

調査結果報告書

新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査

2020.9.8

みずほ情報総研株式会社

経営・ITコンサルティング部



目次

- 調査の目的と背景
- 調査方法
- 結果の要旨
- 調査結果
- 調査からの示唆

＜背景＞ 新型コロナウイルス感染症の流行後にBCPが求められる内容の変化

- 世界的な新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行は、否応なしに事業継続のための対策に取り組まざるを得ない環境となり、多くの企業において感染症拡大を想定した事業継続計画（BCP）の策定ニーズは高まりを見せている。加えて、自然災害によるリスク自体はなくなるどころか、年々発生頻度が高まっており、地震や風水害といった自然災害を想定したBCPも高く求められており、様々なリスクに対応できる包括的なBCP（オールハザード型BCP）を策定する必要性がこれまで以上に高くなってきたと考えられる。
- 新型コロナウイルス感染症においては、全世界で長期間にわたって事業が停止または停滞する事態に陥っており、今後BCPに求められる役割は、事象発生時の業務停止からの早期復旧という本来的な目的のみならず、事業継続性を確保するためにサプライチェーンをどう再設計するかといった、経営戦略や事業戦略と密接不可分なものとなっていくと考えられる。



＜目的＞ 新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた事業継続のための対応等の実態把握

- 今回の調査では、感染症拡大により各企業で生じた影響の内容や行った対策の効果、コロナ禍における各企業のBCPの策定状況や想定リスク、Withコロナ／Afterコロナの状況下における取組方針等の把握を目的に調査を実施した。

調査方法

- 本調査は、2020年7月に全国の企業に勤める経営者・会社員のうち、事業戦略やBCPの策定に関与する人722名を対象に、インターネットによるアンケート調査を実施した。

■ 調査対象者	全国の従業員51名以上の企業に勤める経営者・役員および会社員のうち、課長・次長クラス以上の人で、かつ、事業戦略や経営戦略、BCPの策定に関与する（または意見できる立場にある）人
■ 調査方法	インターネットによるアンケート調査
■ 調査期間	2020年7月11日～7月13日
■ 有効回答数	事業戦略・経営戦略に関与している（または意見できる）人：361名 BCPの策定に関与している（または意見できる）人：361名 合計：722名
■ 調査項目	<ul style="list-style-type: none">新型コロナウイルス感染症の流行により、企業が受けた影響（業績、業務への影響）新型コロナウイルス感染症への対策として実施した対策の内容と効果新型コロナウイルス感染症の流行前後でのテレワーク実施の傾向BCPの策定状況と策定内容新型コロナウイルス感染症拡大に伴うBCP見直しニーズ新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた経営課題や、各種対策のニーズ

結果の要旨

本調査の主な結果

- 新型コロナウイルス感染症の流行を受けて行った対策のうち、事業を継続するうえで効果的だった対策は、「オンライン会議システム」（84.4%）、次いで「テレワーク」（78.7%）であった。また、「海外生産拠点の切り替え」（76%）、「物流経路・方法の変更」（75.7%）のほか、「新規事業への参入」（73.2%）、「原材料・部材在庫・商品在庫の積み増し」（70.9%）といった、事業戦略レベルでのドラスティックな対応についても効果的だったと評価する意見が多かった。
- コロナ対策としてテレワークを実施したと回答した人のうち、約8割がAfterコロナ（流行が落ち着いた段階）においてもテレワークを実施する予定と回答し、コロナ流行以前のテレワーク制度の導入状況（7割）よりも高くなった。
- 全体の4割弱がコロナ禍以前からBCPを策定しており、従業員数が多い企業ほど策定済みの割合が高い傾向がみられた。従業員数「5001名以上」で61.1%が策定済みであったのに対し、「51～100名」では策定済みは24.4%であった。
- コロナ禍以前に策定されていたBCPにおける想定リスクは、「大規模地震」が91.2%と最も高く、次いで「風水害」（71.0%）、「感染症」（42.8%）の順であった。
- コロナ禍においてBCPが「効果的に機能した」との回答は16.7%にとどまり、機能しなかったとの回答は27.6%であった。
- BCP策定済みと回答した人のうち約8割がBCPの見直しが必要だと考えており、「すぐにでも見直す想定である」との回答は、従業員数「5001名以上」で36.6%であった。

本調査からの示唆

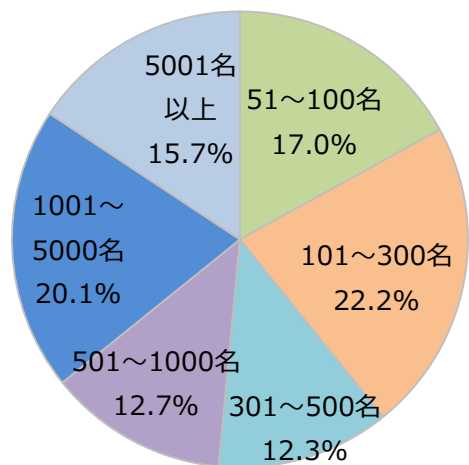
- BCPは、「事象特定型」から「オールハザード型」へ
 - コロナ禍では、発生した事象が自社BCPの想定外であったことなどから、BCPが効果的に機能したと評価したのは僅か17%。
 - 想定外のリスクに対して柔軟に対応するため、包括的な「オールハザード型BCP」の必要性が高まっている。
- 中長期的な対応と企業戦略としての「レジリエンス」が課題
 - コロナ禍によるグローバルレベルでサプライチェーンの混乱などの状況において、一部の企業では企業戦略そのものに大きな影響を及ぼす取り組みに着手しており、70%以上が効果的だったと評価した。
 - 企業は、多様化するリスクに対して柔軟に対応し、成長につなげるため、「レジリエンス」の概念を企業戦略に組み込んでいくことが求められる。

回答者の基本属性

■ 今回の回答者の基本属性は下記の通りである。

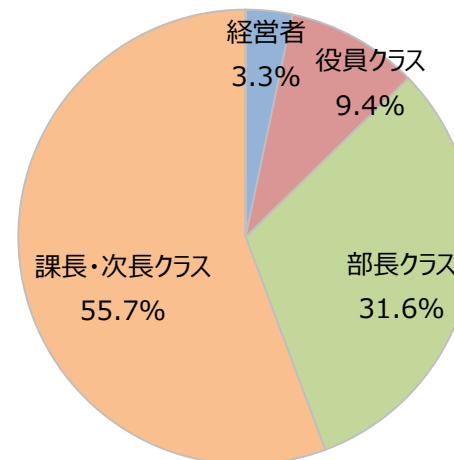
従業員規模

(n=722)



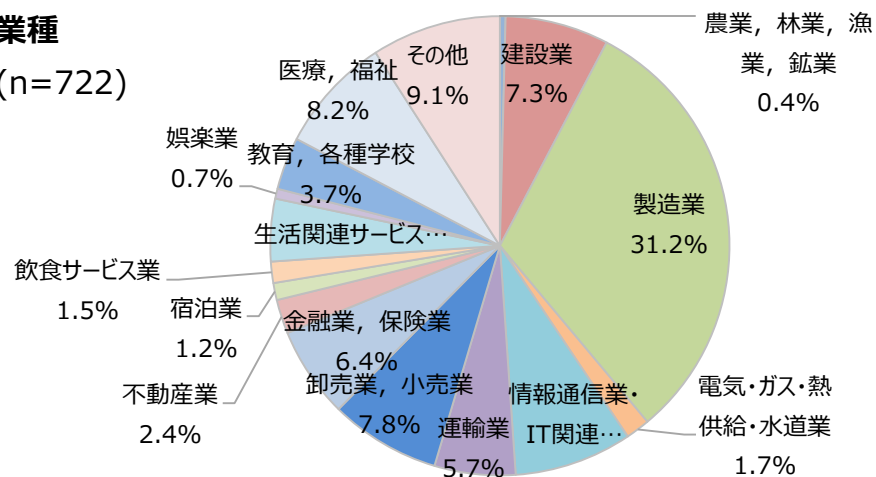
役職

(n=722)



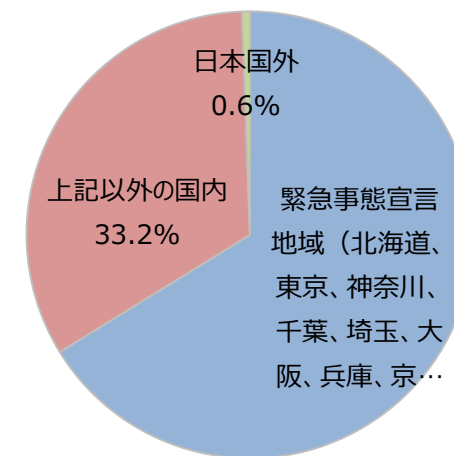
業種

(n=722)



本社所在地

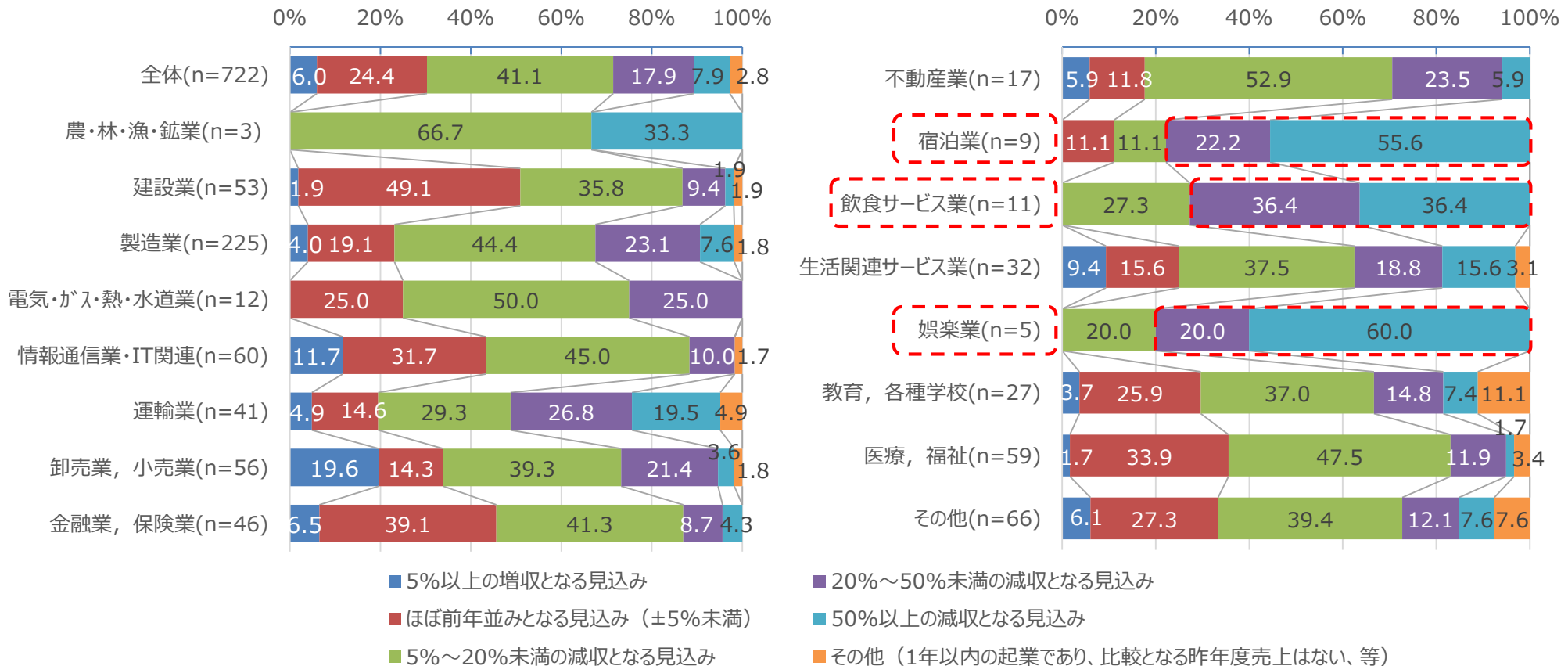
(n=722)



コロナ禍による業績への影響について

- コロナ禍による業績への影響について、「50%以上の減収となる見込み」と回答した人の割合が高かったのは、「娯楽業」(60%)、「宿泊業」(55.6%)であった。
- 「飲食サービス業」においても、「50%以上の減収となる見込み」と回答した人の割合は、上記2業種に比べると低かった(36.4%)が、「20%~50%未満の減収となる見込み」と回答した企業を加えた結果で見ると、「娯楽業」(80%)、「宿泊業」(77.8%)に次いで、72.8%と高い結果であった。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行により、あなたの会社の売上高はどの程度影響がありましたか。4月~6月期の対前年度比でお答えください。

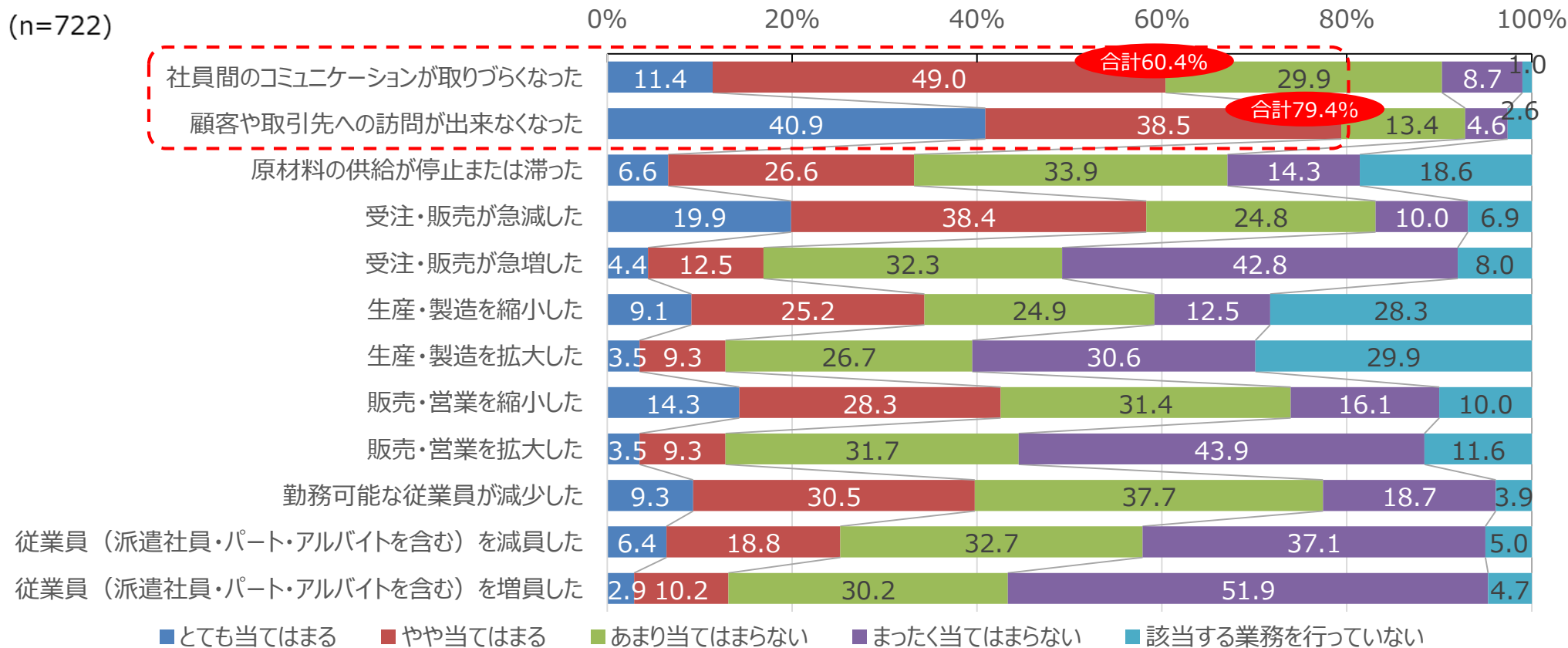


コロナ禍による業務への影響について

- 外出自粛や対面対応の制限に伴い、「社員間のコミュニケーションが取りづらくなった」に対して「とても当てはまる」(11.4%)や、「やや当てはまる」(49%)と回答する人（合計60.4%）や、「顧客や取引先への訪問が出来なくなった」に対して「とても当てはまる」(40.9%)や、「やや当てはまる」(38.5%)と回答する人（合計79.4%）が多く見られた。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行により、あなたの会社の業務においてどのような影響がありましたか。以下の項目ごとに該当するものを選択してください。

(n=722)

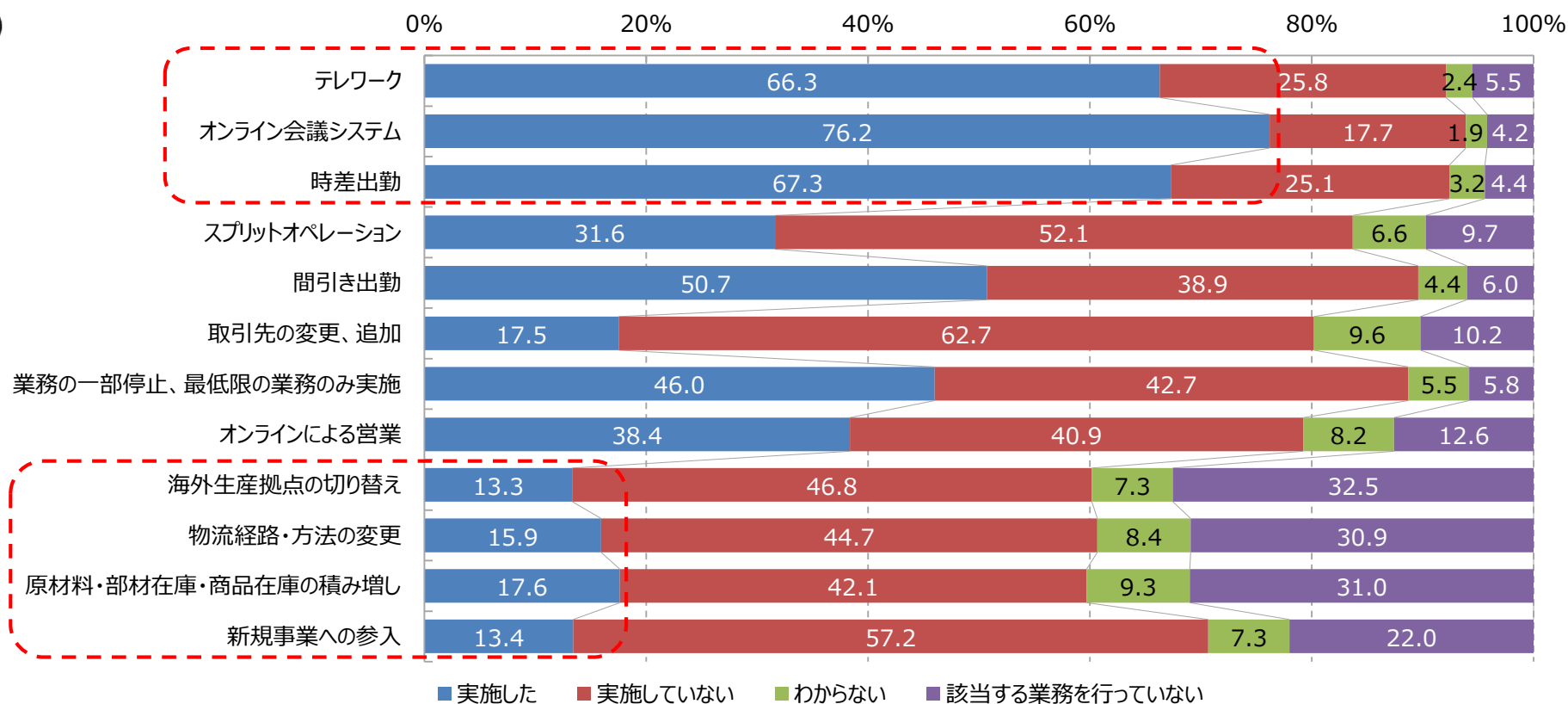


コロナ禍における対策

- 最も「実施した」と回答した人の割合が高かったのは、「オンライン会議システム」(76.2%)で、次いで「時差出勤」(67.3%)、「テレワーク」(66.3%)であった。
- 一方で、「海外生産拠点の切り替え」(13.3%)や「物流経路・方法の変更」(15.9%)、「原材料・部材在庫・商品在庫の積み増し」(17.6%)、「新規事業への参入」(13.4%)といった、事業戦略レベルでのドラスティックな対応について「実施した」と回答する人もいた。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、あなたの会社では、下記の対策を行いましたか。

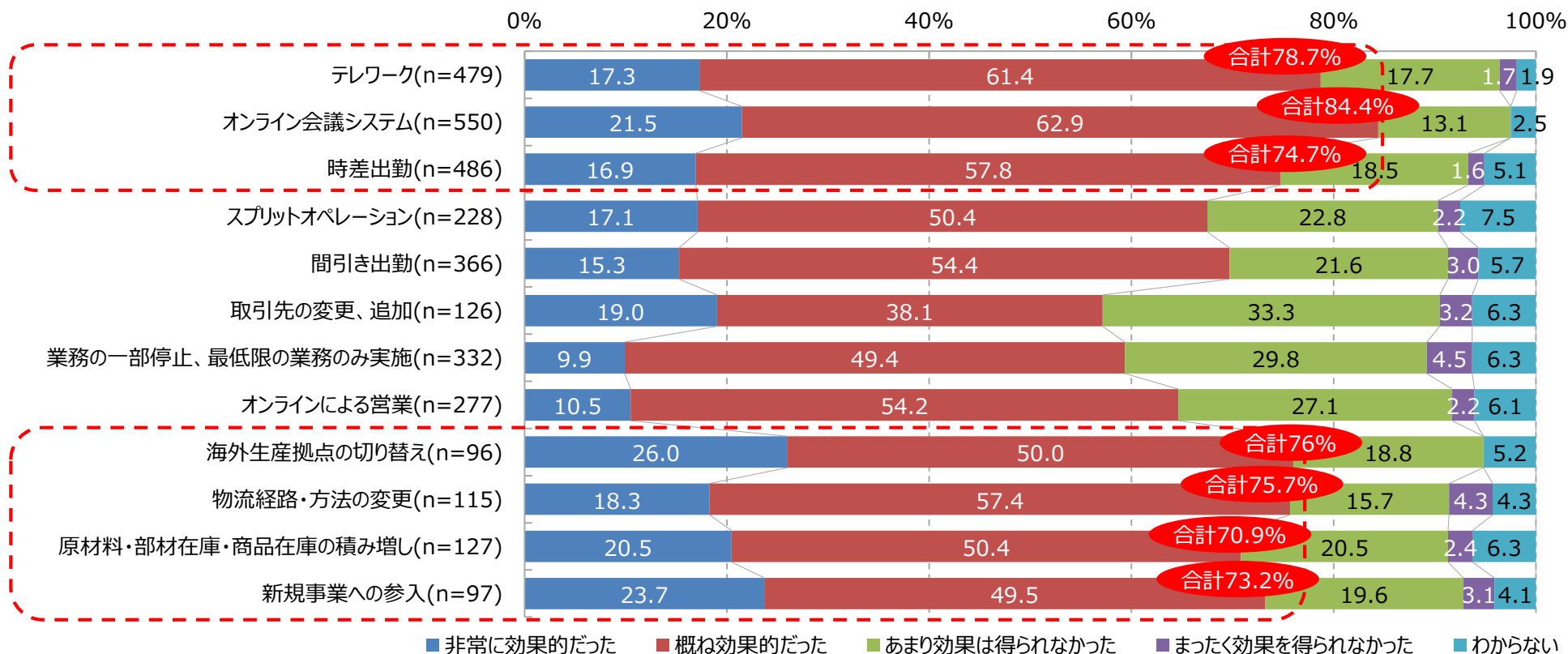
(n=722)



実施した対策の効果

- 「非常に効果的だった」「概ね効果的だった」と評価された対策は、「オンライン会議システム」(合計84.4%)が最も高く、次いで「テレワーク」(合計78.7%)、「時差出勤」(合計74.7%)であった。
- 「海外生産拠点の切り替え」(合計76%)や「物流経路・方法の変更」(合計75.7%)、「原材料・部材在庫・商品在庫の積み増し」(合計70.9%)、「新規事業への参入」(合計73.2%)といった、事業戦略レベルでのドラステックな対応についても、効果的だったと評価する意見が多かった。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、あなたの会社で行った対策は、あなたの会社の事業を継続するうえで効果を発揮しましたか。

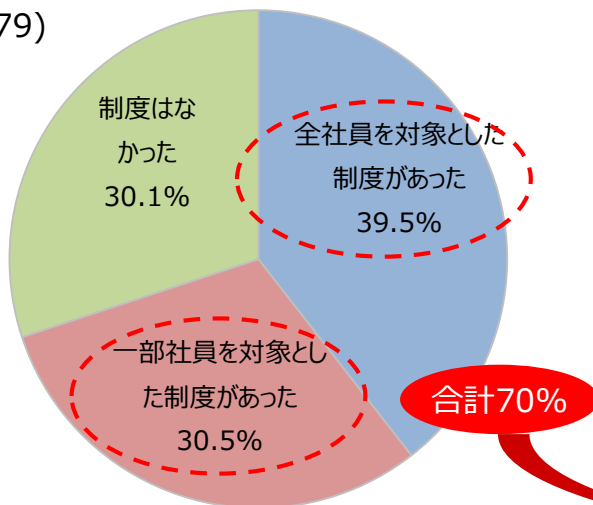


テレワークの実施動向

- 新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークを行ったと回答した人のうち、コロナ禍以前よりテレワーク制度を導入していたと回答した人は、「全社員を対象とした制度があった」(39.5%)、「一部社員を対象とした制度があった」(30.5%)(合計70%)であった。
- 新型コロナウイルス感染症対策として行ったテレワークの対象範囲は、「全社員が実施した」(45.1%)、「一部の従業員を対象に実施した」(53%)と、ほぼ同程度の割合となった。
- Afterコロナ（流行が落ち着いた段階）におけるテレワーク実施動向に関する質問では、実施する予定と回答した人（「全社員を対象に実施する予定」または「一部の従業員を対象に実施する予定」と回答した人）が83.1%と、コロナ流行以前よりも高くなる結果であったが、「全社員を対象に実施する予定」と回答した人が37.4%と、新型コロナウイルス感染症対策での実施状況に比べると、対象範囲は制限される傾向であった。

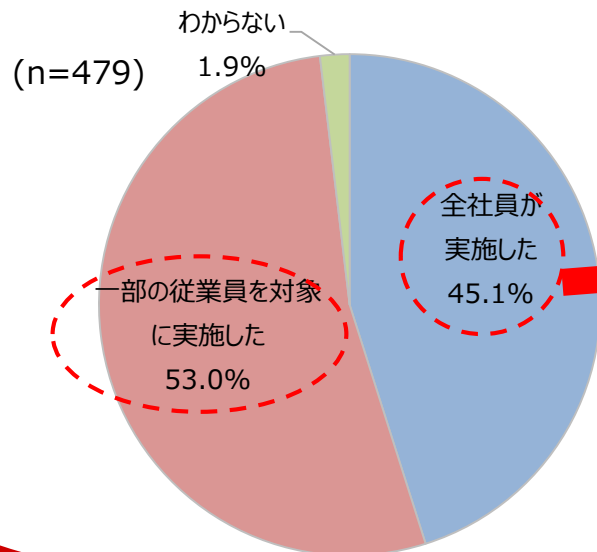
Q.あなたの会社のテレワークについて、新型コロナウイルス感染症の流行以前における制度有無（及び対象範囲）について、当てはまるものをお答えください。

(n=479)



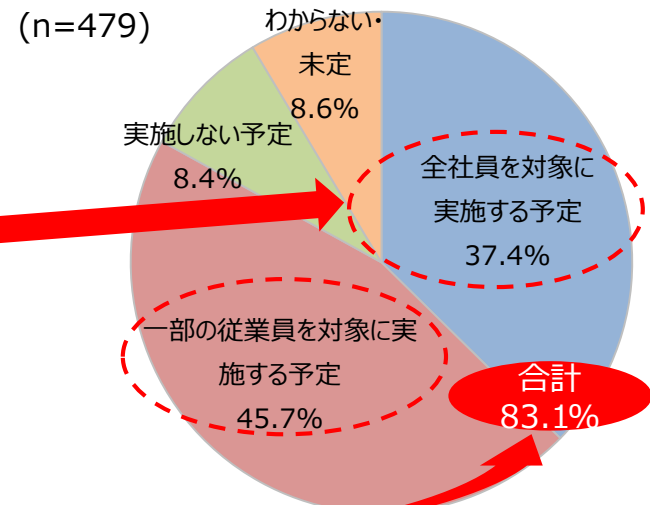
Q.あなたの会社で実施したテレワークの対象範囲について、当てはまるものをお答えください。

(n=479)



Q.あなたの会社において、今後（新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた段階）テレワークをどのように実施していく想定ですか。当てはまるものをお答えください。

(n=479)

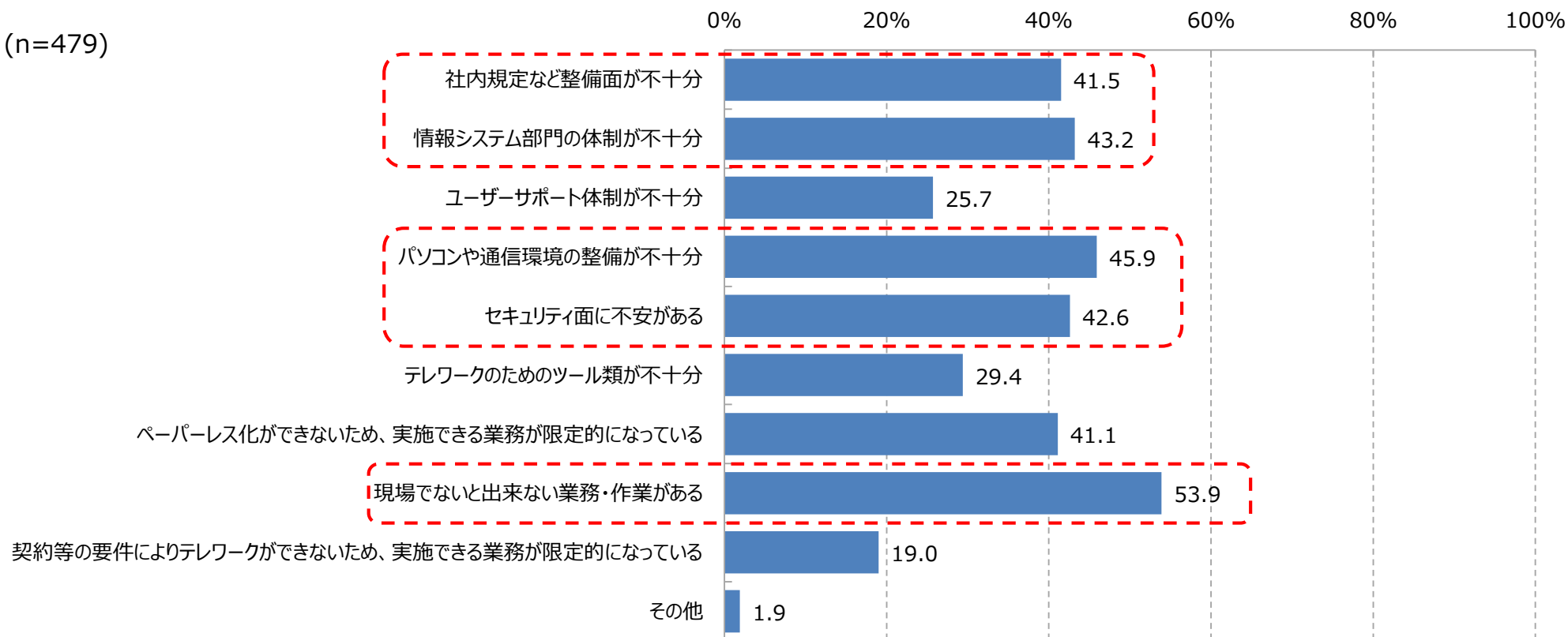


テレワークを実施した結果明らかとなった課題

- テレワークを実施したと回答した人のうち、テレワークの実施上、課題であったと回答する人の割合が高かったのは「現場でないと出来ない業務・作業がある」(53.9%)で、次いで「パソコンや通信環境の整備が不十分」(45.9%)、「情報システム部門の体制が不十分」(43.2%)、「セキュリティ面に不安がある」(42.6%)、「社内規定など整備面が不十分」(41.5%)などを課題と回答する人が多い結果となった。

Q.テレワークを実施した結果、あなたの会社で発生した課題・問題として当てはまるものを全て選択してください。

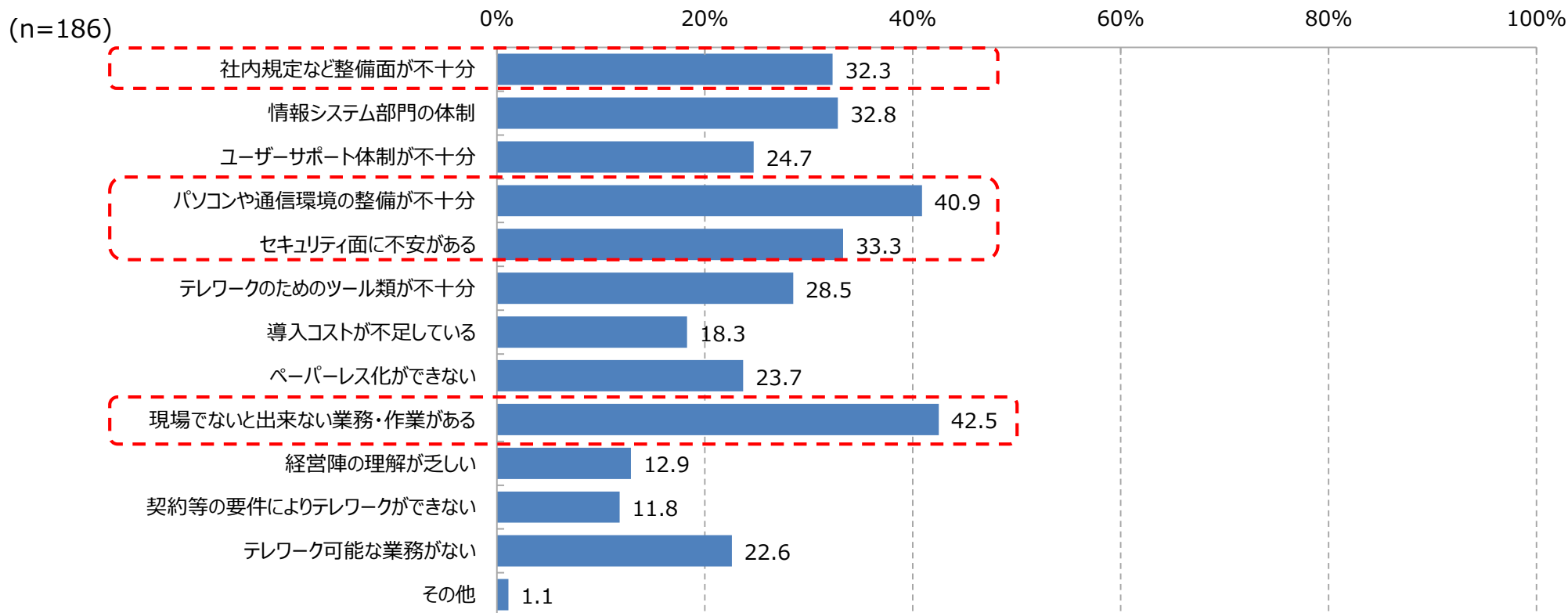
(n=479)



テレワークの実施を阻害する要因

- テレワークを実施しなかったと回答した人のうち、テレワークの実現を阻害する要因として最も高く回答されたのは、テレワークを実施したと回答した人が最も課題として挙げていたもの同様、「現場でないと出来ない業務・作業がある」(42.5%)であった。また、「パソコンや通信環境の整備が不十分」(40.9%)、「社内規定など整備面が不十分」(32.3%)、「セキュリティ面に不安がある」(33.3%)など、組織の制度・環境面の課題を挙げる声も多く見られた。

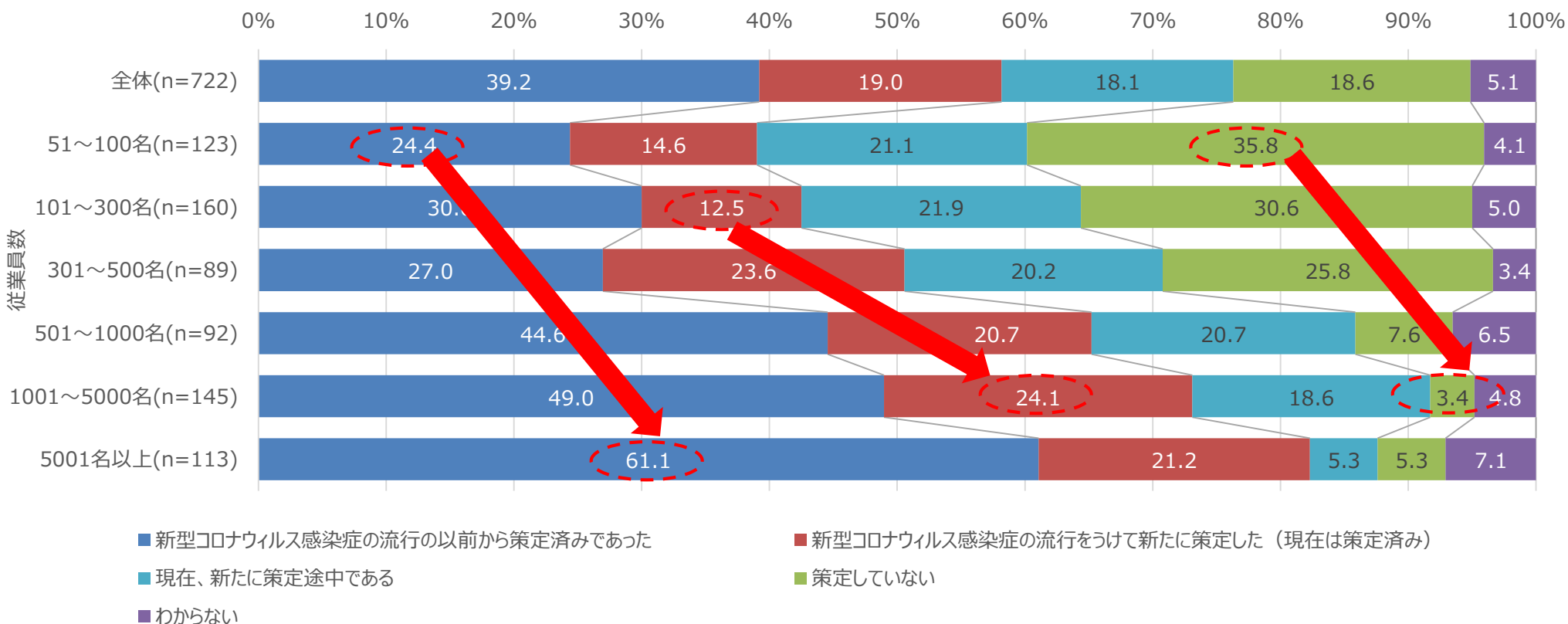
Q. 今後、テレワークを実施しようとした場合、あなたの会社でのテレワークの実現を阻害する課題・問題として当てはまるものを全て選択してください。



BCPの策定状況

- 全体の4割弱（39.2%）がコロナ禍以前からBCPを策定しており、従業員数が多い企業ほど策定済みの割合が高い傾向がみられた。「5001名以上」で61.1%が策定済みであったのに対し、「51～100名」では策定済みは24.4%であった。
- 新型コロナウイルス感染症の流行を受けて新たにBCPを策定したとの回答も、従業員数が多い企業ほど高い傾向にあり、最も高い「1001名～5000名」では24.1%であったのに対し、最も低い「101～300名」では12.5%であった。
- BCPを「策定していない」との回答は、従業員数が少ない企業に多く、「51～100名」の企業で35.8%であったのに対し、「1001名～5000名」の企業ではわずか3.4%と、10倍以上の差がみられた。

Q.あなたの会社では、事業継続計画（BCP）は策定されていますか。

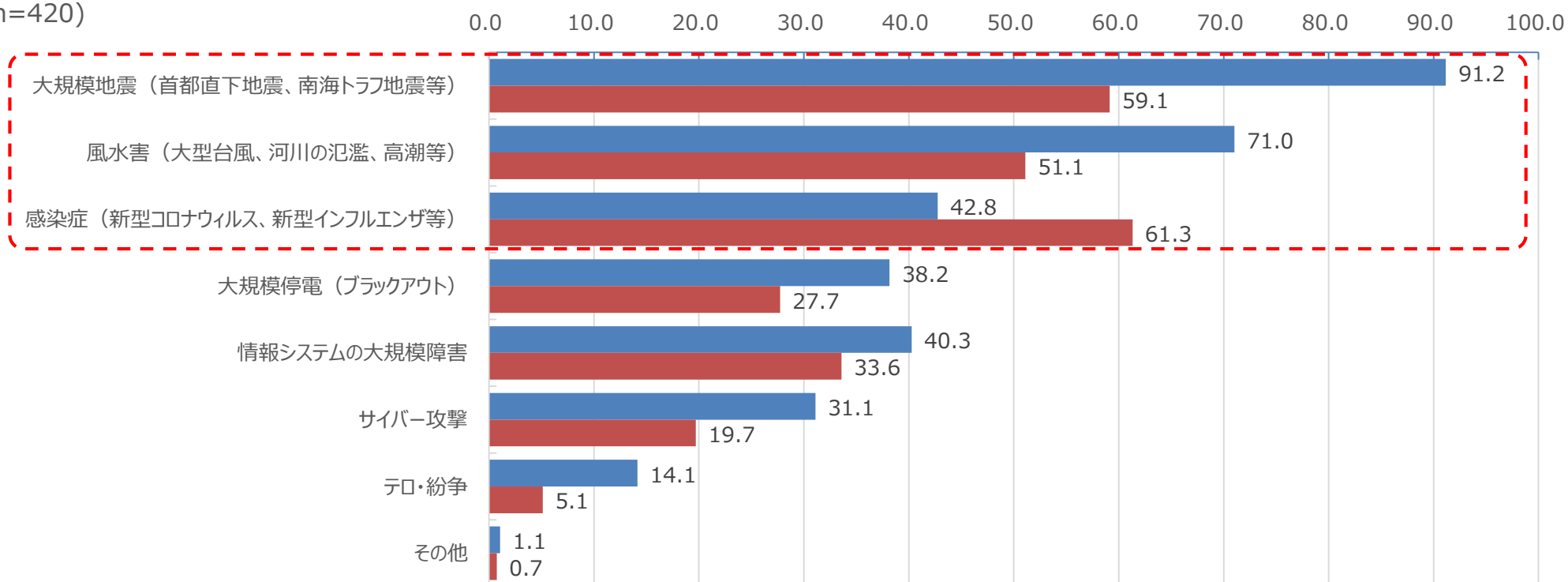


BCPにおける想定リスク

- コロナ禍以前に策定されていたBCPにおける想定リスクは、「大規模地震」が91.2%と最も高く、次いで「風水害」(71.0%)、「感染症」(42.8%)であった。
- コロナ禍により新たに策定されたBCPの想定リスクは、「感染症」(61.3%)に限定されておらず、「大規模地震」(59.1%)や「風水害」(51.1%)など、他のリスクも想定されていることが確認できた。

Q.あなたの会社の事業継続計画（BCP）で想定している事象について、当てはまるものを全て選択してください。

(n=420)



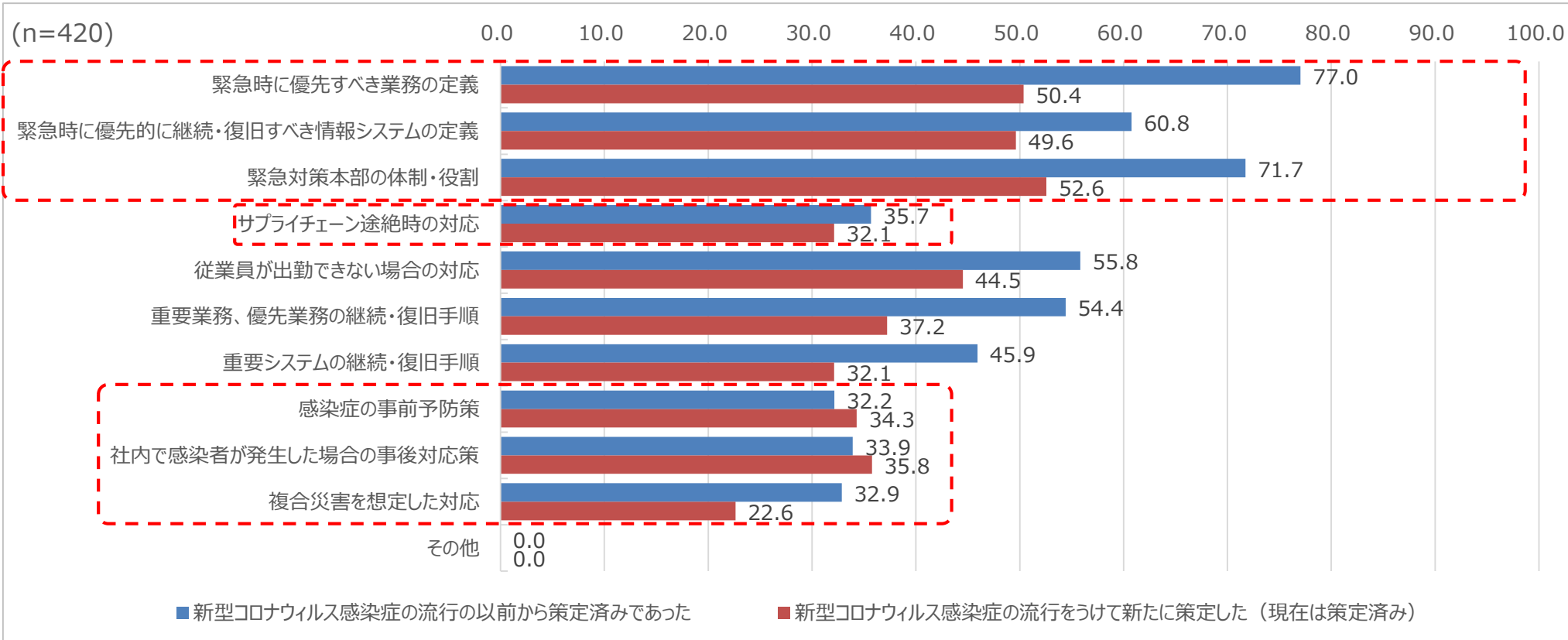
■ 新型コロナウイルス感染症の流行の以前から策定済みであった

■ 新型コロナウイルス感染症の流行をうけて新たに策定した（現在は策定済み）

BCPにおける定義内容

- BCPの定義内容については、BCPの策定期間によらず、「緊急時に優先すべき業務の定義」(コロナ禍以前より策定77%、新規策定50.4%)、「緊急時に優先的に継続・復旧すべき情報システムの定義」(コロナ禍以前より策定60.8%、新規策定49.6%)、「緊急対策本部の体制・役割」(コロナ禍以前より策定71.7%、新規策定52.6%)が高い傾向であった。
- 一方、「サプライチェーン途絶時の対応」(コロナ禍以前より策定35.7%、新規策定32.1%)や「感染症の事前予防策」(コロナ禍以前より策定32.2%、新規策定34.3%)、「社内で感染者が発生した場合の事後対応策」(コロナ禍以前より策定33.9%、新規策定35.8%)、「複合災害を想定した対応」(コロナ禍以前より策定32.9%、新規策定22.6%)などは策定済みと回答する人の割合が低い傾向となった。

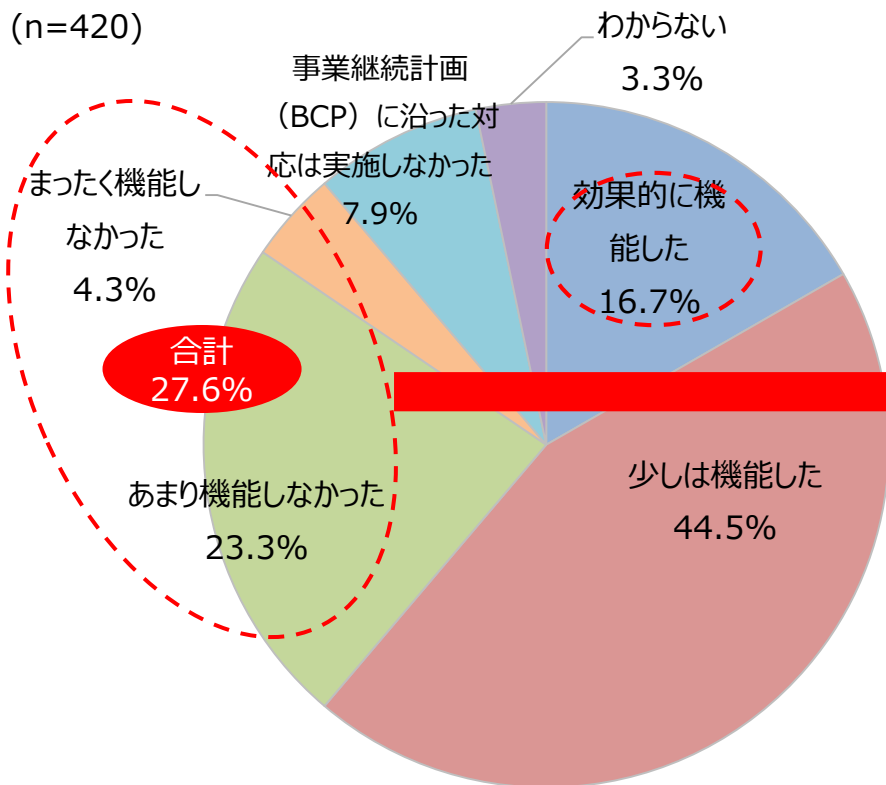
Q.あなたの会社の事業継続計画（BCP）で定義している事項について、当てはまるものを全て選択してください。



コロナ対策におけるBCPの効果

- BCPを策定済みであると回答した人のうち、コロナ禍においてBCPが「効果的に機能した」との回答は16.7%にとどまった。
- 一方、「あまり機能しなかった」(23.3%)、「まったく機能しなかった」(4.3%) と、BCPが機能しなかったとの回答は、合わせて27.6%であった。BCPが機能しなかった理由としては、自社BCPにおける想定・前提と異なっていたためとの意見が多くを占めた。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行において、あなたの会社の事業継続計画（BCP）は効果的に機能しましたか。



<機能しなかった主な理由（抜粋）>

- 3密対策まで配慮してなかった。
- ウイルスの関係で緊急事態宣言などが発令される前提がなかった。
- ある程度は機能したが、全世界でこうした事態になるのまでは想定していなかった。
- これほど大規模かつ長引くことを想定していなかったため、やや準備不足。
- 全員がリモートワークすることへの想定はなかったため、現場まで全員が使用するシステム環境になかった。
- 感染症を前提としたもので無かったため、社外からの社内システムアクセスができず、ほとんどの社員はテレワークができなかった。

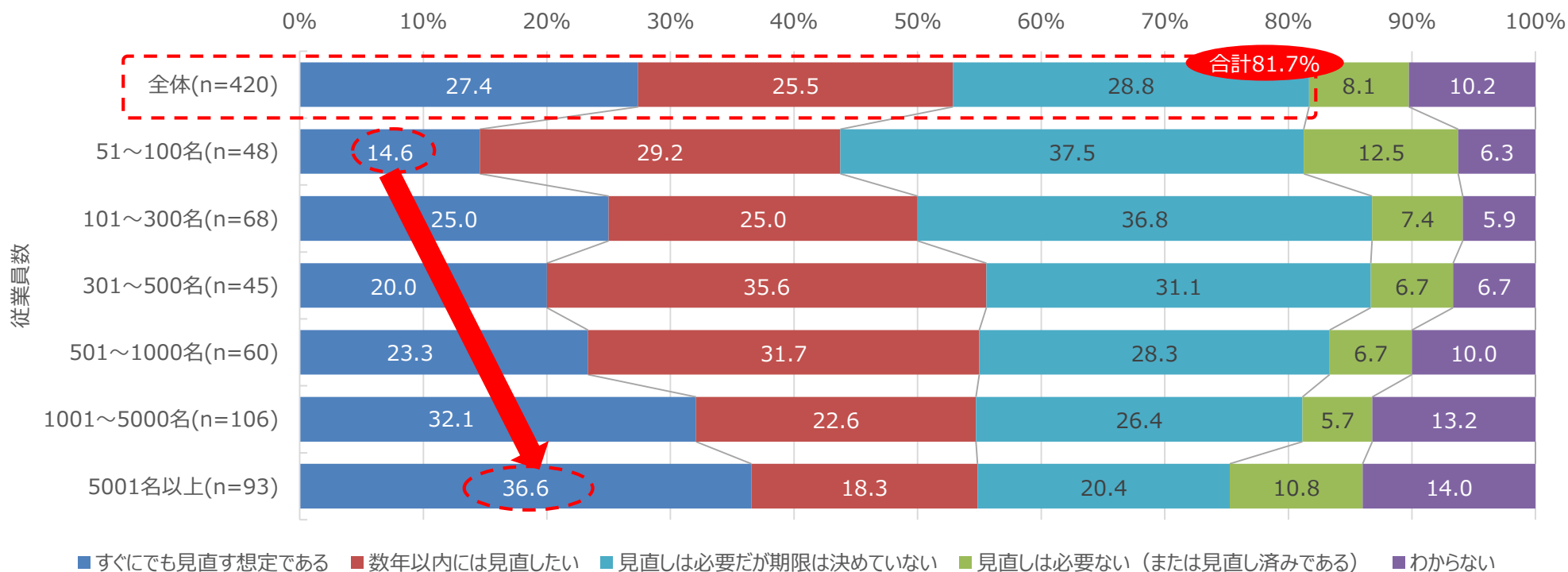
など

BCP見直しの必要性

- BCPを策定済みと回答した人のうち、策定されたBCPの見直しの必要性があると回答した人（「すぐにでも見直す想定である」、「数年以内には見直したい」、「見直しは必要だが期限は決めていない」のいずれかを回答した人）は、全体で81.7%であった。
- 見直し想定時期については、従業員数が多い企業ほど早く見直しを考えている傾向にあり、「すぐにでも見直す想定である」と回答した人は、従業員数「5001名以上」で36.6%であったのに対し、「51～100名」では14.6%にとどまった。

Q.あなたの会社の事業継続計画（BCP）について、新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえて見直しまたは新規策定の必要性について検討されていますか。

(n=420)

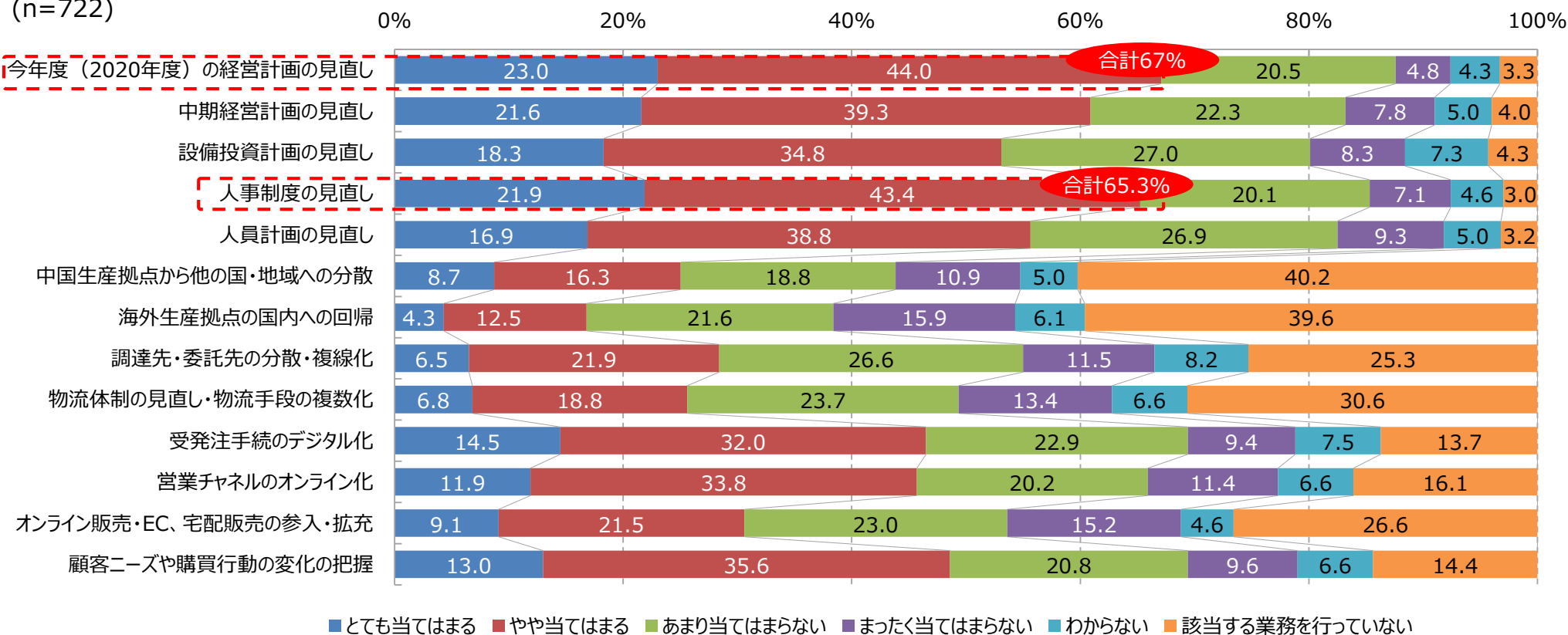


コロナ禍を踏まえた経営課題

■ Afterコロナの経営課題として当てはまる（「とても当てはまる」、「やや当てはまる」のいずれか）と回答した人の割合が高かったのは、「今年度の経営計画の見直し」（合計67%）や、「人事制度の見直し」（合計65.3%）であった。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえて、あなたの会社で取り組むべき経営課題として当てはまるものは何ですか？項目ごとにお答えください。

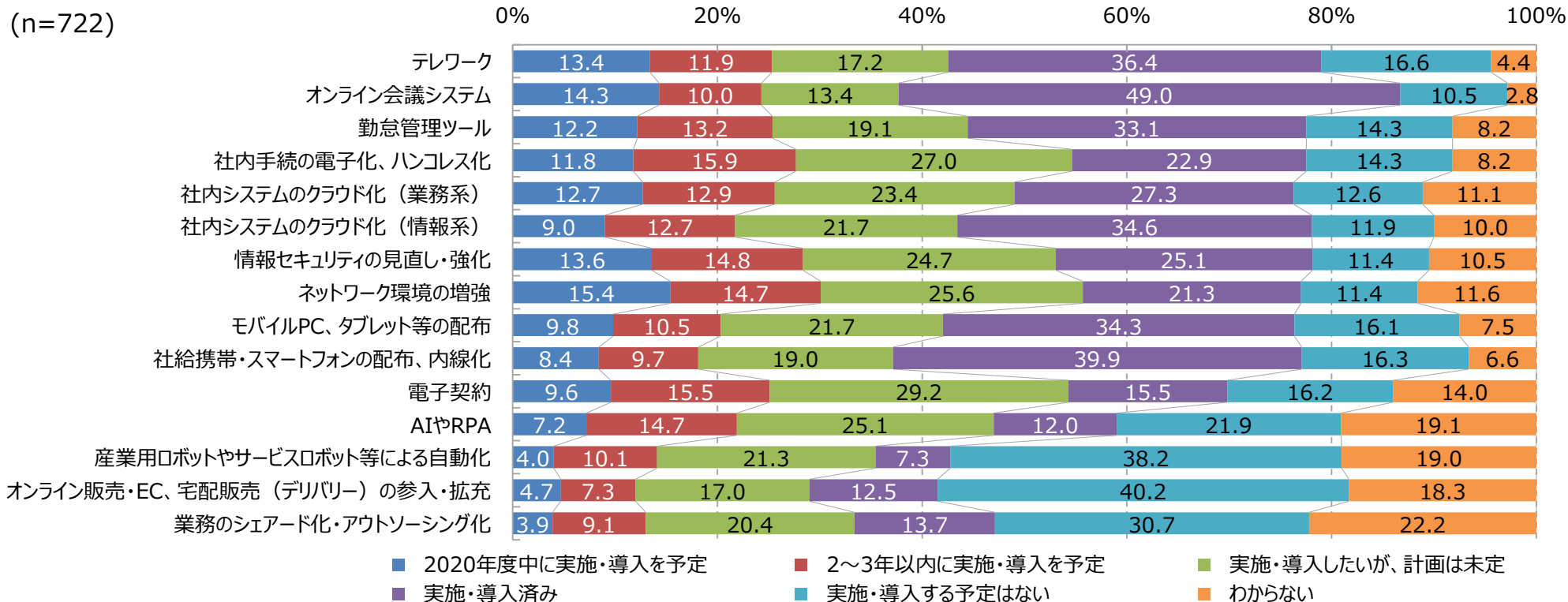
(n=722)



コロナ禍を踏まえて今後導入する対策

- Afterコロナにおいて、導入ニーズが高い施策（「2020年度中に実施・導入を予定」、「2～3年以内に実施・導入を予定」、「導入・実施したいが、計画は未定」のいずれかを回答した人）は、「ネットワーク環境の増強」(合計55.7%)、「社内手続きの電子化、ハンコレス化」(合計54.7%)、「情報セキュリティの見直し・強化」(合計53.1%)であった。
- 早期導入ニーズが高い施策（「2020年度中に実施・導入を予定」と回答した人）は、「ネットワーク環境の増強」(15.4%)、「リモート会議ツール」(14.3%)、「情報セキュリティの見直し・強化」(13.6%)、「テレワーク」(13.4%)であった。
- 一方、「実施・導入する予定はない」と回答する人の割合が高かったのは、「オンライン販売・EC、宅配販売(デリバリー)の参入・拡充」(40.2%)、「産業用ロボットやサービスロボット等による自動化」(38.2%)であった。

Q.新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえ、あなたの会社において今後想定される取り組みとして当てはまるものをお答えください。



調査からの示唆（1）

■ BCPは、「事象特定型」から「オールハザード型」へ

- 新型コロナウイルス感染症の流行を受けてBCPに関する関心が高まっているが、企業の規模によって、対応状況に顕著な差が見られる。従業員数1000名を超える大規模企業ではBCPの策定率が70%を超えるのに対し、300名以下の比較的規模の小さな企業では40%程度にとどまっている。
- 一方、BCPを策定している企業においても、その有効性については課題が伺える。「BCP策定済み」と回答した人のうち、コロナ禍において自社のBCPが「効果的に機能した」との回答は約17%にとどまっている。逆に、「機能しなかった」との評価は約28%にのぼる。BCPが機能しなかった理由としては、「（コロナ禍のような状況は）自社BCPでは想定外であった」とする意見が多くを占め、全世界規模で長期的に影響を及ぼす新型コロナウイルス感染症に対して、既存のBCPでは十分な対応を講じることが困難であったことが推察される。
- これまで多くの企業では、大規模地震や風水害といった特定事象を想定してBCPが策定される傾向があった。今回発生したコロナ禍のように、想定していなかったリスクが発生した場合でも、BCPは柔軟かつ有効に機能することが求められる。
- 企業においては、既存のBCPを見直し、さまざまなリスクに包括的に対応できる「オールハザード型」へと転換していく必要性が従来以上に高まっているといえる。本調査の結果からも、今回のコロナ禍を踏まえてBCPを策定・見直した企業において感染症以外のリスクにも検討の対象を拡大している傾向が明らかになっており、オールハザード型を意識したBCPの策定が進みつつある表れではないかと考える。

調査からの示唆（2）

■ 中長期的な対応と企業戦略としての「レジリエンス」が課題

- 緊急事態宣言の発令と前後して、多くの企業においてテレワークやオンライン会議システムなどリモートワークを可能にするツールが導入された。導入企業の約80%が「非常に効果的だった」または「概ね効果的だった」と評価しており、今後もリモートワークを継続的に活用しようとする傾向も見られる。オフィスに人が来られない状況での事業継続のための緊急措置的に導入されたリモートワークだが、働き方そのものを大きく変える手段として多くの企業で定着する可能性が高いといえる。
- COVID-19のパンデミックにより、グローバルレベルでサプライチェーンの混乱に見舞われた企業も少なくない。こうした状況において、一部の企業では、「海外生産拠点の切り替え（国内回帰を含む）」、「物流経路や在庫基準の見直し」、「新規事業への参入」といった、企業戦略そのものに大きな影響を及ぼす取り組みに着手している。こうした企業の70%以上が、自社の対応を「非常に効果的だった」または「概ね効果的だった」と評価しており、多くの企業においても中長期的視点から取り組むべき課題であると考えられる。
- 自然災害や感染症を含め、企業が直面するリスクはますます多様化している。今後も不測の事態に直面した状況において、まさに生き残りのためにこれまでの常識や基準によらない判断が求められることになる。企業は、危機に直面した際、これに柔軟に対応し、最終的には成長につなげるために、危機的な事象の発生への対応力・回復力・弾力性を意味する「レジリエンス」の概念を企業戦略に組み込んでいくことが求められる。