

中小企業の「リスク対策」について考える

豊 永 厚 志
(独立行政法人中小企業基盤整備機構)
理 事 長



近年、自然環境における様々な脅威が具現し、また、我が国内外における経済・産業事情も構造的変化を見せています。当然ながら、そうした環境変化に伴い、中小企業もこれまで以上に様々なリスクに晒されています。ここでは、中小企業における「リスク」とは何か、また「リスク」にどう対応するかについて述べてみたいと考えます。中小企業のリスクは、かつて中小企業白書において「事象発生の不確実性」と定義されました¹。本来「不確実性」には、利益を得るために積極的に取るべきリスク（「ビジネスリスク」）もありますが、ここではマイナスの影響を与えるリスク（「純粹リスク」）に焦点を当ててお話ししたいと思います。

近年、中小企業の直面する純粹リスクは多様化しており、自然災害や取引先の休廃業による業務上の支障のほか、最近では、感染症やサイバー攻撃が加わり、更に、法令順守違反や従業員からの損害賠償等まで含めた広がりを見せています。変わったところでは、先日、職場内で開催した講演会では、鎚を削って利益を生み出すスーパーなどの小売店にとって近年増加する万引窃盗が大きなリスクであるとされていました。実際、最近なされた中小企業の経営者のリスク認識に関する調査でも、6割が「近年リスクが増えていると思う」と回答するなど、「リスクに対する危機意識」は高いレベルにあると言えます²。

リスクは組織の内外いたる所に存在し、それらを全て回避することは困難であり、しかも事業者の置かれた経営環境や事業特性により影響も異なります。したがって、各事業者は自身の事情及び対応するリスクに応じた独自の「リスクマネジメント」が必要となります。リスクマネジメントは、一般的には「組織が効率的にリスクを予防する施策を講じるとともに、リスクが顕在化したときの処理をあらかじめ定めることにより、リスクを管理する一連の活動」³とされており、具体的にはリスクアセスメント（特定、分析、評価）、リスク対応のプロセスであるとされます。

このプロセスにおいて不可欠な作業が、BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の策定です。BCPの特徴は、(1)優先して継続・普及すべき中核事業を特定する、(2)緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、(3)緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客等と予め協議しておく、(4)事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、(5)全ての従業員と事業継続についてのコミュニケーションを図っておくこと、とされています⁴。

なお、中小機構では、後述する事業継続力強化計画（略して「ジギョケイ」）の策定支援を

行っていますが、この過程で私どもが気づいたことは、BCPは不測の事態に備えるためのものだが、中核事業の特定・優先順位付けなどの策定過程における作業は、そのまま経営資源の棚卸や経営改善など平時に役立つ取組に繋がるものだということです。私はこれを「現世利益」と称しています。

では、中小企業はどの程度BCP策定に取り組んでいるか。残念ながら、中小企業のBCP策定率はわずか14.7%にとどまります⁵。策定しない理由としては「策定に必要なスキル・ノウハウがない」や「実践的に使える計画にすることが難しい」など、BCPに対する敷居の高さが存在すると指摘されています⁶。

確かにBCP策定と聞いて分厚いマニュアル作りを想起し、腰が引ける経営者の姿も容易に想像できます。このため、BCPの「はじめの一步」として防災・減災の事前対策に関する簡便な計画として考案、法制化されたものが事業継続力強化計画（ジギョケイ）⁷です。ジギョケイを策定した企業が経済産業大臣から認定を受けると、税制優遇や金融支援のほか、補助金の加点等の支援策が受けられます。

ジギョケイ策定の普及のために、中小機構は商工組合中央金庫、日本政策金融公庫及び中小企業診断協会とともに「全国中小企業強靱化支援協議会」を立ち上げました。制度がスタートした令和元年度以来、ジギョケイの認定件数は着実に伸び、現在約5万件に達しています。特に、複数の企業が共同して対策を講じる連携型ジギョケイは高い関心呼び、これまで570件の認定を見えています（令和4年9月末実績）。

しかし、ジギョケイを含めBCPを策定すれば中小企業のリスク対策は十分かと言われれば、そうではありません。本年6月に開催された中小企業政策審議会では「近年、自然災害は激甚化する傾向にあること、また感染症の感染拡大も事業継続に大きな影響を与えるものとなっていることから自助の観点から防災・減災への事前対策を早急に進める必要がある」とし、今後の「BCP・保険の強化」が重要とされました⁷。例えば、リスク対策として「損害保険への加入」を考える中小企業は45.8%にとどまります。今後、増大する多様なリスクに備えるためには、実効性の高い更なる取組が必要です。

中小企業の「リスク」について縷々述べてきましたが、中小企業にとってリスクへの対応は「従業員の命を守り、事業を継続する」ことであり、地域社会を支え、地域経済を牽引することが期待される中小企業の経営者にとっては、リスク対策の強化は避けては通れない責務であると考えます。我が国の経済・社会を基盤として支える中小企業が、一社でも多くリスクに対応できる経営力を備え、継続的に成長・発展に向けて自己改革・挑戦を進めていくことが、強靱な経済・社会を構築する大きな推進力になると確信します。

1 中小企業庁[2016]「中小企業白書2016」

2 一般社団法人日本損害保険協会[2021]「中小企業のリスク意識・対策実態調査2021」

3 東京商工会議所[2021]「ビジネスマネージャー検定試験公式テキスト」

4 中小企業庁HP「中小企業BCP策定運用指針」

https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_01_1.html

5 株式会社帝国データバンク[2022]「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」

6 中小企業庁[2022]「中小企業白書2022」

7 中小企業庁HP「中小企業政策審議会（第35回）配布資料」

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/2022/220622HS.html>