



RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-007

「事業継続計画(BCP)に関する企業意識調査」の結果と考察

野田 健太郎
立教大学

浜口 伸明
経済産業研究所

家森 信善
経済産業研究所



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/>

「事業継続計画(BCP)に関する企業意識調査」の結果と考察*

野田健太郎（立教大学）

浜口伸明（神戸大学/RIETI ファカルティフェロー）

家森信善（神戸大学/RIETI ファカルティフェロー）

要 旨

本稿は、BCP に関する企業意識調査から得られたデータを用いて、BCP 導入を遅らせる企業固有の要因、情報開示やファイナンス面での取り組み、外部との連携要因、地域金融機関、産業支援機関との関係を含む地域要因を分析するものである。

分析結果によれば、第一に、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」の合計が過半数を占めている。さらに BCP を策定したと回答しているにもかかわらず、具体的な項目に対しては、4 割弱程度しか実施されていない状況にあり、実効性の観点で課題を残している。第二に、BCP の策定と「オンリーワンのブランド力・技術力」といった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。さらに経営者のマインドとの関係では、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。第三に、BCP が有効と考えられる要因としては、大企業は、CSR、株主からの評価、内部管理などの要因が大きいのにに対して、中小企業は、補助金、金融機関からの信頼性、資金繰りなどの実利的な要因が多い。第四に、ステークホルダーからの要請や地域との連携が BCP の策定・更新につながっている結果が示され、特に中小企業においてはその影響が顕著である。第五に、ファイナンス面では、BCP の策定企業は、保険、金融機関からの融資、経営者やその親族などの資金、公的支援などの資金確保の必要性が、非策定企業に比べ低いことが示された。

キーワード：（7 個以内）BCP、サプライチェーン、リスクファナンス、リスクマネジメント、情報開示、地域連携、ステークホルダー

JEL classification: L1, M1

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献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。

*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 提供による貸借機密データセットを利用した。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。

「事業継続計画(BCP)に関する企業意識調査」の結果と考察

1. 調査の概要

(1)はじめに

本稿では、経済産業研究所が「人口減少下における地域経済の安定的発展の研究」プロジェクト（プロジェクトリーダー浜口伸明、担当メンバー野田健太郎、家森信善）で実施したアンケート調査「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」の集計結果を報告する。

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）を持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。

BCPは、内閣府が発行している「事業継続ガイドライン（第3版）」によれば次のように定義されている。「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」。典型的な内容としては、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などが含まれる。BCPは、事前にリスクを取り除き、事故や災害が生じた場合の事業への影響を許容レベル以下に抑え、重要な事業を守るための戦略であると言える。

しかしながら、特に中小企業においては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。

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。さらに、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に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。

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、中小企業の取り組み状況に関するデータは少ない。そのため具体的な企業行動まで踏み込んだ分析ができていない。②経営者の意識レベルまで遡った分析や、大企業・中小企業それぞれの 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。③BCP の中でもリスクファイナンス面での情報が少ないため、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、中小企業においては、自社での代替が比較的難しいため、自治体、地域金融機関などとの連携によってリソースを補完する必要があるからである。

経済産業省や内閣府によって BCP に関するガイドラインの策定が行われてから（経済産業省 2005 年 3 月、内閣府 2005 年 8 月）既に 10 年以上が経過している。その後、自治体や業界団体などにおいても BCP の策定が進められた。一定の策定率は達成されたものの、業種や規模によって策定にばらつきがあり、さらにその実効性には多くの課題が残されている。こうした状況の中で、BCP の策定が進んでいない中小企業に対しては、2019 年 2 月に閣議決定され、国会に提出された「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案」（中小企業強靱化法案）において、国が中小企業の事業継続力強化に関する計画を認定し、支援措置を講ずることや、商工会・商工会議所による小規模事業者の事業継続力強化の支援が盛り込まれている。本法律案は、中小企業・小規模事業者における事業継続能力の抜本的な強化を図る内容となっている。本稿は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も、重要な判断材料を提供することが可能になるものと思われる。

(2) 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¹。回答時点は 2018 年 10 月 1 日である。実施期間は、2018 年 10 月 5

¹ 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

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²。

調査対象の抽出に当たって次の点を考慮した。地理的範囲は北海道を除く全都道府県である³。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⁴。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。

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。

本稿の構成は以下のとおりである。2節で主要な調査結果を示す。3節でインプリケーションと政策への提言を述べる。本論文の付録に詳細な集計結果を示している。

2. 主要な調査結果

(1)BCP 策定の状況

最初に全体の状況を確認したい。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（図表1）。この部分への啓蒙が引き続き重要である。なお、無回答者は174社であった。

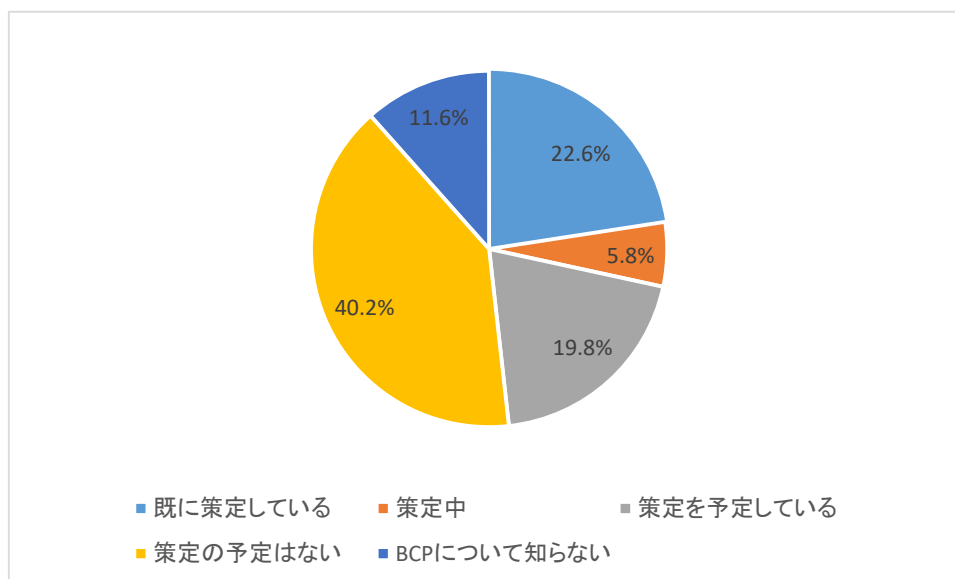
社の調査対象のうち2,500社を大企業から抽出することにした。

² 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人以下の会社とする。

³ 北海道胆振東部地震の発生による影響を考慮したため。

⁴ 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）ために、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。

(図表1) Q3-2 BCP の策定状況



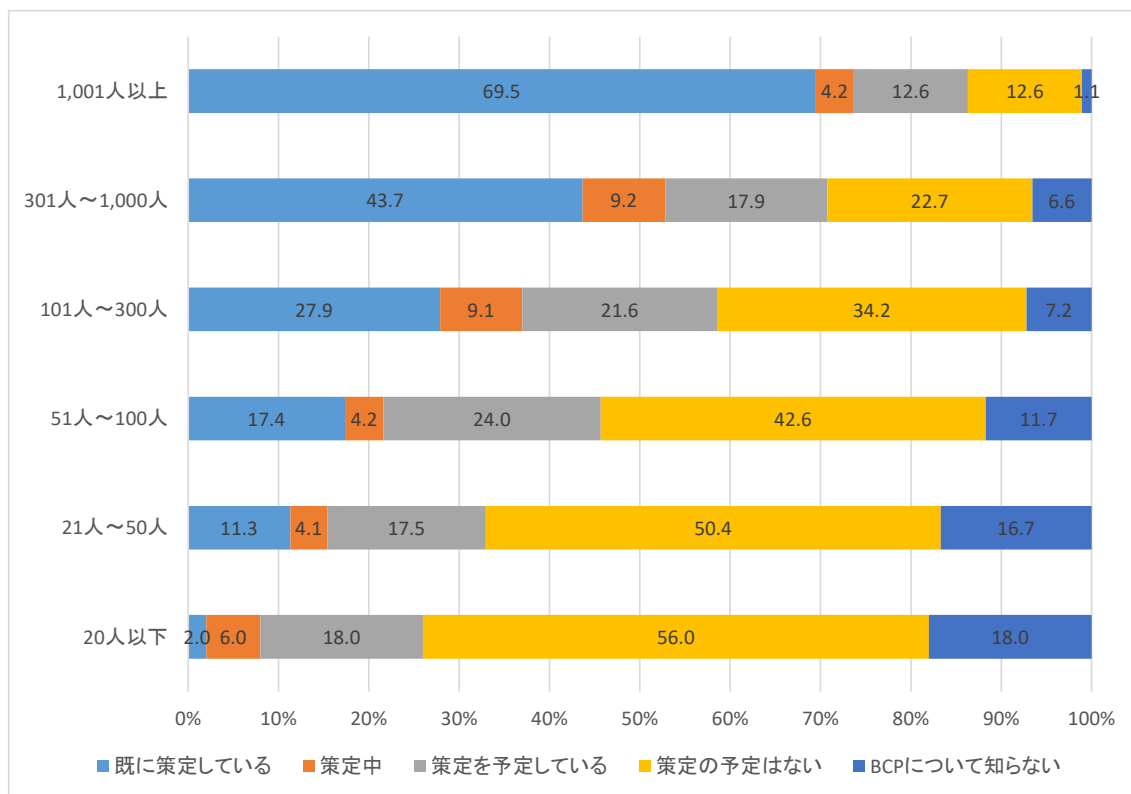
(注)本質問への無回答者を除いた有効回答者は 2,007 社である。

企業規模が大きいほど策定が進んでいる（図表2）。この結果は他の調査結果の傾向と大きな違いはない。BCP のレベルについても概ね同様の傾向が見られる（図表3）。

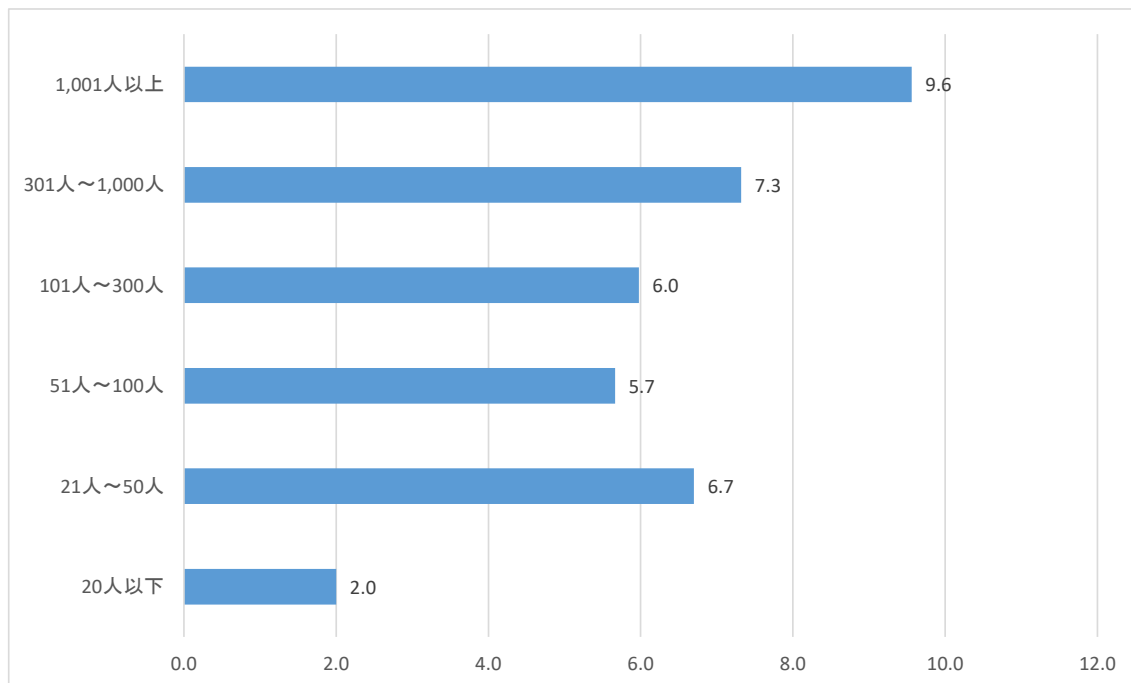
BCP のレベルは【Q3-5 策定した BCP の内容および、実施状況】で質問した 19 の項目についていくつ実施しているかをスコアにして作成したものである（満点 19 点）。19 の質問項目は内閣官房国土強靱化推進室が実施しているレジリエンス認証の認証項目に基づいており、原則的には実施していることが必要な項目である。しかしながら、既に策定していると回答している企業のうち、この問に回答している 453 社について BCP レベルを見ると、平均では 6.85（4 割弱程度）⁵しか実施されていない結果となっている。BCP を策定済みと回答していても重要な項目が満たされていない状況にあり、実効性の観点では大きな課題があると言える。

⁵ 中央値は 6 で約 3 割の実施となる。

(図表2) 従業員別×BCP 策定状況



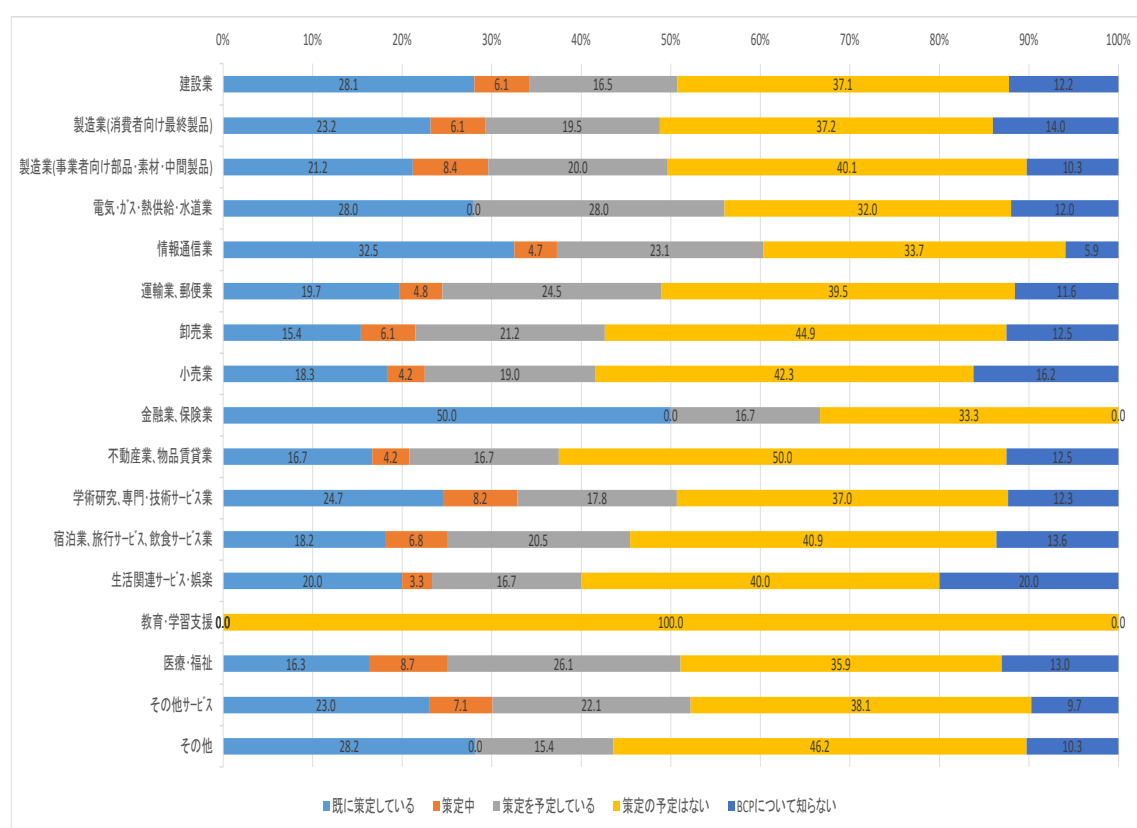
(図表3) 従業員別×BCP レベル



(注)BCP を既に策定している回答者を対象に集計。

業種別の状況は以下のとおりである（図表４）。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。インフラ関連や業界団体が策定促進を制度的に推進している⁶建設業などが上位にきている。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%）、宿泊業、旅行サービス、飲食サービス業（18.2%）である（但し、教育学習支援は２社、金融業・保険業は６社と、サンプル数が少ない）。災害時において高い継続性が求められる医療・福祉分野でのBCP策定企業の割合は低い。近時、インバウンド等での期待が高い宿泊・旅行サービスも策定比率が低い結果となっている。業界での対応状況や策定の容易さなどが影響しているものと考えられる。特に策定率の低い業界では、こうした現状を踏まえてBCPの策定やレベルの向上へ向けての対応が求められる。

（図表４）業種別 BCP 策定状況

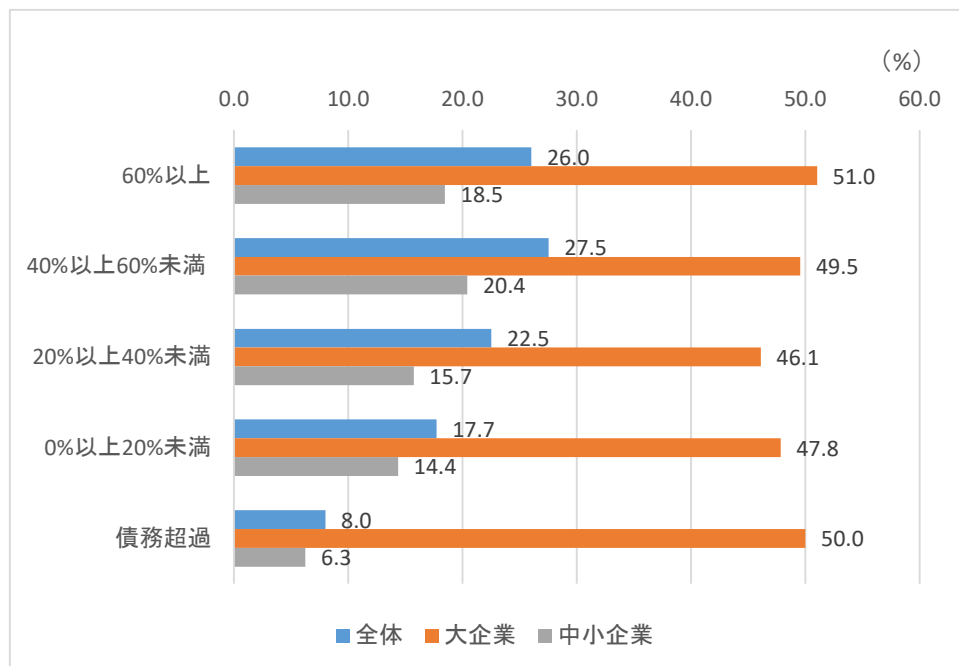


⁶ 一例として、近畿地方整備局災害時建設事業継続力認定制度がある。事業継続能力が認定された企業は入札時に「企業の施工能力」または「地域・社会貢献」の項目で加算対象となる。

<https://www.kkr.mlit.go.jp/plan/jigyousya/kensetubcp/index.html>

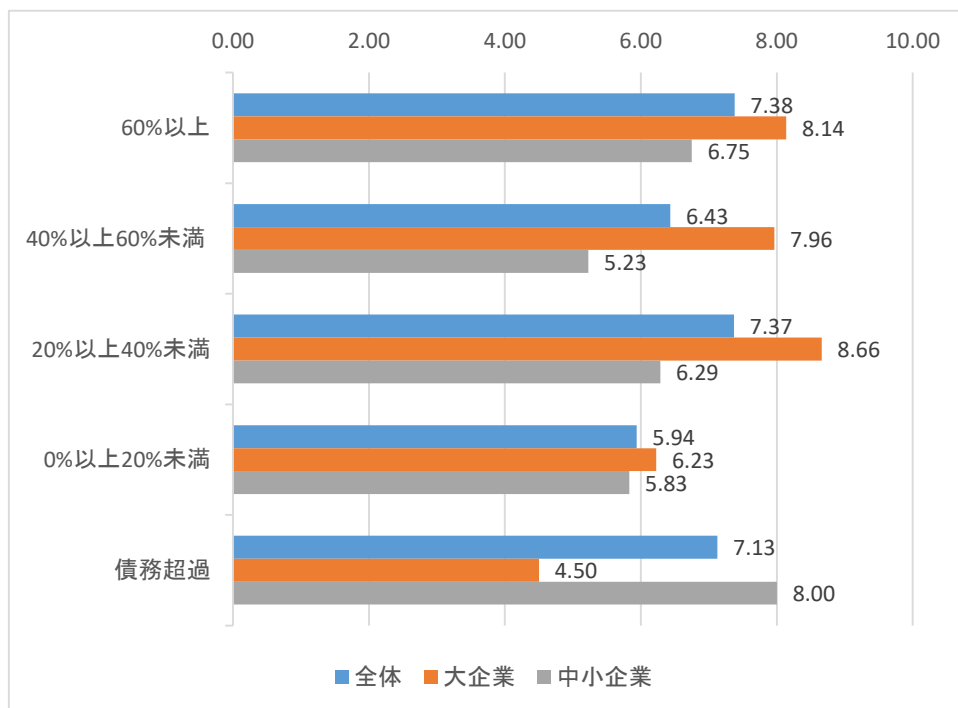
財務状況と BCP の関係を見ると（図表 5）、大企業では自己資本比率による策定率の大きな差はない。一方で、中小企業では自己資本比率が低下すると策定率が低下する傾向にある。大企業の場合は、株主や金融機関などのステークホルダーの影響が大きいため、自己資本比率が低い企業でも策定している企業が多い、あるいは自己資本比率が低いことで、緊急時に余裕が少ない部分を BCP でカバーしていると考えられることもできる。

（図表 5）自己資本比率×BCP 策定の有無



BCP のレベルとの関係では（図表 6）、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。図表 5 と併せて考えた場合、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 BCP レベルの間に一定の傾向を読み取ることは難しい。なお、債務超過の該当数は少ない（大企業 2 社、中小企業 6 社）ことに注意が必要である。

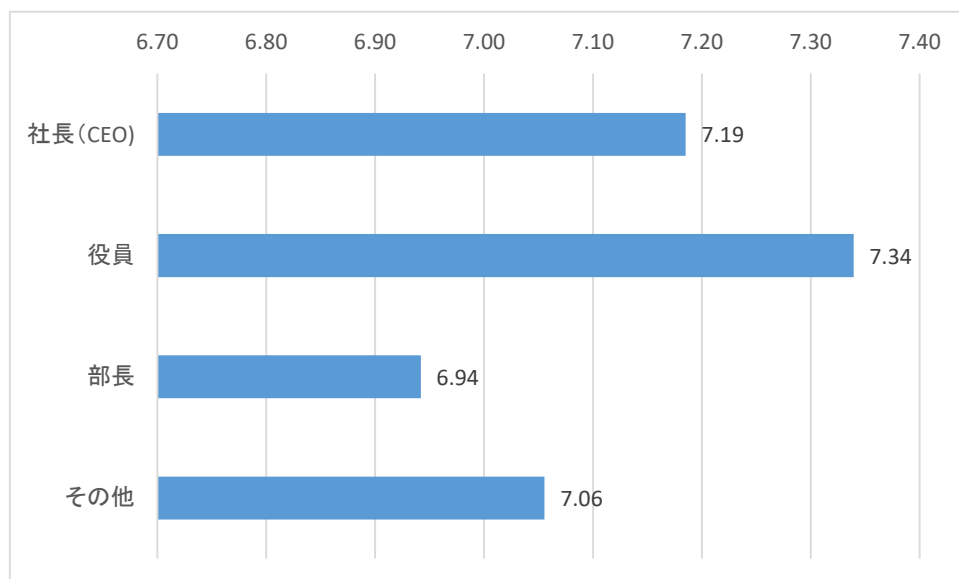
(図表6) 自己資本比率×BCPレベル



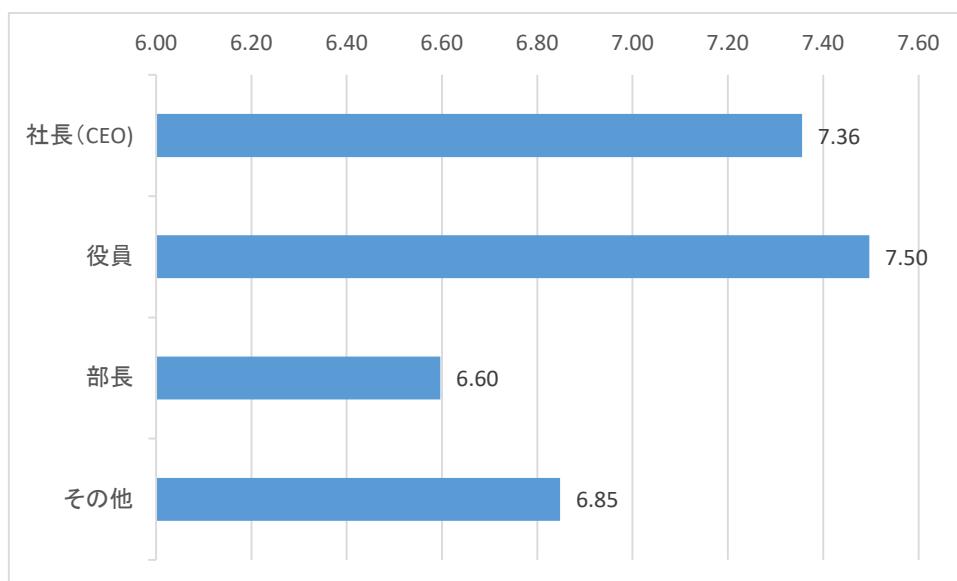
(注) 満点は19点

次にBCPの策定や運用の責任者を見たものが次表である(図表7、図表8)。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。

(図表7)Q3-7 BCP の策定責任者×BCP レベル

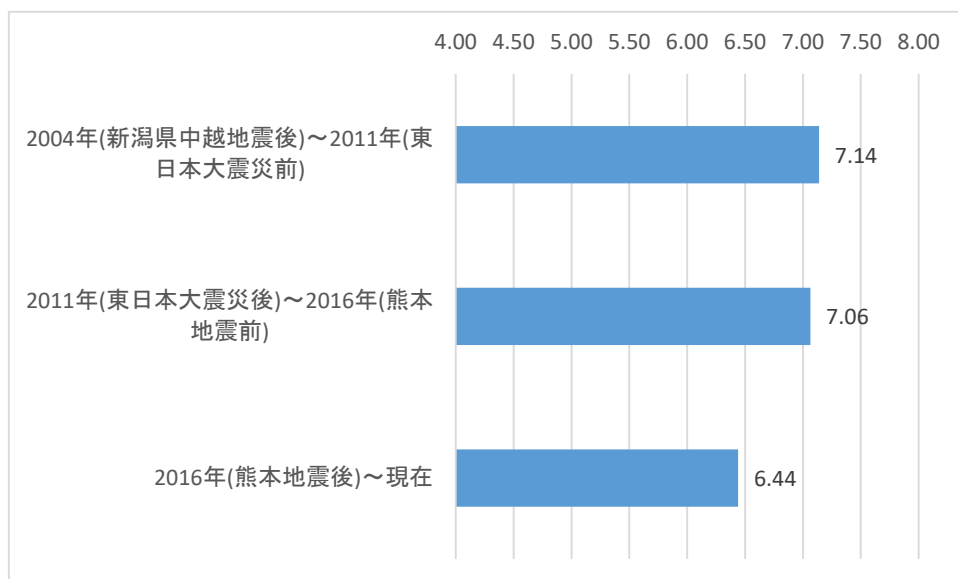


(図表8)Q3-7 BCP の運用責任者×BCP レベル



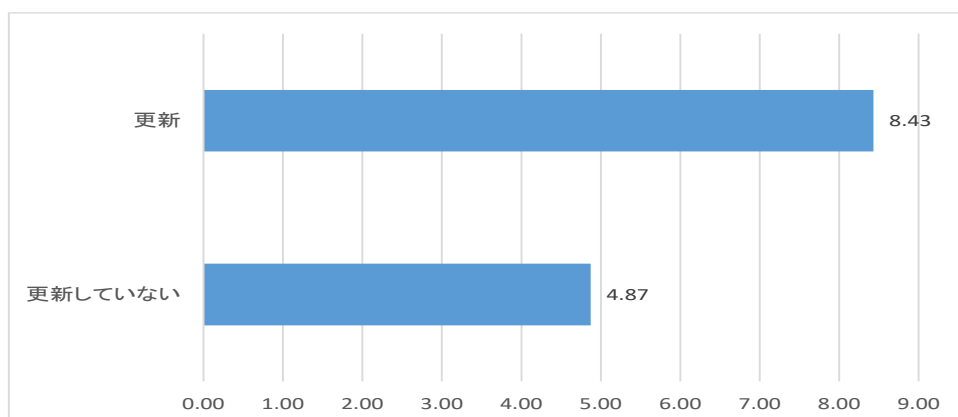
策定の時期については(図表9)、東日本大震災以前に策定した企業の方がBCPのレベルが高い傾向にある。東日本大震災を期に政府のBCP対策が進み、企業の意識も向上したため、震災以前から何らかの対策を講じていた企業においてもレベルアップが図られたものと考えられる。

(図表9)Q3-8 BCP の策定期間×BCP レベル

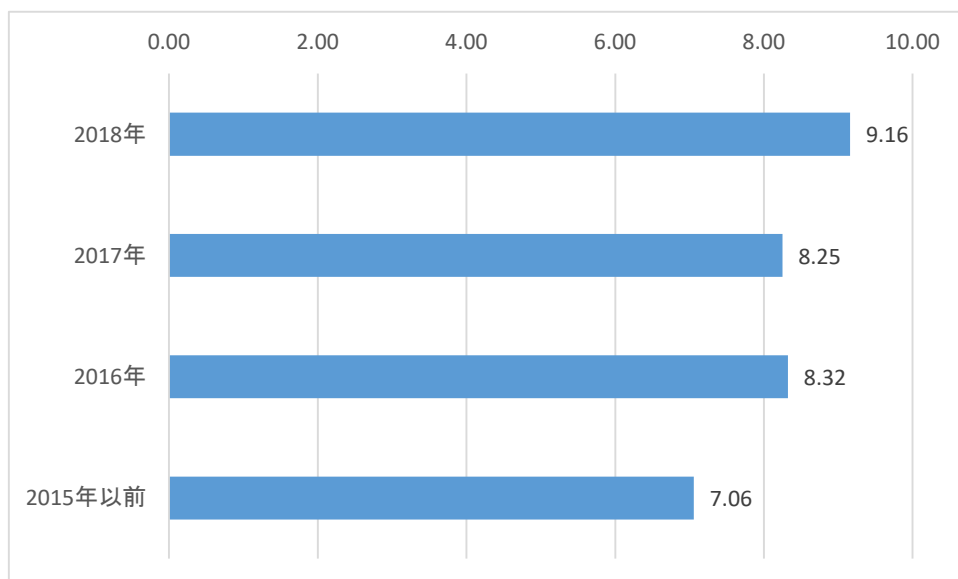


BCP は毎年、訓練などを実施することで更新がなされる必要がある。実際に BCP を更新した企業の方が BCP のレベルが高い結果となった（図表 10）。さらに、更新年が近い企業の方が BCP のレベルが高い（図表 11）。策定しても、その後の更新がなされない場合は内容に問題が残り、実効性の観点からも大きな問題である。

(図表 10)Q3-9 BCP の更新×BCP レベル



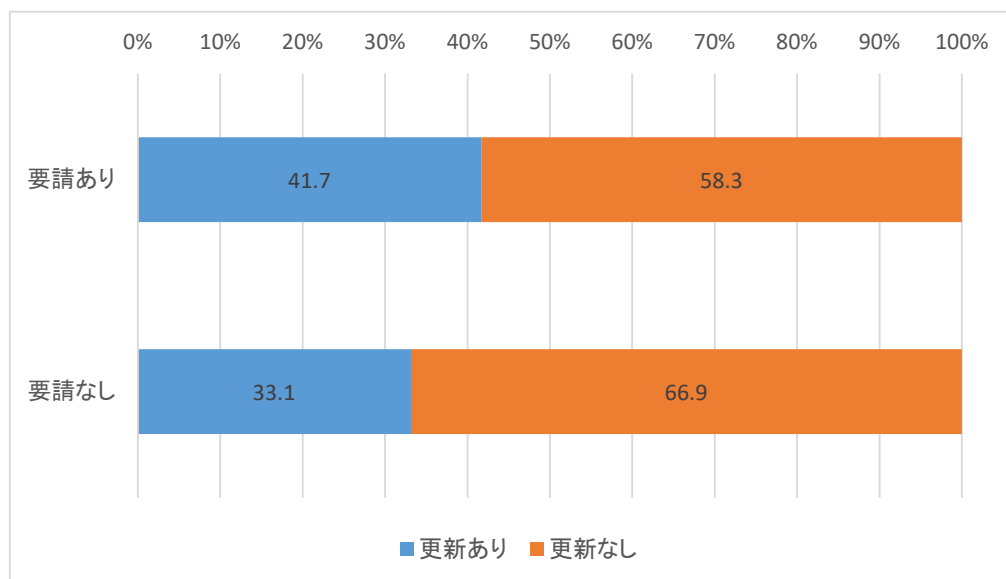
(図表 11)Q3-9 BCP の直近の更新年×BCP レベル



更新へのインセンティブに、外部からの要請や地域との連携の影響が予想される。

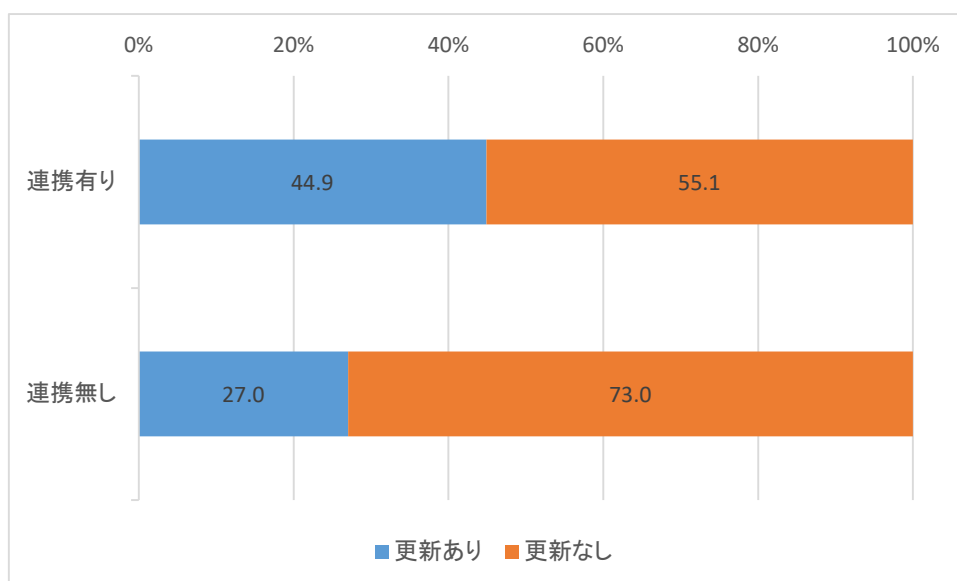
図表 12 は外部からの要請の影響を見たものである。ステークホルダーからの改善の要請が BCP の更新に影響していることが窺われる。さらに図表 13 からは、地域との連携を図る企業の方が BCP の更新を行っている傾向も示されている。人的資源などのリソースが乏しい企業では、地域との連携を図ることによって BCP の運用・更新を図ることが重要であると思われる。

(図表 12) Q3-9 BCP の更新×Q3-13 外部からの要請



(注) 要請がある企業とない企業には 5 %レベルで有意な差がある。

(図表 13) Q3-9 BCP の更新×Q5-1 地域連携

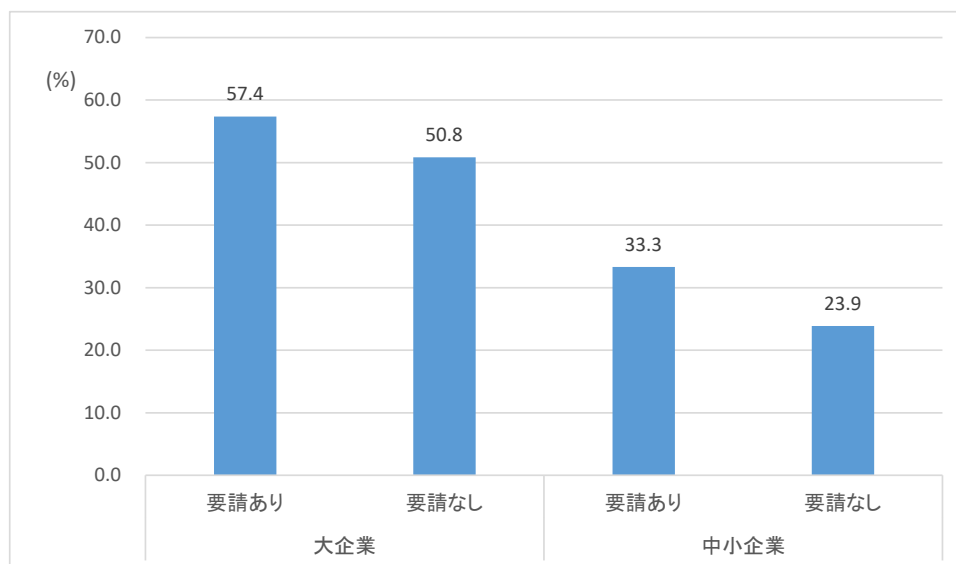


(注) 連携がある企業とない企業には 1%レベルで有意な差がある。

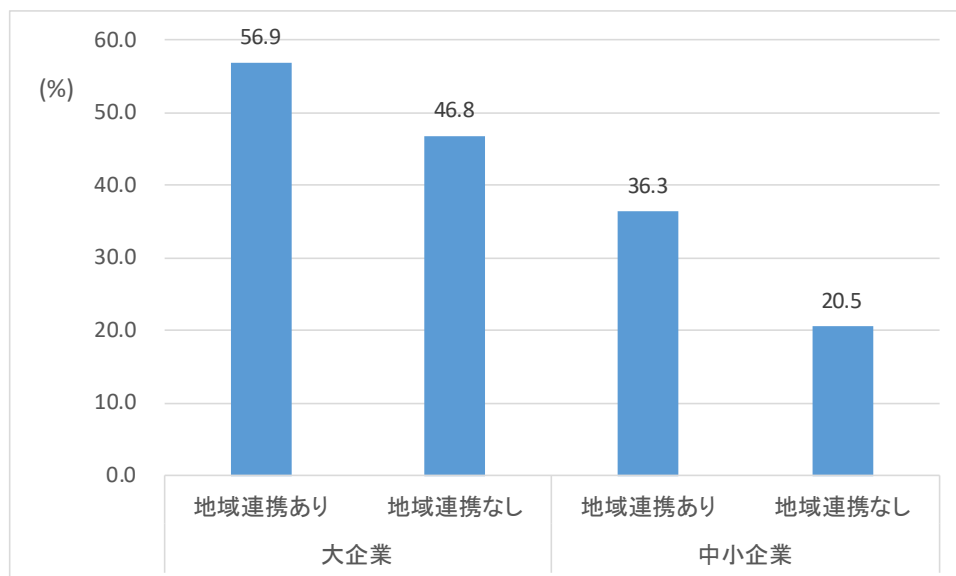
次に BCP の更新と外部のステークホルダーからの要請や地域連携の関係を大企業、中小企業別に見たものが図表 14、図表 15 である。大企業ではいずれも有意な差はない。一方で中小企業においては、外部のステークホルダーからの要請においては 5 %水準で、地域連携

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。

(図表 14) Q3-9 BCPの更新×Q3-13 外部からの要請×大企業・中小企業別



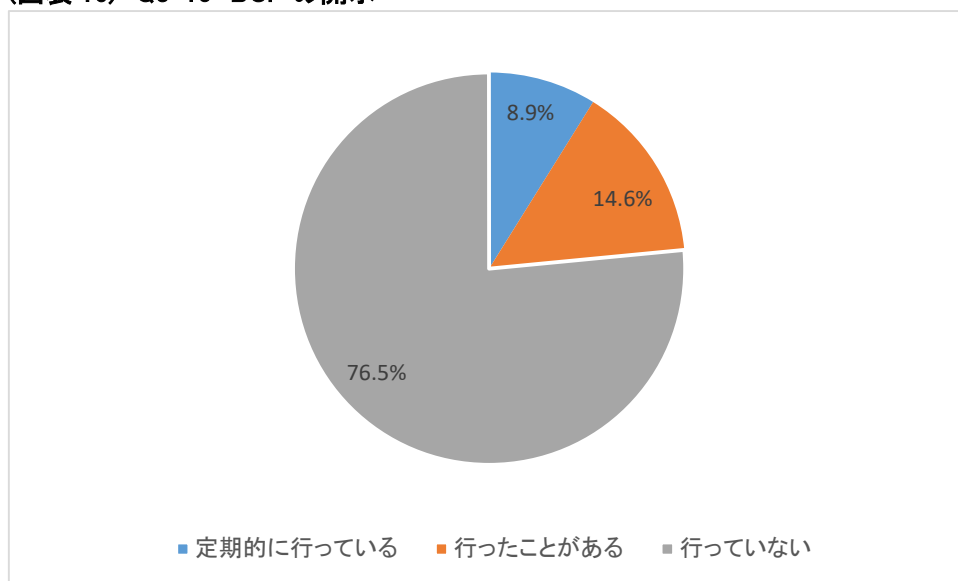
(図表 15) Q3-9 BCPの更新×Q5-1 地域連携×大企業・中小企業別



(2)BCP 開示の状況

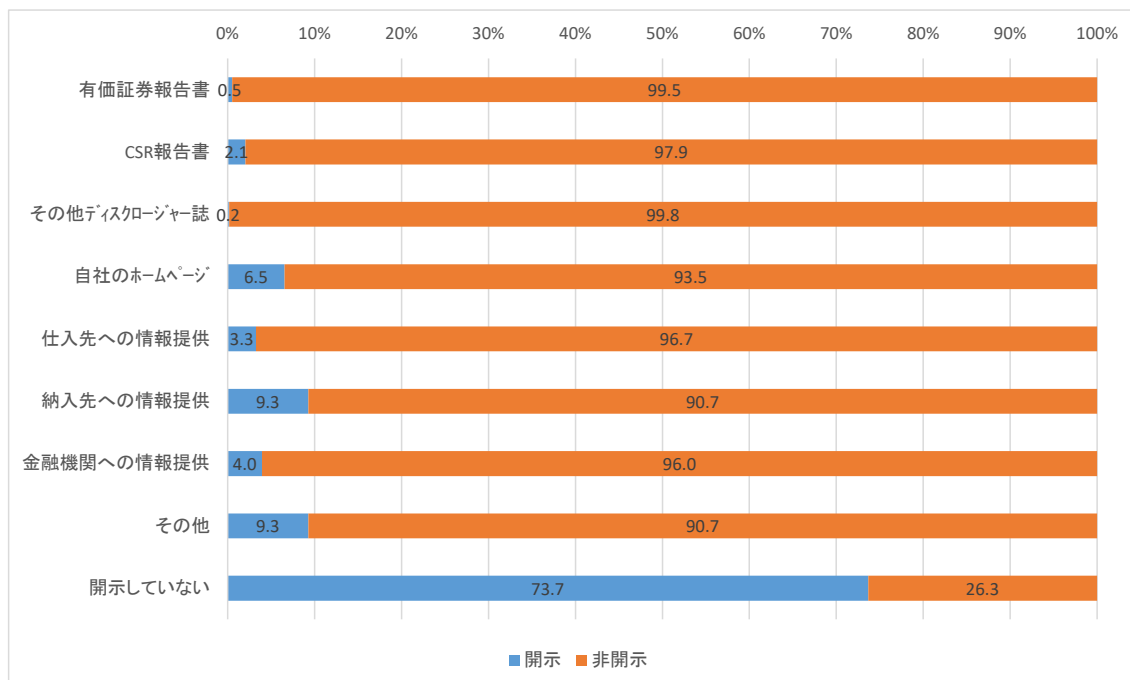
BCPの開示の状況を見てみると(図表 16)、「定期的に行っている」が8.9%、「行ったことがある」が14.6%で、76.5%の企業は開示を行っていない。

(図表 16) Q3-10 BCP の開示



具体的な開示媒体としては(図表 17)、「納入先への情報提供」が一番多い (9.3%)、次いで「自社のホームページ」(6.5%) となっている。特定のステークホルダーへの開示が中心となっている。

(図表 17) Q3-11 BCP の開示媒体



次に BCP の開示が BCP のレベルにどのような影響を与えているかを見たのが図表 18 で

ある。BCP のレベルが、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、BCP の開示を「行ったことがある企業」と「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。

さらに上場企業と非上場企業に分けて見たところ、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。上場企業においては、BCP などの情報開示が一定程度行われているので開示効果が明確でないが、非上場企業においては、定期的に情報開示を行うことで、効果がより明確になることが示されている。

(図表 18) Q3-10 BCP の開示×BCP レベル

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

開示方法は有価証券報告書、CSR 報告書、ホームページのような一般的な情報公開であっても、仕入先、納入先、金融機関のような特定の開示先に向けたものであっても BCP のレベルにはプラスの影響を及ぼしている(図表 19)。

(図表 19) Q3-11 BCP 開示媒体×BCP レベル

開示媒体	開示・ 非開示	度数	平均値	標準偏差	
有価証券報告書	開示	2	13.50	0.71	**
	非開示	352	6.84	4.29	
CSR報告書	開示	12	10.17	4.90	***
	非開示	342	6.76	4.24	
その他ディスクロージャー誌	開示	1	1.00	N.A.	
	非開示	353	6.90	4.30	
自社のホームページ	開示	34	9.82	4.51	***
	非開示	320	6.57	4.17	
仕入先への情報提供	開示	17	10.88	4.33	***
	非開示	337	6.68	4.21	
納入先への情報提供	開示	49	8.33	4.77	**
	非開示	305	6.65	4.19	
金融機関への情報提供	開示	20	9.25	5.68	*
	非開示	334	6.74	4.18	
その他	開示	46	7.07	4.41	
	非開示	308	6.85	4.29	
開示していない	非開示	220	6.41	4.02	**
	開示	134	7.65	4.64	

(注)*** 1%、** 5%、*10% で有意な差がある項目

(3)BCP 策定の要因(経営者のマインドやスタンス)

BCP の策定要因に経営者のマインドやスタンスの影響が考えられる。特に小規模企業においては、経営者（社長）のマインドが大きく影響するものと考えられる。そこでいくつかの分析を見てみたい。最初は、競争優位の要因と BCP 策定の有無を見たものである（図表 20）。

BCP 策定企業⁷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。ブランドやサプライチャー

⁷ Q3-2 で、「既に策定している」を策定とし、それ以外（策定中、策定を予定しているを含む）を非策定としている。

ンと BCP の関連が深いことがわかる。このことから、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可能性が考えられる。「オンリーワンのブランド力」、「オンリーワンの技術力」があるにもかかわらず、BCP が非策定の企業は政策上重点的に支援する対象と考えることもできる⁸。

(図表 20) Q1-9 競争優位の要因×BCP 策定の有無

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

次に従業員規模別で見ると以下の通りである(図表 21)。51 人～100 人、101 人～300 人、

⁸ 従業員数、株式公開状況、業種、自己資本比率をコントロールした場合においても、「オンリーワンのブランド力」は 1%水準で、「オンリーワンの技術力」、「大手サプライチェーンに属する」は 10%水準で、それぞれ同様の結果である。

1,001人以上で「オンリーワンのブランド力」でBCP策定の有無に有意な差がある。301人～1,000人では「オンリーワンの技術力」で違いがあった。一方で、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。

(図表 21) Q1-9 競争優位の要因×BCP 策定の有無×従業員別

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	—				

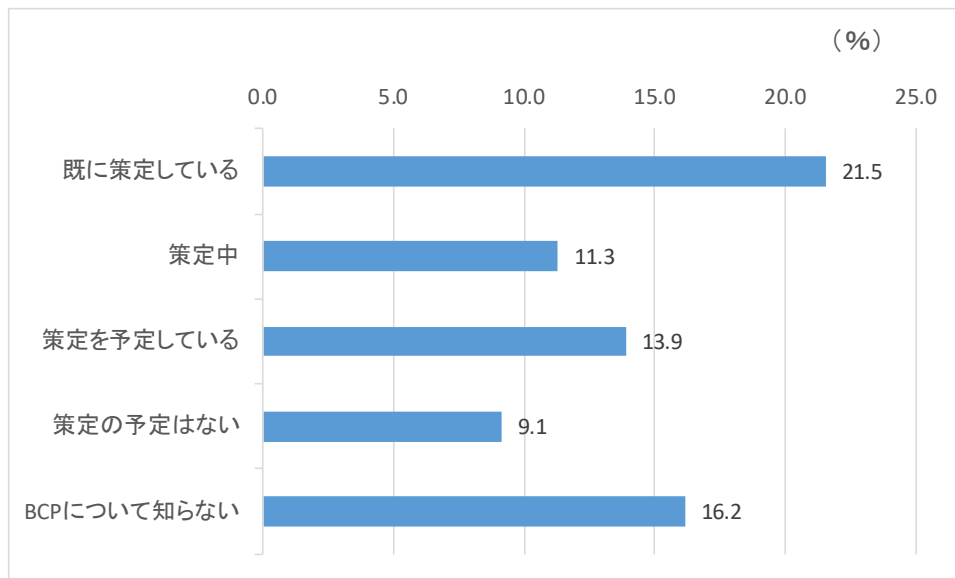
(注) 10%水準で有意な項目、 ①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

競争優位の要因で策定、非策定で差があった項目に対し、策定状況別に見たものが図表 22～図表 24 である。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。

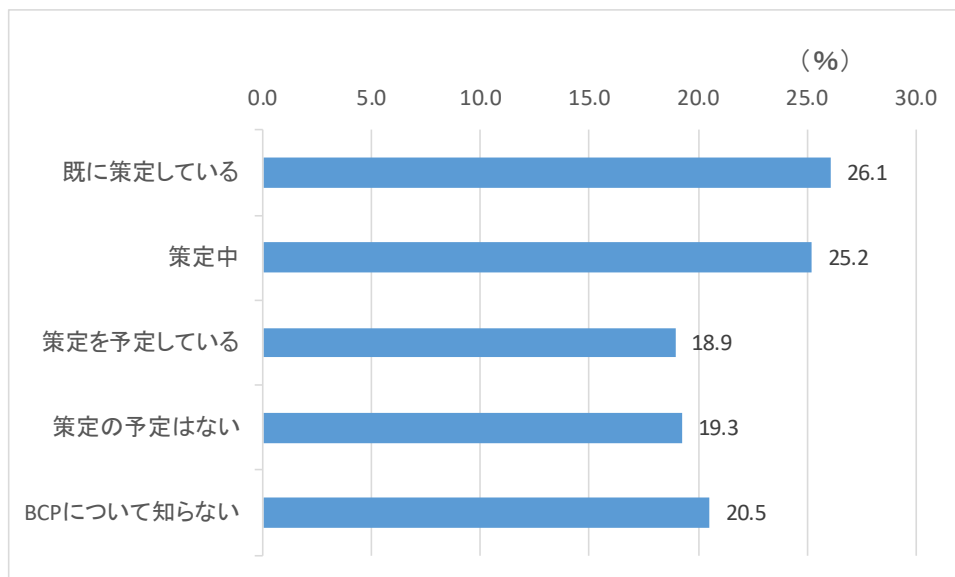
「オンリーワンの技術力」については、「既に策定している」、「策定中」とそれ以外のグループでは差がある。大手サプライチェーンに属する企業は、「策定済み」、「策定中」、「策

定予定」の割合が高く、策定状況の段階に応じた結果となった。

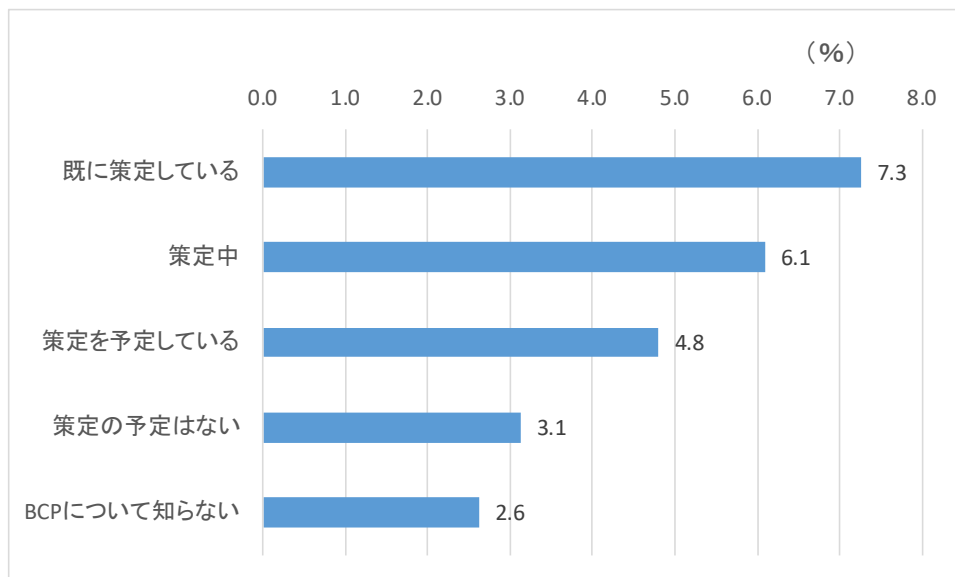
(図表 22) オンリーワンのブランド力



(図表 23) オンリーワンの技術力



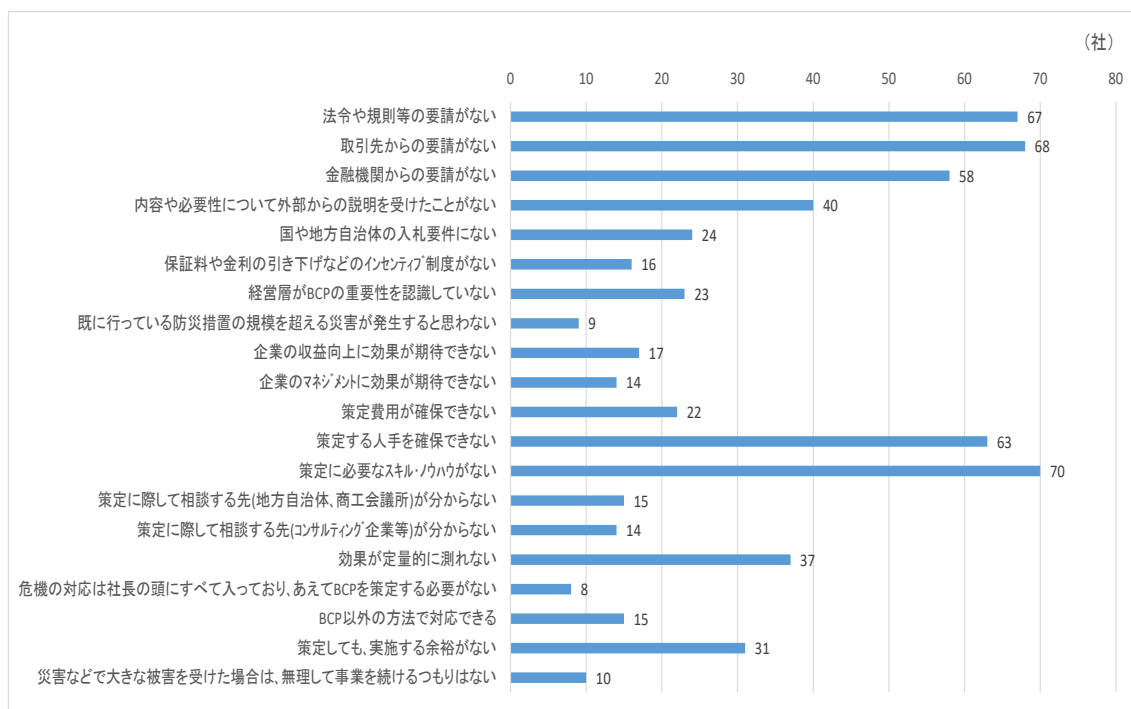
(図表 24) 大手サプライチェーンに属する



では、オンリーワンの技術力などを競争優位の要因としてあげながら、BCP を策定していない企業は、なぜ策定を行っていないのであろうか。1つの理由は BCP を知らないことであるが、(知っていながら)「策定の予定はない」と回答した企業の要因を確認するため、競争優位の要因をあげながら BCP を策定する予定のない企業にしばって、BCP を策定しない理由 (Q3-3) を集計した (図表 25)。「法令や規則等の要請がない」、「取引先からの要請がない」という理由とともに、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人手を確保できない」の理由が多くあげられている。こうした要因で策定が進んでいないとすれば、この点は大きな課題であり、策定支援を行うことで事業継続力の向上を図る必要がある。

(図表 25) Q3-2BCP を策定しない理由

(オンリーワンの技術力をあげながら、BCP 策定の予定はないと回答した企業)



経営に関して実施している内容と BCP 策定の関係を大企業・中小企業別に見たものが図表 26、図表 27 である。中小企業は経営に関する取り組みを何も実施していないと、BCP を策定しない傾向が強い。言い換えれば、経営に様々な取り組みをしている中小企業ほど BCP を策定する傾向にあり、BCP は経営者の積極的なマインドとの関係が深いことがわかる。

(図表 26) Q1-10 経営に関して行っているもの×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別
 <大企業>

経営に関する事項	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
企業理念の策定	策定	186	0.92	0.27	***
	非策定	198	0.82	0.38	
中期計画の策定	策定	186	0.87	0.34	***
	非策定	198	0.69	0.46	
長期計画の策定	策定	186	0.21	0.41	**
	非策定	198	0.13	0.33	
企業の社会的責任に関する 方針の策定	策定	186	0.60	0.49	***
	非策定	198	0.35	0.48	
CSR報告書の発行	策定	186	0.38	0.49	***
	非策定	198	0.10	0.30	
NPO・NGOとの連携	策定	186	0.09	0.29	*
	非策定	198	0.05	0.21	
CSR担当部署の設置	策定	186	0.38	0.49	***
	非策定	198	0.12	0.33	
社会貢献活動、従業員の活動 支援	策定	186	0.60	0.49	***
	非策定	198	0.42	0.50	
情報セキュリティに関する体制整 備	策定	186	0.78	0.41	***
	非策定	198	0.55	0.50	
将来の幹部経営者・後継者の 育成	策定	186	0.48	0.50	
	非策定	198	0.41	0.49	
上記の中に当てはまるもの はない	策定	186	0.00	0.00	*
	非策定	198	0.02	0.12	

(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

(図表 27) Q1-10 経営に関して行っているもの×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別
 < 中小企業 >

経営に関する事項	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
企業理念の策定	策定	259	0.79	0.41	***
	非策定	1337	0.66	0.47	
中期計画の策定	策定	259	0.63	0.48	***
	非策定	1337	0.51	0.50	
長期計画の策定	策定	259	0.15	0.36	*
	非策定	1337	0.11	0.31	
企業の社会的責任に関する 方針の策定	策定	259	0.37	0.48	***
	非策定	1337	0.20	0.40	
CSR報告書の発行	策定	259	0.13	0.33	***
	非策定	1337	0.03	0.17	
NPO・NGOとの連携	策定	259	0.03	0.16	
	非策定	1337	0.02	0.13	
CSR担当部署の設置	策定	259	0.11	0.31	***
	非策定	1337	0.03	0.16	
社会貢献活動、従業員の活動 支援	策定	259	0.32	0.47	***
	非策定	1337	0.21	0.41	
情報セキュリティに関する体制整 備	策定	259	0.44	0.50	***
	非策定	1337	0.25	0.43	
将来の幹部経営者・後継者の 育成	策定	259	0.40	0.49	
	非策定	1337	0.37	0.48	
上記の中に当てはまるもの はない	策定	259	0.03	0.16	***
	非策定	1337	0.10	0.30	

(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

リスクマネジメントを行う上で、経営者が重要と思われる程度を聞いた質問では(図表28)、「トップのリーダーシップ」を大企業、中小企業ともに最も重要視している。リスクマネジメントにおいてはトップの関与が重要であることが認識されていることが確認できる。なお、以下の表では平均値が低いほど重視している程度が高いことを意味する。また、この質問では、「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ため、平均値が 3 未満で質問に対して強く同意する傾向にあると見ることができる。

大企業と中小企業を比較した場合では、中小企業は大企業に比べて、「社長の多様なネットワーク」、「復旧と事業継続のために必要な資金調達」を重視していることがわかる。中小企業の場合、人的、資金的なリソースが少ないため、自前ですべてを調達することが難しい。そのため、社長のネットワークを使って同業他社との連携を模索している企業などが当てはまるものと思われる。

(図表 28) Q2-3 経営者が重要と思われる程度×大企業・中小企業別

重要レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
トップのリーダーシップ	大企業	397	1.39	0.64	
	中小企業	1729	1.40	0.67	
社長の多様なネットワーク	大企業	397	2.13	0.87	***
	中小企業	1721	1.99	0.88	
ITの活用	大企業	397	2.00	0.81	***
	中小企業	1721	2.24	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	大企業	397	1.85	0.79	*
	中小企業	1726	1.93	0.85	
復旧と事業継続のために必要な資金調達	大企業	397	2.23	0.94	**
	中小企業	1721	2.13	0.92	
リスクに対応できる人材の育成	大企業	397	1.81	0.73	**
	中小企業	1725	1.92	0.79	
リスクを想定した平時の訓練	大企業	397	2.05	0.81	***
	中小企業	1722	2.35	0.82	
危機に際し、機敏に対応できる組織	大企業	396	1.80	0.77	***
	中小企業	1724	1.97	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	大企業	397	1.89	0.78	***
	中小企業	1723	2.13	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

次に、BCP 策定の有無で見た場合(図表 29)、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。このことから、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。例えば、データのバックアップ、安否確認システムの有効活用などにつながっているものと思われる。また、BCP の効果をあげるためには、地域との連携が重要であることを認識している可能性がある。またリスクマネジメントに関する人材育成や組織づくりの認識の高さも BCP の策定につながっていることがわかる。

(図表 29) Q2-3 経営者が重要と思われる程度×BCP 策定の有無

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

経営者が重要と思うリスクマネジメントのポイントと BCP 策定の関連を大企業、中小企業別に見た場合(図表 30、図表 31)、中小企業では IT の活用や地域連携と BCP の関係が強いことがわかる。組織が複雑な大企業ではリスクマネジメントにトップのリーダーシップやネットワークが重要としたうえで BCP を兼ね備えておくことにも意識が向かうが、中小企業ではいざというときには経営者のリーダーシップが重要と考えていれば、BCP を策

定している企業と策定しない企業の間に有意な差はない。さらに、「復旧と事業継続のために必要な資金調達」については、大企業、中小企業ともに策定との関係が見られなかった。

(図表 30) Q2-3 経営者が重要と思われる程度×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別
＜大企業＞

重要レベル	BCP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	182	1.30	0.54	**
	非策定	194	1.46	0.71	
社長の多様なネットワーク	策定	182	2.04	0.81	*
	非策定	194	2.20	0.91	
ITの活用	策定	182	1.92	0.75	*
	非策定	194	2.08	0.86	
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	182	1.75	0.76	**
	非策定	194	1.93	0.83	
復旧と事業継続のために必要な資金調達	策定	182	2.17	0.97	
	非策定	194	2.26	0.93	
リスクに対応できる人材の育成	策定	182	1.68	0.70	***
	非策定	194	1.94	0.75	
リスクを想定した平時の訓練	策定	182	1.83	0.75	***
	非策定	194	2.26	0.81	
危機に際し、機敏に対応できる組織	策定	182	1.66	0.72	***
	非策定	193	1.94	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	182	1.75	0.71	***
	非策定	194	2.04	0.82	

(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

(図表 31) Q2-3 経営者が重要と思われる程度×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別
 ＜中小企業＞

重要レベル	BCP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	259	1.41	0.71	
	非策定	1338	1.40	0.65	
社長の多様なネットワーク	策定	259	2.02	0.92	
	非策定	1331	1.98	0.86	
ITの活用	策定	258	2.11	0.86	**
	非策定	1333	2.26	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	259	1.78	0.82	***
	非策定	1337	1.96	0.84	
復旧と事業継続のために必要な資金 調達	策定	258	2.06	0.91	
	非策定	1333	2.14	0.91	
リスクに対応できる人材の育成	策定	259	1.82	0.81	**
	非策定	1336	1.94	0.79	
リスクを想定した平時の訓練	策定	258	2.08	0.84	***
	非策定	1335	2.41	0.80	
危機に際し、機敏に対応できる組織	策定	259	1.78	0.79	***
	非策定	1336	2.01	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	259	1.90	0.81	***
	非策定	1335	2.18	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する経営者のマインドについて、大企業・中小企業の違いを見ると（図表 32）、強い同意を示す平均値が2点台以下の項目として、「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」、「危機への対応は日頃の適切なマネジメントを通じて達成できる」があげられる。大企業、中小企業ともにリスクマネジメントを考えることが平時にも効果があると認識していることが解る。次に、「リスクは予測できない」は中小企業のみ2点台となっており、中小企業はリスク予想に限界を感じているようだ。一方で、「大きな危機の場合は自社だけでは対応できない」については、大企業、中小企業ともに2点台となっている。この結果から、大企業の場合、一定程度のリスクまではコントロール可能であるが、それを超える災害などには中小企業と同様にコントロールが不可能であると認識していると解釈できる。首都直下地震、南海トラフ地震のような巨大災害が発生した場合については、企業自身も自社単位でのコントロールが困難であると考えていることが示されている。

また、中小企業は大企業に比べ、「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」と考えている企業が多い。また、中小企業は大企業に比べ、「計画はなくても、十分対応できる企業の規模である」と考えている企業も多い。中小企業の場合で、社長が指示すれば全体を動かせる規模の場合、計画を作成して組織立った動きをしなくても対応が可能であると考えている可能性がある。BCP をどこまで作り込む必要があるのか、柔軟な対応をどこまで許容するのかという議論につながる結果である。

(図表 32) Q2-4 リスクマネジメントに関して経営者が同意できる程度×大企業・中小企業別

同意レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
リスクは予測できない	大企業	393	3.12	1.03	***
	中小企業	1703	2.89	1.04	
発生確率が低いリスクへの対応は重要でない	大企業	392	4.05	0.76	***
	中小企業	1700	3.71	0.89	
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	大企業	393	2.57	0.85	***
	中小企業	1696	2.73	0.85	
危機の対策を計画することは不可能である	大企業	392	4.05	0.76	***
	中小企業	1691	3.81	0.83	
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	大企業	394	4.55	0.59	***
	中小企業	1697	4.33	0.70	
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	大企業	394	2.62	0.91	***
	中小企業	1694	2.90	0.92	
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	大企業	394	4.24	0.70	***
	中小企業	1696	4.13	0.75	
計画はなくても、十分対応できる企業の規模である	大企業	394	4.27	0.65	***
	中小企業	1694	4.07	0.78	
大きな危機の場合は自社だけでは対応できない	大企業	394	2.30	0.96	
	中小企業	1696	2.36	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	大企業	394	3.92	0.94	***
	中小企業	1694	3.73	0.95	
リスクを取らないとリターンは得られない	大企業	392	3.45	0.86	**
	中小企業	1691	3.34	0.90	

(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

リスクマネジメントに関する経営者のマインドについて、BCP 策定の違いで見てみよう(図表 33)。「リスクを取らないとリターンは得られない」を除き BCP 策定企業と非策定企業の間ですべて有意な差がある。BCP 策定企業では、「リスクは予測できない」と回答した企業の比率が低い。BCP の策定を通じてリスクへの予見可能性が高まると認識している企業が多いと考えられる。さらに、「平時の経営効率化にも良い影響を与える」と回答している企業が多い。災害時の被害軽減など有事の効果のみでは、対策が実施しにくい状況にあっても、経営効率化といった平時の効果についても認識することで、より柔軟な対策を実施できる環境につながっている。BCP がもたらすプラスの効果と見ることができる。

(図表 33) Q2-4 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 策定の有無

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 策定理由を大企業・中小企業別に見たのが図表 34 である。大企業、中小企業とも平均が 50%を超えた項目は、「自社の被災軽減」と「企業の社会的責任、社会貢献」となった。大企業の策定理由が中小企業より有意に多い項目は「過去の被災経験」、「自社の被災軽減」、「マネジメントの向上」、「企業の社会的責任、社会貢献」である。

(図表 34) Q3-12 BCP の策定理由×大企業・中小企業別

策定理由	大企業・中小企業	度数	平均値	標準偏差	
過去の被災経験	大企業	270	0.36	0.48	***
	中小企業	545	0.19	0.39	
自社の被災軽減	大企業	270	0.64	0.48	***
	中小企業	545	0.50	0.50	
イメージの向上	大企業	270	0.08	0.27	
	中小企業	545	0.10	0.29	
他社の被災事例を見て影響を受けた	大企業	270	0.12	0.33	
	中小企業	545	0.16	0.37	
マネジメントの向上	大企業	270	0.38	0.49	**
	中小企業	545	0.30	0.46	
企業の社会的責任、社会貢献	大企業	270	0.67	0.47	***
	中小企業	545	0.53	0.50	
借入条件や保証料などが有利になる	大企業	270	0.01	0.11	
	中小企業	545	0.02	0.14	
入札条件に入っているなどのインセンティブ	大企業	270	0.08	0.27	
	中小企業	545	0.07	0.25	
社外からの要請	大企業	270	0.20	0.40	
	中小企業	545	0.19	0.39	
その他	大企業	270	0.05	0.21	
	中小企業	545	0.06	0.24	

(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

BCP が有効であると考える点について見てみよう（図表 35）。全体の水準で見た場合、「強く感じる」の 2 点台以上は「防災対策になる」、「事業継続が出来る」という直接的な理由があげられている。一方で、「補助金が獲得しやすくなる」、「公共事業の受注に有利になる」、「公的融資・保証が受けやすくなる」は 4 点前後（あまり感じない）で、全体的には有効性を強く感じていない。さらに「金融機関からの信頼性が増す」も 3 点台後半であり、金融機関とのつながりが明確にはなっていない。

大企業と中小企業の差を見た場合、大企業は、CSR、株主からの評価、内部管理などの要因が大きいのに対して、中小企業は、補助金、金融機関からの信頼性、資金繰りなどの実利的な要因が多い。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。

(図表 35) 【Q3-17 BCP の有効性×大企業・中小企業別】

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	
従業員の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	

(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

次に策定しない要因について見ると（図表 36）、まず、全体の水準としては、「法令や規則等の要請がない」、「取引先からの要請がない」といった項目の値が高い。さらに「金融機関からの要請がない」という項目も高く、今後、金融機関が BCP の策定に積極的に関与するようになれば改善の余地があることになる。また、「策定する人手を確保できない」、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」との回答も高い。「策定する人手を確保できない」については、大企業、中小企業に差がないことから、大企業、中小企業を問わず外部からの支援が必要と考えられる。

大企業と中小企業を比較した場合、中小企業が大企業に比べて策定しない理由は、「取引先からの要請がない」、「金融機関からの要請がない」、「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」、「策定費用が確保できない」、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「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」、「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」、「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」、「策定しても、実施する余裕がない」、「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」で有意な差がある。大企業が策定しない理由としては「BCP 以外の方法で対応できる」があげられている。

中小企業は費用やスキルの面、さらに策定しても運用する余裕がない状況にあり、より手厚い支援が必要になると考えられる。加えて、中小企業では余裕がないという要因も大きい。が、「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」との回答は、中小企業の実態を表している面もあり⁹、BCP の普及の際には考慮すべき事項と思われる。

⁹ 同様の考えとして、跡継ぎがいらないので、廃業を検討したい企業などがあげられる。

(図表 36) Q3-3 BCP を策定しない理由×大企業・中小企業別

策定しない理由	大企業・中小企業	度数	平均値	標準偏差	
法令や規則等の要請がない	大企業	92	0.39	0.49	
	中小企業	928	0.45	0.50	
取引先からの要請がない	大企業	92	0.27	0.45	***
	中小企業	928	0.43	0.50	
金融機関からの要請がない	大企業	92	0.23	0.42	***
	中小企業	928	0.39	0.49	
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	大企業	92	0.25	0.44	**
	中小企業	928	0.38	0.48	
国や地方自治体の入札要件にない	大企業	92	0.09	0.28	
	中小企業	928	0.14	0.34	
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	大企業	92	0.07	0.25	
	中小企業	928	0.11	0.31	
経営層がBCPの重要性を認識していない	大企業	92	0.17	0.38	
	中小企業	928	0.22	0.41	
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	大企業	92	0.04	0.21	
	中小企業	928	0.04	0.19	
企業の収益向上に効果が期待できない	大企業	92	0.11	0.31	
	中小企業	928	0.13	0.34	
企業のマネジメントに効果が期待できない	大企業	92	0.07	0.25	
	中小企業	928	0.08	0.27	
策定費用が確保できない	大企業	92	0.09	0.28	**
	中小企業	928	0.15	0.36	
策定する人手を確保できない	大企業	92	0.32	0.47	
	中小企業	928	0.37	0.48	
策定に必要なスキル/ノウハウがない	大企業	92	0.43	0.50	*
	中小企業	928	0.53	0.50	
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	大企業	92	0.05	0.23	***
	中小企業	928	0.15	0.35	
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	大企業	92	0.04	0.21	***
	中小企業	928	0.12	0.33	
効果が定量的に測れない	大企業	92	0.28	0.45	
	中小企業	928	0.25	0.43	
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	大企業	92	0.01	0.10	**
	中小企業	928	0.04	0.20	
BCP以外の方法で対応できる	大企業	92	0.14	0.35	**
	中小企業	928	0.06	0.23	
策定しても、実施する余裕がない	大企業	92	0.13	0.34	**
	中小企業	928	0.21	0.41	
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	大企業	92	0.01	0.10	***
	中小企業	928	0.06	0.24	

(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

BCP の実施状況について、大企業、中小企業別で見たのが以下の表である（図表 37）。大企業の方が全般的に対策は実施されているが、「BCP が経営理念の中にうたわれている」、「財務的リスクを把握している」、「金融機関と有事の対応について話し合っている」、「保険など金銭面での対応を実施している」、「地域における協力体制がある」の 5 項目では両者の間で差がない。大企業においてもファイナンス面での対応は必ずしも十分でない可能性がある。

（図表 37） Q3-5 策定した BCP の内容および、実施状況 × 大企業・中小企業別

BCPへの実施内容	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
事業継続に関する方針をもっている	大企業	245	0.80	0.40	***
	中小企業	490	0.59	0.49	
BCPが経営理念の中にうたわれている	大企業	245	0.11	0.31	
	中小企業	490	0.10	0.30	
自社の重要業務を特定している	大企業	245	0.65	0.48	***
	中小企業	490	0.50	0.50	
目標復旧時間を設定している	大企業	245	0.51	0.50	***
	中小企業	490	0.23	0.42	
事業継続戦略・対策を有している	大企業	245	0.42	0.50	***
	中小企業	490	0.28	0.45	
対応の体制と対応手順が策定されている	大企業	245	0.66	0.48	***
	中小企業	490	0.42	0.49	
事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みがある	大企業	245	0.50	0.50	***
	中小企業	490	0.32	0.47	
教育・訓練の計画を有している	大企業	245	0.53	0.50	***
	中小企業	490	0.39	0.49	
事前対策が具体的に実施されている	大企業	245	0.32	0.47	***
	中小企業	490	0.18	0.39	
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）	大企業	245	0.32	0.47	***
	中小企業	490	0.17	0.38	
事業継続に関する訓練を実施している	大企業	245	0.42	0.49	***
	中小企業	490	0.20	0.40	
訓練による見直しが行われている	大企業	245	0.39	0.49	***
	中小企業	490	0.18	0.38	
経営者が策定・見直しに関与している	大企業	245	0.54	0.50	*
	中小企業	490	0.47	0.50	
財務的リスクを把握している	大企業	245	0.16	0.37	
	中小企業	490	0.18	0.39	
金融機関と有事の対応について話し合っている	大企業	245	0.08	0.27	
	中小企業	490	0.07	0.25	
保険など金銭面での対応を実施している	大企業	245	0.18	0.38	
	中小企業	490	0.23	0.42	
BCPが全社レベルで行われている	大企業	245	0.37	0.48	***
	中小企業	490	0.19	0.39	
取引先にBCPを要求している	大企業	245	0.09	0.28	***
	中小企業	490	0.03	0.16	
地域における協力体制がある	大企業	245	0.12	0.33	
	中小企業	490	0.14	0.34	

（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

(4)BCP 策定の要因(外部との関係性)

BCP の策定要因やレベルは外部との関係性が大きく影響していると思われる。策定の要請などがある環境下に置かれている企業の方が策定を進める可能性が高い。以下はステークホルダーから策定や改善の要請と BCP 策定の関係を見たものである(図表 38)。BCP の策定状況については、策定済み企業と策定中・策定予定企業の 2 つに分類した。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)、顧問税理士から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¹⁰。

¹⁰ 従業員数、株式公開状況、業種、自己資本比率をコントロールした場合においても、「株主」、「顧問税理士」は 5%水準で、「外部から要請を受けたことはない」は 10%水準で、それぞれ同様の結果である。

(図表 38) Q3-13 BCP に関してステークホルダーから策定や改善の要請×BCP 策定の状況

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

(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

次に BCP のレベルとの関係を見たものが以下の図表 39 である。取引先(契約条件に入っている)、取引先(一般的な要請)、保険会社、業界団体からの要請がある企業の方が BCP のレベルが高い結果となった。取引先からのプレッシャーは BCP のレベルとつながりがある。中でも契約条件に入っている企業の方が、一般的な要請に比べ、より有意となっている。契約条件に入っていることにより、より強いプレッシャーになっている結果であると思われる。外国の企業からは契約内容へ反映や詳細なアンケートの依頼が多いと言われており、この部分に該当すると推測される。

BCP のレベルについては、経済団体の効果が認められた。策定については有意な差は見られなかった一方で、レベルについては、これまでの策定支援が一定の効果をあげているこ

とが考えられる。策定までたどり着いた企業に対しては、支援事業の有効性があると解釈できる。

(図表 39) Q3-13 BCP に関してステークホルダーから策定や改善の要請×BCP のレベル

要請先	有・無	度数	平均値	標準偏差	
取引先(契約条件に入っている)	有	26	9.69	4.39	***
	無	398	6.78	4.25	
取引先(一般的な要請)	有	109	7.83	4.50	**
	無	315	6.65	4.20	
取引金融機関(メインバンク)	有	10	6.50	4.97	
	無	414	6.97	4.30	
取引金融機関(メインバンク以外)	有	6	7.00	6.32	
	無	418	6.95	4.28	
株主	有	55	6.76	4.56	
	無	369	6.98	4.27	
保険会社	有	4	11.25	5.85	**
	無	420	6.91	4.28	
業界団体や商工会議所などの経済団体	有	21	8.86	5.15	**
	無	403	6.86	4.24	
顧問税理士	有	3	5.67	1.53	
	無	421	6.96	4.32	
公認会計士	有	3	10.33	4.04	
	無	421	6.93	4.30	
中小企業診断士	有	0	N. A.	N. A.	
	無	424	6.96	4.31	
自治体	有	19	8.11	5.76	
	無	405	6.90	4.23	
地域のコミュニティ	有	4	6.50	5.07	
	無	420	6.96	4.31	
その他	有	23	5.83	4.24	
	無	401	7.02	4.31	
外部から要請を受けたことはない	有	201	6.71	4.11	
	無	223	7.18	4.48	

(注)*** 1 %、** 5 %、*10% で有意な差がある項目

さらに、BCP に関して連携を図っている先を見ていきたい。図表 40 は、BCP に関して連携を図っている先と BCP 策定の状況を見たものである。BCP 策定企業と策定中・策定予定企業の 2 つに分類した。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・中小企業診断士等と連携していると答えている企業では、策定済みと答えている企業に対して策定中・策定予定と答えている企業が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、働きかけを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。

(図表 40) Q3-15 BCP に関して連携を図っている先×BCP 策定の状況

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

(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

(注 3) 策定の回答者数が 359 社になっているのは、「策定済み」の 453 社のうち、94 社が本問に無回答者であったためである。

以下はBCPに関して連携している先によりBCPレベルの差を見たものである(図表41)。保険会社、自治体、同業者、取引先、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BCPのレベルが有意に高い。一方で、親会社との連携によりBCPレベルが有意に低い結果となった。BCPのレベルに関しては、同業者、取引先の影響が大きいとみられる。親会社については、グループ内で調整が図られている可能性が考えられる。自治体については、BCPレベルの向上に効果を発揮していると思われる。

(図表 41) Q3-15 BCP に関して連携を図っている先×BCP のレベル

連携先	有・無	度数	平均値	標準偏差	
親会社	有	106	6.44	3.89	**
	無	253	7.46	4.49	
金融機関	有	28	6.43	5.22	
	無	331	7.22	4.27	
保険会社	有	30	9.47	4.56	***
	無	329	6.95	4.27	
自治体	有	35	9.40	4.36	***
	無	324	6.92	4.28	
商工会議所など経済団体	有	19	6.53	4.49	
	無	340	7.19	4.34	
同業者	有	55	8.53	4.60	**
	無	304	6.91	4.26	
取引先	有	68	8.59	4.55	***
	無	291	6.82	4.23	
地域コミュニティ	有	10	9.10	4.46	
	無	349	7.10	4.33	
コンサルティング会社	有	61	8.77	4.90	***
	無	298	6.83	4.15	
認証機関	有	28	8.75	5.23	*
	無	331	7.02	4.24	
税理士・公認会計士・中小企業診断士等	有	13	6.31	3.57	
	無	346	7.19	4.37	
NPO	有	1	11.00	N.A.	
	無	358	7.15	4.35	
その他	有	48	6.67	4.12	
	無	311	7.23	4.38	

(注)*** 1%、** 5%、*10% で有意な差がある項目

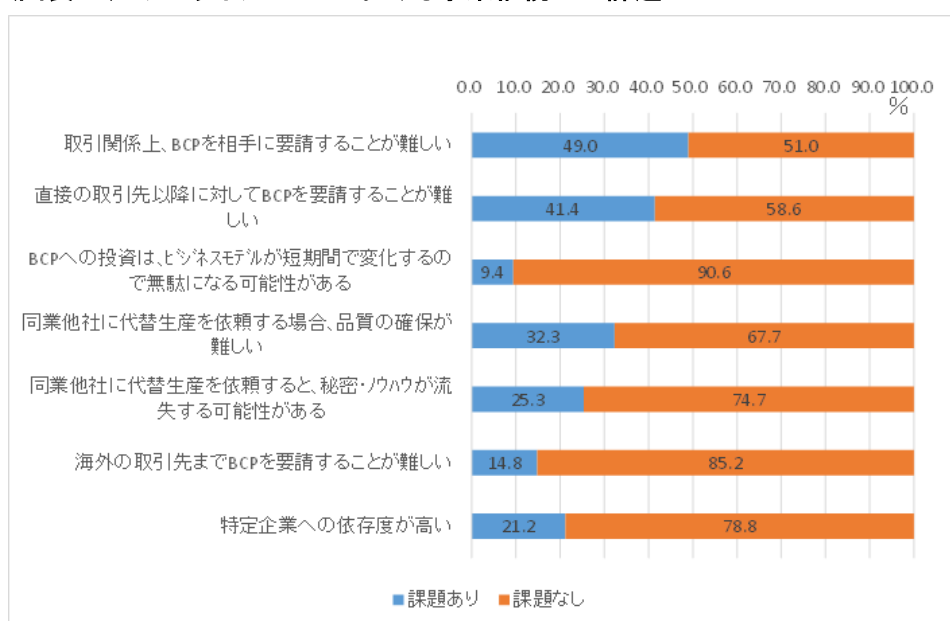
次に、サプライチェーンにおける事業継続上に課題について見た(図表42)。全体としては、「取引関係上、BCPを相手に要請することが難しい」(49.0%)、「直接の取引先以降に対してBCPを要請することが難しい」(41.4%)を課題としてあげる企業が多い。次いで、32.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい」を、25.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼すると、秘密・ノウハウが流失する可能性がある」をあ

げている。

大企業・中小企業別に見たところ(図表 43)、大企業では直接の取引先以降への働きかけが困難であると考えている。これは東日本大震災で明らかになったサプライチェーンの問題(ダイヤモンド構造:直接の取引先以降の取引先が重なっていたため、部品の供給がストップした現象)を示していると考えられる。

中小企業においては、代替生産時のノウハウの流失を懸念している。同業他社への代替生産の依頼は中小企業にとって重要な戦略であることから、こうした点への懸念を払しょくする必要があると考えられる。

(図表 42) サプライチェーンにおける事業継続上の課題



(図表 43) Q3-18 サプライチェーンにおける事業継続上の課題×大企業・中小企業別

サプライチェーンにおける 事業継続上の課題	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
取引関係上、BCPを相手に要請することが難しい	大企業	225	0.53	0.50	
	中小企業	497	0.47	0.50	
直接の取引先以降に対してBCPを要請することが難しい	大企業	225	0.56	0.50	***
	中小企業	497	0.35	0.48	
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	大企業	225	0.10	0.30	
	中小企業	497	0.09	0.29	
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	大企業	225	0.32	0.47	
	中小企業	497	0.32	0.47	
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	大企業	225	0.21	0.41	*
	中小企業	497	0.27	0.45	
海外の取引先までBCPを要請することが難しい	大企業	225	0.17	0.38	
	中小企業	497	0.14	0.35	
特定企業への依存度が高い	大企業	225	0.20	0.40	
	中小企業	497	0.22	0.41	

(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

次に策定済みと策定中及び策定予定を分けて見た場合、大企業では(図表 44)、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(有意水準までは達していないが)。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。

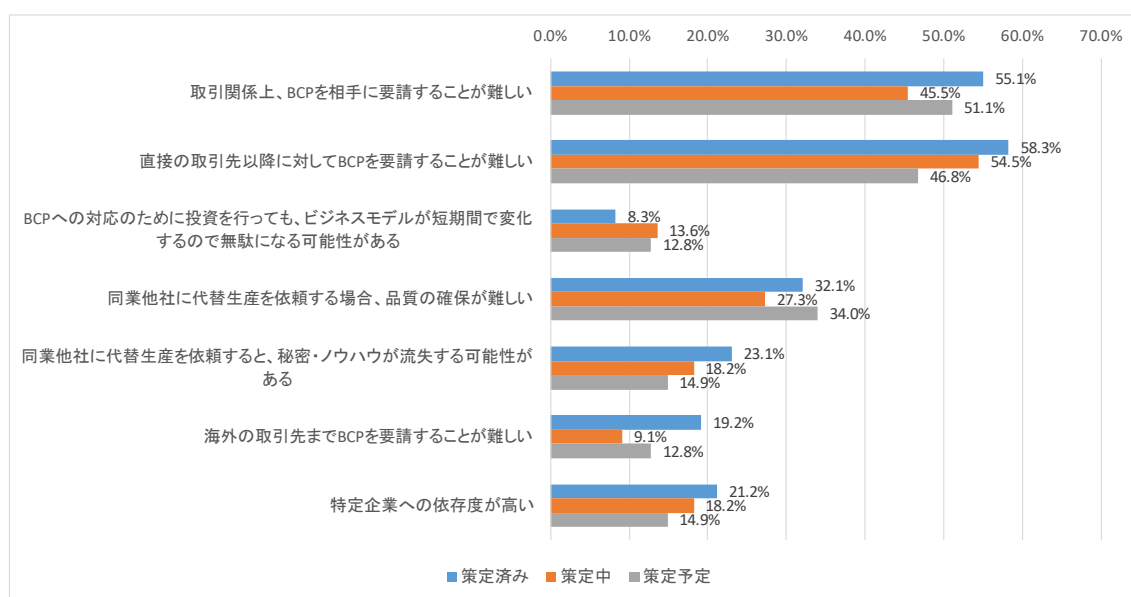
中小企業においては(図表 45)、BCP 策定済みの企業は、策定中及び策定予定の企業に比べ、「取引関係上、BCP を相手に要請することが難しい」と回答する企業の割合が高い。すなわちBCP 策定をしても、サプライチェーンを維持するために相手先との調整を行うことに困難を感じていることが考えられる。逆に、「同業他社に代替生産を依頼すると、秘密・ノウハウが流失する可能性がある」と回答している企業の割合は低い。策定中、策定予定の企業では秘密・ノウハウの流失が策定に向けての足かせになっている可能性がある。さらに、BCP 策定済みの企業は、策定中及び策定予定の企業に比べ、「海外の取引先までBCPを要請することが難しい」と回答している企業の割合が高い(有意水準までは達していないが)。

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。

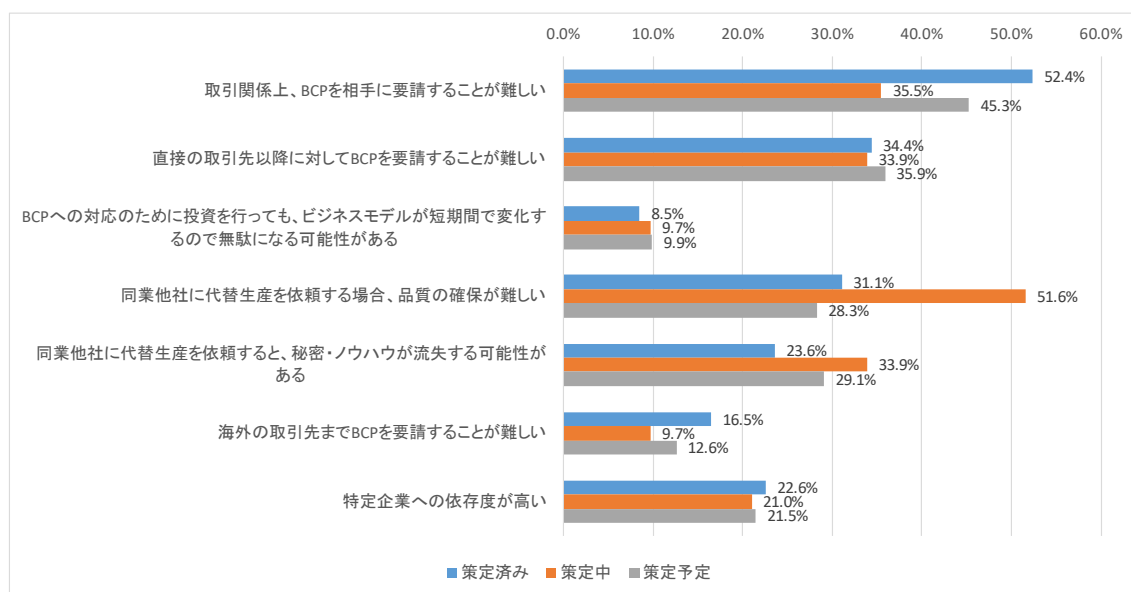
BCP 策定中の企業は「同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい」と回答する企業の割合が高い。代替生産における品質確保の問題が策定に向けてのネックになっている可能性が指摘できる。

効率性の観点が重視されているサプライチェーンマネジメントにおいて、今後、事業継続性の観点を取り入れ、サプライチェーンの再構築を図る必要があるが、そのためには、上記のような課題の克服が必要となろう。

(図表 44) Q3-18 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)



(図表 45) Q3-18 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)



地域との連携状況を見ると（図表 46）、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。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。小規模企業が雇用の源泉となっている地域経済にとって、企業の事業継続力をアップすることは重要であり、そのために地域との密接な関係が大切であることがわかる。

（図表 46） Q5-1 大規模災害などを想定した地域での連携×BCP 策定の有無×従業員別

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、 ①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

Q5-1の質問で連携している内容があった企業に対して¹¹、地域と連携している理由を聞いたところ（図表 47）、全体では、連携している理由として割合が高い項目は、「地域に協力することで事業継続力が向上する」、「自社の社会貢献活動、CSR のため」が約半数となっている。大企業、中小企業別では、大企業は CSR の要因、中小企業はリクルートや行政との関係が、より強い理由となっている。

¹¹ Q5-1で「連携していないと回答した企業」、「その他のみ回答し、その中で連携内容がないと回答した企業」を除いて分析した。

(図表 47) Q5-2 地域と連携している理由×大企業・中小企業別

地域と連携している理由	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差
地域に協力することで事業継続力が向上する	大企業	227	0.59	0.49
	中小企業	577	0.56	0.50
企業の業績向上につながる	大企業	227	0.09	0.29
	中小企業	577	0.13	0.34
補助金や優先的に仕事の割り当てが得られる	大企業	227	0.01	0.11
	中小企業	577	0.03	0.16
企業の評判が高まる	大企業	227	0.26	0.44
	中小企業	577	0.30	0.46
自社の社会貢献活動、CSRのため	大企業	227	0.55	0.50
	中小企業	577	0.41	0.49
従業員の士気向上につながる	大企業	227	0.17	0.38
	中小企業	577	0.20	0.40
従業員の確保、リクルートのため	大企業	227	0.03	0.17
	中小企業	577	0.07	0.25
立地や取引の関係上協力を行うことが不可欠なため	大企業	227	0.21	0.41
	中小企業	577	0.25	0.44
行政に自社の意向を反映できる	大企業	227	0.06	0.23
	中小企業	577	0.12	0.32
その他	大企業	227	0.05	0.22
	中小企業	577	0.03	0.17

**

(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

さらに、地域連携を進めるために必要な点を大企業、中小企業別に聞いた項目では(図表 48)、大企業は訓練実施や地域の情報への要請が強い。一方で、中小企業は自治体・商工会議所の指導、わかりやすい目標の設定、人材紹介や金融機関によるインセンティブの付与が強い結果となった。BCP の策定を効果的に進めるためには、こうした要因を踏まえて進めることが重要であろう。

(図表 48) Q5-3 地域連携を進めるために必要なこと×大企業・中小企業別

地域連携を進めるために必要なこと	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
自治体や商工会議所の指導	大企業	348	0.44	0.50	**
	中小企業	1401	0.51	0.50	
訓練等のイベントの実施	大企業	348	0.48	0.50	***
	中小企業	1401	0.33	0.47	
わかりやすい目標の設定	大企業	348	0.24	0.43	**
	中小企業	1401	0.30	0.46	
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	大企業	348	0.28	0.45	
	中小企業	1401	0.24	0.43	
地域の状況	大企業	348	0.42	0.49	***
	中小企業	1401	0.34	0.47	
BCP策定企業を自治体などのホームページで 紹介	大企業	348	0.10	0.30	
	中小企業	1401	0.10	0.30	
BCPに関する人材紹介	大企業	348	0.05	0.21	*
	中小企業	1401	0.07	0.26	
BCPに関する連携などについてマッチング	大企業	348	0.07	0.26	
	中小企業	1401	0.10	0.30	
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	大企業	348	0.07	0.26	***
	中小企業	1401	0.14	0.35	
金銭的、営業上のインセンティブ	大企業	348	0.08	0.28	
	中小企業	1401	0.09	0.28	
その他	大企業	348	0.01	0.09	***
	中小企業	1401	0.03	0.17	

(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

(5) 企業行動との関係

次に企業行動と BCP 策定の関係を見ることとする。中でも投資や緊急時の資金確保は重要なポイントである。最初に自然災害への心配が投資額に与える影響と BCP 策定の関係は以下のとおりである(図表 49)。BCP を策定している企業(策定済み企業)の方が自然災害への心配が投資額に与える影響が大きい。BCP を策定している企業の方が自然災害への意識が強いため、それが投資行動にも影響していると考えられる。自然災害への心配が投資を抑制する意識が明確である企業ほど、BCP を策定する傾向が強まるという逆の因果関係も想定できる。

(図表 49) Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の有無

	策定の有無	度数	平均値	標準偏差
自然災害への心配が投資額与える影響	策定	441	2.61	1.049
	非策定	1520	2.94	1.105

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

(注2) 1%でマイナス有意

次に大企業、中小企業別に見てみると(図表 50)、大企業では BCP 策定による差が投資額に影響していない。一方で中小企業は BCP の策定が投資額に影響している。中小企業においては、自然災害の心配が投資行動に影響する企業が BCP を策定することで、影響を抑えるように行動している可能性がある。

(図表 50) Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別

大企業・中小企業	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差
大企業	策定	184	2.52	1.07
	非策定	195	2.65	1.06
中小企業	策定	257	2.68	1.03
	非策定	1325	2.98	1.11

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない 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

BCP 策定済みの企業に加えて、策定中や策定予定の企業を含めて見た場合は図表 51 のとおりである。策定中や策定予定の企業を含めると投資への影響はやや低下するものの、非策定の企業との差は依然として大きい。

(図表 51) Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の状況

	策定の状況	度数	平均値	標準偏差
自然災害への心配が投資額与える影響	策定済み、 策定中、 策定予定	945	2.69	1.06
	非策定 (策定の予定 はない、 知らない)	1016	3.03	1.12

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

(注2) 1%でマイナス有意

BCP 策定済みの企業に策定中や策定予定の企業を含めたケースを大企業、中小企業別に見ると(図表 52)、大企業では、策定中や策定予定の企業を含めても平均値はほぼ変わらない。非策定(策定の予定がない、知らない)企業との間ではやや意識の違いが出ている。中小企業では、策定済みの企業に策定中や策定予定を含めた企業グループと非策定(策定の予定がない、知らない)のグループの影響の違いは、策定済みとそれ以外のケースと同様に大きい。

(図表 52) Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の状況×大企業・中小企業別

大企業・中小企業	策定の状況	度数	平均値	標準偏差
大企業	策定済み、 策定中、 策定予定	285	2.53	1.07
	非策定 (策定の予定はない、 知らない)	94	2.76	1.03
中小企業	策定済み、 策定中、 策定予定	660	2.76	1.04
	非策定 (策定の予定はない、 知らない)	922	3.05	1.12

(注1) *** 1%、** 5%、* 10% で有意な差がある項目

(注2) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

次に復旧資金の重要性と BCP 策定について見たものは以下のとおりである（図表 53）。全体の重要性としては、保険、会社の自己資金、金融機関からの融資、公的支援の順番となった。

策定企業、非策定企業の別に見た場合、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。

リスクマネジメントはリスクコントロールとリスクファイナンスから構成されるが、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。保険（地震保険）に関しては、リスクが減少した分、保険料を下げるので¹²、地震保険のカバーを増やすべきとの議論がある¹³。それに対して、地震保険には地震リスクを評価することの設計上の難しさや、地震保険マーケットの限界といった問題がある。地震保険のマーケットの拡大や保険カバーの増加は望ましいことであるものの、本稿の結果からは、地震保険によるカバーを単純に増加させるというよりは、BCP によるリスクコントロールとのバランスをとって有効な部分で保険を活用し、その先に地震保険（保険的な商品を含む）を拡大する方が現実的であるとも考えられる。

経営者やその親族からの資金がある場合は、資金そのもので企業を守るやり方で、BCP という一種の外部ガバナンスを利用したやり方との違いが考えられる。

公的資金が重要と思っている企業は BCP を策定していない。公的支援の評価①から④別に、BCP 策定率を計算してみると、①19.2%、②22.3%、③31.0%、④28.4%となり、公的支援について①と②（依存する企業）と、③と④（あまり依存しない企業）で策定率には顕著な差異が見られた（①+②のグループと③+④のグループは1%水準で有意な差がある）。もし、公的資金での復旧に依存して、事前に BCP の策定が進んでいないとしたら大きな問題と言える

その一方で、親会社、グループ会社からの支援はグループ全体の事業継続の関連で重要な手段として見られている。他の資金源に比べ、機動性（すぐに使える）などの点が優れていると評価されている可能性もある。

¹² 日本政策投資銀行ホームページ 損保ジャパンは、DBJの「防災対応促進事業」融資制度を利用し、防災格付を取得、かつリスク状況が良好な企業について、災害時のリスクが軽減されていると判断し、企業費用・利益総合保険の割引を行う。<https://www.dbj.jp/news/archive/rel2006/1005.html>

¹³ 激甚化する大規模自然災害に係る リスクファイナンス検討会「我が国経済の災害リスクマネジメント力向上にむけて」平成29年3月28日

(図表 53) Q4-1 復旧させるための資金源の重要性×BCP 策定の有無

資金源	BCP	度数	平均値	標準偏差	
保険(火災・地震・水害)	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(預貯金)	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 の配点で平均値を計算している。

3. 主要なインプリケーションと政策提言

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。さらに、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。

BCP の策定と「オンリーワンのブランド力」、「オンリーワンの技術力」といった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。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影響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性を示している。小規模企業にとって、事業継続の対策を進めるより、今までなじみが深い防災対策を促進する方が容易であると考えられるが、次の段階として経営戦略へ進める必要性が示されている。

BCP が有効と考えられる要因として、大企業は、CSR、株主からの評価、内部管理など

の要因が大きいものに対して、中小企業は、補助金、金融機関からの信頼性、資金繰りなどの実利的な要因が多い。大企業と中小企業では有効性の認識に違いがあるため、策定支援を効果的に進めるためには、やみくもに BCP の策定支援を進めるのではなく、こうした点を考慮すべきであると考えられる。

外部との関係性において、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 策定済みより策定中・策定予定の企業の方が多い結果となった。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。その際に、単なる啓蒙だけでなく、経営者のマインド、策定のインセンティブを踏まえるとともに、地域のステークホルダーと相互にメリットがある関係を構築する必要がある。例えば、自治体が地元企業の対応力を向上させることは、双方にとってメリットがある。地域金融機関においても同様である。逆に相互にメリットがある関係を構築することが難しい場合は、効果が薄い可能性がある。

以上の点から、BCP については、啓蒙段階にとどまることなく、実効性を向上させるため、経営者のマインドを考慮した上で、外部との WIN-WIN の関係性構築（大企業は株主などのステークホルダー、中小企業は地域など）を通じて推進を図ることが大切となる。

企業行動に対しては、通常はエージェンシー理論(Jensen and Meckling 1976)やステークホルダー理論(古賀 2012)による説明がなされることが多い。しかしながら、数量的な把握が困難なリスクの開示効果の解明はより難しい問題となる (Kravet and Muslu 2013)。すなわち、自然災害などの小頻度で大きな影響を及ぼすリスクに対しては、企業が対策を実施してもその効果が不透明なため、通常のエージェンシー理論やステークホルダー理論による効果が実現しにくい状況にあると言える。その状況を解消するためには BCP を通じて企業の取り組み内容を可視化することが大切である。さらに企業の BCP の状況を評価し、インセンティブを与えることで、そのレベルがさらに上昇する好循環を作りだすことができる。

経営者予想精度と CSR の関係を見たものとしては、Lee (2017) がある。その中で CSR に積極的な企業は経営者予想精度が向上することが主張されている。その理由として、ステークホルダー理論に基づき、評判を気にしてより精度の高い予想を発表するからであるとしている。さらに、内部の情報収集体制が整備されることで、経営者予想精度が向上する可能性が考えられる。こうした考えを BCP にも応用した場合、BCP を策定している企業は、自社の取り組みの把握が進み、将来起こるべき事態への備えが進捗すると考えられる。アンケートの中で、BCP 策定企業の方がリスクの予想に自信をもっていることや、平時の効果を評価している点と整合的である。

BCP の具体的な内容に関しては、サプライチェーンに関連する対策がより困難である結果が示された。小規模企業の場合、この点を補うために地域や同業者との（ゆるやかな、バ

ーチャルなものでも）連携を今後さらに進めていく必要がある。

Gunasekaran et.al(2011)においては、中小企業のレジリエンス（柔軟な耐久力）と競争力に影響を与える8つの重要な要素があげられている（組織の構造、経営者、テクノロジー、資本、グローバリゼーション、サプライチェーン・フレキシビリティ、ロケーション・マーケティング、マネジメントなどの質）。これらの要素と本アンケートによるBCPの策定やレベルの関係を見たところ（レジリエンスモデル）¹⁴、ロケーション・マーケティング（地域連携）、組織の構造（危機の際に機敏に対応できる組織）がレジリエンスにつながっている可能性が示された。レジリエンスに関するモデルに対しては、今後、さらなる検討が必要となろう。

最後に今後の方向性として以下の点をあげておきたい。

①BCPの評価を適切に実施し、レベルアップへの指導を経済団体や地域の関係機関で進める。これにより開示→評価→インセンティブ→指導のサイクルを確立する。CSRに関する評価である米国SASB¹⁵のような業界別の評価基準を設定することも有効かもしれない。

大企業においては、策定済みの企業が半数を超えている。BCPコンサルティング企業へのニーズも、策定支援にかかわって、訓練や評価のニーズが高まっていると言われている。策定した企業において、本当に効果があるのか、また取引先からの要請に本当に答えられるのか、その回答を得たいという企業のニーズは存在する。

②各企業が社会的に見て望ましいレベルに引き上げるために、啓蒙、レベルアップ、戦略的取り組み（企業価値向上）へのそれぞれの段階での支援が効果的である。大企業では、企業価値との関係やCSRとしての認識を強めることが推進に向けて有効となる。さらにBCPに取り組むことで、取引関係を深化させ、市場からの理解も得るという外部のガバナンスにつなげることも大切である。一方で、小規模企業においては、時限的にでも実効的なインセンティブを与え、まずは始めてもらい、実効性を高めた上で戦略的な取り組みに進んでもらうステップも必要である。

BCPに関しては、網羅的に様々な対策を実施しているレベルの高い企業が多くあらわれることは望ましいが、一番弱いところに引きずられる特徴をもっている。すなわちサプライ

¹⁴ 具体的には、BCPの策定・非策定、BCPのレベルを被説明変数とし、8つの重要な要素（組織の構造、経営者、テクノロジー、資本、グローバリゼーション、サプライチェーン・フレキシビリティ、ロケーション・マーケティング、マネジメントなどの質）を説明変数とし、関連が深いアンケート項目を当てはめて回帰を行った。その際に、従業員規模、株式公開状況、業種をコントロール変数として加えた。

¹⁵ SASB（サステナビリティ会計基準審議会）は米国の非営利民間団体で、環境等の持続可能性に関する情報開示について、産業分野ごとに具体的な指標（定量、定性）を設定している。<https://www.sasb.org/>

チェーンでも地域の関係においても、一番弱い企業に足を引っぱられる可能性が高い。さらに、多くの地域の中核企業は地域経済・雇用にとって不可欠な存在となっており、BCPへの投資は、その企業が継続できることによって、社会的な便益が大きいものとなる。加えて、実際に大きな災害が起こった後の災害復旧のためのコストを考えた場合、事前の対策を実施したとしても、トータルでの社会的なコストを削減できる可能性がある。ここに未策定の企業やレベルの低い企業の底上げを法令やインセンティブによって政策的に行う理由がある。そこにリソースを投入することが、サプライチェーンや地域全体のBCPを補強することにつながる。防災に関しては、消防法などの法定の義務が存在する。一方でBCPについては、法律で規制をかけることには議論があるところであるが、緊急時直後の対応方法や訓練を、消防訓練と同様に義務化することなどは検討の余地があろう。

③地元企業、自治体、経済団体、地域金融機関などが認識を共有し、適切な評価指標を掲げることによって地域のゴールを設定する。巨大災害が発生した場合は、各企業が自身のBCPをやみくもに推し進めると、リソースの奪い合いになる可能性をはらんでいる。多くのステークホルダーが存在する場合には利害調整が難しく、その状況はいつそう深刻となる。その事態を回避するためにも、今後、ステークホルダー間での事前の調整が求められるであろう。その観点からも地域のゴールは有効である。

本稿では地域金融機関、商工会議所などの経済団体、税理士・公認会計士・中小企業診断士等との連携については、BCP策定中・策定予定の企業の割合が多い実態が示された。今般、国会に提出された中小企業強靱化法案の中で計画されている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。その際に、企業がBCP策定による追加的な価値を認めなければ、一定以上にはBCPのレベルアップを図らない可能性が高い。そのためには相互にメリットを受けられる関係をどれだけ作り出していけるか、その仕組みづくりが地域の中には求められる。

(参考文献)

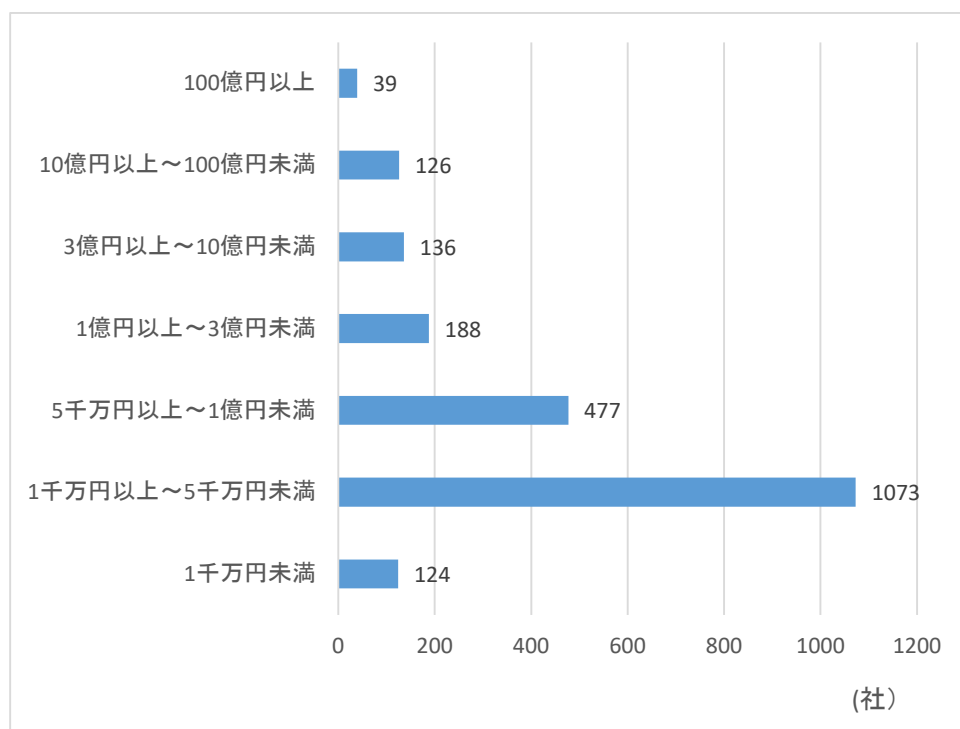
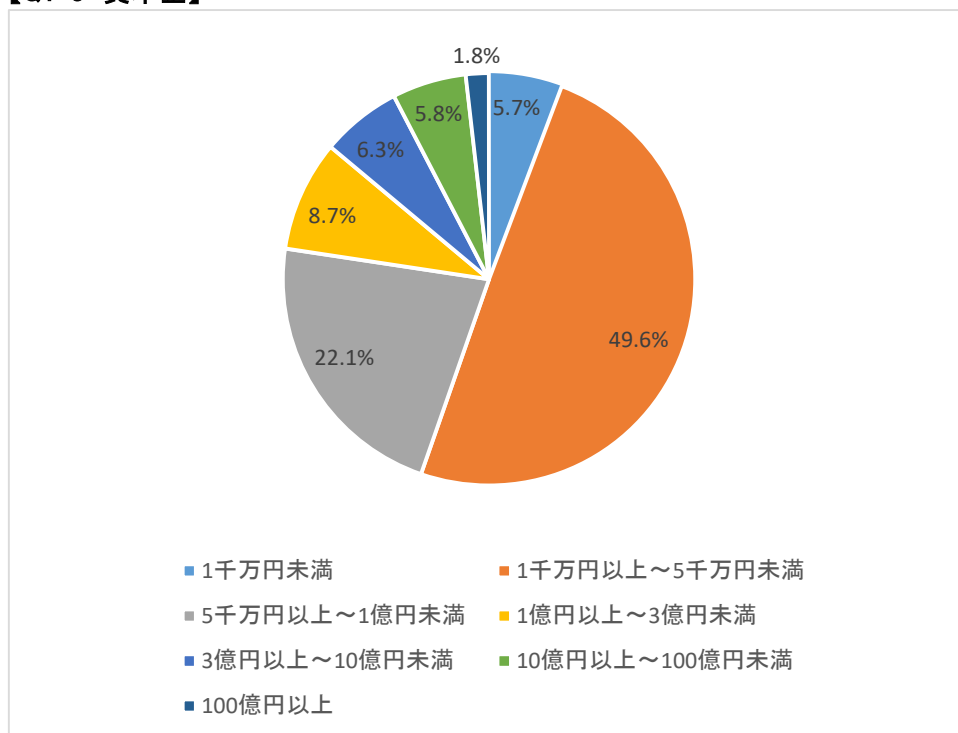
- Gunasekaran,A., B.K. Rai , and M. Griffin. 2011. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research *International Journal of Production Research*. 49(18):5489–5509.
- Herbane,B. 2013. Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 21(2) :82-95.
- Jensen, M.C, and W.H. Meckling, 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and capital structure. *Journal of Financial Economics*. 3:305–360.
- Kravet, T., V. Mulsu. 2013. Textual risk disclosures and investors' risk perceptions.

- Review of accounting studies*. 18 (4) :1088–1122.
- Lee, D. 2017. Corporate social responsibility and management forecast accuracy. *Journal of Business Ethics*. 140(2).353-367.
- 古賀智敏. 2012. 「統合レポート時代における会計研究の認識基点」『企業会計』 64 (10) : 17-23.
- 野田健太郎. 2017. 「「想定外」に備えて、見直すべき BCP の本質」『りそな一れ』 12 : 7-10.
- 野田健太郎. 2017. 「巨大災害に向けた地域防災の新たな視点」『地域開発』 627 : 37.
- 野田健太郎. 2018. 「大規模災害から企業経営を守るためには何が必要か」『地銀協月報』 3.
- RIETI. 2017. 調査委託依頼書「人口減少下における地域経済の安定的発展の研究」.

付録. 集計結果

<1次集計>

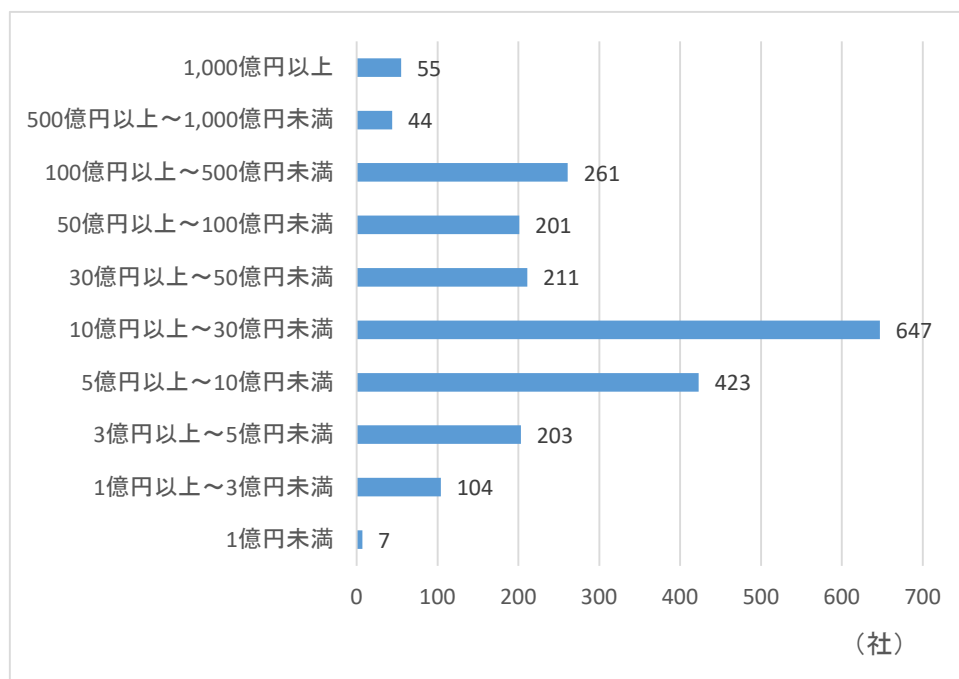
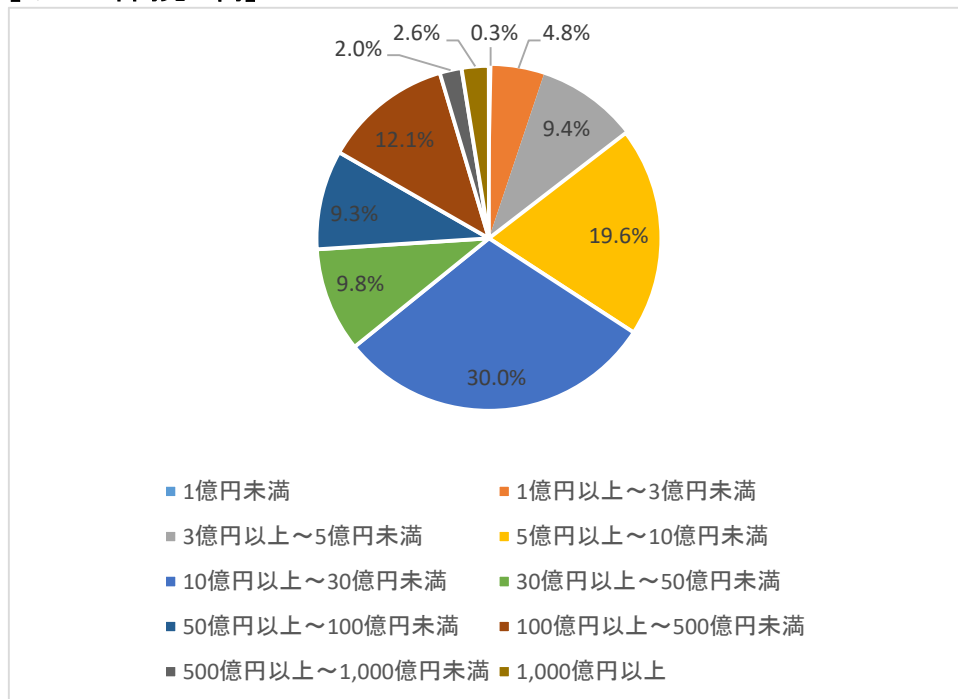
【Q1-3 資本金】



・1 千万円以上～5 千万円未満が全体の 49.6%、次いで 5 千万円以上～1 億円未満が

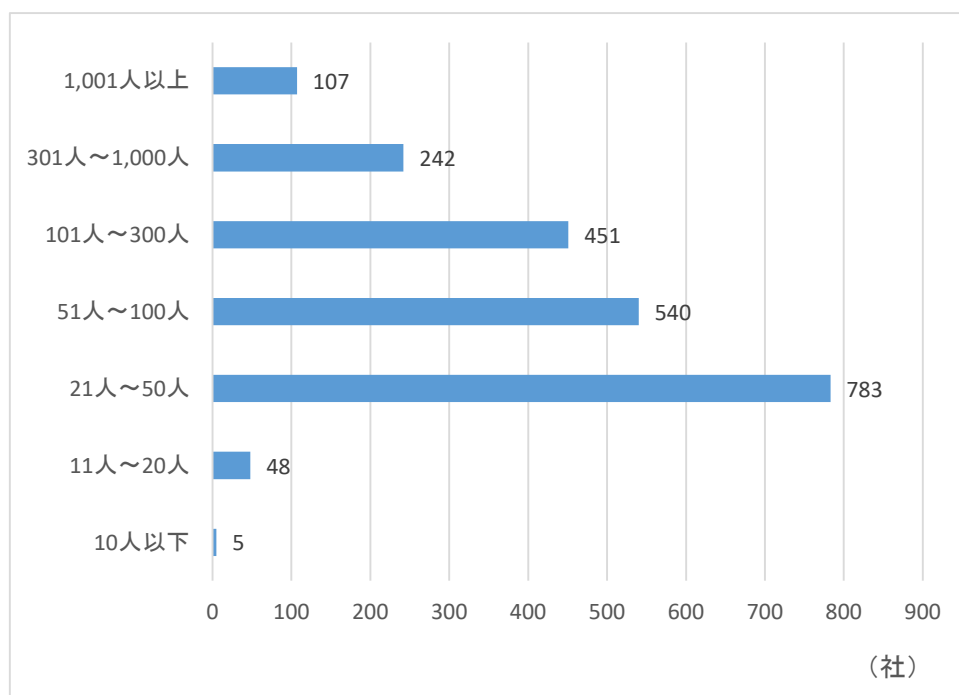
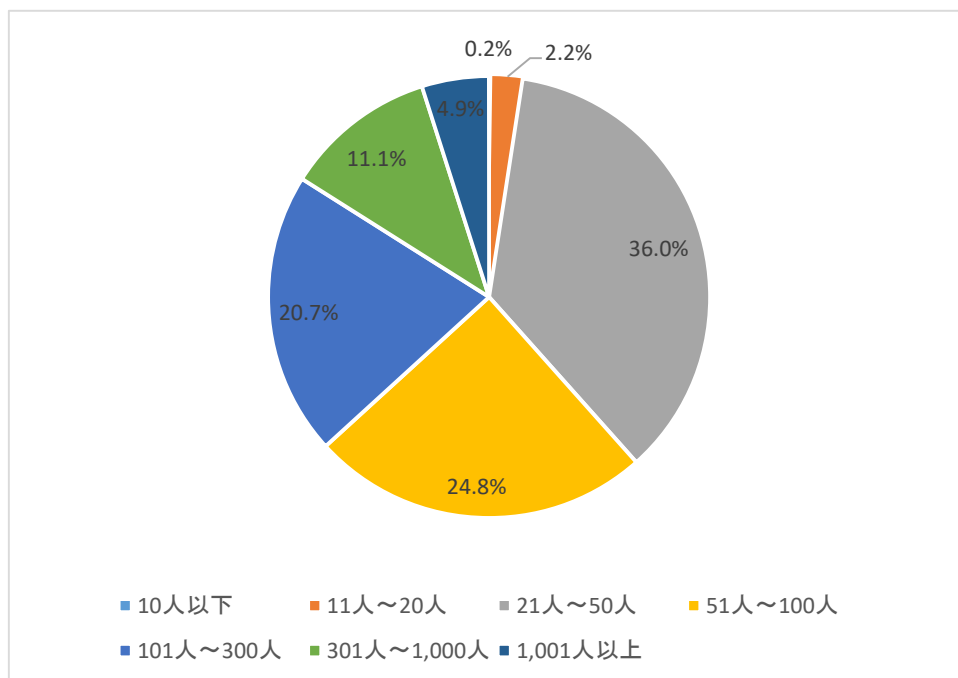
22.1%を占める。1億円以上が22.6%の割合となっている。

【Q1-4 年間売上高】



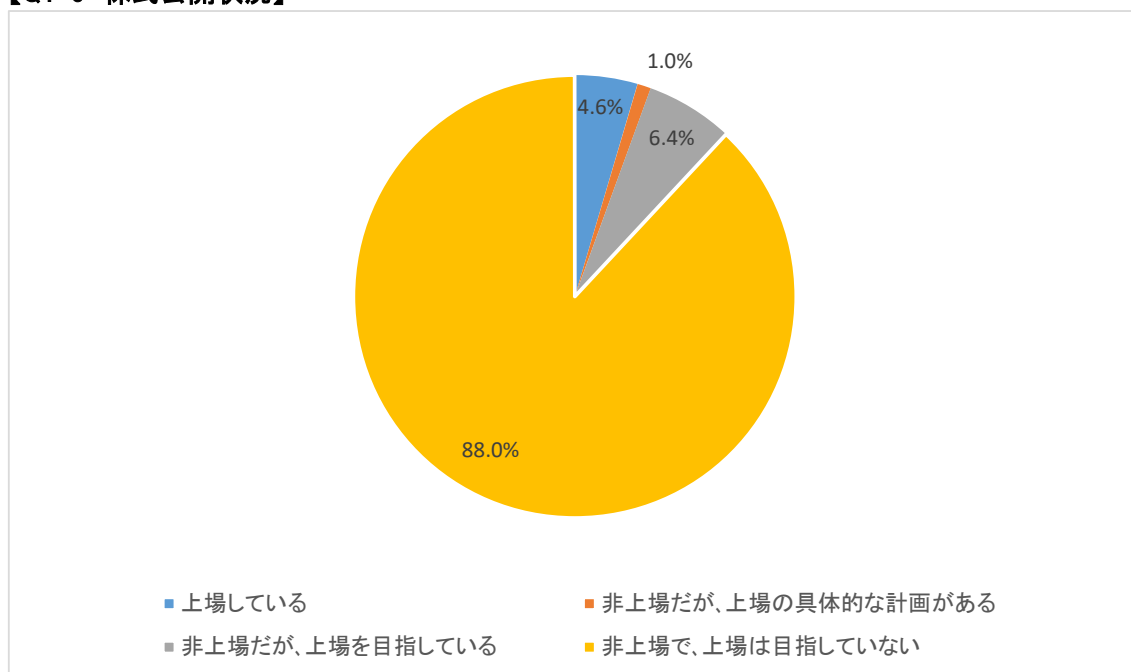
・10億円以上～30億円未満が30.0%、次いで5億円以上～10億円未満が19.6%を占めている。

【Q1-5 従業員数】



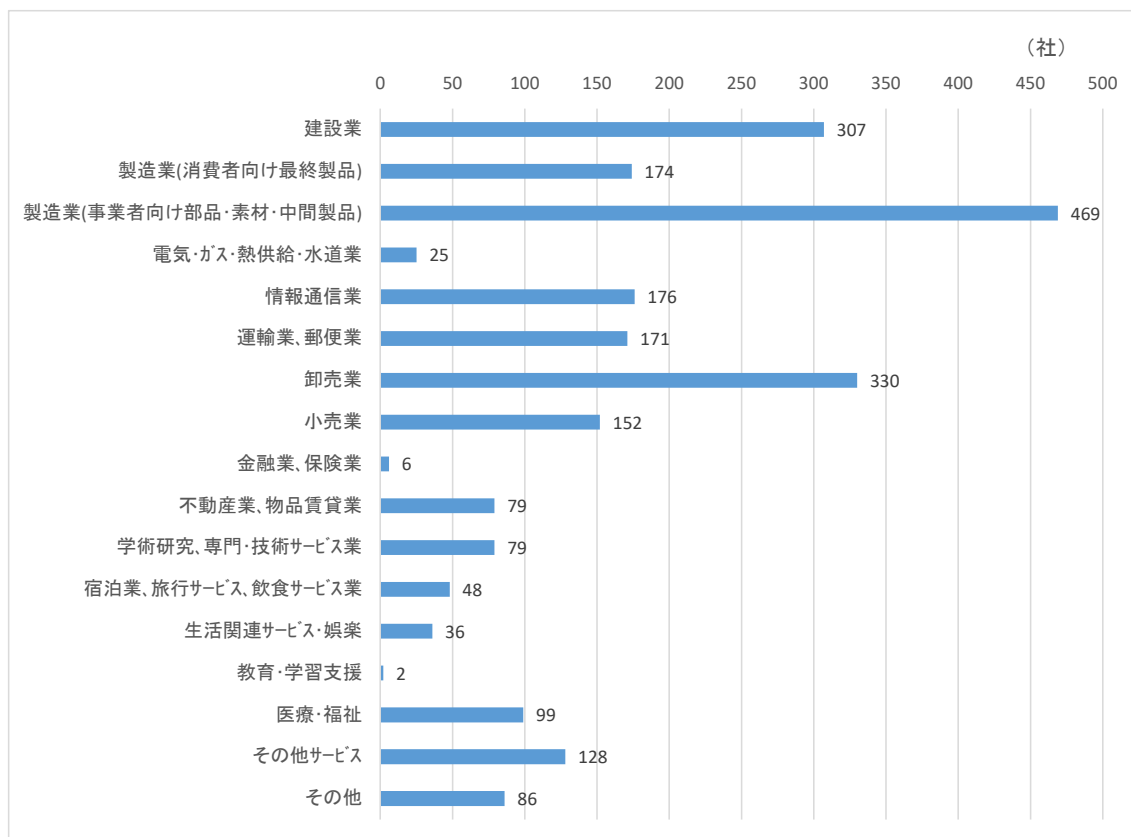
- ・ 301 人～1,000 人は 11.1%、1,001 人以上が 4.9%を占める。残り 84.0%が 300 人以下の企業となっている。20 人以下が少ないのは、送付先の選定基準のためである。

【Q1-6 株式公開状況】



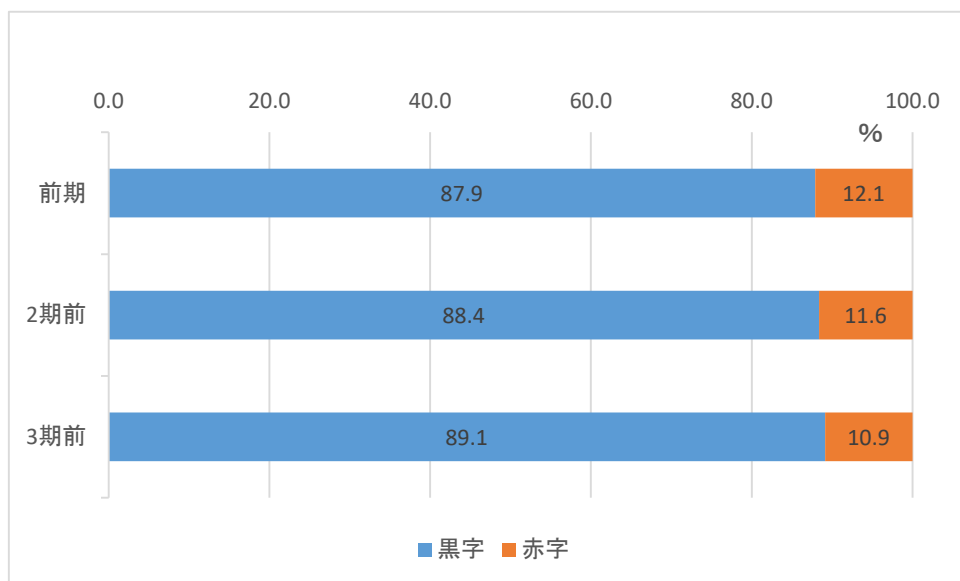
- ・上場企業は全体の 4.6% (98 社)、上場の具体的な予定があるが 1.0% (21 社)、目指しているが 6.4% (137 社) で、残り (1,886 社) は非上場で上場を目指していない。

【Q1-7 業種】

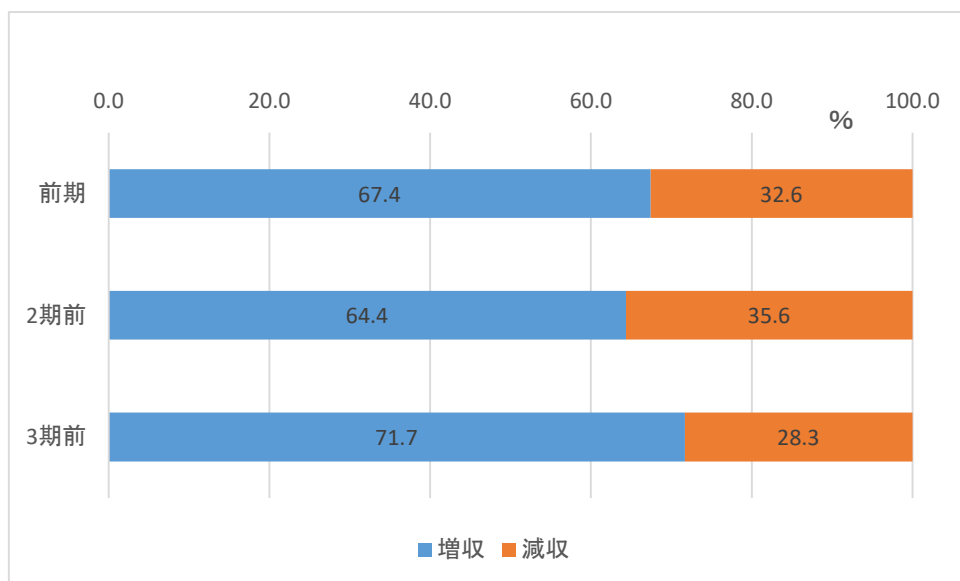


・製造業（事業者向け部品・素材・中間製品）469 社、卸売業 330 社、建設業 307 社の順で企業数が多い。

【Q1-8 当期純利益及び売上】

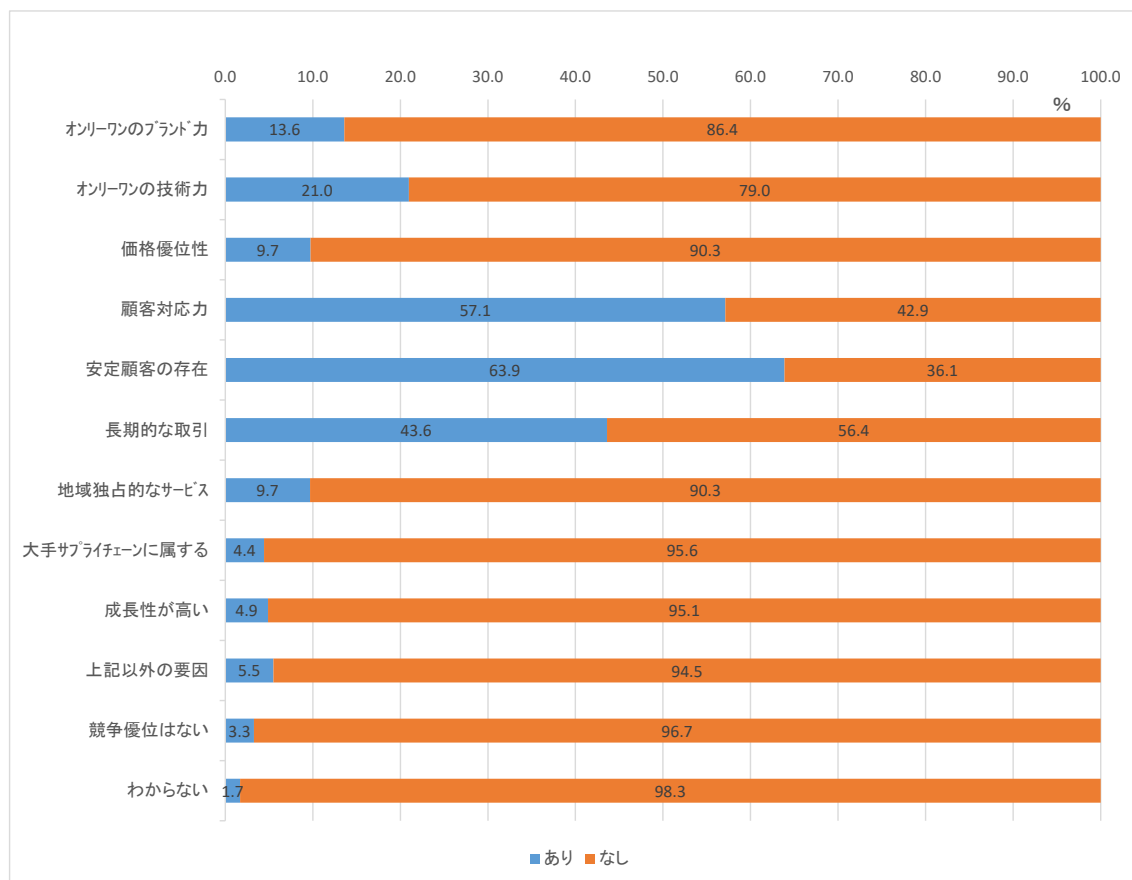


・ 前期で 87.9%が黒字企業である。



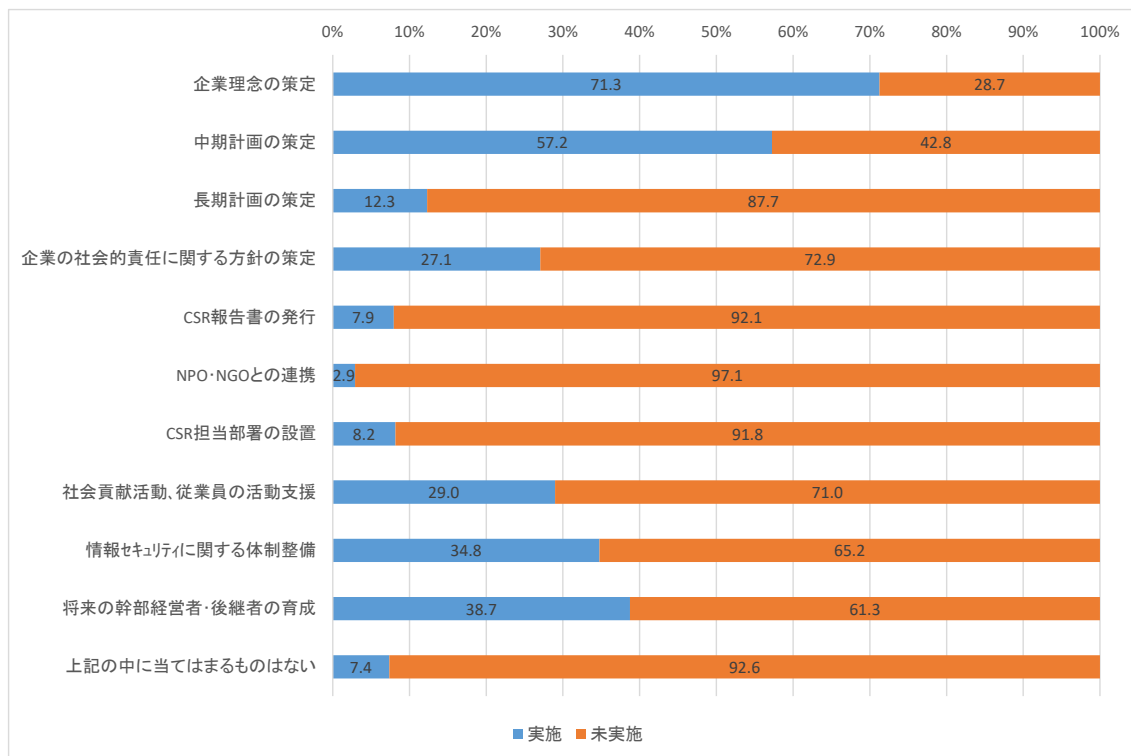
・ 前期で 67.4%が増収となっている。

【Q1-9 貴社の競争優位の要因】



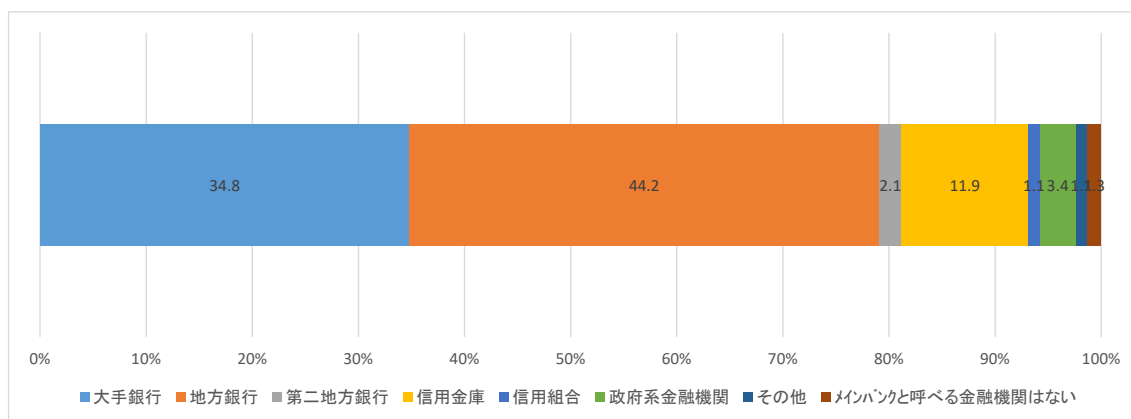
- ・競争優位の源泉としては、安定顧客の存在（63.9%）、顧客対応力（57.1%）、長期的な取引（43.6%）をあげる企業が多い。

【Q1-10 経営に関して行っているもの】



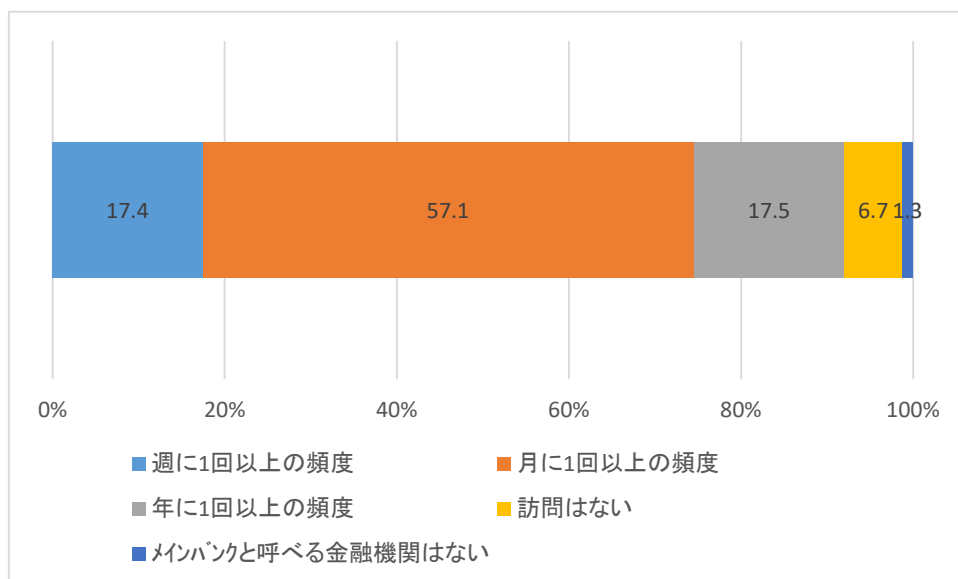
- ・企業理念の策定（71.3%）、中期計画の策定（57.2%）、将来の幹部経営者・後継者の育成（38.7%）をあげる企業が多い。

【Q1-11 貴社のメインバンク(主要取引先金融機関)の業態】



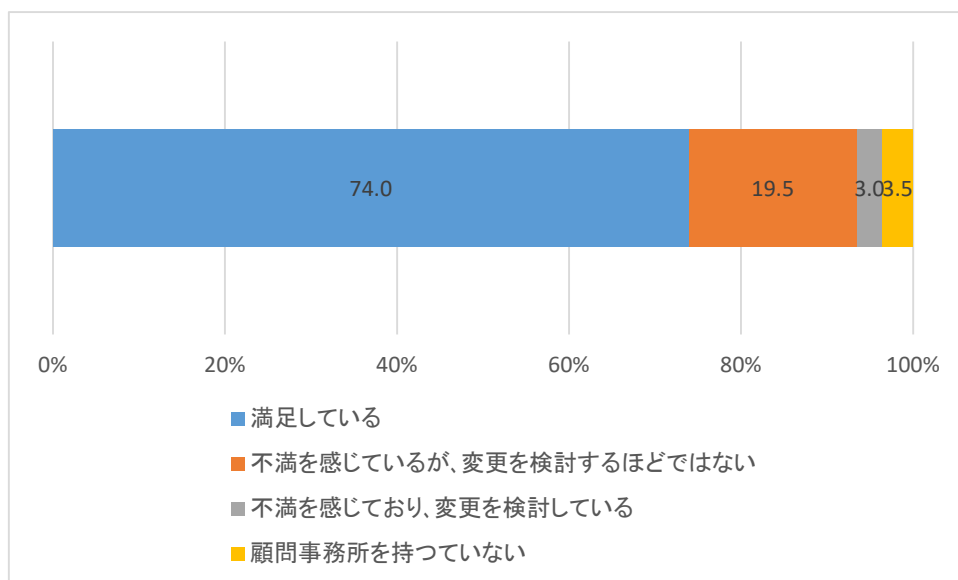
- ・メインバンクは地方銀行（44.2%）、大手銀行（34.8%）の順となっている。

【Q1-12 貴社のメインバンクはどの程度の頻度で貴社を訪問】



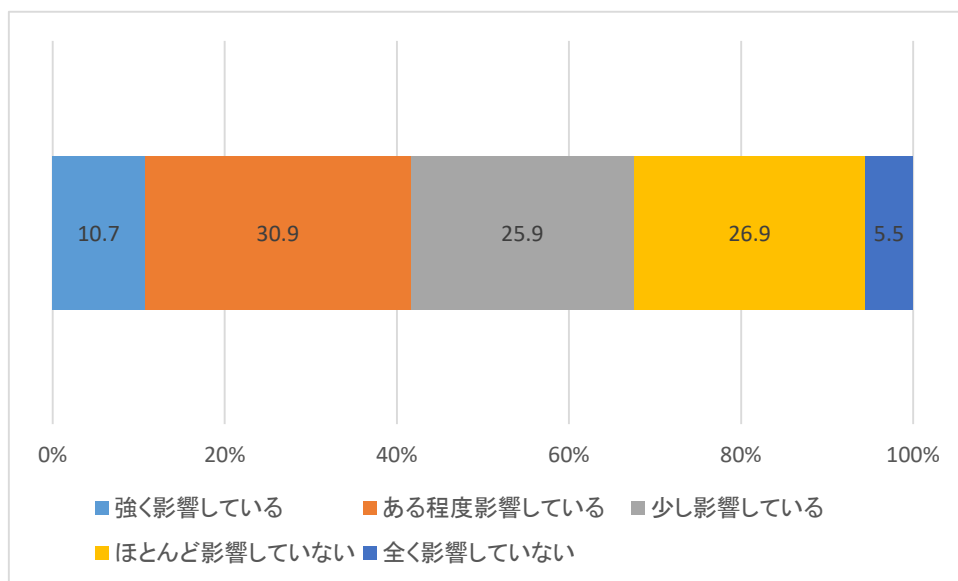
・「月に1回以上の頻度」が最も多い（57.1%）。次いで「年に1回以上の頻度」（17.5%）、
「週に1回以上の頻度」（17.4%）となっている。

【Q1-13 貴社の現在の顧問税理士・公認会計士事務所について】



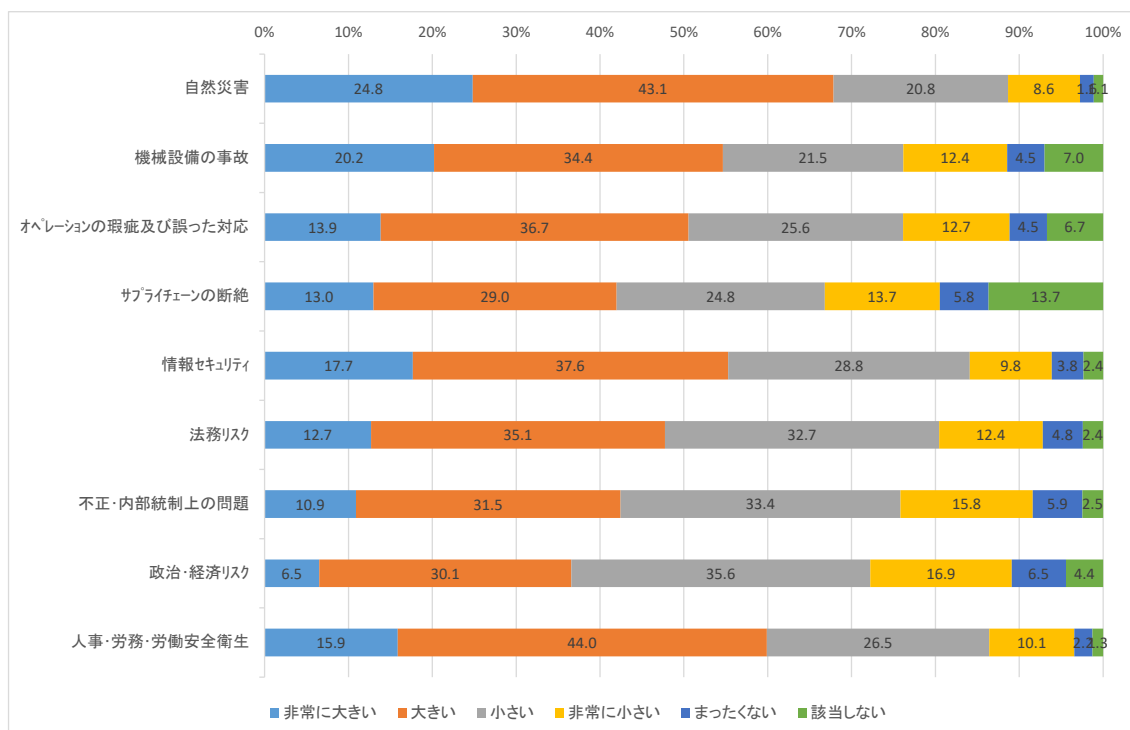
・「満足している」が7割を超えている。

【Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響】



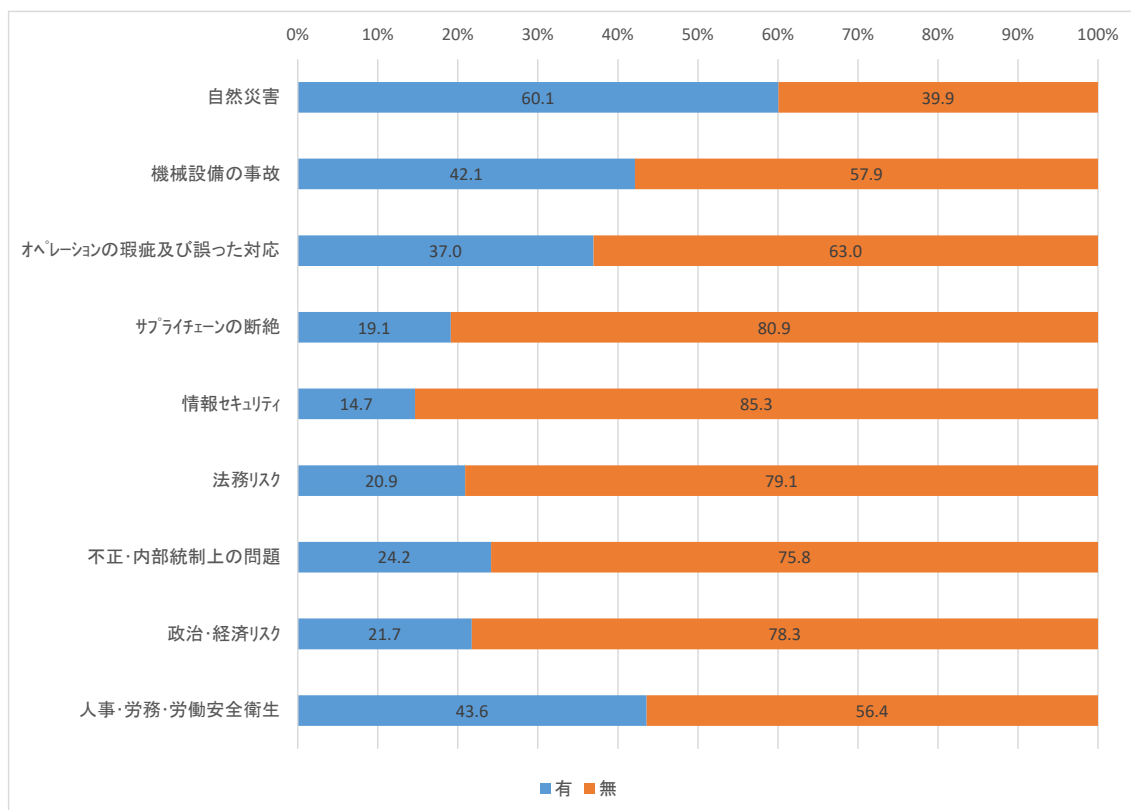
- ・自然災害の投資への影響については、「強く影響している」、「ある程度影響している」の合計で約4割を占める。相応に企業経営に影響を与えていることがわかる。

【Q2-2-a】 将来のリスクの認識



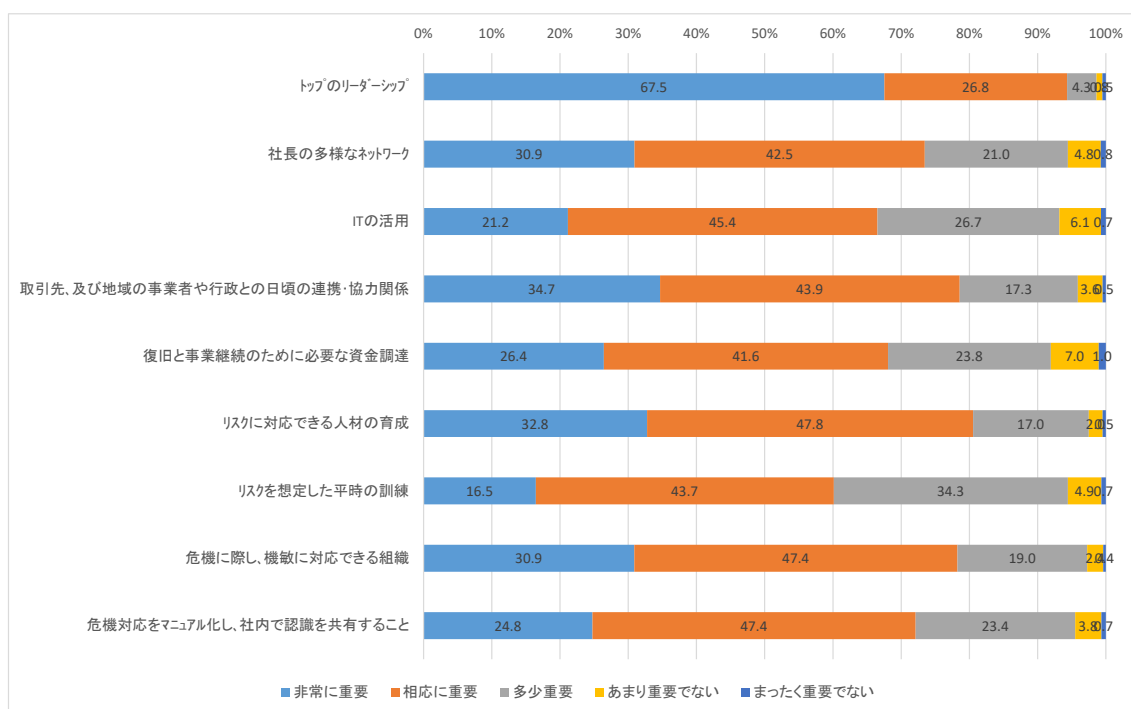
- ・リスク認識では、「非常に大きい」に自然災害をあげる企業の割合が最も多い。

【Q2-2-b】 リスクの体験



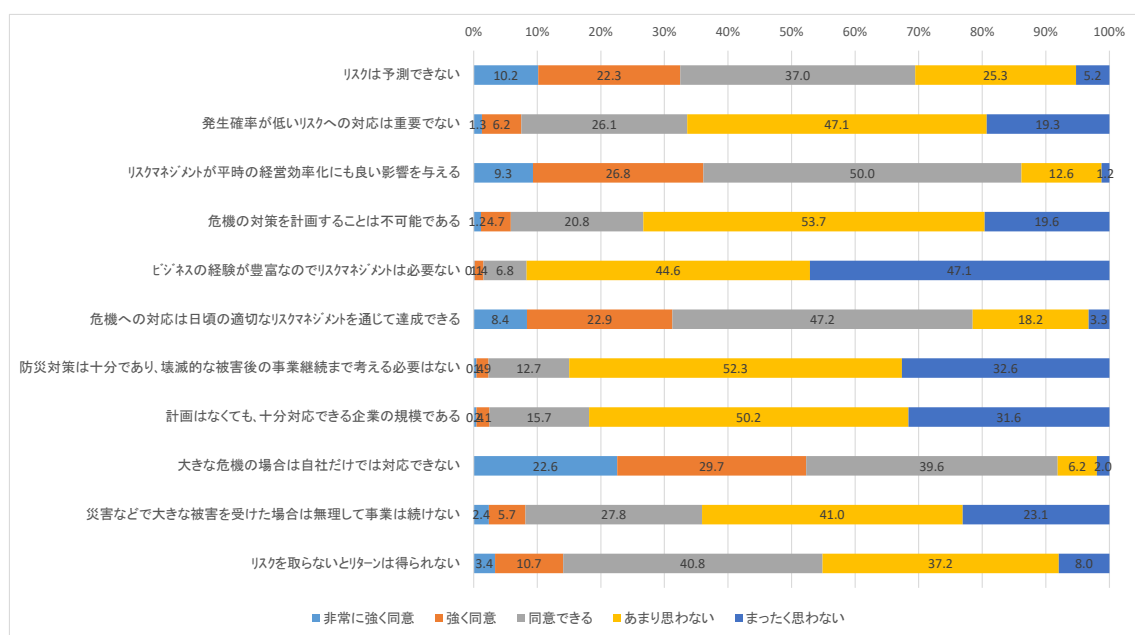
・リスク体験では、「有」に自然災害をあげる企業の割合が最も多い（60.1%）。

【Q 2-3 リスクマネジメントに取り組むうえで、下記の点を社長（経営者）が重要と思われる程度】



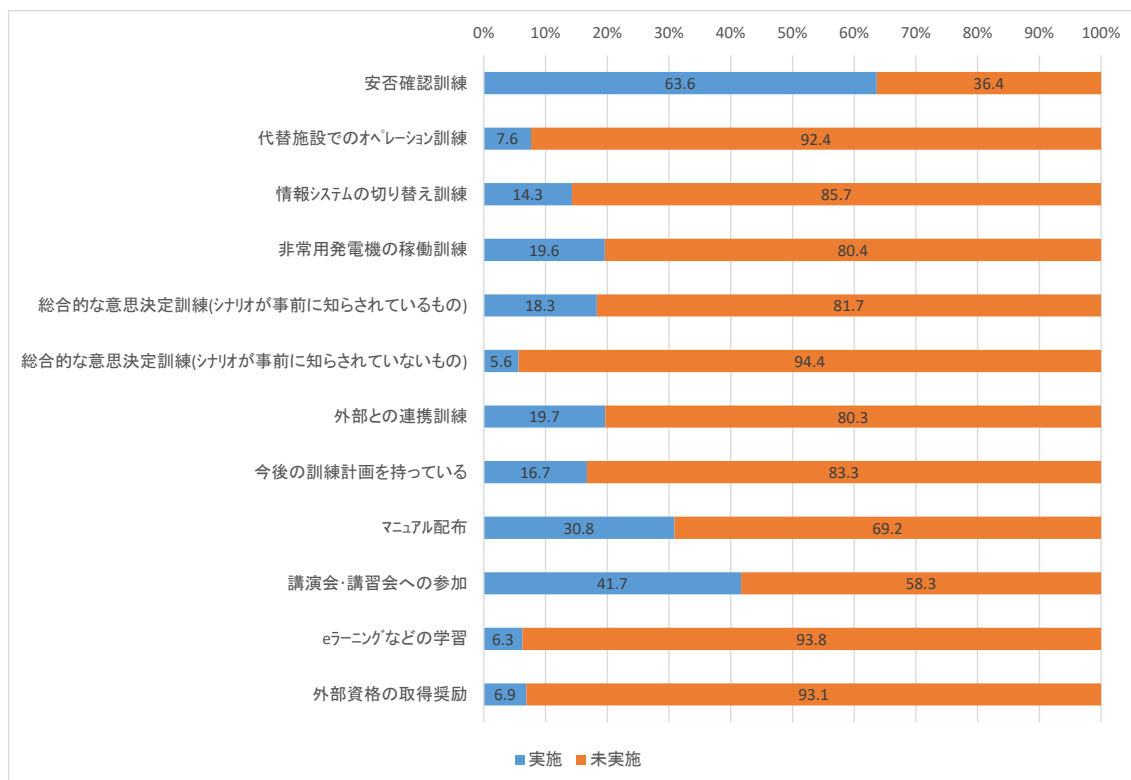
- ・「非常に重要」では「トップのリーダーシップ」をあげる割合が最も高い（67.5%）。次いで、「取引先、及び地域の事業者や行政との日頃の連携・協力関係」（34.7%）となっている。

【Q2-4 リスクマネジメントに関する下記の内容について、社長（経営者）が同意できる程度】



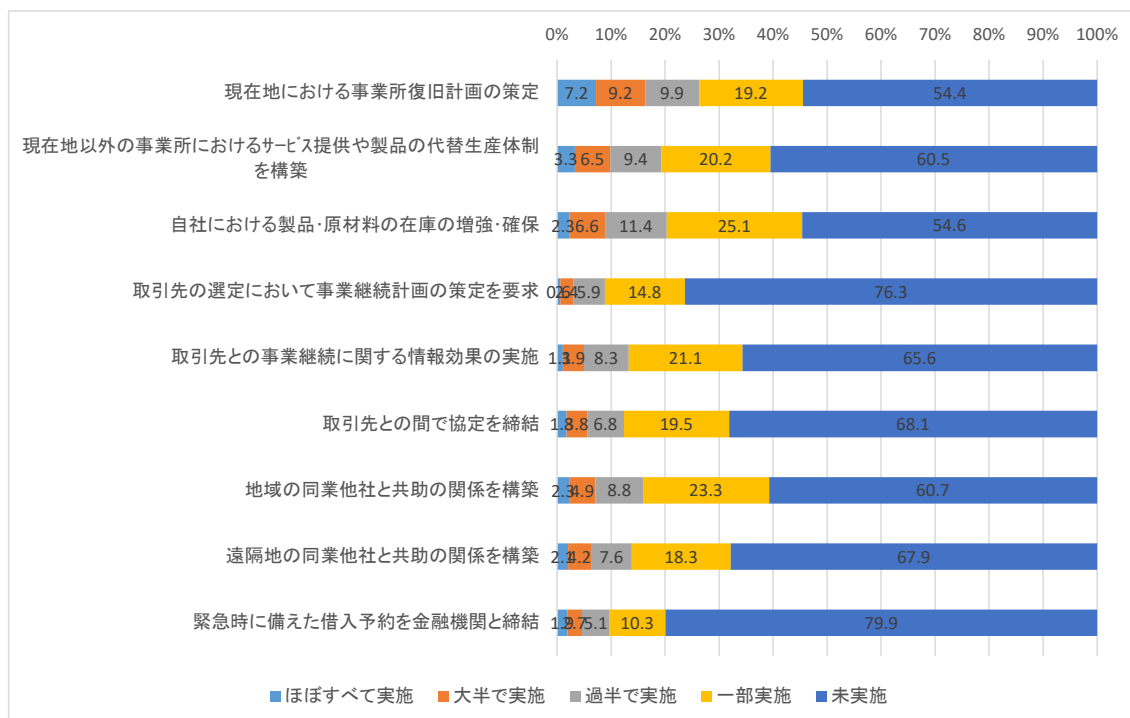
- ・「非常に強く同意」では「大きな危機の場合は自社だけでは対応できない」をあげた企業の割合が最も多い（22.6%）。「非常に強く同意、強く同意、同意できる」をあわせた数字では、「大きな危機の場合は自社だけでは対応できない」が最も高く（91.9%）、大きな自然災害への対応の限界を示している。次に「リスクマネジメントが平時の経営効率化にも良い影響を与える」をあげた企業の割合は2番目に高く、86.1%に達しており、リスクマネジメントの平時の効果についても認識されていることがわかる。

【Q2-5 大規模災害の事業継続を想定した訓練等】



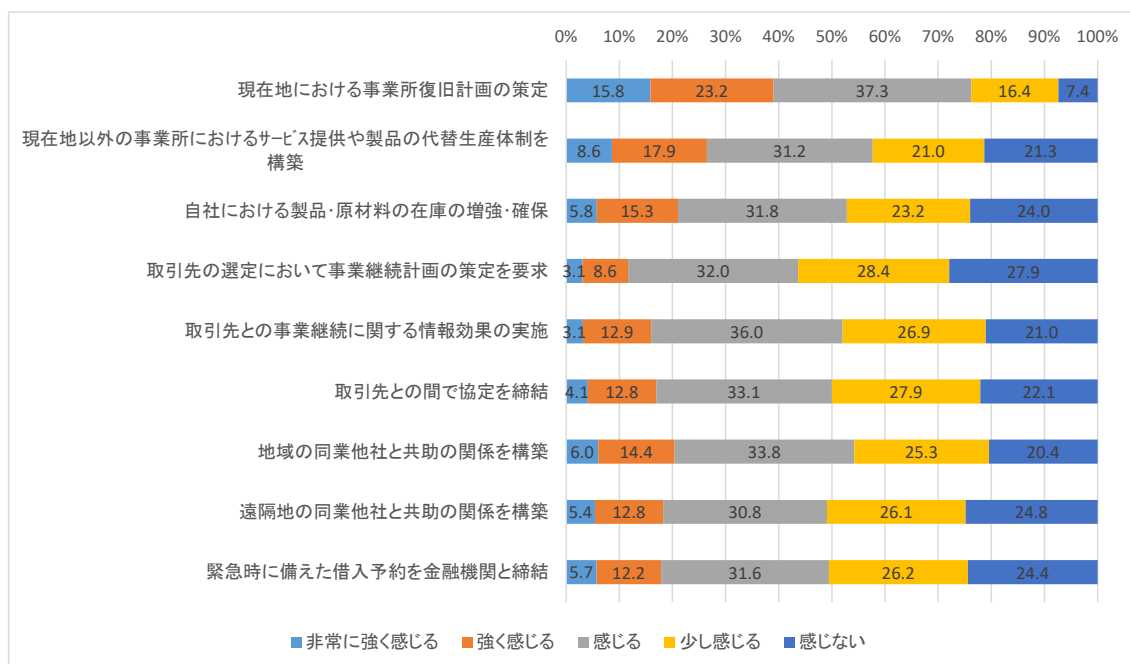
- ・安否確認訓練は 63.6%となっているが、それ以外の訓練はいずれも 2 割に達していない。
- ・「講演会・講習会への参加」は 41.7%、「マニュアル配布」は 30.8%の企業が実施している。

【Q2-6-1 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 実施レベル】



・「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結(79.9%)」、「取引先の選定において事業継続計画の策定を要求(76.3%)」の未実施の割合が高い。

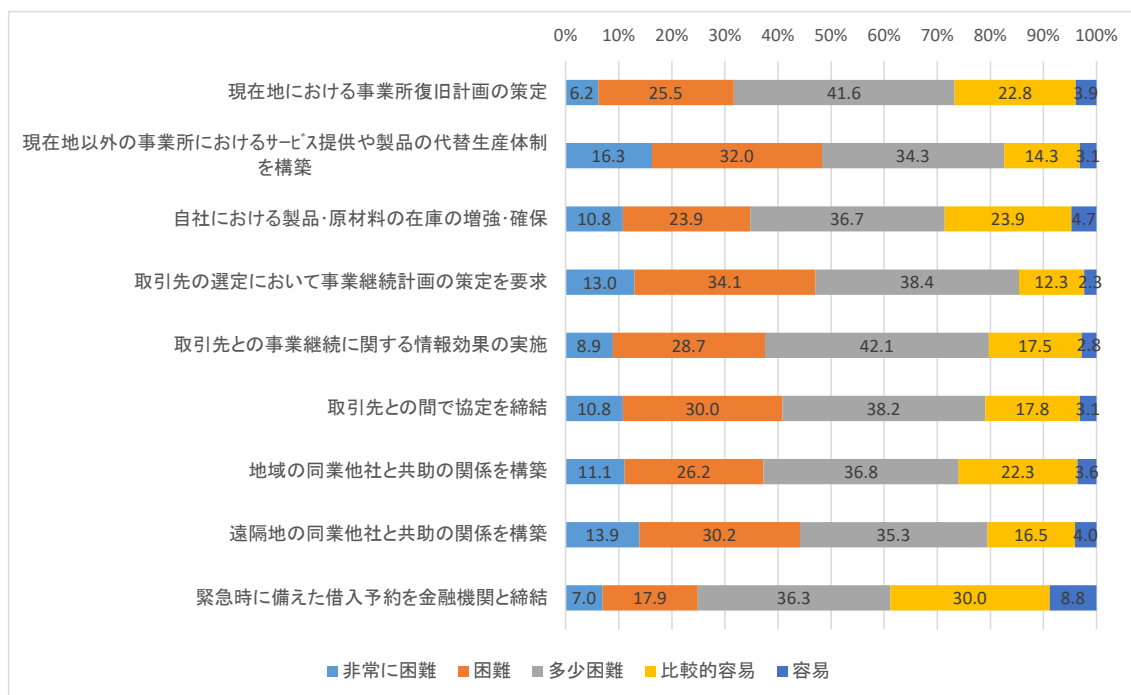
【Q2-6-2 災害発生時に製品・サービスの供給確保を図るための対策 必要レベル】



・「非常に強く感じる」から「感じる」までを含めた場合、「現在地における事業所復旧計画の策定」(76.3%)、次いで「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

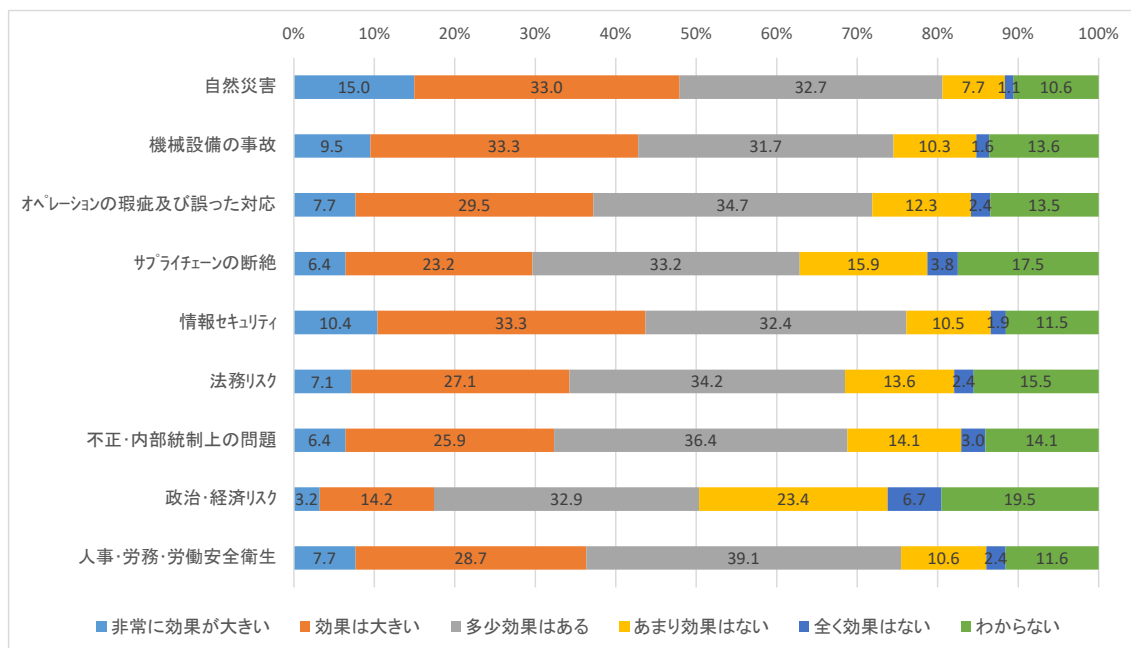
体制を構築」(57.7%)、「地域の同業他社と共助の関係を構築」(54.2%)と代替や連携につながる項目があがっている。

【Q2-6-3 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 達成の困難さ】



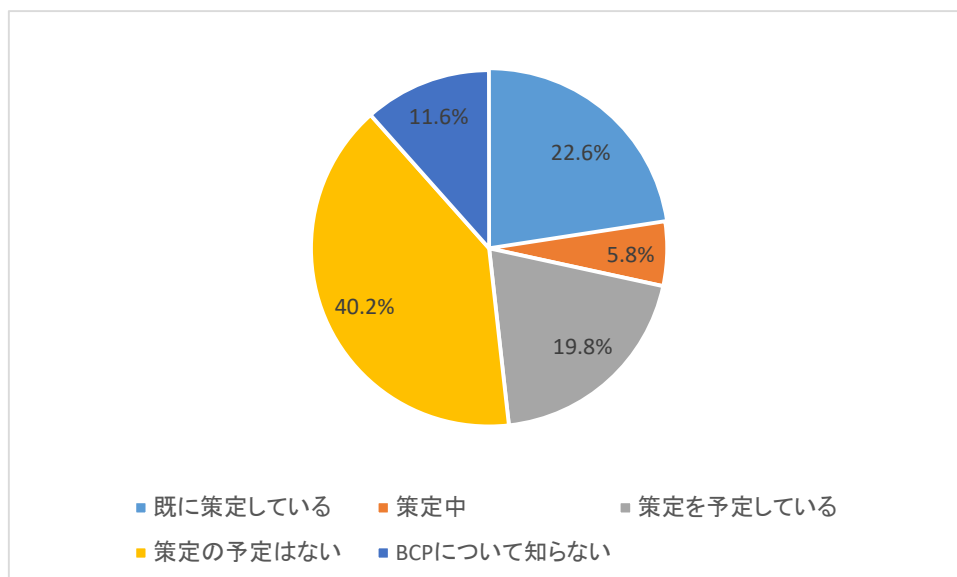
- ・「非常に困難」に「現在地以外の事業所におけるサービス提供や製品の代替生産体制を構築」をあげる割合が最も高く（16.3%）、BCPの重要な要素である代替戦略が難しいことを示している。

【Q3-1 BCP の効果】



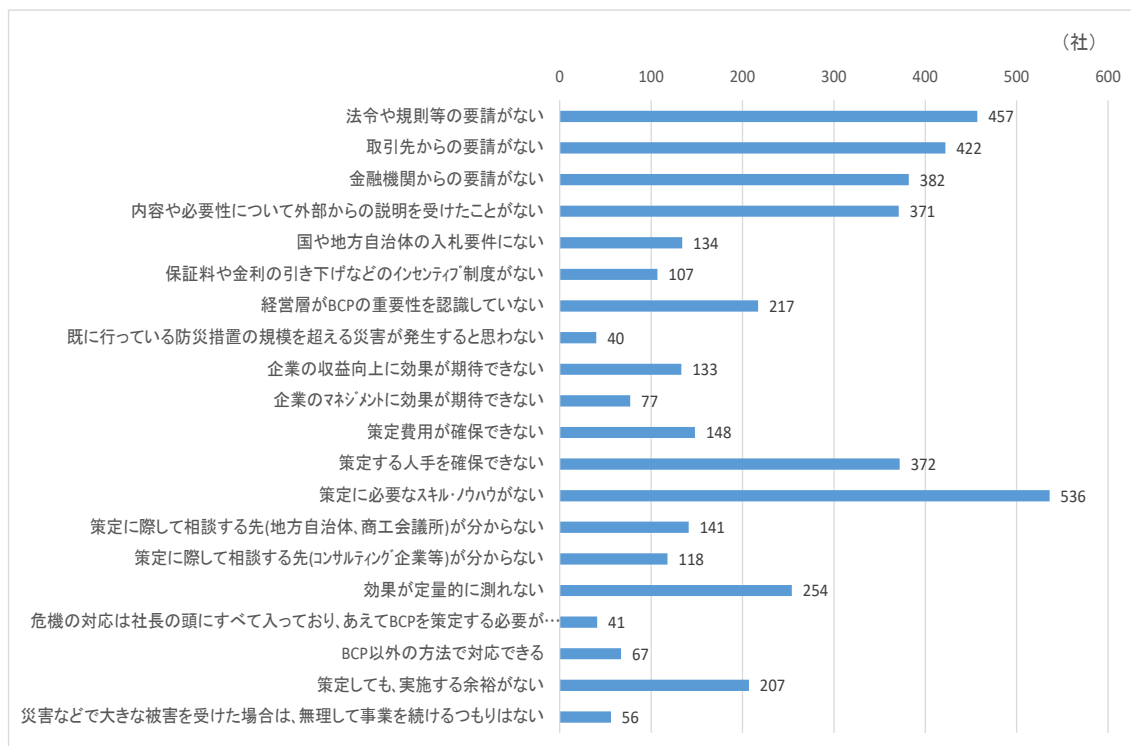
・「非常に効果大きい」で見ると「自然災害」(15.0%)、「情報セキュリティ」(10.4%)をあげる企業の割合が多い。「多少効果がある」まで含めると、「政治・経済リスク」以外の項目ですべて60%を超えている。

【Q3-2 BCP の策定状況】



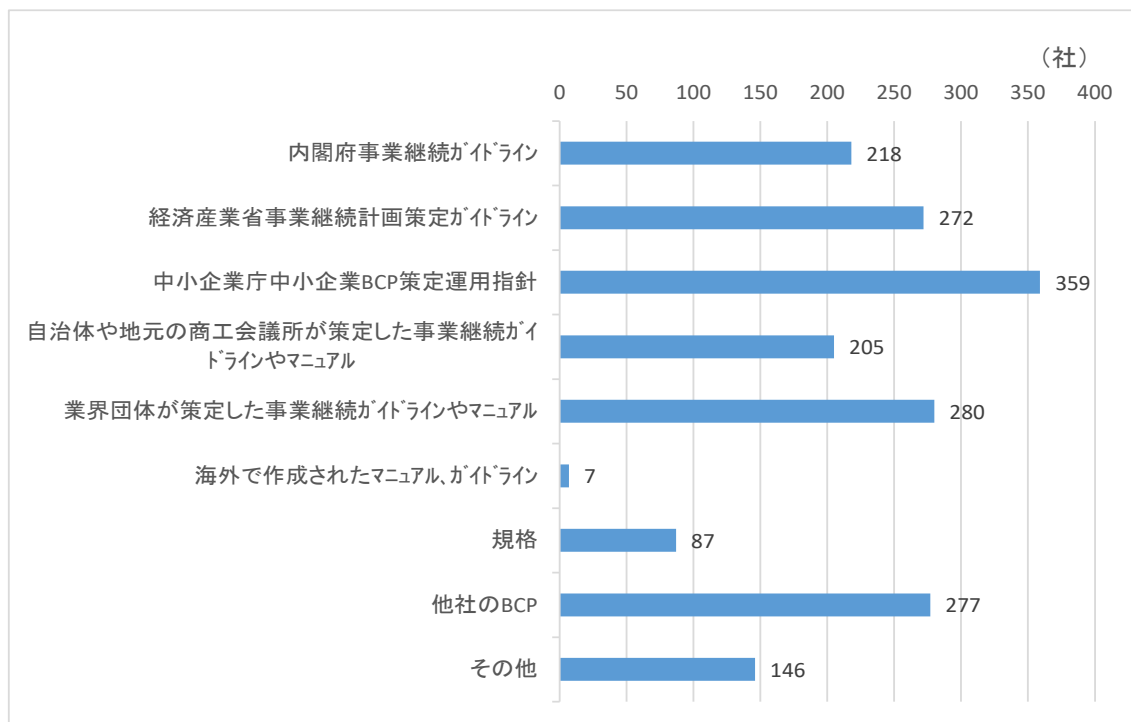
・「既に策定している」が22.6%、「策定中」が5.8%、「策定を予定している」が19.8%となっている。一方で「策定の予定はない」(40.2%)、「BCP について知らない」(11.6%)の合計が半数を占めている。

【Q3-3 BCPを策定しない理由】



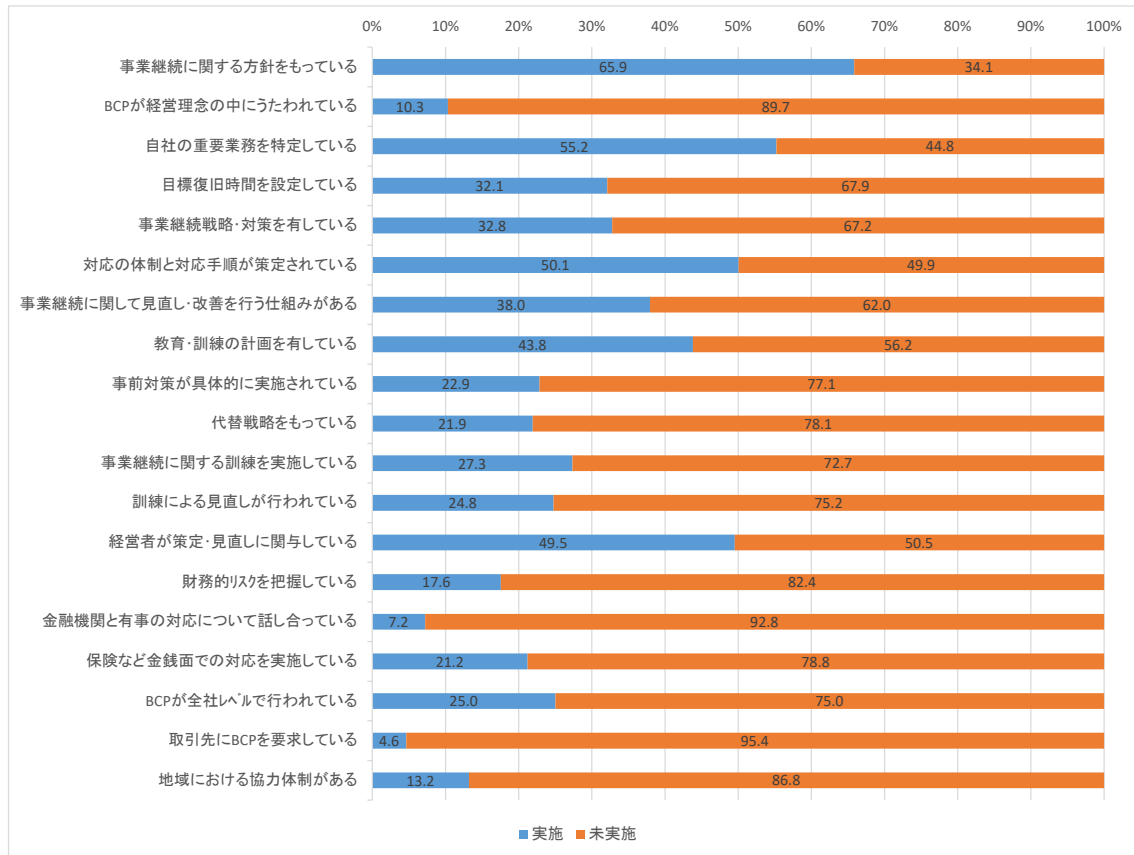
- ・「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が一番高い。次いで「法令や規則等の要請がない」、「取引先からの要請がない」、「金融機関からの要請がない」をあげる企業が多い。他には、「内容や必要性について外部からの説明を受けたことがない」、「策定する人手を確保できない」をあげる企業が多い。
- ・ノウハウや人材が少なく、法令上等の要請がないので策定していない、が全体の傾向である。

【Q3-4 BCP 策定の際に参考にしたもの】



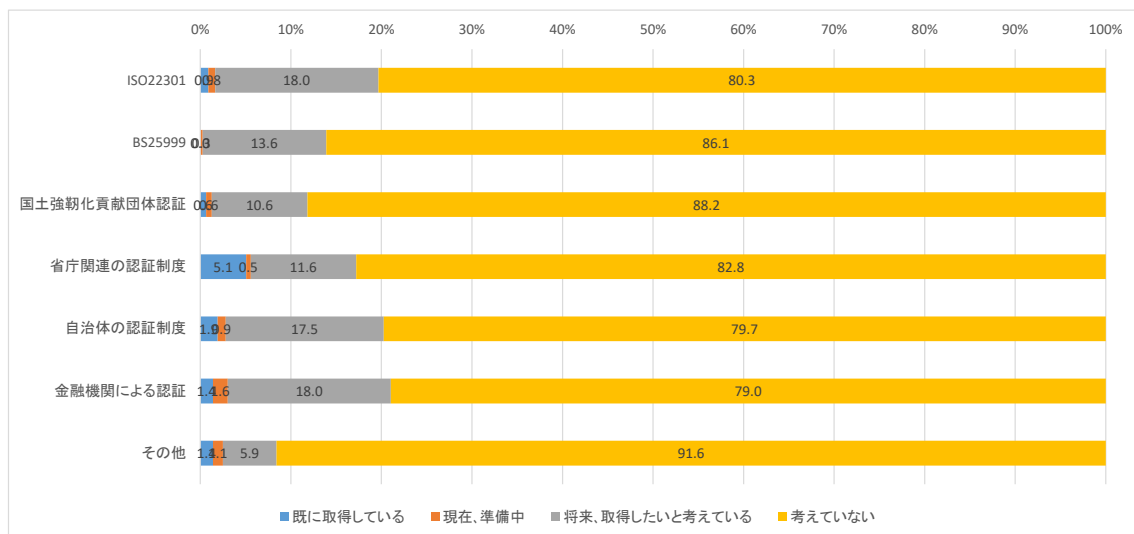
- ・ 中小企業庁 中小企業 BCP 策定運用指針をあげる企業が多い。

【Q3-5 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。

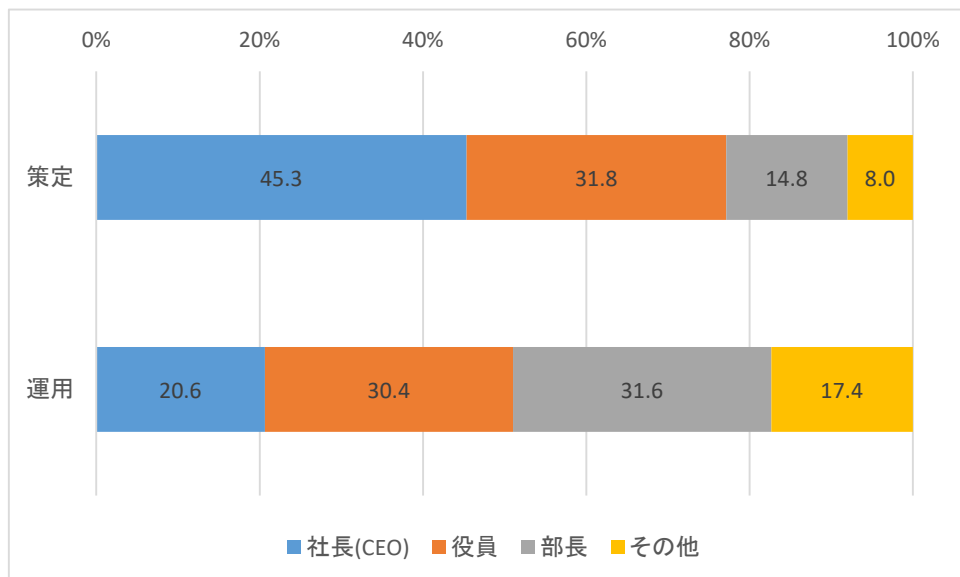
【Q3-6 BCP についての外部から受けた認証評価】



- ・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

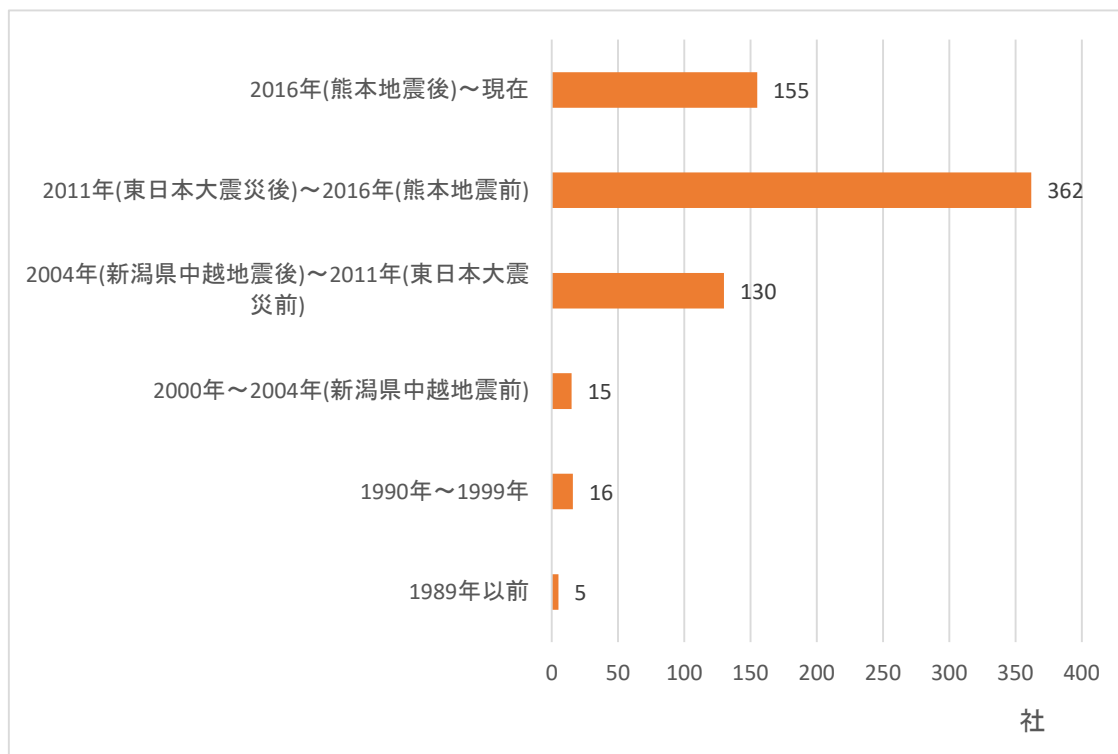
検討している。

【Q3-7 BCP の策定、運用(見直し)の責任者】



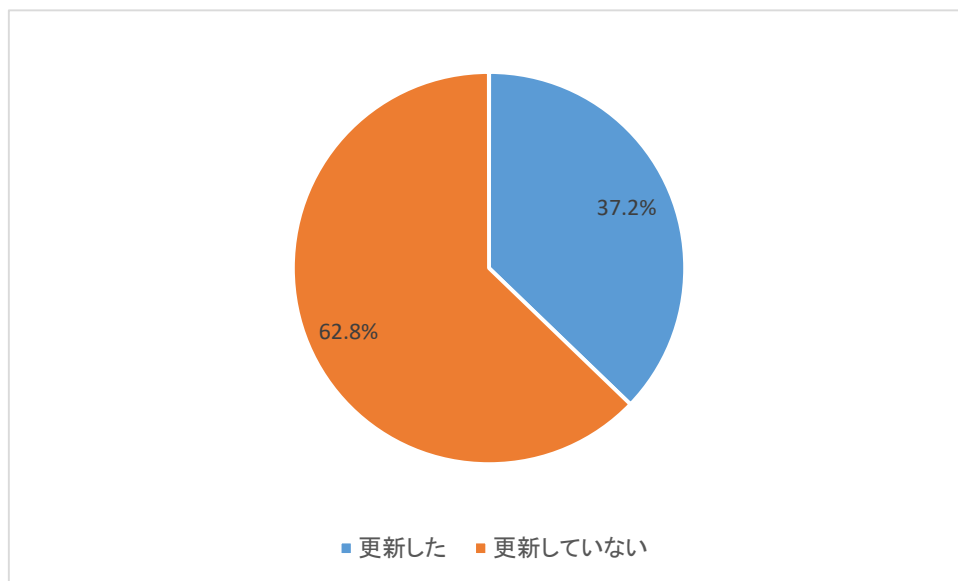
- ・策定段階は社長（CEO）の割合が高く（45.3%）、運用段階では部長が多くなっている（31.6%）。

【Q3-8 BCP を初めて策定した時期】

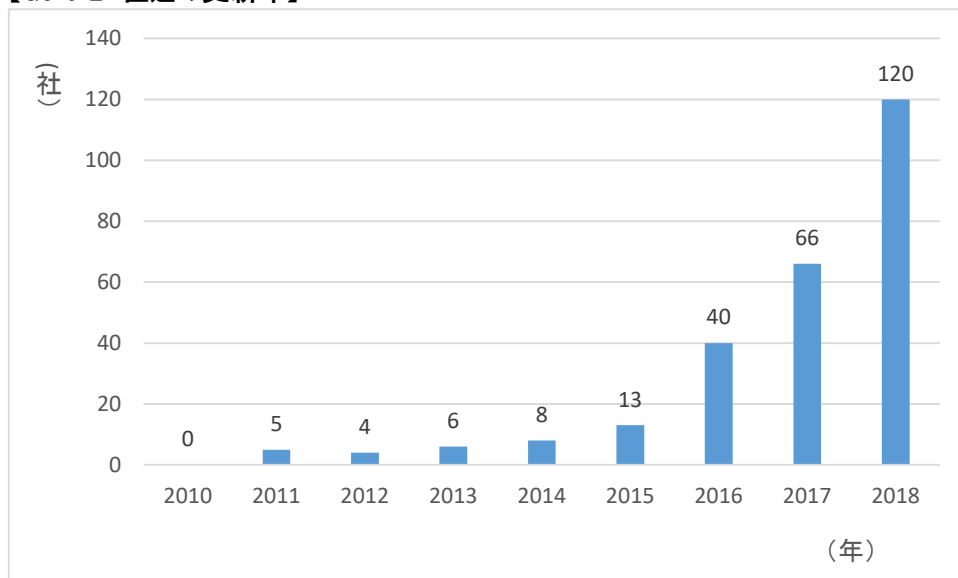


- ・東日本大震災のあと策定した企業が急増している。熊本地震後に策定した企業も相当数ある。

【Q3-9 BCP の更新】

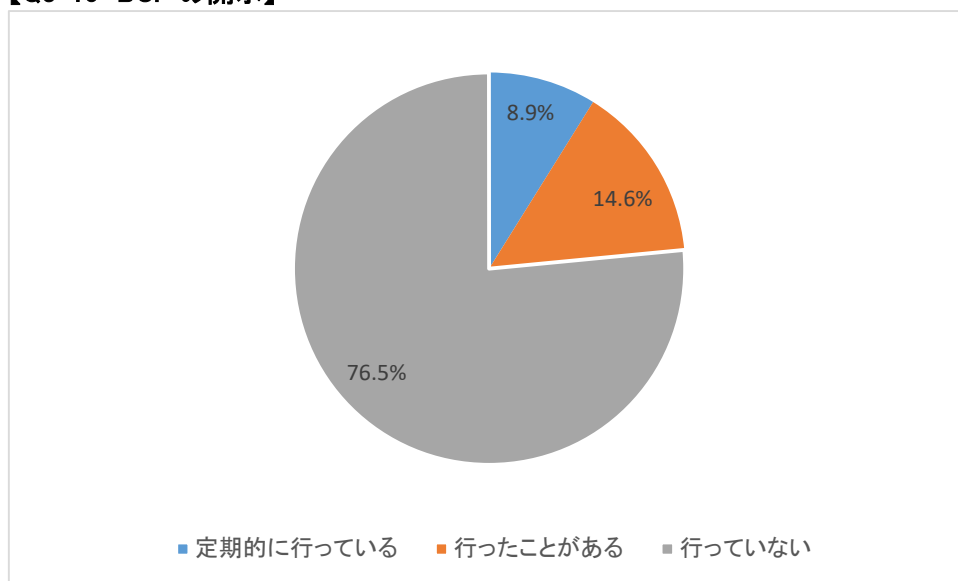


【Q3-9-2 直近の更新年】



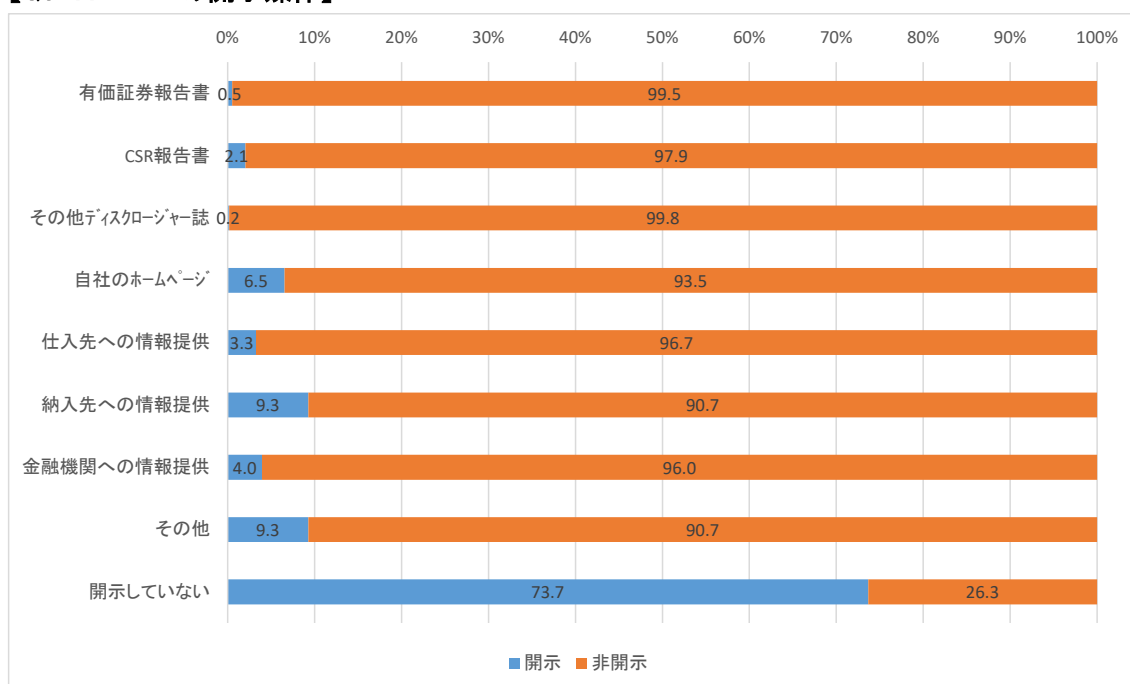
- ・更新したことがない企業が 62.8% も存在している。
- ・更新年が 2017 年以前の企業も多い。
- ・改善があまり図られていない可能性がある。

【Q3-10 BCP の開示】



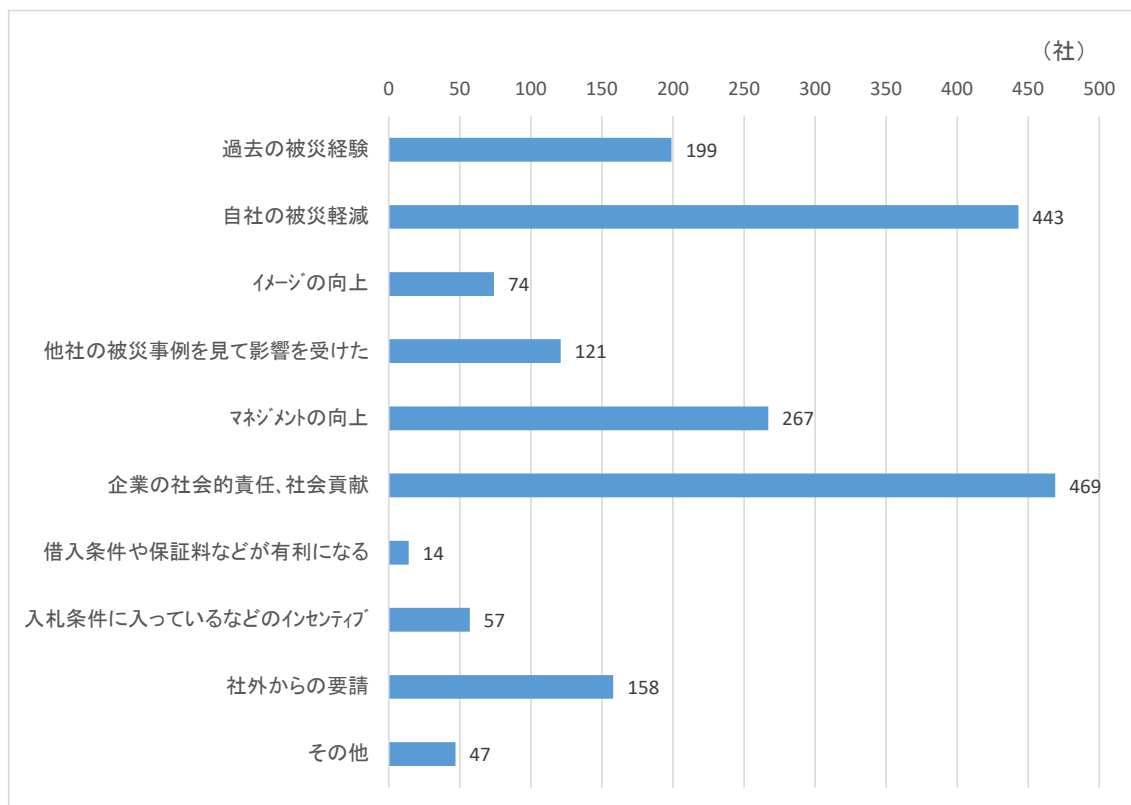
・「定期的に行っている」が8.9%、「行ったことがある」が14.6%で、76.5%の企業は開示を行っていない。

【Q3-11 BCP の開示媒体】



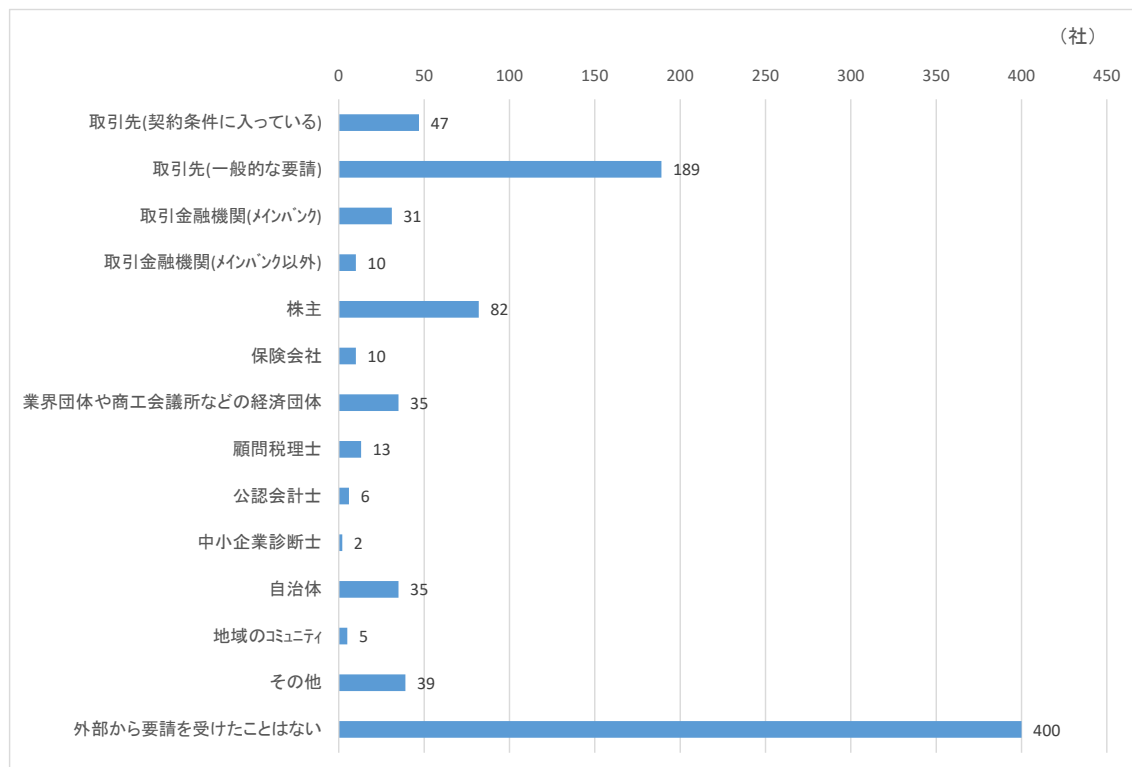
- ・具体的な開示媒体としては、「納入先への情報提供」が一番多い (9.3%)、次いで「自社のホームページ」 (6.5%) となっている。
- ・特定のステークホルダーへの開示が中心となっている。

【Q3-12 BCP の策定理由】



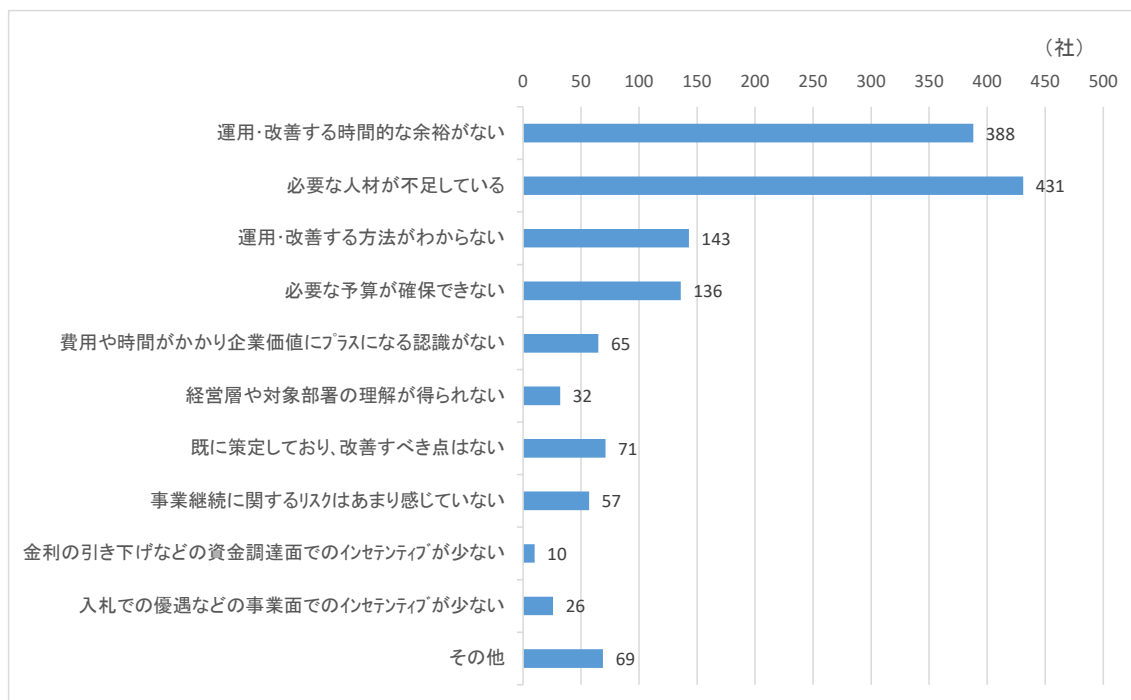
- ・「企業の社会的責任、社会貢献」、「自社の被災軽減」をあげる企業が多い。次いで、「マネジメントの向上」、「過去の被災経験」が多い。

【Q3-13 BCP に関するステークホルダーからの策定や改善の要請】



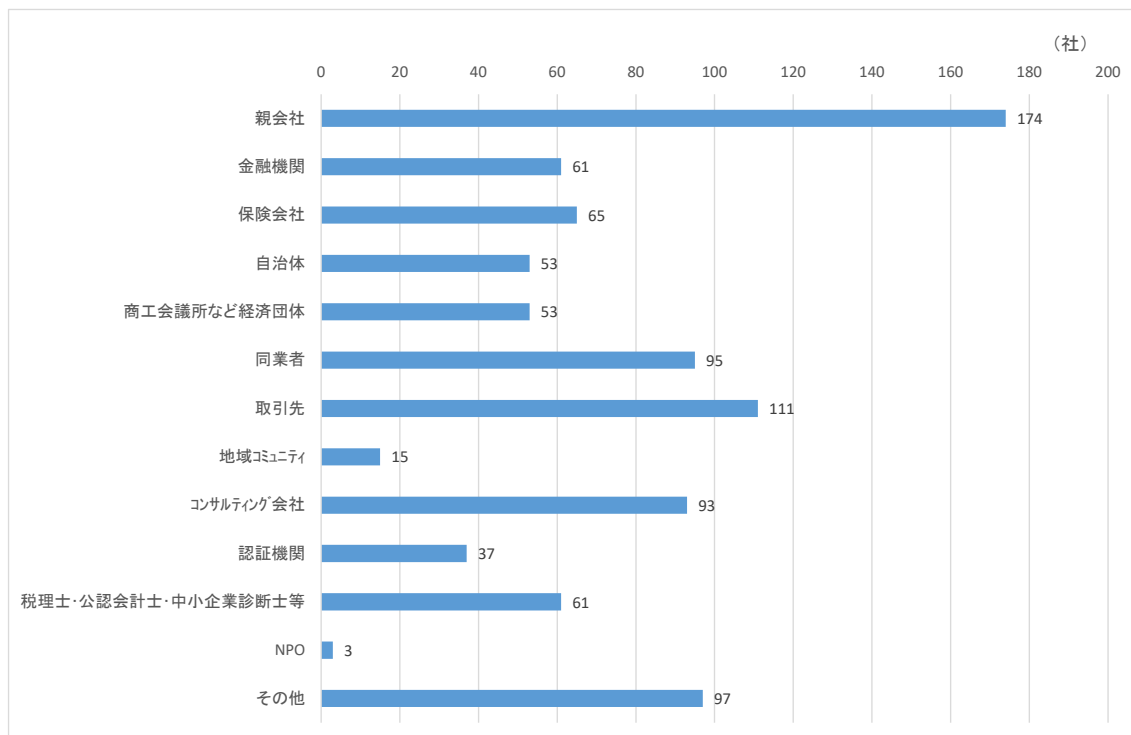
- ・取引先（一般的な要請）が多い（189 社）。次いで株主となっている。取引先の契約条件に入っている企業も 47 社あった。取引金融機関（メインバンク）からの要請は 31 社にとどまった。

【Q3-14 BCP を運用・改善の課題】



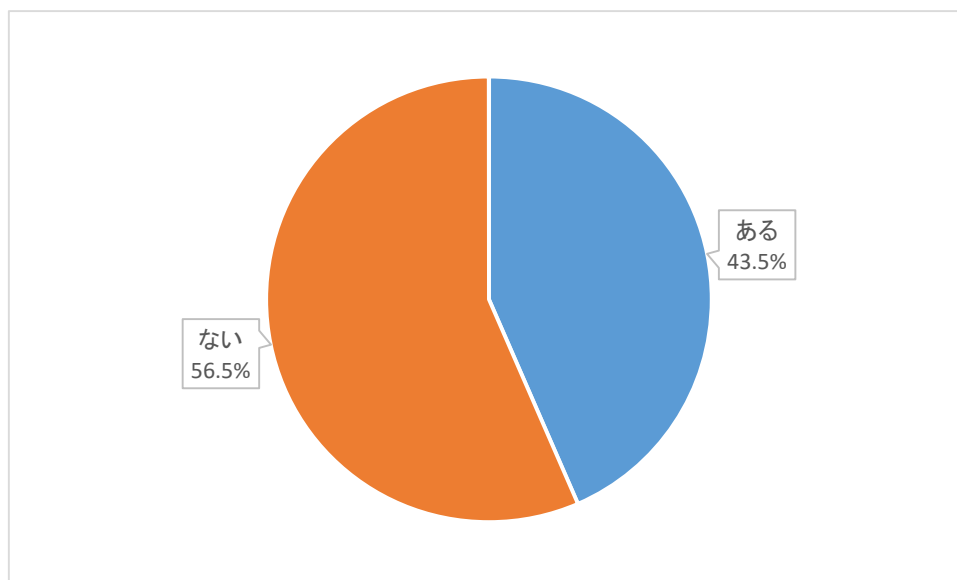
- ・「必要な人材が不足している」(431 社)、「運用・改善する時間的な余裕がない」(388 社)が多い。
- ・中小企業を中心に人材確保が難しくなるなか、BCP 関連に人材を割けない状況が見られる。

【Q3-15 BCP に関して連携・相談先】



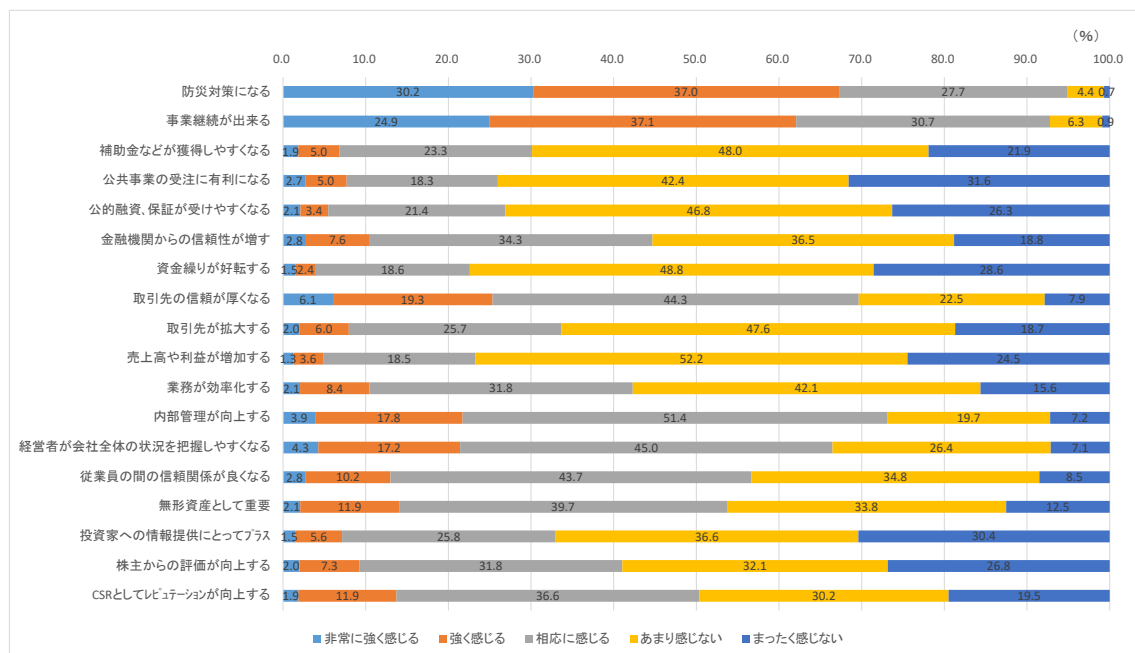
・親会社（174 社）、取引先（111 社）、同業者（95 社）が多い。

【Q3-16 BCP 策定の効果】



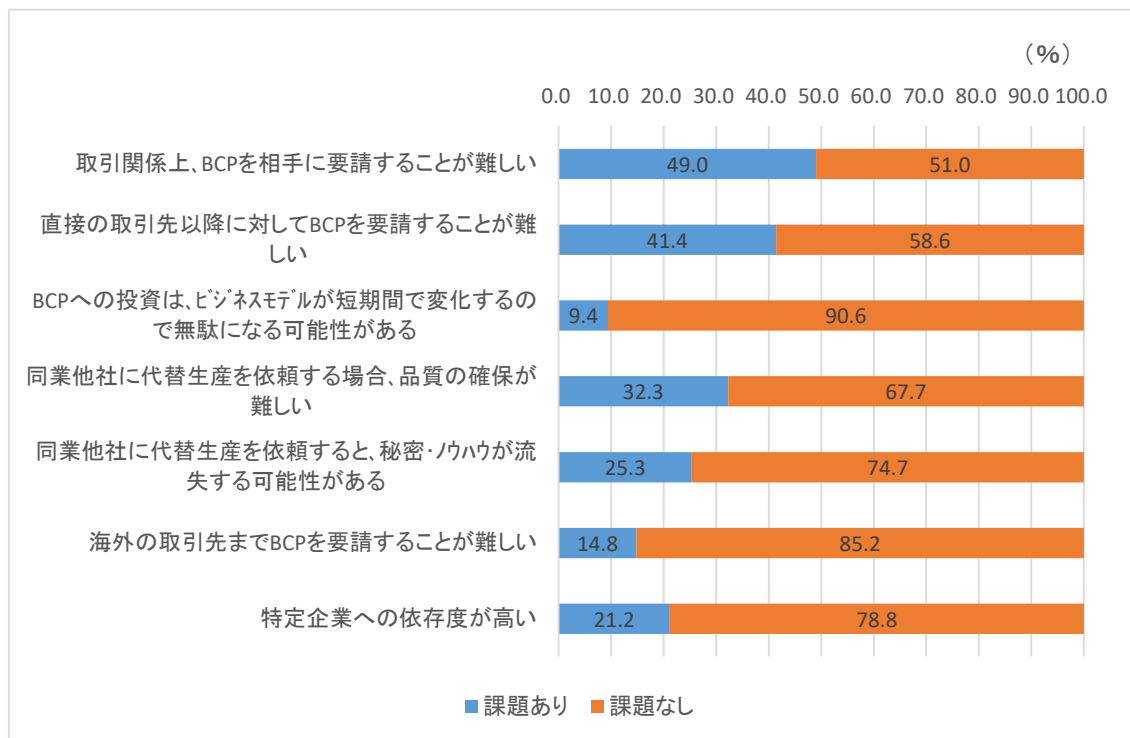
・56.5%の企業が BCP の効果をこれまで感じていないと回答している。

【Q3-17 BCPの有効性】



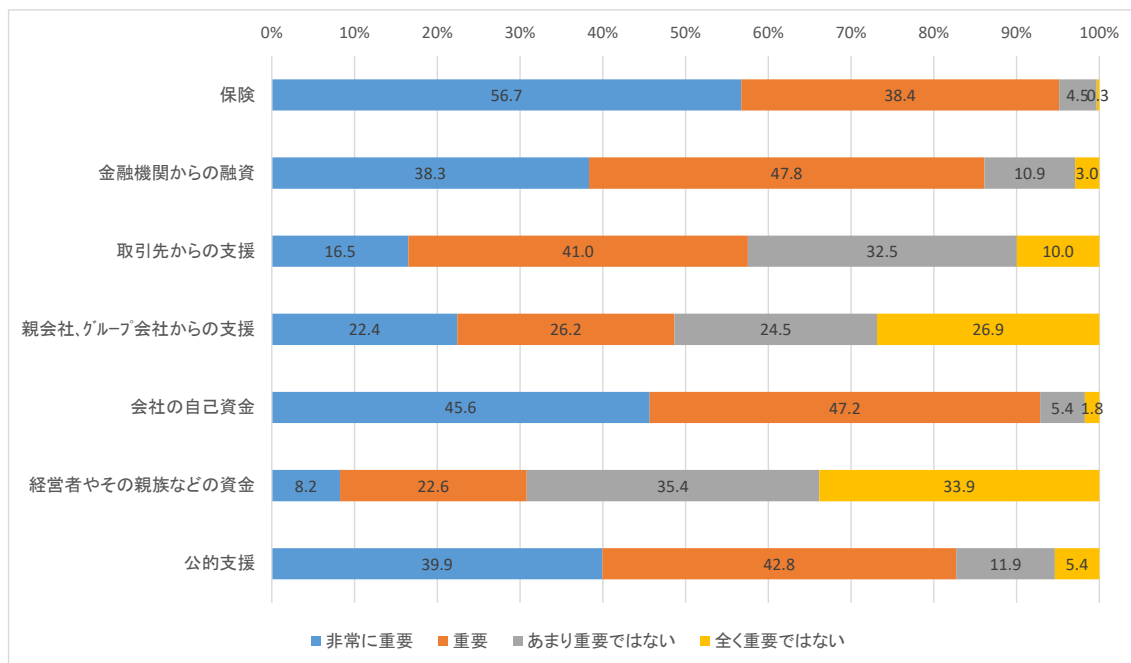
- ・「非常に強く感じる」から「相応に感じる」まで含めると 60%を超えている項目が、「防災対策になる」(94.9%)、「事業継続が出来る」(92.7%)、「取引先の信頼が厚くなる」(69.7%)、「内部管理が向上する」(73.1%)、「経営者が会社全体の状況を把握しやすくなる」(66.5%) の 5 項目。
- ・災害関係、取引先関係、内部管理が上位にきている。

【Q3-18 サプライチェーンにおける事業継続上の課題】



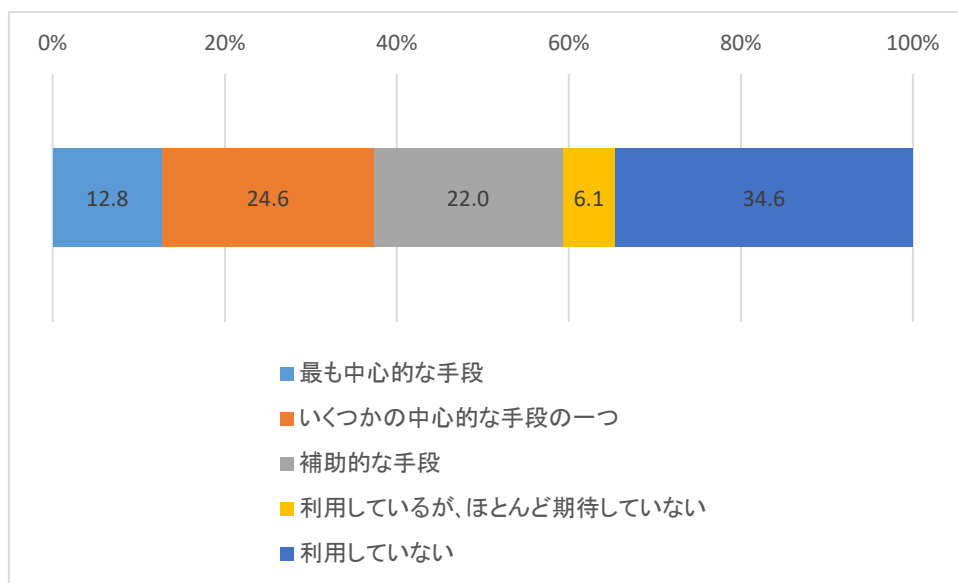
- ・「取引関係上、BCP を相手に要請することが難しい」(49.0%)、「直接の取引先以降に対して BCP を要請することが難しい」(41.4%) を課題としてあげる企業が多い。次いで、32.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい」を、25.3%の企業が「同業他社に代替生産を依頼すると、秘密・ノウハウが流失する可能性がある」をあげている。

【Q4-1 資金源の重要性のレベル】



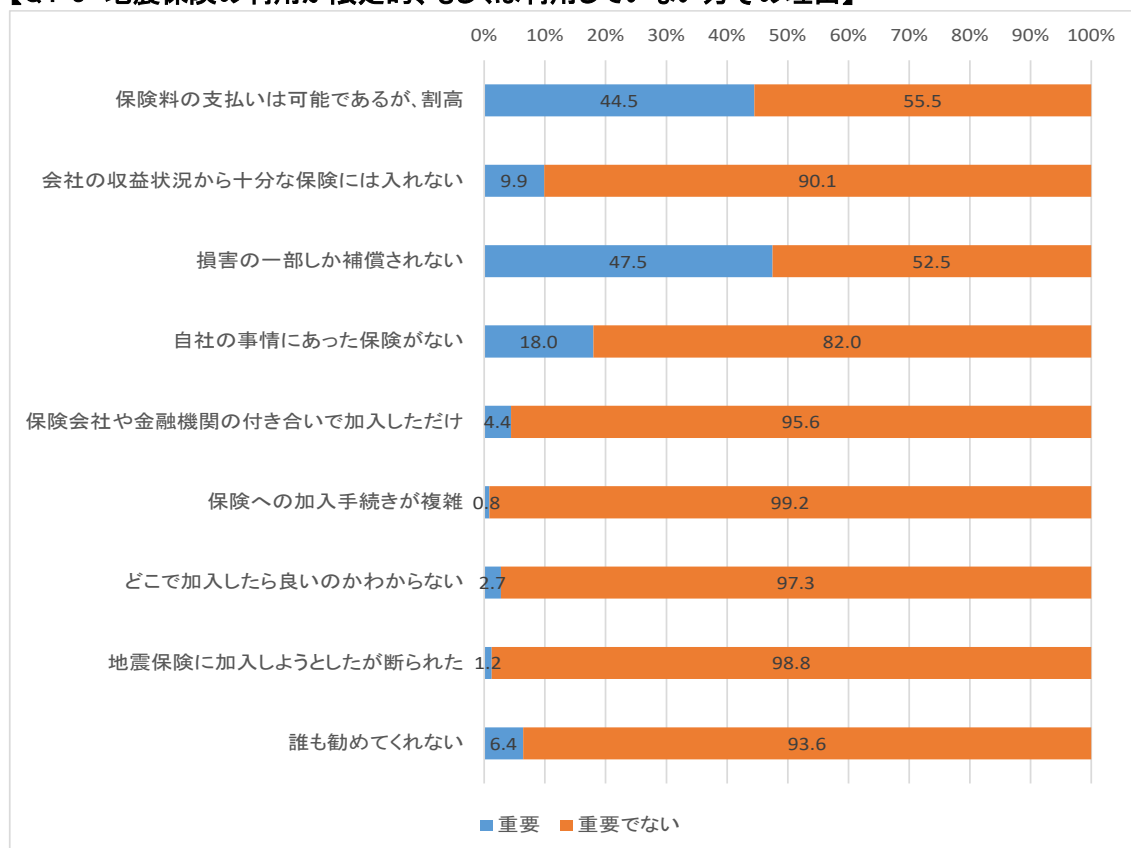
・保険（56.7%）、会社の自己資金（45.6%）を「非常に重要」と考える企業の割合が高い。

【Q4-2 地震保険による補償の占める位置】



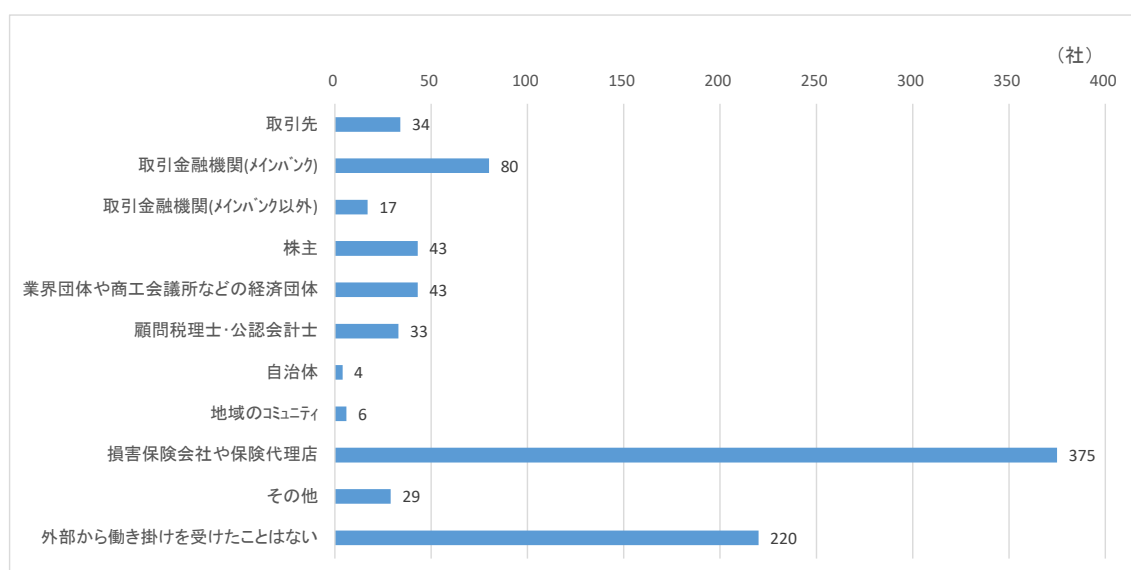
・「利用していない」が34.6%を占める。次いで「いくつかの中心的な手段の一つ」が24.6%の順となっている。

【Q4-3 地震保険の利用が限定的、もしくは利用していない方その理由】



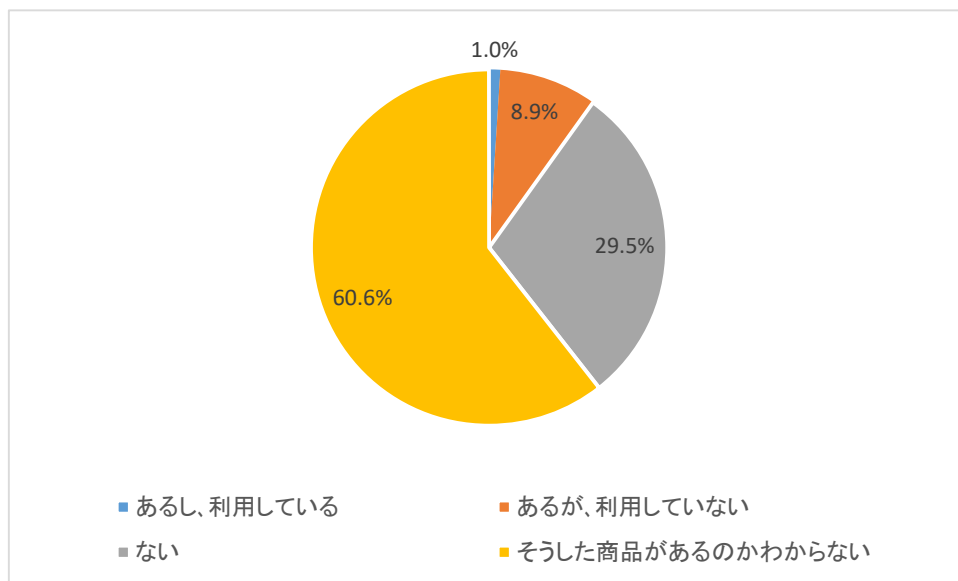
・「損害の一部しか補償されない」(47.5%)、「保険料の支払いは可能であるが、割高」(44.5%)の2つを理由としてあげる企業が多い。

【Q4-4 地震保険の働きかけのあった主体】



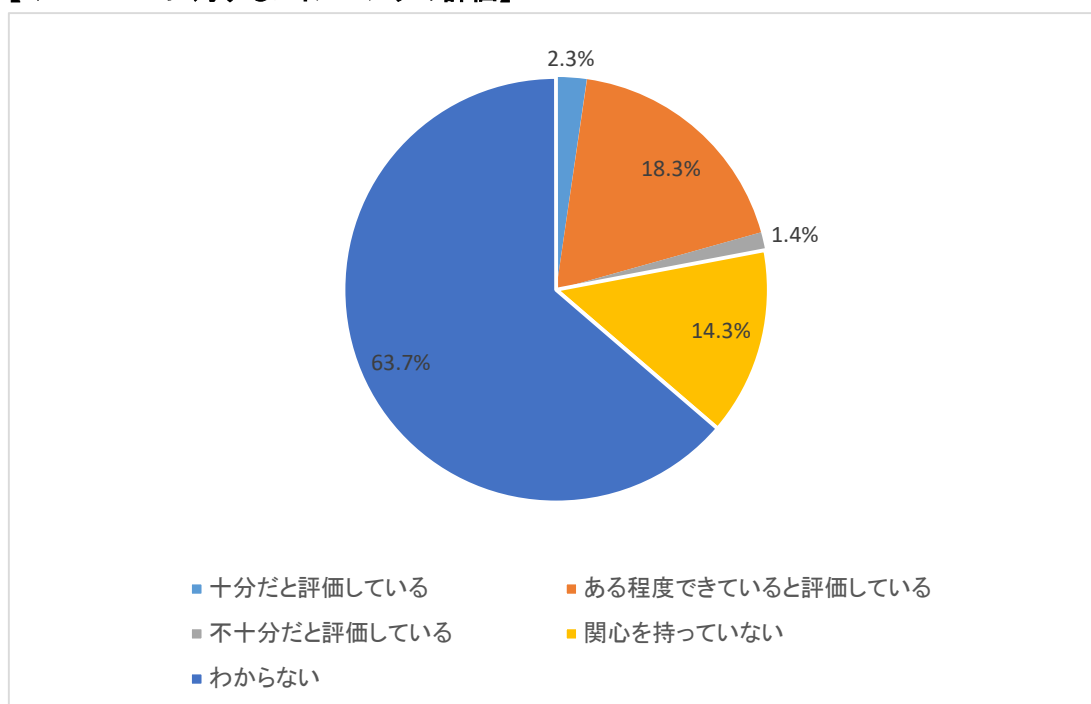
・「損害保険会社や保険代理店」(375 社)、「取引金融機関 (メインバンク)」(80 社)の順。

【Q4-5 BCP を条件にして金利などの優遇を行う金融機関の有無】



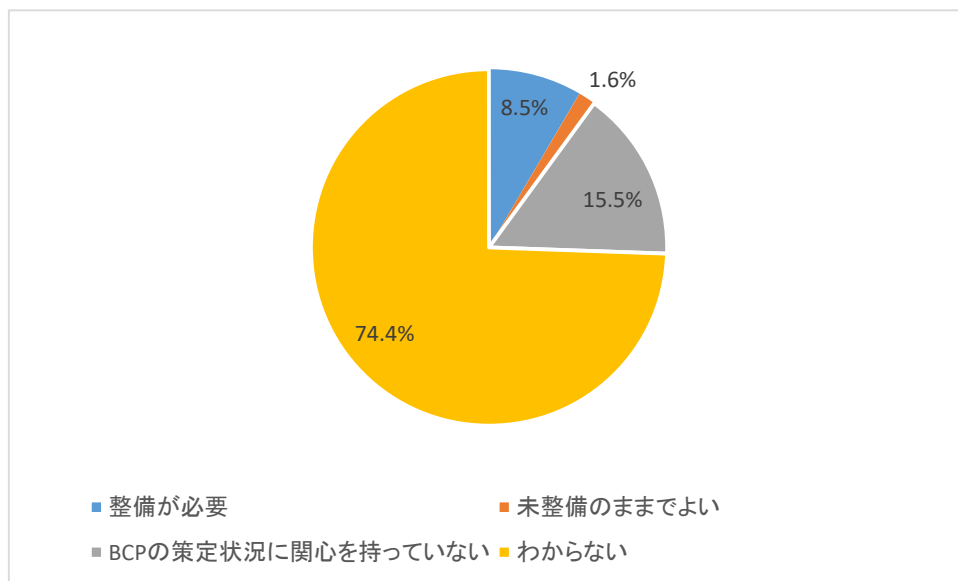
・「あるし、利用している」は1.0%、「あるが、利用していない」が8.9%。「そうした商品があるのかわからない」が6割超の企業から選ばれている。BCPに関する金融面のインセンティブがないのか、あるいは、弱いといえる。

【Q4-6 BCP に対するメインバンクの評価】



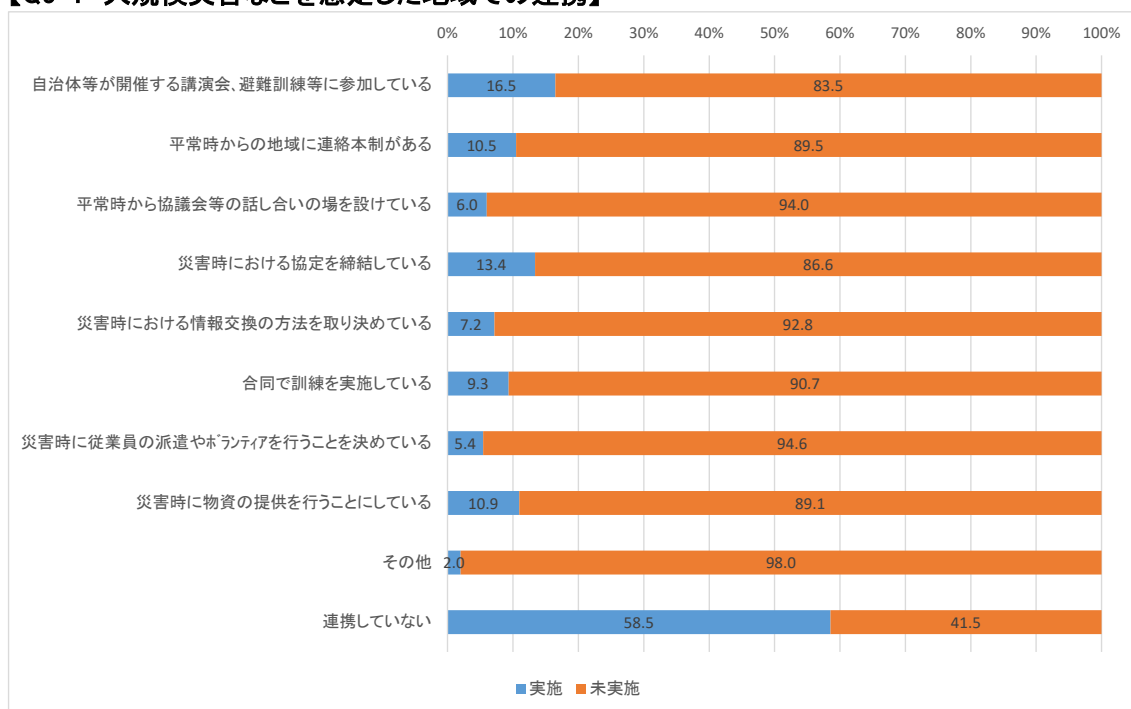
・「わからない」(63.7%)、「関心を持っていない」(14.3%)の合計で78.0%にのぼる。銀行の関心が低いと、企業は認識している。

【Q4-7 BCP が未整備であることについてメインバンクの評価】



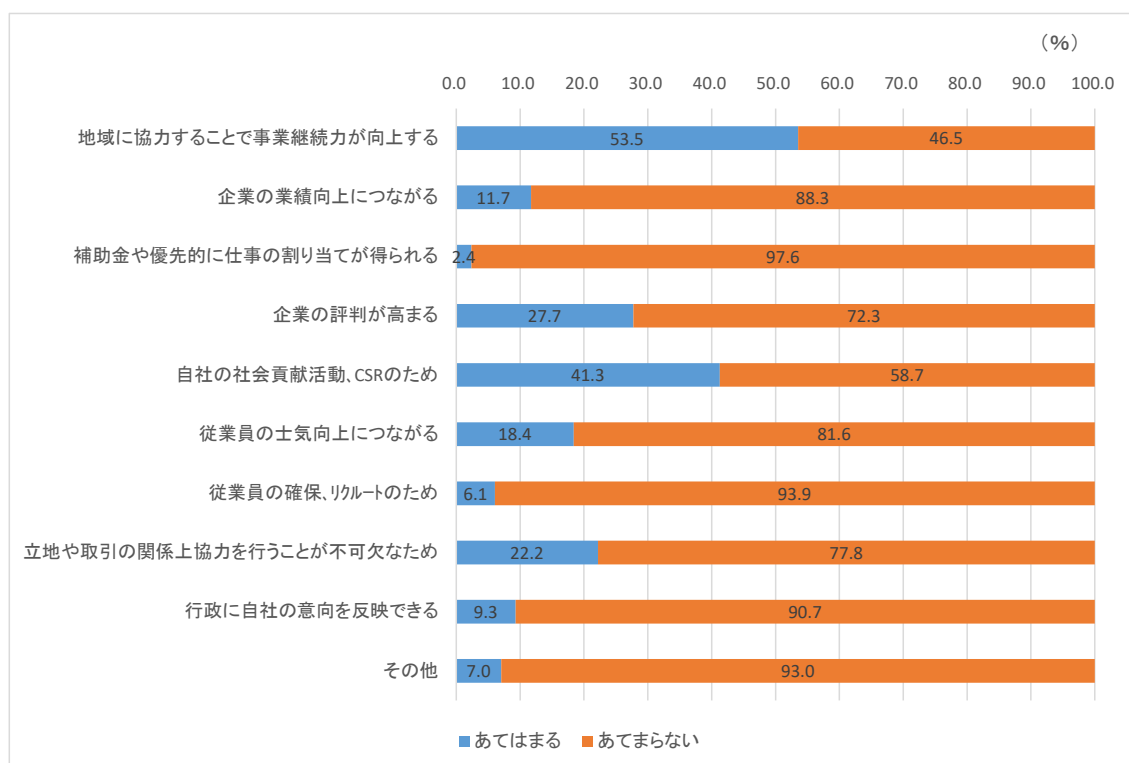
・「整備が必要」との回答は8.5%にとどまる。

【Q5-1 大規模災害などを想定した地域での連携】



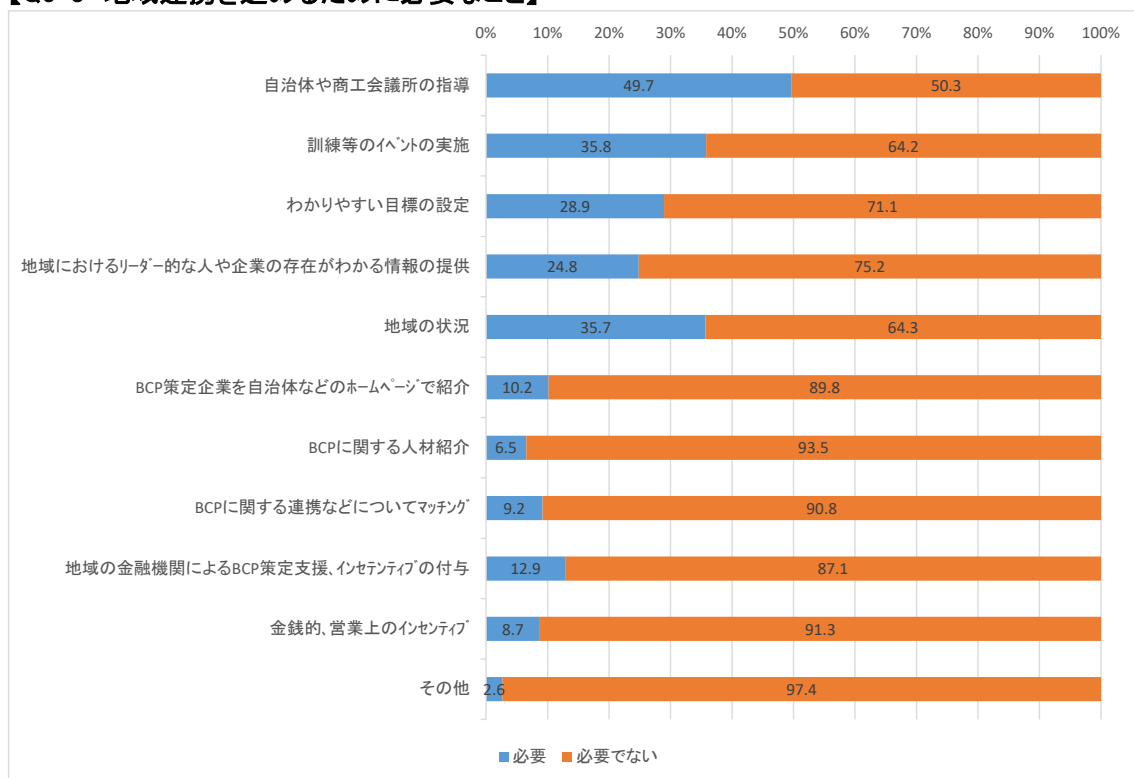
・「自治体等が開催する講演会、避難訓練等に参加している」(16.5%)、「災害時における協定を締結している」(13.4%)、「災害時に物資(資機材や製品・サービス)の提供を行うことにしている」(10.9%)、「平常時からの地域に連絡体制がある」(10.5%)が上位。一方で、連携していないが58.5%を占める。

【Q5-2 地域と連携している理由】



- ・「地域に協力することで事業継続力が向上する」(53.5%)、「自社の社会貢献活動、CSRのため」(41.3%)、「企業の評判が高まる」(27.7%)が上位。

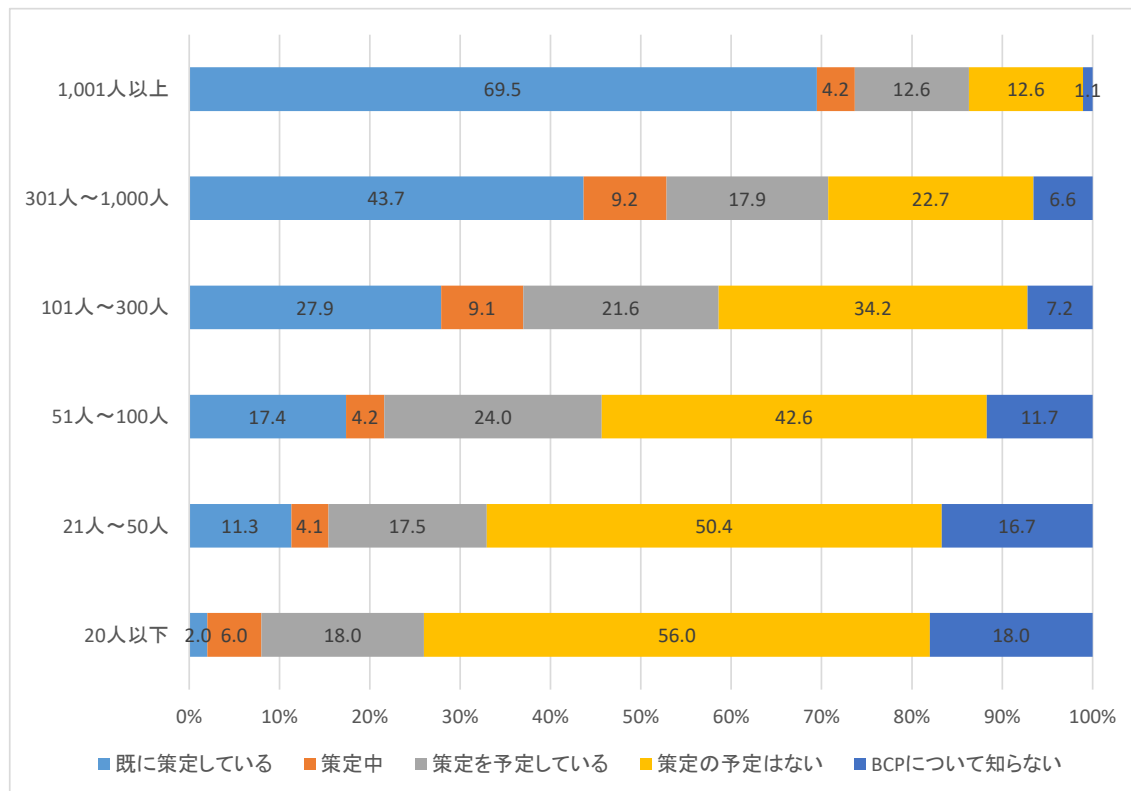
【Q5-3 地域連携を進めるために必要なこと】



・「自治体や商工会議所の指導」（49.7%）、「訓練等のイベントの実施」（35.8%）、「地域の状況」（35.7%）が上位となっている。

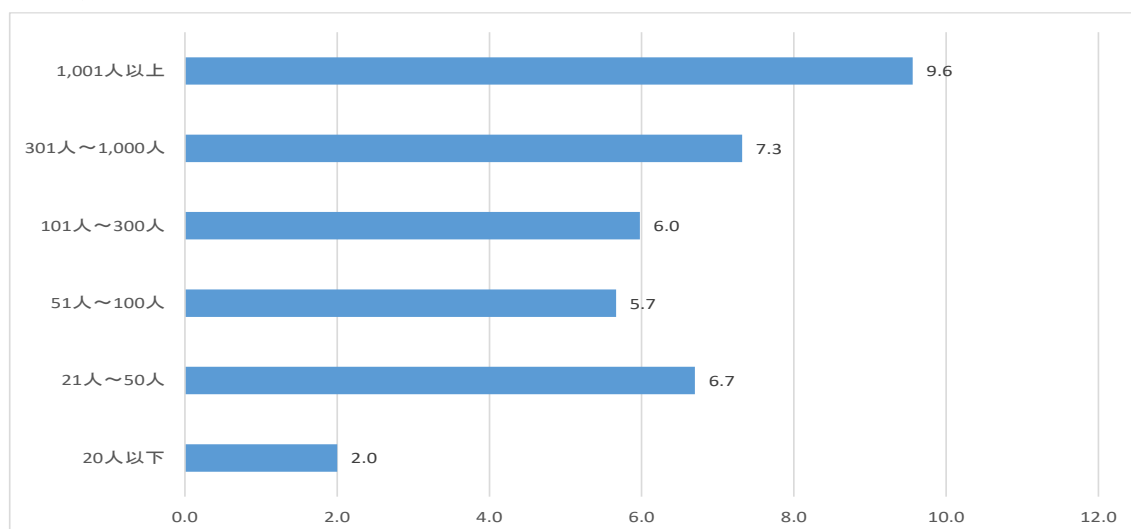
<2次集計>

【従業員別×BCP 策定状況】



- ・企業規模が大きいほど策定が進んでいる。

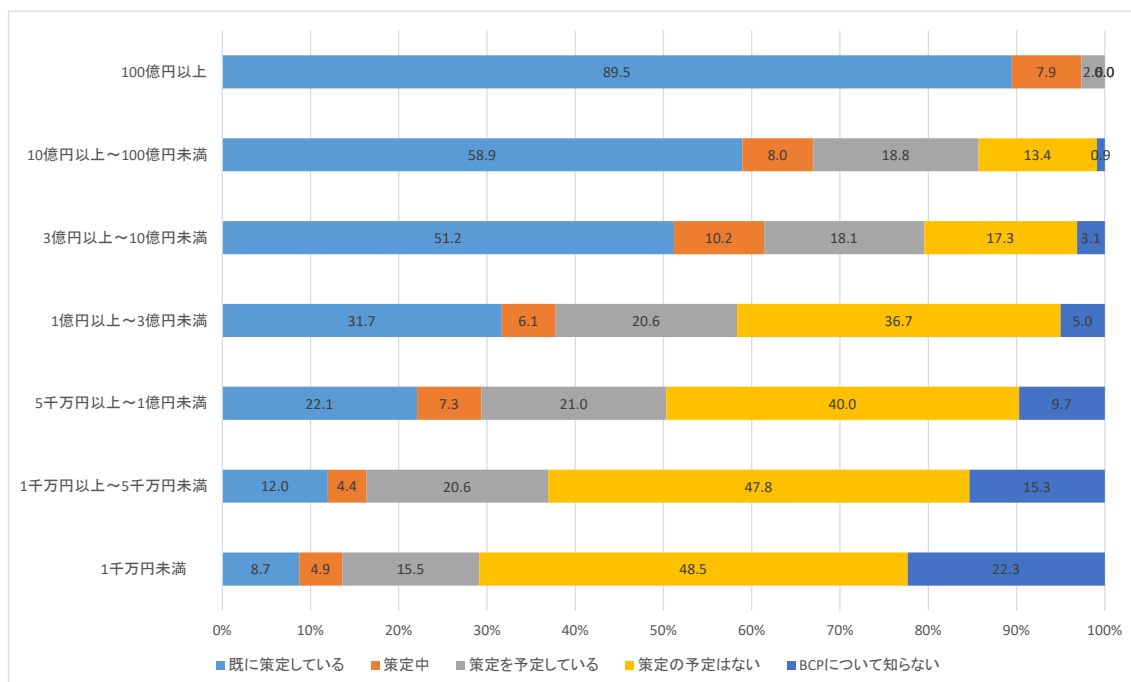
【従業員別×BCP レベル】



(注) 満点は 19 点

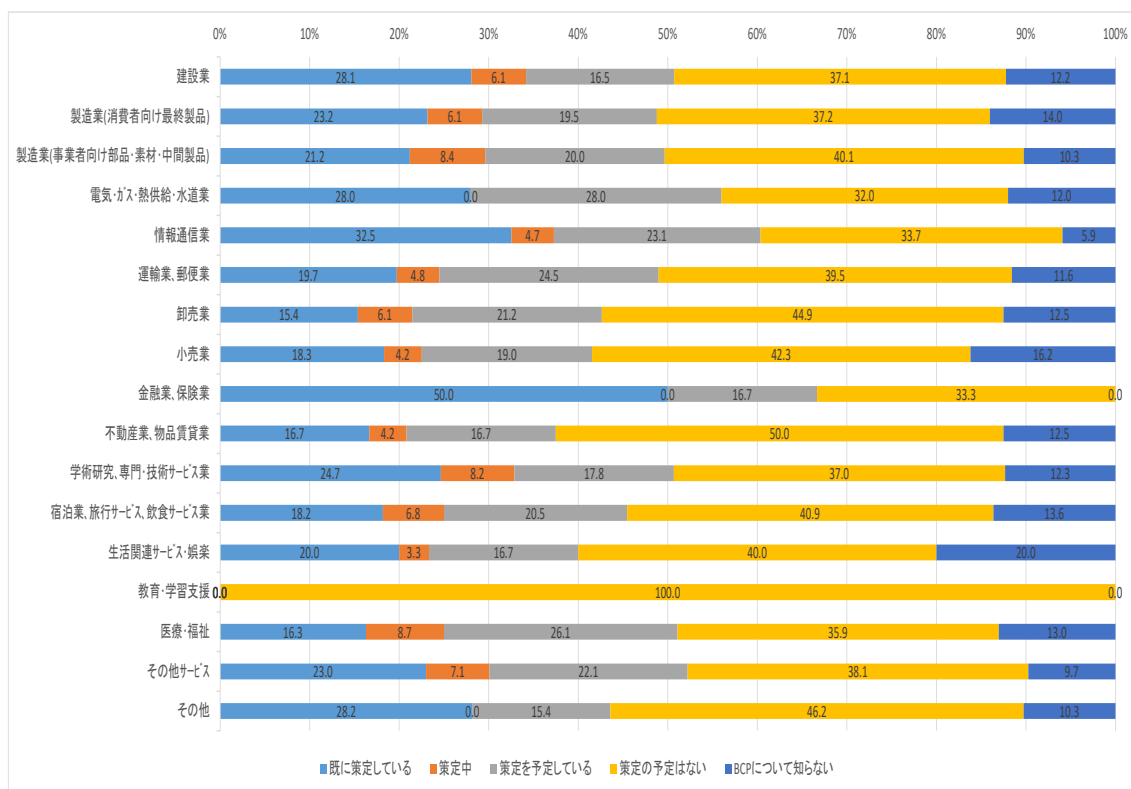
- ・概ね企業規模が大きいほど策定が進んでいる。

【資本金別×BCP 策定状況】



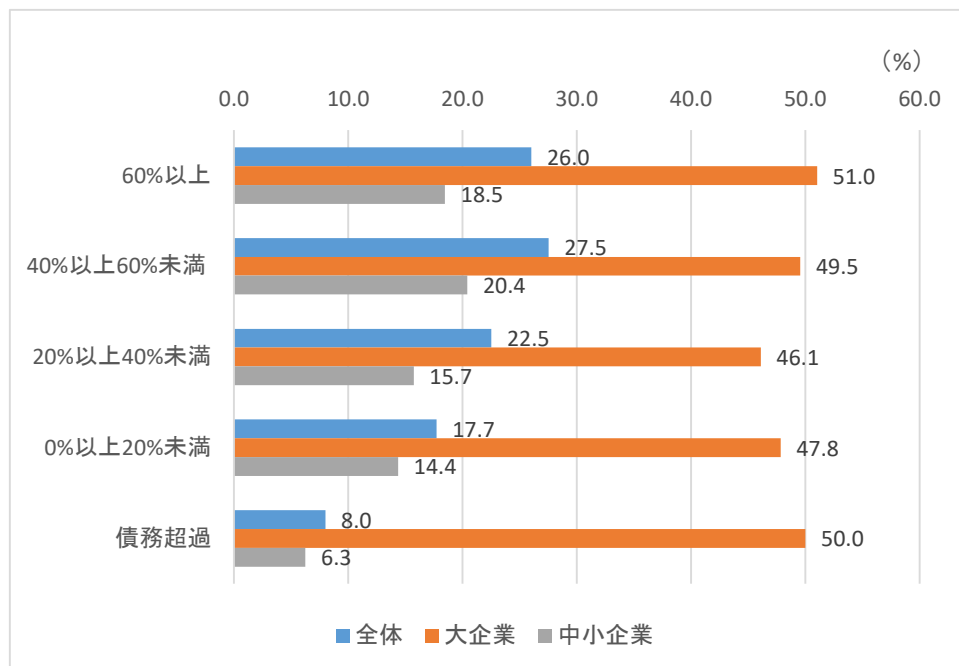
- ・資本金額が大きい方が策定が進んでいる。

【業種別 BCP 策定状況】



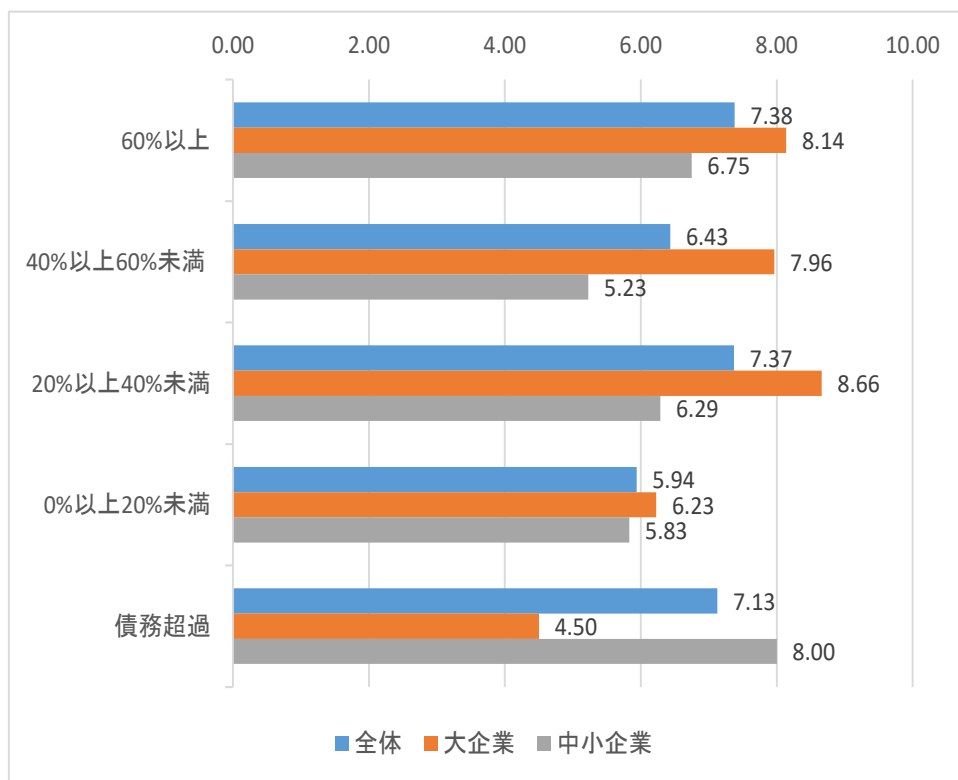
- ・策定済み企業の割合は、教育・学習支援 (0.0%)、卸売業 (15.4%)、医療・福祉 (16.3%)、不動産業・物品賃貸業 (16.7%)、宿泊業、旅行サービス、飲食サービス (18.2%) で低い。
- ・近時対応が求められている医療・福祉分野での BCP の策定企業の割合は低い。
- ・インバウンド等での期待が高い宿泊・旅行サービスも策定比率が低い結果となっている。

【自己資本比率×BCP 策定の有無】



- ・大企業は自己資本比率によって策定率に大きな差はない。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。

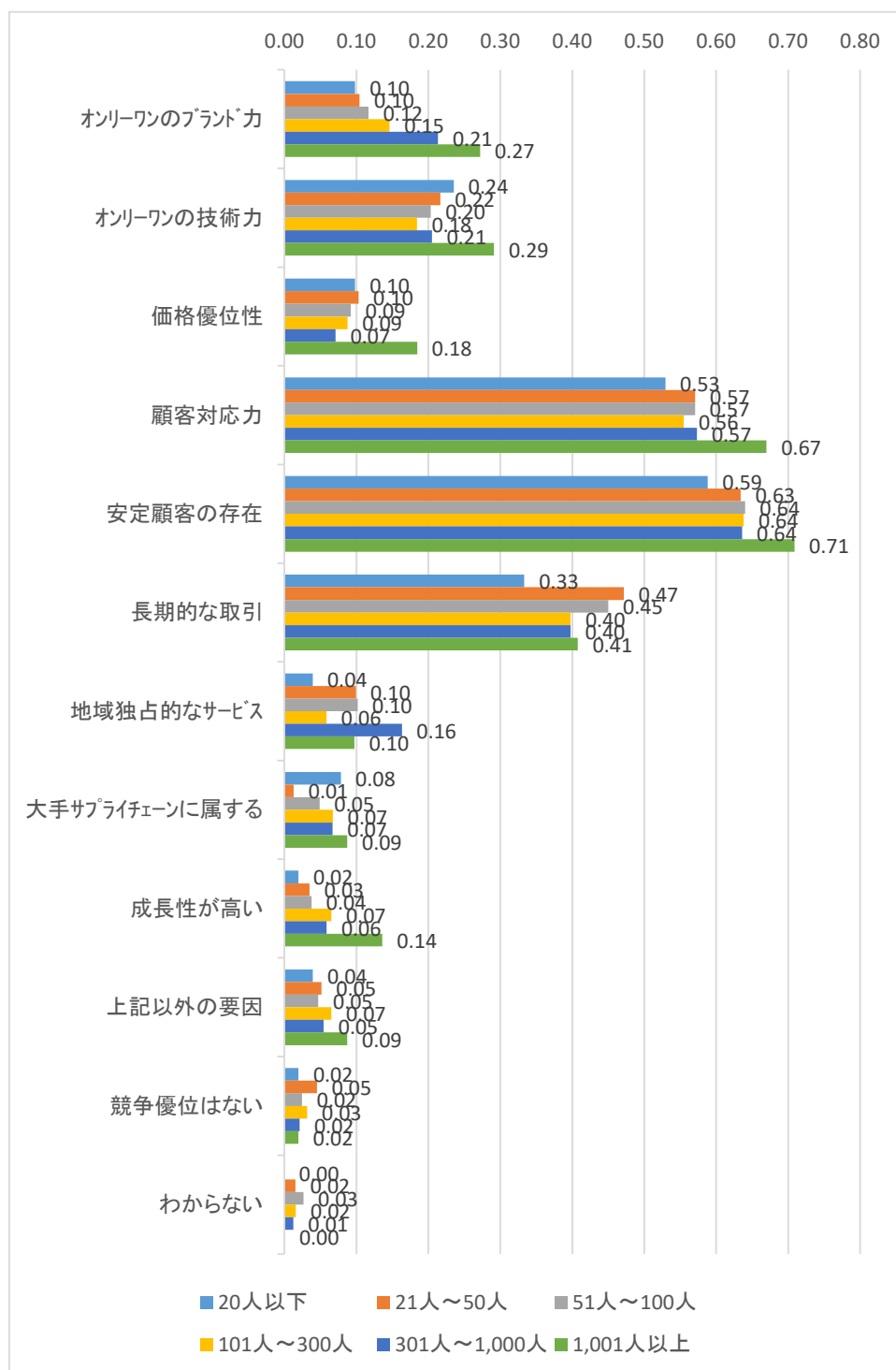
【自己資本比率×BCPレベル】



(注) 満点は 19 項目

- ・大企業は 0 以上 20%未満では BCP 策定率が低い。一方で、中小企業にはそうした傾向は見られない。

【Q1-9 競争優位の要因×従業員別】



- ・規模が小さい企業では「オンリーワンの技術力」や「長期的な取引」をあげる企業の割合が多い。

【Q1-9 競争優位の要因×BCP 策定の有無】

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

- ・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」。
- ・ブランドやサプライチェーンと BCP の関連が深いことがわかる。
- ・逆に非策定企業に「競争優位はない」と回答した企業が多かった。
- ・このことから、BCP は競争優位上の要因を確保するために策定を進めている可能性が考えられる。

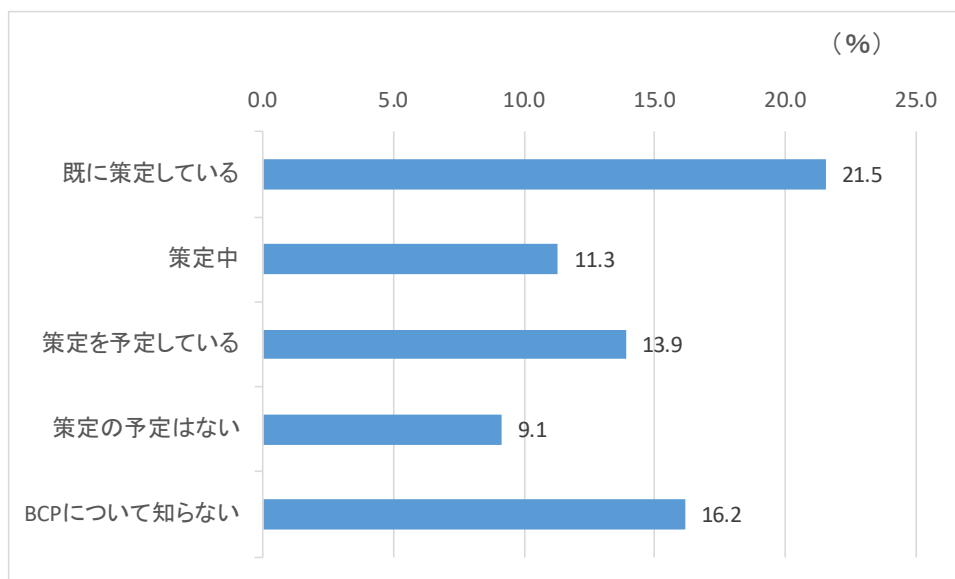
【Q1-9 競争優位の要因×BCP 策定の有無×従業員別】

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	—				

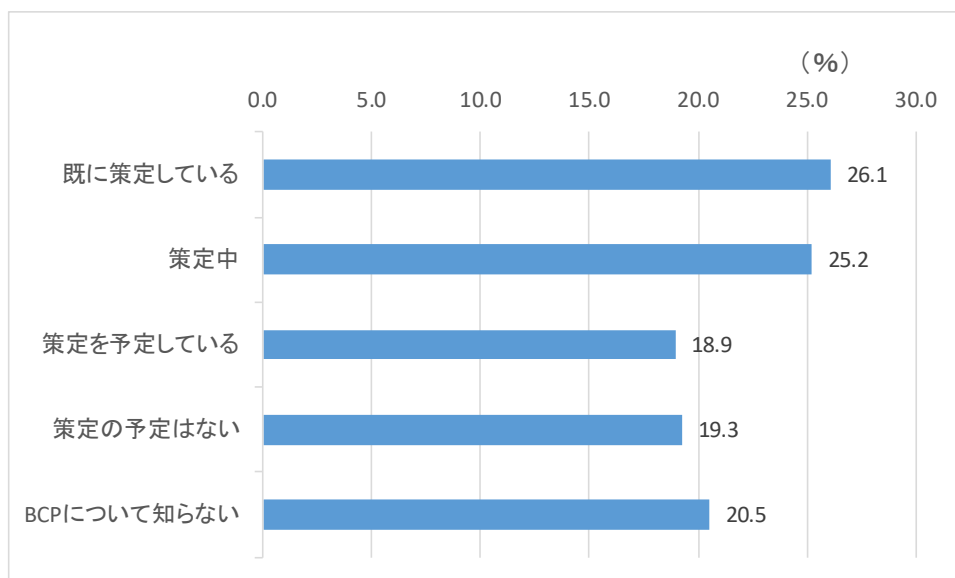
(注) 10%水準で有意な項目、①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・51人～100人、101人～300人、1,001人以上で「オンリーワンのブランド力」でBCPの有無で有意な差がある。301人～1,000人では「オンリーワンの技術力」で違いがあった。
- ・一方で、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。
- ・「オンリーワンのブランド力」、「オンリーワンの技術力」を持った企業が、その競争力を維持するため、ないし取引先からの要請でBCPを策定していると考えられる。

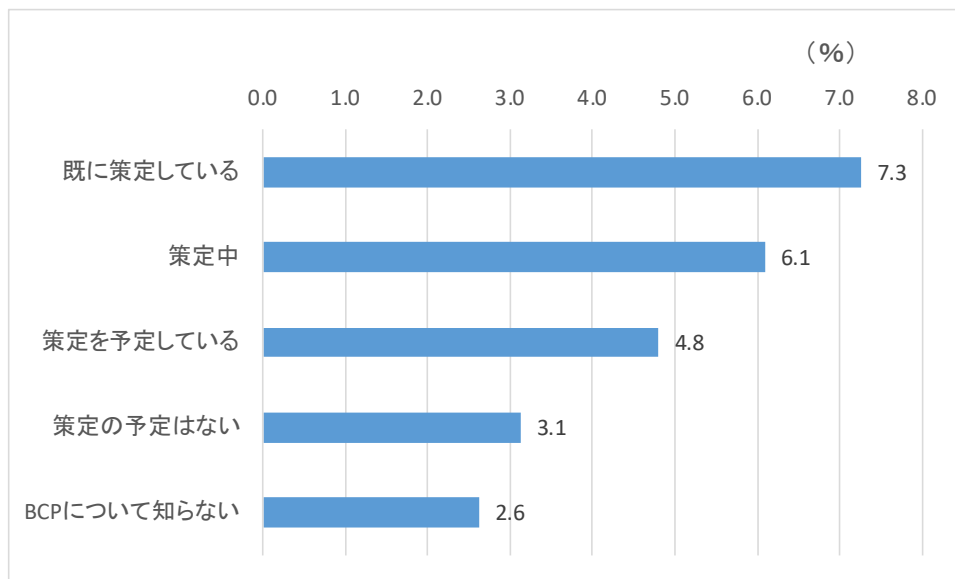
【Q1-9 競争優位の要因(オンリーワンのブランド力) × Q3-2BCP 策定の状況】



【Q1-9 競争優位の要因(オンリーワンの技術力) × Q3-2BCP 策定の状況】



【Q1-9 競争優位の要因(大手サプライチェーンに属する) × Q3-2BCP 策定の状況】



- ・「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も、BCP について知らない点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」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。大手サプライチェーンに属する企業は、策定済み、策定中、策定予定が高く、策定状況の段階に応じた結果となった。

【Q1-10 経営に関して行っているもの×BCP 策定の有無】

経営に関する事項	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
企業理念の策定	策定	445	0.84	0.36	***
	非策定	1535	0.68	0.47	
中期計画の策定	策定	445	0.73	0.44	***
	非策定	1535	0.53	0.50	
長期計画の策定	策定	445	0.18	0.38	***
	非策定	1535	0.11	0.31	
企業の社会的責任に関する 方針の策定	策定	445	0.47	0.50	***
	非策定	1535	0.22	0.41	
CSR報告書の発行	策定	445	0.23	0.42	***
	非策定	1535	0.04	0.20	
NPO・NGOとの連携	策定	445	0.05	0.23	***
	非策定	1535	0.02	0.14	
CSR担当部署の設置	策定	445	0.22	0.42	***
	非策定	1535	0.04	0.20	
社会貢献活動、従業員の活 動支援	策定	445	0.44	0.50	***
	非策定	1535	0.24	0.43	
情報セキュリティに関する体制整 備	策定	445	0.58	0.49	***
	非策定	1535	0.29	0.45	
将来の幹部経営者・後継者 の育成	策定	445	0.43	0.50	**
	非策定	1535	0.38	0.48	
上記の中に当てはまるもの はない	策定	445	0.02	0.12	***
	非策定	1535	0.09	0.29	

(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

- ・ BCP 策定企業と非策定企業ですべての項目に差があった。
- ・ BCP と経営項目の関係が強い。特に長期的な経営視点を持つ企業は BCP を策定していると思われる。

【Q1-10 経営に関して行っているもの×BCP策定の有無×大企業・中小企業別】

<大企業>

経営に関する事項	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
企業理念の策定	策定	186	0.92	0.27	***
	非策定	198	0.82	0.38	
中期計画の策定	策定	186	0.87	0.34	***
	非策定	198	0.69	0.46	
長期計画の策定	策定	186	0.21	0.41	**
	非策定	198	0.13	0.33	
企業の社会的責任に関する 方針の策定	策定	186	0.60	0.49	***
	非策定	198	0.35	0.48	
CSR報告書の発行	策定	186	0.38	0.49	***
	非策定	198	0.10	0.30	
NPO・NGOとの連携	策定	186	0.09	0.29	*
	非策定	198	0.05	0.21	
CSR担当部署の設置	策定	186	0.38	0.49	***
	非策定	198	0.12	0.33	
社会貢献活動、従業員の活動 支援	策定	186	0.60	0.49	***
	非策定	198	0.42	0.50	
情報セキュリティに関する体制整 備	策定	186	0.78	0.41	***
	非策定	198	0.55	0.50	
将来の幹部経営者・後継者の 育成	策定	186	0.48	0.50	
	非策定	198	0.41	0.49	
上記の中に当てはまるもの はない	策定	186	0.00	0.00	*
	非策定	198	0.02	0.12	

(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

< 中小企業 >

経営に関する事項	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
企業理念の策定	策定	259	0.79	0.41	***
	非策定	1337	0.66	0.47	
中期計画の策定	策定	259	0.63	0.48	***
	非策定	1337	0.51	0.50	
長期計画の策定	策定	259	0.15	0.36	*
	非策定	1337	0.11	0.31	
企業の社会的責任に関する 方針の策定	策定	259	0.37	0.48	***
	非策定	1337	0.20	0.40	
CSR報告書の発行	策定	259	0.13	0.33	***
	非策定	1337	0.03	0.17	
NPO・NGOとの連携	策定	259	0.03	0.16	
	非策定	1337	0.02	0.13	
CSR担当部署の設置	策定	259	0.11	0.31	***
	非策定	1337	0.03	0.16	
社会貢献活動、従業員の活動 支援	策定	259	0.32	0.47	***
	非策定	1337	0.21	0.41	
情報セキュリティに関する体制整 備	策定	259	0.44	0.50	***
	非策定	1337	0.25	0.43	
将来の幹部経営者・後継者の 育成	策定	259	0.40	0.49	
	非策定	1337	0.37	0.48	
上記の中に当てはまるもの はない	策定	259	0.03	0.16	***
	非策定	1337	0.10	0.30	

(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

- ・ 中小企業は経営に関する取り組みを何も実施していないと、BCP を策定しない傾向が強い。

【Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の有無】

	策定の有無	度数	平均値	標準偏差
自然災害への心配が投資額与える影響	策定	441	2.61	1.049
	非策定	1520	2.94	1.105

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

(注2) 1%でマイナス有意

- ・ BCP を策定している企業の方が自然災害への心配が投資額に与える影響が大きい。

【Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別】

大企業・中小企業	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差
大企業	策定	184	2.52	1.07
	非策定	195	2.65	1.06
中小企業	策定	257	2.68	1.03
	非策定	1325	2.98	1.11

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない 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

- ・ 大企業では BCP 策定による差が投資額に影響していない。一方で中小企業は BCP の策定が投資額に影響している。中小企業では、自然災害の心配が投資行動に影響する企業は BCP を策定することで影響を抑えるよう行動している可能性がある。

【Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の状況】

	策定の状況	度数	平均値	標準偏差
自然災害への心配が投資額与える影響	策定済み、 策定中、 策定予定	945	2.69	1.06
	非策定 (策定の予定 はない、 知らない)	1016	3.03	1.12

(注1) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

(注2) 1%でマイナス有意

- ・ BCP 策定済みの企業に策定中や策定予定の企業を含めた場合は上記のとおりである。
- ・ 策定中や策定予定の企業を含めると投資への影響はやや低下するものの、非策定の企業との差は大きい。

【Q2-1 自然災害への心配が投資額に与える影響×BCP 策定の状況×大企業・中小企業別】

大企業・中小企業	策定の状況	度数	平均値	標準偏差
大企業	策定済み、 策定中、 策定予定	285	2.53	1.07
	非策定 (策定の予定はない、 知らない)	94	2.76	1.03
中小企業	策定済み、 策定中、 策定予定	660	2.76	1.04
	非策定 (策定の予定はない、 知らない)	922	3.05	1.12

(注1) *** 1%、** 5%、*10% で有意な差がある項目

(注2) 1 強く影響している 2 ある程度影響している 3 少し影響している

4 ほとんど影響していない 5 全く影響していない の配点で平均値を計算している。

- ・ BCP 策定済みの企業に策定中や策定予定の企業を含めたケースを大企業、中小企業別に見ると、大企業では、策定中や策定予定の企業を含めても平均値はほぼ変わらない。非策定（策定の予定はない、知らない）企業と間でやや意識の違いが出ている。
- ・ 中小企業では、策定済みの企業に策定中や策定予定を含めた企業グループと非策定（策定の予定はない、知らない）のグループの影響の違いは大きい。

【Q2-3 経営者が重要と思われる程度×大企業・中小企業別】

重要レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
トップのリーダーシップ	大企業	397	1.39	0.64	
	中小企業	1729	1.40	0.67	
社長の多様なネットワーク	大企業	397	2.13	0.87	***
	中小企業	1721	1.99	0.88	
ITの活用	大企業	397	2.00	0.81	***
	中小企業	1721	2.24	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	大企業	397	1.85	0.79	*
	中小企業	1726	1.93	0.85	
復旧と事業継続のために必要な資金調達	大企業	397	2.23	0.94	**
	中小企業	1721	2.13	0.92	
リスクに対応できる人材の育成	大企業	397	1.81	0.73	**
	中小企業	1725	1.92	0.79	
リスクを想定した平時の訓練	大企業	397	2.05	0.81	***
	中小企業	1722	2.35	0.82	
危機に際し、機敏に対応できる組織	大企業	396	1.80	0.77	***
	中小企業	1724	1.97	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	大企業	397	1.89	0.78	***
	中小企業	1723	2.13	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

- ・中小企業は大企業に比べて、「社長の多様なネットワーク」、「復旧と事業継続のために必要な資金調達」を重視している。

【Q2-3 経営者が重要と思われる程度×BCP 策定の有無】

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

- ・「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」の項目で策定企業の方が重要であると考えている企業の割合が高い。
- ・逆に「トップのリーダーシップ」、「社長の多様なネットワーク」、「復旧と事業継続のために必要な資金調達」はBCPの有無によらず重要と考えることができる。

【Q2-3 経営者が重要と思われる程度×BCP 策定の有無×大企業・中小企業別】

<大企業>

重要レベル	BCP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	182	1.30	0.54	**
	非策定	194	1.46	0.71	
社長の多様なネットワーク	策定	182	2.04	0.81	*
	非策定	194	2.20	0.91	
ITの活用	策定	182	1.92	0.75	*
	非策定	194	2.08	0.86	
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	182	1.75	0.76	**
	非策定	194	1.93	0.83	
復旧と事業継続のために必要な資金調達	策定	182	2.17	0.97	
	非策定	194	2.26	0.93	
リスクに対応できる人材の育成	策定	182	1.68	0.70	***
	非策定	194	1.94	0.75	
リスクを想定した平時の訓練	策定	182	1.83	0.75	***
	非策定	194	2.26	0.81	
危機に際し、機敏に対応できる組織	策定	182	1.66	0.72	***
	非策定	193	1.94	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	182	1.75	0.71	***
	非策定	194	2.04	0.82	

(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

< 中小企業 >

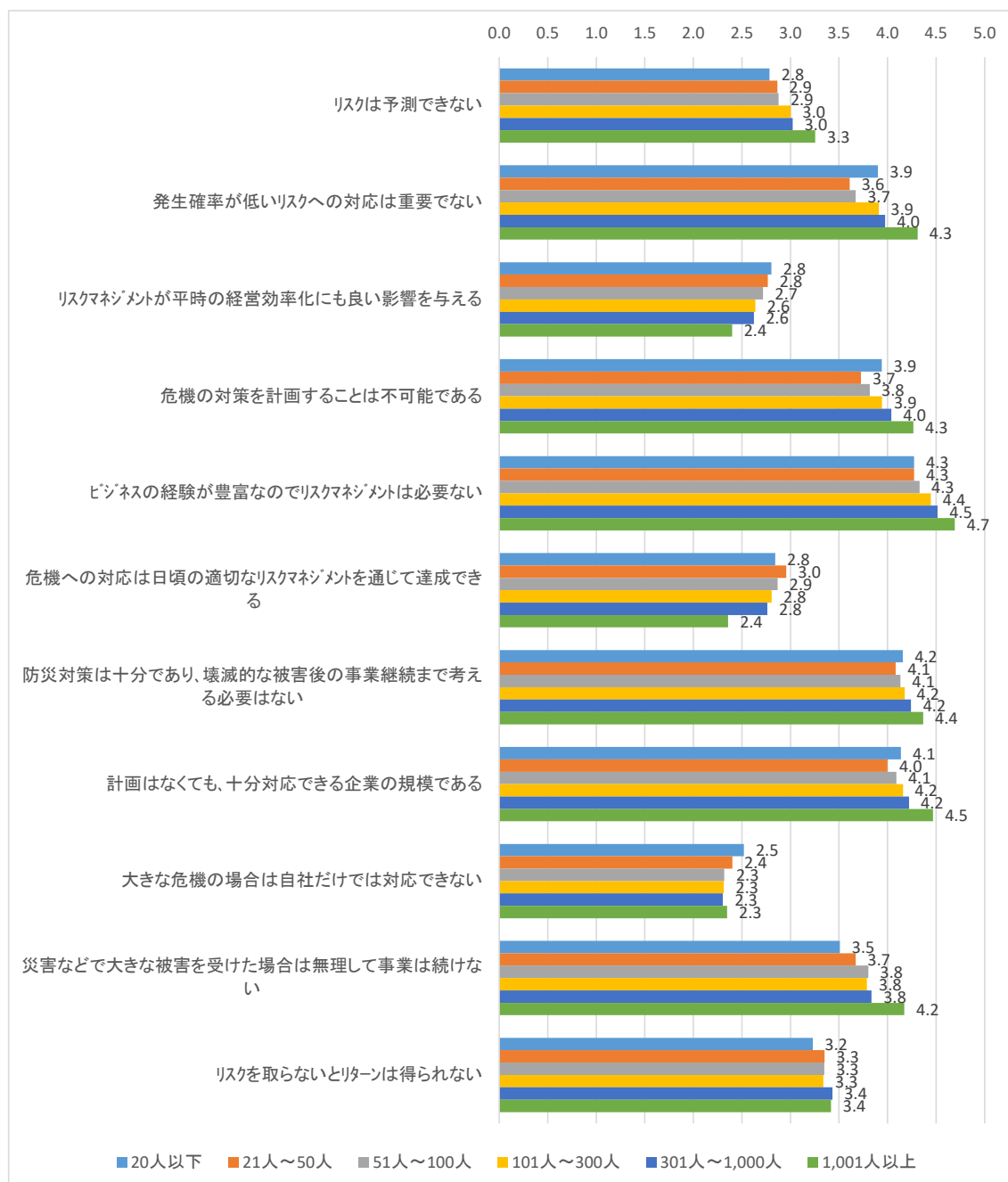
重要レベル	BCP策定・ 非策定	度数	平均値	標準偏差	
トップのリーダーシップ	策定	259	1.41	0.71	
	非策定	1338	1.40	0.65	
社長の多様なネットワーク	策定	259	2.02	0.92	
	非策定	1331	1.98	0.86	
ITの活用	策定	258	2.11	0.86	**
	非策定	1333	2.26	0.87	
取引先、及び地域の事業者や行政との 日頃の連携・協力関係	策定	259	1.78	0.82	***
	非策定	1337	1.96	0.84	
復旧と事業継続のために必要な資金 調達	策定	258	2.06	0.91	
	非策定	1333	2.14	0.91	
リスクに対応できる人材の育成	策定	259	1.82	0.81	**
	非策定	1336	1.94	0.79	
リスクを想定した平時の訓練	策定	258	2.08	0.84	***
	非策定	1335	2.41	0.80	
危機に際し、機敏に対応できる組織	策定	259	1.78	0.79	***
	非策定	1336	2.01	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	259	1.90	0.81	***
	非策定	1335	2.18	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

・ 中小企業では IT の活用や地域連携と BCP の関係が強い。

【Q2-4 リスクマネジメントに関して経営者が同意できる程度×従業員別】



・「リスクは予測できない」と回答する企業は規模が小さいほど強く同意している。

【Q2-4 リスクマネジメントに関して経営者が同意できる程度×大企業・中小企業別】

同意レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
リスクは予測できない	大企業	393	3.12	1.03	***
	中小企業	1703	2.89	1.04	
発生確率が低いリスクへの対応は重要でない	大企業	392	4.05	0.76	***
	中小企業	1700	3.71	0.89	
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	大企業	393	2.57	0.85	***
	中小企業	1696	2.73	0.85	
危機の対策を計画することは不可能である	大企業	392	4.05	0.76	***
	中小企業	1691	3.81	0.83	
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	大企業	394	4.55	0.59	***
	中小企業	1697	4.33	0.70	
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	大企業	394	2.62	0.91	***
	中小企業	1694	2.90	0.92	
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	大企業	394	4.24	0.70	***
	中小企業	1696	4.13	0.75	
計画はなくても、十分対応できる企業の規模である	大企業	394	4.27	0.65	***
	中小企業	1694	4.07	0.78	
大きな危機の場合は自社だけでは対応できない	大企業	394	2.30	0.96	
	中小企業	1696	2.36	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	大企業	394	3.92	0.94	***
	中小企業	1694	3.73	0.95	
リスクを取らないとリターンは得られない	大企業	392	3.45	0.86	**
	中小企業	1691	3.34	0.90	

(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

- ・ 中小企業は大企業に比べ、「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」と考えている企業が多い。
- ・ 中小企業は大企業に比べ、「計画はなくても、十分対応できる企業の規模である」と考えている企業が多い。中小企業の場合で、社長が指示すれば全体を動かせる場合、計画を作成して組織立った動きをしなくても対応が可能であると考えている可能性がある。BCPをどこまで作り込む必要があるのか、柔軟な対応をどこまで許容するのかという議論につながる結果である。

【Q2-4 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 策定の有無】

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

- ・「リスクを取らないとリターンは得られない」を除きすべて有意な差がある。
- ・BCP 策定企業は、リスクの予測可能性、平時の影響についてもプラスの考えが強い。

【Q2-4 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 策定の有無×従業員別】

同意レベル	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
リスクは予測できない	+			+	
大規模災害のような影響は大きいが発生確率が低いリスクへの対応は重要でない	+	+	+	+	+
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	—	—			—
危機は行動や結果をコントロールできない状況であるので、対策を計画することは不可能である	+	+		+	
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				+	
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		—			
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					
計画はなくても、十分対応できる企業の規模である	+			+	+
大きな危機の場合は自社だけでは対応できない	—				
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					
リスクを取らないとリターンは得られない					

(注) 10%水準で有意な項目、①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・「大規模災害のような影響が大きいが発生確率が低いリスクへの対応は重要ではない」には、どの企業レベルも同意していない。

【Q2-6 災害発生時に製品・サービスの供給確保・実施レベル×大企業・中小企業別】

実施レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
現在地における事業所復旧計画の策定	大企業	398	3.13	1.49	***
	中小企業	1696	4.26	1.13	
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	大企業	390	3.77	1.31	***
	中小企業	1687	4.40	0.99	
自社における製品・原材料の在庫の増 強・確保	大企業	386	3.96	1.19	***
	中小企業	1682	4.29	0.99	
取引先の選定において事業継続計画の 策定を要求	大企業	394	4.53	0.82	***
	中小企業	1684	4.66	0.73	
取引先との事業継続に関する情報効果 の実施	大企業	390	4.34	0.94	***
	中小企業	1690	4.49	0.87	
取引先との間で協定を締結	大企業	393	4.38	0.95	**
	中小企業	1691	4.51	0.90	
地域の同業他社と共助の関係を構築	大企業	395	4.31	0.99	
	中小企業	1688	4.36	0.98	
遠隔地の同業他社と共助の関係を構築	大企業	394	4.38	1.00	
	中小企業	1690	4.47	0.94	
緊急時に備えた借入予約を金融機関と 締結	大企業	387	4.51	1.03	***
	中小企業	1691	4.66	0.80	

(注1) 1 ほぼすべて実施 2 大半で実施 3 過半で実施 4 一部実施 5 未実施
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

- ・大企業の方が実施レベルは高い。「地域の同業他社と共助の関係を構築」、「遠隔地の同業他社と共助の関係を構築」では有意な差は見られない。大企業においても遠隔地との連携が難しいことが考えられる。

【Q2-6 災害発生時に製品・サービスの供給確保・必要レベル×大企業・中小企業別】

必要レベル	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
現在地における事業所復旧計画の策定	大企業	401	2.19	1.00	***
	中小企業	1701	2.90	1.11	
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	大企業	391	2.88	1.28	***
	中小企業	1687	3.38	1.19	
自社における製品・原材料の在庫の増 強・確保	大企業	384	3.24	1.18	***
	中小企業	1683	3.49	1.17	
取引先の選定において事業継続計画の 策定を要求	大企業	397	3.54	1.06	***
	中小企業	1689	3.73	1.06	
取引先との事業継続に関する情報効果 の実施	大企業	393	3.35	1.05	***
	中小企業	1689	3.53	1.05	
取引先との間で協定を締結	大企業	398	3.36	1.09	***
	中小企業	1688	3.55	1.09	
地域の同業他社と共助の関係を構築	大企業	397	3.34	1.11	
	中小企業	1692	3.41	1.15	
遠隔地の同業他社と共助の関係を構築	大企業	397	3.46	1.12	
	中小企業	1689	3.53	1.16	
緊急時に備えた借入予約を金融機関と 締結	大企業	394	3.50	1.17	
	中小企業	1690	3.52	1.15	

(注1) 1 非常に強く感じる 2 強く感じる 3 感じる 4 少し感じる 5 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

- ・大企業の方が必要レベルは高い。「地域の同業他社と共助の関係を構築」、「遠隔地の同業他社と共助の関係を構築」、「緊急時に備えた借入予約を金融機関と締結」では有意な差は見られない。

【Q2-6 災害発生時に製品・サービスの供給確保・困難レベル×大企業・中小企業別】

困難さ	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
現在地における事業所復旧計画の策定	大企業	398	3.03	0.90	**
	中小企業	1680	2.90	0.94	
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	大企業	386	2.61	0.92	
	中小企業	1656	2.55	1.04	
自社における製品・原材料の在庫の増 強・確保	大企業	372	2.86	1.00	
	中小企業	1649	2.88	1.05	
取引先の選定において事業継続計画の 策定を要求	大企業	388	2.54	0.86	
	中小企業	1664	2.58	0.96	
取引先との事業継続に関する情報効果 の実施	大企業	389	2.77	0.86	
	中小企業	1666	2.77	0.95	
取引先との間で協定を締結	大企業	392	2.70	0.93	
	中小企業	1665	2.73	0.99	
地域の同業他社と共助の関係を構築	大企業	390	2.75	0.98	
	中小企業	1673	2.83	1.03	
遠隔地の同業他社と共助の関係を構築	大企業	391	2.60	1.01	
	中小企業	1669	2.68	1.04	
緊急時に備えた借入予約を金融機関と 締結	大企業	384	3.23	0.99	
	中小企業	1670	3.14	1.05	

(注1) 1 非常に困難 2 困難 3 多少困難 4 比較的容易 5 容易

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

・「現在地における事業所復旧計画の策定」のみ有意な差がある。中小企業は現地での復旧においても容易でないことが考えられる。

【Q3-3 BCPを策定しない理由×大企業・中小企業別】

策定しない理由	大企業・中小企業	度数	平均値	標準偏差	
法令や規則等の要請がない	大企業	92	0.39	0.49	
	中小企業	928	0.45	0.50	
取引先からの要請がない	大企業	92	0.27	0.45	***
	中小企業	928	0.43	0.50	
金融機関からの要請がない	大企業	92	0.23	0.42	***
	中小企業	928	0.39	0.49	
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	大企業	92	0.25	0.44	**
	中小企業	928	0.38	0.48	
国や地方自治体の入札要件にない	大企業	92	0.09	0.28	
	中小企業	928	0.14	0.34	
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	大企業	92	0.07	0.25	
	中小企業	928	0.11	0.31	
経営層がBCPの重要性を認識していない	大企業	92	0.17	0.38	
	中小企業	928	0.22	0.41	
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	大企業	92	0.04	0.21	
	中小企業	928	0.04	0.19	
企業の収益向上に効果が期待できない	大企業	92	0.11	0.31	
	中小企業	928	0.13	0.34	
企業のマネジメントに効果が期待できない	大企業	92	0.07	0.25	
	中小企業	928	0.08	0.27	
策定費用が確保できない	大企業	92	0.09	0.28	**
	中小企業	928	0.15	0.36	
策定する人手を確保できない	大企業	92	0.32	0.47	
	中小企業	928	0.37	0.48	
策定に必要なスキル・ノウハウがない	大企業	92	0.43	0.50	*
	中小企業	928	0.53	0.50	
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	大企業	92	0.05	0.23	***
	中小企業	928	0.15	0.35	
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	大企業	92	0.04	0.21	***
	中小企業	928	0.12	0.33	
効果が定量的に測れない	大企業	92	0.28	0.45	
	中小企業	928	0.25	0.43	
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	大企業	92	0.01	0.10	**
	中小企業	928	0.04	0.20	
BCP以外の方法で対応できる	大企業	92	0.14	0.35	**
	中小企業	928	0.06	0.23	
策定しても、実施する余裕がない	大企業	92	0.13	0.34	**
	中小企業	928	0.21	0.41	
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	大企業	92	0.01	0.10	***
	中小企業	928	0.06	0.24	

(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

- ・ 中小企業が大企業に比べて策定しない理由は、「取引先からの要請がない」、「金融機関からの要請がない」、「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」、「策定費用が確保できない」、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「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」、「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」、「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」、「策定しても、実施する余裕がない」、「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」で有意な差がある。

- ・大企業が策定しない理由としては「BCP 以外の方法で対応できる」があげられている。
- ・中小企業は余裕がないという理由も大きいですが、「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」という理由は、規模的に中小企業であれば BCP のようなリスクマネジメントに頼らなくてもできるという意識があるものと思われる。さらに「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」との回答は中小企業の実態を表している面もあり、BCP の普及の際には考慮すべき事項と思われる。

【Q3-5 策定したBCPの内容および、実施状況×大企業・中小企業別】

BCPへの実施内容	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
事業継続に関する方針をもっている	大企業	245	0.80	0.40	***
	中小企業	490	0.59	0.49	
BCPが経営理念の中にうたわれている	大企業	245	0.11	0.31	
	中小企業	490	0.10	0.30	
自社の重要業務を特定している	大企業	245	0.65	0.48	***
	中小企業	490	0.50	0.50	
目標復旧時間を設定している	大企業	245	0.51	0.50	***
	中小企業	490	0.23	0.42	
事業継続戦略・対策を有している	大企業	245	0.42	0.50	***
	中小企業	490	0.28	0.45	
対応の体制と対応手順が策定されている	大企業	245	0.66	0.48	***
	中小企業	490	0.42	0.49	
事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みがある	大企業	245	0.50	0.50	***
	中小企業	490	0.32	0.47	
教育・訓練の計画を有している	大企業	245	0.53	0.50	***
	中小企業	490	0.39	0.49	
事前対策が具体的に実施されている	大企業	245	0.32	0.47	***
	中小企業	490	0.18	0.39	
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）	大企業	245	0.32	0.47	***
	中小企業	490	0.17	0.38	
事業継続に関する訓練を実施している	大企業	245	0.42	0.49	***
	中小企業	490	0.20	0.40	
訓練による見直しが行われている	大企業	245	0.39	0.49	***
	中小企業	490	0.18	0.38	
経営者が策定・見直しに関与している	大企業	245	0.54	0.50	*
	中小企業	490	0.47	0.50	
財務的リスクを把握している	大企業	245	0.16	0.37	
	中小企業	490	0.18	0.39	
金融機関と有事の対応について話し合っている	大企業	245	0.08	0.27	
	中小企業	490	0.07	0.25	
保険など金銭面での対応を実施している	大企業	245	0.18	0.38	
	中小企業	490	0.23	0.42	
BCPが全社レベルで行われている	大企業	245	0.37	0.48	***
	中小企業	490	0.19	0.39	
取引先にBCPを要求している	大企業	245	0.09	0.28	***
	中小企業	490	0.03	0.16	
地域における協力体制がある	大企業	245	0.12	0.33	
	中小企業	490	0.14	0.34	

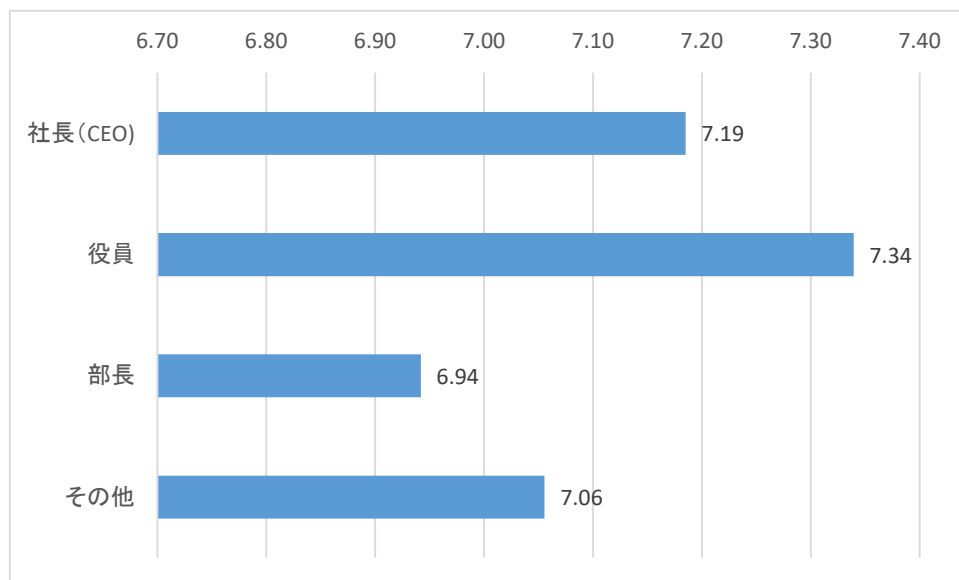
（注1）1 当てはまる 0 当てはまらない の配点で平均値を計算している。

（注2）*** 1%、** 5%、* 10% で有意な差がある項目

- ・大企業の方が全般的に対策は実施されているが、差がない項目が、「BCPが経営理念の中にうたわれている」、「財務的リスクを把握している」、「金融機関と有事の対応について話し合っている」、「保険など金銭面での対応を実施している」、「地域における協力体制がある」の5項目。大企業においてもファイナンス面での対応が必ずしも十分でない可能性

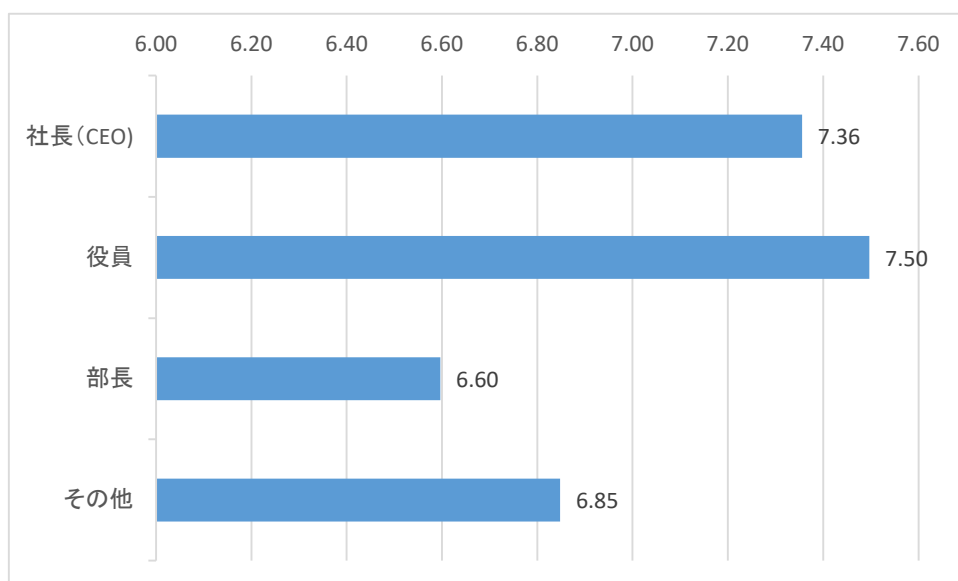
がある。さらに保険への対応を実施しない背景には、1つの可能性として、大企業は施設が多いため保険のカバーが容易でない可能性があげられる。

【Q3-7 BCP の策定責任者×BCP レベル】



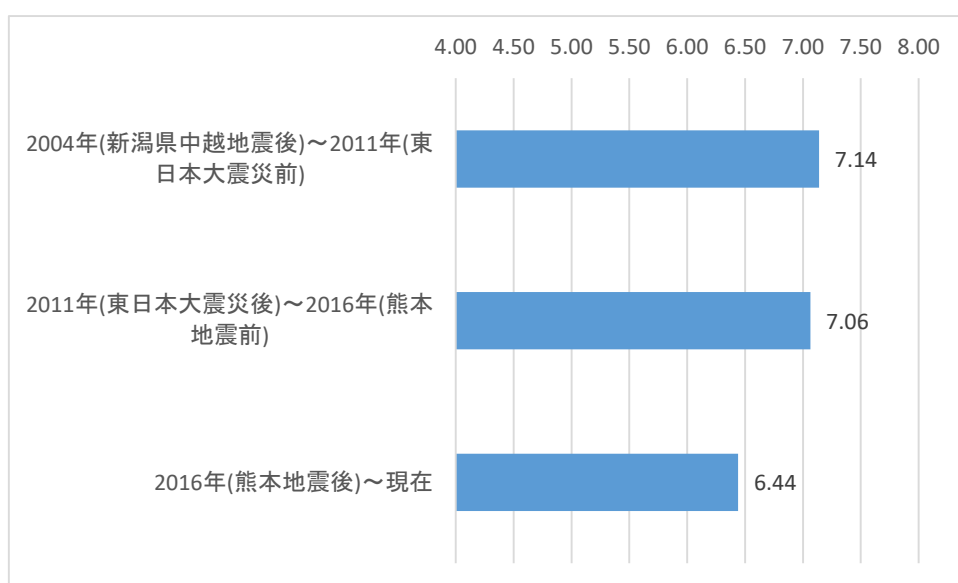
- ・策定責任者が役員クラスの場合、BCP のレベルは高い傾向がある。

【Q3-7 BCP の運用責任者×BCP レベル】



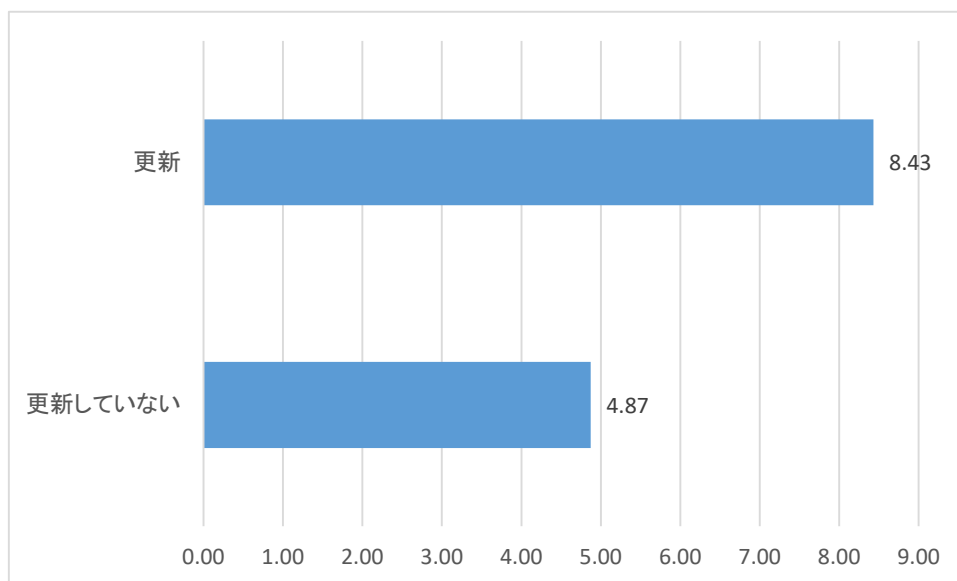
- ・運用責任者は役員クラスの場合、BCP のレベルは高い傾向がある。

【Q3-8 BCP の策定期間×BCP レベル】



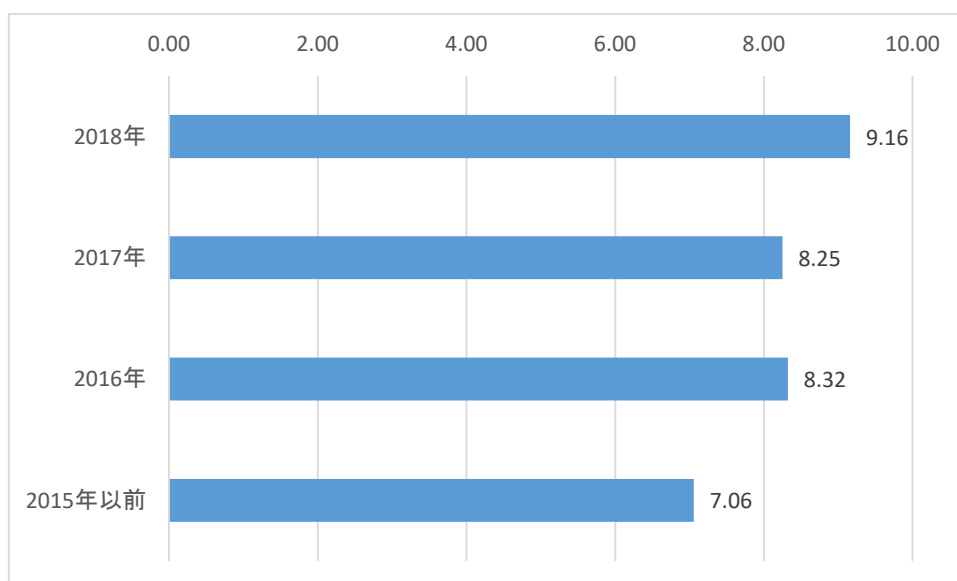
- ・東日本大震災以前に策定した企業の方が BCP のレベルが高い傾向にある。策定以降、更新がなされる機会があり、レベルアップが図られたものと考えられる。

【Q3-9 BCP の更新×BCP レベル】



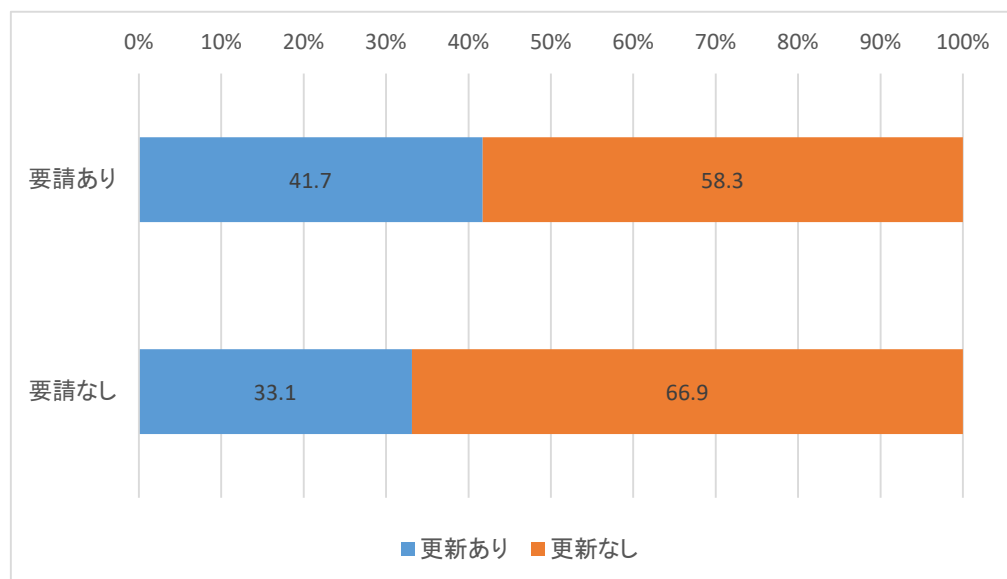
- ・ BCP を更新した企業の方が BCP のレベルが高い。

【Q3-9 BCP の直近の更新年×BCP 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ることになる。

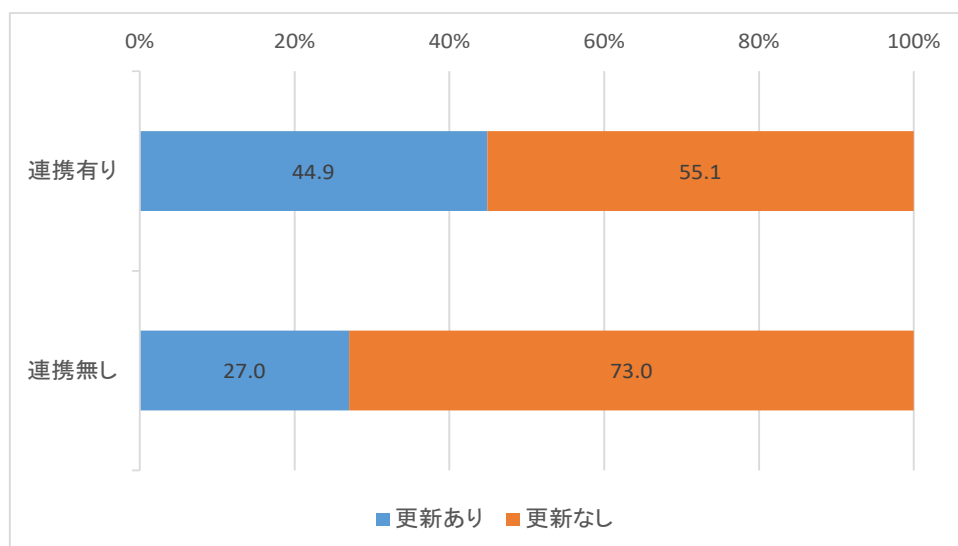
【Q3-9 BCP の更新×Q3-13 外部からの要請】



(注) 要請がある企業とない企業には 5 %レベルで有意な差がある。

- ・ステークホルダーからの改善の要請が BCP の更新には影響している。

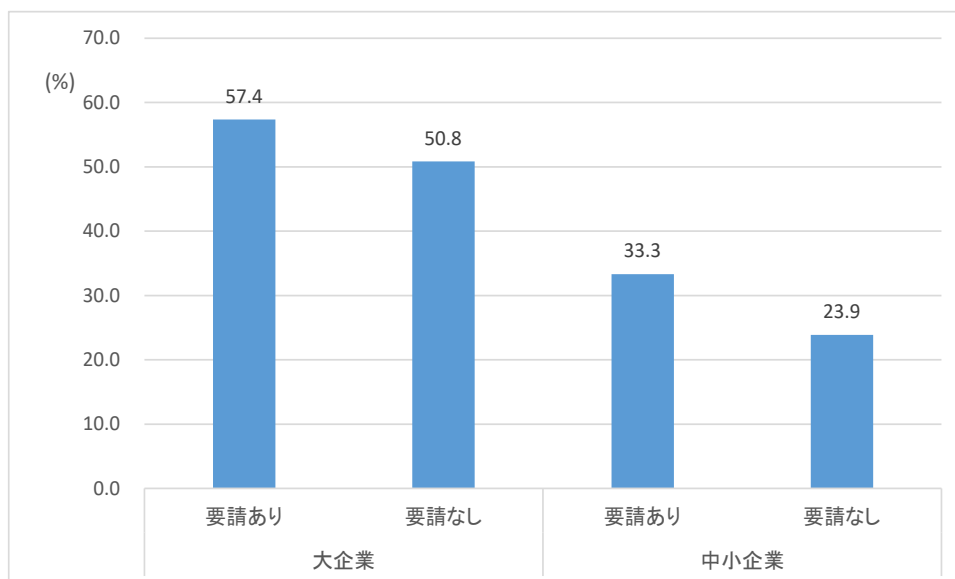
【Q3-9 BCP の更新×Q5-1 地域連携】



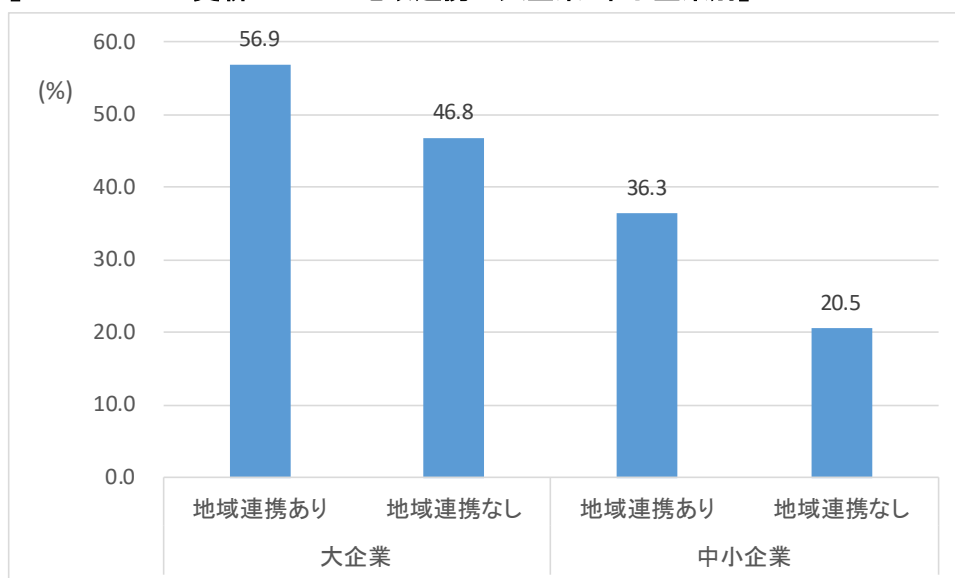
(注) 要請がある企業とない企業には 1%レベルで有意な差がある。

- ・地域との連携を図る企業は BCP の更新につながっている。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・更新が図られていくものと思われる。

【Q3-9 BCP の更新×Q3-13 外部からの要請×大企業・中小企業別】



【Q3-9 BCP の更新×Q5-1 地域連携×大企業・中小企業別】



- ・大企業ではいずれも有意な差はない。一方で中小企業においては、外部のステークホルダーからの要請において5%水準で、地域連携においては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から外部との関係性が重要であることが示唆される。

【Q3-10 BCPの開示×BCPレベル】

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

- ・BCPのレベルが、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、BCPの開示を「行ったことがある企業」と「行っていない企業」に有意な差は見られなかった。開示の効果は継続的な開示まで行ってはじめて出現することが示唆される。
- ・上場企業と非上場企業に分けて見たところ、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。上場企業においてはBCPなどの情報開示が一定程度行われているので開示効果が明確でないが、非上場企業においては、定期的に情報開示を実施していることで効果が明確になることが示されている。

【Q3-11 BCP 開示媒体×BCP レベル】

開示媒体	開示・ 非開示	度数	平均値	標準偏差	
有価証券報告書	開示	2	13.50	0.71	**
	非開示	352	6.84	4.29	
CSR報告書	開示	12	10.17	4.90	***
	非開示	342	6.76	4.24	
その他ディスクロージャー誌	開示	1	1.00	N.A.	
	非開示	353	6.90	4.30	
自社のホームページ	開示	34	9.82	4.51	***
	非開示	320	6.57	4.17	
仕入先への情報提供	開示	17	10.88	4.33	***
	非開示	337	6.68	4.21	
納入先への情報提供	開示	49	8.33	4.77	**
	非開示	305	6.65	4.19	
金融機関への情報提供	開示	20	9.25	5.68	*
	非開示	334	6.74	4.18	
その他	開示	46	7.07	4.41	
	非開示	308	6.85	4.29	
開示していない	非開示	220	6.41	4.02	**
	開示	134	7.65	4.64	

(注)*** 1 %、** 5 %、*10% で有意な差がある項目

- ・開示方法はホームページのような公開情報でも仕入先のような特定の開示先であっても、BCP のレベルにはプラスの影響を及ぼしている。

【Q3-12 BCP の策定理由×大企業・中小企業別】

策定理由	大企業・中 小企業	度数	平均値	標準偏差	
過去の被災経験	大企業	270	0.36	0.48	***
	中小企業	545	0.19	0.39	
自社の被災軽減	大企業	270	0.64	0.48	***
	中小企業	545	0.50	0.50	
イメージの向上	大企業	270	0.08	0.27	
	中小企業	545	0.10	0.29	
他社の被災事例を見て影響を受けた	大企業	270	0.12	0.33	
	中小企業	545	0.16	0.37	
マネジメントの向上	大企業	270	0.38	0.49	**
	中小企業	545	0.30	0.46	
企業の社会的責任、社会貢献	大企業	270	0.67	0.47	***
	中小企業	545	0.53	0.50	
借入条件や保証料などが有利になる	大企業	270	0.01	0.11	
	中小企業	545	0.02	0.14	
入札条件に入っているなどのインセンティブ	大企業	270	0.08	0.27	
	中小企業	545	0.07	0.25	
社外からの要請	大企業	270	0.20	0.40	
	中小企業	545	0.19	0.39	
その他	大企業	270	0.05	0.21	
	中小企業	545	0.06	0.24	

(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

- ・大企業の策定理由が中小企業より有意に多い項目は「過去の被災経験」、「自社の被災軽減」、「マネジメントの向上」、「企業の社会的責任、社会貢献」。

【Q3-13 BCP に関してステークホルダーから策定や改善の要請×BCP 策定の状況】

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

(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

- ・株主からの要請がある企業ほど策定する。
- ・取引金融機関(メインバンク)、顧問税理士の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。

【Q3-13 BCP に関してステークホルダーから策定や改善の要請×BCP のレベル】

要請先	有・無	度数	平均値	標準偏差	
取引先(契約条件に入っている)	有	26	9.69	4.39	***
	無	398	6.78	4.25	
取引先(一般的な要請)	有	109	7.83	4.50	**
	無	315	6.65	4.20	
取引金融機関(メインバンク)	有	10	6.50	4.97	
	無	414	6.97	4.30	
取引金融機関(メインバンク以外)	有	6	7.00	6.32	
	無	418	6.95	4.28	
株主	有	55	6.76	4.56	
	無	369	6.98	4.27	
保険会社	有	4	11.25	5.85	**
	無	420	6.91	4.28	
業界団体や商工会議所などの経済団体	有	21	8.86	5.15	**
	無	403	6.86	4.24	
顧問税理士	有	3	5.67	1.53	
	無	421	6.96	4.32	
公認会計士	有	3	10.33	4.04	
	無	421	6.93	4.30	
中小企業診断士	有	0	N. A.	N. A.	
	無	424	6.96	4.31	
自治体	有	19	8.11	5.76	
	無	405	6.90	4.23	
地域のコミュニティ	有	4	6.50	5.07	
	無	420	6.96	4.31	
その他	有	23	5.83	4.24	
	無	401	7.02	4.31	
外部から要請を受けたことはない	有	201	6.71	4.11	
	無	223	7.18	4.48	

(注)*** 1 %、** 5 %、*10% で有意な差がある項目

- ・取引先(契約条件に入っている)、取引先(一般的な要請)、保険会社、業界団体や商工会議所などの経済団体の要請がある企業の方がレベルが高い。
- ・取引先からのプレッシャーはBCPレベルとつながりがある。中でも契約条件に入っている企業の方が、一般的な要請に比べ、より有意となっている。契約条件に入っていることが、より強いプレッシャーになっているものと思われる。
- ・BCPのレベルについては、経済団体の効果が認められる。
- ・保険会社については、コンサルティングなどとの関係が考えられる。

【Q3-13 BCP に関してステークホルダーから策定や改善の要請×BCP の状況×従業員別】

要請先	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
取引先(契約条件に入っている)					
取引先(一般的な要請)					
取引金融機関(メインバンク)					
取引金融機関(メインバンク以外)					
株主					+
保険会社					
業界団体や商工会議所などの経済団体					
顧問税理士	-				
公認会計士					
中小企業診断士					
自治体	+				
地域のコミュニティ(工業団地や商店街等)					
その他		-			
外部から要請を受けたことはない			-		

(注) 10%水準で有意な項目、 ①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・1,001人以上の企業で株主からの要請が策定につながっている。21人～50人の企業では自治体からの要請が策定につながっている。
- ・規模の小さい企業に対しては、自治体の関与の有効性をうかがわせる。

【Q3-15 BCP に関して連携を図っている先×BCP 策定の状況】

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

(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

(注3) 策定の回答者数が 359 人になっているのは、「策定済み」の 453 人のうち、94 人が本問に無回答者であったためである。

- ・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 BCP 策定率が有意に高い。
- ・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、働きかけを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。

【Q3-15 BCP に関して連携を図っている先×BCP のレベル】

連携先	有・無	度数	平均値	標準偏差	
親会社	有	106	6.44	3.89	**
	無	253	7.46	4.49	
金融機関	有	28	6.43	5.22	
	無	331	7.22	4.27	
保険会社	有	30	9.47	4.56	***
	無	329	6.95	4.27	
自治体	有	35	9.40	4.36	***
	無	324	6.92	4.28	
商工会議所など経済団体	有	19	6.53	4.49	
	無	340	7.19	4.34	
同業者	有	55	8.53	4.60	**
	無	304	6.91	4.26	
取引先	有	68	8.59	4.55	***
	無	291	6.82	4.23	
地域コミュニティ	有	10	9.10	4.46	
	無	349	7.10	4.33	
コンサルティング会社	有	61	8.77	4.90	***
	無	298	6.83	4.15	
認証機関	有	28	8.75	5.23	*
	無	331	7.02	4.24	
税理士・公認会計士・中小企業診断士等	有	13	6.31	3.57	
	無	346	7.19	4.37	
NPO	有	1	11.00	N.A.	
	無	358	7.15	4.35	
その他	有	48	6.67	4.12	
	無	311	7.23	4.38	

(注)*** 1 %、** 5 %、*10% で有意な差がある項目

- ・保険会社、自治体、同業者、取引先、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BCPのレベルが有意に高い。一方で、親会社は有意に低い結果となった。
- ・BCPのレベルに関しては、同業者、取引先の影響が大きいと見られる。親会社については、グループ内で調整が図られていることが考えられる。
- ・自治体については、BCPレベルの向上に効果を発揮している可能性が考えられる。

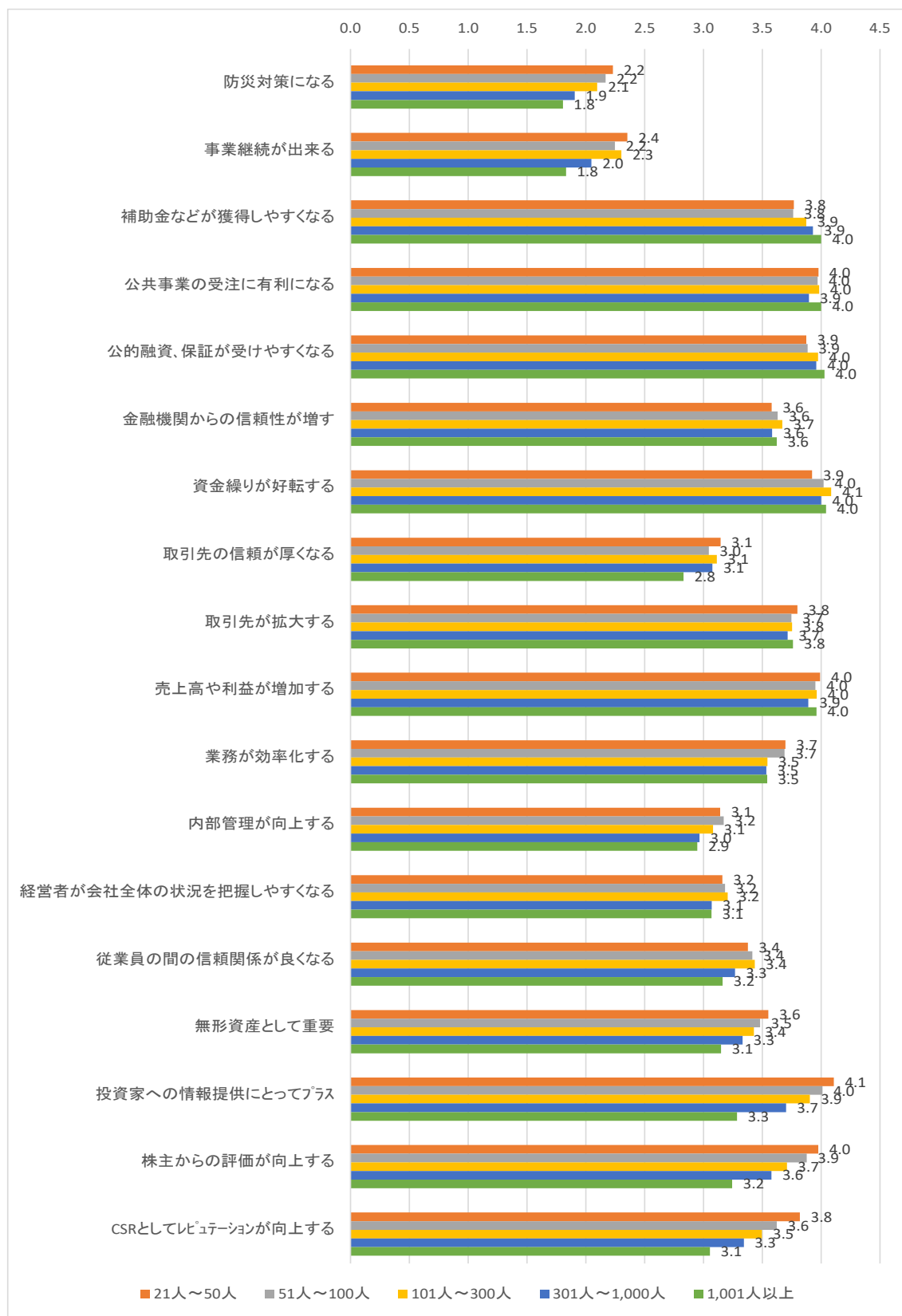
【Q3-15 BCP に関して連携を図っている先×BCP 策定の状況×従業員別】

連携先	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
親会社		+			+
金融機関					
保険会社		-			
自治体	+	+			+
商工会議所など経済団体	-	-			
同業者					
取引先				+	
地域コミュニティ(工業団地や商店街など)					
コンサルティング会社					
認証機関		+			+
税理士・公認会計士・中小企業診断士等	-	-			
NPO					
その他					

(注) 10%水準で有意な項目、 ①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・21人～50人、51人～100人、1,001人以上では自治体との連携が策定につながっている。
- 51人～100人、1,001人以上では親会社、認証機関が策定につながっている。301人～1,000人では取引先との連携が策定に効果がある。一方で、21人～50人、51人～100人では商工会議所など経済団体、税理士・公認会計士・中小企業診断士等と連携している企業は策定中・策定予定の企業が多い。

【Q3-17 BCP の有効性×従業員別】



【Q3-17 BCP の有効性×大企業・中小企業別】

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	
従業員の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としての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	

(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

- ・大企業は、CSR、株主からの評価、内部管理などの要因が大きいのに対して、中小企業は、補助金、金融機関からの信頼性、資金繰りなどの実利的な要因が多い。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考慮すべき点であると考えられる。

【Q3-18 サプライチェーンにおける事業継続上の課題×大企業・中小企業別】

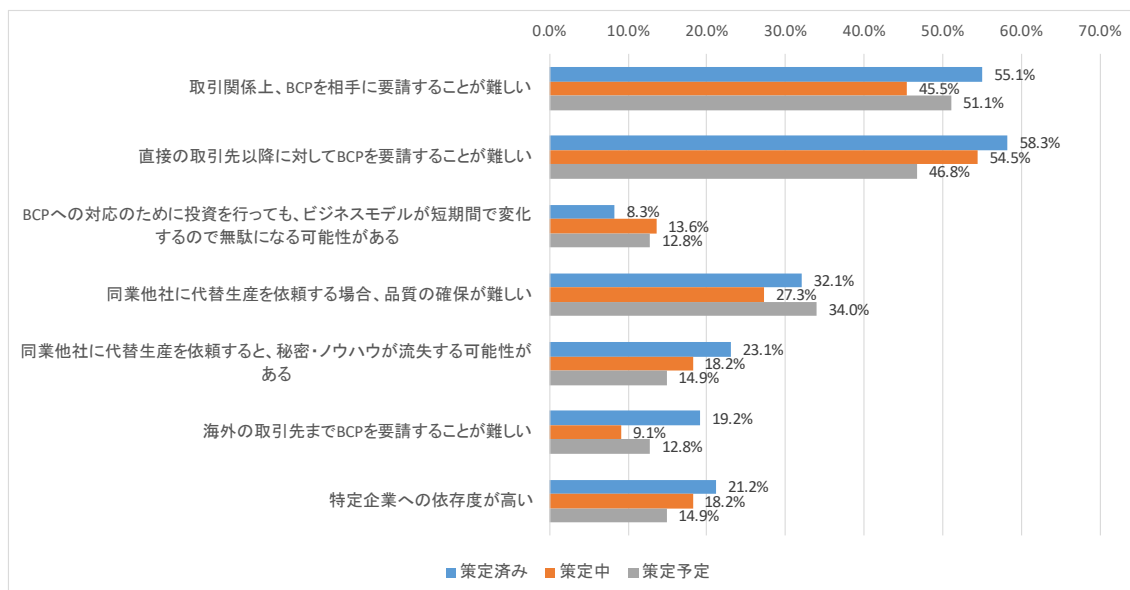
サプライチェーンにおける 事業継続上の課題	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差
取引関係上、BCPを相手に要請することが難しい	大企業	225	0.53	0.50
	中小企業	497	0.47	0.50
直接の取引先以降に対してBCPを要請することが難しい	大企業	225	0.56	0.50
	中小企業	497	0.35	0.48
BCPへの対応のために投資を行っても、ビジネスモデルが短期間で変化するので無駄になる可能性がある	大企業	225	0.10	0.30
	中小企業	497	0.09	0.29
同業他社に代替生産を依頼する場合、品質の確保が難しい	大企業	225	0.32	0.47
	中小企業	497	0.32	0.47
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	大企業	225	0.21	0.41
	中小企業	497	0.27	0.45
海外の取引先までBCPを要請することが難しい	大企業	225	0.17	0.38
	中小企業	497	0.14	0.35
特定企業への依存度が高い	大企業	225	0.20	0.40
	中小企業	497	0.22	0.41

(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

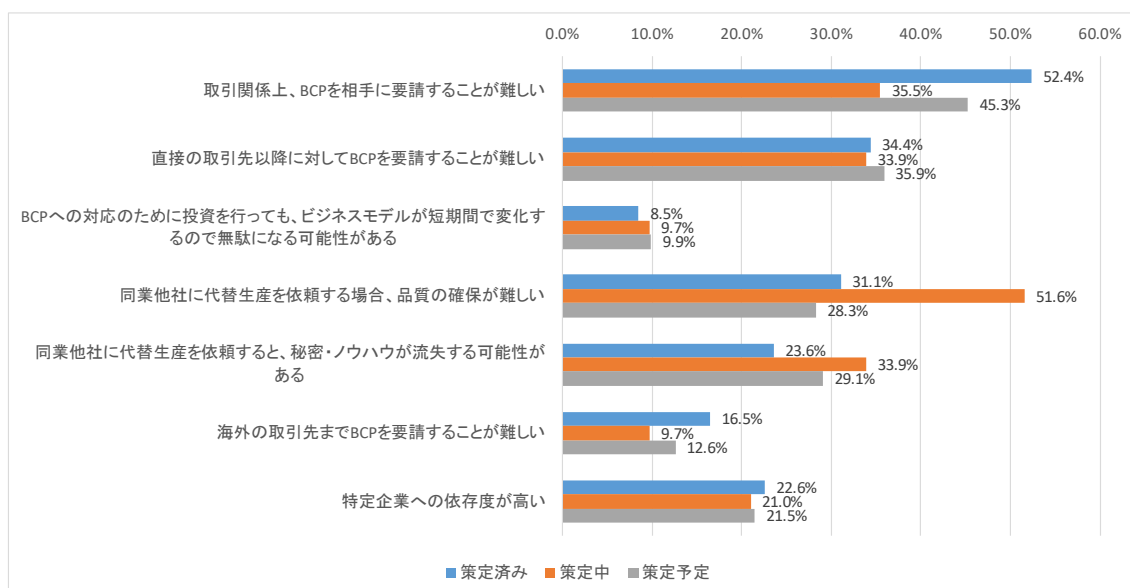
- ・大企業は直接の取引先以降への働きかけが困難であると考えている。これは東日本大震災で明らかになったサプライチェーンの問題（ダイヤモンド構造）を示していると考えられる。
- ・中小企業においては、代替生産時のノウハウの流失を懸念している。同業他社への代替生産は中小企業にとって重要な戦略であることから、こうした点への懸念を払しょくする必要があると考えられる。

【Q3-18 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)】



- ・策定済みと策定中及び策定予定を分けて見た場合、大企業では 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(有意水準までは達していないが)。ビジネスモデルの短い企業などが BCP の投資に躊躇している可能性が考えられる。

【Q3-18 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)】



- ・中小企業においては、BCP 策定済みの企業は、策定中及び策定予定の企業に比べ、「取引関係上、BCP を相手に要請することが難しい」と回答する企業の割合が高い。策定を

したものの、サプライチェーンを維持するために相手先との調整を行うことに困難を感じていることが考えられる。逆に、「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。さらに、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（有意水準までは達していないが）。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。

【Q4-1 復旧させるための資金源の重要性×BCP 策定の有無】

資金源	BCP	度数	平均値	標準偏差	
保険(火災・地震・水害)	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(預貯金)	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。

- ・BCP 策定企業は、保険、金融機関からの融資、経営者やその親族などの資金、公的支援の重要性が未策定企業に比べて低い。
- ・BCP 策定企業は親会社、グループ会社からの支援は重要と考えている。
- ・BCP によって資金確保の必要性が低減していることが考えられる。
- ・親会社、グループ会社からの支援はグループ全体の事業継続の関連で重要な手段として見られている。他の資金源に比べ、機動性（すぐに使える）などの点が勘案されている可能性もある。

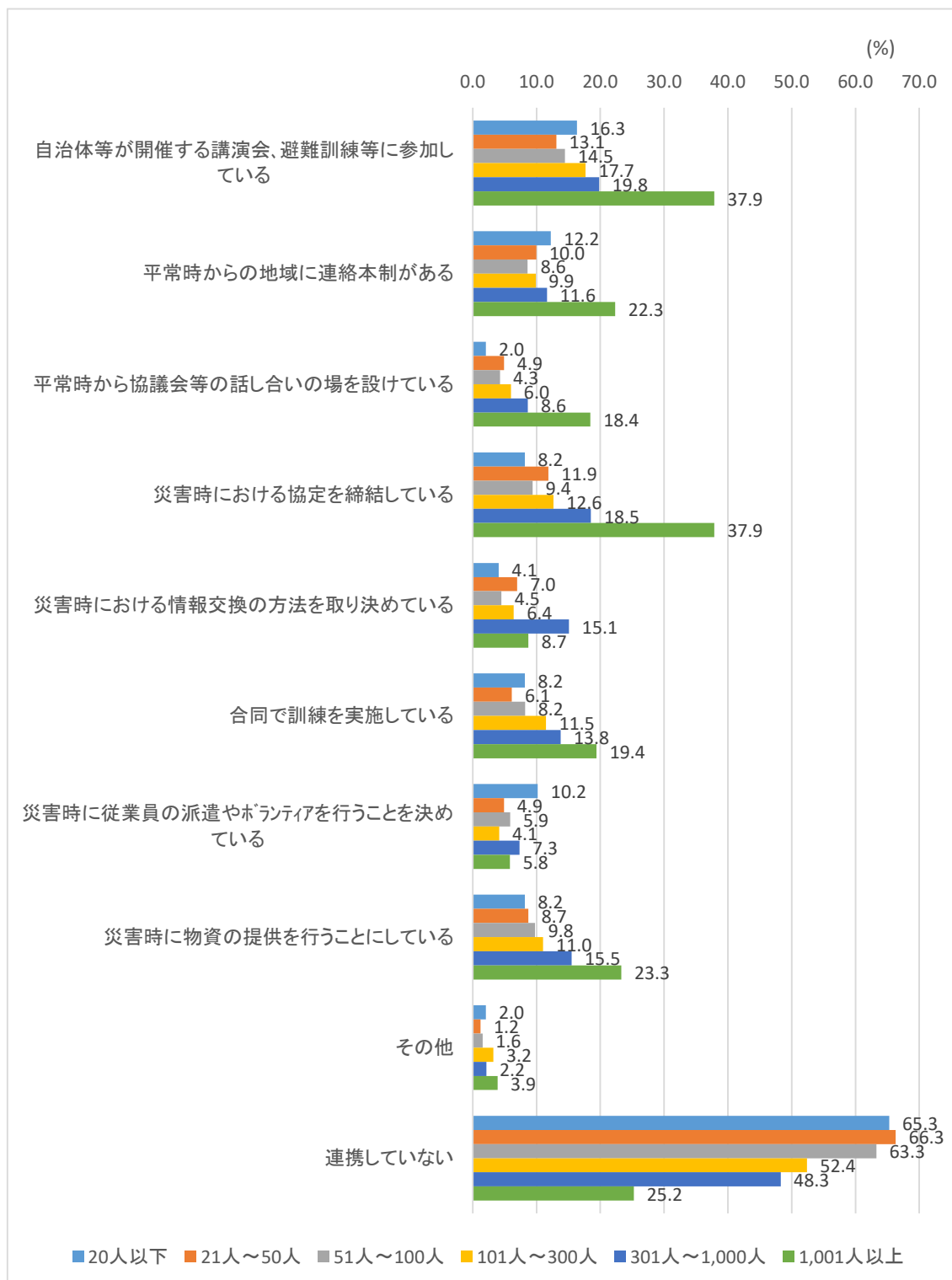
【Q4-1 復旧させるための資金源の重要性×BCP 策定の有無×従業員】

資金源	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人～1,000人	1,001人以上
保険(火災・地震・水害など)		+	+		
金融機関からの融資		+	+		-
取引先からの支援					
親会社、グループ会社からの支援			-		
会社の自己資金(預貯金など)					
経営者やその親族などの資金	+		+		+
公的支援					

(注) 10%水準で有意な項目、①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・1,001人以上は金融機関からの融資について重要性を認めている。グループファイナンスへの準備の可能性が考えられる。

【Q5-1 地域との連携状況×従業員別】



- ・ 規模の大きい企業の方が地域と連携している項目が多い。
- ・ 1,001人以上の企業では「災害時における協定を締結している」が大幅に増加する。

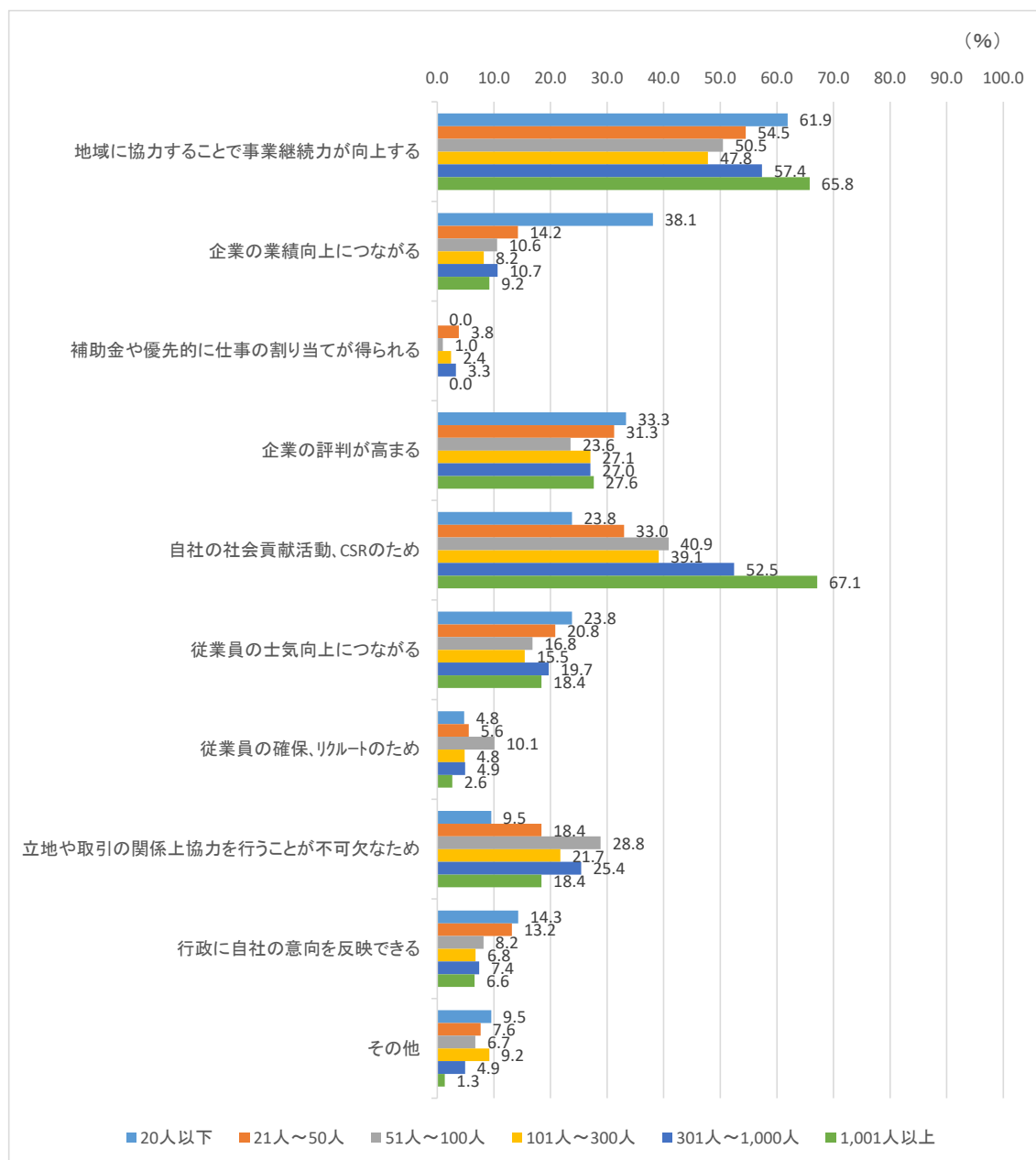
【Q5-1 大規模災害などを想定した地域での連携×BCP 策定の有無×従業員別】

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、 ①10人以下、②11～20人はサンプル数が少ないため除いている。

- ・ 規模が小さい企業においては地域での連携と BCP 策定の有無に明確な関係がある。

【Q5-2 地域と連携している理由×従業員別】



- ・ 規模の大きな企業ほど CSR の要因が大きい。

【Q5-2 地域と連携している理由×大企業・中小企業別】

地域と連携している理由	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
地域に協力することで事業継続力が向上する	大企業	227	0.59	0.49	
	中小企業	577	0.56	0.50	
企業の業績向上につながる	大企業	227	0.09	0.29	
	中小企業	577	0.13	0.34	
補助金や優先的に仕事の割り当てが得られる	大企業	227	0.01	0.11	
	中小企業	577	0.03	0.16	
企業の評判が高まる	大企業	227	0.26	0.44	
	中小企業	577	0.30	0.46	
自社の社会貢献活動、CSRのため	大企業	227	0.55	0.50	***
	中小企業	577	0.41	0.49	
従業員の士気向上につながる	大企業	227	0.17	0.38	
	中小企業	577	0.20	0.40	
従業員の確保、リクルートのため	大企業	227	0.03	0.17	**
	中小企業	577	0.07	0.25	
立地や取引の関係上協力を行うことが不可欠なため	大企業	227	0.21	0.41	
	中小企業	577	0.25	0.44	
行政に自社の意向を反映できる	大企業	227	0.06	0.23	***
	中小企業	577	0.12	0.32	
その他	大企業	227	0.05	0.22	
	中小企業	577	0.03	0.17	

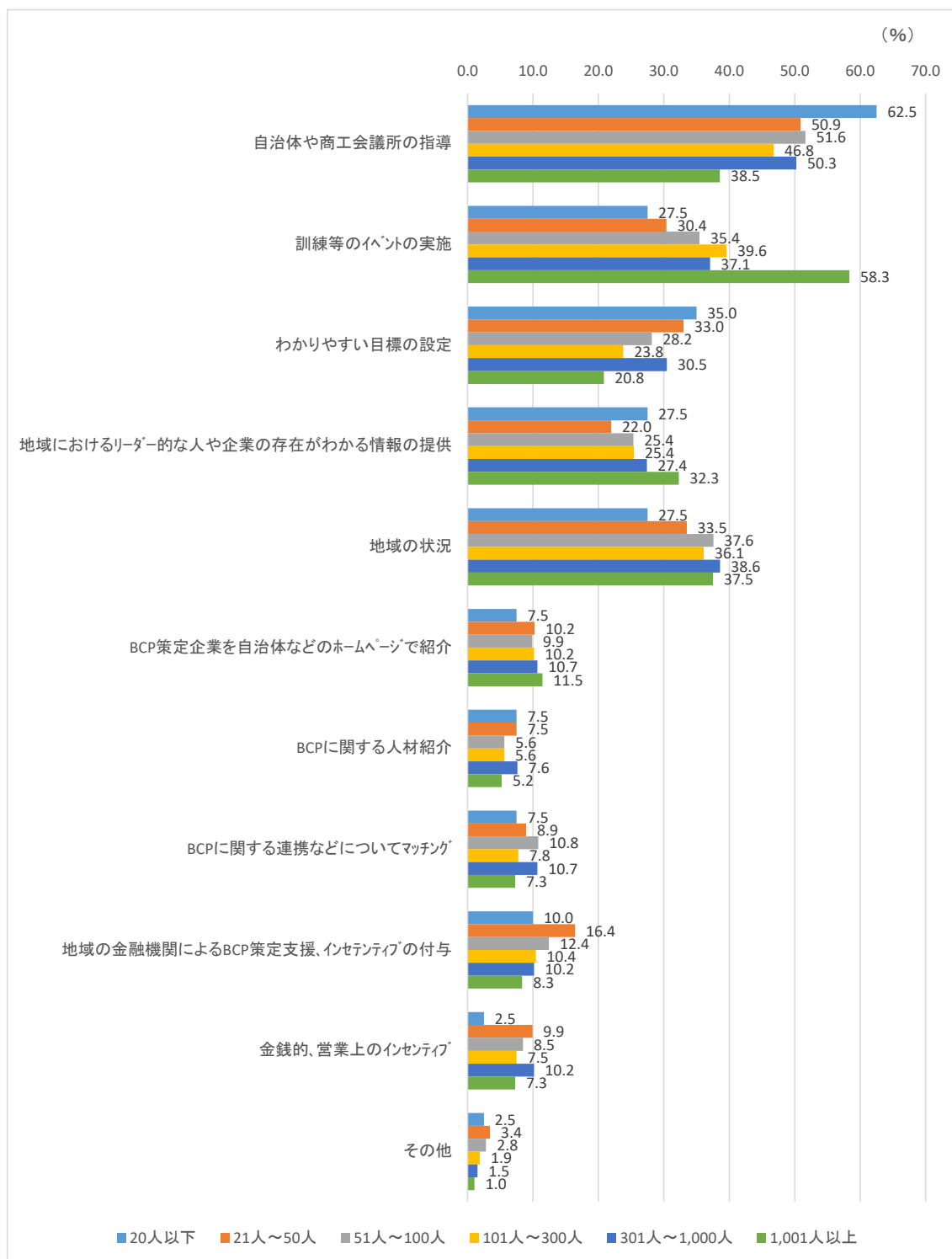
(注1) 1 当てはまる 0 当てはまらない の配点で平均値を計算している。

(注2) *** 1%、** 5%、*10% で有意な差がある項目

(注3) Q5-1 で「連携していないと回答した企業」、「その他のみ回答し、その中で連携内容がないと回答した企業」を除いて分析した。

- ・大企業は CSR の要因、中小企業はリクルートや行政との関係がより強い理由となっている。

【Q5-3 地域連携を進めるために必要なこと×従業員別】



- ・20人以下の企業では、「自治体や商工会議所の指導」を、従業員1,000人以上の企業では「訓練等のイベントの実施」をあげる企業が多い。

【Q5-3 地域連携を進めるために必要なこと×大企業・中小企業別】

地域連携を進めるために必要なこと	大企業・ 中小企業	度数	平均値	標準偏差	
自治体や商工会議所の指導	大企業	348	0.44	0.50	**
	中小企業	1401	0.51	0.50	
訓練等のイベントの実施	大企業	348	0.48	0.50	***
	中小企業	1401	0.33	0.47	
わかりやすい目標の設定	大企業	348	0.24	0.43	**
	中小企業	1401	0.30	0.46	
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	大企業	348	0.28	0.45	
	中小企業	1401	0.24	0.43	
地域の状況	大企業	348	0.42	0.49	***
	中小企業	1401	0.34	0.47	
BCP策定企業を自治体などのホームページで 紹介	大企業	348	0.10	0.30	
	中小企業	1401	0.10	0.30	
BCPに関する人材紹介	大企業	348	0.05	0.21	*
	中小企業	1401	0.07	0.26	
BCPに関する連携などについてマッチング*	大企業	348	0.07	0.26	
	中小企業	1401	0.10	0.30	
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	大企業	348	0.07	0.26	***
	中小企業	1401	0.14	0.35	
金銭的、営業上のインセンティブ*	大企業	348	0.08	0.28	
	中小企業	1401	0.09	0.28	
その他	大企業	348	0.01	0.09	***
	中小企業	1401	0.03	0.17	

(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

- ・地域連携に関して、大企業は訓練実施や地域の情報への要請が強い。一方で、中小企業は自治体・商工会議所の指導、わかりやすい目標の設定、人材紹介や金融機関によるインセンティブの付与が強い結果となった。
- ・BCPの策定を効果的に進めるためには、こうした要因を踏まえて進めることが重要であろう。