

取組事例に学ぶ「事業継続力強化」 ～有事に役立つ対応力強化のポイント～

中小企業基盤整備機構

中小機構プロフィール

所在地：東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

資本金：1兆2137億3325万5562円（2025年2月6日現在）

主務大臣：経済産業大臣（一部の業務については財務省と共管） **役職員**：役員13名 職員822名（2025年4月1日現在）

設立：平成16年7月（中小企業総合事業団、地域振興整備公団、産業基盤整備基金の三法人が統合）

基本理念：中小機構は、中小企業や地域社会の皆様により多彩なサービスを提供することを通じ、豊かでおいしいのある日本を作るために、貢献致します。

主要拠点：本部（東京）
地域本部（9ヶ所）・沖縄事務所
中小企業大学校（9校）

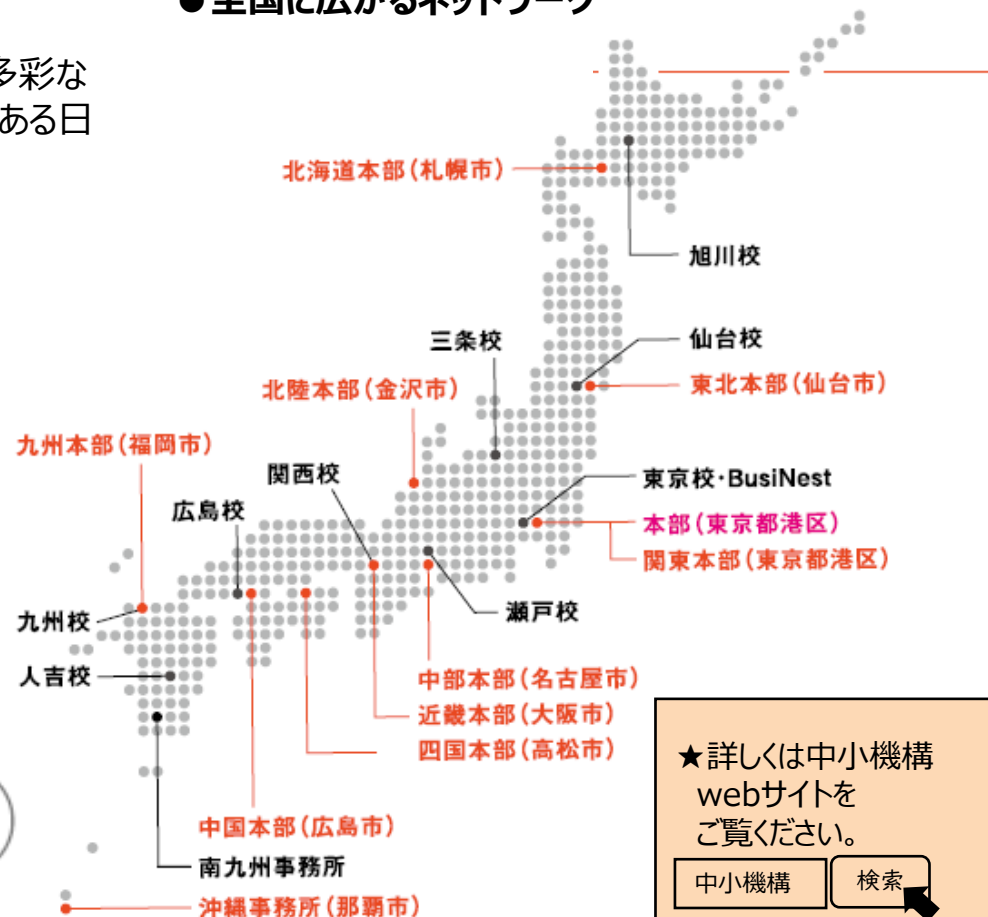
中小企業政策全般にわたる総合的な実施機関

起業・創業期、成長期、成熟期の各ステージで発生する課題に対応し、多様なサービスを展開しています。

● 関係機関と連携してサポート。



● 全国に広がるネットワーク



★詳しくは中小機構webサイトを
ご覧ください。

中小機構

検索

本セミナーの目的

- ① 事業を継続するうえで脅威となる **リスク**を知る
- ② リスクに備えるための**防災・減災計画**を知る
(事業継続計画や**事業継続力強化計画**)
- ③ 自社にとって**必要な備え**を検討

1. 中小企業者を取り巻くリスク

能登半島地震の被害状況



家屋倒壊（珠州市三崎町地内）



建物倒壊（輪島市河井町地内）



火災（輪島市河井町地内）



液状化（内灘町西荒屋地内）



法面崩壊（金沢北陵高校（金沢市））



道路被害（のと里山海道 横田IC付近）



トンネル崩壊（国道249号）



山腹崩壊（珠州市正院町地内）



地盤隆起（鹿磯漁港（輪島市））



ふ頭用地陥没（金沢港（金沢市））



建物損壊（和倉温泉（七尾市））

出典：石川県 「第1回石川県令和6年能登半島地震復旧アドバイザリーボード会議」資料より抜粋
<https://www.pref.ishikawa.lg.jp/kikaku/documents/1stadvisoryboardkaigishiryo.pdf>

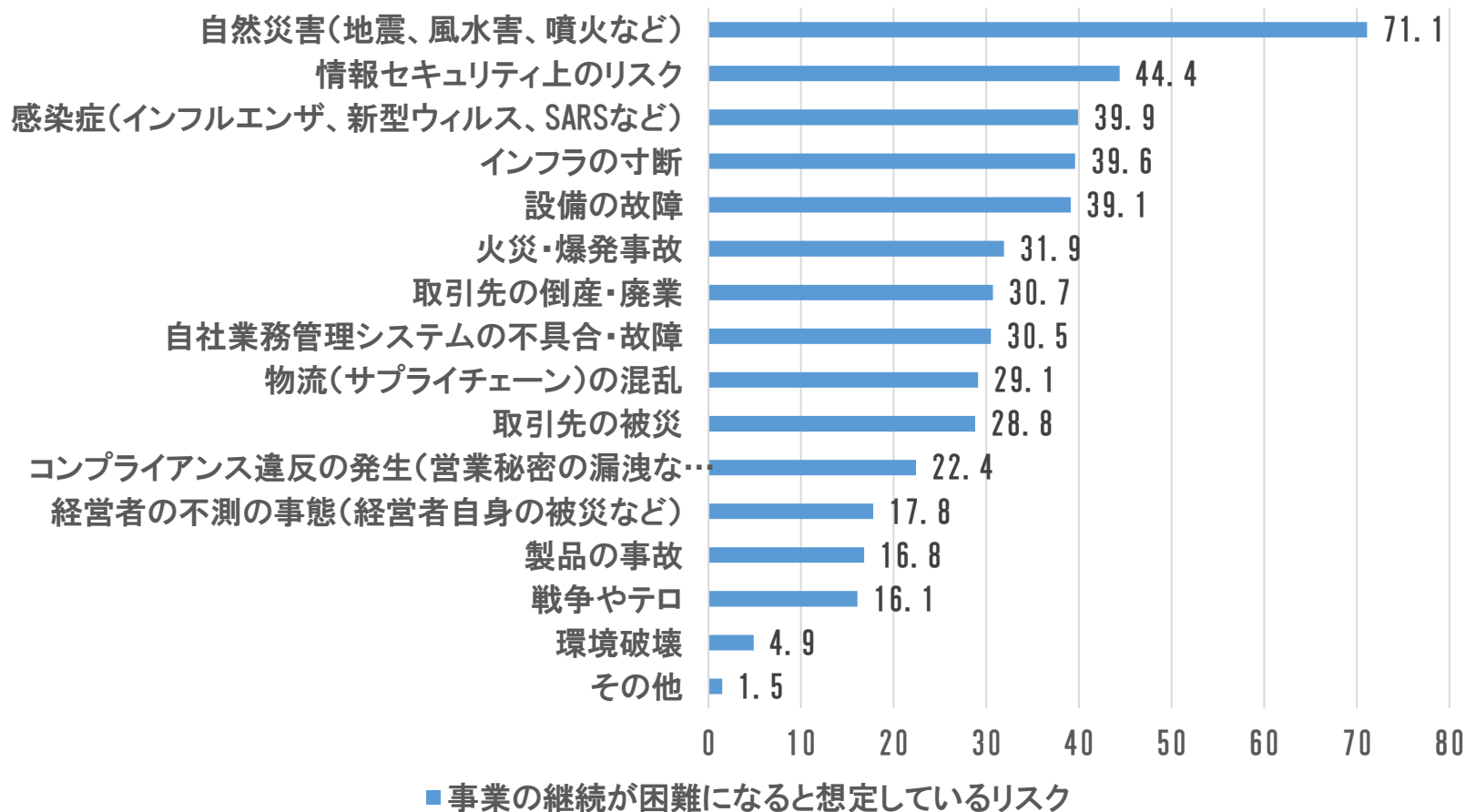
平成30年7月西日本豪雨 岡山県倉敷市真備町



出典：国土交通省 中国地方整備局ホームページ
<https://www.cgr.mlit.go.jp/photo/h3007gouu/higai/00006.html>

中小企業が事業の継続が困難になると想定しているリスク

複数回答



出典：(株)帝国データバンク「事業継続（BCP）に対する企業の意識調査（2024年）」より 一部抜粋

近年の主な自然災害等

年	月	災害	被害状況
2018	5～7	西日本豪雨	西日本に大きな被害 豪雨災害初の激甚災害
	8～9	台風19・20・21号	近畿～中部地方で広範囲に大きな被害
	9	北海道胆振東部地震	道内全域で停電発生 市民生活、産業・物流に多大な影響
2019	8～9	前線による豪雨と 台風10・13・15・17号	8月末の豪雨で佐賀県に大きな被害 台風15号（房総半島台風）は千葉県などに大きな被害
	10	台風19・20・21号	中部、関東、東北地方で広範囲に大きな被害
2020	1～	新型コロナウイルス	感染者約3,380万人、死者約7万5千人（2023年5月8日時点）
	5～7	梅雨前線による豪雨	線状降水帯が発生し熊本を中心に全国で大きな被害
2021	5～7	梅雨前線による豪雨	全国各地で広範に大きな被害（静岡県熱海市では土石流災害）
	8	前線による豪雨と 台風9・10号	全国各地で広範に大きな被害
2022	8	前線による豪雨と 台風8号	東北～北陸地方で大きな被害
	9	台風14・15号	全国各地で広範に大きな被害
2023	5	石川県能登地方を震源 とする地震	石川県珠洲市に大きな被害
	6～7	梅雨前線による豪雨と 台風2号	全国各地で広範に大きな被害
2024	1	令和6年能登半島地震	最大震度7（石川県羽咋郡志賀町）

出典：内閣府/防災情報「過去5年の激甚災害の指定状況一覧」<https://www.bousai.go.jp/taisaku/gekijinhukko/list.html>
厚生労働省/新型コロナウイルス感染症「国内の発生状況」<https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>

近年のサイバー攻撃事例

年	事 例	被 害 状 況
2015	日本年金機構	職員の利用する端末がマルウェアに感染し、年金加入者の情報約125万件が流出（ 標的型攻撃 ）
	東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会	ホームページにサイバー攻撃、約12時間閲覧不能（ DDos攻撃 ）
2016	iJTB（JTBグループ会社）	職員の利用する端末がマルウェアに感染し、パスポート番号を含む個人情報流出した可能性（ 標的型攻撃 ）
2017	国内（行政、民間企業、病院等）	企業内のシステム停止などの障害が発生、WannaCryによる被害が確認された（ ランサムウェア ）
2018	コインチェック	保有していた暗号資産（仮想通貨）が外部へ送信され、顧客資産が流出（ 不正アクセス ）
2020	三菱電機、NEC、NTTコミュニケーションズ	防衛関連情報を含む情報が外部へ流出した可能性が判明（ 不正アクセス ）
2022	小島プレス工業	ファイルサーバーや端末の一部がマルウェアに感染し、データが暗号化された（ ランサムウェア ）
	大阪急性期・総合医療センター	サイバー攻撃により電子カルテを含めたシステム障害が発生（ ランサムウェア ）
2023	名古屋港コンテナターミナル	サイバー攻撃によりシステム障害が発生し、名古屋港全ターミナルが2日半に亘り作業停止（ ランサムウェア ）
2024	KADOKAWAグループ	グループ企業の個人情報等を管理するデータが暗号化され情報が流出（ ランサムウェア ）
	株式会社 サイゼリヤ	同社の一部サーバーがマルウェアに感染し、一部のサービスが停止。取引先企業関係者および従業員等の個人情報流出（調査中）（ ランサムウェア ）

（出典）

・総務省「令和2年情報通信白書」<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/pdf/n3400000.pdf>

・（独）大阪府立病院機構 大阪急性期・総合医療センター情報セキュリティインシデント調査委員会「調査報告書」2023年3月28日

https://www.gh.opho.jp/pdf/report_v01.pdf・名古屋港運協会「NUTSシステム障害の経緯報告」2023年7月26日<https://meikoukyo.com/wp-content/uploads/2023/07/0bb9d9907568e832da8f400e529efc99.pdf>

・KADOKAWA NEWSRELEASE https://tp.kadokawa.co.jp/assets/240705_release_AlzVKonY.pdf

・サイゼリヤ ニュースリリース <https://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf001529.pdf>

2. 事業継続力強化計画の概要

リスク対策としてのBCP

リスクに備えるための計画が必要

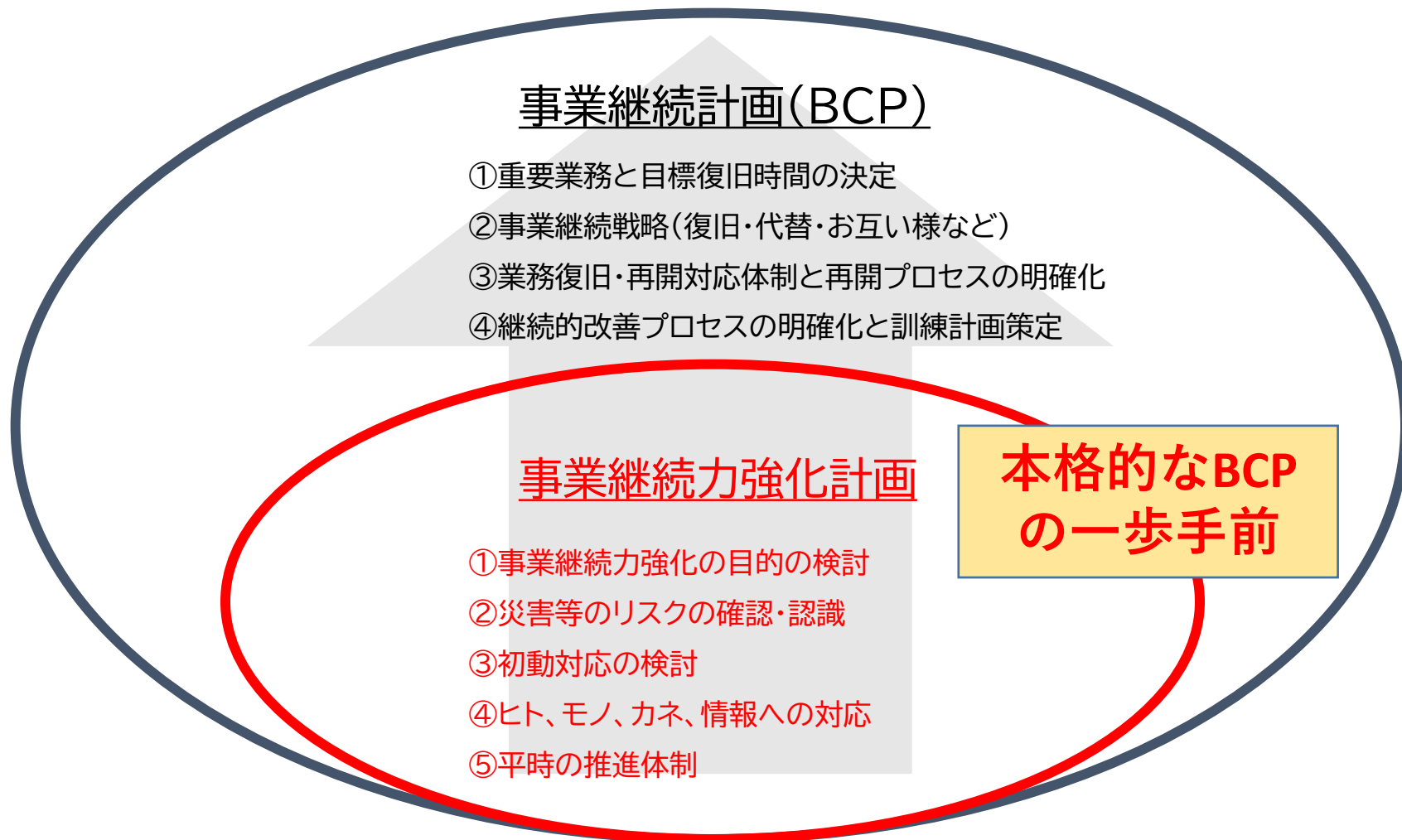
BCP (Business Continuity Plan 事業継続計画)

企業等が自然災害、サイバー攻撃などの**緊急事態**に遭遇した場合において、事業資産の被害を最小限にとどめつつ、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、平常時に行うべき活動や緊急時における**事業継続のための方法、手段**などを**取り決めておく計画**のこと

出典：中小企業庁『中小企業BCP策定運用指針』用語集
https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide_09.pdf



事業継続力強化計画：事業継続計画（BCP）との比較



事業継続力強化計画の特長

従来のBCPよりも**簡易で、効果的**な計画を作りやすい

従来のBCPよりも
簡単
(簡易版BCP)

策定の手引きを
見て**自分で書ける**

※中小企業庁
「事業継続力強化計画」
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html>

計画は**2種類**
「**単独型**」
「**連携型**」

「**防災・減災**」に
焦点を当て、
取り組みやすい

訓練・教育や見直し
を通じて
実践的な内容にする

連携によって
さらに効果的な
対策を立てられる



事業継続力強化計画とは（制度概要）

「事業継続力強化計画」とは、中小企業が自社の**災害リスク等を認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために**、必要な項目を盛り込んだもので、将来的に行う災害対策などを記載するものです。認定を受けた中小企業は、**防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加点措置等**を受けることができます。

認定対象リスク：自然災害、感染症、サイバー攻撃

【計画認定のスキーム】

中小企業・小規模事業者

{ 連携して計画を実施する場合
大企業や経済団体等の連携者 }

①計画を
策定し
申請



②認定

経済産業大臣
(地方経済産業局)

認定対象事業者

- 中小企業・小規模事業者の皆様

認定を受けた企業に対する支援策

- ロゴマークの活用**
(HPや名刺で認定のPRが可能)
- 低利融資等の**金融支援**
- 防災・減災設備に対する**税制措置**
- 補助金の加点措置**
- 中小企業庁HPで**認定企業公表**

2025.2月末時点
認定：75,528件



出典：中小企業庁「事業継続力強化計画認定制度の概要」（令和7年3月7日版）

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/tebiki_gaiyo.pdf



認定による補助金インセンティブと必須要件

補助金事業名	措置概要
ものづくり補助金	加点
事業承継・引継ぎ補助金 (経営革新事業・専門家活用事業)	加点
中小企業省力化投資補助金 (一般型)	加点
地方公共団体による小規模事業者支援推進事業費 補助金 (災害時支援活用)	必須要件 (補助金申請の際に必須)
なりわい再建支援補助金	必須要件 (事業完了までに必須)

※補助金の申請要件は、頻繁に変わりますので、都度最新の情報を入手してください。



中小企業庁の関連URL

- 中小企業庁は、制度概要、申請様式、策定の手引き、認定状況、普及啓発事業の内容等を公表。
- 事業継続力強化計画の認定を受けた企業（認定状況）は、中小企業庁のホームページで都道府県別に数と企業名が公表される。（非公表も選択可能）

○事業継続力強化計画

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html>



※上記URLには制度概要、策定の手引き、申請様式、認定企業一覧／地域別認定数一覧等の基本情報が掲載されています。

 中小企業等経営強化法 事業継続力強化計画 認定制度の概要 目次 1. 制度概要 2. 制度の目的 3. 申請の概要 4. 認定の概要 5. 認定された企業 6. 認定された企業 7. 認定された企業 8. 認定された企業	 中小企業等経営強化法 事業継続力強化計画 策定の手引き 目次 1. 計画策定の手引き 2. 認定の概要 3. 申請の概要 4. 認定の概要 5. 認定された企業 6. 認定された企業 7. 認定された企業 8. 認定された企業	 中小企業等経営強化法 連携事業継続力強化計画 策定の手引き 目次 1. 計画策定の手引き 2. 認定の概要 3. 申請の概要 4. 認定の概要 5. 認定された企業 6. 認定された企業 7. 認定された企業 8. 認定された企業	 中小企業等経営強化法 事業継続力強化計画 Q&A集 目次 1. 申請から認定まで 2. 認定された企業 3. 認定された企業 4. 認定された企業 5. 認定された企業 6. 認定された企業 7. 認定された企業 8. 認定された企業
--	---	---	---

（出典）中小企業庁

3. 有事に役立つ事業継続力強化の ポイント

(1) 事業継続力強化の目的の検討

事業継続力の強化を図るうえで、まずはその目的を考えることが重要。
そのため、第1ステップは、「何のためにこの取り組みを行うのか」を考える！

目的のポイント

- 自らの事業継続力強化が、自然災害や感染症、サイバー攻撃等が起こった際に、経済社会等に与える影響の軽減に資する観点（特に以下の3つ）を踏まえて検討する。



緊急事態発生



事業の継続を図る



自社（従業員）

- ・ 経営が立ち行かない
- ・ 雇用を維持できない



自社（従業員）を守る

顧客・取引先

- ・ 商品・サービスの供給責任を果たせない



顧客からの信用を守る

地域経済

- ・ 間接的な影響により地域経済に損失を与える



地域経済の活力を守る



(2) 災害等のリスクの確認・認識 ①ハザードマップの確認

目的が決まったら、次にやるべき事項は「自社を取り巻く災害リスク等の認識」。

① **ハザードマップ等**を活用しながら、まずは事業所や工場が立地している地域の**災害リスク等を認識・確認**する。

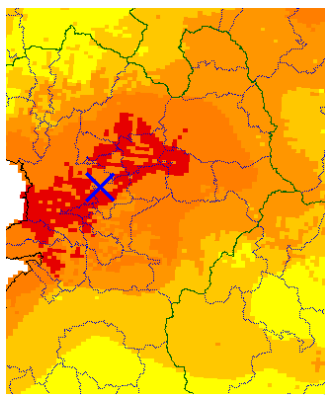
②被害想定を基に、「**ヒト（人員）**」「**モノ（建物・設備）**」「**カネ（リスクファイナンス）**」「**情報（データ・信用）**」の切り口から、自社にどのような影響が生じるかを考える。

①ハザードマップ等でリスクを調べる

②被害想定を基に自社の影響を考える

洪水浸水想定区域図

震度分布図



震度6強の地震が起きたら…
洪水が起きたら…

- ①従業員はどうなる？
- ②建物・設備等はどうなる？
- ③お金はどうなる？
- ④データ等はどうなる？



(2) 災害等のリスクの確認・認識：「重ねるハザードマップ」例



(2) 災害等のリスクの確認・認識 ②自社の影響を考える

事象と**脆弱性**を組み合わせることで自社への**影響**を考えます。



(2) 災害等のリスクの確認・認識 ②自社の影響を考える

自社の**影響**は**経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）**の観点で考えます。

経営資源	影響（例）
①ヒト	- 従業員が自然災害の直接的・間接的影響で死傷する。 - 公共交通機関などの問題で従業員が出社できない。 - スキルや決裁権限を有している従業員（キーマン）が出社できない。 - 自宅が倒壊し、当面出社できない。
②モノ	- 地震の揺れで建物が使用不能になる。 - 地震の揺れや浸水により、設備が損壊する。 - 電気、水、ガスなどの供給が停止することで、設備が動かせなくなる
③カネ	- 復旧のために多額の費用を要する。休業損害が生じる。 - 保険や共済に加入していないため、災害発生時に、資金繰りが困難になる
④情報	- 通信網の途絶により外部サーバーが利用できなくなる - 社内サーバーが損傷し、各種システムを使用できなくなる - サイバー攻撃を受けて、各種システムを使用できなくなる - データのバックアップを取得しておらず、復旧できない
⑤その他	- 物流が寸断することで、サプライヤーから原料等が調達されない。 - 自社は被災しなかったが、サプライヤーが被災し、原料等が調達されない。その結果、自社の業務が停止する。

(3) 初動対応の検討

個別の企業において、災害が発生した直後の初動対応を検討する。**以下の3項目については記載必須。**

- ① 人命の安全確保
- ② 非常時の体制構築
- ③ 被害状況の把握・被害情報の共有

人命の安全確保

- ① 従業員の避難のルール
- ② 従業員の安否確認のルール
- ③ 生産設備の緊急停止方法
- ④ 顧客への避難誘導

等

非常時の体制構築

- ① 災害対策本部の設置基準
- ② 災害対策本部の体制
- ③ 上位者不在時の代行者
- ④ 社内への周知方法

等

被害状況の把握・共有

- ① 誰が情報収集をするか
- ② どのような情報を収集するか
- ③ どうやって情報を収集するか
- ④ 緊急時の連絡手段

等



事前に社内で話し合い、ルールを決めておく

(4) ヒト、モノ、カネ、情報への対応

(2)で検討したヒト、モノ、カネ、情報への影響を踏まえて、**どのような対策を実行することが適当か**を検討する（「自社にとって重要な業務は何か」、「その業務はどのような自然災害により停止するか」等、自社にとって事業継続上どのような対策を講じることが特に有効かという観点で検討する）。

何を守り、
備えるか

自社の対策は何
が必要なのだろ
うか…？



ヒトの対策の考え方

- ①出勤しないと実施不可な業務があるか
 - ②特定の人にしかできない業務があるか
 - ③多くの人員を要する業務があるか
- 等

モノの対策の考え方

- ①インフラ代替手段が整っているか
 - ②耐震・浸水対策が不十分な設備があるか
 - ③二次災害の可能性がある設備があるか
 - ④使用不可になった場合に業務継続が不可になる設備があるか
 - ⑤自社の業務に重要な取引先があるか
- 等

カネの対策の考え方

- ①災害発生時、どの程度の資金が必要か（復旧費用、給与、買掛金支払等）
 - ②現預金や保険の加入状況
 - ③災害直後の運転資金を備えているか
 - ④資金の積み立てを実施しているか
- 等

情報の対策の考え方

- ①情報設備の耐震・浸水対策
 - ②データのバックアップを実施しているか
 - ③バックアップを遠隔地やクラウドで保管しているか
 - ④リモート業務環境があるか
 - ⑤サイバー攻撃に対する備えがあるか
- 等

(4) ヒト、モノ、カネ、情報への対応

① ヒトへの対応の例

現状	対応例
業務スキルを有したメンバーが限られる（そのメンバーがいないと業務が回らない）。	・ 人事異動や研修等を行い、従業員の多能工化を進める（業務スキルを有するメンバーを増やす）。 ・ 災害時には●●社（親事業者や協定先等）や他拠点からスキルを有する人材を派遣してもらう。
緊急時に適切な対応を取れるメンバーが限られている。	・ 全社的な教育・訓練を年1回以上行うことで、災害対応要員の数を増やす。
業務の実施に当たり、多数の人数を必要としている。	・ ●●社（親事業者や協定先等）や他拠点に対し、被災時に応援要員を派遣してもらうように取り決めをしておく。 ・ OB従業員に対して、被災時に業務を支援してもらうように取り決めをしておく。
在宅勤務やリモートワークの制度を導入していない、もしくは自社の重要業務は在宅勤務・リモートワークで対応できない。	・ 在宅勤務・リモートワーク制度を導入する。 ・ 会社の近隣に居住する従業員の●名を緊急参集要員として任命する。

(4) ヒト、モノ、カネ、情報への対応

②モノへの対応の例

現状	対応例
予測される震度に対し、建物への耐震対策が行われていない。	(建物の竣工が1981年以前、耐震対策未実施の場合など) 耐震性能を診断し、耐震性能が不足している建物は耐震補強工事を実施する。
予測される震度に対し、設備への耐震対策が行われていない。	●●(設備)の固定状況、耐震対策を確認し、必要に応じて固定または免振装置を導入する。 - 落下の危険性がある●●については、高所で保管せずに●●へ移動する。
非常時における電源の確保を行っていない。	- 停電に備え、●●を設置する(充電用モバイルバッテリー、蓄電器、発電機等) - 停電によるIT停止に備えて、代替手段(手作業等)を実施する。
水道の停止に備えた対策が十分に行われていない。	●●にある井戸を利用可能な状態で維持する。 ●●(他社・近隣等)と、水の利用に関する取り決めをしておく。
その他(ガラス、天井、火災対策)対策が行われていない。	- ガラスの飛散防止策を実施する。 - 落下対策を実施する。 - 震撼ブレーカーを設置する。

(4) ヒト、モノ、カネ、情報への対応

③ **カネ**への対応の例

現状	対応（事前対策）の例
資金面の想定被害を把握していない。	ハザードマップ等を基に、 ① 自社の建物や設備にどの程度の被害額が生じるか（復旧に必要な金額） ② 代替生産の為の費用、従業員の給与、買掛金支払などの程度の資金が必要かを想定する。
保険や共済に加入していない。	・ 事業停止や損害に備えて、保険・共済に加入する。
保険や共済による建物や設備損壊等への補償が不十分である。	・ 建物や設備損壊等への補償が不十分と想定した場合、地震保険や地震共済の加入を検討する。
災害直後の運転資金に対する補償が不十分である。	・ 災害直後の運転資金に備え、休業中の利益を補填する保険や融資枠の確保を行う。

(4) ヒト、モノ、カネ、情報への対応

④情報への対応の例

現状	対応（事前対策）の例
データのバックアップを実施していない。	・データのバックアップを●●の頻度で取得する。 ・PCでのデータと併せて、紙での保管も実施する。
バックアップデータを近隣の施設に保管している。	バックアップデータについて、遠隔地保管やクラウドサービス利用等により、同時に被災しない仕組みを構築する。
サイバー攻撃に対する備えが十分ではない。	・緊急時対応体制等の報告ルートを定めた「情報セキュリティ関連規程（情報セキュリティインシデント対応ならびに事業継続管理）」を整備する。 ・各種システムへのアクセス権限を管理し、権限のない者がアクセスできない態勢を整備する。 ・ウィルス対策ソフトを導入する。 ・セキュリティパッチの適用やバージョンアップを遅滞なく実施する態勢を整備する。

(5) 平時の推進体制

事業継続力の強化においては、**平時の取り組みが大切**。

平時から繰り返し取り組むことで、緊急時においても落ち着いて適切に対応する事ができます。

平時の取組を検討するポイント

- ・ 平時の取組推進について、**経営層の指揮の下実施**する体制を整える。
- ・ **年1回以上、訓練や教育を実施**する体制を整える。
- ・ **年1回以上、事業継続に向けた取組内容の見直しを計画**する。



リスクへの関心・事前の対応策を共通の認識とする

3. 連携事業継続力強化計画のご紹介

企業間連携の必要性

頻発する大規模災害や新型ウィルス等による感染症の流行に、個々の企業が単独で対策を講じることには限界があります



自助・**共助**・公助

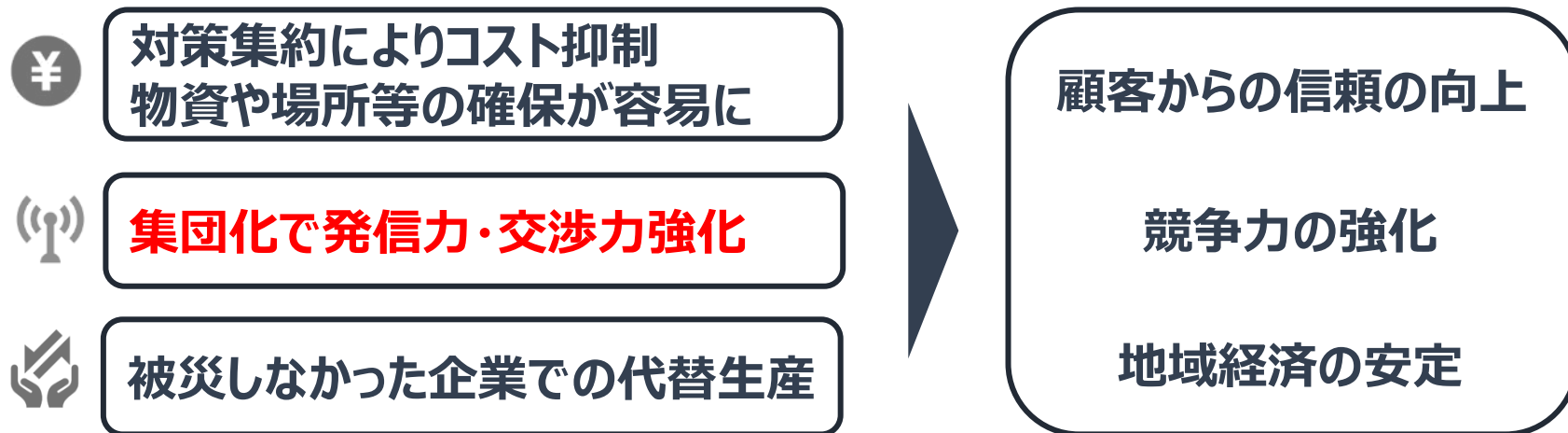
他の企業と連携すれば、資源の融通、代替生産や情報共有等、単独企業では対応できない部分を**相互に支援**しあえます

複数の企業が連携して作成・申請する
「**連携**事業継続力強化計画」
があります

認定を受けた連携事業継続力強化計画の参加企業は、補助金の加点等、単独型の事業継続力強化計画認定と同様の支援策が受けられます

「連携事業継続力強化計画」策定のメリット

連携型では、単独型に加えて以下のようなメリットが見込まれます



協力関係の構築により、平時においても不得意分野の補完、共同生産・受注・販路開拓など、業績拡大に挑戦する取り組みが期待できます

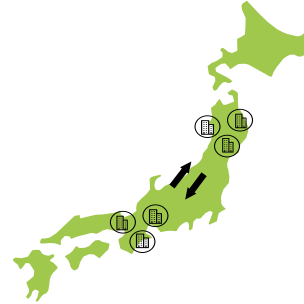
各社での過大な対策投資による資源の固定化を回避することで、環境変化への柔軟な対応が可能となり、将来の競争力強化を目指せます

連携の態様

連携の態様（モデルパターン）は概ね以下の4つに分類されます

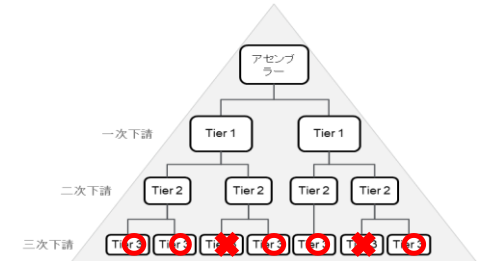
- ① 組合等を通じた水平的な連携
- ② サプライチェーンにおける垂直的な連携
- ③ 地域における面的な連携
- ④ 相互補完・成長を志向した企業同士によるお互い様連携

組合型



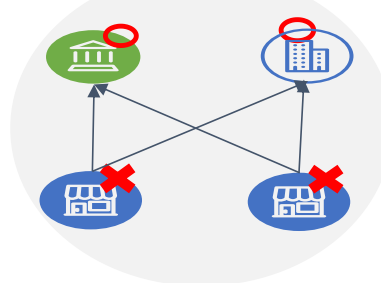
- ・ 同業種・異業種団体間で協力
- ・ 人員の融通、設備の共同導入
- ・ 車両・倉庫の相互利用

サプライチェーン型



- ・ 受給情報、被害情報の共有
- ・ 上位企業による復旧支援

地域型



- ・ 共同避難計画、共同訓練
- ・ 電源・備蓄品の共同管理

相互補完・成長型



- ・ 代替生産、人員・設備の融通
- ・ 原材料・部品確保の協力

おわりに

- **簡易で効果的な事業継続力強化計画**（ジギョケイ）を策定し、自然災害や感染症、サイバー攻撃の脅威に備えましょう。
- 1社だけでは対処しきれない事態に対応する取り組みとして「連携型」の計画策定をお勧めしています。**中小機構では、連携事業継続力強化計画の策定に向けた支援を実施**しています。
- 詳しくは**地域本部**または**メール相談窓口**へお問い合わせください。

○独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）問い合わせ窓口

関東本部 ☎ 03-5470-1606

○メール相談窓口アドレス

https://www.smrj.go.jp/sme/risk_disaster/enhancement/#contact



ご清聴ありがとうございました。



Be a Great Small.

中小機構