

### 重要性・緊急性が高まるBCPへの取組 ～地域の持続可能性を高めるため、自律的な取組が不可欠～

BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) は、企業が災害等を受けて非常事態に陥った際に、事業を迅速に継続させるための行動を定めた計画で、自然災害や感染症など様々なリスクが存在する現在、重要性が高まっています。今回は、企業を取り巻く様々なリスクを整理したうえで、BCP策定によって期待されるメリット、企業の取組の現状と課題を踏まえ、今後求められる行政・企業の取組の方向性について考察しました。

#### 1. 企業活動に被害を与えるリスクは様々

企業活動に被害を与え、事業継続を脅かす主なリスクとして、自然災害、感染症、人為災害が挙げられます。これらのリスクは、発生前の被害予測が可能であるか、どのような経営資源に大きな影響を与えるか、といった点で性質が異なります(図表1)。

図表1 企業活動に被害を及ぼす様々なリスク

被害を及ぼすリスク		発生前の被害予測	経営資源によって想定される被害の大きさ			
			設備	人材	金銭	
自然災害	地震・津波	困難	大	大	間接的に生じる	
	台風・豪雨	可能	大	大		
感染症		可能	小	大	直接的に生じる	
人為災害	サイバー犯罪	困難	大	小		
	従業員の過失・悪意	困難	様々な影響が想定される			

(資料) 中小企業庁、各種資料を基に三十三総研作成

#### (1) 自然災害

地震や台風といった自然災害による被害は、全国各地で発生し、大規模な被害が生じるケースもみられます。三重県によると、県内公共施設が自然災害によって受ける被害額は、毎年約50億円に上ります。また、今後発生した際に深刻な被害が

懸念される自然災害として、南海トラフ地震が挙げられます。内閣府によると、30年以内に70～80%の確率で生じると予想されており、最悪の場合、三重県では死者約2万5千人、直接被害額約16.9兆円という、甚大な被害が起きると想定されています。

こうした自然災害によって自社が直接被害を受けた場合、社屋・工場の損壊や従業員の安否確認など、対応すべき事項が多く存在します。直接の被害を受けない場合でも、サプライチェーンの寸断により、受発注の停止など悪影響が及ぶ恐れもあります。

#### (2) 感染症

2020年9月末時点で、国内累計8.4万人が感染した新型コロナウイルス感染症は、甚大な被害をもたらしています。感染拡大を防ぐための外出自粛によって売上減少に直結した対人サービス業にとどまらず、製造業、卸売・小売業など幅広い業種で過去にないほど大きな悪影響が生じており、当面、収束の見通しにくい状況が続くと考えられます。

また、社内で感染者が発生した場合、当該従業員および濃厚接触者の隔離や拠点の一時閉鎖などが求められるほか、主要取引先での感染発生、都道府県外との往来の自粛など、企業活動が停滞せざるを得ない状態に陥ります。

#### (3) 人為災害

社内外の人によって引き起こされる人為災害

は、予測するのが困難であり、深刻な影響を与える事例も生じています。

主な事例として、企業を標的としたサイバー攻撃が挙げられ、インターネットバンキングを悪用した不正送金、コンピュータウイルスによる情報漏洩などの被害が拡大しています。また、従業員の過失による事故や悪意による不正行為なども、完全に防ぐことは難しい人為災害の一種です。発生する事態によって経営資源への影響は様々ですが、企業の資金繰りや対外的な信用を大きく傷つける事態を招きかねません。

以上を踏まえると、自然災害にとどまらず、様々なリスクに対する事業継続力を高めるため、BCPの重要性が高まっていると言えます。

## 2. BCPを策定・活用するメリット

BCPを策定する第一歩として、企業を取り巻く外部環境を俯瞰した上で、事業継続に影響する恐れがあり対策が必要なリスクを把握するとともに、非常時に継続すべき自社の中核事業を明確にすることが重要なポイントです。

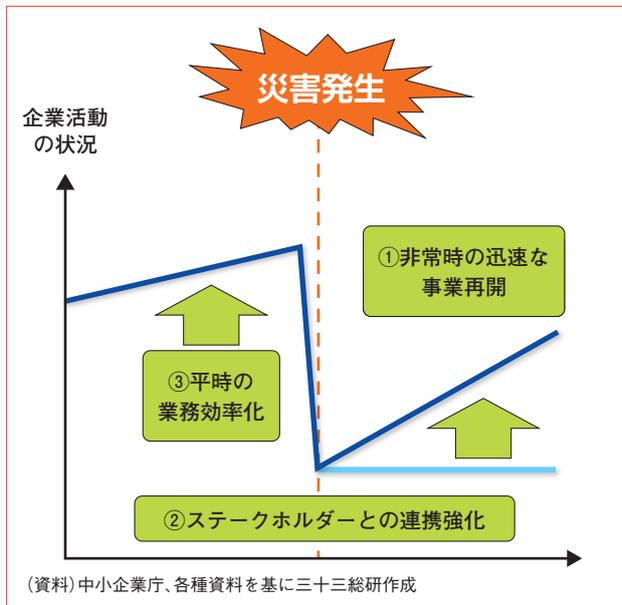
上記のリスクや中核事業を踏まえ、非常時の社内体制や復旧手順などを決定しながら、BCPを策定します。策定した後には、社内外の理解を深めるために周知すること、外部環境の変化等に応じて見直すことにより、BCPの実効性を高めることができます（図表2）。

図表2 BCPを活用した企業活動のイメージ



また、企業がBCPを策定することで期待される主な効果として、下記の3点が挙げられます（図表3）。

図表3 BCPの策定によるメリットのイメージ



調査  
レポート  
②

### ①非常時の迅速な事業再開

災害発生時などに自社の中核事業を再開するため必要な経営資源を特定し、復旧に向けたプロセスを明確に定めておくことで、迅速に事業を再開することが可能です。

実際、中越地震（2004年10月）と中越沖地震（2007年7月）の影響を受けた新潟県内企業を対象とした調査によると、被災後1週間程度で操業を開始した企業の割合は、BCP策定企業で約9割、未策定企業で約6割と、BCPを策定していた企業は早期の事業再開が可能だったという結果が得られています。

早期の事業再開が可能となった企業の事例では、①緊急メールによる安否確認とその後の指示が明確に行われ、従業員の迅速な参集が可能だったこと、②仕入先企業の分散化を実施していたため、資材や機材の調達が続けられたこと、が功を奏したとされています。

### ②ステークホルダーとの連携強化

BCPを策定・周知するプロセスで、地域住民や取引先といったステークホルダーとの連携が強化されると考えられます。例えば、災害対策用品

を地域内で共有して自治会と連携した防災訓練を実施し、非常時に住民と協力する体制づくりを進めることで、地域住民との関わりを深める機会となります。

また、非常時の迅速な事業開始には、主要な取引先・顧客と連携し、操業や在庫などの状況を共有することが重要です。BCPを策定する際に、平時からこうした情報を共有できる環境を整備することで、取引先・顧客との連携強化が図られ、自社の信用が高まると期待されます。

### ③ 平時の業務効率化

非常時に継続させるべき自社の中核事業を特定するためには、自社の事業内容を洗い出して優先順位をつけ、事業継続に向けた課題を特定するプロセスが必要となります。

このプロセスを通じて、工場や事務所の動線を改善したり、重要な情報を電子化して保存するといった、平時の業務効率化につながる取組が進むと期待されます。

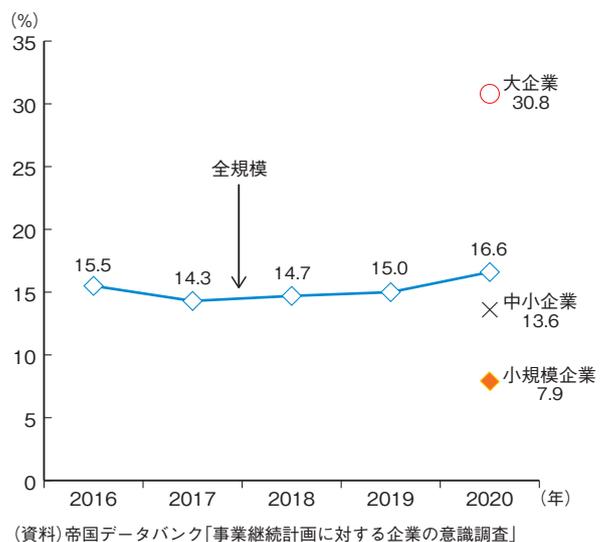
## 3. BCPへの企業の取組は道半ば

国内におけるBCPの取組は、経済産業省や内閣府がガイドラインを策定した2005年からスタートしたと考えられ、約15年にわたっています。この間、新型インフルエンザ(2009年)や東日本大震災(2011年)など、全国各地で大きな被害を及ぼした事例が数多くみられました。

もっとも、BCP策定に対する企業の取組は道半ばの状況にあります。全国の企業を対象とした調査では、BCPを策定している企業の割合は、2016年から約15%と横ばいで推移しています(図表4)。2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて感染症対策に取り組む企業が増えたと考えられますが、BCPを策定している企業の割合<2020年調査時>は16.6%と、前年から小幅な増加にとどまっています。

加えて、企業規模が小さいほど、BCPの策定が進んでいません。BCPを策定している企業の割合<2020年調査時>を企業規模別にみると、大企業(30.8%)、中小企業(13.6%)、小規模企業(7.9%)と、明確な差が生じています。BCPに取

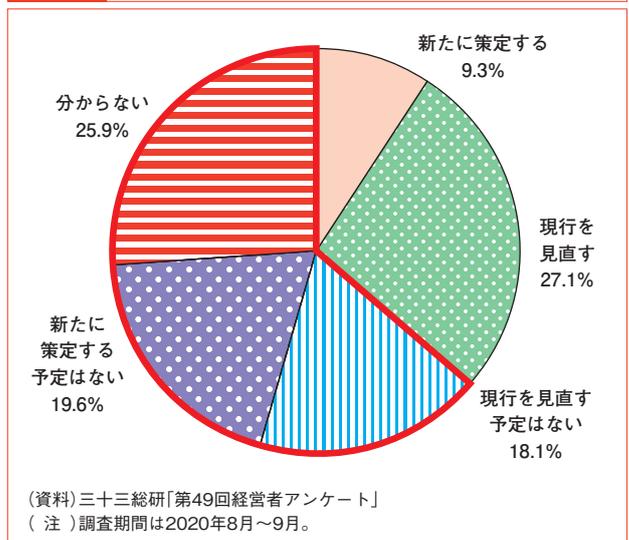
図表4 BCPを策定している企業の割合(全国)



り組む中小・小規模企業は少数にとどまり、さらに取組を進める余地があります。

三重県内の中小企業を対象に弊社が2020年8~9月に実施した調査では、感染症を想定したBCPについて「現行を見直す予定はない」、「新たに策定する予定はない」、「分からない」と回答した企業の合計が6割超に達しました(図表5)。三重県においても、積極的に取り組む意欲のある企業は少ない状況で、BCPの取組を進める余地が大きいと考えられます。

図表5 三重県内中小企業の感染症を想定したBCPの策定状況

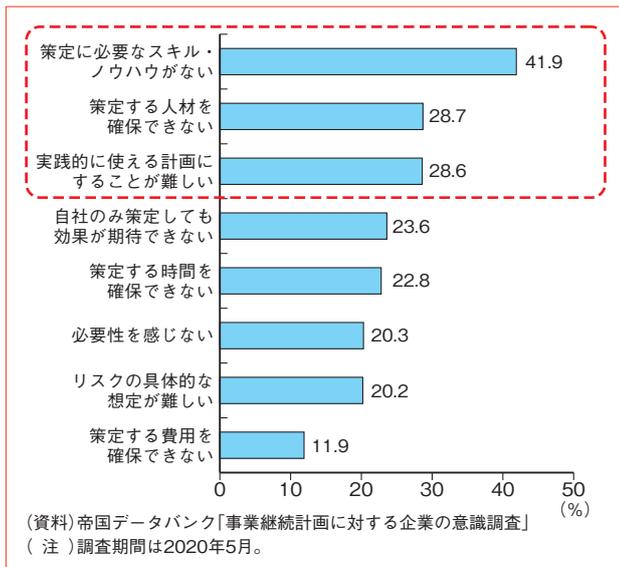


このように、企業のBCPへの取組は道半ばの状況にありますが、策定するための課題と考えられるのが、「社内スキル・人材不足」、「実践的

な計画づくり」です。

先ほど挙げた、全国の企業を対象とした調査では、BCPを策定していない理由の上位として「必要なスキル・ノウハウがない」「人材を確保できない」「実践的に使える計画にすることが難しい」という回答が多くみられました（図表6）。

**図表6 BCPを策定していない理由(全国)**



#### 4. 今後求められる行政・企業の取組

BCPを策定・活用することで、非常時の迅速な事業再開、平時の業務効率化といった効果が期待される一方、人材育成などを課題と感じる企業が多く、取組を進める余地は残っています。

企業の人材育成、実践的な計画づくりといった課題解決に活用できるツールとして、「①BCP策定・運用状況の自己判断」、「②事業継続力強化計画」があり、それぞれ中小企業庁ホームページに公開されています。

「①BCP策定・運用状況の自己判断」は、BCPを策定するノウハウを具体的に学び、社内の人材育成、スキル向上に活用できます。「入門・基本・中級・上級」の4コースに分かれており、初めて取り組む企業が簡易なBCPを策定したり、既に策定した企業がBCPの内容を自己診断して見直すなど、自社のレベルに応じて利用することが可能です。

「②事業継続力強化計画」は、公開された様式に沿って“災害等の発生時に事業活動へ与える影

響”、“発生した場合の対応手順”といった項目を取りまとめる、実践的な計画です。「事業継続力強化の目的の検討→災害リスクの確認・認識→初動対応の検討→人・物・カネ・情報への対応→平時の推進体制」のステップを通じて、A4用紙4～5枚程度の申請様式を作成します。

国から認定を受けた中小企業は、信用保証枠の拡大、税制優遇といった支援策の対象となります。制度が開始された2019年7月から2020年8月末の約1年間で、全国13,545社が認定されています。

行政には、こうした支援策を通じて企業のBCP策定に対する課題を解消し、企業が前向きに取り組める環境をつくることが求められます。

一方、企業には、こうした支援策を活用して人材育成に努めるなど、平時からBCPに自律的に取り組む姿勢が欠かせません。

企業の存続を脅かす大規模な自然災害、サイバー攻撃といった非常事態はいつ発生しても不思議ではなく、取り組む緊急性が高いことは明らかです。また、非常事態が起こった際には、経営者がスピード感を持って自らの責任で正確な判断を下すことが必要です。そういった際、非常時の明確な判断基準となるBCPは、事業継続に重要な役割を果たします。

企業と行政がBCPの取組を拡大させ、リスクに正しく備えて不測の事態に耐えられる企業、ひいては持続可能な地域への変革を進めていかなければなりません。

三十三総研 コンサルティング部 研究員 長井 翔吾

#### <参考文献>

- ・ 中小企業庁「2020年版中小企業白書」
- ・ 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（2016年～2020年）」
- ・ 信金中金地域・中小企業研究所「中小企業向けBCPである『事業継続力強化計画』について」
- ・ 国土技術政策総合研究所「大規模災害時の交通ネットワーク機能の維持と産業界の事業継続計画との連携に関する研究」