



## 新型コロナウイルス克服・地域経済活性化支援 アドバイザー派遣事業

【事業継続力強化】

➤ 事業再構築等の検討・事業継続計画の策定

2022年6月

三重県雇用経済部  
中小企業・サービス産業振興課

## はじめに



新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延により多くの事業が影響を受ける中、感染拡大防止と経済活動の両立に向けてオール三重で取り組むことが求められております。

新型コロナウイルス克服・地域経済活性化支援アドバイザー派遣事業（以下、本事業という。）では、新型コロナウイルス感染症の最新情報を発信するとともに、経済活動を止めないための対策や参考事例、活用可能な国・県の制度をご紹介します。また、事例や制度紹介のみではなく、アドバイザーによる事業者様の個々の課題解決に向けた助言等の支援を行うことも目的としております。

事業継続力強化テキスト（以下、本テキストという）は、新型コロナウイルスが、中小企業・小規模企業の経営に大きな影響を及ぼしている状況を鑑み、ウィズコロナ、アフターコロナ時代の経済社会の変化に対応し、事業継続していくための取り組みのヒントを掲載しています。

皆さまにとって効果的な検討が可能なよう、事業再構築・業態転換の取組に加え、事業継続計画策定の考え方をポイントに絞り掲載しております。需要の変化に応じたニューノーマル時代を生き抜く術を身に付けていただくため、本テキストがその一助となれば幸いです。

# 事業継続力強化テキスト目次

本書では、攻めの視点の「事業再構築等の検討」、守りの視点の「事業継続計画の策定」について解説致します

全体	1 本事業の目的	p.3
	2 はじめに	p.5
事業再構築等 攻めの視点	3 事業再構築・業態転換の全体像	p.10
	4 具体的検討手法	p.13
	5 事業計画策定のポイント	p.38
事業継続計画 守りの視点	6 事業継続計画とは？	p.47
	7 事業継続計画策定の基本的考え方	p.53
	8 ガイドラインを用いた事業継続計画策定のポイント	p.69
	9 事業継続計画策定に向けたワークショップ手法	p.81
参考資料	10 経営に影響を与えうる近年の動向	p.88
	別紙 活用が想定される補助金等のリスト	

# 1. 本事業の目的

# 1. 本事業の目的



感染拡大防止と経済活動の両立に向けてオール三重で取り組み、事業の維持向上などを実現する

01

事業再構築・業態転換に加え、事業継続計画に関する検討の上でのポイントをご共有させて頂き、企業・小規模企業の経営力・収益力の向上に寄与する

02

可能な限り、本テキストのご説明を踏まえて、皆様が主体となって検討頂けるよう、検討の考え方などを分かりやすく解説

03

アドバイザー派遣においては事業者様の個々の課題や取り組みなどをご共有いただき、課題解決に向けたアドバイスをさせて頂く

## 2. はじめに

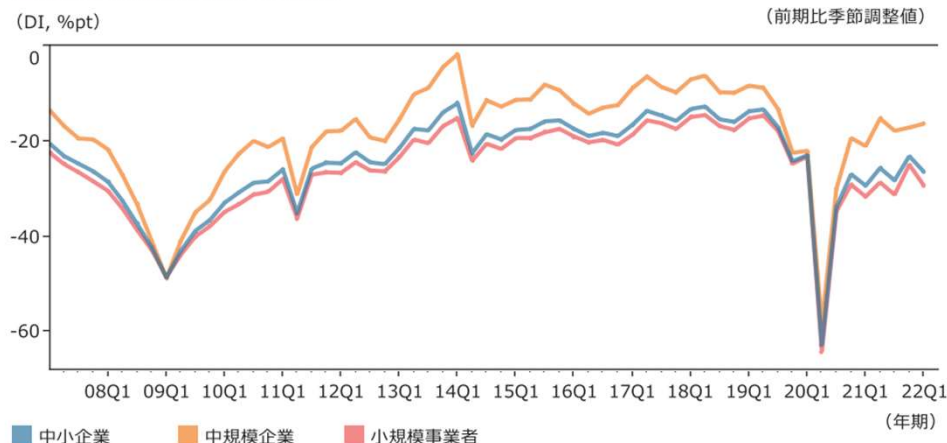
## 2-1. 新型コロナウイルスによる経済活動への影響

新型コロナウイルスの感染拡大により、外出自粛等による人流抑制などの措置がなされ多くの企業に影響を与えました。2021年以降は部分的な経済活動開始の兆しも見えてきたものの、コロナ前の水準には戻っていない状況です

### 前期に比べ業況が好転と答えた企業の割合

業況が好転と答えた企業の割合は2021年から上昇傾向にはありますが、特に小規模事業者を中心に2019年以前の水準には戻り切れずにいる状況と言えます

企業規模別業況判断DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 1. 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。  
2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

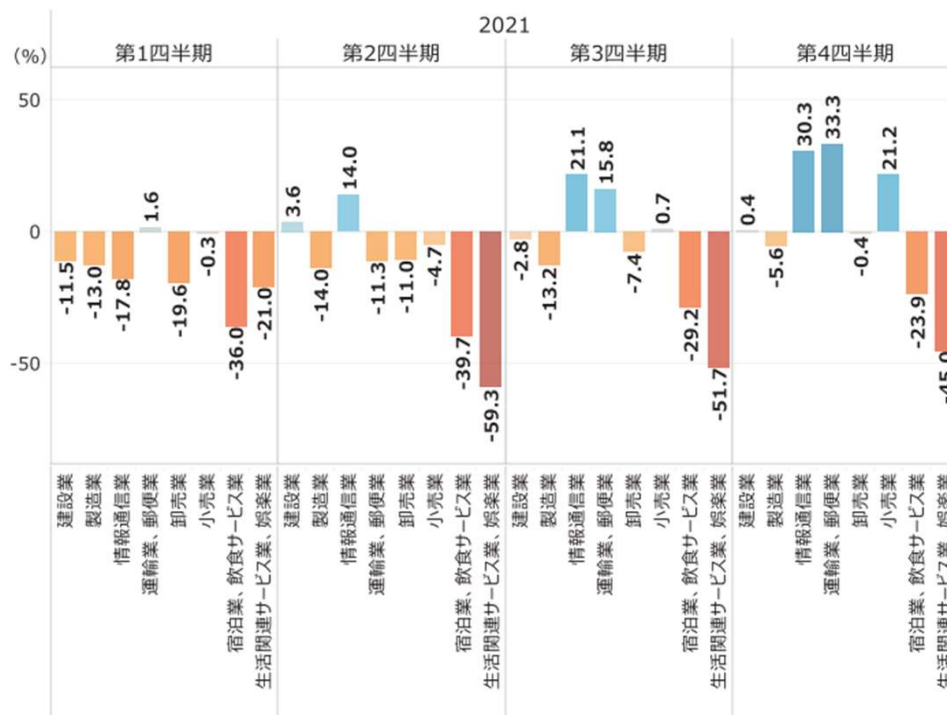
出所：2022年版「中小企業白書」

6 事業継続力強化テキスト

### 2019年同期比での2021年売上高

2019年と比較した2021年の売り上げは、多くの業種でマイナスの傾向があります。特に、宿泊・飲食・娯楽等の業種において影響が大きい状況と言えます

業種別に見た、中小企業の売上高の2019年同期比



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

## 2-2. コロナ禍で表面化した課題やその課題対応

令和3年10月27日の財務局の調査では、デジタル化対応・需要減少・増加への対応などが課題の上位となっており、対応としては、事業強化との回答が最も多い結果でした

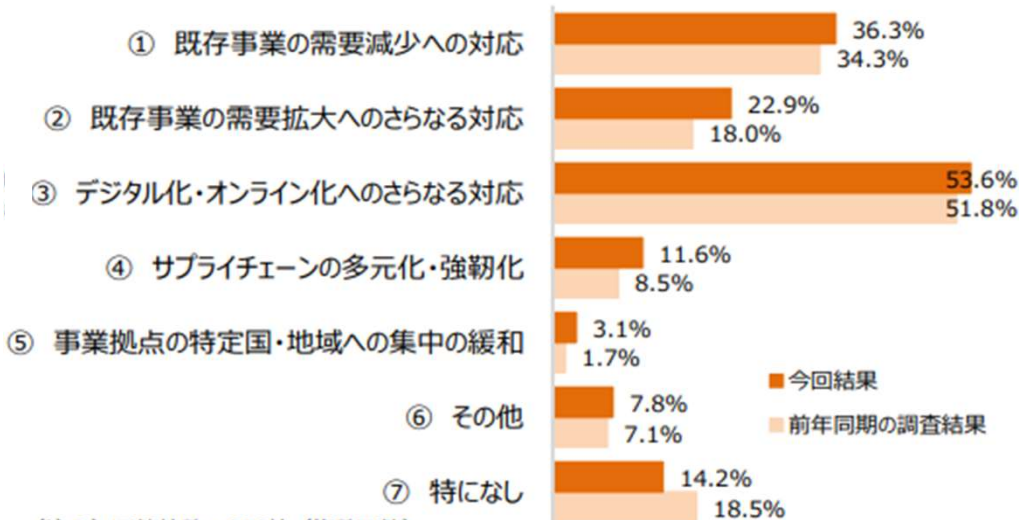
### コロナ禍で表面化した課題

コロナ禍で表面化した課題は、販売・事務処理などの「デジタル化・オンライン化」(58%)が最も多く、「既存事業の需要減少」(35%)や「巣ごもり需要」などの「既存事業の需要拡大」(23%)への対応をあげる回答も多い結果となりました。

### 課題への対応

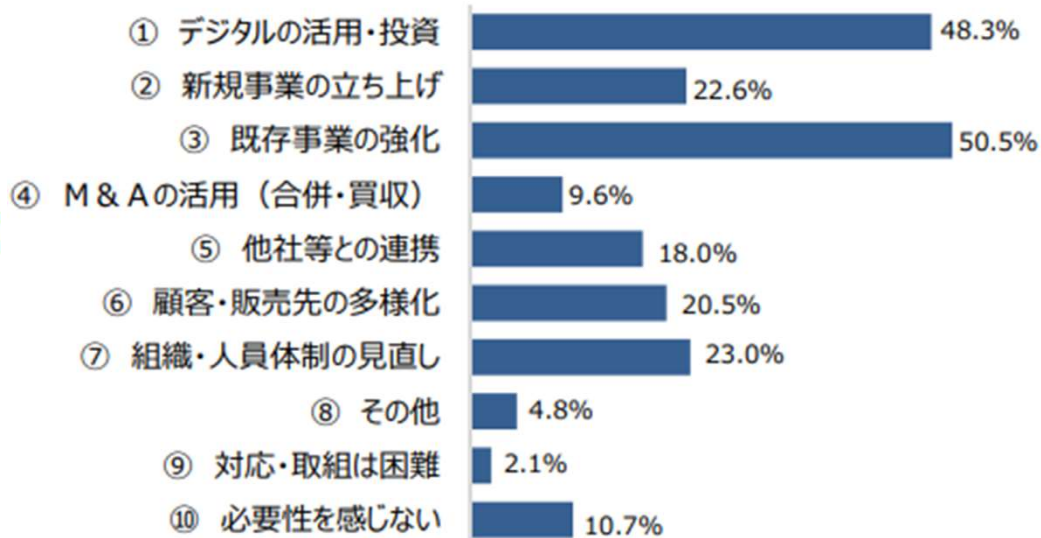
需要創造に向けた取組では、「既存事業の強化」(51%)や「デジタルの活用・投資」(48%)のほか、自社のノウハウを生かした「新規事業の立ち上げ」(23%)、販売促進のための「顧客・販売先の多様化」(21%)との回答も一定程度みられました

### 中堅・中小企業



(注3) 回答社数：606社（複数回答）

(注4) グラフ内の括弧は、前年同期（回答社数：633社）の調査結果。



回答社数：1206社（複数回答可）

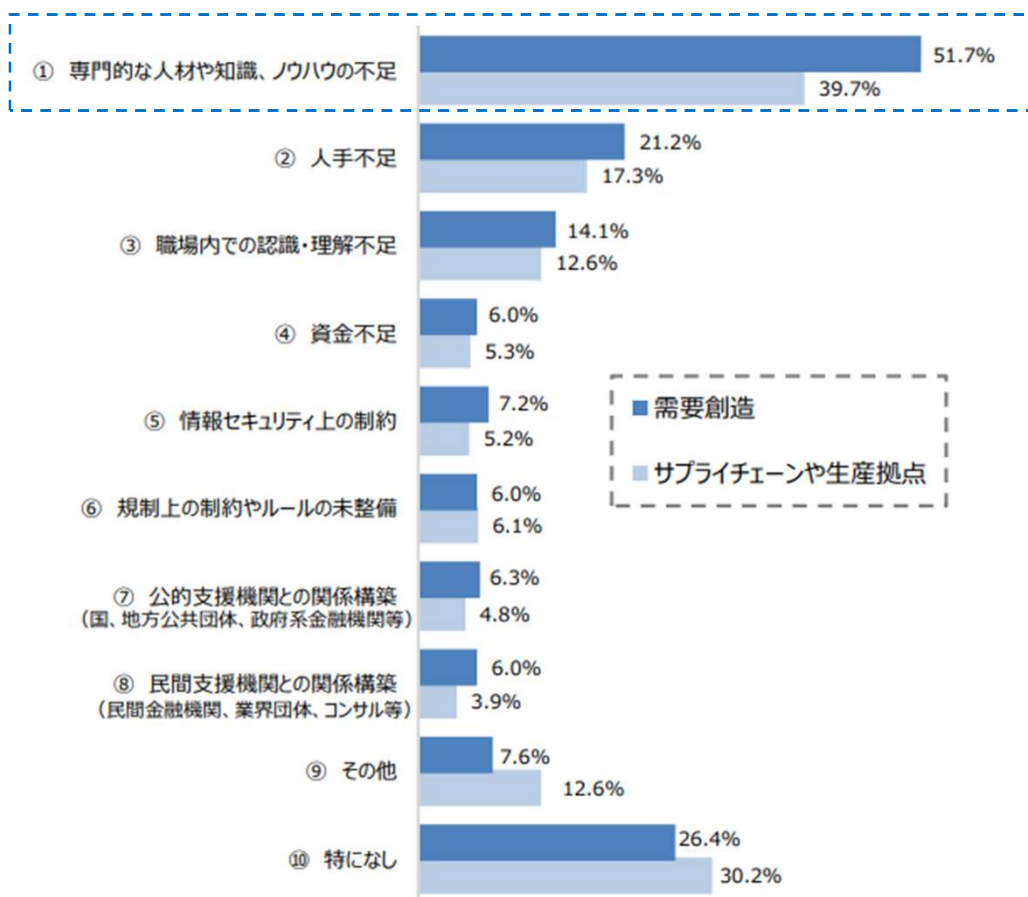
出所：新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応（財務省）



## 2-3. 課題への対応を進める上でのボトルネック

課題への対応を進める上でのボトルネックに対する回答では、人材・知識・ノウハウ不足が50%以上の結果になりました  
 本事業では、事業再構築・業態転換を中心としたノウハウ等をテキストに整理することで、三重県内の事業者様を強力に支援していきます

### 課題対応に向けての問題点



### 【本テキストが対象とする主なサポート事項】

#### 2つの目線での支援

- 事業再構築・業態転換
  - ・ 事業再構築・業態転換とは
  - ・ 検討の手順
  - ・ 社内でワークショップ形式でアイデアを整理する方法
- 事業継続計画
  - ・ 事業継続計画策定のポイント
  - ・ ワorkshop形式で事業継続計画を進める方法



(注) 回答社数：需要創造1,017社、サプライチェーンや生産拠点693社（いずれも複数回答）

出所：新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応(財務省)

## 2-4. テキストの対象範囲

本事業では、事業継続力強化を大きなテーマに攻めの視点での「事業再構築・業態転換」に加え、守りの視点での災害等に強い事業運営の実現に向けた「事業継続計画策定」に焦点を当てて、そのポイントや考え方をご説明させていただきます

### テキストの対象範囲

	攻めの視点  事業再構築・業態転換	守りの視点  事業継続計画
言葉の定義	事業再構築は、新分野展開、業態転換、業種転換等の取り組みを指し、経済産業省公開の「事業再構築指針の手引き」では、「 <u>①新分野展開</u> 」「 <u>②事業転換</u> 」「 <u>③業種転換</u> 」「 <u>④業態転換</u> 」「 <u>⑤事業再編</u> 」の計5つの総称と定義されています。	事業継続計画は、企業が自然災害等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、 <u>中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とする</u> 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とされています。
検討上の問題点(一例)	「どのようにアイデアを整理するのか分からない」「抽出したアイデアを事業に落とし込むには、どのようなプロセスで検討すれば良いのか分からない」 など	「どの項目を検討すれば良いのか分からない」「担当者一人で検討しているため、従業員を巻き込んだ形での検討としたいが、どうすれば良いか分からない」 など
本テキストの対象範囲	アイデア抽出に向けた考え方の整理や事業計画への落とし込みの手順を中心にご紹介 ※他での参考となる取組事例は「中小企業・小規模企業のための事業再構築ガイド」にてご紹介 <a href="https://www.pref.mie.lg.jp/common/05/ci400015546.htm">https://www.pref.mie.lg.jp/common/05/ci400015546.htm</a>	厚生労働省公表のひな型を用いながら、目次単位での検討方法の解説に加え、ワークショップ形式での従業員巻き込み型での検討の手順を中心にご紹介
	10p-44p参照	47p-87p参照

### 3. 事業再構築・業態転換の全体像

## 3-1. 検討を視野に入れるべきタイミング

事業再構築の検討を視野に入れるタイミングは様々ですが、自社の設備投資の必要性や社会情勢の変化を感じたタイミングなどが想定されます

### 事業再構築・業態転換検討のタイミング例

事業再構築等の検討を進めるべきタイミングは様々ですが、以下に当てはまる場合は、検討も視野に入れるべきタイミングの可能性が高いとも言えます

1	設備老朽化への対応	設備老朽化等により更新が必要になる際に既存事業を継続するか、事業見直しの必要性について考える
2	人口減少への対応	人手不足が、常態的に発生している場合、今までの方法での人員補填を行うか、事業見直しの必要性について考える
3	ビジネス・生活スタイル変化への対応	働き方(テレワーク等)や消費者行動の変化(非接触型購入等)を多く感じる場合、事業見直しの必要性について考える
4	ポストコロナへの対応	非対面化による地方と都心の差の変化や消費回復などの予測を踏まえた事業見直しの必要性について考える
5	補助金等の活用への対応	コロナ等の影響軽減のため、多くの支援策が打ち出されています。それらの活用も視野に入れた事業見直しの必要性について考える

【参考/事業計画策定のポイント】※国の補助事業申請要件を参考

国による支援策の1つである事業再構築補助金ですが、申請求められる「事業計画書」には、①現状把握等による事業再構築の必要性、②事業再構築の具体的内容③スケジュールの提出が必要です



事業再構築補助金

経済産業省などが支援策として打ち出している「事業再構築補助金」で提出が求められている事業計画書には以下のポイントなどの整理が求められています。


補助金の申請の要否に関わらず、事業を見直す際には、これらの視点は参考になるかと思います

#### 事業計画書作成で求められるポイント等

- ①現状把握による事業再構築の必要性  
事業の状況、強み・弱み、機会・脅威、事業環境、必要性
- ②事業再構築に向けた具体的取組  
提供する製品・サービス、導入する設備、工事など
- ③スケジュール  
建物の建設・改修等の予定、詳細なスケジュール

## 3-2. 事業再構築・業態転換の検討フローとテキストでのポイント掲載箇所

### 検討の全体像

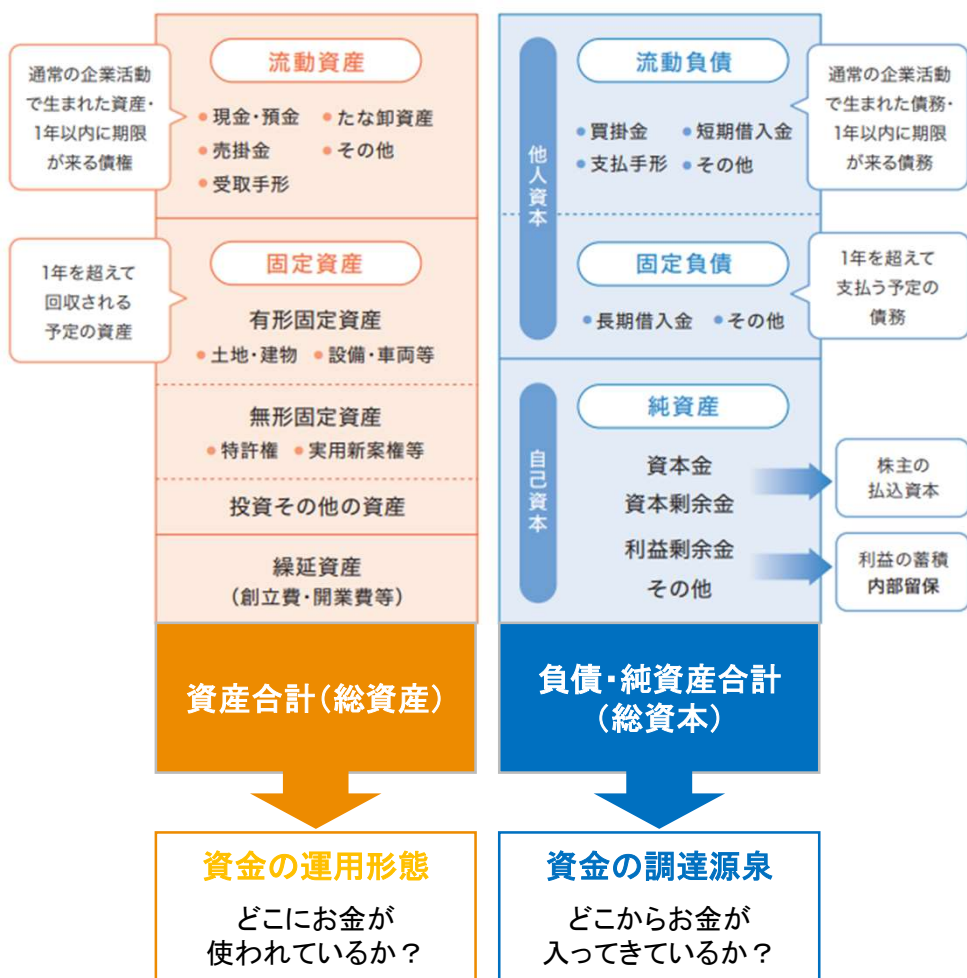
主な検討フロー		検討の概要	参照箇所
事前の資金状況等の確認  事業再構築等の検討	資金繰りの確認	✓ 事業再構築・業態転換が可能な資金状況であるかを確認します	14p-17p
	現状の把握	✓ 主に外部の環境がどうなっているのか？その中で自社の立ち位置はどこになるのかを整理します	18p-19p
	取り組む方向性の整理	✓ 自社の強みや弱みを整理し、前段で整理した外部環境を踏まえるとどのような部分に取り組むのが良いのか方向性を検討します	20p-25p
	アイデアの抽出や具体化	✓ 前段で、検討を行った方向性の中で、新たな取り組みとして何を実施するかアイデア抽出やその具体化を図ります	26p-29p
	取組の整理	✓ アイデア実現に向けて必要な機器や人材育成などについて何が不足しているのかを整理します	30p-32p
	ロードマップ・アクションプランの作成	✓ 整理した取り組みを推進するにあたって、今年から実施すること、来年実施すること、中長期的に実施することなどスケジュール化します	33p-35p
	資金・収益計画の策定	✓ ロードマップ・アクションプランを見ながら資金・収益計画を策定します	36p-37p
	 <b>事業計画策定</b>	✓ 具体的検討手法で抽出整理されたアイデアやアイデア実現に向けた取組を事業計画として整理し、進捗確認等ができる形とします	<b>次章</b> 事例でのポイント解説

## 4. 具体的検討手法

## 4-1. 資金繰りの確認①

事業再構築・業態転換を検討する上で、まずは、検討が可能な企業の状態であるかの確認が必要です  
 次頁以降に、事業再構築・業態転換検討が難しいと考えられる資金繰りのパターンを例示します

### 資金繰り確認の必要性

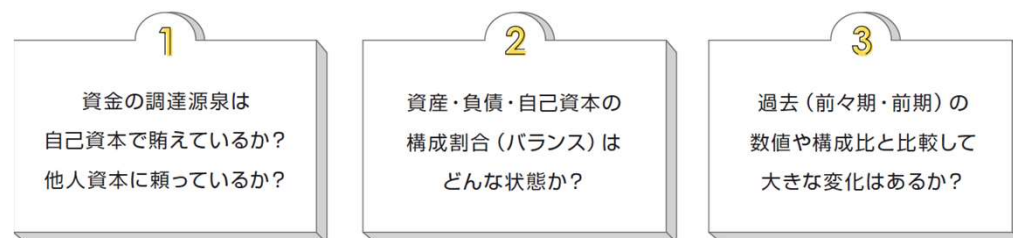


左は、一般的な「貸借対照表」を図解したものです。実際は各項目に数値が入ってきます。

「貸借対照表」とは、「創立や開業して以降における一定時点での企業の財務状態を見るための決算書」です。

事業再構築や業態転換を検討するにあたって「貸借対照表」を見る際には、単に自社の資産等がどのくらいあるか？だけではなく、「どんな財務状態なのか？」の大枠を掴むことが大切です。

特に、下記の3つについて把握するようにしましょう。



次頁・次々頁に事業再構築・業態転換検討が難しいと考えられる資金繰りのパターンを例示します

## 4-1. 資金繰りの確認②

以下のパターンに該当する場合、まずは、**財務管理の是正**に取り組むことが重要になります

### 事業再構築等の検討が難しいと考えられるパターン(症状1-5)

**症状1 体脂肪過多なのに過食ぎみ**      **資金の調達方法と使い方のミスマッチ**

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	自己資本

固定資産が固定負債+自己資本を超えて大きくふくらみ、それによって流動負債が流動資産を大幅に上回り、財務の「**安全性**」が著しく低下している状態。

**考えられる原因と問題点**

身の丈に合わない多額の設備投資資金を、短期借入金で調達していて、返済の資金繰りが滞るとたちまち信用不安が発生してしまう。

#### 該当する場合

もし記載の症状に該当する場合は、「**財務管理の是正**」が最重要です。まずは、「**考えられる原因**」に記載した内容を是正することが急務です。

**症状2 栄養吸収に異常あり**      **不良債権ではないですか？**

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	その他	固定負債
固定資産	自己資本	

売掛金や受取手形等の売上債権が大幅に増加して**資金繰りが悪化**している状態。

**考えられる原因と問題点**

売上のみを重視して、売掛金の回収や受取手形の処理をおろそかにしているため、本来あるはずのお金がなく、常に資金繰りに追われ、正常な経営判断ができない。見かけ上は資産なので、気づかぬうちに末期症状に繋がる危険性が高い。



## 4-1. 資金繰りの確認③

以下のパターンに該当する場合、まずは、財政管理の是正に取り組むことが重要になります

### 事業再構築等の検討が難しいと考えられるパターン(症状1-5)

#### 症状3 老廃物の体内蓄積

不良在庫は資金繰りを圧迫！

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	たな卸資産	固定負債
	その他	
固定資産	自己資本	

たな卸資産が必要以上に増加して  
資金繰りが悪化している状態。

#### 考えられる原因と問題点

在庫管理をおろそかにして、不良在庫が溜まっているため、常に資金繰りに追われ、正常な経営判断ができない。見かけ上は資産なので、気づかぬうちに末期症状に繋がる危険性が高い。

#### 該当する場合

もし記載の症状に該当する場合は、「**財務管理の是正**」が最重要です。まずは、「**考えられる原因**」に記載した内容を是正することが急務です。

#### 症状4 原因不明の病

まずはお金の公私の区別を明確に！

流動資産	現金預金	流動負債	買入債務
	売上債権		借入金 役員借入金
	たな卸資産		
	仮払金	固定負債	
	立替金 役員貸付金		
固定資産	自己資本		

内容の不明瞭な多額の資金調達や運用が発生して**財務状況が正確に把握できない状態**。

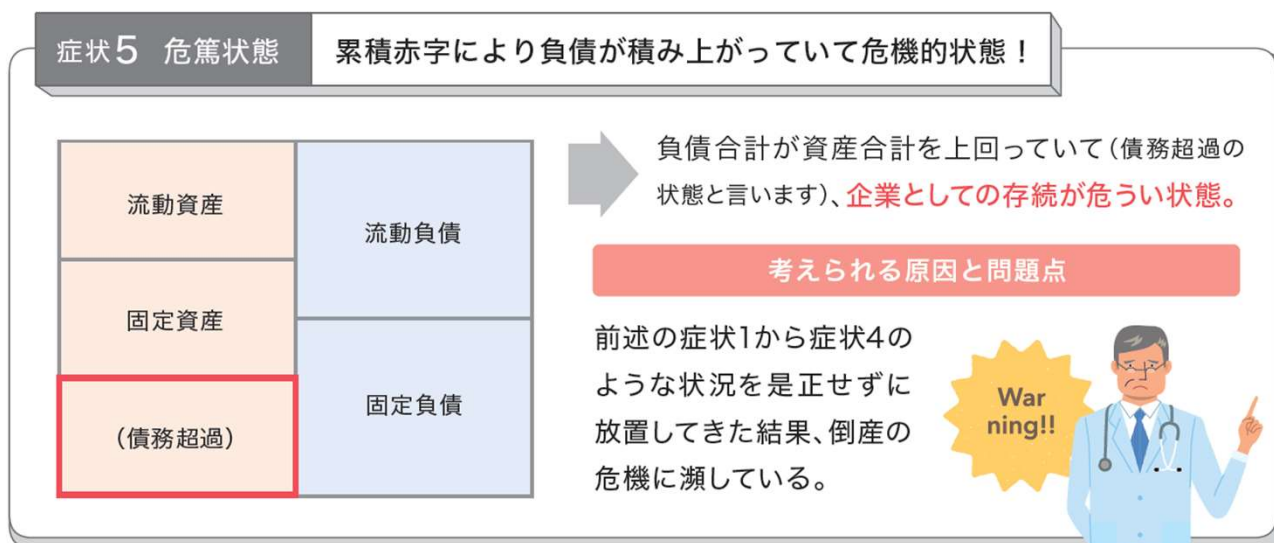
#### 考えられる原因と問題点

資金の出入りが不透明になっているため、現状把握すら困難で正常な経営判断ができない状態に陥る。(金融機関からの借入ができず役員借入金が増加している場合もあり)

## 4-1. 資金繰りの確認③

以下のパターンに該当する場合、まずは、財政管理の是正に取り組むことが重要になります

### 事業再構築等の検討が難しいと考えられるパターン(症状1-5)



#### 該当する場合

もし記載の症状に該当する場合は、「**財務管理の是正**」が最重要です。まずは、「**考えられる原因**」に記載した内容を是正することが急務です。

## 4-2. 現状把握①

現状把握(外部環境把握)の手法としては、PEST分析を行うことが多いと言えます  
政治・経済・社会・技術の観点で、特に近年どのような変化があったのか整理し、その変化への対応状況などを確認することで、自社の取組状況や対応ができていない事項を把握することができます

### PEST分析のイメージ

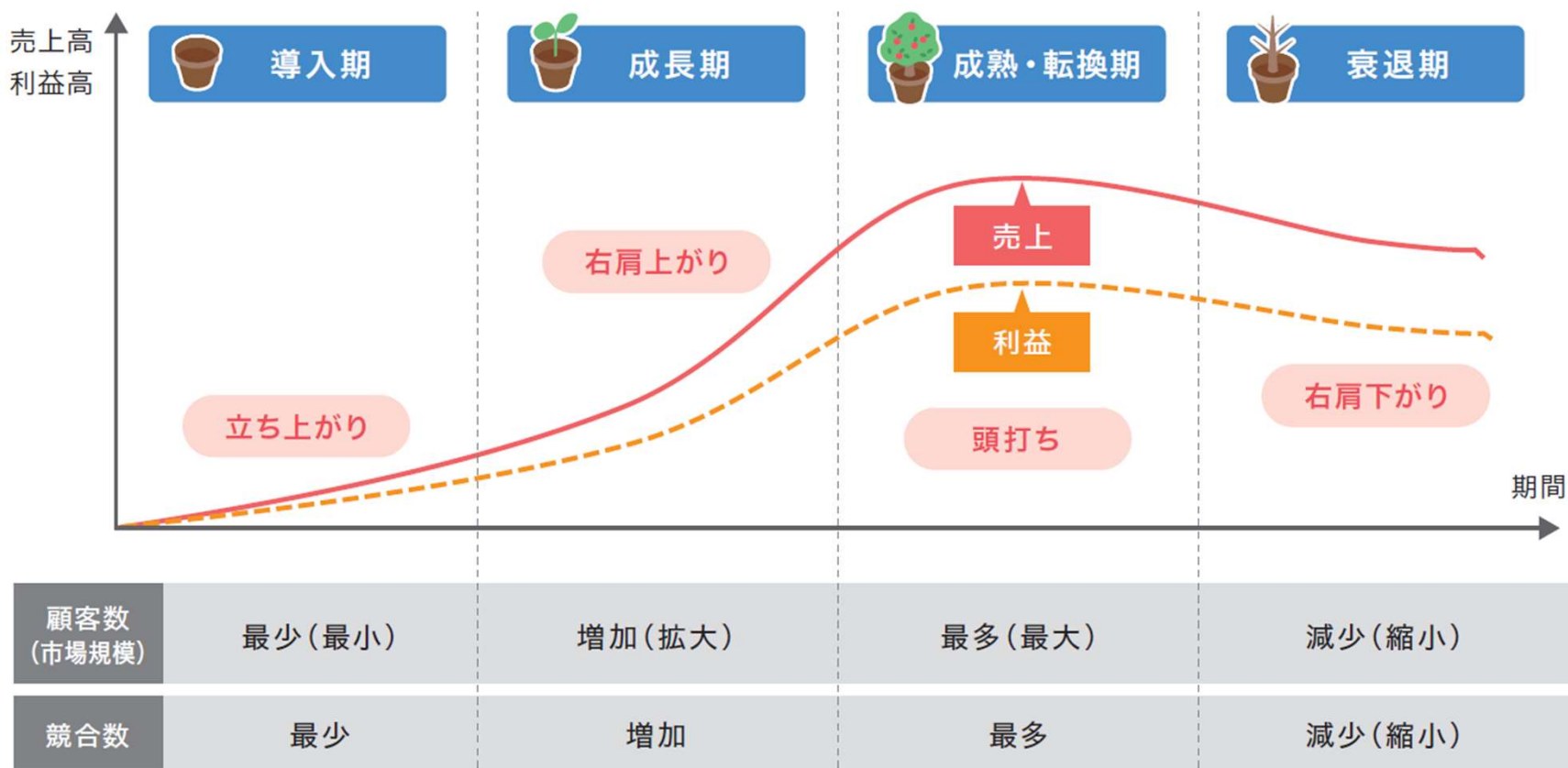


## 4-2. 現状把握②

自社の手掛ける業務領域が将来において、どのような変化するかを予測する一つの手法として、  
プロダクトライフサイクルの確認が挙げられます

現状がどの位置にあるかの確認や顧客の増減傾向などを確認することができます

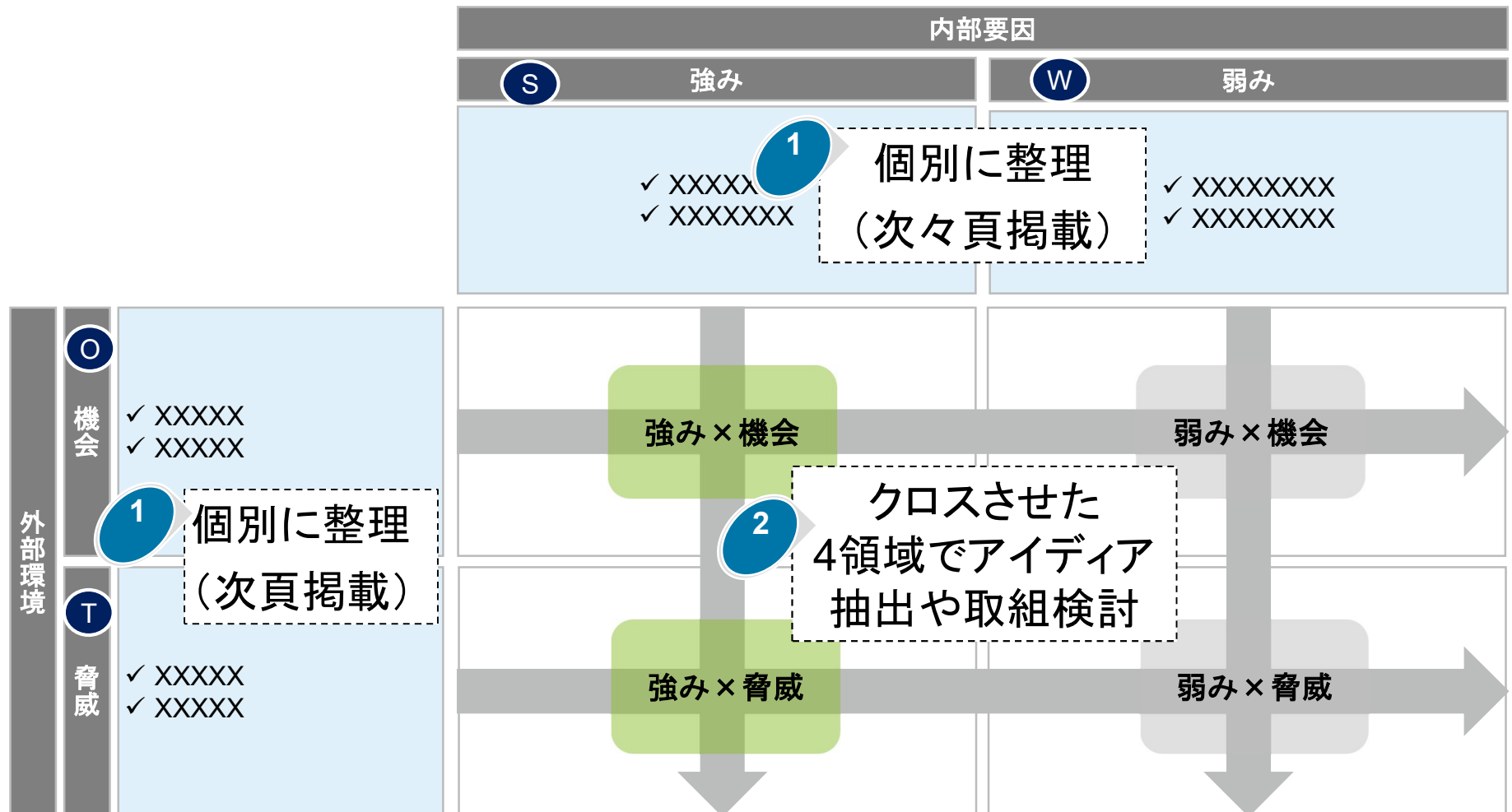
### プロダクトライフサイクルのイメージ



### 4-3. 取り組む方向性の整理①

具体的取り組みの戦略検討においては、クロスSWOT分析により方向性を整理する方法があります  
次頁以降で、クロスSWOT分析の手順をご説明します

フォーマットを用いた整理のイメージ

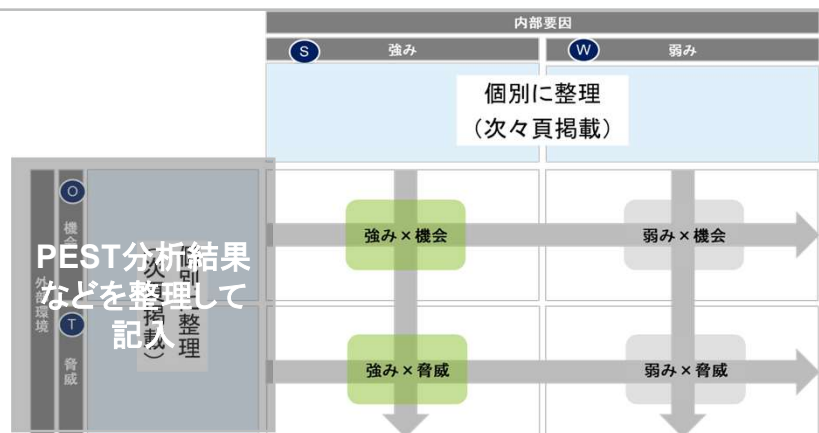


## 4-3. 取り組む方向性の整理②

機会(プラスの影響)・脅威(マイナスの影響)については、PEST分析の結果を参考に整理します  
可能な限り、**地域や自社サービスの視点に落として具体的に記入**してください

### 機会・脅威の整理イメージ

前段で整理したPEST分析の結果を活用して機会や脅威に該当する事項を整理します



#### Politics 政治的要因

- 飲食店への感染拡大防止協力金の支給 (廃業や倒産への一時的な歯止め)
- 酒税法改正(酒の種類に応じた税金の増減)
- 政府による飲食店への営業自粛&時短要請 (飲食店の酒類の需要減)

#### Economy 経済的要因

- 外出自粛による巣籠もり需要の拡大 (一般個人客の酒類の酒類購入増)
- 宅飲みへの定着(通販やサブスクの利用増)
- コロナ・ショックによる景気停滞と外出自粛 (飲食店の酒類の需要減・来店客減)
- 円安ドル高(洋酒の仕入価格の上昇)
- 他業界からの参入増

#### Society 社会的要因

- 営業自粛&時短要請の中で飲食店や酒類販売店への応援ムードやメディアの注目度の上昇(情報への関心度の高まり)
- 若年者の飲酒人口やニーズの減少 (中長期的な顧客減&市場縮小)
- 自粛ムード(飲食店利用や飲酒について)

#### Technology 技術的要因

- IT活用普及(ネットやSNSの利用者増による販促のしやすさや通販需要増加はプラス要因か?でもメーカー直販や同業者のさらなる通販参入はマイナス要因か?)

### 機会・脅威の整理の視点やポイント

各視点単位での機会・脅威の整理の視点を以下に記載します  
立場により、脅威が機会になる場合もあり、検討毎の調整が望ましいと言えます

整理の視点例

政治

機会:規制緩和・支援策の強化  
脅威:規制強化・追加コストが発生する制度見直し

経済

機会:高付加価値化した商品のニーズ拡大  
脅威:仕入れでの物価上昇

社会

機会:非対面化の定着により、地方での立地的不利の一部解消  
脅威:ブームにより他製品への切り替え傾向

技術

機会:オンライン化の進行により、都市部の人材雇用も可能  
脅威:同業の大手が安価な製造ライン構築

#### POINT

- ✓ PEST分析の結果は自社に与える影響の観点で可能な範囲で具体化し、機会と脅威に分類整理
- ✓ 脅威に分類した事象を機会に転換可能かも確認
- ✓ 上記に加え、**地域の動向(近隣での他社出店)、消費者の感想、取引先の話**なども整理できるとより具体的になります

### 4-3. 取り組む方向性の整理③

「リソース抽出の視点」を参考に自社のリソースを洗い出し、**サービス提供の核となってきた「強み」を抽出**します  
 「弱み」は、前頁で整理した「機会」を参考に、機会を上手く活用できていない不足リソースに焦点を当てて整理します

#### 強み・弱みの整理イメージ



強みの整理では、まず自社リソースの洗い出しの観点で、多く書き出すなどから始め、その中でも現状までサービス提供し続けられた核となる部分を抽出して強みとして残すなどが考えられます

顧客	現状で多くを占める顧客層、数は多くないが継続的に利用してくれる顧客層
サービス	売上の多くを占めるサービス(商品)、売れてはいないものの自信のあるサービス(商品)、他社がまねしにくいサービス(手作りなど)
人材・技術	社内人材(技術者)、協力会社・仕入れ先、グループ会社、人脈・ネットワーク、技術・特許
設備・機能	現状のサービス提供に活用している設備や組織としての機能
特定ノウハウ	類似取組実施の企業が少ないノウハウ、継続的なサービス提供で獲得したノウハウ

強みの整理

弱みについては、「機会」を上手く活用するために不足しているリソースの観点で、前向きな整理が行えるような形で整理を進めましょう。  
 例) SNSでの情報発信などが進んできているが、経営層での知見が不足しており、活用できていない

弱み整理

**強み弱み整理の考え方**

強みについては、右に記載する視点で、社内リソースを洗い出します。  
 ここでは、**特に強みについて深堀整理することに注力**することをお勧めします。

**弱みについては、前頁で整理した機会を上手く利用するために現状で不足しているノウハウやリソースなどの視点で整理**するなどが良いと言えます。

※次ページに記載しますが、事業再構築等の観点で考えると強みを活かした戦略検討が中心となります

## 4-3. 取り組む方向性の整理④

これまで、整理してきた内容が交差する部分を客観的な視点で確認し、どのような取り組みができそうかを考えます  
特に、事業再構築等においては、強みを活かす領域を中心にアイデア出しや戦略検討を行うと良いです

### SWOT分析での整理イメージ

数字は事業再構築等の検討の優先順位

具体的な記載のイメージについては、次頁以降

		内部要因	
		S 強み	W 弱み
外部環境	機会	<p><b>積極的なアイデア出しの検討領域</b></p> <p>自社の強みの強化や積極投資・人材配置により 競合他社への優位性を高めるべき領域</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他社で売上げを伸ばしている事例を参考に自社でも参入可能かの確認</li> <li>✓ 他社の取組事例などを見ながら、自社独自のサービス提供が可能であるかの確認</li> </ul>	<p><b>改善策の検討領域</b></p> <p>弱みを克服して機会をつかむことが可能かを検討する領域 ※新規の設備投資・人材採用、他社連携など一定の リスクを伴うため、特に慎重な検討が必要になる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ いきなり設備投資や人材雇用などを行うのではなく、レンタルや専門家へのスポット的な相談などから段階的に改善策に取り組むなどが重要</li> </ul>
	脅威	<p><b>脅威の回避や脅威を味方につけることが 可能かの検討領域</b></p> <p>脅威を放置せず、同領域で自社の強みを発揮し続ける 工夫について検討を行うべき領域</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ マーケットの縮小の場合、強みを他の領域で発揮できるか、縮小領域でシェアの拡大が可能かの確認</li> <li>✓ 他社の新規参入の場合、マネが難しいひと工夫を追加できるかの確認</li> </ul>	<p><b>撤退や致命的な事項へのケア手法の検討</b></p> <p>事業そのものからの撤退や既存の投資や関与人員の 縮小などの検討が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商品の販売の停止や強みを活かせる領域への注力</li> </ul>



## 4-3. 取り組む方向性の整理⑤

記入例

クロスSWOT分析を実施した記入例を参考として掲載します

### 記入例

		内部要因	
		S 強み	W 弱み
外部環境	○ 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実績もあり、顧客からの信頼を得ている</li> <li>✓ 同種部品の生産に慣れている</li> <li>✓ 自社でほぼ製造できる体制で、部品設計や納期の調整も可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新規部品の開発に時間が必要</li> <li>✓ 営業員を抱えていない</li> <li>✓ 新規顧客開拓が進まない</li> <li>✓ 平均年齢が高く若手が少ない</li> </ul>
	T 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全体的な需要が増加している</li> <li>✓ オンライン商談の一般化</li> <li>✓ ○○の需要が高まっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 需要増加への対応</li> <li>✓ ネットを使った需要取り込み</li> <li>✓ ○○関連部品提供の実施</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 材料費の高騰による利益圧迫</li> <li>✓ 客先の業績低下</li> <li>✓ コロナ禍の事業の不安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ WEB広告で受注増強</li> <li>✓ 人材採用で受注対応力の強化（可能であれば若手の補強）</li> <li>✓ ○○のノウハウの補強</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 部品設計を変更し材料費を抑制する</li> <li>✓ 技術力向上で増加に対応</li> <li>✓ 値下げに対応できる体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 部品開発の領域を絞る</li> <li>✓ 当面は材料費高騰への対応に注力</li> <li>✓ 営業員の人材雇用等は生産体制構築ができてからの実施を予定</li> </ul>

## 4-3. 取り組む方向性の整理\_参考情報

具体的な企業で取られた戦略の例を参考情報として掲載致します

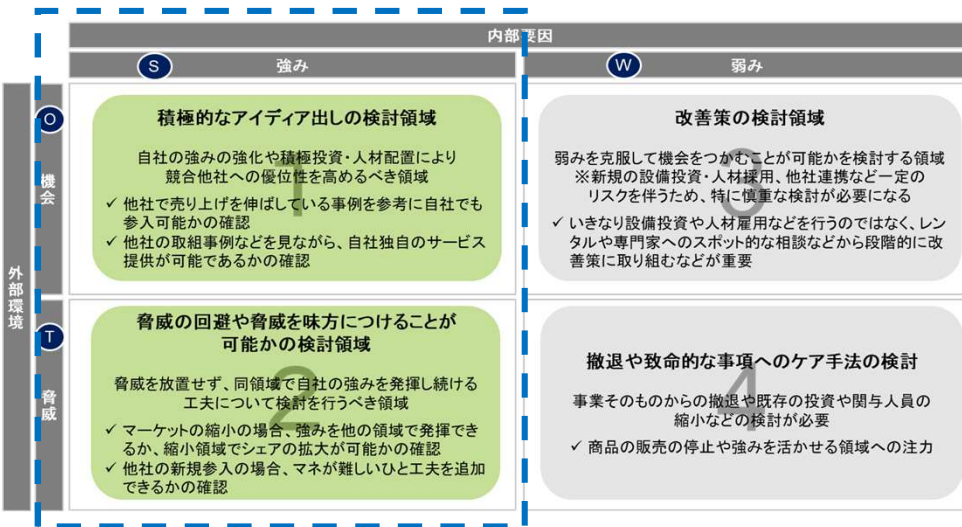
### 企業がとった戦略例

		内部要因	
		S 強み	W 弱み
外部環境	機会	<p><b>資生堂の積極戦略</b></p> <p>化粧品国内シェアトップである「資生堂」は2020年以前、日本の化粧品の質の高さが注目される中、強みを機会を活かし、メイド・イン・ジャパンブランドとして中国やアジア地域に展開を強化。現在では、グローバルブランドとしての成長を遂げている</p>	<p><b>アダストリアの改善戦略</b></p> <p>アパレル業界のアダストリア対面での接客を強みとしていたが、実店舗に足を運ぶ利用者の数は大幅に減っていた。ECサイトの構築と、SNS運用を開始しスタッフが商品を着用した写真をSNSにアップすることで、実際に商品を手にとれなくても利用者の購買意欲を向上させる取り組みを行い、売上向上に繋げている</p>
	脅威	<p><b>モスバーガーの差別化戦略</b></p> <p>低価格帯での提供が多いファストフード業界において、比較的高価格な商品を提供している国産野菜を多用するなど、「高品質」で「おいしい」というイメージで認知してもらえるようなメニュー開発を続け、脅威に対して、強みを伸ばす形での差別化を進めている</p>	<p><b>Amazonの撤退戦略</b></p> <p>eコマースの王者アマゾンスマートフォン事業に取り組んでいたが、市場への出遅れはどうすることもできず、安定した地位を築いているライバル他社に勝つことができず、撤退を行っている。</p>

## 4-4. アイディアの抽出や具体化①

前頁で、整理したクロスSWOT分析の結果を踏まえて、  
**まずは「強み」を活かせる領域で**どのようなサービス提供ができそうかアイディアを出します

### アイディア抽出のイメージ



### アイディア抽出の大きな流れ

- ① まずは、前頁で、特定した強みを活かす領域で、柔軟に（事業性などは深く考えない）アイディア出しを行います
- ② 出たアイディアの中で、実現可能性の高いサービス案やシーズの掘り起こしができそうな新規性の高いサービス案などを抽出します

### アイディア抽出のヒント

アイディアの抽出では、発想の転換が重要になります。  
 ここでは、普段との考え方を考えるヒントを掲載します。

#### 要素変化の視点

ノウハウ・サービスを変えてみる

代用（何かで代用）、組み合わせ（何かと組み合わせ）、  
 適応（他の何かを適応・応用）、変更（何かを変更）、  
 他の使い道（何かに転用）、削減（何かを削除・減らす）、  
 逆転（何かを逆転・組み替える）

#### ビジネス形態の視点

提供方法を変えてみる

仕入れて売る、作って売る、貸す、代行する、教える、施す、もてなす

#### ビジネスモデルの視点

提供者やサービスを変えてみる

サービス提供者、提供サービス、サービス提供方法

## 4-4. アイディアの抽出や具体化②

前頁で記載したアイデア抽出のヒントについて、その詳細の考え方をご紹介します

### 要素変化の視点⇒ノウハウ・サービスを変えてみる

既存サービスを以下の「深堀の視点」で確認し、新サービスの検討可能性について確認する

分類	深堀の視点
代用	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 代わりに他の材料でつukれないか？</li> <li>✓ 代わりに他のものに置き換えられないか？</li> <li>✓ 他のプロセスや手順を代用できないか？</li> <li>✓ 場所や方法、形を他で代用できないか？</li> </ul>
組み合わせ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 合体させるとどうなるか？</li> <li>✓ 混ぜ合わせると良いものができないか？</li> <li>✓ サービスの統合は可能か？</li> </ul>
適応	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他業界のアイデアを応用できないか？</li> <li>✓ 過去のアイデアを当てはめることはできないか？</li> </ul>
変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大きさを拡大・縮小したりできないか？</li> <li>✓ 形を変更することはできないか？</li> <li>✓ 重さや匂いなどを変更できないか？</li> </ul>
他の使い道	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他の人に使うことはできないか？</li> <li>✓ 本来とは違う目的で使うことはできないか？</li> </ul>
削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一部のプロセスを簡略化できないか？</li> <li>✓ コンパクトにすることはできないか？</li> <li>✓ 不要なものを取り除くことはできないか？</li> </ul>
逆転	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ パターンや順序を並び替えたりできないか？</li> <li>✓ 原因と結果を逆にしてみると何か起きないか？</li> </ul>

### ビジネス形態の視点⇒提供方法を変えてみる

仕入れて売る、作って売る、貸す、代行する、教える、施す、もてなす

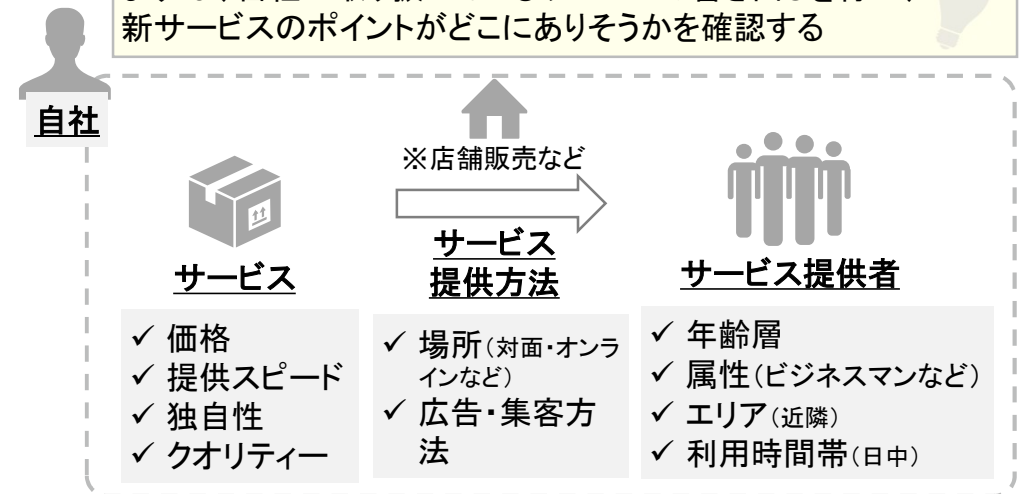
現状のビジネスが上記の何に近いかを考え、現状のビジネスを他の方法に切り替えて実施する可能性があるかなどを考える

例えば...

仕入れて売るだけだったもののレンタル(貸す)サービスの検討や仕入れの方法を新規参入者に教える、他社の仕入れを代行するなどのケースも想定されます

### ビジネスモデルの視点⇒提供者やサービスを変えてみる

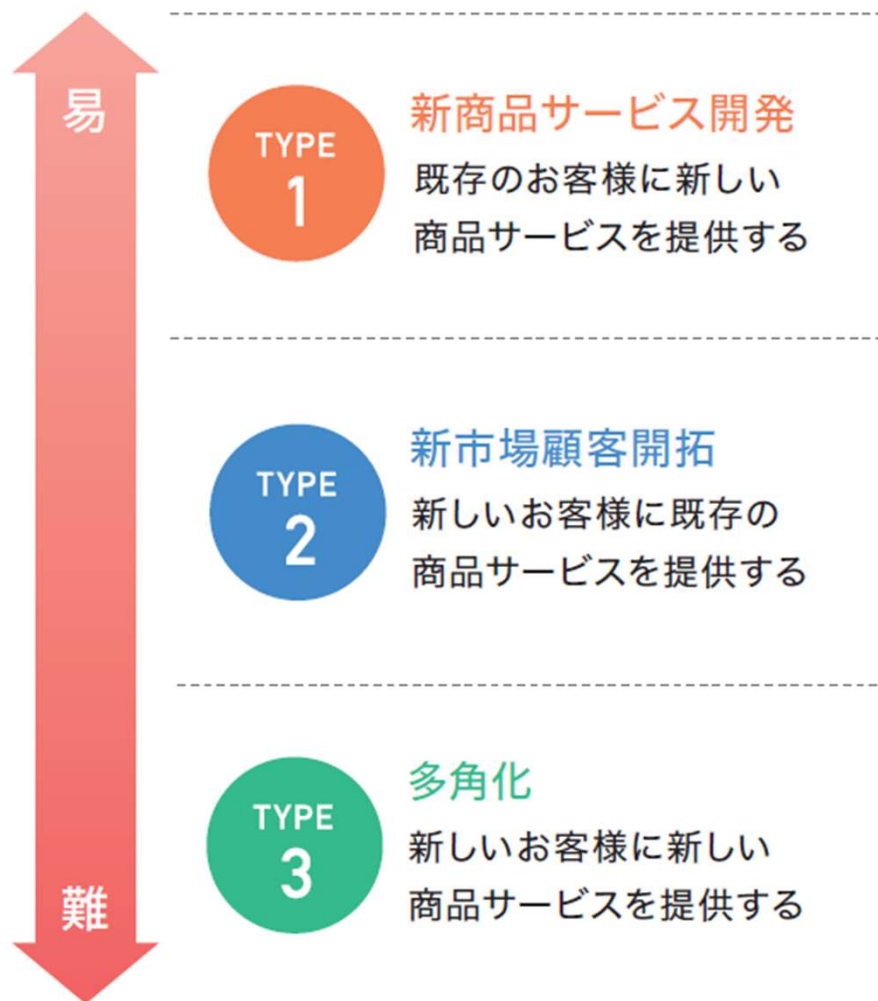
まずは、自社が取り扱っているサービスの書き出しを行い、新サービスのポイントがどこにありそうかを確認する



## 4-4. アイディアの抽出や具体化\_参考

新サービス提供(既存顧客) < 新市場顧客開拓(既存サービス) < その両方 の順に取り組みの難易度は高くなると言われています

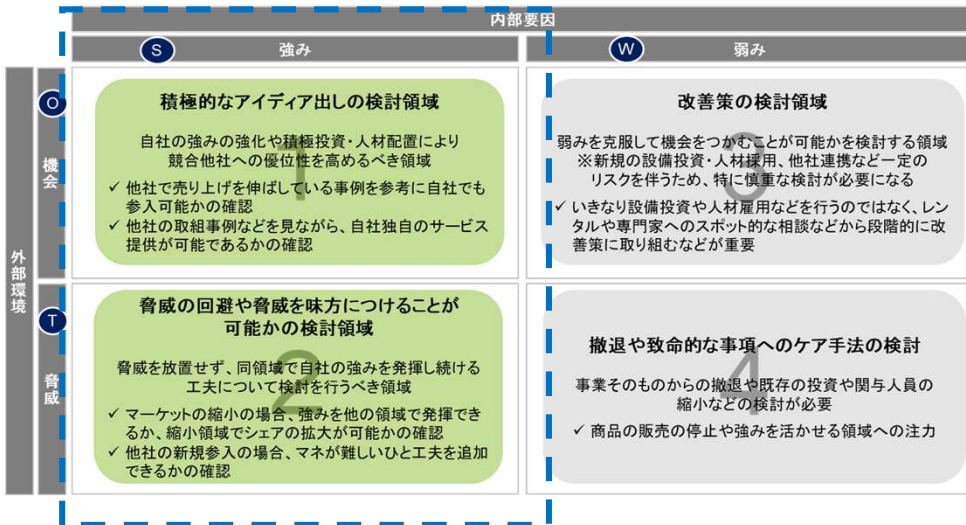
パターンや難易度のイメージ



## 4-4. アイディアの抽出や具体化③

具体化に向けては文字に書き出すことが重要です 検討が必要になる主な項目を掲載しますので、シートを埋めるイメージで文書化しながらアイディアの整理・具体化を進めます

### アイディア具体化の考え方



### アイディア具体化の考え方

- ① 前頁までに整理したアイディアのイメージを具体化するため、右の項目を上から順番に書き出してみる
- ② まずは、書き出すことが大切なので、数行ずつで記入し、他社の参考となる取り組みがあるかの確認などを行いながら、何度も見直しを行い、詳細化・具体化を進めましょう

### 具体化に向けて深掘する項目例

アイディアのイメージをより具体化するため、まずは、簡易で現状のイメージを書き出してみる

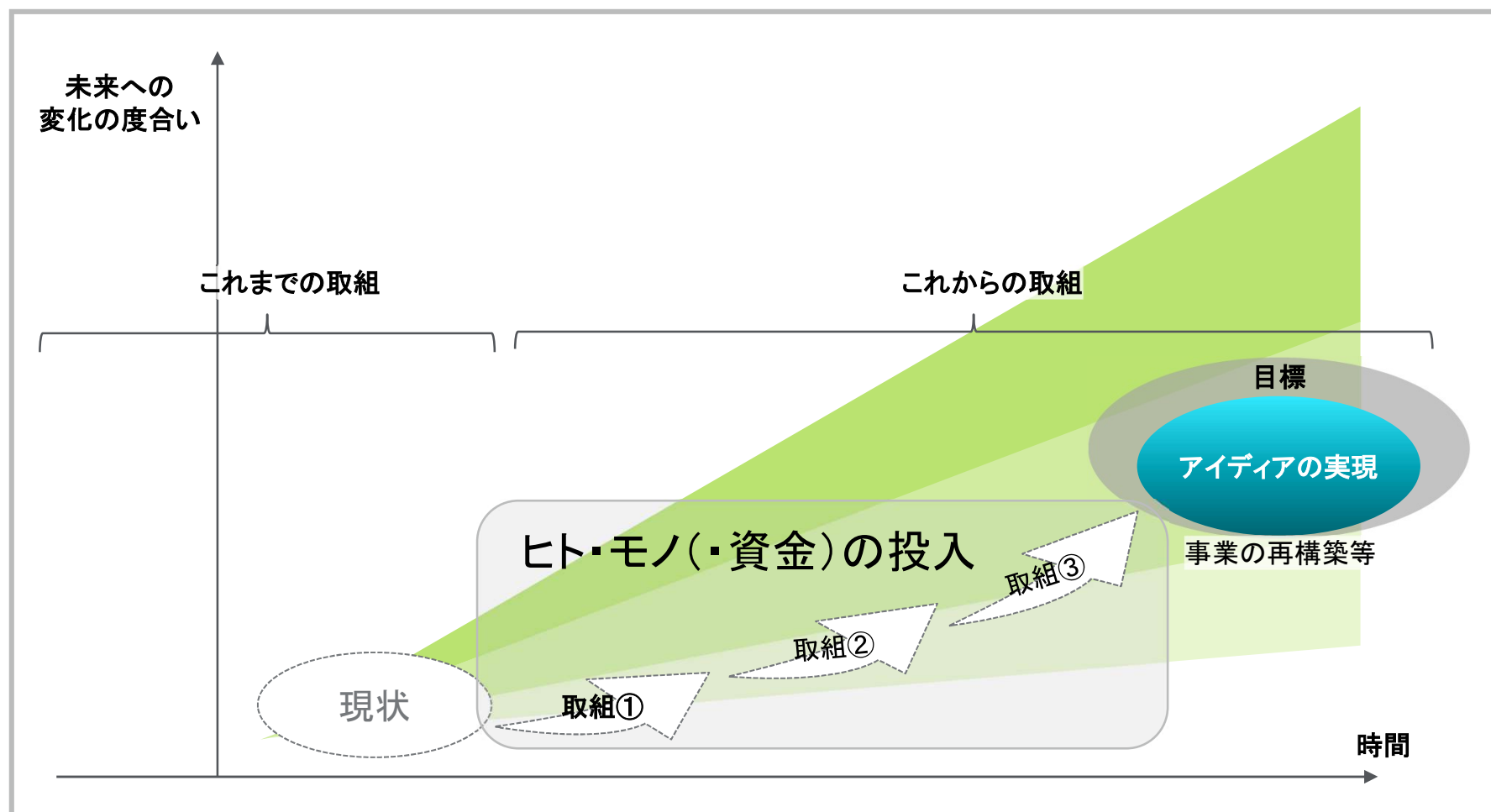
アイディア具体化シート	
参入する分野・ 取扱う新商材	実現可能性を高めるため、各項目について具体的に どうするかを整理
顧客のイメージや 特にフォーカスする顧客層	
顧客のニーズ	
他社とは違う独自性	
顧客への周知方法	
販売に必要な設備や 他社との連携	
3年程度の おおよその単価と 年間販売数量や 売上の概算	

まずは書き出してみることが大切です書き出した後に、複数回見直しを行い、実現可能性の高い内容に精緻化していきましょう

## 4-5. 取組の整理①

アイデアの実現に向けて、現状で不足するリソースは何かを洗い出します  
加えて、不足するリソースを補填するために、どの程度の資金が必要になるかなども整理して、取り組みを具体化します

### 事業再構築のイメージ



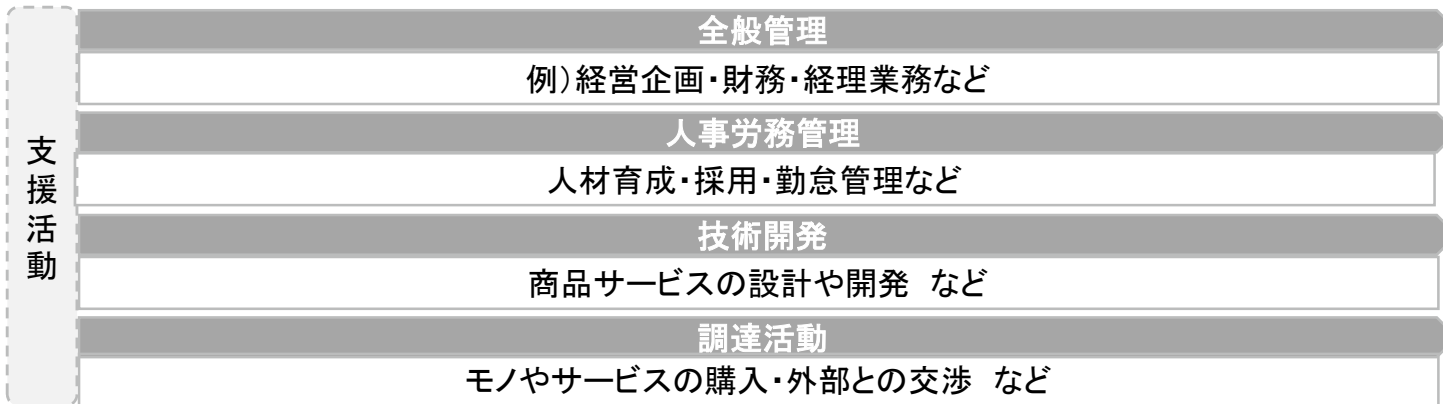
## 4-5. 取組の整理②

**主活動を中心に**自社検討サービス版のバリューチェーンを整理し、不足リソースの洗い出しを行います  
整理内容を活用しながら、**ヒト・モノの視点で「不足する部分があるか」「不足部分をどのように補うか」を確認**します

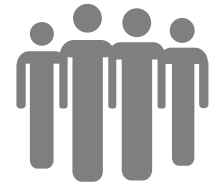
### 取組整理のためのヒント

主活動の中でも**事業再構築により特に変化が発生しそうな部分に注力**して整理する形でも問題ありません

#### バリューチェーンの一例

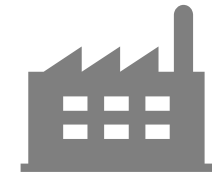


#### 不足の場合の対応例



##### ヒトが不足する場合

- ✓ 従業員の教育
- ✓ ノウハウ保有者の雇用
- ✓ 専門家の期間雇用
- ✓ 外部企業との連携



##### モノが不足する場合

- ✓ 増強
- ✓ 購入
- ✓ レンタル
- ✓ 外部への発注



## 4-5. 取組の整理\_参考

不足するリソースを明らかにするためには、アイデアの具体化や詳細化が必要になります  
具体化や詳細化にむけては、市場調査を実施するケースもあります

### 市場調査の例

ウェブ調査	ネットでのランキング・評価・コメントなどを調査し、何が選ばれているのかを確認する また、ターゲットに近い年齢層や属性の方にアプローチできそうな場所なども可能な範囲で調査を行う
既存顧客等へのヒアリング	既存顧客に対して新たなサービスの提供を行う場合、具体的なサービスのイメージを提示して、率直な意見を頂く
類似サービス体験	先行的に取り組んでいる事業者や類似サービスを提供する事業者がいる場合、そのサービスを購入し、体験する
競合他社調査	競合他社として想定される事業者のウェブサイトや店舗などを確認し、どのような年齢層や属性のニーズが高いかなどを確認する。店舗への調査の場合、顧客の購入率なども確認する。
先行取り組み者へのアドバイス依頼	商圏がかぶらない先行取り組みの事業者がいる場合、アポイントを取り経営の状況や気を付けている部分などをヒアリングする

## 4-6. ロードマップ・アクションプランの作成①

事業再構築等の実現に向けて不足する事項への対応方法をアクションとして書き出します  
アクションをブレイクダウンした詳細な実施事項をスケジュールとして整理していきます(記載のイメージは次頁)

### ロードマップの作成イメージ

まずは3年分程度を作成

アクション等一覧			2023年度実施事項				2024年度	...
参入する分野・ 取扱う新商材	重要アクション	主の担当者	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	...	
<b>1</b> まずは前々頁で整理した不足事項に対応するため、何に取り組むかをアクションに落とししていく			<b>3</b> 重要アクションをブレイクダウンし、どの時期に何を実施するかを書き出す ※可能な範囲で実施事項での必要費用の想定も記載する					
	<b>2</b> 主担当を決定							

## 4-6. ロードマップ・アクションプランの作成②

ここでも、まずは書き出すことが重要です

書き出しの中で、アクションの追加やスケジュールの調整、実施事項の具体化に向けた追加調査などを行います

### 記載のイメージ

アクション等一覧			2023年度実施事項			
参入する分野・ 取扱う新商材	重要アクション	主の担当者	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
1	2	3				
<p>まずは前々頁で整理した不足事項に対応するため、何に取り組むかをアクションに落とししていく</p>		<p>主担当を決定</p>	<p>重要アクションをブレイクダウンし、どの時期に何を実施するかを書き出す ※可能な範囲で実施事項での必要費用の想定も記載する</p>			

- ① 書き出したアクションに対して、詳細の実施事項を書き出します
- ② 書き出した事項については、必要費用なども可能な範囲で記載します

#### 【記載イメージ】

〇〇人材1名雇用: 必要スキル等の要件の整理、〇〇への求人掲載依頼(〇〇円)、求人受付期間、面接、採用 など  
 〇〇の機器購入: 購入機器の仕様等の整理、対応可能企業の抽出、見積もりの実施、発注(〇〇円)、納品 など

#### 精緻化のPOINT

1回で完全なものを作ろうとしなくても良いので、**まずは、全体を書き出してみることが重要です。**  
 書き出した上で、「**スケジュールや資金面で無理が生じそうな部分はないか**」「**実施事項のイメージが湧かない部分はないか**」などを確認していきます。

※スケジュール面で無理が生じる場合は、優先事項を整理して、再度調整を行います

※実施事項のイメージが湧かない部分は、ネット等での追加調査を行い、実現に向けて何を実施すべきかを検討します

これらを、**複数回実施し、見直しを行うことで精緻化していきます。**

- ① アクションの記載では、取組整理で抽出したヒト・モノの不足リソースへの対応をまずは書き出します
- ② 上記に加えて、サービス提供のためのターゲットへのアプローチ方法やPR方法も検討し、書き出します
- ③ どの時期にどの程度の資金調達が必要かも書き出します(アクションとしては、融資の依頼などを記載)

#### 【記載イメージ】

〇〇人材1名雇用、〇〇の機器購入、専用のWebページ作成、〇〇円融資依頼 など

## 4-6. ロードマップ・アクションプランの作成③

記入例

記載の例を掲載します

### ロードマップの作成(例)

まずは3年分程度を作成

アクション等一覧			2023年度実施事項				2024年度	...
参入する分野・ 取扱う新商材	重要アクション	主の担当者	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	...	
〇〇〇	〇〇人材1名 雇用	〇〇〇	必要スキル等 の要件の整理	求人掲載依頼(〇〇円) 求人受付期間	面接	採用		
	〇〇の機器 購入	〇〇〇	購入機器の 仕様等の整理	対応可能企業 の抽出 見積もり依頼	発注(〇〇円)	納品		
	専用のWeb ページ作成	〇〇〇	-	Webページ草 案作成	発注(〇〇円) イメージ調整	Webページ 掲載		
				⋮				

より詳細に記載していくと具体的なイメージが掴みやすくなると考えられます  
その際は、一か月単位や週単位で細かく記載するなど想定されます

## 4-7. 資金計画・収益計画の策定①

資金計画策定では、これまでの整理結果を踏まえ、必要資金の洗い出しを行います  
 確保可能な資金額などを参考に、**優先順位の設定やコスト減などの検討を行い実現可能性の高い内容に調整**します

### 資金計画整理の考え方

アクション等一覧			2023年度実施事項			
参入する分野・ 取扱う新商材	重要アクション	主の担当者	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
〇〇〇	〇〇人材1名 雇用	〇〇〇	必要スキル等 の要件の整理	求人掲載依頼(〇〇円) 求人受付期間	面接	採用
	〇〇の機器 購入	〇〇〇	購入機器の 仕様等の整理	対応可能企業 の抽出 見積もり依頼	発注(〇〇円)	納品
	専用のWeb ページ作成	〇〇〇	-	Webページ草 案作成	発注(〇〇円) イメージ調整	Webページ 掲載

### 必要資金洗い出しの考え方

✓ ロードマップを見ながら、必要と考えられる「設備資金」「運転資金」を洗い出します

※以下の必要資金例を参考に抜け漏れチェックも含めて確認します

#### 設備資金

店舗敷金・保証金、内外装・看板製作費、車両、  
机等の備品、PC等の機器、ソフトウェアなどの開  
発費、フランチャイズ等の加盟金 など

#### 運転資金

仕入れ資金、追加での役員報酬、従業員給与、  
社会保険料、外注費、旅費交通費、通信費、家  
賃、広告宣伝費、消耗品費、専門家報酬、リース  
料、運賃送料など

### Step1 必要資金の書き出し

洗い出した必要資金を表などに整理します

#### 【設備資金】

店舗敷金・保証金	〇〇円
内外装・看板製作費	〇〇円
〇〇〇	〇〇円

⋮

#### 【運転資金】

仕入れ資金	〇〇円
追加での役員報酬	〇〇円
〇〇〇	〇〇円

⋮

### Step2 確保可能な資金の整理

必要資金をどこからどれだけ確保するか(できそうか)を考えます



自社

事業安定を維持しつつ、  
どこまで資金を用意で  
きそうか



金融機関等

どの程度であれば融資  
頂けそうか など

### Step3 資金投入の優先順位の検討

確保可能な資金を必要資金が上回る場合、どこを優先して実施するか  
再度調整します


優先順位の低い項目はあるか？  
内容見直しでのコスト減は可能か？

店舗敷金・保証金	〇〇円
内外装・看板製作費	〇〇円
〇〇〇	〇〇円

## 4-7. 資金計画・収益計画の策定②

ここでは、国による支援策の1つである事業再構築補助金の収益計画のフォームを参考に記載のポイントをご紹介します

### フォームと記載のポイント



事業再構築補助金

ここでは、国による国による支援策の1つである事業再構築補助金の収益計画のフォームを参考に記載のポイントを紹介  
※電子申請用資料の電子申請用入力項目を参考に作成

	直近の決算年度 【年月】	補助事業終了年度 (基準年度) 【年月】	1年後 【年月】	2年後 【年月】	3年後 【年月】	4年後 【年月】	5年後 【年月】
①売上高			POINT①				
②営業利益			POINT②				
③経常利益							
④人件費							
⑤減価償却費							
付加価値額 (②+④+⑤)							
伸び率(%)							
従業員数							
従業員一人あたりの付加価値額							
従業員一人あたりの付加価値額伸び率(%)							

**POINT**

収益計画は以下のstepでの整理が想定されます

- ① サービス単価をどの程度に設定するのか
- ② 販売数はどの程度見込めそうか  
(PR策と紐づけた根拠のある数値設定)
- ③ 販売数を実現するために原価や販管費がどの程度必要になりそうか

### 事業再構築補助金・採択事例\_株式会社八芳園事業計画書

	基準年						
	2021/9期	2022/9期	2023/9期	2024/9期	2025/9期	2026/9期	
売上高 (百万円)	非接触型イベント	253	506	534	562	589	617
	オンラインイベントシステム外販	11	107	217	326	436	546
	ミールキット製造販売	60	125	145	171	203	243
	新規小計	325	738	896	1,059	1,228	1,405
	新規売上高比率	7.3%	9.5%	11.0%	12.8%	14.4%	15.9%
	既存	4,110	7,027	7,213	7,219	7,294	7,448
	会社全体	4,435	7,765	8,109	8,277	8,522	8,853

営業利益 (百万円)	非接触型イベント	▲4	▲8	9	26	42	59
	オンラインイベントシステム外販	▲28	2	66	130	191	252
	ミールキット製造販売	▲27	▲9	1	13	28	47
	新規小計	▲59	▲15	76	169	261	358

営業利益についても、サービスの原価や販管費などを精緻に積み上げ、その結果を踏まえた根拠のある資産とする

新規事業 目標 重要KPI	非接触型イベント						
	平均単価(百万円)	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	接触数(件)	2,110	4,220	4,450	4,680	4,910	5,140
	受注率	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
	イベント件数・販売数(件)	169	338	356	374	393	411
	オンラインイベントシステム外販						
	単価(円/分)	3	3	3	3	3	3

「単価×販売数＝売上」となるため、どの程度の単価を見込むのかや販売数の想定は精緻な検討が必要。特に販売数については、「どのPRを行ったから、〇個販売数が増える」など、可能な範囲で根拠を持った積み上げを行う

## 5. 事業計画策定のポイント

## 5-1.参考とする事業計画

事業計画の策定には決まった雛形などは存在しませんが、補助金の交付の中で、事業計画の提出を求めている事業再構築補助金での記載内容を参考に事業計画策定の参考となるポイントをご紹介します

### 事業再構築補助金の概要

※中企庁Webページを参考に記載

#### 概要

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売り上げの回復が期待しづらい中、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するために中小企業等の事業再構築を支援することで、日本経済の構造転換を促すことが重要。そのため、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、又は事業再編という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援している制度。

出所URL: <https://jigyou-saikouchiku.go.jp/>

採択された事業計画を一部公開

事業者名	類型	業種	事業計画名	事業計画の概要
<a href="#">十勝シティデザイン株式会社</a>	新分野展開	宿泊業	ワーケーション滞り向けのコワーキング機能付宿泊施設の開業	首都圏企業等によるワーケーション滞在の新規獲得に特化したコワーキング機能付宿泊施設を開業し、法人との定額利用計画の獲得を目指す方法で新分野展開を行う。
<a href="#">株式会社八方園</a>	業態転換	その他生活関連サービス業	食・イベント分野のDX推進により総合プロデュース企業へ転換	既存事業の食とイベント分野をIT・IoT導入により高生産性事業に再構築し、次世代型イベントのデファクトスタンダードをつくる。
<a href="#">有限会社市場印刷</a>	業態転換	映像・音声・文字情報制作業	画期的な画像提供システム構築による新たな広報支援事業	ドローン及び屋内外用VRカメラを活用した画期的な画像提供システムの構築を行う。非対面・非接触化等に寄与する新たな広報支援ツールの提供を行う。
<a href="#">ゲストハウスますさら</a>	事業転換	宿泊業	民泊から旅館業への転換による、ビジネス・ファミリー層に向けた新規プランの開業	地域密着の強みを生かした中期滞在プランと、新型コロナウイルス対応の強化により短期個室プランを経営の柱とする。
			地域資源を活用した	新たに調理加工設備を新設して



## 5-2. 事業計画の構成

国の補助申請で提示が求められている事業計画の項目を例として掲載します  
アイデア・スケジュールの具体性や差別化のポイントの整理などが特に重要視されています

### 事業計画の記載事項の例

※事業再構築補助金公募要領の事業計画作成における注意事項を一部抜粋(補助事業特有の項目は薄字での掲載)

項目	記載内容
補助事業の 具体的取組内容	<p>① 現在の事業の状況、<u>強み・弱み、機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性、事業再構築の具体的内容</u>(提供する製品・サービス、導入する設備、工事等)、今回の補助事業で実施する新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組、事業再編又はこれらの取組について具体的に記載。 事業実施期間内に投資する建物の建設・改修等の予定、機械装置等の型番、取得時期や技術の導入や専門家の助言、研修等の時期についても、可能な限り詳細なスケジュールを記載。</p> <p>② 応募申請する枠の記載</p> <p>③ 補助事業を行うことによって、どのように<u>他者、既存事業と差別化し競争力強化が実現するかについて、その方法や仕組み、実施体制など</u>、具体的に記載。</p> <p>④ 既存事業の縮小又は廃止、省人化により、従業員の解雇を伴う場合には、再就職支援の計画等の従業員への適切な配慮の取組について具体的に記載。</p> <p>⑤ 個々の事業者が連携して遂行する事業である場合、事業者ごとの取組内容や補助事業における役割等を具体的に記載。</p>
将来の展望	<p>① 本事業の成果が寄与すると想定している<u>具体的なユーザー、マーケット及び市場規模等について、その成果の价格的・性能的な優位性・収益性や課題やリスク</u>とその解決方法などを記載。</p> <p>② 本事業の成果の事業化見込みについて、<u>目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等</u>について簡潔に記載。</p>
本事業で取得する 主な資産	<p>① 取得する主な資産(単価50万円以上の建物、機械装置・システム等)の名称、分類、取得予定価格等を記載。</p>
収益計画	<p>① 本事業の実施体制、<u>スケジュール、資金調達計画等について具体的</u>に記載。</p> <p>② 収益計画(表)における「<u>付加価値額</u>」の算出については、<u>算出根拠</u>を記載。</p>

現状を整理した上での、アイデアの具体的記載や他社等との差別化のポイントなどが重要

マーケットの確認や目標の明記なども求められている

実現に向けた資金計画の具体的記載も重要

## 5-3.事業計画策定の事例①

ここでは、採択された事例を確認しながら、事業計画策定で良い整理がなされていると考えられるポイントなどをご紹介していきます

### 抽出の事例

事業者名	類型	業種	事業計画名	事業計画の概要
<a href="#">十勝シティデザイン株式会社</a>	新分野展開	宿泊業	ワーケーション滞在向けのコワーキング機能付宿泊施設の開発	首都圏企業等によるワーケーション滞在の新規獲得に特化したコワーキング機能付宿泊施設を開業し、法人との定額利用計画の獲得を目指す方法で新分野展開を行う。
<a href="#">株式会社八芳園</a>	業態転換	その他生活関連サービス業	食・イベント分野のDX推進により総合プロデュース企業へ転換	既存事業の食とイベント分野をIT・IoT導入により高生産性事業に再構築し、次世代型イベントのデファクトスタンダードをつくる。
<a href="#">有限会社市場印刷</a>	業態転換	映像・音声・文字情報制作業	定期的な画像提供システム構築による新たな広報支援事業	ドローン及び屋内外用VRカメラを活用した定期的な画像提供システムの構築を行う。非対面・非接触化等に寄与する新たな広報支援ツールの提供を行う。
<a href="#">ゲストハウスますまぢ</a>	事業転換	宿泊業	民泊から旅館業への転換による、ビジネス・ファミリー層に向けた新規プランの開発	地域密着の強みを生かした中期滞在プランと、新型コロナウイルス対応の強化により短期個室プランを経営の柱とする。
<a href="#">株式会社三本松茶屋</a>	事業転換	飲食料品卸業	地域資源を活用した総菜製造のためのセントラルキッチン新設と食品製造卸売への事業転換	新たに調理加工設備を新設して地元素材を使用した冷凍調理食品の製造から卸販売及び通信販売を行う。

計画名

地域資源を活用した総菜製造のためのセントラルキッチン新設と食品製造卸売への事業転換

概要

新たに調理加工設備を新設して地元素材を使用した冷凍調理食品の製造から卸販売及び通信販売を行うことで、新たな市場を獲得して観光客の激減で落ち込んだ観光物産販売などに変わる新たな収益の柱と雇用を生み出します。

出所URL: <https://jigyousaikouchiku.go.jp/cases.php#dc2>

## 5-3.事業計画策定の事例②

地域性や取り組みの相乗効果までイメージした記載となっており、実際の事業実施イメージの深堀ができています

### 市場の新規性要件

2. 市場の新規性要件	<p>2-1 既存製品等と新製品等の代替性が低いこと</p> <p>上記「1-1」のように、これまで弊社が行ってきた土産物販売や飲食料提供とは異なるため既存のものと代替ができない商品です。</p> <p>また、上記「1-2」のように、地元の生産者と連携した地元素材の活用や弊社が製造しているクラフトビールと組み合わせることで、既存の市場を拡げるだけでなく、チェーンストアやホテルへの卸販売や通信販売など、これまで無かった新しい市場を開拓するという相乗効果が得られます。</p> <p>現在、日光市内でクラフトビールを製造しながら惣菜加工を行っている企業はありません。そうした意味では、弊社が先んじてそこに取り組むことで市場の優位性が得られます。今回の惣菜加工の事業は弊社にとって新しい事業になります。然し乍ら、自社製造のクラフトビールという強みを活かして、自社のクラフトビールとも相性の良い地元素材をメインに使用した惣菜商品と合わせて販売することで、クラフトビール製造を行う弊社にしか出来ないまったく新しい日光ブランドが生まれます。</p> <p>特に、弊社が所在する日光という観光地の市場を見れば、地元素材を活用した加工商品は勿論のこと、地元で製造された日光ブランドのクラフトビールという組み合わせは、弊社だからこそ出来る強みであり、お土産品としての需要は高く、栃木県内の道の駅やホテル・旅館の売店など日光市内においても新しい市場が開拓できます。更に将来的には自社ホームページにECサイトを加えることで、日光市内を訪れた観光客だけではなく、国内に住むより広範囲の顧客に向けて商品販売が可能となります。</p> <p>弊社の店舗においても同様で、既存の仕入れた他社との類似商品を販売するよりも自社工場で製造された地元素材を使用した商品の方が顧客の支持も獲得しやすく、食堂で料理提供することにより、これまで以上に差別化が図れます。加えて、料理提供においては調理工程も簡略化できることから、店舗屋外でのパーベキューの需要への対応も可能となり、また、オペレーションの向上により地元の高齢者の雇用拡大にも繋がります。</p>
-------------	--

単なるセット販売での市場拡大だけでなく、セット販売による相乗効果なども加味した検討が行われている

販売エリアの特性を踏まえた上で、自社の強みを分析している

雇用者のイメージを持った運営なども想定しており、運営イメージの深堀がなされている

## 5-3.事業計画策定の事例③

自社全体の強み・弱みの整理だけでなく、**要素に分けた整理**がなされており、より細かい視点での整理がなされていると言えます

### 強み・弱み整理

#### (強み・弱み)

**ブランド**：弊社は日光国立公園に所在しています。「日光」という国内外に知名度のある観光地のブランドを活かした商品企画やマーケティングで他社との差別化が可能となります。

**立地**：当該事業を実施するのは、家賃等が一切発生しない自社の保有地です。その敷地内にある弊社クラフトビール工場を増設して、販売機能を兼ね備えたセントラルキッチンを設けます。同じ日光市内にありながら交通の便もよく物流や雇用においての利点がある自社の保有地に製造拠点を置くことで立地による強みを強化できます。逆に物流には不便な奥日光にある自社店舗は観光地としての機能に優れて、観光客が戻ってきた際には、自社店舗でより収益性の高い商品として物産としての販売や料理提供を行うことができます。

**クラフトビール**：自社工場で製造しているクラフトビールと組み合わせることで、地元ブランドのギフトセットとしての販売も可能となります。オンリーワンの自社製品と組み合わせることで地元色を高めることで他者との差別化をはかり既存の市場拡大や新規市場の獲得が期待できます。

**素材**：クラフトビールの製造を通じて、これまで交流を育んできた生産者との連携を図ることで、苺や柚子など日光市内だけでなく栃木県内の素材を使用することが可能となります。特に苺は **規格外で出荷できないものを原料として優先的に分け**てもらっています。そうした規格外の素材を商品原料として活用することで食品の廃棄ロスの減少にも貢献しています。新規事業の惣菜加工で使用する素材は、いずれも弊社と長く取引実績がありこれまで信頼関係を築いてきた生産者もしくは卸会社から仕入れます。主な仕入先は以下に記載します。

自社提供サービスをブランド・立地・製品・素材など細かく分解して、強み弱みを整理している

これまでのリレーションなども強みとして整理しており、他社では難しい素材へのアプローチなども検討

## 5-3.事業計画策定の事例④

何を従前と変更するのか、変更によりどのような効果(事例では生産能力など)を見込んでいるのかを具体的に記載されています

### 具体的内容

(事業再構築の具体的内容 -提供する製品・サービス、導入する設備、工事等-)

当該事業の主要な目的は、地元素材を使用した冷凍調理食品の製造販売による収益の増加です。

その為にまずは、食品製造の機能として日光市内にある弊社クラフトビール工場 (NikkoBrewing) の一部を増設してセントラルキッチンを設けます。そこで、新たに惣菜加工の免許を取得して、真空冷凍まで加工処理を施した商品をつくります。その商品の一部を、奥日光にある自社店舗 (三本松茶屋) の売店で販売したり、食堂でメニューに加えて料理提供して既存の事業の収益を増やします。そして、その他の一部を卸販売とECサイトによる自社クラフトビールと組み合わせた通信販売を行うことでこれまでなかった市場を拡げて新しい収益を増やします。

具体的なサービス提供に向けた対応事項が明確に整理されている

(事業前) 食品の加工設備は無し → (事業後) 新たな食品加工設備を導入

現在、自社のクラフトビールは330mlの瓶で週に平均して2,000本程度の出荷を行っております。今回の事業を行えば、ギフトセットなど製造する商品とのセット販売を行うことで、自社クラフトビールの出荷も相乗効果で大きく伸びます。初年度で週に平均して3,000本、次年度以降はその倍となる週平均6,000本の出荷増を予測しています。現在よりも急増した出荷に対応する為、クラフトビールの生産能力を強化する必要があり、現在の手動の瓶詰め機とラベル張りの設備を自動式の機械に変更して生産能力を高めます。

サービス提供への対応のみではなく、出荷増に向けた生産力強化まで具体的な対応策が整理されている

(事業前) 手動の瓶詰め機 → (事業後) 自動の瓶詰め機

(事業前) 手動のラベル貼り機 → (事業後) 自動のラベル貼り機

また、より効率よく生産性を上げる為に、ECサイトの管理や在庫管理、営業の強化などを目的に、増設した一部を事務所にしてそうした事務機能を集約して業務の効率化を図ります。

新サービス提供だけの目線ではなく、業務効率化の観点でも取り組みを整理しており、事業の安定化や継続可能性を高めている

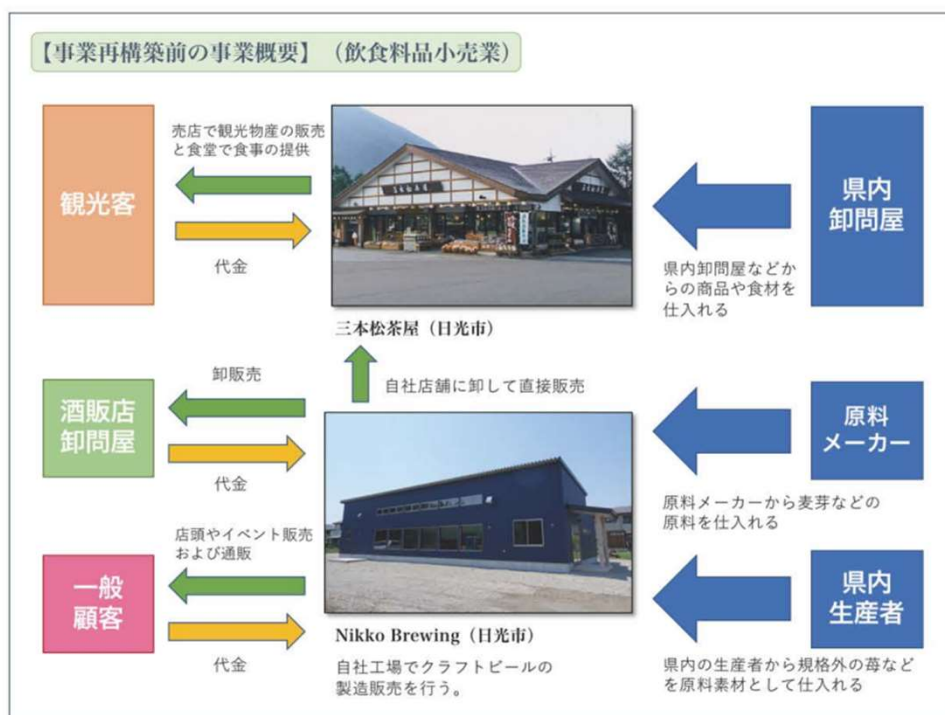
(事業前) 見積・納品書等の書類作成程度の事務機能のみ

(事業後) ECサイトの管理・運営や商品在庫の管理から出荷など営業や販売などの機能を集約

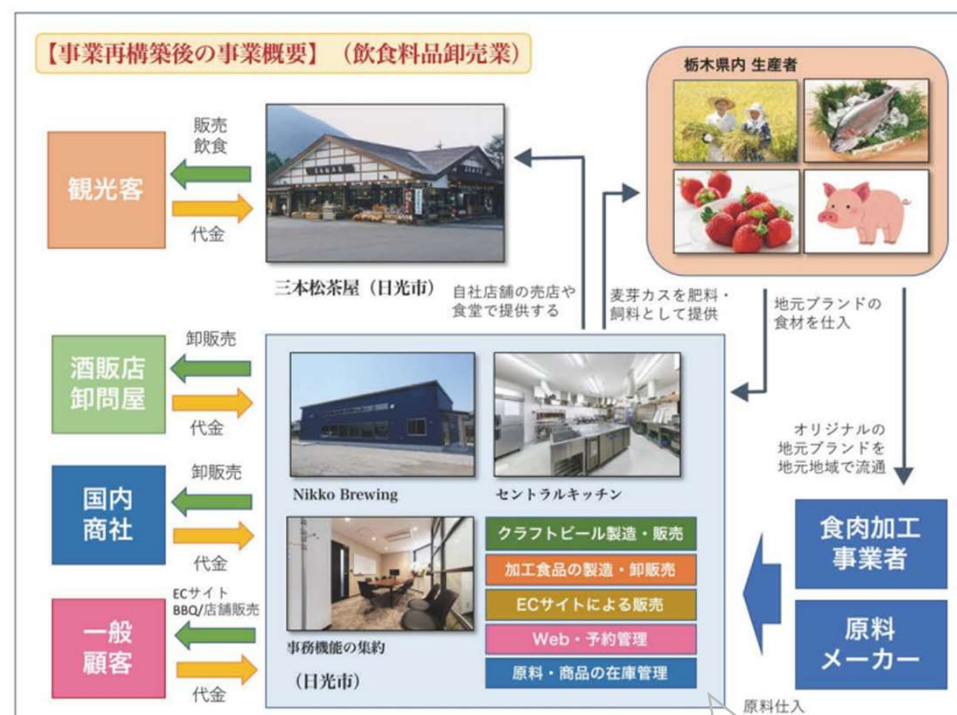
## 5-3.事業計画策定の事例⑤

事業再構築の前後で何が変化するのか、関与者がどのように変わるのかが分かりやすく整理されています  
 第三者への説明を前提とした資料作成になっていますが、補助金等の申請を考えていない場合でも、従業員への説明や検討者自身の理解を深める意味でも、事業内容を図として整理するなど、重要度が高いと言えます

### 事業実施の方法や仕組み



<事業再構築前の事業概要（飲食料品小売業）>



<事業再構築後の事業概要（飲食料品卸売業）>

卸売りサービスも追加されることで、生産者との連携の深まりや、国内商社との新たな連携が追加されることが分かりやすく整理されている

何が追加されたのかなども分かりやすく整理されている

## 5-3.事業計画策定の事例⑥

補助金の申請ということもあり、具体的な整理が進められていますが、具体的な金額感に落とし、事業イメージを整理し、実現可能性を高めていくことが重要と言えます

サービス単価やサービス提供に必要な人員体制などのイメージは、他社の類似の取り組みなどを参考に整理します

### 収益計画への落とし込み

- ② 本事業の成果の事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等について簡潔に記載してください。

事業化見込み時期：2021年10月から出荷開始。同月より収益を見込みます。

売上規模：下記の「4：収益計画（売上高構成比）」に記載します。

量産化時の製品等の価格：同一商品でないため一概に言えませんが、単品商品は800~1,500円（税抜）。ギフトセットは3,000~8,000円（税抜）。自社店舗での飲食提供は一人平均単価1,500円（税抜）。卸販売価格は上記価格の65%~75%を想定します。

製品価格や平均単価を具体的に整理している

## 4：収益計画

(単位：円)

	直近の 決算年度 [2021年3月]	補助事業終了 年度 (基準年度) [2022年3月]	1年後 [2023年3月]	2年後 [2024年3月]	3年後 [2025年3月]	4年後 [2026年3月]	5年後 [2027年3月]
① 売上高							
② 営業利益							
③ 経常利益							
④ 人件費							
⑤ 減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
付加価値額(②+④+⑤)							
伸び率(%)			25.2	47.0	62.4	94.2	124.4
従業員数(任意)							
従業員一人あたりの付加価値額(任意)							
従業員一人あたりの付加価値額伸び率(%)			4.3	5.0	1.5	7.8	12.2

※基準年度には、補助事業終了年度の見込み値を入力してください。

※実績値が判明次第、実績の数字に置き換えて、付加価値額の伸び率の達成状況を確認します。

補助金の申請ということもあり、どのように事業を拡大していくのか、その際の収入支出は金額ベースでどのようにイメージしているのか、具体的に整理されている

## 6. 事業継続計画(BCP)とは？



## 6-1. 事業継続計画（簡易版BCP）とは

### 簡易版事業継続計画の特徴

- 事業継続計画（BCP）：企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損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。（経済産業省中小企業庁「中小企業BCP運用指針」より抜粋）

#### 事業継続計画の特徴

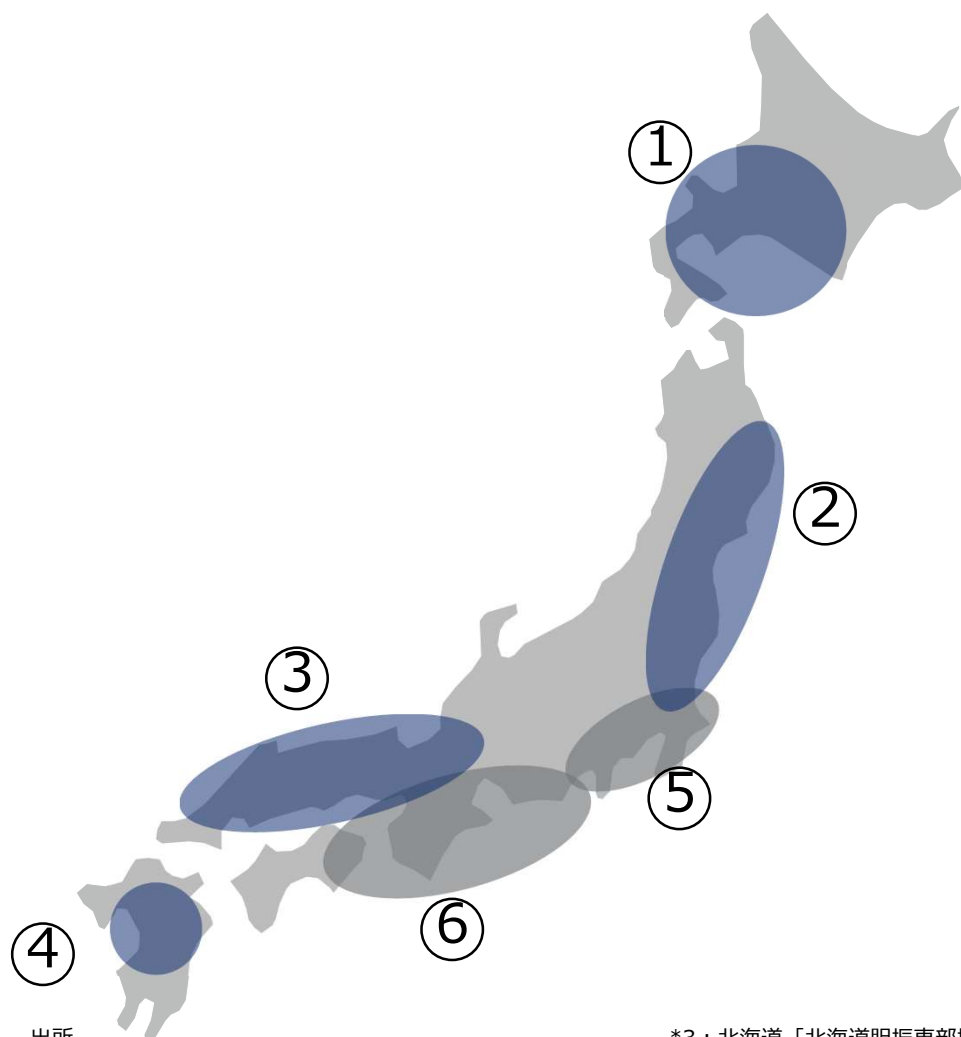
- ① 重要業務と目標復旧時間の特定をする
- ② 事業継続戦略（復旧・代替など）の検討をする
- ③ 業務復旧・再開対応体制と再開プロセスの明確にする
- ④ 継続的改善プロセスの明確化と訓練計画を策定する

#### 簡易版事業継続計画の特徴

- ① 事業継続の重要性の認識
- ② 災害・脅威の認識と想定される被害の把握
- ③ 初動対応の策定
- ④ 事業継続に向けた事前準備（人・モノ・金・情報）
- ⑤ 実効性を高める取り組み（計画の見直し・訓練等）

## 6-2. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

### 自然災害による被害と近い未来に発生が見込まれる災害



①北海道胆振東部地震 (2018年9月)	北海道全域で停電 総被害額約2,320億円*3 中小企業被害額42億円*5
②東日本大震災 (2011年3月11日)	日本周辺における観測史上最大の地震 津波による死者1.5万人 被害総額約16兆9000億円*6
③平成30年豪雨 (西日本) (2018年7月)	2万人超が避難、インフラも停止 総被害額約1兆940億円*1 中小企業被害額4,738億円*5
④熊本地震 (2016年4月)	震度7が2回発生し、多くの余震が生じた 熊本・大分県での被害額2.4-4.6兆円*7 中小企業被害額1,600億円*7
⑤首都直下地震	今後30年以内に70%の確率で発生が見込まれる 建物等の被害や経済への影響は最大約108兆円
⑥南海トラフ地震	今後30年以内に80%の確率で発生が見込まれる 建物等の被害や経済への影響は最大約220兆円

出所

\*1：国土交通省「平成30年7月豪雨における被害額の概要」

\*2：SMBC日興証券試算

49 事業継続力強化テキスト

\*3：北海道「北海道胆振東部地震被害の概要」

\*4：農林水産省「平成30年台風第21号による被害状況」

\*5：中小企業庁「中小企業白書2019」

\*6：ロイター通信「東日本大震災の被害総額は約16兆9000億円、内閣府が推計」

\*7：内閣府政策統括官「平成28年熊本地震の影響試算について」

## 6-3. BCPの特徴

### 事業継続計画（BCP）の特徴（感染症とそれ以外）

特徴

#### 自然災害等（感染症以外）

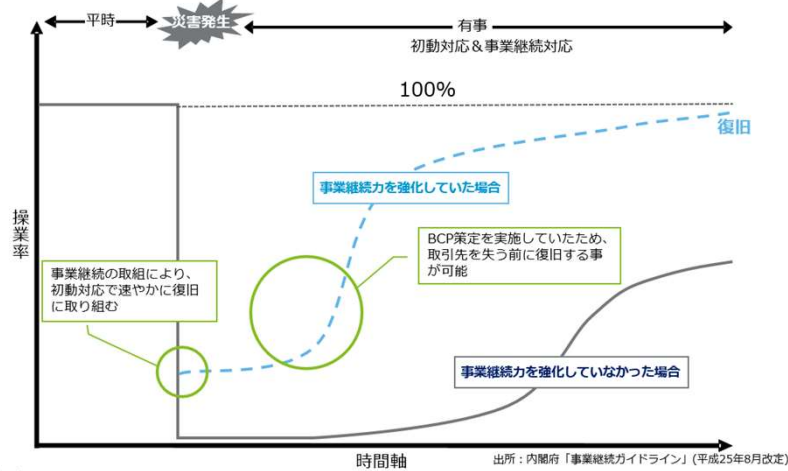
- ✓ 災害発生後、一気に操業度が下がるため、事業継続の取組により初動対応で速やかに復旧に取り組む
- ✓ 事業継続計画を策定し事前に対応に取り組むことで、復旧時に取引先を失う前に復旧することが可能

#### 感染症

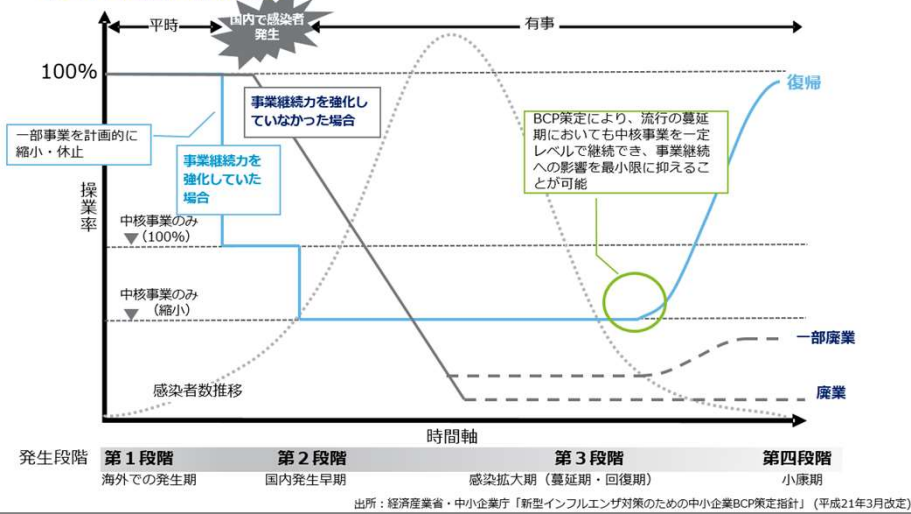
- ✓ 災害発生後、緩やかに操業度が下がるため、事業継続の取組により感染のフェーズに応じて一部事業を計画的に縮小・休止する等段階的に操業度を下げる
- ✓ 感染症は長期化する恐れがあるため、事業継続計画の策定することにより、流行蔓延期に中核事業を一定レベルで継続し、事業継続への影響を最小限に抑えることが可能

#### 事業継続計画（BCP）の概念（感染症以外）

- 事業継続計画により、災害による事業への被害の低減と早期の事業復旧を目指す



#### 【参考】感染症等の流行の場合



## 6-4. BCPの重要性①

### 需要の変化（需要減）への対応

- 新型コロナウイルス感染症では、地震や水害と異なり、外食・旅行客・レジャー客の減少や、巣ごもり消費など、社会環境だけでなく需要の変化も生じた

これまでの事業継続の考え方は、既存事業の継続という視点が中心となっていたが、企業の存続に向けては需要の変化（需要減）への対応も重要な視点となる。

これまでの視点：既存事業の継続という視点が中心

#### 方針、規定、ルール等の整備

- 新型コロナウイルス感染症対策を包含する形での計画の策定
- 関連するマニュアル等の策定
  - 初動/備蓄品の整備・メンテナンス
  - オペレーション（テレワーク/衛生面のケア）
  - 内外コミュニケーション、意思決定

#### 計画に沿った事業継続計画の実行

- 対策本部の設置
- オペレーションを継続するために特に、パンデミック（コロナ等感染症の大流行）においては、経営資源「人」「モノ（取引先/調達先など）」に係る対応策を実行

新たな視点：需要の変化（需要減）への対応

#### クライシス毎の業績への影響調査・対応策の立案

- クライシス毎の業績への影響がある期間、額の推測
- 業績への致命的な影響に備えた対応策の準備
  - 自社の強み/弱みの把握
  - 新規マーケットの開拓準備

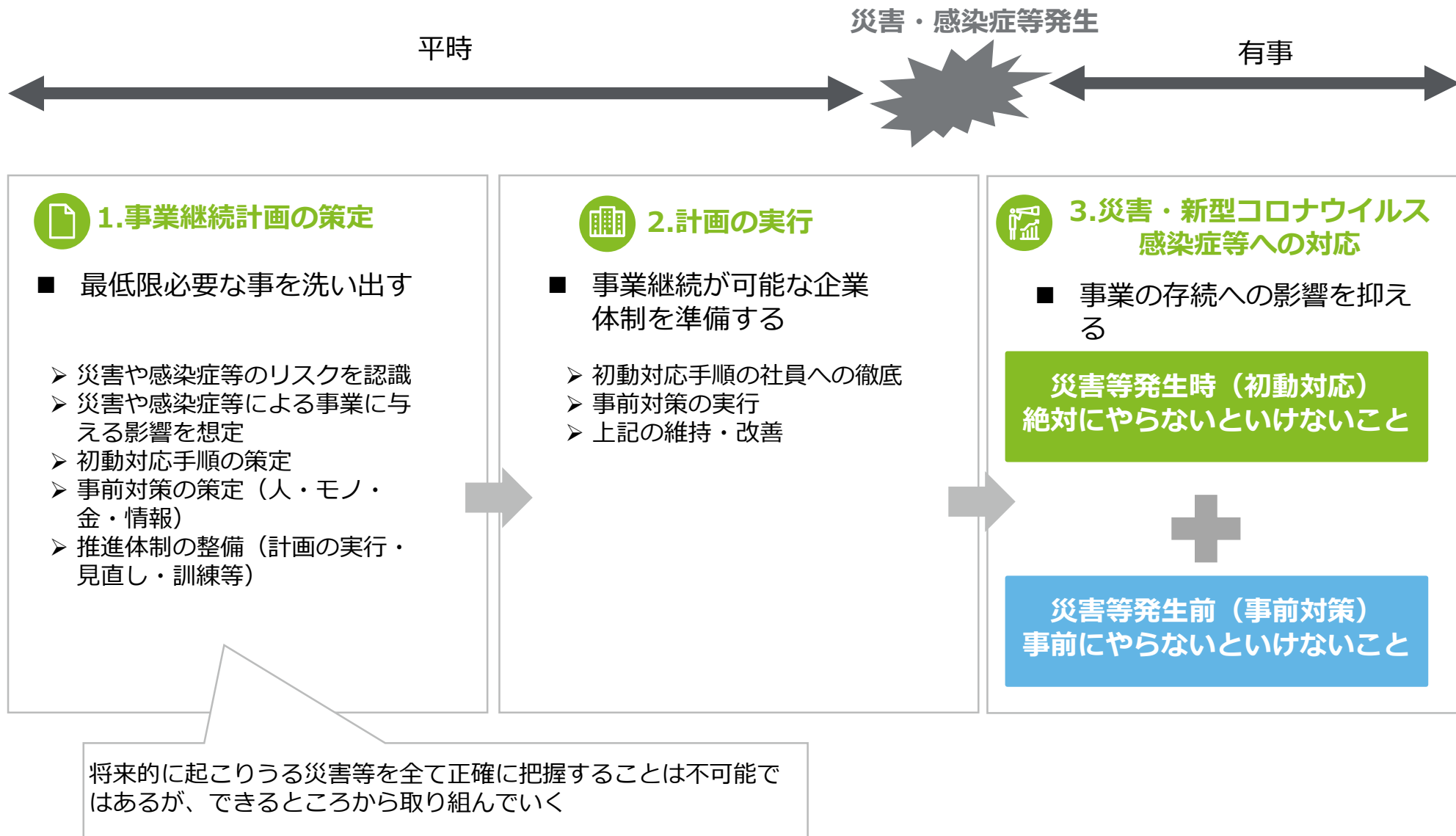
#### 業績のモニタリング/対応策の実行

- 業績への影響をモニタリングし、閾値を下回った場合に、適時適切な対応策の実行

被害の発生前

被害の発生・  
収束時

## 6-4. BCPの重要性②



出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

## 7. 事業継続計画策定の基本的考え方

## 7-1.事業継続計画の策定

### 簡易版事業継続計画のイメージ

<p>簡易版事業継続計画</p>
1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社についての基本情報等を記載する</li></ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 事業継続の目的を明確にしたうえで、自社の事業に影響を与える自然災害を特定し、当該自然災害が事業活動に与える影響を想定する</li><li>• 事業活動に与える影響は「人」「モノ」「金」「情報」の観点で検討する</li></ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2.の検討結果を踏まえて、具体的な事業継続の内容を記載する</li><li>• 初動対応や事業継続のための対応、実効性確保のための取組み等、自社の取組みや対策を具体的に記載</li></ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 事業継続計画の実施時期を記載する</li></ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 事業継続計画を実施するために必要な資金の額及びその調達方法を記載する</li></ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 関係法令への遵守について確認する</li><li>• その他、事業継続について、すでに取り組んでいるものがあれば記載する</li></ul>

出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

## 7-2.事業継続計画の策定（基本情報）


### 基本情報（名称等）


#### 簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

### 基本情報

- ✓ 自社についての基本情報等を記載する

 記載事項（例）

-  ✓ 事業所の名称  
✓ 代表者の役職及び氏名  
✓ 資本金  
✓ 常勤の従業員数  
✓ 業種  
✓ 法人番号  
✓ 設立年月日 等

出所：中小企業庁 事業継続力強化計画 策定の手引き



## 7-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

### 自社の事業活動の概要、事業継続に取り組む目的

#### 簡易版事業継続計画

##### 1. 基本情報（名称等）

##### 2. 事業継続の目標

- **自社の事業活動の概要**
- **事業継続に取り組む目的**
- **事業活動に影響を与える自然災害等の想定**
- **自然災害等の発生が事業活動に与える影響**

##### 3. 事業継続の内容

##### 4. 実施時期

##### 5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

##### 6. その他

### 自社の事業活動の概要

- ✓ どのような事業を営んでいるのか、自社の事業活動の概要を記載する
- ✓ 業種等に加え、自らの事業活動が担う役割（サプライチェーンで重要な部品を卸している、地域の経済・雇用を支えている等）を検討したうえで記載する  
（具体例）ホテル業の場合
- ✓ 当ホテルは、最寄りの観光スポットの拠点として、遠方から旅行客の滞在が多く、地域の食材を使ったおもてなしを行っている。そのため、食材は基本地元の農家等から直接仕入れており、地元企業におけるサプライチェーン上の役割は大きい。また、災害時は、地域の避難場所となっており早期復旧しないと地域復興に影響を及ぼす

### 事業継続に取り組む目的

- ✓ 災害等発生時、自社はどう行動していくかという意思表示のようなもの。何を目的として事業継続を図るのかを検討し、記載する
- ✓ 自社の理念等を踏まえ、自社が被災した場合のサプライチェーンや地域経済への影響度や、従業員に対する会社の姿勢について、可能な限り具体的に記載する  
（具体例）
- ✓ 感染症の発生時においても人命を最優先して、社員と社員の家族の安全と生活を守る
- ✓ 社会からの要請に応える

## 7-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

### 事業活動に影響を与える自然災害等の想定、自然災害等の発生が事業活動に与える影響

#### 簡易版事業継続計画

##### 1. 基本情報（名称等）

##### 2. 事業継続の目標

- 自社の事業活動の概要
- 事業継続に取り組む目的
- 事業活動に影響を与える自然災害等の想定
- 自然災害等の発生が事業活動に与える影響

##### 3. 事業継続の内容

##### 4. 実施時期

##### 5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

##### 6. その他

#### 事業活動に影響を与える自然災害等の想定

- ✓ ハザードマップやJ-SHIS（地震ハザードステーション）等を確認し、想定される自然災害等を記載する
- ✓ 地震については、予想震度や津波の予想高さ、水害については浸水の予想高さ等を具体的に記載する

（具体例）

- ✓ 当社の事業拠点は、〇〇県〇〇市にあり、感染者が増加している状況を鑑みると、新型コロナウイルス感染症等の感染拡大による影響が想定される

#### 自然災害等の発生が事業活動に与える影響

- ✓ 上記の自然災害が事業活動に与える影響を「人」「モノ」「金」「情報」の観点で検討する





（具体例）

- ✓ 次ページ参照

## 7-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

### 【参考】自然災害等の発生が事業活動に与える影響

#### ■ 令和2年新型コロナウイルスの流行時に想定される事業活動への影響（例）

<p>人</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 公共交通機関を利用して通勤している従業員が、通勤中の感染が不安であるとの訴えがあった。</li><li>✓ 緊急事態宣言の対象地域だったため、幼稚園・保育園の受け入れが停止となり、育児のために出社ができない従業員が存在した。</li></ul>
<p>モノ</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 一部のサプライチェーンでの事業の停止や物流の遅延により、食料品等の調達に遅れが生じた。</li></ul>
<p>金</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 事業の縮小、売り上げの低下に伴い、資金繰りに影響が生じた。緊急融資や助成金等を受け、運転資金を確保した。</li></ul>
<p>情報</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 感染リスク低減のためリモートワークの導入を検討したが、IT基盤が対応できておらず、社外から予約管理情報等の顧客情報や経理ソフトにアクセスすることができなかった。</li></ul>

## 7-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

### 自然災害等の発生が事業活動に与える影響

#### 【参考】災害と感染症の影響比較

	地震災害	新型インフルエンザ等の感染症
事業継続方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>できる限り事業の継続・早期復旧を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、重要事業の選定を行い、事業継続のレベルを決める</li> </ul>
被害の対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主として、人に対する被害が大きい</li> </ul>
地理的な影響範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害が地域的・局所的（代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害が国内全域、全世界的となる（代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難ーレベル）</li> </ul>
被害の期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去事例等からある程度の影響想定が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難</li> </ul>
災害発生と被害制御	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に兆候がなく突発する</li> <li>被害量は事後の制御が不可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能</li> <li>被害量は感染防止策により左右される</li> </ul>
事業への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を復旧すれば業績回復が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客施設等では、長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される</li> </ul>

出所：厚生労働省 事業者・職場における新型インフルエンザ対策 ガイドライン

## 7-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

### 事業継続の内容

#### 簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
  - ・ 自然災害が発生した場合における対応手順
  - ・ 事業継続に資する対策及び取組
  - ・ 事業継続設備等の種類
  - ・ 事業継続の実施に協力するものの名称等
  - ・ 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

- 自然災害の影響に対して「災害等の発生時（初動対応）」と「災害等の発生前（事前対策）」に分けて対策を検討します

#### 事業継続の内容

##### 災害等発生時（初動対応） 絶対にやらないといけないこと

- 自然災害が発生した場合における対応手順

##### 災害等発生前（事前対策） 事前にやらないといけないこと

- 事業継続に資する対策及び取組
- 事業継続設備等の種類
- 事業継続の実施に協力するものの名称等
- 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

## 7-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

### 自然災害が発生した場合における対応手順

#### 簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
  - **自然災害が発生した場合における対応手順**
  - 事業継続に資する対策及び取組
  - 事業継続設備等の種類
  - 事業継続の実施に協力するものの名称等
  - 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

#### 自然災害が発生した場合における対応手順

- ✓ 初動対応では最低限、あらかじめ下記の項目を全て検討し、整えておく必要がある



#### 検討事項（例）



- 従業員の避難
- 従業員の安否確認
- 非常時の緊急時体制の構築
- 被害状況の把握
- 社外への情報発信、操業状況等

## 7-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

### 事業継続に資する対策及び取組

#### 簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
  - 自然災害が発生した場合における対応手順
  - **事業継続に資する対策及び取組**
  - 事業継続設備等の種類
  - 事業継続の実施に協力するものの名称等
  - 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

#### 事業継続に資する対策及び取組

- ✓ 各経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）について、事前対策における「現在の取組」と、「今後の計画」の取組案を挙げる
- ✓ 事業継続上、対策が十分でない部分を検討する







- ✓ 自然災害等が発生した場合における 人員体制の整備
  - シフト勤務体制
  - 従業員の応援体制構築 等
- ✓ 事業継続に資する設備、機器及び装置の導入代替執務場所の事前確保
  - 必要な設備やラインの確保
  - 重要設備の高所配置 等
- ✓ 事業活動を継続するための 資金の調達手段の確保
  - 必要な資金の確保
  - 災害保険への加入 等
- ✓ 事業活動を継続するための 重要情報の保護
  - クラウドの利用
  - バックアップ 等

## 7-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

### 【参考】事業継続に資する対策及び取組

#### ■ 令和X年新型コロナウイルスの流行（想定）事業継続に資する対策及び取組（例）

<p>人</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 時差出勤、シフト勤務制、週休3日制などを準備した上で、流行時には即座にこれらの対策を実施し、感染防止を図りながら従業員を確保する。</li></ul>
<p>モノ</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 食料品などの調達に遅れが生じないように、あらかじめサプライチェーンを整理し、連携先企業の連携体制を事前に構築する。</li><li>✓ 医療・衛生用品（マスク、アルコールスプレー等）の必要量の備蓄を行う。</li></ul>
<p>金</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 令和2年の新型コロナウイルス流行を教訓に、感染症向け特約も含まれた保険に加入する。 ※そのことにより、利益減少分は補填を受けられ、一定の資金を確保が可能となる。</li></ul>
<p>情報</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ テレワーク環境については、IT基盤を整備する。</li><li>✓ 平常時よりリモート業務を想定した環境体制の構築をしておくことで、社内情報へのアクセス、労務管理、作業環境に関する課題が生じることなく業務が継続できる。</li></ul>



## 7-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

### 【参考】感染症拡大に備えた対策及び取組

- パンデミック（新型コロナウイルス感染症等の流行）が発生した際の対応においては、下記の項目が検討・実施事項として挙げられる
- パンデミック対応策の実施タイミングについては、国内の各機関が公表している情報等を参考に、各社で事前に策定しておく必要がある

#### 事前準備／予防策の実施

##### 安全確保

- 感染状況に関する情報収集
- 消毒設備の設置、職場の清掃・消毒対応の検討
- 感染者発生時の対応ルールの明確化と周知

##### 対応方針の検討

- 本社対策本部と各地域の対策本部の役割分担、連携方法の策定
- 在宅・出張基準、出張・会議の自粛・原則停止基準、等の策定

##### 事業継続の準備

- 継続すべき業務の選定
- 在宅ワークの準備、多能工化、代替サプライヤーの確保、資金の準備、保険の加入など

#### 国内発生後／感染拡大期

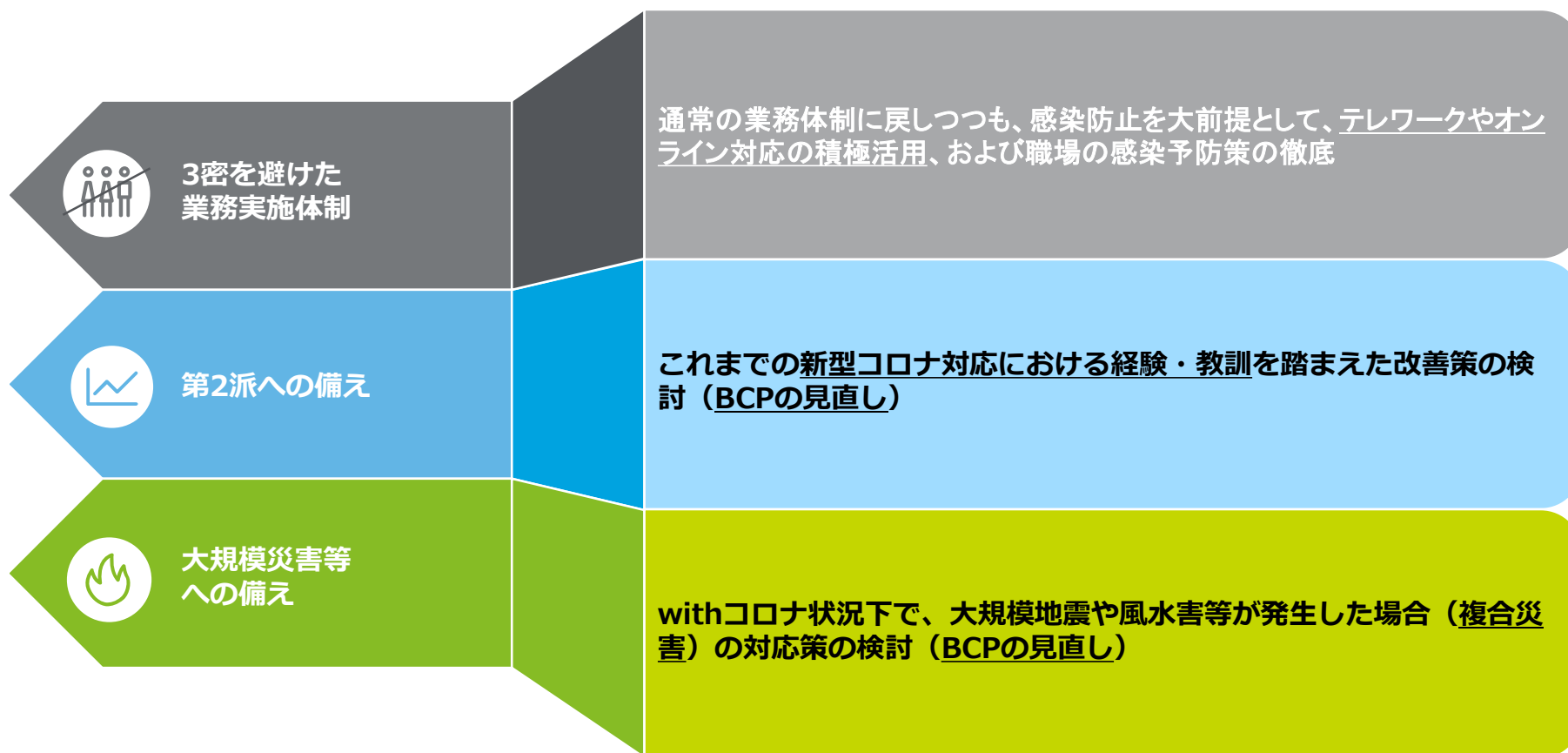
##### 重要業務の継続

- テレワークの開始
- 検温等による従業員の健康状態の把握
- 会議、出張、来訪者の段階的廃止
- 濃厚接触者に対する在宅指示、代行者による業務継続
- 出社が必要な業務は、職場の人口密度削減により感染リスクを低減するための工夫を実施
  - 場所の分散化（スプリットオペレーション）
  - 時間の分散化（シフト勤務、時差通勤、等）
- 工場では衛生面を強化したうえで、従業員の出社人数を絞り、物理的に一定間隔を空けて業務に従事する生産体制に移行
- 代替拠点での業務代行（代替生産）

## 7-5.事業継続計画の見直し

### 感染症の長期化に対応したBCP策定

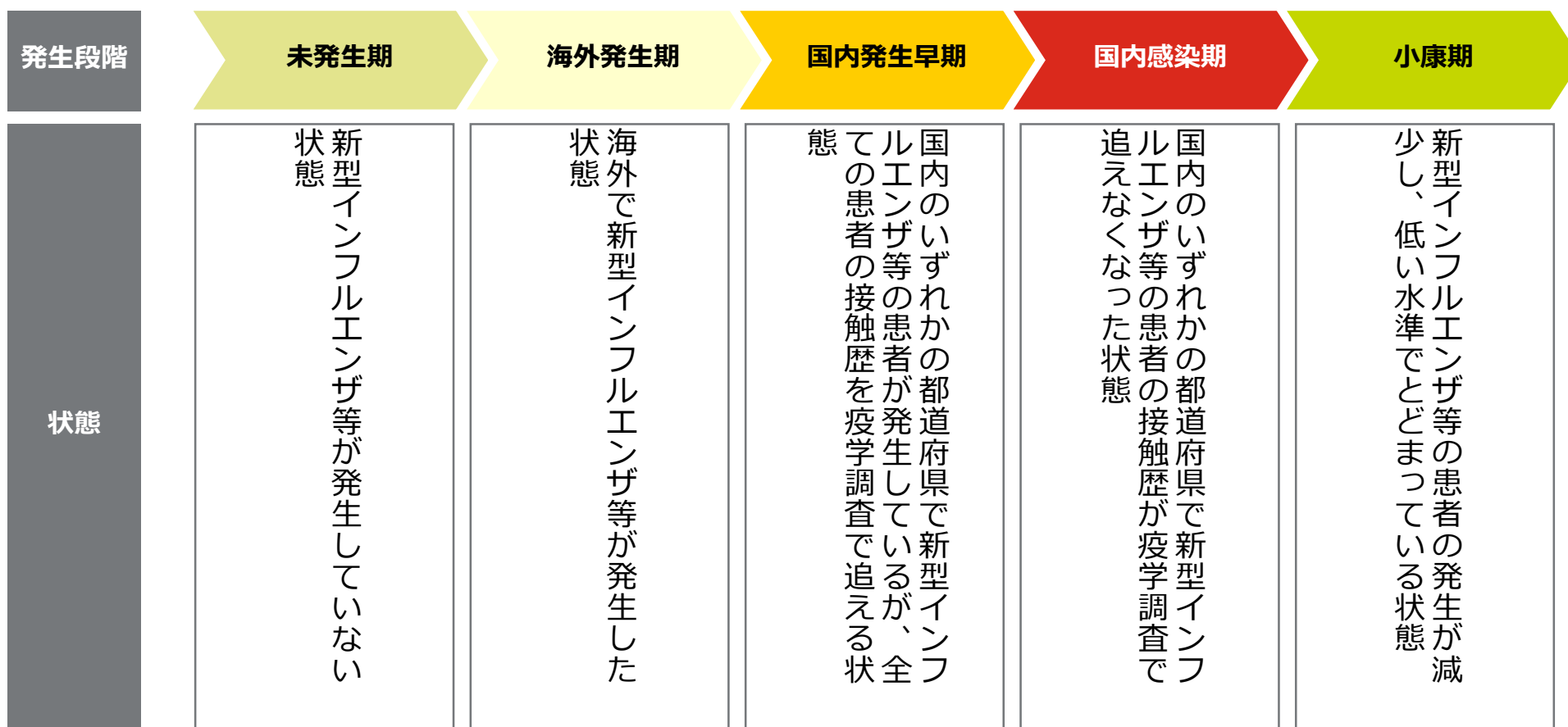
- 今後、企業が「Withコロナ」の長期戦を制するために基本となるのは、可能な限り「3密」を避けた業務実施体制を進めながら、新型コロナウイルス感染症やその他類似の事象に備え、さらに大規模災害等他のリスクが発生した場合にも対処出来るよう今あるBCPを見直すことである



## 7-5.事業継続計画の見直し

### 発生段階

- 感染症対策は感染段階に応じて採るべき対応が異なることから、事前に各段階においてた対応方針を定めることができるよう、日本では5つの発生段階に分類している



出所：新型インフルエンザ等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議「新型インフルエンザ等対策ガイドライン」よりトーマツ作成

## 7-5.事業継続計画の見直し

### 感染フェーズに応じた事業継続(例)

- 感染症に関する事業継続計画策定時には、状況変化に即応した意思決定を迅速に行うことができるよう、下記事例のように発生段階別の感染予防対策と事業継続対策を一覧化しておくことが望ましい

発生段階		未発生期	海外発生期	国内発生早期	国内感染期	小康期
<b>体制</b>	対応体制	総務部	総務部	緊急対策本部 (役員、総務部)	緊急対策本部 (役員、総務部)	総務部
<b>感染予防 対応</b>	情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集	WHOや厚生労働省、自治体等から情報収集	WHOや厚生労働省、自治体等から情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集
	出勤体制	通常	通常	通常（高齢者・基礎疾患のある方は配慮）	時差出勤、交代制勤務、ローテーションの見直しを検討	通常（高齢者・基礎疾患のある方は配慮）
	感染予防具 (マスク・消毒液・手袋)	マスク等の備蓄	マスク等の備蓄・配布、状況に応じた配備計画の策定	マスク等の不足状況の把握・補充	マスク等の不足状況の把握・補充	不足があれば調達
	来客対応	通常	感染地域からの不要不急の来客は自粛	感染地域からの不要不急の来客は自粛	原則禁止	感染状況により緩和
	個人の対策 (マスク着用、手洗い・うがい・消毒)	—	マスク着用・手洗い等の励行	マスク着用・手洗い等の徹底	マスク着用・手洗い等の徹底	感染状況により緩和
	...	...	...	...	...	...
<b>業務継続</b>	優先業務	通常	通常 (優先業務の抽出)	通常 (優先業務を確認)	一部業務の縮小、停止、延期	感染防止策を維持しつつ業務を再開
	ヒトのやりくり	クロストレーニング等での多能工化、在宅ワーク可能な環境整備	法人内での人繰りの検討、要員リストの作成	在宅ワーク可能者から在宅ワーク開始、要員リストの確認	在宅ワーク可能者は在宅ワークを継続、職員に不足生じれば再配置を実施	職員の感染状況を鑑みリストの再検討、働き方の見直し
	委託業者等との連携	優先順位の高い委託業者等リスト作成、緊急時の協力要請	リストの確認、緊急時の協力要請	リストの確認、緊急時の協力要請	優先順位の高い委託業者等が人員確保できなくなった場合、職員で対応	優先順位の高い委託業者等と協力関係見直し
	...	...	...	...	...	...

## 7-6. 具体的運営の事例

自社Webページへの公表を行い、[取り組みの継続性を高めつつ、自社のPRにも繋げている](#)事例があります

### 社会福祉法人 福角会 の事例



社会福祉法人 福角会

事業継続計画書（改訂版）

社会福祉法人 福角会

BCP Business Continuity Plan

社会福祉法人 福角会

参考URL: [https://hukuzumikai.com/wp-content/uploads/2021/06/hukuzumikai\\_bcp202104.pdf](https://hukuzumikai.com/wp-content/uploads/2021/06/hukuzumikai_bcp202104.pdf)

**POINT** 自社HPに取り組みを掲載しており、PRにも繋げている



POINT 自社HPに取り組みを掲載しており、PRにも繋げている

POINT 毎年、4月1日に職員確保や備品購入状況を確認するとともに、時期に分けて複数のBCP研修を継続実施

POINT (6) 研修・訓練の実施

【BCPの教育（共有・研修）と訓練】

	研修名	時期	参加者	担当者	方法
教育	健康管理 (感染症予防含む)	4月 随時	新規 採用者	米澤 (看護)	(採用時研修として実施) ・感染症に関するマニュアルの周知 ・感染症予防に関する基礎知識 ・利用者個々の基礎疾患等
	衛生管理 (食中毒等)	6月	全職員	高石 (栄養士)	(内部研修として実施) ・食中毒予防に関する基礎知識

## 8. ガイドラインを用いた事業継続計画策定のポイント

# 8-1.事業継続計画の見直し

この章では、ニーズが高いと考えられる介護施設等に関するBCP策定を一つの事例として、記載に向けた考え方をお示します

## 介護施設におけるBCP策定の義務化について

### 1. ② 業務継続に向けた取組の強化

概要	【全サービス★】
<p>○ 感染症や災害が発生した場合であっても、必要な介護サービスが継続的に提供できる体制を構築する観点から、全ての介護サービス事業者を対象に「業務継続に向けた計画等の策定、研修の実施、訓練（シミュレーション）の実施等を義務づける。その際、3年間の経過措置期間を設けることとする。【省令改正】」</p>	

R3.1.13 諮問・答申済

#### (参考) 介護施設・事業所における業務継続計画（BCP）ガイドラインについて

- 介護サービスは、利用者の方々やその家族の生活に欠かせないものであり、感染症や自然災害が発生した場合であっても、利用者に対して必要なサービスが安定的・継続的に提供されることが重要。
- 必要なサービスを継続的に提供するためには、また、仮に一時中断した場合であっても早期の業務再開を図るためには、業務継続計画（BusinessContinuityPlan）の策定が重要であることから、その策定を支援するため、介護施設・事業所における業務継続ガイドライン等を作成。

(令和2年12月11日作成。必要に応じて更新予定。)

掲載場所：[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/kaigo\\_koureisha/taisakumatome\\_13635.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/taisakumatome_13635.html)

**介護施設・事業所における新型コロナウイルス感染症発生時の業務継続ガイドライン**

<b>ポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各施設・事業所において、新型コロナウイルス感染症が発生した場合の対応や、それらを踏まえて平時から準備・検討しておくべきことを、サービス類型に応じた業務継続ガイドラインとして整理。</li> <li>ガイドラインを参考に、各施設・事業所において具体的な対応を検討し、それらの内容を記載することでBCPが作成できるよう、参考となる「ひな形」を用意。</li> </ul>
<b>主な内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPとは ・新型コロナウイルス感染症BCPとは（自然災害BCPとの違い）</li> <li>介護サービス事業者に求められる役割 ・BCP作成のポイント</li> <li>新型コロナウイルス感染（疑い）者発生時の対応等（入所系・通所系・訪問系）等</li> </ul>

**介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン**

<b>ポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各施設・事業所において、自然災害に備え、介護サービスの業務継続のために平時から準備・検討しておくべきことや発生時の対応について、サービス類型に応じた業務継続ガイドラインとして整理。</li> <li>ガイドラインを参考に、各施設・事業所において具体的な対応を検討し、それらの内容を記載することでBCPが作成できるよう、参考となる「ひな形」を用意。</li> </ul>
<b>主な内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPとは ・防災計画と自然災害BCPの違い</li> <li>介護サービス事業者に求められる役割 ・BCP作成のポイント</li> <li>自然災害発生に備えた対応、発生時の対応（各サービス共通事項、通所固有、訪問固有、居宅介護支援固有事項）等</li> </ul>

介護施設・事業者においては、2024年3月までのBCP策定が義務化されており、感染症や自然災害に関するBCP策定のガイドラインが公表されています

#### 本章での取り扱い

BCP策定のニーズが高いと考えられ、ガイドラインや雛形の整備が進んでいる介護施設等のBCP策定を例として、作成のポイントをご説明させていただきます

※一例として介護事業を取り上げているもので、他の業種においても、BCP策定の項目や項目記入の考え方は、参考にできるかと思えます

感染症BCP 71p

自然災害BCP 76p

## 8-2. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(感染症対策)①

ガイドラインなどを参考に、BCPの目次例を掲載します。目次の中の詳細検討項目については、業種による調整が必要な部分も想定されますが、目次項目は他業種でも活用可能と考えられます。

### 目次設定例

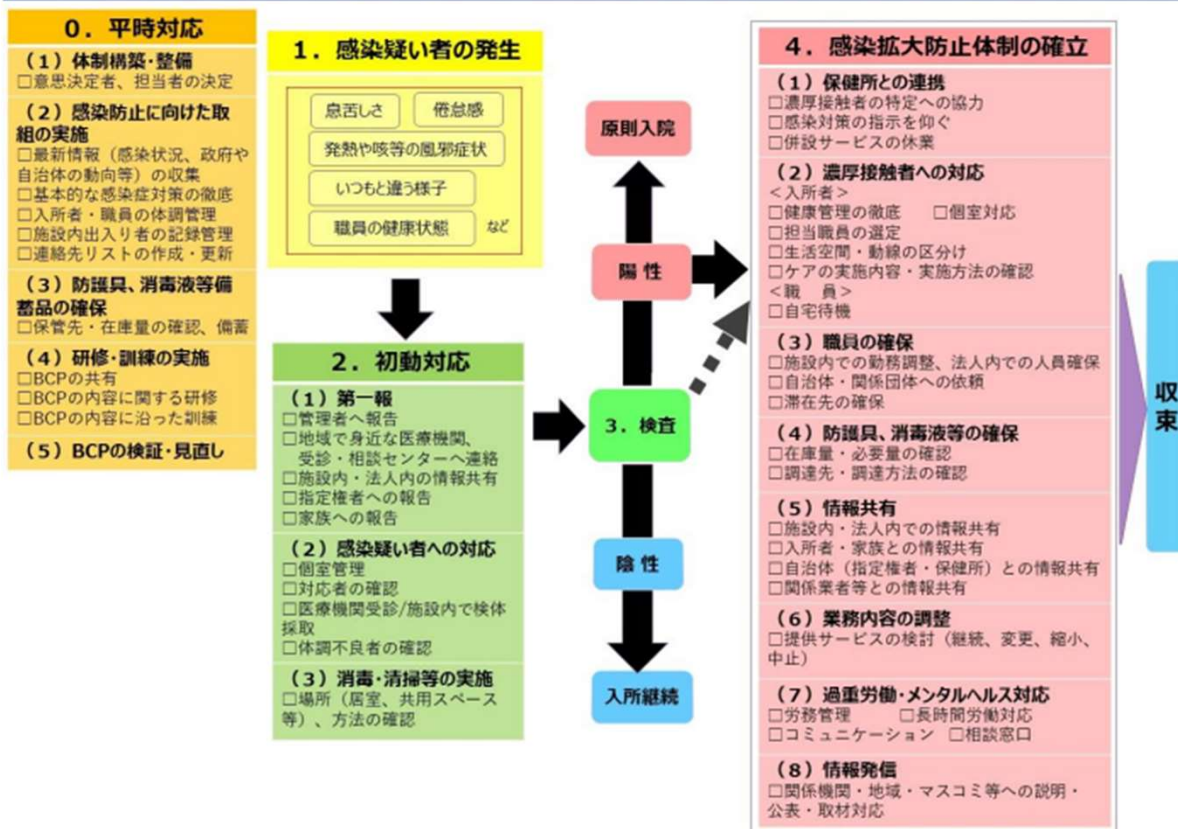
#### 目次の設定

BCP策定の目次として、右に示すフロー図の0.(1)~4.(8)の項目に加え、総則として冒頭に以下を追加した構成での策定が想定される「**計画策定の目的**」、「**基本方針**」、「**主管部門**」

#### 【目次の例】

1. 総論
  - (1) 計画策定の目的
  - (2) 基本方針
  - (3) 主管部門
2. 平時対応
  - (1) 体制構築・整備
  - (2) 感染防止に向けた取組の実施
  - (3) 防護具、消毒液等備品の確保
  - (4) 研修・訓練の実施
  - (5) BCPの検証・見直し
3. 感染疑い者の発生
4. 初動対応
  - (1) 第一報
  - ⋮

#### 新型コロナウイルス感染（疑い）者発生時の対応フローチャート（入所系）

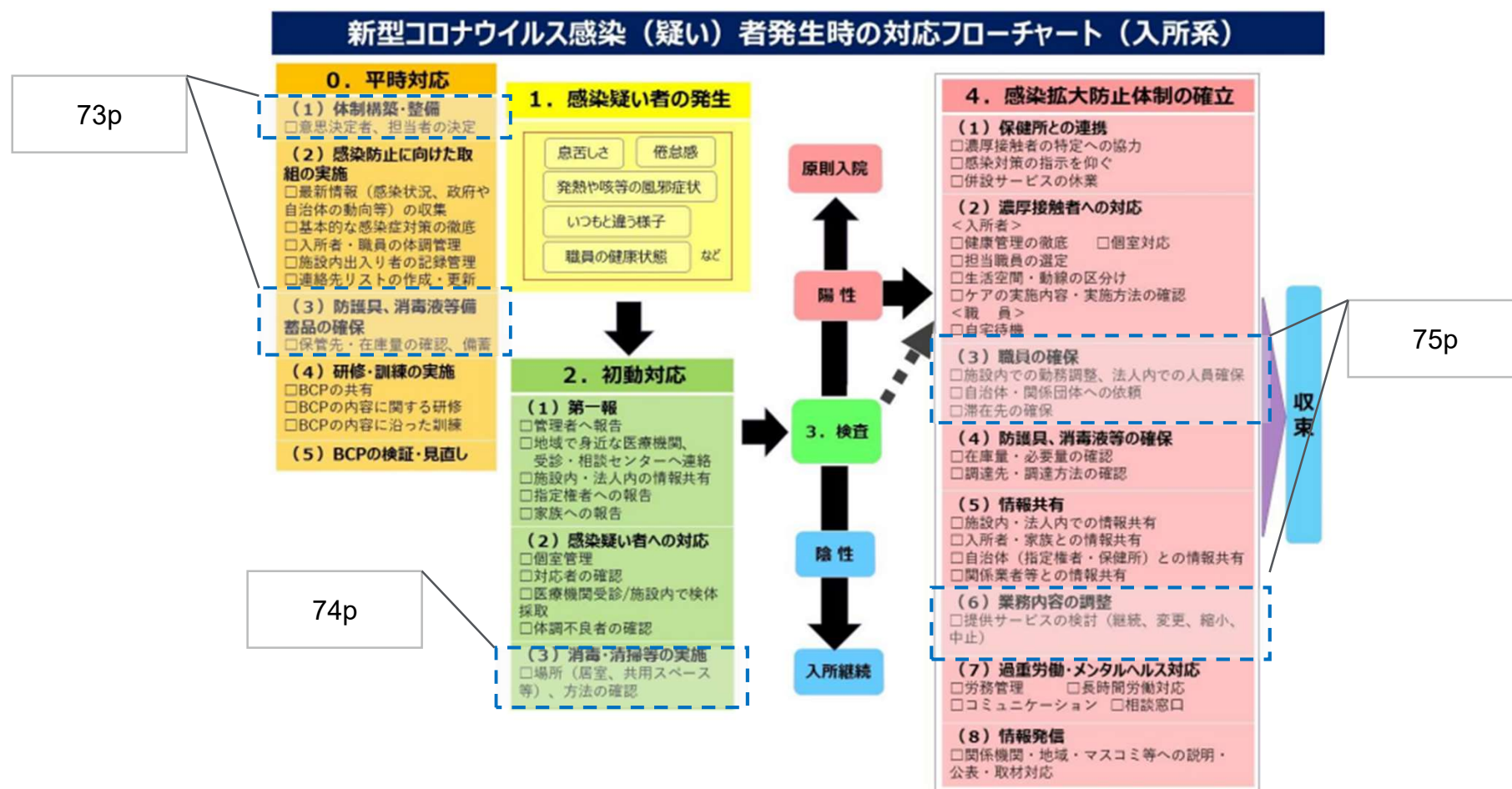




## 8-2. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(感染症対策)②

BCPの策定のポイントを整理したガイドラインは、各業種などで整理されている場合もありますので、そちらも確認することをお勧めします。本テキストでは、昨年度特に質問の多かった項目に焦点を当てて、その整理のポイントを掲載します

本テキストで考え方を掲載する項目



## 8-2. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(感染症対策)③

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### (1) 体制構築・整備(様式1)

- 全体の意思決定者、各業務の担当者(誰が、何をするか)を決めておき、関係者の連絡先、連絡フローの整理を行う。

#### 整理のポイント

対策本部長は「管理者」、事務局長は「副管理者」、事務局メンバーは各チームのリーダー(班長)などが設定される事例が多いと言えます

#### (3) 防護具、消毒液等備蓄品の確保

- 個人防護具、消毒剤等の在庫量・保管場所の確認を行う。感染が疑われる者への対応等により使用量が増加した場合に備え、普段から数日分は備蓄しておくことが望ましい。

#### 整理のポイント

3日分などが一つの目安となります。感染症等では、対応者を限定するなどが考えられるため、社内対応者人数の想定×3日分などで検討することが想定されます。

## 8-2. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(感染症対策)④

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### (3) 消毒・清掃等の実施

<場所(居室、共有スペース等)、方法の確認>

- 当該入所者の居室、利用した共有スペースの消毒・清掃を行う。
- 手袋を着用し、消毒用エタノールで清拭する。または、次亜塩素酸ナトリウム液で清拭後、湿式清掃し、乾燥させる。なお、次亜塩素酸ナトリウム液を含む消毒薬の噴霧については、吸引すると有害であり、効果が不確実であることから行わないこと。トイレのドアノブや取手等は、消毒用エタノールで清拭する。または、次亜塩素酸ナトリウム液(0.05%)で清拭後、水拭きし、乾燥させる。保健所の指示がある場合は、その指示に従うこと。

追加参考情報

出所: 職場で新型コロナウイルスの感染が疑われたら読むガイド

#### 1. 関係先(保健所・医療機関、自治体、取引先等)への報告と連携

- 速やかに管轄の保健所に報告し、指示に従う(必要に応じて産業医にも連絡)
  - ・あらかじめ保健所と事業者との間で連絡窓口(担当者)を決めておく
  - ・保健所の調査に協力するため、情報を整理する
    - 発症日、勤務した場所、感染者情報(感染者の業務内容やフロア図・座席など)、濃厚接触者、日頃取引のある業者などをリスト化しておく。
    - トラブルを避けるため、本人に個人情報取得や第三者提供の同意を得ておく。
  - ・必要に応じて、自治体、取引先、ビル管理会社、事業者団体(商店会)、町内会などの関係先へ連絡
- 感染が確認された場合は医療機関の指示に従い入院等が必要
  - 高齢者や基礎疾患がある人など重症化しやすい患者への治療に重点を置くため、**軽症・無症状の場合、宿泊療養(適切な者は自宅療養)での対応**となる。
  - (入院の適応は医師が判断。今後の政府方針の変更等にもご注意ください)

#### 2. 事務所内の清掃・消毒

- 保健所からの指導に基づき、事業者が職場を清掃・消毒(費用は事業者の自己負担)
  - ・地域にある消毒業者を調べておくほか、消毒に必要な物品が揃っているか確認

【事務所内・共用部分】ドアノブ、テーブル・椅子、スイッチ・ボタン(照明、電話・エレベーター)【水回り】蛇口、トイレのレバー・フタ…など

- 保健所からの指導に基づき、感染付近のエリア・事業所の一時閉鎖などを検討
  - ・通常の業務ができなくなるのであれば、対外広報を行う(次頁参照)
  - 保健所からの指導がない場合もあるので、能動的に対応すること!

共用部分の例としては、ドアノブ以外にスイッチなども挙げられています



## 8-2. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(感染症対策)⑤

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### (3) 職員の確保

＜施設内での勤務調整、法人内での人員確保＞（様式5）

- 感染者や濃厚接触者となること等により職員の不足が見込まれる。
- 勤務が可能な職員と休職が必要な職員の把握を行い、勤務調整を行う。また、基準等について、不測の事態の場

#### 整理のポイント

- ✓ 1人や2人が出勤停止となった場合に、勤務調整等によりどのように不足を補うか
- ✓ 何人以上出勤停止となった場合は、勤務調整では対応ができないため、他からの人員確保が必要となるがを事前にシミュレーションして整理しておくことが重要です

#### (6) 業務内容の調整

＜提供サービスの検討（継続、変更、縮小、中止）＞（様式7）

- 業務を重要度に応じて分類し、感染者・濃厚接触者の人数、出勤可能な職員数の動向等を踏まえ、提供可能

(参考：優先業務の考え方の例)

職員数	出勤率 30%	出勤率 50%	出勤率 70%	出勤率 90%
優先業務の基準	生命を守るため必要最低限	食事、排泄中心、その他は減少・休止	ほぼ通常、一部減少・休止	ほぼ通常
食事の回数	減少	減少	朝・昼・夕	ほぼ通常
食事介助	必要な方に介助	必要な方に介助	必要な方に介助	ほぼ通常
排泄介助	必要な方に介助	必要な方に介助	必要な方に介助	ほぼ通常
入浴介助	清拭	一部清拭	一部清拭	ほぼ通常
機能訓練等	休止	必要最低限	必要最低限	ほぼ通常
医療的ケア	必要に応じて	必要に応じて	必要に応じて	ほぼ通常
洗濯	使い捨て対応	必要最低限	必要最低限	ほぼ通常
シーツ交換	汚れた場合	順次、部分的に交換	順次、部分的に交換	ほぼ通常

(注) 濃厚接触者に対しては、感染防止に留意した上でケア等を実施。

#### 整理のポイント

- ✓ ガイドラインに例示はされていますが、この内容を参考に自社で考えた場合、出勤率30%では、どの業務を残して何を止めるのかを整理しましょう
- ✓ 可能であれば、従業員を複数人巻き込み整理するなどが望ましいと言えます

## 8-3. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(自然災害)①

ガイドラインなどを参考に、BCPの目次例を掲載します。目次の中の詳細検討項目については、業種による調整が必要な部分も想定されますが、目次項目は他業種でも活用可能と考えられます。

### 目次設定例

#### 目次の設定

BCP策定の目次として、右に示すフロー図の **1.(1)~5.(2)の項目**での策定が想定される

#### 【目次の例】

1. 総論
  - (1) 基本方針
  - (2) 推進体制
  - (3) リスクの把握
  - (4) 優先業務の選定
  - (5) 研修・訓練の実施  
BCPの検証・見直し
2. 平時対応
  - (1) 建物・設備の安全対策
  - (2) 電気が止まった場合の対策
  - ⋮

#### 自然災害（地震・水害等）BCPのフローチャート



## 8-3. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(自然災害)②

BCPの策定のポイントを整理したガイドラインは、各業種などで整理されている場合もありますので、そちらも確認することをお勧めします。本テキストでは、昨年度特に質問の多かった項目に焦点を当て、その整理のポイントを掲載します。

本テキストで考え方を掲載する項目



## 8-3. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(自然災害)③

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### ②被災想定

- 自治体から公表されているインフラ等の被災想定を整理する。これらの被災想定から自施設の設備等を勘案して時系列で影響を想定することも有用である。これにより被災時における自施設の状況が見える化でき、各種対策を検討していく上での土台となる。

#### 整理のポイント

- ✓ ハザードマップなどを見ながら影響を受けそうな災害を確認します
  - ✓ 旧耐震基準である1981以前の建物は、地震等での影響を受ける可能性も加味します
  - ✓ 津波・浸水等の影響が少ないエリアの場合、施設への影響は少ないなどの整理で問題ありません
- ※施設への影響も少ないと判断される場合においても、〇〇エリアの浸水等により従業員が出勤できなくなるなどの影響も踏まえた計画策定としておけるとより実態に即したものになりやすいと言えます

#### ②優先する業務

上記の優先する事業のうち、優先する業務を選定する。

- 被災時に限られた資源を有効に活用するために、優先する事業からさらに踏み込み、優先する業務について選定しておく。優先業務の洗い出しとともに最低限必要な人数についても検討しておくも有用である。たとえ災害時であっても、生命を維持するための業務は休止できないことに留意する。

#### 整理のポイント

- ✓ 仮に出勤率30%の場合、どの業務を実施すべきか(どの業務まででは対応できそうか)を整理します

【人員数整理イメージ(様式8)】

優先業務	必要な職員数[人]			
	朝	昼	夕	夜間
与薬介助	0.2	0.2	0.2	0
排泄介助	0.5	0.5	0.5	0.5
食事準備・介助	1.5	1.5	1.5	0
見守り	0.8	0.8	0.8	0.5
合計(名)	3.0	3.0	3.0	1.0

## 8-3. 雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(自然災害)④

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### (1) BCP 発動基準

地震の場合、水害の場合等に分けて BCP を発動する基準を記載する。

- ・ 発災時には、安否確認・応急救護など、通常時には行う必要のない特殊な「災害時業務」が発生する。特殊な災害時業務に対応するため、あらかじめ役割と組織を決め、訓練等を行ってその有効性を確認しておく。
- ・ また、統括責任者が不在の場合の代替者も決めておく。

(記載例)

【地震】

本書に定める緊急時体制は、●●市周辺において、震度●以上の地震が発生し、被災状況や社会的混乱などを総合的に勘案し、施設長が必要と判断した場合、施設長の指示により BCP を発動し、対策本部を設置する。

【水害】

- ・大雨警報（土砂災害）、洪水警戒が発表されたとき。
- ・台風により高潮注意報が発表されたとき。

整理のポイント

✓ 地震での発動基準例としては、震度6弱・震度5強などで設定するケースが多いです

#### (6) 職員の参集基準

発災時の職員の参集基準を記載する。なお、自宅が被災した場合など参集しなくてもよい場合についても検討し、記載することが望ましい。

- ・ 災害時は通信網の麻痺などにより、施設から職員への連絡が困難になるため、災害時に通勤可能か、また災害時の通勤所要時間等も考慮しつつ、職員が自動参集するよう予めルールを決め、周知しておく。

整理のポイント

✓ 参集基準は「災害発生後の混乱で連絡がとれない場合などを踏まえ、当社管内において震度〇以上の地震を観測した場合又は〇〇警報が発令された場合に自動的に発動され、社員は自主的に行動を開始するものとする。」などの設定が想定されます

※一方、「参集しなくてもよい状況」を明確に定め、職員を危険にさらしたり、参集すべきか板挟みで苦しませたりすることのないように配慮することも重要。



## 8-3.雛形を用いた事業継続計画策定のポイント(自然災害)⑤

### ガイドライン掲載事項とその深堀解説(整理のポイント)

#### (8) 重要業務の継続

「インフラ停止」「職員不足」「災害時に特有の業務の発生」などの理由から、災害時には業務量が増大することが考えられる。そのため、平常時の対応で選定した優先業務から特に重要な業務の継続方法を記載する。被災想定（ライフラインの有無）と職員の出勤と合わせて時系列で記載すると整理しやすい。

- 被災時の厳しい状況でも、入所者・利用者の生命・健康を維持するために必ず実施しなければならない最低限の業務を「重要業務」として選定する。
- 例えば、「食事・排泄・与薬」などが考えられるが、自施設の状況を踏まえて検討する必要がある。  
(医療依存度の高い利用者が多い施設・事業所では「医療的ケア」も重要業務に含まれる)
- 参集可能な職員数では、重要業務の実施に必要な職員数をまかなうことができない場合は、重要業務の手順を見直したり、省力化に資する備蓄品を準備し代替方法を検討しておく。

(記載例)

経過 目安	夜間 職員のみ	発災後 6時間	発災後 1日	発災後 3日	発災後 7日
出勤率	出勤率 3%	出勤率 30%	出勤率 50%	出勤率 70%	出勤率 90%
在庫量	在庫 100%	在庫 90%	在庫 70%	在庫 20%	在庫正常
ライフライン	停電、断水	停電、断水	停電、断水	断水	復旧
業務基準	職員・入所者の 安全確認のみ	安全と生命を守る ための必要最 低限	食事、排泄 中心 その他は休止も しく減	一部休止、減とす るが、ほぼ通常に 近づける	ほぼ通常どおり
給食	休止	必要最低限のメ ニューの準備	飲用水、栄養補 助食品、簡易食 品、炊き出し	炊き出し 光熱水復旧の範 囲で調理再開	炊き出し 光熱水復旧の範 囲で調理再開
食事介助	休止	応援体制が整う までなし 必要な利用者 に介助	必要な利用者 に介助	必要な利用者 に介助	必要な利用者 に介助
口腔ケア	休止	応援体制が整う までなし	必要な利用者 はうがい	適宜介助	ほぼ通常どおり
水分補給	応援体制が 整うまでなし	飲用水準備 必要な利用者 に介助	飲用水準備 必要な利用者 に介助	飲用水準備 必要な利用者 に介助	飲用水準備 ほぼ通常どおり
入浴介助	失禁等ある利用 者は清拭	適宜清拭	適宜清拭	適宜清拭	光熱水が復旧し たい入浴

(出典) 令和元年度社会福祉推進事業「社会福祉施設等におけるBCPの有用性に関する調査研究事業」  
(提供) 社会福祉法人 若竹会 非常災害等対策計画（一部抜粋）

#### 整理のポイント

- ✓ ガイドラインに例示はされていますが、この内容を参考に自社で考えた場合、出勤率30%では、どの業務を残して何を止めるのかを整理しましょう
- ✓ 可能であれば、従業員を複数人巻き込み整理するなどが望ましいと言えます

## 9. 事業継続計画策定に向けたワークショップ手法

## 9-1. ワークショップ形式での事業継続計画策定

従業員にとっても自分事として捉えられる計画策定が望ましいと言えます

その方法の一つとして、現場の従業員も巻き込んだワークショップ形式での計画策定も想定されます

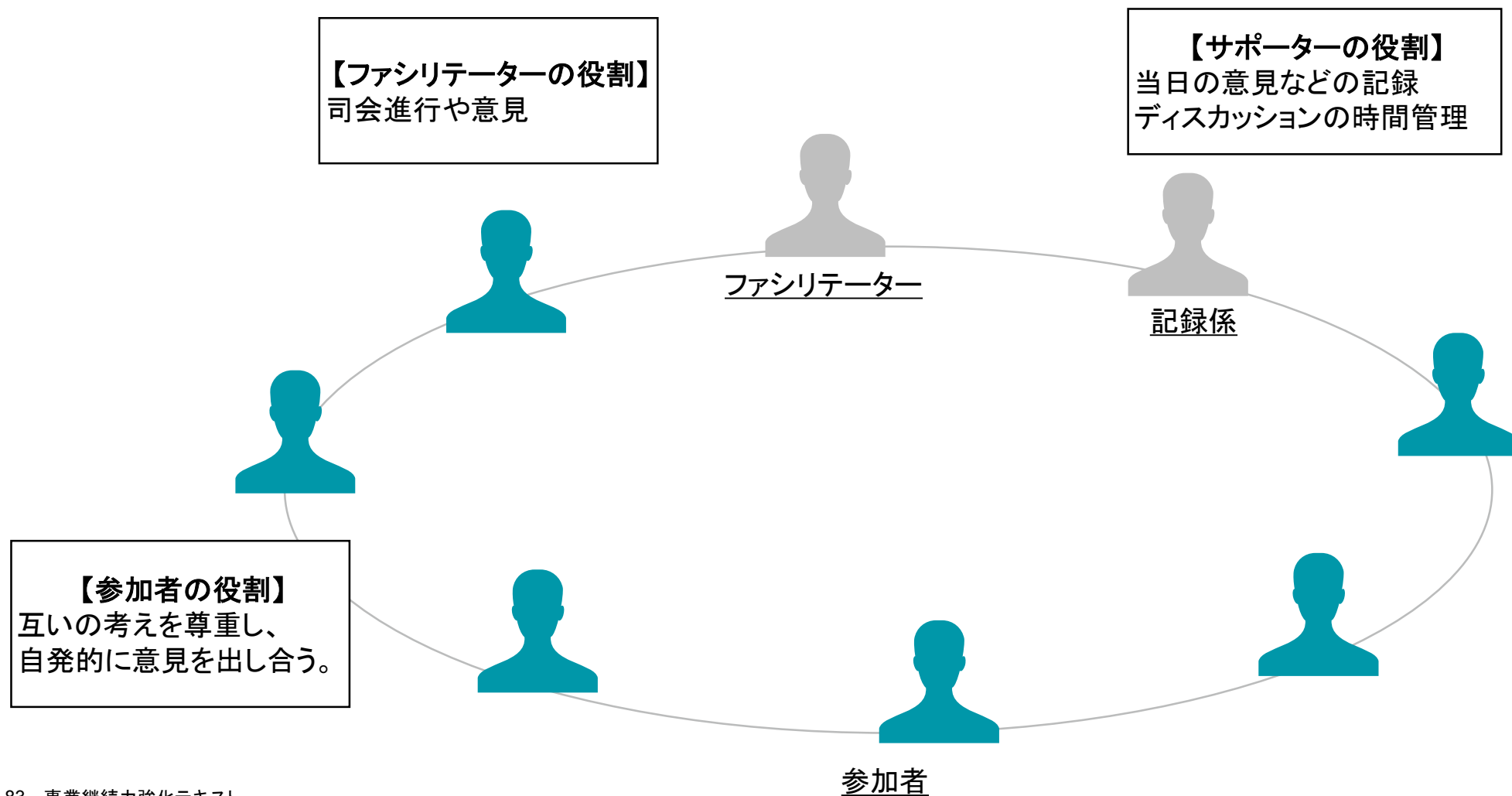
ワークショップ形式での従業員意見の取り込みなどが望ましいと考えられる項目例



## 9-2. ワークショップ開催のイメージと役割

ワークショップ形式でディスカッションする場合、ファシリテーターやサポーターなどを設定するケースが多いと言えます

### ワークショップ実施のイメージ



## 9-3. ワークショップ開催に向けた事前準備

### 事前準備事項

No.	準備事項(例)	準備の視点
1	開催の目的、当日のテーマやゴールを事前に整理しておく	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 開催の目的は、事業継続計画策定などが想定される</li> <li>✓ 「重要業務の継続」で検討する場合は、『災害時に特に優先すべき業務は何か？』『出社率が〇%の場合、どこまで対応できそうか？』などが想定される</li> <li>✓ ゴールは、「ワークシートの項目について、全員の意見を引き出せた」「全員の意見を取り纏めた上で、ワークシートの項目を整理ができた」などが想定される</li> </ul>
2	テーマや参加者数などを加味しながらタイムスケジュールを整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 冒頭に目的などを説明する時間を設定する(5分前後)</li> <li>✓ アイスブレイクなどを実施する場合は、数分×人数などで概ねの時間の設定を行う(10分前後)</li> <li>✓ ワークショップの実施方法の説明時間を設定する(5～10分程度)</li> <li>✓ ワークショップでは、災害時に特に優先すべき業務は何か？の場合実施方法や人数にもよるが、1テーマ30分程度などが想定される ※参考:参加者の意見書き出し(3分)→発表(3分×6人)→グルーピング(7分) ※複数グループできる場合は、追加で発表を行うなども考えられる</li> <li>✓ 最後、参加者の感想や主催者のコメントなどを行う場合は、その時間も加味して設定する</li> </ul>
3	ワークショップテーマなどを参加者に事前周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 参加者も当日の意見出しに向けて少し事前に準備ができるよう、ワークショップで取り扱うテーマは事前共有しておく</li> </ul>
4	当日の資料準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目的やこれまでの取り組みなどを説明する資料やワークショップで付箋などを使う場合はその準備を行う</li> </ul>
5	当日のテーマを踏まえ、自分なりの意見を事前に整理しておく	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 特にファシリテーターは事前にテーマについてシミュレーションしてみて、進め方のイメージを持つようにする</li> </ul>

## 9-4. ワークショップ実施の一例

### 船橋市市民ワークショップを参考とした実施のイメージ

船橋市 24 地区市民会議はワークショップ形式で実施します。

#### 実は簡単 ワークショップは3ステップ！

会議では 10年後 の船橋市の未来を想像しましょう！

STEP 1



あなたの考えを  
付せんに込めて…

ゆっくりお茶を  
飲みながら

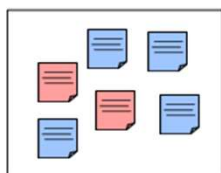


STEP 2

模造紙に付せんを  
貼ってみんなで  
意見を出し合う

地域の人で助け合えるよう  
にみんなが地域活動に参加  
できる風土・仕組みが必要  
じゃないかな

夜も安心して外を歩  
けるよう道を明るく  
したい



お年寄りが地域で孤立し  
ないように日頃の挨拶を  
大切にしないと



STEP 3

道路の  
こと

買物が  
便利

子育て  
支援



みなさんの意見を  
まとめて発表！！

BCPワークショップでのイメージ

所要時間例

参加者にテーマに関する考えを  
付箋に記載してもらう

3～5分程度

経験年数が少ない方から考えを  
説明しながら(付箋)を出して頂き、  
同じ意見(似ている意見)の方は  
そのタイミングで付箋を出す

2～3分×人数

グルーピングして、グルーピング  
した内容にタイトルを付ける

7～10分

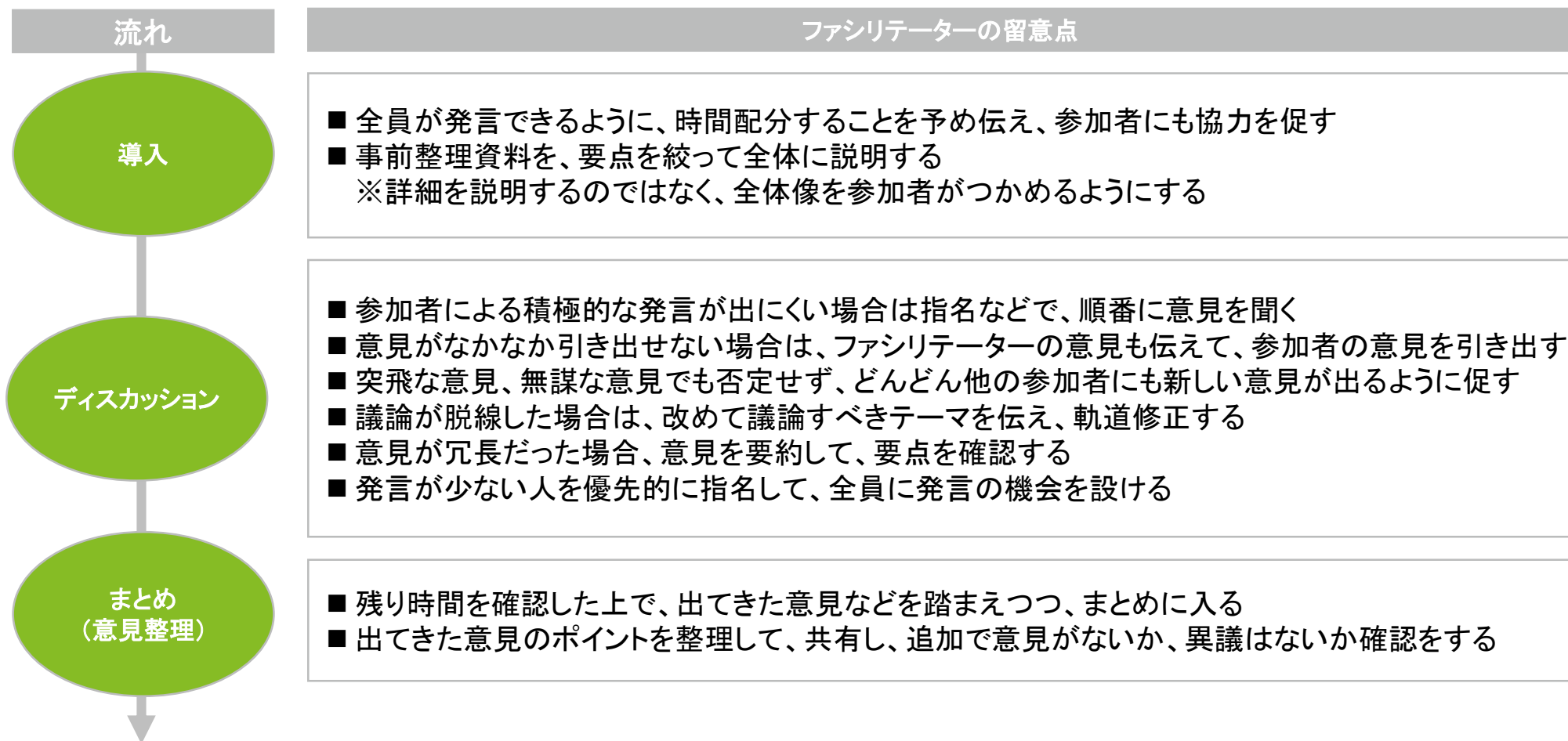
出所：船橋市市民ワークショップチラシ

## 9-5. 当日の流れ(例)やファシリテーター等の役割



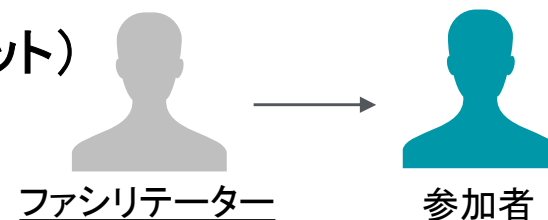
ファシリテーター

### ワークショップ実施の大きな流れと留意点(ファシリテーター向け)



## 9-6. ファシリテーターから参加者への依頼事項(マインドセット)

### 参加者の注意事項



#### 大量発想／質より量

- ワークショップでは、他の参加者の意見を踏まえて、更に新しい意見がでてくる、ということが重要なポイントです。
- 「質より量」が「質を生む」という考えで、出来るだけ沢山の情報を出してください

#### 自由奔放

- どんな思いつきでも大丈夫です。平凡でも、突飛でも、思い付くままに出し合うことが大切です。
- 実現可能性(できる・できない)ではなく、あるべきから「何をすべき」か、の視点を常にもって議論を進めましょう。

#### 批判・判断厳禁

- ワークショップは、他の参加者の意見について、良し悪しの判断・批判をする場ではありません。否定的な発言はせず、ご自身の意見を出すためのきっかけとして、他の参加者の意見を傾聴してください。



## 10. 経営に影響を与えうる近年の動向

# 10-1.インボイス制度への対応

## 制度の概要

**免税事業者** のみなさまへ

令和5年10月1日から

**インボイス制度が始まります！**

現在免税事業者の方も、ご自身の事業実態に合わせて、インボイス発行事業者の登録を受けるかをご検討ください

消費税

～ A社さんのケース ～

ぬいぐるみ製造業 (免税事業者) A社

町雑貨屋 (課税事業者) B社

A社さん、インボイス制度のこと検討してます？  
お互いに関係があるみたいなんですよー

インボイス制度ですか・・・？

**インボイス制度 (適格請求書等保存方式) とは・・・**

- ▶ 買手は、仕入税額控除の適用のために、原則として売手から交付を受けた**インボイス (適格請求書) を保存する必要があります**
- ▶ 売手は、インボイスを交付するためには、事前にインボイス発行事業者 (適格請求書発行事業者) の**登録を受ける**必要があり、登録を受けると、**課税事業者として消費税の申告が必要**となります

売手 (インボイス発行事業者) → インボイス → 買手 (課税事業者)

インボイス特設サイト(国税庁)QRコード ▶



インボイス制度とは、2023年10月1日から導入される新しい仕入税額控除の方式で、「適格請求書保存方式」のことをいいます。所定の記載要件を満たした請求書などが「適格請求書(インボイス)」です。インボイスの発行または保存により、消費税の仕入額控除を受けることが可能になります。

**疑問 1 仕入税額控除ってなに？**

▶ 納付する消費税額の計算方法

$$\text{売上げの消費税額 (売上税額)} \times \text{マイナス} \text{ 仕入れや経費の消費税額 (仕入税額)} = \text{納付する税額 (納付税額)}$$

差し引く計算が仕入税額控除 → 仕入税額控除にはインボイスの保存が必要 → インボイスがなければ仕入税額控除できない※

※ 一定期間、経過措置が設けられています

～ ぬいぐるみ取引の流れ (イメージ) ～

仕入先 (材料業者) → 当社 (製造業者) → 売上先 (小売業者) → (消費者)

手芸店 (7,700円) → A社 (5%10%相当分 ①700円) → 雑貨屋 (11,000円) → B社 (5%10%相当分 ②1,000円) → 消費者 (14,300円) → ③1,300円

※ 取引対象=10/100

出所: 令和5年10月1日から インボイス制度が始まります！(国税庁)

## 10-2.物価上昇への対応

歴史的な水準で上昇し、値上げに踏み切る企業と価格に転嫁できない企業との差が目立ち始めている状況です。状況により、適切な範囲での価格転嫁なども検討する必要がありますと言えます。

### 価格転嫁の考え方

#### II 原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇の取引価格への反映

原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇や、環境や安全面での規制対応に伴うコスト増であるにもかかわらず、不当に従来の取引価格で納入させた場合、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

##### ①チェックポイント

- 自社の企業努力では吸収しきれないコスト増分の転嫁を発注者に求めたにもかかわらず、取引価格が据え置かれていませんか。
- 原材料などについて自社調達する受注者が、市況価格に応じたコスト増分の転嫁を発注者に求めたにもかかわらず、発注者が安価な大手メーカー支給材価格(集中購買価格)を踏まえた取引価格を押し付けられていませんか。



#### I 価格根拠を上手に伝えましょう

原材料価格、エネルギーコストなどの価格転嫁や発注者からの価格低減要請への対応に向けた交渉において、価格根拠を上手に伝える方法として、コストに関する客観的なデータを提示することが考えられます。

##### ケース① 原材料価格、エネルギーコストや労務費などの上昇分を価格に転嫁したい場合

- 原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの値上がりに伴うコストの上昇分を価格に転嫁し、合理的な製品価格を設定する。

##### 具体的なノウハウ例

- 原材料コスト上昇の根拠を明確化するため、原材料の内訳を明確化し、その価格の推移表を作成する。
- 実際に負担したエネルギーコストを提示するため、電気料金の本体価格だけでなく、再生可能エネルギー発電促進賦課金、燃料費調整額なども含めた電気料金全体のデータを電力会社から収集する。
- 外的要因によるコスト増加について、企業努力で対応可能な範囲を発注者に示し、その範囲を超えるものについては、適切な転嫁がなされるよう発注者と協議する。
- 人手不足や最低賃金の引き上げに伴う労務費上昇による生産への影響を発注者に説明し、製品価格の見直しを要請する。



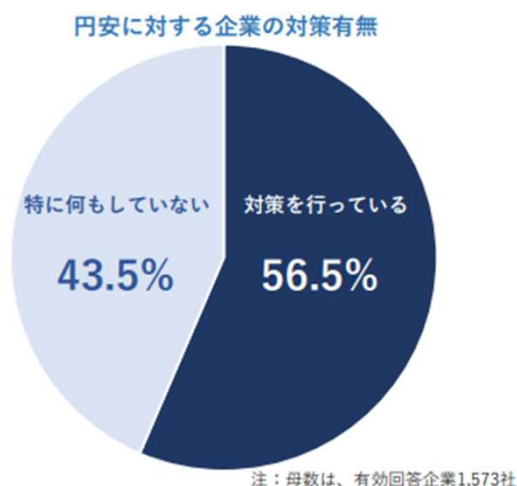
出所: 価格交渉ノウハウ・ハンドブック(中小企業庁)

## 10-3.円安への対応

原材料価格の高騰・不足が続くなか企業を取り巻く環境は、急激に進む円安が輸入物価を一段と高め仕入コストの押し上げに拍車をかけ、一層厳しさを増しています。現状で企業が円安に対して実施している取り組みでは、「価格転嫁」が最も多いものの、価格転嫁へ踏み切れない企業も多い状況が続いている

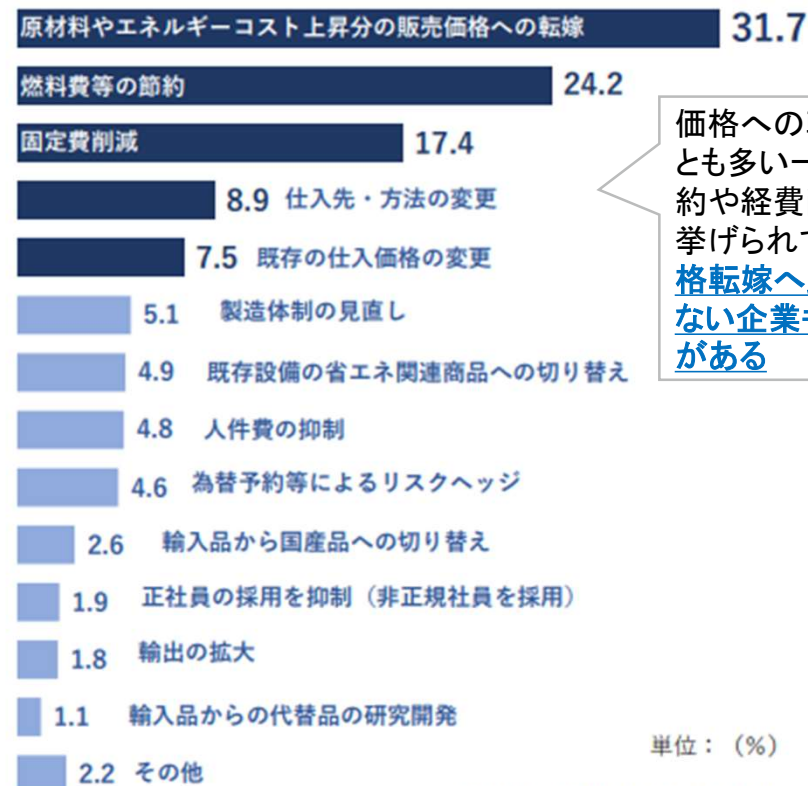
(2022/4/12データ)

### 企業が実施している対応策



具体的な対応策

### 具体的な対応策（複数回答）



価格への転嫁が最も多い一方で、節約や経費削減が多く挙げられており、価格転嫁へ踏み切れない企業も多い状況がある

データ出所：円安に関する企業の対応状況アンケート(帝国データバンク)  
 ※ アンケート期間は 2022 年 4 月 8 日～11 日、有効回答企業数は 1,573 社(インターネット調査)  
 ※ 本調査における詳細データは景気動向オンライン(<https://www.tdb-di.com>)に掲載している

# 10-3.円安への対応\_参考情報

## 集計結果と調査先企業の属性

### 1. 円安に関する企業の対応状況アンケート

(構成比%、カッコ内社数)

	対策を行っている	為替予約等によるリスクヘッジ	原材料やエネルギーコスト上昇分の販売価格への転嫁	固定費削減	燃料費等の節約	既存設備の省エネ関連商品への切り替え	製造体制の見直し	輸出の拡大	人件費の抑制	正社員の採用を抑制(非正規社員を採用)	仕入先・方法の変更	既存の仕入価格の変更	輸入品から国産品への切り替え	輸入品からの代替品の研究開発	その他	特に何もしていない	合計
全体	56.5	4.6	31.7	17.4	24.2	4.9	5.1	1.8	4.8	1.9	8.9	7.5	2.6	1.1	2.2	43.5	100.0 (1,573)
規模別																	
大企業	59.3	8.2	33.5	17.5	26.8	8.8	3.1	2.1	3.6	1.5	11.3	7.2	2.6	1.5	3.6	40.7	100.0 (194)
中小企業	56.1	4.1	31.5	17.4	23.8	4.4	5.4	1.8	5.0	2.0	8.6	7.5	2.6	1.0	2.0	43.9	100.0 (1,379)
うち小規模企業	55.7	2.7	29.9	16.5	22.7	3.6	3.8	1.7	3.8	2.3	9.8	9.1	3.2	1.1	2.8	44.3	100.0 (528)
業界別																	
農・林・水産	42.9	0.0	7.1	7.1	35.7	7.1	7.1	7.1	7.1	0.0	7.1	7.1	0.0	0.0	0.0	57.1	100.0 (14)
金融	22.2	0.0	11.1	0.0	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	77.8	100.0 (9)
建設	52.7	2.5	24.7	16.9	26.7	6.2	2.5	0.8	2.9	2.9	9.1	10.3	2.5	0.8	4.1	47.3	100.0 (243)
不動産	42.0	0.0	8.0	28.0	26.0	6.0	0.0	0.0	4.0	4.0	14.0	4.0	2.0	0.0	0.0	58.0	100.0 (50)
製造	68.0	4.9	46.5	21.5	25.7	7.4	11.4	2.0	6.9	1.1	11.6	7.6	2.7	1.3	1.8	32.0	100.0 (447)
卸売	59.8	9.3	39.4	12.4	18.3	2.8	3.1	3.1	3.9	1.8	9.3	10.6	3.6	1.0	2.1	40.2	100.0 (388)
小売	53.8	1.3	30.0	18.8	22.5	5.0	2.5	0.0	7.5	1.3	10.0	5.0	3.8	2.5	3.8	46.3	100.0 (80)
運輸・倉庫	64.9	7.4	22.3	17.0	48.9	4.3	1.1	0.0	5.3	0.0	5.3	4.3	0.0	1.1	1.1	35.1	100.0 (94)
サービス	37.3	0.0	11.1	17.6	18.9	2.5	3.3	2.0	3.7	3.3	3.7	2.9	2.0	0.8	2.0	62.7	100.0 (244)
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0 (4)
地域別																	
北海道	61.1	1.1	30.0	23.3	40.0	4.4	4.4	1.1	5.6	1.1	7.8	8.9	2.2	2.2	1.1	38.9	100.0 (90)
東北	58.9	0.0	30.4	19.6	33.0	6.3	1.8	3.6	6.3	3.6	8.9	5.4	0.0	0.0	4.5	41.1	100.0 (112)
北関東	59.7	2.2	37.3	19.4	30.6	6.7	7.5	0.0	3.0	1.5	7.5	7.5	2.2	1.5	0.0	40.3	100.0 (134)
南関東	52.7	6.2	27.2	17.3	18.8	4.0	5.4	2.7	4.7	0.7	9.9	9.2	3.5	0.5	2.2	47.3	100.0 (404)
北陸	57.0	8.9	32.9	11.4	26.6	3.8	7.6	2.5	3.8	0.0	8.9	3.8	3.8	0.0	1.3	43.0	100.0 (79)
東海	60.1	3.2	38.3	19.1	24.5	5.3	6.9	1.6	8.5	5.9	7.4	7.4	1.6	1.1	2.1	39.9	100.0 (188)
近畿	55.1	6.5	31.3	14.3	16.0	4.1	4.1	2.4	3.7	0.7	10.5	6.8	4.1	1.7	2.7	44.9	100.0 (294)
中国	62.5	7.3	39.6	18.8	29.2	8.3	7.3	1.0	6.3	3.1	9.4	7.3	0.0	1.0	3.1	37.5	100.0 (96)
四国	67.3	2.0	44.9	24.5	24.5	6.1	4.1	0.0	4.1	4.1	14.3	20.4	2.0	2.0	2.0	32.7	100.0 (49)
九州	48.0	2.4	22.0	14.2	28.3	3.9	2.4	0.0	2.4	1.6	3.9	2.4	2.4	1.6	2.4	52.0	100.0 (127)

注1:網掛けは、全体以上を表す

注2:母数は、有効回答企業1,573社

注3:「対応を行っている」は、具体的な対応策のいずれか1つでも選択している企業

## 10-4.賃上げへの対応

物価上昇などの社会情勢の変化を踏まえると、今後は賃上げへの対応の要望が高まってくるなども想定されます

### 賃上げ対応等に繋がる補助金の紹介

厚生労働省は賃上げに繋がる生産性向上(補助金活用)手引きを作成している

#### 【紹介内容】

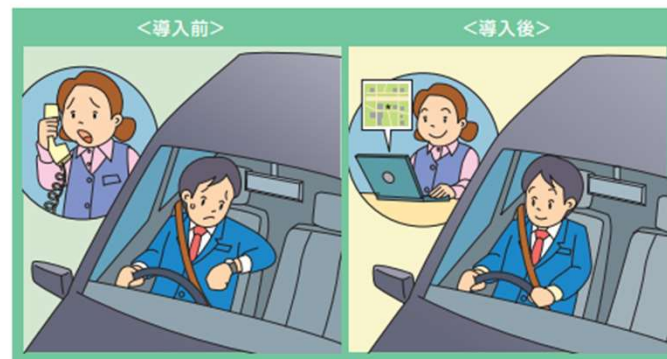
賃上げや労働時間削減に繋げる取り組みの一つとしては、自動化等による業務効率化などの検討も重要度が高いと言えます。ここでは、厚生労働省の補助金を活用して効率化を進めた事例を一部掲載します



自動水やり機器導入による営業活動時間創出



配車業務のシステム化による休暇取得推進



POSレジ入替と自動釣銭機導入による効率化

