

関西企業の事業継続の取り組み状況と課題

Current Situation and Challenges of the Business Continuity Planning of the Private Companies in Kansai Area, Japan.

永松伸吾¹, 丸谷浩明², 野村達雄³
 Shingo NAGAMATSU¹, Hiroaki MARUYA² and Tatsuo NOMURA²

¹ 人と防災未来センター
 Disaster Reduction and Human Renovation Inst.
² 京都大学経済研究所
 Institute of Economic Research, Kyoto University
³ 関西広域連携協議会
 Kansai Council

This paper introduces the result of a questionnaire survey on the Business Continuity Planning of private companies in Kansai area, Japan, conducted by authors under the name of Kansai Council in December 2005. The primary conclusions are as follows. 1) Very few companies have Business Continuity Plan (BCP), although many have disaster countermeasure plan. Most of the plans do not have the determination of critical operations and target recovery time. 2) Companies that is unable to formulate BCP due to the lack of alternative facilities or/and resources are not so many.

Key Words : BCP, Kansai area, Disaster management, Disaster economics

1. はじめに

本稿は、関西広域連携協議会（KC）⁽¹⁾が関西企業における防災活動および事業継続計画（BCP）策定状況の現状把握と政策課題の抽出を目的として、主に中堅・中小企業を対象として行ったアンケート調査の概要を報告するものである⁽²⁾。著者らが調査の企画を担当した。

この調査の特徴は次の3点に集約される。第一に、関西企業を対象とした調査としてはこれまでで最も包括的なものであるという点である。本調査は、関西全体の傾向をつかむために、KCを構成する経済団体すべてからサンプル企業を抽出している。各団体から最低100社を抽出するとともに、政令市については総企業数の比較割合に応じて上乘せしている。関西経済連合会については会員企業全社を対象とした。この結果調査票送付企業数は2525社となり、有効回答率は28%（707社）であった。回答企業のうち製造業が304社、非製造業は403社である。

第二に、本調査の対象の多くは中堅企業であるという点である。例えば、政策投資銀行が平成17年に行ったBCPに関する調査¹⁾では、資本金が10億円以上の企業が対象となるなど、これまでの企業の事業継続計画に関する調査は大企業が中心であった。しかしながら、これら大企業の経済活動はサプライチェーンでつながる幾多の中小企業に支えられており、これらの事業継続が不可欠である。そこで、中小企業が経済活動に占める割合が比較的高いと言われる関西という特性を生かし、今後の我が国のBCPの普及を占うためにも、中小規模の企業のうち、比較的防災対策に取り組む余裕があると思われる中堅企業の現状を把握することを中心にする事とした。そこで、各経済団体においてサンプル企業を抽出するにあたっては、従業員300名以下の企業をまず選定し、そこから従業員数上位から順に選定するという方法を採用した。その結果、回答企業の従業員規模別割合は、図1に示されるように100人～299人の中堅企業がほぼ半数を占めることとなった（図1）。また、従業員規模が300

表1 調査票送付企業の地域間配分

調査対象	調査票送付企業数
福井商工会議所	100社
滋賀経済産業協会	100社
京都商工会議所	300社
三重商工会議所連合会	100社（津市40、四日市市60）
大阪商工会議所	700社
堺商工会議所	300社
神戸商工会議所	100社
奈良商工会議所	100社
和歌山商工会議所	100社
徳島商工会議所	100社
関西経済連合会	525社
合計	2525社

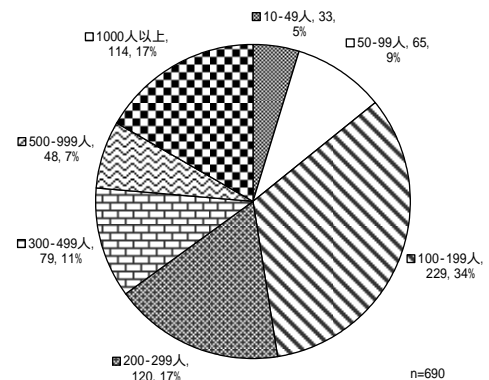


図1 回答企業の従業員規模別割合

人以上の企業は 35% 存在し、大企業と中堅企業の比較も可能となった。

第三の特徴として、事業継続の取り組みについてのみ質問するととどまらず、その企業の経営環境について質問することによって、今後の BCP 普及の可能性について質問した点である。この内容については第 3 章において詳述される。

なお、調査時期は平成 17 年 11 月 14 日～12 月 14 日であり、郵送による配布および回収、担当者による自記入方式により行った。

2. 防災計画及びBCPの保有状況

本調査では、BCP 保有の有無を直接調査票で問うことは行わなかった。これは、第一に BCP の定義そのものが必ずしも回答企業に共通に認識されている保証がないということがある。そこで、まず防災計画の保有状況について訪ね、その防災計画がどのような特徴を有しているかから間接的に BCP の保有率を探るというアプローチを採用することとした。

図 2 は防災計画の保有状況についてまとめたものである。現在作成中のものを含めると回答企業の半数以上が何らかの計画を保有していることが判る。図 3 は、その防災計画の作成時期についてまとめてあるが、現在作成中も含めた保有企業うち 53% の企業が 2003 年以降に作成した（または見直して現在の計画になった）ことがわかる。

また、これらの防災計画の保有動機についてとりまとめたのが図 4 である。ここでは、回答をその内容について 3 つに分類している。まず A グループは、具体的な災害を目の当たりにしたり、あるいは将来の発生を恐れたりなどによって、自発的に防災計画を保有するに至る、「自発的動機」によるものである。これに対して B の枠

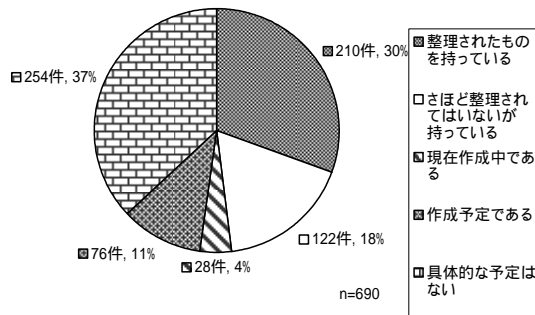


図 2 防災計画の保有状況

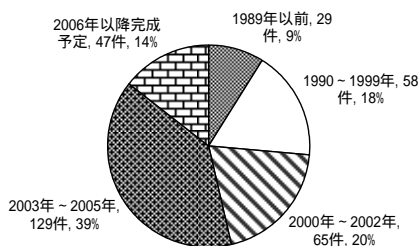


図 3 防災計画の作成時期

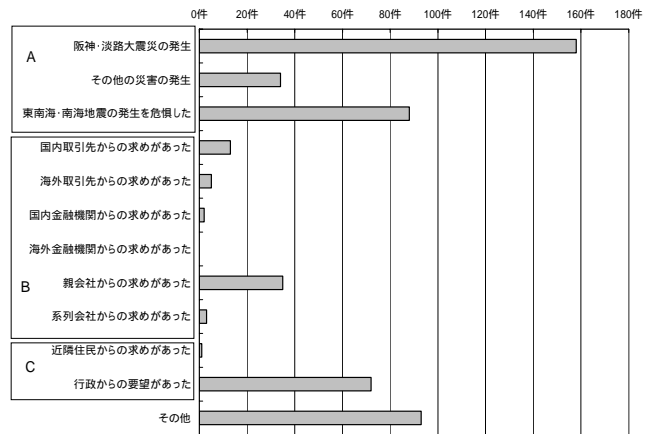


図 4 防災計画の保有動機

で示されるものは、取引先や金融機関からの求めによるものであり、これを「経営・取引的動機」に基づくものと分類する。最後に C の枠内にあるものは、行政や地域住民からの要請に基づくものであり「社会的動機」と名付けることにする。

このようにみると、防災計画の保有動機として圧倒的なのは「自発的動機」に基づくものである。次に多いのは「社会的動機」そのなかでも特に行政からの要請によるものが多く、最後に「経営・取引的動機」が続く。防災計画の作成は、まだ経済取引活動の中に位置づけられているとはいえ、一部の「意識の高い」企業が自発的に、また行政の要望に応える形で作成しているというのが実態であるといえよう。

さて、防災計画を保有している、または現在作成している企業に対して、その具体的内容について質問した。丸谷²⁾は従来型防災計画と BCP と比較した特徴について 6 項目を挙げているが、ほぼ同様の内容について、ここでは次の 4 項目に集約して質問している。すなわち経営方針または経営計画に防災に関する事項が位置づけられている 防災計画の策定には経営陣が深く関与している 主要な施設が立地している地域で災害が発生した場合に経営に与える影響の評価を事前に行っている 貴社の重要業務を選定し、その重要業務について、災害で被害を受けた場合の目標とする復旧時間を定めている。

また、単なる計画だけにとどまらず、それが他企業連携を含む経営マネジメントの一環としてとらえられているかどうかについて、別途以下の 4 項目について質問している 防災計画について定期的に点検または監査を行っている 防災計画について、経営者による定期的な見直しを行っている 取引先との間で防災計画の一部について協議を行っている 業界団体・業界組合等と、防災計画の内容の一部について協議を行っている。

これらの質問項目についての回答は図 5 にまとめられている。質問 ~ のすべてに該当すると回答した企業は 14 社にすぎず、全体のわずか 2% であった。防災計画を保有している企業は少なくないが、十分な BCP と呼べる計画はこの 2% のみが保有していると考えられるであろう。このことを裏付けるために、BCP の保有状況について資本金 10 億円以上の企業を対象に調査した政策投資銀行の調査と比較してみよう（図 6）。KC 調査の回答企業から資本金 10 億円以上の企業のみを抽出し、それらが持つ防災計画が BCP の条件ともいえる質問 ~ についてどの程度当てはまるかを集計した（図 6 上）。また政策投

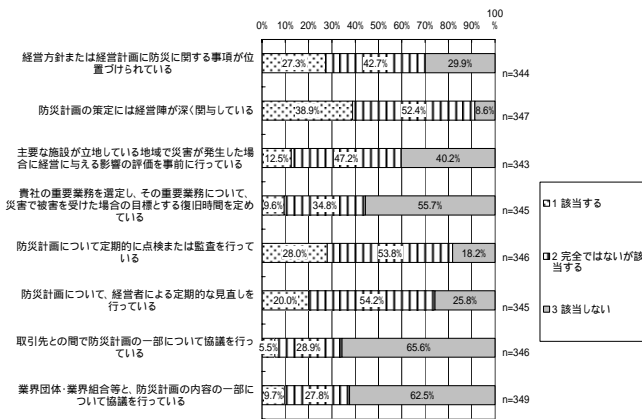


図5 防災計画の具体的内容について

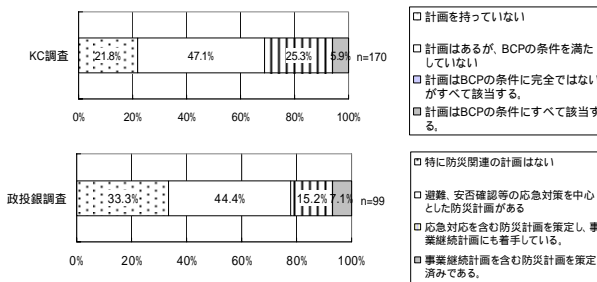


図6 KC調査と政策投資銀行調査との関連性

資銀行の調査についても関西の企業の集計結果のみを抽出した(図6下)。これらと比較すると、KC調査において質問～にすべて該当すると答えた企業と、政投銀調査において「BCPを含む防災計画を策定済みである」と回答した企業の比率が、それぞれ5.9%と7.1%であり、ほぼ同じ値と考えると良い。

このように考えれば、従来型防災計画からBCPへと発展する過程において何がもっとも困難なことであるかが明らかになる。質問～の回答傾向から、防災、あるいは防災計画を経営者レベルの問題として捕らえている企業は決して少なくないことが判る。それに対して、質問～のように、BCPを具体化する際に必要な影響度評価や重要業務の選定・目標復旧時間の設定にまで取り組んでいる企業は極端に少なくなる。質問～のうちもっとも該当率の低い質問、すなわち重要業務の選定と目標復旧時間の設定が、企業にとって十分なBCP作成のハードルになっているということが伺える。

また、質問～についてみると、質問～といった、自社だけで可能な取り組みには比較的多くの企業が該当するものの、～といった他企業と連携した取り組みには該当企業が極端に少なくなる傾向がある。これは、図4で示された、多くの企業にとって防災計画が自発的動機に基づいて作成されることと整合的である。他企業を巻き込むことにはそれなりの労力が必要なためであろう。

しかしながら、取引関係を通じてBCPの作成が普及してゆく兆しが無いわけではない。図7は、防災計画の保有状況別に、その企業が取引を行う際に防災計画を要件として位置づけているか否かを問うたものである。これによれば、防災計画の作成に「具体的予定がない」とする企業に対して、作成予定である、作成中である、または現在持っていると答えた企業は、取引要件として「防災計画の作成を考慮していく可能性はある」と回答する

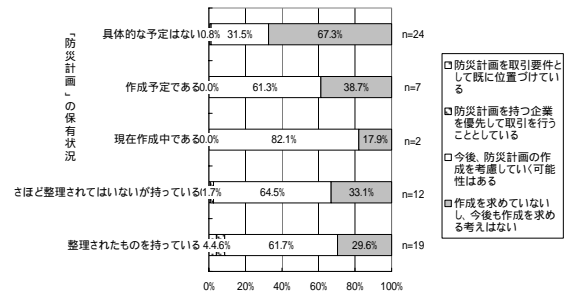


図7 防災計画の保有状況別にみた、取引における防災計画の位置づけ

率が高い。また自らが防災計画を持っている企業は、「防災計画を取引要件としてすでに位置づけている」企業も存在する。このように自らが防災計画の作成に取り組めば、効果を確実にするため他企業にも求めたくなるというネットワーク性が見られるため、ある臨界点を越えたら一気に普及する可能性を秘めているといえよう。

3. 経営環境とBCP導入の意義

ここでは、回答企業の経営環境について質問することによってBCP導入へ向けた課題を抽出しようとした。

中小規模の企業がBCPを導入するにあたってしばしば指摘されるのが、企業の生産・供給拠点が分散化されておらず災害時のバックアップが困難ということである。そこで、生産・供給拠点の分散化について尋ねたところ(図8)、「一カ所のみで行っている」と回答した企業は、全体でも22.7%に過ぎず、本調査が対象としている中堅以下の企業についても、27.7%であった。そこで、全社共通の機能はもちろん、生産活動(財・サービスの種類を十分考慮すべきであるが)においても、全く代替箇所の余地がない企業は、本調査が対象とした範囲ではむしろ少数であることが判った。また、これらの代替利用可能性について尋ねたところ(図9)、「技術的に全く不可能である」と回答した企業が11.8%に過ぎない一方「容易に可能である」と答えたのも16.8%に過ぎない。51.6%が「技術的に可能だが相当のコストがかかる」と回答しており、今後のBCPの作成と事前準備による効果が期待できる可能性があるとみることができる。

また、主要業務の継続にあたり特に必要不可欠な資源(原料・部品・技術労働者等・外部への業務委託等)の代替調達先について質問したところ(図10)、「代替調達先は存在するが具体的には不明」と回答した企業が全体で21.0%も存在することが判った。これらの企業については、代替調達先を具体的に把握することだけでも危機時の事業継続を容易にすると思われる。また特殊な部品等の調達先のように、代替不能なケースは15.2%しか存在しなかった。

以上を総合すると、危機時の施設の代替利用や原料等の代替調達先そのものが物理的に困難であるといったように、代替先確保によるBCPの作成が困難なケースは、中堅以下の企業でもそれほど多いとは言えないとみられる。むしろ自社代替以外の他企業との連携等による事業継続の方法は検討される必要があるが、重要業務を選定し、その継続のためのボトルネックを特定し、代替方策を講じようとするBCPの基本的アプローチは、この調査

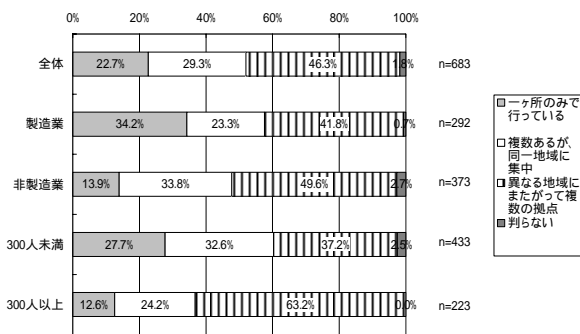


図 8 生産・供給拠点の分散化

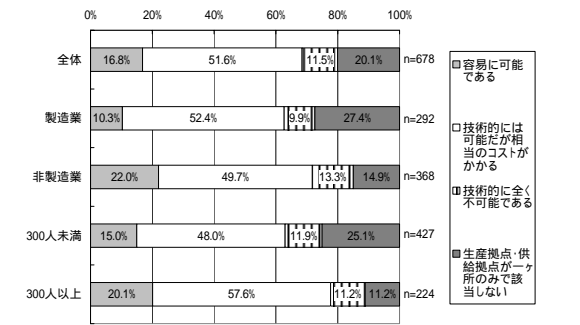


図 9 生産・供給拠点の代替利用可能性

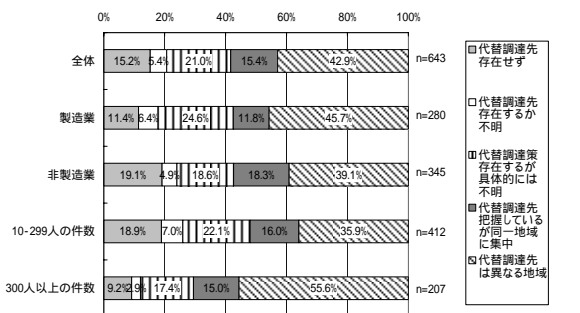


図 10 原材料等の代替調達先について

を見る限り、多くの中堅企業にとって、さほど他企業代替に頼らず実現可能ではないかと推定される。

4. まとめ

本稿では、関西広域連携協議会によるアンケート調査の結果を用いて、関西地域の中堅企業を中心とした事業継続に関する取り組みの現状を分析した。その結果、次のような事実が明らかになった。

- (1) 防災計画を保有している企業は、現在作成中のものを含めると本調査対象企業の半数を占め、しかもその計画の作成時期は比較的近年に集中している。
- (2) 防災計画の策定は自発的動機に基づくもの、行政の求めなどの社会的動機に基づくものが多数であり、取引上の動機に基づくものは少数であった。
- (3) 防災計画を保有した企業は、他の企業との取引において防災計画の作成を求めたがる傾向がみられた。
- (4) これらの防災計画について、経営陣の関与は比較的多くの企業に見られるが、重要業務の選定と目標復旧時間の設定を行っている企業は極めて少なく、十分なBCPと呼ぶに値する計画を有しているのはわずか2%に

過ぎなかった。

(5) 生産・供給拠点が分散化されていない、施設の代替利用が物理的に不可能である、原材料等の代替調達先そのものが存在しない、など、代替先確保によるBCPの作成そのものを困難にするような状況下にある中堅企業はさほど多数ではないことが判った。

総じて言えば、関西企業の防災・危機管理に対する関心は低くなく、経営陣の関心もそれなりに見られるが、影響度評価や重要業務の選定、目標復旧時間の設定にまで至らない企業が多い。その理由が何かを特定することは本稿の守備範囲を超える作業である。

しかしながら、次の点を指摘しておきたい。企業の防災計画策定動機として経営・取引動機が極めて少ないことは、サプライチェーンを意識した事業継続という、世界的に普及しつつある概念に接する機会に乏しいということである。もし自らが真剣にBCPの作成に取り組み、取引の相手方が持つBCPは考慮すべき重要な要素となる。このような環境下において企業は、取引先や社会に対して目標復旧時間までの業務再開を、単なる努力規定ではなく、公約する必要に駆られるはずである。

こうした環境づくりのためには、例えば行政が民間企業と災害に関係するなどある種の契約を結ぶ際にBCP保有企業を優先するなどの誘導策は有効であると思われる。そして、これも本調査で明らかになったように、代替先確保によるBCP作成が全く困難である企業は、中堅以下の企業に限定したとしてもそれほど多くない。いかにBCP作成のきっかけを日常の取引環境の中に仕組んでいくかが、BCP普及の鍵であると言えよう。

注

- (1) 関西広域連携協議会(KC)は、関西の9府県3政令市の長および関西経済団体の代表者を理事とし、関西圏として広域的に対処すべき地域課題について様々な分野で広域的な連携を図ることを目的の一つとして設立された協議会である。その活動の柱の一つとして防災対策が掲げられており、これまでも関西の自治体とコンビニとの間で帰宅困難者支援のための協定を一本化して締結するなどの実績を有している。
- (2) 本稿は、著者が特に重要と思う論点を抽出し報告するものであって、KC調査のすべてを網羅するものではない。調査票やすべての回答項目に関する単純集計については関西広域連携協議会³⁾を参照頂きたい。

参考文献

- 1) 日本政策投資銀行：「企業の防災への取り組みに関する特別調査」平成18年1月5日 <http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2006/0105.html>
- 2) 丸谷浩明：事業継続の取り組みの必要性(第4章)、丸谷浩明・指田朝久(編)中央防災会議「事業継続ガイドラインの解説とQ&A」日科技連出版社、2005、pp.46-54.
- 3) 関西広域連携協議会：企業防災シンポジウム：大企業・中小企業がともに防災力を高める方策とは～関西域での「企業の事業継続計画(BCP)に関する調査」結果を踏まえて～報告書、2006