

特集 BCP 策定で中小企業診断士に求められること

第3章

BCP 関連施策・導入ノウハウの紹介

——押さえておきたい行政・業界の取組み



保田 耕三
千葉県中小企業診断士協会

近年、新型インフルエンザ（2009年）や東日本大震災（2011年）、広島豪雨災害（2014年）、西日本豪雨（2018年）、東日本台風（2019年）などの大規模な自然災害が全国各地で頻発している。こうした災害は、個々の事業者の経営だけでなく、地域や日本全体のサプライチェーンにも大きな影響を及ぼす恐れがある重大な問題である。

このため、国や地方自治体は、中小企業の災害対応力を高めるための種々の支援策を打ち出すと同時に、BCP 策定に精通していない中小企業のために、ノウハウの紹介などを行っている。

本章では、そうしたBCPにかかわる行政・業界の取組みについて、中小企業診断士が押さえておくべき事項を紹介してみたい。

1. 国による BCP 関連施策

(1) 中小企業強靱化法の概要

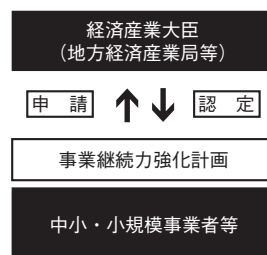
中小企業庁は、中小企業の自然災害に対する事前対策（防災・減災対策）を促進するべく、2019年の第198回通常国会にて「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律」、いわゆる「中小企業強靱化法」の法案を提出した。これはその後の国会審議を経て、同年5月29日に成立、7月16日に施行されている。

中小企業強靱化法は、防災・減災に取り組む中小企業が作成・申請する「事業継続力強

化計画」を国が審査・認定したうえで、認定企業が災害時の事業継続のために必要とするさまざまな支援を提供する仕組みを構築するものである（図表1）。

2020年1月末時点での認定事業者数は4,495件である。

図表1 事業継続力強化計画の位置づけ



出所：中小企業庁『中小企業の事業継続力の強化を応援します！「事業継続力強化計画」認定制度のご案内』

なお、中小企業強靱化法で定める事業継続力強化計画には、大きく分けて2種類あることに留意されたい。1つは単独の企業で作成・申請する単独型の事業継続力強化計画、もう1つは複数の企業が連携して計画・申請する連携型の事業継続力強化計画である。

いずれの型の計画であっても、まずは自社単独でできる事業継続の取組みを強化することがBCP導入の基本となる。

(2) 事業継続力強化計画（単独型）

単独型事業継続力強化計画の認定申請書は、以下の6項目で構成される。

- ①基本情報（名称等）：申請する企業についての基本情報を記載する。
- ②事業継続力強化の目標：事業継続力強化の目的を明確にし、事業に影響を与える災害と事業活動（人、モノ、金、情報）への影響度を特定する。
- ③事業継続力強化の内容：具体的な事業継続力強化の内容（初動対応、事業継続のための対応、実効性確保のための取組みなど）を記載する。
- ④実施時期：計画の実施時期を記載する。
- ⑤事業継続力強化を実施するために必要な資金の額およびその調達方法：計画を実施するために必要な資金の額およびその調達方法を記載する。
- ⑥その他：関係法令遵守の確認や、すでに実施しているBCPに関する特記などを記載する。

(3) 事業継続力強化計画（連携型）

企業が連携することによって、資源の融通、代替生産や情報共有など、単独企業では対応できない部分を相互に支援し合えることが連携型のメリットである。連携する企業・団体のタイプによって、以下の3つの類型が考えられる。

- ・組合などを通じた水平的な連携
- ・サプライチェーンにおける垂直的な連携
- ・地域における面的な連携

連携型事業継続力強化計画の認定申請書は、基本構成において単独型と同様であるが、協力者や役割分担に関する記述が加わるため、全10項目で構成されている。

(4) 認定企業への支援内容

事業継続力強化計画の認定を受けた中小企業は、計画書に記した内容の範囲において、以下の支援策（優遇制度）を活用することができる。

- ・低利融資：設備投資にかかる資金は、日本政策金融公庫の低利融資を受けられる。
- ・信用保証枠の追加：民間金融機関から融資

を受ける際、信用保証協会による信用保証のうち、普通保険などとは別枠での追加保証や保証枠の拡大を受けられる。

- ・防災・減災設備への税制優遇：一定の要件の下で取得した設備などについて、取得価額の20%の特別償却が適用できる。
- ・補助金の優遇措置：計画認定を受けた事業者は、一部の補助金（ものづくり補助金等）の審査の際に加点を受けられる。
- ・認定ロゴマークの使用：認定を受けた中小企業や連携する大企業等は、認定によりロゴマークの使用が可能となる（図表2）。

図表2 認定ロゴマーク



出所：中小企業庁「中小企業の事業継続力の強化を応援します！「事業継続力強化計画」認定制度のご案内」

(5) 事業継続力強化計画認定申請手続き

事業継続力強化計画認定申請書および付属のチェックシートの様式は、中小企業庁HPよりダウンロード可能である。申請者は、記入した申請書、チェックシート、および策定したBCPにかかわる参考資料をそろえ、各地方経済産業局または内閣府沖縄総合事務局に提出・申請する。

2. 都道府県などによるBCP関連施策

(1) BCP 実践促進助成金

前述の国の制度のほかに、地方自治体、公共・公益法人などが中小企業のBCP策定・実践を支援するための取組みを行っている。

一例として、東京都中小企業振興公社の「BCP実践促進助成金」（令和2年度第1期申請受付は休止）では、BCP策定を検討する

中小企業に対して、その策定方法を講義するとともに、一定の要件の下に策定されたBCPを実践するための経費のうち、最大1/2（小規模企業者は2/3）を助成している。

そのほか、多くの都道府県で、BCPにかかわるセミナーの開催や、専門家派遣、相談、事例集の公開などの支援策が提供されている。

3. ガイドライン、ノウハウの紹介

(1) 国による事業継続ガイドライン

以上、中小企業のBCP策定を支援する枠組みについて概要を説明した。以下では、望まれるBCPの内容や、その策定手順について概説したい。

『事業継続ガイドライン（第三版）—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—』は、企業・組織に事業継続の自発的な取組みを促すことを目的として、2013年8月に内閣府が発行したBCP策定・運用のガイドラインである。東日本大震災の教訓や平常時からの取組み、継続的な改善の重要性などを踏まえ、事業継続マネジメント（BCM）を前面に押し出した内容となっている。加えて、ISO 22301などBCMに関する国際標準規格とも整合性を有する。

あらゆる業種・業態・規模の企業・組織を対象とし、また、事業の中断をもたらすあらゆる自然災害、感染症のまん延（パンデミック）、テロなどの事件、事故、サプライチェーン途絶などについて適用可能としている。翌2014年に発行された同書の解説書と併せ、BCP、BCMの考え方を体系的に理解したい方には、ぜひ目を通していただきたい。

同書では、以下の構成でBCPの策定・運用を解説している。

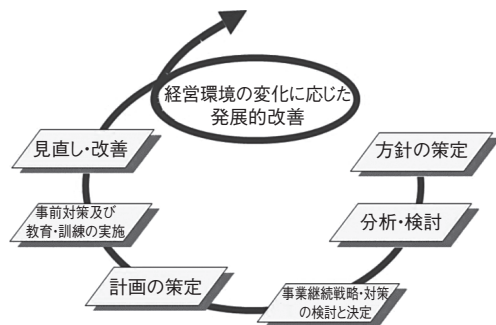
- ①事業継続の取組みの必要性和概要
- ②方針の策定
- ③分析・検討
- ④事業継続戦略・対策の検討・決定
- ⑤計画の策定
- ⑥事前対策および教育・訓練の実施

⑦見直し・改善

⑧経営者および経済社会への提言

個々の項目の詳細は同書を参照いただきたい。ここで強調すべきは、単なる計画策定で終わらず、企業・組織全体のマネジメントとして継続的・体系的に取り組む必要があること、そのためにできることから取り組み、継続的改善により、徐々に事業継続能力を向上させていくことが推奨される点であろう（図表3）。

図表3 事業継続の取組みの流れ



出所：内閣府『事業継続ガイドライン（第三版）』

(2) 業界団体などによるBCPガイドライン

国が提示する事業継続ガイドラインは、あらゆる業種に適用できるよう配慮されているため、実際に各企業がBCPを策定する際には個別の状況に応じたアレンジが必須となる。

こうした手間が、個々の企業のBCP導入の障害となり、ひいては業界のサプライチェーンが毀損されるリスクを高めるとの認識から、いくつかの業界団体は、産業別の特色を加味した独自のBCPガイドラインを作成・公表している。例として、自動車部品製造業や建設業などが挙げられる。

(3) BCP普及のためのノウハウ集

『すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集（第2版）』は、100社以上のモデル事業者のBCP策定・導入・継続改善の実績を基に、内閣官房国土強靱化推進室が作成、2019年5月に発行された。

事業者が実際にBCP策定に取り組む際に

直面した課題や、その課題に対応する中で得られた知見を集約したBCP策定・実践のノウハウ集となっている。

同ノウハウ集は、企業が行うべき事業継続の取組み手順を以下のように記している。

- ①取組みの必要性を理解
- ②BCP策定方法を理解
- ③BCPを策定
- ④継続的な改善を実施
- ⑤事業継続能力の強化

また、上記手順全般を通して模範となる事例を抽出し、前述の『事業継続ガイドライン（第三版）』に沿う形で、以下の8つのカテゴリーに分類して紹介している。

- ・事業継続の取組みの必要性の明確化
- ・事業継続に係る方針の策定
- ・事業継続のための分析・検討
- ・事業継続戦略・対策の検討と決定
- ・対応の体制づくりと対応手順の策定
- ・事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みの整備・実施
- ・事前対策の実施
- ・教育・訓練計画の策定、定期的実施、改善

4. 中小企業診断士とBCP

(1) 中小企業のBCP策定支援

以上、国や地方自治体、業界団体による取組みを概説した。以下、中小企業診断士がどのようにかかわることができるかについて述べてみたい。

まずは、BCP作成経験に乏しい中小企業経営者に対する啓発活動や作成手順の支援である。これには、診断士単独として取り組む場合もあれば、診断協会の研修や研究会活動として取り組む場合もあるだろう。

一例として、埼玉県中小企業診断協会では、昨年度、経営品質向上支援研修の一環として、「災害時のリスク管理と事業継続計画」と題した研修を行っている。

また、同協会は昨年、「BCP研究会」を新設し、BCPの専門家養成、災害リスクやBCP

運用にかかわる研究、企業のBCP構築支援活動などに取り組んでいる。

(2) 中小企業の補助金獲得支援

さらに、BCP策定支援を通して中小企業の補助金獲得に貢献することも可能だろう。

「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」、いわゆる「ものづくり補助金」は、中小企業・小規模事業者などが取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資などを国（中小企業基盤整備機構）が支援する制度である。一定の要件を満たし、審査を経て採択された案件につき、1,000万円を上限として、投資額の1/2（小規模事業者の場合は2/3）が補助される。ものづくり補助金の公募要領（2020年3月13日改訂）では、審査の加点を受けるために必要な提出書類のオプションに、事業継続力強化計画認定書が明示されている。

さらに、昨今の状況を受け、「新型コロナウイルス影響を受けて、サプライチェーンの毀損等に対応するための設備投資等を行う事業者を加点措置や申請要件緩和等によって優先的に支援します」との記載が追加されている。

個々の中小企業のBCP策定を支援し、補助金獲得の道筋を付け、設備投資による個別企業の事業継続力強化を支援する。ひいては、地域産業、業界全体のサプライチェーンの継続力強化に資することが、常に自然災害等の脅威にさらされる日本経済にあって、我々中小企業診断士に求められる重要な役割の1つになっているといえるだろう。

保田 耕三

（やすだ こうぞう）

東京大学工学系修士。マサチューセッツ州立大学経営学修士（MBA）。長年、総合化学会社にてプロセス技術者として従事。現在は千葉県中小企業診断士協会に所属し、知的資産経営推進支援などに携わっている。2019年中小企業診断士登録。技術士（総合技術監理、経営工学）、労働安全コンサルタント、通訳案内士（英語）。

