

中小企業は、 今こそBCPの策定を

主席研究員
間藤 雅夫



はじめに

頻発する地震、洪水等の自然災害や新型コロナウイルス感染症による影響は、企業・組織の事業継続にとって大きな問題となっており、リスク管理や事業継続計画(以下BCP)の重要性が高まっている。

しかし、帝国データバンクが実施した意識調査(後掲)によると、スキル・ノウハウ、人材の不足などから、中小企業のBCP策定率は低く、中小企業にとってはBCPの内容が複雑でハードルが高いことが窺える。

こうした状況から、国は事業継続力強化計画認定制度を創設した。また自治体でも最低限の項目に絞り込んだ「簡易版BCP」作成ツールを提供するなど、中小企業に対し、万一のリスク発生時に速やかに事業活動を継続できる計画策定の支援に乗り出している。

本稿では、国の事業継続力強化計画及び埼玉県が提供するBCP策定ツール(簡易版BCP)を紹介し、1社でも多くの中小企業が、これらを活用することで事業継続への意識を高めることを期待したい。

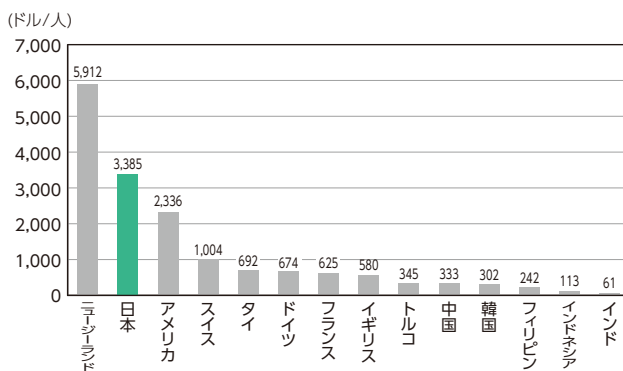
BCPで対策すべきリスクの広がり

BCPの登場は、1970年代でコンピュータシステム分野の対策が中心だった。日本でBCPが認識されたのは、2001年9月のアメリカ同時多発テロの際、メリルリンチ社がBCPに従って、バックオフィスを活用し事業の中断を最小限に抑えたことから注目された。さらに日本でBCPに関心が高まった大きなきっかけは、2011年の東日本大震災である。多くの企業が事業の中断や倒産を余儀なくされ、それ以降、BCPは地震に焦点を当てて取り組まれていった。その後、2018年の西日本豪雨、2019年の台風上陸など、異常気象による水害や大規模停電は企業に大きな被害

害を及ぼすようになり、BCPの対象は地震だけでなく、水害などの自然災害にも目が向けられた。2015年1月に報告された1980年から2014年までの世界の自然災害で最も経済損失が大きかったのは、東日本大震災でその被害額は2兆1,000億ドル(被災時レート換算)に上る。また、1985年から2015年の被害総額を2014年の人口で割った額を各国別に算出すると、日本は3,385ドル、1ドル=140円で換算すると1人当たり47万円となり、自然災害の経済への影響の大きさがわかる。

そして今、新型コロナウイルス感染症の拡大に対するリスクに直面している。感染症対策のBCPは、自然災害対策とは違い、社屋や設備機器などへの直接的な被害は想定されないが、時短営業や休業要請、テレワークなど勤務体制の変更、加えて従業員や来訪者への感染予防対策など、感染拡大に伴う社会全体の要請への対応が必要となる。2020年以降、こうした感染症に対するBCPの重要性が高まっている。

●各国の1人当たりの自然災害被害額(1985-2015年合算値)



資料:中小企業基盤整備機構「事業継続力強化計画単独型策定の手引きの解説書」

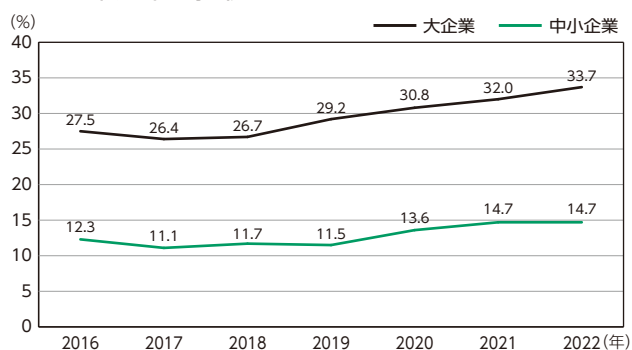
進まない中小企業のBCP策定

BCPは、企業にとって必要な災害対策であるが、中小企業のBCP策定率はまだまだ低い。

(株)帝国データバンクが実施した「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2022)」によれば、企業がBCPを策定している割合は、大企業が33.7%(前年比1.7ポイント増)、中小企業が14.7%(同横ばい)。大企業のBCP策定率は年々上昇しているが、中小企業のそれは低位にとどまっていることが分かる。

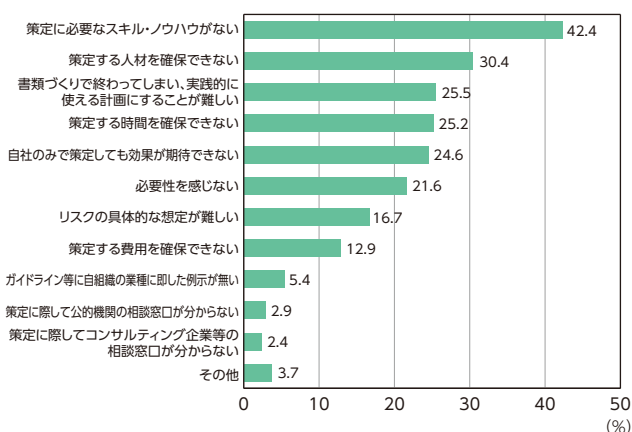
また、同調査において、中小企業がBCPを策定していない理由を見ると、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が42.4%と最も高かった。次いで「策定する人材を確保できない」(30.4%)、「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」(25.5%)となっており、中小企業にとってBCPの敷居の高さが窺える。

●BCP策定率の推移



資料: (株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査2022年」

●事業継続計画(BCP)を策定しない理由(中小企業)



資料: (株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査2022年」

さらに、人材を確保できない、時間を確保できないに加え、2割以上の中小企業が「必要性を感じない」と回答し、BCPに対する優先度が高くないことが分かる。

しかし、大企業に比べて人員・資金力に余裕のない

中小企業だからこそ、平時からの備えが重要であり、有事の際に早急に復旧できるよう、最低限の準備が必要不可欠である。また、近年はサプライチェーン全体で災害への備えを充実させることが求められており、中小企業にとってBCPの策定は、単なる災害対策にとどまらず、経営戦略上でもその重要性を増している。

「事業継続力強化計画認定制度」とは

BCPは、災害やリスクに直面した際に、速やかに事業継続を図るために必要な計画であるが、中小企業にとって、その策定はハードルが高く、なかなか普及していない。

そこで、経済産業省と中小企業庁は、中小企業の自然災害等に対する事前対策(防災・減災対策)を促進するため、「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律(中小企業強靱化法)」を2019年7月16日より施行した。この、中小企業強靱化法において、防災・減災に取り組む中小企業がその取組内容を取りまとめた計画(以下、事業継続力強化計画)を国が認定する制度を創設した。この新しい認定制度は、中小企業が指定様式を使って直接国に申請し、経済産業大臣が直接認定するスキームになっている。

事業継続力強化計画の内容は、主に中小企業・小規模企業向けの防災・減災の事前対策計画である。BCPは特定の書式は無いが、事業継続力強化計画では、BCP策定にも共通する重要な要素は組み込まれた様式が用意されている。

さらに、事業継続力強化計画認定制度には、次のような経済的なメリットがある。

- ・日本政策金融公庫による低利融資
- ・信用保証額の拡大
- ・防災・減災設備の税制措置
- ・ものづくり補助金等、助成金の優遇措置

事業継続力強化計画は、中小企業でも取り組みやすいように考えられた「BCPへの入門編」と位置付けられる。

事業継続力強化計画の策定の5つのSTEP

独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)が運営する「強靱化支援」ポータルサイトには、事業継続力強化計画の作成のための様々な支援策、ツールが用意されている。そのうち、「事業継続力強化計画単独型策定の手引きの解説書」は、事業継続力強化計画の策定について、5つのSTEPで策定手順をわかりやすく説明している。

●STEP1 事業継続力強化計画の目的の検討

従業員、顧客、地域等全てのステークホルダーへの影響を考えて「何のためにこの取り組みを行うのか」を明らかにする。

●STEP2 災害等のリスク確認・認識

まずは、リスクを知るところから始まる。災害が起きた場合、発生すると想定される事象と自社が抱える脆弱性、そしてその影響を確認・認識する。

●STEP3 初動対応の検討

災害の被害を最小限に抑えられるかどうかは、初動対応にかかっている。まず何よりも大切なのは人命であり、従業員の避難方法、安否確認方法、緊急時の体制と指揮命令系統を構築する。

●STEP4 ヒト、モノ、カネ、情報への対応

STEP2で検討したリスクに対して、どのような対策が効果的かを検討する。最初に考えなければいけないことは、「自社にとって重要な業務は何か」とそれが停止するのは「どの様な災害が発生した場合か」である。これが事業継続力強化の最重要ポイントと言える。

●STEP5 平時の推進体制

事業継続力強化計画を本当に実効性のあるものにするためには、日ごろから繰り返し取り組むことが大事である。計画策定では、①推進体制の構築、②訓練・教育の実施、③計画の見直しの3点を平時の取り組みとして検討する。

同解説書では、5つのSTEPに沿って進めば、決して難しくはないとしている。さらに、最終章で事業継続力強化計画策定にあたり、必ず記載すべきことやミスをしやすい部分を取り上げて説明している。

まず、埼玉県が提供するBCP策定簡易フォーマットをやってみる

BCP策定が進まない中小企業に対して、多くの自治体がBCP策定に関するガイドラインや簡易型BCP策定フォーマットを独自に作成・公開している。特徴は、事業継続力強化計画よりも簡素化された内容で、A3サイズ用の紙1枚に記入または入力するだけであること(埼玉県のフォーマットは以下の1st stepで紹介)。事業継続力強化計画の手引きの解説書を見て、策定に躊躇する中小企業は、まず自治体が提供する簡易フォーマットに挑戦してほしい。

埼玉県では、令和3年度の「強い経済の構築に向けた埼玉県戦略会議」において、強い埼玉県経済を作るための9項目の中に「業務継続計画策定支援」を明記しており、埼玉県の公式ホームページで、BCPに関する最新情報を随時更新するとともに、BCPの作成を目指す中小企業のために、以下のような、企業の実情に応じた段階的な支援策を提供している。

●埼玉県のBCP支援の流れ

まずは、中小企業庁のサイトで自己チェック

・現時点で、どのくらいリスクに備えが出来ているのかを知る

【1st step】簡易なBCP作成フォーマットに記入してみる

・埼玉県のホームページにある簡易なBCP作成フォーマットを作成する
・業種別の記入例もあり、初めてBCPを策定する企業にとって取り組みやすい内容

【2nd step】事業継続力強化計画認定制度にチャレンジしてみる

・事業継続力強化計画は、BCPの入門編に位置づけられる計画
・事業継続力強化計画認定制度とは、中小企業が策定した当該計画を経済産業大臣が認定
・埼玉県ではBCPアドバイザーを無償で派遣し、事業継続力強化計画の策定を支援

【3rd step】事業継続計画(BCP)策定支援(専門家派遣)

・本格的にBCP導入を希望する中小企業に対し、専門家を派遣して策定を支援
・災害想定等BCP計画の見直しを希望する中小企業に対し、専門家を派遣して見直しを支援

資料:埼玉県ホームページより作成

●まずは自己チェック

現時点で自社が、どれくらいリスクに対して備えが出来ているのかを知るために、中小企業庁のサイト(BCP取組状況チェック)で自己チェックをする。

●1st step:BCP作成の簡易フォーマットの作成

このフォーマットは、元々『彩の国「新しい生活様式」安心宣言』を作成した企業が、簡単にBCPの策定ができるように、「彩の国しごと継続計画」として作られた。フォーマットは下記のとおりA3サイズ用の紙1枚であるが、感染症対策も網羅されており、平時の備えと災害発生時の対策をコンパクトにまとめることが出来る。業種別の記載例も掲載しており、これからBCPに取り組む企業、BCPに人員を割くことが難しい中小企業でも始めやすいものとなっている。事業継続力強化計画の作成がやや面倒と考える企業は、このフォーマットに取り組み、BCPの全体像や検討すべきことを確認することをお勧めしたい。

●2nd step:事業継続力強化計画の策定

事業継続力強化計画は前述の通り、「BCPの入門編」の位置づけにある。しかし、「事業継続力強化計画単独型策定の手引きの解説書」などが用意されているものの、計画づくりに不慣れな中小企業は、自社だけで作成するのは難しいと感じるかもしれない。そ

●埼玉県が提供するBCP作成フォーマット

彩の国しごと継続計画 (BCP)		更新日	2021/10/〇〇
		見直し期日	2022/10/〇〇
企業名		地震・水害への備え	
対策本部責任者	事務局責任者 総務部長	責任者	留意点
対策本部副責任者	事務局副責任者 総務課長		
当社の災害リスク			
感染症の影響			
地震・水害の影響			
BCP策定の目的			
まずは自社の存在意義、社会的使命を再認識してみる。			
その上で、災害にむけた基本方針（策定の目的）を考え、文書化し社員と共有する。			
【感染症対策・地震・水害】優先的取り組み事項と長期的な課題			
優先的取り組み事項：本計画全体の中で、最も優先的に取り組むこと		責任者	
長期的な課題：現在は具体策はないが、長期的に対応すべきこと			
感染症対策（新しい生活様式）			
1 三密を徹底的に回避します	5 行いません、行かせません	1 初動対応	責任者 留意点
・毎時の換気	・閉鎖空間での激しい運動や大声	・安全確保	各部署長 ケガ人や閉じ込められている人がいないか確認
・一定の人数以上の入場制限		・初期消火	セクション担当者 炎が天井に燃え移ったら即避難
・受付や更衣室、喫煙所での密集防止（屋外でお待ちいただきます）		・避難誘導	セクション担当者 倒壊・火災・水害時に避難/避難時ブレーカー遮断/非難場所の周知
・社会的距離の確保		・二次被害防止	ガス・漏電・ガラス飛散防止・立入禁止・地域住民への危険周知
2 感染防止の対策を行います	6 極力制限します	・安否確認	
・発熱などの症状がある方の制限	・一度に休憩する人数の制限	初動対応の概要（地震の場合）	
・症状のある従業員の出勤制限	・対面での食事や会話の制限	2 情報収集と連絡	責任者 留意点
・手洗いや手指の消毒の徹底		・対策本部	社長 本部メンバー・現場長は平時からSNSアプリでグループ作成
・手の触れる場所の消毒		・被害状況確認/情報収集	専務 各現場の点検リストによる被害状況・応急対応の取りまとめ
3 安全のための設備にします	7 重症化リスクに配慮します	・連絡	専務 顧客や取引先、協力会社等へ連絡し、今後の対応を相談
・入口等に消毒設備、体温計の設置	・高齢者や持病のある方への配慮（高齢者利用時間の設定など）	・ホームページ更新	情報システム室 BCP発動及び復旧見込みについて発信
・対面場所の遮断		情報収集と連絡方法の概要	
・毎時の換気と消毒の徹底		3 復旧	責任者 留意点
・共通タオルの廃止		・復旧優先度の決定	社長 優先して復旧させる現場、顧客などを決定
・ハンドドライヤーの使用中止		・復旧方法の決定	専務 復旧目標（期日）を顧客と相談し、復旧方法を決定
4 安心に向けた工夫をします	8 新しい働き方に向け努力します	復旧方法概要	
・事前予約の最大限の活用	・在宅勤務やオンライン会議		
・衣服のこまめな洗濯	・ローテーション勤務、時差通勤		
感染症拡大への備え		感染症拡大時の対応	

のような企業に対して、埼玉県では埼玉県産業振興公社と連携して、BCPアドバイザーを無償で派遣し、専門家と一緒に策定する支援を行っている。

●3rd step:事業継続計画 (BCP) 策定

本格的なBCP策定を目指す埼玉県内の中小企業に対して、埼玉県は埼玉県産業振興公社を通じ、①BCP導入支援（専門家派遣）、②BCPフォローアップ支援（既存のBCPの見直し支援）を行っている。

このように埼玉県では、企業のBCP策定の取り組みレベルによって様々な支援を行っている。自社のみでの対応が難しい場合は専門家と一緒に策定に取り組むなど、埼玉県の支援策の活用を考えてはいるだろうか。

おわりに

中小企業庁の言を借りれば、「中小企業のBCP」の真髄は、まずは身の丈にあった実現可能なBCPを策定し、そして、それに改善を積み重ね、平常時から突発的な緊急事態への対応力を鍛えていくことである。

BCPは、標準的なマニュアルどおりの計画を策定すれば良いというものではなく、各社の実態にあわせてより実践的な内容が望ましい。業種・規模に関わらず、それぞれの事業実態に合わせたオリジナルなBCPを、経営者自らが率先し、従業員等と一丸となって検討・策定し、実践することが大事である。