

中小企業へのBCP普及策

平成30年1月25日

北海道経済産業局

- 資料1. BCPリーフレット（平成28年10月） ----- 2頁
- 資料2. BCP解説（平成29年7月、北海道銀行） ----- 4頁
- 資料3. BCPセミナー（平成29年8月、札幌商工会議所） - 8頁
- 資料4. BCPアクションプラン実施状況（平成30年1月） - 19頁
- 資料5. 提案 ----- 20頁
- 1) 「中小企業BCP策定運用指針」のアップデート
 - 2) BCPに関連する政策金融の活用促進
 - 3) 地域金融機関たる信用金庫への協力要請
 - 4) 「緊急時企業存続計画」の使用
- 資料6. BCP詳説（平成18年、日刊工業新聞） ----- 21頁

中小企業のためのBCP

【資料1】

大地震や集中豪雨、洪水などの大規模災害… あなたの会社に緊急事態への備えはありますか？

- 大規模災害等が発生して企業の事業活動が停止した場合、その影響は個々の企業のみならず、取引先や地域の経済社会に多大な影響を与えることとなります。
- 緊急事態への備えとして、※BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）を策定しておくことが重要です。

※BCPとは、自然災害等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に止めつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、あらかじめ行うべき活動や事業継続のための計画を定め、文書化したもの。

北海道経産局

検索

中小企業BCP

事業継続計画

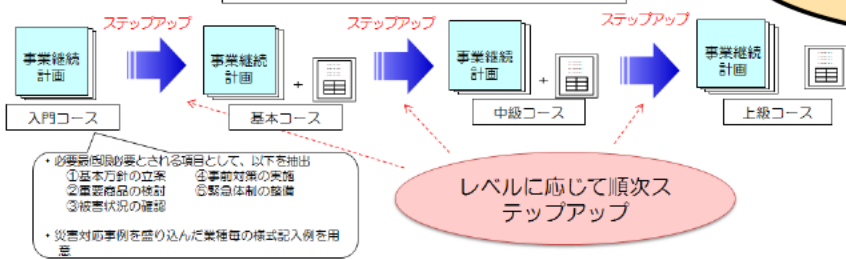
中小企業BCP策定運用指針

～BCPの策定・運用に必要な事項を、事例なども入れながらわかりやすく解説した支援ツール～

- BCPに初めて取り組む方でも容易に策定できる内容となっている「入門コース」から、徐々にレベルを上げた「基本」、「中級」、「上級」の4コースを用意しています。
- 自分のレベルに合ったコースを選択して策定することができ、訓練等の運用を通じて、改善（ステップアップ）していくことができます。
- 様式等は、HPからダウンロードできます。

BCPの策定は、決して難しくありません。
とにかく一度、BCPを作ってみて下さい。

中小企業BCP策定運用指針（第2版）



北海道内のBCP策定企業一覧

北海道経済産業局が把握するBCPを策定した中小企業をホームページに掲載しています。

【URL】<http://www.hkd.meti.go.jp/hokic/bcp/list.pdf>（PDF形式）

Excel形式はこちらから【URL】<http://www.hkd.meti.go.jp/hokic/bcp/index.htm>

【お問い合わせ先】

経済産業省 北海道経済産業局 産業部 中小企業課

電話：011-709-2311（内2575）、FAX：011-709-4138

E-mail：hokkaido-chusho@meti.go.jp

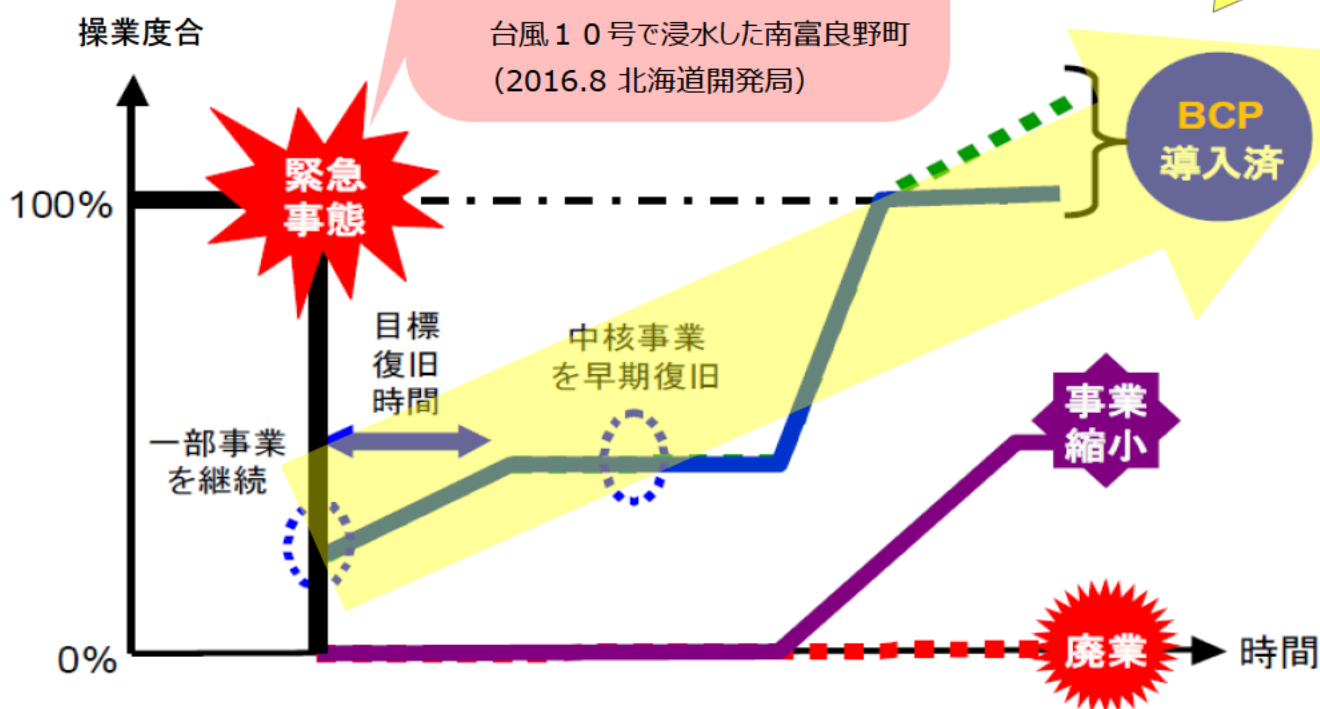
BCPの必要性

中小企業・小規模事業者は、災害に起因する事業中断がそのまま廃業や倒産につながる可能性があります。



台風10号で浸水した南富良野町
(2016.8 北海道開発局)

BCPの導入により、
中核事業を早期に復旧し、事業継続が可能となります！



中小企業BCP策定運用指針に基づく融資制度

社会環境対応施設整備資金（BCP関連）

対象： 中小企業庁が公表するBCP策定運用指針に則り、策定したBCPに基づき、防災に資する施設等の整備を行う中小企業者

貸付対象：

＜設備資金＞ 施設の耐震化、自家発設備の設置、倉庫の防火対策、機械の転倒・転落防止対策、データバックアップ設備設置、窓ガラス飛散防止対策など
(※施設の建て直し、移転を含む。)

＜運転資金＞ 耐震診断に必要となる運転資金

貸付限度額：

＜中小企業事業＞ 7億2千万円（うち、運転資金2億5千万円）

＜国民生活事業＞ 7,200万円（うち、運転資金4,800万円）

※詳細につきましては、最寄りの日本政策金融公庫（中小企業事業、国民生活事業）にお問い合わせ下さい。

2017
8・9
合併号
NO.392

調査ニュース

どうぎんだより

「北海道生薬生産クラスター構想」が始動 ～ 薬用作物の生産拡大に向け「北海道生薬生産研究会」設立～

漢方製剤等の原料となる薬用作物^(※)の生産地として北海道は、国内での優位性が確認できます(図表参照)。近年、その「安心・安全」かつ「国産品」に対するニーズが急速に高まる中、農業生産者側では、採算性や需給安定性の確保、また、生薬メーカー側では、原料調達先の開拓、適正な種苗による高品質かつ適量の原料確保、などが課題となっています。そこで、地元金融機関として農業の6次産業化、地方創生などの支援に取り組んでいる北海道銀行では、「北海道生薬生産クラスター構想」を掲げ、その実現(=課題解決)に向けて具体的な取り組みを行う「北海道生薬生産研究会」の発足会議を6月に開催しました(写真参照)。今後研究会では、①栽培適性や需要ニーズに合致する品種選定と種苗供給、②栽培技術や、試験栽培から実践栽培までの期間短縮化の指導、③生産者と生薬メーカーのマッチング、④生産先進地域の視察、⑤栽培指導員の養成、などに取り組み、モデル農場の設置なども視野に入れた薬用作物生産拡大による国内需要への対応や、生薬製造・機能性食品への6次産業化を目指して参ります。

(※)「生薬」は、動物由来、植物由来のものがあり、その一部・細胞内容物・抽出物などを指す。それらは、漢方処方によって製造される「漢方製剤」の原料として、あるいはそのまま治療に用いられる。植物由来のものうち、自生ではなく、畑で栽培されるものが「薬用作物」である。

(図表) 国内の薬用作物生産における北海道
(立ち位置と主な生産作物、2015年産)

項目	順位	1	2	3	4	5	
栽培面積 (ha)	北海道	富山	和歌山	島根	滋賀	(全国)	
		260.3	232.9	150.5	141.3	128.3	1,678.7
生産量 (t)	福岡	富山	北海道	島根	鹿児島	(全国)	
		523.6	432.8	389.8	215.3	208.1	2,972.2

主な生産作物と生産市町村	
センキュウ	帯広市、千歳市、網走市、芽室町、斜里町、訓子府町など
トリカブト	千歳市、豊浦町など
トウキ	大樹町、八雲町、網走市、千歳市、帯広市など
その他	(シソ、ハトムギ、カノコソウ、オウギ、シャクヤクなど)

(注) 栽培面積と生産量について、非公表(非公開)のものは集計データに含まれていない。
(出所) (公財)日本特産農産物協会の資料(HP)を基に道銀地域総合研究所作成

(写真)「北海道生薬生産研究会」発足会議の様子
(2017.6.15.札幌市内)



(注1) 発足会議には、生薬生産に関心の高い農業生産法人・JA・自治体、などから約60人が参加。
(注2) クラスターへの登録メンバーが研究会の構成員となる。
(注3) 研究会における生産技術指導は、大阪生薬協会(大阪府)・榊本天海堂(大阪府)ほか生薬メーカーが担当。生薬を巡る情報提供や薬用作物指導員養成講座は、大学(北海道大学農学部ほか)・研究機関等が担当する。なお、事務局は北海道銀行に置いている。

最近の道内経済動向	2
行政の窓 寄稿	3
●「危機に強い北海道経済を目指して」～BCP策定率向上のためのアクションプラン～	
道内ユニーク企業紹介 シリーズ⑧	6
●極限まで搾る技術で全国のユーザーから厚い信頼～株式会社北凌 ^{ほくべいりょう} ～	
海外の窓 ～道銀 ウラジオストック駐在員事務所だより～	8
●ロシアにおける米事情	



「危機に強い北海道経済を目指して」 ～ B C P 策定率向上のためのアクションプラン～



経済産業省
北海道経済産業局長

児嶋 秀平

【略歴】

滋賀県出身、京都大学法学部卒
1988年4月：通商産業省（現・経済産業省）入省
1995年4月：外務省在パキスタン日本国大使館 等書記官
2004年11月：中小企業庁経営安定対策室長
2012年4月：原子力安全・保安院原子力安全特別調査課長
2013年8月：徳島県警察本部長、などを経て2016年6月より現職

（はじめに）

大規模災害等の発生により企業の事業活動が停止した場合、その影響は個々の企業のみならず、取引先や地域の経済社会、ひいては我が国全体に多大な影響を与えることとなる。北海道経済産業局では、「危機に強い北海道経済」をつくるため、道内企業の「BCP^(注1)」（事業継続計画）策定を促進する活動を行っている。本稿では、災害への備えの必要性、BCP策定のポイントとともに、当局が実施している道内中小企業のBCP策定率向上に向けた取組について紹介する。

（注1）「BCP」は、Business Continuity Planの略称。

1. 災害への備えの必要性

我が国は、地震や台風等による災害が非常に多い国である。国土面積が世界の0.25%に過ぎないのに対し、自然災害の被害額では世界の17%を占めるとされている。昨年は、4月の熊本地震、10月の鳥取県中部地震のほか、梅雨時期からの長雨・集中豪雨、大型台風の連続上陸などが立て続けに発生し、北海道においても甚大な台風被害が生じた（写真1）。



（写真1）台風10号により浸水した南富良野町市街地（2016年8月）（写真提供：南富良野町）

このような国土の中で企業にとっては、平常時から災害等に備えた準備をしておくことが必要となる。

では、なぜ「事前の備え」が必要なのか。災害発生時には想定外の事態により混乱が生じる。その時に経営陣が不在の場合もある。事前に備えを講じておくことで、安全確保や安否確認、被害状況の把握等の初動対応や、復旧に向けた情報収集や人員確保、取引先との調整などの活動をより素早く、円滑に行うことが可能となる。

2. B C P は “備えの見える化”

こうした事前の備えこそが「BCP」である。BCPは、自然災害等の緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限に止めつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、あらかじめ行うべき活動や事業継続のための計画を定め、文書化したものである。

では、具体的にどのような備えが必要なのか。以下に一例を示すが、各社の実情に合わせて、自社にとって必要な備えを想定し、BCPの策定作業を進めて行くこととなる。

《想定される「備え」の具体例》

- ◆従業員や来訪顧客の安全に係る備え
従業員の安否確認、来訪顧客の安全確保、工場・施設の耐震化や転倒防止対策 等
- ◆取引先との関係確保のための備え
取引先との連絡手段や顧客情報の安全確保、従業員・燃料・代替設備等の確保 等
- ◆社会貢献・地域貢献に係る備え
地域に存在する企業としての雇用の確保、自治体・地域住民との連携 等
- ◆事業継続態勢の構築に向けた備え
経営方針（必要な人材・モノ・予算等の確保）、従業員への教育・動機付け 等

3. B C P の構成要素

BCPの構成要素は、①「中核事業」、②「目標復旧時間」、③「対策」の3つ。これらを被災前にあらかじめ定めておくことで、被災後の事業中断期間の最短化を図るのである。

まず、「中核事業」とは、企業の存続に関わる最も重要な事業であり、いわゆる自社の看板商品や看板サービスなどがこれに当たる。この中核事業をあらかじめ決定して、他の事業と峻別し、被災時には限られた人員や資金を集中投入することで早期復旧を図る。

次に、中核事業を何日以内に復旧しなければ資金繰りが持たなくなるかのデッドラインとして「目標復旧時間」を算出する。この計算には、後述する『中小企業BCP策定運用指針』に用意された財務診断モデル（自動計算プログラム）を活用することができる。

そして、中核事業を目標復旧時間内に復旧させる上で、障害となりうる要因をあらかじめ除去するための「対策」として、防御対策、代替確保対策及び社内体制を検討する。

以上の3つの構成要素（中核事業、目標復旧時間、対策）が経営者の責任においてきちんと記載され、役員・従業員がその内容を理解し実行できるものであれば、分量や形式を問わず、極端な話「紙1枚」の簡潔なものであっても、その計画は立派なBCPであると言える。

4. BCPの導入効果

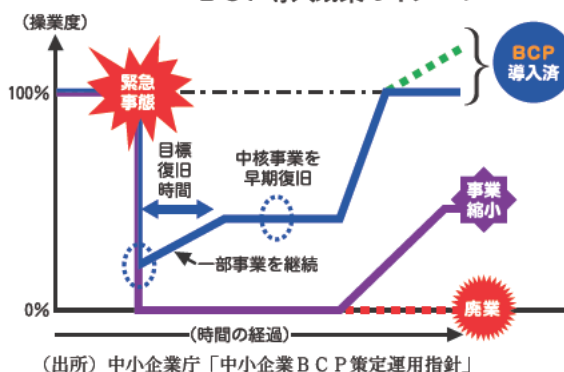
図表1はBCPの導入効果を模式図で示したものである。企業が災害等の緊急事態に遭遇すると、企業の操業度は100%から大きく落ちる。何の備えも講じていなければ操業度はゼロとなり、紫色のラインをたどって事業縮小（最悪の場合は廃業～赤色の点線）に至る恐れがある。

これに対し、BCPを導入している場合、事前の防御対策により、一部事業を継続できる可能性が高くなる。そして、青色のラインをたどって中核事業を早期に復旧することで企業の存続を守り抜き、その他の事業も順次復旧させて操業度を100%に戻すことができる。更に、危機を鮮やかに克服した実績が評価されれば、被災前より取引を拡大することも期待できる（緑色の点線）。このように、BCPの導入効果とは単に被害を小さく抑えることにとどまらず、災害というピンチをチャンスに変え得ることにその本質がある。

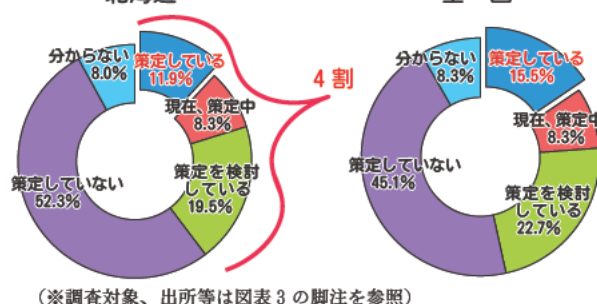
5. 特に中小企業で必要なBCP

昨年8月に(株)帝国データバンク札幌支店が行った調査では、道内企業のBCP策定率は11.9%にとどまり、全国平均の15.5%を下回っている。また、「現在策定中」「策定を検討している」と回答した企業を加えても約4割と、全体の半分の水準に届かなかった（図表2）。BCP策定の必要度を企業規模の面からみると、大企業よりもむしろ、事業中断が企業存続の危機に直結しやすい中小企業・小規模事業者での必要度がより高いと言える。ところが調査結果による策定率は、従業員規模千人超の大企業が60%に達しているのに対し、規模が小さくなるほど低下傾向にあることが確認された（図表3）。

図表1 企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ

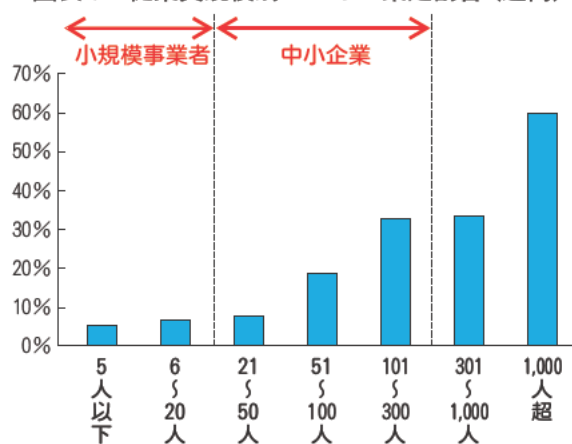


図表2 BCPの策定状況（北海道、全国）



(※調査対象、出所等は図表3の脚注を参照)

図表3 従業員規模別のBCP策定割合（道内）



(注1) 調査期間は2016年6月17日～30日。
 (注2) 対象企業数は、全国が2万3,606社、うち有効回答数は1万471社（回答率44.4%）。
 道内が1,175社、うち有効回答数は553社（回答率47.1%）。
 (出所) 図表2・全国分は、(株)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」（2016.7.14）。図表2・北海道分、図表3は、同社札幌支店による同調査（2016.8.9）

6. BCP策定率向上のためのアクションプラン

北海道経済産業局は、北海道経済の災害への抵抗力を高めるため、平成28年10月に「BCP策定率向上のためのアクションプラン」を策定・公表した。その中で当局は、対応の遅れが目立つ道内中小企業の策定率について、40%まで引き上げることを当面の目標とした。

策定促進の支援ツールとしては、中小企業庁のホームページに公開されている『中小企業BCP策定運用指針』を活用している(図表4)。同指針は、初めてBCPに取り組む方でも容易に策定できる「入門コース」から、徐々にレベルを上げた「基本」「中級」「上級」まで、全4コースが用意されている。そしてこの指針は、紙に書かれた読み物ではない。企業経営者がインターネットを介したインタラクティブな作業を通じて、BCPの理屈を理解しながら、自社のBCPを完成させる内容となっている。

BCPの普及事業としてはこれまで、一般社団法人中小企業診断協会北海道の協力を得て、地域の信用金庫とも連携し、道内各都市で「BCP策定ワークショップ」を開催したほか、業界団体が実施するセミナー等にも講師派遣などの協力を行っている。それと並行して、道内の経済団体や業界団体、金融機関、認定支援機関等計600超の機関に対し、中小企業のBCP策定サポートをお願いするなどの活動を行ってきた。幸い、多くの関係機関にご理解・ご賛同をいただき、今年度は各機関が積極的にBCPの普及に取り組まれており大変心強く感じている。

また、当局のホームページには、BCPの策

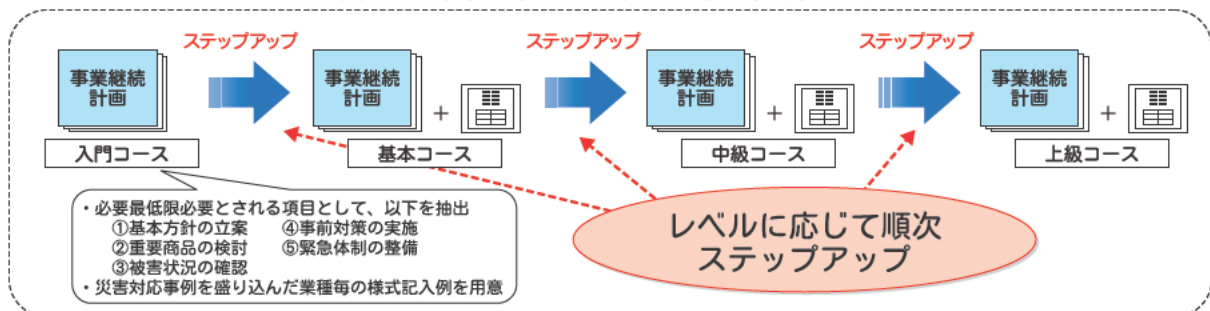
定に役立つ情報を一元的に集約したポータルサイトを設けており、中小企業庁のBCP策定運用指針へのリンク、道内のBCP策定企業一覧、セミナー・ワークショップの開催情報、BCPの解説動画などを掲載している(図表5)。

(おわりに)

国内で事業を営む約382万の企業のうち、99.7%は中小企業が占めており、日本経済の今後の命運を握るのは、圧倒的多数を占める中小企業であると言える。したがって、中小企業に広くBCPを普及させることは、いつ、いかなる緊急事態が発生しても、成長を止めることのない強靱な経済基盤の構築につながる。このような視点から、当局では北海道経済の強みを伸ばす「攻め」の政策とともに、災害への抵抗力を高める「守り」の政策として中小企業のBCP策定を支援することで、『強い北海道経済』をつくることを目指している。

日本全国どこでも、地震や異常気象等による自然災害リスクからは免れ得ないという現実を直視し、一社でも多くの道内中小企業がBCPの策定に取り組まれることを期待したい。

図表4 中小企業BCP策定運用指針(第2版)



中小企業BCP策定運用指針のURL: <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html> (中小企業庁ホームページ)

図表5 BCP策定に関する北海道経済産業局のポータルサイト



北海道経済産業局ホームページにBCP策定に役立つ情報を提供するポータルサイトを作成。トップページ右上のバナー「中小企業BCP」をクリックするとご覧いただけます。

(ポータルサイトの掲載情報)

- ・中小企業BCP策定運用指針
- ・北海道内のBCP策定企業一覧
- ・BCP策定支援リーフレット
- ・BCP動画解説
- ・セミナー、ワークショップ開催情報
- ・BCP策定のサポーター等

【本件に関するお問合せ先】北海道経済産業局中小企業課 (TEL: 011-709-2311 内線2575、担当: 酒井、木村)

札幌商工会議所・北海道経済産業局 主催
「BCP（事業継続計画）セミナー」

日 時：平成29年8月30日（水）

13：30～16：30

場 所：北海道経済センター8階 Bホール

次 第

1. 開 会
2. 挨 拶 経済産業省北海道経済産業局長 児嶋 秀平
3. 内 容
 - (1) 「BCP策定の意義・必要性」
説明：北海道経済産業局 産業部中小企業課
参事官 酒井 哲也
 - (2) 「身の丈BCP入門講座」
～中小企業に必要な災害時のリスク対策～
講師：事業継続研究所
代表 京盛 眞信 氏
 - (3) 「北海道内のBCP策定・実践事例」
説明：北広島道路維持協同組合
専務理事・事務局長 河村 幹雄 氏
 - (4) 「東京海上日動のBCPワークショップのご案内」
説明：東京海上日動火災保険株式会社
営業開発部 担当課長 菱田 淳 氏
4. 閉 会

以 上

BCP策定の意義・必要性

平成29年8月30日

経済産業省北海道経済産業局 中小企業課

1. 緊急事態への備えの必要性和 BCP（事業継続計画）

大規模災害の発生

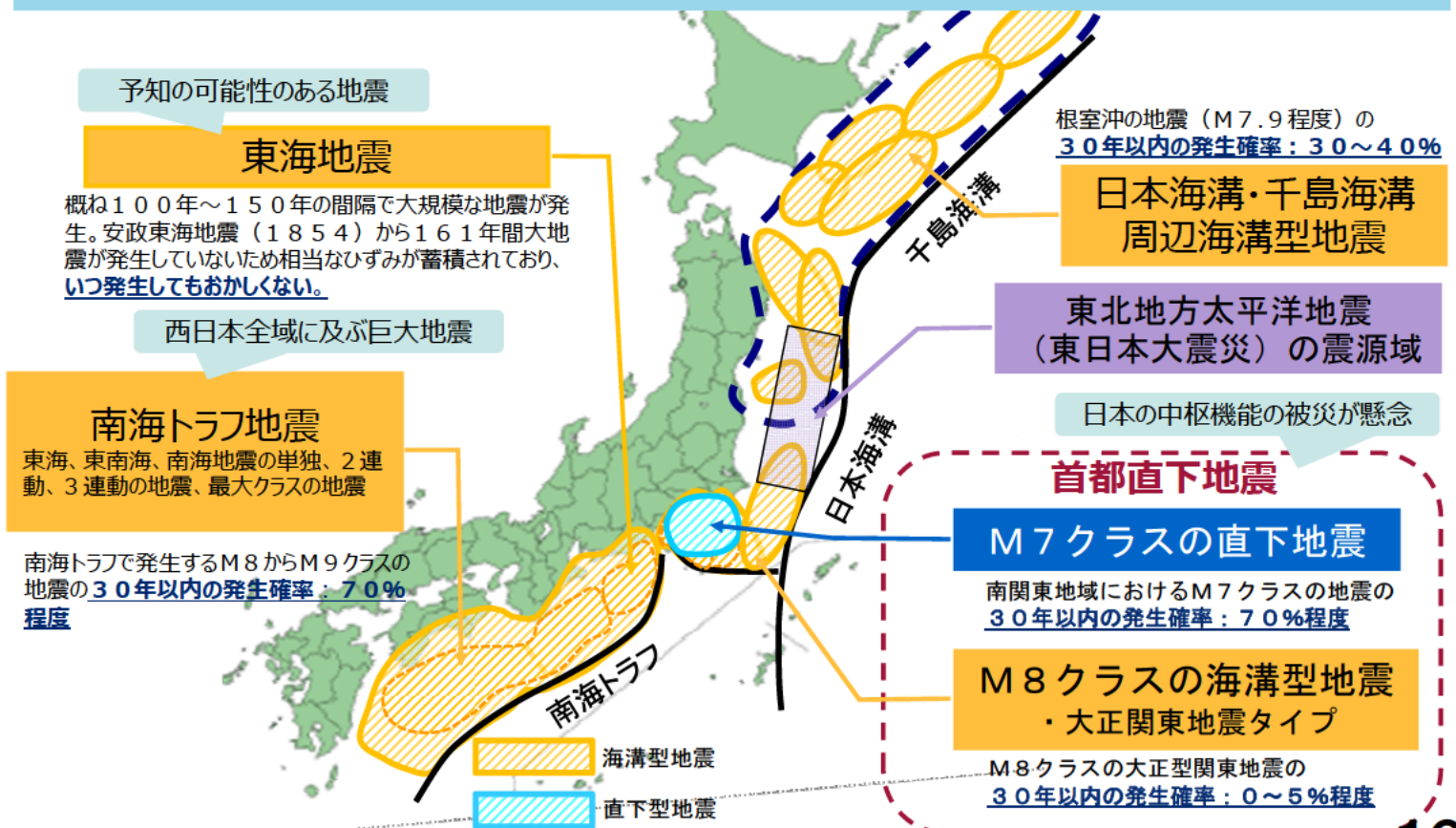
- 2016年8月、北海道に4つの台風が接近・上陸し、交通インフラや農林水産業に加え、商工業、観光等にも甚大な被害が発生しました。
- 地震発生リスクが低いと言われていた地域での巨大地震、過去の経験値を上回る豪雨など、従来の予想を大きく超える規模の自然災害が、全国で発生しています。



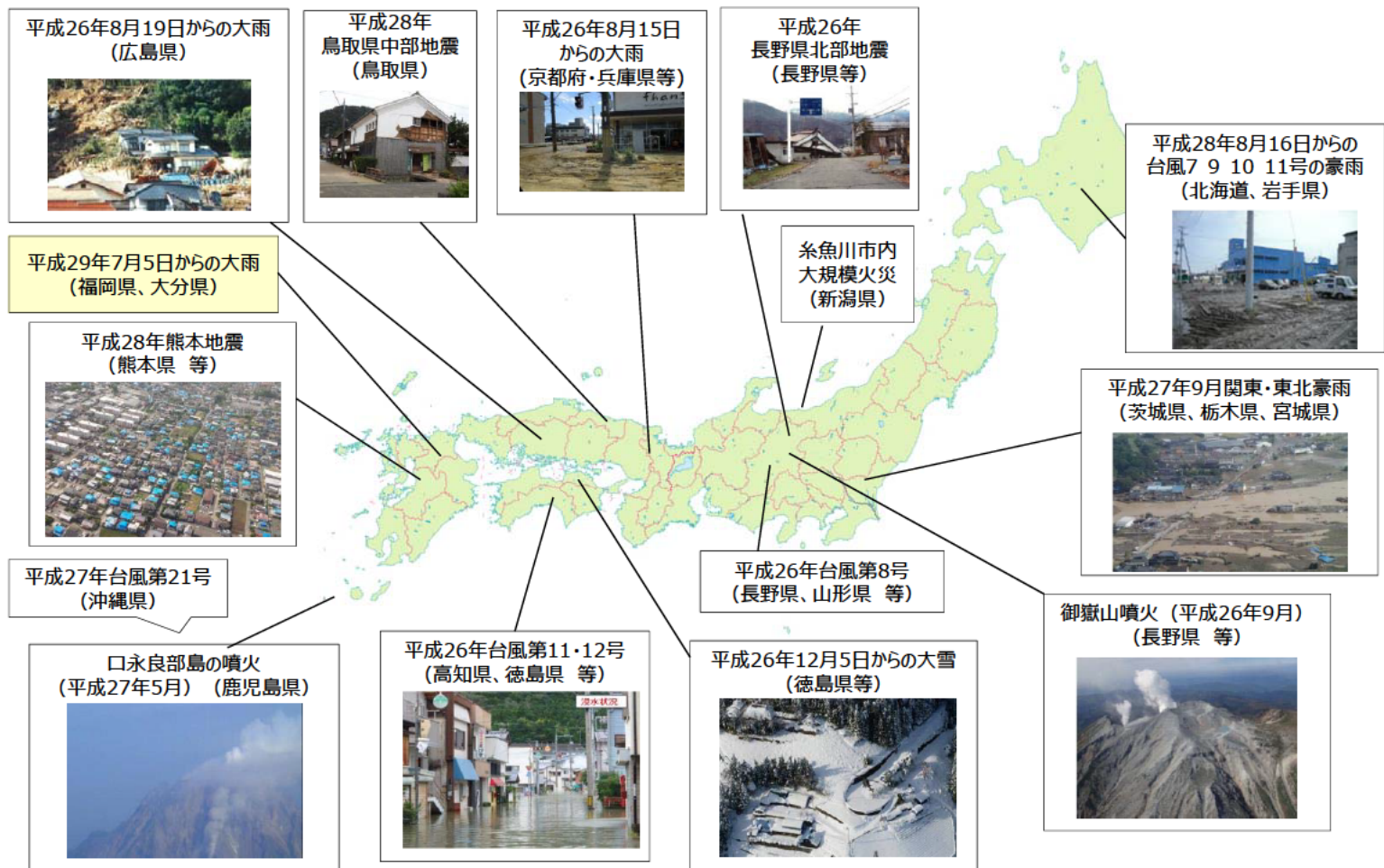
(出典) 北海道開発局 被害状況写真「2016年の連続台風で浸水した町や崩落した道路」

日本で危惧される大規模地震

- 我が国は地震多発国で、①日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震、②首都直下地震、③東海地震、④南海トラフ地震の発生が危惧されています。



災害救助法が適用された平成26年度～平成29年7月末の災害



なぜ事前の備えが必要なのか

災害発生時には・・・

- 当初の想定外のことが起きる可能性がある。
- 普段は出来ていることが、混乱するなどして、対応できないことがある。
- 経営陣などが、自社・現場にいない可能性がある。

事前に備えることで・・・

- 事前の計画に基づき、災害後に必要な情報収集（従業員の安否確認・自社等の被害状況把握）などを早目に行い、事業継続に必要な人員確保や取引先向けの情報発信。
- 想定外であっても、課題検証や防災訓練などの取組の経験を生かした応用が可能。
- 従業員に浸透することで、指示を待つまでもない取組により早期復旧の手助けとなる。

その備えこそが、BCP（事業継続計画）

BCP（事業継続計画）とは？

- BCPとは、「自然災害などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限に止めつつ、中核となる事業の継続、早期復旧を可能とするため、あらかじめ行うべき活動や事業継続のための計画を定め、文書化したもの」。
- 大企業よりもむしろ、災害等による事業中断が企業存続の危機に直結しやすい中小企業・小規模事業者こそ、BCPが必要と言える。
- BCPに取り組むことで、単に災害に備えるだけでなく、業務の改善・効率化、従業員の意識・能力向上、取引先との関係強化など、経営力の強化にも寄与する効果がある。

中小企業は、被災時に最優先で復旧すべき事業を
特定することが、大企業よりも容易です。

策定したBCPを従業員に周知し、社内に浸透させることも
比較的容易と言えます。



BCPの構成要素

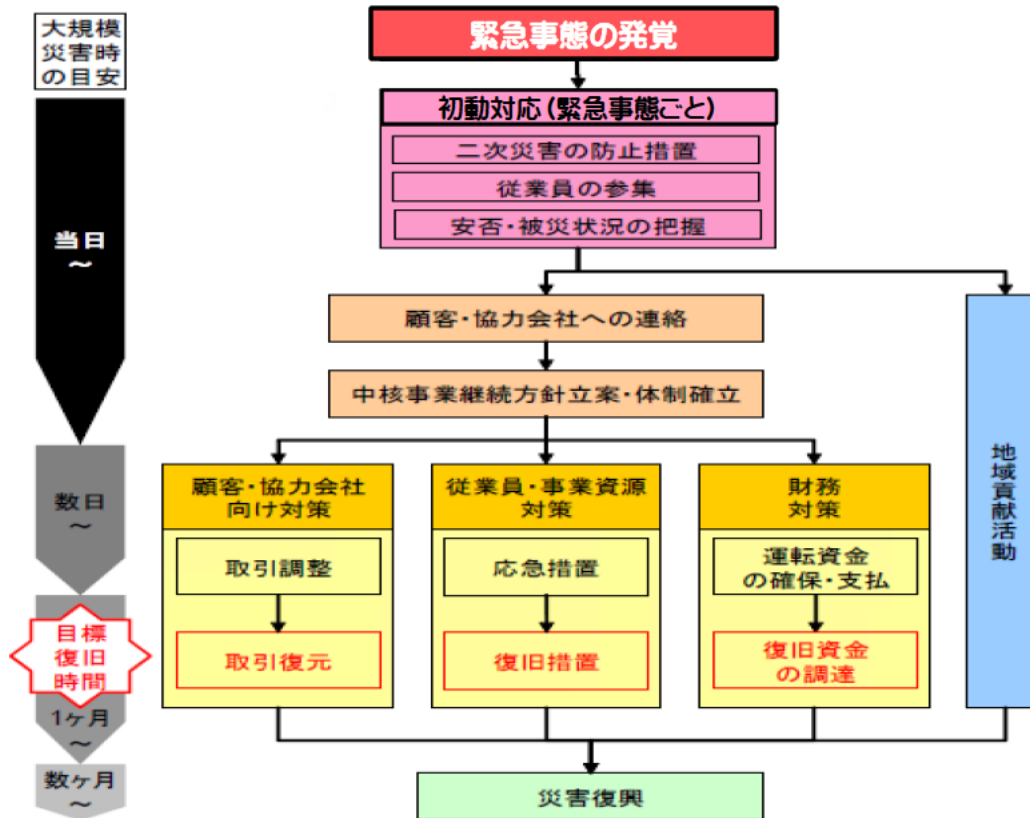
- **中核事業**
被災時にどの事業を最優先で復旧するかを予め決定
- **目標復旧時間**
中核事業を何日以内に復旧すれば資金繰りが持ちこたえられるかを予め算出
- **対策**
復旧の阻害要因を予め除去（重要な経営資源の防御策、代替確保策）
復旧に当たる社内体制を予め組織し、訓練

➔ **以上を被災前に予め定めておくことで、被災後の事業中断期間を最小化**

上記の3つの構成要素が経営者の責任で記載され、
その内容を社員が理解し、実行できるものであれば、
分量や形式を問わず、その計画は立派なBCPであると言えます。



緊急時における対応（BCPの発動フロー）



(出典) 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」から抜粋

政府の主な取り組み

- 平成13年9月11日 米国同時多発テロ
 ➡ 欧米において大企業を中心にBCPが広く普及
- 平成18年2月 中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」第1版を公表

中小企業BCP策定運用指針

- 目的：日本の中小企業経営者が、この指針さえ見れば、
 人の助けを借りずとも、お金をかけずとも、自力で自社のBCPを策定
- 米国、英国政府の中小企業向けBCP指針
- 阪神淡路大地震、新潟県中越地震の被災企業の実体験と教訓
- 経営者自身がインターネットに繋がったパソコンで作業
- 基本、中級、上級の3コースから選択可

- 平成23年3月11日 東日本大震災の発生
 ➡ 災害に対する日頃の備えの重要性を多くの国民が再認識
- 平成24年3月 中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」第2版を公表
 ➡ 初心者向け「入門コース」を追加、業種別の様式記入例を用意

政府の主な取り組み ②

- 平成28年4月 熊本地震の発生
 - ➡ 全国どこでも災害から免れ得ない事実を多くの国民が再認識
- 平成28年5月 「平成28年版中小企業白書」が中小企業のリスク管理を特集
- 平成28年6月 政府の成長戦略である「日本再興戦略2016」の具体的施策の一つとして、『BCPの裾野の広い普及の促進』を記載
 - ➡ 中小企業のBCP策定普及の必要性を改めて強調
- 平成28年8月～9月 北海道及び東北地方で前例のない甚大な台風被害が発生
- 平成28年10月 **北海道経済産業局が「BCP策定率向上のためのアクションプラン」を策定・公表**



参考：「中小企業BCP策定運用指針」（中小企業庁ホームページ）

この指針は、中小企業へのBCP(緊急時企業存続計画または事業継続計画)の普及を促進することを目的として、中小企業関係者や有識者の意見を踏まえ、中小企業庁が作成したものです。指針には、中小企業の実態に基づいたBCPの策定及び継続的な運用の具体的な方法が、わかりやすく説明されています。

この指針に沿って作業すれば、[サンプルのような書類](#)を完成することができます。

- ・ 指針の公開趣旨
- ・ 初めて利用される方は、[こちらの利用方法](#)をご覧ください。
- ・ 2回目以降の方は、[直接コース](#)を選択していただいても結構です。

入門コース 基本コース 中級コース 上級コース

- ・ 様式類のダウンロード
- ・ 【BCP広報冊子】

BCPとは何か、その重要性・メリットなどについて簡潔にまとめたパンフレット

被災中小企業者のヒアリング結果と、事業継続の検討に参考となるポイントを抽出した事例集

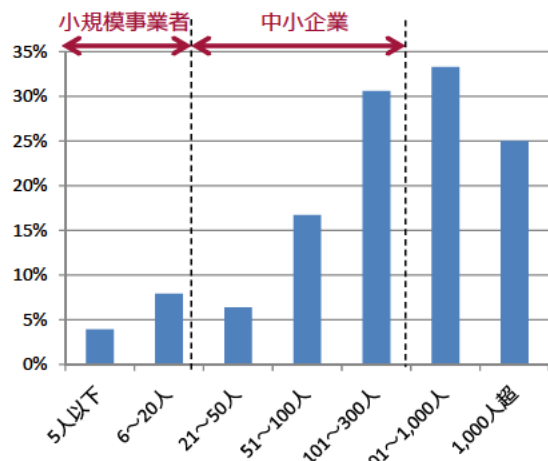
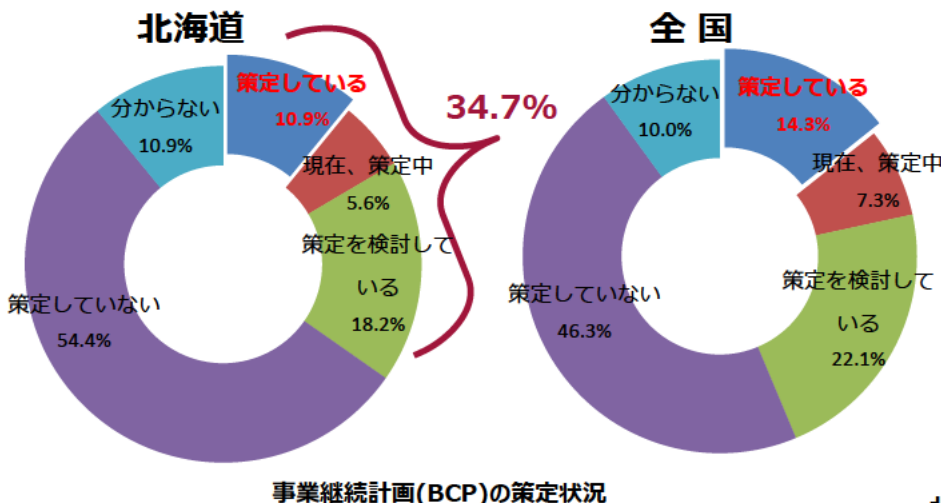
ある中小企業の社長が地震等に備えたBCPを策定するまでのストーリー(例)を紹介

中小企業支援機関の職員等がBCPの理解を深め、中小企業にBCP策定を促進するためのガイドブック

- ・ 【その他BCPに関するパンフレット等】
- ・ [組合向けBCP策定運用ハンドブック](#)
- ・ [組合や商店街単位でBCPの策定運用を検討する場合に活用できるハンドブック](#)
- ・ [中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集](#)
- ・ [中小企業庁が公開しているBCP策定運用指針\(基本コース\)と連動するようまとめられている災害対応・BCP事例集](#)
- ・ [BCPのアウトプットイメージ](#)
- ・ [BCP策定企業の紹介](#)

BCPの策定状況

- 北海道において、BCPを策定している企業は10.9%にとどまり、全国平均の14.3%を下回っています。「現在、策定中」、「策定を検討している」と合わせても、約3.5割にとどまっています。
- 従業員数の少ない中小企業・小規模事業者ほど、策定が進んでいないのが現状です。
- また、BCPを策定していない理由としては、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」がトップ（38.1%）を占めています



(株)帝国データバンク 事業継続計画(BCP)に対する道内企業の意識調査 2017.6
 調査期間は2017年5月18日~31日、調査対象は道内1,183社で、有効回答企業数は532社 (回答率45.0%)

2. 北海道経済産業局の取組

北海道経済産業局「BCP策定率向上のためのアクションプラン」

- 道内の関係機関・団体と連携して、BCP策定促進のための施策パッケージを展開し、道内中小企業・小規模事業者のBCP策定率を40%とすることを目標として支援を行う。

【平成28年度の主な取組実績】

1. BCP策定の促進・サポートに関する協力要請

中小企業団体、業界団体、認定経営革新等支援機関など600機関超宛て、北海道経済産業局長名の協力要請文書を発出。

※アクションプラン関係協力機関（BCP策定のサポーター）：18機関

一般社団法人北海道商工会議所連合会、北海道商工会連合会、北海道中小企業団体中央会、北海道火災共済協同組合、一般社団法人北海道信用金庫協会、一般社団法人中小企業診断協会北海道、独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道本部、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター、北海道よろず支援拠点、株式会社日本政策金融公庫 札幌支店 国民生活事業、同支店 中小企業事業、株式会社商工組合中央金庫 札幌支店、北海道信用保証協会、一般社団法人北海道中小企業家同友会、一般財団法人さっぽろ産業振興財団、一般社団法人札幌銀行協会、北海道商店街振興組合連合会、一般社団法人北海道信用組合協会

2. ポータルサイト「中小企業のためのBCP」の開設

当局ホームページに、BCP策定に役立つ情報を一元的に集約したポータルサイトを設け、中小企業BCP策定運用指針のほか、道内のBCP策定企業一覧、セミナー・ワークショップ開催情報、BCP解説動画などを掲載。

北海道経済産業局「BCP策定率向上のためのアクションプラン」②

【平成28年度の主な取組実績（続き）】

3. セミナー、ワークショップの開催

(1) BCP普及セミナー（H28.11.30）

BCPの必要性、策定支援策及び災害対応支援策等に係るセミナーを札幌市内で開催。

◆出席者：中小企業・小規模事業者、認定支援機関、業界団体等 111名

(2) BCP策定ワークショップ（協力：中小企業診断協会北海道）

・各地域の信用金庫と連携し、BCP策定を実践するためのワークショップを道内4都市で開催。

室蘭市（H28.12.15）、旭川市（H29.1.27）、帯広市（H29.2.24）、札幌市（H29.3.10）

◆出席者：計53名

・あわせて、業界団体主催のBCP普及・策定事業にも協力。

北海道葬祭業協同組合（H29.2.21）、道内ものづくり中小企業（RING21）等

4. BCP講演会（経済産業局長）

異業種交流団体「一への会」（H29.11.22）、北海道中小企業団体中央会官公需問題懇談会（H29.1.25）、網走商工会議所（H29.2.2）、北見商工会議所（H29.2.3）、陸別町商工会（H29.2.4）、宗谷地方石油業協同組合・稚内商工会議所（H29.2.27）

◆出席者：計212名

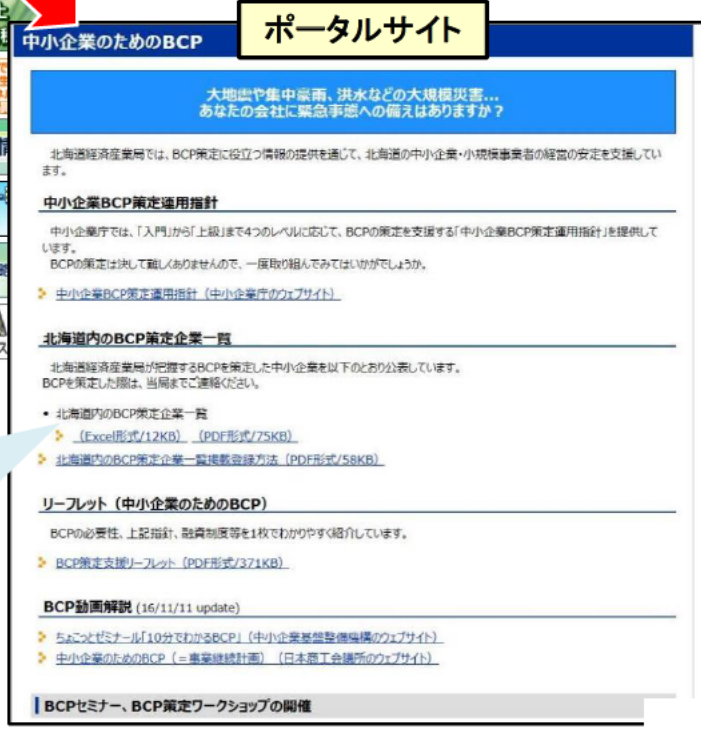
5. BCP策定の声かけ運動

企業訪問等の機会に、当局職員がBCP策定の重要性を説明し、策定を働きかけ。

参考：「中小企業のためのBCP」（北海道経済産業局ポータルサイト）



北海道経済産業局のホームページに、BCP策定に役立つ情報を提供するためのポータルサイト「中小企業のためのBCP」を作成。
 トップページ右上のバナー「中小企業BCP」をクリックするとご覧いただけます。



- ポータルサイトの掲載情報
- ・中小企業BCP策定運用指針
 - ・北海道内のBCP策定企業一覧
 - ・BCP策定支援リーフレット
 - ・BCP動画解説
 - ・BCPセミナー、BCP策定ワークショップ
 - ・BCP策定のサポーター 等

北海道経済産業局「BCP策定率向上のためのアクションプラン」③

平成29年度の取組

1. 関係機関との連携強化

道内中小企業団体等が実施する以下事業に協力、参画するなど、関係機関との更なる連携強化を図り、中小企業等に対するBCPの普及・啓発を促進する。

- (1) 北海道商工会議所連合会**
 中小企業基盤整備機構北海道本部と連携し、全道商工会議所の経営指導員を対象としたオーダーメイド研修「BCP策定支援の進め方」を実施。
- (2) 札幌商工会議所**
 会員企業ほか中小企業・小規模事業者を広く対象とした「BCPセミナー」を実施。
- (3) 北海道商工会連合会**
 - ・全道商工会の経営指導員を対象としたBCP策定啓発研修を実施。
 - ・地域ブロック別に経営指導員研修会を実施し、「中小企業BCP策定運用指針」の浸透を図る。
 - ・経営指導員の巡回指導により、中小・小規模事業者に対してBCP策定の働きかけを行う。
 - ・専門家派遣により、中小・小規模事業者にBCP策定支援を行う。
- (4) 北海道中小企業団体中央会**
 - ・会員組合、中小企業・小規模事業者向けのBCP研修会を実施。（本支部3カ所）
 - ・BCPを策定しようとする事業者を対象に、実践的な講習会を実施。（本支部3カ所）
- (5) 中小企業基盤整備機構北海道本部**
 - ・北海道商工会議所連合会と連携し、経営指導員向け研修「BCP策定支援の進め方」を実施（再掲）
 - ・リーフレット「中小企業サポートガイド」にBCPの必要性、中小企業BCP策定運用指針等について記載。45,000部作成し、道内中小企業・小規模事業者に配布
 - ・BCP策定に係る窓口相談（入口相談）に対応

平成29年度の取組（続き）

2. 広報・PR

- (1) 「一日中小企業庁 in 北海道」(H29.6.12)におけるPR
イベント会場内に「BCPコーナー」を設置
- (2) 帝国データバンク「帝国ニュース 北海道版」(7月6日号)への寄稿
『道内企業のBCP策定促進に取り組む』(経済産業局中小企業課)
- (3) 一般社団法人産業環境管理協会「環境管理」(7月号)への寄稿
『北海道におけるBCP策定率向上のためのアクションプラン』(経済産業局長)
- (4) 北海道銀行「調査ニュース」(8・9月合併号)への寄稿
『危機に強い北海道経済を目指して ～BCP策定率向上のためのアクションプラン～』(経済産業局長)
- (5) BCP講演会(経済産業局長)
 - ・札幌南ロータリークラブ(H29.4.10) 出席者60名
 - ・札幌大通倫理法人会(H29.4.22) 出席者56名
 - ・函館工業高等専門学校地域連携協力会(H29.6.5) 出席者71名
 - ・函館商工会議所(H29.6.26) 出席者60名

3. BCP策定状況のフォローアップ

- (1) これまで開催したBCPセミナー、ワークショップ等の参加企業について、策定状況のフォローアップを行う。
策定済み企業については、当局HPポータルサイト「中小企業のためのBCP」に企業名等を掲載する。
- (2) バイオ、IT等の業界動向調査により、当該業界におけるBCP策定状況を把握する。

まとめ

- 災害などの緊急事態が、経営リスクに直結する中小企業・小規模事業者こそ、「事前の備え」が必要。
- 「中小企業BCP策定運用指針」は、経営者自身が、“簡便に”かつ“無料で”BCPを作成することができるインターネットツール。
- 北海道経済産業局は、「危機に強い北海道経済」をつくるため、緊急事態への備えとして有効なBCPの策定・普及を、関係機関と連携して推進します。

BCPアクションプラン実施状況（案）

北海道経済産業局では、平成28年10月に「BCP策定率向上のためのアクションプラン」を策定・公表。北海道内の中小企業・小規模事業者のBCP策定率40%を目標とし、関係機関と連携してBCP策定促進の施策パッケージを展開しているところ。現在の主な取組状況は以下のとおり。

1. 北海道経済産業局

経済団体、業界団体、中小企業診断協会等と連携したBCP普及セミナー・講演会、BCP策定ワークショップ等を北海道内各地域で開催。これら活動により、これまで28社（企業・協同組合）がBCPを策定し、当局ポータルサイトの「BCP策定企業一覧」に随時掲載。【平成28年10月～現在】

2. 北海道商工会議所連合会

中小機構北海道本部と連携し、北海道内の商工会議所経営指導員を対象としたオーダーメイド型研修「BCP策定支援の進め方」を2日間にわたり実施。計20名が受講。【平成29年5月】

3. 北海道商工会連合会

BCP策定支援を平成29年度重点事業に位置づけ、商工会経営指導員を対象とした全体研修（197名参加）、地域ブロック別のBCP策定演習（10ブロック・計171名参加）等を実施。現在は、各商工会管内の中小企業・小規模事業者10社に対し、専門家派遣及び巡回指導によりBCP策定を支援中。

【平成29年5月～現在】

4. 北海道中小企業団体中央会

札幌・旭川・釧路の3地域で、会員組合・事業者を対象とした「BCP普及研修会」（概要説明：計75名参加）及び「BCP策定講習会」（中企庁指針を用いた計画策定：計48名参加）を実施。これまで3事業者がBCPを策定。

【平成29年9月～12月】

提案

1) 「中小企業BCP策定運用指針」のアップデート

- ・初版は平成18年、改訂版は東日本大震災後の平成24年。既に6年経過。
- ・熊本地震、九州豪雨、北海道台風等、最近の災害の経験と教訓を反映。
- ・APEC中小企業BCPガイド（平成25年）等、海外の最新知見を導入。
- ・現代のネット環境に応じ、操作性を大幅改善（含、財務分析ソフト）。

2) BCPに関連する政策金融の活用促進

- ・日本政策金融公庫の「社会環境対応施設整備資金（BCP関連）」。
- ・中小機構の「小規模企業共済」と、「経営セーフティ共済」。
- ・以上は、BCPの具現化及び災害直後のキャッシュフロー対策に有効。

3) 地域金融機関たる信用金庫への協力要請

- ・取引先企業へのBCP推奨と、新規融資時のBCPの有無の確認。
- ・災害直後1ヶ月以内の被災企業のキャッシュフロー支援。
- ・以上は、信金自身の経営強化に寄与。信金経営陣及び金融庁の理解が必要。
- ・日本政策金融公庫及び商工中金に対しても同様の要請。

4) 「緊急時企業存続計画」の使用

- ・BCPの和訳「事業継続計画」は「事業承継」と紛らわしく、普及の妨げ。
- ・中小企業の危機感を喚起し趣旨明白なネーミングこそ、普及には効果的。

平成 29 年 1 月 27 日
経済産業省北海道経済産業局

「中小企業 BCP 策定運用指針」作成責任者による解説

本資料は、現北海道経済産業局長児嶋秀平が、中小企業庁経営安定対策室長時代に、「中小企業 BCP 策定運用指針」初版の作成責任者として、日本工業新聞へ寄稿したものです。

なぜ中小企業における BCP 策定が必要なのか、緊急時企業存続計画とは何か、BCP は中小企業にとってどの様に役立つか、BCP 策定運用指針の利用方法とその留意点等について、2006年5月から10回にわたり解説しています。

■目次■

- 策定指針、ネットで公開
- 地域への打撃 最小限に
- 早期復旧で市場の評価向上
- 例示し やる気喚起せよ
- 鮮やか対応 自力で策定
- 新経済成長へ ネットに指針
- 早期復旧へ万全の対策を
- 発動後に機動的な対応を
- 被災後の資金繰りがカギ
- 強靱な経済基盤を構築

※記事掲載に当たっては、日刊工業新聞社編集局デジタル編集部から、著作権の著者への帰属並びに、記事転載の承認を受けています。（17/1/23 承認番号 N-6999）

中小企業のための

BCPP1

緊急時企業存続計画

災害の現場にて

05年9月9日の夕刻、私は宮崎県某町の目抜き通りの商店街に立っていた。ただしそこは、もはや商店街と呼べる状態ではなかった。平時なら買い物客でにぎわうであろうこの時間帯に、開業している店は1軒もない。道路も店舗も大量の汚泥にまみれている。店先には水を含んで湿った畳や家具やゴミが、堆く積み上げられ、かすかに異臭を



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

放っている。

その3日前に九州地方を直撃した台風14号は、この地域一帯に1.5メートルを超す床上浸水をもたらした。ようやく水が退いたのが前日である。その日私は、防災担当大臣が率いる関係省庁混成の政府調査団の一員として現場にいた。

策定指針、ネットで公開

実態をさらに把握するため、やつれた表情の店主の方々から話を伺った。どの方もおっしゃるのはこの土地でこれほどの災害が起きたことはなく、被災することとは全くの想定外だったという。そして現在の望みは一日も早く営業を再開

の事後対策メニューは初動段階の特別相談窓口、災害復旧貸し付け、小規模企業共済災害時即日融資から復興段階の災害復旧高度化融資に至るまで、既に相当充実している。

必要な事前対策

しかしながら災害現場にあつて私が改めて痛感したことは、事前対策の必要性

企業存続の危機

我が国では毎年、地震や台風、集中豪雨などの自然災害が数多く発生し、人的被害のみならず多くの中小企業が直接間接に被害を受けている。特に一昨年に災害が異常多発したことは記憶に新しい。04年は福井県と新潟県の豪雨災害に始まり、秋にかけて台風が史上

最大の合計10個上陸した。そしてとどめが、震度7を記録した新潟県中越地震である。05年は台風の発生こそ前年ほど多くなかったが、福岡県西方沖地震や前述の台風14号による被害がひどかった。

台風も昨年の米国のハリケーン・カトリナのように、地球温暖化の影響で大型クラスの発生が増える可能性が高まっている。北海道から沖縄までどこである限り、すべての企業は不測の災害で事業を中断させられる高いリスクに常にさらされている。特に中小企業の多くは大

害は、中小企業存続の危機なのである。そこで我が国の中小企業に真に「災害に強い企業」になってもらうため、経済産業省中小企業庁は「中小企業BCP策定運用指針」を作成し、2月からインターネット上に公開している(www.chusho.meti.go.jp/bcpp)。この指針は後に述べるように、中小企業庁が時間と予算と手間と情熱を注ぎ込んで作り上げた自信作である。読者におかれては、ぜひ一度パソコンで現物をご確認いただきたい。

であった。中小企業にとって災害で被害を受けた後に政府から支援されることは大事だが、それよりも被害そのものがない、または少ないに越したことはない。よって最も理想的な災害対策とは、適切な事前の備えを中小企業に自ら講じてもらい、「災害に強い企業」を1社でも多く増やすことであるに違いない。

企業が比べ顧客や事業の種類が限られており、人材や資金などの経営資源にも余裕がない。大企業なら災害で事業に大きなダメージを受けけることはあつても、それが原因で倒産に至る例はまれである。これに対し中小企業は、災害による事業中断がそのまま廃業や倒産といった企業体の消滅に簡単に直結しうる。まさに災

この連載では緊急時企業存続計画(BCP)とは何か、BCPは中小企業の災害対策としていかに役立つのか、「中小企業BCP策定運用指針」の政策的意義は何か、そしてその利用に当たり留意すべき点は何かなどについて、私見を交えていきたいと思います。

中小企業のための

BCCP²

緊急時企業存続計画

成長の不安要因

前回、災害は中小企業にとって企業存続の危機であると述べたが、ことはそれだけでは済まない。災害による中小企業の事業中断は当該企業だけにとどまらない大きな問題となる場合が多い。第一に被災地の地域産業である中小企業の事業中断が長期間に及べば、地域経済に大きな打撃を与える。新潟県中越地震の場合、中小企業の事業所や設備に対する直接被害だけで



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

700億円を上回った。これは一転し重大なアキレス腱に事業中断による間接被害や風評被害まで加えると、経済的損失は甚大である。影響は経済にとどまらない。地域雇用の減少は社会不安や治安悪化をも惹起しかねない。

地域への打撃 最小限に

第二に電気・電子、自動車、金銅・金属処理分野などにおいて高度な基盤技術力を誇るモノ作り中小企業はわが国の国際競争力の源泉である。しかし同等の技術を提供できる企業が他に存在しないという当該企業にとつての強みは、事業中断がサプライチェーン全体を停止させうる点で災害時に

災害対策に有効

第二に電気・電子、自動車、金銅・金属処理分野などにおいて高度な基盤技術力を誇るモノ作り中小企業はわが国の国際競争力の源泉である。しかし同等の技術を提供できる企業が他に存在しないという当該企業にとつての強みは、事業中断がサプライチェーン全体を停止させうる点で災害時に

は、景気変動とは全く無関係に発生する事実を忘れてはならない。構造改革の痛みに耐え、ようやく軌道に乗った経済成長が不測の災害で水を差されることがあつては断じてならない。

ただ、わが国の中小企業の多くは事前の備えの重要性は認識しつつも、適切な方法をよく知り、実行している企業となるとほとんどいないのが現実である。こうした現実をいかに打開するか、換言すれば災害の事前対策をいかに確立するか

は、景気変動とは全く無関係に発生する事実を忘れてはならない。構造改革の痛みに耐え、ようやく軌道に乗った経済成長が不測の災害で水を差されることがあつては断じてならない。

もはや中小企業の社会的責任なのだとは私言いたい。

そして、その後約1年をかけて作成したのが「中小企業BCP策定運用指針」である（www.chusho.meti.go.jp/bcpp/）。これに伴い、中小企業がBCPに基づいて防災施設を整備する資金に対する特別融資制度を06年度から創設した。これについては連載後半で説明したい。他方、事後対策については先人の努力により、既に多様なメニューが整備されている。これは過去の災害において大きな実績を上げている。中小企業庁による災害対策は、これで事前対策と事後対策が出そろったという意味で「完成」を見た。これが政策サイドから見た「中小企業BCP策定運用指針」公開の意義である。なお米政府においても、中小企業庁（SBA）による

危機管理手法

BCPとは企業の危機管理の手法であり、英語の「Business Continuity Plan」の頭文字を連ねたものである。中小企業庁は「緊急時企業存続計画」を、そ

	事前対策	事後対策	
		初動措置	追加措置
非支 資 金 援	☆中小企業BCP策定運用指針(06年2月公開)	・特別相談窓口	・代替機械の優先融通 ・下請取引問題の解決斡旋等
資支 金 援	☆中小企業防災施設整備融資(06年4月開始)	・災害復旧貸付 ☆小規模企業共済災害即日融資(05年10月開始)	・セーフティネット保証 ・激甚災害指定 ・災害復旧高度化融資等

☆：最近追加したメニュー

大規模災害に備える

中小企業のための

BCCP

3

緊急時企業存続計画

中核事業を特定

前回、BCP(緊急時企業存続計画)は企業の危機管理の手法であると述べた。BCPが対応しうる危機は地震や台風などの自然災害のみならず、大火災やテロ攻撃や疫病の蔓延をも含む広義の災害(緊急事態)である。BCPは米国発祥で、コンピュータの00年問題への対応策としてノウハウが研究され洗練された。その後、9・11同時多発テロで被災した企業が

BCPにより劇的な早期復旧を遂げたため、導入効果が知れ渡った。これを契機にBCPは米国や英国において、大企業を中心に広く普及するに至っている。

BCPにより劇的な早期復旧を遂げたため、導入効果が知れ渡った。これを契機にBCPは米国や英国において、大企業を中心に広く普及するに至っている。

早期復旧で市場の評価向上

BCPは従来型の企業の防災計画と異なり、被災後の事業継続と早期復旧に主眼を置く。その要諦は次の4点に集約される。

第一に「中核事業」を特定することである。企業の存続にかかわる最も重要な事業を中核事業と定めて他の

設定することである。中核事業が中断した場合に取引先がどの程度待つてくれるか、かつその間の収入の停止に自社の資金繰りがどの程度耐えられるかを検証し、中核事業を復旧すべきデッドラインを割り出すのである。

中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

第三に「代替策」を用意することである。中核事業を目標復旧時間内に復旧させる上で障害となりうるボトルネック資源(事業拠点、生産設備、原料調達、労働力など)を洗い出し、そこにピンポイントで適切な対策を講ずるのである。

操業率が100%から大きく落ちる。何の備えも講じていない企業は操業率がゼロとなり、混乱状態の中で復旧が大きく遅れ、いたずらに被害を拡大して事業縮小を余儀なくされる。最悪の場合は廃業に至る。

企業存続のため

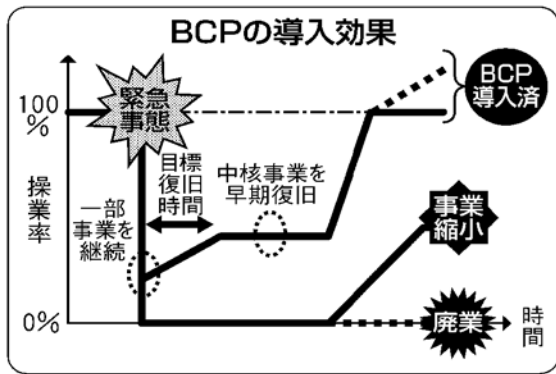
BCPは有効な災害対策であるが、大企業と中小企業ではその重みが異なる。第一回で述べたように、経営基盤の脆弱な中小企業にとつて、災害による事業中断からの復旧とは、まさに企業存続そのものの存続を賭けた戦いなのである。現在、BCP(Business Continuity Plan)の日本語訳として「事業継続計画」などの直訳が用いられることが多い。大企業には

これでもよいだろう。しかし中小企業に対しては、この訳は軽薄すぎる。真意が的確に伝わらず、BCP普及の妨げとなる恐れすらある。そこで、「中小企業BCP策定運用指針」(www.chusho.meti.go.jp/bcp)では、あえて「緊急時企業存続計画」という意識を用いているのである。次回からは、BCPは中小企業にも十分導入可能であるということを論証したい。

事業拡大も期待ではBCPの導入効果とは何か。図に示す通り、企業が緊急事態に遭遇すると

操作率が100%から大きく落ちる。何の備えも講じていない企業は操業率がゼロとなり、混乱状態の中で復旧が大きく遅れ、いたずらに被害を拡大して事業縮小を余儀なくされる。最悪の場合は廃業に至る。

このようにBCPの導入効果は、単に被害を小さく抑えるということにとどまらない。災害という企業にとってのピンチをチャンスに変え、災いを転じて福となしうるところにこそ、その本質があるのである。



中小企業のためのBCCP

緊急時企業存続計画

大企業が先か？

前回述べたように、BCP(緊急時企業存続計画)は9・11テロを機に欧米においてまず大企業に広く普及した。そして現在は中小企業に普及しつつある。米政府が05年に行った公式発表によれば、全米の中小企業のうちBCPを導入しているのは39%である。



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

「中小企業BCP策定運用指針」(www.chusho.meti.go.jp/bcpp)公開

前回は述べたように、BCP(緊急時企業存続計画)は9・11テロを機に欧米においてまず大企業に広く普及した。そして現在は中小企業に普及しつつある。米政府が05年に行った公式発表によれば、全米の中小企業のうちBCPを導入しているのは39%である。

例示しやる気喚起せよ

「中小企業BCP策定運用指針」(www.chusho.meti.go.jp/bcpp)公開

前回は述べたように、BCP(緊急時企業存続計画)は9・11テロを機に欧米においてまず大企業に広く普及した。そして現在は中小企業に普及しつつある。米政府が05年に行った公式発表によれば、全米の中小企業のうちBCPを導入しているのは39%である。

業は大企業よりも当然従業員数が少ないので、運用も容易である。

したがって、経営者さえる気になるなら、中小企業がBCPを導入すること

は決して難しくない。今やBCPのノウハウは確立している。適切な指針によつてそれを正しく広く伝えることさえできれば、日本におけるBCPの普及は中小企業が先になってもおかしい。

くない。

中小企業の特長

中小企業の特長は、大企業との比較において重視すべき四つの特長がある。第一に中小企業は日ごろから他の企業と業務分担や情報交換を行うことが多い。そこで緊急時には同業者組合や取引企業同士で、助け合うことが重要とな

る。第二に中小企業は、取引先が限定されている。そこで緊急時にも取引上のモラルを極力守り、信用を維持することが重要となる。第三に中小企業は、顧客や従業員の多くが地域住民である。そこで緊急時の地域貢献も重要となる。第四に被災した中小企業には、政府のさまざまな復旧支援策が用意されている。そこで緊急時にそれらを手手に活用することも重要となる。

目標は4割以上

同じ中小企業が同じ災害に遭った場合に、BCP導

入の有無によってどのような差が生まれるだろうか。結果は表に示す通りである。どちらが「勝ち組」かは一目瞭然である。被災後の場当たり的な対応で傷口を広げるBCP導入なし企業は、現実には多くの被災中小企業が陥ってきた典型パターンである。

中小企業庁としては、この指針の内容について解説していきたい。

これらの特長が示すことは、中小企業のBCPはただ大企業のBCPを簡単にすればよいというものではない、ということである。だからこそ、中小企業向けの指針が必要なのである。

用することも重要となる。

中小企業の特長は、大企業との比較において重視すべき四つの特長がある。第一に中小企業は日ごろから他の企業と業務分担や情報交換を行うことが多い。そこで緊急時には同業者組合や取引企業同士で、助け合うことが重要とな

る。第二に中小企業は、取引先が限定されている。そこで緊急時にも取引上のモラルを極力守り、信用を維持することが重要となる。第三に中小企業は、顧客や従業員の多くが地域住民である。そこで緊急時の地域貢献も重要となる。第四に被災した中小企業には、政府のさまざまな復旧支援策が用意されている。そこで緊急時にそれらを手手に活用することも重要となる。

BCP導入の有無による差

想定	BCP導入なし企業	BCP導入済み企業
当日	金属プレスメーカー(従業員30人)。平日早朝に大規模地震が突如発生 ・工場では全てのプレス機が転倒 ・ほとんどの従業員の安否が不明 ・納品先の連絡先が不明、判明後も電話不通	・アンカー固定済み、プレス機転倒免れる ・伝言ダイヤル171で安否確認 ・最寄りの営業所までバイクで事情説明
数日間	・多くの従業員が1カ月間出社せず ・原材料の仕入れ元工場が全壊 ・1週間後、納品先の大企業から発注を他会社へ切り替えた連絡あり	・従業員、3日間地域活動専念後、交代で3分の2が出社 ・原材料は当面、他企業から代替調達 ・3日後、1カ月で全面復旧可能と報告 ・この間、遠方の協力会社で代替生産
数カ月間	・3カ月後、生産設備復旧するも、受注戻らず ・会社の規模を縮小、従業員の7割を解雇	・手持ち資金から月給や代金を支払う ・同業組合から、復旧要員の応援を得る ・修理費用は公的融資制度を利用 ・1カ月後、全面復旧し、受注も元に戻る

大規模災害に備える

中小企業のためのBCCP⁵

緊急時企業存続計画

「中小企業BCP策定運用指針」(www.chusho.meti.go.jp/bcp/)の開発にあたり、定めた基本方針は二つである。

第一に「分かりやすいこと」とである。指針は日々の仕事に追われる多忙な経営者でも身の丈に合ったBCPを自力で策定できるように、分かりやすいものでなければならぬ。

第二に「損なわないこと」である。指針は欧米で確立したBCPの理念や方法論を損なわず、きちんと伝える



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

鮮やか対応 自力で策定

「第一の方法は欧米の指針に学ぶことである。欧米各国では、政府や公的機関によって中小企業向けのBCP指針が既にいくつも作られている。調査の結果、特に定評を得ているのが米国の「レディビジネス」、

実践に学ぶ

「オープンフォービジネス」、第二の方法は被災企業の「オーブンフォービジネス」、

このため、過去の激甚災害で被災したのち復旧を遂げた中小企業から、当時の状況と対応について聴取した。

有識者が助言

第三の方法は有識者に学ぶことである。このため、中小企業と危機管理の両分野からほぼ半数ずつ、合計13人からなる「有識者会議」を設けた。この構成は中小企業に分かりやすく、かつBCPを損なわない指針にするための工夫である。この会議で中小企業の

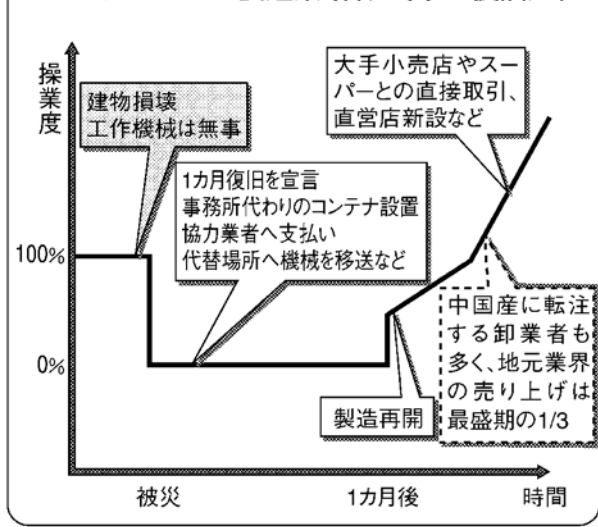
例えば阪神・淡路大震災で被災したケミカルシューズ製造業は凶の通り、震災直後に1カ月後の復旧宣言をして風評による被害拡大を抑え、代替工場を探して機械を移し、宣言通りに製造再開し受注を拡大した。もちろん、当時まだBCPは存在しなかった。周囲の中小企業が次々倒れていくなかで彼らが復旧のみならず事業拡大までなし得たのは、経営者のたぐいまれな才覚に偶然と好運も相まって、極めて的確かつ鮮やかな緊急時対応ができたからである。それをだれでもできるようにするのが、BCPなのである。

テロ対策が課題

ただ一つ心残りがあるとすれば、テロ対策を指針に盛り込めなかったことである。確かに、災害を想定し

たBCPはテロ攻撃に対しても応用がきく。しかし米国の指針がテロの種類別に対策を詳しく解説していることもまた事実である。わが国は自然災害と同様にテロの脅威にも潜在的にさらされている。それがあまり顕在化せず国民の関心が自然災害ほど高まらないのは、優秀な日本警察がテロの発生を未然に防いでくれているからである。次回はBCPの策定手順について述べたい。

ケミカルシューズ製造業(神戸市)の復旧過程



大規模災害に備える

中小企業のためのBCCP

緊急時企業存続計画

政策の処方せん

去る6月9日、経済産業省は「新経済成長戦略」を公表した。わが国が人口減少下で新しい成長を遂げるため、今後10年間に遂行すべき経済政策の処方せんである。そこには中小企業へのBCCP普及も明記された。一層の重責を感じつつ、私はこの政策を全力で推進していきたい。

さて、今回からは「中小企業BCP策定運用指針」の利用法について解説す



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

新経済成長へネットに指針

る。まず、インターネットに接続されたパソコンから所定のアドレス（www.austro.meti.go.jp/hcp）にアクセスすると、指針の「メイン画面」が表示される。ダウンロードや財務状況の自動予測などの諸機能がふんだんに搭載されている。このような特徴から、指針はむしろ「BCP導入支援ソフト」と呼ぶ方が近い

る。役所が文書をインターネットに公開する場合、紙の資料をそのままホームページに載せるのが通例である。しかしこの指針は、それとは異なる。国内外の関連ページへのリンクが縦横に張られているほか、後に述べるようにBCP帳票の「メイン画面」中央には

難易度別3コース

「基本」、「中級」、「上級」の三つのボタンがある。指針の対象は特定の層の中小企業ではない。中小企業基本法に定めるすべての中小企業である。よって大は従業員300人の工場から小は家族経営の商店や個人事業まで、かなりの幅がある。また経営者の危機管理マインドにも温度差があるだろう。そこで、難易

度別に3コースを用意した。作業負担は基本コースならば経営者が週末の2日間を費やして取り組んでいただければ、十分効果的なBCPが得られる程度である。逆に言えば基本コースであっても1、2時間で即席にできるわけではない。記述を極端に削った即席コースを設けることは難しくないが、われわれはそれを

「基本」、「中級」、「上級」の三つのボタンがある。指針の対象は特定の層の中小企業ではない。中小企業基本法に定めるすべての中小企業である。よって大は従業員300人の工場から小は家族経営の商店や個人事業まで、かなりの幅がある。また経営者の危機管理マインドにも温度差があるだろう。そこで、難易度別に3コースを用意した。作業負担は基本コースならば経営者が週末の2日間を費やして取り組んでいただければ、十分効果的なBCPが得られる程度である。逆に言えば基本コースであっても1、2時間で即席にできるわけではない。記述を極端に削った即席コースを設けることは難しくないが、われわれはそれを

「基本」、「中級」、「上級」の三つのボタンがある。指針の対象は特定の層の中小企業ではない。中小企業基本法に定めるすべての中小企業である。よって大は従業員300人の工場から小は家族経営の商店や個人事業まで、かなりの幅がある。また経営者の危機管理マインドにも温度差があるだろう。そこで、難易度別に3コースを用意した。作業負担は基本コースならば経営者が週末の2日間を費やして取り組んでいただければ、十分効果的なBCPが得られる程度である。逆に言えば基本コースであっても1、2時間で即席にできるわけではない。記述を極端に削った即席コースを設けることは難しくないが、われわれはそれを

進捗状況を確認

「メイン画面」から「基本コース」のボタンをクリックしてみよう。すると指針の本体である「指針画面」が現れる。経営者はこの画面の説明文を読み進めることによってBCPについて理解を深め、指示に従ってBCPを策定していくことになる。

基本コースを選んだので、画面上部のバーの「基本」が赤く点灯する。画面左のフロー図で作業の進捗状況を常に確認でき、目次から読みたい個所にジャンプすることもできる。また、専門用語の上にカーソルを置けばその意味が立ち表れる。このような機能によって、経営者は長い文章を読むストレスを過度に感じることなく、作業に集中することができる。

中小企業のための

BCCP

7

緊急時企業存続計画

自身の言葉で

前回に引き続き、「中小企業BCP策定運用指針」

(www.chusho.meti.go.jp/bcp/)の利用法について解説する。指針の第2章では、BCPの基本方針を立案する。緊急時に企業が存続できるように平時から準備することで、顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の三つを守る。このことを経営者自身の言葉で、心を込めて表現してほしい。自らがBCP



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

を導入する意義を従業員や取引先に理解してもらった

めにも、この作業は重要である。

ボトルネック

基本方針が決まれば、次にBCPの策定と運用を推進する。経営者の下にサブリーダー数人を置くのが最も重要な事業である。

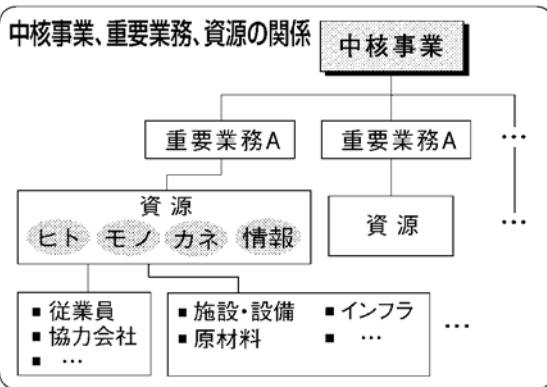
指針の第3章では、いよいよBCPを策定する。その手順は以下の通りである。

早期復旧へ万全の対策を

想だが、小さい企業であれば経営者1人でも良い。BCPは重要経営課題である。そのため、経営者のリーダーシップ発揮が不可欠である。(ヒト、モノ、カネ、情報)を洗い出す。中核事業

「中核事業」を特定する。重要業務を把握する。さらに重要業務を支える資源

に重要業務を支える資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を洗い出す。中核事業



なければ、資金ショートは避け難いだろう。

2種類の対策

次に「目標復旧時間」を設定する。その参考となるよう、指針には過去の災害における電気や水道の中断日数などの情報も記されている。

検討すべき対策は2種類ある。対策の第一は、ボトルネック資源が失われた場合の代替確保である。情報ネットワークの拠点、被災した施設・設備の代替、臨時従業員、各種インフラの代替、情報のバックアップなど。

対策の第二は、ボトルネック資源が極力失われないようにするための事前対策である。指針の第6章には対策の一覧表が用意されている。ここでは59の対策をコスト不要、10万円未満、10万円以上の費用別に分類して具体的に紹介している。これにより経営者は、対策にどの程度まで出費するかを検討することができる。

業、重要業務、資源の関係は右図の通りである。これは資源のうち人手による代替が困難で、かつそれなくしては重要業務が遂行できないものが「ボトルネック資源」である。例えば売掛金のデータが災害で滅失したらどうなるか。だれにいくら請求できるかが分から

模を想定する。高台に立地する企業は浸水被害を想定する必要はない。さらに想定した災害がボトルネック資源に与える影響が、目標復旧時間内の復旧に間に合う程度か否かを評価する。経営者は以上の分析を指針の指示に従って行い、その結果を踏まえて次に対策を

例えば製造業の工場・設備の場合、最も理想的な対策は平時から遠隔地に同じ工場・設備を用意しておくことである。しかしそれは多くの中小企業にとって、非現実的であろう。そこで指針は①被災後3日間是他設備を利用して事業を一部でも継続し②その間に本来の設備を調達して3週間

速にできれば、それだけ早く復旧作業に移行できるからである。「災害対策にはお金がかかる」と信じる経営者には、それは大きな誤解だと言いたい。次回は、BCPを文書化する方法について述べたい。

中小企業のための

BCP

8

緊急時企業存続計画

フラットな体制

前回は「中小企業BCP策定運用指針」(www.cusho.meti.go.jp/bcp)によって、中核事業を

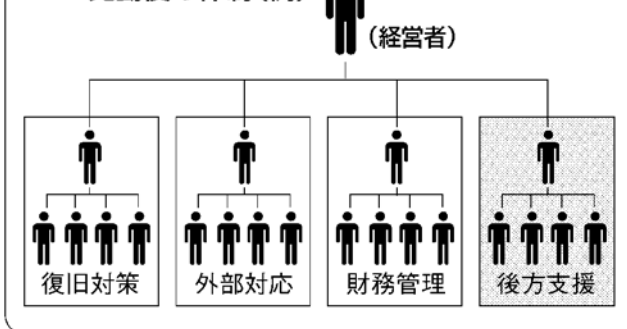
のボトルネック資源に影響を与えうる災害の種類と規模で客観的に設定する。地震の場合は震源のマグニチュードよりも、地表の震度を基準とすべきである。

さらに、BCP発動後の対応体制も明確にする必要がある。これは前回述べた平時のBCP推進のための体制とは別である。経営者

整理し文書化

各チームの役割は、被災した施設や設備の「復旧対

BCP発動後の体制(例)



ティア活動への従業員派遣や被災者への商品提供などの地域貢献活動を積極的に行うべきである。連載第4回で述べたように、中小企業は顧客や従業員の多くが地域住民なので、災害時の地域貢献は結局は自社のためにもなるからである。

以上でBCPの主要な中身は固まった。あとはそれを行うための体制を整える。緊急時に事業所内ですぐに参照できる複数の場所に置いておかねばならぬ。また同じ災害ですべてのBCPが失われないよう、1冊は事業所から離れて安全な場所に保管すべきである。

完成度を高める BCPが緊急時に真に効果を発揮するには、平時における確実な運用が不可欠である。連載第3回で述べた「BCPサイクル」が示す運用は次の二つである。第1は従業員の教育と訓練である。まず策定したBCPの内容を全従業員に周知し理解してもらう。社内で勉強会を開催し、できれば経営者本人から説明すべきである。またBCP発動後の対応について定期的に訓練を行う。心肺蘇生法などの応急救護の基本技術を習得させることも重要である。指針にはこれらの方法が具体的に示されている。第2はBCPの診断と改訂である。経営者は指針第3章の「自己診断チェックリスト」を利用し、策定したBCPの完成度を自分で客観的に評価することができ、この評価結果に基づき年1回以上の頻度で定期的

発動後に機動的な対応を

するかが明確でなければ、各従業員の早期・迅速・的確な対応は望めない。発動基準は例えば「震度6弱以上の地震」のように、自社

の下に全従業員による複数チームを編成し、各チームが同時並行で動くようにする。刻々と変化する被災

策」、取引先や協力会社などの「外部対応」、事業復旧のための資金調達や各種決済などの「財務管

中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

理」、従業員の参集管理や食糧手配などの「後方支援」とする。ただし人的被害が大きい場合や、もともとと人員の少ない企業は、可能な範囲でこれに近い体制を組めばよい。逆に人的余力がある場合には、ボラン

を従業員や関係先に正確に伝えるために、簡潔に整理して文書化すればよい。この作業を支援するため、指針には「ダウンロード画面」が用意されている。経営者はこの画面から必要な帳票のフォーマットを入手

すことができる。基本コースでは17帳票の作成が必須となる。パソコン上で帳票の空欄に必要事項を記入してプリントアウトし、それらをひとまとめにとじればBCPの完成である。指針には架空の中小企業が策定したBCPのサンプルも用意されているので、参考にしたい。 こうしてできたBCPは、緊急時に事業所内ですぐに参照できる複数の場所に置いておかねばならぬ。また同じ災害ですべてのBCPが失われないよう、1冊は事業所から離れて安全な場所に保管すべきである。

完成度を高める

BCPが緊急時に真に効果を発揮するには、平時における確実な運用が不可欠である。連載第3回で述べた「BCPサイクル」が示す運用は次の二つである。第1は従業員の教育と訓練

である。まず策定したBCPの内容を全従業員に周知し理解してもらう。社内で勉強会を開催し、できれば経営者本人から説明すべきである。またBCP発動後の対応について定期的に訓練を行う。心肺蘇生法などの応急救護の基本技術を習得させることも重要である。指針にはこれらの方法が具体的に示されている。第2はBCPの診断と改訂である。経営者は指針第3章の「自己診断チェックリスト」を利用し、策定したBCPの完成度を自分で客観的に評価することができ、この評価結果に基づき年1回以上の頻度で定期的

中小企業のためのBCCP⁹

緊急時企業存続計画

自動計算で予測

被災後数カ月間の資金繰り対策は、中小企業が事業再開を成し遂げるための生命線である。「中小企業BCP策定運用指針」(www.chusho.meti.go.jp/)

pp/)の第5章には「財務診断モデル」が搭載されている。これを用いれば自

社が被災した場合の建物・設備の損害額と復旧費用、事業中断によるキャッシュ

フローの悪化額を自動計算

できる。地震は震度6強と

震度7からも選べる。損害

額の計算根拠には阪神・淡

路大震災と東海豪雨にお

ける被害率曲線を用いた。企

業が建物や機械を復旧する

場合、一般に復旧費用は損

害額を上回る。木造の建物

を木造のまま再建し、旧式

の機械を旧式のままで再調

整し付けなどによる資金調



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

プログラムで予測できる。達する被災企業はいないか

中級コースの場合、三つらである。また通常、キャ

シユフローの悪化額が復

旧費用を大きく上回るこ

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

被災後の資金繰りがカギ

導入宣言

達する被災企業はいないか

中級コースの場合、三つらである。また通常、キャ

シユフローの悪化額が復

旧費用を大きく上回るこ

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

と

失うのは当該企業自身だからである。そして第3にBCPはどんなに簡単な内容でも、さらに言えば不完全なBCPでも一定の減災効果があるからである。よって第三者が高めの基準を設けてBCPの可否を判定することは適切ではない。もし「基準」に満たないBCPを否定すれば、小規模企業はBCPを作らないだろう。BCPの規格化は大企業や認証機関を利用すること

はあっても、中小企業にとっては有害無益な道である

と私は断じたい。

しかし私の思いとは関係なく、現在、国際標準化機構(ISO)ではBCPの国際規格化の検討が始まっている。これに対し日本は、規格を作るとしても「ISO9001」のように第三者認証制度だけは採用しないよう求めている。この主張は極めて妥当であり、それが通ることを切に望みたい。

では、BCPのISO化について日本の中小企業はどう対応すべきだろうか。

「気にしないこと」が、私のアドバイスである。今後、各国間の協議や手続きがどんなに順調に進んでも、国際規格が成立するのは3年以上先の話である。それまで大規模災害が行儀よく発生せず待ってくれるだろうか。中小企業はISOに心惑わされることなく、一日も早く「中小企業BCP策定運用指針」に沿ってBCPを導入する方が賢明である。いずれにせよ指針は欧米のBCPに準拠しているの、国際規格がどのような形になるうとそこから大きく外れることはありえないのだから。

次回・最終回は、BCPに深くかかわる新たな融資制度について述べたい。

気にしないこと

しかし私の思いとは関係なく、現在、国際標準化機構(ISO)ではBCPの国際規格化の検討が始まっている。これに対し日本は、規格を作るとしても「ISO9001」のように第三者認証制度だけは採用しないよう求めている。この主張は極めて妥当であり、それが通ることを切に望みたい。

では、BCPのISO化について日本の中小企業はどう対応すべきだろうか。

「気にしないこと」が、私のアドバイスである。今後、各国間の協議や手続きがどんなに順調に進んでも、国際規格が成立するのは3年以上先の話である。それまで大規模災害が行儀よく発生せず待ってくれるだろうか。中小企業はISOに心惑わされることなく、一日も早く「中小企業BCP策定運用指針」に沿ってBCPを導入する方が賢明である。いずれにせよ指針は欧米のBCPに準拠しているの、国際規格がどのような形になるうとそこから大きく外れることはありえないのだから。

次回・最終回は、BCPに深くかかわる新たな融資制度について述べたい。

気にしないこと

しかし私の思いとは関係なく、現在、国際標準化機構(ISO)ではBCPの国際規格化の検討が始まっている。これに対し日本は、規格を作るとしても「ISO9001」のように第三者認証制度だけは採用しないよう求めている。この主張は極めて妥当であり、それが通ることを切に望みたい。

では、BCPのISO化について日本の中小企業はどう対応すべきだろうか。

「気にしないこと」が、私のアドバイスである。今後、各国間の協議や手続きがどんなに順調に進んでも、国際規格が成立するのは3年以上先の話である。それまで大規模災害が行儀よく発生せず待ってくれるだろうか。中小企業はISOに心惑わされることなく、一日も早く「中小企業BCP策定運用指針」に沿ってBCPを導入する方が賢明である。いずれにせよ指針は欧米のBCPに準拠しているの、国際規格がどのような形になるうとそこから大きく外れることはありえないのだから。

次回・最終回は、BCPに深くかかわる新たな融資制度について述べたい。

気にしないこと

しかし私の思いとは関係なく、現在、国際標準化機構(ISO)ではBCPの国際規格化の検討が始まっている。これに対し日本は、規格を作るとしても「ISO9001」のように第三者認証制度だけは採用しないよう求めている。この主張は極めて妥当であり、それが通ることを切に望みたい。

では、BCPのISO化について日本の中小企業はどう対応すべきだろうか。

「気にしないこと」が、私のアドバイスである。今後、各国間の協議や手続きがどんなに順調に進んでも、国際規格が成立するのは3年以上先の話である。それまで大規模災害が行儀よく発生せず待ってくれるだろうか。中小企業はISOに心惑わされることなく、一日も早く「中小企業BCP策定運用指針」に沿ってBCPを導入する方が賢明である。いずれにせよ指針は欧米のBCPに準拠しているの、国際規格がどのような形になるうとそこから大きく外れることはありえないのだから。

次回・最終回は、BCPに深くかかわる新たな融資制度について述べたい。

気にしないこと

中小企業のための

BCCP

10

緊急時企業存続計画

即日融資活用を

中小企業のBCPに深く
かかわる新たな融資制度を
二つ紹介したい。

一つは「防災施設整備融
資制度」である。中小企業
が自ら策定したBCPに基
づいて防災施設を整備する
場合に、その資金について
特別利率で融資が受けられ
る。中核事業を支える工場
の耐震化や不燃化、機械類
の転倒防止、自家発電機や
防災倉庫の設置、バックア



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

ップ設備の整備などの、あ
る程度お金のかかる事前対
策が対象となる。これらが
BCPの中に明記されてい
ればよく、大企業のように
防災格付け審査を受ける必
要はない。この制度は4月
に創設された。取
り扱いは中小企業
金融公庫と国民生
活金融公庫であ
る。もう一つは「小規模企
業共済災害時即日融資制
度」である。中小企業基盤
整備機構が運営する小規模
企業共済の加入者が被災し
た場合に、商工中金の窓口
に午前中に申し込めば、そ
ゆる災害に適用できるよう

強じんな経済基盤を構築

の日のうちに低利融資が受
けられる。当面の復旧費用
をタイムロスなく供給する
ことよって中核事業の中
断を最短にとどめ、間接損
害を最小化する効果があ
る。高利のサラ金に頼る必
要はもはやない。

にしたのである。企業が災
害対策費用を無税で積み立
てられる制度は、国内には
他に存在しない。被災時の
資金繰りに不安のある零細
企業こそ、この制度を有効
活用してほしい。

なお自社が直接被災しな
くても、災害で取引先が倒
産することによって売掛金
が回収できず、連鎖倒産に
巻き込まれる場合もありう
る。このような事態を回避
する対策としては、同じ中
小企業にBCPの導入
を勧めたい。

自治体と連携

危機管理マインドの高い
地方自治体との連
携も重要である。

4月、静岡県は指
針に基づいて浜松
地域の製造業を対象とした
BCPモデルプランを公表
した。滋賀県は今年度の県
予算に指針の普及事業を新
規計上し、2年間で県内2
00社のBCP導入を目標
に掲げている。これに連動
して滋賀銀行では画期的な
新商品を開発中であると聞
く。これらはほんの一例に
すぎない。このような先進

閲覧・利用は無料

以上、10回にわたって
「中小企業BCP策定運用
指針」(www.chusho.
meti.go.jp/bcp/)の公
開趣旨と利用法について、
私見も交えて解説した。こ

この指針はわれわれ中小企業
が時間と費用と手間と情
熱を注いで作り上げた自信
作である。その成否には私
自身の役人生命を賭けても
いる。ついでに、読者にお
かれてぜひ一度指針にア
クセスし実際にマウスで操
作し、使いやすさと内容の
充実度を確認してほしい。

その上でご自身も含め多く
の中小企業にBCPの導入
を勧めたい。

(おわり)