

# 連携型事業継続力強化計画を策定した企業グループの代表企業及び 連携タイプの特性分析：代表企業への質問紙調査結果より

Analysis of the Characteristics of Member Companies and Collaboration Types in Corporate Groups with Joint Business Continuity Enhancement Plans: Findings from a Questionnaire Survey of Representative Companies

紅谷 昇平<sup>1</sup>, 駒田 大地<sup>2</sup>

Shohei BENIYA<sup>1</sup>, Daichi KOMADA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科

Graduate School of Disaster Resilience and Governance, University of Hyogo

<sup>2</sup>兵庫県庁 (兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科博士前期課程修了生)

Hyogo Prefectural Government / Graduate of the Master's Program in Graduate School of Disaster Resilience and Governance, University of Hyogo

This study focuses on the Joint Business Continuity Enhancement Plans institutionalized in 2019. A questionnaire survey was conducted with representative companies in these joint plans, analyzing characteristics by collaboration type. Results revealed that the Hokuriku region has advanced in plan formulation. Analysis by company type showed that associations tend to have many collaborators and are driven by economic organizations, medium-sized companies often collaborate across prefectures, and small companies frequently use financial incentives and connect with similar businesses. Joint Business Continuity Enhancement Plans include measures such as interchangeability and personnel flexibility, which are critical for business continuity. These plans can offer benefits lacking in individual plans.

**Keywords:** *small and medium-sized enterprise (SME), SME Resilience Enhancement Act, business continuity enhancement plan, business continuity plan (BCP)*

## 1. 背景

日本は災害多発国であり、近年は地震や豪雨、さらに新型コロナウイルス感染症等の脅威が顕在化し、個々の企業だけでなく、企業を取巻くサプライチェーンにもダメージを与えている。今後想定される南海トラフ地震や首都直下地震によっても、企業の中長期的な事業停止が懸念される。

このような事態を軽減するため、2005年に内閣府が事業継続ガイドライン 第一版<sup>1)</sup>を発行し、事業継続計画(以下「BCP」とする)や事業継続マネジメント(以下「BCM」とする)が求められるようになった。岡田(2016)<sup>2)</sup>によると企業の社会的責任(以下「CSR」とする)の一環としてもBCPが捉えられ、現在では多くの地方自治体をはじめとした行政、企業関係団体等が、企業へのBCPの普及活動を講じている。しかし、帝国データバンク<sup>3)</sup>の調査では、中小企業、特に小規模企業ではノウハウや人員といった資源が不足していることから、2022年6月時点の中小企業のBCP策定率は14.7%と低く、最近は年度毎の数値がほぼ変わっていない状態である。さらに同社の2020年調査<sup>4)</sup>では、小規模企業の策定率が10%未満である。このような状況下、行政や企業関係団体の支援側は、BCP支援策の拡充や転換を講じるなど工夫を重ねている。資源のない中小企業がBCP策定を目指していくためには、新たな制度や支援の枠組みが求められている。

中小企業の事業継続については、既に幾つかの先行研

究がある。丸谷(2007)<sup>5)</sup>は、関西広域連携協議会と東京商工会議所の調査結果より、中小企業へのBCPの普及が遅れていることを指摘している。松本(2012)<sup>6)</sup>は、中小企業と小規模企業を分離したうえで、特に小規模企業のBCP策定が普及しないことの検証を行い、原因として、中規模災害までなら影響を受けにくいこと、小規模企業は小売業等の川下企業が多く製品選択に相対的弾力性があることを説明している。一方、対策としては、丸谷(2009)<sup>7)</sup>は、中小企業の状況を熟知している支援者による支援活動や、BCP策定を目指す複数の中小企業が共に学び相互に情報交換する場の重要性を指摘している。また、中尾ら(2012)<sup>8)</sup>は、中小企業におけるBCPを普及するにあたって、コミュニケーション法(心理的方略)の有効性と大企業へのBCM導入を義務化(構造的方略)から、サプライチェーンの中小企業にBCP導入を依頼し、普及を促進していくことが有効と指摘している。

国においても中小企業の事業継続を進めるため、2019年、中小企業強靱化法が施行され、防災減災に取り組む中小企業が策定した事業継続力強化計画(以下「強化計画」とする)を国(経済産業省)が認定する制度<sup>9)</sup>が開始された。認定企業は、補助金の加点等の金銭的インセンティブや、認証ロゴマークを使用することができる。強化計画は、国の直轄認定制度であることやBCPの入門的な要素のみで認定対象とすることに加え、単独の企業による強化計画(以下「単独型強化計画」とする)だけでなく、複数の企業によるグループ単位での連携型の強化計画(以下「連携型強化計画」とする)をも認定対象

とするという特徴を有している<sup>10)</sup>、<sup>11)</sup>。拠点や資源の分散や事業所間での助け合いが困難である中小企業において、複数の企業による連携は、事業継続力を高めるうえで大きな可能性がある。強化計画についての既往研究は少なく、紅谷ら(2024)<sup>11)</sup>は単独型強化計画の特徴や課題を指摘しているが、連携型強化計画については、これまで十分な分析や検証の調査研究は実施されていない。

## 2. 研究の目的と方法

### (1) 研究の目的

本研究では、連携型強化計画を対象とし、計画策定した企業グループについて、その代表企業や連携先企業の特徴、つながりの種類や特徴等を明らかにすることを目的とする。どのような代表企業が計画策定をリードしたのか、どのようなつながりを持つ企業が連携しているのか、その実態を明らかにしたい。

### (2) 研究方法

上記の目的を達成するため、連携型強化計画を策定した企業グループの代表企業(以下、「代表企業」とする)に対して郵送による質問紙調査を実施した。質問紙調査の概要は表1に示す。代表企業とは、連携型強化計画の申請者となる企業であり、企業グループの構成企業の中では、最も計画策定プロセス等の状況について把握していると考えた。中小企業庁ホームページには連携型強化計画を策定した企業が掲載されており、2021年12月時点の掲載データに基づき、全ての代表企業(郵送先不明の3社を除く)に対して調査を実施した。調査票では、代表企業及び構成企業の特徴、事業継続や防災対策における状況や課題、当該計画の策定プロセスや計画の在り方等について質問した。

表1 質問紙調査の概要

対象	連携型強化計画を申請した代表企業 337 社 (郵送先不明の3社は除く)
調査期間	2022年2~3月
方法	質問紙調査票の郵送、回答票の郵送
回答	回答数 109 社、有効回答率 32.9%

## 3. 結果1: 代表企業の特徴

### (1) 代表企業のプロフィール

#### a) 種類・規模(図1)

連携型強化計画は、中小企業または組合が代表企業となっており、中小企業については、さらに中規模企業と小規模企業に分類を行った<sup>2)</sup>。その結果、中規模企業が代表企業の40%を占め、組合が34%、小規模企業が25.7%であった。小規模企業であっても一定数が代表企業となっていることが分かる。

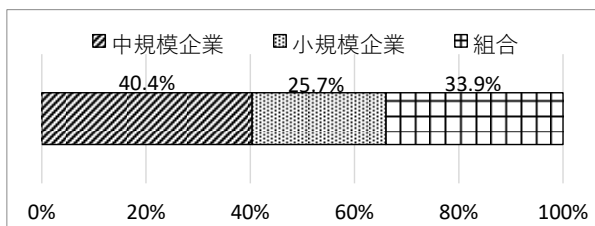


図1 回答企業の種類と事業規模(全社、n=109、SA<sup>(3)</sup>)

### b) 産業別構成(図2)

代表企業の産業別の構成を、総務省が示す日本標準産業分類<sup>12)</sup>に準じる形で分類した。上位は「製造業」、「卸売業・小売業」、「建設業」の順となっている。令和3年経済センサス調査活動調査<sup>13)</sup>では卸売業・小売業が圧倒的な事業所数を有しているが、強化計画はものづくり補助金の加点を金銭的インセンティブに設定していることや、複雑なサプライチェーンを有する製造業にとって連携型強化計画はサプライチェーン対策のメリットがあることから、製造業の比率が高いものと考えられる。なお、「その他」26.6%(28社)のうち21社が工業団地などの組合である。

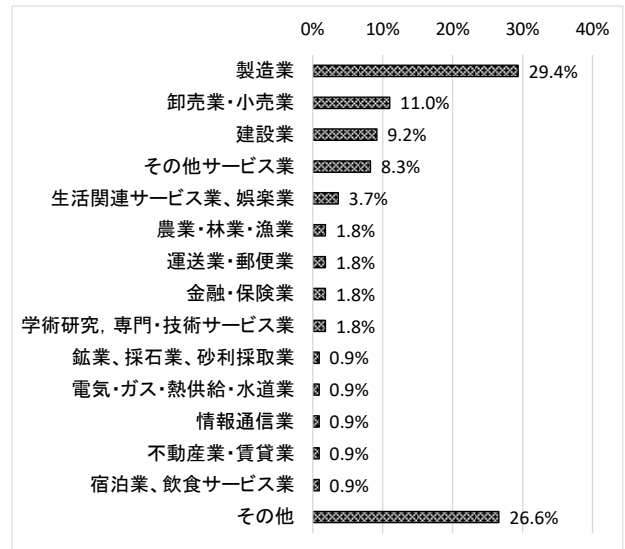


図2 代表企業の産業別構成(全社、n=109、SA)

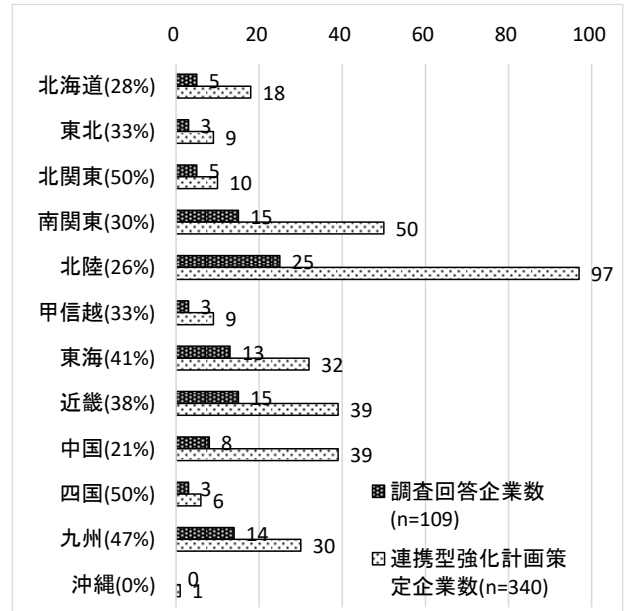


図3 地域別の連携型強化計画の策定企業数・調査回答企業数・回答率(全社・SA)

### c) 地域別の策定状況(図3)

図3は、代表企業の立地する都道府県を地域別で集計したものである。関東地方は、北関東(茨城・栃木・群馬)と南関東(埼玉・千葉・東京・神奈川)に区分した。また、中部地方も広範囲に渡るため、北陸(富山・石川・福井)、甲信越(新潟・山梨・長野)及び東海(静岡・愛知・岐阜・三重)に区分している。石川と福井が連携

型強化計画の策定数の上位2県であり、北陸地方の策定数が圧倒的に多くなっている。

#### d) 地域別の種類・規模

代表企業の種類や規模についても、地域により違いがみられる。策定数が多い北陸地方では、代表企業が中規模企業である場合が63%であり、組合が17%と少ない傾向がある。一方、関東地方や九州地方のように、中規模企業が少なく、組合が過半数を占める地方も存在しており、地域差があることが分かる。

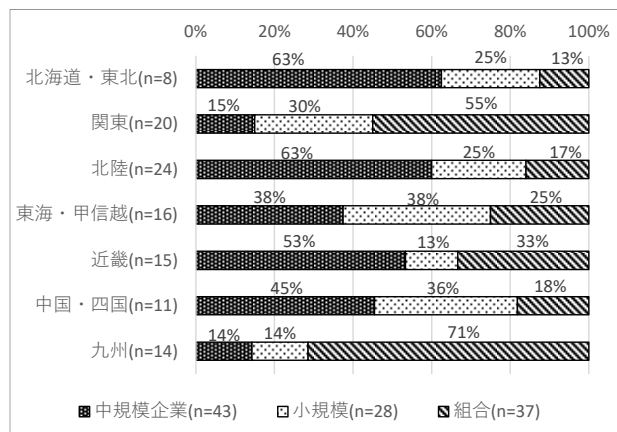


図4 地域別の連携型計画の代表企業の種類と事業規模 (全社・SA)

### (2) 代表企業の防災対策の状況

#### a) BCPの策定状況 (図5, 図6)

図5は、代表企業のBCPの策定状況を調査したものである。BCPを策定済み、一部事業所で策定済み合計すると45%であり、中小企業のBCP策定率15%<sup>3)</sup>と比べると高い数値である。また、策定中や策定検討中を加えると70%を超え、中小企業としては非常に高い数値となっている。図6は、BCPを策定済みの代表企業の策定時期を示しており、2019年以降にBCPを策定した企業の比率が高い。中小企業強靱化法の施行(2019年)やCOVID19の流行(日本国内では2020年以降)が、中小企業のBCP策定を後押しした可能性が指摘できる。

#### b) 単独型強化計画の策定状況 (図7)

図7は、代表企業の単独型強化計画の策定状況を示している。単独型強化計画の認定を受けていない企業が7割以上と多いが、連携型強化計画に加えて単独型も策定している企業が2割程度存在している。単独型と連携型もインセンティブは変わらないため、策定に手間がかかる連携型を併せて策定している企業は、インセンティブ以外を目的に策定したことがうかがわれる。

### (3) 連携型強化計画の策定動機

#### a) 策定のきっかけ (図8)

図8は、企業と組合別で、連携型強化計画を策定したきっかけを示しており、カイ二乗検定で有意水準5%未満の選択肢には\*を付けている(以下も同様)。その結果、企業、組合ともに「代表企業の自主的判断」が最も多く、次いで「行政の支援制度」となっている。

さらに組合では、「加入組合・経済団体からの要請」、 「自然災害による被災経験」をきっかけとして策定する傾向がみられる。組合は、中小企業団体中央会のような経済団体との結びつきが強いこと、また組合の策定率が高い九州では、近年大規模な水害や震災が続いたことが

影響していると考えられる。なお、BCPでは求められることが多く、「取引企業からの要請」は少数であった。

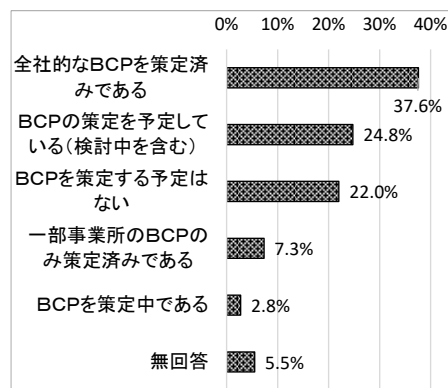


図5 BCP策定状況 (全社・SA・n=109)

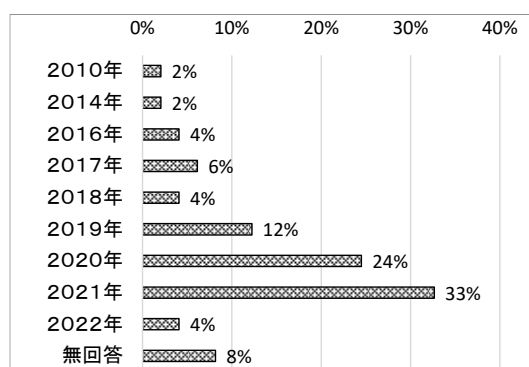


図6 BCPの策定期期 (全社・SA・n=49)

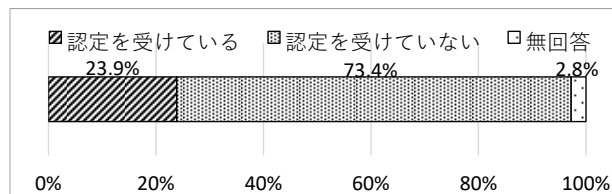


図7 単独型強化計画の策定状況 (全社・SA・n=109)

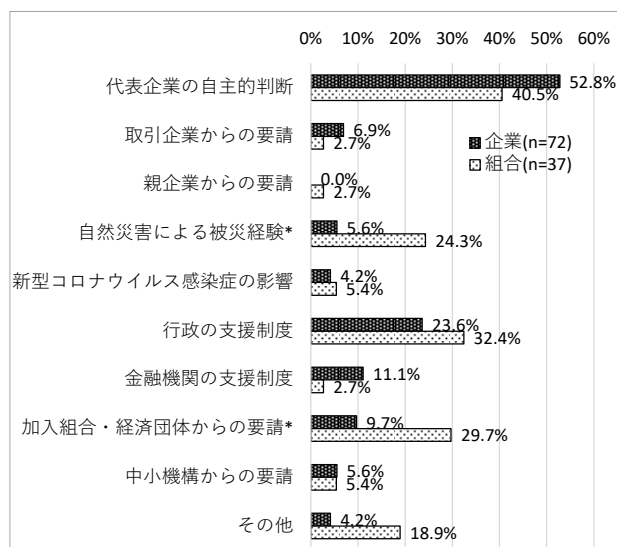


図8 企業と組合別の連携型強化計画を策定したきっかけ (全社・MA)<sup>(4)</sup>

b) インセンティブの利用状況 (図9, 図10)

図9は、インセンティブの利用状況を調査したものである。認証ロゴマークの使用が45%と最も多く、金銭的インセンティブは、最多の「補助金における優先採択」でも14.7%に留まっており、あまり利用されていない。単独型強化計画では、金銭的なインセンティブのために策定する企業が多いと言われているが、連携型強化計画は、単独型とは異なり、金銭的インセンティブよりも防災対策の実効性を求めて策定した可能性が高い。

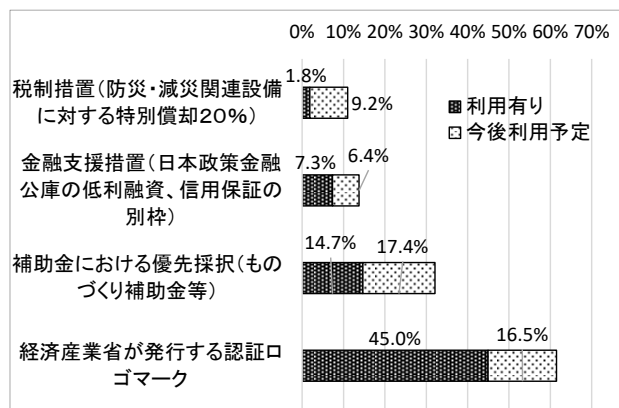


図9 認定後のインセンティブの利用 (全社・MA・n=109)

図10は、代表企業の事業規模・種類別にインセンティブの利用結果をクロス集計した結果である。組合は認証ロゴマークのみの利用が多く、金銭的インセンティブの利用は約2割にとどまっている。一方、小規模企業においては、金銭的インセンティブを利用している企業が過半数を占めており、金銭的インセンティブが連携型強化

計画の策定を後押しした可能性が示唆される。

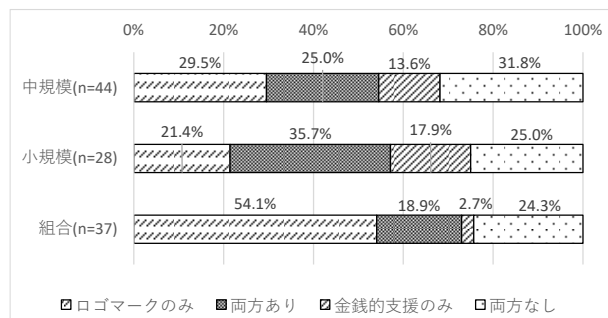


図10 事業規模・種類別のインセンティブの利用 (全社・SA)

(4) 代表企業の種類・事業規模別の特徴 (表2)

表2に、代表企業の特徴を、組合、中規模企業、小規模企業のタイプ別に、各項目において回答が最多割合であった選択肢を整理し、策定率や利用率といった数値を示した。

組合については、特に九州での策定割合が高い。計画策定期間の長さは、組合では連携企業数が多く、理事会や総会での調整に時間がとられていることが考えられる。また、組合で金銭的インセンティブの利用が少ない理由としても、多数の企業を取りまとめるため、個別企業に対する金銭的インセンティブよりも、組合事務局のリーダーシップが強く影響していることが考えられる。また、単独型を策定しない傾向については、そもそも組合は企業の共同体でもあることから、組合単独で計画を策定するのではなく、会員企業と共に連携型強化計画を策定する傾向があると考えられる。

中規模企業においては、計画の策定期間が短い傾向に

表2 代表企業の種類・事業規模別にみた特徴の整理

	全体的特徴 (単純集計の要約)	中規模企業 (n=44)	小規模企業 (n=28)	組合 (n=37)	備考・考察
事業規模・種類	中規模企業・小規模企業・組合で分類し、大きな隔たりはない				
産業	製造業が29.4%と最多	製造業 (40.9%)	製造業 (35.7%)	その他 (59.5%)	・次点: 中規模は卸売・小売、小規模は建設 ・その他は28社中21社が組合
地域性	・北陸の策定数が多い ・九州は組合の策定が多い	北陸 (34.1%)	北陸 (21.4%)	九州 (27.0%)	・関東全体(北・南)になると、組合は関東で最多 ・北陸では組合の策定割合は高くない
BCP策定状況	BCPを策定済、一部事業所で策定済みは計45%と高い数値	策定率: 47.7%	策定率: 57.1%	策定率: 32.4%	・策定率には「一部事業所で策定済」を含む ・組合は「策定予定なし」が37.8%と高い
金銭的インセンティブの利用	・利用ありは36.7%にとどまる ・内容は補助金加点が最多	利用率: 38.6%	利用率: 53.6%	利用率: 21.6%	小規模企業ほど利用率は高く、組合ほど低くなる
認証ロゴマークを利用	61.5%の代表企業が利用	利用率: 54.5%	利用率: 57.1%	利用率: 73.0%	組合ほど利用率は高い
事業停止経験の有無	33%の代表企業が経験	経験率: 27.3%	経験率: 37.0%	経験率: 38.9%	経験率には大きな隔たりはない
計画の見直し予定	予定あり・予定なし・分からないで各々33%(3等分)	予定率: 31.8%	予定率: 25.0%	予定率: 40.5%	組合ほど予定率は高いが大きな隔たりではない
単独型強化計画の策定有無	24%の代表企業が単独型・連携型ともに策定	策定率: 27.3%	策定率: 42.9%	策定率: 5.4%	小規模企業ほど策定率は高く、組合ほど低くなる
策定期間	短期(1~2カ月)から長期(半年~1年)と満遍なく回答あり	1~2カ月 (29.5%)	2~3ヶ月 (42.9%)	半年~1年 (35.1%)	中規模企業ほど短期間で策定し、組合ほど長い
都道府県越境の有無	都道府県を越境した連携形態は22%	越境率: 22.7%	越境率: 21.4%	越境率: 21.6%	大きな差はない
連携数	2社のみ連携型が35.7%と最多	2社連携率: 45.5%	2社連携率: 64.3%	2社連携率: 2.7%	小規模企業ほど2社のみ連携率は高く、組合ほど低くなる

(※: 特に特徴的なセルを「グレー網掛け+太文字」としている)

あり、従業員数が多いことによって策定業務の分担がしやすいことや、組合ほどの合議性はないことが要因として考えられる。

小規模企業においては、金銭的インセンティブの利用が多い、単独型と連携型の両方を策定、2社連携が多いという傾向がある。金銭的インセンティブに関しては、資金繰りに困難さを抱えやすい小規模企業にとって一定の効果はあると考えられる。また、単独型と連携型の双方を策定する傾向は、現状では単独型と連携型のインセンティブはどちらも変わらないため、計画の実効性を求めて、単独型だけでなく連携型まで策定したことが想定できる。

#### 4. 結果2：連携企業の特徴

##### (1) 連携企業の立地と企業数

続いて、代表企業が、どのような企業と連携して強化計画を策定したのか分析を行う。連携企業の立地については、図11に示すとおり、同一都道府県内の企業との連携が約8割を占めており、都道府県を越境した連携は少数である。

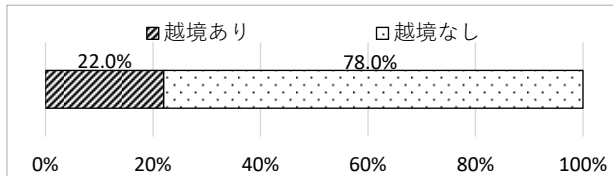


図11 連携先の都道府県越境有無（全社・SA・n=109）

次に代表企業を含む連携企業数であるが、図12に示すように、連携型強化計画といえども最小単位の2社での連携が39社（35.7%）で最多である。計画策定プロセスでの調整や合意形成の負担を考えると、連携企業数を増やすことには難しさがあると考えられる。20社以上の連携をみると、代表企業9つのうち8つが組合であり、組合は、連携型強化計画の策定のため新たに企業グループを組成する必要がなかったことが有利に働いたと考えられる。広域災害時には遠方の企業や複数の企業との連携が必要になってくるため、連携型強化計画においても、認定数だけでなく、連携企業の広がりについても、今後は課題になってくると考えられる。

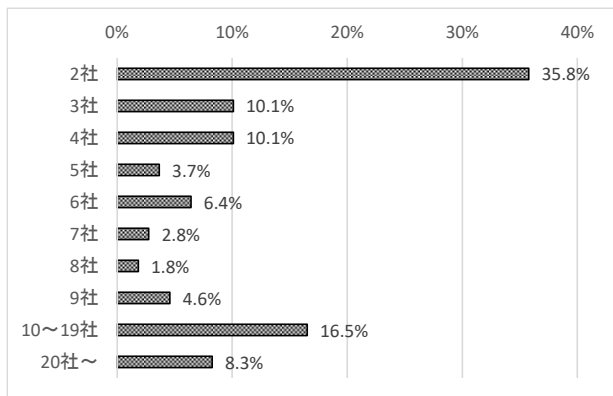


図12 代表企業を含む連携企業数（全社・SA・n=109）

##### (2) 代表企業と連携企業との関係性

企業と組合別で、代表企業と連携先との繋がりを見る

と、組合は、組合の関連企業どうし、そして地域集積企業が連携先になっている傾向があるが、組合でも資本関係など多種多様な繋がりもみられた。一方の企業に関しては、サプライチェーンの繋がりと、グループ企業などの資本関係に、組合との有意差が認められた。こちらも多種多様であるが、やはり企業はサプライチェーンどうしの繋がりが意識されていることが分かる。

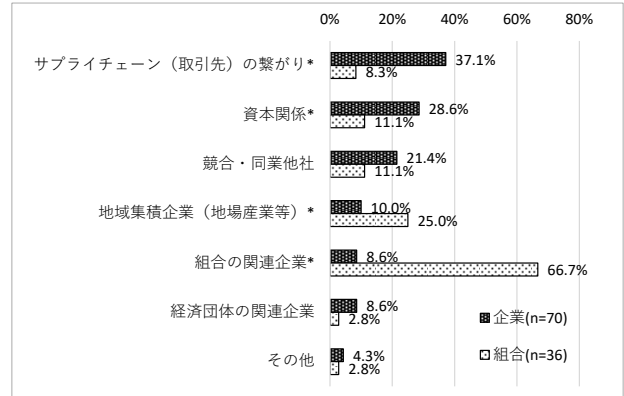


図13 企業と組合別の連携先との繋がり（全社・MA）  
※無回答3社除く。

図14は、企業の事業規模別で、連携先をクロス集計した結果である。有意差があったのは、中規模企業で「資本関係」でのつながりが多いことであった。また有意差はなかったものの、中規模企業では「サプライチェーンのつながり」が多く、小規模企業では「競合・同業他社」でのつながりが多い傾向がみられた。

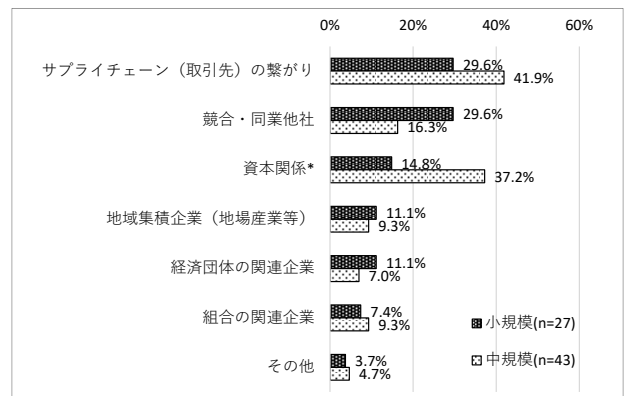


図14 企業の事業規模別の連携先（企業のみ・MA）  
※無回答2社除く。

#### 5. 結果3：構成企業による連携の特徴

##### (1) 連携型強化計画に定めた内容

連携型強化計画にどのような対応内容を定めているのかについて、河田（2013）<sup>14</sup>が東日本大震災後の被災企業調査で有効であったとした内容を参考にしながら、選択肢を設定した。その結果、図15に示すように、復旧活動での人的支援や被害状況の調査・共有について、多くの代表企業が連携型強化計画に位置付けていた。

東日本大震災後、丸谷（2016）<sup>15</sup>は、被災した企業16社へのヒアリング調査をもとにBCPの有無と代替拠点の重要性を指摘しているが、本調査においても、「生産または事業の代替戦略」（29.4%）、「代替拠点の提供」

(19.3%)が位置付けられていた。中小企業の事業継続の課題とされている代替性の確保や人的融通などの内容について、連携型強化計画に盛り込まれていることが明らかになった。

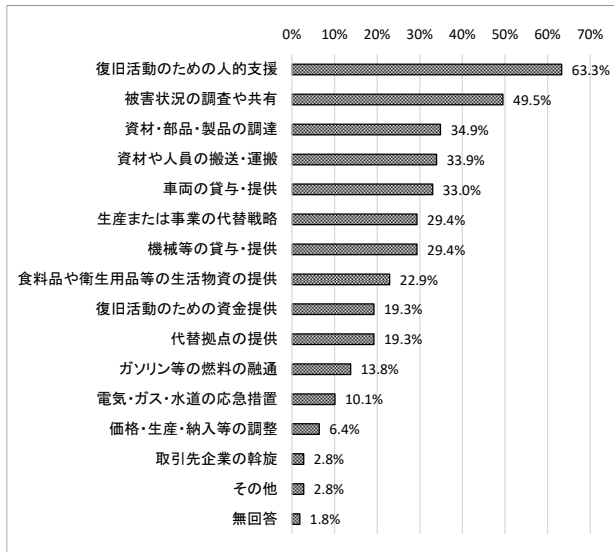


図15 連携型強化計画の対応内容（全社・MA・n=109）

さらに企業と組合別での対応内容のクロス集計結果を図16に示す。組合に関しては、「被害状況の調査や共有」が80%を超える数値となり、企業と比べて有意な差がみられた。組合の連携型強化計画は、まずは各組合員の情報を収集し、その後に連携して対応にあたる内容になりやすいと考えられる。一方、企業は「資材・部品・製品の調達」が多いという結果となり、企業はサプライチェーン間での連携が多いことから、有事における相互支援を念頭に置いた計画内容になっていると考えられる。

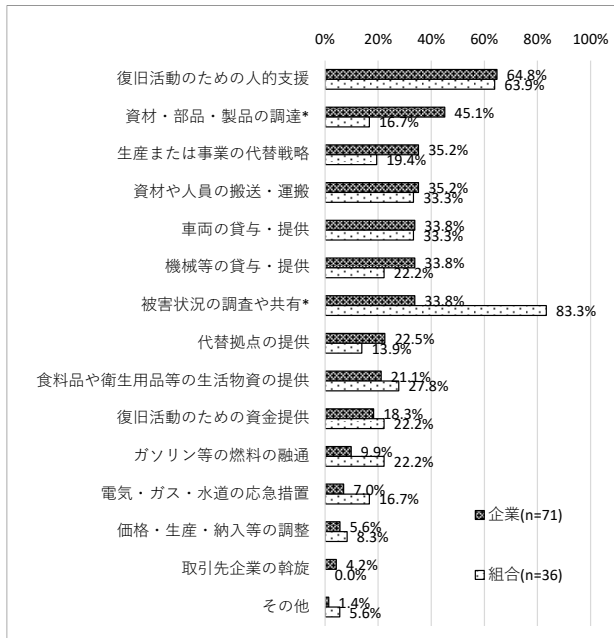


図16 企業と組合別の連携型強化計画の対応内容（全社・MA）※無回答2社除く。

(2) 連携タイプ別の特徴（表3）

連携先との繋がりタイプを、「サプライチェーン連携」、「競合・同業他社連携」、「地域集積連携」、グ

ループ企業などの「資本関係連携」の有無によって分類し、連携型強化計画の対応内容をクロス集計し、カイニ乗検定で5%有意であったものを、正の関係を「+」、負の関係を「-」として表3に示す。

サプライチェーン連携がある場合、「被害状況の調査や共有」よりも「資材・部品・製品の調達」といった生産活動での連携を重視する傾向があった。競合・同業他社連携がある場合、「機械等の貸与・提供」、「生産または事業の代替戦略」を計画に記載する傾向があり、同じ機械や生産ラインを有する同業での連携のメリットが活かされている。地域集積企業の連携がある場合、「機械等の貸与・提供」、「電気・ガス・水道の応急措置」といった近隣企業同士だからこそ対応しやすい内容を計画に記載する傾向がみられた。資本関係による連携がある場合は、「車両の貸与・提供」が多くみられた。

表3 連携タイプと計画の対応内容との関係（カイニ乗検定で5%有意であった対応内容を、正の関係は+、負の関係は-で示している）

	サプライチェーン連携有り	競合・同業他社連携有り	地域集積連携有り	資本関係連携有り
復旧活動のための人的支援				
資材・部品・製品の調達	+			
生産または事業の代替戦略		+		
資材や人員の搬送・運搬				
車両の貸与・提供	-			+
機械等の貸与・提供		+	+	
被害状況の調査や共有	-			
代替拠点の提供				
食料品や衛生用品等の生活物資の提供				
復旧活動のための資金提供				
ガソリン等の燃料の融通				
電気・ガス・水道の応急措置			+	
価格・生産・納入等の調整			+	
取引先企業の斡旋				

（無回答5社を除いて分析）

(4) 連携タイプによる強化計画の特徴（表4）

このように連携型強化計画の内容は、代表企業の特徴だけでなく、連携先との繋がりも大きく影響することが分かった。表4に、連携タイプと代表企業の特徴・連携型強化計画の内容との関係を整理した結果を示す。

サプライチェーンによる繋がり連携について、中規模企業が多いこと、都道府県を超えた連携が多くなること、2社による少数連携が多いことが特徴である。代表企業には複雑なサプライチェーンを持つ製造業が多いことから、都道府県を超えた広域な連携となる一方、調整・合意の手間から2社連携が多くなるのではないかと考えられる。

次に、競合同業他社による連携については、小規模企業が代表企業である傾向があった。また、BCPの策定率や強化計画の見直し予定が多い、事業停止経験率が高い、認証ロゴマーク利用率が高いという特徴もあり、事業継続や防災への意識の高さが感じられる。

地域集積企業による連携については、組合が代表企業となる傾向があり、連携企業数が多い、策定期間が長いという傾向がみられた。

表4 連携タイプ別にみた、代表企業の特徴や連携型強化計画の内容

	サプライチェーン連携 (n=29)	競合同業他社連携 (n=19)	地域集積企業連携 (n=16)	資本関係連携 (n=24)	備考・考察
事業規模・種類	中規模 (62.1%)	小規模 (42.1%)	組合 (56.3%)	中規模 (66.7%)	中規模企業ほどサプライチェーンと資本関係の関連が強い
産業	製造業 (55.2%)	製造業 (36.8%)	その他 (37.5%)	その他 (29.2%)	地域集積の次点は製造業(31.3%)
地域性	北陸 (41.4%)	北陸 (31.6%)	北陸 (25%)	近畿 (20.8%)	資本関係は近畿が高値、北陸が低値(8.3%) 競合・同業他社は関東「0」
BCP策定状況	策定率: 48.3%	策定率: 57.9%	策定率: 43.8%	策定率:50%	競合同業他社連携が最多だが、他と大きな隔たりはない
金銭的インセンティブの利用	利用率: 44.8%	利用率: 47.4%	利用率: 37.5%	利用率: 37.5%	競合同業他社連携が最多だが、他と大きな隔たりはない
認証ロゴマークを利用	利用率: 62.1%	利用率: 78.9%	利用率: 68.8%	利用率: 62.5%	競合同業他社連携が最多だが、他と大きな隔たりはない
事業停止経験の有無	経験率: 31.0%	経験率: 50%	経験率: 37.5%	経験率: 37.5%	競合同業他社連携が最多だが、他と大きな隔たりはない
計画の見直し予定	予定率: 27.6%	予定率: 52.6%	予定率: 37.5%	予定率: 33.3%	競合同業他社は計画の見直しを行う傾向がある
単独型強化計画の策定有無	認定率: 31.0%	認定率: 31.6%	認定率: 12.5%	認定率:25%	サプライチェーン連携や競合同業他社は単独型も策定している傾向がある
計画策定期間	2~3ヶ月 (31%)	3ヶ月~半年 (36.8%)	半年~1年 (37.5%)	1~2カ月 (37.5%)	地域集積は策定が長く、資本関係は策定が短期となる傾向がみられる
連携先の都道府県越境の有無	越境率: 37.9%	越境率: 36.8%	越境率: 31.3%	越境率: 16.7%	サプライチェーンと競合同業他社は都道府県を超えた連携が多くなる傾向
連携企業数	2社率: 55.2%	2社率: 36.8%	2社率: 31.3%	2社率: 33.3%	サプライチェーンほど2社連携になる傾向がある

(※: 特に特徴的なセルを「グレー網掛け+太文字」としている)

最後に、資本関係による連携については、中規模企業が代表企業である傾向があり、計画策定期間が短い傾向がみられた。資本関係があることで連携先との繋がりが強いことが影響していると考えられる。

## 6. おわりに

### (1) まとめと考察

本研究では、連携型強化計画の代表企業への質問紙調査を実施し、代表企業や連携先企業の特徴、連携パターンによる特徴について分析を行った。

その結果、連携型強化計画は北陸で策定が進んでいること、金銭的インセンティブの利用は少ないことを示した。また、代表企業を組合・中規模企業・小規模企業に分けて整理・分析した結果、それぞれで傾向が異なることが明らかになった。

代表企業別にみると、組合の場合は、金銭的インセンティブの利用が少なく、認証ロゴマークの利用が多いこと、連携先企業数が多く計画策定期間が長いこと、経済団体らの要請が計画策定のきっかけになったことなどの特徴がみられた。次に中小企業のうち中規模企業の場合は、計画策定期間が短いこと、都道府県を越境した連携先との繋がりが多きことなどの特徴があった。最後に小規模企業の場合は、金銭的インセンティブの利用が多いこと、2社連携になりやすいことなどの特徴がみられた。また、連携先については、組合は組合の関連企業が多く、企業はサプライチェーンの繋がりが資本関係という結果となったが、特に小規模企業は競合・同業他社と繋がる傾向もみられた。

計画内容については、全体として事業継続の課題とされている代替性や人的融通などの内容が計画に盛り込ま

れており、組合では被害状況の調査や共有を計画に位置付ける傾向があった。いずれも連携によるメリットが活かせる内容であり、単独型にはない効果が期待される。

さらに連携先の繋がりに着目し、サプライチェーン・競合同業他社・地域集積企業・資本関係企業の繋がりに分けて整理・分析を行い、各連携先の繋がりで連携型強化計画内容に違いがあることも明らかにした。

### (2) 今後の課題

連携型強化計画は、事業の代替性や応援人員の確保など中小企業の事業継続の課題に対処可能なポテンシャルを有していることが明らかになったが、今後は、連携型強化計画が実際に企業の事業継続能力をどれだけ向上させたのか、より詳細に把握することが求められる。特に2024年1月には令和6年能登半島地震が発生し、連携型強化計画が最も多く策定された北陸地方で多くの企業が被災した。北陸地方でなぜ連携型強化計画の策定率が高いのか、策定された連携型強化計画が有効に機能したのか、今後の評価・検証が必要である。

また連携型強化計画は、単独型に比べると策定数が圧倒的に少ないという課題がある。中小企業庁のホームページ<sup>9)</sup>で公表されているデータでは、単独型強化計画は2024年3月時点で66,204件の計画が認定されている一方、連携型強化計画は1,076件であり、件数では98%以上が単独型強化計画である。今後、連携型強化計画を普及させていくため、計画の策定プロセスの詳細な分析や効果的な支援策について更なる研究が必要である。

## 補注

(1) 「事業継続力強化計画作成指針」<sup>10)</sup>や「事業継続力強化計画

- 基本方針<sup>17)</sup>では、単独型の事業継続力強化計画を単に「事業継続力強化計画」、連携型の事業継続力強化計画を「連携事業継続力強化計画」と呼称している。しかし、この表記では「事業継続力強化計画」が単独型のみを指すのか、単独型と連携型の両方を指すのか、読み手が混乱する場合がある。そこで本論文では、単独型の事業継続力強化計画を「単独型事業継続力強化計画（単独型強化計画）」、連携型の事業継続力強化計画を「連携型事業継続力強化計画（連携型強化計画）」と記載している。
- (2) 回答内容を、中小企業庁の中小企業、小規模事業者の定義（業種ごとの資本金、従業員数）により分類した。なお、資本金及び従業員数の回答が無かった代表企業については、インターネットで検索して分類した。また、組合は代表企業名の回答欄における「〇〇協同組合」「△△工業団地組合」といった名称で判断して分類しており、名称だけでは分類できていない企業はインターネットで検索して確認を行い分類した。（インターネット検索による確認は、立地地域等の他の設問でも同様に処理している。）
- (3) グラフのキャプションにおいて、SAは単一回答の設問を、MAは複数回答可の設問を示す。
- (4) 本質問紙調査では、中小機構を独立の選択肢として設定しなかったが、その他の選択肢で中小機構と回答する企業が多かったため（13社中6社）、集計の際には「中小機構からの要請」という項目を設けて整理している。以降の設問でもその他の選択肢で中小機構と回答する企業が多く、その他から中小機構を抽出した再集計を行っている。
- (5) 著者貢献に関する表明：本論文は、駒田の兵庫県立大学大学院減災復興政策研究科博士前期課程の修士論文（2023年2月提出）の第6章を基にしており、第一著者（紅谷）と第二著者（駒田）は同等の貢献をしている。紅谷は、駒田の指導教員として研究デザイン・調査・分析への指導・助言を行い、本論文の原稿作成を担当した。駒田は、研究デザイン、質問紙調査によるデータ収集、集計・分析の全般を担当し、本論文のベースとなった修士論文を執筆した。

## 謝辞

本研究は、京都大学防災研究所・地域防災実践型共同研究（特定）「漸増型巨大災害リスクに対応する地域防災体制の構築」（2020-2021年度、代表・生田英輔）の支援を得て実施いたしました。記して感謝申し上げます。

## 参考文献

- 1) 内閣府「事業継続ガイドライン 第一版 ―わが国企業の減災と災害対応の向上のために―」2005年  
<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline01.pdf>  
 (2024年5月1日確認)
- 2) 岡田斎「日本における事業継続計画（BCP）普及の現状と課題」広島経済大学創立五十周年記念論文集・上巻、pp389-408、2016

- 3) 帝国データバンク（2022）「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220606.pdf>  
 (2024年5月1日確認)
- 4) 帝国データバンク（2020）「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2020年）」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200606.pdf>  
 (2024年5月1日確認)
- 5) 丸谷浩明（2007）「中小企業への段階的BCP導入方策の研究」地域安全学会梗概集 No.20, pp41-46
- 6) 松本聡（2012）「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」中小企業懸賞論文入選作品, pp1-21
- 7) 丸谷浩明（2009）「中小企業への事業継続計画（BCP）普及の実情と今後の課題」地域安全学会梗概集 No.24, pp17-20
- 8) 中尾聡史・中野剛志・藤井聡（2012）「中小企業における事業継続計画の導入に関する研究」土木学会論文集 F4（建設マネジメント）Vol.68.No.4, pp201-208
- 9) 中小企業庁「事業継続力強化計画」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html>  
 (2024年5月1日確認)
- 10) 中小機構「「事業継続力強化計画（連携型）の作り方」  
[https://kyoujinnka.smrj.go.jp/guidance/make\\_plan\\_collaborate.html](https://kyoujinnka.smrj.go.jp/guidance/make_plan_collaborate.html)  
 (2024年5月1日確認)
- 11) 紅谷昇平、駒田大地、青田良介、加藤恵正（2024）「単独型事業継続力強化計画は中小企業の事業継続力を高めるのか？：行政・企業・支援団体の3つの立場からみた効果と課題」地域安全学会論文集, No.45, pp.185-192
- 12) 総務省「日本標準産業分類（平成25年10月改定）（平成26年4月1日施行）」  
[https://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukaitsu01\\_03000023.html](https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukaitsu01_03000023.html)  
 (2024年8月1日確認)
- 13) 総務省統計局「経済センサス - 活動調査」  
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/index.html>  
 (2024年8月1日確認)
- 14) 河田恵昭（2013）「新時代の企業防災 ～3.11の教訓に学ぶ地震対策～」中央労働災害防止協会, pp3-6, pp22-38
- 15) 丸谷浩明（2012）「東日本大震災の教訓を踏まえた事業継続計画（BCP）改善への提言」土木学会論文集 F6（安全問題）, Vo67, pp1-1-I-10
- 16) 中小企業庁（2021）「事業継続力強化計画作成指針」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/shishin.pdf>  
 (2024年12月27日確認)
- 17) 中小企業庁（2021）「事業継続力強化計画基本方針」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/houshin.pdf>  
 (2024年12月27日確認)

(原稿受付 2024.8.31)  
 (登載決定 2025.1.25)