

2011年7月19日

東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査

## 6割を超える企業が、既存のBCPでは「問題があった・機能しなかった」と回答 - 退社・出勤等の判断や安否確認、取引先等との連携に係る対策不備が顕在化 -

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:東京都渋谷区、代表取締役社長:豊田 充)は、NTTレゾナント株式会社が提供する「goo リサーチ」登録モニターを対象に、このたび「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」を実施しました。

近年、地震をはじめとする自然災害、新型インフルエンザによるパンデミック発生等、企業の事業継続を脅かすリスクの顕在化により、BCP(事業継続計画)の策定をはじめとした、さまざまな対策が講じられてきました。そうしたなかで、3.11に発生した東日本大震災では、多くの企業がこれまで定めてきた対策について、その有効性が問われたといえます。

そこで、本調査では、今回の震災を受け、企業にどのような影響が及び、何が課題であったのか、BCPをはじめとした既存の対策は有効に機能したか、等について調査を実施しました。

### 【主な調査結果】

#### 1. 3.11 東日本大震災での被災状況

##### ■ 7割弱の企業が、3.11の震災において「何らかの影響を受けている」と回答。 …参照 P.7

- 「自社拠点が被災」し、経営面等に影響が出ている企業は29.0%、「自社は被災していないが、取引先等の被災により影響を受けている」企業は39.1%。
- 震災により、大規模・多拠点の企業ほど、影響を受けている割合は高く、1,000人以上の企業は78.6%、5,000人以上では8割を超える。
- 業種別では、製造業において「何らかの影響を受けている」企業が9割近くに達し、他業種と比べ特に高い。

##### ■ 3.11の震災で影響を受けている企業のうち、6割近くが「売上等の営業状況が悪化」と回答。 …参照 P.9

- 間接的な震災の影響については、「売上等の営業状況が悪化している」との回答が6割弱と最も多く、次いで「(原材料・資材等)調達が滞っている」との回答が4割を超えた。

##### ■ 「事業拠点の施設(建物)」そのものに被害が出た企業は約4分の3を占める。 …参照 P.10

- 被災した経営資産の内容については、「事業拠点の施設(建物)」そのものに被害が出たとの回答が、被災した拠点の種類に係らず概ね最も多く、平均して約4分の3を占めた。次いで多いのが、「施設内の設備・備品(情報システム等のIT資産を除く)」であった。

## 2. 3.11 東日本大震災を受けた企業の課題意識

### ■ 震災で最も脅威に感じたものは「原子力発電所の事故」。次いで津波、強烈な地震動が続く。 …参照 P.11

- 回答者自身が最も脅威に感じた災害要因について尋ねたところ、「原子力発電所の事故」(66.7%)が最も多く、以下「地震動による津波」(60.2%)、「強烈な揺れ」(53.8%)の順となった。

### ■ 企業として最も想定外であったのは「電力施設の機能低下による計画停電」。次いで「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」が続く。 …参照 P.12

- 従業員規模が大きくなるほど、「電力施設の機能低下による計画停電」、「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」が想定外であったとの意識が強い。
- 一方、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」については従業員規模が小さい企業ほど想定外であった意識が強い。

### ■ 3.11 の震災を受けた企業の課題として、「出勤・帰宅困難時の対策強化」や、「安否確認方法・手順の見直し」について必要性を感じる企業が3分の1を超える。 …参照 P.14

- 震災発災後の対応に関し、自社において発見された課題・見直し事項については、「出勤・帰宅困難時の対策強化」(36.1%)が最も多く、次いで「従業員・職員等の安否確認方法・手順の見直し」(35.7%)、「従業員・職員等の安否確認以外の緊急時の手順・行動計画の見直し、教育・訓練の徹底」(31.5%)、「計画停電等、社会インフラ機能低下時の対策強化」(30.0%)が続いた。

## 3. 企業の事業継続に係る対応状況

### ■ 3.11 時点でBCPを策定済みの企業は、約 25%。 …参照 P.15

- 「策定済み」と回答した企業は 25.8%、「策定中」まで含めると、44.7%の状況であった。
- 上場企業では、45.1%が BCP 策定済み。一方で未上場企業は 2 割を切る。
- 従業員規模が大きくなるにつれ、BCP 策定済み企業の割合は増え、500 人から 999 人では 3 割近くに達し、5,000 人以上の企業では、5 割を超える。
- 業種別では、金融・保険業が群を抜いて取り組みが進んでいる(54.4%)。一方で、教育・医療・研究機関(11.6%)や、商業・流通・飲食(18.7%)においては、事業継続の取り組みに遅れも。

### ■ 「取引先」まで含めてBCPを策定していた企業は1割に満たない。 …参照 P.17

- 「支社・事業所」も BCP の対象に含めていた企業は約 6 割。
- 一方で、自社の「営業所・営業拠点」を BCP の対象に含めていた企業は約 3 割、同様に「物流拠点」については約 1 割にとどまる。

### ■ 3.11 の震災において、約 3 分の 2 の企業が、既存のBCPでは「問題があった」または「まったく機能しなかった」と回答。 …参照 P.17

- 震災前に BCP を策定していた企業のうち、今回の震災で自社の BCP は機能したか尋ねたところ、「BCP は一部機能したが、問題となる部分はあった」(62.7%)が最も多く、「BCP はまったく機能しなかった」(3.0%)と合わせると、約 3 分の 2 の企業が、既存 BCP では「問題があった」または「機能しなかった」との結果が得られた。

### ■ 機能しなかったBCPの内容として、最も多かったものは「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」で 3分の1を超える。 …参照 P.18

- 最も多かったものは「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」で 34.7%を超える回答を得た。この他では、初動段階では、「被災・被害状況の確認・連絡手順の策定」において BCP が機能しなかったと感じた人が多い。
- また、応急・復旧段階においては、「ステークホルダーとのサプライチェーンについての復旧手順・代替策の用意」において BCP が機能しなかったと感じた人が多い。

- 比較的、対策や手順の策定が進んでいた初動段階では、特に被害状況確認や、従業員等への退社・出勤等の判断にて、想定外の対応が発生し、結果としてうまく機能しなかったという意見が多数。 …参照 P.19
- 取引先や情報伝達先など、外部との連携に係る復旧手順・代替策の不備が、3.11の震災で顕在化。 …参照 P.19
- 6割を超える企業が、3.11の震災を受け、BCPを見直す(BCPを新たに策定する)意向。 …参照 P.20
  - 今回の震災を受け、BCP見直し・策定の意向について尋ねたところ、19.7%が「BCPを見直し中(もしくは震災を受け、BCP策定中)」と回答。「BCP見直し(策定)を検討中」は42.2%で、あわせて6割を超える企業が、3.11の震災を受け、BCPを見直す(BCPを新たに策定する)意向。
  - 業種別では、物流業が最もBCP見直し・策定意向が強く、次いで製造業、金融・保険業と続いた。
- 3.11の震災を受け、BCPを見直すにあたり、想定するリスクとして「東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震」を挙げる企業が約6割。震災前との比較では「原子力災害」を新たに想定リスクに加える企業が多い。 …参照 P.21

【本件に関するお問い合わせ先】

<p>■ 報道関係のお問い合わせ先</p> <p>株式会社NTTデータ経営研究所          プラクティスサポート部          井上 国広          Tel: 03-5467-6313          E-mail: webmaster@keieiken.co.jp</p>	<p>■ 内容に関するお問い合わせ先</p> <p>株式会社NTTデータ経営研究所          パートナー 加藤 賢哉          マネージャー 白橋 賢太郎          Tel: 03-5467-9301</p>
---	--

## 目次

調査概要.....	5
調査結果.....	7
1. 3.11 東日本大震災での被災状況 .....	7
1.1 企業の被災状況.....	7
1.2 受けている震災の影響の内容 .....	9
2. 3.11 東日本大震災を受けた企業の課題意識 .....	11
2.1 最も脅威に感じた災害要因 .....	11
2.2 企業として想定外であった発災後の状況.....	12
2.3 震災発災後の対応に関し、自社において発見された課題・見直し事項 .....	14
3. 企業の事業継続に係る対応状況.....	15
3.1 3.11 時点での企業の BCP の策定状況 .....	15
3.2 3.11 時点で BCP 策定済み企業の策定内容・機能状況 .....	17
3.3 機能しなかった BCP の内容 .....	18
3.4 震災を受けた BCP 見直し・策定意向.....	20

## 調査概要

1. 調査対象: goo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: 2011年6月10日～2011年6月14日
4. 有効回答者数:1,020人
5. 回答者の属性:

### <地域\*3>

全体	1,020人	100.0%
北海道	40人	3.9%
東北	16人	1.6%
関東	538人	52.7%
中部	120人	11.8%
近畿	192人	18.8%
中国・四国	57人	5.6%
九州・沖縄	57人	5.6%

### <業種>

全体	1,020人	100.0%
建設・土木・不動産	102人	10.0%
製造業	267人	26.2%
物流業	32人	3.1%
商業・流通・飲食	123人	12.1%
金融・保険	68人	6.7%
通信・メディア・情報サービス	136人	13.3%
教育・医療・研究機関	95人	9.3%
公共機関	56人	5.5%
その他	141人	13.8%

### <従業員規模>

全体	1,020人	100.0%
99人以下	345人	33.8%
100人～499人	233人	22.8%
500人～999人	72人	7.1%
1,000人～4,999人	168人	16.5%
5,000人以上	202人	19.8%

### <上場区分>

全体	1,020人	100.0%
上場	275人	27.0%
未上場	649人	63.6%
不明・その他	96人	9.4%

### <国内事業所数>

全体	1,020人	100.0%
1箇所のみ	198人	19.4%
2～10箇所	468人	45.9%
11～100箇所	219人	21.5%
101箇所以上	135人	13.2%

### <職位>

全体	1,020人	100.0%
経営者・役員クラス	171人	16.8%
事業部長・部長クラス	298人	29.2%
課長クラス	551人	54.0%

## 【補足】

(\*1) 「gooリサーチ」 <http://research.goo.ne.jp/>

ポータルサイト「goo」を運営するNTTレゾナントが企画・実査・集計を行う、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。ネットリサーチの軸となる「gooリサーチ・消費者モニター」(67.1万人)、キーパーソンのビジネスマンを中心とする「gooリサーチ・ビジネスモニター」(8.6万人)、団塊世代・シニア層、ならびに若年層を中心とした郵送調査手法で回答する「郵送調査専属モニター」(3.4万人)等を含め、総計600万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2011年7月現在)

(\*2)以下に該当するビジネスモニターを対象

・職位:課長以上

・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2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

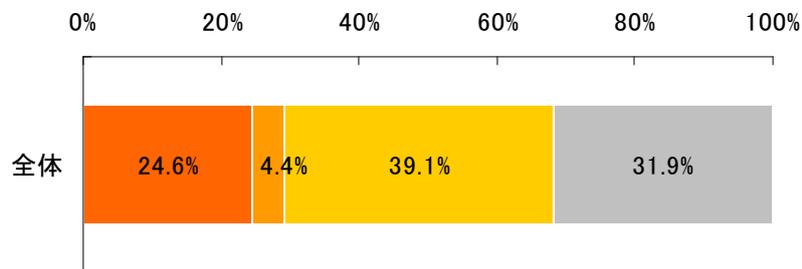
### 1. 3.11 東日本大震災での被災状況

#### 1.1 企業の被災状況

◆ 7割弱の企業が、3.11の震災において「何らかの影響を受けている」と回答。

今回の震災の影響について尋ねたところ、「自社拠点が被災」し、経営面等に影響が出ている企業は29.0%、「自社は被災していないが、取引先等の被災により影響を受けている」企業は39.1%で、7割弱の企業が、3.11の震災において「何らかの影響を受けている」状況であった。【図表 1-1】

【図表 1-1】 震災の影響有無 (N=1,020)

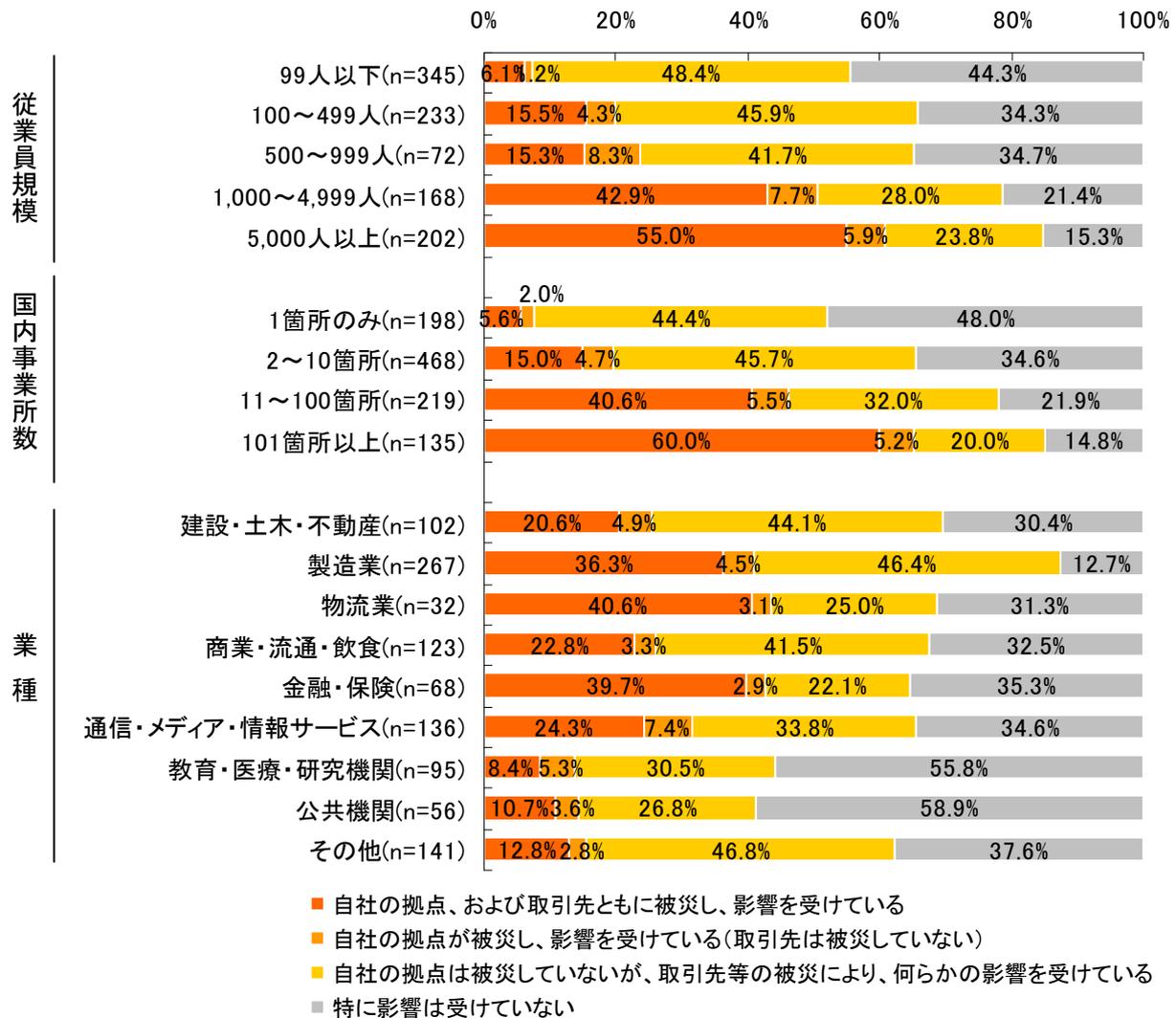


- 自社の拠点、および取引先ともに被災し、影響を受けている
- 自社の拠点が被災し、影響を受けている(取引先は被災していない)
- 自社の拠点は被災していないが、取引先等の被災により、何らかの影響を受けている
- 特に影響は受けていない

大規模・多拠点の企業ほど、影響を受けている割合は高く、1,000人以上の企業は78.6%、5,000人以上では8割を超える(84.7%)。

業種別では、製造業において「何らかの影響を受けている」企業が9割近く(87.3%)に達し、他業種と比べ特に高い。【図表 1-2】

【図表 1-2】 震災の影響有無<従業員規模別><国内事業所数別><業種別>

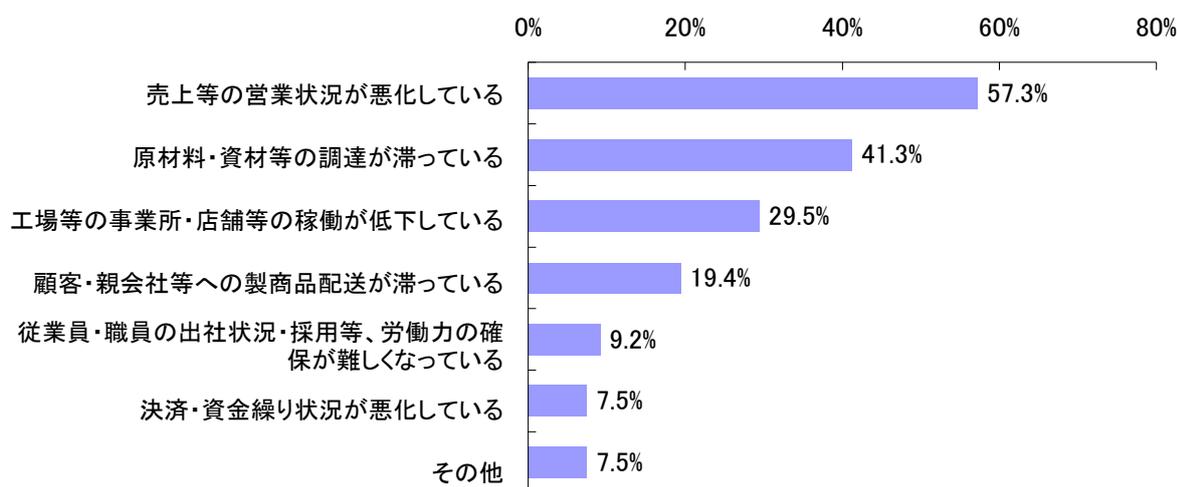


## 1.2 受けている震災の影響の内容

### ◆ 3.11 の震災において影響を受けている企業のうち、6割近くが「売上等の営業状況が悪化」と回答。

今回の震災において「何らかの影響を受けている」と回答した対象者に対し、受けている震災の影響の内容について尋ねたところ(複数選択)、「売上等の営業状況が悪化している」との回答が 6 割弱(57.3%)と最も多く、次いで「(原材料・資材等)調達が滞っている」との回答が 4 割を超えた(41.3%)。【図表 1-3】

【図表 1-3】震災の影響内容 (N=695)



業種別にみると、「調達が滞っている」との回答率が最も高いのは、製造業(64.8%)であるが、「(顧客・親会社等への)製商品配送が滞っている」については、商業・流通・飲食(37.3%)が製造業(23.6%)を逆転している。

【図表 1-4】

【図表 1-4】震災の影響内容<業種別>

	n	売上等の営業状況が悪化している	原材料・資材等の調達が滞っている	工場等の事業所・店舗等の稼働が低下している	顧客・親会社等への製商品配送が滞っている	従業員・職員の出勤状況・採用等、労働力の確保が難しくなっている	決済・資金繰り状況が悪化している	その他
全体	695	57.3%	41.3%	29.5%	19.4%	9.2%	7.5%	7.5%
建設・土木・不動産	71	38.0%	49.3%	16.9%	18.3%	14.1%	7.0%	12.7%
製造業	233	60.5%	64.8%	46.4%	23.6%	5.2%	5.2%	2.1%
物流業	22	68.2%	13.6%	40.9%	22.7%	18.2%	0.0%	9.1%
商業・流通・飲食	83	61.4%	36.1%	14.5%	37.3%	4.8%	8.4%	2.4%
金融・保険	44	61.4%	0.0%	20.5%	2.3%	9.1%	2.3%	25.0%
通信・メディア・情報サービス	89	61.8%	25.8%	24.7%	13.5%	11.2%	13.5%	10.1%
教育・医療・研究機関	42	21.4%	45.2%	16.7%	14.3%	21.4%	2.4%	7.1%
公共機関	23	26.1%	30.4%	30.4%	8.7%	8.7%	8.7%	21.7%
その他	88	76.1%	21.6%	21.6%	11.4%	10.2%	13.6%	6.8%

◆ 「事業拠点の施設(建物)」そのものに被害が出た企業は約4分の3を占める。

今回の震災において「自社拠点が被災」と回答した対象者に対し、被災した経営資産の内容について尋ねたところ(複数選択)、「事業拠点の施設(建物)」そのものに被害が出たとの回答が、被災した拠点の種類に係らず概ね最も多く、平均して約4分の3(75.2%)を占めた。次いで多いのが、「施設内の設備・備品(情報システム等のIT資産を除く)」(平均 64.4%)であった。

物流拠点を持つ企業においては、「原材料・部品・製商品」に被害が出たとの回答も多く、6割を超える(61.9%)。  
【図表 1-5】

【図表 1-5】 被災した経営資産

被災した貴社の拠点についてあてはまるものを全てお選びください。(複数選択)

貴社において被災した経営資産の内容についてあてはまるものを全てお選びください。(複数選択)	(平均) (n=424)	本社 (n=39)	支社・事業所 (工場、研究所含む) (n=186)	営業所・営業 拠点 (n=154)	物流拠点 (n=42)	その他 (n=3)
事業拠点の施設(建物)	75.2%	66.7%	78.5%	74.7%	71.4%	66.7%
施設内の設備・備品(情報システム等のIT資産を除く)	64.4%	48.7%	68.8%	65.6%	52.4%	100.0%
情報システム等のIT資産	25.9%	17.9%	26.3%	29.2%	19.0%	33.3%
電子化されていない情報資産(紙媒体での帳票類等)	22.4%	17.9%	22.0%	26.0%	14.3%	33.3%
原材料・部品・製商品	34.7%	23.1%	39.8%	22.7%	61.9%	100.0%
従業員・職員等の人的リソース	28.1%	17.9%	25.3%	35.7%	23.8%	0.0%
その他	1.7%	0.0%	2.7%	1.3%	0.0%	0.0%

※40%以上は   
(その他は除く)

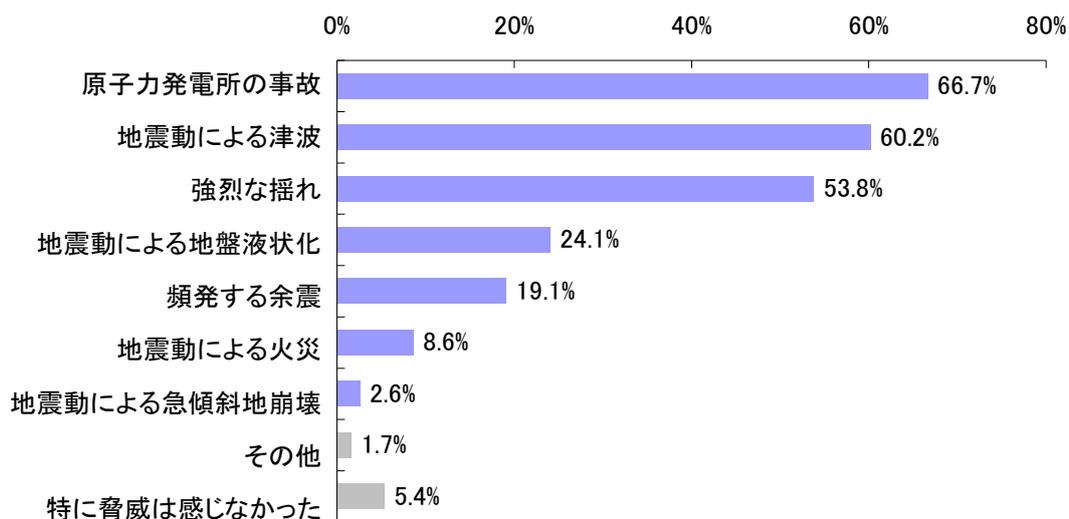
## 2. 3.11 東日本大震災を受けた企業の課題意識

### 2.1 最も脅威に感じた災害要因

◆ 震災で最も脅威に感じたものは「原子力発電所の事故」。次いで津波、強烈な地震動が続く。

回答者自身が最も脅威に感じた災害要因について尋ねたところ(最大 3 つまで選び回答)、「原子力発電所の事故」(66.7%)が最も多く、以下「地震動による津波」(60.2%)、「強烈な揺れ」(53.8%)の順となった。【図表 2-1】

【図表 2-1】 脅威に感じた災害要因 (N=1,020)

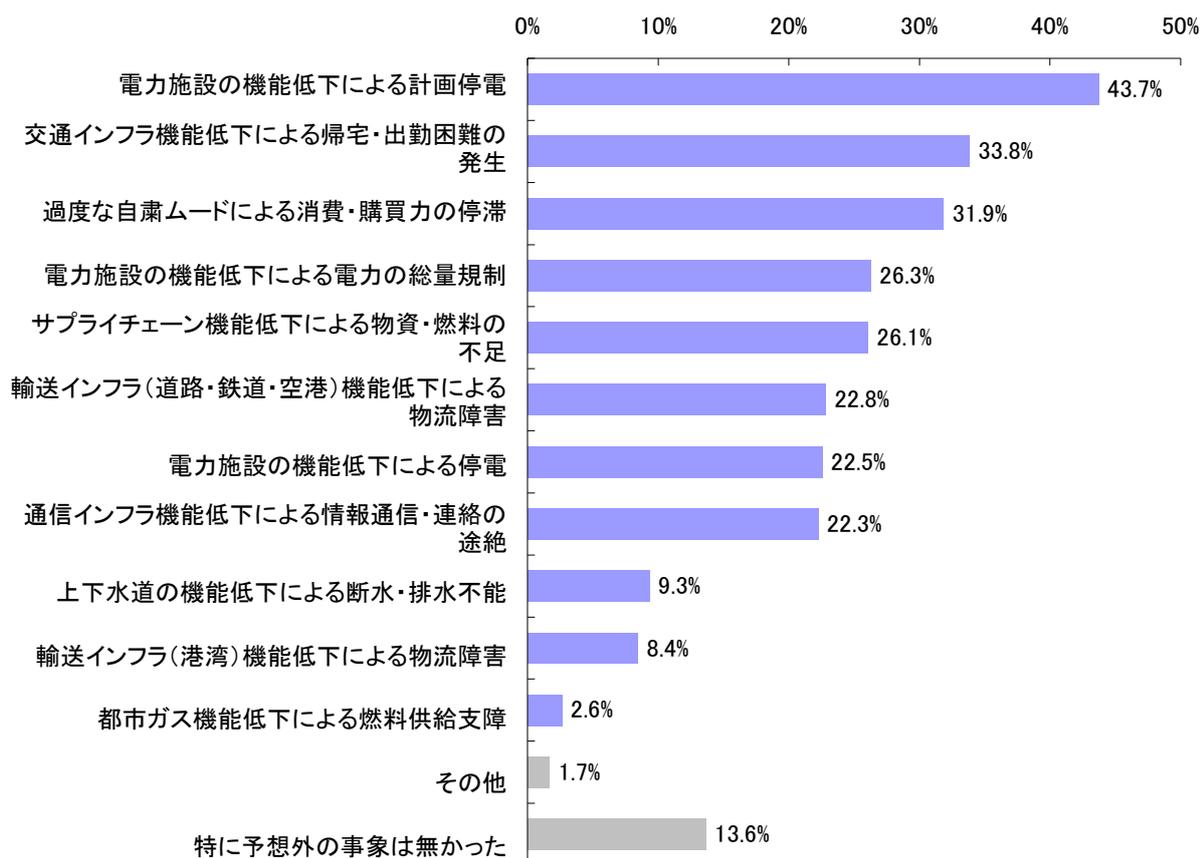


## 2.2 企業として想定外であった発災後の状況

- ◆ 企業として最も想定外であったのは「電力施設の機能低下による計画停電」。次いで「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」が続く。

勤務先の企業として想定外であった発災後の状況について尋ねたところ(複数選択)、「電力施設の機能低下による計画停電」(43.7%)が最も多く、以下「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」(33.8%)、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」(31.9%)の順となった。【図表 2-2】

【図表 2-2】想定外であった発災後の状況 (N=1,020)



従業員規模が大きくなるほど、「電力施設の機能低下による計画停電」、「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」が想定外であったとの意識が強い。一方、「過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞」については従業員規模が小さい企業ほど想定外であった意識が強い。【図表 2-3】

【図表 2-3】 想定外であった発災後の状況(複数選択) <従業員規模別>

	n	電力施設の機能低下による計画停電	交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生	過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞	電力施設の機能低下による電力の総量規制	サプライチェーン機能低下による物資・燃料の不足	輸送インフラ(道路・鉄道・空港)機能低下による物流障害	電力施設の機能低下による停電	通信インフラ機能低下による情報通信・連絡の途絶	上下水道の機能低下による断水・排水不能	輸送インフラ(港湾)機能低下による物流障害	都市ガス機能低下による燃料供給支障	その他	特に予想外の事象は無かった
全体	1,020	43.7%	33.8%	31.9%	26.3%	26.1%	22.8%	22.5%	22.3%	9.3%	8.4%	2.6%	1.7%	13.6%
99人以下	345	35.4%	27.8%	38.6%	20.6%	21.2%	23.2%	16.5%	22.0%	7.2%	9.6%	3.2%	1.2%	17.1%
100～499人	233	43.8%	33.5%	34.3%	26.6%	30.9%	19.3%	24.5%	20.6%	9.0%	8.2%	2.1%	1.3%	13.7%
500～999人	72	52.8%	36.1%	34.7%	27.8%	22.2%	29.2%	15.3%	22.2%	12.5%	9.7%	4.2%	0.0%	11.1%
1,000～4,999人	168	40.5%	39.9%	25.0%	24.4%	25.6%	16.1%	24.4%	23.8%	14.9%	5.4%	2.4%	2.4%	12.5%
5,000人以上	202	57.4%	38.6%	22.3%	36.6%	30.7%	29.7%	31.7%	23.3%	7.4%	8.9%	2.0%	3.0%	9.4%

想定外の意識も地域間で差があり、被害の大きい東北地方に本拠を置く企業では、計画停電ではない、送配電網・通信網そのものの被災による「停電」、「情報通信・連絡の途絶」といった地震による直接的な被害や、「物資・燃料の不足」、「物流障害」など輸送網・サプライチェーン機能低下によるモノへの影響に係る回答が他地域と比べ特に高い。

これに対し、東北に次いで影響を受け、大都市圏を抱える関東地方では、「計画停電」や「帰宅・出勤困難の発生」といったライフライン・交通インフラの機能低下によって引き起こされた影響に係る回答が比較的高い結果となった。

【図表 2-4】

【図表 2-4】 想定外であった発災後の状況(複数選択) <地域別>

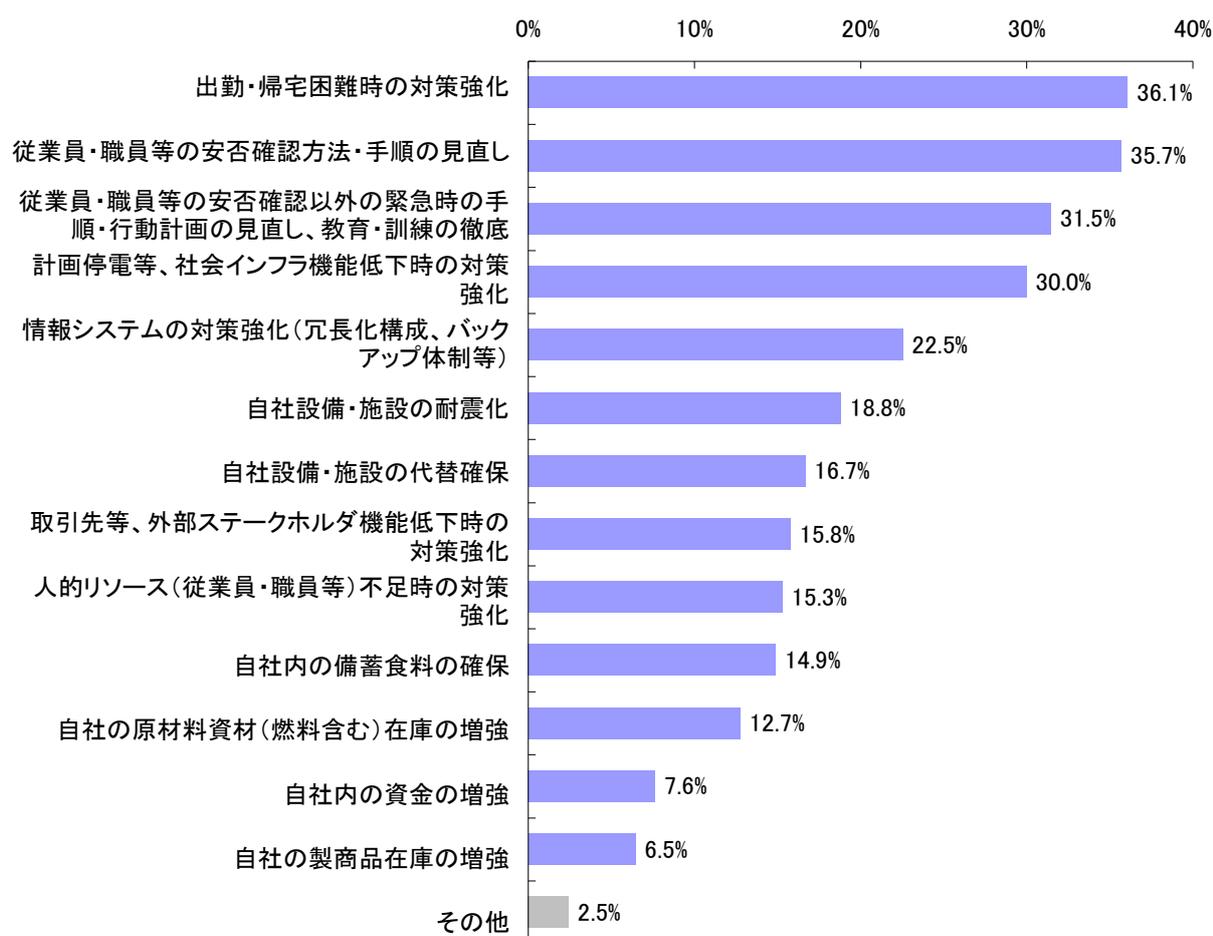
	n	電力施設の機能低下による計画停電	交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生	過度な自粛ムードによる消費・購買力の停滞	電力施設の機能低下による電力の総量規制	サプライチェーン機能低下による物資・燃料の不足	輸送インフラ(道路・鉄道・空港)機能低下による物流障害	電力施設の機能低下による停電	通信インフラ機能低下による情報通信・連絡の途絶	上下水道の機能低下による断水・排水不能	輸送インフラ(港湾)機能低下による物流障害	都市ガス機能低下による燃料供給支障	その他	特に予想外の事象は無かった
全体	1,020	43.7%	33.8%	31.9%	26.3%	26.1%	22.8%	22.5%	22.3%	9.3%	8.4%	2.6%	1.7%	13.6%
北海道	40	17.5%	12.5%	40.0%	12.5%	15.0%	27.5%	7.5%	30.0%	7.5%	15.0%	2.5%	0.0%	25.0%
東北	16	6.3%	25.0%	37.5%	31.3%	56.3%	50.0%	87.5%	50.0%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	0.0%
関東	538	51.7%	46.3%	31.2%	27.1%	27.5%	23.2%	24.9%	25.5%	10.4%	7.4%	2.4%	1.9%	10.2%
中部	120	35.8%	17.5%	28.3%	26.7%	26.7%	15.0%	15.8%	13.3%	5.0%	5.0%	0.8%	1.7%	23.3%
近畿	192	39.1%	21.9%	28.6%	30.2%	22.4%	24.5%	18.8%	16.1%	7.8%	10.4%	4.2%	1.6%	16.7%
中国・四国	57	43.9%	26.3%	38.6%	21.1%	29.8%	22.8%	28.1%	22.8%	12.3%	10.5%	5.3%	1.8%	10.5%
九州・沖縄	57	29.8%	15.8%	42.1%	17.5%	19.3%	19.3%	14.0%	17.5%	10.5%	8.8%	0.0%	1.8%	14.0%

## 2.3 震災発災後の対応に関し、自社において発見された課題・見直し事項

- ◆ 3.11 の震災を受けた企業の課題として、「出勤・帰宅困難時の対策強化」や、「安否確認方法・手順の見直し」について必要性を感じる企業が 3 分の 1 を超える。

震災発災後の対応に関し、自社において発見された課題・見直し事項について尋ねたところ(複数選択)、「出勤・帰宅困難時の対策強化」(36.1%)が最も多く、次いで「従業員・職員等の安否確認方法・手順の見直し」(35.7%)、「(従業員・職員等の安否確認以外の)緊急時の手順・行動計画の見直し、教育・訓練の徹底」(31.5%)、「計画停電等、社会インフラ機能低下時の対策強化」(30.0%)が続いた。【図表 2-5】

【図表 2-5】 自社において発見された課題・見直し事項 (N=1,020)



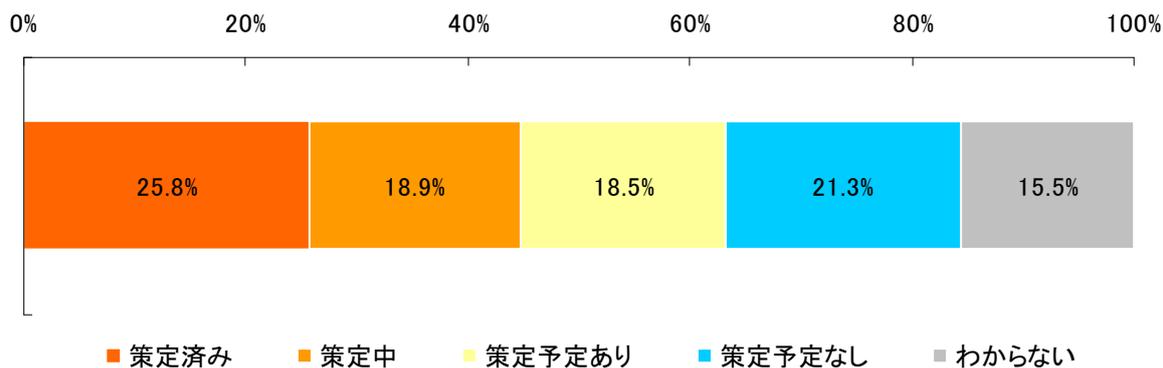
### 3. 企業の事業継続に係る対応状況

#### 3.1 3.11 時点での企業の BCP の策定状況

◆ 3.11 時点で BCP を策定済みの企業は約 25%。

東日本大震災発災前における BCP の策定状況について尋ねたところ、「策定済み」と回答した企業は 25.8%。「策定中」まで含めると、44.7%の状況であった。【図表 3-1】

【図表 3-1】 3.11 時点での企業の BCP の策定状況 (N=1,020)

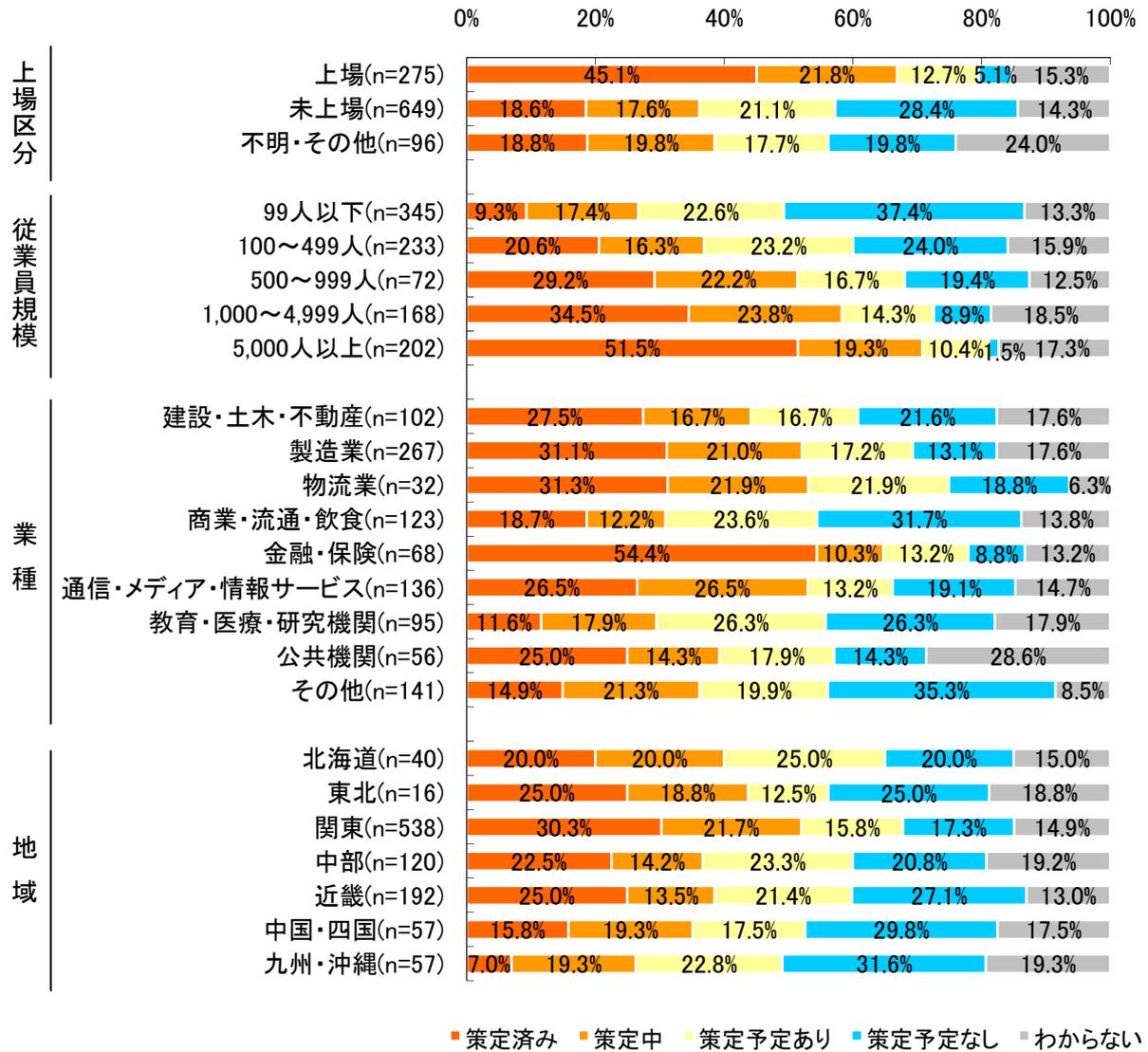


上場企業では、半数近くの 45.1%が BCP 策定済み。一方で未上場企業は 2 割を切る(18.6%)。

従業員規模が大きくなるにつれ、BCP 策定済み企業の割合は増え、500 人から 999 人では 3 割近く(29.2%)に達し、5,000 人以上の企業では、5 割を超える(51.5%)。

業種別では、金融・保険業では BCP 策定済み企業の割合が 54.4%と、群を抜いて取り組みが進んでいる。一方で、教育・医療・研究機関(11.6%)や、商業・流通・飲食(18.7%)においては、事業継続の取り組みに遅れもみられる。【図表 3-2】

【図表 3-2】 3.11 時点での企業のBCPの策定状況<上場区分別><従業員規模別><業種別><地域別>



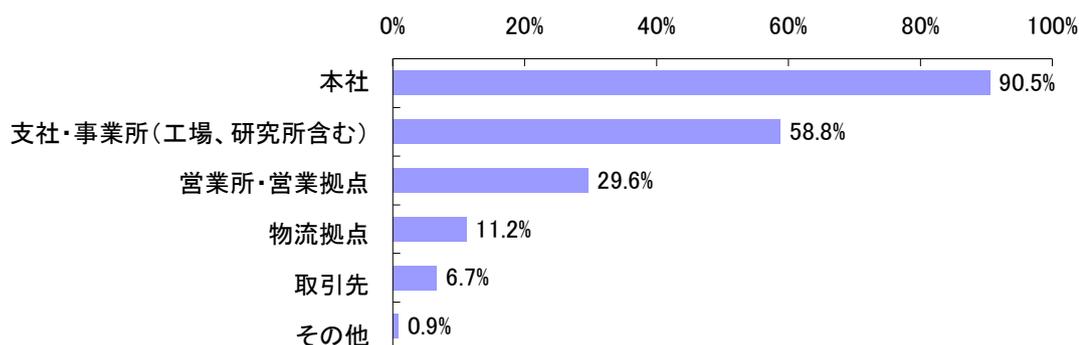
### 3.2 3.11 時点で BCP 策定済み企業の策定内容・機能状況

#### ◆ 「取引先」まで含めて BCP を策定していた企業は1割に満たない。

震災前に BCP を策定していた企業のうち、BCP 策定対象としていた拠点について尋ねたところ(複数選択)、「支社・事業所」も BCP の対象に含めていた企業は約 6 割であった。

自社の「営業所・営業拠点」や「物流拠点」を BCP の対象に含めていた企業はそれぞれ約 3 割、約 1 割にとどまり、「取引先」まで含めて BCP を策定していた企業は1割に満たない。【図表 3-3】

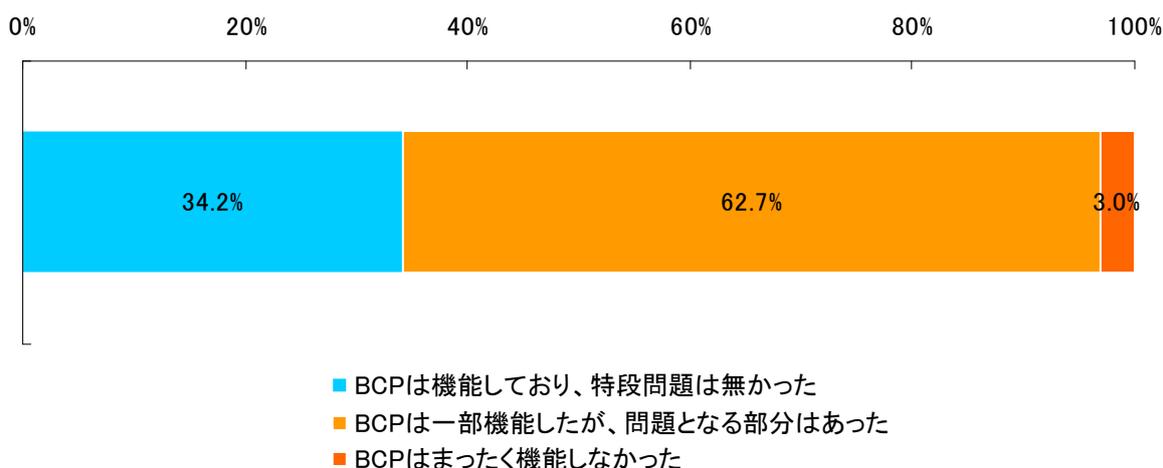
【図表 3-3】 BCP策定対象としていた拠点 (N=645)



#### ◆ 3.11 の震災において、約 3 分の 2 の企業が、既存 BCP では「問題があった」または「機能しなかった」と回答。

震災前に BCP を策定していた企業のうち、今回の震災で自社の BCP は機能したか尋ねたところ、「BCP は一部機能したが、問題となる部分はあった」(62.7%)が最も多く、「BCP はまったく機能しなかった」(3.0%)と合わせると、約 3 分の 2 の企業が、既存 BCP では「問題があった」または「機能しなかった」との結果が得られた。【図表 3-4】

【図表 3-4】 3.11 震災での BCP の機能有無 (N=263)



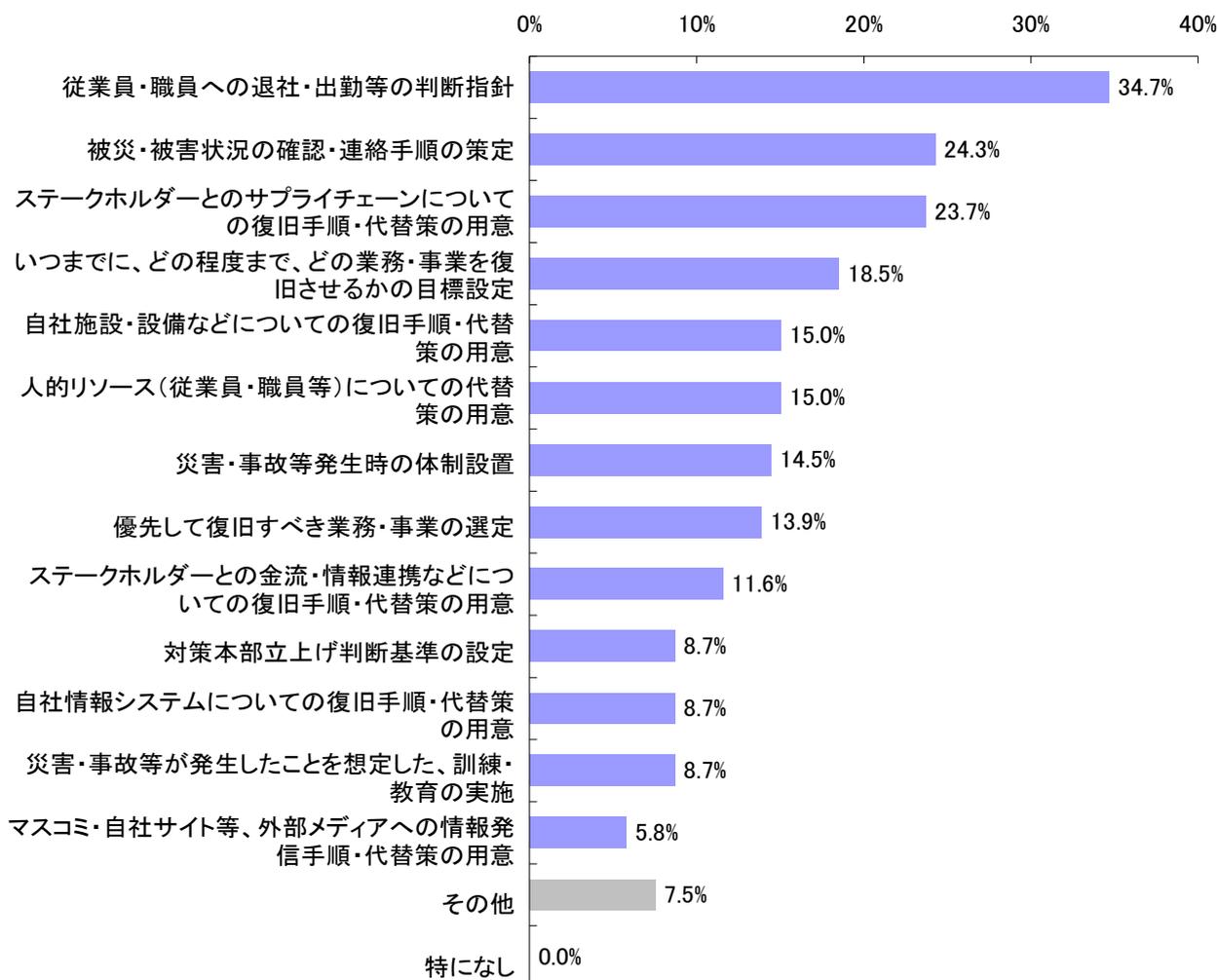
### 3.3 機能しなかった BCP の内容

- ◆ 機能しなかった BCP の内容として、最も多かったものは「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」で 3 分の 1 を超える。

震災前に BCP を策定していた企業のうち、今回の震災で機能しなかった BCP の内容について尋ねたところ(複数選択)、最も多かったものは「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」で 34.7% を超える回答を得た。この他では、初動段階で「被災・被害状況の確認・連絡手順の策定」(24.3%) において BCP が機能しなかったと感じた人が多い。

また、応急・復旧段階においては、「ステークホルダーとのサプライチェーンについての復旧手順・代替策の用意」(23.7%) において BCP が機能しなかったと感じた人が多い。【図表 3-5】

【図表 3-5】 3.11 震災で機能しなかった BCP の内容 (N=173)



- ◆ 比較的、対策や手順の策定が進んでいた初動段階では、特に被害状況確認や、従業員等への退社・出勤等の判断にて、想定外の対応が発生し、結果としてうまく機能しなかったという意見が多数。

BCP策定済みの企業において、機能しなかったBCPの内容ごとに、その理由について尋ねたところ(複数選択)、初動段階で「機能しなかった」との意見が多かった「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」や「被災・被害状況の確認・連絡手順の策定」については、「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」という意見が多数であり、震災前に想定していた被害規模・被害程度などの想定が崩れ、計画通りに対応できなかったことが示唆される。【図表 3-6】

- ◆ 取引先や情報伝達先など、外部との連携に係る復旧手順・代替策の不備が、3.11 震災で顕在化。

応急・復旧段階で「機能しなかった」との意見が多かった「ステークホルダーとのサプライチェーンについての復旧手順・代替策の用意」については、「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」(41.5%)に続き、「そもそも、当該部分において手順や対策を定めていなかった」が 34.1%と比較的高い回答率であった。「ステークホルダーとの金流・情報連携などについての復旧手順・代替策の用意」や、「マスコミ・自社サイト等、外部メディアへの情報発信手順・代替案の用意」も含めてみると、取引先や情報伝達先など、外部との連携に係る復旧手順・代替策については、今回の震災で対策の不備が顕在化したといえる。【図表 3-6】

【図表 3-6】 3.11 震災で機能しなかった BCP の内容とその理由

	実数 (n=173)	% (100%)	そもそも、当該部分において手順や対策を定めていなかった	理由についてあてはまるものを全てお選びください。(複数選択)				その他
				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	カバーする対象に漏れがあり、計画通りに実行できなかった	役割分担が曖昧で、計画通りに実行できなかった	訓練・教育等を通じた周知・徹底が不十分で、計画通りに実行できなかった	
災害・事故等発生時の体制設置	25	14.5%	8.0%	28.0%	28.0%	28.0%	20.0%	0.0%
対策本部立上げ判断基準の設定	15	8.7%	20.0%	13.3%	33.3%	13.3%	20.0%	0.0%
被災・被害状況の確認・連絡手順の策定	42	24.3%	7.1%	45.2%	14.3%	19.0%	16.7%	2.4%
従業員・職員への退社・出勤等の判断指針	60	34.7%	20.0%	38.3%	20.0%	18.3%	10.0%	0.0%
優先して復旧すべき業務・事業の選定	24	13.9%	33.3%	41.7%	12.5%	12.5%	4.2%	0.0%
いつまでに、どの程度まで、どの業務・事業を復旧させるかの目標設定	32	18.5%	28.1%	40.6%	15.6%	9.4%	9.4%	0.0%
自社施設・設備などについての復旧手順・代替策の用意	26	15.0%	19.2%	46.2%	34.6%	7.7%	3.8%	0.0%
自社情報システムについての復旧手順・代替策の用意	15	8.7%	6.7%	53.3%	26.7%	6.7%	6.7%	0.0%
人的リソース(従業員・職員等)についての代替策の用意	26	15.0%	19.2%	42.3%	26.9%	15.4%	7.7%	0.0%
ステークホルダーとのサプライチェーンについての復旧手順・代替策の用意	41	23.7%	34.1%	41.5%	17.1%	9.8%	0.0%	4.9%
ステークホルダーとの金流・情報連携などについての復旧手順・代替策の用意	20	11.6%	50.0%	10.0%	20.0%	15.0%	5.0%	5.0%
マスコミ・自社サイト等、外部メディアへの情報発信手順・代替策の用意	10	5.8%	40.0%	20.0%	20.0%	10.0%	0.0%	10.0%
災害・事故等が発生したことを想定した、訓練・教育の実施	15	8.7%	0.0%	26.7%	46.7%	0.0%	26.7%	0.0%
その他	13	7.5%	7.7%	46.2%	7.7%	7.7%	15.4%	23.1%
特になし	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

比較的、対策や手順の策定が進んでいた初動段階では、特に被害状況確認や、従業員等への退社・出勤等の判断にて、想定外の対応が発生し、結果としてうまく機能しなかったという意見が多数。

貴社において機能しなかったBCPの内容についてあてはまるものを全てお選びください。(複数選択)

取引先や情報伝達先など、外部との連携に係る復旧手順・代替策の不備が、3.11 震災で顕在化

回答率 30%以上  
40%以上

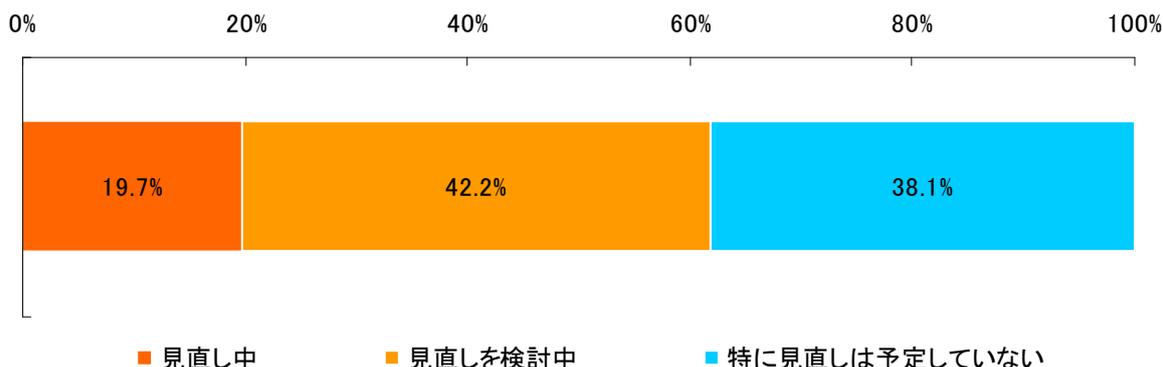
応急・復旧段階では、主に自社リソースについての復旧手順・代替策について、震災前に策定していたリスクシナリオの想定が崩れた格好。

### 3.4 震災を受けた BCP 見直し・策定意向

#### ◆ 6 割を超える企業が、3.11 の震災を受け、BCP を見直す(BCP を新たに策定する)意向。

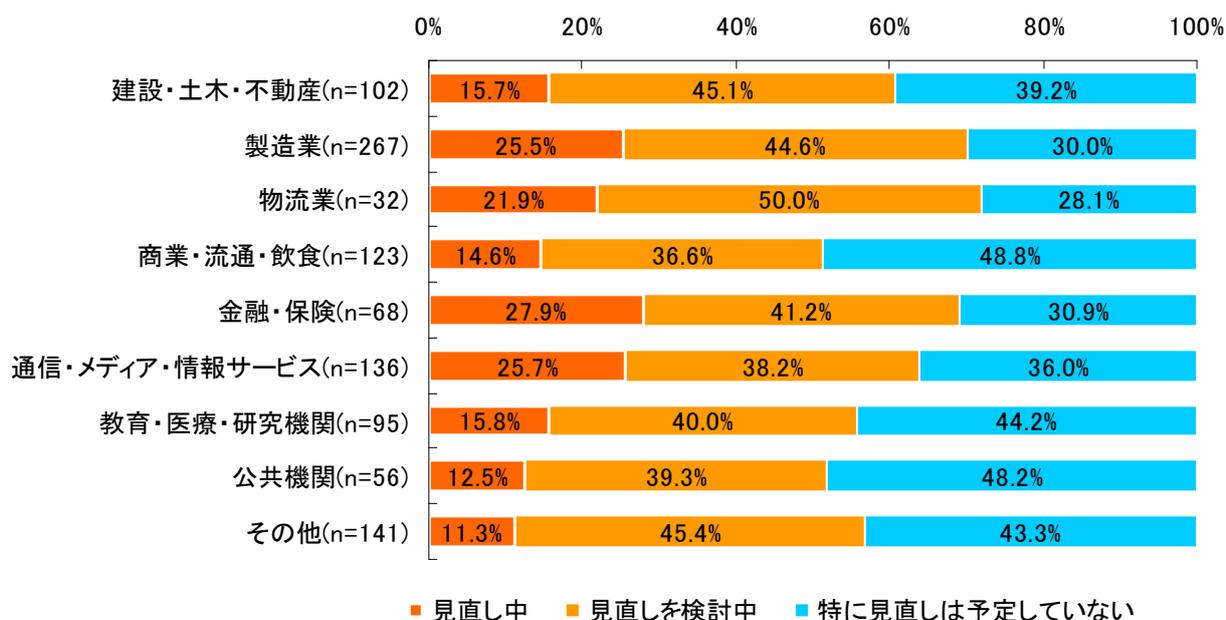
今回の震災を受け、BCP 見直し・策定の意向について尋ねたところ、19.7%が「BCPを見直し中(もしくは、震災を受け、BCP策定中)」と回答。「BCP見直し(策定)を検討中」は42.2%で、あわせて6割を超える企業が、3.11の震災を受け、BCPを見直す(BCPを新たに策定する)意向。【図表3-7】

【図表 3-7】 3.11 の震災をうけた BCP 見直し・策定意向 (N=1,020)



業種別では、物流業が最も BCP 見直し・策定意向が強く(71.9%)、次いで製造業(70.1%)、金融・保険業(69.1%)と続き、影響が世界規模となったサプライチェーンの主たるプレーヤーである物流・製造業が、もともと事業継続への取り組み意識が強かった金融・保険業をわずかに上回った。【図表3-8】

【図表 3-8】 3.11 の震災をうけた BCP 見直し・策定意向<業種別> (N=1,020)



◆ 3.11 の震災を受け、BCP を見直すにあたり、想定するリスクとして「東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震」を挙げる企業が約 6 割。震災前との比較では「原子力災害」を新たに想定リスクに加える企業が多い。

今回の震災を受け、自社の BCP を見直すにあたり、どのようなリスクを想定するか尋ねたところ(複数回答)、「地震(東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震)」(59.9%)が最も多く、以下「地震(主として直下型地震)」(54.4%)、「自社設備の事故・故障・機能停止(停電)」(39.9%)と続いた。

震災前に、想定していたリスクとの対比でみると、「原子力災害」について震災前は 7.8%であったのに対し、震災後では 33.0%と大きく上昇しており、「原子力災害」を新たに想定リスクに加える企業が多いことが伺える。【図表 3-9】

【図表 3-9】 3.11 の震災をうけた BCP 見直し・策定において想定するリスク(震災前との比較)

