

中小企業診断士の視点

第80回
リスク多様化を乗り越える事業継続計画（BCP）



中小企業診断士 正木 一弘
(一社)埼玉県中小企業診断協会

2023年は関東大震災から100年目です。埼玉県の被害は住家の全壊・半壊8845戸、死者343名とされますが、人口も建物の密集度も異なる現在の参考にはなりません。

危機が発生した際の、中核事業の早期復旧を目指す事業継続計画（以下：BCP）は、欧米ではビル火災やテロ攻撃への対策として普及が進んだのに対し、日本では地震の被害を想定した策定が主流でした。しかし、事業の継続を阻害するリスクは多岐にわたります。近年でも、台風や集中豪雨による水害、新型コロナなどの感染症、サイバーテロ、国際紛争、為替変動などが経営に影響を与える要因となりました。自社が直接被害を受けなくても、サプライチェーンのどこかが停止すると、事業は中断します。BCPで自然災害による設備の損傷に備えていても、感染症による人材の不足、データ障害による情報の遮断、運転資金の不足などの影響が生じた際に、有効に対処できるでしょうか。リスクの高まりや事業環境の変化に連動して、BCPを継続的に見直していくことをお勧めします。

以下に、BCPを策定する手順をご紹介します。

- ①リスク評価：自社の事業継続の障害になるリスクの、発生の可能性と影響の大きさを整理します。ハザードマップによる立地の危険度の確認と、自社の対応状況を把握することがポイントです。
- ②事業影響度分析（BIA）：評価したリスクが事業に与える影響を分析します。同じリスクでも、業種や業態、顧客ターゲットによって影響は変わるため、マーケティングの視点が必要です。中核事業を復旧する期間の目標として、RTO（目標復旧時間）も設定します。
- ③事業継続戦略：リスク評価とBIAを踏まえて、RTOを達成するための代替戦略を検討します。自社の経営資源や連携先の力を活用する、他の生産や販売の方法などを幅広く考えます。
- ④初動対応：危機が発生した際に使う緊急対応の手順や体制を決定します。これまでの防災計画や、感染症対策マニュアルなども参考にします。
- ⑤BCP策定：検討した結果を文書化し、危機の際に速やかに活用できるよう整えます。従業員への教育や演習を行い、社内に定着させます。

なお、BCPを策定済みの中小企業は、帝国データバンクの「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」によると14.7%に止まっています。そこで、普及が進んでいる「事業継続力強化計画」という、防災・減災を中心とした事業継続の取り組みを整理して申請すると経済産業大臣が認定する、短時間で策定できる計画の活用もお勧めします。

BCPは事業環境の変化に応じて修正していくもので、経営計画と一体です。中小企業診断士が経営をご支援する一環として、BCPや事業継続力強化計画の策定や見直しをお手伝いしますので、今後そうした機会がさらに増えていくことを願っております。

【問い合わせ先】

(一社) 埼玉県中小企業診断協会
ホームページ：<https://sai-smeca.com/>
電話：048-762-3350
Eメール：rmcsai@nifty.com