

大分企業の B C P (事業継続計画) に関する意識調査

～ BCP策定による企業価値向上にむけて ～

2013 年 3 月

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行
大分事務所

要 旨

わが国で防災対策・事業継続にむけた取り組みの必要性が高まる中、日本政策投資銀行九州支店では、九州 7 県に本社を置く企業を対象に、九州企業の防災・B C P（事業継続計画）に関する意識アンケート調査を実施した（調査対象 1,519 社、回答 374 社）。このレポートの中から、大分県内企業の状況を抜粋して考察したのが当レポートである（調査対象 123 社、回答 36 社）。

アンケートによれば、防災対策の状況について「防災を統括／所轄する組織／部署がある」と回答した県内企業は 8 割となった。一方で「防災計画を有する企業」や「訓練実施企業」は 6 割にとどまるなど、防災に対する一定の意識はあるが、実際の防災対策の実施に必ずしもつながっていないことがうかがえる。

B C P 策定の状況をみても、策定率は全産業で 2 割と、九州全体とほぼ同様の結果となっている。大分県は宮崎県、鹿児島県とともに太平洋側に位置しており、南海トラフ巨大地震の被害が大きいと想定されることを踏まえれば、当県におけるB C P 策定の取り組みが進んでいるとは決していえない状況である。B C P 未策定の理由としては、人材・スキル不足によるところが大きい。また、東日本大震災やタイ洪水、そして九州を襲った集中豪雨を契機に、B C P に対する県内企業の意識は変わりつつあるものの、こうした意識の変化が、実際のB C P 策定にまでつながっていないのが実態といえる。

しかしながら、南海トラフ巨大地震等のリスクを勘案すれば、このような大災害が発生した際、人命の安全確保は当然のことながら、更に一步踏み込んで事業継続の対策を講じておくことは企業経営において非常に重要であるといえる。B C P 策定にはコストや労力等のハードルもあるが、B C P 策定を通じてこうした大災害への対応力が高い企業という評価を得ることができれば、顧客や株主などステークホールダーからの信頼度は上がり、企業価値の向上にもつながることが期待される。

B C P 策定にむけては、自助、共助、公助の 3 つの観点からの取り組みが必要となる。

自助としてはまず、B C P 策定の必要性を認識することが入口となる。そのうえで外部コンサルタントも活用するなどして、実際にB C P を策定していくことになる。

第二に共助だが、当県には自動車やL S I などの産業クラスター、新産都等の産業集積が存在することを踏まえれば、こうしたネットワークを生かしてB C P 策定時に他社と情報交換を図るとともに、災害発生時の他社との協力・連携体制も視野に入れたB C P を策定することが重要であろう。

第三に公助として、行政、関係機関、商工団体等のサポートが重要となる。既に大分県ではB C P セミナーなどの普及啓発活動、B C P 策定初期段階からの企業への実践的支援、「業種別B C P 策定事例集」の作成・公表等を行っている。中小企業支援の公的機関も、B C P 策定支援にむけた独自活動を展開している。こうした支援メニューを活用して、県内企業が自社のB C P の策定を試みていくことが望まれる。

県内におけるB C P 策定の進展が、各企業の価値を向上させるとともに、ひいては県内産業の発展へつながることを期待したい。

1. 調査概要

●はじめに

東日本大震災、タイ洪水、そして昨年九州においては希にみる集中豪雨に見舞われるなど、わが国経済社会において防災・事業継続の重要性が高まっている。また2013年2月、政府の地震調査研究推進本部は九州の活断層の長期評価を行い、今後30年以内にマグニチュード6.8以上の大地震が九州のどこかで起こる確率を30~42%と発表した。こうしたことをみても、企業の防災対策・事業継続にむけた取り組みの必要性はさらに高まっているのではなかろうか。

かかる状況下、日本政策投資銀行九州支店では、九州7県に本社を置く企業のうち売上高30億円以上の1,519社を対象とし、九州企業の防災・BCP(事業継続計画)に関する意識アンケート調査を実施した(九州支店レポート「九州企業のBCP(事業継続計画)に関する意識調査」2013年2月)。

この九州支店レポートの中から、大分県内企業の状況を抜粋し考察したのが当レポートである。対象企業が大分県内に本社を置く企業のみで県外からの進出企業は対象となっておらず、また回答企業数が36社でサンプル数としては少ない。しかしながら、九州全体と大分県の調査結果を比較するに、結果に大きな乖離はないことから、大分県内における傾向を一定程度捉えているものと考える。

【調査概要】

1. 調査対象企業 九州7県に本社を置く企業の中から、売上高30億円以上の

1,519社を選定。

うち、大分県内に本社を置く企業123社。

※県外からの進出企業は非対象。

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 2012年11月9日~2012年12月10日

4. 回答企業数 大分県内: 36社 (製造業19社、非製造業17社)

【九州全体: 374社 (製造業114社、非製造業260社)】

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

- 重要業務の中止を防ぎ、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、調達先の代替確保等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。

2. 調査結果

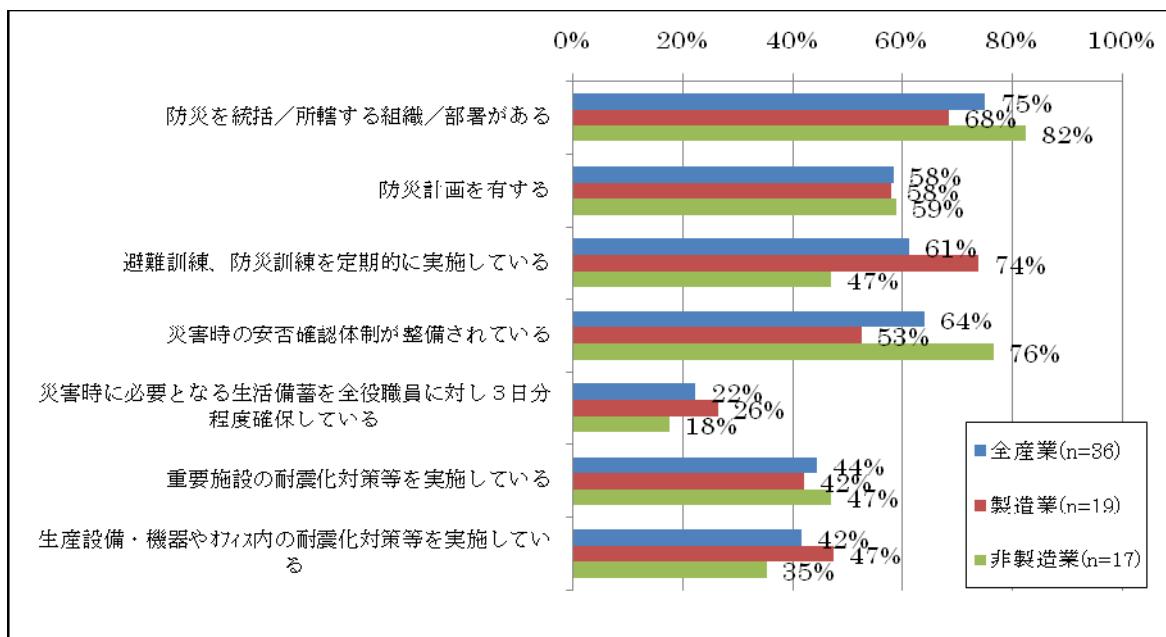
①大分県内企業の防災対策状況

県内企業の防災対策の状況については、「防災を統括／所轄する組織／部署がある」と回答した企業は8割となっているものの、一方で、「防災計画を有する企業」や「訓練実施企業」は6割となるなど、防災に対する一定の意識はあるが、実際の防災対策の実施に必ずしもつながっていないことがうかがえる【図1】。

九州支店レポートによると九州全体の状況も大分県とほぼ同様で、また太平洋側（大分県、宮崎県、鹿児島県）と日本海側（福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県）を比べても大きな差がみられない結果となっている。

大分県は宮崎県、鹿児島県とともに太平洋側に位置しており、南海トラフ巨大地震による被害が大きいと想定されていることなどを勘案すれば、九州全体との差がみられないのは気掛かりである。

【図1】防災対策の状況（はい・いいえ形式）



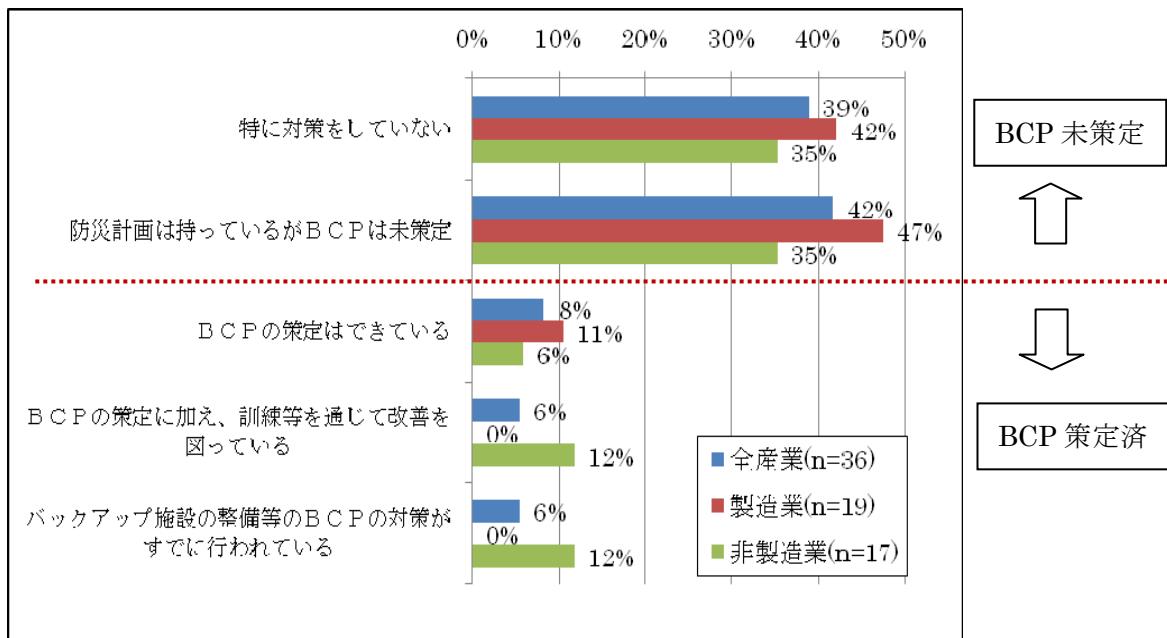
②大分県内企業のBCP策定への取り組み状況

BCP策定への取り組み状況をみると、BCP策定率は全産業で2割（製造業1割、非製造業3割）で、全産業では九州全体とほぼ同様の結果となっている【図2】。

「BCP未策定だが策定中あるいは策定検討中」とコメントを寄せた企業を含めても3割にとどまる。

先述のとおり、当県は九州の中でも南海トラフ巨大地震等による被害が大きいと想定されるエリアである。にもかかわらずBCP策定率は九州全体とほぼ同程度にとどまっている。BCP策定への取り組みは今後の大きな課題といえよう。

【図2】事業継続対策への取り組み（1つのみ回答）



内閣府が全国企業を対象に行った2011年11月調査や当行東海支店が東海地方の企業を対象に行った2012年7月調査では、BCP策定率は調査時点でいずれも3割となっている。

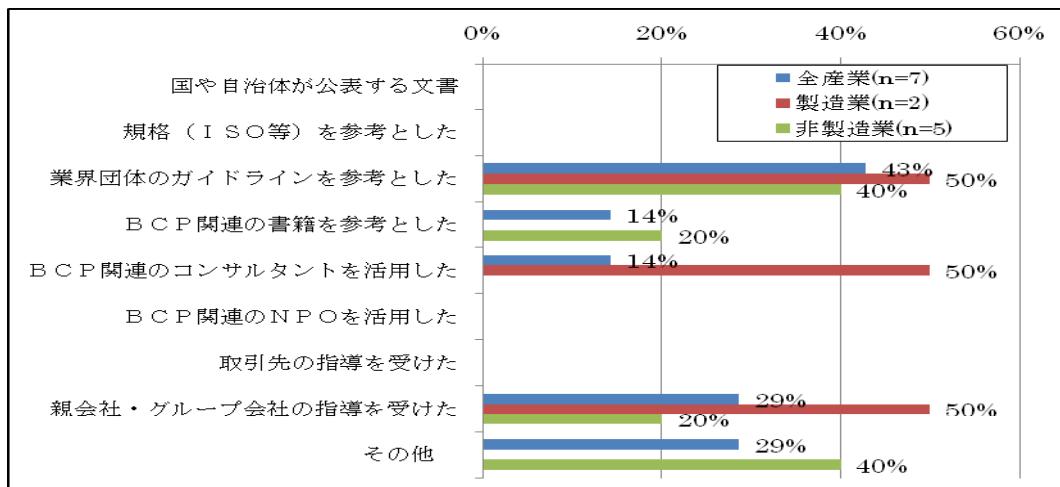
アンケート回答企業が30億円以上の売上を有し、地域経済へ及ぼす影響が大きいことも踏まえれば、当県におけるBCP策定の取り組みが進んでいるとは決していえない状況である。

【参考1】BCP策定率の地域比較

	大分県	九州		東海地方	全 国	
		全 体	太 平 洋 側		全 体	うち中堅企業
BCP策定率	19%	18%	18%	26%	31%	21%
出 典 (調査時点)	当調査(2012年11月)			当行東海支店「事業継続計画に関する東海企業の意識調査」(2012年4-5月)	内閣府「企業の事業継続の取組に関する実態調査」(2011年11月)	

なお、BCP策定済と回答した企業のBCP策定方法については、全産業で「業界団体のガイドラインを参考とした」が4割、次いで「親会社・グループ会社の指導」3割、「BCP関連書籍を参考」、「コンサルタント活用」がそれぞれ1割となっている【図3】。

【図3】BCP策定方法（複数回答）

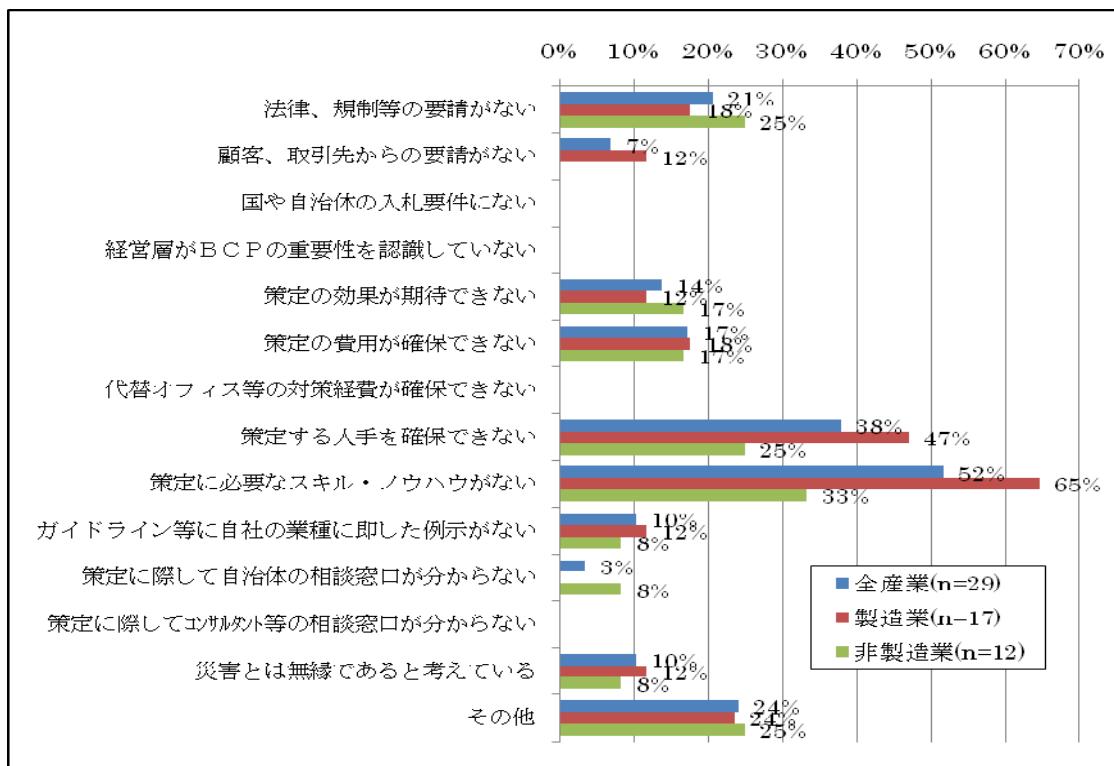


③BCP未策定の理由

それでは何故、BCP策定に至っていないのか。

全産業では「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が5割、「策定する人手を確保できない」が4割という回答となっており、人材・スキル不足によるところが大きいと考えられる。特に製造業において前者が7割と高い。また、「法律、規制等の要請がない」との回答が全産業で2割ながら前記2者に続いており、差し迫った事情がない限りBCP策定に踏み出しにくいという状況もうかがわれる【図4】。

【図4】BCP未策定の理由（複数回答）



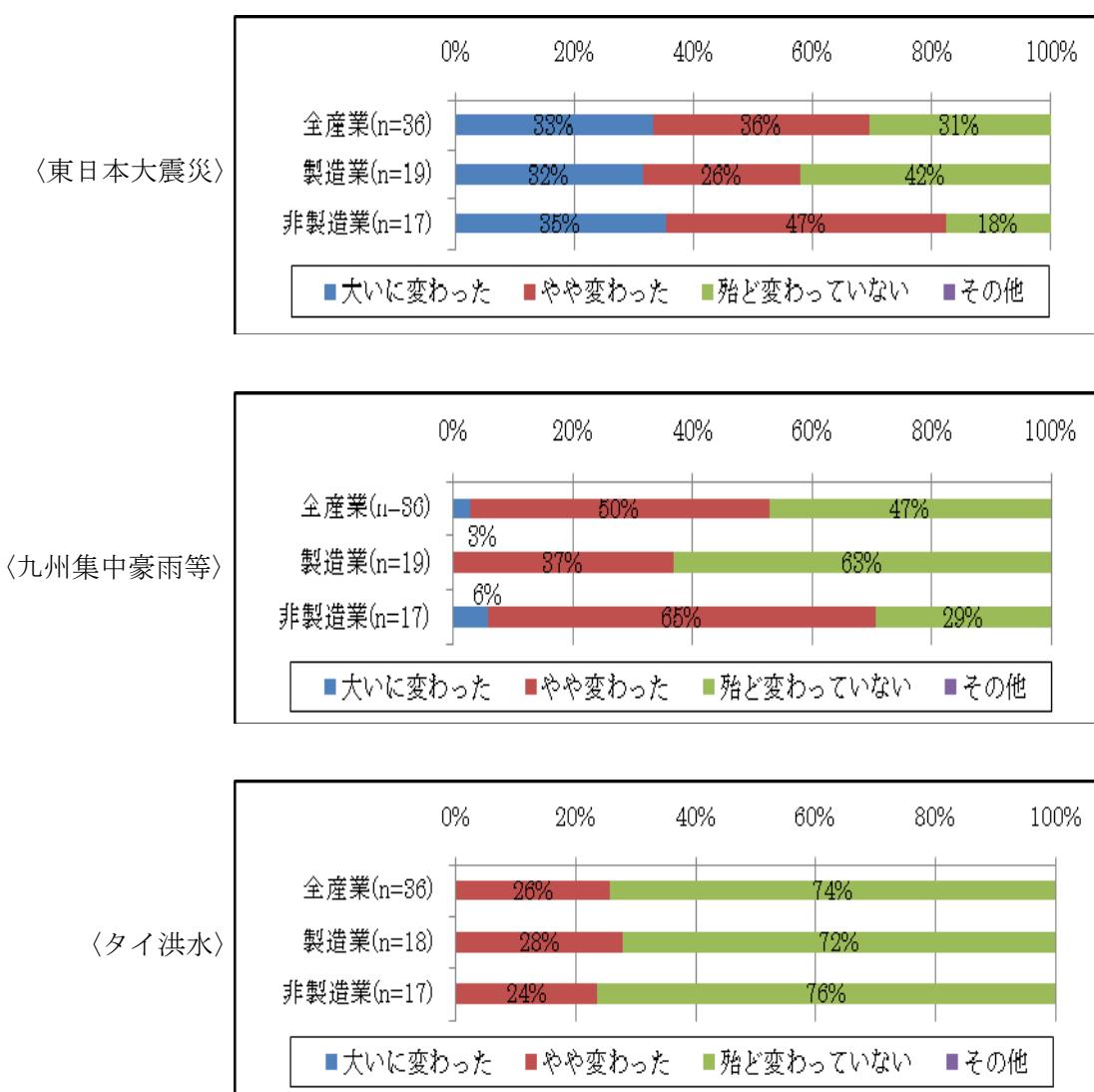
④大分県内企業のBCPへの意識や取り組み姿勢の変化

当アンケート調査では、「東日本大震災」、「近年九州を襲った台風や集中豪雨等」および「タイ洪水」後におけるBCPに対する意識や取り組みの変化についても尋ねているが、全産業で「大いに変わった」あるいは「やや変わった」との回答が「東日本大震災」で7割、「九州集中豪雨等」で5割、「タイ洪水」で3割となっている【図5】。

特に「九州を襲った集中豪雨等」では、九州全体と比較すると2割高い。これは昨年の集中豪雨で当県も直接的に甚大な被害を受け、また回答企業のなかには実際に罹災したり、営業中断を余儀なくされたと答えた企業もあることから、こうした災害に直面したことで意識が高まったものと推測される。

このように大災害の発生等に接することで、BCPに対する意識は変わりつつある。しかしながらこうした意識の変化が、実際のBCP策定にまでつながっていないのが実態であろう。

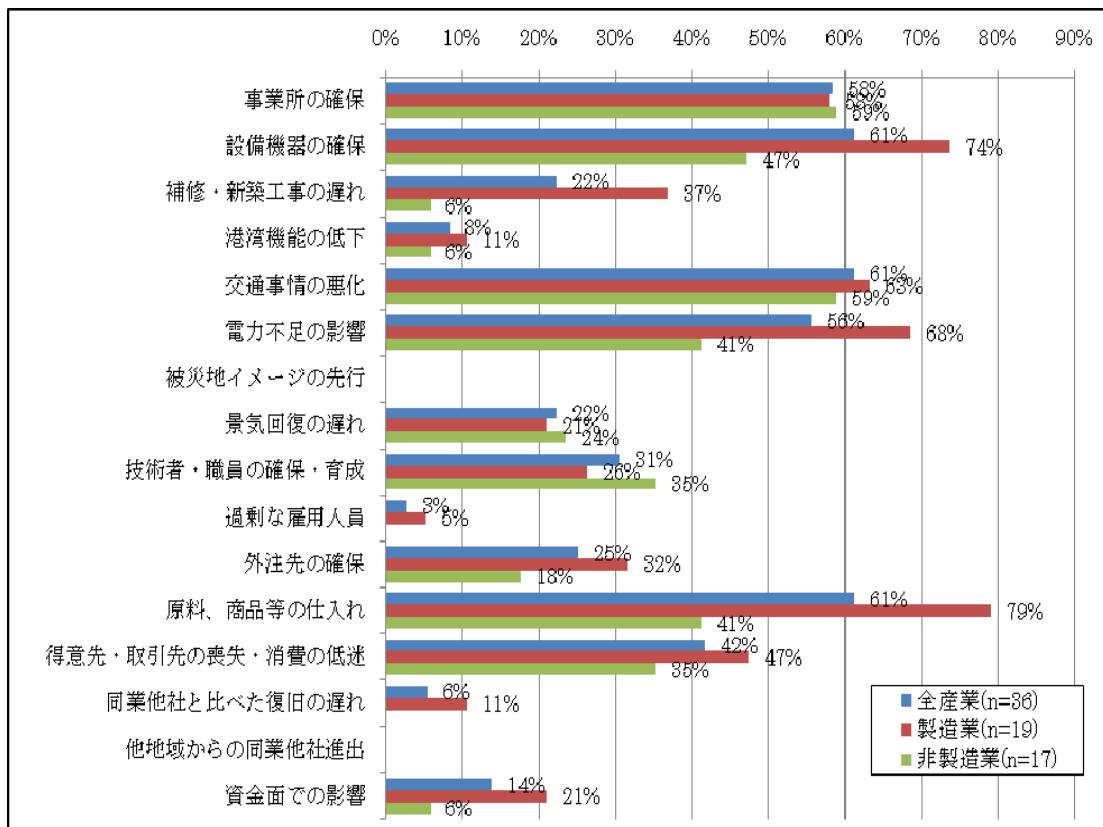
【図5】3つの震災によるBCPへの意識や取り組み姿勢の変化



⑤大災害・事故発生時の事業継続における懸念事項

大災害・事故発生時の事業継続における懸念事項については、「交通事情の悪化」や「電力不足」(いずれも6割)等のインフラ事情、「設備機器の確保」や「事業所の確保」(いずれも6割)等の自社施設、また「原料、商品等の仕入れ」(6割)や「得意先・取引先の喪失」(4割)等のサプライチェーンが主な懸念として挙げられている【図6】。

【図6】大災害・事故発生時の事業継続における懸念事項（複数回答）



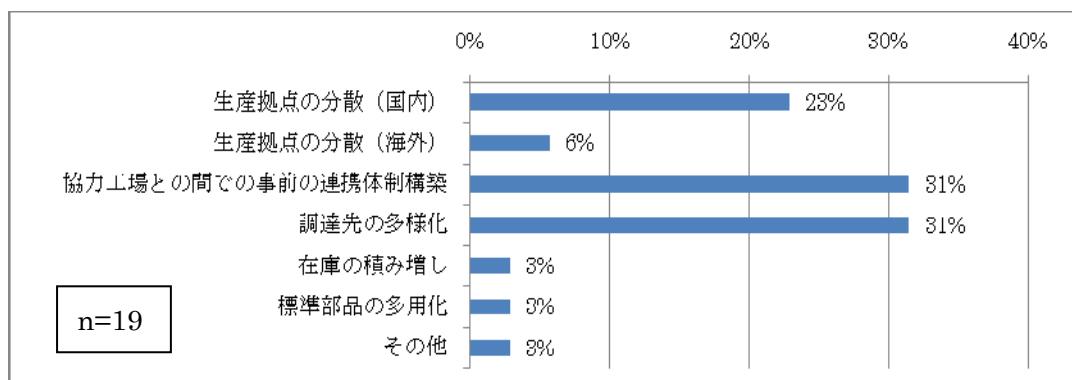
⑥製造業における災害・事故発生時の事業継続

製造業において、上記⑤については総じて懸念度合いが高い結果となっているが、特にサプライチェーンに関わる「原料、商品等の仕入れ」に対して8割と高い懸念が示されている。こうしたサプライチェーンの寸断を防ぐために必要な取り組みとして、「協力工場との事前の連携体制構築」「調達先の多様化」(いずれも3割)、「生産拠点の国内分散」(2割)が上位となっており、自社がサプライチェーンの一翼を担う企業として他社との連携やリスク分散等の取り組みが必要と考えていることがうかがえる【図7】。

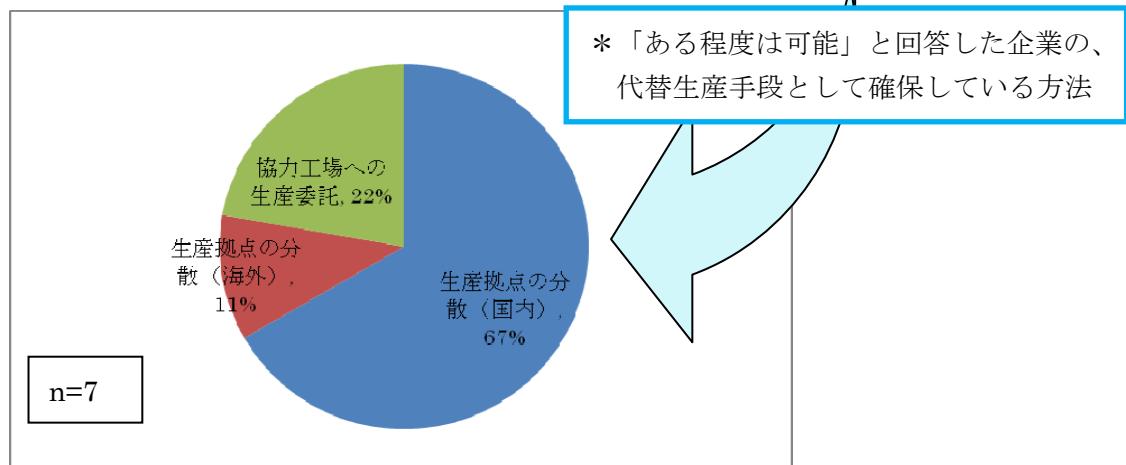
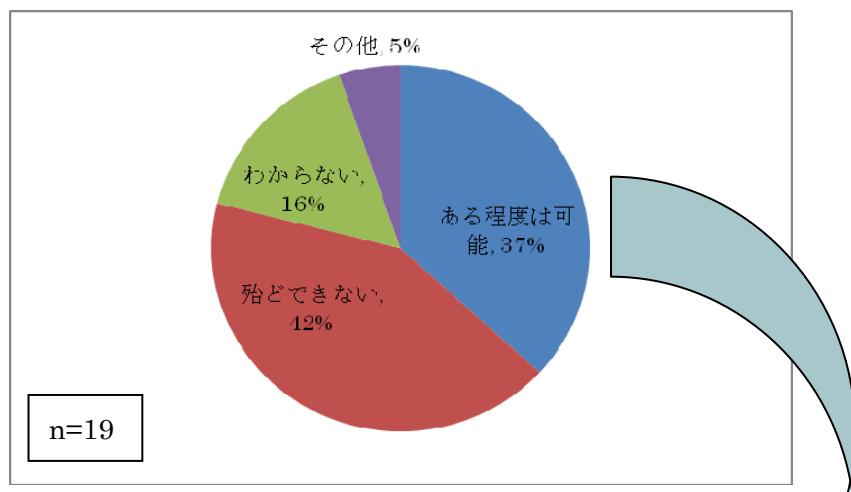
このうち一部企業では実際に自社生産拠点が被災した場合の代替生産について、「ある程度は可能」と回答(4割)しており、その手段として「生産拠点の分散」(7割)あるいは「協力工場への生産委託」(2割)など、リスクの分散体制を構築している企業もみられる。

しかしながら、こうした自社生産拠点が被災した場合の代替生産については「殆どできない」との回答も4割となっており、災害への危機意識と実際の対応には乖離がみられるといえる【図8】。

【図7】災害時、自社がサプライチェーンを止めないために必要な取り組み
(製造業のみ、複数回答)



【図8】自社生産拠点が被災した場合の代替生産



3. BCP策定による企業価値向上にむけて

以上のアンケート調査から、大分県の企業には災害等に対する一定の危機意識はあり、BCP策定についても意識の変化はみられるが、具体的な取り組みまでは至っていないという傾向がみえてきた。しかしながら、南海トラフ巨大地震等のリスクを勘案すれば、このような大災害が発生した際、人命の安全確保は当然のことながら、更に一步踏み込んで事業継続の対策を講じておくことは企業経営において非常に重要であるといえる。

BCPの策定にはコストや労力等のハードルもあろうが、BCP策定を通じてこうした大災害への対応力が高い企業という評価を得ることができれば、顧客や株主などステークホールダーからの信頼度は上がり、企業価値の向上にもつながることが期待されるのではなかろうか。

BCP策定にむけて、以下3つの観点からの取り組みが必要となろう。

① 自助

BCP策定にはその必要性を認識することが入口であろう。先にも述べたように、BCP策定により大災害に備えることは企業経営上の重要な要素といつても過言ではない。調査結果により、策定にあたっては人材・スキルが必要であることがわかったが、BCP策定には、防災対策のみならず企業の事業戦略として位置づけられるだけの重要性があるといえよう。BCP策定はリスク管理のみならず、企業の信頼性や経営の向上につながるものとして積極的に取り組む価値があると考える。実際の策定に際しては、親会社等の支援がないなど自力で策定せねばならない場合、外部コンサルタントに委託したり、外部専門機関の支援プログラムを活用したり、行政等が提供するBCP策定モデルなどを参考にするなど自助努力が必要となることはいうまでもない。

② 共助

特に製造業では、サプライチェーンの一翼を担う企業としてBCP策定は重要な課題といえよう。当県には自動車やLSIなどの産業クラスターや新産都等の産業集積が存在しており、BCP策定時においてはこのようなネットワークを生かした他社との情報交換は有効な手段となり得る。またこうしたネットワークを最大限に活用し、災害が実際発生した際に協力企業のみならず他社との可能な限りの協力・連携体制も視野に入れて策定することも重要かもしれない。そのためには、平時よりこうしたネットワークを構築し、情報共有を図っておくことが必要である。

③ 公助

東日本大震災以降、こうしたBCP策定の動きが緩やかではあるが全国的に拡がっており、大分県においても策定にむけた意識に変化があることは調査結果でも明らかである。しかしながら、具体的にBCP策定となると親会社等の支援がない限り、企業側としても未だ手探りの部分もあるといえるのではなかろうか。

現在、大分県は、商工団体と協働したBCPセミナー開催等の普及啓発活動を行った

り、外部の専門家の協力を得て研修を受けたスタッフが企業のBCP策定を初期段階から実践的に支援するなど、独自の企業サポート活動を行ってきている。手探りの企業に対してもこうした具体的かつ地道なサポートが必要であり、今後もこうした実践的活動の継続が望まれる。

またこのほか、大分県ではBCP策定にかかる企業の労力負担を出来るだけ軽減するため、「業種別BCP策定事例集」や「様式集」を作成し県庁のホームページに掲載するとともに、関連機関や商工団体を通じてPRも行っている。また行政に限らず、中小企業支援の公的機関等もBCP策定にむけた独自の活動を展開している。

【参考2】BCP策定にかかる主な機関の支援活動

機関名	BCP策定にかかる支援内容
大分県	<ul style="list-style-type: none">① 「業種別BCP事例集」、「様式集」のHP掲載 (http://www.pref.oita.jp/soshiki/14030/bcp2012.html)② スタッフによる初期段階からの策定実践支援③ 商工団体と協働したBCPセミナーの開催
大分商工会議所	<ul style="list-style-type: none">① 中小企業診断士が外部専門家とともに初期段階からの策定実践支援② BCPセミナーの開催
大分県中小企業診断士協会	<ul style="list-style-type: none">① 当会の専門家育成の観点も含めた初期段階からの策定実践支援

このようにBCP策定にむけた多様なアプローチが既に用意されており、企業がこれらの支援メニューを活用して、BCPの策定を試みることが期待される。行政としても、こうしたメニューの存在をさらにアピールする中で、BCPが単なるリスク管理に終わるものではなく、企業価値向上にもつながることを強調していくことが重要といえよう。

当調査では、大分県内企業のBCP策定への意識はあるものの、BCP策定への取り組みは必ずしも進んでいるとはいえない結果となった。しかしながら、「自助」「共助」「公助」の3つの観点からのアプローチにより、BCP策定にむけた取り組みが前進するのではなかろうか。県内におけるBCP策定の進展が、各企業の価値を向上させ、ひいては県内産業の発展へつながることを期待したい。

(参考) アンケート内容

【Q2-1】大規模災害・巨大事故等発生時の防災対策の状況をお答え下さい。(【図1】関連)

組織／部署がある 防災を統括／所轄する	防災計画を有する	定期的に実施している 避難訓練、防災訓練を	災害時の安否確認体制 が整備されている	災害時に必要となる生 活備蓄を全役職員に対 し3日分程度確保してい る	重要施設の耐震化対策 等を実施している	生産設備・機器やオフィ ス内の耐震化対策等を 実施している	(回答企業数)
合計	27	21	22	23	8	16	15
							36

【Q2-2】大規模災害・巨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。[単数回答、対象：全ての企業] (【図2】関連)

い な い 特 に 対 策 を し て	未 策 定 防 災 計 画 は 持 つ て い る (B C P は)	B C P の 策 定 は でき て い る	B C P の 策 定 に 加 え 、 訓 練 等 を 通 じ て 改 善 を 図 つ て い る	B C P の 策 定 に 加 え 、 訓 練 等 を 通 じ て 改 善 を 図 つ て い る	(回答企業数)
合計	14	15	3	2	2
					36

【Q2-3】大規模災害・巨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] (【図6】関連)

事業所の確保	設備機器の確保	遅れ	補修・新築工事の	港湾機能の低下	交通事情の悪化	電力不足の影響	先行	被災地イメージの	景気回復の遅れ	保育成	技術者・職員の確	過剰な雇用人員	外注先の確保	入れ	原料、商品等の仕	喪失・消費の低迷	得意先・取引先の	復旧の遅れ	他社進出	他地域からの同業	資金面での影響	(回答企業数)
合計	22	22	8	3	22	20	0	8	11	1	9	22	15	2	0	5	36					

【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、Q2-2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)] (【図3】関連)

する文書	国や自治体が公表	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	受け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	0	0	3	1	1	0	0	2	2	7

【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、Q2-2で「特に対策をしていない」「防災計画はもっていない(BCPは未策定)」と回答した企業のみ)](【図4】関連)

	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認識していない	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	が確保できない	代替オフィス等の対策経費	策定する人手を確保できない	策定に即した例示がない	策定に必要なスキル・ノウハウがない	ガイドライン等に自社の業種に分からない	談窓口が分からぬ	策定に際してコンサルタント等の相談窓口が分からぬ	策定に際して自治体の相談窓口が分からぬ	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	6	2	0	0	4	5	0	11	15	3	1	0	3	7	29			

【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	少	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)	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	2	4	11	3	0	0	3	19	36	

【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	少	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)	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	0	1	5	3	3	3	26	36		

【Q4-3】近年、九州を襲った台風や集中豪雨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	少	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)	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	2	3	0	0	0	0	0	28	36	

【Q4-4】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](【図5】関連)

	東日本大震災後				タイ洪水後				近年の台風・集中豪雨後							
	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)	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	12	13	11	0	36	0	9	26	0	35	1	18	17	0	36	
製造業	6	5	8	0	19	0	5	13	0	18	0	7	12	0	19	
非製造業	6	8	3	0	17	0	4	13	0	17	1	11	5	0	17	

【Q5-1】大規模災害・巨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](【図8】関連①)

	能 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	7	8	3	1	19

【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)](【図8】関連②)

	散 生 産 拠 点 の 分 (国 内)	散 生 産 拠 点 の 分 (海 外)	産 委 託 協 力 工 場 への 生	その 他	(回答 企 業 数)
製造業のみ	6	1	2	0	7

【Q5-3】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](【図7】関連)

	散 生 産 拠 点 の 分 (国 内)	散 生 産 拠 点 の 分 (海 外)	携 体 制 構 築 間 の 事 前 の 連	協 力 工 場 と の 連	化 調 達 先 の 多 様	し 在 庫 の 積 み 増	用 標 準 部 品 の 多	その 他	(回答 企 業 数)
製造業のみ	8	2	11	11	1	1	1	1	19

※ レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、(株)日本政策投資銀行の公式見解ではありません。

- 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)日本政策投資銀行 大分事務所 (担当：三浦 宏樹、佐野 真紀子)
〒870-0021 大分市府内町 3 丁目 4 番 20 号 (大分恒和ビル)
Tel. 097-535-1411