

「北陸企業のBCP(事業継続計画)に関する意識調査」

－ 北陸企業の事業継続力向上に向けて －

2012 年 3 月

株式会社日本政策投資銀行北陸支店

東日本大震災およびタイの水害により被災された皆様には心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

<要 旨>

このたび日本政策投資銀行北陸支店では、北陸3県に本社を置く企業が大規模災害や巨大大事故等の多様なリスクをどの程度意識し、どのようにその備えを進めているかについて、意識調査を実施した。

本調査を通じて北陸企業に関して以下のことが分かった。

- 調査時点における企業のBCP策定率は、製造業、非製造業とも10%台に止まっており、その取り組みは進んでいるとは言い難い。
- BCP未策定の背景には「スキル・ノウハウ不足」に加え、「BCPの重要性や策定の必要性を感じていない」企業の存在も窺える。
- 大規模災害や巨大大事故等に関して企業が特に懸念を抱くのは「自社の拠点・設備の確保」と「サプライチェーンの確保」の2つである。また交通機能の悪化や電力不足の影響といった「インフラの確保」を心配する声も少なくない。
- 東日本大震災により、製造業企業の6割以上および非製造業の半数以上の企業が影響を受け、タイ大洪水においても製造業企業の3割以上が影響を受けたとしている。また製造業企業の7割、非製造業では4割を超える企業が東日本大震災によりBCPに対する意識や取り組み姿勢に変化があったと回答している。
- 自社でサプライチェーンを止めないための必要な取り組みとして最も多くの製造業企業が挙げたのが「調達先の多様化」であり、次いで「生産拠点の分散（国内）」である。「協力工場との事前の連携体制構築」や「生産拠点の分散（海外）」を意識する企業も多い。また、現状では製造業企業の半数近くが、拠点分散や他社生産委託といった代替生産体制は殆どできていないと答えている。

これらの調査結果を踏まえ、北陸企業の事業継続性向上のために以下の提言を行いたい。

- I. BCPの理解促進および策定に関する地域による企業支援の強化が望まれる。
【自治体、経済団体、業界団体】
- II. 物流インフラの一層の整備促進が望まれる。【国、自治体】
- III. 代替生産手法として、他社との生産委託協定等の検討も望まれる。
【企業、経済団体、業界団体】

1. 調査対象企業

北陸3県に本社を置く企業の中から業種や規模のバランスを勘案して495社を選定。

2. 調査方法

調査用紙の郵送・回収により実施。

3. 調査実施時期

2011年12月15日～2012年1月25日

4. 回答企業数

166社（製造業78社、非製造業88社）

※本稿における「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」の定義：

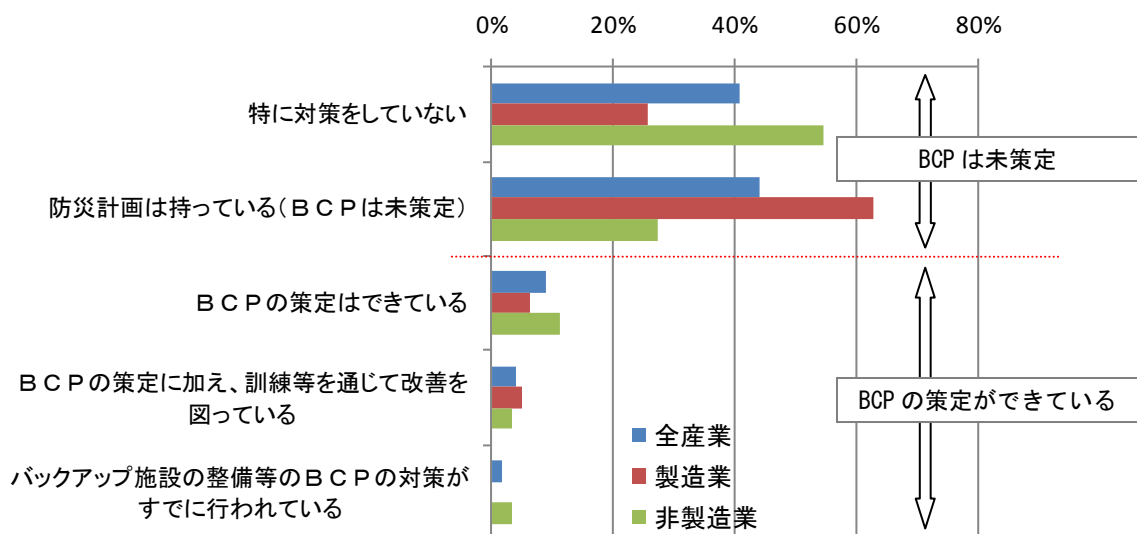
- 重要業務の中断を防ぎ、あるいは目標時間内に復旧するため、情報システムのバックアップ、要員、生産設備、調達先の代替確保などを事前に整備する計画を指す。
- 建物・設備や人命の被害軽減に重点を置いた「防災計画」とは分けて考える。

1. 調査結果の概要

1. 北陸企業のBCP策定への取り組み状況

北陸に本社を置く企業に対して、大規模災害・巨大大事故等発生時の事業継続への対策について尋ねたところ、BCPを策定済¹とする北陸企業の割合は15%（うち製造業12%、非製造業18%）であった。

【図表1：BCP策定への取り組み状況（複数回答）】



製造業では、防災計画の策定のみ止まっている企業が過半数であった。

非製造業では、防災計画とBCPのどちらも策定していない企業が半数以上を占めていることが特徴的である。

参考までに、2009年11月に内閣府が全国企業を対象に行った調査において「BCPを策定済」という企業の割合は、大企業で28%、中堅企業で13%であった。また同じ調査において「BCPを策定中」とした企業は、大企業で31%、中堅企業で15%であった。

この内閣府の調査が今回の北陸企業への調査の2年以上前に実施されていたことも踏まえれば、北陸企業のBCP策定の取り組みは総論としては進んでいるとは言えないのではないかと。

¹ 事業継続への対策について「策定はできている」「BCPの策定に加え、訓練等を通じて改善を図っている」「バックアップ施設等のBCPの対策がすでに行われている」のいずれかと回答した企業数の割合。

【図表2：内閣府全国調査と今回調査のBCP策定率】

＜内閣府全国企業調査（2009年11月）＞

	BCP策定済 企業の割合 (2009年時点)	BCP策定中 企業の割合 (2009年時点)
大企業	28%	31%
中堅企業	13%	15%

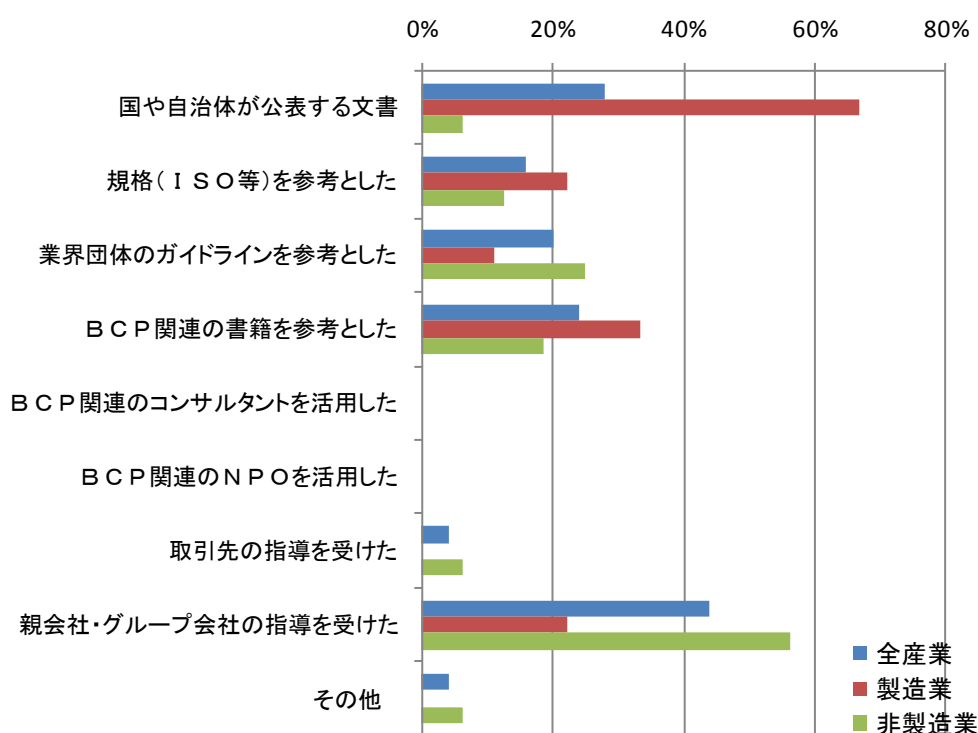
＜当行北陸企業調査（2011年12月）＞

	BCP策定済 企業の割合
回答企業全体	15%
うち製造業	12%
うち非製造業	18%

※内閣府調査：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査（2010年3月発表）」
業種により異なるが資本金5千万円ないし1億円以上の企業を対象

なお、BCPを策定済とした企業に対してその方法を尋ねたところ、製造業では「国や自治体が公表する文書」や「BCP関連の書籍」を参考にしたとする回答が多かった。また非製造業では「親会社・グループ会社の指導を受けた」という回答が最多であった。また、外部のコンサルタントやNPO法人を活用したとする回答は見られなかった。

【図表3：BCPを策定した方法（複数回答）】

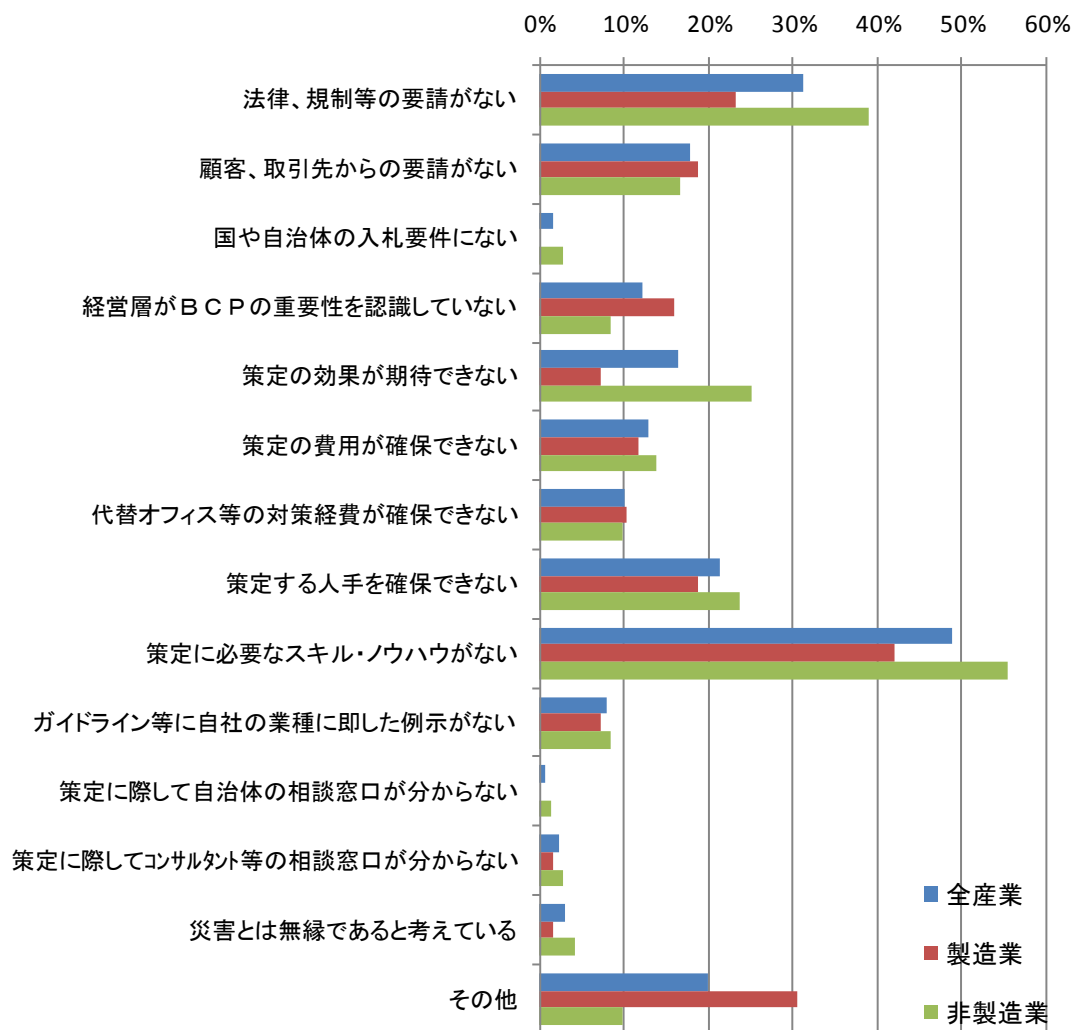


2. 北陸企業のBCP策定が進まない理由

北陸企業のBCP策定が進まない理由として、最も多く挙げられたのが「策定に必要なスキル・ノウハウがない」というものであった。

また「法律、規制等の要請がない」および「顧客、取引先からの要請がない」という回答も多かった。これらの裏を返せば、BCPの重要性や策定の必要性を感じていない企業も一定程度あると言えるのではないかな。

【図表4：BCP未策定の理由（複数回答）】



「その他」欄への記載の一部は以下の通りである。

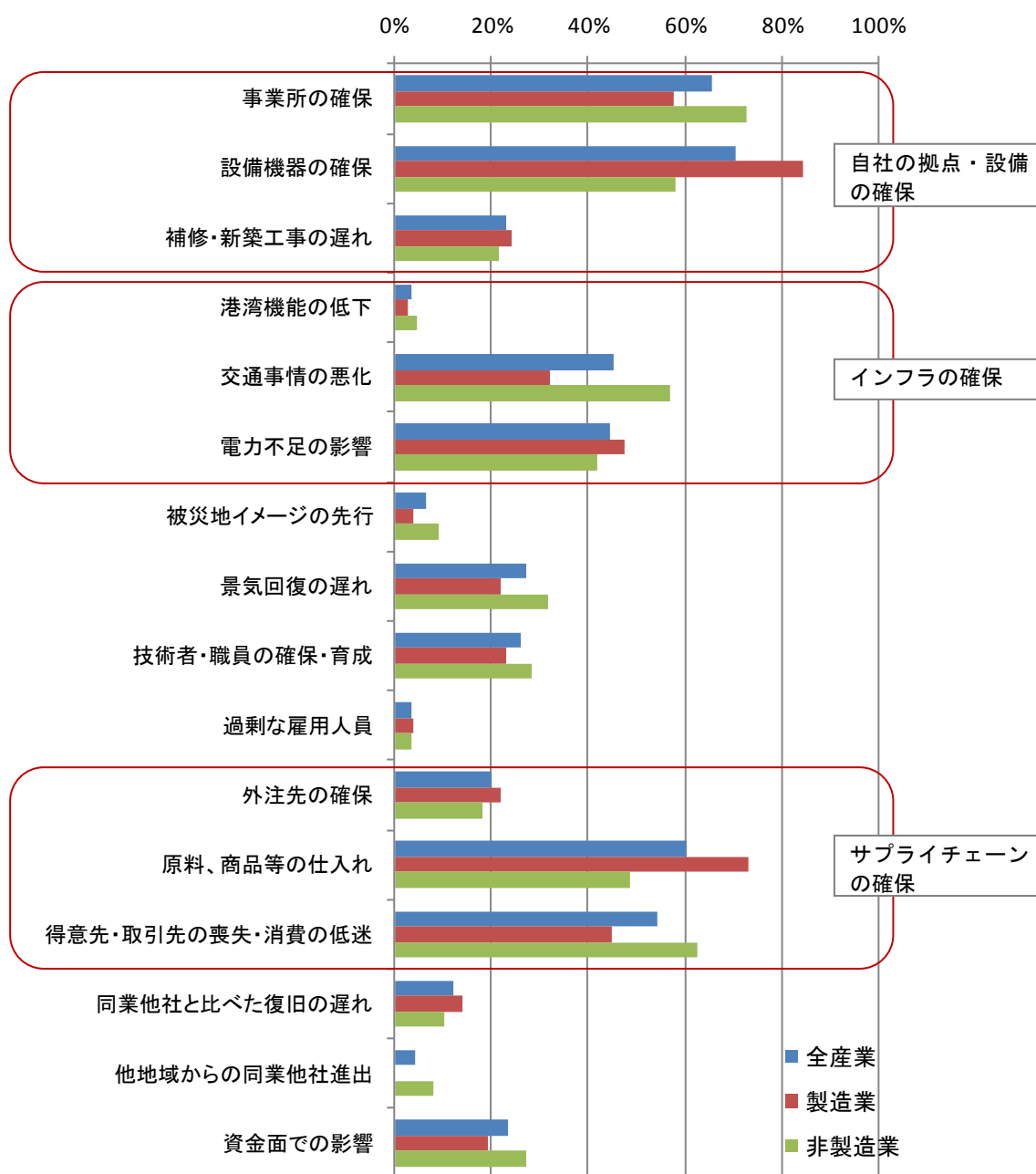
- ・ 所轄官庁よりBCPの指針が明示されていない（製造業）
- ・ 当地は非常に災害が少ない（製造業）
- ・ 当地で大規模災害が発生した際には、そもそも事業の継続が困難（非製造業）

3. 北陸企業が懸念するリスク

大規模災害や巨大大事故等に関して北陸企業が特に懸念を抱く事項は、「自社の拠点・設備の確保」と「サプライチェーン（仕入れおよび販売双方）の確保」の2つに大きく括ることができる。

また、交通機能の悪化や電力不足の影響といった「インフラの確保」を心配する声も少なかった。

【図表5：大規模災害や巨大大事故等において特に心配な事項（複数回答）】

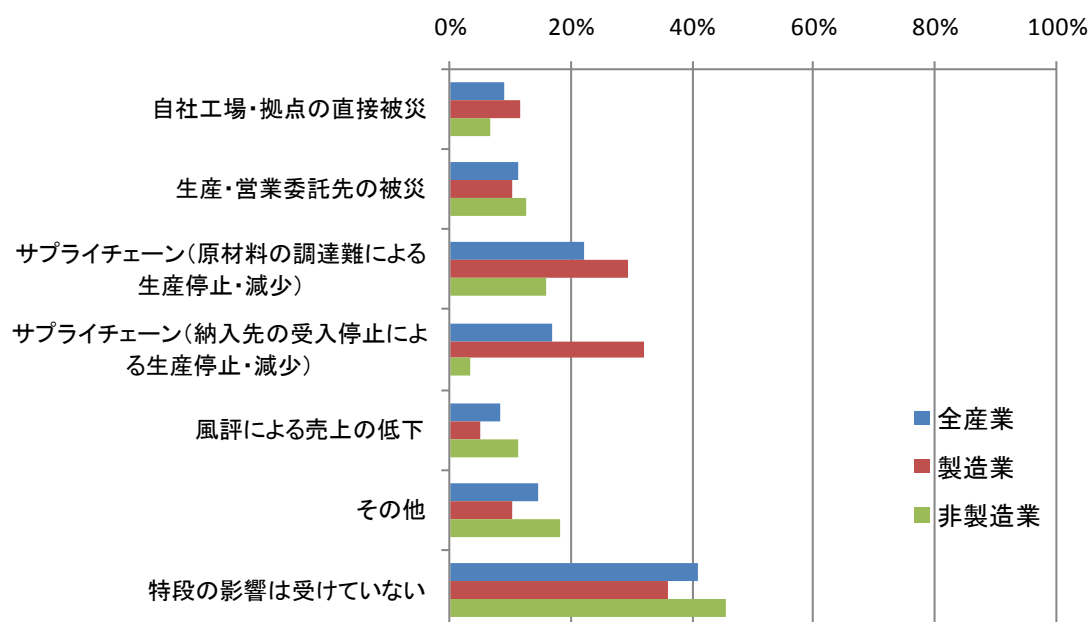


4. 東日本大震災やタイ洪水の影響

2011年3月の東日本大震災により何らかの影響を受けた北陸の製造業企業は6割以上に上り、このうち「納入先の受入停止による生産停止・減少」による影響が最多であった。「原材料の調達難による生産停止・減少」の影響を受けたとする回答も幅広い業種から挙げられている。

非製造業でも半数以上の企業が東日本大震災により何らかの影響を受けたと答えている。

【図表6：東日本大震災による影響（複数回答）】



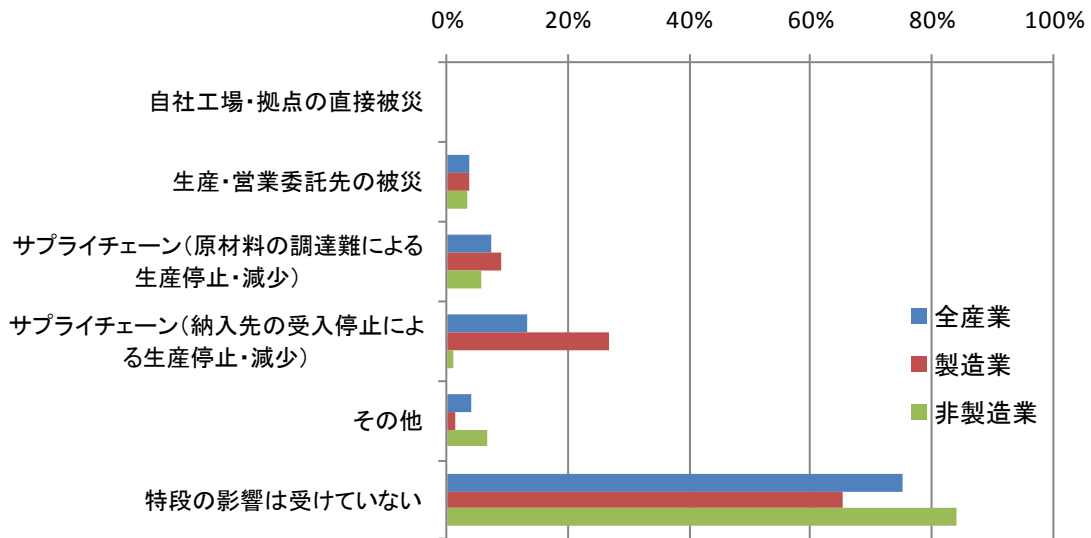
「その他」欄への記載の一部は以下の通りである。

- ・ 購入資材の値上り、調達不安（製造業）
- ・ 電力不足による生産調整（製造業）
- ・ 旅行客の減少（非製造業）

また、2011年秋にタイで発生した大洪水も決して対岸の火事ではなく、製造業では3割以上の企業がサプライチェーン（納入先の受入停止による生産停止・減少）をはじめ、何らかの影響が生じたと回答している。これら回答企業の属する業種は多岐に亘っており、幅広い業種において、北陸のものづくり企業がグローバル・サプライチェーンの中に入り込んでいることが窺える。

非製造業企業でも1割を超える企業が「原材料の仕入れ・調達難」をはじめとしてタイ洪水の影響を受けたとしている。

【図表7：タイ洪水による影響（複数回答）】

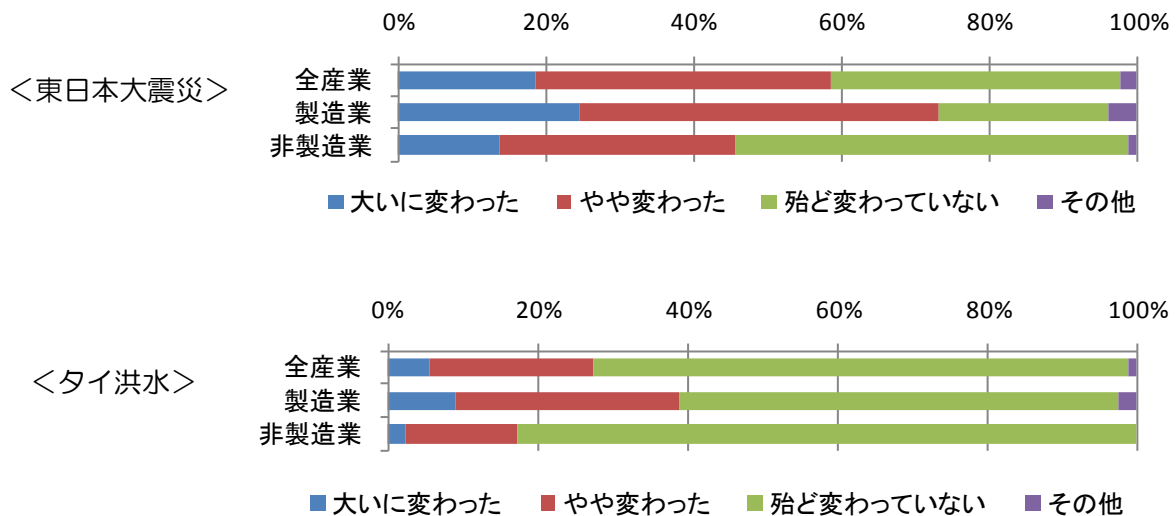


「その他」欄への記載の一部は以下の通りである。

- ・取引先の生産減（非製造業）
- ・仕入先の生産停止による商品調達難（非製造業）

なお、東日本大震災によりBCPに対する意識や取り組み姿勢に変化があったかを尋ねたところ、製造業で73%、非製造業では45%の企業が、「大いに変わった」または「やや変わった」と回答した。同様にタイの洪水においては、製造業の39%、非製造業の17%が意識や取り組み姿勢に変化があったと答えている。

【図表8：東日本大震災およびタイ洪水によるBCPへの意識や取組姿勢の変化】



5. サプライチェーンに対する認識（製造業）

今回の調査においては、広く事業継続に関する実態を把握する目的から、製造業の「サプライチェーン」に関する対応や意識についても尋ねている。

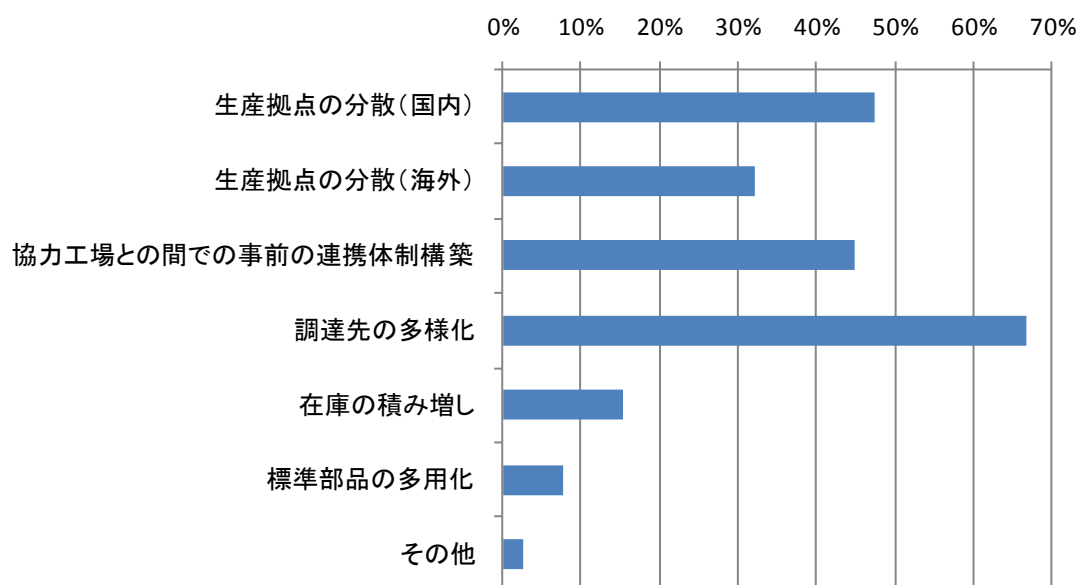
自社でサプライチェーンを止めないための必要な取り組みとして最も多くの企業が挙げたのが「調達先の多様化」であり、複数サプライヤーからの並行調達に対するものづくり企業の関心は相当高いと言える。

次いで「拠点の分散（国内）」という回答が多く、また「拠点の分散（海外）」についても3割近くが必要と答えた。回答企業の多くは北陸のみで生産活動を行っているが、これら企業の中にも内外の拠点分散への関心は少なくない。

「協力工場との間の事前の連携体制構築」も比較的回答が多かった。

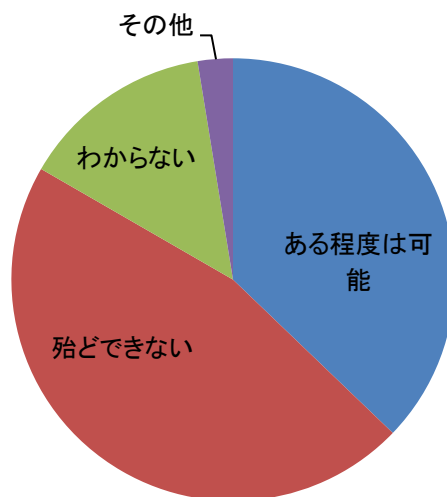
他方、「在庫の積み増し」や「標準部品の多用化」が必要だと回答した企業は少なかった。

【図表9：自社がサプライチェーンを止めないために必要と思われること（複数回答）】



また、生産拠点の分散や協力工場への生産委託といった代替生産体制を構築する必要性を尋ねたところ、「大いに感じている」または「感じている」と回答した企業の割合は9割近くであった一方で、現状では代替生産ができるとした企業は少なく、「代替生産は殆どできない」と答えた企業が半数近くに上っている。

【図表10：自社の生産拠点が被災した際に何らかの代替生産は可能か】



6. まとめと提言

見てきた通り、調査時点における北陸企業のBCP策定済の割合は10%台であり、その取り組みは進んでいるとは言い難いことが分かった。また大規模災害発生時には、自社拠点の確保、サプライチェーンの確保、およびインフラ確保の3点を中心に企業が懸念していることも把握できた。さらには、自社の被災時の代替生産体制が整っていないことも明らかとなった。

そこで北陸企業の事業継続性向上に向けて、以下、BCPの策定率向上、インフラ（特に物流インフラ）の確保、および代替生産の方策に関する提言を行いたい。

① BCPの理解促進および策定に関する地域による企業支援の強化が望まれる。[自治体、経済団体、業界団体]

企業がBCPの策定・訓練・見直しという一連のサイクルを通して事業継続性を高めるには、まずマネジメント層がBCPについて正しく理解することが必要となる。また、策定に際してグループ企業を含めた外部からのサポートが期待できない企業へは外部の主体による支援が望まれる。

このようなBCPに関する情報提供や支援については、自治体の果たす役割が大きいと考える。しかしながら、北陸の各自治体のホームページ（HP）をみる限り、BCPに関する企業向けの情報発信量は多くない。

【図表11：北陸の自治体による主な企業向けBCP策定支援の取り組み】

自治体および 企業支援目的の外郭団体	企業向けBCP施策
富山県	BCPの解説、中小企業庁HPへのリンク
石川県	中小企業庁HPへのリンク
石川県産業創出支援機構	BCPセミナー
ふくい産業支援センター	BCPセミナー
黒部市	BCPの解説、中小企業庁HPへのリンク
加賀市	BCPの解説、中小企業庁HPへのリンク

※各自治体・外郭団体のHP内の検索欄に“BCP”と入力してヒットした主なもの

また、地域の経済団体や業界団体も、地域および業界双方の事情を理解していることから、企業の事業継続性向上に向けた有力な情報提供や支援の主体となり得る。

自治体等が新たにBCP策定支援制度を導入するには相応の時間を要すると思われるが、まずは企業向けにBCPの情報提供だけでも力を入れることを提言したい。

② 物流インフラの一層の整備促進が望まれる。【国、自治体】

災害発生時に企業が事業を継続するためには、災害発生時に企業が事業を継続するためには、モノやヒトの流れを支える交通・物流インフラの機能継続が前提となる。東日本大震災では沿岸部の道路や港湾といった物流インフラが広範に被災した上に、車両不足やガソリン不足が重なり、被災地と各地を結ぶ物流の混乱が長引いた。

また、太平洋沿岸部での地震リスクの高まりが指摘されており、日本海側に位置しかつ三大都市圏からほぼ等距離に所在する北陸地域の物流インフラは、「バックアップ機能」を果たすことも期待されている。

したがって、北陸地域および他地域双方での大規模災害等の発生を睨み、道路や港湾といった物流インフラについて、行政を主体とした一層の整備促進が望まれる。さらにハード面の整備と併せて、災害発生時の交通事情に関する迅速な情報提供といったソフト面での万全の体制整備も期待したい。

③ 代替生産手段として、他社との生産委託協定等の検討も望まれる。【企業、経済団体、業界団体】

本調査において半数近い北陸の製造業企業は、大規模災害時に代替生産が殆どできないと回答した。彼らはサプライチェーンにおいて重要な役割を果たしており、当地でものづくりの流れを寸断させないために企業および関連団体は知恵を絞るべきである。

代替生産の手段は、拠点や設備の分散化だけではない。例えば他社へ生産委託を行う、あるいは他社設備を借りて生産を継続するという方法を選択肢として提唱したい。

他社の設備を用いて自社製品の生産を継続することは、業種や品目により難易度は異なるであろうが、決して不可能ではない。東日本大震災では、津波で浸水した工場から金型を回収し、他社工場へ持ち込んで生産を何とか継続した機械加工企業の事例等も報告されている²。

だが災害の発生後に生産委託先を探すことは容易ではなく、予め他社との間で大規模災害等の発生時における生産委託につき協定しておくことを提案したい。また併せて委託企業＝受託企業間のマッチングを行う主体の登場も望まれる。

² 出典：中小企業庁『被災地の復旧・復興に貢献された中小企業の皆様方の取組』

現時点における北陸企業のBCP策定への取り組み状況は前述の通りではあるが、一方で6割近い企業が「東日本大震災によりBCPに対する意識が変わった」とも回答している。したがって今後は北陸企業の間でもBCPの策定は増えていくものと思われる。

BCPの策定・訓練・改善という一連のサイクルを通じて当地企業の事業継続性が一層高まれば、域外企業との取引機会の拡大や企業誘致においてもプラスの効果が期待できよう。

以 上

< 参考 >

【Q2-1】大規模災害・巨大大事故等発生時の事業継続への対策についてお選び下さい。[複数回答、対象：全ての企業]

	特に対策をしていない	防災計画は持っている(BCPは未策定)	BCPの策定はできている	BCPの策定に加え、訓練等を通じて改善を図っている	バックアップ施設の整備等のBCPの対策がすでに行われている	(回答企業数)
合計	68	73	15	7	3	166
製造業	20	49	5	4	0	78
非製造業	48	24	10	3	3	88

【Q2-2】大規模災害・巨大大事故等発生時の事業継続において特に心配な事項は何ですか。[複数回答、対象：全ての企業]

	事業所の確保	設備機器の確保	補修・新築工事の遅れ	港湾機能の低下	交通事情の悪化	電力不足の影響	被災地イメージの先行	景気回復の遅れ	技術者・職員の確保・育成	過剰な雇用人員	外注先の確保	原料・商品等の仕入れ	喪失・消費の低迷	得意先・取引先の復旧の遅れ	同業他社と比べた	他地域からの同業他社進出	資金面での影響	(回答企業数)
合計	109	117	38	6	75	74	11	45	43	6	33	100	90	20	7	39	166	
製造業	45	66	19	2	25	37	3	17	18	3	17	57	35	11	0	15	78	
非製造業	64	51	19	4	50	37	8	28	25	3	16	43	55	9	7	24	88	

【Q3-1】どのような方法でBCPを策定しましたか。[複数回答、対象：全ての企業(ただし、Q2-1で「BCPの策定はできている」「BCPの策定に加え、訓練等を通じて改善を図っている」「バックアップ施設の整備等のBCPの対策がすでに行われている」と回答した企業のみ)]

	国や自治体が公表する文書	規格(ISO等)を参考とした	業界団体のガイドラインを参考とした	BCP関連の書籍を参考とした	BCP関連のコンサルタントを活用した	BCP関連のNPOを活用した	取引先の指導を受けた	親会社・グループ会社の指導を受けた	その他	(回答企業数)
合計	7	4	5	6	0	0	1	11	1	25
製造業	6	2	1	3	0	0	0	2	0	9
非製造業	1	2	4	3	0	0	1	9	1	16

【Q3-2】BCP未策定の理由をお選び下さい。[複数回答、対象：全ての企業(ただし、Q2-1で「特に対策をしていない」「防災計画はもっている(BCPは未策定)」と回答した企業のみ)]

	法律、規制等の要請がない	顧客、取引先からの要請がない	国や自治体の入札要件にない	経営層がBCPの重要性を認識していない	策定の効果が期待できない	策定の費用が確保できない	代替オフィス等の対策経費が確保できない	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	策定に即した例示がない	ガイドライン等に自社の業種に即した例示がない	策定に際して自治体の相談窓口が分からない	策定に際してコンサルタント等の相談窓口が分からない	災害とは無縁であると考えている	その他	(回答企業数)
合計	44	25	2	17	23	18	14	30	69	11	1	3	4	28	141	
製造業	16	13	0	11	5	8	7	13	29	5	0	1	1	21	69	
非製造業	28	12	2	6	18	10	7	17	40	6	1	2	3	7	72	

【Q4-1】東日本大震災により影響を受けましたか。〔複数回答、対象：全ての企業〕

	自社工場・拠点の直接被災	生産・営業委託先の被災	サプライチェーン（原材料の調達難による生産停止・減少）	サプライチェーン（納入先の受入停止による生産停止・減少）	風評による売上の低下	その他	特段の影響は受けていない	（回答企業数）
合計	15	19	37	28	14	24	68	166
製造業	9	8	23	25	4	8	28	78
非製造業	6	11	14	3	10	16	40	88

【Q4-2】タイ洪水により影響を受けましたか。〔複数回答、対象：全ての企業〕

	自社工場・拠点の直接被災	生産・営業委託先の被災	サプライチェーン（原材料の調達難による生産停止・減少）	サプライチェーン（納入先の受入停止による生産停止・減少）	その他	特段の影響は受けていない	（回答企業数）
合計	0	6	12	22	7	125	166
製造業	0	3	7	21	1	51	78
非製造業	0	3	5	1	6	74	88

【Q4-3】東日本大震災やタイ洪水後に、貴社におけるBCPに対する意識や取り組み姿勢は変わりましたか。〔単数回答、対象：全ての企業〕

	東日本大震災後					タイ洪水後				
	大いに変わった	やや変わった	殆ど変わっていない	その他	（回答企業数）	大いに変わった	やや変わった	殆ど変わっていない	その他	（回答企業数）
合計	31	66	65	4	166	9	36	117	2	164
製造業	19	38	18	3	78	7	23	45	2	77
非製造業	12	28	47	1	88	2	13	72	0	87

【Q5-1】大規模災害・巨大大事故等発生時において自社の生産拠点が被災した場合に何らかの形で代替生産は可能ですか。[単数回答、対象：製造業の企業のみ]

	能 ある 程度は可	殆ど できない	わから ない	その他	(回答企業数)
製造業のみ	29	36	11	2	78

【Q5-2】代替生産手段として確保できている方法をお選び下さい。[複数回答、対象：製造業の企業のみ(ただし、Q5-1で「ある程度は可能」と回答した企業のみ)]

	散 生産 拠点の分 (国内)	散 生産 拠点の分 (海外)	協力工場への生 産委託	その他	(回答企業数)
製造業のみ	17	9	11	2	29

【Q5-3】代替生産体制を平時より確保しておく必要性を感じていますか。[単数回答、対象：製造業の企業のみ]

	大いに感 じてい る	やや感 じてい る	ほとん ど感 じて いない	その他	(回答企業数)
製造業のみ	28	40	7	2	77

【Q5-4】代替生産体制の確保が必要ないと思う理由をお選び下さい。[複数回答、対象：製造業の企業のみ(ただし、Q5-3で「ほとんど感じていない」と回答した企業のみ)]

	代替生産が不要な 程度に自社で 十分な防災対策が 講じられている	平時においてはコス ト増となる	取引先等から要請 がない	わからない	その他	(回答企業数)
製造業のみ	0	0	0	5	2	7

【Q5-5】大規模災害の際に自社がサプライチェーンを止めないために、どのような取り組みが必要と思われますか。[複数回答、対象：製造業の企業のみ]

	散 生産 拠点の分 (国内)	散 生産 拠点の分 (海外)	協力工場との 間での事前の連 携体制構築	調達先の多様 化	在庫の積み増 し	標準部品の多 用化	その他	(回答企業数)
製造業のみ	37	25	35	52	12	6	2	78

- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先： 株式会社日本政策投資銀行北陸支店（担当：仲倉）
〒920-0937 石川県金沢市丸の内 4-12
TEL：076-221-3211
E-mail：osnakak@dbj.jp