

BCP の事実と真実

～BCP・レジリエンス業界への提言～

2011 年の東日本大震災を契機に、我が国に BCP は根付いたといっておよばらう。

そして 10 年以上の時を重ね、その形も時代と環境に合わせ変化してきた。

東日本大震災後に多くの企業が取り組んだ地震 BCP は、風水害に対応する BCP に進化し、新型コロナのパンデミックやサイバー攻撃の深刻化を踏まえ、今は、あらゆる事象に対応できるオールハザード BCP の必要性が声高に叫ばれている。

では、オールハザード BCP を策定すればよいのだろうか。

そうではないだろう。

本調査は、いざという時に「BCP は本当に機能する」のかという点に焦点を当て「機能する BCP には何が必要か」を解き明かしていく。

BCP の事実と真実 調査レポート

企業活動において、BCP が必要であることは論をまたないであろう。

幸いなことに、我が国の BCP の策定率は年々向上している。内閣府の「令和 3 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によれば、10 年前の平成 25 年度(2013 年度)に大企業で 53.6%、中堅企業で 25.3%だったものが、最新の調査結果である令和 3 年度(2021 年度)には大企業で 70.8%、中堅企業で 40.2%と大きく改善している。

だが、2024 年の元旦から能登半島地震を経験し、未曾有の被害を出した東日本大震災から 13 年が経過、関東大震災から 100 年が経過した今、我々は「その BCP は命を救い、職場を本当に守れるか」「有事に機能するか」という観点に視座を高めていくべきではないか。そして、機能する BCP には何が必要なのか。

それらをコンサルタントの推察ではなく、実際に企業に属し BCP を利用する立場の方の声を集め、事実に基づくデータとして解き明かしたい。そして「我が社に BCP がある」ではなく「我が社の BCP は機能する」という社会とすべく、今後の企業の BCP 活動に役立ててほしい。そういう想いを契機に、本調査はスタートした。

調査方法については、実効性のある BCP のみを 20 年に亘り追求してきたニュートン・コンサルティング株式会社(以降「当社」という)が、これまでの経験を踏まえ、機能する BCP に必要な要素の仮説を立て、BCP 策定済みの企業に所属する方 1,000 名を対象としてアンケート調査を行い、仮説を立証できるか検証した。

結果として、機能する BCP を備えている(と実感する)割合は 48%であった。一般的には低いという感想なのであろうが、当社の感想としては、48%もいるのか、というのが正直な感想である。組織のなかでどの階層がそのように実感しているかという点について分析すると、明確な傾向が見られた。経営層や BCP 事務局は BCP が機能すると感じる割合が 6 割を超えるが、事業部門や BCP に関与しないコーポレート部門は約 4 割にとどまる。階層別の実感には大きな乖離があることがわかった。

また、機能する BCP を備えている組織には、共通の特徴があることもわかった。それは、BCP に対し経営層が関与する組織、伝統的な決めたことを順番にこなしていくウォーターフォール型の組織ではなく起きたことに都度対応していくアジャイル型の組織、働きがいのある企業文化や風土を備える組織である。

BCPの事実と真実 調査レポート

BCPは有事が発生しないとその真価を発揮しない。そして有事が起きることは稀であるが故に、BCPは形骸化しやすく、活動を継続しないと実効性は失われていく。

実効性のあるBCPがより評価される社会になるために、本調査が少しでも役に立てば幸いである。

目次

1. 半数以下しか BCP が機能すると思っていない.....	6
2. BCP が機能する実感が最も高い業種は「教育、学習支援業」、低い業種は「建設業」と「卸売業、小売業」	9
3. 主な課題は社員の取組み意識の低さと BCP に関するノウハウの不足	11
4. 機能する BCP にはトップの関与が欠かせない.....	14
5. 機能する BCP には企業風土が影響する	17
6. オールハザード BCP は機能する BCP を後押しする	21
7. 本調査結果を踏まえた推奨するアクション	24
8. 最後に	30
9. 調査方法と設問一覧	31
10. 会社案内.....	35

本調査結果の概要として、主に以下の6つが挙げられる。

1. 半数以下しか BCP が機能すると思っていない

BCP 策定済みの企業に所属する回答者のうち、BCP が機能すると回答した割合は 48%と半数以下にとどまる。また「BCP が機能する」とした経営者・役員が 63%、BCP 事務局が 62%と半数を超える割合となるが、事業部門は 43%、コーポレート部門は 42%と大きな隔りがある。

2. BCP が機能する実感が最も高い業種は「教育、学習支援業」、低い業種は「建設業」と「卸売業、小売業」

最も機能する実感が高い業種は教育、学習支援業の 59%であり、次に高いのが金融業、保険業の 56%であった。一方、最も実感が低い建設業や卸売業、小売業は 36%であり、教育、学習支援業との差は 23%と、業種による意識の違いが顕著に見られる。

3. 機能する BCP にするための課題は、社員の取組み意識の低さと BCP に関するノウハウの不足

「社員の取組み意識が低い」と「BCP に関するノウハウが足りない」という回答が 1 位、2 位となり、3 位の「予算が足りない・少ない」以下を大きく引き離す結果となった。BCP が機能すると回答した組織と機能しないと回答した組織で最も差があるものを順位づけると、1 位が「社員の取組み意識が低い」であり、2 位が「BCP に関するノウハウが足りない」「経営陣の取組み意識が低い」という結果となった。

4. 機能する BCP にはトップの関与が欠かせない

BCP オーナーが社長または事業責任者である組織の回答者のうち、61%が「BCP が機能する」と回答しており、BCP オーナーが社長または事業責任者ではない組織の回答は 44%と大きな差が生じている。BCP のオーナーが社長または事業責任者のほうが「BCP が機能する」傾向が強い。

5.機能するBCPには企業風土が影響する

「伝統自由・組織活発型(イキイキ型)-働きやすい風土」に属する回答者のうち、64%が「BCPが機能する」と回答し、「伝統強制・組織不活発型(イヤイヤ型)-働きにくい風土」に属する組織の回答者で「BCPが機能する」と回答した割合は44%に留まり、20%の差が生じている。働きやすい企業風土を持つ組織のほうが、「BCPが機能する」と実感している。

6.オールハザードBCPは機能するBCPを後押しする

オールハザードBCPを策定している組織は64%が「BCPが機能する」と回答したことに比べ、非オールハザードBCPでは50%に留まり、14%の差が生じている。オールハザードBCPに取り組んでいる組織のほうが「機能するBCP」を実感している傾向が強い。

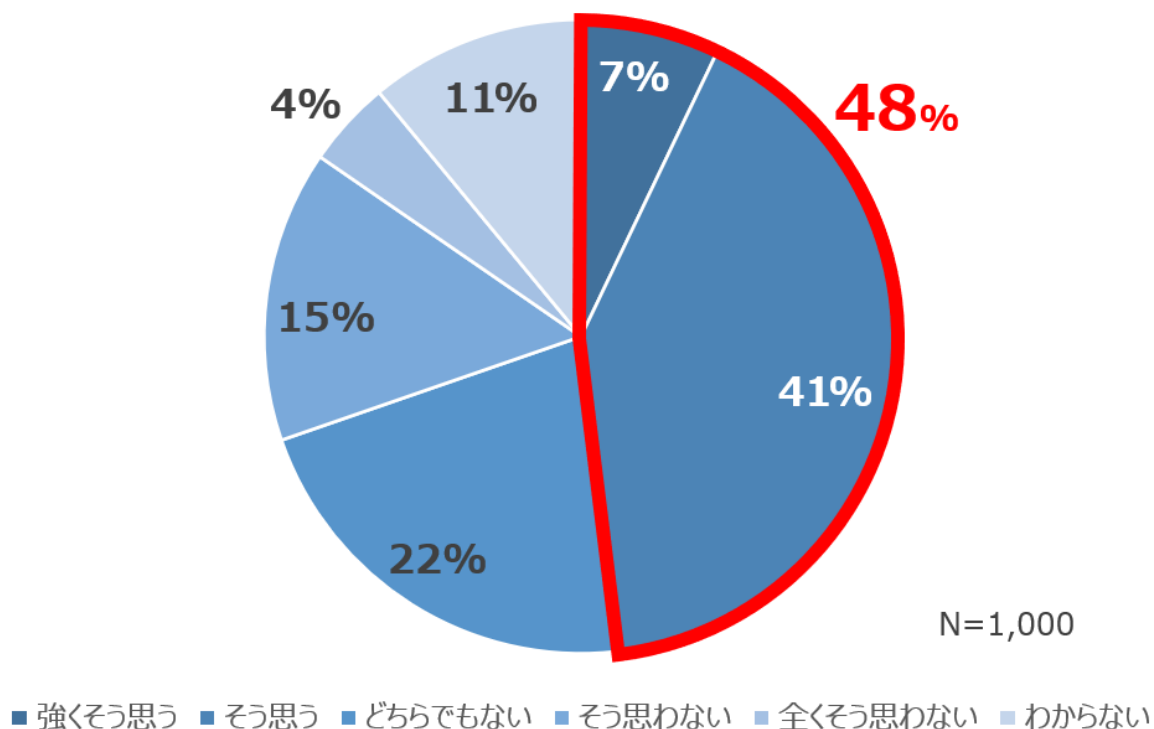
これらの調査結果をもとに、本報告書の最後に「BCPが機能する」ために必要な要素、取組みとして最短で実効性が向上する仕組みについて提言している。

1. 半数以下しか BCP が機能すると思っていない

当社が数多くの BCP 関連支援をしている実感から、自組織の BCP が機能すると感じている人は少ないという仮説のもと、その実態を調査した。

結果として当社が日々感じている実感が残念ながら正しいことが証明された。調査結果として自組織の BCP が機能すると回答した割合は半数以下の 48% のみにとどまることがわかった。これは BCP として想定する事象が発生した場合、という枕詞がつく。通常想定したとおりの災害は起こらないものだが、それでも半数以下という結果は低いと言わざるを得ないであろう。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(全体)

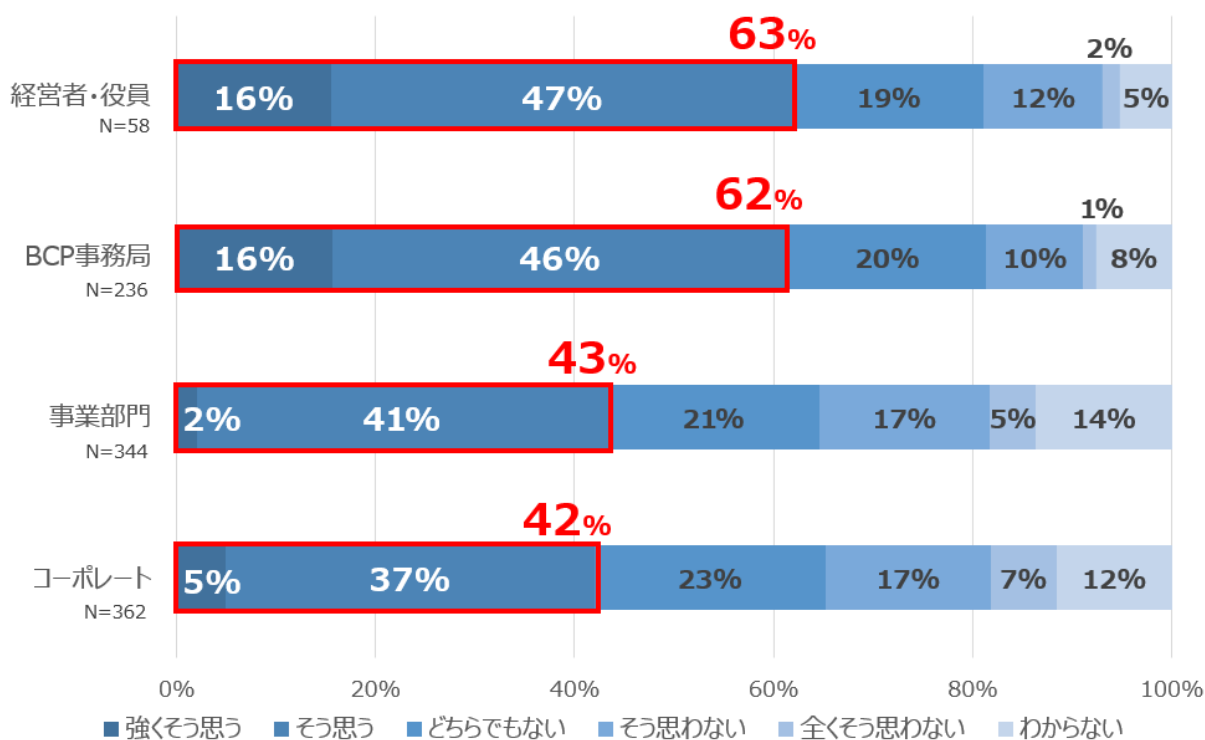


【グラフ 1-1 : BCP が機能すると回答した割合】

一方で、その回答者の属性を見ると、ある傾向が浮かび上がる。「BCP が機能する」と回答した割合は、経営者・役員が 63%、BCP 事務局は 62% と半数を大きく超えるが、事業部門は 43%、コーポレート部門は 42% と大きな隔たりがあることが判明した。経営者や BCP 事務局は BCP の構築・運用を実践する側にも関わらず、その 4 割は自らの構築した仕組みが機能しない、と感じているということになる。

BCP の事実と真実 調査レポート

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(役職・役割別)

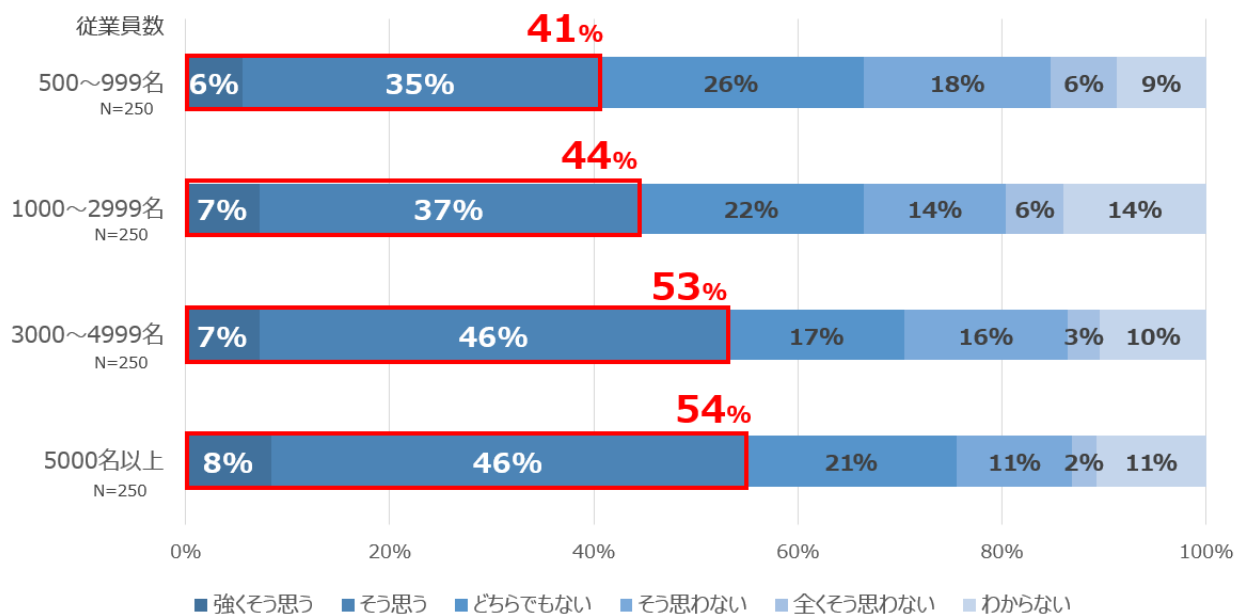


【グラフ 1-2 : BCP が機能すると思う割合(役職・役割別)】

加えて、組織規模の傾向も見えていく。

従業員数が 5,000 名を超える組織のうち、半数を超える 54%が「自組織の BCP が機能する」と回答したのに対し、組織規模が小さくなるにつれ、その割合は低くなり、500 名～999 名の組織では 41%にとどまる。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(組織規模別)



【グラフ 1-3 : BCP が機能すると思う割合(組織規模別)】

考察

年を重ねるごとに BCP 策定率は向上している。内閣府の「令和 3 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によれば、平成 19 年度(2007 年度)に大企業で 18.9%、中堅企業で 12.4%だったものが、令和 3 年度(2021 年度)には大企業で 70.8%、中堅企業で 40.2%と向上している。

では、BCP が「機能するか」という観点ではどうだろうか。

残念ながら BCP が機能すると回答した割合は半数以下である。

これは、当社がさまざまな企業のコンサルティング支援を行っている経験から推測する現状と一致する。BCP の改善や訓練に関する多くの相談を受けている状況を鑑みれば、48%という数値はむしろまだ高いと思えるくらいである。

また、役職や役割による比較として、経営層・役員及び BCP 事務局は「機能する」と思う回答の割合が高く、事業部門や BCP に関わらないコーポレート部門が低いことも象徴的である。

これは、BCP に触れる機会と直結しているのではないか。

BCP に関して、経営層・役員は直接何かをせずとも、報告を受ける機会はあるであろうし、BCP 事務局は当然のことである。

やはり、BCP に普段接することがなく、BCP との距離が遠くなっている事業部門やコーポレート部門の BCP に接する機会を増やすことが、機能する BCP にするためのヒントと言える。

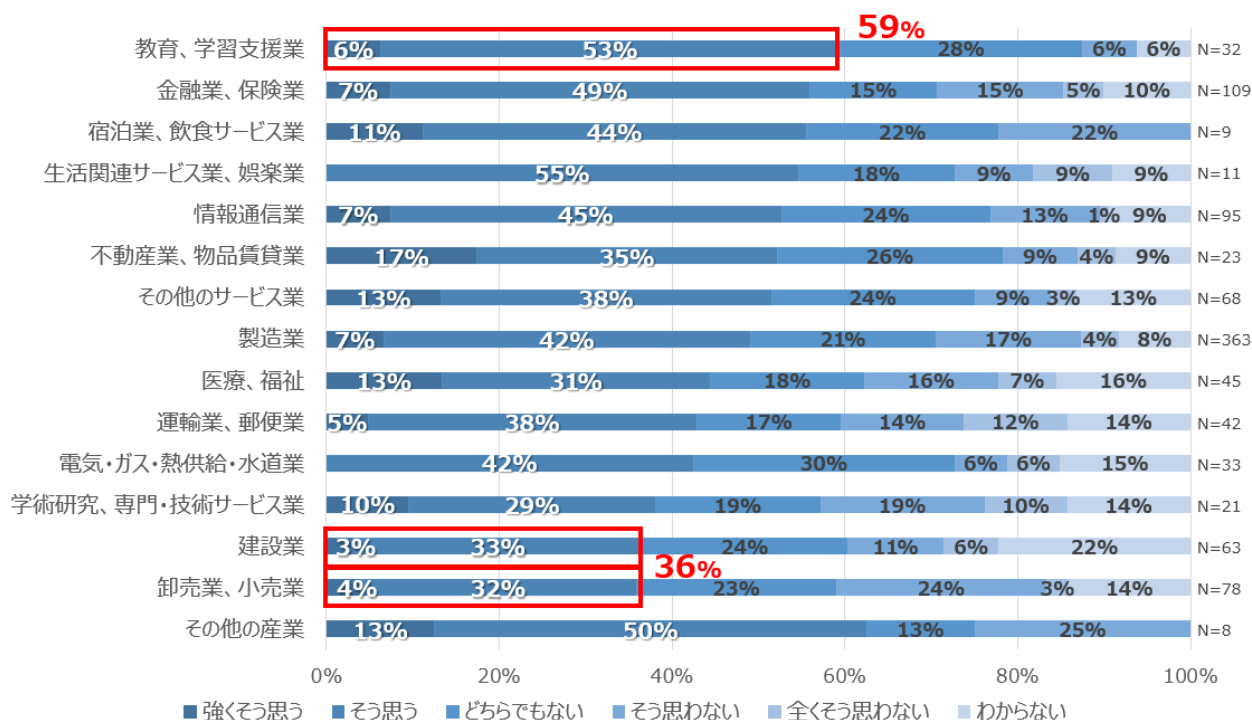
2. BCP が機能する実感が最も高い業種は「教育、学習支援業」、低い業種は「建設業」と「卸売業、小売業」

業種別に BCP が機能すると回答した組織を見ていくと、最も機能する実感が高いのは教育、学習支援業で 59% だった。

一方、最も実感が低い建設業や卸売業、小売業は 36% であり、その差は 23% と、業種による意識の違いが顕著に見られる。

また、生活基幹インフラである電気・ガス・熱供給・水道業は 42% と、比較的割合が低いという残念な結果となった。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(業種別)



【グラフ 2-1： BCP が機能すると思う割合(業種別)】

考察

教育・学習支援業が最も機能する実感が高いという結果は意外であった、というのが正直な感想である。教育・学習支援業の BCP の定義にもよるが、生徒等、対象者が多く、且つ、人命が最優先という防災の観点も BCP として含まれていると考えれば、日々防災訓練を実施している教育・学習支援業が高いという点は納得できる。

BCPの事実と真実 調査レポート

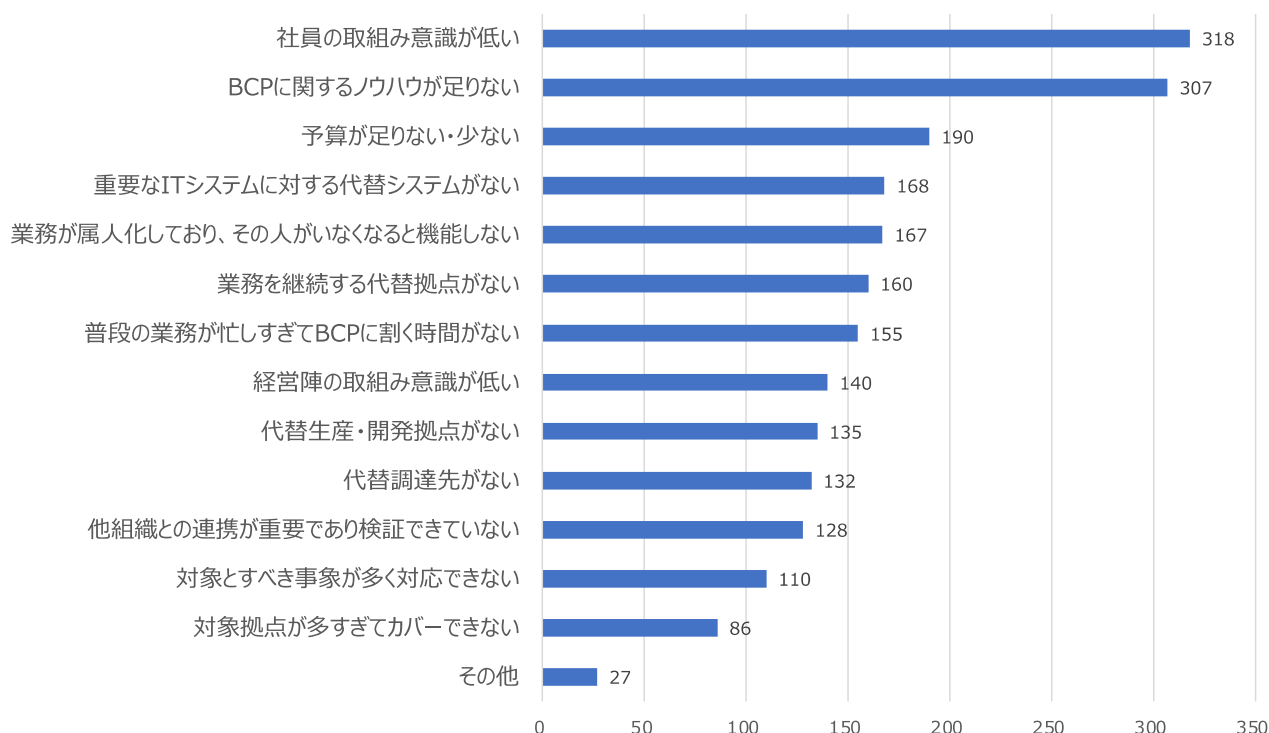
また、金融業、保険業が高いという結果についても、規制産業という側面から、リスク管理、BCP・危機対応が厳命されている点もあり、日々、教育・訓練なども実施している背景が高い理由であることが想定できる。

一方、機能する実感が低い業種となった建設業や卸売業・小売業は、建設現場や店舗など、従業員がさまざまな場所・雇用形態で存在していることにより、BCP訓練や有事の際の状況把握が難しいことが考えられる。特に建設業は、大手ゼネコンから中小・零細企業に至るまで、複数の所属元の従業員が建設現場で業務を行うため、統制が取りにくい側面があり、ルールの浸透等に苦労していることが推察される。

3. 主な課題は社員の取組み意識の低さと BCP に関するノウハウの不足

各企業が抱える BCP に対する課題についても調査している。課題としてもっとも多くの声があつたのが「社員の取組み意識が低い」、次に「BCP に関するノウハウが足りない」という回答が 1 位、2 位となり、3 位の「予算が足りない・少ない」以下を大きく引き離す結果となった。

現状の BCP に対する課題について教えてください。



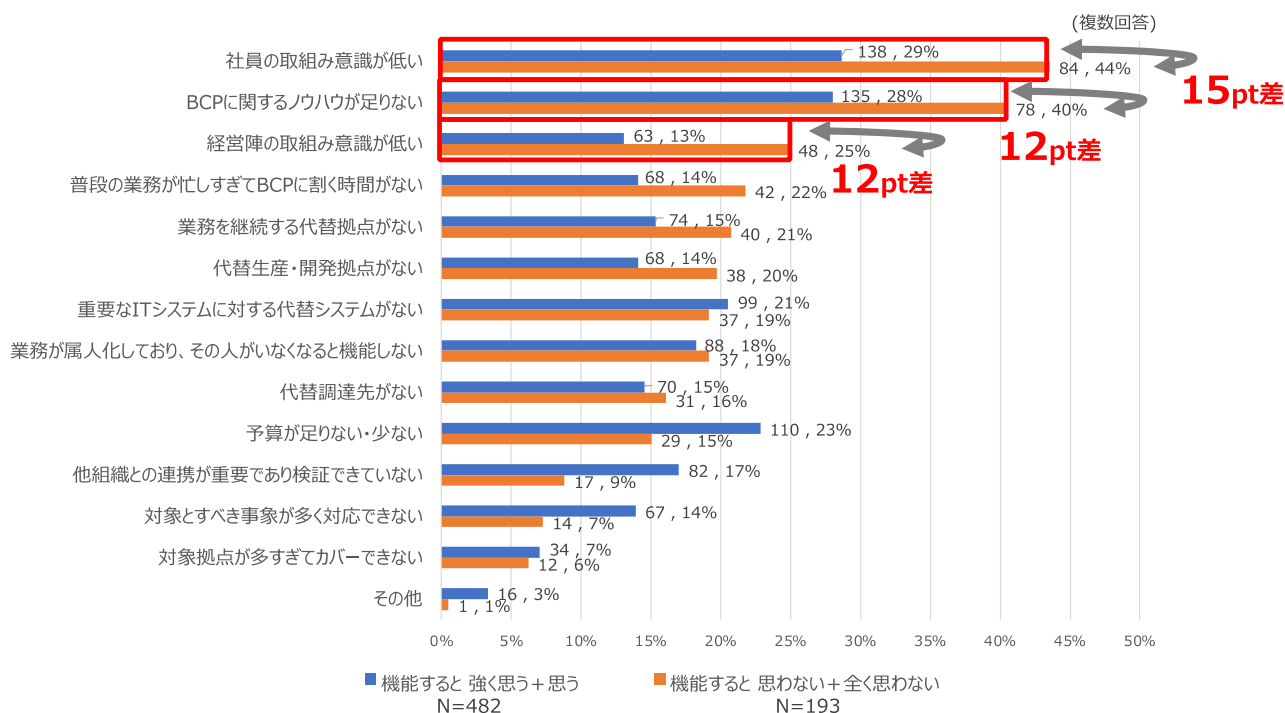
【グラフ 3-1 : BCP の課題】

では、BCP が機能すると回答した組織と BCP が機能しないと回答した組織での回答を見るとどうだろうか。

結果は非常に示唆に富むものであった。BCP が機能すると回答した組織と BCP が機能しないと回答した組織で割合の差を比較すると、最も差が大きいのは「社員の取組み意識が低い」であり、「BCP に関するノウハウが足りない」と「経営陣の取組み意識が低い」が 2 番目に差が大きいという結果となった。

BCP の事実と真実 調査レポート

現状の BCP に対する課題について教えてください(BCP が機能すると回答した組織との比較)



【グラフ 3-2 : BCP の課題 (BCP が機能すると思うか否かの比較)】

では、この上位 3 位の回答について、経営陣、BCP 事務局、事業部門、コーポレート部門ごとに見ていくとどうだろうか。

20%以上の差があったものを赤字で囲い、半数を超えたものを赤字で示した。

着目すべきは事業部門のギャップが極めて顕著な点が挙げられる。

「社員の取組み意識が低い」については 24%の差、「BCP に関するノウハウが足りない」については 28%、「経営陣の取組み意識が低い」については 23%といずれも 20%を超える。

また、事業部門で「BCP が機能しない」と回答した割合で「社員の取組み意識が低い」、「BCP に関するノウハウが足りない」という回答は両方とも 51%と半数を超える。

BCP の事実と真実 調査レポート

【表 3-1：現状の BCP に対する課題について教えてください。(BCP が機能するか否かと回答者属性による比較)】

A. 「BCP が機能する」と回答 B. 「BCP が機能しない」と回答

順位	回答	経営陣		BCP 事務局		事業部門		コーポレート部門	
		A(N=36)	B(N=8)	A(N=145)	B(N=26)	A(N=149)	B(N=75)	A(N=152)	B(N=84)
1 位	社員の取組み意識が低い	22%	25%	37%	42%	27%	51%	24%	39%
2 位	BCP に関するノウハウが足りない	17%	38%	35%	46%	23%	51%	29%	30%
3 位	経営陣の取組み意識が低い	19%	38%	19%	23%	5%	28%	13%	21%

考察

事業部門の「BCP が機能する」と回答した割合と、「BCP が機能しない」と回答した割合の差が極めて顕著であった。本来、BCP とは事業部門が行うものであるし、事業部門がどう思うかが全体の傾向に大きく影響を与える結果となったことは納得である。

また「社員の取組み意識が低い」、「BCP に関するノウハウが足りない」の両方について BCP が機能しないと思う事業部門の割合が 51% と極めて高く、BCP が機能すると思う事業部門で、「経営陣の取組み意識が低い」と思う人はわずか 5% と極めて低い。

この大きな差が BCP を機能させるポイントであるように思う。

BCP 事務局がいくら頑張っても、最終的に事業継続を行うのは現場である事業部門であり、この事業部門がどう思っているかが、極めて重要なのである。

「社員の取組み意識が低い」と「経営陣の取組み意識が低い」は表裏一体である。これを打破するには、まず経営陣の取組み姿勢からである。次項で記載しているが、経営陣の取組み姿勢が変わることで、社員の取組み意識も変わってくる。

「BCP に関するノウハウが足りない」については、BCP 事務局から事業部門に対し、教育・研修や訓練を行うことで解消される。訓練に経営陣も参加し、自ら講評などを行えばなお効果は高い。

4. 機能する BCP にはトップの関与が欠かせない

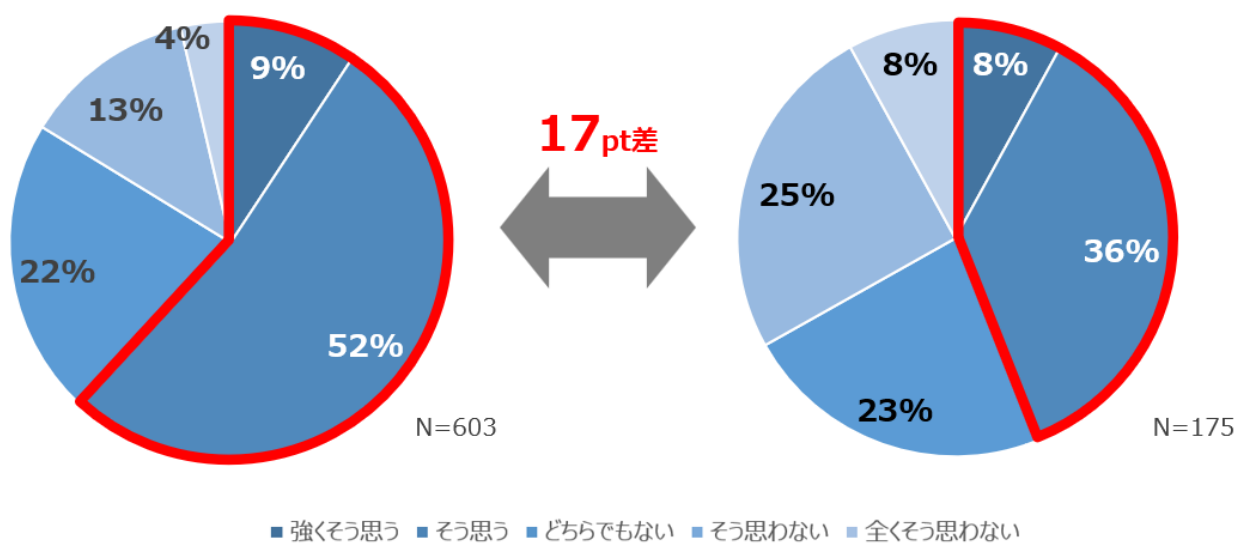
社長や事業責任者が BCP オーナーの場合と、それ以外がオーナーの場合についても調査してみました。これは BCP とは本来、経営または事業を担う現業部門が対応すべきものであり、BCP の総責任者となるべき BCP オーナーは、総務や経営企画などのコーポレート部門が担うものではない、という当社の仮説をもとに訊いた。

結果として、BCP オーナーが社長または事業責任者の場合と、それ以外の場合では、機能する BCP において大きな差が出るのがわかった。BCP オーナーが社長または事業責任者の場合に BCP が機能すると回答した割合が 61% になることに比べ、それ以外の者が BCP オーナーの場合は 44% にとどまる。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？ (BCP オーナー比較)

BCP オーナー = 社長 or 事業責任者

BCP オーナー ≠ 社長 or 事業責任者



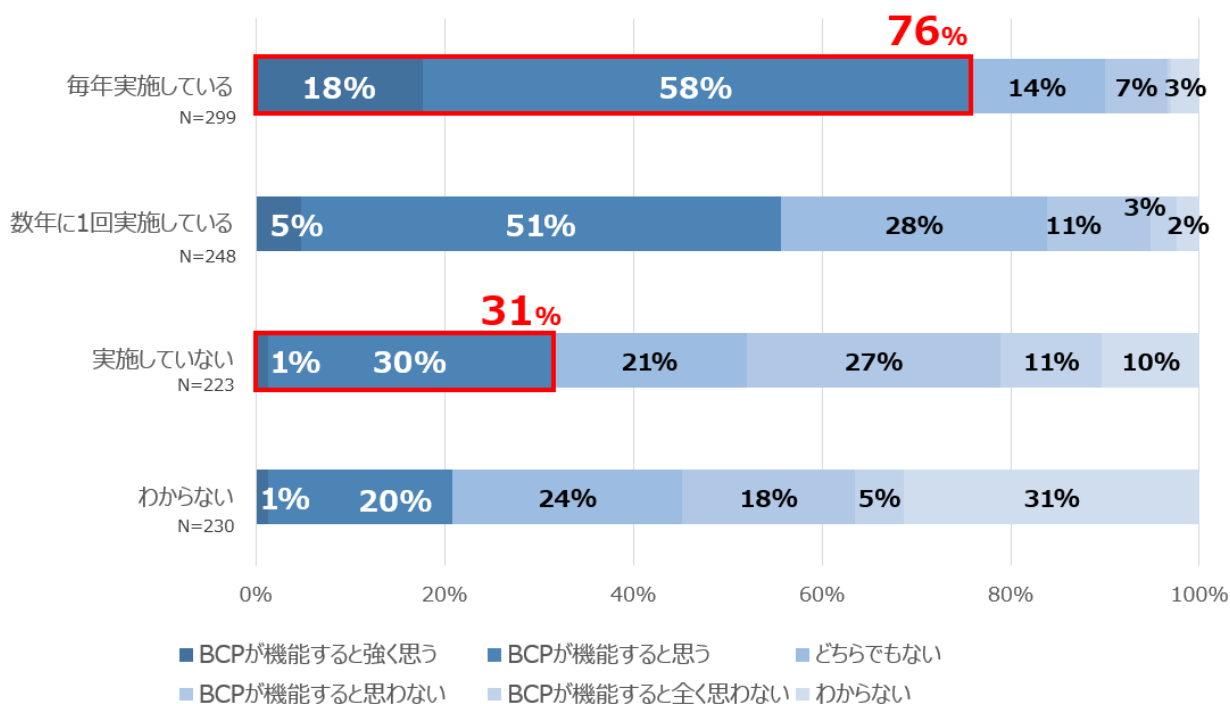
【グラフ 4-1 : BCP オーナーによる機能すると思う BCP の違い】

また、社長の BCP への関わりと機能する BCP の影響についても調査した。

まず BCP の訓示等による社長の関わりと BCP が機能するという実感についてだが、顕著な結果が出ている。訓示等を示す頻度が多いほど、機能すると実感している割合が多い。毎年社長が何らかの BCP に関する発信をしている企業は 76% が機能すると実感している。全く実施していない企業は、その半分以下の 31% である。

BCP の事実と真実 調査レポート

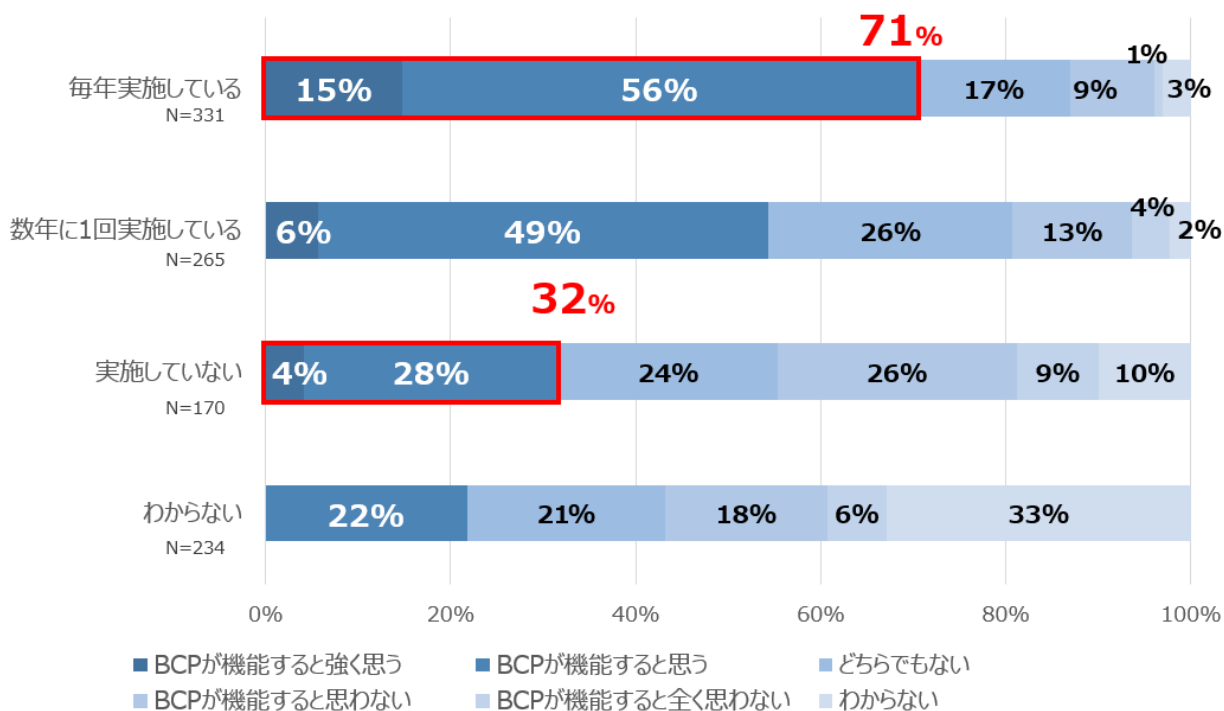
自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(社長は BCP に対する訓示等を示しているか)



【グラフ 4-2：社長の BCP に対する訓示等の頻度による機能すると思う BCP の違い】

また、マネジメントレビュー等で経営陣へ報告しているかという点についても調査したが、上記の訓示と同様、頻度が多いほど、BCP が機能するという回答が出ている。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(マネジメントレビュー等での経営陣への報告)



【グラフ 4-3：マネジメントレビュー等での経営陣への報告頻度による機能すると思う BCP の違い】

考察

誰の関与が最も BCP の実効性に寄与するか、今回の調査結果で明確となった。

利益を生まない活動であるからこそ、トップの取組み姿勢を従業員は見ている。トップの日々の行動が従業員に伝播する。

「我が社の従業員がきちんと BCP を実践していない」というトップの言い分は通用しない。おそらく例外はない。

トップは自ら BCP に携わる時間を強制的に作るべきである。例えば、年初の訓示で 0.5 時間、年 2 回のリスク管理委員会への参加で 4 時間(2 時間 x 2 回)、その他 BCP の研修で 2 時間(1 時間 x 2 回)、年一回の BCP 訓練で 3.5 時間とすると、年間合計たかだか 10 時間。年間就労時間約 1,910 時間の 0.5%である。

BCP オーナーを社長にするのが理想であるが、そのハードルが高いのであれば、関与する時間を作り出そう。次年度の年間活動計画を策定する際に、BCP 関連イベントの予定を押さえることを推奨する。

それができないようであれば、従業員とビジネスを守るというトップの意識が希薄であるか、トップとの調整ができない BCP 事務局の力量不足のどちらかである。

5. 機能する BCP には企業風土が影響する

常日頃、当社が BCP 支援を行う中で感じるのが、BCP が機能する企業文化、企業風土には特定の傾向があるという点である。BCP の実効性にトップのリーダーシップが重要なのは言うまでもないが、それ以外にも、危機発生時のなかで上下の階層や異なる部門間で日々コミュニケーションを取っているか、つまり風通しの良い組織か、がポイントとなる。悪い情報を伝えると叱責されるのではなく、バッドニュースファーストでいち早く上がる組織ほど危機に強い、BCP が機能する傾向が強いと感じている。

企業風土は主に以下の 4 つに分類されることが多い。

「伝統強制・組織不活発型(イヤイヤ型)-働きにくい風土」

「伝統自由・組織活発型(イキイキ型) -働きやすい風土」

「伝統強制・組織活発型(シブシブ型) -管理者の統制が強い風土」

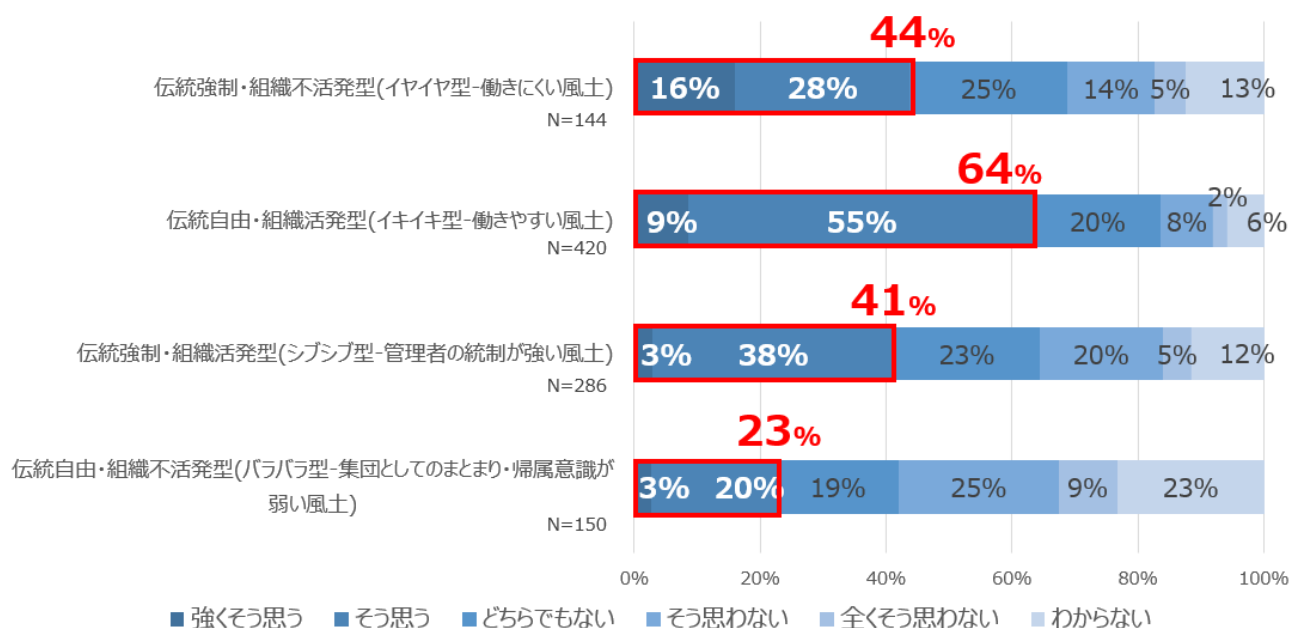
「伝統自由・組織不活発型(バラバラ型) -集団としてのまとまり・帰属意識が弱い風土」

については、本調査においてもこの 4 分類を採用する形で、企業風土と機能する BCP の関連について調査した。

その結果、「伝統自由・組織活発型(イキイキ型) -働きやすい風土」に属する回答者は 64%が BCP が機能すると回答したのに対し、「伝統強制・組織不活発型(イヤイヤ型) -働きにくい風土」が 44%、「伝統強制・組織活発型(シブシブ型) -管理者の統制が強い風土」が 41%、「伝統自由・組織不活発型(バラバラ型) -集団としてのまとまり・帰属意識が弱い風土」が 23%と、大きな差が生じている。

BCP の事実と真実 調査レポート

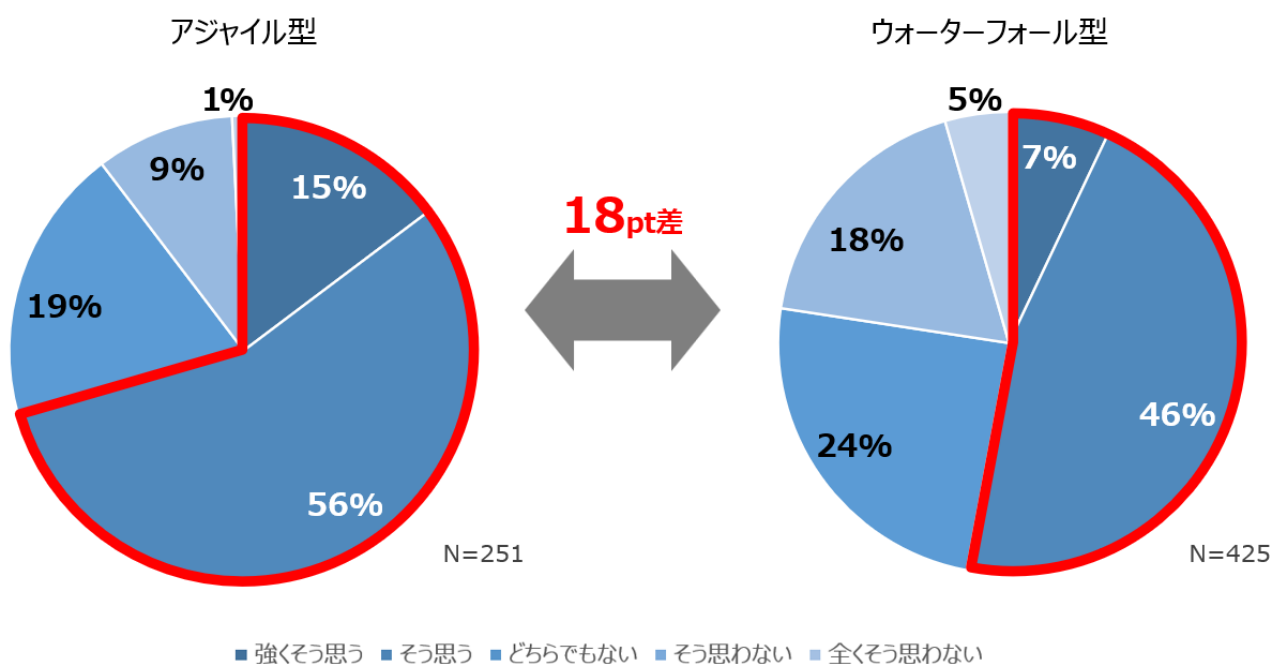
自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(企業文化・風土別)



【グラフ 5-1：企業風土による機能すると思う BCP の違い①】

また、企業文化、企業風土の別の観点として、アジャイル型とウォーターフォール型のどちらが機能する BCP を備えているかも調査した。その結果、アジャイル型と回答した人のうち 71%が「BCP が機能する」と回答している。ウォーターフォール型の組織と回答した人が「BCP が機能する」と回答した割合は 53%にとどまる。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？(アジャイル型組織とウォーターフォール型組織)



【グラフ 5-2：企業風土による機能すると思う BCP の違い②】

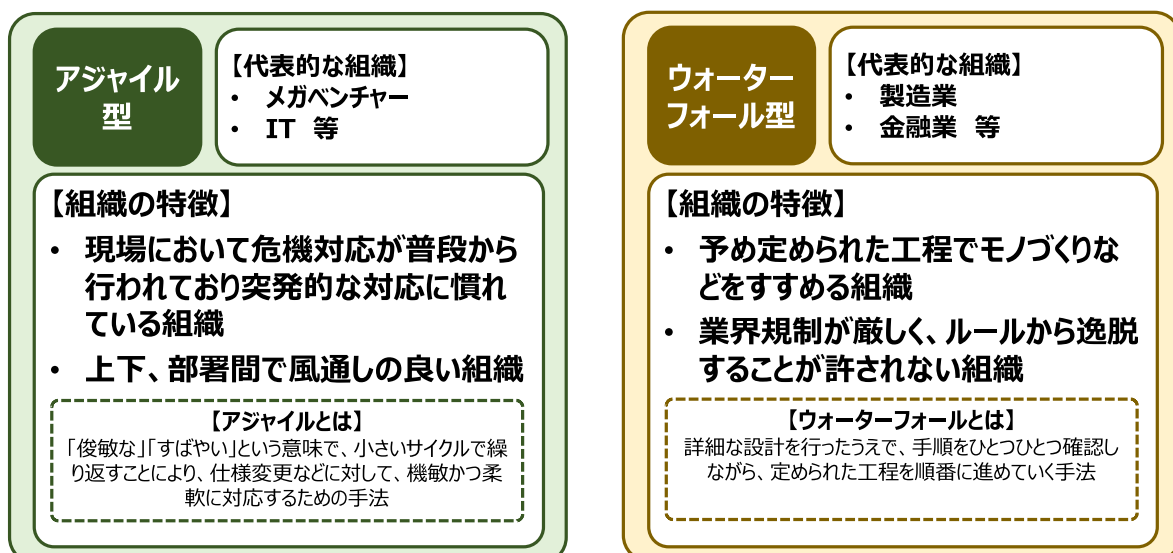
考察

「伝統自由・組織活発型(イキイキ型) -働きやすい風土」が機能する BCP に影響を与える、という結果が出たことは非常に重要な示唆だと思う。

理由として考えられるのは、新型コロナウイルス対応だろう。新型コロナウイルス対応は平時と有事を曖昧にした。この感染症対応の際に、対策本部の設置や BCP の発動という明確な宣言をした企業がどれだけあったらどうか。進行型災害である感染症では特に平時と有事の境目が曖昧なため、普段から風通しの良い組織で、上下の階層、部門間の連携が活発であるほど、新型コロナウイルスのような、普段以上のコミュニケーションが必要となる危機にうまく対応できる。

また地震のような突発災害でコミュニケーション手段がないとしても、組織内で縦横無尽のコミュニケーションを取っている組織のほうが縦割りのサイロ型でないが故に、他部門の欲していることなどが想像でき、自律的な対応につながると想定できる。

また、普段から小さなインシデントを起こしている組織はレジリエンス能力が高いと言われる。普段から規模の小さい有事対応を行っているからである。そういった意味では、アジャイル型も普段からさまざまなタスクに柔軟に対応していることから、BCP が機能するという回答が多かったことが推測できる。



【図 5-1：アジャイル型組織とウォーターフォール型組織】

企業文化、企業風土が重要と言うのは簡単だが、改善するのは難しい。

BCPの事実と真実 調査レポート

折しも、スイスのバーゼル銀行監督委員会が推奨するオペレーショナルレジリエンスの考え方は、リスクカルチャー、レジリエンスカルチャーを醸成することを最終達成目標に置いている。

例えば、悪いニュースを伝えて頭ごなしに叱責されるような組織では、必要な情報が上に共有されなくなる。これでは危機対応やBCPは後手にまわる。減点主義の発想から加点主義の仕組みに変えていく必要がある。

「伝統自由・組織活発型(イキイキ型)-働きやすい風土」のほうが、BCPが機能し、アジャイル型のほうが危機には強い。そして、企業風土はトップが作る。トップが強い意思を示さない限り企業風土は変わらない。

さて、あなたの組織の長は、どれくらいBCPについて関与しているだろうか。

6. オールハザード BCP は機能する BCP を後押しする

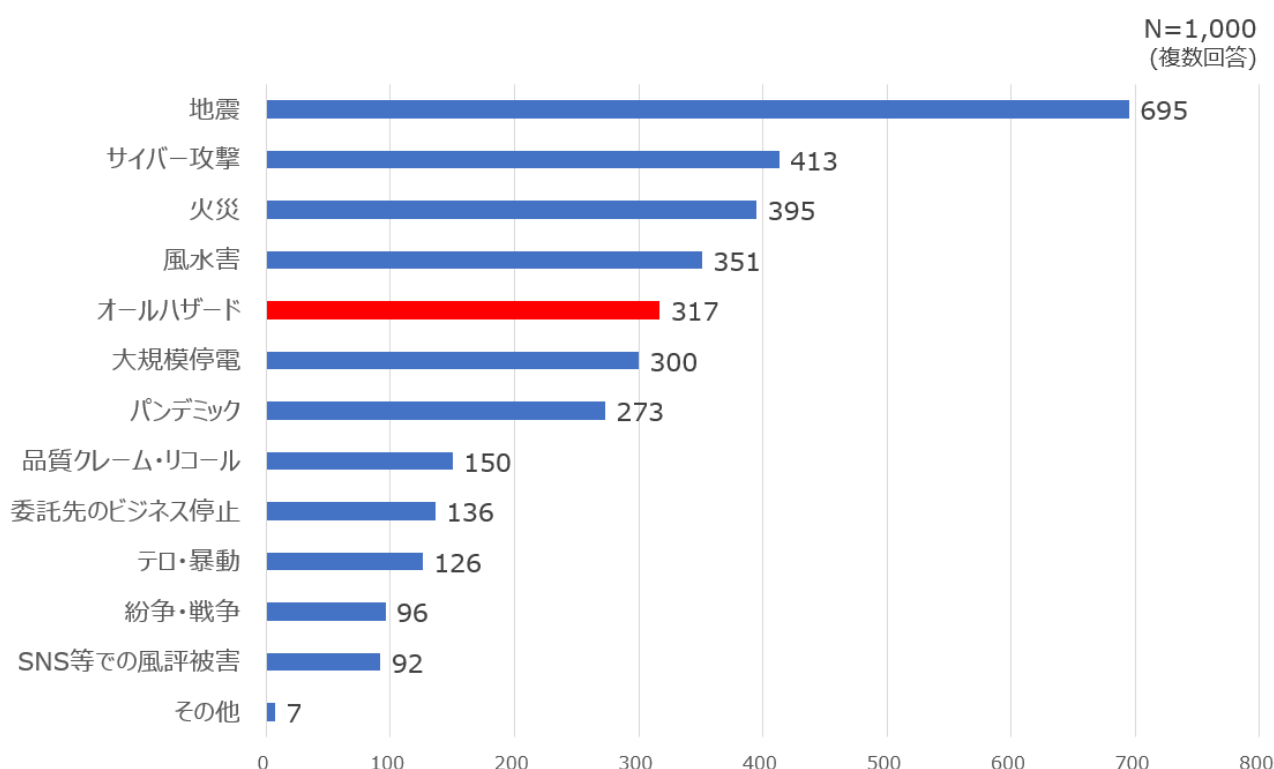
オールハザード BCP は最近の BCP のトレンドと言える。東日本大震災を契機に地震 BCP の策定が叫ばれ、2015 年前後からのゲリラ豪雨や台風の大型化により風水害の BCP 策定を推奨する流れがあった。そして 2020 年の新型コロナウイルスの蔓延により、感染症 BCP ではなく、オールハザード BCP の策定が広く推奨されている。

英国発のコンサルティング会社である当社は、日本に逆進出した 2006 年から、日本の自然災害を踏まえたオールハザード BCP の策定を推進してきている。

については、今回、オールハザード BCP を策定している組織ほど、「BCP が機能する」と感じているのではないかと推測し調査を行った。

結果として、今回の回答者のうち、オールハザード BCP を策定していると回答した組織は、約 3 割であった。(その他の企業は複数事象に対する BCP を策定している。)

想定脅威は何ですか？



【グラフ 6-1 : BCP で想定する脅威】

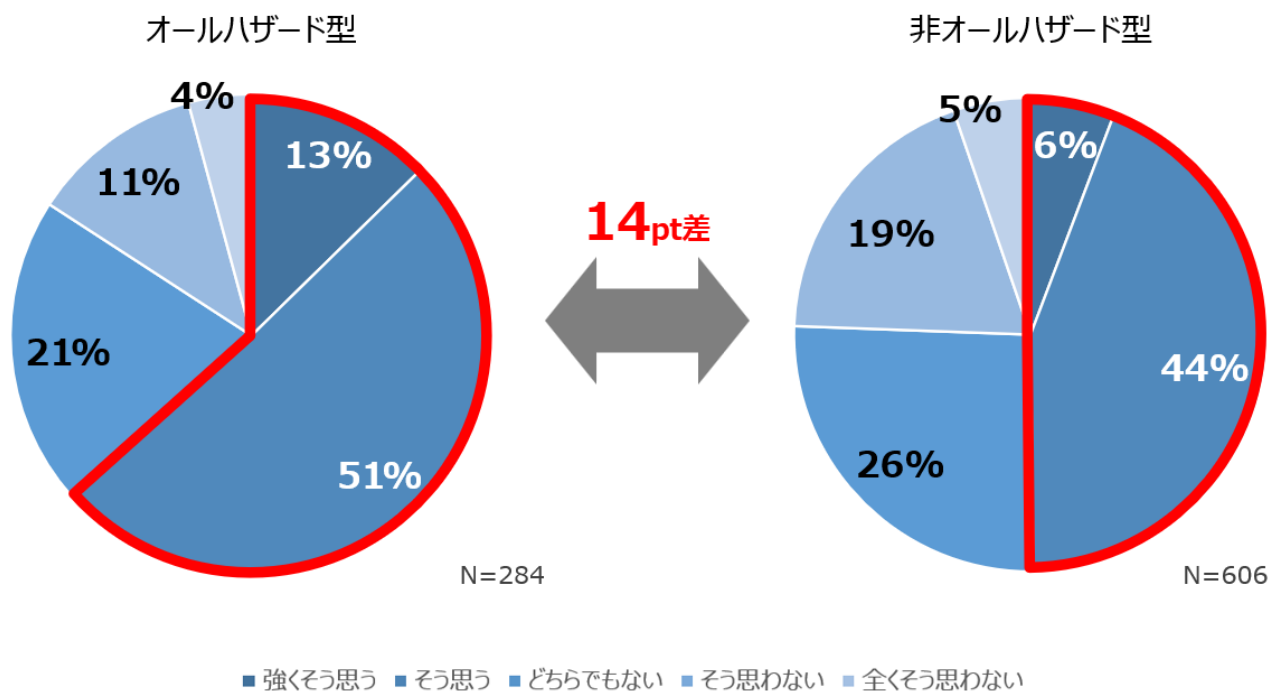
では、オールハザード BCP を策定している組織とそれ以外では、BCP が機能すると回答した割合に差は生じているのだろうか。

BCP の事実と真実 調査レポート

結果として、大きな差が生じていることがわかった。

オールハザード BCP を策定している組織は 64% が BCP が機能すると回答したことに比べ、非オールハザード BCP では 50% にとどまり、14% の差が生じている。

自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？ (オールハザード BCP による比較)



【グラフ 6-2 : オールハザード BCP による機能すると思う BCP の違い】

考察

地震大国の我が国では地震に対する BCP を策定している企業が多く、次に多いのはサイバー攻撃という結果であった。サイバー攻撃に対する BCP の策定は、近年の二重脅迫型ランサムウェア攻撃やサプライチェーン攻撃による被害拡大の影響によるものと思われる。

特に二重脅迫型ランサムウェア攻撃の被害は、つるぎ町立半田病院や大阪急性期・総合医療センターが被害を受けたことにより医療機関の受診ができなくなる状況が発生したほか、被害組織に対して、ビジネスの可用性や情報の機密性を引き換えに脅迫してくる、経営陣が対応せざるを得ない状況であることが対応を加速させたのであろう。

サプライチェーン攻撃においても、大阪急性期・総合医療センターの被害は下請けである給食センターより侵入されたものであるし、昨年発生した LINE ヤフーの 44 万件の個人情報の漏洩も、グループ企業である韓国に所在する NAVER Cloud の業務委託先からの侵入であった。また、トヨタの下請け工場が停止したためトヨタ本体の生産ラインが停止するなど、広範囲のビジネスに影響を

及ぼした例は枚挙に暇がない。メディアでも大々的に報道されたことから、ビジネスを継続するためのBCPの備えをしたことは容易に想像できる。

オールハザードBCPは、地震、サイバー攻撃、火災、風水害の次に多い結果となった。日本経済団体連合会(経団連)が2021年2月に公表した「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて」、2023年4月に公表した「大規模災害に負けない持続可能な社会の構築 一国土強靱化基本計画改定に向けて」にてオールハザードBCPの推進を促すなど、オールハザードBCPという言葉は浸透してきたと思われるが、実際の推進はまだ道半ばと言える。

オールハザードBCPを推進するためには、これまでのBCPにも増して、部署横断での取組みが求められる。災害対応BCPや個別にランサムウェアを想定したサイバーインシデント対応手順を整備している組織は多いが、これらを融合し、最適化することであらゆる危機に対応できるBCPに進化させる必要がある。

7. 本調査結果を踏まえた推奨するアクション

本調査を通して、多くの企業は改善の余地があることが浮き彫りとなった。改善に向けては、以下の5点が推奨される。

1. 社長または事業責任者がコミットする

BCP 活動のオーナーを社長が事業責任者となっているか確認しよう。

大手企業などでは CRO (最高リスク管理責任者)などが担うケースが多いが、これは本調査結果からも望ましいとは言えない。真に機能する BCP とするためには、誰が有事に陣頭指揮を取るかという観点で決定すべきである。また、社内に対して「社長はリスクマネジメント活動に積極的ではない」というメッセージを発信することにもつながりかねない。CRO は平時にリスクを洗い出し、対策等を推進し、全体の活動をとりまとめ、社長などの BCP オーナーに報告する役割が望ましい。仮に CRO が有事の BCP 対応を担うのであれば、BCP オーナーから CRO に権限委譲された形がよい。

では、社長や事業責任者が BCP オーナーとなったら何をすればよいだろうか。

まず BCP オーナーとしての意向を示すことである。

BCP に関して年始の挨拶でも朝礼でも良いので自身の考えや取組み姿勢を述べ、BCP 推進委員会等の組織横断での推進体制を設置する。マネジメントレビュー等での BCP 活動の確認・改善指示を行う。BCP 訓練へ見学ではなく自ら参加し講評する。年間計画の承認(BCP 対策等の予算承認含む)等を行う。多忙なのはわかるが、そこは自身の限られた時間をどこに投下するかであり、それが自身の考える優先度である。従業員と職場を守りたいという思いがあるのであれば、自ずと優先順位は高くなるはずである。

2. オールハザード BCP を目指す

多様な脅威がある現代では、オールハザード BCP に切り替えるのは必然と言える。

オールハザード BCP の基本的な考え方は、「事業が停止するのは、設備や人材など経営資源(リソース)が使用できなかった結果」であるため、「地震や水害など事業停止の原因を問わず、対策は共通する」というもの。つまり、起きたことの原因(原因事象)に関係なく、起きたこと(結果事象)に

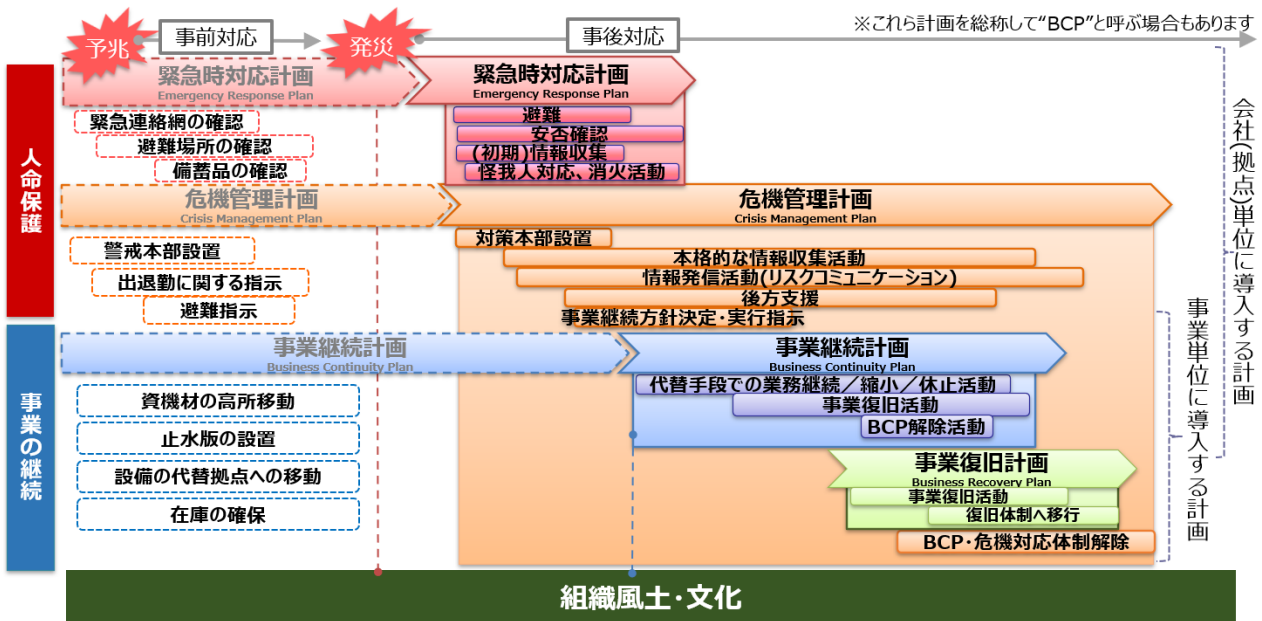
BCPの事実と真実 調査レポート

対する対策を考えるもの。結果事象の例としては、従業員が出勤できない、システムや設備が使えないといったことが挙げられる。

世界的なスタンダードは、結果事象別にBCPを策定するオールハザードBCPが一般的である。しかしながら、海外では日本ほどの広域災害は少なく、初動が避難計画のみという場合が多い。

当社では、海外のオールハザードBCPをそのまま採用することは推奨しない。

災害大国である日本ならではのオールハザードBCPが必要と考えている。そのためには独自のフレームワークが必要だ。それは、以下のような考え方であり、これを当社はニュートンBCPフレームワークと呼んでいる。



【図 7-1 : ニュートン BCP フレームワーク】

4つのフェーズに分けることがポイントだ。初動にあたる緊急時対応計画(ERP)、対策本部の活動にあたる危機管理計画(CMP)、純粋な事業・業務継続にあたる事業継続計画(BCP)、そして資源の復旧にあたる事業復旧計画(BRP)である。

日本では、緊急時対応計画や危機管理計画、事業継続計画のフェーズを区切らず、「地震編」「風水害編」「感染症編」など、原因事象別に策定することが多い。それではオールハザードにはできない。緊急時対応計画は事象に特化して作って良い。危機管理計画は経営へのインパクトに基づき組織に原則1つの体制で良い。事業継続計画は経営資源が失われた際にどう対応するか代替策や復旧策を複数準備しておく。

このフェーズごとの考え方であれば、二重脅迫型ランサムウェアなどのサイバー攻撃への対応の融合も可能となる。ERP部分がCSIRTやSOCなどの活動となるためだ。サイバー攻撃対応BCPやIT-BCPの構築も容易になり、企業の危機管理としての全体最適化が図れる。

このニュートンBCPフレームワークに基づくオールハザードBCPにデメリットはない。このフレームワークに基づきBCPを高度化しよう。

3. フェーズごとに自組織のBCPの型を見極める

企業風土の4分類(イヤイヤ型、イキイキ型、シブシブ型、バラバラ型)やアジャイル型、ウォーターフォール型があるように、BCPにも型がある。まず自組織に相応しいBCPの型を意識しよう。機能するBCPの近道である。

どの型が自組織にふさわしいかを見極めた上で採用することが大切。どんなに素晴らしい計画でも、自組織の実態とずれた型で作られたものでは実効性を失ってしまう。

具体的にはERP、CMP、BCP/BRPの4フェーズに合わせて、自組織のBCPの型を見極めよう。

【表 7-1 : ニュートン BCP の型】

緊急時対応計画 : ERP	
自動参集型	不要不急型
発災時に社員が（連絡などしなくても）自動的に参集。社会インフラなど有事においても止まることが社会的に許されない、または有事下でニーズが高まる業種	発災時に復旧を急がないことを前提。有事においては復旧に急を要さないサービスの業種
例) 病院やインフラ関連企業など	例) エンターテインメント関連やコンサルティング業など
危機管理計画 : CMP	
一極集中・統合型	分散・アメーバ型
拠点が1ヶ所に集中、または統合されている組織。拠点が1ヶ所の中小・中堅企業や、グループ会社の本社機能を1拠点に集約している場合など	管理機能が複数個所に分散している組織。東京と大阪の2本社制を採用、本社は東京にあるものの一部管理機能を首都圏外に置いているといった場合など
例) 拠点が一つの中堅・中小企業、グループ会社の本社機能を1拠点に集約 等	例) 2本社制、小売業者、物流業者 等
事業継続計画 : BCP / 事業復旧計画 : BRP	
代替切換型	完全復旧型
発災時には代替拠点や設備に切り替えて事業を継続する組織。人命や生活に直結して有事においても事業を止められない組織や、生産拠点や倉庫等、同様の機能を持つ拠点を複数備えている組織	設備や拠点が被災した場合でもその設備や拠点を復旧させて使う組織。特殊な機器や設備等が必要で、複数拠点到同等機能を持たせることは現実的でない組織や、そもそも代替がきかず、完全に復旧しない限りサービスの供給再開ができない組織
例) 医療関連の事業者、製造業(複数拠点)等	例) 製造業(単一拠点)、社会インフラ事業者 等
企業風土	
アジャイル	ウォーターフォール
現場において危機対応が普段から行われており突発的な対応に慣れている組織。上下、部署間で風通しの良い組織	予め定められた工程でモノづくりなどをすすめる組織。業界規制が厳しく、ルールから逸脱することが許されない組織
例) メガベンチャー、メディア 等	例) 製造業、金融業 等

4. 事業部門を巻き込み、作りながら強くなる手法を採用する

形骸化しやすいBCPならば、策定・活動時に形骸化しにくい手法を選択すれば良い。BCP策定や活動手法は基本方針の策定・見直し、BIA（事業・業務影響度分析）やRA（リスクアセスメント）など、決められたメソッドがある。それ自体に当然問題はなく、重要なのは誰とどのようにそのメソッドを実施するかに尽きる。

事業部門、BCPに関与しないコーポレート部門が「BCPが機能する」と実感できていないのは、単にBCPを知らない、BCPに関わりが少ないからと推測される。

まずは、BCP活動を全社的な取組みにして、BCPルールを周知することから始めよう。Eラーニングでも良いし、当社としては、最初に訓練・演習をすることを推奨する。訓練・演習はルールがないとできないと思いがちだが、それは訓練手法による。むしろルールが浸透していない組織ほど、いきなり訓練・演習することが効果的である。

またBCPが形骸化して活動が止まっているのであれば、再構築したほうが良い場合が多い。その時こそ、機能するBCPとするチャンスである。当社では以下のようなPDCAをBCP策定の流れを3回ほど体験しつつ、演習やワークショップを多用した作成・再構築を推奨している。演習やワークショップで当事者が都度合意形成し、最適なルールや対策を話し合い、進めていく。自ら決めたことだからこそ、やらされ感もなく、長く続く。いざという時にも普段話さない内容を合意形成したことが役立つ。

講義 演習 ワークショップ 文書化

日程	ステップ0	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5
概要		<ul style="list-style-type: none"> BCP概要説明 BCPドラフト策定 事業影響度分析 リスク分析 BCP基本方針策定 	<ul style="list-style-type: none"> 業務影響度分析 緊急時対応計画 危機管理計画 携帯BCPの検討 	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源分析 事業継続対策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続対策の決定 事業継続計画文書化 年間運用計画の検討 演習計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画の決定 演習の実施 年間運用計画の決定 施策実行計画の決定 クロージング
タイムスケジュール 午前 午後	タイムスケジュール	BCPとは/取組の考え方	ステップ1の結果確認			
		BCP取組の目的の確認	業務フローの確認			
		演習①(地震・発災直後)	業務影響度分析			
		【ERP】緊急時対応方針の決定				
		演習②(地震・発災3日後)	現場点検	ステップ2の結果確認	ステップ3の結果確認	ステップ4の結果確認
		【CMP】対策本部活動の検討	緊急時対応方針の演習	リスク分析	事業継続戦略・対策の検討・決定/BCP宣言の作成	全作成文書の確認
		演習③(地震・発災7日後)				
		【BCP】事業継続手順の検討	【ERP】緊急時対応計画の決定	経営資源分析	【BCP】事業継続計画の文書化	演習の実施
		演習④(水害) ⑤(パンデミック)	災害対策本部活動要領の演習	業務継続手順書の演習		
		ステークホルダー分析	【CMP】危機管理計画の決定	事業継続戦略・対策の検討	年間運用計画の検討	演習結果報告書
		事業影響度分析				
		リスク分析	携帯BCPの検討		演習計画の作成	年間運用計画/施策実行計画
		基本方針の策定				
		PDCA	1回目	2回目	3回目	

【図 7-2：ニュートン流 BCP 策定手法】

5. リスクカルチャー・レジリエンスカルチャーの醸成を目指す

企業文化・風土の改善がBCPの実効性に関連することを認識する。そもそも、リスクマネジメントにおいて、嘘やごまかしのない企業文化・風土を目指すことは、もはや必須の要素である。どんなに細かいルールを作っても抜け道はあるし、不祥事は減らない。

嘘やごまかしのない企業文化・風土、悪いニュースこそ迅速に共有される風通しの良いコミュニケーション体制を目指すには、トップのコミットメントが欠かせない。経営陣自らの目標と査定対象項目に、この企業文化・風土に関する目標設定を必須にすることから開始してはいかがか。

また360度評価を導入するのも施策の一つであろう。

企業風土はBCPに限らず、生産性や人材の定着にも寄与するはずである。

企業風土の改善は一足飛びには実現できない。最低でも3年は必要と心得て、息の長い活動として継続する覚悟がいる。そして企業風土は経営陣から組織全体に伝播させるべきであり、それでは変わらない。

リスクマネジメントやBCPにはカルチャー醸成が必須と認識し、日々BCPの活動を全社に拡大・浸透させていくことで、危機に強い組織風土を醸成していくことができる。

8. 最後に

世の中に BCP に関する調査は少なくない。しかしながら、その BCP が機能するか、という実効性に着目する調査は、我々が知るところでは存在しない。

新型コロナウイルスと能登半島地震を経験し、日々企業はサイバー攻撃の脅威に晒されながら、首都直下地震と南海トラフ地震への対策が急務である。BCP の策定率が一定の改善を見せている今だからこそ、機能する BCP、実効性のある BCP を追求しよう。

そのためにも、今一度、東日本大震災での教訓とあの直後の気持ちを思い起こそう。その時の BCP 関係者は以下を痛切に感じたはずだ。

1. 数年かけて準備していた分厚い文書は役に立たなかった
2. 通信手段をはじめとして使えると思っていたものが使えなかった
3. 普段やっていることしかできなかった
4. ほぼすべてが想定外だった

東日本大震災の記憶がまだ生々しく脳裏に焼き付いていた頃は、企業の BCP の取り組みに臨む姿勢は、真剣そのものだった。訓練中に参加者から「本当にこんなこと起きるの？」という声は皆無であった。能登半島地震が元旦に起きたことだって想定外だった企業が多いのではないか。

今一度、あの時の気持ちに立ち返ろう。

その気持ちを思い起こし、社長や事業責任者が真剣に取組み、その真剣さが組織内に伝播し、BCP に対する従業員の取組み姿勢を変える。それが企業文化となり、いずれ企業風土となる。

あの時もっとこうしておけばよかった、という想いをなくすために、今からやれることをやろう。

ニュートン・コンサルティング(株)は、オールハザード BCP の策定やサイバーセキュリティ態勢の強化、継続的な訓練・演習などはもちろん、最終的に有事に強い組織風土の醸成に向けたリスクマネジメント活動の支援を行っています。実効性のある BCP に向けて本気で取組みたいと思っている方は、ぜひご連絡ください。

9. 調査方法と設問一覧

1. 調査方法

調査方法の概要を下記の通り記載する。

項目	内容
調査の目的	BCP の策定内容・活動(事実)と実効性(真実)に関する状況・意識調査
回答者	BCP を策定している企業で、自社の BCP 関連業務に携わっている方 1,000 名 <ul style="list-style-type: none"> • 全社 BCP の責任者 • BCP の社内推進事務局 • 危機時に BCP を実行する部門の責任者 • 危機時に BCP を実行する部門の担当者
回答者属性	回答者 1,000 名の所属組織規模は以下の通り <ul style="list-style-type: none"> • 5,000 名以上 : 250 名 • 3,000~5,000 名未満 : 250 名 • 1,000~3,000 名未満 : 250 名 • 500~1,000 名未満 : 250 名
調査期間	2023 年 7~8 月
調査手法	ウェブアンケート ※株式会社クロス・マーケティングの協力のもと実施

※ 数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

※ 複数選択での回答を求めた設問もあるため、本レポートに記載されているグラフの合計値が 1,000 名を超える場合があります。

2. 設問一覧

SA:単一選択 MA:複数回答 NU:数値入力

No	設問文	選択肢
Q1	貴社の資本金を教えてください。	SA
Q2	貴社の設立年を教えてください。/年	NU
Q3	貴社の拠点はどのくらいありますか？	SA
Q4	あなたの所属部署について教えてください。	SA
Q5	貴社で BCP を統括するのはどの部署ですか？	SA
Q6	貴社の BCP 事務局は専任・兼任どちらですか？	SA
Q7	貴社の企業風土に当てはまるものはどれですか？一番近いと思うものを教えてください。	SA
Q8	BCP を策定したのはいつですか？	SA
Q9	BCP を策定したきっかけは何ですか？	MA
Q10	想定脅威は何ですか？	MA
Q11	以下(各種復旧目標)について BCP に定められているものを教えてください。	MA
Q12	現状の BCP に対する課題について教えてください。	MA
Q13	BCP 訓練はどれくらいの頻度で実施するルールとなっていますか？	SA
Q14	前回 BCP 訓練を実施したのはいつですか？	SA
Q15	前回実施した訓練はどのようなシナリオでしたか？	MA
Q16	前回の BCP 訓練の参加者は誰ですか？	MA
Q17	定期的な BCP の活動として実施していることを教えてください。(マトリクス設問)	—
Q17_1	└社長は BCP に対する訓示等を示している	SA
Q17_2	└マネジメントレビュー等で BCP 活動を経営陣に報告している	SA
Q17_3	└従業員に対して BCP に関する E ラーニングや社内研修を実施している	SA
Q17_4	└優先事業・業務や復旧目標の見直しを実施している	SA
Q17_5	└事業部門とコーポレート、IT が一緒に訓練している	SA
Q18	有事に「適切に動ける BCP」となるには何が必要だと思いますか？	MA
Q19	自社の BCP は想定する危機が発生した際に機能すると思いますか？	SA
Q20	前問の回答について、そう思う理由は何ですか？	MA
Q21	前問の回答について、そう思わない理由は何ですか？	MA
Q22	ERP(緊急時対応計画)の型について教えてください。	SA
Q23	CMP(危機管理計画)の型について教えてください。	SA
Q24	(狭義の)BCP の型について教えてください。	SA
Q25	組織風土・文化について教えてください。	SA

BCP の事実と真実 調査レポート

No	設問文	選択肢
Q26	ニュートン BCP フレームワークを確認の上、自社の E R P (災害等発生時の初動対応)についてどう思うか教えてください。(マトリクス設問)	—
Q26_1	↳ERP について、いざとなったら、だれが指示するか決まっている	SA
Q26_2	↳ERP について、その指示する人は全員に認識されている	SA
Q26_3	↳ERP について、有事が発生した際に、後悔しないと言えるだけの活動ができている	SA
Q26_4	↳CMP について、いざとなったら、だれが指示するか決まっている	SA
Q26_5	↳CMP について、その指示する人は全員に認識されている	SA
Q26_6	↳CMP について、有事が発生した際に、後悔しないと言えるだけの活動ができている	SA
Q26_7	↳(狭義の)BCP について、いざとなったら、だれが指示するか決まっている	SA
Q26_8	↳(狭義の)BCP について、その指示する人は全員に認識されている	SA
Q26_9	↳(狭義の)BCP について、有事が発生した際に、後悔しないと言えるだけの活動ができている	SA
Q27	BCP 基本方針が定めるものを選んでください。	MA
Q28	BCP の内容についてどう思いますか？ (マトリクス設問)	—
Q28_1	↳内容はどの会社にも似ていない自社オリジナルである	SA
Q28_2	↳内容はそのまま他組織にも当てはまる内容である	SA
Q29	BCP 基本方針はホームページ等で公表していますか？	SA
Q30	BCP のオーナー (最終責任者) は社長または事業責任者ですか？	SA
Q31	BCP 活動や取組み姿勢について、どう思いますか？ (マトリクス設問)	—
Q31_1	↳常に有事に機能することが第一目的となっている	SA
Q31_2	↳社長自ら自社の BCP がどうあるべきか示している	SA
Q31_3	↳社長の BCP への想いを実現するための適切な BCP 事務局メンバーがアサインされている	SA
Q31_4	↳BCP 事務局は社長の BCP への想いを確認・共有できている	SA
Q31_5	↳BCP 事務局は経営陣から信頼されている	SA
Q31_6	↳BCP 事務局と IT 部門は、IT-BCP の観点で定期的にコミュニケーションを取っている	SA
Q31_7	↳BCP 事務局について、適切な力量がある	SA
Q31_8	↳BCP 事務局について、適切な権限がある	SA
Q31_9	↳BCP 事務局は現場をよく知っている	SA
Q31_10	↳現場の責任者は重要性を認識し、自分事として取り組んでいる	SA
Q31_11	↳社長が熱心にやってくれないので、現場が努力しない	SA
Q31_12	↳毎年経営と現場の責任者が訓練・演習に参加している	SA
Q31_13	↳コンサルタントを活用する場合、BCP の専門家であるが、業務の専門家ではないことを認識している	SA
Q31_14	↳BCP について独自のやり方を考えて活動している	SA
Q32	貴社の企業風土について、どう思いますか？ (マトリクス設問)	—

BCPの事実と真実 調査レポート

No	設問文	選択肢
Q32_1	└トップのリーダーシップが強い	SA
Q32_2	└トップに危機意識がある	SA
Q32_3	└トップから現場まで必要な情報が共有されている	SA
Q32_4	└役員同士が本気で議論できる会議体がある	SA
Q32_5	└会社の理念が浸透している	SA
Q32_6	└方針や経営目標などについて情報共有できている	SA
Q32_7	└先例がない新しいことも積極的に挑戦する社風である	SA
Q32_8	└在宅勤務、フレックス勤務、育児休暇など、柔軟な働き方を推奨している	SA
Q32_9	└上位下達の文化でありトップや上司と異なる意見は言いにくい	SA
Q32_10	└現場に必要な権限と責任が付与されている	SA
Q32_11	└現場主導で改善活動が進んでいる	SA
Q32_12	└部門を超えた交流が盛んである	SA
Q32_13	└進めていた仕事の方針が途中でトップや上司の意向でよくひっくり返される	SA
Q32_14	└懲罰が厳しく、その通り実行されている	SA

10. 会社案内

【ニュートン・コンサルティング株式会社 概要】

<https://www.newton-consulting.co.jp/>

社名 : ニュートン・コンサルティング株式会社

所在地 : 東京都千代田区麴町 1-7 相互半蔵門ビルディング 5F

設立 : 2006年11月13日

資本金 : 30,000,000円(2023年12月末現在)

代表者 : 代表取締役社長 副島 一也

事業内容 : リスクマネジメントに関わるコンサルティング

【主なサービス】

リスクとセキュリティ専門のコンサルティング会社として、**実効性のあるBCPや危機対応支援のみを行うコンサルティング会社**として、以下に関する構築・改善支援コンサルティングサービスを提供中。

- ・ 事業継続(BCP/BCM)
- ・ 危機管理・レジリエンス
- ・ 全社的リスク管理(ERM)
- ・ ITガバナンス/IT-BCP
- ・ サイバーセキュリティ
- ・ DX/デジタルリスク
- ・ 経済安全保障・地政学リスク

- ・ 本調査は、ニュートン・コンサルティング株式会社が、企業や公的機関におけるリスク管理やBCPの推進を支援することを目的として、自主的な活動として行っているものです。
- ・ 本アンケート調査の生データは提供いたしかねます。
- ・ 本報告書の著作権は、ニュートン・コンサルティング株式会社が保有します。
- ・ 内容の一部を転載・引用される場合には、出典として当社名称「ニュートン・コンサルティング株式会社」及び調査の名称「BCPの事実と真実」を併記した上で、当社までお知らせください。
(Eメール : info@newton-consulting.co.jp)
- ・ 以下の行為はご遠慮ください。
 - データの一部または全部を改変すること
 - 本報告書を販売・出版すること
 - 出典を明記せずに転載・引用を行うこと



問い合わせ先及び作成者

ニュートン・コンサルティング株式会社

リスク&レジリエンス・サーベイ タスクフォース

プリンシパル・コンサルタント 内海 良

TEL: 03-3239-9209

FAX: 03-5913-9950

Mail: info@newton-consulting.co.jp

HP: <https://www.newton-consulting.co.jp/>
