



TOHOKU  
UNIVERSITY

# 中小企業BCP調査報告

2014.3.11

東北大学 大学院 工学研究科  
技術社会システム専攻  
長平研究室 岡部紳一

調査企画・協力:  NEWTON CONSULTING

## はじめに

BCPに取り組む企業はどんな理由で取り組むのか、また活動を継続する企業にはどんな特徴があるのか。このたびの調査はそうした疑問に対して雄弁に答えてくれたと感じます。

この調査で改めて確認できたのは、企業がBCPに取り組む一番の理由は「社長の指示」によるものであり、取引先からの要請などではないということでした。また、社長が取り組む指示を出す理由は、「災害に対して自社が心配だから」でした。特に中小企業の社長にとって会社は“我がこと”も同然で、心配されるのは自然なことと感じます。

また、BCPに取り組むこと自体には、各企業の風土と意味のある関連性を見い出せませんでした。ただし、継続的な活動としてBCPに取り組んでいる企業には、相関が認められるいくつかの特徴や企業風土がありました。「力量のあるBCP責任者が推進している」「社内が盛り上がっている」「情報共有が良くなされている」といったものです。BCPの活動を経営上のメリットと認め、担当者だけでなく全社で取り組む企業こそが、変化に強い意義あるBCPの活動を継続している姿が見えてきたのです。

詳細は当報告書の内容をご確認いただければと存じますが、本調査の結果が、今後BCPに取り組まれるすべての企業にとって有益な活動を推進する参考になれば幸いです。

(調査企画・協力) ニュートン・コンサルティング株式会社  
代表取締役社長

副島 一也

# 目次

1. 調査概要
  - 1-1 目的、方法、回収率
  - 1-2 対象企業の特徴
  - 1-3 災害対策の現状
  
2. BCP作成・定着に関連する要素(相関分析)
  - 2-1 BCPの作成(理由)
  - 2-2 BCPの定着
  - 2-3 BCP定着と課題・問題点
  
3. BCP作成・定着を促進する要素(因果関係分析)
  - 3-1 BCP作成を進める要素
  - 3-2 BCP定着のための要素
  
4. 結論(考察)

# 1. 調査概要

## 1-1 調査目的と方法

- 中小企業におけるBCP導入及び定着に影響を与える要素はなにかを調査
- アンケート調査票を対象企業に送付して、回答してもらう方法を採用
- 13の質問分野、合計133の質問項目

- 調査対象企業は、ニュートンコンサルティング(株)のご協力を得て、同社がBCP作成の支援をしている企業に調査票を郵送して調査にご協力いただいた。
- アンケート調査票の送付数は268うち回答数は100、回答率37%
- 質問項目には、①から⑤までの5段階のいずれかを選んで回答するリッカート方式を採用した。

| アンケート調査件数 |        |
|-----------|--------|
| 送付数       | 268    |
| 回答数       | 100    |
| 回答率       | 37.30% |

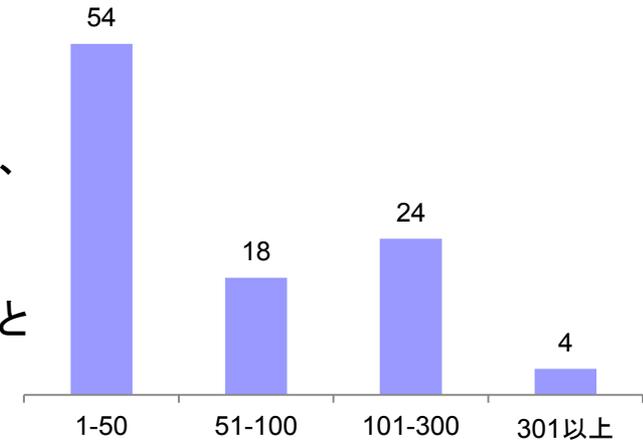
| #  | 調査項目        |
|----|-------------|
| 1  | 企業属性        |
| 2  | 事前対策        |
| 3  | 被災状況        |
| 4  | BCP策定       |
| 5  | 策定理由        |
| 6  | BCP定着状況     |
| 7  | BCPが機能したか   |
| 8  | 機能した(しない)理由 |
| 9  | 災害対応力       |
| 10 | 課題と問題点      |
| 11 | 中小企業に必要な要素  |
| 12 | 企業風土        |
| 13 | BCPの利点      |

## 1-2 調査対象企業の特徴

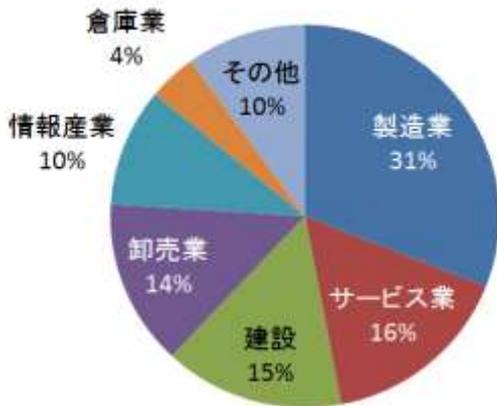
本調査の対象企業100社の特徴を見ると、

- 従業員が50人以下が54%、51人から100人までが18%、合わせて100以下は72%、300人以上は4%のみ。
- 業種別には、製造が30%で最も多く、続いてサービス16%、建設15%、卸売14%、情報産業10%となっている。
- ISO9001やISO14001 などマネジメントシステム(MSS)の導入状況は、認証取得済み企業が50%、導入済(未認証)と導入中を含めると、54%、未導入は43%。対象企業は、MSSを採用の有無で、二分されている。

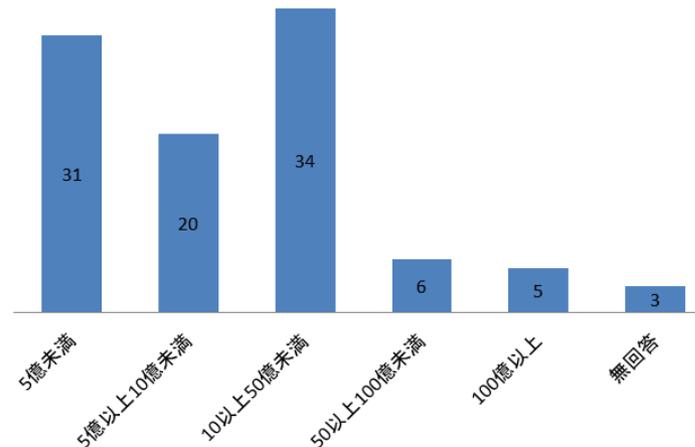
従業員数



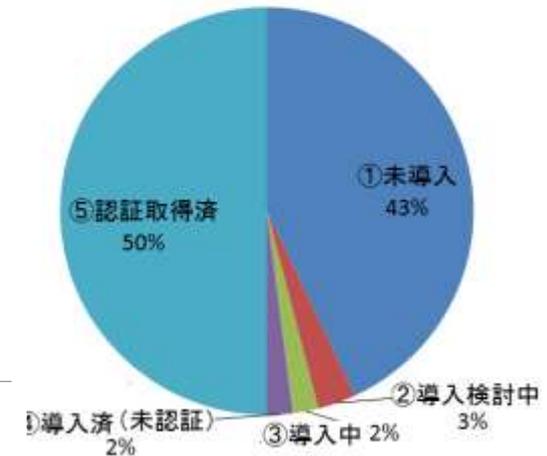
業種別内訳(100社)



年商別の分布



ISO MSS導入状況

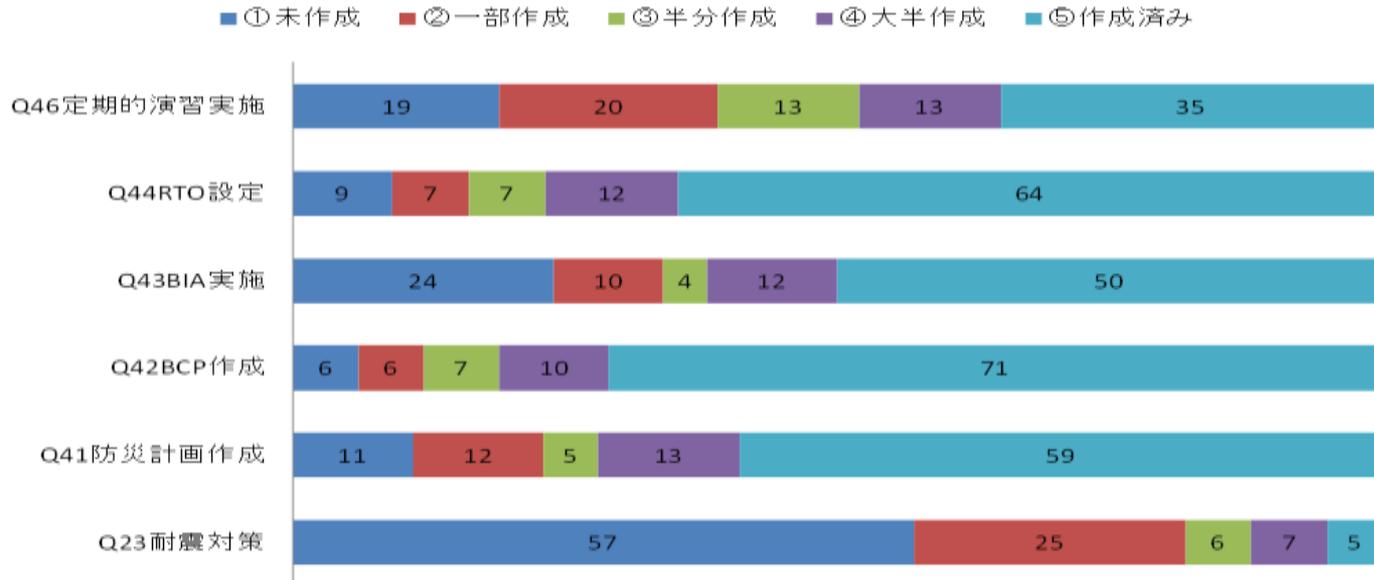


# 1-3 災害対策の現状

対象企業のBCP実施状況など概観すると、以下の通りである

- 事前の地震対策は、⑤実施済み5%、①未実施57%
- BCPは、⑤作成済み73%、①未作成6%
- BCP演習を定期的実施について、⑤実施済み35%、①未実施19%
- 東日本大震災で主要な業務の中断有無は、①中断なし73%、⑤3か月以上中断1%
- 東日本大震災で、防災計画やBCPが機能したかについて、  
⑤計画通り機能した2%、①全く機能せず(BCP未作成含む)88%

## 災害対策の現状



## 2. BCP作成・定着に関連する要素(相関分析)

- 本調査項目(133)が、相互に関連しているか(相関があるか)どうかを調べた。
- (信頼係数95%)
- 相関係数が0.4を超える項目の相関図(後出)を作成して分析した。下表は、質問分野別の平均値の相関関係をまとめたものである。質問分野の間の大まかな相関関係を見ることが出来る。(薄い灰色は、 $0.2 \leq p \leq 0.4$ 、濃い灰色は、 $0.4 \leq p$ )
- 後述の相関図では、0.4を超える相関係数を示す項目間のみで分析した。

|                | 2_事前対策 | 3_被災程度 | 4_BCP策定 | 47_BCP内容 | 51-社内的な理由 | 57-社外的な理由 | 53-1 社長指示の理由 | 6_自己評価 | 7_機能したか | 8_機能した理由 | 9_災害時対応力 | 10_課題問題 | 11_中小企業BCPに不可欠 | 12_企業風土 | 13_BCP利点 |
|----------------|--------|--------|---------|----------|-----------|-----------|--------------|--------|---------|----------|----------|---------|----------------|---------|----------|
| 2_事前対策         |        |        |         |          |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 3_被災程度         |        |        |         |          |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 4_BCP策定        |        |        |         |          |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 47_BCP内容       |        |        | 0.63    |          |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 51-社内的な理由      |        |        | 0.48    | 0.31     |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 57-社外的な理由      |        |        | 0.35    | 0.24     | 0.49      |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 53-1 社長指示の理由   |        |        | 0.38    | 0.21     | 0.47      | 0.54      |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 6_自己評価         | 0.22   |        | 0.58    | 0.53     | 0.35      | 0.24      | 0.25         |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 7_機能したか        | 0.56   |        |         | 0.21     | 0.29      |           |              | 0.21   |         |          |          |         |                |         |          |
| 8_機能した理由       | 0.28   |        |         |          |           |           |              | 0.22   | 0.56    |          |          |         |                |         |          |
| 9_災害時対応力       |        |        |         |          |           |           |              |        |         |          |          |         |                |         |          |
| 10_課題問題        |        |        |         |          |           |           |              | 0.27   |         |          |          |         |                |         |          |
| 11_中小企業BCPに不可欠 | 0.35   |        | 0.21    | 0.28     | 0.31      |           | 0.32         | 0.34   | 0.23    |          |          |         |                |         |          |
| 12_企業風土        |        |        | 0.30    | 0.34     | 0.41      |           | 0.27         | 0.42   |         |          |          | 0.36    | 0.50           |         |          |
| 13_BCP利点       | 0.27   |        | 0.42    | 0.36     | 0.47      | 0.28      | 0.38         | 0.67   | 0.27    |          |          | 0.34    | 0.35           | 0.52    |          |

## 2-1 BCPの作成(理由)

BCPの導入理由は、以下の通りであるが、社長の指示が大きな理由であることがわかる。

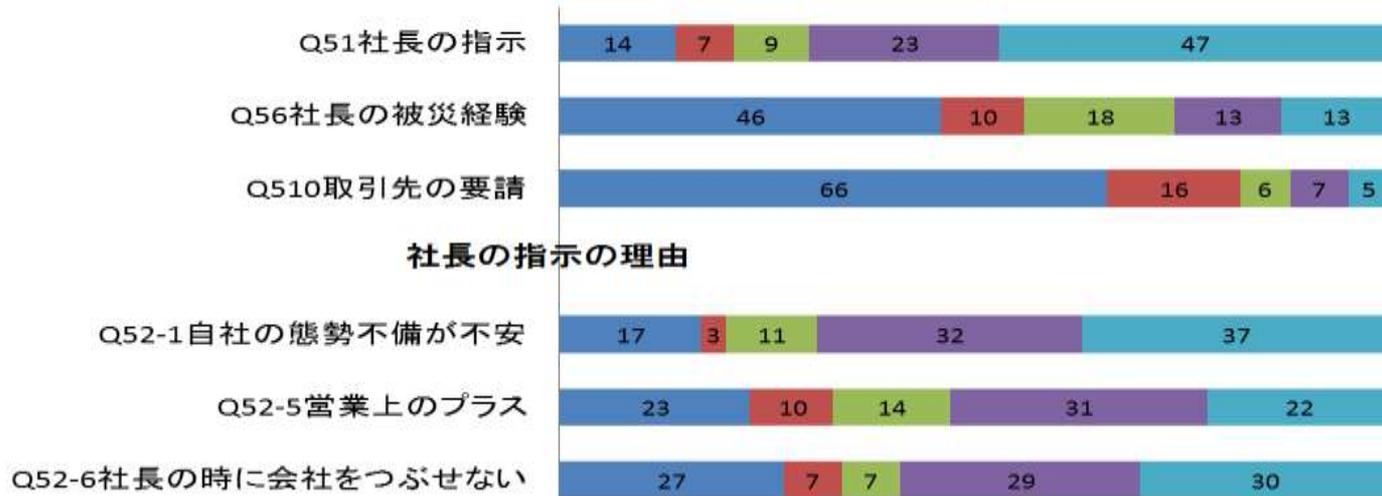
- 社長の指示が最も多い。⑤(強く思う)と④(そう思う)の合計が70%
- 取引先の要請は、①(思わない)が66%を占め、④+⑤は12%に過ぎない。

社長が指示した理由を聞くと、自社の態勢不安、トップの責任感と営業上のプラスの対外的な利点が混じっている。

- 自社の態勢不備が不安(④+⑤が69%)、
- 社長の時に会社を潰せない(同59%)、
- 営業上のプラス(同53%) の順となっている。

BCPの導入理由

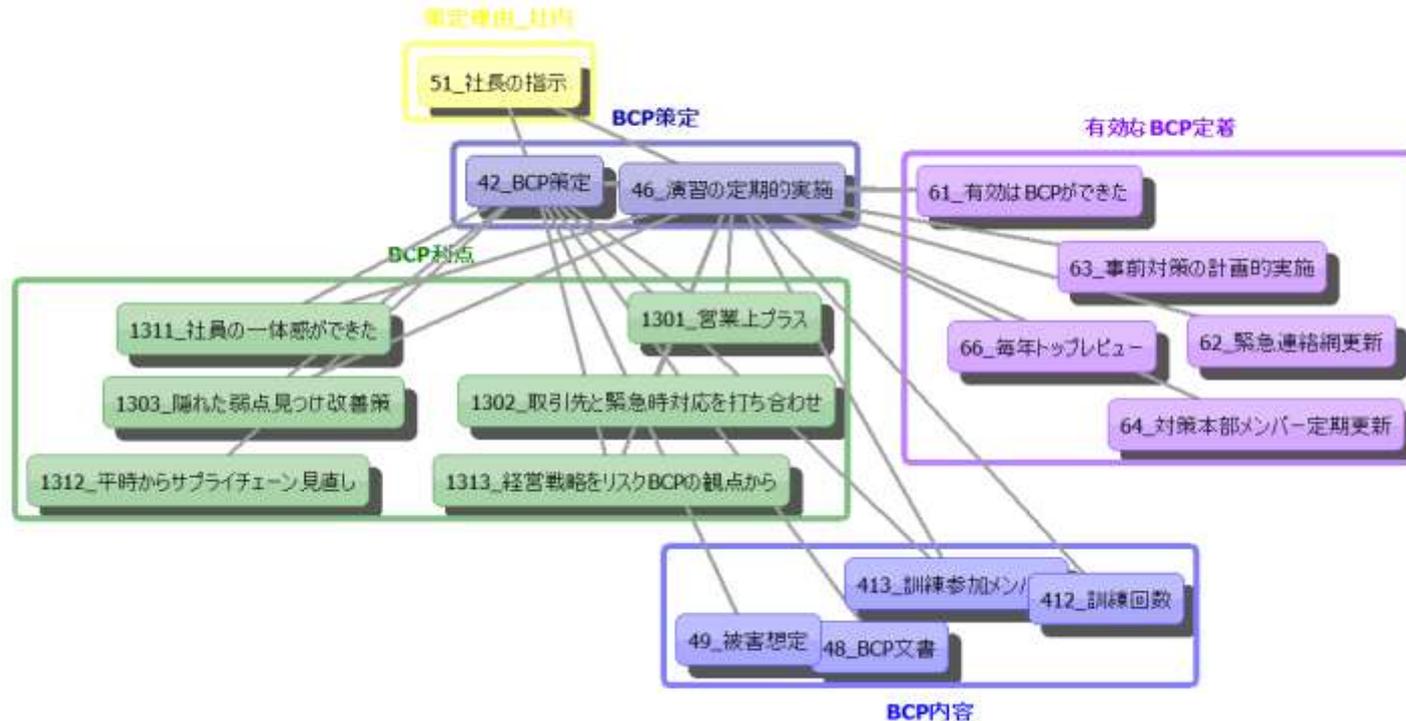
■ ①思わない ■ ②少し思う ■ ③半々 ■ ④そう思う ■ ⑤強く思う



## 2-1 BCPの作成 (相関分析①)

BCP策定(Q42)と演習のBCP演習の定期的実施(Q46)と他項目との相関図(下図)から、

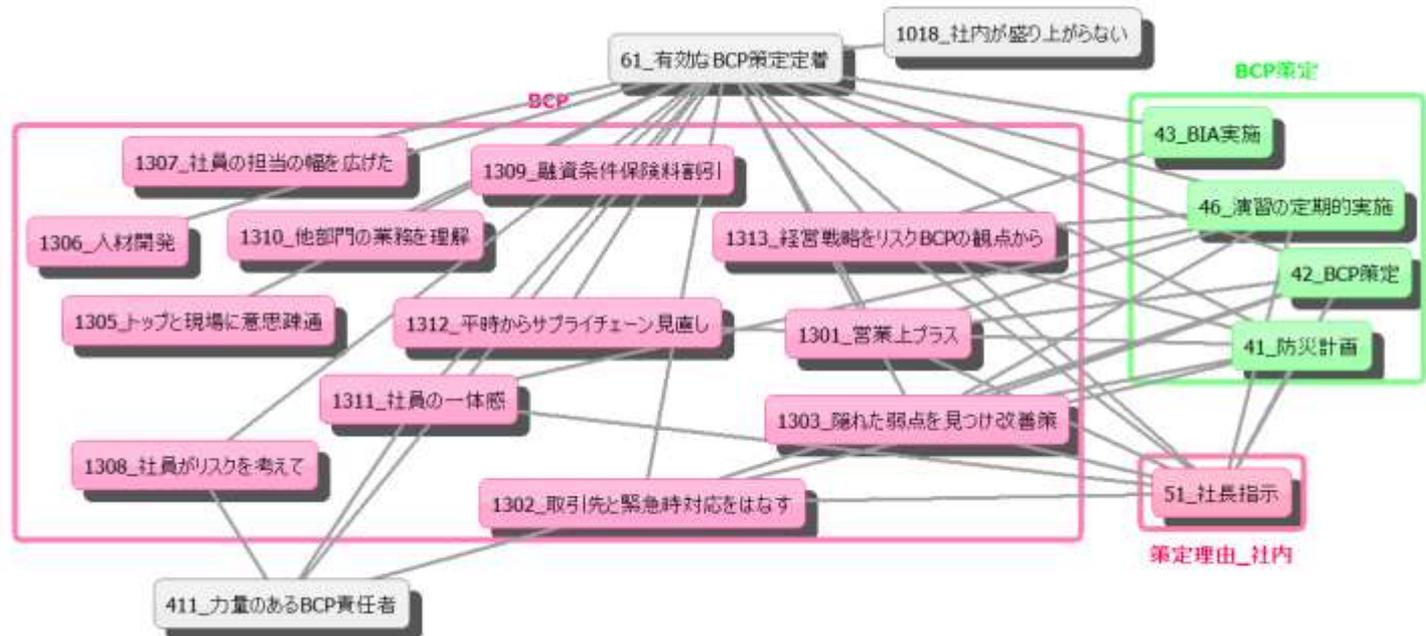
- 社長の指示がBCP策定と演習に定期的実施が関係していることがわかる。
- Q46定期的演習実施では、Q42と相関のない項目(Q62,63,64,66)にも相関が出ている。
- 演習の定期的実施が、毎年のトップレビュー、事前対策の計画的実施など、BCP活動のPSCAが回っていることとも関係している。
- BCP策定および定期的な演習実施の度合いが高いほど、営業上プラス、隠れた弱点を見つけ改善、サプライチェーン対策実施、社員一体感、経営戦略をBCP観点から考えるなどのメリットの認識が高くなることを示している



## 2-2 BCPの定着 (相関分析②)

有効なBCPに定着と相関がある項目を図示したのが下図である。

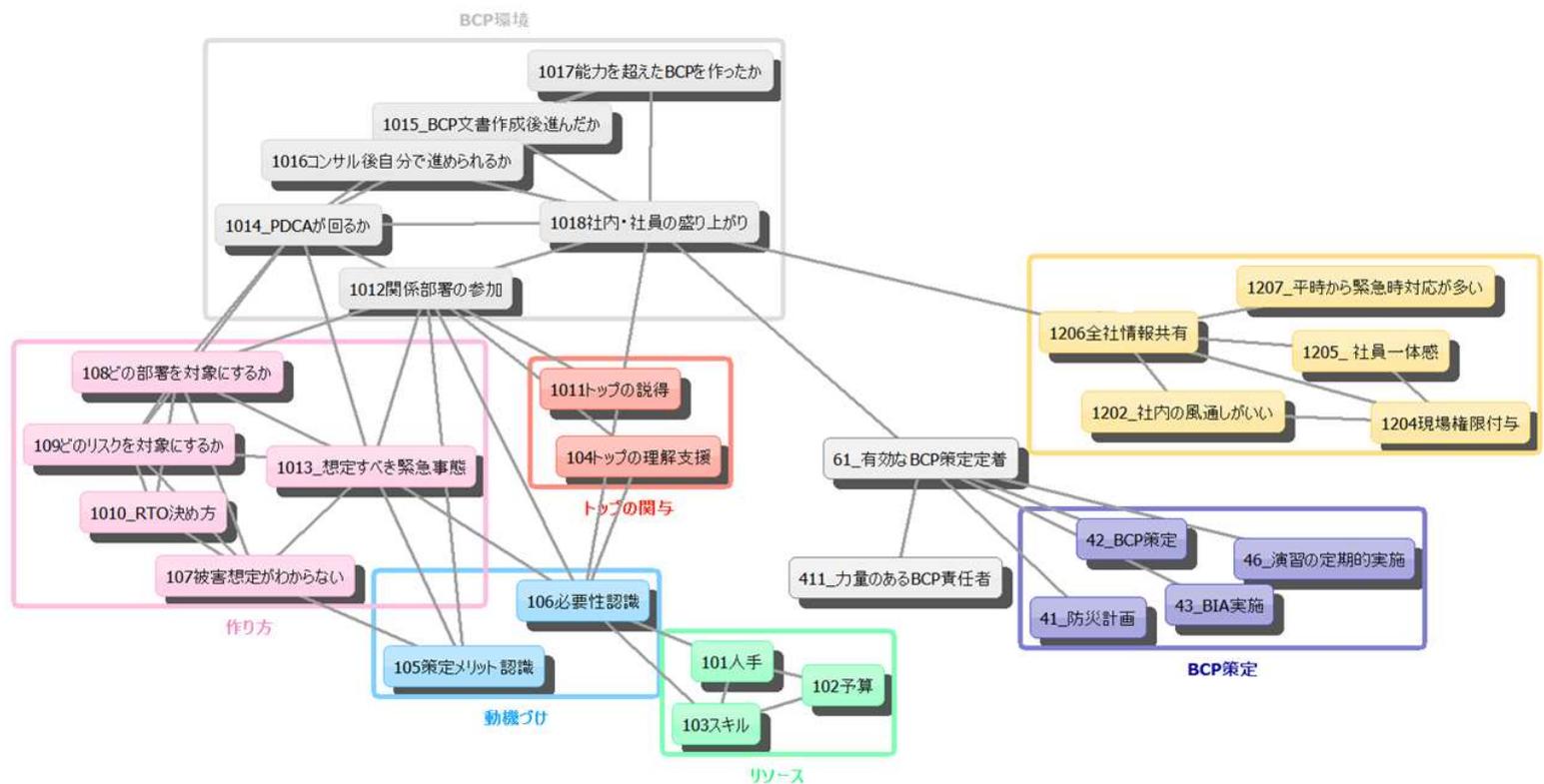
- 防災計画・BCP策定(Q41・42・43・46)との相関が出ているが、特に事業インパクト分析 (BIA・Q43)の相関は注目すべき。有効なBCPには、BIAの実施が重要であることを示している。
- 力量のあるBCP責任者(Q411)と社内の盛り上がり(Q1018)との相関が浮かびあがった。BCPの定着させる段階で、この二つの相関は重要な意味がある。BCPを根付かせるために、組織を引っ張るリーダーとそれに従う組織の盛り上がりが必要な要件であることを示している
- BCP利点は、前出BCP策定(Q42・46)よりも、相関項目が倍となっている。BCPが定着することで、さらに広い分野で利点を認識している。
- 平時の業務に利点が認識できるBCPを策定することが定着のカギであると思われる。



## 2-3 BCP定着と課題・問題点(相関分析③)

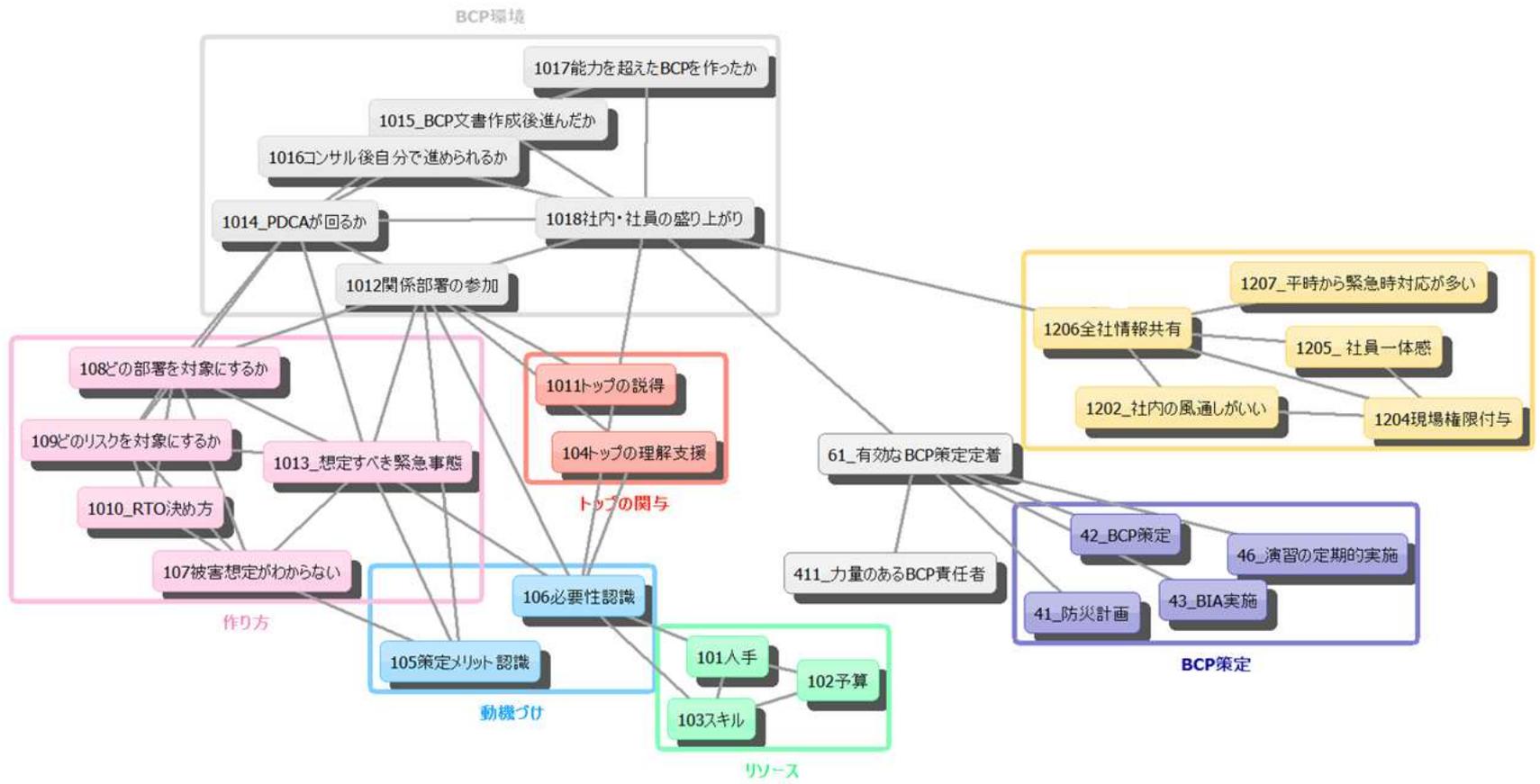
前節で、BCPの定着において、社内の盛り上がりとの相関が浮かびあがってきた。

- 社内の盛り上がりと相関のある要素をみると、関係部署の参加、PDCAが回るか、トップの説得の項目などにつながる。関係部署の参加とトップの関与で、社内を盛り上げることがBCP定着に重要であることを示している。
- 想定すべき緊急事態の理解が、BCP内容項目だけでなく、PDCAが回る、BCP必要性認識ともつながっている。備えるべき緊急事態を組織内で共有する重要性を示しめしている。



## 2-3 BCP定着と課題・問題点(相関分析③) - 続き

- BCP導入の問題点として、人手・予算・スキル不足が挙げられるが、この相関図では、BCPの必要性の認識につながるのみで、他の項目との相関がみられないのは意外であった。
- 社内の盛り上がり、企業風土の全社情報共有と相関を示す。さらに、一体感があり、風通しがよく、現場に権限が付与された組織という企業像につながっている。



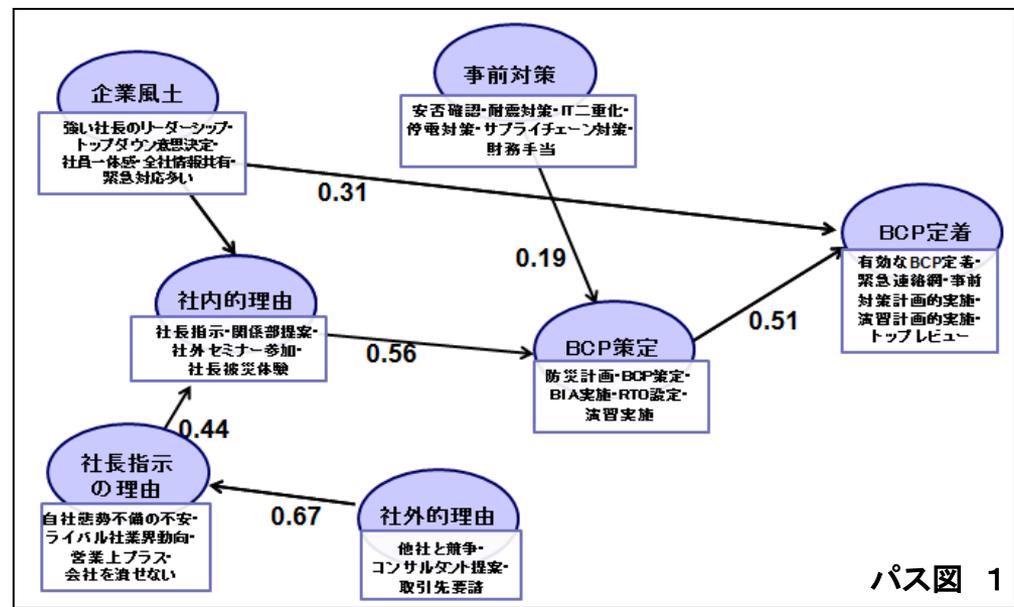
### 3. BCP作成・定着を促進する要素(因果関係分析)

パス図分析とは:

今までの相関分析で、相関の強い要素が浮かび上がった。相関分析では、相互に関連性に強い項目が確認できたが、その項目間での因果関係はわからない。どちらが原因となって、どの結果を出しているかの因果関係を調べるために、パス図分析を施した。

下のパス図1がパス分析結果である。(結果は、後述する)

楕円(青)は、アンケート票の調査項目グループで、枠(白)にその主な影響を与えている質問項目を要約して示している。このパス分析では、楕円(青)間の➡が因果関係の方向を示し、数字は相関の強さを示す係数(相関係数)である。



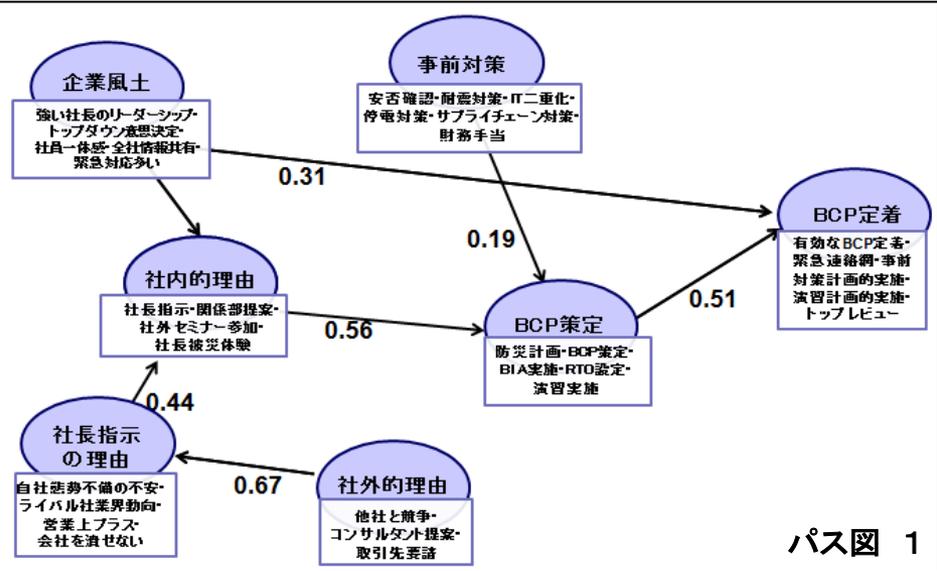
パス図 1

### 3-1 BCP作成を進める要素(因果関係分析①)

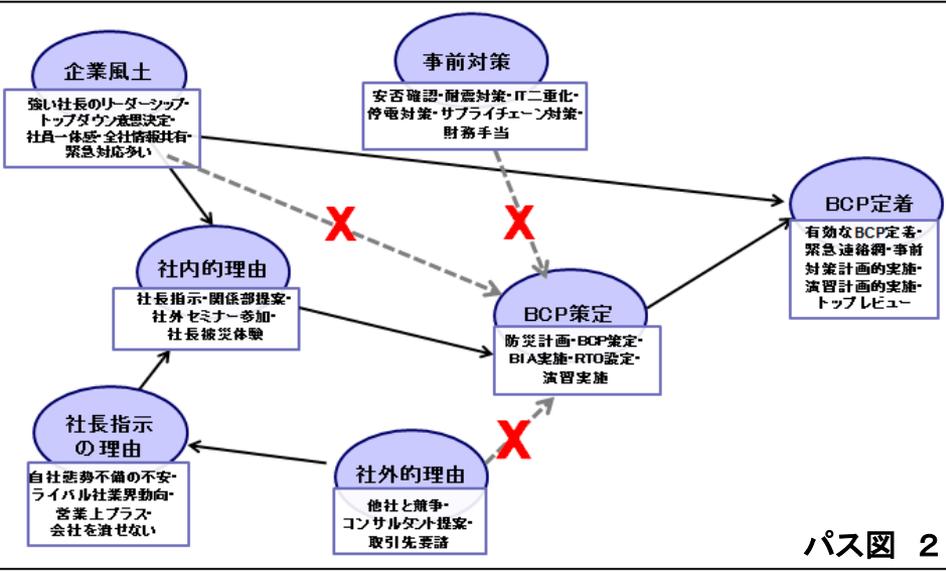
パス図分析の調査から、次の因果関係がみられた。

まず、BCPの策定を原因をみると、

- BCP策定には、社内的な理由(おもに社長の指示)が強い理由(原因)となっている。
- 社外的な理由(例:取引先の要請)は、直接的な原因と認められない。
- 企業風土も、BCP策定の直接の原因と認められない。
- 個別の事前対策の実施が、かならずしもBCP作成につながっていない。
- しかしながら、社長の指示に対して、社外的な理由(取引先の要請ほか)および企業風土が影響を与えている。言い換えると、社長のBCP作成を促す原因として、これらの項目が影響を与えていると示している。



パス図 1

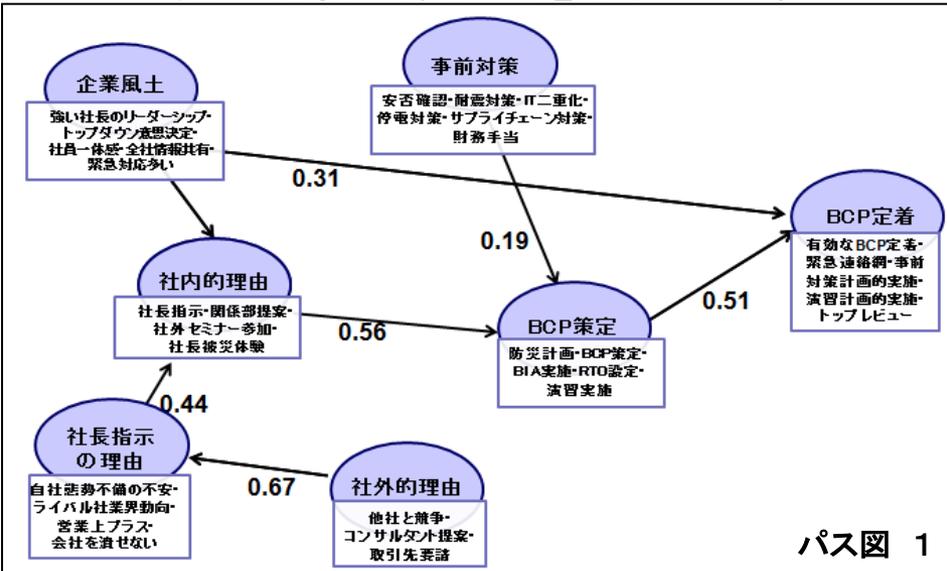


パス図 2

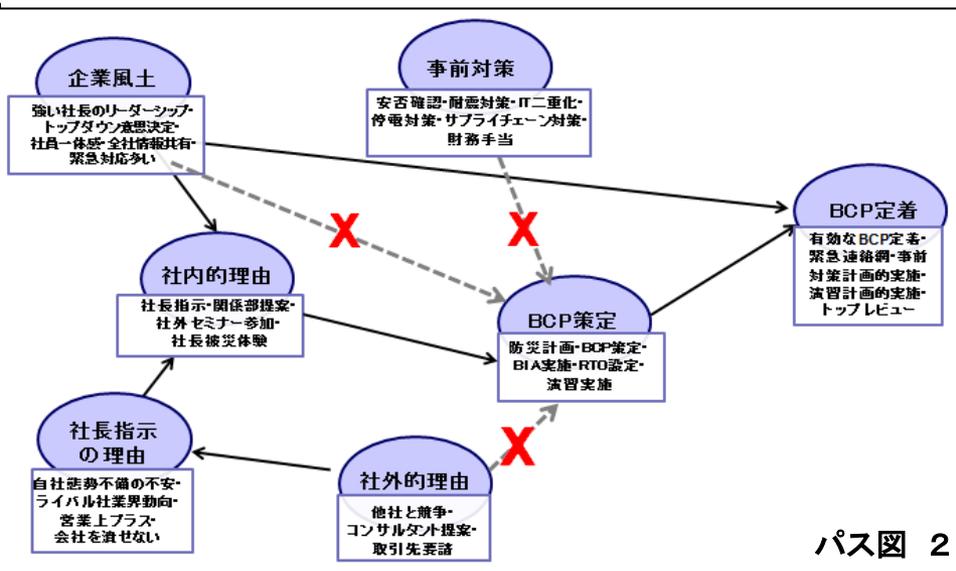
### 3-2 BCP定着を進める要素(因果関係分析①)

BCPの定着を進める要素(原因)をみると、

- BCP作成において、社長のリーダーシップが重要な理由であることを前述したが、BCPの定着では、BCP作成(内容)と企業風土が原因(理由)となっている。
- この企業風土とは、枠(白)で示したように、社長のリーダーシップが強く、重要な事項がトップダウンで決定されるだけでなく、社員の一体感、平時から緊急時対応が多いなどの要素を持っている企業を指している。
- BCP作成においては、この企業風土が直接的に影響を及ぼす関係は認められなかったが、BCP定着では、はっきりと因果関係が認められた。
- 言い換えると、BCPの定着は、社長の指示だけでなく、定着させる企業風土(または環境)が必要であることを示している。



パス図 1



パス図 2

## 4 結論(考察)

- BCP策定の理由は、社長の指示が最も影響が強い。取引先の要請が直接的な影響を与えているとは認められなかった。
- しかし、社長の意思決定(BCP作成と指示)には、自社の態勢不備の不安、自分が社長との気に会社を潰せない責任感と営業上のプラスを社長が認識すること、さらに、取引先の要請と企業風土も影響を与えている。
- 有効なBCPの定着には、社長指示のほかに、力量のあるBCP責任者と社内の盛り上がりとの関係が示されている。社長の指示を受け、組織内で率先して進めるリーダーとそれを受け入れる社内環境(盛り上がり)が必要であると示している。
- 社内の盛り上がりとは、関係部署の参加、PDCAが回る(回らない)、具体的な緊急事態の理解、さらに企業風土として、全社情報共有態勢との関連性がみられ、これらがその重要な要素であること示していると思われる。
- 有効なBCP定着には、BCP内容(BIA実施も重要)とともに、企業風土が直接に影響している。BCP策定では直接的な因果関係がみられなかったが、BCP定着においては直接因果関係が認められた。BCP定着には、トップダウンの社長指示に加えて、それに応じる企業環境が必要であることを示している。
- この企業風土とは、社長のリーダーシップが強く、重要な事項がトップダウンで決定されるだけでなく、社員の一体感、平時から緊急時対応が多いなどの要素を持っている企業を示唆している。
- BCPが定着することで、平時の業務に関連して、ひろくBCP導入の利点が認識されている傾向がみられる。言い換えると、BCPを平時の業務活動に組み込むことを示唆していると思われる。