

特集 BCP 策定で中小企業診断士に求められること

第2章

BCP 策定率は 2 割に届かず

——中小企業で進まない 3 つの理由

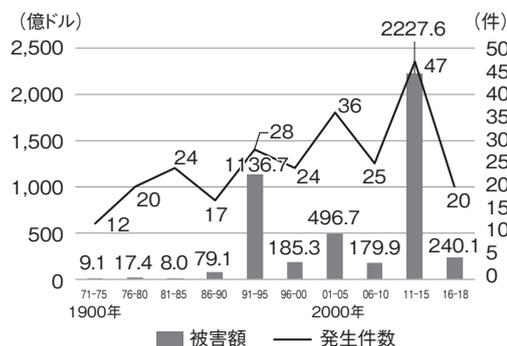


竹本 正人

東京都中小企業診断士協会城南支部

わが国は、自然災害の多発地域である。近年、自然災害発生の頻度が年々増加傾向にあることは、我々が身をもって感じていることであり、データでも示されている。図表 1 では、自然災害が年ごとに増減を繰り返しながらも徐々に増加傾向を示し、被害額が大きくなっていることがわかる。

図表 1 わが国の災害発生件数、被害額の推移



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より中小企業庁作成

出典：2019年版中小企業白書

そのような中、BCP 策定を実施している中小企業の数、2 割に達しない低い数値にとどまっていることが、中小企業庁の「2019年版中小企業白書」の調査から見てとれる。本章では、同白書に掲載された三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）の結果を中心に、中小企業の BCP 策定率が大企業に比べ低い理由を明らかにし、より多くの中小企

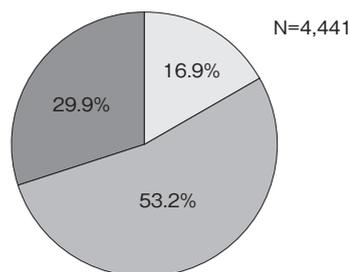
業が BCP を策定するために何が必要なのか、そのヒントを考察していく。

1. 中小企業の BCP 策定率

(1) 83%の中小企業が BCP 未策定

図表 2 を見ていただきたい。中小企業で BCP を「策定している」と回答した企業は約 17%にすぎず、「名称は知っているが、策定していない」、「名称を知らず、策定していない」と回答した BCP 未策定の中小企業は、約 83%にも上る。

図表 2 BCP の策定状況



- 策定している
- 名称は知っているが、策定していない
- 名称を知らず、策定していない

資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

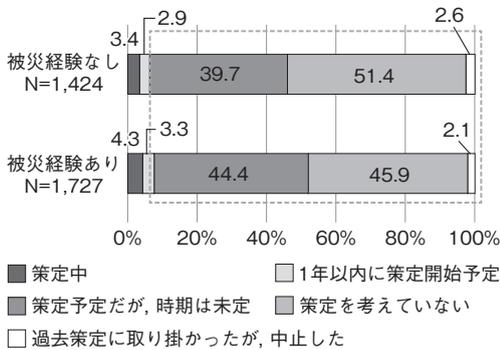
2019年版中小企業白書より加工。※調査の対象は従業員数 21名~300名までの中小企業である。以下同じ

(2) 今後も中小企業は策定に消極的

「名称は知っているが、策定していない」、
「名称を知らず、策定していない」と回答し

た企業のうち、被災経験の有無別に今後のBCP策定の意向を尋ねたところ、「策定を考えていない」と「策定予定だが、時期は未定」を合わせると実に9割ほどの企業が、策定に消極的な結果となっている（図表3）。

図表3 被災経験の有無別に見た、BCPを策定していない事業者における今後の策定予定

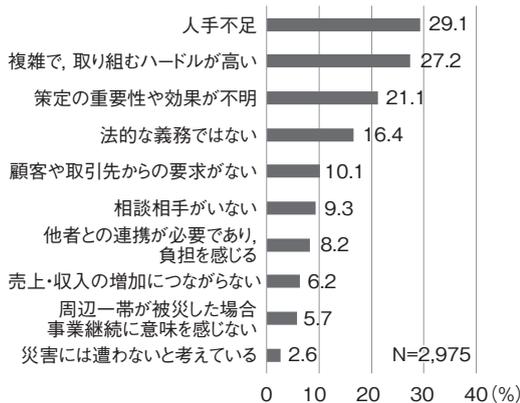


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
2019年版中小企業白書より加工

2. BCP策定が進まない3つの理由

大企業に比べて経営基盤の脆弱な中小企業が、一度被災すれば事業に多大な影響を及ぼす自然災害への備えに対し、なぜ、消極的なのか。その理由を示すのが、図表4である。

図表4 BCPを策定していない理由(上位10)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
2019年版中小企業白書より加工。複数回答のため合計で100%にはならない

BCPを策定しない理由の上位3つは、「人手不足」、「(策定が)複雑で、取り組むハードルが高い」、「策定の重要性や効果が不明」である。

BCPに対する知識・ノウハウを持つ人材の不足、災害に対しては想定すべき対策が多岐にわたりすぎて難しすぎるという心理的ハードル、策定することの重要性・効果の認識不足などが原因と考えられ、中小企業の多くが知識不足や理解不足のために策定が難しいと感じていると考えられる。

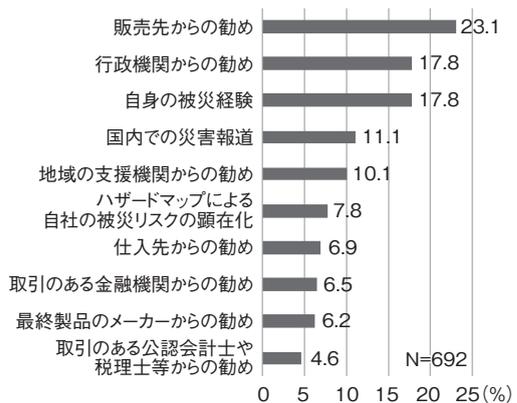
3. BCPを策定したきっかけ

BCP未策定の中小企業が8割を超える一方で、策定した中小企業のきっかけは何だったのであろうか。その理由の中にBCP策定率向上のヒントを見ていきたい。

(1) 他者からの働きかけが重要

中小企業がBCPを作成したきっかけを見ると「販売先からの勧め」、「行政機関からの勧め」、「地域の支援機関からの勧め」など、他者からの働きかけが重要であることがわかる。特に「販売先からの勧め」が最も多い（図表5）。

図表5 BCPを策定したきっかけ(上位10)

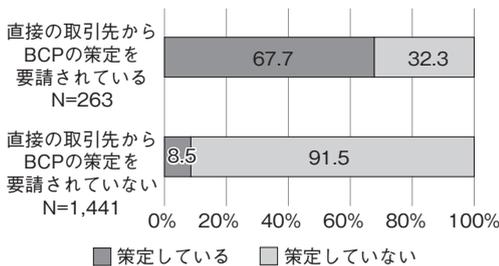


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
2019年版中小企業白書より加工。複数回答のため合計で100%にはならない

過去の大規模災害において、たとえば自動車製造業や半導体製造のサプライチェーンに大きな影響が生じているように、自然災害の発生は、サプライチェーンに影響を及ぼすことが懸念されている。取引先からの働きかけとして、災害発生時に被害状況の報告を行うよう要請されている企業も多い。

図表6では、直接の取引先からBCPの策定を要請される場合では、約7割の中小企業がBCPの策定を行っており、そうでない企業の1割弱と比べると大きな差があることが見てとれる。やはり取引先からの働きかけは非常に効果的であることがわかる。

図表6 直接の取引先による働きかけの有無別に見たBCPの策定状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
2019年版中小企業白書より加工

(2) 外部関係機関からの勧めも重要

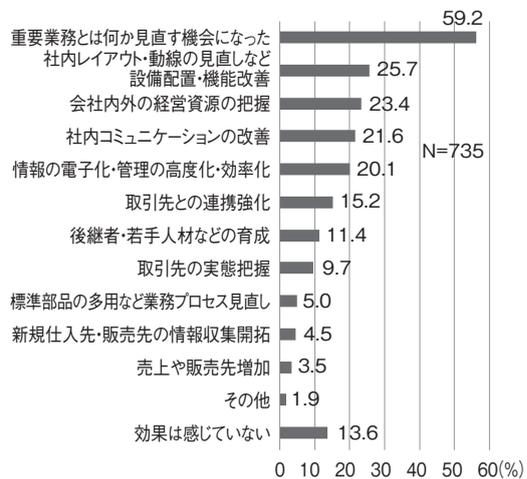
図表5からは「行政機関からの勧め」(約18%)、「地域の支援機関からの勧め」(約10%)など、中小企業を取り巻くさまざまな外部関係機関からの勧めも重要な役割を担っていることが見てとれる。

地域経済の要となる中小企業が、災害後、いかに早く事業を再開し、通常の経営に復帰できるかは、その地域の経済や雇用にとって重要な課題である。行政、地域の金融機関、そして中小企業診断士をはじめとした専門家など、中小企業を支援する各関係機関による支援が、中小企業のBCP策定の心理的ハードルを下げる一助になることを願う。

4. BCP策定のメリット

図表4のBCPを策定していない理由では、「策定の重要性や効果が不明」が第3位に挙げられているが、では、実際にBCPを策定している企業は、どのようなメリットを感じているのであろうか。図表7は、BCPを策定した企業が感じている平時のメリットである。

図表7 BCP策定による平時のメリット



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)
2019年版中小企業白書より加工。複数回答のため合計で100%にはならない

結果を見ると「重要業務とは何かを見直す機会になった」が約6割と最も多い。BCPの策定は自社の業務を見直し、生産性の向上につながるような策を講じる結果になっていることが見てとれる。ほか、「社内コミュニケーションの改善」、「後継者・若手人材などの育成」等の組織活性化、「取引先との連携強化」、「取引先の実態把握」等の自社の競争力向上の効果を感じている。我々は、BCPを策定する効果をもっと企業にアピールすべきだろう。

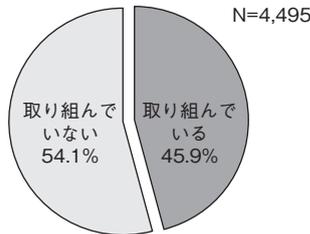
5. 自然災害への防災対策

BCP策定率が2割に満たない前述のデータとは別の調査結果をここで見ていただきたい。

(1) 防災対策を行っている企業は約半数

図表8は、自然災害への備えに対して、何らかの防災対策に取り組んでいるか、という質問への回答である。「取り組んでいる」と回答した企業は、約半数である。つまりBCPという名称ではないが、災害対策としての何らかの対応を、約半数の中小企業は行っていることがわかる。

図表8 自然災害への備えに具体的に取り組んでいる割合



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)。2019年版中小企業白書より

(2) 取り組み企業が行っている災害対策

企業が自然災害に対して具体的に取り組んでいる施策には、どのようなものがあるのだろうか。

図表9 自然災害への備えとして行っているソフト対策(上位10)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月) 2019年版中小企業白書より。複数回答のため合計で100%にはならない

大きな設備投資をせずとも実施できるソフト面での取組みを見ると、「従業員の安否確認に関するルールの策定」、「従業員への避難経路や避難場所の周知」、「水・飲料・災害用品などの備蓄」など防災対策として挙げられる項目がそれぞれ約6割と多い。しかし、「被災時に取引先へ連絡するための連絡先リストの作成」、「1ヵ月分程度の事業継続に必要な資金の確保」、「被災時に復旧を優先すべき業務の把握」、「自社の業務継続のための重要な経営資源の把握」など、事業継続に有用な施策を行っている企業も存在することがわかる(図表9)。

6. まとめ

以上、見てきたように、中小企業においてはBCPへの取組みはまだまだ道半ばであることがわかる。BCPという名称を聞いたことがないという企業も約3割と多い。

しかしながら、BCPという名称ではないが、自然災害への取組みとして、約半数の企業が具体的な備えを行っていることもわかった。今後、災害に強い社会づくりには、防災対策に取り組んでいない中小企業への啓発と、すでに防災対策を行っている企業に対して、さらに一歩踏み込んで、BCP策定へと進む支援をすることが大切である。

そのために、中小企業を取り巻く行政、地域の金融機関、そして我々中小企業診断士を含めた専門家が、BCPの知識・ノウハウの普及とBCPという名前にこだわることなく、中小企業の身の丈に合った防災支援を行うことが大切である。

竹本 正人

(たけもと まさと)

電機メーカー系販売会社でソリューション商品の法人営業を25年間、大型プリンタの商品企画に5年間従事。2019年中小企業診断士登録。現在は中小企業診断士として中小企業の販路開拓、営業戦略の策定支援や補助金申請支援を行う傍ら、執筆活動を行っている。

