



レジリエンス サーベイ 2024

企業のレジリエンスへの取組みに関する調査



2024年6月

Contents

ご挨拶 3

調査概要 4

Executive summary 5

Theme

01 日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

事業中断の有無と原因

事業の中断時間

事業中断による損失額

BCPの策定

BCPの策定状況（1）（2）

BCP策定理由の経年変化

BCP策定の理由（業種別）

Column オールハザード型BCPの策定

優先事業・優先業務

優先商品／サービスの選定状況

優先業務の選定状況

優先商品／サービス、優先業務の選定観点

優先商品／サービス、優先業務の継続策

Column 優先商品／サービスおよび優先業務の
選定（1）（2）

事業継続の推進体制

事業継続の推進体制（1）（2）（3）（4）

事業継続への投資

Column 事業継続の推進体制構築

事業継続マネジメント（BCM）

BCM推進の阻害要因

訓練の実施状況

Column 訓練実施のポイント

海外拠点BCP

海外拠点BCPの策定状況（1）（2）（3）

Column 海外拠点BCP策定のポイント（1）（2）

11

11

12

13

14

15

16

18

19

20

21

22

23

24

25

26

26

28

29

33

34

35

36

37

38

39

40

43

BCPのDX化

BCPとデジタルトランスフォーメーション（1）（2） 46

Column レジリエンス向上のためのデジタルトランス
フォーメーション（DX）のポイント 48

サードパーティのBCP策定

サードパーティのBCP策定（1）（2）（3）（4） 50

Column サードパーティにおけるBCP構築の推進 54

エマージングリスク

エマージングリスクへのBCP対応 56

Column BCP4.0に向けて 57

Theme

02 日本企業におけるオペレーショナル・ レジリエンスの取組みの現況

Column オペレーショナル・レジリエンスの概要 59

オペレーショナル・レジリエンス推進の
最高責任者と主管部門 60

Column オペレーショナル・レジリエンス
確保のポイント 61

重要な業務の特定 62

耐性度の設定 63

経営資源の特定 64

経営資源を管理している組織単位 65

オペレーショナル・レジリエンス整備状況の検証 66

レジリエンスカルチャー（リスク管理文化）の醸成 67

Column 金融業界および非金融業界における
オペレーショナル・レジリエンスの現況 68

オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた課題 69

オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備計画 70

今後の対応計画 71

Column オペレーショナル・レジリエンス態勢の
整備アプローチ 72

ご挨拶

地震や気候変動による自然災害、国家間の対立や紛争、サイバーテロ等により、企業を取り巻く環境は日々変化し不確実性を増しています。それに伴い、企業に対する事業継続に係る取組みへのステークホルダーの関心や社会的な要請は、より一層高まっていると言えます。

「レジリエンスサーベイ 2024 (以下、本調査)」は、日本企業におけるレジリエンス (危機を乗り越えさらなる成長を遂げる企業の力) や事業継続計画 (以下、BCP) への取組みや課題を明らかにし、今後の方向性を示すことを意識して実施しました。

本調査において、「BCPを策定している」と回答した企業は87.9%で、策定率は過去最も高い結果となりました。9割近い企業がBCPを策定しているものの、「予期せず事業が中断したことがあった」企業は35.4%にものぼり、その原因はパンデミックや地震・風水害等の自然災害、情報システム障害等さまざまです。また、従来のBCPで対象としていなかった地政学リスク・気候変動等のリスクについて、多くの企業が対応の必要性を感じると回答しており、企業として対応すべきリスクが多様化・複雑化していることがうかがえます。

BCP策定の理由を問う設問では、株主・サプライヤ等の外部ステークホルダーからの要求や、企業イメージ向上を理由として挙げる企業が見受けられました。従前からの「自社を守るためのみのBCP」とどまらず、今後は「企業価値を高めるためのBCP」への変革の必要性が高まっていることがうかがえます。

「企業価値を高めるためのBCP」を策定する1つの手段として、2023年4月に金融庁がガイドラインを公表した、オペレーショナル・レジリエンスの考え方を取り入れることが有効です。オペレーショナル・レジリエンスは、想定外の事象が発生した場合においても、顧客および社会にとって重要なサービスを継続・早期復旧する能力のことを言い、公共性が高く有事においても事業継続が求められる金融業界において先行して導入が進められてきました。金融業界に限らず非金融業界においても、オペレーショナル・レジリエンスの顧客・社会の視点を重視した考え方を取り入れ、ステークホルダーからの要請に応えることが、「企業価値を高めるためのBCP」を策定するうえで有効と言えます。本調査では金融業界・非金融業界それぞれのオペレーショナル・レジリエンスへの取組み状況や課題感を整理しましたので、今後取組みを予定している企業の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、本調査の実施にあたり、回答にご協力いただいた多くの皆さまに心から御礼申し上げます。本調査が少しでも皆さまのお役に立つことができましたら幸いです。

2024年6月

KPMGコンサルティング株式会社
執行役員/パートナー

足立 桂輔

KPMGコンサルティング株式会社
執行役員/パートナー

関 憲太

調査概要

名称 | 企業のレジリエンスへの取組みに関する調査

対象 | 国内上場企業、および未上場企業のレジリエンス・BCP・危機管理部門

調査期間 | 2023年10月20日～2024年2月15日

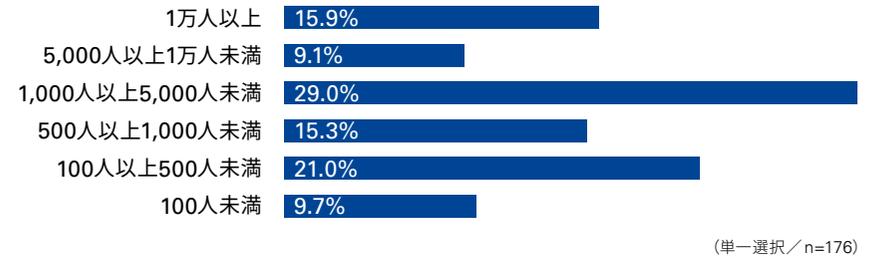
調査方法 | 郵送およびウェブによるアンケートの回収

調査依頼数 | 約4,000社

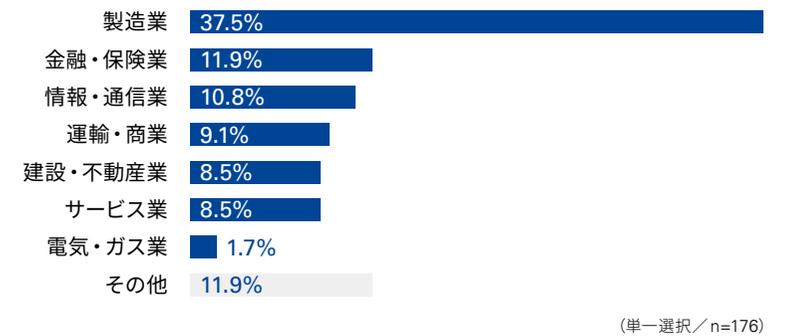
有効回答数 | 176件

回答企業の属性

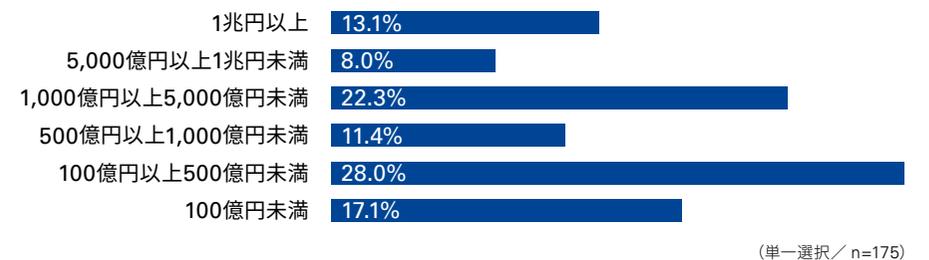
▶ 従業員数(連結)



▶ 業種



▶ 売上高(連結)



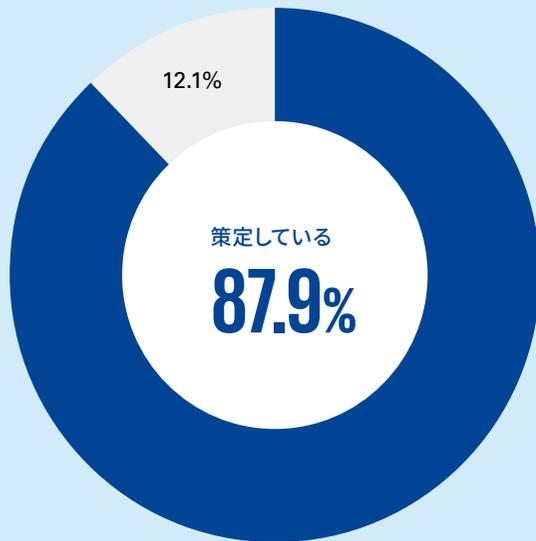
(注) 本サーベイレポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合があります。

BCP策定と事業中断の現況

株主やサプライヤ等、外部ステークホルダーからの要求の高まりもあり、87.9%の企業がBCPを策定し、有事に備えています。一方で事業中断はパンデミックや地震・風水害等の自然災害、情報システム障害等のさまざまな原因により発生しており、企業はより一層レジリエンスを強化することが求められています。

BCPの策定状況

回答企業の87.9%がBCPを策定している

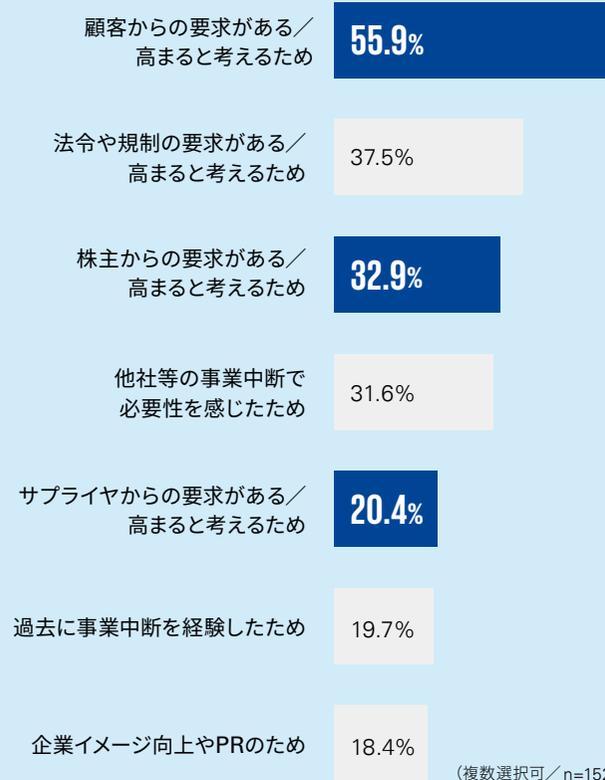


■ 策定している □ 策定していない

(単一選択 / n=174)

BCP策定の理由

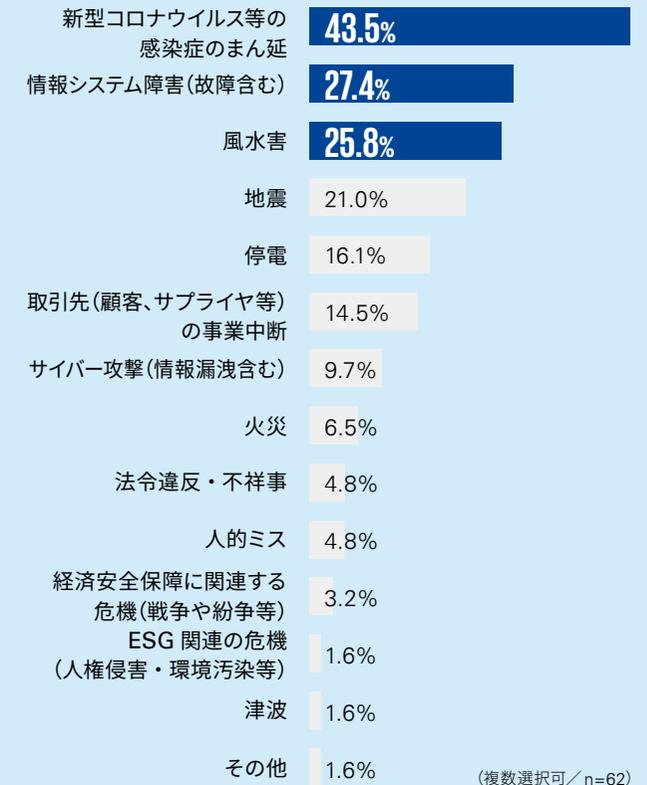
顧客・株主・サプライヤ等の外部ステークホルダーからの要求の高まりをBCP策定の理由とする回答が目立つ



(複数選択可 / n=152)

事業中断の原因

事業中断の原因は、「新型コロナウイルス等の感染症のまん延」(43.5%)が最も多く、「情報システム障害」(27.4%)、「風水害」(25.8%)が続く



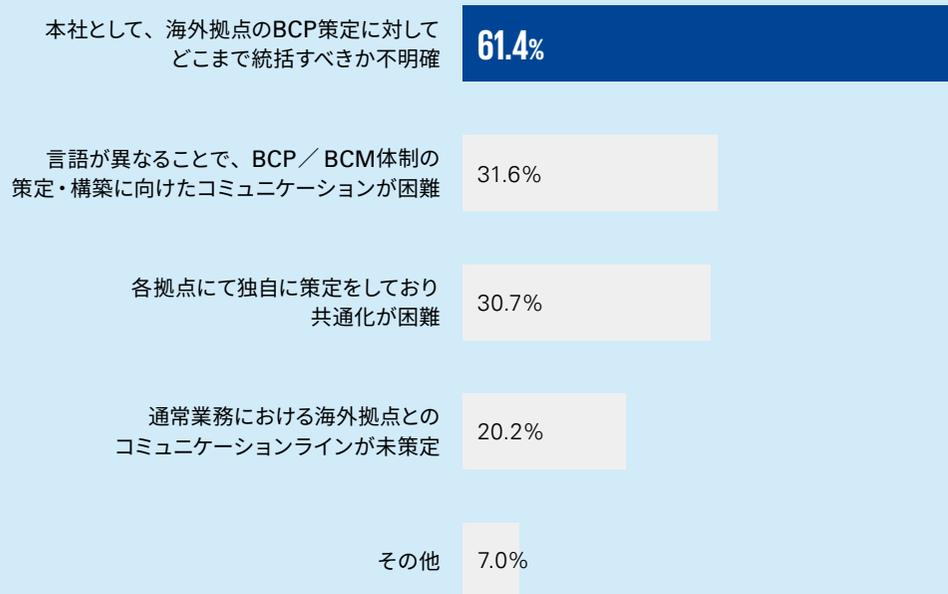
(複数選択可 / n=62)

BCP策定における課題

海外に拠点を持つ企業は、海外拠点BCP策定への関与方法や、各拠点で独自のBCPを策定している場合の共通化に課題を認識しています。
BCPのDX化については、要件定義など導入にあたっての知見に課題を抱える回答が多くありました。

▶ 海外BCP策定における課題

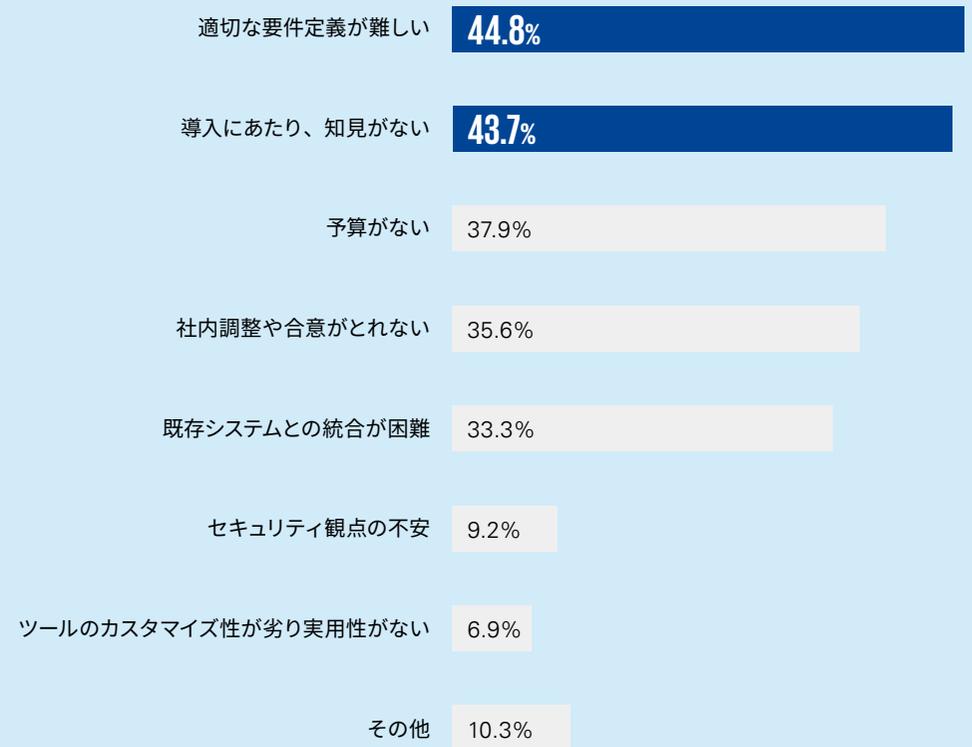
回答企業の61.4%が、海外拠点BCPを策定する際の課題として、「本社として、海外拠点のBCP策定に対してどこまで統括すべきか不明確」と回答した



(複数選択可／n=114)

▶ DX化の阻害要因

40%を超える企業がDX化を阻害する要因として、「適切な要件定義が難しい」、「導入にあたり、知見がない」と回答した



(複数選択可／n=87)

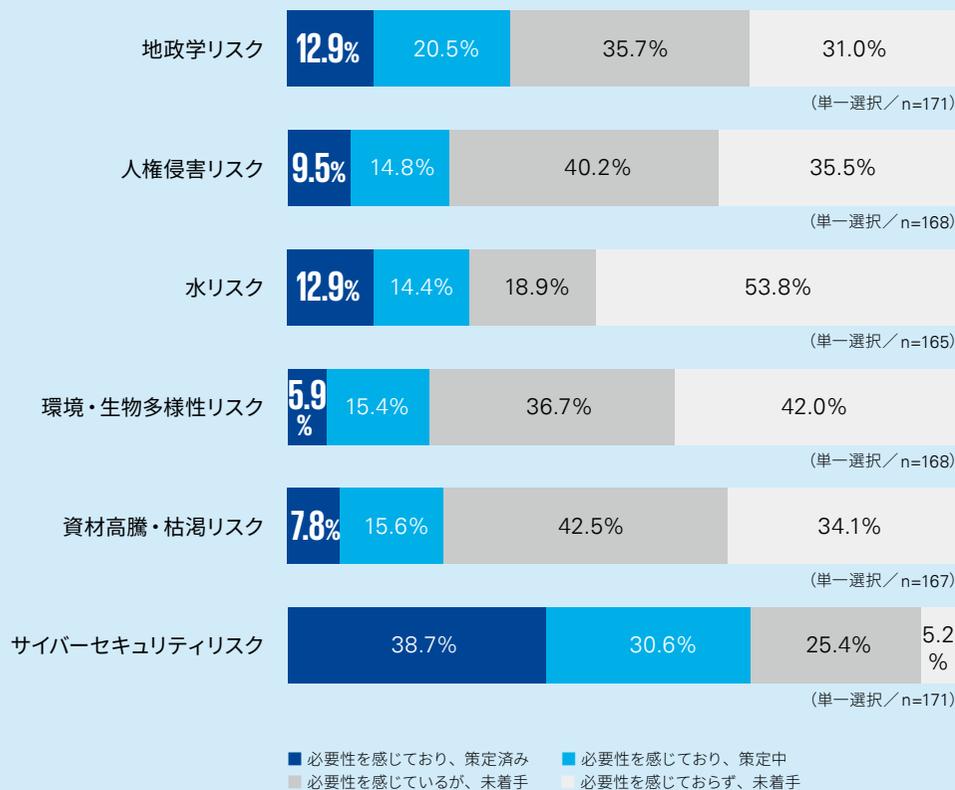
今後の取組み

多くの企業が地政学リスクをはじめとするエマージングリスクを、今後BCPで対応すべきリスクとして認識していることがうかがえます。また、自社に限らずサードパーティについてもBCP策定の必要性を感じている企業が多くあります。すでにBCPを策定している企業もエマージングリスクやサードパーティの観点から見直すことで、より一層レジリエンスを強化することができます。

BCPで対応すべきと感じているリスク

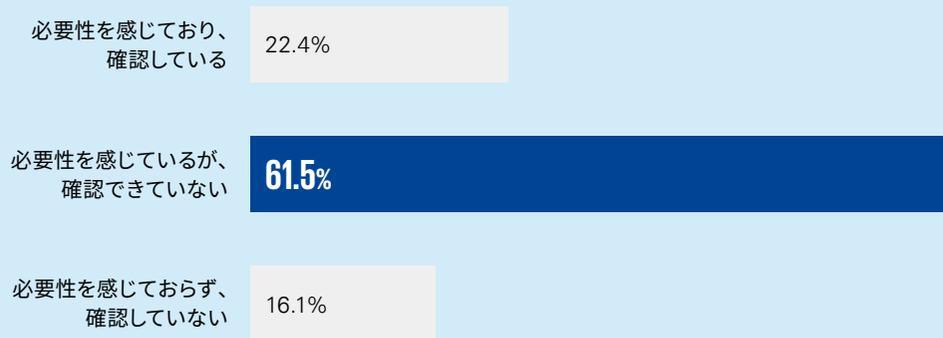
※リスク別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) はリスクによって異なります

10%前後の企業のみがエマージングリスクに対するBCPを策定している



サードパーティのBCP策定有無確認の必要性

回答企業の61.5%が、サードパーティのBCP策定有無の確認に必要性を感じているものの、対応ができていない



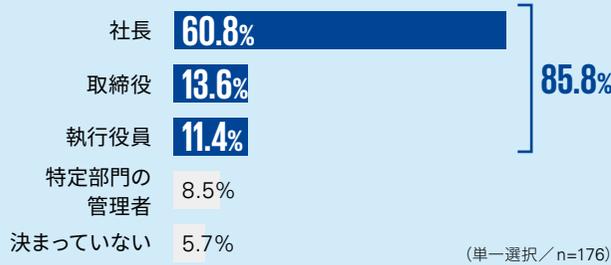
(単一選択 / n=174)

事業継続マネジメントの現況

多くの企業において経営層が事業継続に最高責任者として関与し、事業継続に関する委員会・会議体が設置されていることがわかりました。BCMの推進にあたっては、人員不足や危機の多様化・複雑化を課題と認識する企業が見受けられます。

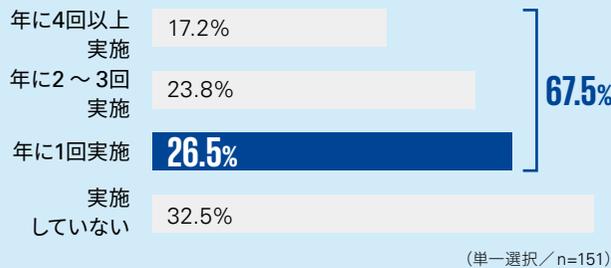
▶ 事業継続の推進を担う最高責任者

「社長」と回答する企業が最も多く 60.8%を占め、「取締役」「執行役員」とあわせて、経営層が事業継続の最高責任者となるケースが80%を超える



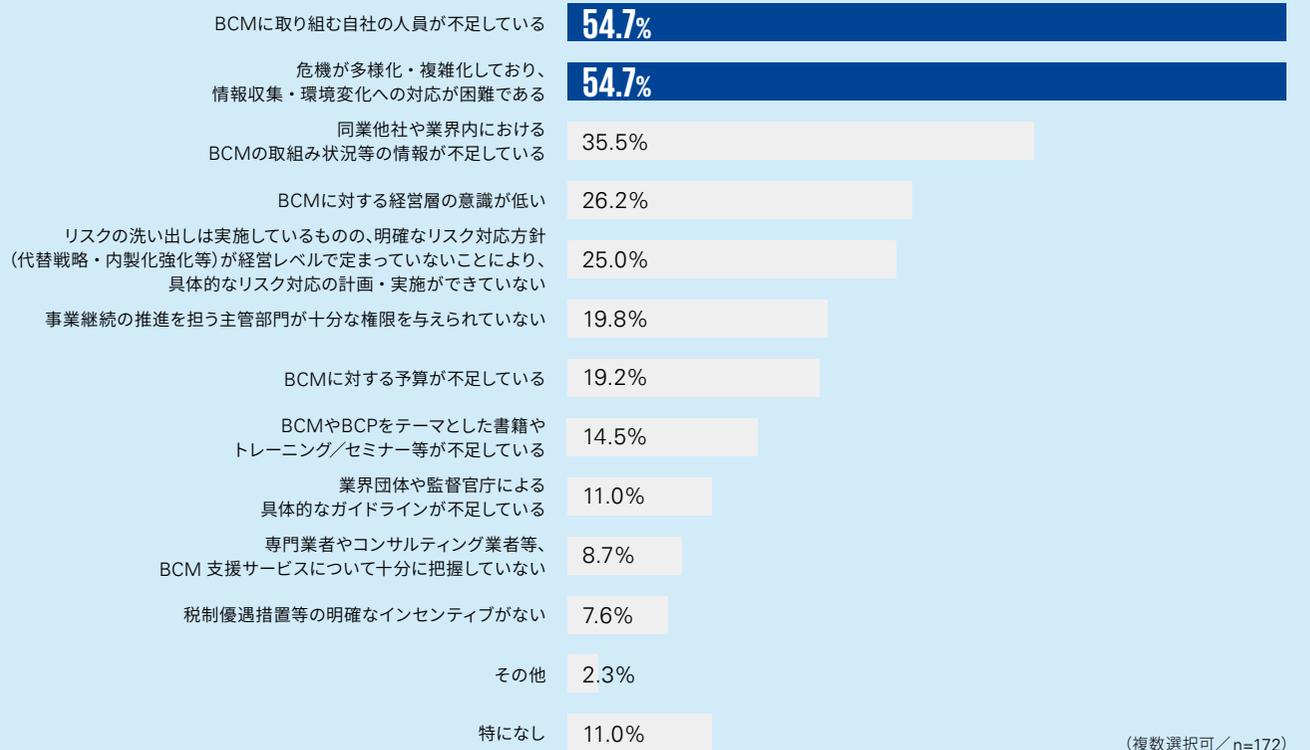
▶ 事業継続に関する委員会・会議体の開催頻度

BCPを策定する企業のうち、事業継続に関する委員会・会議体を開催する企業は67.5%を占め、開催頻度として最も多いのは「年に1回実施」(26.5%)



▶ BCM推進の阻害要因

半数以上の企業で阻害要因として認識されたのは「BCMに取り組み自社の人員が不足している」「危機が多様化・複雑化しており、情報収集・環境変化への対応が困難である」



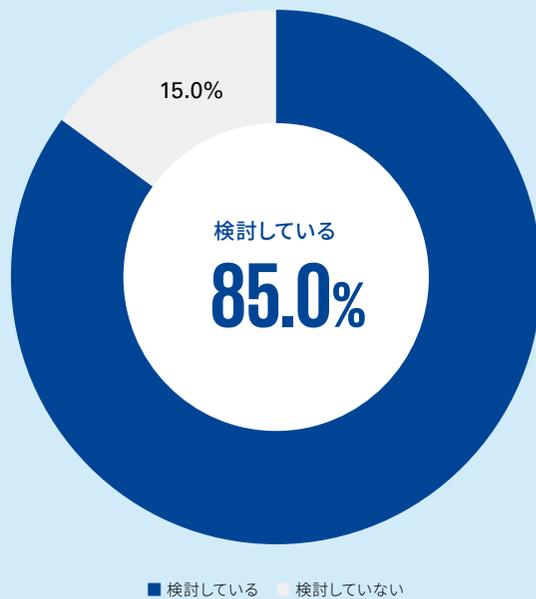
BCM BCM (Business Continuity Management / 事業継続マネジメント) とは、策定したBCPを維持管理していくための包括的なマネジメント活動を指します。

検討状況

オペレーショナル・レジリエンスは、現在金融機関（主に銀行）が先行して取り組んでいますが、本調査では金融機関だけでなく、多くの企業でオペレーショナル・レジリエンスについて何らかの検討を進めていることがうかがえます。また、多くの企業が経営層のリーダーシップのもとで推進することを検討しています。

▶ オペレーショナル・レジリエンスの検討状況

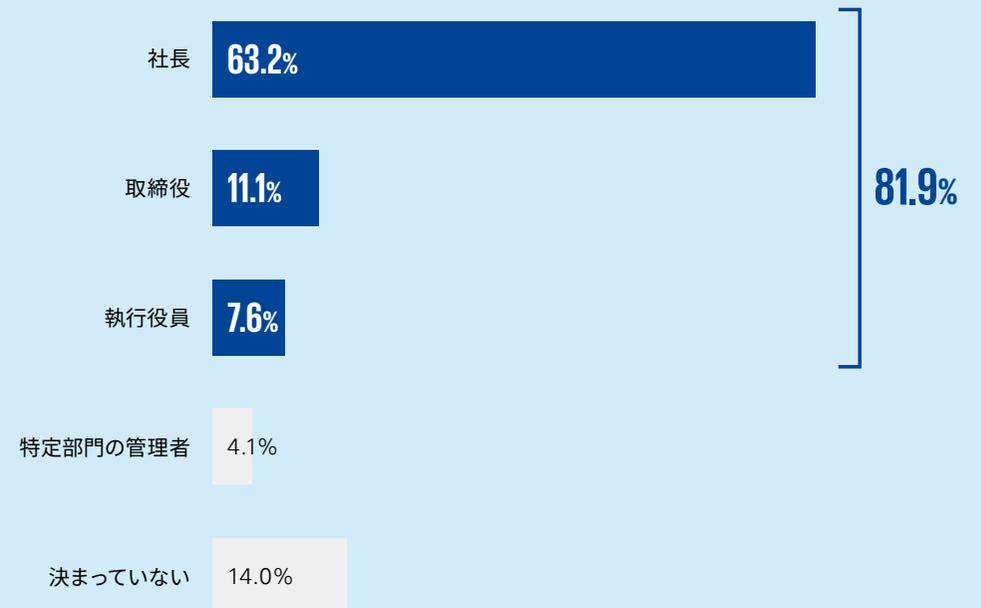
回答企業の85.0%は、オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた検討に着手している



(単一選択 / n=173)

▶ オペレーショナル・レジリエンス推進の最高責任者

オペレーショナル・レジリエンスの推進の最高責任者として、「社長」、「取締役」、「執行役員」と回答した企業が、回答企業の約80%に及ぶ



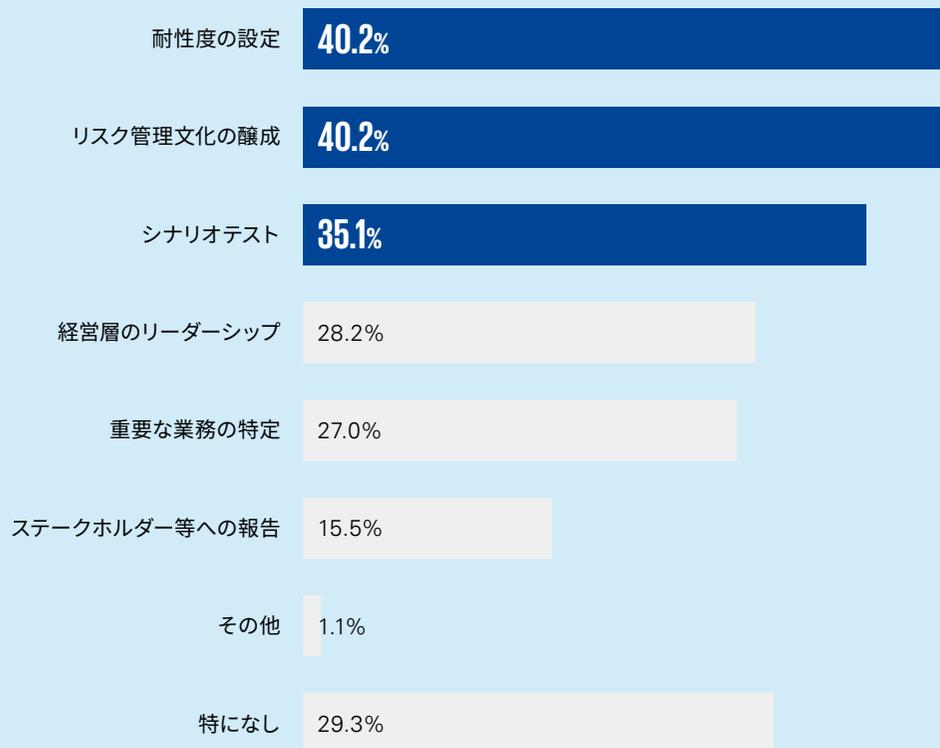
(単一選択 / n=171)

課題認識

回答企業はオペレーショナル・レジリエンス確保のための基本動作への対応や、リスク管理文化の醸成に対してより課題感を持っています。リスク管理文化の醸成に向けて、従来の縦割り組織を超えた横の連携の必要性に着目しています。

▶ オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた課題

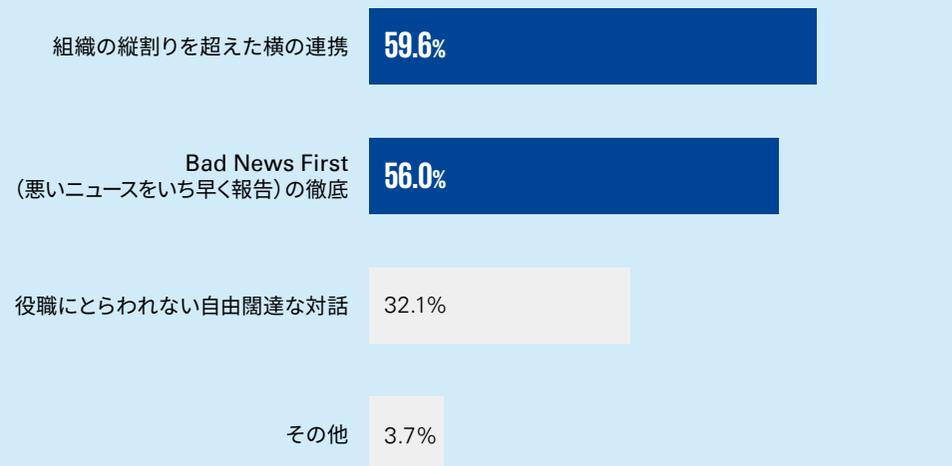
オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた課題として、「耐性度の設定」および「リスク管理文化の醸成」と回答した企業が40.2%と最も多く、「シナリオテスト」と回答した企業が35.1%を占める



(複数選択可 / n=174)

▶ レジリエンスカルチャー(リスク管理文化)の醸成に向けた取組み

リスク管理文化の醸成に向けた取組みとして、過半数の企業が「組織の縦割りを超えた横の連携」および「Bad News Firstの徹底」の必要性に着目している



(複数選択可 / n=109)



Theme
01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

▶ 事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

サードパーティのBCP策定

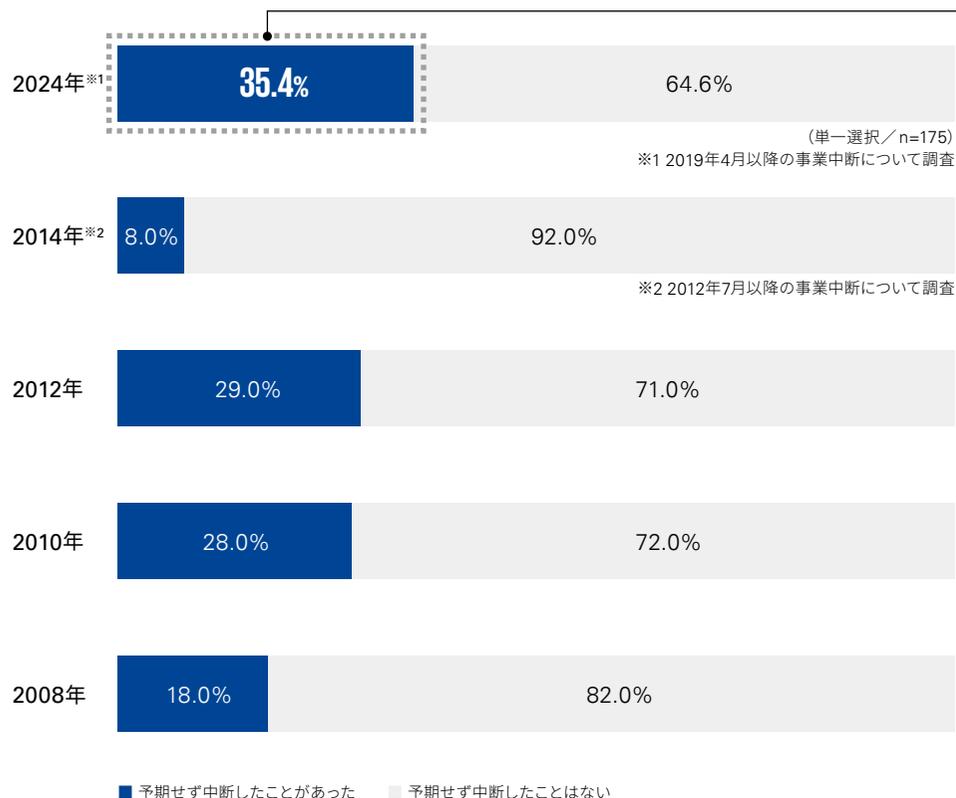
エマージングリスク

事業中断の有無と原因

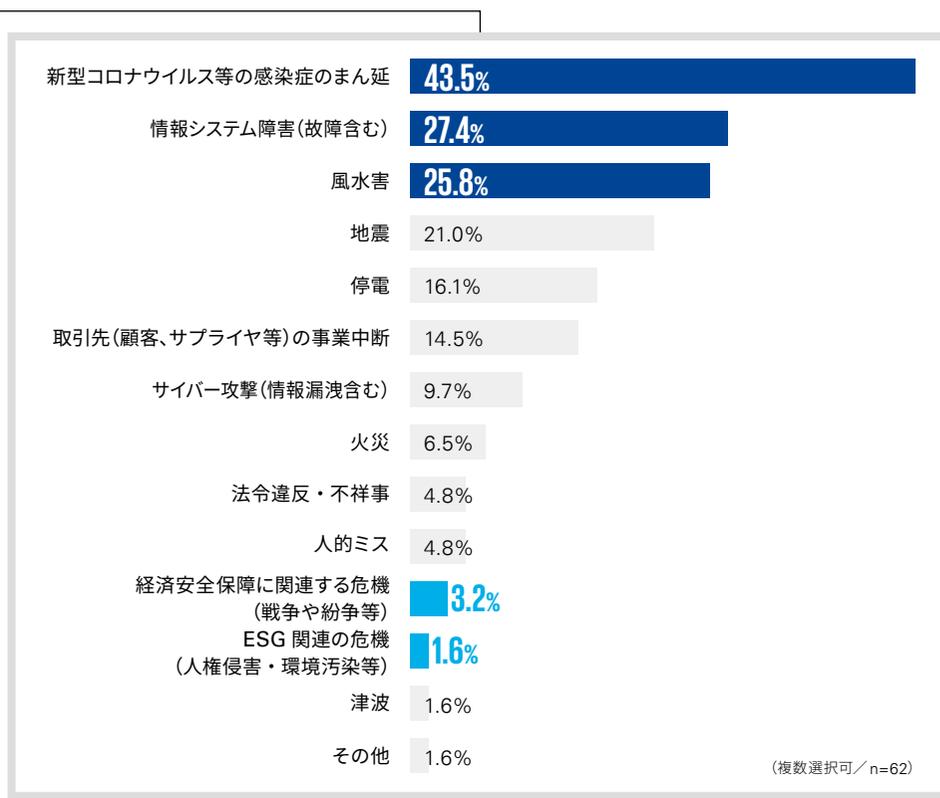
2019年4月以降に事業が「予期せず中断したことがあった」と回答した企業は35.4%でした。この割合は、2014年調査時の8.0%から大きく増加しており、事業中断の原因として最も回答が多かった、「新型コロナウイルス等の感染症のまん延」(43.5%)の影響がうかがえます。その他の事業中断の理由としては、「情報システム障害」(27.4%)、「風水害」(25.8%)と続きます。また、回答数としては少ないものの、「経済安全保障に関連する危機」(3.2%)「ESG関連の危機」(1.6%)によって事業中断した企業もあり、新たなリスクへの対応が必要になってきています。

▶ 事業中断の有無の経年変化

※年度別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数(n数)は年度によって異なります



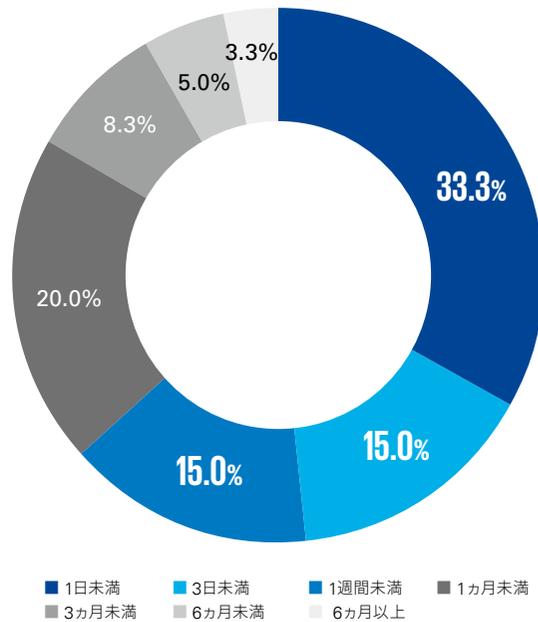
▶ 事業中断の原因



事業の中断時間

2019年4月以降に発生した事業中断について、中断した時間は「1日未満」（33.3%）が最も多く、以下「3日未満」（15.0%）、
「1週間未満」（15.0%）と続きます。

▶ 事業の中断時間

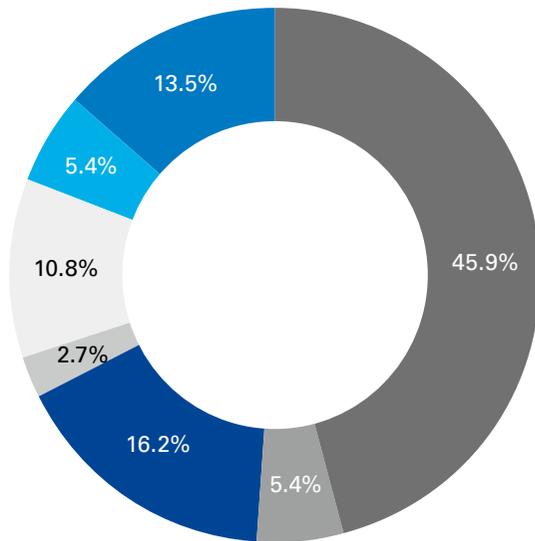


(単一選択 / n=60)

事業中断による損失額

「5億円以上」が10.8% (2014年) から18.9% (2024年) に増加、「1,000万円以上5,000万円未満」が5.4% (2014年) から16.2% (2024年) に増加しました。

▶ 事業中断による損失額

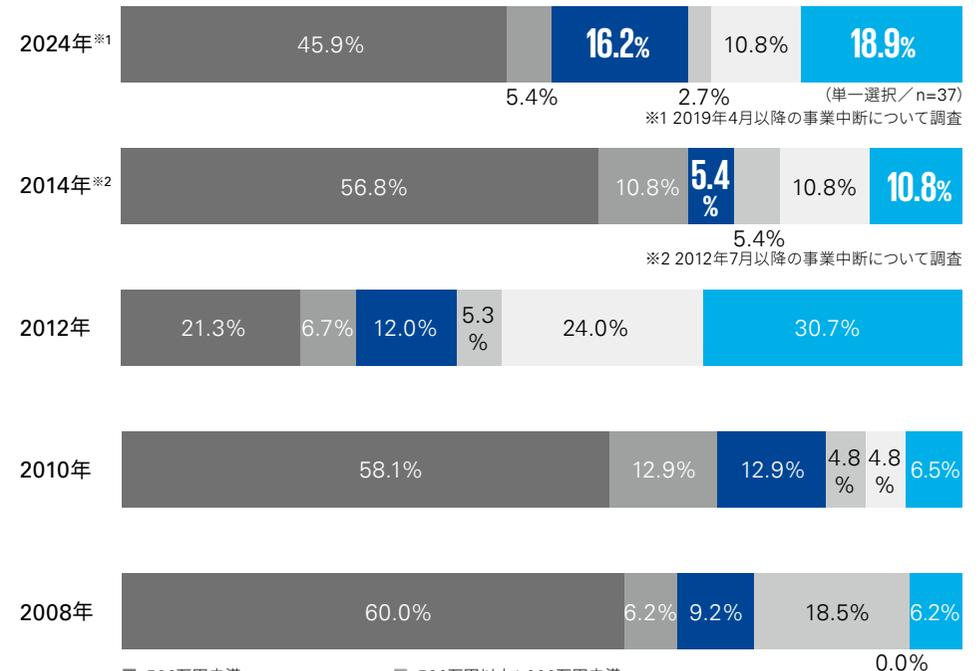


500万円未満
 1,000万円以上5,000万円未満
 1億円以上5億円未満
 10億円以上
 500万円以上1,000万円未満
 5,000万円以上1億円未満
 5億円以上10億円未満

(単一選択 / n=37)

▶ 事業中断による損失額の経年変化

※年度別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) は年度によって異なります



※複数回中断したことがある場合は、その中で最も損失額が大きかったものを集計
 ※過去の調査結果との比較のため、集計方法を一部変更



Theme
01

日本企業における
事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

▶ BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

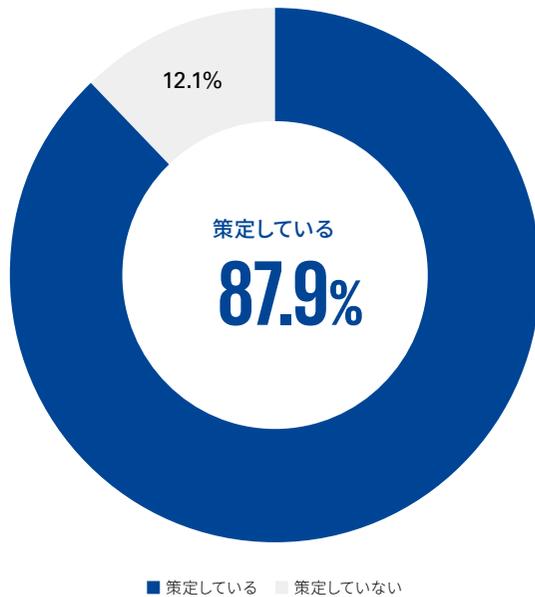
サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

BCPの策定状況 (1)

BCPを策定していると回答した企業は87.9%にのぼり、2014年と比較して10.9ポイントアップしました。

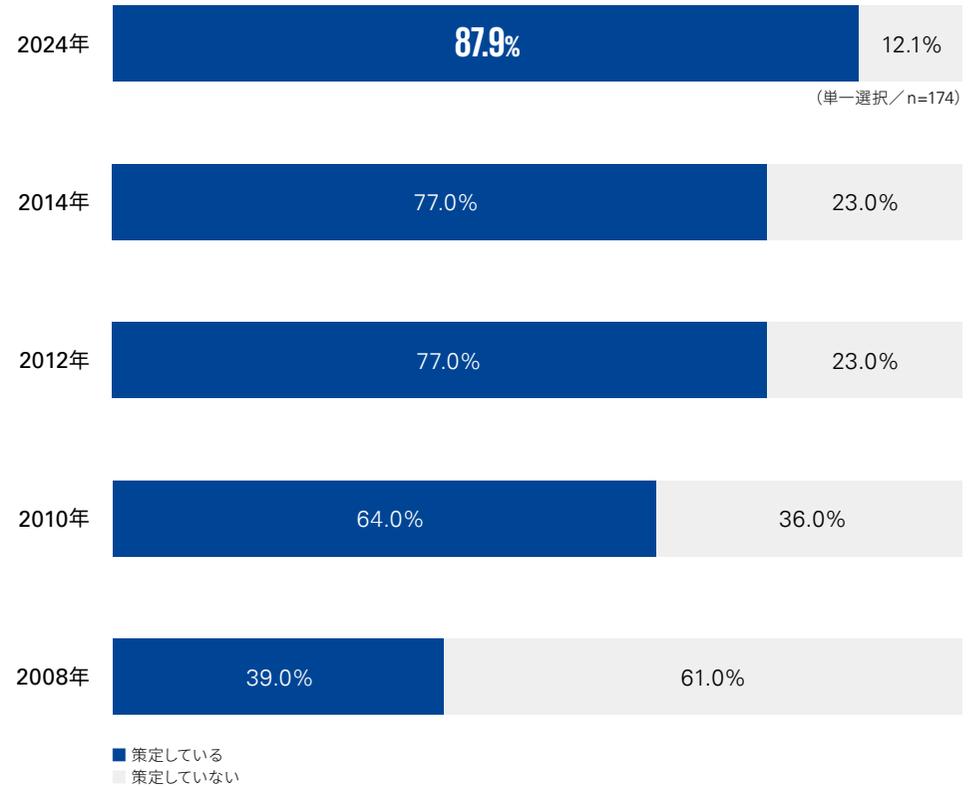
BCPの策定状況



(単一選択 / n=174)

BCP策定状況の経年変化

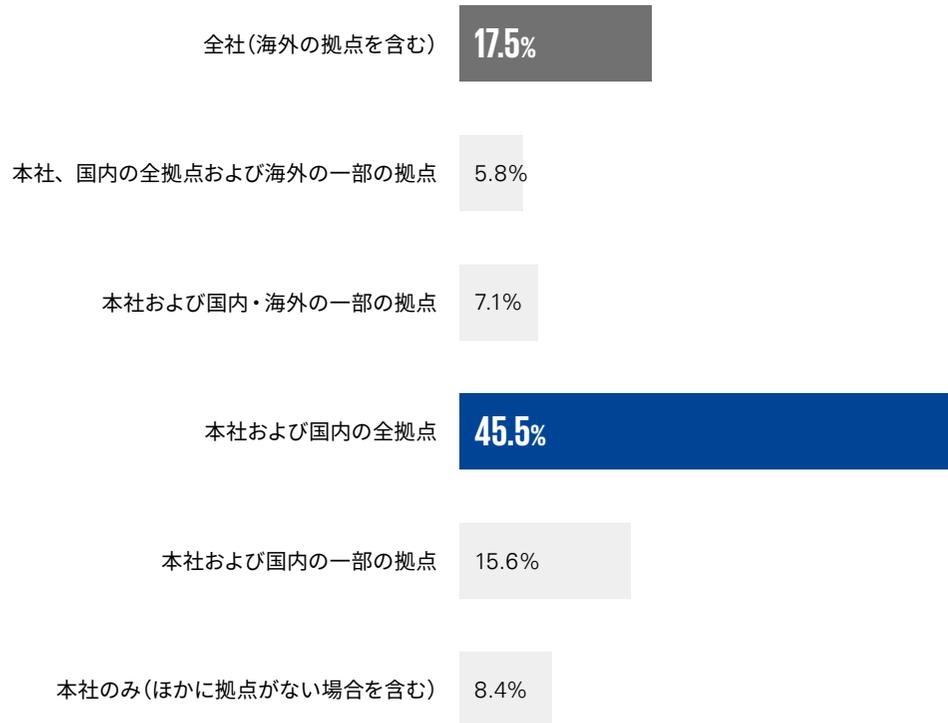
※年度別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) は年度によって異なります



BCPの策定状況 (2)

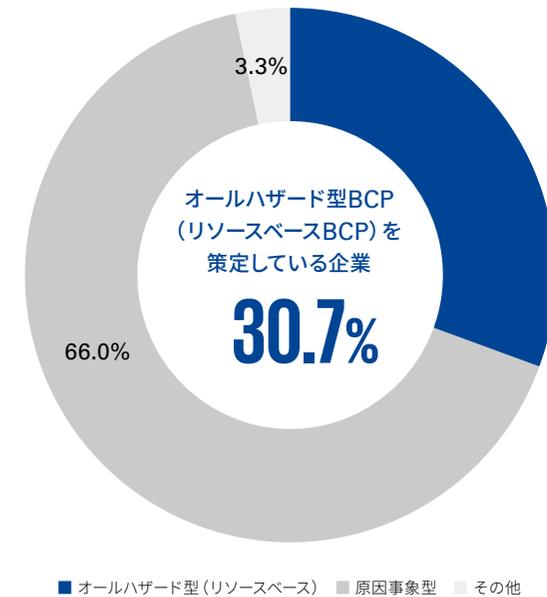
BCPを策定していると回答した企業のうち、「本社および国内の全拠点」(45.5%) について策定している企業が最も多く、半数近くを占めました。「全社」と回答した企業は20%以下にとどまりました。策定手法としては、地震、風水害、感染症といった具体的な原因事象ごとにBCPを策定する企業が多く、「原因」ではなく、非常事態発生による「結果」として生じる経営リソースへの影響(要員の不足、停電、機器の故障等)に着目するオールハザード型BCP(リソースベースBCP)を策定している企業は30.7%にとどまります。

BCPの策定範囲



(単一選択 / n=154)

BCPの策定手法



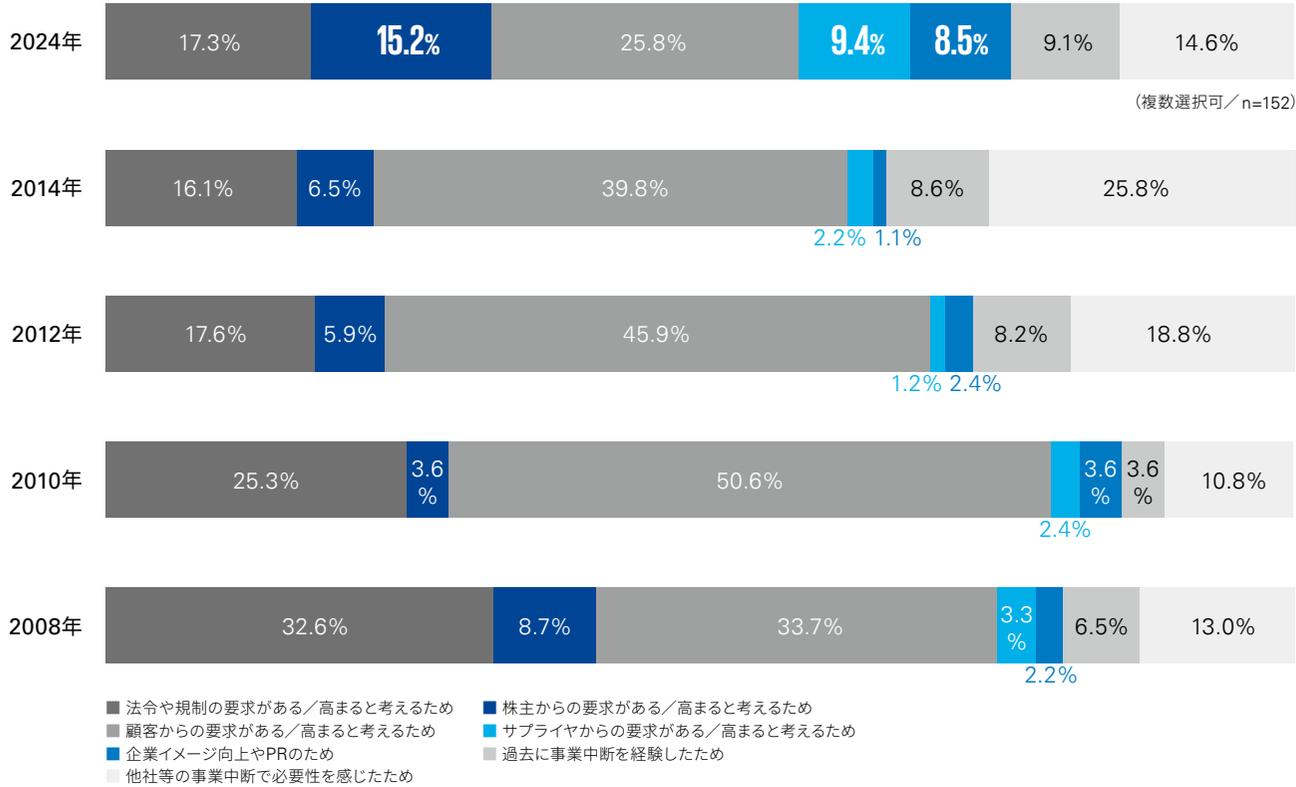
(単一選択 / n=153)

BCP策定理由の経年変化

BCP策定の理由として、株主（15.2%）、サプライヤ（9.4%）等の外部ステークホルダーからの要求の高まりや、企業イメージ向上（8.5%）を理由とする企業が2014年と比較して増加しました。売上等の社内都合だけではなく、対外的な事業継続への責任意識の高まりをうかがうことができます。

BCP策定理由の経年変化

※年度別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数（n数）は年度によって異なります

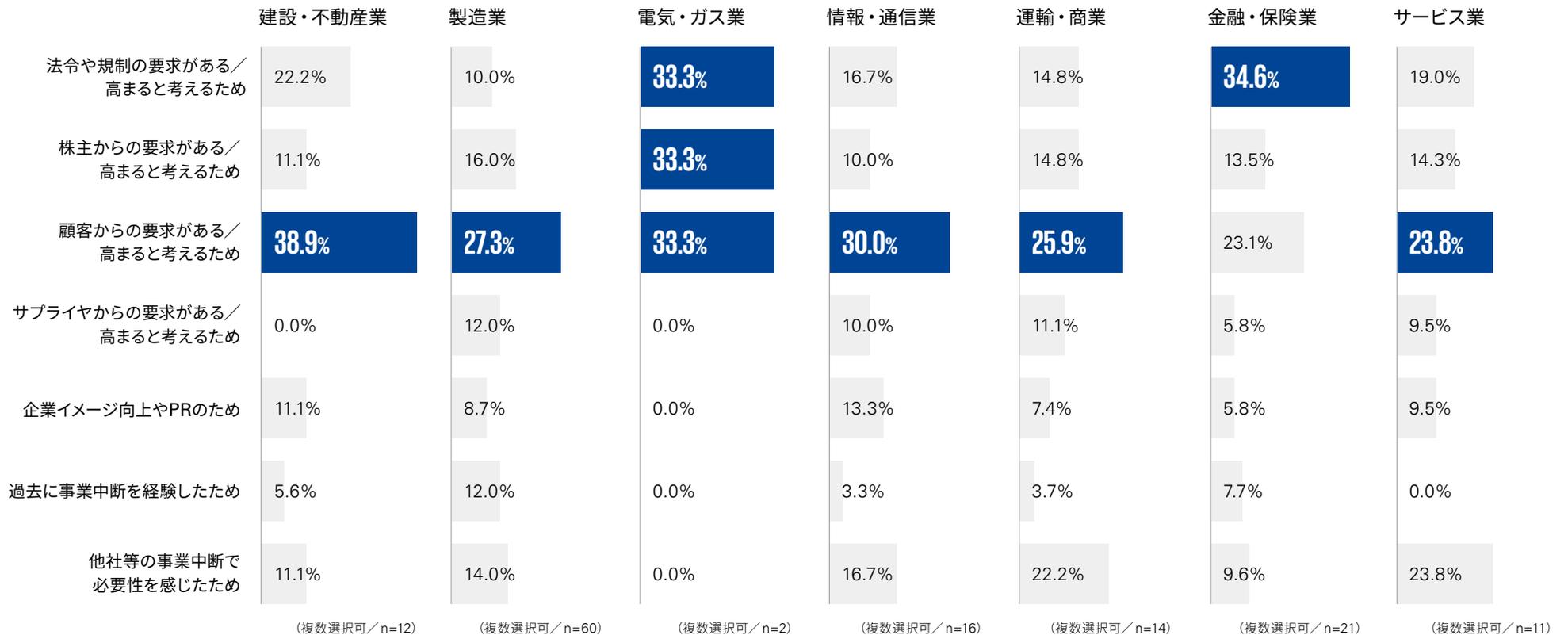


BCP策定の理由（業種別）

建設・不動産業、製造業、電気・ガス業、情報・通信業、運輸・商業、サービス業と、多くの業種がBCP策定の理由として「顧客からの要求がある／高まると考えるため」を最も多く挙げています。また、人々の生活に密接にかかわる金融・保険業では、「法令や規制の要求がある／高まると考えるため」という回答が最も多い結果となりました。

BCP策定の理由（業種別）

※業種別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数（n数）は業種によって異なります



Column

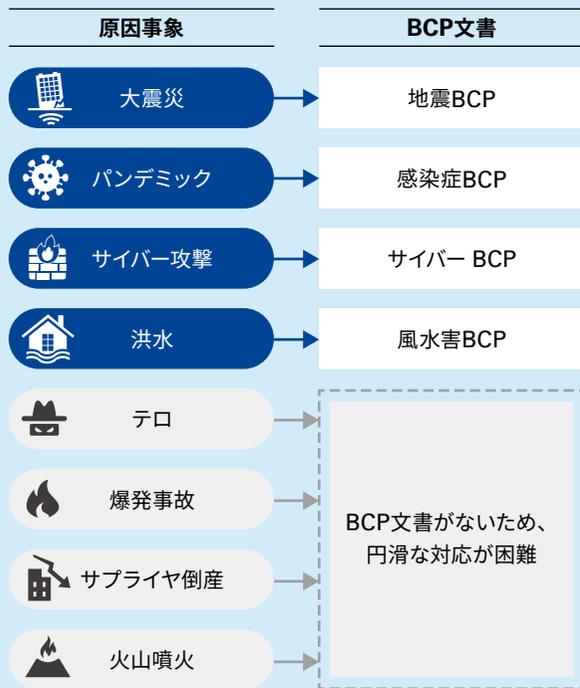
オールハザード型BCPの策定

事業中断の理由が、地震や風水害等の自然災害から新型コロナウイルス等によるパンデミック、サイバー攻撃等の多岐にわたる一方、BCPを原因事象ごとに策定する企業が66.0%を占めることがわかりました。どのような事象が発生した場合にも円滑な事業継続・事業復旧を実施するためには、事象が発生した際に、経営リソースがどのような影響を受けるかに着目してBCPを策定することが有用です。

原因事象型BCPのアプローチ

想定される原因事象ごとにBCP文書を策定する

▶「想定外のリスク」「想定外の被災度合」が発生



オールハザード型BCP（リソースベースBCP）のアプローチ

原因事象の種類を問わず、経営リソースがどのような影響を受けるかに着目して、事前／事後の対応策を検討する

▶「想定外の事象」が発生した場合も、柔軟に対応することが可能





Theme
01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

▶ **優先事業・優先業務**

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

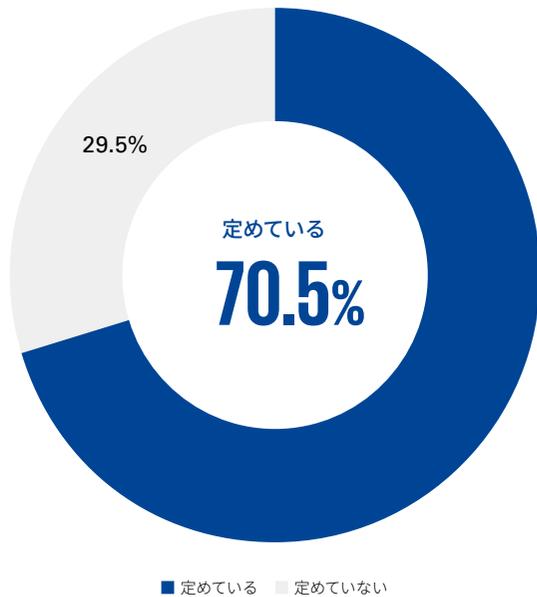
サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

優先商品／サービスの選定状況

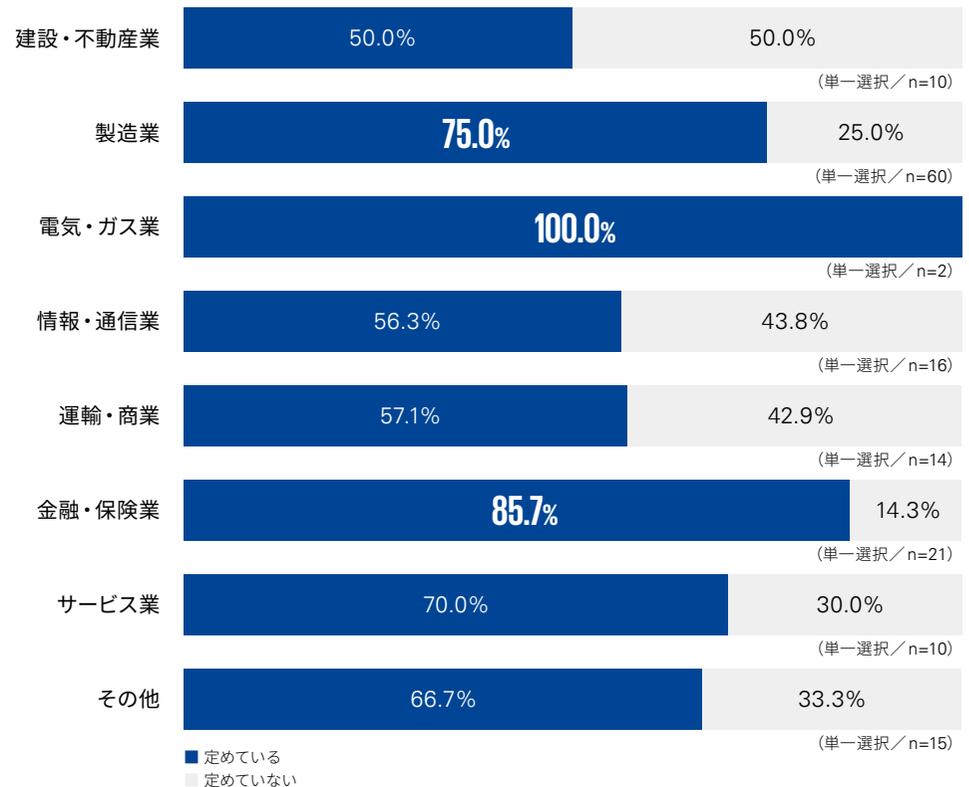
BCPを策定していると回答した企業のうち、約70%の企業が「優先商品／サービス」を選定しています。業種別では、BCPの考え方をいち早く取り入れている製造業や、人々の生活に密接にかかわる電気・ガス業、金融・保険業において優先商品／サービスを定めている企業の割合が比較的高くなっています。

▶ 優先商品／サービスの選定状況



▶ 優先製品／サービスを定めている企業の割合 (業種別)

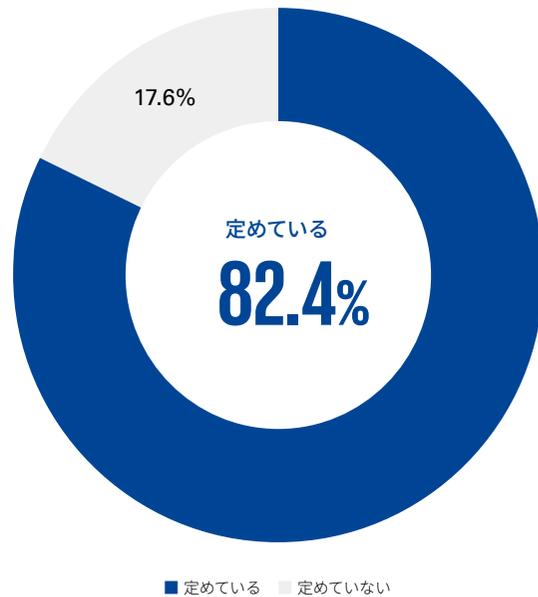
※業種別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) は業種によって異なります



優先業務の選定状況

BCPを策定していると回答した企業のうち、約80%の企業が「優先業務」を選定しています。優先商品／サービスの選定と同様に、人々の生活に密接にかかわる電気・ガス業、金融・保険業では、優先業務を定めている割合が高いことがわかります。また、情報・通信業、運輸・商業やサービス業では、優先商品／サービスの選定割合が70%を上回らなかったものの、優先業務を定めている割合は70%を上回る結果となりました。

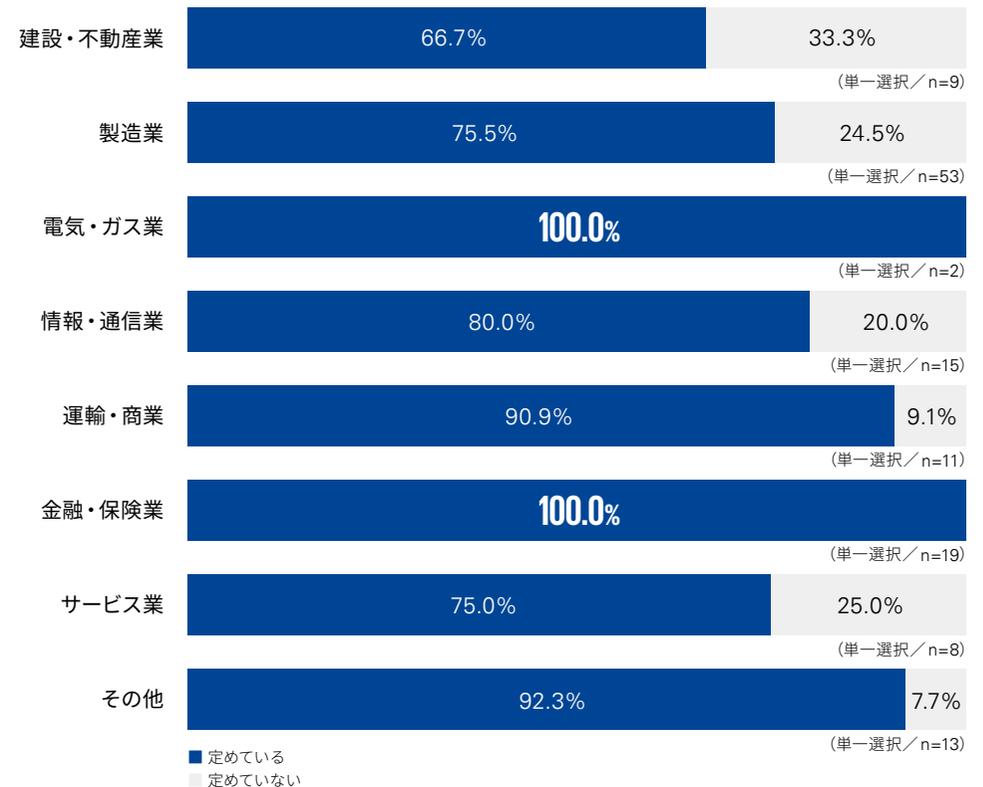
▶ 優先業務の選定状況



(単一選択 / n=130)

▶ 優先業務を定めている企業の割合 (業種別)

※業種別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) は業種によって異なります

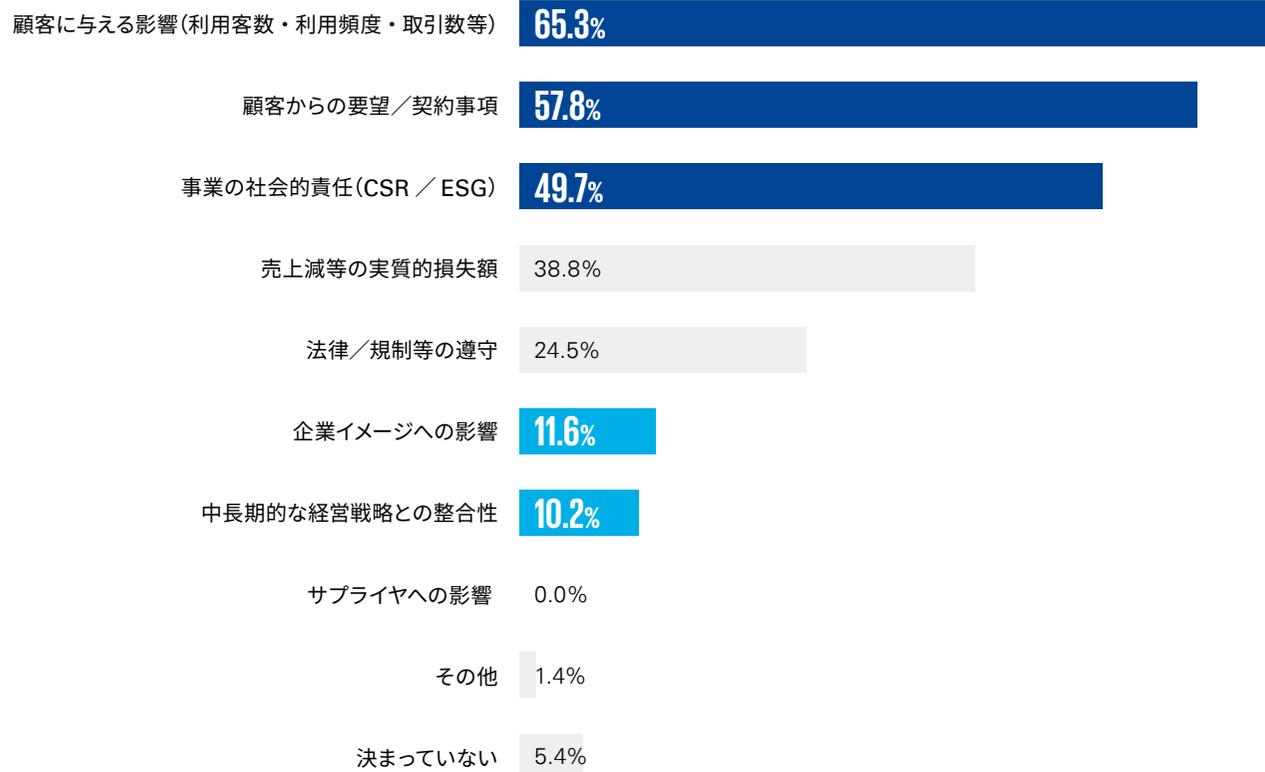


優先商品／サービス、優先業務の選定観点

優先商品／サービス、優先業務の選定観点については、「顧客に与える影響」や「顧客からの要望／契約事項」がそれぞれ約65%と約58%と半数を超える企業が選定時に考慮しており、また「事業の社会的責任」も半数近くの企業が考慮していることが明らかになりました。自社の事業継続に対する社会的な要求を受けた、売上等の社内都合のみならず、対外的な事業継続への責任意識の高まりによるものと考えられます。

また、「企業イメージへの影響」や「中長期的な経営戦略との整合性」も重要な選定観点である一方、回答割合は低く、本選定観点を活用して、どのように既存商品／サービスや業務を評価すべきか十分に検討が進んでいないとみられます。

▶ 優先商品／サービス、優先業務の選定観点

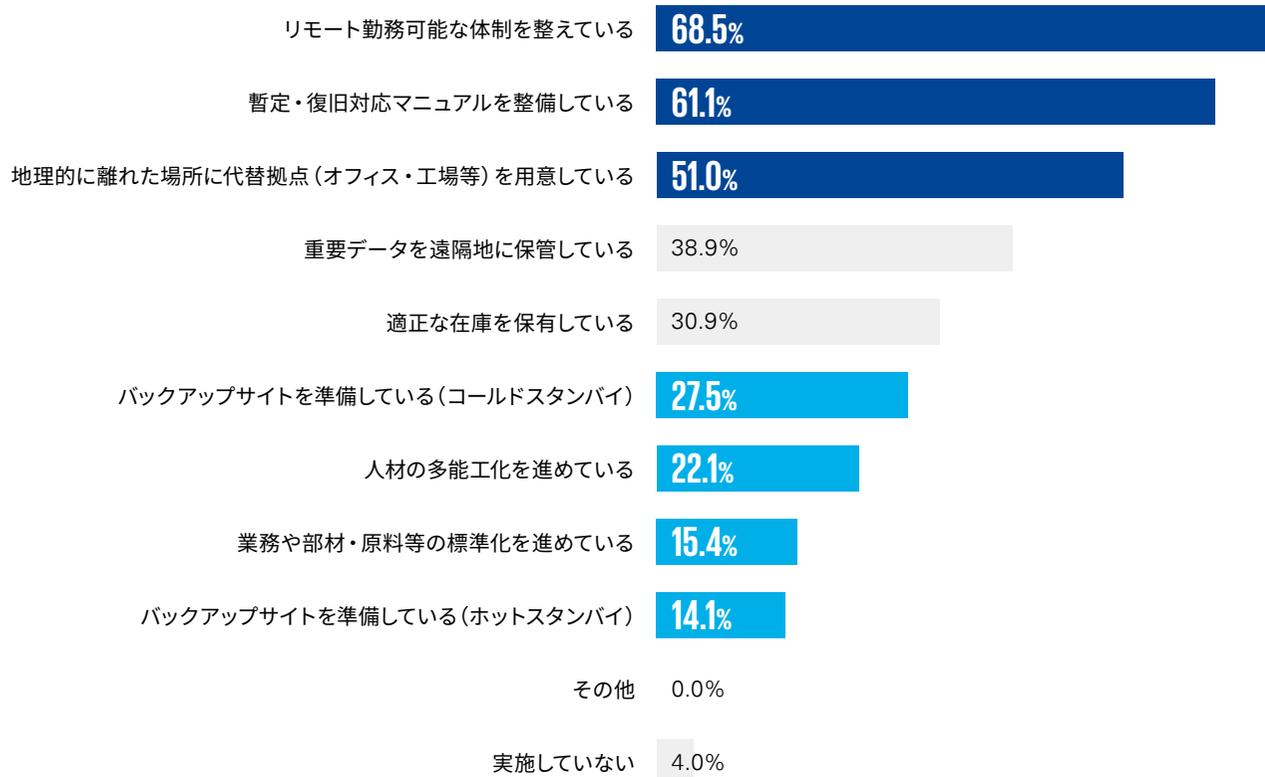


(複数選択可 / n=147)

優先商品／サービス、優先業務の継続策

優先商品／サービス、優先業務の継続策においては、新型コロナウイルスの流行を機に「リモート勤務可能な体制を整えている」が高水準となったものと考えられます。また、比較的成本の低い「暫定・復旧対応マニュアルを整備している」は割合が高くなっています。また、「地理的に離れた場所に代替拠点を用意している」は51.0%と比較的優先して対応が進んでいる一方、「バックアップサイトを準備している」や「人材の多能工化を進めている」等の事業継続を目的とした抜本的な対策は低水準にとどまっており、十分に進んでいないことがわかります。これらへの対策については、選定した優先商品／サービスや優先業務から、さらに重要視すべき事項を絞り込み、集中的に実施していくことが重要です。

▶ 優先商品／サービス、優先業務の継続策



（複数選択可／n=149）

Column

優先商品／サービスおよび優先業務の選定（1）

優先商品／サービスおよび優先業務の選定におけるポイント

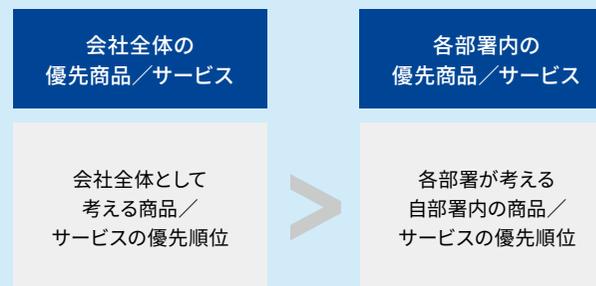
✂ 優先商品／サービス

Point

有事の際は人員やシステム、設備等の経営リソースが不足・使用不可となることから、あらかじめ各部署にて開発・製造や顧客への提供を優先すべき商品／サービスを定めておくことが重要です。

一方で、会社全体で大きく経営リソースが棄損された場合を想定し、部署横断的に会社全体として優先すべき商品／サービスを、経営層にて選定しておくことで、より柔軟に対応することが可能となります。

2種類の優先商品／サービス



会社全体で大きく経営リソースが棄損された場合は、経営層にて判断する部署横断的な優先商品／サービスに則り継続対応を実施

🔍 優先業務

Point

上記と同様の理由から、各部署にて有事の際に優先して実施すべき業務を選定しておくことが重要です。

なお、選定される優先業務は、「優先商品／サービスの提供に必要な業務」、「企業運営および従業員の生活維持に必要な業務」、「有事の際に実施する特有の業務」の大きく3つに分類されます。

3種類の優先業務



Column

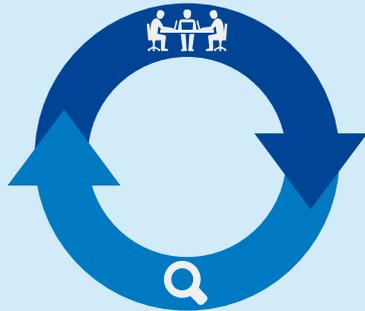
優先商品／サービスおよび優先業務の選定 (2)

優先商品／サービスおよび優先業務の継続的な選定・見直しのプロセス

本調査にて、昨今は社会からの要請に基づき、優先商品／サービスおよび優先業務を選定する傾向が明らかになったように、時世に応じた観点の選定が必要となります。また、自社の事業特性を踏まえ、社会へのインパクトを重要視するのか、またはサプライヤへの影響を優先するのか等、より重きを置く観点を特定することが重要です。

そのためにも、定期的に選定観点を見直し、優先商品／サービスおよび優先業務を再選定することで、真に企業が優先すべきものを捉えることが可能になります。

観点の整備



選定

1 選定観点・基準の整備

- 選定観点を洗い出し
- 選定観点の閾値設定
- 選定基準の検討

2 優先商品／サービス、業務の選定

- 選定基準に基づいた評価の実施
- 選定結果の取りまとめ・経営層等への報告

「企業イメージへの影響」および「中長期的な経営戦略との整合性」を通じた優先商品／サービスおよび優先業務の選定について

優先商品／サービスの選定観点として、本調査結果では「企業イメージへの影響」、「中長期的な経営戦略との整合性」を考慮する割合が低水準であったものの、有事対応に起因するレピュテーション棄損の防止や、経営戦略に沿った事業の早期復旧のために、一般的に本観点は非常に重要となります。

以下の選定イメージを例として、各々の企業に合った商品／サービスまたは業務を検討し選定することが想定されます。

<p>企業イメージへの影響</p>	<p>製造・提供または実施を中断することで、他企業や一般消費者の信頼を損なうおそれのある商品／サービスまたは業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 取引先や一般消費者への支払い • セキュリティインシデント対応 等
<p>中長期的な経営戦略との整合性</p>	<p>将来的な主力商品／サービスとして掲げているものや、創業当初から伝統的に維持しているもの等、現状の売上に関係なく、経営層が重要視する商品／サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 現状の売上割合は低いですが、今後2～3年で主力商品／サービスとすべく全社的に取組みを推進しているもの等



Theme

01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

▶ 事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

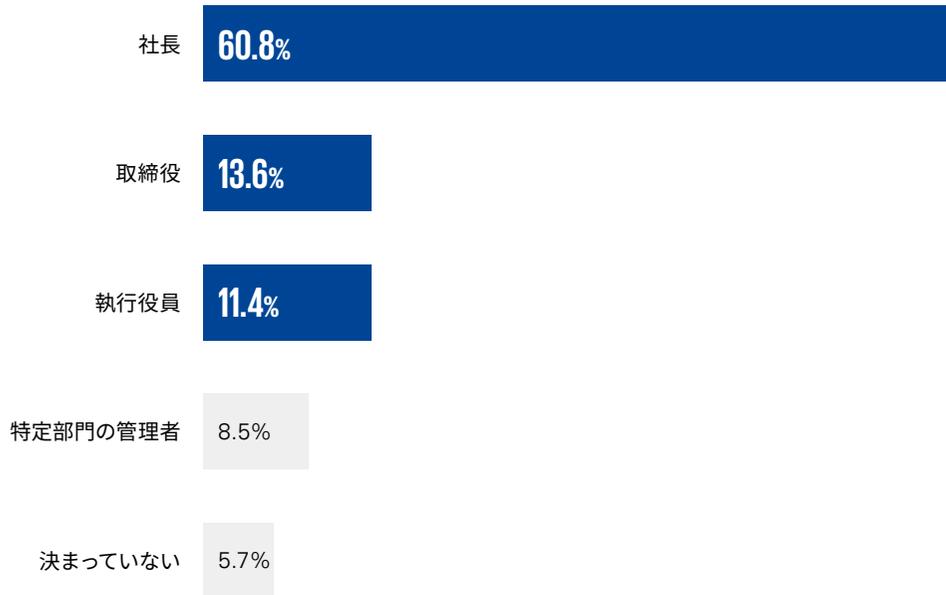
サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

事業継続の推進体制 (1)

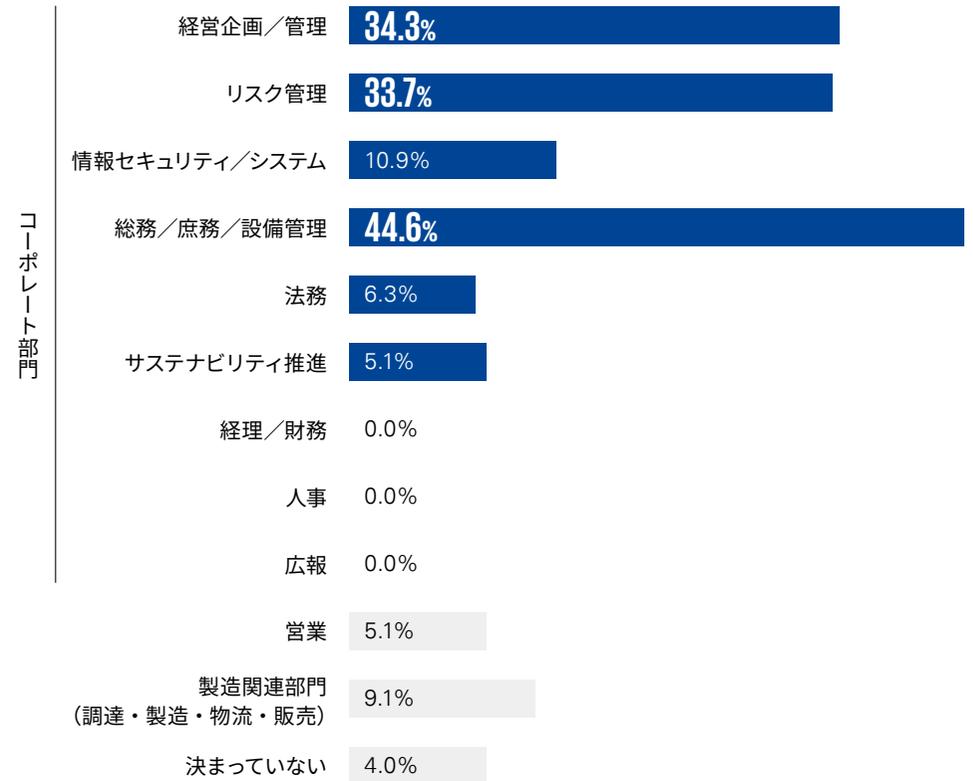
事業継続推進の最高責任者については、「社長」と回答する企業が多く 60.8%を占めました。次いで「取締役」が13.6%、「執行役員」が11.4%となり、多くの企業において、経営層が事業継続の最高責任者として事業継続にコミットしていることがうかがえます。事業継続推進の主管部門は、「総務／庶務／設備管理」(44.6%)、「経営企画／管理」(34.3%)、「リスク管理」(33.7%)等のコーポレート部門が担うとの回答が多くありました。

▶ 事業継続の推進を担う最高責任者



(単一選択 / n=176)

▶ 事業継続の推進の主管部門

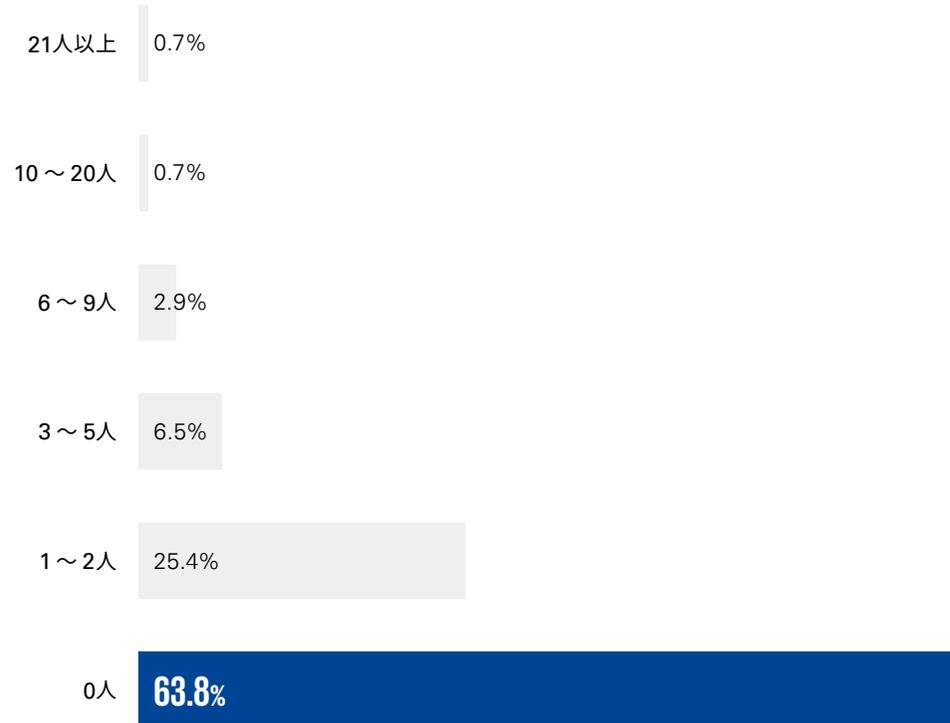


(複数選択可 / n=175)

事業継続の推進体制（2）

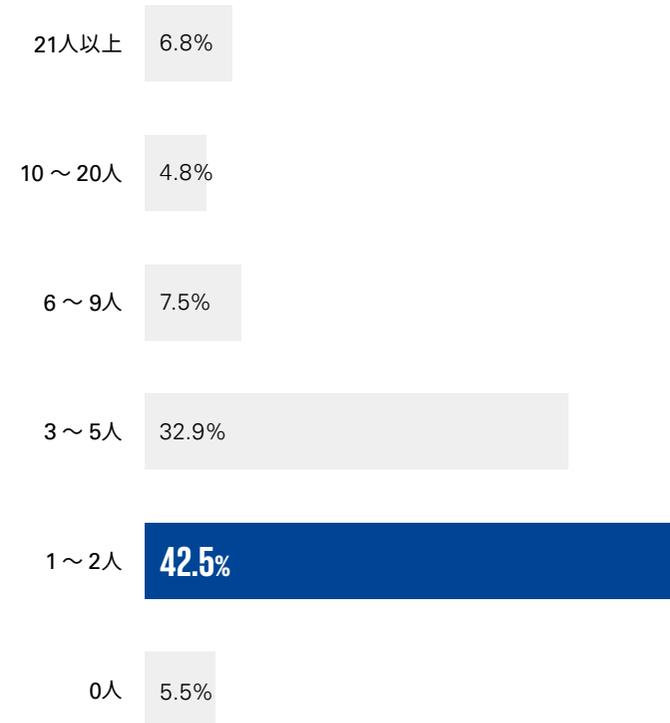
事業継続推進の専任者を設置していない（0人）と回答した企業が63.8%で、兼任者の人数で最も多い回答が「1～2人」（42.5%）でした。多くの企業が事業継続に取り組む人員不足に悩まされており、少ない人数で他部署と兼務しながら事業継続に係る活動に取り組んでいることがわかります。

▶ 専任者の人数



（単一選択／n=138）

▶ 兼任者の人数

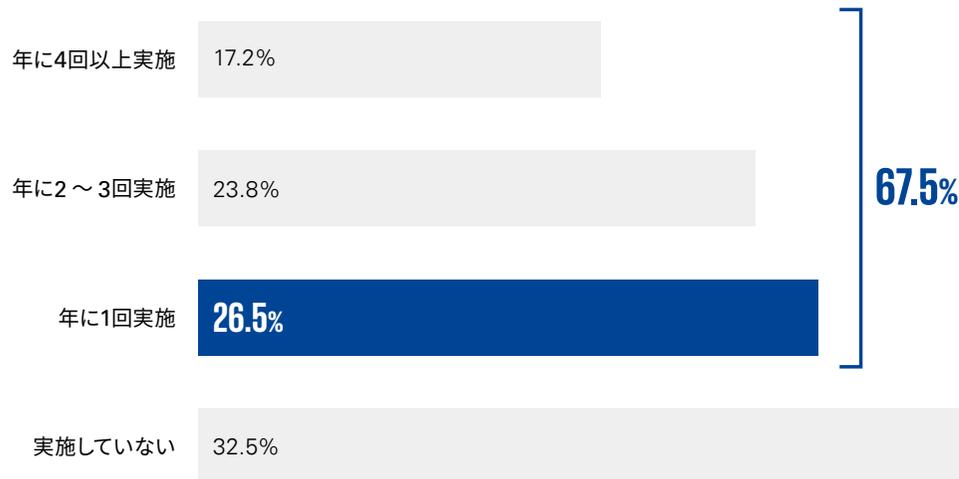


（単一選択／n=146）

事業継続の推進体制（3）

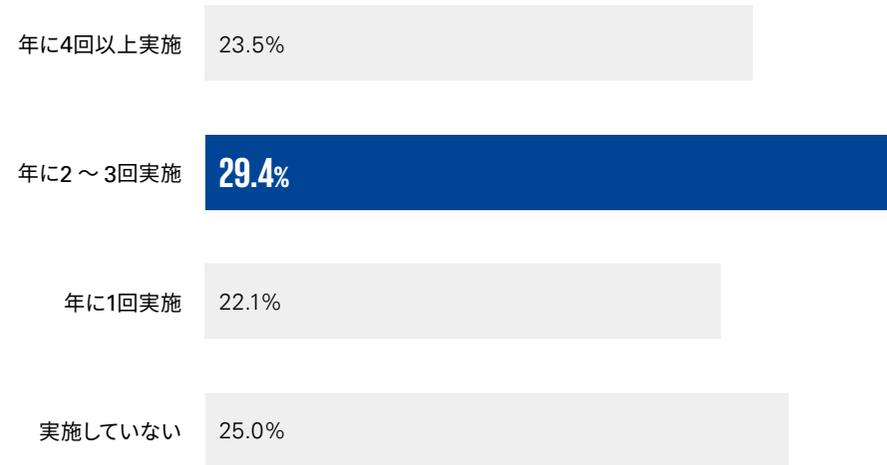
BCPを策定する企業のうち、事業継続に関する委員会・会議体を設置する企業は67.5%を占め、開催頻度として最も多いのは「年に1回実施」（26.5%）でした。直近の年間売上高1,000億円以上の企業に限定した場合、「年に2～3回実施」（29.4%）が回答として最も多く、事業継続に関する委員会・会議体をより頻繁に実施していることがうかがえます。

▶ 事業継続に関する委員会・会議体の開催頻度



（単一選択／n=151）

▶ 事業継続に関する委員会・会議体の開催頻度（直近の年間売上高1,000億円以上の企業）

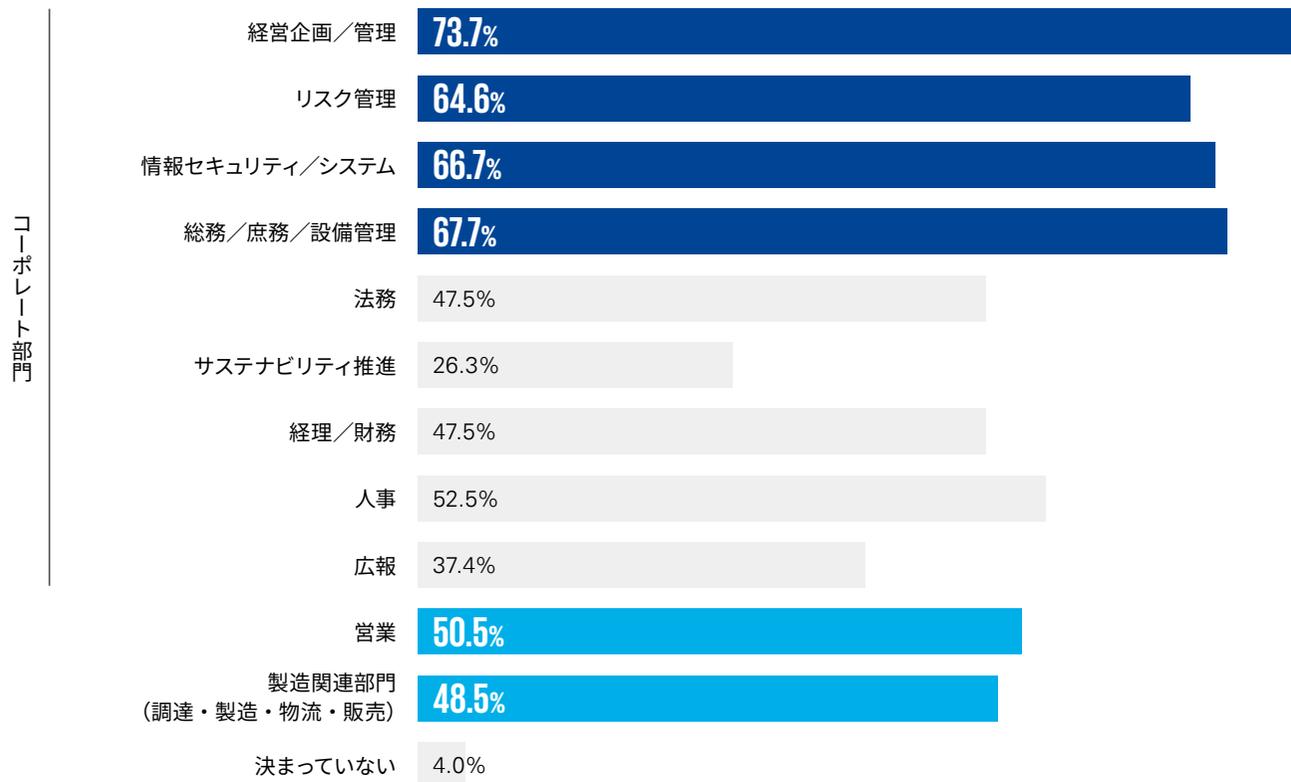


（単一選択／n=69）

事業継続の推進体制（4）

事業継続に関する委員会・会議体に参加する部門として最も多い回答は「経営企画／管理」（73.7%）、次いで「総務／庶務／設備管理」（67.7%）、「情報セキュリティ／システム」（66.7%）、「リスク管理」（64.6%）でした。コーポレート機能の部門が多い一方で、「営業」（50.5%）や「製造関連部門」（48.5%）など、サービスを提供するうえで重要な部門が参加する企業もあります。

▶ 委員会・会議体への参加部門

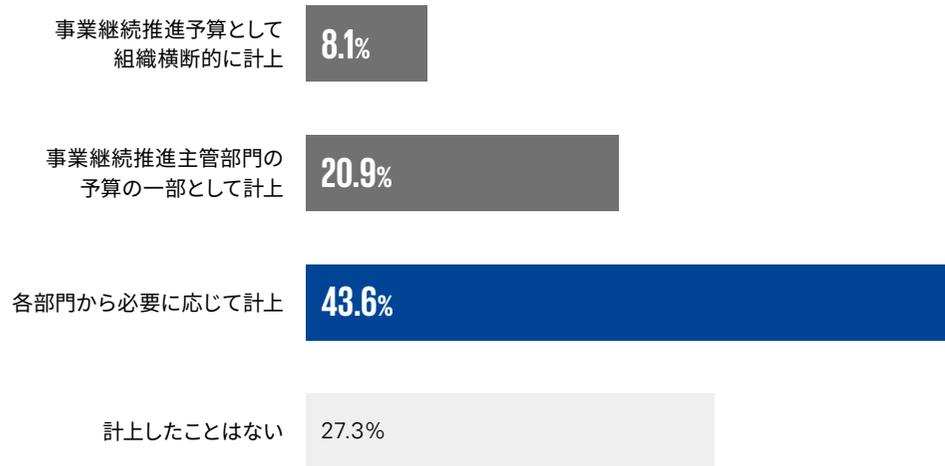


(複数選択可／n=99)

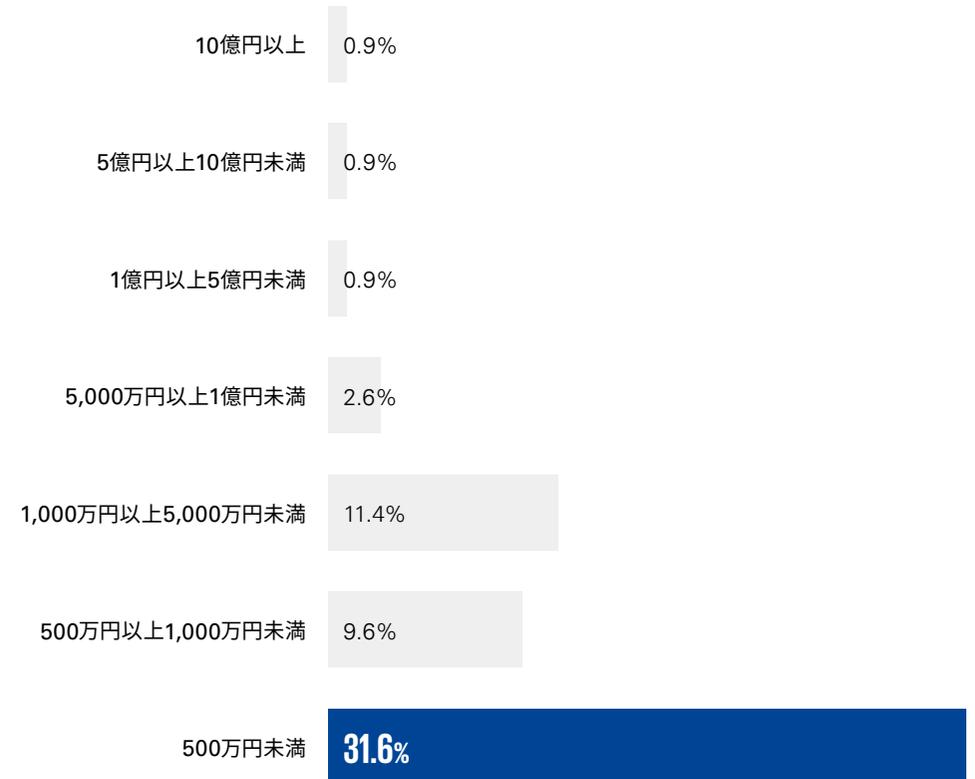
事業継続への投資

回答企業のうち、43.6%が事業継続の取組みに関する予算を「各部門から必要に応じて計上」していると回答しました。次いで「事業継続推進主管部門の予算の一部として計上」（20.9%）と続き、「事業継続推進予算として組織横断的に計上」は10%以下にとどまりました。予算の計上額は「500万円未満」の回答が最も多く31.6%を占めました。

▶ 事業継続の取組みに関する予算の計上



▶ 予算の計上額



(単一選択／n=172)

(単一選択／n=114)※不明(42.1%)は除外

Column

事業継続の推進体制構築

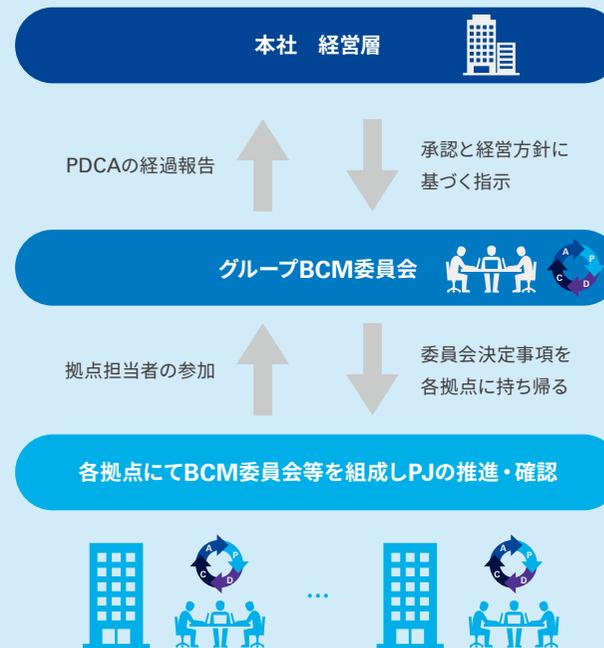
事業継続の取組みはポリシーやBCPを作成して終わるものではなく、事業や社会環境の変化、訓練などのフィードバックを踏まえて、絶えず改善を続けていくマネジメントサイクルです。

常にPDCAサイクルを回しながら事業継続の取組みを推進していくためには、経営者が強いリーダーシップを発揮し、組織全体に向けて明確な方針を示すことが不可欠です。

また、社会の不確実性の高まりとともにリスクは多様化しており、実効性のある事業継続マネジメントを推進していくうえでは、事業継続推進の専任者の配置や、グループ会社を含めた各拠点への担当者の配置が有効です。

グループ全体の事業継続マネジメント（BCM）の実効性向上には、各拠点でBCMに関する進捗確認ができる場として会議体を設置することも有効です。またグループ全体のBCMに関する会議体（グループBCM委員会）を定期的を開催し、BCP策定や訓練の取組み状況を共有・議論・確認することも重要です。

▶ 事業継続の推進体制イメージ





Theme
01

日本企業における
事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

▶ **事業継続マネジメント（BCM）**

海外拠点BCP

BCPのDX化

サードパーティのBCP策定

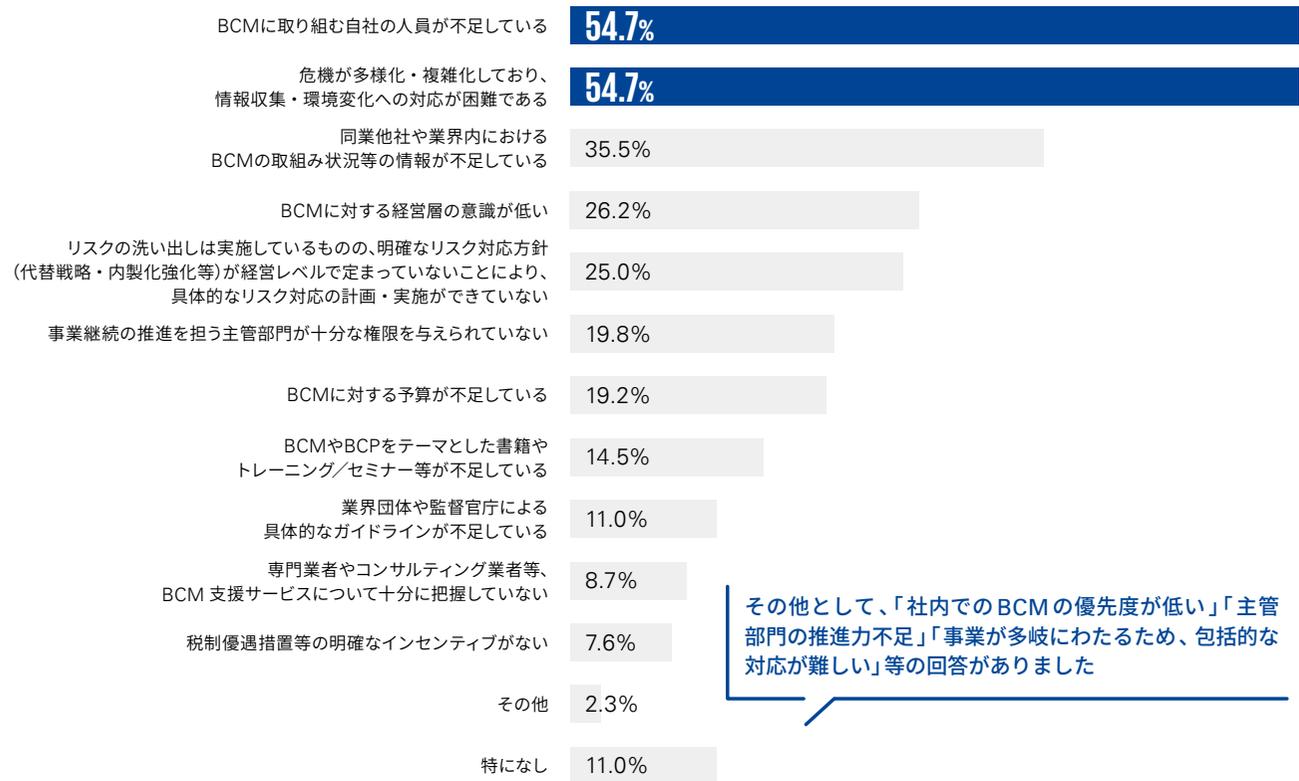
エマージングリスク

BCM推進の阻害要因

半数以上の企業でBCM推進を阻害する要因として認識されたのは「BCMに取り組む自社の人員が不足している」（54.7%）および「危機が多様化・複雑化しており、情報収集・環境変化への対応が困難である」（54.7%）でした。

従来の地震や風水害等の自然災害やサイバー攻撃等に加え、地政学リスクや気候変動リスクにより、企業の事業継続対応が年々困難になっていることがうかがえます。

▶ BCM推進の阻害要因

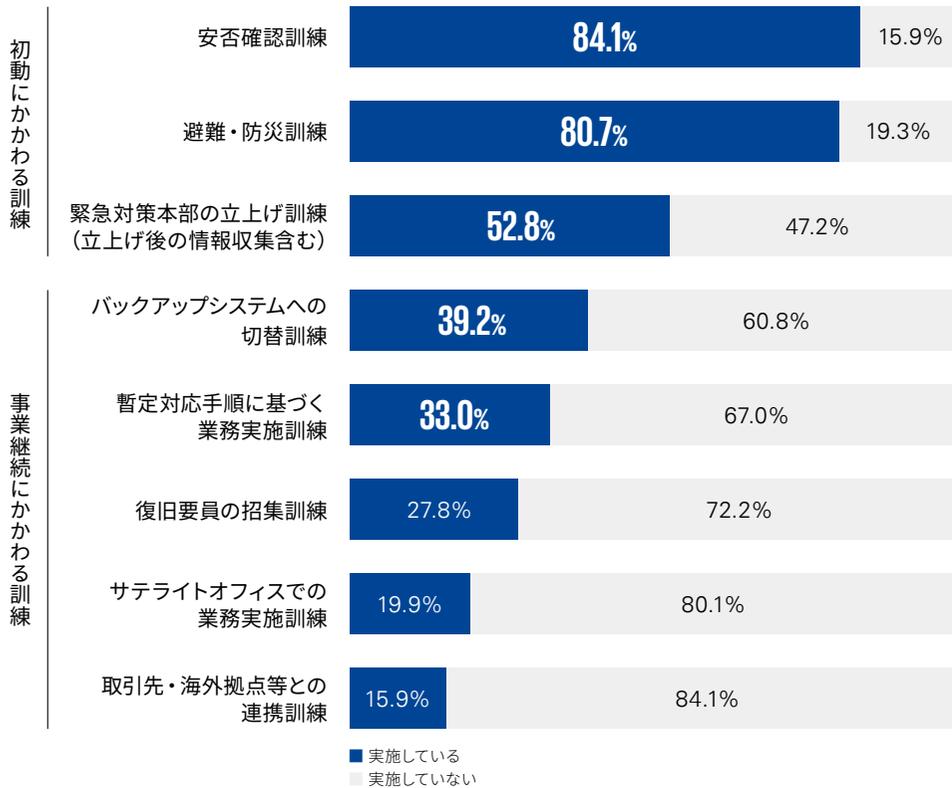


(複数選択可 / n=172)

訓練の実施状況

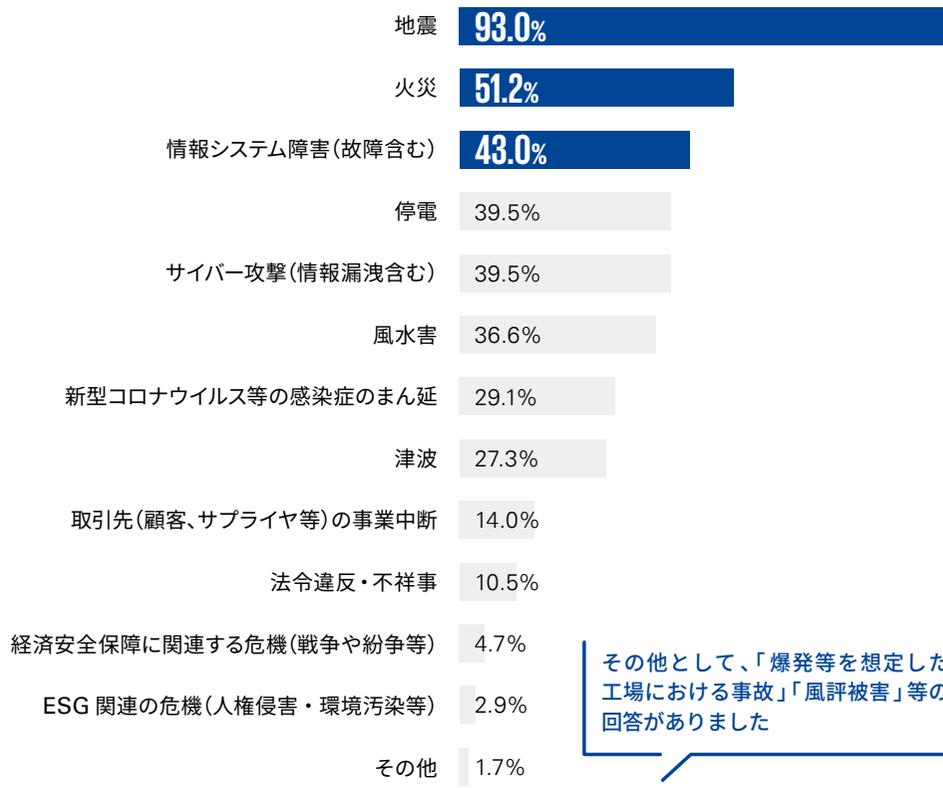
「安否確認訓練」(84.1%)、「避難・防災訓練」(80.7%)、「緊急対策本部の立上げ訓練」(52.8%)と、初動にかかわる訓練を実施する企業は半数を超える結果となりました。一方で事業継続にかかわる訓練は、最も多いもので「バックアップシステムへの切替訓練」(39.2%)、次いで「暫定対応手順に基づく業務実施訓練」(33.0%)と、いずれも半数に満たない実施状況となりました。訓練のシナリオとして最も多い事象は「地震」(93.0%)で、多くの企業において訓練を実施していることがわかりました。次いで「火災」(51.2%)、「情報システム障害」(43.0%)という結果でした。

各種訓練の実施状況



(単一選択 / n=176)

訓練のシナリオ



その他として、「爆発等を想定した工場における事故」「風評被害」等の回答がありました

(複数選択可 / n=172)

Column

訓練実施のポイント

レジリエンスを高めるための訓練実施のポイント

法令での実施が定められている避難・防災、安否確認等の初動にかかわる訓練は、多くの組織で実施がなされている一方、事業継続にかかわる訓練は実施されていない傾向であることがわかりました。初動対応だけでなく、経営者や各業務担当者が有事の際に何をすべきか明確にし、円滑な事業継続対応を実現させるためにも事業継続にかかわる訓練の実施は必要不可欠です。4つの観点（訓練の対象組織・想定するリスク・実施方法・実施頻度／時間）を加味し、訓練を実施することでより組織のレジリエンスを高めることができます。

訓練の対象組織

さまざまなレイヤーを
巻き込む

一部のメンバー（災害対策本部員等）に限定せず、経営層を含めた社内の意思決定における判断軸を全社員に共有する

想定するリスク

自然災害以外も
想定する

サプライチェーン上の人権問題や、ランサムウェアによるサイバー攻撃、国際紛争などさまざまなリスクが顕在化した場合を想定し、組織として対応できる状態を目指す

実施方法

成熟度にあわせた
実施手法

周知・習熟がされていない未成熟な組織においては、文書の読み合わせや講義等の教授型の手法が有効。一方、成熟度が高い組織においてはロールプレイやディスカッションをメインとしたワークショップ形式の訓練が有効的

実施頻度／時間



高頻度×短時間

年1回大規模な訓練を実施するだけでなく、小規模な訓練を複数回実施する



Theme
01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

▶ 海外拠点BCP

BCPのDX化

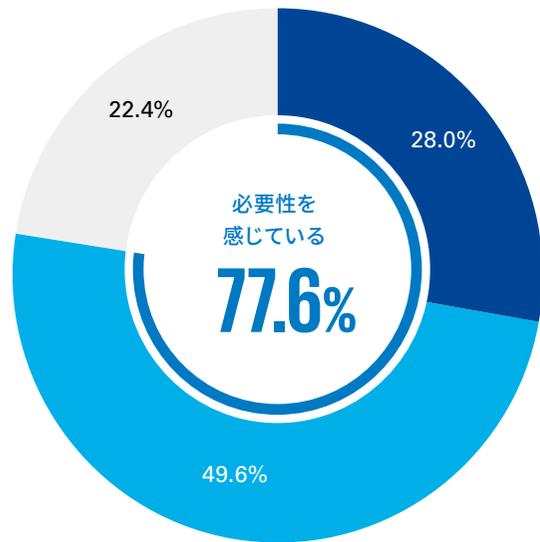
サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

海外拠点BCPの策定状況 (1)

77.6%の企業が海外拠点BCPの必要性を感じており、28.0%の企業は策定に着手しています。業種別では、製造業や金融・保険業など、グローバル横断的に事業を行っている業界は海外拠点BCPの必要性を感じており着手が進んでいる傾向がみられます。

海外拠点BCPの必要性

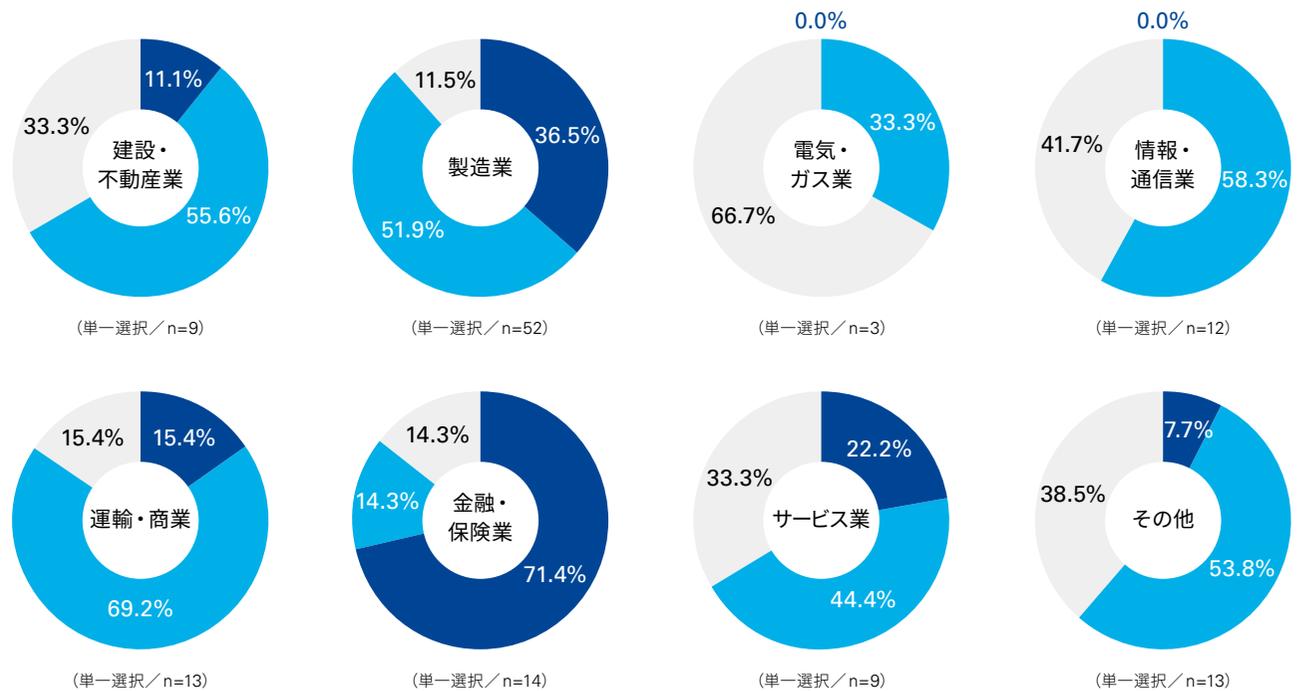


■ 必要性を感じており、着手している
■ 必要性を感じているが、着手できていない
■ 必要性を感じておらず、着手していない

(単一選択 / n=125)

海外拠点BCPの必要性 (業種別)

※業種別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) は業種によって異なります



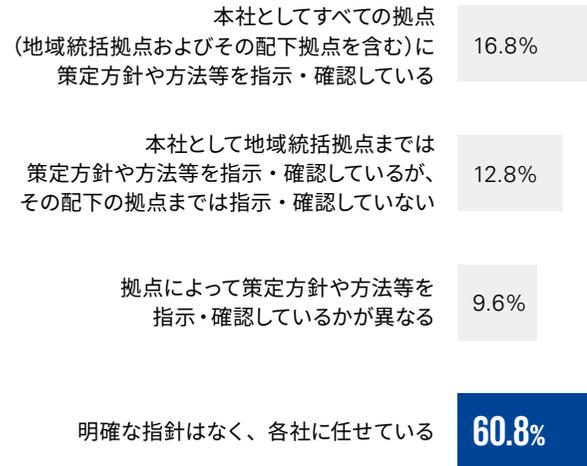
■ 必要性を感じており、着手している ■ 必要性を感じているが、着手できていない ■ 必要性を感じておらず、着手していない

海外拠点BCPの策定状況（2）

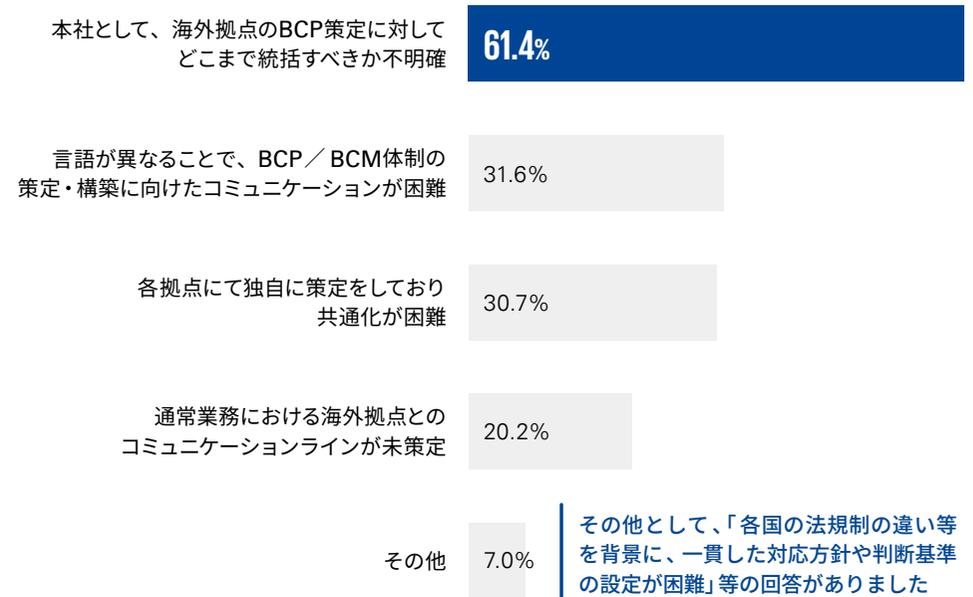
60.8%の企業では、グループとしての明確な指針はなく各社にてBCP策定・運用を任せているとの回答を得ました。

海外拠点BCPを策定する際の課題としては、61.4%の企業が「本社として、海外拠点のBCP策定に対してどこまで統括すべきか不明確」と回答しています。また、コミュニケーションラインが未策定であることや言語の壁に対して課題を感じている企業が多い傾向があることが見受けられます。

▶ 海外拠点BCPの管理状況



▶ 海外BCP策定における課題



（単一選択／n=125）

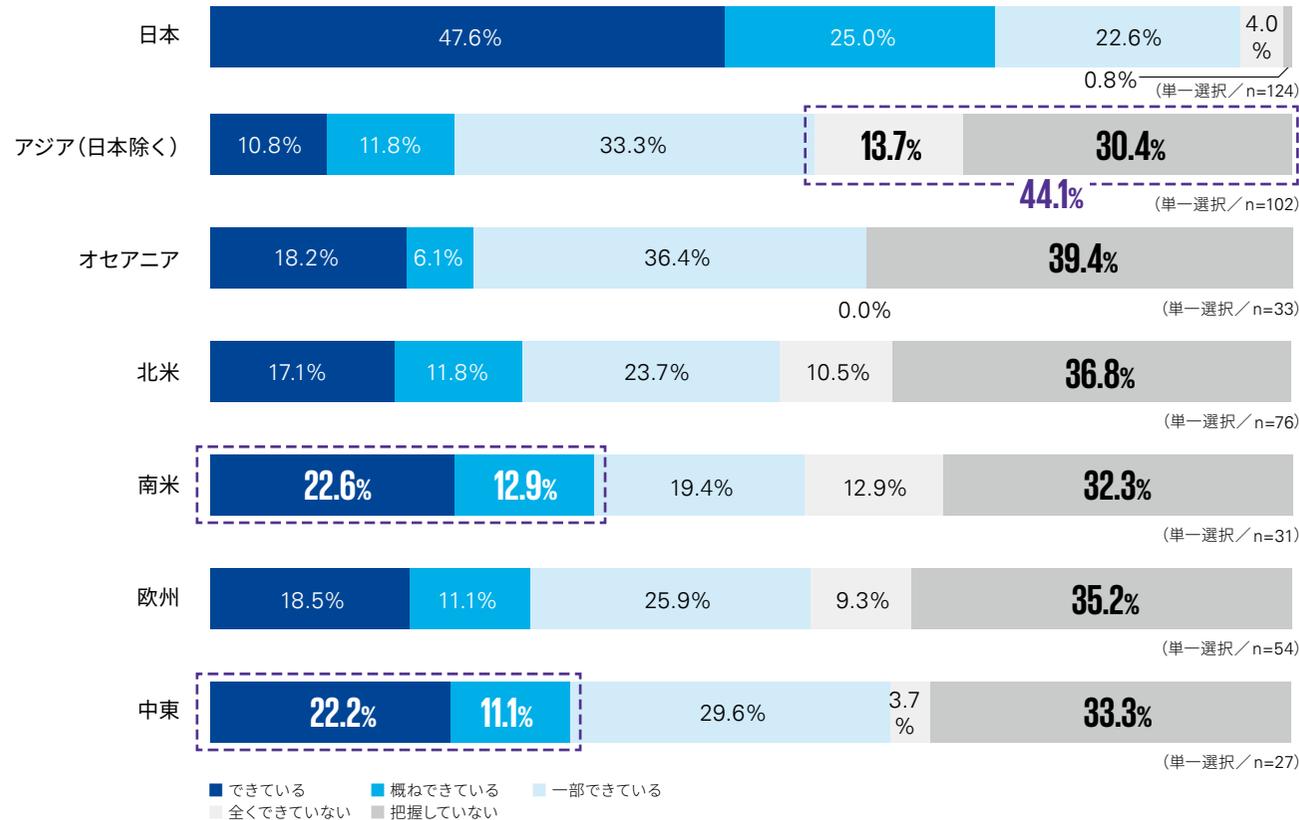
（複数選択可／n=114）

海外拠点BCPの策定状況（3）

地震や津波等の自然災害の多い日本では、多くの企業がBCPを策定済み、または策定に着手しています。また、地政学リスクなどの地域におけるリスクが高い南米や中東においてもBCPの策定が進んでいる傾向がわかります。一方でグローバル全体でみると、日本以外の地域では「把握していない」との回答がいずれも30%を超える結果となりました。特にアジア地域では自然災害リスクも高いものの、「全くできていない」、「把握していない」と回答した企業が40%を超えています。

▶ 海外拠点・地域におけるBCP策定状況

※地域別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数（n数）は地域によって異なります



Column

海外拠点BCP策定のポイント (1)

サプライチェーンのグローバル化や、リモートワーク推進等の働き方の変化により事業活動において各拠点との連携が必要な機会が増加しています。地域ごとに考慮すべきリスクも異なり、本社ですべてを把握・対応するには多くの経営資源を必要とします。このような事業活動における変化を踏まえ、本社はグループとしての方針・指針の策定や各拠点の具体的な実施事項の明確化に努め、地域統括機能を有する拠点に一定の管理機能・権限を与え傘下拠点の管理を任せることで、グループBCP/BCM体制を強化していくのも1つの方法です。

Point 1 | 本社にて方針・指針を策定

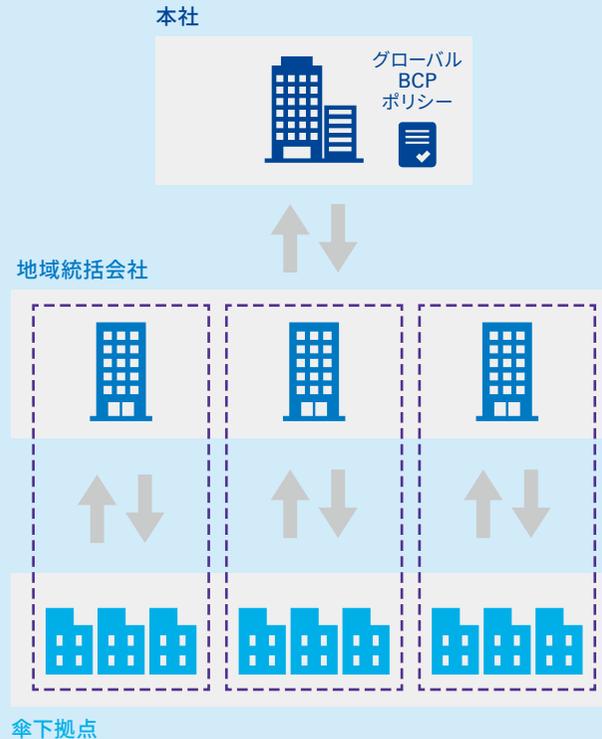
海外拠点を含めた、グループとしてのBCPを構築する際に必要な、方針・指針 (グローバルBCPポリシー) を本社にて策定することで、各拠点にて一貫したBCPの策定が可能となります。

Point 2 | 地域統括機能の活用

地域統括機能を有する拠点が、各地域の傘下拠点の取りまとめを行い、本社が当該拠点をサポートする体制の構築が有効です。

Point 3 | 各役割・実施事項の明確化

本社にて、本社・地域統括会社・傘下拠点の平時・有事における役割および具体的な実施事項を定義すること (チェックリスト等の策定) で、BCP/BCM活動の推進を強化します。



Column

海外拠点BCP策定のポイント（2）

日本の多くの企業では地震をベースとしたBCPを策定していますが、海外では各地域における事象発生可能性および影響度の高いリスクは異なります。そのため、地震ベースのBCPを策定するのではなく、各拠点のリスクを考慮した原因事象アプローチと甚大なリスクが発生した際の経営リソース（ヒト・モノ・カネ・情報・システム）への影響に着目したオールハザード型BCP（リソースベースBCP）のアプローチを活用し、ハイブリッドで検討していくことがポイントとなります。また、ISO22301等の国際規格のエッセンスを踏まえてBCPを策定することも有効です。

また、各拠点において独自にBCPを策定するのではなく、グローバル全体における事業活動（サプライチェーン等）を考慮し、部門・拠点横断的にリスク把握・対応策の検討・有事における連携を整備していくことが、グローバル全体のBCP／BCM構築におけるポイントとなります。

ハイブリッドで検討

原因事象アプローチ

初動対応



各国・拠点のリスクを把握し
対応策の検討

リソースベースアプローチ

事業継続



リソースへの影響を考慮し
対応策の検討



Theme
01

日本企業における 事業継続計画 (BCP) 策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント (BCM)

海外拠点BCP

▶ **BCPのDX化**

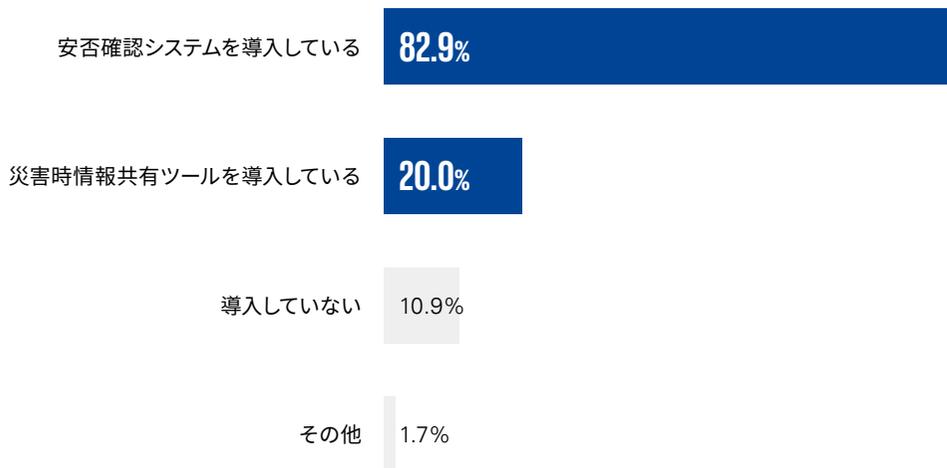
サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

BCPとデジタルトランスフォーメーション(1)

災害時コミュニケーションツールとして、安否確認システムを導入している企業が82.9%にのぼる一方で、災害時情報共有ツール^{*}を導入している企業は20.0%にとどまりました。一部の企業では、安否確認システムおよび災害時情報共有ツールを、海外の自社拠点、国内のサプライヤまで導入しているケースがみられましたが、海外のサプライヤまで導入している企業はありませんでした。

▶ 災害時コミュニケーションツールの導入状況



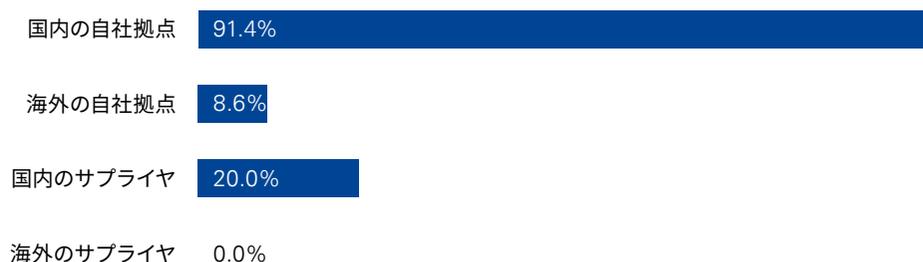
(複数選択可／n=175)

▶ 安否確認システムの導入範囲



(複数選択可／n=140)

▶ 災害時情報共有ツールの導入範囲



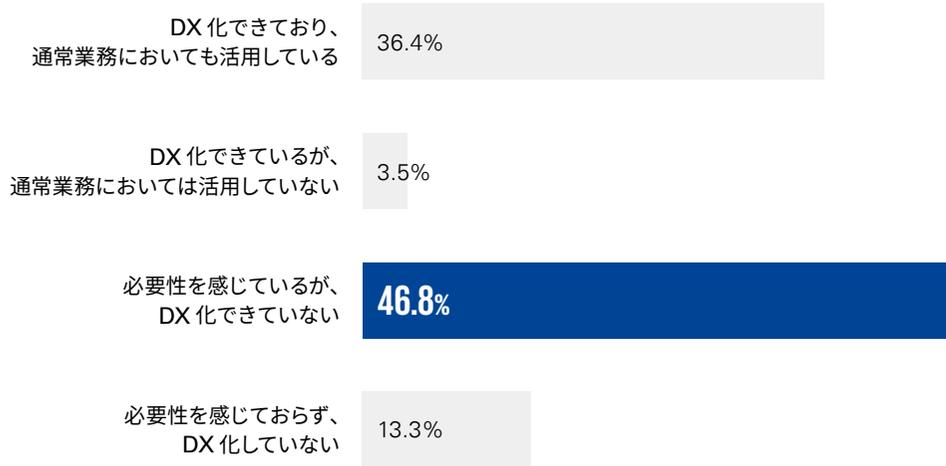
(複数選択可／n=35)

^{*}災害時情報共有ツールは、有事に必要な情報を効率的に収集・可視化し、リスク情報（被害状況等）を一元管理することで、有事における経営の意思決定をサポートします。平時から使用している情報共有ツールを、有事において活用することも一案です。

BCPとデジタルトランスフォーメーション（2）

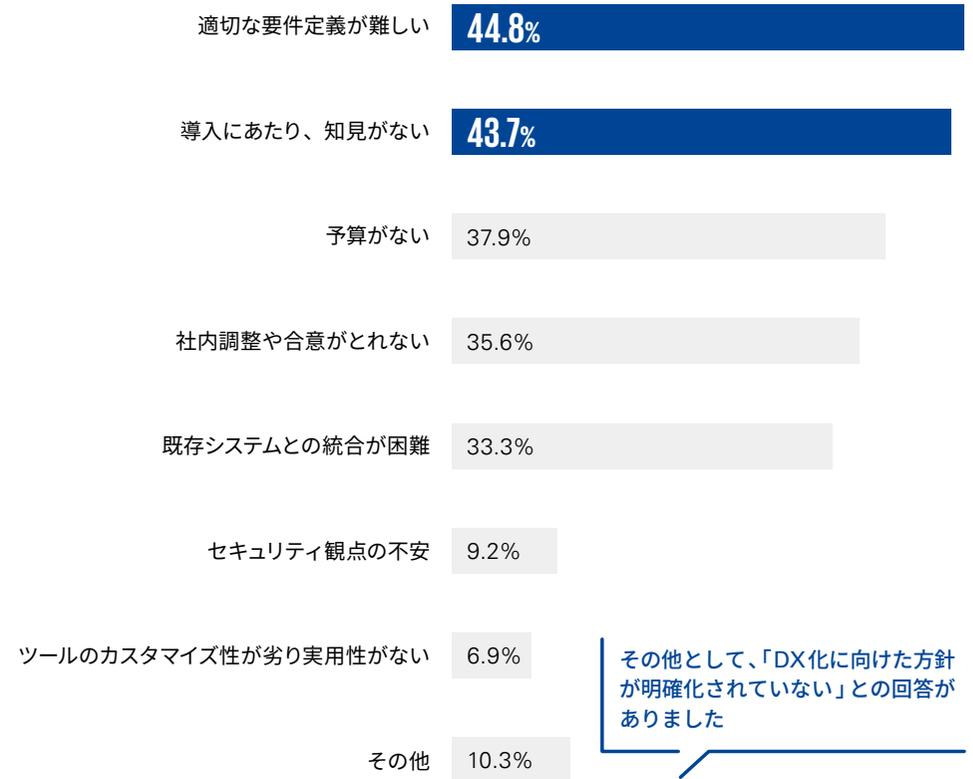
46.8%の企業が、デジタルトランスフォーメーション（DX）化の必要性を感じながらも対応ができていません。DX化を阻害する要因としては、「適切な要件定義が難しい」（44.8%）、「導入にあたり、知見がない」（43.7%）といった理由が挙げられています。

▶ 優先商品／サービス、優先業務のDX化



（単一選択／n=173）

▶ DX化の阻害要因

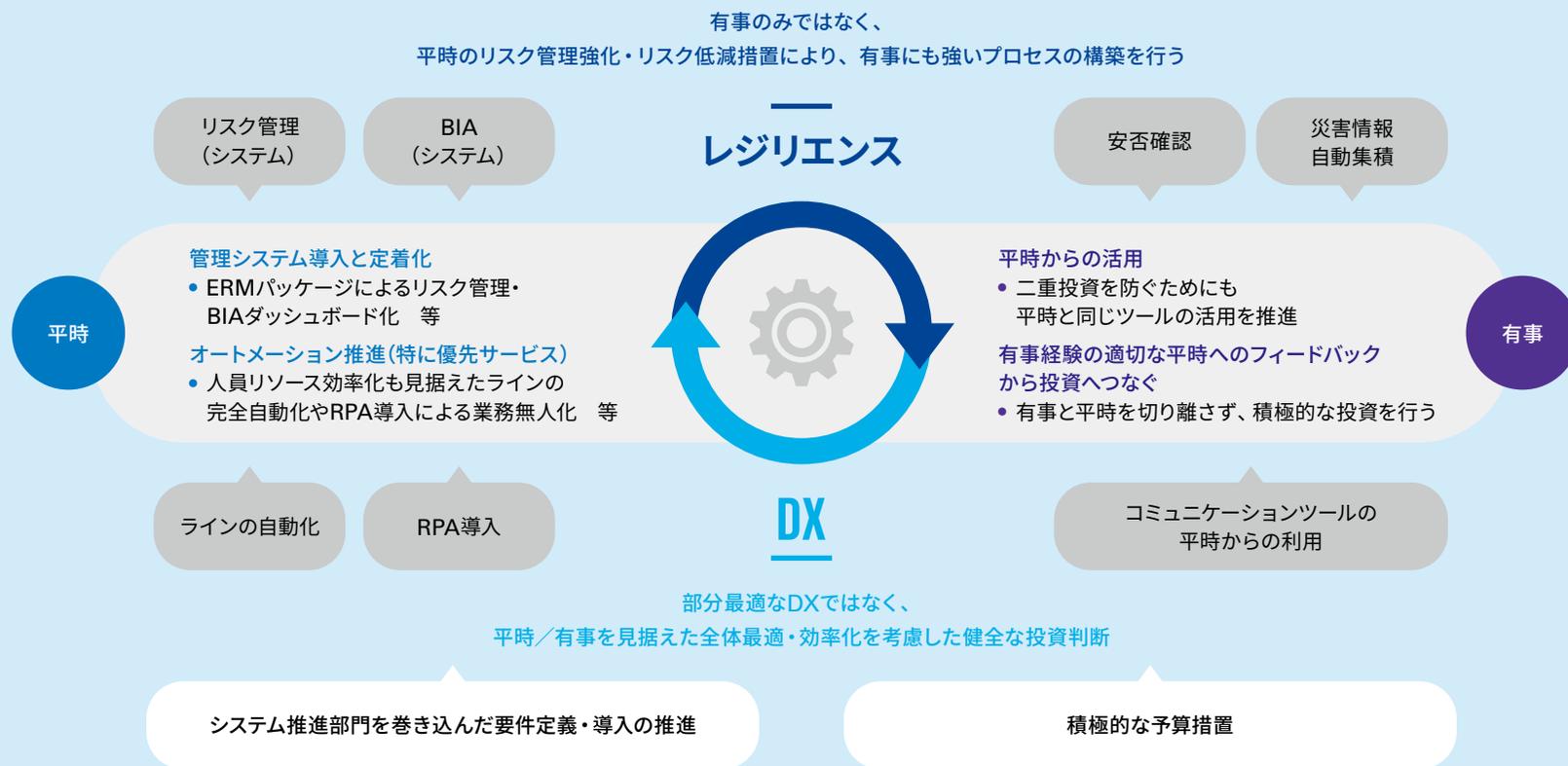


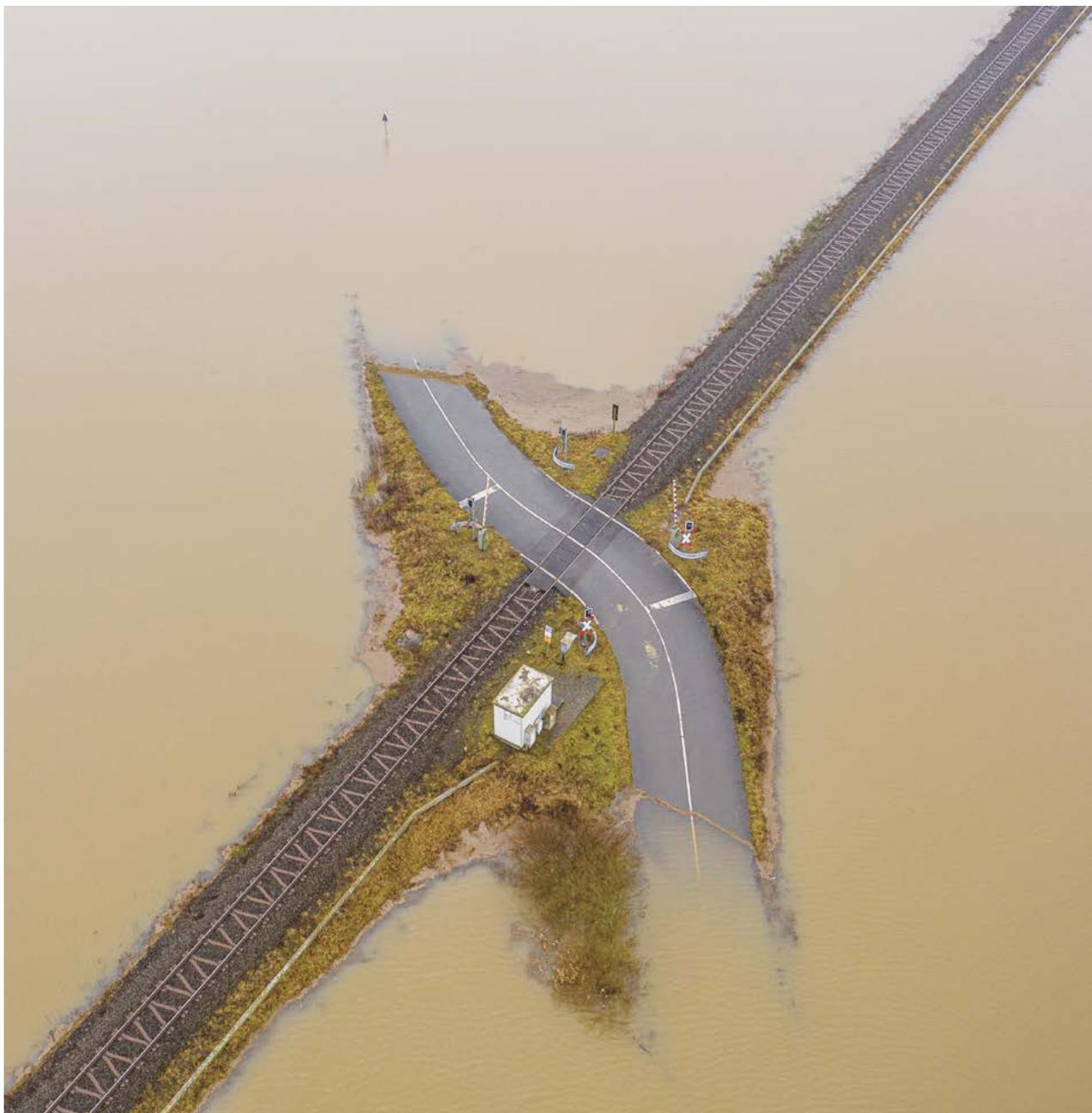
（複数選択可／n=87）

Column

レジリエンス向上のための デジタルトランスフォーメーション（DX）のポイント

有事に際して安否確認システムの導入は進展しているものの、いまだ平時のDXおよび有事コミュニケーションツール等の導入には足踏みしている企業が多数存在する傾向がみられます。DX化推進には、“平時／有事の垣根を超える発想”および“レジリエンス（BCP）とDXをアラインさせること”が求められますが、既存システムとの融合に向けた要件定義（有効ツールに関する知見含む）の難しさや予算措置がボトルネックとなっています。





Theme
01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

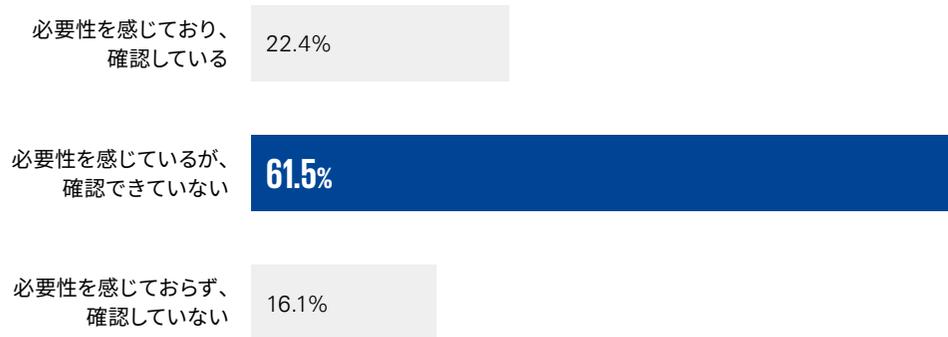
▶ サードパーティのBCP策定

エマージングリスク

サードパーティのBCP策定（1）

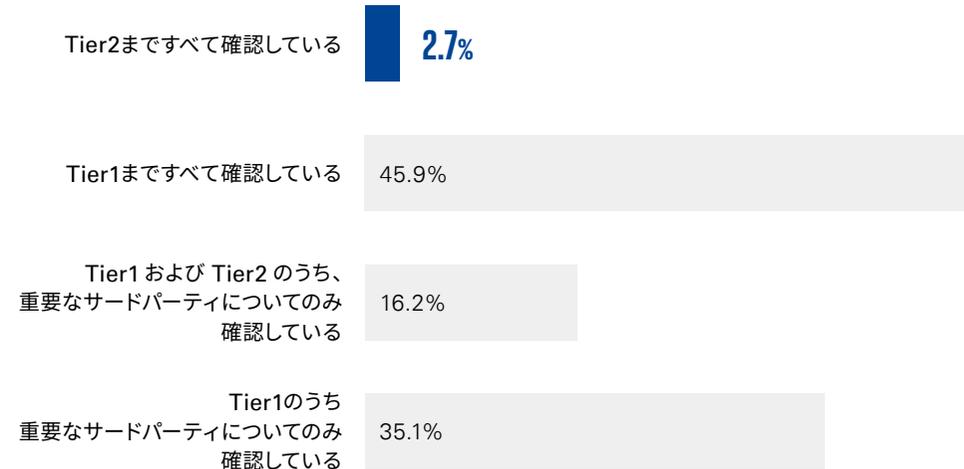
61.5%の企業が、サードパーティのBCP策定有無確認の必要性を感じているものの、対応ができていません。また、確認をしてもその範囲が限定的であり、特にTier2以降へのアプローチに課題があることがうかがえます。

▶ サードパーティのBCP策定有無確認の必要性



（単一選択／n=174）

▶ 確認範囲

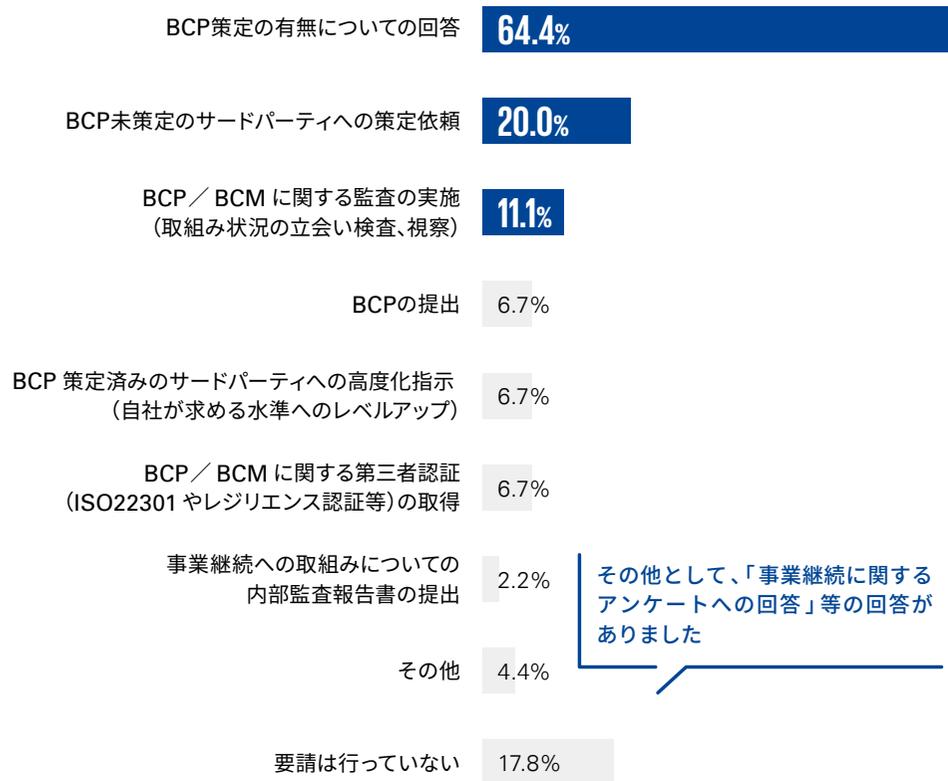


（単一選択／n=37）

サードパーティのBCP策定 (2)

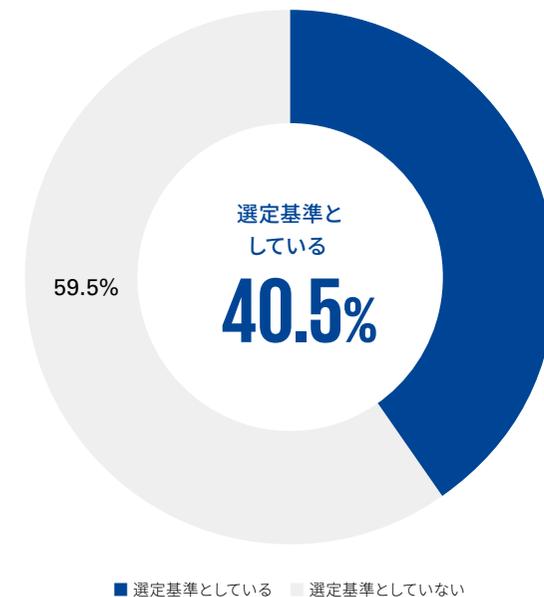
事業継続に関するサードパーティへの要請内容として最も多かったのは、「BCP策定の有無についての回答」(64.4%)で、ほかにも「BCP未策定のサードパーティへの策定依頼」(20.0%)、「BCP/BCMに関する監査の実施」(11.1%)等のBCPに関する回答がみられました。一方で、BCP策定有無をサードパーティの選定基準としている企業は40.5%にとどまりました。

▶ 事業継続に関するサードパーティへの要請内容



(複数選択可/n=45)

▶ BCP策定有無をサードパーティの選定基準にしているか

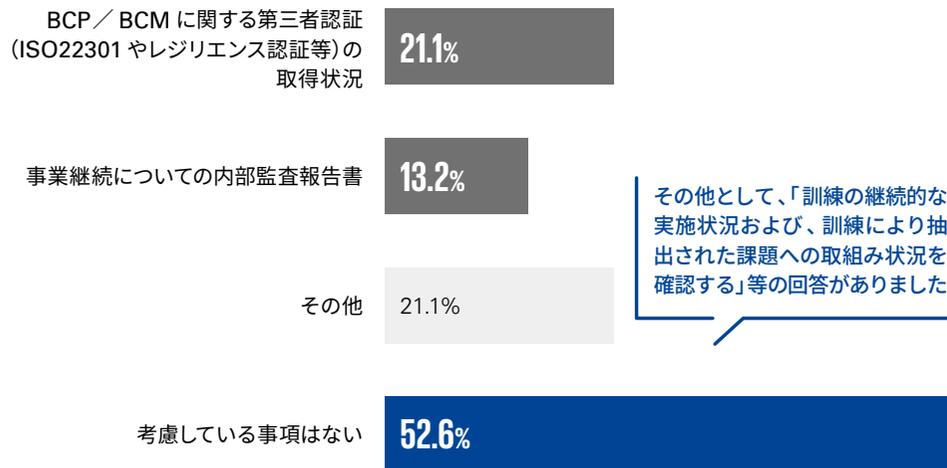


(単一選択/n=42)

サードパーティのBCP策定 (3)

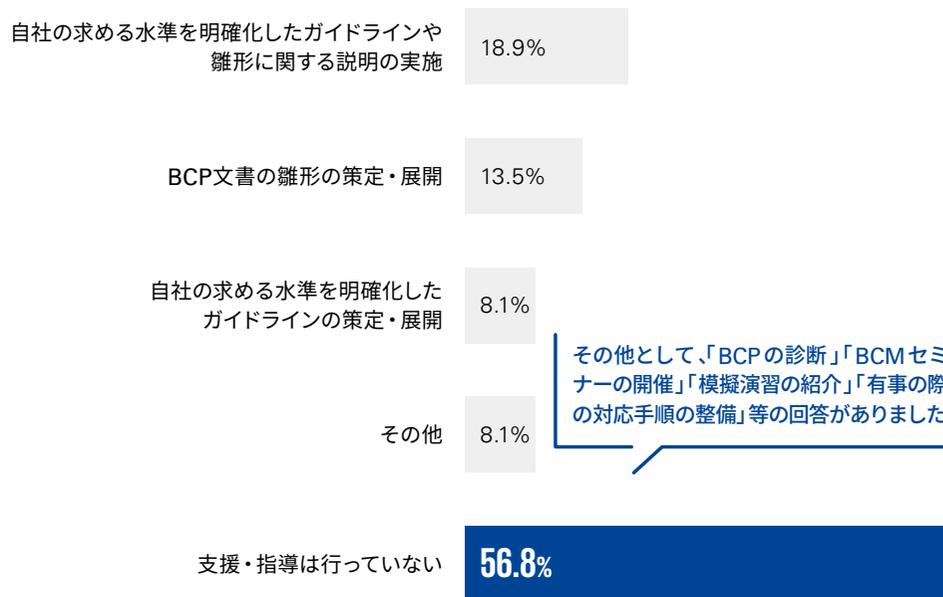
サードパーティ選定時に考慮する観点として「BCP／BCMに関する第三者認証の取得状況」（21.1%）、「事業継続についての内部監査報告書」（13.2%）と回答する企業がある一方で、50%を超える企業が（事業継続の観点から）「考慮している事項はない」（52.6%）と回答しています。また、サードパーティへのBCPに関する支援についても、50%を超える企業が「支援・指導は行ってない」（56.8%）と回答しており、自社の範囲を超えての事業継続の取組みまで管理できていないことがうかがえます。

サードパーティ選定時に考慮している観点



(複数選択可／n=38)

サードパーティへのBCPに関する支援の内容

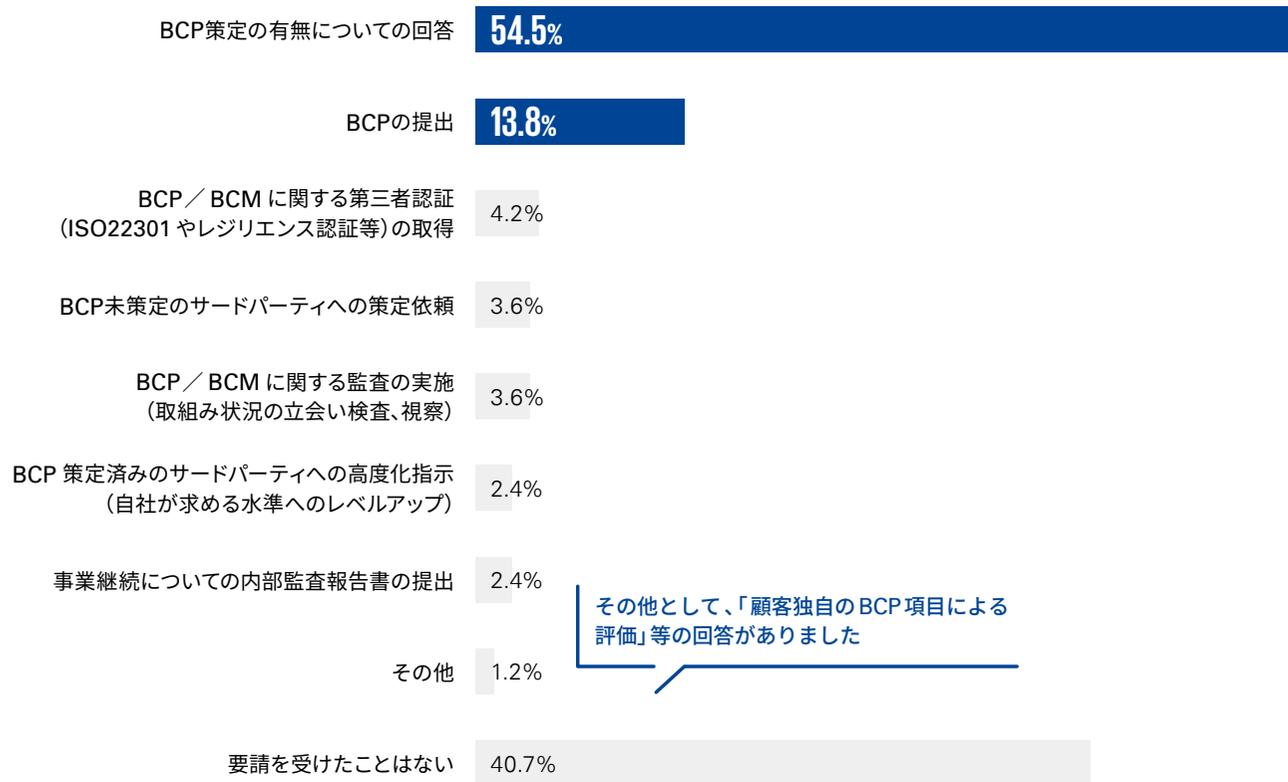


(複数選択可／n=37)

サードパーティのBCP策定 (4)

取引先から自社がBCPに関する要請を受けたケースとしては、「BCP策定の有無についての回答」(54.5%)が最も多く、次に「BCPの提出」(13.8%)を求められる回答が見受けられました。取引先からの事業継続に関する取組みへの要請が高まっていることがうかがえます。

取引先からのBCPに関する要請



(複数選択可 / n=167)

Column

サードパーティにおけるBCP構築の推進

危機が発生した際、自社が事業継続可能な場合でも、自社の商品／サービスの提供にかかわるサードパーティが機能停止に陥った場合、結果としてサービスの提供が止まってしまいます。このような事態にならないために、サードパーティに対してもBCPの整備を求めることが重要です。

一方で、すべてのサードパーティに同時にアプローチすることは難しいため、重要な商品／サービスにかかわるサードパーティからBCP策定状況を調査するなど優先順位をつけた対応をすることが肝要です。

また、調査の結果BCPが整備できていないと判明したサードパーティには、BCP策定ガイドラインを提供することや必要に応じた費用拠出などの支援を行うことで、サードパーティを含めた事業全体のレジリエンス向上が望めます。

① 自社商品／サービスの提供にかかわるサードパーティの例

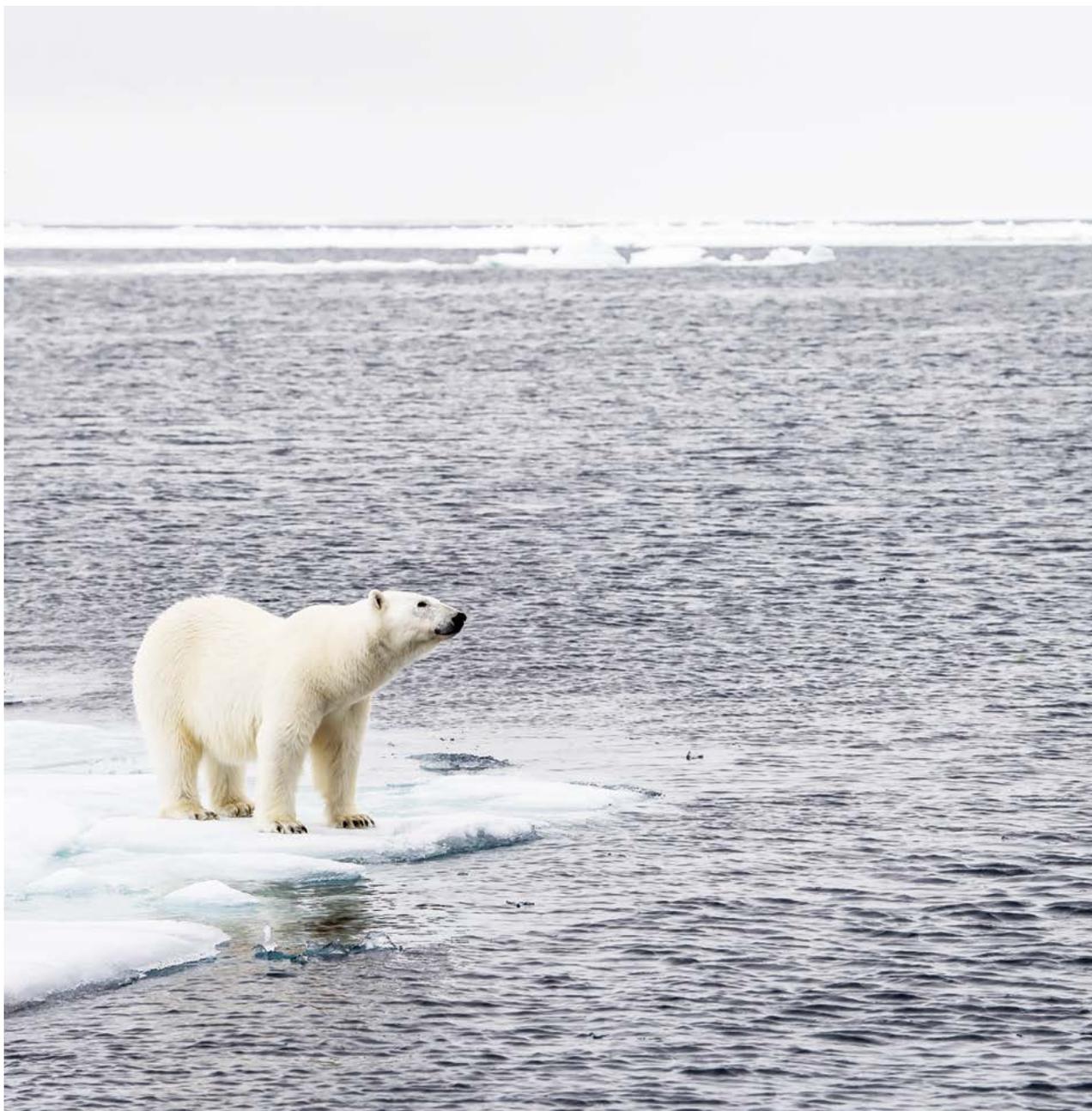


② サードパーティへのアプローチ方法例

サードパーティの分類項目 (例)		A社	B社	C社
1	優先商品／サービス、優先業務にかかわっているか	■		
2	サードパーティに対する自社の依存度が高いか	■	■	■
3	サードパーティの代替可能性があるか	■	■	
4	⋮	■		
管理レベル		高	中	低

重要なサードパーティの決定

- ✓ BCP策定ガイドラインの提供
- ✓ BCP／BCM説明会の実施
- ✓ リスク対応策への資金調達支援
- ⋮



Theme
01

日本企業における 事業継続計画（BCP）策定の現況

事業中断の実態

BCPの策定

優先事業・優先業務

事業継続の推進体制

事業継続マネジメント（BCM）

海外拠点BCP

BCPのDX化

サードパーティのBCP策定

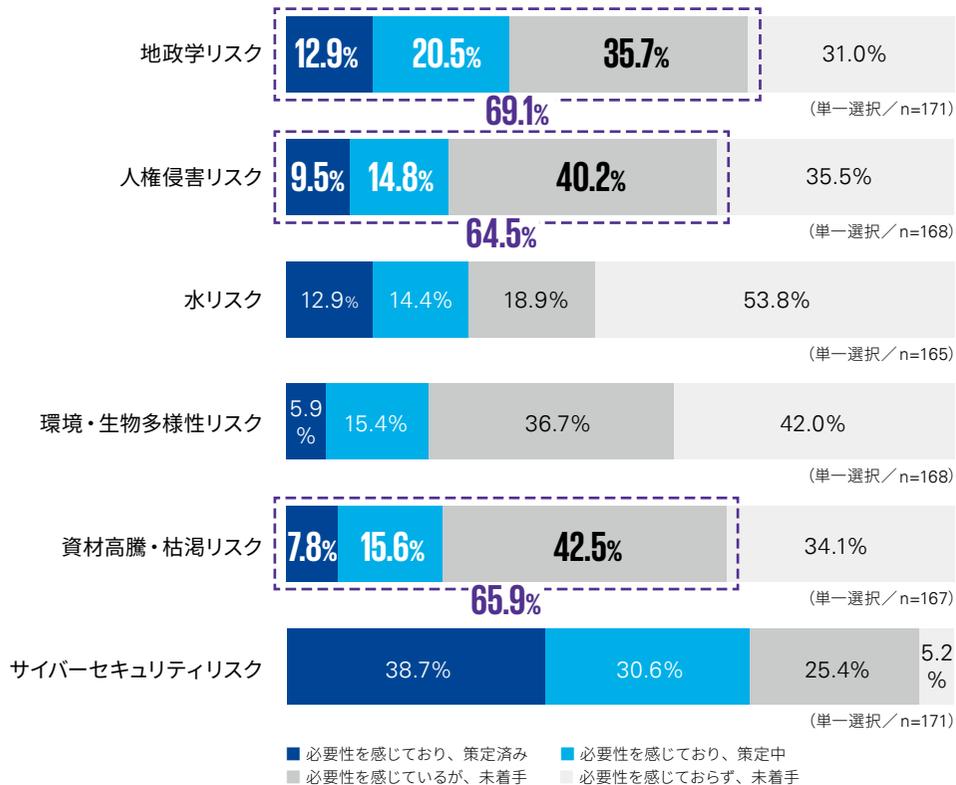
▶ エマージングリスク

エマージングリスクへのBCP対応

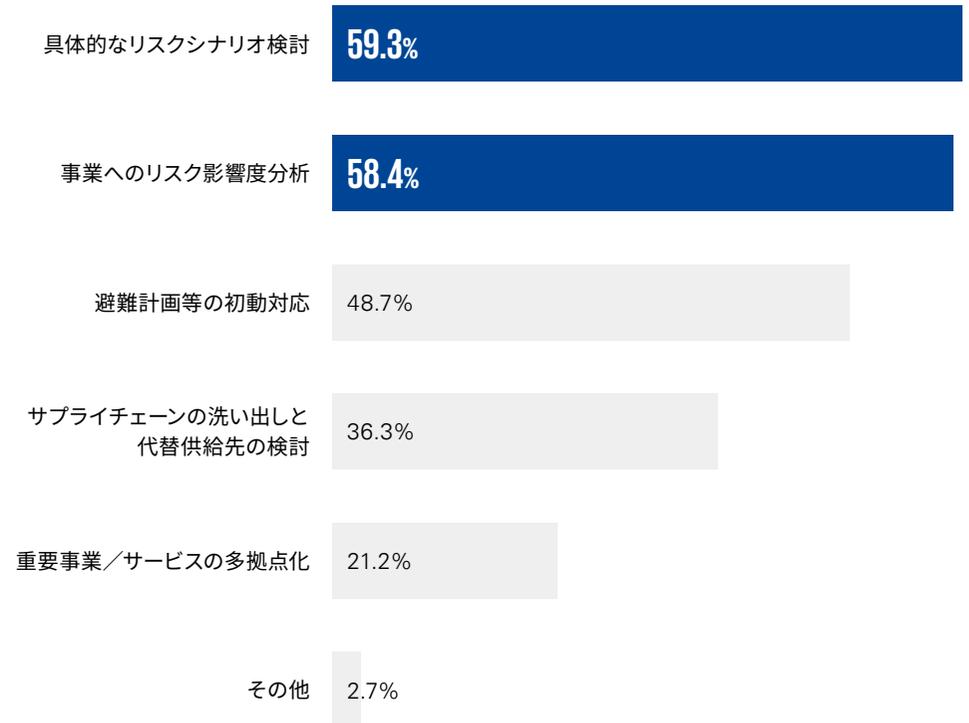
「地政学リスク」、「人権侵害リスク」をBCPで対応すべきリスクと認識する企業が60%を超える一方で、これらのリスクに対するBCPを策定している企業は10%前後にとどまります。また、各エマージングリスクへの対応必要性を感じていないと回答する企業も一定数みられます。「資材高騰・枯渇リスク」は事業継続に直接的に影響するリスクであるため、65.9%の企業が対応の必要性を認識しています。検討状況としては「具体的なリスクシナリオ検討」(59.3%)が最も多く、次に「事業へのリスク影響度分析」(58.4%)が続きます。

BCPで対応すべきと感じているリスク

※リスク別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数 (n数) はリスクによって異なります



エマージングリスクへの検討状況



(複数選択可/n=113)

Column

BCP4.0に向けて

従前より事業継続リスクとして認識されてきた自然災害等にとどまらず、現在は地政学リスクや環境・人権侵害リスクといったエマージングリスクへの対応が企業にとって重要な経営 이슈となっています。企業の事業継続におけるリスクは年々多様化・複雑化しており、企業のレジリエンス強化・事業継続への取組みが、これまで以上に求められています。

競争の激化や日々変化する経営環境、増大するリスクに対応するために、BCPについてもエマージングリスクやESGへ対応できるものに変革することが求められており、従前からの「自社を守るためのみのBCP」から脱却し、今後は「企業価値を高めるためのBCP」への変革の必要性も高まっています。

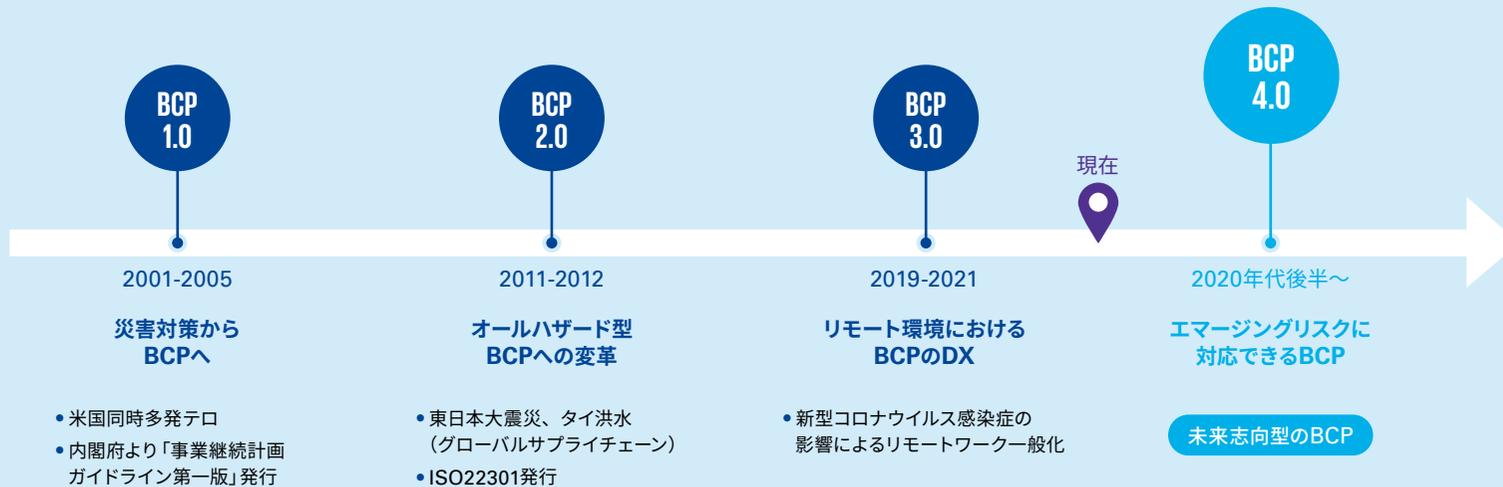
現在：自社を守るためのみのBCP

- 災害への初動対応・復旧計画
- 事業継続に最低限必要な業務の継続

今後：企業価値を高めるためのBCP

- 独自性・先進性があるものにしていくために、経営層自らが積極的な投資判断を行い進化させる
- 投資家・取引先目線からも選ばれる企業としての情報開示

守りから攻めへのステップアップ



エマージングリスク 予期せぬ環境変化により顕在化する、従来は存在・想定されなかった破壊的な影響をもたらし得る新たなリスク



Theme
02

日本企業における
オペレーショナル・レジリエンスの
取組みの現況

Column

オペレーショナル・レジリエンスの概要

オペレーショナル・レジリエンスとは

オペレーショナル・レジリエンスとは、デジタル化やエコシステムの進展等によりビジネス環境が複雑化し、サイバー犯罪や気候変動・パンデミック等の大規模な業務中断を引き起こすリスクが高まる状況下において重視されている考え方で、想定外の事象が発生した場合でも、最低限維持すべき水準において、重要な業務を提供し続ける能力のことを言います。

オペレーショナル・レジリエンスについては、各国・地域の金融監督当局が規制・ガイドラインを公表し、日本でも2023年4月に金融庁が「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方」を公表しており、このなかで「未然防止策を尽くしてもなお、業務中断は必ず起こることを前提に、利用者目線に立ち、代替手段等を通じた早期復旧や影響範囲の軽減を担保する枠組みを確保することが重要」と述べられています。現在、金融機関（主に銀行）が先行して導入を進めていますが、金融機関以外にも浸透しつつあります。

オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備

オペレーショナル・レジリエンスはBCP等の既存のリスク管理の枠組みを代替するものではなく、既存の枠組みを活用しながら整備するものであり、オペレーショナル・レジリエンスを通して組織横断で包括的に検証することで、既存の枠組みの補完・強化につながります。オペレーショナル・レジリエンスの態勢整備には7つのポイントがありますが（右図参照）、特に1~4のポイントについて、既存の管理プロセスからの変革を含めた検討が必要です。

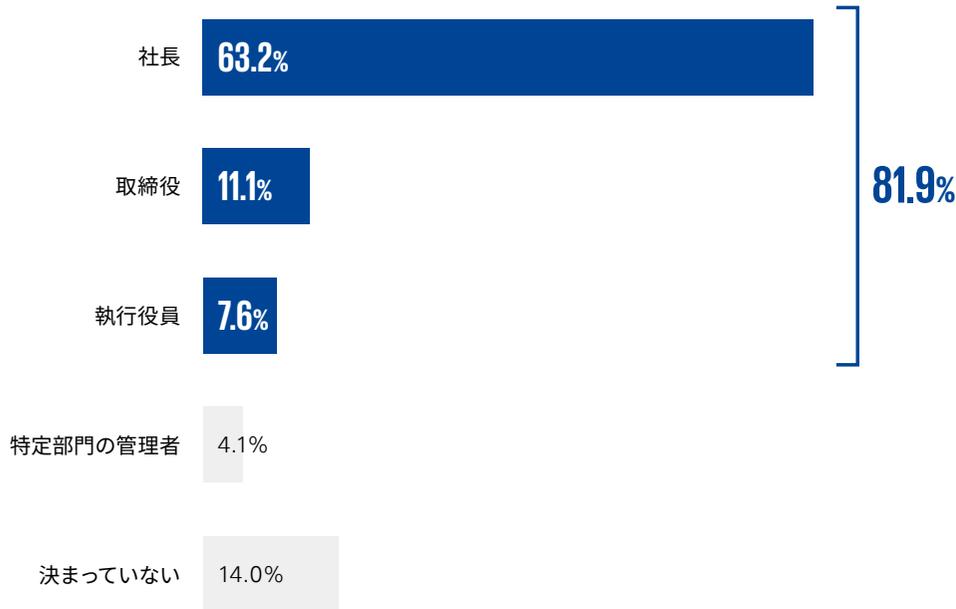
④ 既存のリスク管理の枠組みの活用と補完・強化



オペレーショナル・レジリエンス推進の最高責任者と主管部門

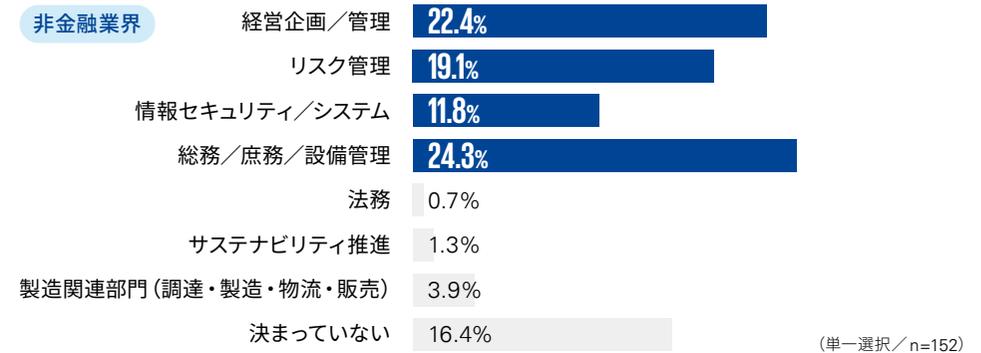
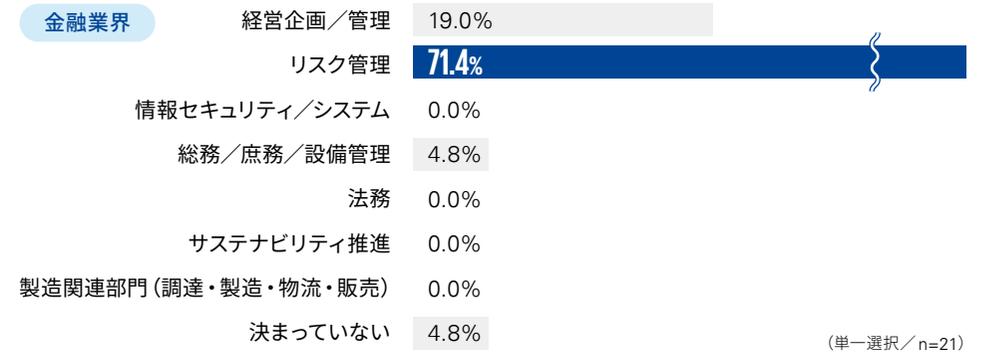
オペレーショナル・レジリエンス推進の最高責任者について、回答企業の約80%は「社長」、「取締役」もしくは「執行役員」と回答しており、業界問わずオペレーショナル・レジリエンスを経営レベルのテーマと捉えて推進していることが確認できます。主管部門については、金融・保険業界（以下、金融業界）は71.4%が「リスク管理」と回答しているのに対して、金融・保険業界以外（以下、非金融業界）は「経営企画／管理」、「リスク管理」、「情報セキュリティ／システム」、「総務／庶務／設備管理」に分散しており、事業継続の主管部門と同様の傾向となっています。

④ オペレーショナル・レジリエンス推進の最高責任者



(単一選択/n=171)

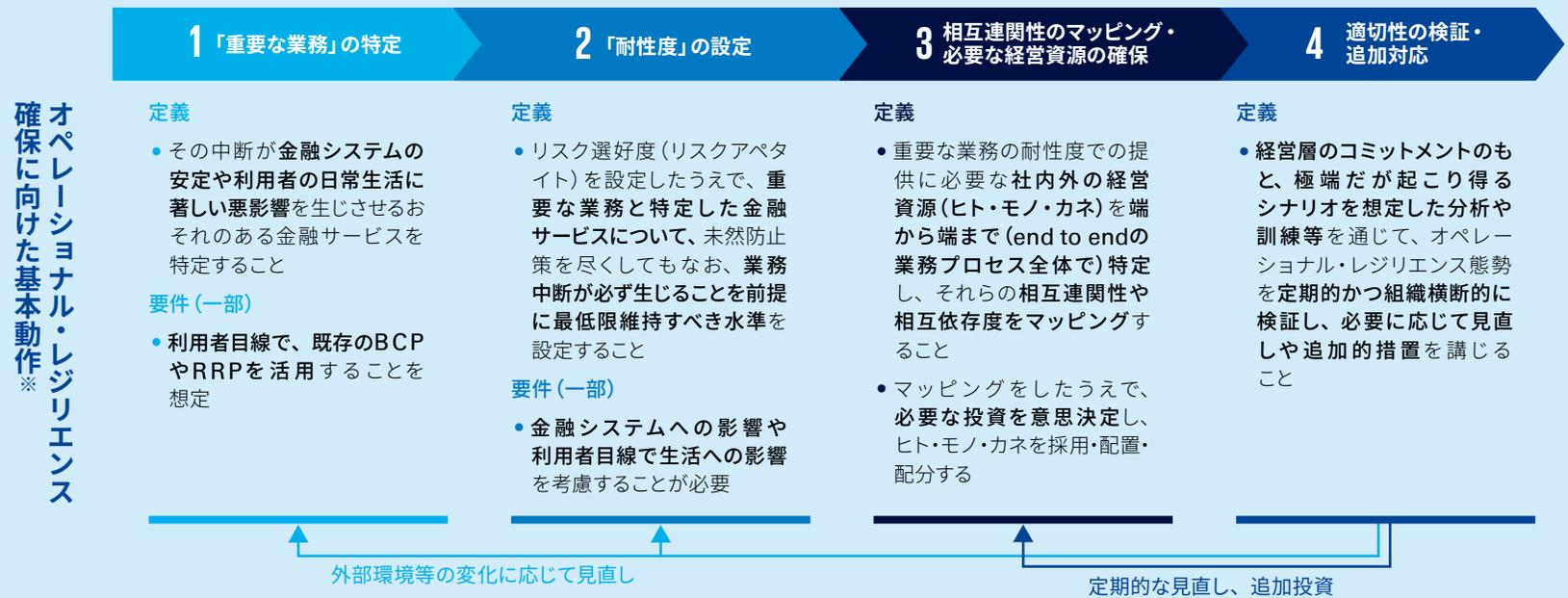
④ オペレーショナル・レジリエンスの推進主管部門



Column

オペレーショナル・レジリエンス確保のポイント

金融庁のガイドラインでは、オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本動作として、「1.『重要な業務』の特定」、「2.『耐性度』の設定」、「3. 相互関連性のマッピング・必要な経営資源の確保」、「4. 適切性の検証・追加対応」の4点が示されています。



※「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方」（金融庁、2023年）を基にKPMG作成

ガイドラインが示す基本動作は、オペレーショナル・レジリエンスの確保に特有のものではありません。従来の枠組み、たとえば、BCP（業務継続計画）においても、重要な業務にランクをつけ、重要な業務が停止した場合の自社の観点からみた財務的インパクト、風評被害を考慮し、自社のリソースを中心にどの程度の資源が必要かを検討し、業務の継続に係る関係部署、業務委託先を洗い出す、ということが行われています。ただし、オペレーショナル・レジリエンスにおいては、社会やサービス利用者を含むより幅広い視点から影響を考慮することや、重要な業務のend to endでサードパーティ、クラウドサービス等必要な経営資源との依存関係を整理することが重要になります。

重要な業務※の特定

BCPにおける「優先業務の選定状況」の調査結果として示したとおり、重要な業務を特定している企業は、回答企業の82.4%に及びます。オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた取組みが先行している金融業界では全回答企業が「特定している」と回答しています。一方で非金融業界においては、71.4%が「特定している」と回答しています。

また、重要な業務の特定における観点として、金融業界は「顧客に与える影響」(78.9%)が最も多く、オペレーショナル・レジリエンスのポイントの1つである利用者視点でのサービス提供を意識している傾向がみられます。非金融業界においては、「売上減等の実質的損失額」(57.9%)が最も多くなっています。

▶ 重要な業務の特定

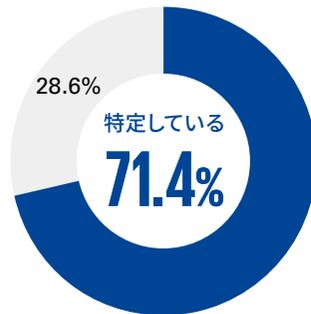
金融業界



■ 特定している ■ 特定していない

(単一選択 / n=19)

非金融業界

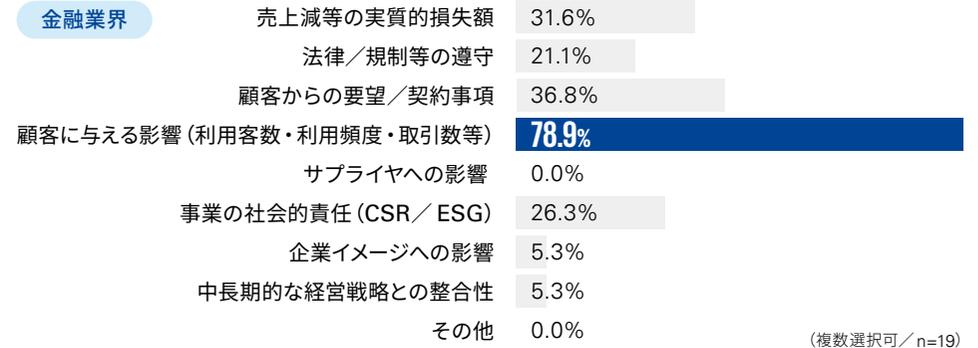


■ 特定している ■ 特定していない

(単一選択 / n=133)

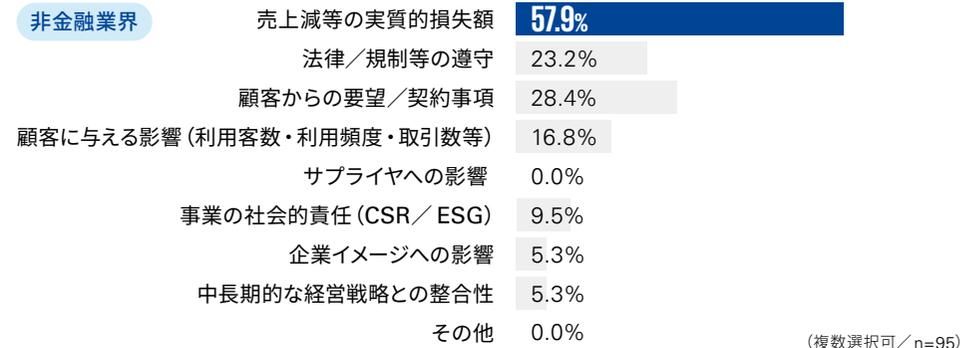
▶ 重要な業務の特定における観点

金融業界



(複数選択可 / n=19)

非金融業界



(複数選択可 / n=95)

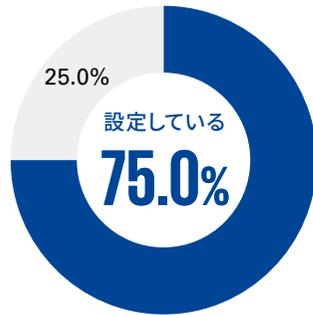
※本サーベイレポート「テーマ1 日本企業における事業継続計画 (BCP) 策定の現況」における「優先業務」と同義

耐性度の設定

金融業界においては、回答企業の75.0%が耐性度を設定しており、特に「リスク選好度や影響許容度」や「代替手段も踏まえた目標復旧時間」を意識していることが確認できます。一方で非金融業界は、「設定している」と回答した企業は40.0%で、「設定していない」と回答した企業を下回っています。「設定している」と回答した企業のなかでは、「代替手段も踏まえた目標復旧時間」を意識している企業が最も多く、次いで「業務中断が生じる範囲」を意識していることが確認できます。

▶ 耐性度の設定

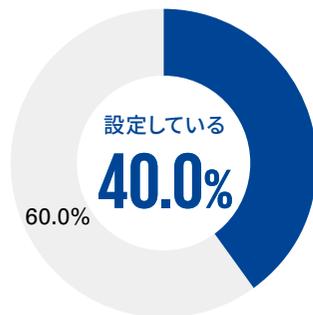
金融業界



■ 設定している ■ 設定していない

(単一選択 / n=20)

非金融業界

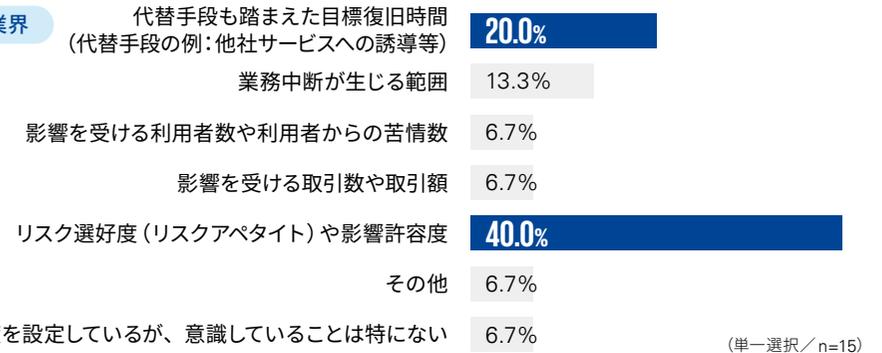


■ 設定している ■ 設定していない

(単一選択 / n=149)

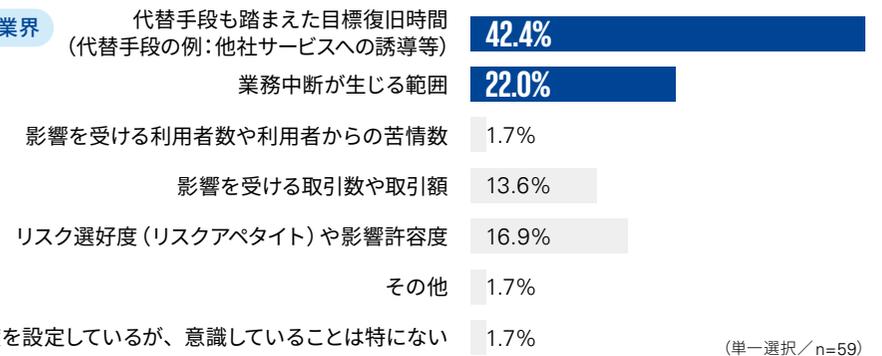
▶ 耐性度の設定において意識している事項

金融業界



(単一選択 / n=15)

非金融業界



(単一選択 / n=59)

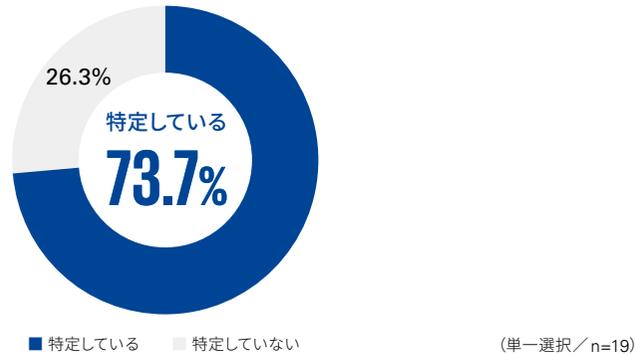
[補足] 金融庁のガイドライン等では、金融システムへの影響や利用者目線に基づき、業務中断が生じる範囲、影響を受ける取引数、取引額、利用者数(たとえば、利用者からの苦情数)等の考慮が必要と述べています。

経営資源の特定

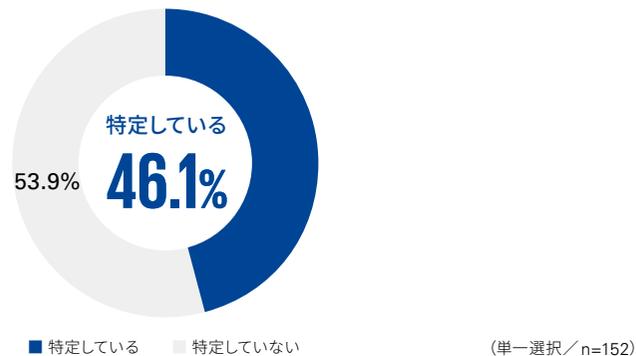
重要な業務を耐性度内で提供するために、必要な資源を「特定している」と回答した企業は、金融業界で73.7%、非金融業界で46.1%という結果になりました。対象となる経営資源については、「IT・インフラ」や「人的資源」を特定していると回答した企業が業種問わず多く、加えて金融業界では「データ」と回答した企業の割合も多くなっています。

▶ 経営資源の特定

金融業界

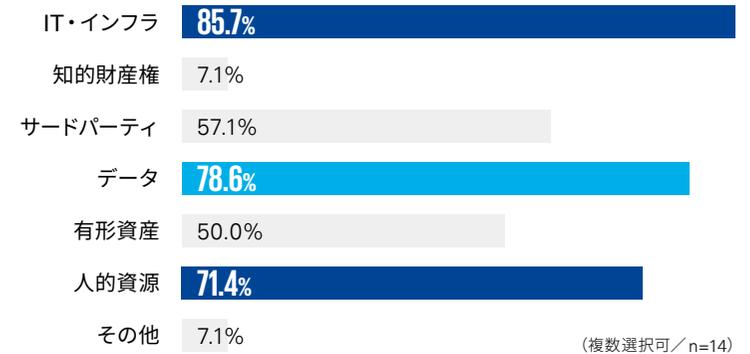


非金融業界

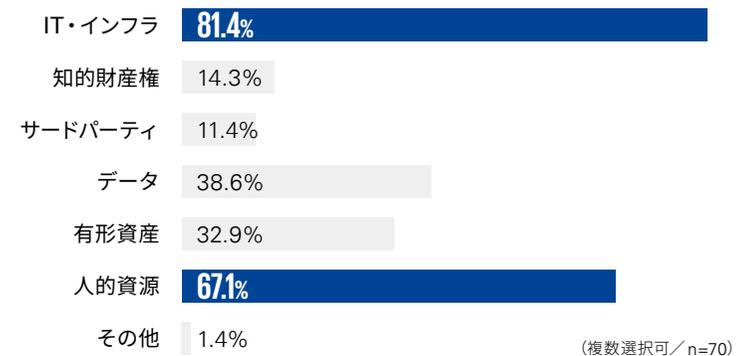


▶ 対象となる経営資源

金融業界



非金融業界



[補足] 金融庁のガイドライン等では、経営資源は自社のみならず、サードパーティも含めて網羅的に特定し、それらの相互関連性をマッピングすることが重要と述べています。

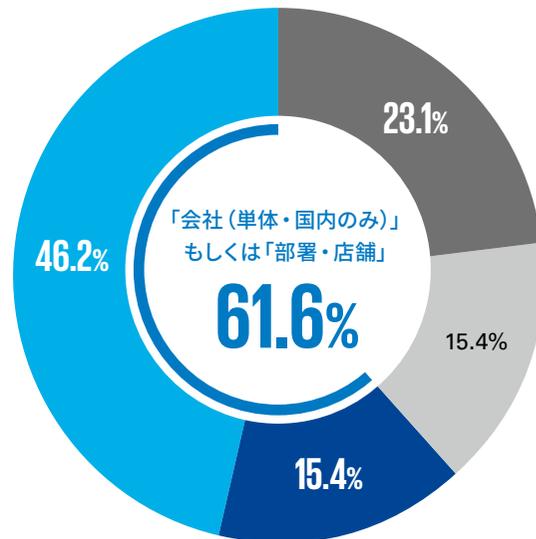
経営資源を管理している組織単位

経営資源を管理している組織単位としては、「会社（子会社・関連会社含む）」と回答した企業が金融業界で23.1%、非金融業界で16.4%ですが、「会社（単体・国内のみ）」もしくは「部署・店舗」と回答した企業は金融業界で61.6%、非金融業界で72.2%となっています。金融業界・非金融業界ともに、経営資源の管理は、現状グループ横断というよりは国内レベルで行っている段階にあることがうかがえます。

▶ 経営資源を管理している組織単位

※業種別の回答割合の比較をするため、100%グラフに換算して集計しています。回答数(n数)は業種によって異なります

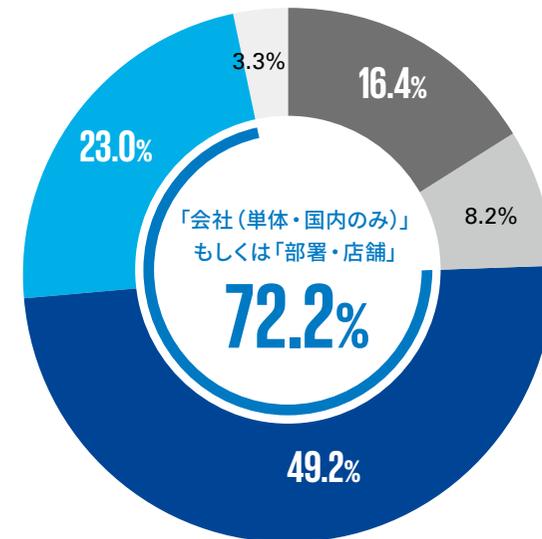
金融業界



■ 会社（子会社・関連会社含む） ■ 会社（単体・海外拠点含む）
■ 会社（単体・国内のみ） ■ 部署・店舗

(単一選択 / n=13)

非金融業界



■ 会社（子会社・関連会社含む） ■ 会社（単体・海外拠点含む）
■ 会社（単体・国内のみ） ■ 部署・店舗
■ その他

(単一選択 / n=61)

[補足] 金融庁のガイドライン等では、社内外の経営資源を網羅的に特定する必要があると述べており、管理の対象は自社のみならず子会社・関連会社も含めることが求められます。

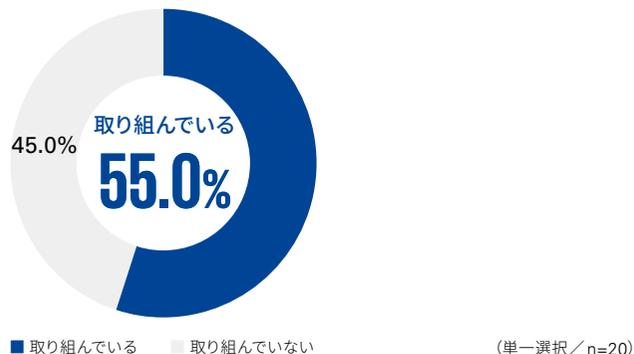
オペレーショナル・レジリエンス整備状況の検証

オペレーショナル・レジリエンス整備状況の検証について、金融業界の55.0%、非金融業界の40.4%が「取り組んでいる」と回答しています。

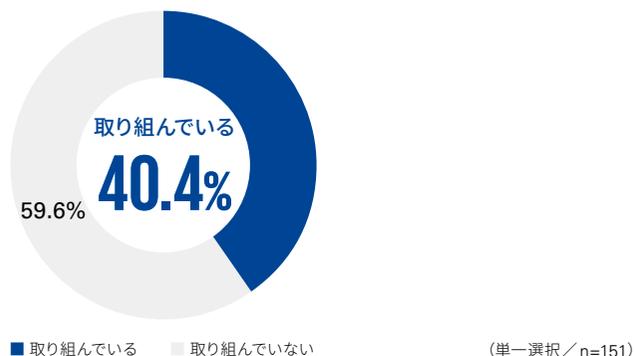
また、金融業界ではオペレーショナル・レジリエンスの「整備状況について定期的に情報収集し可視化している」という回答が多く、非金融業界は「整備状況に不備がある場合には、必要に応じて見直しや追加的措置を講じている」という回答が多くなっています。

▶ オペレーショナル・レジリエンス整備状況の検証

金融業界

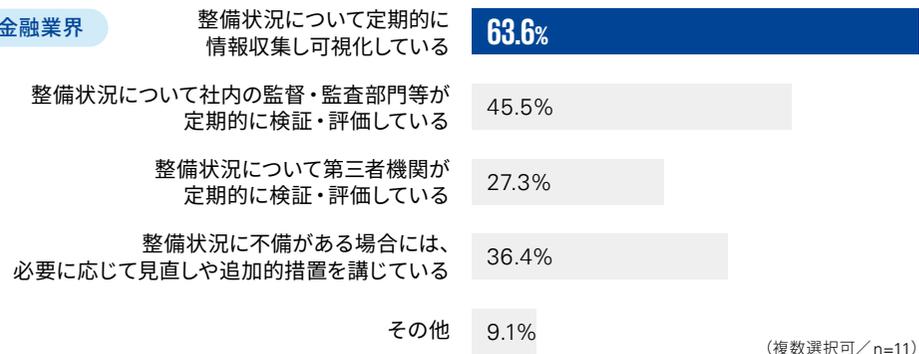


非金融業界

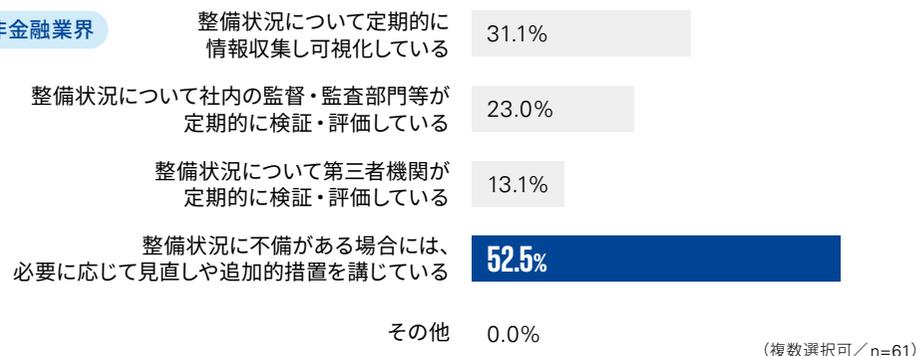


▶ オペレーショナル・レジリエンス整備状況の検証方法

金融業界



非金融業界



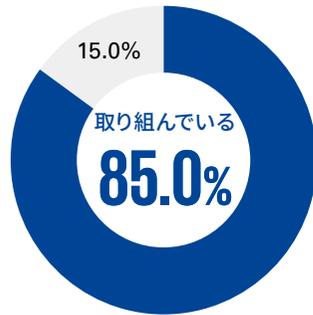
[補足] 金融庁のガイドライン等では、経営層がステークホルダーに対してオペレーショナル・レジリエンス確保の説明責任を果たすために、整備状況を定期的に可視化し、社内・第三者双方の目線で検証・評価するとともに、継続的な改善を図っていくことが重要としています。

レジリエンスカルチャー(リスク管理文化)の醸成

レジリエンスカルチャー醸成のための取組み状況について、「取り組んでいる」と回答した企業は、金融業界で85.0%、非金融業界で59.7%という結果になっており、半数以上の企業がレジリエンスカルチャー醸成の重要性を意識していることがうかがえます。特に「組織の縦割りを超えた横の連携」や「Bad News Firstの徹底」を意識していることが確認できます。

▶ レジリエンスカルチャーの醸成

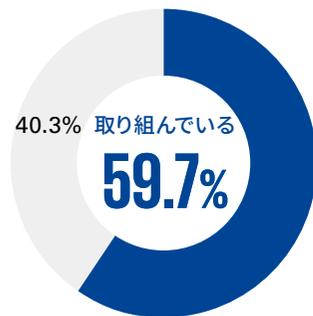
金融業界



■ 取り組んでいる □ 取り組んでいない

(単一選択 / n=20)

非金融業界

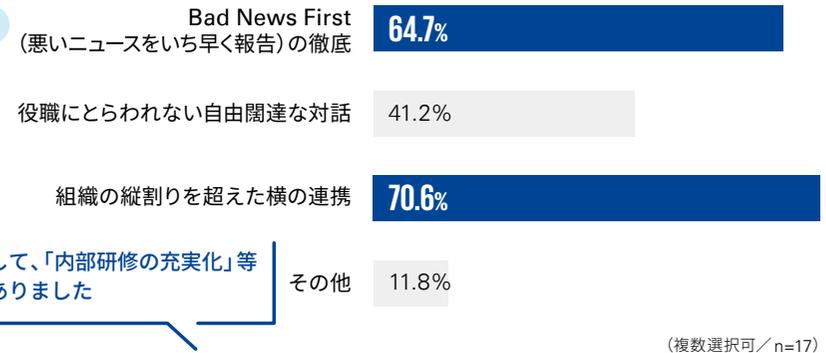


■ 取り組んでいる □ 取り組んでいない

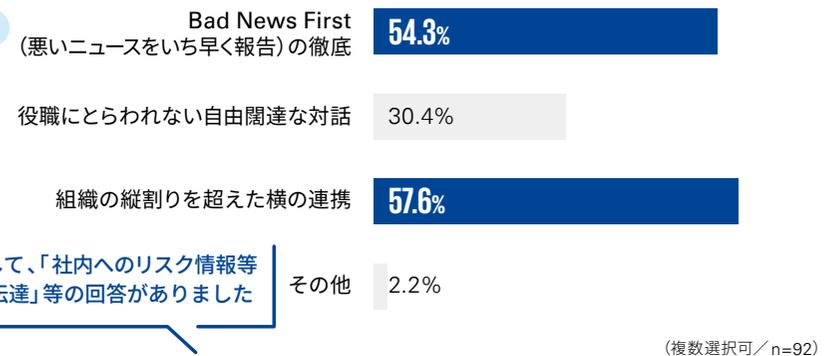
(単一選択 / n=154)

▶ レジリエンスカルチャー(リスク管理文化)の醸成に向けた取組み

金融業界



非金融業界



[補足] レジリエンスカルチャーが根付いていない企業は、現場の懸念や違和感等の潜在的なリスクが適切に上位層へエスカレーションされず、レジリエンスが有効に機能しない懸念があります。金融庁のガイドライン等では、経営層が主体となり、社員一人ひとりの心理的安全性の確保等を通じて、健全で風通しの良い企業文化を醸成することが重要と述べています。

Column

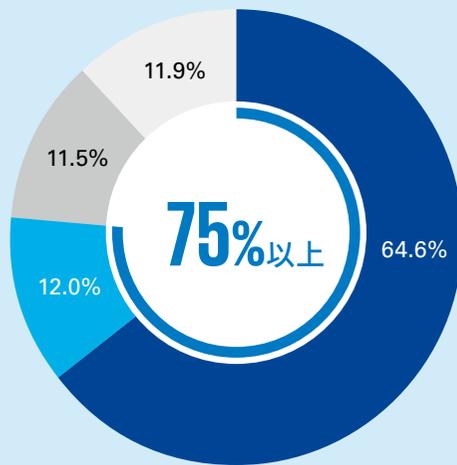
金融業界および非金融業界におけるオペレーショナル・レジリエンスの現況

事業継続のグローバル団体であるBCI (The Business Continuity Institute) は2023年5月にオペレーショナル・レジリエンスに関するレポートを発行しました。当レポートの調査結果では、75%以上の組織がオペレーショナル・レジリエンスを導入している、または導入に向けて準備中であると回答しています。

また、セクター別の導入状況としては、規制対象である金融機関の導入率が高くなっている一方で、金融機関以外のさまざまなセクターにおいても、優良事例にならうため、あるいは顧客やステークホルダーからの要請に応えるために、オペレーショナル・レジリエンスを積極的に導入していることがわかります。

▶ オペレーショナル・レジリエンスプログラムの導入状況

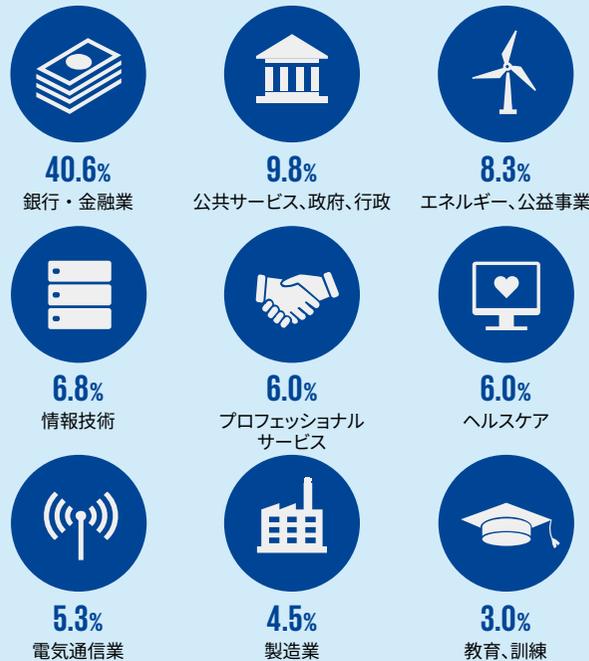
※調査対象：62カ国 19業種、334企業



■ 導入している ■ 導入に向けて準備している
■ 導入していないが、重要性を認識している
■ 導入していない、または不明

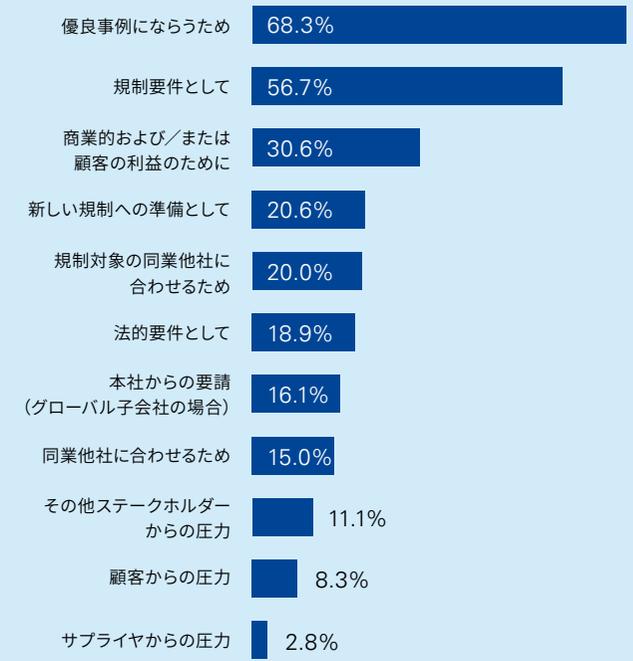
出典：「BCI Operational Resilience Report 2023」(BCI、2023年)を基にKPMG作成

▶ 確立されたプログラムを持つ組織：主要セクター



出典：「BCI Operational Resilience Report 2023」(BCI、2023年)を基にKPMG作成

▶ プログラムを実施している、または実施を検討している理由



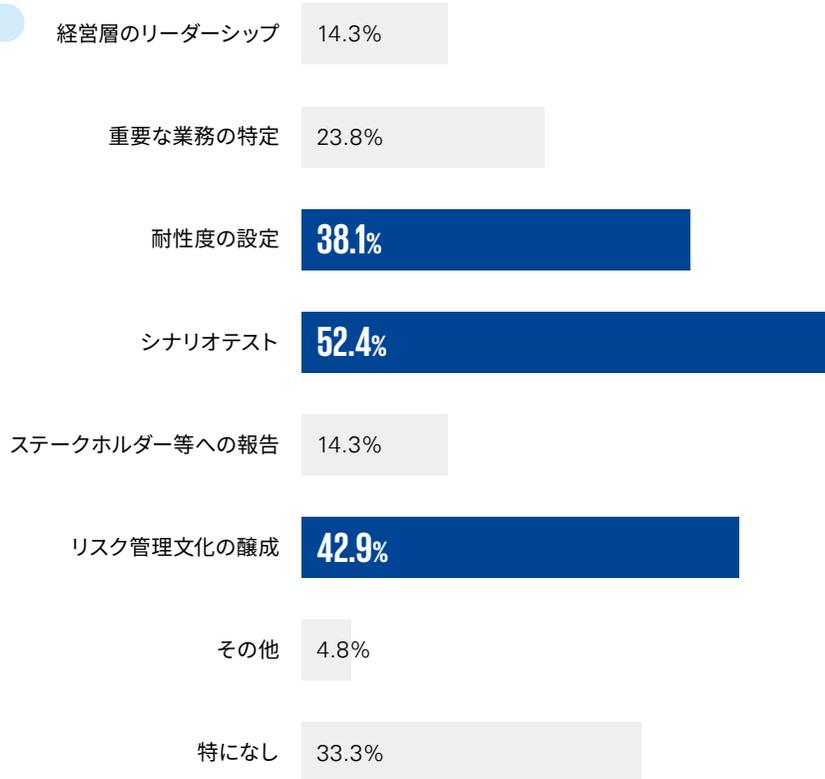
出典：「BCI Operational Resilience Report 2023」(BCI、2023年)を基にKPMG作成

オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた課題

オペレーショナル・レジリエンス確保に向けて認識されている課題として、金融業界・非金融業界ともに「耐性度の設定」、「シナリオテスト」や「リスク管理文化の醸成」を挙げている企業の比率が比較的高くなっています。特に、金融業界においては、「シナリオテスト」と回答した企業が多く、オペレーショナル・レジリエンス態勢整備のための基本動作のなかでも、より後続の動作に対して課題感を持っていることがうかがえます。

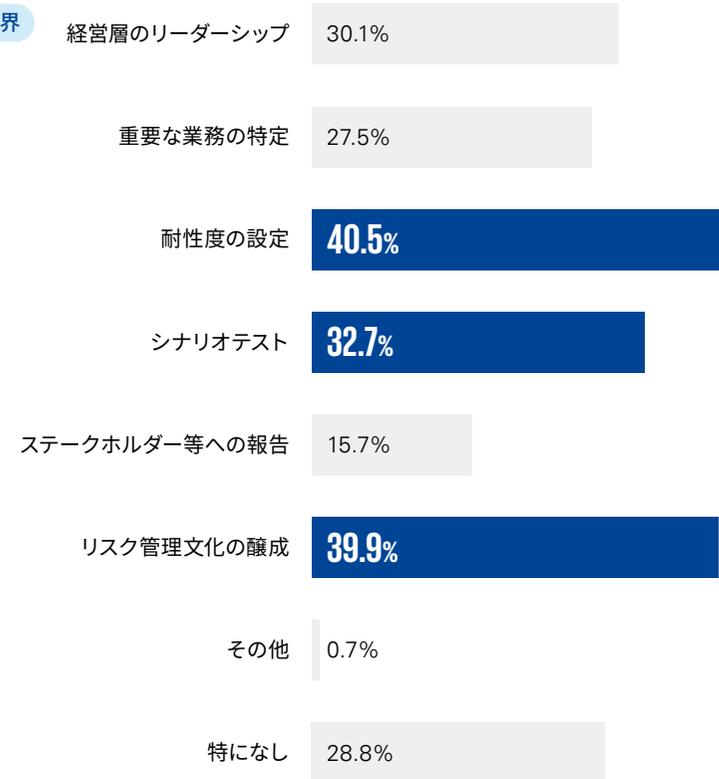
▶ オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた課題

金融業界



(複数選択可／n=21)

非金融業界



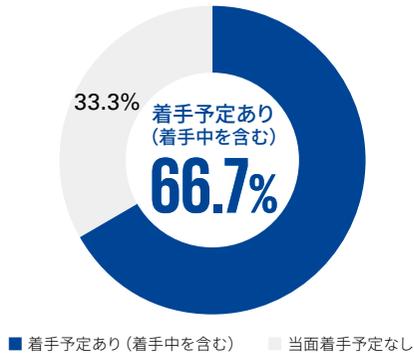
(複数選択可／n=153)

オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備計画

現行リスク管理態勢の見直しについて、「着手予定あり」と回答した企業は、金融業界が66.7%に対し、非金融業界では36.8%となりました。金融業界では過半数がオペレーショナル・レジリエンスの実効性の確保には、現行のリスク管理態勢の見直しが必要と考えているのに対して、非金融業界では多くが当面従来からのリスク管理態勢を継続してオペレーショナル・レジリエンス確保を目指す方向であることが確認できます。なお、金融業界においては、「着手予定あり」と回答した企業の過半数が、すでに対応に着手していることがわかります。

▶ オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備状況

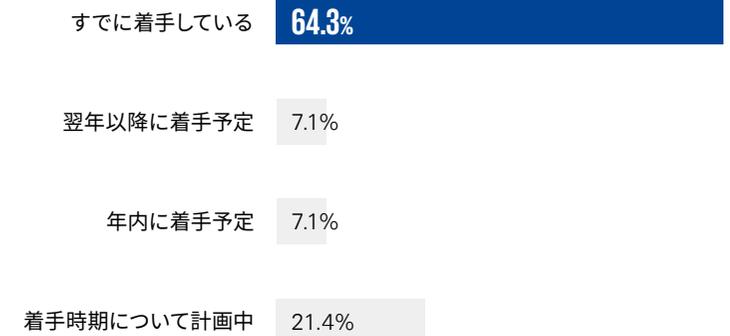
金融業界



(単一選択 / n=21)

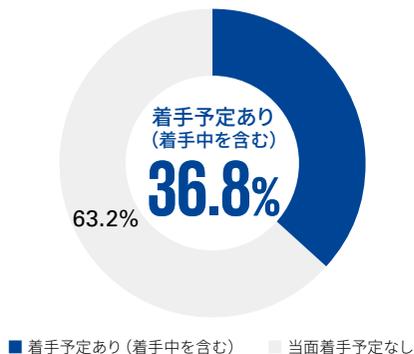
▶ オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備計画

金融業界



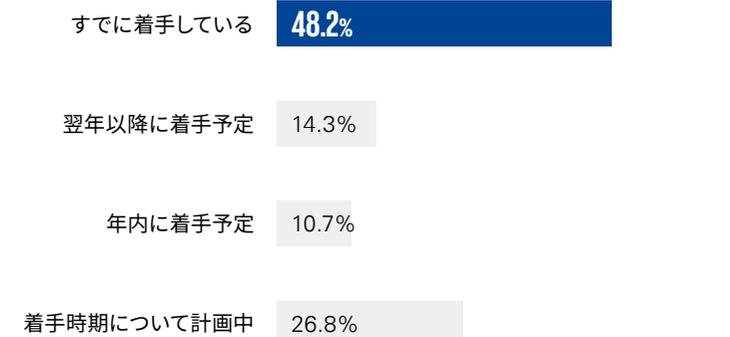
(単一選択 / n=14)

非金融業界



(単一選択 / n=152)

非金融業界



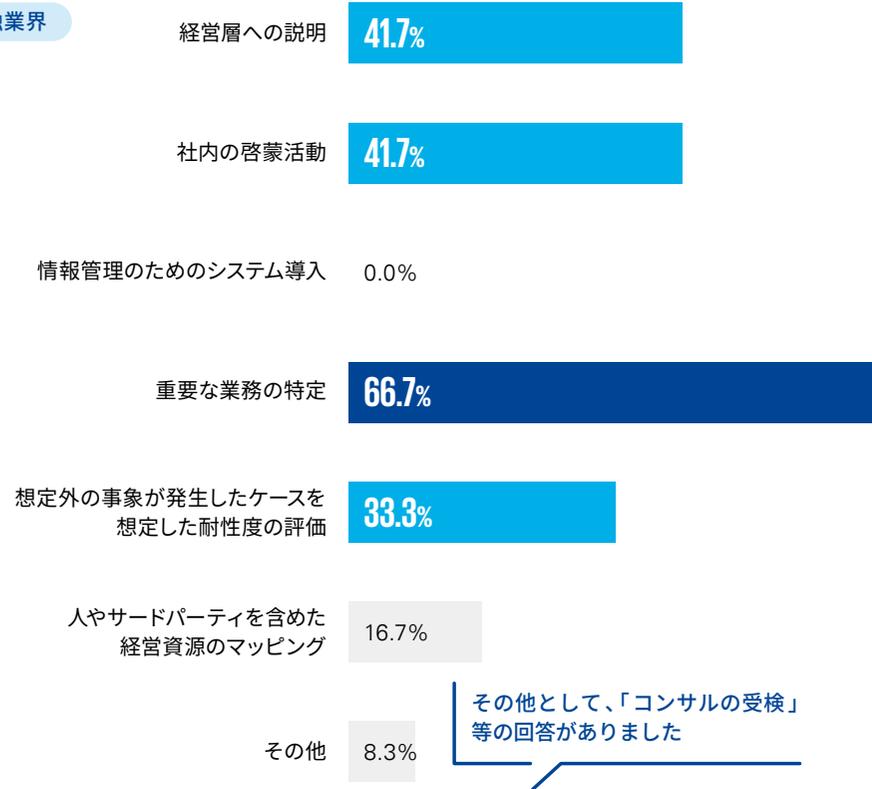
(単一選択 / n=56)

今後の対応計画

BCPの調査結果から、金融業界・非金融業界ともに多くの企業が「重要な業務の特定」に着手していることが確認できますが、それ以外にも「経営層への説明」、「社内の啓蒙活動」、「想定外の事象が発生したケースを想定した耐性度の評価」について、今後の取組みとして関心が寄せられていることを確認できます。

▶ オペレーショナル・レジリエンスに係る今後の対応計画

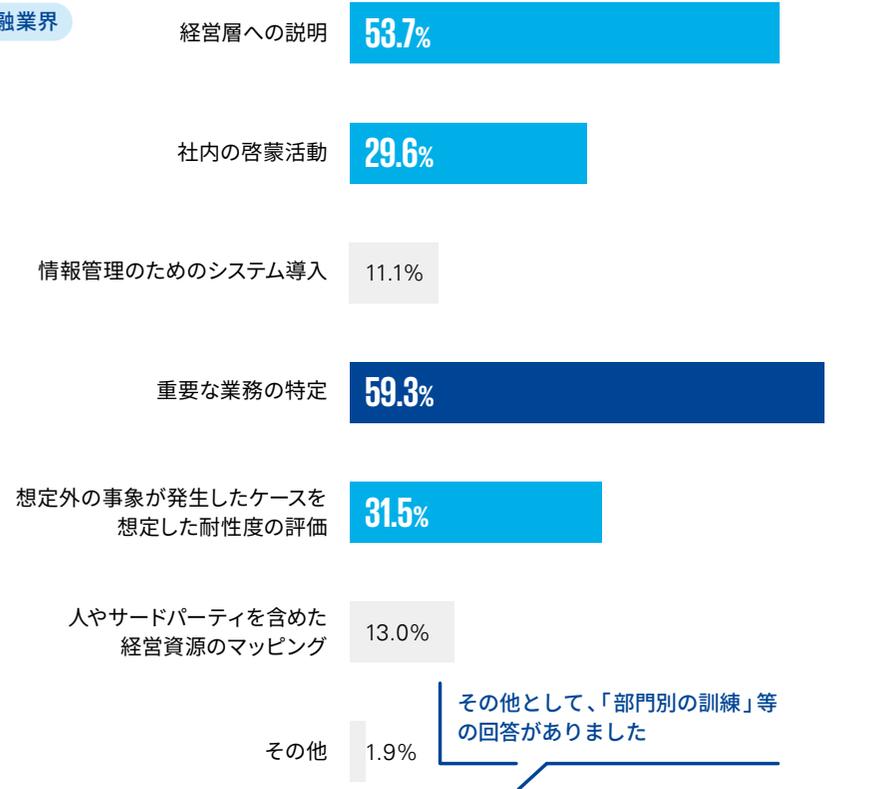
金融業界



その他として、「コンサルの受検」等の回答がありました

(複数選択可／n=12)

非金融業界



その他として、「部門別の訓練」等の回答がありました

(複数選択可／n=54)

Column

オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備アプローチ

オペレーショナル・レジリエンス態勢の整備にあたっては、関連規制の対応要件や、ステークホルダーのニーズを踏まえながら、経営層のリーダーシップのもと計画的に進めていくことが有効です。先行する国内外金融機関の多くは、整備プロセスの実効性向上や手戻り防止を目的として、まずは一部の重要な業務を対象にパイロットテストを行い、その結果を基に実施方針や実行計画等を策定・見直しのうえ、他の重要な業務に展開するといったアプローチを採用しています。以下は、オペレーショナル・レジリエンス態勢整備に係るパイロットアプローチのイメージです。

Step1. 「重要な業務」の特定

Step2. 導入

①ギャップ分析	②フレームワーク整備	③パイロットテスト	④管理態勢の検討と実行計画	⑤体制整備	⑥各業務への展開
規制要件(またはその草案)とのギャップ分析	オペレーショナル・レジリエンスの主要機能の実施方針の検討	一部の重要な業務でのパイロット展開	オペレーショナル・レジリエンスの管理態勢と、実行ロードマップの検討	実行ロードマップに基づくオペレーショナル・レジリエンス管理の枠組み整備	各重要な業務サービスに対するオペレーショナル・レジリエンスの本格展開
<ul style="list-style-type: none"> 関連規制等における要件の整理(必要に応じて他業種の規制要件も参照) 関連した既存のリスク管理活動および情報の棚卸 規制要件と現状のギャップ分析(および現状の成熟度評価) 	<ul style="list-style-type: none"> ギャップ分析結果を踏まえ各機能の実施方針の検討 -重要な業務の特定 -重要な業務と経営資源のマッピング -耐性度の設定 -適切性の検証 	<ul style="list-style-type: none"> 重要な業務の特定と、パイロット対象業務の選定 パイロット対象業務に対し、マッピング、耐性度の設定、適切性の検証の実施 	<ul style="list-style-type: none"> パイロットテスト結果を踏まえたオペレーショナル・レジリエンスの管理態勢の検討(②で策定した実施方針の見直しを含む) 管理態勢構築のためのロードマップ・実行計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 組織体制の整備 継続運用のための管理規定・手続の整備 データ・ツール整備 トレーニングの展開 <p>等</p>	<ul style="list-style-type: none"> Step1対象以外の重要な業務に対する、マッピング、耐性度の設定、適切性の検証の実施

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

© 2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C24-1025

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.