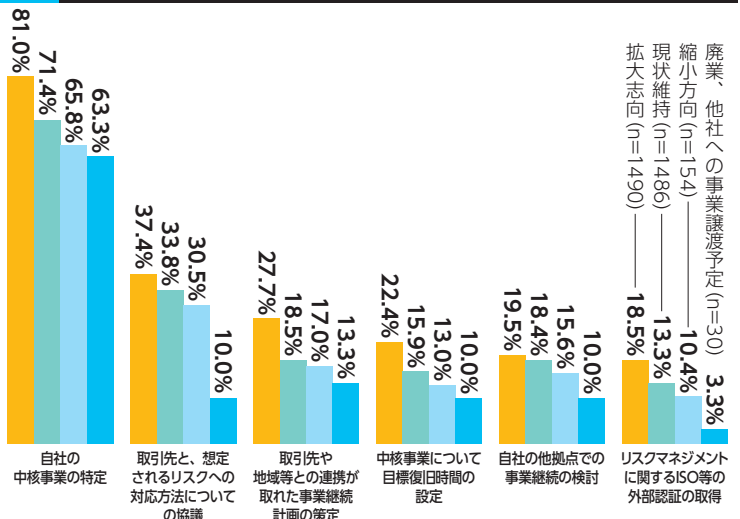
図3 従業員規模別に見た中小企業のBCPの策定状況



BCPを策定済みの中小企業は全体で僅か15%に留まる。

資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所様）

図4 今後の事業の方向性別に見た中小企業のリスクへの対策状況（体制整備）



今後の事業方針について拡大志向の企業のほうがリスクに備えている。

資料：中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所様）
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

大手自動車メーカー等で生産が一時停止する事態が発生しました。大手企業では部品の確保を早期に行うために、被災地中小企業から他地域の企業へ代替生産を進めましたが、一方で被災地中小企業からは事業活動再開後、発注元の親事業者と従来通りの取引に戻るかどうかを不安視する声が上がりました。これに対し、2016年4月25日には経済産業大臣が、関係団体を通じて親事業者に対し、「被災地企業が事業再開をした後はできる限り従来通りの取引関係を維持するよう配慮してほしい」との要請を行い、政府としても

最大限の対応を行いました。もちろん、このような政府の支援も重要なことですが、他社に乗り換えられないようにするためには、企業各社での事前の備えが大切です。中小企業庁が作成している中小企業BCP（事業継続計画）ガイド[※]には、「中核事業や復旧時間について取引先と予め協議をしておくこと」、「また「事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を留意・検討しておくこと」がBCPにおける重要事項となっています。一方、BCPのために離れた場所に

自社の建屋や生産拠点を分散して持つことは、コスト面や管理面からなかなか難しいことでしょう。そのような時、地域を超えた「県外の同業者」と接点を持ち、有事の際に自社の製品を代替生産しあう災害支援協定をあらかじめ結んでおくことが望ましいとされています。投資育成の投資先は東京社、名古屋社、大阪社で現在2497社（2017年1月末時点）と、日本全国をカバーしています。BCP対策の観点からも、この優良企業のネットワークを積極的に活用してもらい、日ごろから「遠くの同業者」と共助の関係を築いていただけたら幸いです。