

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、日刊工業新聞へ寄稿したものです。

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等について、2006 年（平成 18 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
- 早期復旧に万全の対策を
- 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

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。

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

すること、そのための政府の支援に期待するということだった。これら2点はこの災害に限らずいつも共通している。とはいえ被災直後のこの段階では気力も

府の支援に期待するということだった。これら2点はこの災害に限らずいつも共通している。とはいえ被災直後のこの段階では気力も

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・カトリナのようになり、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うと日本国内で事業を営む限り、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企業に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

# 策定指針、ネットで公開

## 大規模災害に備える



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

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などに直結しうる。まさに災

この連載では緊急時企業存続計画(BCPP)とは何か、BCPP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BCPP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。

この連載では緊急時企業存続計画(BCPP)とは何か、BCPP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BCPP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

# BCCP<sub>2</sub>

## 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ぬ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

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。

第二に電気・電子、自動車、金剛・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与える強みは、事業中断がサプライチェーン全体を停止させる点で災害時に

# 地域への打撃 最小限に

響は地域経済のみならず、日本全体に及ぶだろう。今、日本経済はデフレ脱却を目前とし、本格的な景気回復が始まっている。地域差や業種差は依然あるものの、中小企業の景況も明るさを取り戻してきた。しかしながら地震や台風

### 災害対策に有効

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

もはや中小企業の社会的責任なのだと言いたい。災害対策には事前対策として、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」としての特別融資制度の両輪で構成されている。

### 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

ユールが整備されている。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

中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏



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。

そのためにもわが国の企業数の99%超を占める中小企業は、災害に対する適切な事前の備えを自ら講じなければならぬ。それは

が中小企業庁の長年の課題であった。こうしたなか、昨年の春ごろから国内の一部の大企業が「BCP」という新しい危機管理法を導入し始めたことを知り、ノウハウを検討した。その結果、BCPが災害対策として極めて有効で、適切にガイドされれば中小企業にも十分導入可能だと判断するに至ったのである。

の日本語訳として用いている。今回はこのBCPの歴史、要点および導入効果について述べたい。

中小企業災害対策の「完成」

		事後対策	
		初動措置	追加措置
非資金支援	☆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
資金支援	☆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。第二に「目標復旧時間」を

# 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

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。

第四に「BCPサイクル」を回すことである。BCPは策定すればそれで終わるのではない。内容を全従業員に周知し訓練するとともに、年1回以上の頻度で改訂する必要がある。このような運用を平時に確実に行うことで、BCPは緊急時に十分な導入効果を発揮するのである。

### 事業拡大も期待

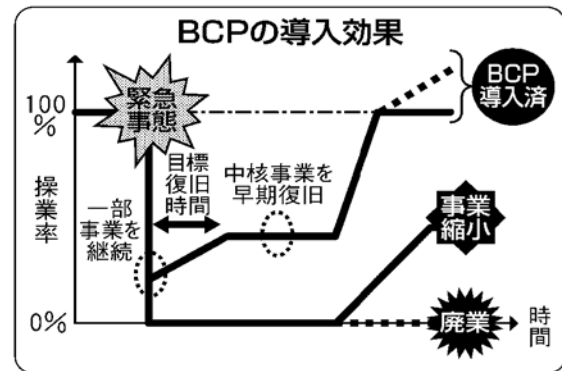
ではBCPの導入効果とは何か。図に示す通り、企業が緊急事態に遭遇すると

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。

### 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

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る。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。最悪の場合には廃業に至る。これに対しBCPを導入している企業であれば、緊急事態に遭っても一部事業を継続できる可能性が高い。そしてあらかじめ定められた手順に従い目標復旧時間内に中核事業を早期復旧することによって、まず企業存続を守り抜く。その後、他の事業も順次復旧して操業率を100%に戻すことができる。さらにこのように危機を鮮やかに克服した実績が市場から評価され、緊急事態発生前よりもかえって受注を増やし、事業拡大することさえ期待できる。



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏



# 中小企業のためのBCCP<sub>4</sub>

## 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)公開以降、BCPを策定した中小企業も徐々に現れつつある。しかし圧倒的多数の中小企業には、まだ「BCP」という言葉すら知られていないのが現状である。

# 例示しやる気喚起せよ

では、日本も欧米のようにBCPの普及は大企業が先で、中小企業は後になるのだろうか。否、私は必ずしもそうは思わない。BCPは本来、大企業よりも中小企業にこそ適しているからである。

### 中小企業の特長

中小企業の特長は比較的容易に大企業との比較において重視すべき四つの特性がある。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

### 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

BCP導入の有無による差	
想定	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
数日間	・従業員、3日間地域活動専念後、交代で3分の2が出勤 ・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	・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BCCP<sup>5</sup>

## 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」、

「オープンフォービジネス」、

「プロリダディザス」の実体験に学ぶ。第二の方法は被災企業の体験に学ぶことである。

「その方法は被災企業の体験に学ぶことである。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」、

「オープンフォービジネス」、

「プロリダディザス」の実体験に学ぶ。第二の方法は被災企業の体験に学ぶことである。

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

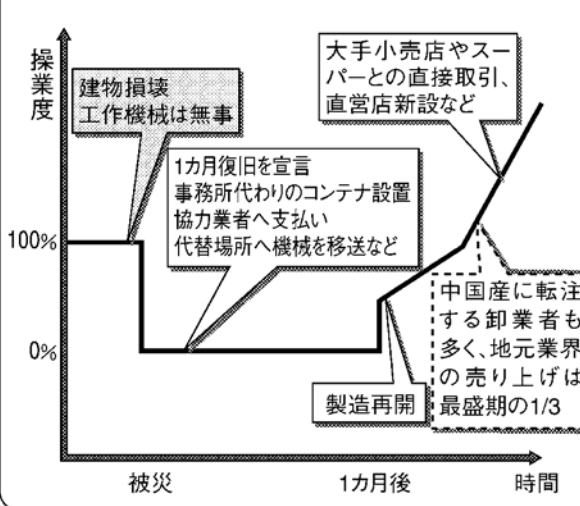
たBCPはテロ攻撃に対しても応用がきく。しかし米国の指針がテロの種類別に対策を詳しく解説していることもまた事実である。わが国は自然災害と同様にテロの脅威にも潜在的にさらされている。それがあまり顕在化せず国民の関心が自然災害ほど高まらないのは、優秀な日本警察がテロの発生を未然に防いでく

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

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。

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

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

6

## 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

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

# 新経済成長へネットに指針

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

### 難易度別3コース

「メイン画面」中央には

「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

「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

その時、「それは中小企業をバカにしている。役に立たない指針なら作る意味がない」と一喝されたのは、他ならぬ中小企業の経営者であった。考えてみれば大企業と中小企業の違いは企業規模の差にすぎず、そのことと経営者個人の能力とは全く無関係である。その当たり前の事実には私はずきかされた。中級コースは基本コース

「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。

### 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。

# 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うためにも、この作業は重要である。

### ボトルネック

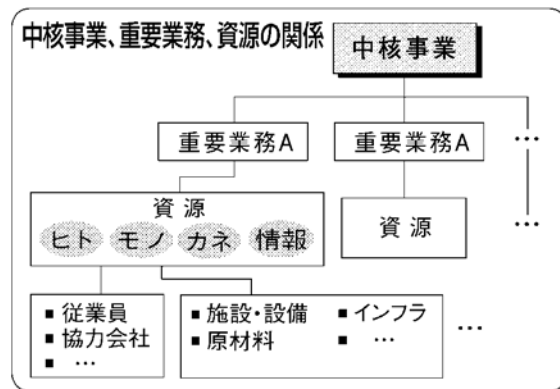
基本方針が決まれば、次にBCPの策定と運用を推進する際の社内体制を確立する。経営者の下にサブリーダー数人を置くのが最も重要な事業である。

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

「中核事業」を特定する。経営者1人でも良い。BCPは重要経営課題である。経営者のリーダーシップ発揮が不可欠である。

「中核事業」を特定する。経営者1人でも良い。BCPは重要経営課題である。経営者のリーダーシップ発揮が不可欠である。



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日間は他の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週間以内で事業を継続し③その間にプレハブの仮工場を建設する、といった段階的な対策を推奨している。

次回回は、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

## 緊急時企業存続計画

### フラットな体制

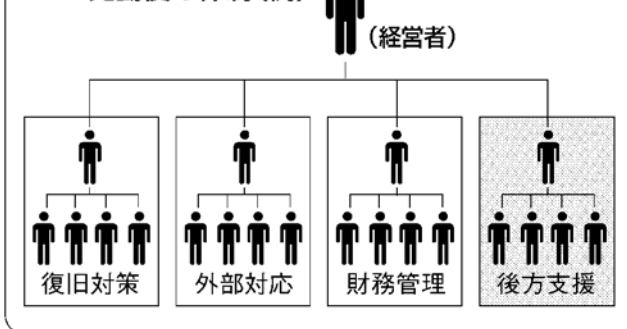
前回は「中小企業BCP策定運用指針」(www.cusho.meti.go.jp/bcp)によって、中核事業を

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)



ティアップ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。

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。

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

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

# 発動後に機動的な対応を

### 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

児嶋 秀平氏

中小企業庁経営安定対策室長

# 中小企業のためのBCCP<sup>9</sup>

## 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/pop/)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



中小企業庁経営安定対策室長

児嶋 秀平氏

# 被災後の資金繰りがカギ

### 導入宣言

達の予習を行うことができるのである。連載第5回で述べたように、「中小企業BCP策定運用指針」は欧米の指針に倣って作られた。しかしこの財務診断モデルは日本が誇るオリジナルコンテンツである。このモデルの考え方が欧米のBCPに逆輸入される日がいずれ来るだろう。

私は考える。しかしBCPは財務諸表に記載されない知的資産の一種である。よって自社がBCPを導入済みである事実を広く宣言できる場が整備されなければならない。そこでその第一歩とするために、このペー

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。私は断じたい。

気にならないこと

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良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。

も過去の事例から知られている。モデルはこれらの事実に織り込んで緻密に構築されている。

このシミュレーションを実行することにより、経営者は必要な手元資金の確率、適切な損害保険や共済への加入、政府の災害復旧貸し付けなどによる資金調

用意されている。BCPを策定した中小企業はこのページに企業名、業種、所在地、そしてホームページのアドレスを掲載することができる。今後、BCP導入済み企業は災害に強い企業として緊急時だけでなく平時においても市場から評価されるようになるべきだと

達する被災企業はいないからである。また通常、キャッシュフローの悪化額が復旧費用を大きく上回ることを。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

# 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

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

の指針はわれわれ中小企業  
庁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  
を勧めてほしい。  
このサービスは日本政府

# 強じんな経済基盤を構築

小企業基盤整備機構の「経  
営セーフティ共済」への加  
入が極めて有効である。

### 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

の提供であるので、いくら  
閲覧しても利用しても全く  
無料である。指針の開発に  
はかなりの費用を投入した  
ので、仮に同じことを民間  
が行えば当然有料サービス  
となるだろう。

2月の指針公開以来、わ  
れわれは既に全国30力所以  
上で中小企業の経営者に対  
する説明会を行ってきた。

中小企業にとって災害対策  
は日々の売り上げには直結  
しない投資である。その必  
要性を経営者に心から納得  
してもらうためには、非効  
率なようでも地道に語りか  
けることが最も近道である  
と私は信じる。幸い説明会  
では参加者からの熱い手応  
えを毎回感じているので、  
これからも続けたい。

### 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

的な地方の動きをこれから  
も応援していきたい。  
国内で事業を営む約43  
0万企業のうち99・7%は  
中小企業であり、うち87%  
は小規模企業である。まさ  
に国家経済の命運を握るの  
はわずか0・3%の大企業  
ではなく、圧倒的多数を占  
める中小企業なのである。  
日本中の中小企業にBCP  
すなわち緊急時企業存続計  
画をあまねく普及すること  
によって、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、強じん  
な経済基盤を国内に構築し  
たい。そこそが経済官庁  
たる経済産業省中小企業庁  
に与えられた使命なのであ  
る。そしてそれは、中小企業  
の経営を支える多くの公的  
機関、金融機関、経済団体、  
そして地方自治体の使命と  
も共通するに違いない。

使命を同じくする関係各  
位の連携強化を最後に訴え  
て、この連載を終えたい。  
(おわり)

大規模災害に備える