第8回

事業継続マネジメント（BCM）に関する
日本企業の実態調査

報告書

2019年2月

MS&ADインターリスク総研株式会社

目　次

はじめに……1

1. 調査の概要 ……1

2. 調査結果の概要 ……2
（1）BCP の策定状況 ……2
（2）BCP を策定していない理由 ……2
（3）BCP・BCM に関する訓練および教育 ……2
（4）サプライヤーへの BCP 策定要請 ……3
（5）海外現地法人における BCP の策定 ……3

3. 調査結果詳細 ……4
F. 属性 ……4
I. 事業中断リスクについて ……7
II. 事業継続計画 (BCP) の策定について …… 17
III. 事業継続マネジメント (BCM) について…… 40
IV. 海外事業所／現地法人への展開について …… 49

4. アンケート調査票原票 …… 54

はじめに

弊社は 2003 年に日本で初めて事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティングサービスを開始して以来、この分野の調査研究や普及啓発に努めてきた。そのような活動の一環として、2005 年から続けてきた日本企業の BCM に関する実態調査も、今回で 8 回目となった。2005 年は経済産業省の「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」や内閣府の「事業継続ガイドライン」が発表された年であり、翌年には BCM の普及啓発を目指す NPO である、事業継続推進機構（BCAO）が設立されている。このように日本企業における BCM への取り組みが本格化し始めた時期から、弊社では BCM に関する日本企業の実態を追い続けている。

この調査を始めてから今日までの間には、2011 年に発生した東日本大震災、2016 年の熊本地震や 2018 年の西日本豪雨など、数度の大規模災害を経験してきた。また、2012 年 5 月には ISO22301 により事業継続に関する国際標準規格が整備（翌 2013 年にその日本語訳である日本工業規格 JIS Q 22301 が制定）、2016 年 2 月には日本政府が「国土強靭化貢献団体の認証に関するガイドライン」を制定すると、これらに沿って第三者認証制度の運用が開始されるなど、BCM を巡る環境も変化を重ねている。このような環境の変化の中で日本企業がどのように BCM へ取り組んできたか、時系列で理解するうえで、8 回に亘って積み重ねてきたこの実態調査は、貴重な資料になっているものと自負している。

なお、過去に実施した実態調査の報告書も全て無償公開している[1]。 途中で設問を一部修正しているため、全てのデータを単純比較できる訳ではないが、過去のデータを紐解くことによって見えてくるものもあると思う。自社での BCM への取り組み方を考える手がかりとして、また調査研究のための資料として、ご活用いただければ幸いである。

1 調査の概要

（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 3,535 社

（3）回答数　352 社（9.96%）

（4）調査期間　2018 年 8 月～ 9 月

（5）調査者

（ⅰ）調査責任者

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社　リスクマネジメント第四部　マネージャー　木村　文彦

（ⅱ）調査担当者

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社　リスクマネジメント第四部　主任コンサルタント　矢野 喬士

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社　リスクマネジメント第四部　コンサルタント　伊藤 渚生

（ⅲ）調査委託先

株式会社日経リサーチ

1　過去の調査報告書は次の URL から PDF ファイルでダウンロードできる。
https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.php

2 調査結果の概要

(1) BCP の策定状況

① BCP を策定している企業の割合は 56.0% となった（問５）。「策定中」「策定の計画がある」という回答も含めると前回調査（2015 年）から着実に増加しているといえる。2011 年の東日本大震災以降の増加の流れがいったん落ち着いた反面、近年では 2016 年の熊本地震以降、大規模災害の頻度も上昇してきているという状況に応じて、BCP 策定への動きが再び増加していると想定される。

② BCP は、「地震・津波」を想定している企業が一番多い（92.5%）傾向は変わりはない（問８）。一方、西日本豪雨等、大規模な水災が頻発している近年の状況を受けて、「水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）」を想定して BCP を策定する割合（48.4%）も着実に増加している。

③今回、BCP で記載・整理している内容につき質問を新設した（問９）。「体制（指揮命令系統）」については、大半の企業（94.6%）が BCP で整理をしているのは予想どおりの結果であった。状況把握や人命安全確保に関する「ルールや帳票類」を記載している割合が 70% 弱、「事業や業務の優先順位」は約 60%、「課題の特定と対策」まで踏み込んでいる割合が 40% 未満と、その他項目については差が出ており、策定している BCP の内容が企業によって大きく異なる現状が確認できた。なお、「課題の特定と対策」の記載割合が突出して低い（39.1%）のは、実施にあたって各種分析が必要で、コスト負担も大きいことが要因だと推察される。

(2) BCP を策定していない理由

BCP を策定していない理由として、「事業活動の中断（混乱）が重大なレベルまで達したことがほとんどない」との回答が前回に続いて最大割合（50.7%）を占めた（問 5-1）。これに続くのが「専門知識の不足」（34.2%）であるのも前回同様である。

(3) BCP・BCM に関する訓練および教育

① BCP に関する訓練を年 1 回以上実施している企業の割合は前回調査から 58.8% となった（問 22）。前回調査から 5% 弱増加しており、訓練は着実に浸透しているといえる。

②一方、実施している訓練の内容としては、「避難訓練」（78.4%）、「安否確認訓練」（78.4%）といった「防災」目的のものが突出しており（問 22-2）、今後、より「事業継続」の実効性向上に資する訓練が実施されることが期待される。

③全社員を対象に定期的に社員教育（研修・セミナー等）を実施している企業の割合は 13.1％となった（問 23）。前記「防災」に関する訓練を実施するなか、社員教員まで手が回っていないのではないかと推察される。

(4) サプライヤーへの BCP 策定要請

①大災害発生時にサプライヤーから部品やサービスの提供を確保するために、何らかの事前対策を講じている企業の割合は 67.1% となった（問 17【1】）。この数値は、BCP 策定率（56.0%）よりも高いことから、BCP は策定していなくても、かかる事前対策を講じている企業が一定数あることが確認できた。なお、この数値は製造業だけでみると 87.5% まで跳ね上がる。

②上記事前対策を講じている企業の約半分（50.4%）が、「サプライヤーの多重化（二社購買）の推進」を実施している（問 17【2】）。次いで、「サプライチェーンの見える化」（41.3%）、「部品等の在庫の確保」（30.4%）と続くが、「BCP 整備等の要請」（21.3%）、「BCP 整備等を取引条件とする」（3.0%）等、サプライヤーに対策を働きかける対応はまだまだ少ない。

③顧客から防災対策・BCP 整備に関して何らかの要請を受けている企業の割合は、52.5% となった（問 19【1】）。前回調査ではこの数値は 40% 弱であったことから、かかる要請は着実に増加していると言える。なお、この数値は製造業だけでみると 77.5% まで跳ね上がる。

④上記顧客からの要請の内容としては、「防災対策・BCP 整備の推進」とする企業の割合（51.9%）が一番多い（問 19【2】）。自社の事前対策としてサプライヤーに「防災対策・BCP 整備の要請」をしている割合（問 17【2】、21.3%）と数値が異なるが、１企業が同要請を複数のサプライヤーにしていることが要因であると思われる。「災害時の被災情報の素早い報告」の要請も相対的に高い（48.6%）が、非製造業だけで見ると数値が 56.8% に上昇するのが特徴である（他項目はすべて製造業の方が数値が高い）。

（5） 海外現地法人における BCP の策定

①海外拠点を有する企業の中で、「全く BCP を策定していない」企業の割合は 56.2% となった（問 31-2【1】）。前回調査と分析方法が異なるが、BCP の策定率が着実に向上していると言える。

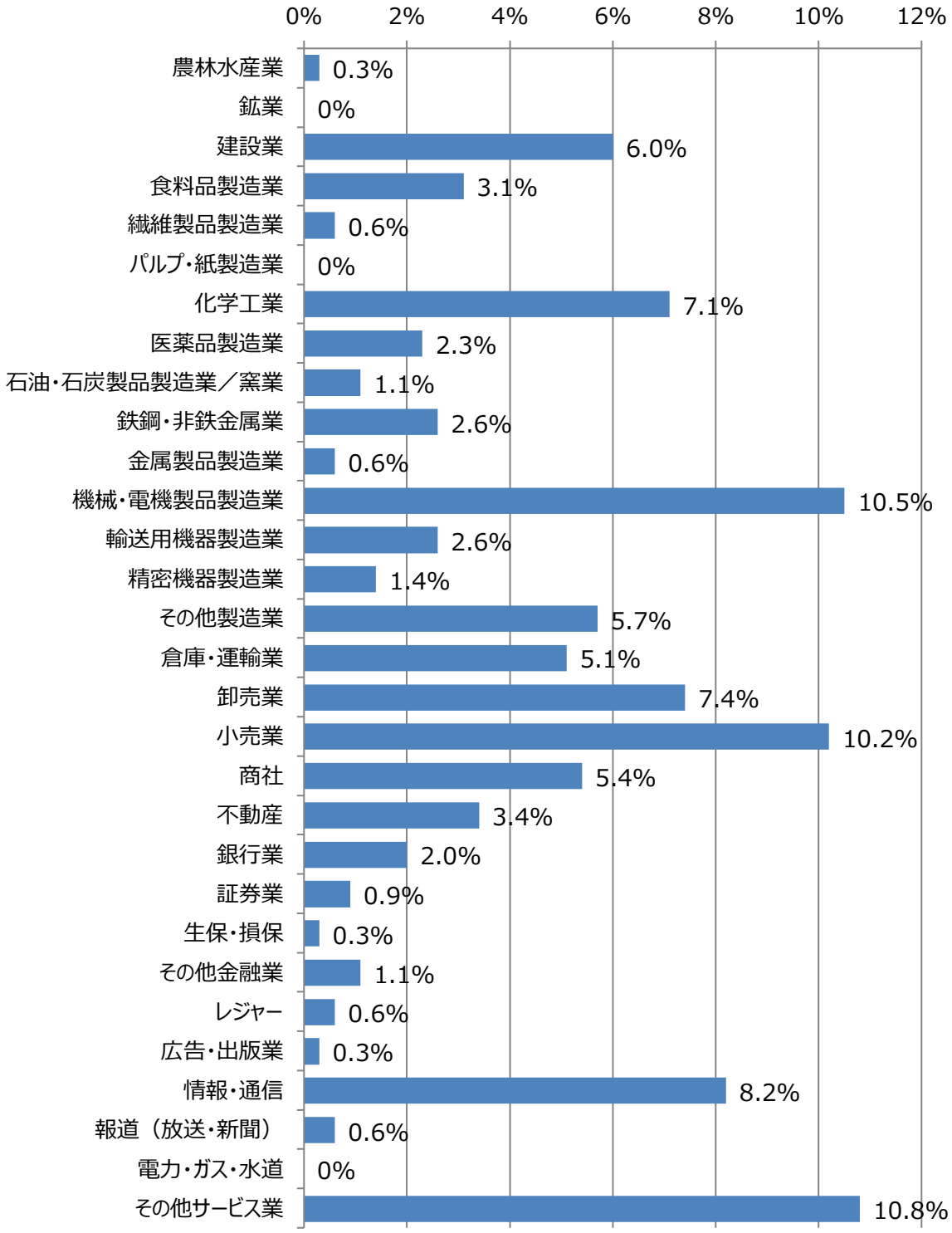
②海外拠点で策定している BCP の内容としては、「体制の構築（指揮命令系統）」を整理しているとする割合（68.8%）が一番高かった（問 31-2【2】）。なお、日本の拠点では同割合は 94.6% である（問 9）。また、より深く事業継続まで踏み込んだ「事業の優先順位」を整理している割合（32.0%）も、日本拠点の割合（61.3%）と大きく乖離しているが、その要因は、重要事業の選定を、事業本部等日本主導で選定するケースが多いところにあると思われる。

3 調査結果詳細

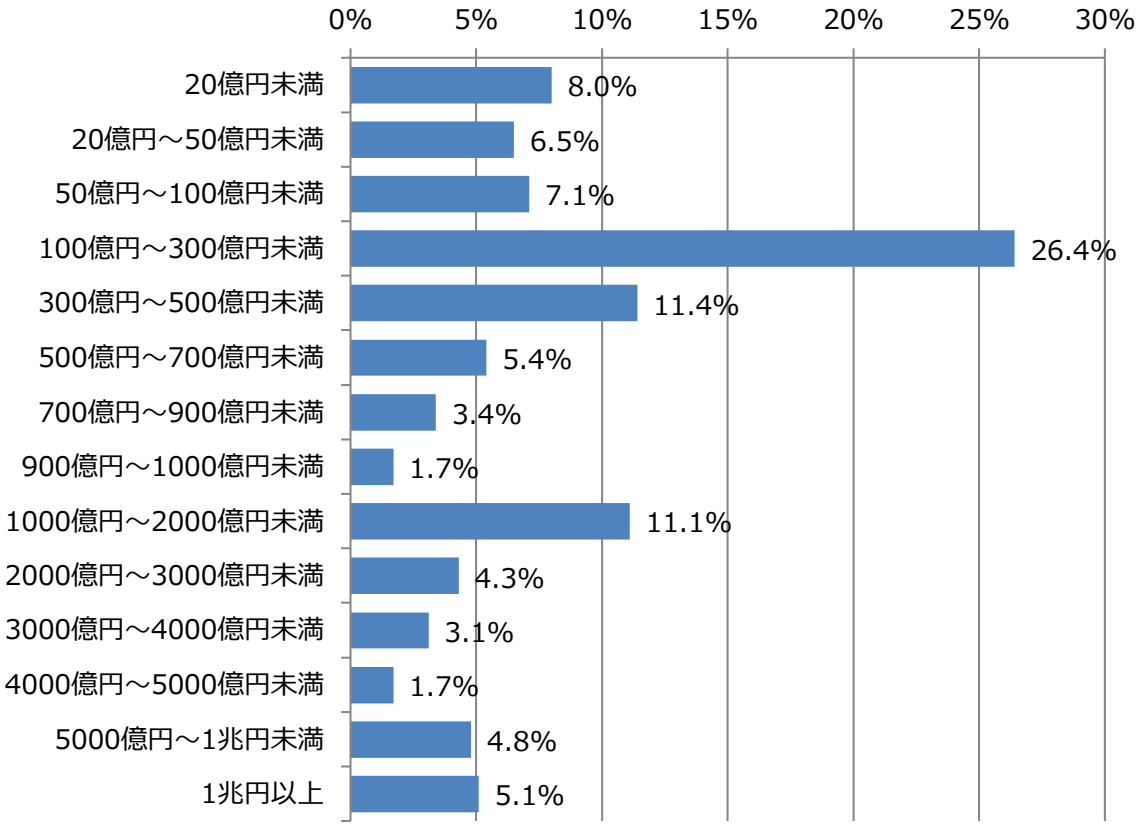
※以下数値について、四捨五入の関係で合計値が 100% になっていない場合があります。

F. 属性

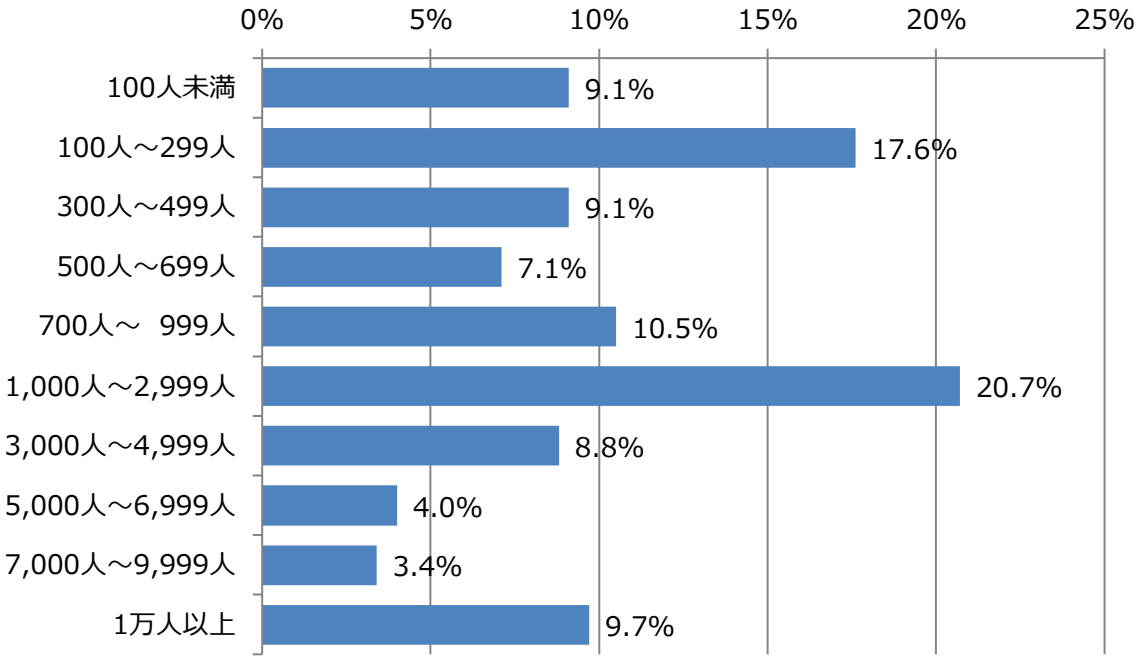
F1.　貴社の所属する業種は以下のどれですか。主たるもの１つに○をつけてください。



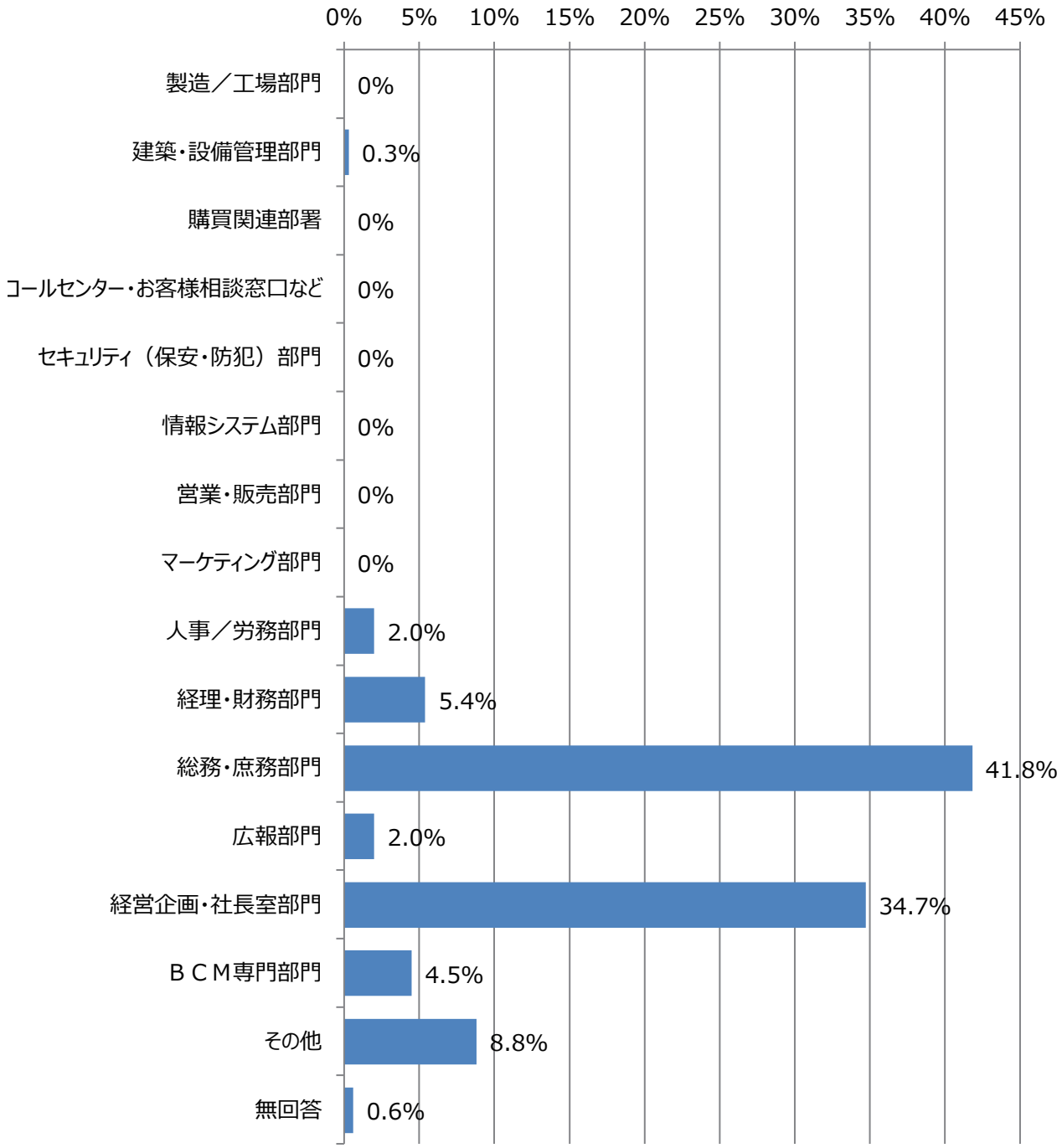
F2.　貴社の昨年度の売上高は連結決算ベースでどれくらいですか。あてはまるもの１つに○をつけてください。



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。

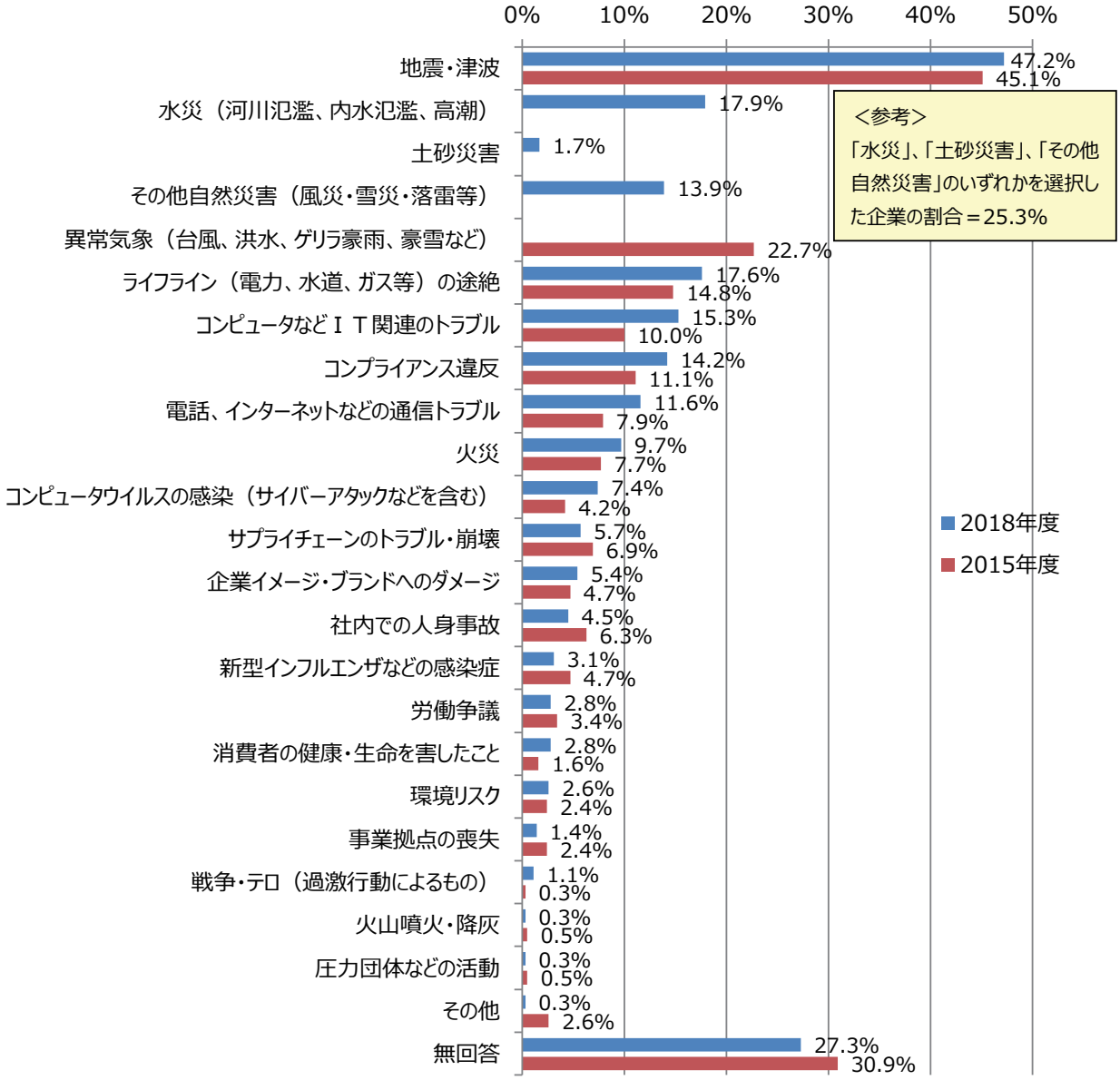


F4.　あなたの所属部門はどちらですか。あてはまるもの１つに○をつけてください。



I. 事業中断リスクについて

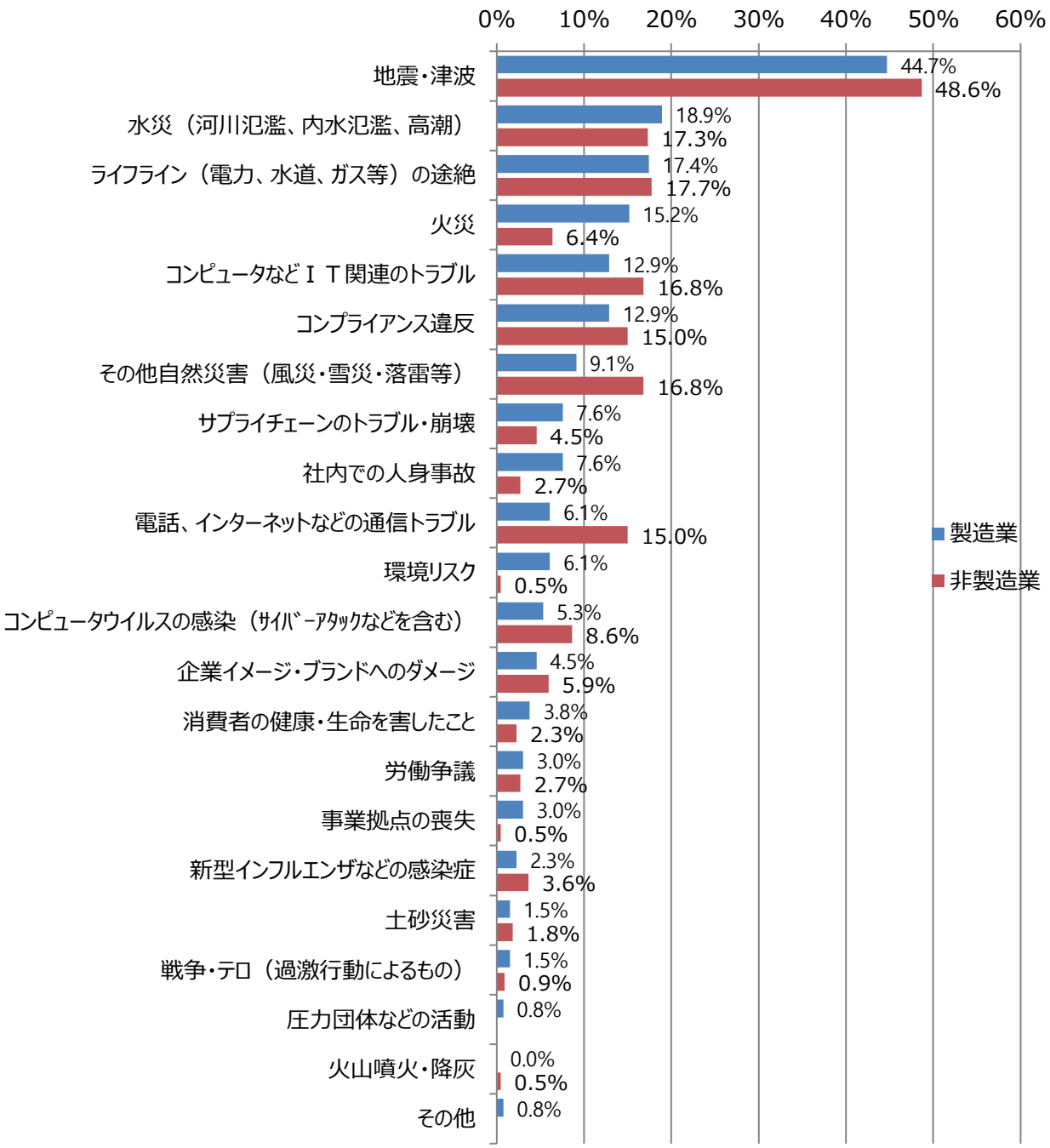
問 1-① 過去に貴社が大きな影響を受けた事象に○をつけてください（複数回答可）。



※ 2018 年度調査では、2015 年度調査における選択肢を以下のとおり変更している：
- 「異常気象（台風、洪水、ゲリラ豪雨、豪雪など）」を、「水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）」「土砂災害」「その他自然災害（風災・雪災・落雷等）」の３つに分割
- 「火山噴火」を「火山噴火・降灰」に変更
- 「テロ（過激行動によるもの）」を、「戦争・テロ（過激行動によるもの）」に変更

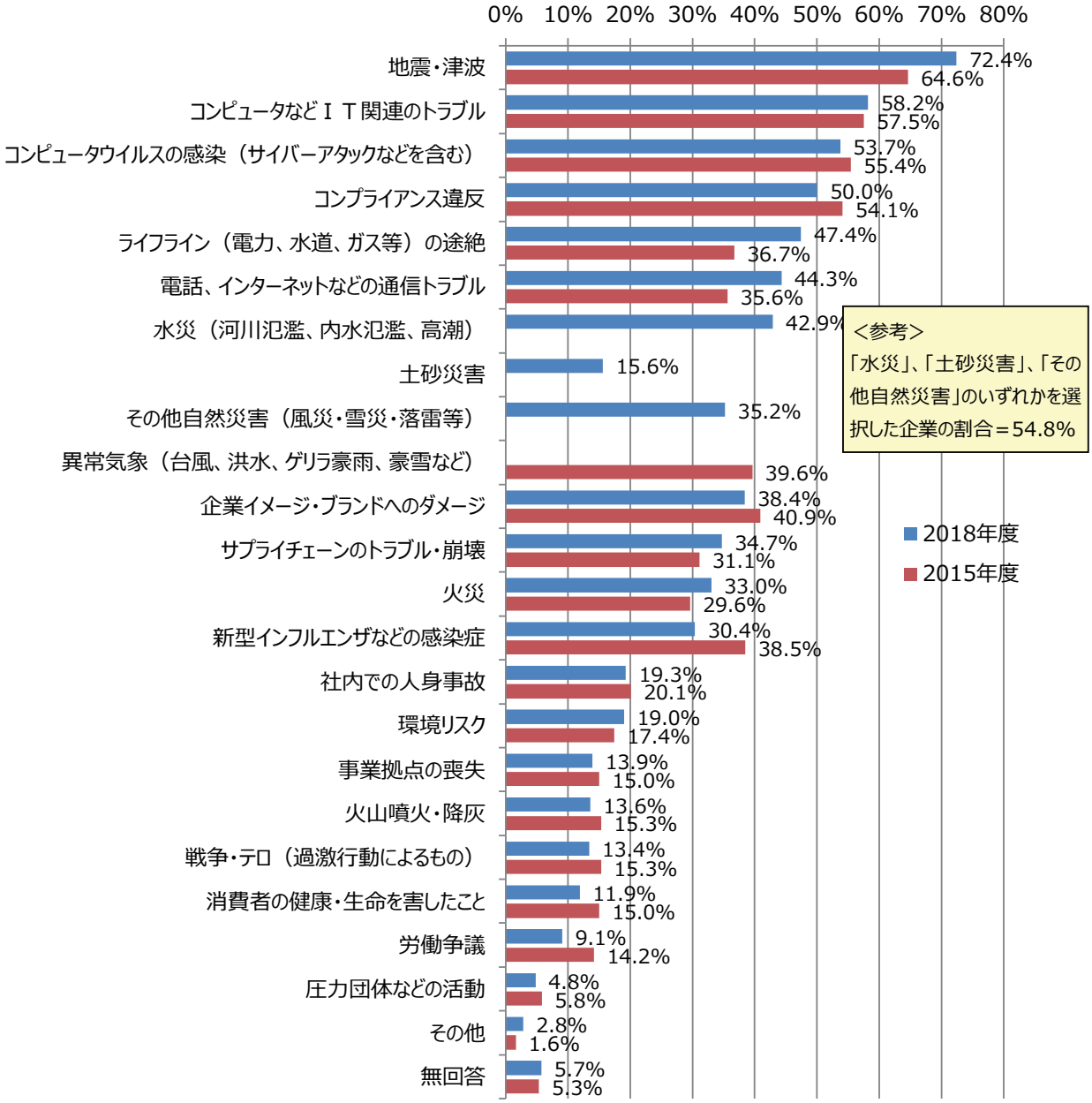
グラフは今回調査での回答の多いものから順に並べてある。ただし、前回調査から選択肢を分割している質問は、回答数に関わらず並べて表示している。全体の傾向は、前回調査（2015 年）と比較して大きく変わらず、自然災害やライフラインの途絶により影響を受けたとする企業の割合が相対的に高い。唯一、前回調査の結果から 5% 以上増加している項目が「コンピューターなど IT 関連のトラブル」であるが、昨今の IT への業務異存が高まっている状況を反映していると考えられる。

製造業／非製造業



製造業と非製造業との回答割合の乖離が 5% を超える項目は 4 項目しかない。またこれら 3 項目も乖離も 10% 未満であり、全体としては、大きな差はないといえる。なお、これら 4 項目のうち製造業の割合が高いのが「火災」と「環境」、非製造業の割合が高いのが「その他自然災害（風災・雪災・落雷等）」と「電話、インターネットなどの通信トラブル」となる。

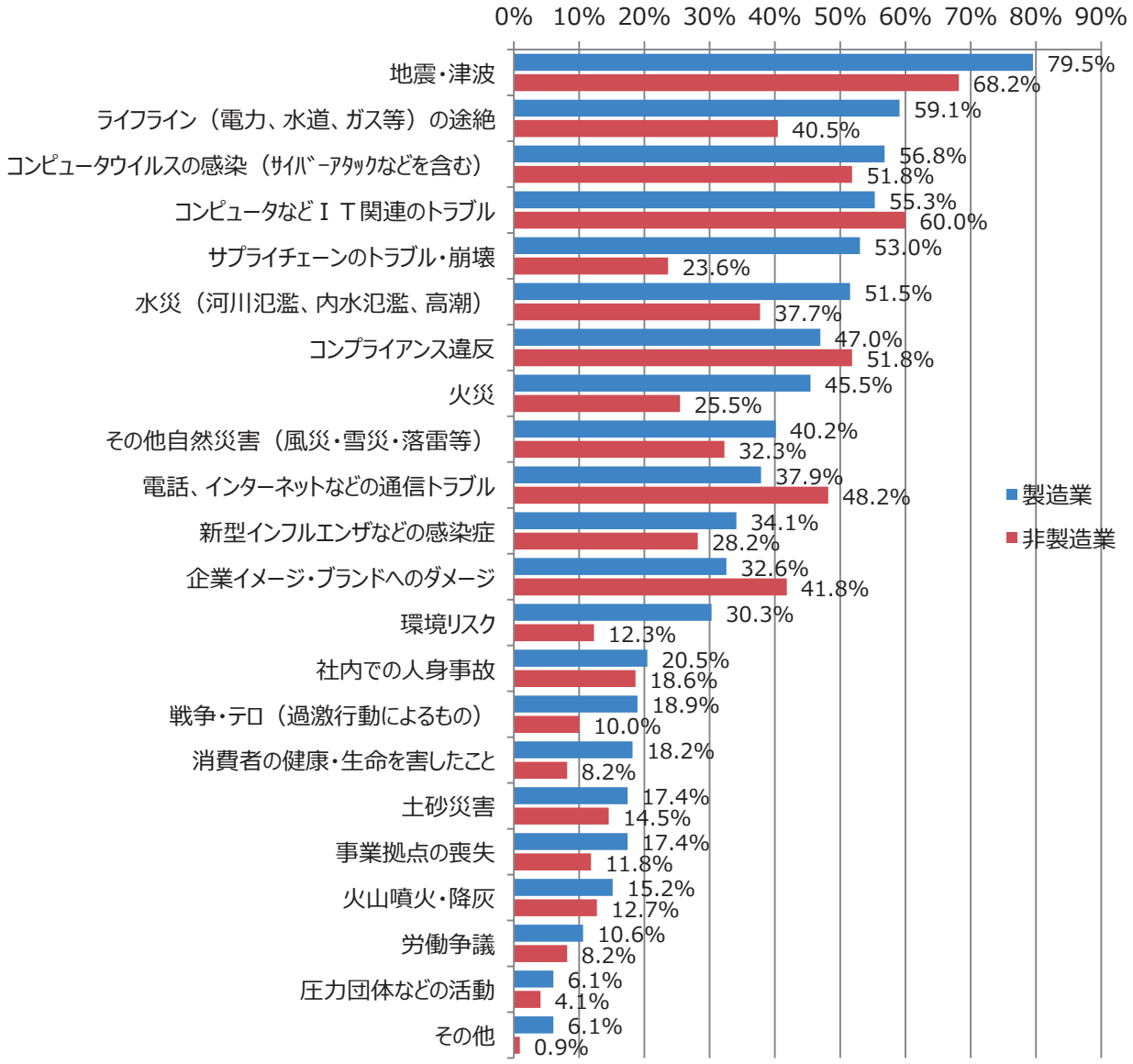
問 1-② 事業継続上、関心のある事象に○をつけてください（複数回答可）。



※ 2018 年度調査では、2015 年度調査における選択肢を以下のとおり変更している：
- 「異常気象（台風、洪水、ゲリラ豪雨、豪雪など）」を、「水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）」「土砂災害」「その他自然災害（風災・雪災・落雷等）」の３つに分割
- 「火山噴火」を「火山噴火・降灰」に変更
- 「テロ（過激行動によるもの）」を、「戦争・テロ（過激行動によるもの）」に変更

回答の多いものから順に並べてあるため、問 1-①のグラフとは項目の順序が異なることにご注意いただきたい。前回調査（2015 年）との回答割合とのかい離が５％を超える項目は６項目しかなく、全体の傾向は大きく変わらないといえる。これら項目には、「地震・津波」と「水災」が含まれるが、いずれも増加していることから、最近の大災害の発生を受けて関心が高まっていることが伺える。特に、「水災」については、昨年と選択肢が変わったため断言はできないが、大幅に関心が高まったと推測される。

製造業／非製造業

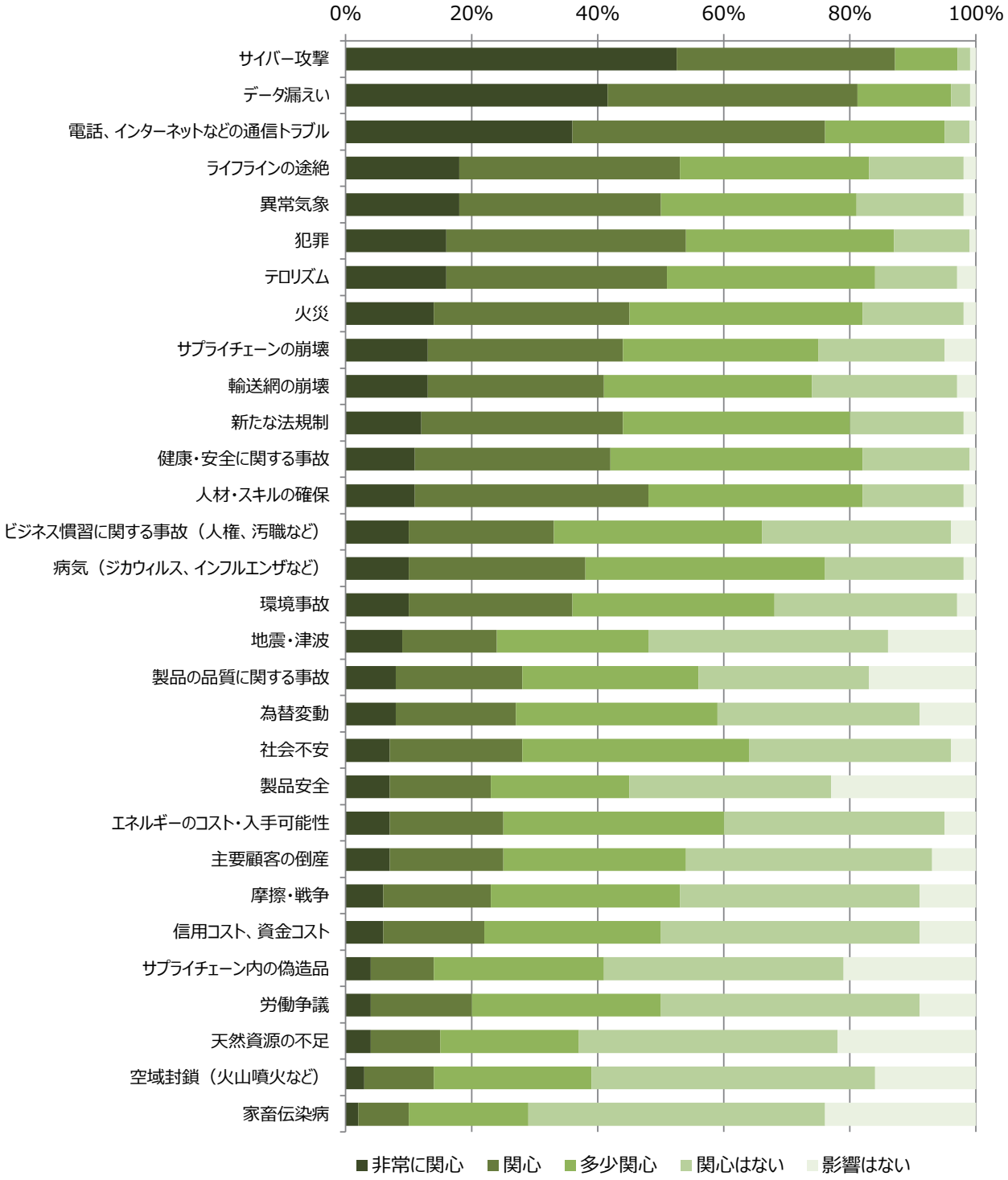


製造業と非製造業との回答割合の乖離が 5% を超える項目は 14 項目、うち 10% を超える項目は 8 項目にわたり、製造業と非製造業とでは大きく関心が異なる。10%を超える 8 項目のうち、製造業の割合が高い項目は、「地震・津波」、「ライフライン」、「サプライチェーン」、「水災」、「火災」、「環境」、「消費者の健康・生命」となるが、なかでも「サプライチェーン」は 30% 弱、「ライフライン」、「火災」と「環境」は 20% 前後の乖離となる。一方、非製造業の割合が高い項目は「電話、インターネットなどの通信トラブル」とのなり、前記「問 1 - ①」とほぼ同じ傾向が確認できる。

なお次ページには、英国に本拠地を置き、BCM の普及啓発を進めている非営利団体 The Business Continuity Institute (BCI) が、英国規格協会 (BSI) と共同で実施した調査に関する報告書「Horizon Scan Report 2018」[2] から、問 1- ①、②に相当するデータを掲載した。選択肢や対象期間が異なることに注意が必要だが、日本の調査結果ほど自然災害に集中しておらず、様々な事象に分散していることが分かる。

2　この調査は全世界 76 ヶ国の企業に対して行われており、半数は欧州、16%を北米が占める。アジア（日本も含む）からの回答は 13% である。

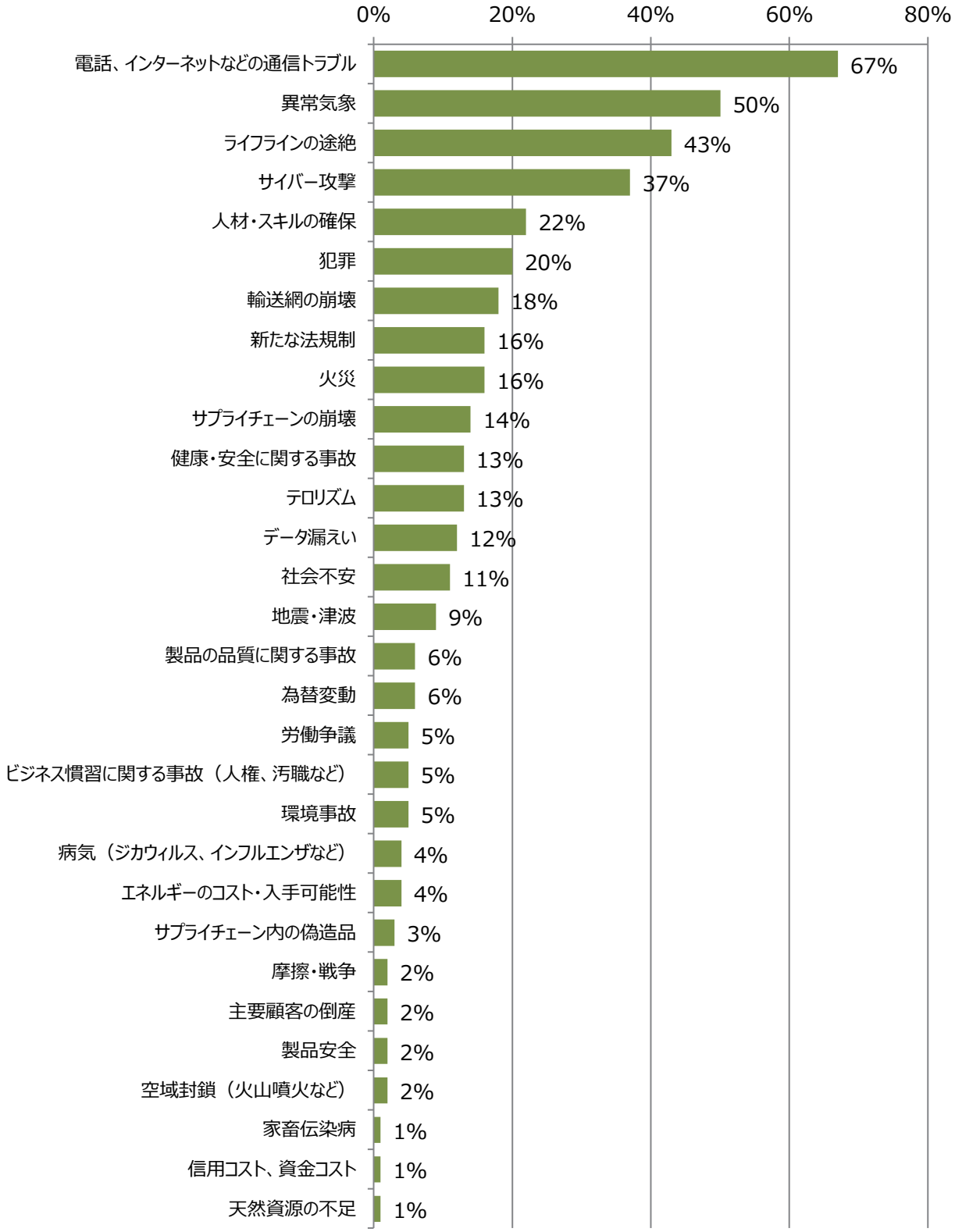
A) 貴社での分析上、貴社では 2018 年において以下の脅威のいずれに関心がありますか。（複数回答可）



有効回答数 595

（出所）The Business Continuity Institute（BCI）『Horizon Scan Report 2018』をもとに弊社作成

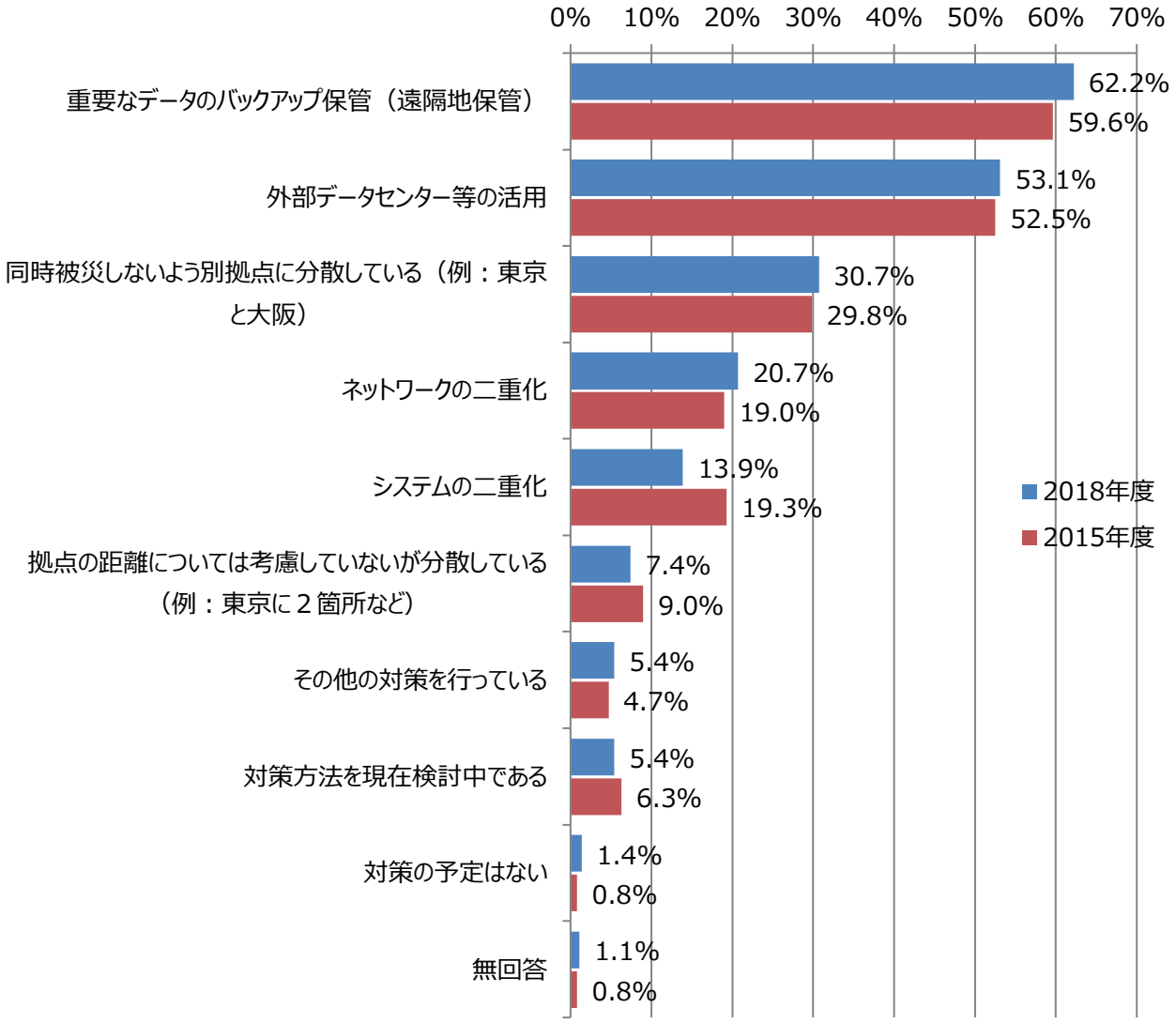
B) 今貴社は過去 12 カ月に以下の事象による事業の中断を経験しましたか。（複数回答可）



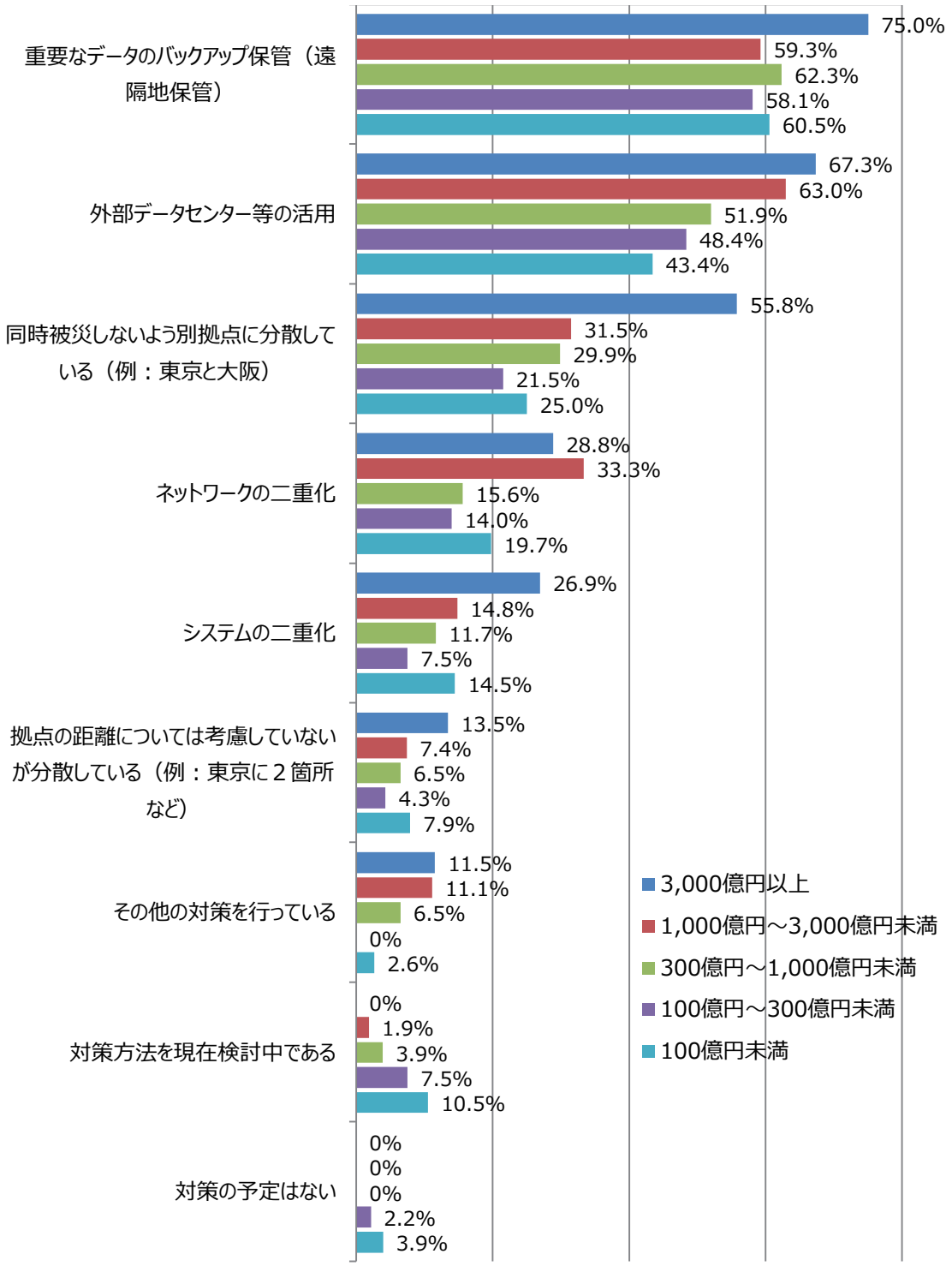
有効回答数 538

（出所）The Business Continuity Institute（BCI）『Horizon Scan Report 2018』をもとに弊社作成

問 2. 基幹業務を支える情報システムが災害から受ける影響を軽減するために、どのような対策をとっていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

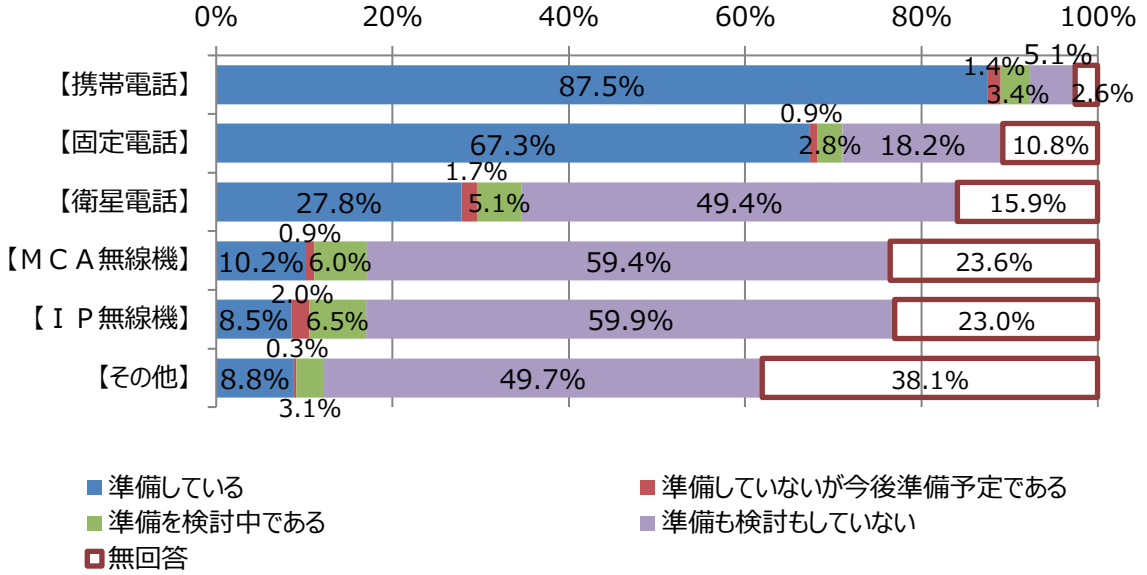


連結売上規模別



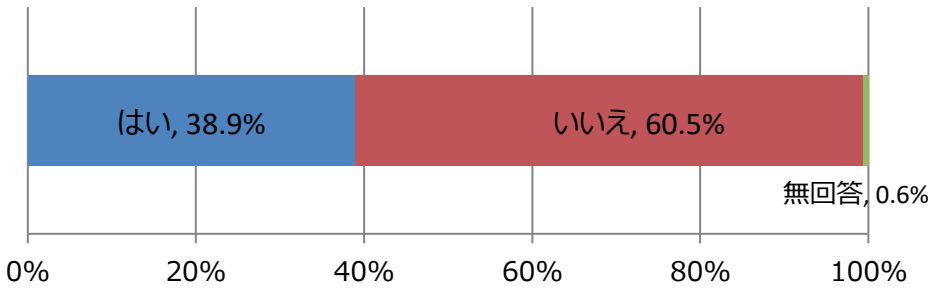
IT に関する災害対策の実施状況は前回調査から大きな変化はない。なお回答企業の連結売上規模別に見ると、「同時被災しないよう別拠点に分散している」「システムの二重化」「ネットワークの二重化」といった対策方法は、基本的に売上規模に比例して実施率が高まっているが、反対に規模が小さい企業のほうがより進んでいるケースもみられる。規模の小さい企業のほうが、システムインフラの構築をより柔軟に行うことができるという側面もあるものと想像される。

問 3.　災害等による事業中断に備え、通信手段としてどのような機器を準備していますか。
準備していない場合でも、導入を検討していますか。各機器に対して１つずつ○をつけてください。



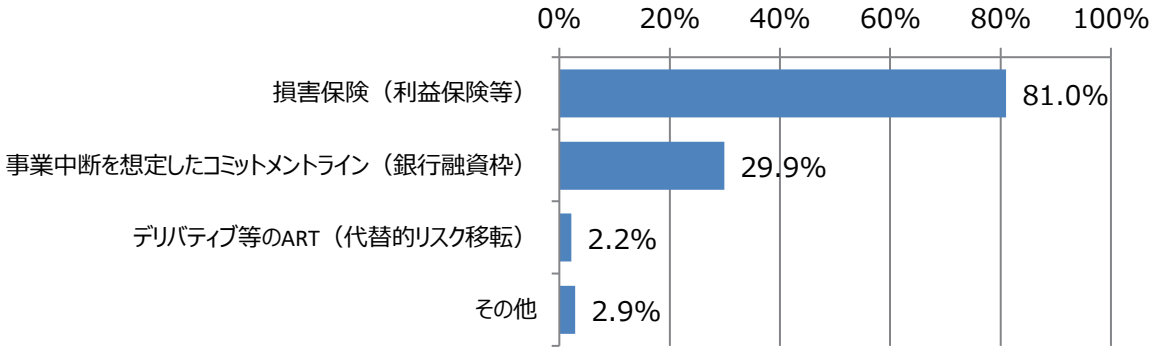
全体に前回調査から大きくは変わらないが、前回から選択肢に追加した IP 無線機について普及が進んでおり、逆に衛星電話や MCA 無線機の導入割合は減少傾向にある。

問 4.　事業中断によって発生すると考えられる財務的損失について、対策を講じていますか。
１つに○をつけてください。



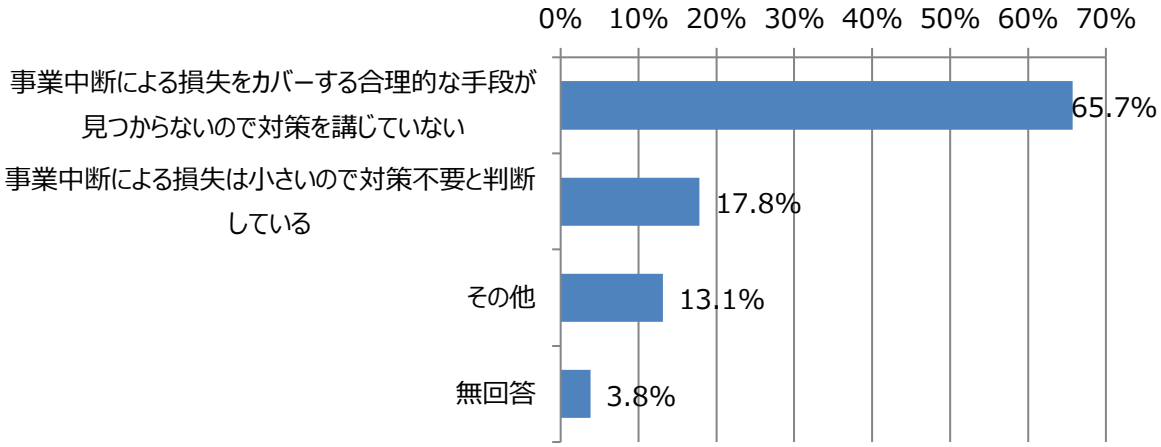
対策を講じている割合は、前回調査（2015 年）と大きく変わらない。

問 4-1.（問４で「1．はい」とお答えの方におうかがいします）
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）。



「損害保険」の回答割合が前回調査（2015 年）から 5% 以上上昇している一方、その他項目は横ばい、減少しており、「損害保険」への依存度がやや向上しているといえる。

問 4-2.（問４で「2．いいえ」とお答えの方におうかがいします）



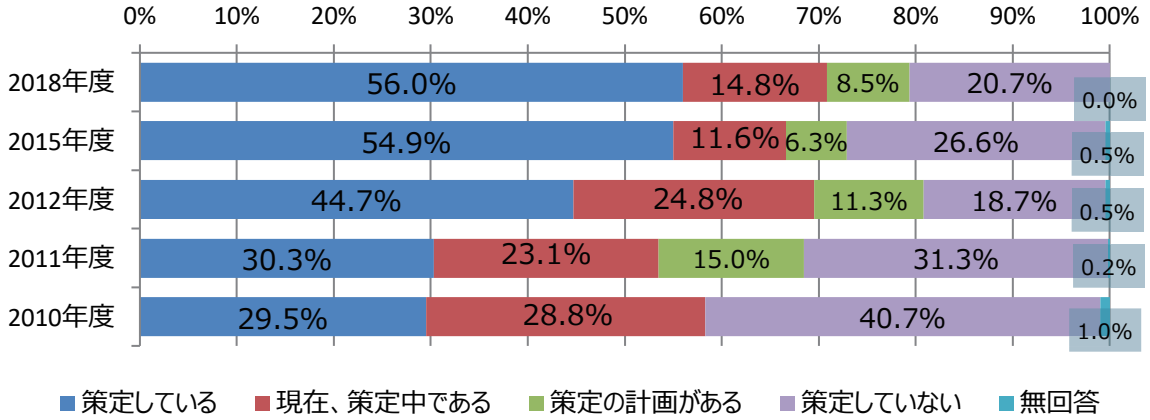
対策を講じていない理由は何ですか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

「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」との回答割合が前回調査（2015 年）から 5% 以上減少してはいるが、相変わらず「事業中断による損失をカバーする合理的手段が見つからない」との回答割合が圧倒的に多く、「対策を打ちたくても方法がない」現状が伺える。

II. 事業継続計画 (BCP) の策定について

事業継続計画（BCP; Business Continuity Plan）とは、何らかの事業中断が発生した際に、あらかじめ定められたレベルに事業を再開、復旧、回復させるための文書化された手順をいいます。（参考：ISO 22301）

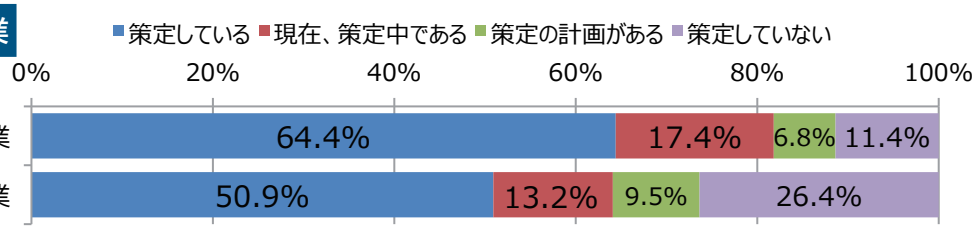
問 5. 貴社では BCP を策定していますか。1 つに○をつけてください。



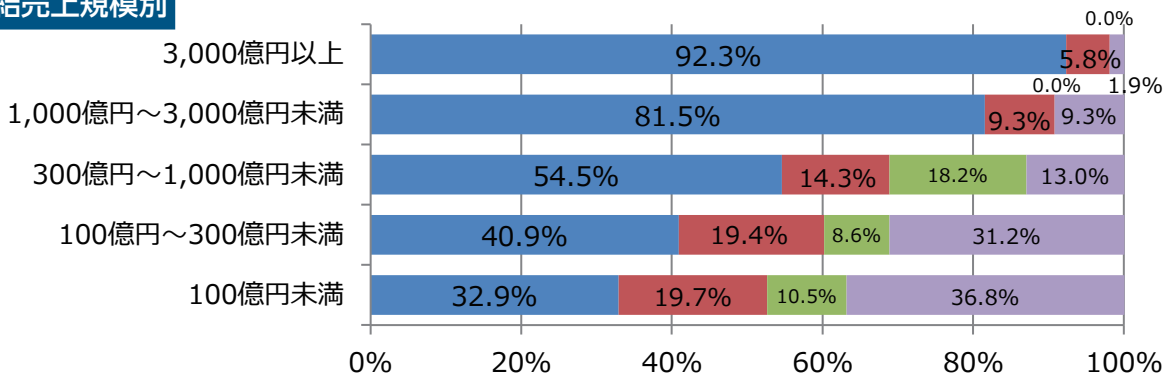
※ 2010 年度以前については、「現在、策定中である」「策定の計画がある」の項目は統合されていた

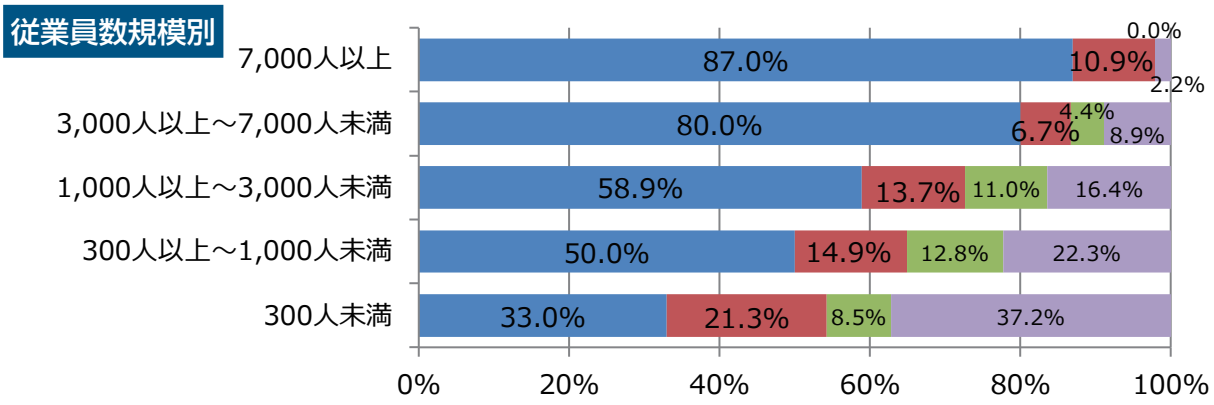
BCP を策定している企業の割合は、「策定中」「策定の計画がある」という回答も含めると着実に増加している。2011 年の東日本大震災以降の増加の流れがいったん落ち着いた反面、近年では 2016 年の熊本地震以降、大規模災害の頻度も上昇してきているという状況に応じて、BCP 策定への動きが再び増加していると想定される。

製造業／非製造業



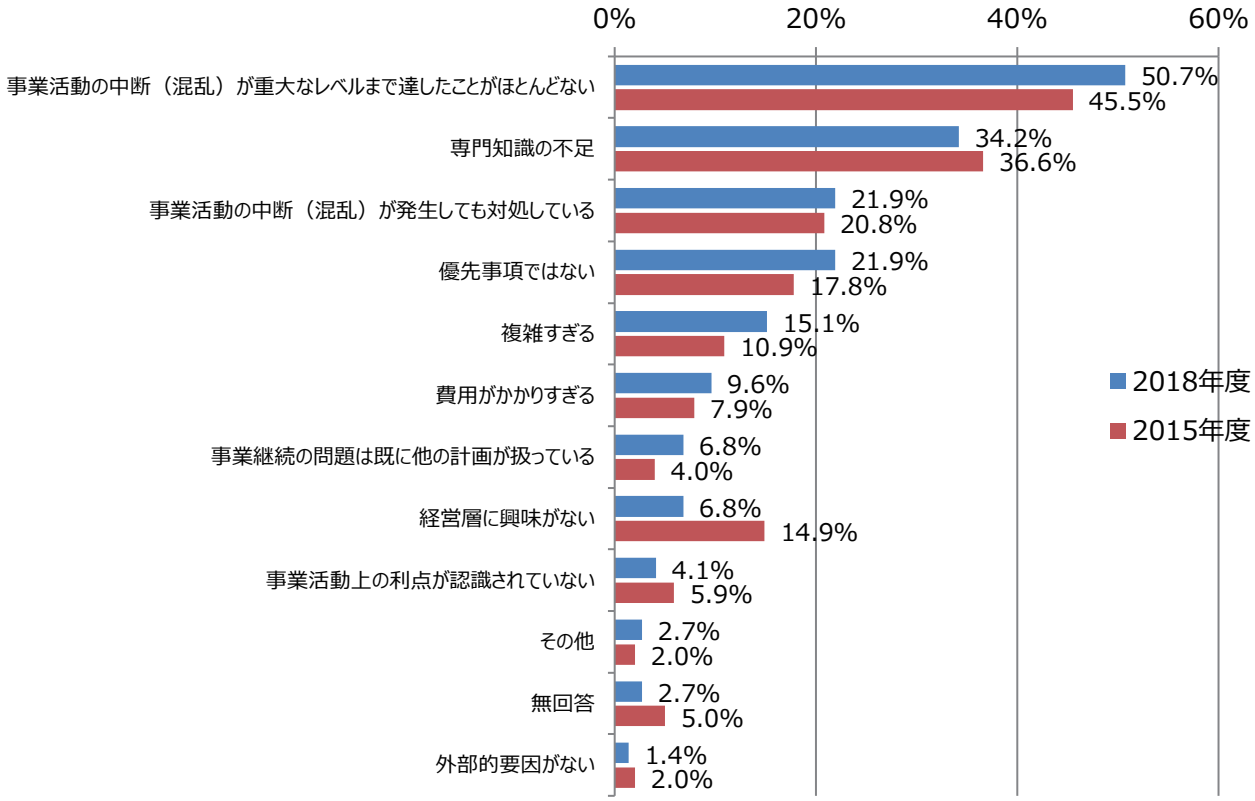
連結売上規模別





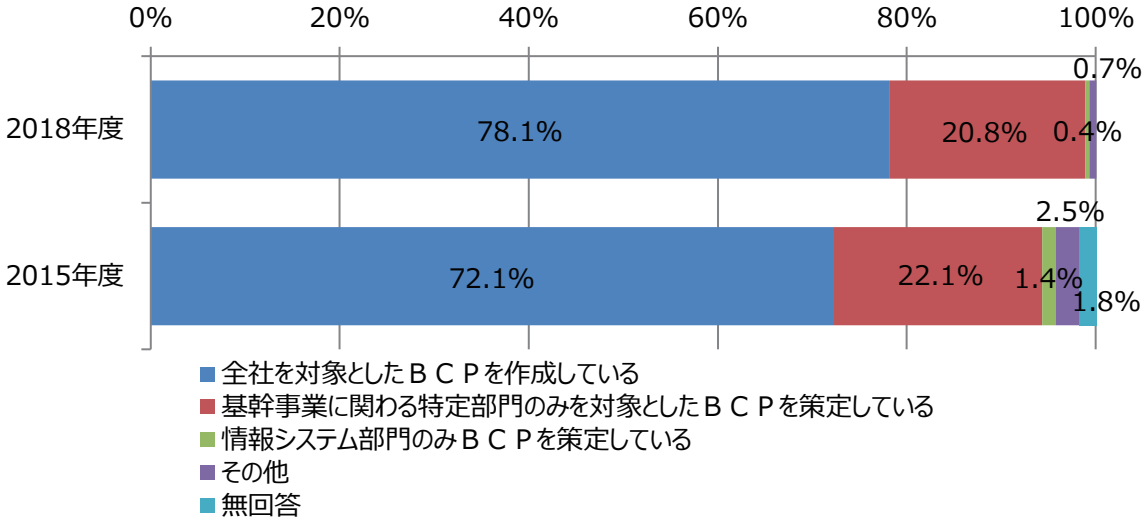
なお、「BCP を策定している割合が製造業の方が非製造業よりも高く、その乖離は 15% に近くにもなる」、また、「売上高規模や従業員規模が大きくなるほど、BCP の策定率は高くなる」傾向は、前回（2015 年）と変わらない。

問 5-1.（問 5 で「4. 策定していない」とお答えの方におうかがいします）
BCP を策定していない理由について、あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

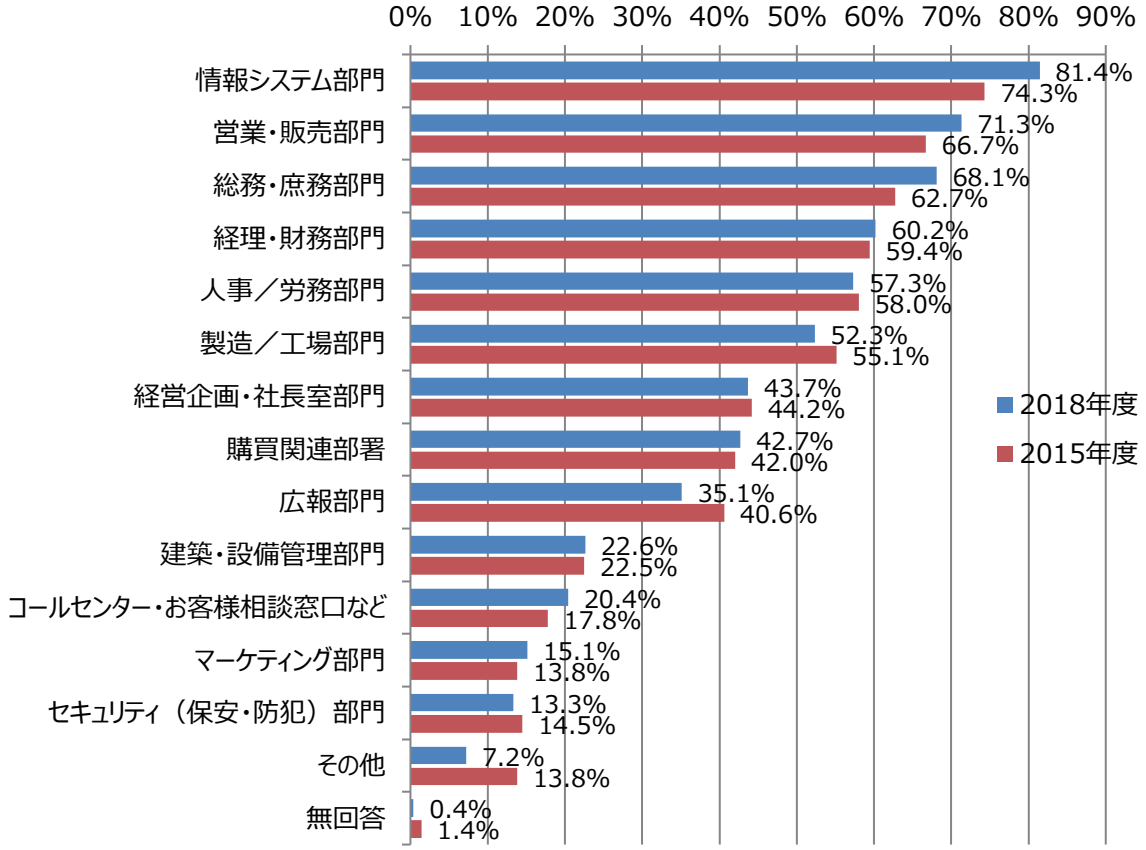


前回調査（2015 年）との回答割合とのかい離が 5 %を超える項目は「事業活動の中断（混乱）が重大なレベルにまで達したことがほとんどない」「経営層に興味がない」の 2 項目のみであり、全体の傾向は大きく変わらず、他調査の結果同様、「専門知識の不足」を理由とする割合が相対的に高いことが確認できる。なお、「経営層に興味がない」とする割合は前回調査から 10% 近く減少していることから、BCP の必要性の認識は広まりつつまると推測される。

問 6. 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。

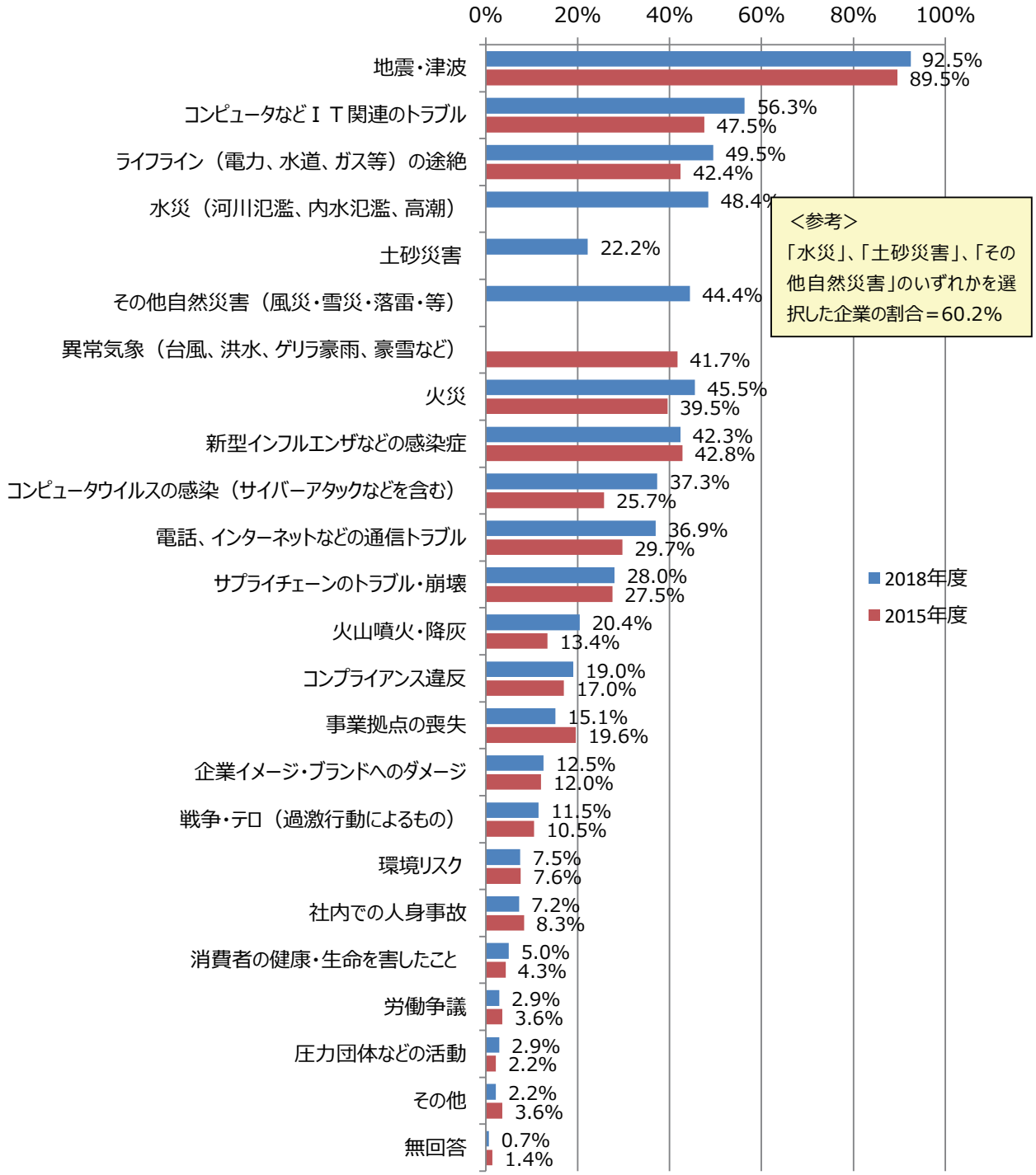


問 7. 貴社では具体的にどの部門を BCP の対象にしていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



BCP の対象となる事業範囲については、全社を対象としているという回答割合が、前回調査（2015 年）から 5% 以上増加している。部門別にみると、「情報システム部門」と「総務・庶務部門」を対象としている割合が、前回調査から５％以上増加している一方で、「広報部門」が 5% 以上減少している。

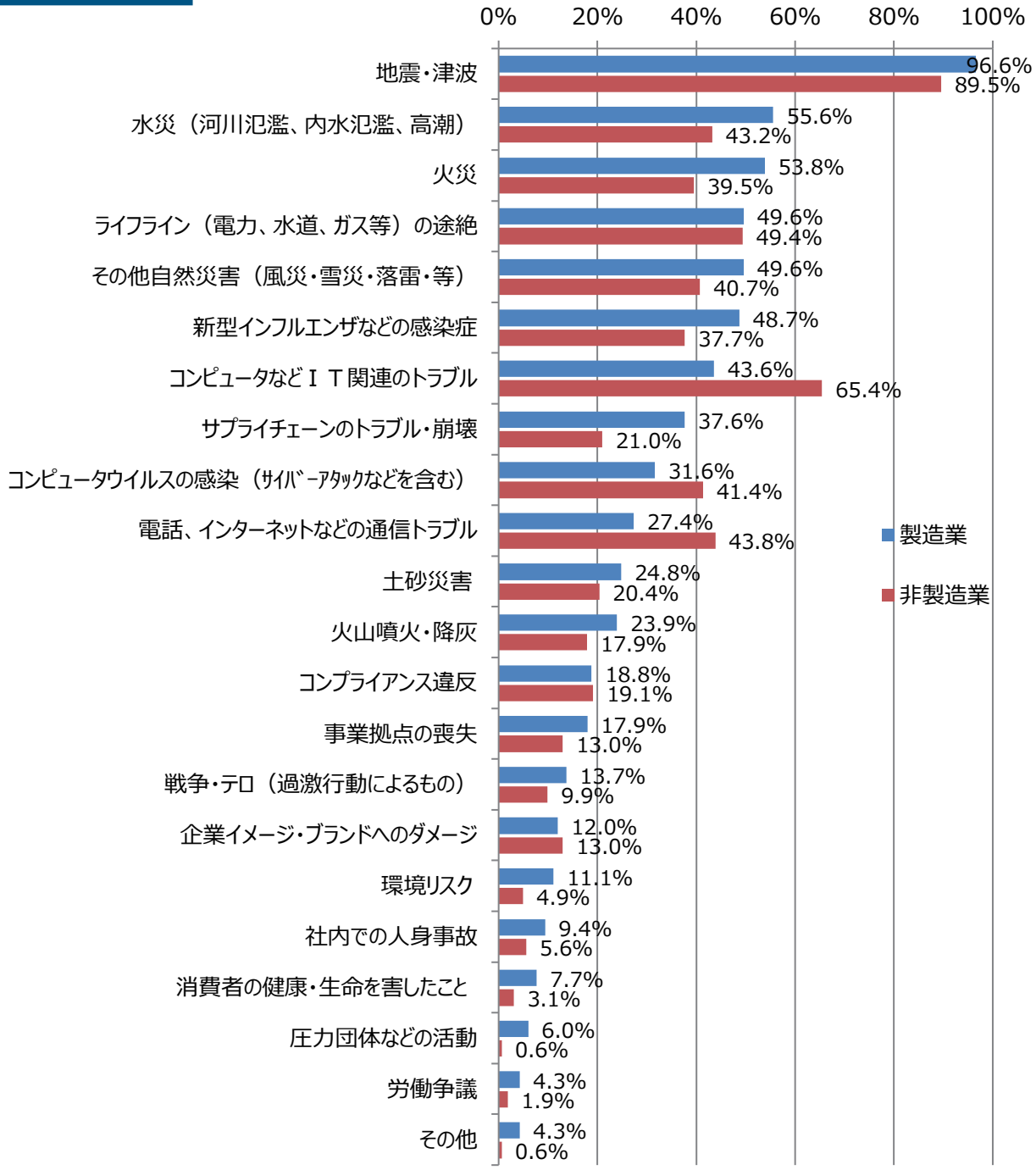
問 8. 貴社の BCP が対象としている事象に○をつけてください（複数回答可）。



※ 2018 年度調査では、2015 年度調査における選択肢を以下のとおり変更している：
- 「異常気象（台風、洪水、ゲリラ豪雨、豪雪など）」を、「水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）」「土砂災害」「その他自然災害（風災・雪災・落雷等）」の３つに分割
- 「火山噴火」を「火山噴火・降灰」に変更
- 「テロ（過激行動によるもの）」を、「戦争・テロ（過激行動によるもの）」に変更

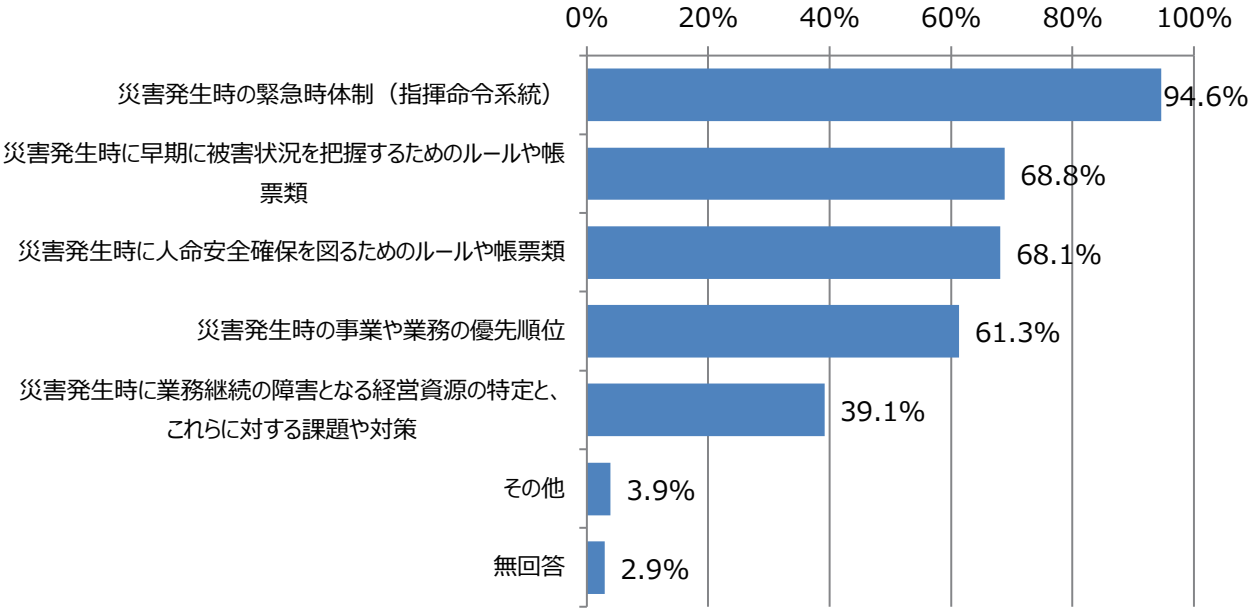
「地震・津波」をBCP対象とする回答割合が突出して高い傾向は前回（2015年）と変わらない。その他の事象では、前回調査（2015年）との回答割合とのかい離が５％を超える項目は７項目あるが、なかでも、「水災」の割合は、昨年と選択肢が変わったため断言はできないが、大幅に割合が増加しているといえる。前記「問1-②」と同様の特徴であるが、昨今の大規模水災の発生を受け、関心が高まりBCP対象としたのではないかと推察される。また、これらの項目には、「コンピューターなどIT関連のトラブル」、「コンピューターウイルスの感染」、「電話、インターネットなどの通信トラブル」が含まれ、いずれも10%前後増加しており、昨今のITの業務異存が高まっている状況を反映しているものと推察される（他３項目は「ライフラインの途絶」「火災」「火山噴火・降灰」）。

製造業／非製造業



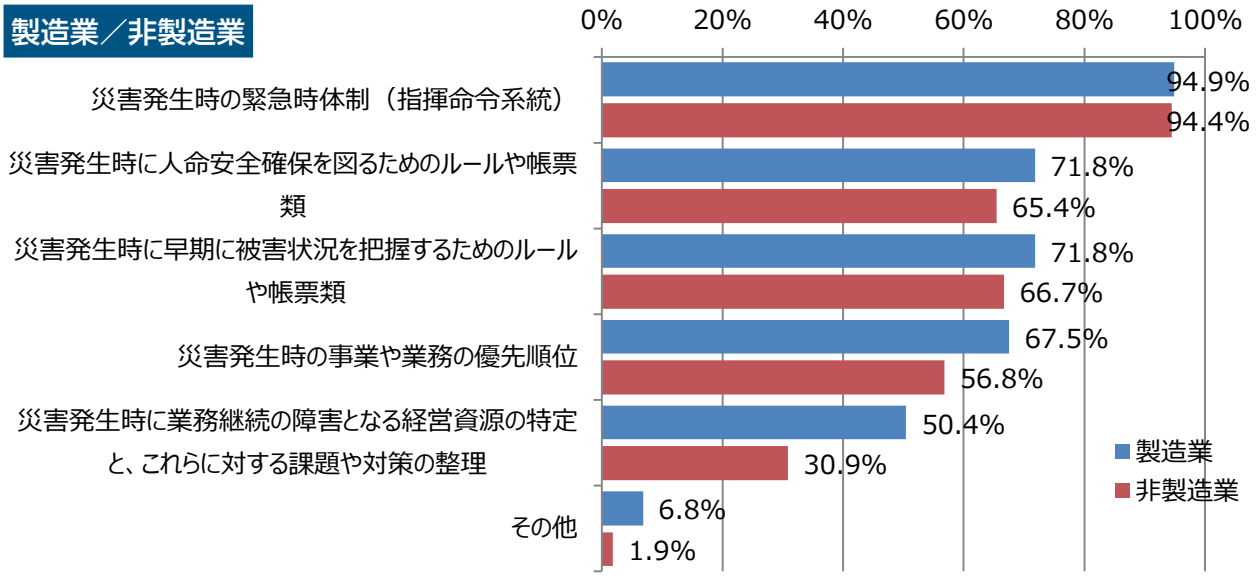
製造業と非製造業との回答割合の乖離が5%を超える項目は13項目、うち10%を超える項目は6項目にわたり、製造業と非製造業とではBCPの対象とする事象は大きく異なる。10%を超える6項目のうち、製造業の割合が高い項目は、「水災」、「火災」、「新型インフルエンザ等感染症」、「サプライチェーン」となる。乖離が一番大きいのが「サプライチェーン」である。一方、非製造業の割合が高い項目は「コンピューターなどＩＴ関連のトラブル」と「電話・インターネットなどの通信トラブル」となっている。非製造業は、「コンピューターウイルスの感染」の項目も製造業よりも5%以上高い結果になっており、ITに関連する事象をBCPの対象とする割合が相対的に高いといえる。

問 9. 貴社のBCPでは、以下事項について記載をしていますか。
あてはまるものに○をつけてください（複数選択可）。



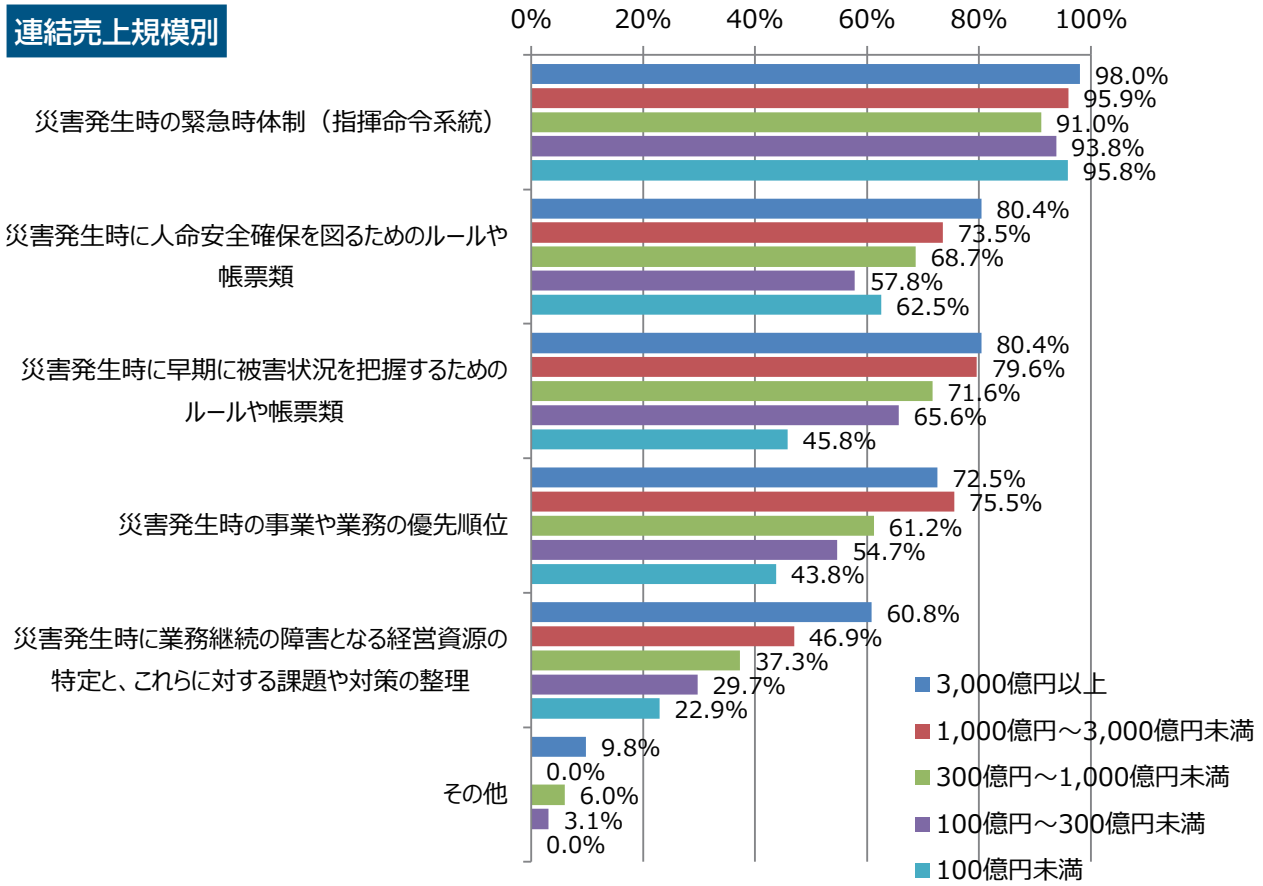
今回の調査で新設した質問項目であるが、BCPに「体制（指揮命令系統）」を記載している割合はほぼ100%と予想どおりの結果であった。状況把握や人命安全確保に関する「ルールや帳票類」を記載している割合が70%弱、「事業や業務の優先順位」は約60%、「課題の特定と対策」まで踏み込んでいる割合が40%未満と、その他項目については差が出ており、策定しているBCPの内容が企業によって大きく異なる現状が確認できた。なお、「業務継続の障害となる経営資源の特定と課題や対策の整理」の記載割合が突出して低いのは、実施にあたって各種分析が必要で、コスト負担も大きいことが要因だと推察される。

製造業／非製造業

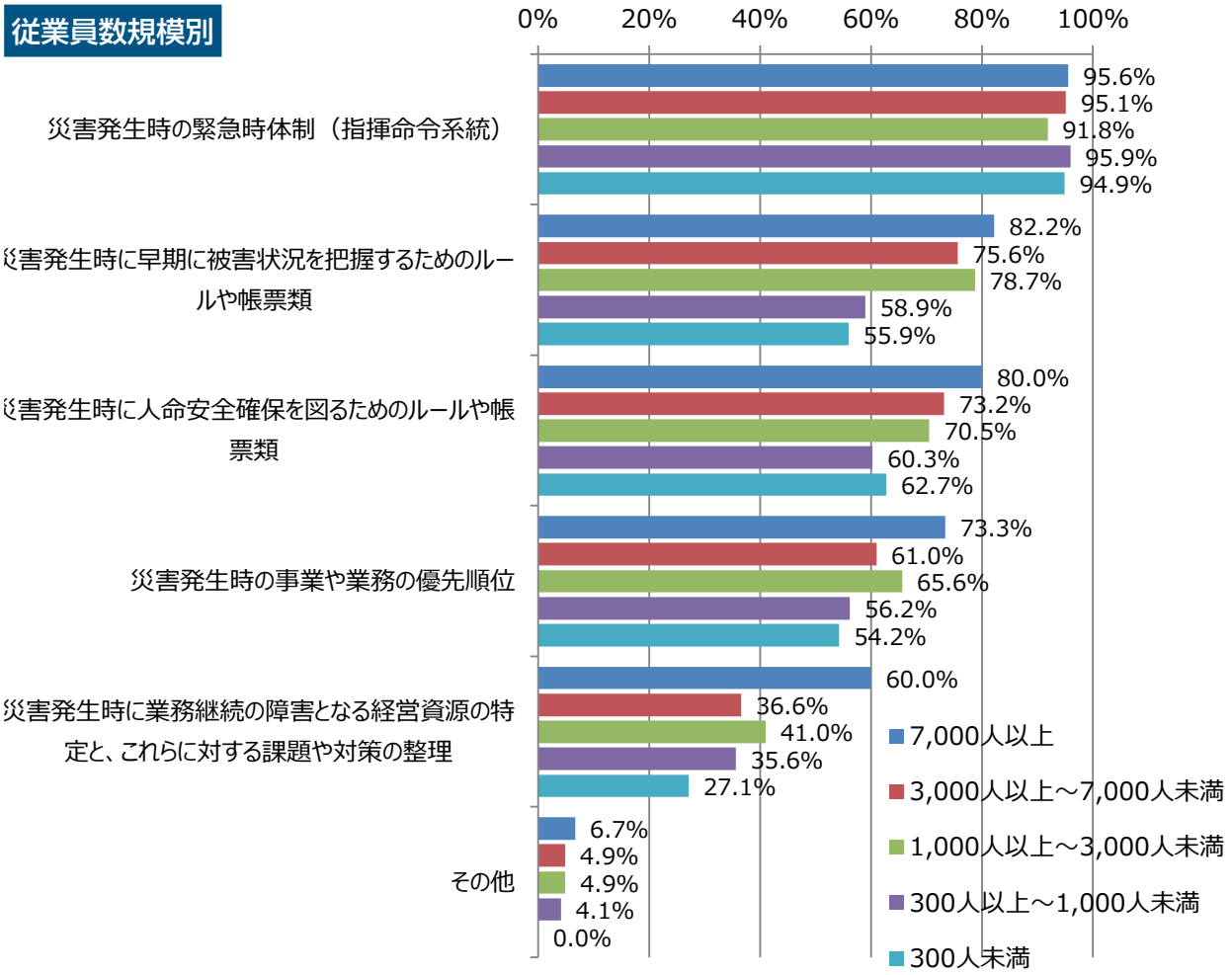


BCP に「体制（指揮命令系統）」を記載している割合については、製造業と非製造業の差はない。一方、その他項目については、いずれも製造業の記載割合が相対的に高く、状況把握や人命安全確保に関する「ルールや帳票類」を記載している割合では約 5%、「事業や業務の優先順位」は約 10%、「業務継続の障害となる経営資源の特定と課題や対策の整理」まで踏み込んでいる割合が約 20% と、乖離の割合にも差が出ていることが確認できた。

連結売上規模別

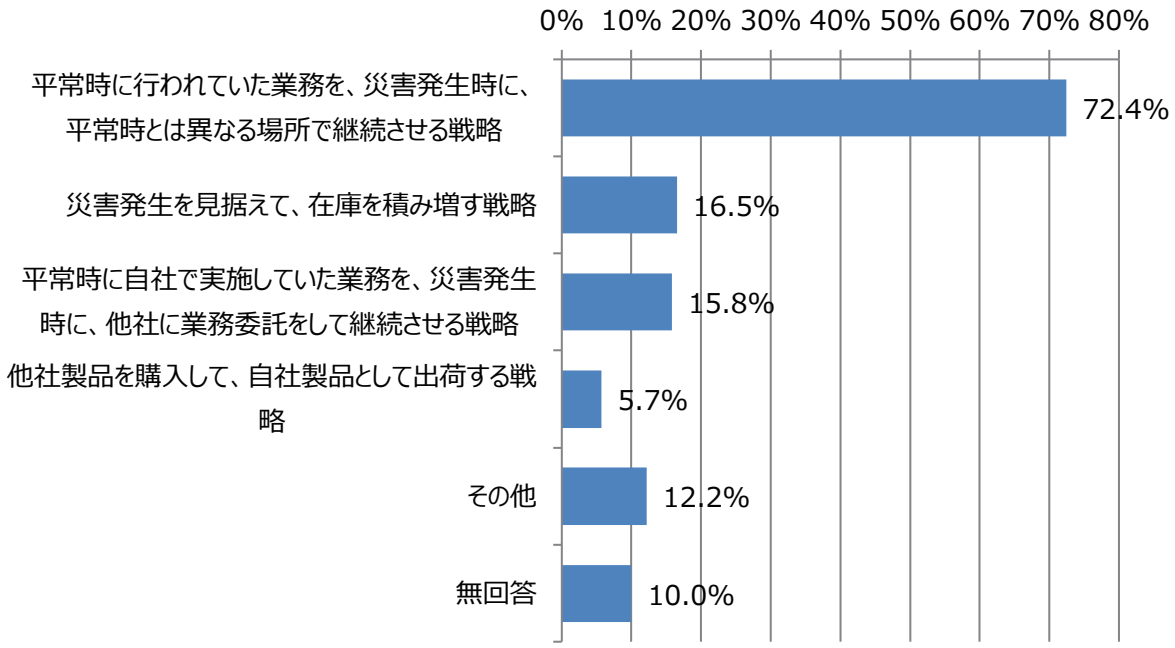


従業員数規模別



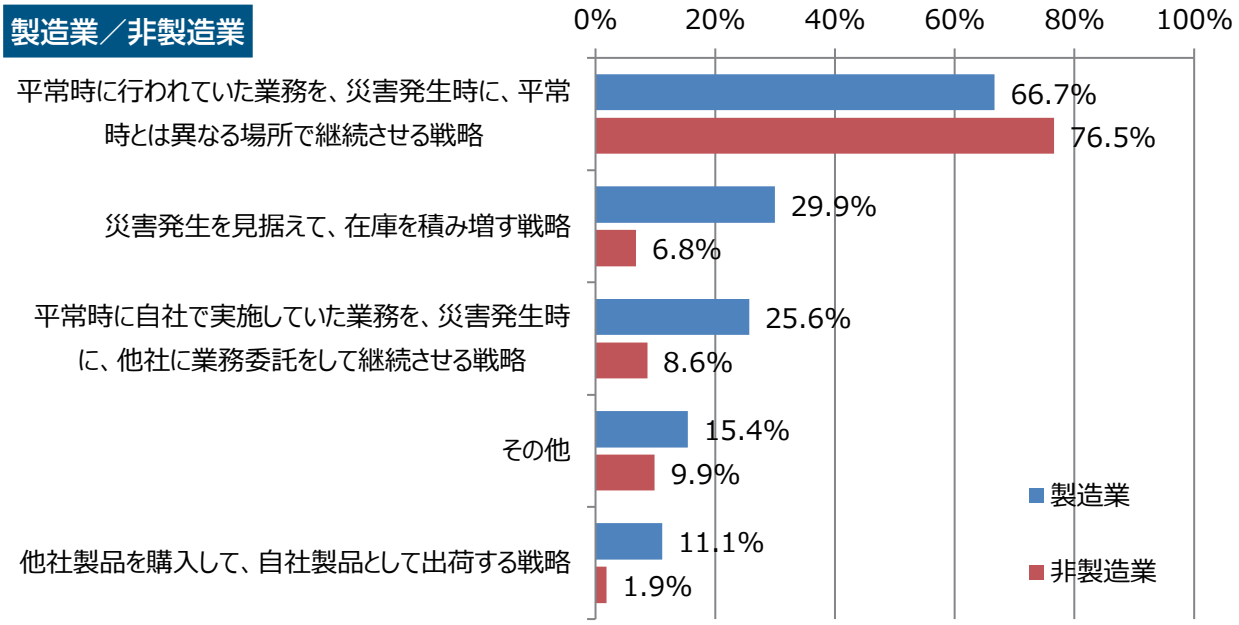
BCP に「体制（指揮命令系統）」を記載している割合は、企業規模において大きく差はないことが確認できた。その他項目については、企業規模が小さくなるごとに、記載割合が少なくなっており、特に「業務継続の障害となる経営資源の特定と課題や対策の整理」においては、記載割合に相対的に大きな乖離が生じている。「業務継続の障害となる経営資源の特定と課題や対策の整理」において乖離が大きな要因は、実施にあたって各種分析が必要で、コスト負担も大きいため、相対的に体力が低い小規模事業者での実施が困難になっているところにあると推察される。

問 10. 貴社の BCP では、以下の戦略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（複数選択可）。



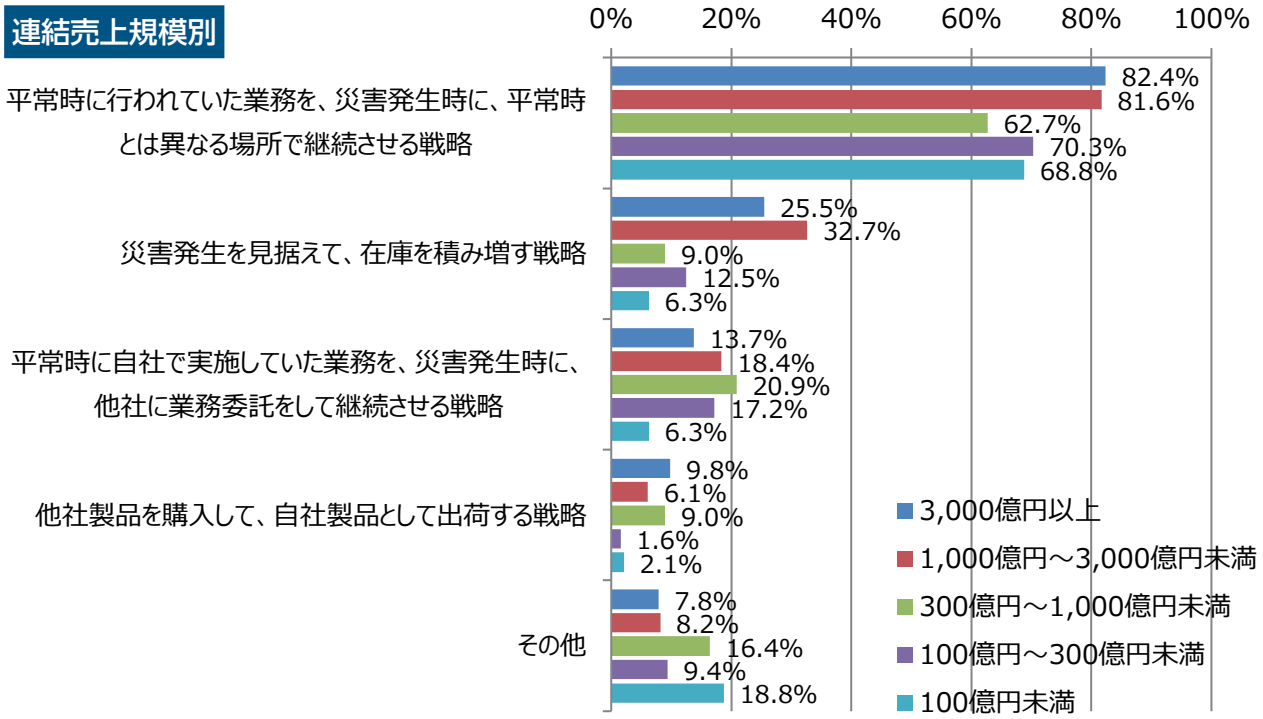
今回の調査で質問内容を大きく見直しした項目であるが、「平常時とは異なる場所で継続させる戦略」を想定している割合が、突出して多いことが確認できた。同戦略に関しては、前回調査（2015 年）でも同様の質問をしているが、同戦略を想定している企業の割合は、前回と比べて 5%以上増加しており、着実に増加しているといえる。一方、「在庫を積み増す戦略」、「他社に業務委託する戦略」を想定している割合は 15% 前後、「他社製品を購入して自社製品として出荷する戦略」は５％程度とまだまだ少ない。実施にあたってコストが掛かったり、他社との調整が必要となったりする点が、その要因だと推察される。

製造業／非製造業

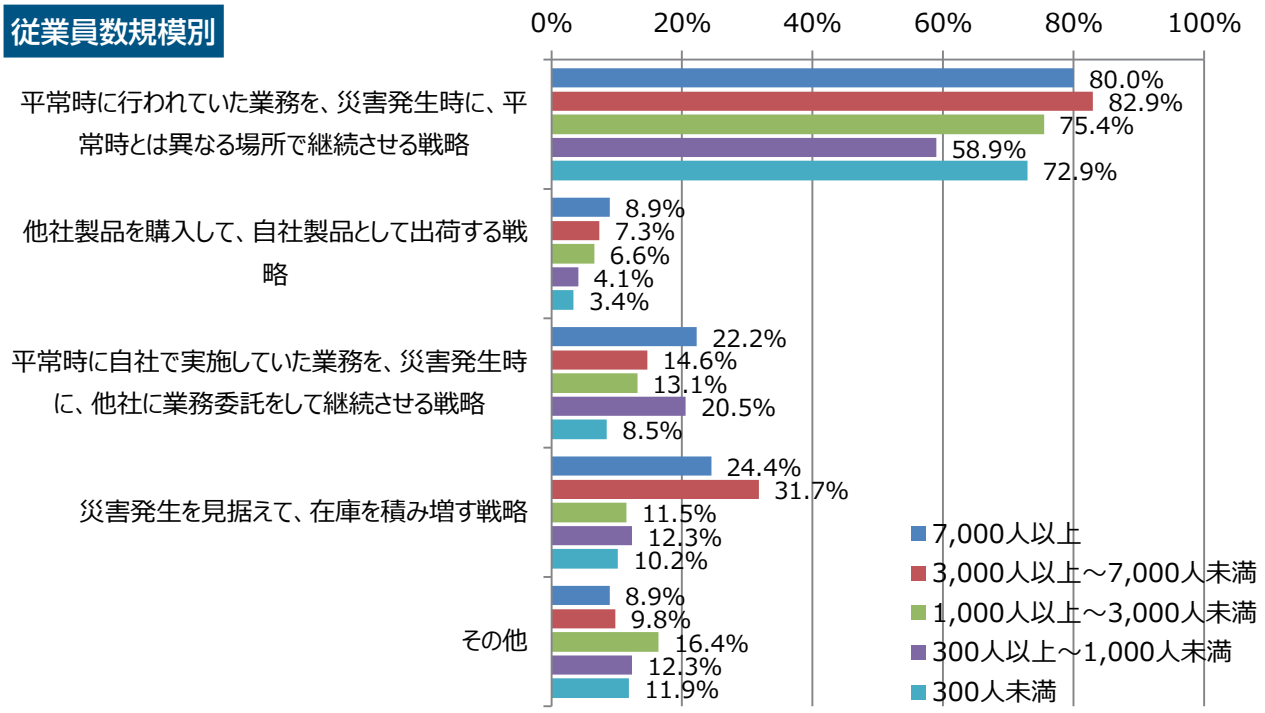


各項目の想定割合が、製造業と非製造業で、約 10% ~20% 乖離しており、業種により全く異なる傾向が確認できた。特に、「平常時とは異なる場所で継続させる戦略」においては、想定している割合が非製造業の方が 10% 程度多い。これは、製造業の方が、設備等の関係から「その拠点でないと対応できないような事業形態」が多いことが要因であると推察される。また、「在庫を積み増す戦略」、「他社に業務委託する戦略」において、圧倒的に製造業の方が非製造業よりも想定割合が高いとの特徴も確認できた。

連結売上規模別

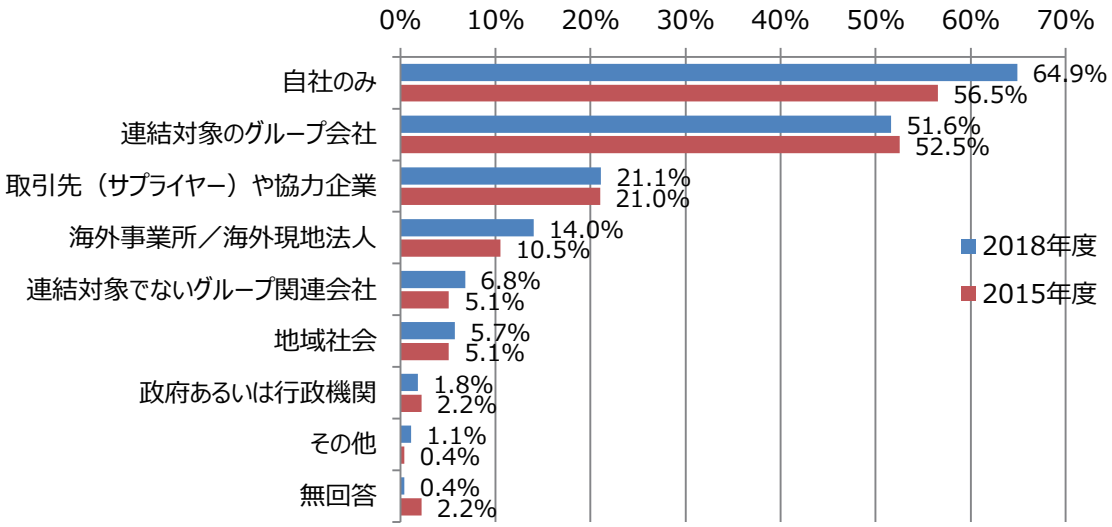


従業員数規模別



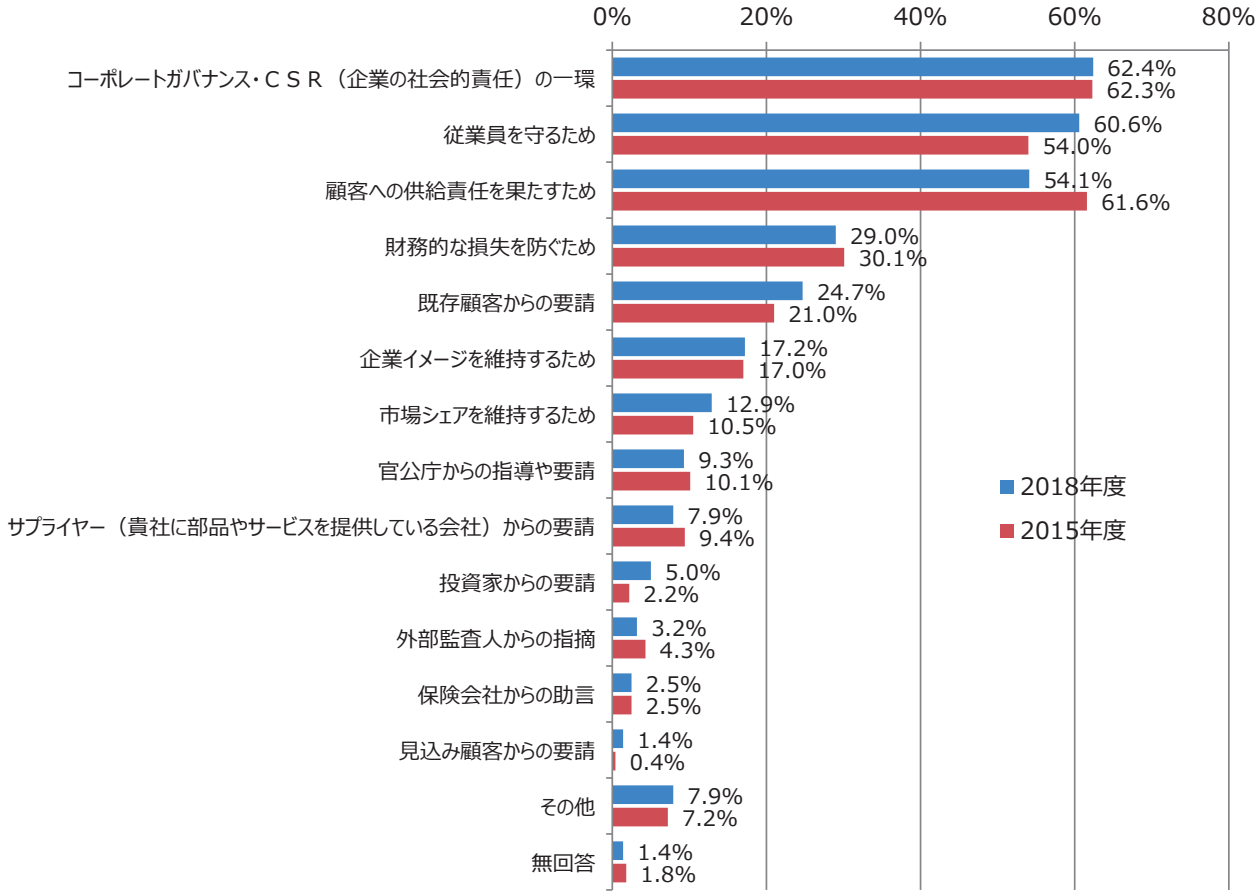
もともと、企業規模が大きいほど各種戦略を想定をしている割合が高くなるという結果になると想定していたが、必ずしもそうはなっていない。ただ、「在庫を積み増す戦略」においては、売上高 1000 億円以上、または従業員数 3000 名以上の規模となる企業群における戦略の想定割合が、その他企業群の倍近くになっている点には留意が必要である。

問 11. 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）。



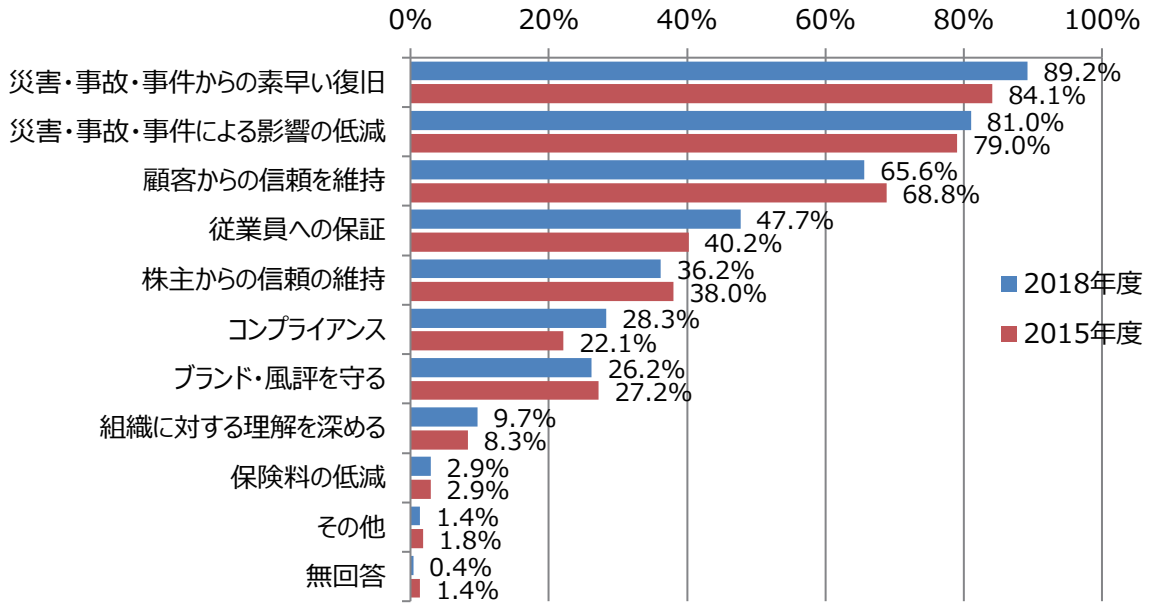
前回調査（2015 年）と大きく傾向は変わらない。相変わらず、BCP の対象範囲を「自社のみ」とする割合が一番高いが、当該項目だけは、前回調査結果との乖離が 5% を超えて高くなっている。

問 12. 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）。



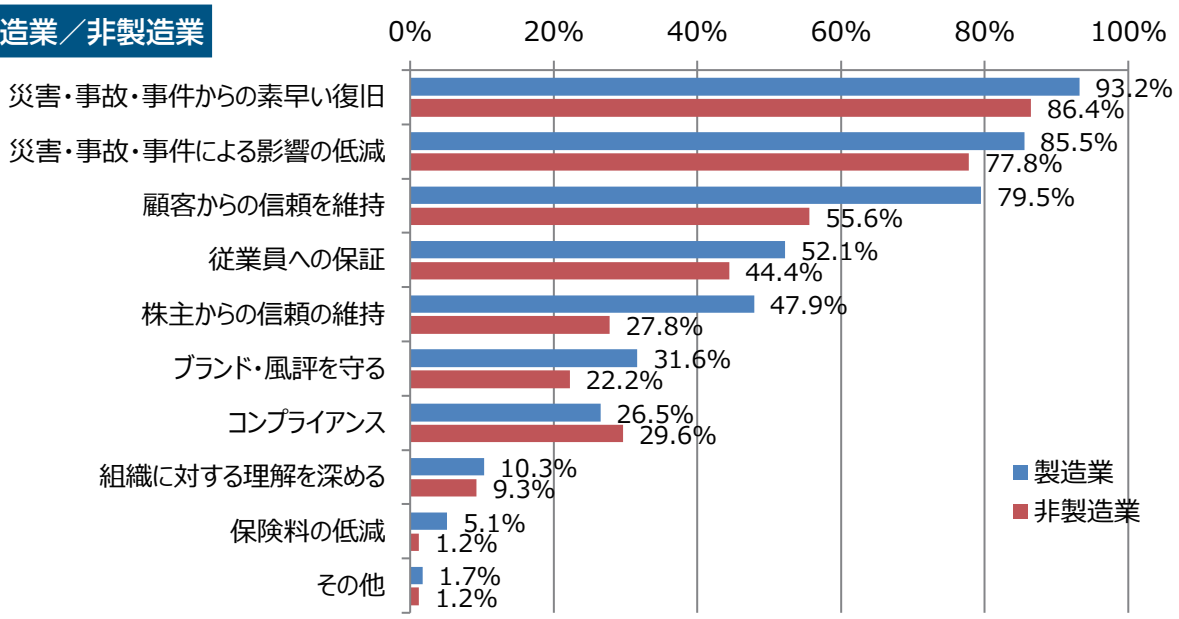
前回調査（2015 年）と大きく傾向は変わらず、BCP に取組む契機となった要因として、「コーポレートガバナンス・CSR の一環」、「従業員を守る」、「顧客への供給責任を果たす」の 3 項目が突出している。なお、「従業員を守る」項目は前回調査から 5% 以上増加、「顧客への供給責任を果たす」項目は 5% 以上減少している。

問 13. 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）。



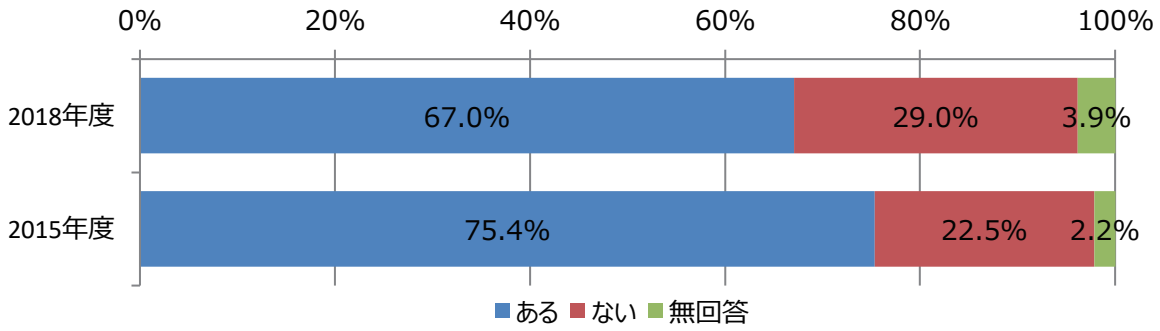
前回調査（2015 年）と大きく傾向は変わらず、BCP に取組むメリットとして、「災害等からの素早い復旧」、「災害等により影響の低減」、「顧客からの信頼を維持」の３項目が突出している。このうち、「災害等からの素早い復旧」をメリットとする割合のみが、前回調査よりも５％以上高くなっている。

製造業／非製造業



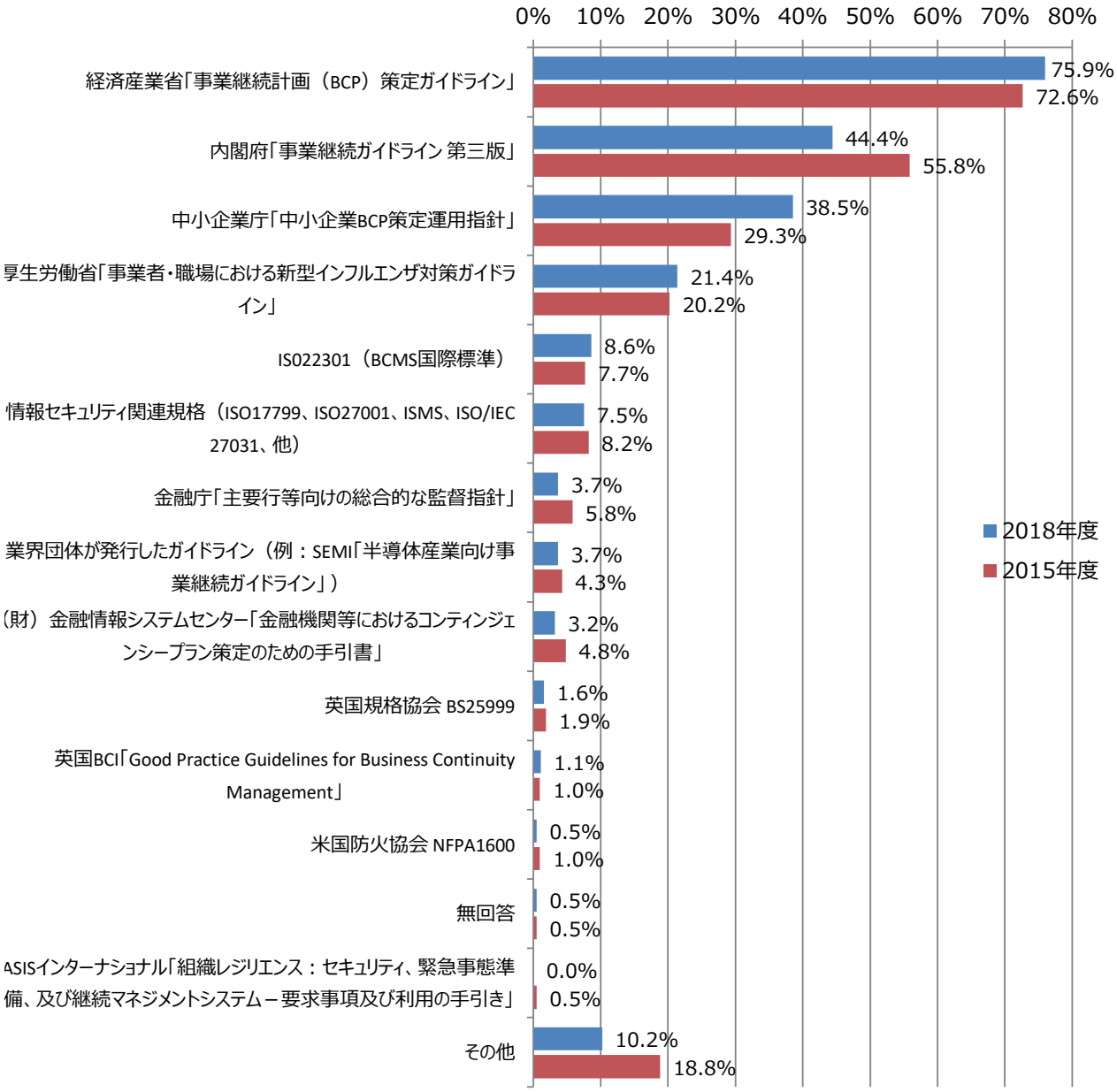
製造業と非製造業との回答割合の乖離が 5% を超える項目は６項目あり、業種によって異なる傾向が確認できた。特に乖離が大きい項目は、「顧客からの信頼維持」と「株主からの信頼の維持」であり、いずれも製造業の割合が 20% 超高い結果となっている。

問 14. 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。



前回の調査結果（2015 年）と比べ、参考としたガイドラインが「ある」とする割合が 5%超減少している結果を考慮すると、「減少している」と評価せざるを得ない。

問 14-1.（問 14 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）。

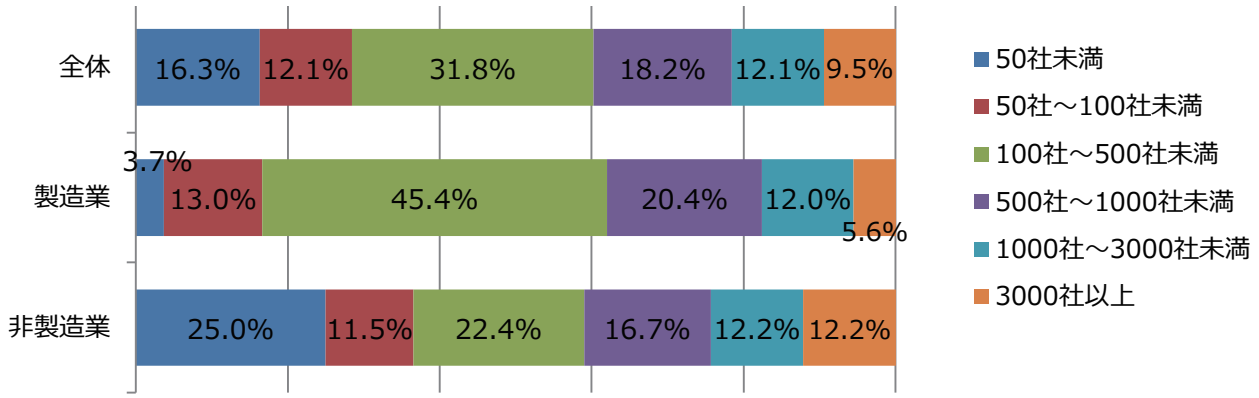


※内閣府「事業継続ガイドライン」は 2013 年 8 月より第三版

前回調査（2015 年）と大きく傾向は変わらず、日本政府が発行したガイドラインが多く参照されている。前回調査結果との乖離が大きな資料は、内閣府「事業継続ガイドライン」と中小企業庁「中小企業 BCP に策定運用指針」であり、前者は 10% 超減少、後者は 10%近く増加している。

国際規格 ISO22301 を参照する企業の割合が少ない傾向も変わらないが、前述した、The Business Continuity Institute（BCI）の報告書「Horizon Scan Report 2018」では、ISO22301 を参照している企業の割合（認証を取得しているかどうかは問わない）は 70%にのぼっている。

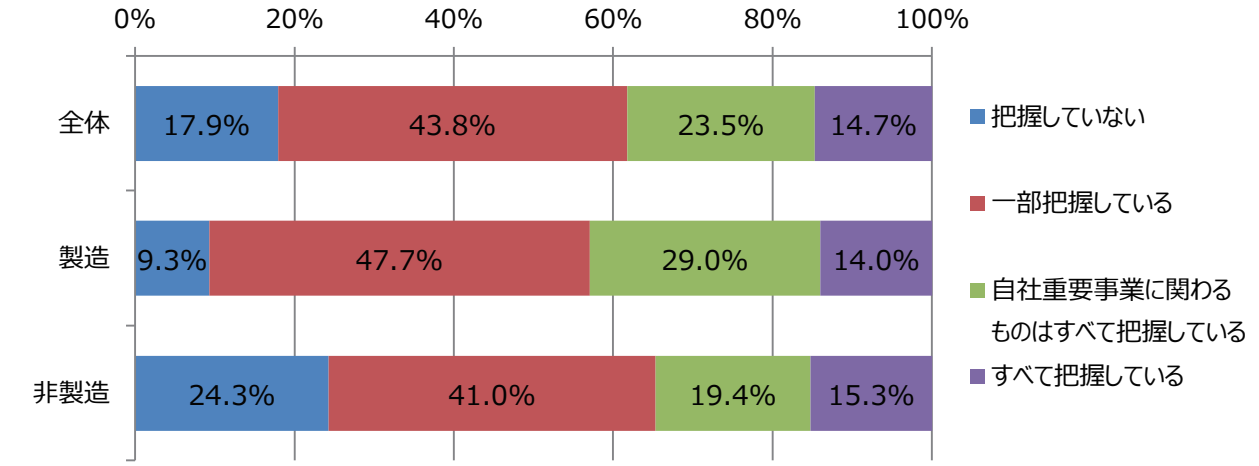
問 15. 貴社のサプライヤー （貴社に部品やサービスを提供している会社）の数はどれくらいですか。
1 つに◯をつけてください。



※無回答を除き集計

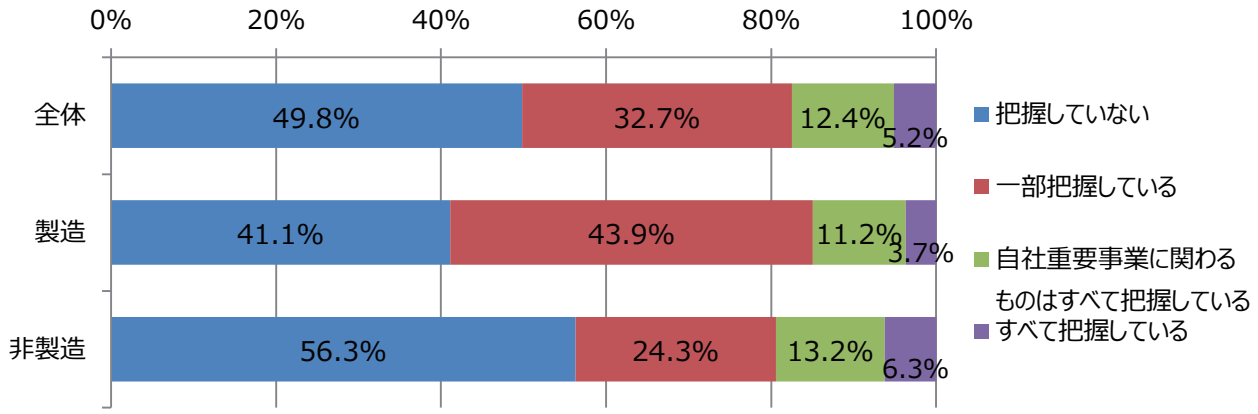
問 16. 貴社は、二次サプライヤー（貴社と取引のあるサプライヤーに商品やサービスを提供している会社）や三次サプライヤー（二次サプライヤーに商品やサービスを提供している会社）の社名と所在地を把握されていますか。各サプライヤーに関して 1 つずつ◯をつけてください。

二次サプライヤー



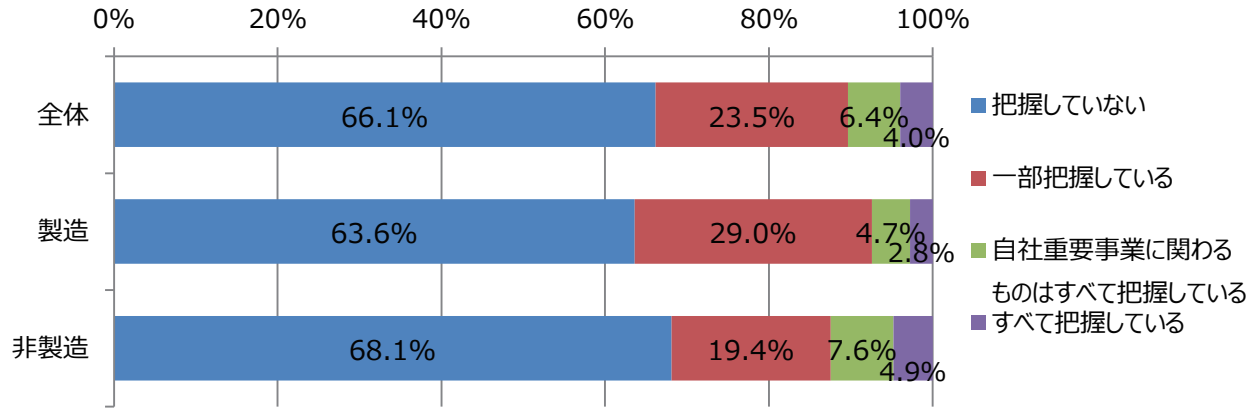
※無回答を除き集計

三次サプライヤー



※無回答を除き集計

四次以降のサプライヤー



※無回答を除き集計

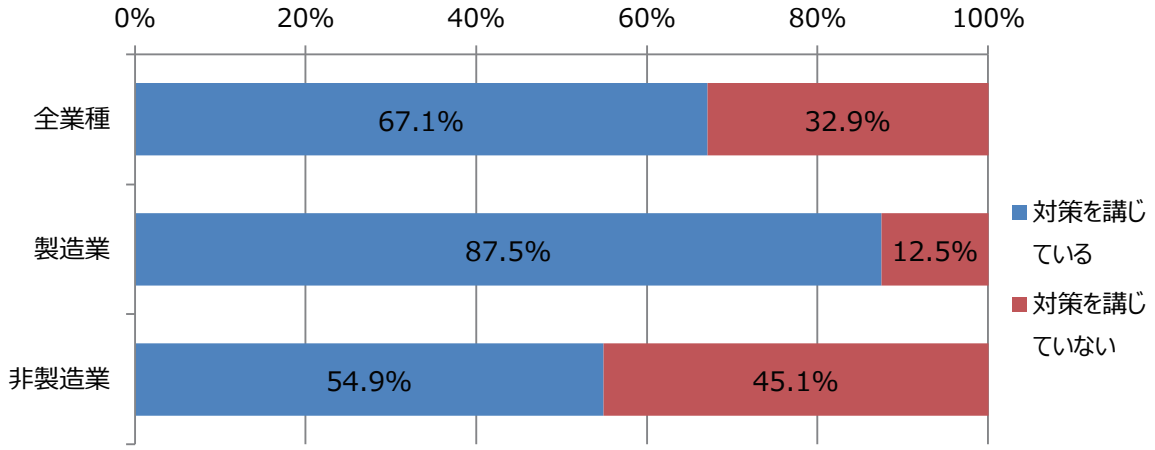
今回の調査で新設した項目であるが、二次サプライヤーの情報を把握していないとする企業の割合は 20% 弱と少なく、企業における「サプライチェーンの見える化」はこのレイヤーまでは一定進んでいいることが確認できた。また、レイヤーが三次になるとその割合は約 45%、四次以降になると約 60% となっており、レイヤーが進むごとに把握が難しくなる現状も確認できた。これは、レイヤーが進むほど、サプライヤーとの関係が希薄になり、かつ数も多くなることから当然の結果だといえる。

また、製造業と非製造業を比べてみると、傾向に大きな差があることが確認できた。特に、二次サプライヤー、ならびに三次サプライヤーに関する情報把握においては、「把握していない」とする割合が、製造業の方が約 15% も低い結果となっている。

問 17. 貴社は、大災害等発生時にサプライヤーからの部品やサービスの提供を確保するために、どのような事前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）

ここでは、上記問 17 に対する回答をもとに、以下【1】、【2】の分析を実施する。

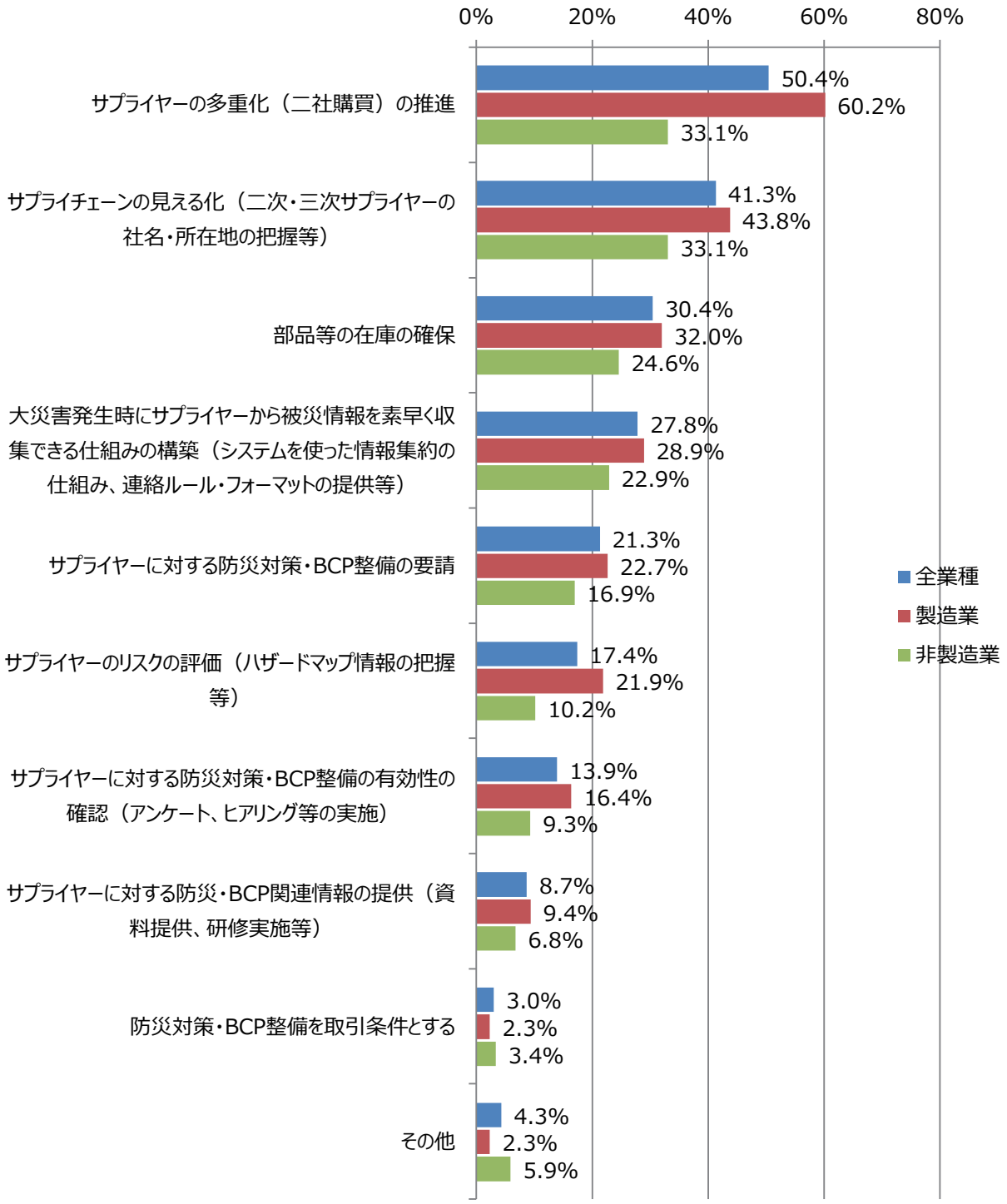
【1】事前サプライヤー対策の実施率



※無回答を除き集計

今回の調査で新設した項目であるが、何らかの事前対策を講じているとする企業の割合が 65% を超えている。この割合は、BCP 策定率（問 5、56%）よりも高く、BCP は策定してはいないものの、サプライヤーからの部品・サービスの提供を確保するための対策は講じている企業が一定数ある現状が確認できた。また、事前対策の実施率は、製造業では 90%弱、非製造業では 55% 程度と大きな差があることも確認できた。

【2】事前サプライヤー対策の内容



※「対策を講じていない」との回答ならびに無回答を除き集計

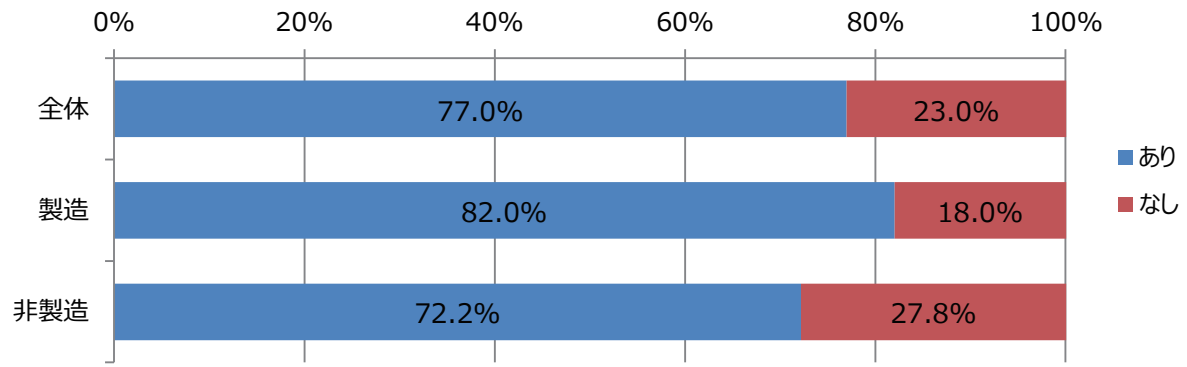
事前対策の中では、「サプライヤーの多重化」、「サプライチェーンの見える化（二社購買）」、「在庫の確保」の順で実施割合が高い。この中で、「サプライヤーの多重化」対策は、製造業と非製造業で実施割合が大きく乖離している点が特徴であり、製造業が非製造業よりもが約 30% 高い結果となっている。一方、「BCP 整備等の要請」(21.3%)、「BCP 整備等を取引条件とする」（3.0%）等、サプライヤーに対策を働きかける対応はまだまだ少ない。

問 17-1.（問 17 で「1．～ 10.」のいずれかをお答えの方へおうかがいします）
問 17 でご回答いただいた「事前対策」を実施するサプライヤーはどのように絞り込んでいますか。絞り込みの条件としてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）

ここでは、上記問 17-1 に対する回答をもとに、以下【1】、【2】の分析を実施する。

【1】事前対策を実施するサプライヤーの絞り込み対応率

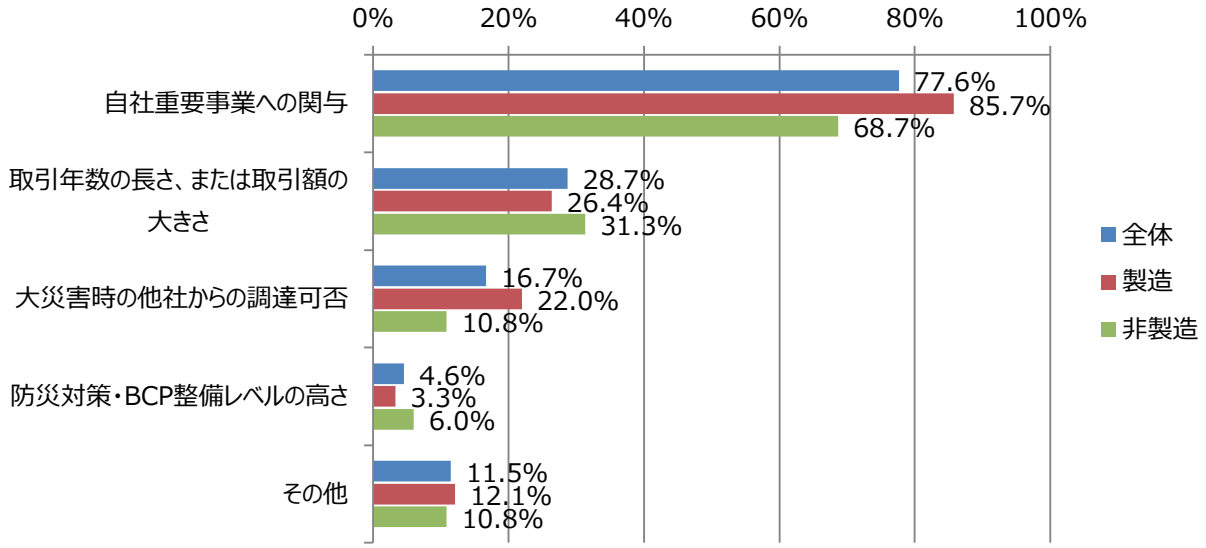
※無回答を除き集計



今回の調査で新設した項目であるが、四分の三以上の企業が、サプライヤーを絞り込んだうえで、事前対策を実施している結果となった。

製造業と非製造業の絞り込み実施率の乖離は約 10% で、製造業の方が実施率がやや高い。

【2】事前対策を実施するサプライヤーの絞り込み方法

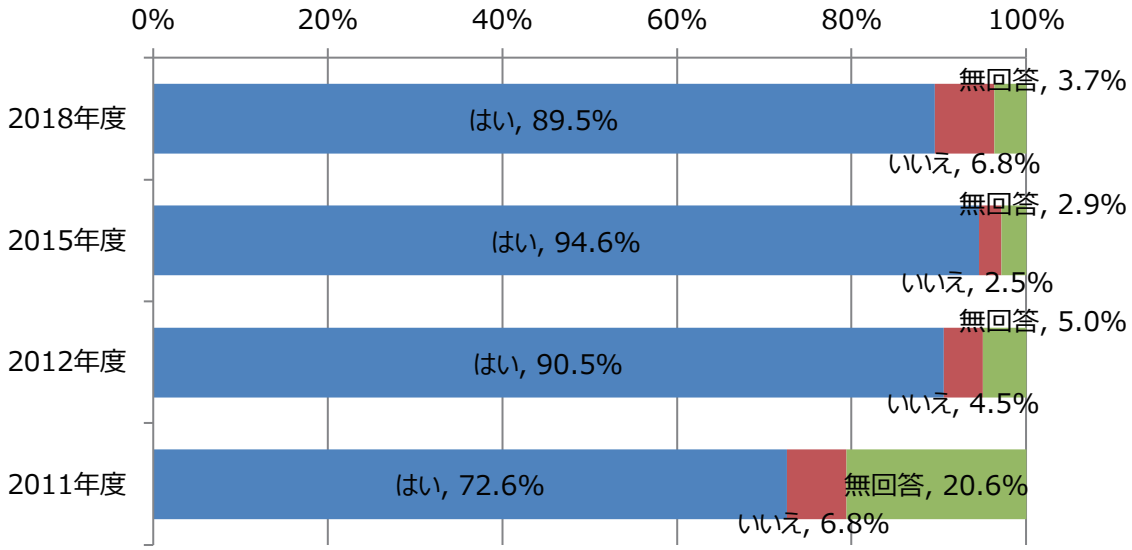


※「絞り込んでいない」との回答ならびに無回答を除き集計

事前対策を実施する対象を絞り込む際、「自社重要事業への関与」があるサプライヤーを選定するとする回答が、突出して多い結果となったことから、BCP の一環として事業継続上の優先度で絞り込みを行っている様子が伺える。

上記傾向は、製造業と非製造業で変わらないものの、実施率の乖離は約 20% となっており、特に製造業における実施割合が高い点が特徴となっている。

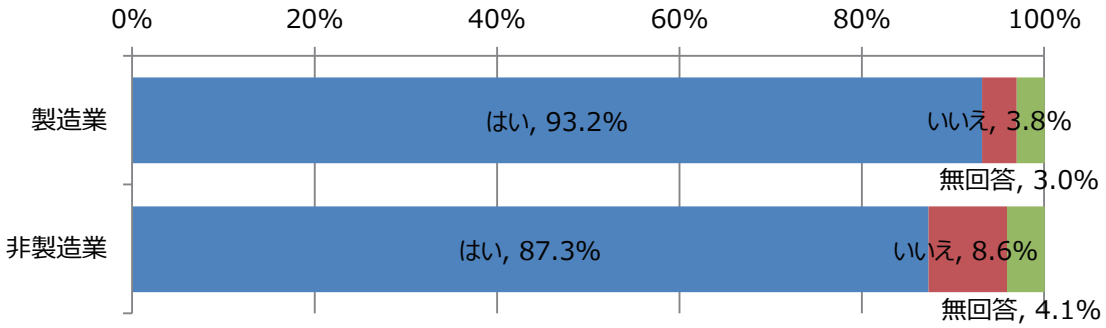
問 18. 貴社は、サプライヤーが BCP を持つことは必要だと思いますか。1 つに○をつけてください。



※ 2015 年度調査までは「貴社は、取引先が BCP を持つことは必要だと思いますか」として質問

前回調査（2015 年）と比較して、サプライヤーが BCP を持つことが「必要」とする回答が約 5% 減っているものの、約 90% の企業がその必要性を感じている。

製造業／非製造業

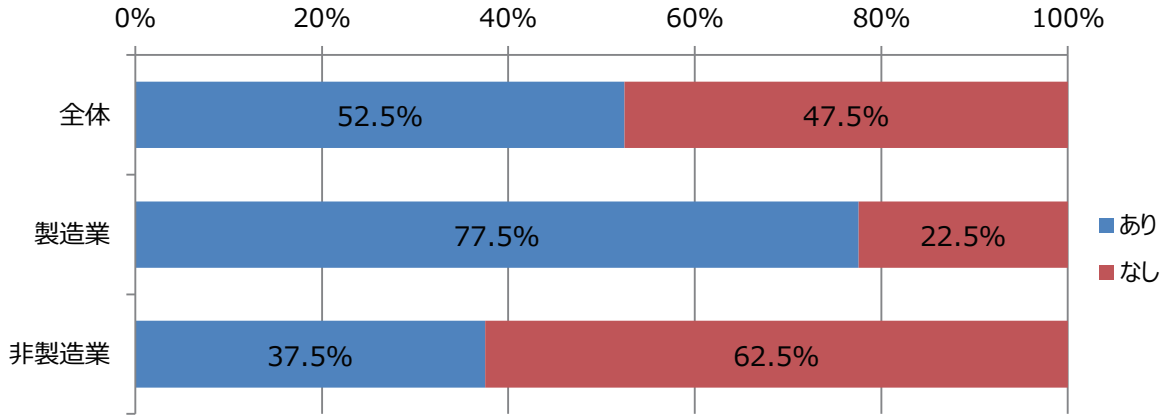


サプライヤーが BCP を持つ必要性だと回答する割合は、製造業の方が非製造業よりもやや高い傾向は、前回調査（2015 年）と変わりがない。

問 19. 貴社は顧客（貴社が製品やサービスを提供している会社）から防災対策・BCP 整備に関連して何か要請されていますか。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

ここでは、上記問 19 に対する回答をもとに、以下【1】、【2】の分析を実施する。

【1】顧客からの要請有無

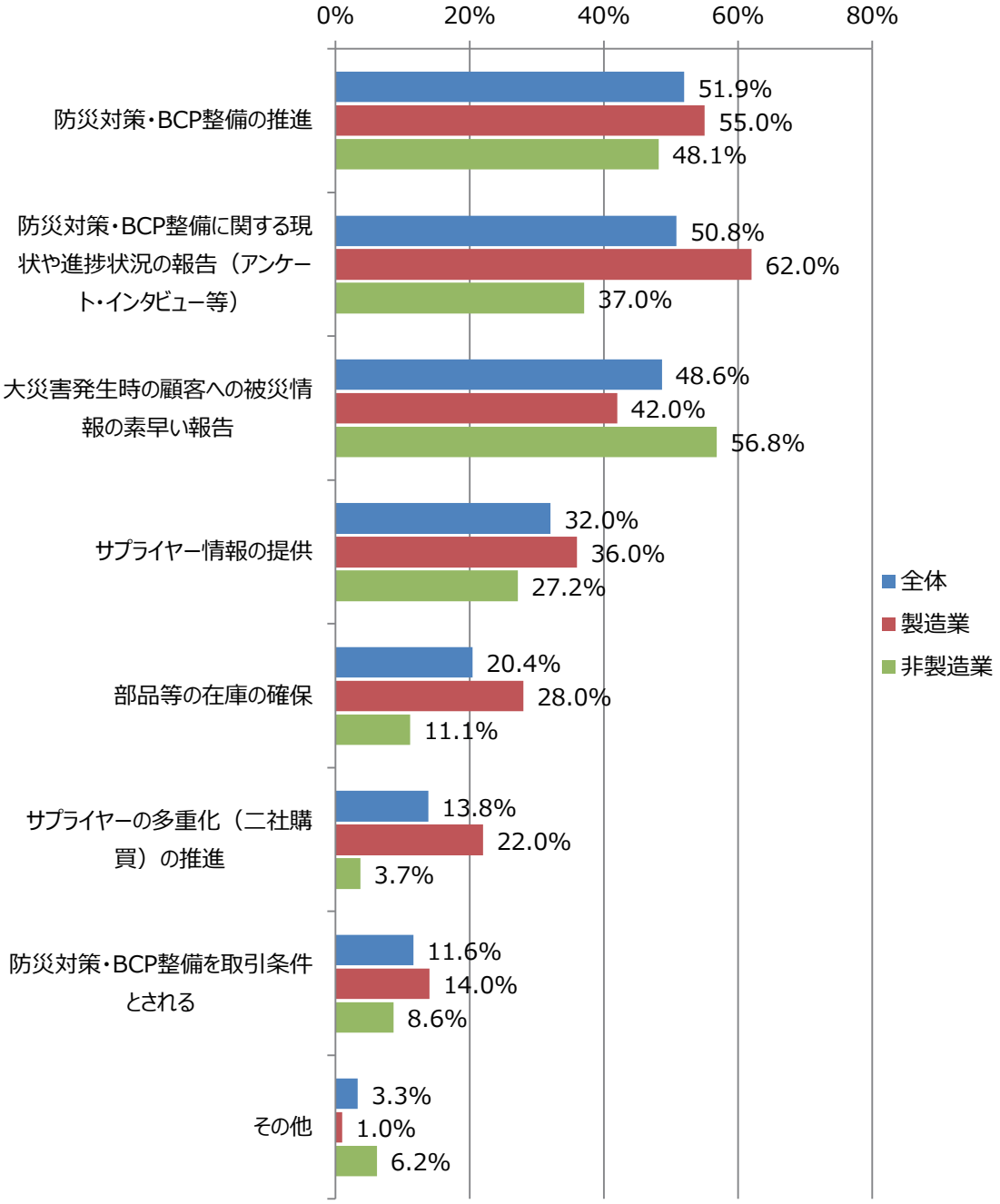


※無回答を除き集計

顧客から防災対策･BCP 整備に関連して何か要請があったとの回答は、前回調査（2015 年）では 40% 弱であったことから、かかる要請は確実に増加している。

また、かかる要請は、製造業が非製造業よりも、圧倒的に多い結果となったが、製造業における要請の伸びが大きく、前回調査よりも、製造業と非製造業との乖離が広がっている。

【2】顧客からの要請内容



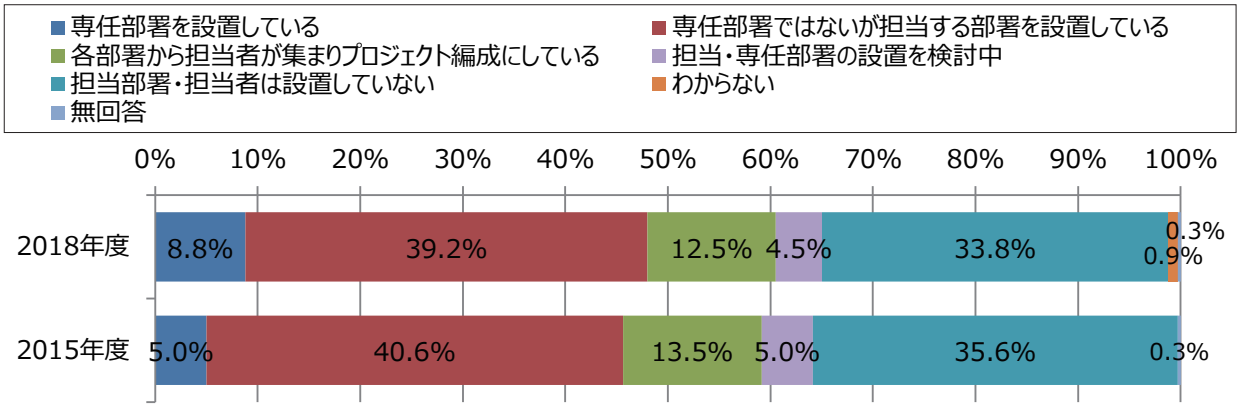
※「特に要請されていない」との回答ならびに無回答を除き集計

顧客からの防災対策・BCP 整備に関連する要請の内容は、「防災対策・BCP 整備の推進」、「BCP 整備等に関する現状や進捗状況の報告」、「災害時の被災情報の素早い報告」の 3 項目が突出している。これらの要請を、何らかの要請を受けた企業の約半分が受けていることになる。この中で、「災害時の被災情報の素早い報告」との要請については、非製造業の方が製造業よりも要請を受けている割合が約 15% も高くなっている。各種要請の中で、要請を受けている割合が非製造業の方が高い項目は他になく、大きな特徴となっている。

III. 事業継続マネジメント (BCM) について

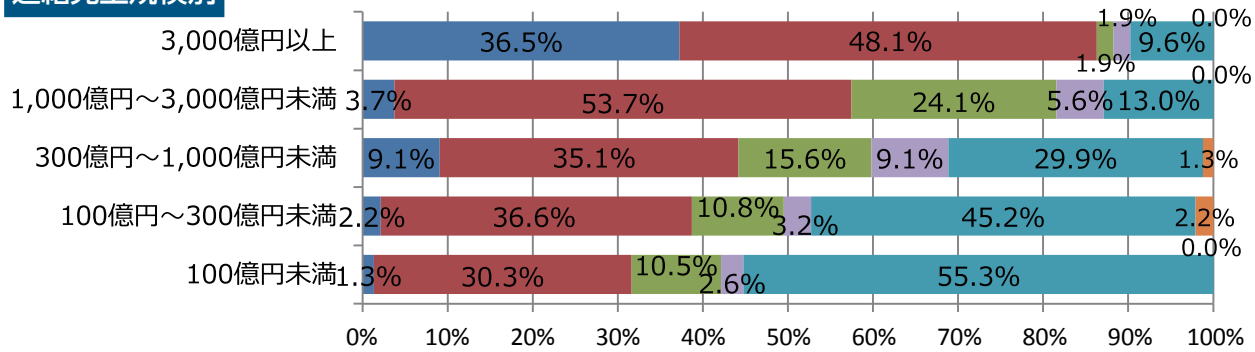
事業継続マネジメント（BCM; Business Continuity Management）とは、災害や事故等に対する組織の対応力を高め、維持するために、潜在的な脅威が顕在化した場合の事業活動への影響を特定し、主要な利害関係者の利益や、組織の評判、ブランド、および価値を生み出す活動を保護するための、包括的なマネジメントプロセスをいいます。（参考：ISO 22301）

問 20. 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。

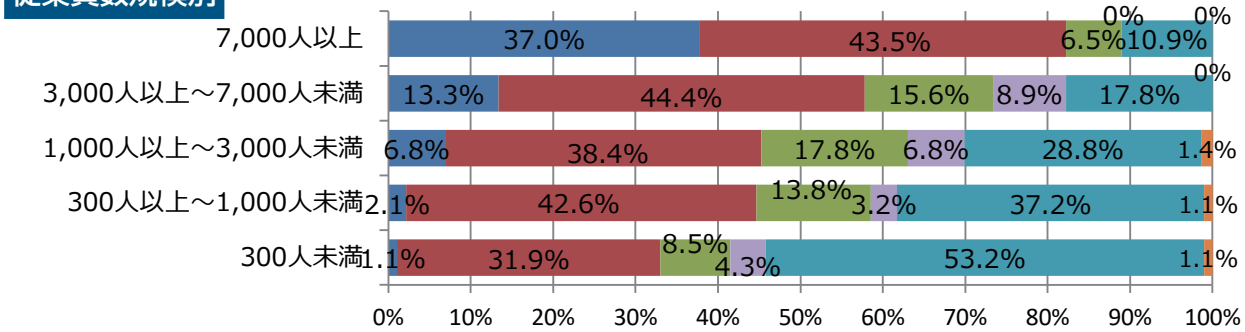


前回調査（2015 年）と大きく傾向は変わらない。「担当部署」を決めている割合は 50% 未満であり、そのうち「専任部署」を設置している割合は 10% に満たない。

連結売上規模別



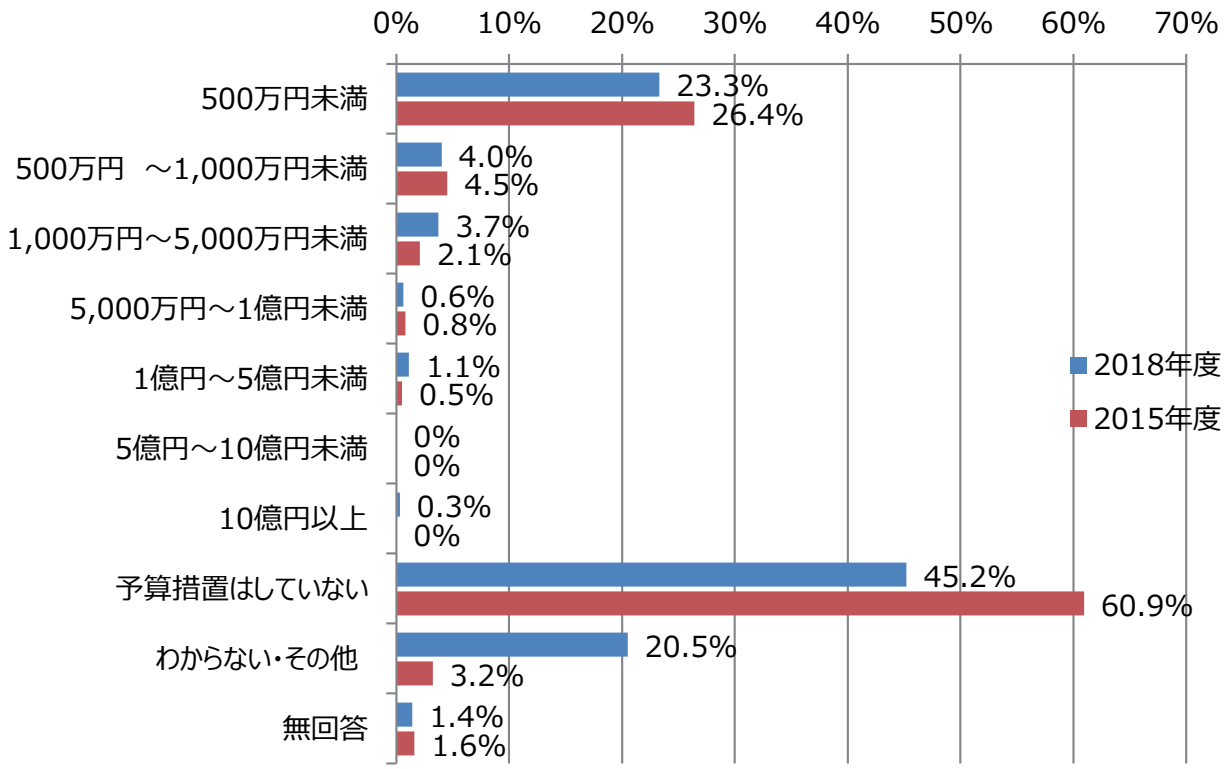
従業員数規模別



前回調査（2015 年）同様、担当部署の設置の状況は、企業規模によって大きく異なる。売上高や従業員規模が大きくなるほど、「担当部署（含む専任部署）」を設置する割合が高くなっている。その要因は、人的資源に余裕があるか否かにあると推察される。

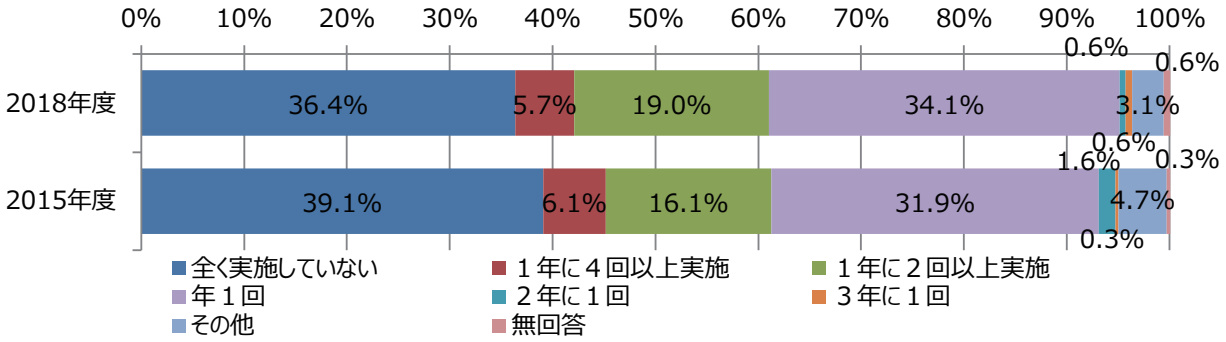
問 21．BCM を実施・推進するための年間予算はいくらですか。1 つに○をつけてください。

年間予算の回答割合は、前回調査（2015 年）と変わりがない。一方、「予算措置はしていない」の回答は大幅に減っているが、「わからない・その他」の回答が増えていることから、後者の表現を今回調査で変えたことが影響していると思われ、単純に予算措置をする企業が増えたと解釈するのは早計だと考える。



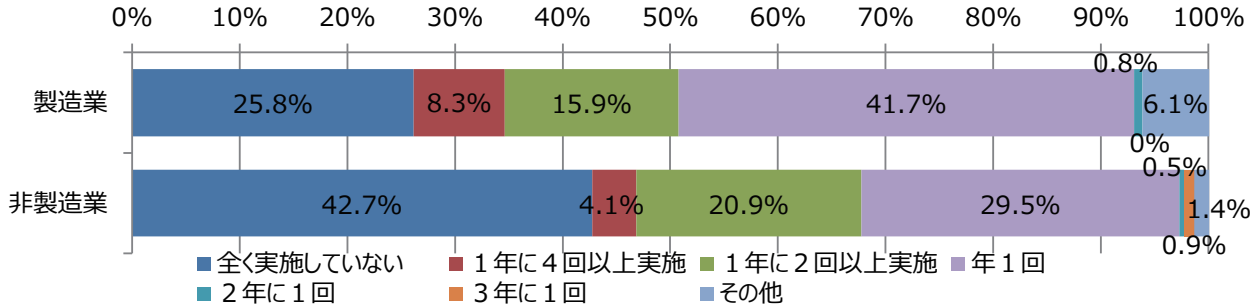
※ 2018 年度調査では、2015 年度調査の「その他」を「わからない・その他」に変更

問 22. 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。



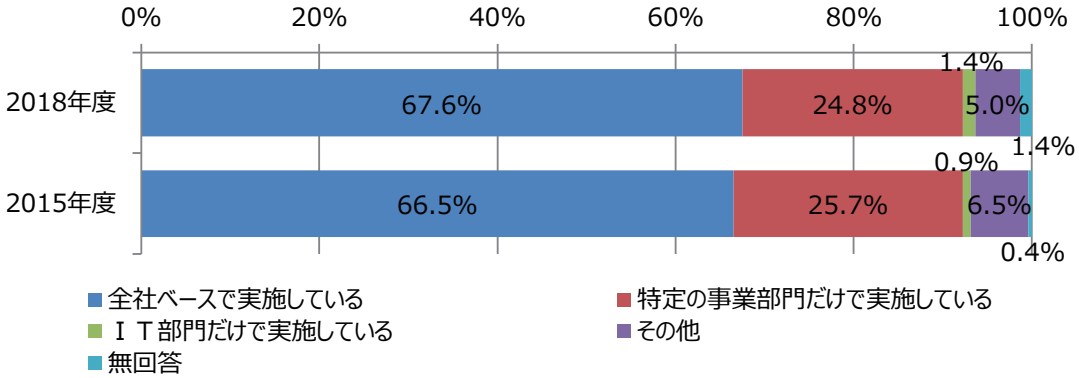
１年に１回以上訓練を実施している企業の割合は 60% 弱となっており、その傾向は前回調査（2015 年）から 5% 弱増加した程度ではあるが、着実に浸透しているといえる。

製造業／非製造業



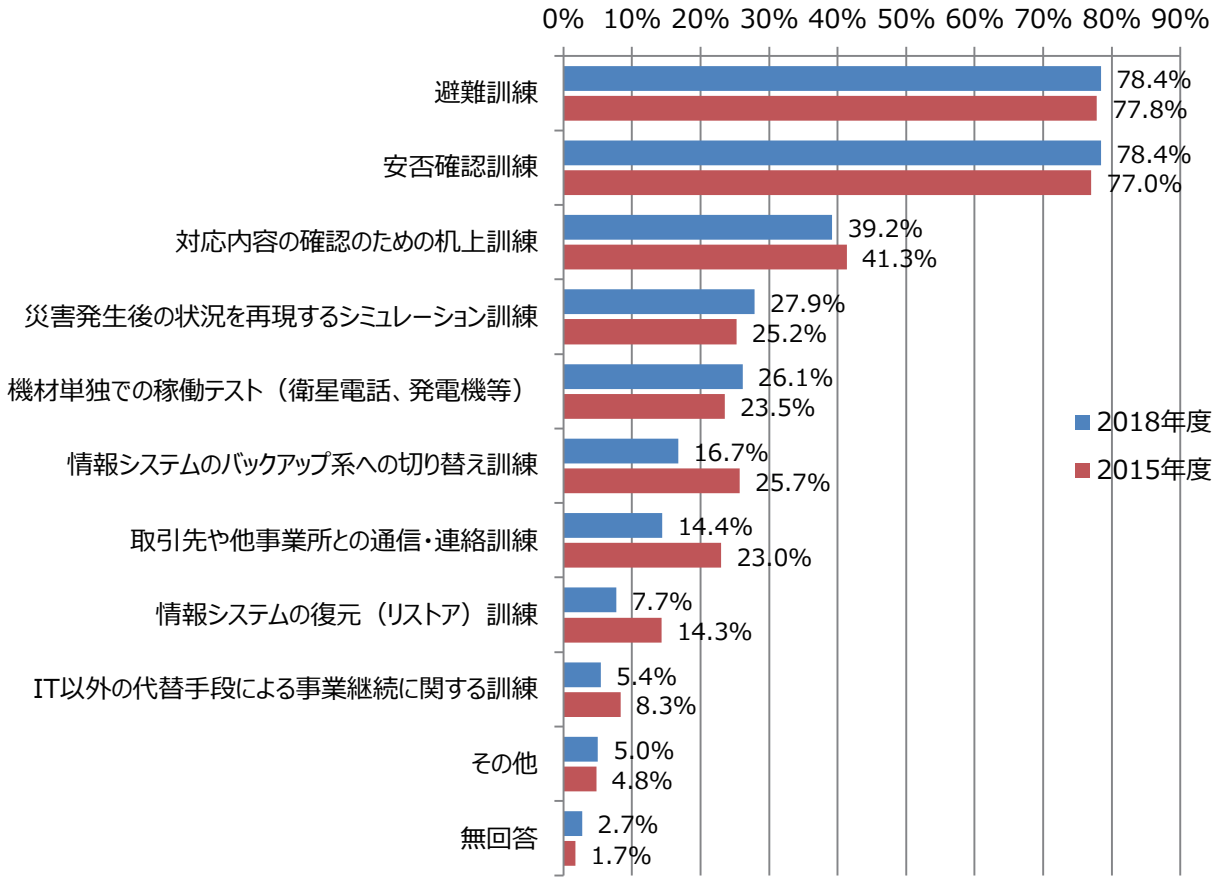
訓練を実施している企業の割合は、業種によって大きく異なる。このことも、前回調査（2015 年）同様である。訓練を「全く実施していない」企業の割合は、非製造業の方が製造業よりも 20% 弱高い。

問 22-1.（問 22 で「2．～7.」のいずれか（「全く実施していない」以外）をお答えの方におうかがいします）
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。



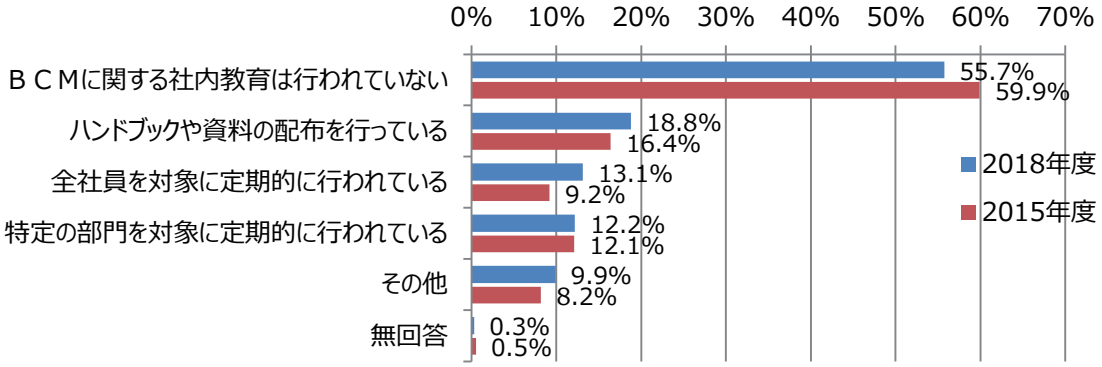
訓練の対象部門は「全社ベース」とする割合が 70% 弱という状況も、前回調査（2015 年）同様である。

問 22-2.（問 22 で「2．～7．」のいずれか（「全く実施していない」以外）をお答えの方におうかがいします）
BCP に関してどのような訓練を実施していますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



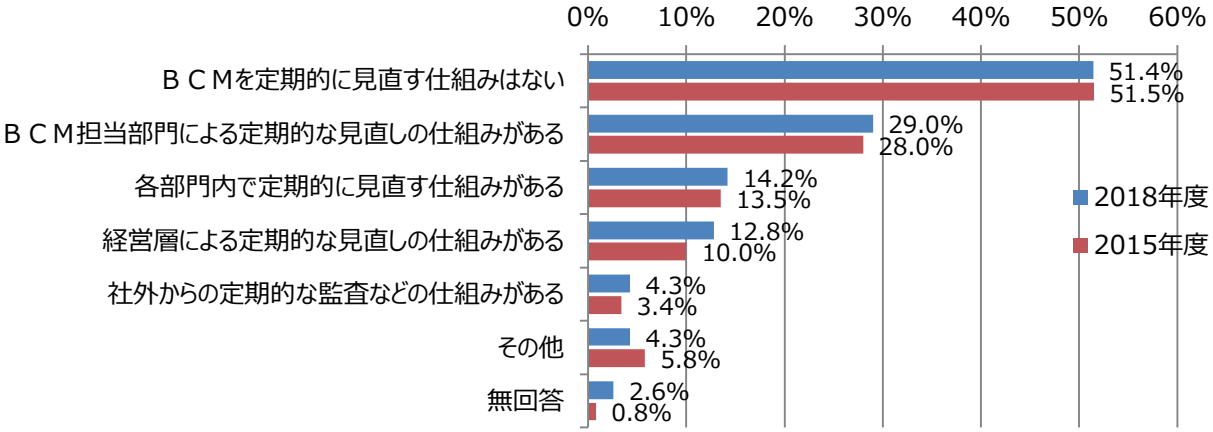
前回調査（2015 年）との回答割合の乖離が 5% を超える項目が、IT に関連して 3 項目あるが、概ね回答の傾向は変わらず、「避難訓練」と「安否確認訓練」の実施割合が突出して高い。これら訓練は、防災の範疇であって、事業継続のための訓練とは言い難い。今後、より多くの企業が、「避難訓練」と「安否確認訓練」より先、より事業継続の実効性向上に資する訓練を実践することを期待したい。

問 23. 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）。



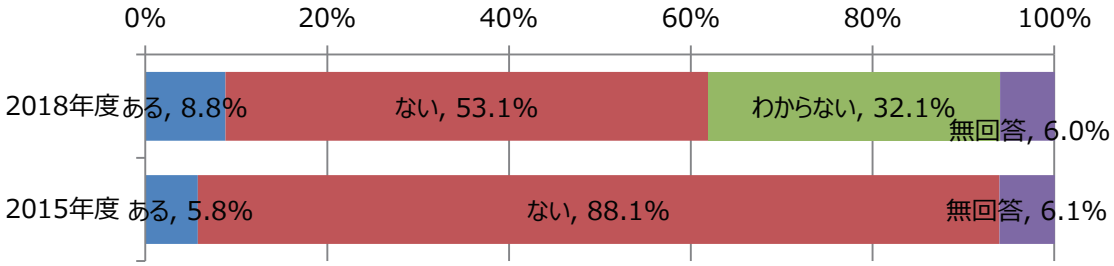
「社内教育は行われていない」とする回答割合が 50% 超という状況は、前回調査（2015 年）と変わらない。ただ、この割合が前回調査よりも減っていること、また、社内教育の内容を問う他の選択肢の回答割合が、すべて微増している状況から、社内教育は着実に進んでいると考える。なお、「全社員を対象に定期的に社員教育（研修・セミナー等）」を実施している企業の割合は約 10% と相変わらず低い。防災訓練を実施するなか、社員教員まで手が回っていないのではないかと推察される。

問 24. 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）。



前回調査（2015 年）と状況は変わらず、「見直す仕組みはない」とする回答割合は 50% を超えている。

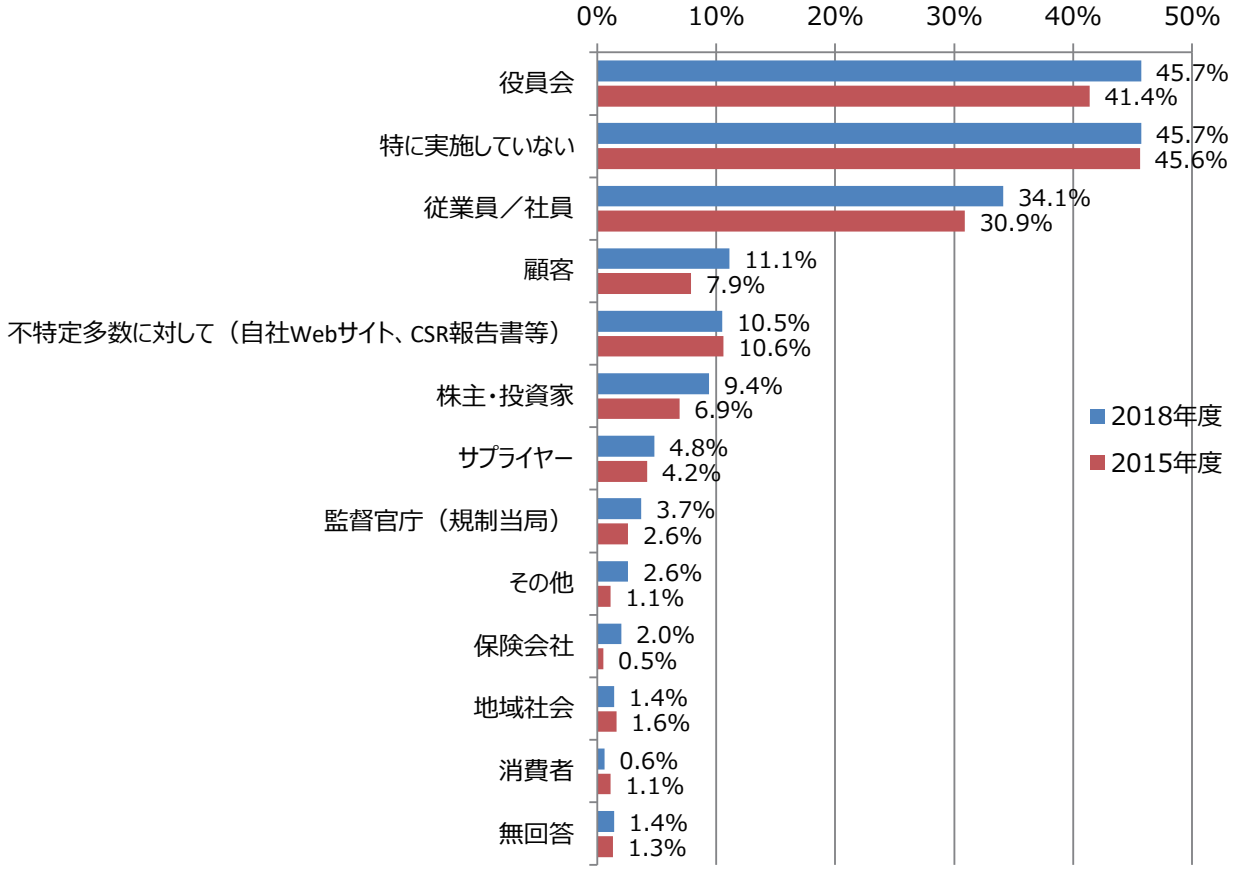
問 25. 自社の BCM を有効だと判断する指標がありますか。1 つに○をつけてください。



※ 2018 年度調査から「わからない」の選択肢を追加している

「有効性を判断する指標がある」とする回答割合は前回調査（2015 年）と変わりがない。一方、「同指標はない」とする回答は大幅に減っているが、「わからない・その他」の回答が増えていることから、後者を今回調査で加えたことが影響していると思われ、単純に「有効性を判断する指標がない」とする企業が減ったと解釈するのは早計だと考える。

問 26. 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）。

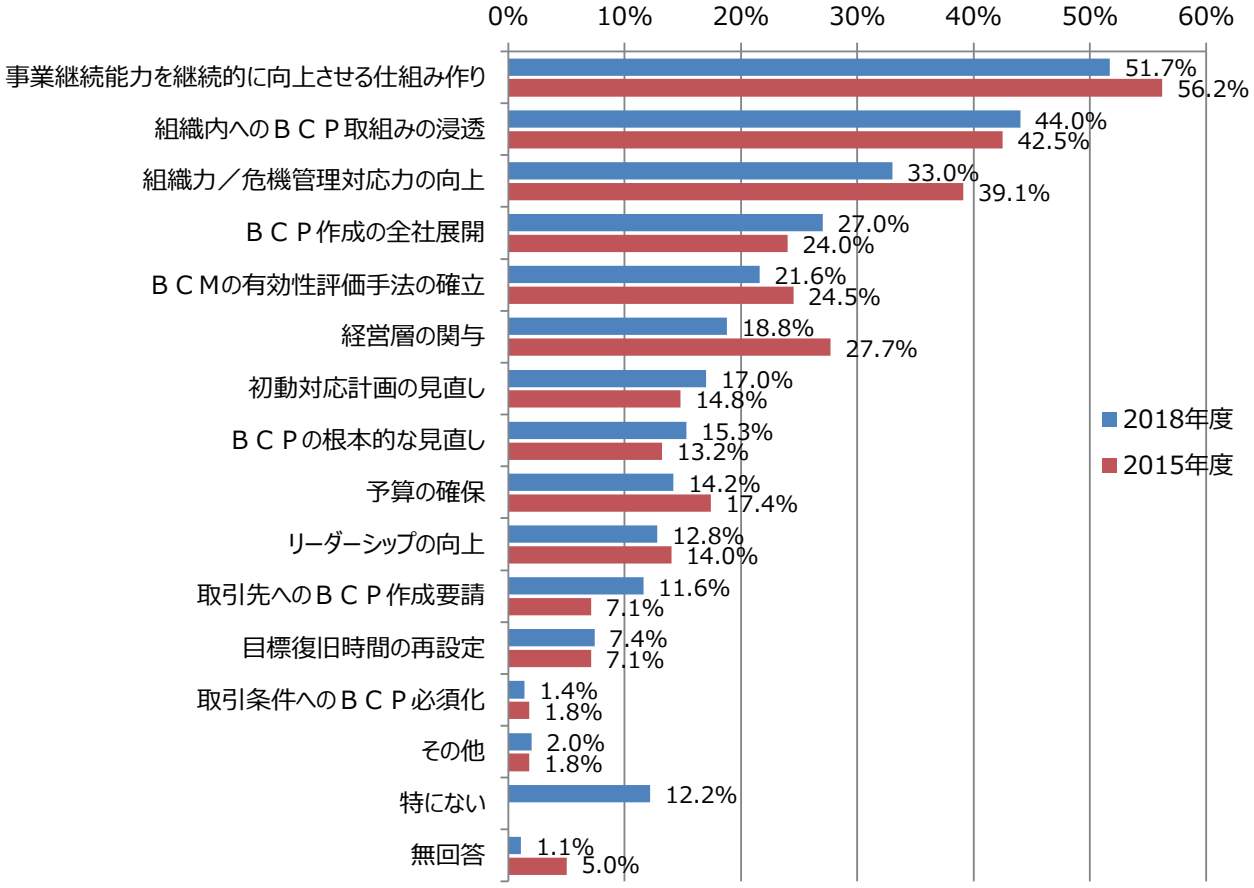


前回調査（2015 年）結果と 5% 以上乖離している回答項目はなく、情報発信を実施していない企業の割合は 50% 弱と高止まりし、従業員・役員会等の社内向け情報発信と、顧客・株主・サプライヤー等向けの社外向け情報発信の乖離が大きい傾向に変わりはない。

大規模災害の発生頻度が高まっている近年の環境を踏まえ、企業の持続的発展のために BCM が重要であることは広く認識されるようになっている。それゆえ、企業の BCM への取り組みは顧客や株主、投資家、その他多くのステークホルダーからの評価につながるものであり、積極的に報告・PR していく意義があると考えられる。また、BCM を経営戦略、広報・IR 戦略に組み込むことが、BCM の活動を後押しすることにつながることも期待される。

そのような観点も含めて、BCM の取り組みを社外へ報告していく活動が、今後活発になっていくことを期待したい。

問 27. 今後、改善が必要な取組みとしてお考えの課題はありますか。
あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

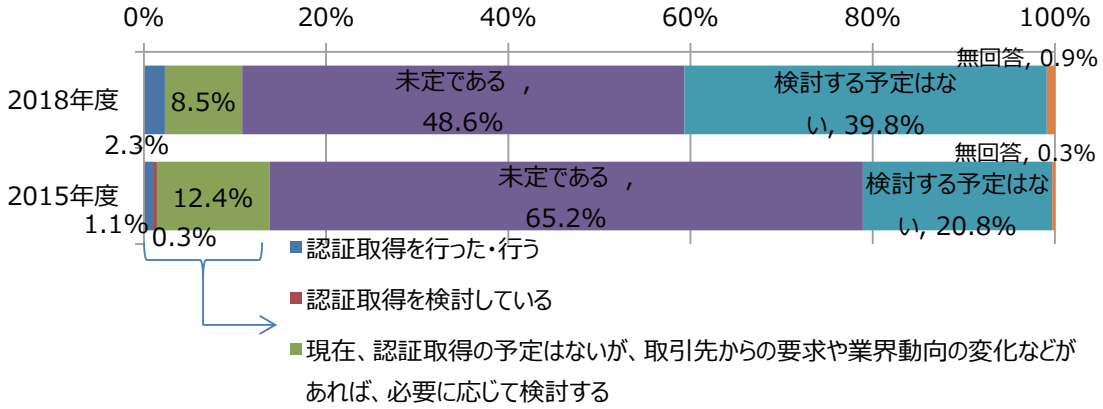


※ 2018 年度調査から「特にない」の選択肢を追加している

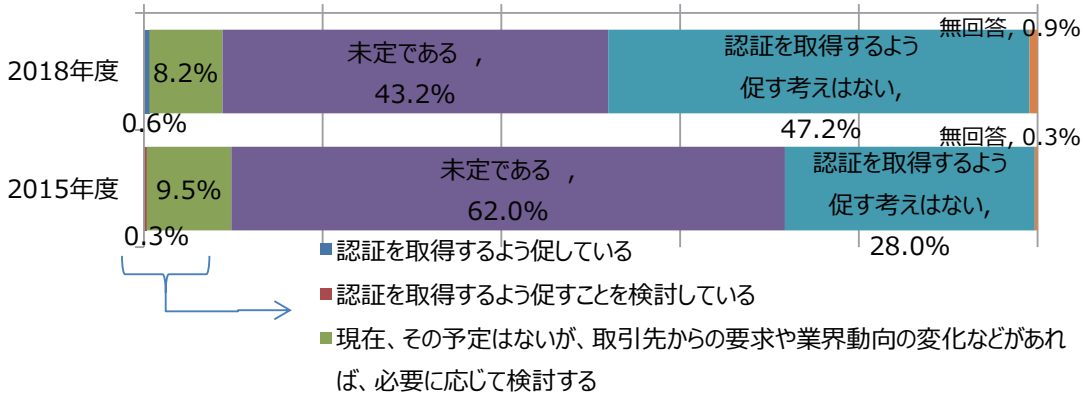
前回調査（2015 年）結果と 5% 以上乖離している回答項目は 2 項目しかなく、BCM 課題認識に関する傾向は大きく変わっておらず、「事業継続能力を継続的に向上させる仕組み」への関心が突出して高い。なお乖離が相対的に大きな 2 項目は、「組織力 / 危機管理対応力の向上」、「経営層の関与」であるが、いずれも前回調査よりも回答割合が低下している。

事業継続マネジメントシステム（BCMS; Business Continuity Management System）とは、事業継続に関する組織の方針や目的を確立し、その目的を達成するためのプロセスが確実に実施されるようにする、組織の一連の活動をいいます。（参考：ISO 22301）

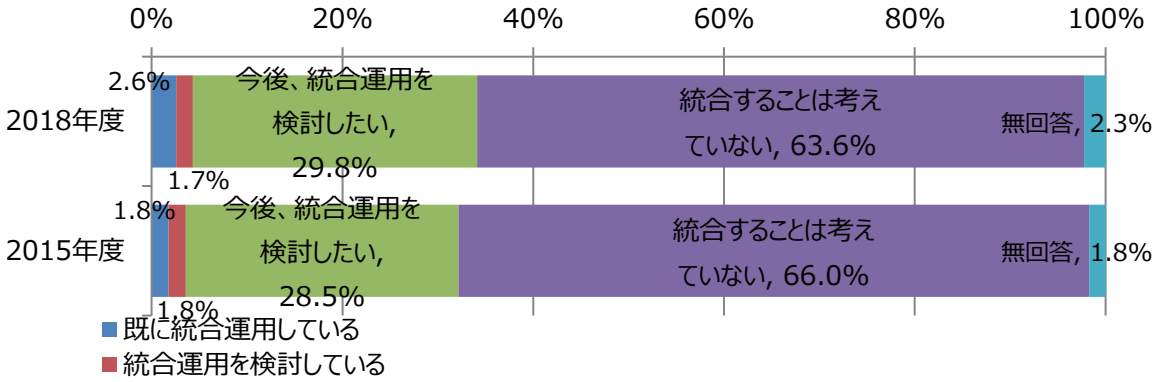
問 28. 事業継続マネジメントシステム（BCMS）への取組について、ISO22301 に基づく第三者認証を取得することを検討されますか。１つに○をつけてください。



問 29. 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。

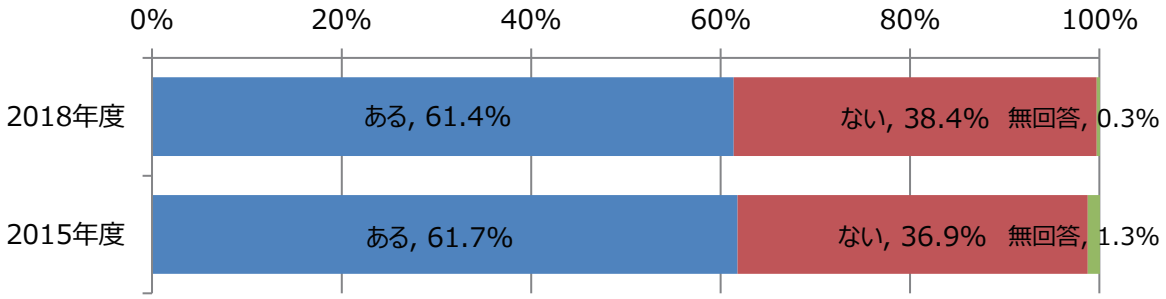


問 30. BCMS を他の環境、品質、情報セキュリティ等のマネジメントシステムとともに統合的に運用されることを検討されますか。１つに○をつけてください。

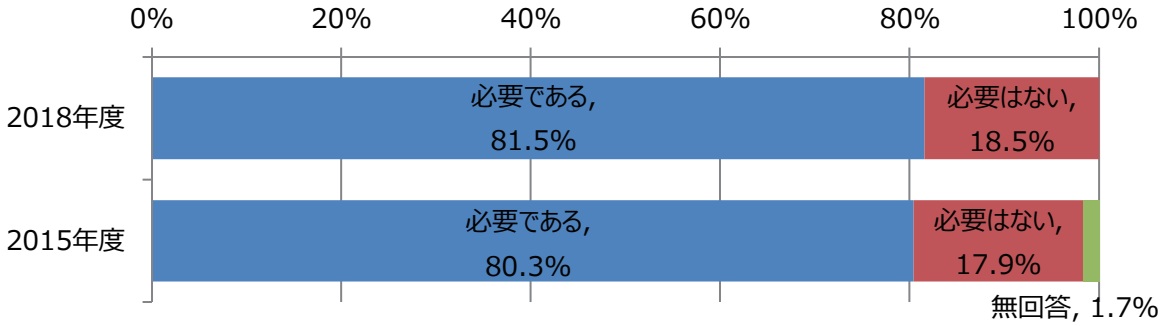


IV. 海外事業所／現地法人への展開について

問 31. 貴社には海外事業所／海外現地法人がありますか。1 つに○をつけてください。



問 31-1. （問 31 で「1. ある」とお答えの方におうかがいします。
海外事業所／海外現地法人において BCP の策定が必要と考えますか。1 つに○をつけてください。



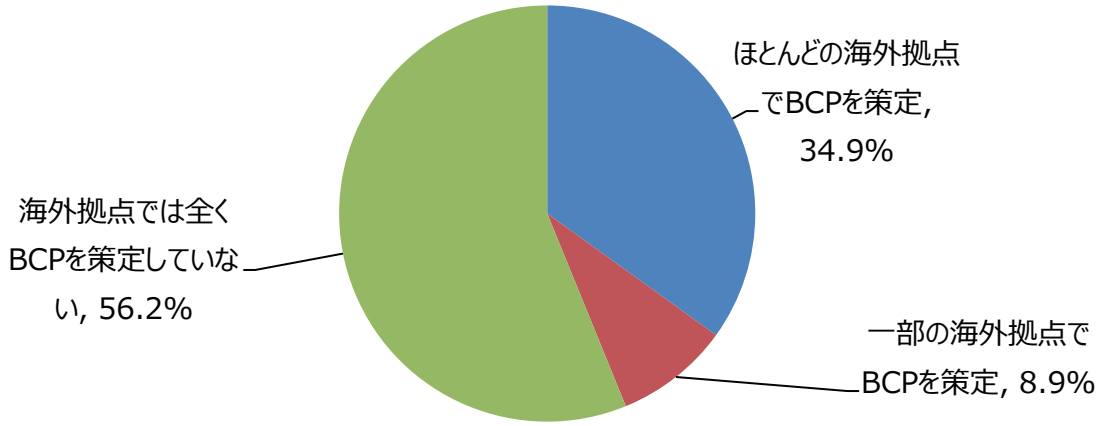
前回調査（2015 年）同様、海外事業所等において BCP は「必要である」という企業が多い。

問 31-2. （問 31 で「1. ある」とお答えの方におうかがいします）
下記地域において、海外事業所／海外現地法人の有無、BCP 策定の有無および BCP で策定している内容についてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

①中国、②中国を除くアジア諸国、③北米、④中南米、⑤欧州、⑥オセアニア、⑦中東、⑧アフリカ

ここでは、上記問 31-2 に対する回答をもとに、以下【1】、【2】の分析を実施する。

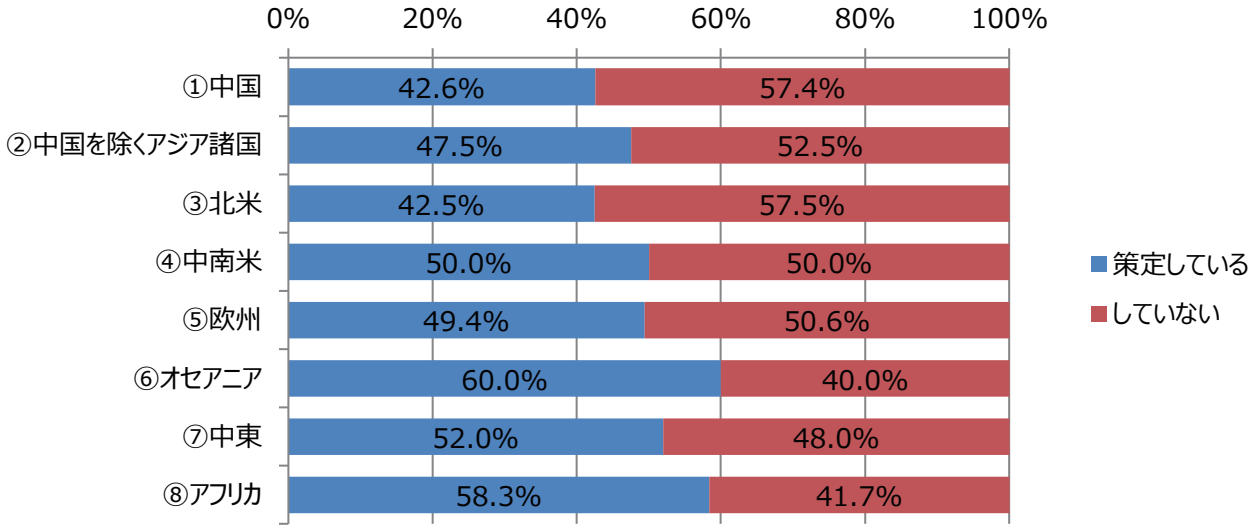
【1】海外拠点における BCP の策定率



※前記①～⑧の地域に対してすべて回答があった 146 社を対象
※前記①～⑧の地域のすべてで「BCP あり」と回答した企業は、「全ての海外拠点で BCP 策定済」とまでは言い切れないため、ここでは「ほとんどの海外拠点で BCP を策定」と表現

海外拠点を有する企業のなかで、「全く BCP を策定していない」との回答は 55%超との結果となった。一方、「ほとんどの海外拠点で BCP を策定している」との回答は約 35% にもなる。集計方法が違うため単純比較はできないものの、前回調査（2015 年）において、「BCP 策定率が一番高い北米地域における策定率は約 30%」であったことからすると、「策定率は上昇している」と言ってもよいと考える。

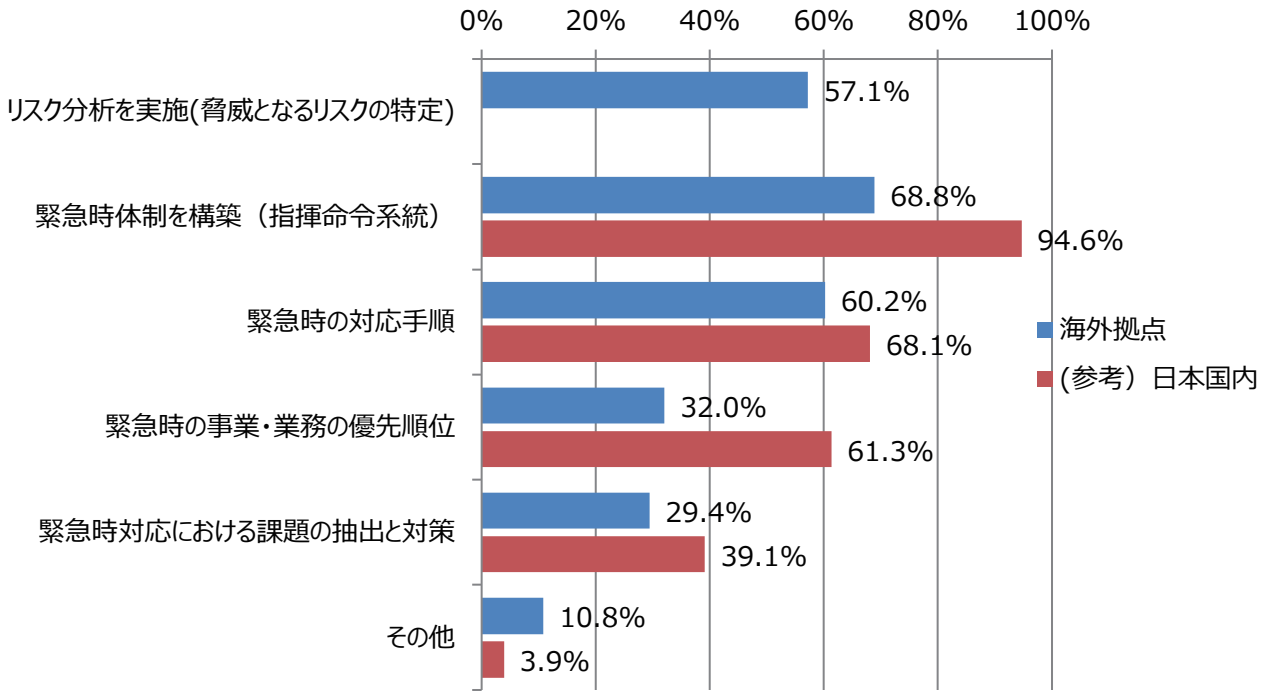
地域ごと BCP 策定率



※前記①～⑧の地域ごと、拠点を保有していると回答があった企業を対象
(①：148 社、②：160 社、③：113 社、④：40 社、⑤81 社、⑥:25 社、⑦：25 社、⑧:12 社)

集計方法が違うため単純比較はできないものの、前回調査（2015 年）と比べると、全地域で BCP 策定率が上昇している傾向が確認できる。一方、地域ごとの策定率の差については、前回調査で策定率が相対的に高かった「北米」と「中国」が、今回は策定率が相対的に低くなる結果となっており、傾向は読めない。

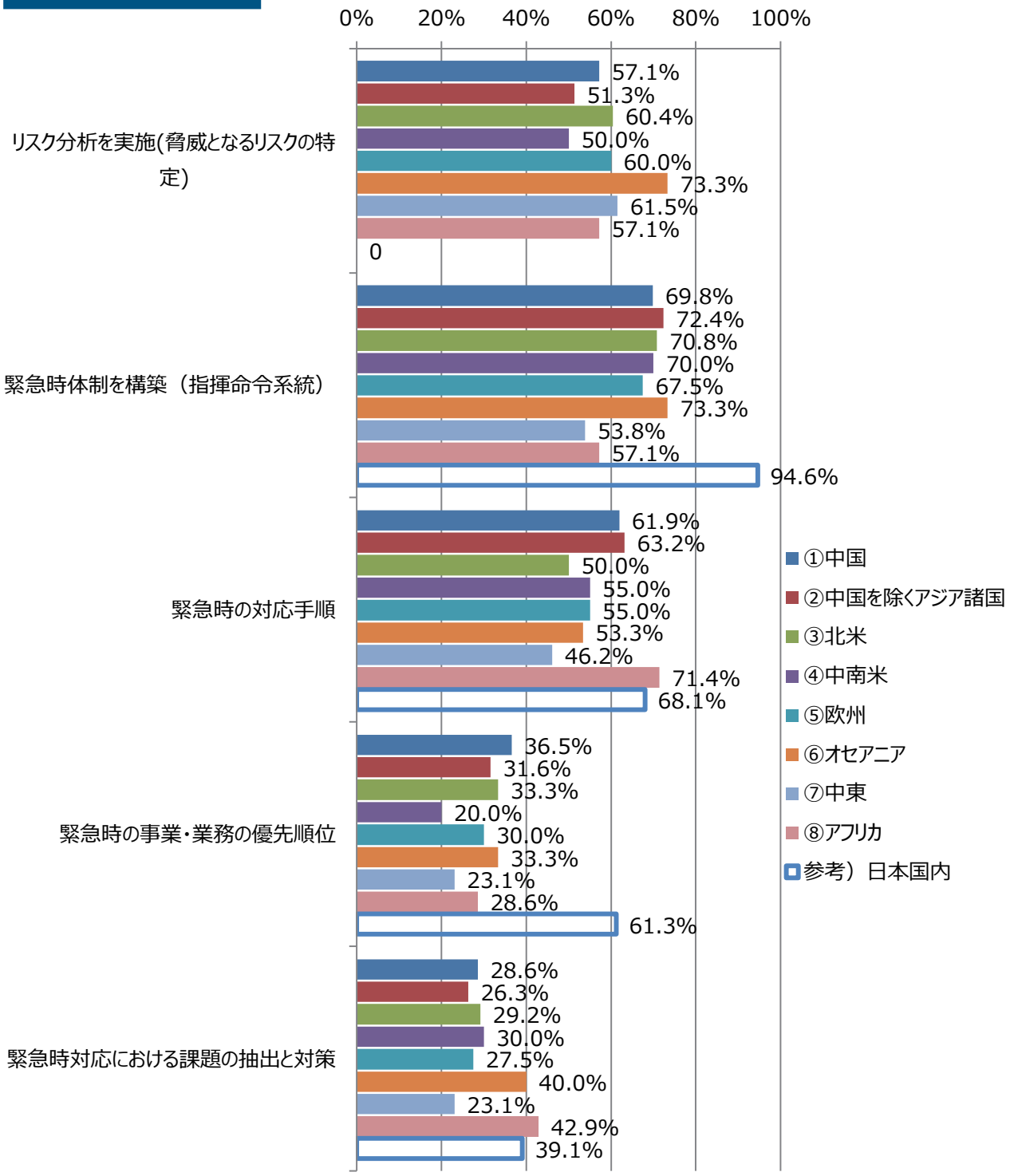
【2】海外拠点における BCP の策定内容



※海外拠点の全部もしくは一部の地域で、BCP を策定していると回答があった 231 社を対象
※日本国内の数値は問 9 の内容を反映

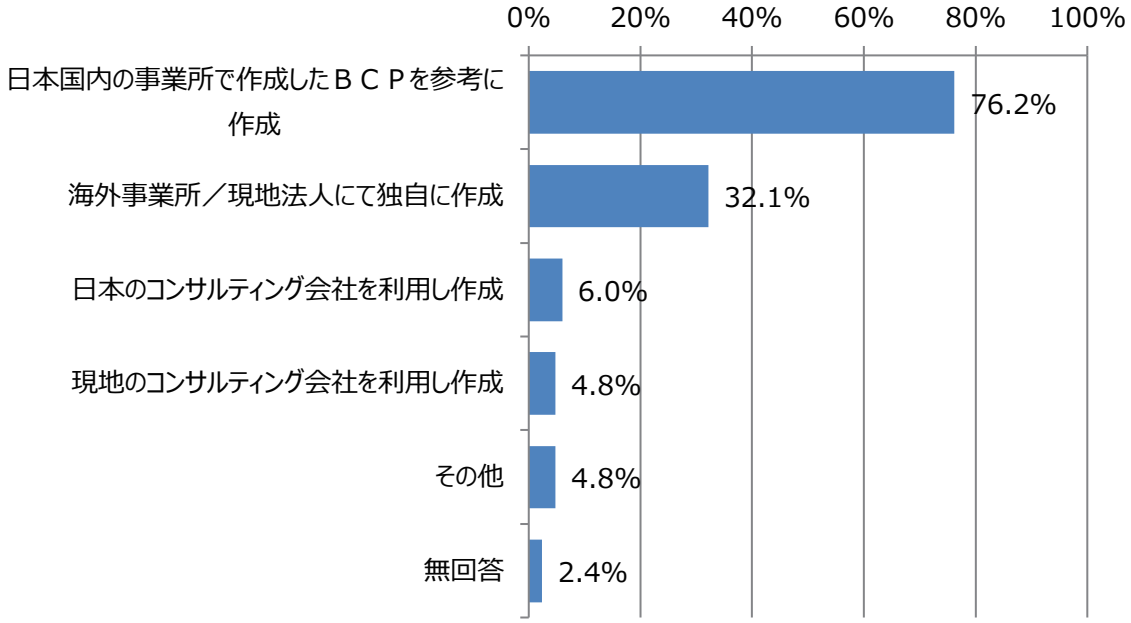
今回の調査で新設した質問項目であるが、BCP を策定している企業の約 60% が実施している項目と、約 30% が実施している項目に二分されるとの傾向が確認できた。前者は、「リスク分析」、「体制の構築（指揮命令系統）」、「緊急時の対応手順」、後者は、「事業等の優先順位」と「課題の抽出と対策」になる。日本の拠点と比べてみると（前記問 9）、「体制の構築（指揮命令系統）」と「事業等の優先順位」の実施割合が海外拠点の方が約 30% 程度低いとの特徴が確認できた。なお、「事業等の優先順位」で日本と海外の乖離が出る要因としては、これらを事業本部等日本主導で実施しているケースが多いことにあると思われる。

地域別 BCP の策定内容



※前記①～⑧の地域ごと、BCP を策定していると回答があった企業を対象
(①：63 社、②：76 社、③：48 社、④：20 社、⑤ 40 社、⑥:15 社、⑦：13 社、⑧:7 社)

問 31-3. 問 31-2 で、少なくとも一つの拠点で３．～８．のいずれかにあてはまる とお答えの方におうかがいします）
BCP 策定の有無および BCP 策定方法についてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。



海外拠点用の BCP 策定方法については、「日本国内の事業所で作成した BCP を参考に作成」が最も多く、「海外／現地法人にて独自に作成」が次に多かった。この傾向は前回調査から変わっていない。

4 アンケート調査票原票

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

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. あなたの所属部門はどちらですか。あてはまるもの１つに○をつけてください。

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．ＢＣＭ専門部門
5．セキュリティ（保安・防犯）部門	10．経理・財務部門	15．その他（具体的に：　　）

Ⅰ．事業中断リスクについておうかがいします

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．サプライチェーンのトラブル・崩壊	5	5
6．地震・津波	6	6
7．水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）	7	7
8．土砂災害	8	8
9．火山噴火・降灰	9	9
10．その他自然災害（風災・雪災・落雷等）	10	10
11．社内での人身事故	11	11
12．企業イメージ・ブランドへのダメージ	12	12
13．労働争議	13	13
14．事業拠点の喪失	14	14
15．火災	15	15
16．コンプライアンス違反	16	16
17．環境リスク	17	17
18．消費者の健康・生命を害したこと	18	18
19．戦争・テロ（過激行動によるもの）	19	19
20．圧力団体などの活動	20	20
21．新型インフルエンザなどの感染症	21	21
22．その他	22	22

問 2．基幹業務を支える情報システムが災害から受ける影響を軽減するために、どのような対策をとっていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1．同時被災しないよう別拠点に分散している（例：東京と大阪）
2．拠点の距離については考慮していないが分散している（例：東京に２箇所など）
3．重要なデータのバックアップ保管（遠隔地保管）
4．外部データセンター等の活用
5．システムの二重化
6．ネットワークの二重化
7．その他の対策を行っている
8．対策方法を現在検討中である
9．対策の予定はない

問 3. 災害等による事業中断に備え、通信手段としてどのような機器を準備していますか。準備していない場合でも、導入を検討していますか。各機器に対して１つずつ○をつけてください。

機器	準備している	準備していないが今後準備予定である	準備を検討中である	準備も検討もしていない
１．携帯電話	1	2	3	4
２．固定電話	1	2	3	4
３．衛星電話	1	2	3	4
４．ＭＣＡ無線機	1	2	3	4
５．ＩＰ無線機	1	2	3	4
６．その他	1	2	3	4

問 4. 事業中断によって発生すると考えられる財務的損失（※）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 4-1 へ）　　２．いいえ　（→ 問 4-2 へ）

※ ここでは、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、事業中断による財務的損失とします。

問 4-1. （問４で「１．はい」とお答えの方におうかがいします）
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．損害保険（利益保険等）
２．事業中断を想定したコミットメントライン（銀行融資枠）
３．デリバティブ等の ART（代替的リスク移転）
４．その他（具体的に：　　）

問 4-2. （問４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：　　）

Ⅱ．事業継続計画（ＢＣＰ）の策定についておうかがいします

事業継続計画（BCP; Business Continuity Plan）とは、何らかの事業中断が発生した際に、あらかじめ定められたレベルに事業を再開、復旧、回復させるための文書化された手順をいいます。（参考：ISO 22301）

問 5．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（→ 問６へ）	３．策定の計画がある（→ 問６へ）
２．現在、策定中である（→ 問６へ）	４．策定していない（→ 問 5-1 へ）

問 5-1．（問５で「4．策定していない」とお答えの方におうかがいします）
ＢＣＰを策定していない理由について、あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

１．事業活動の中断（混乱）が重大なレベルまで達したことがほとんどない	７．専門知識の不足
２．事業活動の中断（混乱）が発生しても対処している	８．複雑すぎる
３．優先事項ではない	９．費用がかかりすぎる
４．事業継続の問題は既に他の計画が扱っている	10．経営層に興味がない
５．外部的要因がない	11．その他
６．事業活動上の利点が認識されていない	（具体的に：　　）

※問5で「4．策定していない」とお答えの方は問17へお進みください。

問 6．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 7．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	

問 8．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	８．土砂災害	15．火災
２．電話、インターネットなどの通信トラブル	９．火山噴火・降灰	16．コンプライアンス違反
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）	10．その他自然災害（風災・雪災・落雷・等）	17．環境リスク
４．ライフライン（電力、水道、ガス等）の途絶	11．社内での人身事故	18．消費者の健康・生命を害したこと
５．サプライチェーンのトラブル・崩壊	12．企業イメージ・ブランドへのダメージ	19．戦争・テロ（過激行動によるもの
６．地震・津波	13．労働争議	20．圧力団体などの活動
７．水災（河川氾濫、内水氾濫、高潮）	14．事業拠点の喪失	21．新型インフルエンザなどの感染症
		22．その他

問 9. 貴社のＢＣＰでは、以下事項について記載をしていますか。あてはまるものに○をつけてください（複数選択可）。

1．災害発生時の緊急時体制（指揮命令系統）	4．災害発生時の事業や業務の優先順位
2．災害発生時に人命安全確保を図るためのルールや帳票類	5．災害発生時に業務継続の障害となる経営資源の特定と、これらに対する課題や対策
3．災害発生時に早期に被害状況を把握するためのルールや帳票類	6．その他

問 10. 貴社のＢＣＰでは、以下の戦略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（複数選択可）。

1．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で継続させる戦略	3．他社製品を購入して、自社製品として出荷する戦略
	4．災害発生を見据えて、在庫を積み増す戦略
2．平常時に自社で実施していた業務を、災害発生時に、他社に業務委託をして継続させる戦略	5．その他

問 11. 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．海外事業所／海外現地法人
2．連結対象のグループ会社	5．政府あるいは行政機関	8．その他
3．連結対象でないグループ関連会社	6．地域社会	

問 12. 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を提供している会社）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

問 13. 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	6．コンプライアンス
2．災害・事故・事件による影響の低減	7．従業員への保証
3．ブランド・風評を守る	8．株主からの信頼の維持
4．組織に対する理解を深める	9．保険料の低減
5．顧客からの信頼を維持	10．その他

問 14. 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 14-1 へ）	2．ない（→ 問 15 へ）

問 14-1.　（問 14 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．（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」
２．内閣府「事業継続ガイドライン 第三版」	10．米国防火協会 NFPA1600
３．中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」	11．情報セキュリティ関連規格（ISO17799、ISO27001、ISMS、ISO/IEC 27031、他）
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」	12．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」（具体的に：　　）
５．英国 BCI「Good Practice Guidelines for Business Continuity Management」	13．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．IS022301（BCMS 国際標準）	14．その他（具体的に：　　）
７．英国規格協会 BS25999	
８．金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	

問 15.　貴社のサプライヤー（貴社に直接、部品やサービスを提供している会社）の数はどれくらいですか。１つに○をつけてください。

１．50 社未満	４．500 社～1000 社未満
２．50 社～100 社未満	５．1000 社～3000 社未満
３．100 社～500 社未満	６．3000 社以上

問 16.　貴社は、上記のサプライヤーの他、二次サプライヤー（貴社と取引のあるサプライヤーに商品やサービスを提供している会社）や三次サプライヤー（二次サプライヤーに商品やサービスを提供している会社）の社名と所在地を把握されていますか。

各サプライヤーに関して１つずつ○をつけてください。

サプライヤー	把握していない	一部把握している	自社重要事業に関わるものはすべて把握している	すべて把握している
二次サプライヤー	1	2	3	4
三次サプライヤー	1	2	3	4
四次以降のサプライヤー	1	2	3	4

問 17. 貴社は、大災害等発生時にサプライヤーからの部品やサービスの提供を確保するために、どのような事前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．サプライチェーンの見える化（二次・三次サプライヤーの社名・所在地の把握等）	5．サプライヤーに対する防災対策・BCP 整備の要請
2．サプライヤーのリスクの評価（ハザードマップ情報の把握等）	6．サプライヤーに対する防災対策・BCP 整備の有効性の確認（アンケート、ヒアリング等の実施）
3．大災害発生時にサプライヤーから被災情報を素早く収集できる仕組みの構築（システムを使った情報集約の仕組み、連絡ルール・フォーマットの提供等）	7．防災対策・BCP 整備を取引条件とする
4．サプライヤーに対する防災・BCP 関連情報の提供（資料提供、研修実施等）	8．部品等の在庫の確保
	9．サプライヤーの多重化（二社購買）の推進
	10．その他
	11．事前対策を講じていない（→問 18 へ）

問 17-1. （問 17 で「１．～１０．」のいずれかをお答えの方へおうかがいします）
問 17 でご回答いただいた「事前対策」を実施するサプライヤーはどのように絞り込んでいますか。
絞り込みの条件としてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）

1．絞り込んでいない(すべてのサプライヤーに実施している。)	4．取引年数長さ、または取引額の大きさ
2．自社重要事業への関与	5．防災対策・BCP 整備レベルの高さ
3．大災害時の他社からの調達可否	6．その他条件

問 18. 貴社はサプライヤーが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 19. 貴社は顧客（貴社が製品やサービスを提供している会社）から防災対策・ＢＣＰ整備に関連して何か要請されていますか。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

1．サプライヤー情報の提供	5．防災対策・BCP 整備を取引条件とされる
2．大災害発生時の顧客への被災情報の素早い報告	6．部品等の在庫の確保
3．防災対策・BCP 整備の推進	7．サプライヤーの多重化（二社購買）の推進
4．防災対策・BCP 整備に関する現状や進捗状況の報告（アンケート・インタビュー等）	8．その他
	9．特に要請されていない

Ⅲ．事業継続マネジメント（ＢＣＭ）についておうかがいします

事業継続マネジメント（BCM; Business Continuity Management）とは、災害や事故等に対する組織の対応力を高め、維持するために、潜在的な脅威が顕在化した場合の事業活動への影響を特定し、主要な利害関係者の利益や、組織の評判、ブランド、および価値を生み出す活動を保護するための、包括的なマネジメントプロセスをいいます。（参考：ISO 22301）

問 20．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	６．わからない

問 21．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 万円未満	４． 5,000 万円～１億円未満	７．１０億円以上
２． 500 万円 ～1,000 万円未満	５．１億円～５億円未満	８．予算措置はしていない
３． 1,000 万円～5,000 万円未満	６．５億円～１０億円未満	９．わからない・その他

問 22．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23へ）	４．年１回	７．その他
２．１年に４回以上実施	５．２年に１回	（具体的に： ）
３．１年に２回以上実施	６．３年に１回	

問 22-1．（問 22 で「２．～７．」のいずれかをお答えの方におうかがいします）
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	３．ＩＴ部門だけで実施している
２．特定の事業部門だけで実施している	４．その他

問 22-2．（問 22 で「２．～７．」のいずれかをお答えの方へおうかがいします）
ＢＣＰに関してどのような訓練を実施していますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

1. 避難訓練	6. 情報システムの復元（リストア）訓練
2. 安否確認訓練	7. IT 以外の代替手段による事業継続に関する訓練
3. 対応内容の確認のための机上訓練	8. 取引先や他事業所との通信・連絡訓練
4. 災害発生後の状況を再現するシミュレーション訓練	9. 機材単独での稼働テスト（衛星電話、発電機等）
5. 情報システムのバックアップ系への切り替え訓練	10. その他

問 23．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
２．特定の部門を対象に定期的に行われている	５．ＢＣＭに関する社内教育は行われていない
３．ハンドブックや資料の配布を行っている	

問 24．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
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 25. 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 ３．わからない

問 26. ＢＣＭへの取組み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	５．消費者	９．地域社会
２．従業員／社員	６．株主・投資家	10．不特定多数に対して（自社 Web サイト、CSR 報告書等）
３．保険会社	７．顧客	11．その他
４．監督官庁（規制当局）	８．サプライヤー	12．特に実施していない

問 27. 今後、改善が必要な取組みとしてお考えの課題はありますか。あてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

１．事業継続能力を継続的に向上させる仕組み作り	９．リーダーシップの向上
２．ＢＣＭの有効性評価手法の確立	10．組織力／危機管理対応力の向上
３．ＢＣＰ作成の全社展開	11．取引先へのＢＣＰ作成要請
４．目標復旧時間の再設定	12．取引条件へのＢＣＰ必須化
５．ＢＣＰの根本的な見直し	13．予算の確保
６．初動対応計画の見直し	14．その他
７．組織内へのＢＣＰ取組みの浸透	15．特にない
８．経営層の関与	

事業継続マネジメントシステム（BCMS; Business Continuity Management System）とは、事業継続に関する組織の方針や目的を確立し、その目的を達成するためのプロセスが確実に実施されるようにする、組織の一連の活動をいいます。
（参考：ISO 22301）

問 28. 事業継続マネジメントシステム（ＢＣＭＳ）への取組について、ISO22301 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．認証取得を行った・行う	４．未定である
２．認証取得を検討している	５．検討する予定はない
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	（理由：　　）

問 29. 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 30. ＢＣＭＳを他の環境、品質、情報セキュリティ等のマネジメントシステム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	３．今後、統合運用を検討したい
２．統合運用を検討している	４．統合することは考えていない

Ⅳ．海外事業所／現地法人への展開についておうかがいします

問 31．貴社には海外事業所／海外現地法人がありますか。１つに○をつけてください。

１．ある（→問 31-1 へ）	２．ない（→アンケートは以上です）

問 31-1．（問 31 で「1.ある」とお答えの方におうかがいします）
海外事業所／海外現地法人においてＢＣＰの策定が必要と考えますか。１つに○をつけてください。

１．必要である	２．必要はない

問 31-2．（問 31 で「1.ある」とお答えの方におうかがいします）
下記地域において、海外事業所／海外現地法人の有無、ＢＣＰ策定の有無およびＢＣＰで策定している内容についてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

地域名		１．現地法人・事業所はない	現地法人・事業所がある⇒ＢＣＰの策定有無・策定内容　※３．～８．は複数回答可						
			２．ＢＣＰを策定していない	３．リスク分析を実施(脅威となるリスクの特定)	４．緊急時体制を構築（指揮命令系統）	５．緊急時の対応手順	６．緊急時の事業・業務の優先順位	７．緊急時対応における課題の抽出と対策の	８．その他
１．中国	→	1	2	3	4	5	6	7	8
２．中国を除くアジア諸国	→	1	2	3	4	5	6	7	8
３．北米	→	1	2	3	4	5	6	7	8
４．中南米	→	1	2	3	4	5	6	7	8
５．欧州	→	1	2	3	4	5	6	7	8
６．オセアニア	→	1	2	3	4	5	6	7	8
７．中東	→	1	2	3	4	5	6	7	8
８．アフリカ	→	1	2	3	4	5	6	7	8

問 31-3．（問 31-2 で、少なくとも一つの拠点で３．～８．のいずれかにあてはまるとお答えの方におうかがいします）
海外事業所／海外現地法人におけるＢＣＰの策定方法としてあてはまるものに○をつけてください（複数回答可）。

１．日本国内の事業所で作成したＢＣＰを参考に作成	４．現地のコンサルティング会社を利用し作成
２．海外事業所／現地法人にて独自に作成	５．その他
３．日本のコンサルティング会社を利用し作成	

ご協力ありがとうございました

ご記入いただいた調査票は、9 月 28 日（金）までに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。
調査にご協力いただきました全ての方々に、後日、調査結果の概要レポートをご送付させていただきます。概要レポートご希望の方は、同封の発送用シールに送付先をご記入いただき、調査票と一緒にご返送ください。概要レポートのお届けは 2019 年 1 月頃になる予定です。

第 8 回　事業継続マネジメント (BCM) に関する
日本企業の実態調査報告書

2019 年 2 月　　発行
発　行　者　　ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社
〒 101-0063
東京都千代田区神田淡路町 2-105 ワテラスアネックス
TEL　03-5296-8918　　FAX　03-5296-8941