

〔中小企業懸賞論文入選作品〕

# 中小企業と危機管理（BCP）

## 小規模事業者のBCP策定率の現状と改善策について

松 本 聡  
（西桂町商工会）  
（経営指導員）

### ＜要 旨＞

本小論は、中小企業、殊に小規模事業者の策定率の現状とその改善策について著者なりに検証した結果を発表するものである。

まず、本小論では、BCPの定義、策定状況、目的・メリットを再整理する。BCPは、現在、定義が多様になっているため、再定義する。とりわけ、実務に携わるものとして、通常のBCPにBCMを加えたものを「BCP」とする。そして、全国、業種別、規模別の策定状況を明確にする。この策定率などの数値は、調査機関や母集団の違いにより、数値結果に開きがあるが、その中から、小規模事業者の推定策定率を、当地域の状況との比較対象として算定する。概算で、全国の小規模事業者の策定率は約5.6%であった。さらに、BCP策定の目的・メリットを再整理する。各事業者にとって、策定するには、それに見合うだけの策定意欲が不可欠であり、再度、明確化する必要があったからである。

つぎに、小規模事業者の策定率の低い現状とその原因を、山梨県南都留郡西桂町での調査により抽出し、改善策を明示する。調査結果では、小規模事業者とは言っても、規模・業種により、認識や理解度、策定意欲に差異が存在した。製造業や多くの従業員が働く事業所の方が、BCPについては、受け入れる下地がある。また小売・飲食業などの川下業種の策定支援については、そもそも策定のメリットが感じられないし、これにより策定意欲も上がらないものと推測できた。そのような状況で策定を促すためには、実用的・具体的な部分から、BCP策定支援を始めるような工夫が必要なのだろう。例えば、中小企業庁などのマニュアルなどを用いるのであれば、業種や規模にもよるが、マニュアルの「順路」からではなく「逆路」さらには、「ランダム」に進めていった方がよい場合もある。事例を交えて、この理論を展開していきたい。

最後に、著者は、学者ではなく実務家であることから、理論にはこだわらず、実地調査に基づく結果から導き出す仮説と検証、そして、対策の提示となる。サンプルデータが少ないこと、

局地的なデータでしかないことなどの留意事項も多いのであるが、ご理解いただいた上、ご一読いただきたい。

## 目次

### 第1章 BCP概念の再整理について

#### ①BCPの再定義

#### ②業種別、規模別、並びに小規模事業者の推定普及状況

#### ③BCP策定の目的とメリット

### 第2章 小規模事業者の「低策定率」の原因について

#### ①原因1：小規模事業者、川下業種は中規模災害の影響をうけづらい

#### ②原因2：小規模事業者、川下業種にとってBCP策定メリットが感じられない

### 第3章 小規模事業者の低策定率の改善方法について

#### ①改善策1：順路によるアプローチ（「製造業者」「規模の大きい事業所」への策定支援）

#### ②改善策2：逆路・ランダムによるアプローチ（防災対策延長としての策定支援）

### 第4章 むすび

## 第1章 BCP概念の再整理について

BCPを小規模事業者に推進していくためには、まず、概念を明確化し直す必要がある。ここでは、「再定義」「策定率などの動向」「目的の明確化」を行い、実務に活かせるBCP像を描いてみることにする。

### ①BCPの再定義

事業継続計画（以下「BCP」）に関しては、国でも、企業活動の一環として経済産業省（中小企業庁）が、また、防災対策として内閣府<sup>(注1-1)</sup>がそれぞれ定義している。さらに、これ

らを推進するために地方公共団体やさまざまな団体が定義しており、若干意味が異なることがある。このために、BCPを再定義する。

BCPとは、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画」<sup>(注1-2)</sup>である。

そして手法として、①基本方針を定め、②自社が遭遇する重大な災害等を確認（ビジネスインパクト分析）し、③中核事業を復旧させる時

(注1-1) 内閣府と中央防災会議では「事業継続ガイドライン」第1版（2005）第2版（2009）で定義している。

(注1-2) 中小企業庁の定義 中小企業庁BCP策定運用指針 <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/>

間を設定し、④重要業務と経営資源、その代替資源（ボトルネック分析）を確認し、⑤事前対策を考え、⑥BCP発動基準、緊急時の対応を考え、⑦教育・訓練計画を立て、⑧安否確認、取引先の連絡手段等を検討する（注1-3）というプロセスにより策定される。

なお、このBCPは、策定するだけでは、何の成果も見出せない。これを緊急時によりよく実践するために、BCMという活動が行われる。そのBCMとは、「BCPを策定し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みのことである。①事業の理解、②BCPサイクル運用方針の作成、③BCPの構築、④BCP文化の定着、⑤BCPの訓練、BCPサイクルの維持・更新、監査といった活動が含まれる」（注1-4）。なお、中小企業庁では、「BCP策定運用指針」で、このBCMを「BCPサイクル」と呼んでいる（注1-4）。

実際、BCPは策定しても、会社全体に浸透していない場合には、緊急時に対応ができない。すなわちBCPは、職場内のすべての人に共有され、企業文化となり、運用されつづけること

が、最も重要なことである。このため、本小論では、BCPとは「既存のBCPにBCMを含めた上記の一連の活動」とする。広義のBCPが指す概念を本小論では、BCPと呼ぶこととする。

（注1-5）【図表1】。

なお、さらには、BCPと混同しやすい概念として「防災」がある。BCPは、従来の「防災」と概念を異にする。防災計画の着眼点が、人命の安全・資産保全であり、災害の原因への対策であるのに対し、BCPの着眼点は、人命の安全・資産保全に加え、重要事業の継続・早期復旧であり、災害の結果に対する対策である（注1-6）【図表2】。以上が、本小論の「BCP」の再定義となる。

## ②業種別、規模別、並びに小規模事業者の推定普及状況

BCPの策定率・普及率については、国、地方公共団体、新聞社、研究所、調査会社などの各機関で公表されている。しかしながら、その機関の調査対象、母集団が異なるため、数値に

【図表1】BCPの定義

(広義の)「BCP」(BCPとBCMの双方を含めた計画と行動)：本小論での定義	
(狭義の)「BCP」	「BCM」
企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画	BCPを策定し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みのこと。 ①事業の理解、②BCPサイクル運用方針の作成、③BCPの構築、④BCP文化の定着、⑤BCPの訓練、BCPサイクルの維持・更新、監査といった活動 (BCPサイクル)

(出所) 中小企業庁 中小企業庁BCP策定運用指針より作成

(注1-3) 中小企業庁の定義 なお、この手法については、異なる方法がある。先進の欧米の手法として、①分析（影響、脅威分析、シナリオ定義、復旧への要求ドキュメント）、②ソリューション設計、③実装、④テストと検収、⑤維持、修理と運用というフェーズにより展開される場合もある。NEWTONコンサルティングによれば、ISO22301などでは、上記の手法による。ただし、ISOの水準まで敷居をあげてしまうとさらに小規模事業者にはBCPが届かないものになってしまうため、本小論では割愛する。

(注1-4) 中小企業庁の定義 中小企業庁BCP策定運用指針 <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/>

(注1-5) 中小企業庁BCP策定運用指針にて、BCMを「BCPサイクル」と称するのは実務上の運用を考慮してのことと推測される。これを当小論では「(広義の) BCP」としたい。

(注1-6) 青地忠浩「コンサルタントから見た事業継続計画策定の実態」[TRC EYE VOL249] (東京海上日動コンサルティング) P3

開きがある。全国のBCP策定済み比率は、平成24年4月現在で、企業の規模、業種を問わない数字で9.7% (注1-7) となっている。

このうち、内閣府の発表によれば、平成23年11月の段階で、大企業の策定率は45.8%、中堅企業では20.8% (注1-8) である。この調査によると、日本銀行の考査の企業分類による中堅企業という表記であり、中小企業の数値が不明瞭なところもある。帝国データバンクは、平成24年3月現在、中小企業のBCP策定率は8.6%

(注1-9) と言及している。

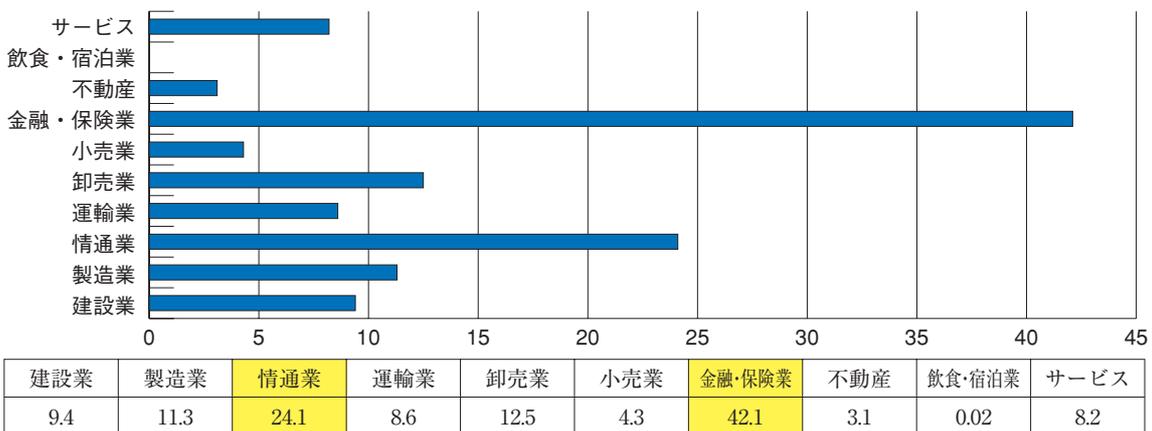
なお、業種別に見れば、行政の指導などのため「金融保険」「情報通信業」は策定率が高い反面、「飲食・宿泊業」「不動産業」「小売業」の策定率が低い結果となっている (注1-10)。この業種別については、大企業のものであり、平成20年の内閣府調査になるのであるが、基本的には、この業種別比率はそれほど大きく変わっていないものと察せられるため、ここであわせて示しておく【図表3】。

【図表2】従来の防災活動とBCPの関係

	従来の防災対策	事業継続計画 (BCP)
主な着眼点	人命の安全、資産保全	重要事業 (製品・サービス・業務) の継続・早期復旧<ビジネスの観点>
対策の内容 ①減災 ②準備 ③対応 ④復旧	①減災対策 (耐震、消防火設備) ②備蓄、 <u>安否確認システム</u> 防災訓練 ③自衛消防隊、避難救助、二次災害防止 ④建物・設備の事後復旧	先の①~④に加え ⑤重要業務の特定、目標復旧時間の設定 ⑥継続に不可欠な要素・資源、復旧制約への対策 ⑦復旧対策本部、重要業務の継続、復旧計画策定、代替手段による運用 ⑧製品供給・サービス提供の復旧・再開
対策の策定単位	本社、工場、データセンターなどの拠点ごとの対策・対応	業務プロセス全体を対象とする。 サプライチェーン、バリューチェーン

(出所) 青地忠浩「コンサルタントから見た事業継続計画策定の実態」『TRC EYE vol249』より作成

【図表3】大企業の業種別BCP策定率 (%)



(出所) 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 (内閣府 平成20年6月)

(注1-7) 「BCP策定のでびき」山梨県商工会連合会編 P2

(注1-8) 「平成24年版防災白書」内閣府 P86

(注1-9) 「事業継続計画、大企業は3割が策定済みも、中小企業の策定率は8.6%」マイナビニュース 平成24年3月28日

(注1-10) 「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」平成23年3月内閣府防災担当 P11

さらに、小規模事業所への普及率については、さまざまな文献を辿ったものの存在しない。統計上の資料では、小規模事業者は中小企業に含まれていることに原因があるものらしい(注1-11)。このため、各統計データをもとにマトリックスを作成し、推定策定率を計算したところ、概して、全国で5.6%前後だと見込まれる【図表4】。もちろん規模、業種や地域ごと(注1-12)に策定率は異なるのであろうが、小規模事業者のBCPの策定率は相当低いものとなるし、BCMまでの活動を含めた本小論のBCPとしてみると、さらに低いものになるものと推測できるのである。

### ③ BCP策定の目的とメリット

今まで、BCPの再定義を行い、BCPの策定率について言及してきた。小規模事業者のBCP策定率は、前に言及してきたとおり、相当低いものと推測される。このため、策定を促すための方法を検討する意味も含め、ここでは、目的やメリットを明確にしておく。

まず、BCP策定の目的について述べていく。一言で「策定目的」とは言っても、業種ごとに目的が異なる。製造業者にとっては、主要目的が「サプライチェーンの維持」である。他方で、小売業・飲食・宿泊業、サービス業者にとっては、「消費者への物流の保持」であり、建設業者は「インフラの復旧、建物修繕等のサービスの提供」となる【図表5】。

次に、BCP策定のメリットについて言及し

【図表4】全国における小規模事業者のBCP推定策定率

	合 計	大企業所	中小企業所	小規模事業所
事業所数	5,796,383	58,744	1,404,942	4,332,697
推定普及率(%)	9.7	46.80	20.60	5.60
			8.60	
推計普及事業所数	562,200	27,490	289,410	245,300

推定策定率については、大企業所、中小企業所については、内閣府データ、中小企業については帝国データバンクの数字をあてはめて推計したものである。中堅企業概念が1億円以上10億円未満の会社であるとする、中小企業所の中に、大企業の一部が、また、小規模事業所の中に一般の中小企業の一部が入ってしまう。そういった意味では、正確な数値とは言えない。小規模事業者への策定率は、もっと低いと推測される。ただしこの数字は、自身の行動を律するためにも比較対象として形式的に算出している。(出所)平成24年版中小企業白書、内閣府防災白書、帝国データバンクより作成

【図表5】業種別のBCP策定目的とその視点

	製 造 業	小売業・飲食・宿泊業・サービス業	建 築 業
策定の目的	・サプライチェーン維持	・地域密着型の事業形態。物資・サービスの安定供給	・一般建築業は、インフラ復旧、または、被災家屋の復旧などのサービス供給
視 点	・特に県外など遠方にある同時被災していない納入先からは、早期復旧の要求の予想される	・緊急時に、自社のどの商品やサービスが必要なのか検討が必要	・そのため、社会的役割を認識した取り組みが必要

(出所)「中小企業BCP策定運用指針」第2版などから著者作成

(注1-11) 中小企業白書の企業数などから、計算するとそのような結果になる。根拠は、【図表5】を参照願いたい。

(注1-12) 内閣府の調査によると、地域別防災計画策定状況は、東海地震対策をしている地域の防災対策率が58.8%と他と比べ、群を抜いて高く、各地域で差異がある。これにより、地公体や商工団体の取り組み姿勢も変わり、事業所のBCPに対する認識が変わるものと推測される。(企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査・内閣府 P9より)

ていく。BCPは、「100年に一度」の災害のためだけに作成するだけであれば、それに投入する時間や労力を勘案しても策定のメリットがないと言える。とりわけ、策定に従事する労力・時間が少ない小規模事業者にとっては、BCP策定が、不要の作業にしか映らないだろう。そこで、しっかりと整理するのであるが、BCP策定には、それ以外にもメリットが存在するのである。

BCP策定のメリットは、まず、①「災害に強い事業所を作る」ことである。また、平常時に、②「策定過程において、今の経営状況を確認し、強み、弱みを把握できる」③「業務の見える化、標準化を図れる」、④「従業員の参画意識が増す」、⑤「対外的に信用が増す」などがあげられる。BCPというと、とかく、緊急時、災害時の対応計画と考えがちなのであるが、こう言ったメリットが重要なのである【図表6】。

なお、補足であるが、策定の目的、メリットが、事業所のモチベーション（以下「策定意欲」）の高低と深い関わりがあるのである。

## 第2章 小規模事業者の「低策定率」の原因について

前章で示してきたとおり、BCPは、全国的にも、小規模事業者の策定率は5.6%と浸透しているとは言い難い状況にある。このため、著者の勤務する山梨県南都留郡西桂町の実態とその原因の究明をするため、平成24年6月上旬から8月上旬にかけ、町内（注2-1）会員事業所に対して、「アンケート調査」【図表7】並びに「ヒアリング調査」を実施した。結果は、別紙【集計表】に記載されたとおりとなる。但し、本論文で引用した【集計】以外は割愛した。

まず、アンケート調査は、①BCPの認識度調査と策定希望の有無、②東日本大震災の影響度調査であった（注2-2）。会員事業所数274のうち、回答者は92先であり、回答率は33.5%、そのうちBCP策定済み事業者数が4先（うち策定済み小規模事業者数2先）（注2-3）、また、回答の80先が小規模事業者であった【集計①】。地域の全体の策定率は4.3%。小規模事業者の策定率は2.5%と全国平均よりかなり低い結果と

【図表6】BCP策定のメリット

社 内 的	社 外 的
<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害に強い会社になる</li> <li>・BCP策定過程で、経営戦略再確認、経営資源の弱み等再確認できる</li> <li>・業務の「見える化」や標準化、経営効率化を図れる</li> <li>・従業員の参画意識が高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客や取引先の信用が高まる（サプライチェーン対応ほか）</li> <li>・利害関係者への説明責任が果たせる</li> <li>・企業の社会貢献ができる</li> </ul>

（出所）「中小企業BCP策定運用指針」などから著者作成

（注2-1）平成24年度・西桂町商工会実態調査より（平成24年4月1日現在）

（注2-2）当地域の被害状況についてであるが、震度は5弱。建物は一部損壊があったものの、全壊はなかった。停電は全世界で発生し、翌日5時40分まで復旧しなかった。当地域を走る富士急行線も不通になり、さらには、携帯電話もつながりづらい状況が続き、結果として連絡困難、移動困難者が多々ある状況に陥った。翌日にはインフラの完全復旧が果たせたのであるが、その後、一定期間、計画停電などの範囲に指定され、住民は大変な生活を余儀なくされたのである（西桂町産業振興課・渡辺麗子課長補佐へのヒアリング結果）。

（注2-3）なお、「策定している」先については、「ISO9000、14000の要求事項のため」であったり、「大手との取引の要求事項のため」「許認可を受けるため」など、策定済み全事業所が、自主的に策定するのではなく、外部からの要求により策定されていたことが判明した。

【図表7】西桂町内におけるBCP策定率と東日本大震災影響度調査票

アンケートのお願い

現在、施策普及の一環として「BCP（事業継続計画）」の普及に関する調査を行っています。つきましては、ご協力をお願い致します。

<属性調査>

(1) 御事業所は法人ですか・個人ですか？  
①法人 ②個人事業所

(2) 御事業所の業種を教えてください。  
①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食・宿泊業 ⑥サービス業  
⑦その他（ ）

(3) 御事業所の従業員数を教えてください。  
①0～3名 ②3～5名 ③6～10名 ④10～15名 ⑤15～20名  
⑥21～30名 ⑦31名～40名 ⑧41名～50名 ⑨それ以上

(4) 御社の経営者の年齢を教えてください。  
①10代 ②20代 ③30代 ④40代 ⑤50代  
⑥60代 ⑦70代以上

<BCP 認識調査>

(5) 「BCP（事業継続計画）」を知っていますか？  
①知っている ②知らない  
①の回答の方は(6)へ、それ以外の回答の方は(9)に行ってください。

(6) BCP計画については、どこで知りましたか？（複数回答可）  
①顧問税理士・会計士 ②取引先・同業者 ③銀行・金融機関 ④商工会・商工会議所  
⑤マスコミ ⑥行政 ⑦経営コンサルタント ⑧家族・従業員などの利害関係者  
⑨その他（ ）

(7) 御社はBCP計画を策定していますか？  
①策定している ②策定していない  
②の回答の方は(8)へ、①の回答の方は、(10)に行ってください。

(8) BCP計画を「策定していない」理由は何ですか？（複数回答可）  
①策定する必要がないから ②策定している余裕（時間・人材）がないから  
③策定に必要なノウハウ・情報が不足しているから  
④策定の効果が期待できないから ⑤顧客・取引先より要請されていないから  
⑥経営層が重要性を認識していないから ⑦策定には費用がかかるから  
⑧その他（ ）

(9) 今後、策定したいと思いますか？  
①思う ②思わない

<東日本大震災（3.11）時の対応について>  
山梨県当町一円では、震災発生後、大規模な停電が起こり、電話が停まったり、さまざまな事態が発生しました。これについて、質問します。

(10) 震災当日、経営を継続できましたか？  
①はい ②いいえ  
①の回答の方は(12)へ、②の回答の方は、(11)に行ってください。

(11) 継続できなかった理由は何ですか？（複数回答可）  
①工場・店舗が被災したため ②震災後停電により、機材が動かかなかったため  
③従業員・役員が動揺していたため ④販売先・取引先等の機材が停止したため  
⑤お客が来なかったため  
⑥その他（ ）

(12) 震災当日、従業員・取引先（顧客）とすぐに連絡がとれましたか？  
①とれた ②とれない  
①の回答の方は(13)へ、②の回答の方は、(15)に行ってください。

(13) どのような方法で連絡がとれましたか？（複数回答可）  
①携帯電話 ②メール ③TWITTER ④FACEBOOK ⑤MIXI ⑥その他のSNS  
⑦直接面会 ⑧その他（ ）

(14) BCPを策定していた事業所に伺います。BCP計画は実践できましたか？  
（BCP未策定の事業所は回答しなくても構いません）  
①はい ②いいえ

<東日本大震災（3.11）時後の対応について>

(15) 震災後、事業運営が震災前と同様に戻るまでに、どれくらいの時間がかかりましたか？  
①1週間以内 ②2週間以内 ③3週間以内 ④1ヶ月以内 ⑤2ヶ月以内  
⑥3ヶ月以内 ⑦6ヶ月以上 ⑧未だ戻っていない

(16) 東日本大震災以降、事業所の災害の対策を行いましたか？  
①はい ②いいえ  
①の回答の方は(17)へ、②の回答の方は、アンケート終了です。

(17) どのような災害対策を行いましたか？（複数回答可）  
①防災用具・水・食糧などの備蓄の購入 ②従業員・取引先等の連絡網の整備  
③建物等の改修工事 ④PCなどの整備（バックアップ等の整備） ⑤防災訓練の実施  
⑥防災研修会等への参加 ⑦省エネ機器等の購入 ⑧取引先・販売先等の見直し  
⑨新商品・サービスの検討  
⑩その他（ ）

ご協力ありがとうございます

なっている【集計⑤】。さらに、その回答より、特別に聞き込みが必要な先に関しては、ヒアリング調査を行い、その原因について明確化した。ここでは、その結果より、低策定率の原因を明確にしていく。

### ①原因1：小規模事業者、川下業種は中規模災害の影響をうけづらい

西桂町事業者アンケート調査結果を単純集計、クロス・ダブルクロス分析していく中で、明白になったのは、「中規模災害（注2-4）において小規模事業者（経営）は、災害の際に影響を

受けづらいこと」また、「中規模災害において、サプライチェーン（以下「SCM」）の川下業種は、影響を受けづらいこと」である。そして、それらが、小規模事業者の低策定率の原因であろうと推察されるのである。

まず、事業所の規模について言及する。BCPの認知度調査を行ったところ、規模により、BCPへの認知度は異なっていた。規模の大きい事業所は認知度が高く、反対に、小さい事業所ほど認知度は低かった。従業員数0～5名の事業所では、約80%が「BCPを知らない」と答えている反面、21名以上の事業所では、

（注2-4）「中規模災害」とは、震災で例えば、中小企業庁がBCP策定の目安とする震度5・6弱程度のもととする。「大規模災害」下では、小規模事業者、川下業種が有利ではあるとは、言い切れない。例えば、2004年10月23日に発生した新潟県中越沖地震では、大企業が復興を果たしている今なお、一般商店などでは、再開の目途は立っていないところも多い。建物構造をはじめ、設備の脆弱性など、大規模災害においては、不利に働く要素が多い。規模の小ささや川下業種の優位性が発揮されるのは、中規模災害以下の災害と推測するのが、妥当なのであろう。

90%以上の事業所がBCPを知っていると回答している【集計③】。

また、東日本大震災の際の規模と回復時間についてのアンケート結果では、従業員数0～5名以下の事業所は、建設業という特殊業種（注2-5）を除くと、90%がおおむね1ヶ月以内に回復しているのに対し10名以上の事業所では、回復に1ヶ月を超える時間を要していた【集計⑩】。

規模の小さい事業所が、中規模災害の影響を受けづらい理由としては、規模が小さければ、その組織構成員の意思統一も速かった、また、設備も小さかったため、比較的被災も少なかったなどが、ここでは推察された。

このような結果から、規模の小さい事業所は、中規模災害の影響を受けづらいことが明白になった。

次に、業種について説明を行う。業種により災害に強いものと弱いものが存在し、殊に、SCMの川下業種の方が、川上業種に比べ、中規模災害の影響を受けにくいという状況が明確になった。なお、川上業種は「製造業」、中間が「卸売業」、川下が「建設業」「小売業」「飲食・宿泊業」「サービス業」だここでは定める。

まず、BCPの認知度調査であるが、製造業、卸売業は、BCPを知っているという事業所が50%であった【集計②】。また、製造業に至っては、取引先・同業者から知った事業所が多かった【集計④】。

次に、東日本大震災の業種と回復時間について

のアンケート結果では、建設業という特殊事情がある業種を除いて、「小売業」「飲食・宿泊業」「サービス業」などの川下業種がおおむね1ヶ月以内に回復しているのに対し、「製造業」「卸売業」などの川上・中間業種では、1ヶ月以上の時間がかかっているのである【集計⑨】。

これについては、SCMの川下業種は、製品選択に相対的弾力性があるからであろう。すなわち欠品があっても、他の代替品でまかないうれば、商売に支障がない。他方、川上業種では、製品、部品に絶対性があり、そのような弾力性がない。このような点から、SCMの川下業種は、中規模災害に強いものと推測できるのである。

以上、上記の点から、概して、小規模事業者、川下業種は中規模災害の影響を受けづらいことが判明した。そして、このことが、小規模事業者のBCP低策定率を生み出す原因なのであろう。

なお、補足であるが、特記すべきこととして、小売業の震災影響の低さが挙げられる。アンケート調査結果によると「当日、経営（営業）を継続できたか？」という質問に対し、「はい」が26先あり、そのうち、小売業が14先もあった【集計⑧-1】。その後の追加ヒアリング調査で、電気が止まったことで、多くの事業所が経営（営業）の継続を断念せざるを得なかった時に、小売業者は、住民への物資供給からレジなどが止まっても、電卓などを用い、営業を続けた（注2-6）と言う【集計⑧-2】。山梨県では震災被害も比較的少なかったのではあるが、小

（注2-5）西桂町商工会建築技能者部会長らにヒアリングを行った結果、建設業が震災影響を受けた一番の原因は、建設資材が東北地方最優先で流れたため、資材がなくなったことにあるという。

（注2-6）西桂町内ヒアリング調査結果

売業は他の業種に比べ、災害の影響が少なかったのである。

②原因2：小規模事業者、川下業種にとって

BCP策定メリットが感じられない

BCPの策定率を改善するためには、小売業、飲食・宿泊業、サービス業などの川下業種への普及が欠かせない。中小企業庁の統計・産業別事業所数<sup>(注2-7)</sup>で見てもわかる通り、それらの業種は、日本国内総数579万企業数のうち444万件もあり、実に全体の76%を占めるからである。これら業種への策定率改善が、全体の底上げにつながるものだと言える。

しかし、小規模・川下業種にとって、BCP策定のメリットが感じられない。これが原因で、小規模事業者のBCP策定率が低いものと推定されるのである。

まず、「(BCP) 知っているが策定していない先」についてのアンケート結果であるが、製造業が「策定している余裕がない」「ノウハウが

ない」「費用がかかる」などの問題さえ解決できれば、策定にとりかかる可能性のある回答であったのに対し、小売業、飲食・宿泊業、サービス業に関しては、「策定する必要がない」「策定の効果が期待できない」などの全くBCPに期待を寄せていない回答が50%を超えていた【集計⑥】。このため、平成24年7月11日にBCP策定支援を踏まえ、メリットなどの表を作成し、説明しながら、追加のヒアリング調査を行ったのであるが、小規模小売店主、飲食業者数人らより「これらがメリットであるなら、BCPを策定する必要はない」<sup>(注2-8)</sup>と厳しく言われた。

この状況の詳細を整理した【図表8】のであるが、第1章で示したBCP策定メリットは、ある程度の従業員のいる事業所や製造業には策定意欲を高める理由として、有効に機能する反面、小規模事業者、とりわけ小規模・川下業種にはほとんど機能していないのである。

例えば、BCP策定メリットである経営戦略の再確認、業務の効率化、従業員の参画意識が

【図表8】業種・規模別「メリット」と「策定意欲の向上効果」の関係

		従業員の多い		従業員の少ない	
		川上	川下	川上	川下
社 内 的	災害に強い企業となる	○	○	○	○
	経営戦略等の再確認が行える	○	○	×	×
	業務の効率化が図れる	○	○	×	×
	従業員の参画意識が高まる	○	○	×	×
社 外 的	顧客・取引先の信用が高まる	○	△	○	△
	説明責任が果たせる	○	△	△	×
	社会貢献ができる	○	○	○	○

(○:策定意欲の向上効果高い、△:普通、×:低い)  
この図表で見られる限りでは、公表されている「BCP策定メリット」というのは、従業員の多い事業所、川上業種には、かなりよく作用する反面、従業員の少ない川下業種にとって、メリットが感じられない。その結果、策定意欲が上がらないものと推測される。(作成:著者、ヒアリング調査などから推定作成)

(注2-7) 中小企業庁「中小企業白書・付属統計資料」P400

(注2-8) 西桂町内ヒアリング調査結果

高まること、説明責任を果たせることなどは、従業員規模の大きな事業所や製造業者には、動機づけとして有効となるのであるが、一般の小規模小売店には、ほとんど必要のないことである。このような状況下で、小規模・川下業種にBCP策定を促すのであれば、メリットを創出・明確化するという根本解決が不可欠となろう。このように、小規模・川下業種にとってBCP策定のメリットが感じられないのである。これが、策定意欲が上がらない根本的原因であり、小規模事業者の「BCP低策定率」を生み出す原因なのであろう。

その他、「BCP自体を知らないこと」をはじめとして、さまざまな原因がBCP策定率の低さには内在していた。「後継者がいないこと」「小規模事業者は、概して、BCPは難解であり、大きい事業所に必要なことで、当社には関係ないと思っていること」「BCPは逸失利益の保全なのであるが、今の仕事（現行の利益確保）に追われてそれどころではないこと（人手・時間がない）」「BCP策定にはコストがかかること」(注2-9)「電気、水道、ガス、道路などは自分の力ではどうにもならない（公共事業は代替がない）こと」「策定のノウハウがないこと」「親会社からの要請もないこと」などもBCPの低策定率の原因かと思われる。ここでは代表的なものを挙げたのであるが、前述した主要原因に加え、これらの原因が複合的に絡み合い、小規模事業者の低策定率につながっているものと推測

されるのである。

### 第3章 小規模事業者の低策定率の改善方法について

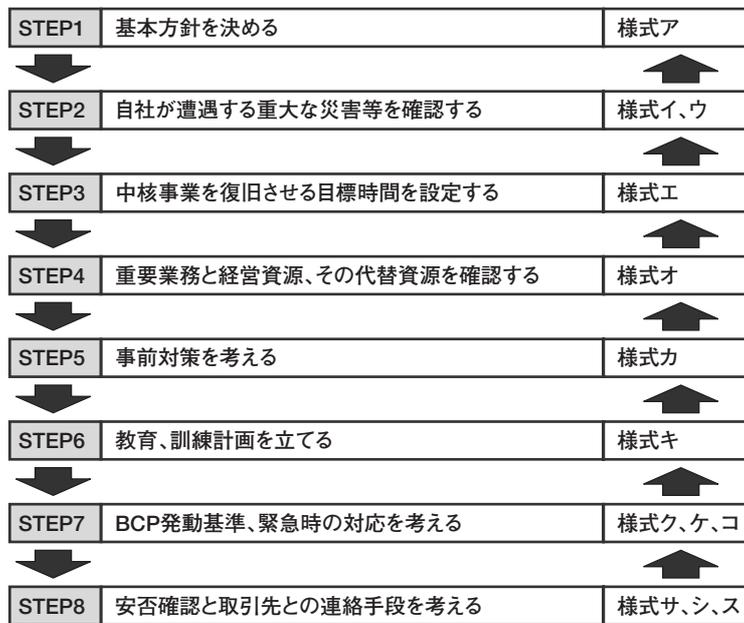
前章で言及してきたとおり、小規模事業者については、策定意欲も一般的に低く、策定支援に困難が付きまとう。こう言ったことから、ここでは、より自然に策定を促すための方法を検討していく。

なお、第1章で定義したとおり、通常のBCP計画策定に関しては、①「基本方針設定」、②「ビジネスインパクト分析」、③「中核事業設定と復旧時間設定」、④「重要業務と経営資源、ボトルネック分析」、⑤「事前対策」、⑥「BCP発動基準・緊急時と対応」、⑦「教育・訓練計画」、⑧「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」という順序により進められるべきものである。これを「順路」と呼び、反対に、⑧「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」から最終的に①「基本方針設定」までに行きつくような支援を「逆路」と呼ぶこととする。さらに、それらの順序をまったく無視しても、最終的にすべての要求事項を満たすアプローチを「ランダム」と呼ぶ【図表9】。ここでは、策定手順は、順路からのアプローチでは限界があり、逆路やランダムアプローチの手順が有効であることを示していきたい。なお、順路、逆路、ランダムアプローチには、事業所の策定意欲の高低と密接なかかわりがある。

(注2-9) 西桂町内ヒアリング調査結果

なお、宿泊業者についてはあるが、BCP策定とか防災対策などという、「コスト」を気にする事業主が多い。実際、聞き込みで判明したのが、宿泊業者のBCP対策となると、とかく、「建物耐震補強」などの話になりがちで、数千万、数億円という大きなコスト負担を余儀なくされる。このような点から、宿泊業者のBCP策定は進展しない。なお、大企業でも宿泊業者のBCP策定率が低いのは、この部分にあろう。

【図表9】中小企業庁の定めるBCP策定手順



(出所)中小企業庁 中小企業庁BCP策定運用指針 より  
STEP1～8に至るのが「順路」、その反対が「逆路」である。なお、どこからかのSTEPから入り、最終的にすべてのSTEPを満たすのを「ランダム」と呼ぶ。

① 改善策1：順路によるアプローチ（「製造業者」「規模の大きい事業所」への策定支援）

BCPの策定方法に関して、まず順路によるアプローチ方法を提示していきたい。これら順路によるアプローチ方法が有効であると思われるのは、「製造業者」、「従業員規模の大きい事業」への策定支援である。

基本的にはSCMの中にある「川上」業種が傾向として、災害等の影響を強く受けることが、また、従業員規模の大きな事業所の方が被害をより多く受けることが調査により証明されている。このような点からも、まず、「製造業者」と「ある程度の従業員を抱える事業者」を中心に巡回し、BCPの策定支援をしていくことが必要なこととなる。

調査によれば、「策定したい」と回答した70%が製造業者であり、また50%以上が規模20名以

上の事業者であった【集計⑦-1,2】。このような事業所はBCP策定の目的、メリットが明確に理解できており、策定意欲も高いものと推定される。この場合の支援は、順路でアプローチすることが、非常に有効となる。すなわち、策定意欲が高ければ、基本方針などの抽象的内容からでも、進めていけると推測できるからである。

なお、製造業に関して言えば、トヨタ方式などが一般化してきている。大手企業が在庫を持たない「ジャストインタイム」方式を導入している中、納期に遅れてしまえば、相当の技術がない限り、切り落とされることは明白である。復興しても、「事業縮小」か「廃業」という事態に追い込まれることとなりうる。SCM維持などのBCP策定目的やメリットも明確であり、意欲も高い。

また、従業員の多い事業所は、その分の家族の生活を養っている。被災した際に、従業員で

あり地域の住民である人たちの生活のため雇用を維持する必要がある。これが高い策定意欲となっているものである。

については、こう言った業種や規模の事業所には「順路」によるアプローチが非常に有効であろう。

## ② 改善策2：逆路・ランダムによるアプローチ（防災対策延長としての策定支援）

逆路・ランダムによるアプローチは、先ほどから言及しているが、小規模、川下業種に対して行う手法である。BCP策定までに意欲が高められてない事業所に、抵抗なく入っていただくための技法である。

まず、アンケート結果で、東日本大震災以降、災害対策を行った事業所は、過半数を占める。その多くが「防災用具、水、食糧等備蓄の購入」などの簡素なものであったが、防災に対する意識は芽生えている結果を示すものであった【集計⑩-1, 2】。BCPと聞くと、「敷居（水準）が高く、自分たちには関係ない」とか「メリットが感じられない」（注3-1）という印象を与えかねないのであるが、BCPの「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」（注3-2）などの具体的なメリットのある部門から導入することで、自然な支援につながるものだと推定される【集計⑧-3, 4】。

具体的かつ利用価値の高い①「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」から入り、そこで、

重要取引先より中核事業を明確化し、②「中核事業と復旧時間」が設定され、③「重要業務と経営資源、ボトルネック分析」などに至っていくという方向につなげていく。そして、最終的にBCPが策定できるといった順序で支援したほうが事業主にとって、より実用的な計画になるし、最終的には、より事業所に根付くBCPになりうるのだろう。

すなわち、業種・規模などの策定意欲の低い事業所にとっては、具体的事象からのアプローチ、「逆路」さらには「ランダム」アプローチが有効であろう。

なお、安否確認は、第1章の【図表2】で示す通り、「防災対策」と「BCP」のともに要求する事項である。これにより、小規模事業者にも抵抗感のないよう配慮した「逆路」「ランダム」アプローチを「防災対策の延長としての支援」とここでは称するのである。

さらに、これについては、平成24年8月下旬、西桂町内で事業を営む小規模小売店3軒（小売業、飲食店2軒）の協力によりランダムアプローチを試みた。まず「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」から進めることで、BCPに抵抗なく入っていただくことができた。しかし、その後、中核事業や目標復旧時間までには至らなかったのであるが、「安否確認、重要取引先の連絡手段等検討」はそれら事業所にとって、利用価値のある資料を作成できたとの高い評価をいただけた（注3-3）。抵抗なく入って

(注3-1) 西桂町内ヒアリング調査より

(注3-2) 中小企業庁のリーフレットによると、緊急時において、経営者の多くが、従業員・家族の安全確認ができたことで、復旧への自信につながったと言っている。東日本大震災において、小規模事業者もこのような経験があると推測されるので、ここからうまく導入できれば、真に事業所に必要なBCPとなりうると思われる（中小企業庁「中小企業の事業継続計画（BCP）＜災害対応事例からみるポイント＞」P2考察）。

(注3-3) 西桂町内ヒアリング調査より

なお、優良顧客などの名簿までは作成には至らなかったのであるが、これが作成できたのであれば、DMなど平時のプロモーション戦略にもつながることと思われる。こういったメリットを提示し、徐々に策定意欲を上げていく工夫が必要だと実感した。

いく糸口として、「逆路」または「ランダム」アプローチは、有効であろうし、さらに、支援者の側でも訓練を繰り返すことで、BCP策定にまで行きつく可能性が高いものと推測されたのである【図表10】。

ただし、この試みを通じて、小規模事業者の策定意欲の向上という根本解決の必要性も痛感した。支援者として、この状況を打開するためには、積極策として「地域社会への貢献（供給義務）」<sup>(注3-4)</sup>などのモラルに訴えるような声かけ、消極策として、「災害の恐怖感を植えつける」などの向上策を講じる必要があると思われる。他方、行政機関などは、積極策として「補助金」「金融支援」「公的認証制度」、消極策として「法律等による強制」がインセンティブなどとして有効なものとなろう<sup>(注3-5)</sup>。

技法として、逆路・ランダムアプローチを行いながら、同時に、根本的な問題解決として、「地域密着者としての社会貢献」などの策定意

欲を向上させるような声掛けを的確に行うことができれば、または、なんらかのインセンティブを与えられれば、小規模・川下業種にも、十分、BCP策定を促すことができるのであろう。

#### 第4章 むすび

以上、BCPを小論用に再定義し直した後、策定状況、目的を再度整理し、当地域の策定状況や実態、改善策について言及してきた。全国的にも、小規模事業者のBCP推定策定率は5.6%と低いのであるが、当地域のBCP策定率は2.5%とさらに低く、経営指導員として一層の努力が必要なのである。

そのような状況下において、BCP普及・策定のための傾向として、製造業などの川上業種はBCPへの意欲が高く、反対に小売業、飲食・宿泊業、サービス業などの川下業種は意欲が低いこと、また事業所規模が大きいほど策定

【図表10】小規模事業者への策定支援方法

	順路による支援	逆路・ランダムによる支援
対象事業所①(業種別)	主に川上産業 (製造業、卸売業等)	主に川下産業 (建築業、小売業、飲食・宿泊業)
対象事業所②(規模別)	主に、ある程度の従業員のいる事業所	主に小規模事業者
BCP策定の意識	割に高い	低い
BCP策定の目的	SCMの維持	地域消費者へ物・サービスの継続供給
策定意欲(モチベーション)	高い	低い
東日本大震災の影響	震災影響、割に多い	震災影響、少ない

川下産業の小規模事業者への「逆路・ランダムによる支援」はある程度有効であろう(図表:著者)。

(注3-4) 西桂町内ヒアリング調査

「社会への貢献、供給義務」だけでは、川下業種にBCP策定を説得するには、インパクトに欠ける部分も否めない。多くの方が被災した震災なので、モラルに欠けた浅ましいことを書くべきではないかもしれないが、東日本大震災時に、大手競合が閉店している間、一般食品小売店やコンビニでは、食料品の在庫一掃セールのように物が売れた。殊に、冷蔵庫、ショーケースなど腐敗してしまうものではなかったが、乾麺、インスタント食品、弁当類などが次品になるほどであったという。川下業種の策定意欲向上には、このような「儲かった」などの端的な成功体験なども重要だと推測される(ヒアリング結果より著者考察)。

(注3-5) 行政には、このような策定意欲を上げる方法が検討できる。これはあくまでも、例示として列記したものであり、実際、ここまでする必要があるかは地公体等の考え方や姿勢による。ただし、一支援者として私自身では、山梨県商工会連合会担当者に認証制度の確立要望(7月24日)、県商工振興資金融資制度担当者にBCP資金の導入要望(8月22日)を行ってはいる。

意欲も高く、小さいほどそれが低いことが本調査で明確になった。

また、根本的な問題として、BCPは、小規模・川下業種にとって、策定メリットが感じられないし、これにより策定意欲が上がらないことも明確になった。これらのことを踏まえ、技法として、策定マニュアルを「順路」「逆路」さらには、「ランダム」アプローチで行うことにより、小規模事業者へBCP策定をしていた方法を開発してみた。実際、「逆路」「ランダム」アプローチは、小規模・川下業種へのBCP策定支援では、非常に有効な技法であるし、また、これらをうまく上手く使うことにより、策定率の向上が図れることとなるであろう。実験を行い、導入については、十分な手ごたえを感じられたのである。

なお、本小論では、技法論として、上記の工夫が必要なほか、従業員の少ない川下業種への策定メリット明示と意欲の向上策という根本解決についても触れることとなった。これは逆路、ランダムアプローチで、より自然に策定の導入を進めていくことで、ある程度の可能性を見出したと同時に、策定意欲を向上させるためには、もっと明確なインセンティブを提示することが不可欠であることも明確になった。川下業種は、社会貢献などの声掛けにより納得を得ながら、

策定支援を進めていくことが必要なのだろう。

最後に、小規模事業者へのBCP策定支援に関しては、導入が一番困難かつ重要な部分になる。もちろん、策定段階に入れば、原則、事業所ごと事情が異なるため、支援も「フルオーダーメイド」(注4-1)のような作業を要求されるし、時として、地震、噴火、ITなどの地学などの知識も要求され(注4-2)、困難を極めるような箇所は多いのであるが、まず、導入を促せないと、次の段階にまで行くことすらできない。さらに、本小論が再定義したとおり、企業文化となりうるBCPを策定していくためには、事業者の策定意欲に一番影響する導入部分が重要なのである。

このような点からも、支援者は、まず、自らが理解、整理し、その後、事業者に重要かつ容易なものであると翻訳・伝達できる技量を身につけることが肝心である。そして、決して、BCPが特別なもの、難解なものだと思わず、数年による計画を立て、しっかり巡回し、丁寧に説明し、事業所の策定意欲を徐々に上げていく。そのような基本に忠実な行動をとることが、災害に強い企業づくり、地域づくりには必要なのだと、今、支援者のひとりとして、改めて思い返すのである。

(注4-1) BCPの策定支援は、「重大災害などの評価」については、ある程度「パターンオーダー化」できるかもしれないが、事業所ごとの内情があり、原則「フルオーダーメイド」なのである。ただし、フルオーダーであるからこそ、逆に、策定意欲という「身の丈」に合う部分的な支援もできる。例えば、BCP策定の完結を望まない事業者には「安否確認、取引先との連絡リスト」策定だけを促すことも可能なのである。

(注4-2) 著者自身も、現在まで4事業所の策定支援を行っているが、事業所の組織図を見たり、中核事業の工程などを見たりすることで、発見があったり、楽しいことも多い反面、幹部社員から予期せぬ質問を受けて、困惑したり、パターン化できないような宿題を毎回のようにいただき、夜中まで苦悩することも多々ある。

## 【参考文献】

- 中小企業庁「中小企業白書2012」中小企業庁（平成24年4月27日発表）
- 内閣府「平成24年版 防災白書」内閣府（平成24年6月19日発表）
- 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」内閣府防災担当（平成20年6月20日発行）
- 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針 第2版」（平成24年3月30日発表）
- 中小企業庁「中小企業の事業継続計画（BCP）＜災害対応事例から見るポイント＞」経営安定対策室（平成23年6月発行・リーフレット）
- 昆正和「実践BCP策定マニュアル－事業継続マネジメントの基礎」OHM社
- 山村武彦「本当に使える企業防災・危機管理マニュアルの作り方」金融財政事情研究会
- TDB「BCP、震災後1年で認知度は6割を超えるも、策定率は1割にとどまる」帝国データバンク（平成24年3月27日発行）
- TDB「東日本大震災を受けて、BCPを新たに策定・見直す企業は4社に1社」帝国データバンク（平成23年6月27日発行）
- 山梨日日新聞「災害時の事業計画策定2割」（平成24年6月13日日刊）
- 静岡新聞「目で見ると浜松経済－企業のBCP策定状況」（平成24年3月15日日刊）
- 中小企業研究グループ「中小企業における事業継続計画（BCP）への取り組みに関する調査結果」日本政策金融公庫（平成23年9月1日発表）
- 東京海上日動リスクコンサルティング「コンサルタントから見た事業継続計画策定の実態」〔TRC EYE Vol.249〕（平成22年7月1日発表）
- 山梨県商工会連合会「山梨県版BCP策定マニュアル BCP策定の手引き」（平成24年7月20日発表）
- 日本経済新聞「震災後、過半数がマニュアル見直し、4割強がクラウド推進」（平成23年7月1日）
- インターリスク総研「BCMニュース：中小企業におけるBCP策定の一手法」〔インターリスクレポート vol.09-072〕（平成21年10月30日発表）

## 【参考WEBサイト】

- 中小企業庁BCP策定運用指針 <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>（平成24年7月23日閲覧）
- ふじのくに静岡県公式ホームページ <http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/>（平成24年7月23日閲覧）
- 山梨県庁「やまなし防災ポータル」 <http://www.pref.yamanashi.jp/bosai/>（平成24年7月23日閲覧）
- マイナビ「細かすぎてもいけない！？新型インフルエンザ向けBCP・BCMの勘所－富士通総研・伊藤氏」  
[http://www.mynavi.jp/articles/2009/10/19/flu\\_fuji1/index.html](http://www.mynavi.jp/articles/2009/10/19/flu_fuji1/index.html)（平成24年7月23日閲覧）
- 内閣府防災情報「富士山火山防災マップ」[http://www.bousai.go.jp/fujisan-kyougikai/fuji\\_map/](http://www.bousai.go.jp/fujisan-kyougikai/fuji_map/)（平成24年7月23日閲覧）
- 東京商工リサーチ「東日本大震災と事業継続計画に関するアンケート調査」  
[http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/2011/1214877\\_1903.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/2011/1214877_1903.html)（平成24年7月23日閲覧）
- まなぶ総研「BCP策定手引」 [http://manabu.ddo.jp/docs/BCP/Start\\_BCPBCM/Start\\_BCPBCM.v.1.0](http://manabu.ddo.jp/docs/BCP/Start_BCPBCM/Start_BCPBCM.v.1.0)（平成24年7月23日閲覧）
- Newton Consulting「BCP Navi」<http://www.newton-consulting.co.jp/bcmnavi/>（平成24年7月23日閲覧）
- 多田隆志・玉置千愛「事業継続における課題解決のためのツールの選定」〔FRIコンサルティング最前線VOL.3〕  
[http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/service/case/rep\\_vol3/vol3](http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/service/case/rep_vol3/vol3)（平成24年7月23日閲覧）

**【西桂町内 小規模事業者BCP認識と震災動向調査】**

- ・調査目的 当商工会経営指導員が、効率の良いBCP普及・策定支援を行うため
- ・実施期間 平成24年6月25日～7月23日
- ・回収枚数 92先（回収率 33.5%）
- ・調査内容 別紙のとおり
- ・対象者 西桂町商工会会員全事業所 274先
- ・有効回答数 92先
- ・備考 その後、ヒアリング調査を実施（ヒアリング先：66先）

**【論文作成にかかる協力者（敬称略）】**

- ・(株)サーベイリサーチセンター 取締役 石川俊之
- ・(株)サーベイリサーチセンター静岡事務所 研究員 太田未来
- ・土屋経営支援事務所 所長（中小企業診断士）土屋富治
- ・山梨県商工会連合会 BCP普及員 遠山路明
- ・西桂町産業振興課 課長補佐 渡辺麗子

「BCPと震災動向調査」集計表(B-2, B-4, C-2, C-4, D-3は複数回答可)

**A-1 御事業所は法人ですか・個人ですか?**

	回答数	構成比
(1) 法人	28	30.4%
(2) 個人事業所	64	69.6%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**A-2 御事業所の業種を教えてください。**

	回答数	構成比
(1) 建設業	13	14.1%
(2) 製造業	34	37.0%
(3) 卸売業	2	2.2%
(4) 小売業	23	25.0%
(5) 飲食・宿泊業	10	10.9%
(6) サービス業	10	10.9%
(7) その他	0	0.0%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**A-3 御事業所の従業員数を教えてください。**

	回答数	構成比
(1) 0~3名	56	60.9%
(2) 3~5名	17	18.5%
(3) 6~10名	5	5.4%
(4) 10~15名	2	2.2%
(5) 15~20名	4	4.3%
(6) 21~30名	6	6.5%
(7) 31~40名	0	0.0%
(8) 41~50名	1	1.1%
(9) それ以上	1	1.1%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**A-4 御事業所の経営者の年齢を教えてください。**

	回答数	構成比
(1) 10代	0	0.0%
(2) 20代	1	1.1%
(3) 30代	5	5.4%
(4) 40代	22	23.9%
(5) 50代	11	12.0%
(6) 60代	33	35.9%
(7) 70代以上	20	21.7%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**B-1 「BCP(事業継続計画)」を知っていますか?**

	回答数	構成比
(1) 知っている	29	31.5%
(2) 知らない	63	68.5%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**B-2 BCP計画についてはどこで知りましたか?**

	回答数	構成比
(1) 顧問税理士・会計士	6	10.2%
(2) 取引先・同業者	13	22.0%
(3) 銀行・金融機関	3	5.1%
(4) 商工会・会議所	21	35.6%
(5) マスコミ	5	8.5%
(6) 行政	2	3.4%
(7) 経営コンサルタント	3	5.1%
(8) 家族等利害関係者	3	5.1%
(9) その他	3	5.1%
無回答	64	-
計	123	100.0%

**B-3 御事業所はBCP計画を策定していますか?**

	回答数	構成比
(1) 策定している	4	14.3%
(2) 策定していない	24	85.7%
無回答	64	-
計	92	100.0%

**B-4 BCP計画を策定していない理由は何ですか?**

	回答数	構成比
(1) 策定する必要がない	11	19.3%
(2) 策定している余裕(時間・人材)がない	15	26.3%
(3) 策定に必要なノウハウ・情報がない	10	17.5%
(4) 策定の効果が期待できない	8	14.0%
(5) 顧客・取引先より要請されていない	1	1.8%
(6) 経営陣が重要性を認識していない	3	5.3%
(7) 策定には費用がかかる	9	15.8%
(8) その他	0	0.0%
無回答	68	-
計	125	100.0%

**B-5 今後、策定したいと思いますか?**

	回答数	構成比
(1) 思う	10	11.9%
(2) 思わない	74	88.1%
無回答	8	-
計	92	100.0%

**C-1 震災当日、経営を持続できたか?**

	回答数	構成比
(1) はい	26	28.3%
(2) いいえ	66	71.7%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**C-2 継続できなかった理由は何ですか?**

	回答数	構成比
(1) 工場・店舗が被災したため	3	3.2%
(2) 停電により機械等が動かなかったため	64	68.8%
(3) 従業員・役員が動揺していたため	0	0.0%
(4) 販売先・取引先の操業が停止したため	13	14.0%
(5) お客が来なくなったため	12	12.9%
(6) その他	1	1.1%
無回答	26	-
計	119	100.0%

**C-3 震災当日、従業員・取引先と連絡が取れましたか?**

	回答数	構成比
(1) とれた	57	66.3%
(2) とれない	29	33.7%
無回答	6	-
計	92	100.0%

**C-4 どのような方法で連絡が取れましたか?**

	回答数	構成比
(1) 携帯電話	28	34.1%
(2) メール	11	13.4%
(3) TWITTER	2	2.4%
(4) FACEBOOK	1	1.2%
(5) MIXI	0	0.0%
(6) その他のSNS	0	0.0%
(7) 直接面会	37	45.1%
(8) その他	3	3.7%
無回答	34	-
計	116	100.0%

**C-5 BCP策定済みの事業所は、それを実行できましたか?**

	回答数	構成比
(1) はい	4	100.0%
(2) いいえ	0	0.0%
無回答	88	-
計	92	100.0%

**D-1 震災後、事業運営が震災前と同様に戻るまで、どれくらいの時間がかかりましたか?**

	回答数	構成比
(1) 1週間以内	39	42.9%
(2) 2週間以内	12	13.2%
(3) 3週間以内	2	2.2%
(4) 1ヶ月以内	16	17.6%
(5) 2ヶ月以内	13	14.3%
(6) 3ヶ月以内	7	7.7%
(7) 6ヶ月以上	2	2.2%
(8) 未だに戻っていない	0	0.0%
無回答	1	-
計	92	100.0%

**D-2 震災後、事業所の災害対策を行いましたか?**

	回答数	構成比
(1) はい	47	51.1%
(2) いいえ	45	48.9%
無回答	0	-
計	92	100.0%

**D-3 どのような災害対策を行いましたか?**

	回答数	構成比
(1) 防災用具・水・食糧等備蓄の購入	37	43.5%
(2) 従業員・取引先の連絡網整備	8	9.4%
(3) 建物等の改修工事	3	3.5%
(4) PCデータのバックアップ(整備)	16	18.8%
(5) 防災訓練の実施	2	2.4%
(6) 防災研修会への参加	1	1.2%
(7) 省エネ機器等の購入	17	20.0%
(8) 取引先・販売先の見直し	0	0.0%
(9) 新商品・サービス等の検討	0	0.0%
(10) その他	1	1.2%
無回答	45	-
計	130	100.0%

A-2 A-3のクロス分析結果:「業種」と「規模」の関係【集計①】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
0～3名	56	60.9%	9	69.2%	16	47.1%	2	100.0%	13	56.5%	7	70.0%	9	90.0%
3～5名	17	18.5%	4	30.8%	5	14.7%	0	0.0%	6	26.1%	1	10.0%	1	10.0%
6～10名	5	5.4%	0	0.0%	3	8.8%	0	0.0%	1	4.3%	1	10.0%	0	0.0%
10～15名	2	2.2%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
15～20名	4	4.3%	0	0.0%	3	8.8%	0	0.0%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
21～30名	6	6.5%	0	0.0%	5	14.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%
31～40名	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
41～50名	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
それ以上	1	1.1%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
合計	92	100.0%	13	100.0%	34	100.0%	2	100.0%	23	100.0%	10	100.0%	10	100.0%

本調査では、小規模事業者は、全体の85%である。建設業者、卸売業者は全て小規模である。その他の業者も、中小企業と言えども、ほとんど、小規模事業者に変わらない。

A-2 B-1のクロス分析結果:「業種」と「BCP認識度」の関係【集計②】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知っている	29	31.5%	1	7.7%	17	50.0%	1	50.0%	4	17.4%	1	10.0%	5	50.0%
知らない	63	68.5%	12	92.3%	17	50.0%	1	50.0%	19	82.6%	9	90.0%	5	50.0%
無回答	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
合計	92	100.0%	13	100.0%	34	100.0%	2	100.0%	23	100.0%	10	100.0%	10	100.0%

製造業者は、取引先・親会社などから話は聞いているようで、割に認識度は高かった。反面、サプライチェーンにからまない「建設業者」「小売業」「飲食・宿泊業」などの川下業種では認識は低いことが判明した。

A-3 B-1のクロス分析結果:「規模」と「BCP認識度」の関係【集計③】

選択項目	総計		0～3名		3～5名		6～10名		10～15名		15～20名		21～30名		41～50名		それ以上	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知っている	29	31.5%	13	23.2%	3	17.6%	3	60.0%	2	100.0%	1	25.0%	5	83.3%	1	100.0%	1	100.0%
知らない	63	68.5%	43	76.8%	14	82.3%	2	40.0%	0	0.0%	3	75.0%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
合計	92	100.0%	56	100.0%	17	100.0%	5	100.0%	2	100.0%	4	100.0%	6	100.0%	1	100.0%	1	100.0%

概して、21名以上の規模の大きい会社ほど、認識度は高かった。サンプルデータが少ないため、はっきりとしたことが言えないのであるが、そのような傾向があるように思われる。

A-2 B-2のクロス分析結果:「業種」と「知った先」との関係【集計④】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
顧問税理士・会計士	6	10.2%	0	0.0%	4	11.8%	0	0.0%	1	11.1%	0	0.0%	1	9.1%
取引先・同業者	13	22.0%	0	0.0%	8	23.5%	0	0.0%	1	11.1%	0	0.0%	4	36.4%
銀行・金融機関	3	5.1%	0	0.0%	3	8.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
商工会・会議所	21	35.6%	0	0.0%	12	35.3%	1	50.0%	4	44.4%	1	33.3%	3	27.3%
マスコミ	5	8.5%	0	0.0%	1	2.9%	1	50.0%	1	11.1%	1	33.3%	1	9.1%
行政	2	3.4%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%
経営コンサルタント	3	5.1%	0	0.0%	2	5.9%	0	0.0%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
家族等利害関係者	3	5.1%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	1	9.1%
その他	3	5.1%	0	0.0%	2	5.9%	0	0.0%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
合計	59	100.0%	0	100.0%	34	100.0%	2	100.0%	9	100.0%	3	100.0%	11	100.0%

郵送によるアンケートであったが、回収率が低いため、直接面談方式に切り替えた結果、また、商工会でBCP普及員と、月に一度訪問していることもあり、商工会による認知が多くなった。また、それ以外では、製造業者の方は「取引先・同業者」により認識していることが多かった。知っている方が29名に対して、回答数が59件もあったことから、知っている人は、複数の情報源から、知識を得ていると言うことであった。また、その他の中の製造業者は、ISO9000、14000で知っていると言うことであった。それらの要求事項には直接はないのであるが、延長線上に、BCPがあり、このため、認識していると言うことであった。

【集計⑤】

選択項目	総計		0～3名		3～5名		6～10名		10～15名		15～20名		21～30名		41～50名		それ以上	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
策定している	4	14.3%	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	1	20.0%	0	0.0%	1	100.0%
策定していない	24	85.7%	12	100.0%	2	66.7%	3	100.0%	2	100.0%	0	0.0%	4	80.0%	1	100.0%	0	0.0%
合計	28	100.0%	12	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	5	100.0%	1	100.0%	1	100.0%

BCPを策定している企業は、製造業3件(うち2件中小、1件小規模)、サービス業(介護)で1件(小規模)であった。それらは、製造業者については、ISOを取得済み企業であり、介護サービス業者については、許認可をとるために必要で策定したとのことである。これらから、当地域での小規模事業者のBCP普及率は2.5%しかないことが判明した。これはあくまでも、地域の状況であるが、地方ではこのような状況が一般的なのではないかと推定される。

A-2 B-4 のクロス分析結果:「業種」と「策定しない理由」の関係 【集計⑥】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
策定する必要がない	11	19.3%	1	100.0%	5	13.5%	1	100.0%	1	14.3%	1	50.0%	2	22.2%
策定している余裕(時間・人材)がない	15	26.3%	0	0.0%	11	29.7%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	3	33.3%
必要なノウハウ・情報がない	10	17.5%	0	0.0%	7	18.9%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	2	22.2%
策定の効果が期待できない	8	14.0%	0	0.0%	4	10.8%	0	0.0%	2	28.6%	1	50.0%	1	11.1%
顧客・取引先の要請がない	1	1.8%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
経営陣が重要性を認識していない	3	5.3%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
策定には費用がかかる	9	15.8%	0	0.0%	8	21.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	57	100.0%	1	100.0%	37	100.0%	1	100.0%	7	100.0%	2	100.0%	9	100.0%

製造業者の回答は、「策定している余裕がない」「ノウハウがない」「費用がかかる」などの前向きな回答であった反面、小売、飲食・宿泊、サービス業などの川下業種の回答は、「策定効果が期待できない」「策定する必要がない」などの後ろ向きな回答であった。

SCMの川上・中間業種である「製造業」「卸売業」では意識が高く、小売、飲食・宿泊、サービス業などの川下業種は、意識が低い。

A-2 B-5のクロス分析:「業種」と「策定したいか」の関係 【集計⑦-1】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
思う	10	11.9%	0	0.0%	7	23.3%	0	0.0%	2	9.1%	1	10.0%	0	0.0%
思わない	74	88.1%	11	100.0%	23	76.7%	2	100.0%	20	90.9%	9	90.0%	9	100.0%
合計	84	100.0%	11	100.0%	30	100.0%	2	100.0%	22	100.0%	10	100.0%	9	100.0%

上記のとおり、製造業では、割に意識が高く、建設業、小売業、卸売業、飲食・宿泊業、サービス業では意識が低いことが判明した。

A-3 B-5のクロス分析:「規模」と「策定したいか」の関係 【集計⑦-2】

選択項目	総計		0～3名		3～5名		6～10名		10～15名		15～20名		21～30名		41～50名		それ以上	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
思う	10	11.9%	1	1.9%	1	6.3%	2	40.0%	0	0.0%	1	33.3%	4	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
思わない	74	88.1%	52	98.1%	15	93.8%	3	60.0%	2	100.0%	2	66.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	84	100.0%	53	100.0%	16	100.0%	5	100.0%	2	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	1	100.0%	0	0.0%

規模が大きくなるにつれ、策定を希望する企業割合が増え、規模が小さいところほど、策定を希望していないということがここで判明した。

A-2 C-1のクロス分析結果:「業種」と「震災時に経営を持続できたか」の関係 【集計⑧-1】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
はい	26	28.3%	3	23.1%	3	8.8%	0	0.0%	14	60.9%	3	30.0%	3	30.0%
いいえ	66	71.7%	10	76.9%	31	91.2%	2	100.0%	9	39.1%	7	70.0%	7	70.0%
合計	92	100.0%	13	100.0%	34	100.0%	2	100.0%	23	100.0%	10	100.0%	10	100.0%

A-2 C-2のクロス分析結果:「業種」と「継続ができなかった理由」の関係 【集計⑧-2】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
工場・店舗が被災した	3	3.2%	0	0.0%	2	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.7%	0	0.0%
機械等が動かなかった	64	68.8%	10	71.4%	31	79.5%	2	40.0%	9	69.2%	6	46.2%	6	66.7%
従業員・役員が動揺した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
販売先・取引先の操業停止	13	14.0%	4	28.6%	5	12.8%	1	20.0%	2	15.4%	0	0.0%	1	11.1%
お客が来なくなった	12	12.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	40.0%	2	15.4%	6	46.2%	2	22.2%
その他	1	1.1%	0	0.0%	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	93	100.0%	14	100.0%	39	100.0%	5	100.0%	13	100.0%	13	100.0%	9	100.0%

当地域では、電気が止まった関係で、ほとんどすべての業種で、営業が停止した。そんな中、小売店だけが「経営を継続した」の比率が半数を超えていた。これには理由があり、震災直後の混乱期に、買物に来るお客様に物資を供給するため、奮闘したとのことである。「レジが使えない」「電気がつかない」などの中、頑張ったということである。その他、製造業、建設業の継続した先については、納期対応のため、手作業でできることを続けたということであった。

(ある小売商店は、「被災者には申し訳ないが、在庫一掃セールのように棚の商品がなくなった」と嬉しそうに言っていた。)

A-2 C-3のクロス分析結果:「業種」と「連絡がとれたか」の関係 【集計⑧-3】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
とれた	57	66.3%	7	53.8%	20	64.5%	1	50.0%	18	81.8%	5	62.5%	6	60.0%
とれない	29	33.7%	6	46.2%	11	35.5%	1	50.0%	4	18.2%	3	37.5%	4	40.0%
合計	86	100.0%	13	100.0%	31	100.0%	2	100.0%	22	100.0%	8	100.0%	10	100.0%

A-2 C-4のクロス分析結果:「業種」と「連絡方法」の関係 【集計⑧-4】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
携帯電話	28	34.1%	5	45.5%	13	48.1%	0	0.0%	6	21.4%	2	33.3%	2	22.2%
メール	11	13.4%	2	18.2%	2	7.4%	0	0.0%	4	14.3%	1	16.7%	2	22.2%
TWITTER	2	2.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%
FACEBOOK	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	0	0.0%	0	0.0%
MIXI	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他のSNS	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
直接面会	37	45.1%	4	36.4%	10	37.0%	1	100.0%	15	53.6%	3	50.0%	4	44.4%
その他	3	3.7%	0	0.0%	2	7.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%
合計	82	100.0%	11	100.0%	27	100.0%	1	100.0%	28	100.0%	6	100.0%	9	100.0%

震災で、電話が使えない、携帯がかかりにくいなどの状況に陥ったにもかかわらず、連絡を取れた先が思いの外、多かった。

なお、SNSの普及状況などにも興味があり、調査してみたが、規模が小さな事業所が多いため、直接面会などが多数であった。緊急事態にも、従業員や取引先とは十分に連絡がとれたようである。

A-2 D-1とのクロス分析結果:「業種」と「回復時間」の関係 【集計⑨】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
1週間以内	39	42.9%	1	7.7%	12	36.4%	0	0.0%	11	47.8%	7	70.0%	8	80.0%
2週間以内	12	13.2%	1	7.7%	6	18.2%	0	0.0%	3	13.0%	1	10.0%	1	10.0%
3週間以内	2	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	1	10.0%	0	0.0%
1ヶ月以内	16	17.6%	5	38.5%	7	21.2%	0	0.0%	3	13.0%	1	10.0%	0	0.0%
2ヶ月以内	13	14.3%	3	23.1%	5	15.2%	1	50.0%	3	13.0%	0	0.0%	1	10.0%
3ヶ月以内	7	7.7%	2	15.4%	2	6.1%	1	50.0%	2	8.7%	0	0.0%	0	0.0%
6ヶ月以上	2	2.2%	1	7.7%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未だに戻っていない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	91	100.0%	13	100.0%	33	100.0%	2	100.0%	23	100.0%	10	100.0%	10	100.0%

「小売業」「飲食・宿泊業」「サービス業」はSCMの川下業種であるため、震災の影響により欠品もでたが、おおむね一ヶ月で回復した。

反面、「製造業」「卸売業」などのSCMの川上業種は、回復に時間がかかっている。なお、建設業は、川下業種であるにもかかわらず、震災後、木材などの資材が東北地域に流れたことなどがあつたため、回復までに時間がかかったと言ふことになる。

A-3 D-1のクロス分析結果:「規模」と「回復時間」の関係 【集計⑩】

選択項目	総計		0~3名		3~5名		6~10名		10~15名		15~20名		21~30名		41~50名		それ以上	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
1週間以内	39	42.9%	28	50.0%	1	6.2%	5	100.0%	1	50.0%	1	25.0%	2	33.3%	1	100.0%	0	0.0%
2週間以内	12	13.2%	6	10.7%	4	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
3週間以内	2	2.2%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1ヶ月以内	16	17.6%	9	16.1%	4	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
2ヶ月以内	13	14.3%	6	10.7%	5	31.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	16.7%	0	0.0%	1	100.0%
3ヶ月以内	7	7.7%	6	10.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6ヶ月以上	2	2.2%	1	1.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
未だに戻っていない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	91	100.0%	56	100.0%	16	100.0%	5	100.0%	2	100.0%	4	100.0%	6	100.0%	1	100.0%	1	100.0%

規模と回復時間の関係では、建設業を除くと、小規模事業者はおおむね1ヶ月で90%以上回復している。他方、規模が大きくなるに従い、回復に時間を要している。

データが少なすぎるため、数値にどれだけ信憑性があるかどうかと問われると、回答に悩む部分もあるが、概して、このような傾向があらうかと思われる。

A-2 D-3のクロス分析結果:「業種」と「行った災害対策」の関係 【集計①-1】

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食・宿泊業		サービス業	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
防災用具・水・食糧等備蓄の購入	37	43.5%	5	50.0%	11	32.4%	0	0.0%	8	40.0%	7	70.0%	6	54.5%
従業員・取引先の連絡網整備	8	9.4%	1	10.0%	6	17.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%
建物等の改修工事	3	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%	1	10.0%	0	0.0%
PCデータのバックアップ(整備)	16	18.8%	2	20.0%	7	20.6%	0	0.0%	3	15.0%	1	10.0%	3	27.3%
防災訓練の実施	2	2.4%	0	0.0%	2	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
防災研修会への参加	1	1.2%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
省エネ機器等の購入	17	20.0%	2	20.0%	6	17.6%	0	0.0%	7	35.0%	1	10.0%	1	9.1%
取引先・販売先の見直し	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
新商品・サービス等の検討	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.2%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	85	100.0%	10	100.0%	34	100.0%	0	100.0%	20	100.0%	10	100.0%	11	100.0%

A-3 D-3のクロス分析結果:「規模」と「行った災害対策」の関係 【集計①-2】

選択項目	総計		0~3名		3~5名		6~10名		10~15名		15~20名		21~30名		41~50名		それ以上	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
防災用具・水・食糧等備蓄の購入	37	43.5%	25	58.1%	7	46.7%	3	42.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	18.2%	0	0.0%	0	0.0%
従業員・取引先の連絡網整備	8	9.4%	2	4.7%	1	6.7%	1	14.3%	0	0.0%	1	25.0%	3	27.3%	0	0.0%	0	0.0%
建物等の改修工事	3	3.5%	3	7.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
PCデータのバックアップ(整備)	16	18.8%	7	16.3%	3	20.0%	1	14.3%	0	0.0%	1	25.0%	2	18.2%	1	50.0%	1	33.3%
防災訓練の実施	2	2.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%	1	33.3%
防災研修会への参加	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
省エネ機器等の購入	17	20.0%	6	14.0%	4	26.7%	1	14.3%	0	0.0%	2	50.0%	3	27.3%	1	50.0%	0	0.0%
取引先・販売先の見直し	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
新商品・サービス等の検討	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%
合計	85	100.0%	43	100.0%	15	100.0%	7	100.0%	0	100.0%	4	100.0%	11	100.0%	2	100.0%	3	100.0%

概して、製造業が、一番、BCPに対して意識が高かった。規模で言えば、小規模事業者は、水などの備蓄の整備などで、災害対策の域を超えていないのに対し、規模が大きくなると、データの再整備などの踏み込んだことをしたようである。「日頃より、していることなので…」と対策しないの回答もあったのであるが、過半数の事業所が、2つ以上の対策を行ったこととなる。なお、省エネ機器の購入などは、エコカー、ソーラーパネル、省電力機器への切り替えなどで、電力消費量などが直接、利益に影響する製造業者が進んで取り組んでいた。