2022 年 3 月 29 日

中小の事業者への BCP 普及促進の方策

同業団体による BCP テンプレート（ひな型）展開の提案

槇本 純夫 Atsuo Makimoto
リスクマネジメント事業本部 BCM コンサルティング部
企業第２グループ
シニアコンサルタント

概要

BCP（Business Continuity Plan 事業継続計画）の普及は、海外のテロ事件、国内の地震被害を契機に大企業が先行した。BCP 策定状況に関する最近の調査では大企業が 8 割を超えている一方、中小企業は 2 割程度と低迷している。とりわけ大多数を占める小規模企業者の実態が不明であり、このような事業者にこそ、BCP が行き渡ることが求められる。BCP を企業の常備薬と位置づけて、BCP 未策定の理由と事例に基づいて成果イメージを組み立てた。同業団体による BCP テンプレート（ひな型）の作成と展開を提案する。

目次

概要 1
1. なかなか進まない中小の事業者の BCP 策定 2
1.1. BCP 普及の契機と展開 2
1.2. BCP 普及の状況 2
2. 中小の事業者にとって BCP 策定の必然性 3
2.1. BCP 策定の必要性は理解されたか 3
2.2. 中小の事業者の認識や実態から見えてきたこと 4
2.3. BCP を企業の常備薬に 4
3. 同業団体を BCP 普及の牽引役に 5
3.1. 自動車整備事業の団体の事例 5
3.2. BCP 普及のための五つのポイント 6
4. 多くの事業者に BCP が行き渡ることを願って 7
参考文献 8

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

1. なかなか進まない中小の事業者[1]の BCP 策定[2]

1.1. BCP 普及の契機と展開

BCP（Business Continuity Plan）とは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」と説明[3]されている。筆者は、最近のさまざまな不測の事態の発生を見るにつけ、BCP の必要を説くまでもなく、多くの家庭の救急箱に普段から用意されているように、BCP を企業の常備薬だと考えている。

2001 年アメリカ同時多発テロ事件では、世界貿易センターのテナントだった大手証券会社の迅速な避難とバックアップサイトでの業務再開が、日本企業の関心を集めた。また、2004 年新潟県中越地震では、自動車部品メーカーの被災により完成品メーカーが製造を休止するという、サプライチェーンへの影響が認識された。二つの例は、2011 年の東日本大震災とともに、日本における BCP 普及の契機になったといえよう。

BCP の普及に向けて、2002 年には日本銀行「金融機関の拠点被災を想定した業務継続計画のあり方」の公表、防災担当大臣主催による「企業と防災に関する検討会議」が開催された。2005 年には中央防災会議専門調査会から現在第三版に至った「事業継続ガイドライン　第一版」が発表されるなど、次々と BCP を啓発する動きがあった。民間では、2006 年に事業継続の推進に資することを目的に、NPO 法人事業継続推進機構[4]が発足、同年中小企業庁から「中小企業 BCP 策定運用指針」が公開されている。

1.2. BCP 普及の状況

内閣府は、2020 年に「国土強靱化アクションプラン 2014」で掲げられたサプライチェーンを確保するための企業連携型 BCP の策定を、令和 2（2020）年までに大企業はほぼ 100%、中堅企業は 50%とした目標の進捗状況を確認する目的で、**表 1** に示す実態調査を実施した。2019 年度では大企業は＜策定済み＞と＜策定中＞を加えて 8 割を超え、中堅企業は同じく 5 割以上となり、大企業を中心に BCP の策定が進んだが、全企業・事業者の 99.7% を占める中小企業・小規模企業者の大半は調査対象に含まれていない。

表 1　BCP 策定状況[5]

対象企業の規模	初回調査：平成19（2007）年度			**7回目の調査：令和元（2019）年度**		
	策定済み%	策定中%	調査回答数n	策定済み%	策定中%	調査回答数n
大企業※	18.9	16.4	600	**68.4**	**15.0**	554
中堅企業※	12.4	3.4	534	**34.4**	**18.5**	518

※大企業：資本金 10 億円以上かつ常用雇用者数 51 人以上等
※中堅企業：資本金 10 億円未満かつ常用雇用者数 51 人以上等

中小企業については、2021 年版中小企業白書・小規模企業白書によると、**表 2** のとおり 2020 年調査では

[1] 本レポートでは中小企業と小規模企業者を「中小の事業者」と総称して表記している。
[2] 本レポートで挙げた資料のうち、脚注にない資料は「参考文献」にまとめて記載している。
[3] 内閣府防災担当．事業継続ガイドライン―あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応―令和 3（2021）年 4 月．https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/guideline202104.pdf．（アクセス日:2022-03-17）
[4] 当社は設立時からの法人正会員であり副理事長高橋孝一、理事浅野裕美、幹事飛鳥馬隆志、同槇本純夫として運営に参画している（2022 年 3 月現在）。
[5] 内閣府防災担当．令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 令和 2（2020）年 3 月 内閣府．p.8 https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/r2_jittaichousa.pdf．（アクセス日:2022-03-17）を参照し当社作成

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

＜策定済み＞と＜策定中＞を加えて 23%となっている。

表 2　中小企業の BCP 策定状況[6]

対象企業の規模	2018年調査			**2020年調査**		
	策定済み%	策定中%	調査回答数n	策定済み%	策定中%	調査回答数n
中小企業※	12	7	―	**14**	**9**	―

※中小企業：業種によって異なるが、製造業の場合は資本金 3 億円以下かつ常用雇用者数 300 人以下

この調査でも、中小企業を対象としているため BCP 普及の全体像は見えず、全産業数の 8 割以上を占める小規模企業者[7]と区分した調査があれば、中小企業の状況を大幅に下回る普及実態になると予想している。

次章では、大企業・中堅企業の BCP 普及が先行する中で、低迷する中小の事業者、とりわけ小規模企業者にも BCP の策定が求められることを論じる。

2. 中小の事業者にとって BCP 策定の必然性

2.1. BCP 策定の必要性は理解されたか

なぜ BCP を策定するのか、なぜ必要なのかを巡る背景については、**表 3** のように内閣府と中小企業庁の BCP ガイドが説明している。

表 3　なぜ BCP 策定が必要か（背景）[8]

内閣府（防災担当） 事業継続ガイドライン	東日本大震災で深刻な被害を受けた。今後とも大災害に立ち向かわなければならず、有効な備えがなければ災害発生時に危機に陥るばかりか、平常時にも日本経済の信頼性が低下し、海外からの購買や直接投資の減少、生産の海外移転などの問題も生じる可能性がある。
中小企業庁 支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業等）向け中小企業 BCP 支援ガイドブック	平時からも取引先や顧客から、さまざまなニーズが寄せられ迅速な対応が求められている。災害発生時であっても同様な対応が求められる。

内閣府ガイドラインは、BCP の意義として、その策定が不可欠であるとの存在理由を説明し、中小企業庁ガイドブックは、普段のことを非常時でも実施するために、BCP 策定が必要であるとしている。

改めて BCP の定義を見ると、不測の事態に備えることが BCP の本質[9]であることが分かる。BCP の本質についての両ガイドのスタンスの違いに対して、中小の事業者の受けとめ方は異なるのではないかと考える。

---

[6] 中小企業庁．事業継続計画（BCP）の策定状況 2021 年版中小企業白書／小規模企業白書第 1 部第 1 章第 5 節．p. I－115 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf.　（アクセス日:2022-03-17）を参照し当社作成　なお当該資料では 2020 年調査における大企業の「策定済み」は 31%、「策定中」は 12%である。

[7] 中小企業庁は、小規模企業者を製造業その他：従業員 20 人以下、商業・サービス業：従業員 5 人以下と定義

[8] 内閣府防災担当．事業継続ガイドライン―あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応―令和 3（2021）年 4 月．https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/guideline202104.pdf.　（アクセス日:2022-03-17）
中小企業庁．支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業等）向け中小企業 BCP 支援ガイドブック．2018 年 3 月．https://www.hkd.meti.go.jp/hokic/20180605_2/data09.pdf.　（アクセス日:2022-03-17）

[9] BCP 本来の特徴、目的を指す。前掲の中小企業庁ガイドブックの中（p.5）でも具体的な例示に基づいて「BCP の本質」を用いている。

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

2.2. 中小の事業者の認識や実態から見えてきたこと

いくら BCP 策定の必要性を説明しても、BCP を策定しようとする動機づけになっていないのが現状である。

BCP 未策定の理由については、2019 年版中小企業白書から**図 1** に示す。＜人手不足＞が最も多く＜複雑で、取り組むハードルが高い＞、＜策定の重要性や効果が不明＞といった理由が続いている。

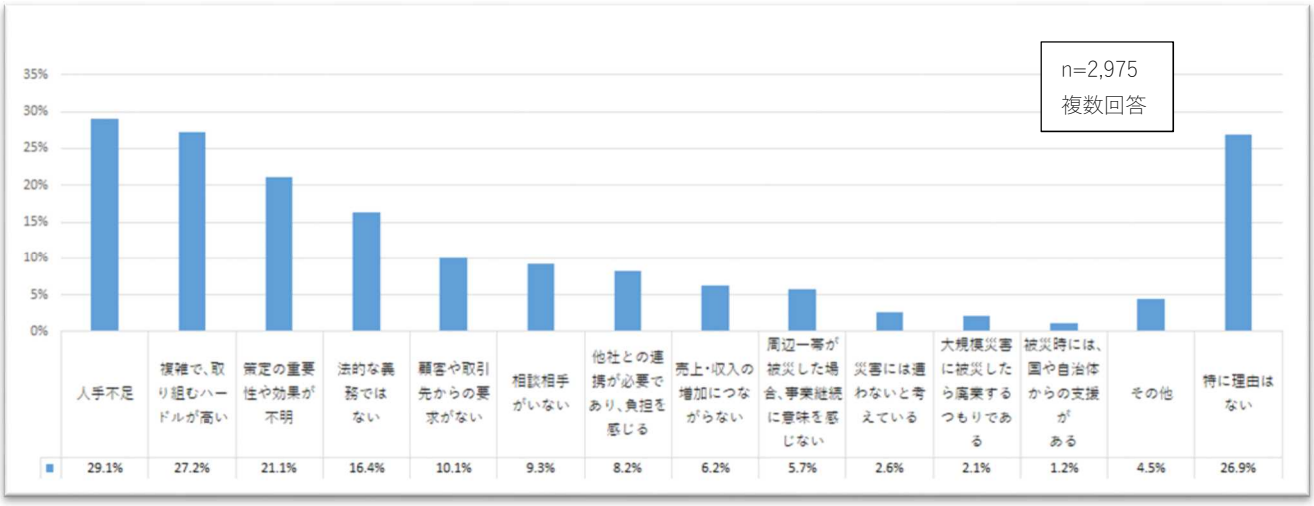

図 1　BCP を策定していない理由[10]

中小の事業者の認識も、BCP 策定は確かに必要そうだという理解[11]には至りつつあると見られる。しかし、なかなか策定が進まないところを見ると、＜お説ごもっともではあるが自分たちには関係ない＞という人ごと感があるのではないか。その影響が実態として＜BCP を策定していない理由＞に現れているように考える。

2.3. BCP を企業の常備薬に

本レポートの命題は＜中小の事業者の BCP 普及促進＞である。国、自治体、経済団体等の支援策があっても低迷する状況の打開策を、**図 2** に示すように前節の調査結果から考えてみた。

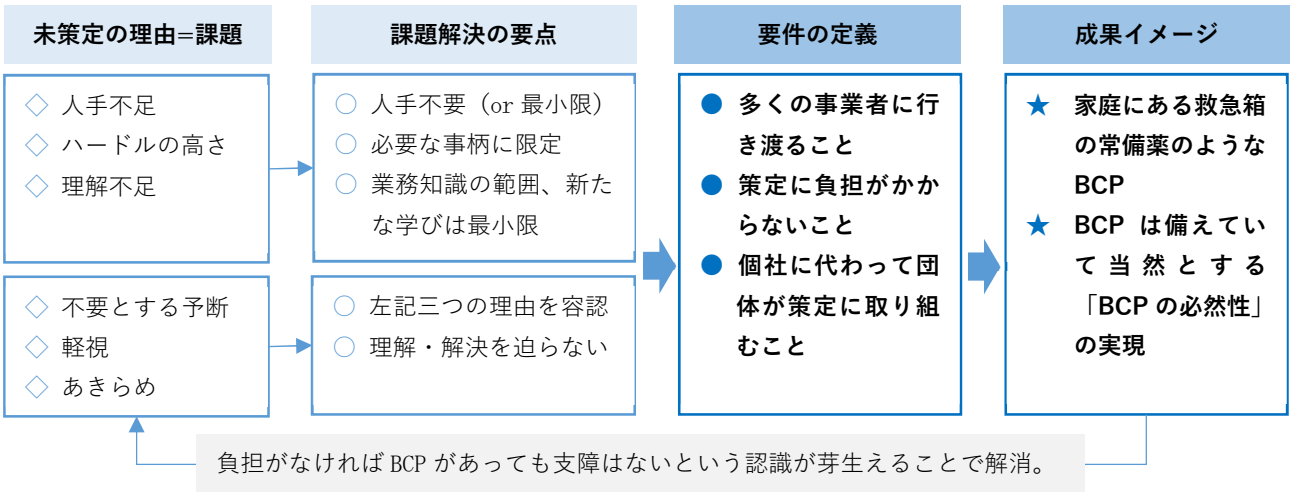

図 2　＜BCP を企業の常備薬に＞コンセプトの検討[12]

---

[10] 中小企業庁. BCP（事業継続計画）の取組 2019 年版中小企業白書第 3 部第 2 章第 2 節 4 項. p.450 第 3-2-48 図 注記あり「三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018 年 12 月）による」https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/05Hakusyo_part3_chap2_web.pdf.（アクセス日:2022-03-17）参照し当社作成

[11] BCP は十分に役に立つと予測するレベルの理解。筆者は必然性と区分して BCP の蓋然（がいぜん）性とする。

[12] 当社作成

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

＜BCP を企業の常備薬に＞のコンセプトは、策定を困難にするさまざまな事情を抱える中小の事業者を見捨てないこと、負担をかけずに実現できることが要点である。＜災害の被害は、経営の根幹を揺るがす大問題であるから、人と時間を費やすのは仕方ない＞という認識を変えなければならない。

同業団体が人手の足りない事業者に代わって、被害影響を応急処置的に抑えるために、多くの家庭にある救急箱の中の常備薬のような BCP を提供すること。企業規模の大小を問わず、BCP は策定されていて当然とする＜BCP の必然性＞を実現したい。

次章では、同業組合による事業者の BCP 普及策とする BCP テンプレート（ひな型）作成の事業に、筆者が参画する機会を得た経験から、同業団体がリードする BCP 普及策のあり方を論じる。

3. 同業団体[13]を BCP 普及の牽引役に

3.1. 自動車整備事業の団体の事例

自動車整備事業の同業団体である日整連と整商連[14]が共同で、2021 年度に実施した BCP テンプレート（ひな型）作成の事例を紹介する。この事業の着手に至った背景については、**図 3** として連合会のホームページ[15]からそのまま引用する。

BCPテンプレート　作成の背景

昨今、地震や豪雨などの災害・被害の規模が甚大化し、影響を受けた多くの企業が事業縮小や倒産を余儀なくされているとともに、2020年からは新型コロナウイルスの感染拡大により、さらに多くの企業が危機的状況下に置かれています。

また、自然災害等により事業活動が停止した場合、経営上の損失や貴重なビジネスチャンスを逃すリスクは従来に比べて格段に大きくなってきています。

こうした状況下において、BCPは企業経営の一環として重要なものと認識されつつあることから、日整連及び整商連では、自動車整備事業者が取り組むべき対策を取り纏め、各事業者が独自にBCPを策定することができるテンプレートを作成しました。

図 3　日整連 HP：BCP テンプレート作成の背景

災害による事業者への影響が危機的状況にあること、BCP を企業経営の一環として重要と認識したことを BCP テンプレート作成の背景[16]としている。

BCP テンプレートは、**図 4** に示すとおり日整連のホームページからダウンロードすることができる。

---

[13] 総務省日本標準産業分類での呼称、同業者によって組織された団体で当該業界の親睦、地位・技術の向上から発展などに寄与するための活動を行う事業所のこと。

[14] 日整連は略称であり、正式には一般社団法人日本自動車整備振興会連合会、同じく整商連は、日本自動車整備商工組合連合会

[15] 日整連ホーム＞整備事業関連情報＞BCP（事業継続計画） https://www.jaspa.or.jp/member/bcp/ （アクセス日:2022-03-17）図４も同じ。

[16] ここには特に記していないが、筆者はヒアリングを通じて、東日本大震災等で整備工場が避難者の受け入れ、緊急車両を優先的にパンク修理、水没車の引き上げ等で地域に役だった事例を知った。これらの事実を背景に、BCP を策定することで、自分たちの技術、資機材が地域貢献に資することを導くという、意図もあることを付け加えておく。

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

図 4　日整連 HP：BCP テンプレートのダウロード

日整連・整商連の BCP テンプレートの内容は、ホームページに「BCP テンプレートの特徴、構成」として説明がある。特徴を**表 4** に示す。

表 4　日整連・整商連の BCP テンプレートの概要[17]

BCPテンプレートは4種類	● **初動マニュアル**（青本） ● **事業継続マニュアル**（赤本） ● **BCPシート**⇨青本と赤本の要点を集約、かべ貼り版として利用 ● **本部BCPマニュアル**⇨都道府県の振興会・商工組合本部のBCP
BCPテンプレートの想定ユーザー	● 事業者の大半を占める、10名以下の自動車整備事業者 ● それ以上の規模の事業者であっても利用可能
BCPテンプレートの使い方	● テンプレートとはひな型のこと ● 「チューンアップ」の記載に従って、自社の状況に書き換えて完成

3.2. BCP 普及のための五つのポイント

同業団体が事業者の BCP 普及をどのような点に留意しながら進めていくか、日整連・整商連の取り組みから参考となるポイントを五つ挙げる。

[17] 日整連・整商連のホームページの「BCP テンプレートの特徴、構成」を参考に当社作成

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

❶ 事業者の状況を知り、対象ユーザーを絞る

大企業・中堅企業よりも、時間も人もお金も割けない小規模な事業者に代わって、同業団体が BCP を提供するという認識が大切。企業規模が小さいから BCP 不要という状況を変えていく。

❷ 非常時に行うことと日常的に取り組むことを区別する

非常時の行動を初動マニュアルにまとめ、いざというときはそれだけを見る。非常時に備えるための日常的な取り組みや、災害発生後の事業再開に向けた行動については、事業継続マニュアルにまとめる。

❸ 本当に必要な項目を強調する

初動マニュアルの項目としては「自社の自然災害のリスクと避難場所を知ること」、「非常時の個人の行動、会社としての行動（タイムライン[18]）」など。事業継続マニュアルでは「重要業務[19]とその手順」、「資金繰り[20]」、「保険請求[21]」などが該当する。

❹ BCP の整備とともに事業者の損失補償を充実させる

BCP で不測の事態に備えるとともに、金銭面での万一の損失のカバーを検討する。従来の損害保険・火災共済に加えて、新たに自然災害を含む多様なリスクを対象とする機械設備等の補償や休業損失を、同業団体のスケールメリットを生かして制度化し、事業者の便益に供する[22]。

❺ BCP で実益を得るとともにステップアップを図る

BCP を策定したことで、中小企業庁の事業継続力強化計画認定制度[23]により、実益的な支援を受けることができる。ただし、これで事業者が目的を達したとして、お終いとばかりに安閑となるようなことがあってはならない。訓練の方法を伝えて、BCP の定着と見直しによるステップアップに導く。

4. 多くの事業者に BCP が行き渡ることを願って

中小の事業者の BCP 普及の契機を東日本大震災に置くとすると、いまだに普及率は 2 割にも満たない。本レポートでは、公的刊行資料からその理由を探り、筆者の考える「BCP は企業の常備薬説」の具体的イメージを組み立ててみた。参考とした日整連・整商連の BCP テンプレート作成で得た知見が加わり、①多くの事業者に行き渡ること、②策定に事業者の負担がかからないこと、③個社に代わって同業団体が策定に取り組むことを、中小の事業者の常備薬である BCP の要件として定義した。

今までは自説を展開する上での便法として、BCP の必要性について世界経済だとか、サプライチェーンなどと難しく語る必要はないとしていたが、やはり、海外からさまざまな影響が中小の事業者にも及ぶことを踏まえておくべきである。身近で切実な理由だけで、BCP の必要性は語れない。

BCP に予断・軽視・諦観を持った事業者は、自ら策定しようとしない。ひとたび不測の事態が生じたとき

[18] 台風・集中豪雨、地震、パンデミックを対象とした時系列の行動表
[19] 日整連・整商連 BCP では受託車対応、被災車両対応、緊急修理、情報システム管理、請求・支払、保険請求、資金管理に特定した。前者の 3 業務は業界特有だが、後者の 4 業務は業種業態にかかわらず共通である。
[20] 必要資金調達額の算出、公的支援制度に関わる情報の提供
[21] 賠償共済保険、損害保険の種類、保険請求の方法に関わる情報の提供
[22] 保険制度として「キープ the モータース保険」がある。 https://www.jaspa.or.jp/member/insurance/ （アクセス日:2022-03-17）
[23] BCP 普及を目的とした制度であり、本来は認定取得後のステップアップに BCP 策定を位置づけている。日整連・整商連 BCP では、強化計画の申請項目に該当する箇所を表にまとめ、申請時の利用に供している。

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

に、こうした事業者の被害は国全体として甚大になるであろう。同業団体には、BCP 普及促進のご負担を受け入れていただきたいと、お願い申し上げたい。

多くの家庭にある救急箱の常備薬のような BCP が、多くの事業者に行き渡ることが筆者の願いである。

参考文献

日本銀行. 金融機関の拠点被災を想定した業務継続計画のあり方. 平成 14（2002）年 3 月.
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2002/fsk0203a.htm/. （アクセス日:2022-03-17).

内閣府防災担当. 事業継続ガイドライン―あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応―令和 3（2021）年 4 月.
https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/guideline202104.pdf. （アクセス日:2022-03-17)

中小企業庁. 中小企業 BCP 策定運用指針. 平成 18（2006）年 2 月 20 日. https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/ .
（アクセス日:2022-03-17）.

国土強靱化推進本部. 国土強靱化アクションプラン 2014. 平成 26（2014）6 月 3 日.
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/kkap-honbun-h240603.pdf. （アクセス日:2022-03-17)

令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 令和 2（2020）年 3 月 （内閣府防災担当） p.8
https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/r2_jittaichousa.pdf. （アクセス日:2022-03-17)

中小企業庁. 2021 年版中小企業白書／小規模企業白書第 1 部第 1 章第 5 節.
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html. （アクセス日:2022-03-17)

中小企業庁. BCP（事業継続計画）の取組 2019 年版中小企業白書第 3 部第 2 章第 2 節 4 項.
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html. （アクセス日:2022-03-17)

中小企業庁. 支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業等）向け中小企業 BCP 支援ガイドブック. 2018 年 3 月.
https://www.hkd.meti.go.jp/hokic/20180605_2/data09.pdf. （アクセス日:2022-03-17)

執筆者紹介

槇本 純夫　Atsuo Makimoto

リスクマネジメント事業本部　BCM コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は防災マニュアル、BCP、BCM、レジリエンス認証

ＳＯＭＰＯリスクマネジメントについて

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするＳＯＭＰＯホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社
総合企画部　広報担当
〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル
TEL：03-3349-3500

Copyright © 2022 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.