

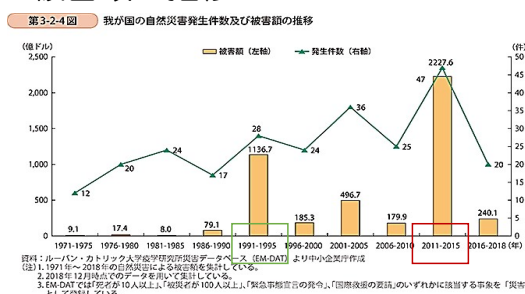
中小企業とBCP ー東日本大震災から Covid-19 パンデミックまでー

報告者 福山平成大学 堀越昌和

1. 背景と目的

- (1) 背景① わが国の地域性
 - ① 世界有数の自然災害リスクが高い国 (UNU,2016)
 - ② ここ三十年あまりの間に世界で起きた自然災害による累積被害額の 14.3%が日本 (中小企業庁,2019)
 - ③ 近年、その激甚化・頻発化・切迫化が顕著 (国土交通省,2021)
 - ④ 特定非常災害の発生時は特に、大規模な被害を記録 (中小企業庁,2019) …図 1

図1 わが国における自然災害の発生件数と被害額の推移



- (2) 背景② 大規模災害のリスクマネジメントとしての BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画)

- ① ビジネス・レジリエンスにおいても有効 (姜,2018)
- ② その有効性は事業規模の大小を問わない (堀越,2019)
- ③ 規模の小さな事業体 (中小企業) ほど、BCP への取り組みは遅滞 (日本政策投資銀行九州支店,2017 ほか)。ただし、こうした調査の多くが、一回限りのクロスセクション調査であって、災害を機に中小企業でレジリエンスのためにBCP 取り組みが進んでいるのかは、よくわかっていない。

- (3) 目的

- ① 西日本豪雨と Covid-19 パンデミックを経験した広島県中小企業家同友会福山支部の会員を対象として実施した時系列アンケート調査の結果を踏まえ、中小企業の BCP への取り組み状況の変化とその背景を明確化
- ② 災害後のビジネス・レジリエンスに向けて、中小企業の取り組みを促しうる BCP 策定の方向性について若干の考察

2. 先行研究の整理

- (1) 災害時リスクマネジメントとしての BCP

- ① BCP の目的は、組織がインシデント発生時にその影響を最小限に食い止めるレジリエンスを高めること (森岡,2014)
- ② BCP に関する関心の変遷

1960年代：金融業界のコンピュータトラブル回避（欧米）
自然災害からの防災（日本）

1980年代以降：自然災害を含むあらゆるリスクから事業を守る

1995年以降：わが国でのBCPへの意識の深化

2000年代：『事業継続ガイドライン』など文書化の進展

2011年以降：BCP策定状況に関する調査の本格化（川上,2013他）

- ③ 経営資源の地域内集中性＝自然災害などによる事業継続リスク（堀越,2018）
 - ④ 同規模のインシデントに遭遇した場合、大企業では象の足に棘が刺さった程度でも、中小企業には致命傷となる可能性（昆,2011）
- 中小企業こそBCPに取り組む必要がある。

（2）中小企業におけるBCPの取り組み状況

① クロスセクション調査の結果

- ・ 東日本大震災直後の帝国データバンク（2011）：大企業 21%、中小企業 6%
- ・ 熊本地震後の2017年の内閣府防災担当の調査：大企業 72%、中小企業 10%
- ・ 西日本豪雨前の段階でBCP策定済の中小企業は 10%（堀越,2019）

② BCP策定企業の策定年（累積比率）（中小企業庁,2016）：新型インフルエンザパンデミック（2009年）や東日本大震災（2011年）を契機に右肩上がりの上昇

中小企業のBCPへの取り組みに関する二つの傾向

- ・ 中小企業のBCP策定率は、東日本大震災以降、傾向的な上昇を示しているが、その割合は10%程度
- ・ BCP策定の契機は、新型インフルエンザパンデミックや東日本大震災といった重大なインシデントであり、こうしたリスクに直接的にも間接的にも遭遇することによって、具体的な取り組みが促されているように思えること

（3）中小企業がBCPに取り組めない（取り組まない）理由

- ① スキル・ノウハウ不足、自社では特に重要ではない、人手不足（中小企業庁,2016）
- ② 複雑で取り組むハードルが高い（中小企業庁,2019）
- ③ 取引先や金融機関からの要請がないこと、策定費用、策定しても運用する余裕がない（野田・浜口・家森,2019）
- ④ 取り組み時間の不足、これまでリスクを想定していなかった、知識・情報の不足（堀越,2019）

策定に必要なスキル・ノウハウや策定する人材や時間の不足に関しては、企業規模の大小に関わらず共通の課題（帝国データバンク,2021）。そのため、経営資源の不足しがちな中小企業では、経営者を中心とした経営陣の情報・知識そして、意識の問題の解決がBCP策定への近道？

（4）先行研究の残された課題

- ① 中小企業のBCP策定の契機が重大なインシデントであるにも関わらず、指摘の根拠となる調査の多くが一回限りのクロスセクション調査であること

- ② 経営資源の制約性や集中性を鑑みると、中小企業だからこそBCP策定が必要とされるが、他方で、資源や意識の不足など、中小企業だからこそBCPに取り組みない（取り組まない）といったディレンマに陥っていること
- ③ ②の状況を打開する上で、被災中小企業の災害前後のBCP取り組み状況やその背景を明らかにしていく必要があると思われること

3. 研究方法と対象

広島県中小企業家同友会福山支部（注）の会員を対象に2020年と2021年に実施したアンケート調査の回答者のうち、2年連続で回答のあった67社について分析。なお、回答者の基本属性として、事業所数が2か所以内の企業が約9割、従業員規模も50人以上が約9割を占め、大半が、経営資源の集中性のリスクを抱えている上、BCPへの取り組みが進まない規模の小さな企業である。

（注）会員の大半は広島県の東部地域の拠点都市、福山市を中心とする備後圏域の中小企業。なお、仙台と福山の距離は1,000 km

4. 調査の結果

- ① 想定する自然災害等のリスクのトップは、2年連続「地震・噴火・台風等の自然災害」
 - ② 防災計画・BCP策定状況は「BCP、防災計画とも策定の予定はない」が2年連続でトップとなるも、「BCPを策定済」が14.9%から29.9%へと倍増
 - ③ 防災計画・BCP策定の時期は、2015年以降が100%、策定の契機は、西日本豪雨が42.1%、Covid-19パンデミックと東日本大震災が共に10.5%
 - ④ 防災計画・BCPを策定していなかった、また、今後も策定しない理由は共に「知識・情報の不足」がトップ
- ☐ 重大なインシデントで、かつ、直接的にも間接的にも身近な災害に遭遇することによって、BCPへの取り組みが促されていること。また、取り組みが進まない理由からは、中小企業が独力でBCPに取り組むことの難しさと、策定に向けた外部の支援の必要性が示唆

5. 若干の分析と考察

- ① BCP取り組み意欲の分岐点は、従業員規模5人。かなり規模の小さな企業でも取り組みは進みうる。
- ② 「BCPを策定済」は確かに倍増したが、断念した企業が14社にも達する。断念の主な理由は「知識・情報の不足」と「経営陣の認識不足」
- ③ 想定するリスクとBCP策定契機の対応関係を見ると、想定するリスクの多くが自然災害と結びつく。
- ④ BCP策定の時期と契機との対応関係を見ると、西日本豪雨やCovid-19パンデミックなど、自社に関わる重大なインシデント発生とBCP策定がほぼ同じタイミング

6. 結論

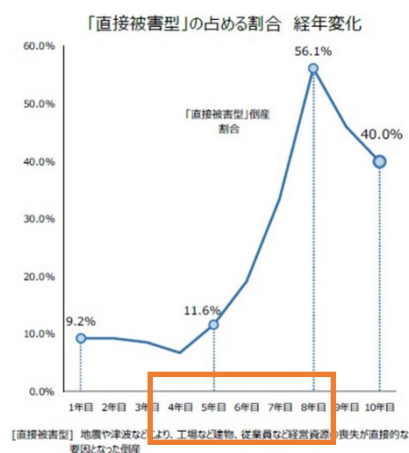
- ① 中小企業のBCPへの取り組みは、直接的・間接的な被災一特に、自然災害一経験に

結び付く地理的な近接性が強く意識されることによって促されること

- ② 被災企業にとっては経営危機を突破することが優先され、被災経験がむしろBCP策定を断念させる契機ともなりうること
 - ③ 規模の大小はBCPへの取り組みと関係するが、それ以上に重要なことは、経営者を中心とした経営陣のBCPに関する情報・知識・意識の問題であること
- ☐ 災害時のリスクマネジメントとしての有効性だけでなく、地域や市場、取引先などとの関係上、(自然災害が自社の地域内であろうがなかろうが)BCPを導入したほうが、メリットがあることを認知させること

7. 課題

縦断調査を継続 (Covid-19 の収束後まで) し、被災後のビジネス・レジリエンスとBCPの関連をみていく必要



(DIME,2021)

謝辞 アンケート調査にご協力いただいた広島県中小企業家同友会福山支部の皆さまに、あつく御礼申し上げます。なお、この研究は、JSPS 科研費 (課題番号 19K13791 及び 21H00751 及び関西大学経済・政治研究所の助成により、実施しています。また、本研究の成果は、著者自らの見解等に基づくものであり、所属研究機関、資金配分機関及び国の見解を反映するものではありません。末筆となりますが、東日本大震災をはじめ、あらゆる災害で、被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、皆様方の一日も早い、復旧復興、安寧を心よりお祈り申し上げます

主要参考文献

- 亀井克之 (2016)「東日本大震災が企業リスクマネジメントに及ぼした影響」関西大学社会安全学部編 (2016)『東日本大震災 復興 5 年目の検証 一復興の実態と防災・減災・縮災の展望一』ミネルヴァ書房.
- 川上義明 (2013)「事業継続計画 (BCP) に関する基礎的考察 (Ⅱ): 事業継続マネジメント (BCM) の普及過程と中小企業のマネジメントとの関わり」福岡大学『商学論叢』, 58 (1-2), pp.107-138.
- 中尾聡史・中野剛志・藤井聡 (2012)「中小企業の事業継続計画の導入に関する研究」土木学会『土木学会論集 (建設マネジメント)』, 68 (4), pp.201-208.
- 堀越昌和 (2020)「新興感染症と中小企業経営」商工総合研究所『商工金融』, 第 70 巻, 第 9 号, pp.45-58.
- 森岡千穂 (2014)「災害リスクに対する中小企業の事業存続とBCP—南海トラフ地震津波に対する民間事業者意識調査より—」松山大学『論集』, 26 (1), pp.1-23.