2025.04.01

BCM ニュース ＜2025No.2＞

事業継続計画（ＢＣＰ）・事業継続マネジメント（ＢＣＭ）に関する取組の公表について ～2016 年度・2024 年度調査結果の比較～

【要旨】
- ■ ＢＣＰ・ＢＣＭへの取組みに係る公表について、日経 225 銘柄の有価証券報告書を対象にした調査を行い、前回調査（2016 年度）と比較した。
- ■ 「ＢＣＰ・ＢＣＭに取り組んでいる」旨が分かる記載は 30.2%から 86.7%と大幅に増加、取組内容の項目別記載率も全ての項目で増加し、内容が充実していることが分かった。

１．調査の目的・経緯

弊社は、既刊ＢＣＭニュース 2016 No.4 において、日経２２５の構成銘柄である企業 225 社を対象に、「有価証券報告書」「ＨＰ等」を対象として、ＢＣＰ・ＢＣＭに関する公表の実態を調査した。当時の調査結果では、有価証券報告書にＢＣＰ・ＢＣＭ取組に関する記載のあった企業は全体で 30.2%であった。また、ＢＣＰ・ＢＣＭ取組に関する記載のあった企業のうち、取組内容にも言及していたのは 27.9%であった。

その後実施した弊社の別の調査[1]ではＢＣＰ策定率は年々増加しているものの、ＢＣＰ・ＢＣＭに関する取り組みを不特定多数に開示している割合は減少傾向であった。一方で、ＢＣＰ・ＢＣＭに取り組むメリットとしては「顧客からの信頼の維持」、「株主からの信頼の維持」、「ブランド・風評を守る」等が挙げられており、取組を開示することは上記に資するはずであり、矛盾する結果であった（調査結果は脚注参照）。そこで、実情を把握すべく、日経２２５の構成銘柄である企業 225 社を対象（2024 年 9 月時点）に、前回調査時と比較して公表が進んでいるか、公表内容に変化があったかを把握する目的で、ＢＣＰ・ＢＣＭに関する取組の公表の実態を再調査した。本稿ではその調査結果を紹介する。なお、2016 年度調査時は「有価証券報告書」と「ＨＰ等」を調査対象としたが、本稿における調査対象は「有価証券報告書」に絞っていることをお含みおきいただきたい。

２． 自社ＢＣＰ・ＢＣＭ取組に関する公表の有無

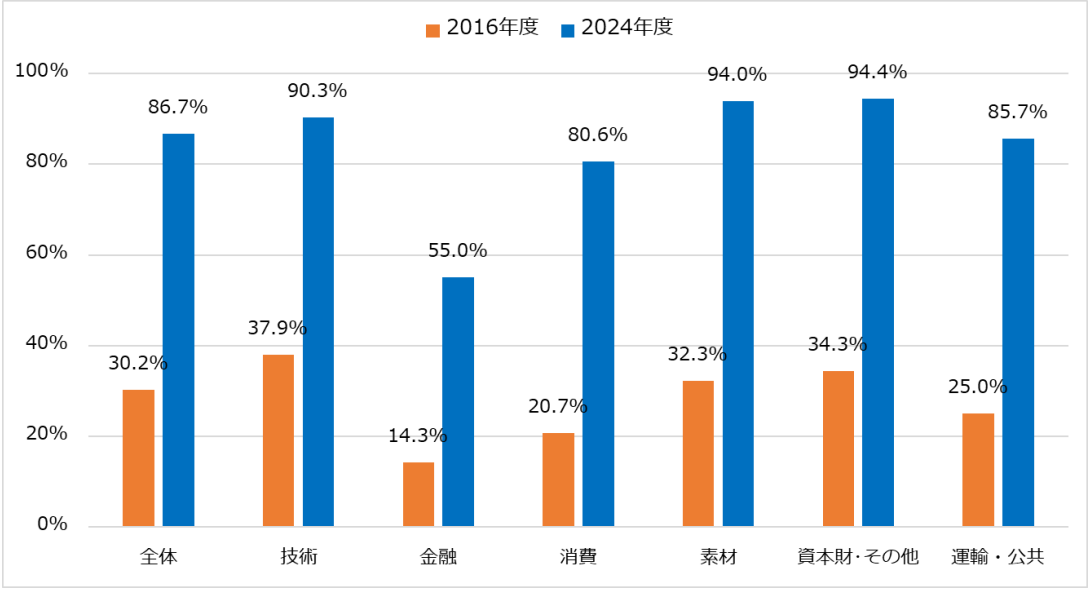
「有価証券報告書」において、「ＢＣＰ・ＢＣＭに取り組んでいる」旨がわかる記載があるか（ＢＣＰ、ＢＣＭ、事業継続性の確保、の言葉を含むか）を調査した。前回調査時は「ＢＣＰ・ＢＣＭに取り組んでいる」旨が分かる記載のあった企業は全体で 30.2%であったが、今回調査では 86.7%まで増えていた。さらに、記載のあった企業をセクター[2]に分けて記載率の変化を調べた結果、全てのセクターで記載率が上がっていることが分かった（図１参照）。

---

[1] 「第７回日本企業のＢＣＭに関する実態調査（2022 年 2 月）」調査概要
調査方法：質問紙郵送法
調査対象企業：日本国内全上場企業 3,677 社 ※全上場企業から、調査拒否企業を除外
回答数：293 社（8.0%）
調査期間: 2021 年 6 月～7 月
https://www.irric.co.jp/pdf/reason/research/bcm/bcm_9.pdf

[2] セクターとは日経の業種分類（36 分類）を集約して、「技術」「金融」「消費」「素材」「資本財・その他」「運輸・公共」の６つの分類にしたもの。（株式会社 日本経済新聞社「よくあるご質問 （日経平均株価について）2022 年 4 月 4 日版 3-3. セクターとは何ですか」より引用）

【図１】ＢＣＰ・ＢＣM取組に関する公表の有無　2016年度/2024年度比較



３．　自社ＢＣＰ・ＢＣM取組に関する公表内容

次に、２．にて「ＢＣＰ・ＢＣMに取り組んでいる」旨が分かる記載があった企業のみを対象に、「有価証券報告書」における「ＢＣＰ・ＢＣM取組に関する公表内容を、2016 年度調査時と同じi～vii、xの項目と、「viii）ＢＣＰの見直し・充実化」、「ix）訓練実施」の 2 項目を加えた 10 項目を対象として調査した（表 1 参照）。

【表１】公表内容の分類項目

ｉ）基本方針		事業継続の基本方針が記載されている
ii）適応範囲		ＢＣＰを策定している範囲が記載されている （Ex. 部門毎、事業所毎、グループ会社各社、国内外拠点等）
iii）優先順位		優先復旧すべき業務や対象等が記載されている
具体取組	iv）ユーティリティ強化	事業継続に向けての具体取組が記載されている
	v）機能（拠点）の二重化	
	vi）サプライチェーン強化	
	vii）第三者認証取得	
	viii）ＢＣＰの見直し・充実化※1	
	ix）訓練実施※1 ※2	
	x）その他	

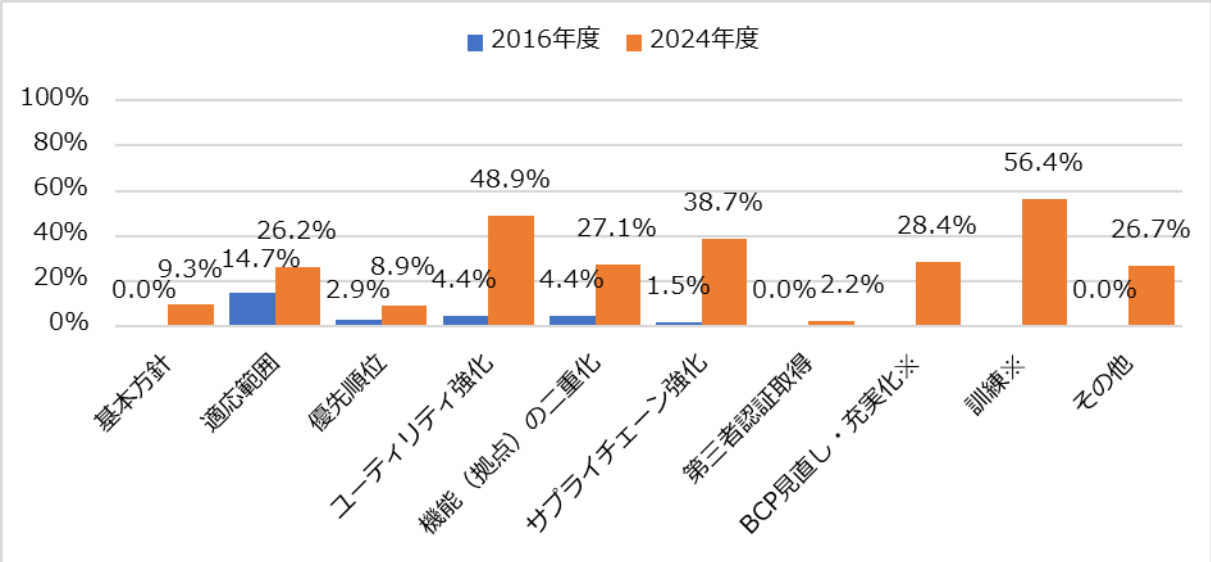
※1_2024年度追加調査項目
※2_訓練については防災・BCPに関係する訓練を対象とし、標的型メール訓練等や事故・インシデント対応等の危機対応を目的とする訓練は対象外とした

「viii）ＢＣＰの見直し・充実化」、「ix）訓練実施」の 2 項目を加えた理由は、「第 9 回 事業継続マネジメント(ＢＣM)に関する 日本企業の実態調査 報告書」（2022 年 2 月・当社調べ）により、新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえて、既存のＢＣＰ等の見直しを約 70%の企業が完了／実施中／検討中であったこと、また、ＢＣＰに関する訓練を「全く実施していない」と回答した企業が、36.4%から 25.9%に減少していたことから、調査対象企業においてもＢＣＰの見直し・充実化や訓練を実施・公表している事例が増えているのではないかと推測したためである。

（１）項目別記載率

2016 年度調査時の 8 項目においては、全ての項目で記載率が上昇していた。また、今回追加した「ＢＣＰの見直し・充実化」は 28.4%、「訓練実施」56.4%と調査項目の中では比較的高い記載率であった。記載の多い項目としては、「訓練実施」「ユーティリティ強化」で、半数近くの企業において記載されていた。また、2016 年度調査時は記載が認められなかった「基本方針」や「第三者認証取得」についても少数ながら記載が認められた。さらに、今回の調査項目以外の項目をまとめた「その他」の取り組みも 26.7%の企業で確認でき、各社様々な取り組みを実施・公表していることがわかった（図２参照）。

【図２】ＢＣＰ・ＢＣＭ取組に関する公表内容項目別記載率　2016年度/2024年度比較



※：2024年度追加調査項目

（２）具体的取組

各社の具体的取組について、記載内容を紹介する（表２参照）。2016 年度も調査対象項目としていた「iv)ユーティリティ強化」「v)機能（拠点）の二重化」「vi)サプライチェーン強化」「vii)第三者認証取得」のうち、青字は 2024 年度調査において新たに記載が確認できた内容である。取組内容への言及は具体化・多様化しており、2016 年度調査時より各企業の取組が深掘りされていることが伺える。また、サプライヤーやグループ企業等自社だけでなく関係先を巻き込む取組や、新型コロナウイルス感染症の流行によりリモートワーク等の働き方や勤務環境の変化に合わせた取組が増えていることも特徴的であった。

【表２】具体取組に関する記載例

※青字：2016年度調査項目のうち、2024年度調査において新たに確認できた記載

項目	記載文例
iv)ユーティリティ強化	＜建物・設備＞ ・減災対策（建物設備の耐震補強、洪水対策、重要設備の高層・高所配置化、浸水防止壁設置老朽設備の更新、免震装置の導入、高リスク事業拠点の移転、設備耐震基準制定と適用、危険箇所への定点観測カメラによる監視、法面崩落対策等） ・自家発電設備の導入 ・耐震診断の実施 ・事業間連携による浸水回避・軽減策の推進、アセットオーナーとの協働 ＜IT＞ ・IT 基盤を強化 ・情報システムのクラウド化 ・安否確認システムの導入 ・被災度判定システムの導入 ・災害時情報共有システムの整備（拠点被害情報の共有等） ・各種復旧支援システムの整備による設備復旧体制の強化 ・リスク情報の可視化ツールの運用開始 ・出社困難な状況に備え、リモートワーク環境を整備（在宅勤務制度の構築、オンライン会議システムの導入拡大等） ・本社役職員全員にノート型 PC を配布することにより、クラウド型ツール等を活用してリモート環境から勤務可能な就労体制を整備 ＜備蓄等＞ ・食料・水・燃料・装備品などの備蓄品の整備 ・マスクや消毒用アルコール、体温計などの感染対策に関する備蓄品の整備 ＜その他＞ ・非常用通信網の整備（IP 無線や衛星電話等） ・非常用電源の確保 ・蓄電池設備の配備 ・コージェネレーションシステムの導入 ・太陽光発電の導入 ・ユーティリティ強化のための設備投資
v)機能（拠点）の二重化	・生産・物流の分散（国内の別の地域・海外） ・代替生産体制の構築および並行生産 ・製造と調達のバックアップ体制構築 ・情報システムの二重化 ・ネットワークの冗長化 ・基幹系サーバの二重化 ・データセンターのバックアップ体制の構築、複数拠点化 ・本社被災時の代替拠点の選定・体制構築 ・定期的にデータのバックアップを取得 ・クラウドの活用によるデータの分散保存 ・海上輸送ルートの複線化 ・通常輸出港以外の代替港利用 ・業務・システム両面での東西相互バックアップ態勢の強化
vi)サプライチェーン強化	＜サプライチェーン＞ ・製品安定供給策策定 ・取引先の BCP 確認および BCP 策定依頼 ・サプライヤーに対しても自社サプライチェーンの強化を求める ・サプライヤーにも複数工場化に取り組むよう要請 ・調達 BCP ガイドライン策定 ・サプライチェーン情報の見える化 ・サプライヤーのマッピング ・サプライチェーンにおける脆弱性の情報整理 ・調達先の分散・多様化・複数化 ・サプライヤーの開拓 ・複数のサプライヤーとの関係構築や代替品の探索 ・別製法で作られた原料の検討 ・代替原料の研究開発 ・リスク部品の早期発見と全社対策の強化を図るとともに、入荷困難な状況が継続する部品に関しては、入手可能な部品への設計変更を行う等、対応を強化 ・サプライチェーン上下流の包括的な協力体制構築 ・調達国/地域/サプライヤーの最適化や認証原材料の調達強化 ・長期的な契約・パートナーシップ ・有事におけるサプライヤー被災状況の情報収集と事業活動への影響を把握する手順を定めたマニュアル整備とＢＣＰ（事業継続計画）訓練 ・セカンドサプライヤーの育成 ・セカンドベンダーの選定 ・サプライヤー調査・監査実施 ・サプライチェーン BCM の協力体制構築 ・サプライヤー向け賃貸工場を建設中 ・サプライチェーン強化を目的とした外部講師による取引先向けの勉強会開催 ＜製品備蓄＞ ・在庫の確保 ・サプライチェーン全体での在庫の確保
vii)第三者認証取得	・ISO22301 の取得 ・レジリエンス認証の取得

項目	記載文例
viii）ＢＣＰの見直し・充実化 （2024 年度追加調査項目）	・定期的な見直し ・オールハザード型への見直し ・災害想定見直しに伴う対策見直し ・主要製品の供給体制を含めたＢＣＰの見直し ・行政の防災計画改定や社会的要請の変化に対応した見直し ・各拠点との連携やリモートを含む本部運用等についての課題を抽出し、BCP の改定 ・毎年経営陣のレビューを受け BCP の継続的な改善 ・富士山噴火対応マニュアルの制定など事業継続計画内容の拡充 ・新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえた BCP 計画の見直し ・パンデミックの再発に備えたマニュアル整備等を含めて、各種緊急事態対応マニュアルの再整備 ・IT 事業継続計画 ・サイバーBCP の策定
ix）訓練実施 （2024 年度追加調査項目）	・防災訓練 ・避難訓練（夜間避難訓練含む） ・ＢＣＰ訓練 ・机上訓練 ・安否確認訓練 ・初動対応訓練 ・復旧対応訓練 ・災害対策本部訓練 ・状況付与、シミュレーション訓練 ・首都直下地震、南海トラフ地震等の巨大地震を想定した訓練 ・豪雨、風水害を想定した訓練の実施 ・津波、火山噴火発生時の対応力を向上するための訓練 ・複数のグループ会社を対象として、物流面の機能発揮状況を確認する訓練 ・緊急時通信訓練を実施することで、有事の対応力を強化 ・社長を含む経営陣に対し、リアルタイム、机上型の訓練を実施 ・サプライヤー被災状況の情報収集と事業活動への影響を把握する手順を定めたマニュアルに基づいたＢＣＰ（事業継続計画）訓練 ・BCP 演習の実施（サイバー攻撃、生成 AI 利用による情報漏洩、自然災害、出荷停止など） ・各拠点、各関係会社で同時開催する統合防災訓練 ・グループ会社共同訓練 ・地域合同豪雨災害想定訓練 ・ビジネス部門、IT 部門、委託先が参加した災対切替訓練 ・行政機関と連携した異常時対応訓練 ・大規模災害発生時における帰宅困難者避難誘導訓練 ・関係者と連携した災害対策訓練

項目	記載文例
x）その他	・優先供給品目（社会的責任の大きな製品や、事業継続のために重要な製品等）の定期的な見直し ・ＢＣMの導入、体制構築 ・グローバルなＢＣMの強化 ・ＢＣM（事業継続マネジメント）活動の推進、定着化 ・各部にＢＣＰ推進担当者を配置し、活動 ・ＢＣM専門の部署・委員会等の設置 ・「ＢＣM委員会」を常設の会議体として新設し、従来からの社内取り組みを一元化することで平時における BCM 活動の強化、全社横断的な対策等の対応 ・社長をチェアマンとし、社内取締役で構成される BCM コミッティを毎月取締役会後に開催し、社外取締役がオブザーブ参加 ・関係会社における各種リスクに対する取り組みや、BCP の改善などの活動状況を定期的に確認し、必要に応じて改善を提案、指導 ・グループにおけるＢＣＰ対策整備の具体的方針を定め、整備状況のモニタリング ・IT システムを活用し、各部門がリスクマップや年間リスク対応計画、インシデント報告、BCP マニュアル等を登録し、データベース化して一元管理することで、グループ全体のリスク分析や各部門での対策の状況をモニタリング ・海外関連会社の重大な自然災害リスクを把握し、第三者の情報と差異があった場合は必要な対応を指示、危機発生時の報告ルートを確認、BCP 構築・運用に課題がある会社の支援を実施する等、海外関連会社の危機管理対応力を強化 ・地震の揺れ又は津波の被害想定が大きい地域に所在する拠点の実地調査、施設・設備の対策状況や避難・初動対応手順の策定及びそれらに基づく訓練の実施状況、避難場所の安全性や備蓄品の充分性についても確認し、必要な点については対策強化及び継続的なフォローアップの検討 ・グループ防災事務局を常設し、最新情報を迅速に入手できる体制を整えるとともに、災害における事例の原因や対策を当社グループ内で横断的に情報共有 ・大規模自然災害や感染症の流行等により一定期間、事業活動に重大な影響が生じた場合においても、企業継続に必要な財務基盤を確保 ・新型コロナウイルス感染症等のパンデミックへの対策として、感染者が増加した場合には、事業継続のため、勤務体制の見直しや補助人員の確保等を行う ・緊急事態におけるリモートワーク体制の確立を行うと共に、各拠点には、産業医や保健師を配置し、万が一の感染症拡大に対して適切な対応 ・従業員への感染を未然に防止するため、テレワーク、フレックスタイム勤務を活用した時差出勤、衛生管理の徹底を継続 ・疫病蔓延への防備として、従業員をはじめ同居する家族の方々が感染した場合も想定した就業環境を整備・運用 ・従業員教育（防災 e-ラーニング、研修など） ・保険加入 ・必要な手元資金、借入枠の確保 ・資金調達の長期化、平時より取引金融機関との連携を密にする等の対応 ・ダイバンクの拡充(リードのかかる前工程を済ませた状態で在庫を積んでおく) ・気象予報収集力を高め、予め設定したタイムスケジュールに基づき迅速な防災対応意思決定ができるようにし、大雨シーズン毎に対応の振り返りを行い、対応力の改善 ・事業継続に必要な人員計画の見直しを年次で行い、適切な採用人数を維持 ・風水害事前情報収集や事前対策会議の開催 ・防疫対策基準の策定 ・リバース・ストレス・テスト（事業継続が難となる状況を引き起こす可能性のある脆弱性がどこにあり、そのような状況でいかに対応するかを分析し、当該分析の結果を検証するプロセス） ・参集拠点として常設の災害対策本部室を用意、宿日直制度による 24 時間 365 日体制を構築 ・高リスク物件の用途・保有の見直し ・ハザードマップを活用した出店、リスクの再評価 ・通信規制・停電等の状況下での全社指揮命令機能の維持 ・主要なデータセンターの通信等が 5 日間ダウンした場合の売上影響額を試算 ・ホームページやスマートフォンアプリによるお客さまへの情報発信の強化 ・地方自治体との防災協力協定の締結 ・自治体他電力会社などとの連携強化

（３）項目別・セクター分類別記載率

項目別の記載率をセクター分類別で調べた結果は次の通りであった。セクターにより公表している取り組み内容に差があるが、訓練についてはどのセクターでも 40%以上の記載が見られた。また、

ユーティリティ強化、機能の二重化についてもセクターを問わず一定の記載が見られた（表３参照）。

【表３】「有価証券報告書　項目別・セクター分類別記載率の比較

25%以上で記載が認められた項目について青字で表示（かつ、40%以上を太字）

分類		基本方針	適応範囲	優先順位	ユーティリティ強化	機能(拠点)の二重化	サプライチェーン強化	第三者認証取得	BCP 見直し・充実化※	訓練※	その他
2016 年度全体		0.0%	14.7%	2.9%	4.4%	4.4%	1.5%	0.0%	対象外	対象外	0.0%
2024 年度全体		9.3%	26.2%	8.9%	**48.9%**	27.1%	38.7%	2.2%	28.4%	**56.4%**	26.7%
2024	技術	3.2%	25.8%	9.7%	**50.0%**	29.0%	**50.0%**	1.6%	32.3%	**51.6%**	38.7%
	金融	0.0%	10.0%	15.0%	10.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	**40.0%**	20.0%
	消費	8.3%	13.9%	5.6%	33.3%	27.8%	27.8%	2.8%	25.0%	**41.7%**	16.7%
	素材	22.0%	**56.0%**	4.0%	**66.0%**	28.0%	**62.0%**	2.0%	**40.0%**	**68.0%**	18.0%
	資本財・その他	8.3%	13.9%	13.9%	**61.1%**	19.4%	**41.7%**	5.6%	25.0%	**63.9%**	19.4%
	運輸・公共	9.5%	14.3%	9.5%	**47.6%**	33.3%	0.0%	0.0%	28.6%	**71.4%**	**47.6%**

※2024年度追加調査項目

４．　調査結果　総括

本稿で整理をしてきたＢＣＰ・ＢＣM取組に関する調査結果からは、単にＢＣＰを策定し、関連する取り組み内容を公表するだけでなく、ＢＣＰ策定済であることを前提に、訓練や見直しを進め、実効性を担保していることも含めて外部へ発信することが当たり前になってきている実態が伺える。

今回の調査対象は日経２２５対象企業であったが、これら情報の公表は、「顧客からの信頼の維持」、「株主からの信頼の維持」、「ブランド・風評を守る」等、前述の取り組みのメリットにも直結するため、現在ＢＣＰ・ＢＣM取組を公表していない企業を含む全ての企業においても、何に取り組み、どのように実効性を担保しているのかを公表し、信頼性の確保や企業価値の維持に努めている旨を広く発信することを検討されたい。本稿がその一助となれば幸いである。

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社　リスクマネジメント第四部
事業継続マネジメント第二グループ
上席コンサルタント　小林　裕子
主任コンサルタント　浦川　渚人

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研株式会社は、ＭＳ＆ＡＤインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。
事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合せ先
ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研㈱
リスクマネジメント第四部　事業継続マネジメント第一グループ／第二グループ
千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918・8958／FAX:03-5296-8940
https://www.irric.co.jp/

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業のＲM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研 2025