

テーマ：小規模企業のBCPと地域貢献【前編】

(1) 小規模企業の経営資源とBCP

2014年6月27日、「小規模企業振興基本法」が公布され即日施行された。なぜ今この時期に、中小企業基本法の中からわざわざ小規模企業を抜き出して基本法（国の制度・政策に関する理念、基本方針が示される法律）を制定したのかを考えてみよう。

まず、従来から中小企業白書に記載されている通り、中小企業及び小規模企業の定義は表1のとおりである。

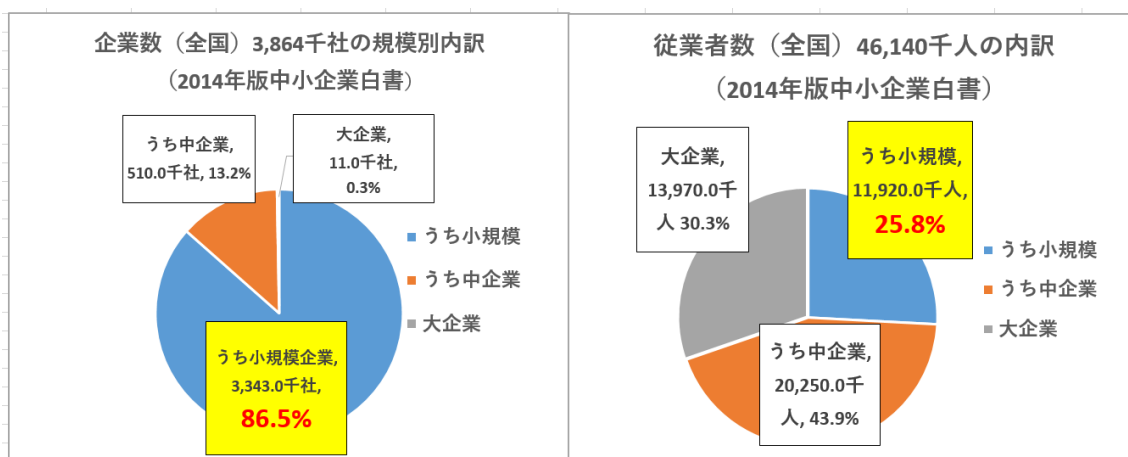
表1 中小企業・小規模企業の定義

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出典：中小企業庁 (http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm)

この定義に従い、企業数・従業者数を企業規模別で図式化してみると、図1の通りである。

図1. 企業数・従業者数の規模別構成割合



出典：2014年版中小企業白書より筆者加工

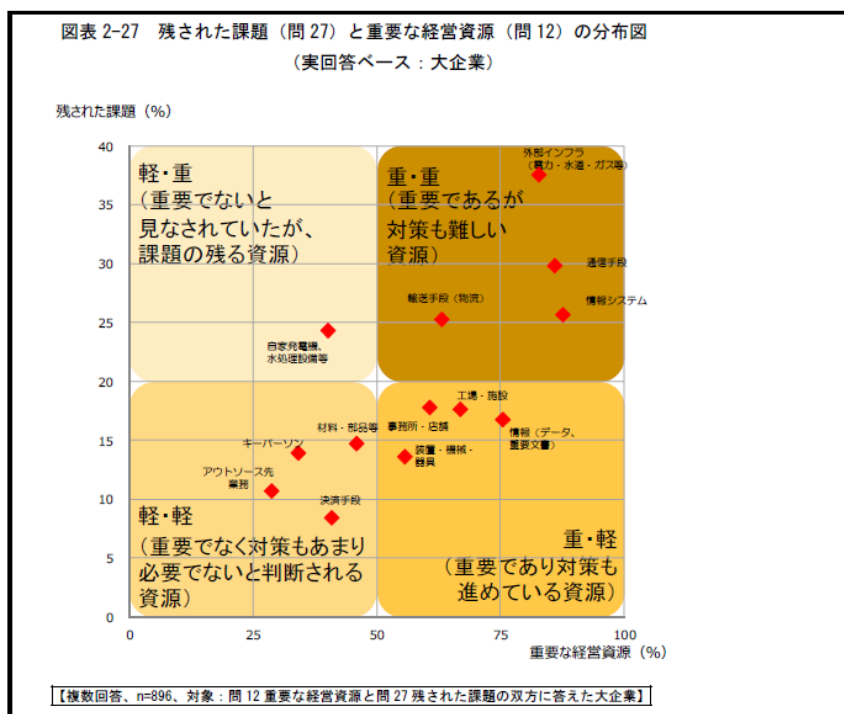
(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf>)

ここで分かるように、小規模企業は、企業数では85%を超え、従業員数でも全体の25.8%を占めている。しかし、小規模企業の声は行政に届きにくいいため、小規模企業に対する各種の政策は遅れがちになっていた。現政権が目指す経済施策を日本の隅々まで行き届かせるためには、小規模企業に焦点を当てた基本法が必要であり、中小企業基本法から独立させる必要があった。そこでできた基本法が、小規模企業振興基本法である。

一方、BCPに目を転じてみると、2005年10月に内閣府が「事業継続ガイドライン」を発表してから4月後の2006年2月、中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」を公表し、大企業のBCPとは一線を画したきめ細かなモデルを示した。現在、これを基に自治体、業界団体、中小企業支援機関等が各種のBCPモデルプランを提供している。しかし、筆者の目からは、これらの中に小規模企業に焦点を当てたBCPモデルは見つからない。筆者は、BCPの目的を、「自然災害で被災しても倒産しないで事業継続するための経営戦略」と定義づけている。小規模企業が、その目的を実現するためには、大企業や中堅企業とは違うアプローチが必要である。なぜなら、それは小規模企業が被災時に事業継続するために必要とする経営資源が、大企業と中堅企業と違うからである。事業継続のために必要な経営資源は、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」であることには、小規模企業も同じである。しかし、その優先順位は決定的に違うのである。

内閣府が行ったアンケート調査の中にその理由を見つけることができる。

図2. 残された課題（問27）と重要な経営資源（問12）の分布図



出典：内閣府「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 (平成26年7月)」 (http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/h25_bcp_report.pdf)

アンケートは大企業・中堅企業を対象としたものである。その中の図2では、大企業の回答として、災害時の経営資源の重要度と残された課題について分布図で答えている。右上の重要であるが対策も難しい資源の「重・重」象限には、インフラの他に、情報システム、通信システム、輸送手段がはいっている。これは「情報」「モノ」の経営資源が重要であり多くの課題が残っていることを示している。一方、重要でなく対策もあまり必要でないと判断される資源の「軽・軽」象限には、キーパーソン、決済手段という「ヒト」「カネ」の経営資源が入っている。この点が明らかに、小規模企業の経営資源の優先順位と違うと考える。小規模企業の経営資源で最も有用な資源は、「キーパーソン」すなわち経営者自身であり、一人一人の従業員である。経営資源が乏しい小規模企業の人材は、「人財」であり、キーパーソンの経営者が突然いなくなれば、そのまま解散・廃業・倒産するところがほとんどである。さらに、キャッシュフローが潤沢とは言えない小規模企業にとって、災害によって入ってくるべき「カネ」の流れが止まれば、たちまち事業活動の継続が困難になり、時間の問題で倒産に追いやられてしまう。大企業・中堅企業では、このようなことはまずない。

このことから明らかのように、小規模企業のBCPで最優先課題として取り上げるべき課題は、この2つである。一つは「ヒト」対策、すなわち経営者および従業員とそれを支える家族の安全の確保と、他の一つは、「カネ」対策、すなわち非常時の資金繰りへの備えである。

テーマ：小規模企業のBCPと地域貢献【後編】

(2) 小規模企業の地域貢献

帝国データバンクによれば、2016年3月の被災5年後における東日本大震災の関連企業倒産は、1,898社である。岩手県、宮城県、福島県の直接被災県の倒産件数267社に対してその他の地域の間接関連倒産は1,631社である。このすべてが、中小企業であり大半が小規模企業である。この倒産データには載らない廃業した企業は、この数字にはカウントされていない。小規模企業数の減少傾向から推定してこの数字の何倍もあるであろう。小規模企業の後継者難という問題も含めて、事業継続不能の原因は、「ヒト」「カネ」であることは容易に想像ができる。

東日本大震災による被災企業を定点観測しているジャーナリストの田中敦子氏は、被災地の水産加工業5社の「経営者たちの戦いの記録」を映像に取り続けている。この記録にも被災企業の経営者たちの健康の問題と再建資金をめぐる苦難との壮絶な事業継続への戦いの記録が克明に示されている。行政の支援は、小規模企業の最も重要な「ヒト」「カネ」の経営資源に対して優先的に対策を打つことを再認識すべきである。

図3. DVD「被災地の水産加工業 経営者たちの戦いの記録」
(製作・発売 有限会社 SORA-1)

被災地の水産加工業
経営者たちの戦いの記録

揺れながら、迷いながら、耐えた試練の時間...。
我慢強い東北人魂が、困難に打ち勝ち、
復活を遂げるまでを追った記録映像全五巻

長編記録映像 全五巻:各巻40分~50分/総集編:75分
制作・著作 SORA-1
企画・演出・プロデューサー: 田中敦子
ロケディレクター: 川上隆
撮影: 川上隆・佐藤高史・渡邊隆久・中澤真二・橋方貴子
編集: 森崎 三三
ナレーター: 森崎 節子
制作協力: 中川浩・遼東フローニアリテック
撮影協力: 気仙沼ケーブルネットワーク株式会社
後援: 全国水産加工業協同組合連合会

●このDVDは、コピーガード使用で録画されています。

定価	(ライブラリー使用) ¥50,000 税別	複製不能 DVD
	(個人使用) ¥10,000 税別	

6枚組 DVD

製造・発売元 有限会社 SORA-1 SORA-1 製作・著作 SORA-1

東北の水産加工業はとっくに生きている。
地震と津波で壊滅した被災地の中小企業が
たくましく立ち上がって行く様を
丹念に描いたドキュメント。
胸を打つ!

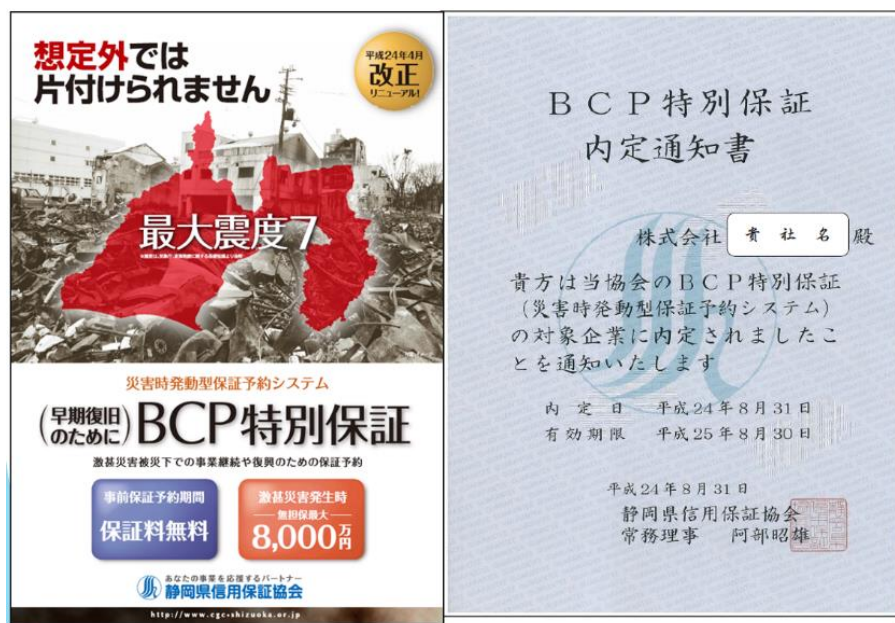
島越 俊太郎

BCP のヒト対策は、災害によって生命身体を守ることである。生身の人間でありいつ何が起こってもおかしくない。まず個人の自助努力の重要性を認識させることである。もちろん災害時の生命身体の安全を守るためには、業務時間中だけでなく自宅での安全対策に万全を期すことも理解が必要である。健康問題はセンシティブなプライベート問題であるから、この意識は従業員教育によって従業員の生活を支える家族へ浸透させることが重要である。

BCP のカネ対策は、難しいと考える小規模企業経営者は多い。平時においても経営者が最も気を遣う経営課題である。財務対策は、マーケティング課題と共に日常の経営課題で

あるが、非常時の財務対策こそ事前の準備が必要である。中小企業庁 BCP 策定指針にある財務診断モデルのシミュレーションを作成することをお勧めする。さらに、実際に効果のある対策の例として、静岡県信用保証協会が平成 19 年 2 月から実施している「BCP 特別保証」（正式名「災害時発動型保証予約システム」）制度の利用が有効である。概要は以下の通りである。激甚災害被災下での事業継続や復興のために、金融機関に対して無担保で 8 千万円を保証予約としてくれる制度であり、保証予約の期間の保証料は無料である。BCP の条件としては「商工団体（商工会議所、商工会、中小企業団体中央会）が策定を支援した計画（専門家の支援は必須）で、中小企業庁及び静岡県（第 1 版）の「自己診断チェックシート」または、静岡県（第 3 版）の「自己評価チェックシート」の必要項目を満たした計画」となっている。審査に合格すれば同協会から「BCP 特別保証内定通知書」が送られる。これは、一種の BCP 策定の公的認定書になるため、企業によっては、HP にこの内定通知書を公表して、自社の災害対策を PR 用し、安全に対する企業価値向上に活用しているところも多い。現在は、静岡県の企業に限られているが、今年度から兵庫県信用保証協会でも同様の制度「そなえ」が開始される。筆者は、小規模企業の BCP 策定のインセンティブとしても、この予約取得がもっとも有効であると考ええる。この制度の認定取得が、最大の財務対策となるからである。

図 4. BCP 特別保証・同内定通知書（静岡県信用保証協会）



出典：静岡県信用保証協会 HP

(<http://www.cgc-shizuoka.or.jp/hosyo/bcp.html>)

この制度は、金融機関にとっては災害時の自社顧客への優先的融資が図られることが可能となり、金融機関自身の BC にも有効であると考えられることができる。しかしながらこの制度ができてから 9 年余り経つのに、予約取得企業は 125 社（2016 年 3 月末現在）であり、利用企業は、静岡県の小規模企業 12 万社のほんの一握りの企業である。金融機関からの積

極的な BCP 特別保証取得推奨が望まれる。

地域の経済を支えているのは、小規模企業である。小規模企業でなければできない財サービスの供給責任がある。また、そこには多くの地域の住民が従業員として雇用されている。自然災害に遭遇してどんな想定外の事態になろうとも、経営者のリーダーシップの下にレジリエントな企業として再興していくことが最も地域への貢献につながる。財・サービスの供給をたやまず、雇用責任を守ること、すなわち、小規模企業が倒産せずに事業を継続していくことこそが、企業の社会的責任であり最大の地域貢献であると筆者は考える。また、自社の BCP 策定と並行して、小規模企業が所在する地区の自主防災組織等による地区防災計画づくりへの参画と協力が、もう一つの平時の地域貢献である。

(完)