

技術動向レポート

# アフターコロナのBCP

## ～オールハザードBCPへの転換～

経営・ITコンサルティング部 IT戦略チーム  
シニアコンサルタント 鈴木 大介

弊社の独自調査として実施した「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」の結果から、コロナ禍における各企業のBCPの状況や、各企業が実施した対策などを分析し、With/Afterコロナで求められるBCPについて考察する。

### 1. 調査の背景

事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)とは、自然災害や新型感染症の流行(パンデミック)などの不測の事態が発生した際に、企業の事業を継続(あるいは早期復旧)するための計画である。これまで、日本企業においては、首都直下地震や南海トラフ地震をはじめとする大規模地震の発生を想定したBCPが策定されることが多かった。しかし、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、感染症拡大を想定したBCPの策定ニーズは高まりを見せている。加えて、自然災害も頻繁に発生していることから、地震や風水害といった自然災害も含めた様々なリスクに対処するためには、どのようなBCPが求められるのかを改めて整理することが重要となってきたと考える。

また、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た。このような事態においても、確実に事業を継続するため、企業のバリューチェーン全体の観点からBCPの有効性を評価

し、見直していく必要がある。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。

本稿では、「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」(以下、BCPに関する調査という。)の結果より、コロナ禍を経たことによるBCPへの要求事項の変化について分析する。

### 2. 調査概要

調査は、2020年7月に全国の従業員51名以上の企業に勤める人のうち、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)人を対象に実施した(図表1)。

### 3. 新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査の結果について

#### (1)実施された対策と効果

##### ① コロナ禍で実施された対策と効果

コロナ禍では、外出自粛に伴って出勤や取引先等への訪問が制限され、社内外とのコミュニ

図表1 調査実施概要

|        |  |
|--------|--|
| ■調査対象者 | 全国の従業員51名以上の企業に努める経営者・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<br>(インターネットアンケート会社のビジネスモニターで上記に該当する人を対象に実施) |
| ■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<br>BCPの策定に関与している(または意見できる)人：361名<br>合計：722名   |

(資料) みずほ情報総研「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年9月)

ケーションが著しく制限される状況となった。そのため、コミュニケーション維持のため、6割以上の企業が「オンライン会議システム」(76.2%)や「テレワーク」(66.3%)を実施していると回答している(図表2)。これらの対策については、実施した企業の80%前後の企業が効果的(「非常に効果的だった」、「概ね効果的だった」の合計値)と回答しており、コロナ禍において有効な対策であったことが伺える(図表3)。

一方で、コロナ禍は感染流行地域との物流停止や、生活様式の変化に伴った需要の変化など、サプライチェーンにも多大な影響を及ぼしている。しかし、「原材料・部材在庫・商品在庫の積み増し」(17.6%)や「物流経路・方法の変更」(15.9%)、「新規事業への参入」(13.4%)、「海外生産拠点の切り替え」(13.3%)といった、企業のバリューチェーン自体の変革にも繋がる対策を実施したと回答した企業はいずれも20%未満であった(図表2)。一方で、実施した対策の効果に関する回答をみると、これらの取り組みを実施した約70%の企業が効果的と回答しており、こうした経営戦略・事業戦略レベルでの取り組みがコロナ禍において有効に機能する対策となったことがわかる(図表3)。

## ② テレワークの実施状況と課題

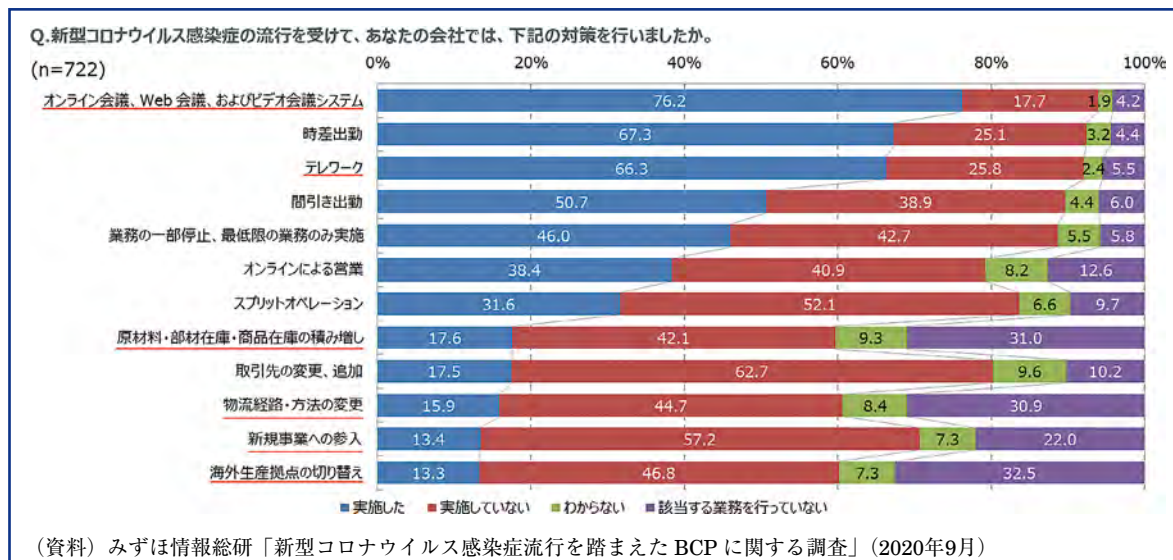
コロナ禍においてテレワークを実施した企業(n=479)のうち70%はコロナ禍以前からテレワーク制度を導入していたのに対し、コロナ禍以降にも継続を考えている企業は83.1%と、コロナ禍以前よりテレワークを実施する企業が増加する傾向にあることが分かった(図表4)。しかし、テレワークを実施した企業(n=479)におけるテレワーク実施における課題・問題に関する調査結果(図表5)を見てみると、「現場でないと出来ない業務・作業がある」(53.9%)を課題と考える企業が最も多く、次いで「パソコンや通信環境の整備が不十分」(45.9%)や「情報システム部門の体制が不十分」(43.2%)、「セキュリティ面に不安がある」(42.6%)を課題とする企業が多く見られた。このことから、テレワークをより効果的に活用していくためには、単なるツールの導入にとどまらず、出社が必要となっている業務・作業の見直しや、インフラ、体制、制度などの見直しが不可欠であることがわかる。

## (2) コロナ禍におけるBCP

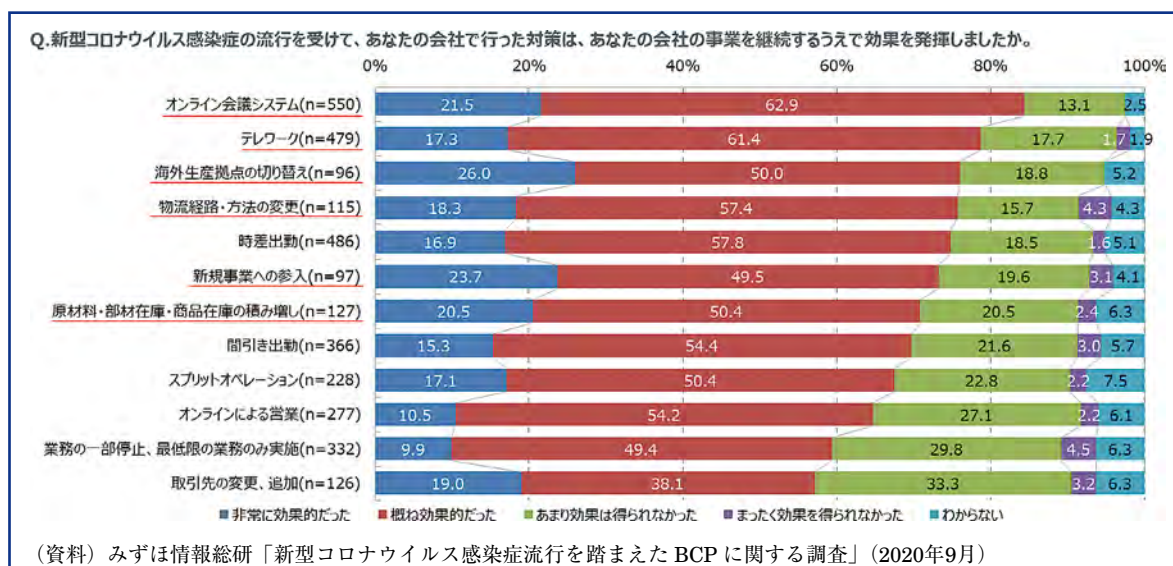
### ① BCPの策定状況

BCPの策定状況に関する調査結果では、コロナ禍以前からBCPを策定していると回答した

図表2 コロナ禍で実施された対策



図表3 コロナ禍で実施された対策の効果

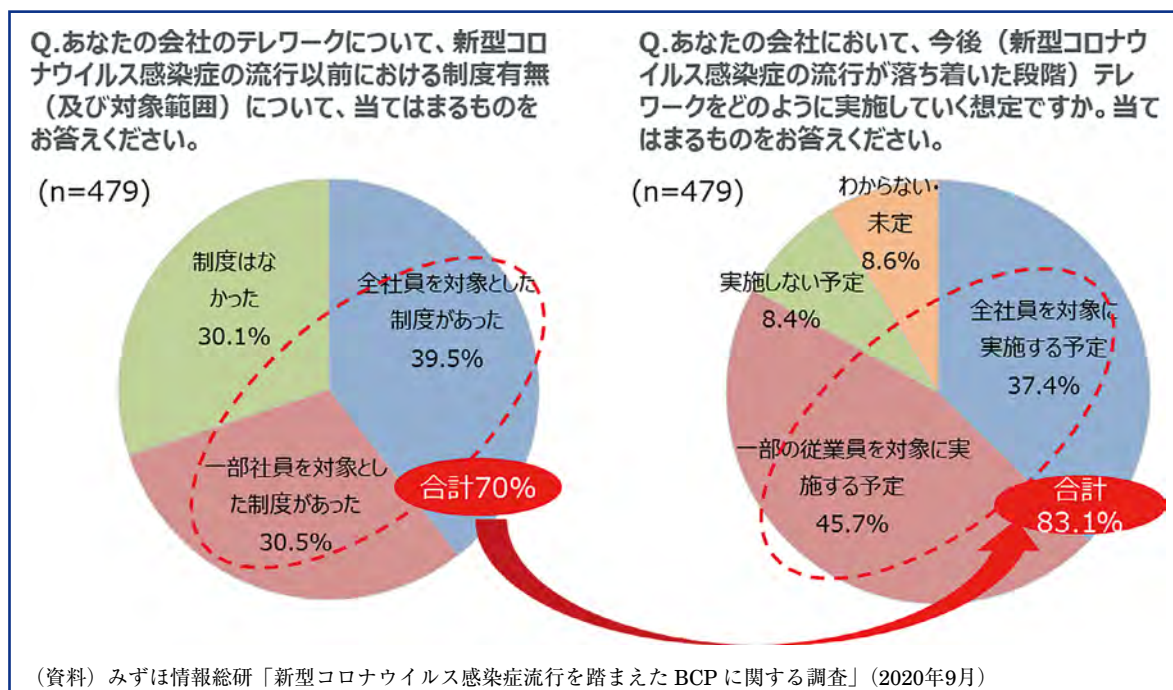


企業は39.2%で、コロナ禍により新たにBCPを策定した企業(19.0%)を含めても58.2%と、未だBCP策定が進まない状況が伺える(図表6)。

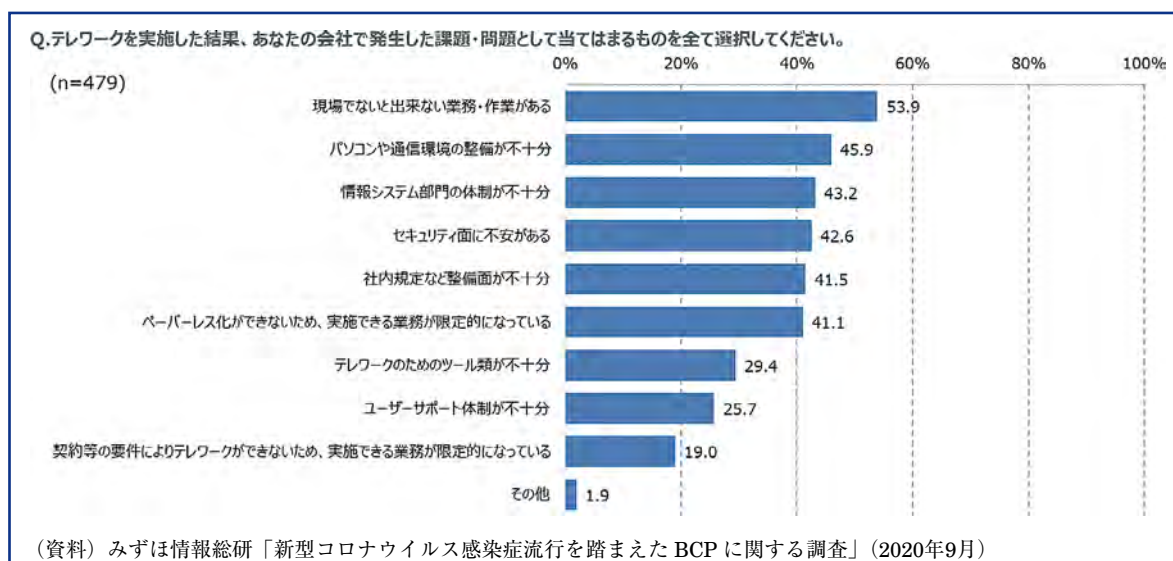
BCPの策定状況は、企業規模が小さいほど低くなる傾向にあり、特に100名以下の小規模事業者(n=123)においては、コロナ禍以前にBCPを策定していた企業は24.4%で、コロナ禍により新たにBCPを策定した企業(14.6%)を含めても39.0%にとどまっていることが分かった。

BCPを策定済みの企業(n=420)が、BCPで想定しているリスク事象については、コロナ禍以前から策定されているBCPでは、大規模地震が91.2%、次いで風水害が71.0%であり、感染症を想定したBCPについては42.8%であった。コロナ禍により新規に策定されたBCPでは、感染症を想定しているとの回答が61.3%と最も高い結果ではあったが、大規模地震や風水害についても、50%以上の企業で定義されてい

図表4 テレワークの実施動向



図表5 テレワークを実施した結果明らかとなった課題



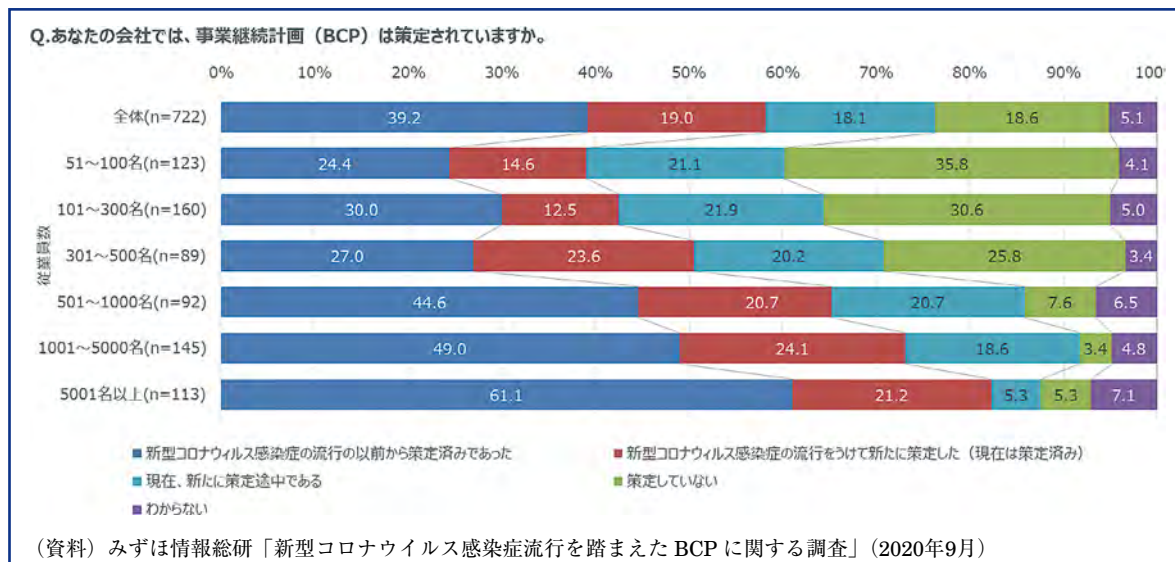
た(図表7)。これは、特定の事象(今回の場合は感染症)にとどまらず、高い頻度で発生が予想される地震や風水害についても併せて考えておく必要があると各企業が課題感を持っていることの裏付けではないかと考える。

② コロナ禍におけるBCPの効果

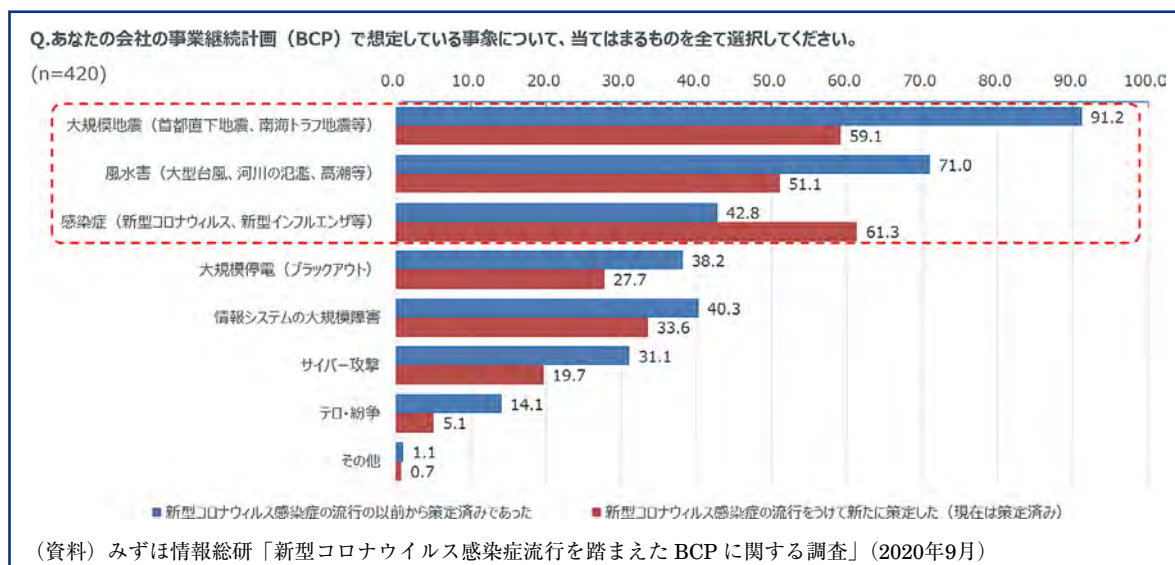
BCPを策定済みの企業(n=420)に対する「コ

ロナ禍において自社のBCPが機能したか」という質問では、「効果的に機能した」と回答した企業は16.7%であり、機能しない(「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%)の合計値)と回答した企業は27.6%となった。機能しなかった理由としては、「3密対策や緊急事態宣言の発令など、コロナ禍により生じた新たな行動様式まで想定していなかつ

図表6 BCPの策定状況



図表7 BCPにおける想定リスク



た」、「大規模かつ長期的な事態、世界規模の自  
 体となることを想定していなかった」、「全員で  
 リモートワークを行うことを想定していなかっ  
 た」など、BCPで想定していた事象とは異なる  
 事象であったことを原因とする声が多く聞かれ  
 た。

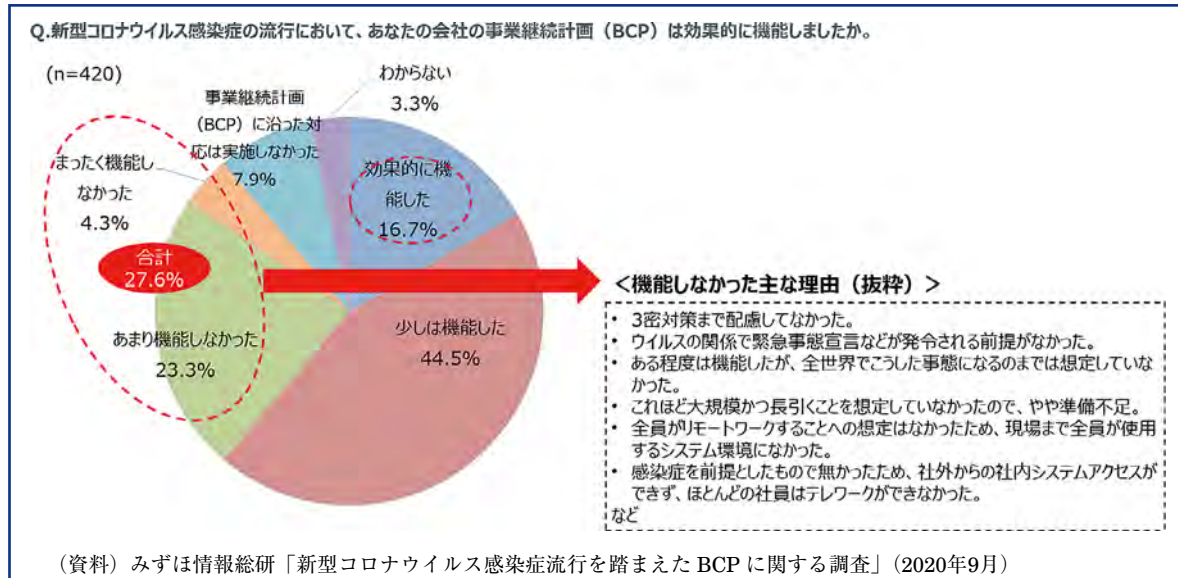
一方、44.5%の企業では「(BCPは)少しは機  
 能した」と評価しており、BCP自体はある程度

の効果を発揮したことが伺えるが、より実効性  
 の高いBCPを整備するためには、想定外事象  
 を無くすることが重要な要素であることが考えら  
 れる(図表8)。

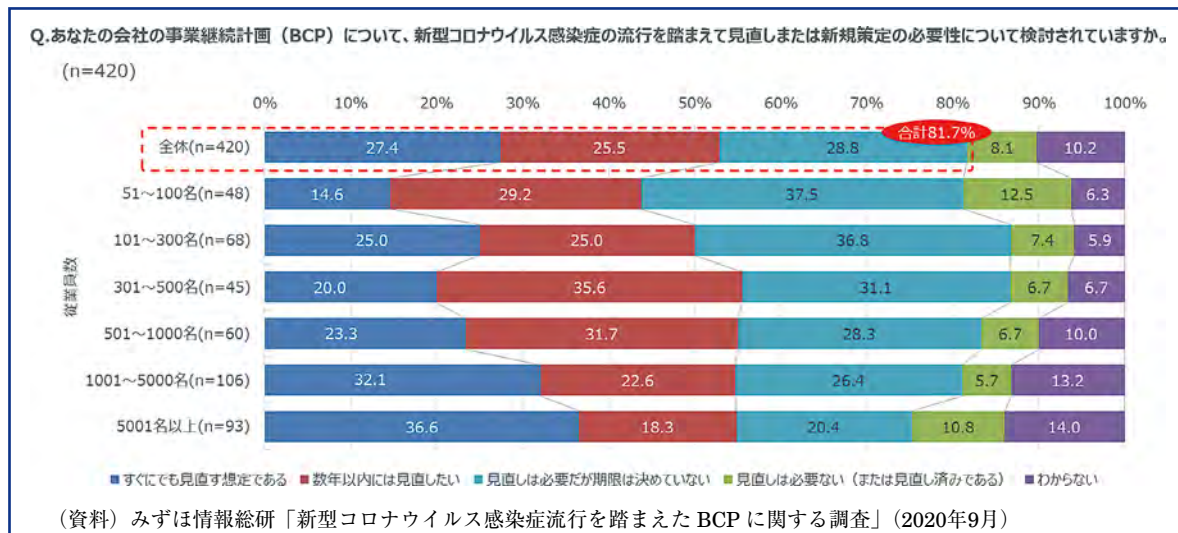
③ BCP見直しの必要性

コロナ禍を経て、BCPを策定済みの企業  
 (n=420)のうち81.7%の企業において自社BCP

図表8 コロナ禍におけるBCPの効果



図表9 BCP見直しの必要性



の見直しが必要であると回答している。前述のとおり、コロナ禍においてBCPが十分に機能したと回答した企業は限られており、今回のコロナ禍のように企業経営に重大な影響を及ぼす危機的な事象が今後発生した際にも有効に機能するBCPの必要性を多くの企業が感じていることがわかる。しかし、BCP見直しの必要性全体(「すぐに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

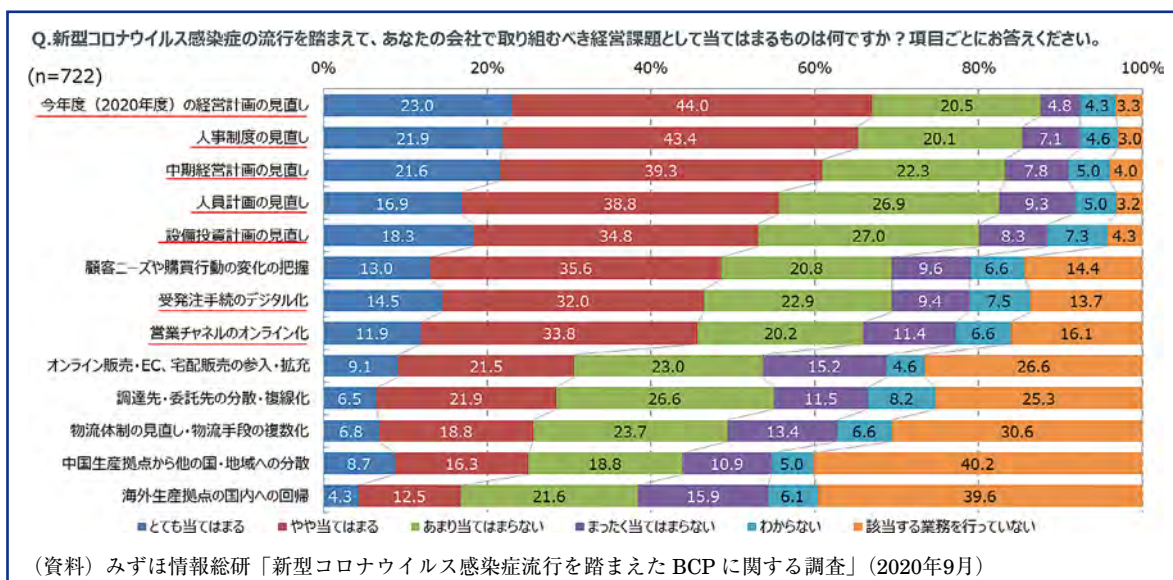
めていない」の合計値)は、企業規模を問わず高い水準で求められているが、「すぐにも見直す想定である」と回答した企業については、5001名以上の大規模企業では36.6%が回答しているのに対し、100名以下の企業では半分以下の14.6%にとどまっており、BCPの策定状況と同じく、企業規模が小さいほどBCPに対する課題が先送りされてしまう傾向にあることが伺える(図表9)。

### (3) With／After コロナにおける課題とニーズ

コロナ禍を経て、各企業が課題としている事項では、「2020年度の経営計画の見直し」や「中期経営計画の見直し」、「設備投資計画の見直し」、「人員計画の見直し」などを考える企業（「とても当てはまる」、「やや当てはまる」の合計値）が約50%～60%となった。これは、コロナ禍による減収・減益が一因であることは想像に難くない。そのほかにも多くの企業が経営課題としてとらえ

ている事項には、「人事制度の見直し」（65.3%）や「受発注手続きのデジタル化」（47.5%）、「営業チャネルのオンライン化」（45.7%）が挙げられる。これは、コロナ禍により多くの企業が導入したテレワークなどの新たな働き方を最大限に活用するため、対面での業務から非対面での業務へシフトするための環境整備が必要であると考えられている企業が多いことの結果ではないかと考える（図表10）。

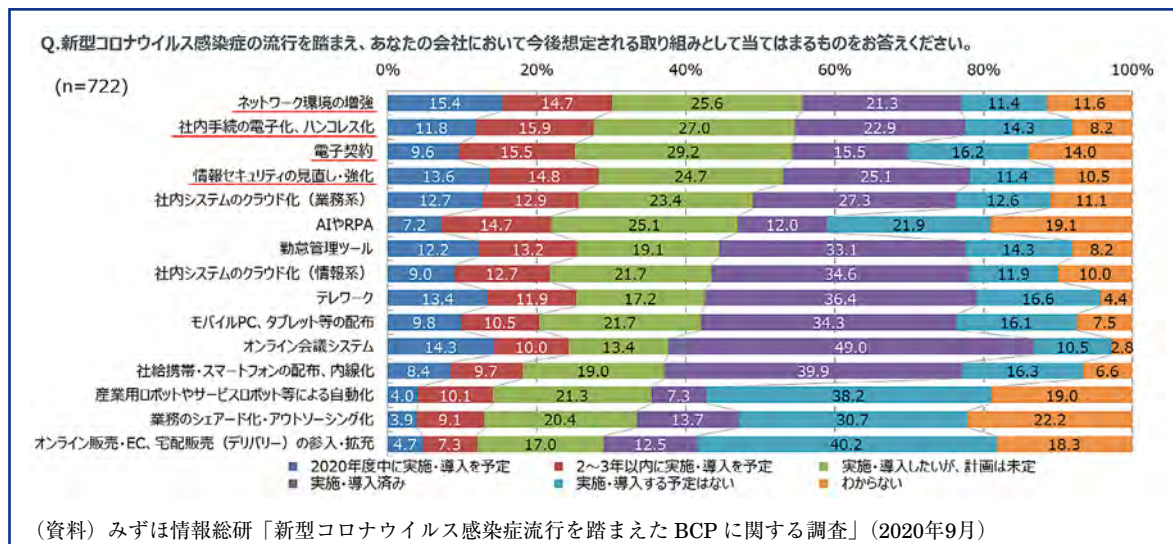
図表10 コロナ禍を踏まえた経営課題



また、具体的な対策導入に関するニーズについては、「ネットワーク環境の増強」（55.7%）や「社内手続きの電子化、ハンコレス化」（54.7%）、「電子契約」（54.3%）、「情報セキュリティの見直し・強化」（53.1%）の導入を検討している（「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」の合計値）企業がいずれも50%を

超える結果となった。これらの対策については、前述のテレワークを実施した結果明らかとなった課題（図表5）を改善し、日常的にテレワークを活用していくための環境整備が必要であると各企業が考えている結果の表れであると考えられる（図表11）。

図表11 コロナ禍を踏まえて導入を考える対策



#### 4. With / After コロナのBCPに対する考察

本調査の結果を踏まえ、今後企業においてBCPを策定する、あるいは見直しする際に考慮すべきポイントを以下に提示する。

##### (1) 「事象特定型BCP」から「オールハザード型BCP」へ

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%にとどまり、「機能しなかった」との評価が約28%にのぼる(図表8)。BCPが機能しなかった理由としては、「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。

このことから、企業においては、既存のBCPを見直し、従来のように地震や風水害などの特定事象にのみ対応したBCPではなく、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。

オールハザード型BCPにより、様々なリスクへの対応力を身につけ、「想定外」を無くしていくことが、With / After コロナの社会におけるBCPに求められた役割であると考えられる。

##### (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

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」「物流経路・方法の変更」「原材料・部材在庫・商品在庫の積み増し」「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効果的だったと評価(図表3)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。

企業が直面するリスクはますます多様化している。With／After コロナの社会は、Before コロナに戻るのではなく、新たな環境にシフトすると考えるべきである。企業は、不測の事態に直面した状況において、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。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。