



企業における事業継続の取組を読み解く

1. はじめに

国の中央防災会議において決定された東海地震、東南海・南海地震の「地震防災戦略」(平成 17 年(2005 年))、首都直下地震の「地震防災戦略」(平成 18 年(2006 年))では、今後 10 年間で大企業における事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)の策定割合をほぼ全てに、中堅企業においては過半を目指すという目標が掲げられている。

平成 20 年(2008 年)1 月、これらの目標の達成に向けた進捗状況、企業の防災と事業継続の取組の現状を調査すべく、内閣府(防災担当)による「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」が実施された。この調査は、全国の大企業、中堅企業、及びこれらを除く資本金 1 億円超の企業[※]から無作為抽出した 4,979 社に対して調査票を郵送して行われ、有効回収数は 1,518 社(回収率 30.5%)であった。調査項目は、「会社の概要について」、「防災に関する計画について」、「事業継続計画について」、「ビジネスインパクト分析について」、「防災・事業継続の取組について」、「防災・事業継続の評価・公表について」(設問数 38 問)である。

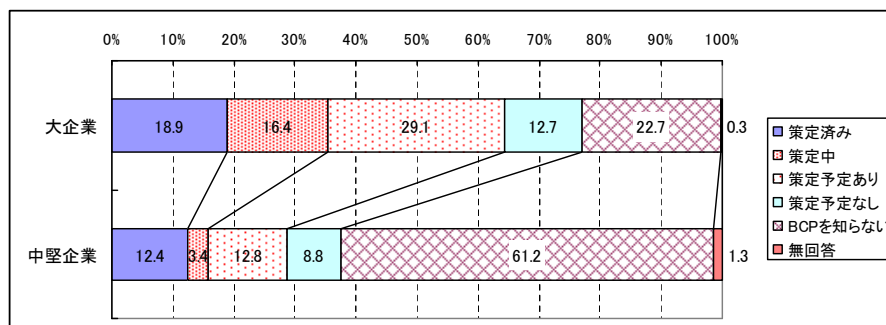
本稿では、平成 20 年(2008 年)6 月 10 日に公表された「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」を基に、主要な調査結果について説明する。

2. 事業継続計画の策定状況

BCP の策定状況を見ると、「策定済み」と回答したのは大企業で 18.9%、中堅企業で 12.4%であり、「地震防災戦略」で掲げた目標値との間には大きな差があった。「策定済み」・「策定中」・「策定予定あり」という回答を合計しても大企業で 64.4%、中堅企業で 28.6%であり、「策定予定なし」及び「BCP を知らない」と回答した企業の取組が進展しなければ目標を達成できないことがわかる。

業種別では、金融・保険業の策定率が第 1 位(42.1%)であったのに次いで、情報通信業の策定率が第 2 位(24.1%)という結果となった。金融・保険業は金融庁等の検査があり、情報通信業は防災以外にも情報セキュリティの面から、コンピュータシステムに障害が発生した場合などを想定して事業継続管理をしていく必要があるからだと考えられる。

図 1 事業継続計画(BCP)の策定状況



【単数回答、n=1,134、対象：全ての大企業及び中堅企業】

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」(内閣府(防災担当))

ビジネスインパクト分析についての調査項目では、大企業・中堅企業ともに、特定しているボトルネックとして「情報システム」を最も多く挙げていたが、これは業種を問わず業務の IT 化が進んでいることの現れだと考えられる。このような現状では、全ての業種において、自然災害に限らず、システム障害など様々な事態を想定した事業継続の取組を展開していく必要がある。

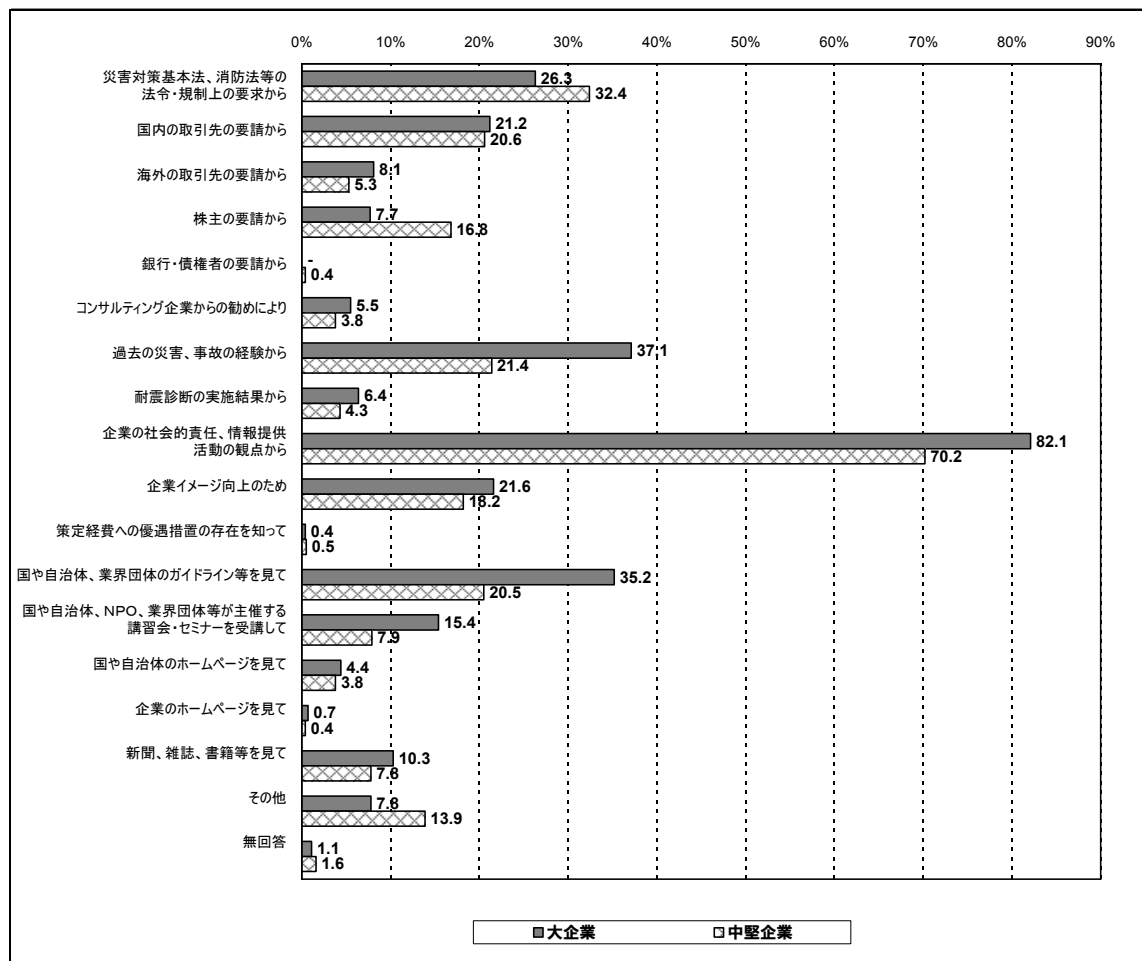
3. 事業継続計画の策定理由、策定時の問題点・課題、未策定理由

以下に示す 3 つの調査結果からは、BCP の策定率を上げるためには何が必要か、どのような問題を解決したらよいのかという点について有益な情報を得ることができる。

- ・ BCP の策定理由（図 2、BCP「策定済み」・「策定中」・「策定予定あり」の大企業・中堅企業対象）
- ・ BCP 策定時の問題点・課題（図 3、BCP「策定中」・「策定予定あり」の大企業・中堅企業対象）
- ・ BCP の未策定理由（図 4、BCP「策定予定なし」の大企業・中堅企業対象）

策定理由（図 2）では、大企業・中堅企業とも「企業の社会的責任、情報提供活動の観点から」という回答が最も多く、どの業種においても第 1 位であった。環境問題など企業活動が社会に与える影響は大きく、近年、企業の社会的責任（Corporate social responsibility: CSR）に投資家や消費者など様々な立場の利害関係者の関心が集まっている。企業と、それを取り巻く利害関係者の両方が事業継続の取組を CSR の一つとして十分に認識するようになれば、BCP 策定の動きも進むと考えられる。ただし、対外的な動機だけで事業継続に取り組むことは、形式的な BCP の策定など中身の伴わない結果を生む可能性もはらんでいる。被災体験や被災事例等から事業継続に取り組む必要性を認識するといった内発的な動機を軽視することはできない。

図 2 事業継続計画（BCP）の策定理由



【複数回答、n=565、対象：BCP について策定済み、策定中、及び予定がある大企業・中堅企業】

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」（内閣府（防災担当））

業種別に見ると、製造業では「国内の取引先の要請から」が41.8%で第2位となった。この点については、新潟県中越地震（2004年）及び新潟県中越沖地震（2007年）での自動車部品メーカーの被災事例によって、一つの生産拠点の被災がサプライチェーン全体に大きな影響を与えることが明らかとなり、サプライチェーン全体で事業継続に取り組んでいく必要性が認識されてきていることが背景にあると考えられる。実際に、自社の取引先の事業継続能力を評価し、その強化を支援する取組を実施している企業もある。

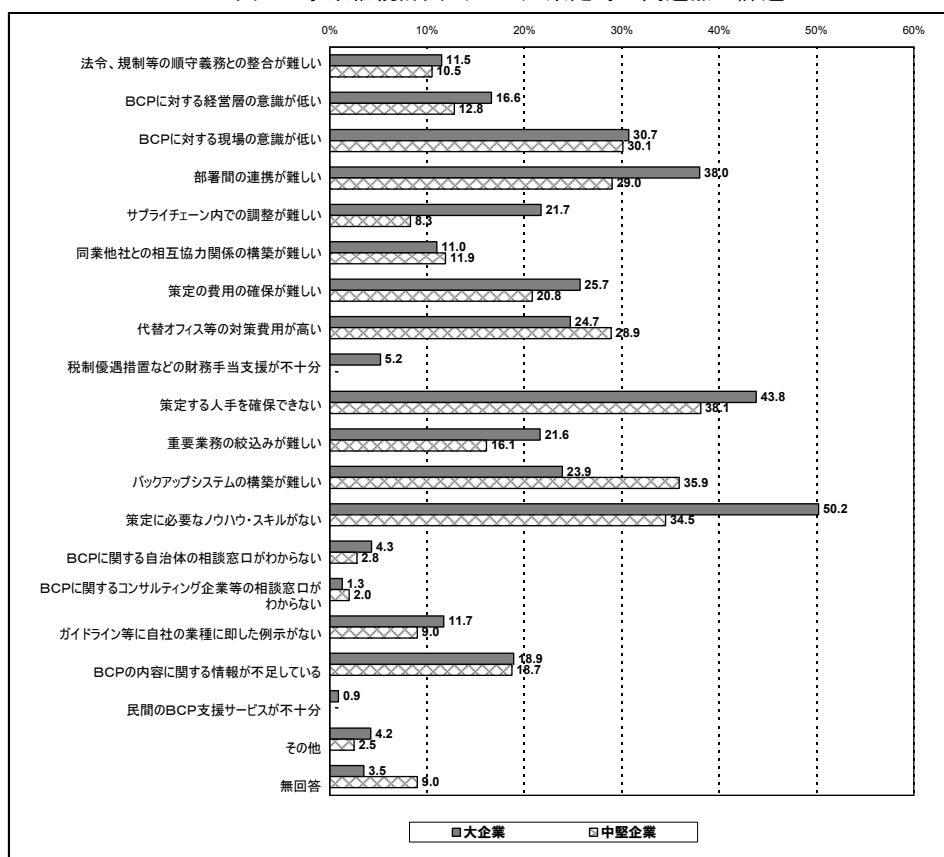
策定時の問題点・課題（図3）及び未策定理由（図4）の調査結果では、両方に共通して、大企業・中堅企業ともに「策定に必要なノウハウ・スキルがない」・「策定する人手を確保できない」との回答が上位を占めていた。前者では、BCP策定に必要な情報を入手しやすくすることや、策定に携わる人材の育成が求められる。後者については、BCPを策定するために重要業務を洗い出す過程で業務の無駄が見つかり、効率化につながるといったように、事業継続の取組が企業活動の改善に役立つことを経営層が認識できれば、人手も確保しやすくなる可能性がある。

また、大企業では策定時の問題点・課題として「部署間の連携が難しい」・「サプライチェーン内での調整が難しい」という回答も多く挙げられた。事業継続に取り組む場合、企業の全体像を把握して優先すべき業務等を決める必要があり、各部署だけで有効なBCPを策定することはできない。そのため、多くの部署を抱える企業や、複数の企業で形成されるサプライチェーンにおいては、BCP策定に向けた調整は困難になる。これは、事業継続の取組と防災の取組との大きな違いであると言える。

中堅企業では、未策定理由として「策定の費用が確保できない」・「代替オフィス等の対策経費が確保できない」といった費用面での問題を挙げている割合が大企業に比べて高い。金銭面での支援策も重要だが、経営層が「費用負担を考えた上で、できるところから対策を実施していく」という意識を持って事業継続の取組を進めていくことも必要である。

また、未策定理由では、大企業・中堅企業ともに経営層の意識に関連する「法令、規制等の要請がない」・「策定の効果が期待できない」・「経営層がBCPの重要性を認識していない」という回答が一定割合に達していることも無視できない。

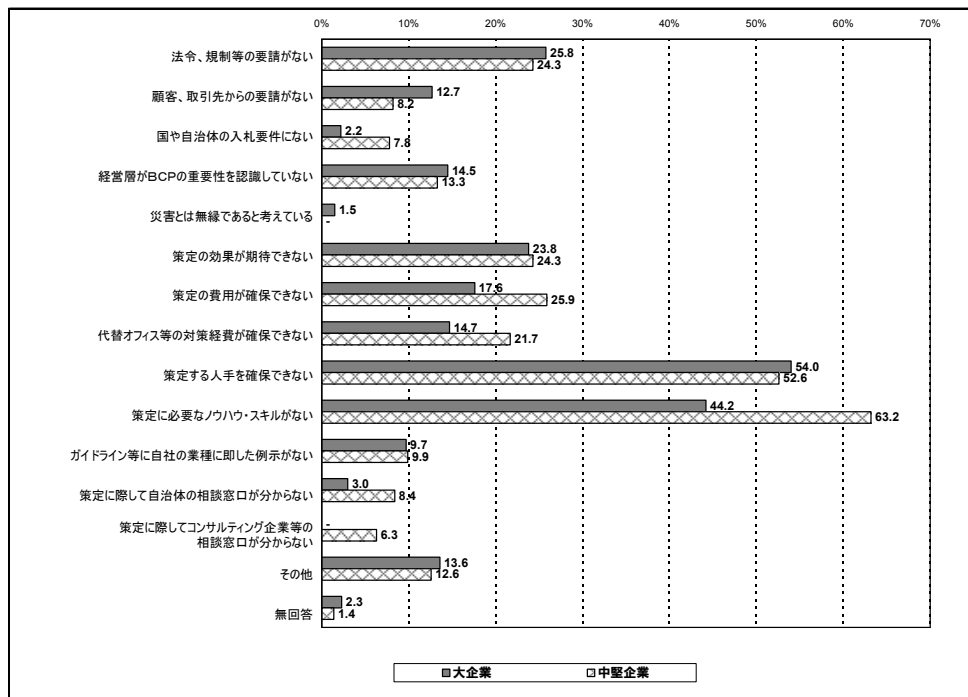
図3 事業継続計画（BCP）策定時の問題点・課題



【複数回答、n=376、対象：BCPを策定中及び予定がある大企業・中堅企業】

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」（内閣府（防災担当））

図 4 事業継続計画（BCP）の未策定理由



【複数回答、n=123、対象：BCPを策定する予定はない大企業・中堅企業】

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」（内閣府（防災担当））

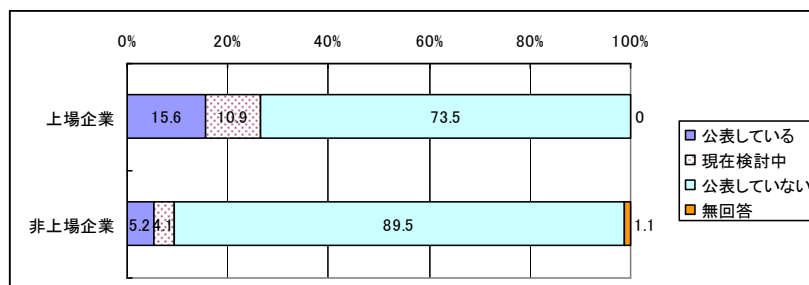
4. 防災・事業継続の取組の公表

前述のように、BCPの策定理由として「企業の社会的責任、情報提供活動の観点から」という回答が大企業・中堅企業、また全ての業種で最も多く挙げられた。事業継続への取組がCSRの一つとして認識されることがBCP策定率の上昇につながると考えられるが、そのためには、企業が事業継続の取組を外部に公表し、利害関係者の理解を得ることが非常に重要である。

調査の結果、上場企業のうち防災・事業継続の取組を公表している割合は検討中も含めて26.5%であり、公表していない理由として最も多く挙げられたのは「必要性や効果を感じない」との回答（44.5%）であった。首都直下地震の「地震防災戦略」で、上場企業の5割程度が防災に関する取組を評価・公表するようになることを目標としている点を踏まえると、各企業の自発的な公表にまかせるだけでなく、行政などによる啓発等の支援策も期待される。

現在、防災・事業継続に先進的に取り組んでいる企業がCSR報告書等で自社の取組を公表している。これらの動きの進展と利害関係者の防災・事業継続に対する関心の高まりにより、防災・事業継続に取り組む企業は市場から評価されるようになる。その結果、取組を公表する必要性及び公表の効果が高まる。このような好循環が続くことにより、取組を公表する企業の数も増加すると考えられる。

図 5 上場・非上場別防災・事業継続の取組の公表状況



【単数回答、n=1,518、対象：全企業】

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」（内閣府（防災担当））

5. おわりに

内閣府（防災担当）の実施した調査によって、企業における事業継続の取組は黎明期にあり、今後「地震防災戦略」の目標を達成するには、BCP 策定を促進する等の行政の取組も必要な状況にあることが明らかとなった。BCP を知らないという回答が大企業で約 2 割、中堅企業では約 6 割にも上るため、当然のことではあるが、BCP の必要性や効果など正しい情報を提供する啓発活動が必要である。

BCP を策定する理由としては、全体では CSR の観点、製造業ではサプライチェーン全体の事業継続が重視されていることがわかった。現在、先進的な企業が事業継続の取組の公表や、サプライチェーン企業に対する事業継続の支援等を行っており、このような活動が関連する多くの企業に広がっていくことが期待される。先進企業の活動が他の企業にも広がるためには、国や地方公共団体、業界団体等が事業継続に関する情報交換の場を提供していくことも有効であると考えられる。

BCP の策定について企業が抱える問題に対しては、BCP の策定に携わる人材の育成、企業が策定に役立つ情報を利用しやすいように環境を整備することなどが重要だと考えられる。

2008 年になって以降、四川大地震や岩手・宮城内陸地震等の発生、局地的な豪雨の増加、新型インフルエンザの大流行に対する懸念など、企業を取り巻くリスクが顕在化する中で、事業継続に対する社会の関心は高まっていると言える。特に CSR の観点を重視して事業継続に取り組む場合、利害関係者の高い関心は必要不可欠である。この機会を活用し、企業が自社の事業継続に取り組み、国、地方公共団体が企業への支援策を進めていくことで、企業における事業継続の取組が促進されていくと期待される。

注：大企業、中堅企業、及びこれらを除く資本金 1 億円超の企業（その他企業）の区分

業 種	大企業	中堅企業	その他企業
卸売業	資本金10億円以上かつ 常用雇用者101人以上	資本金1億円超以上10億円未満 かつ常用雇用者101人以上	資本金1億円超以上かつ 常用雇用者数100人以下
小売業	資本金10億円以上かつ 常用雇用者51人以上	資本金5千万円超10億円未満 かつ常用雇用者51人以上	資本金1億円超以上かつ 常用雇用者数50人以下
サービス業	資本金10億円以上かつ 常用雇用者101人以上	資本金5千万円超10億円未満 かつ常用雇用者101人以上	資本金1億円超以上かつ 常用雇用者数100人以下
製造業その他	資本金10億円以上かつ 常用雇用者301人以上	資本金3億円超10億円未満 かつ常用雇用者301人以上	資本金1億円超以上3億円以下 及び 資本金3億円超以上かつ 常用雇用者数300人以下

出典：「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」（内閣府（防災担当））

（第 206 号 2008 年 9 月発行）

◆参考資料：内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」

<http://www.bousai.go.jp/chousa/h20/080610chousa.pdf>