2026 年 11 月 17 日

レポート

自然災害リスク増大時代の事業継続戦略

～BCP を企業価値向上につなげる 3 つの提案～

コンサルティング事業本部 サステナビリティビジネスユニット GRC コンサルティング部
マネージャー　淺井　智彰
コンサルタント　芳賀　雄介

1. 自然災害の激甚化・頻発化を踏まえた事業継続への要請の高まり

政府は成長型経済への転換に向けた「戦略 17 分野」の 1 つとして「防災・国土強靱化」を位置付け、事前防災やインフラの予防保全を柱とする「令和の国土強靱化」や防災技術の研究開発・社会実装を推進している。その背景には、大規模地震に加え、豪雨災害の激甚化・頻発化など、自然災害リスクの増大がある。

例えば地震に着目すると、まだ記憶に新しい令和 8 年熊本地震（2026 年 7 月）や青森県東方沖地震（2025 年 12 月）、南海トラフ地震臨時情報の発表に至った日向灘の地震（2024 年 8 月）など、マグニチュード 7 以上の地震が毎年発生している。また風水害については、複数の死者を出した令和 8 年 8 月千葉豪雨や、深刻な浸水被害をもたらした名古屋市の豪雨（2026 年 9 月）など、全国各地で被害が起きている。今後 30 年以内の発生が懸念される南海トラフ巨大地震や首都直下地震による被害想定は、これまでに挙げた自然災害を上回る被害も想定されており、多くの企業が事業中断やサプライチェーンの寸断、情報システムの停止といった事態に直面する可能性が高い。

こうした状況を踏まえ、企業に強く求められているのが事業継続計画（BCP）の整備・高度化である。BCP は、災害発生時に事業への影響を最小限に抑え、重要業務の維持・早期復旧を図る上で不可欠な備えであり、まさに経営の基盤といえる。

本稿では、まず BCP の基本的な考え方を整理した上で、BCP を真に有効なものとするための取り組みとして、「複合災害を考慮した BCP の見直し」「オールハザード型 BCP の整備」「BCP 訓練による実効性の検証・向上」の 3 点を取り上げ、自然災害リスクが増大する中での「企業価値向上につながる事業継続戦略」のあり方を解説する。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。
（お問い合わせ）コーポレート・コミュニケーション室　E-mail：info@murc.jp

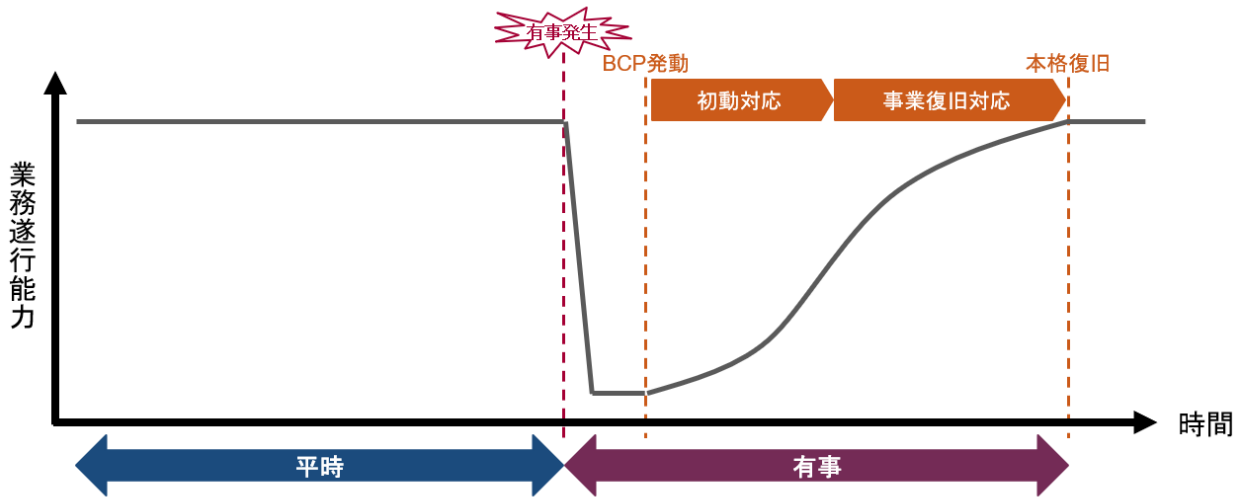
2. BCP の目的と構成

BCP とは、Business Continuity Plan の頭文字を取った略語で、「事業継続計画」と訳される。BCP 策定の目的は、危機事象に見舞われた際に業務遂行能力の低下を極力抑え、低下した場合にも迅速に回復させることにある。この目的を達成するため、BCP には大きく 2 つの対応が記載される。

1 つ目は「初動対応」である。従業員の安全確保や被害の拡大防止のため、危機事象の発生直後に実施すべき対応を指す。具体的には、緊急時における指揮命令系統の確立、従業員の安否確認、必要に応じた物資の提供や帰宅方針の提示、自社設備の被害状況の把握などが挙げられる。

2 つ目は「事業復旧対応」である。初動対応の後、業務を段階的に回復させるために実施すべき対応を指す。具体的には、被害状況を踏まえた重要業務の優先順位付け、代替手段の活用などを通じた復旧計画の実行、自社の被害・復旧状況などに関する情報の対外発信などが挙げられる。事業復旧を進める際には、「いつまでに」「どの水準まで」業務を回復させるかを明確にすることが望ましく、前者を目標復旧時間（Recovery Time Objective）、後者を目標復旧水準（Recovery Level Objective）という（図表 1）。

図表 1　企業における危機事象発生から復旧までの業務遂行能力の変遷



（出所）　当社作成

3. 複合災害を考慮したBCPの見直し

企業を取り巻く自然災害リスクが高まる中、BCPの高度化には、複合災害への備えを体系的に組み込むことが重要である。複合災害とは、複数の災害が連鎖的に、あるいは短期間に連続して発生し、相互に影響しながら被害を拡大させる事象を指す。2011年の東日本大震災における巨大地震と津波、そして津波の影響により生じた原子力発電所の事故は、1つの災害が別の災害や事故を引き起こし、社会・経済システム全体に深刻な影響を及ぼした典型例といえる。また、2024年の能登半島地震とその後の豪雨災害、さらに2026年に千葉県で連続的に発生した豪雨と台風は、異なる災害が短期間に連続して発生したケースである。これらのケースでは、初期の災害からの復旧・復興の途上で新たな災害が発生し、被害がさらに拡大し、事業やインフラの復旧期間が長期化した。

単一災害を前提としたBCPでは、後発の災害によって計画していた対応策や代替手段が機能しなくなり、事業中断が長期化するおそれがある。例えば、地震発生後の広域停電を想定して代替拠点を別の地域に確保していても、その地域が豪雨災害や土砂崩れに見舞われれば、代替拠点として機能しない可能性がある。また、南海トラフ地震に伴う太平洋側の港湾機能の停止と、同時期に首都圏で発生した豪雨による内陸輸送網の寸断が重なれば、物流網や通信網が広域的に麻痺し、国内外のサプライチェーン全体への影響が長期間に及ぶことも想定される。しかしながら、複合災害を明示的に想定したBCPを整備できている企業はまだ限られている。

複合災害への備えを検討する際には、自社の事業特性・拠点の立地条件・サプライチェーン構造・依存するインフラ(電力・通信・交通網など)を踏まえ、影響が大きいと考えられるシナリオを選定・類型化する必要がある。その上で、選定した複合災害シナリオごとに人員・拠点・設備・情報システム・原材料などの主要な経営資源への影響を分析し、その結果に基づき、代替手段の確保や分散化、在庫政策の見直し、遠隔運用体制の構築などの対策を検討し、BCPへ反映していくことが有効である。

例えば首都圏を中心に事業を展開する企業にとって、首都直下地震と富士山噴火による降灰被害の複合災害は、検討すべきシナリオの1つとなるだろう。首都直下地震によりオフィスビルやデータセンターが被災し、従業員の通勤困難や広域停電が発生した状況下で、富士山噴火に伴う広範な降灰が続けば、高速道路・鉄道・空港などの交通インフラや屋外設備の利用制約が長期化し、復旧要員の移動や物資輸送・発電設備の運転にさらなる支障が生じる。こうした事態を念頭に置き、首都圏以外の地域にバックアップ拠点やデータセンターを配備しておくほか、在宅勤務・分散勤務による業務継続体制の平時からの整備、降灰による機器の損傷やフィルターの目詰まりを前提とした設備保全計画の準備など、複合災害環境下でも重要業務を維持できる具体的な対策をBCPに落とし込むことが有効である。

また、沿岸部に製造拠点を有する企業や広域的な物流網に依存する企業にとっては、南海トラフ地震と首都圏への豪雨がほぼ同時期に発生する複合災害シナリオが重要な検討対象となる。南海トラフ地震とそれに伴う津波により西日本の港湾・工場・倉庫が被災し、海上輸送ルートが一時的に寸断された状況下で、首都圏で線状降水帯による豪雨が発生し、東京周辺の主要高速道路・鉄道が機能停止に陥った場合、東日本から西日本への迂回輸送や在庫融通も困難になる。このような事態に備え、製造拠点や在庫拠点の複数地域への分散配置、平時における太平洋側と日本海側の両方の港湾・物流ルートの確保、首都圏以外の代替オフィスやコールセンター

の整備、海外拠点からの緊急融通ルートの事前検証など、地域分散とルート多角化を前提とした事業復旧策をBCPに組み込むことが求められる。

このように、複合災害を前提としたBCPの整備は、企業の事業継続力とレジリエンスを一層高めるための重要な取り組みといえる。単一災害への備えを出発点としつつ、自社の事業特性や拠点の立地条件に応じて、首都直下地震と富士山噴火、南海トラフ地震と首都圏豪雨といった代表的な複合災害シナリオを想定し、具体的な対応策をBCPに織り込むことが有効である。災害リスクが高まり続ける現代において、企業にはこうした取り組みを通じて実効性の高いBCPを構築し、予測困難な複合的な危機にも耐えうる持続的な事業運営体制を確立していくことが期待される。

4. オールハザード型 BCP の整備

自然災害だけではなく、サイバー攻撃や感染症の拡大など幅広い危機に横断的に対応するためには、オールハザード型 BCP の整備も欠かせない。日本企業では、これまで大規模地震を主な想定事象とした BCP が広く策定されてきた。その背景には、日本が世界有数の地震多発国であり、阪神・淡路大震災や東日本大震災などを契機に、地震への備えが重視された行政指針・業界ガイドラインの整備が進められたことがある。また地震に伴う物理的な被害やサプライチェーン寸断が、事業継続上の最大級のリスクとして長年認識されてきており、多くの日本企業では「まず地震への備えを固めること」が BCP 整備の出発点となっているのが現状である。こうした特定の危機を想定し、対応を定める手法は「シナリオベースアプローチ」と呼ばれ、BCP 策定における代表的な考え方となっている。

地震を想定した BCP では、初動対応と事業復旧対応が具体的な行動レベルまで整理されていることが多い。初動対応としては、地震発生直後に従業員の安全を確保するため、避難誘導や安否確認を行い、必要に応じて負傷者の救護や一時的な物資提供を実施する。並行して緊急対策本部を立ち上げて指揮命令系統を明確にし、各拠点や主要設備の被災状況を迅速に把握するといった流れが想定される。事業復旧対応としては、被害状況を踏まえつつ重要業務の優先順位を定め、代替拠点やテレワークなどの代替手段を活用しながら段階的に業務を再開し、基幹システムや設備の復旧計画を実行するとともに、自社の被害・復旧状況やサービス提供方針を外部ステークホルダーに対して適切に発信していく。こうした具体的な対応が記載されるのが一般的である。

シナリオベースアプローチの強みは、地震や風水害・サイバー攻撃など特定の危機事象ごとに、各部署の初動対応と事業復旧対応を明確化できる点である。想定していた事象が発生した場合には、事前に定めた役割分担や意思決定プロセスに沿って、組織として迅速かつ一貫性のある有事対応が取りやすい。一方、BCP で想定していなかったタイプの危機事象に直面した際には、「どの業務を、どの程度の水準で、いつまでに回復させるのか」といった基本的な方針や、どの経営資源を優先的に確保すべきかの判断が遅れ、経営トップの意思決定や現場の具体的対応が後手に回るおそれがある。

実際に、2020 年から世界的に大流行した新型コロナウイルス感染症や、近年、企業規模・業種を問わず被害が生じているサイバー攻撃など、地震・風水害とは性質が大きく異なる危機事象への対応が求められている。感染症のように長期にわたり人の移動や対面コミュニケーションを制約する事象や、サイバー攻撃のように情報システムを長期間停止させる事象は、地震を前提とした物理的被害の想定だけでは十分に対応できない。こうした危機事象の多様化に伴い、従来型のシナリオベースアプローチだけで今後発生しうる全ての事象を個別に想定して BCP を整備することは現実的に困難になりつつある。

こうした危機事象の多様化を背景に重要性が増しているのが、オールハザード型 BCP である。オールハザード型 BCP とは、危機事象そのものではなく、重要業務を継続・早期回復させるうえで不可欠な経営資源（従業員・施設・設備・情報システムなど）に着目して策定する、経営資源ベースアプローチの BCP を指す。危機事象の種類が異なっても、自社にとっての重要業務や、それを支える中核的な経営資源の構成はおおむね共通している。したがって、重要な経営資源を体系的に特定し、それらが毀損・停止した場合に備えてバックアップや代替手段を事前に確保しておけば、すべての危機事象を想定していなくとも、事業復旧対応を一定の水準で機能させることが可能となる。とりわけ事業復旧対応については、重要業務の優先順位付けや代替手段の活用といった考え

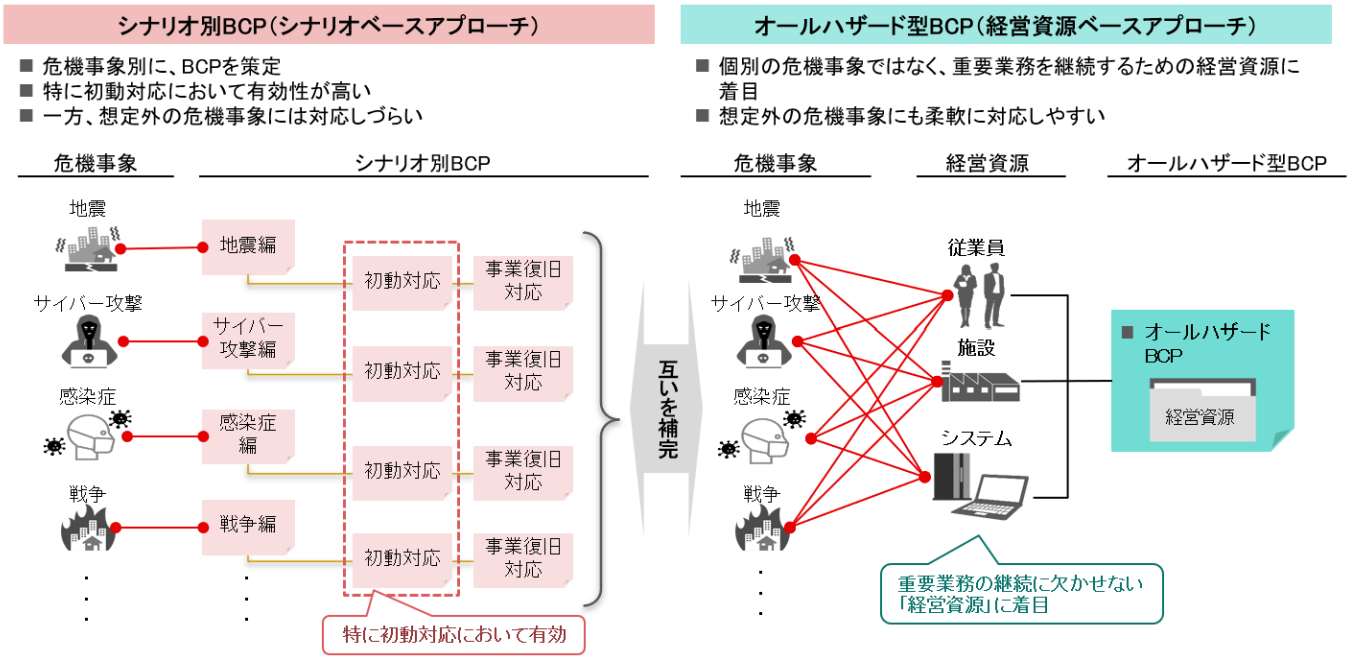
方を危機事象の種類を問わず適用できるため、BCP の汎用性を大きく高めることができる。

また、対象とすべき経営資源を検討する際には、自社の従業員や拠点・設備・情報システムといった内部資源だけでなく、外部委託先や主要ベンダー・物流事業者などのサードパーティも含めることが不可欠である。重要なサードパーティについては、複数社への委託や異なる地域への拠点分散、複数クラウドサービスの併用などを通じて複線化・分散化を図ることで、特定の取引先や拠点への過度な依存を回避し、BCP 全体の堅牢性と事業復旧の確実性を一層高めることができる。

もっとも、初動対応では、危機事象の種類ごとに求められる具体的な行動が大きく異なる点には留意が必要である。例えば、地震や風水害などの自然災害が発生した場合は人身被害の拡大防止が最優先であり、建物や周辺環境の安全確認や従業員の適切な避難、安否確認を真っ先に進めていく。他方、サイバー攻撃を受けた場合の初動対応は、被害拡大を防ぐために影響範囲を特定しつつ該当システムを速やかに隔離・遮断し、ログの保全や外部専門機関への連絡を行うことが求められる。このように、初動対応は危機事象ごとに異なる特性に応じて具体化する必要があるため、シナリオベースアプローチは初動対応の設計において依然として有効である。

したがって、シナリオベースアプローチとオールハザード型 BCP の経営資源ベースアプローチは、相互補完的な関係にある。シナリオベースアプローチは、事象ごとに「いつ・誰が・何を・どの順で行うか」を具体化できるため、地震や風水害、サイバー攻撃など、各危機事象における初動対応の設計に適している一方、想定外の事象には対応しづらいという限界がある。これに対してオールハザード型 BCP の経営資源ベースアプローチは「どの重要業務を、どの水準で、どの経営資源で支えるか」という視点から、危機事象の種類を問わず適用できる汎用的な事業復旧対応の設計に適しているものの、危機直後の個別具体的な行動レベルまでは落とし込みにくい。企業は今後、従来から整備してきたシナリオベースの BCP において、危機事象ごとの初動対応を引き続き明確にした上で充実させるとともに、重要業務と経営資源に着目したオールハザード型 BCP についても整備を進め、事業復旧対応の汎用性を高めることが求められる。両アプローチを統合的に活用することで、企業は想定外の危機事象に直面した場合であっても、重要業務を最低限維持し、目標復旧時間と目標復旧水準を踏まえた計画的な事業回復を実現する可能性が高まる。こうした取り組みにより、柔軟かつレジリエントな事業継続態勢の構築を目指していく必要がある（図表 2）。

図表 2 シナリオ別 BCP とオールハザード型 BCP の比較



（出所） 当社作成

5. BCP 訓練による実効性の検証・向上

ここまで、複合災害への備えやオールハザード型 BCP の整備など、BCP の策定や見直しについて解説してきた。これらはいずれも BCP を「どう策定し、見直すか」という計画面の取り組みである。しかし、BCP は策定するだけでは不十分であり、その実効性を検証・向上させるためには BCP 訓練が不可欠となる。BCP 訓練とは、危機事象が発生した際に対応を担う関係者が、有事に想定される意思決定や行動手順を模擬的に体験し、組織としての対応力を高める取り組みを指す。訓練を通じて手順の抜け漏れや現場運用上の課題が明らかになり、BCP の改訂・改善につながるほか、参加者が自らの役割や責任範囲・意思決定プロセスを具体的に理解し、対応に習熟する機会にもなる。

しかし現状では、多くの日本企業における BCP 訓練は、地震等を前提とした初動対応の確認にとどまっているケースが少なくない。安否確認や避難誘導、対策本部設置といった基本的な初動対応を毎回ほぼ同じシナリオや被害想定で繰り返していては、参加者が新たな気づきを得られず、緊張感や当事者意識を持って訓練に臨むことは難しい。その結果、BCP が「紙の計画」にとどまり、真に機能するレベルにまで磨き込まれない。こうした課題を踏まえると、訓練をより効果的なものとするためのポイントは、大きく 3 つに整理できる。

(1) 訓練範囲の拡張（初動対応＋事業復旧対応）

訓練範囲は初動対応だけでなく事業復旧対応まで広げて設定し、「危機発生直後から復旧フェーズに至る一連の流れ」を通して模擬的に体験することが望ましい。例えば、初動対応として従業員の安全確保や被害状況の把握を行った後、重要業務の優先順位付け、代替拠点や在宅勤務制度などを用いた業務再開の判断、サプライチェーンの関係先や顧客への情報発信、目標復旧時間・目標復旧水準に沿った段階的な事業回復までを訓練に含めることで、BCP に基づく一連の対応を具体的に、かつ多元的に理解できるようになる。

(2) 緊張感・臨場感を高める訓練シナリオの設計

参加者が「これは訓練だから」と安易に捉えないよう、緊張感と臨場感を意図的に醸成する訓練シナリオの設計も有効である。例えば、訓練冒頭に実際の災害ニュース映像や過去の被災状況をまとめた映像の視聴時間を設け、現実に起こりうる被害を具体的に把握し、危機意識を向上させる方法がある。また、訓練シナリオの中に意図的にミスリーディングな情報を混在させたり、あえて必要な情報が不足した状態で意思決定を求めたりすることで、参加者が情報の真偽を見極め、不足する情報を収集・確認しながら判断する力を養うとともに、現場からの情報収集や確認のプロセスを強化する重要性を認識できる。

(3) 想定外シナリオの組み込み

BCP で想定している被害をあえて上回るケースや、BCP に明記されていない事態をシナリオに組み込むことで、BCP の前提や限界を参加者に意識させることも重要である。例えば、「本社ビルは倒壊しない」「主要データセンターは稼働を継続する」といった暗黙の前提が崩れる状況を設定し、その中でどのような代替策を取りうるかを議論することで、「BCP が十分機能しない場合の対応力」を鍛えることができる。こうした想定外のシナリオでは、マニュアルや計画が部分的にしか機能しないことも多く、経営陣と現場担当者の意思疎通や連携が極めて重要

となる。訓練を通じて、情報が十分に収集できない状況にあっても、優先順位を整理し、組織として合意形成を行うプロセスを経験することに、大きな意義がある。

このように、実際の危機事象を見据えた具体的かつ緊張感のある訓練を設計・実施することで、BCP の実効性を的確に検証し、課題を浮き彫りにすることができる。訓練後には、参加者からの振り返りやレビューを通じて課題を整理し、BCP を見直すとともに、改善点を踏まえて次回の訓練テーマやシナリオを設計することが重要である。こうした「訓練→評価→BCP 改訂→次回訓練」というサイクルを継続的に回すことで、BCP と訓練の双方で改善が進み、企業の事業継続能力と組織レジリエンスは着実に向上していく。

6. BCP 水準が企業価値を決める時代

本稿で見てきたとおり、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化し、特に自然災害は激甚化・頻発化している。こうした環境下における防災や事業継続体制の強靭化は、個々の企業だけではなく、国全体の持続的な経済活動を支える上でも重要なテーマといえる。政府も「戦略 17 分野」の 1 つとして「防災・国土強靭化」を推進しており、企業には災害に強い経営基盤の構築が一層求められている。

こうした社会的要請を踏まえると、被災時の業務継続はもはや努力目標ではなく、企業が果たすべき責務と考えるべきである。令和 8 年熊本地震では、BCP の構築・高度化に取り組んできた企業の中に、人的・物的被害を受けながらも、優先業務の維持、代替拠点への切り替え、サプライヤー・顧客との情報共有を比較的円滑に行い、一定水準のサービスを継続した事例がある。こうした事例は、平時からの取り組みが被災時の対応力を左右することを示している。

被災時にも一定の業務を継続し、可能な限り早く業務を復旧することは、今日の企業経営に欠かせない。それゆえ、業務継続や早期復旧ができなければ、売上減少や損失を招くだけでなく、顧客・取引先からの信用低下や市場評価の毀損など、企業価値に直結する重大なリスクとなりうる。

BCP の強化はリスク対策にとどまらず、不確実な事業環境で競争力を維持・向上させる経営課題でもある。サイバー攻撃や感染症、地政学リスク、サプライチェーンの混乱など、さまざまな脅威が増す中、変化に柔軟に対応して事業を継続できる体制を整備することは、顧客や投資家からの評価という観点からも大きな意義がある。

したがって、BCP の強化を単なる防災・危機対応ではなく、「BCP の強化による企業価値の向上」という戦略的テーマとして位置付けることが重要である。平時から継続的に非常時の体制を整備するとともに、その実効性を繰り返し検証・改善することで、災害・危機への対応力だけでなく、業務効率や意思決定の迅速性、組織の自律性の向上といった効果も期待できる。

今後、BCP の水準は財務指標や ESG 要素と並び、企業価値を左右する重要な評価軸となることも予想される。企業は BCP を「万一のための保険」ではなく、不確実性の高い環境下で持続的に成長するための基盤、すなわち競争優位の源泉と捉え、戦略的かつ主体的に取り組む必要がある。こうした取り組みの積み重ねが企業価値の向上につながり、ステークホルダーから選ばれる企業としての持続的な成長を支える。

－ ご利用に際して －

■ 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

■ また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。

■ 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。

■ 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。

■ 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。