

# 「コロナ禍における中小企業のBCMと 経営者の健康 2021 秋・日仏共同調査より」

## ～日本側アンケート調査の結果報告～

堀 越 昌 和

関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略研究班 委嘱研究員  
福山平成大学 経営学部 教授

2022年6月15日に開催された「関西大学経済・政治研究所 第250回産業セミナー」において、報告者が行ったZOOMによる報告『「コロナ禍における中小企業のBCMと経営者の健康 2021 秋・日仏共同調査より」～日本側アンケート調査の結果報告～』の概要を記すものである。

この調査は、コロナ禍における中小企業経営者の健康問題とBCP（Business Continuity Plan,事業継続計画）、事業承継との関連性を解明しつつ、ポストコロナ時代における中小企業のBCM（Business Continuity Management,事業継続マネジメント）の実践的方法を提案することを目的として、2021年10月10日～同年11月8日にかけて、WEBアンケート調査として実施された。設問数は、基本情報ほか、BCP、経営者の健康及び事業承継など全59問で、東京中小企業家同友会などの中小企業団体を通じて、会員中小企業約2万社に対して回答を勧奨し、291件の有効回答を得た。

この調査の背景を要約すると、中小企業におけるBCP導入の低調、後継者難と経営者の高齢化、日常的な経営者の高ストレスといった、構造的な要因が、自然災害や新興感染症パンデミックなどの重大なインシデントに見舞われることによって、経営基盤の毀損に加え、経営者への過負荷とストレス亢進という状況を惹起し、事業継続意欲喪失などによる廃業へと繋がる可能性があること、となる。

主な調査の結果は、次の通りである。まず、回答者の基本的な属性であるが、創業から数えて概ね2代目になる小規模中小企業で、経営者（事業主）の大半が男性、平均年齢は約55歳であった。次いで、事業継続意欲は向上する傾向にあった。第三に、倒産申請確率予想の平均は8%と無視できない水準にあるが、他方で、コロナ禍前と比較して傾向的には、業績水準に変化は見られないこと。第四に、BCPや事業承継計画の策定への取り組みは低調であった。BCPの策定率は16.4%、同じく事業承継計画は17.9%であった。また、後継者不在率は54.6%であった。第五に、BCP策定企業に、コロナ禍における有効性を尋ねたところ、概ね有効であ

るとの回答が42.6%となった。続く、経営者の健康問題に関しては、第六に、自身の感染可能性は平均19%と高いが、心身の健康はどちらかといえばポジティブに捉えられていた。第七に、労働時間は自律的であるが、オフの時間帯においても、仕事のことが常に頭にあるイメージであった。第八に、健康管理はよくできているとの認識であるが、運動やスポーツへの取り組みは、あまり積極的とは言えなかった。

最後に、今後の展望と課題を述べる。まず、アンケート実施時期や回答者数とその内訳から、調査結果の普遍性を主張することは困難であるが、BCPや事業承継計画など、計画的な取り組みの制約が示唆され、経営者を中心としたBCMの取り組みを強化することが、中小企業の経営特性からみて合理的であること、また、そのためにも、経営者の健康管理や事業継続意欲の維持向上に向けた実践が不可欠であることが、示唆された。また、今後の課題は、多変量解析など詳細な分析と、ほぼ同時期に実施されているフランスでの調査結果の比較分析は不可欠。また、コロナ禍の終息後の経営者（事業主）の健康状態やBCPへの取り組み、事業継続の実態把握を継続したい。

#### 【付記】

アンケート調査にご協力いただいた皆さまに、あつく御礼申し上げます。この調査は、関西大学経済・政治研究所及びJSPS科研費（課題番号21H00751並びに19K13791）の助成により実施しています。

関西大学経済・政治研究所 第250回産業セミナー

「コロナ禍における中小企業のBCMと経営者の健康  
2021秋・日仏共同調査より」  
～日本側アンケート調査の結果報告～

報告日: 2022年6月15日

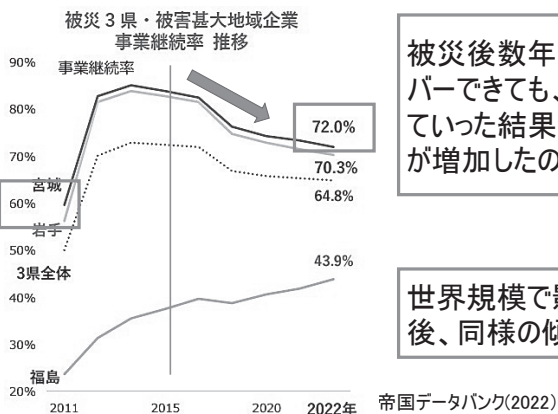
報告場所: ZOOM

報告者: 堀越昌和(委嘱研究員 福山平成大学 教授)  
亀井克之(司会・主幹 社会安全学部 教授)

## 調査の目的

- ① コロナ禍における中小企業経営者の健康問題と  
BCP(Business Continuity Plan,事業継続計画)、  
事業承継との関連性の解明
- ② ポストコロナ時代における中小企業のBCM  
(Business Continuity Management,事業継続マネ  
ジメント)の実践的方法の提案
- ③ 上記①②に関して、日仏比較を通じた新たな視点  
の探究と知見の相互移転

## 東日本大震災被害甚大地域の事業継続率



被災後数年は、金融支援や気力でカバーできても、徐々に経営体力を削がれていった結果、休廃業等を選択する企業が増加したのではないかと？



世界規模で影響を及ぼすコロナ禍でも今後、同様の傾向をたどる恐れがあるかと？

## 調査の経済社会的な背景

- ① 自然災害での被災により中小企業の廃業は増加（内田ほか, 斎藤編, 2015）。また、その一定割合が、後継者難を背景とする（河北新報社, 2019）
- ② コロナ禍により、わが国中小企業の30万社超が廃業を検討（東京商工リサーチ, 2020）
- ③ コロナ禍での企業倒産の歴史的低水準の背景には、手厚い公的支援（Bloomberg, 2022）

## 調査の学術的な背景① 災害対応とBCP

- ① 中小企業ほどBCP導入は進んでいない(日本政策投資銀行九州支店,2017)
- ② 災害対応における経営者のリーダーシップへの期待 (Waugh et al.,2006)
- ③ 中小企業における経営者の高齢化と、災害対応における彼ら(彼女ら)への依存(堀越,2020)

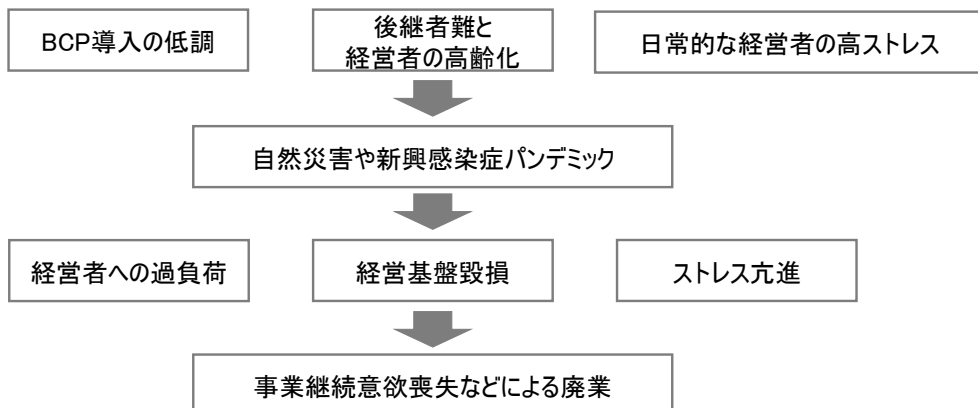
## 調査の学術的な背景② 経営者の健康

- ① 中小企業にとって経営者の健康は最大の資産となるが(Torrès,2017)、健康問題は自己責任という認識から(栗岡ほか,2020)、国内外とも議論はそれほど多くない(尾久,2016)
- ② 精神的休養の困難(柳川ほか,2007)や孤独 (Lechat et al.,2016)などにより、中小企業経営者の多くは平常時から高いストレスを抱えている(石埜ほか,2009)

## 調査の学術的な背景③ 災害時の経営者のストレス

- ① 再建のための多額の借金が中小企業経営者の大きなストレス(田口, 2008)
- ② 中小企業の災害対応は高齢経営者の過重労働に支えられていること(堀越,2020)
- ③ 経営破綻リスクによるストレス、メンタルヘルスや睡眠の質の悪化が、中小企業経営者のバーンアウトリスクを上昇(Torrès,2020)。ただし、日仏で相異(亀井ほか,2019)。

## 調査の背景④ まとめ



## 調査の概要

方法 WEBアンケート調査

設問数 基本情報ほか、BCP、経営者の健康及び事業承継など、全59問

時期 2021年10月10日～同年11月8日

対象 東京中小企業家同友会などの中小企業団体を通じて、会員中小企業約2万社に対して回答を勧奨

有効回答者数 291件

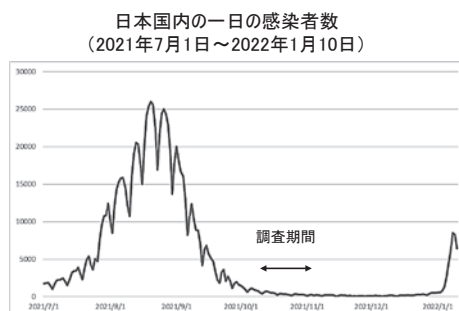
## 調査の制約と限界

### ① 調査の時期

感染流行の狭間、かつ、景況感の回復が見られた時期

### ② 回答者の偏り

基本的な属性:創業から数えて概ね2代目になる小規模中小企業で、経営者(事業主)の大半が男性、平均年齢は約55歳



NHKホームページ(2022年1月11日閲覧)

## 調査結果の要約①

### ① 事業継続意欲は向上傾向(Q24)

Q24 今般の新型コロナウイルスの流行に伴う事業継続意欲への影響について、以下から当てはまるものを1つ選んでください。

	n	%
全体	291	100.0
大いに向上した	27	9.3
向上した	47	16.2
変わらない	198	68.0
減退した	12	4.1
大いに減退した	6	2.1
意欲を喪失し休廃業（予定を含む）	1	0.3

## 調査結果の要約②

### ② 倒産申請確率予想の平均は8%と無視できない水準にあるが(Q31)、他方、コロナ禍前と比較して傾向的には、業績水準に変化は見られない(Q30)

Q30 今現在、貴社の収益率はどのような基調で推移していますか。以下から当てはまるものを1つ選んでください。おおまかな傾向で結構です。

	n	%
全体	291	100.0
+5%以上	65	22.3
±4%	130	44.7
-5%から-24%	77	26.5
-25%から-49%	13	4.5
-50%から-100%	6	2.1



## 調査結果の要約③

### ③ 自身の感染可能性は平均19%と高いが(Q33)心身の健康はどちらかといえばポジティブに捉えられている(Q41)(注)

Q41 この1ヶ月間の多くの場合におけるストレスの状態について、1から10の間で数値を記入してください。(1全くない～10とてもある)

	n	%
全体	291	100.0
1 全くない	31	10.7
2	54	18.6
3	62	21.3
4	21	7.2
5	49	16.8
6	22	7.6
7	26	8.9
8	14	4.8
9	5	1.7
10 とてもある	7	2.4

(注) 心身の健康に関しては、このほか複数の質問がなされており、この結果の解釈は暫定的である点に留意

## 調査結果の要約④

### ④ 仕事のことが常に頭にあるイメージ(Q43)

Q43 以下の質問文は「1日の仕事が終わった後の時間の過ごし方」について尋ねたものです。ご自身の状況に当てはまる程度をお答えください。それぞれの質問が類似しているように見えても、すべての項目に回答してください。

	n	全く当てはまらない いい	あまり当てはまらない いい	どちらともいえない	やや当てはまる	よく当てはまる
3. 仕事のことを忘れる	291 100.0	53 18.2	95 32.6	73 25.1	51 17.5	19 6.5
4. 自分のスケジュールは自分で決める	291 100.0	1 0.3	4 1.4	31 10.7	109 37.5	146 50.2
5. 仕事のごとは全く考えない	291 100.0	97 33.3	92 31.6	78 26.8	21 7.2	3 1.0
9. 時間の過ごし方は自分で決める	291 100.0	1 0.3	9 3.1	39 13.4	103 35.4	139 47.8
10. 仕事と距離を置く	291 100.0	52 17.9	74 25.4	81 27.8	67 23.0	17 5.8

## 調査結果の要約⑤

⑤ 健康管理はよくできているとの認識であるが(Q45)、運動やスポーツへの取り組みは、あまり積極的とは言えない(Q46)

Q46 あなたは気分転換や体力向上のために、週に何回くらい30分程度(あるいはそれ以上)の運動やスポーツをしますか。以下から当てはまるものを1つ選んでください。

	n	%
全体	291	100.0
0回	85	29.2
1回	68	23.4
2回	59	20.3
3回	41	14.1
4回	18	6.2
5回以上	20	6.9

## 調査結果の要約⑥

後継者不在率は54.6%

⑥ BCP(Q50)や事業承継計画(Q22)の策定への取り組みは進んでいない

Q50 コロナ禍以前(2020年3月頃)の時点における、貴社のBCP(事業継続計画)の策定状況について、以下から当てはまるものを1つ選んでください。

	n	%
全体	287	100.0
策定済	47	16.4
策定中	40	13.9
策定予定	95	33.1
策定の予定はない	105	36.6

事業承継計画の策定率は17.9%

## 調査結果の要約⑦

### ⑦ BCP策定企業は、コロナ禍においても概ね有効(Q54)

Q54 Q50で「1 策定済」と答えた方にお聞きします。コロナ禍におけるBCPの有効性について、以下から当てはまるものを1つ選んでください。

	n	%
全体	47	100.0
大いに有効であった	7	14.9
有効であった	13	27.7
どちらとも言えない	21	44.7
あまり有効ではなかった	4	8.5
全く有効ではなかった	2	4.3

## 調査結果の要約⑧

### ⑧ リスクは想定できても、対応は手探りの企業が約半数(Q53)

Q53 Q50で「1 策定済」と答えた方にお聞きします。BCPにはどのような内容が含まれていますか。以下から当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

	n	%
全体	51	100.0
緊急連絡網の整備	47	92.2
自社で想定されるリスクの明確化	45	88.2
発生時の指揮系統及び役割分担の明確化	40	78.4
想定される被害の態様の明確化	37	72.5
発生時の避難の手順（経路や場所、連絡体制など）	36	70.6
防災グッズ等、被災時に必要な物品やそれらの数量について明記	34	66.7
リスク対応のための教育・訓練の方針・方法の明確化	29	56.9

## 展望と課題

**展望** BCPや事業承継計画など、計画的な取り組みの制約が示唆され、経営者を中心としたBCMの取り組みを強化することが、中小企業の経営特性からみて合理的。そのためにも、経営者の健康管理や事業継続意欲の維持向上に向けた実践が不可欠

**課題** 多変量解析など詳細な分析と、ほぼ同時期に実施されているフランスでの調査結果の比較分析は不可欠。また、コロナ禍の終息後の経営者(事業主)の健康状態やBCPへの取り組み、事業継続の実態把握を継続したい

## 追記 若干の統計分析の結果① 相関①

		倒産申請確率	後継者	事業承継計画	BCP	事業継続意欲
倒産申請確率	Pearson の相関係数	1	0.075	-0.059	0.071	-0.024
	有意確率 (両側)		0.200	0.316	0.226	0.681
後継者	Pearson の相関係数	0.075	1	.296*	0.016	-0.009
	有意確率 (両側)	0.200		0.000	0.789	0.879
事業承継計画	Pearson の相関係数	-0.059	.296**	1	.162**	0.037
	有意確率 (両側)	0.316	0.000		0.005	0.534
BCP	Pearson の相関係数	0.071	0.016	.162**	1	0.084
	有意確率 (両側)	0.226	0.789	0.005		0.155
事業継続意欲	Pearson の相関係数	-0.024	-0.009	0.037	0.084	1
	有意確率 (両側)	0.681	0.879	0.534	0.155	
感染可能性	Pearson の相関係数	.168**	0.075	0.111	0.007	-.140*
	有意確率 (両側)	0.004	0.200	0.058	0.904	0.017
バーンアウト	Pearson の相関係数	.187**	0.093	-0.002	0.048	0.073
	有意確率 (両側)	0.001	0.112	0.968	0.413	0.211
肉体的な健康	Pearson の相関係数	-0.080	-0.019	0.091	0.073	-0.075
	有意確率 (両側)	0.171	0.744	0.122	0.216	0.199
労働時間	Pearson の相関係数	0.043	0.079	0.084	0.013	-0.068
	有意確率 (両側)	0.468	0.181	0.151	0.823	0.248
ストレス	Pearson の相関係数	.145*	0.067	0.100	0.041	0.065
	有意確率 (両側)	0.013	0.258	0.088	0.484	0.268
リカバリー	Pearson の相関係数	-0.113	-.168**	-0.057	-.128*	-.142*
	有意確率 (両側)	0.055	0.004	0.330	0.029	0.016

## 追記 若干の統計分析の結果① 相関②

	感染可能性	バーンアウト	肉体的な健康	労働時間	ストレス	リカバリー
倒産申請確率	.168**	.187**	-0.080	0.043	.145*	-0.113
	0.004	0.001	0.171	0.468	0.013	0.055
後継者	0.075	0.093	-0.019	0.079	0.067	-.168**
	0.200	0.112	0.744	0.181	0.258	0.004
事業承継計画	0.111	-0.002	0.091	0.084	0.100	-0.057
	0.058	0.968	0.122	0.151	0.088	0.330
BCP	0.007	0.048	0.073	0.013	0.041	-.128*
	0.904	0.413	0.216	0.823	0.484	0.029
事業継続意欲	-.140*	0.073	-0.075	-0.068	0.065	-.142*
	0.017	0.211	0.199	0.248	0.268	0.016
感染可能性	1	.120	-0.066	0.034	0.088	-0.055
		0.040	0.259	0.560	0.135	0.346
バーンアウト	.120*	1	-.409**	.188**	.624**	-.460**
	0.040		0.000	0.001	0.000	0.000
肉体的な健康	-0.066	-.409**	1	-.134*	-.380**	.291**
	0.259	0.000		0.022	0.000	0.000
労働時間	0.034	.188**	-.134*	1	.224**	-.295**
	0.560	0.001	0.022		0.000	0.000
ストレス	0.088	.624**	-.380**	.224**	1	-.365**
	0.135	0.000	0.000	0.000		0.000
リカバリー	-0.055	-.460**	.291**	-.295**	-.365**	1
	0.346	0.000	0.000	0.000	0.000	

## 追記 若干の統計分析の結果③ 重回帰①

投入済み変数または除去された変数<sup>a</sup>

モデル	投入済み変数	除去された変数	方法
1	ストレス、BCP、後継者、事業継続意欲、労働時間、肉体的な健康、バーンアウト <sup>b</sup>		強制投入法

a. 従属変数 リカバリー  
b. 要求された変数がすべて投入されました。

モデルの要約<sup>b</sup>

モデル	R	R <sup>2</sup> 変	調整済み R <sup>2</sup>	推定値の標準誤差
1	.555 <sup>a</sup>	.308	.291	.4711226

a. 予測値 (変数), [%]1. ストレス

b. 従属変数 リカバリー

分散分析<sup>a</sup>

モデル	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰 27.944	7	3.992	17.985	<.001 <sup>b</sup>
	残差 62.814	263	.222		
合計	90.758	290			

a. 従属変数 リカバリー

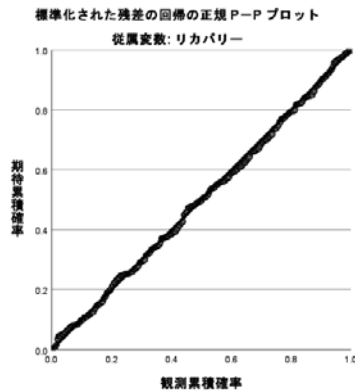
b. 予測値 (変数), [%]1. ストレス

係数<sup>a</sup>

モデル	(変数)	非標準化係数		標準化係数		t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ	標準誤差			許容度	VIF
1	(変数)	4.903	.241			20.343	<.001		
	後継者	-.129	.056	-.115	-.2315	.021	.987	1.014	
	BCP	-.153	.073	-.104	-2.084	.039	.979	1.022	
	事業継続意欲	-.144	.064	-.112	-2.245	.026	.976	1.024	
	バーンアウト	-.196	.041	-.314	-4.799	<.001	.570	1.754	
	肉体的な健康	.064	.033	.108	1.946	.053	.794	1.260	
	労働時間	-.094	.024	-.204	-3.987	<.001	.933	1.072	
	ストレス	-.015	.016	-.063	-.974	.331	.581	1.720	

a. 従属変数 リカバリー

## 追記 若干の統計分析の結果④ 重回帰②



## 謝辞

アンケート調査にご協力いただいた皆さまに、あつく御礼申し上げます。なお、この研究は、関西大学経済・政治研究所及び、JSPS科研費(課題番号21H00751並びに19K13791)の助成により、実施しています。また、本研究の成果は、研究代表者らの見解等に基づくものであり、所属研究機関、資金配分機関及び国の見解を反映するものではありません

## 主要参考文献

- Waugh,W.L.Jr., and Streib,G.(2006)「Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management」, *Public Administration Review*, 66 (December), pp.131-140.
- Lechat T. et O. Torrès(2016)「Les risques psychosociaux du dirigeant de PME: Typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels」, *Revue Internationale PME*, Vol. 29(3-4), pp.135-159.
- 尾久裕紀(2016)「中小企業経営者のメンタルヘルスの現状:その課題と展望」日仏経営学会『日仏経営学会誌』, 33(0), pp.28-40.
- 亀井克之・尾久裕紀・金子信也(2019)「中小企業における健康経営と経営者の健康 日仏比較研究より」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』, 第50号, pp.33-39.
- 帝国データバンク(2022)「特別企画:【震災から 11 年】「東日本大震災関連倒産」動向調査(2022 年)」<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220303.pdf>(2022年4月1日閲覧)

