KPMG



レジリエンス サーベイ 2026

KPMG. Make the Difference.

2026年10月

Contents

ご挨拶 …… 3

Executive summary …… 5

Column 危機は「イベント型」から「常態型」有事へ 10

Column 「常態型」有事における従来型BCPの限界 11

Column 「常態型」有事で機能するBCPとは？ 12

Column 将来的に目指すBCPの究極形「BCP5.0」 13

01. 日本企業における事業継続推進体制の状況 …… 18

事業中断の実態 …… 19

Column サイバーBCP構築（ノンテクニカル領域）のポイント 22

BCPの策定状況 …… 23

Column 経済安全保障を含む地政学リスクを踏まえたBCPの策定 25

Column 気候変動適応としてのBCPの深化 26

優先商品／サービス、優先業務 …… 32

Column 今求められる「事業継続の選択肢設計」のポイント 40

事業継続の推進体制 …… 41

Column BCMの経営戦略への還元 45

訓練 …… 46

Column 首都圏企業にも求められる富士山噴火対策 48

Column ステークホルダー対応準備と高まる危機管理広報の重要性 49

BCMのDX対応 …… 51

Column AIは「新たな脅威」であり「新たな武器」である 54

サードパーティ（委託先・取引先）への対応 …… 55

Column 自社事業を止めないためのサードパーティ管理 58

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 …… 59

Column オペレーショナル・レジリエンスの概要 60

Column オペレーショナル・レジリエンスを取り巻く国内外の主な規制動向 61

オペレーショナル・レジリエンス推進体制の整備状況 …… 62

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証 …… 64

既存のリスク管理活動との連携・統合 …… 73

Column 脅威・リスクの高まりとオペレーショナル・レジリエンスによる対応 75

Column 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との連携・統合 76

実効性向上に向けた課題 …… 77

Column 複合リスク時代に求められる、依存関係の把握と管理 81

海外拠点における整備・運用の状況 …… 82

業界横断的な取組みへの期待 …… 83

Column オペレーショナル・レジリエンスのケーススタディ 86

© 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.

ご挨拶

地震や気候変動による自然災害の激甚化、地政学リスクの顕在化、サイバー攻撃の高度化、AIの急速な発展等により、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。これに伴い、企業の事業継続への取組みに対する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ます。

「レジリエンスサーベイ2026（以下、本調査）」は、こうした変化の激しい環境下における日本企業の事業継続計画（以下、BCP）やレジリエンス（危機を乗り越えさらなる成長を遂げる企業の力）への取組みの現状や課題を明らかにし、今後の検討に資する情報を提供するために実施しました。

本調査では、BCPを「策定している」と回答した企業が92.9%となり、2008年の調査開始以来最高水準に達しました。一方で、サイバー攻撃をリスクと認識する企業が98.3%にのぼるなか、既存BCPで対応できているのは56.0%にとどまり、経済安全保障に関連する危機についても対応できている企業は28.1%にとどまるなど、リスクの多様化・常態化に対応が追いついていない実態が明らかになりました。

こうしたギャップを埋める手段の1つとして、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も有効です。本調査では、金融機関の60.0%が取組みを進めている一方、業界横断的な支援を要望する声も69.2%にのぼり、実効性確保に向けた課題が浮き彫りとなりました。

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企業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ちますと幸いです。

2026年10月

KPMGコンサルティング株式会社

© 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.

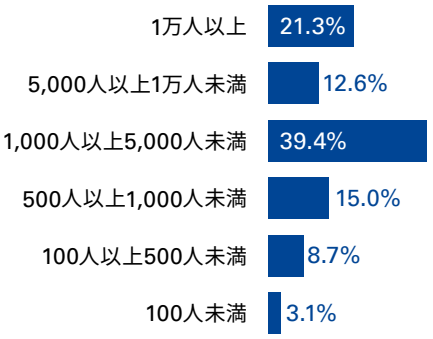
調査概要

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

*：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。

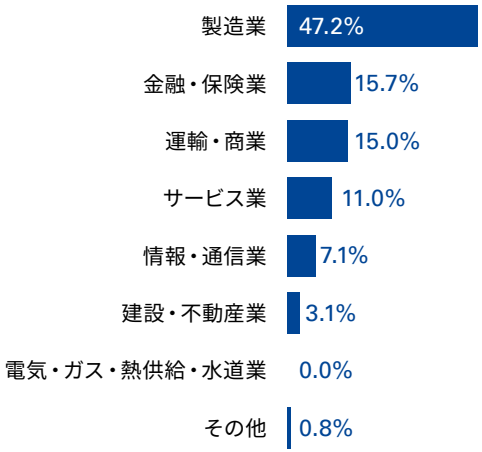
回答企業の属性

従業員数



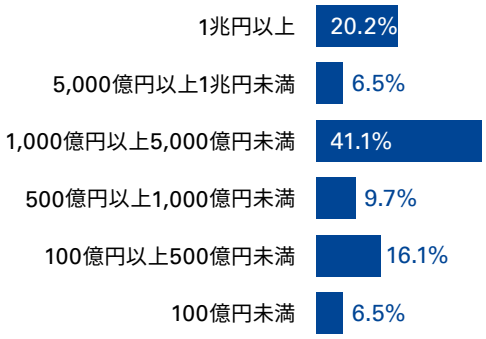
(n=127)

業種



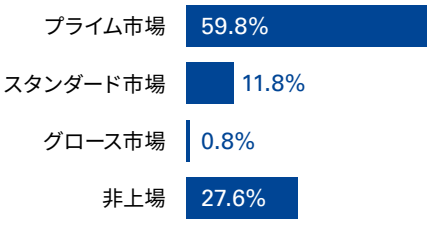
(n=127)

売上高（直近）



(n=125)

上場有無



(n=127)

© 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.

Executive summary

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は69.2%に達する**

© 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.

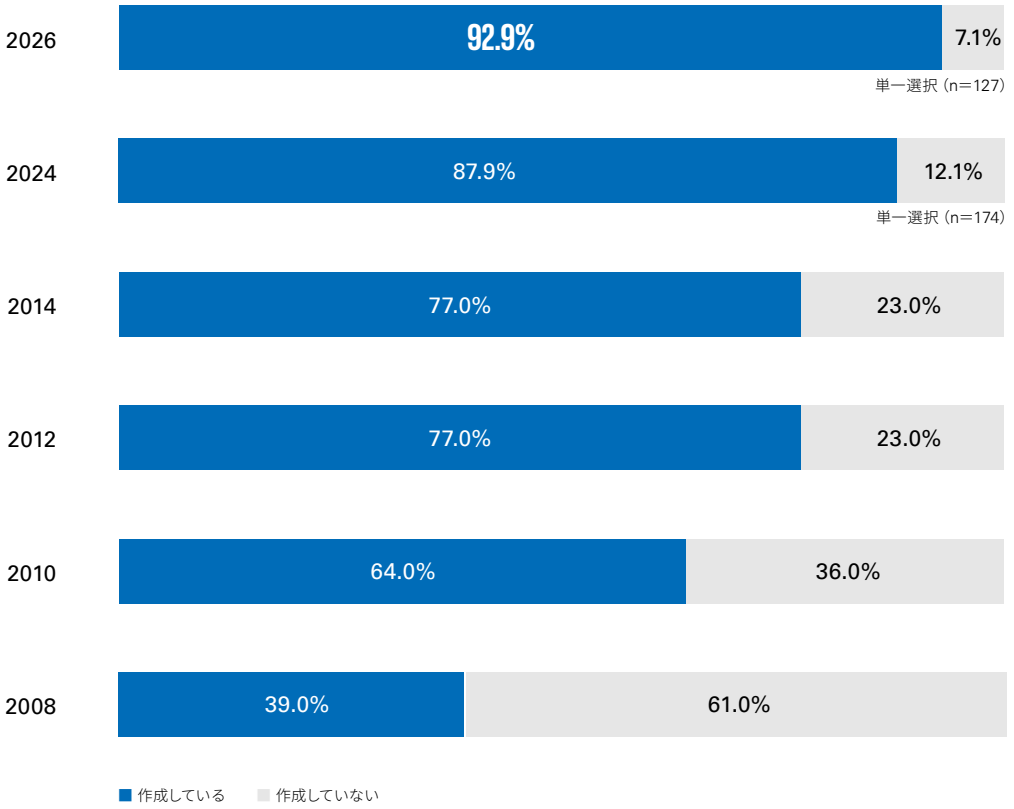
BCP策定状況

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

© 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.

事業停止をもたらし得るリスクへの認識と対応状況

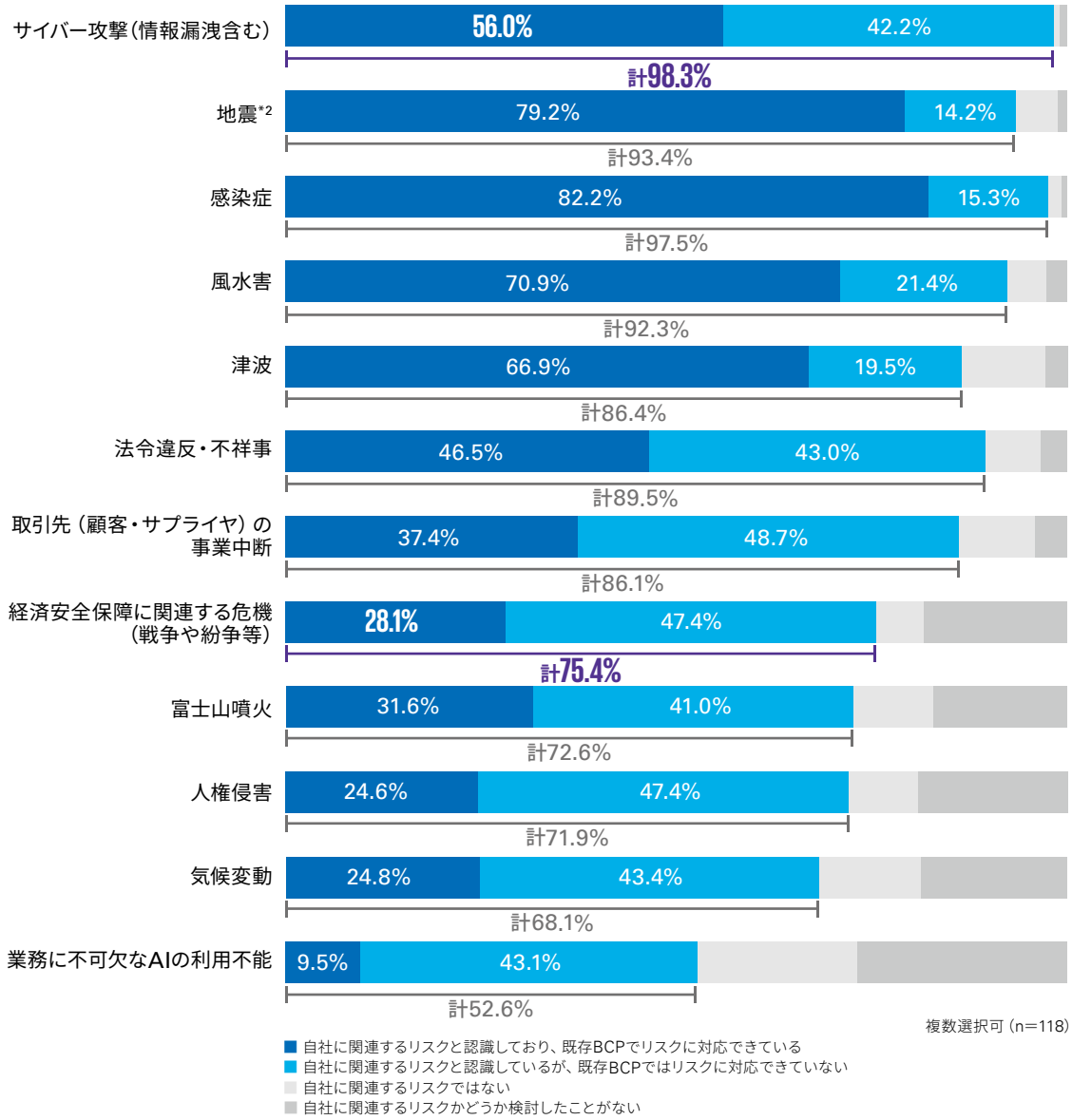
リスクの多様化・リスク認識の高まりに対し、BCP対応は限定的

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



*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

© 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.

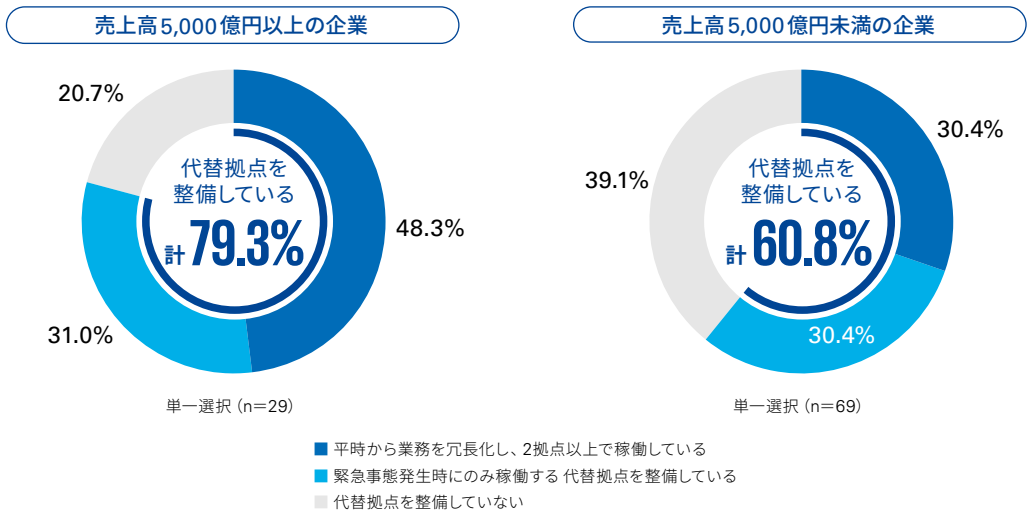
代替拠点の整備状況

拠点分散により
事業継続体制を強化

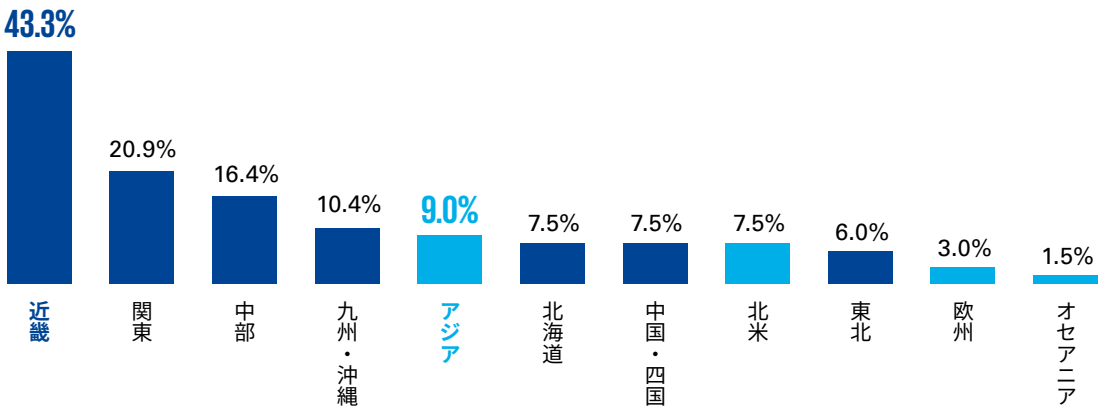
売上高5,000億円以上の企業では「平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」企業が79.3%に達し、売上高5,000億円未満の企業と比べて拠点分散が進んでいる傾向がみられました。

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%**で最も高いほか、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



複数選択可（n=63）

*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

© 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.

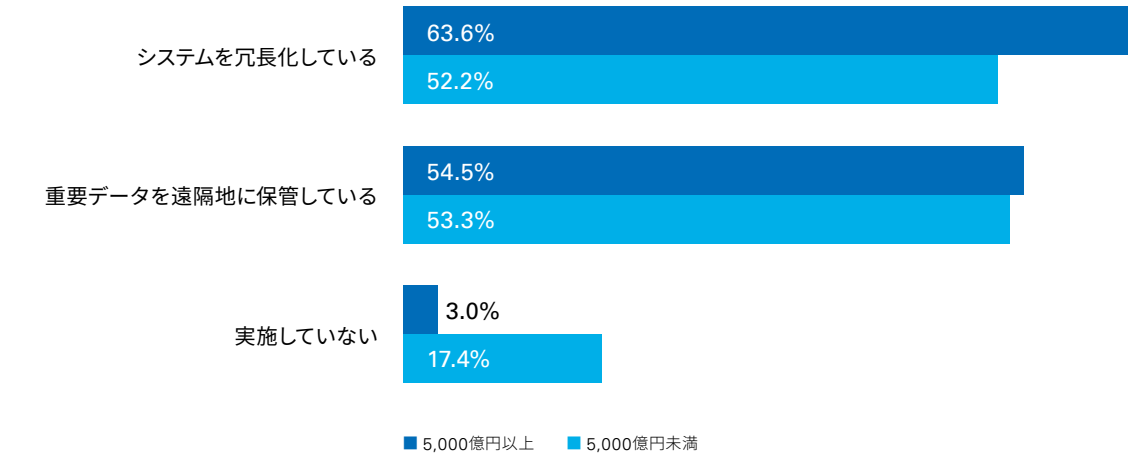
システムのリスク対策状況

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。

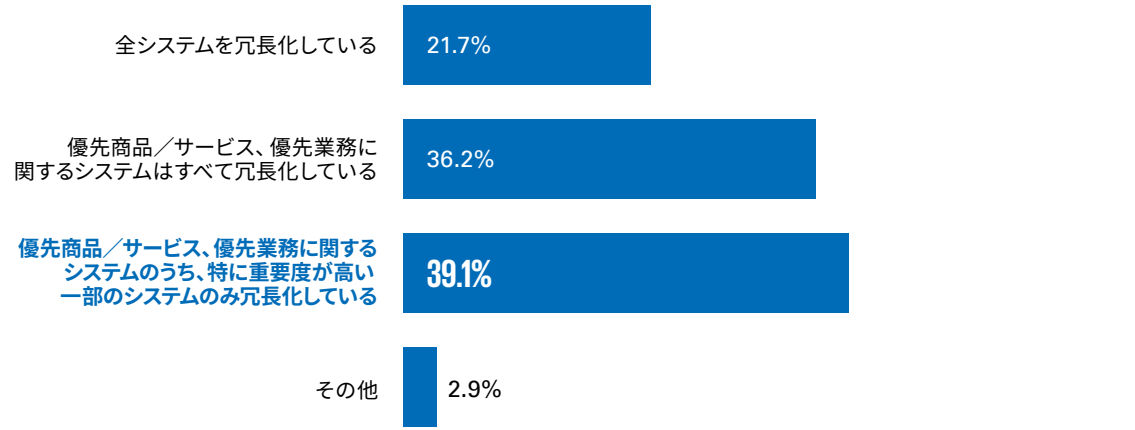
また、冗長化の対象範囲については、**「優先商品／サービス、優先業務に関するシステムのうち、特に重要度が高い一部のシステムのみ冗長化している」と回答した企業が39.1%と最も多く、**優先順位をつけて事業継続に向けた冗長化対応を進めている傾向がみられます。

システムのリスク対策状況（売上高別）



複数選択可（5,000億円以上 n=33）（5,000億円未満 n=92）

冗長化しているシステムの範囲*



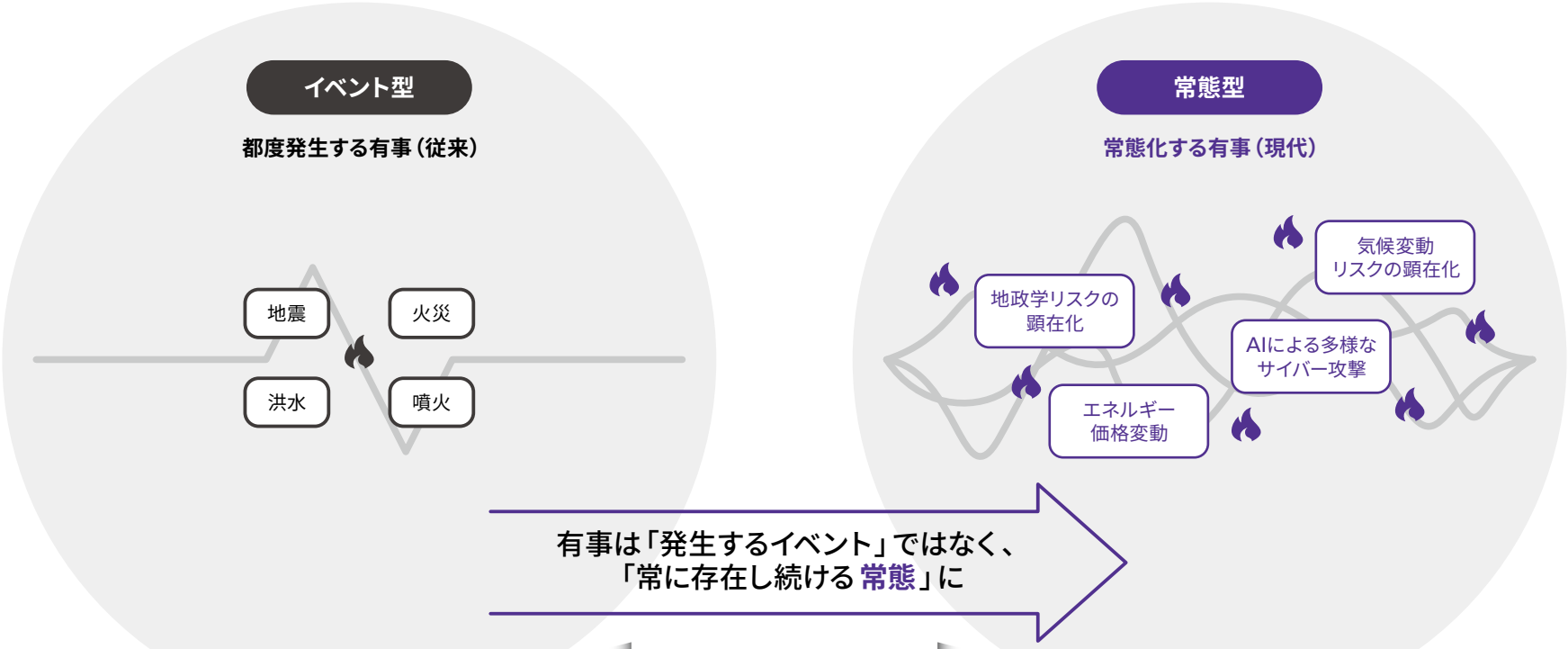
単一選択（n=69）

*：「システムを冗長化している」と回答した企業が対象

© 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.

危機は「イベント型」から「常態型」有事へ

従来のBCPは「有事＝何かが起きる瞬間」を前提にしていましたが、現在の外部環境を踏まえると、有事は「発生するもの」ではなく「常に発生し続けるもの」に変わっているといえます。つまり、「一時的に耐える」ではなく対応としても変化し続ける前提で動く必要があります。



明確に発生タイミングを定義可能	明確	発生の概念	曖昧	発生タイミングは不明、終わりもない
発生→対応→収束が直線的	線形	状態の進行	不規則	複数要因が絡み、影響が段階的に変化
復旧後は通常業務に戻る	可復	環境の変化	不可逆	事業環境が元に戻るとは限らない

© 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.

「常態型」有事における従来型BCPの限界

従来のBCPはしっかりとした前提を置いたうえで作っているケースが多い一方、「常態型」有事では次から次に想定外が発生するため、前提がずれてしまいます。そのため、柔軟な対応が求められた際に機能しなくなるケースも想定されます。総じて、従来型BCPは「想定していた有事」にしか対応できない構造となっており、抜本的な見直しが必要な状況といえます。

現代有事の特徴 1	現代有事の特徴 2	現代有事の特徴 3
発生タイミング不明・終わりもない	複数要因が絡む・影響が不規則に変化	複雑かつ対応後も常に環境が変化

いつBCPを起動すべきか判断できない	判断を連続的に行う必要がある	トレードオフを踏まえた評価軸が重要	サプライチェーン・業務の柔軟な切替が必要	事業影響顕在化前からのモニタリング基盤が重要
限界 ①	限界 ②	限界 ③	限界 ④	限界 ⑤
発動タイミングが「明確」である前提	**意思決定が単発前提**	**トレードオフを伴う「評価軸」が曖昧**	**オペレーションやサプライチェーンの「硬直性」**	**発生後に初めて情報収集を開始**
「震度6弱」「システムダウン」のような、明確なトリガーを引くことで起動する設計。紛争リスクの緊張の高まりのような**「発生時期が曖昧な事象」にはトリガーが引けない**	対策本部で意思決定する設計であり、事象が不規則に変化し、複数の要因が絡み合う状況に合わせて**連続的かつ反復的に方針を軌道修正し続けることが難しい**	「復旧目標時間」や「人命優先」といった単一的・絶対的な指標に偏っており、**難しいトレードオフ判断（調達コスト増vs地政学リスク低減等）の軸が明確でない**	「A工場をB工場で代替」といった、事前に定めた固定的な代替策が前提。代替先の同時被災シナリオや、**前提条件が崩れた際のリソースの動的再配分が想定されていない**	発生後に本部を立ち上げて被害を確認する前提。「予兆」を捉えるための**インテリジェンス機能やOSINT*/AIによるリスク予測等、平時からのモニタリング基盤が存在しない**
保険的な扱いではなく常に発動している状態へ	連続的な軌道修正を可能とする意思決定スタイル変革	模範解答を求めないトレードオフを乗り切る「経営判断軸」の設定	プランBだけでなく選択肢を複数準備し、常にリソースを動的に組み替える柔軟性	インテリジェンス活用による「集める」のではなく「集まる」プロアクティブな情報収集

*：Open-Source Intelligence

© 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.

「常態型」有事で機能するBCPとは？

これからのBCPは、有事のための追加業務ではありません。現場から経営層までが日常業務のなかでObserve・Orient・Decide・Actを並行して回し続けることで、環境変化に適応し続ける組織そのものを設計することがOODA型BCPの考え方です。OODAは一般に意思決定のフレームワークとして理解されますが、OODA型BCPにおいて重要なのは“何を考えるか”ではなく“組織がどう動き続けるか”です。

Observe（観察）

- 有事を待たず、環境変化を常時 モニタリング
- 影響が顕在化する前の「兆し・変化」を 捉える会議単位ではなく、リアルタイムで 状況認識を更新

Orient（状況判断）

- トレードオフ（安全・供給・収益等）の優先順位を事前に定義
- 状況変化に応じて判断軸そのものを柔軟に更新
- 「今回どうするか」ではなく「何を重視するか」を明確化



Act（実行）

- 事前に用意した代替手段を 前提としつつ、状況に応じて調整
- 実行しながら最適化し続ける運用
- 「決めたとおりにやる」ではなく「状況に合わせて変える」

Decide（意思決定）

- 単発の会議判断ではなく、連続的に意思決定を更新
- 前回判断との接続を持ちながら、状況に応じて修正
- 「復旧前提」ではなく、変化し続ける環境に適応

自社を取り巻くリスク環境の変化を常時可視化し、経営層自らが影響を評価・分析

各プロセスが並列かつ異なる速度で平時・有事の区別なく常時運転

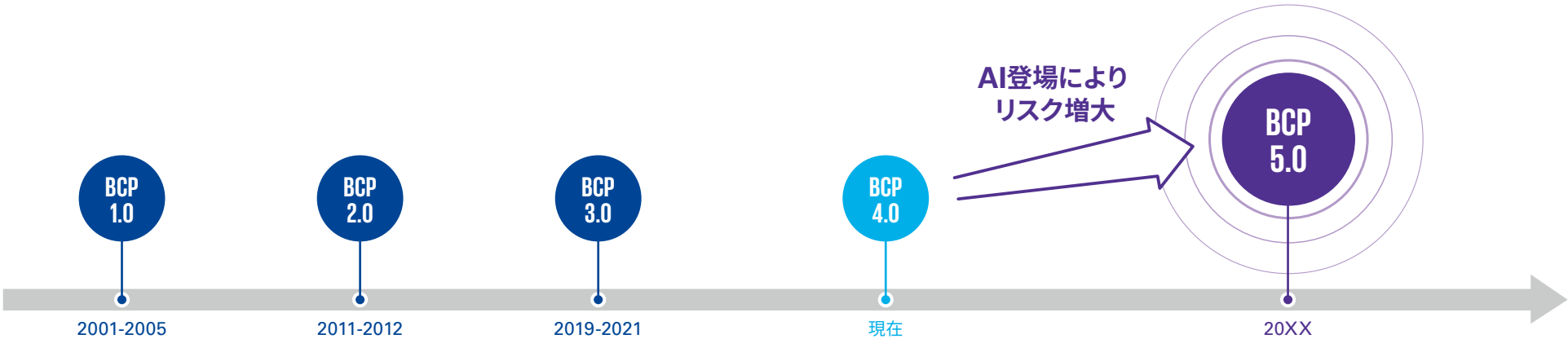
日常業務（調達・生産等の現場から、2線部門・経営層まで）のなかで回り続ける運用

© 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.

将来的に目指すBCPの究極形「BCP5.0」

地政学リスクやフロンティアAIの発展によるサイバー危機等が常態化する時代において、BCPは、危機発生時に計画を発動する仕組みから、平時から状況を観測し、経営の意思決定と事業継続を回し続ける仕組みへと進化する必要があります。BCP5.0が目指す姿は、AIやデータを活用しながら、危機対応が日常の経営に組み込まれ、人が意識せずともレジリエンスが機能する状態です。

過去：自社を守るBCP　現在：企業価値を高めるBCP　未来：経営に 常時 実装されたBCP



2001-2005

災害対策から BCPへ

- 米国同時多発テロ
- 内閣府より「事業継続ガイドライン第一版」発行

2011-2012

オールハザード BCPへの変革

- 東日本大震災、タイ洪水（グローバルサプライチェーン）
- ISO22301発行

2019-2021

リモート環境での BCPのDX化

- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響によるリモートワーク一般化

現在

不確実性を前提とした 複数シナリオと柔軟な対応

- ホルムズ海峡危機
- ロシア・ウクライナ情勢
- 異常気象の発生

20XX

常態化する有事に対応・適応する、常に動き機能するBCPへ

AIを活用し、状況認識・意思決定・実行・修正が常時回り、危機のなかでも経営と事業を止めない**無意識に実現できるBCP**へ

© 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.

オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況（金融業界）

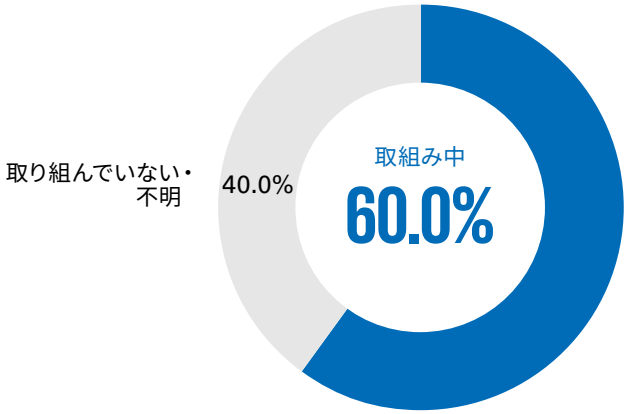
全体的な取組みは進展するも運用定着や全社展開が課題

企業を取り巻くリスクが多様化し、有事事象が常態化するなかで、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、**金融業界の60.0%が取組み中**と回答しています。

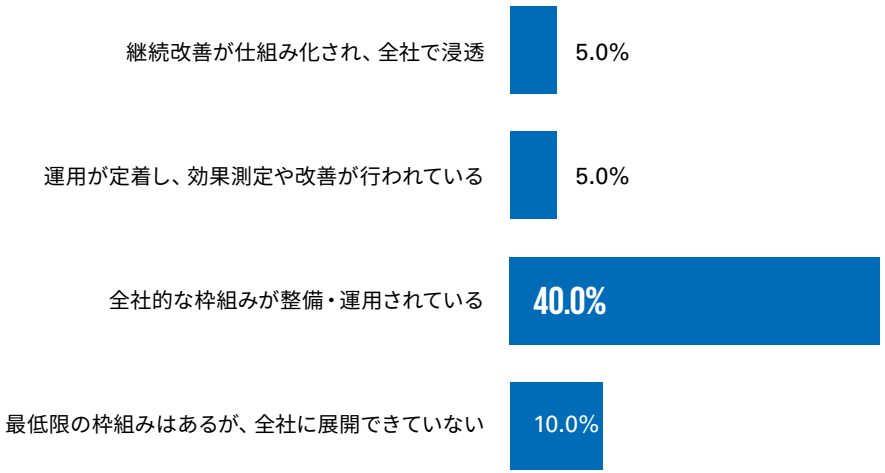
また、**全社的な枠組みの整備・運用が進んでいる金融機関も40.0%**と一定数みられる一方、継続的な改善を実現する仕組みの構築や運用の定着、**全社的な展開については、依然として課題**が残っています。

オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況（金融業界 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（金融業界 回答抜粋）



単一選択（n=20）

© 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.

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

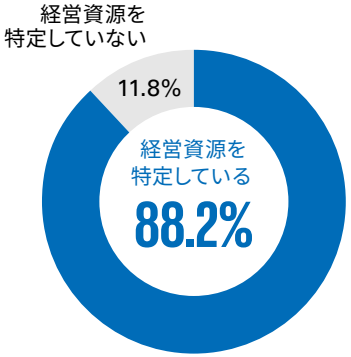
オペレーショナル・レジリエンス態勢構築における主要取組みの一部である、**経営資源の特定や適切性の検証の実施等は着実に進展**していることが見受けられます。

一方、管理負荷の増大やエンドツーエンド*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

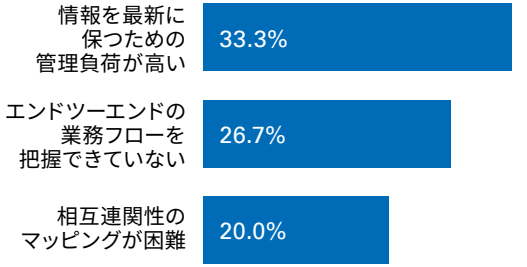
経営資源の特定状況と課題（金融業界 回答抜粋）

経営資源の特定状況



単一選択（n=17）

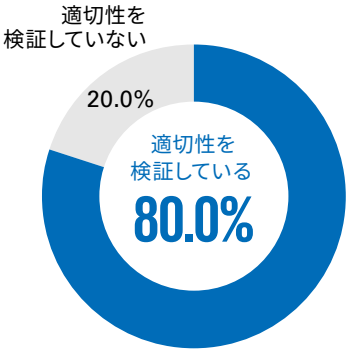
経営資源の特定における課題



複数選択可（n=15）

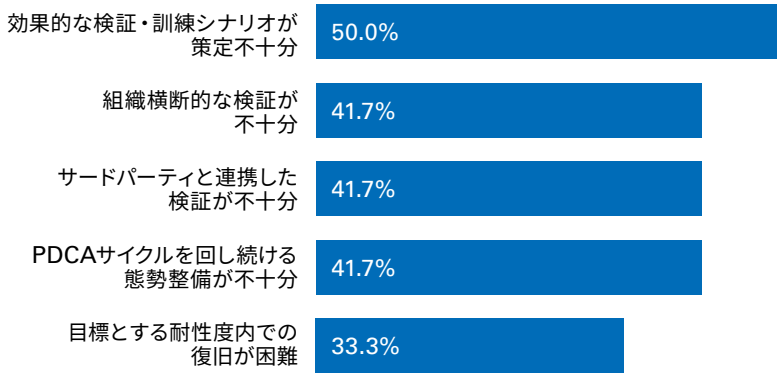
適切性の検証の取組み状況と課題（金融業界 回答抜粋）

適切性の検証・追加対応の取組み状況



単一選択（n=15）

適切性の検証における課題



複数選択可（n=12）

© 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.

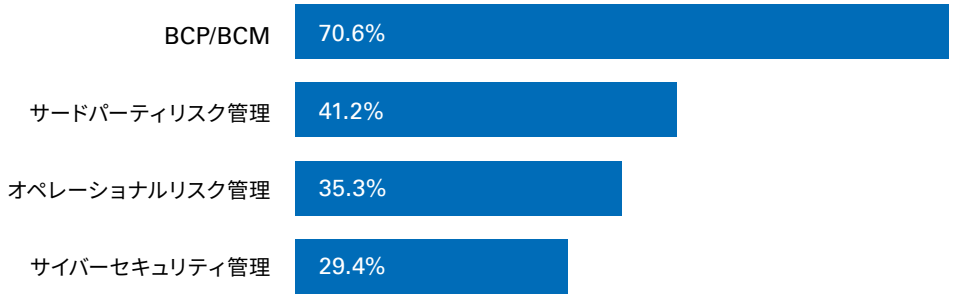
オペレーショナル・レジリエンスと既存活動との連携（金融業界）

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。

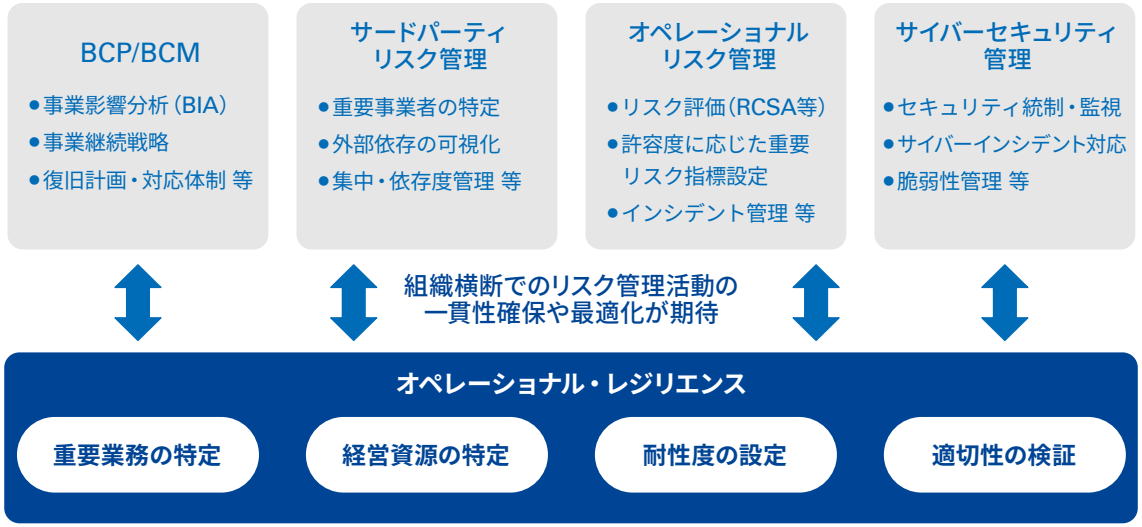
既存のリスク管理活動との連携・統合状況（金融業界 回答抜粋）



複数選択可（n=17）

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経営資源の特定、耐性度の設定、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。



© 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.

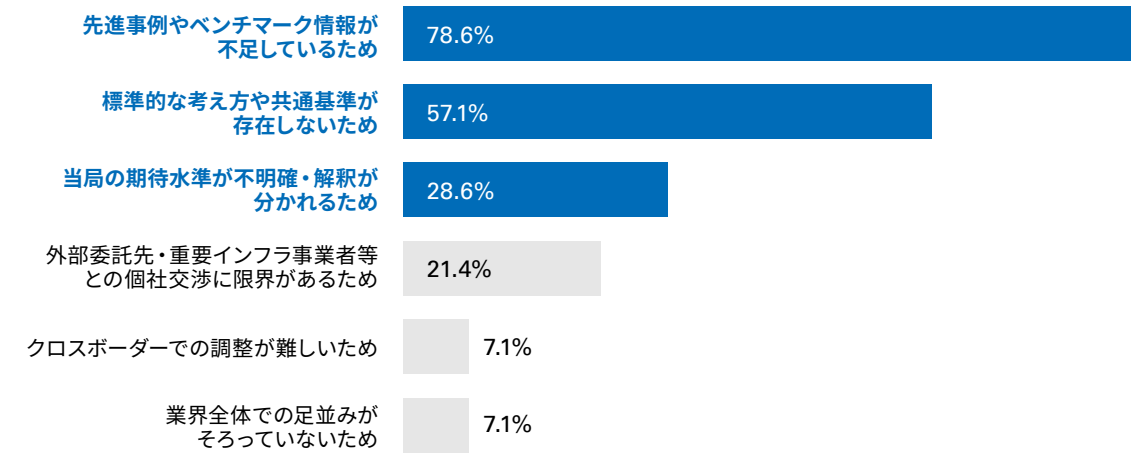
オペレーショナル・レジリエンスの共通指針整備（金融業界）

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。

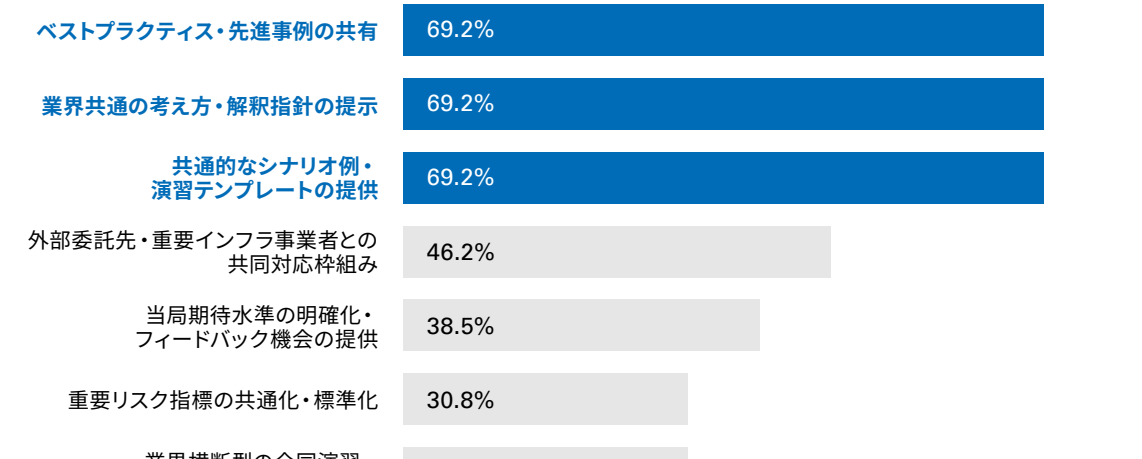
共通的な指針や指標・ベストプラクティス・検証時の演習テンプレート等に対する期待は高く、**業界横断での共通指標の整備等が実効性向上に向けた重要なポイント**となります。

個社単独での判断が難しい要因（金融業界 回答抜粋）



複数選択可（n=14）

国内・業界横断的な取組みの要望（金融業界 回答抜粋）



複数選択可（n=13）

© 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.

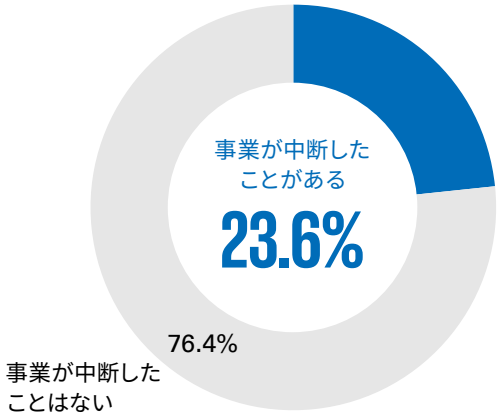
01 日本企業における事業継続推進体制の状況

© 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.

事業中断の実態

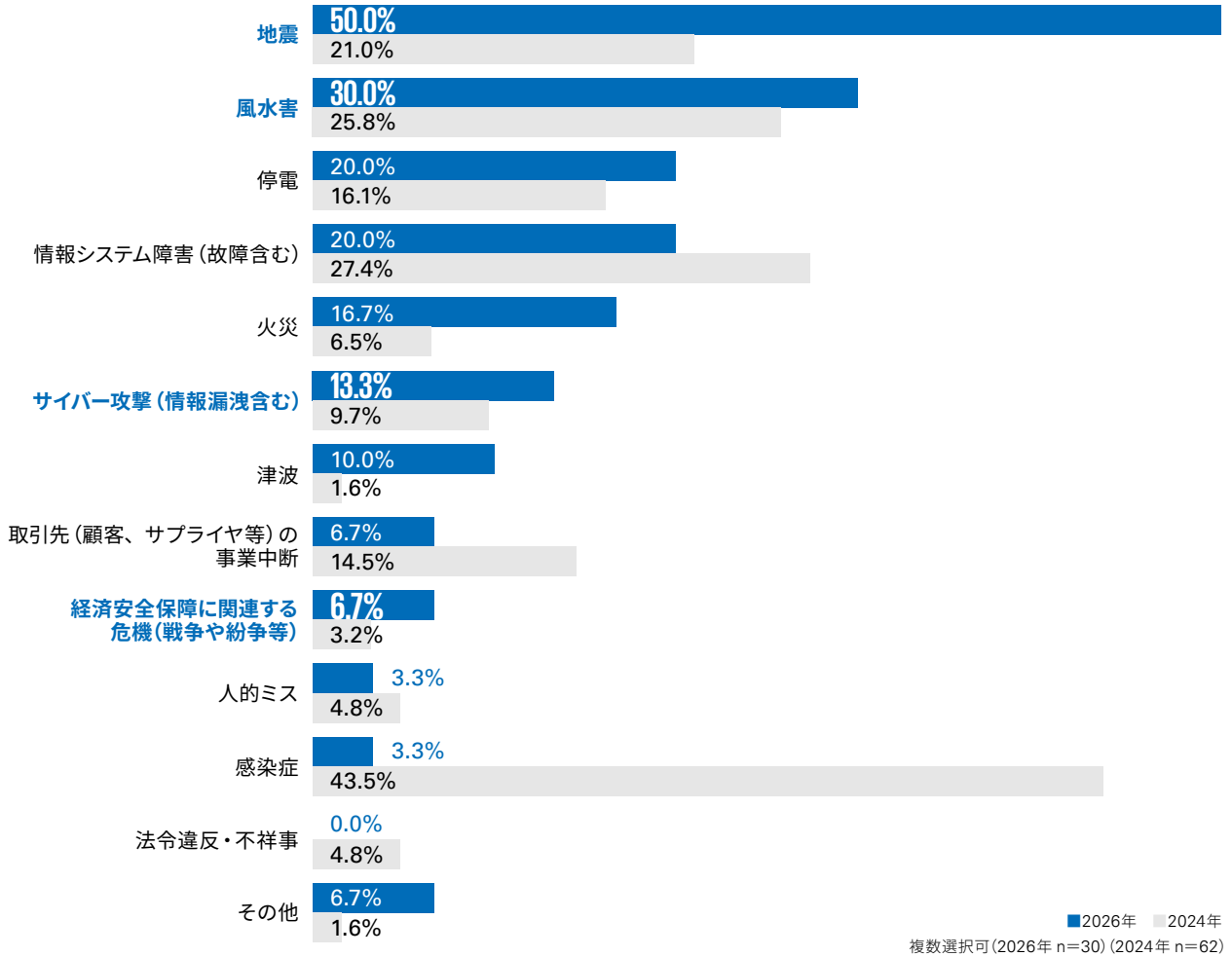
2023年4月以降に事業が予期せず中断した企業は全体の23.6%でした。事業中断の主な要因は「地震」(50.0%)、「風水害」(30.0%)等の自然災害です。一方で、「サイバー攻撃」(13.3%)や「経済安全保障に関連する危機」(6.7%)による事業中断も増加傾向にあり、新たなリスクが現実的な課題となりつつあります。

事業中断の有無*1



単一選択(n=127)

事業中断の原因*2



複数選択可(2026年 n=30)(2024年 n=62)

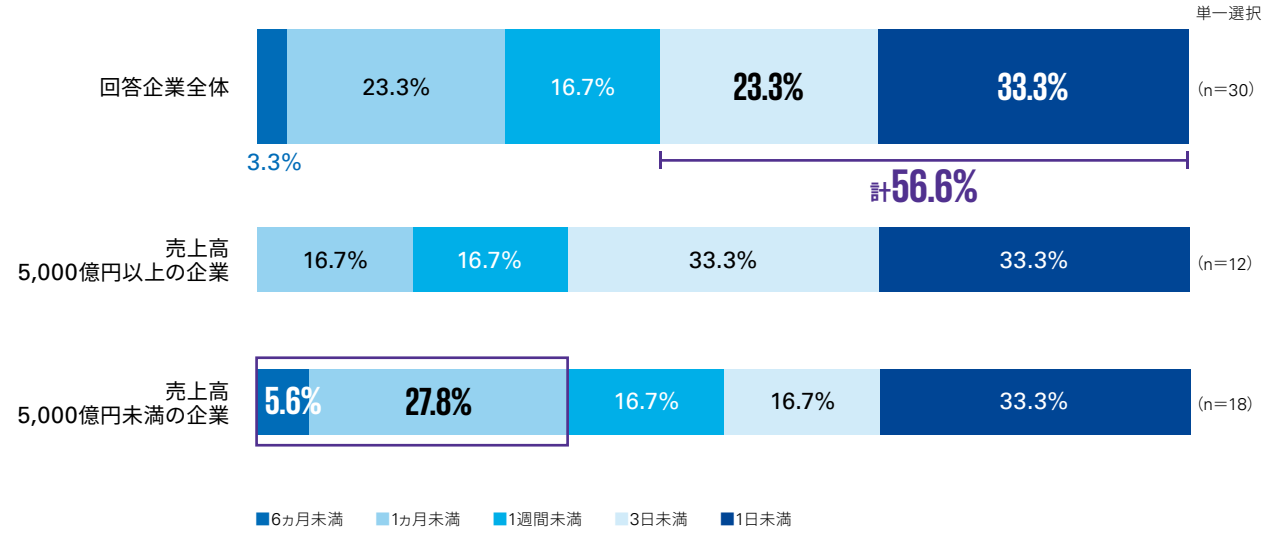
*1:2023年4月以降の事業中断について調査
*2:事業中断の原因を「事業が中断したことはない」と回答した企業以外が対象

© 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.

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

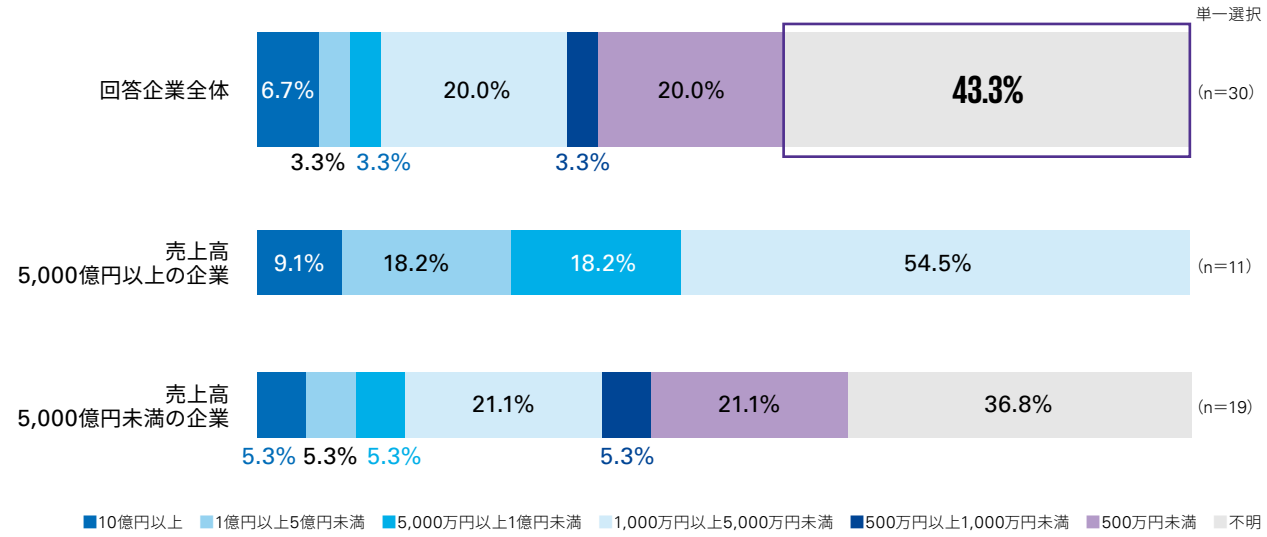


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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



© 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.

サイバーBCP構築（ノンテクニカル領域）のポイント

サイバー攻撃を100%防ぐことは現代においては不可能といえます。したがって、「システム停止するまたは能動的に停止する」前提に立ち、既存BCPをサイバーBCPに進化させていく活動が必要です。

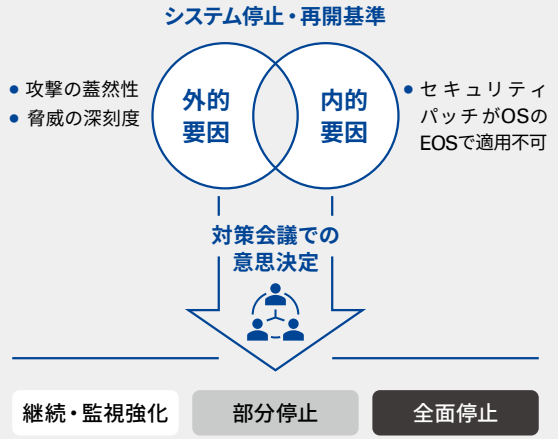
1 サイバー攻撃に備えた事業継続戦略・BCP見直し

ポイント

- **物理的被害→論理的被害に備える**
  - 自然災害に備え遠隔地DRを構築していてもサイバー攻撃の場合は、システム全停止があり得る
    - ▸ **システム長期停止に備え、優先業務以外も代替手順を整備しておく**
- **サイバー攻撃に備えた意思決定体制や 判断基準を整備する**

改善例

意思決定体制・基準のサイバー BCP化



2 危機管理広報 体制構築・訓練

ポイント

- サイバー攻撃が発生（またはそのおそれ）があった場合は、**ほかのクライシスと比較してより迅速かつ段階的な情報開示が求められる**
- 一方、多くの企業（経営層）にとっては初めての経験であり、かつ様子見をするあまり後手にまわり、**ステークホルダー（特に、投資家・消費者・マスコミ）から必要以上に非難をうける**可能性がある

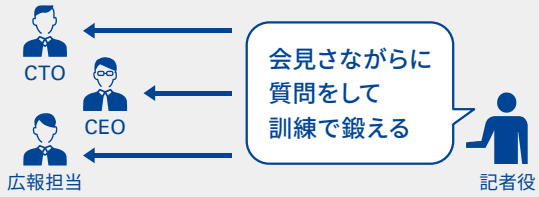
改善例

危機管理広報 態勢構築

体制
- 体制・役割
- 迅速に発報するための基準・ルール

ルール・システム
- ポジションペーパー策定
- 想定問答
- SNSモニタリング等

記者会見・情報開示訓練



3 集団的レジリエンスの検討

ポイント

- サイバー攻撃発生時は、**システム利用不可長期化（または手動対応の限界）により、「同業他社サービスへの誘導」をせざるを得ない**場合がある
- また、同業プレイヤーが少ない場合においては、**サービス供給量も限界を迎え、市場混乱を巻き起こす**状況が発生するため、**同業と事前協議のうえ、相互互助関係を築くことが必要である**

改善例

業界団体等巻き込んだ協議機会の創出



検討テーマ例
- サイバーインシデント等発生後の連絡・協業体制の事前構築
- 業界全体の供給キャパシティ（他社誘導時の受け手はあるか）
- 監督官庁・団体とのすり合わせ（許容可能な供給ラインの事前合意）

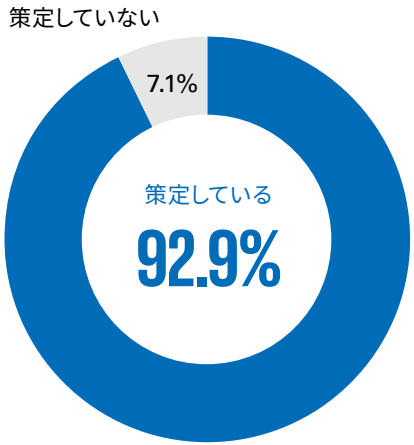
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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。

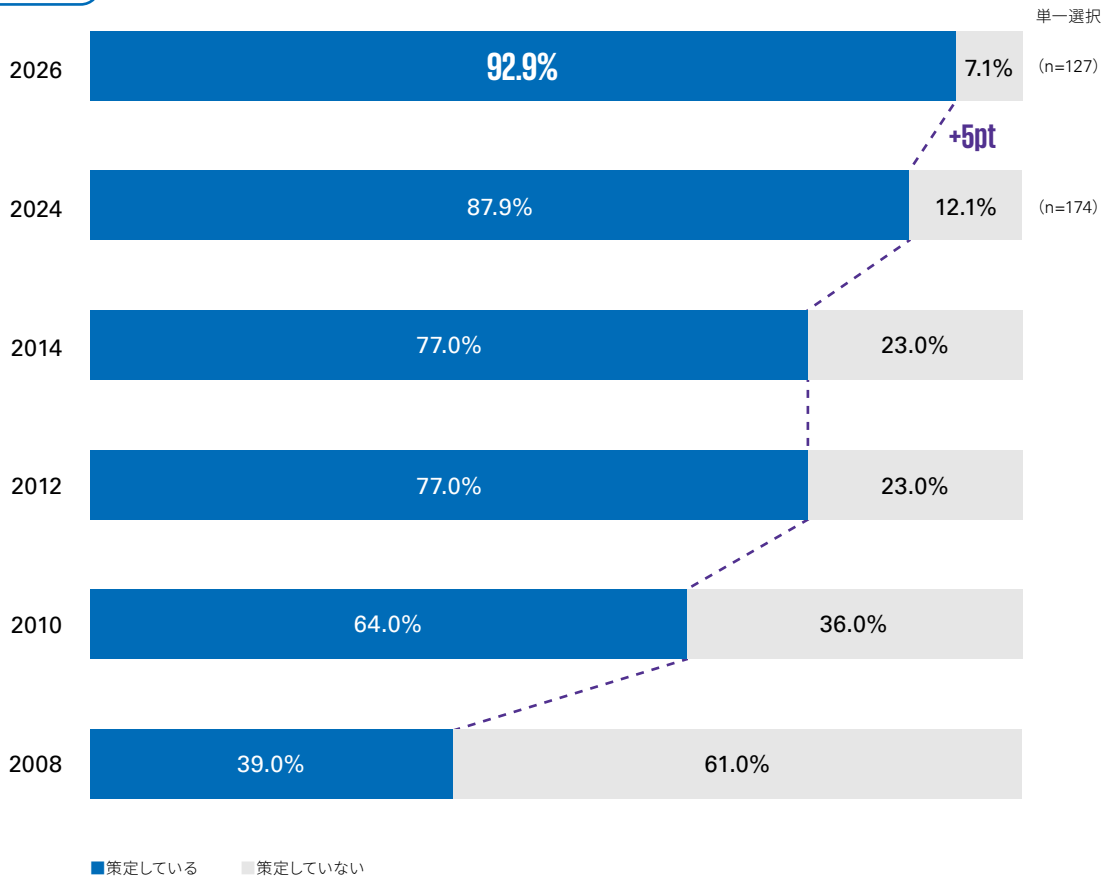
BCP策定状況

2026年の結果



単一選択（n=127）

年別の比較*



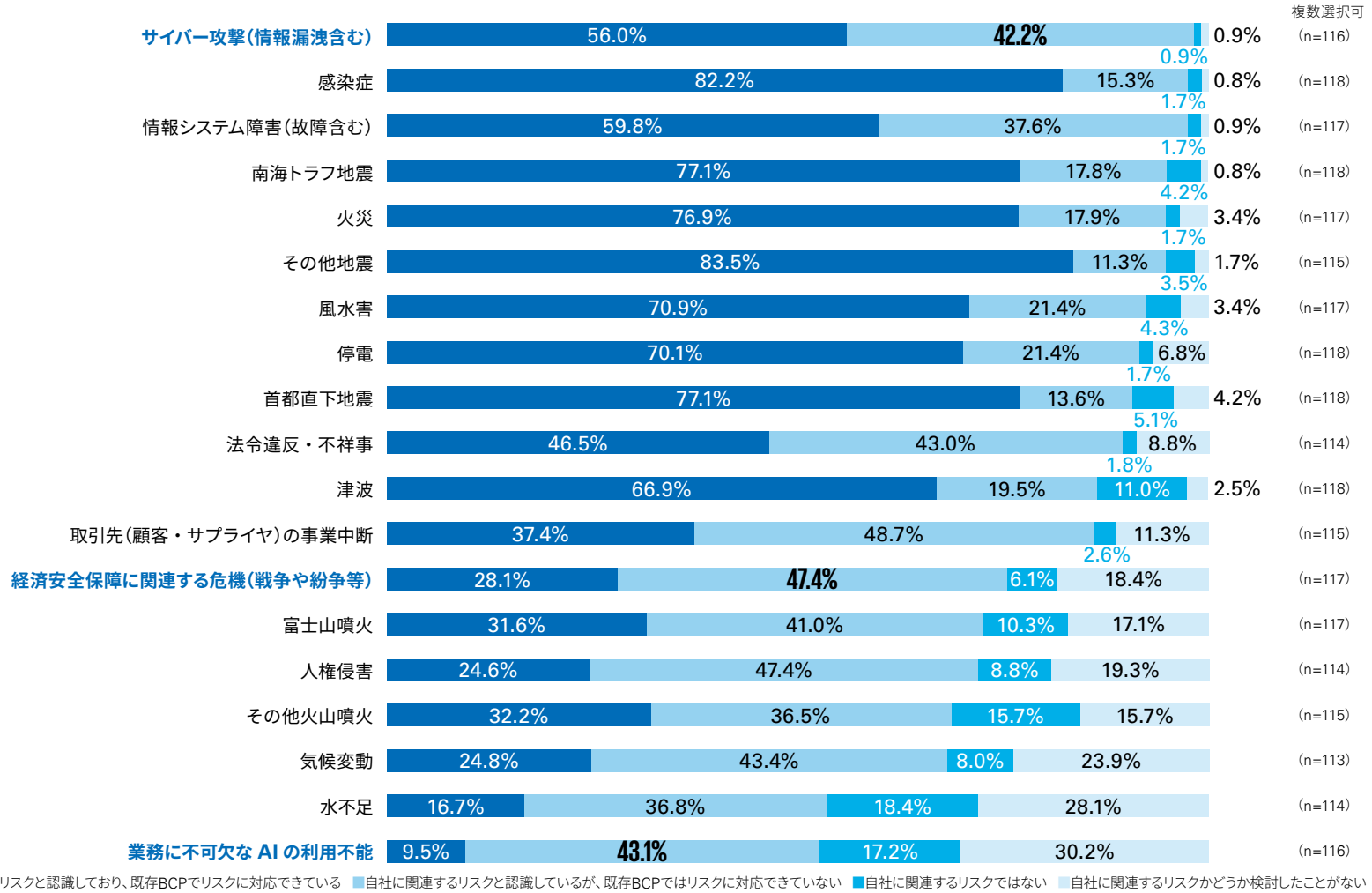
*：年度別の回答割合を比較するため、100%グラフに換算して集計しています。回答数（n数）は年度によって異なります

© 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.

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。

事業停止をもたらし得るリスクへの認識と対応状況



© 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.

経済安全保障を含む地政学リスクを踏まえたBCPの策定

経済安全保障に関する危機を75.4%が自社に関連するリスクとして認識している一方、47.4%が「自社に関連するリスクとして認識しているが、既存BCPではリスクに対応できていない」と回答しており、既存のBCPでは現状の経済安全保障を含む地政学リスクに十分に対応できないと考える企業が多くみられました。これは、既存のBCPが主に前提としてきた自然災害リスクと、地政学リスクの性質の違いによる既存BCP対応の限界を示しており、これまでのBCPを“ルール通りに対応する手順”ではなく“**変化を早期検知、自社バリューチェーン影響を漏れなく把握し、多様な打ち手を柔軟に取れる仕組み”として高度化**するための事前準備が重要です。

“有事”のトリガーが多種多様

自然災害のように“発生=有事”といった単一の トリガーが存在せず、多様な地政学イベントから不規則に起因して事業影響が発生

自社の事業特性を踏まえたオリジナルのトリガーの設定が必要

地政学リスク一覧 × 自社事業特性

自社事業に影響を及ぼす可能性の高い
1 **地政学リスクを事前に洗い出しのうえ、**
2 **対応検討のトリガーを設定**

1 関連地政学リスク

- 日中関係の緊張継続
- 米中間の戦略的競争
- 2028年米大統領選挙
- 欧州における政治勢力変化
- 高まるインドの存在感
- エネルギー安全保障
- ・・・

2 自社影響をモニタリングするための各リスクのトリガーポイントを設定

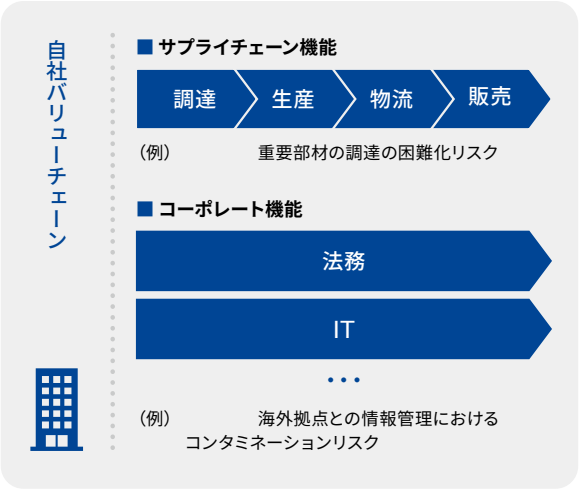
Diplomatic	国連での非難決議、首脳会談等
Informational	メディアを通じた国際世論形成等
Military	武器支援、抑止力の展開等
Economic	経済制裁、SWIFT排除等

影響範囲がバリューチェーンにかけて広範

自然災害と異なり、物理的被害以外にも物流停止、輸出規制・投資制限、金融遮断等、幅広い影響が 想定される

自社事業に対する影響を、バリューチェーンの各観点から網羅的に棚卸・分析する必要

自社のバリューチェーンに対し、地政学リスクシナリオを複数用意のうえ、想定影響を事前に棚卸・分析を実施

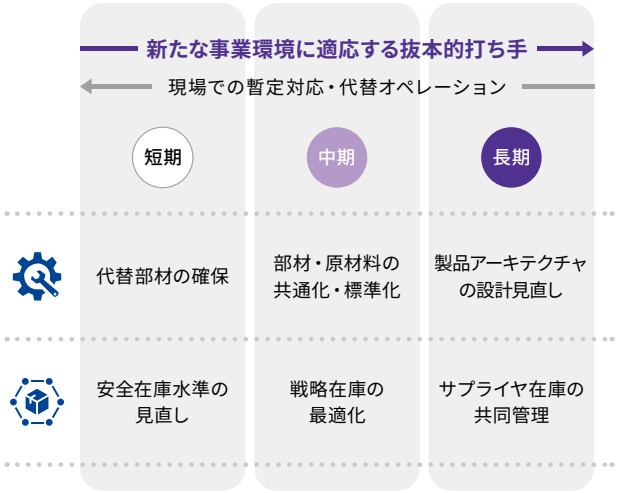


事態の進行が不可逆

自然災害のように徐々に有事前の環境へと復旧していく想定と異なり、事業環境が有事前後で異なる可能性がある

事業継続に資する代替手段を複数確保するとともに、新たな環境に適応するための経営判断も含めた打ち手の準備が必要

特定されたリスク・重要度を踏まえ、事業継続のための打ち手は 短期的な機能維持のための打ち手だけでなく、新たな地政学バランスに適応するための抜本的打ち手も合わせて検討



© 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.

気候変動適応としてのBCPの深化

気候変動への対応には、温室効果ガスの排出を抑える「緩和」と、すでに生じている、または将来生じ得る影響に備える「適応」があります。日本企業は台風・豪雨といった風水害への対応を通じて、実質的には「適応」の実践を積み重ねてきました。一方で、その多くは発災後の対応を前提としたものであり、気候変動により影響の頻度・規模が増していく将来を見据えた「適応」としての認知は、必ずしも十分に浸透していません。BCPの観点では、これまでの延長線上の備えにとどまらず、水不足や気温上昇といった慢性的な変化も含めて自社への影響を具体化し、顕在化する前から先行的に投資・対応していく、一歩踏み込んだ「適応」への転換が求められています。

なぜ今、気候変動は企業課題なのか

気候変動による慢性的な影響

水不足

降水日は過去100年で約9.3日減少しているうえ、降雨の極端化が進行している。

気温上昇

世界の長期的な平均気温は、産業革命前と比べて約1.34～1.41℃に上昇。直近11年は最も暖かい期間となっている。

気候変動による突発的な影響

台風・豪雨

猛烈な雨の発生頻度は約2倍に増加。国内水害被害額も 直近3年間で約26%増加し、2024年は約7,700億円に上った。

山火事

直近の大規模山火事の発生確率が2～3倍に。一部事例では、焼失面積が25～35倍に拡大している。

慢性的な影響に対応

突発的な影響に対応

企業はBCPを通してどのように気候変動に適応すべきか

要追加検討・対応　影響が顕在化する前に備える

NEW

水源多様化・節水の推進
- 生産機能への影響分析
- 生産拠点／製品戦略の見直し

等

NEW

暑熱対策・作業環境整備
- 従業員の働き方や、熱リスクを考慮した人材配置戦略の設計

等

UPDATE

サプライチェーン強化
設備・拠点の耐性強化
リスク対応体制の整備

既存BCPは突発的な事象を主眼としており、水不足・猛暑など 慢性的な影響を踏まえた気候変動適応策としての事前対策の追加・見直しが必要

既存のBCPで網羅　影響が顕在化した後に備える

初動対応
- 安全確保・避難
- 浸水／延焼範囲 の把握
- 本部立上げ

等

事業継続の実行
- 代 替 拠 点・調 達 へ の切替
- 重要設備・データの保護

等

通常業務への復旧
- 浸水・焼損設備、ライフライン・サプライチェーンの 復旧

等

振り返り・改善
- 想定被害・シナリオ見直し
- 事前対策への反映

等

出典：独立行政法人 水資源機構「渇水の現状」
WMO, State of the Global Climate 2024 ／ WMO Global Temperature Analysis 2025

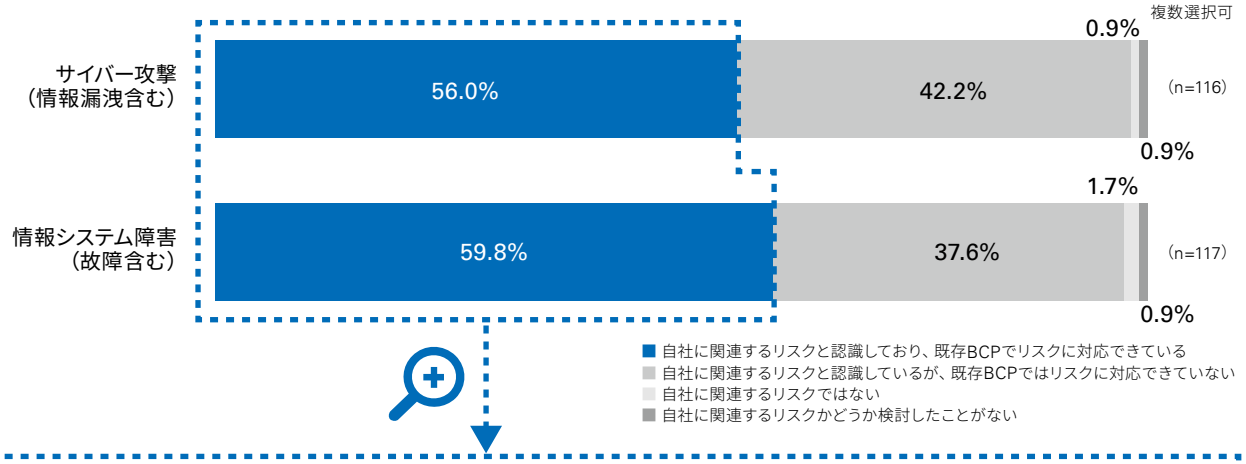
出典：State of Wildfires 2024–2025
気象庁「大雨や猛暑日など（極端現象）のこれまでの変化」、国土交通省「令和6年の水害被害額（暫定値）

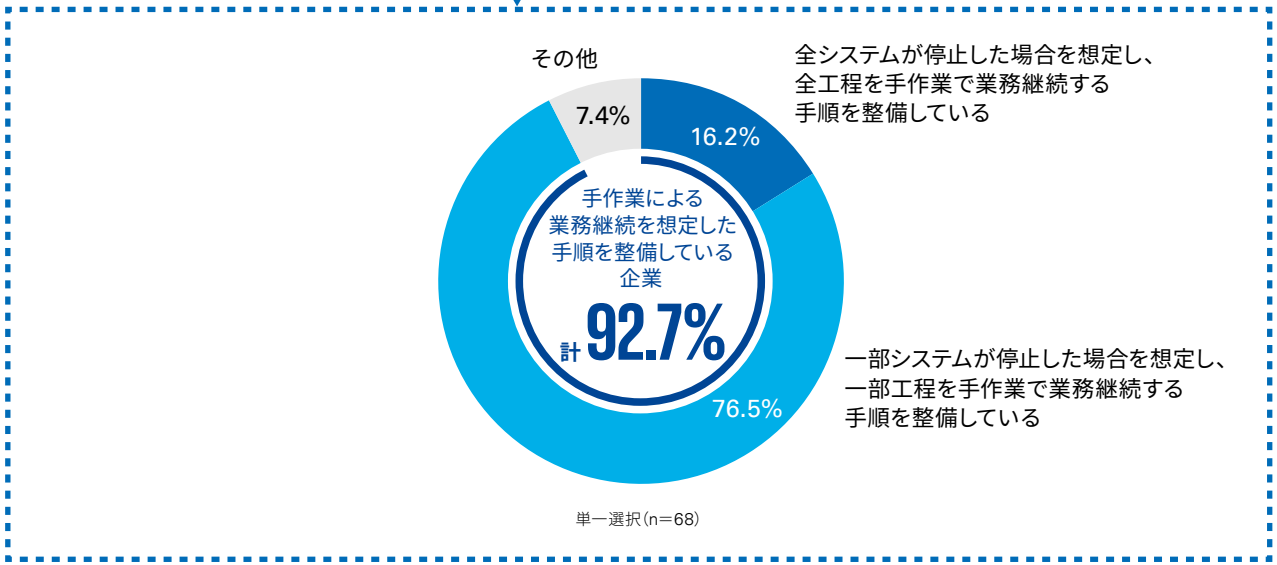
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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%にのぼりました。

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





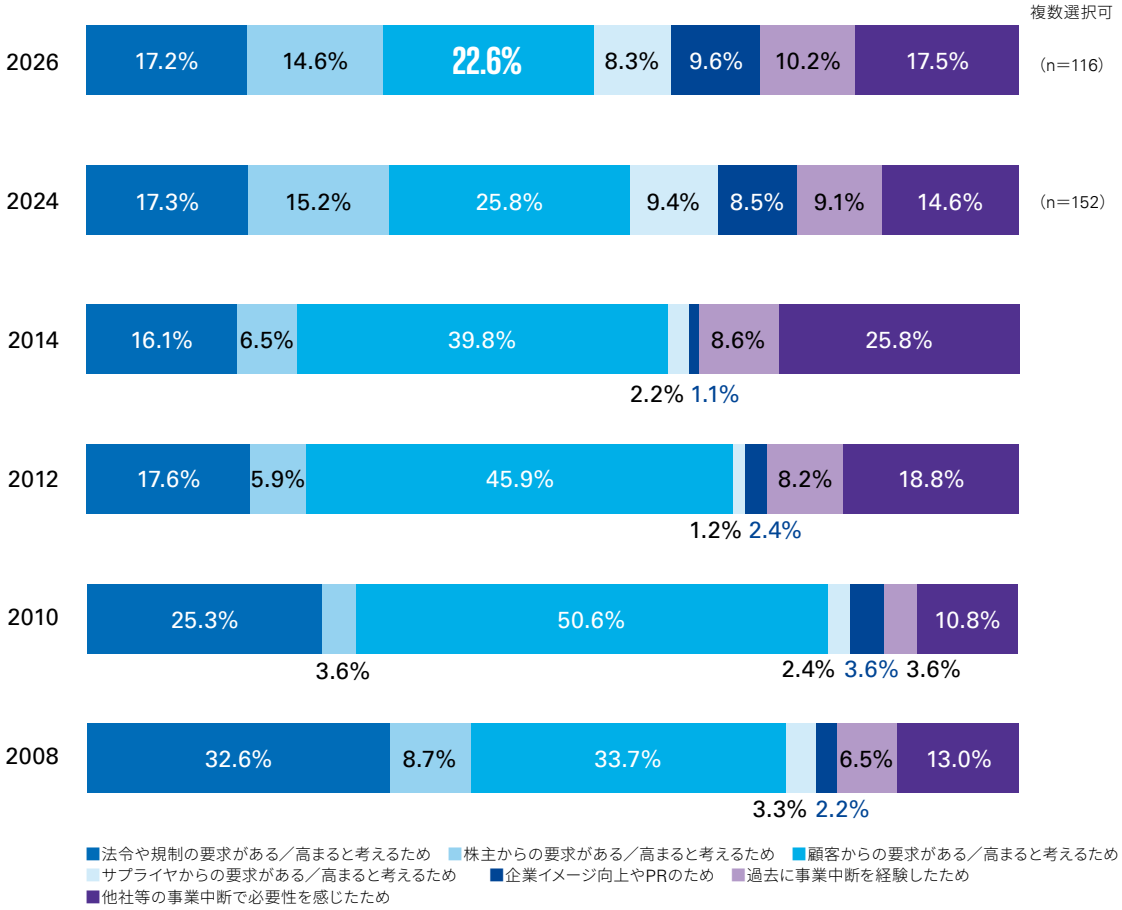
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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*



*：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

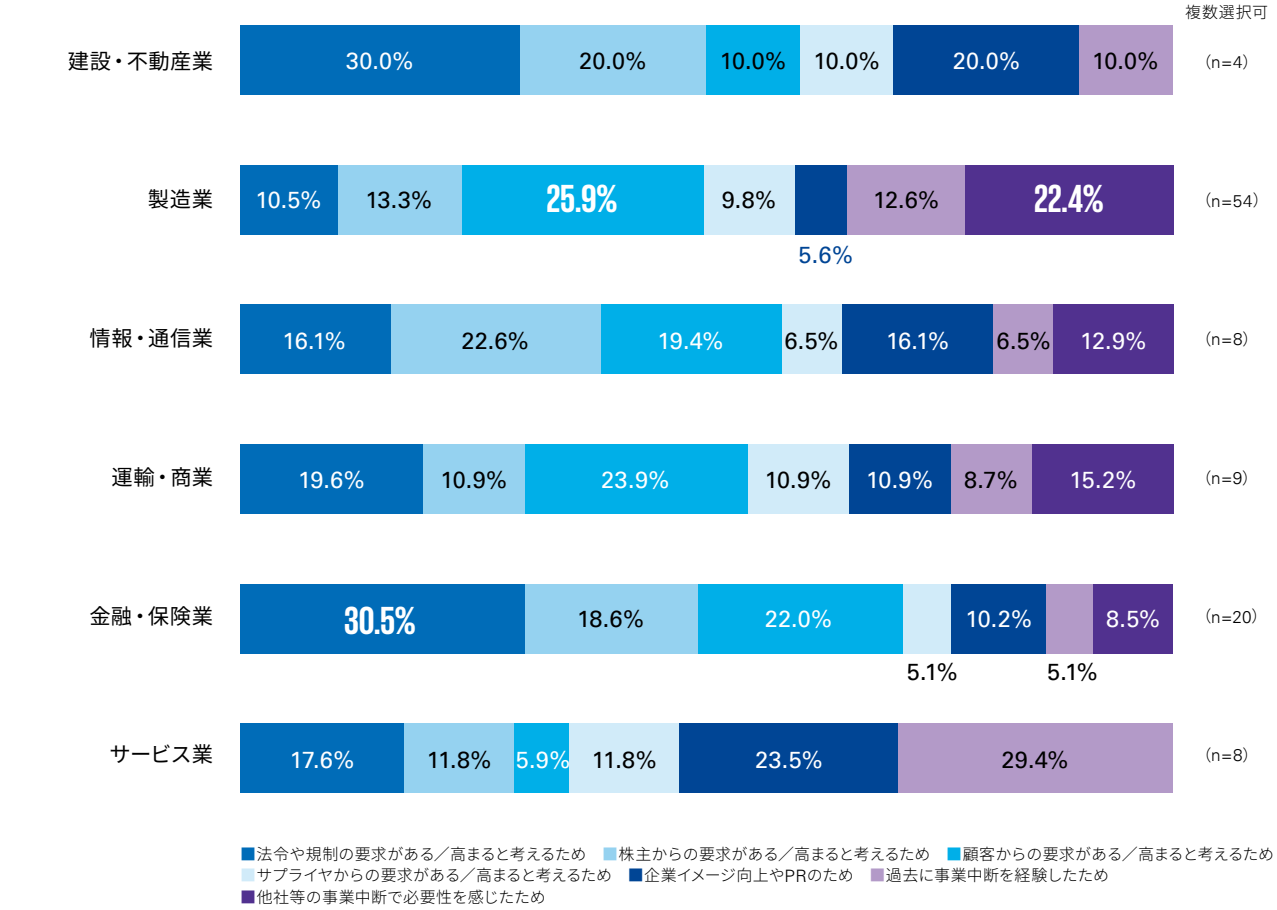
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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「顧客からの要求がある／高まると考えるため」（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*



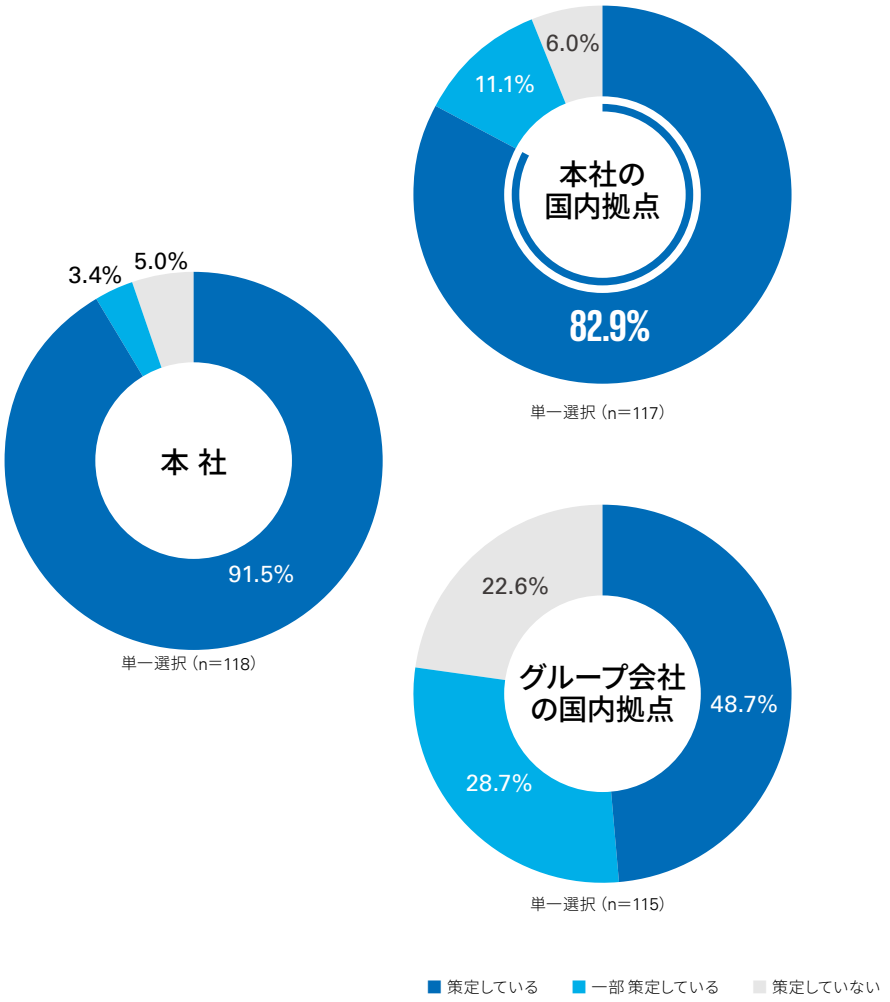
*：業種別の回答割合を比較するため、100%グラフに換算して集計しています。回答数（n数）は業種によって異なります

© 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.

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

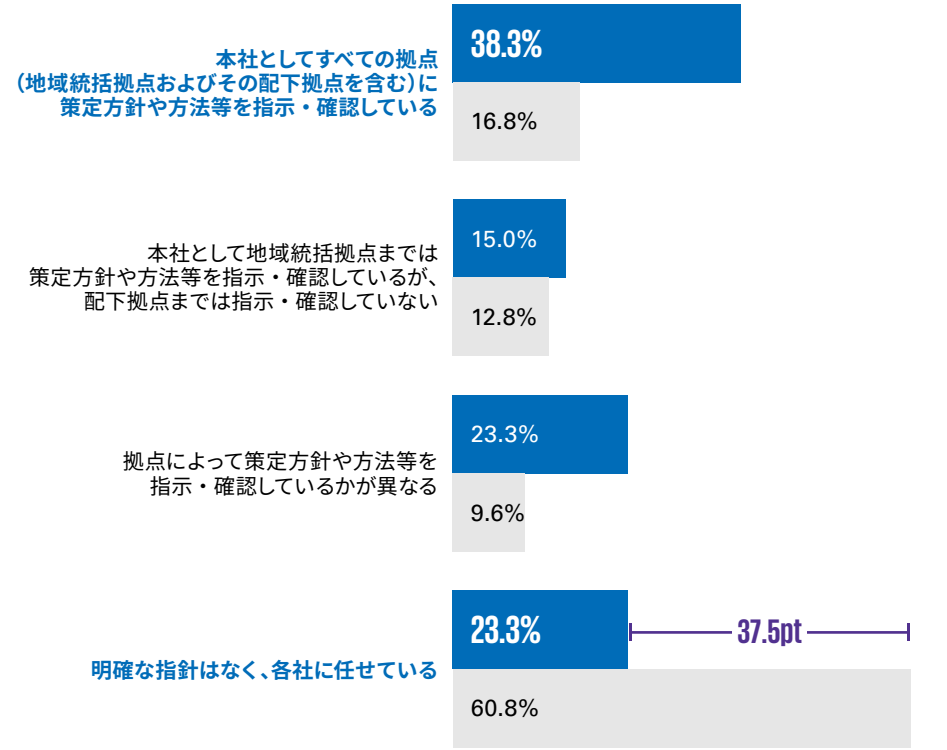


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

BCPの策定状況

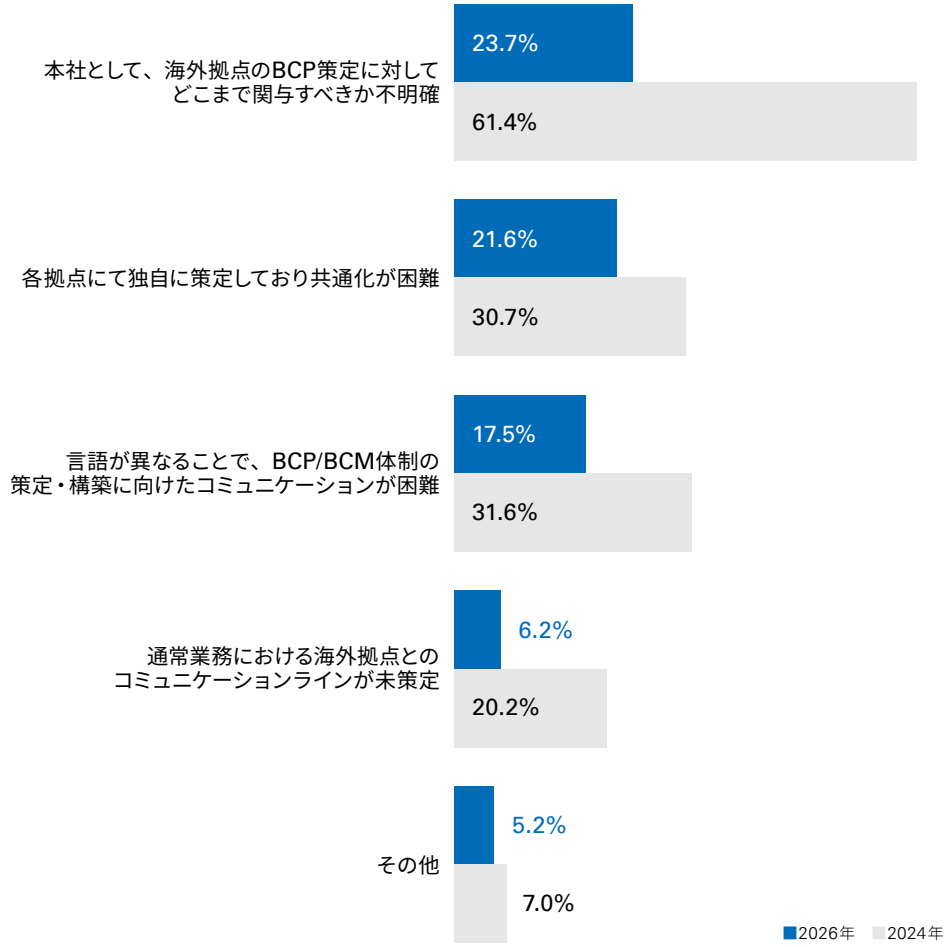
海外拠点のBCP策定について、「本社としてすべての拠点に策定方針や方法等を指示・確認している」と回答した企業が38.3%を占め最多となりました。また、「明確な指針はなく、各社に任せている」との回答は23.3%と2024年から37.5ポイント減少していることから、本社による統制が整備・強化されていることが示唆されます。

海外拠点のBCP策定に対する本社管理状況



単一選択（2026年 n=60）（2024年 n=125）

海外拠点のBCP策定における課題



複数選択可（2026年 n=50）（2024年 n=114）

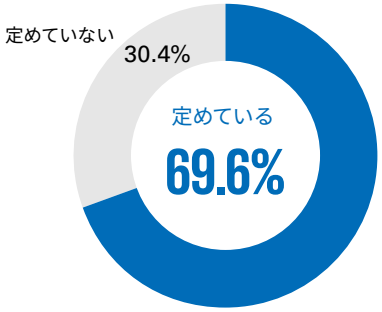
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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。

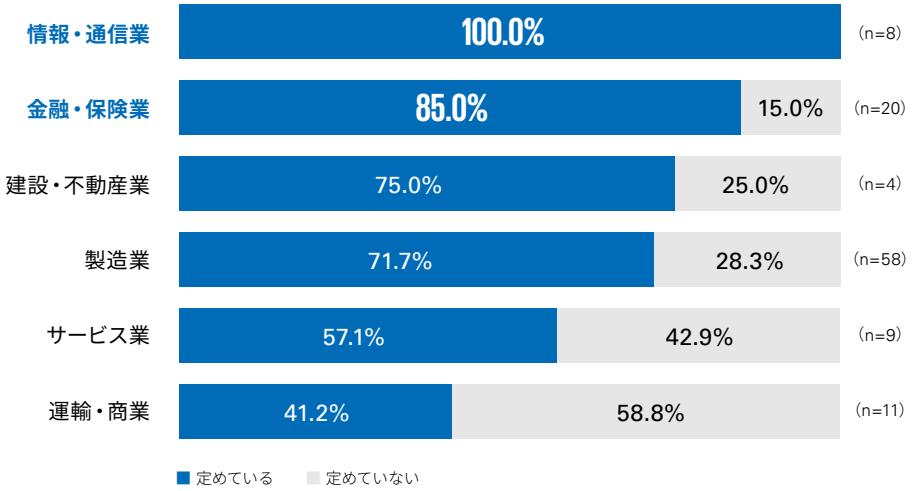
優先商品／サービスの選定

2026年の結果



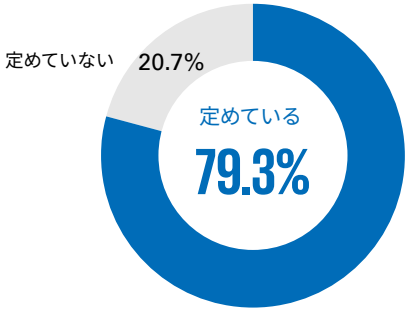
単一選択（n=125）

業種別の比較



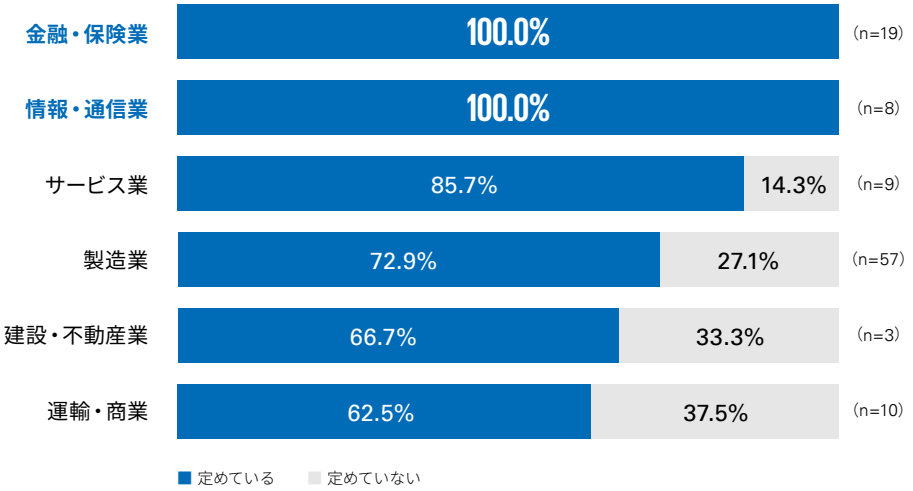
優先業務の選定

2026年の結果



単一選択（n=121）

業種別の比較

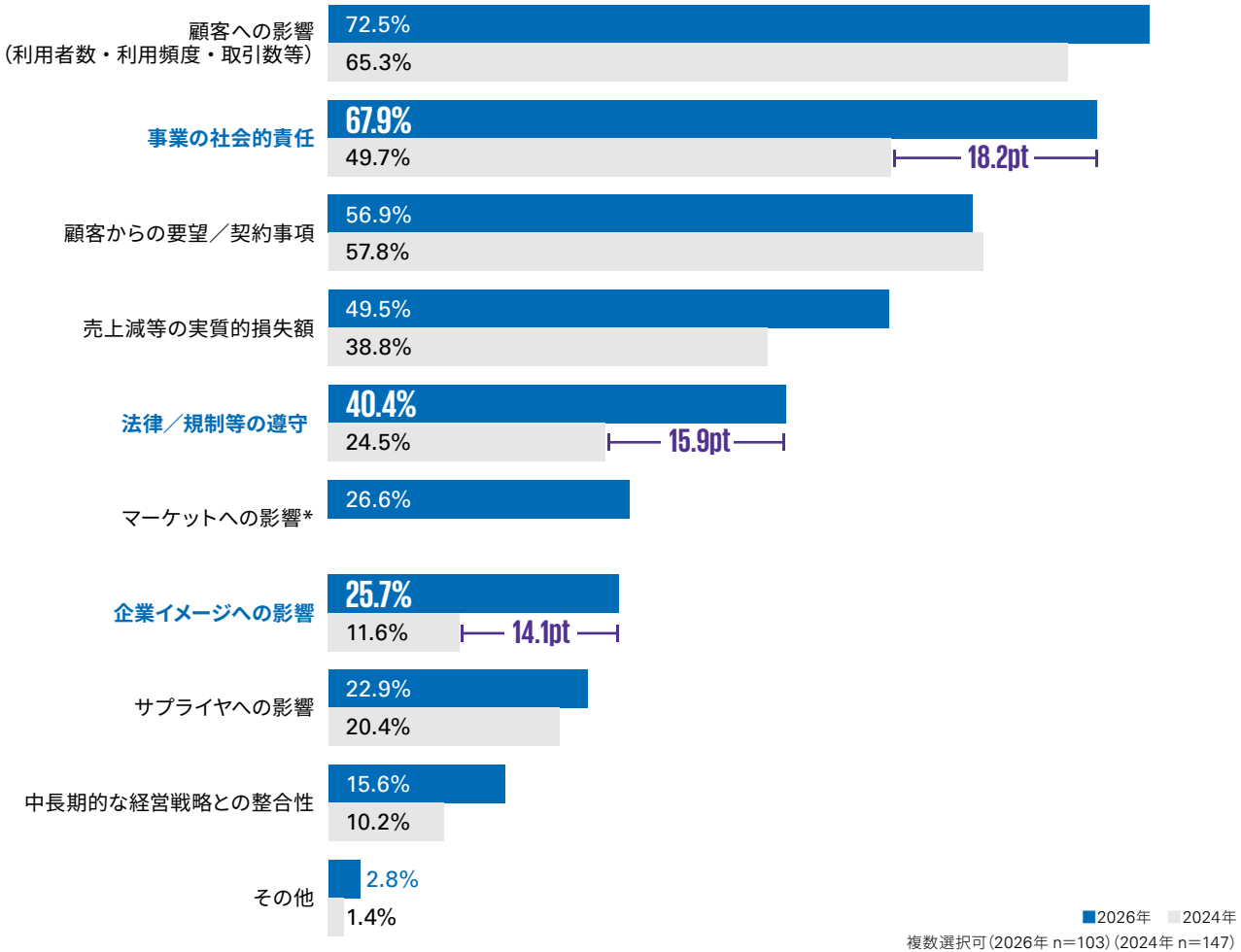


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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



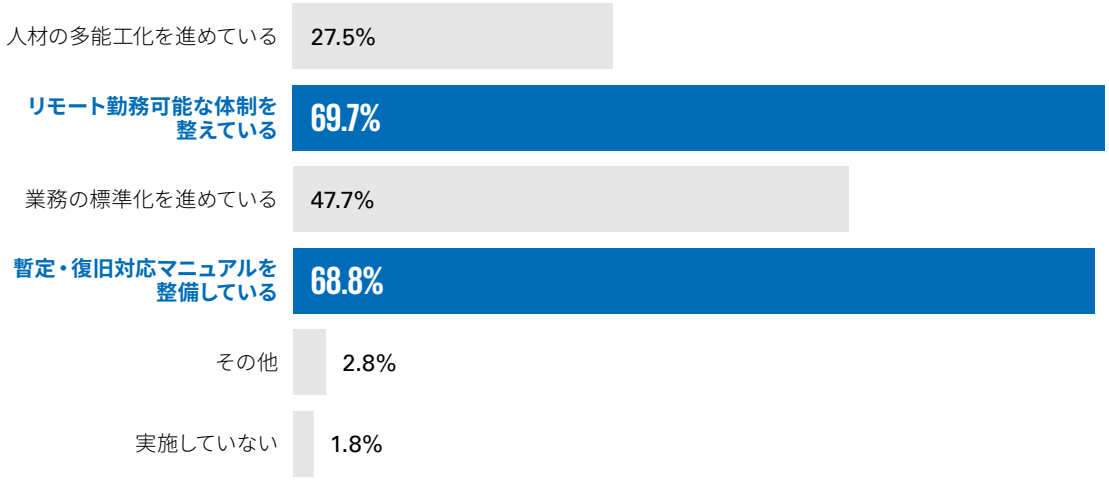
複数選択可（2026年 n=103）（2024年 n=147）
*：2026年版新設の回答項目

© 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.

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



複数選択可（n＝100）

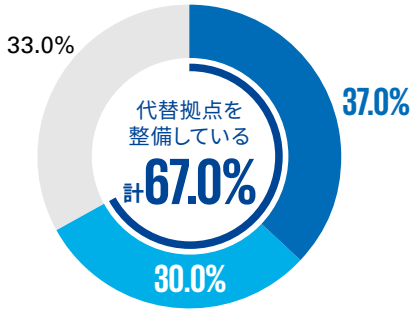
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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。

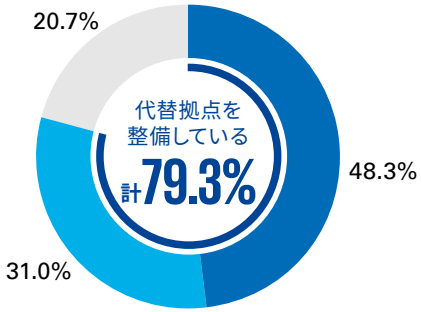
代替拠点の整備状況*

回答企業全体



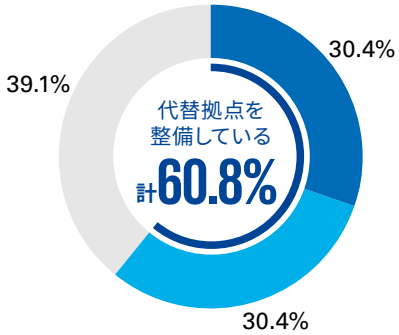
単一選択（n=100）

売上高5,000億円以上の企業



単一選択（n=29）

売上高5,000億円未満の企業



単一選択（n=69）

■ 平時から業務を冗長化し、2拠点以上で稼働している　■ 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　■ 代替拠点を整備していない

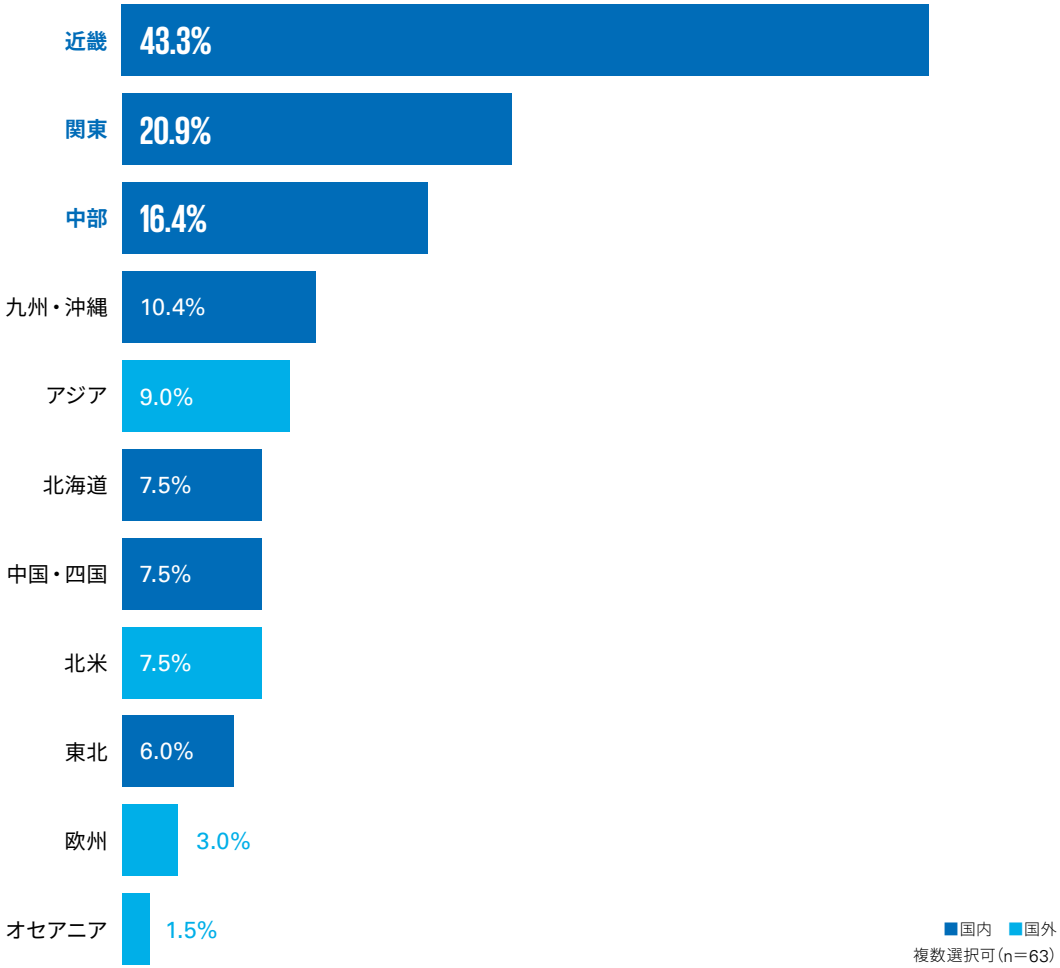
*：優先商品／サービスまたは優先業務を「定めている」と回答した企業が対象

© 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.

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*



複数選択可（n＝63）

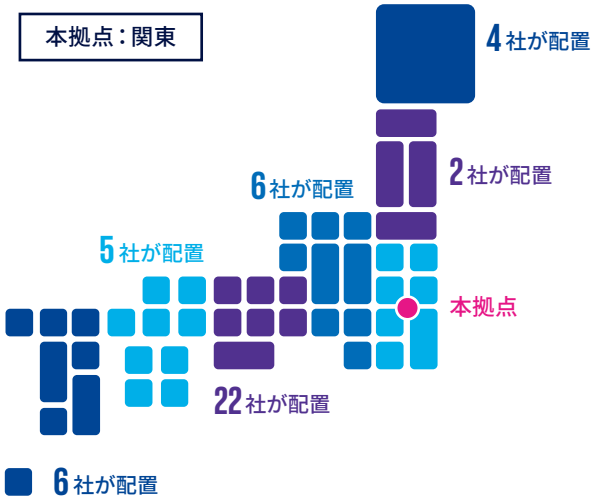
*：「平時から業務を冗長化し、2 拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」と回答した企業が対象

© 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.

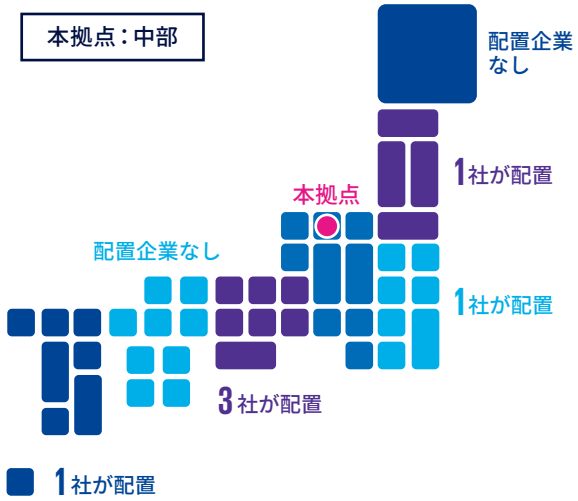
優先商品／サービス、優先業務

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保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。

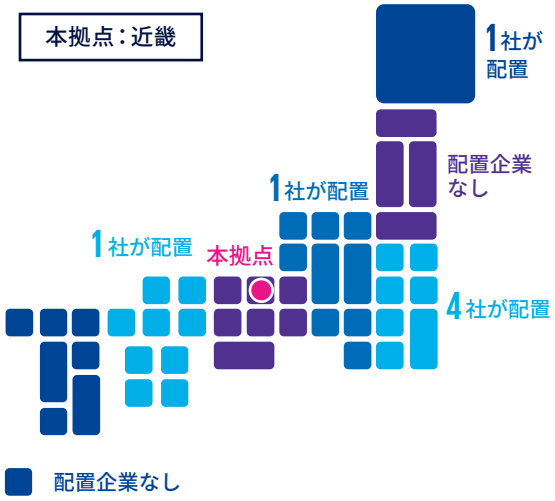
本拠点所在地別にみた代替拠点の配置先（回答社数）*



複数選択可（n＝36）



複数選択可（n＝10）



複数選択可（n＝10）

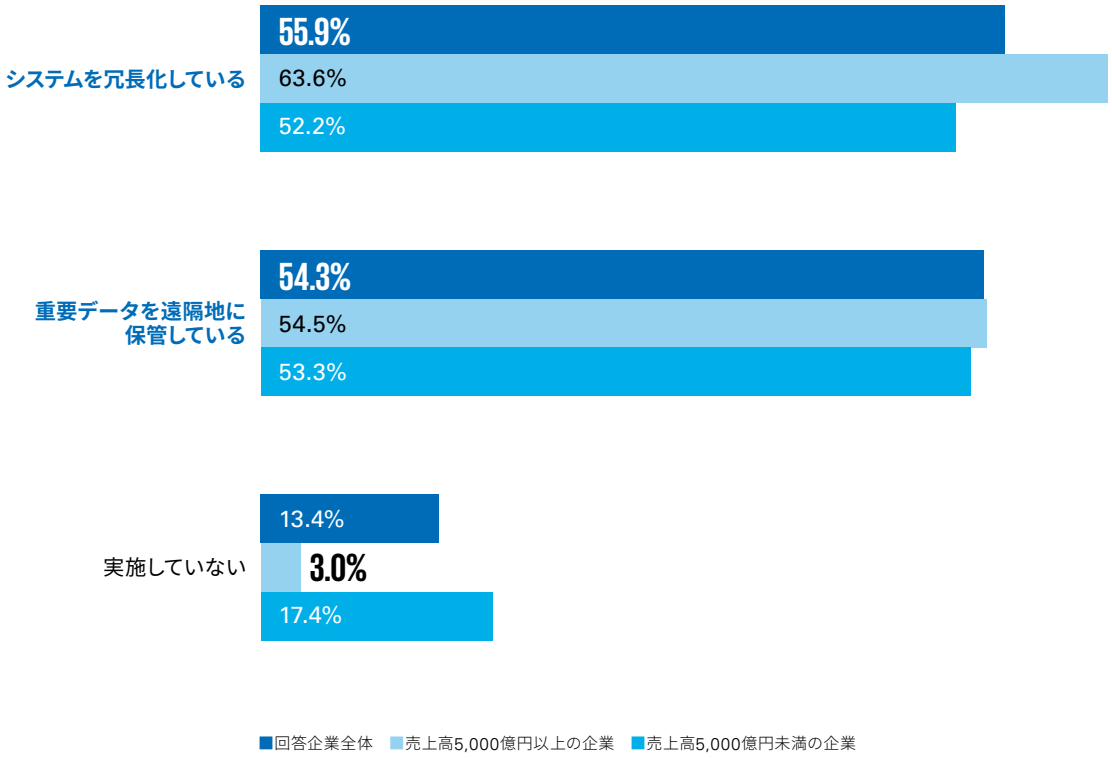
*：「平時から業務を冗長化し、2 拠点以上で稼働している」または「緊急事態発生時にのみ稼働する代替拠点を整備している」と回答した企業が対象

© 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.

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、ほとんどすべ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



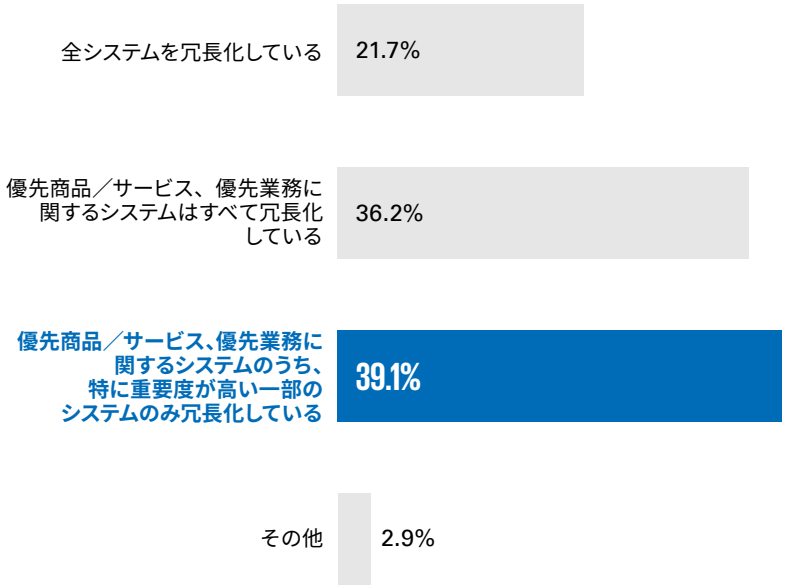
複数選択可
（回答企業全体 n=127）（5,000億円以上 n=33）（5,000億円未満 n=92）

© 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.

優先商品／サービス、優先業務

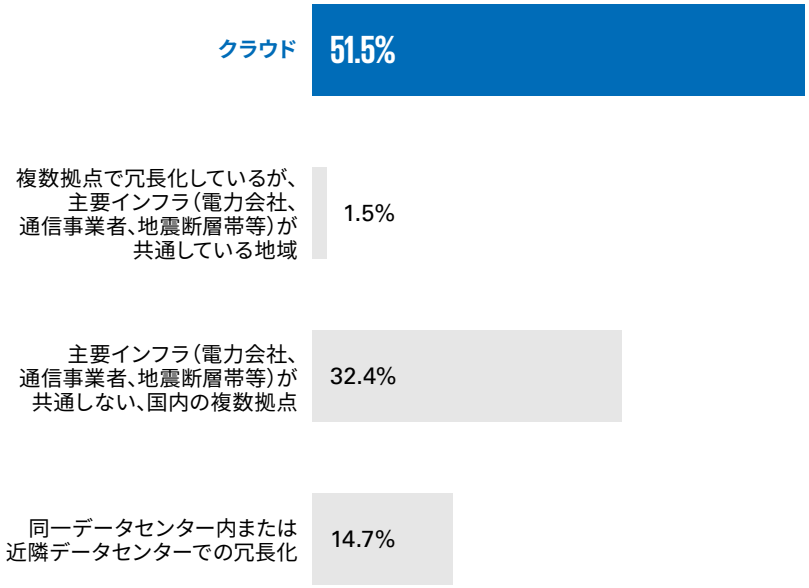
システムを冗長化している企業のうち、「優先商品／サービス、優先業務に関するシステムのうち、特に重要度が高い一部のシステムのみ冗長化している」が39.1%と最も多い結果となりました。また、冗長化の構成では「クラウド」が51.5%と最も多く、半数を超えています。

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

© 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.

今求められる「事業継続の選択肢設計」のポイント

調査結果からは、代替拠点の整備やシステムの冗長化など、個別の対策が進んでいることがわかります。しかし、拠点やシステムを複数用意するだけで、重要業務を確実に継続できるとは限りません。重要なのは、拠点、人材、供給網・委託先、インフラという4つの経営資源を一律に冗長化することではなく、それぞれの観点から切替可能な代替手段を整理することです。そのうえで、被災状況や利用可能な資源に応じて、A案からB案への切替や、C案とD案の組合せなど、複数の継続シナリオを選択できる状態を整えておく必要があります。企業が確認すべきなのは、代替手段の数ではなく、いずれかの経営資源が失われた場合でも、実行可能な事業継続策を意思決定し、確実に切り替えられるかという点です。

1 4つの観点から代替手段を整理

- **拠点の冗長化**
  その場所が使えなくても業務を行えるか
- **人材の冗長化**
  特定の担当者が不在でも業務を継続できるか
- **供給網・委託先の冗長化**
  調達先、物流、委託先を切り替えられるか
- **インフラの冗長化**
  拠点を移しても共通基盤が止まらないか

2 被災状況や利用可能な資源を踏まえ、複数の事業継続戦略を設計（意思決定の準備）

停止状況の例

- 地震・津波で拠点が使用不可
- 感染症で人材が不足
- サプライヤの停止で供給が途絶
- 広域停電・通信障害でインフラが停止

意思決定の視点

- 重要業務への影響は？
- 利用可能な資源は？
- 制約・時間・コストは？
- 優先すべき業務は？

4つの観点から出てきた代替手段の選択肢

3 複数の戦略から最適なプランを選択・組み合わせて実行

	第一選択となる継続策	A案が使えない場合		単独の手段では不足する場合
	基本案（プランA）	**代替案**（プランB、C…）		**組合せ案**（複数のプランを併用）
代替拠点	代替拠点 プランA	代替拠点 プランB	代替拠点 プランC	代替拠点 プランB
代替要員	代替要員 プランA	代替要員 プランB	代替要員 プランC	代替要員 プランA
調達先	調達先 プランA	調達先 プランB	調達先 プランC	調達先 プランB
インフラ	インフラ プランA	インフラ プランB	インフラ プランC	インフラ プランC

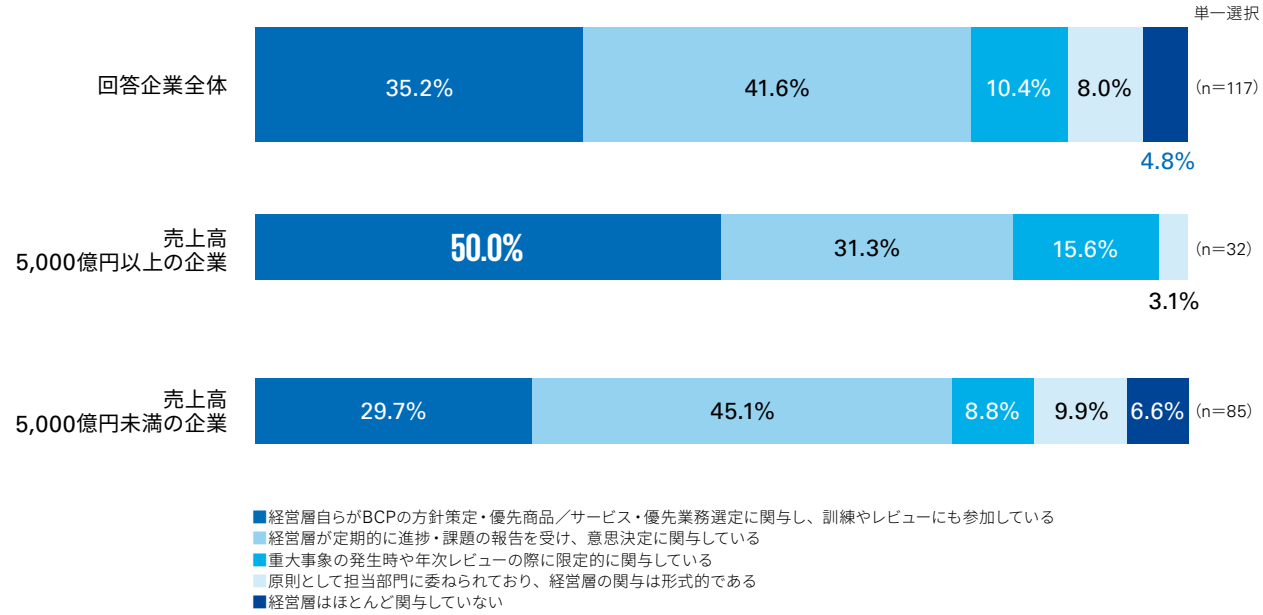
被災状況に応じて、複数の代替プランから実行可能な事業継続策を意思決定し、確実に切り替えられる状態へ

© 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.

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

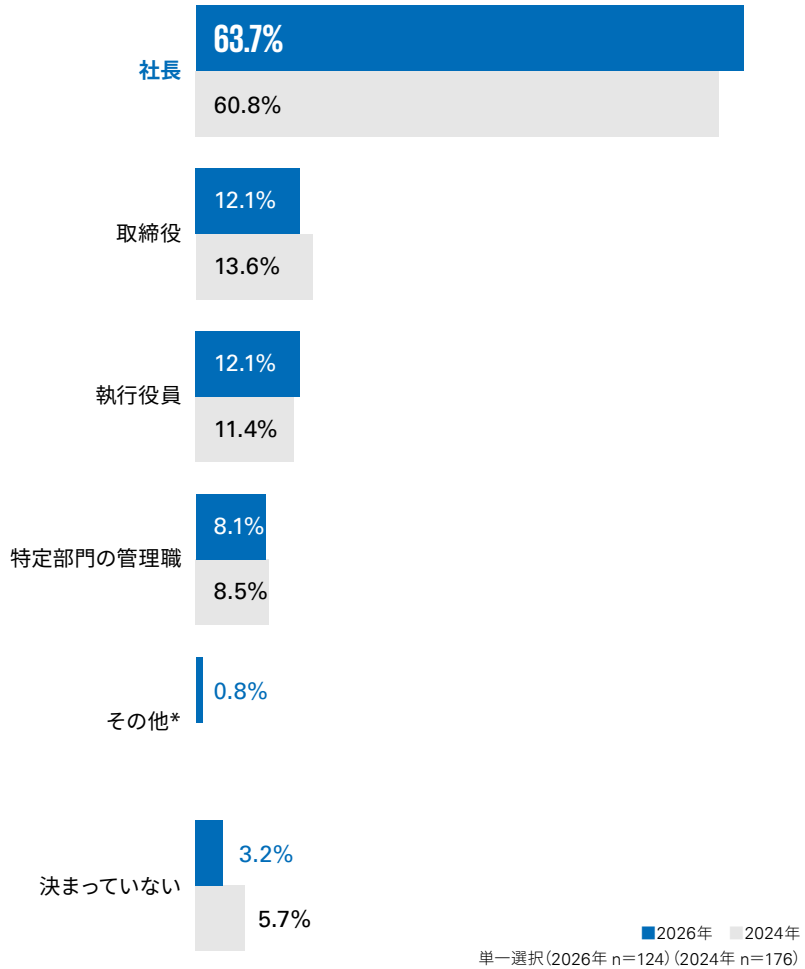


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

事業継続の推進体制

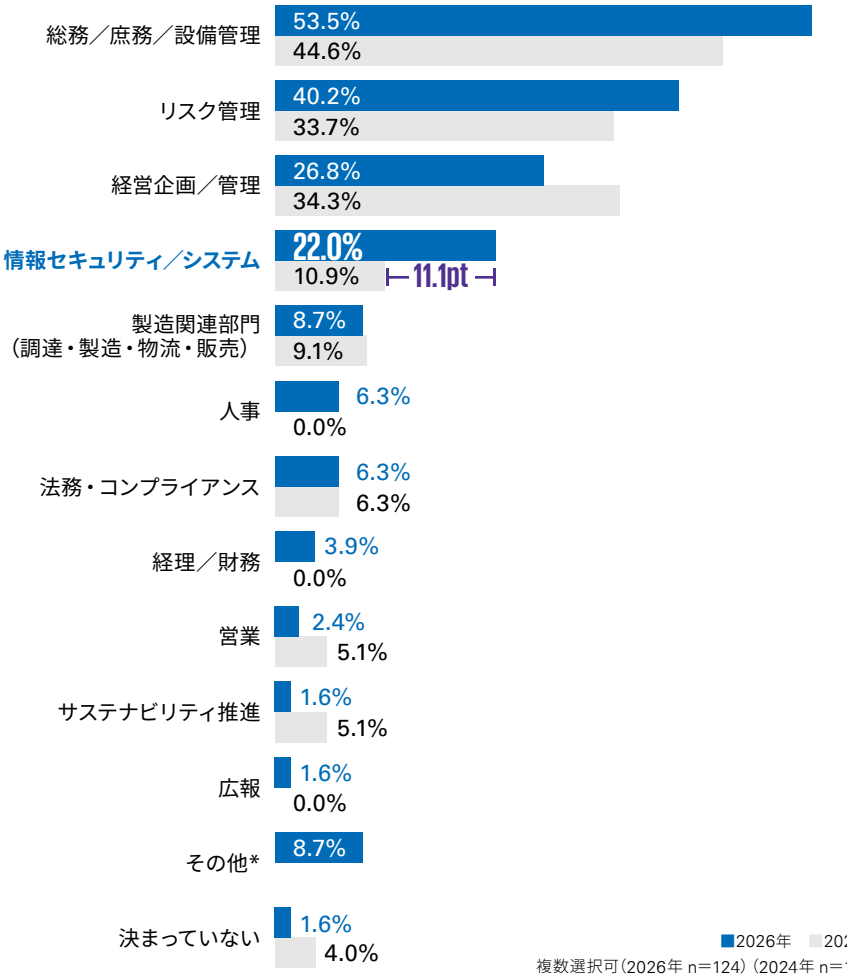
BCMの最高責任者は社長が63.7%で最多となり、2024年から傾向に変化はみられませんでした。一方、主管部署は「総務／庶務／設備管理」が首位を維持するなか、「情報セキュリティ／システム」が11.1ポイント上昇しており、BCMとサイバーセキュリティの連携強化がうかがえます。

BCMの最高責任者



単一選択（2026年 n=124）（2024年 n=176）
*：2026年版新設の回答項目

BCMの主管部署



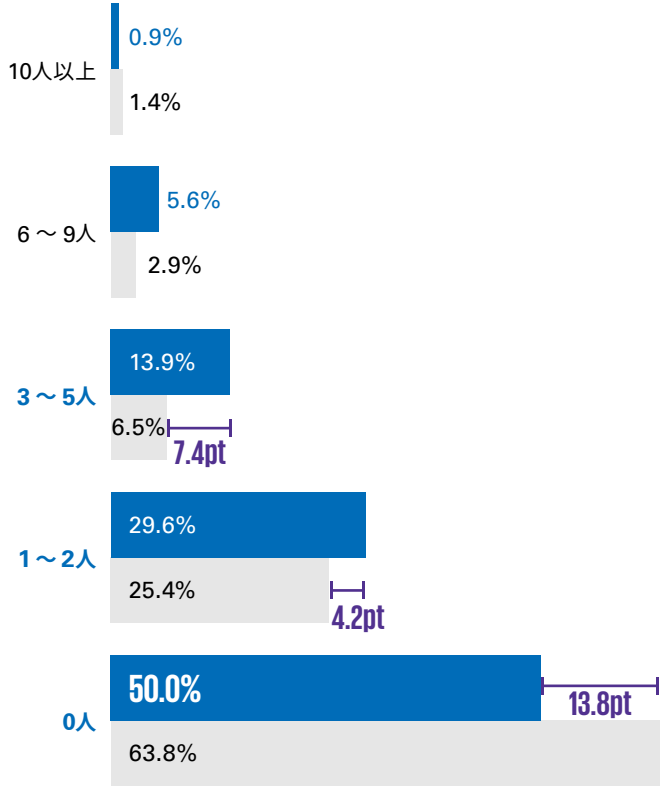
複数選択可（2026年 n=124）（2024年 n=175）
*：2026年版新設の回答項目

© 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.

事業継続の推進体制

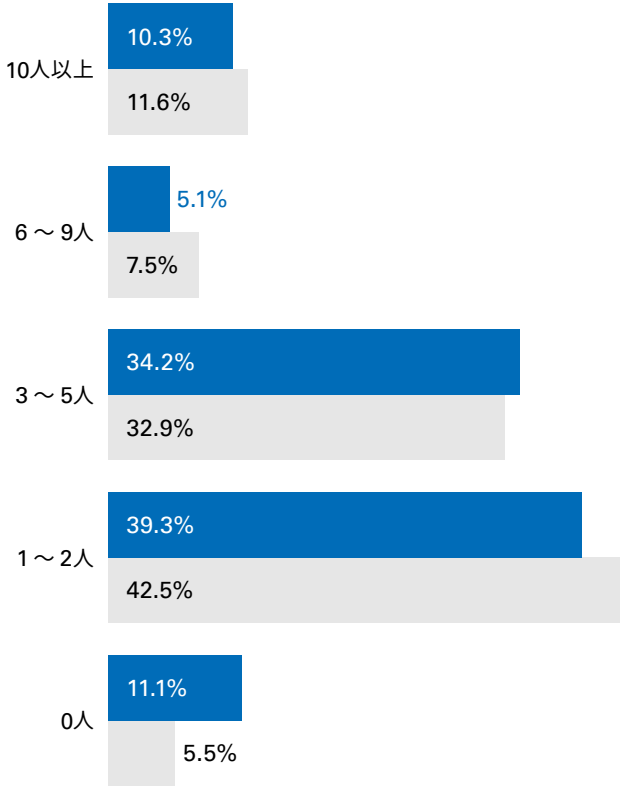
BCMの専任担当者が「0人」の企業は50.0%で、2024年から13.8ポイント減少しました。一方、「1〜2人」は4.2ポイント、「3〜5人」は7.4ポイント上昇しており、専任体制の整備が徐々に進んでいることがうかがえます。兼任担当者数には、大きな変化はみられませんでした。

BCMの専任担当者数



■2026年 ■2024年
単一選択（2026年 n=108）（2024年 n=156）

BCMの兼任担当者数



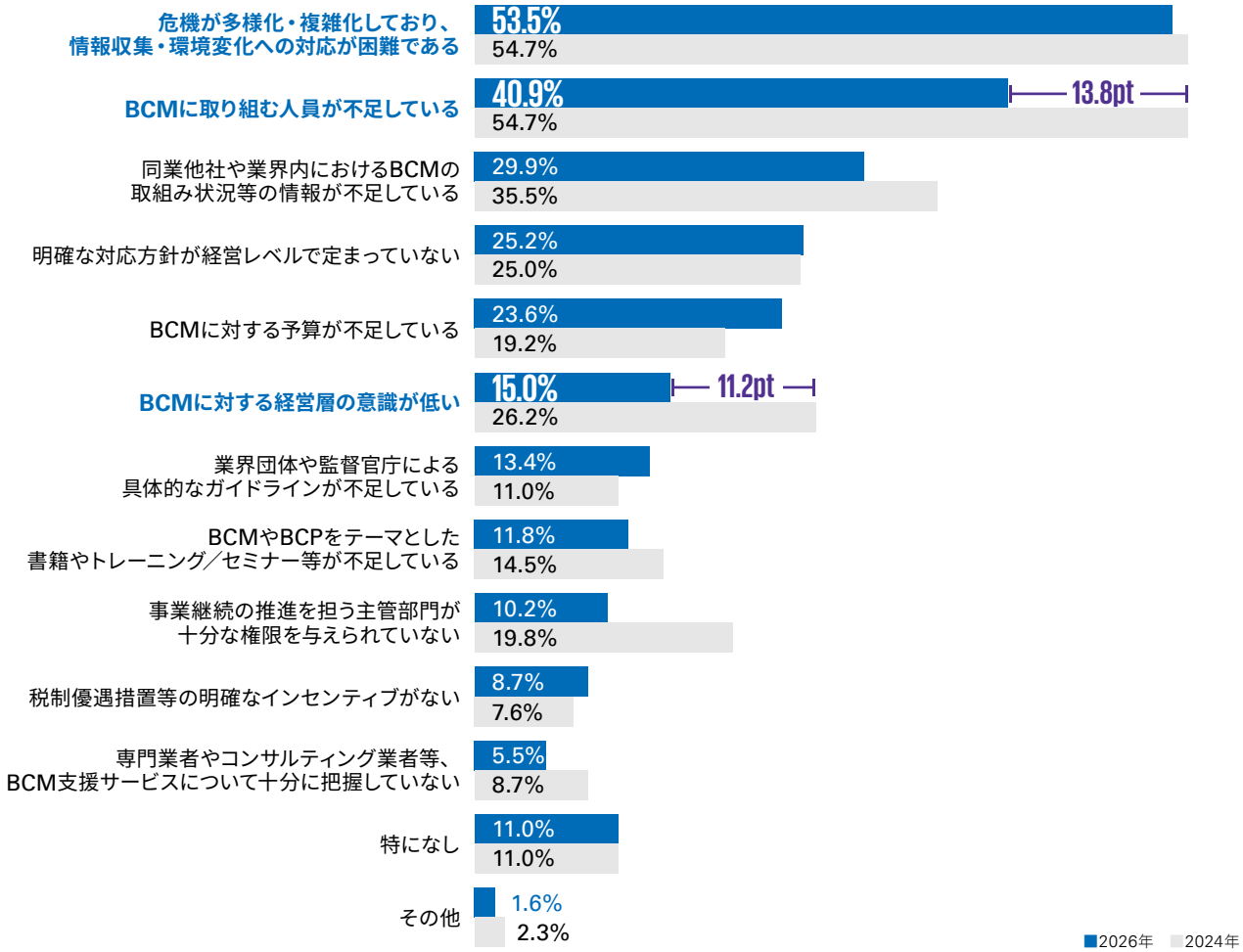
■2026年 ■2024年
単一選択（2026年 n=117）（2024年 n=164）

© 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.

事業継続の推進体制

BCM推進の最大の阻害要因は、「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推進における阻害要因



複数選択可（2026年 n=123）（2024年 n=172）

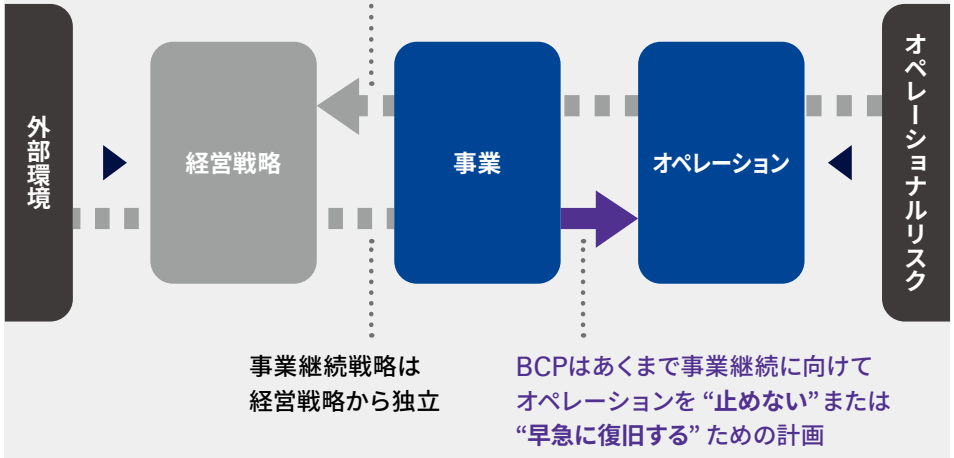
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

BCMの経営戦略への還元

BCMへの経営層の関与を、経営戦略につなげる

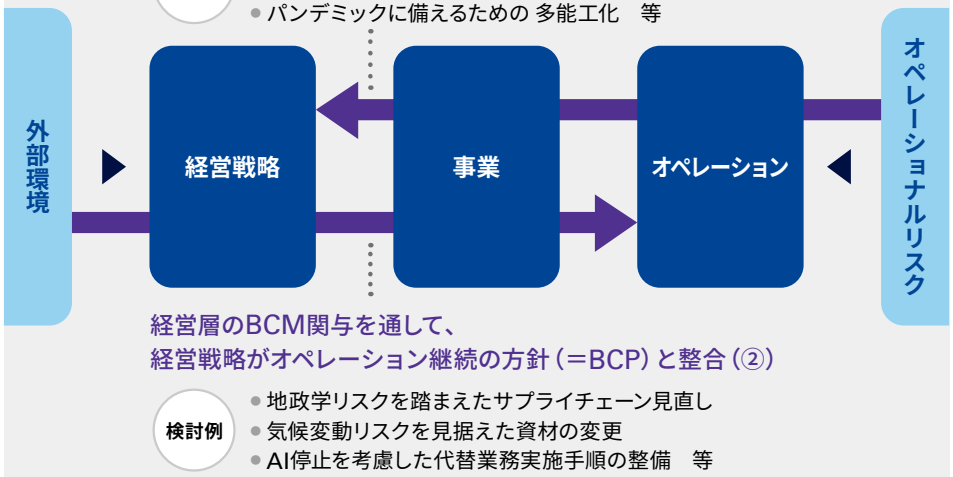
今回の調査では、多くの企業で経営層がBCMに一定程度関与していることが明らかとなりました。事業継続を脅かすリスクへの関心の高まりがうかがえます。
一方で、経営層がBCMに関与する本質的な目的は、単に事業停止を防ぐことではなく、経営戦略とBCMを相互に連動させ、
①BCMを通じて得られたリスク認識を経営戦略へ還元すること
②外部環境を踏まえた経営戦略と事業継続戦略を整合させること　にあります。
近年のサイバー攻撃や経済安全保障リスク、AI依存リスクなどは、事業停止だけでなく、サプライチェーンや市場環境、さらには事業モデルそのものを変化させる可能性があります。そのため、経営層はBCMを「事業を止めないための取組み」ではなく、「戦略実現に向けたレジリエンス強化施策」として捉える必要があります。

BCMと経営戦略がそれぞれ独立している状態



戦略・事業を前提に
“いかにオペレーションを止めないか・早期復旧させるか”に終始

BCMと経営戦略が相互に連動している状態



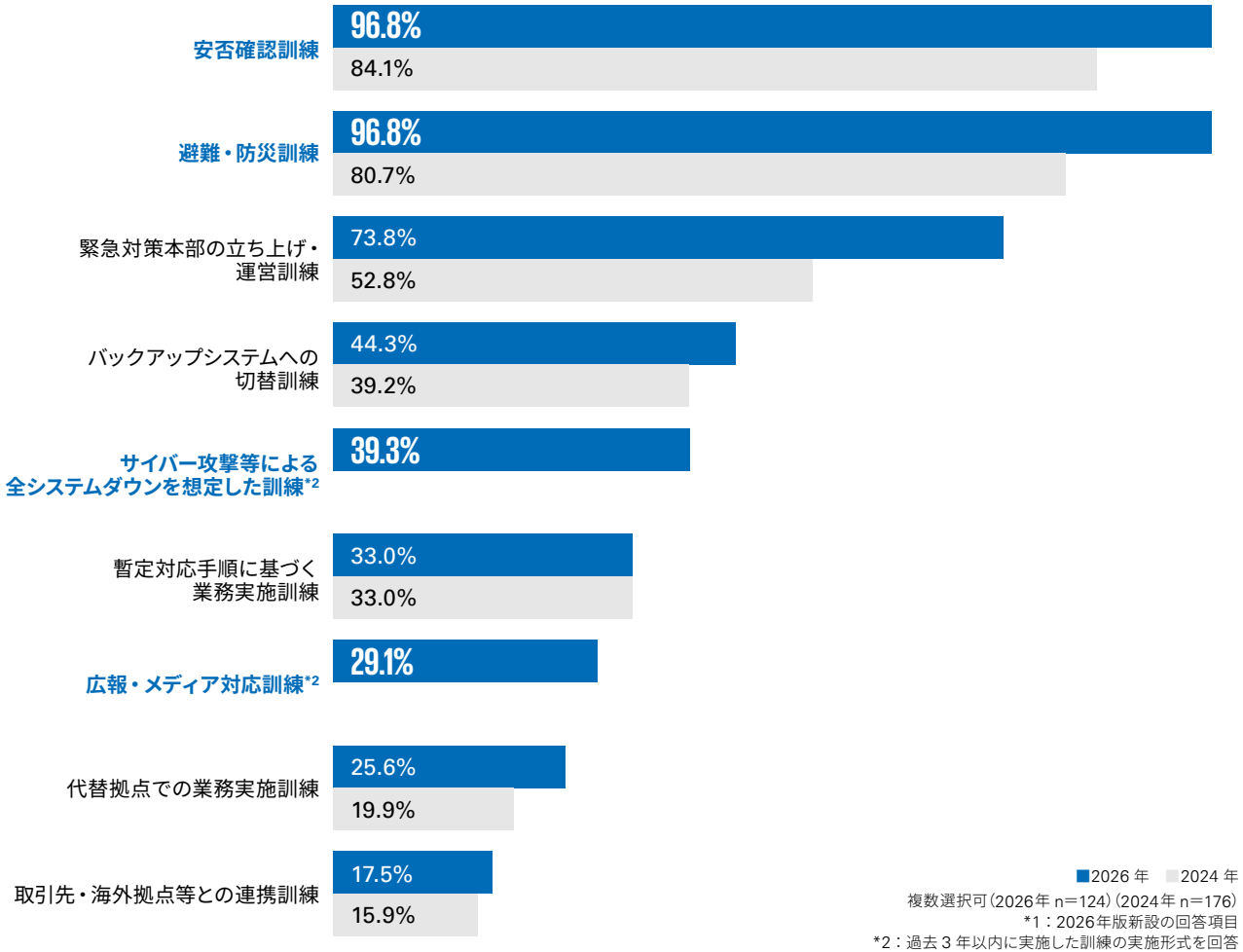
BCMを経営戦略と相互に連動させ、
“戦略実現に向けたレジリエンス強化施策”として位置づけ

© 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.

訓練

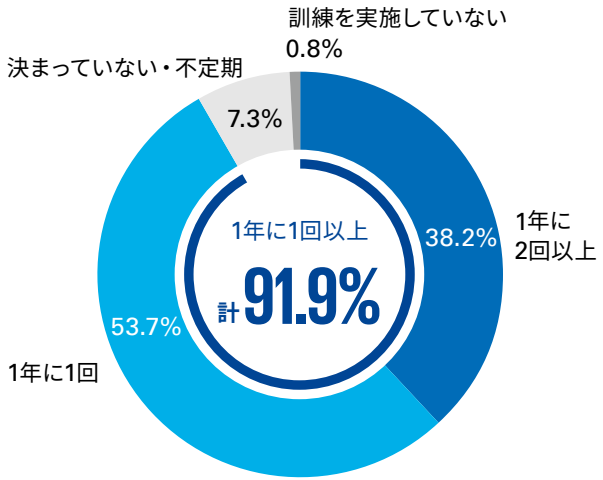
実施しているBCP訓練の形式では、「安否確認訓練」と「避難・防災訓練」がともに96.8%で最多となりました。また、「サイバー攻撃等による全システムダウンを想定した訓練」（39.3%）や「広報・メディア対応訓練」（29.1%）を実施する企業もあり、訓練対象は従来型リスク以外にも広がっています。訓練頻度は91.9%の企業が年1回以上となりました。

訓練の実施形式*1



■2026 年 ■2024 年
複数選択可（2026年 n＝124）（2024年 n＝176）
*1：2026年版新設の回答項目
*2：過去 3 年以内に実施した訓練の実施形式を回答

訓練の実施頻度



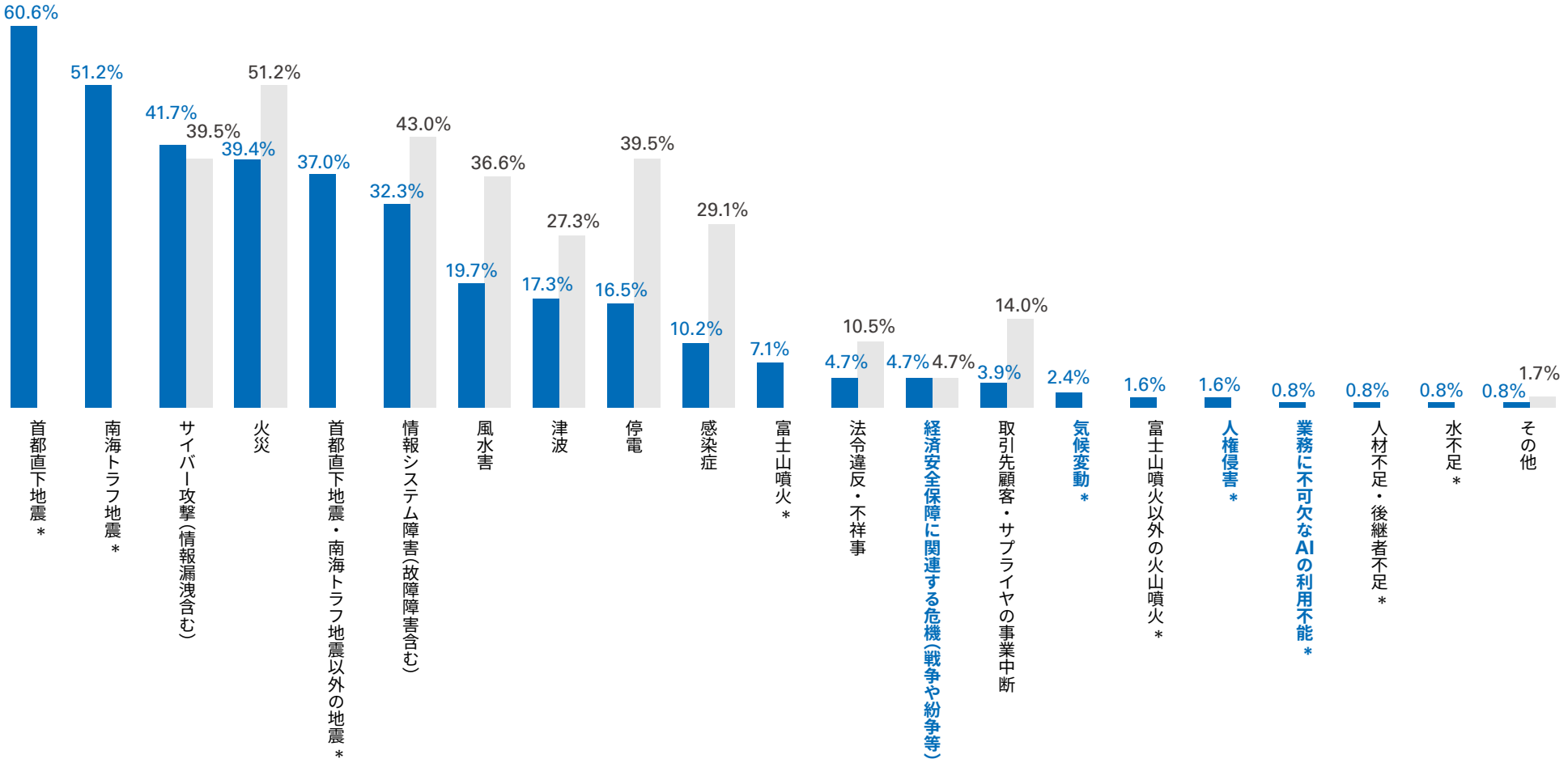
単一選択（n＝123）

© 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.

訓練

BCP訓練では、地震や火災等の従来型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 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.

首都圏企業にも求められる富士山噴火対策

調査の結果からもわかるとおり、富士山噴火を想定した訓練を実施する企業もみられるようになりました。富士山噴火は、噴火警報から噴火まで一定の時間的猶予がある一方、広域降灰により社会インフラへ広範囲かつ長期にわたり影響が及ぶ可能性があります。また、南海トラフ地震との複合災害では、東日本・西日本の広域に深刻な影響が及ぶシナリオも想定されるため、こうしたワーストケースを見据えた訓練を通じて、対応方針や意思決定体制、代替拠点戦略の実効性を平時から検証しておくことが重要です。

対応の重要性

- 内閣府の降灰予測では、**都内にも最大10cmの降灰**が発生することが想定されている。降灰が発生すると、**ライフラインや交通機関が麻痺**し、事業継続に大きな 影響を及ぼす
- **噴火・降灰は2週間以上継続する可能性**があり、除灰作業等の復旧期間を 考慮すると、**地震と比較してインフラ停止期間が長期化するおそれ**あり



長期間のインフラ停止に備えた事業継続体制の構築が必要

首都圏における降灰による想定被害*

交通機関	ライフライン	
道路 ● 乾燥時10cm以上､降雨時3cm以上の 降灰で**二輪駆動車が通行不能**	**電力** ● 降 雨 時3mm以 上 の 降 灰 で**停電**	**上水道** ● 停電により**断水**
鉄道 ● 微 量 の 降 灰 で **地 上 路 線 の運行が停止**	**下水道** ● 停電により**使用が制限**される	**通信** ● 降雨時の火山灰付着、停電により**通信障害**が発生 ● 噴火直後の利用者増により**輻湊**が発生

* 出典：内閣府「首都圏における広域降灰対策ガイドライン（概要）」

対応のポイント

代替拠点の整備

- オペレーション・システムの代替拠点・バックアップ体制を整備しておくことが重要
- **南海トラフ地震と富士山噴火が複合的に発生した場合には、降灰範囲や気象条件等によっては、東日本・西日本の広範囲で社会インフラに深刻な影響が及ぶ可能性がある。**そのようなワーストケースを念頭に、代替拠点の場所を検討する必要がある

方針・ルールの策定

- 噴火警報の発令から実際の噴火まで一定の時間的猶予があるため、**平時から警報発令後の対応方針を整理しておくことで、猶予時間を有効に活用し、事業継続の可能性を高める**ことが可能
- 代替拠点へのオペレーション切替基準、システム切替基準に加え、噴火警報が発出された場合における全社としての出社・帰宅方針について、策定しておくことが有用

事前の教育・訓練

- 富士山噴火による被害想定や自社事業への影響について理解を深めるため、社内研修やワークショップ形式の訓練を通じて、**自社の課題や必要な対応を洗い出し、関係者間で認識を共有**することも有効

© 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.

ステークホルダー対応準備と高まる危機管理広報の重要性①

有事におけるステークホルダー対応の成否は、企業のレピュテーションに大きな影響を及ぼします。各種ステークホルダーに対しクライシスを公表する必要がある場合、迅速さが求められる一方で、慎重に公表手段を検討すると同時に、事前準備をしっかりと進める必要があります。特に、企業のレピュテーションダメージを左右する重要な要素の1つが「初動のメディア対応」です。

危機発生時のステークホルダー対応全体像

対応事項・フロー

大項目	中項目	実施事項（例）
初動対応	事実確認（情報収集）	● 客観的証拠の収集・保全 ● 関係者ヒアリング実施 ● 情報管理の徹底
	ステークホルダー対応策の検討	
事態収拾	初動のメディア対応	● 会社としての統一見解作成 ● 対応窓口の一本化・社内周知 ● 想定問答集の準備
	ポジションペーパー作成	● 組織としての状況把握・公式見解を文書化 ● 関係者の状況認識を統一
	プレスリリース作成および配信	
	記者会見の開催	● 会見場の手配 ● 会見用資料の準備 ● 会場設営
	その他各種取材対応 ウェブサイト・SNSの監視および対応	● SNSのモニタリング ● 個別取材対応
クライシス終了		

次頁にて詳述

ステークホルダー対応における留意事項

時機・順序の考慮

積極的にリスクの存在や具体的な内容と、その対策・防止策を速やかに公表することにより、企業の損失を最小化することを目指す。また公表に先んじて特定のステークホルダーへの説明が十分になされているか留意する。

綿密な事実調査

ステークホルダーが求める情報は主に、①事実②原因・背景③被害状況④責任⑤今後の対処・再発防止、の5点に集約される。項目に漏れがないよう十分に事実確認を進め、必要に応じて独立性を担保できる委員会設置を検討する。

開示内容の準備

対外公表や記者会見は企業イメージに大きな影響を与えるため、信頼失墜を回避するための入念な事前準備が重要となる。

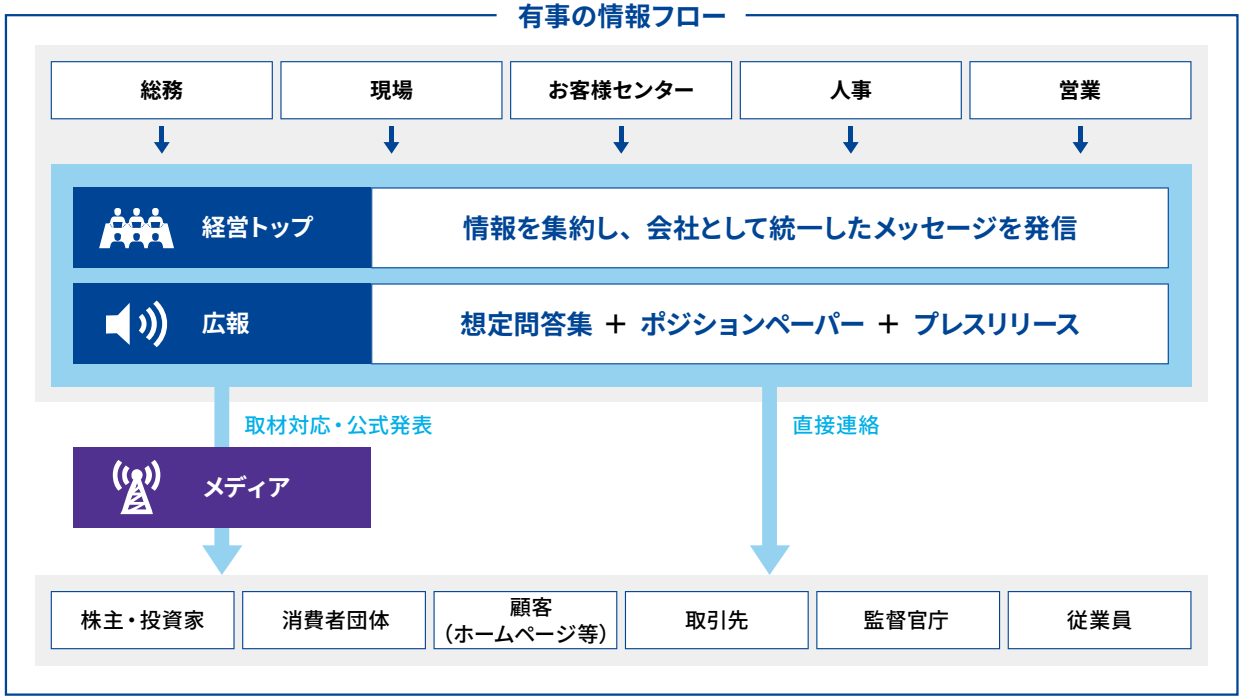
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ステークホルダー対応準備と高まる危機管理広報の重要性②

有事には迅速な説明責任が求められる一方、社内の情報集約や対外発信を十分に統制できないことで、対応の遅延やメッセージの不一致が発生するケースが少なくありません。こうした混乱は、企業のガバナンスに対する疑念を招き、レピュテーションを毀損する可能性があります。そのため、平時から情報発信フローを整備し、関係部署と経営層を含めた情報連携体制を構築しておくことが重要です。

情報発信フローの整備

- 平時から、各部署や拠点に来た**社内外からの問合せ先としての広報の連絡先を周知しておく。**
- 有事の際の情報収集窓口の対応は基本的に**広報で一本化し、経営トップと密に連携する。組織としての公式見解を文書化したポジションペーパー**により情報発信の方針と内容を確定できるよう、平時から認識合わせをする。
- 記者会見を実施する場合は、**経営トップが企業の顔として会社の統一見解に沿って説明責任を果たすこと**が、メディアとその先のステークホルダーに求められている。



情報発信フローの未整備による失敗例

情報収集・発信の遅延

対応窓口の一本化がされていないと、必要な事実確認が迅速にできず、情報発信の判断の遅延が生じる

メッセージの不一致

会社として有事の情報発信のフローが周知できていない場合、記者による取材に従業員が勝手に回答したり、経営者が独自に声明を発信したりすることで、メッセージの不一致が生じ、ガバナンス欠如の印象を世間に与える

ネガティブな報道の乱発と信頼低下

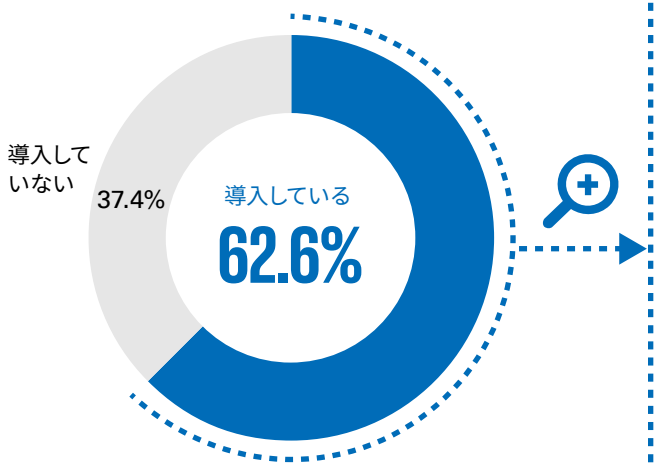
迅速かつ真摯で明確な説明を求めるメディアの期待を満たさない場合、ネガティブな論調の記事の乱発とステークホルダーからの信頼低下につながる

© 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.

BCMのDX対応

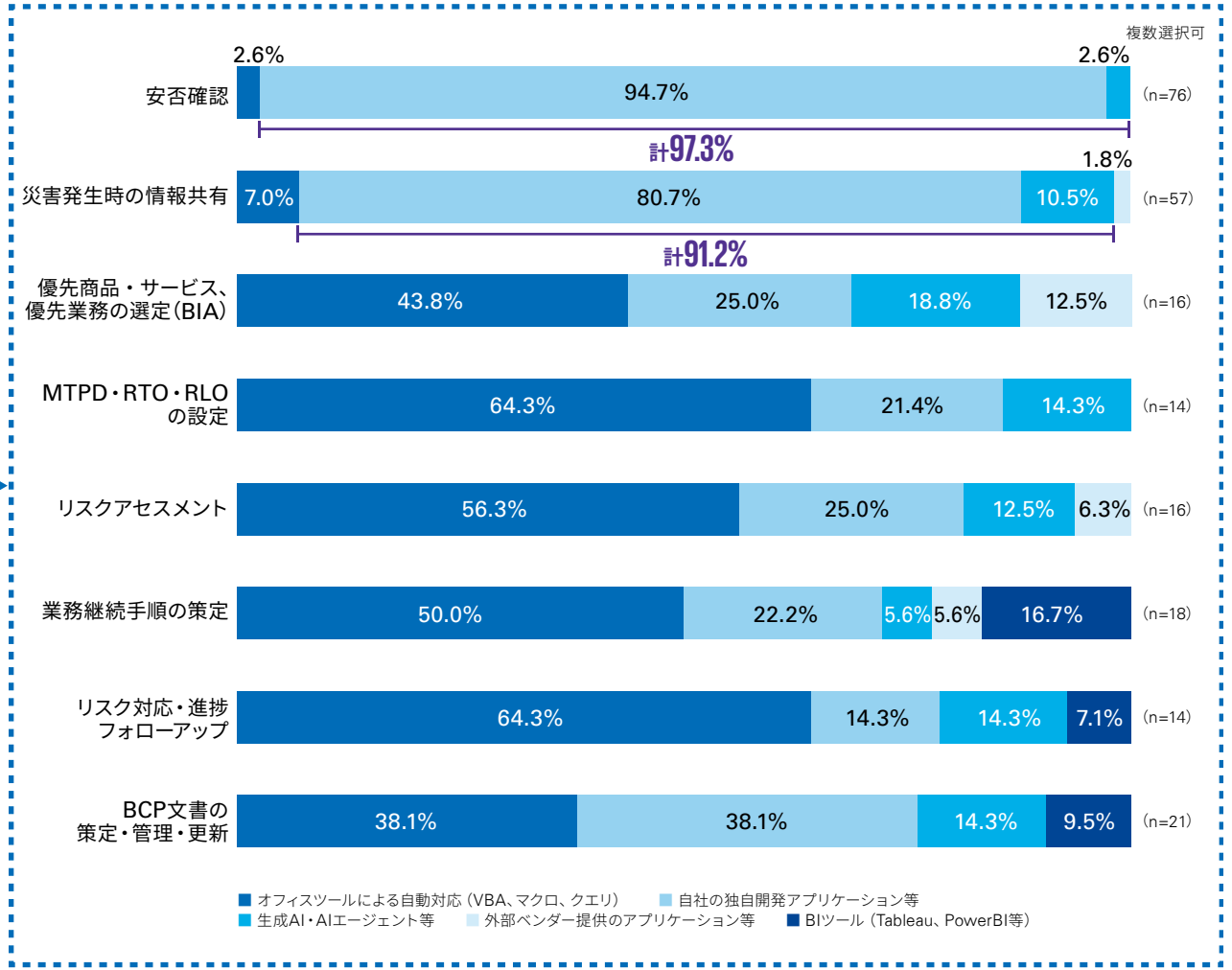
BCM活動におけるデジタルツールについては、62.6%の企業が「導入している」と回答しました。導入企業の活用領域をみると、安否確認では97.3%、災害時の情報共有では91.2%が外部ベンダーまたは自社開発のアプリケーション等を活用しており、システム化が進んでいます。一方、その他の領域ではオフィスツールによる対応が中心となっています。

デジタルツールの導入有無



単一選択（n=123）

デジタルツールの活用領域とその種類

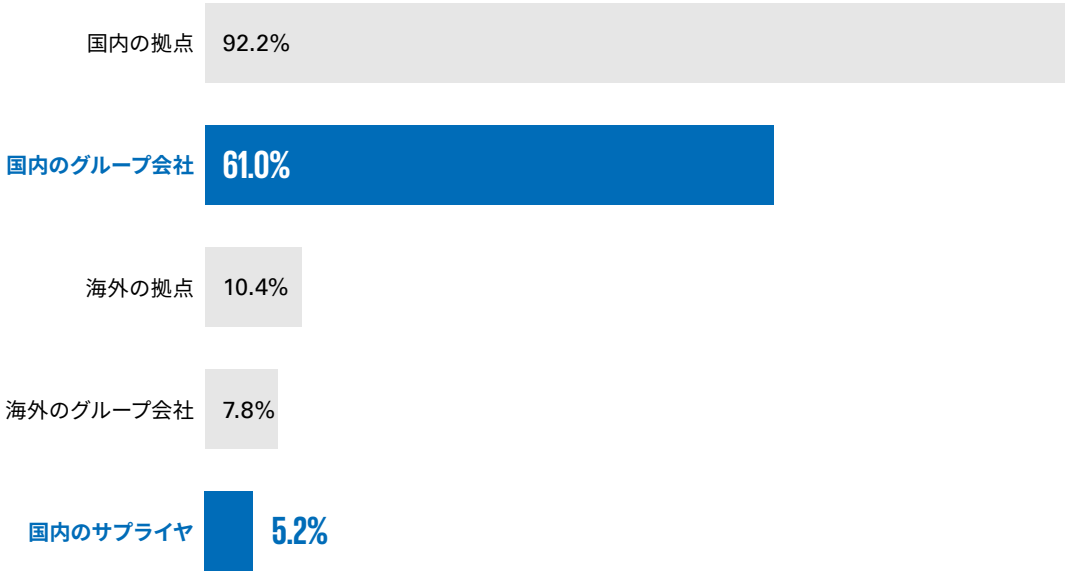


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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



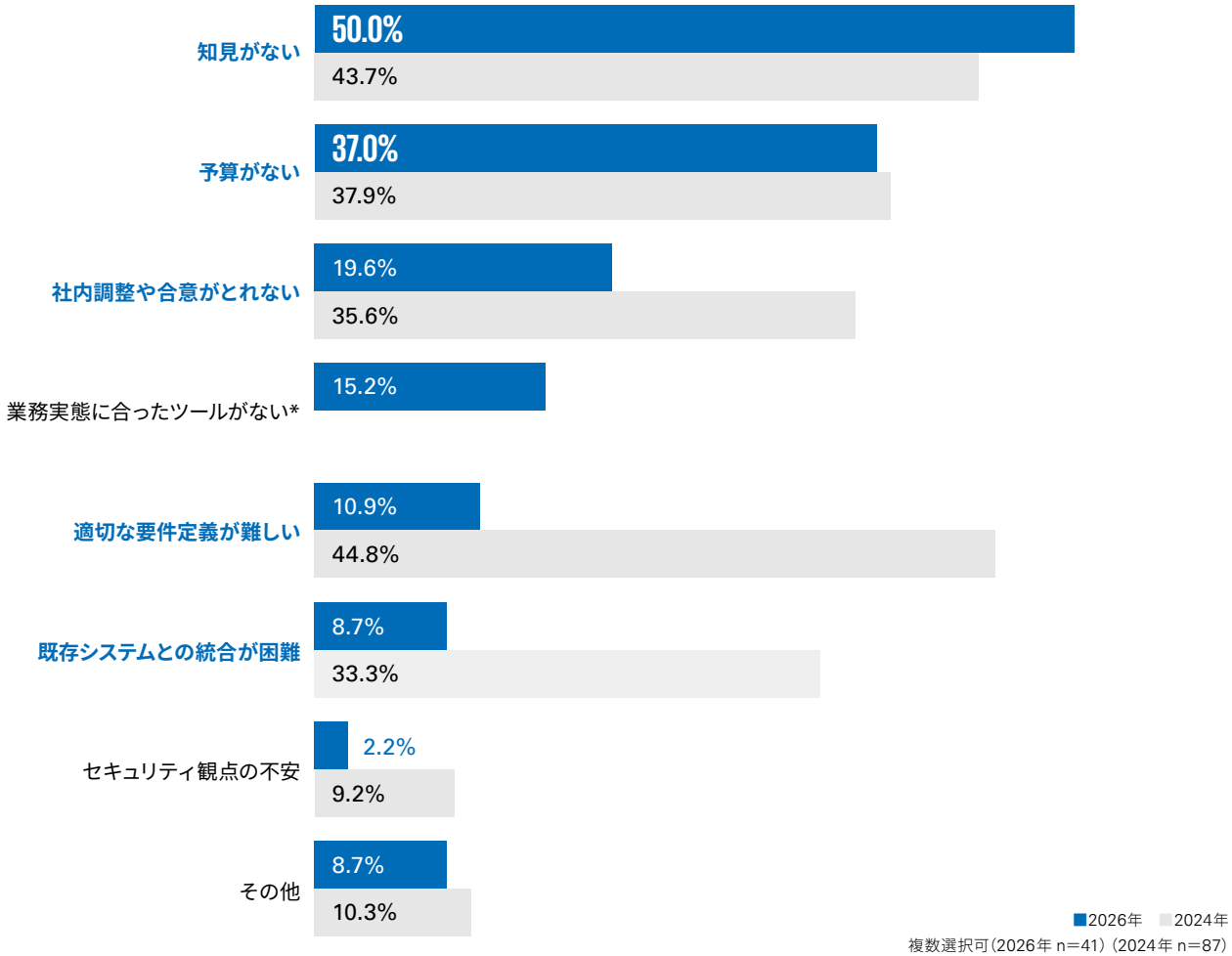
複数選択可（n=76）

© 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.

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」（50.0%）が最も多く、「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

© 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.

AIは「新たな脅威」であり「新たな武器」である

ミュトスに象徴されるAIの急速な進化は、従来のBCPの前提を揺るがす一方、BCMの効率化とリスク分析の高度化にもつながります。高度化するAIは、サイバー攻撃の脅威を増幅する一方、BCPの分析・訓練・有事対応を効率化・高度化することに寄与します。企業には、新たなリスクに対してAIを活用して備える視点と、AIが使えない事態にも耐える設計の両立が求められます。

AIがもたらす新たな脅威

高度化・自動化するサイバー攻撃
AIによる攻撃手法の自動生成・最適化、脆弱性探索の加速

ディープフェイク・誤情報
なりすましや偽情報により、信用低下や判断混乱を招く

AIの誤判断・ハルシネーション
誤った提案や情報を起点に、誤意思決定・業務停止が発生

プロンプト漏洩・データリスク
機密情報の入力・学習データ利用に伴う情報管理リスク



AIを武器として活用（BCM高度化）

リスク情報の収集・分析
社内外の情報を構造化し、リスク兆候を早期に把握

複合シナリオの生成・予測
複数リスクの連鎖や影響をシミュレーション

BIA・訓練・文書更新の効率化
分析・訓練計画・BCP文書更新を効率化

有事対応の意思決定支援
状況整理、選択肢提示、記録により判断を後押し

AI停止時への備え

手作業への切替
重要業務を継続する手順・体制・チェックリストを整備

代替AI・代替プロセス
複数のAIサービスや代替手段を確保し、定期的に検証

人による判断と統制
最終判断は人が担う原則・権限設計・説明責任を明確化

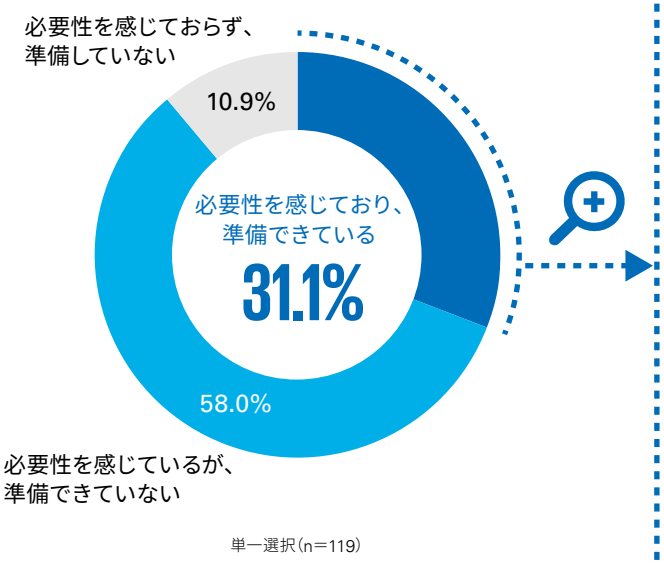
ガバナンス・監視
利用状況・精度・リスクを継続監視し、ルールと教育を見直し

© 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.

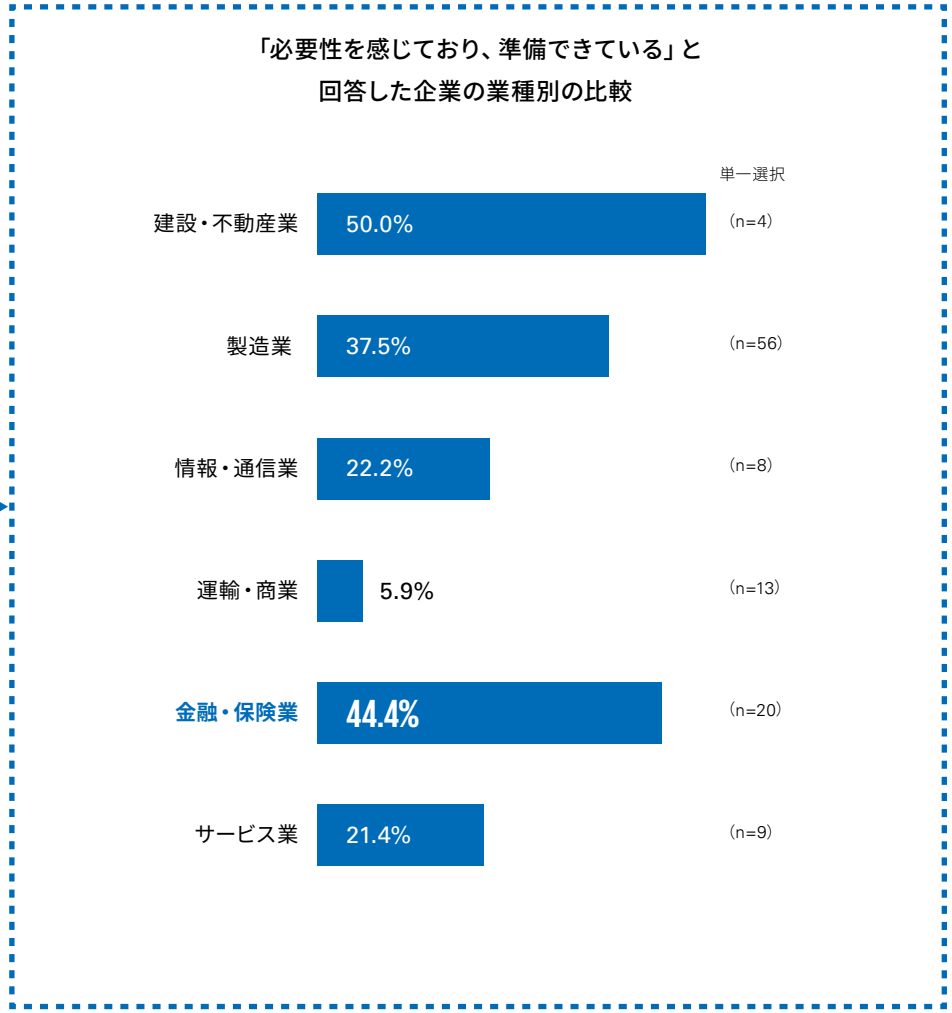
サードパーティ（委託先・取引先）への対応

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



単一選択（n＝119）

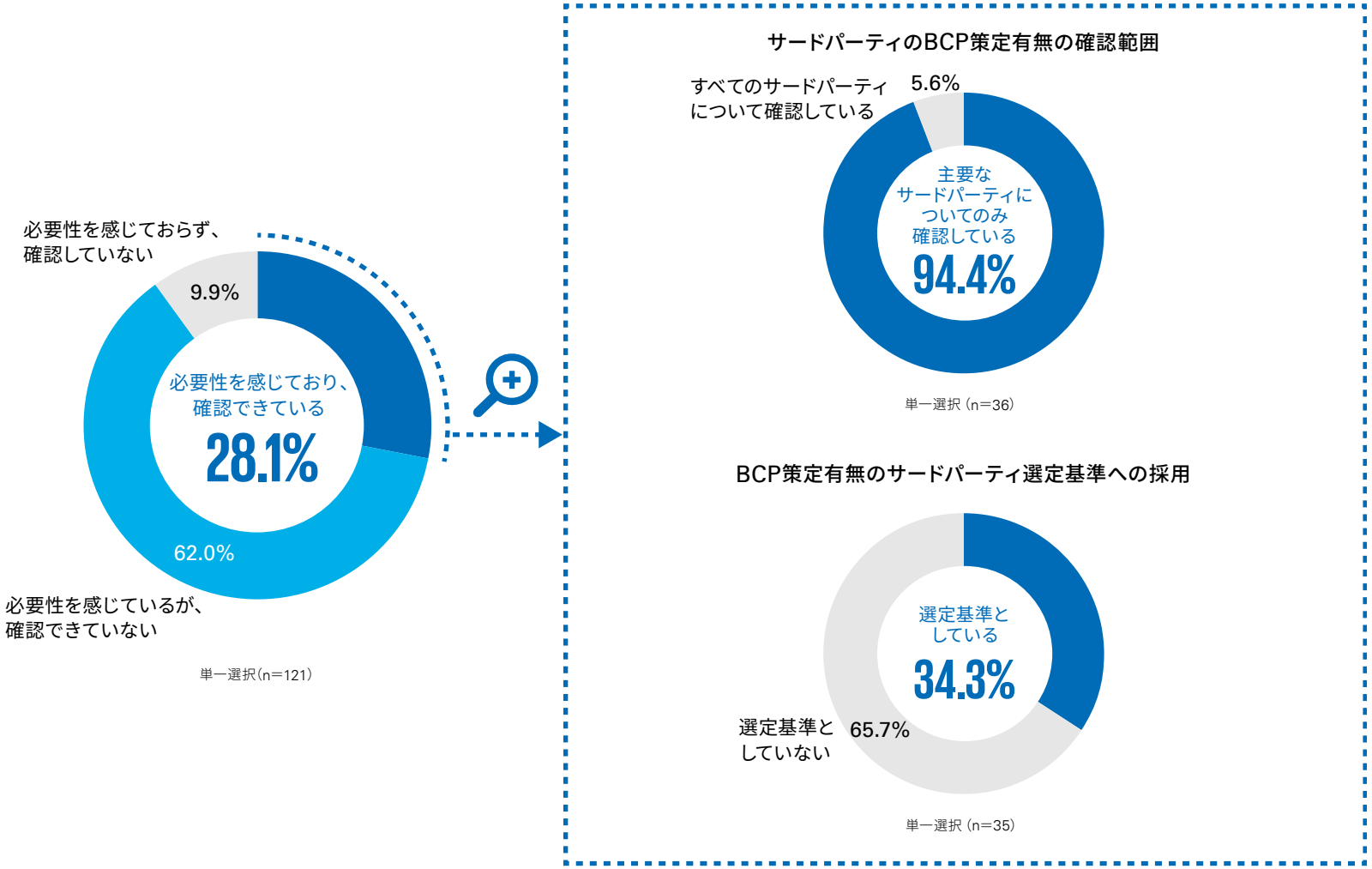


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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

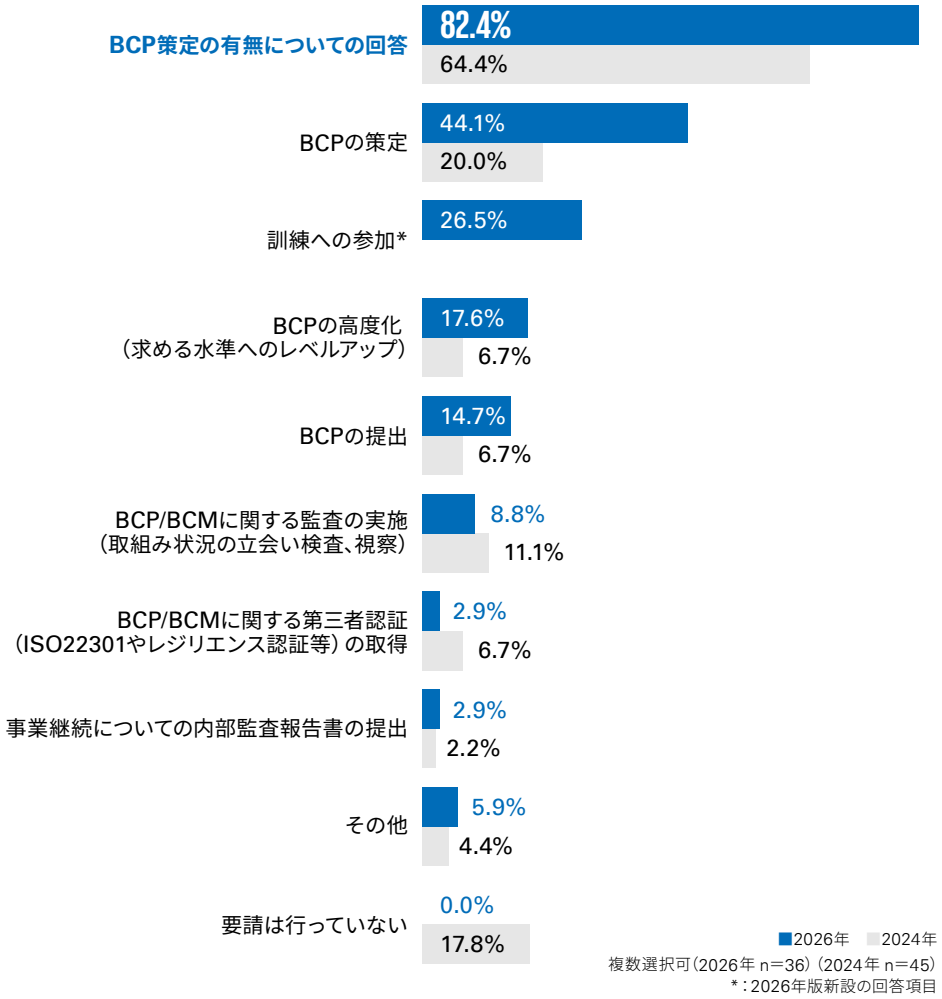


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

サードパーティ（委託先・取引先）への対応

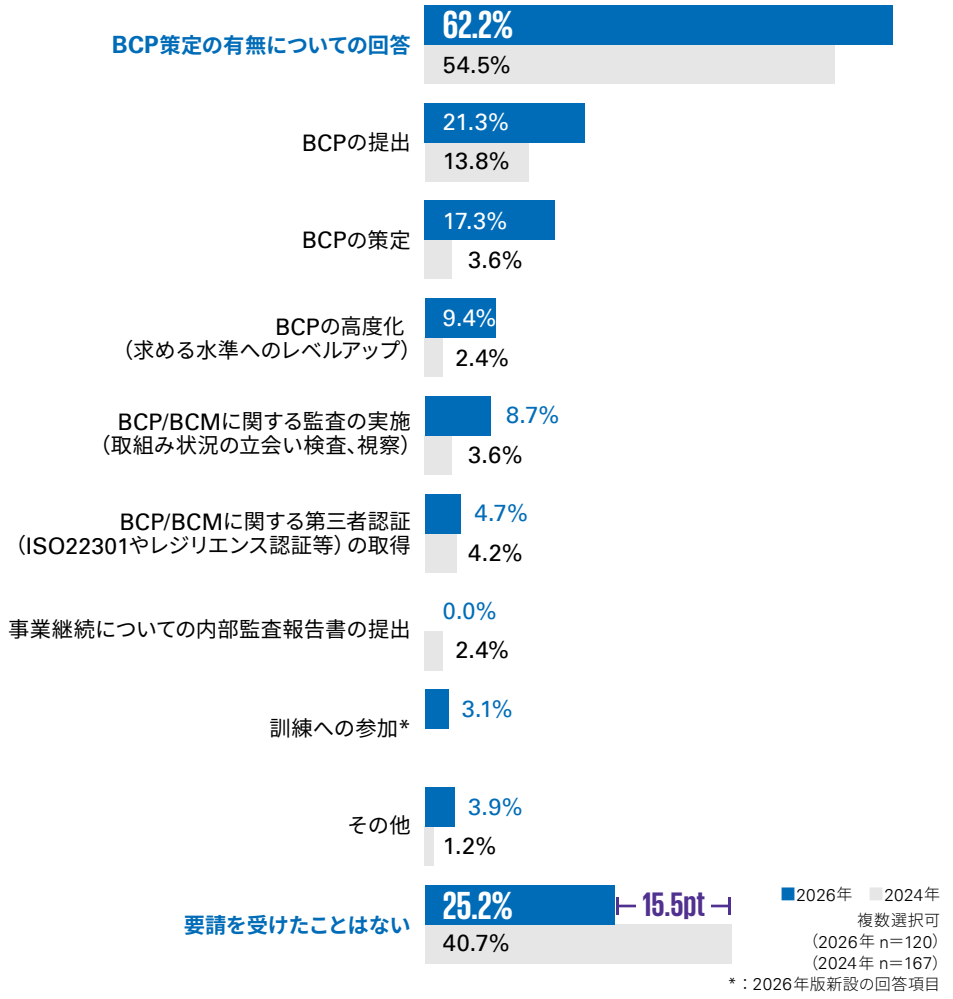
BCMへの取組みに関するサードパーティへの要請内容および取引先からの要請内容は、ともに「BCP策定の有無についての回答」が最多でした。また、取引先から「要請を受けたことはない」は15.5ポイント減少しており、サードパーティに対しBCPへの取組みを要請する動きが広がっています。

BCMへの取組みに関するサードパーティへの要請内容



複数選択可（2026年 n＝36）（2024年 n＝45）
*：2026年版新設の回答項目

BCMへの取組みに関する取引先からの要請内容



複数選択可
（2026年 n＝120）
（2024年 n＝167）
*：2026年版新設の回答項目

© 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.

自社事業を止めないためのサードパーティ管理

自社が事業を継続できる状態であっても、優先商品・サービスを支えるサードパーティが機能停止した場合、当該商品・サービスの提供が停止する可能性があります。外部環境の変化に伴い、自社・サードパーティを取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。そのため、各リスクの性質を踏まえて事業への影響を評価するとともに、自社のサードパーティへの依存状況や、サードパーティ自身の事業継続能力を明確にしたうえで、評価結果に応じてサードパーティごとに適切な対策を講じることが重要です。

内部環境：自社のサードパーティ依存状況

自社事業への影響度
- 自社のどの事業が、どの程度縮退または停止するか？

代替可能性
- 同等の機能を有する別サードパーティまたは自社内での代替は可能か？

特定事業者への集中依存
- 複数の自社事業が、同一サードパーティを利用しているか？

フォースパーティ*以降の依存状況
- 再委託・再々委託の状況を把握しているか？

外部環境：リスクの分析／影響評価

従来型リスク（自然災害等）
- リスク要因および発生・収束タイミングが明確
- 発災時点以降の主に物理的停止の影響を評価

新興リスク（地政学・AIリスク等）
- リスク要因が複雑かつ影響が段階的に変化
- 物理的停止以外（制裁・規制等）の影響も評価



内部環境：サードパーティの事業継続能力

危機管理体制
- リスク顕在化時のエスカレーションルートや対応体制が整備されているか？

BCP構築状況
- 優先業務やRTOが定まっているか？
- リスク対応策（冗長化等）・定期的な訓練が実施されているか？

財務健全性
- 財務状況は健全か？

分析・評価結果を踏まえた、適切な対応実行

未然防止策（例）

サードパーティの切替・依存脱却
例）サードパーティの複線化

サードパーティの事業継続能力強化
例）財務支援（長期契約・M&A・出資等）

モニタリング・早期警戒
例）フォースパーティ以降の依存関係把握
サプライヤ管理ツールを活用した状況把握

事後対応策（例）

影響把握
例）プラットフォームを活用したコミュニケーション強化
（サードパーティ停止の検知・事実確認等）

サードパーティの復旧支援
例）緊急融資、前払い等の資金支援
復旧要員の緊急派遣

*：フォースパーティとは、サードパーティ（委託先・取引先）からみた委託先などを指す

© 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.

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

© 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.

オペレーショナル・レジリエンスの概要
～重要業務を守るために、経営資源への投資・対応を最適化する考え方～

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、重要業務を提供し続ける能力のことをいいます。

オペレーショナル・レジリエンスは、各国・地域の金融監督当局が規制・ガイドラインを公表しており、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」を公表しています。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。さらに、重要業務を特定したうえで、それらを支える経営資源や依存関係を把握し、優先順位に応じて対策を講じることの重要性が示されています。

現在は金融機関（主に銀行）が先行していますが、近年は金融以外の分野にも規制面での広がりがみられます。日本では2026年7月に「重要インフラのサイバーセキュリティ対策のための統一基準」が公表され、金融以外の情報通信、運輸、エネルギー等の分野でサイバー攻撃等に対するレジリエンスの確保が求められています。また、EUでも複数分野でレジリエンス確保やインシデント対応・サードパーティ管理等が求められており、金融以外の幅広い分野でオペレーショナル・レジリエンスと同様の考え方が求められつつあります。

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・レジリエンスを通じ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・レジリエンス態勢の整備には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。

既存のリスク管理の枠組みの活用と補完・強化



*：再建・破綻処理計画

© 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.

オペレーショナル・レジリエンスを取り巻く国内外の主な規制動向

日本では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」を公表して以降、主要行等をはじめとする金融機関を中心に態勢整備が進展しており、各国でも規制対応が加速しています。

直近では、英国監督当局がフロンティアAIとオペレーショナル・レジリエンスに関する声明を公表しており、オペレーショナル・レジリエンス確保の重要性が一層高まっています。また、EUではCER指令、NIS2指令、日本では重要インフラ統一基準が公表され、金融のみならず、重要インフラを担う非金融分野にも同様の要請が広がっています。

オペレーショナル・レジリエンスを取り巻く国内外の主な規制動向（2023年4月以降）

時期	国・地域（主体）	主な規制・ガイドラインの動向	対象分野
2023年4月	日本（金融庁）	ディスカッション・ペーパー「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 https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230427.html	金融
2023年6月	日本（金融庁）	「主要行等向けの総合的な監督指針」にて、オペレーショナル・レジリエンスに関する監督上の着眼点を明確化 ※当該監督指針は継続的に改定されており、リンク先は最新版を参照しています。 https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/city/	金融
2024年10月	EU（EU）	CER指令の適用が開始し、エネルギー・運輸・医療等11分野の重要インフラに、重要サービス継続のための レジリエンス措置を義務化 https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj	重要インフラ （金融・非金融）
2024年10月	EU（EU）	NIS2指令の対象分野を大幅に拡大し、リスク管理措置・インシデント報告・サプライチェーンセキュリティ・ 事業継続／危機管理を要請 https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj	重要インフラ （金融・非金融）
2025年1月	EU（ESAs）	デジタル・オペレーショナル・レジリエンス法（以下、DORA）が適用開始。リスク管理・サードパーティリスク管理、 インシデント報告等を義務化 https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/digital-operational-resilience-act-dora	金融
2025年3月	英国 （FCA・BoE・PRA）	オペレーショナル・レジリエンス規制の適用が開始。DORAと同様にオペレーショナル・レジリエンスの確保を義務化 https://www.fca.org.uk/publications/policy-statements/ps21-3-building-operational-resilience	金融
2025年12月	国際 （BCBS）	健全なサードパーティリスク管理のための諸原則を公表。オペレーショナル・レジリエンスの諸原則（2021年公表）と の整合性を補完 https://www.bis.org/bcbs/publ/d605.htm	金融
2026年5月	英国 （FCA・BoE）	フロンティアAIとオペレーショナル・レジリエンス（サイバー含む）に関する共同声明を公表。フロンティアAIによる サイバー脅威の増大を踏まえ、金融機関に実効的な統制とオペレーショナル・レジリエンスの確保を要請 https://www.fca.org.uk/news/statements/fca-boe-treasury-joint-statement-frontier-ai-models-cyber-resilience	金融
2026年7月	日本 （NCO）	「重要インフラのサイバーセキュリティ対策のための統一基準」（重要インフラ統一基準）が公表され、情報通信・運輸・ エネルギー等の16分野でサイバー攻撃等に対するレジリエンス確保を要請（2026年10月1日施行） https://www.cyber.go.jp/policy/group/infra/policy.html	重要インフラ （金融・非金融）

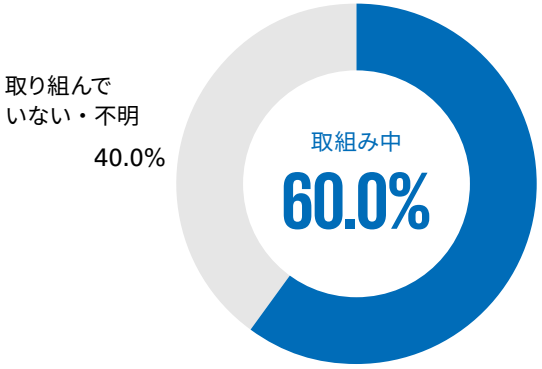
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

オペレーショナル・レジリエンス推進体制の整備状況

金融業界では、回答企業の60.0%がオペレーショナル・レジリエンスに取り組んでおり、取組み内容については「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、体制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・不明」と回答しており、金融業界と比べ体制整備は途上にある状況です。

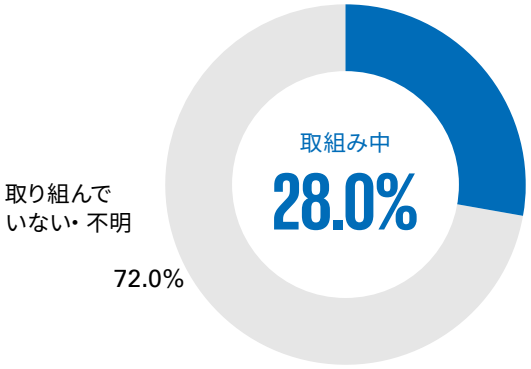
オペレーショナル・レジリエンスの取組み状況

金融業界



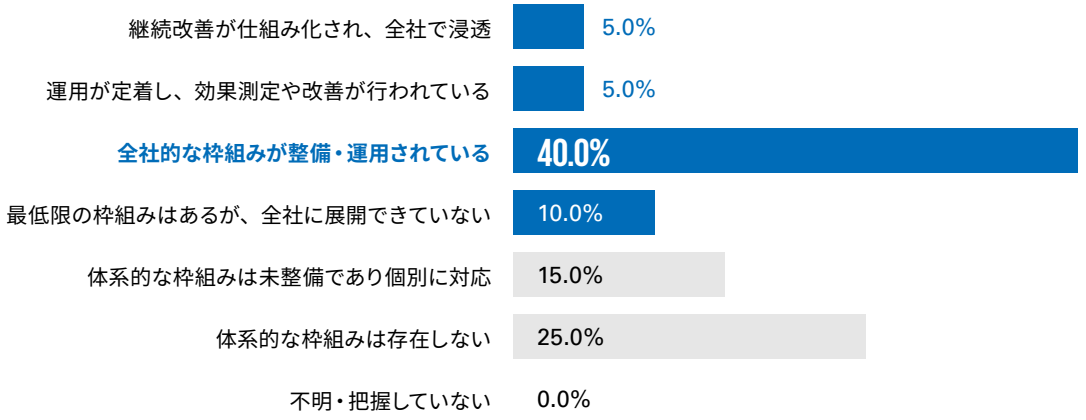
単一選択（n=20）

非金融業界

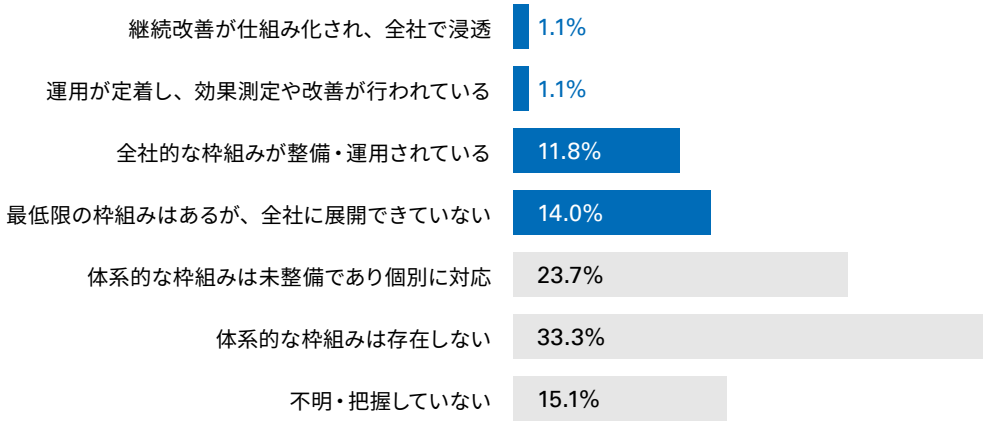


単一選択（n=93）

オペレーショナル・レジリエンスの取組み内容



単一選択（n=20）



単一選択（n=93）

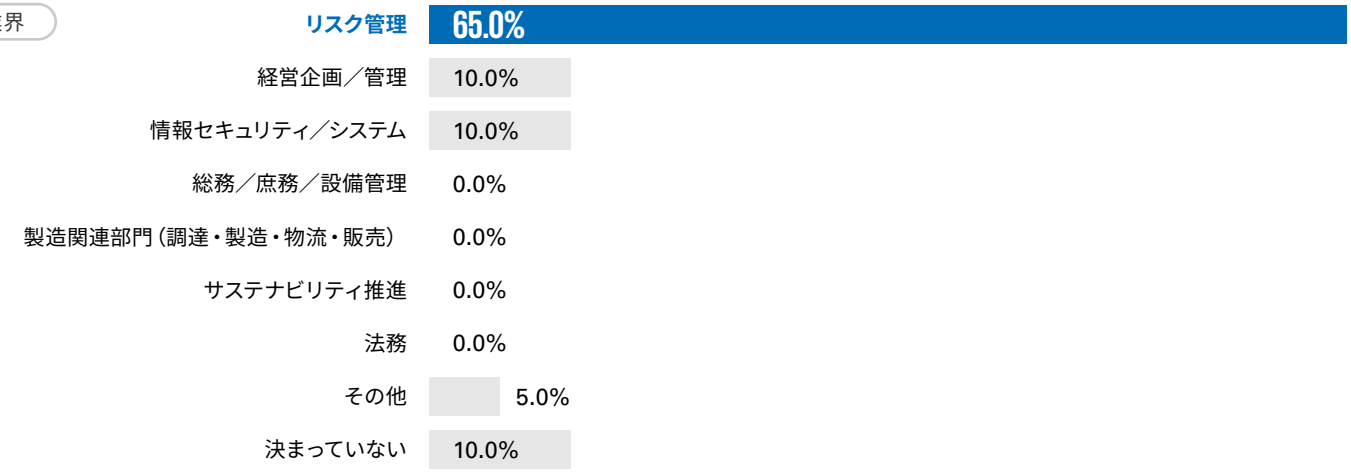
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

オペレーショナル・レジリエンス推進体制の整備状況

オペレーショナル・レジリエンス推進の主管部署は、金融業界では「リスク管理」が65.0%と大多数を占める一方、非金融業界では「リスク管理」「経営企画／管理」「総務／庶務／設備管理」等に分散している傾向が見受けられます。

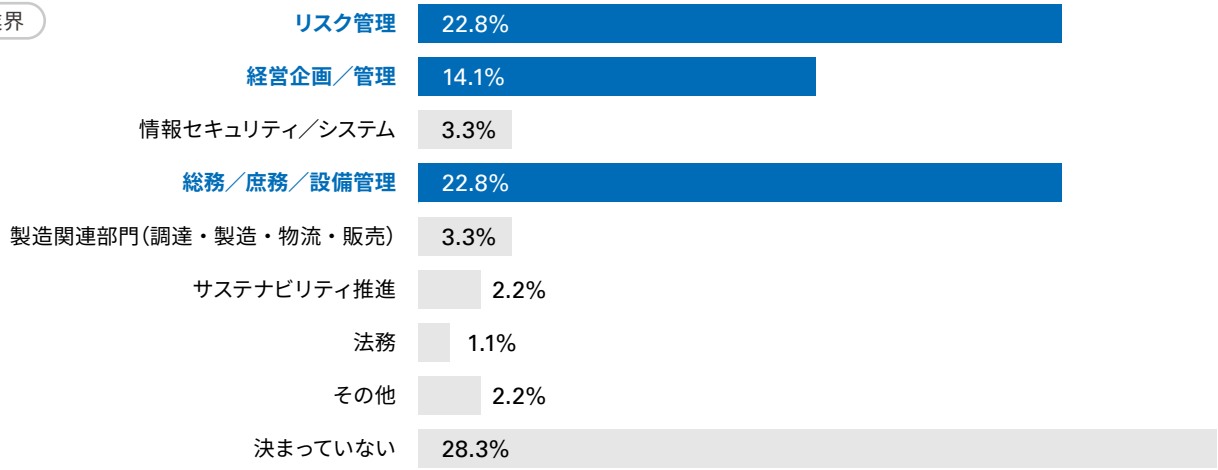
オペレーショナル・レジリエンス推進の主管部署

金融業界



単一選択（n＝20）

非金融業界



単一選択（n＝92）

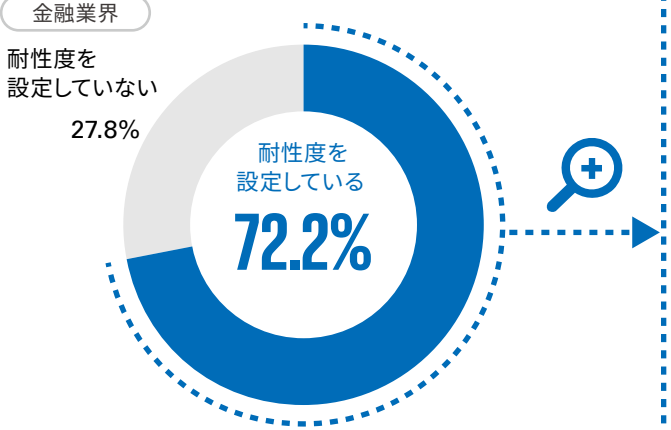
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

金融業界では、回答企業の72.2%が耐性度を設定しており、代替手段を踏まえた目標復旧時間や目標復旧レベルを中心に、具体的な設定が進んでいる状況がうかがえます。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、考慮内容も相対的に限定的であることから、耐性度設定はまだ途上にあることがうかがえます。

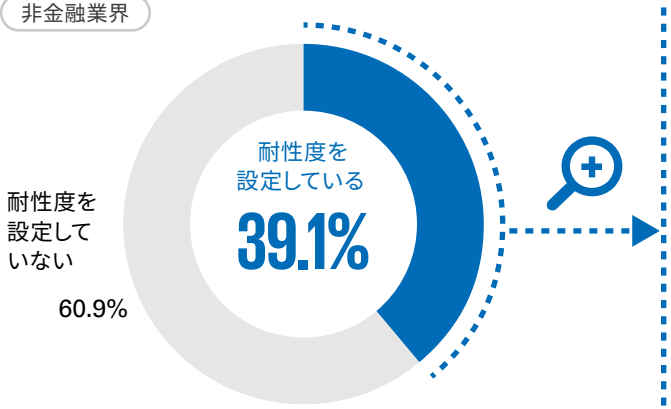
耐性度の設定状況

金融業界



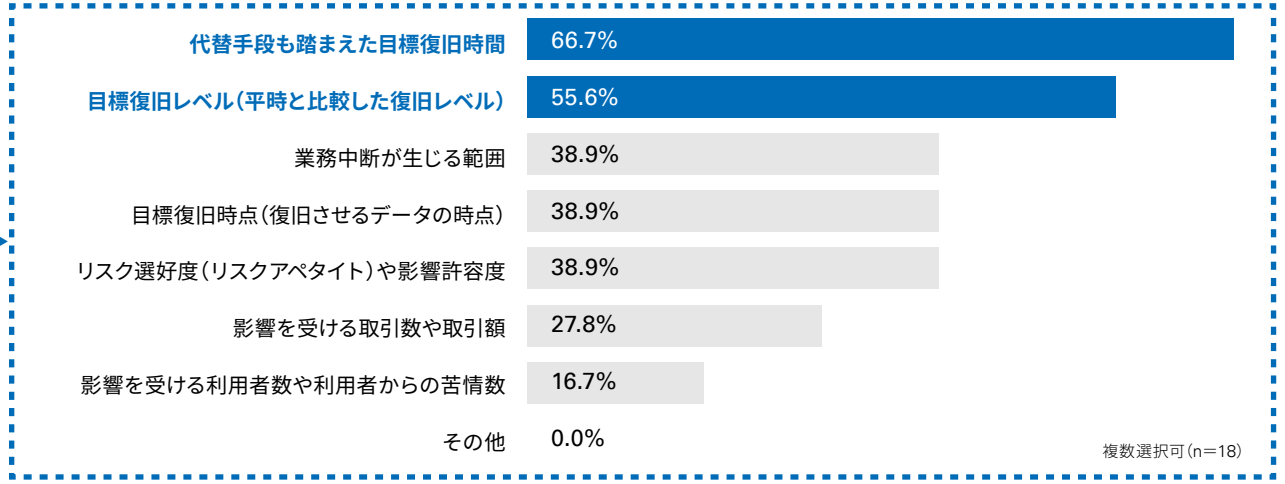
単一選択（n=18）

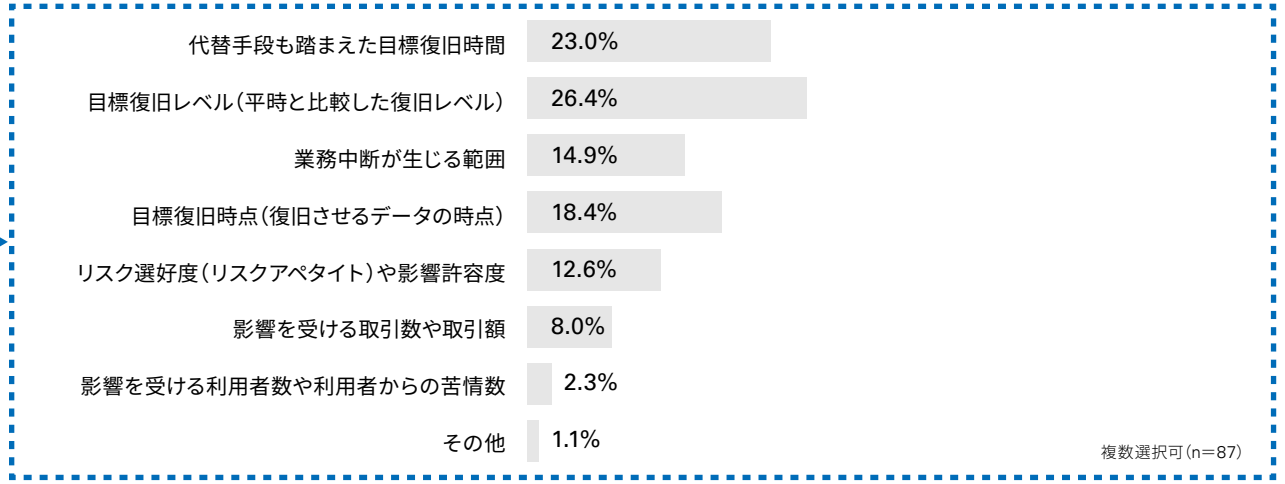
非金融業界



単一選択（n=87）

耐性度の設定において考慮していること



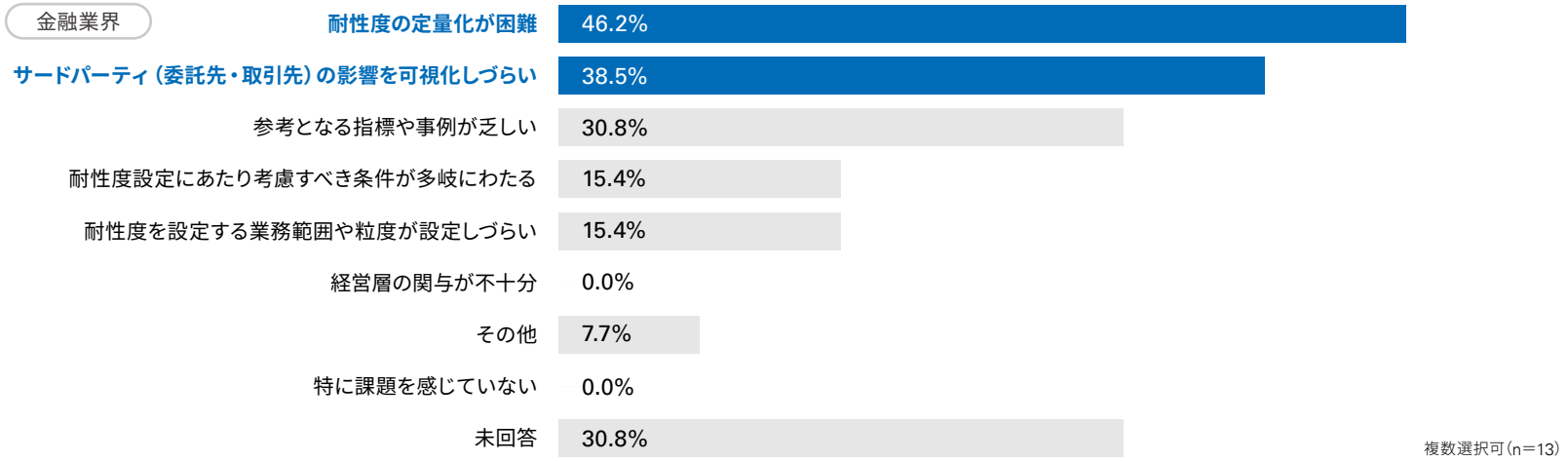


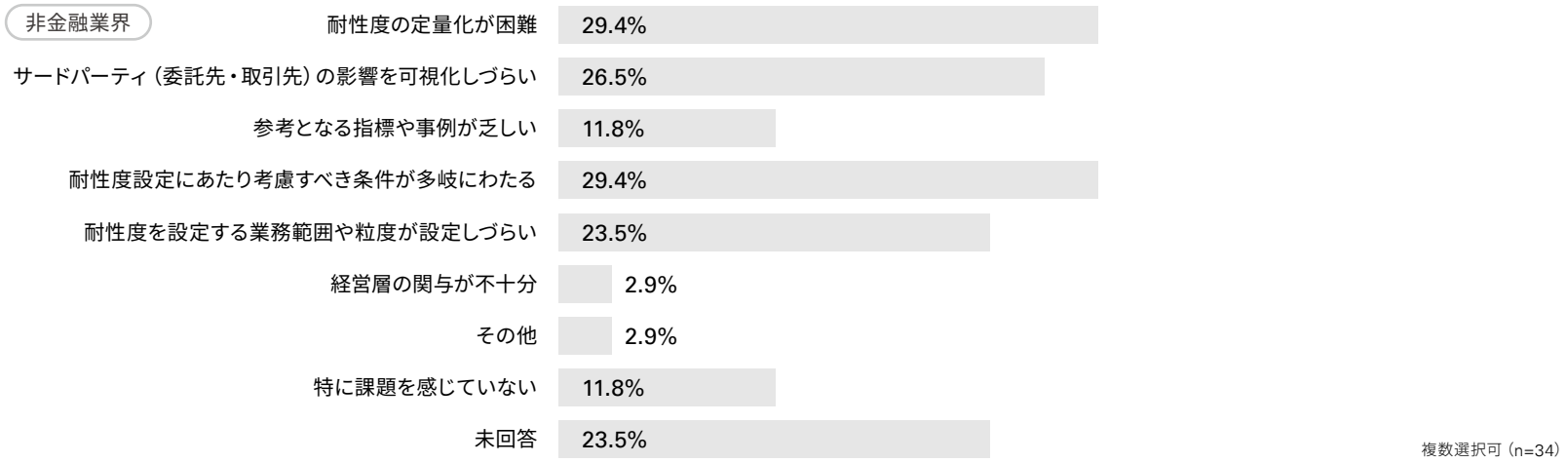
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

金融業界では、耐性度の設定において、「耐性度の定量化が困難」「サードパーティ（委託先・取引先）の影響を可視化しづらい」といった課題がみられます。一方、非金融業界では耐性度を設定している企業が限定的であり、また、課題認識が分散していることから、耐性度設定における主要論点が企業ごとに異なる状況がうかがえます。

耐性度の設定における課題





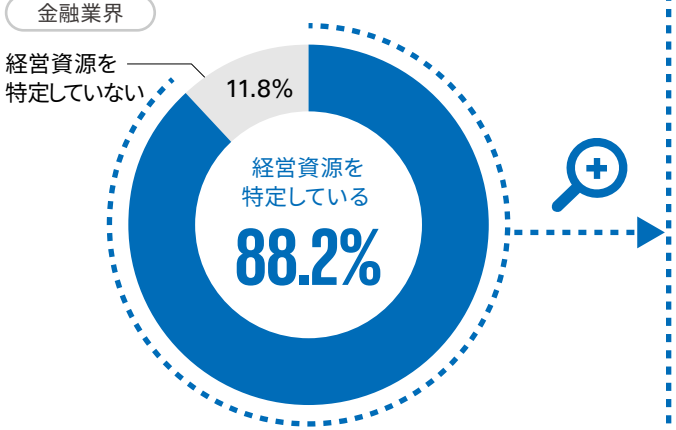
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

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しており、特にIT（88.2%）、人的資源（82.4%）、サードパーティ（64.7%）を中心に取組みが進展しています。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。

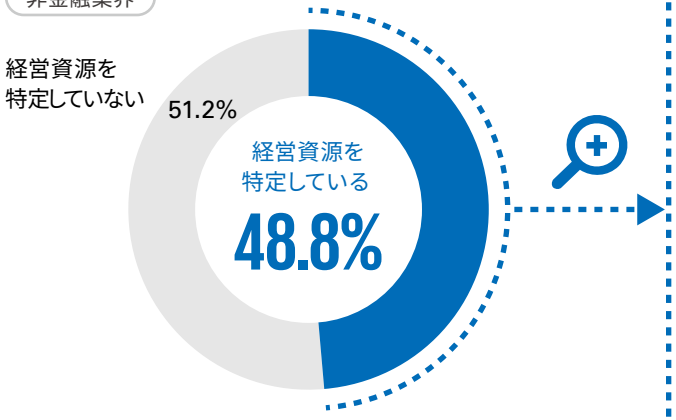
経営資源の特定状況

金融業界



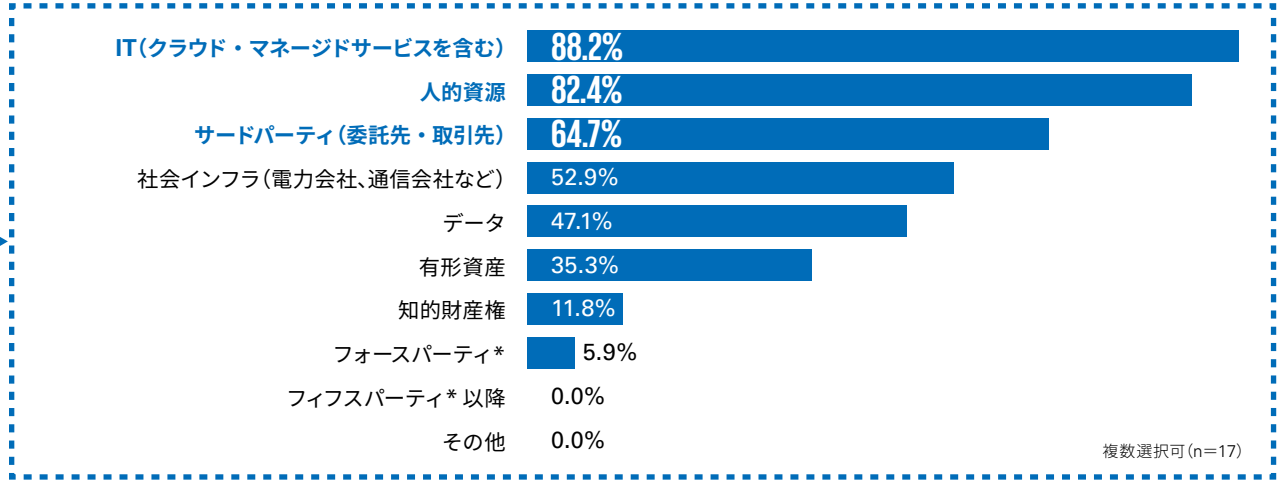
単一選択（n=17）

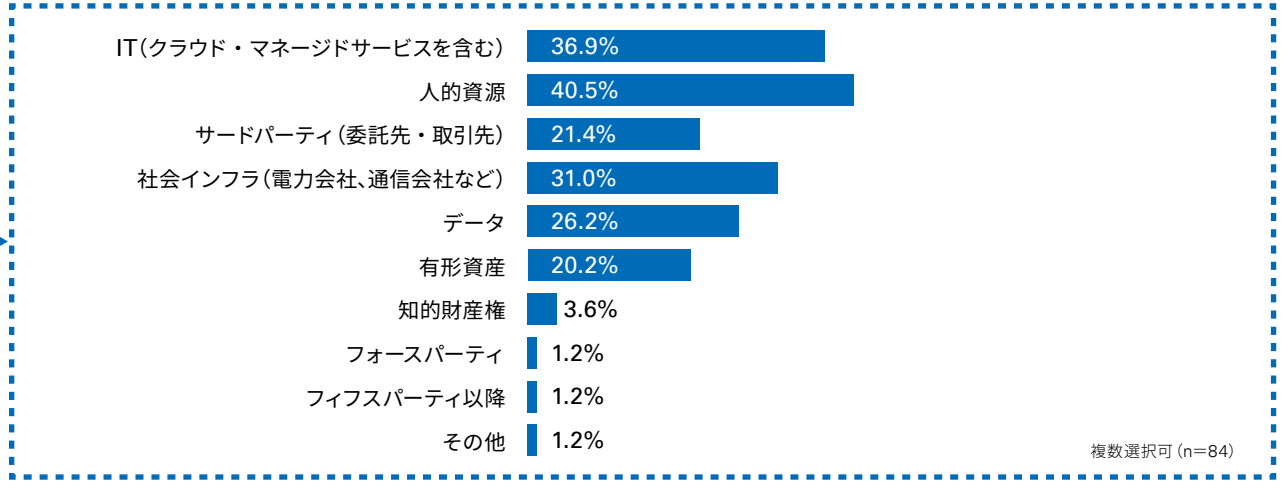
非金融業界



単一選択（n=84）

特定している経営資源





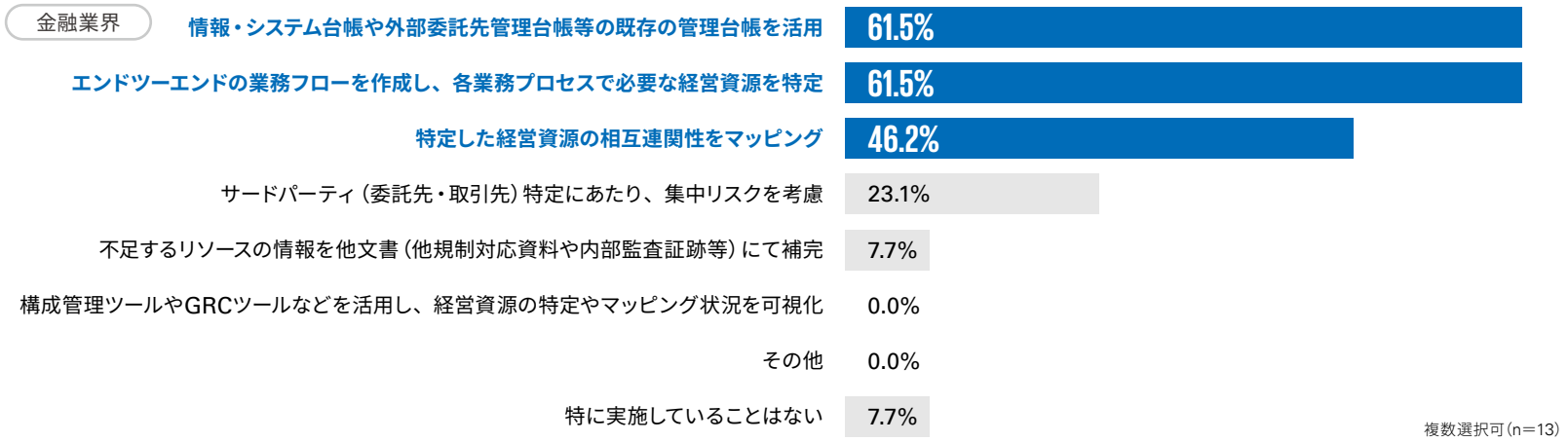
*：フォースパーティ、フィフスパーティとは、サードパーティ（委託先・取引先）からみた委託先や再委託先などを指す

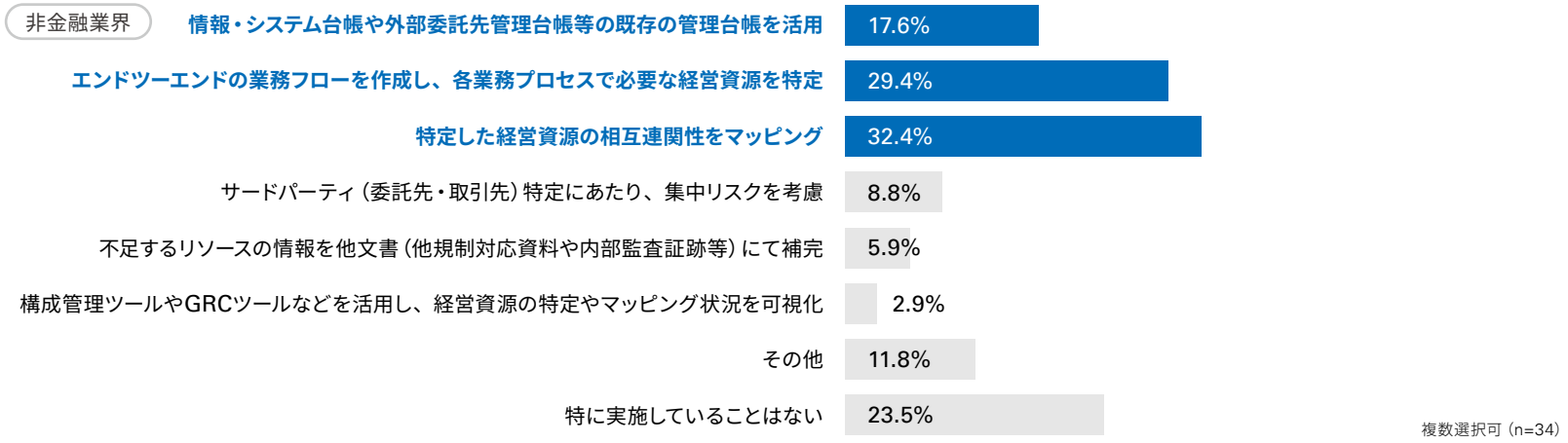
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

金融業界では、既存の管理台帳の活用（61.5%）に加え、エンドツーエンド*1の業務フローによる経営資源の特定（61.5%）や、経営資源の相互連関性のマッピング*2（46.2%）を通して、経営資源を特定・管理しています。非金融業界ではこれらの取組みはいずれも30%前後にとどまり、経営資源の特定・管理に関する取組みの成熟度には金融業界との差がみられます。

経営資源を特定・管理する際に実施していること





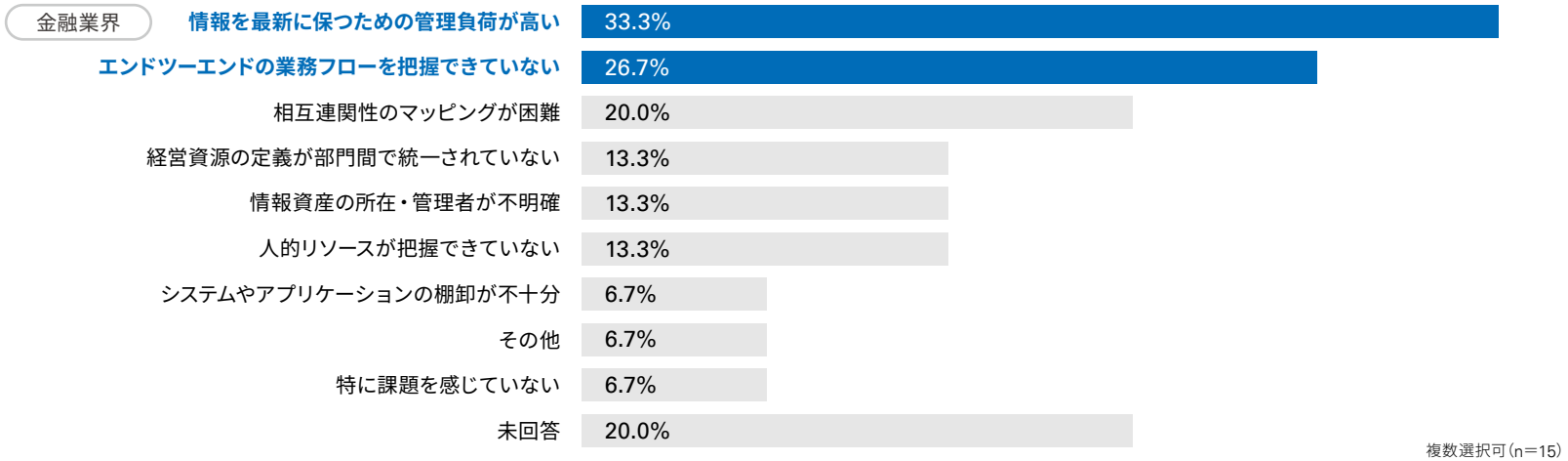
*1：複数部門をまたぐ一連の業務を端から端まで特定した業務全体の流れ
*2：たとえば、重要業務の継続に必要な要員、システム、サードパーティ、データなどを相互に紐づけている状態を指す

© 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.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

金融業界では、経営資源の特定において「情報を最新に保つための管理負荷が高い」「エンドツーエンド*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「特に課題を感じていない」との回答も多くみられるものの、エンドツーエンドの業務フロー把握は共通課題として認識されていることがうかがえます。

経営資源の特定における課題



*：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

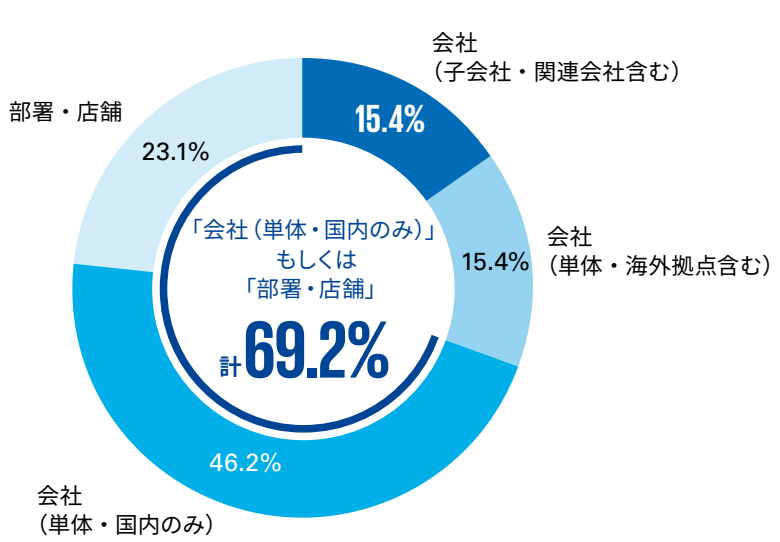
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

経営資源を管理している組織単位は、「会社（子会社・関連会社含む）」と回答した企業が金融業界で15.4%、非金融業界で26.5%に達する一方、「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69.2%、非金融業界で64.7%にのぼり、金融・非金融業界ともに、グループ横断での経営資源の管理は途上であることがうかがえます。

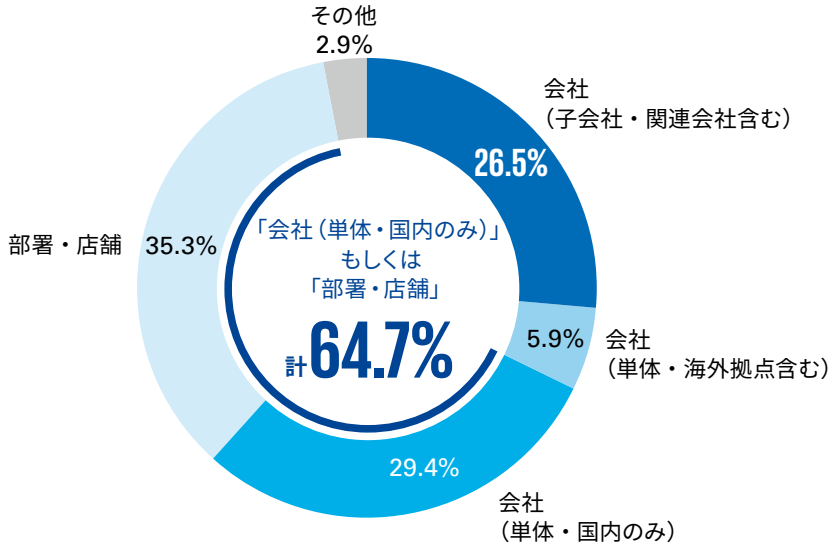
経営資源を管理している組織単位

金融業界



単一選択（n=13）

非金融業界



単一選択（n=34）

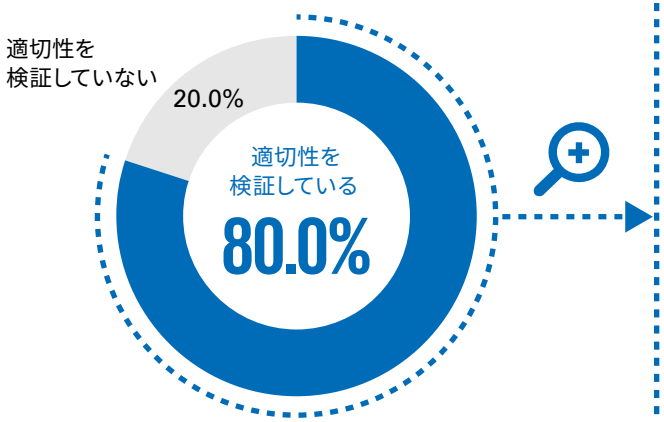
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

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おり「重要業務の検証・見直し」(66.7%)や「極端だが起こり得るシナリオを想定した分析・訓練」(60.0%)、「リスク管理文化の醸成に向けた教育・研修」(53.3%)等を通じて継続的な高度化に取り組んでいることがうかがえます。

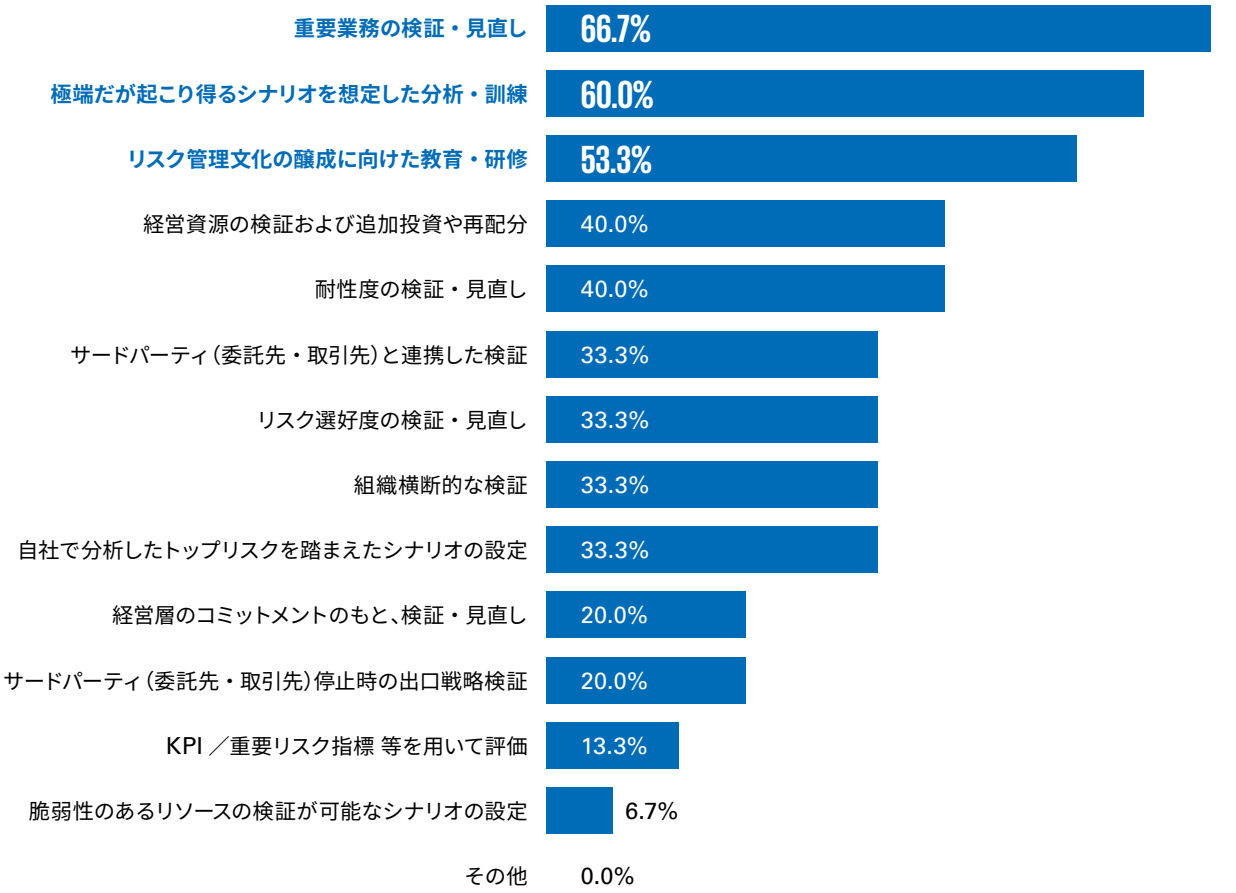
適切性の検証・追加対応の取組み状況

金融業界



単一選択(n=15)

適切性の検証・追加対応において実施していること



複数選択可(n=15)

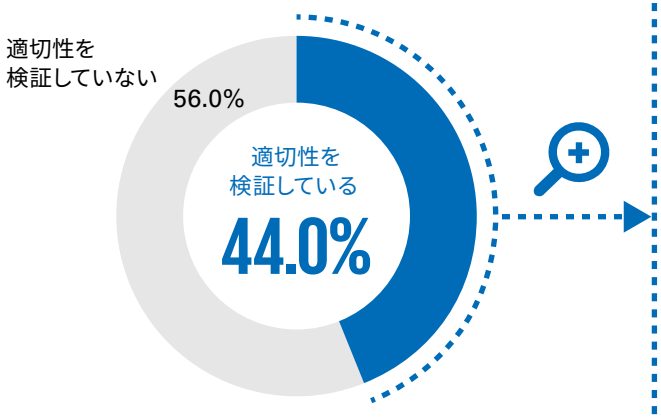
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

非金融業界では、回答企業の44.0%が適切性の検証を実施しており「重要業務の検証・見直し」(31.0%)や「極端だが起こり得るシナリオを想定した分析・訓練」(25.0%)等を通じて継続的な高度化に取り組んでいます。一方、非金融業界では適切性の検証を実施している企業が半数未満にとどまっていることから今後さらなる取組みの浸透が期待されます。

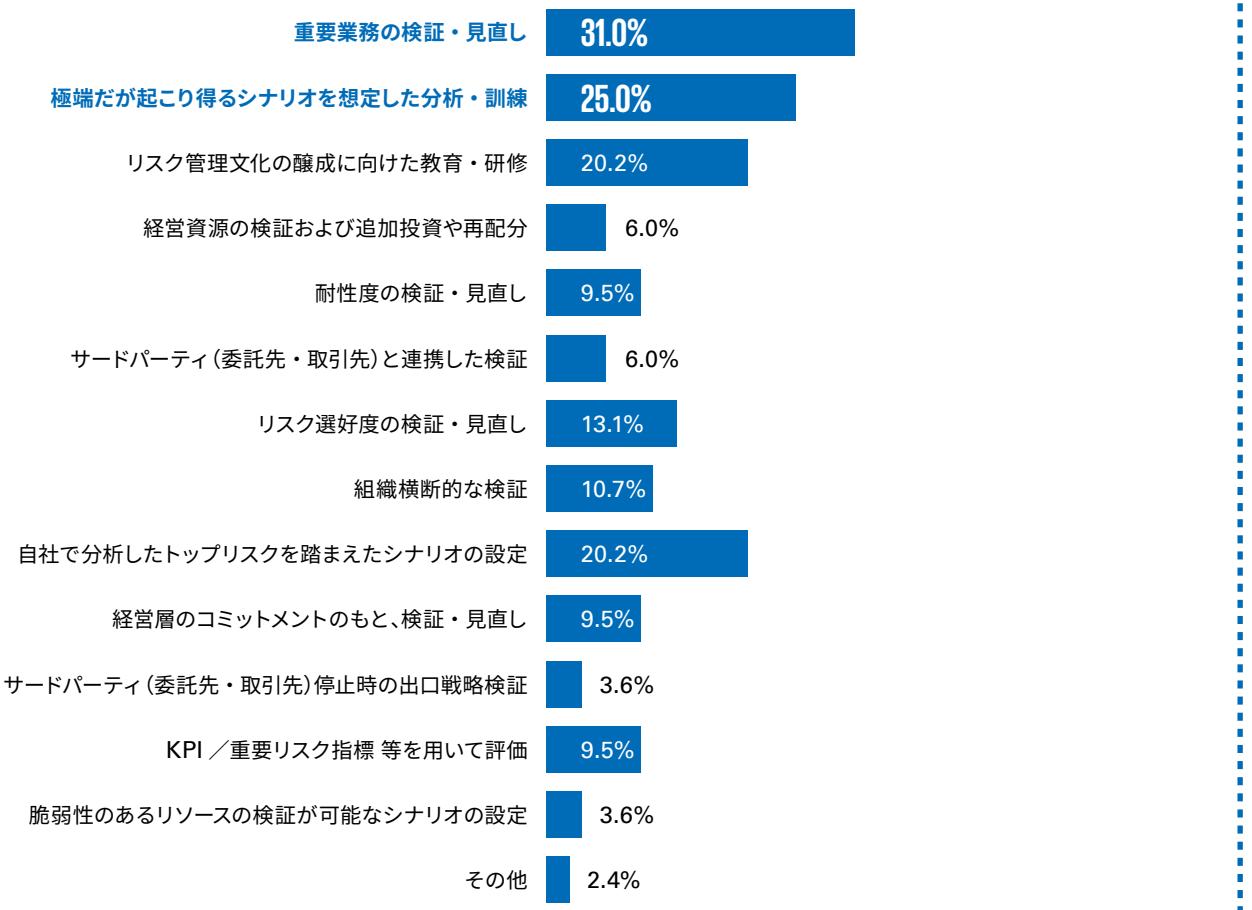
適切性の検証・追加対応の取組み状況

非金融業界



単一選択 (n=84)

適切性の検証・追加対応において実施していること



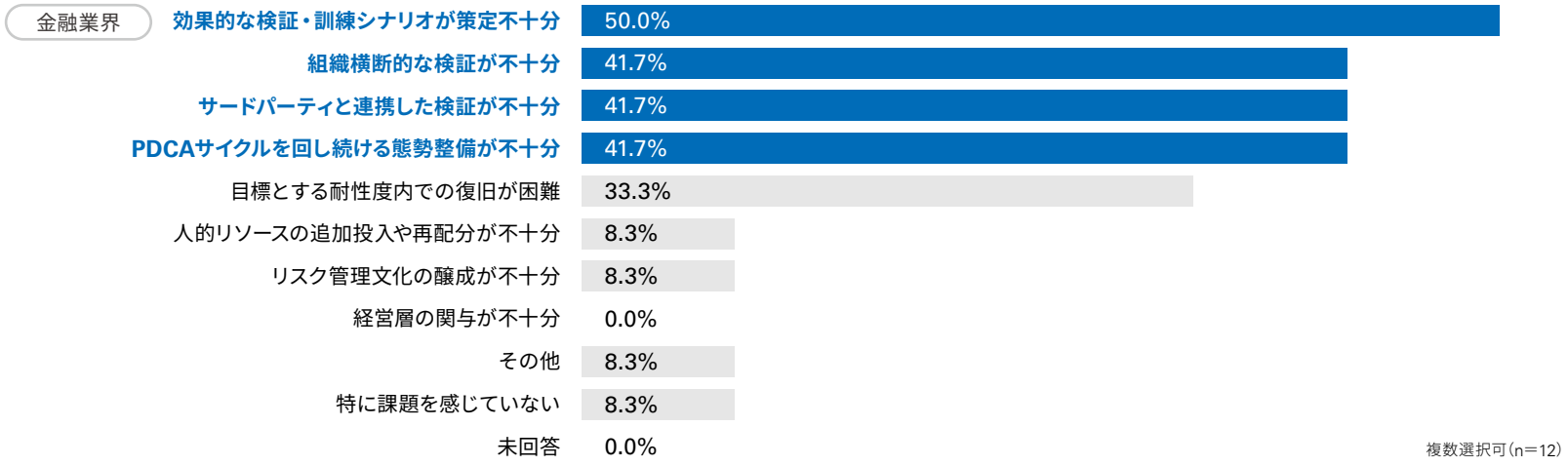
複数選択可(n=84)

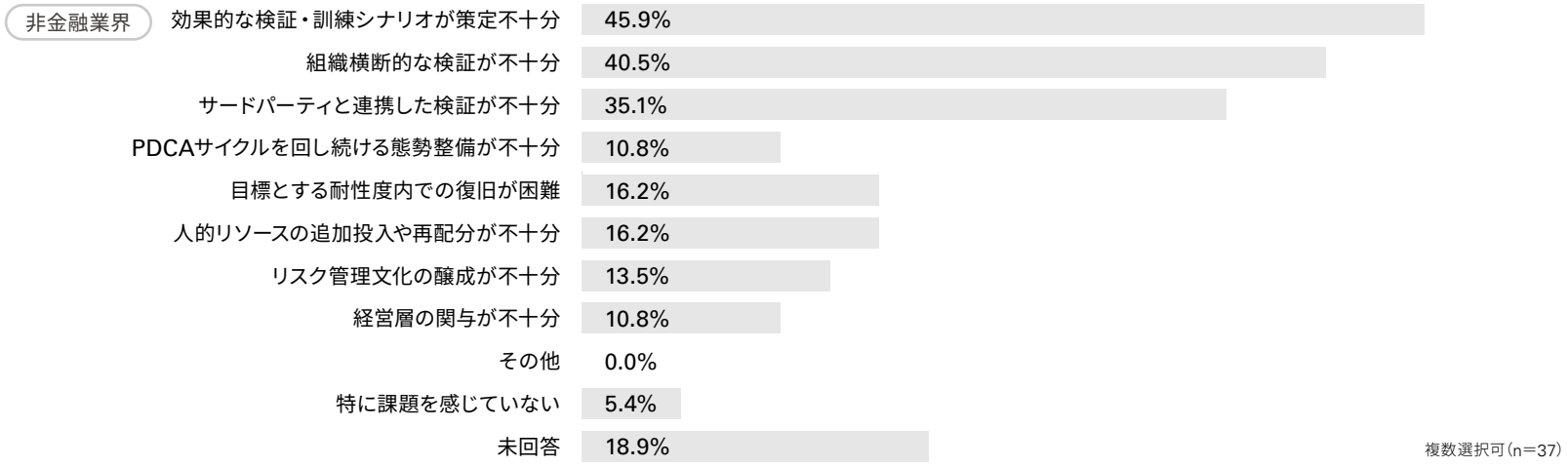
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

耐性度の設定・経営資源の特定・適切性の検証

金融業界では、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、PDCAサイクルを回し続ける態勢整備が不十分といった課題が多くみられます。非金融業界においても、課題傾向はおおむね共通しており、いずれにおいても実効性向上が求められています。

適切性の検証における課題





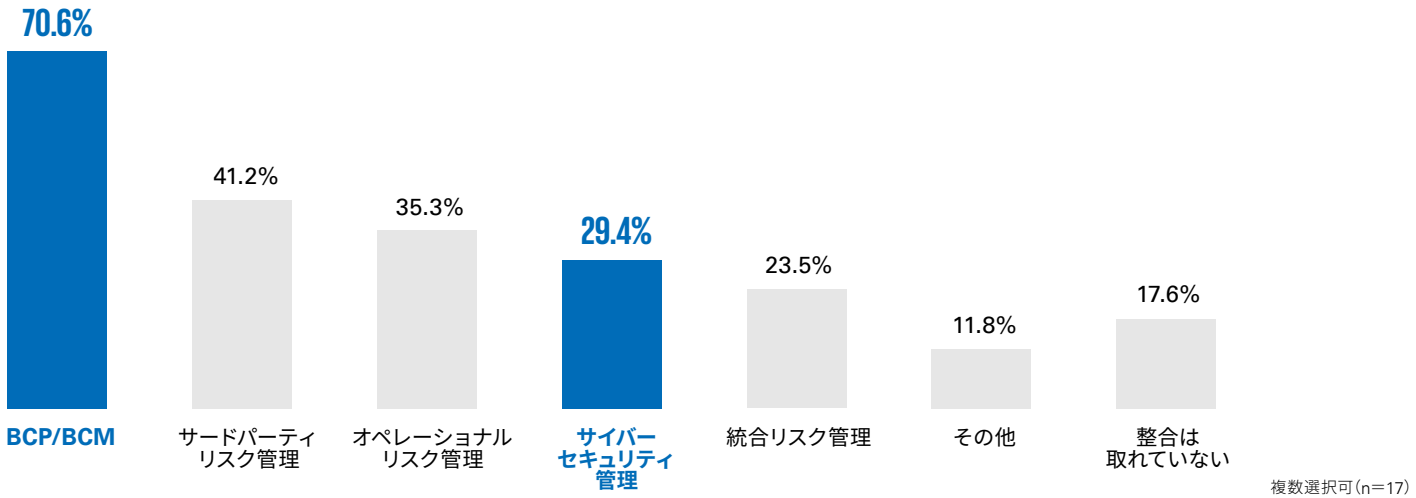
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

既存のリスク管理活動との連携・統合

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。

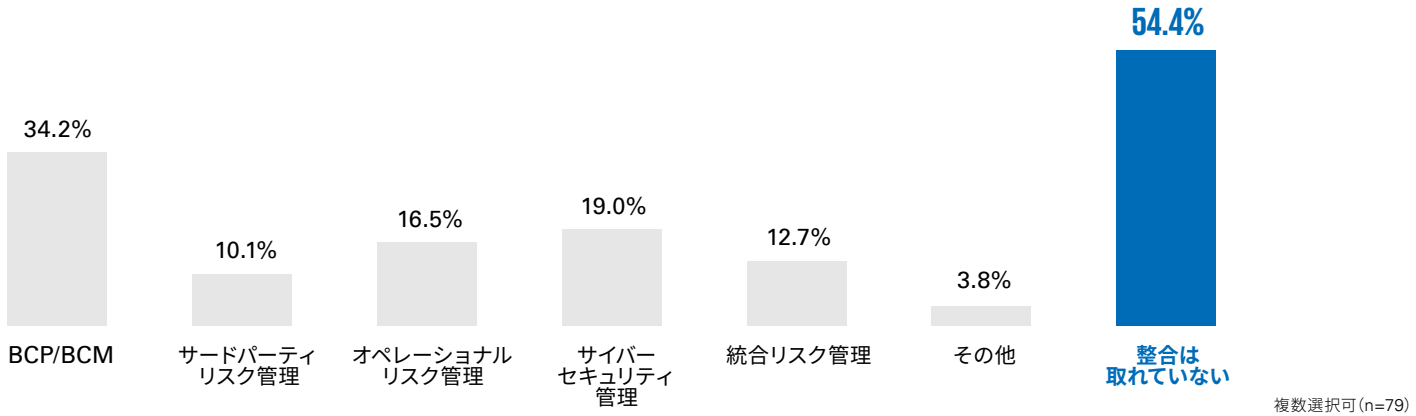
既存のリスク管理活動との連携・統合状況

金融業界



複数選択可（n=17）

非金融業界



複数選択可（n=79）

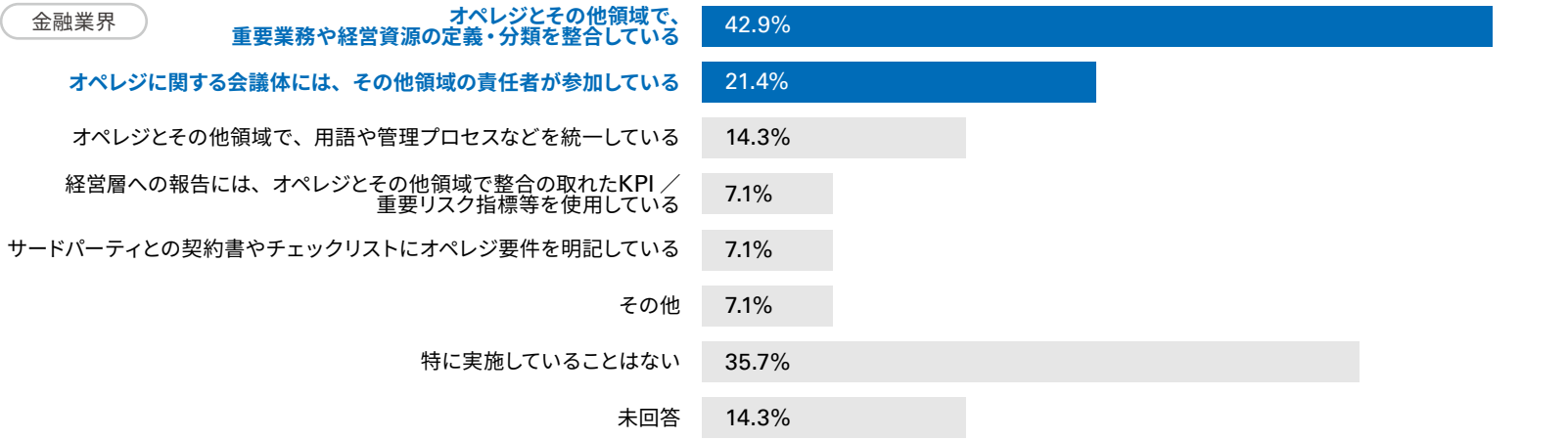
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

既存のリスク管理活動との連携・統合

既存のリスク管理活動との連携・統合は、金融・非金融業界ともに、重要業務や経営資源の定義・分類との整合を意識している回答が多く見受けられます。また、非金融業界ではオペレーショナル・レジリエンス（以下、オペレジ）に関する会議体への参加も同水準で多く、組織横断的な取組みへの姿勢がうかがえます。

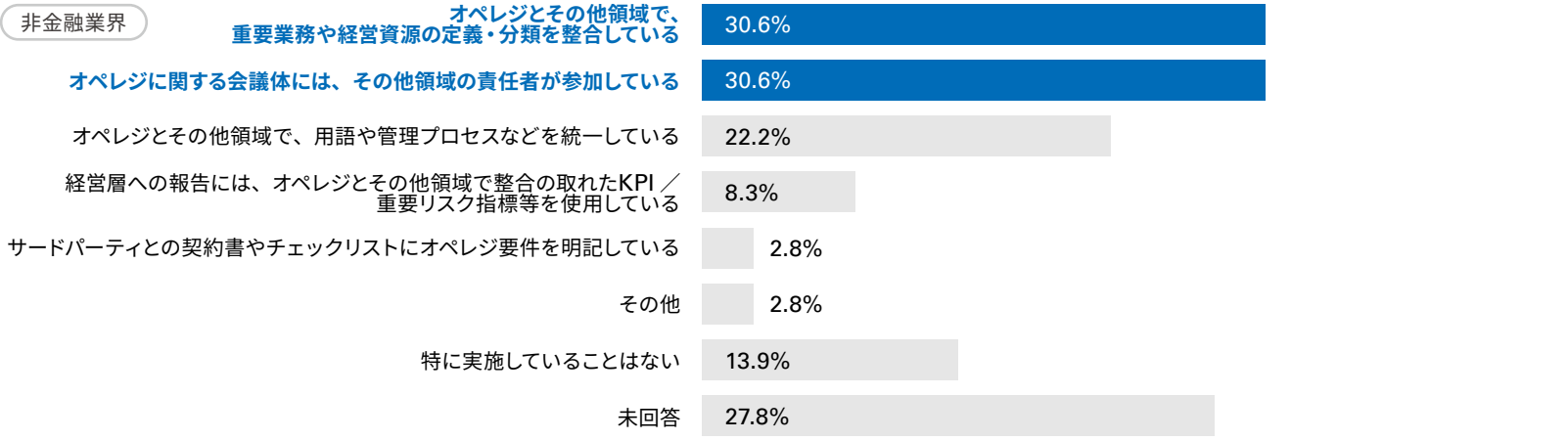
オペレーショナル・レジリエンスと既存のリスク管理活動とを連携・統合するうえで実施していること

金融業界



複数選択可（n＝14）

非金融業界



複数選択可（n＝36）

© 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.

脅威・リスクの高まりとオペレーショナル・レジリエンスによる対応

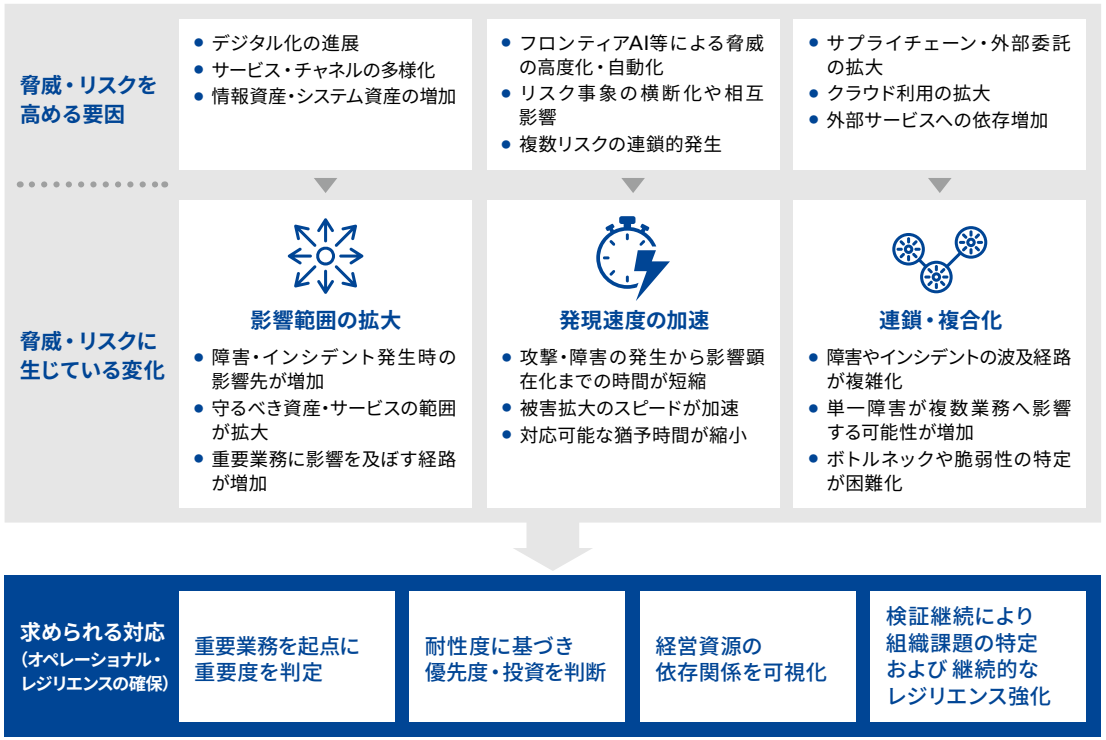
フロンティアAIの台頭等により、サイバー攻撃をはじめとする脅威はその規模・速度を急激に増しています。守るべき対象が広がり続ける一方で経営資源は有限であり、すべてのリスクに網羅的・均一に対応することは現実的ではありません。重要業務への影響度に応じた優先度付けと投資判断が不可欠です。

脅威・リスクの高まりと、求められる対応の変化

デジタル化やAI活用の進展、サプライチェーン・外部委託の拡大により、企業を取り巻くリスク環境は大きく変化しています。特に、フロンティアAI等を背景に攻撃は高度化・自動化し、その規模とスピードは従来の想定を超えつつあります。また、単一のリスク事象にとどまらず、複数のリスクが連鎖・複合的に発生することで重要業務に影響を及ぼすケースが増加しています。

こうした状況では、すべてのリスクに網羅的・均一に対応する従来型のアプローチは成立しません。企業には、重要業務への影響度という観点から、優先度付けと投資判断を行うことが求められています。

オペレーショナル・レジリエンスは、重要業務・耐性度・経営資源を起点にこの判断軸を提供し、限られた経営資源を「守るべきもの」に集中させる意思決定に寄与します。



© 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.

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との連携・統合

デジタル化やAI活用の進展、サプライチェーン・外部委託の拡大等により、企業を取り巻くリスクは広範・複雑となり、個別リスクごとの管理だけでは重要業務の影響把握が難しくなっています。既存のリスク管理活動とオペレーショナル・レジリエンスを連携・統合することで、重要業務を起点とした優先順位付けや経営資源配分の最適化が可能となります。

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との連携・統合イメージ

デジタル化やAI活用の進展、サプライチェーン・外部委託の拡大等により、リスクの影響範囲は広がり、複数のリスクが連鎖・複合化する傾向にあります。その結果、リスクを個別に管理するだけでは重要業務への影響全体を把握することが難しくなっています。

また、既存のリスク管理活動は、それぞれ異なる目的・枠組みで個別に運用されているケースが多く、重要業務やそれを支える人員・サードパーティ・システム等の経営資源の管理方針について組織横断で共通認識を形成しにくい状況が発生し得ます。その結果、リスク管理活動の重複や分断に加え、経営資源間の相互依存関係や重要業務の脆弱性の十分な把握が難しくなるなどの課題が生じています。

こうした課題に対し、既存のリスク管理活動とオペレーショナル・レジリエンスを連携・統合することで、「耐性度内での重要業務の継続」といった共通目的のもとで各リスク管理活動を横断的に統制・監視することが可能となります。これにより、組織全体で重要業務・耐性度・経営資源に関する認識を統一し、各リスク管理活動の一貫性確保や最適化、さらには複合リスクへの対応力向上が期待できます。

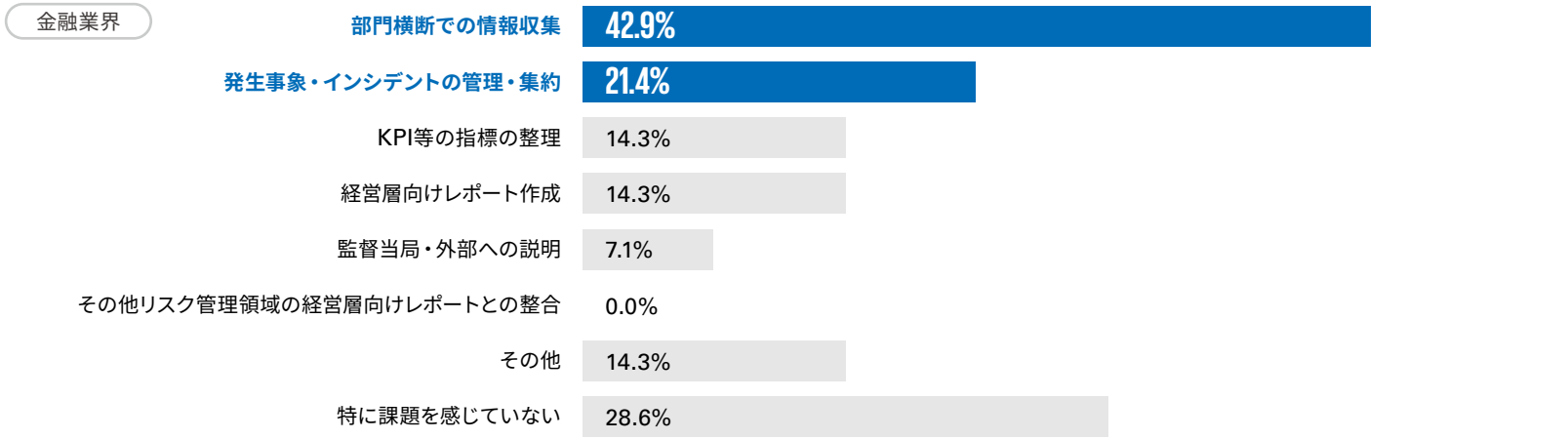


© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

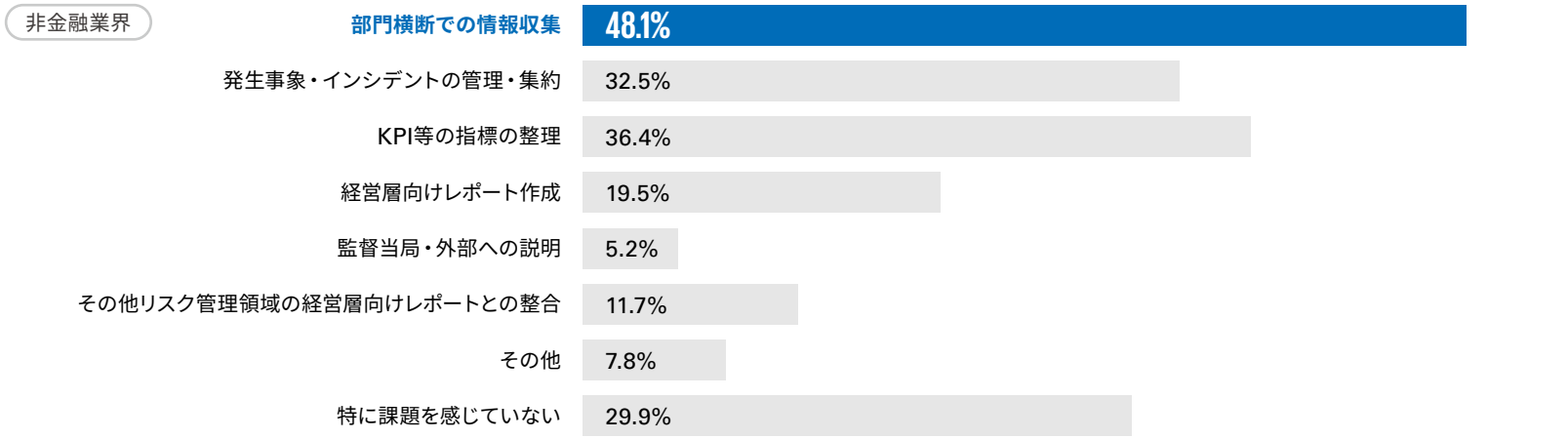
実効性向上に向けた課題

金融・非金融業界ともに「部門横断での情報収集」を課題として挙げる企業が40%を超え、最大の課題となっています。金融業界では「発生事象・インシデントの管理・集約」を課題として挙げる企業も21.4%にのぼり、オペレーショナル・レジリエンスの整備状況を把握するための情報収集・集約プロセスに課題を抱えている状況がうかがえます。

オペレーショナル・レジリエンスの整備状況を収集・可視化・報告するプロセスにおける課題



複数選択可(n=14)



複数選択可(n=77)

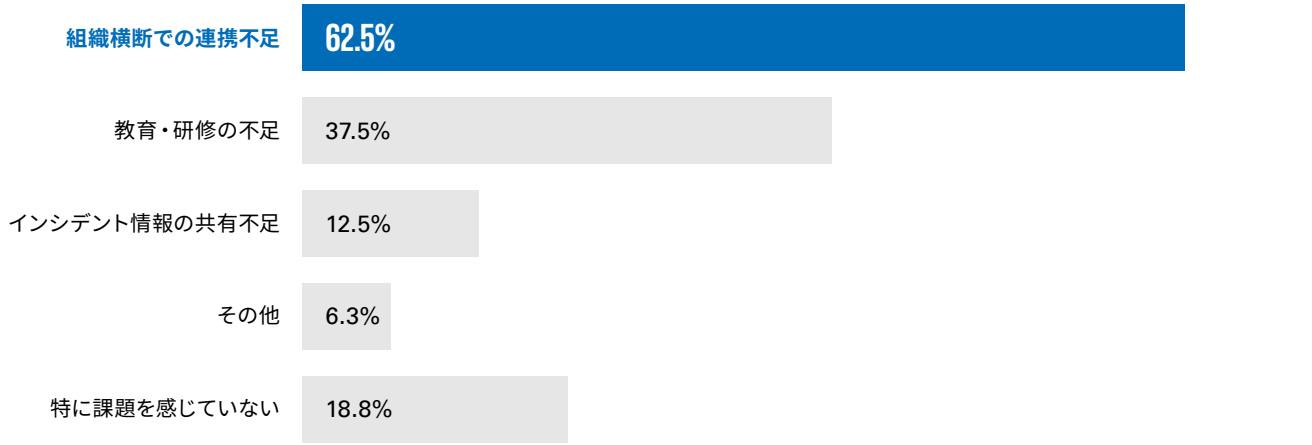
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

実効性向上に向けた課題

金融・非金融業界ともに、「組織横断での連携不足」がリスク管理文化の醸成における最大の課題となっており、金融業界で62.5%、非金融業界で59.5%の企業が課題認識を持っています。非金融業界では「教育・研修の不足」も同水準で高く、組織横断の取組みや人材育成が十分に浸透していない状況がうかがえます。

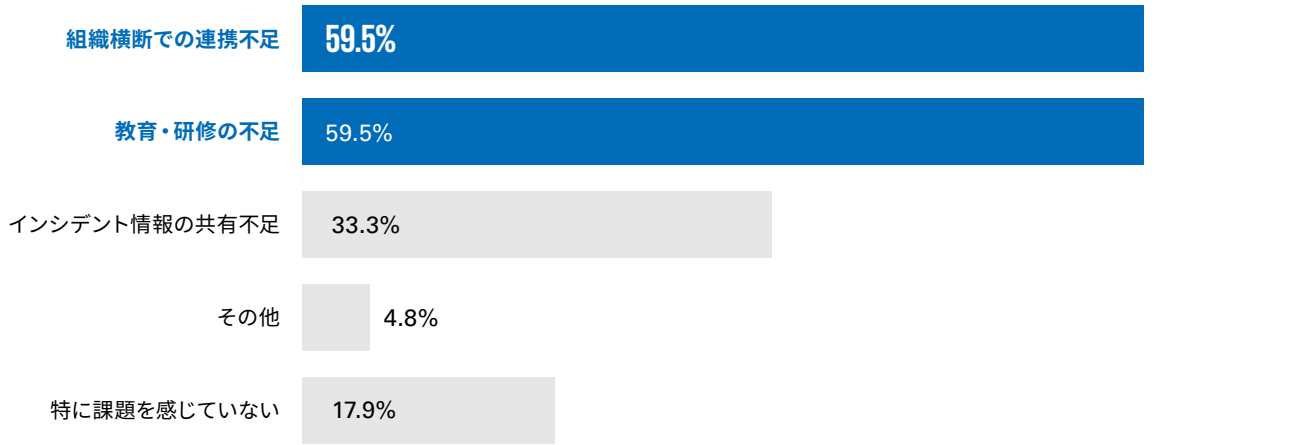
リスク管理文化の醸成における課題

金融業界



複数選択可（n＝16）

非金融業界



複数選択可（n＝84）

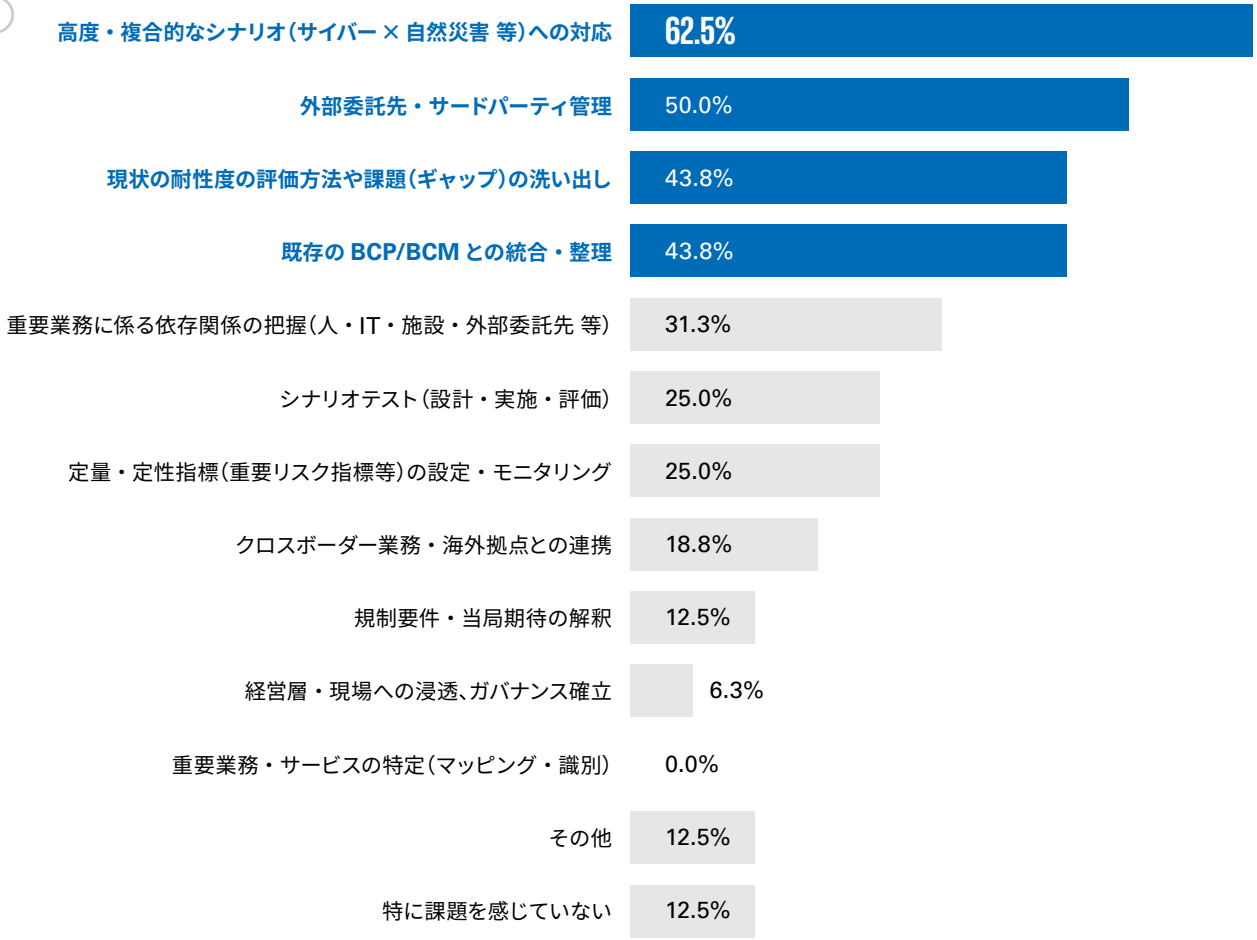
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

実効性向上に向けた課題

金融業界では、オペレーショナル・レジリエンスの実効性向上に向けて、「高度・複合的なシナリオへの対応」に課題を感じる企業が62.5%と突出しています。また外部委託先・サードパーティ管理や耐性度評価、BCP/BCMとの統合など、オペレーショナル・レジリエンスの実効性確保・高度化に関する課題も多くみられます。

オペレーショナル・レジリエンスの実効性向上に向け、実務上、特に課題を感じている領域

金融業界



複数選択可（n＝16）

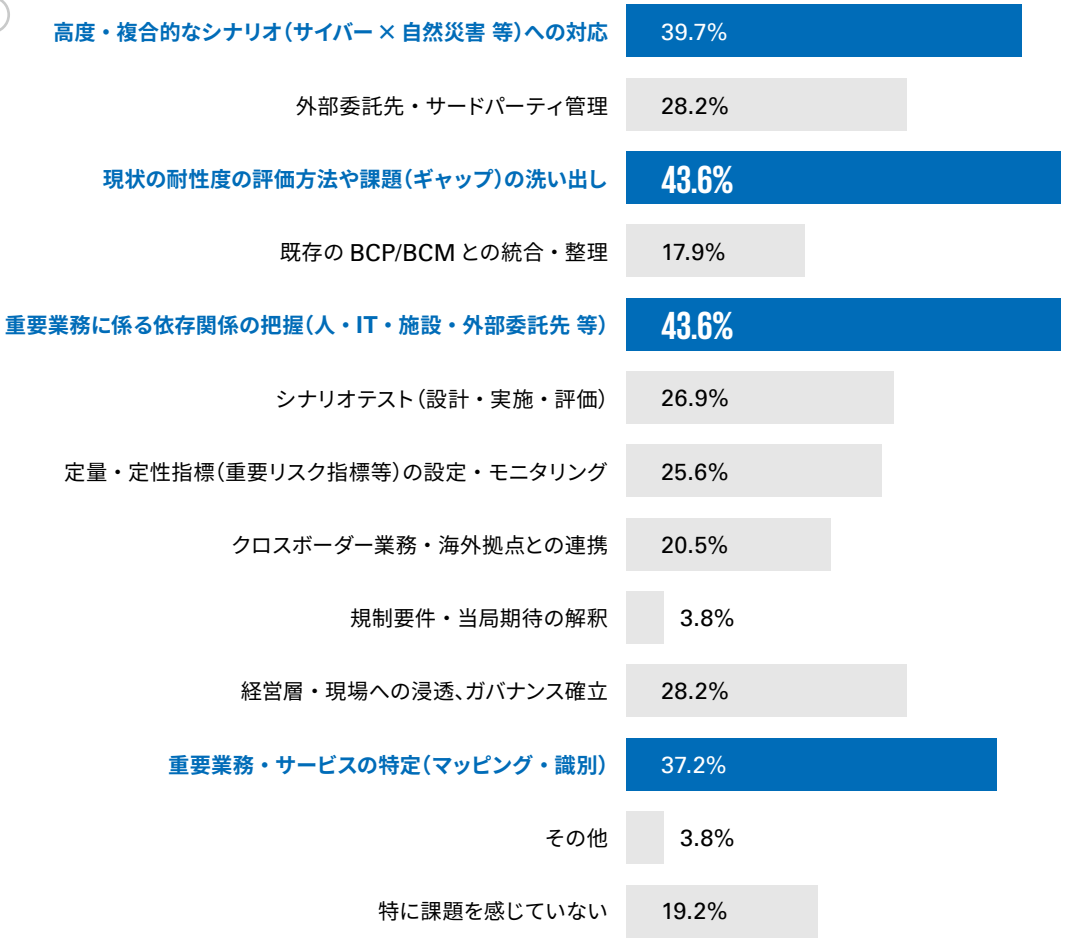
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

実効性向上に向けた課題

非金融業界では、オペレーショナル・レジリエンスの実効性向上に向けて、「現状の耐性度の評価方法や課題（ギャップ）の洗い出し」と「重要業務に係る依存関係の把握」が43.6%で最も大きな課題となっています。また高度・複合的なシナリオへの対応や重要業務・サービスの特定を含むオペレーショナル・レジリエンスの態勢整備に関する課題も多くみられます。

オペレーショナル・レジリエンスの実効性向上に向け、実務上、特に課題を感じている領域

非金融業界



複数選択可（n=78）

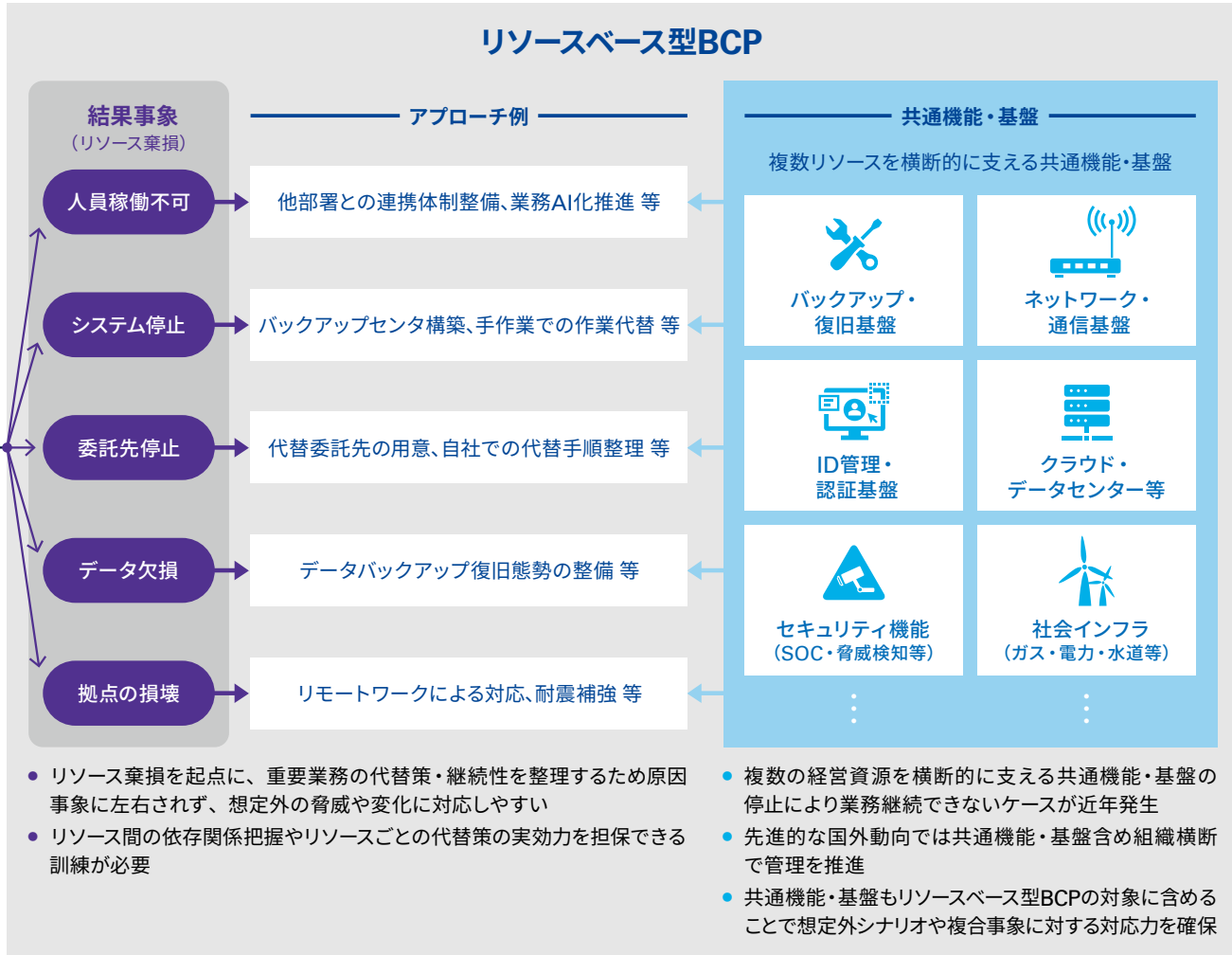
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

複合リスク時代に求められる、依存関係の把握と管理

高度化・複雑化するリスク環境下では、災害やサイバー攻撃等の事象ごとに備えるだけでなく、重要業務・サービスを支える経営資源や共通機能・基盤の依存関係まで把握することが重要となります。先進的な国外動向では、人員・システム・委託先等の従前のリソースベース型BCPで特定していた経営資源に加え、ネットワーク、認証基盤、社会インフラ等まで含めて可視化・管理することで、想定外事象や複合リスクへの対応力を高めるアプローチが広がっています。



- 原因事象ごとにBCPを整備することで、想定シナリオへの対応が明確化。また、具体シナリオに紐づくため現場がイメージしやすく、訓練しやすい
- 想定外のシナリオや複合事象発生時には対応しづらい



- リソース棄損を起点に、重要業務の代替策・継続性を整理するため原因事象に左右されず、想定外の脅威や変化に対応しやすい
- リソース間の依存関係把握やリソースごとの代替策の実効力を担保できる訓練が必要

- 複数の経営資源を横断的に支える共通機能・基盤の停止により業務継続できないケースが近年発生
- 先進的な国外動向では共通機能・基盤含め組織横断で管理を推進
- 共通機能・基盤もリソースベース型BCPの対象に含めることで想定外シナリオや複合事象に対する対応力を確保

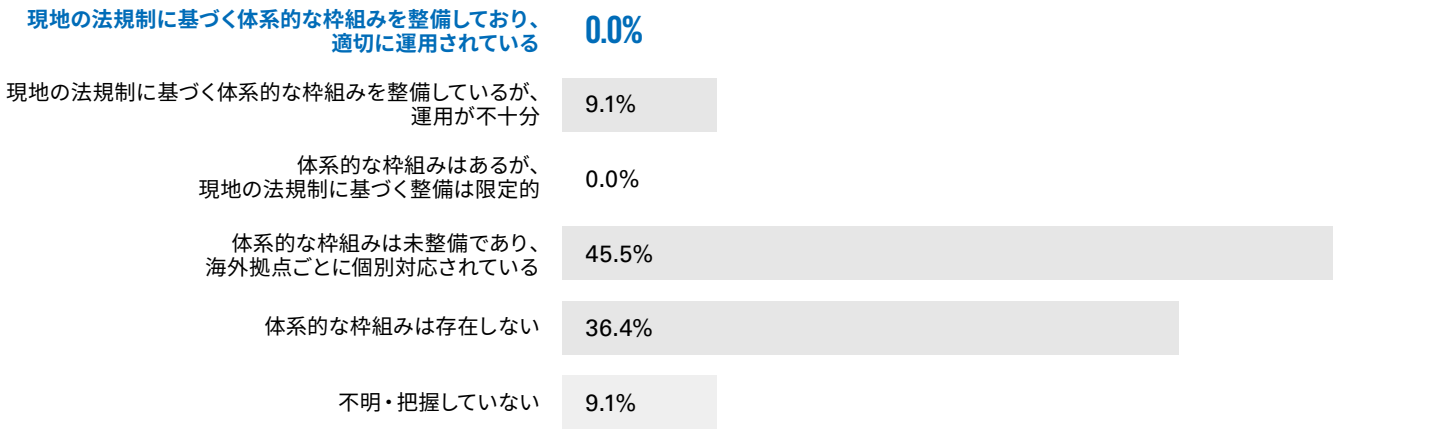
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

海外拠点における整備・運用の状況

海外拠点におけるオペレーショナル・レジリエンスの整備・運用の状況については、「現地の法規制に基づく体系的な枠組みを整備しており、適切に運用されている」と回答した企業は金融・非金融業界ともに0%でした。非金融業界では「体系的な枠組みは存在しない」「不明・把握していない」が過半数を占め、発展途上であることがうかがえます。

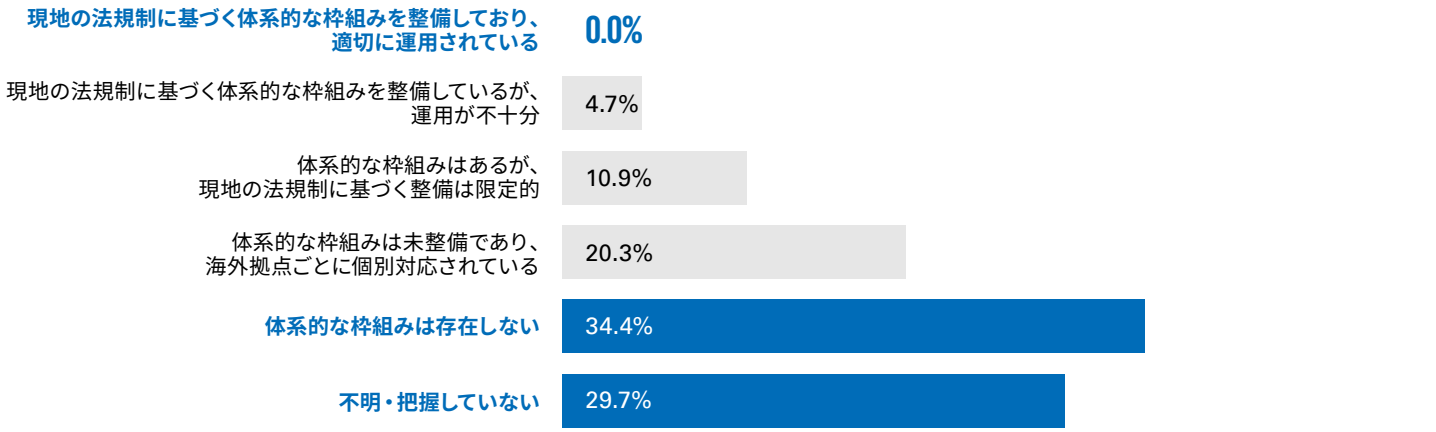
海外拠点におけるオペレーショナル・レジリエンス整備・運用の状況

金融業界



単一選択（n＝11）

非金融業界



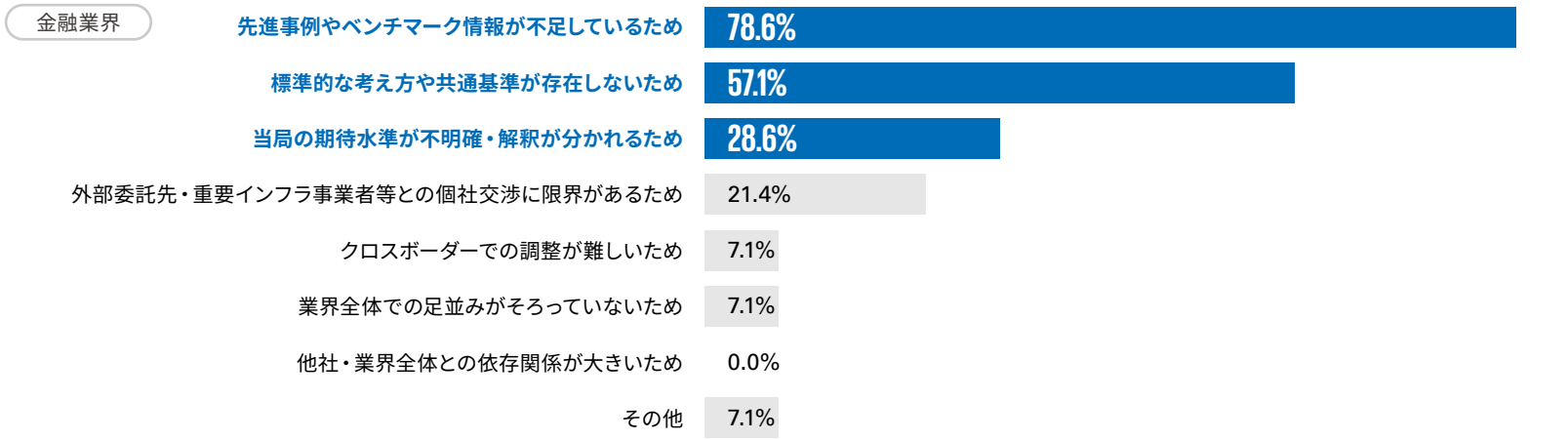
単一選択（n＝64）

© 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.

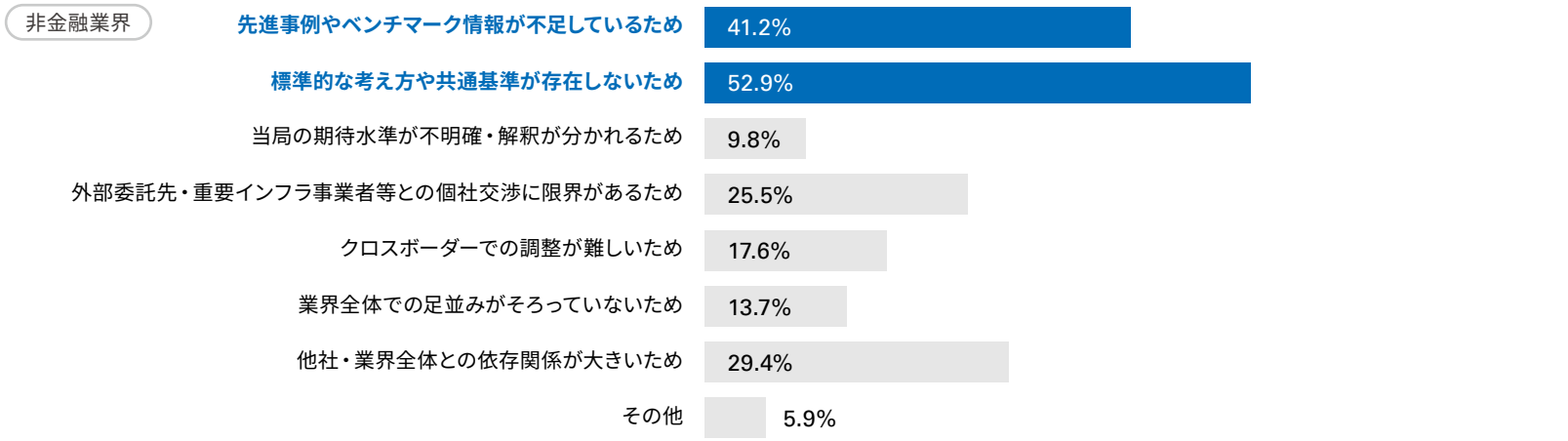
業界横断的な取組みへの期待

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確・解釈が分かれるため」も28.6%と一定数みられ、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



複数選択可（n＝14）



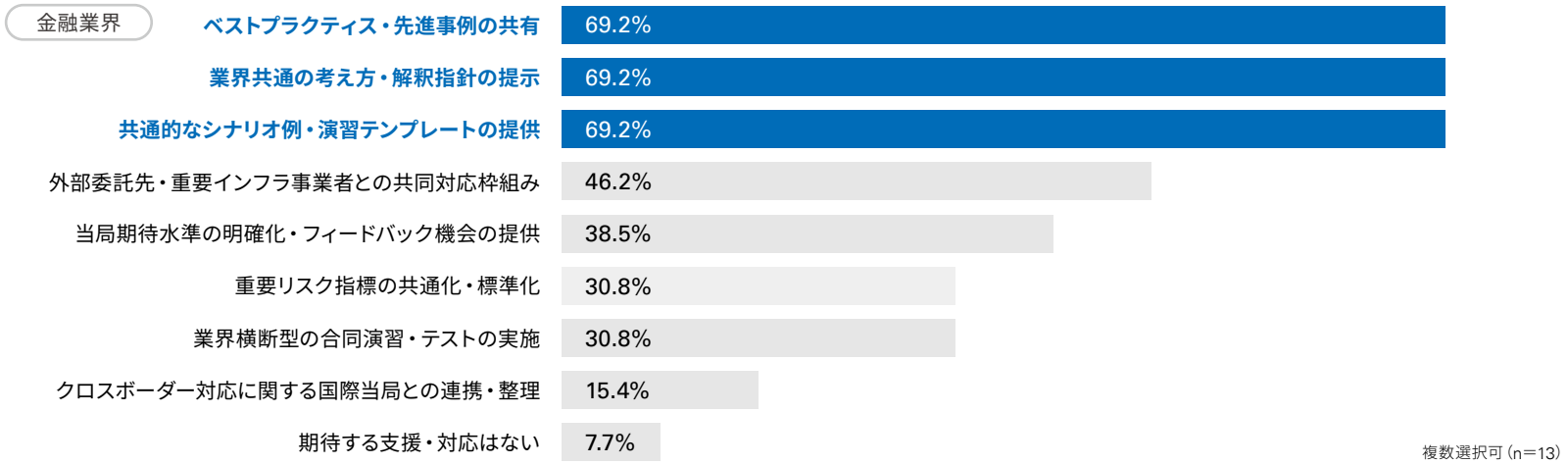
複数選択可（n＝51）

© 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.

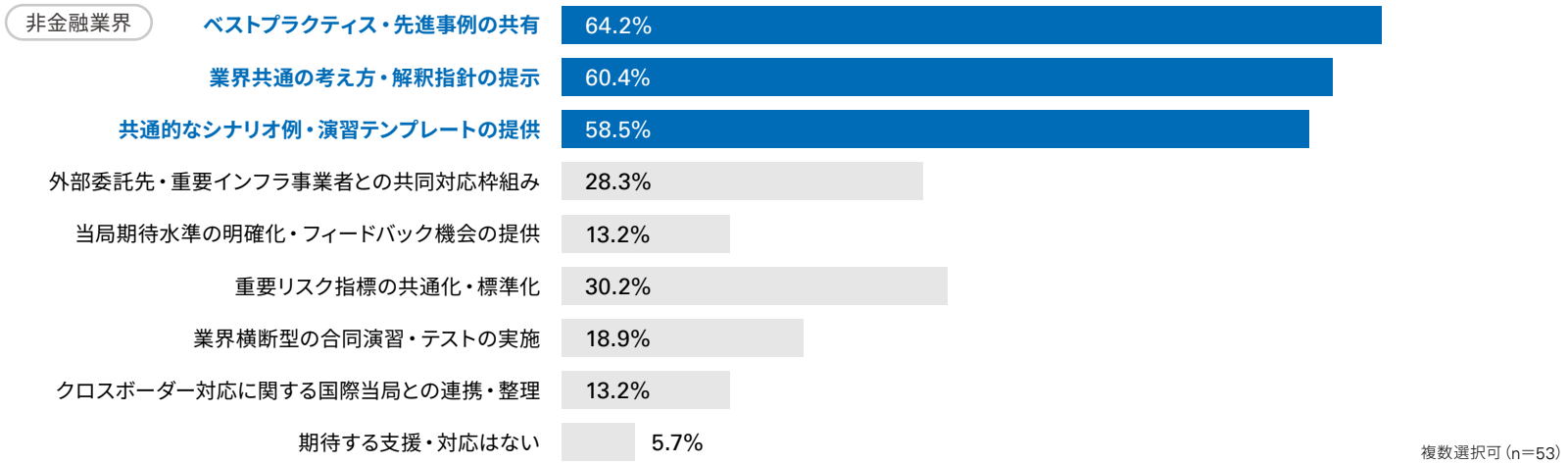
業界横断的な取組みへの期待

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



複数選択可（n＝13）



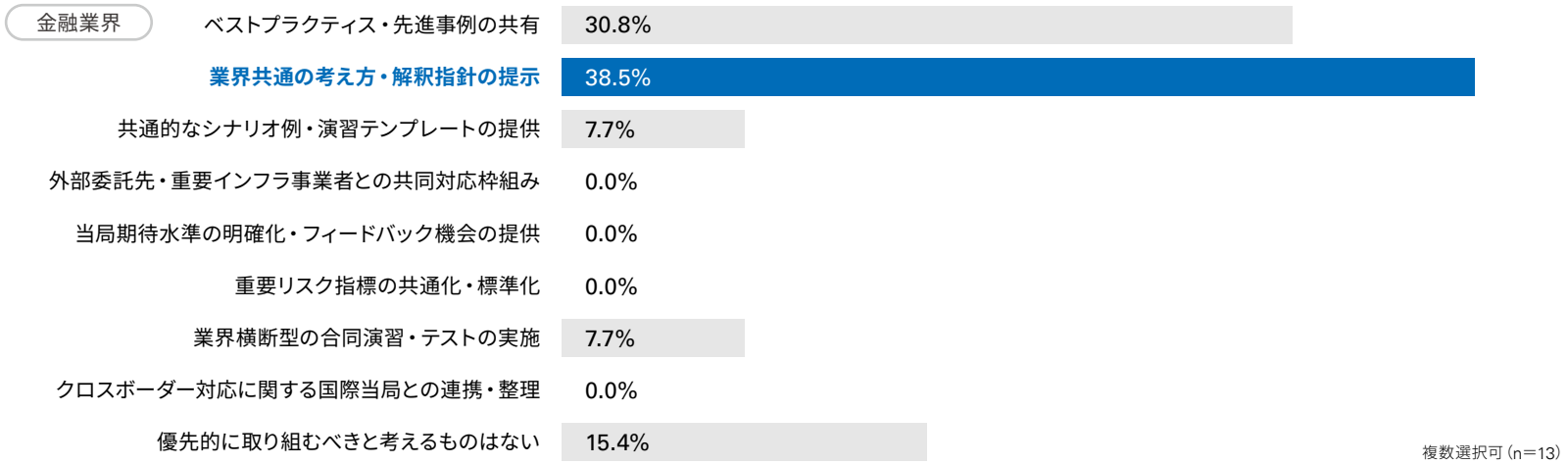
複数選択可（n＝53）

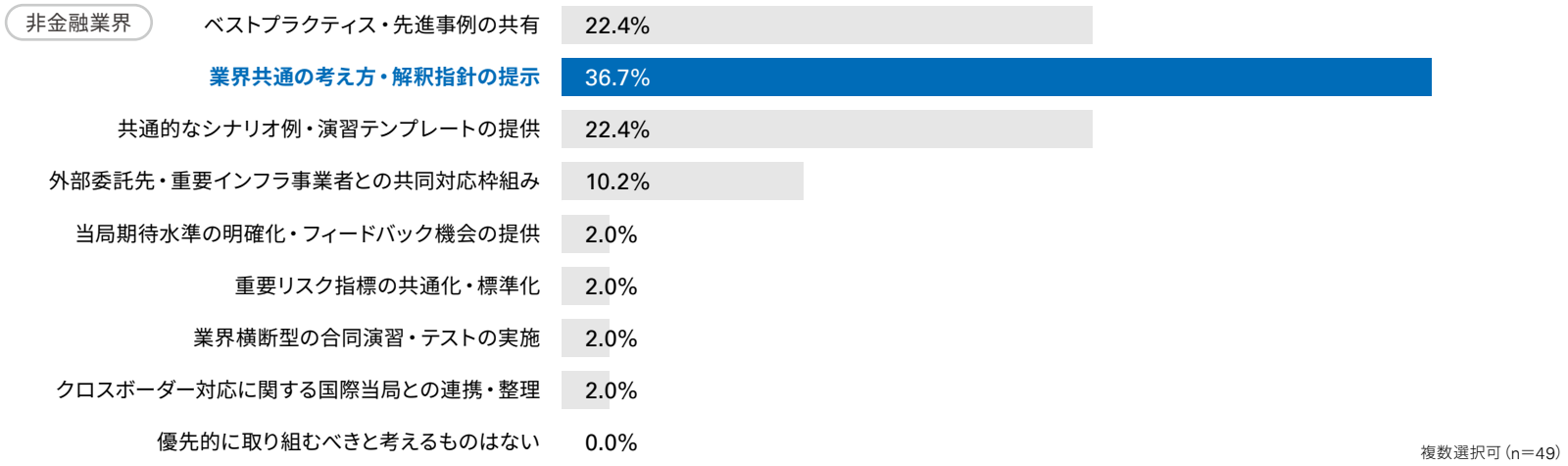
© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

業界横断的な取組みへの期待

国内・業界横断的な取組みに関する要望のうち、金融・非金融業界ともに「業界共通の考え方・解釈指針の提示」が最も優先度の高い取組みとして挙げられました。オペレーショナル・レジリエンスへの対応が進むなか、実務上の共通認識の形成に対する期待の高さがうかがえます。

国内・業界横断的な取組みの要望のうち、特に優先すべき取組み





© 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.

オペレーショナル・レジリエンスのケーススタディ

オペレーショナル・レジリエンスは、重要業務への影響を起点として、有事の代替性方針やそれに伴う訓練実行や投資判断の優先順位を明確化する経営管理上の枠組みといえます。以下の大規模災害およびサードパーティ障害のケーススタディでは、限られた経営資源で有事における顧客保護や業務影響の低減が見込まれ、次なる投資判断や説明力の向上が期待できます。

	 大規模災害			 サードパーティ障害		
従来の限界	同一地域に代替拠点・代替人員が確保されている前提に立つと、**拠点損壊、交通網寸断、従業員の被災が重なった際に、顧客窓口業務が継続しづらい**			**すべてのサードパーティ・製品・モジュール・データを同じ粒度で把握し、個別の代替策をすべて検討・整備することは現実的でない**		
オペレーショナル・レジリエンス導入で変わる点	**重要業務起点** 災害時に優先すべき顧客対応を絞り、維持水準と復旧順序を明確化する	**資源配置** 遠隔拠点・リモート対応・代替要員・権限移譲を、重要業務に紐づけて設計する	**検 証** 首都直下地震等の単一災害シナリオに閉じず、要員不足・施設喪失・交通途絶など資源棄損ベースで検証する	**重要システム起点** 利用者への影響が大きい送金・決済等の重要システムに対象を絞り、依存する製品・委託先・再委託を優先把握	**契約・SLA*** 重要機能を支える委託先には、復旧目標、通知、訓練参加、監査権、出口戦略の設計を優先的に求める	**代替策** 同一製品・同一ベンダーへの集中を把握し、切替、停止時運用、複数手段を事前に検討する
得られる効果	**安全確保と業務継続の両立** 被災地内から無理に要員を動かす判断を減らし、人命・安全を優先しながら顧客対応を継続できる	**経営判断の迅速化** どの業務を、どの水準で、どの拠点・要員で維持するか事前に整理され、追加投資や人員配置の判断材料になる	**信頼・ブランド維持** 災害時でも重要サービスを利用者目線で維持する姿勢を示し、当局・顧客・社会への説明力を高める	**復旧の初動短縮** 障害発生時に「どの業務・顧客・委託先に影響するか」をいち早く特定でき、影響調査と復旧指示を速く出せる	**交渉力・投資判断の向上** 重要委託先へのSLA強化や追加投資について、顧客影響を根拠に優先順位を説明・投資判断できる	**対応工数の重点化** 管理台帳・契約確認・訓練対象を重要領域に集中し、組織内の現実的なリソースで実効性を上げる

*：Service Level Agreement

© 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.

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。

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。

© 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. C26-1052

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