



いざというときに機能する 危機管理マネジメントの必要性

～BCPとBCM～

文責：七十七サーチ&コンサルティング 調査研究部 沼澤 知未



はじめに

2025年12月、青森県東方沖を震源とする地震が発生し、八戸市では最大震度6強を観測しました。

2026年3月には東日本大震災から15年を迎えます。震災当時、筆者は学生でした。読者の皆さまの社内でも、当時社会人ではなかった世代が企業の現場を担うケースが増えていくと思います。もし今、同規模の災害や大規模な事業中断が発生した場合、「誰が」「どのような基準で」「何を優先して」判断するのか、自身はどのように行動すべきか、明確に

なっているでしょうか。

本稿では、企業における事業継続計画(BCP)の策定状況や課題を整理するとともに、支援策を紹介します。事業継続計画(BCP)は「策定しているかどうか」だけではなく「いざというときに機能するかどうか」が問われます。本稿が、皆さまが自社の危機管理体制を「現実の行動レベル」で考えるきっかけになれば幸いです。

1 事業継続計画(BCP)と事業継続マネジメント(BCM)とは

「事業継続計画」とは、「不測の事態が発生した場合においても、重要な事業・業務を中断させない、または中断した場合でも可能な限り短期間で復旧させるための方針・体制・手順等を示した【行動計画】」を指します。英語のBusiness Continuity Planの頭文字をとり「BCP」と呼ばれています。

想定される不測の事態は地震や豪雨などの自然災害に限りません。組織内外の事故、サイバー攻撃によるシステム障害、大規模感染症(パンデミック)など、事業中断をもたらす可能性がある事象も対象となります。BCPは、自社の事業特

性に応じたリスクを踏まえて策定することが求められます。すなわちBCPとは、事前にリスクを把握し、その影響を最小限に抑えつつ、重要な事業の継続および早期復旧を図るための仕組みです。

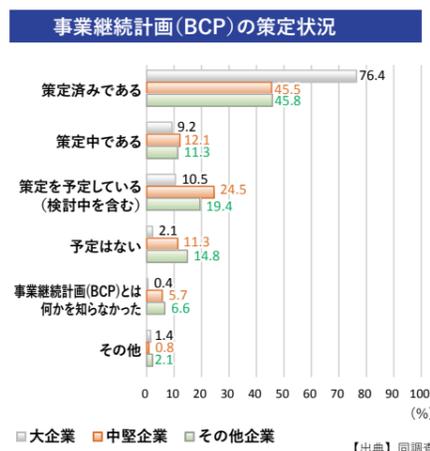
また、「事業継続マネジメント」(BCM, Business Continuity Management)は、BCPを含め、平常時からの方針策定、リスク分析、影響度評価、訓練、改善といった一連の活動を管理する枠組みを指します。BCPは策定して終わりではなく、継続的に見直し、実践を重ねるBCMの中でこそ、その実効性が高まります。

2 事業継続計画(BCP)策定状況

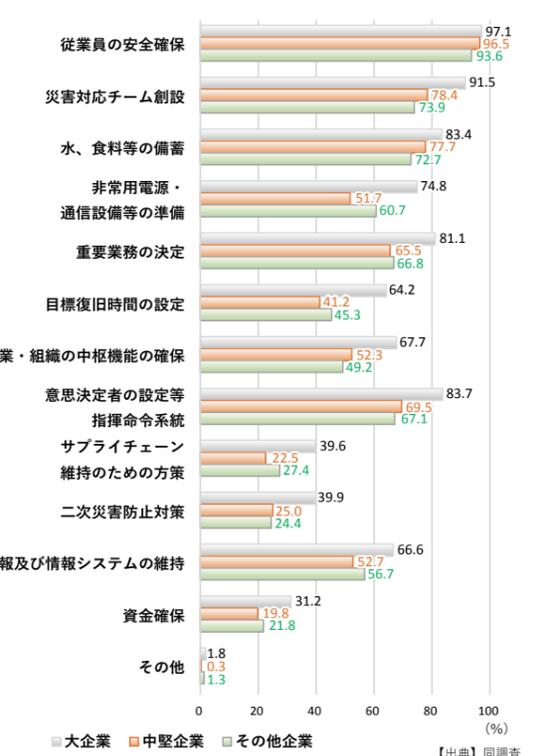
「令和5年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」*1(以下「同調査」)によると、BCPの策定状況には、企業の規模や業種による差がみられます。

事業規模別では、大企業の76.4%がBCP策定済みであるのに対し、中堅企業*2は45.5%、その他企業*3は45.8%にとどまっています。

業種別では、金融・保険業が70%台、運輸業・郵便業、建設業が60%台、製造業、サービス業、情報通信業が50%台となっています。一方、教育・学習支援業18.9%、生活関連サービス業・娯楽業23.4%、宿泊業・飲食サービス業27.2%、小売業34.7%、医療・福祉41.3%など、BCPを策定していると回答した企業の比率が10%台～40%台の業種もあり、顧客との対面機会が多い業種においても、相対的に策定率が低い状況が確認されます。



事業継続計画(BCP)に記載している項目



3 事業継続計画(BCP)の内容

同調査によると、BCPに記載されている項目のうち、全体で上位5項目は、「従業員の安全確保」「災害対応チーム創設」「水、食料の備蓄」「非常用電源・通信設備等の準備」「重要業務の決定」となっています。

「従業員の安全確保」を記載している企業は、大企業、中堅企業、その他企業のいずれも90%を超えており、社員や家族の安否確認および相互連絡体制の確保がBCPの前提となっていることがうかがえます。

一方、「重要業務の決定」については、大企業では81.1%が記載しているのに対し、中堅企業は65.5%、その他企業は66.8%にとどまっており、事業規模による差がみられます。

この結果から、「安全確保」は事業規模に関わらず共通認識として定着している一方で、大企業と比較して中堅・その他企業では、「どの業務をどの順番で継続・復旧させるのか」などの経営判断が十分に整理されていないケースが多いことがうかがえます。

4 BCP策定・運用における課題

同調査における「BCPの策定や推進にあたっての問題点・課題」(複数回答可)のうち、全体の上位5項目は、「部署間の連携が難しい」(32.1%)、「策定する人手を確保できない」(30.8%)、「BCPに対する現場の意識が低い」(28.2%)、「バックアップシステムの構築が難しい」(22.7%)、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」(21.1%)となっています。これらの課題は、いずれの事業規模においても共通して挙げられており、特に部署間連携やBCPに対する意識、人手

不足がBCP推進上の大きな制約となっていることがわかります。では、課題として挙げられている人手不足や現場の意識、部署間連携の難しさは、そのままにしておいてもよいのでしょうか。人手不足を理由として危機管理体制が構築されないまま、またはBCPを策定しても部署間の連携をせずに「一部の担当部署だけの取組み」となると、いざというときに実効性を発揮できないおそれがあります。BCP策定における課題を放置せず、対策していくことが重要だと考えます。

BCPの策定や推進にあたっての問題点・課題(上位5つ)

	全体	大企業	中堅企業	その他企業
1	部署間の連携が難しい (32.1%)	部署間の連携が難しい (44.7%)	BCPに対する現場の意識が低い (39.3%)	策定する人手を確保できない (29.0%)
2	策定する人手を確保できない (30.8%)	策定する人手を確保できない (32.8%)	部署間の連携が難しい (35.2%)	部署間の連携が難しい (24.5%)
3	BCPに対する現場の意識が低い (28.2%)	BCPに対する現場の意識が低い (29.4%)	策定する人手を確保できない (32.3%)	バックアップシステムの構築が難しい (23.5%)
4	バックアップシステムの構築が難しい (22.7%)	バックアップシステムの構築が難しい (21.4%)	策定に必要なスキル・ノウハウがない (24.4%)	BCPに対する現場の意識が低い (21.8%)
5	策定に必要なスキル・ノウハウがない (21.1%)	サプライチェーン内での調整が難しい (21.2%)	バックアップシステムの構築が難しい (22.2%)	策定に必要なスキル・ノウハウがない (19.6%)

【出典】同調査

5 普及に向けた国や宮城県の実践

国や宮城県では、事業継続に関するガイドラインを策定するなど、企業のBCPやBCMに対しての支援策を展開しています。

内閣府防災担当では「事業継続ガイドライン」*4を公開し、企業におけるBCMやBCPの重要性、策定方法を示しています。

また、宮城県経済商工観光部中小企業支援室では「みや

ぎ企業BCP策定ガイドライン」*5およびBCP策定に向けた3段階の様式を公開しています。なかでも「みやぎモデル1」は大震災などの緊急事態対応に必要な最小限の機能に特化した内容となっており、企業の実情に応じた作成や取り組みやすさに配慮したモデルといえます。

*1【出典】「令和5年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(内閣府 政策統括官(防災担当)付 防災計画担当参事官室)
 *2 卸売業…資本金1億円超10億円未満かつ常用雇用者数101人以上、小売業…資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者数51人以上、サービス業…資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者数101人以上、製造業その他…資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者数301人以上。(同調査における区分)
 *3 卸売業…資本金1億円超3億円以下(常用雇用者数100人以下)、小売業…資本金1億円超かつ常用雇用者数50人以下、サービス業…資本金1億円超かつ常用雇用者数100人以下、製造業その他…資本金1億円超3億円以下(常用雇用者数100人以上)または資本金3億円超かつ常用雇用者数300人以下。(同調査における区分)
 *4 内閣府防災担当「事業継続ガイドライン」(令和5年3月) <https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf>
 *5 宮城県「みやぎ企業BCP策定ガイドライン」(令和7年3月) <https://www.pref.miyagi.jp/documents/8974/bcpguideline.pdf>

おわりに

災害や不測の事態は、企業活動に深刻な影響を及ぼすおそれがあります。その影響は、売上や取引先への影響だけでなく、「従業員を守れたか」「適切な判断ができたか」といった経営上の責任にも繋がります。BCPは非常時のための計画ではありません。平常時においても機能させ、非常時の対応力およびレジリエンスを高めることが重要です。日頃の備えは、経営の土台となるものです。

七十七銀行グループでは、東日本大震災の経験を踏まえ、「人命の安全確保」を最優先とする防災意識の徹底に取り組ん

できました。風化防止を目的とした新入社員等への教訓伝承や災害対策の講義、「部別別防災計画」の見直し、平時からの訓練の積み重ねを通じて、実践的な防災体制の構築を進めています。また、弊社では、企業の皆さまが自社の実情に応じたBCPを策定・運用できるよう、初期検討の段階からのご相談や策定支援を行っています。

自社のBCPについて少しでも課題や不安がある場合は、ぜひ一度立ち止まり、見直す機会としていただければ幸いです。

BCPの策定・見直しのご相談は、お取引のある七十七銀行の営業店または77R&C経営企画部までご連絡ください。TEL:022-211-9728

