

事業継続計画（Business Continuity Plan）策定の 要因分析

On social determinants of making Business Continuity Plan

小 山 太 郎

Taro KOYAMA

1. はじめに

東日本大震災後、将来予想される東海地震等の大地震発生に備え、現在、事業継続計画（Business Continuity Plan；以下BCPと表記）の策定や拠点分散などが注目されており、BCPの策定状況や拠点分散・サプライチェーン構造改革等について調査を行った（質問票は文末）。事業継続計画の策定とは、災害などのリスク発生時に自社のビジネスを継続するため、復旧の目標時間や順序・手順などを組織として予め定めることである。質問表の回答状況は、配布総計2,271件、回答数321件、有効回答率14.1%となった。質問票の送付先の内訳は以下であり、回答者の内208件は経営者であり、113件は有識者からのものであった¹⁾。

- (a) インターネットによる調査対象（産業経済研究所モニター） [1,071件]
- (b) 郵送調査対象（中部大学 OB／OG組織（幸友会）会員企業） [800件]
- (c) その他：野村證券(株)／(株)アタックスモニター [400件]

なお、本調査は、地震に関していわゆる信頼性・妥当性が確保された測定尺度や、あるいはその一部を改良した尺度を用いた調査票に基づいた調査ではなく、将来の地震専用のリスク認知／評価に関する測定尺度を開発するための予備的なものと位置づけられる。

2. 調査仮説

主な調査仮説は、過去の被災経験がBCP策定傾向につながっているか（仮説1および2）、将来の大地震発生を見据えて主要活動拠点の国内／海外への再配置（地域分散）を検討していることがBCP策定傾向につながっているか（仮説3および4）、サプライチェーン・マネジメントに関する様々な改革意向を持っていることがBCP策定につながっているか（仮説5～11）、等である。そのほか、ある特定の業種に該当することがBCP策定傾向に寄与しているか、また、従業員規模（職員数）がBCP策定傾向につながっているか、という点も調査仮説に入れた。

- （仮説1） 東日本大震災の被災経験がある企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説2） 東日本大震災以外の被災経験（伊勢湾台風等）がある企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説3） 東海エリア以外の国内に主要活動拠点（生産・サービス拠点／データセンター等）の再配置を検討している企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説4） 東海エリア以外の海外に主要活動拠点（生産・サービス拠点／データセンター等）の再配置を検討している企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説5） 東海地域以外の仕入れ先の確保、既存の仕入れ先の見直しを考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説6） 東海地域以外への販路拡大を考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説7） 東海地域以外の国内企業との業務提携を考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説8） 海外の企業との業務提携を考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説9） 業務の外部委託（アウトソーシング）を考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説10） 部品・設計図面等の標準化・共通化を考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。
- （仮説11） 在庫の積み増しを考えている企業は、BCPを策定する傾向がある。

以上の仮説に対して、質問票Q2－3の「事業継続計画をすでに作成したか否か」を目的変数（0 or 1）とし、SPSSを用いてロジスティック回帰分析を行った（データをスクリーニングした結果、欠損値のない140社を用いた）。

3. 結果の考察

仮説1～3が支持される一方で、仮説5～11はすべて支持されなかった。東海エリア以外の国内に主要活動拠点の再配置を考えていると回答した企業は、そう回答しなかった企業よりも7倍、BCPを策定するといえる（オッズ比7.674）。また、サプライチェーン・マネジメントに関する様々な改革意向を持っていることが必ずしもBCP策定につながっていないことが明らかになった（この点について付言すると、東日本大震災で自動車部品のサプライチェーン網が破断して生産が停滞したというセンセーショナルなマスメディアの報道を踏まえて、SCMに関する質問文を本調査では挿入したが、現場の経営者はそのような報道を冷静に捉えているか、あるいはSCM網の迅速な改善・再構築は費用面等で難しいと考えている可能性がある。）そして、企業属性では、業種ダミー（建設業・製造業・流通業・金融保険業・情報通信業）は、全て非有意である一方、従業員数が500～999人および3千人以上の企業においてBCP策定傾向が見られた（つまり、従業員規模が大きな会社ほど、BCPの作成傾向は強い）。なお、交互作用（業種×企業規模、東日本大震災における被災の有無×事業停止期間、東日本大震災における被災の有無×その他の被災経験の有無）はすべて非有意だった。言い換えれば、例えば、建設業でなおかつ従業員規模が1,000～2,999人という特定の条件を満たした場合に、BCP策定意向を有するという結果は得られなかった。そして、東日本大震災に被災し、なおかつ業務停止期間が1ヶ月以上という特定の条件を満たした場合に、BCP策定意向を有するということもなかった。さらに、東海豪雨等で被災し、なおかつ東日本大震災でもなんらかの被災経験があるという二重のトラウマ的な被災経験がBCP策定傾向につながるということもなかった。

このような結果が出た理由を自由回答文から考えてみると、東海地震に備えて事業拠点の国内外での物理的な地域分散を図ることを想定して調査票を設計したが、地域をブロック化して東海エリアの外、あるいは海外へと拠点分散を行うという発想以外に、企業は以下の三つの仕方でも地震のリスクヘッジを考えていることがわかった。すなわち、(A) 場所は分散させずに自社ビルの耐震強化や本社社屋の建て替えて乗り切る（あるいは、耐震ビルへの引越しなど）。これは、地元密着で拠点分散できない不動産業や、消費の小規模分散性のために同様に拠点分散できない流通業などに顕著であった。また、金融業や情報通信業は、強固な耐震ビルやデータセンターがあればよく、複数遠隔地に拠点を持つ必要はないと考えている。(B) エリア分散ではなく、業務の機能的バックアップで乗り切るという発想。(C) 東海エリアの地域内で拠点分散を考えている企業もあり²⁾、沿岸部から内陸部への移転も震災リスク対応になる、と考えている。

表 1. ロジスティック回帰分析結果

		方程式中の変数				オッズ比	
		B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
ステップ 2 ^a 1	東地震(1)	-.841	.487	2.987	1	.084	.431
	過去被災(1)	-.928	.524	3.136	1	.077	.395
	Q211(1)	2.038	.715	8.120	1	.004	7.674
	Q212(1)	.393	.884	.198	1	.656	1.482
	Q221(1)	.055	.579	.009	1	.924	1.057
	Q222(1)	-.942	1.167	.652	1	.419	.390
	Q223(1)	.614	.885	.481	1	.488	1.848
	Q224(1)	.776	.935	.690	1	.406	2.173
	Q225(1)	.630	1.000	.397	1	.529	1.878
	Q226(1)	.658	.926	.506	1	.477	1.932
	Q227(1)	.960	.741	1.678	1	.195	2.613
	F21(1)	-.007	.813	.000	1	.993	.993
	F22(1)	-.742	.761	.950	1	.330	.476
	F23(1)	6.142	22.268	.076	1	.783	465.094
	F24(1)	.498	1.012	.242	1	.622	1.646
	F25(1)	.725	1.381	.276	1	.599	2.066
	F31(1)	.367	1.322	.077	1	.781	1.444
	F32(1)	.742	1.282	.335	1	.563	2.100
	F33(1)	1.949	1.280	2.317	1	.128	7.019
	F34(1)	2.884	1.456	3.921	1	.048	17.881
	F35(1)	1.953	1.516	1.659	1	.198	7.050
	F36(1)	3.138	1.521	4.254	1	.039	23.049
定数		-1.055	1.408	.561	1	.454	.348

a. ステップ 1: 投入された変数 東地震, 過去被災, Q211, Q212, Q221, Q222, Q223, Q224, Q225, Q226, Q227, F21, F22, F23, F24, F25, F31, F32, F33, F34, F35, F36

そのほか、自由回答文の内容から以下のことが判明した。

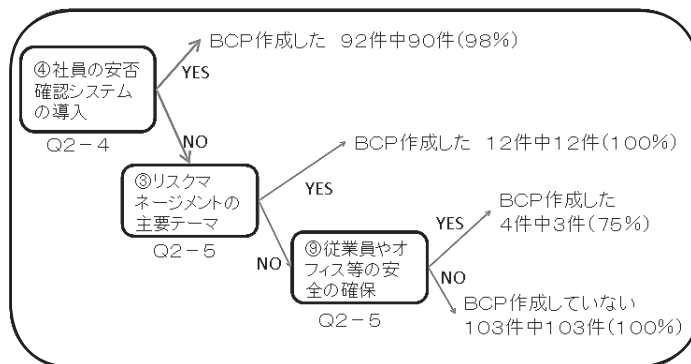
主要事業所（製造拠点等）を予め全国規模で有している大企業の場合、全国規模の網状ネットワークが存在するので、その意味ではすでに地域分散が完了しており、「リスクに備えて地域分散しますか？」という質問が意味をなさない。サプライチェーン網が災害に対して機動的に対応できるようになっていれば、ある拠点が被災して機能停止したとしても、他の拠点を使えばよいということになる。なお、流通業の立場では、製造業的なSCMの見直しに関心はなく、物流網の改革に関心がある。そして、震災が必ずしも生産／販売停滞に繋がらず、特需が発生しているという事例も見られた³⁾。

まとめると、拠点分散によって震災リスクを低減するという方策は、製造業にとって、東日本大震災のようにエリア全部が徹底的に破壊される大災害の場合に有効だが、東海地震がそこまでの大災害を地域全域にわたって引き起こすかどうかは経営者も確信がない、ということになると思われる（沿岸部のみ甚大な被害を受けると予想している企業もある）。

4. 震災対応のために作成したBCP（事業継続計画）の内容等について

本調査では、Q 2 - 3「貴社では今後の震災対応のためのBCP（事業継続計画）をすでに作成されましたか？」という質問で「はい」と回答した人については、Q 2 - 4以降でBCPの具体的な内容について聞いている（Q 2 - 4は「作成済み、または検討中のBCP（事業継続計画）の内容はどのようなものですか？」となっている。）。策定したBCPの具体的な内容についてその傾向を把握するため、決定木分析（C4.5）を行った（図2参照—詳細な出力結果は注4を参照—）。Q 2 - 3を目的変数とし、他の全ての変数を説明変数として、総当りでTreeを形成させると、Q 2 - 4の④（社員の安否確認システムの導入）が最初の分岐を形成し、Q 2 - 5の③（リスクマネージメントの主要テーマ）、Q 2 - 5の⑨（従業員やオフィス等の安全の確保）にも同時に○をする傾向があった。この結果から、現時点では、**企業におけるBCP対応とは安否確認システムの導入と同義である**と、経営者が考えていることが分かる。これは、従来の防災計画の延長線上でBCPを捉えているということであり、企業の経営戦略や事業戦略の練り直しという観点でBCP対応の認識がなされていないことを示している。

図2. 決定木分析の結果



また、検討・作成中のBCPの内容と業種や従業員規模との関連性を見るため、コレスポネンス分析を行った（図3および図4）。図3からは以下のことが言える。例えば建設業は社員の「安否確認システムの導入」に関心を寄せ、電気・ガス・水道という業種は、「代替電源の確保および長時間化」に回答する傾向がある。金融・保険業は、「BCP運用・浸透への訓練」が必要だと考えている。他方、製造業は、「重要業務の選定と復旧目標時間の設定」・「本社や重要拠点の耐震化・免震化および代替オフィスの確保」が課題だと考えている。

図3. コレスポネンス分析結果（1）

（「業種」×「Q 2 - 4 作成済み, または検討中のBCPの内容」）

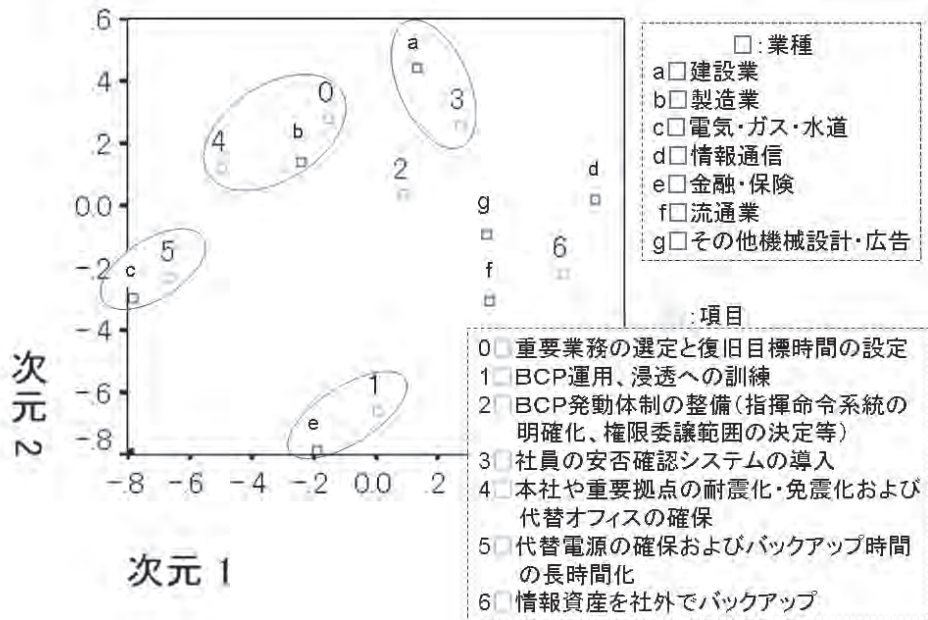
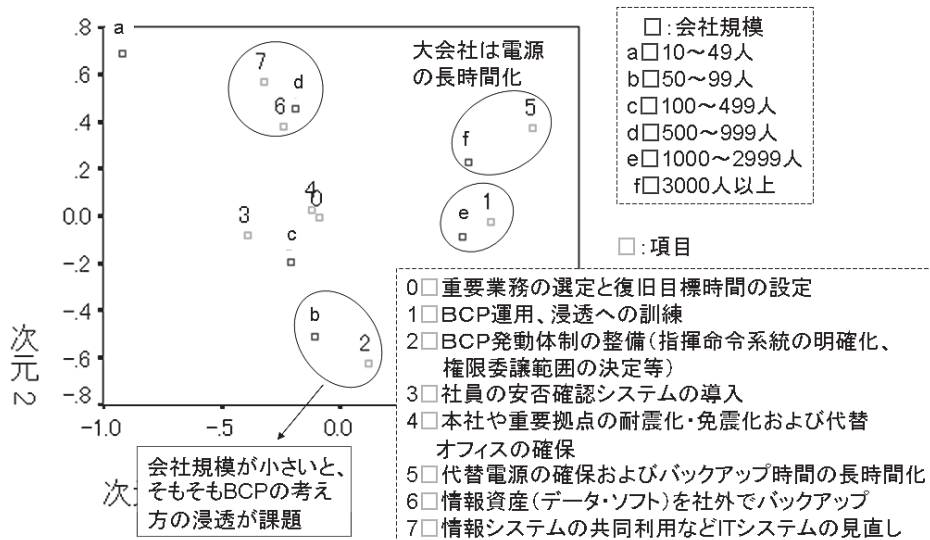


図4. コレスポネンス分析結果（2）

（「会社規模（人数）」×「Q 2 - 4 作成済み, または検討中のBCPの内容」）



そして図4からは、従業員規模が50～99人の企業は「BCP発動体制の整備（指揮命令系統の明確化、権限委譲範囲の決定等）」に関心を寄せ、1,000～2,999人の企業は「BCP運用、浸透への訓練」が課題であり、3,000人以上の企業は、BCPの具体的な内容として「代替電源の確保およびバックアップ時間の長時間化」を考えていることも分かった。

5. 今後の課題と研究の方向性

Paul (2012) によれば、企業のリスク管理は、リスク認知 (risk perception) → リスク分析 (risk analysis) → リスク評価 (risk assessment) という順で進めるのがよいという。本調査では、信頼性・妥当性が担保されたリスクの測定尺度を用いておらず、今後は既存の確立された尺度を用いるべきだろう。例えば、Ozdemir and Kruse (2000) は、リスクに晒されることとその結果としてのダメージの程度という二つの観点から、滅多に起きないが起きた場合に甚大な被害をもたらすような出来事に対するリスク認知の程度を測定している。また、Holtgrave and Weber (1993) は、理性的な認識と情緒的な認識という二つの次元からリスク認知尺度を構成している。Mulilis and Duval (1995) は、自分達が提唱する Person-Relative-to-Event (PrE) 理論に基き、地震の発生確率・地震が起きたときの被害の深刻さ・地震がどれくらい目前に迫っているのか (切迫している程度) という三つの要素から地震に対するリスク認知を行っている (彼らは、地震被害の深刻さを、死・怪我・財産ダメージへの関心／恐怖へと分解している)。今後は、McClelland et al. (1990) や Tobin and Montz (1997) も参照しつつ、まずはより精緻な地震に対するリスク認知尺度の開発が求められるよう。

今後の企業経営と震災対応を考えるなら、災害地理学者のケネス・ヒューイットの主張が参考になる。ヒューイットは、20世紀の100年間で地震によって10億以上の家が倒壊したが、そのほとんどはスラムや安アパート地帯、貧しい農村に建っていた。地震のリスクは多くの都市において非常に不公平に配分されており、「階級震災 (Classquake)」[「階級差と地震被害の程度が連動していることを示す造語」という言葉が偏った倒壊パターンの特徴を表すために作りだされた、と述べている。

「約120万人が家を失った1978年2月のグアテマラの大惨事において、グアテマラシティでは、倒壊した5万9,000戸のうちほとんどすべてが、峡谷や絶壁の上下、不安定な断崖、強度の足りないできて間もない河川火山の堆積物の上にある都市スラムに建っていた。街の他の部分や高価な住宅ははるかに安定した場所に

あったために、損害はごくわずかだった。(Hewitt (1997) ,pp.217-218) 」

同様に考えるなら、より資力のない企業は、危険な場所に耐震性の劣る事務所を構えるがゆえに、実際の震災の際にも大きな被害を受けることになる(過去の大震災の被害を地理情報システム上にプロットし、自社ビルが危険エリアに立地していないかどうか、被災予測を行う研究も望まれよう)。

最後にリスク概念についても再検討が望まれることを指摘しておきたい。内田(2011)は、期待値を計算できる危険をリスク(risk)と呼び、ベネフィットを計算できず社会全体に破局をもたらす危険をデインジャー(danger)と呼んでいる。リスクとベネフィットは対概念であるが、デインジャーには利得が存在しない(利得計算を行う主体そのものが消滅するからである)。東日本大震災に続いて起きた原子力発電所の事故は、まさにデインジャーであった。Beckの『危険社会』の執筆動機は、チェルノブイリの原子力発電所の事故であり、もし、旧ソ連が事故処理のために100万人規模の事故処理作業員を迅速に投入していなければヨーロッパに人は住めなくなっていただろうという衝撃を受けて書かれたものである。東日本大震災に続く原発事故で、事業継続を目指す企業経営のあり方も根本的に変化せざるを得ない。まず、リスク管理として放射能による被曝から従業員の健康を守ることに留意しなければならない—さもなければ貴重な戦力を失ってしまうだろう。要するに、努力しなければ達成できないほど健康ということが高級財となった。価値の語源であるValereはラテン語で健康という意味であり、健康であることは価値あることなのだが⁵⁾、企業は社員食堂で汚染されていない食糧を提供して従業員の健康を守ると同時に、汚染の地理的範囲や放射性物質の作物への移行係数なども従業員教育の一環として採り入れる必要があるだろう。また、汚染エリアへの出張は回避せざるを得ないのである。

謝辞： なお、本稿を執筆するにあたり、BCP関連情報・資料等の交換をして頂いた㈱野村総合研究所、ならびにアンケート調査の被験者(モニター)を提供して頂いた野村證券㈱と㈱アタックス、そしてインターネット連動のアンケート集計システムを構築し、基本統計量の算出・クロス集計データの作成・決定木分析への助言を頂いた中部大学の永井義明先生に深く感謝いたします。

注

- 1) 回答企業の業種別内訳は、製造業98社、建設業27社、流通業23社、情報通信13社、金融業6社、電気・ガス・水道業4社であった。また、回答者の年齢層は、30歳未満2人、30-40歳未満23人、40-50歳未満42人、50-60歳未満81人、60-70歳未満48人、70歳以上6人であった。
- 2) そのような回答事例として、「販売、仕入れ、決算データ等の別の場所への保存(流通業)」 「東京本社が震災するようなことを想定し、社内データを別の場所に定期的に確保するようにしております。」 「零細規模で地元密着の仕事なので、お客との工事図書、会社の経理ソフトを月ごとに他所に移動させている。」 などがある。
- 3) そのような回答事例として、「震災後、市場からヨーグルト、納豆が消え、それらを自家製造したいと考えているため、弊社のヨーグルトメーカー（発酵機器）は特需となった。」 「製造部門で、被災地域の工場で製造できなくなり、その代替生産の要請により製造が増加した。」 などがある。
- 4) 決定木分析の結果は以下である (N=208)。

=== 実行情報 === スキーマ : weka.classifiers.trees.J48 -C 0.25 -M 2 データ名 :
 YESNO_noNAME インスタンス数 : 208 属性数 : 103 [list of attributes omitted]
 テストモード : 10- フォールド 交差検証

=== 分類器モデル (学習セット) === J48 pruned tree

Q2-4_4 = NO

| Q2-5_3 = NO

| | Q2-5_9 = NO: NO (103.0)

| | Q2-5_9 = YES: YES (3.0/1.0)

| Q2-5_3 = YES: YES (12.0)

Q2-4_4 = YES: YES (90.0/2.0)

Number of Leaves : 4 Size of the tree : 7 モデルビルド所要時間 : 0.02 秒

=== 階層化交差検証 === === Summary ===

Correctly Classified Instances 204 98.0769 % Incorrectly Classified Instances 4
 1.9231 %

Kappa statistic 0.9615 Mean absolute error 0.0295 Root mean squared error
 0.1379

Relative absolute error 5.9057 % Root relative squared error 27.5822 % Total
 Number of Instances 208

=== Detailed Accuracy By Class ===

	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0.981	0.02	0.981	0.981	0.981	0.983	NO
	0.98	0.019	0.98	0.98	0.98	0.983	YES
Weighted Avg.	0.981	0.019	0.981	0.981	0.981	0.983	

=== Confusion Matrix === a b <-- classified as 104 2 | a = NO 2 100 | b = YES

- 5) Canguilhem (1966) によれば、健康でない人や組織、つまり病人や病的な組織は、「(生体) 環境の激変に対して、ある一定の生理学的定数（脈拍、血圧、体温等）を柔軟に変化させて異なる別の規範を自分で創造することができず、秩序への偏執、小心、単調さへの積極的な好み、支配できるとわかっている場面への愛着を特徴とし、一つの規範しか受け入れることができない（邦訳『正常と病理』p.164）。」言い換えれば、真に健康な人間は、例えば、運動習慣があるろうとなかろうと健康なのであり、運動習慣がなければ不健康になってしまう人は、運動習慣という規範に縛られているがゆえにそうでない人よりも健康レベルが低い。同様に、現在、放射能汚染によって社会全体が不健康になっており、放射性物質を避けるような、ある一定の仕方で生活を送ることを余儀なくされている（言い換えれば生活の仕方に対して大幅な制約がかかっている）。

参考文献

- 内田樹 (2011) 『ひとりでは生きられないのも芸のうち』文藝春秋
- Beck,Ulrich (1986) , *Risikogesellschaft*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main (東兼監訳『危険社会』二期出版1988年)
- Canguilhem, Georges (1966) , *Le normal et le pathologique*, P.U.F. (滝沢武久訳『正常と病理』法政大学出版局1987年)
- Dupuy, Jean-Pierre (2005) , *Petite métaphysique des tsunamis*, Seuil (嶋崎正樹訳『ツナミの小形而上学』岩波書店2011年)
- Holtgrave, D.and Weber, EU (1993) ,“Dimensions of risk perception for financial and health risks,” *Risk Analysis*, Vol.13 (5) , pp.553-558.
- Kenneth Hewitt (1997) , *Regions of Risk: A Geographical Introduction to Disasters* (Themes in Resource Management) , Harlow
- McClelland,GH et al. (1990) ,“The effect of risk beliefs on property values: a case study of hazardous waste site,” *Risk Analysis*, Vol.10 (4) , pp.485-497
- Mulilis,JP.and Duval,TS (1995) ,“Negative threat appeals and earthquake preparedness: a person-relative-to-event PrE model of coping with threat,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.39 (1) , pp.1319-1339

- Ozdemir, O. and Kruse, JB (2000) ,“Relationship between risk perception and willingness-to-pay for low probability, high consequence risk: a survey method,” *Risk Analysis*, Vol.26 (4) , pp.945-954
- Paul, Bimal Kanti (2012), *Environmental Hazards and Disasters: Contexts, Perspectives and Management*, Wiley
- Tobin, GA and Montz, BE(1997), *Natural Hazards: Explanation and Integration*. New york, The Guilford Press

(質問票) 東海地震等の巨大地震対策についてのアンケート調査のお願い

1. 調査の目的

企業の経営幹部および有識者の方にお尋ねします。平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災は、各地に未曾有の被害をもたらしました。将来予想される東海地震に備え、現在、事業継続計画（BCP）の策定や拠点分散などが注目されています。事業継続計画とは、災害などのリスク発生時に自社のビジネスを継続するため、復旧の目標時間や順序・手順などを組織的に計画・策定する事業継続計画を予め作成するものです。本アンケートでは、貴法人におけるこういった事業継続計画の策定状況や拠点分散・サプライチェーン構造改革等についてお伺いいたします。

Q 1. 【東日本大震災が貴社の事業活動に与えた影響についてお聞きます】

Q 1 - 1. 事業継続に対してどのような影響がありましたか？（○はいくつでも）

- ① 貴社の事務所、店舗、工場等が直接被災して、生産や販売活動が停止した
→ Q 1 - 2 へ
- ② 材料、部品、商品等の取引先からの調達が困難となり、生産や販売活動が停止した（以下の内いずれかに○）。
 - (A) 国内の代替仕入れ先を利用した → Q 1 - 2 へ
 - (B) 海外の代替仕入れ先を利用した → Q 1 - 2 へ
 - (C) 被災した既存仕入れ先の復旧を待った（復旧を支援した）→ Q 1 - 2 へ
 - (D) 特に何もしていない → Q 1 - 2 へ
 - (E) その他自由回答（ ） → Q 1 - 2 へ
- ③ 販売先としての顧客からの受注（発注）が停止、または減少した→ Q 1 - 2 へ
- ④ 特に影響はなかった → Q 1 - 3 へ
- ⑤ その他自由回答

Q 1 - 2. 生産・販売活動・受注が停止した期間についてお答えください (○は一つ)

- ①震災当日
- ②震災から3日程度
- ③震災から1週間程度
- ④震災から数週間から1カ月程度
- ⑤震災から1カ月以上
- ⑥その他自由回答

Q1-3. 東日本大震災以外で、過去において地震・台風・洪水などによる被災経験はありますか？

- ①ある→その具体的内容を記述してください ()。
- ②ない

Q 2. 【東海地震や連動型巨大地震への貴社の備えについてお聞きします】

Q2-1. ＜主要活動拠点（生産・サービス拠点／データセンター等）の再配置を実施、または検討中＞（○は一つ）

- ①東海地域外（国内）への主要活動拠点の移転，分散
- ②海外への主要活動拠点の移転，分散
- ③そのようなことは検討していない
- ④その他自由回答（ ）

Q2-2＜サプライチェーン・マネジメントの改革を実施、または検討中＞（○はいくつでも）

- ①東海地域以外の仕入れ先の確保、既存の仕入れ先の見直し
- ②東海地域以外への販路拡大
- ③東海地域以外の国内企業との業務提携
- ④海外の企業との業務提携
- ⑤業務の外部委託（アウトソーシング）
- ⑥部品・設計図面等の標準化・共通化
- ⑦在庫の積み増し
- ⑧そのようなことは検討していない
- ⑨その他自由回答

Q 2 - 3. 貴社では今後の震災対応のためのBCP（事業継続計画）をすでに作成されましたか？

- ①はい（作成中・検討中を含む） → Q 2 - 4へ
②いいえ → Q 2 - 7へ

Q2-4. 作成済み、または検討中のBCP（事業継続計画）の内容はどのようなものですか？（○はいくつでも）

- ①重要業務の選定と復旧目標時間の設定
- ② BCP 運用、浸透への訓練
- ③ BCP 発動体制の整備（指揮命令系統の明確化、権限委譲範囲の決定等）

- ④社員の安否確認システムの導入
- ⑤本社や重要拠点の耐震化・免震化および代替オフィスの確保
- ⑥代替電源の確保およびバックアップ時間の長時間化
- ⑦情報資産（各種データやソフトウェア）を社外でバックアップ
- ⑧情報システムの共同利用など IT システムの見直し
- ⑨その他自由回答

Q 2 - 5. BCP（事業継続計画）の策定が必要であると考えた理由をお聞かせください（〇はいくつでも）

- ①経営戦略上の最重要課題である（企業存続の絶対条件になった）。
- ②SCM（サプライチェーンマネジメント）を考える上で不可欠のテーマ
- ③リスクマネジメントの主要テーマ
- ④親会社／取引先／顧客からの要請（銀行・債権者を含む）
- ⑤法令上の要請／地方自治体のガイドラインに順じて
- ⑥IR（投資家向け広報）上の対応が不可欠
- ⑦CSR（企業の社会的責任）の観点から
- ⑧被災の経験から
- ⑨従業員やオフィス等の安全の確保
- ⑩地震や断層の知識を身につけたから
- ⑪その他

Q 2 - 6. BCP（事業継続計画）の策定の仕方について回答してください（〇はいくつでも）。

- ①BCP関連のコンサルティング会社を活用
- ②BCPを推進している自治体・NPOを活用
- ③取引先（顧客）の指導を受けながら
- ④事業継続計画を研究している大学関係者の指導を受けながら
- ⑤親会社・グループ会社の指導を受けながら
- ⑥自社が独力で作成
- ⑦その他自由回答

Q 2 - 7. BCP（事業継続計画）を作成しない理由をご回答ください（〇はいくつでも）。

- ①作成に必要なノウハウ・スキルがないため
- ②作成する人手や資金（投資余力）を確保できないため
- ③作成の効果が期待できないため
- ④法令、規制等で直接義務付けられていないため
- ⑤顧客、取引先からの要請がないため
- ⑥ガイドライン等に自社業種の例示がないため
- ⑦事業継続計画は必要ないと考えているため
- ⑧その他自由回答

Q 3. 最後に貴社のプロフィールについてお答えください。

F 1 貴方のご年齢についてお聞かせください（その番号に○印をお付けください）。

1. 30 歳未満
2. 30 ～ 39 歳
3. 40 ～ 49 歳
4. 50 ～ 59 歳
5. 60 ～ 69 歳
6. 70 歳以上

F 2 貴方のご職業、あるいはご専門の主たる業務は次のうちどれでしょうか。該当するものを一つだけお選びください。

1. 建設業
2. 製造業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業
4. 情報通信業
5. 金融・保険業
6. 流通業（卸売・小売業）
7. 教育・学習支援
8. 医療（薬を含む）・福祉・介護分野
9. 宿泊・旅行サービス業
10. 国家公務員・地方公務員
11. その他（具体的にご記入ください）

F 3 貴方が所属されている企業、団体、学校などの直近の従業員数あるいは職員数をお聞かせください（注：学校や病院などの場合は、生徒数）

1. 9 人以下
2. 10 ～ 49 人
3. 50 ～ 99 人
4. 100 ～ 499 人
5. 500 ～ 999 人
6. 1000 ～ 2999 人
7. 3 千人以上

F 4. 貴方は、主にどのようなビジネス分野にご関心をお持ちですか。次の中から最も関心がある分野を一つだけお聞かせください。

1. 経営全般の統括
2. 経営企画、全般戦略立案
3. 技術関連の研究、開発、製造、生産管理分野
4. 新規事業の企画開発、事業の業容拡大、多角化分野

事業継続計画 (Business Continuity Plan) 策定の要因分析

5. 営業・マーケティング・情報システム分野
6. 総務・人事・財務・厚生などの社内管理, 組織内・部門間調整分野
7. 社会貢献分野
8. その他（具体的にご記入ください）。
9. ビジネス以外の分野への関心を中心