

# 事業継続マネジメント (BCM)サーベイ2014

KPMGコンサルティング株式会社



# ご挨拶

国内企業における事業継続マネジメントの取組みについて調査する事業継続マネジメントサーベイは、多くの企業の皆様のご協力をいただき、今回で7回目を迎えることができました。

事業の中断は、多くの人にとって考える機会が少なく、さらに平常時には、その状況を想像することがなかなか難しい事態であると思われます。また、事業の中断に至る状況や、その中で自分がどのように行動するのか、できるのかについても、予想することはおそらく困難です。さらに、こうした事態に遭遇する可能性がどの程度あるのかについても、正確に見通すことはできません。

しかし、東日本大震災の経験をとおり、企業関係者の多くが事業中断の可能性、また事業継続マネジメントの重要性について、認識を新たにされたのではないかと考えます。震災以降も、さまざまな自然災害や事故、事件、紛争が発生している中、事業の継続性を確保するための備えをしておくことは、企業の経営者の重要な責任の1つであると考えられます。また、事業継続マネジメントの推進を担当する皆様には、予測が難しい・できない事象が発生したとしても、策定済みの事業継続計画や各組織・担当者の能力を最大限に発揮して、事態に対処できる柔軟かつ高度な能力を開発していくことが求められています。本サーベイは、こうした取組みを進める企業の経営者、担当者の皆様に、事業継続マネジメントの現状についてお知らせするとともに、今後の取組みの一助としていただくことを目的に実施いたしました。

KPMGコンサルティングは、リスク管理に関して事業経営上の問題解決をご支援するとともに、有益な情報を広く社会に提供することを重要な役割と認識しています。本サーベイの結果が、少しでもBCM／BCPIに取り組む皆様のお役に立てば幸いです。

本サーベイの実施にあたり、ご回答いただいた多くの皆様に心から感謝を申し上げます。

2015年2月  
KPMGコンサルティング株式会社

# 目 次

1. エグゼクティブサマリー	4
2. 事業中断の実態	6
3. 事業継続計画(BCP)の整備	11
4. 優先事業の選定	17
5. 事業継続の推進体制	21
6. 事業継続にかかわる活動	26
7. 大規模地震発生に備えた取組み	31
8. 海外拠点BCP	35
9. サイバー攻撃にかかわるBCP	39

# はじめに

## 1) サーベイ実施の背景および目的

KPMGでは、2002年から隔年で6回にわたり、国内の上場企業および売上高500億円以上の未上場企業を対象として、事業継続計画の作成(BCP: Business Continuity Plan, 以下、「BCP」とする)を含む、事業継続マネジメント(BCM: Business Continuity Management, 以下、「BCM」とする)の実施状況について調査を実施して参りました。

東日本大震災以降も、豪雪による交通やサプライチェーンの混乱、豪雨による大きな被害、御嶽山の噴火、サイバー攻撃の増加、大規模な情報漏えいの発生など、大きな災害や事故、事件が発生しています。震災の経験もふまえ、それぞれの企業において、こうした事態に備えるための対策が進められているものと思われます。BCM/BCPは、こうした取組みの中核をなすものであり、その必要性に関する企業や顧客の認識は、今後も高まっていくことが予想されます。

このような状況をふまえ、KPMGでは、BCM/BCPにかかわる企業の取組みの現状・傾向・変化を明らかにすることを目的として、第7回目のBCMサーベイを実施しました。本報告書では、BCM/BCPに関して、前回調査からの2年間ににおける企業の取組み状況を報告するとともに、これまでの調査結果との比較を行うことによって、企業の認識や取組みがどのように変化してきたのかについても分析を行っています。また、今回は一部の項目について、KPMG LLP (米国)が、Continuity Insightsと共同で実施した*The 2013-2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study* (以下、「海外BCMサーベイ」とする)の結果を用いて、日本と米国を中心とする諸外国におけるBCM/BCPへの取組みの状況を比較しました。

本報告書は、企業におけるBCMの取組みの現状と課題を明らかにし、より効果的かつ効率的にBCMを推進するための情報を広く提供することを目的としています。

## 2) サーベイの方法

本サーベイでは、2014年8月に、国内の上場企業3,598社と売上高500億円以上の未上場企業1,276社の計4,874社の総務部門長に、質問票を郵送しました。

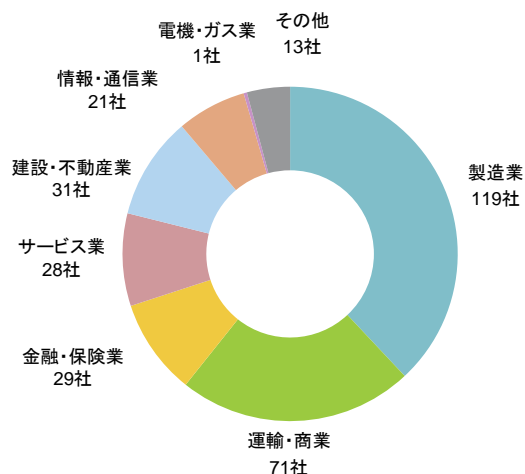
本報告書は、2014年9月10日までにご回答いただいた313社(回答率6.4%)について、集計および分析を行った結果を記載しています。

海外BCMサーベイについては、Continuity Insightsが発行するニューズレターなどの購読者を対象として、2014年1月から2月にかけて、Continuity InsightsのWebサイトで調査が実施されました。回答数は434件で、回答企業は米国の約68%を筆頭に、英国、カナダ、オーストラリアなど、さまざまな国にわたっています。

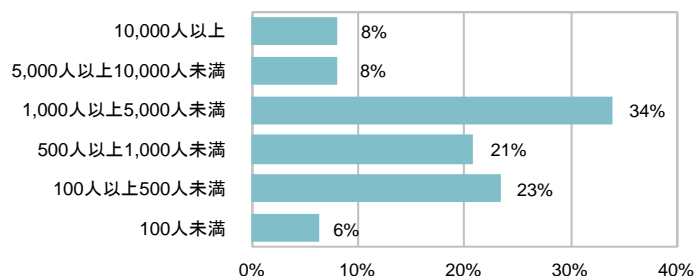
### 3) 回答企業の概要

回答企業の概要は下図のとおりです。

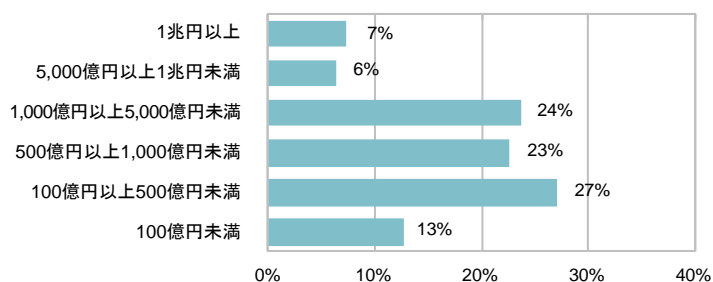
#### 業種



#### 従業員数



#### 年間売上高



### 4) 用語定義

本報告書で使用している用語について、その定義を説明します。

	用 語	定 義
1	事業継続 マネジメント (BCM)	大規模地震や新型インフルエンザのまん延等、重大なリスクが万一発現した場合に、効率的に事業の継続性を確保する経営上の管理手法のこと
2	事業継続計画 (BCP)	重大なリスクの発現によって、業務遂行のためのリソースが制限された状況下で、重要な事業を継続するための手続きがまとめられた文書のこと
3	優先事業	優先的に継続あるいは早期復旧すべき事業のこと
4	サプライヤ	業務の一部を委託している企業および原材料や部品などを調達している企業のこと
5	代替用のオフィス	緊急事態により、日常利用しているオフィスが使用不能となった場合に備えて、あらかじめ確保・準備した代替のオフィスのこと
6	サイバー攻撃	コンピュータシステムやインターネット等を利用して、標的のコンピュータやネットワークに不正侵入してデータの詐取や改ざん・破壊等を行うことや、標的のシステムを機能不全に陥らせること

# 1 エグゼクティブサマリー

## 事業中断発生状況

事業中断が発生した企業の割合は、2012年の調査時から大きく減少しました。事業中断による損失額も全般的に低下していますが、大きな損失につながった事業中断も引き続き発生しています。事業中断の発生原因は停電が最も多く、地震は大きく減少しました。BCPが必要であると回答した企業の割合は、99%を占めています。

- 8%の企業が、2012年7月以降に事業の中断を経験している。
- 事業中断の原因は、停電(31%)が最も多く、以下、風水害(27%)、情報システム障害(15%)などが続いている。地震を原因とする事業中断は、2012年調査結果から大きく減少した。
- 事業中断による損失額は、約40%の企業が500万円未満であるが、5,000万円以上と回答した企業も20%程度あった。

## 事業継続に関する取組みの定着

BCPを必要と考えている企業、BCPを策定済みとした企業の割合は、2012年の調査結果とほぼ同じ水準でした。また、優先事業の選定、復旧までの目標時間の設定、事業継続の推進体制、訓練などについては、全般的には2012年の調査結果とほぼ同じ傾向にあります。企業における取組みが着々と進められていることがわかりました。多くの企業で、事業継続に関する取組みが定着しつつある状況だと思われます。

- 97%の企業が、BCPIについて、現在あるいは将来的に必要であると認識している。
- 77%の企業がBCPを策定済みであり、また20%の企業が策定中あるいは策定を予定している。
- BCPを策定している企業の割合は、売上に比例して増加し、1兆円以上では100%、5,000億円以上では95%の企業がBCPを策定済みである。また、策定中・策定予定を加えると、すべての区分で90%を超える企業がBCP策定の取組みを進めている状況にある。
- 70%の企業が、優先事業を定めている(2012年調査時から6%上昇)。
- 26%の企業が、すべての優先事業について目標復旧時間を定めている(同7%上昇)。
- 68%の企業が、事業継続に関する訓練を実施している(同8%上昇)。
- 74%の企業が、安否確認システムを導入・構築済みである(2010年調査時から22%上昇)。
- 非常時用の食糧・飲料水については、備蓄していない企業の割合が減少し、備蓄している企業(80%超)においては、備蓄量が上昇傾向にある。

## 今後の課題

事業継続にかかわる取組みが順次進んでいると考えられる一方で、いくつかの課題も残されています。訓練に関しては、非常時の実務により即した内容を盛り込むことが、BCPを実行する役職員の対応能力を高めるうえで重要だと考えられます。同様に、事業の継続に必要な場合、委託先や取引先についても事業継続への対応状況を確認することや、共同して訓練を行うことなどの取組みについても検討する余地があると考えられます。

- BCPに関する訓練は、安否確認(76%)、緊急対策本部の立上げ(46%)については多くの企業が実施しているが、それ以外の訓練の実施割合は低い水準にとどまっている。
- 委託先や取引先に対して、BCPに関連した要請を行っていると回答した企業の割合は、2012年の調査結果とほぼ同じ65%程度であり、委託先・取引先との連携に関しては、ほとんど取組みは進んでいない。

## 海外拠点BCP

日本企業の海外展開の進展とともに、海外拠点の事業上の重要性も次第に高くなってきています。当然、海外拠点における不測の事態に対応するためのBCPについても、その重要性が高まっていくものと予想されます。しかし現状では、海外拠点を対象としたBCPを策定している企業の割合は低い水準にとどまっています。このため、今後この分野におけるBCM／BCPの取組みは、海外進出を進める企業の大きな課題の1つになる可能性があります。こうした環境にある企業においては、海外拠点における事業中断のリスクを把握・評価し、リスクの高い事業・拠点から、順次対応を進めていく必要があると考えられます。

- 52%の企業が、海外拠点用BCPについて、現在または将来的に必要と考えている。
- 海外拠点用BCPとして策定されている項目は、新型インフルエンザ等の感染症のまん延（16%）、風水害（14%）、地震・火災・情報システム障害（各12%）など、全体的に低い割合にとどまっている。

## サイバー攻撃BCP

インターネットを活用した事業を行っている企業だけでなく、電子メールの利用、Webサイトでの情報収集など、多くの企業がインターネットなしでは日々の業務に支障をきたす状況にある中、インターネットを介した攻撃・犯罪は、実行者の組織化、手口の巧妙化が進み、被害も増大する傾向にあると言われています。こうした状況を反映し、70%を超える企業がサイバー攻撃を想定したBCPについて、現在または将来的に必要と捉えています。しかし、このBCPを実際に策定している企業の割合は17%にとどまっており、多くの企業が、問題が発生した際に的確に対応できないリスクを抱えている可能性のあることが懸念されます。技術的な面を含め専門性が高い分野でもあるため、対応できる人材の確保が容易ではないなどの課題が存在している可能性もありますが、日々、世界中からサイバー攻撃が行われている現状をふまえると、対応を加速する必要がある分野の1つであると考えられます。

- 73%の企業が、サイバー攻撃を想定したBCPについて、現在または将来的に必要と考えている。
- サイバー攻撃BCPを策定している企業の割合は17%で、策定中・予定を加えても44%にとどまる。

## 海外BCMサーベイ結果との比較

今回のサーベイでは、一部の項目について、海外BCMサーベイとの比較を行いました。その結果、専従の事業継続担当者が配置されている割合は、海外BCMサーベイの調査結果では、日本の約3倍に達することがわかりました。また、日本でのBCM専従担当者の経験年数は、5年未満が多いのに対して、海外BCMサーベイの結果（BCMの推進責任者の経験年数として質問）では、5年以上が多いことがわかりました。平均的にみると、日本企業においては、事業継続担当者の専門性の向上について、さらに取組みを進める余地があると言えます。

- 海外BCMサーベイの結果では、74%以上の企業が専従の事業継続担当を配置しているのに対して、日本では23%にとどまる。
- 日本における事業継続の専従担当者の経験年数は5年未満が63%を占める。位置付けは異なるが、海外BCMサーベイの結果では、BCM推進責任者の経験年数は、5年以上が67%を占める。

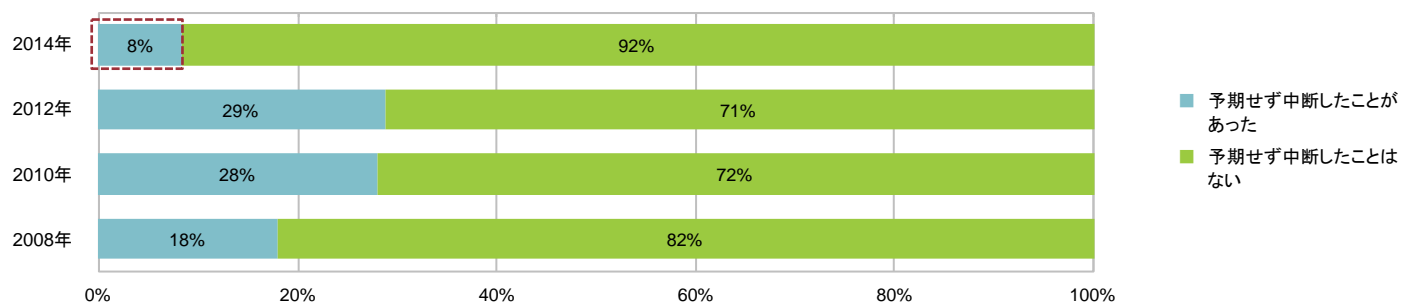
## 2 事業中断の実態

本章では、2012年7月以降に発生した、事業中断の発生の有無、事業中断の原因、事業中断による影響の大きさ等、事業中断の実態について報告します。

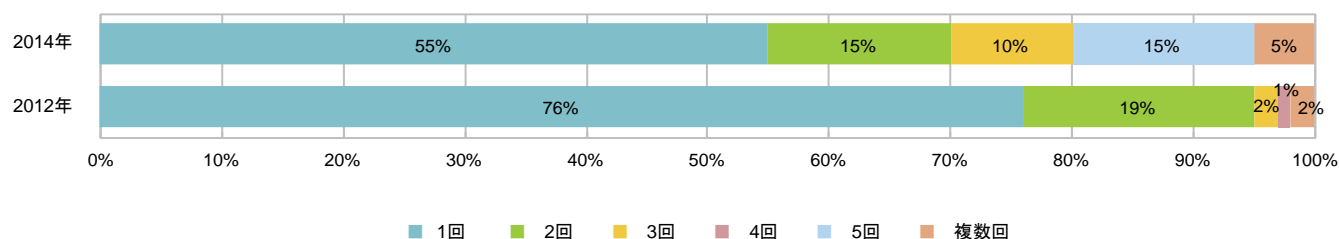
### 2-1 事業中断の有無

2012年7月以降に「予期せず事業が中断したことがあった」と回答した企業は8%でした。この割合は、2010年および2012年調査時の約30%から大きく低下しました。今回の調査結果が、事業中断の発生頻度の全般的な低下を示しているものであるかについては、今後の調査で確認していく必要があると考えられます。

#### 事業中断の有無の経年変化



#### 事業中断の発生回数



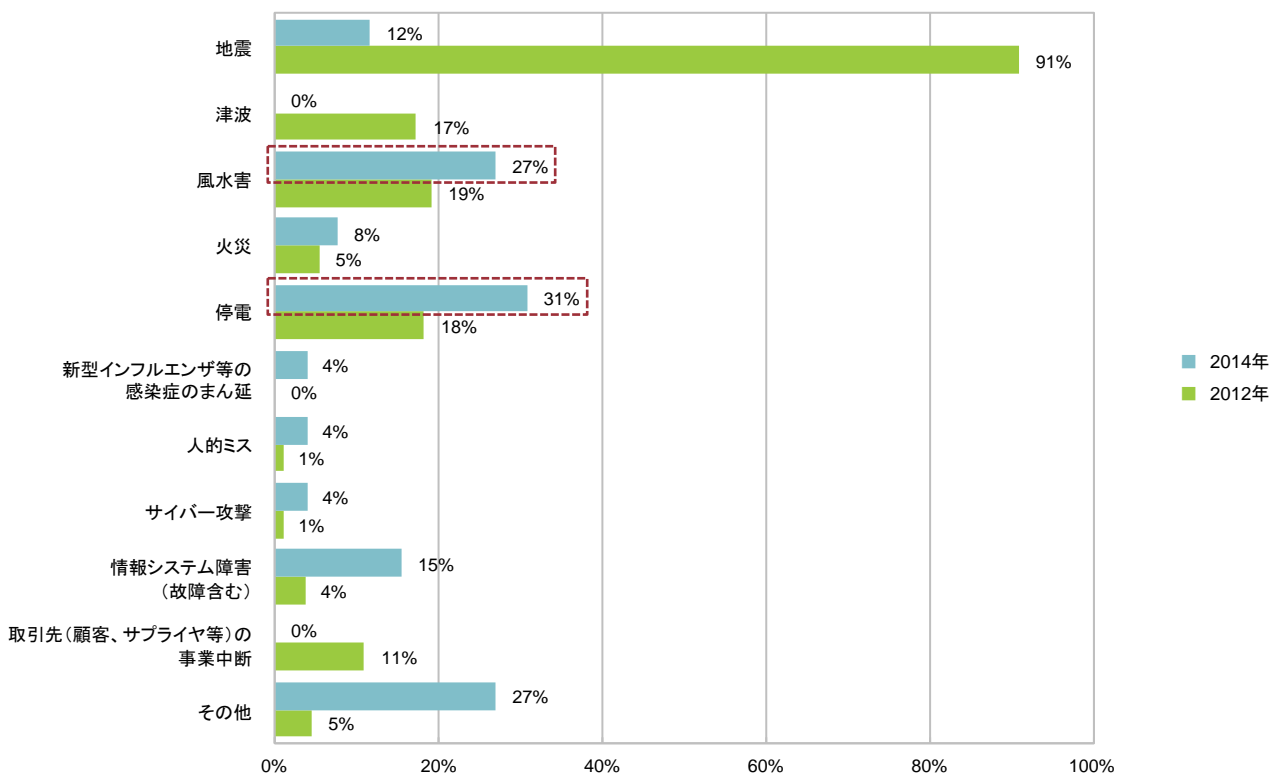


## 2-2 事業中断の原因

2012年7月以降に発生した事業中断の原因は、「停電」(31%)が最も多く、以下、「風水害」(27%)、「情報システム障害」(15%)となっています。2012年の調査時に、事業中断の最大の原因(91%)を占めていた地震の割合は、今回は12%へと大きく低下しました。また、津波を原因とする事業中断も、前回の17%に対して、今回は事例なしという結果になりました。前回調査における東日本大震災の影響の大きさがうかがわれます。

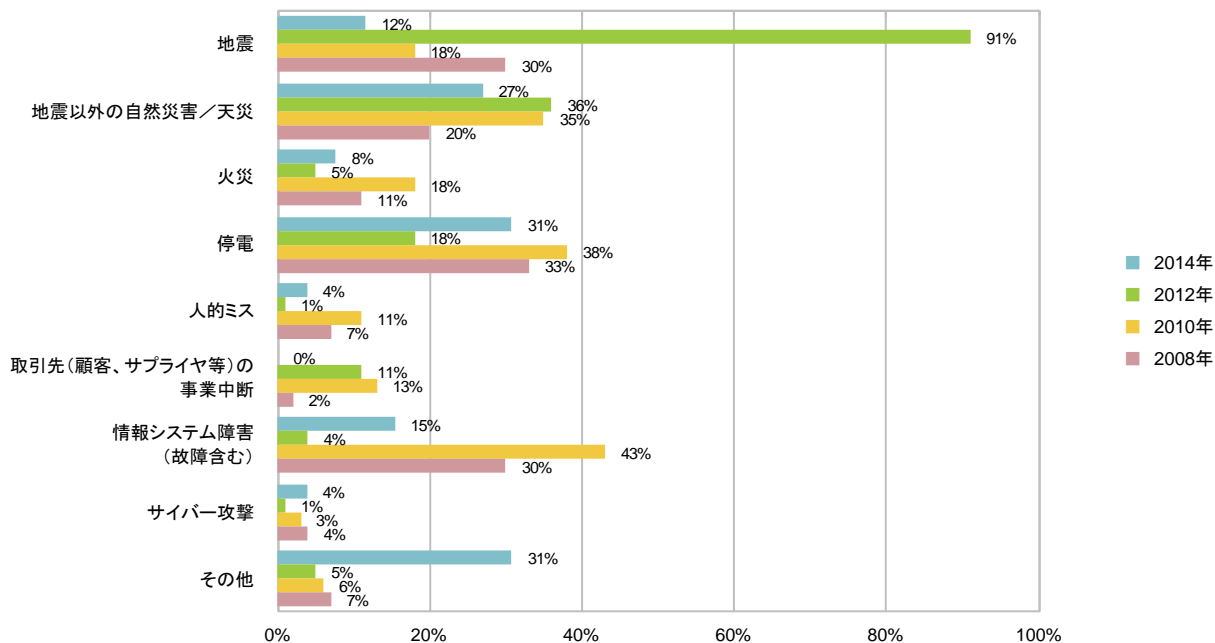
海外BCMサーベイの結果で事業中断の発生原因として最も多かったのは、「天候(ハリケーン、竜巻、冬季災害)」(59%)、次いで「停電」(52%)でした。また、日本では質問項目にあがっていない、「市民暴動」による事業中断の発生も17%あったと報告されています。

### 事業中断の原因(複数回答)



\* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。

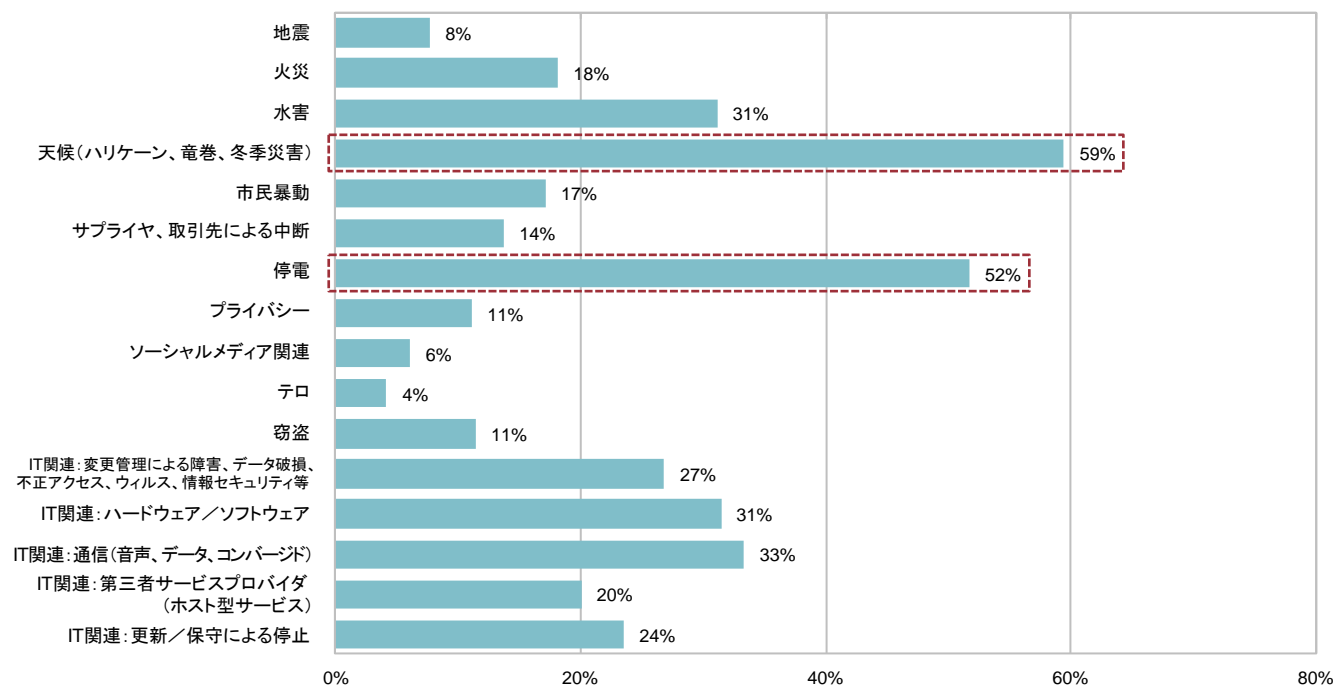
## 事業中断原因の経年変化(複数回答)



\* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。

\* 過去の調査結果との比較のため、集計方法を一部変更。

## 海外BCMサーベイにおける事業中断の原因(複数回答)

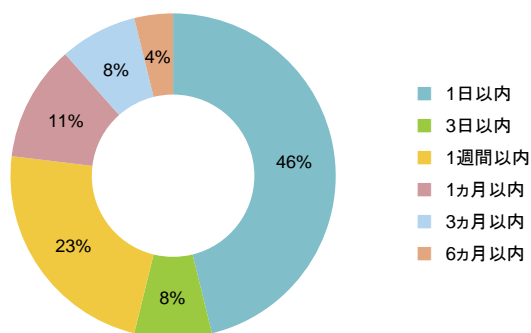


The 2013–2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study

## 2-3 事業の中断時間

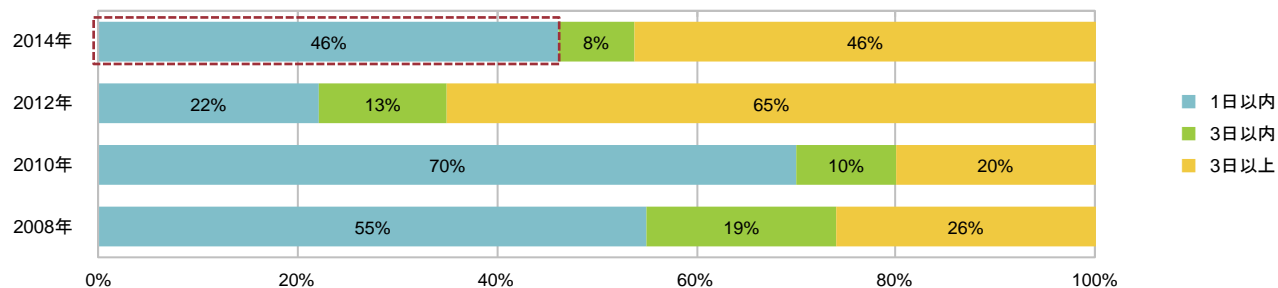
2012年7月以降に発生した事業中断について、中断した時間は「1日以内」(46%)が前回比約20%増となりました。その一方、3日以上となる回答(46%)の合計も同じ割合を占めていますが、前回比では約20%の減少となっています。

### 事業の中断時間



- \* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。
- \* 複数回中断したことがある場合は、その中で最も中断時間が長かったものを集計。

### 事業の中断時間の経年変化

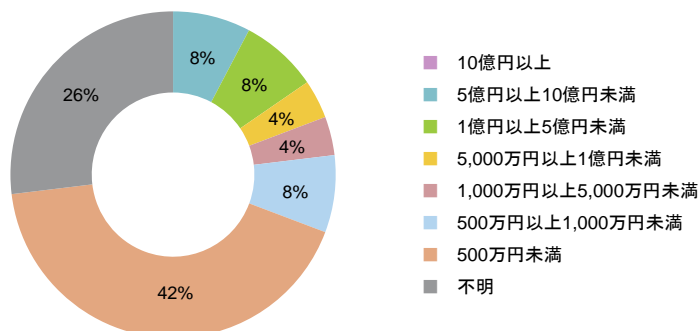


- \* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。
- \* 複数回中断したことがある場合は、その中で最も中断時間が長かったものを集計。
- \* 過去の調査結果との比較のため、集計方法を一部変更。

## 2-4 事業中断による損失額の経年変化

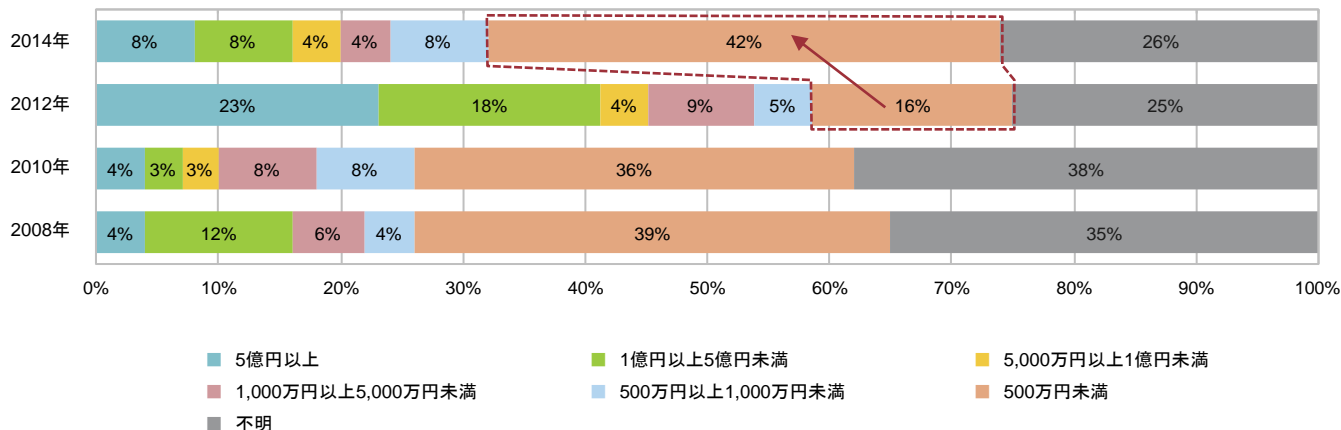
2012年7月以降に発生した事業中断による損失額は、「500万円未満」が40%を超え、2012年の調査結果の16%から大きく増加しました。5億円以上あるいは1億円以上の損失があったとする企業の割合は、前回の調査結果に比べ減少していますが、大きな損失に至った事例そのものは引き続き発生しています。

### 事業中断による損失額



- \* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。
- \* 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について集計。

### 事業中断による損失額の経年変化



- \* 2012年7月以降に、予期せず事業が中断したことがあったと回答した企業が対象。
- \* 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について集計。
- \* 過去の調査結果との比較のため、調査結果の集計方法を一部変更。



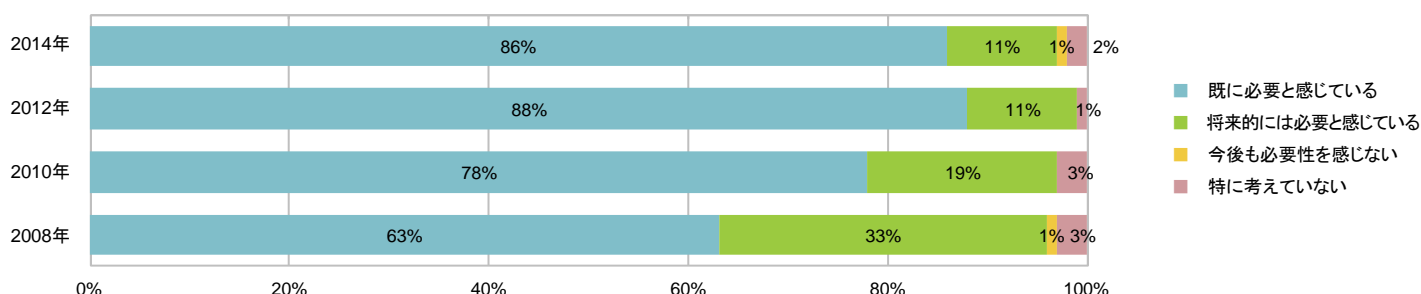
## 3 事業継続計画(BCP)の整備

本章では、BCPの必要性に関する認識、策定状況や策定理由、対象としたリスク等、BCPの整備状況について報告します。

### 3-1 BCPの必要性の認識

BCPの必要性に関する認識の状況は、2012年の調査時とほぼ同じ結果となりました。今回の調査結果でも、90%近くの企業がBCPを既に必要と感じており、将来的に必要と感じているという企業と合わせ、回答のほとんどを占めています。

#### BCPの必要性に関する認識の経年変化

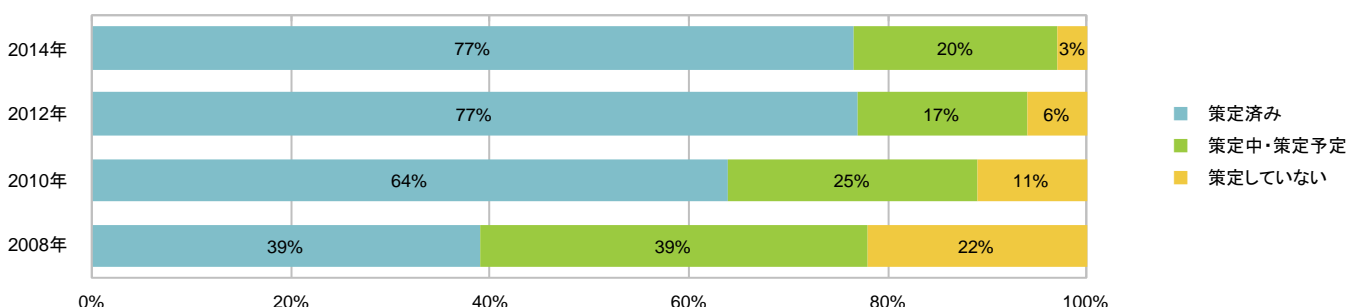


### 3-2 BCPの策定状況

#### 1) 全体傾向

2012年の調査では、BCPを策定済みとした企業の割合は、2010年の調査結果を13%上回りました。しかし今回の調査では、BCPを「策定済み」とした企業の割合は、前回調査と同じ77%でした。前回調査の際には、BCPを「策定中・策定予定」と回答した企業の割合が17%ありましたが、BCPの策定が計画したほどには進まなかった企業が存在している可能性があります。

#### BCP策定状況の経年変化



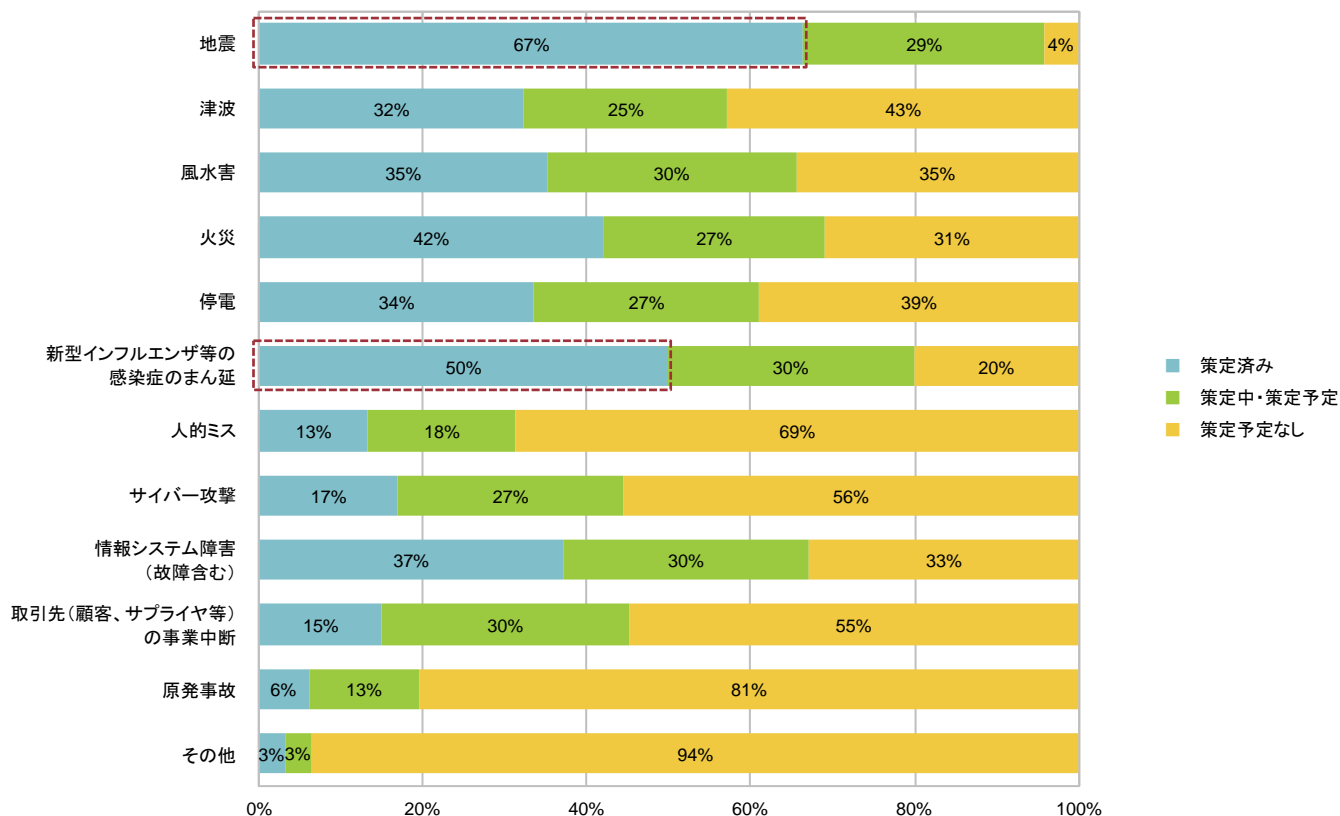
\* 過去の調査結果との比較のため、調査結果の集計方法を一部変更。

## 2) リスク別のBCP策定状況

策定済みBCPの対象リスクは、「地震」(67%、前回比6%増)が最も多く、以下、「感染症のまん延」(50%、同3%減)、「火災」(42%、同12%増)、「情報システム障害」(37%、同7%増)、「風水害」(35%、同14%増)と続きます。これらのリスクについては、他に25～30%の企業が、BCPを策定中・策定予定と回答しており、企業の関心が高い分野であることがわかります。また2012年の調査時に比べて、火災および風水害にかかわるBCPの整備を進めた企業の伸び率が高くなっています。

一方、BCPの策定があまり進んでいないリスクの中では、「サイバー攻撃」、「取引先の事業中断」について、策定中・策定予定としている企業の割合が比較的高く、30%前後に達しています。これらのリスクについては、今後の対応が必要と位置づけている企業が増えているものと考えられます。

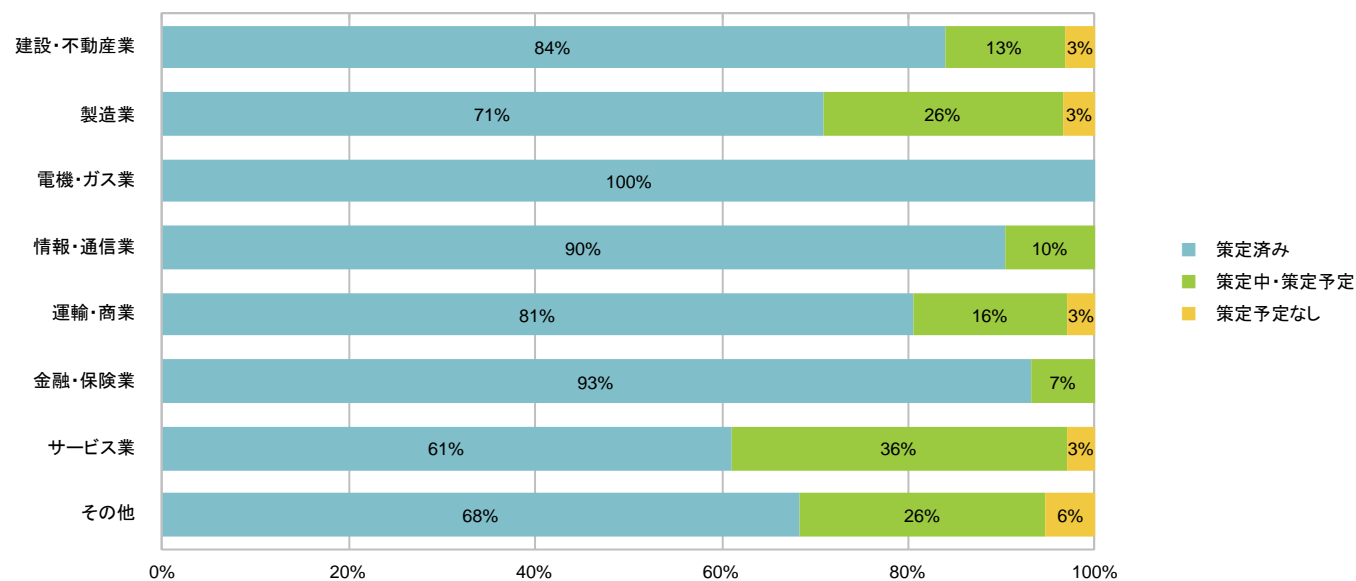
### リスク別のBCP策定状況



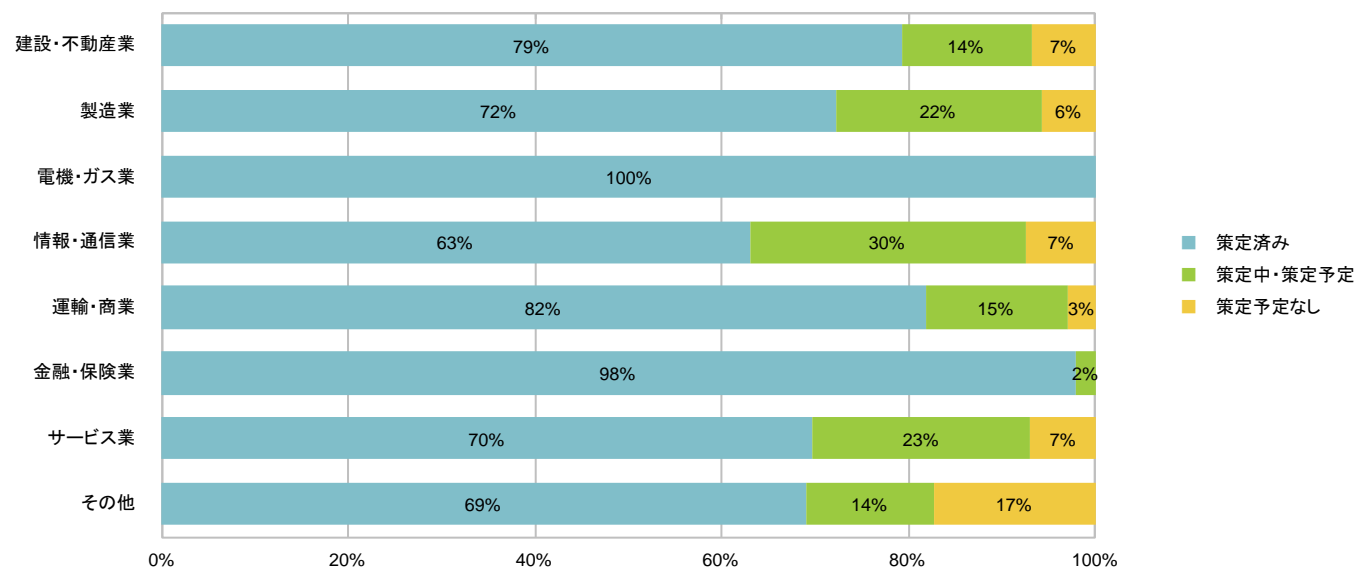
### 3)業種別のBCP策定状況

業種別のBCPの策定状況の傾向は、2012年の調査時とほぼ同じでした。「電気・ガス業」、「金融・保険業」、「建設・不動産業」等は、策定済みと回答した企業が高い割合を占めています。また、「情報・通信業」については、BCP策定済みと回答した企業の割合が前回調査時の63%から、90%へと大きく伸びています。

#### 業種別のBCP策定状況(2014年)



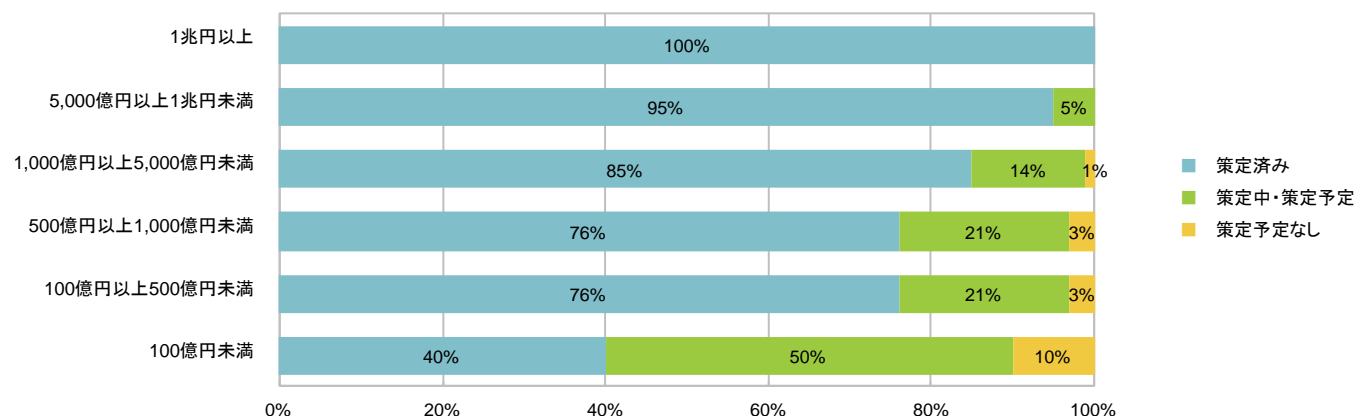
#### 業種別のBCP策定状況(2012年)



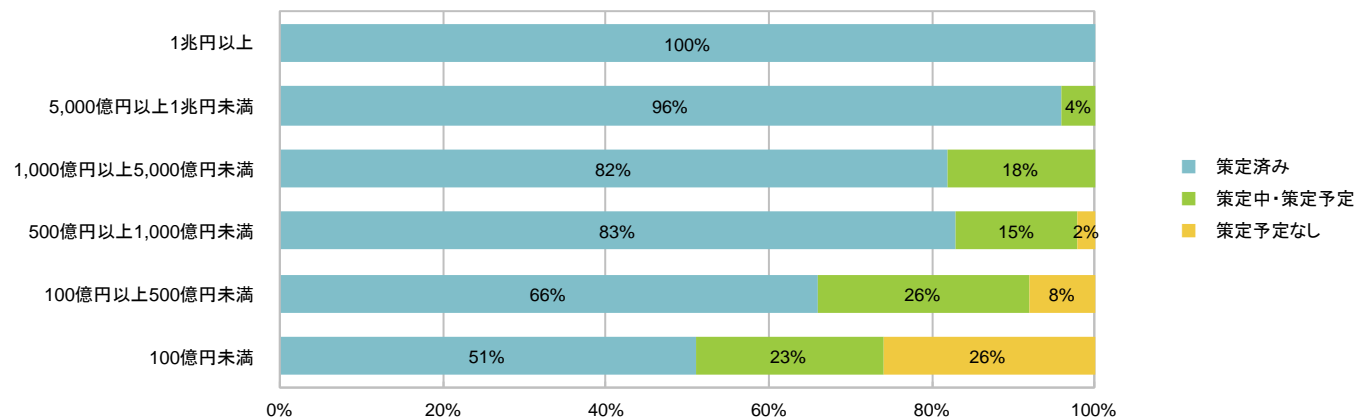
#### 4) 売上高別のBCP策定状況

売上高別のBCPの策定状況については、2012年の調査時と同様、売上規模が大きくなるのに  
従いBCPが策定されている割合も高くなるという傾向が、今回も確認されました。

##### 売上高別のBCP策定状況(2014年)



##### 売上高別のBCP策定状況(2012年)

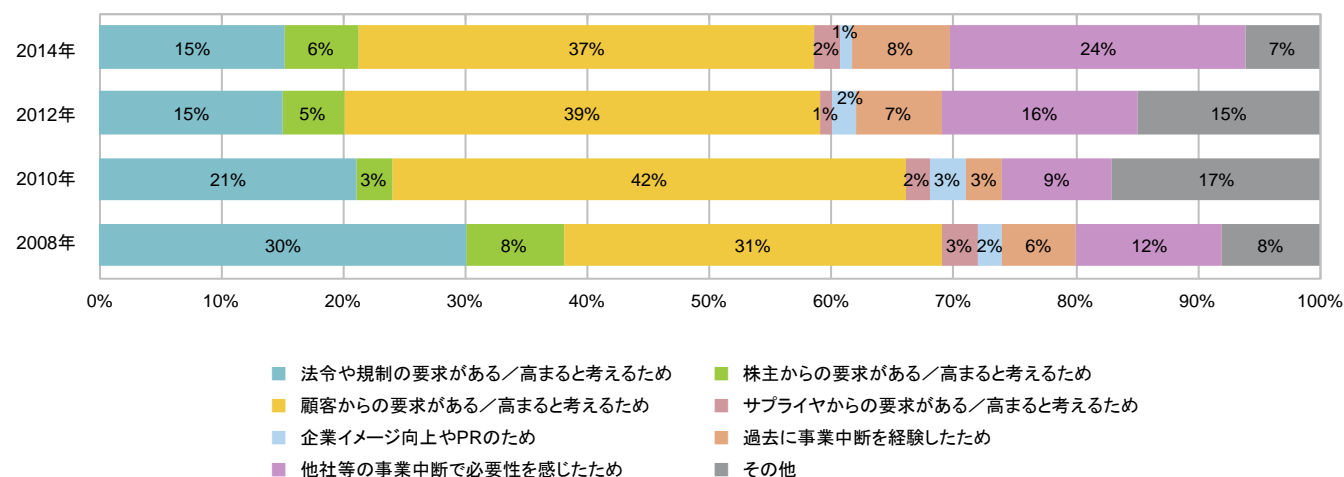




### 3-3 BCPの策定理由

BCPを策定した理由としては、2012年の調査結果と同様、「顧客からの要求がある／高まると考えるため」(37%)が最も多くを占めました。以下、「他社等の事業中断で必要性を感じたため」(24%)、「法令や規制の要求がある／高まると考えるため」(15%)と続きます。このうち、「顧客からの要求」と「法令・規制」については前回とほぼ同じ回答水準でしたが、「他社等の事業中断」については、16%から24%へと増加しています。これには、他社の事業中断が自社の事業に直接影響している場合や、事業中断にかかわる他社と同様の問題が自社にもあることを認識したなどがあるものと考えられます。

#### BCP策定理由の経年変化

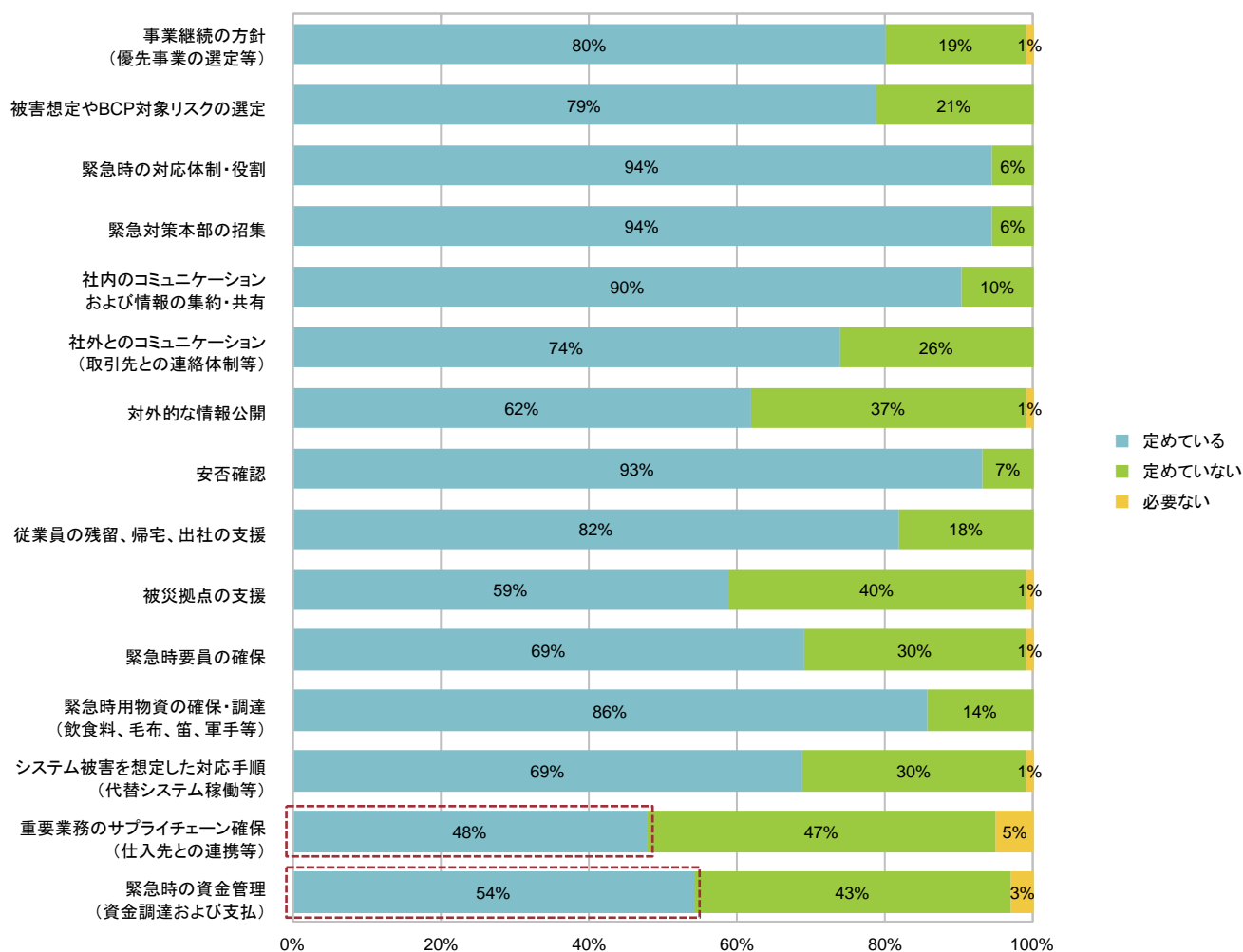


\* いずれかのリスクについて、BCPを策定済みまたは策定中・策定予定と回答した企業が対象。

### 3-4 BCPに定められた手順

90%以上の企業が、「緊急時の対応体制・役割」、「緊急対策本部の招集」、「社内のコミュニケーションおよび情報の集約・共有」について、BCPの中で定めていると回答しています。また、「事業継続の方針」、「従業員の残留、帰宅、出社の支援」、「緊急時用物資の確保・調達」も、80%以上の企業がBCPで手順を定めています。その一方、「重要業務のサプライチェーン確保」、「緊急時の資金管理」については、BCPに手順を定めていると回答した企業は50%前後にとどまりました。

#### BCPへの各種手順の記載状況



\* いずれかのリスクについて、BCPを策定済み、策定中・策定予定と回答した企業が対象。

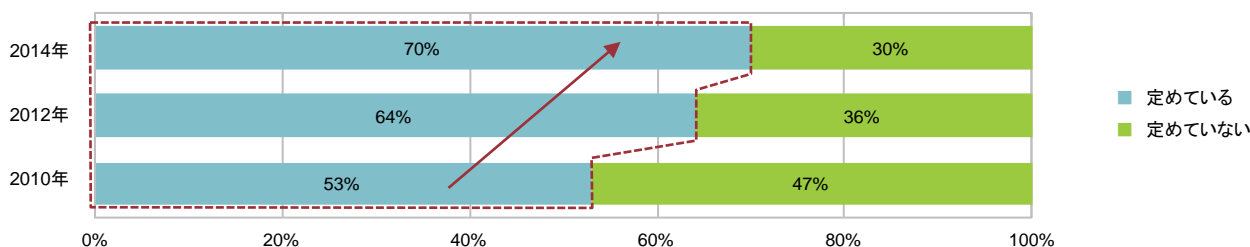
## 4 優先事業の選定

本章では、BCP策定の前提となる優先事業の選定や選定理由、事業復旧までの目標時間の設定状況について報告します。

### 4-1 優先事業の選定状況

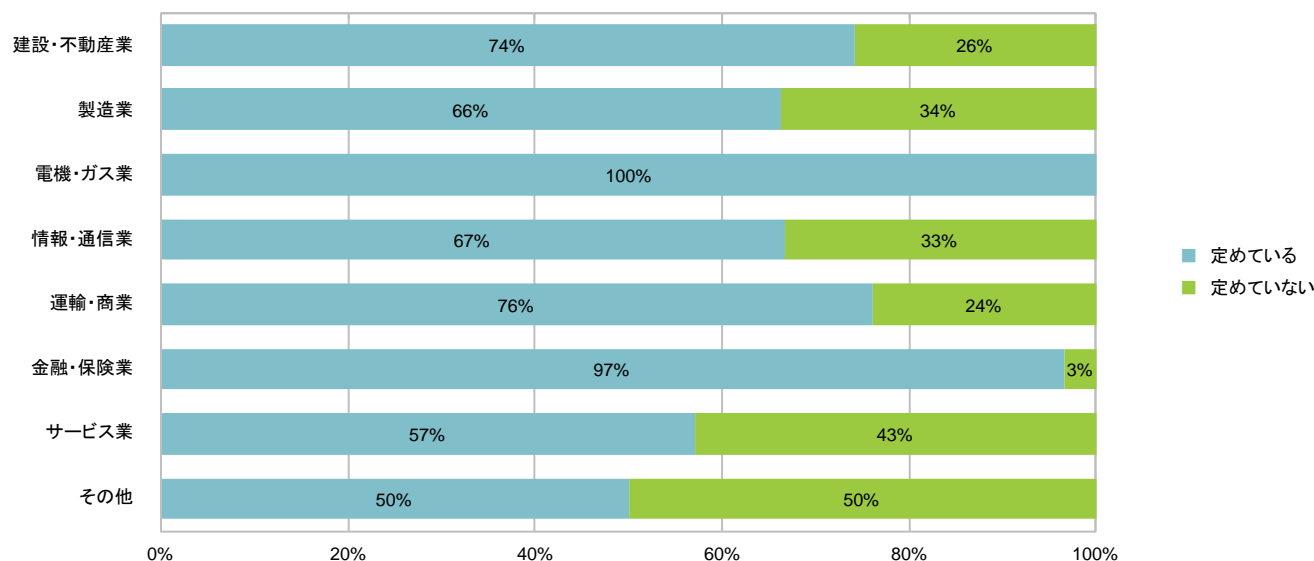
優先事業を「定めている」と回答した企業の割合は、調査のたびに増加しており、今回は70%に達しました。

#### 優先事業の選定状況の経年変化



すべての業種で、優先事業の選定状況は前回と同じかそれ以上の水準となっています。優先事業の選定が、多くの業種・企業で順次進められている状況にあるものと考えられます。

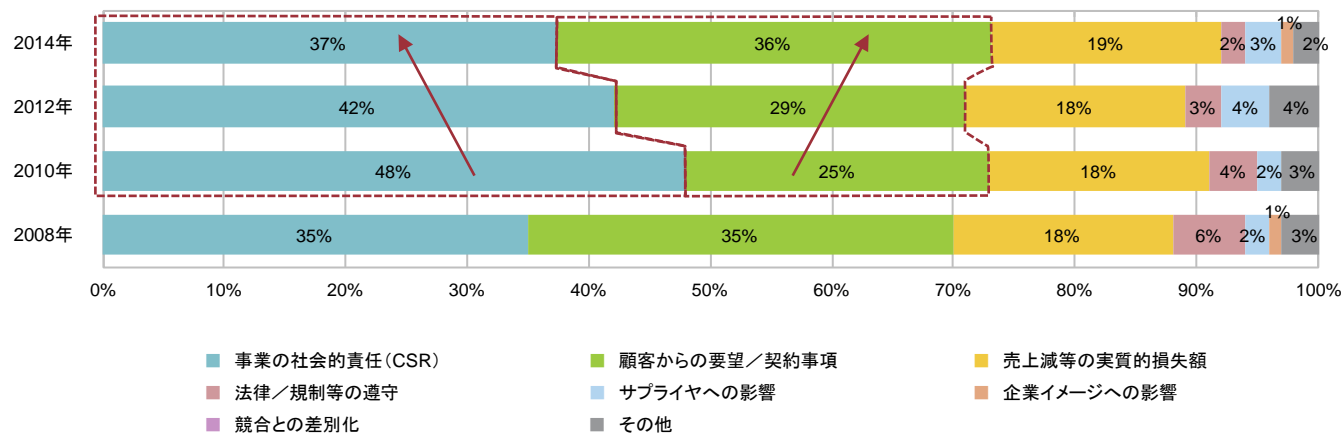
#### 業種別の優先事業の選定状況



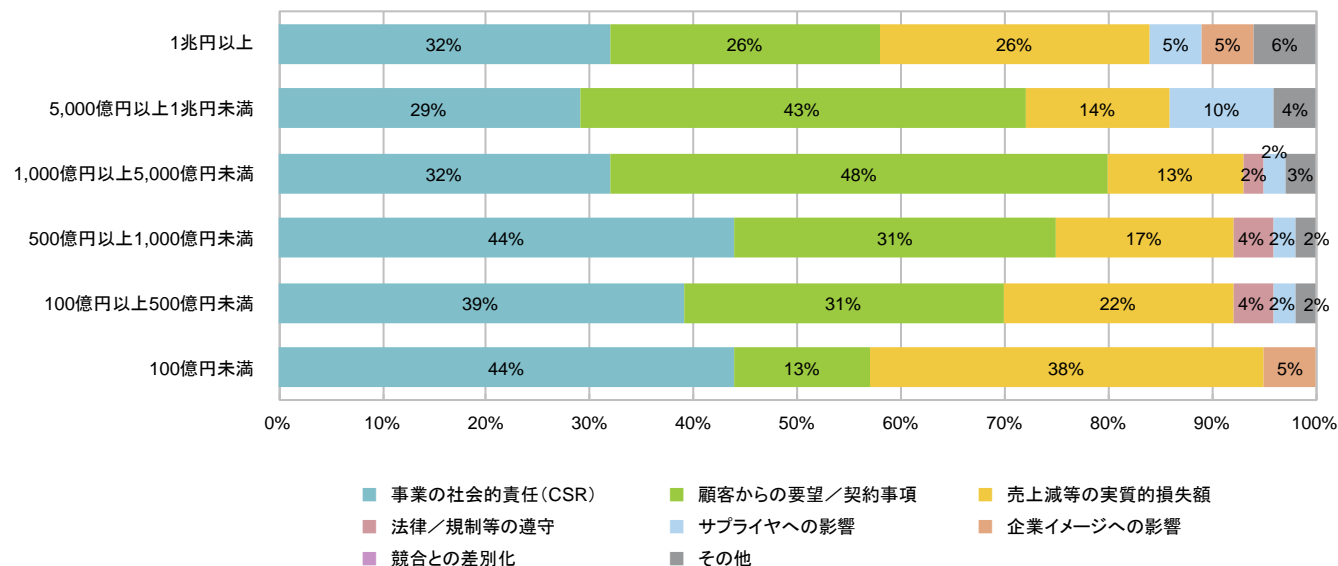
## 4-2 優先事業選定の観点

優先事業を選定する際の観点としては、「顧客からの要望／契約事項」の割合が増加傾向にあります。また、「事業の社会的責任（CSR）」とする回答は低下傾向にあります。

### 優先事業を選定する際に最も考慮した観点の経年変化



### 優先事業を選定する際に最も考慮した観点（売上高別）

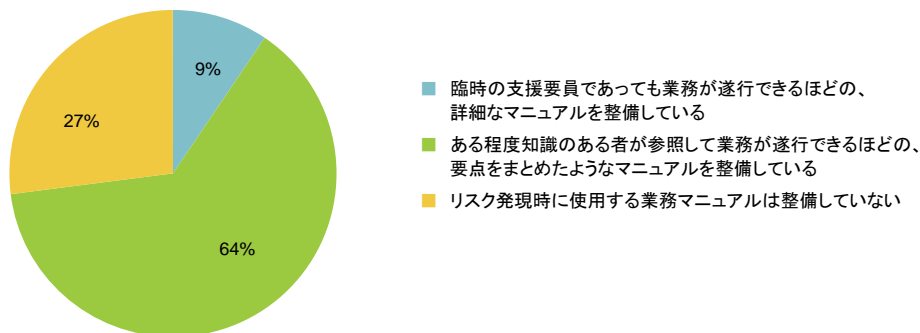




## 4-3 優先事業にかかわる緊急対応マニュアルの整備状況

優先事業を定めている企業のうち、詳細な緊急対応マニュアルを整備している企業が約10%、また要点をまとめたマニュアルを整備している企業が60%を超えました。その一方で、約4分の1の企業では、こうしたマニュアルの整備が行われていませんでした。この傾向は、2012年の調査結果とほぼ同じでした。

### 優先事業のリスク発現時対応マニュアル整備状況



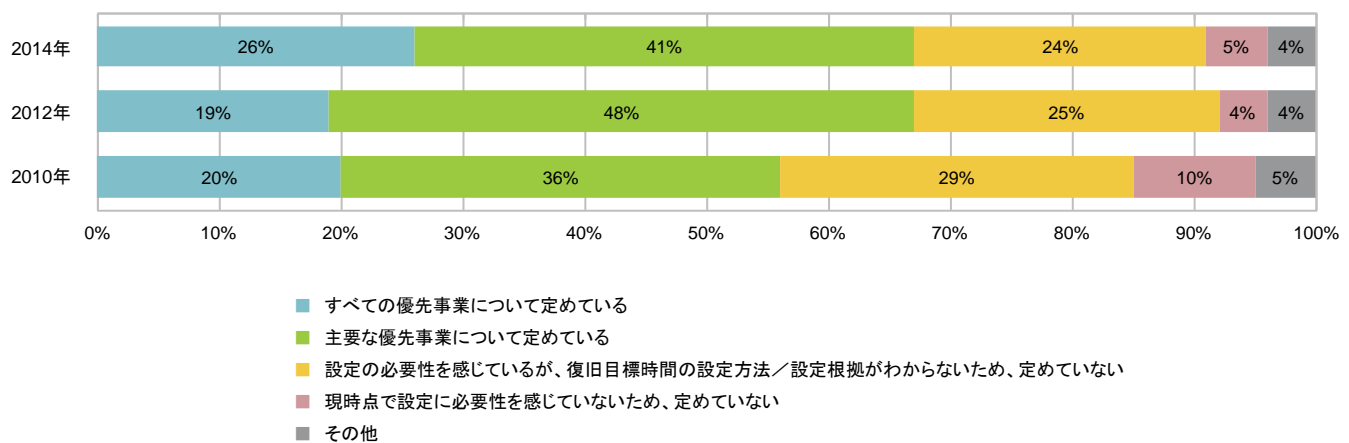
\* 優先事業を定めていると回答した企業が対象。

## 4-4 優先事業の復旧までの目標時間

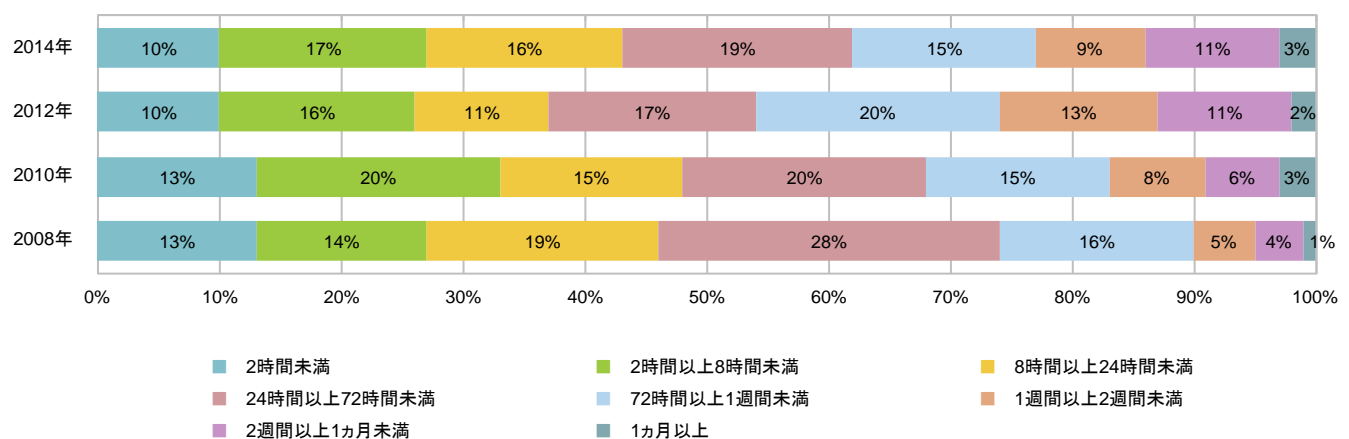
すべて、または主要な優先業務について復旧目標時間を定めていると回答した企業の割合は、2012年の調査結果と同じ67%でしたが、すべてと回答した企業の割合が7%増加しています。優先事業を定めている企業の中で、復旧目標時間の設定に関する取組みが進められている状況を反映したものと考えられます。

復旧目標時間については、「8時間以上24時間未満」(16%、前回比5%増)、「72時間以上1週間未満」(15%、同5%減)で、2012年の調査結果から多少変動していますが、全体としては大きな傾向の変化はありませんでした。

### 復旧目標時間の設定状況の経年変化



### 復旧目標時間の経年変化



## 5 事業継続の推進体制

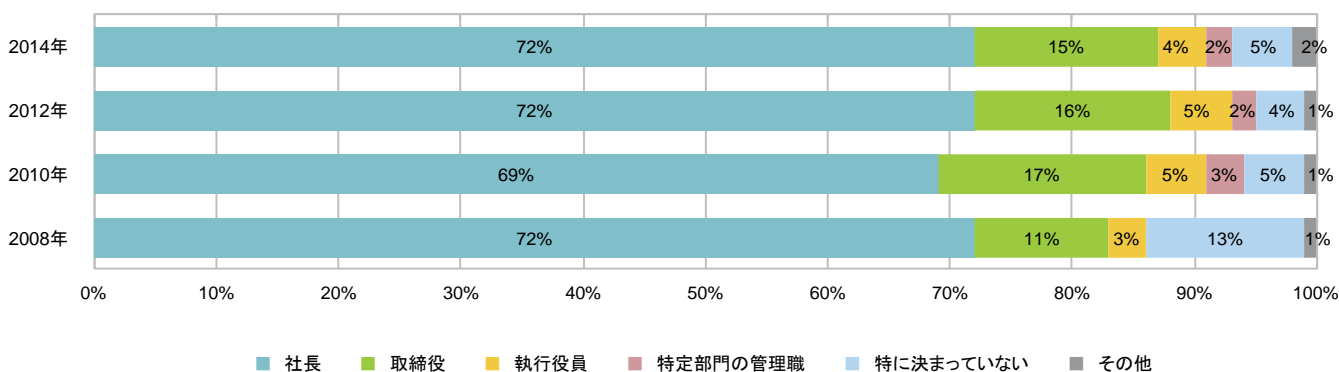
本章では、事業継続の推進を担う最高責任者や主管部門、予算の計上方法等、事業継続の推進体制の整備状況について報告します。

### 5-1 事業継続推進の責任者

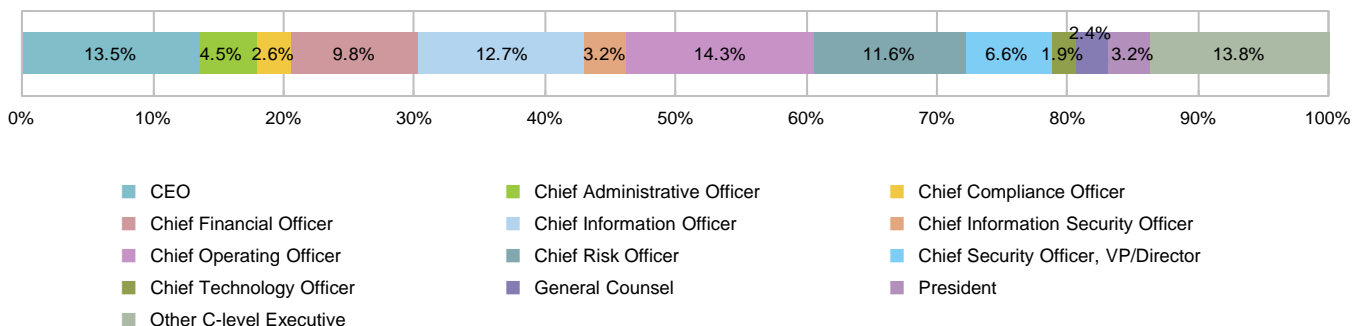
事業継続推進(平時の取組み)の最高責任者については、これまでの調査結果と同じく「社長」が最も多く、約70%を占めました。その他の役職者を含む全体の分布も、これまでとほぼ同じ傾向でした。海外BCMサーベイの結果をみると、さまざまなCクラスの役員が、この責任を担っているようです。

事業継続について定期的に討議する会議体を設置しているとする企業の割合もほぼ半数と、これまでの調査結果と同じ傾向が続いています。海外BCMサーベイの結果によると、70%以上がBCM活動を支援するための、経営陣による諮問委員会や運営委員会(Senior Management Advisory or Steering Committee)を設置していると回答しています。

#### 事業継続の推進を担う最高責任者の経年変化

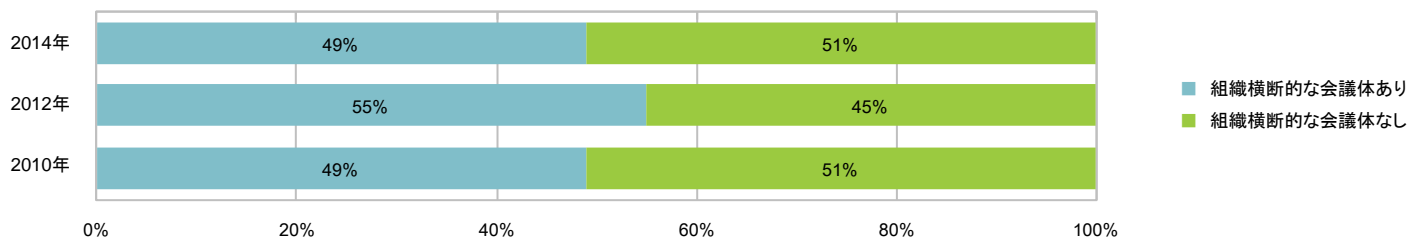


#### 事業継続の推進を担う最高責任者(海外BCMサーベイ)



The 2013-2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study

### 事業継続に関する課題を定期的に討議する組織横断的な会議体の設置状況の経年変化



### BCMにかかわる経営陣による諮問委員会や運営委員会の設置状況 (海外BCMサーベイ)



The 2013–2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study

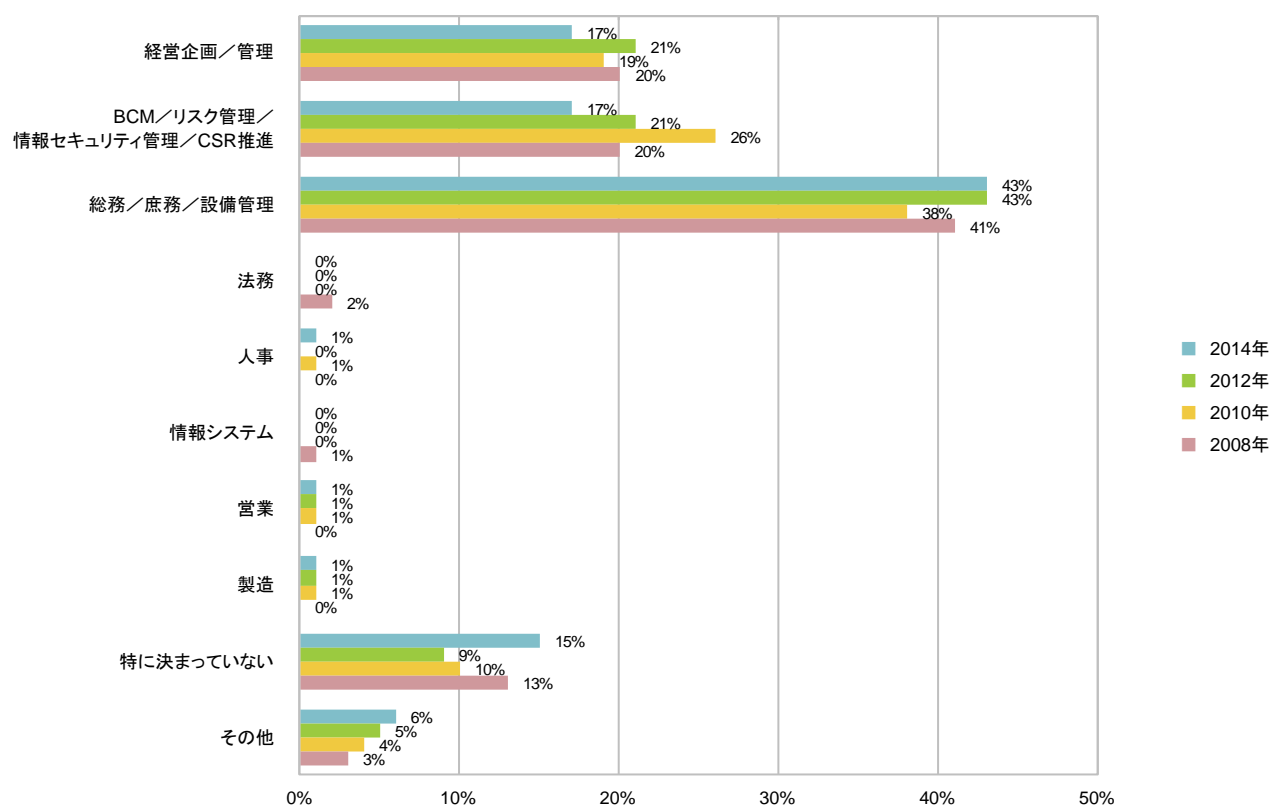


## 5-2 事業継続推進の主管部門

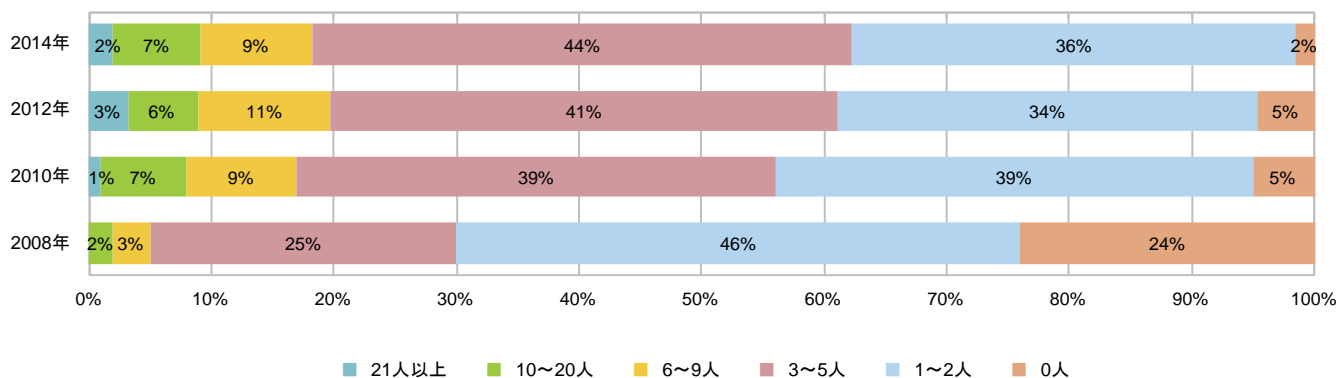
事業継続推進の主管部門については、これまでの調査結果と同様、「経営企画／管理」、「BCM／リスク管理／情報セキュリティ管理／CSR推進」、「総務／庶務／設備管理」が中心となっていることがわかりました。この3部門で回答全体の80%近くを占めています。

主管部門における事業推進担当者の人数についても、大きな傾向の変化は見られませんが、担当者数0人とする回答は、調査を経るごとに減少しています。

### 事業継続推進の主管部門の経年変化



### 主管部門における事業継続推進の担当者数の経年変化

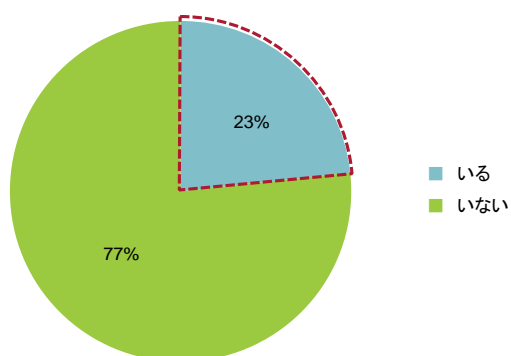


## 5-3 事業継続にかかわる業務の専従者

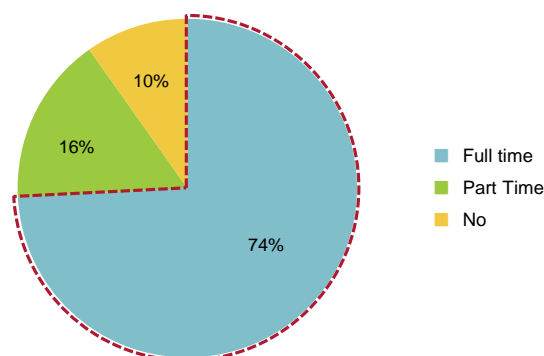
今回、事業継続を担当する専従者が主管部門に配置されているかについて初めて調査を行いました。その結果、配置している企業の割合は23%でした。また、その経験年数は、「1年以上3年未満」(31%)が最も多く、以下「3年以上5年未満」(23%)、「5年以上10年未満」(21%)と、この範囲で全体の75%を占めるという状況でした。また、「20年以上」の経験者を擁する企業も5%ありました。

一方、海外BCMサーベイでは、BCM専従者の配置状況と、BCMの推進責任者の経験年数について質問しています。これによると、フルタイムのBCM専従者が配置されている割合は74%、パートタイムの専従者が16%で、BCM専従者が配置されている割合は、日本よりもかなり高くなっています。また、BCM推進責任者の経験年数は、5年以上の経験者の割合が高いという結果が得られています。

主管部門における事業継続を担当する専従者の有無

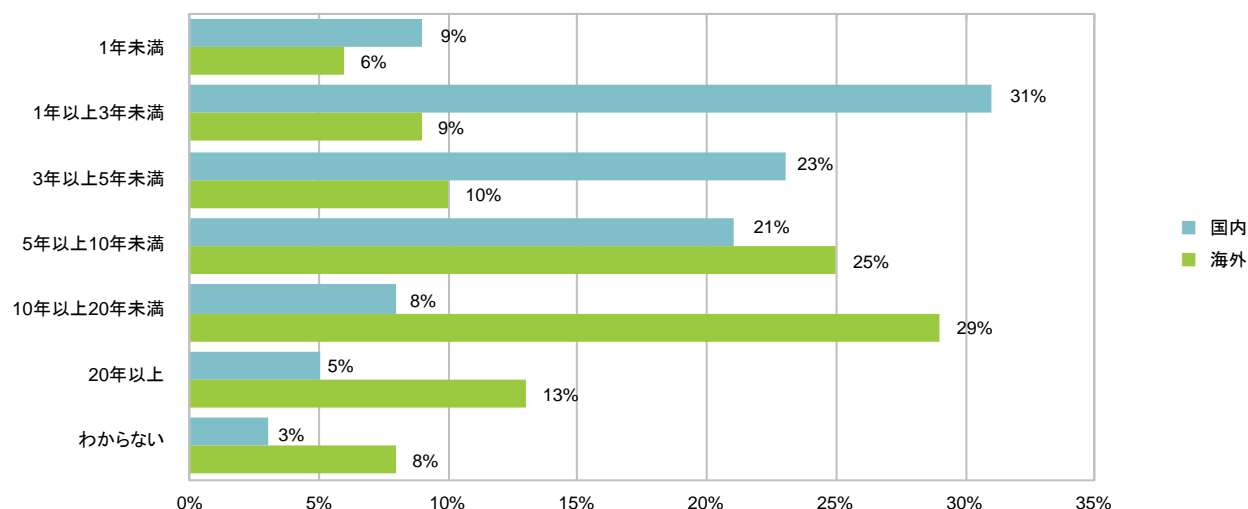


BCM専従者の配置状況(海外BCMサーベイ)



The 2013-2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study

事業継続を担当する専従者(国内)、推進責任者(海外)の経験年数



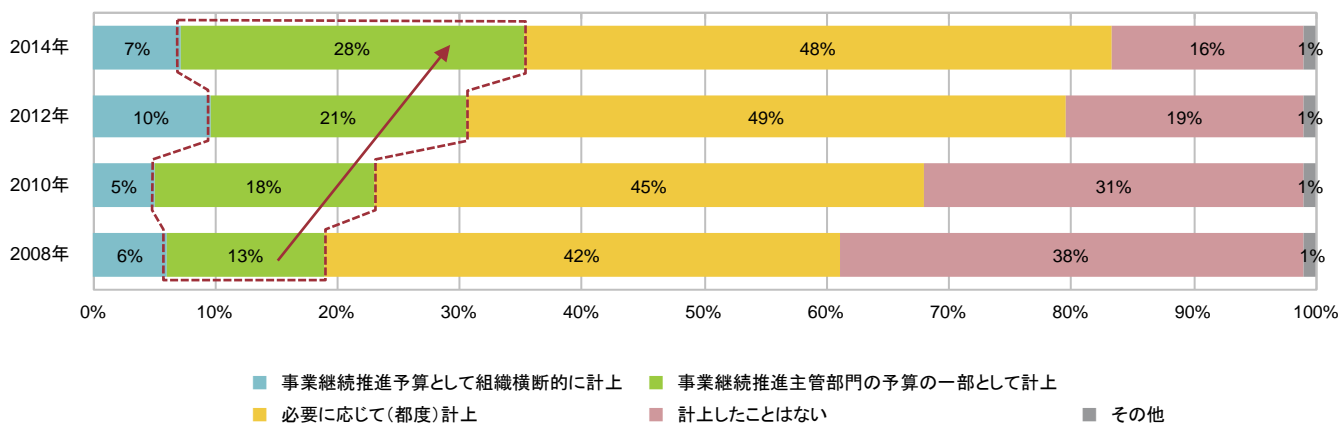
\* 国内はBCM専従者の経験年数(複数の専従者がいる場合は、業務歴が最も長い担当者の経験年数)。海外はBCM推進責任者の経験年数。

## 5-4 事業継続の取組みに関する予算

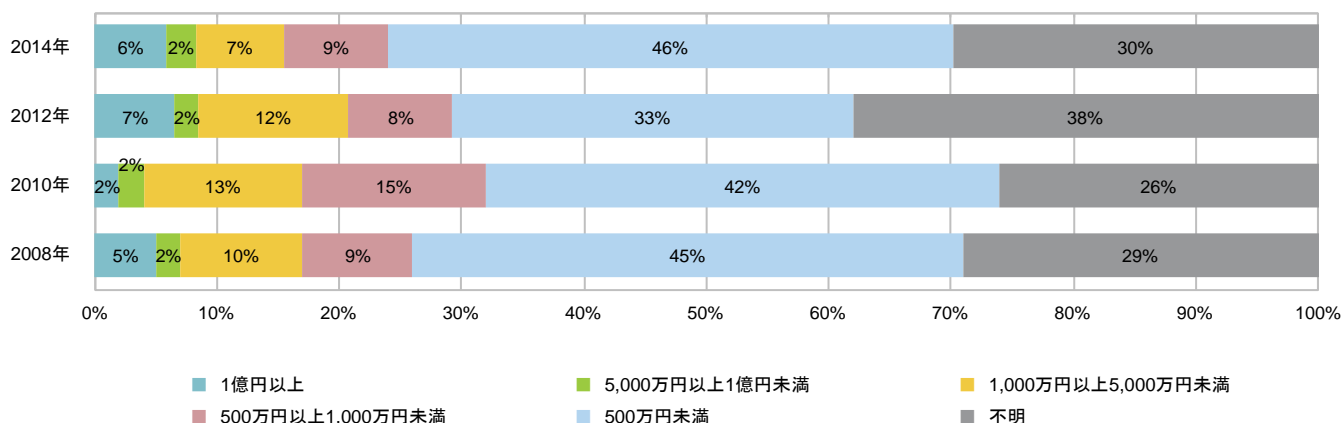
事業継続にかかわる予算の計上方法については、全体として大きな変化はなく、「必要に応じて（都度）計上」とする企業が、全体の半分近くを占めています。その一方で、「事業継続推進主管部門の予算の一部として計上」する割合が調査ごとに上昇し、逆に「計上したことはない」とする企業の割合が継続して減少しています。

事業継続にかかわる年間の予算に関しては、今回の調査では500万円未満とする回答が、全体に占める割合、2012年の調査結果からの伸び率とも、最も大きくなりました。多額の初期費用を必要とする対策は、各企業とも一段落したのかもしれません。

### 予算計上方法の経年変化



### 年間の予算計上額の経年変化



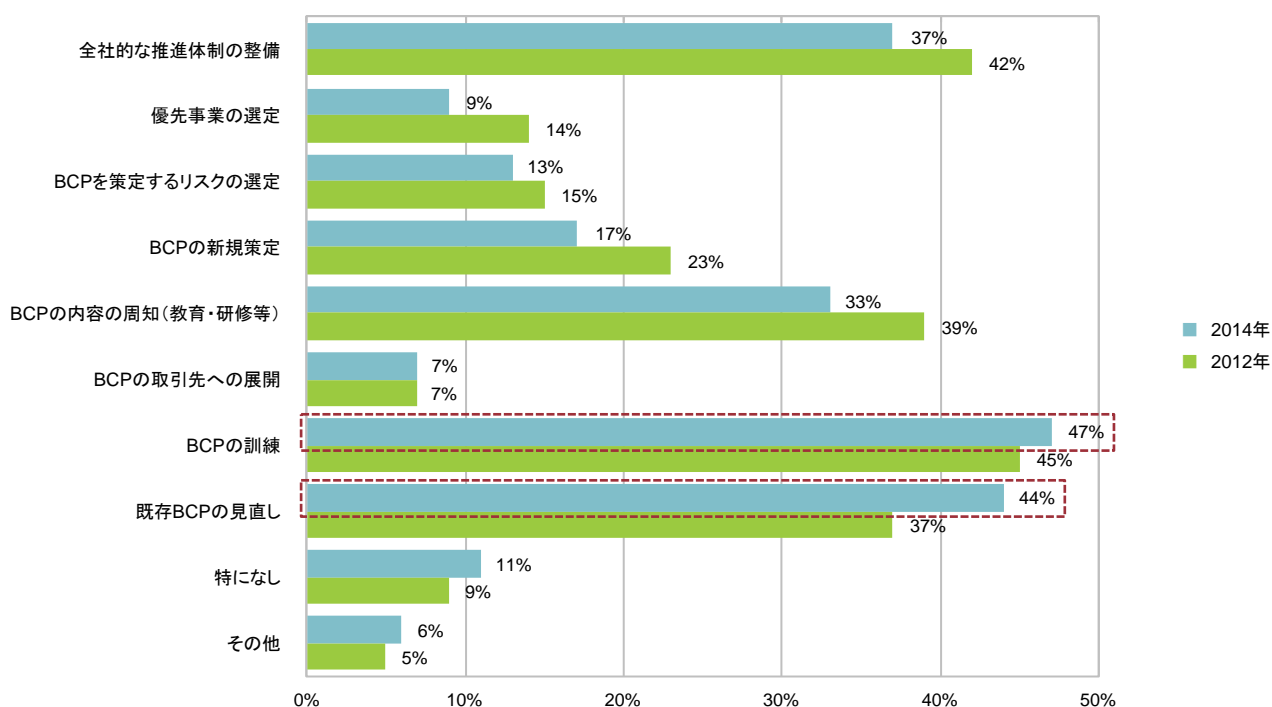
## 6 事業継続にかかわる活動

本章では、各企業における事業継続にかかわる活動状況について報告します。

### 6-1 2014年度に重点的に取り組む活動

2014年度に予定されている重点活動については、「BCPの訓練」(47%)、「既存BCPの見直し」(44%)、「全社的な推進体制の整備」(37%)、「BCPの内容の周知」(33%)等、活動の種類、割合、順位とも、2012年の調査結果とほぼ同じ傾向を示しています。上位にランクされている活動は、継続的な取組みを必要とするBCPの特性が反映されたものと考えられます。

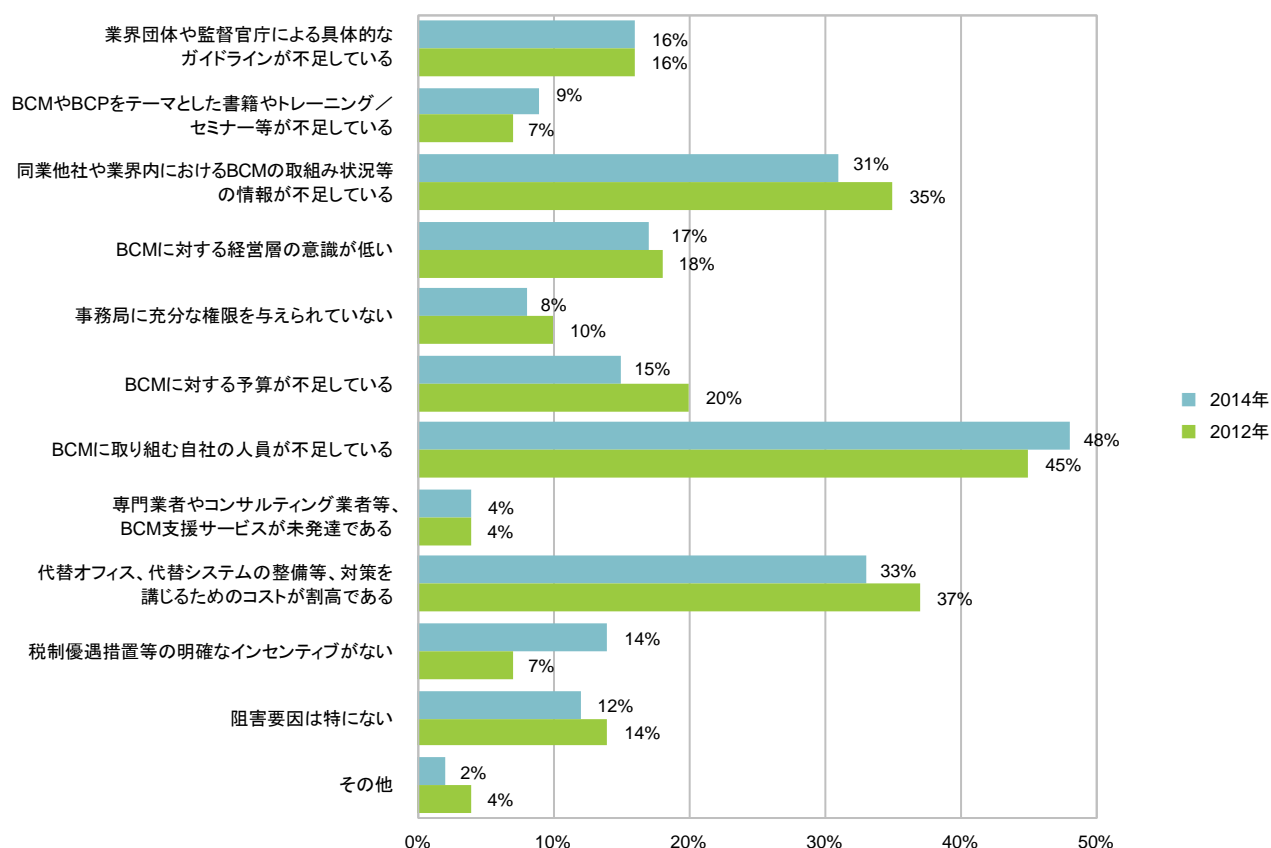
#### 2014年度に重点的に取り組む活動(複数回答)



## 6-2 BCMを推進するうえでの阻害要因

BCMの推進を阻害する要因についても、2012年の調査結果と同じ傾向がみられました。「BCMに取り組む自社の人員不足」(48%)、「対策を講じるためのコストが割高」(33%)、「同業他社や業界内におけるBCMの取組み状況等の情報不足」(31%)が、多くの企業でこの取組みにおける阻害要因として認識されています。

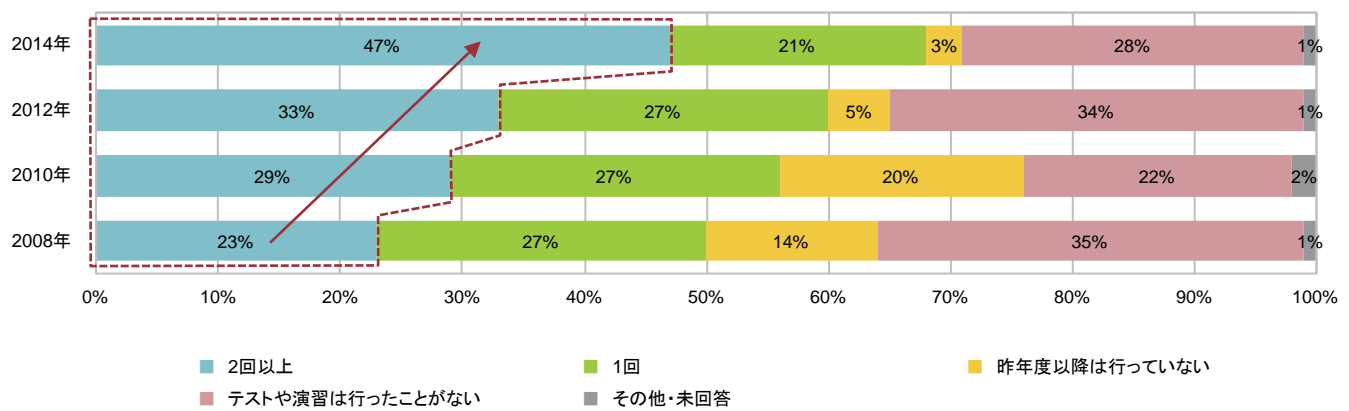
### BCM推進上の阻害要因(複数回答)



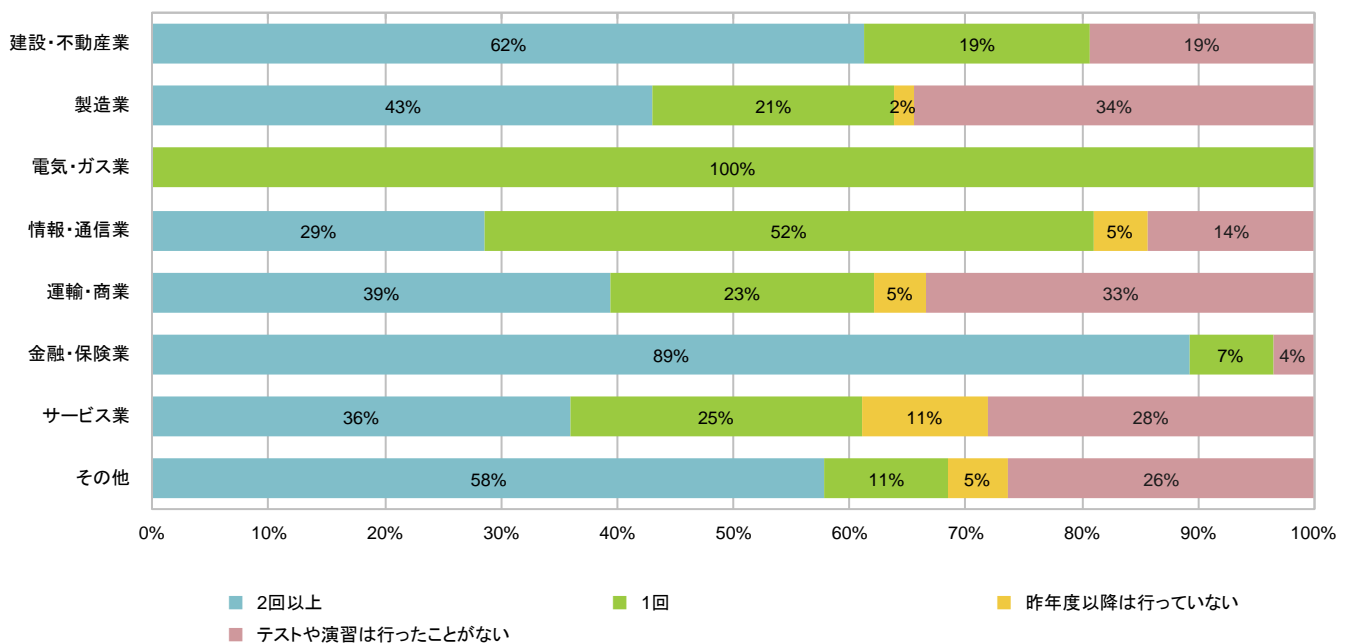
## 6-3 BCP訓練の実施状況

BCPの訓練を実施している企業の割合は、調査ごとに上昇しています。今回の調査では、約70%の企業が、2013年度～2014年度にかけて、1回以上BCPの訓練を実施したと回答しています。また、2回以上BCP訓練を実施した企業の割合は、50%近くに達しています。業種別でも、BCP訓練を実施している企業の割合が、すべての業種で、2012年の調査結果に対して15%～30%程度上昇しています。この変化の背景としては、BCPの実行における訓練の重要性について、企業の理解が深まっていることがあるものと推察されます。

### BCP訓練の実施状況の経年変化



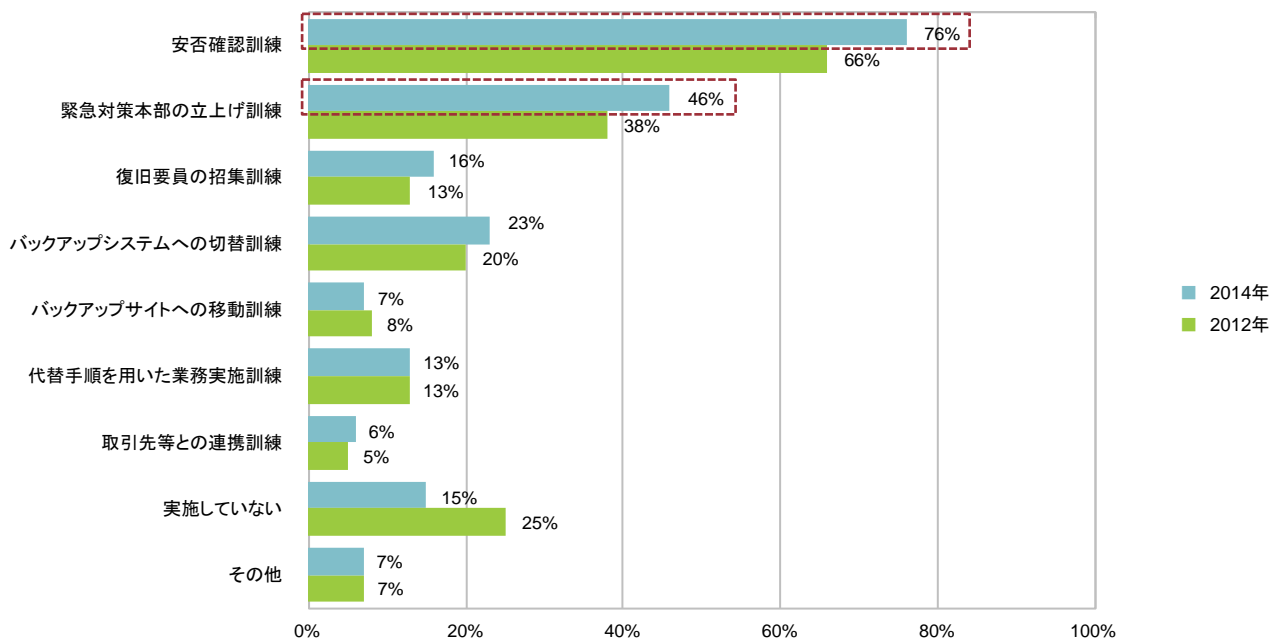
### 業種別のBCP訓練の実施状況





実施されている訓練については、2012年の調査時と同じく、「安否確認訓練」(76%)と「緊急対策本部の立上げ訓練」(46%)の2つが高い比率、伸び率(約10%)を示しました。その一方で、取引先との連携やバックアップサイトへの移動等、難易度が高い、あるいは手間がかかる訓練については、前回とほぼ同じ水準ではありますが、実施率は低いままとなっています。災害時等にBCPを効果的に実行するには、こうした訓練についても、平常時に可能な範囲で実施しておくことが重要です。BCP訓練の取組みに関しては、引き続き検討・工夫の余地があるものと思われます。

### 過去に実施したことのある訓練(複数回答)



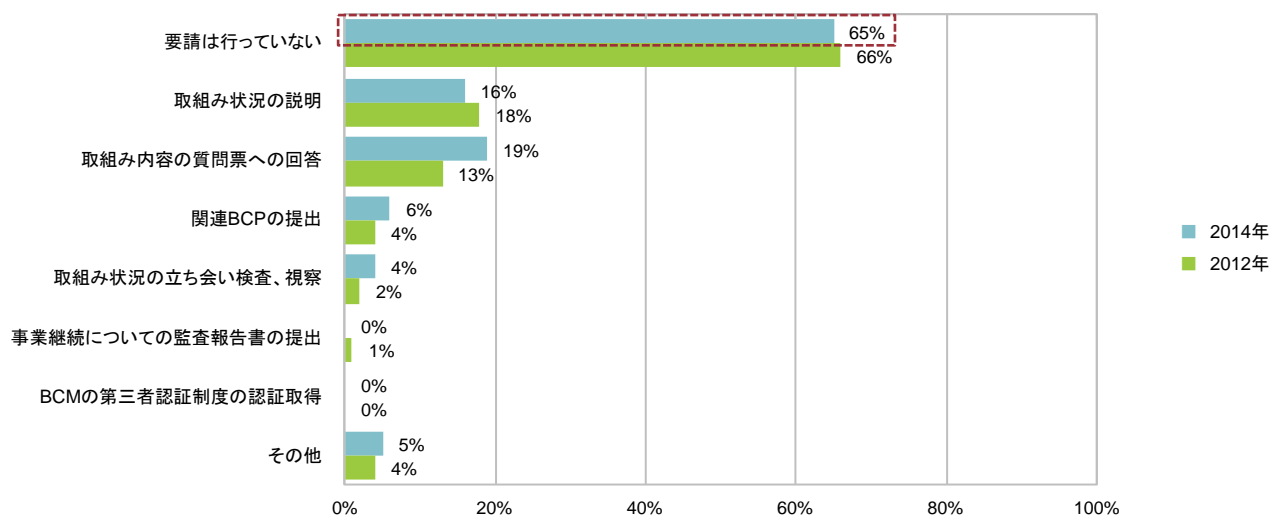
## 6-4 委託先や取引先への要請

事業継続に関する委託先や取引先への要請の状況については、全般的に2012年の調査結果と同じ傾向となりました。最も回答が多かったのは、「要請は行っていない」(65%)でした。要請を行っている場合の内容は、「取組み内容の質問票への回答」(19%)、「取組み状況の説明」(16%)が、前回調査時と同じく、主要な取組みでした。

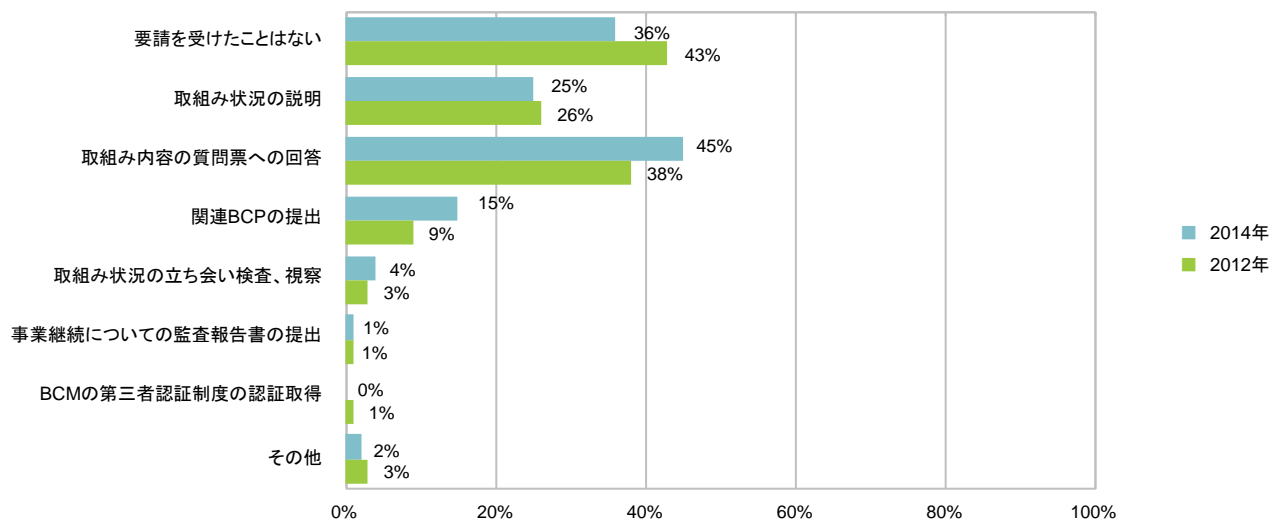
一方、顧客や取引先から、事業継続について「要請を受けたことはない」と回答した企業の割合は、前回調査時から減少し36%となりました。要請を受けた内容としては、「取組み内容の質問票への回答」(45%)、「取組み状況の説明」(25%)が、やはり多くなっています。また「関連BCPの提出」が、前回調査時より6%アップしました。

要請をする場合、受ける場合とも、「検査・視察」、「監査報告書の提出」、「認証取得」等、一定の信頼性が得られるものの手間がかかる取組みについては、ほとんど実施されていないという状況でした。

### BCPの取組みに関する委託先や取引先に対する要請の状況(複数回答)



### BCPの取組みに関する顧客や取引先からの要請の状況(複数回答)



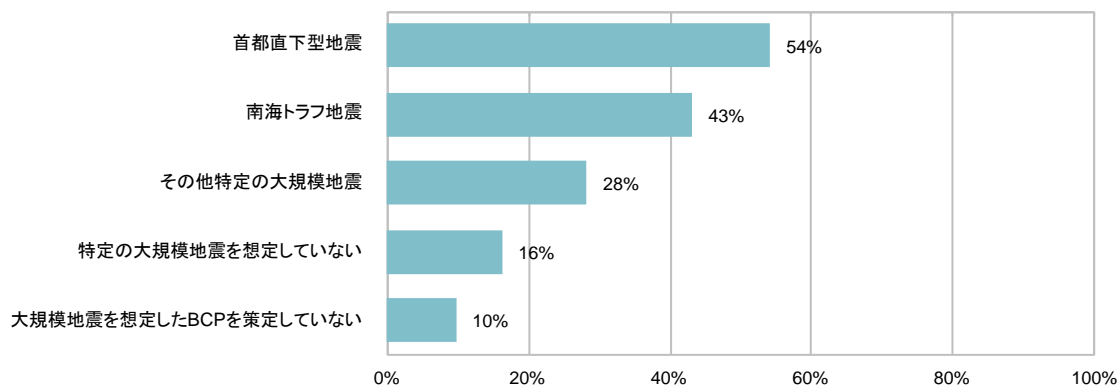
## 7 大規模地震発生に備えた取組み

本章では、各企業における大規模地震発生に備えた取組み状況に関する調査結果について報告します。

### 7-1 大規模地震の想定

BCPで想定されている大規模地震は、首都直下と南海トラフが約40～50%、その他の地震が28%でしたが、特定の大規模地震を想定していないとする回答も16%ありました。予想される被害の大きさを考えると、企業の所在地域が被災する可能性がある大規模地震のシナリオに応じたBCPを策定しておくことが重要と考えられます。

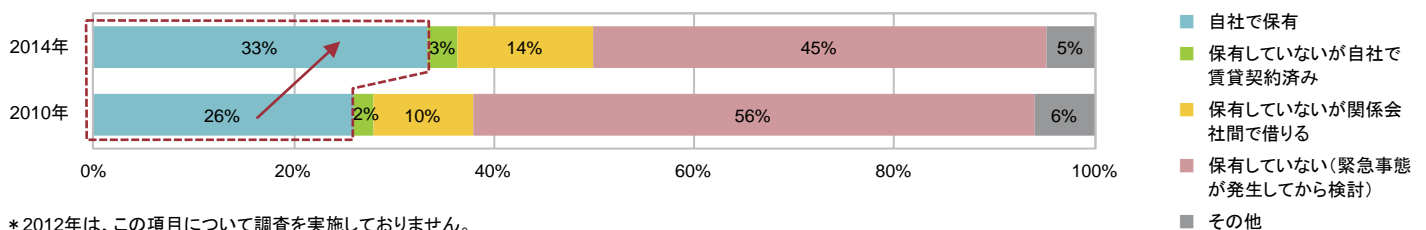
#### BCPで想定している地震（複数回答）



### 7-2 代替オフィス

大規模地震等による通常の拠点の被災を想定し、代替オフィスを保有あるいは何らかの方法で確保すると回答した企業は50%でした。2010年の調査結果と比較すると、代替オフィスの確保が可能とした企業の割合は、約10%上昇しています\*。

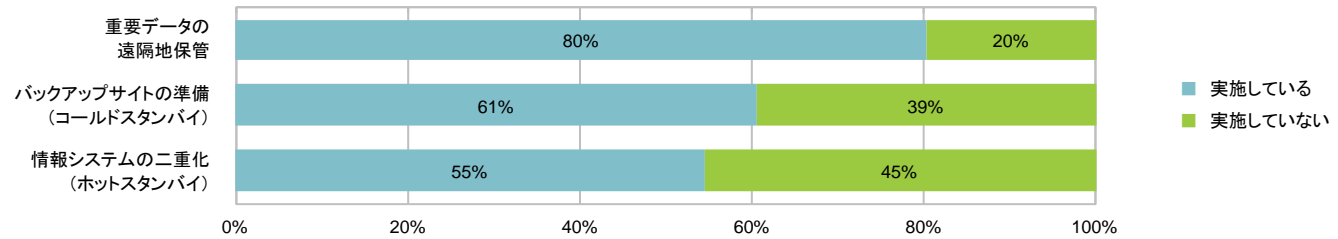
#### 代替オフィスの整備状況



## 7-3 情報システム

情報システムに関しては、重要データの遠隔地保管を行っている企業が80%に達しています。また、バックアップサイトの構築についても、半分以上の企業が対策を実施しています。

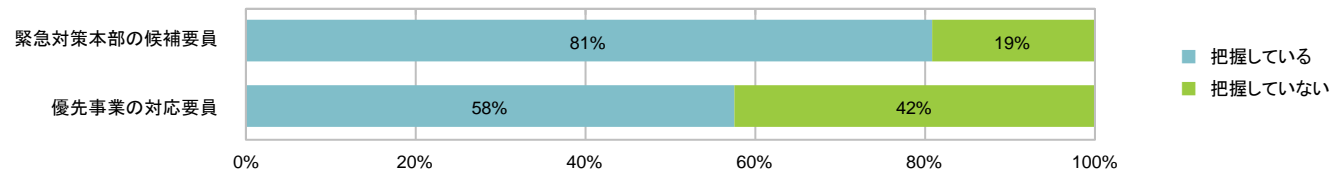
### 情報システムの復旧対策



## 7-4 要員の居住地の把握

緊急対策本部、あるいは優先事業の対応要員の居住地についても、企業での取り組みが進められています。こうした取り組みを進めることで、被災時に拠点に参集できる要員確保の可能性を高めることができるものと考えられます。

### 対応要員の居住地の把握

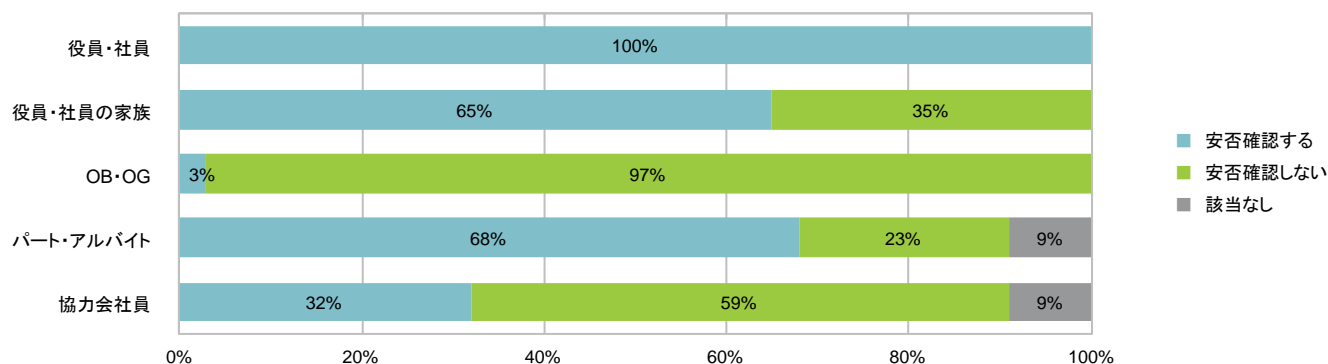


## 7-5 安否確認

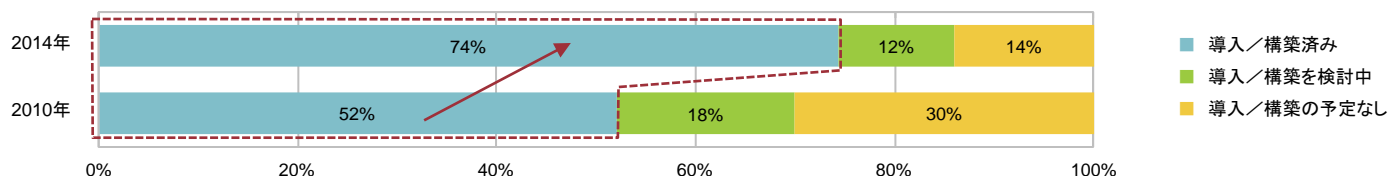
発災時の安否確認については、役員・社員については、すべての企業が確認の対象であると回答しています。また、役員・社員の家族、あるいはパート・アルバイトの安否を確認すると回答した企業も70%近くありました。安否確認の範囲については、企業・業務の環境に応じ、十分に検討することが必要と思われます。

安否確認システムを導入している企業は、2010年の調査時に比べ、20%以上増加しました\*。  
安否確認に対する企業の関心の高さを反映したものと考えられます。

### 安否確認の対象範囲



### 安否確認システム導入・構築の状況

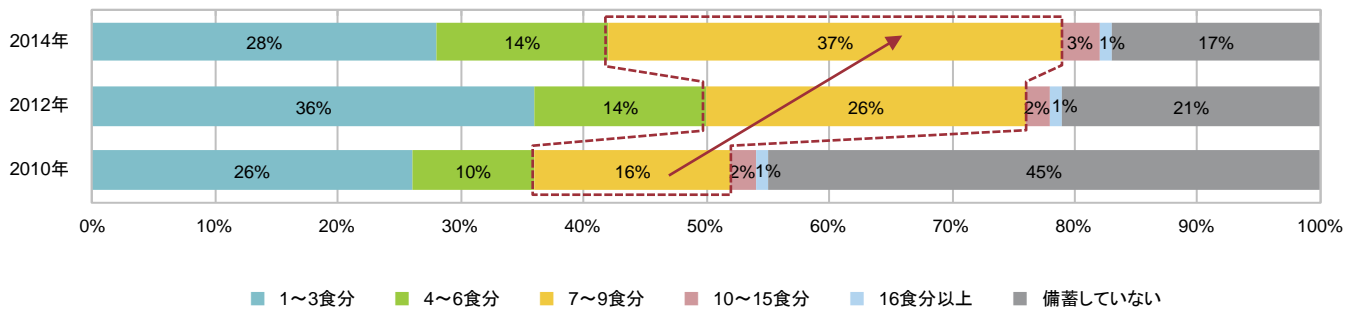


\* 2012年は、この項目について調査を実施しておりません。

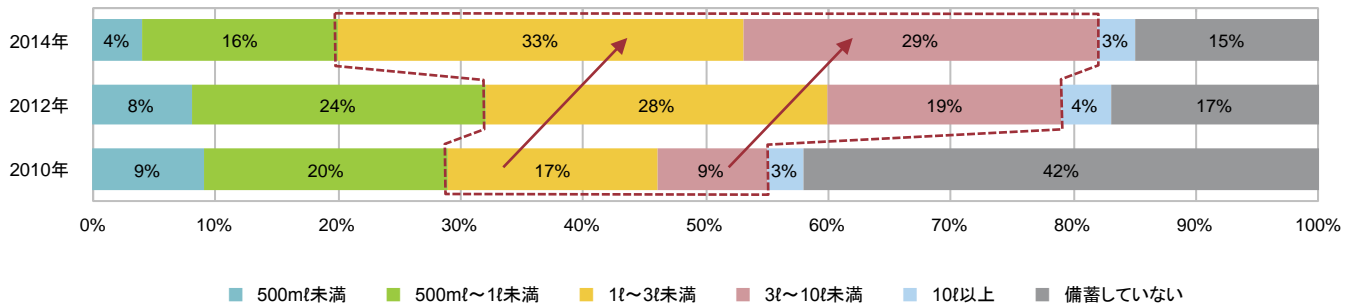
## 7-6 備蓄

被災時に欠かせない食料と飲料水については、2010年、2012年、今回と、調査のたびに備蓄していないとする企業の割合が減少しています。また、備蓄を行っているケースでは、備蓄量を増やしている企業の割合が、やはり毎回増加傾向にあります。万一の被災に備えた企業の対策が、継続的に進められている状況が反映されたものと考えられます。

### 食糧の備蓄



### 飲料水の備蓄





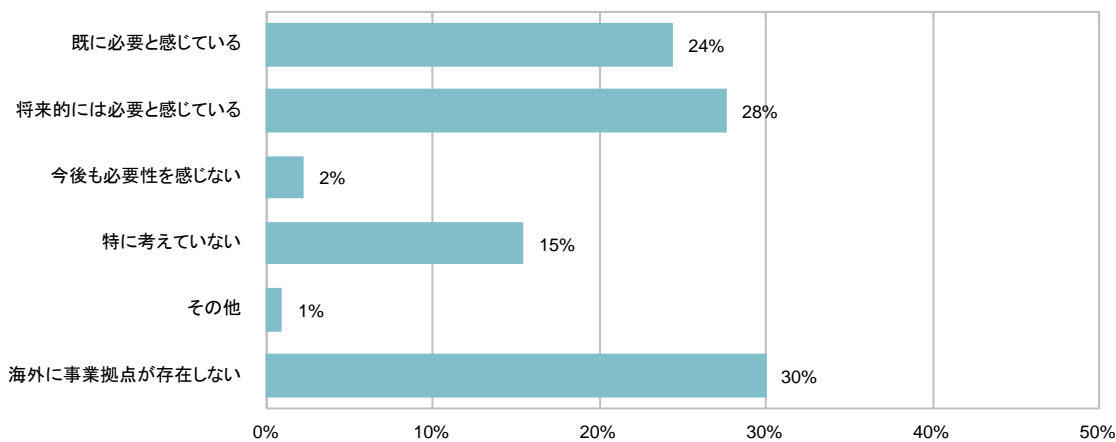
## 8 海外拠点BCP

今回のサーベイでは、海外展開が進む日本企業の現状をふまえ、海外拠点に関するBCPへの取組みがどのように進められているかを、新たな項目として取り上げ調査しました。

### 8-1 海外拠点BCPの必要性の認識

海外に拠点を持っている企業においては、その大半が、海外拠点BCPについて、既にあるいは将来的に必要と回答しています。今後の調査を待つ必要がありますが、事業やリスクのグローバル化の進展を背景として、海外拠点に関するBCPは、将来的にさらに重要性を増していく可能性が高いと予想されます。

#### 海外拠点BCPの必要性の認識

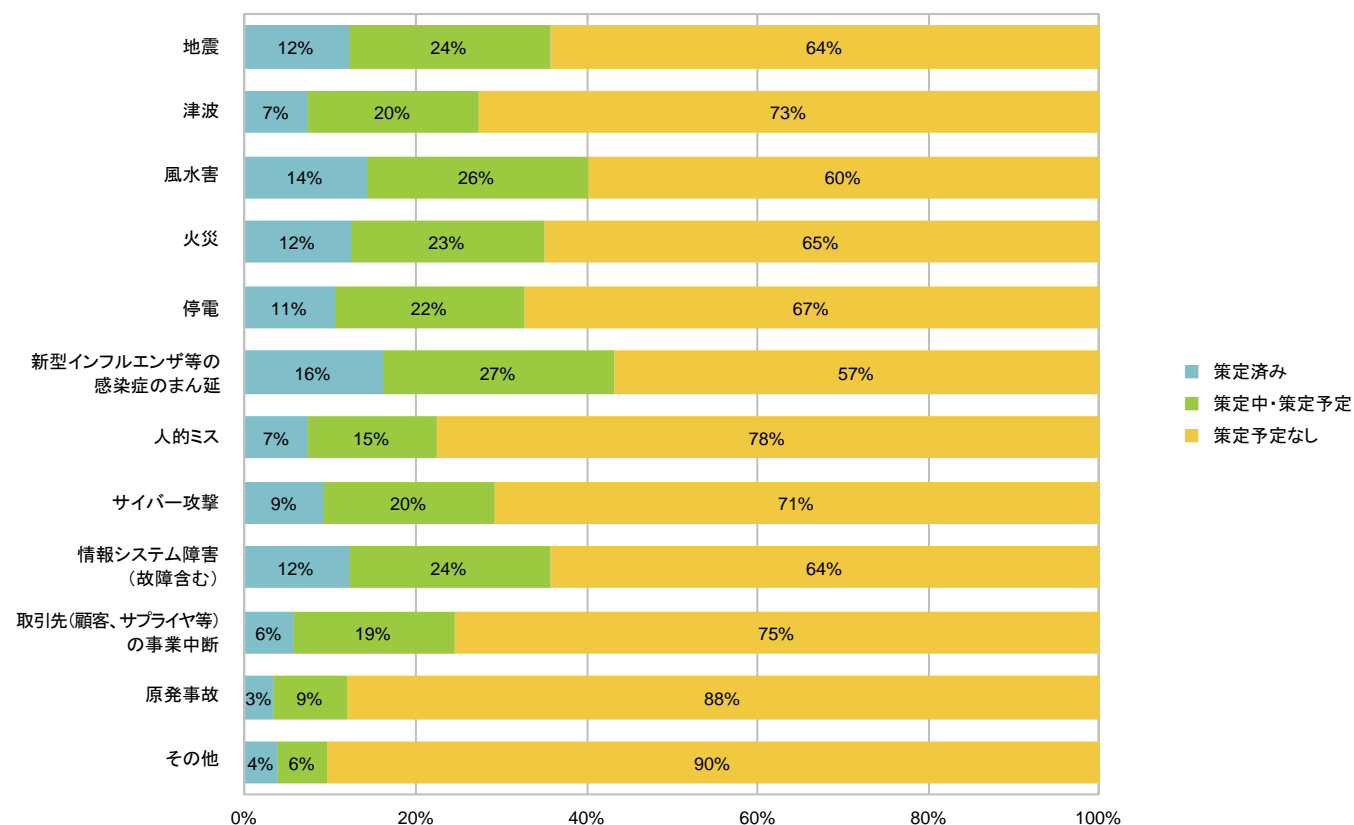


## 8-2 海外拠点BCPの策定状況

海外に拠点を持っている企業の大半が、海外BCPの必要性を認識していることを前項で示しましたが、その一方で、実際に海外拠点BCPを策定している企業の割合は高いことが、今回の調査でわかりました。現状では、「新型インフルエンザ等の感染症のまん延」の策定済み（16%）、策定中・予定（27%）、以下、「風水害」の策定済み（14%）、策定中・予定（26%）、「地震」および「情報システム障害」の策定済み（12%）、策定中・予定（24%）等、最も進んでいるものでも、策定済みの割合が15%前後、策定中・予定の割合が25%前後の水準となっています。

事業における海外拠点の重要性が高まるにつれ、また海外でのさまざまなリスクの顕在化等が発生するにつれ、海外拠点BCPの必要性・重要性について、今後さらに注目が集まるものと考えられます。

### 海外拠点BCPの策定状況

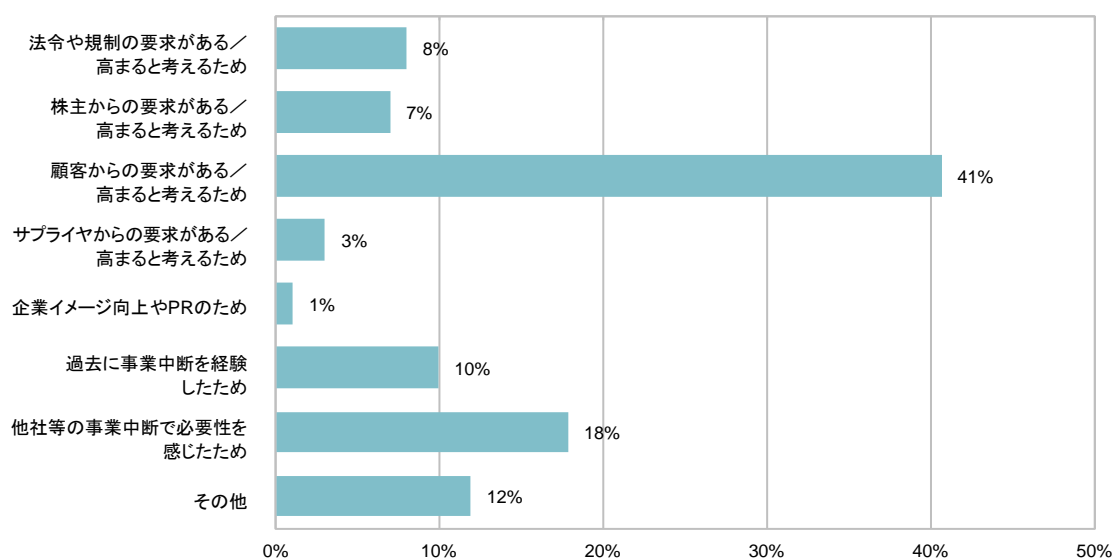


\* 「海外拠点が存在しない」と回答をした企業以外が対象。

## 8-3 海外拠点BCPの策定理由

海外拠点BCPを策定した、策定を進めている、あるいは策定を予定している最も大きな理由としては、41%の企業が「顧客からの要求がある／高まると考えるため」と回答しています。これに、「他社等の事業中断で必要性を感じたため」(18%)、「過去に事業中断を経験したため」(10%)が続きます。「顧客からの要求」、「他社等の事業中断」が最も考慮されているのは、国内BCPの策定理由と同じ状況です。

### 海外拠点BCPの策定理由



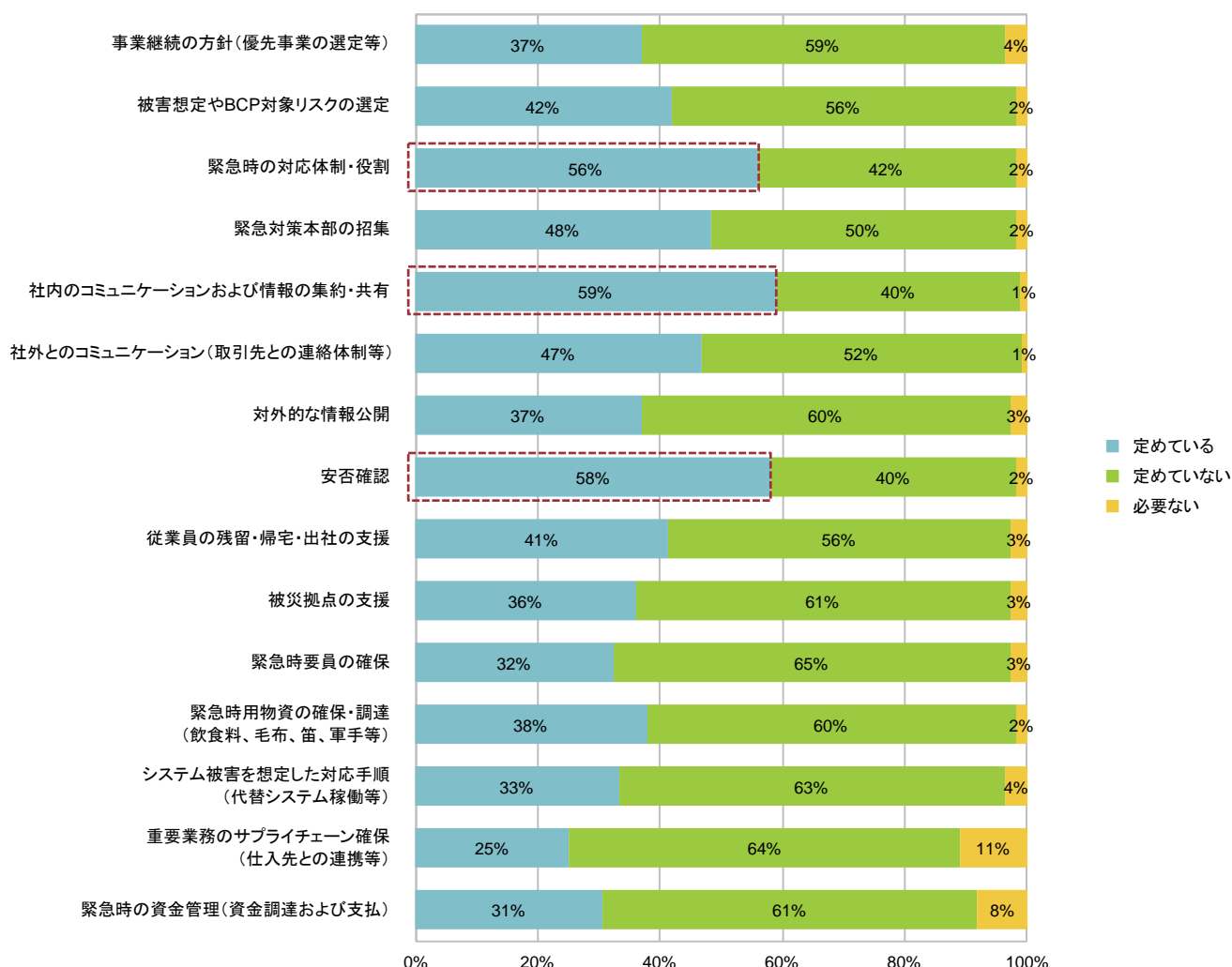
\* 海外拠点BCPを策定済み、策定中および策定予定の企業が対象。

## 8-4 海外拠点BCPに定められた手順

海外拠点BCPについては、「社内のコミュニケーションおよび情報の集約・共有」、「安否確認」、「緊急時の対応体制・役割」を手順として定めているとする回答が、それぞれ50%を超えました。また、「緊急対策本部の招集」、「社外とのコミュニケーション（取引先との連絡体制等）」を定めているとする回答も50%近くに達しています。

しかし、国内のBCPと比較すると、海外拠点BCPで手順が定められている割合は全般的に低く、BCPの有効性を高めるうえでは、今後の見直し・充実が必要な場合も多く存在している可能性があります。

### 海外拠点BCPに定められた手順



\* 海外拠点BCPを策定済み、策定中および策定予定の企業が対象。

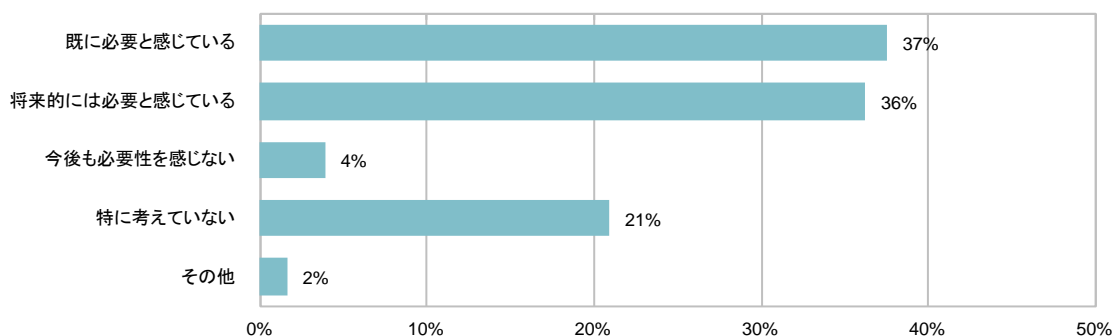
## 9 サイバー攻撃にかかわるBCP

今回は、事業継続を脅かすリスクの1つとして、近年注目されるようになったサイバー攻撃についても新たな項目として取り上げ、企業におけるBCPの策定状況について調査しました。

### 9-1 サイバー攻撃BCPの必要性の認識

サイバー攻撃を対象としたBCPについては、37%の企業が既に必要としています。将来的には必要と回答した企業と合わせると、70%を超える企業がこのBCPの必要性を認識しています。一方、サイバー攻撃BCPを既に策定している企業の割合は17%、また、策定中・策定予定の企業は27%でした（「3-2 BCPの策定状況」参照）。

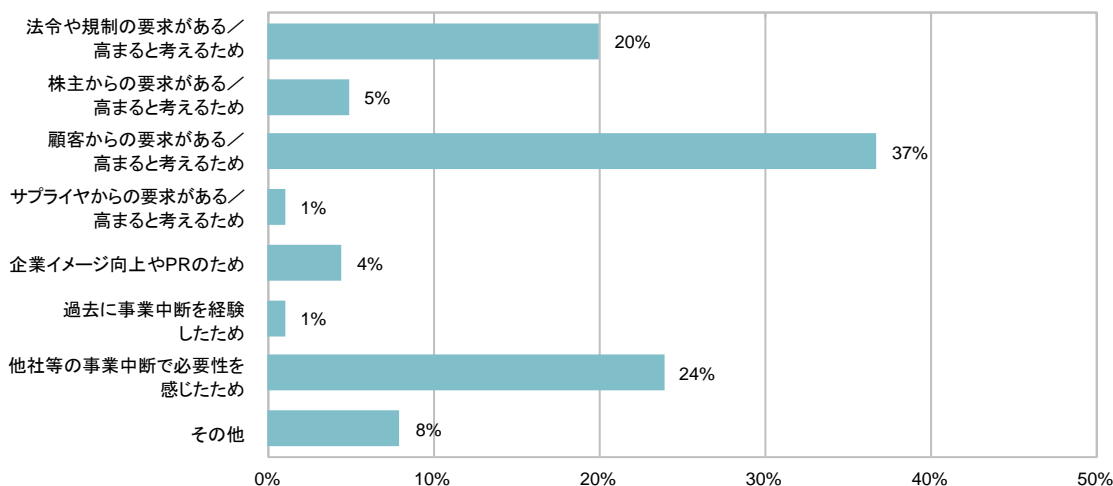
#### サイバー攻撃にかかわるBCPの必要性の認識



### 9-2 サイバー攻撃BCPの必要性の認識

サイバー攻撃BCPについて、「既に必要」あるいは「将来的に必要」と感じている理由については、「顧客からの要求がある／高まる」（37%）を筆頭に、以下、「他社等の事業中断で必要性を感じたため」（24%）、「法令や規制の要求がある／高まると考えるため」（20%）と続きました。この3つの合計で回答全体の80%を超えています。

#### サイバー攻撃にかかわるBCPの必要性を感じる理由

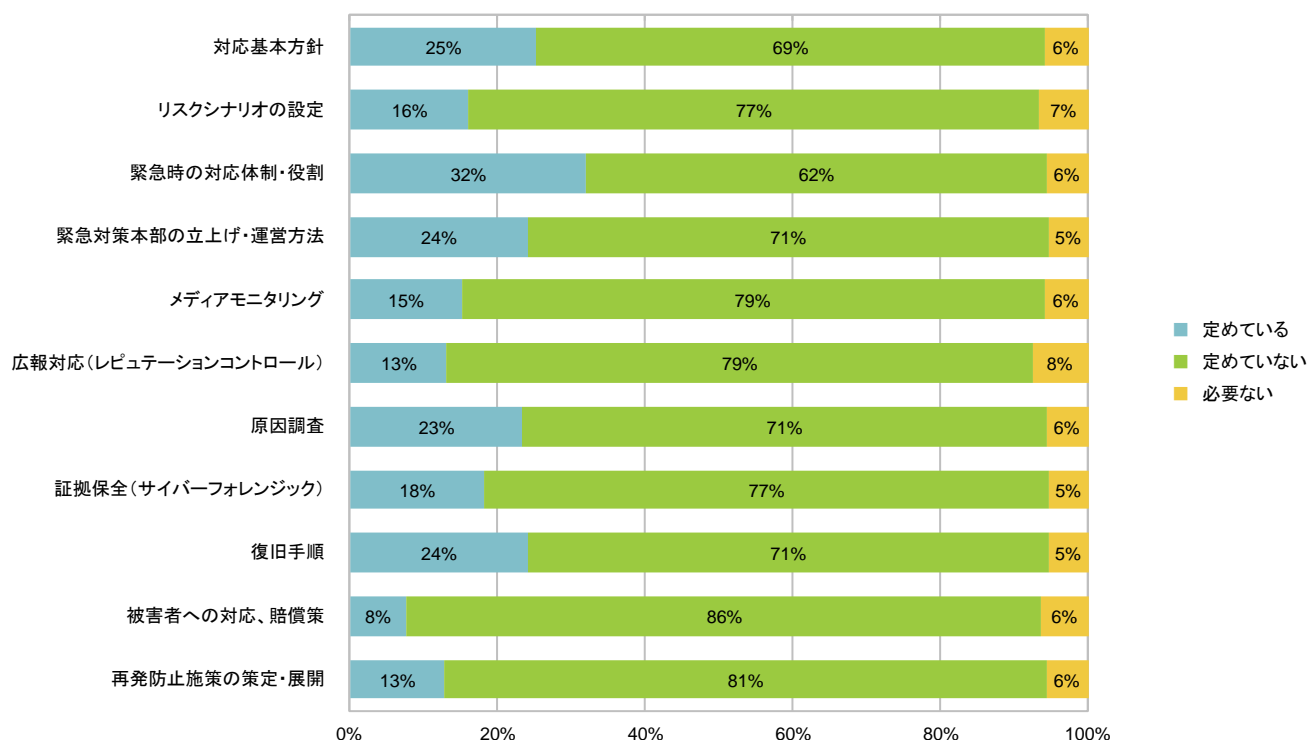


\* サイバー攻撃BCPを、既にあるいは将来的に必要と感じている企業が対象。

## 9-3 サイバー攻撃対応の方針・方法・手順の整備状況

サイバー攻撃に対応するための方針、方法、手順としては、「緊急時の対応体制・役割」を定めているとした企業が32%、以下、「対応基本方針」(25%)、「緊急対策本部の立上げ・運営方法」および「復旧手順」(24%)、また「原因調査」(23%)等となっています。サイバー攻撃BCPを将来的に必要と感じている企業の取組みはこれからの状況と考えられます。

### サイバー攻撃にかかわるBCPに定められた手順





## おわりに

事業の海外進出、インターネットによる世界中とのコネクションは、新たな事業機会を生み出す一方で、事業継続に関して企業が取り組まなければならないリスクも、新たに認識させることになりました。こうした状況をふまえ、今回のサーベイでは従来の調査項目に加え、海外拠点のBCPとサイバー攻撃にかかわるBCPの2つについて、企業における取組み状況を調査しました。その結果、すでにBCPを策定している企業であっても、こうした新たなリスクへの対応は、必ずしも進んでいない状況にあることがわかりました。

また、海外BCMサーベイの結果との比較では、日本企業では、事業継続の専従担当者が配置されている割合が、海外での調査結果のおよそ3分の1であることがわかりました。また、事業継続推進責任者の経験年数が、海外の調査結果では5年以上が過半数を占めています。位置付けは異なりますが、日本での調査結果では、事業推進専従担当者の経験年数は5年未満が過半数でした。事業継続にかかわる担当者の配置については、海外の企業の方が、平均的に力を入れているという状況にあるように思われます。

事業の中断を引き起こす可能性のあるリスクについては、今後も新たに認識される、注目を集めるものがでてくる可能性があります。こうした事態に対応していくためには、既存のBCPの実行能力を磨き続けるとともに、新たなリスクにも柔軟に対処できる能力を身につけていくことが、各企業に求められていると考えられます。そのためには、継続的にBCMに取り組み、事業継続管理のプロセス・サイクルを回し続けることが重要になってきます。また、こうした取組みを通じて、BCM／BCPの専門家を確保することや、取引先や同業他社との間での事業継続に関する横断的な取組みを進めることなども視野に入れる必要が出てくるものと考えられます。

事業中断につながる自然災害、事故、事件が、いつ発生するかを予測することは困難です。しかし、いったんそうした事象が発生してしまえば、その状況にいかに対応できるかは、日頃からの準備の質と量に大きく影響されます。本報告書で紹介している内容が、BCM／BCPに取り組む企業の皆様の「転ばぬ先の杖」を手に入れるにあたっての1つのご参考となることを願ってやみません。

KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL: 03-3548-5305

FAX: 03-3548-5306

[kpmg.com/jp/kc](http://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でき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。

© 2015 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 15-1501

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.