

小規模企業のための経営力向上動画 活用教材⑦

10分でわかるBCP（事業継続計画）

I. この教材の目的と活用方法

平成 26 年 6 月、「小規模企業振興基本法」が制定・施行された。

この法律は、経済産業省が提出する基本法としては、昭和 38 年に制定された「中小企業基本法」（平成 25 年改正）に次いで二つ目となり、大きな方向性が打ち出された、といえる。

超少子高齢化社会が進展する日本において、地域経済を支える小規模企業の持続的発展を支援しないと、地域の疲弊は止められない。そこで、小規模企業を真正面から支援対象として捉えて、国・地方が協力して支援体制を整備して支援策を実施していくこととなった。

特に、地域中小企業支援機関である商工会、商工会議所はその第一線としての役割を期待されている。また、当機構も商工会、商工会議所に対して先進事例や経営支援のノウハウの情報提供等を実施することとされている。

そこで、こうした小規模企業支援策の一環として、小規模企業の経営力向上のための研修動画を制作することとした。動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

商工会、商工会議所の経営指導員の方々は、すでに熟知された内容であるが、小規模企業者の多くはこうした経営の基本知識を知らない、あるいは知ってはいても自社にどう適用してよいかわからない、といった場合が多い。こうした小規模企業者に対する支援ツールの一つとして、本動画も活用していただきたい。

本教材は、動画の内容を解説するとともに、支援するに当たって、また活用するに当たっての留意点等を補足したものである。経営指導員の方が小規模企業者に動画を見せて解説する際の資料と

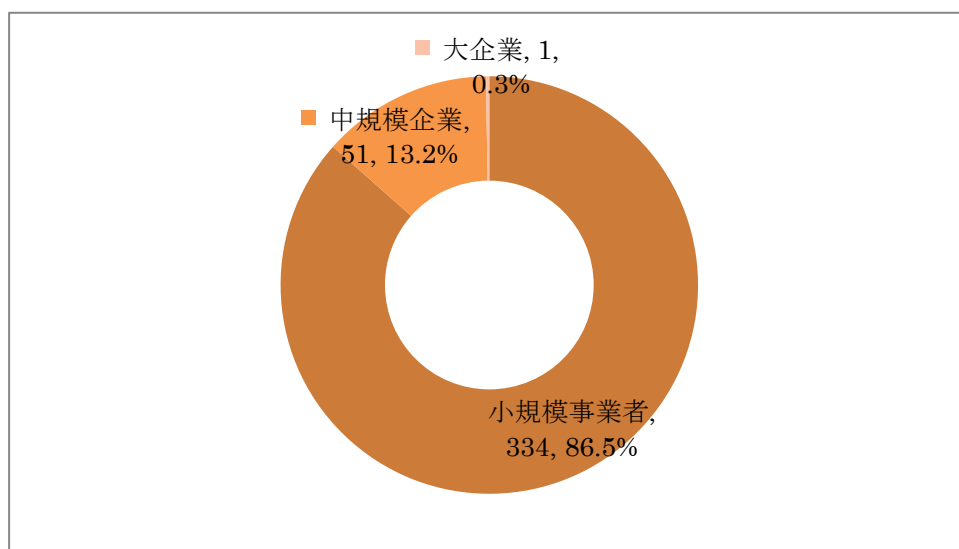
して活用いただくとともに、直接小規模企業者に手渡して読んで理解を深めていただくことにも活用できるものである。

ここでは、動画と本教材を活用するに当たって、まず小規模企業者の実態と、小規模企業者を支援する際の基本姿勢について解説する。

①小規模企業の実態

2012年経済センサス活動調査によると、我が国の企業数は387万者であり、そのうち約87%、334万者が小規模企業者である。（図—1）

図—1 規模別企業数（単位：万者）



※小規模企業とは、小売業・卸売業・サービス業では従業員数が5人以下、それ以外の業種（製造業、建設業、運輸業など）では従業員数が20人以下の企業をいう。

我が国の企業の約9割を占める小規模企業者の経営の実態は、以下のような特徴に集約される。

- 地域の経済及び経営環境が下りのエスカレーター状態の中で、持続的な発展に向けて、必死にがんばっている。
- 95%以上の小規模企業者は、どんぶり勘定であり、計数管理が苦手である。
- 事業承継においては、子は継ぐ覚悟が、親は継がせる覚悟ができていない。

忙しさなどからなかなか勉強する機会がない、したがって基本的な経営知識が不足しがちであるため、経営数値を押さえる計数管理もおろそかになりがちである。こうしたことから、成行き的な経営となって業績が改善しない。

一方、経営者である親、後継者である子は、教育訓練を受けていないことから概してコミュニケーションが苦手であり、業績の悪化等から継ぐ覚悟、継がせる覚悟ができず、大切な親からの事業承継が進まない。

経営指導員の方は、こうした状況の企業を地域でよく目に耳にしているのではないだろうか。

②小規模企業を支援する際の基本姿勢

①のような小規模企業者の実態に対して、経営指導員の方々はどのように接し、対応していけばよいのだろうか。

その前に、今回成立した小規模企業振興基本法について概観してみる。この法律において、国は5年間の基本計画を作成し、毎年の実施結果、進捗状況を国会へ報告する（小規模企業白書）こととなっている。我が国の超少子・高齢化、人口減少、地域経済の疲弊は着実に進行しており、基本計画に書かれたこの5年間がラストチャンスであると考えていただきたい。この5年間に結果を出さなければ、将来に明るさが見えてこない。

この法律によって、小規模企業者を支援する「主役は経営指導員である」、という考えが明確に示された。「そうだ！経営指導員の〇〇さんに相談してみよう！」と言われるような経営指導員に是非なっていただきたい。

そこで、経営指導員の方々が、小規模企業者に対して接し、対応する際のポイントとして、以下の3点を挙げる。

ポイント1

経営指導員はコミュニケーション能力を向上させ、中でも会員の方々の声を「傾聴」することが重要。経営者は、話を聴いてくれる経営指導員を求めている。

ポイント2

小規模企業者を一対一で、小規模企業者と一緒になって経営改善を進める「伴走型支援」を行う。

ポイント3

経営の理論や専門用語など難しいこと、難しい言葉は使わない。例え話をいれるなど易しい言葉で接すること。

③動画を活用した経営力向上のための支援の基本的な考え方

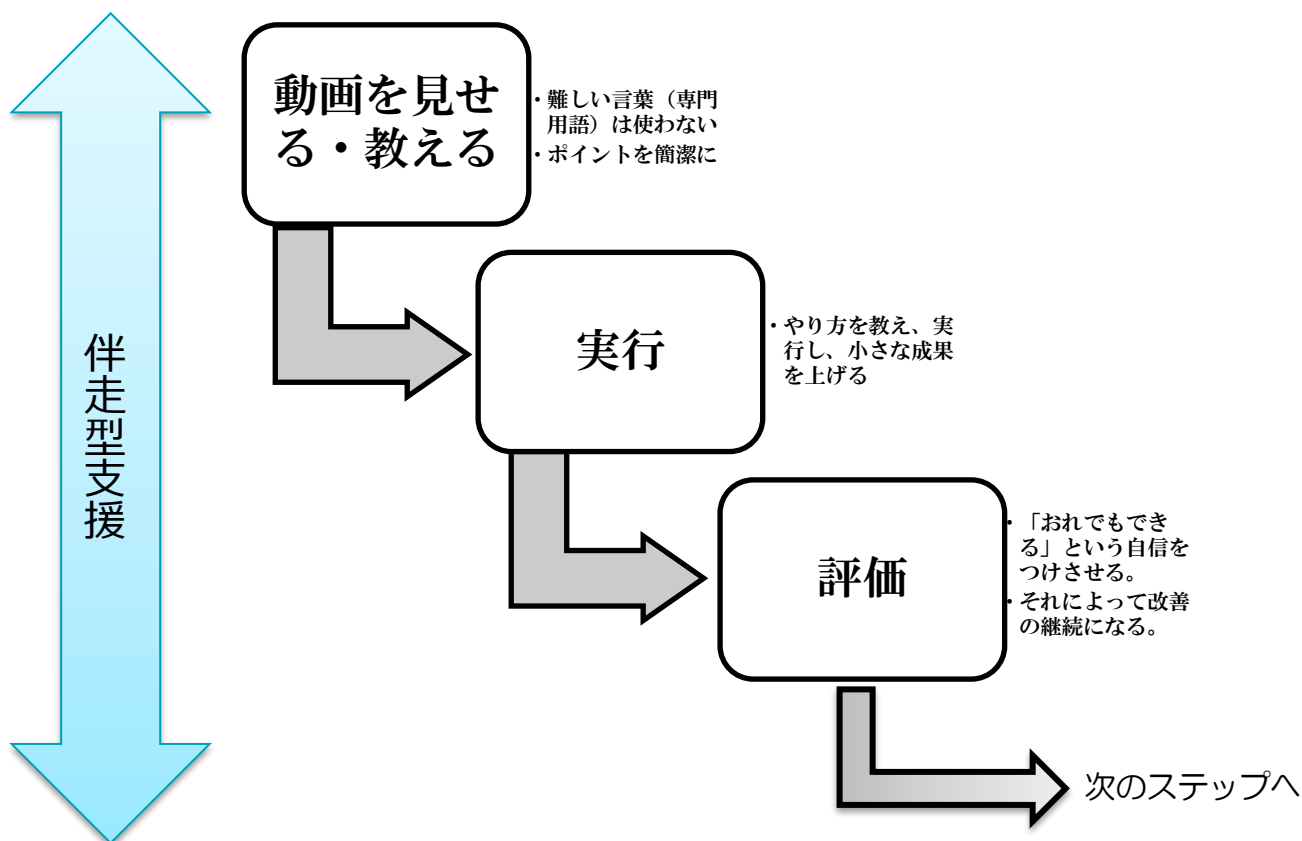
前述のとおり、この動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

理由は、①で見たように、小規模企業者の多くが様々な理由から基本的な経営知識に乏しく、経営上も実行されていないことから、ベーシックな改善をちょっと行くと大きな成果が期待できるからである。

したがって、この動画を小規模企業者に見ていただくことによって、「ちょっとした改善」を実行するきっかけ、動機づけになることが目的である。そして、小さな成果を上げることによって、「これなら俺にもできそうだ」、「これくらいのことならばやってみようか」と思わせ、継続させることによって経営改善につながると考える。

動画を活用した支援のステップは次のようにイメージしている。

図一 2 動画を活用した支援の進め方



こうした支援活動を実行できるのは、商工会、商工会議所の経営指導員の方々である。小規模企業振興基本法の制定によって、商工会、商工会議所は地域の小規模企業支援の中核という位置づけになった。

商工会、商工会議所は、職員定数削減等で業務多忙となり、伴走型支援が十分にできない状況にあると思われるが、こうしたツールを活用して状況を打破して支援に当たっていただきたい。

小規模企業者は、顧問弁護士はもちろん、顧問税理士すらいない。経営指導員の方にしか頼れないのが現実である。小規模企業経営者とその家族を守る最後の砦が経営指導員の方々である。

II. 動画内容について

10分でわかる BCP（事業継続計画）

【講師プロフィール】

講師：浅野 睦（あさの まこと）氏

株式会社フォーサイトコンサルティング 代表取締役社長

リスクマネジメント協会理事

1963年生まれ、（株）丸井、米国保険会社プルデンシャルを経て96年にコンサルタントとして開業。

リスクマネジメントを得意分野とし、事故防止や不正防止、コンプライアンス、組織マネジメントなどで大手・中堅企業、医療機関、福祉事業などのコンサルティング、研修活動を行っている。特に東日本大震災後、各地域においてBCP策定支援及び研修に力を入れている。

① B C P（事業継続計画）とは何か

< B C P 策定によって早期に復旧を果たした企業の事例 >

※ 実例から B C P の重要性と運用ポイントを理解する

株式会社オイルプラントナトリ

所在地：宮城県名取市（沿岸から約 1 キロ）

事業内容：廃油リサイクル事業（燃料などへの再生）

従業員数：47 名（震災当時）

< 東日本大震災発生前後の当企業の状況 >

- 東日本大震災（2011. 3. 11）の数か月前に B C P を策定
- 2011. 3. 11 地震発生
- 大津波の発生を予想し、当社の重要な経営資源を確保して対応
- 廃油回収や配給に必須のタンクローリーを内陸へ移動
- 廃油プラントを稼働させるための電源（自家発電装置）をレンタル会社から早急に確保
- 実際に津波で本社工場は被災
- 約 1 週間で事業の一部を再開し、次々と早期に事業を復旧させた。

<この会社が早期に事業を復旧させたポイントは3つ>

1. 従業員たちがよく検討しあっていた策定したこと
2. 何がないと事業継続ができなくなるかについて、従業員たちが十分に認識していた。
3. B C Pを「やらされ感」ではなく自分事化していたこと

B C Pとは何か

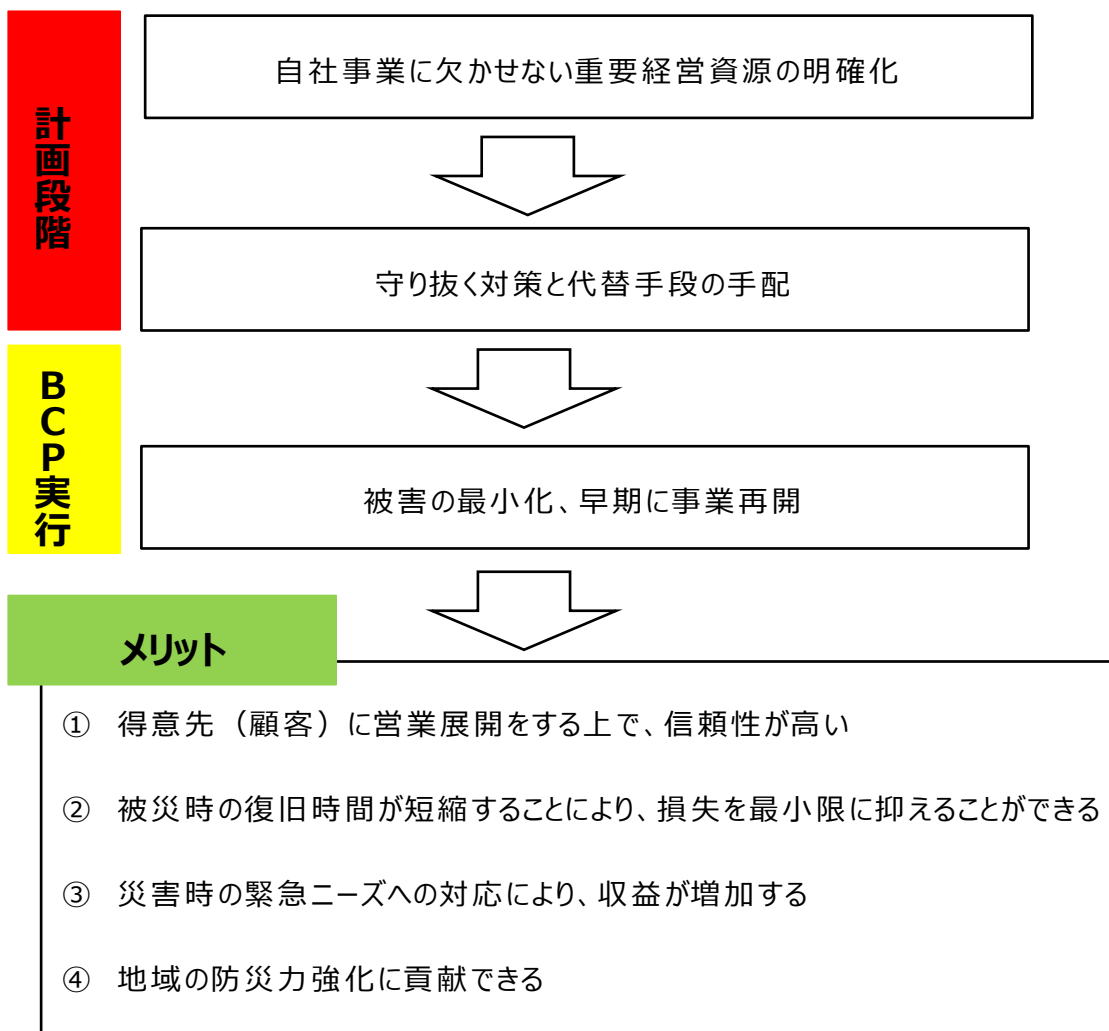
B C Pとは、大規模災害などの危機的事態が発生しても、事業を早期に復旧・継続させるための事前計画のことを言う。

<防災対策との違い>

防災対策は、災害による被害を最小限にして、従業員の命を守ることを主眼とする。B C Pは、防災対策にプラスして、事業を継続させるための準備まで含めて事前に計画しておくことである。

② B C Pを作成するメリット・利点とは

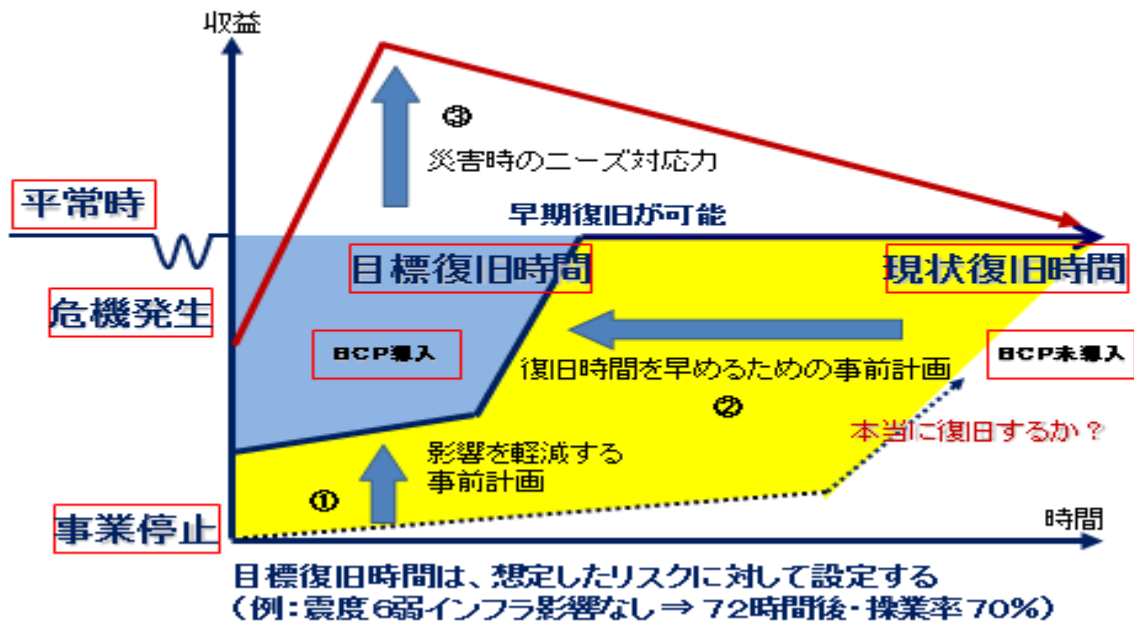
図-3 BCPを作成するメリット



BCPを作成するメリットは、図-4を見るとよくわかる。

すなわち、災害が起こる前、事前に影響を軽減する計画や早期に復旧するための計画を立案していることによって、顧客への信頼性が高まる（図-3のメリット①）とともに、いざ災害が発生した場合においては、早期に復旧できることから、損失を最小限に抑えることができる（図-3のメリット②）。また、災害発生時に早期に復旧すれば、緊急時のニーズに対応できるので収益が増加する（図-3のメリット③）。

図-4 危機的事象の発生から復旧までの経過（BCP導入済と未導入の場合の違い）



③ B C Pを作成するためのポイント

ポイント1

- 災害が発生する要因と結果（被害状況）を想定する。

図-5 リスクの想定（要因想定と結果想定の両方を行う）

| | |
|---|--|
| 要因想定 | 大地震なのか、大雨による洪水なのか、といった災害が発生させる原因を特定する。 |
| 想定の対象例・・・平日夕方6時、震度6強の地震発生 メリット・・・訓練やシミュレーションを行う上で有効 デメリット・・・現実にごどのような被害を受けるかをすべて想定することには限界があるため、想定を超える事象が起きやすい。 | |
| 結果想定 | 発生した要因によって、どのような被害を受けるのか（インフラの状況、自社の状況等）を想定する。 |
| 想定の対象例・・・社内の電源48時間喪失 メリット・・・外部要因に関係なく、自社の事業が停止する可能性を考える際に有効 デメリット・・・事象の要因・原因がわからないと、予防策や被害最小化策の有効性を評価しにくい。 | |

ポイント2

- 事業再開のために欠かせない経営資源を特定し準備する。

目的 災害により事業継続に致命的支障が生じる経営資源を守る

ポイント3

- 行すべきことをタイムラインで明確化する。

図-6 有事対応の流れと危機管理体制のイメージ

