



RIETI Discussion Paper Series 19-J-037

BCPの取り組みを促す上での金融機関の役割の現状と課題： RIETI「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」をもとにして

家森 信善
経済産業研究所

浜口 伸明
経済産業研究所

野田 健太郎
立教大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

BCPの取り組みを促す上での金融機関の役割の現状と課題：

RIETI「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」をもとにして¹

家森 信善（経済産業研究所／神戸大学）*

浜口 伸明（経済産業研究所／神戸大学）

野田 健太郎（立教大学）

要 旨

本稿は、「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」（2018年10月実施）を利用して、支援を受ける企業の側の視点から、中小企業のBCP策定に対する金融機関による支援の現状と課題を捉えることを目的にしている。調査結果によると、規模の小さな企業、自己資本比率の低い企業、収益力が低い企業ほど、危機が発生した後の資金面での不安が強い。緊急時に備えた借入予約の必要性を感じている企業は多いが、実際に借入予約契約を締結しているのは1割にも満たない。一方、中小企業強靱化法（2019年5月成立）では金融機関による中小企業のBCP策定への支援が期待されているが、実際に、金融機関がBCP策定について積極的に要請したり支援したりすることは稀である。さらに、有事の対応について金融機関と話し合っている回答者はわずかで、金融機関と企業の間でリスクマネジメント分野でのコミュニケーションが十分にとれていない。BCPを策定しない理由として、「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」という理由を挙げる比率は1割程度であり、金融面の誘因の弱さはBCPの非策定の主要な理由ではなかった。

キーワード：BCP、事業継続計画、金融機関、中小企業、資金繰り、支援、信用保証、中小企業強靱化法

JEL classification: G21, R11

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「人口減少下における地域経済の安定的発展の研究」の成果の一部である。本稿の分析に当たっては、RIETIが2018年10月に実施した「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」を利用した。また、本稿の原案に対して、経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

* 責任著者 yamori@rieb.kobe-u.ac.jp

1. はじめに

日本は、その気象的および地象的な条件により、大規模な自然災害に見舞われる頻度が高い。最近 30 年間の極めて被害が大きかった災害に限っても、長崎県雲仙普賢岳火砕流(1991 年)、北海道南西沖地震(1993 年)、阪神・淡路大震災(1995 年)、新潟中越地震(2004 年)、東日本大震災(2011 年)、広島土砂災害(2014 年)、熊本地震(2016 年)、九州北部豪雨(2017 年)、大阪北部地震、北海道胆振東部地震、平成 30 年 7 月豪雨(2018 年)など、多数に及ぶ。そのほかにも、台風や豪雪による被害は毎年発生している。

このように日本全体では繰り返し自然災害の被害を経験している。また、過去の大災害は国内いたるところで発生しており、日本中どこでも大災害は起こりうると考えなければならない。他方で、どの地域でもたいていの被害に耐えうるインフラの備えがあり、その想定を超えるような激甚災害にあふ頻度は十分に低いと予想しがちである。企業にとって想定を超えるような災害が自社に及ぼす影響を正確に測定し予測することは難しく、頻度が低く測定が容易でないリスクへの企業の対応の仕方は経営者の主観に依存して大きく異なるであろう。

災害への対応を大別すると、被災後の復旧にかかる負担を最小化するように、事前に考えられるリスクを可能な限り減らす準備をするという方法と、リスクをコントロールすることに資源を投入するよりも被災後の復旧費用を準備することを優先する方法とがある。前者は事業継続計画(BCP)を中心とした対応であり、後者は保険や貯蓄等のリスクファイナンスを中心とした対応である。もちろん、このどちらかということではなく、2つを適切に組み合わせて行うことも考えられる。

こうした自然災害に対する事前および事後の対応への備えの重要性は広く認識されているが、現実には、中小企業の対策は十分に進んでいない。たとえば、中小企業庁によると、中小企業の BCP 策定率は 15.5%であり、策定中や策定計画を含めても 3 社に 1 社程度にとどまっている(図表 1)。

そこで、政府は中小企業の BCP 策定を支援するための施策を実施している。たとえば、平成 29 年度補正予算では、「中小企業 BCP 策定支援事業」が予算措置(7.0 億円)され、「事業継続計画の策定や、平時に行うべき活動、緊急非常時における事業継続のための取組(サプライチェーンや業務体制の見直し、資金調達計画の立案、重要商品の検討等)を支援するため、専門家の派遣」を行うための費用が補助されることとなった。

こうした BCP を促進するための有力な方法として、金融面からの取り組みがある。たとえば、日本政策金融公庫には「社会環境対応施設整備資金(BCP 関連)」という融資スキームが用意されており、中小企業庁が公表する BCP 策定運用指針に則り策定した BCP に基

づき、防災に資する施設等の整備を行う中小企業者に対して優遇した条件で融資ができるような施策も実施されている。また、日本政策投資銀行や商工中金においても BCP 支援を目的とした融資メニューが用意されている。さらには、信用保証制度を使った取り組みも行われている。たとえば、静岡県信用保証協会の「災害時発動型予約保証 (BCP 特別保証)」は、中小企業 BCP 策定運用指針や静岡県事業継続計画モデルプランなどに則って事業継続計画 (BCP) を策定している中小企業者に対して災害発生時の信用保証による借入をあらかじめ予約しておける制度である²。

民間銀行でも同様の取り組みが行われている。たとえば、滋賀銀行では、「防災施設等の整備に必要な設備資金」や「BCP を作成するために必要なコンサルティング費用」を優遇した条件で融資する BCP サポートローンを提供している。

さらに、2019 年 5 月に成立した「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律」(中小企業強靱化法)では、中小企業・小規模事業者の事業継続力の強化の観点から、中小企業が「事業継続力強化計画」を策定し経済産業大臣の認定を受けることにより、信用保証枠の追加、低利融資、防災・減災設備への税制優遇、補助金の優先採択、等の支援が提供される。事業継続力強化の内容の一つに「損害保険契約の締結その他の事業活動を継続するための資金の調達手段の確保に関する事項」が含まれており、「中小企業者の事業継続力強化に資するため、中小企業者の行う事業継続力強化に関する助言、研修、情報の提供その他の必要な措置を講ずるよう努める」関係者に金融機関が含まれている。自然災害に対する中小企業の事業継続力強化の面で金融機関に対する期待が非常に大きいことがわかる。

家森・浅井 (2016) では、2014 年 1 月に、全国の製造業の中小企業 (従業員数 20 名以上 299 名以下) 3,500 社に対してアンケート調査票を送付し、909 社から回答を得た (回答率 26.0%)。そこでは、火災リスク、風水害リスク、および地震リスクの 3 つのリスクについて、耐震補強や事業所の移転や分散、サプライチェーンの確認・変更などの備えに加えて、リスクファイナンスとしての保険による備えの状況について尋ねている。その結果、経営状況の厳しい企業ほど保険による備えが乏しいことが明らかになった。たとえば、地震リスクに関して、地震保険による備えがある企業の比率は、経営状態を 5 区分した中で最も良好な企業群では 49.7%であるのに対して、最も悪い企業群では 41.4%であった。一方で、東日本大震災による直接的・間接的な悪影響の度合いをみると、リスクに対する備えのない経営状況の悪い企業のダメージが最も大きかった。つまり、経営状況が悪い企業はショックに弱いのであるから、リスクに備えた対応を取っておくことがより一層重要だということ

² <https://www.cgc-shizuoka.or.jp/hosyo/bcp.html>

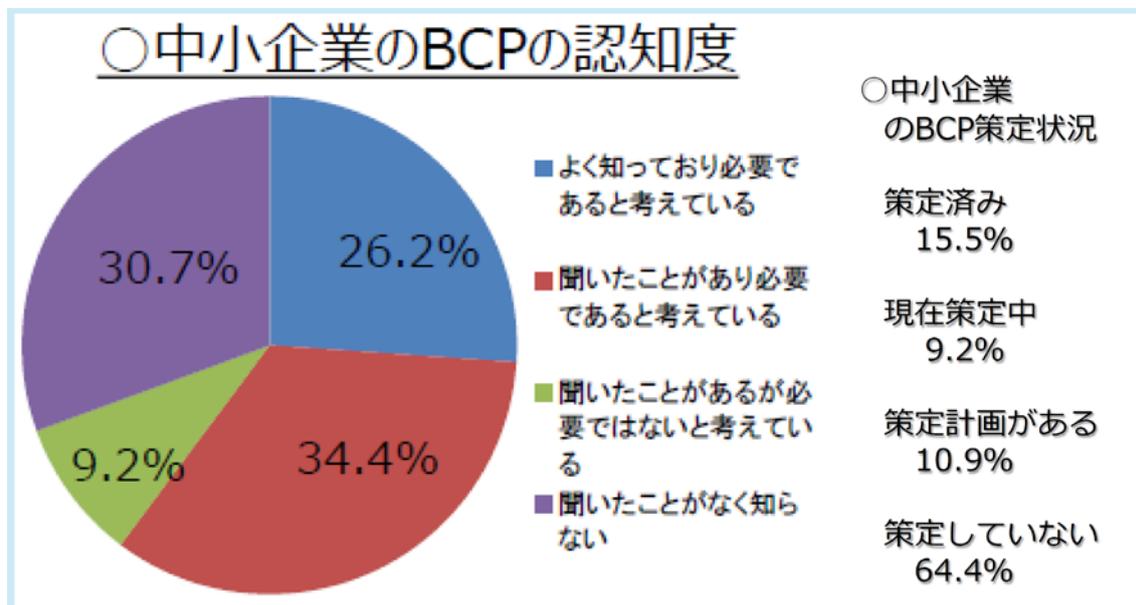
とになる³。それにもかかわらず、リスクへの備えができていないのは、目先の費用のほか、経営者が目先の課題にとらわれており、潜在的なリスクについての備えの重要性を認識できていないことが考えられる。実際、地震保険に加入している理由について尋ねたところ、「貴社の中（経営陣や従業員）から、必要だという意見があったため」の比率は、経営状況の最も良好な企業群では 65.8%であったが、最も悪い企業群では 49.7%に留まっており、経営状況の悪い企業ほど、税理士や会計士から勧められたり、銀行から借入の条件とされたり、銀行から勧められたりしたことが備えのきっかけになっていることが多い。

また、Berg and Schrader (2012)は、エクアドルでの火山噴火後の中小企業金融について分析している。その結果によると、噴火後に資金需要は増えるが、一般的には十分に借りることは難しい。しかし、銀行との良好な関係を構築している企業は、噴火後も以前とほぼ同じように借入ができています。つまり、リスクファイナンスのあり方として、銀行との緊密な関係性の構築が一つの方法であることを示唆している。これは、一般的にリレーションシップバンキングの保険機能として知られていることでもあり、それが自然災害の時にも機能しているということになる。言い換えれば、銀行との関係性が、企業の取るべきリスクファイナンスの形にも影響をしていることになる。

こうした点から、特に金融機関との関係性に注目して、中小企業の自然災害等への備えの現状や課題を把握しておくことは、中小企業強靱化法が実効性を持つようになるために重要な政策判断の材料を提供するものと思われる。そこで、本稿では、第 2 節で、本稿で利用する RIETI「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」について概要を説明する。そして、第 3 節において、回答企業の金融機関との取引関係と災害時の金融面の状況認識について分析する。第 4 節では、BCP の策定状況や策定促進のための課題について分析する。第 5 節は、本稿のむすびである。

³ 東日本大震災に関して、Cole et al. (2017)も企業の事前の準備状況の違いが事後的な状況に影響しているという結果を得ている。

図表 1 中小企業の BCP の認知度



出所) 中小企業庁 「災害時の被災中小企業支援の取組等について」(2018年3月)

<http://www.jada.or.jp/contents/img/e9db701178924804017310e13170f016.pdf>

2. RIETI「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」の概要

Herbane (2013)は、中小企業の crisis management についての研究は乏しいと指摘し、イギリスの1,000社のSMEに対するアンケート調査(回答215社)を実施し、危機管理計画に対する経営者の認識、および、計画済み企業と未計画企業の間での認識の差異を調べている。Josephson et al. (2017)は、米国の中小企業のハリケーンに対する対策の準備状況をアンケート調査によって調べ、経営者の性別や学歴、あるいは企業規模や過去の被災経験が、企業のハリケーンリスクに対する準備状況に影響していることを明らかにしている。このように、中小企業のリスク対応に関してこれまでもアンケート調査に基づく研究がいくつか行われている。

そこで、われわれの研究チームは、日本企業の災害等への備えに関して、事業継続計画(BCP)の策定を中心に据えた調査を、2018年に「事業継続計画(BCP)に関する企業意識調査」(以下では、単に本調査と呼ぶことがある)として実施することにした。その調査結果が、本稿で利用するものである。この「事業継続計画(BCP)に関する企業意識調査」については、野田・浜口・家森(2019)で詳しく説明しているが、概要は次の通りである。

本調査では、調査業務を受託した株式会社帝国データバンクが把握する10,000企業(内

訳・中小企業 7,500 社、大企業 2,500 社) に対して、2018 年 10 月に調査票を郵送した⁴。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て有効回答数 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⁵。

調査対象は北海道を除く全都府県である⁶。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⁷。さらに、直近 3 年以内の 12 ヶ月決算情報を有する企業で調査対象企業の従業員数は 20 名以上としている。

アンケートの内容は、47 問で大きく 5 部から構成されている。第 1 部は、企業の概要について聞いている。第 2 部はリスクマネジメントに対する認識、取り組みに関する項目である。第 3 部は BCP に対する認識、取り組みを聞いている。第 4 部はリスクファイナンスに関する内容である。最後の第 5 部は BCP に関する地域連携の状況を聞いている。

3. 回答企業の金融機関との関係と資金繰り

(1) メインバンクの業態

本調査では、回答企業のメインバンク (主要取引先金融機関) の業態を尋ねている。その回答結果をまとめたのが、図表 2 である。従業員規模を 20 人以上としてサンプル抽出を行ったので、地方銀行 (47.6%) や大手銀行 (37.5%) をメインバンクとしている企業が多く、かなり差があって信用金庫 (12.8%) が続いている。一方で、メインバンクがないという企業はほとんどない。

したがって、後述するような金融機関を通じた BCP 支援の可能性は対象企業のほぼ全て

⁴ 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 2,500 社を大企業から抽出することにした。

⁵ 中小企業は中小企業基本法の定義に基づき、製造業他 (建設業、電気・ガス・水道・熱供給業を含む) は資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下、卸売業は資本金 1 億円以下または従業員数 100 人以下、小売業は資本金 5,000 万円以下または従業員数 50 人以下、サービス業は資本金 5,000 万円以下または従業員数 100 人以下の会社とした。

⁶ 調査実施の直前に発生した北海道胆振東部地震の発生による影響を考慮したために、北海道を調査対象から外した。

⁷ なお、TDB のデータベースにおいて建設業のウエイトが高い (約半数) が、幅広い業種の状況を知るために、調査対象先に含める建設業は全体の 10% 以下にすることにした。

にあるといえる。なお、業態によっては該当する回答数が非常に少ないので、以下で、金融業態別の特徴について議論する時は、基本的に大手銀行、地方銀行、信用金庫の計数を取り上げることとする。

図表 2 回答企業のメインバンク（主要取引先金融機関）の状況

	回答者数	比率
大手銀行（都市銀行、信託銀行等）	829	38.0%
地方銀行	1,053	48.3%
第二地方銀行	51	2.3%
信用金庫	283	13.0%
信用組合	27	1.2%
政府系金融機関	80	3.7%
その他	26	1.2%
メインバンクと呼べる金融機関はない	27	1.2%
無回答	7	0.3%
合計	2,181	100.0%

（注）本調査では、メインバンクを「一つだけお選び下さい」と依頼したが、302社が複数（3つ以上を含む）のメインバンク業態を回答した。このため、複数メインバンクを許容して集計を行うことにしたので、表の合計の数値は個々の業態の回答数の合計と一致していない。また、「メインバンクと呼べる金融機関はない」を選択しながら、別に具体的な業態を選んでいる回答者については、当該業態の回答を優先した。

（2）メインバンクの訪問頻度

本調査では、金融機関との関係性の強さの代理変数として、「訪問頻度」を尋ねている。その結果をまとめたのが図表 3 である。「全体」の結果を見ると、月 1 回以上の頻度でメインバンクが訪問しているという企業が 75.5%に達している。

図表 3 には、回答者数が多かった 3 つの金融業態についての回答状況も示している。「週に 1 回以上の頻度」で見ると、信用金庫では 3 割あるが、地方銀行では 2 割となり、大手銀行では 1 割を切っている。逆に、大手銀行では「訪問はない」との回答が 1 割を超えている。このように、金融業態によってビジネスモデルの違いがあり、顧客との接触頻度には大きな差異がある。

図表 3 メインバンクの訪問頻度

	全体		大手銀行	地方銀行	信用金庫
	人数	比率	比率	比率	比率
週に1回以上の頻度	373	17.7%	7.3%	21.9%	31.1%
月に1回以上の頻度	1,221	57.8%	58.8%	59.3%	55.4%
年に1回以上の頻度	375	17.8%	23.4%	15.0%	10.4%
訪問はない	143	6.8%	10.5%	3.8%	3.2%
回答者数	2,112	100.0%	811	1046	280

注) 表のスペースを節約するために、大手銀行等の列の比率は、それぞれの回答者数に対する比率(%)を示している。たとえば、大手銀行をメインバンクにしている回答者は811社(最下段に表示)で、そのうちの7.3%が「週に1回以上の頻度」での訪問を受けていると回答している。以下の表でも同様の形式で表示しているものがある。

(3) 復旧と事業継続のために必要な資金調達

本調査では、「リスクマネジメントに取り組むうえで、社長(経営者)が重要と思われる程度」を9つの観点について5段階評価で尋ねている(Q2-3)。このうち、金融に関連のある観点が「復旧と事業継続のために必要な資金調達」であるので、これについての回答結果を整理してみたのが図表4である。

「非常に重要」だと認識しているのが26.4%、「相応に重要」だと認識しているのが41.6%であり、「多少重要」も含めて、9割以上の回答者が「復旧と事業継続のために必要な資金調達」の重要性を認識していることがわかる。この図表4には、従業員規模別の結果も掲載しているが、「20人以下」企業では「非常に重要」が40%近くと多く、21人以上の企業規模では概ね25%程度となっている⁸。ただし、「非常に重要」と「相応に重要」を合計して評価すると、「20人以下」企業が69.3%であり、他の企業規模とほぼ同じ水準になっている。

⁸ 我々の調査票の送付先は、帝国データバンクが保有する従業員人数データで20人以上の企業に限定したため、従業員数が20人以下である企業からの回答数が少ない。なお、本稿での従業員数はすべてアンケート調査での質問に対する回答に基づいている。

図表 4 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識(企業規模別)

	全体		従業員規模別					
			20人 以下	21人～ 50人	51人～ 100人	101人～ 300人	301人～ 1,000人	1,001人 以上
非常に重要	560	26.4%	38.5%	28.6%	24.6%	23.3%	26.5%	27.3%
相応に重要	882	41.6%	30.8%	39.2%	45.0%	45.5%	37.2%	42.4%
多少重要	505	23.8%	26.9%	22.6%	23.4%	23.5%	27.8%	25.3%
あまり重要でない	149	7.0%	3.8%	8.1%	6.3%	6.8%	7.3%	5.1%
まったく重要でない	22	1.0%	0.0%	1.4%	0.8%	0.9%	1.3%	0.0%
回答者数	2,118	100.0%	52	765	525	442	234	99

図表 5は、当期純利益の過去3期間の状況によってこの回答を整理してみたものである。3期連続「黒字」の企業が1,564社と大半を占めているが、これらの企業では、「非常に重要」との回答比率は24.0%と相対的に低く、逆に、直近3期連続して赤字の企業では36.0%であり、相対的に高くなっている。経営状態の悪い企業の方がリスク発生時の「資金繰り」の問題について深刻な影響を受けやすいと考えられるので、この結果は自然である。

図表 5 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識 (当期純利益の状況別)

前期	黒字				赤字			
	黒字		赤字		黒字		赤字	
	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字
2期前	黒字		赤字		黒字		赤字	
3期前	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字
非常に重要	24.0%	32.7%	32.5%	32.7%	30.3%	33.3%	39.0%	36.0%
相応に重要	42.6%	35.6%	42.5%	38.5%	37.7%	33.3%	39.0%	44.0%
多少重要	24.5%	25.0%	21.3%	19.2%	24.6%	22.2%	16.9%	20.0%
あまり重要でない	7.7%	5.8%	3.8%	7.7%	7.4%	5.6%	5.1%	0.0%
まったく重要でない	1.2%	1.0%	0.0%	1.9%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%
回答者数	1,564	104	80	52	122	18	59	50

図表 6は、自己資本比率別に回答状況を整理したものである。自己資本比率が低いほど、「非常に重要」との比率が高くなっていることが読み取れる。たとえば、自己資本比率が60%以上ある企業群では「非常に重要」の比率は18.3%に過ぎないが、債務超過の企業群では45.0%にもなっている。財務状況の悪い企業の方が自然災害リスクに脆いということは、家森・浅井(2016)でも確認したところであり、ここで明らかになった企業の認識とも合致している。

図表 7 は、業種別の回答状況である。「教育・学習支援」業が「復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性」を最も重視しているとの回答となっているが、サンプルが少ないのでこれを除くと、「医療・福祉」がこの問題について最も深刻に考えている業種であるといえる。その次に多い「建設業」と「医療・福祉」業に対して、金融面からの支援の必要性が特に高いと考えられる。一方で、卸売業や小売業では、相対的に心配されていない⁹。

図表 8 は、創業時期によって区分したものである。一般的に創業からあまり時間が経過していない企業は経営基盤が固まっておらず、ショックに対して脆弱であると予想される。実際、2010 年以降に創業した企業では、「非常に重要」との回答が若干多めとなっている。

図表 6 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識（自己資本比率別）

	非常に重要	相応に重要	多少重要	あまり重要でない	まったく重要でない	回答者数
A(60%以上)	18.3%	38.5%	30.4%	10.4%	2.4%	454
B(40%以上～60%未満)	22.3%	44.5%	25.6%	6.9%	0.6%	476
C(20%以上～40%未満)	28.4%	40.3%	25.0%	5.6%	0.7%	591
D(0%以上～20%未満)	31.5%	44.4%	17.1%	6.4%	0.6%	486
E(債務超過)	45.0%	36.9%	12.6%	4.5%	0.9%	111

⁹ 業種別の自己資本比率の差異が、この結果に影響していないかを確認するために、「復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性」を「非常に重要」だと回答している企業ダミー（最重要視ダミー）を被説明変数として、業種ダミー（卸売業をベースラインとした）および自己資本比率ダミー（図表 6 にあるように 5 段階に分けた情報があるので、5 つのダミー変数のうち、債務超過をベースラインとした）を使って、ロジスティック回帰分析を行ってみた。その結果、自己資本比率をコントロールしても、卸売業に比べて、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、学術研究等、医療・福祉において「非常に重要」を選ぶ確率が低いことを確認できた。

図表 7 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識（業種別）

業種	最重要視比率	平均値	回答者数
教育・学習支援	50.0%	1.5	2
電気・ガス・熱供給・水道業	45.8%	2.04	24
医療・福祉	35.1%	1.95	94
建設業	34.2%	2	301
学術研究、専門・技術サービス業（研究開発、法律・特許・司法書士・税理士事務所、広告、コンサルタント、測量・地質調査、設計、エンジニアリングを含む）	31.6%	2.24	79
製造業（消費者向け最終製品）	29.2%	2.08	171
その他サービス（廃棄物処理、自動車整備、労働者派遣、警備を含む）	29.0%	2.07	124
宿泊業、旅行サービス（旅行代理店など）、飲食サービス業	27.7%	2.21	47
運輸業、郵便業	27.3%	2.04	161
製造業（事業者向け部品・素材・中間製品）	26.2%	2.08	462
その他	25.3%	2.18	83
小売業	24.5%	2.27	147
情報通信業（通信、放送、映像・音響制作、ソフトウェア関連サービス、インターネット付随サービス、出版を含む）	22.4%	2.32	170
生活関連サービス・娯楽（洗濯、利用・美容、浴場、冠婚葬祭、写真、映画・劇場、スポーツ、レクリエーションを含む）	20.6%	2.29	34
不動産業、物品賃貸業	19.5%	2.4	77
卸売業	19.3%	2.29	322
金融業、保険業	16.7%	2.33	6

注 1) 最重要視比率は、「非常に重要」と回答した人の比率を示す。

注 2) 平均値は、非常に重要=1点、相応に重要=2点、多少重要=3点、あまり重要でない=4点、まったく重要でない=5点で計算した。

注 3) 最重要視比率の高いものから順に並べている。

図表 8 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識（創業時期別）

	非常に重要	相応に重要	多少重要	あまり重要でない	まったく重要でない	回答者数
～1949年	24.6%	47.0%	21.1%	6.6%	0.6%	317
1950～1969	29.0%	42.5%	23.5%	4.7%	0.3%	638
1970～1989	24.4%	40.2%	25.1%	8.6%	1.7%	582
1990～1999	24.9%	38.7%	28.1%	6.9%	1.4%	217
2000～2009	28.6%	39.6%	20.7%	10.6%	0.4%	227
2010年～	31.4%	33.3%	25.5%	3.9%	5.9%	51

次に、立地している都府県別に、最重要視比率の順に整理してみたのが図表 9 である。最も高いのが岐阜県で、回答者の 47.2%が「最も重要」と回答しており、最も低い栃木県の 10.0%と比べて大きな差があり、都府県によってかなりのバラツキがみられる。ただし、都府県によっては回答者が少ないために、幅を持って解釈する必要がある。こうした認識の違

いは、自治体や各地の金融機関による啓蒙・広報活動の違いが影響している可能性がある。

図表 9 復旧と事業継続のために必要な資金調達の重要性の認識（都府県別）

	最重要視 比率	平均値	回答者数		最重要視 比率	平均値	回答者数
岐阜県	47.2%	1.89	36	愛知県	26.9%	2.18	119
徳島県	45.5%	1.91	11	長野県	26.8%	2.24	41
宮崎県	42.9%	1.79	14	愛媛県	26.1%	2.09	23
新潟県	41.1%	1.86	56	奈良県	25.0%	1.92	12
沖縄県	40.0%	1.90	10	青森県	25.0%	2.06	16
山口県	39.1%	1.91	23	大分県	25.0%	2.30	20
鹿児島県	38.1%	2.00	21	東京都	24.7%	2.20	454
滋賀県	37.5%	1.94	16	大阪府	23.6%	2.19	212
静岡県	37.3%	1.95	59	福井県	23.1%	2.08	13
高知県	35.7%	1.64	14	三重県	22.7%	2.14	22
岡山県	35.3%	2.29	34	石川県	22.5%	2.10	40
香川県	34.5%	1.83	29	千葉県	22.0%	2.32	41
山梨県	33.3%	1.67	12	秋田県	21.1%	2.32	19
富山県	33.3%	2.07	42	京都府	20.5%	2.16	44
茨城県	32.3%	2.10	31	宮城県	20.0%	2.20	35
熊本県	32.0%	2.08	25	広島県	20.0%	2.28	50
福岡県	31.3%	2.19	80	佐賀県	18.2%	2.00	11
岩手県	31.0%	1.97	29	埼玉県	18.2%	2.31	55
鳥取県	30.0%	2.00	10	群馬県	17.8%	2.24	45
兵庫県	29.5%	2.11	61	長崎県	16.0%	2.36	25
山形県	28.0%	2.12	25	神奈川県	15.9%	2.24	88
福島県	27.6%	2.07	29	和歌山県	14.3%	2.36	14
島根県	27.3%	2.09	11	栃木県	10.0%	2.15	20

注 1) 最重要視比率および平均値については、図表 7 の説明も参照。

注 2) 最重要視比率の高いものから順に示している。

以上をまとめると、規模の小さい企業、自己資本比率の低い企業、収益力が低い企業ほど、危機が発生した後の資金面での不安が強いことがわかる。また、業種や地域によっても危機による資金面での問題の大きさについての認識にはバラツキがあることがわかった。

(4) 緊急時に備えた借入予約の利用状況

緊急時に資金が必要となっても、通常の銀行審査を経ては時間がかかり、資金繰りに窮することになりかねない。そこで、金融機関とあらかじめ契約（借入予約契約 コミットメントライン）を結んで、事前に定めた枠内の融資を受けられるようにしておくことが対策の一つとなる。たとえば、静岡銀行は 2019 年 3 月に、大規模水害の発生に備えた融資枠

(コミットメントライン)の取り扱いを始めている¹⁰。この商品では、事前にリスク分析を行い、融資額を設定しており、豪雨によって浸水や土砂崩れなどの被害が出た場合に、企業は速やかに資金を調達し、生産設備の復旧費用などに充てることができる。

さて、本調査では、「災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策」として9つの観点で質問している(Q2-6)。そのうち、「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」という観点についての回答状況をまとめたのが図表10である。この質問では、「実施しているレベル」、「必要と感じるレベル」、および「達成の困難さ」をそれぞれ5段階で評価してもらっている。

「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」が「未実施」であるという回答が約80%あり、ある程度実施している(選択肢「ほぼすべて実施」、「大半で実施」、「過半で実施」の合計)というものは10%に満たない。つまり、災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策として、借入予約はそれほど普及していないことがわかる。

一方で、必要と感じるかどうかを聞いてみたところ、「感じない」という回答は24.4%にとどまっており、現状は実施していないものの、その必要性については認識しているという回答者が多いことがうかがえる¹¹。「達成の困難さ」を見ると、「非常に困難」と「困難」をあわせても25%ほどである。これは、この質問で尋ねた9つの観点の中で最も低い値となっており、借入予約契約の締結は相対的に困難ではないと認識されていることがわかる¹²。

¹⁰ 「静銀、大規模水害に備え融資枠、企業、設備復旧しやすく」『日本経済新聞』2019年3月29日。なお、静岡銀行は、自らが被災して融資が実行できなくなる場合に、広島銀行からの融資が実行される契約など、震災対応の商品をいくつも用意している(池田[2012])。

¹¹ 「未実施」の回答者のうち、「感じない」との回答者は30.0%にとどまっており、実施はしていないが一定の必要性を感じている企業が多いことがわかる。

¹² 他の観点について「非常に困難」と「困難」の合計値は、次の通りである。「現在地における事業所復旧計画の策定」(31.7%)、「現在地以外の事業所におけるサービス提供や製品の代替生産体制を構築」(48.3%)、「自社における製品・原材料の在庫の増強・確保」(34.7%)、「取引先の選定において事業継続計画の策定を要求」(47.1%)、「取引先との事業継続に関する情報効果の実施」(37.6%)、「取引先との間で協定を締結」(40.8%)、「地域の同業他社と共助の関係を構築」(37.3%)、「遠隔地の同業他社と共助の関係を構築」(44.1%)、である。

図表 10 災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策としての「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」

実施レベル		必要と感じるレベル		達成の困難さ	
ほぼすべて実施	1.9%	非常に強く感じる	5.7%	非常に困難	7.0%
大半で実施	2.7%	強く感じる	12.2%	困難	17.9%
過半で実施	5.1%	感じる	31.6%	多少困難	36.3%
一部実施	10.3%	少し感じる	26.2%	比較的容易	30.0%
未実施	79.9%	感じない	24.4%	容易	8.8%
回答者数	2,078	回答者数	2,084	回答者数	2,054

図表 11 災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策としての「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」についての必要性（自己資本比率別）

	非常に強く感じる	強く感じる	感じる	少し感じる	感じない	回答者数
A(60%以上)	3.8%	9.2%	24.2%	28.6%	34.2%	447
B(40%以上～60%未満)	4.2%	11.0%	32.0%	28.8%	23.9%	472
C(20%以上～40%未満)	5.0%	13.2%	32.6%	26.6%	22.5%	582
D(0%以上～20%未満)	8.0%	13.9%	35.9%	22.7%	19.5%	476
E(債務超過)	14.0%	16.8%	35.5%	16.8%	16.8%	107

図表 11 は自己資本比率別に必要性の回答を整理したものである。「非常に強く感じる」に注目すると、自己資本比率の低い企業の方が必要性を感じている傾向が見られる。財務内容が脆弱な企業が心配することは予想されることであるが、借入予約に対してコストが発生する場合、手数料などの負担をまかなえず、実際に利用することは難しくなる。この点は、図表 12 を見ると、「非常に困難」の値は、自己資本比率が高い企業（A～C）では 5% 台となっているが、自己資本比率が低い D では 9.4%、E では 17.0% となっていることから確認できる。多くの企業にとってはそれほど困難ではないと認識されているが、財務状況の苦しい企業にとっては困難なのである。そして、図表 13 に示したように、財務内容の悪い企業ほど、自然災害への心配が投資の制約になっており、前向きな投資が難しい状況にあることもわかる。

財務状況の厳しい企業があらかじめ費用を負担して予約を行うことは難しいのが現実であるが、そうした企業が前向きな投資を行えないと、いつまでたっても窮状から立ち直ることが難しい。第 1 節で紹介したような、静岡県信用保証協会の災害時発動型予約保証（BCP 特別保証）（予約時点ではコストが不要であるが、安心感を与えることのできる保証制度）は注目に値する取り組みといえよう。

図表 12 災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策としての「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」についての達成の困難さ（自己資本比率別）

	非常に困難	困難	多少困難	比較的容易	容易	回答者数
A(60%以上)	5.9%	15.0%	33.5%	32.8%	12.8%	439
B(40%以上～60%未満)	5.2%	18.1%	32.0%	35.0%	9.7%	463
C(20%以上～40%未満)	5.4%	19.0%	37.2%	30.1%	8.3%	578
D(0%以上～20%未満)	9.4%	17.3%	42.3%	25.4%	5.6%	468
E(債務超過)	17.0%	25.5%	35.8%	16.0%	5.7%	106

図表 13 自然災害への心配が投資額や内容に影響しているか（自己資本比率別）

	強く影響している	ある程度影響している	少し影響している	ほとんど影響していない	全く影響していない	回答者数
A(60%以上)	9.3%	30.7%	25.4%	29.6%	5.1%	453
B(40%以上～60%未満)	9.4%	36.7%	23.7%	25.2%	5.0%	477
C(20%以上～40%未満)	9.2%	30.6%	27.6%	25.2%	7.4%	595
D(0%以上～20%未満)	14.6%	26.7%	27.5%	27.1%	4.2%	480
E(債務超過)	13.9%	26.9%	22.2%	31.5%	5.6%	108

（5）リスクファイナンスの見込み

本調査では、「大規模な災害により施設・設備に物的被害が生じた場合に、それらを復旧させるための資金源の重要性」を4段階で評価するように依頼している。その結果が図表14である。「保険」を「非常に重要」とする回答が多く、重要度の平均点からみると、「保険」、「会社の自己資金」、「金融機関からの融資」の順であった。ただし、「金融機関からの融資」は、「非常に重要」とする比率が低いことも特徴的である¹³。

¹³ リスクファイナンスとして「公的支援」に頼るとの回答がかなり多いことも特徴的である。そこで、公的支援への依存度とBCPの策定率の関係を計算してみたところ、リスクファイナンスとして「公的支援」を「非常に重要」と考える回答者（765社）ではBCPの策定率は19.2%にとどまっている一方、「あまり重要ではない」（つまり、公的支援に頼らない）とする回答者（226社）ではBCP策定率は31.0%、「全く重要ではない」とする回答

このように、リスクファイナンスにおいて保険が重視されていることから、地震保険への加入の働き掛けのあった主体を尋ねてみた（Q4-4）。その結果は図表 15 に示したとおりである。

「損害保険会社や保険代理店」が半数を超えているが、「外部から働き掛けを受けたことはない」という回答も3割ほどあった。「取引金融機関（メインバンク）」との回答は10.9%にとどまり、「取引金融機関（メインバンク以外）」は2.3%であった。メインバンクの業態別の回答から見ると、信用金庫の働き掛けが若干少ないようであるが、いずれの業態も熱心に働きかけているという状況ではない。リスクファイナンスに関しては、銀行や信用金庫が単独に実施するのではなく、保険会社との連携した取り組みが必要であるといえよう。

図表 14 リスクファイナンスの資金源としての重要性

	全体			平均値		
	平均値	「非常に重要」比率	人数	大手銀行	地方銀行	信用金庫
保険（火災・地震・水害など）	1.41	56.7%	2,072	1.48	1.38	1.30
会社の自己資金（預貯金など）	1.54	38.3%	2,067	1.55	1.52	1.50
金融機関からの融資	1.69	16.5%	2,013	1.78	1.66	1.52
公的支援	1.71	22.4%	1,891	1.84	1.64	1.54
取引先からの支援	2.18	45.6%	2,053	2.17	2.19	2.10
親会社、グループ会社からの支援	2.22	8.2%	1,991	2.11	2.31	2.45
経営者やその親族などの資金	2.69	39.9%	2,041	2.86	2.61	2.36

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

注 2) 全体での平均値の小さいもの（重要視度が高い）から順に並べている。

者（102社）では28.4%となっており、「公的支援」に頼る考えを持っている企業ほどBCPの策定が低調である事実を確認できた。

図表 15 地震保険の加入の働き掛けがあった主体

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
損害保険会社や保険代理店	51.3%	46.7%	52.5%	59.6%
外部から働き掛けを受けたことはない	30.1%	30.5%	30.5%	26.3%
取引金融機関（メインバンク）	10.9%	10.6%	11.9%	7.1%
株主	5.9%	12.2%	2.7%	1.0%
業界団体や商工会議所などの経済団体	5.9%	4.9%	6.6%	5.1%
取引先	4.7%	6.5%	5.0%	2.0%
顧問税理士・公認会計士	4.5%	3.7%	5.0%	5.1%
取引金融機関（メインバンク以外）	2.3%	2.4%	2.7%	2.0%
地域のコミュニティ（工業団地や商店街等）	0.8%	0.0%	0.5%	2.0%
自治体	0.5%	0.8%	0.5%	2.0%
その他	4.0%	4.1%	3.7%	2.0%
回答者数	731	246	377	99

4. BCP（事業継続計画）の策定や非策定の状況や要因

（1）BCP（事業継続計画）の策定状況

本調査では、BCP（事業継続計画）の策定状況について尋ねている（Q3-2）。その回答をメインバンクの業態別に整理したのが図表 16 である。

「既に策定している」という回答は、全体では 22.6% である。第 1 節で引用した中小企業庁の調査結果と比べて、策定済みの数字が若干高い（15.5% に対して 22.6%）ほか、策定予定（策定計画中）の比率が高い（10.9% に対して 19.8%）といった特徴がある¹⁴。これは、本調査の回答者には中小企業の中でもやや規模の大きな企業が多いことが影響しているものと思われる。

メインバンクの業態別に分けると、大手銀行をメインバンクとしている回答者では 32.2% と高い値となっている一方で、地方銀行や信用金庫をメインバンクにしている回答者では 10% 台となっており、大きな差がある。さらに、地方銀行や信用金庫をメインバンクにしている回答者では、「BCP について知らない」や「策定の予定はない」といった回答が多めである。したがって、これらの業態の顧客層では BCP の整備状況が不十分であり、これらの業態の金融機関が中小企業の BCP 策定の支援に取り組む余地は大きいといえる。

参考までに、図表 17 には、都府県別の BCP 策定率を示している。回答者数が少ないの

¹⁴ 東京商工会議所が 2018 年 4 月に会員に対して実施した調査（回答者 1,127 社）によると、「BCP を策定済」が 27.7%、「BCP を策定中または検討中」が 13.5% であった。東京商工会議所「会員企業の防災対策に関するアンケート調査結果」（2018 年 6 月公表）。

で一般化するには留意が必要であるが、最も高い山梨県が 50%である一方、6 県では 10%以下となっており、地域により取り組みにバラツキが見られる。

図表 16 BCP の策定状況

	策定の予定はない	BCP について知らない	既に策定している	策定中	策定を予定している	回答者数
全体	40.2%	11.6%	22.6%	5.8%	19.8%	2,007
大手銀行	35.5%	6.4%	32.2%	7.7%	18.1%	766
地方銀行	41.9%	13.6%	17.4%	5.0%	22.0%	980
信用金庫	42.5%	18.9%	13.9%	4.2%	20.5%	259

図表 17 都府県別の BCP 策定率

山梨	50%	8	群馬	21%	42	石川	13%	39
愛媛	38%	21	高知	21%	14	長野	13%	39
滋賀	38%	16	岡山	21%	34	茨城	13%	32
東京	35%	434	愛知	20%	118	岐阜	13%	32
栃木	32%	19	岩手	20%	25	福岡	12%	77
富山	30%	40	大分	20%	20	沖縄	11%	9
神奈川	27%	89	島根	20%	10	京都	11%	45
福井	27%	15	香川	19%	27	鹿児島	10%	21
宮城	26%	34	奈良	18%	11	熊本	9%	22
佐賀	25%	12	埼玉	18%	51	宮崎	8%	13
山形	25%	24	青森	17%	18	福島	8%	26
徳島	25%	12	和歌山	17%	12	秋田	5%	19
大阪	24%	198	広島	16%	50	長崎	4%	23
静岡	24%	54	千葉	14%	35	鳥取	0%	9
三重	23%	22	新潟	13%	52			
山口	23%	22	兵庫	13%	62			

本調査では、BCP を初めて策定した時期を尋ねている (Q3-8)。その結果をメインバンク別にまとめたのが図表 18 である。「2004 年 (新潟県中越地震後) ~2011 年 (東日本大震災前)」の期間以降に策定する事例が増えていることがわかる。大手銀行の顧客の方が信用金庫の顧客よりも早い時期から対応しているようであり、地方銀行の顧客は両者の中間に位置づけられる。準備が遅れていた中小企業での BCP 策定が進むには、信用金庫の積極的な支援がカギとなりそうである。

図表 18 初めての BCP 策定の時期

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
1989 年以前	0.7%	0.9%	0.7%	2.9%
1990 年～1999 年	2.3%	2.6%	2.6%	2.9%
2000 年～2004 年（新潟県中越地震前）	2.2%	3.2%	1.9%	1.5%
2004 年（新潟県中越地震後）～2011 年（東日本大震災前）	19.0%	21.8%	17.2%	14.7%
2011 年（東日本大震災後）～2016 年（熊本地震前）	53.0%	54.7%	52.1%	47.1%
2016 年（熊本地震後）～現在	22.7%	16.9%	25.5%	30.9%
回答者数	683	349	267	68

図表 19 は、BCP の開示方法についての質問への回答結果である (Q3-11)。「有価証券報告書」、「CSR 報告書 (社会環境報告書、環境報告書、統合報告書など含む)」、「その他ディスクロージャー誌」、「自社のホームページ」は外部への開示でありハードルが高いと思われるが、「仕入先への情報提供」、「納入先への情報提供」、「金融機関への情報提供」のようにステークホルダーに対する開示を含めても、全く開示していない企業が 7 割を超えており、特に「金融機関への情報提供」をしているのはわずか 4.0%にとどまっている。

この図表 19 には 3 業態別の結果も示しているが、信用金庫をメインバンクとしている企業では 8.8%となっており、大手銀行の顧客の 2.0%に比べて 1%水準で有意に高くなっている。絶対数が少ないので確定的なことはいえないが、現時点で、BCP に熱心な信用金庫の数は少ないが、そうした金庫では BCP を積極的に評価したり、コミュニケーションのツールとして活用したりしているのであろう。つまり、信用金庫業界において顧客の BCP への関心はバラツキが大きいと予想できる。

図表 19 BCP の開示の状況

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
納入先への情報提供	9.3%	8.7%	10.8%	10.5%
自社のホームページ	6.5%	7.3%	6.3%	3.5%
金融機関への情報提供	4.0%	2.0%	6.3%	8.8%
仕入先への情報提供	3.3%	2.0%	5.0%	7.0%
CSR 報告書（社会環境報告書、環境報告書、統合報告書など含む）	2.1%	3.0%	0.9%	1.8%
有価証券報告書	0.5%	0.7%	0.5%	0.0%
その他ディスクロージャー誌	0.2%	0.0%	0.5%	0.0%
その他	9.3%	10.0%	7.2%	15.8%
開示していない	73.7%	74.0%	73.0%	66.7%
回答者数	581	300	222	57

（２） BCP を策定しない理由

図表 20 は、図表 16 で「策定の予定はない」や「BCP について知らない」と回答した企業に対して、BCP を策定しない理由を尋ねた質問（Q3-3）の回答結果である。本質問では 20 の選択肢を用意していたが、この表では、全体での選択率の高いものから順に選択肢を並べている。「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が最も多く、半数以上の回答者が選択している。したがって、スキルやノウハウの支援が不可欠であることがわかる。

「金融機関からの要請がない」が 4 番目に多い選択率であった（37.5%）。一方で、「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」という理由を挙げるのは 10.5%しかなく、全体としてみると、こうした金融面の要因は BCP の非策定の主要な理由ではないことがわかる。

また、「策定費用が確保できない」といった回答も全体では 15%弱であった¹⁵。

なお、図表 20 には、メインバンクの業態別の回答も示しているが、「金融機関からの要請がない」や「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」といった金融機

¹⁵ BCP の策定費用については千差万別であるが、例えば、『毎日新聞』（2018 年 11 月 6 日）では、「作成をコンサルティング会社などに外注すると 50 万～60 万円かかることが多い」と紹介している。この記事では、大阪府商工会連合会が「格安での BCP 作成支援」（専門家が 4 日間の支援を行う本格版でも 3 万円）を実施していることが紹介されている。同様に、『日本経済新聞』（地方経済面 静岡 2017 年 5 月 31 日）では、静岡県内の自治体が BCP 作成支援を行い、費用が下がったことで BCP 作成が広がっていることを紹介する中で、「これまで 50 万円以上かかった策定費が 10 万円程度でできるようになった」と費用について言及している。

関が関係する理由について、メインバンクの業態による差異は見られなかった。

図表 20 BCP を策定しない理由

	全体	業態		
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
策定に必要なスキル・ノウハウがない	52.5%	48.7%	55.0%	51.0%
法令や規則等の要請がない	44.8%	41.8%	46.5%	42.5%
取引先からの要請がない	41.4%	35.1%	42.4%	47.7%
金融機関からの要請がない	37.5%	34.5%	38.7%	36.6%
策定する人手を確保できない	36.5%	38.3%	35.9%	32.0%
内容や必要性について外部からの説明を受けたことがない	36.4%	30.7%	38.7%	37.3%
効果が定量的に測れない	24.9%	25.6%	24.7%	20.3%
経営層がBCPの重要性を認識していない	21.3%	21.5%	19.8%	24.8%
策定しても、実施する余裕がない	20.3%	20.6%	18.9%	23.5%
策定費用が確保できない	14.5%	17.7%	11.2%	20.9%
策定に際して相談する先（地方自治体、商工会議所）が分からない	13.8%	11.4%	15.3%	15.7%
国や地方自治体の入札要件にない	13.1%	11.7%	13.3%	10.5%
企業の収益向上に効果が期待できない	13.0%	14.9%	12.0%	11.1%
策定に際して相談する先（コンサルティング企業等）が分からない	11.6%	9.5%	12.3%	12.4%
保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない	10.5%	10.8%	9.7%	10.5%
企業のマネジメントに効果が期待できない	7.5%	7.9%	6.7%	7.8%
BCP以外の方法で対応できる	6.6%	8.9%	6.4%	3.9%
災害などで大きな被害を受けた場合は、無理して事業を続けるつもりはない	5.5%	4.4%	5.8%	5.2%
危機の対応は社長の頭にすべて入っており、あえてBCPを策定する必要がない	4.0%	3.8%	4.1%	4.6%
既に行っている防災措置の規模を超える災害が発生すると思わない	3.9%	4.1%	4.1%	2.6%
回答者数	1,020	316	535	153

(注)全体の回答者数が1,020社なのは、図表16での該当者のうち、本問を空欄にしている回答者が19社あったためである。また、メインバンクは複数選択可としている。

図表21は、図表20の結果において選択者が最も多かった「策定に必要なスキル・ノウハウがない」および金融関連の選択肢（「金融機関からの要請がない」と「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」）について、従業員規模別に選択率を調べた結果である。「策定に必要なスキル・ノウハウがない」といった理由は従業員規模が300人以下の企業群では過半数を超えているが、それよりも大きな企業規模になると50%を下回っている。やはり、規模の小さい企業ほど人材やノウハウの不足が深刻なのであろう。

また、「金融機関からの要請がない」は、「21人～50人」規模企業で最も多く、「51人～100人」規模企業が続いている。この回答も、規模の大きな企業になるほど比率が低くなり、

「1,001人以上」企業では（サンプル数が少ないが）8.3%まで下がる。小規模企業では外からの働き掛けがBCPのきっかけになる可能性があるといえるであろう。「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」については、従業員50人以下の企業群では10%を越えているが、それ以上の企業規模になると選択率は非常に低い。つまり、小規模企業ではインセンティブ制度がある程度の効果を持つ可能性があるが、規模の大きな企業では金融面のインセンティブ効果は大きくは期待できないということになる。

ただし、図表22に示したように、「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」の選択率は、財務状況の悪い企業では、高い傾向があり、金利や保証料の水準が影響している企業グループも存在している。債務超過企業では「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が高い比率となっているが、経営難の企業では人材の流出が進み、人材の育成が難しいために、BCP策定も含めてさまざまな分野でのノウハウが不足しているであろう。

図表 21 BCPを策定しない理由（従業員規模別）

	20人 以下	21人 ～ 50 人	51人 ～ 100 人	101人 ～ 300 人	301人 ～ 1,000 人	1,001 人 以 上
策定に必要なスキル・ノウハウがない	57.1%	51.9%	53.8%	55.7%	45.5%	33.3%
金融機関からの要請がない	31.4%	41.7%	38.5%	31.8%	27.3%	8.3%
保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない	14.3%	12.4%	9.9%	8.5%	4.5%	0.0%
回答者数	35	468	262	176	66	12

図表 22 BCPを策定しない理由（自己資本比率別）

	A(60% 以上)	B(40% 以上 60%未 満)	C(20% 以上～ 40%未 満)	D(0% 以上～ 20%未 満)	E(債務 超過)
策定に必要なスキル・ノウハウがない	51.3%	49.8%	52.6%	52.7%	64.6%
金融機関からの要請がない	35.6%	39.8%	34.8%	39.2%	40.0%
保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない	9.9%	8.5%	9.9%	11.2%	18.5%
回答者数	191	211	293	260	65

（3） 策定・策定中のBCPの内容

本調査では、Q3-2で「既に策定している」、「策定中」、「策定を予定している」と回答し

た企業に対して、19の観点でBCPの実施状況について尋ねている。その結果をまとめたのが図表23である。

「全体」の場合で、「事業継続に関する方針をもっている」、「自社の重要業務を特定している」、「対応の体制と対応手順が策定されている」の3つの観点が50%を越えている。金融に関連する観点としては、「保険など金銭面での対応を実施している」が21.2%、「財務的リスクを把握している」が17.6%、「金融機関と有事の対応について話し合っている」が7.2%であった。特に、「金融機関と有事の対応について話し合っている」が10%にも満たないのは、金融機関と企業の間でリスクマネジメント分野でのコミュニケーションが十分にとれていない現状を示している。

図表23には、メインバンクの業態別の結果も示している。「財務的リスクを把握している」に関しては3業態で差異は見られないが、「保険など金銭面での対応を実施している」では、信用金庫の顧客の選択率が高い。また、「金融機関と有事の対応について話し合っている」では、大手銀行と地方銀行では7%前後であるが、信用金庫では12%超と高めである¹⁶。ただ、平均BCPレベルをみると、信用金庫をメインバンクとしている企業のBCPレベル（本質問の19の観点のうちいくつを実施しているか）が低いことも明らかになっている。つまり、信用金庫は他業態に比べて顧客との密着度が高く、事業継続計画についても相談に乗っているものの、（おそらく専門的なノウハウの不足から平均的な信用金庫の場合）支援内容は十分に踏み込んだものになっていないのであろう。

¹⁶ 大手銀行と信用金庫の比率の差は10%水準で有意であった。

図表 23 策定している BCP の内容及び状況

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
事業継続に関する方針をもっている	65.9%	69.3%	62.3%	62.2%
自社の重要業務を特定している	55.2%	58.3%	51.3%	43.2%
対応の体制と対応手順が策定されている	50.1%	54.1%	46.7%	35.1%
経営者が策定・見直しに関与している	49.5%	50.3%	49.7%	45.9%
教育・訓練の計画を有している	43.8%	45.0%	43.7%	43.2%
事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みがある	38.0%	41.2%	38.1%	28.4%
事業継続戦略・対策を有している	32.8%	35.1%	30.8%	25.7%
目標復旧時間を設定している	32.1%	37.0%	27.5%	17.6%
事業継続に関する訓練を実施している	27.3%	30.1%	24.8%	14.9%
BCP が全社レベルで行われている	25.0%	27.9%	23.5%	10.8%
訓練による見直しが行われている	24.8%	27.1%	24.8%	8.1%
事前対策が具体的に実施されている	22.9%	26.5%	20.2%	10.8%
代替戦略をもっている（現地復旧が困難な場合について検討しているなど）	21.9%	26.2%	20.5%	9.5%
保険など金銭面での対応を実施している	21.2%	17.4%	24.8%	27.0%
財務的リスクを把握している	17.6%	16.6%	19.2%	18.9%
地域における協力体制がある	13.2%	11.9%	14.2%	17.6%
BCP が経営理念の中にうたわれている	10.3%	8.6%	12.3%	5.4%
金融機関と有事の対応について話し合っている	7.2%	7.2%	6.6%	12.2%
取引先に BCP を要求している	4.6%	6.6%	3.0%	1.4%
平均 BCP レベル	5.63	5.96	5.44	4.38
回答者数	735	362	302	74

注 1) メインバンクは複数選択可としているために、3つのメインバンクの回答者数の合計が、全体の回答者数を上回っている。

注 2) 全体の選択率の高い順に並べている。

注 3) 平均 BCP レベルは、19の選択肢の一つも選択しなかった人を（無回答であるとして）除いて平均値を計算している。

本調査では 18 の観点で BCP の有効性についての評価を 5 段階で尋ねている。その回答結果をまとめたのが図表 24 である。「防災対策になる」や「事業継続が出来る」の 2 項目のみの平均値が 2 点台（数値の作り方から 1 に近いほど高評価で、5 に近いほど低評価）であり、最高評価比率もそれぞれ 30.2%と 24.9%と大きくなっている。つまり、これらの 2 つの観点の有効性が強く認識されていることになる。

金融関係の項目では「金融機関からの信頼性が増す」の平均値が 3.61 で、最高評価比率は 2.8%であった。「公的融資、保証が受けやすくなる」の平均値は 3.92、最高評価比率は

2.1%であった。18の項目の中で、「資金繰りが好転する」の平均値が最も大きかった（つまり、全項目の中で有効性を最も感じないことを意味する）。メインバンクの業態別の結果を見ると、これらの3つの観点とも大手銀行の顧客よりも信用金庫の顧客の方が有効性を認識している。

本調査では、BCP策定の理由を尋ねている（Q3-12）。その回答結果を整理したのが図表25である。「企業の社会的責任、社会貢献」と「自社の被災軽減」が半数を超えている。用意した10の選択肢のうち、金融的な理由として含めた「借入条件や保証料などが有利になる」は最も選択率が低くわずか1.7%であった。メインバンクの業態別に見ると、「資金繰りが好転する」は信用金庫の顧客でやや高めの回答となっている。信用金庫の顧客層では、こうした金利や保証面での優遇がBCP策定のインセンティブになる可能性が他の業態の顧客に比べると大きいといえるが、それでも5%に満たない。ただし、現在の金融環境から金利の全体水準が低く、優遇の度合いが小さいためである可能性もあり、より大きな優遇策を打ち出せば、別の回答になるかもしれない。

図表 24 BCP の有効性の認識

	全体			大手銀行		地方銀行		信用金庫	
	平均値	最高評価比率	有効回答者	平均値	最高評価比率	平均値	最高評価比率	平均値	最高評価比率
防災対策となる	2.08	30.2%	886	2.08	32.7%	2.07	30.3%	2.20	24.0%
事業継続が出来る	2.21	24.9%	886	2.19	25.8%	2.19	26.2%	2.34	22.9%
取引先の課題が厚くなる	3.07	6.1%	876	3.08	5.8%	3.07	6.1%	3.13	5.3%
経営者が会社全体の状況を把握しやすくなる	3.15	4.3%	868	3.20	3.9%	3.08	6.1%	3.05	5.3%
内部管理が向上する	3.08	3.9%	875	3.09	4.4%	3.06	3.9%	3.09	5.2%
従業員間の信頼関係が良くなる	3.36	2.8%	870	3.39	2.9%	3.32	3.5%	3.29	3.2%
金融機関からの信頼性が増す	3.61	2.8%	866	3.68	1.0%	3.54	4.5%	3.38	5.3%
公共事業の受注に有利になる	3.95	2.7%	858	3.98	1.5%	3.89	4.6%	3.89	4.3%
無形資産(ブランド的なもの)として重要	3.43	2.1%	862	3.42	2.0%	3.39	2.7%	3.38	4.3%
業務効率化する	3.61	2.1%	870	3.62	1.7%	3.59	2.7%	3.56	3.2%
公的融資、保証が受けやすくなる	3.92	2.1%	859	3.98	1.2%	3.83	3.3%	3.76	4.3%
株主からの評価が向上する	3.75	2.0%	853	3.65	2.0%	3.77	2.2%	4.00	1.1%
取引先が拡大する	3.75	2.0%	867	3.75	1.5%	3.71	2.4%	3.72	2.1%
CSR としてレピュテーションが向上する	3.54	1.9%	852	3.44	1.5%	3.60	1.9%	3.61	3.2%
補助金などが獲得しやすくなる	3.83	1.9%	863	3.95	0.5%	3.72	3.2%	3.56	4.3%
投資家への情報提供によってプラス	3.89	1.5%	855	3.77	1.5%	3.92	1.9%	3.96	2.1%
資金繰りが好転する	4.00	1.5%	858	4.03	0.2%	3.92	3.0%	3.89	3.2%
売上高や利益が増加する	3.95	1.3%	867	3.98	0.5%	3.89	2.1%	3.87	2.2%

注 1) 平均値は、非常に強く感じる=1点、強く感じる=2点、相応に感じる=3点、あまり感じない=4点、まったく感じない=5点として計算している。したがって、数値が低いほど強く感じていることになる。

注 2) 最高評価比率は、「非常に強く感じる」と回答した企業の比率。

注 3) 本質問については、選択肢ごとに無回答者の人数が異なるが、大手銀行をメインバンクにしている回答者は平均 409 社、地方銀行が 373 社、信用金庫が 94 社である。

注 4) 最高評価比率の大きなものから順に並べている。

図表 25 BCP 策定の理由

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
企業の社会的責任、社会貢献	57.5%	58.4%	57.6%	57.5%
自社の被災軽減	54.4%	56.2%	49.1%	54.0%
マネジメントの向上	32.8%	33.4%	32.1%	27.6%
過去の被災経験	24.4%	27.7%	23.0%	19.5%
社外からの要請	19.4%	20.8%	16.4%	19.5%
他社の被災事例を見て影響を受けた	14.8%	11.6%	17.3%	18.4%
イメージの向上	9.1%	8.2%	9.4%	14.9%
入札条件に入っているなどのインセンティブ	7.0%	5.9%	8.5%	3.4%
借入条件や保証料などが有利になる	1.7%	1.2%	2.7%	4.6%
その他	5.8%	5.4%	4.8%	8.0%
回答者数	815	404	330	87

注) 全体の選択率の順に並べている。

(4) 金融機関と有事の対応について話し合っている企業の特徴

図表 23 の「金融機関と有事の対応について話し合っている」は、金融機関からの経営支援の現状を示す指標であると考えられるので、より詳しく分析をするために、他の質問項目とクロス集計を行ってみた。

まず、本問の回答者は、既に策定しているという企業だけでなく、策定中、策定予定という企業も含まれているので、それぞれで内容が異なるかを調べてみた。図表 26 がその結果である。図表 20 でみたように、ノウハウが不足することが策定しない理由であったから、策定中や策定予定の企業ではノウハウについての外部支援が不可欠であろう。したがって、この段階の企業に対して、金融機関からの支援が手厚く実施されていることが期待されたが、策定中の企業では「話し合っている」割合はむしろ低く、策定予定の企業でもそれほど高くないという結果であり、金融機関の支援を受けてノウハウ不足を補いながら BCP を策定しているという事例は期待されるほど多くなさそうである。

図表 26 「金融機関と有事の対応について話し合っている」の選択率（策定段階別）

	既に策定している	策定中	策定を予定している
比率	7.1%	3.4%	9.1%
回答者数	437	89	209

次に、回答企業の従業員規模別に整理してみた。「1,001 人以上」という大規模企業では

比較的高めとなっているが、必ずしも規模の小さな企業で対話がないわけではない。これは、表には示していないが、小規模企業でのメインバンクは信用金庫が多く、信用金庫が比較的良好対話をしているからである。たとえば、「21人～50人」での信用金庫メインは20社でそのうちの4社（20%）が「話し合っている」と回答している。「51人～100人」では、その値は14社中4社（28.6%）となっている。信用金庫にとってはこの程度の規模の企業は重要顧客であると位置づけられるので、比率が高めとなっていると思われる。そうではあるが、小規模企業がショックに脆弱であること踏まえると、現状の3割以下という水準では満足できるものとは到底いえない。

図表 27 「金融機関と有事の対応について話し合っている」の選択率（従業員別）

	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
比率	10.5%	6.2%	4.1%	5.7%	13.2%
回答者数	171	161	195	122	76

注) 従業員規模20人以下で該当するのは10社で、その内「金融機関と有事の対応について話し合っている」を選択したものはゼロであった。

当期純利益の状況別に整理してみたのが図表 28 である。2期連続黒字企業での比率が若干高いが、大きな差異は見られない。ショックへの脆弱性という観点からいえば、赤字企業の方が有事に備えておくべき必要性は高いと思われるが、そうした企業に対しての支援が十分に行われていない。

金融機関との関係性の強さをメインバンクの訪問頻度で代理して、回答状況を整理したのが図表 29 である。金融機関の関係性の強さと「話し合っている」比率には関連が見られない。ただ、週に1回以上の頻度で訪問していても「有事の対応について話し合っている」のは8.6%であり、「話し合っていない」方が圧倒的に多く、企業訪問の際の金融機関の対話のあり方に課題がうかがえる。

図表 28 「金融機関と有事の対応について話し合っている」の選択率（当期純利益別）

前期	黒字		赤字	
	黒字	赤字	黒字	赤字
2期前				
比率	7.8%	7.5%	0.0%	7.4%
回答者数	614	40	34	27

図表 29 「金融機関と有事の対応について話し合っている」の選択率（メインバンクの訪問頻度別）

	週に1回以上の頻度	月に1回以上の頻度	年に1回以上の頻度	訪問はない	メインバンクと呼べる金融機関はない
比率	8.6%	8.1%	4.7%	1.9%	0.0%
回答者数	128	394	129	52	10

本調査ではリスクマネジメントを行う上での社長の認識を尋ねている（Q2-3）。その質問で、「復旧と事業継続のために必要な資金の調達」の重要性についての回答別に整理してみたのが図表 30 である。「非常に重要」という 200 社では「金融機関と有事の対応について話し合っている」比率は 8.0%とやや高めとなっており、「資金の調達」を心配している企業ほど「話し合っている」傾向は見られるが、顕著に高いわけではない。有事の際の資金調達について心配していても具体的な行動に表れていないのである。

図表 30 「金融機関と有事の対応について話し合っている」の選択率（リスクマネジメントにおいて「復旧と事業継続のために必要な資金の調達」の重要度別）

	非常に重要	相応に重要	多少重要	あまり重要でない	まったく重要でない
比率	8.0%	6.9%	6.5%	7.1%	16.7%
回答者数	200	304	170	42	6

（5）BCP の運用・改善の課題

図表 31 は BCP を運用・改善する際の課題を整理している。「必要な人材が不足している」と「運用・改善する時間的な余裕がない」が 50%前後の高い選択率となっている。「金利の引き下げなどの資金調達面でのインセンティブが少ない」といった理由をあげているのはわずか 1.3%にとどまり、大きな障害とはなっていないことがわかる。メインバンクの業態別にみても、どの業態においても違いはなく、「金利の引き下げなどの資金調達面でのインセンティブが少ない」の選択率は低い。

図表 31 BCP の運用・改善の課題

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
必要な人材が不足している	54.1%	51.7%	55.3%	55.2%
運用・改善する時間的な余裕がない	48.7%	52.7%	41.6%	49.4%
運用・改善する方法がわからない	17.9%	17.3%	16.4%	23.0%
必要な予算が確保できない	17.1%	13.4%	18.2%	25.3%
既に策定しており、改善すべき点はない	8.9%	8.0%	10.0%	3.4%
費用や時間がかかり企業価値にプラスになる認識がない	8.2%	8.0%	7.3%	11.5%
事業継続に関するリスクはあまり感じていない	7.2%	5.2%	8.5%	10.3%
経営層や対象部署の理解が得られない	4.0%	5.2%	2.7%	3.4%
入札での優遇などの事業面でのインセンティブが少ない	3.3%	2.8%	3.6%	2.3%
金利の引き下げなどの資金調達面でのインセンティブが少ない	1.3%	1.3%	1.2%	2.3%
その他	8.7%	10.1%	8.5%	12.6%
回答者数	797	387	329	87

注) 全体の選択率の順に並べている。

(6) メインバンクによる BCP への対応

本調査では、BCP を策定している企業に対して、「メインバンクは貴社の BCP についてどのように評価していますか」と尋ねてみた (Q4-6)。その回答をまとめたのが図表 32 である。「わからない」との回答が 6 割を超えているのは、BCP についての対話がほとんど行われていないことを反映しているのであろう。また、「関心を持っていない」との回答が、信用金庫で非常に多いのが目立っている。信用金庫業界では、大手銀行並みに取り組んでいるところもあるが、逆に、全く取り組みのないところもあるからであろう。

同様に、BCP が未整備である回答者に対して、「メインバンクは BCP が未整備であることについてどのように評価していますか」と尋ねてみた。その結果が図表 33 である。「わからない」が 74.4%と圧倒的に多く、「BCP の策定状況に関心を持っていない」との認識を持っているのが 15.5%となっている。「整備が必要」だとメインバンクが考えていると認識している企業はわずか 8.5%に留まっている。

図表 32 メインバンクによる BCP の評価

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
十分だと評価している	2.3%	1.8%	3.5%	0.0%
ある程度できていると評価している	18.3%	19.6%	16.3%	16.3%
不十分だと評価している	1.4%	1.1%	1.0%	4.7%
関心を持っていない	14.3%	11.1%	17.8%	27.9%
わからない	63.7%	66.4%	61.4%	51.2%
回答者数	518	280	202	43

図表 33 メインバンクによる BCP の未整備であることへの評価

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
整備が必要	8.5%	10.5%	7.6%	9.1%
未整備のままでよい	1.6%	1.3%	1.7%	1.5%
BCP の策定状況に関心を持っていない	15.5%	13.4%	17.5%	13.7%
わからない	74.4%	74.8%	73.3%	75.6%
回答者数	1,346	448	715	197

本調査では、「借入可能な金融機関で、BCP の策定を条件にして金利などの優遇を行う融資商品を持っているか」を尋ねている(Q4-5)。その回答結果が図表 34 である。「そうした商品があるのかわからない」との回答が約6割であり、メインバンクの業態による違いもほとんどない。図表 20 や図表 31 で、金利面でのインセンティブについて重要視されていたが、ここでの回答からもこのことが裏付けられている。

なお、「ある」（「あるし、利用している」と「あるが、利用していない」との合計）の比率を見ると、信用金庫では「ある」との認識が多少少な目であるが、信用金庫での品揃えが銀行に比べて見劣りすることを反映しているのであろう。

図表 34 取引金融機関の持つ BCP に関する優遇商品の利用経験

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
あるし、利用している	1.0%	1.3%	1.0%	1.6%
あるが、利用していない	8.9%	9.3%	9.2%	6.6%
ない	29.5%	27.5%	29.8%	31.9%
そうした商品があるのかわからない	60.6%	61.8%	60.0%	59.9%
回答者数	1,992	760	961	257

(7) BCPに関する外部からの働き掛け

本調査では、BCPに対する策定や改善の要請をしてくる外部主体について尋ねている。その結果をまとめたのが図表 35 である。「外部から要請を受けたことはない」との回答がほぼ半分である。要請元として多いのは、「取引先（一般的な要請）」や「株主」である。

「取引金融機関（メインバンク）」は 3.9%、「取引金融機関（メインバンク以外）」は 1.3% であり、金融機関が要請することはほとんどない。金融業態別に見ると、信用金庫をメインバンクにしている企業では 10.3%と高めになっている。大手銀行はノウハウや人材を持っていると思われるが、本調査の対象になっている中小企業に対してそうした支援を十分に行っていないことがわかる。

本調査では、「BCP に関して連携を図っている先、相談を行っている先」を尋ねている（Q3-15）。その結果が図表 36 である。「保険会社」が 9.9%、「金融機関」が 9.3%であり、1 割程度の企業は金融機関を相談相手としているものの、その他の 9 割の企業が、金融機関を（BCP に関しての）相談相手だとはみなしていない。業態別に見ると、信用金庫の顧客企業では少し高めである。

図表 35 BCP 策定や改善の要請元

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
外部から要請を受けたことはない	50.3%	49.7%	54.2%	55.2%
取引先（一般的な要請）	23.7%	27.6%	17.8%	17.2%
株主	10.3%	13.8%	6.9%	0.0%
取引先（契約条件に入っている）	5.9%	4.5%	7.2%	6.9%
業界団体や商工会議所などの経済団体	4.4%	2.8%	5.9%	3.4%
自治体	4.4%	2.8%	5.9%	6.9%
取引金融機関（メインバンク）	3.9%	3.0%	4.7%	10.3%
顧問税理士	1.6%	0.5%	1.9%	5.7%
取引金融機関（メインバンク以外）	1.3%	1.0%	1.2%	4.6%
保険会社	1.3%	2.0%	0.3%	3.4%
公認会計士	0.8%	0.8%	0.6%	1.1%
地域のコミュニティ（工業団地や商店街等）	0.6%	0.8%	0.6%	0.0%
中小企業診断士	0.3%	0.0%	0.0%	1.1%
その他	4.9%	4.8%	5.0%	3.4%
回答者数	796	398	321	87

注) 全体の選択率の順に並べている。

図表 36 BCP に関する連携・相談先

	全体			
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
親会社	26.6%	33.0%	17.8%	4.1%
取引先	16.9%	15.6%	14.8%	17.6%
同業者	14.5%	12.8%	17.0%	14.9%
コンサルティング会社	14.2%	19.0%	9.6%	12.2%
保険会社	9.9%	10.6%	11.5%	5.4%
金融機関	9.3%	9.0%	8.9%	14.9%
税理士・公認会計士・中小企業診断士等	9.3%	6.2%	10.4%	21.6%
自治体	8.1%	6.9%	10.0%	6.8%
商工会議所など経済団体	8.1%	5.9%	10.4%	16.2%
認証機関	5.6%	5.3%	5.6%	8.1%
地域コミュニティ（工業団地や商店街など）	2.3%	2.5%	1.1%	4.1%
NPO	0.5%	0.6%	0.4%	0.0%
その他	14.8%	11.8%	20.0%	18.9%
回答者数	655	321	270	74

注) 全体の選択率の順に並べている。

本調査では、BCP に関する地域の連携を進めるためには何が必要ですかと尋ねてみた (Q5-3)。その結果をまとめたのが図表 37 である。「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」は 10%ほどであるが、信用金庫の顧客層と大手銀行の顧客層で比べると、信用金庫の顧客層の方が、この観点を選択している傾向がある。既に述べたように、優遇金利などのインセンティブについての関心は薄かったことからすると、ここでの「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」の選択理由は「策定支援」にウエイトがあるものと思われる。

図表 37 BCP に関しての地域連携を進めるために必要なこと

	全体	地域別		
		大手銀行	地方銀行	信用金庫
自治体や商工会議所の指導	39.8%	34.4%	44.0%	38.5%
訓練等のイベントの実施	28.7%	32.6%	26.6%	25.1%
地域の状況	28.6%	29.7%	27.7%	31.8%
わかりやすい目標の設定	23.2%	21.6%	23.6%	26.5%
地域におけるリーダー的な人や企業の存在がわかる情報（ハザード情報など）の提供	19.9%	21.5%	18.9%	16.3%
地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与	10.3%	6.5%	12.7%	13.4%
BCP 策定企業を自治体などのホームページで紹介	8.2%	8.2%	8.8%	7.1%
BCP に関する連携などについてマッチング（企業紹介など）	7.4%	5.7%	9.0%	7.1%
金銭的、営業上のインセンティブ	7.0%	5.8%	8.4%	8.1%
BCP に関する人材紹介	5.2%	3.6%	6.6%	4.6%
その他	2.1%	2.5%	0.9%	4.2%
回答者数	2,181	829	1053	283

図表 38 は、この結果を従業員規模別に整理してみたものである。「21 人～50 人」規模での選択率が高いことがわかる。この層での策定支援が重要であることになる。この従業員規模では、信用金庫は重要な顧客と位置づけて様々な支援を行ってきているが、支援プログラムの中に BCP の策定を加えるべきであることが示唆される。

図表 38 BCP を進める観点で地域連携を進めるために必要なこととして「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」を選択する比率(従業員規模別)

	20 人以下	21 人～50 人	51 人～100 人	101 人～300 人	301 人～1,000 人	1,001 人以上
比率	5.7%	12.9%	9.8%	8.6%	8.3%	7.5%
回答者数	53	783	540	451	242	107

図表 39 では、企業の信用力別に「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」の選択状況を示してみた。信用力に劣る企業の方が「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」を選択する比率が高いことがわかる。図表 39 には、従業員規模別の結果も示している。たとえば、21-50 人規模企業で信用評点が B の企業群と D である企業群を比較すると、D の企業群の方が「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」を選択する率が高めである。いずれの規模群でも信用評点が低いほ

ど「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」の選択率が高い傾向が見られる。リスクに対する脆弱性を踏まえると、とくに信用評点の低い中小企業に対する策定支援を強化していく必要があるだろう。こうした層は信用保証制度の対象でもあり、保証制度による支援も積極的に活用できるであろう。

図表 39 BCPを進める観点で地域連携を進めるために必要なこととして「地域の金融機関による BCP 策定支援、インセンティブの付与」を選択する比率(評点別)

	B(66-85)	C(51-65)	D(36-50)
全体	5.9%	9.7%	14.0%
	169	1543	465
21人-50人	0.0%	11.8%	15.7%
	7	532	242
51人-100人	14.3%	9.6%	10.3%
	14	408	117
101人-300人	5.9%	7.8%	15.5%
	34	359	58
301人-1,000人	4.2%	7.2%	35.7%
	48	180	14
1,001人-	6.1%	10.8%	0.0%
	66	37	4

注) 評点は、調査時点で、帝国データバンクから提供を受けたもの。点数が高いほど信用力が高いことを示す。

5. むすび

本稿は、2018年に実施した「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」に基づいて、主に金融に関する回答結果を利用して、金融機関からの企業の事業継続活動への働き掛けの現状や課題を分析した。本稿で得られた主な結果は次の通りである。

規模の小さい企業、自己資本比率の低い企業、収益力が低い企業ほど、危機が発生した後の資金面での不安が強いことがわかった。また、業種や地域によっても不安の強さにバラツキがある。

本調査では、「災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策」の一つである、「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」の状況について尋ねている。「未実施」であるという回答が約80%あり、ある程度実施している（「ほぼすべて実施」、「大半で実施」、「過半で実施」の合計）というのは10%に満たない。つまり、災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策として、借入予約はそれほど普及していない。一方で、必要

と感じるかどうかを尋ねてみたところ、「感じない」という回答は24.4%にとどまっており、現状では借入予約契約を実施していないが、その必要性について認識している回答者が多い。

緊急時に備えた借入予約の「達成の困難さ」については、「非常に困難」と「困難」をあわせても25%ほどであり、他の対策と比べて相対的に困難さは低いと認識されていることがわかる。ただし、そうした準備をする上で、企業の経営体力がハードルとなっている。自己資本比率の低い企業の方が借入予約の必要性を感じているが、借入予約を実際に締結することが困難だとの回答が多い。また、財務内容の悪い企業ほど、自然災害への心配が投資の制約になっており、前向きの投資が難しい状況にあることもわかる。財務状況の厳しい企業があらかじめ借入予約の費用（コミットメントフィー）を負担して予約を行うことは難しいのが現実であるが、そうした企業が前向きの投資を行えないと、いつまでたっても窮状から立ち直ることが難しい。この点からは、静岡県信用保証協会の災害時発動型予約保証（BCP 特別保証）のように、予約時点ではコストが不要であるが、安心感を与えることのできる保証制度は注目に値する取り組みといえよう。

ただし、「大規模な災害により施設・設備に物的被害が生じた場合に、それらを復旧させるための資金源の重要性」としては、「保険」との回答が多く、「会社の自己資金」が続いており、「金融機関からの融資」はその次であった。リスクファイナンスに関しての支援は、銀行や信用金庫が単独に実施するのではなく、保険会社との連携した取り組みが必要であるといえよう。

BCP（事業継続計画）の策定状況について尋ねてみたところ、「既に策定している」という回答は、全体では22.6%であった。この回答結果を、メインバンクの業態別に分けると、大手銀行をメインバンクとしている回答者では32.2%と高い値となっている一方で、地方銀行や信用金庫をメインバンクにしている回答者では10%台となっており、大きな差がある。さらに、地方銀行や信用金庫といった地域金融機関をメインバンクにしている回答者では、「BCPについて知らない」や「策定の予定はない」といった回答が多く、地域金融機関の顧客層ではBCPの整備状況が不十分であり、地域金融機関が策定支援に取り組む余地は大きいといえる。

BCPを策定しない理由を尋ねたところ、半数以上の回答者が「策定に必要なスキル・ノウハウがない」を選択しており、スキルやノウハウの支援が不可欠であることがわかる。「金融機関からの要請がない」は4割弱の回答者が選択しているが、一方で「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」という理由を挙げるのは1割ほどにとどまっており、金融面の誘因の弱さはBCPの非策定の主要な理由ではないことがわかる。なお、「金融機関からの要請がない」や「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」

といった金融機関が関係する理由について、メインバンクの業態による差異は見られなかった。一方、企業規模別にみると、大企業では金融面のインセンティブ制度に大きな効果は期待できないが、小規模企業（とくに、財務状況の悪い企業）では、ある程度の効果を持つ可能性があるという結果が得られた。

BCPを策定していると回答した企業（策定中、策定予定を含む）に対して、具体的な内容を尋ねてみたところ、金融に関連する観点としては、「保険など金銭面での対応を実施している」が21.2%、「財務的リスクを把握している」が17.6%、「金融機関と有事の対応について話し合っている」が7.2%であった。特に、「金融機関と有事の対応について話し合っている」が10%にも満たないのは、金融機関と企業の間でリスクマネジメント分野でのコミュニケーションが十分にとれていない現状を示している。「金融機関と有事の対応について話し合っている」の回答をメインバンク別に見ると、大手銀行と地方銀行では7%前後であるが、信用金庫では12%超と高めである。ただ、信用金庫をメインバンクとしている企業のBCPレベルが低いことをあわせて考えると、信用金庫は他業態に比べて顧客との密着度が高く、事業継続計画についても相談に乗っているものの、（おそらく専門的なノウハウの不足から）支援内容は十分に踏み込んだものになっていないのであろう。

BCPの有効性についての評価をみると、「防災対策になる」や「事業継続が出来る」という項目での評価が高く、金融関係の項目（「金融機関からの信頼性が増す」、「公的融資、保証が受けやすくなる」、「資金繰りが好転する」）での評価はあまり高くなかった。たとえば、「金融機関からの信頼性が増す」を「非常に強く感じる」と回答する企業はわずか2.8%であった。

「金融機関と有事の対応について話し合っている」は、金融機関からの経営支援の現状を示す指標であると考えられるので、より詳しく分析をしてみた。策定中や策定予定の企業で金融機関と有事の対応について、特別に緊密に話し合っているということは見られなかった。当期純利益の状況別にみると、ショックへの脆弱性という観点からいけば、赤字企業の方が有事に備えておくべき必要性は高いと思われるが、そうした企業に対しての支援が十分に行われていないことがわかる。週に1回以上の頻度でメインバンクが訪問している企業であっても、「有事の対応について話し合っていない」方が圧倒的に多く、訪問の際の対話のあり方に課題がうかがえる。有事の際の資金調達について心配している企業でも、有事の対応について金融機関と話し合っている比率は顕著には高くなく、具体的な行動がとられていない。

BCPを策定していると回答した企業に対して、BCPの運用・改善の課題を尋ねたところ、「必要な人材が不足している」と「運用・改善する時間的な余裕がない」が50%前後の高い選択率となっている一方で、「金利の引き下げなどの資金調達面でのインセンティブが少

ない」といった理由をあげているのはわずか1.3%にとどまっており、資金調達面でのインセンティブの弱さがBCP運用にとって大きな障害とはなっていないことがわかる。

BCPを策定している企業に対して、「メインバンクは貴社のBCPについてどのように評価していますか」と尋ねてみたところ、「わからない」との回答が6割を超えており、BCPについての対話が金融機関との間でほとんど行われていないことを示している。また、「(メインバンクはBCPに) 関心を持っていない」との回答が、信用金庫の顧客層で非常に多いのが目立っている。信用金庫業界では、大手銀行並みに取り組んでいるところもあるが、逆に、全く取り組みのないところもあるからであろう。同様に、BCPが未整備である企業に対して、「メインバンクはBCPが未整備であることについてどのように評価していますか」と尋ねてみたところ、「整備が必要」とメインバンクが考えていると認識しているのは10%に満たず、ほとんどが「わからない」や「BCPの策定状況に関心を持っていない」と認識している。このことは、BCPについての対話が金融機関との間でほとんど行われていないことを示している。

BCPに対する改善や要請をしてくる外部主体があるのか、あるとすれば誰なのかについて尋ねてみたところ、「外部から要請を受けたことはない」との回答がほぼ半分であった。要請がある場合には、多いのは「取引先(一般的な要請)」や「株主」であり、「取引金融機関(メインバンク)」や「取引金融機関(メインバンク以外)」との答えはほとんどなく、現状では、金融機関がBCP策定について積極的に要請することはほとんどないようである。信用力に劣る規模の小さい企業では、「地域の金融機関によるBCP策定支援、インセンティブの付与」を相対的に重視している。リスクに対する脆弱性を踏まえると、とくに信用評点の低い中小企業に対するBCP策定支援を強化していく上では、当該企業に対する負担の軽減を図る必要があるだろう。こうした層は信用保証制度の対象でもあり、保証制度による支援を積極的に考えることができよう¹⁷。

金融機関によるBCP策定支援は、予想以上に低調であることが明らかになった。現状では、金融機関の側でのBCP策定支援の意識や態勢が十分ではないためであろう。顧客企業の経営の持続性の向上は金融機関にとって重要な課題であり、事業性評価に基づく支援の

¹⁷ 熊本県信用保証協会は、熊本地震を受けて実施した被災企業への資金繰り支援を、制度化した。これにより有事の翌日には「緊急時短期資金保証」(最長6カ月まで月間売上高を上限に短期保証)や「緊急時条件変更」(元金の返済を半年間猶予)を運用できるようになった(『熊本日日新聞』2018年7月14日)。同様の制度は静岡県信用保証協会でも運用されている。こうした迅速な対応は望ましい面も多いが、事前の備えへのインセンティブが低下するという心配があるのも事実である。

一環に BCP 策定支援を含めるべきであろう。2019 年 5 月に成立した中小企業強靱化法の趣旨に沿って、金融機関の態勢整備を急ぐ必要がある¹⁸。

<参考文献>

- 池田正嗣 (2012) 「論考・解説 静岡銀行の震災リスク対応型コミットメントライン」『週刊金融財政事情』 2012 年 11 月 19 日 pp.30-32。
- 野田健太郎・浜口伸明・家森信善 (2019) 「「事業継続計画 (BCP) に関する企業意識調査」の結果と考察」RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-007。
- 家森信善・浅井義裕 (2016) 「自然災害ショックと中小企業のリスクマネジメント—東日本大震災の経験をもとにして—」小川光編著『グローバル化とショック波及の経済学—地方自治体・企業・個人の対応—』有斐閣 pp.163-189。
- Berg, G. and J. Schrader. (2012) "Access to credit, natural disasters, and relationship lending." *Journal of Financial Intermediation* 21(4): 549-568.
- Cole, Matthew A., Robert J.R. Elliott, Toshihiro Okubo, Eric Strobl. (2017) "Pre-disaster planning and post-disaster aid: Examining the impact of the great East Japan Earthquake," *International Journal of Disaster Risk Reduction* 21, 291–302.
- Herbane, Brahim. (2013) "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21(2): 82-95.
- Josephson, Anna, Holly Schrank, Maria Marshall. (2017) "Assessing preparedness of small businesses for hurricane disasters: Analysis of pre-disaster owner, business and location characteristics," *International Journal of Disaster Risk Reduction* 23, 25–35.

¹⁸ 東京商工会議所が東京都に対して提出した要望書「東京都の防災・減災対策に関する要望」(2018 年 10 月 11 日)でも、「BCP 策定支援講座を一層拡充する」ことを求めている。ちなみに、そのほかの BCP 関連の要望としては、「内閣官房での「レジリエンス認証」制度のように、東京都独自の認定制度を創設の上、認証を取得した企業に対して、マーク等を付与することや、公共調達への優先発注、公的融資の金利優遇、税の減免(耐震目的で改修工事や建替えを行う場合、防災設備、非常用発電設備を導入する場合等には法人および個人事業税、固定資産税・都市計画税を減免)等、策定率の向上を図るためのインセンティブが創設または強化されることを望む」としている。