

中小企業向けの BCP取組推進手法について

MS & ADインターリスク総研株式会社
リスクコンサルティング本部 リスクマネジメント第四部
事業継続マネジメント第一グループ
マネジャー上席コンサルタント 黒住 展亮



要旨

- 中小企業白書などの調査結果によると、技能的な面の課題、取り組むべき経営課題の中での優先度といったことが要因となり、わが国の産業を支える中小企業のBCP策定率は「現在、策定中」「策定を検討している」を含めても50%程度にとどまっている。
- 中小企業のBCP策定を推進するために、国・地方公共団体などが主体となって、BCP策定を支援する各種施策を推進している。
- 既存のBCP策定支援策をより効果的なものとするために重要なポイントとして、まず支援策を利用したい企業の数を増やすことが挙げられる。その際、「外部ネットワーク」を活用することがポイントとなる。
- 膨大な数が存在する中小企業のBCP策定をきめ細やかに支援するためには、オンラインで相談できる仕組みの構築や、BCP策定をサポートするシステムを構築・提供することもポイントとなる。

1 中小企業のBCP策定状況および国・地方公共団体などによるBCP策定支援策の現状

中小企業庁の「2022年版 中小企業白書」によれば、表1のように災害救助法の適用を受けるような災害が多く発生する事業環境であるにもかかわらず、中小企業における事業継続計画（BCP）の策定率は「現在、策定中」「策定を検討している」を含めても50%程度となっている（次頁図1）。

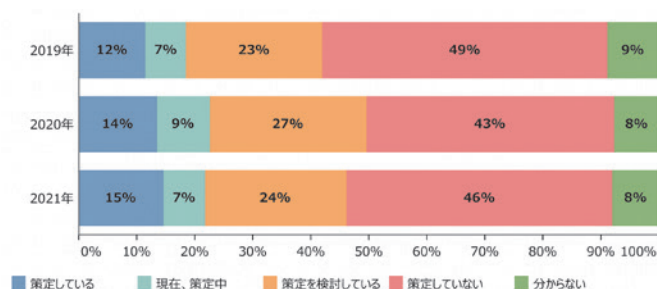
同白書において、BCPを策定していないと回答した企業に対してその理由を尋ねた調査結果も示されている（次頁図2）。これによると、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人材を確保できない」といった回答が上位を占めている。

また、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人材を確保できない」といったこと以外にも策定が進まない要因があると考えられる。

【表1】2021年に災害救助法の適用を受けた災害

災害名	適用地域
2021年1月7日からの大雪による災害	秋田県(4市2町1村)・新潟県(6市)・福井県(5市)・富山県(4市)
福島県沖を震源とする地震	福島県(8市9町)
2021年栃木県足利市における大規模火災	栃木県(足利市)
2021年新潟県糸魚川市における地滑り(激甚災害指定)	新潟県(糸魚川市)
島根県松江市における大規模火災	島根県(松江市)
2021年7月1日からの大雨による災害(激甚災害指定)	静岡県(熱海市)・鳥取県(鳥取市)・島根県(4市)・鹿児島県(3市2町)
台風第9号から変わった温帯低気圧に伴う大雨による災害(激甚災害指定)	青森県(1市1町1村)
2021年8月11日からの大雨による災害(激甚災害指定)	島根県(1市2町)・福岡県(3市)・長崎県(2市)・長野県(2市3町1村)・広島県(3市1町)・佐賀県(2市1町)
長野県茅野市において発生した土石流	長野県(茅野市)

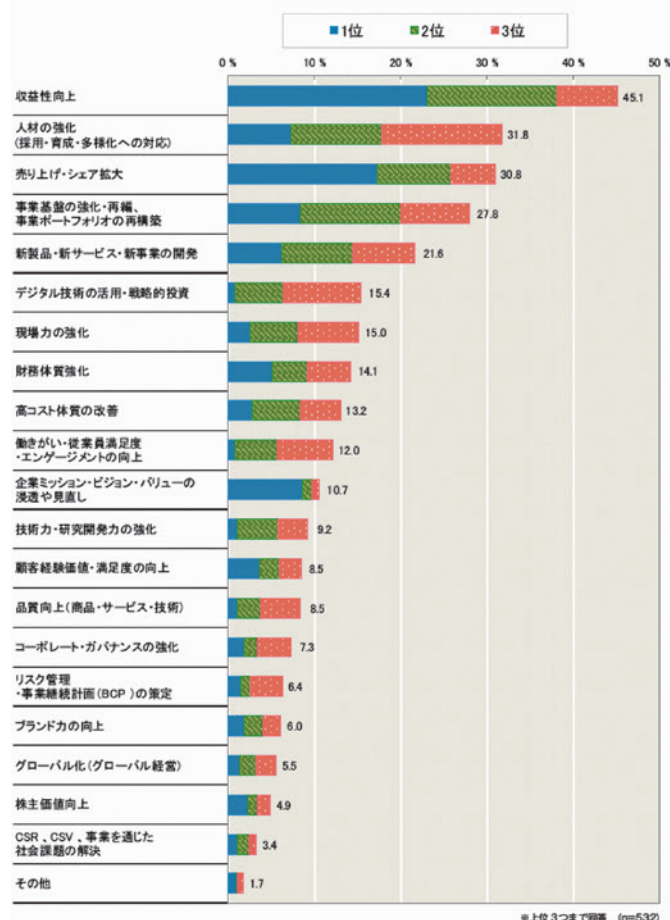
(出典:中小企業庁「2022年版 中小企業白書」)



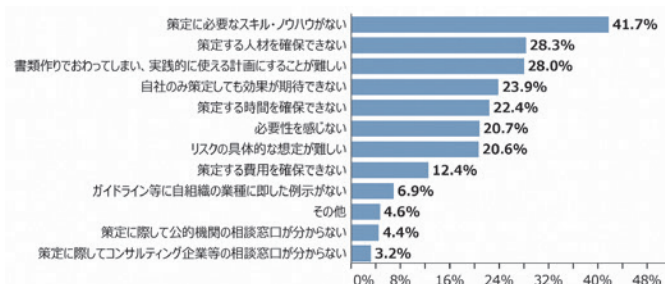
資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」(2019年5月、2020年5月、2021年5月)

【図1】事業継続計画(BCP)の策定状況の推移(中小企業)
(出典:中小企業庁「2022年版 中小企業白書」)

図3は一般社団法人日本能率協会が実施した大企業・中堅企業・中小企業を対象とした、「現在」取り組むべき経営課題についてのアンケート結果である。これによれば、数ある経営課題の中でもBCPの策定は下位にとどまり、優先順位が低くなっている。経営資源が豊富な企業であれば、優先順位が低くとも対応することができるかもしれないが、経営資源に乏しい中小企業となると、どうしても優先順位の高い課題の対処に経営資源を割かざるを得ず、優先順位が低くなっているBCPの策定に手が回らないと考えられる。



【図3】「現在」取り組むべき経営課題 (出典:一般社団法人日本能率協会)



資料：(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」(2021年5月)
(注)1.事業継続計画(BCP)を「策定していない」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

【図2】事業継続計画(BCP)を策定しない理由(中小企業)
(出典:中小企業庁「2022年版 中小企業白書」)

以上のとおり、中小企業においてBCPの策定が進まない理由として、①「『BCPを策定するスキル・ノウハウがない』といった技能的な面で課題があること」、②「そもそも取り組むべき経営課題の中で優先順位が低いため、具体的な行動につながっていないこと」、の2点が考えられる(表2)。

【表2】中小企業のBCP策定が進まない要因

- ①「BCPを策定するスキル・ノウハウがない」といった技能的な面で課題があること
- ②そもそも取り組むべき経営課題の中で優先順位が低いため、具体的な行動につながっていないこと

日本国内の企業の99.7%が中小企業であること、製造業の生み出す付加価値額の5割強が中小企業によるものであるなど、中小企業はわが国の産業を支える重要な存在である。そのような重要な位置付けにある中小企業において、現状、BCPの策定が進んでいないことは、わが国の産業全体として考えた場合に、今後起こりうる南海トラフ地震や首都直下地震などに関して、事業継続の観点で大きな不安を残す状況といえる。

このため、国や地方公共団体においても、BCPの策定が進まない理由となっている表2の2点をカバーする内容のBCP策定支援策を数多く行っている。次頁表3に国および地方公共団体が推進する中小企業の事業継続力向上に資する支援施策の例を記載する。

【表3】中小企業の事業継続力向上に資する支援施策の例

- 中小企業BCP策定運用指針(中小企業庁)
<<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>>
- 事業継続力強化計画認定制度(中小企業庁)
<<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>>
- BCP策定支援事業(公益財団法人東京都中小企業振興公社)
<<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/bcp/sakutei.html>>
- BCP策定支援事業(千葉県)
<<https://www.pref.chiba.lg.jp/keishi/keiei/bcp-shien.html>>
- 中小企業経営バックアップ強化事業(BCP策定・BCM支援)(鹿児島県)
<https://www.pref.kagoshima.jp/af02/sangyo-rodo/syoko/shien/bcp_announcement.html>
- 事業継続計画(BCP)策定支援(高知県)
<<https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/151401/2016090200068.html>>
- BCP(事業継続計画)の策定支援(兵庫県)
<<https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk41/bcp.html>>
- 事業継続計画(BCP)の策定支援(岐阜県)
<<https://www.pref.gifu.lg.jp/site/pressrelease/233242.html>>
- 自然災害対応型BCP策定の手引き及びモデル企業の業種別BCP事例集(大分県)
<<https://www.pref.oita.jp/soshiki/14040/sizensaigaibcpmodel-tebikijireishuu.html>>
- 広島県BCP策定等支援事業(広島県)
<<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/70/bcp.html>>

以上を踏まえ、本稿では、より多くの中小企業においてBCP策定が進んでいる状況となるよう、国、地方公共団体、商工団体等、中小企業におけるBCP策定・BCM構築を推進する機関(以下、「支援機関」)がとるべき支援策について解説する。

具体的には、既存の各種支援策について紹介し、その特徴・共通点を考察する。そのうえで、中小企業のBCP策定率を高めるために、どのような取り組みが効果的なのかを解説する。

なお、上記支援機関には、「サプライヤーである中小企業に対して、BCP策定・BCM構築を支援するバイヤーである大企業」も含まれる。取引先のBCPが万全でなければ、自社の事業継続は成り立たないため、このような状況が当てはまる大企業においても、ぜひ、本稿の内容を活用いただきたい。

2 支援機関によるBCP策定支援策の例

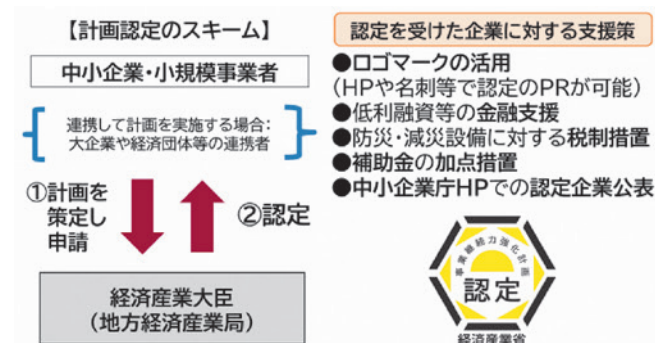
(1)事業継続力強化計画認定制度(中小企業庁)

中小企業の事業継続に関する取り組みを支援する施策の代表例として、中小企業庁の推進する「事業継続力強化計画認定

制度」が挙げられる。同制度は、わが国において災害が頻発する状況下において、中小企業のBCP策定が進まないことから2019年7月より開始された制度である。現在までに認定を受けた計画数は55,751件にのぼる(2023年6月末時点)。

制度の内容としては、各中小企業が「事業継続力強化計画」を策定し、国(経済産業大臣)に申請し、審査の結果、認定されると税制優遇措置などの支援策を利用することができるものである(図4)。なお、言葉は似ているが「事業継続力強化計画」はBCPとは異なるものであり、BCPで検討する必要のある要素のうち、一部の要素に対象を絞ることで、策定の負担を軽減した内容となっている。同制度は利用可能な企業の要件として、業種ごとに資本金・従業員数の制限が設けられている。また、法人形態にも制限がある。

なお、事業継続力強化計画に関しては、独立行政法人中小企業基盤整備機構や各地方公共団体により、集合研修あるいは個別企業の策定支援(ハンズオン支援)が行われている。



【図4】事業継続力強化計画認定制度の概要(出典:中小企業庁ホームページ)

(2)BCP策定支援事業(東京都中小企業振興公社)

続いて、公益財団法人東京都中小企業振興公社の実施するBCP策定支援事業を紹介する。

本事業は2014年度より、大地震や洪水・火災などの災害時に、都内中小企業の活力減退を防ぎ、東京の産業基盤を維持することを目的として行われている。

年度により提供されているプログラムの内容が多少変更されているが、2023年度の内容は次頁図5のとおりである。

集合研修の形態で「普及啓発セミナー」などを実施し、BCPについて周知することを行い、さらに関心を持った中小企業を対象に集合研修形態の「BCP策定講座」や個別対応の「BCP策定コンサルティング」を提供することで、BCP策定の支援を行っている。

本事業の特徴は、公益財団法人東京都中小企業振興公社の実施する助成金事業(BCP実践促進助成金)と連動させている点である。同助成金事業では、BCP策定講座の受講が要件の一つとなっており、実効性のあるBCP構築において必要な投資

(例:自家発電設備の導入など)の費用負担を軽減できるようにすることで、BCP策定に前向きに取り組もうとする企業を増やす狙いがあると考えられる。



【図5】BCP策定支援事業の全体像
(出典:公益財団法人東京都中小企業振興公社ホームページ)

(3)BCP策定支援事業(千葉県)

本事業も集合研修および個別対応のコンサルティングを組み合わせた事業となっている。

集合研修の形態の「策定講座」では、簡潔なフォームに基づいて、BCPの基本的な内容を検討することができる(図6)。「策定講座」の内容よりも詳しくBCPを検討したい、もしくは独力でBCPを策定したが専門家の助言を得て見直しを行いたいなどのニーズには、企業ごとに個別に実施する「個別コンサルティング」で対応するプログラム構成となっている。

「策定講座」の内容は、「事業継続力強化計画」の策定・申請を支援する内容にもなっており、千葉県としてはBCPのみならず、「事業継続力強化計画」の策定も推進していきたい考えであることがうかがえる。

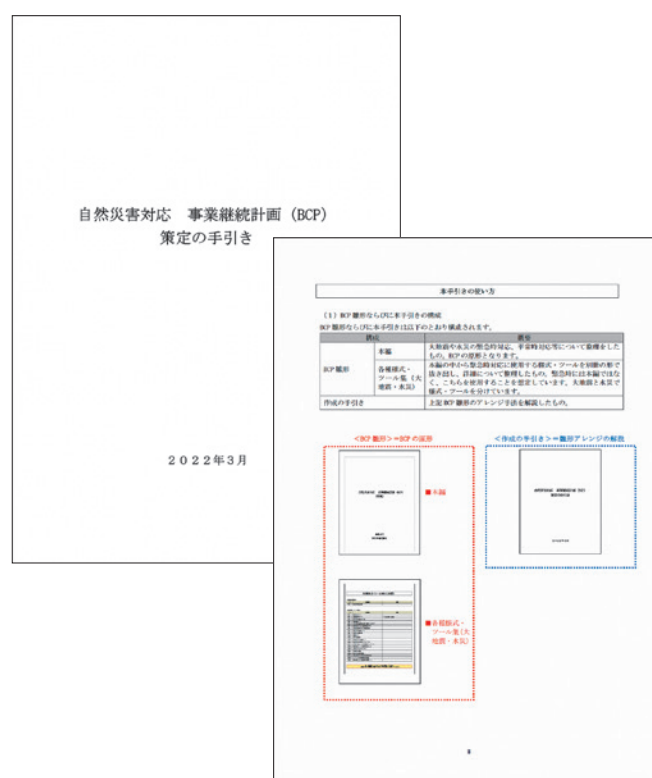
① BCP策定講座	
15日程度	必要性は分かっているけど、取組のノウハウがない… BCP策定に向けた初めの一歩として、講座と演習を用意。 BCP未策定の企業を対象に、簡単に分かりやすいフォーマットを用いたBCP策定演習に取り組んでいただきます。
対象者	「BCP未策定」かつ「BCP策定意欲がある」千葉県内に本社・事業所がある中小企業の経営者・担当者
検討事業	自然災害、感染症、サイバーリスク、大規模停電等
費用	無料
実施方法	集合研修(12回) / オンライン(3回)
定員	各回20名
実施日	本ページ下部のスケジュールをご覧ください。
申込方法	本ページ下部スケジュールの各開催日の「申込ページ」よりお申し込みください。
申込締切日	定員になり次第締め切りとなります。

【図6】「BCP策定講座」の紹介ページ
(出典:千葉県BCP策定支援事業ホームページ)

(4)その他

その他の地方公共団体においても、BCP策定支援に関する各種取組が展開されている。

地方公共団体によっては、BCPの策定のみならず、策定後に必要になってくる訓練プログラムを提供しているケースもある。そのほか、大分県のように、企業が独力でBCPを策定することを支援するために、BCP策定の手引き(図7)や様々な業種(製造業、卸・小売業、サービス業、飲食業、運送業、建設業、宿泊業)のBCPの事例集を提供している例もある。



【図7】BCP策定の手引き
(出典:大分県ホームページ)

3 既存の取り組みの共通点を踏まえた BCP策定支援策の成功に必要なポイント

前章では支援機関のBCP策定支援に関する既存の取組例について紹介した。各支援策の特徴を整理するとおおむね表4のとおりである。

【表4】既存の支援策の特徴

- i 集合研修により、BCPの必要性等を周知する
- ii BCP策定に関心を持ってもらうようインセンティブを用意する
- iii BCPの策定に関心を持った企業を丁寧に支援する

既存の支援策では、集合研修で多くの企業を集めBCPの必要性について訴え、さらに関心を持った企業に対して個別の対応で実効性のあるBCPの策定を支援する構成となっている。また、より多くの企業に関心を持ってもらえるように特別なインセンティブを用意しているケースも散見される。

これらの特徴は第1章で提示した中小企業のBCP策定が進まない要因の解消に対応した内容といえる。

「i 集合研修により、BCPの必要性等を周知する」や「ii BCP策定に関心を持ってもらうようインセンティブを用意する」は、BCP策定が進まない要因の一つと考えられる「②そもそも取り組むべき経営課題の中で優先順位が低いため、具体的な行動につながっていないこと」の解消に役立つものである。BCPの必要性を周知し、適宜、BCPを策定することにインセンティブを提供することは、中小企業においてBCP策定に取り組むことの優先順位を高める効果があると考えられる。

また、「iii BCPの策定に関心を持った企業を丁寧に支援する」は、まさに「①『BCPを策定するスキル・ノウハウがない』といった技能的な面で課題があること」の解消に資する取り組みである。

今後、同種の支援策を提供する予定の支援機関においては、これら3点に留意すると良い。

4 今後の取り組みにおいて検討が必要なポイント

以上のとおり、既存の支援策の共通点に基づき、BCP策定の支援策において、重要なポイントを解説した。しかしながら、各支援機関において、より多数の中小企業向けに、より効果的でより効率的にBCP策定支援を推進するためには、既存の取り組みでは行われてこなかったことも含めて検討することも必要である。以下では、そのような今後の取り組みにおいて取り入れることが望ましいポイントを3点紹介する。

(1)BCPの必要性を周知するために、今後、検討すべきポイント(「周知」のすそ野を広げる)

まず、前章で取り上げたポイントのうち、iの「BCPの必要性等を周知する」について、一段高い取組内容とするための提言を行いたい。

現状でも一定数の企業が支援機関の提供するBCP策定の支援策を活用しているが、前記の中小企業のBCP策定率の低さに表れているとおり、さらに多くの中小企業に支援策を活用してもらう必要がある。そのためには、支援策の周知方法を工夫することが不可欠である。このとき、支援機関が自ら周知のチャネルを増やすのではなく、外部組織のネットワークを活用することを、ぜひ、考えていただきたい。

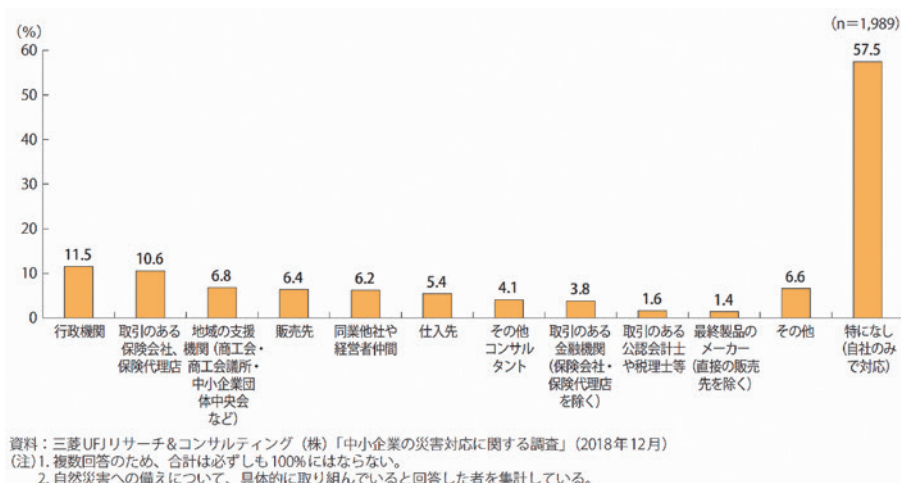
2019年度の中小企業白書によると、自然災害への備えを行うにあたって支援を受けた先として、行政機関に次いで、「取引のある保険会社と保険代理店」や「地域の支援機関(商工会、商工会議所、中小企業団体中央会)」と回答する企業が多数を占めた(図8)。

日常のコミュニケーションを通じて信頼関係の構築された取引保険会社や地域の支援機関を経由した個別のアプローチで周知することは、数は多く望めないかもしれないが、一つ一つのアプローチの訴求力が大きいと思考する。また、外部組織のネットワークを活用することで、支援機関が独力で周知を行うよりもすそ野を広げることができる。

周知に関しては、ぜひ、外部ネットワークの活用を検討いただきたい。

(2)実効性のあるBCP策定に際してのポイント①(「考える」支援を効率的に実施する)

続いて、前章のiii「BCPの策定に関心を持った企業を丁寧に支援する」について、一段高い取組内容とするための提言を



【図8】自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者

(出典:中小企業庁「2019年版 中小企業白書」)

行いたい。

前記のとおり、より多くの企業にBCP策定について関心を持ってもらうことができたとしても、策定したBCPの内容が陳腐なものでは、中小企業の事業継続を実効性あるものにするという本来的な目的を果たすことはできない。このため、丁寧な支援により、実効性のあるBCPを策定することが必要不可欠となる。

ここで、「丁寧な支援策」について説明する前に、まず実効性のあるBCPを策定するためのポイントについて説明したい。実効性のあるBCPを策定する際に、特に大事な点は「考えること」である。初めてBCPを策定する企業にありがちなこととして、「まずは体裁を整える」ということに意識が向いてしまい、世の中に出回っているひな形を書き換えて形を整えることに終始してしまう状況が散見される。しかし、そのような「魂」のこもっていないBCPでは、いざという時に機能しないことは容易に想像できよう。BCPに「魂」をこめること、すなわち実効性のある内容とするためには、形を整えるのではなく、BCPに記載すべき適切な内容をしっかりと「考える」ことこそが必要となる。

この「考える」ことが重要である点が、一段高い「丁寧な支援」の内容を考えるうえで重要なポイントとなる。

初めてBCPを策定する中小企業が、本質的な内容について効率的に「考える」ことを行うためには、専門家に相談することが最も適している。専門家は様々な企業のBCP策定を支援しており、中小企業が独力では気づけなかった検討の観点を示してくれるなど、「考える」ことを行ううえで、大きな助けとなる。しかしながら、前記のとおり、中小企業はわが国の企業の実に99.7%を占めるなど、膨大な数が存在する。専門家の派遣は「魂」のこもったBCP策定を支援することに関して、質の面では最適だが、数の面では必ずしも最適とはいえない。

そこで、専門家の派遣と同等の支援能力を有し、かつ効率的な支援策として、オンラインで専門家のノウハウを提供できる仕組みを構築すること、さらには、対面とオンラインでどうしても生じてしまうコミュニケーションのしやすさの差を埋めるために、中小企業と専門家が協議する際の共通のプラットフォームとなるBCP策定支援システムを用意する方法をお勧めしたい。

オンラインの相談であれば、対面での相談よりも数をこなせるため、これまでの専門家派遣よりも多くの企業を支援することが可能となる。また、中小企業と専門家の議論のプラットフォームとして、BCP策定支援システムを用意しておけば、オンラインのコミュニケーション時においても双方の認識にずれが生じにくくなり、オンラインの相談をより効果的な内容とすることが期待できる。

(3)実効性のあるBCP策定に際してのポイント② （「メンテナンス」の支援）

実効性のあるBCPを策定するもう一つのポイントは「メンテナンス」を適切に行うことである。

前記の「とりえず体裁を整える」ケースで特にありがちなこととして、1度BCPの文書を整備したら、それで満足してしまい、一切メンテナンスが行われない状況が挙げられる。BCPはその性

質上、作成したら終わりという文書ではなく、継続的にメンテナンスする必要がある。例えば、BCPを策定する上で、いざという時にも継続すべき「重要事業」を選定することが必要となるが、会社の事業内容が変化すれば、それに合わせ「重要事業」を選定し直すことも必要になる。また、人事異動があれば、それに合わせてBCPの対応体制も変更することが必要となる。さらには、BCP策定作業の過程で浮き彫りとなった各種課題（例えば「耐震性の劣る建物を事務所として使っていた」など）を計画的に解消していくことも必要となる。

メンテナンスは、中長期にわたって、継続的に行うことが必要な取り組みである。また、BCPの新規策定と同様、一定の労力が必要となる。このため、BCPの策定だけでなくメンテナンスについても適切な支援策を支援機関が提供することが望ましい。一方、前記のとおり、メンテナンスは中長期にわたる支援が必要となるため、支援機関が全面的に支援することが難しい面もある。

そこで、BCPのメンテナンスにもオンライン相談およびシステムを活用する仕組みを設けることをお勧めしたい。一般的に情報システムは課題管理に適したツールといえる。BCPの策定と合わせ、課題管理の機能も搭載したシステムを用意し、提供することで、BCPのメンテナンスを中小企業が独力でできることが期待できる。一方で、中小企業がメンテナンスについて取り組む中でも疑問点が生じる可能性があるため、それらに対応するため、オンラインで相談できる仕組みも用意しておくにより良いと考える。

5 中小企業のBCP策定率を高め、 事業中断リスクに強い社会へ

2023年の夏も大規模な水害が発生している状況である。また、関東大震災から100年の節目に当たり、首都直下地震のリスクも年々高まってきている状況である。災害以外にも、サイバー攻撃などの事象も発生しており、事業中断に備える必要性は年々高まっている。

このような状況に対して、強靱な社会を構築するには、わが国の産業を支える中小企業においてBCPの策定率が高まることが不可欠である。また、そのためには経営資源に限りのある中小企業を、支援機関が適切に支援しながら、BCPの策定を推進することが重要である。

本稿に示したポイントが、今後の効果的なBCP策定支援策の実現に役立てば幸いである。

以上