09184 3000 2011.01

第4回

事業継続マネジメントに関する日本企業の実態調査報告書

2011年1月

株式会社 インターリスク総研

目次

はじめに …… 2

Ⅰ 調査の概要 …… 3
1．調査概要 …… 3
2．調査者 …… 3
3．分析 …… 3

Ⅱ 調査結果の概要 …… 4

Ⅲ 調査結果詳細 …… 6
1．属性 …… 6
2．事業中断リスクについて …… 8
3．BCP（事業継続計画）の策定について …… 16
4．事業継続マネジメント（BCM）について …… 27
5．BCMSの第三者認証について …… 33

Ⅳ 考察・提言 …… 37

アンケート調査原票 …… 40

はじめに

当社では、2010年7月～8月にかけて、日本国内の全上場企業を対象として、事業継続マネジメント（ＢＣＭ）への取組みの実態について調査を行った（以下、「今回調査」）。今回調査は2005年、2006年（以下、「前々回調査」）、2008年（以下、「前回調査」）に続き、４回目の調査となるが、各調査結果は新聞、雑誌などのメディアや各種セミナーなど、様々な機会で参照・引用していただいた。また、2006年以降は、ＢＣＭに関して中小企業庁、経済産業省や内閣府などの官公庁及びさまざまな業界別ガイドラインが公表されるとともに、ＢＣＭに関するセミナーも多数開催されるなど、ＢＣＭ導入に向けた機運が高まることとなった。

そのような状況下、2009年3月にメキシコから始まり世界的に流行した新型インフルエンザを契機として、企業がこの対策を従業員の医療・健康問題としてのみならず危機管理や事業継続上の問題として認識した結果、企業のBCMに対する関心は大きく向上した。

今回調査も、基本的には前回内容を踏襲したが、現在の社会情勢等を踏まえて、設問内容を見直し、次の観点で新たな設問を追加（及び一部の設問削除）した。

・2009年に発生した新型インフルエンザの影響
・ＲＴＯ（目標復旧時間）の目安
・自社の取引先に関するＢＣＰ策定
・ＢＣＭの有効性に関する検証態勢
・マネジメントシステム統合の検討状況

今回の調査結果を見ると、ＢＣＰの策定に際して「コーポレートガバナンス・ＣＳＲ」や「顧客への供給責任を果たすため」など企業の自発的な判断が依然として高い割合を占めていることが明らかとなった。また前回調査と比べて、企業の事業継続に対する関心が高まり、ＢＣＰの対策を進める企業が増加していることが確認できた。その要因には2009年に発生した新型インフルエンザの影響や2012年に予定されている国際標準化（IS化）などがあると考えられる。

その一方で、売上高等の規模の小さい、いわゆる中堅・中小企業ではＢＣＰに取組む企業の割合が依然として低いこと、ＢＣＰを策定している企業においても対象範囲は取引先や協力企業まで及ばず自社の範囲のみの策定に止まっていることが明らかになった。また、ＢＣＰの有効性を評価・確認する訓練を実施しておらず、その有効性を見直す仕組みがないなどＢＣＰの実効性の観点からも今後解決すべき課題が明らかとなった。

今年度、当社を中心に各種機関・企業・大学・ＮＰＯの賛同を得て、国内初のＢＣＭＳの普及啓発・提言を行う「ＢＣＭＳユーザーグループ」が設立された。本ユーザーグループは、ＢＣＭＳの構築・運用に関わる情報提供・交換のコミュニティの場を提供するとともに、産学官で協調しながら海外との連携・交流を推進することにより、ＢＣＭＳの普及を促進し、日本の産業界の健全な発展に寄与することを目指している。

当社は、「ＢＣＭＳユーザーグループ」の活動に並行して、ＢＣＭの普及啓発に資する調査研究活動を今後も継続して行い、企業にとって必要な情報の提供を積極的に行う所存であり、今回調査結果が日本企業におけるＢＣＭ導入への取組みの一助になれば幸いである。

2011年1月
株式会社インターリスク総研

Ⅰ 調査の概要

1 調査概要

（1）調査方法　　質問紙郵送法
（2）調査対象企業　　日本国内全上場企業 3,733 社
（3）回答数　　420 社
（4）回答率　　11.3 %
（5）調査期間　　2010年7月～8月

2 調査者

（1）調査責任者
　株式会社インターリスク総研 研究開発部　　篠原　雅道
（2）調査チーム
　株式会社インターリスク総研 研究開発部　　川西　和浩
　〃　研究開発部　　大豆生田 麻子
（3）調査委託先　　株式会社日経リサーチ

3 分析

（1）単純集計
（2）クロス集計
　クロス集計を行ったものについては、対象とした設問と分析結果を示した。

Ⅱ 調査結果の概要

1 BCPの策定に取組む企業は、前回調査時に比べ大幅に増加した（問8）

・「BCPを策定している」と回答した企業の割合は、前回調査の11.7%からほぼ倍増している（29.5%）。「現在、策定中である／計画がある」と回答した企業を加えると58.3%となり、調査開始以来、初めて過半数に達した。
・連結売上規模別には、売上高が100億円以上の企業の場合には、売上が多い企業ほど、BCPに取組んでいる割合が増加している（詳細は本報告書P16を参照）。

2 BCPに関する訓練を実施している企業が増加（問21）

・BCPに関する訓練を定期的に実施している企業の割合は30.9%となり、前回調査（27.4%）と比べて、わずかに増加している。業種別に見ると、証券業（100%）、銀行業（90.0%）や石油・石炭製品製造業／窯業（83.3%）などで訓練を行っている企業の割合が高い。
・訓練を実施し実効性を高めようという企業が徐々に増加しているが、未実施の企業も、依然として61.2%と高い割合を占めており、今後の課題としてあげられる。

3 BCMの有効性を定期的に見直す仕組みの有無（問26）

・BCMの有効性に関する検証態勢を充足している企業の割合は、前回調査より大幅に増加している（40.5%。前回調査は27.2%）。特にBCM担当部門による定期的な見直しの仕組みがあると回答した企業の割合が大幅に増加している（16.4%。前回調査は8.5%）。
・しかし、まだ約60%の企業が、BCMを定期的に見直す仕組みはないため、早期に態勢構築を行う必要がある。

4 2009年に発生した新型インフルエンザの影響（問7）

・本設問は、今回新設した設問である。2009年に発生した新型インフルエンザは企業の事業継続の取組みにも影響を与えた。
・経営層の事業継続への理解が深まったと回答した企業は44.5%、事業継続の取組みが加速したと回答した企業は33.8%、事業継続に関する予算が増加したと回答した企業は7.1%（複数回答可）。新型インフルエンザは、事業継続に対する企業の関心が高まる大きな契機となった。

5 基幹業務（※）が停止した場合、目標としたい復旧時間（問2−1）

（※）企業存続にとって最も重要な業務。例えば、その業務が停止すると、財務上致命的な影響を与えたり、ブランドイメージや顧客/社会との関係悪化を生じさせたりする業務

・本設問は、今回新設した設問である。地震や新型インフルエンザが発生し、仮に重要な業務が停止した場合、24時間（1日）未満で復旧したいと58.8%の企業が回答している。
・早期の復旧を望む企業にとって、BCP策定は必要な対策である。

6 BCMを担当する部署の設置（問19）

・BCMの「専任部署ではないが担当する部署を設置している」企業の割合は、前回調査より増加している（33.8%。前回調査は19.0%）。担当部署・担当者を設置するなどにより、BCMの取組みが経営レベルで推進されてきていることがうかがわれる。
・連結売上規模別や従業員規模別などで見ると、一般的に規模が小さい場合ほど「担当部署・担当者は設置していない」と回答した企業の割合が高くなる傾向がある。

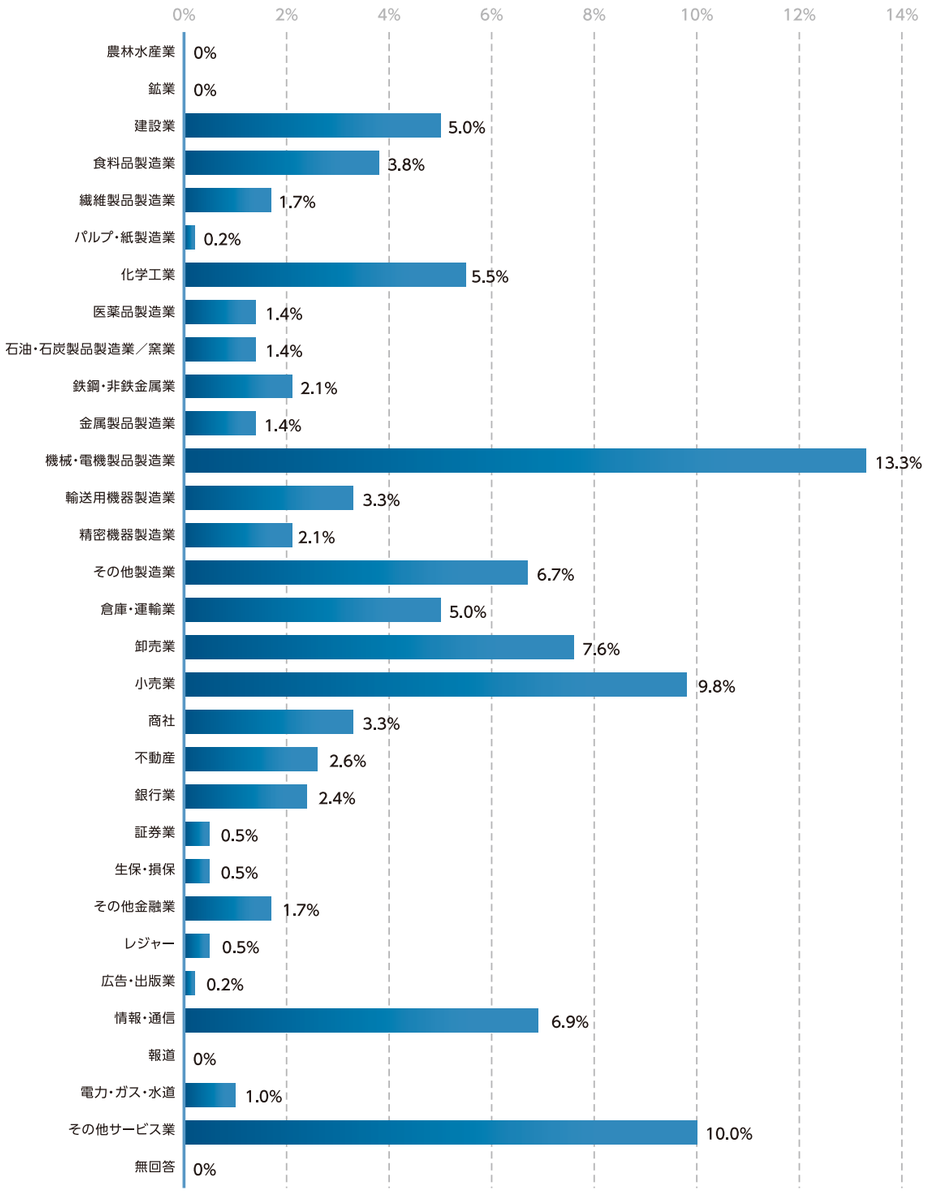
7 英国規格（BS25999-2）、国際標準（ISO22301）への対応

・BS25999-2、国際標準規格（ISO22301）の認証取得に対して「未定である」と回答した企業は各々54.0%、58.3%となり割合が最も大きい。また、認証取得に前向きな企業は、各々13.0%（前回調査から微増）、15.4%（前回調査から微減）であった。
・事業継続マネジメントシステム（BCMS）を他のマネジメントシステムと統合的に運用したい（「既に統合運用している」、「統合運用を検討している」、「今後、統合運用を検討したい」の合計）と考える企業の割合は23.4%にのぼった。

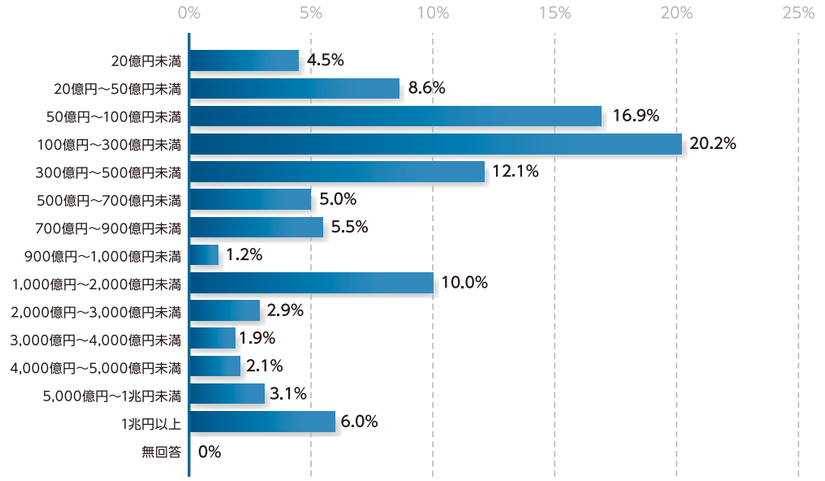
※以下数値については、四捨五入の関係で合計値が100%になっていない場合があります。

1. 属性

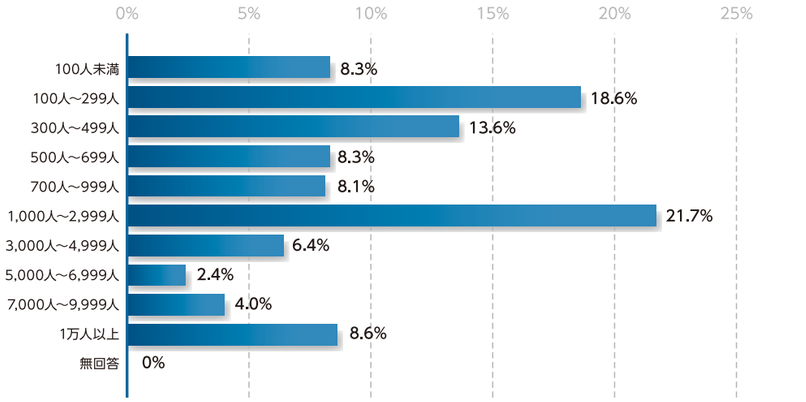
F1 貴社の所属する業種は以下のどれですか。主たるもの1つに○をつけてください。



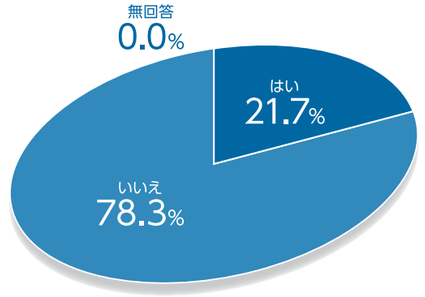
F2 貴社の昨年度の売上高は連結決算ベースでどれくらいですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。



F3 貴社の従業員数は何人ですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

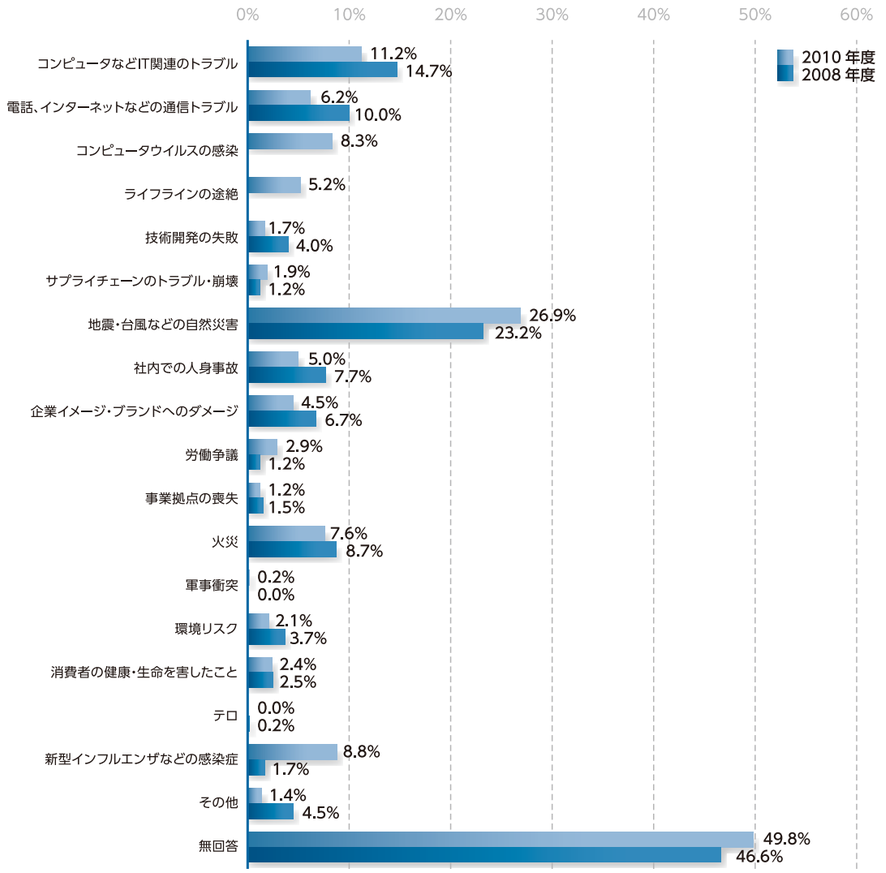


F4 貴社は、持ち株会社ですか。1つに○をつけてください。



2. 事業中断リスクについて

問1-① 過去に貴社が大きな影響を受けた事象に○をつけてください（複数回答可）。

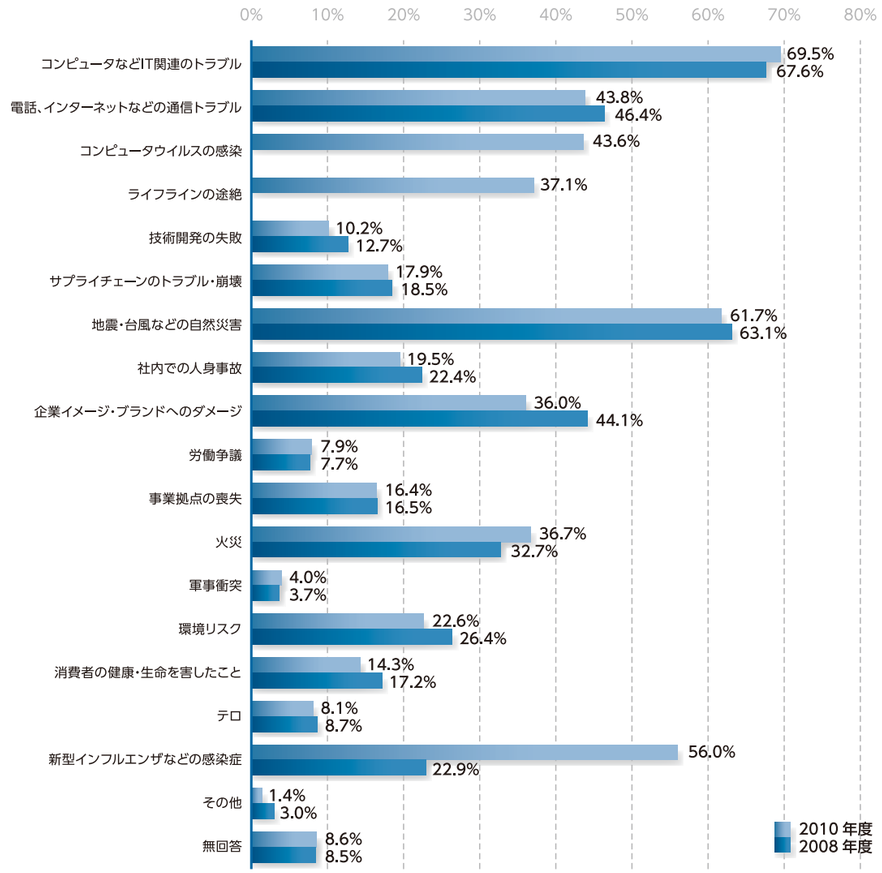


（注）上記選択項目の中で「コンピュータウイルスの感染」と「ライフラインの途絶」は2010年度のみ設定。

前回調査と比べて順位の変動をみると、「地震・台風などの自然災害」「コンピュータなどIT関連のトラブル」までは前回調査と同様の順位であったが、「新型インフルエンザなどの感染症」（8.8%。前回調査は1.7%）が3位と順位が上がった。2009年に発生した新型インフルエンザが業務に大きな影響を与えたことがうかがわれる。また、今回新設した項目「コンピュータウイルスの感染」（8.3%）は4位となり、「コンピュータなどIT関連のトラブル」「電話、インターネットなどの通信トラブル」と合わせて、業務がITシステムや通信に依存していることが反映されていると考えられる。

業種別に見ると、「新型インフルエンザなどの感染症」と回答した企業の割合が高いのは、小売業（17.1%）、機械・電機製品製造業（16.1%）などである。

問1-② 事業継続上、関心のある事象に○をつけてください（複数回答可）。



（注）上記選択項目の中で「コンピュータウイルスの感染」と「ライフラインの途絶」は2010年度のみ設定。

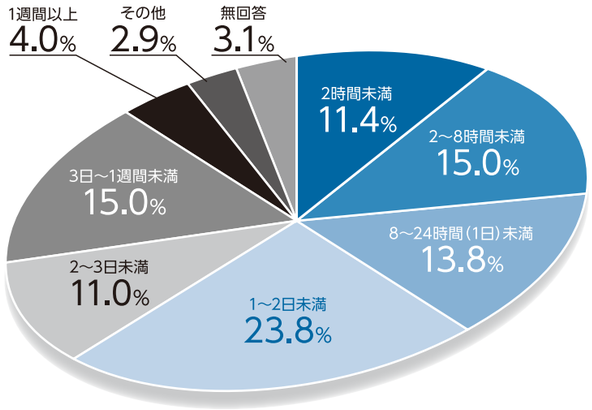
日本企業の関心が集まる事象としては、前回調査とほぼ変わらず、「コンピュータなどIT関連のトラブル」「地震・台風などの自然災害」があげられる。前回調査と比べて「新型インフルエンザなどの感染症」を挙げた企業の割合は大幅に増加している（56.0%。前回調査は22.9%）。

問1－①の結果と比較すると、「コンピュータなどIT関連のトラブル」「電話、インターネットなどの通信トラブル」「企業イメージ・ブランドへのダメージ」「環境リスク」「新型インフルエンザなどの感染症」については、実際に影響を受けた割合に比べて、関心を持つ割合が高い。この点については、以下のような要因の影響が考えられる。

・ITや電話、インターネットといった情報通信インフラに依存する業務が増えている。また、これらのインフラにトラブルが発生した場合のインパクトが大きいと認識されている。
・トラブルや不祥事などから企業イメージやブランドイメージを損なう事例が多く、無形資産に対する企業の関心が高まっている。環境問題についても消費者の関心が高まっている。
・2009年に発生した新型インフルエンザが大きく影響している。

問2 基幹業務★が停止した場合に許容できる停止時間はどれくらいですか。1つに○をつけてください。

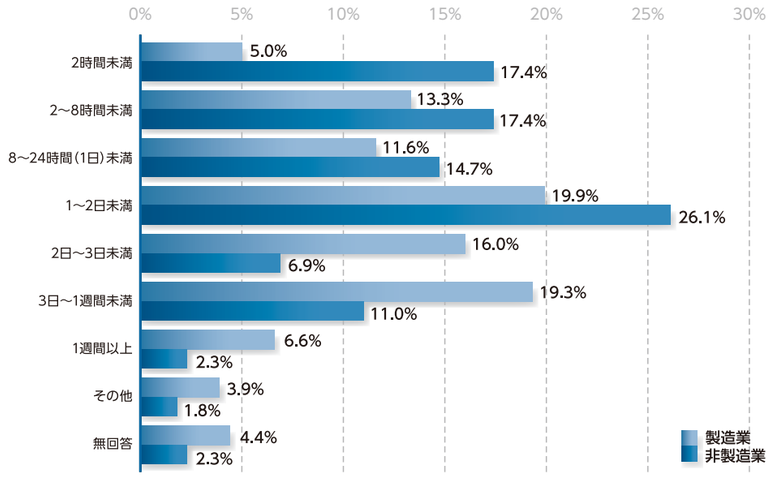
★基幹業務：「企業存続にとって最も重要な業務。例えば、その業務が停止すると、財務上致命的な影響を与えたり、ブランドイメージや顧客／社会との関係悪化を生じさせたりする業務」とアンケート調査票の中で説明。



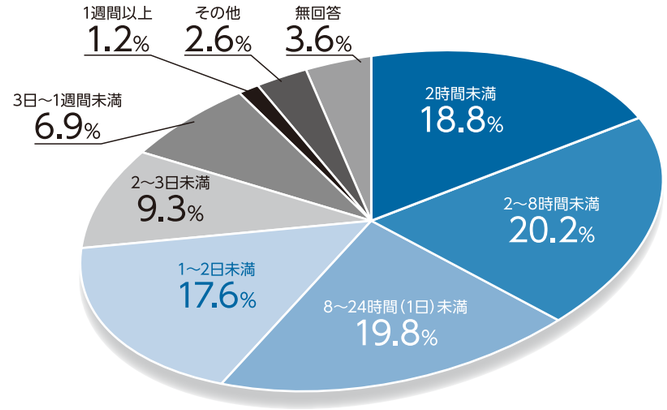
半数近くの企業が、許容停止時間を1日未満（「2時間未満」から「8～24時間（1日）未満」までの合計が40.2%）と回答している。業種別に見ると、銀行業は90%の企業が1日未満と回答しているのが他の業種と比べて特徴的である。「2時間未満」と回答した企業の割合が高いのは、銀行業（20.0%）、小売業（22.0%）、情報・通信（31.0%）などである。

製造業と非製造業で比べると、許容停止時間は、非製造業の方が短いといえる。非製造業における3日以上の基幹業務停止を許容する企業の割合は13.3%であるのに対し、製造業における同様の割合は25.9%である。この点については、以下のような要因の影響が考えられる。

・非製造業の中でも、銀行業、小売業、情報・通信、といったサービス業では、業務の停止は即顧客へ影響を及ぼすことになる。
・製造業では、在庫による影響緩和などが考えられ、業務の停止が即顧客に影響を与えるとは限らない。
・工場が損害を受けた場合、短時間に復旧することは現実的に不可能であるという認識が広まっている。

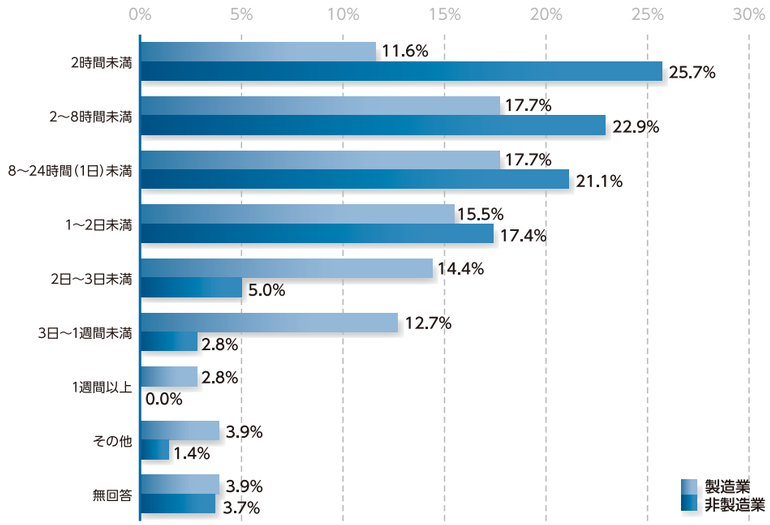


問2-1 上記、許容できる停止時間に対し、目標としたい復旧時間はどれくらいですか。1つに○をつけてください。

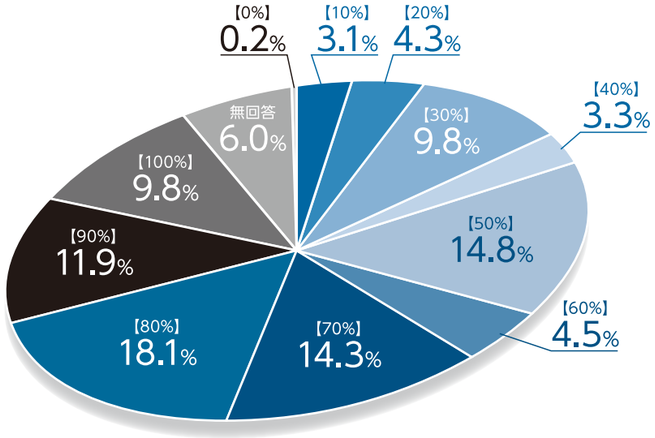


本設問は今回新設した設問である。目標としたい復旧時間を1日未満（「2時間未満」から「8～24時間（1日）未満」までの合計）と回答した企業の割合は58.8%と半数を超える。「2時間未満」と回答した企業の割合は18.8%と、許容停止時間の11.4%（問2）を大きく上回る。「2時間未満」と回答した企業の割合が高いのは、繊維製品製造業（28.6%）、精密機器製造業（22.2%）、倉庫・運輸業（23.8%）、小売業（31.7%）、銀行業（30.0%）、情報・通信（41.4%）などである。

製造業と非製造業で比べると、許容停止時間と同様、目標復旧時間も、非製造業の方が短いといえる。非製造業における1日以上の復旧時間を目標とする企業の割合は25.2%であるのに対し、製造業における同様の割合は45.4%である。



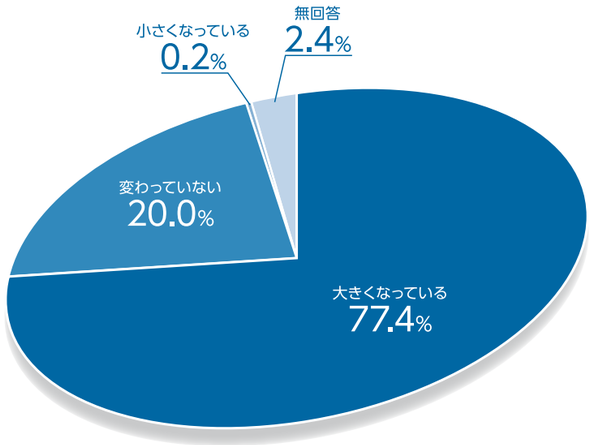
問3 基幹業務継続のためのITへの依存度はどの程度と考えていますか。1つに○をつけてください。



製造業と非製造業で比較すると、非製造業がITへの依存度をより高いとしている。非製造業において、ITへの依存度を8割以上と回答した企業の割合は44.9%であるのに対して、製造業において、ITへの依存度を8割以上と回答した企業の割合は34.8%である。

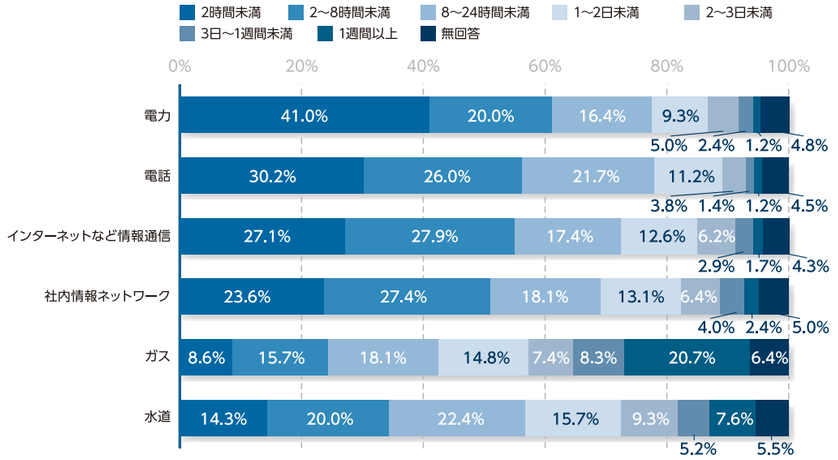
業種別に見ると、ITへの依存度が8割以上と回答した企業の割合が特に高かった業種としては銀行業(80%)、商社(71.4%)、情報・通信(65.5%)などがあげられる。

問4 基幹業務継続におけるITへの依存度は大きくなっていると思いますか。1つに○をつけてください。



IT依存度が「大きくなっている」と回答した企業の割合は77.4%であり、前回調査時の86.0%と比較すると減少している。また、「変わっていない」と回答した企業が多い業種は、食料品製造業(37.5%)、情報・通信(31.0%)、商社(28.6%)、卸売業(28.1%)など、以前からIT依存度が高い業種である。

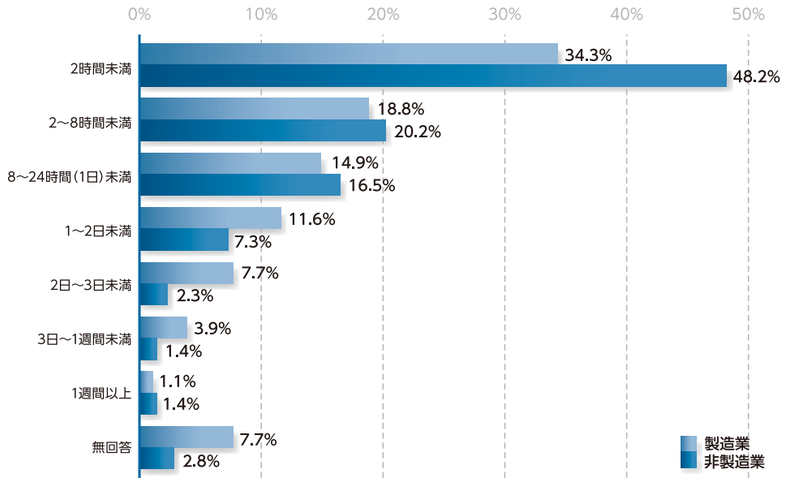
問5 基幹業務継続のために、下記の社会インフラに対して許容できる停止時間は、それぞれどのくらいですか。各インフラに対して1つずつ○をつけてください。



前回調査と比べて、許容できる停止時間を1日以内とした企業の割合はほぼ横ばいである。

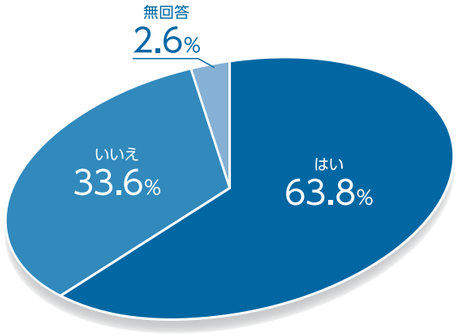
「電力」、「電話」、「インターネットなど情報通信」、「社内情報ネットワーク」について、許容できる停止時間を「2時間未満」「2～8時間未満」「24時間未満」と回答した企業を合算すると、約7割～8割になる。特に、電力と電話については、「2時間未満」と回答した企業の割合が高い。

製造業と非製造業とで比べると、「電力」については、非製造業では「2時間未満」と回答した企業の割合が48.2%であるのに対して製造業では34.3%である。非製造業の中でも、「2時間未満」と回答した企業が特に多い業種としては、銀行業(60.0%)、情報・通信(58.6%)、小売業(53.7%)、商社(50.0%)があげられる。製造業では、精密機器製造業が50.0%と比較的高い割合であった。



製造業／非製造業における回答分布の比較(電力)

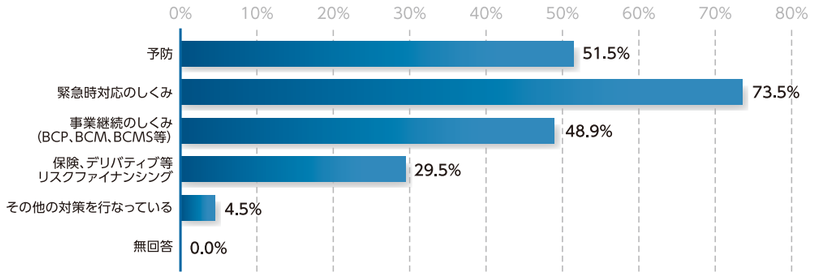
問6　事業中断によって発生すると考えられる損失(※)について、対策を講じておられますか。1つに○をつけてください。



(※)本来得られるはずであった売り上げなどが、生産や販売などの事業活動の中断によって、得られなくなった場合の損失

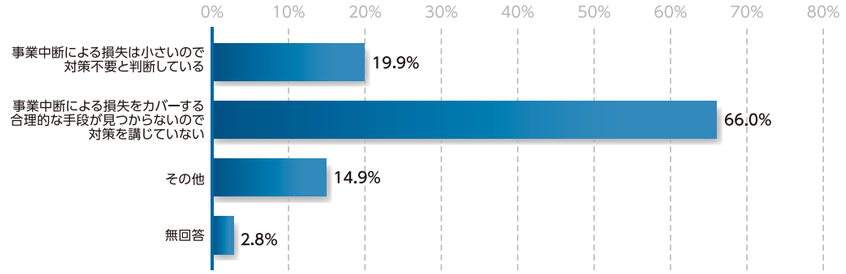
前回調査および前々回調査までは、対策を講じていない企業の割合が過半数を超えていたが、今回の調査で初めて対策を講じている企業の割合(63.8%)が対策を講じていない企業の割合(33.6%)を大きく上回る結果となった。企業のＢＣＰの必要性に対する認識が深まり、事業中断による損失について、対策を講じる企業の割合が着実に増加している実態がうかがわれる。業種別にみてもほぼ全ての業種において、対策を講じている企業の割合が過半数を占めていた。

問 6-1　(問6で「1. はい」とお答えの方におうかがいします)では、具体的にはどのような対策を講じておられますか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。



「緊急時対応のしくみ」を具体的対策として講じている企業の割合は73.5%と最も多く、「事業継続のしくみ(ＢＣＰ、ＢＣＭ、ＢＣＭＳ等)」を具体的対策として講じている企業の割合は過半数に届かない(48.9%)状況である。また、本設問に対する各選択項目の割合については、製造業と非製造業において、大きな差は無かった。

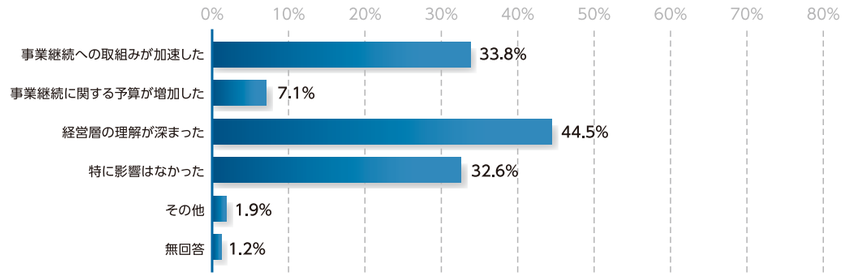
問 6-2　(問6で「2. いいえ」とお答えの方におうかがいします)対策を講じていない理由は何ですか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。



多くの企業が「損失をカバーする合理的な手段が見つからない」と回答している(66.0%)。前回調査と比べて、「損失は小さいので対策不要と判断している」と回答した企業の割合は増加している(19.9%。前回調査は13.9%)。「その他」と回答した企業でも、自由記入欄には「現在検討中」とする企業が大半である。

業種別に見ると、昨年と同様に、不動産業では、「事業中断による損失が小さいので対策不要と判断している」と回答した企業の割合が高い(60.0%)。

問7　2009年に発生した新型インフルエンザは、自社の事業継続への取組みにどのような影響を与えましたか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。

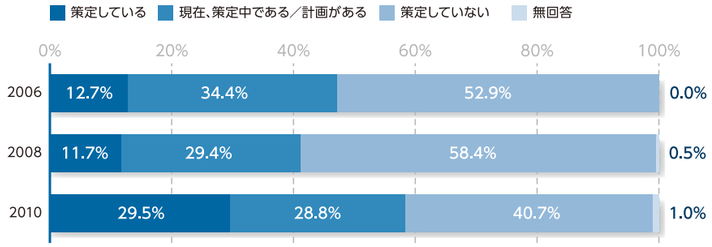


本設問は、今回新設した設問である。2009年に発生した新型インフルエンザは企業の事業継続の取組みにも影響を与えた。経営層の理解が深まった(44.5%)、事業継続の取組みが加速した(33.8%)と回答した企業の割合が高かった。新型インフルエンザは、事業継続について企業の関心が高まる大きな契機となった。また、本設問に対する各選択項目の割合については、製造業と非製造業において、大きな差は無かった。一方で、「特に影響はなかった」と回答した企業は32.6%にのぼり、対策の進め方等に影響を与えなかった企業は全体の1／3にあたることが判明した。

3. BCP（事業継続計画）の策定について

事業継続計画（BCP；Business Continuity Plan）とは、事業の回復・再開・復旧に関し、「事業継続に焦点を絞った事前計画」。

問8　貴社ではBCPを策定していますか。1つに○をつけてください。

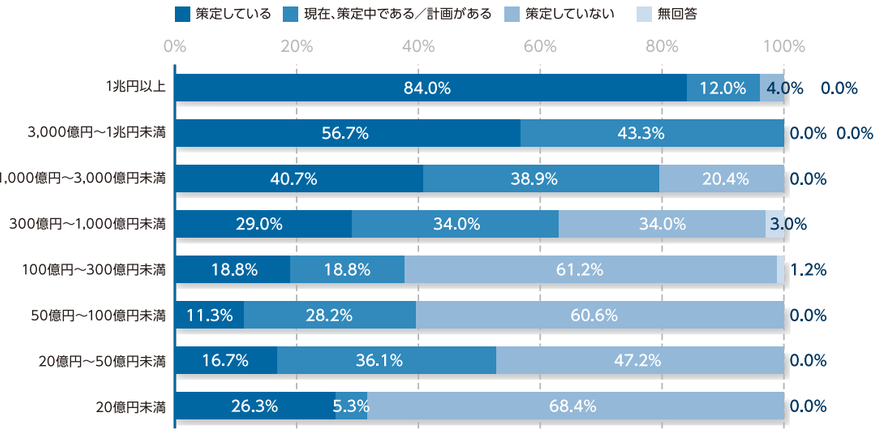


「ＢＣＰを策定している」と回答した企業の割合は前回調査の11.7％から倍増以上となっている（29.5％）。「現在、策定中である／計画がある」と回答した企業を加えると（以下「ＢＣＰに取組んでいる企業」）58.3％となり調査開始以来、初めて過半数に達した。大きな要因の一つとして、新型インフルエンザの発生によりＢＣＰ策定の取組みが加速したと推測される。

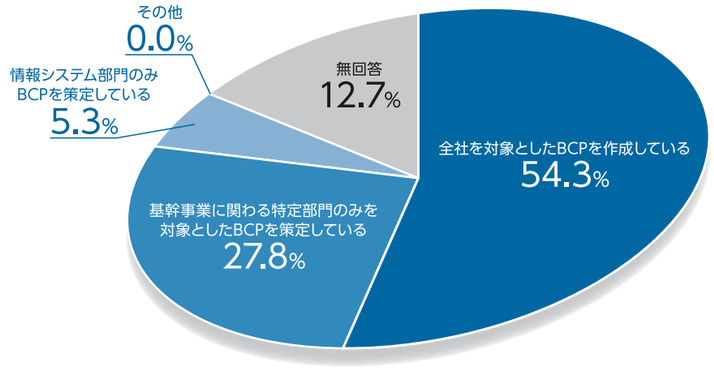
業種別では製造業が先行している。製造業全体では、「ＢＣＰに取組んでいる企業」の割合は61.4％である。今回調査では、製造業の中でＢＣＰ策定が進んでいる業界としては食料品製造業（75.0％）や輸送用機器製造業（71.5％）、などがあげられる。逆に、製造業の中で進んでいない業界としては、金属製品製造業（16.7％）があげられる。

非製造業全体では、「ＢＣＰに取組んでいる企業」の割合は54.2％である。今回調査において、非製造業の中でＢＣＰ策定が進んでいる業界としては、金融業界（銀行業、証券業、生保・損保）があげられる。同業界では全企業が「ＢＣＰを策定している」と回答している。

連結売上規模別に見ると、売上高が100億円以上の企業の場合には、売上が多い企業ほど、ＢＣＰに取組んでいる割合が増加している（下表参照）。



問8-1　（問8で「1. 策定している」「2. 策定中／計画がある」とお答えの方におうかがいします）貴社のBCPはどこまでを対象としていますか。1つに○をつけてください。



ＢＣＰに取組んでいる企業全体では、54.3％の企業が全社を対象としたＢＣＰを作成している。前回調査と比べて、その割合は微増している（前回調査52.8％）

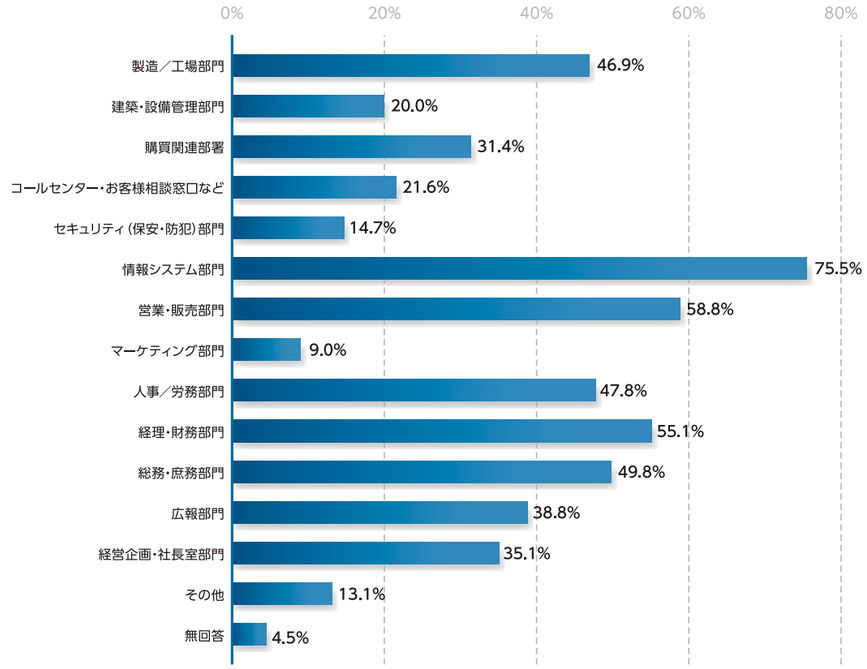
業種別では、非製造業の方が全社を対象としたＢＣＰを作成している企業の割合が高い。これは、製造業では工場ごとの独立性が高く、全社を対象としたＢＣＰを作成することが難しいと考えられているからと推測される。

業種別に見ると、全社を対象としたＢＣＰを策定している企業の割合が最も高いのは金融業界である。銀行業（90.0％）、証券業（100％）、生保・損保（100％）、その他金融業（100％）である。その他、倉庫・運輸業（90.0％）、鉄鋼・非鉄金属業（80.0％）、電力・ガス・水道（75.0％）などでは、全社を対象としたＢＣＰを策定している企業の割合が高い。

基幹事業に関わる特定部門のみを対象としたＢＣＰを策定している企業の割合が高いのは医薬品製造業（66.7％）、食料品製造業（50.0％）、レジャー（50.0％）、情報・通信（40.0％）などである。

情報システム部門のみＢＣＰを策定している企業の割合が高いのは輸送用機器製造業（20.0％）や不動産業（20.0％）である。

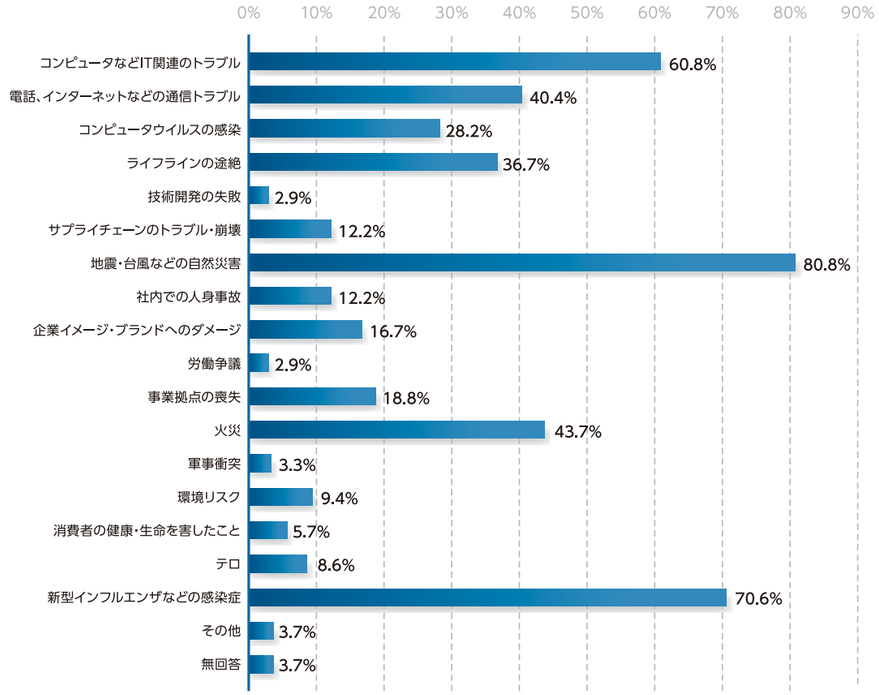
問8-2 （問8で「1. 策定している」「2. 策定中／計画がある」とお答えの方におうかがいします）貴社では具体的にどの部門をBCPの対象にしていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



情報システム部門を対象としている企業が最も多い（75.5%）。これは、ほぼすべての業界で同様である。その他の部門では、営業・販売部門、経理・財務部門、総務・庶務部門の順に多くの企業がＢＣＰの対象としている。これは前回調査と同様の結果である。前回調査と比べて、割合の増加が顕著であった部門は、人事／労務部門（5.4%増加）、経理・財務部門（7.8%増加）である。

業種別に見ると、次の特徴がある。製造業では、当然ながら、製造／工場部門をＢＣＰの対象としている割合が最も高い（82.0%）。特に、食料品製造業や医薬品製造業などでは製造／工場部門をＢＣＰの対象としている割合が100%である。非製造業では、その他金融業（銀行、保険、証券以外の金融業）と電力・ガス・水道では全企業が情報システム部門をＢＣＰの対象と回答している。

問9 貴社のBCPが対象としている事象に○をつけてください（複数回答可）。



（注）上記選択項目の中で「コンピュータウイルスの感染」と「ライフラインの途絶」は2010年度のみ設定。

前回調査と比べて、ほとんどの項目で回答した企業の割合が下がる中、大幅に増加したのは「新型インフルエンザなどの感染症」である（70.6%。前回調査は20.0%）である。2009年に発生した新型インフルエンザは、企業がＢＣＰの対象とする大きな契機となった。

また、今回調査で新設した選択項目である「コンピュータウイルスの感染（28.2%）」と「ライフラインの途絶（36.7%）」も比較的高い割合となり、情報通信インフラに依存する業務が多いことがうかがわれる。

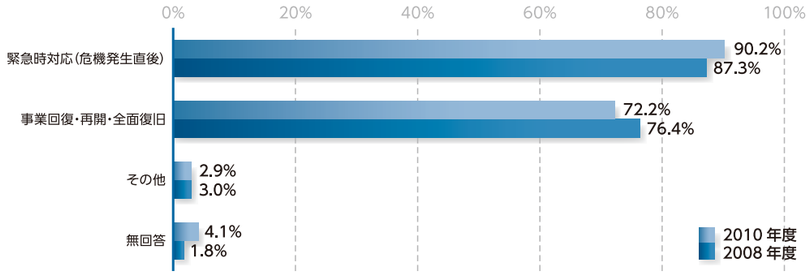
製造業、非製造業に共通しているのは、最も多い割合の対象事象が「地震・台風などの自然災害」である点である。

製造業に特徴的なことは「サプライチェーンのトラブル・崩壊」「労働争議」「環境リスク」の割合が高いことである。

非製造業に特徴的なことは「コンピュータなどIT関連のトラブル」「電話、インターネットなどの通信トラブル」「コンピュータウイルスの感染」「テロ」の割合が高いことである。

業種別では、その他金融業では、全ての企業が「コンピュータなどIT関連のトラブル」、「ライフラインの途絶」と「地震・台風などの自然災害」をＢＣＰの対象に含めている。また、「企業イメージ・ブランドへのダメージ」は約7割になる。

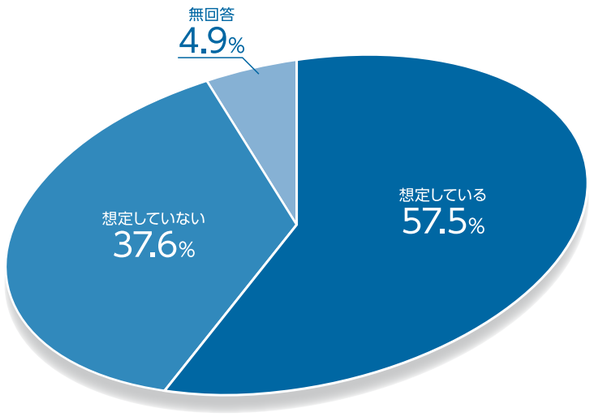
問10 BCPに含まれているフェーズに○をつけてください（複数回答可）。



回答企業の90.2%がＢＣＰに「緊急時対応」を含み、72.2%が「事業回復・再開・全面復旧」を含む。

製造業と非製造業で比較すると、「事業回復・再開・全面復旧」と回答した企業は製造業では、77.5%に達するのに対し、非製造業では、66.9%に留まる。ＢＣＰには緊急時対応のみではなく、事業回復・再開・全面復旧フェーズを含めることが必要である。

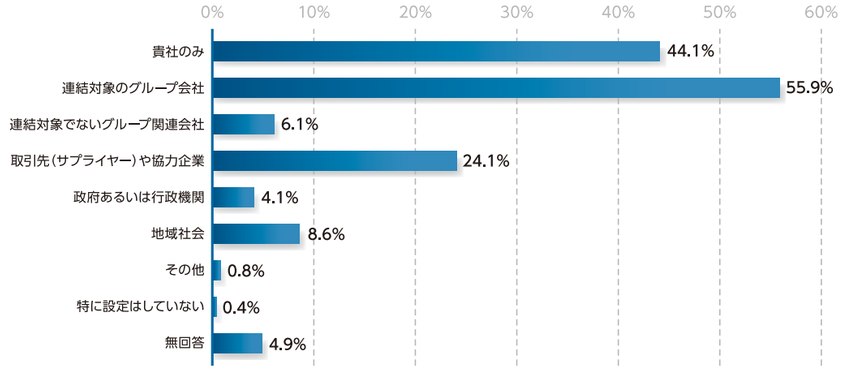
問11 貴社のBCPでは、平常時に行われていた業務を、災害発生時に、平常時とは異なる場所に移転させて継続させることを想定していますか。あてはまるものに○をつけてください。



「想定している」と回答した企業の割合は57.6%、「想定していない」と回答した企業の割合は37.6%であり、前回調査時（「想定している」は58.2%。「想定していない」は38.2%）とほぼ変わらない結果である。

業種別に見ると、倉庫・運輸業とその他金融業などでは全企業が「想定している」と回答している。「想定している」と回答した企業の割合が次に高い業種は食料品製造業（91.7%）、電力・ガス・水道（75.0%）、銀行業（70.0%）、医薬品製造業（66.7%）、化学工業（63.6%）、輸送用機器製造業（60.0%）、不動産業（60.0%）などである。

問12 BCPの対象範囲はどのように設定していますか。下記の中で、貴社のBCPの対象に含まれているものに○をつけてください（複数回答可）。

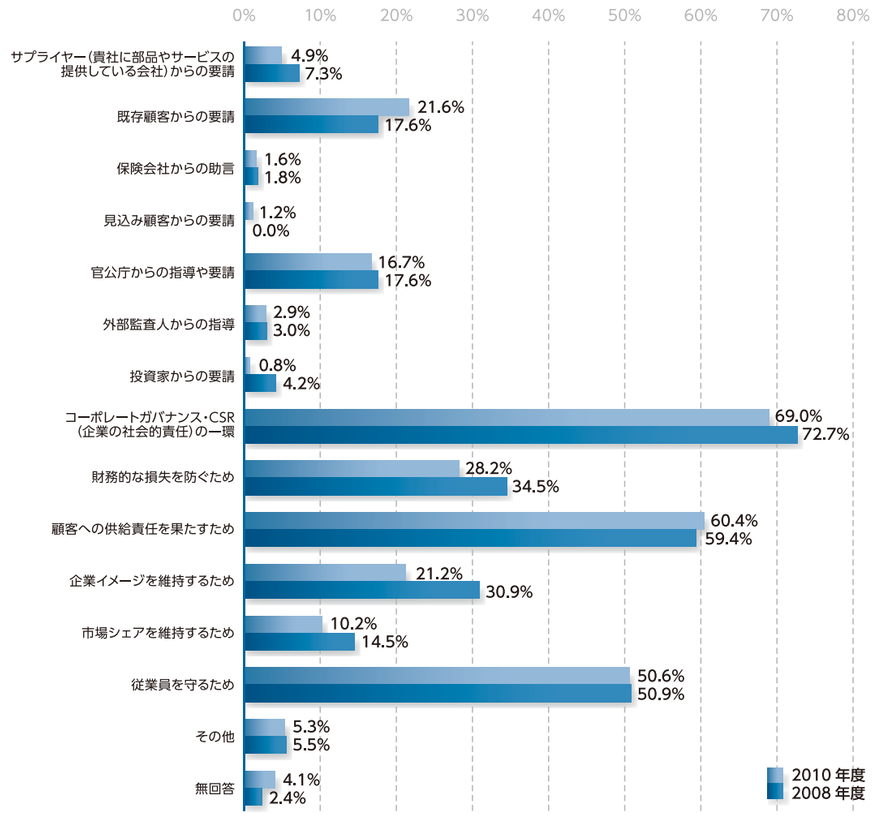


前回調査と比べて、「連結対象のグループ会社」を対象としている企業の割合は増加し（55.9%。前回調査は46.7%）、順位が「自社のみ」と「連結対象のグループ会社」で入れ替わっている。

製造業と非製造業で比較すると、製造業の方が「取引先（サプライヤー）や協力企業」「地域社会」をＢＣＰの対象としている割合が高い。これはサプライチェーンの継続性が意識されているためと推測される。

業種別の特徴は、輸送用機器製造業が「取引先（サプライヤー）や協力企業」をＢＣＰの対象としている割合が60.0%、繊維製品製造業では「地域社会」をＢＣＰの対象としている割合が66.7%である。

問13 BCPに取組む契機になった要因は何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



前回調査と同じく、ＢＣＰに取組む契機としては、「コーポレートガバナンス・ＣＳＲ（企業の社会的責任）の一環」、「顧客への供給責任を果たすため」や「従業員を守るため」といった自発的な判断が大きく影響している。外部からの要請や指摘に関連する選択項目としては「既存顧客からの要請」が増加（21.6%。前回調査は17.6%）している。

外部からの要請や指摘について、製造業では「既存顧客からの要請」をあげた企業が最も多い。非製造業では、「官公庁からの指導や要請」をあげた企業が最も多い。

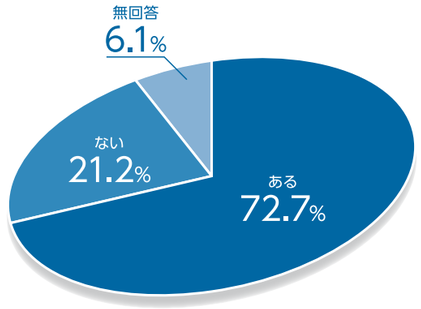
業種別に見ると、「官公庁からの指導や要請」を挙げた企業が特に多いのは金融業界（銀行業、証券業、生保・損保）である。これは金融庁の検査マニュアルなどでＢＣＰの策定が求められていることが影響していると考えられる。

問14 BCPに取組むメリットは何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

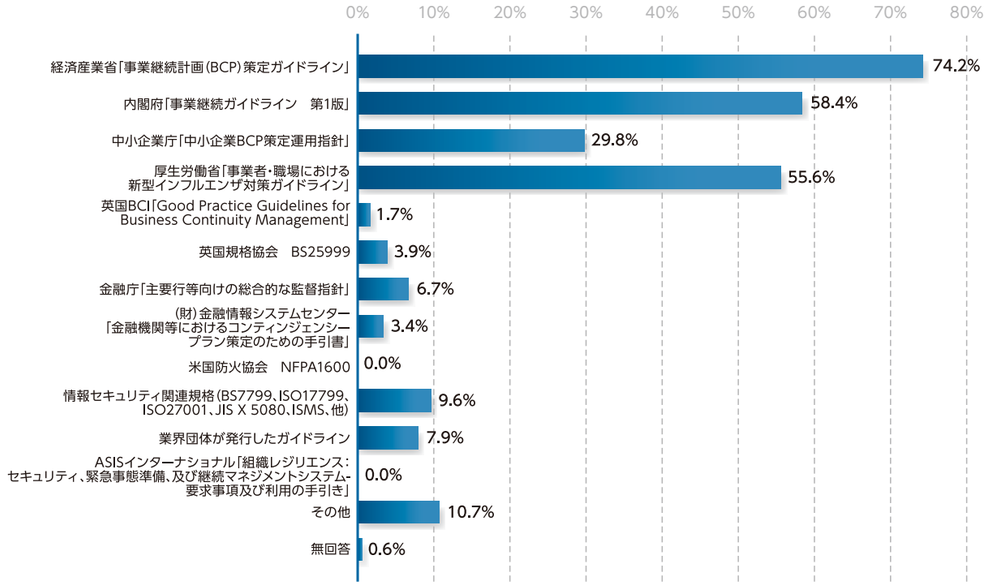
本設問は、今回新設した設問である。ＢＣＰに取組むメリットとして、「災害・事故・事件からの素早い復旧（84.5%）」や「災害・事故・事件による影響の低減（77.6%）」を挙げた企業が最も多かった。不測の外的要因発生（災害・事故・事件）に関わらず、事業継続可能な強固な組織態勢の構築ができることをメリットと考える企業が多かった。その次に、「顧客からの信頼を維持（64.1%）」、「従業員への保証（38.8%）」や「株主からの信頼の維持（28.6%）」といったステークホルダーの観点が上位に並んだ。また、「ブランド・風評を守る」というレピュテーショナル・リスクへの対応も27.3%に上った。

製造業と非製造業において大きな差はなかった。業種別には倉庫・運輸業、不動産業、金融業界（銀行業、証券業、生保・損保）とレジャーでは全企業が、災害・事故・事件からの素早い復旧と影響の低減の両選択肢共に、取組むメリットと回答している。

問15 BCPを策定する際に参考としたガイドラインなどはありますか。1つに○をつけてください。



問15-1 （問15で「1. ある」とお答えの方におうかがいします）BCPを策定する際に、どの資料を参考にしましたか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

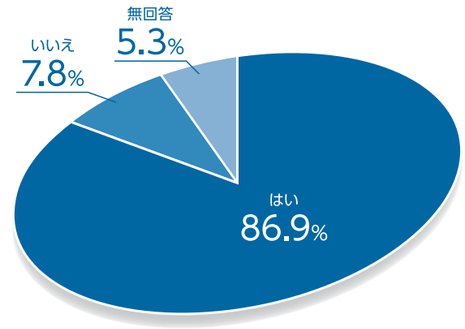


前回調査と比べて、ＢＣＰを策定するにあたりガイドラインなどを参考にしたと回答した企業の割合は微増している（72.7%。前回調査は70.9%）。参考にしたガイドラインは、経済産業省（74.2%）、内閣府（58.4%）、厚生労働省（55.6%）及び中小企業庁（29.8%）のガイドラインが挙げられ、数多くの企業で使われている。特に今回調査にて選択項目として新設した厚生労働省のガイドライン「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」（2007年3月26日策定）は、2009年に発生した新型インフルエンザの影響を受けて、ＢＣＰ策定の参考資料として、多くの企業で使用された。

業種別に見ると、銀行業では多くの企業が金融庁や（財）金融情報システムセンターのガイドラインを参考にしている。

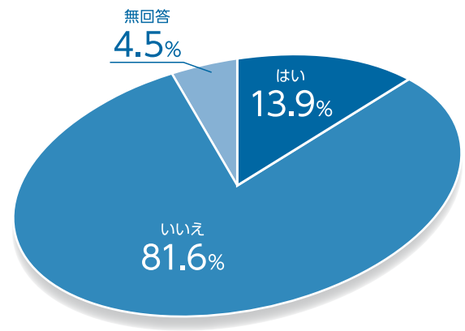
海外のガイドラインでは、英国規格協会BS25999と英国ＢＣＩ（事業継続協会）「Good Practice Guidelines for Business Continuity Management」を参考にしたと回答した企業が多い。2012年にはＢＣＭＳの国際標準化が予定されているため、海外のガイドラインの動向にも関心が高まると予想される。

問16 貴社は、取引先がBCPを持つことは必要だと思いますか。1つに○をつけてください。



本設問は、今回新設した設問である。9割近い企業が「必要」と回答している（86.9%）。製造業では、医薬品製造業、石油・石炭製品製造業／窯業や鉄鋼・非鉄金属業などでは全企業が「必要」と回答している。非製造業では、倉庫・運輸業、証券業、生保・損保などでは全企業が「必要」と回答している。

問17 貴社では、取引先にBCPを持つよう要請していますか。1つに○をつけてください。

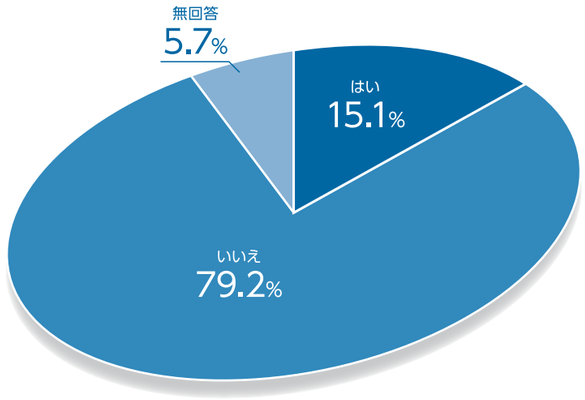


前回調査と比べて、取引先にＢＣＰを策定するよう要請しているとする企業の割合は、増加している（13.9%。前回調査は5.5%）。問12での調査結果では、「取引先（サプライヤー）や協力企業」をＢＣＰの対象範囲としている企業は24.1%にのぼる。事業継続を考える上で、取引先や協力企業が重要な役割を果たすことについての認識は広がっているものの、実際にＢＣＰの策定要請まで踏み込んでいる企業は少ないといえる。同様に、問16で判明した通り、取引先がＢＣＰを持つことが必要と考える企業が86.9%にのぼるのに対し、実際にＢＣＰ策定を要請するまでに至っていないことが分かる。

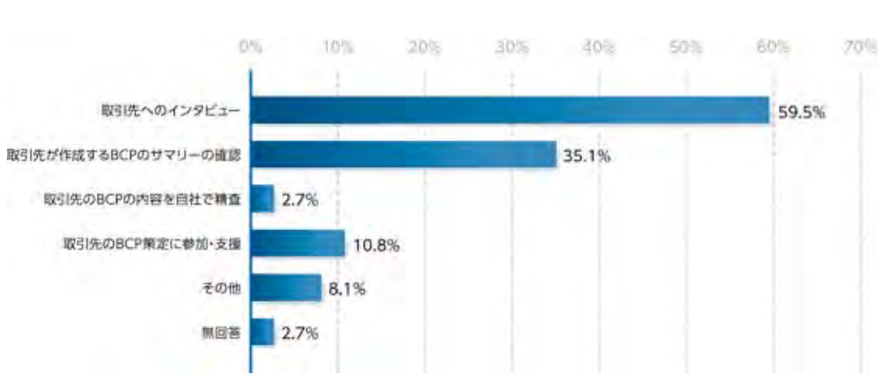
製造業と非製造業で比較すると、非製造業（15.3%。製造業は13.5%）の方が要請している割合がわずかに高い。

今後、ＢＣＭＳの国際標準化が進められるに従い、取引先にＢＣＰ策定を要請する海外・日本企業が増加すると予測される。

問18 取引先のBCPの有効性を確認していますか。1つに○をつけてください。



問18-1 （問18で「1. はい」とお答えになった方におうかがいます）取引先のBCPの有効性をどのように確認していますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



取引先のＢＣＰの有効性を確認している企業の割合は15.1%に止まり、まだ少数派であるが、前々回調査（8.1%）及び前回調査（9.7%）と比べて、着実に増加している。

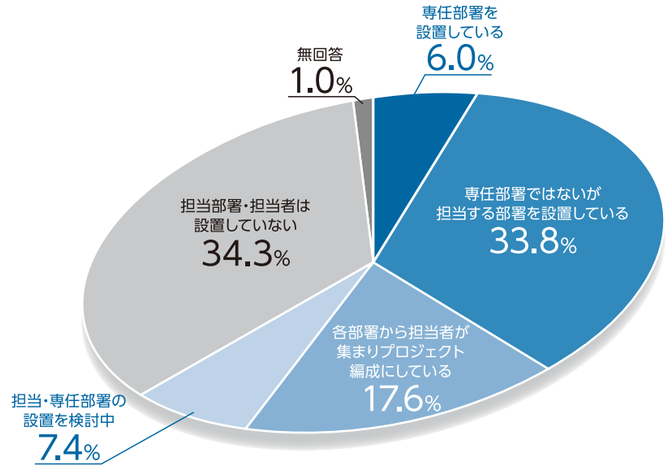
製造業と非製造業で比較すると、非製造業（20.3%。製造業は11.7%）の方が有効性を確認している割合が高い。業種別では、金融業界（銀行業、証券業、生保・損保、その他金融業）、小売業、電力・ガス・水道、卸売業において有効性を確認している割合が高い（20%～50%）。

確認の方法については、「取引先へのインタビュー」（59.5%。前回調査は43.8%）と「取引先が作成するＢＣＰのサマリーの確認」（35.1%。前回調査は31.3%）とする企業が増加している。「その他」の自由記入欄には「訓練の実施により確認」や「訓練への参画と結果」と記載した企業があった。

4. 事業継続マネジメント（BCM）について

事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）とは、組織への潜在的脅威や、脅威が現実となった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上への影響を特定する包括的なマネジメントシステムプロセスのことを言います。

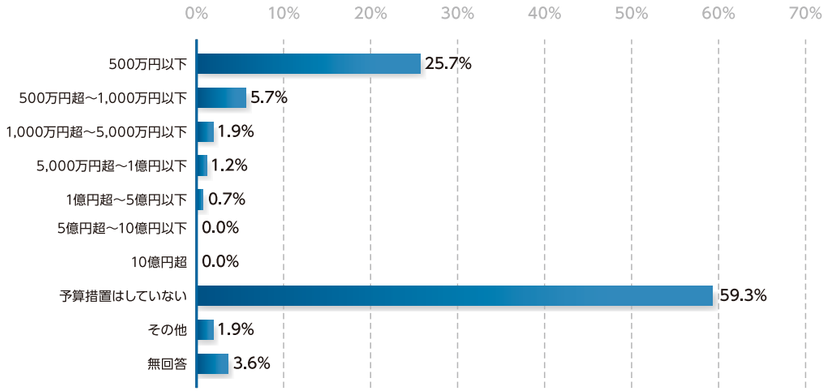
問19 貴社ではBCMを担当する部署を設置していますか。1つに○をつけてください。



前回調査と比べて、ＢＣＭの「専任部署ではないが担当する部署を設置している」と回答した企業の割合が大幅に増加し（33.8%。前回調査は19.0%）、「担当部署・担当者は設置していない」と回答した企業の割合は過半数を大きく割り込み減少した（34.3%。前回調査は51.1%）。担当部署・担当者を設置するなどにより、ＢＣＭへの取組みが経営レベルで推進されてきていることがうかがわれる。

連結売上規模別や従業員規模別で見ると、一般的に規模が小さい場合ほど「担当部署・担当者は設置していない」と回答した企業の割合が高くなる傾向がある。規模が小さな場合などでも、兼務やプロジェクト形式など、保有する人員など経営資源に応じてＢＣＭの担当部署を設置することが望ましい。

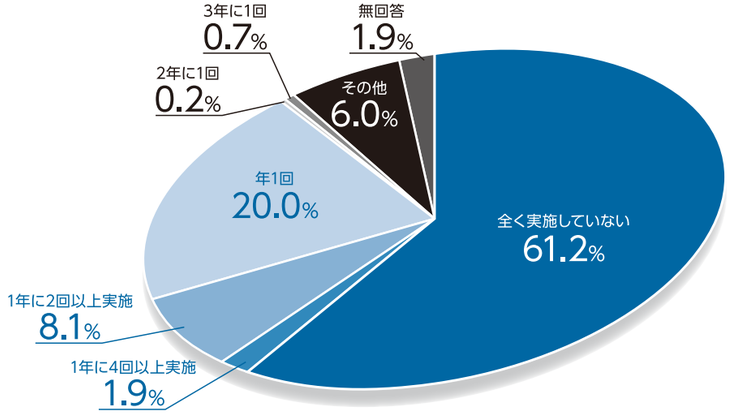
問20 事業継続マネジメント(BCM)を実施・推進するための年間予算はいくらですか。1つに○をつけてください。



前回調査と比べて、「500万円以下」と回答した企業の割合は増加(25.7%。前回調査は19.0%)した一方、「予算措置はしていない」と回答した企業の割合はほぼ横ばいである(59.3%。前回調査は57.9%)。

ＢＣＰが有効に機能するためには、ＢＣＰを策定した後も、定期的に見直しを行うことが必要である。従って、事業継続マネジメントに取組むためには、担当部署の設置と併せて予算の確保は欠かせないと考えられる。問19の結果から、ＢＣＭ担当部署の設置が売上規模の大きな企業等を中心に進んでいることから、予算の確保が、今後の日本企業におけるＢＣＭ導入促進に大きな影響を与える。

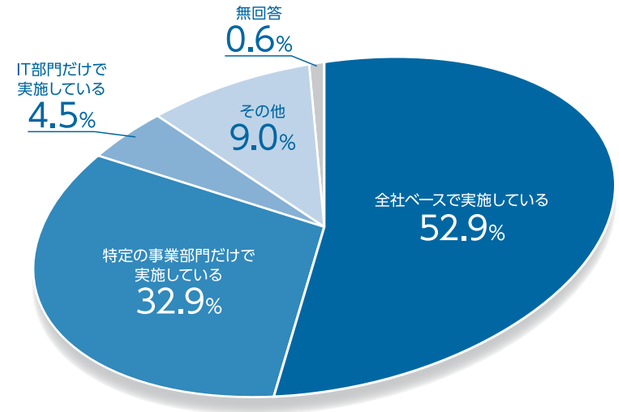
問21 BCPに関する訓練を定期的に行っていますか。1つに○をつけてください。



ＢＣＰに関する訓練を定期的に実施している企業の割合(「１年に４回以上実施」から「３年に１回」までの合計)は30.9%となり、前回調査(27.4%)と比べて、わずかに増加している。訓練を実施し、ＢＣＰの実効性を高めようという企業が徐々に増加しているが、未実施の企業も、依然として61.2%と高い割合を占めており、今後の課題としてあげられる。「その他」の自由記入欄には「不定期」「必要に応じ実施」や「検討中」などと記載した企業があった。

連結売上規模別や従業員規模別で見ると、一般的に規模が大きいほど訓練を実施している割合が高い傾向がある。業種別に見ると、証券業(100%)、銀行業(90.0%)や石油・石炭製品製造業／窯業(83.3%)などで訓練を行っている企業の割合が高い。

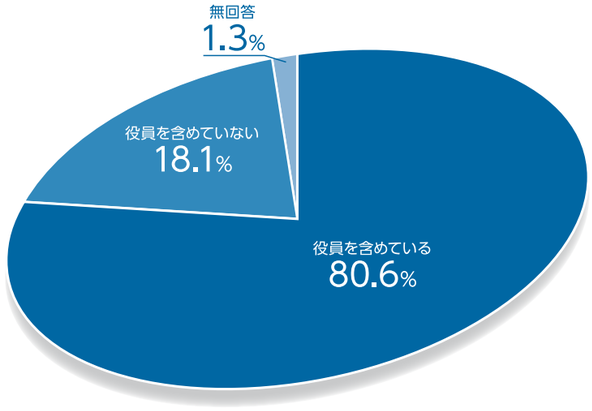
問22 BCPに関する訓練の対象部門はどこですか。1つに○をつけてください。



ＢＣＰに関する訓練の対象部門を「全社ベース」と回答した企業の割合が最も多く、前回調査とほぼ同様の結果である(52.9%。前回調査は51.2%)。本設問に対する他の選択項目の割合も前回調査とほぼ同様の結果となった。「その他」の自由記入欄には「事業所単位」「製造拠点単位」「本社部門だけ」「毎年ローテーション」などと記載した企業があった。

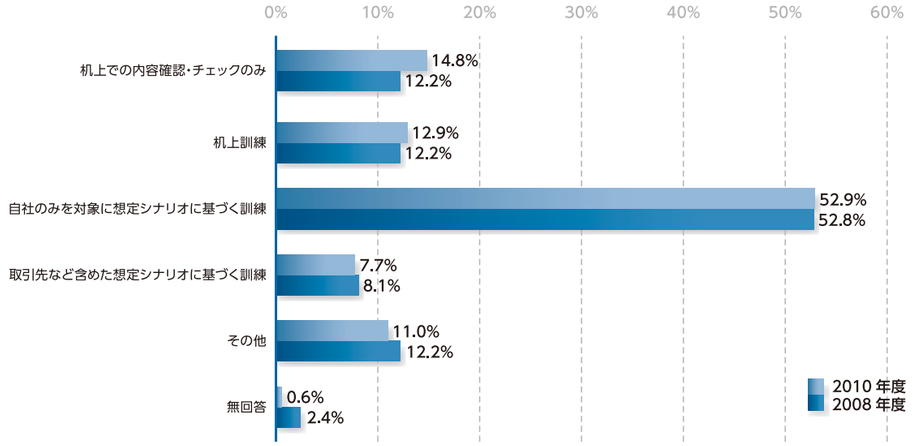
業種別に見ると、不動産業、生保・損保、その他金融業などでは全企業が「全社ベース」と回答している。小売業は75.0%、建設業は70.0%の企業が「全社ベース」と回答している。

問23 BCPに関する訓練の対象者に役員を含めていますか。1つに○をつけてください。



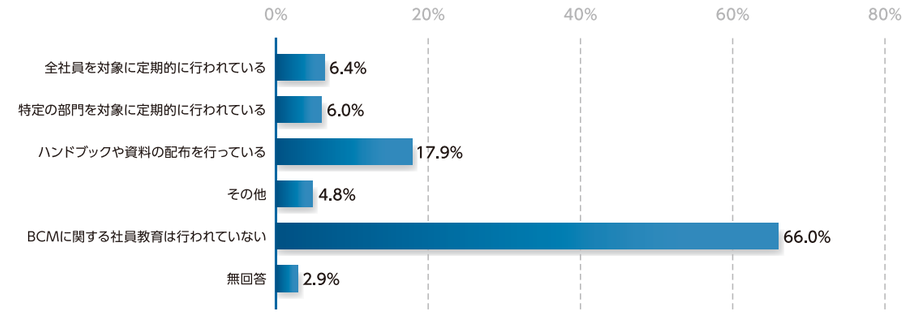
「役員を含めている」と回答した企業の割合は前回調査と比べて、わずかに増加している(80.6%、前回調査は74.8%)。製造業と非製造業を比べると、製造業の方が「役員を含めている」と回答した企業の割合がわずかに高い(製造業82.1%、非製造業78.2%)。

問24 BCPに関してどのような訓練を実施していますか。1つに○をつけてください。



ＢＣＰに関する訓練を「自社のみを対象に想定シナリオに基づく訓練」(52.9%。前回調査は52.8%)と回答した企業の割合が過半数を占め最も多く、次に多かったのは「机上での内容確認・チェックのみ」(14.8%。前回調査は12.2%)であった。また、本設問に対する全選択項目の割合も前回調査とほぼ同様の結果となった。製造業と非製造業で比べると、「自社のみを対象に想定シナリオに基づく訓練」の割合は製造業の方が高く(製造業58.2%、非製造業50.0%)、「取引先などを含めた想定シナリオに基づく訓練」は非製造業の方が若干高い(製造業4.5%、非製造業10.3%)。

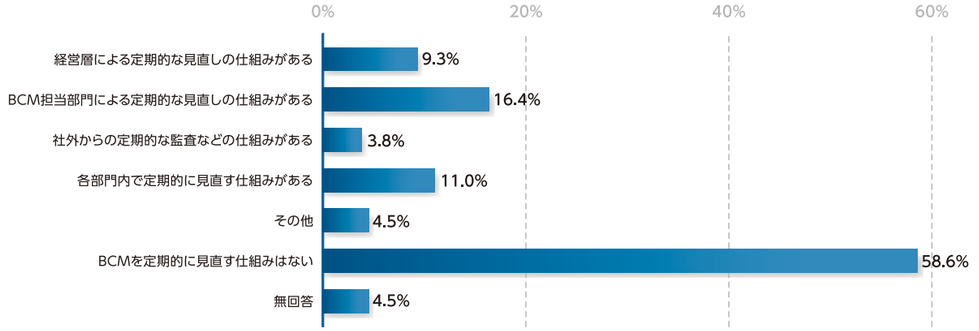
問25 BCMに関する社内教育(研修・セミナーなど)は行われていますか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。



「ＢＣＭに関する社員教育は行われていない」と回答した企業の割合が最も高かったが、前回調査と比べると割合は減少した(66.0%。前回調査は75.6%)。この中にはＢＣＰを策定していない企業も含まれているが、ＢＣＰを策定済／策定中とした企業でも50.2%の企業は「ＢＣＭに関する社員教育は行われていない」と回答している。

「ハンドブックや資料の配布を行っている」と回答した企業の割合は前回調査と比べ大幅に増加した(17.9%。前回調査は7.7%)。ＢＣＰを策定済と回答した企業の43.5%は「ハンドブックや資料の配布を行っている」と回答している。文書化し社員に周知させようという企業が今後も増加すると思われる。「その他」の自由記入欄には「幹部社員にセミナー実施」や「危機マニュアルの策定」と記載した企業があった。

問26 自社のBCMの有効性を定期的に見直す仕組みがありますか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。



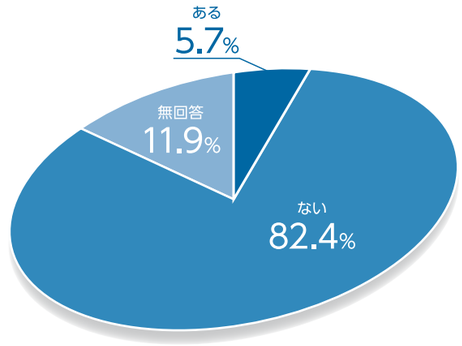
ＢＣＭの有効性に関する検証態勢を充足(「経営層」や「ＢＣＭ担当部門」などによる「定期的な見直しの仕組みがある」と回答)している企業の割合は、前回調査より大幅に増加している(40.5%。前回調査は27.2%)。特にＢＣＭ担当部門による定期的な見直しの仕組みがあると回答した企業の割合が大幅に増加している(16.4%。前回調査は8.5%)。これは問19の設問において「担当部署を設置している」と回答した企業が大幅に増加したことが影響していると考えられる。

しかし、まだ約60%の企業がＢＣＭの有効性を定期的に見直す仕組みはないと回答している。製造業と非製造業で比較すると、製造業の方がＢＣＭの有効性を定期的に見直す仕組みはないと回答した割合が高い。

業種別では、ＢＣＭを定期的に見直す仕組みはないと回答している割合が低い業種は、電力・ガス・水道(0%)、銀行業(20.0%)、その他金融業(28.6%)、不動産業(36.4%)である。

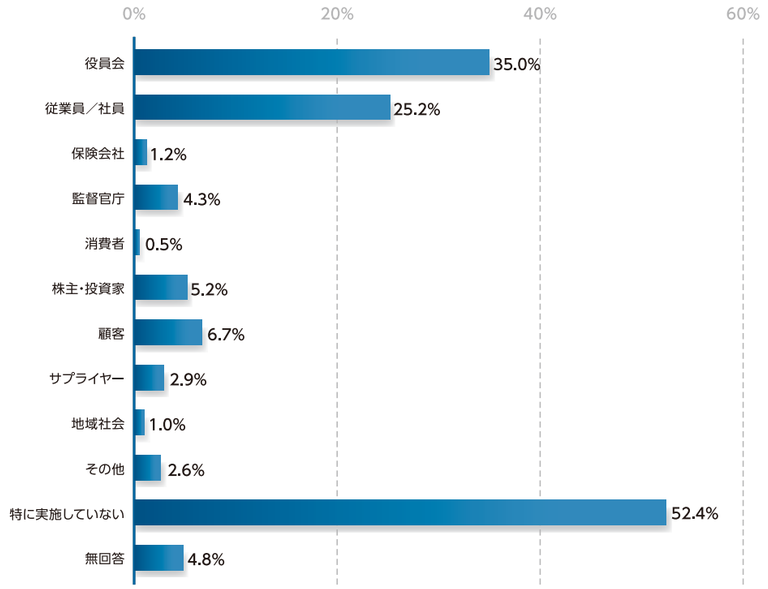
「その他」の自由記入欄には「訓練実施時にＢＣＰ手順書等を見直し実施」と記載した企業があった。

問27 自社のBCMを有効だと判断する指標がありますか。1つに○をつけてください。



本設問は今回新設した設問である。自社のＢＣＭを有効だと判断する指標は「ない」と回答した企業の割合は82.4%に達する。この中にはＢＣＰを策定していない企業も含まれているが、ＢＣＰを策定済／策定中とした企業でも、82.9%の企業は有効だと判断する指標が「ない」と回答している。問26と同様、ＢＣＭの検証態勢に問題がある実態がうかがわれる。「ある」の自由記入欄には「BS25999などの規格」や「外部コンサルティング」と記載した企業があった。

問28 BCMへの取組状況を誰に知らせていますか。あてはまる先に○をつけてください（複数回答可）。

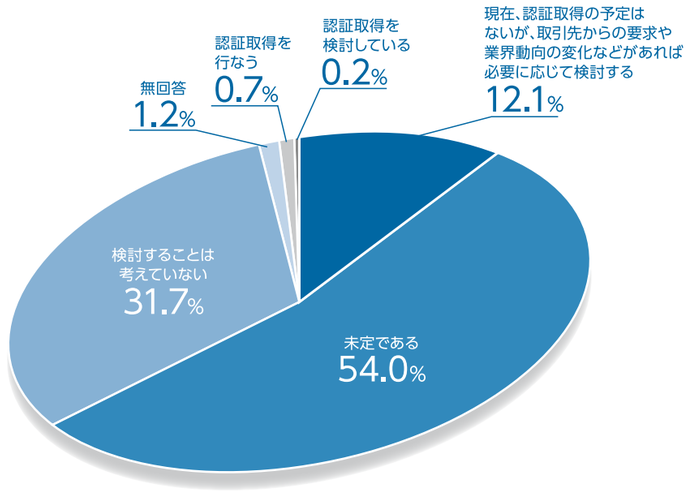


取組状況の周知については、「特に実施していない」と回答した企業の割合が最も高かったが、前回調査より割合は減少した（52.4%。前回調査は66.8%）。取組状況を知らせる相手については、「役員会」（35.0%。前回調査は22.4%）と「従業員／社員」（25.2%、前回調査は20.4%）の割合が高く、また今回の調査でも増加した。その次に「顧客」（6.7%）が、僅差ながら高い割合となった。この順位については、BCPを策定済／策定中とした企業でも「役員会」（51.4%）、「従業員/社員」（40.4%）、「顧客」（11.4%）の順と同様の結果となった。「その他」の自由記入欄には「監査役会、監査法人」「全てのステークホルダー」「社外に向けてホームページに掲載」などと記載した企業があった。

5. BCMSの第三者認証について

2007年11月、英国規格協会は、世界で初めて事業継続マネジメントシステム（BCMS）として第三者認証用規格BS（英国規格）25999−2を公表しました。日本国内でも、BS25999−2の認証を取得した企業がみられます。また、国際標準化機構（ISO）では、国際標準化の議論が活発に行われています。第三者認証の取得により自社だけではなく、取引先など外部の会社も同一の基準で評価ができることなどから、BCMSの第三者認証について、世界的に関心が高まっています。

問29 BS25999-2に基づく第三者認証を取得することを検討していますか。1つに○をつけてください。

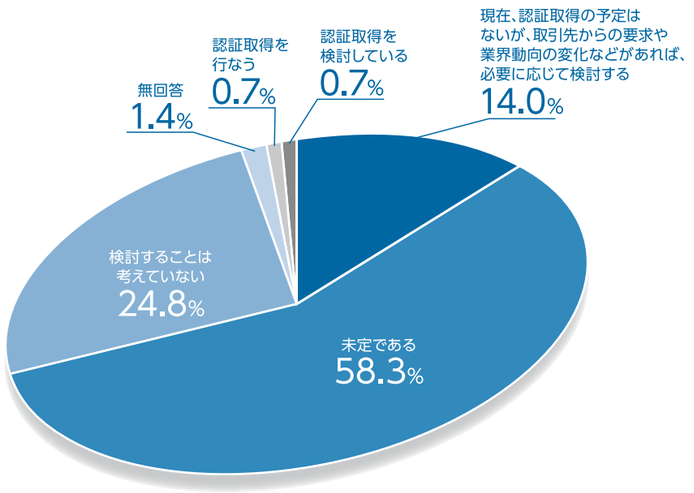


BS25999-2の認証取得については「未定である」と回答した企業の割合が最も高く、前回調査より割合も増加した（54.0%。前回調査は47.6%）。次に31.7%の企業が検討することは考えていないと回答している（前回調査38.2%）。一方、今回調査で初めて、「認証取得を行う」と回答した企業があり（0.7%）、また、認証取得に前向き（「認証取得を行う」、「検討している」、「必要に応じて検討」の合計）な企業の割合も微増した（13.0%。前回調査は11.7%）。

回答選択肢「検討することは考えていない」の理由記入欄には「ISO22301の動向を注視」「BCPは認証の取得が目的ではないため」「必要な理由が見当たらない」などと記載した企業があった。

製造業と非製造業で比較すると、製造業の方がわずかに認証取得に前向きな回答の割合が高かった（製造業16.1%、非製造業11.0%）。

問30 **2012年に策定される予定のBCMSの国際標準規格（ISO）に、第三者認証の制度が取り入れられた場合、BCMSへの取組について、このISOに基づく第三者認証を取得することを検討されますか。1つに○をつけてください。**

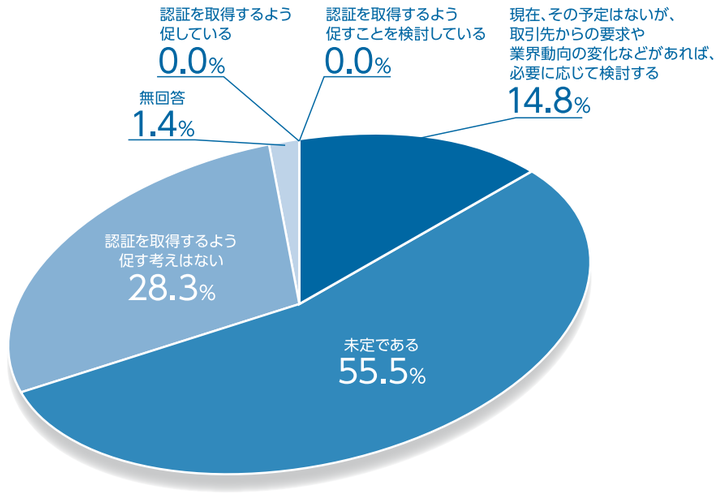


ＢＣＭＳの国際標準規格に、第三者認証の制度を取り入れられた場合にも、認証取得について「未定である」と回答した企業の割合が最も高く、前回調査より割合も増加した（58.3%。前回調査は47.9%）。次に24.8%の企業が検討することは考えていないと回答している（前回調査は32.2%）。認証取得に前向き（「認証取得を行う」、「検討している」、「必要に応じて検討」の合計）な企業の割合は微減した（15.4%。前回調査は17.4%）。

回答選択肢「検討することは考えていない」の理由記入欄には「当該認証について理解していない」や「ＢＣＰは認証の取得が目的ではないため」などと記載した企業があった。

製造業と非製造業で比較すると、製造業の方がわずかに認証取得に前向きな回答の割合が高かった（製造業18.3%、非製造業13.7%）。

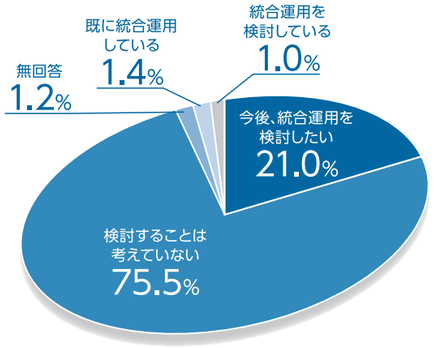
問31 **海外の報道では、サプライチェーンの中で重要な位置を占める企業に対し、BCMSの第三者認証を取得するよう働きかけが強まっているとされています。貴社は、取引先に対し、BCMSの第三者認証を取得するよう促す考えはありますか。1つに○をつけてください。**



取引先に対し、ＢＣＭＳの第三者認証の取得要請を行うかについても、「未定である」と回答した企業の割合が最も高く、前回調査より割合も増加した（55.5%。前回調査は50.6%）。次に28.3%の企業が取得要請は考えていないと回答している（前回調査は32.9%）。取得要請に前向き（「取得を促す」、「検討している」、「必要に応じて検討」の合計）な企業の割合は微増した（14.8%、前回調査は13.7%）。

製造業と非製造業で比較すると、製造業の方が取得要請に前向きな回答の割合が高かった（製造業19.3%、非製造業11.5%）。

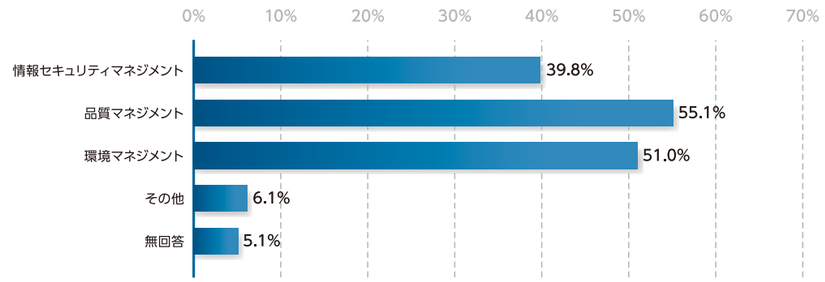
問32　事業継続マネジメントシステム（BCMS）を他の国際規格（ISO14001、9001、27001等）とともに統合的に運用されることを検討されますか。1つに○をつけてください。



本設問は、今回新設した設問である。ＢＣＭＳを他の国際規格とともに統合的に運用することを検討することは考えていないと回答した企業の割合が最も高かった（75.5%）。次に21.0%の企業が今後、統合運用を検討したいと回答している。「既に統合運用している」と回答した企業もわずか（1.4%）だが存在した。

製造業と非製造業で比べると、製造業の方が統合運用に前向き（「既に統合運用している」、「統合運用を検討している」、「今後、統合運用を検討したい」の合計）な回答の割合が高かった（製造業26.5%、非製造業19.7%）。

問32-1　（問32で「1. 既に統合運用している」「2. 統合運用を検討している」「3. 今後、統合運用を検討したい」とお答えの方におうかがいします）どのマネジメントシステムと統合しますか（もしくは、統合を検討されていますか）。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



本設問は、今回新設した設問である。統合する（統合の検討を含む）マネジメントシステムとして「品質マネジメント」と回答した企業の割合が最も高かった（55.1%）。その次に「環境マネジメント」（51.0%）、「情報セキュリティマネジメント」（39.8%）の順に高くなっている。

「その他」の自由記入欄には「ISO31000」「J－SOX」「OHSAS18001」「OSHMS」などと記載した企業があった。

製造業の特徴は「品質マネジメント」（68.8%）と「環境マネジメント」（66.7%）がほぼ同じ高い割合であったのに対し、非製造業の特徴は「情報セキュリティマネジメント」（62.8%）が他の2つのマネジメントシステムに比べ圧倒的に高い割合であった。

Ⅳ 考察・提言

1　事業継続マネジメントを導入する企業は増加傾向

2009年に発生した新型インフルエンザは、事業継続に対する企業の関心が高まる大きな契機となったことが、次のアンケート結果からわかる。

- 事業中断によって発生すると考えられる損失について対策を講じている企業の割合が初めて過半数に達した（問6）。
- ＢＣＰに取組んでいる企業は、調査開始以来、初めて過半数に達した（問8）。
- ＢＣＭの「専任部署ではないが担当する部署を設置している」と回答した企業の割合が大幅に増加した（問19）。

新型インフルエンザ関連の設問においても、

- 事業継続上、大きな影響を受けた事象および関心のある事象ともに、新型インフルエンザが「コンピュータなどＩＴ関連のトラブル」「地震・台風などの自然災害」に次いで3位と順位が上がった（前回調査結果、問1-①は10位、問1-②は7位）。
- 新型インフルエンザの発生により自社の事業継続への取組みが加速し、経営層の理解が深まったと回答した企業の割合が高かった（問7）。
- 厚生労働省が作成した「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」を、多くの企業が利用したことも調査結果から確認できており、ＢＣＭの普及に貢献した（問15-1）。

また、新たな課題も調査結果により浮かび上がった。

- 事業中断によって発生すると考えられる損失に対する具体的対策も、「予防」や「緊急時対応のしくみ」の段階までの割合が多く、「事業継続のしくみ」を具体的対策として講じている企業の割合は過半数に届かない（問6-1）。
- 新型インフルエンザの発生に対して「特に影響がなかった」と回答した企業の割合はまだ全体の1／3もある（問7）。
- ＢＣＰの策定に取組んでいる企業も業種別には策定している割合にばらつきがある。また、連結売上規模別には、売上高等の規模の小さい、いわゆる中堅・中小企業ではＢＣＰに取組む企業の割合が依然として低い（問8）。

BCMS（事業継続マネジメントシステム）については国際標準化が発行されたり、他のマネジメントシステム規格との統合を期待する声が出てきている。これらは、企業の事業継続の取組みにとって、自社の今後の方向性を探る手がかりになる筈なので、これらの動向には今後注目していく必要があるだろう。

2 真に有効な事業継続マネジメント態勢の確立

ＢＣＭを導入する企業は増加傾向にあるものの、有効性に関する検証態勢が確立していない等の実態が調査結果からうかがわれる。

・ＢＣＰに関する訓練を実施し実効性を高めようという企業が徐々に増加しているが、未実施の企業も依然として約60%と高い割合を占めている。また、連結売上規模別等で見ると、一般的に規模が大きい企業ほど訓練を実施している割合が高い（問21）。
・ＢＣＭに関する社員教育は行われていないと回答した企業は約60%。ＢＣＰを策定済／策定中とした企業でも半数の企業は「ＢＣＭに関する社員教育は行われていない」と回答（問25）。
・ＢＣＭの有効性に関する検証態勢を充足している企業の割合は前回調査より大幅に増加しているが、まだ約60%の企業がＢＣＭの有効性を定期的に見直す仕組みはない（問26）。
・自社のＢＣＭを有効だと判断する指標はないと回答した企業の割合は約80%に達する（問27）。

ＢＣＭの取組みは、事業継続計画の策定という一過性の作業で終わらせるのではなく、企業の組織文化への組込みや真に有効に機能する事業継続マネジメント態勢の確立が欠かせない。

今後は、ＢＣＰに関する訓練や社員教育の実施、ＢＣＭの有効性を定期的に見直す仕組みの構築、自社のＢＣＭを有効と判断する指標の設定などを行い、組織文化の中にＢＣＭを定着させていくことに取組む必要がある。

3 自社のみならずサプライチェーン全体に対する事業継続マネジメントの導入

取引先がＢＣＰを持つことが必要と考える企業は約90%と高い割合を占めるのに対し、実際に取引先にＢＣＰ策定を要請するまでに至っていない（問16、問17）。また、取引先のＢＣＰの有効性を確認している企業は20%に届かず、確認方法も「取引先へのインタビュー」という実効性に乏しい方法が約60%と最も多い（問18、問18-1）。「ＢＣＰ策定に参加・支援する」や「ＢＣＰに関する訓練に参加し結果を確認する」などの確認方法を選択する企業の割合が増加することが望まれる。

前回調査との比較では、関連する全ての設問（今回新設した問16を除く）において、取引先への事業継続マネジメントに関する働きかけは増加傾向にあるが、残念ながら増加割合はわずかに止まっている。

前ページに記載したとおり、2009年に発生した新型インフルエンザを契機に、「自社」の事業継続に対する企業の関心が高まったが、取引先や協力企業等を含めた事業継続マネジメントの導入については今後の大きな課題である。

グローバリゼーションや国際分業化など時代の大きな潮流の中で、企業が事業を継続的に発展させるためには「自社」のみでなく取引先（物流を含む）や協力企業等のステークホルダーを含めた事業継続マネジメントの導入が望まれる。実際に日本に本社を持つ企業が、欧米の取引先企業からＢＣＭＳの構築を強く要請されたケースが発生している。

今後、ＢＣＭＳの国際標準化が進められるに従い、取引先にＢＣＭＳの構築を要請する海外・日本企業が増加すると予測される。

4 事業継続マネジメントシステムの国際標準化等に対する認識

ＢＣＭＳの国際標準化が発行されるのは2012年の予定である。英国規格（BS25999-2）や国際標準（ISO22301）の認証取得に対して「未定である」と回答した企業は過半数に及ぶ（問29、問30）。ＢＣＰ策定やＢＣＭ構築に取組む企業は、増加している一方で、認証取得については積極的ではない企業（特に非製造業に多い）がまだ多く見られる。国際標準化等について関心はあるものの、認証取得について積極的になれない企業には次の2つのパターンがあると考えられる。

・「ＢＣＰ等は認証取得が目的ではない」や「（認証取得について）必要な理由が見当たらない」など、現状、認証取得の必要性を感じていない。
・ＢＣＭＳ自体について知らない等の理解不足。

しかし、今後、徐々に明らかになっていくＢＣＭＳの国際標準規格の具体的内容は、企業の事業継続の取組みに必ず影響を与えることとなる。当社も本報告書の「はじめに」に記載したとおり、「ＢＣＭＳユーザーグループ」の活動や、さまざまな普及啓発活動を通して、企業にとって必要な情報の提供を積極的に行う所存である。企業は今後の国際標準化の動向には是非注目していく必要があるだろう。

5 マネジメントシステム統合の検討

国際標準化機構からは既に多くの国際マネジメントシステム規格(※)が発行されている。そのため、複数の規格の要求事項を適用する企業から、コスト削減や態勢面等から統合的な運用を期待する声が出てきている。

ＢＣＭＳと他の国際規格との統合運用に前向きな企業（特に製造業に多い）は約25%（問32）と割合的にはまだ少ないが、品質や環境等の国際規格は多くの企業が認証取得していることもあり、ＢＣＭＳが国際規格になった場合には、統合化への要求は大きくなると考える。

ＢＣＭＳと統合したいマネジメントシステムは、製造業と非製造業によって若干順位が異なるが、「品質」「環境」「情報セキュリティ」である（問32-1）。

(※)品質マネジメントシステム（ISO9001）、環境マネジメントシステム（ISO14001）、情報セキュリティマネジメントシステム（ISO27001）　など

ますますワールドワイドな規模で競争が激化し、それに巻き込まれていく企業にとって事業戦略の一環として効率的な業務運営は必須命題である。事業継続の取組みを行う上で、併せて効率的なマネジメントシステム統合の取組みを検討する必要が今後増えていくだろう。

アンケート調査原票

最初に貴社についておうかがいします

F1 貴社の所属する業種は以下のどれですか。主たるもの1つに○をつけてください。

1. 農林水産業	9. 石油・石炭製品製造業／窯業	17. 卸売業	25. レジャー
2. 鉱業	10. 鉄鋼・非鉄金属業	18. 小売業	26. 広告・出版業
3. 建設業	11. 金属製品製造業	19. 商社	27. 情報・通信
4. 食料品製造業	12. 機械・電機製品製造業	20. 不動産	28. 報道（放送・新聞）
5. 繊維製品製造業	13. 輸送用機器製造業	21. 銀行業	29. 電力・ガス・水道
6. パルプ・紙製造業	14. 精密機器製造業	22. 証券業	30. その他サービス業
7. 化学工業	15. その他製造業	23. 生保・損保	具体的に：
8. 医薬品製造業	16. 倉庫・運輸業	24. その他金融業	

F2 貴社の昨年度の売上高は連結決算ベースでどれくらいですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

<連結決算ベース>

1. 20億円未満	6. 500億円～700億円未満	11. 3000億円～4000億円未満
2. 20億円～50億円未満	7. 700億円～900億円未満	12. 4000億円～5000億円未満
3. 50億円～100億円未満	8. 900億円～1000億円未満	13. 5000億円～1兆円未満
4. 100億円～300億円未満	9. 1000億円～2000億円未満	14. 1兆円以上
5. 300億円～500億円未満	10. 2000億円～3000億円未満	

F3 貴社の従業員数は何人ですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

<連結決算ベース>（有価証券報告書記載ベース）

1. 100人未満	5. 700人～ 999人	9. 7,000人～9,999人
2. 100人～299人	6. 1,000人～2,999人	10. 1万人以上
3. 300人～499人	7. 3,000人～4,999人	
4. 500人～699人	8. 5,000人～6,999人	

F4 貴社は、持ち株会社ですか。1つに○をつけてください。

1. はい	2. いいえ

I. 事業中断リスクについて

問 1 ① 過去に貴社が大きな影響を受けた事象に○をつけてください（複数回答可）。
② 事業継続上、関心のある事象に○をつけてください（複数回答可）。

	① 大きな影響を受けた事象	② 関心のある事象
1. コンピュータなどIT関連のトラブル	1	1
2. 電話、インターネットなどの通信トラブル	2	2
3. コンピュータウイルスの感染（ｻｲﾊﾞｰｱﾀｯｸなどを含む）	3	3
4. ライフライン（電力、水道、ガス等）の途絶	4	4
5. 技術開発の失敗	5	5
6. サプライチェーンのトラブル・崩壊	6	6
7. 地震・台風などの自然災害	7	7
8. 社内での人身事故	8	8
9. 企業イメージ・ブランドへのダメージ	9	9
10. 労働争議	10	10
11. 事業拠点の喪失	11	11
12. 火災	12	12
13. 軍事衝突	13	13
14. 環境リスク	14	14
15. 消費者の健康・生命を害したこと	15	15
16. テロ（過激行動によるもの）	16	16
17. 新型インフルエンザなどの感染症	17	17
18. その他	18	18

上記「18．その他」に該当する場合、具体的に内容を記載してください。

問2 基幹業務(★)が停止した場合に許容できる停止時間はどれくらいですか。1つに○をつけてください。

1. 2時間未満	4. 1～2日未満	7. 1週間以上
2. 2～8時間未満	5. 2～3日未満	8. その他（具体的に：）
3. 8～24時間（1日）未満	6. 3日～1週間未満	

★企業存続にとって最も重要な業務。例えば、その業務が停止すると、財務上致命的な影響を与えたり、ブランドイメージや顧客／社会との関係悪化を生じさせたりする業務をいいます。

問2-1 上記、許容できる停止時間に対し、目標としたい復旧時間はどれくらいですか。1つに○をつけてください。

1. 2時間未満	4. 1～2日未満	7. 1週間以上
2. 2～8時間未満	5. 2～3日未満	8. その他（具体的に：）
3. 8～24時間（1日）未満	6. 3日～1週間未満	

問3 基幹業務継続のためのＩＴへの依存度はどの程度と考えていますか。1つに○をつけてください。

1. 0%	5. 40%	9. 80%
2. 10%	6. 50%	10. 90%
3. 20%	7. 60%	11. 100%
4. 30%	8. 70%	

問4 基幹業務継続におけるＩＴへの依存度は大きくなっていると思いますか。1つに○をつけてください。

1. 大きくなっている	2. 変わっていない	3. 小さくなっている

問5 基幹業務継続のために、下記の社会インフラに対して許容できる停止時間は、それぞれどのくらいですか。各インフラに対して1つずつ○をつけてください。

社会インフラの種類	2時間未満	2～8時間未満	8～24時間（1日）未満	1～2日未満	2～3日未満	3日～1週間未満	1週間以上
1. 電力	1	2	3	4	5	6	7
2. 電話	1	2	3	4	5	6	7
3. インターネットなど情報通信	1	2	3	4	5	6	7
4. 社内情報ネットワーク	1	2	3	4	5	6	7
5. ガス	1	2	3	4	5	6	7
6. 水道	1	2	3	4	5	6	7

問6 事業中断によって発生すると考えられる損失(※)について、対策を講じていますか。1つに○をつけてください。

1. はい　（→ 問6-1へ）	2. いいえ　（→ 問6-2へ）

※本来得られるはずだった売り上げなどが、生産や販売などの事業活動の中断によって、得られなくなった場合の損失を、事業中断による損失とします。

問6-1 （問6で「1．はい」とお答えの方におうかがいします）では、具体的にはどのような対策を講じていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 予防	4. 保険、デリバティブ等リスクファイナンシング
2. 緊急時対応のしくみ	5. その他の対策を行っている（具体的に：）
3. 事業継続のしくみ（BCP、BCM、BCMS等）	

問6-2 （問6で「2．いいえ」とお答えの方におうかがいします）対策を講じていない理由は何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 事業中断による損失は小さいので対策不要と判断している
2. 事業中断による損失をカバーする合理的な手段が見つからないので対策を講じていない
3. その他（具体的に：）

問7 2009年に発生した新型インフルエンザは、自社の事業継続への取組みにどのような影響を与えましたか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 事業継続への取組みが加速した	4. 特に影響はなかった
2. 事業継続に関する予算が増加した	5. その他（具体的に：）
3. 経営層の理解が深まった	

Ⅱ. BCP（事業継続計画）の策定について

事業継続計画（BCP;Business Continuity Plan）とは、組織に事業中断（混乱）が発生したときに、事前に決められたレベルに活動を復旧又は維持する方法の詳細を規定した計画。

問8　貴社ではBCPを策定していますか。1つに○をつけてください。

1. 策定している	2. 現在、策定中である／計画がある	3. 策定していない（ → 問19へ）

※ＢＣＰを策定していない企業の方は、問 19 へお進みください。

問8-1　（問8で「1. 策定している」「2. 策定中/計画がある」とお答えの方におうかがいします）貴社のBCPはどこまでを対象としていますか。1つに○をつけてください。

1. 全社を対象としたBCPを作成している	4. その他
2. 基幹事業に関わる特定部門のみを対象としたBCPを策定している	（具体的に： ）
3. 情報システム部門のみBCPを策定している	

問8-2　（問8で「1. 策定している」「2. 策定中/計画がある」とお答えの方におうかがいします）貴社では具体的にどの部門をBCPの対象にしていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 製造／工場部門	6. 情報システム部門	11. 総務・庶務部門
2. 建築・設備管理部門	7. 営業・販売部門	12. 広報部門
3. 購買関連部署	8. マーケティング部門	13. 経営企画・社長室部門
4. コールセンター・お客様相談窓口など	9. 人事／労務部門	14. その他
5. セキュリティ（保安・防犯）部門	10. 経理・財務部門	（具体的に： ）

問9　貴社のBCPが対象としている事象に○をつけてください（複数回答可）。

1. コンピュータなどIT関連のトラブル	11. 事業拠点の喪失
2. 電話、インターネットなどの通信トラブル	12. 火災
3. コンピュータウイルスの感染（サイバーアタックなどを含む）	13. 軍事衝突
4. ライフライン（電力、水道、ガス等）の途絶	14. 環境リスク
5. 技術開発の失敗	15. 消費者の健康・生命を害したこと
6. サプライチェーンのトラブル・崩壊	16. テロ（過激行動によるもの）
7. 地震・台風などの自然災害	17. 新型インフルエンザなどの感染症
8. 社内での人身事故	18. その他
9. 企業イメージ・ブランドへのダメージ	（具体的に： ）
10. 労働争議	

問10　BCPに含まれているフェーズに○をつけてください（複数回答可）。

1. 緊急時対応（危機発生直後）	3. その他
2. 事業回復・再開・全面復旧	（具体的に： ）

問11　貴社のBCPでは、平常時に行われていた業務を、災害発生時に、平常時とは異なる場所に移転させて継続させることを想定していますか。1つに○をつけてください。

1. 想定している	2. 想定していない

問12　BCPの対象範囲はどのように設定していますか。下記の中で、貴社のBCPの対象に含まれているものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 貴社のみ	4. 取引先(サプライヤー)や協力企業	7. その他
2. 連結対象のグループ会社	5. 政府あるいは行政機関	（具体的に： ）
3. 連結対象でないグループ関連会社	6. 地域社会	8. 特に設定はしていない

問13　BCPに取組む契機になった要因は何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. サプライヤー（貴社に部品やサービスの提供している会社）からの要請	8. コーポレートガバナンス・CSR（企業の社会的責任）の一環
2. 既存顧客からの要請	9. 財務的な損失を防ぐため
3. 保険会社からの助言	10. 顧客への供給責任を果たすため
4. 見込み顧客からの要請	11. 企業イメージを維持するため
5. 官公庁からの指導や要請	12. 市場シェアを維持するため
6. 外部監査人からの指摘	13. 従業員を守るため
7. 投資家からの要請	14. その他（具体的に： ）

問14 BCPに取組むメリットは何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 災害・事故・事件からの素早い復旧	7. 従業員への保証
2. 災害・事故・事件による影響の低減	8. 株主からの信頼の維持
3. ブランド・風評を守る	9. 保険料の低減
4. 組織に対する理解を深める	10. その他
5. 顧客からの信頼を維持	具体的に：
6. コンプライアンス	

問15 BCPを策定する際に参考としたガイドラインなどはありますか。1つに○をつけてください。

1. ある （→ 問15-1へ）	2. ない （→ 問16へ）

問15-1 （問 15 で「1. ある」とお答えの方におうかがいします）BCPを策定する際に、どの資料を参考にしましたか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 経済産業省「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」	9. 米国防火協会 NFPA1600
2. 内閣府「事業継続ガイドライン 第1版」	10. 情報セキュリティ関連規格（BS7799、ISO17799、ISO27001、JIS X 5080、ISMS、他）
3. 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」	11. 業界団体が発行したガイドライン（例：SEMI「半導体産業向け事業継続ガイドライン」）
4. 厚生労働省「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」	具体的に：
5. 英国BCI「Good Practice Guidelines for Business Continuity Management」	12. ASISインターナショナル「組織レジリエンス：セキュリティ、緊急事態準備、及び継続マネジメントシステム－要求事項及び利用の手引き」
6. 英国規格協会 BS25999	
7. 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	13. その他
8. （財）金融情報システムセンター「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」	具体的に：

問16 貴社は、取引先がBCPを持つことは必要だと思いますか。1つに○をつけてください。

1. はい	2. いいえ

問17 貴社では、取引先にBCPを持つよう要請していますか。1つに○をつけてください。

1. はい	2. いいえ

問18 取引先のBCPの有効性を確認していますか。1つに○をつけてください。

1. はい （→ 問18-1へ）	2. いいえ （→ 問19へ）

問18-1 （問 18で「1. はい」とお答えになった方におうかがいします）取引先のBCPの有効性をどのように確認していますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 取引先へのインタビュー	4. 取引先のBCP（事業継続計画）策定に参加・支援
2. 取引先が作成するBCPのサマリー（ステートメント）の確認	5. その他
3. 取引先のBCPの内容を自社で精査	具体的に：

Ⅲ. 事業継続マネジメント(BCM)について

事業継続マネジメント(BCM:Business Continuity Management)とは、組織への潜在的脅威や、脅威が現実となった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上への影響を特定する包括的なマネジメントシステムプロセスのことを言います。

※ここからは全員の方にうかがいます

問19 貴社ではBCMを担当する部署を設置していますか。1つに○をつけてください。

1. 専任部署を設置している	4. 担当・専任部署の設置を検討中
2. 専任部署ではないが担当する部署を設置している	5. 担当部署・担当者は設置していない
3. 各部署から担当者が集まりプロジェクト編成にしている	

問20 事業継続マネジメント(BCM)を実施・推進するための年間予算はいくらですか。1つに○をつけてください。

1. 500万円以下	6. 5億円超～10億円以下
2. 500万円超～1,000万円以下	7. 10億円超
3. 1,000万円超～5,000万円以下	8. 予算措置はしていない
4. 5,000万円超～1億円以下	9. その他 (具体的に:)
5. 1億円超～5億円以下	

問21 BCPに関する訓練を定期的に行っていますか。1つに○をつけてください。

1. 全く実施していない (→ 問25へ)	5. 2年に1回
2. 1年に4回以上実施	6. 3年に1回
3. 1年に2回以上実施	7. その他 (具体的に:)
4. 年1回	

問22 BCPに関する訓練の対象部門はどこですか。1つに○をつけてください。

1. 全社ベースで実施している	4. その他 (具体的に:)
2. 特定の事業部門だけで実施している	
3. IT部門だけで実施している	

問23 BCPに関する訓練の対象者に役員を含めていますか。1つに○をつけてください。

1. 役員を含めている	2. 役員を含めていない

問24 BCPに関してどのような訓練を実施していますか。1つに○をつけてください。

1. 机上での内容確認・チェックのみ	4. 取引先など含めた想定シナリオに基づく訓練
2. 机上訓練	5. その他 (具体的に:)
3. 自社のみを対象に想定シナリオに基づく訓練	

問25 BCMに関する社内教育(研修・セミナーなど)は行われていますか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。

1. 全社員を対象に定期的に行われている	4. その他 (具体的に:)
2. 特定の部門を対象に定期的に行われている	
3. ハンドブックや資料の配布を行っている	5. BCMに関する社員教育は行われていない

問26 自社のBCMの有効性を定期的に見直す仕組みがありますか。あてはまるものに○をつけてください(複数回答可)。

1. 経営層による定期的な見直しの仕組みがある	4. 各部門内で定期的に見直す仕組みがある
2. BCM担当部門による定期的な見直しの仕組みがある	5. その他 (具体的に:)
3. 社外からの定期的な監査などの仕組みがある	6. BCMを定期的に見直す仕組みはない

問27 自社のBCMを有効だと判断する指標がありますか。1つに○をつけてください。

1. ある (具体的に:)	2. ない

問28 BCMへの取組状況を誰に知らせていますか。あてはまる先に○をつけてください(複数回答可)。

1. 役員会	6. 株主・投資家	10. その他 (具体的に:)
2. 従業員／社員	7. 顧客	
3. 保険会社	8. サプライヤー	
4. 監督官庁(規制当局)	9. 地域社会	
5. 消費者		11. 特に実施していない

Ⅳ. BCMSの第三者認証について

2007年11月、英国規格協会は、世界で初めて事業継続マネジメントシステム（BCMS）として第三者認証用規格BS（英国規格）25999−2を公表しました。日本国内でも、BS25999−2の認証を取得した企業がみられます。また、国際標準化機構（ISO）では、国際標準化の議論が活発に行われています。第三者認証の取得により自社だけではなく、取引先など外部の会社も同一の基準で評価ができることなどから、BCMSの第三者認証について、世界的に関心が高まっています。

問29　BS25999−2に基づく第三者認証を取得することを検討していますか。1つに○をつけてください。

1. 認証取得を行なう	4. 未定である
2. 認証取得を検討している	5. 検討することは考えていない 〔理由:　　〕
3. 現在、認証取得の予定はないが、取引先からの要求や業界動向の変化などがあれば、必要に応じて検討する	

問30　2012年に策定される予定のBCMSの国際標準規格（ISO）に、第三者認証の制度が取り入れられた場合、BCMSへの取組について、このISOに基づく第三者認証を取得することを検討されますか。1つに○をつけてください。

1. 認証取得を行なう	4. 未定である
2. 認証取得を検討している	5. 検討することは考えていない 〔理由:　　〕
3. 現在、認証取得の予定はないが、取引先からの要求や業界動向の変化などがあれば、必要に応じて検討する	

問31　海外の報道では、サプライチェーンの中で重要な位置を占める企業に対し、BCMSの第三者認証を取得するよう働きかけが強まっているとされています。貴社は、取引先に対し、BCMSの第三者認証を取得するよう促す考えはありますか。1つに○をつけてください。

1. 認証を取得するよう促している	4. 未定である
2. 認証を取得するよう促すことを検討している	5. 認証を取得するよう促す考えはない
3. 現在、その予定はないが、取引先からの要求や業界動向の変化などがあれば、必要に応じて検討する	

問32　事業継続マネジメントシステム（BCMS）を他の国際規格（ISO 14001, 9001, 27001等）とともに統合的に運用されることを検討されますか。1つに○をつけてください。

1. 既に統合運用している　（→ 問32-1へ）	3. 今後、統合運用を検討したい　（→ 問32-1へ）
2. 統合運用を検討している　（→ 問32-1へ）	4. 検討することは考えていない（→ 終了）

問32-1　（問 32で、「1. 既に統合運用している」「2. 統合運用を検討している」「3. 今後、統合運用を検討したい」とお答えの方におうかがいします）どのマネジメントシステムと統合しますか（もしくは、統合を検討されていますか）。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 情報セキュリティマネジメント（ISO27001）	3. 環境マネジメント（ISO14001）
2. 品質マネジメント（ISO9001）	4. その他 〔具体的に:　　〕

ご協力ありがとうございました