

特別企画 : 事業継続計画 (BCP) に対する栃木県内企業の意識調査 (2022 年)

栃木県の BCP 策定企業は 23.8%、全国 4 位 ～「中小企業」の取り組み広がらず～

はじめに

2011 年の東日本大震災、2015 年には関東・東北豪雨、2019 年の台風 19 号災害など、自然災害が少なくと言われる栃木県においても、定期的に大きな被害が発生している。そのたびに、倒産・廃業を余儀なくされる企業は後を絶たず、経済的な損失は莫大だ。一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大では、生産・流通システムの支障や経済活動の制限を受けた。最近ではロシアのウクライナ侵攻により、原材料の高騰や供給不全などが大きな問題となっている。いずれも、事業継続計画 (BCP) の重要性に目を向ける契機となり、企業が緊急事態に遭遇したときに、いかに事業を継続させるかを普段から準備しておくことは、極めて重要であると考える。

そこで、帝国データバンク宇都宮支店では、事業継続計画 (BCP) に対する栃木県内企業の見解について調査を実施した。本調査は、TDB 景気動向調査 2022 年 5 月調査とともにを行い、今回で 7 回目である。

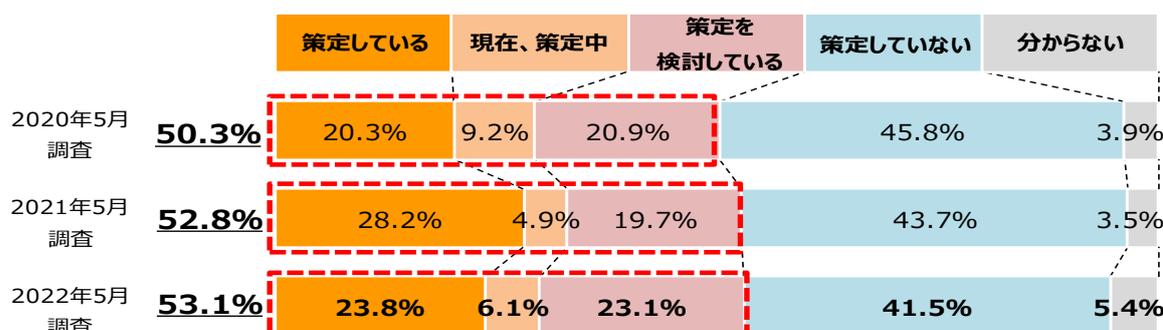
※調査期間は 2022 年 5 月 18 日～31 日、調査対象は栃木県内企業 349 社で、有効回答企業数は 147 社 (回答率 42.1%)。

調査結果 (要旨)

1. 栃木県内企業における事業継続計画 (BCP) の策定状況は、「策定している」は 23.8%となり、策定率は全国 4 位であった。「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計『策定意向あり』という企業は 53.1%と、策定に前向きな企業は引き続き増加傾向であることが分かった。業界別では、「建設」39.4%、「製造」34.0%などが策定に積極的であった。しかし、「中小企業」の策定率は 21.1%にとどまり、なかなか広がりを見せない実態も明らかとなった。
2. BCP を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」を選択した『策定意向あり』の企業に、事業継続が困難となると想定するリスクについて尋ねると、「自然災害」が 70.5%でトップ、次いで「感染症」が 55.1%、「火災・爆発事故」が 38.5%と続いた。自然災害に加えて新型コロナウイルス感染症への対応、そして今回急伸した「戦争やテロ」などが重要な課題であると想定しているようだ。
3. BCP 策定の効果について尋ねると、「従業員のリスクに対する意識が向上した」が 51.4%でトップ、以下「業務の定型化・マニュアル化が進んだ」34.3%、「取引先からの信頼が高まった」31.4%などが上位となった。
4. BCP を策定していない理由については、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が 47.5%で最多、以下「策定する人材を確保できない」34.4%、「策定する時間を確保できない」29.5%などが続いた。策定自体のハードルが高いというイメージは引き続き強く、対策が必要である。

1. 栃木県内企業における事業継続計画（BCP）、「策定している」企業は23.8%

■事業継続計画（BCP）の策定状況



注1：母数は有効回答企業147社。2021年5月調査は142社、2020年5月調査は153社

注2：下線の値は赤枠が指す『策定意向あり』（「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計）の割合

栃木県内企業に対し、自社における事業継続計画（BCP/Business Continuity Plan）の策定状況について尋ねたところ、「策定している」と回答した企業は23.8%と前年比4.4ポイント減少したものの、「現在、策定中」は6.1%、「策定を検討している」は23.1%であり、『策定意向あり』とする企業の割合は、53.1%と、前年比でも0.3ポイント増加しており、県内でのBCPの重要性は認識されつつあるとみられる。「策定している」というカテゴリーが減少したことについては、いくつか理由が考えられる。一度策定した計画が不十分であるため見直しを図ったり、バージョンアップを推進することで、いったん「策定している」とした企業が、「現在、策定中」や「策定を検討している」に変更するといったケースもかなり多くあるようだ。専門的なコンサルタントを導入して策定内容を強化する企業も相当数に上ると聞かれる。その意味では「策定している」企業の比率の減少は一時的なものと判断できよう。ちなみに全国調査の結果を見ると、「策定している」17.7%、「現在、策定中」7.6%、「策定を検討している」24.6%で、その合計は49.9%であった。特に「策定している」企業は栃木県では6.1ポイントも上回っており、BCPの策定に関しては先進県と言えるだろう。

栃木県における策定済みの企業は、概ね4社に1社という状況であり、政府の啓蒙活動をはじめ、自治体や一部の業界での協会・組合といった組織的な普及活動が奏功している点はずけり。2019年の台風19号の痛手が大きく影響していることも要因に上げられよう。前述した「策定見直し」企業の増加も、これがトリガーとなっていることは言うまでもない。加えて、今回の新型コロナウイルス感染症が県内企業に与えた影響も大きく、経済活動の制限による業績への影響は計り知れず、結果として企業の存続に大きなリスクが生じている点は真正面から受け止めることとなった。この経験が、今後の課題として新たな策定材料と捉える方向性を生んでいるようだ。さらに、近時の原材料の高騰や、ロシアのウクライナ侵攻による影響など、リスクは多様化し、新たな準備の必要性が生じてきているのも事実であろう。それを企業が認識し、策定の重要性を見

つめ直している現状と言えるのかもしれない。

BCPを「策定している」企業を「大企業」「中小企業」に区分してみると、「大企業」については37.5%と減少しているのだが、これは前述した要因（策定見直しやバージョンアップ）によるもので、策定企業そのものが減少したとは捉えていない。これに対し、「中小企業」については、22.1%にとどまり、伸展が見られていない。中小企業の策定については、啓蒙不足や、後の項目でも述べるが、策定のハードルが高いことも指摘されている部分であり、大企業と

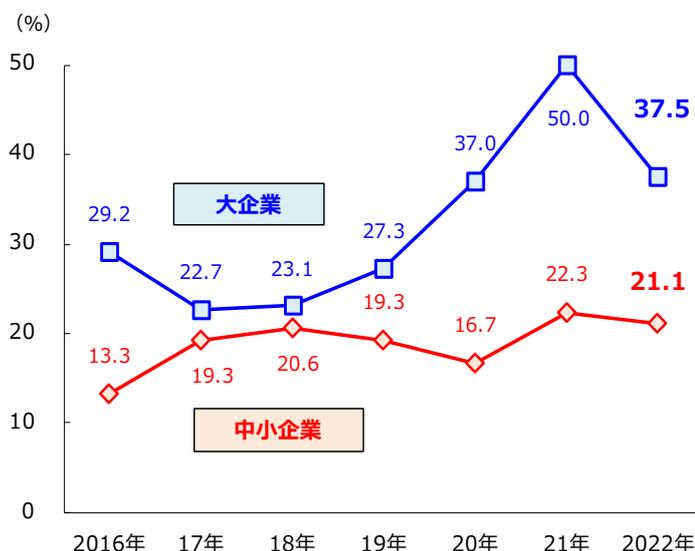
は違った目線で支援を進める必要があるのだろう。いずれにしても、伸び悩んでいる点は明記しておきたい。

業界別でみると、「建設」が最も高く39.4%であった。以下、「製造」が34.0%、「サービス」が17.6%と続くが、業界間で格差は大きく、「小売」や「運輸・倉庫」では策定している企業はなかった。特に建設業界では策定意識が極めて高く、協会や組合組織で研修会やコンサルタントの紹介などを行っており、一方で元請企業が下請け企業群に啓蒙するような流れができており、策定率は高い。しかし、BCPの重要性やプライオリティの関係で策定率の低い業界も散見できるのは事実であり、業界格差を感じる。

従業員数別での状況をみると、最も高かったのは「51人～100人」が42.3%であった。以下、「101人～300人」が41.2%、「301人～1,000人」が33.3%と続いた。比較的従業員数が多い企業は、前述した策定見直し企業も含めて策定率は高く、従業員数が少なくなるほど策定している割合は低くなる。特に「6人～20人」の категорияでは10.6%、「5人以下」ではわずか4.5%にとどまった。

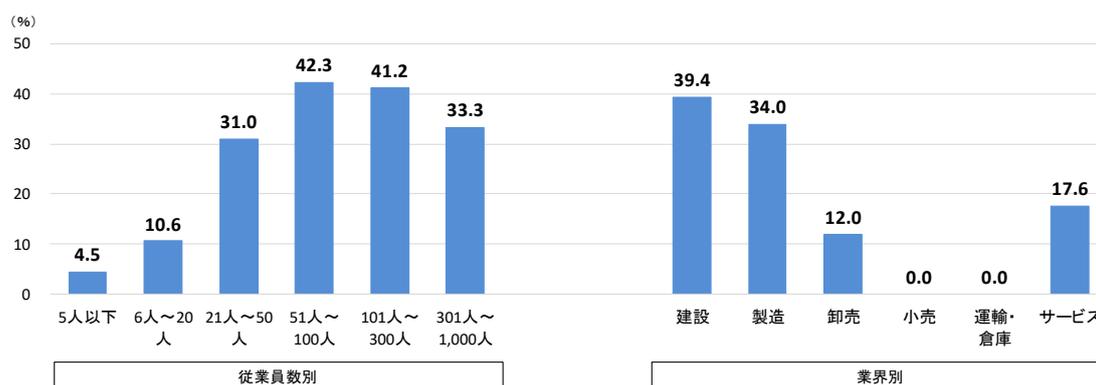
企業からの声を紹介する。「業界をあげてBCPの策定に取り組んでいます。協会や組合での集まりでも、このテーマでの講演や勉強会なども実施され、多くの時間を割いています。また、必要に応じて講師の方を紹介してくれるような制度も整っております。現場でも、元請企業が重要視しているので、下請企業も同じ目線で取り組まなければならないような環境ができあがっていると思います」（建設）、「BCPは内容が多岐にわたっており、昨今の様々なリスクを鑑みれば丁寧な作業も求められていると思います。弊社ではしっかり時間をかけて、ケースを想定した上で一つ一つ計画を策定していくという作業を進めています。水害と地震では当然やるべきことが違ってきますし、コロナ対応や近時の仕入価格の上昇など細分化したケースでそれぞれの対応策が求めら

■BCP策定率（大企業・中小企業の推移）



れていると認識しています。具体的でない、実際役に立たないでしょう」(建設)、「BCPの重要性は認識していますし、当然策定しておいた方が良いでしょう。しかし、コロナ禍で売上げが激減し、いつになっても業況が戻らないなかで、内部留保を切り崩して事業を続けている弊社にとっては、事業改善計画の方が喫緊の課題で、BCPに取り組む時間も資金もないというのが本音です」(小売)、「あまり当事者意識がわいてきません。基本的には大企業が策定するもので、中小企業にはそぐわないスキームだと思います。事実、災害で同業者が廃業していった事実がありますが、個々の企業では資金力も乏しくできうる対策に限られてしまう。金融機関もシビアで、支援にも限界があるというのが本音でしょう。そうなるとうるようになるしかない・・・と考えてしまいます」(サービス)など、様々な意見が寄せられた。極めて前向きな対応をしている企業もあれば、全く意に介さない(介せない)企業も少なくない。業界による環境の違いも鮮明であり、企業が取り組む優先順位という見方でも、上位から下位まで様々だ。重要性を認識しながらも、諸事情で策定していない企業が多いことも大きな課題であるとみている。

■事業継続計画(BCP)を「策定している」割合 ～規模、業界別～



注1:母数は有効回答企業147社

2. 全国状況、栃木県は策定率全国4位

参考までに全国の策定状況についても記載しておく。BCPを「策定している」と回答した企業の割合が最も高かったのは、「高知県」で策定率は36.4%であった。以下、「茨城県」が26.2%、「富山県」が23.9%と続き、「栃木県」は策定率23.8%で4位であった。以下、「東京都」が23.0%、「静岡県」22.4%、「山梨県」21.1%、「鳥取県」20.4%、「和歌山県」20.3%などが上位に並んだ。一方で策定率の低い都道府県では、「長崎県」が6.1%、「鹿児島県」6.5%、「青森県」の8.2%などが10%を下回った。最上位県と最下位県の差は実に30.3ポイントにもなり、緊急事態における対応にも相応の格差が生じるものと推定できよう。全国平均値が17.7%であるから、水準の低い各県には策定の努力が必要であろう。地域的な環境の違いも想定できるが、南海トラフ地震や東海、首都圏など大地震の発生が指摘されているエリアや、常に台風被害や豪雨災害に見舞われている地域のリスク管理なども十分注意するべきであろう。また、企業が抱えるリスクは自然災害

だけではない。感染症対応、原材料価格の高騰や、戦争などの緊急事態にも備えは必要になってくる。何より、BCP の重要性を考慮すれば、先進県であってもまだ策定率は 2 割～3 割台という状況であり、今後の普及に際しては、方針、具体策を含めて改善する余地があるだろうと思われる。

■事業継続計画 (BCP) の策定状況

(構成比%, カッコ内社数)

	策定している	現在、策定中	策定を検討している	策定していない	分からない	合計		
全体	17.7 (2,058)	7.6 (887)	24.6 (2,855)	42.1 (4,882)	8.0 (923)	100.0 (11,605)		
都	北海道	16.8 (92)	7.1 (39)	22.9 (125)	45.7 (250)	7.5 (41)	100.0 (547)	
	青森	8.2 (8)	7.2 (7)	36.1 (35)	43.3 (42)	5.2 (5)	100.0 (97)	
	岩手	16.4 (18)	0.9 (1)	25.5 (28)	50.0 (55)	7.3 (8)	100.0 (110)	
	宮城	13.5 (28)	5.8 (12)	24.6 (51)	47.8 (99)	8.2 (17)	100.0 (207)	
	秋田	15.2 (14)	7.6 (7)	20.7 (19)	47.8 (44)	8.7 (8)	100.0 (92)	
	山形	17.5 (24)	8.0 (11)	22.6 (31)	42.3 (58)	9.5 (13)	100.0 (137)	
	福島	17.3 (26)	6.7 (10)	20.7 (31)	50.7 (76)	4.7 (7)	100.0 (150)	
	茨城	26.2 (44)	4.2 (7)	19.0 (32)	43.5 (73)	7.1 (12)	100.0 (168)	
	栃木	23.8 (35)	6.1 (9)	23.1 (34)	41.5 (61)	5.4 (8)	100.0 (147)	
	群馬	15.6 (29)	7.5 (14)	25.8 (48)	42.5 (79)	8.6 (16)	100.0 (186)	
	埼玉	12.5 (56)	7.3 (33)	26.3 (118)	44.5 (200)	9.4 (42)	100.0 (449)	
	千葉	15.9 (56)	6.3 (22)	27.8 (98)	44.6 (157)	5.4 (19)	100.0 (352)	
	東京	23.0 (463)	7.7 (154)	22.8 (458)	37.9 (762)	8.7 (176)	100.0 (2,013)	
	神奈川	18.6 (103)	6.7 (37)	26.5 (147)	39.9 (221)	8.3 (46)	100.0 (554)	
	新潟	14.0 (36)	5.8 (15)	24.4 (63)	46.9 (121)	8.9 (23)	100.0 (258)	
	富山	23.9 (27)	12.4 (14)	24.8 (28)	33.6 (38)	5.3 (6)	100.0 (113)	
	石川	14.2 (17)	7.5 (9)	26.7 (32)	45.0 (54)	6.7 (8)	100.0 (120)	
	福井	13.4 (15)	8.9 (10)	19.6 (22)	50.9 (57)	7.1 (8)	100.0 (112)	
	道	山梨	21.1 (24)	9.6 (11)	20.2 (23)	44.7 (51)	4.4 (5)	100.0 (114)
長野		18.8 (51)	14.0 (38)	28.0 (76)	32.8 (89)	6.3 (17)	100.0 (271)	
岐阜		15.1 (28)	9.7 (18)	22.6 (42)	41.9 (78)	10.8 (20)	100.0 (186)	
静岡		22.4 (79)	9.3 (33)	22.7 (80)	38.0 (134)	7.6 (27)	100.0 (353)	
愛知		17.5 (115)	8.5 (56)	27.5 (181)	38.6 (254)	7.9 (52)	100.0 (658)	
三重		16.6 (25)	9.3 (14)	33.8 (51)	30.5 (46)	9.9 (15)	100.0 (151)	
滋賀		18.5 (23)	5.6 (7)	24.2 (30)	42.7 (53)	8.9 (11)	100.0 (124)	
京都		15.1 (39)	9.7 (25)	26.6 (69)	39.8 (103)	8.9 (23)	100.0 (259)	
大阪		17.5 (167)	8.2 (78)	25.5 (244)	43.0 (411)	5.8 (55)	100.0 (955)	
兵庫		15.2 (70)	5.2 (24)	25.8 (119)	46.1 (213)	7.8 (36)	100.0 (462)	
府	奈良	17.9 (17)	8.4 (8)	17.9 (17)	50.5 (48)	5.3 (5)	100.0 (95)	
	和歌山	20.3 (15)	9.5 (7)	14.9 (11)	48.6 (36)	6.8 (5)	100.0 (74)	
	鳥取	20.4 (11)	9.3 (5)	25.9 (14)	38.9 (21)	5.6 (3)	100.0 (54)	
	島根	12.9 (11)	5.9 (5)	23.5 (20)	48.2 (41)	9.4 (8)	100.0 (85)	
	岡山	17.3 (36)	6.7 (14)	21.2 (44)	47.6 (99)	7.2 (15)	100.0 (208)	
	広島	14.5 (36)	10.4 (26)	23.3 (58)	41.4 (103)	10.4 (26)	100.0 (249)	
	山口	16.4 (23)	5.0 (7)	25.7 (36)	43.6 (61)	9.3 (13)	100.0 (140)	
	徳島	14.1 (11)	1.3 (1)	26.9 (21)	47.4 (37)	10.3 (8)	100.0 (78)	
	香川	14.7 (17)	11.2 (13)	25.9 (30)	41.4 (48)	6.9 (8)	100.0 (116)	
	愛媛	19.5 (26)	6.0 (8)	22.6 (30)	43.6 (58)	8.3 (11)	100.0 (133)	
	高知	36.4 (24)	9.1 (6)	22.7 (15)	28.8 (19)	3.0 (2)	100.0 (66)	
	福岡	14.5 (49)	7.4 (25)	24.0 (81)	43.8 (148)	10.4 (35)	100.0 (338)	
	県	佐賀	17.3 (9)	5.8 (3)	23.1 (12)	46.2 (24)	7.7 (4)	100.0 (52)
		長崎	6.1 (7)	3.5 (4)	29.6 (34)	52.2 (60)	8.7 (10)	100.0 (115)
		熊本	14.0 (17)	8.3 (10)	22.3 (27)	46.3 (56)	9.1 (11)	100.0 (121)
		大分	13.3 (10)	9.3 (7)	26.7 (20)	42.7 (32)	8.0 (6)	100.0 (75)
		宮崎	12.5 (9)	8.3 (6)	31.9 (23)	37.5 (27)	9.7 (7)	100.0 (72)
鹿児島		6.5 (7)	10.2 (11)	24.1 (26)	46.3 (50)	13.0 (14)	100.0 (108)	
沖縄		13.6 (11)	7.4 (6)	25.9 (21)	43.2 (35)	9.9 (8)	100.0 (81)	

注1: 網掛けは、全体以上を表す
注2: 母数は有効回答企業1万1,605社

3. 想定リスクは「自然災害」が 70.5%でトップ、「感染症」も 55.1%と高値

事業継続計画 (BCP) について、『策定意向あり』(「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計) と回答した企業 78 社に対して、どのようなリスクにより事業の継続が困難になると想定しているか尋ねたところ、「自然災害」が 70.5%となり、前年から 10.8 ポイント減少したものの最大のリスクとなっているようだ。特に大きな契機となったのは、2019 年の台風 19 号により、栃木市、佐野市、鹿沼市など多くのエリアで河川が決壊・氾濫し大きな経済的損失が出たことにより、栃木県内企業においても当事者意識が生まれたものとみられ、事業継続に対する大きなリスクであることの認識は高まった。次いで、「感染症 (インフルエンザ、新型コロナウイルス、SARS など)」が 55.1%と前年調査からは 7.6 ポイント減少したが高い関心事となっていることに変わりはない。やはり、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などの発出で経済活動の制約を余儀

くされる事態を経験しているだけに、対策を講じる意識は高まっているのだろう。以下、「火災・爆発事故」が 38.5%、「情報セキュリティ上のリスク」が 35.9%、「設備の故障」「取引先の被災」「物流の混乱」の 3 項目で各 34.6%などが上位を占めた。特に増加した項目として、「情報セキュリティ上のリスク」と「戦争やテロ」が前年比で大きな増加となり、社会的な懸念材料に敏感に反応しているとみられる。今後、大地震発生の可能性は高まる一方であるし、異常気象に伴う台風や豪雨の発生に対しては、複合的に対策を講じていかなければならず、自然災害が少ない栃木県であっても、BCP を策定した企業が高い水準にある要因となっているのだろう。また、今回の新型コロナウイルスの影響で、経済的な損失もさることながら、取引先の状況変化（倒産や営業自粛など）などについても高いリスクがあるという見方であることが分かる。昨今大きな問題となりつつある、サイバーセキュリティに対する不安や、戦争についても決して無意識ではいられないという感覚は高まっている

■事業の継続が困難になると想定しているリスク(複数回答)

(%)

事業規模による認識の違いについて見ると、大企業、中小企業ともに、「自然災害」「感染症」については高い数値を示しているが、それ以外の項目では、大企業では「火災・爆発事故」と「物流の混乱」をリスクと認識しており、中小企業では「設備の故障」、「取引先の被災」が比較的高い数値となった。

	2022年5月			対前年同月比		
	全体	大企業	中小企業	全体	大企業	中小企業
1 自然災害	70.5	81.3	67.7	-10.8	-4.4	-11.9
2 感染症 (インフルエンザ、新型コロナウイルス、SARSなど)	55.1	68.8	51.6	-7.6	6.9	-11.4
3 火災・爆発事故	38.5	50.0	35.5	1.2	-2.4	4.0
4 情報セキュリティ上のリスク	35.9	37.5	35.5	5.2	4.2	5.9
5 設備の故障	34.6	18.8	38.7	-0.1	-14.5	3.5
6 取引先の被災	34.6	31.3	35.5	-1.4	-2.0	-1.5
7 物流の混乱	34.6	43.8	32.3	2.6	15.2	-1.0
8 戦争やテロ	29.5	25.0	30.6	22.8	10.7	26.9
9 取引先の倒産	26.9	25.0	27.4	-10.4	-13.1	-9.6
10 自社業務管理システムの不具合・故障	24.4	18.8	25.8	-6.3	-9.8	-5.7
11 情報漏えいやコンプライアンス違反の発生	19.2	6.3	22.6	3.2	-12.7	7.8
12 製品の事故	15.4	12.5	16.1	-0.6	-16.1	5.0
13 経営者の不測の事態	15.4	6.3	17.7	2.1	1.5	1.0
14 環境破壊	6.4	6.3	6.5	-0.3	-3.2	0.9
その他	3.8	0.0	4.8	3.8	0.0	4.8

注1: 網掛けは、規模別で高い規模を示す

注2: 母数は、事業継続計画(BCP)を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを選択した企業78社

4. 事業中断リスクへの備え、「従業員の安否確認手段の整備」が最多

事業継続計画 (BCP) について、『策定意向あり』（「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計）と回答した 78 社に対して、事業が中断するリスクに備えて、どのようなことを実施あるいは検討しているか尋ねたところ、「従業員の安否確認手段の整備」が 70.5%でトップであった（複数回答、以下同）。次いで、「情報システムのバックアップ」が 59.0%、「災害保険への加入」56.4%、「緊急時の指揮・命令システムの構築」が 44.9%、「調達先・仕入先の分散」43.6%などが上位に並んだ。大企業と中小企業の規模間格差について見てみると大きな格差は見られないものの、大企業では「事業所の安全性確保」や「多様な働き方の制度化」、「物流手段の複数化」及び「業務の復旧訓練」などが中小企業と比べて目立った。一方で中小企業については、「災害保

険への加入」、「調達先・仕入先の分散」、「予備在庫の確保」などを選択する企業が大企業に比べて比較的多かった。大企業にとっては、多くの企業が出先事業所を抱えており、企業として全体の管理を重視しているというであろう。これに対し、中小企業では、災害保険に加入することでリスク管理を整えることや、外注先、仕入先、販売先など取引先についての情報確認や万一の際の代替先の確保などが優先課題であると見ているようだ。

■事業が中断するリスクに備えて実施あるいは検討していること（複数回答）

	2022年5月 (%)					
	2022年5月			対前年同月比		
	全体	大企業	中小企業	全体	大企業	中小企業
1 従業員の安否確認手段の整備	70.5	75.0	69.4	-1.5	-1.2	-1.0
2 情報システムのバックアップ	59.0	56.3	59.7	-2.3	-29.4	7.8
3 災害保険への加入	56.4	50.0	58.1	9.7	7.1	10.0
4 緊急時の指揮・命令系統の構築	44.9	43.8	45.2	-12.4	-27.6	-6.7
5 調達先・仕入先の分散	43.6	18.8	50.0	-1.7	-33.6	7.4
6 事業所の安全性確保	33.3	37.5	32.3	-13.4	-14.9	-12.1
7 予備在庫の確保	24.4	6.3	29.0	-2.3	-17.5	1.2
8 生産・物流拠点の分散	23.1	18.8	24.2	1.8	-9.8	5.7
9 代替生産先・仕入先・業務委託先・販売場所の確保	21.8	25.0	21.0	-8.9	1.2	-12.3
10 多様な働き方の制度化	20.5	25.0	19.4	4.5	1.2	6.4
11 事業中断時の資金計画策定	16.7	6.3	19.4	2.0	-3.2	2.7
12 物流手段の複数化	12.8	18.8	11.3	-1.9	4.5	-3.5
12 業務の復旧訓練	12.8	18.8	11.3	-16.5	-19.3	-14.6
14 代替要員の事前育成、確保	10.3	6.3	11.3	-	-	-
15 生産・物流拠点の集約	1.3	0.0	1.6	-1.4	-9.5	1.6
その他	1.3	0.0	1.6	0.0	0.0	-0.3

注1: 網掛けは、規模別でより高い規模を示す

注2: 母数は、事業継続計画(BCP)を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを選択した企業78社

5. BCP 策定の効果、「従業員のリスクに対する意識が向上した」が51.4%でトップ

今回の調査で、BCPを「策定している」と回答した企業35社に対し、策定したことによる効果について尋ねたところ、「従業員のリスクに対する意識が向上した」が51.4%で最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「業務の定型化・マニュアル化が進んだ」34.3%、「取引先からの信頼が高まった」31.4%、「事業の優先順位が明確になった」および「業務の改善・効率化につながった」が各25.7%といった項目が上位に並んだ。BCP策定の大きな目的として、従業員のリスク管理意識の向上が掲げられていることから、従業員の意識改革は大きな効果であると言えるだろう。

事業規模別で見ると、大企業では業務の分散化や専門化が一般的になっていて、所属の部署の業務マニュアルに則って仕事を行うというのが普通である。意識改革に加えてマニュアル化による行動指針の策定に大きな効果があると認識しているようだ。一方中小企業では、一人の従業員が複数の業務を掛け持ちするケースも多々あるため、リスクに対する意識を高めて優先順位の整理

■事業継続計画(BCP)を策定したことによる効果（複数回答）

	2022年5月 (%)		
	全体	大企業	中小企業
1 従業員のリスクに対する意識が向上した	51.4	55.6	50.0
2 業務の定型化・マニュアル化が進んだ	34.3	22.2	38.5
3 取引先からの信頼が高まった	31.4	11.1	38.5
4 事業の優先順位が明確になった	25.7	11.1	30.8
4 業務の改善・効率化につながった	25.7	11.1	30.8
6 調達先・仕入先が拡大した	5.7	0.0	7.7
6 在庫の適正化につながった	5.7	0.0	7.7
8 調達コストの削減につながった	2.9	11.1	0.0
8 実際の事業トラブルに遭遇し適切に対応できた	2.9	0.0	3.8
10 顧客が拡大した	0.0	0.0	0.0
その他	5.7	0.0	7.7

注1: 網掛けは、規模別でより高い規模を示す

注2: 母数は、事業継続計画(BCP)を「策定している」企業35社

をしていくことに意味があるとみている。また、取引先など対外的な信任を得られるという点も大きな利点と認識しているようだ。是非、まだ策定に至っていない企業にとってメリットがある点を認識していただきたいものだ。

6. BCP を策定していない理由、ノウハウ、人材、時間、費用などで高いハードル

BCP について「策定していない」と回答した企業 61 社に対しその理由を尋ねたところ、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が 47.5%で最多であった(複数回答、以下同)。以下、「策定する人材を確保できない」が 34.4%、「策定する時間を確保できない」が 29.5%、「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」26.2%、「自社のみ策定しても効果が期待できない」

21.3%、「リスクの具体的な想定が難しい」16.4%などが上位に並んだ。策定できていない企業の多くは中小企業であることは前項でも述べたが、中小企業は一人のスタッフが担当する業務が多岐にわたるため、大企業に比べて従業員一人にかかる比重が重いといえる。生産性の向上を考えれば、当然人材は収益確保のために使われるべきと考える経営者も少なくない。したがって、「BCP の策定」に貴重な人材を登用することは逆にリスクと捉え、結局、BCP の優先順位が下げられるという実情がある。特に、コロナ禍を経験し、疲弊して体力を落としている企業に BCP の重要性を説いてもなかなか受け入れられないのも理解できることであろう。しかしながら、2019 年の台風 19 号における被災状況を見れば、現実には起こりうる緊急事態であることは認識できよう。

重要なのは、啓蒙してプライオリティを上げる努力だけではなく、ノウハウ、人材、資金、時間など策定を助ける支援体制であると感じる。まずは BCP 策定のメリットを理解してもらい、具体的な道筋をつけてあげることが大事なのだろう。そのためにはタイムスケジュールや必要なスタッフ、ノウハウを与えるコンサルタントを準備し、策定までに必要な資金支援を例えば公的資金や融資制度で賄うといった、手取り足取りの状況を膳立てする必要がある。BCP の策定は、個別企業のためだけでなく、雇用や経済社会インフラを維持するためにも重要であるとの認識に立って、支援体制を構築しなければならないと思われる。

■事業継続計画(BCP)を策定していない理由(複数回答)

	(%)		
	2022年5月		
	全体	大企業	中小企業
1 策定に必要なスキル・ノウハウがない	47.5	42.9	48.1
2 策定する人材を確保できない	34.4	57.1	31.5
3 策定する時間を確保できない	29.5	28.6	29.6
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	26.2	57.1	22.2
5 自社のみ策定しても効果が期待できない	21.3	0.0	24.1
6 リスクの具体的な想定が難しい	16.4	28.6	14.8
7 必要性を感じない	14.8	14.3	14.8
8 策定する費用を確保できない	9.8	0.0	11.1
9 ガイドライン等に自組織の業種に即した例示がない	3.3	14.3	1.9
10 策定に際して公的機関の相談窓口が分からない	1.6	0.0	1.9
11 策定に際してコンサルティング企業等の相談窓口が分からない	0.0	0.0	0.0
その他	3.3	0.0	3.7

注1:網掛けは、規模別でより高い規模を示す

注2:母数は、事業継続計画(BCP)を「策定していない」企業61社

7. まとめ

今回の調査で栃木県内企業におけるBCPに対する取り組みは、「策定している」が23.8%と、数値的には全国4位に位置づけられ、先進県であるというイメージだ。「現在、策定中」の6.1%、「策定を検討している」の23.1%を含めると、53.1%の企業が策定に前向きであるとしている。自然災害が定期的に発生する昨今の現実に加え、新型コロナウイルス感染症による経済面の打撃、そして、ロシアのウクライナ侵攻による原材料価格の高騰、さらには今後表面化すると推測される供給難と、企業を取り巻くリスクは後を絶たない。最近では、サイバー攻撃への対応でランサムウェア対策なども重要視されている。その意味では、BCPの策定は極めてプライオリティの高いファクターであると言えるだろう。しかし実情を見ると、全国での策定企業の割合はわずか17.7%に過ぎず、先進県である栃木県においても「策定していない」企業は41.5%にのぼる。旗振り役である国や自治体の施策が不十分であると言えるのかもしれない。例えば、建設業界では、協会や組合組織として策定を支援する取り組みが行われており、製造業界においても、生産拠点の安定運営は重要課題であり、必要に迫られている部分もあるように、先進業界の活動は様々な意味で参考となり得るものだ。他方では、「策定する人材、時間、費用」といった物理的な問題を訴える声も少なくなかった。中小企業がコロナ禍や現状のコスト高によって、体力を奪われて、BCPまで手が回らない状況は十分理解できるところで、この部分での支援体制の構築も喫緊の課題なのだろう。

最後に指摘しておきたいこととして、「策定は机上の空論であってはならない」と考える。策定することが目的ではなく、それを適切に運用して、結果として企業が事業を存続させることが目的なので、BCPを常にチェックしていくことも重要なのである。先進企業が一度策定した計画を、勇気を持って「見直す」「強化する」といった再構築を試みている点に注目し、たゆまず経営基盤を強靱化していることに注目するべきなのだろう。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店

TEL 028-636-0222

情報担当 古川哲也

FAX 028-633-5639

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。