

# 日本における事業継続計画（BCP）の普及プロセス

岡 田 齋\*

## 1. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災（以下単に大震災と記す）は、甚大な人的被害のみならず多数の企業に多大な被害を与えた。とくに、大震災によって被害を受けた企業を含むサプライチェーンの分断により事業の継続が中断、あるいは困難になったことが社会的にも大きな問題となり、企業における事業継続計画（Business Continuity Plan: BCP、以下単に BCP と記す）の重要性が一層高まった。また、同年10月にはタイで洪水が発生し、同国に進出している日本企業が大きな損害を被り、大震災と同様にサプライチェーンの分断が問題になった。企業が効果的な BCP を構築し、災害時に有効に活用できるような体制を構築することは、社会から要求される喫緊の課題であろう。

しかし、企業の BCP の構築状況は国が掲げた普及目標には及ばず、わが国では BCP の普及が進んでいるとは言い難い。大震災のみならず東京電力福島第一発電所事故（以下単に原発事故と記す）、さらにはタイの洪水を契機に企業の BCP に対する認識に変化が見られたのか、これを明らかにすることは今後の BCP の普及に向けた第一歩となると考えられる。

一方、企業における効果的な BCP の構築には、資金、人材など多くの経営資源を投入する必要があり、この推進には高度の経営判断が求められるという課題も指摘できる。

そこで、本論文では、大震災発生前後の

BCP への取り組み状況の変化及び日本における BCP の普及プロセスを明らかにすることを試みる。なお、本論文は、2012年12月19日に開催された広島経済大学経済学会2012年度第5回研究集会での報告をまとめたものである。

## 2. わが国における BCP の取り組み状況と研究目的

### 2.1 BCP の定義と目的

BCP の概念図を図1に示す。

BCP は、事故や災害などが発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」について様々な観点から対策を講じることである（経済産業省、2005、A6-2頁）。また、丸谷（2008）は、「事業継続とは、企業や組織にとって欠くことのできない重要な事業（以下「重要業務」という）」あるいは業務を選び、それを許容される時間内に復旧できるようにし、中断が許されない重要業務は中断させないようにすることである。」（2頁）としている。図1では、BCP を導入する前の「現状の予想復旧曲線」から「BCP 実践後の復旧曲線」に移行させることによって、復旧を早めることである。

事業継続は企業自らにとっても

- ・重要業務中断に伴う顧客の他社への流出
- ・マーケットシェアの低下
- ・企業評価の低下

などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる（内閣府 防災担当、2005、1頁）。

\* 広島経済大学経済学部教授

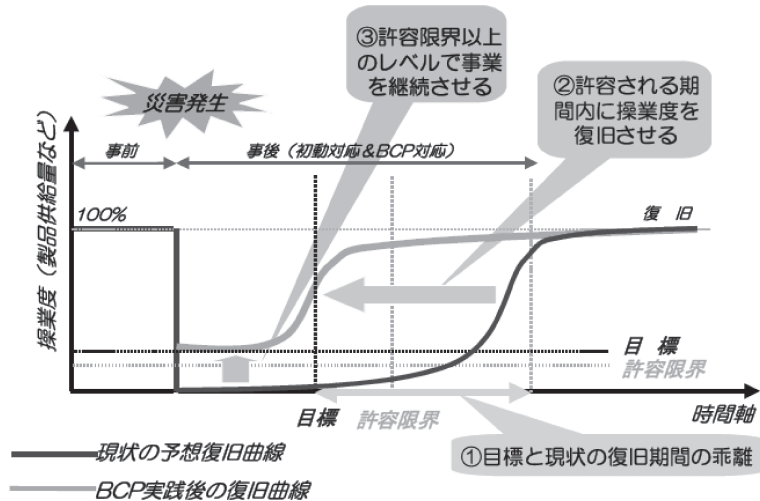


図1 事業継続計画の概念 (内閣府防災担当, 2009, 2頁)

## 2.2 大震災前の取り組み

丸山, 指田 (2006) は, 米英で1970年代から事業継続への関心が高まり, 2001年9月11日の同時多発テロ事件で事業継続の考え方を世の中に知らしめることになったと紹介している (26-30頁)。

このように災害発生に対し事前に備えるBCPであるが, 日本での普及は進んでいるとは言えない。

「首都直下地震の地震防災戦略」では経済被害軽減戦略における間接的被害削減額の軽減を目的として,

- ・今後10年間で事業継続計画を策定している企業の割合を, 大企業ではほぼ全て, 中堅企業において過半を目指す。
  - ・企業の防災の取組を評価・公表している上場企業の割合が5割程度となることを目指す。
- とされている (中央防災会議, 2006, 18-19頁)。
- しかし, 内閣府の実態調査 (2008) によれば, 目標には遠く及んでいない<sup>1)</sup>。

## 2.3 大震災後の取り組み

大震災後, さまざまな機関がBCPに関するアンケートを実施している<sup>2)</sup>。これらのアン

ケート結果は概ね次のようである。

- ・BCPを策定していた企業は, アンケート結果にばらつきはあるが, 帝国データバンク (2011) の結果では, 大震災の前までに「BCPを策定していた」企業は7.8%, 大企業は21.5%, 中小企業は6.5%と3倍以上の開きがある。
- ・自社の被災影響の分析に基づく現実的な事業継続や復旧の目標設定がなされ, かつハード・ソフト両面を考慮した対策までを盛り込んで整備されたBCPは, 現状ではまだ少ない。(野村総研, 2011)
- ・今後の改善活動として, 「BCPの教育・訓練」「BCPの見直し」を行う予定の企業が, 約3割みられ, 今回の大震災によって災害対策への意識が高まったことがうかがえる。(あずさ監査法人, 2011)

これらにみられるように, 大震災を契機に企業のBCPに対する取り組み意識が変化したと考えられる。

## 2.4 研究の目的

以上のように, 大震災を契機に日本企業におけるBCPへの関心が高くなったと考えられる

が、アンケート調査対象企業も様々であり、より定量的な分析が望まれる。また、大震災以前にも2004年の中越地震、2009年の新型インフルエンザなど、BCPの対象とすべき様々な自然災害やリスクも存在していた。このようなリスクに対して企業はBCPを構築していたのか、などの日本におけるBCPの普及プロセスを明らかにすることは、日本における効果的なBCPの普及に向けた一助となろう。

そこで、本研究では、わが国の売上高上位の企業を対象として、企業が発行するサステナビリティ報告書におけるBCPに関する開示情報を分析することによって、大震災発生前後のBCPへの取り組み状況の変化及び日本におけるBCPの普及プロセスを明らかにすることを目的とした。

### 3. リサーチデザイン

#### 3.1 分析対象とした企業と開示資料

本研究では以下に示すような方法で調査対象企業を絞り込み、BCPに関する意識変化などを調査した。分析の対象とした企業は、東日本大震災が発生した2010年度を基準年度とし、基準年度売上高上位100社とした<sup>3)</sup>。対象とした開示資料はサステナビリティ報告書<sup>4)</sup>である。サステナビリティ報告書は、各社ホームページ上でPDF版の報告書として確定して開示しているものとした。すなわち、PDF版ではなく容易に変更修正可能なWEB画面上のみで開示している報告書は対象外としている。また、CSR報告書と環境報告書の両方が発行されて

いる場合には、CSR報告書を対象とした。さらに、ダイジェスト版と詳細版が開示されているときには、詳細版を対象とした。

調査は、東日本大震災が発生した2010年度を基準年度とし、2007年度から2012年度までを対象期間とした。そして、その間に発行され、かつ各社のホームページ上で開示されている資料を調査対象とした。すなわち、開示対象期間が2006年度から2011年度を対象とし、それぞれ2007年度版から2012年度版の報告書を対象とした。なお、2012年度版は、2013年1月7日現在で発行されているものに限定している<sup>5)</sup>。

表1に、サステナビリティ報告書発行企業数と、発行していないまたは調査時点で開示されていない企業数を示す<sup>6)</sup>。

#### 3.2 調査項目

調査項目と内容を表2にまとめて示す。

まず、2007年度から2012年度版の報告書でBCPの記述の有無を調査した。

大震災を契機に多くの企業がBCPの構築あるいは見直しに関心を寄せている。大震災前後のBCPに対する企業の意識がどのように変化したか、被災した企業がBCPをどのように記述しているかについて、2011年度版報告書を中心に大震災の記述の有無およびBCPに関する記述の内容について調査した。大震災では分析対象とした企業の多くの事業所が被災していた。そして、大震災からの復旧に向けて多大な取り組みが行なわれた。これらはステークホルダーにとっても関心のある内容であろう。これらを、

表1 報告書発行および未発行または未開示企業数

	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度
報告書発行	90	91	94	90	88	81
報告書未発行 または未開示	10	9	6	10	12	19
合計	100	100	100	100	100	100

表2 調査項目と内容

調査項目	調査内容	調査対象
BCPの記述の有無	自社のBCPに関する記述の有無 (ただし、他社のBCP構築サポートなどは含まない)	2007年度～2012年度 報告書
大震災の記述	特集として取り扱っているか (ただし、トピックスは含まない)	2011年度報告書
企業におけるBCP の位置づけ	経営トップの言及、報告書冒頭で トップがコミットしているか	2010年度～2012年度 報告書
	BCPを経営課題として位置づけているか、 PDCAを回しているか	
	BCPの記述場所 (特集、リスクマネジメントなど)	

特集として取上げた企業も多い。

また、経営トップがBCPについて言及しているあるいはBCPを経営課題として取り上げている企業は、BCPの重要性を認識しているといえる。効果的なBCPの構築や浸透を経営課題としてPDCAのマネジメントサイクルを回している企業は、BCPの取り組み姿勢を評価できる。

丸山(2008)は、BCPはリスクマネジメントの一部であるとしている(10頁)。企業がBCPをサステナビリティ報告書のどの項目に分類しているかによって、自社の活動におけるBCPの位置づけが明らかになる。これらも2010年度版から2012年度版の報告書について調査した。

## 4. 調査結果

### 4.1 大震災の記述

2011年度の報告書において、大震災を特集として取り上げている企業は、報告書発行企業91社中68社(74.7%)であった。約3/4の企業が、2011年度のサステナビリティ報告書に大震災の特集を組んでいた。研究対象とした売上高上位100社の企業には、西日本に多くの活動拠点が

あり直接的に大震災の影響を受けておらず、また、特に特集を組んで特筆すべき必要性がない企業もあることを考慮すれば、多くの企業が大震災を2011年度の重要な出来事と捉えたといえよう。

大震災は社会に多大な影響を与えた大災害である。多くの企業が被災し、大震災の発生から復旧にいたる企業の取り組み、設備や従業員の被災状況などを、特集を組んで開示していた。企業も社会に対して大震災への関わりの情報を発信することが、社会的な責任として重要と考えている証左であろう。

### 4.2 BCPの記述

#### 4.2.1 BCPを記述した企業

BCPを記述していた企業の調査結果を表3に示す。

サステナビリティ報告書においてBCPを記述していた企業は、2007年度では報告書発行企業81社中39社(48%)から、2012年度では90社中64社(71%)へと年度の経過とともに増加している。

表3 報告書におけるBCP記述の有無

2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度
64/90 (71%)	64/91 (70%)	59/94 (63%)	47/90 (52%)	41/88 (47%)	39/81 (48%)

注：数字の分子はBCP記載企業数、分母は報告書発行企業数、( )内はBCP記載企業の割合(%)

**4.2.2 大震災前後における BCP の記述比較**  
2010年度版および2011年度版サステナビリティ報告書における BCP の記述の有無の調査結果を表4に示す。

51社が2010年度版と2011年度版のいずれにも BCP を記述していた。2010年度に BCP の記述がなして、2011年度に新たに BCP を記述している企業は、13社である。被災の程度は幅広いものであるが、このうち10社が自社も被災したと記述している。

一方、2010年度に BCP の記述があり、2011年度に記述がなくなっている企業が、8社ある。2010年度の BCP の記述は、大規模自然災害を対象としている記述もあるが、新型インフルエンザ対策が大部分である。8社中3社が被災したと記述しており、4社が被災の有無を報告書からは判断できなかった。2010年度に BCP の記述があり、2011年度に記述がなくなっている企業において、被災したにもかかわらず BCP の記述がなくなっている理由は、報告書からは読み取れない。

以上のように、BCP を記述する企業の増加は、4.1節に示した大震災の記述の増加に対応している。すなわち、被災した企業では大震災において自社がどのように対応したかという情報を社会に発信することが重要であったと考えたものと見られる。そこでは自社の BCP が有

効に機能したのかどうか問われる。そのため、大震災を契機に BCP の記述の必要性が高まるとともに、企業においても BCP に対する認識が高まったと考えられる。

#### 4.2.3 企業は BCP をどのように位置づけているか

サステナビリティ報告書をもとに企業における BCP の位置づけを調査した結果を表5に示す。

2010年度の報告書では、経営トップが BCP に言及している企業は皆無である。また、BCP を経営課題として取上げ、PDCA を回している企業は、17社ある。これは、報告書発行企業94社中18%である。

2011年度の報告書では、経営トップが BCP に言及している企業は13社に急増している。これは、報告書発行企業91社中14%である。また、BCP を経営課題として取上げ、PDCA を回している企業は、21社ある。これは、報告書発行企業91社中23%に達する。2011年度報告書における BCP の記述は、新型インフルエンザ対策に加え、大規模自然災害および大震災での自社 BCP の対応との関連を記述している企業が多い。また、多くの企業が大震災の規模と原発問題は想定外の災害であったとして BCP の見直しに言及している。

2012年度の報告書では、経営トップが BCP に言及している企業は9社であり、2011年度か

表4 2010年度版と2011年度版の BCP 記述企業調査結果（合計91社）

いずれの年度版にも BCP の記述あり	2010年度版ありで 2011年度版なし	2010年度版なしで 2011年度版あり	いずれの年度版にも BCP の記述なし
51社	8社	13社	19社

表5 サステナビリティ報告書に見る企業における BCP の位置づけの推移

	2012年度	2011年度	2010年度
BCP に関するトップ発言が有り	9/90 (10%)	13/91 (14%)	0/94 (0%)
BCP の経営課題化	28/90 (31%)	21/91 (23%)	17/94 (18%)

注：数字の分子は該当企業数、分母は報告書発行企業数、( ) 内は該当企業の割合 (%)

ら減少している。これは、報告書発行企業90社中10%である。また、BCPを経営課題として取上げ、PDCAを回している企業は、28社であり、2011年度からさらに増加している。これは、報告書発行企業90社中31%に達する。

2010年度報告書と2011年度報告書を比較すれば、大震災を契機に経営トップのBCPへの言及、新たにBCPの経営課題への位置づけを行っている企業が大きく増加している。2011年度と2012年度報告書を比較すれば、経営トップの言及は減少しているが、BCPを経営課題として取り上げている企業はさらに増加している。このことから、大震災を契機に企業のBCPへの関心が高まり、最近ではBCPの見直しを含めてBCPに真摯に向き合おうとする企業が増加するとともに、BCPへの取り組みが定着していることが理解される。

なお、報告書におけるBCPの記述箇所は、リスク管理、危機管理含むリスクマネジメントが、2012年度及び2011年度でそれぞれ45社及び51社であり、BCPを記述している企業いずれも64社中、それぞれ70%及び80%であった。このように、多くの企業がBCPをリスクマネジメントとして捉えていることが理解できる。

## 5. 考 察

### 5.1 BCPに対する企業の認識変化

大震災で多くの事業所が被災した日立製作所のBCPに関する情報開示を大震災前後で比較する。大震災前の2010年度報告書におけるBCPの情報開示は、「社会インフラに深くかかわる日立グループではリスクの発生に備えて、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう事業継続計画(BCP)の拡充に取り組んでいます。」(34頁)とし、「新型インフルエンザ行動計画・BCPの策定」(34頁)、「大規模災害に備えた図上訓練」(35頁)及び「ホームページによる情報提供」(35頁)の3つの見出

しで活動内容を報告している。情報開示の分量は約1ページである。

一方、2011年度版では、経営者自らが、「今回の大震災により被災した日本の事業所の一時的な生産停止が、世界のバリューチェーンに大きな影響を与えたことにより、日本の製造業のBCP(事業継続計画)のあり方が改めて問われています。日立としては、社会インフラの一端を担う企業として、自社のBCPだけでなく、バリューチェーン全体を含めたさらなるリスク・危機管理対策強化に努めてまいります。」(7頁)とBCPの強化に向けた強いメッセージを発信し、決意を表明している。また、大震災時の対応では、「日立では、震災直後より、日立製作所 社長を最高責任者とする日立グループ東日本大地震対策統括本部を本社に設置し、被災地およびお客様の復旧を支援するとともに、社員・家族、各拠点の被災情報の収集と緊急対応を開始しました。3月23日には、本統括本部の機能を拡大し、日立グループ震災復興統括本部を発足し、復旧・復興活動を加速させてきましたが、震災の影響は大きく、長期にわたる対策、対応が必要であると認識しております。今後は、この度の経験を踏まえ、より災害に強い企業体質へ進化することをめざすとともに、社会インフラ事業を手がける企業として、自社のみならず、日本の復興に力を尽くしてまいります。(中略)。日立では2006年12月にBCP(事業継続計画)策定のためのガイドラインを制定し、新型インフルエンザ対策も含め、多くの事業所でBCPを整備しています。また、大地震発生を想定して図上訓練を年1回行うとともに、主要事業所に衛星電話を設置するなど、日頃の訓練、防災設備の整備を重ねてきました。その成果もあって、震災当日ただちに日立グループ東日本大地震対策統括本部を設置して情報の一元化を図り、グループ全体で被害情報を共有するとともに、すみやかに復旧支援に

着手し、社員の一致団結もあって、甚大な被害にもかかわらず、予想を超えるスピードで復旧作業を進めることができました。」（10頁、下線著者）と示し、策定しているBCPが効果的に機能したと評価している。大震災におけるBCP関連の開示も含め、情報開示の分量は倍増している。

2011年度の報告書では、多くの企業トップもBCPに関するコミットメントを示している。東芝もトップコミットメントにおいて「今回の災害の経験を活かし事業継続能力を強化していきます。」（東芝、2011、5頁）とBCPを強化すると述べている。さらに、千葉製油所が被災したコスモ石油は、「また、今回の震災のように、広域にわたり、かつ複合的な災害に対し、会社としてストレス耐性の高い危機管理体制の構築をめざし、リスクマネジメントの見直しを実施いたします。既存の事業継続計画（Business Continuity Plan、以下、BCP）である首都圏直下型地震BCPの見直しに加え、東海、東南海、南海地震を想定した新たなBCPの策定も予定しております。また、災害以外のリスクにつきましても洗い出しを行い、対応策を検討しておりエネルギー企業としての責務を果たせるよう努めてまいります。」（コスモ石油、2011、1頁）などと、多くの企業の経営トップがBCPの見直しに言及している。

2010年度、2011年度及び2012年度サステナビリティ報告書におけるBCPの記述を比較した結果、大震災と原発事故を経験してBCPを見直したと記述した企業が増加していた。また、経営トップがBCPに言及した企業も2010年度0社から2011年度13社に急増し、さらにBCPを経営課題として取り上げている企業も増加したことから判断して、大震災を契機に企業においてBCPの関心・認識が高まったことは明らかであろう。

サステナビリティ報告書は、非財務情報の開

示において社会的アカウンタビリティ<sup>7)</sup>をはたす重要なツールとして位置づけられている。企業のBCPに関する情報開示の増加は、BCPという課題が重要な非財務情報であるとの認識が高まったことから妥当であると考えられる。

## 5.2 社会的課題事項としてのBCP

本論文では「企業と社会論」における社会的課題事項<sup>8)</sup>としてソーシャルイシュー（Social Issues）を位置づける。欧米及び日本におけるBCPの普及の歴史を見てみよう（丸谷・指田、2006、26-30頁）。

2.2節で示したように欧米では、1970年代の金融機関への情報システム導入の始まりを受け、システム停止に対する対応策が検討され、1980年代にはコンティンジェンシープラン（Contingency Plan：不測事態対応計画）として認識された。情報システムの停止以外にも火災、地震、水害、竜巻、テロ、暴動などへの対応が検討された。その中には、1982年のタイレノール事件をきっかけに米国企業に浸透しBCPへの関心が高まったことも指摘できる。1989年サンフランシスコで発生したロマ・プリエタ地震で、被災地域の金融機関がコンティンジェンシープランにもとづき、重要業務を継続した。そして、1993年、ニューヨークのWTCの爆破テロで多くの金融機関がバックアップセンターの活用や、バックアップサービス業を活用するなどにより、コンティンジェンシープランの有効性が明確になった。さらに、1999年台湾の集集地震によりサプライチェーンマネジメントに災害対策が組み込まれるようになった。

加えて、西暦2000年問題への対応で、情報システム停止時の事業継続を多くの企業が検討した。このように欧米では1970年代から多くの企業がBCPに積極的に取り組んできた歴史がある。

一方、日本でも1977年に「電子計算機システム安全対策基準」（通産省）や1991年に「金融

機関のコンピュータシステムの安全対策基準」(金融情報システムセンター)が発行されたが、これらは金融機関や情報サービス産業の情報システム部門に焦点を当てたもので、製品やサービスの供給をいかに継続するかという企業の全社的な行動指針となるようなものではなかった。

丸谷・指田(2006)によれば、「日本企業が事業継続に関心を持つにいたった要因の一つに、経営環境の変化がある。なかでも企業の経営に大きな影響を与えたのは、リスク情報の開示と国際会計基準の導入である。」(32頁)とし、2004年3月期決算からの有価証券報告書における「事業等のリスク」の項目の新設が日本におけるBCPの本格的な認識の始まりであるとしている。その後、2004年の中越地震において、被災した一部の企業などではBCPの関心が高くなったが、全国的な普及には至らなかった。国においても中央防災会議(2006)の目標は提示されたが、企業の関心は乏しく、内閣府の実態調査(2008)によれば、目標には遠く及んでいないことはすでに述べたとおりである。

2009年に新型インフルエンザが流行した。新型インフルエンザをBCPの対象とした企業のプロセスを概観しよう。2007年度のサステナビリティ報告書において、新型インフルエンザ(当初は鳥インフルエンザ)をBCPの対象とするリスクに挙げている調査対象企業は2社にすぎなかった。2008年度は10社に増加し、そして2009年の流行を受けて2009年度報告書では34社に急増していた。このように、企業は新型インフルエンザへの社会の関心の高まりやその流行をうけて、企業の対応を社会に開示することで社会的課題事項に対応してきたのである。

そして、2011年の東日本大震災やタイの洪水を経験し、BCPの重要性や必要性が社会的にも企業においても広く認識された。特に2011年の東日本大震災がその重要な転機になったことは、本論文の調査分析結果として5.1節で考察

したとおりである。

BCPは社会的にも重要な関心事になったことは、例えば、「平成24年度防災白書 第2編 東日本大震災を踏まえた防災対策の推進 第1章 東日本大震災の教訓」(41頁)には、BCPの重要性の再確認と、BCPの策定及び改善の促進の必要が指摘されていることでも明らかである。このように、BCPはもはや社会的課題事項(ソーシャルイシュー)として広く認識されるようになったといえる。企業が効果的なBCPを構築し、災害時に有効に活用できるような体制を構築することは、企業が社会から要求される喫緊の課題として広く認識されたのである。

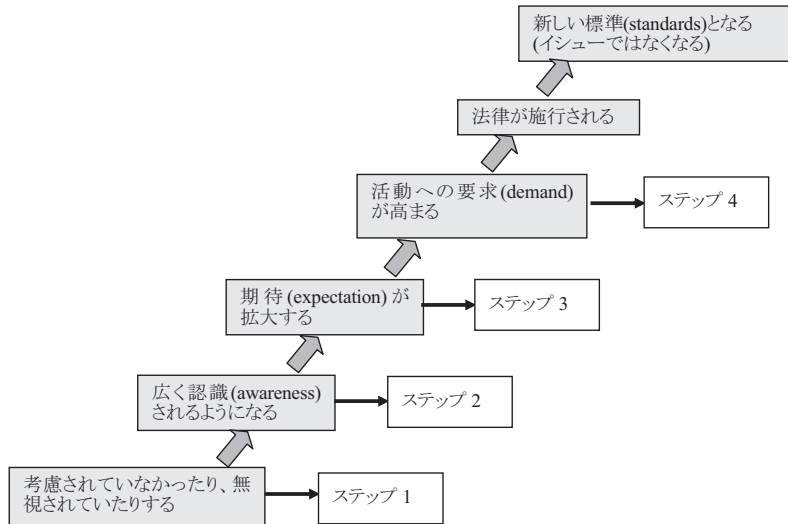
### 5.3 日本におけるBCPのイシュー・ライフサイクル

小山(2011)は、Ackerman & Bauer(1976)のイシュー・ライフサイクル論を次のように紹介している。「Ackerman & Bauerは、多くのソーシャルイシューは、初期の段階では考慮されていなかったり、無視されていたり、あるいは、そのことがイシューとなっていない場合もあることを指摘する。しかし、社会の関心が高まり、その関心が持続するならば、イシューは社会全体で広く認識されるようになり、しかるべき活動が求められ、究極的には立法への要求が高まる場合もあるとする。そして、そのようなプロセスを経て、企業がそうしたイシューに対応するようになってくると、そのイシューに対応するという事は『新しい標準』だと見なされるようになり、したがって、そのイシューはその時点でイシューではなくなる。」(54頁)。そして、Ackerman & Bauer(1976)10頁の記述を整理して作成された図2を紹介している。

このAckerman & Bauer(1976)のイシュー・ライフサイクルモデルをもとに、日本企業のBCPを考察する。

まず、ステップ1であるが、2009年の新型イ





小山（2011，55頁）をもとに著者加筆

図2 Ackerman & Bauer（1976）のイシュー・ライフサイクルモデル

ンフルエンザや2011年の東日本大震災以前の日本企業のBCPへの取り組みに該当する。1995年の阪神淡路大震災，2002～2003年に東南アジアから世界中に拡大したサーズ（SARS）や2004年の中越地震などに対して，いち早くBCPを構築した企業もあったが，多くの企業ではBCPへの関心は乏しいものであった。

次に，第2ステップは，前節で考察したように，2009年の新型インフルエンザや2011年の東日本大震災や原発事故，また，タイの洪水を経験し，BCPの重要性，必要性が広く社会的課題事項として認識されたことが該当する。

同時に企業が効果的なBCPを構築し，災害時に有効に活用できるような体制を構築することは，社会から要求される喫緊の課題として広く認識された。また，将来発生が予想されている東京直下地震や東海，東南海，南海地震への備えとしてBCP構築の要求も高まっている。これはイシュー・ライフサイクルモデルの第3ステップと第4ステップに該当する。

このように，BCPは社会的課題事項（ソーシャルイシュー）に位置付けられ，その認識と活動の推移はAckerman & Bauer（1976）の提唱す

るイシュー・ライフサイクルで説明できることが明らかになった。

## 6. おわりに

本研究では，企業が発行するサステナビリティ報告書におけるBCPの記述をもとに，大震災前後における企業のBCPへの認識の変化を調査分析した。その結果，大震災を契機に企業のBCPへの認識が高くなり，特に経営トップがBCPを強く認識するようになったことが明らかになった。また，多くの企業がこのような大震災と原発問題はBCPの想定外の災害であり，見直しに言及していた。さらに，日本におけるBCPの認識と普及の推移を，イシュー・ライフサイクルモデルを適用し考察を加えた。

大震災でサプライチェーンが分断され，国内のみならずグローバルに影響を及ぼしたことは記憶に新しい。わが国のようなサプライチェーンが発達している先進国で，かつ，自然災害の多発国にとってBCPは特に重要な意味をもつのである。

東京都は，大震災を踏まえ過去に公表した「首都直下地震による東京の被害想定」を全面

的に見直し、その結果を公表した（東京都防災会議、2012）。これによると新たな被害想定は過去のそれを大きく上回る。東京都以外、各地でも被害想定の見直しが行われ、被害の想定は過去のそれを大きく上回っている。そして、地震などの災害を如何に少なくするか、すなわち減災への取り組みが社会の喫緊のニーズとして顕在化している。その取り組みの一つとしてBCPが期待され、企業のみならず組織においてもBCPを広く普及させるための取り組みが強く求められる。

本研究には、インタビュー調査やアンケート調査などの一次情報の収集分析も必要であり、これらは今後の課題である。これらを継続的に進めることにより、効果的なBCPの普及に向けた一助にしたい。

## 注

- 1) 内閣府防災担当が平成20年に実施した実態調査によれば、BCPを作成済の企業は19%、策定中は16%であり、BCPを策定中も含め35%に過ぎず目標を大きく下回っている。また、策定予定ありが29%で、これを含めると合計64%が今後BCPを持つことが期待される。一方、BCPの策定予定なしが13%、BCPを知らないが23%であり、BCPの普及に向けた取り組みが不足し、普及が進んでいないといえる。
- 2) 例えば、あずさ監査法人（2011）、帝国データバンク（2011）、野村総研（2011）、矢野経済研究所（2011）、トーマツ（2011）、日本政策投資銀行（2011）などがある。
- 3) 具体的には、トヨタ、三菱商、伊藤忠、NTT、三井物、日立、ホンダ、丸紅、住友商、日産自、パナソニック、ソニー、東芝、JT、セブン&アイ、豊田通商、イオン、東電、富士通、NTTドコモ、双日、NEC、新日鉄、KDDI、三菱電、キヤノン、出光興産、デンソー、三菱重、JFE、ソフトバンク、シャープ、コスモ石油、関西電力、ブリヂストン、JR東日本、メディアパル、三菱ケミHD、スズキ、キリンHD、中部電力、富士フィルム、マツダ、東燃ゼネ、アルフレッサ、アイシン、昭和シェル、リコー、ヤマダ電、住友電、JFE商HD、スズケン、郵船、電通、神戸鋼、東北電力、三洋電、鹿島、住友化、大和ハウス、清水建、大日印、ダイハツ、日通、凸版、トヨ車、JR東海、アサヒ、武田、パナ電工、三菱自、九州電力、大成建、任天堂、旭化成、コマツ、富士重、東ガス、三井不、菱食、豊田織、東レ、積ハウス、商船三

井、大林組、三越伊勢丹、住金、IHI、東急、ANA、三井化学、ヤマトHD、JR西日本、花王、川重、味の素、ヤマハ発、旭硝子、王子紙、NTTデータの合計100社である。

- 4) 本論文におけるサステナビリティ報告書には、CSR報告書、環境・社会報告書など、企業の非財務情報の開示を目的として発行するものである。なお、最近では、財務報告を主とした年次報告書（アニュアルレポート）とサステナビリティ報告書とを統合したいわゆる「統合レポート」も調査対象としている。
- 5) 調査対象とした100社のうち1社が2010年度及び2011年度版を発行しているが、2012年度版が未発行である。
- 6) 2008年度や2007年度報告書はホームページで開示されていない企業も多かった。
- 7) 社会的アカウンタビリティについては、R・グレイ他（山上達人監訳）（1992）参照のこと。
- 8) 「日本では、（Social Issuesを）社会的課題事項という訳語が当てられているのが一般的となっている」（J・E・ポスト他、2012、X頁）に準拠している。

## 参考文献

- Ackerman, R. W., R. A. Bauer (1976) *Corporate Social Responsiveness*, Reston.
- あずさ監査法人（2011）「事業継続計画（BCP）に関するアンケート結果」2011年4月18日
- 経済産業省（2005）「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書—参考資料 事業継続ガイドライン—」
- コスモ石油（2011）「コスモ石油グループ コーポレートレポート 2011」
- 小山巖也（2011）『CSRのマネジメント』白桃書房
- 中央防災会議（2006）「首都直下地震の地震防災戦略」
- 帝国データバンク（2011）「BCP（事業継続計画）についての企業の意識調査」
- 東京都防災会議（2012）「首都直下地震等による東京の被害想定報告書」
- 東芝（2011）「CSRレポート」
- トーマツ（2011）「東日本大震災～初動対応と事業継続の現場で起きたこと～（BCPアンケート結果）」
- 内閣府 防災担当（2005）「事業継続ガイドライン 第一版 一わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」
- 内閣府 防災担当（2008）「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査（概要）」
- 内閣府 防災担当（2009）「事業継続ガイドライン 第二版 一わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」
- 日本政策投資銀行（2011）「東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査～サステナブルなBCPを積み重ね、競争力のある復興へ～」

- 野村総研（2011）「東日本大震災の影響とBCP（事業継続計画）に関するアンケート調査結果」
- 日立製作所（2010）「日立グループ CSR 報告書 2010」
- 日立製作所（2011）「日立グループ サステナビリティレポート2011」
- 丸山浩明, 指田朝久（2006）『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A』日科技連
- 丸山浩明（2008）『事業継続計画の意義と経済効果』ぎょうせい
- 矢野経済研究所（2011）「東日本大震災後のBCP（事業継続計画）に関する調査結果」
- J・E・ポスト, A・T・ローレンス, J・ウェーバー（松野 弘・小阪隆秀訳, 谷本寛治監訳,）（2012）『企業と社会（上）』ミネルヴァ書房
- R. グレイ, D. オーエン, K. マンダース（山上達人監訳, 水野一郎・向山敦夫・國部克彦・富増和彦訳）（1992）『企業の社会報告』白桃書房