

「事業継続計画（BCP）に関する 企業意識調査」

～経営者の意識レベルやインセンティブなどの考察～

2019年7月16日

立教大学 野田健太郎

(神戸大学 / RIETIファカルティフェロー 浜口伸明
神戸大学 / RIETIファカルティフェロー 家森信善
との共同研究)

* 野田 健太郎 kenoda@rikkyo.ac.jp

** プレゼン資料の内容は以下に掲載
経済産業研究所HP

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/19040013.html>

目次

- 問題意識
- 調査の概要
- 分析結果
 - (1) BCP策定の状況
 - (2) 開示の状況
 - (3) 経営者のマインド
 - (4) 外部との連携
 - (5) 企業行動(資金面)
- 主要なインプリケーションと政策提言

問題意識

■2018年は西日本豪雨、大阪北部地震、北海道胆振東部地震など度重なる自然災害の発生などによって、企業の危機管理に関する様々な課題があらためて問われた年であった。今後、発生の可能性が指摘されている首都直下地震や南海トラフ大震災などの巨大災害に備えて、企業の対応力を向上させることは大きな課題である。

■複雑に形成されたサプライチェーンに依存する企業にとって、予期せぬ事態に遭遇した場合においても、企業の存続を図るための適切な事業継続計画(BCP)をもつことは長期的な企業戦略にとって重要な意味を持っている。しかし、特に小規模企業においてはBCP策定・導入が遅れていることは今までの調査により明らかになっており、中小企業が主要な雇用の源泉となっている地方経済の安定的な発展にとって克服すべき課題となっている。

■本調査では企業の防災とBCPに関する意識調査を行うことによって、企業におけるBCPおよびリスクファイナンスのとらえ方、BCP導入を遅らせる企業固有の要因、情報開示の促進等の制度的取り組みの効果、地域金融機関や地域の産業支援機関との関係を含む地域要因を探る。

問題意識

■ 企業によって想定を超えるような災害などが及ぼす影響を予想することは難しく、低頻度で測定が容易でないリスクへの対応は経営者の主観によるところが大きい。本稿では、こうした経営者の主観(マインド)レベルまで、さかのぼって企業の対応の選択肢に及ぼす要因を分析する。

■ 事業継続は個社のレベルを超える対応が必要となることが多い。複雑なサプライチェーンに組み込まれている多くの企業においては、自社が健全であっても、外部の影響により活動が停止する可能性がある。中でもリソースの少ない中小企業においては、そのリスクが高く、企業が内部化できない外部性の影響は、BCPへの投資を社会的には望ましいレベル以下の抑える可能性が高い。そこで本来望ましい水準と個別企業の取り組みのギャップを埋めるためのインセンティブについても本稿では考察する。

■ 中小企業強靱化法案をはじめとした今後の様々な政策の実施にあたって、重要な判断材料を提供する

問題意識

■ 今までのBCPに関する調査・分析においては、次の点で大きな課題が残されている。

- ① 上場企業など有価証券報告書やCSR報告書などの公開資料で一定程度内容が確認できる大企業に比べ、小規模企業の取り組み状況に関するデータは少ない。特に具体的な企業行動まで踏み込んだ分析が少ない。
- ② 経営者の意識レベルまで遡った分析や、大企業・小規模企業それぞれのBCP策定・改善に対するインセンティブを明確にした分析が少ないため、効果的な政策誘導につながっていない可能性がある。
- ③ BCPの中でもリスクファイナンス面で検討したものが少ないため、事業継続の重要な観点であるファイナンス面での対応策が十分に検討できていない。
- ④ 地域、取引先などのステークホルダーとの関係性がBCPにどのように影響を及ぼしているのかに関する分析を行う必要がある。大企業においては株主や取引先との関係性、小規模企業においては、自社での代替が比較的難しいことから、自治体、地域金融機関との連携などによって補完する必要があるからである。

調査の概要

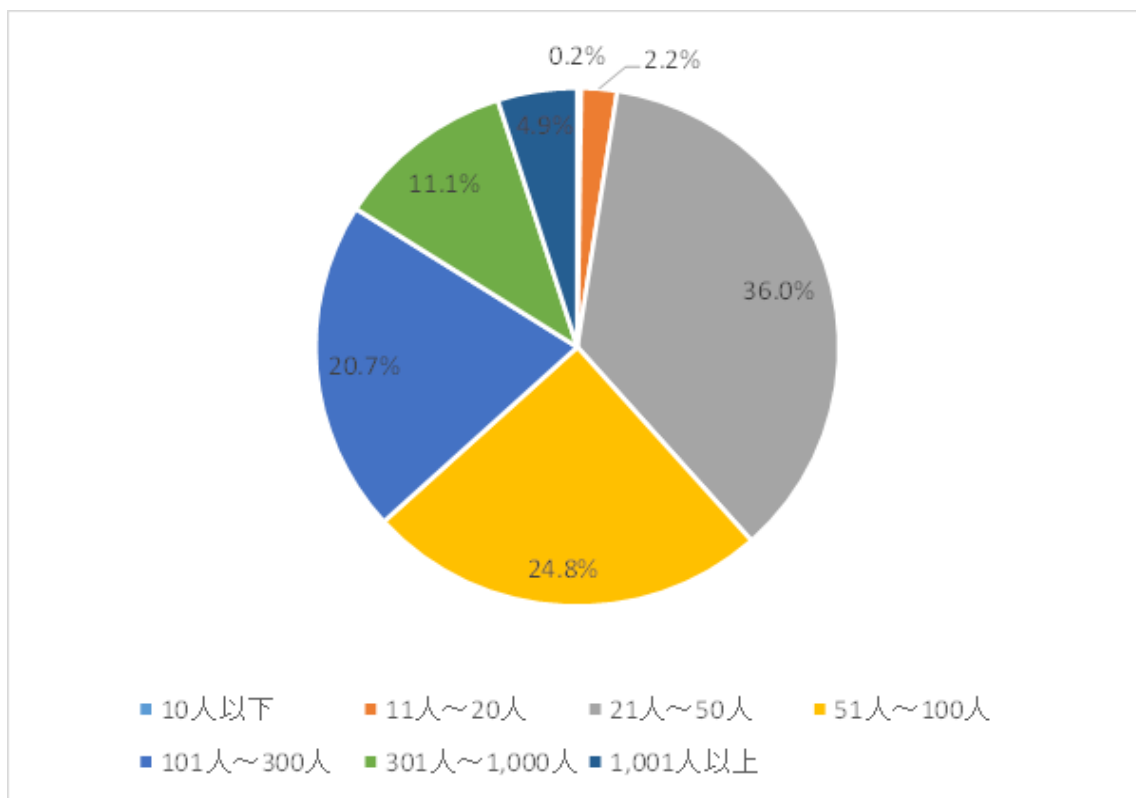
■本調査は、調査業務を受託した株式会社帝国データバンクが調査対象とする企業の中から10,000企業(内訳 - 中小企業:7,500社、大企業:2,500社)を抽出して、2018年10月に調査票を郵送した。回答時点は2018年10月1日である。実施期間は、2018年10月5日～10月26日で、一部締め切り後に回収したものを含め有効回答数2,181社(中小企業1,768社、大企業413社)を得た。有効回答率は21.81%(中小企業23.6%、大企業16.5%)であった。

■地理的範囲は北海道を除く全都道府県である。業種は建設業、製造業、卸売・小売業・飲食店、不動産業、運輸・通信業、電気・ガス・水道・熱供給業、サービス業(TDB:帝国データバンク産業大分類)を対象としている。データ取得の必要性から直近3年以内の12ヶ月決算情報を有することと、数の上では多いが人的・物的資源制約から必然的にBCPを検討する余地が低い零細企業を可能性が低い企業の回答が調査結果に偏りを与えることが予想できるため、従業員数を20名以上とすることを条件に付加した。

■大企業(従業員500人以上)のサンプルを一定数以上確保したいと考え、回答率20%と仮定して1万社の調査対象のうち2500社を大企業から抽出することにした。

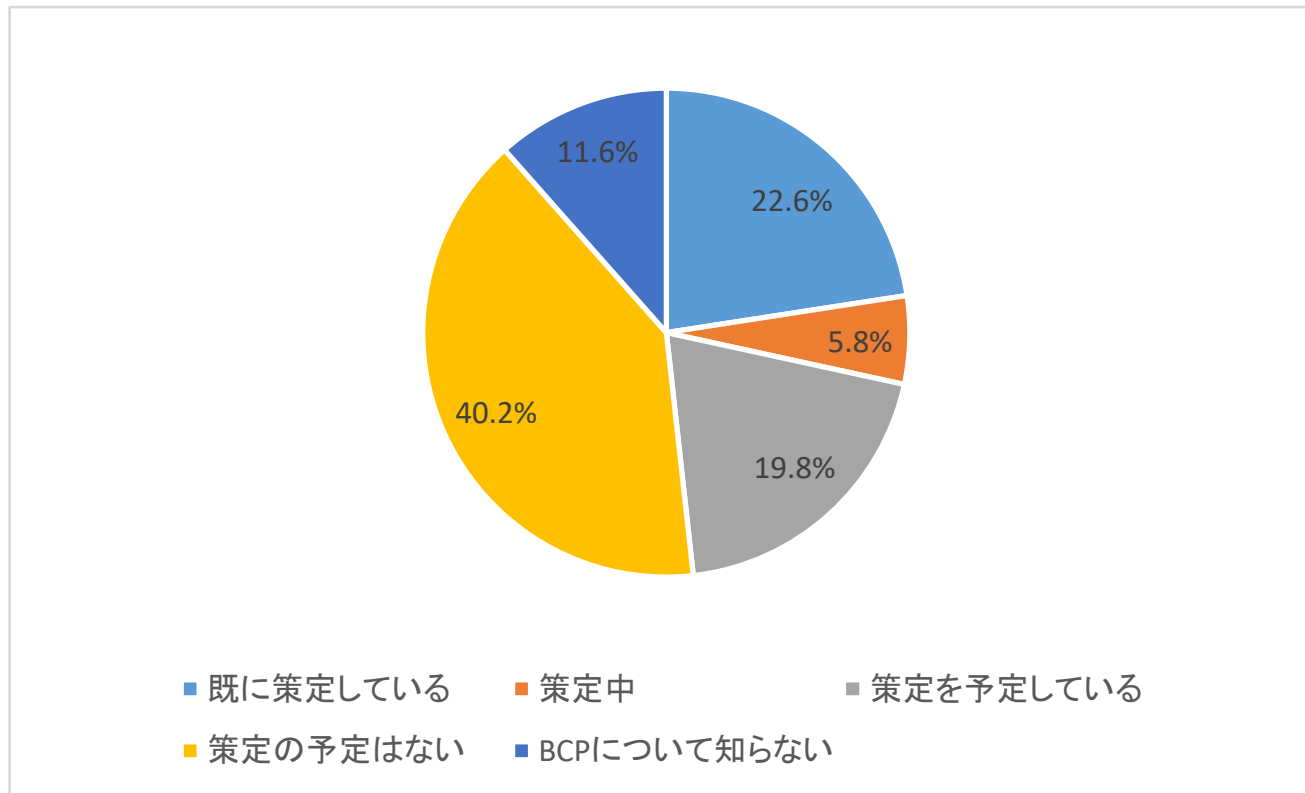
従業員数別内訳

■ 301人～1,000人は11.1%、1,001人以上が4.9%を占める。残り84.0%が300人以下の企業となっている。20人以下が少ないのは、送付先の選定基準のためである。



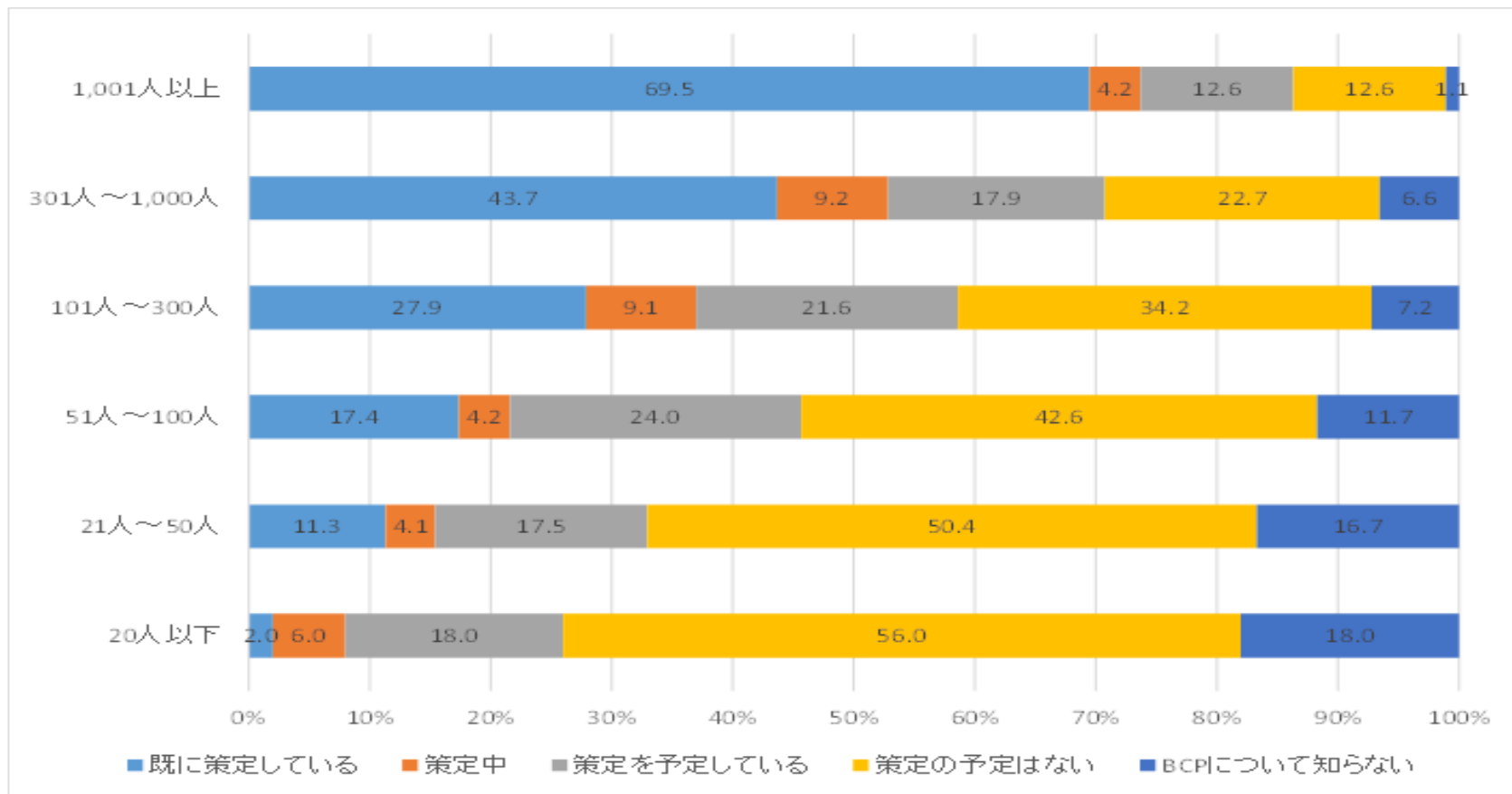
BCP策定の状況

■ BCPの策定については、「既に策定している」が22.6%(453社)、「策定中」が5.8%(117社)、「策定を予定している」が19.8%(398社)となっている。一方で「策定の予定はない」(40.2%)(807社)、「BCPについて知らない」(11.6%)(232社)の合計が半数を占めている。この部分への啓蒙が引き続き重要である。



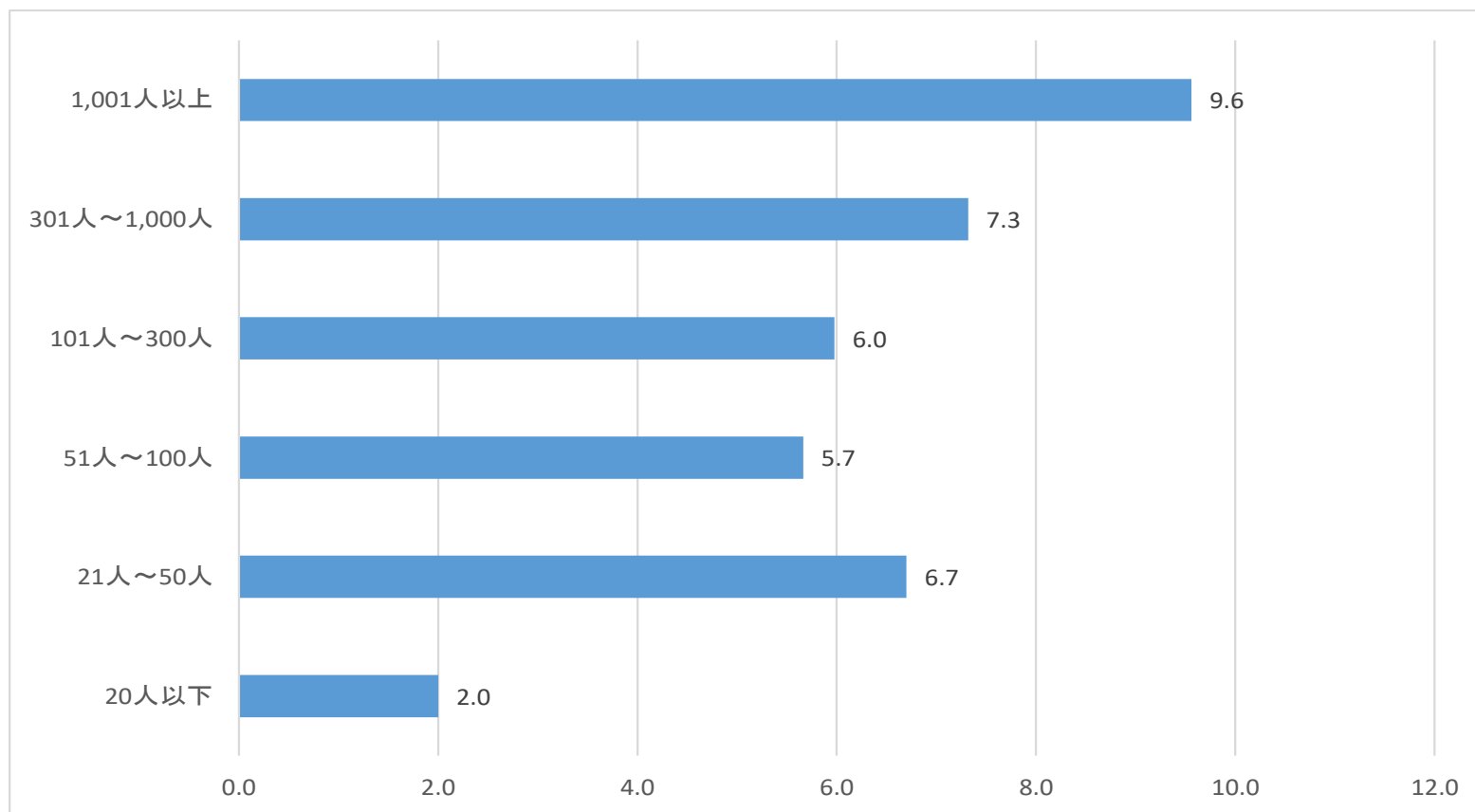
BCP策定の状況（規模別）

■ 企業規模が大きいほど策定が進んでいる。この結果は他の調査結果の傾向と大きな違いはない。



BCP策定の状況(レベル)

- BCPのレベルについても概ね同様の傾向がみられる。
- 平均では6.85(4割弱程度)しか実施されていない結果となっている。BCPを策定済みと回答していても重要な項目が満たされていない状況にあり、実効性の観点では大きな課題があると言える。

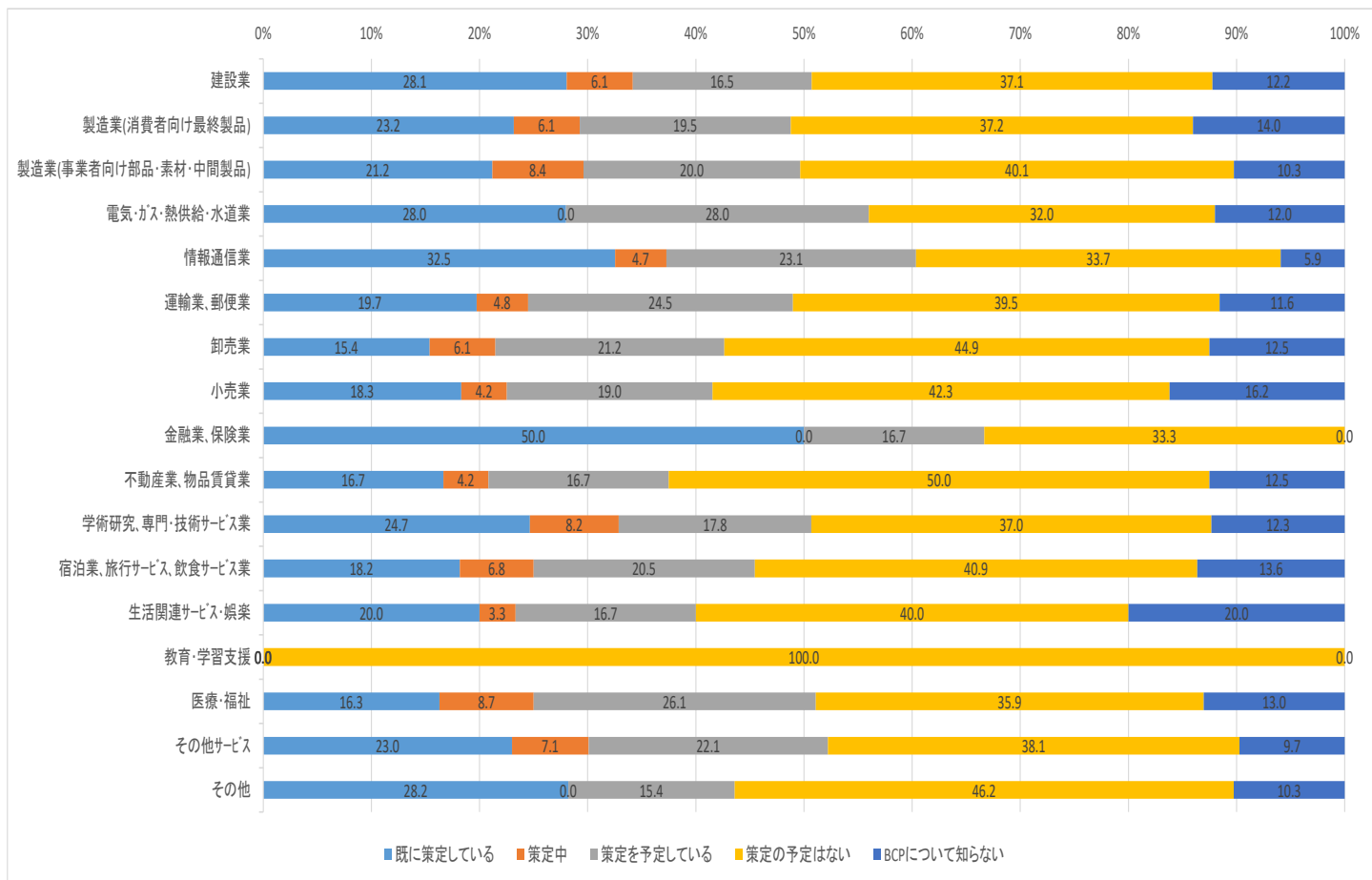


(注)満点は19点。

BCP策定状況(業種別)

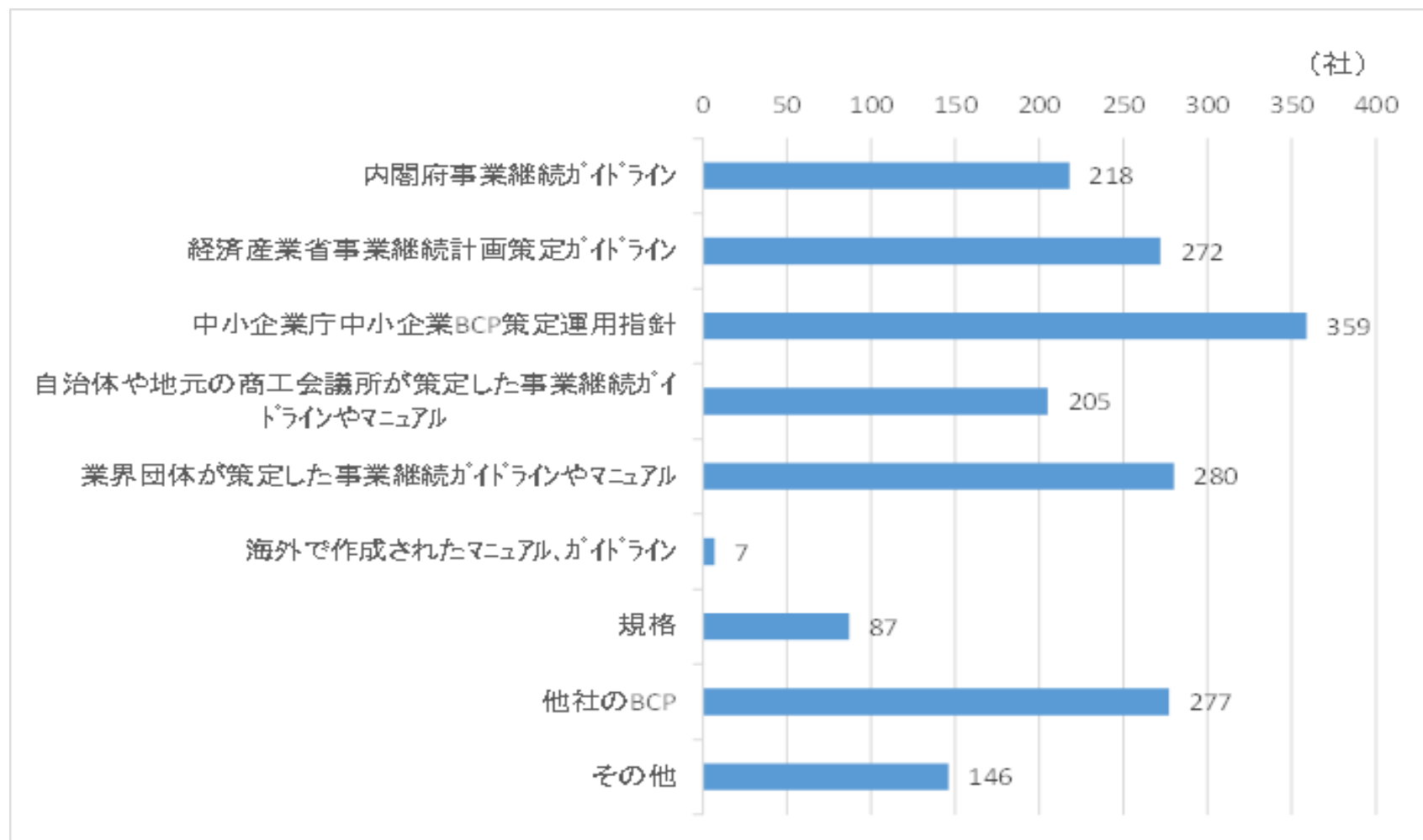
■ 策定率が高い上位業種は、金融業・保険業(50.0%)、情報通信業(32.5%)、建設業(28.1%)、電気・ガス・熱供給・水道業(28.0%)である。

■ 策定率が低い業種は、教育・学習支援(0.0%)、卸売業(15.4%)、医療・福祉(16.3%)、不動産業・物品賃貸業(16.7%)、宿泊・旅行サービス、飲食サービス(18.2%)



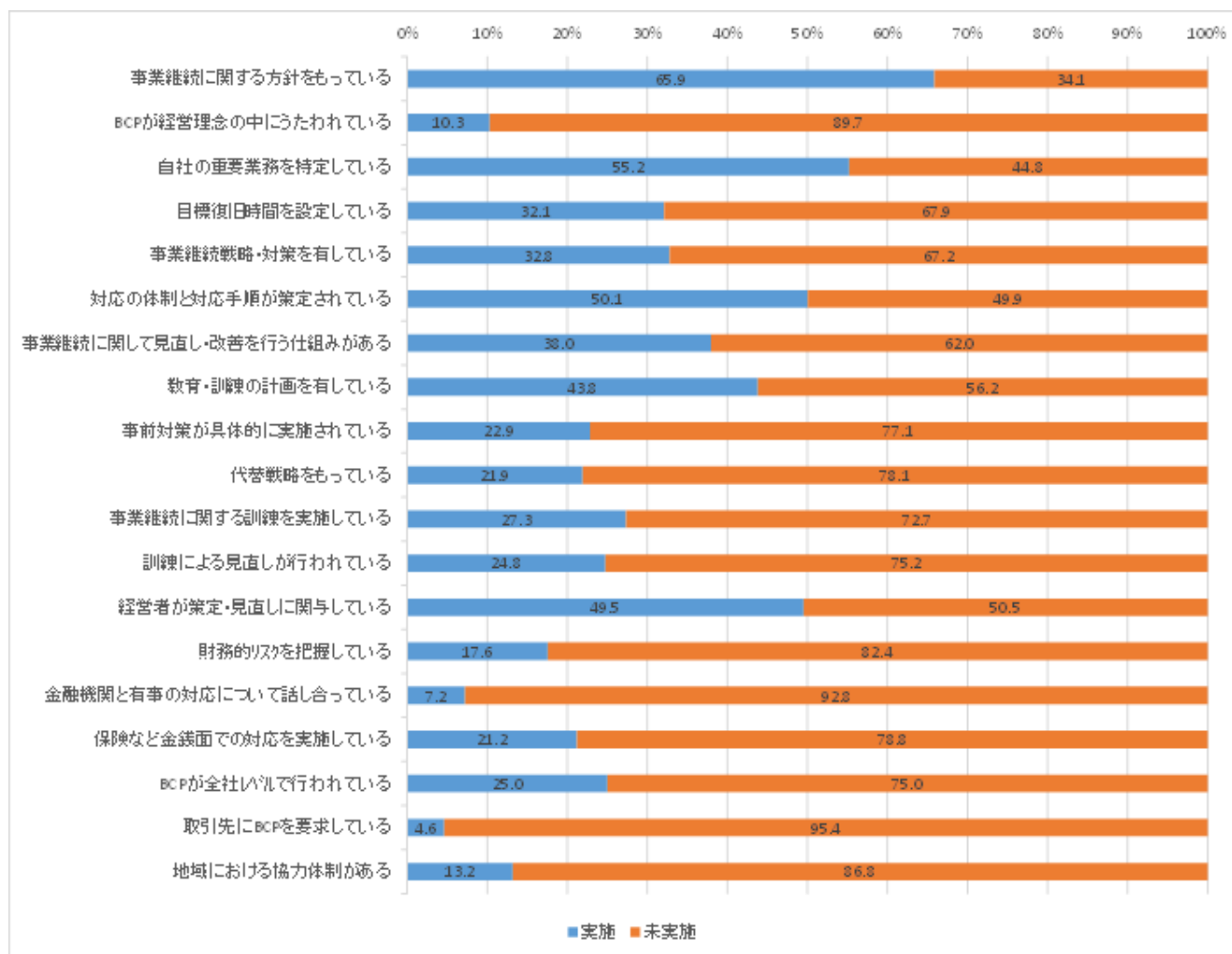
BCP策定の際に参考にしたもの

■ 中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針をあげる企業が多い。



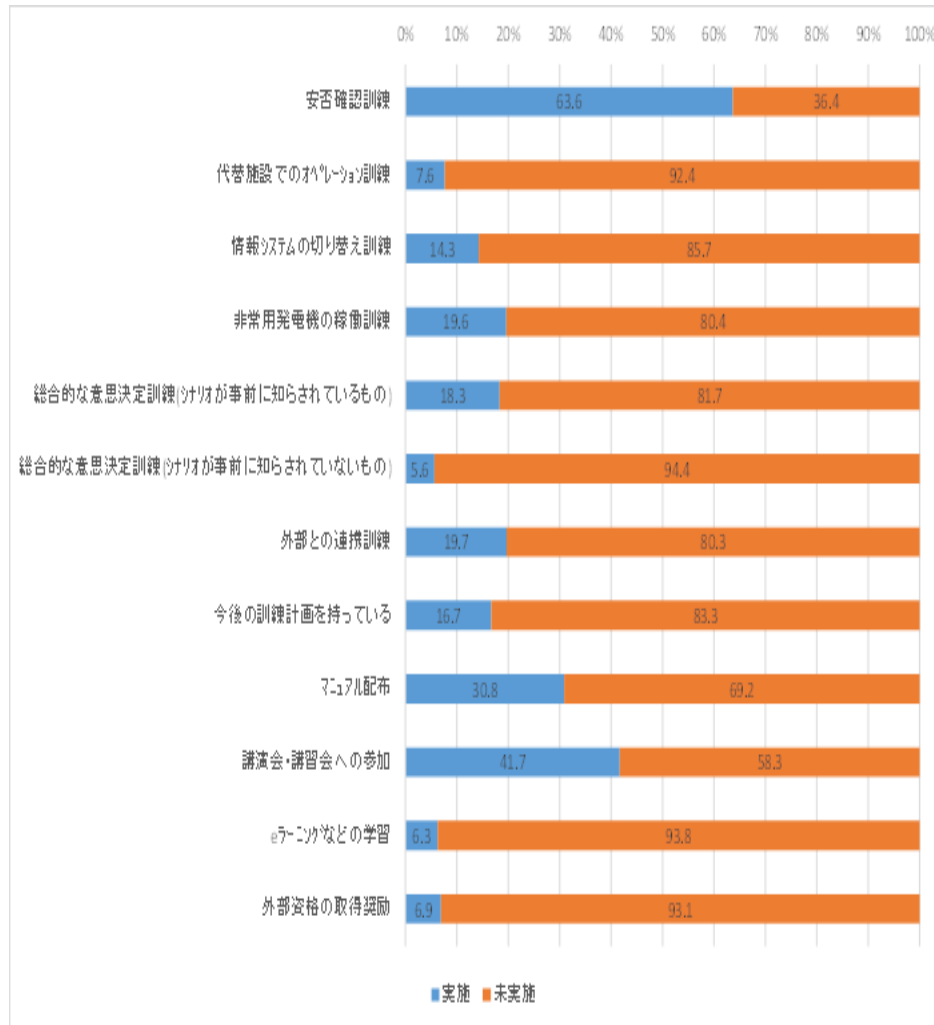
策定したBCPの内容および、実施状況

■ 基本的には19項目すべて実施していることが望ましいが、平均では4割弱しか実施されていない。BCPを策定したと回答しているにもかかわらず、重要な要素が抜けている状況にある。



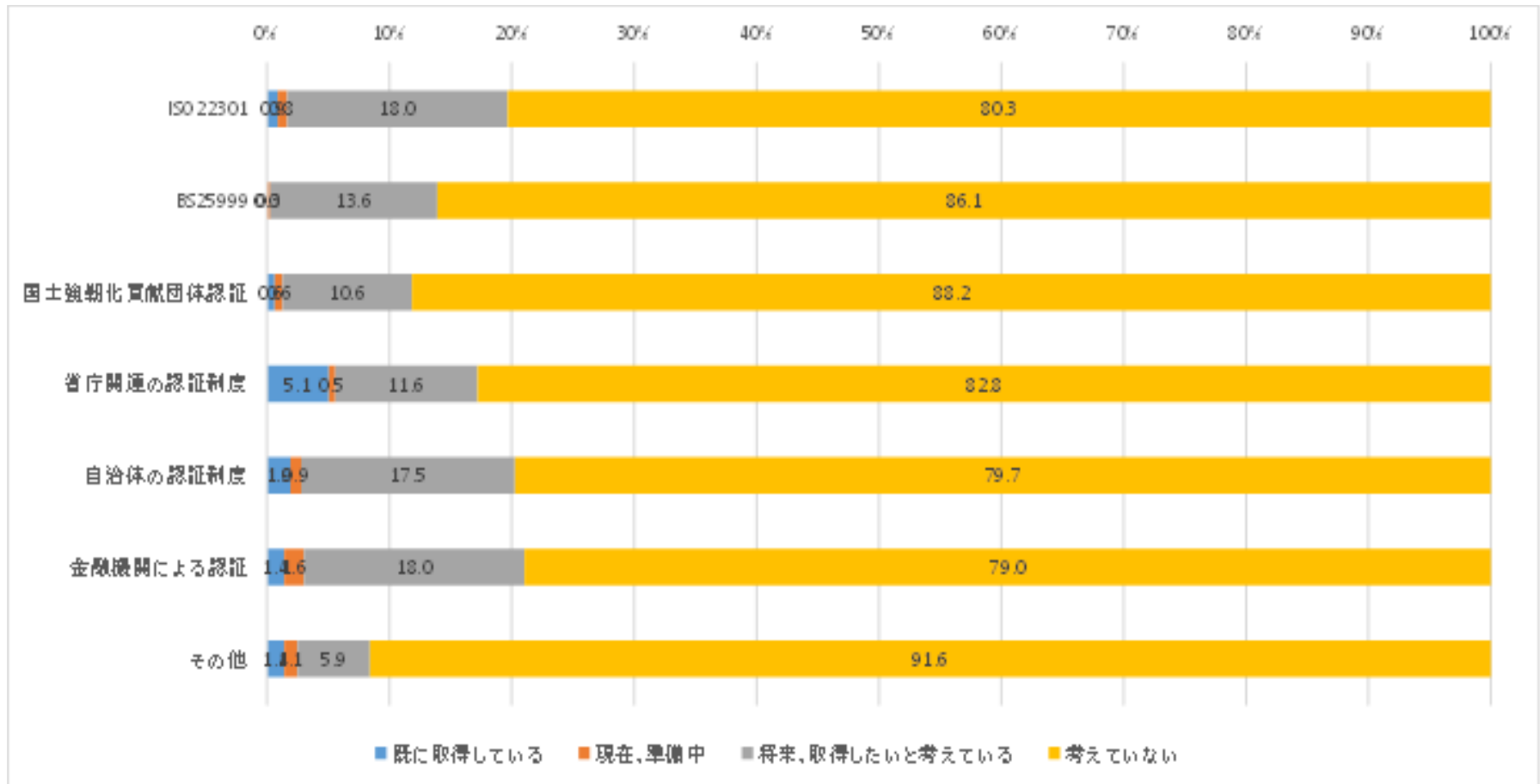
大規模災害の事業継続を想定した訓練等

■ 安否確認訓練は63.6%となっているが、それ以外の訓練はいずれも2割に達していない。



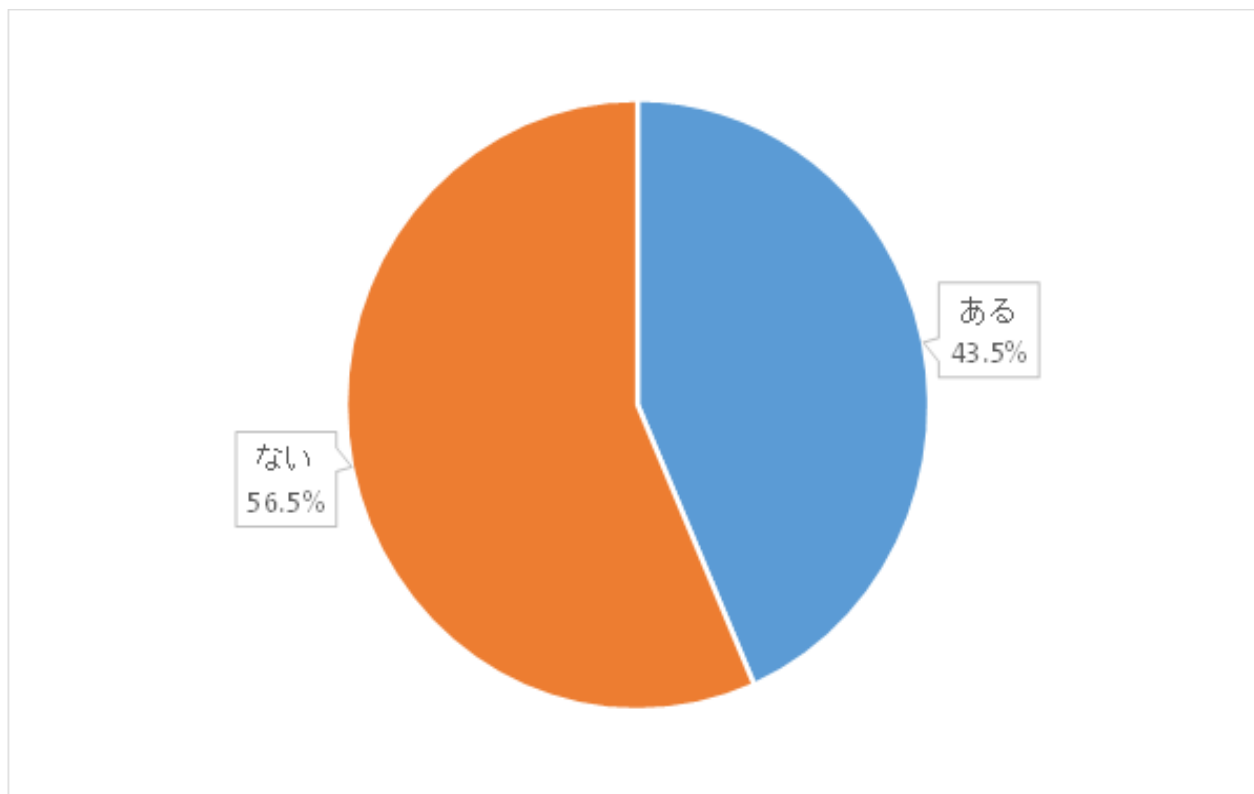
BCPについての外部から受けた認証評価

- 現状では認証を取得した企業は少ない。
- 「現在、準備中」、「将来、取得したいと考えている」まで含めると約2割の企業が検討している。



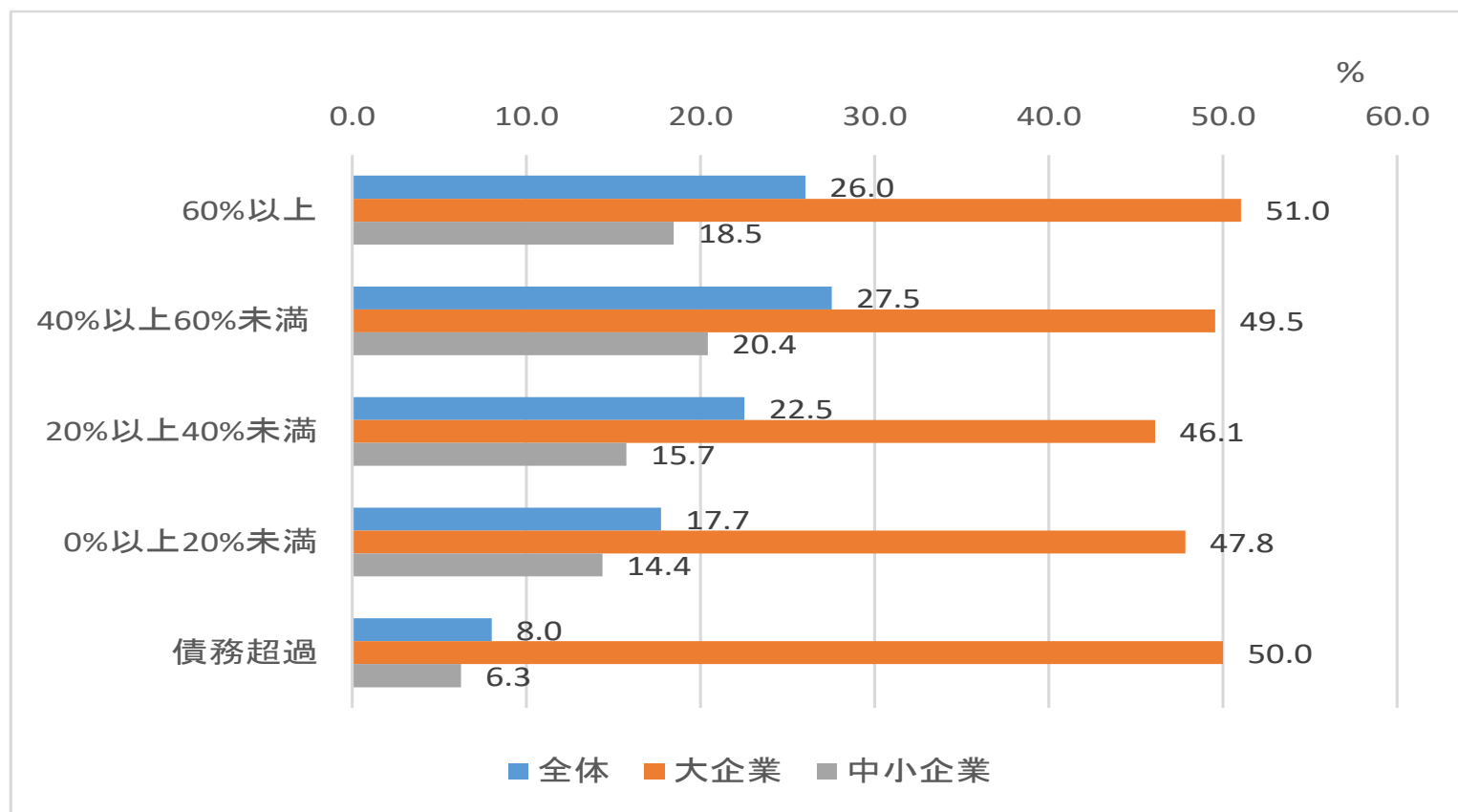
BCP策定の効果

- 56.5%の企業がBCPの効果をこれまで感じていないと回答している。



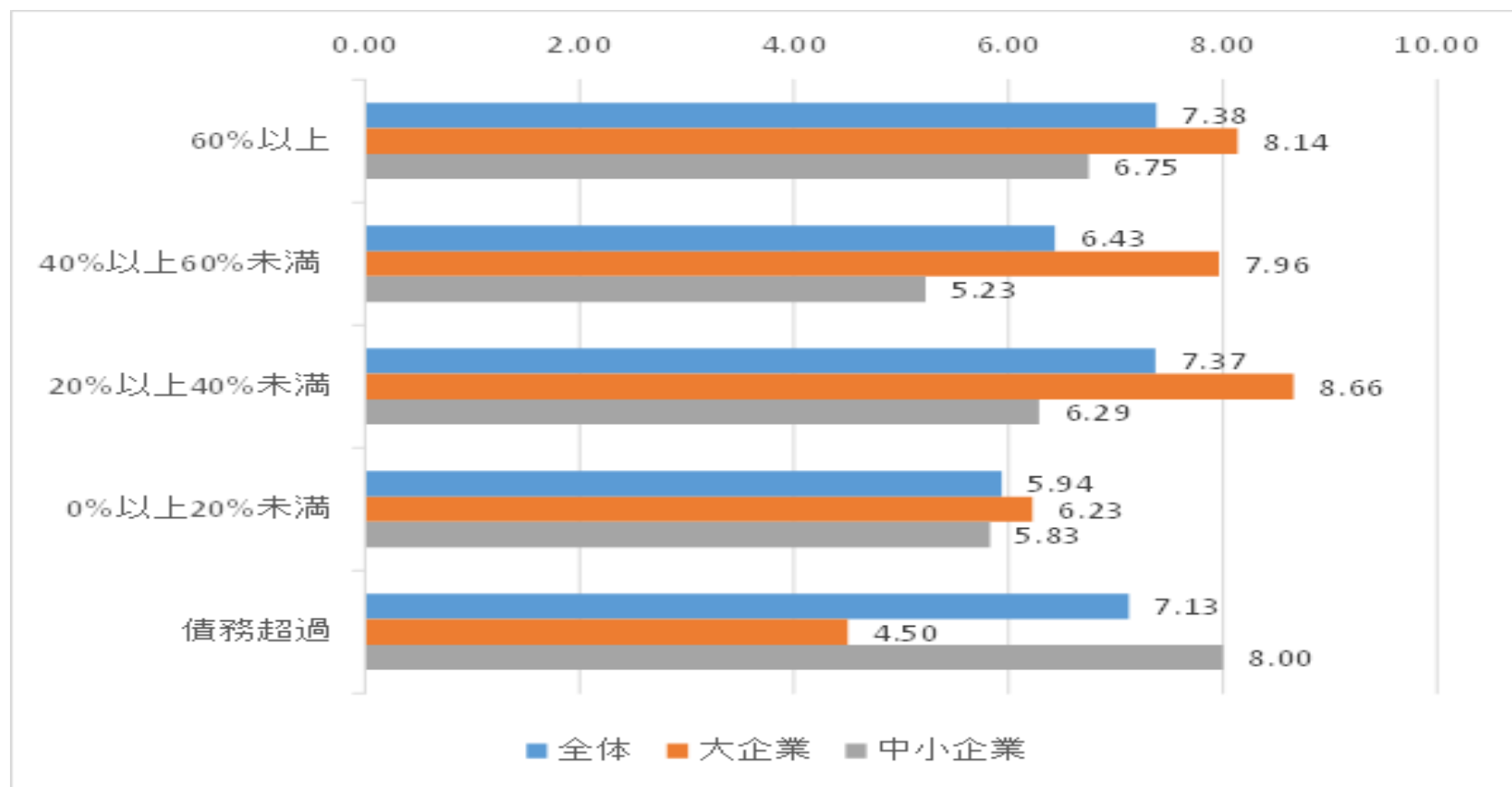
自己資本比率とBCP策定の関係

■大企業は自己資本比率によって策定率に大きな差は無い。一方で、中小企業は自己資本比率が低下すると策定率が低下する傾向にある。



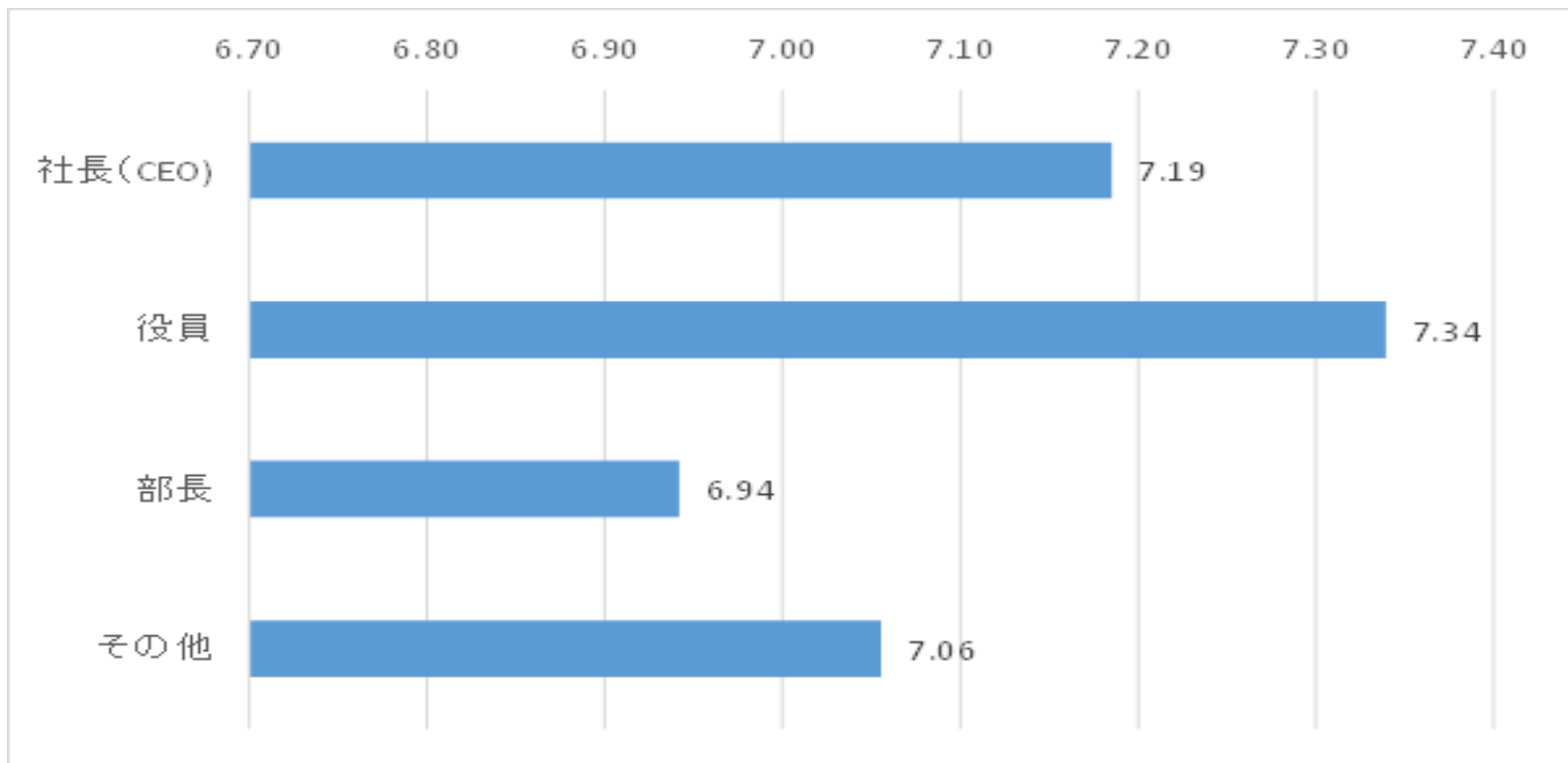
自己資本比率とBCPLレベルの関係

■大企業は債務超過、あるいは自己資本が0以上20%未満ではBCPのレベルが低い。大企業では、自己資本比率は策定率に影響を与えていないが、BCPのレベルでは影響が表れていると考えられる。一方で、中小企業では自己資本比率とBCPLレベルの間に一定の傾向を読み取ることは難しい。



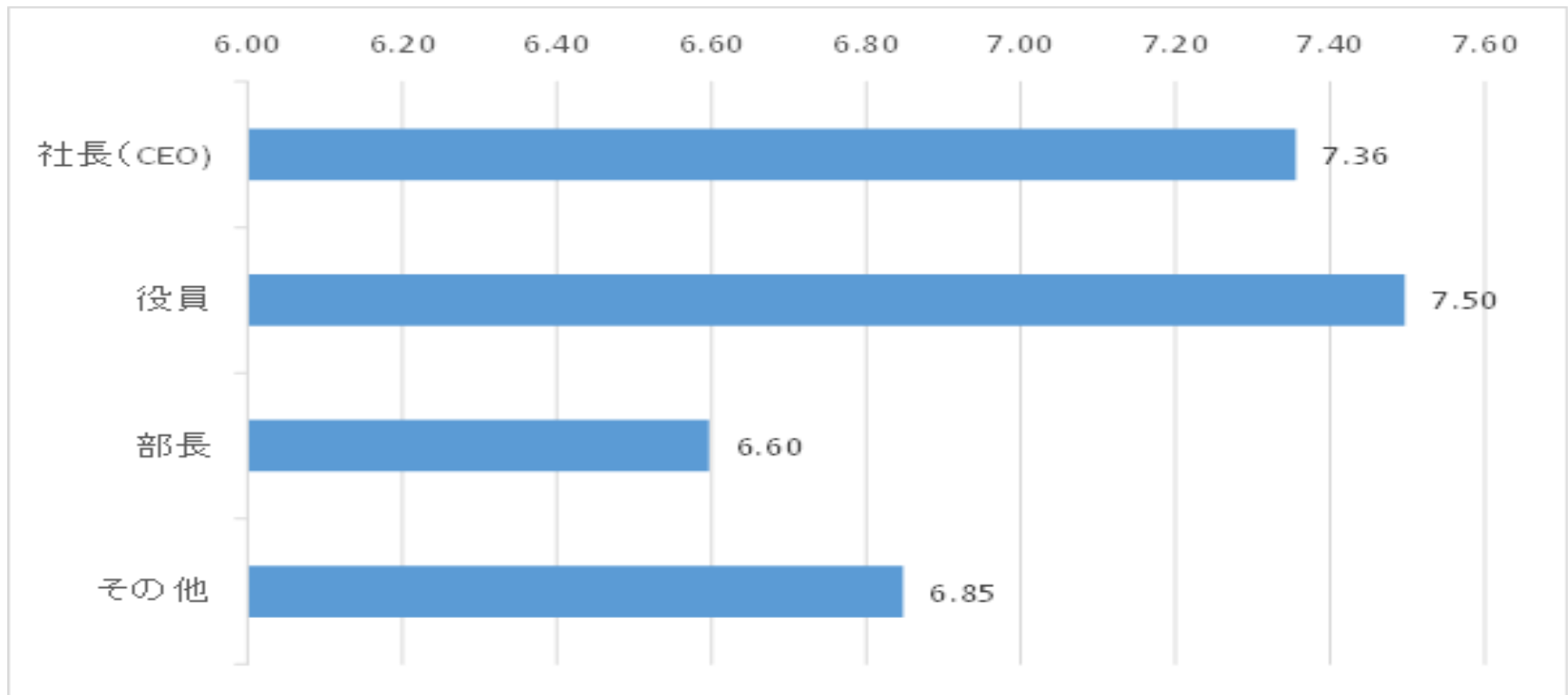
BCPの策定責任者×BCPLレベル

■ 策定段階、運用段階いずれも、社長・役員と部長以下ではレベルに大きな開きがある。これは経営層がBCPの策定・運用に関与しない場合、BCPへの対応が不十分になる可能性が高いことを示している。



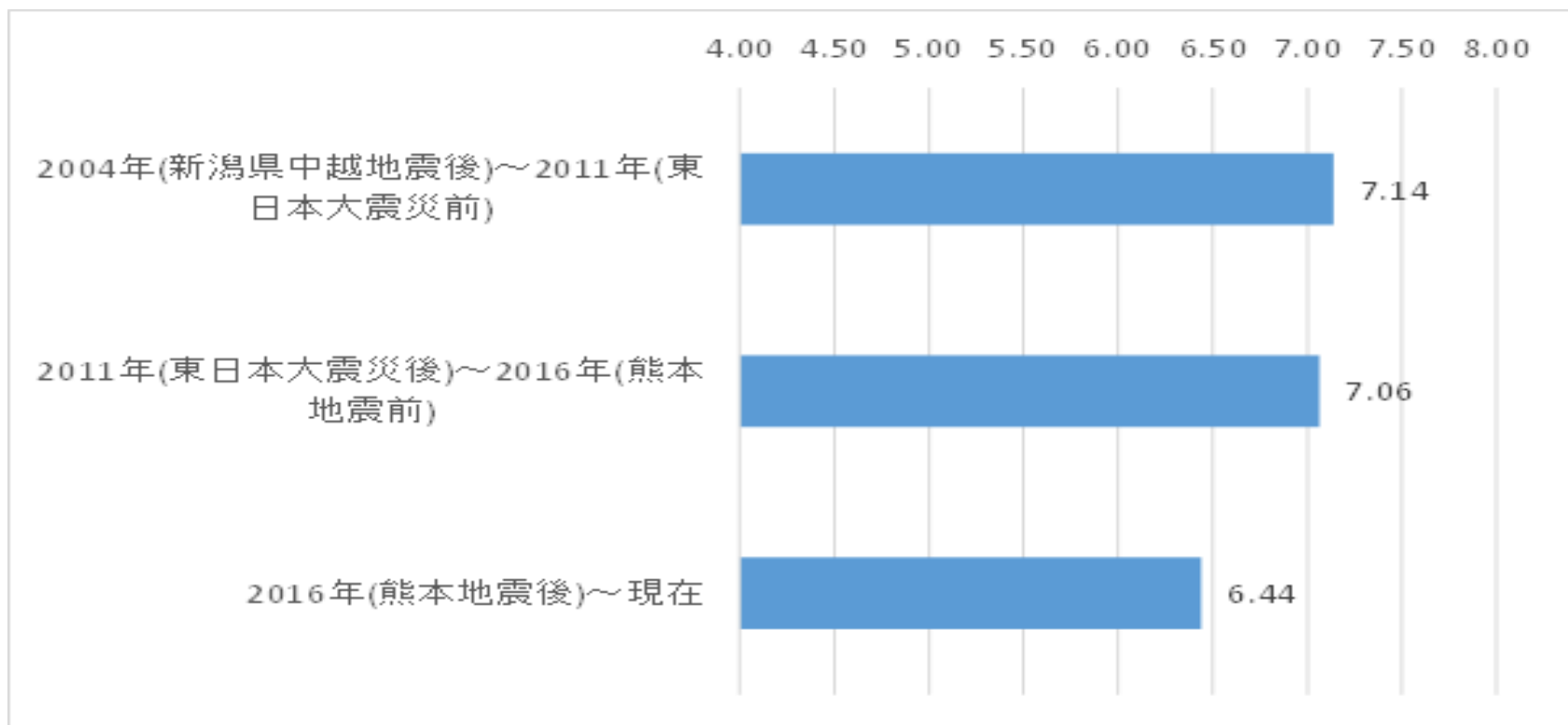
BCPの運用責任者×BCPLレベル

■ 策定段階、運用段階いずれも、社長・役員と部長以下ではレベルに大きな開きがある。これは経営層がBCPの策定・運用に関与しない場合、BCPへの対応が不十分になる可能性が高いことを示している。



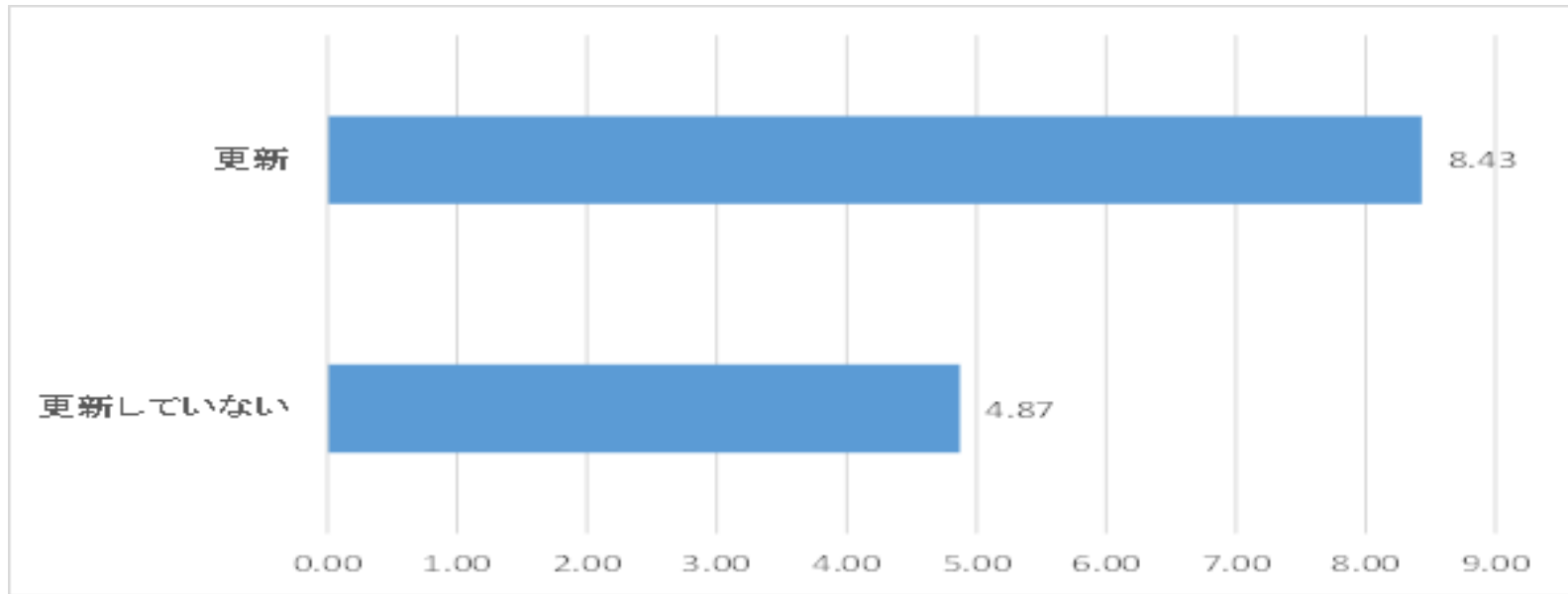
BCPの策定期期×BCPレベル

■東日本大震災以前に策定した企業の方がBCPのレベルが高い傾向にある。東日本大震災を期に政府のBCP対策が進み、企業の意識も向上したため、震災以前から何らかの対策を講じていた企業においてもレベルアップが図られたものと考えられる。



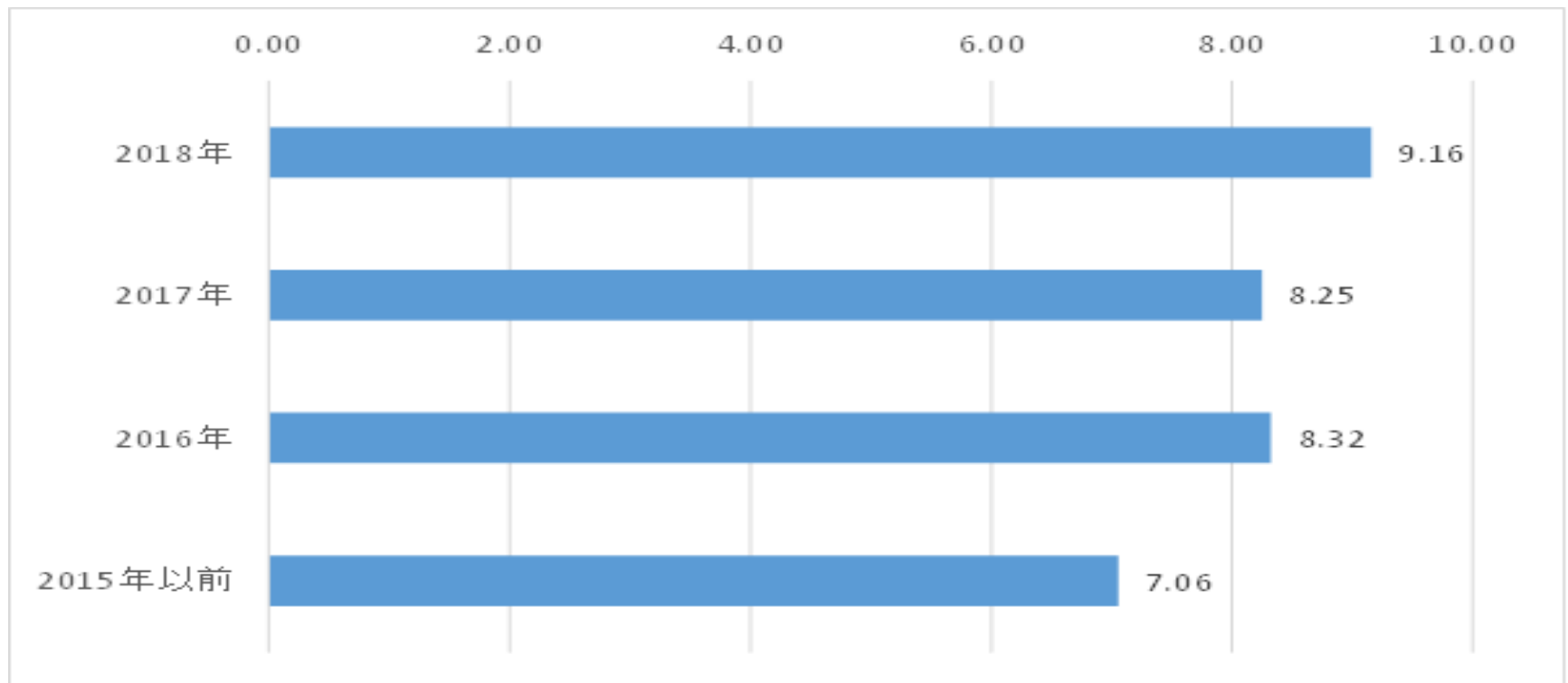
BCPの更新×BCPLレベル

■BCPは毎年、訓練などを実施することで更新がなされる必要がある。実際にBCPを更新した企業の方がBCPのレベルが高い結果となった



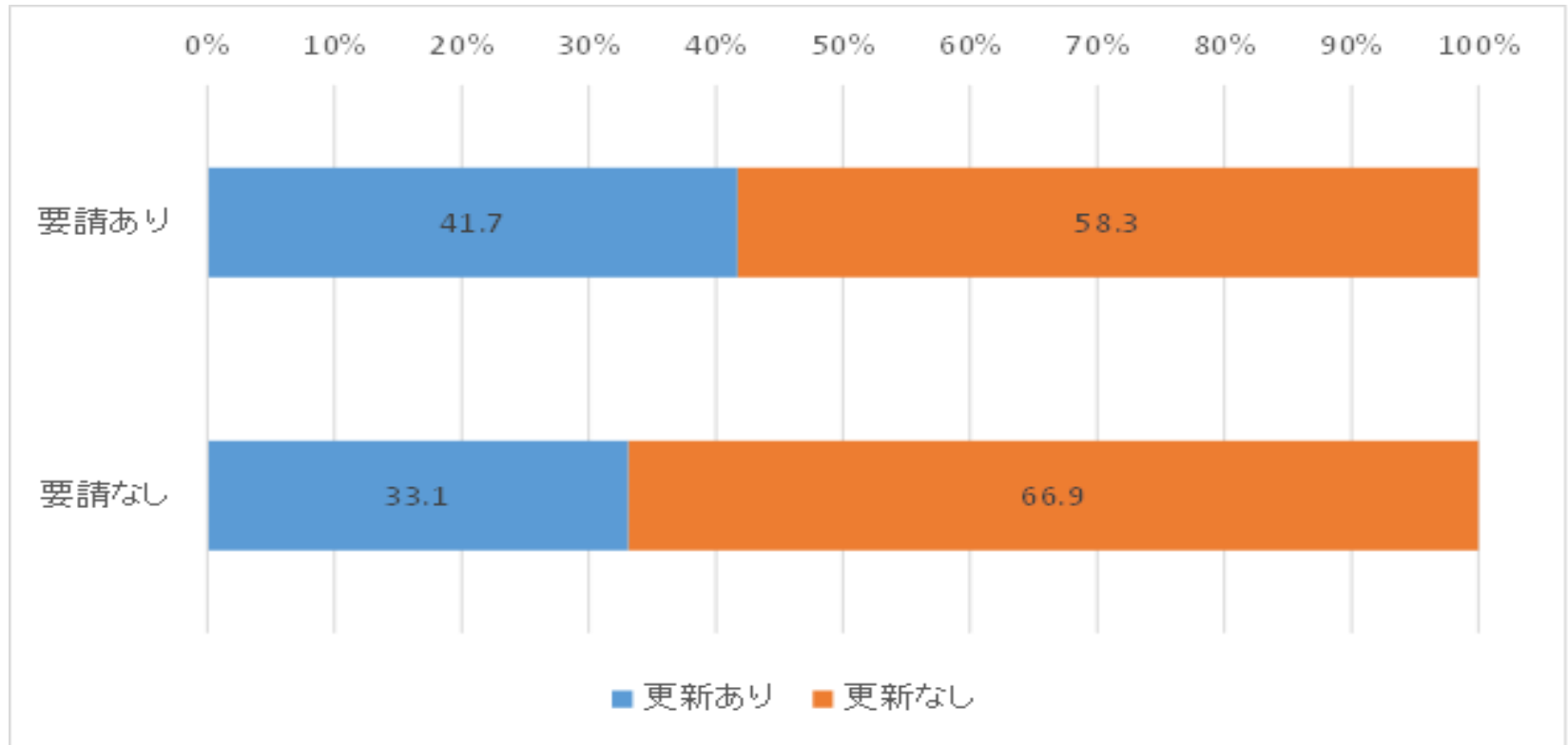
BCPの直近の更新年×BCPLレベル

■更新年が近い企業の方がBCPのレベルが高い。策定しても、その後の更新がなされない場合は内容に問題が残り、実効性の観点からも大きな問題である。



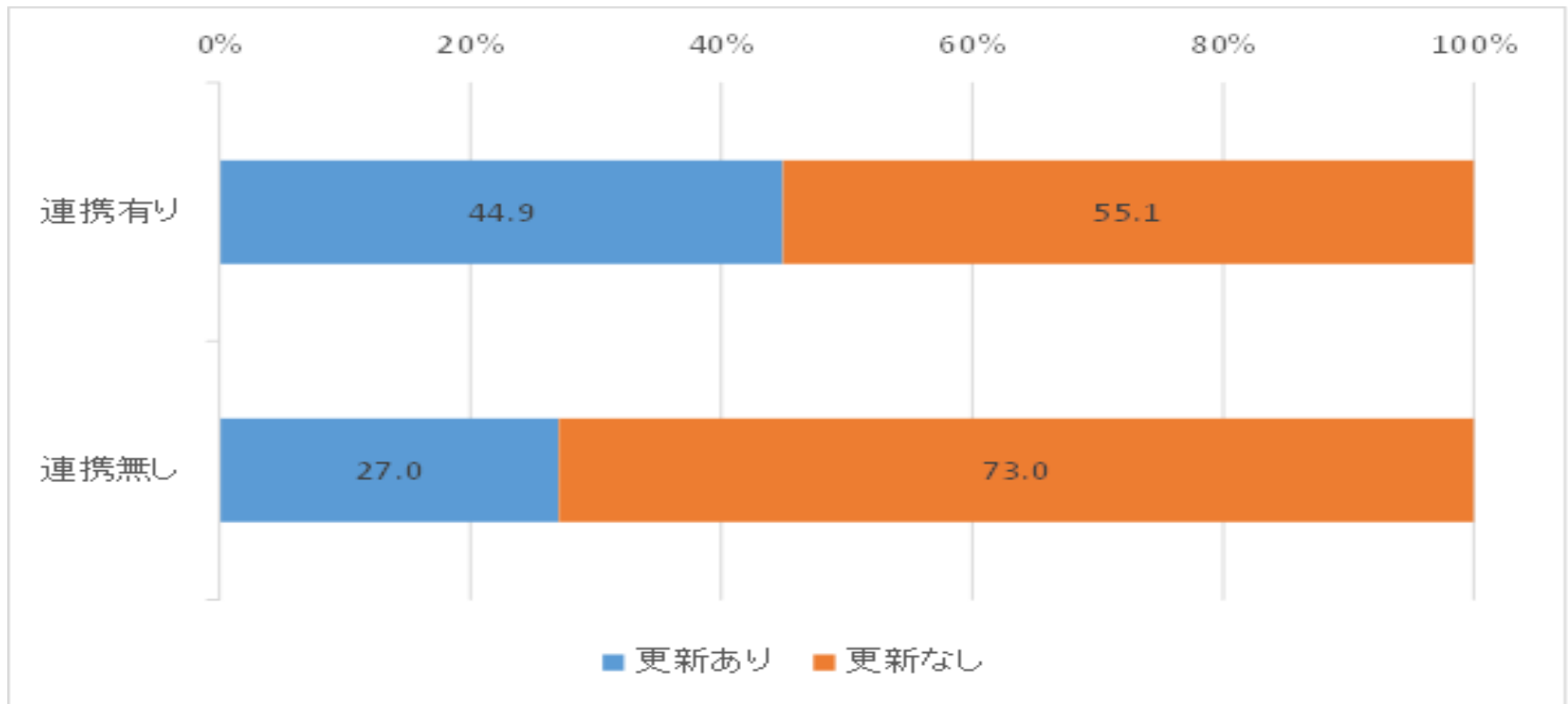
BCPの更新×外部からの要請

■ステークホルダーからの改善の要請がBCPの更新に影響していることが窺われる。



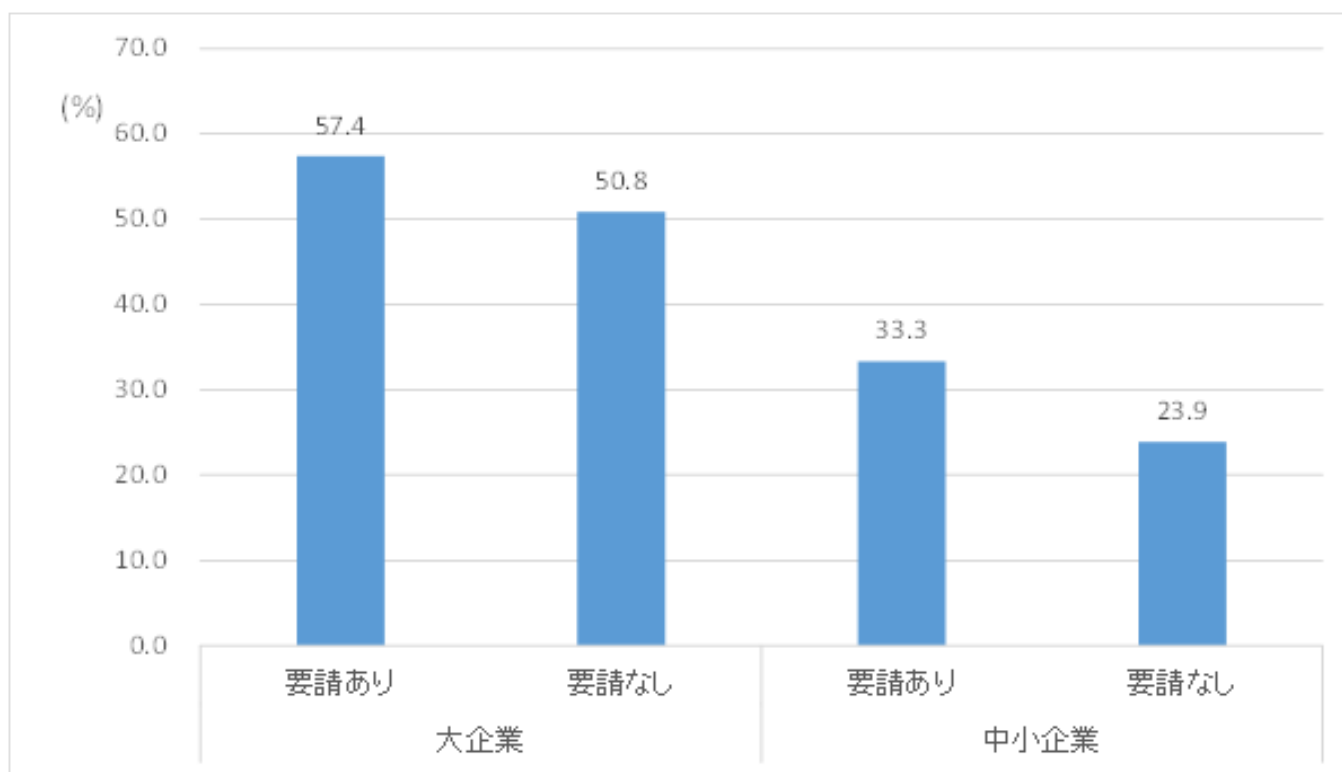
BCPの更新×地域連携

■ 地域との連携を図る企業の方がBCPの更新を行っている傾向も示されている。人的資源などのリソースが乏しい企業では、地域との連携を図ることによってBCPの運用・更新を図ることが重要であると思われる。



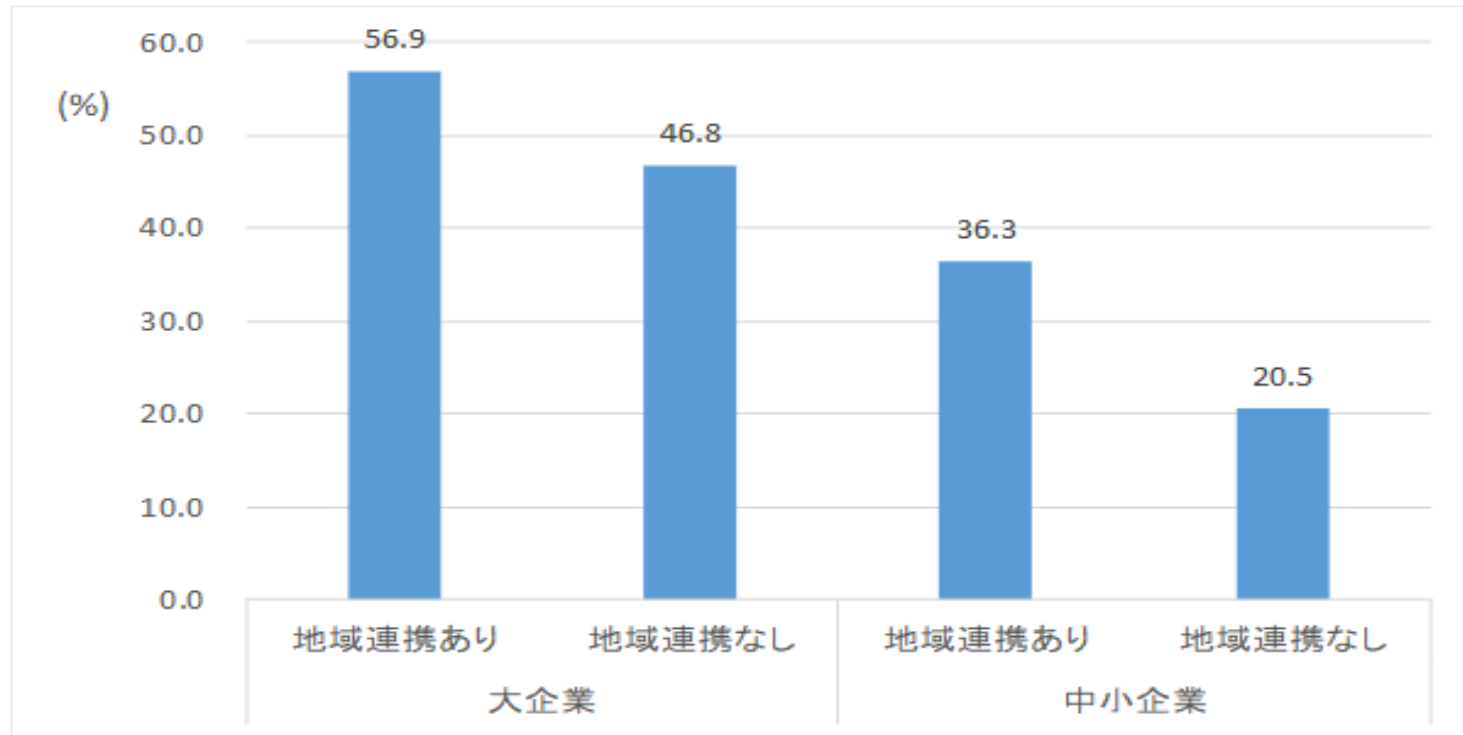
BCPの更新と外部からの要請(大企業・中小企業別)

■大企業では有意な差はない。一方で中小企業においては、5%水準で有意な差が見られた。中小企業においては外部からの要請や地域との連携が、BCPの更新につながっていることがわかる。中小企業のBCPのレベルアップを図る観点では外部との関係性が重要であることが示唆される。



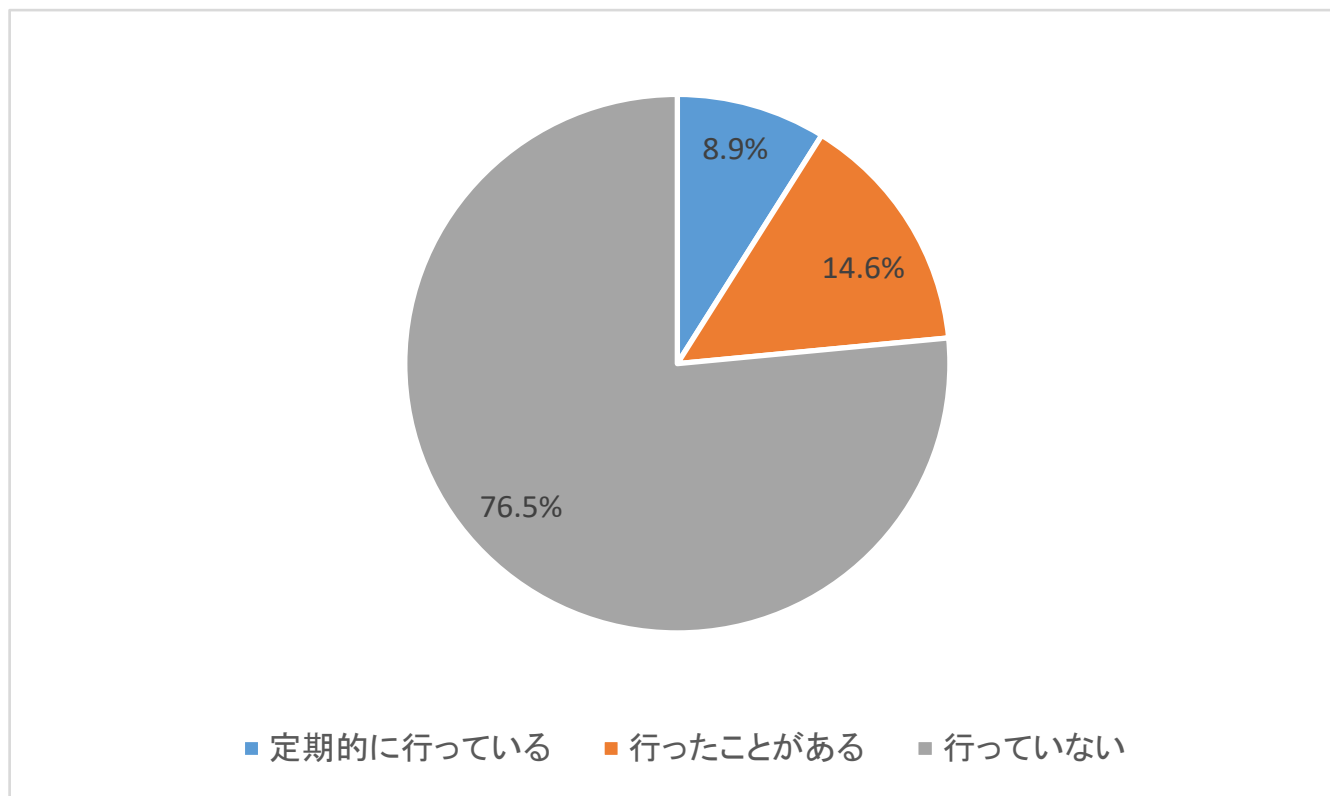
BCPの更新と地域連携(大企業・中小企業別)

■大企業では有意な差はない。一方で中小企業においては、1%水準で有意な差が見られた。中小企業においては外部からの要請や地域との連携が、BCPの更新につながっていることがわかる。中小企業のBCPのレベルアップを図る観点では外部との関係性が重要であることが示唆される。



BCP開示の状況

■「定期的に行っている」が8.9%、「行ったことがある」が14.6%で、76.5%の企業は開示を行っていない。



BCP開示の状況(開示レベル)

- 「BCPの開示を「定期的に行っている企業」は、BCPの開示を「行ったことがある企業」や「行っていない企業」に比べ有意に高い。一方で、「行ったことがある企業」とBCPの開示を「行っていない企業」には、有意な差は見られなかった。開示の効果は継続的な開示を行ってはじめて出現することが示唆される。「継続こそ力なり」ということである。
- 上場企業では開示状況によって有意な差は見られなかった。一方で、非上場企業では、「定期的に行っている企業」は、「行ったことがある企業」や「行っていない企業」に比べ有意に高い結果となった。

開示状況	BCPのレベル		
		うち上場企業	うち非上場企業
定期的に行っている	9.03	10.80	8.69
行ったことがある	6.74	11.50	6.28
行っていない	6.52	9.45	6.05

競争優位の要因とBCP策定の有無

■BCP策定企業と非策定企業で差があった項目が、「オンリーワンのブランド力」、「オンリーワンの技術力」、「大手サプライチェーンに属する」である。BCPは経営者が「オンリーワン」と競争優位を自己認識する企業において、その要因を確保したり、サプライチェーンの位置づけをより確実にしたりするために策定を進めている。

競争優位の要因	策定・非策定	度数	平均値	標準偏差	
オンリーワンのブランド力	策定	441	0.22	0.41	***
	非策定	1540	0.12	0.32	
オンリーワンの技術力	策定	441	0.26	0.44	***
	非策定	1540	0.20	0.40	
価格優位性	策定	441	0.09	0.28	
	非策定	1540	0.10	0.30	
顧客対応力	策定	441	0.59	0.49	
	非策定	1540	0.57	0.50	
安定顧客の存在	策定	441	0.66	0.48	
	非策定	1540	0.64	0.48	
長期的な取引	策定	441	0.47	0.50	
	非策定	1540	0.43	0.50	
地域独占的なサービス	策定	441	0.11	0.31	
	非策定	1540	0.09	0.29	
大手サプライチェーンに属する	策定	441	0.07	0.26	***
	非策定	1540	0.04	0.19	
成長性が高い	策定	441	0.06	0.24	
	非策定	1540	0.05	0.21	
上記以外の要因	策定	441	0.06	0.24	
	非策定	1540	0.05	0.22	
競争優位はない	策定	441	0.02	0.13	**
	非策定	1540	0.03	0.18	
わからない	策定	441	0.01	0.11	
	非策定	1540	0.02	0.13	

(注1)1当てはまる 0当てはまらないの配点で平均値を計算している。

(注2)***1%、**5%、*10% で有意な差がある項目

競争優位の要因×BCP策定の有無×従業員別

■51人～100人、301人～1,000人の企業では「価格優位性」では逆にマイナスで有意な結果となった。価格面よりも技術やブランド維持のためにBCPを策定している傾向が強い。21人～50人の企業では「地域独占的なサービス」がBCP策定率を有意にプラスとする要因である。

■こうした結果から、オンリーワンの技術やブランドを持つ企業を政策的にターゲットとすることや、小規模ながら地域に必要とされるサービスを提供している企業を広義のインフラ企業として指定することで、支援を強化することも考えられる。

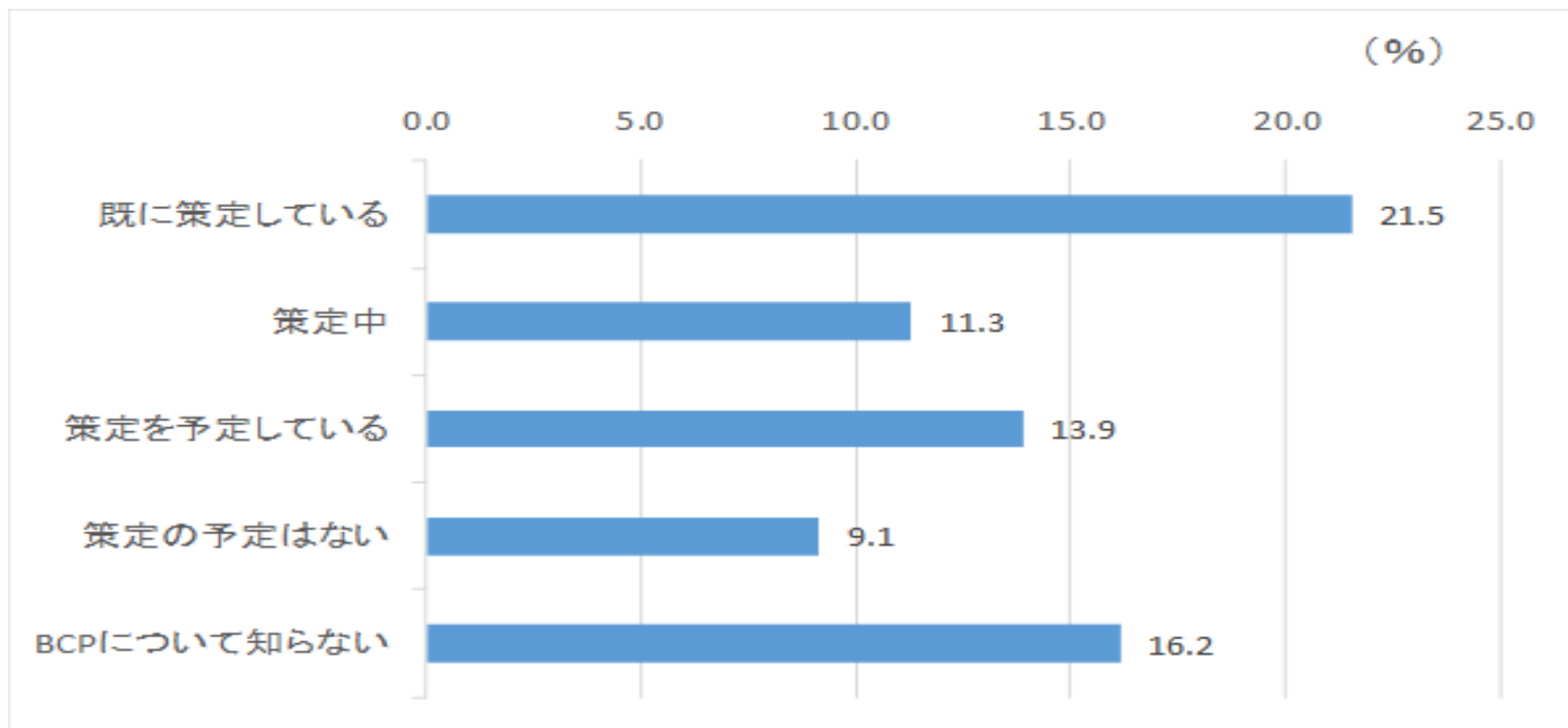
競争優位の要因	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
オンリーワンのブランド力		+	+		+
オンリーワンの技術力				+	
価格優位性		-		-	
顧客対応力					
安定顧客の存在					
長期的な取引					
地域独占的なサービス	+				
大手サプライチェーンに属する					+
成長性が高い(海外進出、拠点の拡大など)	-				
上記以外の要因					
競争優位はない		-	-		
わからない	-				

(注)10%水準で有意な項目

オンリーワンのブランド力

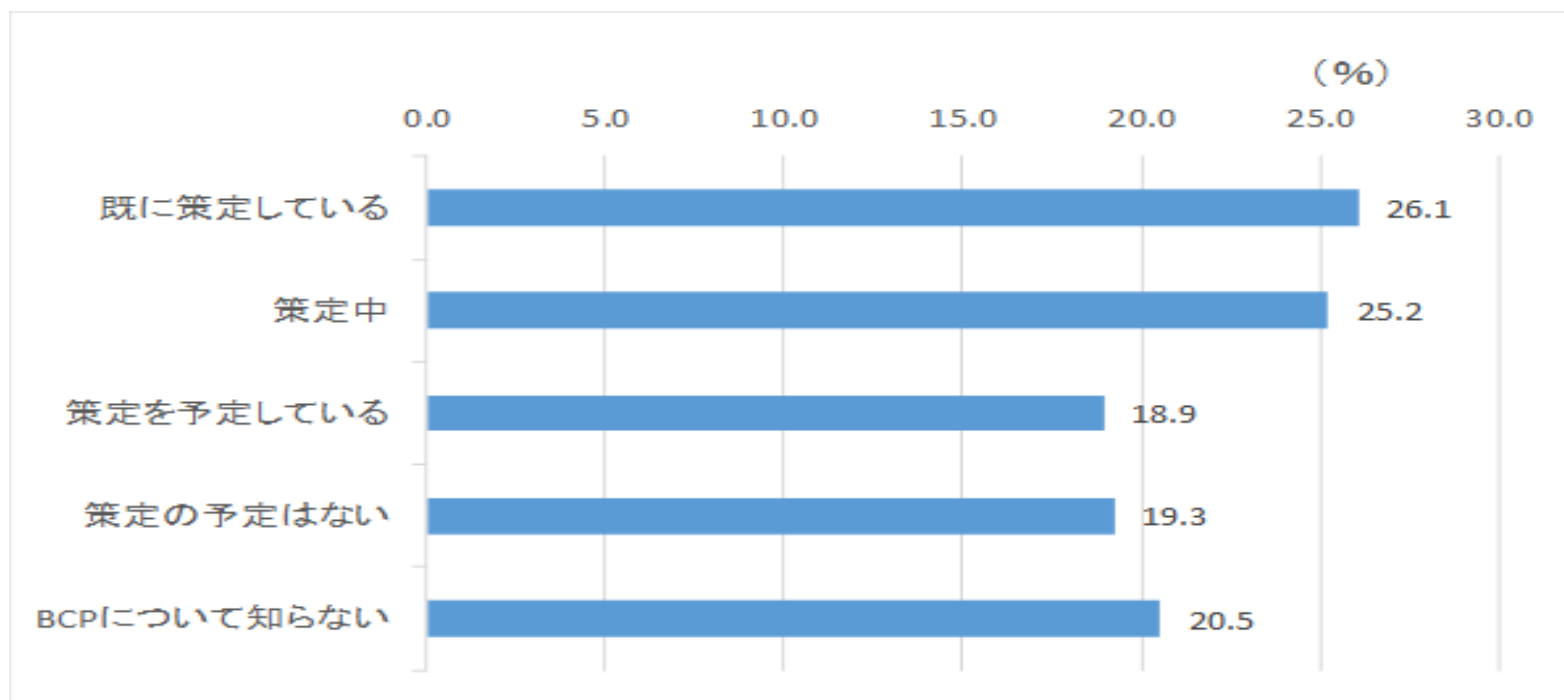
■ 策定状況ごとに競争優位の要因があると回答した企業の割合を示している。「オンリーワンのブランド力」では策定済みの企業の割合が高い。一方で「BCPについて知らない」と回答した企業の割合が次に高い結果となった。

■ オンリーワンのブランドを持ちながら、BCPについて知らない企業に働きかけることは政策的に大きな課題であると考えられる。



オンリーワンの技術力

■「オンリーワンの技術力」については、「既に策定している」、「策定中」とそれ以外のグループでは差がある。



経営者が重要と思われる程度×BCP策定の有無

■BCPを策定している企業の方が、「ITの活用」、「取引先、及び地域の事業者や行政との日頃の連携・協力関係」、「リスクに対応できる人材の育成」、「リスクを想定した平時の訓練」、「危機に際し、機敏に対応できる組織」、「危機対応をマニュアル化し社内で認識を共有すること」の項目を重要であると考えている割合が高い。

■BCP策定企業は、ITの活用や地域との連携関係を重視していることがわかる。

重要レベル	策定・非策定	度数	平均値	標準偏差	
トップのリーダーシップ	策定	441	1.36	0.64	
	非策定	1532	1.41	0.66	
社長の多様なネットワーク	策定	441	2.03	0.87	
	非策定	1525	2.01	0.87	
ITの活用	策定	440	2.03	0.82	***
	非策定	1527	2.23	0.87	
取引先、及び地域の事業者や行政との日頃の連携・協力関係	策定	441	1.77	0.80	***
	非策定	1531	1.95	0.84	
復旧と事業継続のために必要な資金調達	策定	440	2.11	0.94	
	非策定	1527	2.15	0.92	
リスクに対応できる人材の育成	策定	441	1.76	0.77	***
	非策定	1530	1.94	0.78	
リスクを想定した平時の訓練	策定	440	1.98	0.81	***
	非策定	1529	2.39	0.80	
危機に際し、機敏に対応できる組織	策定	441	1.73	0.76	***
	非策定	1529	2.00	0.79	
危機対応をマニュアル化し、社内で認識を共有すること	策定	441	1.84	0.78	***
	非策定	1529	2.16	0.83	

(注1) 1非常に重要 2相応に重要
3多少重要 4あまり重要でない 5
まったく重要でない の配点で平均
値を計算している。

(注2) ***1%、**5%、*10% で有意な差がある項目

リスクマネジメントに関して経営者が同意できる程度

■ BCP策定企業は、リスクの予測可能性、経営効率化についてプラス。

同意レベル	策定・非策定	度数	平均値	標準偏差	
リスクは予測できない	策定	436	3.13	1.07	***
	非策定	1511	2.87	1.03	
発生確率が低いリスクへの対応は重要でない	策定	435	4.07	0.85	***
	非策定	1510	3.69	0.86	
リスクマネジメントが平時の経営効率化にも良い影響を与える	策定	434	2.51	0.89	***
	非策定	1508	2.75	0.83	
危機の対策を計画することは不可能である	策定	434	4.10	0.82	***
	非策定	1504	3.79	0.81	
ビジネスの経験が豊富なのでリスクマネジメントは必要ない	策定	436	4.54	0.68	***
	非策定	1511	4.34	0.67	
危機への対応は日頃の適切なリスクマネジメントを通じて達成できる	策定	436	2.64	0.99	***
	非策定	1507	2.91	0.90	
防災対策は十分であり、壊滅的な被害後の事業継続まで考える必要はない	策定	435	4.26	0.75	***
	非策定	1511	4.13	0.72	
計画はなくても、十分対応できる企業の規模である	策定	435	4.28	0.71	***
	非策定	1508	4.07	0.76	
大きな危機の場合は自社だけでは対応できない	策定	435	2.24	0.94	**
	非策定	1510	2.37	0.96	
災害などで大きな被害を受けた場合は無理して事業は続けない	策定	436	3.91	0.98	***
	非策定	1509	3.73	0.93	
リスクを取らないとリターンは得られない	策定	435	3.38	0.89	
	非策定	1505	3.36	0.89	

(注1) 1非常に強く同意 2強く同意
3同意できる、4あまり思わない、
5まったく思わない、
の配点で平均値を計算している。

(注2) ***1%、**5%、*10% で
有意な差がある項目

BCPの有効性

BCPの有効性	大企業・中小企業	度数	平均値	標準偏差	
防災対策になる	大企業	277	1.92	0.86	***
	中小企業	609	2.16	0.91	
事業継続が出来る	大企業	276	2.07	0.90	***
	中小企業	610	2.27	0.92	
補助金などが獲得しやすくなる	大企業	262	4.04	0.78	***
	中小企業	601	3.74	0.92	
公共事業の受注に有利になる	大企業	261	3.99	0.94	***
	中小企業	597	3.93	0.98	
公的融資、保証が受けやすくなる	大企業	263	4.06	0.80	***
	中小企業	596	3.86	0.92	
金融機関からの信頼性が増す	大企業	263	3.73	0.90	**
	中小企業	603	3.56	0.99	
資金繰りが好転する	大企業	260	4.10	0.79	**
	中小企業	598	3.96	0.86	
取引先の信頼が厚くなる	大企業	269	3.07	1.01	***
	中小企業	607	3.07	0.98	
取引先が拡大する	大企業	265	3.82	0.86	***
	中小企業	602	3.72	0.91	
売上高や利益が増加する	大企業	264	4.01	0.80	***
	中小企業	603	3.92	0.84	
業務が効率化する	大企業	266	3.56	0.92	***
	中小企業	604	3.63	0.92	
内部管理が向上する	大企業	272	2.96	0.89	***
	中小企業	603	3.14	0.90	
経営者が会社全体の状況を把握しやすくなる	大企業	263	3.14	0.89	***
	中小企業	605	3.16	0.95	
従業員間の信頼関係が良くなる	大企業	265	3.32	0.83	***
	中小企業	605	3.38	0.90	
無形資産として重要	大企業	264	3.34	0.90	**
	中小企業	598	3.47	0.94	
投資家への情報提供にとってプラス	大企業	264	3.64	0.98	***
	中小企業	591	4.00	0.93	
株主からの評価が向上する	大企業	263	3.52	1.03	***
	中小企業	590	3.85	0.97	
CSRとしてレピュテーションが向上する	大企業	263	3.33	1.01	***
	中小企業	589	3.63	0.97	

■ 全体的には取引先の信用が厚くなる、経営者が会社全体の状況を把握しやすくなる。従業員との信頼関係が厚くなるなどで効果

■ 大企業と中小企業では有効性の認識に違いがある。BCPの策定支援については考慮すべき点であると考えられる。

(注1) 1非常に強く感じる 2強く感じる
3相応に感じる 4あまり感じない
5まったく感じない の配点で
平均値を計算している。

(注2) ***1%、**5%、*10% で
有意な差がある項目

BCPに関してステークホルダーから策定や改善の要請

要請先	策定状況	度数	平均値	標準偏差
取引先(契約条件に入っている)	策定	424	0.06	0.24
	策定中・策定予定	372	0.06	0.23
取引先(一般的な要請)	策定	424	0.26	0.44
	策定中・策定予定	372	0.22	0.41
取引金融機関(メインバンク)	策定	424	0.02	0.15
	策定中・策定予定	372	0.06	0.23
取引金融機関(メインバンク以外)	策定	424	0.01	0.12
	策定中・策定予定	372	0.01	0.10
株主	策定	424	0.13	0.34
	策定中・策定予定	372	0.07	0.26
保険会社	策定	424	0.01	0.10
	策定中・策定予定	372	0.02	0.13
業界団体や商工会議所などの経済団体	策定	424	0.05	0.22
	策定中・策定予定	372	0.04	0.19
顧問税理士	策定	424	0.01	0.08
	策定中・策定予定	372	0.03	0.16
公認会計士	策定	424	0.01	0.08
	策定中・策定予定	372	0.01	0.09
中小企業診断士	策定	424	0.00	0.00
	策定中・策定予定	372	0.01	0.07
自治体	策定	424	0.04	0.21
	策定中・策定予定	372	0.04	0.20
地域のコミュニティ	策定	424	0.01	0.10
	策定中・策定予定	372	0.00	0.05
その他	策定	424	0.05	0.23
	策定中・策定予定	372	0.04	0.20
外部から要請を受けたことはない	策定	424	0.47	0.50
	策定中・策定予定	372	0.53	0.50

■ 株主からの要請がある企業ほどBCPを策定する。一方で、取引金融機関(メインバンク)、顧問税理士は要請がある企業ではBCP策定中・策定予定の企業が多い。

■ 株主からの要請が策定につながっていることは示された。一方で、取引金融機関(メインバンク)、顧問税理士については、BCP策定の要請を行っている段階で、策定にはいたっていない企業が多い。

(注1) 1要請あり 0要請なしの配点で平均値を計算している。

(注2) ***1%、**5%、*10% で有意な差がある項目

BCPに関して連携を図っている先

連携先	策定状況	度数	平均値	標準偏差
親会社	策定	359	0.30	0.46
	策定中・策定予定	296	0.23	0.42
金融機関	策定	359	0.08	0.27
	策定中・策定予定	296	0.11	0.32
保険会社	策定	359	0.08	0.28
	策定中・策定予定	296	0.12	0.32
自治体	策定	359	0.10	0.30
	策定中・策定予定	296	0.06	0.24
商工会議所など経済団体	策定	359	0.05	0.22
	策定中・策定予定	296	0.11	0.32
同業者	策定	359	0.15	0.36
	策定中・策定予定	296	0.14	0.34
取引先	策定	359	0.19	0.39
	策定中・策定予定	296	0.15	0.35
地域コミュニティ	策定	359	0.03	0.16
	策定中・策定予定	296	0.02	0.13
コンサルティング会社	策定	359	0.17	0.38
	策定中・策定予定	296	0.11	0.31
認証機関	策定	359	0.08	0.27
	策定中・策定予定	296	0.03	0.17
税理士・公認会計士・中小企業診断士等	策定	359	0.04	0.19
	策定中・策定予定	296	0.16	0.37
NPO	策定	359	0.00	0.05
	策定中・策定予定	296	0.01	0.08
その他	策定	359	0.13	0.34
	策定中・策定予定	296	0.17	0.37

■親会社、自治体、コンサルティング会社、認証機関と相談している企業の方が策定率が有意に高い。一方で、商工会議所など経済団体、税理士・公認会計士・中小企業診断士等は有意にマイナスとなっている。

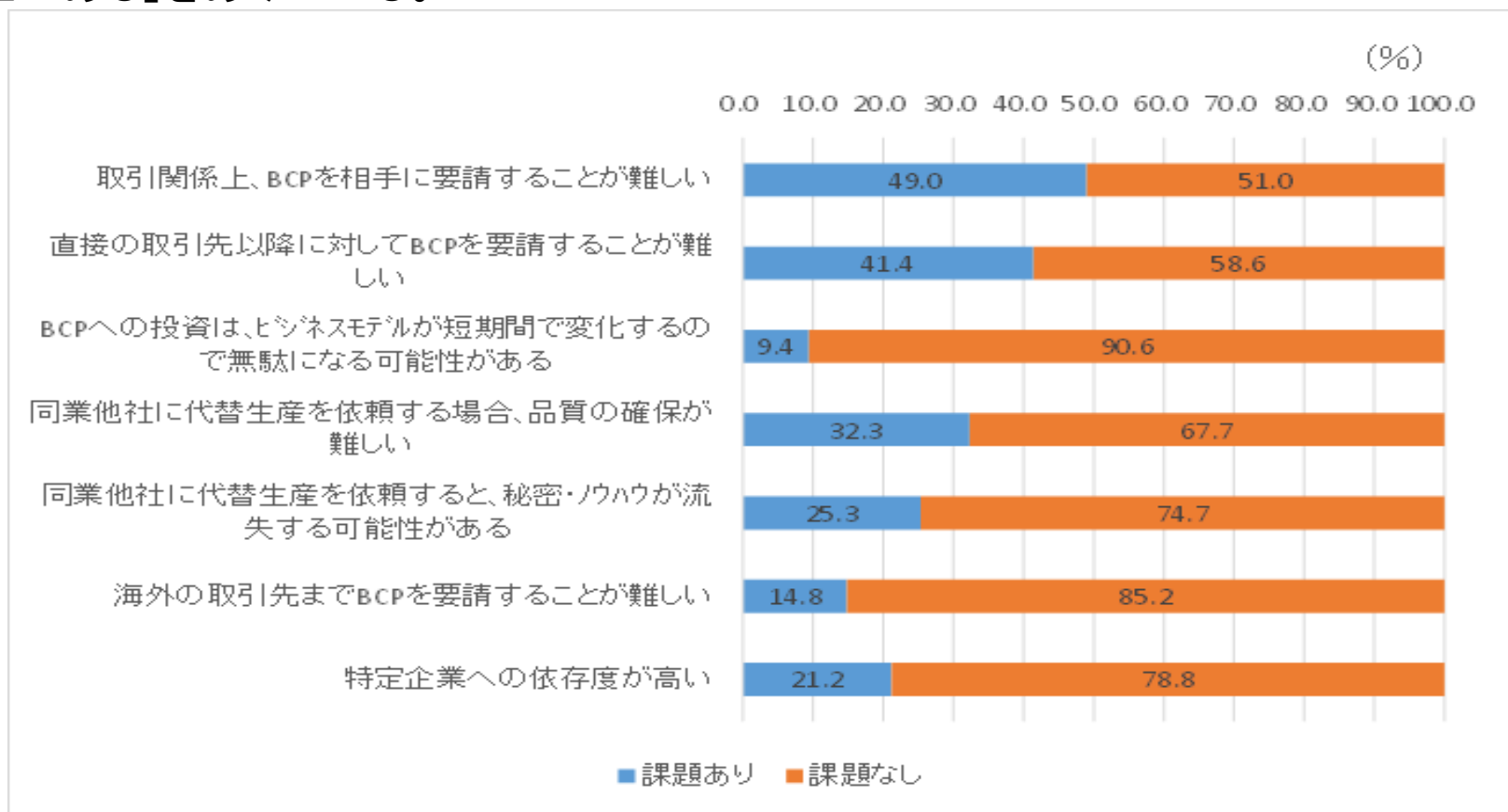
■商工会議所など経済団体、税理士・公認会計士・中小企業診断士等は、策定にいたらない企業に対し、働きかけ行っている段階と考えられ、こうした機関の取り組みに向けての機運が出てきている可能性がある。

- (注1) 1連携を図っている
0連携を図っていない
の配点で平均値を計算している。
- (注2)***1%、**5%、*10% で
有意な差がある項目

サプライチェーンにおける事業継続上の課題

■「取引関係上、BCPを相手に要請することが難しい」(49.0%)、「直接の取引先以降に対してBCPを要請することが難しい」(41.4%)を課題としてあげる企業が多い。

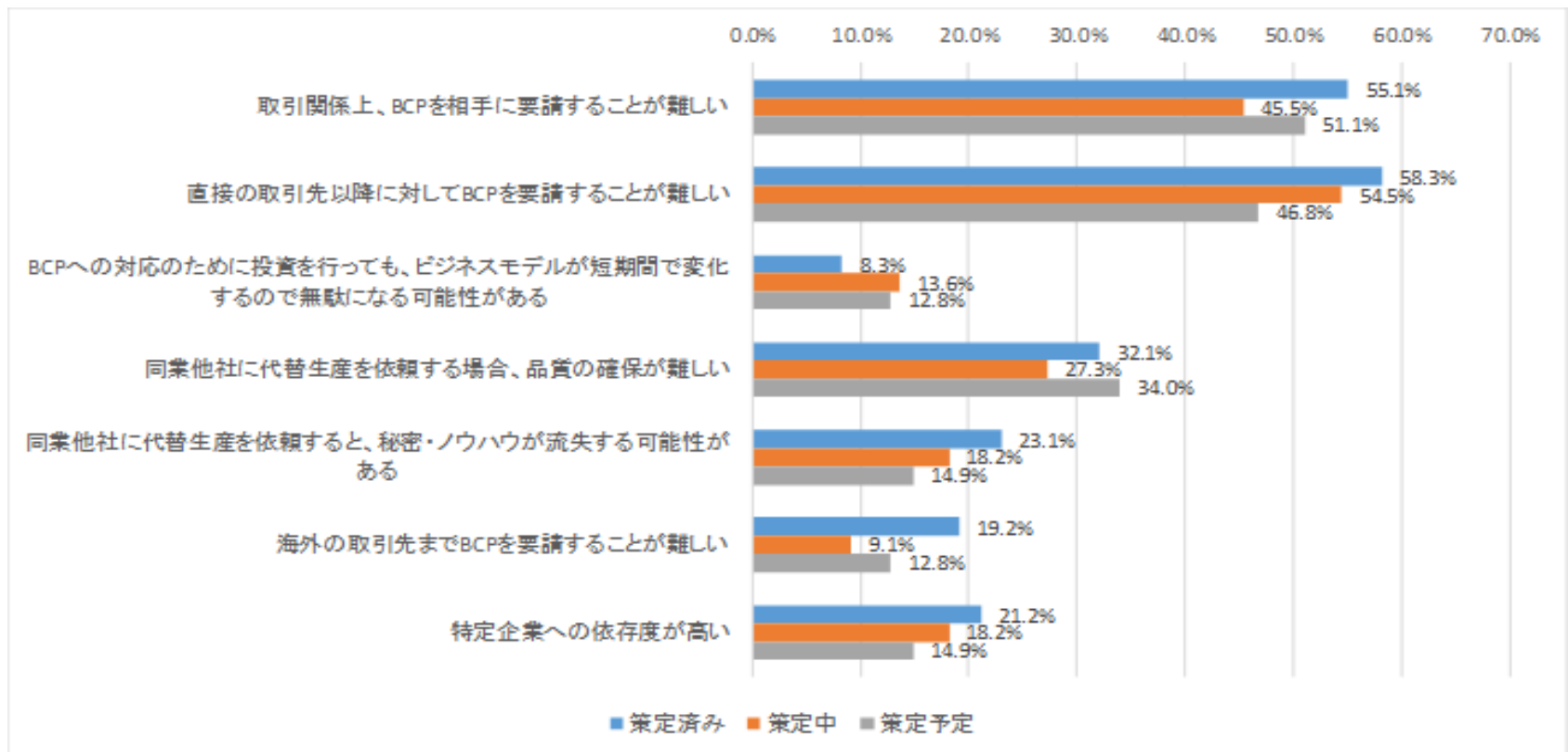
■次いで、32.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい」を、25.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼すると、秘密・ノウハウが流失する可能性がある」をあげている。



サプライチェーンにおける事業継続上の課題×BCP策定状況別(大企業)

■BCP策定済みの企業は、策定中及び策定予定の企業に比べ、「BCPへの対応のために投資を行っても、ビジネスモデルが短期間で変化するので無駄になる可能性がある」と考えている企業の割合が少ない。

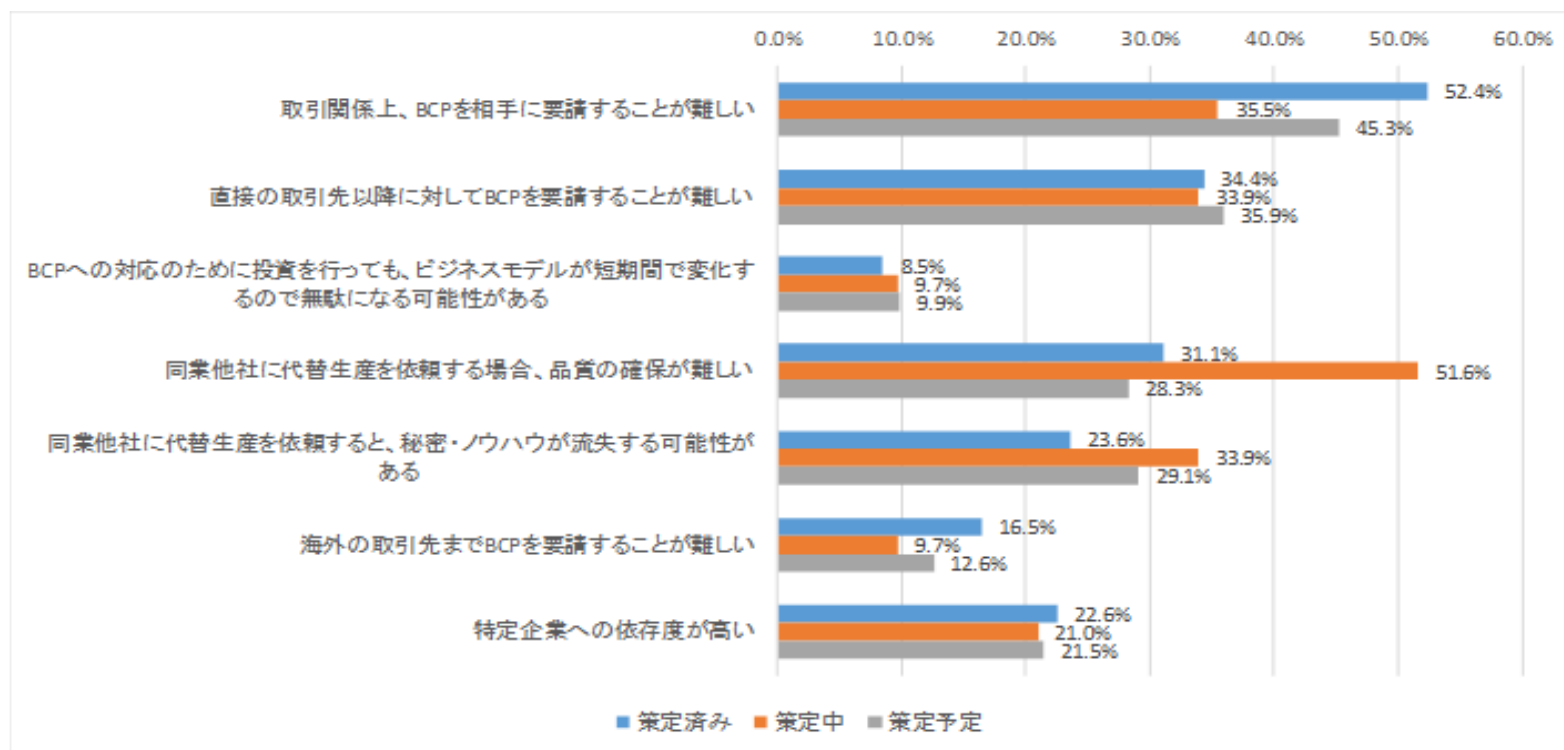
■ビジネスモデルの変化が激しい企業などがBCPの投資に躊躇している可能性が考えられる。



サプライチェーンにおける事業継続上の課題×BCP策定状況別(中小企業)

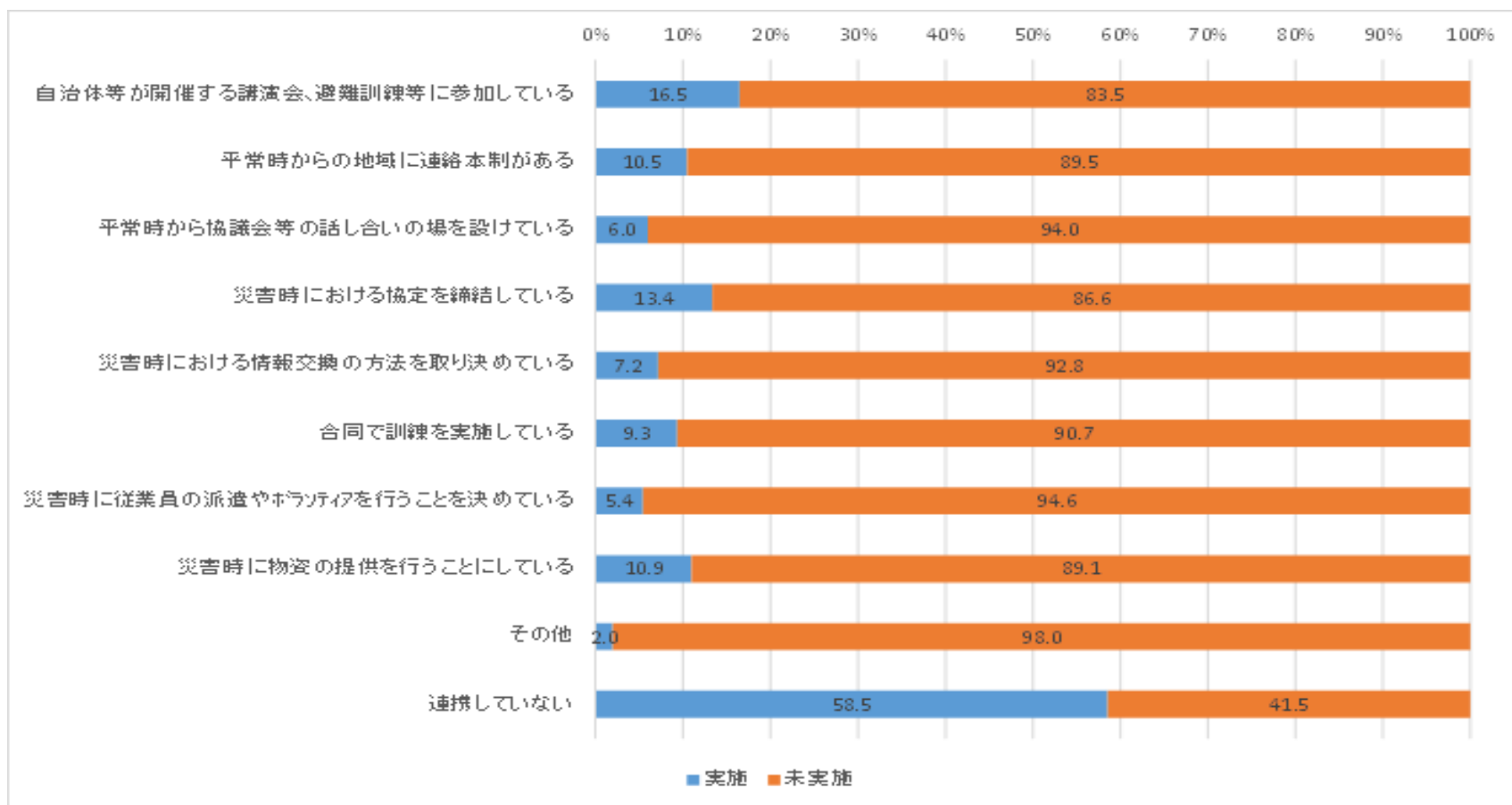
■ 策定済みの企業は「同業他社に代替生産を依頼すると、秘密・ノウハウが流失する可能性がある」と回答している企業の割合は低い。策定中、策定予定の企業では秘密・ノウハウの流失が策定に向けての足かせになっている可能性がある。BCP策定済みの企業は、策定中及び策定予定の企業に比べ、「海外の取引先までBCPを要請することが難しい」と回答している企業の割合が高い。中小企業でも策定済みの企業は、海外取引まで検討していることが考えられる。

■ BCP策定中の企業は「同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい」と回答する企業の割合が高い。代替生産における品質確保の問題が策定に向けてのネックになっている可能性が指摘できる。



大規模災害などを想定した地域での連携

■「自治体等が開催する講演会、避難訓練等に参加している」(16.5%)、「災害時における協定を締結している」(13.4%)、「災害時に物資(資機材や製品・サービス)の提供を行うことにしている」(10.9%)、「平常時からの地域に連絡体制がある」(10.5%)が上位。一方で、連携していないが58.5%を占める。



大規模災害などを想定した地域での連携（従業員別）

■大企業と違い、代替拠点が確保しにくい小規模企業にとって、BCPの策定に地域とのつながりは重要であると考えられる。21～50人などの小規模企業には地域連携とBCP策定の有無に明確な関係が見受けられた。

連携している内容	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
自治体等が開催する講演会、避難訓練等に参加している	+	+			
平常時からの地域に連絡体制がある	+	+	+		
平常時から協議会等の話し合いの場を設けている	+				
災害時における協定を締結している	+		+		+
災害時における情報交換の方法を取り決めている	+		+		
合同で訓練を実施している	+			+	
災害時に従業員の派遣やボランティアを行うことを決めている	+	+			
災害時に物資（資機材や製品・サービス）の提供を行うことにしている		+			+
その他	-			-	+
連携していない	-	-	-		

（注）10%水準で有意な項目

復旧させるための資金源の重要性

■ BCP策定企業にとって、「保険」、「金融機関からの融資」、「経営者やその親族などの資金」、「公的支援」の重要性は非策定企業と比べて低い。一方で、BCP策定企業は「親会社、グループ会社からの支援」を重要と考えている。

■ BCPによって保険、金融機関からの融資などの資金確保の必要性が非策定企業に比べて相対的に低いことは、BCPによってリスクコントロールが進んだ分、リスクファイナンスの必要性が低下するという代替性を示しているとも考えられる。

資金源	BCP	度数	平均値	標準偏差	
保険	策定	439	1.54	0.61	**
	非策定	1498	1.47	0.60	
金融機関からの融資	策定	436	1.91	0.80	***
	非策定	1500	1.75	0.74	
取引先からの支援	策定	430	2.32	0.89	
	非策定	1458	2.38	0.87	
親会社、グループ会社からの支援	策定	412	2.34	1.11	***
	非策定	1361	2.63	1.11	
会社の自己資金	策定	432	1.61	0.66	
	非策定	1492	1.63	0.67	
経営者やその親族などの資金	策定	422	3.27	0.90	***
	非策定	1448	2.87	0.93	
公的支援	策定	429	1.96	0.88	***
	非策定	1485	1.79	0.82	

(注1)***1%、**5%、*10% で有意な差がある項目

(注2)1 非常に重要 2 重要 3 あまり重要ではない 4 全く重要ではない で平均値を計算している。

主要なインプリケーション(課題)

(BCP策定の状況)

■ BCPの策定については、「策定の予定はない」、「BCPについて知らない」の合計が半数を占めている。この部分への啓蒙が引き続き重要である。

■ BCPを「策定済み」と回答した企業においても、BCPの策定状況において基本的にはすべて実施していることが望ましい19項目に対して、平均では4割弱程度しか実施されていない。BCPを策定したと回答しているにもかかわらず、重要な要素が抜け落ちている状況にあり、実効性の観点で課題を残している。

⇒ こうした点を改善するために、評価機関、自治体、取引先、金融機関などがBCPの評価を行うことで、BCPのレベル向上につながる流れを作り出すことが必要である。

主要なインプリケーション(プラスの可能性)

(経営者マインドとの関係)

■ BCPの策定と企業の競争優位の要因には、つながりがあることがわかった(BCPは競争力)。さらに経営者のマインドとBCPの関係から、BCP策定企業は、リスクの予測可能性(への認識)が高く、平時の影響についてもプラスの効果を意識していることが示された。

⇒このことはBCPを災害対応などのレベルにとどまらず、経営戦略とも結びつけて議論する必要を示している。

(BCPの有効性)

■ 全体的には取引先の信用が厚くなる、経営者が会社全体の状況を把握しやすくなる。従業員との信頼関係が厚くなる などで効果

主要なインプリケーション(政策)

(外部との連携)

■株主からの要請が策定につながっていることが示された。自治体の関与も一定程度の効果が認められた。一方で、取引金融機関(メインバンク)、顧問税理士については、BCP済み策定より策定中・策定予定の企業の方が多結果となった。

⇒これらの機関の働きを加速させることができれば、大きな原動力となる余地を残している(中小企業強靱化政策との関係)。

■小規模企業は地域連携とBCP策定の有無に明確な関係がある。

⇒代替戦略が比較的容易な大企業に比べ、小規模企業においては、地域のステークホルダーとの関係を構築していくことが重要である。