

2018年10月30日

## 新しい視点による中小企業のBCPに関する考察

### ～災害リスクと経営リスクから捉えるBCPの考え方～

石井 洋之 Ph.D.

Hiroyuki ISHII

一般社団法人 レジリエンス協会幹事, 中小企業診断士, ITコーディネータ

#### はじめに

##### BCPの新たな考えによる策定支援事業の展開

平成30年2月に平成29年度補正予算「中小企業BCP策定支援事業」7億円が成立した。そして、この事業を推進するために「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」（中小企業庁2018年3月）<sup>1</sup>（以下「ガイドブック」という）が公表された。本稿は、BCPの支援機関およびサプライチェーンを担当する大企業のBCP担当者の方々を対象として、この支援事業とガイドラインが出された背景について論じ、BCPの新しい考え方の方向性を示し、その普及策の具体的な展開について私案を提言する。

「中小企業BCP策定支援事業」の目的・概要には以下のように記されている。「近年、災害等が頻発する中、被災した場合、地域経済の担い手である中小企業の早期復旧が重要です。早期復旧には、自然災害等の緊急事態に遭遇した場合に備えて事業継続計画（BCP）を策定し、平時に行うべき活動や緊急非常時における事業継続の手法等を構築すること等が有効です。しかしながら、中小企業にはこれらの知識が乏しいことから、BCP策定を行う中小企業者に専門家を派遣していきます。」として、専門家派遣費用 7 億円が予算化された。支援事業の成果目標として「地域経済の担い手である中小企業の災害からの早期復旧」だけでなく「平時からの経営改善を図ることで、地域雇用等の維持を図ります。」と謳われている。ガイドブックは、従来の自然災害に対するリスクに加え、経営リスクに対す

る平時からの取組みを求めていることが新しい視点である。さらに、ガイドブックには支援機関に「BCPの本質を伝える」ことを支援機関に要求し、このガイドブックによるBCP策定の具体的支援方法を示し、これによって「BCPの策定率を上げていく」ことを実現しようとしている。

しかし、筆者はこの目標を実現するためには、ガイドブックの考え方をさらに一歩進めた新しいBCPの考え方が必要であると考えます。すなわち経営リスクを含めた企業全体のリスクマネジメントの視点である。中小企業のBCP策定支援といっているが、中小企業の 85%を占めるのは小規模企業者であるから、小規模企業の特性をよく理解したうえで、ここに焦点をあてたリスクマネジメントの支援が必要である。また、支援機関がBCPの本質を十分に理解することが求められていることから、本事業だけでなく他の有効な支援事業や各種ツールを活用することも考慮に入れた対応により、販売不振や後継者不足、人手不足による廃業・整理による事業継続が不能となる小規模企業を無くすことである。具体的には、小規模企業のBCPの想定リスクを、自然災害リスクだけでなく経営リスクとともに想定し、それらを両輪としたBCPを支援することである。事業経営リスクのBCPは事業承継やイノベーションを含む対応策があり、小規模企業の事業継続にとって喫緊の経営課題である。

本論文は、これらの従来にはない新しい視点に立ったBCPの考え方を示し、その背景を論じるとともに、その成果を効果的に実現するための具体的方策や、新たな支援事業創設について政策提言するものである。

<sup>1</sup>出典：「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」（中小企業庁 2018年3月 中小企業BCP策定運用指針HP

『策定を支援するコンテンツ』  
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2018/180420BCPshiry01.pdf>

## 第1章 リサーチクエストと論文構成

### 第1節 中小企業BCP普及に対する問題意識

BCP(事業継続計画)は、文字通りに言えば企業活動を継続するための計画である。言い換えれば、「事業を継続し続けて生き残りを図るための倒産防止・持続化計画」ともいえる。しかし、現実には企業活動の継続を阻害する様々な要因(インシデント)が存在し、その活動の継続を阻害する。それは不確実なリスクであるため、阻害要因に対する備えが常時必要である。それがBCPである。

2001年9月11日の米国同時多発テロを契機としてBCPの有効性が証明されて以来、我が国でも検討が重ねられ、2005年8月に内閣府が一般企業向けに「事業継続ガイドライン第1版」<sup>2</sup>を示した。2006年2月には中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」を公表した。それ以降、数年おきにBCP策定率に関するアンケートが実施されている。日本のBCPでは、代表的リスクとして地震や津波災害等の自然災害リスクを想定リスクとしている<sup>3</sup>。想定リスクの顕在化によって被災しても事業を止めない、できるだけ早期の再開を果たすことが、従来からの日本のBCPのモデルである。2015年時点でのアンケート結果は、「BCP策定の必要性を理解している割合」は60%を超えているが、「策定していない」は64.4%であり、結果としての「策定済み」は中小企業全体で15.5%程度となっている<sup>4</sup>。

図1は中小企業のBCP策定状況である。従業員による企業規模別にみると、その特徴が見えてくる。従業員10人未満では策定済みは1.3%、50人未満では、6.1%が策定済みとなっている。50名以下の中小企業では、大部分はBCPが策定されていないという実態である。BCPを策定していない理由は、1位:スキル・ノウハウの不足、2位:自社では特に必要ではない、3位:人材不足となっている。はたして本当にこれらの数字とその理由が現実のものであるか?一つ目の疑問である。

図2は、企業規模別企業数の推移である。筆者が小規模企業のBCPに焦点を当てているもう一つの理由が、ここにある。周知のとおり平成26年に小規模企業振興基本法(小規模基本法)の成立、および小規模事業者支援法の改正がなされた。小規模企業への伴走型支援の強化が必要とされ、基本法の制定と支援法の改正がなされた。その背景には1999年から2014年までの15年間に100万者

近くの小規模企業者が姿を消していることがある。特にリーマンショック後の5年間で、41万者も減少しておりその傾向は今も変わらない。この中には個人事業主も多く含まれるが、従業員を抱える小規模企業はその家族の生活をも支えており、地域経済の基盤となる重要な経営主体である。小規模企業は、大都市よりも地方都市に偏在していることから、地方の時代と言われながらも地域の経済が一向に浮上しない一因となっている。

図3は、休廃業・解散件数と倒産件数の推移である。企業の事業継続不能になった原因を、休廃業・解散と倒産で示しているが、2004年以降の傾向として、倒産よりも休廃業・解散の件数大幅に増加しているのが大きな特徴である。

これらの企業が事業の継続をできなかった理由は何であろうか?近年、地震や台風・洪水をはじめとする自然災害で被災する企業は、以前に比べ多いと思われるが、それを主因とする倒産・廃業の全体に占める企業数減少の割合は、ごくわずかと思われる。倒産・廃業企業はたとえ自然災害リスクに対する有効なBCPが策定されていても、事業継続の断念は避けられなかったであろう。なぜなら、事業継続が不能となった主原因は自然災害リスクではなかったからである<sup>5</sup>。

東日本大震災の7年後の2018年2月28日現在、東北3県以外の全国中小企業の中で、直接被災を受けなかった企業1,857社が、倒産に追い込まれている。いわゆる「関連倒産」と言われる経営リスクによる倒産(事業継続不能)である。倒産企業は全国に及んでいるが、このうち556件は東京である。直接地震・津波の被害に遭わなくても、その後の経営リスクによって倒産に追い込まれた企業である。せっかく自然災害BCPを策定しても、経営リスクに対応していないBCPは、いわゆる「残念なBCP」と言わざるを得ないであろう。

<sup>2</sup> 出典:「事業継続ガイドライン 第一版」(内閣府 防災担当 平成19年3月)

<http://www.bousai.go.jp/kaigirep/chuobou/20/pdf/shiryo51.pdf>

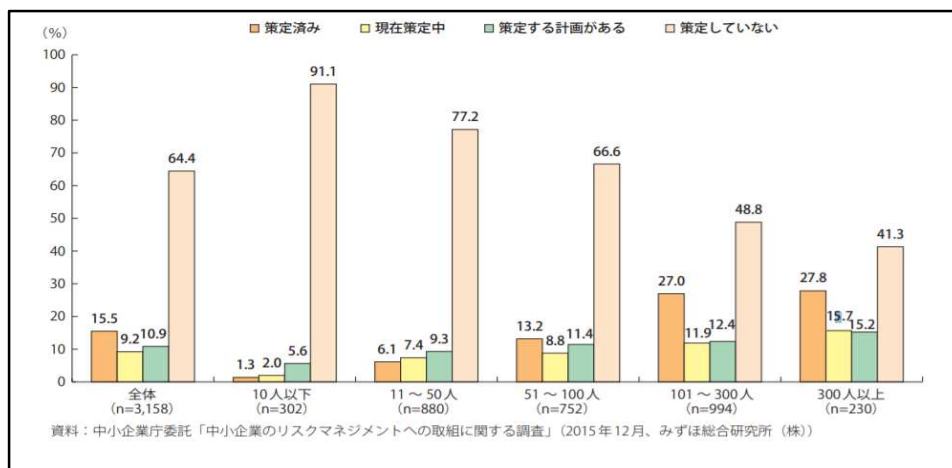
<sup>3</sup> 欧米のBCPの想定リスクのトップは、「テロ」「サイバーテロ」である。

<sup>4</sup> 出典:「BCPの策定率」(中小企業白書2016年版 p238)

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap4\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf)

<sup>5</sup> 倒産の理由については、第2章第3節で解説する。

図1. 中小企業のBCP策定状況



出典：平成28年度版中小企業白書(第2部中小企業の稼ぐ力 p239)

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap4\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf)

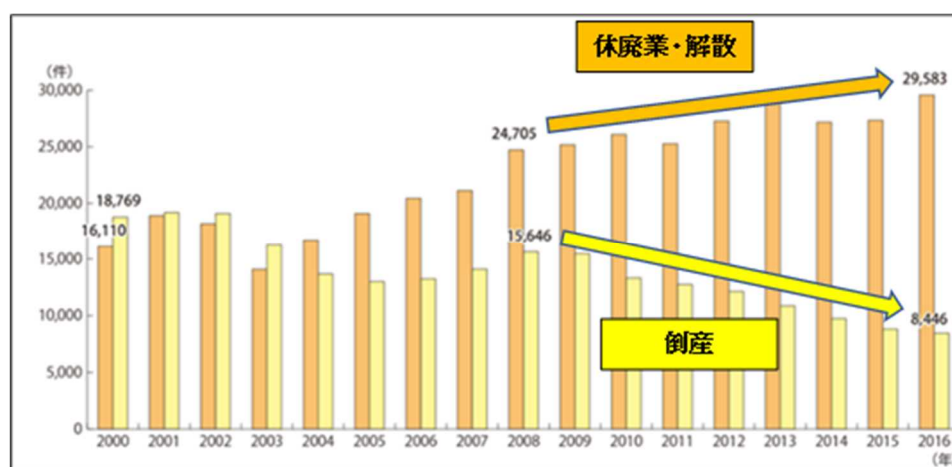
図2. 企業規模別企業数の推移



出典：2017年版中小企業白書概要

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29\\_pdf\\_mokujityuuGaiyou.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf)

図3. 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



出典：2017年度版中小企業白書(矢印は加筆加筆)

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1\\_2\\_1\\_3.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b1_2_1_3.html)

さらに、小規模企業へのBCPが普及しない原因として、BCPの内容に関しての問題を指摘する。「目標復旧時間の設定」、「重要業務の選定」、「代替対策」など、大企業や中堅企業が一般的にBCP策定基準としているモデル内容を、小規模企業にも当てはめて策定支援しようとしているものが多い。この点が小規模企業経営者にとって「BCP策定は難解、そのためのスキル・ノウハウは不足、人材がない」というBCP策定困難の理由にしていると考ええる。中小企業庁は一向に策定率は上がらない点を是正すべく、平成24年3月、「中小企業BCP策定運用指針」で改訂し、第2版に入門編を加えた。主として小規模企業を含めた初心者を念頭にした簡易なBCPの解説である。経営者一人で1～2時間程度の内容としている。果たしてこの小規模企業用の簡易版の紹介で、BCPの策定率・普及率が押しあがったのであろうか？ 2つ目の疑問である。

筆者は、2007年当時から静岡県BCPモデルプランの普及活動に取り組んできた実務経験から、今までのBCPに対する考え方に違和感を覚えていた。本稿は「中小企業経営へのBCP普及を阻む原因は何であるか？」この素朴な疑問をリサーチクエスチョンとして、「新しい視点からのBCP策定支援によってBCPの策定率の向上は可能である」ことを仮説として本論を展開し、最終章でそのための中小企業支援政策を提言する。

## 第2節 論文の構成

本論文は、上記リサーチクエスチョンに対する回答とそれを解決する仮説を明らかにし、さらに、仮説を効果的に実現するための政策提言を示した。これらを、以下の5章で構成した。

第1章 リサーチクエスチョンと論文構成：本論文の目的を示すためにリサーチクエスチョンとその仮説を明らかにし、その論文構成の概略を提示する。

第2章 中小企業・小規模企業の特徴と実態：統計データにより中小企業の規模別実態を明らかにし、その特徴を把握する。その上で、大企業と中小企業のBCPに必要な経営資源の優先順位の違いを明確にする。

第3章 BCPの定義・目的・ゴールと想定リスク：BCPの定義から「何のためにBCPを策定するのか？」を再確認し、そのBCPの策定目的から目指すゴールを設定する。そして、ゴールに向かう経営活動を阻害するリスクについて評価・検討し、現状を分析する。

第4章 小規模企業のBCPの特徴と想定リスク：大企業・中堅企業のサプライチェーンを支える中小企業の中でも、その85%を占める経営資源の脆弱な小規模企業に焦点を当て、その想定リスクへのBCPのあり方を論じる。本論文のエッセンスである。

第5章 小規模企業のBCP策定支援の手順：上記より明らかになった小規模企業へのBCP策定支援に有効なツールとそのアプローチ手順を説明する。

おわりに 本稿のまとめとして、新しいBCPの効果的普及に向けて、支援策の新しい施策を提言する。

## 第2章 中小企業・小規模企業の特徴と実態

ここで本論文の主体である中小企業の規模的定義をあらためて確認し、そのデータから中小企業の特徴を明らかにする。特に小規模企業に焦点をあててその特徴と実態を探る。

### 第1節 中小企業・小規模企業等の定義

周知のように中小企業の定義とは、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」をいう。また、小規模企業とは同条第5項の「小規模企業者」をいう。中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。いずれも資本金および従業員人数の規模による区分であり、下表の通りである。

なお、この他にも行政資料には「中堅企業」の言葉も出てくるが、法律で定まった定義ではない。経済産業省の区分や内閣府の区分があるが、いずれにしても中小企業ではなく、大企業の中の区分である。さらに、製造業その他の小規模企業のうち、10人未満を零細企業、5人以下の従業員の中小企業者を「小企業」としているケースもみられるが、法的な定義ではない。

表1. 中小企業の定義

| 業 種                           | 中小企業者<br>(下記のいずれかを満たすこと) |               | うち小規模<br>企業者  |
|-------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
|                               | 資本金                      | 常時雇用する<br>従業員 | 常時雇用する<br>従業員 |
| 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          |

※は政令に基づきこの業種の例外について細目が定められている  
(出典:2018年版中小企業白書:凡例)

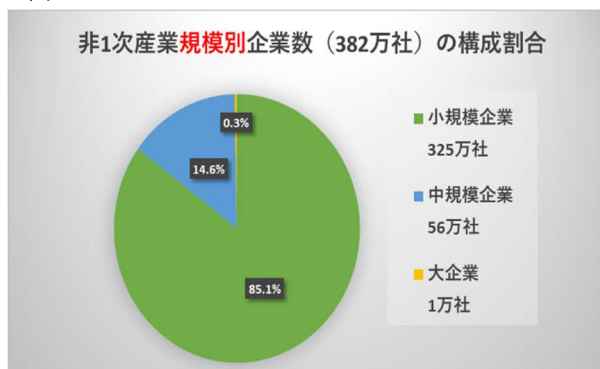
## 第2節 統計データから見た中小企業・小規模企業の特徴

中小企業の区分に従った各種データが毎年の中企業白書の付属統計資料<sup>6</sup>に掲載されている。筆者は、中小企業の特徴を見える化するために、これら統計資料のデータを加工してグラフ化した。規模別・業種別企業数構成割合(図 1-1・1-2)、規模別・業種別従業者構成割合(図 2-1・2-2)、規模別・業種別付加価値額算出構成比割合(図 3-1・3-2)グラフである。グラフにして見える化するとリアルにその特徴が見えてくる(脚注 8 参照)。

図 4-1.は、企業数の規模別・業種別の構成比を示す。中小企業が 99.7%、大企業が 0.3%であることはよく知られている。しかし、小規模企業が、全企業の 85%を超えた構成比であることは意外と知られていない。企業規模が小さいので数が多いのも当然であるが、注意を要するのは、全体に対する構成比においてその母数に小規模企業を含めた割合であるかどうかを確認することである。図 1 の企業規模構成割合の実態と第1章第1節でいう中小企業のBCP策定率15.5%の統計数字は明らかに実態とかけ離れた数字であることが分かる<sup>7</sup>。サンプリングによる推測統計の数字には、作成者の意図が入りこむ恐れがあるので注意を払う必要がある。

図 4-2 は、従業者数の規模別、業種別構成比を示す。ここで注意すべきは、小規模企業の従業者数では平均で1/4 程度であるが、大都会ではもっと小さく地方ではもっと大きくなるはずである。従業員構成比は地域によって大きく違うことも頭に置く必要がある<sup>8</sup>。業種別の構成比では、

図 4-1-1.



<sup>6</sup> 出典：2018 年版中小企業白書 p 475 以降  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/09Hakusyo\\_fuzokutoukei\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/09Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf)

<sup>7</sup> 前出の「BCPの策定率」(図 1) では、中小企業全体の母数 3,158 に対して、50 人未満の企業数が 1,182

(37.4%) となっている。最も企業数が多いはずの 10 人以下企業の策定率が 1.3%であるのに対して、中小企業全体の策定率が 15.5%では、図 4-1.の規模別割合の実態と大きく相違している。偏ったデータであり不適切な推測統計である。この場合の統計の修正処理方法としてウェイトバ

図 4-1-2.

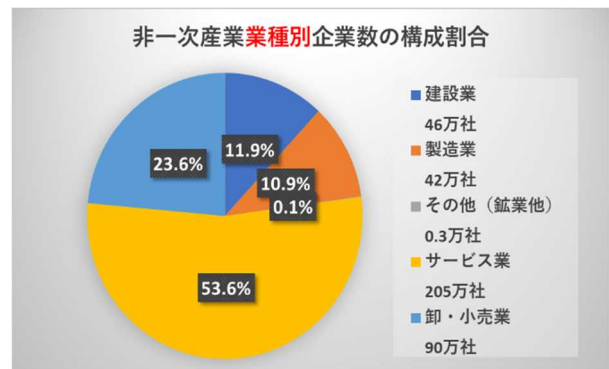


図 4-2-1.

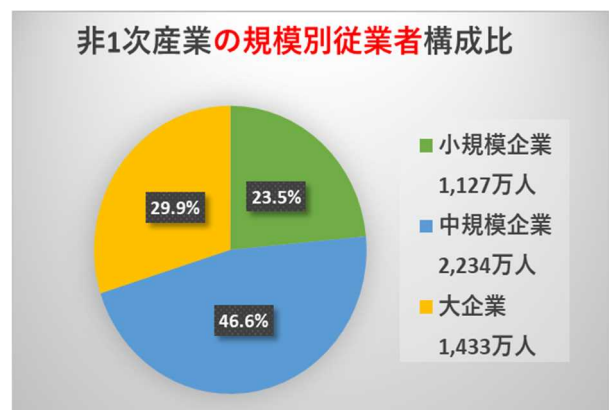
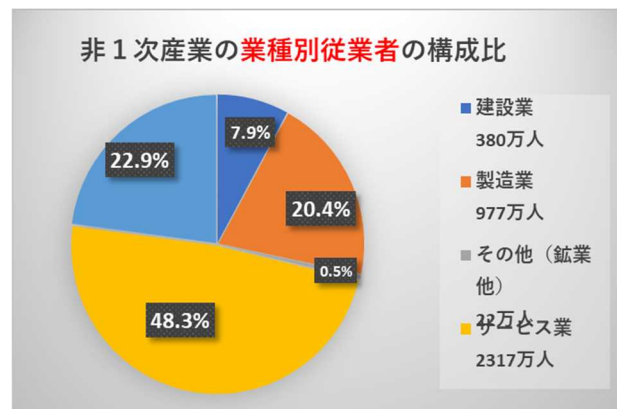


図 4-2-2.



ック法があるが、この資料では採用していない。(参考：「ウェイトバック集計の考え方」(平成 29 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 p 62)  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/h30\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/h30_bcp_report.pdf)

<sup>8</sup> 参考：「三大都市圏中心市が所在しない道県とそれ以外の都府県における規模別の常用雇用者・従業者割合の比較」2013 年版中小企業白書 p 35  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/>



製造業は企業数構成比 11%から従業員構成比 20%へ増えている。一方、サービス業は 54%から 48%へと逆の傾向を示している。従業員規模はサービス業より製造業の方が大きいことを示している。小規模企業の定義でサービス業・商業が 5 人以下に対して製造業・建設業の区分が 20 名以下となっている理由を示している。

図 4-3.は付加価値額の規模別・業種別構成比を示す。付加価値は、「生産やサービス等の経営活動の過程で新たに付け加えられた価値」であるが、その合計数字は国の GDP として示される重要な指標である。ここでの注意点は、一人当たりの付加価値を生み出す生産性の比較である。大企業が 29.9%の従業員割合に対して 45%の付加価値を産出していることが分かる。小規模企業のそれは、23.5%に対して 16%であり、小規模企業の付加価値算出額は大企業の 1/2 以下であることが明らかになる。小規模企業の生産性向上が 2018 年版小規模企業白書の副題「人手不足を乗り越える生産性のカギ」となっている大きな理由である。業種別ではモノづくり日本を象徴するように、製造業が 27%を占める一方、3 次産業であるサービス業・商業も、併せて 65%のボリュームを占めていることを忘れてはならない。上記の中小企業、小規模企業の規模別特徴を理解したうえで BCP における策定支援にあたらなければならない。中小企業 BCP の策定支援においても、規模や業種の違いによって BCP 策定支援に大きな違いがあることである。筆者は、たまたま大企業の BCP データを調査していた際に見つけた「平成 25 年度企業の事業継続及び防災の取組みに関する実態調査」(内閣府 平成 26 年 7 月)<sup>10</sup>のなかの経営資源分布図である。図 5.は、調査報告書を筆者が加工したグラフである。

調査は、大企業の BCP 策定において「重要な経営資源」と「残された課題」に対する質問に対して、自社がどの象限に入るかを回答したものである(実際はその割合が数字で示されている)。

図 4-3-1.

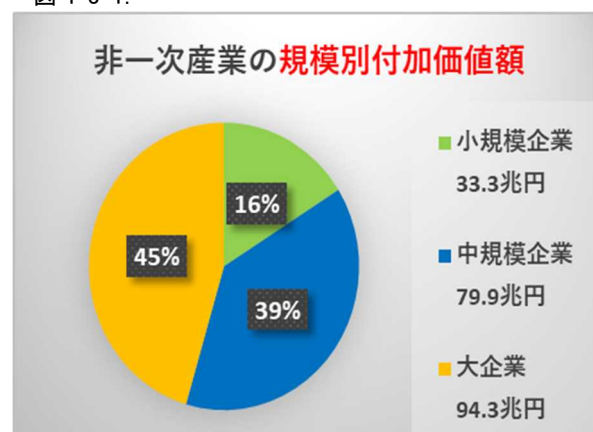


図 4-3-2.

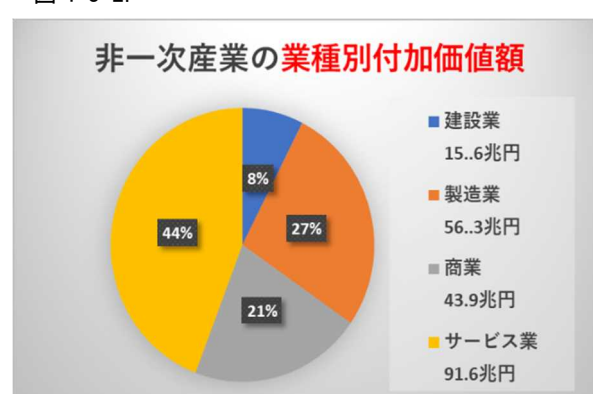


図 5.により経営資源に対する大企業の B C P に対する優先順位の特徴が良く表れている。すなわち第Ⅲ象限：「軽・軽」(重要でなく、対策もあまり必要でない)と判断される資源)には、「キーパーソン」と「決済手段」が入っている。これは、中小企業 B C P では全く考えられない考え方である。中小企業における「キーパーソン」は、社長本人であり、余人をもって替え難いキーパーソンである。経営者本人のリスク対策は、必ず発生する後継者リスク問題でもあり、重大で最大のリスクである。しかし、経営者本人は「近い将来に自分は絶対に死ぬことはない」「しかも、大災害は 1 0 0 0 年とか 1 0 0 0 年に 1 度あるかないか、来たとしても自分のところには来ない」という正常化バイアスを持っているから厄介である。大企業キーパーソンのリスクとは全く違う経営者リスクのことを理解することが重要である。

<sup>9</sup> 正確なデータは把握していないが、GDP の首位産業は欧米先進国ではサービス産業の 3 次産業、中国等成長新興国では、製造業などの 2 次産業、アフリカ等の後進国では農業等の 1 次産業であると思われる。(参考：ペティ・クラークの法則)

<sup>10</sup> 防災の標語である「備えあれば患いなし」の語源については、本稿の最終ページ「おわりに」に記載した。

<sup>10</sup> 欧米の B C P の想定リスクのトップは、「テロ」「サイバーテロ」である。

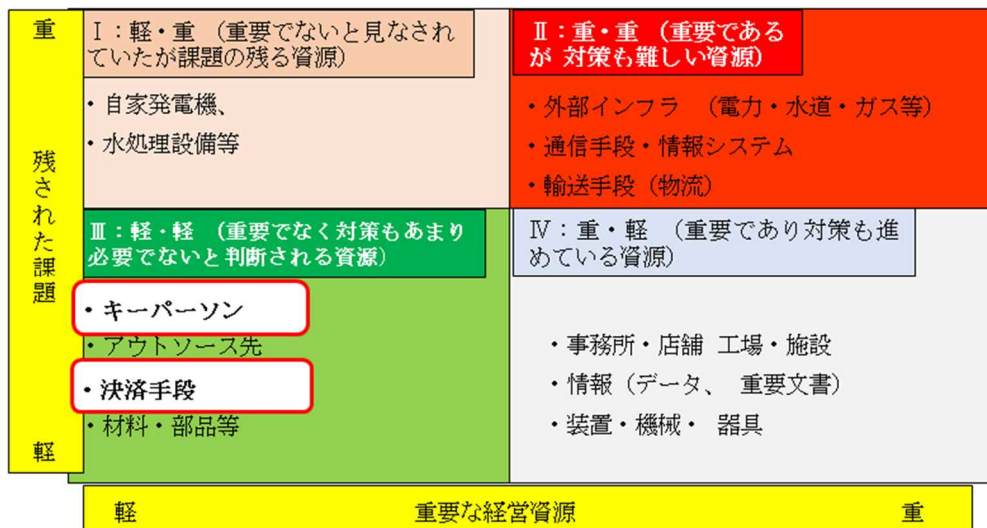
<sup>10</sup> 「事業継続ガイドライン 第一版」(内

次に、この象限の「決済手段」のことは、いわゆる「カネ」と言い代える経営資源である。大企業は、少々の経済的損害は保険等のリスクファイナンス対策やリスク保有の評価に立った考えで対策がなされ金融機関の支援もある。一方、中小企業にとっての「カネ」は、事業継続の生命線であり、「ヒト」に次ぐ重要経営資源である。「倒産」・「廃業」という経営者が最も恐れる事態を招く「カネ」対策は、BCP対策の中でも「ヒト」に次ぐ優先順位の高い対策である。まさに経営リスクに対するBCP（以下経営リスクBCPという）<sup>11</sup>対策の要である。図6の倒産の原因では、圧倒的に「販売不振」が首位である。その理由は経営リスクの顕在化による「カネ」詰まりによる事業継続不能である。「カネ」を確保するためのBCPモデルは、自然災害リス

クBCPでは十分ではない。中小企業経営者にとって最も必要なBCP対策は、経営リスクBCPの「カネ」対策であることを知らせ、そのための対策として経営リスクBCPの策定があることを理解させることである。「カネ」詰まりによる倒産は最終的結果であるが、「販売不振」の背後にある真の原因を的確につかまないと効果的な対策にはならない。ここが、中小企業、中でも小規模企業の経営リスクBCPに最も必要な経営分析である。

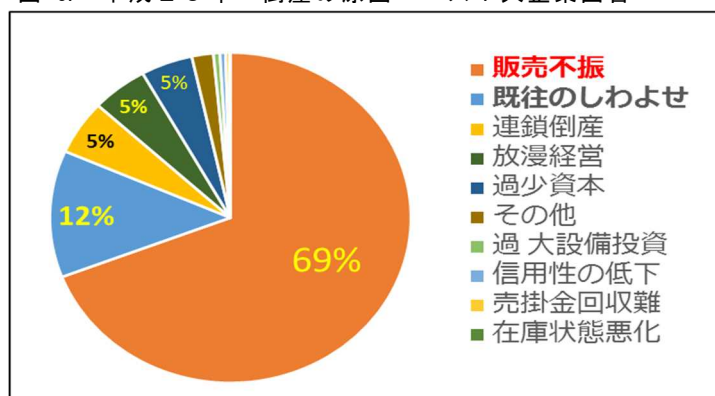
図5と図6が教えてくれることは、大企業BCPと中小企業BCPの違いである。中小企業BCPは「ヒト」・「カネ」を重点に置いた対策内容にしていかなければならないことを教えてくれる。

図5. 残された課題と重要な経営資源の分布図（実回答）



出典：「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組みに関する実態調査」（内閣府 平成26年7月）を筆者加工  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h25\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h25_bcp_report.pdf)

図6. 平成29年 倒産の原因ベース：大企業回答



出典：東京商工リサーチ（平成29年分調べ）によるデータを筆者加工  
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/180813bankruptcy.xls>

<sup>11</sup> 「経営リスクBCP」とは経営リスク（投機的リスク）に対するBCPを指す。詳しくは、第2章第2節で詳細に

説明する。

### 第3章 BCPの定義・目的・ゴールと想定するリスク

BCPが日本の企業に公表されたのは2005年である。いまさらBCPの定義を持ち出さなくても良いと思われるが、「何のためにBCPを策定しているのか？」というBCP策定の根本的質問に対して、いまだに支援機関と中小企業経営者との間に一貫した定義がない。これでは、正確な普及率の把握もままならない。本章で改めてBCPの定義とその目的を明確に定義づけたうえで、BCPのゴールと想定リスクを提示する。BCPが真に企業の目的達成のための生き残り戦略であり、その道筋を示す経営戦略であることを理解し、その必要性を訴えることである。

#### 第1節 内閣府・中小企業庁のBCPの定義と目的

内閣府の示す最新の同ガイドライン第3版(2013年)では、BCPの定義として下記のように説明をしている。「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た緊急事態」に際しても「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のこと」と定義している。これはBCPの対象リスクを、事故や自然災害等の純粋リスク(以下「事故・災害リスク」とも呼ぶ)として限定的に捉えたものである。「経営リスク」や「ビジネスリスク」とも呼ばれている投機的リスク<sup>12</sup>(以下理解しやすい「経営リスク」と呼ぶ)をBCPの対象にしていない。この点が、今までのBCPの最大の特徴である。

中小企業庁の定義を見てみよう。中小企業庁が2006年2月に「中小企業BCP策定運用指針」を公表したことは前述の通りである。その後、2012年3月には、第2版が加わり、現在では入門編、基本編、中級編、上級編とレベルアップが可能な分かりやすい策定支援モデルとなっている。この中でBCPの定義に関する説明は「BCP(Business Continuity Plan=事業継続計画)とは、自然災害や大規模火災等の緊急事態に備える企業の危機管理の新技术であり、欧米では広く普及しています。<sup>13</sup>」としている。ここでもBCPを危機管理の手段として捉え、想定する対象リスクは純粋リスクである。ただし、新しく加わった第2版の入門編では、「例えば BCPの策定により、自社の経営の実態(在

庫管理の実態、顧客管理の実態 等)が把握でき、こうした日々の経営管理を再確認することができます。」として、事故・災害リスクのBCPが平常時の経営リスクにも大きな効果があることを指摘している。さらに、BCP策定・運用の目的は「緊急時においても事業を継続できるように準備しておくことで、顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の3つを守ろうとするものです。<sup>14</sup>」としている。しかし、ここでもBCPの想定リスクは、経営リスクが対象にされておらず、中小企業の事業継続を脅かす「ヒト」「カネ」の主要経営資源のリスクに対する対策は明らかになっていない。

また、BCPの定義において、事業継続を脅かす想定リスクを自然災害に限定しているために、従来の防災との相違が曖昧になっている。地域の行政が目標とするBCP策定率の調査においてもその定義が曖昧になり、統計数字だけが独り歩きしている<sup>15</sup>。様々な定義がある中で、今回、中小企業庁から公表された「中小企業BCP支援ガイドブック」には、新しいBCPの考え方の方向性が示されている。詳しくは第4章第2節で説明する。

#### 第2節 事業継続を阻害するリスクと想定リスク

確かに、日本においては事業経営の継続を脅かす圧倒的な物理的破壊的力は、地震や津波、台風や豪雨による洪水・土砂崩れ、火山噴火等による自然災害である。しかし、事故・災害リスクには、図7. 右側のような様々なリスクがある。従来のBCPは、この右側分野の事故災害リスクを対象としてBCP策定が行われている。

しかし、企業経営の継続を阻むリスクはこのような突発的な事故や災害だけではない。企業経営の継続を阻むリスクは、図7 左側のように例示しきれないほど多様なリスクがある。筆者はリスクマネジメントの分類手法を使って、図7. を「企業経営を取り巻くリスクの4分類」として説明している。上下の分類は、社内リスクと社外リスク。左右の分類は、純粋リスク(Loss only risk、以下「事故・災害リスク」という)と、投機的リスク(Loss or gain risk、以下「経営リスク」という)である。事故・災害リスクと経営リスクは、英語表記の方がその意味が分かり易い。

<sup>12</sup> 純粋リスクと投機的リスクの分類説明は第3章第2節を参照。

<sup>13</sup> 出典：「BCPの策定率」(中小企業白書2016年版 p238)

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap4\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf)

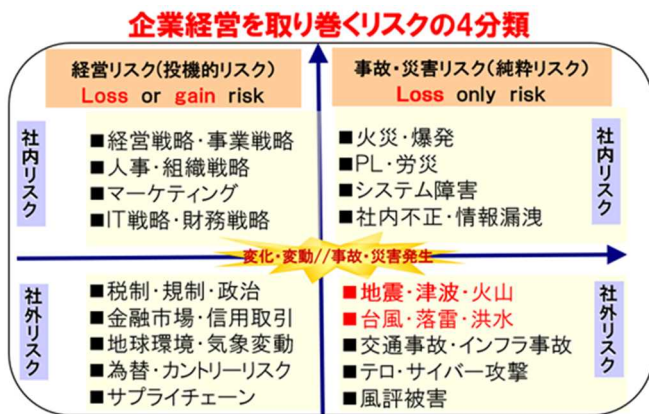
<sup>14</sup> 最終ページにBCP関連の論文を掲載している。

<sup>15</sup> 倒産の理由については、第2章第3節で解説する。

<sup>16</sup> 静岡県のHP「事業継続計画(BCP)策定状況に関するアンケート調査結果」では、BCPを防災の中に含めてカウントしているため、県内中小企業のBCP策定率は40.9%であるとされている。



図 7. 企業経営の継続を阻むリスク



出典：筆者作成

筆者は事故・災害リスクのBCPが不要であるとは言っていない。両方のリスクを想定したBCPを策定すべきと主張している。企業の企業継続を阻むリスクは、企業ごとに千差万別であり、事故・災害リスクだけではBCPの目的である事業を継続することできないからである。筆者は、従来の自然災害リスクのBCPに経営リスクBCPを加えたトータルリスクBCPを、新しい視点のBCPと捉えている。ただし、2つのリスクのBCPは、考え方とその対策に大きな違いがあるので、それぞれに策定する必要がある。

改めて筆者のいうBCPを定義すると「BCPとは、企業経営活動を阻害するあらゆるリスクに対して、企業が倒産、整理・廃業をしないで生き残るために策定する事業を継続するための計画」とする。東日本大震災で壊滅的被害を受け倒産の危機に追い込まれながらも、中小企業経営者の奮闘で再建を果たした水産加工工場の5年間を記録したビデオがある<sup>16</sup>。これこそまさにBCの見本的事例である。BCP策定の書面がなくても、ピンチをチャンスに変えるプラス思考の経営者とそれを鏡として育成された社員がいれば、日常業務の中でリスク感性がはぐくまれ、書面がなくてもBCは実践される。「BCPを知らなくても事業継続できる」実例なのである。このようなリスク感性を持った社員を一人でも多く育てる教育が、BCPの「ヒト」対策である。緊急事態が発生した時でも、それぞれの社員が上司の指示を待つ社員ではなく、経営の継続のためにプラス思考で行動することができ事業継続が可能となる。「経営者の代替対策」に

もなる。経営者の最大の責務は、社員に対するBCマインドの教育、すなわちリスク感性教育である。

小規模企業でも老舗企業と呼ばれる長寿企業が日本各地にある。日本には100年をこえる企業は2.5万社を超えるという<sup>17</sup>。そのうち1000年を超える企業は、21社もあり世界一の長寿企業大国である。これらの企業は、世紀を超える長い期間に幾多の経営危機や自然災害を乗り越えたBCの歴史を持っている。江戸時代には、今風のBCPはなかったが、武家社会の家督相続である家名を引き継ぐ考え方が商家にも伝わり、伝統的な家訓ができ事業承継の制度が生まれた。家業存続を責務とする考え方が長寿企業を多く生む要因であるという<sup>18</sup>。

筆者は「BCPのゴールは、長寿企業になるである」とした。創業当初から100年を超える企業を目指し、次には200年目をゴールと定め、ついには1000年企業の仲間入りすることである。明確な数字が示され、同業の老舗企業が手本となる。日本の伝統である老舗企業は、各地に存在し、ほとんどがファミリー企業であり小規模企業である。近年の経営学でもファミリービジネスは注目される研究分野である<sup>19</sup>。

### 第3節 小規模企業を襲う経営リスクの現実

しかし、現実はそのなかに甘くない。考え方は理解できていても具体的行動に移らないまま、時間だけが過ぎていく。失われた20年の時代から、大企業の業績が好業績を示している一方で、「地方の時代」と言われながら、地方の経済・社会を支える中小企業は疲弊の状況から一向に上向いてこない。その原因の一つは、少子高齢化社会の急速な進展が、小規模企業の後継者難の問題や人手不足問題等の深刻な現状となって事業継続を困難とし、事業承継リスクが小規模企業の事業継続を阻む最も深刻なリスクとなっている。図6.が示す最近の過去20年間で経営者年齢のピークが47歳から66歳になっている事実は、経営者の世代交代が行われていない衝撃的事実である(図8.参照)<sup>20</sup>。

この期間に多くの中小企業が廃業・整理してしまった。その大部分は小規模企業である。近年もその流れは止まらない。これは、小規模企業が事業継続できていないことを示しており、その主因は、近年の自然災害リスク等の事故・災害リスクによるものではなく、事業承継の失敗等の経営リスクによるものである。

<sup>16</sup> 参考：「被災地からの水産加工工業 あの日から5年」有限会社 SORA-1 制作ビデオ

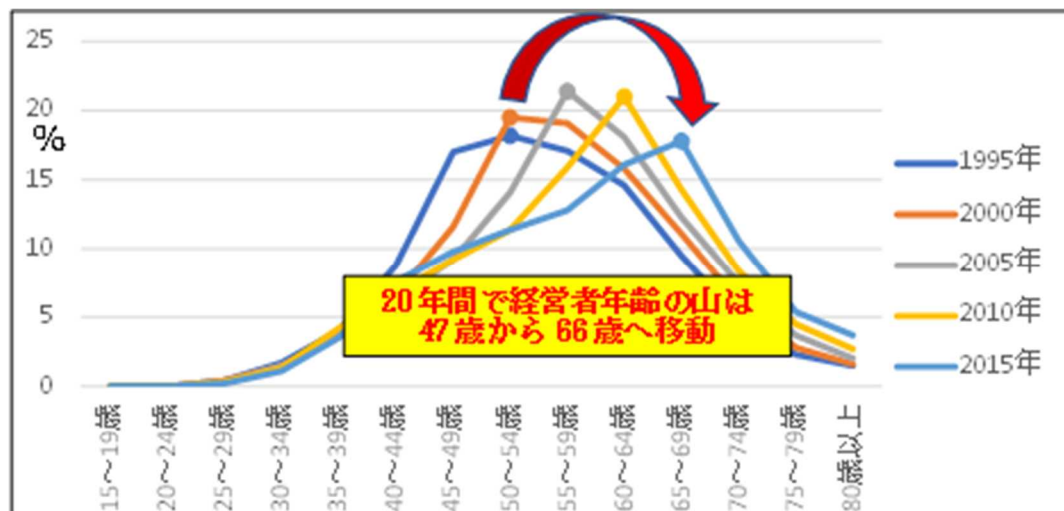
<sup>17</sup> 出典：後藤俊夫著「長寿企業のリスクマネジメント」(第一法規出版 2017 年)

<sup>18</sup> 前出脚注 2 2 参照

<sup>19</sup> 参考：奥村昭博著「日本のファミリービジネス」(中央経済社 2016 年)

<sup>20</sup> 出典：「経営者年齢と稼ぐ力」(中小企業白書 2016 年版 p454)

図 8. 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出典：2016年版中小企業白書「経営者年齢と稼ぐ力」のデータを筆者加工  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2\\_6\\_2\\_1.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_6_2_1.html)

日本民族は、昔からこれら自然災害と戦いながら生き抜いてきた。100年や150年に一度または1000年に一度襲ってくる巨大地震や大津波の恐ろしさや、毎年のように日本各地を襲う台風や豪雨災害がもたらす被害への事前対策が重要であることは、小規模企業の経営者も十分頭では理解はしている。しかし、自社の近辺で自然災害リスクの被災によって倒産・廃業した企業はほとんどない。加えて、自分の企業が被災することはないと思う正常化バイアスの心理によって、自然災害に対するBCPの必要性は認めながらも、具体的な行動は二の次にしてしまい、その対策に手を付けていないのが中小企業経営者の心境である。一方、中小企業経営者にとっての事業継続は、目の前の経営リスクに対する毎日の事業活動であり優先順位が高い経営者の業務である。大企業に比べれば、経営資源が限られる中小企業にとって事業継続を阻むリスクへの対策の優先順位は、経営リスク対策が優先され、自然災害リスクへのBCP策定が進まない最大の理由はここにある。

#### 第4章 小規模企業のBCPの特徴と想定リスク

第1章～第3章までの状況のなかで、「中小企業経営へのBCP普及を阻む原因は何であるか？」の回答がほぼ明らかになった。この章では、さらに、平成30年2月に予算化された中小企業BCP策定支援事業の内容とその背景

を明らかにする。これを受けて公表された支援機関向けBCP支援ガイドブックの内容を分析し、小規模企業へのBCPの考え方に新しい視点が加わってきたことを解き明かす。

##### 第1節 予算化された中小企業BCP策定支援事業

平成29年度補正予算の中小企業対策費2040億円の中に、初めてBCP策定支援関連予算として「BCP策定支援事業 7.0億円が計上され予算化された。この事業が実施された背景には、2つの大きな理由があると思われる。

一つ目の理由は、大企業のサプライチェーンを支える中小企業のBCP策定率がいまだに15%程度にとどまっていることである。このままでは、大企業・中堅企業のBCPの実効性にも大きな課題が残ることは明白である。政府は、BCP策定普及目標に関して、2020年までの目標として、「大企業 BCP 策定率：ほぼ全て、中堅企業BCP 策定率：50%」と位置づけている<sup>21</sup>。平成29年度の実態調査によれば、大企業で81.4%（策定済み64.0%、策定中17.4%の合計）、中堅企業で46.5%（策定済み31.8%、策定中14.7%の合計）と目標に近づいているとしている<sup>22</sup>。しかしこの目標は、大企業、中堅企業だけで、中企業、小規模企業の目標は考慮されていない。大企業はサプライチェーンで繋がった企業グループや系列で成り立っており、それを構成する企業の中には、中堅企業だけでなく中企業・

<sup>21</sup> 平成22年6月に閣議決定された「新成長戦略」実行計画(工程表)の中において目標設定された。

<sup>22</sup> 「平成29年度企業の事業継続及び防災の取組みに関

する実態調査」(内閣府 平成30年3月)  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h30\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/h30_bcp_report.pdf)

小規模企業も多く組み込まれている<sup>23</sup>。裾野の広い自動車産業は2万点以上の部品の組み立て産業ともいわれ、多くの企業の共同体で成り立っている。トップ企業であるトヨタ自動車の下請け企業は3万社を超すと言われている。そのうちの売上規模別企業数は、10億円未満の企業が68.5%で最も多い層となっている。そのうちの多くは、小規模企業が占めていると思われる<sup>24</sup>。「鎖の強さは、一番弱い輪の強さで決まる」というサプライチェーンの原則に従えば、大企業、中堅企業のBCP策定率が高くなっても、大企業、中堅企業のBCPの有効性は、担保されない。直近の2018年7月の西日本豪雨災害でも、大手自動車メーカーのうち3社は、自社の工場そのものの被害がなかったものの、サプライチェーンの寸断により被災していない工場の稼働はストップしてしまった。このほかにも同様の被害をうけている製造業は多い。東日本大震災での教訓が生かされていない。未だ15%程度(実際の策定率は5%以下であろう<sup>25</sup>)にとどまる中企業・小企業のBCP策定率に焦点を当てた支援の必要性が急務になり、今回の支援事業となったと考える。

二つ目の理由は、小規模企業が自主的に事業継続を断念する休廃業・解散企業の急増である。第3章第3節で示した図6.企業規模別企業数の推移によれば、2009年から2014年の5年間で41万社もの小規模企業者が減少している。しかも、その理由は倒産よりも休廃業・解散企業が3倍を上回る勢いで増えている。業種別には飲食店含む小売業の減少が著しいが、製造業も上記5年間で3.5万社も減少している<sup>26</sup>。少子高齢化社会の人口問題が、小規模企業の継続を阻んでいる実態が見えてくる。事業承継対策で様々な施策を打ち出す中で、本事業も、単に自然対策リスクへの対応BCPではなく、高齢化した経営者の交代を促す事業承継対策を推進する意味を含んでいると考えられる。事業の成果目標には「地域経済の担い手である中小企業の災害からの早期復旧や、平時からの経営改善を図ることで、地域の雇用等の維持を図ります。」とされており、単に災害時だけでなく平時からの経営改善や地域の雇用の維持を図ることを成果目標として掲げている。今回の事業で始めて経営リスクがBCP支援施策につながった背景と考える。

中小企業のBCP策定に向けての呼び水的支援策が、中小企業が無料で利用できる「中小企業BCP策定支援事業」

である。予算的には7000社分の専門家派遣費用7億円が用意された。BCP策定は、専門家に丸投げした支援を受けることはできないから、3回程度の策定支援では、有効な対策までの支援は不可能である。とからこの事業はあくまでBCP策定の呼び水的効果の意味でしかないことを中小企業経営者に十分理解を求めておく必要がある。この事業の具体的な展開方法は、次節の「支援機関向け中小企業BCP支援ガイドブック」でより明確になる。

## 第2節 支援機関向け「中小企業支援ガイドブック」

2018年3月、中小企業庁より支援機関向けガイドブック<sup>27</sup>が公表された。本ガイドブックは、タイトルにあるように中小企業のBCP策定支援機関である自治体、商工団体、金融機関、士業等向けに作られたものであり、その狙いは3点のポイントにあると解説している。

- ①BCPの本質を中小企業に理解してもらう上でのポイント。
- ②BCPの文書を策定したいという企業に支援する際のポイント。
- ③災害対応力を少しでも高めようという中小企業への支援のポイント。

そこには今までのBCPにはないキーワード『平時からの経営改善』と『雇用の維持』が示されている。その分かり易い具体的な事例が「ラーメン屋のBCP」「さまざまな経営改善を兼ねたBCP」「事業承継計画を兼ねたBCP」「BCPを知らなくても事業継続できる」である<sup>28</sup>。これらのBCPは、従来の自然災害リスクBCPの定義だけではとらえられない経営リスクに対するBCPの考え方を取り入れている。特に「1.2 BCPは経営改善と同じ」では、『資金計画』『IT活用』『販路開拓』『働き方改革』『事業承継』等の平時の経営課題に対して、BCPの要素を取り組むことが、災害に対しても強くなると期待している」とされている。筆者の言う経営リスクBCPは、まさにこの点である。

本ガイドブックは、「BCPはその本質を理解していただくことが重要」と訴える。その本質は、「社長が不在でも短時間で対応するために計画を定め、それを実行できるように訓練等を行い備えておくこと」であるとしている。そしてそれを実現する手法は、「BCPは経営の一環であり、経営改善として取り組むべき事項であること」と明言した。さらに「日

<sup>23</sup> 平成24年経済センサス・活動調査調べ

<sup>24</sup> 出典：「第2回トヨタ自動車グループの下請け企業実態調査」帝国データバンク2015年8月  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p150808.pdf>

<sup>25</sup> 脚注7参照

<sup>26</sup> 出典：2018年度版中小企業白書統計資料 p 476

<sup>27</sup> 脚注3参照

<sup>28</sup> 出典：「中小企業BCP支援ガイドブック」p 14  
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2018/180420BCPshiryo1.pdf>

常の経営改善にBCP的要素を取り入れていけば災害対応力を高められる。」「つまり、BCPと経営改善は同意であり、本来、一体的に取り組めるものであること」が、本ガイドブックの最も伝えたいメッセージであると主張している。今までのBCP支援の考え方にないこのガイドブックのメッセージを、支援機関の担当者が即座に理解できるとは思えないほどの新しい視点のBCPである。

災害立国日本の自然災害の猛威をいやというほど知られる昨今、南海トラフ巨大地震や首都直下地震の発生可能性はいよいよ高まっている。「攻めの経営」と「守りの経営」を併せたBCPの必要性を感じている中小企業・小規模企業経営者に対して、「自分のところへは来ないであろう」という正常化バイアスを解放し、BCPによる「守りの経営」の必要性を説き、BCP策定行動を決断させる。生き残りのためには「攻め」と「守り」の両方の経営がBCPの本質であることをさせ、新たな切り口からのBCPへの理解が必要である。これは、そのためのガイドブックである。

### 第3節 「BCPの本質は経営改善と同じ」の意味

ガイドブック「第1章 1-2 BCPと経営改善は同じ」は、10ページにわたり詳細に解説している。中小企業経営者がBCPの本質を理解して、その必要性を「腑に落ちた」と感じさせるためには、理屈だけではなく分かり易いメッセージが必要である。そのためのコラムが掲載されている。その内のコラムの一つは「あるラーメン屋のBCP」である。自社の強みである鳥ガララーメンスープの素材となる鳥が新型インフルエンザで入荷できなくなった場合を想定し、そのための事前対策を考える内容である。入荷不能の原因が鳥インフルエンザでなくても仕入先の倒産や廃業によっても同じ事態に陥る。そのためには材料の分散発注やラーメン以外の別メニュー料理の開発など、休業しないで事業を継続する方策を事前に考えておく必要がある。これがラーメン屋のBCP対策の一つであると示されている。ラーメン屋のサプライチェーンリスクに対する代替戦略である。また別のコラムでは、「事業承継計画を兼ねたBCP」の実例が載っている。後継者に指名していた社長の息子である専務に、「BCP策定後 6 年目を目途に事業承継を完成させる」と社長交代の時期が明記させたものである。この間に専務が何をやるべきかを専務に考えさせる事業承継教育である。このほかにもガイドブックの付録として公開されている「BCP等の取り組み事例集」には災害に備える経営改善行動の事例や災害対応力の強化が、日頃の経営強

化につながる事例として、各種紹介されている。

「経営改善とは、財務面や事業面における経営リスクに対する課題を見つけ出し、それに対する具体的改善策を講じることにより、そのリスクを処理することにより、その結果として、企業の体力が強化されて経営の継続を図ることを目的とする活動である<sup>29</sup>」としている。内外を取り巻く厳しい経営環境の中で、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の経営資源が乏しい小規模企業にとって、現状分析を行い生き残りの対策を講じる経営改善は、事故や災害の発生に備えた対策を含む効果的改善策を立案するBCP策定と同じであると言っている。ここにはもはや自然災害リスクや経営リスクの区分はない。企業経営には「攻めの経営」と「守りの経営」があると言われるが、日常の経営改善を通じてBCPは両方の経営を取り入れた経営戦略として強化されていく。これが「BCPの本質は経営改善と同じ」の意味である。

今更言うまでもないが、支援機関は、各分野の経営リスクに対するBCの指導の専門家である。支援機関が受ける一般的窓口業務としての経営リスクのテーマは「売上拡大」「販路開拓」「資金計画」「IT改善」「働き方改革」「事業承継」などが様々挙げられるが、これらの経営課題の延長戦として自然災害リスクBCPが考えられていけば、結果的に災害に強い体質の企業になることが期待できるとしているということが、ここでいう「BCPの本質は、経営改善と同じ」の意味である。BCPの策定支援にあたり支援担当者はここまでの理解をガイドブックでは求めている。

## 第5章 小規模企業のBCP策定支援の手順と提言

自然災害BCPに対する小規模事業者の実態を明らかにしたうえで、経営リスクを含めた新しい考え方によるBCP策定の支援活動のために、2つのツールと関連する支援事業を紹介する。経営リスク分析の支援ツールとして、「ローカルベンチマーク」と「RESAS」が有効である。関連する支援事業は、早期経営改善計画策定（通称：プレ支援事業。以下プレ支援という）である<sup>30</sup>。筆者は、プレ支援による「早期経営改善事業計画」を経営リスクBCPと位置付けている。これと連続または一体的に自然災害リスクBCPを推進するための新たな支援事業の創設を提言する。

### 第1節 自然災害BCPに対する小規模事業者の実態

静岡銀行のシンクタンクである静岡経済研究所の機関

<sup>29</sup> 出典：「効果的な経営改善策の考え方」（日本政策金融公庫2013年1月）  
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/384.pdf>

<sup>30</sup> 出典：中小企業庁HP 平成29年5月  
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2017/170510kaizensien.htm>



紙である“SERI Monthly10月号”<sup>31</sup>に静岡県内中小企業のBCP策定に関するアンケート調査記事が掲載された。2018年8月に実施された静岡県内に本社・事業所を置く946社へのBCP策定状況のアンケートの内、有効回答356社からの回答である。その中で注目すべき数字が出されている。現在BCPを策定していない企業45.1%に対する質問「今後BCPを策定する予定はありますか？」に対する回答で「今後もBCPを策定する予定はない」と答えた企業が73.5%もあったという事実である。回答者の企業規模、業種は不明であるが、近年、頻発する自然災害に対するリスクに対して、BCPの必要性は認めても、BCP策定までは踏み出さないという経営者のマインドを示す貴重なデータである。その理由は、表面上は「ノウハウがない」「時間がない」等があげられているが、実際は企業を取り巻く経営リスクへの対応の方が企業経営者にとって優先順位の高い対策があるためと推察する。従って、従来の自然災害リスクBCPだけの施策では効果が少ないと判断できる。

第4章第1節で示したように、本年2月に平成29年補正予算で初めてBCP策定支援が7億円で事業化されたが、筆者は、この事業の実施状況を静岡商工会議所内にあるよろず相談拠点のコーディネータに聞き取り調査した。その結果中小企業経営者の窓口相談の中にはBCP関連の相談は一件もなかったとのことである。全国の中小企業窓口相談も同様であろうと推察する。同アドバイザーは、「経営者の相談は現在抱えている経営課題についての相談であり、BCPの策定は取引企業からの要請があった場合などに限られるだろう」との見解である。

これらのデータや支援窓口の実態は、筆者の仮説を直接検証するものではないが、プレ支援の申込みが盛況であるという実態と併せて考えれば、仮説でいう経営リスクへの支援要請は高いことは明らかである。このことから、経営リスクBCPと自然災害リスクBCPを連続的または一体的に支援していくことが自然災害リスクBCPへの推進に有効であると考え、筆者の仮説に対する直接の検証は、この政策が採用され実施された後でなければ可能となる。

調査記事の中のコラムの中で静岡県BCP研究会会長である常葉大学の池田浩敬教授は、BCPの目的につい

て「近年では災害にとどまらず、あらゆる経営リスクへの対応策としてBCPを見直す考え方が広がっています。」「いつ起こるかかわからない災害への対策に資金や人材を振向けることは難しい面があります。そこで、防災のためでなく経営全般への投資という大きな視点で考える必要があるでしょう。」「BCPの策定と定期的な点検は防災対策というよりも、むしろ経営能力を高めるための取り組みと言えるでしょう。」「とBCPの新しい考え方を指摘している。この考え方を形にしたBCP支援策が必要である。既存の中小企業の経営支援策の中から、上記考えのBCP策定に有効なツール施策を紹介する。

## 第2節 新しいBCP策定支援で使用する各種ツールと支援事業

一つ目は、ローカルベンチマーク(通称:ロカベン。以下ロカベンと呼ぶ)である<sup>32</sup>。ロカベンは、経済産業省が中小企業の経営分析用ツールとして開発し、2016年3月に公表された。「企業の健康診断」ツールである。その手引き<sup>33</sup>は非常に分かり易い解説書である。キャッチコピーは「企業が病気になる前に:経営状態がWebで簡単に自己チェックできる企業の健康診断ツール」である。後に説明するプレ支援の前作業として有効に活用できるツールである。

二つ目は、RESAS(地域経済分析システム)である<sup>34</sup>。RESAS(リーサス)とは、Regional Economy and Society Analyzing Systemの頭文字を取ったもので、2015年4月、内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が開発・運用したもので、行政機関等が持つ多様なデータ、いわゆるビッグデータを集約して可視化したシステムである。地域のデータと自社の経営分析データを比較するのに利用することができ便利である。RESASのHP上のトップページには、花火を模した動画があり、一度見たら忘れられないほど印象に残るデザインのサイトである。

三つ目は、通称、プレ支援と言われる支援事業である。この事業は、平成29年5月、経営改善への意識を高め、早期からの対応を促す目的の支援事業として始まった。プレ支援のキャッチコピーはまさに「早期の経営改善」である。切羽詰まってからの「カネ」対策にならないように、平時から基本的な経営改善に取り組むことにより、資金繰り管理や採算管理を行い、経営の健全化を支援する。改善計画のポイントは数値計画である「損益計算」(今期～再来期までの利益計画)とそれを実行するためのアクションプランの

<sup>31</sup> 出典:“SERI Monthly 10月号”(静岡経済研究所)

[http://www.seri.or.jp/news/monthly/10\\_4.html](http://www.seri.or.jp/news/monthly/10_4.html)

<sup>32</sup> 「企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール(道具)として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものです。」(経済産業省HPより)

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

<sup>33</sup> 「企業の健康診断ツール『ローカルベンチマーク』の手引き」(経済産業省)

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pamphlet.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pamphlet.pdf)

<sup>34</sup> RESAS(地域経済分析システム)のHP  
<https://resas.go.jp/#/22/22100>



策定である。これは経営リスクに対する生き残り戦略であり、計画策定年度の再来期の決算までの2年以上の期間を支援機関が実施状況のモニタリングを実施する。これにより、本事業で中長期にわたる「攻め」と「守り」の経営指導が行うことが可能となる。筆者が「プレ支援は経営リスクのBCP」と位置付ける所以である。経営リスクに対するBCPからBC

Mまでのフォロー付き支援事業とも言える。小規模企業が、大企業のような専属の経営顧問を置くことは少ないと思われるが、実質企業負担 10 万円程度の費用で、2年間の顧問契約と同様な専門家の指導を受けられると考えれば格安コストといえよう。

図 9. ローカルベンチマーク



出典:ローカルベンチマーク(経済産業省 HP)

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

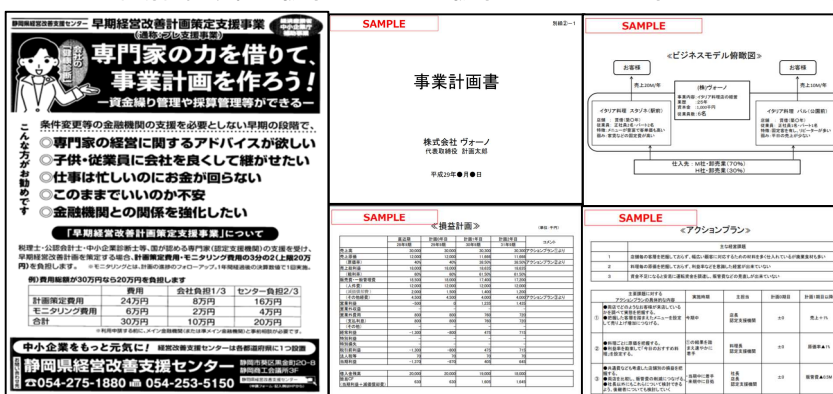
図 10. 地域経済分析システム RESAS



出典:内閣府(まち・ひと・しごと創生本部)

<https://resas.go.jp/#/22/22100>

図 11. 早期経営改善支援事業(プレ支援事業)チラシ・事業計画書の一部



出典:静岡県経営改善支援センター

<http://shizu-coco.net/contact/page/2016/01/post-66.html>

プレ支援は、平成29年5月に事業開始されたが、平成30年6月末まで13か月の累計で、全国利用決定件数は、7,349件であった<sup>35</sup>。経営に問題を抱えてからの金融救済的事業である経営改善支援事業（いわゆる405事業）が年間1,000件程度の利用件数に比べると、プレ支援のニーズがはるかに大きいことが分かる。小規模企業の廃業・整理が続く中で、事業承継が絡んだプレ支援の経営支援の役割はますます大きくなるとともに、そのニーズに応えていくために経営リスクBCPの支援を推進していく最適の支援事業であると考えられる。

### 第3節 イノベーションこそ最大の経営リスクBCP対策

プレ支援で最も重要なポイントは、将来の利益計画を実現するために必要なアクションプランの策定であることは第1節で述べた。アクションプランには、時代の変化に沿った自社事業のイノベーションを織り込むことが重要である。

イノベーションの意味を定義的に言えば、物事の「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」（を創造する行為）のことである。全く新しいアイデアを創出して新たな価値を創造することや、社会に意義のある変化をもたらす変革や革新をも意味するとされている<sup>36</sup>。中小企業のイノベーションの重要性については、平成21年度版中小企業白書に詳しく論じられている<sup>37</sup>。本稿では、イノベーションの具体的事例として、筆者も関わる現在進行形の支援であるイノベーションの事例について紹介する。今年、7月、筆者が所属する静岡県BCPコンサルティング協同組合が浜松市より農業BCPの研修事業を受注した。受講者は静岡県西部地区に所在する認定農業者様の任意団体で「営農リスク対策勉強会」の10数名程のメンバーである。

従来、BCPは、産業的には2次産業、3次産業のものと考えがちであった。1次産業は、直接、自然界に働きかけ

図12. 農業経営者のBCPへの挑戦

出典：（左）浜松市HP  
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/shise/koho/koho/hodohappy>

出典：（右）農林水産省HP  
<http://www.maff.go.jp/j/kanbo/joho/it/attach/pdf/itkanren-7.pdf>

<sup>35</sup> 出典：静岡県経営改善支援センター主催「第3回認定支援機関向け 経営改善支援センター研修会資料」平成30年7月24日

<sup>36</sup> 出典：平成21年度版中小企業白書「第2章第1節 中小企業のイノベーション」  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21>

[/html/k2120000.html](http://html/k2120000.html)

<sup>37</sup> 平成21年度中小企業白書の副題は「イノベーションと人材で活路を開く」である。  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21\\_1/h21\\_pdf\\_mokuji.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21_1/h21_pdf_mokuji.html)

てそこからの価値創造を図る産業分野であるため、自然災害リスクの影響を最も受けやすい。そのため一次産業の自然災害リスクBCPは農業担当の行政分野がやるものと考えるのが一般的であり、具体的な対策は、津波による塩害対策や洪水や浸水に対する水防対策等の各種土地改良事業が中心である。しかし「被災しても、その後、農業を早期に再開するための準備を事前に進めたい」との農業者の思いから、「営農リスク対策勉強会」では、従来のBCPと重複しない部分で、各農業経営者が平時に取り組むべき農業経営リスクに対するBCPを対象として勉強会を実施している。その中心テーマは、イノベーションによる生産性の向上と農業法人化による大型化である。従来の農業は、労働集約型産業であり、小規模個人事業者の集まりである。人口減少によって就農人口が大幅に減少している中で、規模の拡大による生産性の向上を図るために集団化が勧められ、各地で農業法人が生まれている。「49歳以下の新規就農者は、4年連続で2万人超」といううれしい結果が出ている若返りが始まったばかりの産業である<sup>38</sup>。このような中で若い意欲ある農業者は、農業の六次化<sup>39</sup>やIT化による経営改善に積極的挑戦している。農業が持つ低い生産性というハンディキャップをドローンやAI・IoTの活用によって改革するチャンスと捉える取り組みである。

静岡県菊川市で活動する株式会社エムスクエア<sup>40</sup>の加藤百合子社長は、アメリカNASA勤務の経験もある農業エンジニアで、ユニークな経歴と豊富なアイディアで農業分野に新しい風を吹き込んでいる。日本農業ロボット協会会長<sup>41</sup>でもあり、農業分野の流通改革、生産性改革、教育改革を提唱している。経営リスクBCPで最先端を行く農業経営者の取り組みである。

#### 第4節 新しい中小企業BCPの策定率アップに向けてのアプローチ

筆者は、中小企業診断士としてのコンサルティング活動で、BCPに対する本音をよく耳にしている。『BCPは、生き残りのための経営戦略』と聞くが、生き残るためには目の前の経営リスク対策を優先しなければならない。人材や資金などの経営資源に余裕がなく、将来の問題には金をかけられない。将来の大きなリスクを低減するよりは、直面

する経営リスクに対して危機感をもってやることを優先する。だから自然災害対策のBCPは後回しになる。これが小規模企業経営者の言う、自然災害リスクBCPが普及していない本当の理由であろう。

急がば回れ的方法になるが、プレ支援による2年間の経営リスクBCPのモニタリング支援の期間中の指導の中で、自然災害リスクへの対応を気づかせBCP策定の支援に結び付けることが可能になる。小規模企業経営者の気持ちに沿った危機対応の優先順位は、まず経営リスクBCP策定支援を先行させることである。意欲ある経営者には、同時並行的に自然災害リスクBCP策定支援を進めて良い。さらに、経営者自身の生命リスクを説明し、事業承継計画に着手していない経営者には必ず事業承継計画の作成を勧め、経営者の代替計画として両計画に盛り込むことができる<sup>42</sup>。これによりスムーズな事業承継に向けた準備にも入る。

経営リスクBCPである「早期経営改善計画」と事故・災害リスクBCPである「中小企業BCP入門編をベースにした事業継続計画」（中小企業庁版BCP第2版）を併せたものが、筆者が提案する小規模企業を取り巻くトータルリスクに対する事業継続計画である。

この考えを基に、筆者の実行している支援機関担当者としてのBCP策定支援の具体的アプローチ・プロセスの一例を紹介する。

#### 【事前の準備・考え方】

事業計画もない小規模企業経営者にとっては、毎日の経営はBC（事業継続）そのものの実践であり、その対応に追われている。このような経営者に自然災害リスクに対するBCP策定のテーブルに着いてもらうのは至難の業である。支援機関担当者としては、まず、ロカベン・RESASを使った経営リスク分析やSWOT分析から現状分析を行い、事業継続を阻害するリスクについてのマネジメント手法を修得し、BCP推進技法を事前修得する。

- ①支援機関の窓口相談にきた企業経営者を支援ターゲットにして、経営者との面談の中から、直面している目の前にある経営リスクについてヒアリングする。既存

<sup>38</sup> 出典：「平成29年新規就農者調査」農業水産省 HP [http://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka\\_gaiyou/sinki/h29/index.html](http://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka_gaiyou/sinki/h29/index.html)

<sup>39</sup> 農業などの第一次産業が食品加工（二次産業）・流通販売（三次産業）にも業務展開している経営形態（1次+2次+3次=6次化産業）

<sup>40</sup> 加藤百合子氏が静岡県菊川市で2009年より活動している株式会社エムスクエア・ラボは早くからこの分野で

ユニークな取り組みをしている。

<https://www.m2-labo.jp/>

<sup>41</sup> 参考：日本農業ロボット協会

<http://www.agrobot.jp/about/board.html/>

<sup>42</sup> 筆者のBCPコンサルの経営者ヒアリングの質問には「社長がいなくなった場合、この会社が生き残るために何をしたらよいか？」が必ず入っており事業承継計画の確認をしている。

の顧客にこちらから働きかけるプッシュ型「企業経営診断『ロカベン』のススメ」も良い。

- ②「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」等、あげればきりのないほど小規模企業の経営者の頭の中の問題をヒアリングし当面の経営リスクを洗い出する。経営者との信頼関係を醸成しつつ、これらの課題を洗い出し、解決のための優先順位を決めるためのツールとして、ロカベン・RESASやSWOT分析を活用し見える化して整理する。ガントチャート等を使い課題ごとのタイムラインを作成し、課題ごとに時系列で見える化すると理解が早い。
- ③企業診断の結果から、個別の問題点の解決だけではなく、中長期の目標への将来計画の必要性を訴え、その計画作りの支援のために、時宜を得てプレ支援の利用申請の承諾を得る。プレ支援による3年後までの利益計画策定を支援するにあたり、それを実現するためのアクションプランを策定するためである。
- ④プレ支援への利用承認後に、この計画作りに「攻め」としてイノベーション経営の内容を入れ、次世代経営者への引継ぎ計画も含めて事業承継計画を盛り込む。同時並行的に、この期間に発生するかもしれない事故・災害リスクへの「守り」の戦略として、事故・災害リスクBCPの策定支援を行う。「攻め」と「守り」の両方の経営計画作りであれば事故・災害リスクBCPの策定も比較的受け入れやすい。
- ⑤定期的なモニタリングにより、両法のリスクに対応した経営計画が入った伴走型のコンサルティングを可能とし、適宜、その他の各種ツールを活用してマネジメントサイクルを回すことによりレベルアップを図る。

## おわりに

上記の論考を実現し仮説を検証するため、行政機関へ新たな事業の創設を政策提言する。経営リスクと自然災害リスクを併せた事業継続計画支援プロセスをスムーズに実現するためのポイントは、②から③への流れを結びつけることである。プレ支援は10万円程度の企業負担があるので、その前段階の時点で十分にプレ支援の理解をしてもらう必要がある。プレ支援の利用申請には経営改善支援センターの面接審査があるのでプレ支援の十分な理解が必要である。このための呼び水的支援として3回程度の無料面談が有効と考える。経営リスクBCPプレ支援への利用申請につなげるための支援であるので、ミラサポによるよろず支援相談とは別の事業とするのが良い。筆者は、行政機関直接の専門家派遣制度を使った「経営診断お試

し版」のネーミングが分かり易いと考えている。アウトプットは、上記のロカベン・RESASツールやSWOT分析を使った現状の企業診断を中心とする支援制度の創設である。中小企業、中でも小規模企業をメイン対象にした「総合企業診断支援制度」である。この新しい支援制度は、現状の地域行政機関が行っている中小企業への専門家派遣制度を使ったメニューの一つに組み込むことが可能である。従来の専門家派遣制度に追加する予算で地域の中小企業支援事業の中で実施が可能となる。さらに、国がその費用を中小企業支援施策として事後的に利用実績分を補助金とし行政に配分していただくのが望ましい方策と考える。現行の「中小企業BCP策定支援事業」制度と同様の無料制度として、7億円の予算があれば、7000者分の支援が可能となる。現状の専門家派遣ニーズから判断すれば、すぐにでも利用希望が殺到することになると思われる。両制度を並列して利用可能とすることにすれば、事業承継対策まで含めた小規模企業への伴走的支援が可能となり、さらに大きな成果が見込まれると判断する。

本稿による政策提言の特徴は、小規模企業者への幅広い経営リスクに対する伴走型支援への呼び水的支援であり、経営リスクBCPとしてのモニタリングの付いたプレ支援につなげる事業である。事故・災害リスクBCPとの両輪の支援事業によって、BCの本質を理解してもらいつつ、自然災害リスクBCPの推進も加速させることが可能となる。これによって、イノベーションによる自社経営の磨き上げを行い、M&Aを含めた事業承継問題のスムーズな解決をも可能とする真の中小企業事業継続対策になるものと確信する。

(完)

## 参考文献

### <書籍>

- ・亀井克之著「経営者とリスクテイク」(関西大学出版部2005年)
- ・亀井利明・亀井克之著「リスクマネジメント総論(増補版)」(同文館出版2009年)
- ・野中幾次郎他著「経営戦略論(新版)」(有斐閣1999年)
- ・奥村昭博著「日本のファミリービジネス」(中央経済社2016年)
- ・後藤俊夫著「長寿企業のリスクマネジメント」(第一法規出版2017年)
- ・落合泰明著「事業承継のジレンマ」(白桃書房2016年)
- ・植村修一著「リスク時代の経営学」(平凡社新書2016年)
- ・今村明代「創業者一族の経営とコーポレート・ガバナンス」(中央経済社2017年)

### <論文>

- ・池田浩敬他(2007年)「中小企業における地震災害リスクを対象とした事業継続計画(BCP)導入阻害要因の分析」
- ・丸谷浩明(2008年)「事業家族計画の意義と経済効果-平常時に評価される実践マネジメント」
- ・藤井 聡(2012年)「中小企業における事業継続計画の導入に関する研究」
- ・畠山慎二他(2013年)「地域継続の視点を考慮した企業BCP策定と災害レジリエンスの強化対策の提案」



- ・石川和夫(2018 年)「大廃業時代の到来と政策的対応： 第三者承継を中心に据えた政策展開における課題」
- ・永井規夫(2018 年)「地域イノベーション主体として期待される中小企業の継続的發展」

<行政関係資料>

- ・中小企業白書2018年度版・2017年度版・2016年度版・2015年度版・2009年度版他
- ・小規模企業白書2018年度版・2017年度版・2016年度版・2015年度版
- ・経済産業省「平成29年度 補正予算の概要(PR 資料) 平成30年2月」
- ・中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針HP『策定を支援するコンテンツ』」
- ・内閣府「事業継続ガイドライン 第一版・第二版・第三版」
- ・経済産業省「平成26年度新産業集積創出基盤構築支援事業『地域経済を支える中堅企業に関する調査報告書』」
- ・内閣府防災担当「企業の事業継続の取組に関する実態調査」(平成24年3月)
- ・内閣府 「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(平成25～29年度)
- ・国税庁「平成28 年度分「会社標本調査」 調査結果について 2 利益計上法人及び欠損法人」

補足説明:本文の脚注に提示した各種資料・論文の出典先URLは平成30年10月15日現在によるものである。