



レジリエンスサーベイ2026 速報版

2026年6月30日

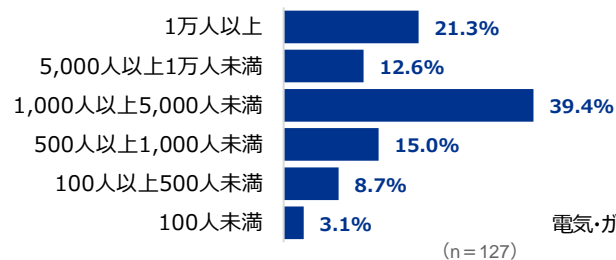
KPMGコンサルティング株式会社

調査概要

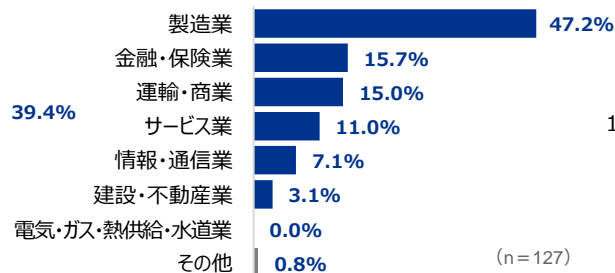
名称	企業のレジリエンスへの取組みに関する調査
対象	国内上場企業および未上場企業のレジリエンス・BCP・危機管理部門
調査期間	2026年3月2日～2026年4月15日
調査方法	郵送およびウェブによるアンケートの回収
調査依頼数	約3,000社
有効回答数	127件

回答企業の属性

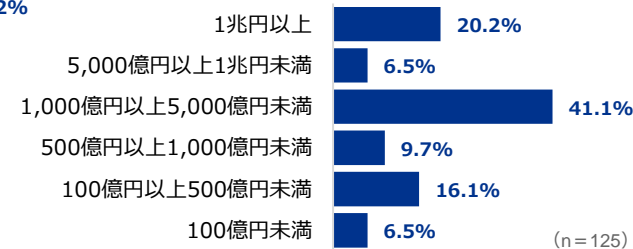
従業員数



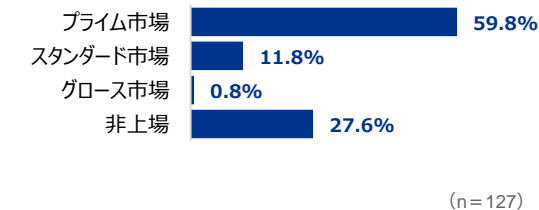
業種



売上高 (直近)



上場有無



* : 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、合計値にずれが生じる場合、および、合計値が100%にならない場合があります。

Contents

	Page		Page
エグゼクティブサマリ	4		
01 日本企業における事業継続推進体制の状況		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状況	
事業中断の実態	15	オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況	46
事業継続計画（BCP）の策定状況	18	耐性度の設定状況および課題	47
優先商品／サービス、優先業務	25	経営資源の特定状況および課題	48
事業継続の推進体制	33	適切性の検証の取組み状況および課題	49
訓練	37	既存リスク管理活動との連携・統合状況	50
BCMのDX対応	39	個社単独での判断が難しい要因	51
サードパーティ（委託先・取引先）への対応	42	国内・業界横断的な取組みの要望	52

エグゼクティブサマリ

レジリエンスサーベイ2026 結果の要点

リスクの複雑化に伴い、企業に求められる対応が高度化



BCP策定状況は、調査開始以来
最高の92.9%に達する

一方、リスクが高まる地政学リスク
や人権リスク、気候変動リスク等を
踏まえた策定は30%以下にとどまる



災害の激甚化や深刻化するサイバー
リスク等、近年のリスク複雑化を受け、
売上高5,000億円以上の大企業では、
79.3%が代替拠点を整備し、97.0%が
何らかのシステムリスク対策を実施



オペレーショナル・レジリエンスは、
金融機関の60.0%で取組みが進展
一方、実効性確保への課題を背景に、
業界横断での取組みを要望する
金融機関が69.2%に達する

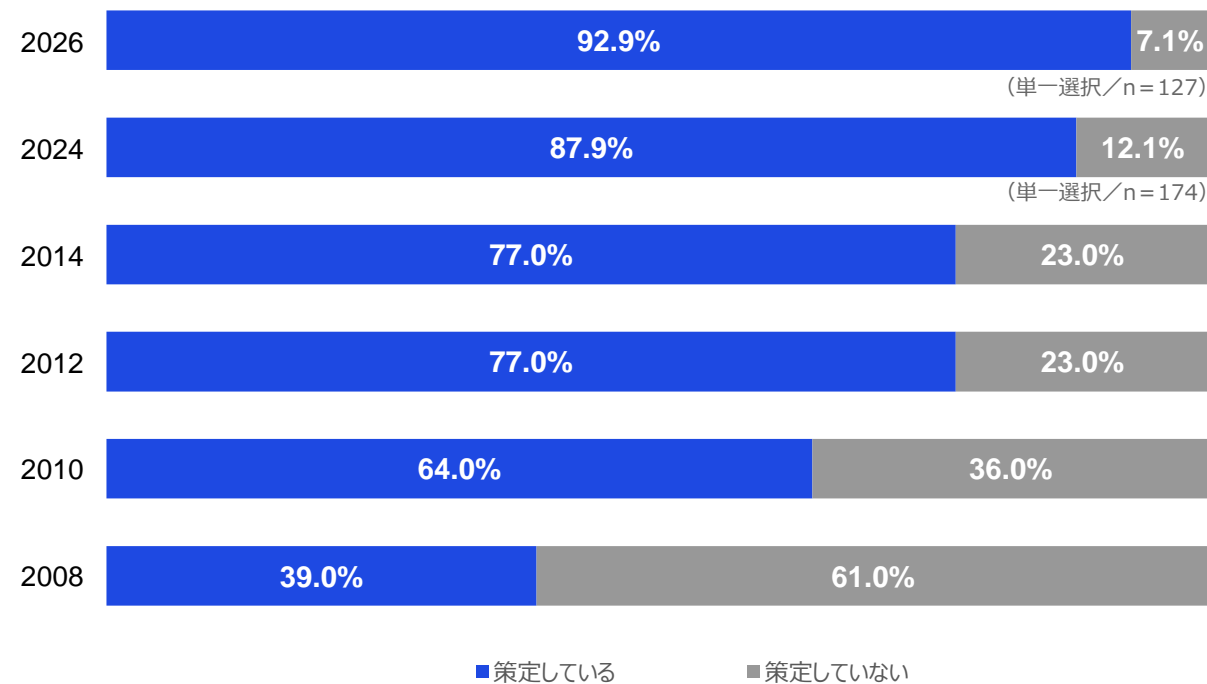
BCP策定状況

BCP策定率は過去最高の 92.9%

BCPの策定率は92.9%となり、2008年の調査開始以来、最高水準に達しました。

内閣府による富士山噴火に係る「首都圏における広域降灰対策ガイドライン」の公表（2025年3月）や、サイバー攻撃による事業停止事例、中東情勢の不安定化等を背景に、企業活動が多様なリスクによって中断する可能性への認識が高まったことが、BCP整備の進展につながったと推測されます。

BCP策定状況*



* : 年度別の回答割合を比較するため、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

事業停止をもたらし得るリスクへの認識と対応状況

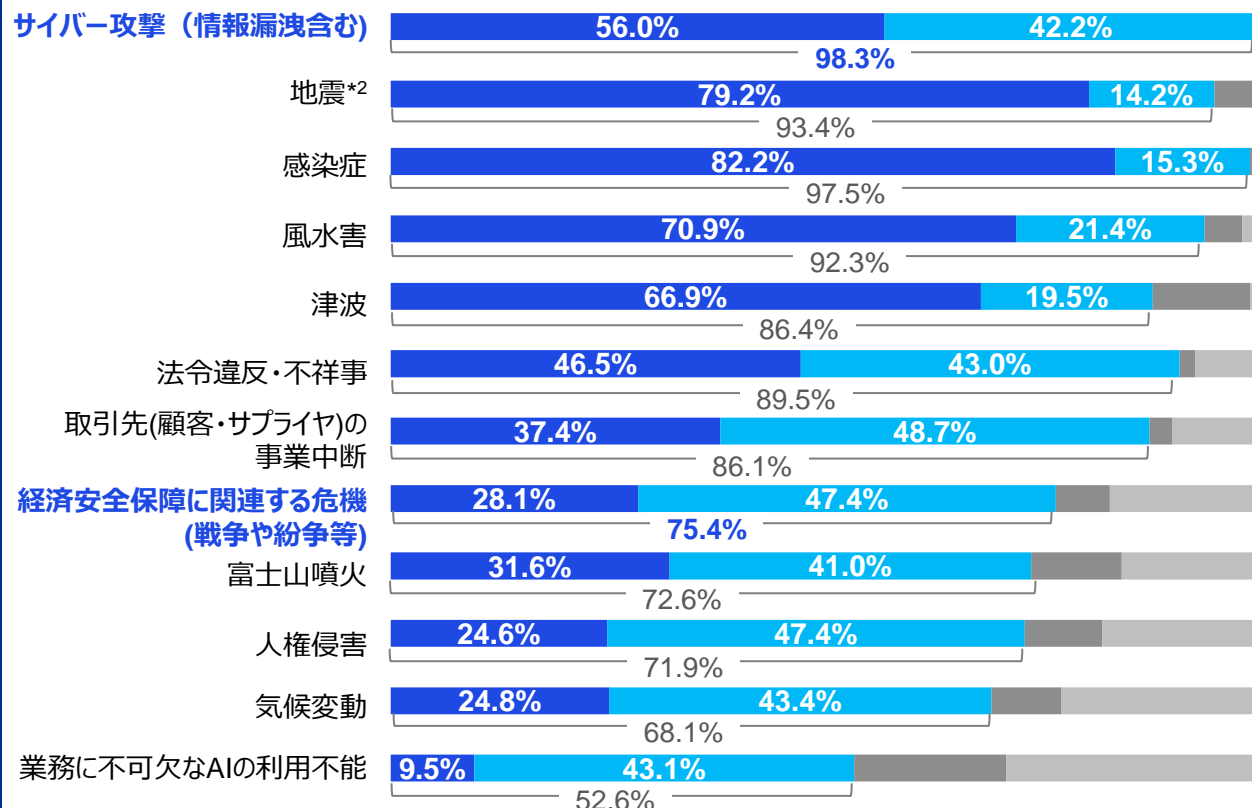
リスクの多様化・リスク認識の高まりに対し、BCP対応は限定的

サイバー攻撃に対するリスク認識は98.3%と地震を上回る一方、既存BCPで対応できている企業は56.0%にとどまり、地震と比べて対応の進展に差がみられました。

また、経済安全保障に関連する危機についても75.4%がリスク認識しているものの、対応できている企業は28.1%にとどまります。

他社の危機発生や社会情勢の変化を背景に、多様化するリスクへの認識は高まっている一方、具体的な事業継続対策は実際の影響が顕在化しないと進展しない実態がうかがえます。

事業中断の原因として認識しているリスク（抜粋）*1



- 自社に関連するリスクと認識しており、既存BCPでリスクに対応できている
- 自社に関連するリスクと認識しているが、既存BCPではリスクに対応できていない
- 自社に関連するリスクではない
- 自社に関連するリスクかどうか検討したことがない

複数選択可
(n=118)

*1: 事業継続計画 (BCP) を「策定している」と回答した企業が対象
*2: 「首都直下地震」「南海トラフ地震」「その他地震」を合算して表示

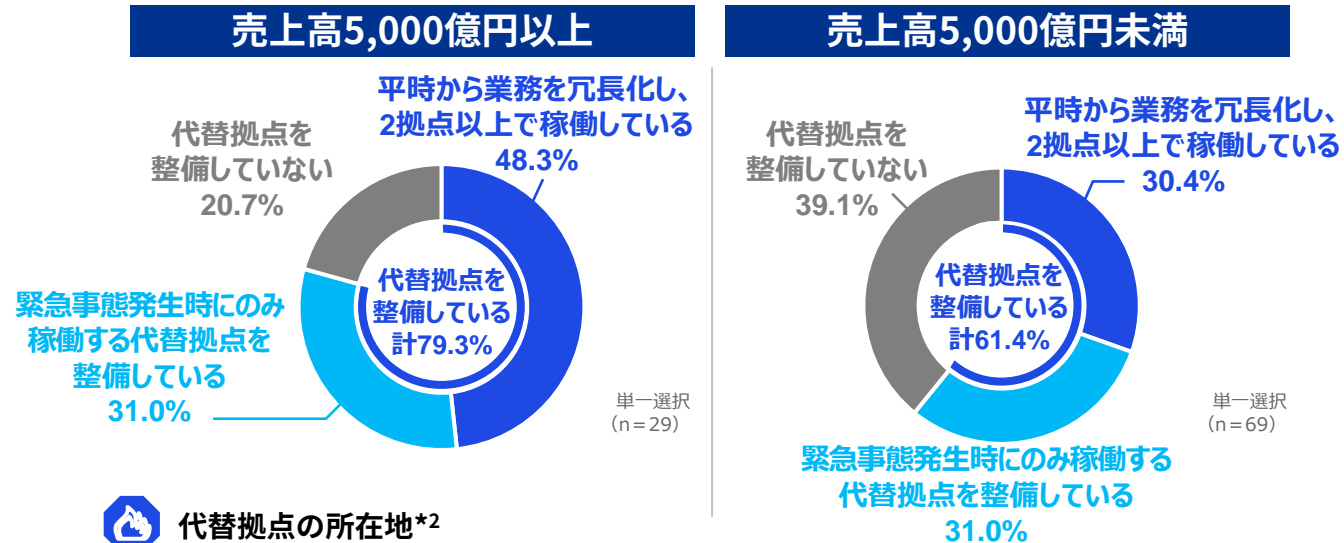
代替拠点の整備状況

拠点分散により事業継続体制を強化

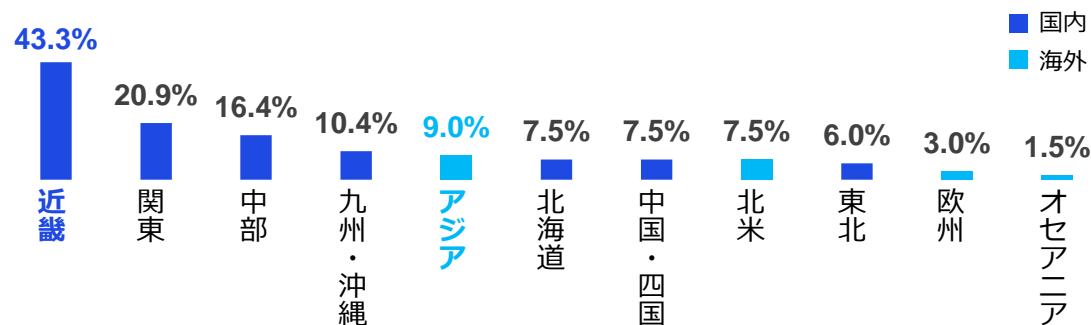
売上高5,000億円以上の企業では「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」企業が79.3%に達し、売上高5,000億円未満の企業と比べて拠点分散が進んでいる傾向がみられました。

代替拠点の所在地は、国内では近畿地方が43.3%で最多でした。事業基盤や人的リソースが充実した大都市圏を中心に代替拠点を配置する傾向があります。海外ではアジアが9.0%で最も高い他、北米や欧州、オセアニアへと拠点分散する企業もみられました。

代替拠点の整備状況*1



代替拠点の所在地*2



*1: 優先商品/サービスまたは優先業務を「定めている」と回答した企業が対象

*2: 「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」と回答した企業が対象

複数選択可
(n=63)

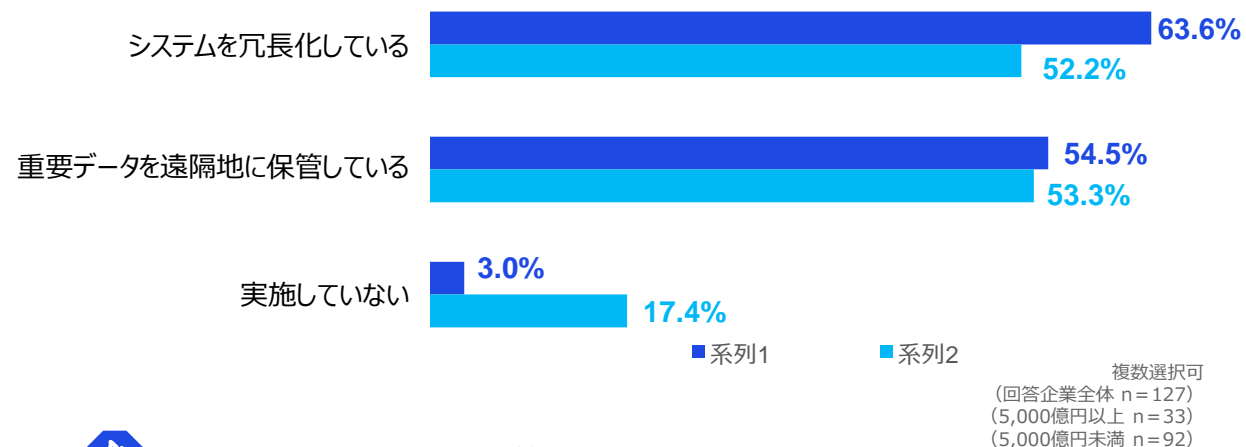
システムのリスク対策状況

重要度が高いシステムを中心にシステム対策が着実に進展

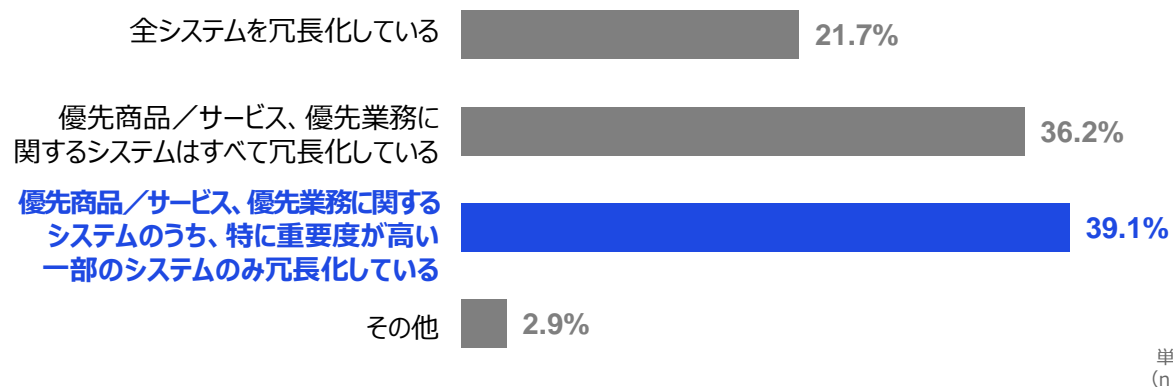
システムに対するリスク対策を実施している企業が大多数を占めており、特に売上高5,000億円以上の大企業においては、対策未実施の割合が3.0%にとどまり、97.0%の企業で対策が進展している状況が確認されました。

また、冗長化の対象範囲については、「優先商品／サービス、優先業務に関するシステムのうち、特に重要度が高い一部のシステムのみ冗長化している」と回答した企業が39.1%と最も多く、優先順位をつけて事業継続に向けた冗長化対応を進めている傾向がみられます。

システムのリスク対策状況（売上高別）



冗長化しているシステムの範囲*



* : 「システムを冗長化している」と回答した企業が対象

オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況（金融業界）

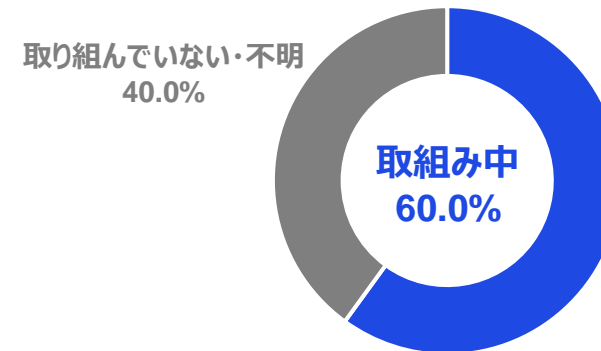
全体的な取組みは進展するも運用定着や全社展開が課題

BCPを取り巻くリスクが多様化するなかで、想定外の変化や危機へ対応するために金融業界では当局主導でオペレーショナル・レジリエンスの取組みが進められています。

このような背景のもと、金融機関の60.0%が取組み中と回答しています。

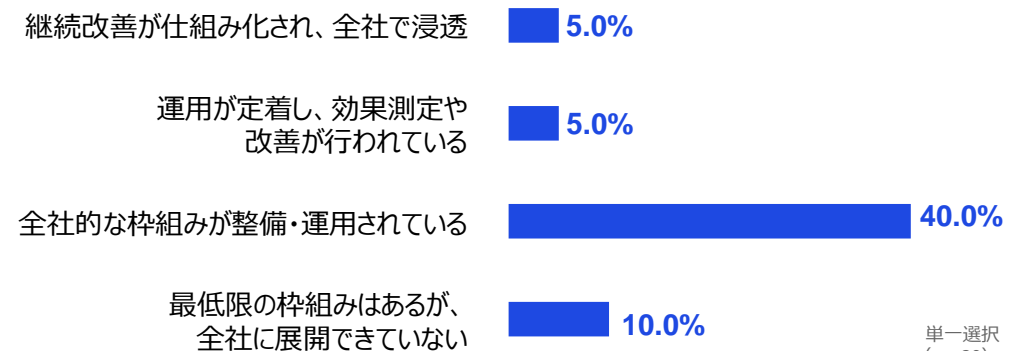
また、全社的な枠組みの整備・運用が進んでいる金融機関も40.0%と一定数みられる一方、継続的な改善を実現する仕組みの構築や運用の定着、全社的な展開については、依然として課題が残っています。

オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況（金融機関 回答抜粋）



単一選択
(n=20)

オペレーショナル・レジリエンスの取組み内容（金融機関 回答抜粋）



単一選択
(n=20)

オペレーショナル・レジリエンス運用上の課題（金融業界）

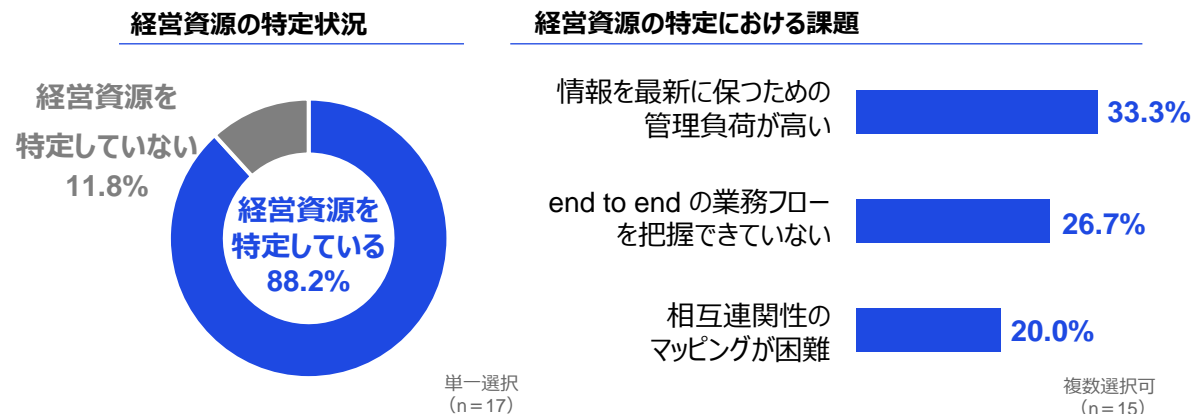
取組みは着実に進展も 実効性確保に向けた課題は残存

オペレーショナル・レジリエンス態勢構築における主要取組みの一部である、経営資源の特定や適切性の検証の実施等は着実に進展していることが見受けられます。

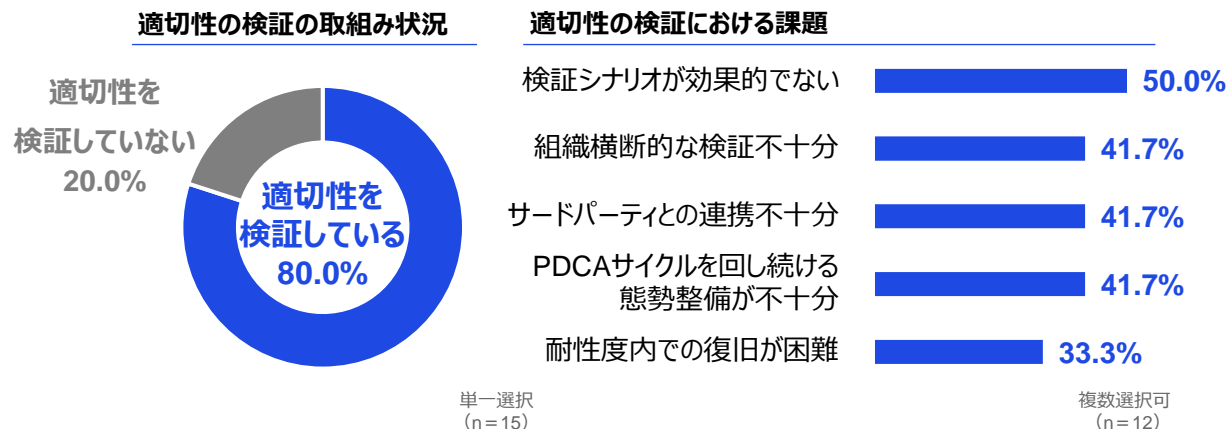
一方、管理負荷の増大やend to end*での業務把握の難しさ、検証シナリオが効果的でない等、オペレーショナル・レジリエンスの実効性確保に向けた運用面の課題は、依然として解決されていない状況がうかがえます。

*：複数部門をまたぐ一連の業務を端から端まで特定した業務全体の流れ

経営資源の特定状況と課題（金融機関 回答抜粋）



適切性の検証の取組み状況と課題（金融機関 回答抜粋）



オペレーショナル・レジリエンスと既存活動との連携（金融業界）

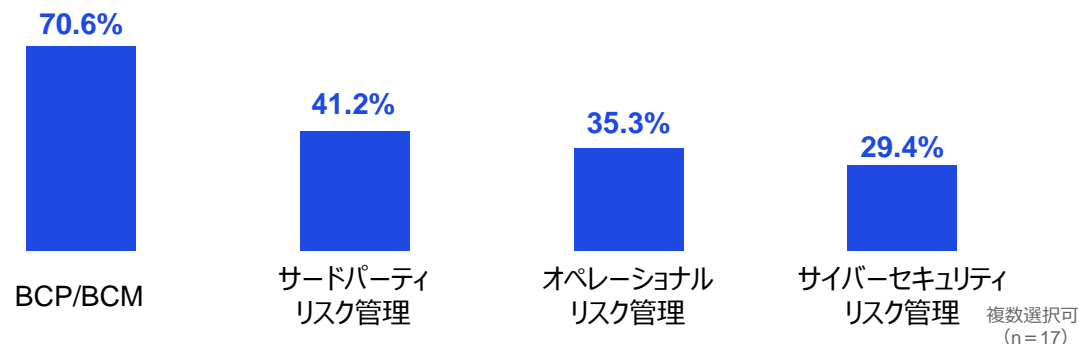
リスク管理活動との連携・統合は一部進展も、サイバー領域は途上

オペレーショナル・レジリエンスと既存のリスク管理活動（BCP/BCM等）は相互に作用する関係にあり、双方の活動を連携・統合することが重要です。

金融業界ではBCP/BCMとの連携・統合が最も進んでおり、次いでサードパーティリスク管理となっています。一方、昨今増加するサイバー被害への対応を担うサイバーセキュリティリスク管理は29.4%にとどまり、リスク横断的な連携・統合は途上であることがうかがえます。

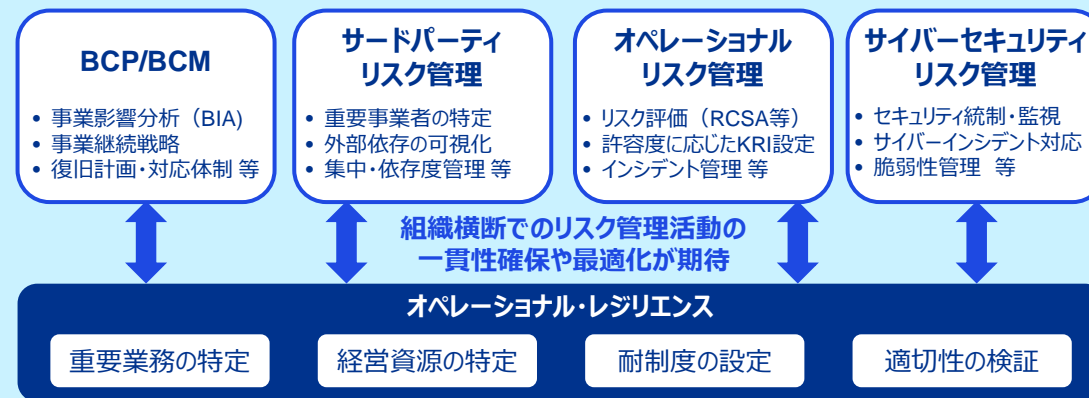


既存のリスク管理活動との連携・統合状況（金融機関 回答抜粋）



既存のリスク管理活動との連携・統合による態勢高度化のイメージ

オペレーショナル・レジリエンスで整理した重要業務の特定や耐性度の設定、経営資源の特定、適切性の検証などを、BCP/BCMやサードパーティリスク管理、オペレーショナルリスク管理などの既存の複数のリスク管理活動で活用することで、組織横断でのリスク管理活動の一貫性確保や最適化が期待できます。



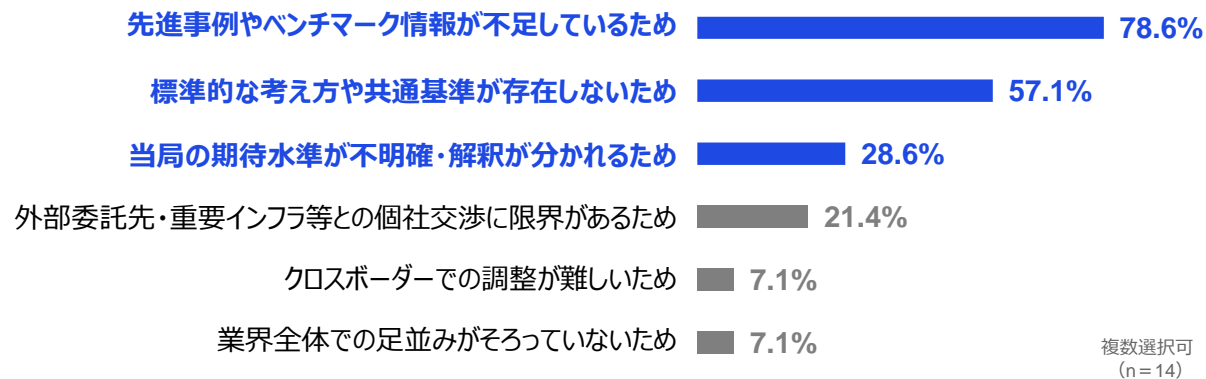
オペレーショナル・レジリエンスの共通指針整備（金融業界）

共通的な指針や指標への期待

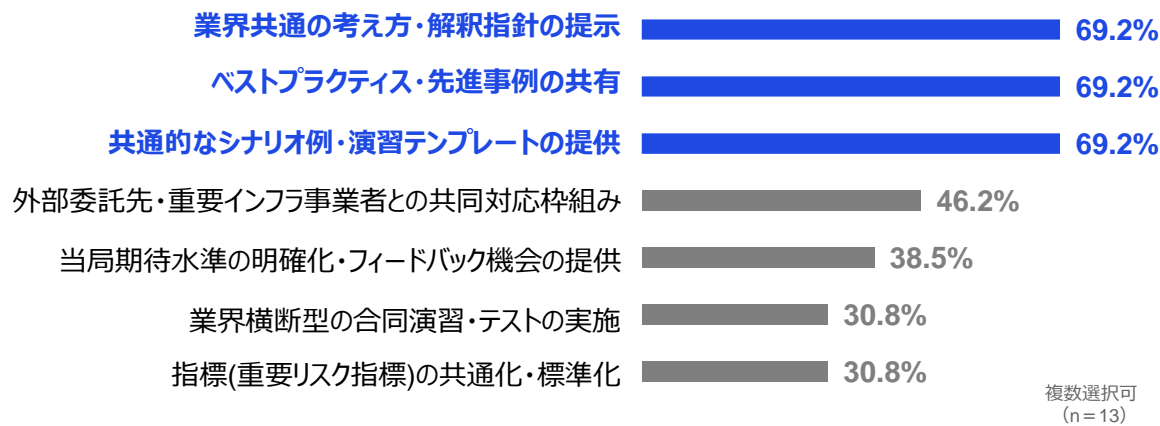
先進事例やベンチマーク情報の不足や、耐性度設定および適切性の検証に関する標準的な考え方が確立されておらず、個社単独での判断が難しい領域が存在しています。

共通的な指針や指標・ベストプラクティス・検証時の演習テンプレート等に対する期待は高く、業界横断での共通指標の整備等が実効性向上に向けた重要なポイントとなります。

個社単独での判断が難しい要因（金融機関 回答抜粋）



国内・業界横断的な取組みの要望（金融機関 回答抜粋）



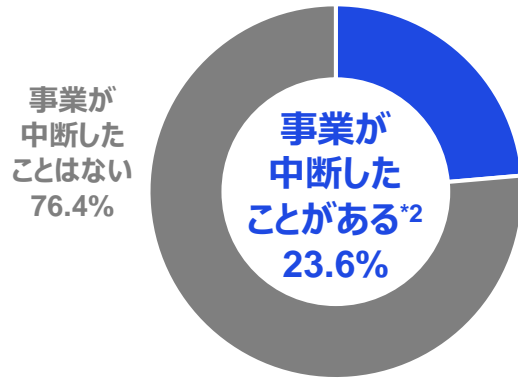


日本企業における 事業継続推進体制の状況

事業中断の実態

2023年4月以降に事業が予期せず中断した企業は全体の23.6%でした。事業中断の主な要因は「地震」(50.0%)、「風水害」(30.0%)等の自然災害です。一方で、「サイバー攻撃」(13.3%)や「経済安全保障に関連する危機」(6.7%)による事業中断も増加傾向にあり、新たなリスクが現実的な課題となりつつあります。

事業中断の有無^{*1}

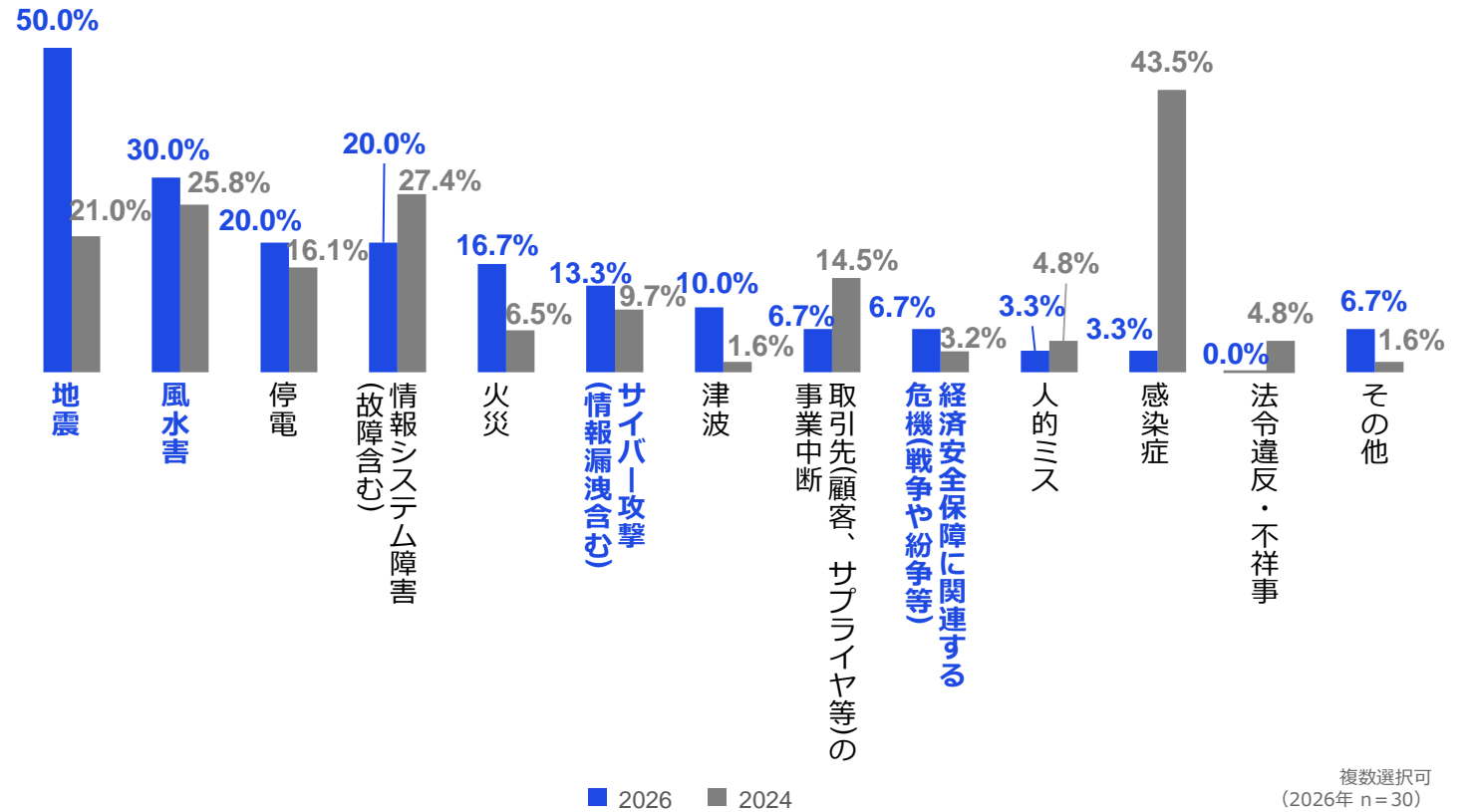


単一選択
(n=127)

*1: 2023年4月以降の事業中断について調査

*2: 事業中断の原因を「事業が中断したことはない」と回答した企業以外が対象

事業中断の原因

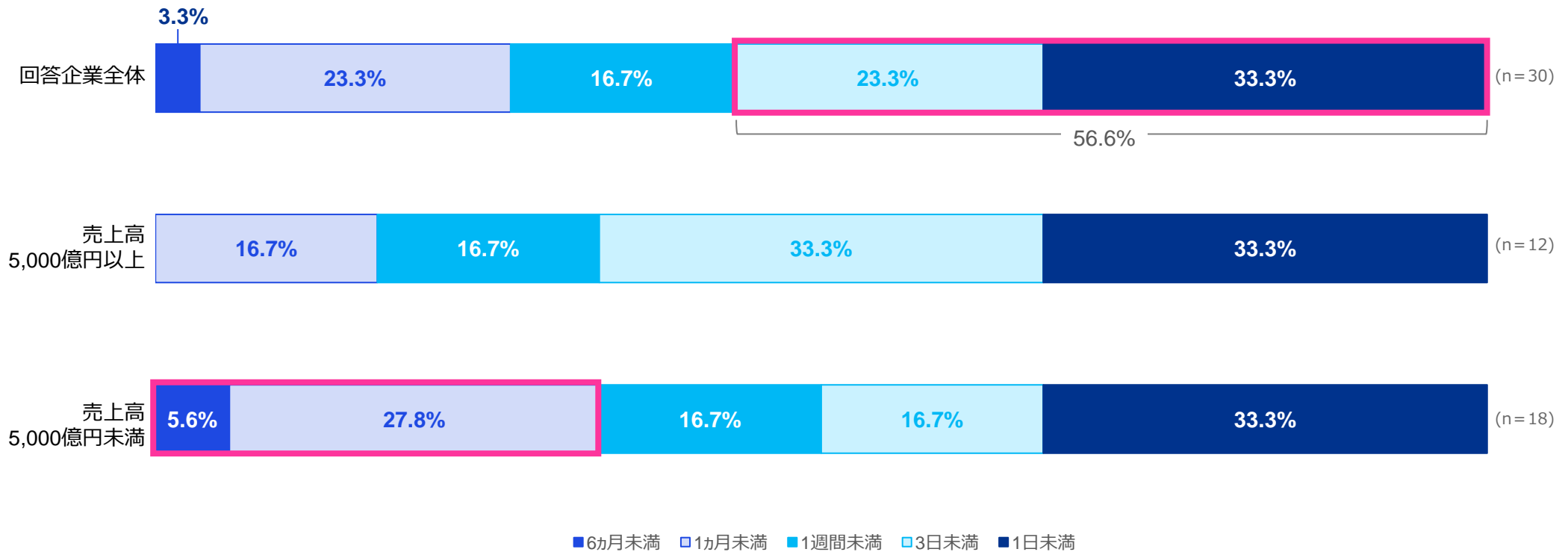


複数選択可
(2026年 n=30)
(2024年 n=62)

事業中断の実態

事業中断時の復旧期間は、半数以上の企業が3日未満と回答しました。一方、売上高5,000億円未満の企業では、5,000億円以上の企業と比べて、「1ヵ月未満」（27.8%）や「6ヵ月未満」（5.6%）といった復旧に時間を要する区分の回答割合が相対的に高く、復旧が長期化する傾向がみられます。

事業中断における復旧時間

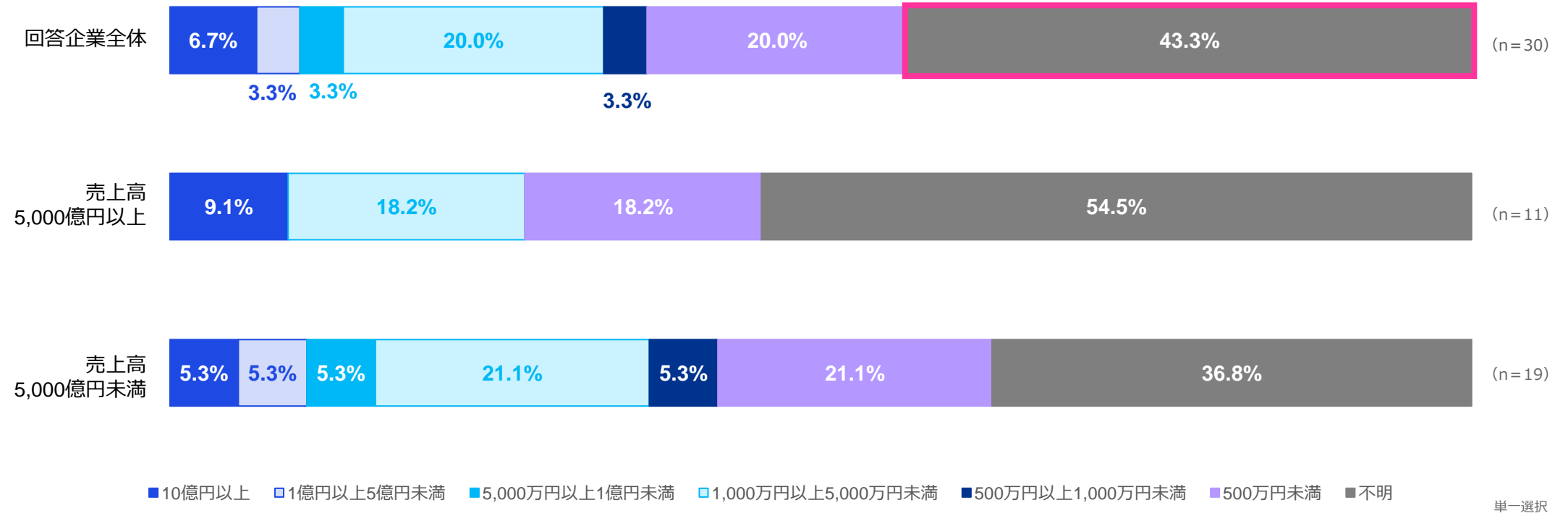


単一選択

事業中断の実態

事業中断における損失額については、「不明」と回答する企業が43.3%と最も高く、事業中断による財務影響を把握できていない企業が多いことがわかりました。

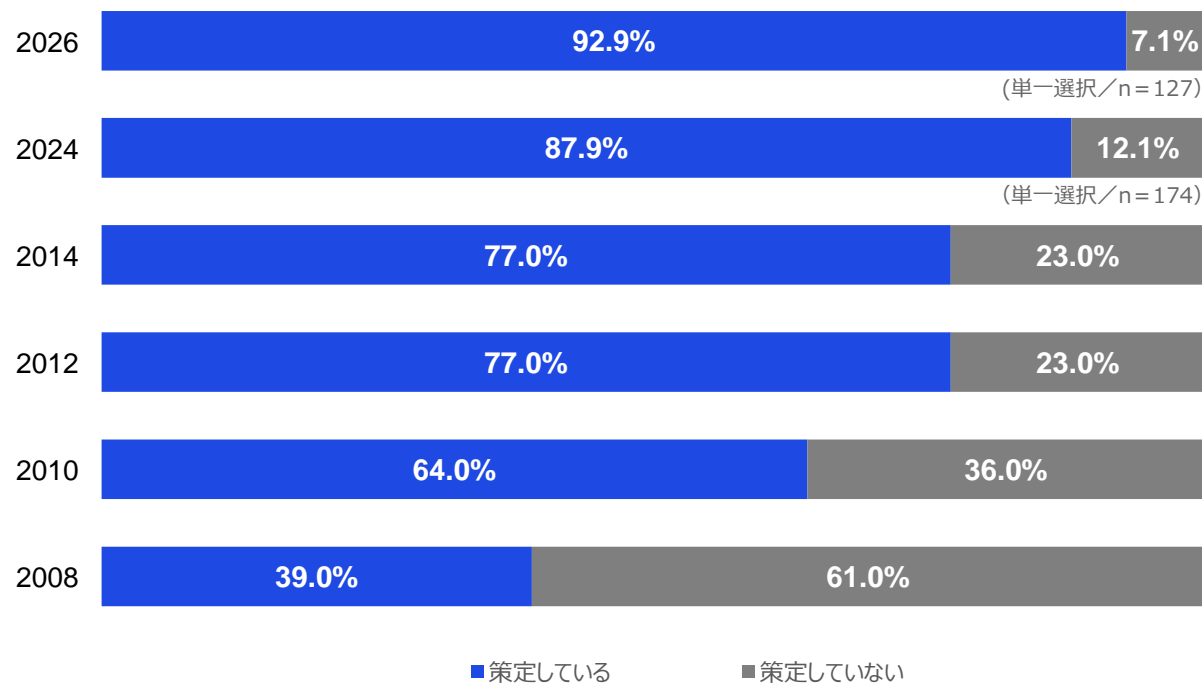
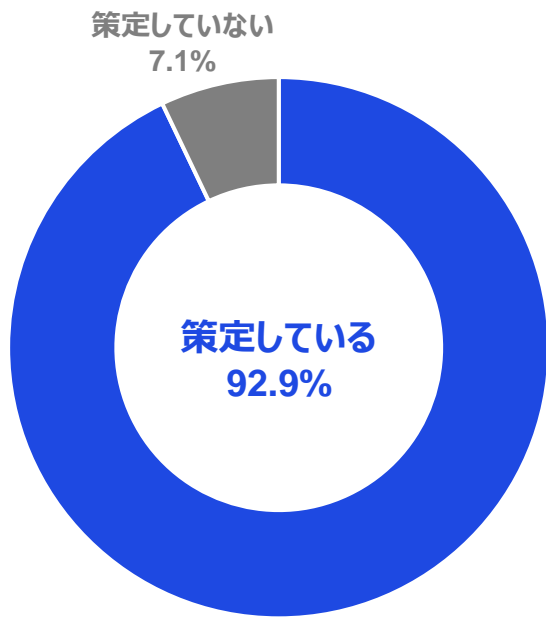
事業中断における損失額



事業継続計画（BCP）の策定状況

BCPを「策定している」と回答した企業は2024年から5.0ポイント上昇し、92.9%に達しました。過去の調査と比較しても策定率は継続的に上昇しており、BCPは企業経営における標準的な取組みとして定着しつつあることがうかがえます。

BCP策定状況 (左図は2026年の結果／右図は年別の比較)



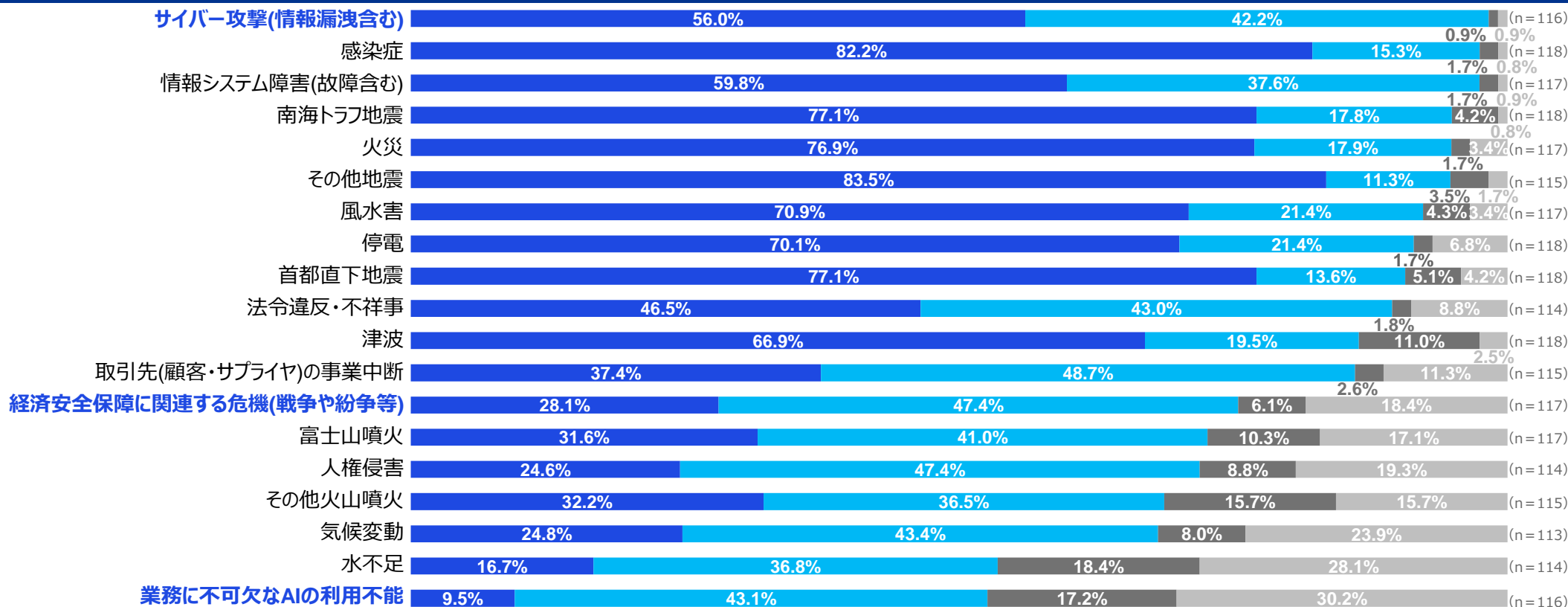
単一選択
(n=127)

* : 年度別の回答割合を比較するため、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

事業継続計画（BCP）の策定状況

自然災害や感染症リスクへのBCP整備が進む一方、近年重要性が高まるリスクへの対応は十分ではありません。「自社に関連するリスクと認識しているが、既存BCPではリスクに対応できていない」との回答が多いのは、「サイバー攻撃」（42.2%）、「経済安全保障に関連する危機」（47.4%）、「業務に不可欠なAIの利用不能」（43.1%）です。

事業停止をもたらすリスクへの認識と対応状況



- 自社に関連するリスクと認識しており、既存BCPでリスクに対応できている
- 自社に関連するリスクではない

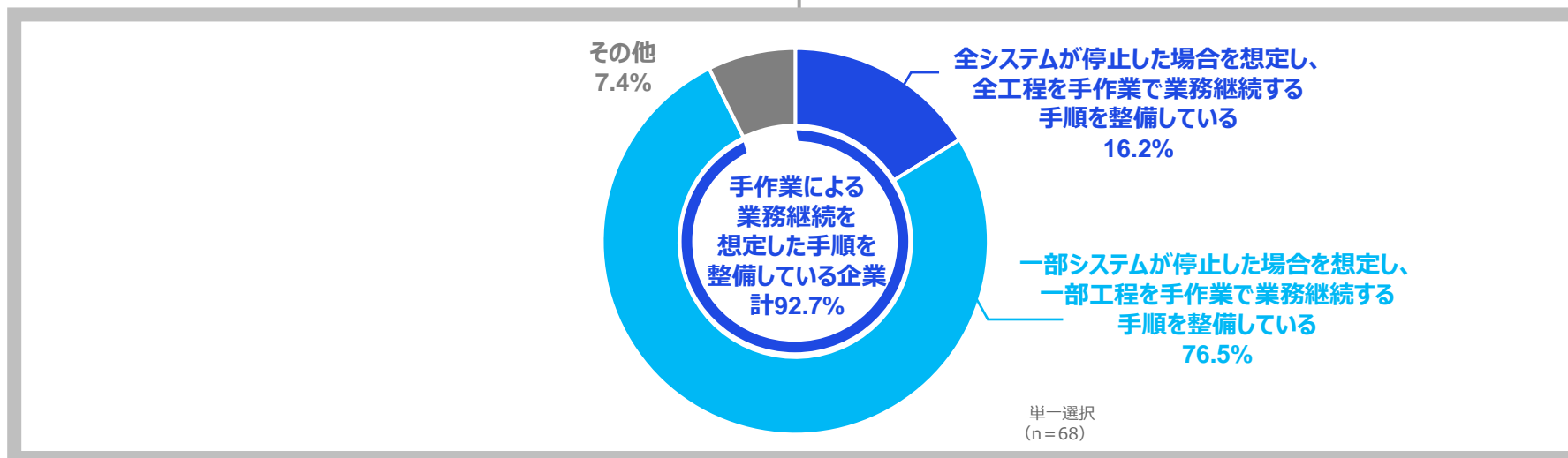
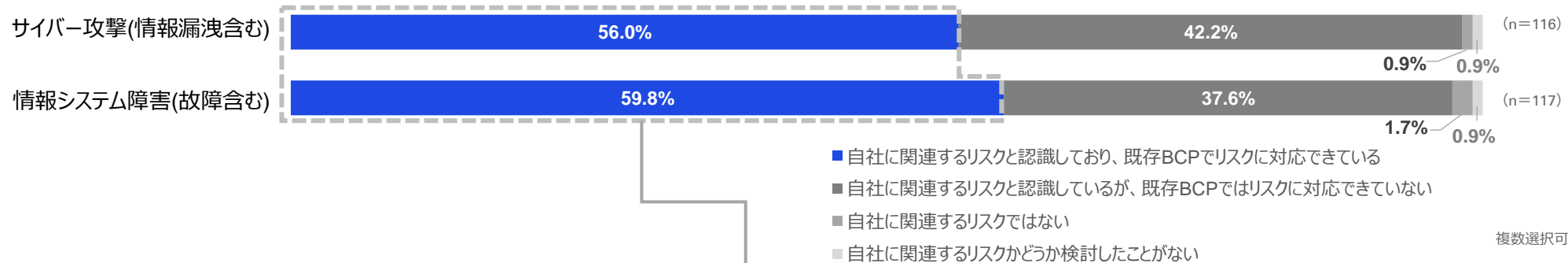
- 自社に関連するリスクと認識しているが、既存BCPではリスクに対応できていない
- 自社に関連するリスクかどうか検討したことがない

複数選択可

事業継続計画（BCP）の策定状況

サイバー攻撃または情報システム障害について、「自社に関連するリスクと認識しており、既存BCPでリスクに対応できている」と回答した企業のうち、システム停止を念頭において手作業による業務継続を想定した手順を整備している企業は92.7%にのびりました。

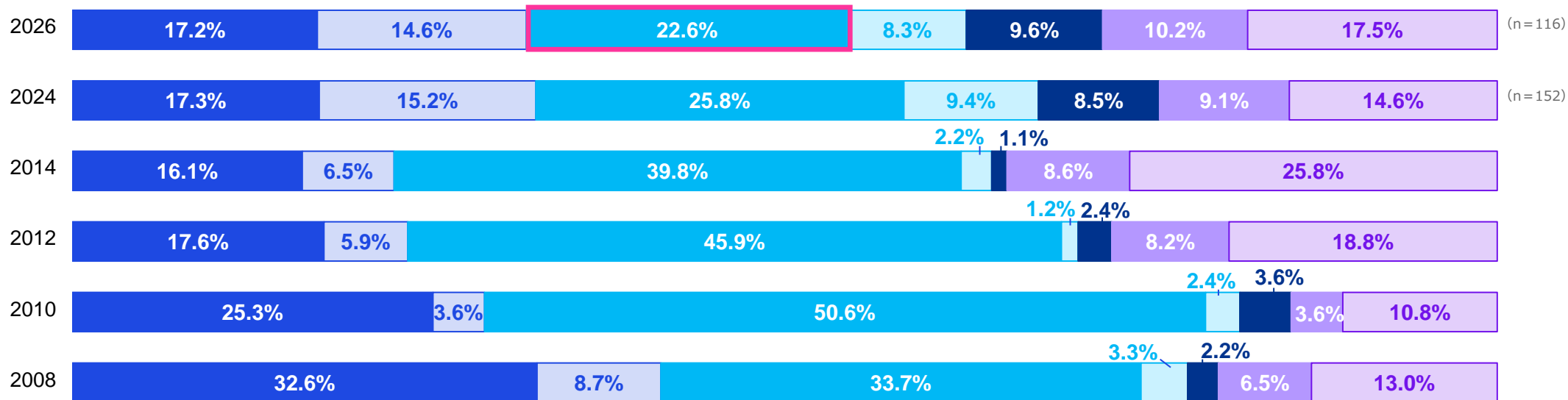
システム停止時における、手作業での業務継続を想定したBCPの有無



事業継続計画（BCP）の策定状況

BCPを策定する理由として最も多かったのは、「顧客から要求がある／高まると考えるため」（22.6%）でした。過去の調査と比較すると、特定の理由に偏る傾向は弱まり、各理由の割合が比較的均衡していることから、BCPの必要性が多面的に認識されていることがうかがえます。

BCP策定理由（年別の比較）*



- 法令や規制の要求がある／高まると考えるため
- 顧客からの要求がある／高まると考えるため
- 企業イメージ向上やPRのため
- 他社等の事業中断で必要性を感じたため

- 株主からの要求がある／高まると考えるため
- サプライヤからの要求がある／高まると考えるため
- 過去に事業中断を経験したため

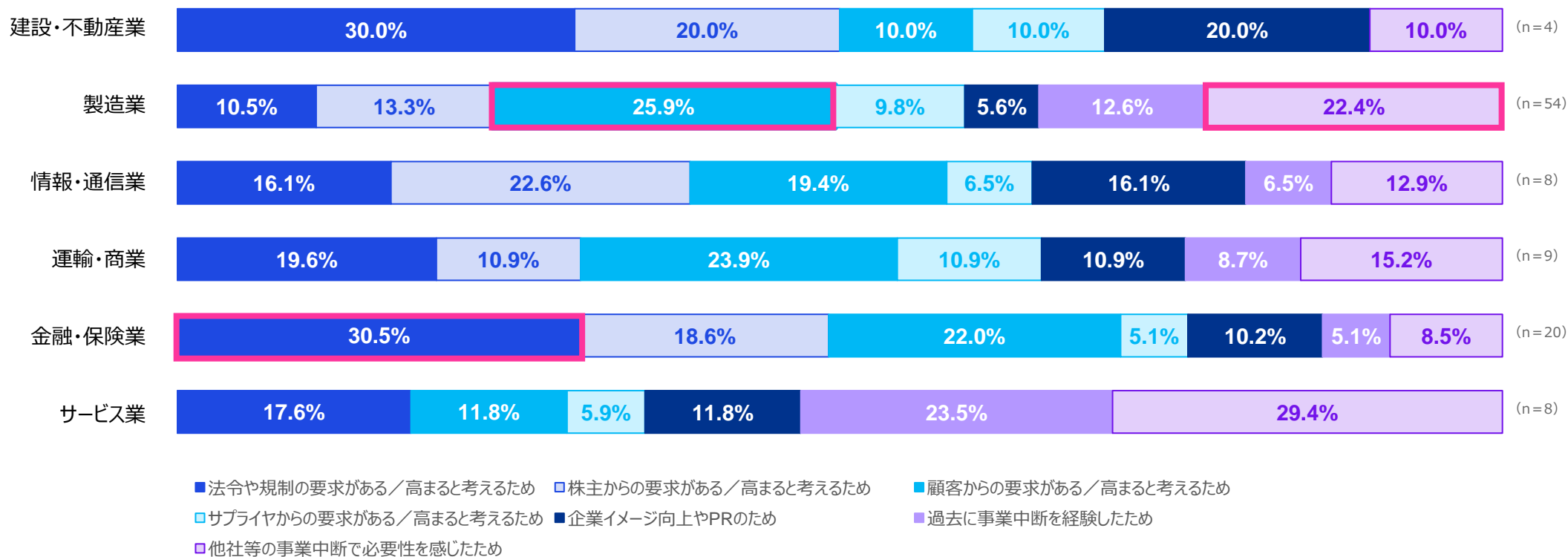
複数選択可

* : 年度別の回答割合を比較するため、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

事業継続計画（BCP）の策定状況

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」（30.5%）が最も多く、規制対応がBCP推進の主な動機となっています。一方、製造業では「企業イメージ向上やPRのため」（25.9%）が最多でしたが、「他社等の事業中断で必要性を感じたため」（22.4%）も高く、自社の信頼確保や他社事例を契機にBCPへ取り組む傾向がみられました。

BCP策定理由（2026年 業種別の比較）*



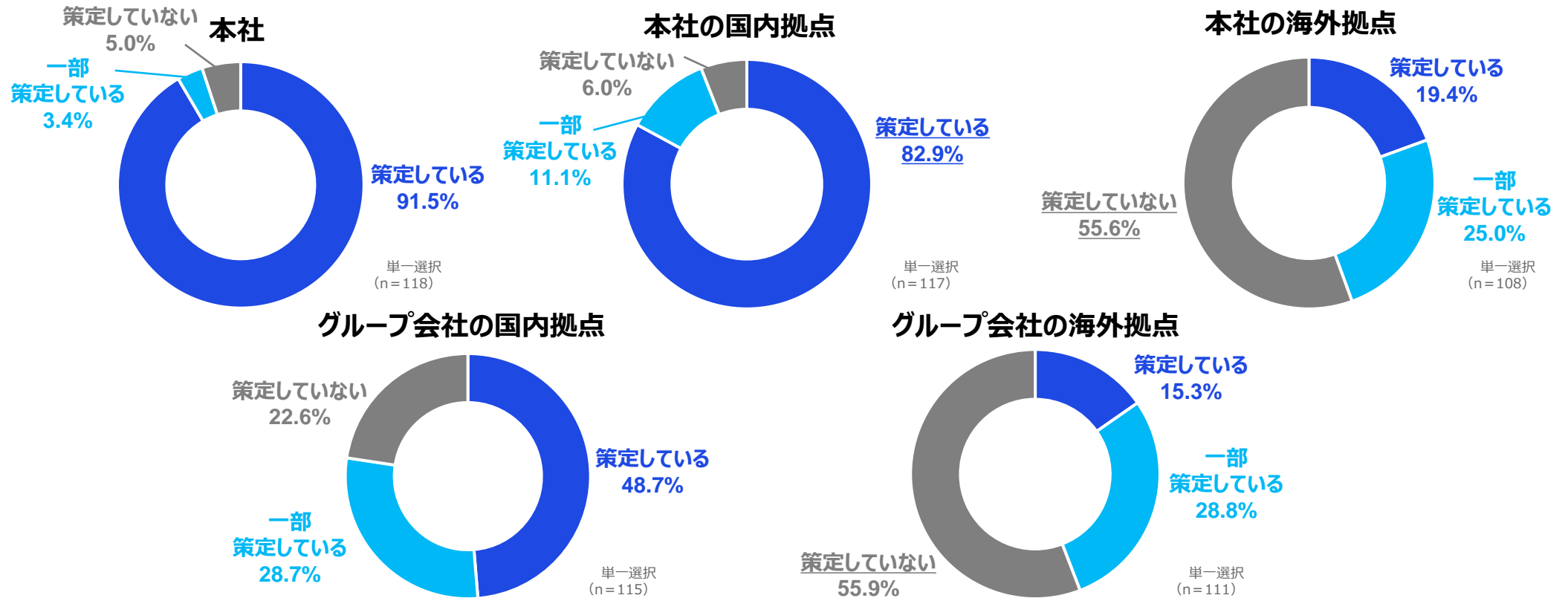
複数選択可

*：業種別の回答割合を比較するため、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

事業継続計画（BCP）の策定状況

本社の国内拠点については、82.9%の企業がBCPを「策定している」と回答しました。一方で、本社の海外拠点では55.6%が、グループ会社の海外拠点では55.9%が「策定していない」と回答しており、海外拠点におけるBCP策定は国内拠点と比較して進んでいないことがわかります。

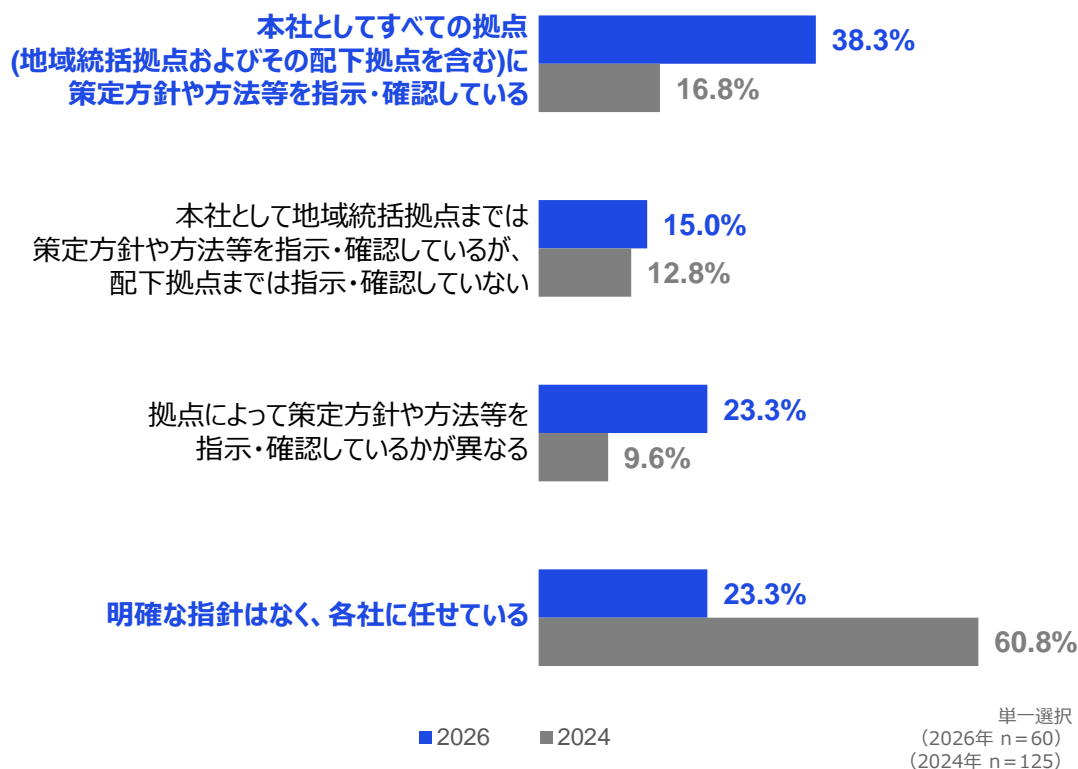
BCP策定範囲



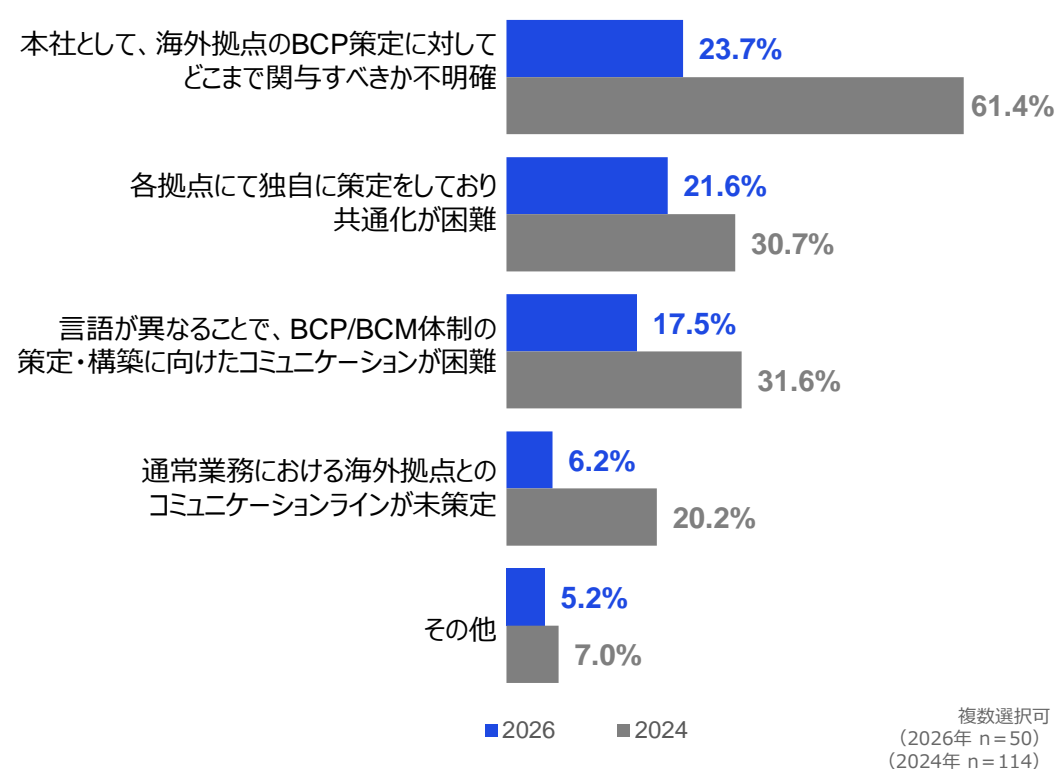
事業継続計画（BCP）の策定状況

海外拠点のBCP策定について、「本社としてすべての拠点に策定方針や方法等を指示・確認している」と回答した企業が38.3%を占め最多となりました。また、「明確な指針はなく、各社に任せている」との回答は23.3%と2024年から37.5ポイント減少していることから、本社による統制が整備・強化されていることが示唆されます。

海外拠点のBCP策定に対する本社管理状況



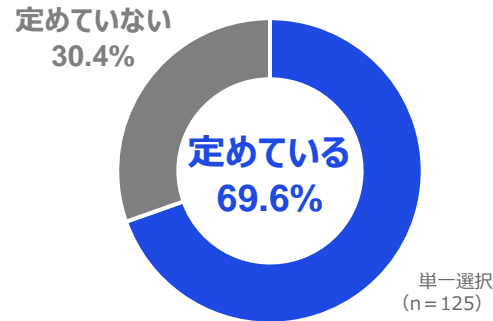
海外拠点BCP策定における課題



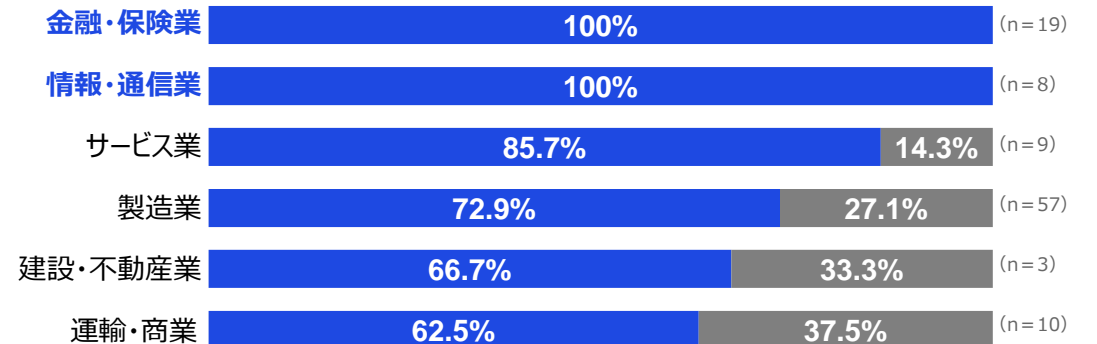
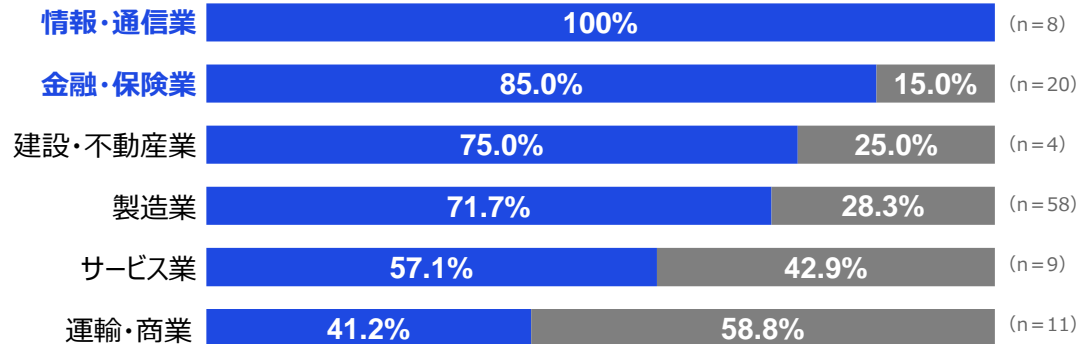
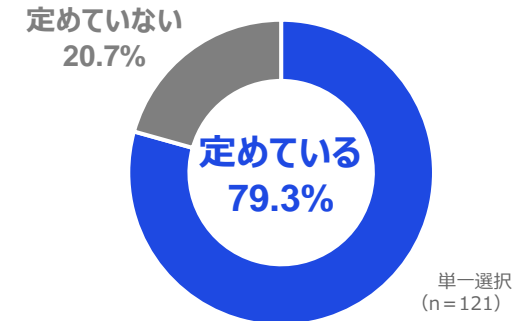
優先商品／サービス、優先業務

BCPを策定している企業のうち、優先商品／サービスは69.6%、優先業務は79.3%の企業が定めていました。業種別では、社会インフラを担う業種で選定が進んでいます。情報・通信業ではすべての企業が優先商品・サービスと優先業務を定めており、金融・保険業でも優先商品／サービスは85.0%、優先業務は100%の企業で定められていました。

優先商品／サービスの選定
(上図は2026年の結果／下図は業種別の比較)



優先業務の選定
(上図は2026年の結果／下図は業種別の比較)



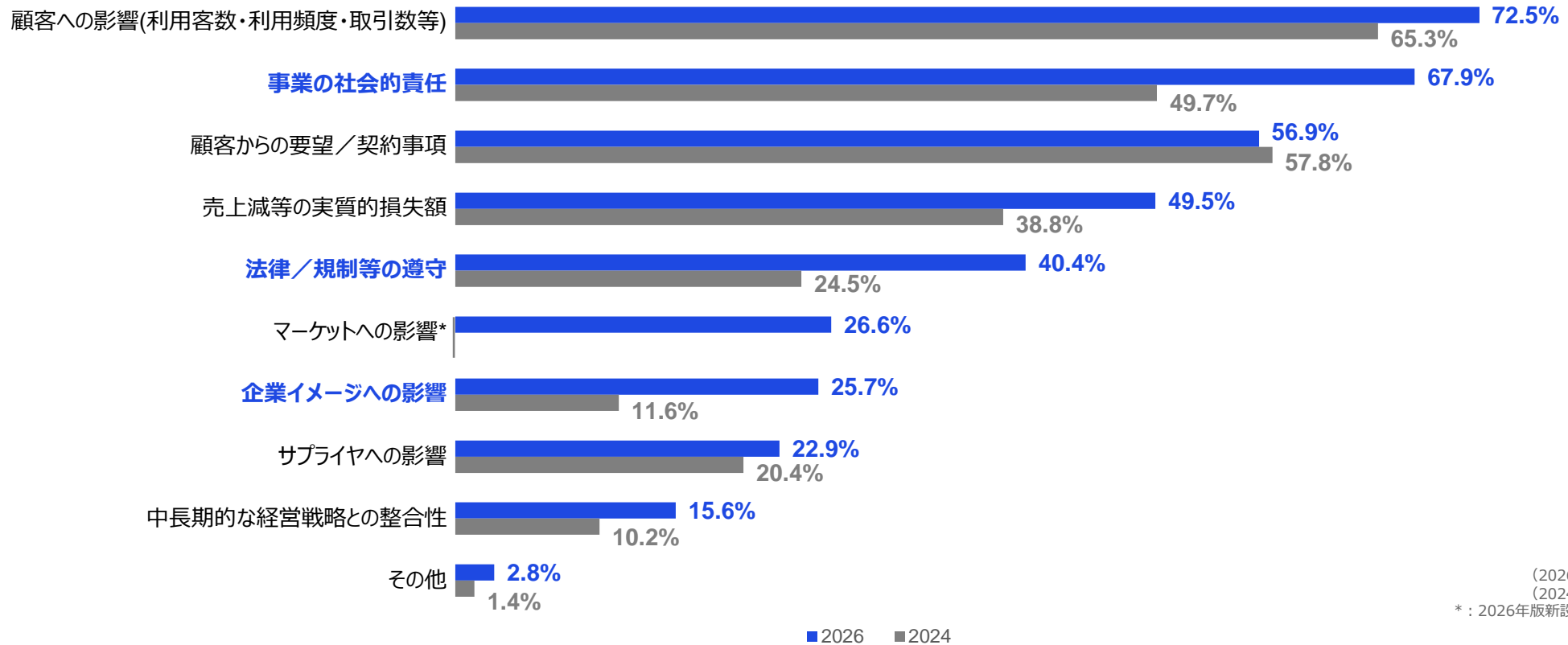
■ 定めている ■ 定めていない

■ 定めている ■ 定めていない

優先商品／サービス、優先業務

優先商品／サービスや優先業務を選定する観点では、「事業の社会的責任」が2024年から18.2ポイント上昇し、67.9%となりました。また、「法律／規制等の遵守」や「企業イメージへの影響」もそれぞれ15.9ポイント、14.1ポイント上昇しており、売上や利益への影響だけでなく、社会的要請や企業の信頼維持を重視する傾向がみられます。

優先商品／サービス、優先業務の選定観点

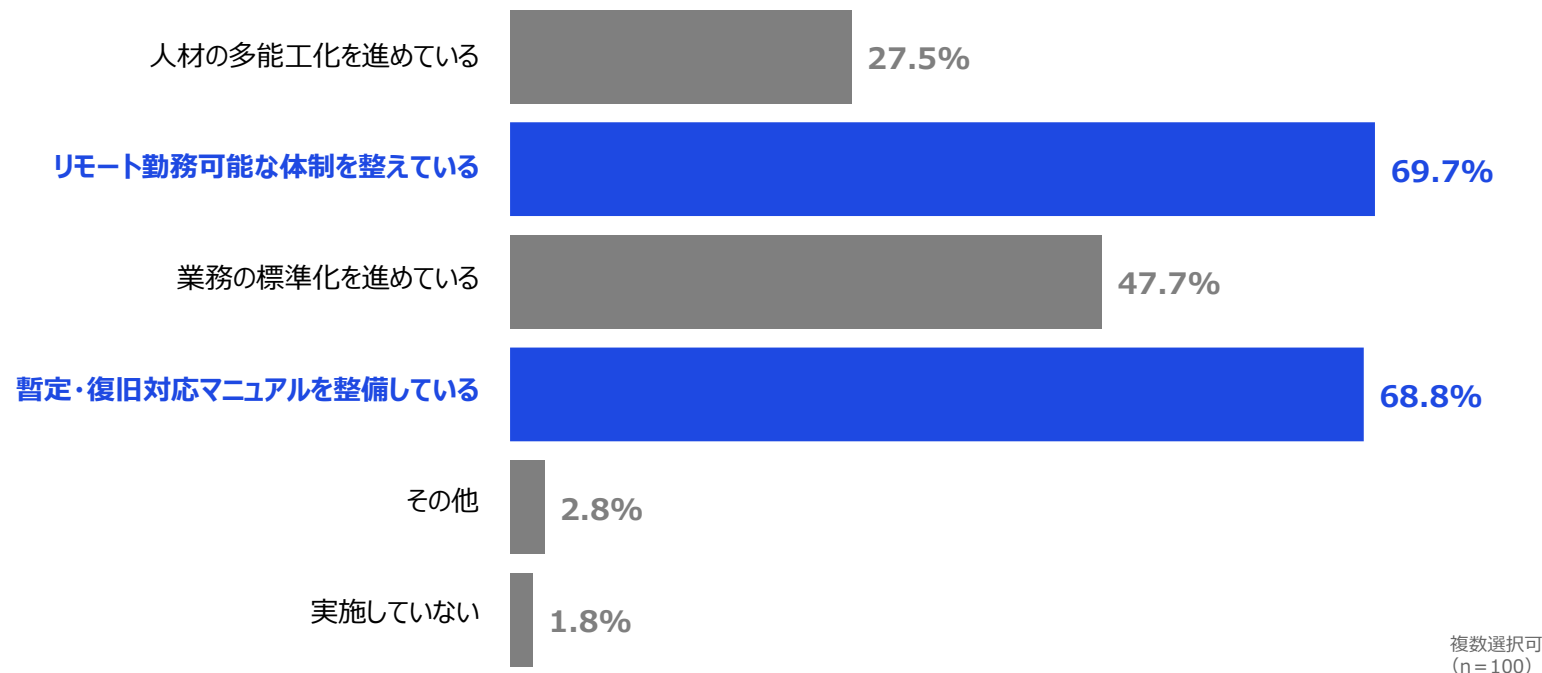


複数選択可
(2026年n=103)
(2024年n=147)
* : 2026年版新設の回答項目

優先商品／サービス、優先業務

緊急事態発生時を想定した人材・体制に関するリスク対策として、「リモート勤務可能な体制を整えている」と回答した企業が69.7%、「暫定・復旧対応マニュアルを整備している」と回答した企業が68.8%となり、いずれも半数以上を占めました。

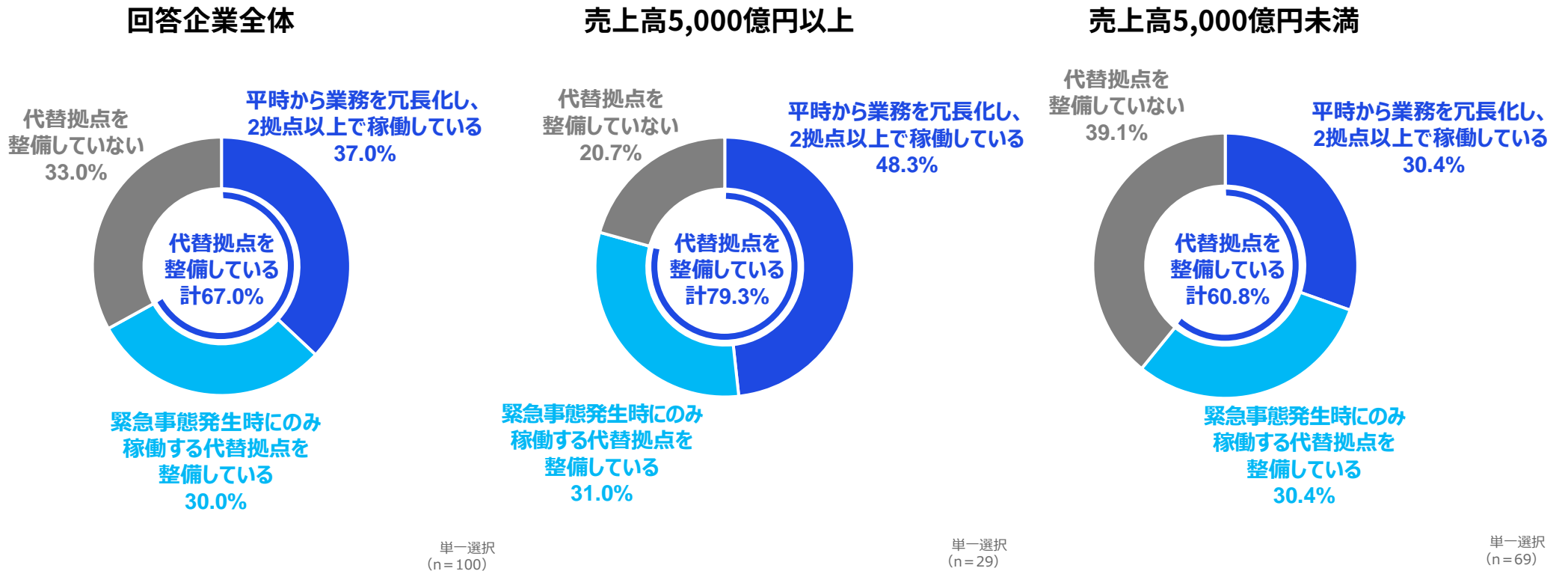
緊急事態発生時を想定した人材・体制に関するリスク対策



優先商品／サービス、優先業務

代替拠点については、「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」（37.0%）と「緊急事態発生時のみ稼働する代替拠点を整備している」（30.0%）を合わせると67.0%となりました。売上高5,000億円以上の企業では79.3%に達しており、企業規模による差がみられます。

代替拠点の整備状況*

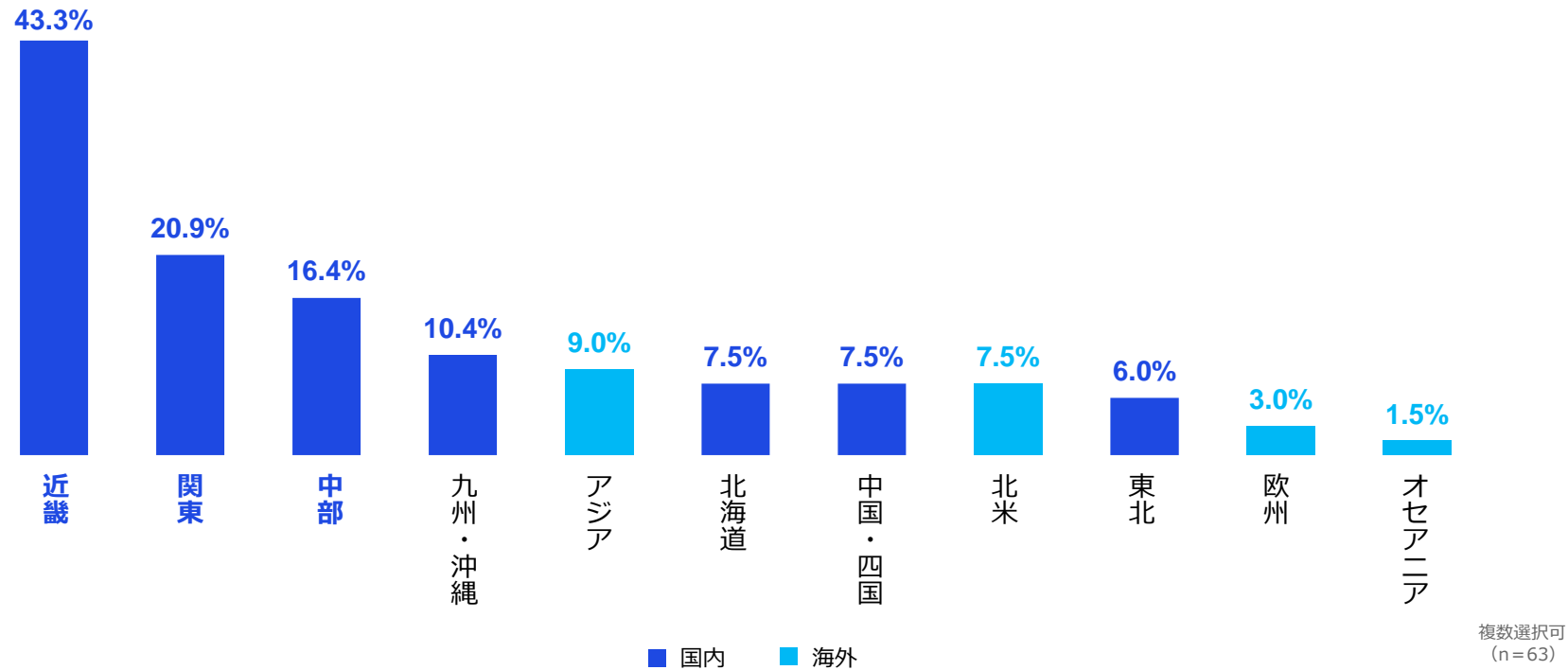


*：優先商品／サービスまたは優先業務を「定めている」と回答した企業が対象

優先商品／サービス、優先業務

代替拠点の所在地は国内が中心で、「近畿」が43.3%と最も高く、「関東」（20.9%）、「中部」（16.4%）が続きました。一方、割合は限定的ながら海外に代替拠点を設置する企業もみられ、国内外を含めた拠点分散が進められています。

代替拠点の所在地*



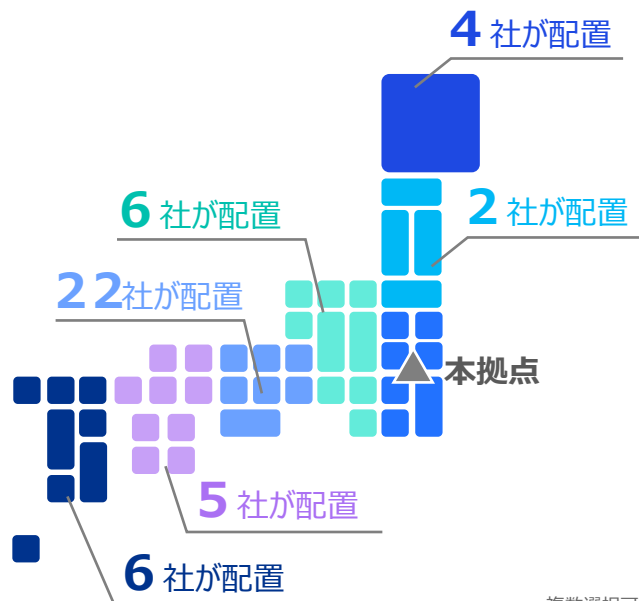
* : 「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」と回答した企業が対象

優先商品／サービス、優先業務

本拠点が関東の企業については、代替拠点の所在地は北海道から九州・沖縄まで全国に分散していました。同一地方・隣接地方のみならず、遠隔地に代替機能を確認しているケースもみられ、広域災害の発生による同時被災リスクの低減を念頭に置いた対策が進められていることが示唆されます。

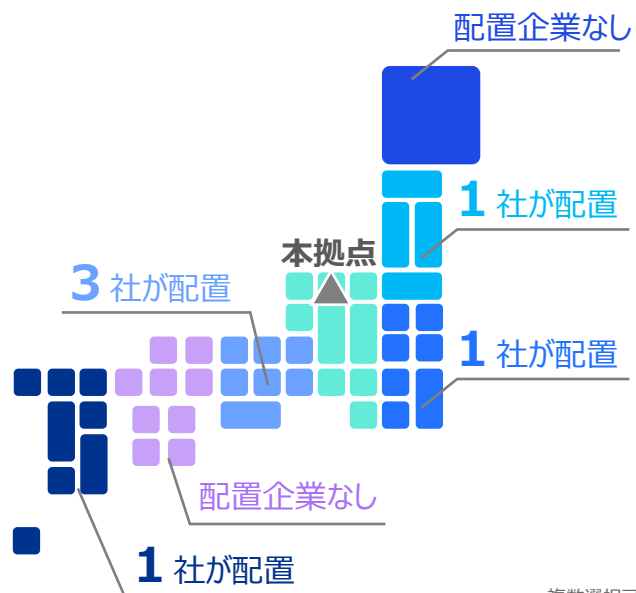
本拠点所在地別にみた代替拠点の配置先（回答社数）*

本拠点：関東



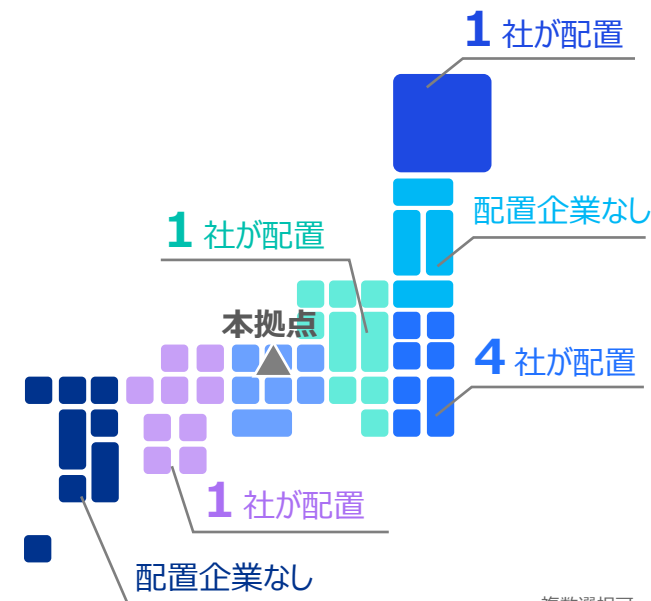
複数選択可
(n=36)

本拠点：中部



複数選択可
(n=10)

本拠点：近畿



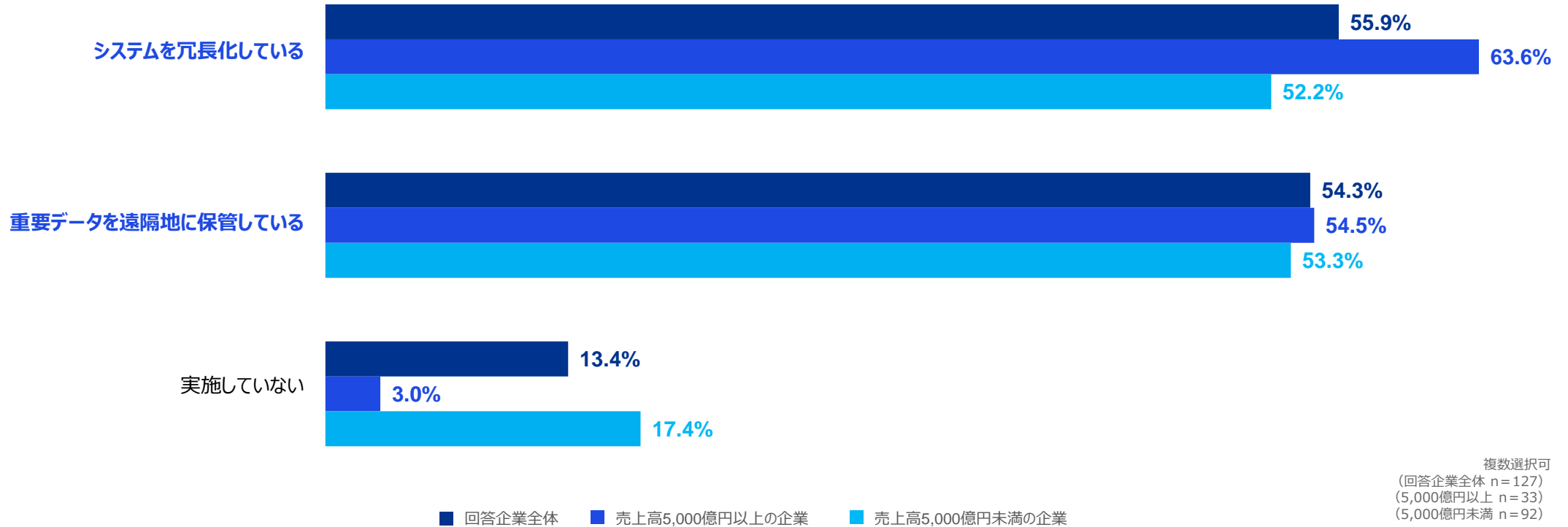
複数選択可
(n=10)

*：「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」と回答した企業が対象

優先商品／サービス、優先業務

優先商品／サービスや優先業務の継続に向けたシステム対策として、「システムを冗長化している」企業は55.9%、「重要データを遠隔地に保管している」企業は54.3%でした。リスク対策を実施していない企業は、売上高5,000億円以上の企業では3.0%であり、ほとんど全ての企業が何らかのシステム対策を講じていることがわかります。

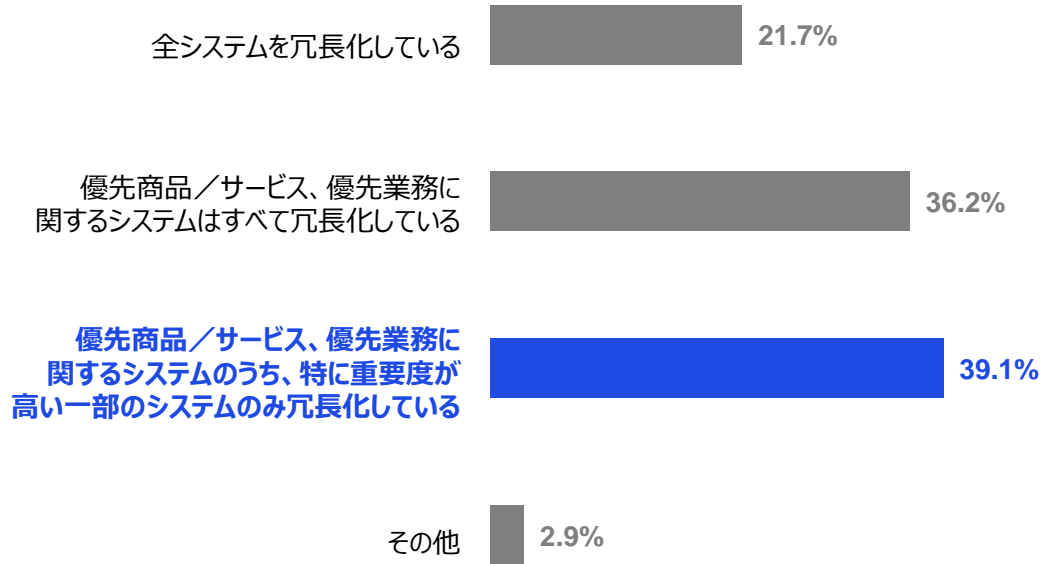
優先商品／サービス、優先業務の継続に向けたシステムのリスク対策状況



優先商品／サービス、優先業務

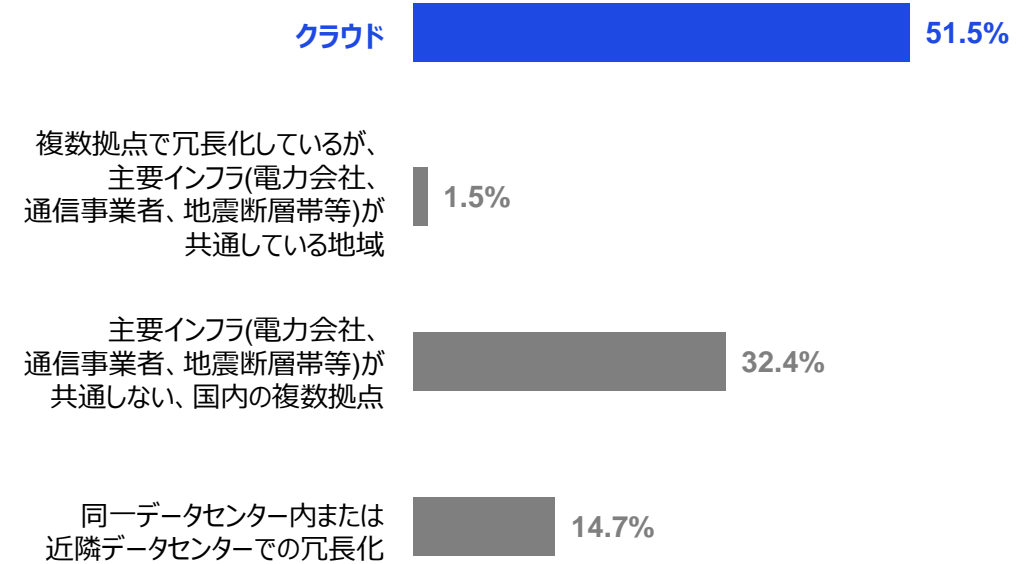
システムを冗長化している企業のうち、「優先商品／サービス、優先業務に関するシステムのうち、特に重要度が高い一部のシステムのみ冗長化している」が39.1%と最も多い結果となりました。また、冗長化の構成では「クラウド」が51.5%と最も多く、半数を超えています。

冗長化しているシステムの範囲*



単一選択
(n=69)

冗長化の構成*



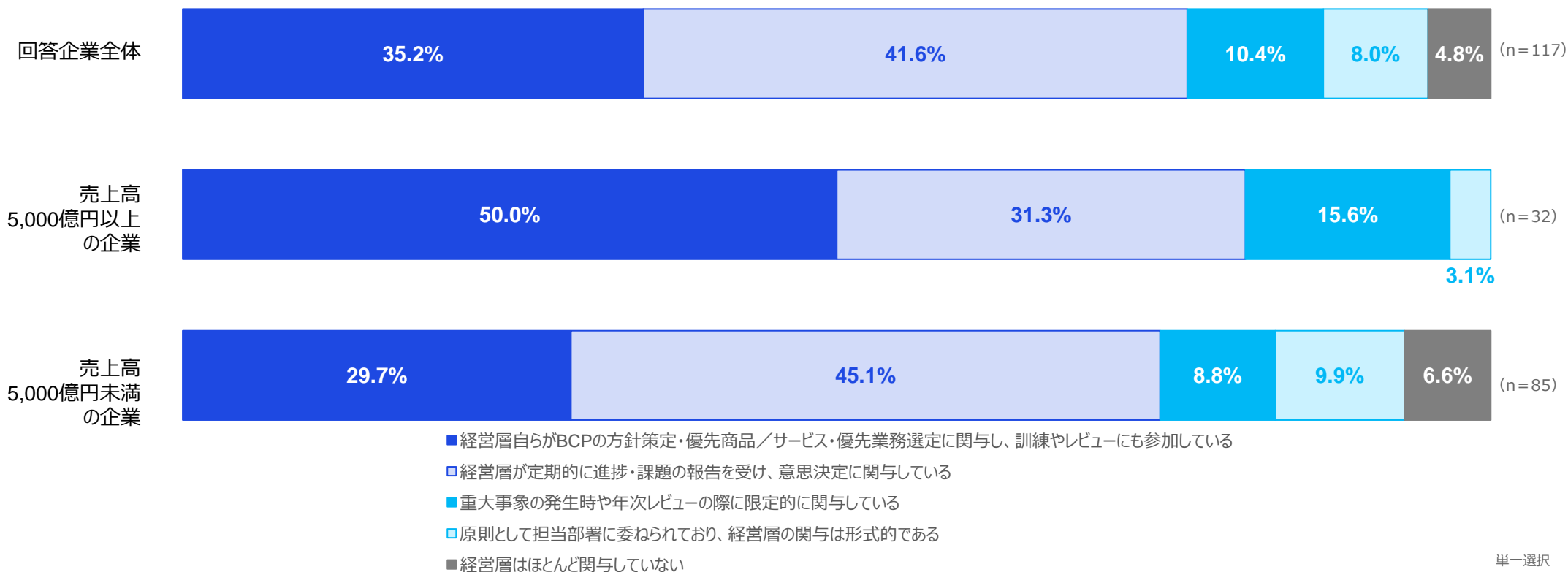
単一選択
(n=68)

* : 「システムを冗長化している」と回答した企業が対象

事業継続の推進体制

売上高5,000億円以上の企業では「経営層自らがBCPの方針策定・優先商品／サービス・優先業務選定に関与し、訓練やレビューにも参加している」が50.0%と最多で、5,000億円未満の企業より経営層の関与が深い傾向がみられました。

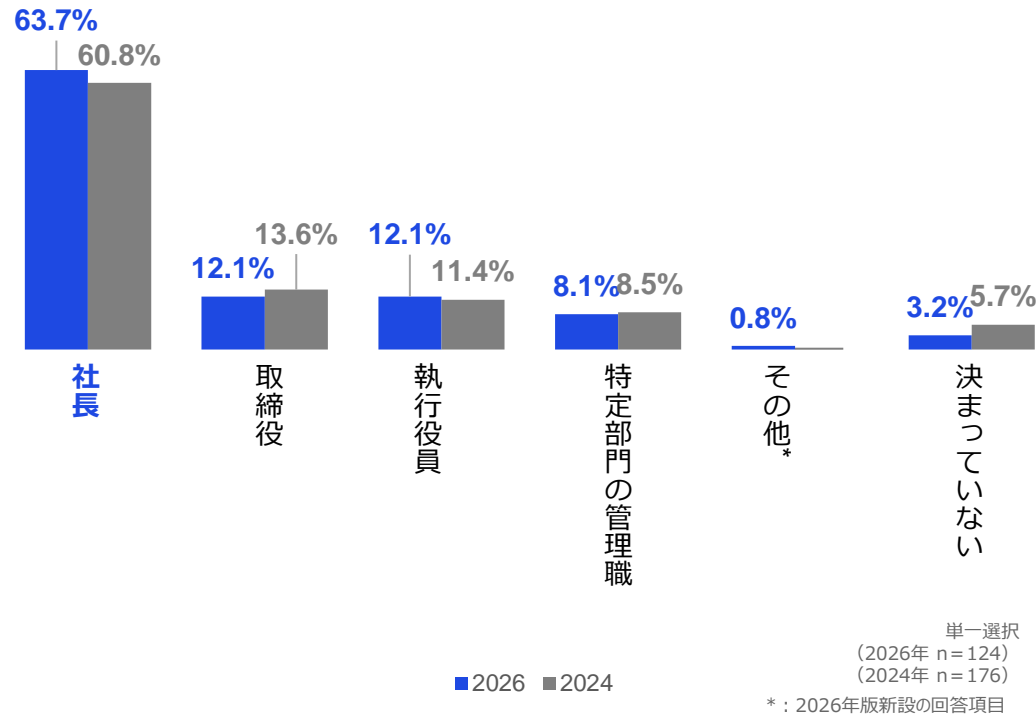
事業継続マネジメント（BCM）への経営層の関与度



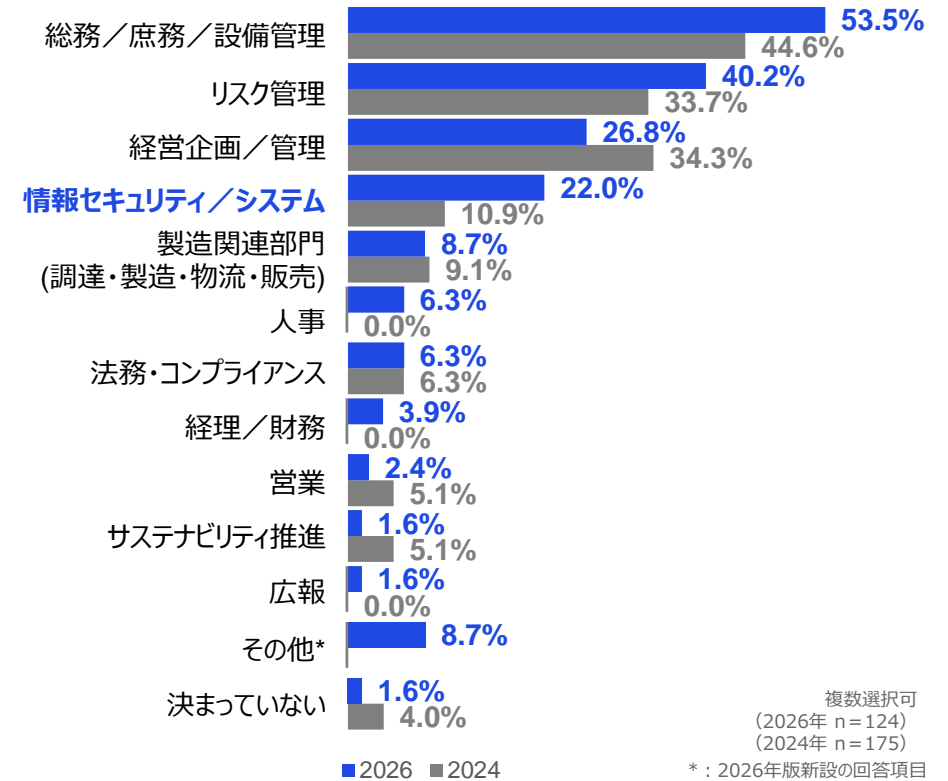
事業継続の推進体制

BCMの最高責任者は社長が63.7%で最多となり、2024年から傾向に変化はみられませんでした。一方、主管部署は「総務／庶務／設備管理」が首位を維持するなか、「情報セキュリティ／システム」が11.1ポイント上昇しており、BCMとサイバーセキュリティの連携強化がうかがえます。

BCMの最高責任者



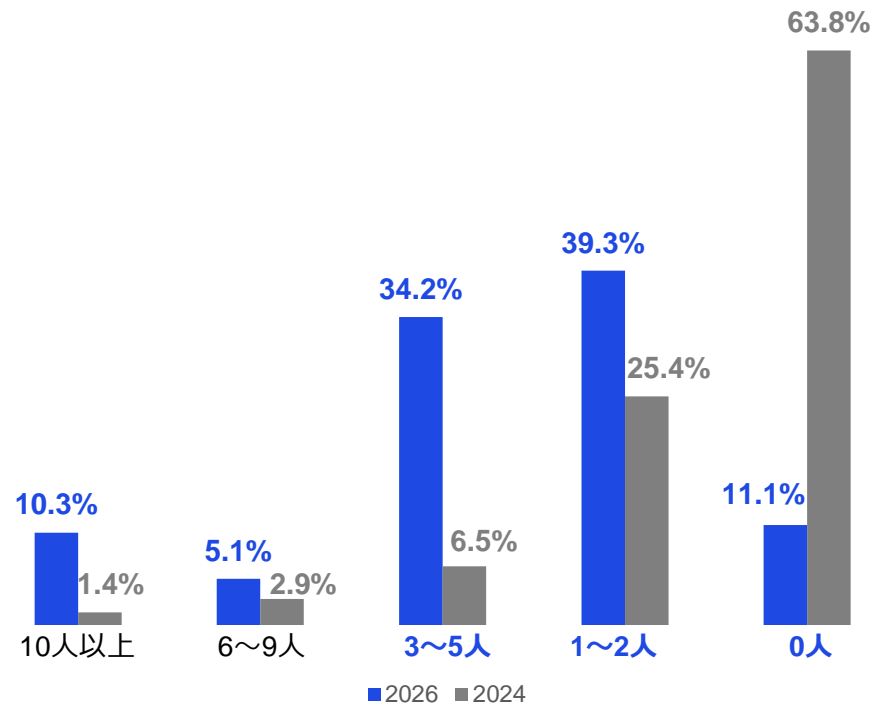
BCMの主管部署



事業継続の推進体制

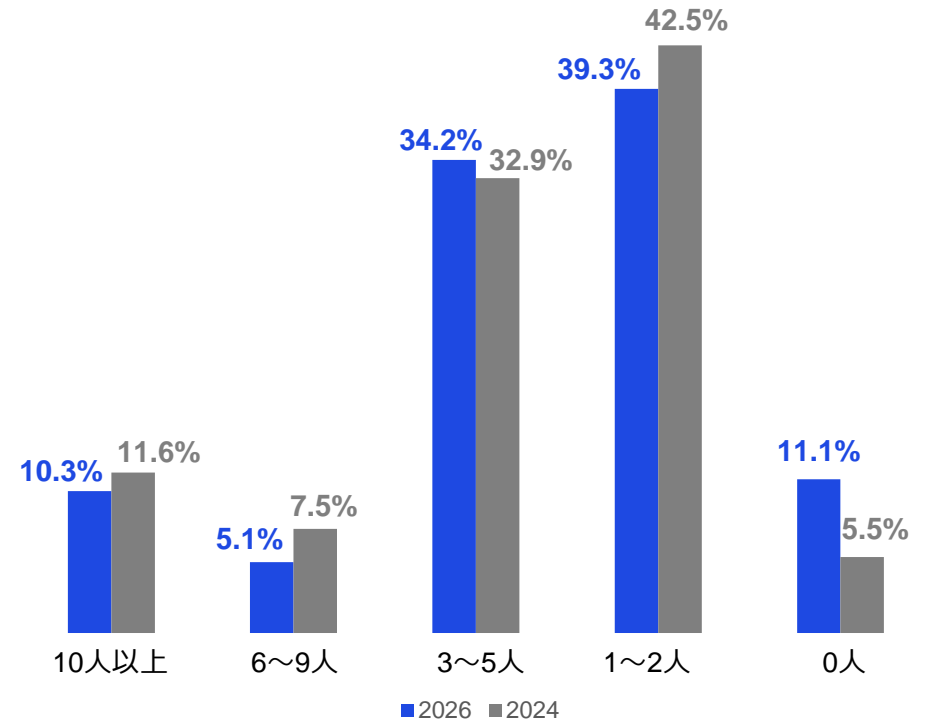
BCMの推進体制として、専任者は「1~2人」が39.3%、「3~5人」が34.2%でした。2024年に63.8%を占めた「0人」が11.1%まで減少したことに加え、「3~5人」は27.7ポイント上昇しており、専任体制の整備が進んでいることがうかがえます。一方、兼任者数に大きな変化はみられませんでした。

BCMの専任担当者数



単一選択
(2026年 n=108)
(2024年 n=156)

BCMの兼任担当者

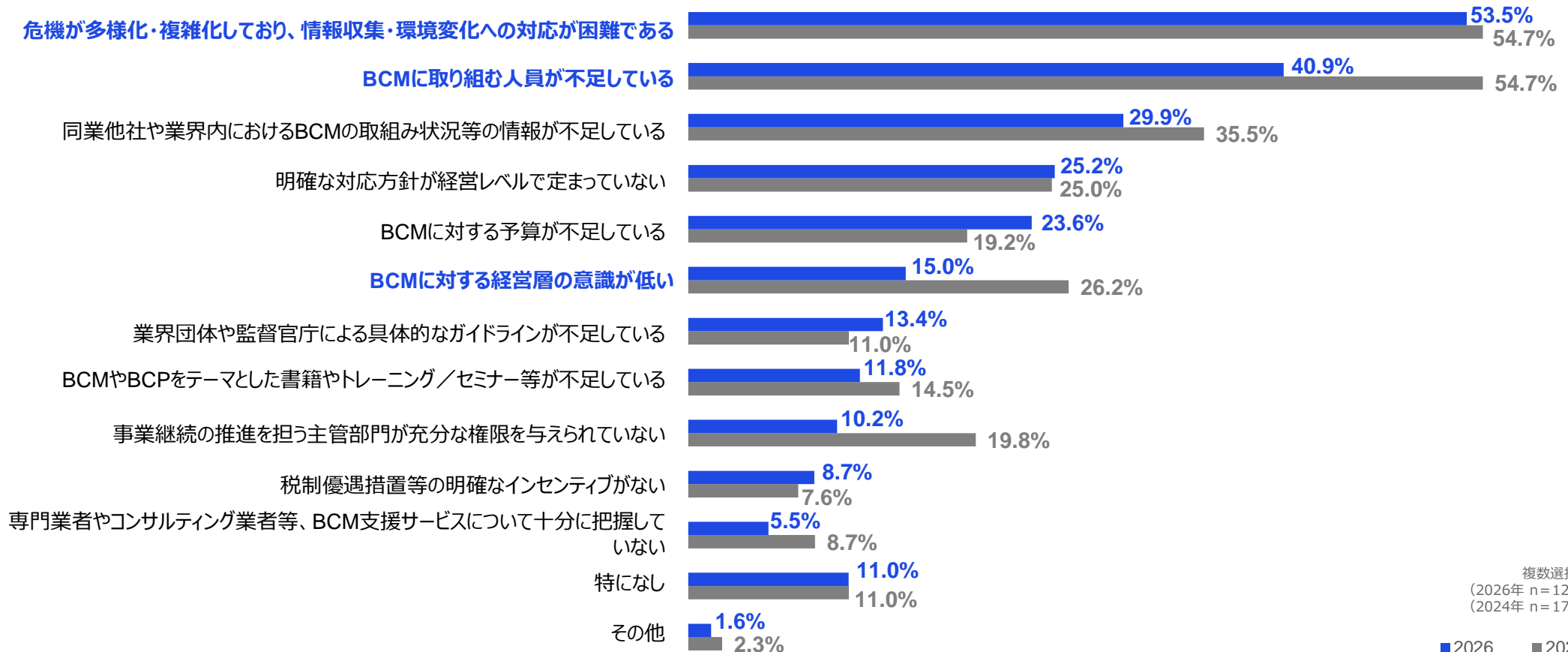


単一選択
(2026年 n=117)
(2024年 n=164)

事業継続の推進体制

BCM推進の最大の障害要因は、「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」(53.5%)でした。一方、「BCMに取り組む人員が不足している」は13.8ポイント、「BCMに対する経営層の意識が低い」は11.2ポイント低下しており、組織面の課題は改善がみられます。

BCM推進における障害要因



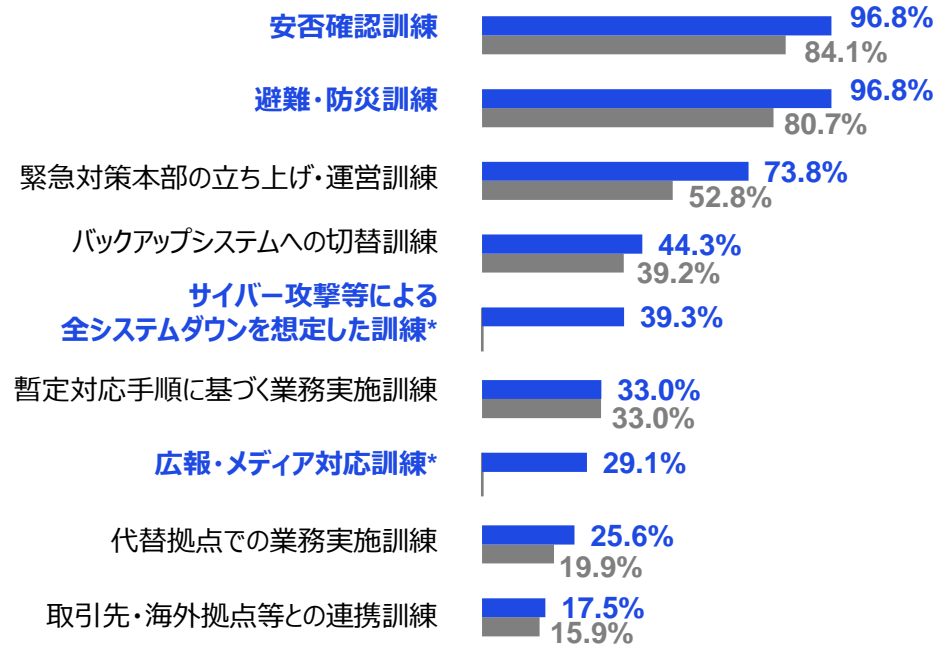
複数選択可
(2026年 n=123)
(2024年 n=172)

■ 2026 ■ 2024

訓練

実施しているBCP訓練の形式では、「安否確認訓練」と「避難・防災訓練」がともに96.8%で最多となりました。また、「サイバー攻撃等による全システムダウンを想定した訓練」（39.3%）や「広報・メディア対応訓練」（29.1%）を実施する企業もあり、訓練対象は従来型リスク以外にも広がっています。訓練頻度は91.9%の企業が年1回以上となりました。

訓練の実施形式

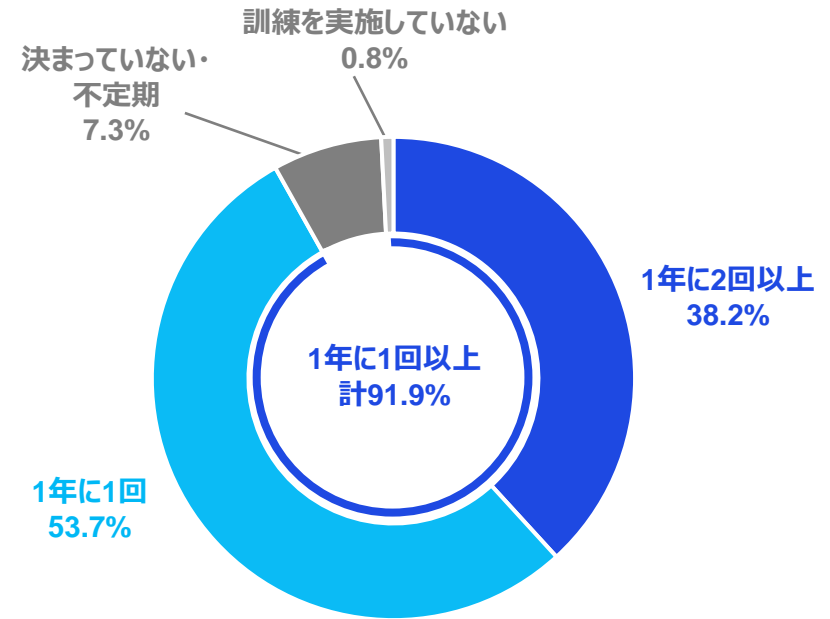


*：2026年版新設の回答項目
※過去3年以内に実施した訓練の実施形式を回答

■ 2026 ■ 2024

複数選択可
(2026年 n = 124)
(2024年 n = 176)

訓練の実施頻度

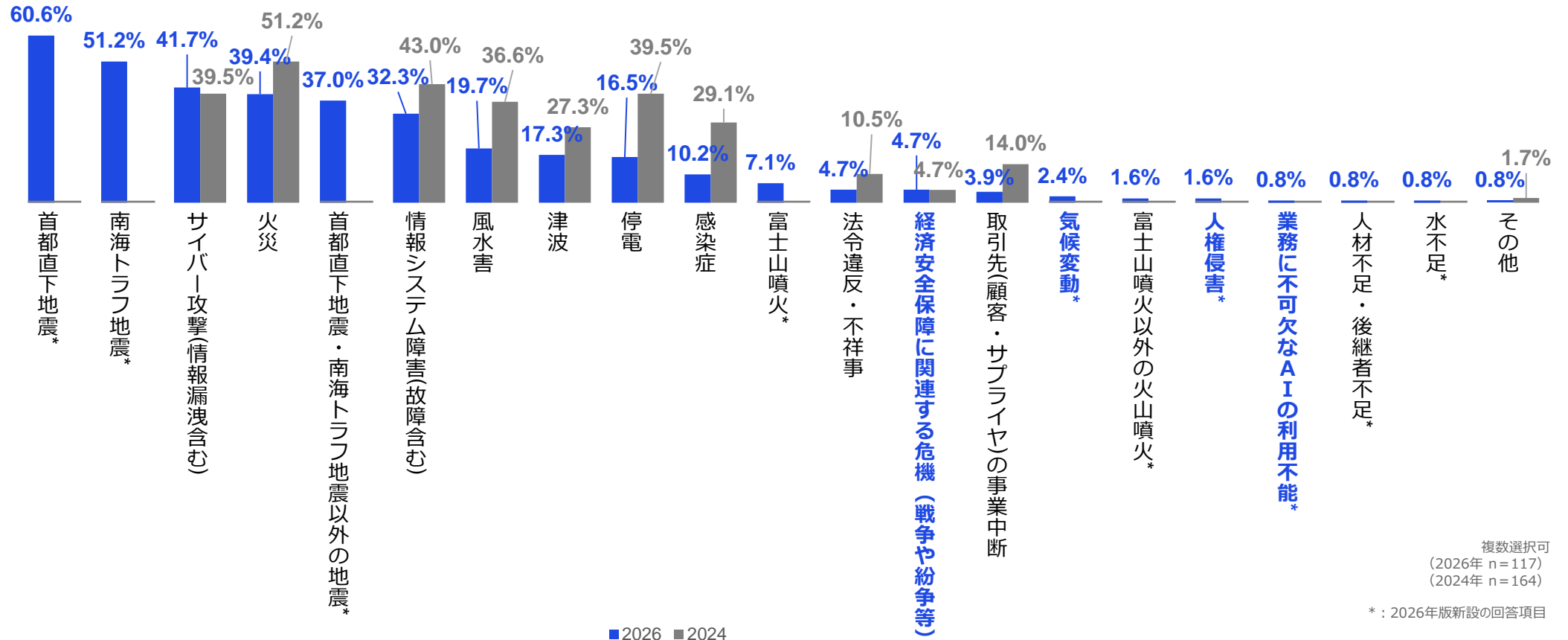


単一選択
(n = 123)

訓練

BCP訓練では、地震や火災等の従来型のリスクを対象とした訓練が主流です。一方、経済安全保障や気候変動、人権侵害、AI利用停止等、新たなリスクを想定した訓練も一部で実施されています。また、内閣府による「首都圏における広域降灰対策ガイドライン」の公表（2025年3月）を受け、富士山噴火への関心の高まりもうかがえます。

訓練のシナリオ



複数選択可
(2026年 n=117)
(2024年 n=164)

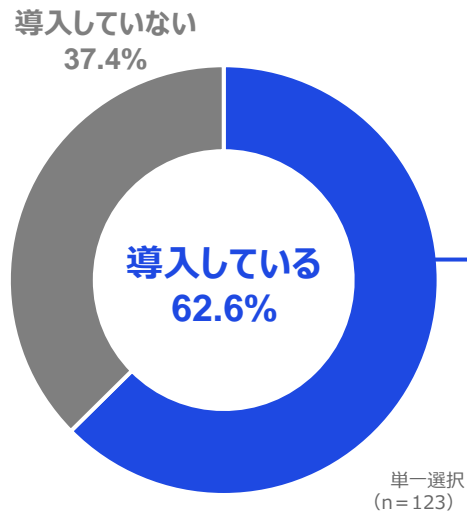
* : 2026年版新設の回答項目

■ 2026 ■ 2024

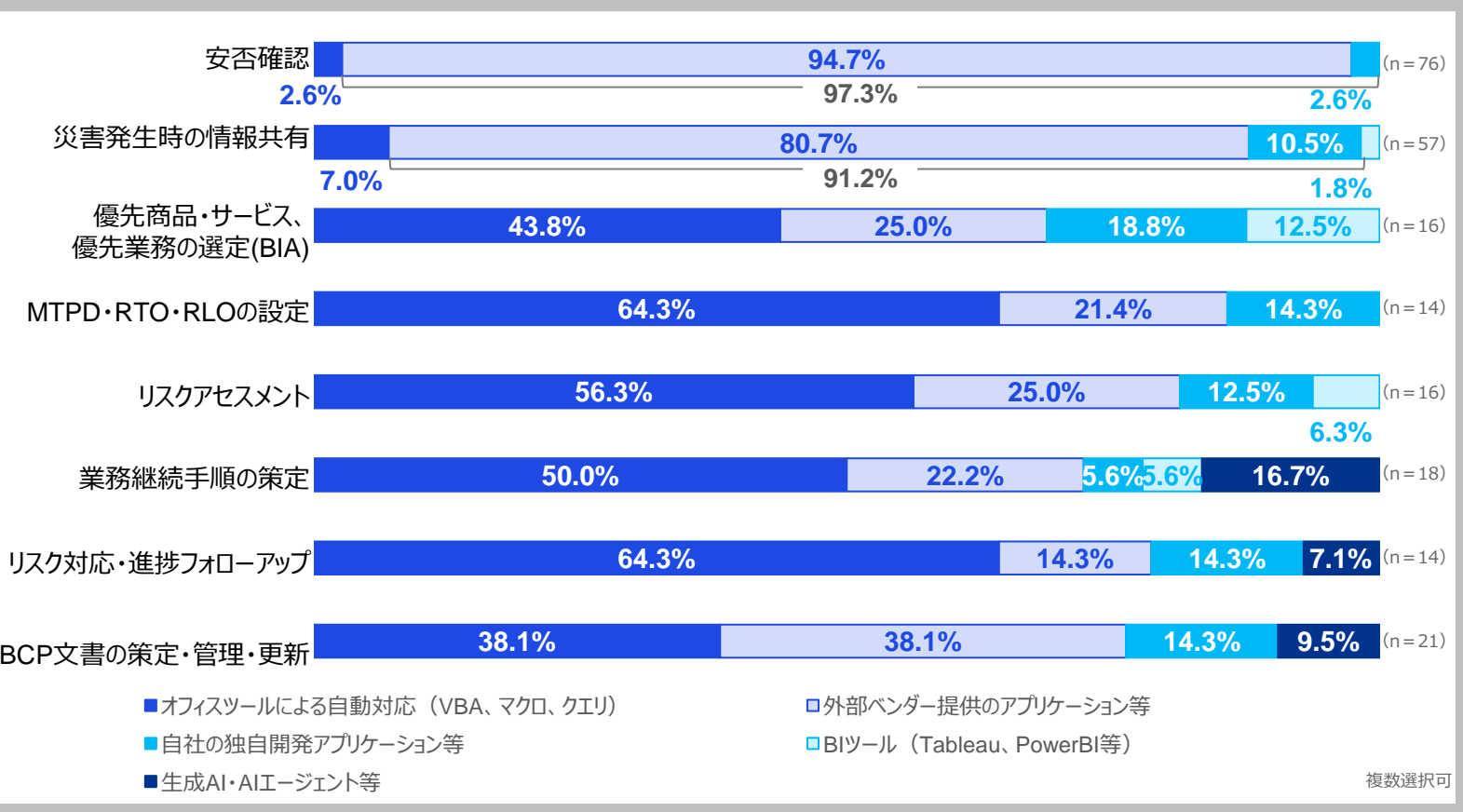
BCMのDX対応

BCM活動におけるデジタルツールについては、62.6%の企業が「導入している」と回答しました。導入企業の活用領域を見ると、安否確認では97.3%、災害時の情報共有では91.2%が外部ベンダーまたは自社開発のアプリケーション等を活用しており、システム化が進んでいます。一方、その他の領域ではオフィスツールによる対応が中心となっています。

デジタルツールの導入有無



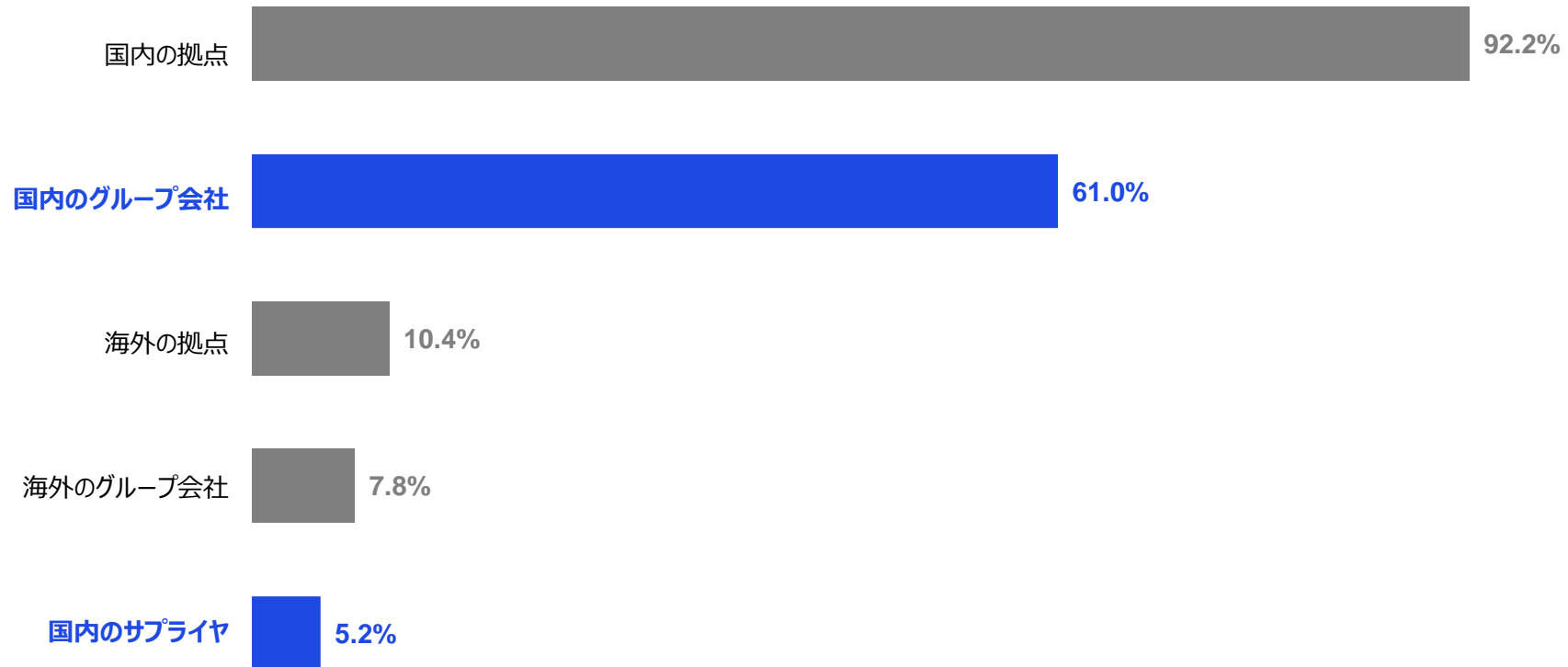
デジタルツールの活用領域とその種類



BCMのDX対応

安否確認システムや災害情報共有ツールを導入している企業のうち、61.0%が対象を「国内のグループ会社」まで拡大していました。また、5.2%の企業では「国内のサプライヤ」も対象としており、一部ではサプライチェーンを意識した運用が進んでいます。

安否確認システム・災害情報共有ツールの対象範囲

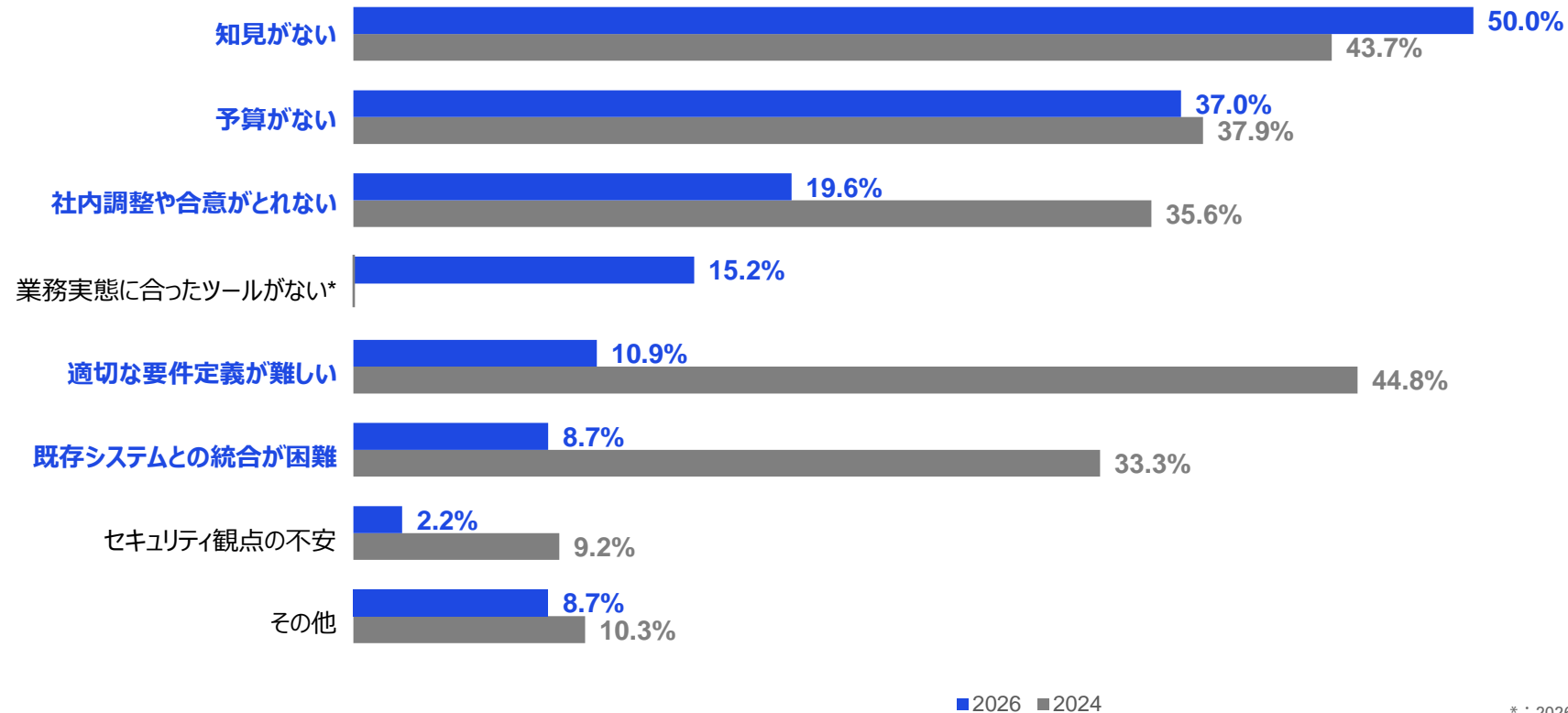


複数選択可
(n=76)

BCMのDX対応

DXにおける阻害要因は、2024年と同様「知見がない」が50.0%で最も多く、「予算がない」（37.0%）が続きました。一方、「社内調整や合意がとれない」「適切な要件定義が難しい」「既存システムとの統合が困難」は2024年から大幅に減少しており、DX推進に向けた組織的な課題は改善しつつあることがうかがえます。

DXにおける阻害要因



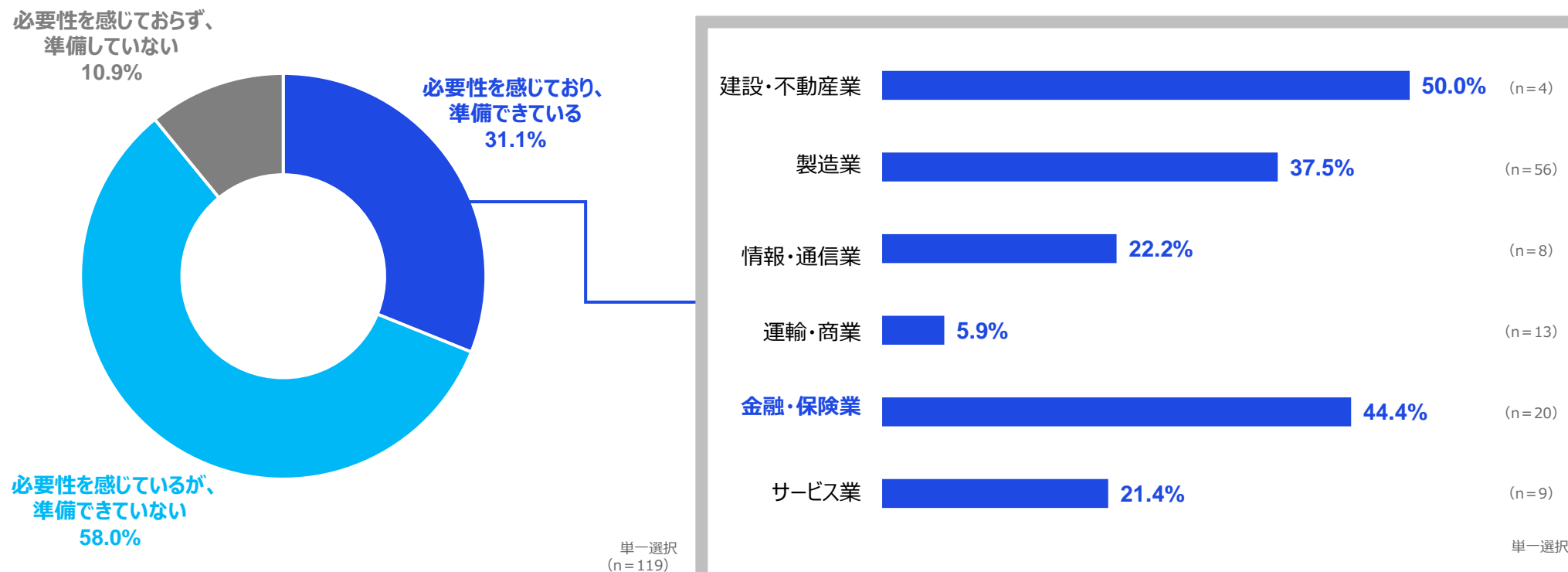
複数選択可
(2026年 n=41)
(2024年 n=87)

*：2026年版新設の回答項目

サードパーティ（委託先・取引先）への対応

主要なサードパーティ（委託先・取引先）の事業停止や撤退に備えた、代替となる委託先の用意や内製化等の手段の準備について、「必要性を感じており、準備できている」と回答した企業は31.1%にとどまりました。業種別では、金融・保険業で44.4%と比較的高く、委託先管理に関する規制やガイドラインの影響が示唆されます。

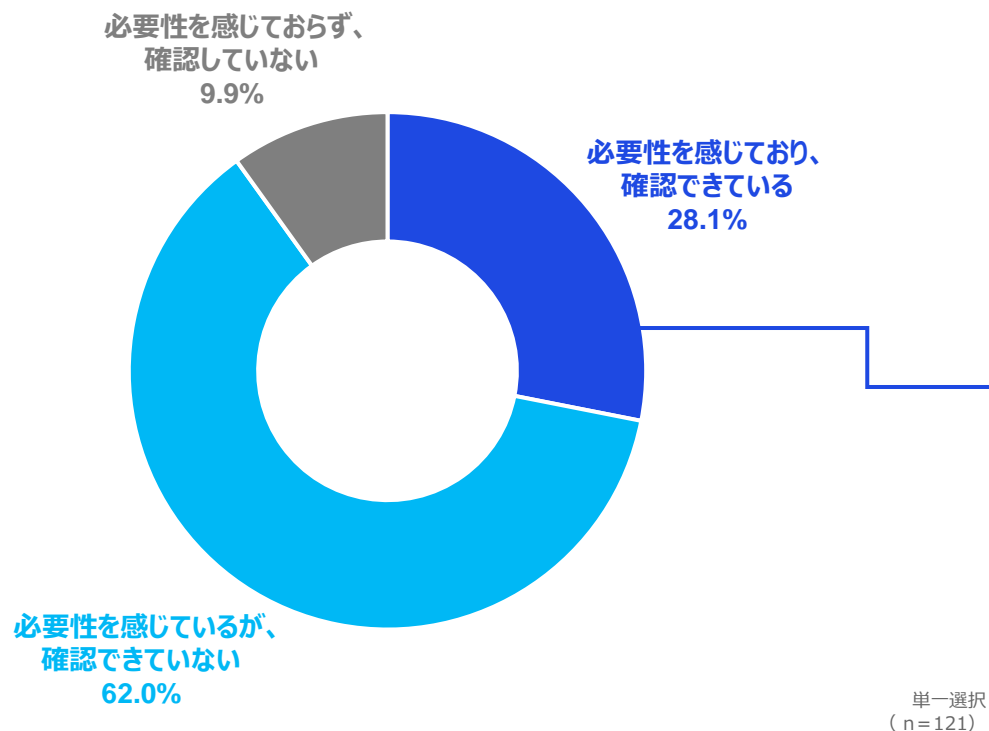
主要なサードパーティの事業停止・撤退への備え (右図は「必要性を感じており、準備できている」と回答した企業の業種別の比較)



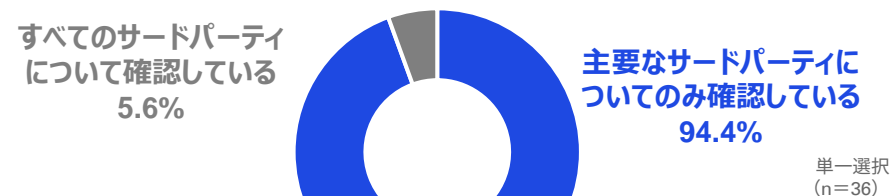
サードパーティ（委託先・取引先）への対応

サードパーティのBCP策定状況については、「必要性を感じているが、確認できていない」（62.0%）が最も多い結果となりました。また、「必要性を感じており、確認できている」企業のうち、BCP策定有無を選定基準としている企業は34.3%にとどまりました。

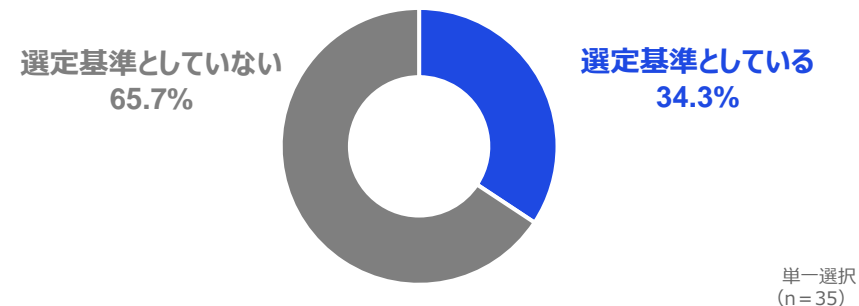
BCP策定状況のサードパーティへの確認



サードパーティのBCP策定有無の確認範囲



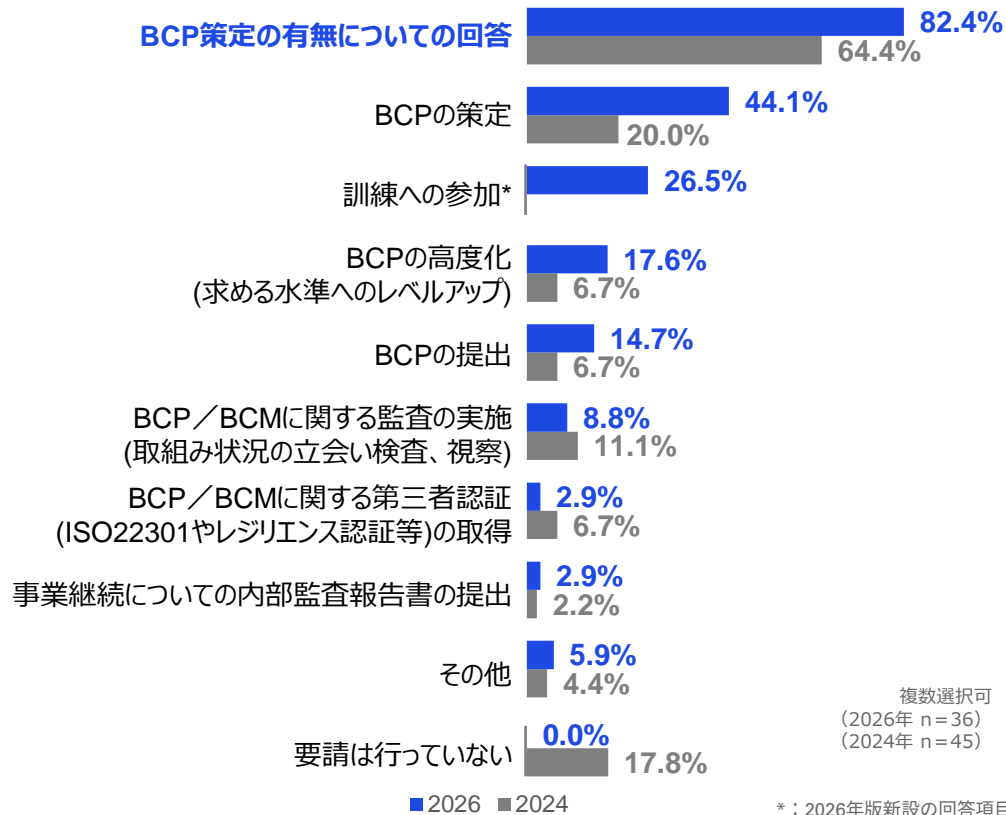
BCP策定有無のサードパーティ選定基準への採用



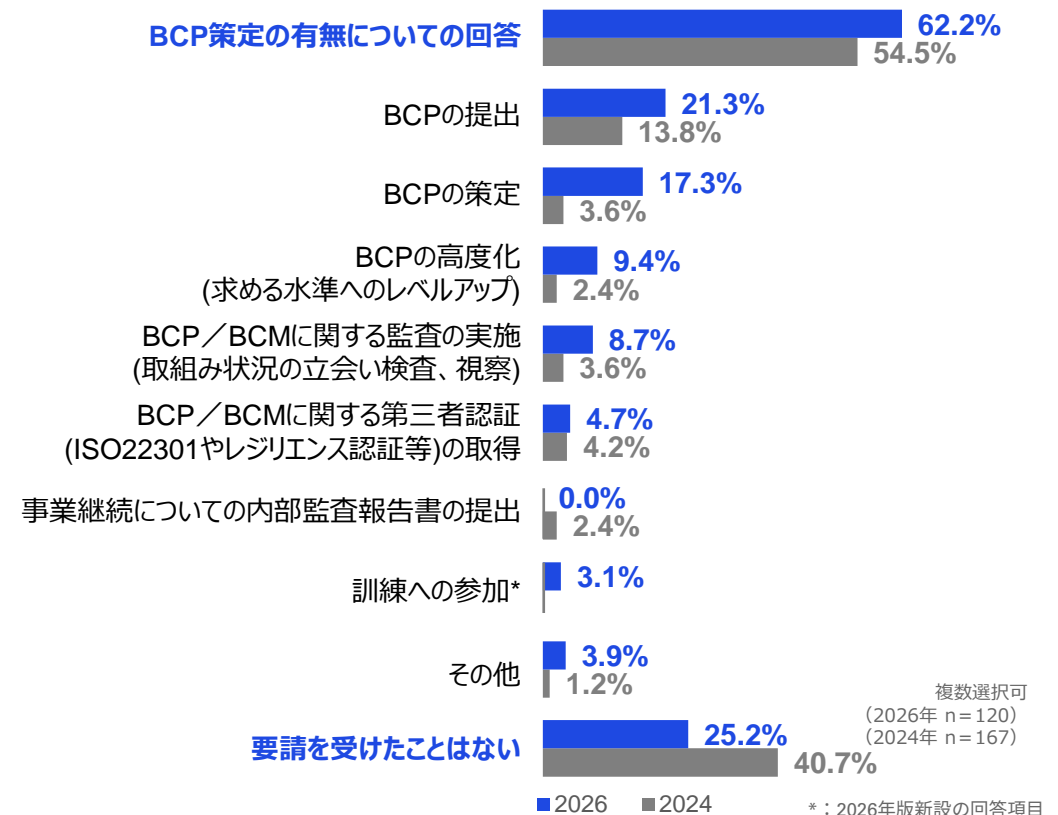
サードパーティ（委託先・取引先）への対応

BCMへの取組みに関するサードパーティへの要請内容および取引先からの要請内容は、ともに「BCP策定の有無についての回答」が最多でした。また、取引先から「要請を受けたことはない」は15.5ポイント減少しており、サードパーティに対しBCMへの取組みを要請する動きが広がっています。

BCMへの取組みに関する サードパーティへの要請内容



BCMへの取組みに関する 取引先からの要請内容





**日本企業における
オペレーショナル・レジリエンスの
取組み状況**

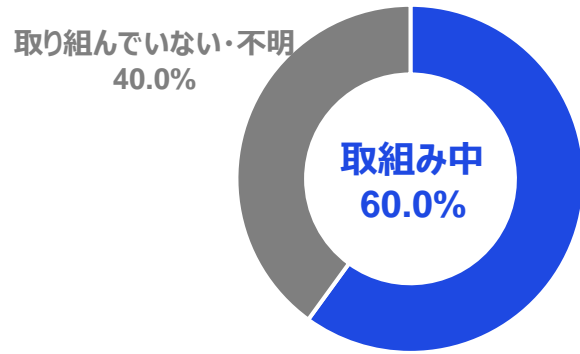
オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況

金融業界では、回答企業の60.0%が取り組んでおり、そのうち「全社的な枠組みが整備・運用されている」が40.0%と最多であり、態勢整備は着実に進展しています。非金融業界では、72.0%が「取り組んでいない」または「不明・把握していない」と回答しており、金融業界と比べ態勢整備は途上にある状況です。

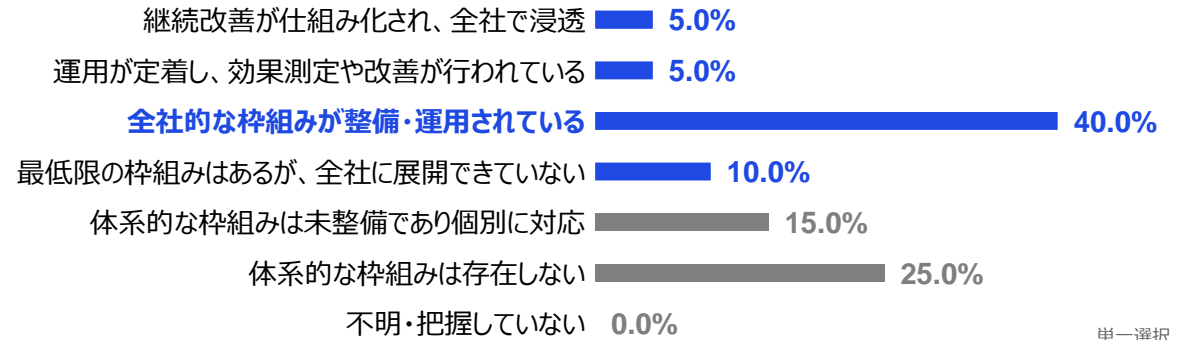
オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況

オペレーショナル・レジリエンスの取組み内容

金融業界

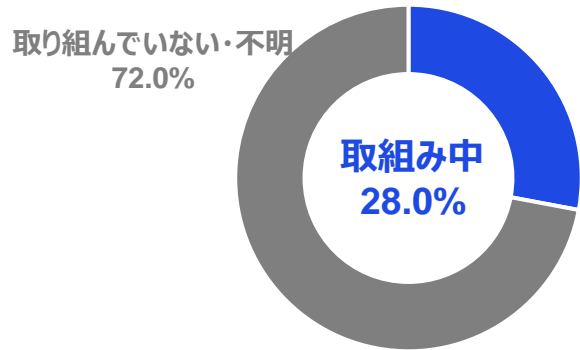


単一選択
(n=20)

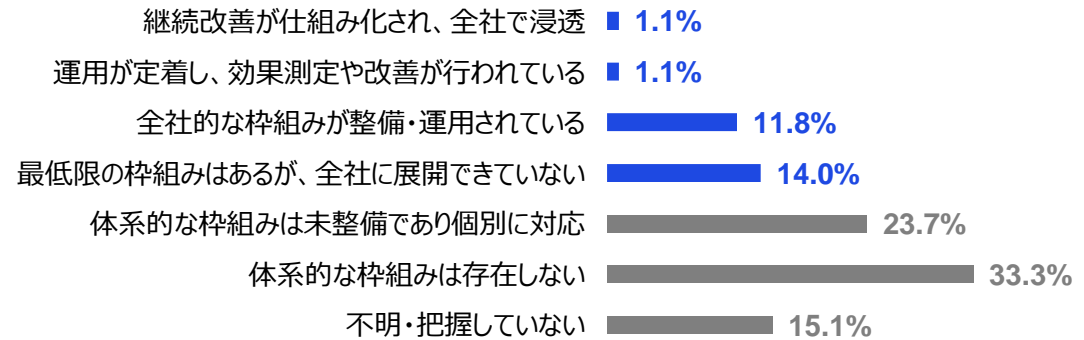


単一選択
(n=20)

非金融業界



単一選択
(n=93)



単一選択
(n=93)

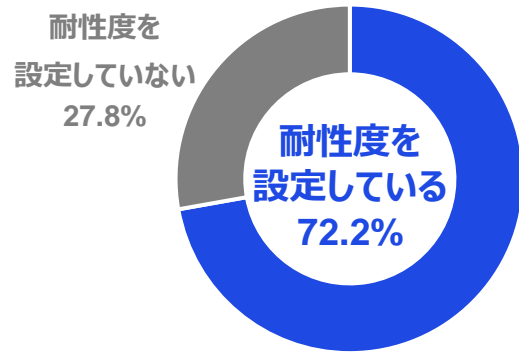
耐性度の設定状況および課題

金融業界では、回答企業の72.2%が耐性度を設定しており、「耐性度の定量化が困難」「サードパーティ（委託先・取引先）の影響を反映しづらい」といった課題がみられます。非金融業界では、耐性度を設定している企業は39.1%にとどまり、課題認識が広範にわたる点からも耐性度設定は途上にある状況がうかがえます。

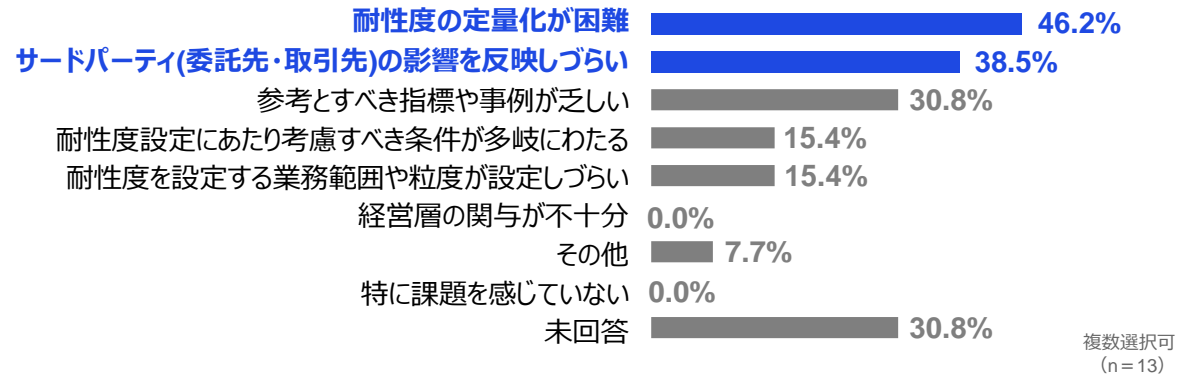
耐性度の設定状況

耐性度の設定における課題

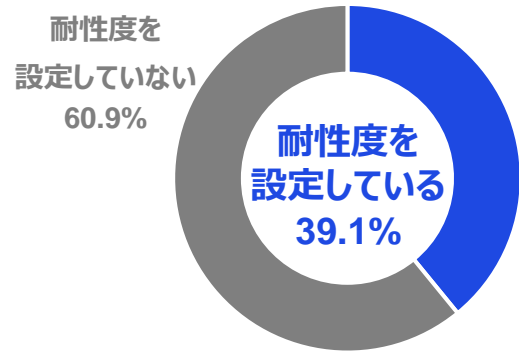
金融業界



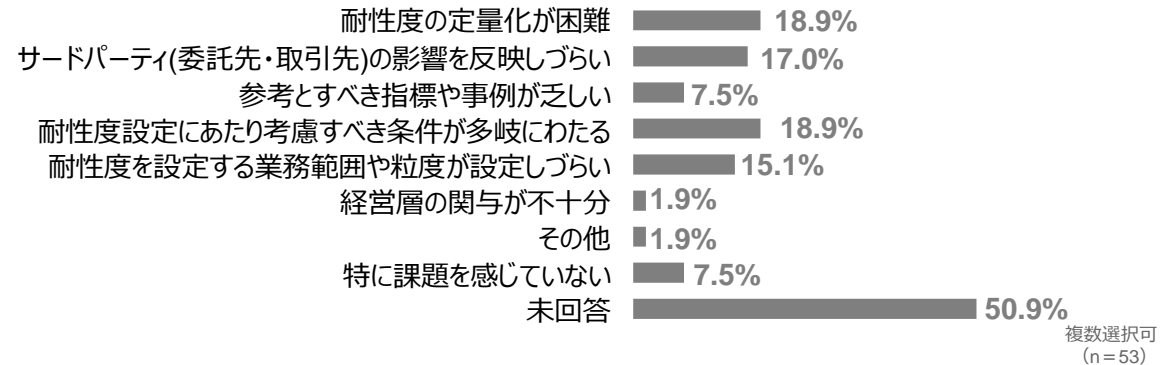
単一選択
(n=18)



非金融業界



単一選択
(n=87)



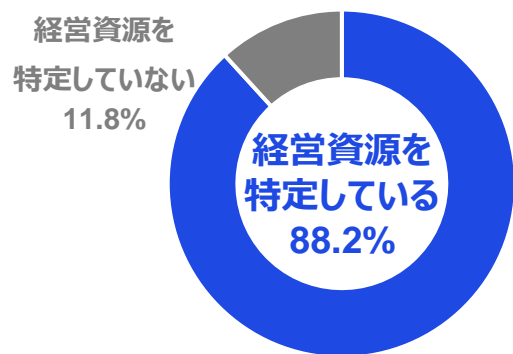
経営資源の特定状況および課題

金融業界では、回答企業の88.2%が重要業務に紐づく経営資源を特定済みである一方、「情報を最新に保つための管理負荷が高い」「end to end*の業務フローを把握できていない」といった課題が見受けられます。非金融業界では、特定済み企業は48.8%にとどまり、取組みは比較的限定的です。

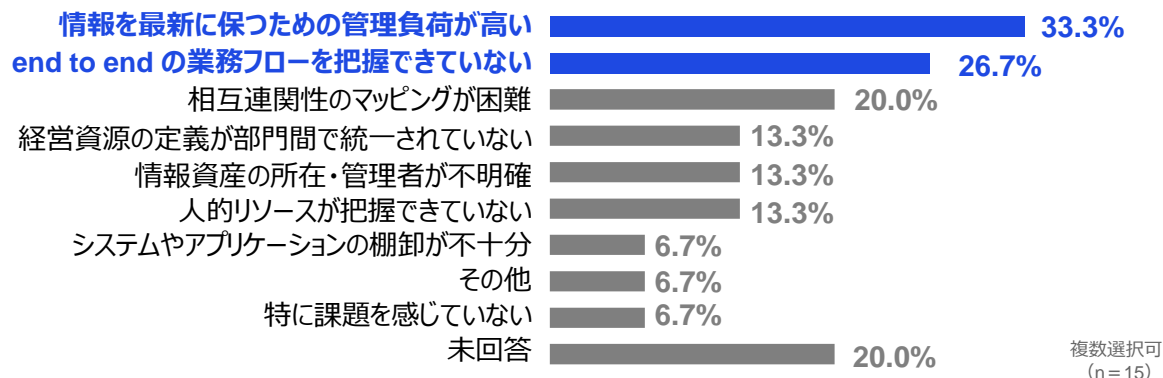
経営資源の特定状況

経営資源の特定における課題

金融業界

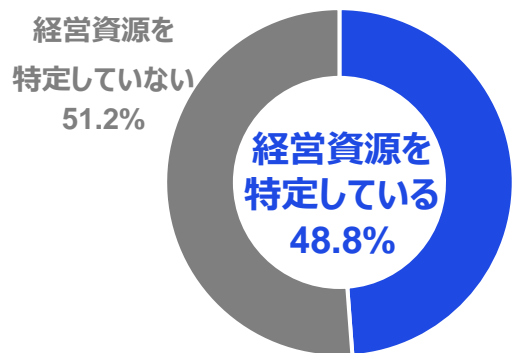


単一選択 (n=17)

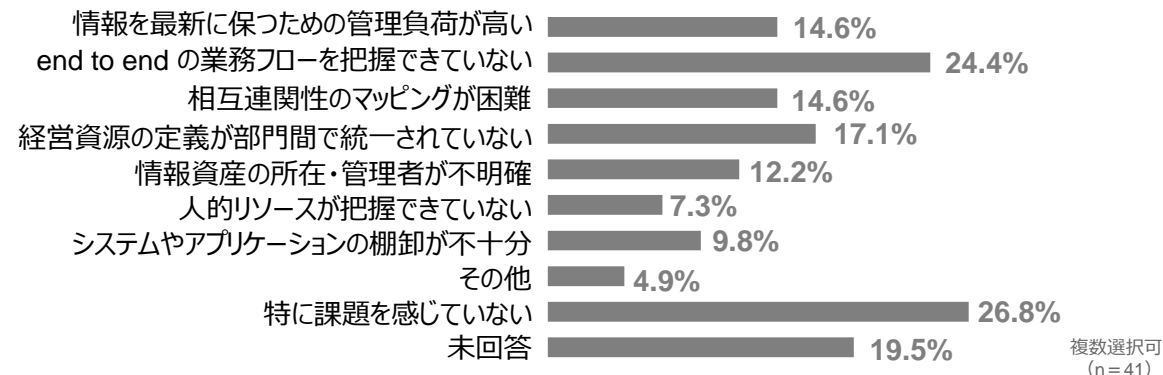


複数選択可 (n=15)

非金融業界



単一選択 (n=84)



複数選択可 (n=41)

*：複数部門をまたぐ一連の業務を端から端まで特定した業務全体の流れ

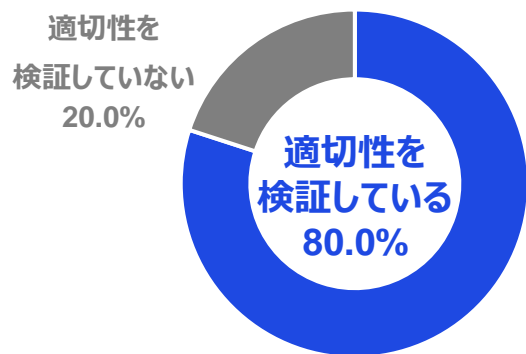
適切性の検証の取組み状況および課題

金融業界では、回答企業の80.0%が適切性の検証を実施しています。一方、効果的なシナリオ設計の不足や組織横断・サードパーティ連携の不足、検証結果の振り返りや態勢高度化への活用不足といった課題が多くみられます。非金融業界での実施は44.0%にとどまるものの、課題傾向はおおむね共通しており、いずれも実効性向上が求められています。

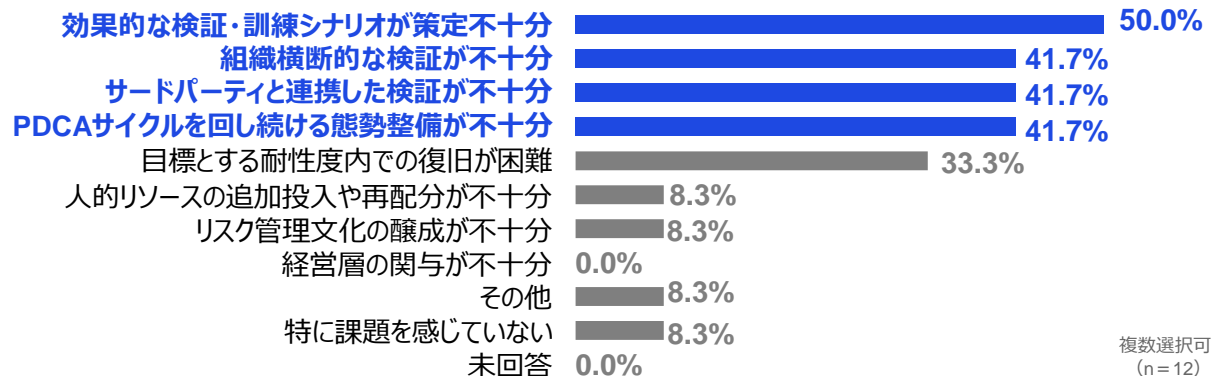
適切性の検証の取組み状況

適切性の検証における課題

金融業界

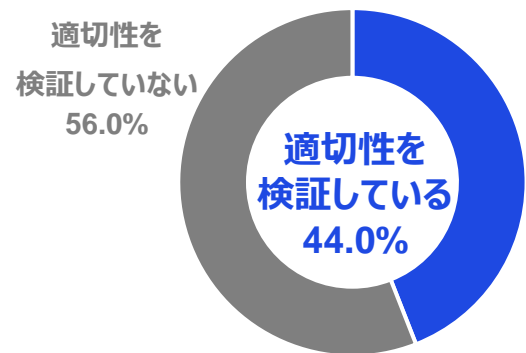


単一選択
(n=15)

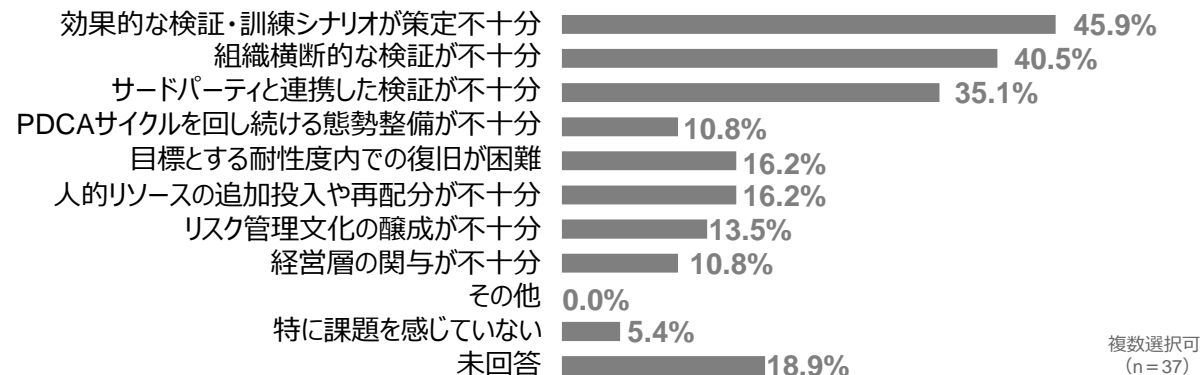


複数選択可
(n=12)

非金融業界



単一選択
(n=84)

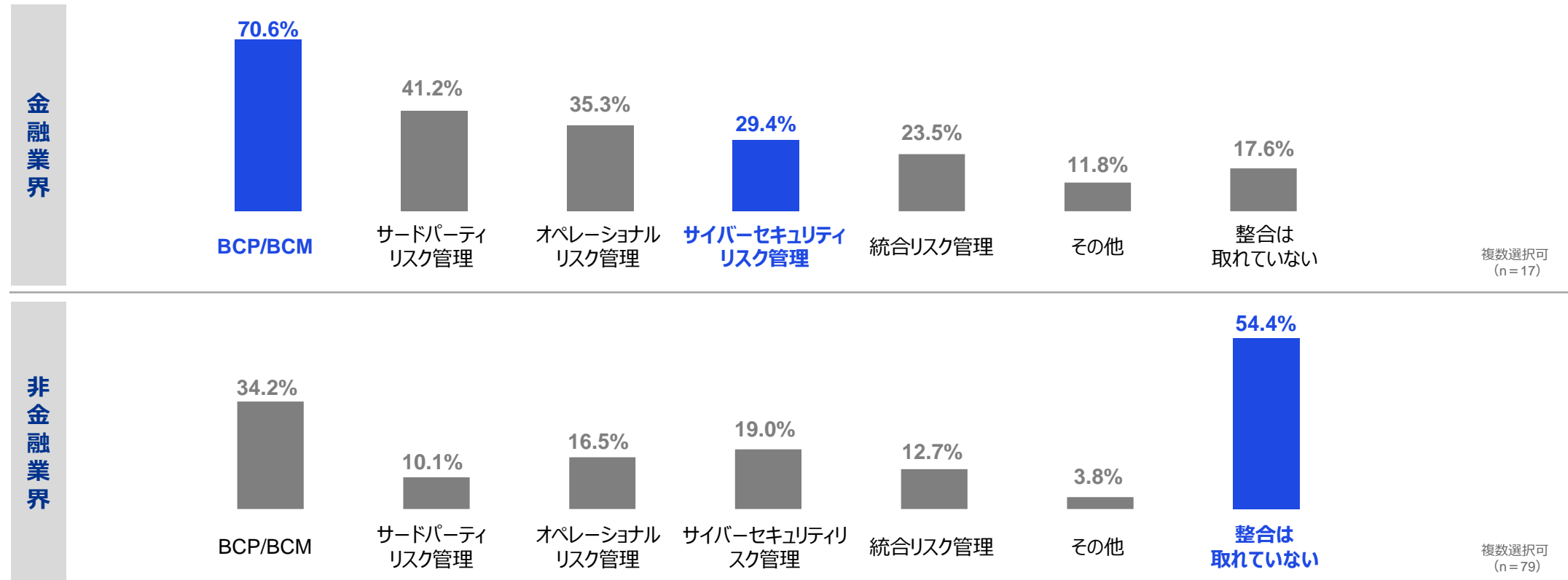


複数選択可
(n=37)

既存のリスク管理活動との連携・統合状況

オペレーショナル・レジリエンスと既存リスク管理活動は相互に作用する関係にあり、双方の活動を連携・統合することが重要です。金融業界では、BCP/BCMとの連携・統合が70.6%と進展している一方で、サイバーセキュリティリスク管理は29.4%にとどまっています。非金融業界では「整合は取れていない」が54.4%と過半を占めています。

既存のリスク管理活動との連携・統合状況

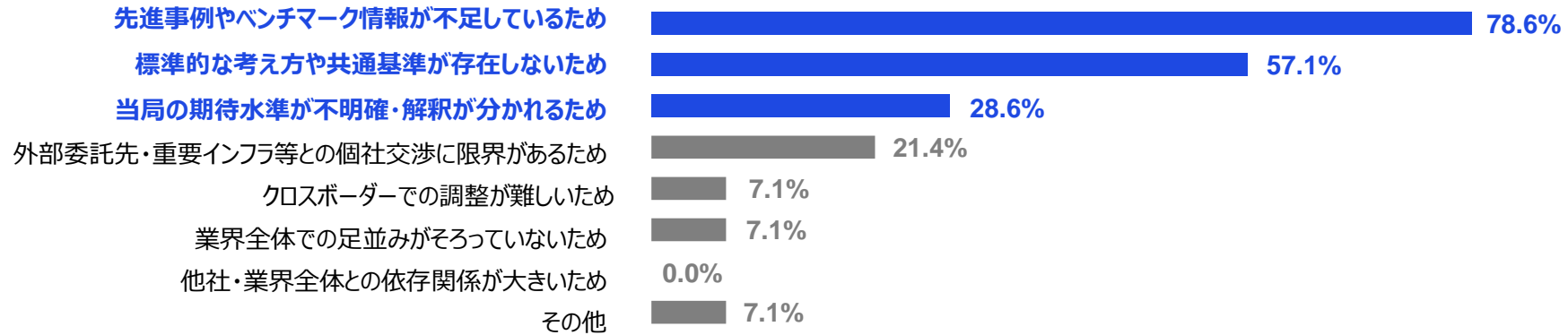


個社単独での判断が難しい要因

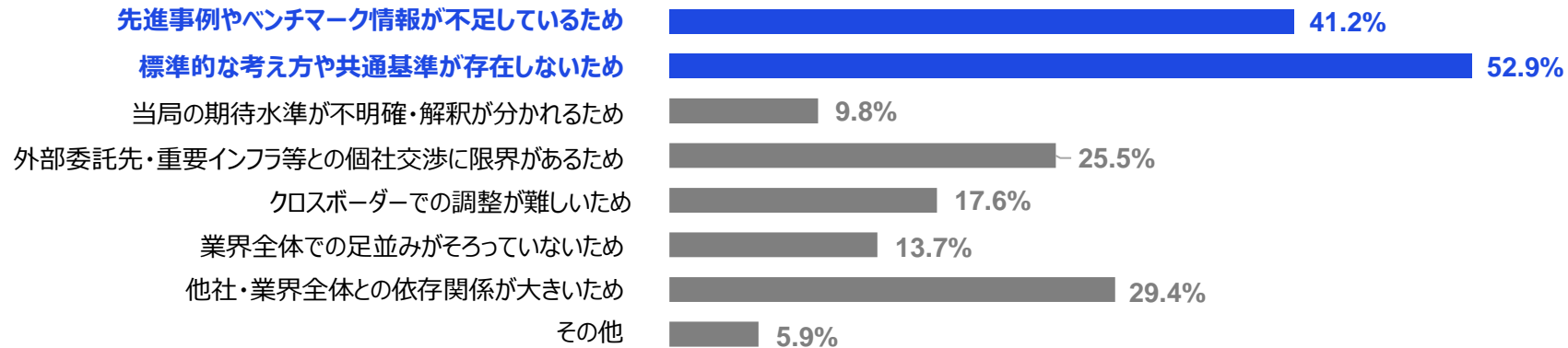
金融・非金融業界ともに、参照できる外部情報の不足が課題に挙げられています。金融業界では「先進事例・ベンチマーク情報の不足」（78.6%）と「共通基準の不在」（57.1%）が突出しています。また、「当局の期待水準が不明瞭・解釈が分かれる」も28.6%と一定数見られ、態勢整備に係る判断の拠り所を確保しづらい状況がうかがえます。

個社単独での判断が難しい要因

金融業界



非金融業界

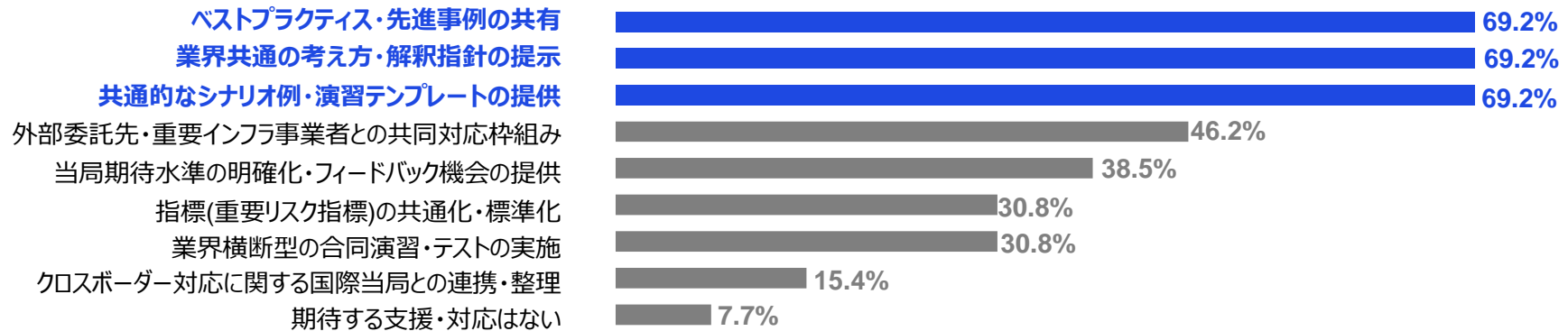


国内・業界横断的な取組みの要望

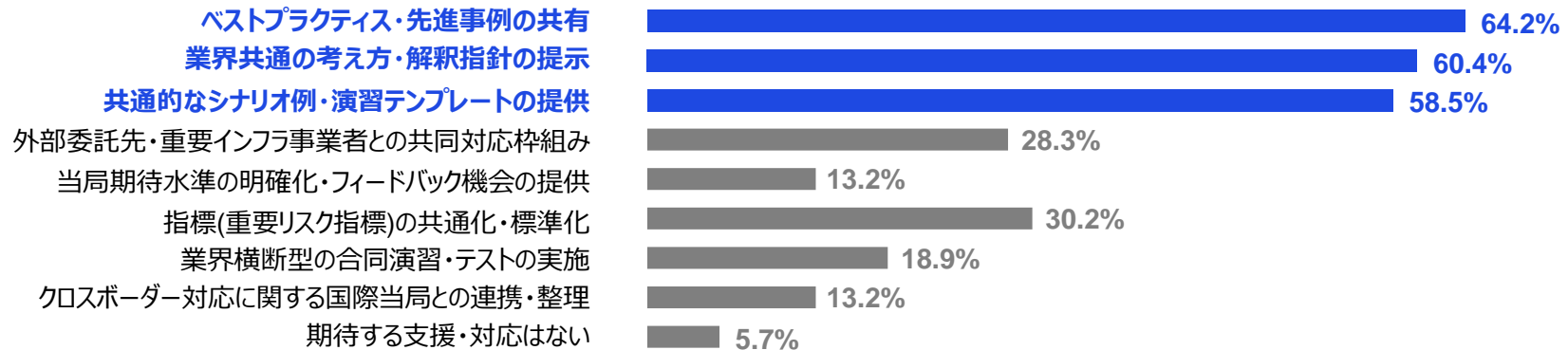
金融・非金融業界ともに、「ベストプラクティス・先進事例の共有」「業界共通の考え方・解釈指針の提示」「共通的なシナリオ例・演習テンプレートの提供」への期待が高く、実務の拠り所となる共通的な指針やベストプラクティスの整備に対する要望が強くみられます。

国内・業界横断的な取組みの要望

金融業界



非金融業界





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



本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

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およ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。

© 2026 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. C26-1037

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

Document Classification: KPMG Public