



NEWS RELEASE

2019年3月8日

「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査(第5回)」

3.11から8年、策定したBCPが機能した企業は1.7倍に増加 風水害を想定したBCPは増加傾向続く

株式会社NTTデータ経営研究所

株式会社NTTデータ経営研究所(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:川島 祐治)は、NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社(本社:東京都品川区、代表取締役社長:塚本 良江)が提供する「NTTコム リサーチ」登録モニターを対象に、「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査(第5回)」を実施しました。

本調査は、2011年7月に実施した「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」(以下、第1回調査)から、過去計4回にかけて実施している継続調査です。企業の事業継続に対する取り組みや意識にどのような変化が生じたか、企業はBCPの運用・管理(BCM)について現在どのような課題認識を持っているか等について調査を実施しました。また、今回の調査では、BCPを発動した結果についても着目し、2018年に発生した平成30年7月豪雨(以下、西日本豪雨)および平成30年北海道胆振東部地震(以下、北海道胆振東部地震)の2つの災害について、発動したBCPは想定通り機能したか、問題があった場合その理由は何か等について調査を行いました。

【主な調査結果】

1. BCP策定状況とその変化

◆ BCPを策定済みと回答した企業は約4割、策定中まで含めると約6割の企業がBCPを策定している。

…参照 P.12

- 現在のBCPの策定状況について、すべての回答者に対して尋ねたところ、「策定済み」企業は43.5%であった。「策定中」までを含めると、64.9%の状況であった。
- 従業員規模別にみると、5,000人以上の企業では「策定済み」「策定中」と回答した割合が合わせて約9割であるのに対し、99人以下の企業では約4割であり、規模の小さい企業ほどBCPの策定率が低い状況が明らかになっている。さらに99人以下の企業では、「策定予定なし」と答えた割合が23.9%と最も高く、そもそも策定自体を諦めてしまっている企業も多いと思われる。
- 業種別では、金融・保険業で「策定済み」が68.7%と最も高く、BCPへの取り組みが最も進んでいることがわかる。この理由としては、事業活動の停止による社会への影響が特に大きい業種であり、事業継続への取り組みが強く要求されていることが挙げられる。公共機関のBCP策定率も62.7%と高い一方で、公共機関と同様に社会インフラとして機能継続性の確保が求められる教育・医療・研究機関ではBCPの策定が進んでおらず、さらに「わからない」と回答した割合が17.3%と最も高いことから、事業継続の取り組みへの意識の低さも伺える。
- 地域別にみると、関東が「策定済み」と「策定中」を合わせて68.9%と最も高い。最もBCP策定が進んでいないのは北海道であり、「策定済み」と「策定中」を合わせて51.2%であった。
- 資本金別と売上高別でのBCP策定状況は、従業員規模と同様に規模に比例しており、規模の小さい企業ほどBCPの策定が遅れている状況を表している。

◆ **BCP 策定は近年進んでおらず、策定をもとより諦めている企業だけでなく、BCP 策定途中で挫折してしまっている企業も多く存在していることが推察される。**

…参照 P.14

- 一 BCP の策定状況について、第 1 回調査から今回調査までの回答結果を比較すると、東日本大震災後に実施した第 2 回調査では BCP 策定済み企業が 25.8%から 40.4%と大きく増加したものの、近年は「策定済み」「策定中」と回答した企業の割合に大きな変化は見られない。「策定中」および「策定予定あり」の企業の中には、自社単独での BCP 策定そのものへの限界やノウハウ不足等の原因によって策定が進まず、足踏み状態になっている企業も多いと予測される(その理由については第 4 章で述べる)。

◆ **従業員規模別の BCP 策定状況推移について、比較的小規模の事業者ではむしろ BCP 策定の機運が高まっている。**

…参照 P.14

- 一 BCP 策定状況の推移を従業員規模別でみると、従業員 99 人以下の企業で「策定済み」と回答した割合は、2017 年 1 月時点から 2018 年 12 月にかけて 7.1 ポイント増加している。策定率自体は規模の大きい企業と比べて低いものの、増加率は他のセグメントと比較して最も大きいことから BCP の策定機運は高まっていることが推察される。これは資本金別、年間売上高別で見ても同様の示唆を得ることができる。

◆ **業種別の BCP 策定状況推移について、3.11 後の BCP 策定機運の高まりが近年では停滞しており、製造業で特にその傾向が強い。一方、商業・流通・飲食、公共機関の BCP 策定率は継続的に上昇しており、その背景として BCP の有効性に対する理解が進んだことや政府主導による BCP 策定推進が要因として挙げられる。**

…参照 P.14

- 一 業種別でみると製造業において、東日本大震災から日の浅い 2013 年 1 月時点では「策定済み」「策定中」を合わせると 98.1%とほぼすべての企業が BCP 策定に取り組んでいたが、2013 年 1 月時点から 2018 年 12 月にかけて「策定済み」の割合はほぼ横ばいで推移しており、製造業の BCP 策定は全く進んでいない。その原因として、自社設備の復旧のみならず原材料の供給や配送網、顧客の復旧状況に応じた対処等、サプライチェーン全体への対応が求められるため実効性のある BCP 策定が難しいという特有の事情が挙げられる。実際、製造業で「策定中」と回答した割合は、2013 年 1 月時点の 55.9%年から近年では半分以下に減っており、BCP 策定を途中で諦めてしまっていると推察される。
- 一 一方で、商業・流通・飲食、公共機関の BCP 策定率は継続的に上昇している。この 2 つのセグメントは、かつては製造業よりも BCP 策定率も低く、事業継続への取り組みが遅れていたが、製造業(策定済み 43.3%)と同程度(商業・流通・飲食で策定済み 38.1%)あるいは製造業を超える水準(公共機関で策定済み 62.7%)となっている。

◆ **地域別の BCP 策定状況の推移について、東日本と西日本で傾向に差が見られる。東日本では近年 BCP の策定が進んでいないが、西日本では BCP 策定率が継続的に向上している。発生が想定されている南海トラフ巨大地震への対応や、近年の災害の発生傾向がその背景にあると推察できる。**

…参照 P.15

- 一 地域別でみると、九州・沖縄地方では、東日本大震災前の時点で「策定済み」7.0%と最も低かったが、2018 年 12 月時点で 33.9%と、約 5 倍に増加している。特に 2016 年 4 月に発生した「平成 28 年熊本地震」を受けて、事業継続への取り組みが進んだ結果と考えられる。一方で、北海道では、2017 年 1 月時点では「策定済み」38.1%であったのに対し、2018 年 12 月時点では「策定済み」26.8%と低下している。これは 2018 年 9 月に発生した北海道胆振東部地震を受けて、策定していた BCP の見直しが図られている最中であったためと推察される。

2. BCP 策定対象とその変化

◆ BCP で想定するリスクで最も多いのは「地震」。自社設備に関するリスクまで踏み込んで想定している企業は 4 割程度。

…参照 P.18

- BCP の策定状況を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者 (n=821) に対して、具体的にどのようなリスクを想定しているのかを尋ねた (複数回答)。結果、「地震 (主として直下型地震)」(74.3%) が最も多く、次いで「地震 (東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震)」(62.6%) と、地震を想定して BCP を策定している (策定を考えている) 企業が多いことがわかる。
- 火災や停電、システムダウンといった事象による、自社設備の停止リスクを想定に入れて BCP を策定している (策定を考えている) 企業は 4 割程度であり、災害等を起因としないような自社単独でのトラブルを想定した BCP を策定していない企業も多いと推察される。

◆ 近年は風水害等を想定した BCP 策定が進んでいる傾向が見られる。これは昨今、台風・暴風雨による災害が毎年ほぼ発生しているという背景を踏まえたものと推察できる。一方で、近年発生していないパンデミックや、災害以外の要因による自社設備に関するリスク想定はむしろ停滞している。

…参照 P.19

- BCP で想定するリスクの推移を第 1 回調査から比較すると、「地震以外の自然災害 (風水害等)」を想定している企業が 2018 年 12 月時点で 54.0% と、前回調査から約 5 ポイント増加している。近年の台風・暴風雨による災害や、特に 2018 年 7 月に発生した西日本豪雨の被害を受けて、河川の氾濫や土砂災害を想定に入れた対策が進んでいることが想定される。
- 「鳥・新型インフルエンザ等によるパンデミック」への想定は、第 1 回調査の 2011 年 7 月時点の 39.7% から 2018 年 12 月時点で 26.4% と減少しており、新型インフルエンザやその他の病原体によるパンデミックを想定した対策をとっていない企業が増えている。また、災害以外の要因による自社設備に関するリスクを想定した BCP を策定している企業も近年減少傾向にある。

◆ 企業が策定している BCP の想定拠点は本社だけに偏っており、自社の営業拠点・物流拠点を想定に入れていない企業が大半であり、取引先まで想定できている企業はほとんどない。

…参照 P.20

- 現在の自社の BCP (策定済み・策定中・策定予定あり) において、対象としている拠点について尋ねたところ (複数回答)、「本社」が 90.9% と最も多く、次いで「支社・事業所 (工場、研究所含む)」が 48.4% となった。一方で、「取引先」を想定に入れている企業はわずか 3.5% であった。

◆ 支社・事業所や営業所といった、本社以外の拠点を BCP において想定できている企業はむしろ減少傾向にある。

…参照 P.20

- 第 1 回からの調査によって抽出した、BCP 策定状況と比較すると、「支社・事業所 (工場・研究所含む)」や「営業所・営業拠点」を想定している企業が減少している。

3. 企業の事業継続に向けた取り組み(対策)とその変化

◆ **初動段階での対策は多くの企業で策定されているものの、復旧方針や復旧手順といった応急・復旧段階での対策が策定されている割合はやや低く、さらに外部と連携した対策に関しては2割程度の企業しか策定できていない。**

…参照 P.21

- ー 現在の自社の事業継続に向けた取り組み(対策)に関して、取り組み(対策)内容ごとに策定有無を尋ねたところ(複数回答)、BCP策定状況によって程度の違いはあるものの、共通の傾向が見て取れる。(BCPが策定されていない企業でも、防災対策の一環として、部分的な取り組みが行われているケースも多いため、この設問はBCPの策定状況有無を問わず全回答者に尋ねている)
- ー 「災害・事故等発生時の体制設置」や「被災・被害状況の確認・連絡手順の策定」といった、初期の段階での対策は高い割合で策定されている。また、BCPを「策定済み」の企業の場合は、復旧段階においても「優先して復旧すべき業務・事業の選定」は対策が進んでいる一方で、早期に業務を復旧させるための方針策定や、リソースの代替案策定などについては低い策定状況にある。さらに、取引先等の外部との連携が必要な対策は、BCPを「策定済み」と回答した企業でも2割程度しか対策を立てられていない。
- ー 業種別で見ても同様に、いずれの業種でも初期段階での対策は比較的進んでいるのに対し、応急・復旧段階での対策は遅れている傾向にある。ただし、「BCP策定済み」の割合が高く(図表 1-1-2 参照)、事業継続性に対する要求が高い金融・保険業では、いずれの取り組み(対策)も比較的高い策定状況にあり、特に情報システムの復旧・代替については他業種より対策が進んでいる。

◆ **従業員規模の小さい企業では特に初動段階での対策の策定率が低く、緊急時の初動対応が十分に検討されていないと推察できる。また、中堅企業レベルでもBCPの根幹となる代替策の検討に大きな課題があることが示唆された。**

…参照 P.23

- ー 取り組み(対策)内容ごとの策定有無について、従業員規模別に見ると、従業員規模が小さい企業ほど「初動段階での対策」の策定が低い傾向にある。従業員規模が99人以下の企業では、5,000人以上の企業と比較して約20ポイント低い。また、従業員規模100~1,000人未満のセグメントと、1,000人以上のセグメントでも初動対応の策定状況に差が見られる。
- ー また、応急・復旧段階の対策のうちの「自社リソース復旧」は、主に代替策の策定有無を問う設問であったが、この設問についても、企業の規模で違いが見られた。従業員規模5,000人以上の企業と、それ未満の企業とで策定率に大きな変化があり、いわゆる中堅企業でも代替策の検討・策定が進んでいないことがわかった。

◆ **取り組み(対策)別の策定状況には近年変化が見られず、特に復旧段階の対策や外部と連携した取り組みの策定が進んでいない。**

…参照 P.24

- ー BCP策定済み・BCP策定中の回答者に絞って、取り組み(対策)別策定有無の推移を比較すると、今回調査(2018年12月時点)では、前回調査(2017年1月時点)よりも全体的にやや低い策定状況となり、いずれの取り組みも進んでいないことがわかる。依然として、復旧段階や外部連携に関する対策の策定状況は低く、これらの取り組みに大きな壁があることが予想される。
- ー また、今回調査では「教育・訓練」に関する取り組みを策定している企業が、調査開始以来最低の割合となっており、策定したBCPの運用にも課題があると推察される。

4. BCP に対する課題認識とその変化

◆ 半数以上の企業が、策定している BCP に対して課題があると答えている。

…参照 P.25

- BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者には現在の自社の BCP に対する課題認識を、「策定の予定がない」とした回答者には策定の目途が立たない理由があるか尋ねたところ、半数以上（53.1%）の企業が何かしらの課題があると回答している。
- 従業員規模別では、99 人以下の企業では「課題がある」と回答した企業が 45.0%であったのに対し、100～499 人や 500～999 人の企業では「課題がある」と回答した企業が 6 割程度あり、中規模程度の企業ほど BCP 策定に課題を抱えている現状が明らかとなった。
- 業種別では、「課題がある」と回答した企業について金融・保険業が 60.0%と最も高い。金融・保険業は事業継続への策定自体は進んでいるものの（図表 1-1-2 参照）、その内容については課題認識を持っていることがわかる。
- 地域別では、九州・沖縄で「課題がある」が 67.9%と最も高く、他の地域と 20 ポイント近い差異が出ている。理由として、2016 年 4 月に発生した「平成 28 年熊本地震」を受けて、事業継続への取り組みが進んでいる最中であり、課題認識が強いことが考えられる。

◆ BCP に対して課題認識を持つ企業の割合に変化はなく、依然として課題解決の見込みが立っていないと想定される。

…参照 P.27

- BCP に対する課題認識の推移（第 2 回調査から調査開始）を比較すると、BCP に対し課題認識を持っている企業の割合は全くと言っていいほど変化していない。

◆ 自社単独での BCP 自体に限界があることが多くの企業で課題として認識されている。

…参照 P.27

- BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者のうち、「課題がある」とした回答者（n=502）に対してその理由について尋ねたところ（複数回答）、「自社単独での BCP 策定自体に限界」を感じている企業が多く、具体的には「外部からの調達・供給ができなければ事業継続できない」が 47.6%と最も高い。

◆ BCP 策定に必要なノウハウやリソースに対する課題は解決されつつあるが、依然として自社単独での BCP に対する課題は解決されておらず、外部連携を実現するための解決策が求められている。

…参照 P.28

- 第 2 回調査以降の BCP に課題がある理由の推移を比較したが、大きな変化は見られなかった。これは、調査を開始した 2013 年 1 月時点から、企業が BCP に対して持っている課題の内容に変化がないことを示している。多くの企業で自社単独での BCP 自体に対する限界を常に感じており、外部連携を実現するための解決策が求められている。
- 一方、「BCP を策定すること自体に対する課題」のみ漸減しており、BCP 策定に必要なノウハウや人員・予算は充足しつつあることが推察される。

5. 次代の BCP に求められる解決策

- ◆ **BCP 策定・運営に係る外部連携による解決策案の手法として期待されているのは「危機発生時における被災状況共有」であった。連携対象としては「密接な取引関係のある企業（調達先や納入先等）」を挙げる企業が多い。**

…参照 P.29

- BCP に対して「課題がある」とした回答者 (n=502) に対し、外部連携の実現に資する対応策として 15 の施策案 (5 つの連携施策×3 つの連携対象) を提示し、それぞれについて評価を尋ねた。すべての解決策案が「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると 6 割以上であり、これらの解決策に対する期待が高いことがわかる。
- 特に期待が高いのは密接な取引関係のある企業との「危機発生時における情報 (自社内の被災状況や周辺地域の被災状況など) の共有」であり、「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると 74.9% と最も割合が大きい。
- また、連携対象のみに着目すると「密接な取引関係のある企業 (調達先や納入先等)」に対する期待が最も高く、いずれの連携施策においても「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると、7 割前後であった。
- この設問を開始した第 3 回調査から、外部連携の実現に資する対応策に対する評価のうち「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」の回答に絞って推移を比較すると、今回の調査ではすべての解決策への企業からの期待が、以前より高まっていることがわかる。

6. BCP の運用・管理の実施状況と課題

- ◆ **策定した BCP の社内への周知は実施している企業が多いものの、人事異動・組織変更などを踏まえた更新・見直しは十分になされていない。また、戦略的な BCP の活用も進んでいない状況。**

…参照 P.31

- BCP 策定済みの回答者 (n=443) に対し、BCP の運用・管理について取り組みごとの実施状況を尋ねたところ、社内報や社内ポータル等を通じた説明・周知は、「実施している」と「実施していないが、実施する予定がある」を合わせて 84.8% と最も高く、多くの企業で実施されていることがわかる。一方で、BCP の人事異動・組織変更などを踏まえた更新について、「実施している」と回答した企業は 42.9% にとどまっており、策定済みの BCP の継続的なメンテナンスが十分になされていない状況にある。
- BCP の戦略的活用は「実施している」が 35.0% と最も割合が小さく、取引先へのアピールやリスク管理能力の向上といった BCP 活用はあまり進んでいないと推察される。
- また、BCP の運用・管理についての取り組みごとの実施状況について、この設問を開始した前回調査からの推移をみると、いずれの取り組みについても実施している企業の割合に大きな変化は見られなかった。

- ◆ **BCP の運用・管理が実施されていない理由は主に意識不足と要員不足の 2 つであった。**

…参照 P.33

- BCP の運用・管理についての取り組みごとの実施状況を「実施していないし、実施する予定もない」と回答した項目について実施していない理由を尋ねたところ、「BCP に対する社内要員の取り組み意識が希薄」が全体的に挙げられており、次いで「BCP 維持・管理に必要な要員が割けない」を理由に挙げる回答者が多かった。

7. 策定したBCPの実効性とBCPが機能しない要因

◆ 2018年に発生した西日本豪雨および北海道胆振東部地震において、被害が大きかった地域に拠点がある企業のうちBCPが発動した企業は2~3割程度。

…参照 P.34

- BCPを「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者の中から、2018年に発生した西日本豪雨および北海道胆振東部地震による被害を受けた地域に自社拠点または取引先がある企業に対して、BCPの発動有無を尋ねたところ、西日本豪雨で21.7%、北海道胆振東部地震で28.5%の企業でBCPが発動していた。

◆ 昨年の災害に対して発動したBCPが期待通りに機能したと回答した企業は6割程度であり、これは3.11直後と比較して1.7倍に増加している。

…参照 P.34

- 西日本豪雨および北海道胆振東部地震でBCPが「発動した」とした回答者に対して、発動したBCPが機能したかを尋ねたところ、それぞれ約6割の回答者が「BCPは期待通り機能しており、特段問題はなかった」としている。一方で、「BCPは概ね機能したが、問題となる部分もあった」とした回答者が約4割いた。
- 第1回調査でも、東日本大震災で自社のBCPが機能したかを尋ねており、その結果と今回調査結果を比較したところ、「BCPは期待通り機能しており、特段問題はなかった」が34.2%から1.7倍に増加している。東日本大震災と、西日本豪雨および北海道胆振東部地震では、被害内容や規模、影響範囲が異なるため単純に比較することはできないものの、東日本大震災で得られた教訓が生かされ、事業継続への取り組みが進んだ結果が表れていると考えられる。

◆ 機能しなかったBCPの内容について、西日本豪雨では、災害発生時の体制や訓練・教育に問題があったとする企業が多かった。北海道胆振東部地震では、対策本部立上げ判断基準の設定や社員の安否確認方法、優先して復旧すべき業務・事業の選定に問題があったとする企業が多かった。

…参照 P.36

- 「BCPは概ね機能したが、問題となる部分もあった」または「BCPはまったく機能しなかった」とした回答者に対して、具体的に何が機能しなかったかを尋ねたところ、西日本豪雨と北海道胆振東部地震でその内容に差が見られた。西日本豪雨では「災害・事故等発生時の体制設置」や「災害・事故等が発生したことを想定した、訓練・教育の実施」について問題があったとする企業が多かった。一方、北海道胆振東部地震では、「対策本部立上げ判断基準の設定」「社員の安否確認方法」「優先して復旧すべき業務・事業の選定」について問題があったとする企業が多かった。その理由として、それぞれの被害内容の違いが影響していると推察される。

◆ BCPが想定通り機能しなかった原因の多くは「予期せぬ対応の発生」であった。BCPを策定済みの企業でも、想定しうる事態が抜け漏れていないか、地震だけでなく風水害やパンデミック等のリスクにも対応できるBCPになっているかを確認する必要がある。

…参照 P.37

- 想定通り機能しなかったBCPの内容について、その原因を尋ねたところ、全体的に「手順や対策を定めていたが、予期せぬ作業・対応が発生した」と回答した企業が多かった。BCPが策定されていても、事業継続のための対策が不十分であった企業が多かったと推察される。
- 西日本豪雨の場合、「そもそも手順や対策を定めていなかった」と回答した企業が散見される。北海道胆振東部地震の場合はあまり見られない回答であり、西日本豪雨の影響を受けた企業の多くは、広域な河川の氾濫や土砂崩れを想定した対策をとっていなかったと考えられる。

【本件に関するお問い合わせ先】

■ 報道関係のお問い合わせ先

株式会社NTTデータ経営研究所
コーポレート統括本部 経営企画部
広報担当

Tel:03-5213-4016

E-mail : webmaster@keieiken.co.jp

■ 内容に関するお問い合わせ先

株式会社NTTデータ経営研究所
企業戦略事業本部
事業戦略コンサルティングユニット
シニアマネージャー 白橋

Tel:03-5213-4130

目次

調査概要	10
調査結果	12
1. BCP 策定状況とその変化	12
1.1 現在の BCP 策定状況	12
1.2 BCP 策定状況の変化	14
2. BCP 策定対象とその変化	18
2.1 現在の BCP において想定しているリスク	18
2.2 BCP において想定しているリスクの変化	19
2.3 現在の BCP において想定している拠点	20
2.4 BCP において想定している拠点の変化	20
3. 企業の事業継続に向けた取り組み（対策）とその変化	21
3.1 現在の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無	21
3.2 現在の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無の変化	24
4. BCP に対する課題認識とその変化	25
4.1 現在の BCP に対する課題認識	25
4.2 BCP に対する課題認識の変化	27
4.3 現在の BCP に対し課題がある理由	27
4.4 BCP に対し課題がある理由の変化	28
5. 次代の BCP に求められる解決策	29
5.1 次代の BCP 策定・運営に係る解決策案への期待	29
6. BCP の運用・管理の実施状況と課題	31
6.1 BCP の運用・管理の実施状況	31
6.2 実施していない運用・管理に対する理由	33
7. 策定した BCP の実効性と BCP が機能しない要因	34
7.1 BCP の発動状況	34
7.2 BCP は発動してから想定通りに機能したか	34
7.3 想定通り機能しなかった BCP の内容	36
7.4 BCP が想定通り機能しなかった原因	37

調査概要

1. 調査対象： NTTコム リサーチ(*1) クローズド調査(ビジネスモニター*2)
2. 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
3. 調査期間： 2018年12月6日～2018年12月15日
4. 有効回答者数：1,019人
5. 回答者の属性：

<過去調査回答有無>

全体	1,019人	100.0%
前回回答者	505人	49.6%
新規回答者	514人	50.4%

<地域*3>

全体	1,019人	100.0%
北海道	41人	4.0%
東北	46人	4.5%
関東	474人	46.5%
中部	155人	15.2%
近畿	179人	17.6%
中国・四国	68人	6.7%
九州・沖縄	56人	5.5%

<業種>

全体	1,019人	100.0%
建設・土木・不動産	127人	12.5%
製造業	277人	27.2%
商業・流通・飲食	134人	13.2%
金融・保険	67人	6.6%
通信・メディア・情報サービス・その他サービス業	213人	20.9%
教育・医療・研究機関	75人	7.4%
公共機関	67人	6.6%
その他	59人	5.8%

<従業員規模>

全体	1,019人	100.0%
99人以下	351人	34.4%
100人～499人	256人	25.1%
500人～999人	88人	8.6%
1,000人～4,999人	184人	18.1%
5,000人以上	140人	13.7%

<資本金>

全体	1,019人	100.0%
1億円未満	410人	40.2%
1億～10億円未満	183人	18.0%
10億円～100億円未満	125人	12.3%
100億円以上	190人	18.6%
資本金はない	111人	10.9%

<年間売上高>

全体	1,019 人	100.0%
10 億円未満	313 人	30.7%
10 億円～100 億円未満	217 人	21.3%
100 億円～1,000 億円未満	218 人	21.4%
1,000 億円以上	197 人	19.3%
年間売上高はない	74 人	7.3%

【補足】

(*1) NTTコム リサーチ <http://research.nttcoms.com/>

NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社 (<http://www.nttcoms.com/>) が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 217 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、さまざまな市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は 2019 年 2 月現在)

(*2)以下に該当するビジネスモニターを対象

・中小企業基本法における「小規模事業者」に類する企業(具体的には※Ⅰ、※Ⅱ)を除く

・BCP(事業継続計画)、またはリスクマネジメントについて認識のある方を対象

※Ⅰ 以下の業種、かつ従業員 19 名以下

農林水産、鉱業・電気・ガス・水道・その他のエネルギー、建設・土木・工事・プラント、不動産、製造

※Ⅱ 以下の業種、かつ従業員 4 名以下

運輸・倉庫、商業・卸売・小売、飲食店、金融・保険・投資、共済、通信・IT関連サービス、その他のサービス、新聞・出版・放送、保健・医療・福祉関連、学校・教育、研究開発・研究機関、政府・地方公共団体・各種法人・団体等、その他

(*3)各地域の範囲は以下の通り

北海道	北海道
東北	青森・岩手・秋田・宮城・山形・福島
関東	茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川
中部	新潟・富山・石川・福井・山梨・長野・静岡・愛知・岐阜
近畿	三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山
中国・四国	鳥取・島根・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛・高知
九州・沖縄	福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄

<本調査における BCP(事業継続計画)の定義>

自然災害や事故など、企業・団体活動を阻むリスクに直面した際に、事業活動の停止による損失を回避、もしくは緩和することを目的に策定するもの。未然にビジネスの中断を防止するための対策(施設・設備・人員等の二重化対策など)や、有事発生の際の緊急対応計画(意思決定の体制構築や行動計画など)が含まれる。

調査結果

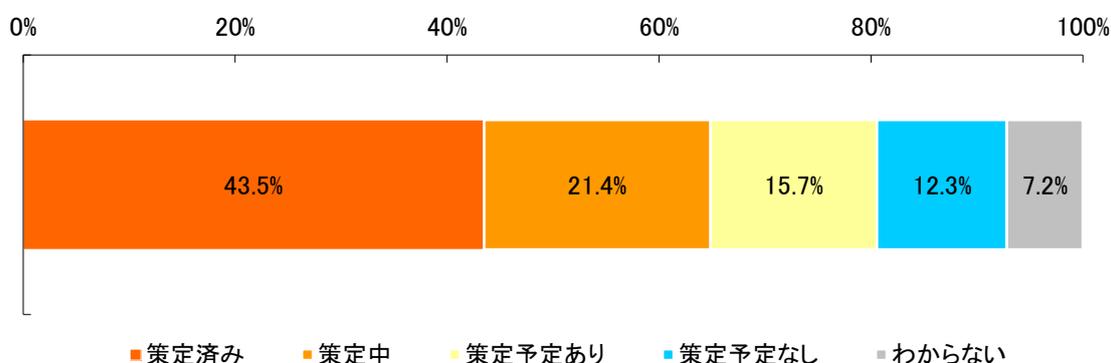
1. BCP 策定状況とその変化

1.1 現在の BCP 策定状況

◆ BCP を策定済みと回答した企業は約 4 割、策定中まで含めると約 6 割の企業が BCP を策定している。

現在の BCP の策定状況について、すべての回答者に対して尋ねたところ、「策定済み」企業は 43.5%であった。「策定中」までを含めると、64.9%の状況であった。【図表 1-1-1】

【図表 1-1-1】現在の企業の BCP 策定状況 (n=1,019)



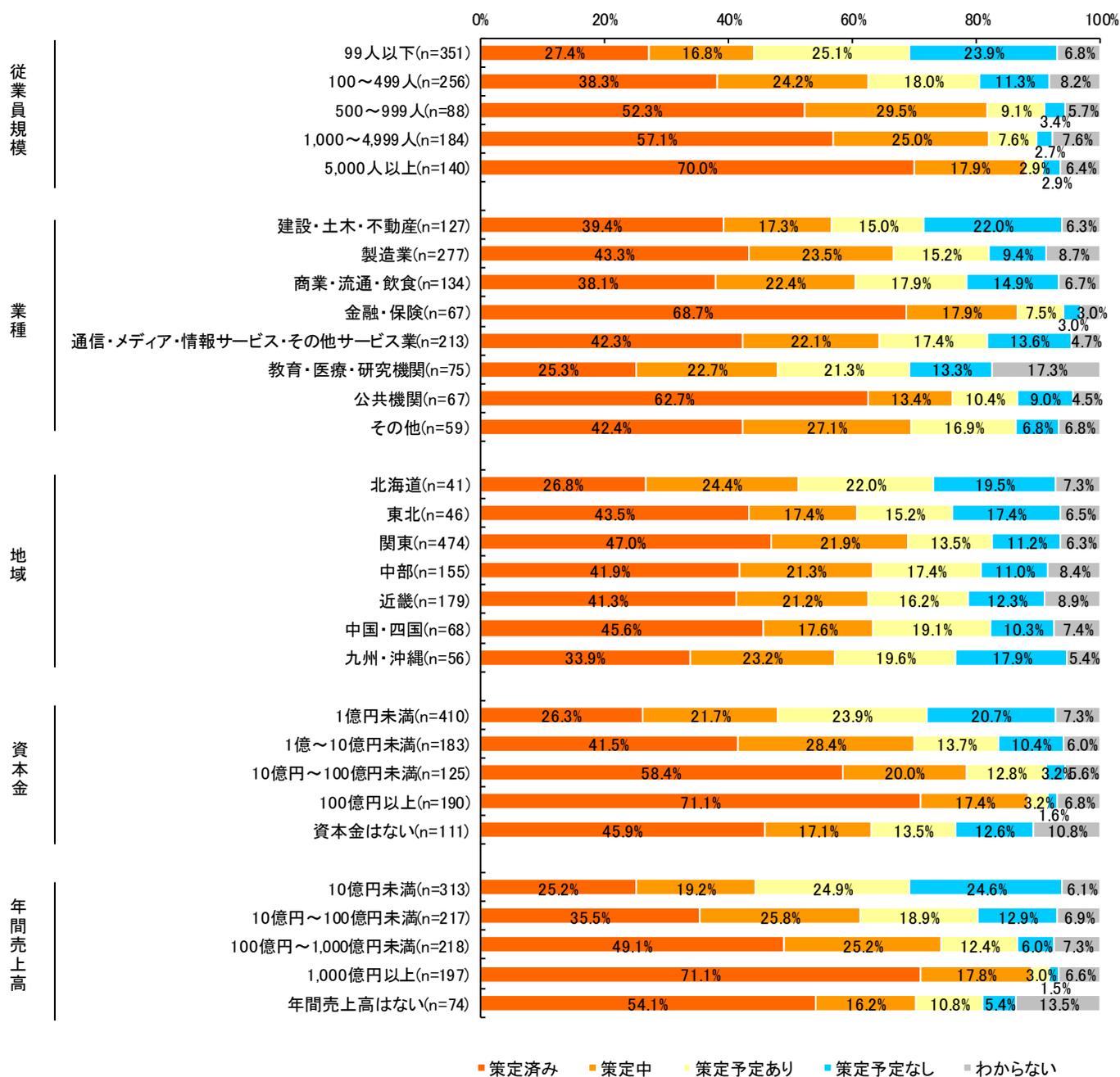
従業員規模別にみると、5,000 人以上の企業では「策定済み」「策定中」と回答した割合が合わせて約 9 割であるのに対し、99 人以下の企業では約 4 割であり、規模の小さい企業ほど BCP の策定率が低い状況が明らかになっている。さらに 99 人以下の企業では、「策定予定なし」と答えた割合が 23.9%と最も高く、そもそも策定自体を諦めてしまっている企業も多いと思われる。

業種別では、金融・保険業で「策定済み」が 68.7%と最も高く、BCP への取り組みが最も進んでいることがわかる。この理由としては、事業活動の停止による社会への影響が特に大きい業種であり、事業継続への取り組みが強く要求されていることが挙げられる。公共機関の BCP 策定率も 62.7%と高い一方で、公共機関と同様に社会インフラとして機能継続性の確保が求められる教育・医療・研究機関では BCP の策定が進んでおらず、さらに「わからない」と回答した割合が 17.3%と最も高いことから、事業継続の取り組みへの意識の低さも伺える。

地域別にみると、関東が「策定済み」と「策定中」を合わせて 68.9%と最も高い。最も BCP 策定が進んでいないのは北海道であり、「策定済み」と「策定中」を合わせて 51.2%であった。

資本金別と売上高別での BCP 策定状況は、従業員規模と同様に規模に比例しており、規模の小さい企業ほど BCP の策定が遅れている状況を表している。【図表 1-1-2】

【図表 1-1-2】現在の企業のBCP策定状況 (n=1,019)
 <従業員規模別><業種別><地域別><資本金別><年間売上高別>

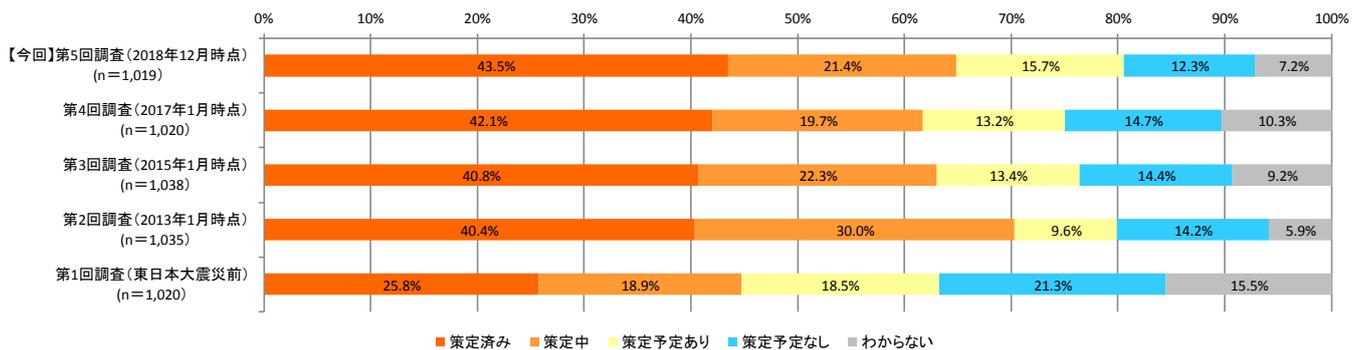


1.2 BCP 策定状況の変化

- ◆ BCP 策定は近年進んでおらず、策定をもとより諦めている企業だけでなく、BCP 策定途中で挫折してしまっている企業も多く存在していることが推察される。

BCP の策定状況について、第 1 回調査から今回調査までの回答結果を比較すると、東日本大震災後に実施した第 2 回調査では BCP 策定済み企業が 25.8%から 40.4%と大きく増加したものの、近年は「策定済み」「策定中」と回答した企業の割合に大きな変化は見られない。「策定中」および「策定予定あり」の企業の中には、自社単独での BCP 策定そのものへの限界やノウハウ不足等の原因によって策定が進まず、足踏み状態になっている企業も多いと予測される(その理由については第 4 章で述べる)。【図表 1-2-1】

【図表 1-2-1】 BCP 策定状況の経年変化



- ◆ 従業員規模別の BCP 策定状況推移について、比較的小規模の事業者ではむしろ BCP 策定の機運が高まっている。

BCP 策定状況の推移を従業員規模別でみると、従業員 99 人以下の企業で「策定済み」と回答した割合は、2017 年 1 月時点から 2018 年 12 月にかけて 7.1 ポイント増加している。策定率自体は規模の大きい企業と比べて低いものの、増加率は他のセグメントと比較して最も大きいことから BCP の策定機運は高まっていることが推察される。これは資本金別、年間売上高別で見ても同様の示唆を得ることができる。【図表 1-2-2】【図表 1-2-3】

- ◆ 業種別の BCP 策定状況推移について、3.11 後の BCP 策定機運の高まりが近年では停滞しており、製造業で特にその傾向が強い。一方、商業・流通・飲食、公共機関の BCP 策定率は継続的に上昇しており、その背景として BCP の有効性に対する理解が進んだことや政府主導による BCP 策定推進が要因として挙げられる。

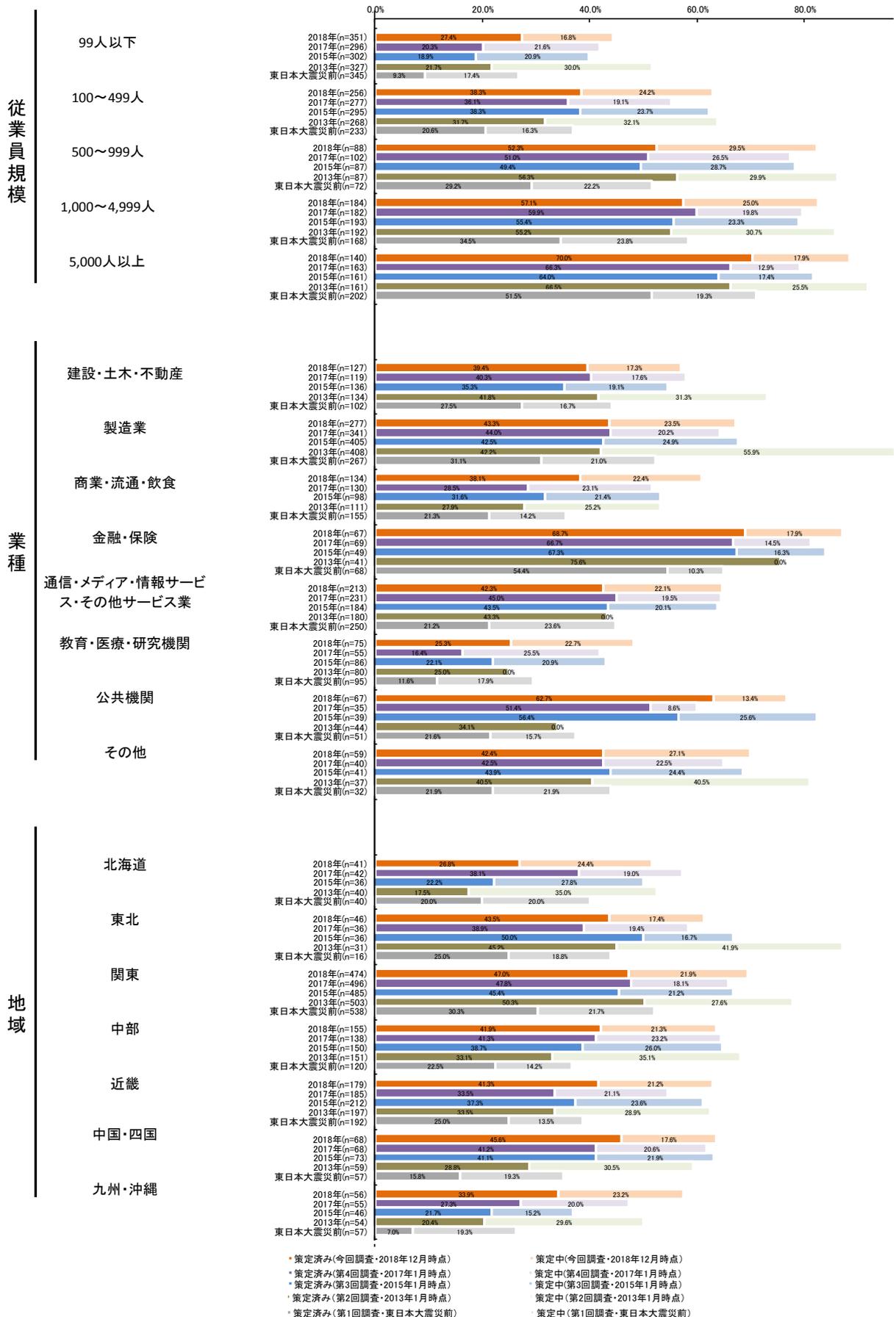
業種別でみると製造業において、東日本大震災から日の浅い 2013 年 1 月時点では「策定済み」「策定中」を合わせると 98.1%とほぼすべての企業が BCP 策定に取り組んでいたが、2013 年 1 月時点から 2018 年 12 月にかけて「策定済み」の割合はほぼ横ばいで推移しており、製造業の BCP 策定は全く進んでいない。その原因として、自社設備の復旧のみならず原材料の供給や配送網、顧客の復旧状況に応じた対処等、サプライチェーン全体への対応が求められるため実効性のある BCP 策定が難しいという特有の事情が挙げられる。実際、製造業で「策定中」と回答した割合は、2013 年 1 月時点の 55.9%年から近年では半分以下に減っており、BCP 策定を途中で諦めてしまっていると推察される。

一方で、商業・流通・飲食、公共機関の BCP 策定率は継続的に上昇している。この 2 つのセグメントは、かつては製造業よりも BCP 策定率も低く、事業継続への取り組みが遅れていたが、製造業(策定済み 43.3%)と同程度(商業・流通・飲食で策定済み 38.1%)あるいは製造業を超える水準(公共機関で策定済み 62.7%)となっている。【図表 1-2-2】

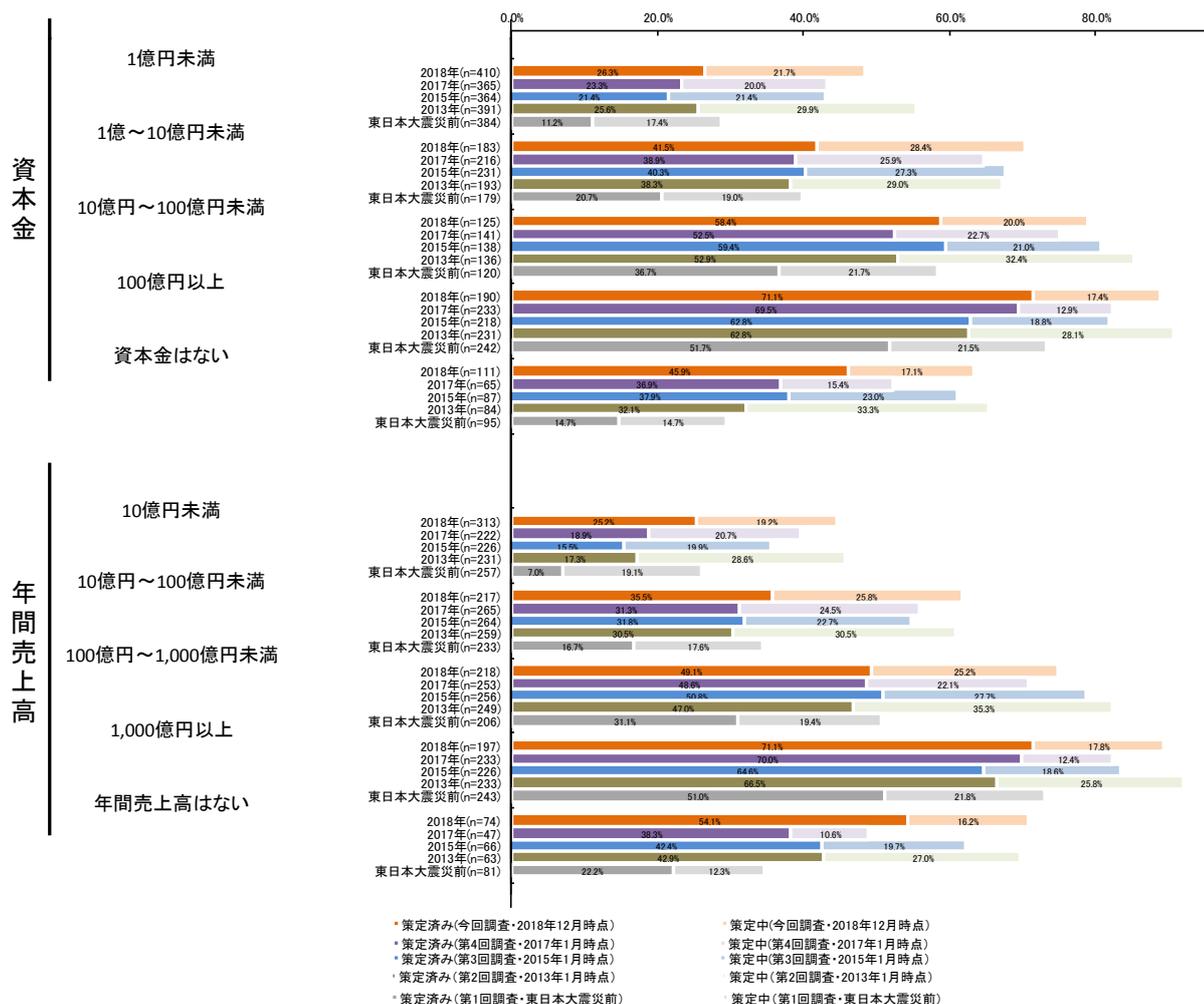
- ◆ 地域別の BCP 策定状況の推移について、東日本と西日本で傾向に差が見られる。東日本では近年 BCP の策定が進んでいないが、西日本では BCP 策定率が継続的に向上している。発生が想定されている南海トラフ巨大地震への対応や、近年の災害の発生傾向がその背景にあると推察できる。

地域別で見ると、特に九州・沖縄地方では、東日本大震災前の時点で「策定済み」7.0%と最も低かったが、2018年12月時点で33.9%と、約5倍に増加している。2016年4月に発生した「平成28年熊本地震」を受けて、事業継続への取り組みが進んだ結果と考えられる。一方で、北海道では、2017年1月時点では「策定済み」38.1%であったのに対し、2018年12月時点では「策定済み」26.8%と低下している。これは2018年9月に発生した北海道胆振東部地震を受けて、策定していたBCPの見直しが図られている最中であったためと推察される。【図表 1-2-2】

【図表 1-2-2】企業のBCP策定状況の経年変化
 <従業員規模別><業種別><地域別>



【図表 1-2-3】企業のBCP策定状況の経年変化
 <資本金別><年間売上高別>



2. BCP 策定対象とその変化

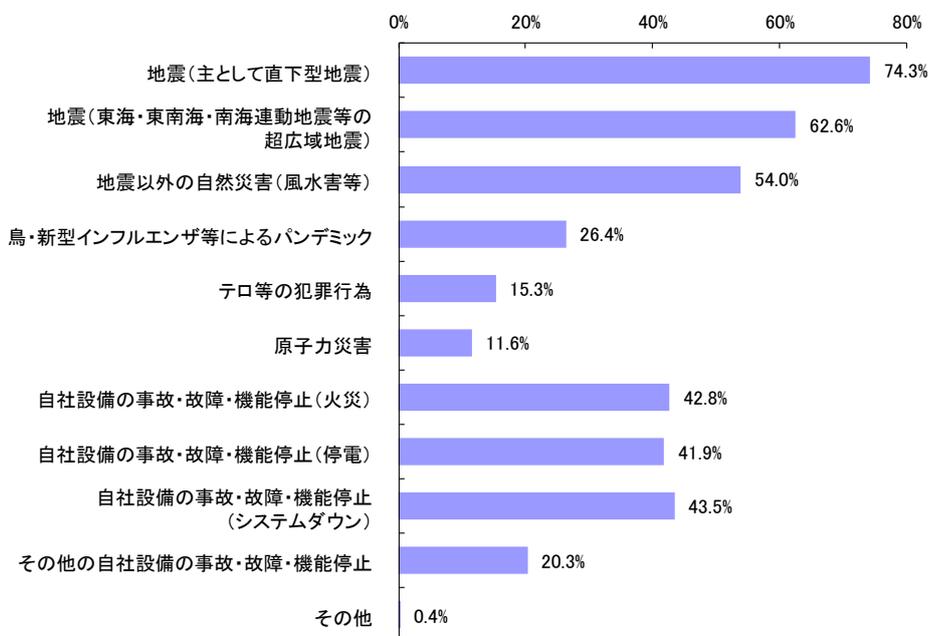
2.1 現在の BCP において想定しているリスク

- ◆ BCP で想定するリスクで最も多いのは「地震」。自社設備に関するリスクまで踏み込んで想定している企業は 4 割程度。

BCP の策定状況を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者 (n=821) に対して、具体的にどのようなリスクを想定しているのかを尋ねた (複数回答)。結果、「地震(主として直下型地震)」(74.3%) が最も多く、次いで「地震(東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震)」(62.6%) と、地震を想定して BCP を策定している (策定を考えている) 企業が多いことがわかる。

火災や停電、システムダウンといった事象による、自社設備の停止リスクを想定に入れて BCP を策定している (策定を考えている) 企業は 4 割程度であり、災害等を起因としないような自社単独でのトラブルを想定した BCP を策定していない企業も多いと推察される。【図表 2-1】

【図表 2-1】現在の BCP (策定済み・策定中・策定予定あり) において想定しているリスクの状況 (n=821)



2.2 BCPにおいて想定しているリスクの変化

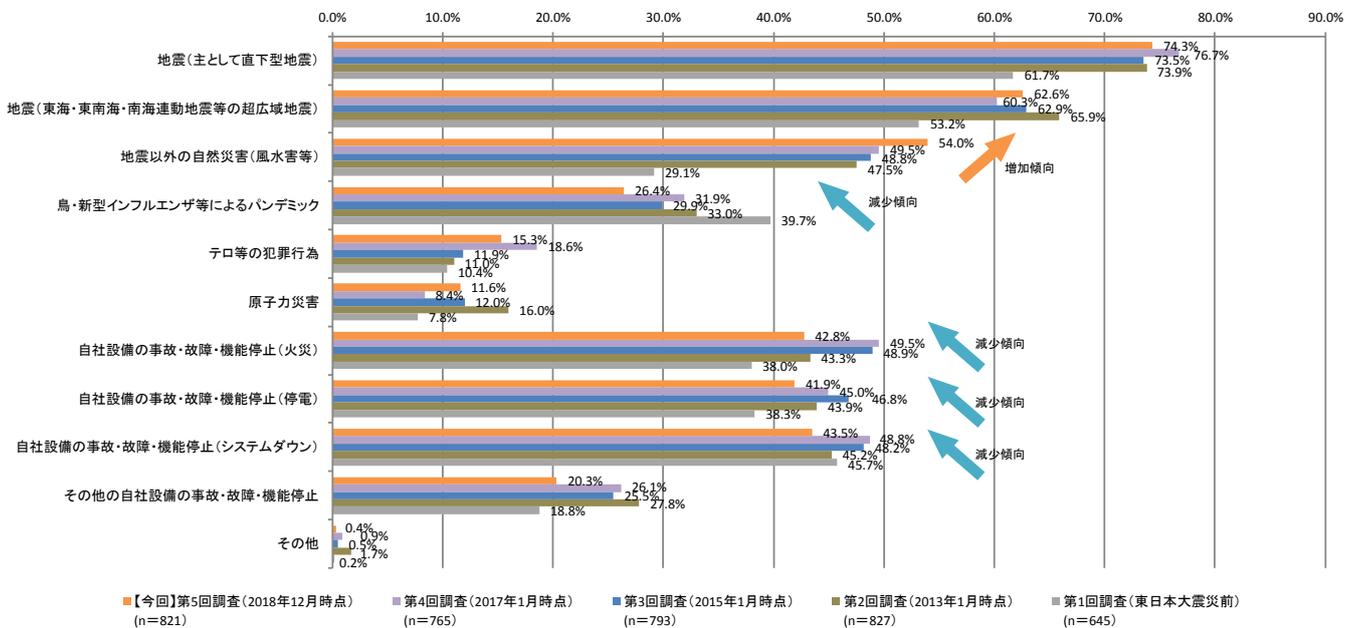
- ◆ 近年は風水害等を想定した BCP 策定が進んでいる傾向が見られる。これは昨今、台風・暴風雨による災害が毎年ほぼ発生しているという背景を踏まえたものと推察できる。一方で、近年発生していないパンデミックや、災害以外の要因による自社設備に関するリスク想定はむしろ停滞している。

BCPで想定するリスクの推移を第1回調査から比較すると、「地震以外の自然災害(風水害等)」を想定している企業が2018年12月時点で54.0%と、前回調査から約5ポイント増加している。近年の台風・暴風雨による災害や、特に2018年7月に発生した西日本豪雨の被害を受けて、河川の氾濫や土砂災害を想定に入れた対策が進んでいることが想定される。

「鳥・新型インフルエンザ等によるパンデミック」への想定は、第1回調査の2011年7月時点の39.7%から2018年12月時点で26.4%と減少しており、新型インフルエンザやその他の病原体によるパンデミックを想定した対策をとっていない企業が増えている。また、災害以外の要因による自社設備に関するリスクを想定したBCPを策定している企業も近年減少傾向にある。

【図表 2-2】

【図表 2-2】 BCP(策定済み・策定中・策定予定あり)において想定しているリスクの経年変化

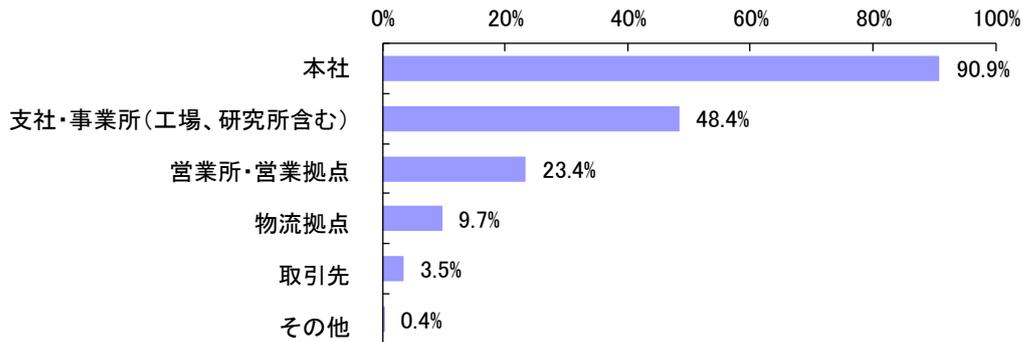


2.3 現在の BCP において想定している拠点

- ◆ 企業が策定している BCP の想定拠点は本社のみ偏っており、自社の営業拠点・物流拠点を想定に入れない企業が大半であり、取引先まで想定できている企業はほとんどない。

現在の自社の BCP (策定済み・策定中・策定予定あり) において、対象としている拠点について尋ねたところ (複数回答)、「本社」が 90.9% と最も多く、次いで「支社・事業所 (工場、研究所含む)」が 48.4% となった。一方で、「取引先」を想定に入れている企業はわずか 3.5% であった。【図表 2-3】

【図表 2-3】 BCP (策定済み・策定中・策定予定あり) において想定している拠点の状況 (n=821)

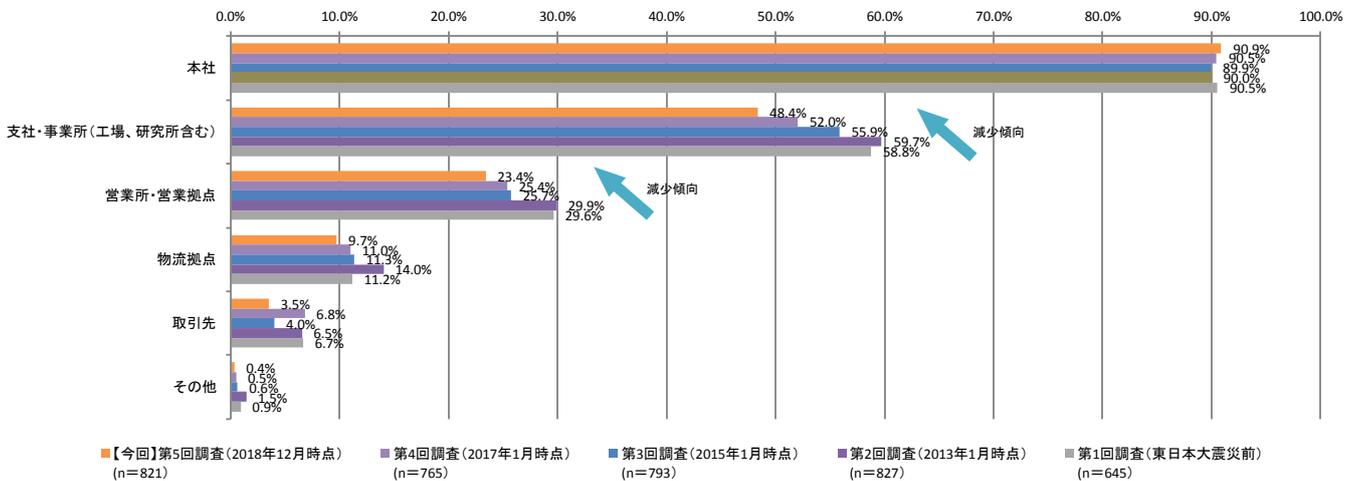


2.4 BCP において想定している拠点の変化

- ◆ 支社・事業所や営業所といった、本社以外の拠点を BCP において想定できている企業はむしろ減少傾向にある。

第 1 回からの調査によって抽出した、BCP 策定状況と比較すると、「支社・事業所 (工場・研究所含む)」や「営業所・営業拠点」を想定している企業が減少している。【図表 2-4】

【図表 2-4】 BCP (策定済み・策定中・策定予定あり) において想定している拠点の経年変化



3. 企業の事業継続に向けた取り組み(対策)とその変化

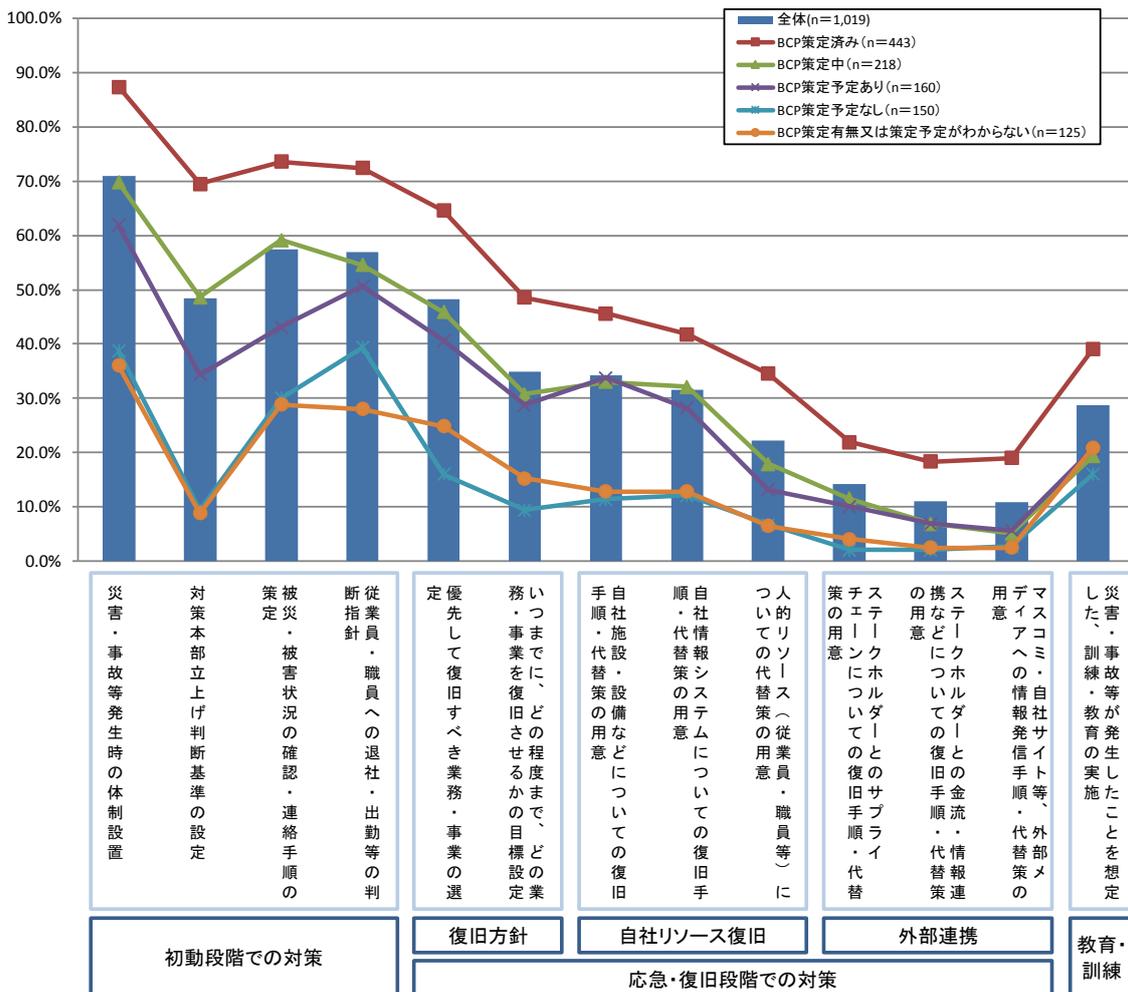
3.1 現在の企業の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無

◆ 初動段階での対策は多くの企業で策定されているものの、復旧方針や復旧手順といった応急・復旧段階での対策が策定されている割合はやや低く、さらに外部と連携した対策に関しては2割程度の企業しか策定できていない。

現在の自社の事業継続に向けた取り組み(対策)に関して、取り組み(対策)内容ごとに策定有無を尋ねたところ(複数回答)、BCP策定状況によって程度の違いはあるものの、共通の傾向が見取れる。(BCPが策定されていない企業でも、防災対策の一環として、部分的な取り組みが行われているケースも多いため、この設問はBCPの策定状況有無を問わず全回答者に尋ねている)

「災害・事故等発生時の体制設置」や「被災・被害状況の確認・連絡手順の策定」といった、初期の段階での対策は高い割合で策定されている。また、BCPを「策定済み」の企業の場合は、復旧段階においても「優先して復旧すべき業務・事業の選定」は対策が進んでいる一方で、早期に業務を復旧させるための方針策定や、リソースの代替案策定などについては低い策定状況にある。さらに、取引先等の外部との連携が必要な対策は、BCPを「策定済み」と回答した企業でも2割程度しか対策を立てられていない。【図表 3-1-1】

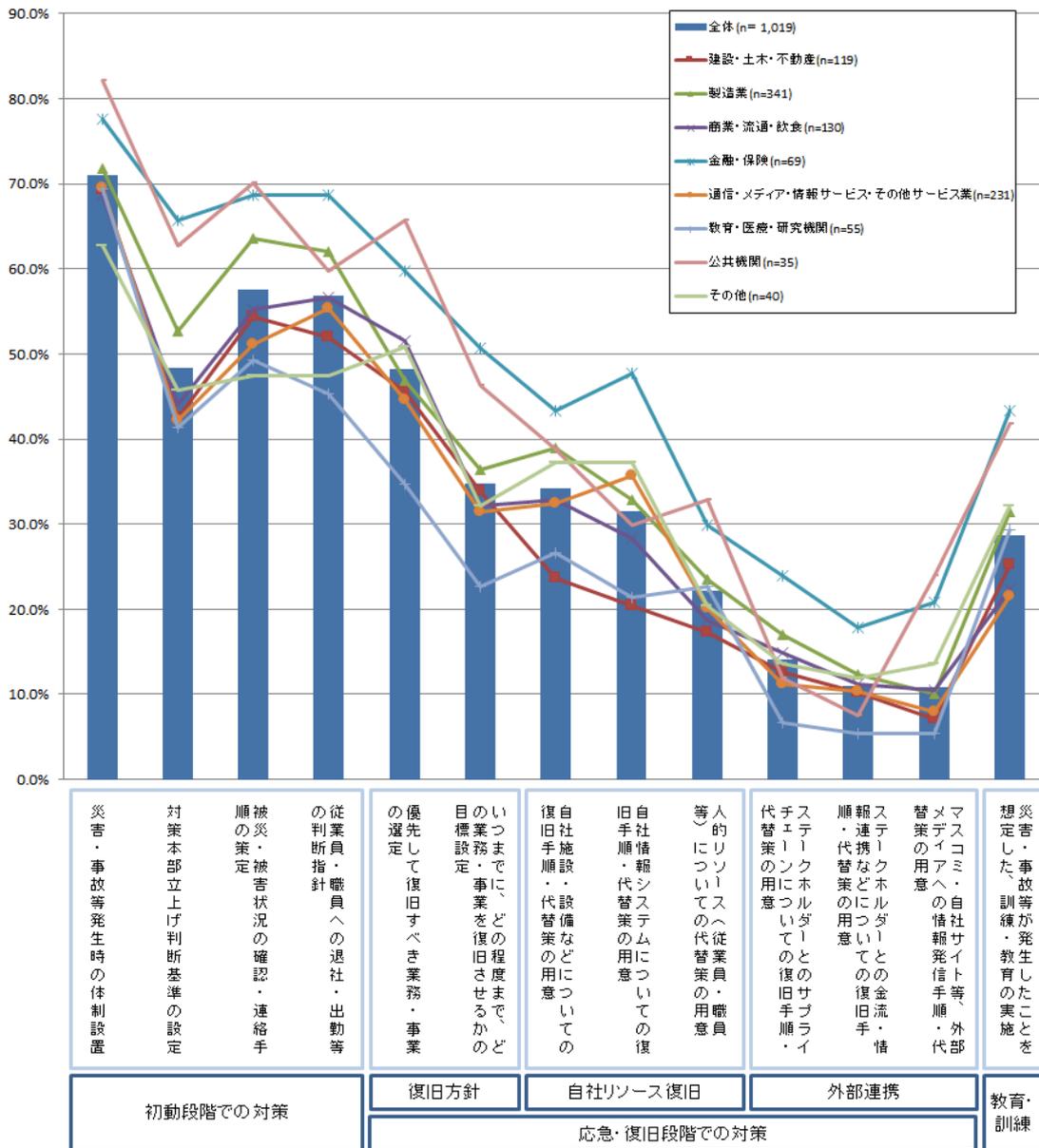
【図表 3-1-1】現在の企業の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無(n=1,019)
 <BCP策定状況別>



業種別で見ても同様に、いずれの業種でも初期段階での対策は比較的進んでいるのに対し、応急・復旧段階での対策は遅れている傾向にある。ただし、「BCP 策定済み」の割合が高く(図表 1-1-2 参照)、事業継続性に対する要求が高い金融・保険業では、いずれの取り組み(対策)も比較的高い策定状況にあり、特に情報システムの復旧・代替については他業種より対策が進んでいる。【図表 3-1-2】

【図表 3-1-2】現在の企業の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無(n=1,019)

<業種別>



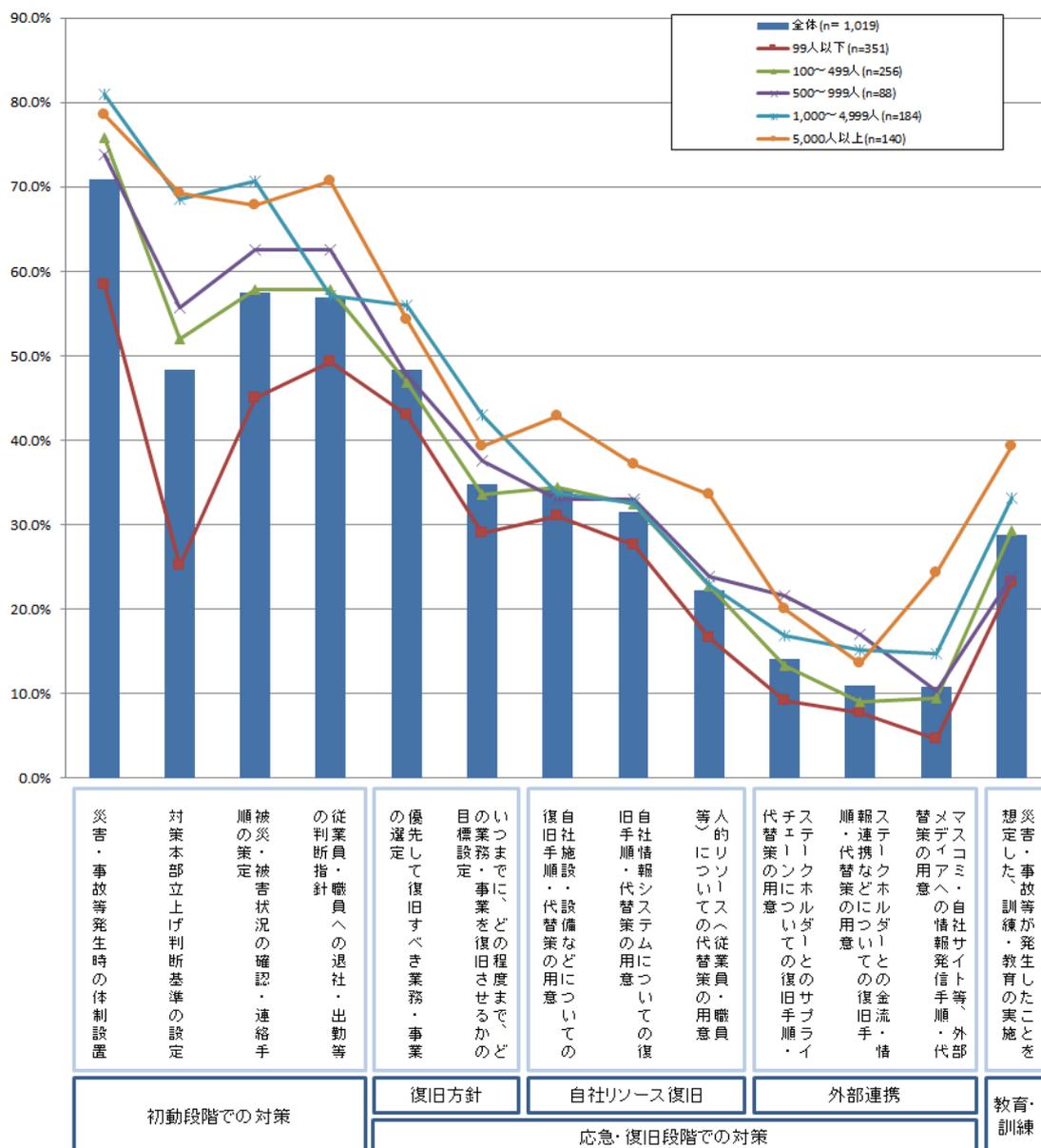
◆ 従業員規模の小さい企業では特に初動段階での対策の策定率が低く、緊急時の初動対応が十分に検討されていないと推察できる。また、中堅企業レベルでも BCP の根幹となる代替策の検討に大きな課題があることが示唆された。

取り組み(対策)内容ごとの策定有無について、従業員規模別に見ると、従業員規模が小さい企業ほど「初動段階での対策」の策定が低い傾向にある。従業員規模が 99 人以下の企業では、5,000 人以上の企業と比較して約 20 ポイント低い。また、従業員規模 100~1,000 人未満のセグメントと、1,000 人以上のセグメントでも初動対応の策定状況に差が見られる。

また、応急・復旧段階の対策のうちの「自社リソース復旧」は、主に代替策の策定有無を問う設問であったが、この設問についても、企業の規模で違いが見られた。従業員規模 5,000 人以上の企業と、それ未満の企業とで策定率に大きな変化があり、いわゆる中堅企業でも代替策の検討・策定が進んでいないことがわかった。【図表 3-1-3】

【図表 3-1-3】現在の企業の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無(n=1,019)

<従業員規模別>



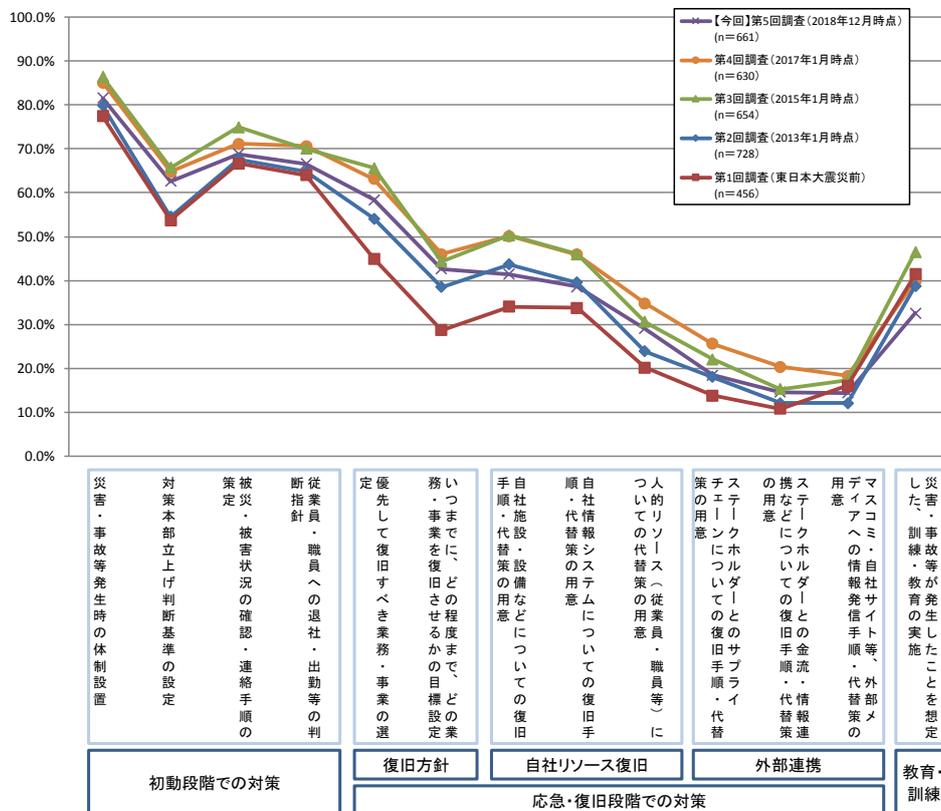
3.2 現在の企業の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無の変化

- ◆ 取り組み(対策)別の策定状況には近年変化が見られず、特に復旧段階の対策や外部と連携した取り組みの策定が進んでいない。

BCP 策定済み・BCP 策定中の回答者に絞って、取り組み(対策)別策定有無の推移を比較すると、今回調査(2018年12月時点)では、前回調査(2017年1月時点)よりも全体的にやや低い策定状況となり、いずれの取り組みも進んでいないことがわかる。依然として、復旧段階や外部連携に関する対策の策定状況は低く、これらの取り組みに大きな壁があることが予想される。

また、今回調査では「教育・訓練」に関する取り組みを策定している企業が、調査開始以来最低の割合となっており、策定した BCP の運用にも課題があると推察される。【図表 3-2】

【図表 3-2】現在の企業(BCP 策定済み・BCP 策定中)の事業継続に向けた取り組み(対策)別策定有無の経年変化



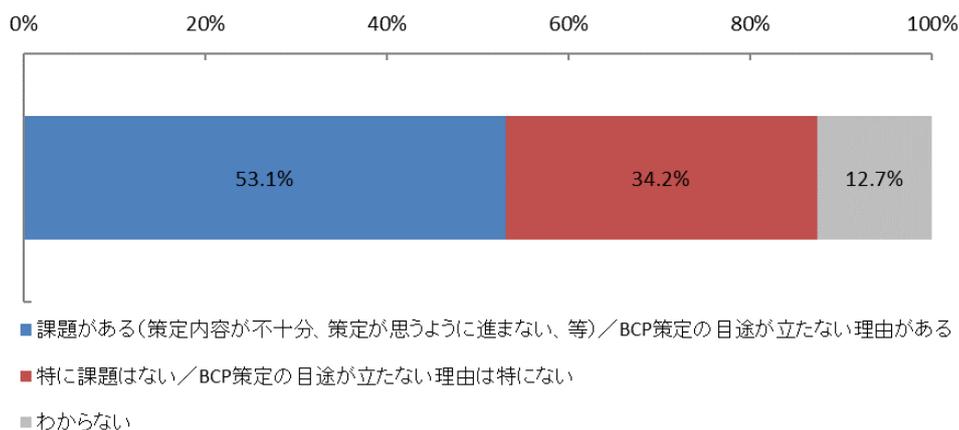
4. BCP に対する課題認識とその変化

4.1 現在の BCP に対する課題認識

◆ 半数以上の企業が、策定している BCP に対して課題があると答えている。

BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者には現在の自社の BCP に対する課題認識を、「策定の予定がない」とした回答者には策定の目的が立たない理由があるか尋ねたところ、半数以上(53.1%)の企業が何かしらの課題があると回答している。【図表 4-1-1】

【図表 4-1-1】現在の BCP(策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし)に対する課題認識(n=946)



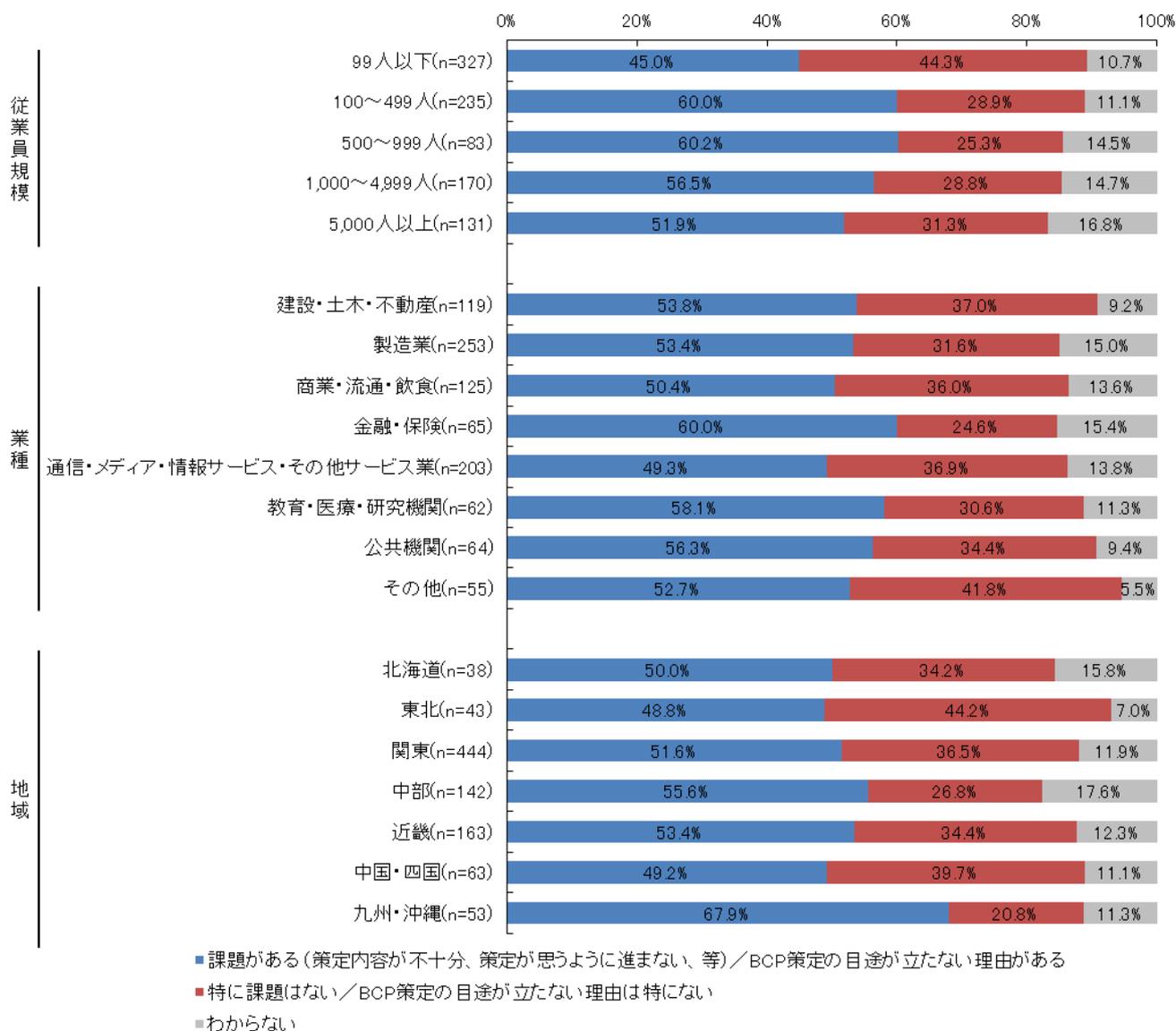
従業員規模別では、99 人以下の企業では「課題がある」と回答した企業が 45.0%であったのに対し、100～499 人や 500～999 人の企業では「課題がある」と回答した企業が 6 割程度あり、中規模程度の企業ほど BCP 策定に課題を抱えている現状が明らかとなった。

業種別では、「課題がある」と回答した企業について金融・保険業が 60.0%と最も高い。金融・保険業は事業継続への策定自体は進んでいるものの(図表 1-1-2 参照)、その内容については課題認識を持っていることがわかる。

地域別では、九州・沖縄で「課題がある」が 67.9%と最も高く、他の地域と 20 ポイント近い差異が出ている。理由として、2016 年 4 月に発生した「平成 28 年熊本地震」を受けて、事業継続への取り組みが進んでいる最中であり、課題認識が強いことが考えられる。【図表 4-1-2】

【図表 4-1-2】現在の BCP (策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし) に対する課題認識 (n=946)

< 従業員規模別 > < 業種別 > < 地域別 >

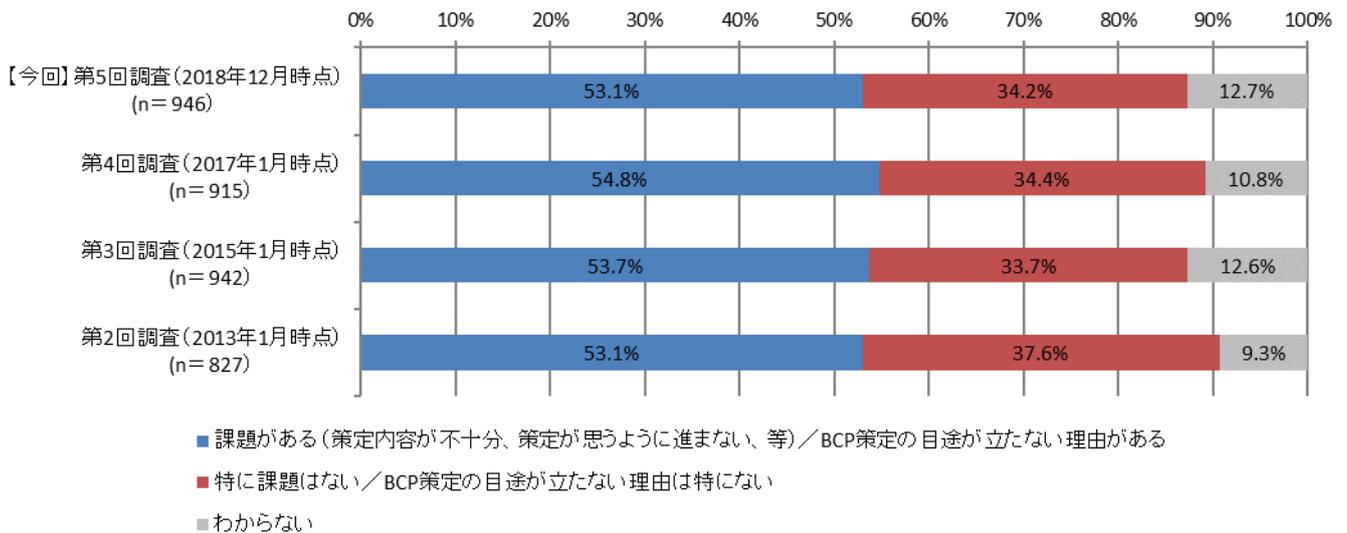


4.2 BCP に対する課題認識の変化

- ◆ BCP に対して課題認識を持つ企業の割合に変化はなく、依然として課題解決の見込みが立っていないと想定される。

BCP に対する課題認識の推移(第2回調査から調査開始)を比較すると、BCP に対し課題認識を持っている企業の割合は全くと言っていいほど変化していない。【図表 4-2】

【図表 4-2】BCP(策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし)に対する課題認識の経年変化

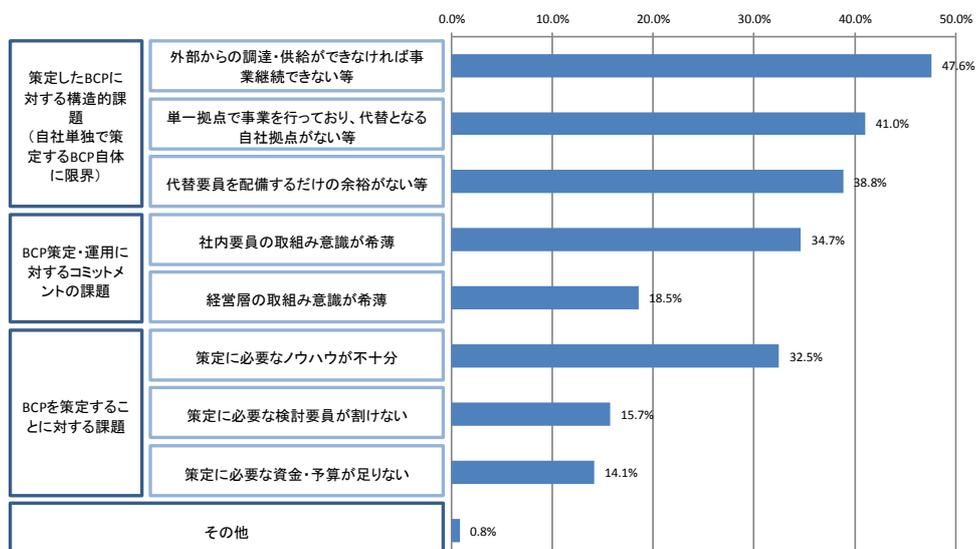


4.3 現在の BCP に対し課題がある理由

- ◆ 自社単独での BCP 自体に限界があることが多くの企業で課題として認識されている。

BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者のうち、「課題がある」とした回答者(n=502)に対してその理由について尋ねたところ(複数回答)、「自社単独での BCP 策定自体に限界」を感じている企業が多く、具体的には「外部からの調達・供給ができなければ事業継続できない」が 47.6%と最も高い。【図表 4-3】

【図表 4-3】現在の BCP に対し課題がある理由 (n=502)



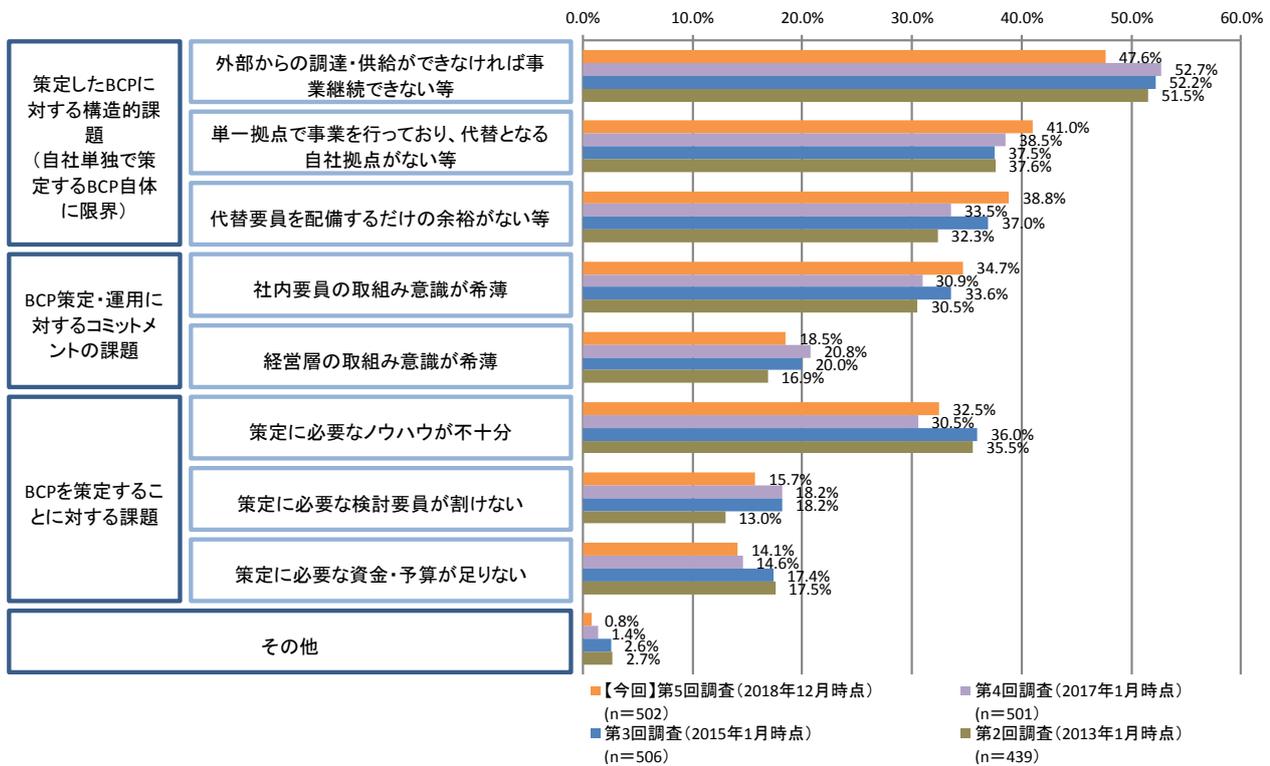
4.4 BCP に対し課題がある理由の変化

◆ BCP 策定に必要なノウハウやリソースに対する課題は解決されつつあるが、依然として自社単独での BCP に対する課題は解決されておらず、外部連携を実現するための解決策が求められている。

第 2 回調査以降の BCP に課題がある理由の推移を比較したが、大きな変化は見られなかった。これは、調査を開始した 2013 年 1 月時点から、企業が BCP に対して持っている課題の内容に変化がないことを示している。多くの企業で自社単独での BCP 自体に対する限界を常感じており、外部連携を実現するための解決策が求められている。

一方、「BCP を策定すること自体に対する課題」のみ漸減しており、BCP 策定に必要なノウハウや人員・予算は充足しつつあることが推察される。【図表 4-4】

【図表 4-4】BCP に対し課題がある理由の経年変化



5. 次代のBCPに求められる解決策

5.1 次代のBCP策定・運営に係る解決策案への期待

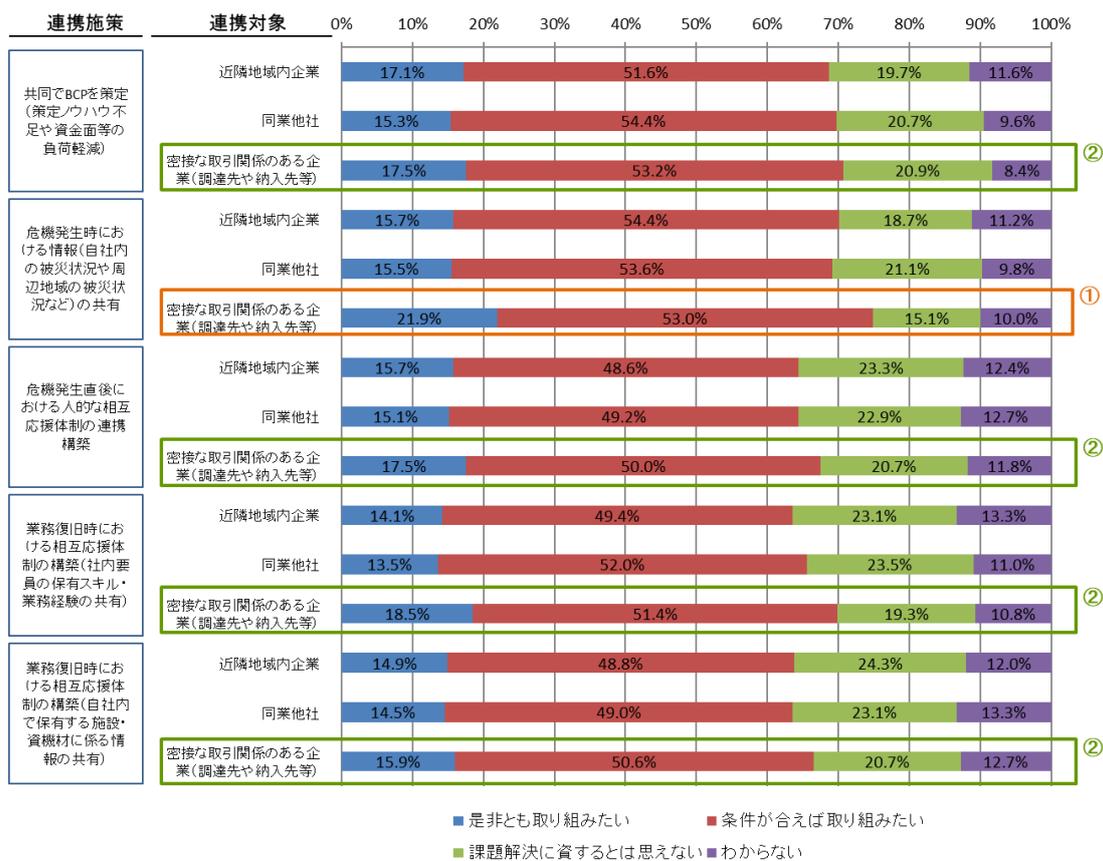
- ◆ BCP策定・運営に係る外部連携による解決策案の手法として期待されているのは「危機発生時における被災状況共有」であった。連携対象としては「密接な取引関係のある企業(調達先や納入先等)」を挙げる企業が多い。

BCPに対して「課題がある」とした回答者(n=502)に対し、外部連携の実現に資する対応策として下記の15の施策案(5つの連携施策×3つの連携対象)を提示し、それぞれについて評価を尋ねた。すべての解決策案が「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると6割以上であり、これらの解決策に対する期待が高いことがわかる。

特に期待が高いのは密接な取引関係のある企業との「危機発生時における情報(自社内の被災状況や周辺地域の被災状況など)の共有」であり、「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると74.9%と最も割合が大きい。(オレンジ枠で囲まれた①を参照)

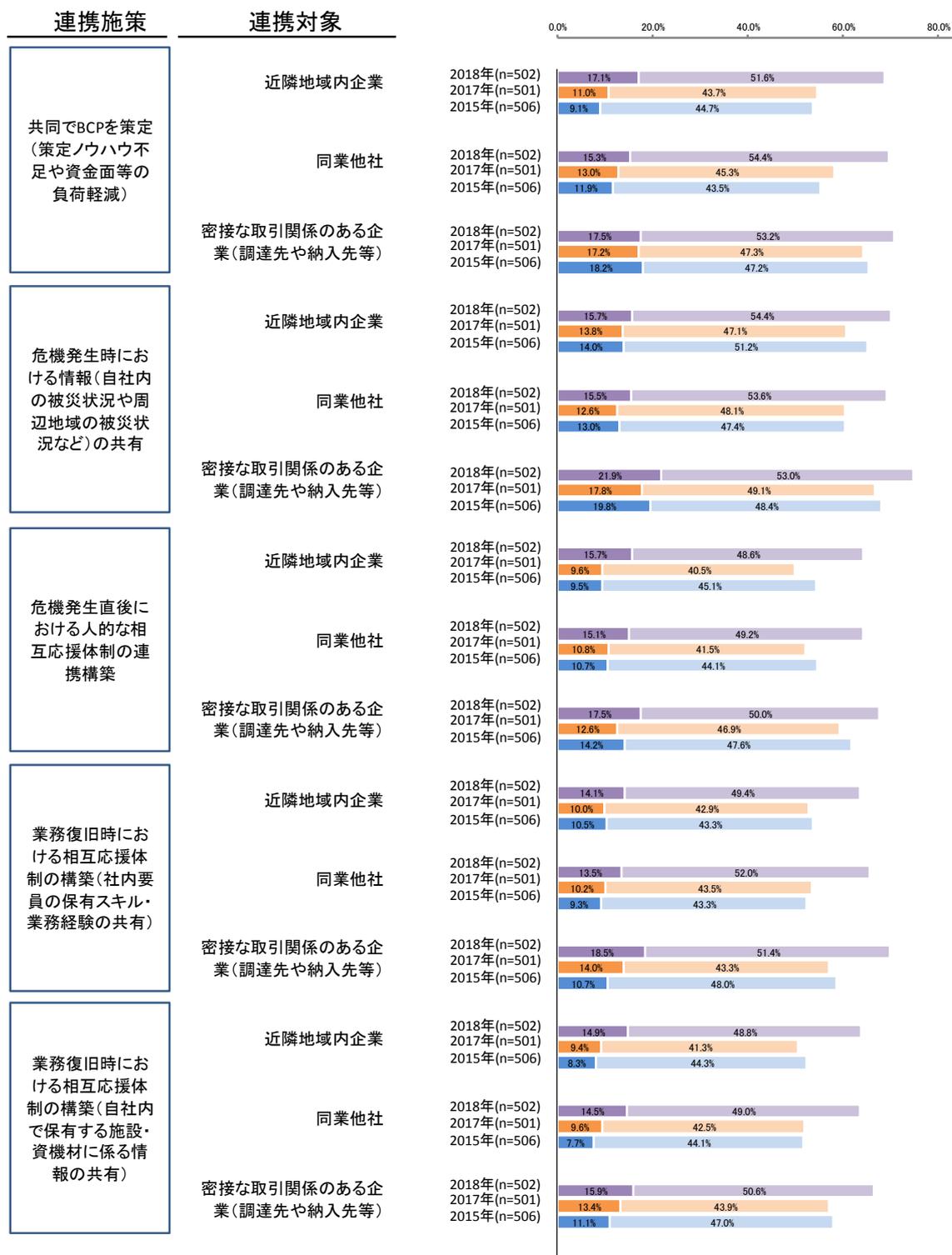
また、連携対象のみに着目すると「密接な取引関係のある企業(調達先や納入先等)」に対する期待が最も高く、いずれの連携施策においても「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると、7割前後であった。(オレンジ枠で囲まれた①と、緑色の枠で囲まれた②を参照)【図表5-1-1】

【図表5-1-1】次代のBCP策定・運営に係る解決策案への期待(n=502)



この設問を開始した第3回調査から、外部連携の実現に資する対応策に対する評価のうち「是非とも取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」の回答に絞って推移を比較すると、今回の調査ではすべての解決策への企業からの期待が、以前より高まっていることがわかる。【図表 5-1-2】

【図表 5-1-2】次代の BCP 策定・運営に係る解決策案への期待の推移



* 是非とも取り組みたい(今回調査・2018年12月時点) * 条件が合えば取り組みたい(今回調査・2018年12月時点)
 * 是非とも取り組みたい(第4回調査・2017年1月時点) * 条件が合えば取り組みたい(第4回調査・2017年1月時点)
 * 是非とも取り組みたい(第3回調査・2015年1月時点) * 条件が合えば取り組みたい(第3回調査・2015年1月時点)

6. BCPの運用・管理の実施状況と課題

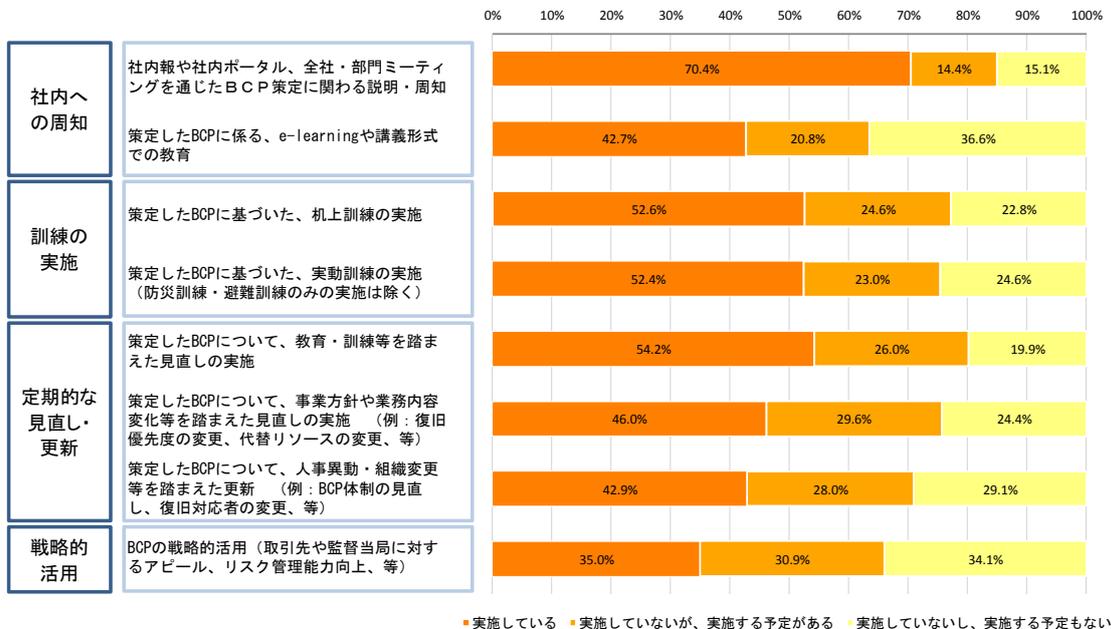
6.1 BCPの運用・管理の実施状況

- ◆ 策定したBCPの社内への周知は実施している企業が多いものの、人事異動・組織変更などを踏まえた更新・見直しは十分にされていない。また、戦略的なBCPの活用も進んでいない状況。

BCP策定済みの回答者(n=443)に対し、BCPの運用・管理について取り組みごとの実施状況を尋ねたところ、社内報や社内ポータル等を通じた説明・周知は、「実施している」と「実施していないが、実施する予定がある」を合わせて84.8%と最も高く、多くの企業で実施されていることがわかる。一方で、BCPの人事異動・組織変更などを踏まえた更新について、「実施している」と回答した企業は42.9%にとどまっており、策定済みのBCPの継続的なメンテナンスが十分にされていない状況にある。

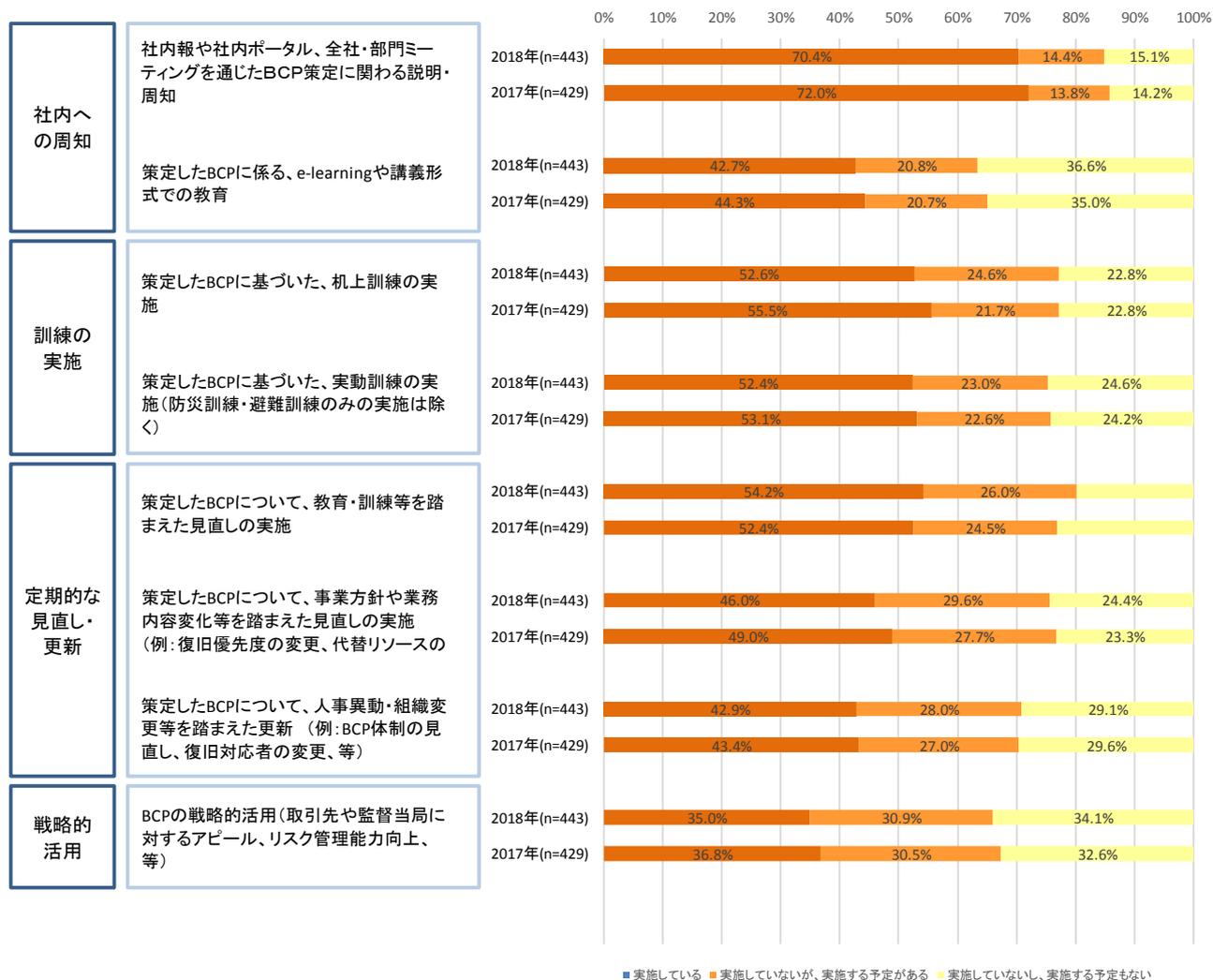
BCPの戦略的活用は「実施している」が35.0%と最も割合が小さく、取引先へのアピールやリスク管理能力の向上といったBCP活用はあまり進んでいないと推察される。【図表6-1-1】

【図表6-1-1】BCPの運用・管理の実施状況(n=443)



また、BCPの運用・管理についての取り組みごとの実施状況について、この設問を開始した前回調査からの推移をみると、いずれの取り組みについても実施している企業の割合に大きな変化は見られなかった。【図表 6-1-2】

【図表 6-1-2】BCPの運用・管理の実施状況の推移



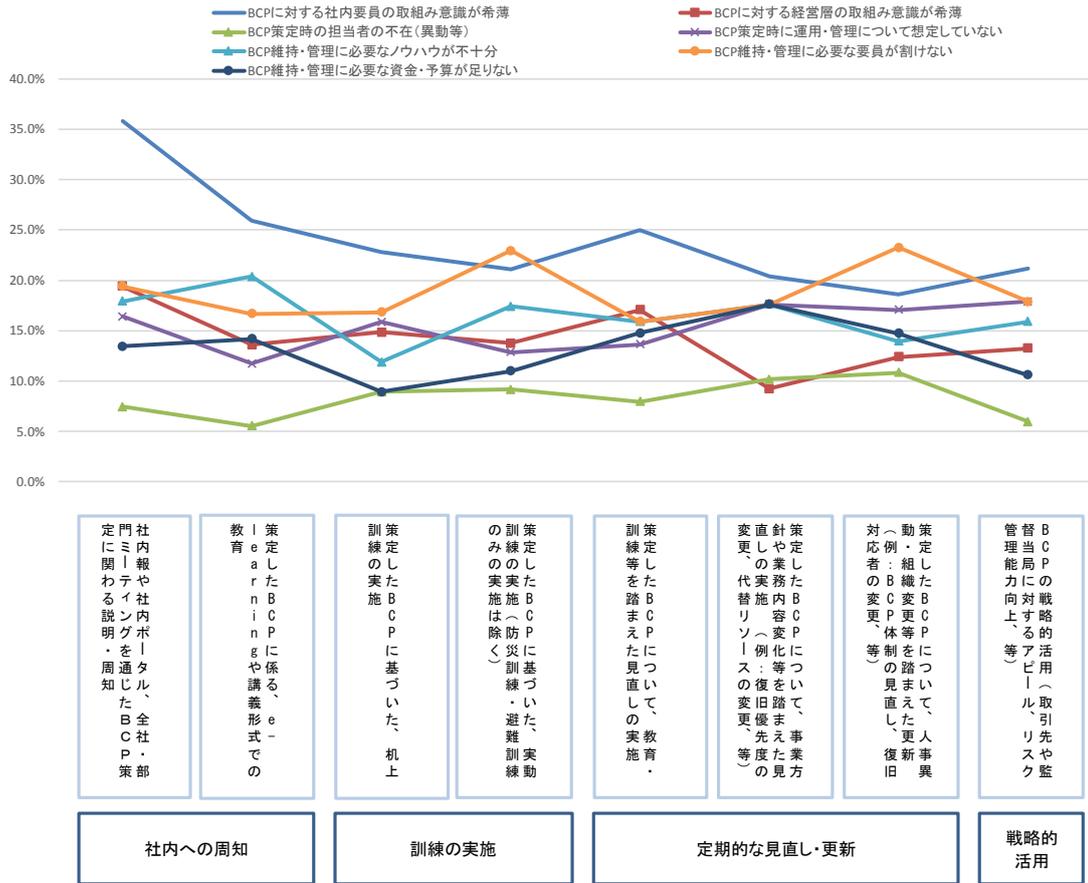
6.2 実施していない運用・管理に対する理由

◆ BCP の運用・管理が実施されていない理由は主に意識不足と要員不足の 2 つであった。

BCP の運用・管理についての取り組みごとの実施状況を「実施していないし、実施する予定もない」と回答した項目について実施していない理由を尋ねたところ、「BCP に対する社内要員の取り組み意識が希薄」が全体的に挙げられており、次いで「BCP 維持・管理に必要な要員が割けない」を理由に挙げる回答者が多かった。

【図表 6-2】

【図表 6-2】実施していない運用・管理に対する理由



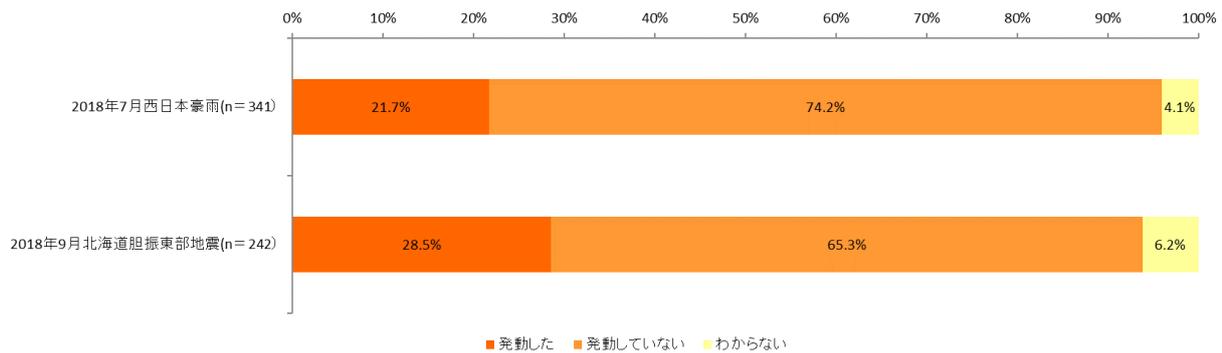
7. 策定した BCP の実効性と BCP が機能しない要因

7.1 BCP の発動状況

- ◆ 2018 年に発生した西日本豪雨および北海道胆振東部地震において、被害が大きかった地域に拠点がある企業のうち BCP が発動した企業は 2～3 割程度。

BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者の中から、2018 年に発生した西日本豪雨および北海道胆振東部地震による被害を受けた地域に自社拠点または取引先がある企業に対して、BCP の発動有無を尋ねたところ、西日本豪雨で 21.7%、北海道胆振東部地震で 28.5%の企業で BCP が発動していた。【図表 7-1】

【図表 7-1】西日本豪雨および北海道胆振東部地震の BCP 発動状況

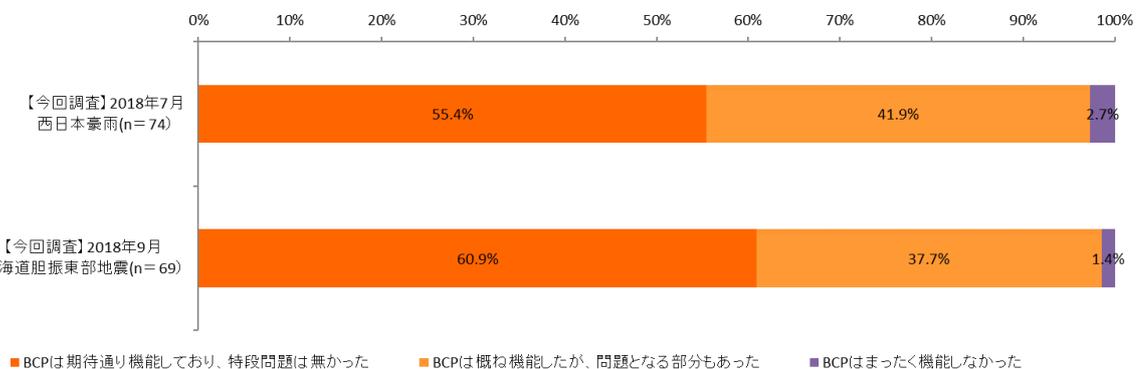


7.2 BCP は発動してから想定通りに機能したか

- ◆ 昨年の災害に対して発動した BCP が期待通りに機能したと回答した企業は 6 割程度であり、これは 3.11 直後と比較して 1.7 倍に増加している。

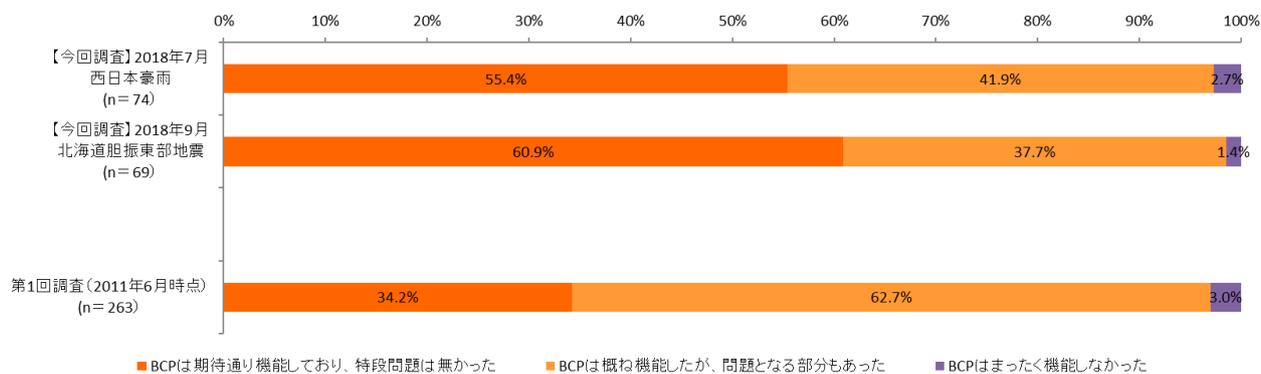
西日本豪雨および北海道胆振東部地震で BCP が「発動した」とした回答者に対して、発動した BCP が機能したかを尋ねたところ、それぞれ約 6 割の回答者が「BCP は期待通り機能しており、特段問題は無かった」としている。一方で、「BCP は概ね機能したが、問題となる部分もあった」とした回答者が約 4 割いた。【図表 7-2-1】

【図表 7-2-1】発動した BCP が期待通り機能したか



第1回調査でも、東日本大震災で自社のBCPが機能したかを尋ねており、その結果と今回調査結果を比較したところ、「BCPは期待通り機能しており、特段問題は無かった」が34.2%から1.7倍に増加している。東日本大震災と、西日本豪雨および北海道胆振東部地震では、被害内容や規模、影響範囲が異なるため単純に比較することはできないものの、東日本大震災で得られた教訓が生かされ、事業継続への取り組みが進んだ結果が表れていると考えられる。【図表 7-2-2】

【図表 7-2-2】東日本大震災と比較してBCPが期待通り機能したか

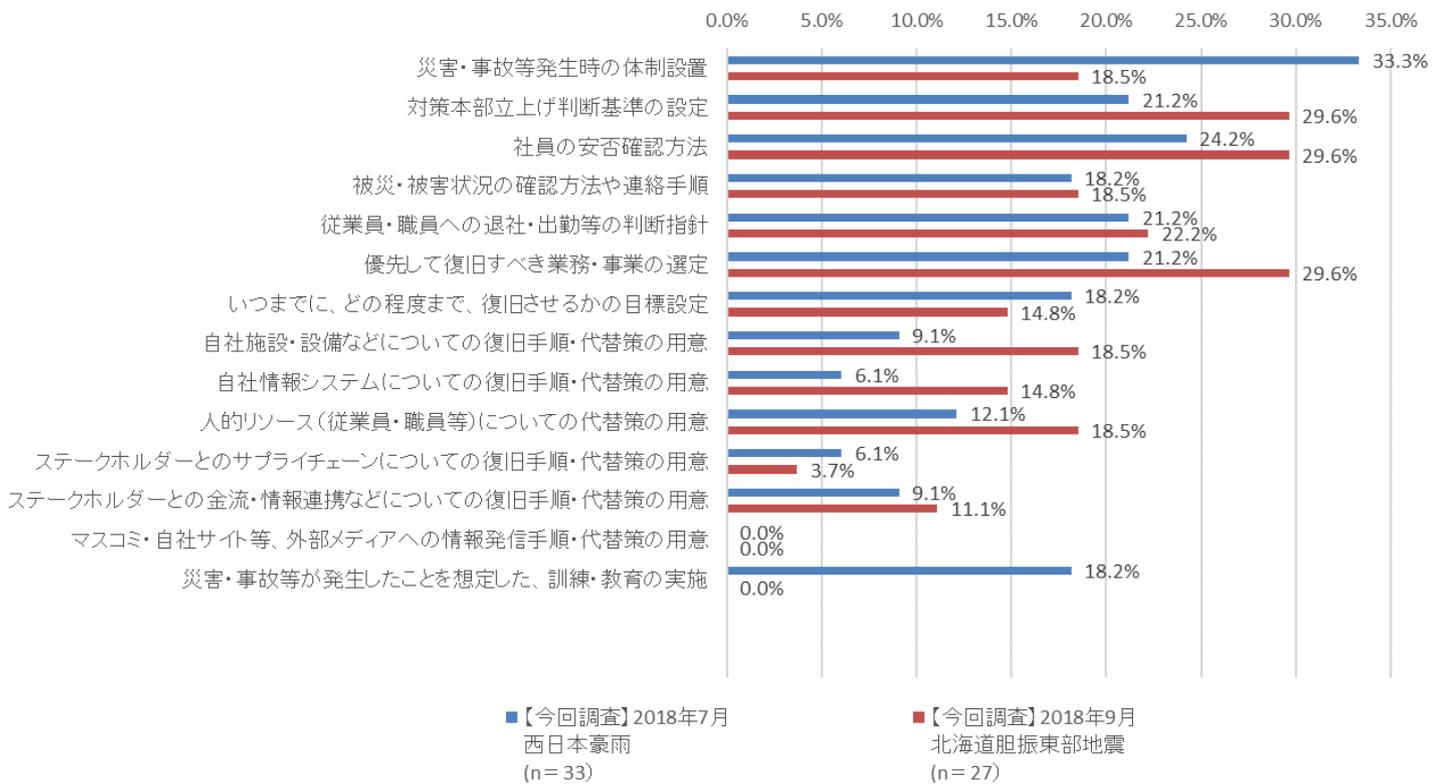


7.3 想定通り機能しなかった BCP の内容

- ◆ 機能しなかった BCP の内容について、西日本豪雨では、災害発生時の体制や訓練・教育に問題があったとする企業が多かった。北海道胆振東部地震では、対策本部立上げ判断基準の設定や社員の安否確認方法、優先して復旧すべき業務・事業の選定に問題があったとする企業が多かった。

「BCP は概ね機能したが、問題となる部分もあった」または「BCP はまったく機能しなかった」とした回答者に対して、具体的に何が機能しなかったかを尋ねたところ、西日本豪雨と北海道胆振東部地震でその内容に差が見られた。西日本豪雨では「災害・事故等発生時の体制設置」や「災害・事故等が発生したことを想定した、訓練・教育の実施」について問題があったとする企業が多かった。一方、北海道胆振東部地震では、「対策本部立上げ判断基準の設定」「社員の安否確認方法」「優先して復旧すべき業務・事業の選定」について問題があったとする企業が多かった。その理由として、それぞれの被害内容の違いが影響していると推察される。【図表 7-3】

【図表 7-3】BCP が想定通り機能しなかった内容



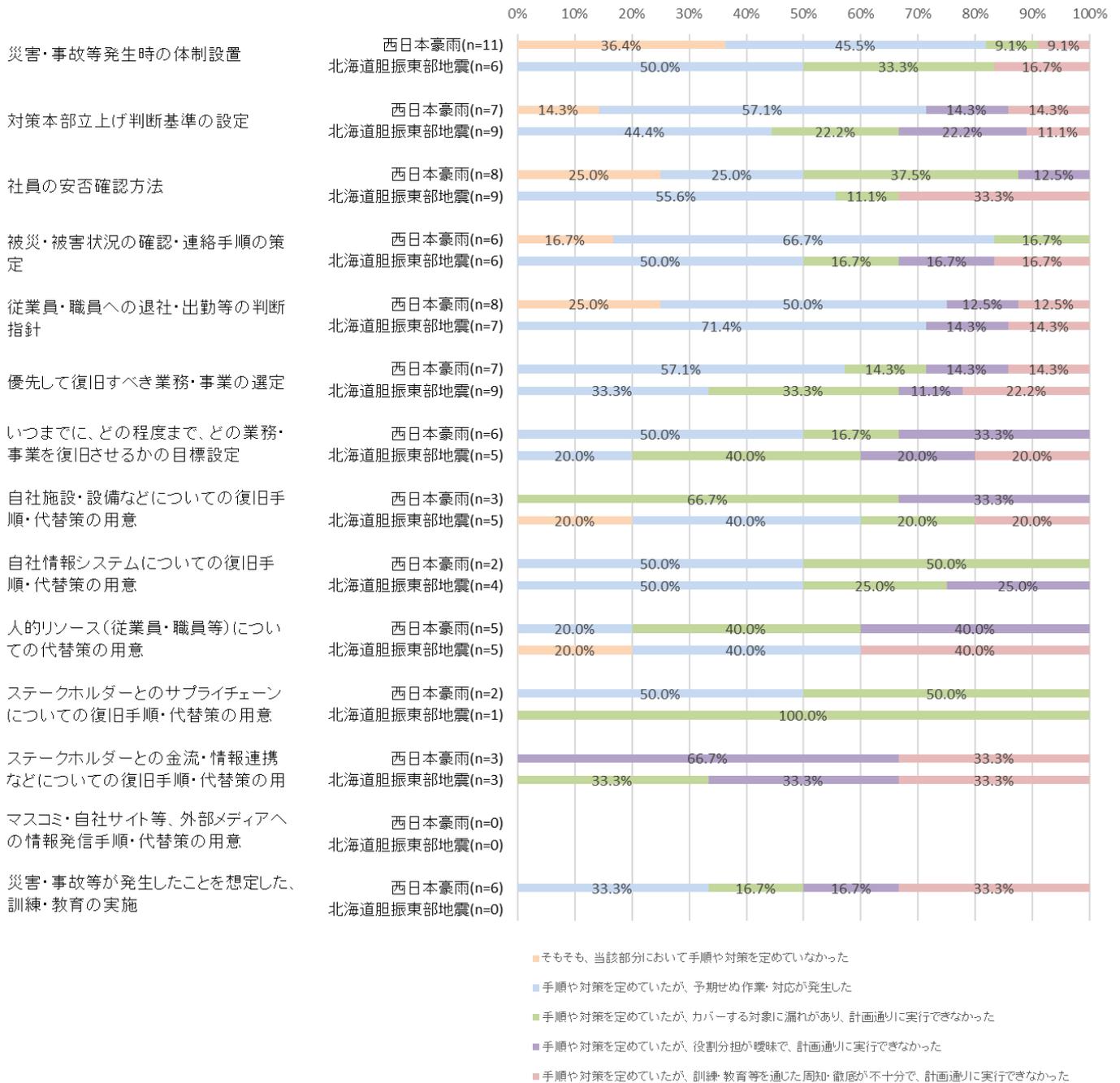
7.4 BCP が想定通り機能しなかった原因

- ◆ BCP が想定通り機能しなかった原因の多くは「予期せぬ対応の発生」であった。BCP を策定済みの企業でも、想定しうる事態が抜け漏れていないか、地震だけでなく風水害やパンデミック等のリスクにも対応できる BCP になっているかを確認する必要がある。

想定通り機能しなかった BCP の内容について、その原因を尋ねたところ、全体的に「手順や対策を定めていたが、予期せぬ作業・対応が発生した」と回答した企業が多かった。BCP が策定されていても、事業継続のための対策が不十分であった企業が多かったと推察される。

西日本豪雨の場合、「そもそも手順や対策を定めていなかった」と回答した企業が散見される。北海道胆振東部地震の場合はあまり見られない回答であり、西日本豪雨の影響を受けた企業の多くは、広域な河川の氾濫や土砂崩れを想定した対策をとっていなかったと考えられる。【図表 7-4】

【図表 7-4】BCP が想定通り機能しなかった原因



以上