

2020 年 8 月 28 日

「企業の事業継続に係る意識調査（第 6 回）」

コロナ禍において BCP を発動した企業は 2 割にとどまる
～BCP策定率は初の減少に。「初動対応の多様化」「モノ・コト代替策の再検討」が課題～

目次

調査概要.....	3
調査結果.....	6
1. BCP 策定状況とその変化.....	6
1.1 調査時点の BCP 策定状況.....	6
1.2 BCP 策定状況の変化.....	9
2. BCP 策定対象のその変化.....	16
2.1 調査時点の BCP において想定しているリスク.....	16
2.2 BCP において想定しているリスクの変化.....	17
2.3 調査時点の BCP においてパンデミックを想定していなかった理由... ..	19
2.4 調査時点の BCP において想定している拠点.....	20
2.5 BCP において想定している拠点の変化.....	21
3.企業の事業継続に向けた取り組み（対策）とその変化.....	22
3.1 調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無....	22
4. BCP に対する課題認識とその変化.....	26
4.1 調査時点の BCP に対する課題認識.....	26
4.2 BCP に対する課題認識の変化.....	28
4.3 調査時点の BCP に対し課題がある理由.....	29
4.4 BCP に対し課題がある理由の変化.....	30
5. BCP に求められる解決策.....	31
5.1 BCP 策定・運営に係る解決策案への期待.....	31
6. BCP の運用・管理の実施状況と課題.....	33
6.1 調査時点の BCP の運用・管理の実施状況.....	33
6.2 実施していない運用・管理に対する理由.....	35

7. 策定した BCP のパンデミック発生後における実効性と BCP が機能しない要因.....	36
7.1 パンデミック発生後の基本的な業務形態	36
7.2 BCP の発動状況	43
7.3 BCP は発動してから想定通りに機能したか	46
7.4 想定通り機能しなかった BCP の内容	47
7.5 BCP が想定通り機能しなかった原因	48
8. パンデミック対応における今後の BCP 策定の意向	50
8.1 パンデミックに対応した BCP 策定を今後検討するか	50
8.2 パンデミックに対応した BCP を今後策定する上でのポイント	52

調査概要

1. 調査対象： NTT コムリサーチ(*1) クローズド調査（ビジネスモニター*2）
2. 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
3. 調査期間： 2020 年 6 月 26 日～2020 年 7 月 13 日
4. 有効回答者数：889 人
5. 回答者の属性：

<過去調査回答有無>

全体	889 人	100.0%
前回回答者	627 人	70.5%
新規回答者	262 人	29.5%

<地域*3>

全体	889 人	100.0%
北海道	37 人	4.2%
東北	29 人	3.3%
関東のうち、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県	402 人	45.2%
関東のうち、茨城県・栃木県・群馬県	35 人	3.9%
中部	124 人	13.9%
近畿のうち、大阪府・京都府・兵庫県	129 人	14.5%
近畿のうち、三重県・滋賀県・奈良県・和歌山県	29 人	3.3%
中国・四国	60 人	6.7%
九州・沖縄	44 人	4.9%

<業種>

全体	889 人	100.0%
建設・土木・不動産	114 人	12.8%
製造業	254 人	28.6%
商業・流通・飲食	81 人	9.1%
金融・保険	57 人	6.4%
通信・メディア・情報サービス・その他サービス業	159 人	17.9%
教育・医療・研究機関	53 人	6.0%
公共機関	39 人	4.4%
その他	132 人	14.8%

<従業員規模>

全体	889 人	100.0%
99 人以下	301 人	33.9%
100 人～499 人	214 人	24.1%
500 人～999 人	94 人	10.6%
1,000 人～4,999 人	157 人	17.7%
5,000 人以上	123 人	13.8%

<資本金>

全体	889 人	100.0%
1 億円未満	337 人	37.9%
1 億～10 億円未満	181 人	20.4%
10 億円～100 億円未満	135 人	15.2%
100 億円以上	169 人	19.0%
資本金はない	67 人	7.5%

<年間売上高>

全体	889 人	100.0%
10 億円未満	260 人	29.2%
10 億円～100 億円未満	210 人	23.6%
100 億円～1,000 億円未満	200 人	22.5%
1,000 億円以上	185 人	20.8%
年間売上高はない	34 人	3.8%

【補足】

(*1)NTT コム リサーチ <http://research.nttcoms.com/>

NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社 (<http://www.nttcoms.com/>) が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 217 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、様々な市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は 2019 年 2 月現在)

(*2)以下に該当するビジネスモニターを対象

- ・中小企業基本法における「小規模事業者」に類する企業（具体的には※Ⅰ、※Ⅱ）を除く
- ・BCP（事業継続計画）、またはリスクマネジメントについて認識のある方を対象

※Ⅰ 以下の業種、かつ従業員 19 名以下

農林水産、鉱業・電気・ガス・水道・その他のエネルギー、建設・土木・工事・プラント、不動産、製造

※Ⅱ 以下の業種、かつ従業員 4 名以下

運輸・倉庫、商業・卸売・小売、飲食店、金融・保険・投資、共済、通信・IT 関連サービス、その他のサービス、新聞・出版・放送、保健・医療・福祉関連、学校・教育、研究開発・研究機関、政府・地方公共団体・各種法人・団体等、その他

(*3)各地域の範囲は以下の通り

北海道	北海道
東北	青森・岩手・秋田・宮城・山形・福島
関東	茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川
中部	新潟・富山・石川・福井・山梨・長野・静岡・愛知・岐阜
近畿	三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山
中国・四国	鳥取・島根・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛・高知
九州・沖縄	福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄

<本調査における BCP（事業継続計画）の定義>

自然災害や事故など、企業・団体活動を阻むリスクに直面した際に、事業活動の停止による損失を回避、もしくは緩和することを目的に策定するもの。未然にビジネスの中断を防止するための対策（施設・設備・人員等の二重化対策など）や、有事発生の際の緊急対応計画（意思決定の体制構築や行動計画など）が含まれる。

[■目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

調査結果

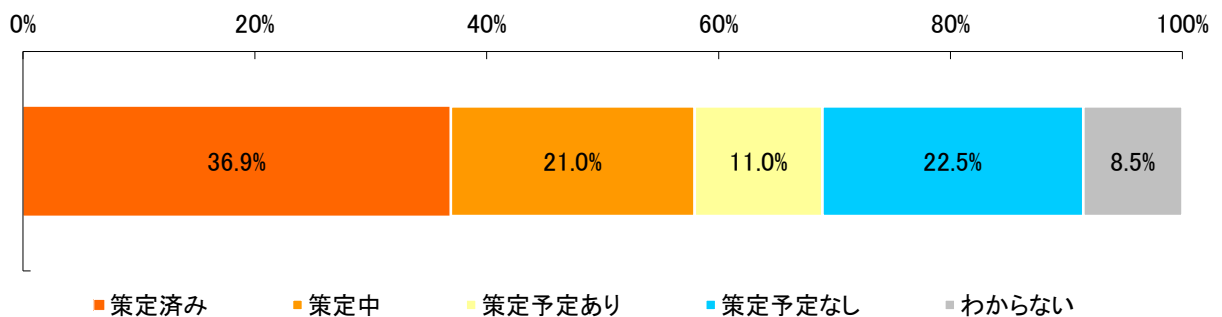
1. BCP 策定状況とその変化

1.1 調査時点の BCP 策定状況

- ◆ BCP を策定済みと回答した企業は約 4 割、策定中まで含めると約 6 割の企業が BCP を策定している。

今回調査実施時点の BCP の策定状況について、すべての回答者に対して尋ねたところ、「策定済み」企業は 36.9%であった。「策定中」までを含めると、57.9%の状況であった。【図表 1-1-1】

【図表 1-1-1】今回調査時点の企業の BCP 策定状況 (n=889)



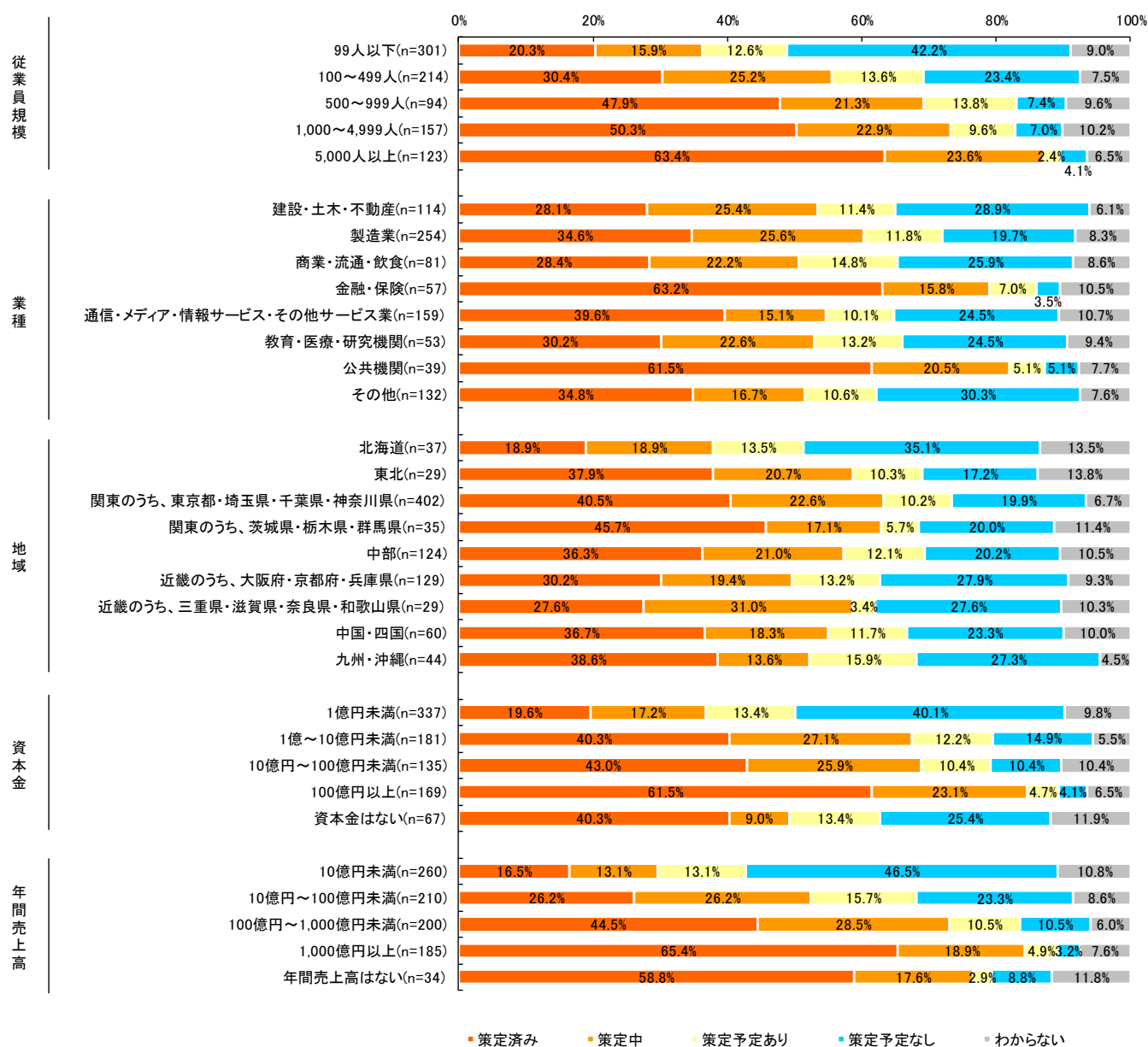
従業員規模別にみると、5000 人以上の企業では「策定済み」「策定中」「策定予定」と回答した割合が約 9 割であるのに対し、99 人以下の企業では約 5 割であり、規模の小さい企業ほど BCP の策定率が低い状況にある。さらに 99 人以下の企業では、「策定予定なし」と答えた割合が 42.2%と最も高く、多くの企業がそもそも策定自体を諦めてしまっていると思われる。

業種別では金融・保険業で「策定済み」が 63.2%と最も高く、次いで公共機関が 61.5%と高い状況にあり、BCP への取り組みが進んでいることが分かる。この理由として事業活動の停止に伴う社会に与える影響が大きい業種であるため、社会インフラとして機能継続性の確保が強く要求されていることが挙げられる。一方で他の業種では軒並み「策定済み」が 4 割を下回る結果となっており、「策定予定なし」と回答した割合が 2、3 割に達していることから、事業継続の取り組みへの意識の低さが見受けられる。

地域別にみると、関東のうち、茨城県・栃木県・群馬県で「策定済み」が 45.7%、次いで関東のうち、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県で「策定済み」が 40.5%と高い。一方、北海道で「策定済み」が 18.9%と低い水準であることが分かる。

資本金別と売上高別での BCP 策定状況は、従業員規模と同様に規模に比例しており、規模の小さい企業ほど BCP の策定が遅れていることを表している。【図表 1-1-2】

【図表 1-1-2】今回調査時点の企業のBCP策定状況（n=889）
 ＜従業員規模別＞＜業種別＞＜地域別＞＜資本金別＞＜年間売上高別＞

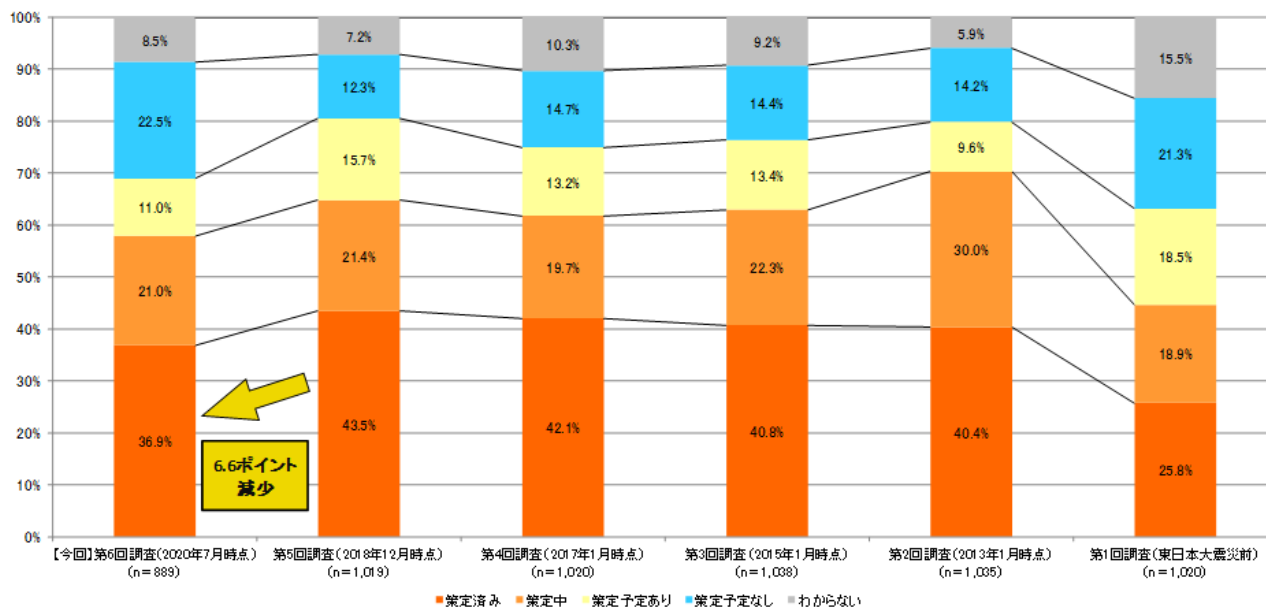


1.2 BCP 策定状況の変化

- ◆ BCP の策定状況について、前回の第 5 回調査（2018 年）と比較し、BCP 策定済み企業は減少しており、策定状況に後退が見られる。

BCP の策定状況について、第 1 回調査から今回の第 6 回調査までの回答結果を比較すると、東日本大震災後に実施した第 2 回調査では BCP 策定済み企業が 25.8%から 40.4%と大きく増加したものの、前回の第 5 回調査（2018 年 12 月時点）から今回調査(2020 年 7 月時点)にかけて、「策定済み」が 43.5%から 36.9%と 6.6 ポイント減少しており、企業の BCP 策定状況が後退していることが分かる。【図表 1-2-1】

【図表 1-2-1】 BCP 策定状況の経年変化



- ◆ BCP 策定状況の推移を従業員規模別でみると、規模に関わらず BCP 策定状況に減少傾向が見られる。

BCP 策定状況の推移を従業員規模別でみると、2018 年 12 月時点から 2020 年 7 月にかけて、100~499 人の「策定中」と、5,000 人以上の「策定中」を除き、いずれの規模においても、「策定済み」、「策定中」と回答した割合が減少している。これは資本金別、年間売上高別で見ても同様の傾向が見られる。

【図表 1-2-2】

- ◆ 業種別の BCP 策定状況の推移について、業種毎に大きな違いが見られる。理由として、事業の中心となる経営資源が、業種毎に異なっていることが影響していると考えられる。経営資源がモノ中心の業種（建設・土木・不動産、商業・流通・飲食、製造業）において、商品やサービスを提供できない状況が発生したことが原因となり、BCP の「策定済み」の回答割合が減少したと推察される。一方で、経営資源がヒト中心の業種（教育・医療・研究機関、公共機関）において、サービスの提供に向けた代替策や対応策を検討しやすかったため、過去調査と比較して「策定済み」の回答割合が減少しなかったと考えられる。

業種別の BCP 策定状況について、前回の第 5 回調査（2018 年 12 月時点）と今回の第 6 回調査（2020 年 7 月時点）を比較すると、教育・医療・研究機関において、「策定済み」、「策定中」を合わせた割合が 4.8 ポイント増加している。また、公共機関では、同時期にかけて、同割合が 5.9 ポイント増加している。一方で、「策定済み」の回答割合の減少が見られた業種について、建設・土木・不動産では 11.3 ポイント、商業・流通・飲食では 9.7 ポイント、製造業では 8.7 ポイント、金融・保険では 5.5 ポイント、通信・メディア・情報サービス・その他サービス業では 2.7 ポイント減少しており、中でも特に、建設・土木・不動産、商業・流通・飲食、製造業で大きく減少していることが分かる。

建設・土木・不動産、商業・流通・飲食、製造業において、特に大きな減少が見られた理由として、商品やサービスを提供するための経営資源が、施設や設備等のモノ中心（場所の依存性が高い）であったことが影響していると考えられる。新型コロナウイルスのパンデミック発生によって、これらの業種の従業員は、店舗や工場に出勤できず、顧客に対して商品やサービスを提供できない状況が発生したと想定される。これらの業種では、過去に BCP を策定していたものの、商品やサービスを提供できない状況が発生したことで、過去に策定した BCP が十分に機能しないことが明らかとなった。過去に策定した BCP が事業継続に向けて十分に機能しないことを企業自身が認識したため、過去調査と比較して「策定済み」の割合が減少したと推察される。

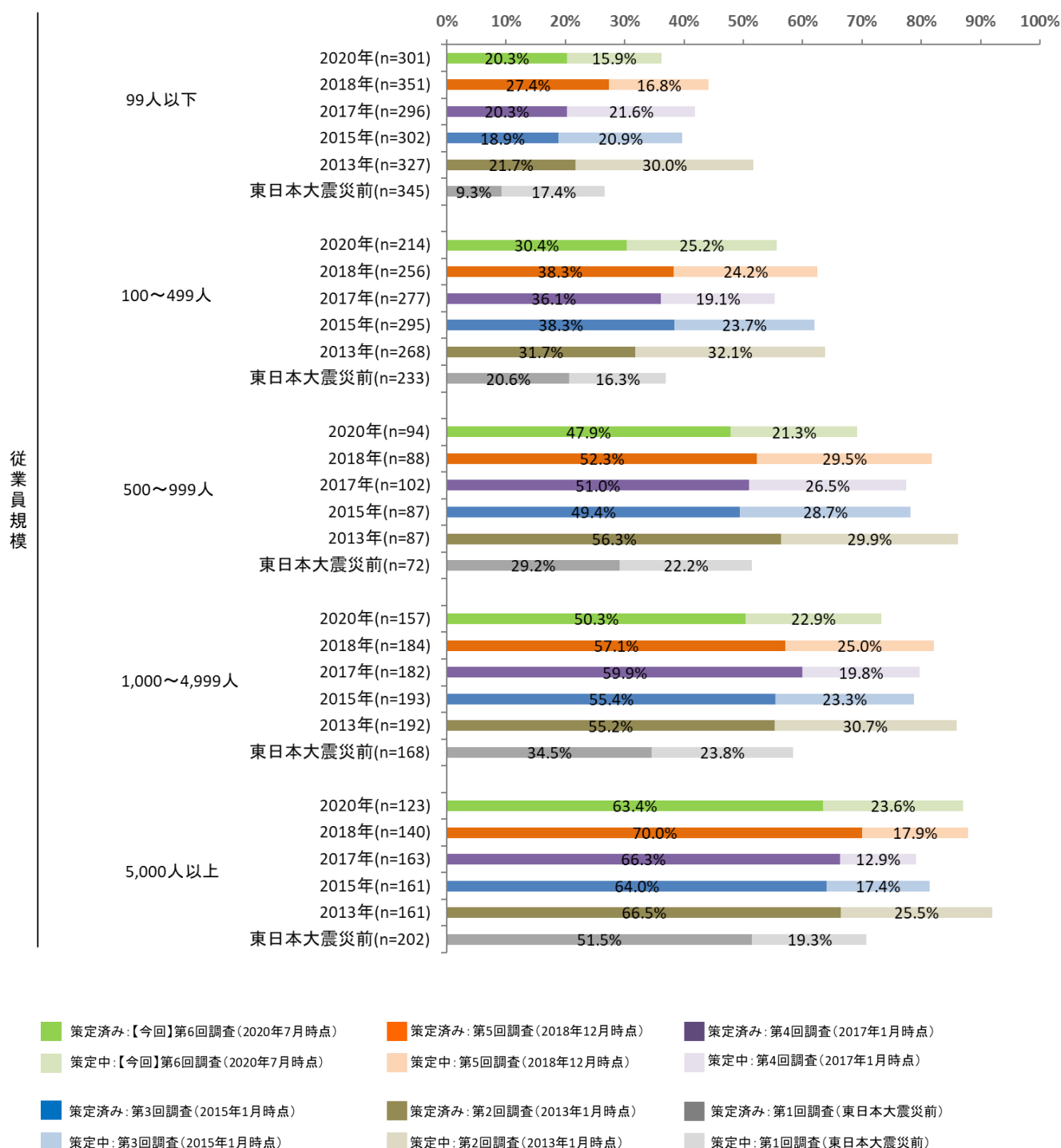
また、商品やサービスを提供する主体が従業員や職員自身であるため、経営資源がヒト中心となる教育・医療・研究機関、公共機関においては、サービスの提供手段をリモートにする等、代替策や対応策を検討しやすく、なおかつ、新型コロナウイルスのパンデミック発生によって、BCP の効果が十分に発揮されたため、前回の第 5 回調査と比較して、「策定済み」の割合が減少しなかったと考えられる。【図表 1-2-2】

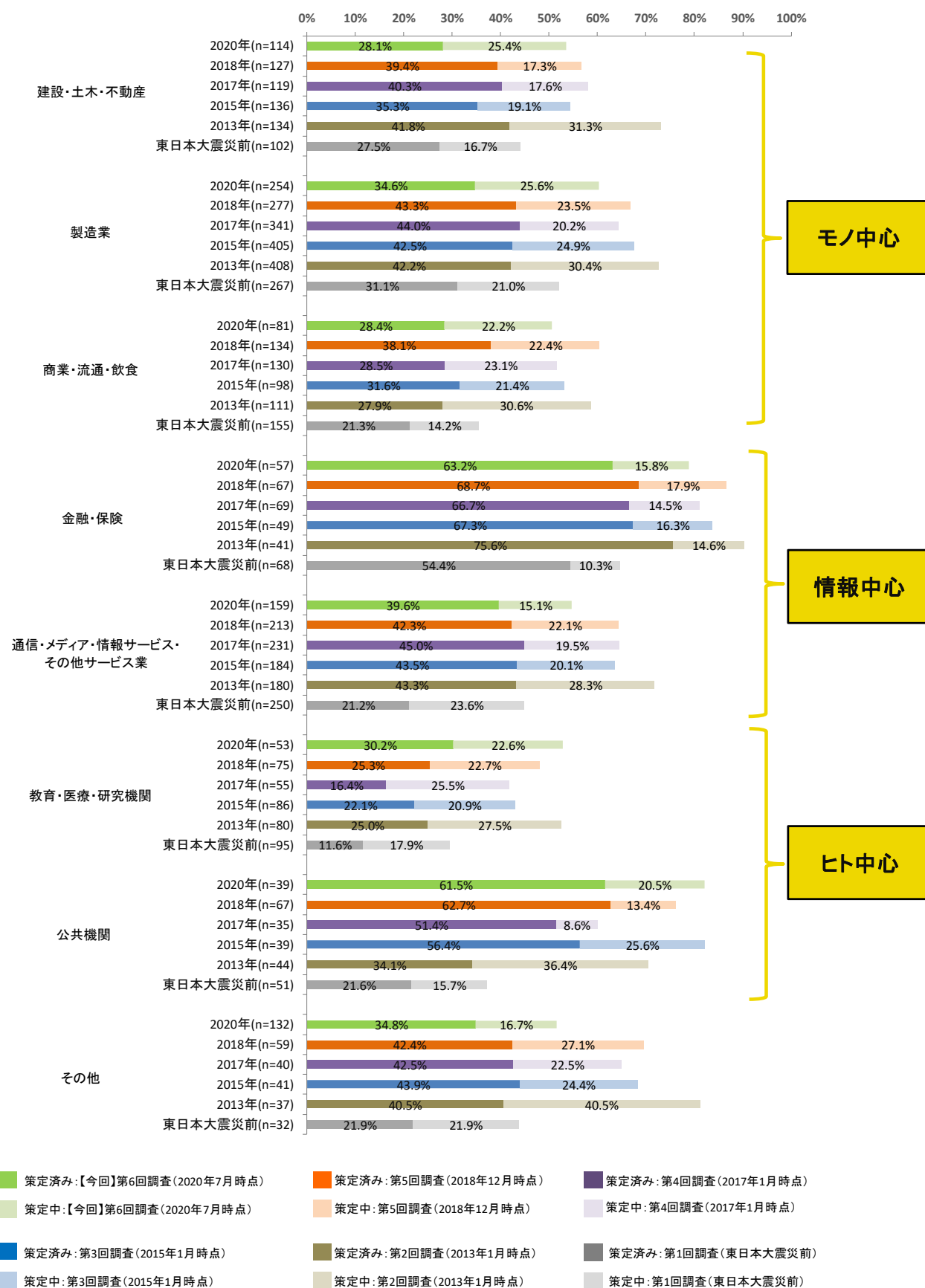
◆ BCP 策定状況の推移を地域別でみると、全国的に BCP 策定状況が減少している。

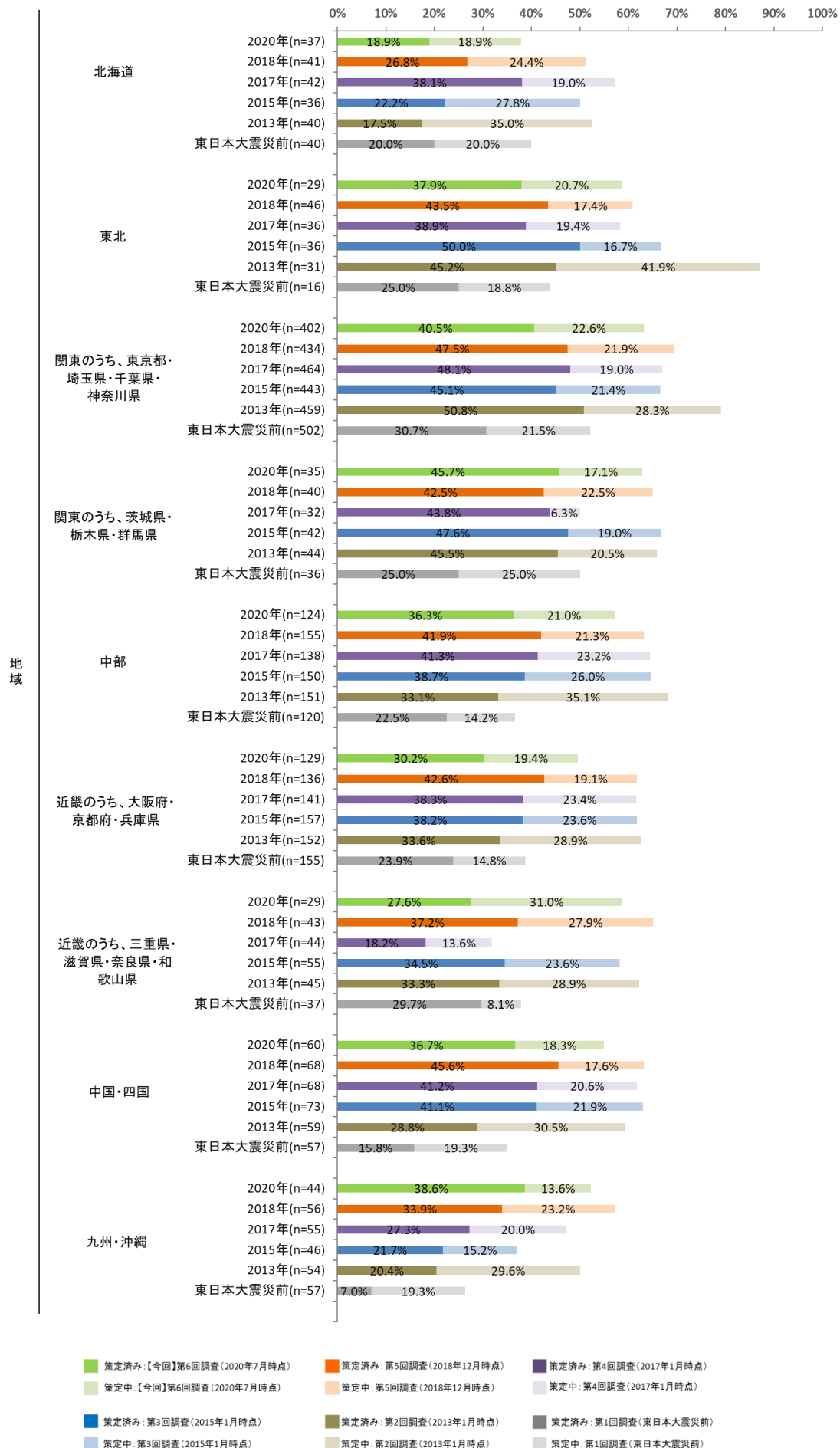
地域別でみると、前回の第5回調査（2018年12月時点）から今回の第6回調査（2020年7月時点）にかけて、全国的に「策定済み」、「策定中」を合わせた回答割合が減少している。「策定済み」の回答割合に関しては、関東のうち、茨城県・栃木県・群馬県では3.2ポイント、九州・沖縄では4.7ポイント増加している。【図表 1-2-2】

【図表 1-2-2】企業の BCP 策定状況の経年変化

<従業員規模別> <業種別> <地域別>

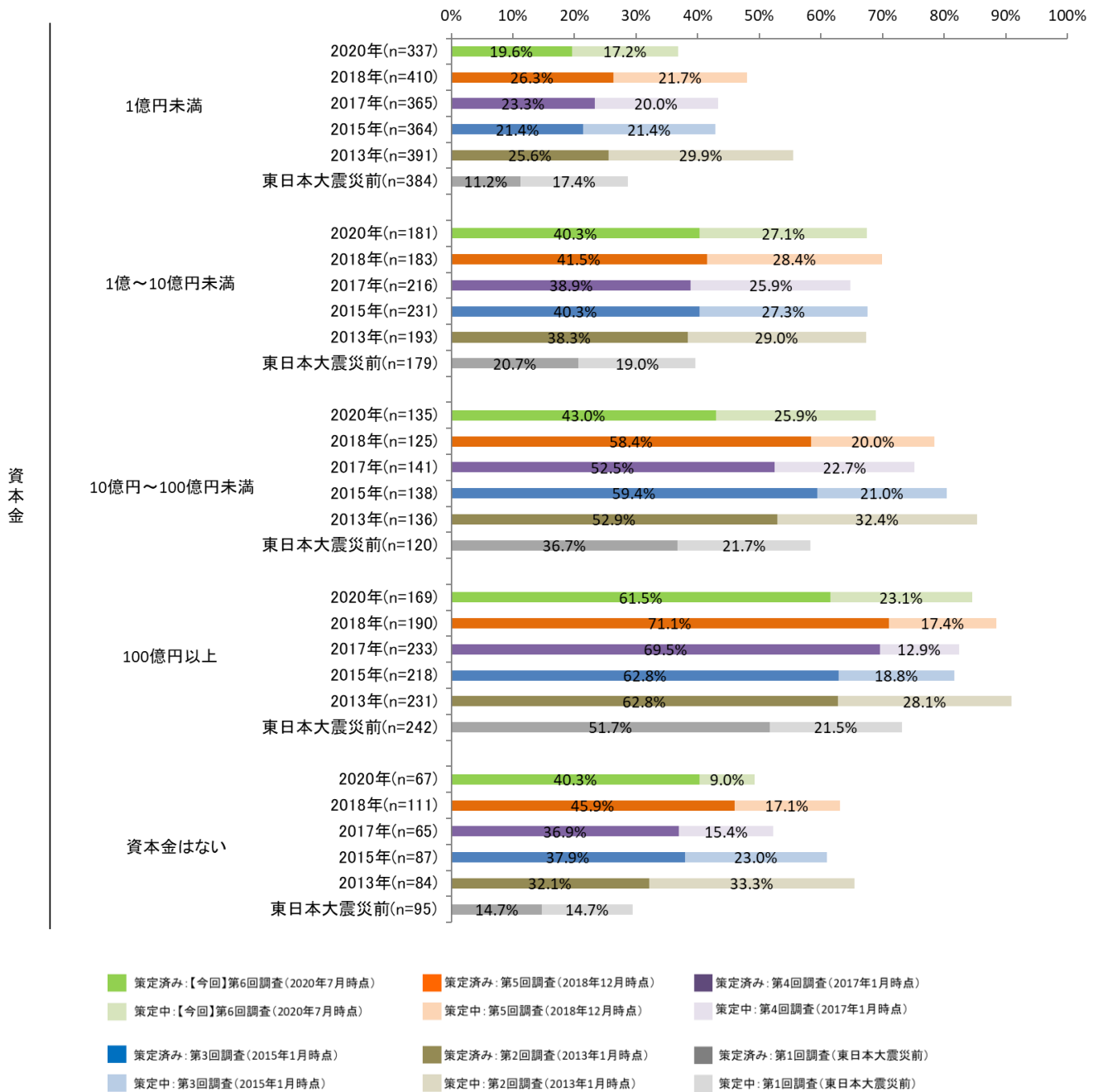


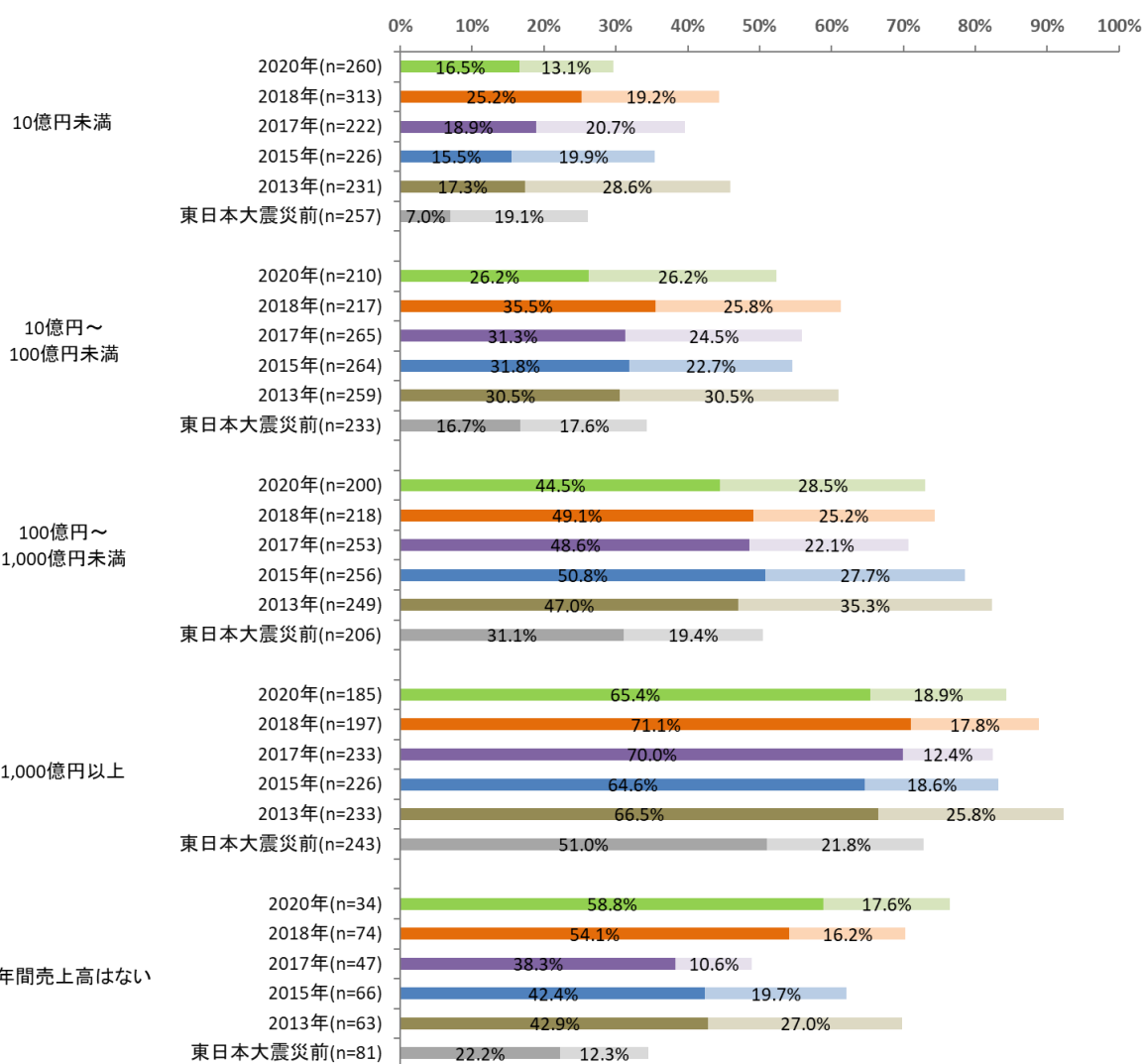




【図表 1-2-3】企業のBCP策定状況の経年変化

<資本金別> <年間売上高別>





策定済み:【今回】第6回調査(2020年7月時点)

策定済み:第5回調査(2018年12月時点)

策定済み:第4回調査(2017年1月時点)

策定中:【今回】第6回調査(2020年7月時点)

策定中:第5回調査(2018年12月時点)

策定中:第4回調査(2017年1月時点)

策定済み:第3回調査(2015年1月時点)

策定済み:第2回調査(2013年1月時点)

策定済み:第1回調査(東日本大震災前)

策定中:第3回調査(2015年1月時点)

策定中:第2回調査(2013年1月時点)

策定中:第1回調査(東日本大震災前)

[■目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

2. BCP 策定対象とその変化

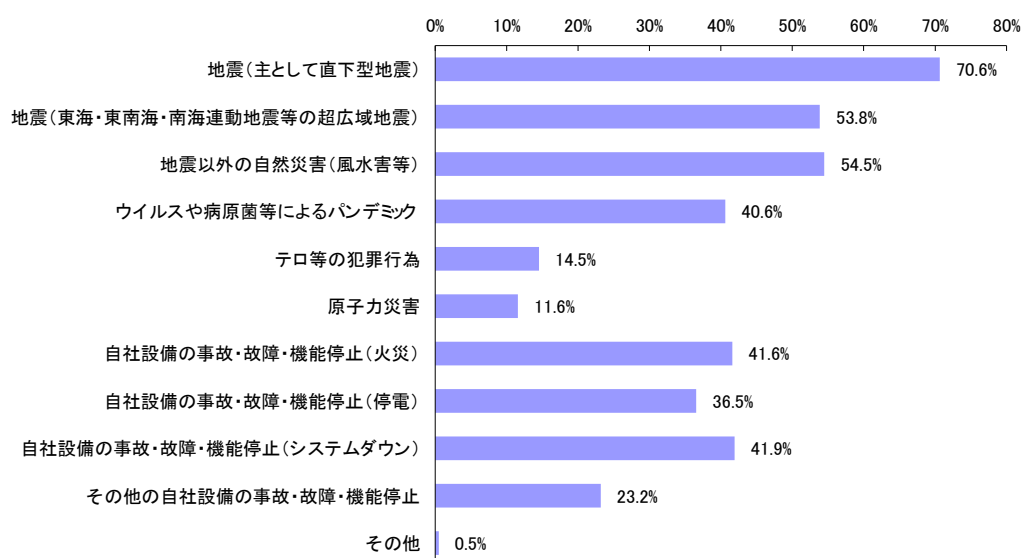
2.1 調査時点の BCP において想定しているリスク

- ◆ BCP で想定するリスクで最も多いのは「地震」。ウイルスや病原菌等によるパンデミックを想定している企業は 4 割程度。

今回調査実施時点の BCP の策定状況を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」とした回答者（n＝613）に対して、具体的にどのようなリスクを想定しているのかを尋ねた（複数回答）。結果、「地震（主として直下型地震）」（70.6%）が最も多く、次いで「地震以外の自然災害（風水害等）」（54.5%）、「地震（東海・東南海・南海連動地震等の超広域地震）」（53.8%）と、自然災害を想定して BCP を策定している（策定を考えている）企業が多いことがわかる。

ウイルスや病原菌等によるパンデミックを想定している企業は 4 割程度であり、自然災害と比較するとパンデミックを想定した BCP を策定している企業が少ないことが分かる。【図表 2-1】

【図表 2-1】 今回調査時点の BCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において想定しているリスクの状況（n＝613）



2.2 BCPにおいて想定しているリスクの変化

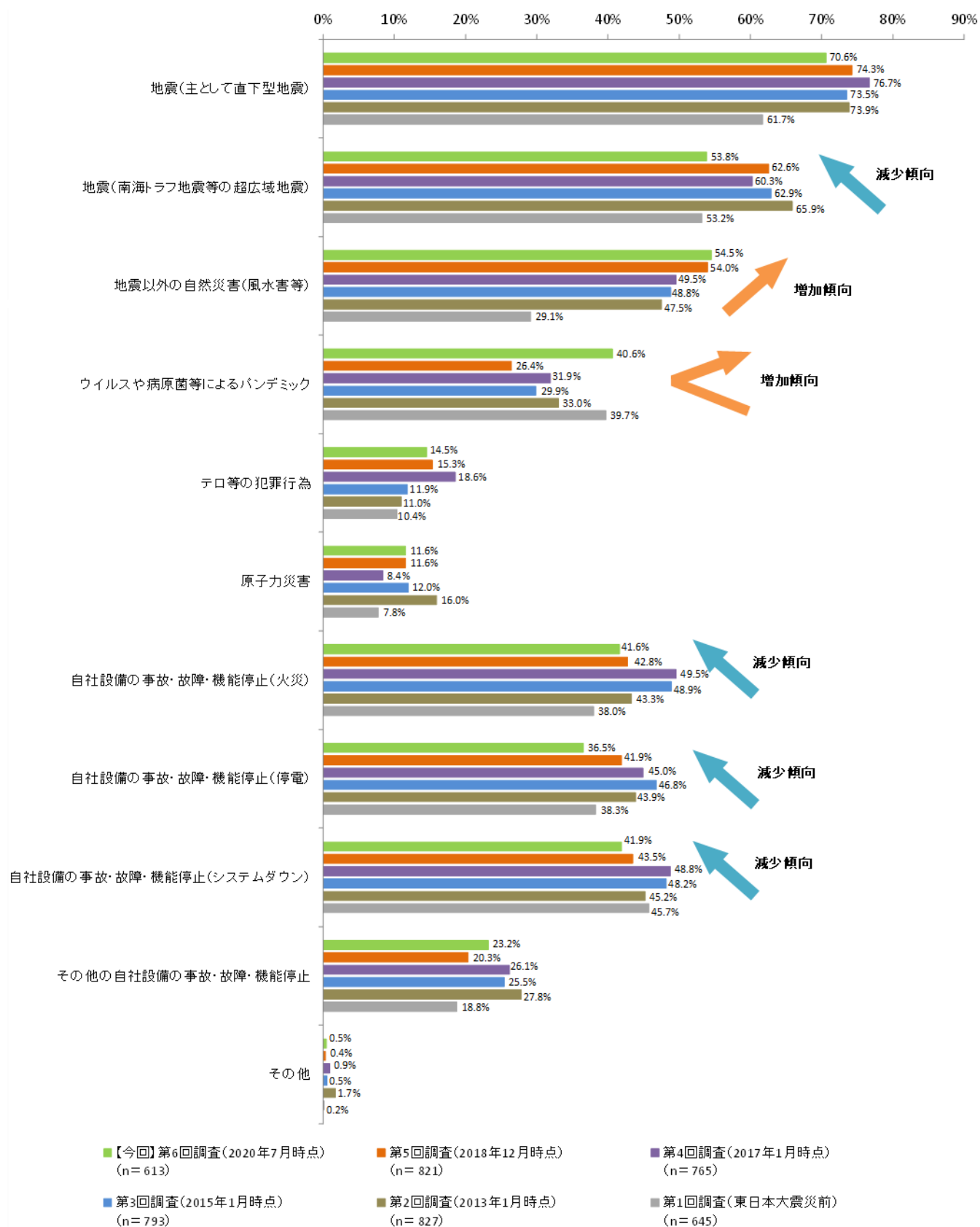
- ◆ BCPで想定するリスクの経年変化を見ると、パンデミックを想定したBCP策定が急激に増加し、一転して増加傾向を示している。「地震（南海トラフ地震等の超広域地震）」の減少傾向、「地震以外の自然災害（風水害等）」の増加傾向について、依然として続いている。

BCPで想定するリスクの経年変化を見ると、「ウイルスや病原菌等によるパンデミック」への想定は、第1回調査から前回の第5回調査（2018年12月時点）にかけて減少傾向にあったものの、今回の第6回調査（2020年7月時点）では回答割合が40.6%となっており、前回調査から14.2ポイント増加し、一転して増加傾向を示していることが分かる。新型コロナウイルスのパンデミック発生に伴い、BCPにおいてパンデミックを想定した企業が増加したものと考えられる。

「地震（南海トラフ地震等の超広域地震）」を想定している企業は、前回調査（2018年12月時点）が62.6%、今回調査（2020年7月時点）が53.8%と前回調査から8.8ポイント減少しており、減少傾向が変わらず続いている。

一方で、「地震以外の自然災害（風水害等）」を想定している企業は、今回調査（2020年7月時点）で54.5%と前回調査から0.5ポイント増加しており、依然として増加傾向を示している。【図表2-2】

【図表 2-2】 BCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において想定しているリスクの経年変化



2.3 調査時点のBCPにおいてパンデミックを想定していなかった理由

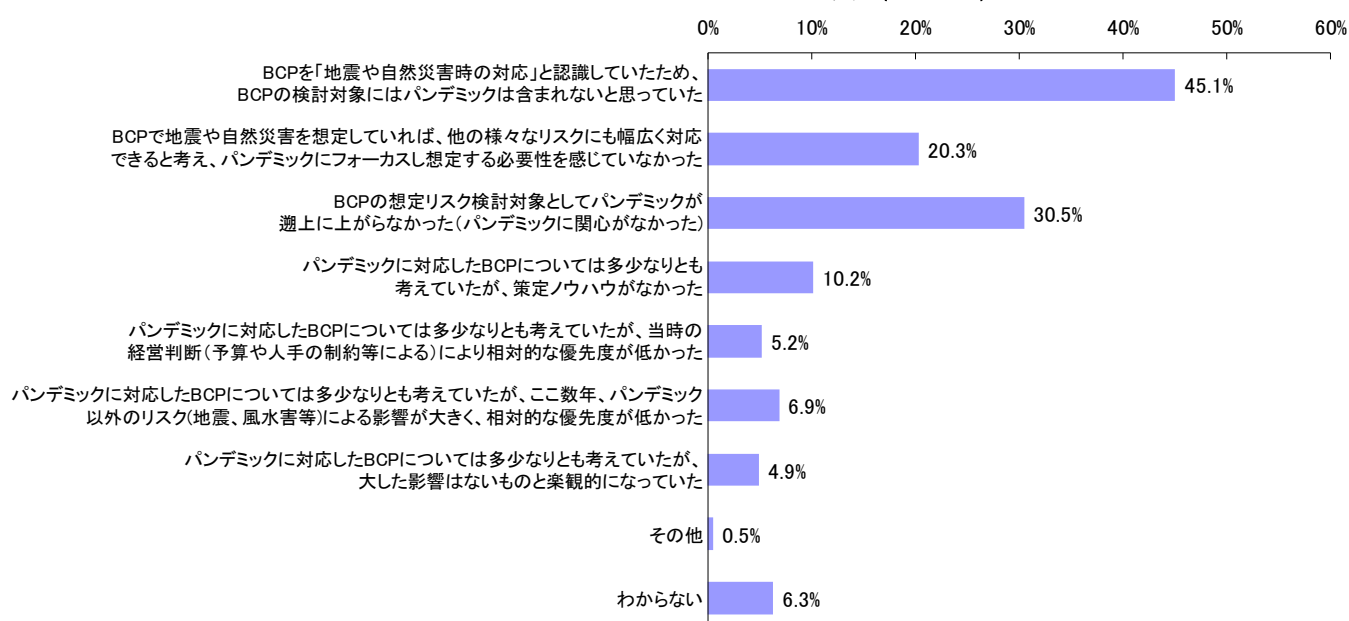
- ◆ BCPにおいてパンデミックを想定していなかった主たる理由として、世の中のBCPへの理解が十分に進んでいないことと、パンデミックに対する関心の希薄さが挙げられる。

BCPにおいてパンデミックを想定していなかった理由として、最も多かった回答が「BCPを『地震や自然災害時の対応』と認識していたため、BCPの検討対象にはパンデミックは含まれないと思っていた」であり、約5割にも及ぶ。これに加えて、「BCPで地震や自然災害を想定していれば、他の様々なリスクにも幅広く対応できると考え、パンデミックにフォーカスし想定する必要性を感じていなかった」と回答した企業が2割存在することから、世の中のBCPへの理解が十分に進んでいないことが、BCPにおいてパンデミックを想定していなかったことに大きく影響していることが明らかとなった。

また、「BCPの想定リスク検討対象としてパンデミックが遡上に上がらなかった（パンデミックに関心がなかった）」（30.5%）が高く、パンデミックに対する企業の関心の希薄さが現れており、これもBCPにおいてパンデミックを想定していなかった主たる理由の1つと考えられる。さらに、「パンデミックに対応したBCPについては多少なりとも考えていたが、当時の経営判断（予算や人手の制約等による）により相対的な優先度が低かった」（5.2%）の回答から、経営層においてもパンデミックに対する関心が希薄であったことが伺える。

その他、「パンデミックに対応したBCPについては多少なりとも考えていたが、策定ノウハウがなかった」が1割存在していることから、策定ノウハウが不足していたため、BCPにおいてパンデミックが想定できなかったことが分かる。【図表 2-3】

【図表 2-3】 今回調査時点のBCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において
パンデミックを想定していなかった理由（n=364）

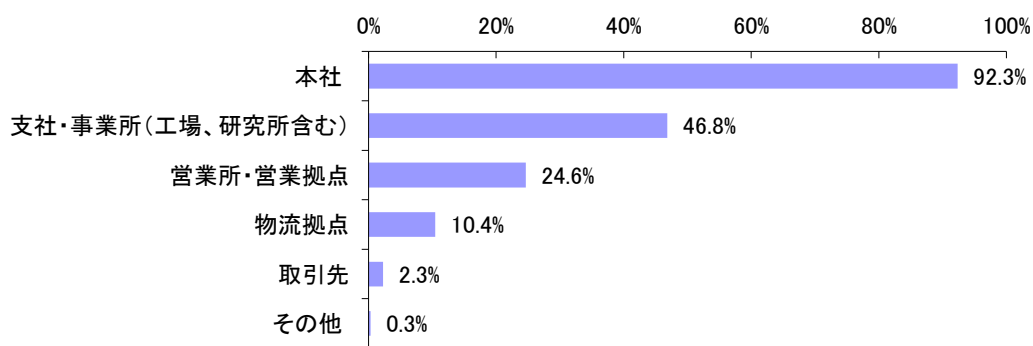


2.4 調査時点のBCPにおいて想定している拠点

- ◆ 企業が策定しているBCPの想定拠点は本社だけに偏っており、自社の営業拠点・物流拠点を想定に入っていない企業が大半であり、取引先まで想定できている企業はほとんどない。

今回調査時点の自社のBCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において、対象としている拠点について尋ねたところ（複数回答）、「本社」が92.3%と最も多く、次いで「支社・事業所（工場、研究所含む）」が46.8%となった。一方で「取引先」を想定に入れている企業はわずか2.3%であった。【図表 2-4】

【図表 2-4】今回調査時点のBCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において想定している拠点の状況（n=613）

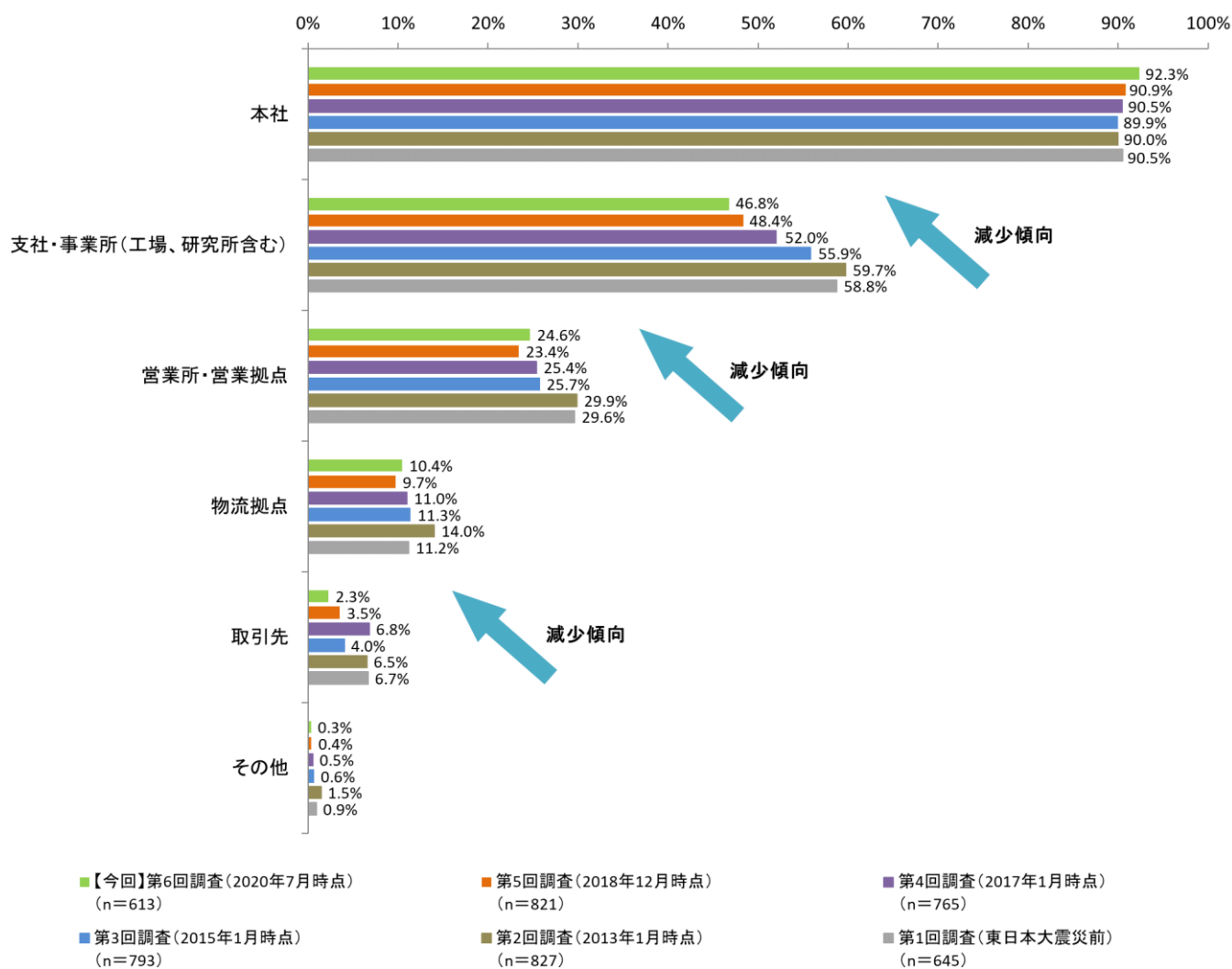


2.5 BCPにおいて想定している拠点の変化

- ◆ 支社・事業所や営業所、取引先といった、本社以外の拠点をBCPにおいて想定できている企業は減少傾向にある。

第1回からの調査によって抽出した、BCP策定状況と比較すると、「支社・事業所（工場・研究所含む）」や「営業所・営業拠点」、「取引先」を想定している企業が減少している。【図表 2-5】

【図表 2-5】 BCP（策定済み・策定中・策定予定あり）において想定している拠点の経年変化



[目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

3. 企業の事業継続に向けた取り組み（対策）とその変化

3.1 調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無

- ◆ 今回調査時点の企業の事業継続に向けた取り組みに関して、取り組み内容ごとに策定有無を尋ねたところ、初期段階での対策は多くの企業で策定されているものの、自社リソース復旧や外部連携ついでの策定割合が低く、応急・復旧段階での対策が進んでいない状況であった。このことから、策定されたBCPは、地震をはじめとする突発性災害に対する防災対策の観点から主に考慮されており、パンデミックをはじめとする進行性災害に対する事業継続という観点からは十分に考慮されていないと考えられる。

今回調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）に関して、BCP策定状況別に、取り組み（対策）内容ごとに策定有無を尋ねたところ（複数回答）、「初期段階の対策」に関わる「災害・事故・パンデミック等発生時の体制設置」や「被災・被害・罹患状況の確認・連絡手順の策定」、「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」は高い割合で策定されている。

また、「BCP策定済み」の企業をみると、「自社リソース復旧」や「外部連携」に関する項目の回答割合が低い状況にある。BCPを「策定済み」と回答した企業においても、BCPにおける取り組みが防災対策の水準に留まっており、「自社リソース復旧」や「外部連携」といった「応急・復旧段階での対策」が進んでいないことが分かる。

「初期段階の対策」の回答割合が高い一方で、「応急・復旧段階での対策」の回答割合が低いことから、策定されたBCPは、地震をはじめとする突発性災害に対する防災対策の観点から主に検討されており、パンデミックをはじめとする進行性災害に対する事業継続という観点からは十分に検討されていないと考えられる。【図表 3-1-1】

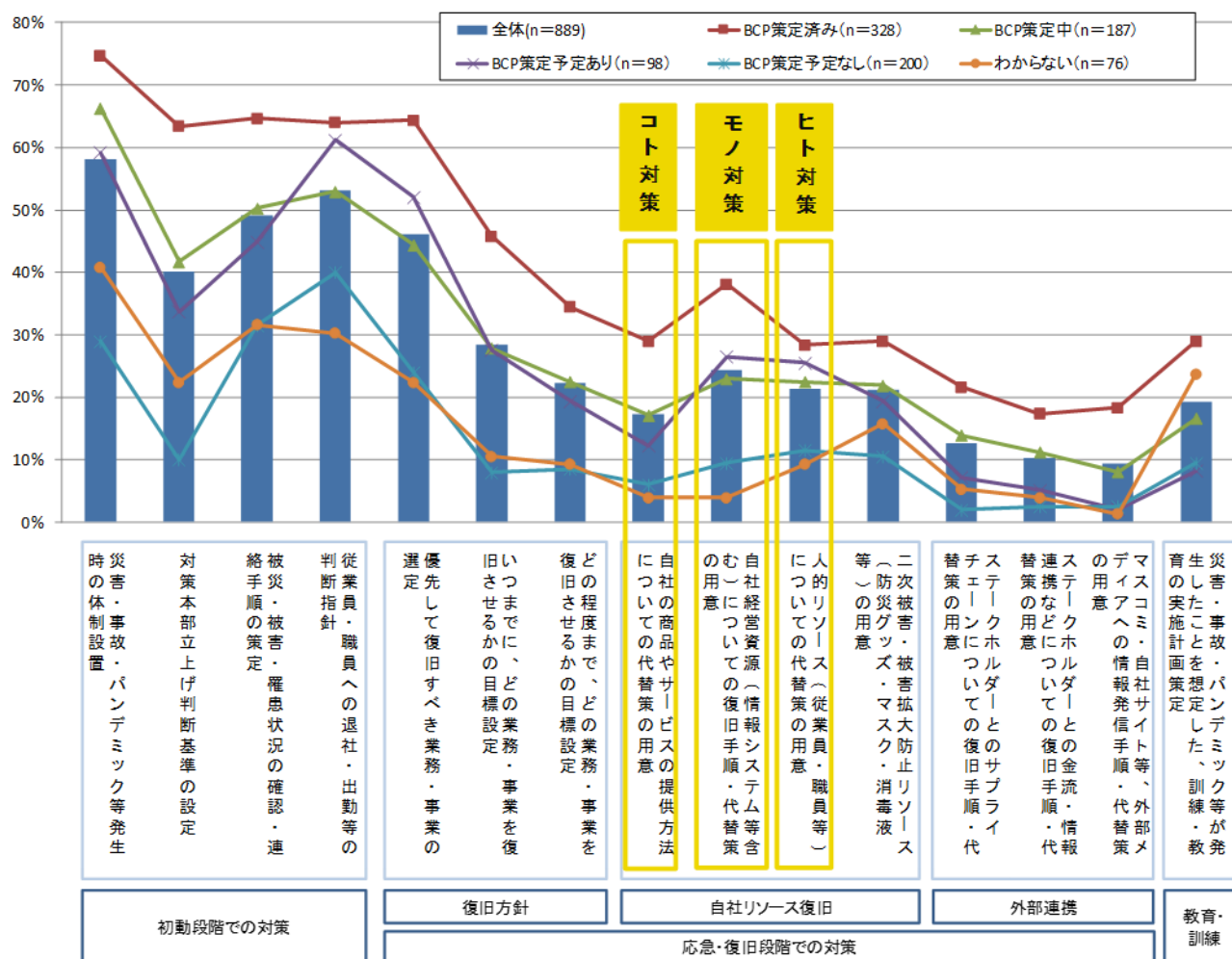
- ◆ 自社リソース復旧に着目すると、コト対策にあたる「自社の商品やサービスの提供方法についての代替策の用意」が最も低く、ヒト対策にあたる「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」、モノ対策にあたる「自社経営資源(情報システム等含む)についての復旧手順・代替策の用意」の順に低いことが読み取れる。

「自社リソース復旧」に着目すると、全体において、コト対策にあたる「自社の商品やサービスの提供方法についての代替策の用意」が17.3%と最も低く、「自社リソース復旧」において、コト対策が最も遅れていることが分かる。

次いで、ヒト対策にあたる「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」（21.4%）、モノ対策にあたる「自社経営資源(情報システム等含む)についての復旧手順・代替策の用意」（24.3%）の順に低いことが読み取れる。【図表 3-1-1】

【図表 3-1-1】 今回調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無（n=889）

<BCP 策定状況別>

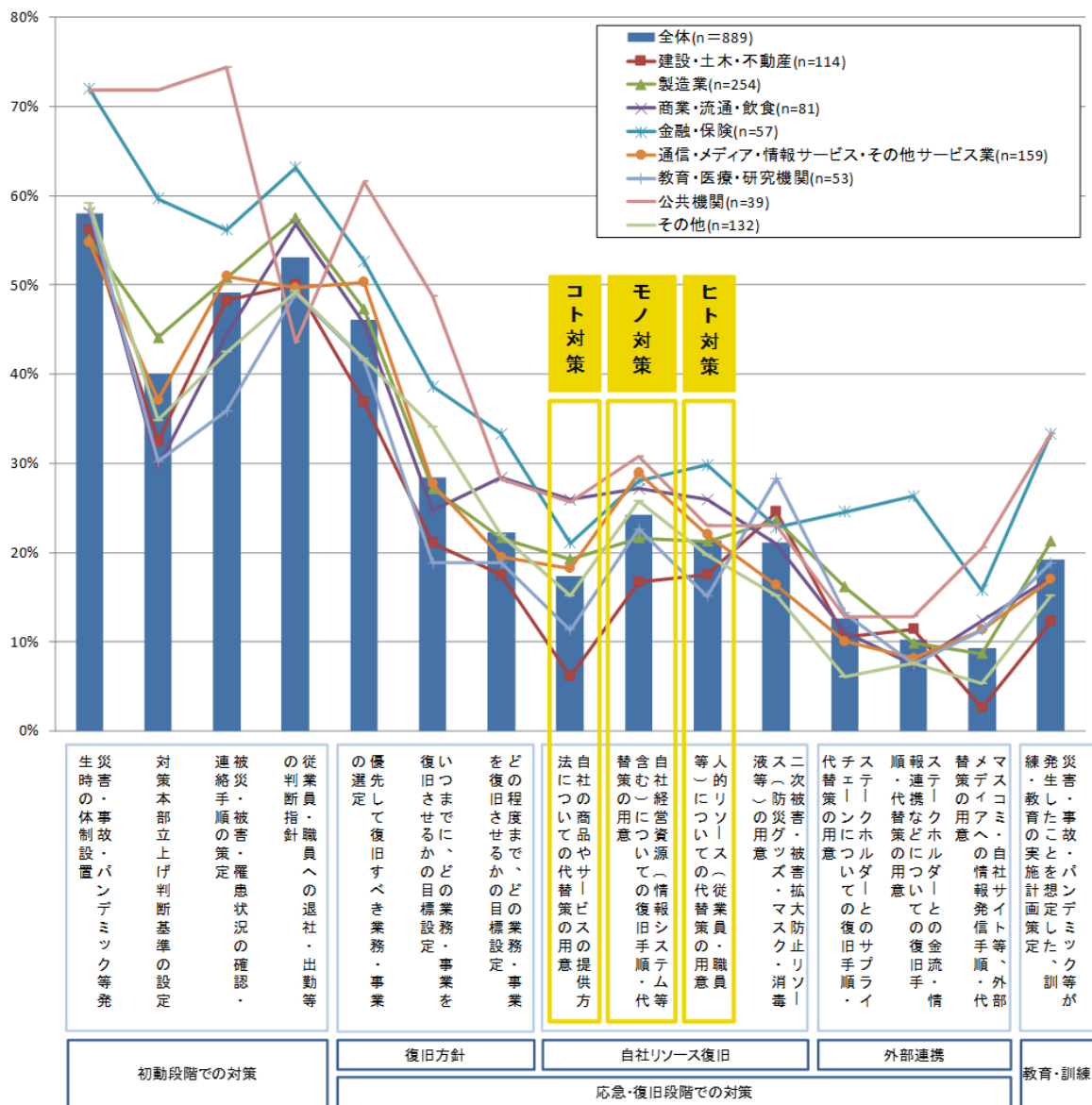


◆ 応急・復旧段階の中でも、とりわけコト対策にあたる「自社の商品やサービスの提供方法についての代替策の用意」において、業種別に特徴が見られる。商業・流通・飲食と比較して、建設・土木・不動産、教育・医療・研究機関、製造業において、コト対策の取り組みが進んでいない状況にある。

応急・復旧段階の対策の中でも、とりわけコト対策にあたる「自社の商品やサービスの提供方法についての代替策の用意」において、業種別に特徴が見られる。商業・流通・飲食と比較して、建設・土木・不動産、教育・医療・研究機関、製造業において、コト対策の取り組みが進んでいない状況にある。この理由として、商業・流通・飲食は商品やサービスの提供方法に関する代替策として、デリバリー等を検討しやすかったと推察される。これに対して、建設・土木・不動産、製造業、教育・医療・研究機関は、商品やサービスの提供において場所の制約を大きく受けるため、対策を立てようにも立てられない状況にあったと考えられる。【図表 3-1-2】

【図表 3-1-2】 今回調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無（n=889）

<業種別>

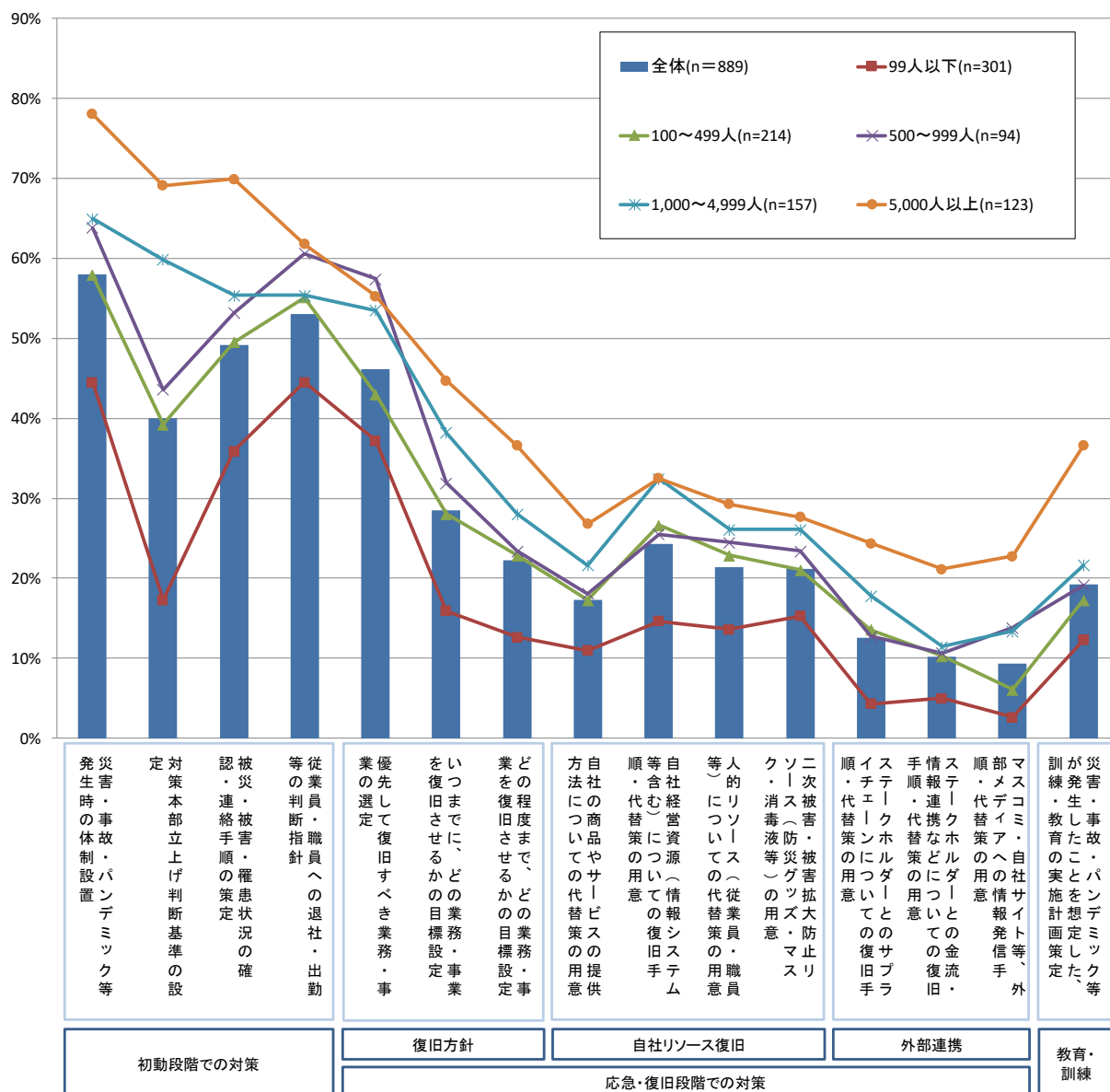


- ◆ 従業員規模の小さい企業では特に初動段階での対策の策定率が低く、緊急時の初動対応が十分に検討されていないと推察できる。また、中堅企業レベルでも外部連携が十分に進んでいないという課題があると考えられる

取り組み（対策）内容ごとの策定有無について、従業員規模別にみると、従業員規模が小さい企業ほど「初動段階での対策」の策定が低い傾向にある。従業員規模が99人以下の企業では、5,000人以上の企業と比較して約20ポイント低い。また、「自社リソース復旧」、「外部連携」についても、企業の規模で違いが見られ、従業員規模が小さい企業ほど策定の回答割合が低い状況にある。特に「外部連携」については、従業員規模5,000人以上の企業と、それ未満の企業とで策定率に大きな差があり、中堅企業でも外部連携が十分に進んでいないと考えられる。【図表 3-1-3】

【図表 3-1-3】今回調査時点の企業の事業継続に向けた取り組み（対策）別策定有無（n=889）

<従業員規模別>



[目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

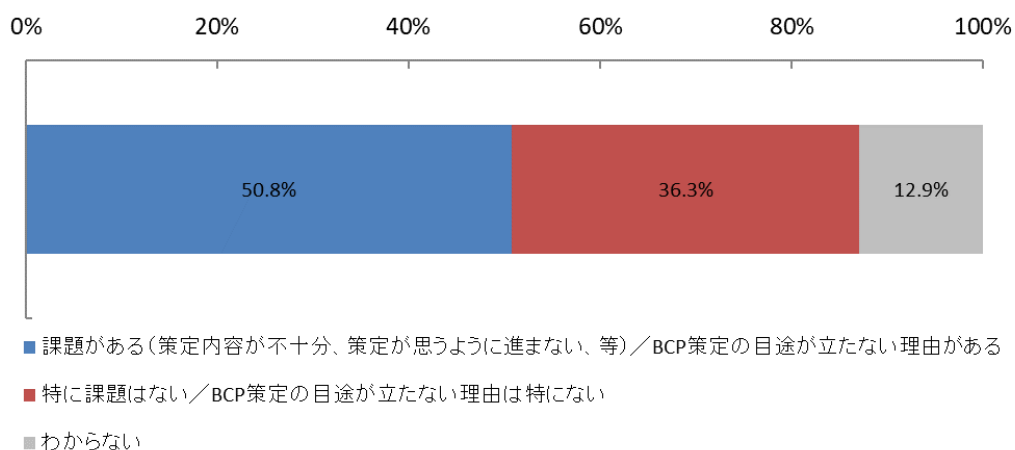
4. BCP に対する課題認識とその変化

4.1 調査時点の BCP に対する課題認識

◆ 半数以上の企業が、策定している BCP に対して課題があると答えている。

BCP を「策定済み」「策定中」「策定予定あり」である回答者に対して、今回調査時点の自社の BCP に対する課題認識を、「策定の予定がない」とした回答者に対して策定の目途が立たない理由があるか尋ねたところ、半数以上（50.8%）の企業が何かしらの課題があると回答している。【図表 4-1-1】

【図表 4-1-1】 今回調査時点の BCP（策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし）に対する課題認識（n=813）



◆ 小規模な企業よりも、中規模、大規模な企業ほど BCP 策定に課題認識を持っていることが分かった。

従業員規模別では、99 人以下の企業では「課題がある」と回答した企業が 39.8%であったのに対し、100 人以上の規模の企業において「課題がある」と回答した企業が約 6 割程度あるため、中規模から大規模な企業ほど BCP 策定に課題認識を持っていることが分かった。

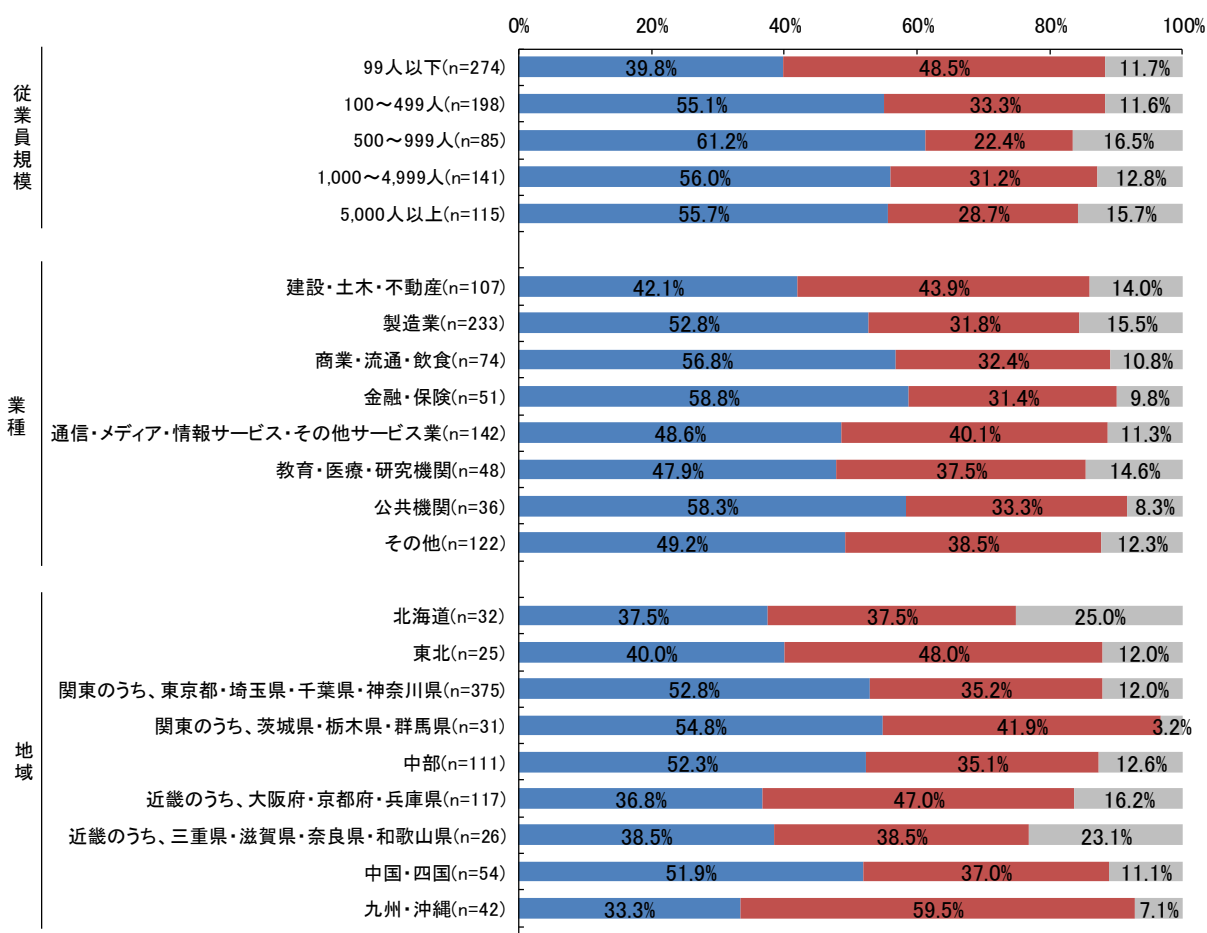
業種別では、「課題がある」と回答した企業について、金融・保険業が 58.8%と最も高く、次いで、公共機関が 58.3%と高い。金融・保険業、公共機関は事業継続への策定自体は進んでいるものの（図表 1-1-2 参照）、策定内容については課題認識を持っている。

地域別では、「課題がある」との回答が、関東のうち、茨城県・栃木県・群馬県（54.8%）、関東のうち、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県（52.8%）、中部（52.3%）の順に高い。【図表 4-1-2】

【図表 4-1-2】今回調査時点の BCP（策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし）

に対する課題認識（n=813）

<従業員規模別> <業種別> <地域別>



■ 課題がある（策定内容が不十分、策定が思うように進まない、等）／BCP策定の目的が立たない理由がある

■ 特に課題はない／BCP策定の目的が立たない理由は特にない

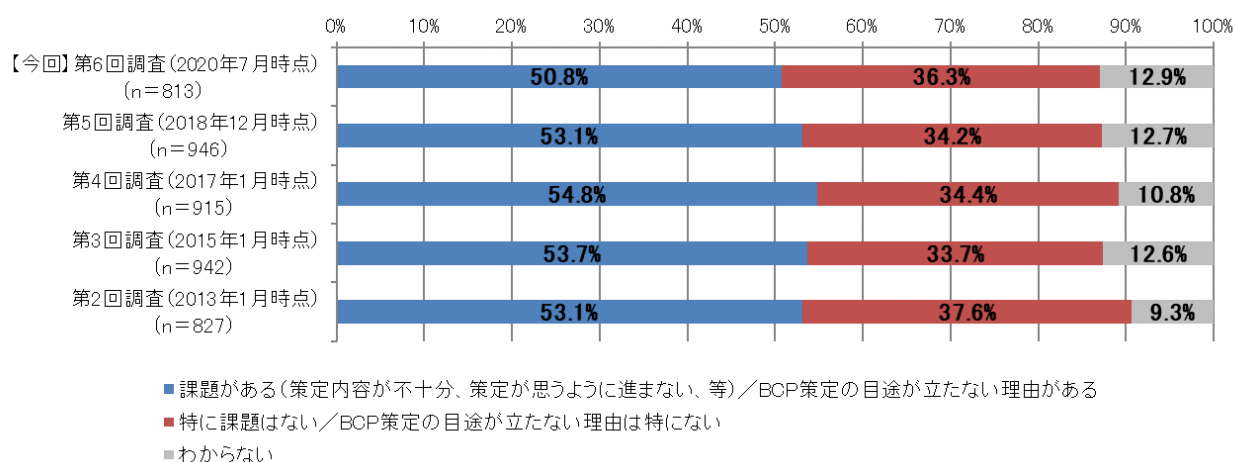
■ わからない

4.2 BCP に対する課題認識の変化

- ◆ BCP に対して課題認識を持つ企業の割合がやや減少しており、BCP に対する関心の希薄化や BCP に対する期待感の低下が影響していると考えられる。

BCP に対する課題認識の推移をみると、前回の第 5 回調査(2018 年 12 月時点)から、今回の第 6 回調査(2020 年 7 月時点)にかけて、BCP に対し課題認識を持っている企業の割合が 2.3 ポイント低下し、やや減少している。これは BCP に対する関心の希薄化や BCP に対する期待感の低下が影響していると考えられる。【図表 4-2】

【図表 4-2】 BCP（策定済み・策定中・策定予定あり・策定予定なし）に対する課題認識の経年変化

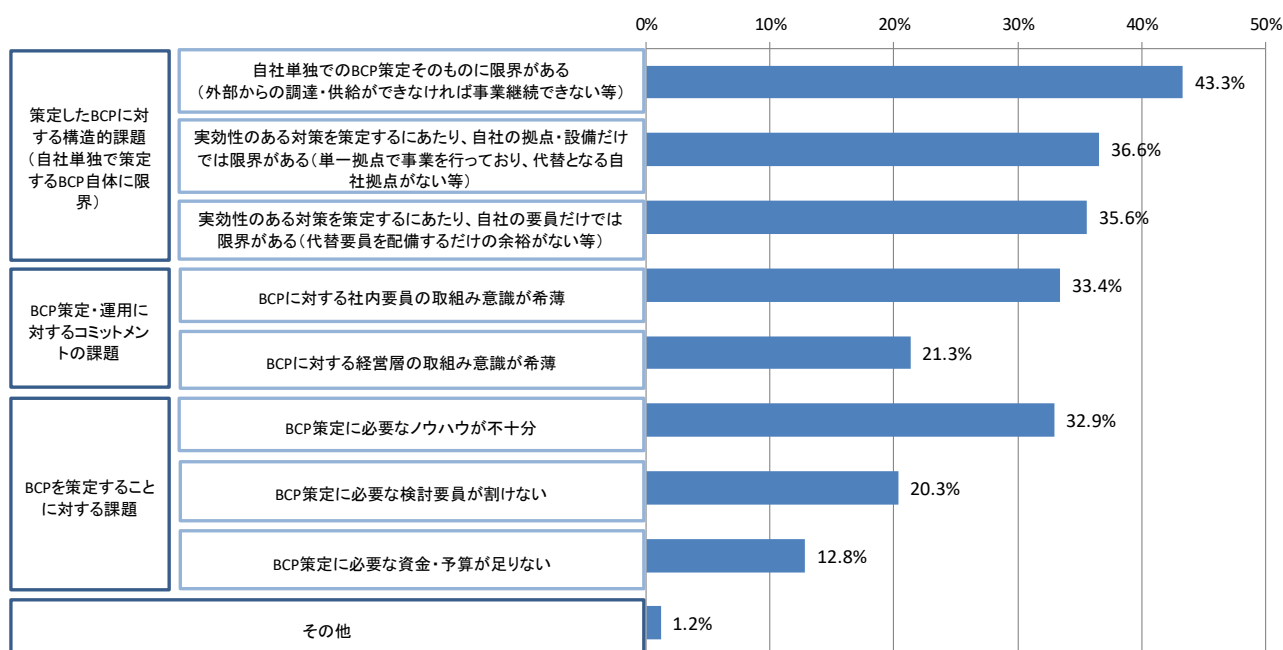


4.3 調査時点のBCPに対し課題がある理由

◆ 自社単独でのBCP自体に限界があることが、多くの企業で課題として認識されている。

BCPを「策定済み」「策定中」「策定予定あり」「策定予定なし」とした回答者のうち、「課題がある」とした回答者（n=413）に対してその理由について尋ねたところ（複数回答）、「自社単独でのBCP策定自体に限界（外部からの調達・供給ができなければ事業継続できない）」を感じている企業が多く、43.3%と最も高い。【図表 4-3】

【図表 4-3】 今回調査時点のBCPに対し課題がある理由（n=413）

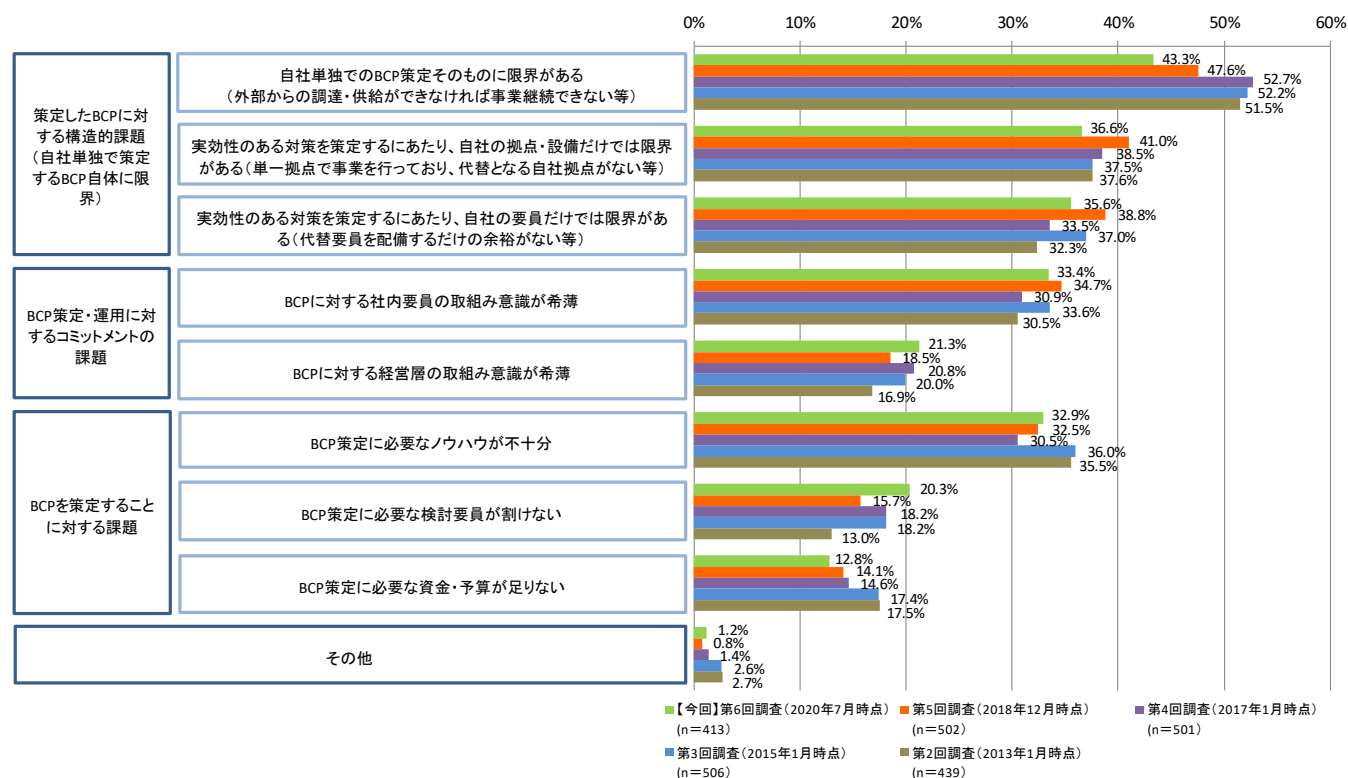


4.4 BCP に対し課題がある理由の変化

- ◆ 自社単独での BCP に対する課題は依然として高い水準にあるものの、減少傾向にある。また、BCP 策定に必要な資金・予算が充足しつつある一方で、BCP に対する経営層の取り組みの希薄化や、BCP 策定に必要な要員が割けないという課題が解決されていない状態である。

第2回調査以降の BCP に課題がある理由の推移に関して、「自社単独での BCP 策定自体に限界（外部からの調達・供給ができなければ事業継続できない）」において減少傾向が見られる。また、「BCP 策定に必要な資金・予算が足りない」を理由とする回答が減少傾向にあるのに対して、「BCP に対する経営層の取り組み意識が希薄」、「BCP 策定に必要な検討要員が割けない」を理由とする回答は増加傾向にある。このことから、BCP 策定に必要な資金・予算は充足しつつある一方で、BCP に対する経営層の取り組みの希薄化や、BCP 策定に必要な要員が割けないという課題が解決されていない状態である。【図表 4-4】

【図表 4-4】 BCP に対し課題がある理由の経年変化



[■目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

5. BCP に求められる解決策

5.1 BCP 策定・運営に係る解決策案への期待

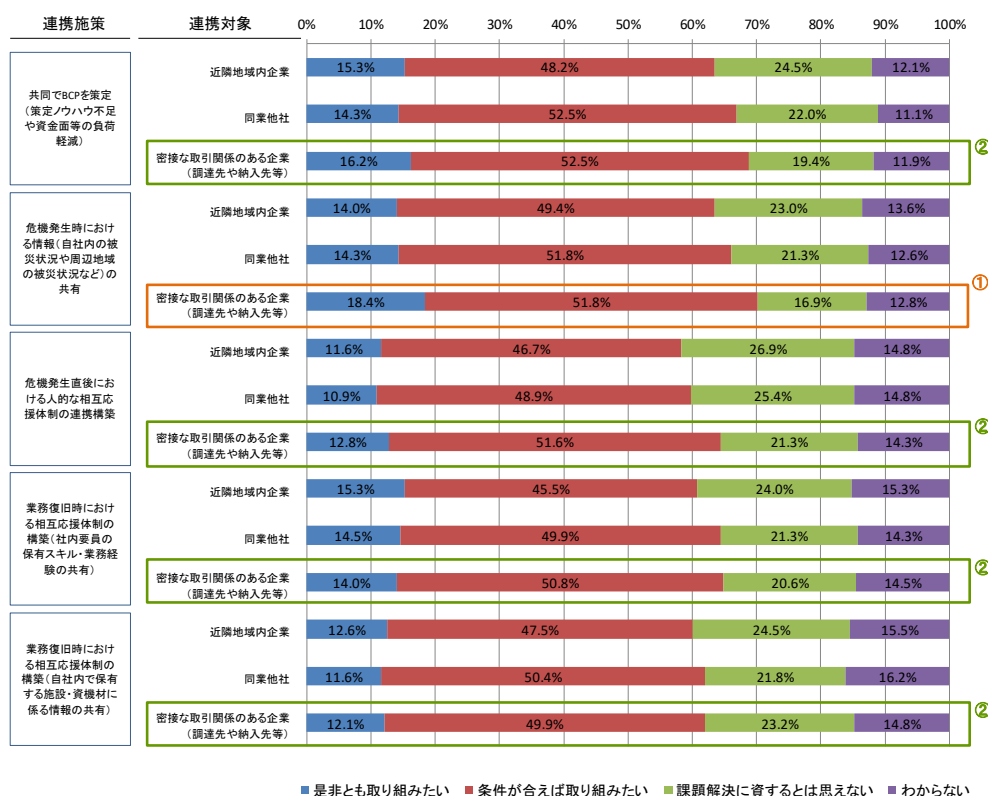
- ◆ BCP 策定・運営に係る外部連携による解決策案の手法として期待されているのは「危機発生時における被災状況共有」である。連携対象としては「密接な取引関係のある企業（調達先や納入先等）」を挙げる企業が多い。

BCP に対して「課題がある」とした回答者（n=413）に対し、外部連携の実現に資する対応策として下記の 15 の施策案（5 つの連携施策×3 つの連携対象）を提示し、それぞれについて評価を尋ねた。すべての解決策案が「是非取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると約 6 割であり、これらの解決策に対する期待が高いことがわかる。

特に期待が高いのは密接な取引関係のある企業との「危機発生時における情報（自社内の被災状況や周辺地域の被災状況など）の共有」であり、「是非取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると 70.2%と最も割合が大きい。（オレンジ枠で囲まれた①を参照）

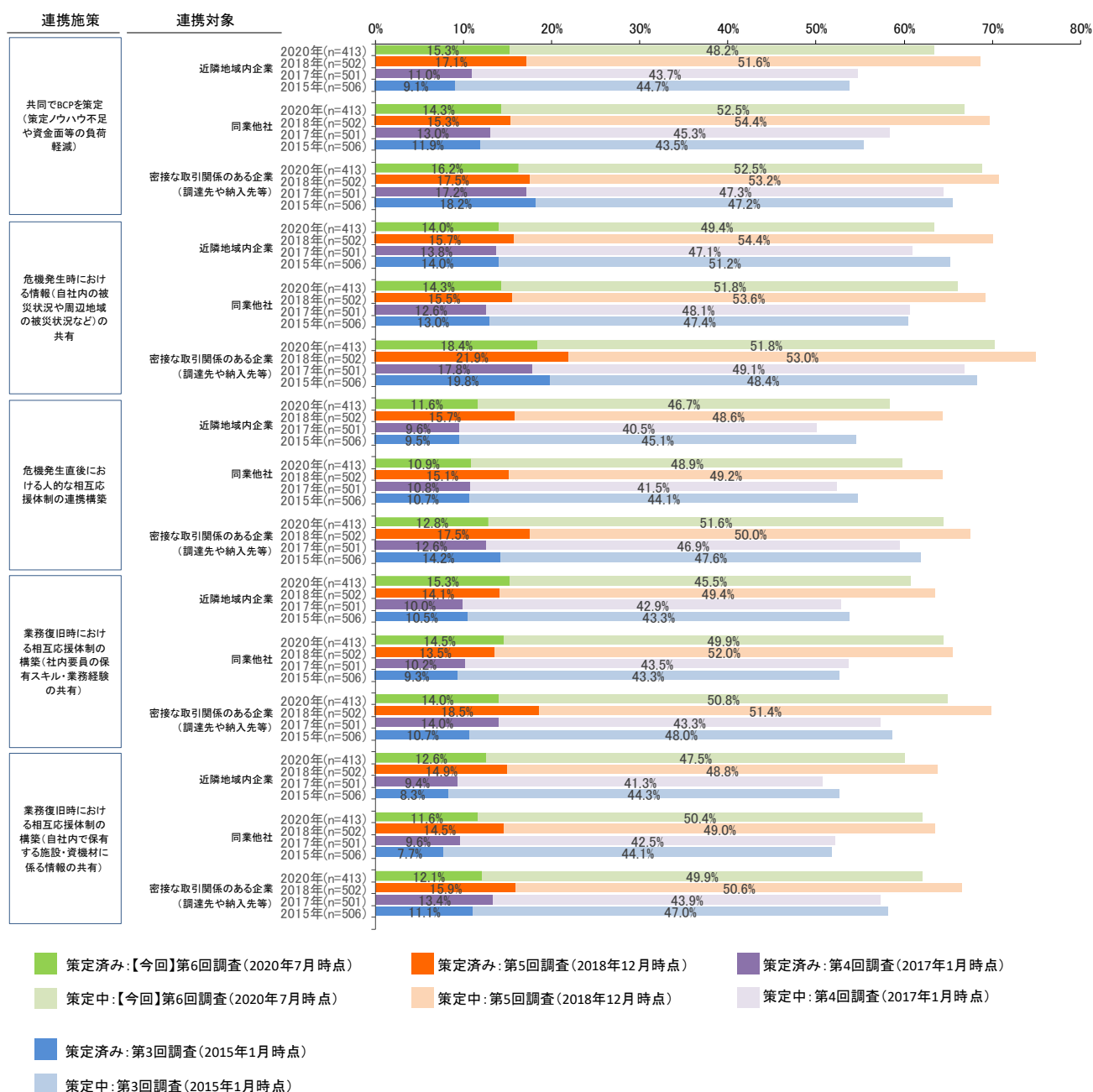
また、連携対象のみに着目すると「密接な取引関係のある企業（調達先や納入先等）」に対する期待が最も高く、いずれの連携施策においても「是非取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」を合わせると、7 割前後であった。（オレンジ枠で囲まれた①と、緑色の枠で囲まれた②を参照）【図表 5-1-1】

【図表 5-1-1】BCP 策定・運営に係る解決策案への期待（n=413）



この設問を開始した第3回調査から、外部連携の実現に資する対応策に対する評価のうち「是非取り組みたい」と「条件が合えば取り組みたい」の回答に絞って推移を比較すると、今回の調査ではすべての解決策への企業からの期待が、前回の2018年調査と比較して低くなっていることがわかる。【図表5-1-2】

【図表5-1-2】BCP策定・運営に係る解決策案への期待の推移



[目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

6. BCP の運用・管理の実施状況と課題

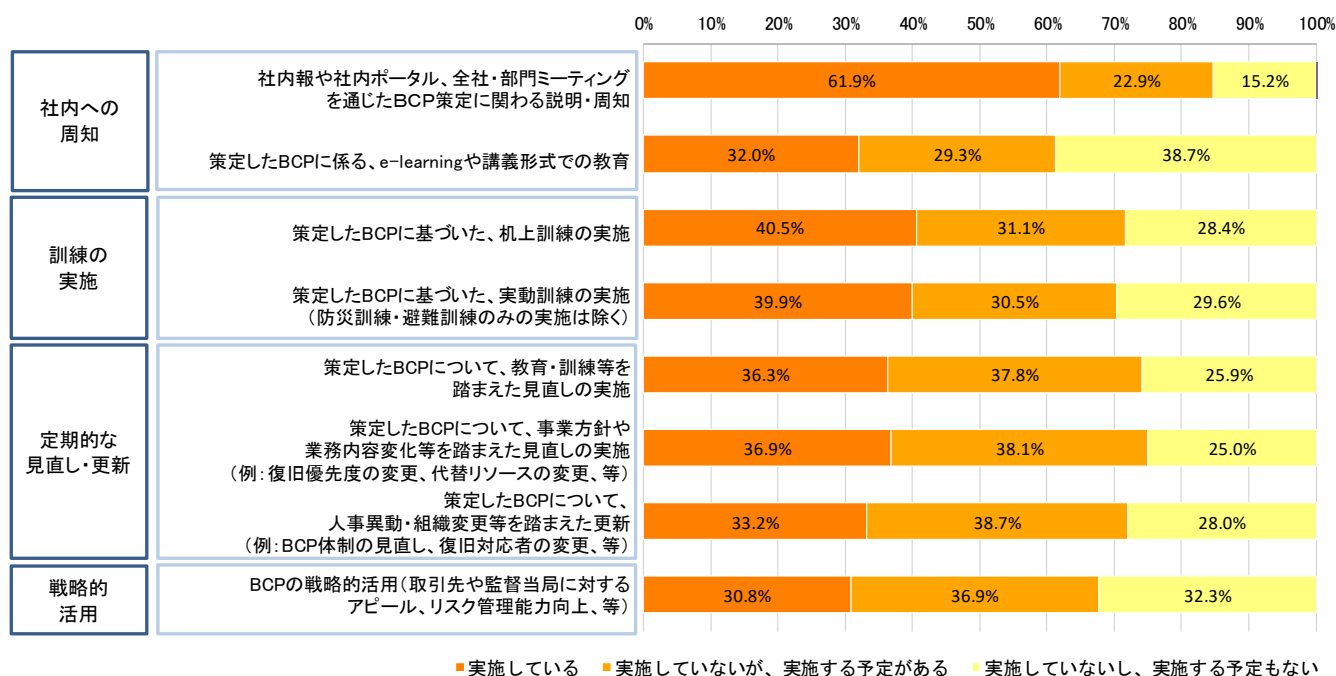
6.1 調査時点の BCP の運用・管理の実施状況

- ◆ 策定した BCP の社内への周知は実施している企業が多いものの、人事異動・組織変更等を踏まえた更新・見直しは十分になされていない。

BCP 策定済みの回答者（n=328）に対し、調査実施時点の BCP の運用・管理について取り組みごとの実施状況を尋ねたところ、社内報や社内ポータル等を通じた説明・周知は、「実施している」と「実施していないが、実施する予定がある」を合わせて 84.8%と最も高く、多くの企業で実施されていることがわかる。一方で、BCP の人事異動・組織変更等を踏まえた更新について、「実施している」と回答した企業は 33.2%にとどまっており、策定済みの BCP の継続的なメンテナンスが十分になされていない状況にある。

BCP の戦略的活用は「実施している」が 30.8%と最も割合が小さく、取引先へのアピールやリスク管理能力の向上といった BCP 活用はあまり進んでいないと推察される。【図表 6-1-1】

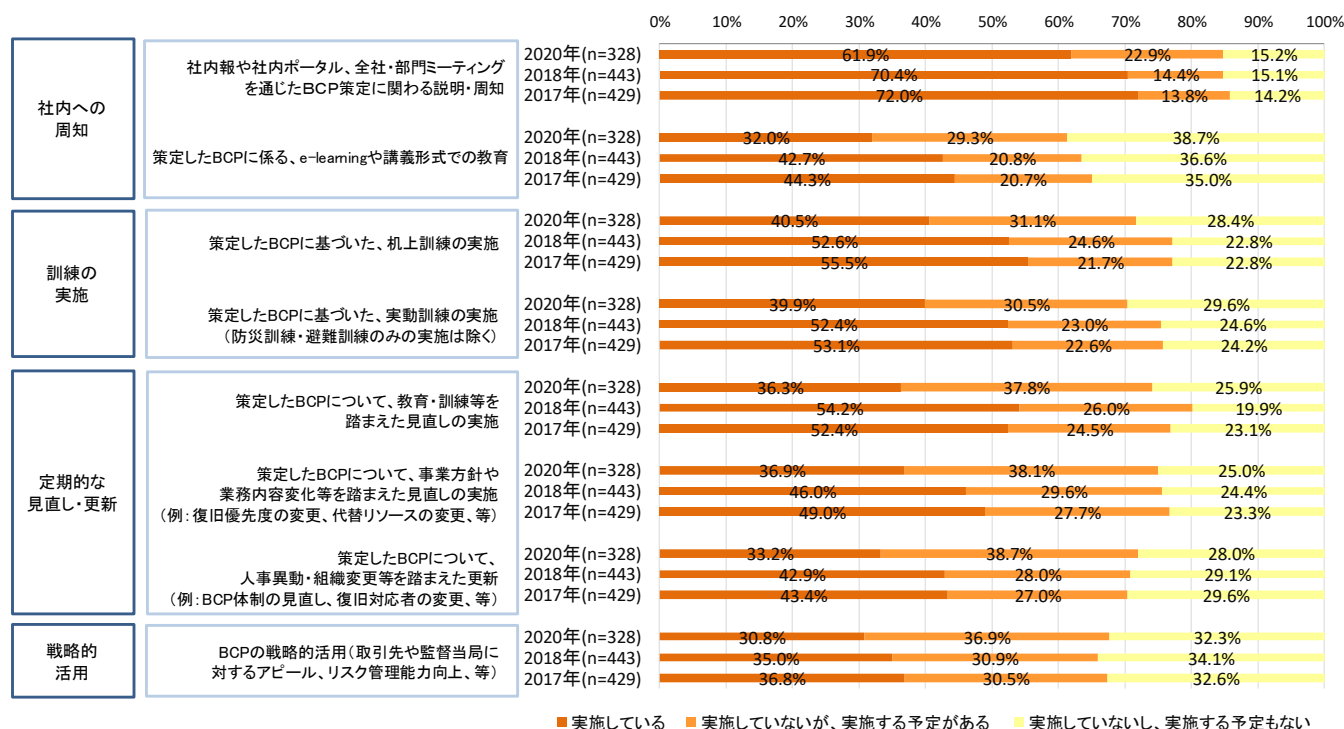
【図表 6-1-1】今回調査時点の BCP の運用・管理の実施状況（n=328）



◆ BCP の運用・管理を実施している企業は 2017 年、2018 年に比べて減っており、運用・管理の実施が軽視されてきている

BCP の運用・管理に関する取り組み毎の実施状況について、この設問を開始した前々回調査(2017 年)と前回調査(2018 年)からの推移を見ると、いずれの取り組みについても「実施している」企業の割合が今回調査で減少している。【図表 6-1-2】

【図表 6-1-2】 BCP の運用・管理の実施状況の推移



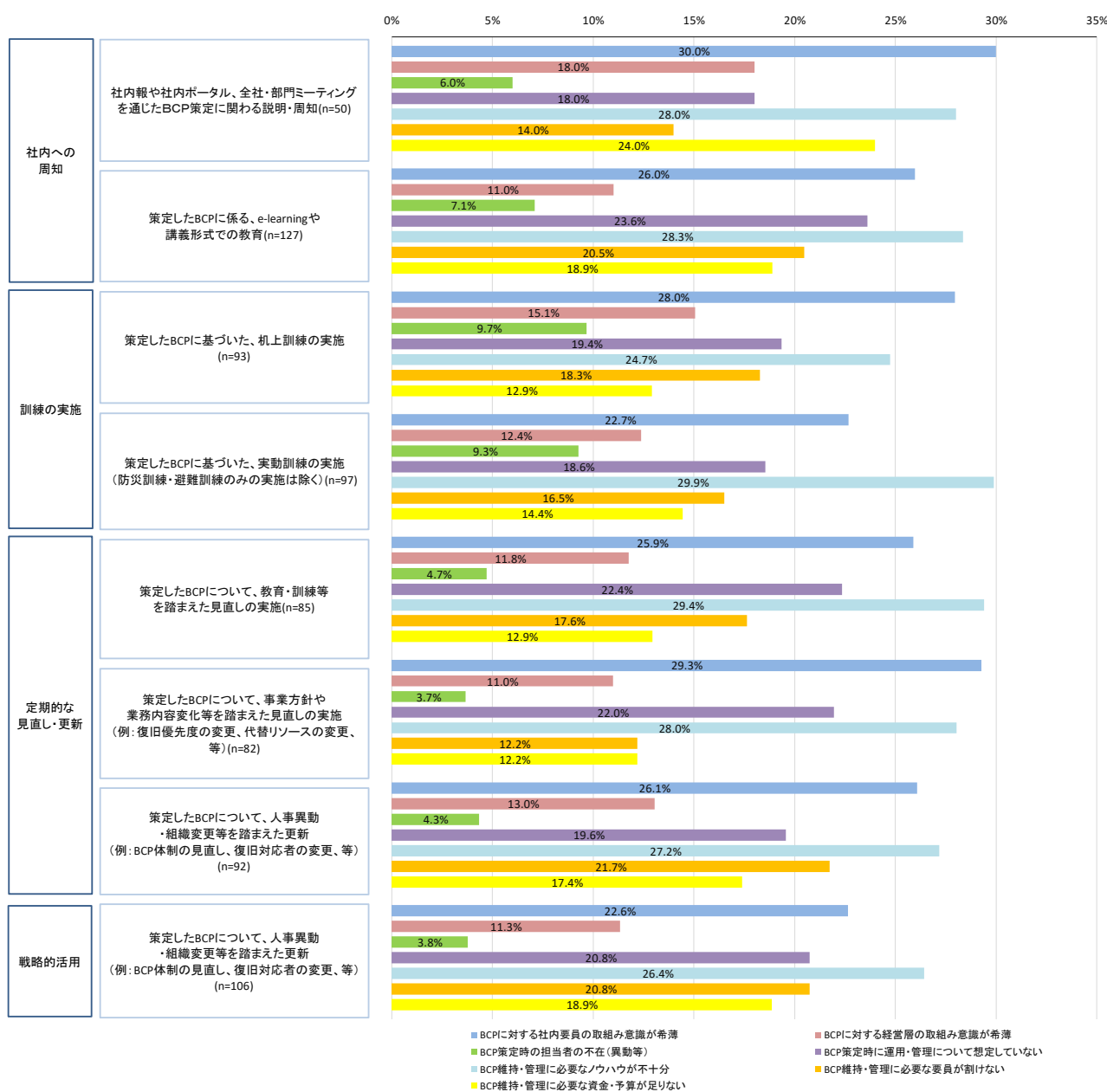
6.2 実施していない運用・管理に対する理由

◆ BCP の運用・管理が実施されていない理由は、主に意識不足とノウハウ不足の2つであった。

BCP の運用・管理に関しての取り組み毎の実施状況を「実施していないし、実施する予定もない」と回答した項目について、実施していない理由を尋ねたところ（複数回答）、「BCP に対する社内要員の取り組み意識が希薄」と「BCP 維持・管理に必要なノウハウが不十分」を理由に挙げる回答者が多かった。

【図表 6-2】

【図表 6-2】実施していない運用・管理に対する理由



[目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

7. 策定したBCPのパンデミック発生後における実効性とBCPが機能しない要因

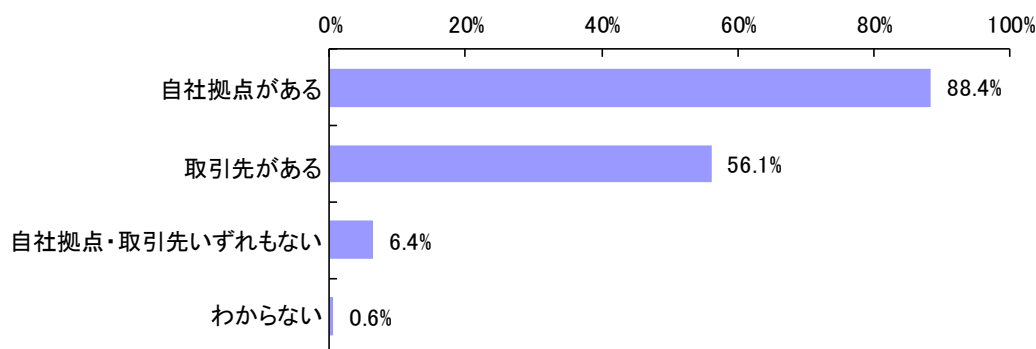
7.1 パンデミック発生後の基本的な業務形態

- ◆ BCP策定済み企業において、特定警戒都道府県※（13都道府県）に自社拠点がある企業は約9割、取引先がある企業は約6割であった。

BCP策定済みの回答者（n=328）に対し、自社拠点および取引先が特定警戒都道府県の13都道府県に自社拠点と取引先があるかについて尋ねたところ（複数回答）、「自社拠点がある」が88.4%と最も多く、次いで「取引先がある」が56.1%となった。【図表 7-1-1】

※2020年4月16日付けで、特に重点的に感染拡大の防止に向けた取り組みを進めて行く必要がある区域として、13都道府県（北海道、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県）を特定警戒都道府県と総称することを、内閣に設置された新型コロナウイルス感染症対策本部が決定

【図表 7-1-1】 BCP策定済みの回答者に対し、13の特定警戒都道府県に自社拠点/取引先がある割合（n=328）



- ◆ 期間毎の企業における業務形態を尋ねたところ、半数程度の企業が、全国の小学校、中学校、高校での臨時休校が実施された2020年3月2日～2020年4月6日時点で「在宅勤務」、または「時差出社（シフト出社も含む）」に移行しており、臨時休校の実施以前と比較して、「在宅勤務」は約3倍、「時差出社（シフト出社も含む）」は約2倍の増加が見られる。

BCP策定済みの回答者（n=328）に対し、2020年2月1日～2020年3月1日から2020年6月12日～現時点等の各期間での基本的な業務形態について尋ねたところ、2020年2月1日～2020年3月1日時点で「在宅勤務」が7.6%、「時差出社（シフト出社も含む）」が12.8%となり、「在宅勤務」と「時差出社（シフト出社も含む）」を合わせた割合が20.4%であった。

その後、全国の小学校、中学校、高校での臨時休校が実施された2020年3月2日～2020年4月6日時点で「在宅勤務」が21.6%、「時差出社（シフト出社も含む）」が23.8%に増加し、臨時休校の実施以前と比較して、「在宅勤務」が約3倍、「時差出社（シフト出社も含む）」が約2倍の増加が見られる。

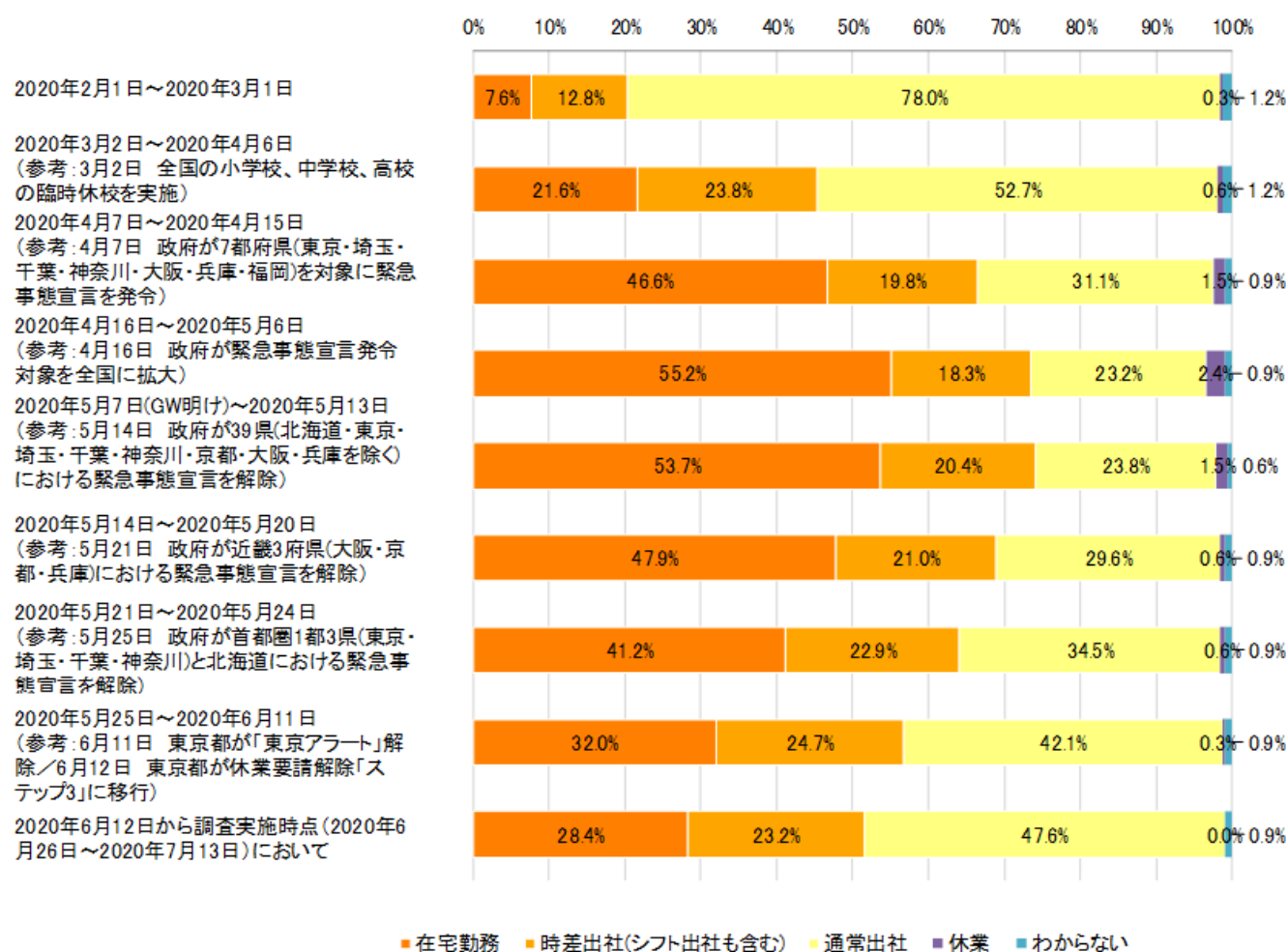
「在宅勤務」と「時差出社（シフト出社も含む）」を合わせた割合は45.4%となり、2020年2月1日～2020年3月1日時点と比較して2倍以上増加し、全体の5割弱が臨時休校の実施以降の時点で、既に「在宅勤務」や「時差出社（シフト出社も含む）」に移行していたことが分かる。【図表 7-1-2】

- ◆ 政府が緊急事態宣言発令対象を全国に拡大した2020年4月16日～2020年5月6日時点で、「在宅勤務」の割合がピークに達し、以降は減少傾向に転じた。その後、2020年6月12日（東京都が東京アラートを解除した翌日）から調査実施時点においてはピーク時の半分程度に減少している。

政府が緊急事態宣言発令対象を全国に拡大した2020年4月16日～2020年5月6日時点で、「在宅勤務」が55.2%とピークに達し、これ以降は「在宅勤務」の割合が減少している。

2020年6月12日（東京都が東京アラートを解除した翌日）から調査実施時点（2020年6月26日～2020年7月13日）においては、「在宅勤務」の割合が28.4%と2020年4月16日～2020年5月6日のピーク時と比較して、半分程度にまで減少している。【図表 7-1-2】

【図表 7-1-2】 BCP 策定済みの回答者に対し「2020 年 2 月 1 日～2020 年 3 月 1 日」から
「2020 年 6 月 12 日～調査実施時点」の各期間での基本的な業務形態 (n=328)



- ◆ 首都圏 1 都 3 県と近畿 3 府県において、7 都府県(東京・埼玉・千葉・神奈川・大阪・兵庫・福岡)を対象とした緊急事態宣言の発令(4 月 7 日発令)とともに、「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」への移行が急激に高まり、5 月 14 日に発令された 39 県(北海道・東京・埼玉・千葉・神奈川・京都・大阪・兵庫を除く)における緊急事態宣言の解除以降、徐々に「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」の割合が減少した。

2020 年 2 月 1 日～2020 年 3 月 1 日から 2020 年 6 月 12 日～調査実施時点等の各期間での基本的な業務形態に関して、地域別でみると、7 都府県(東京・埼玉・千葉・神奈川・大阪・兵庫・福岡)を対象に緊急事態宣言が発令とともに、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県と大阪府・京都府・兵庫県における「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」の割合が一気に高まり、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県では 8 割以上、大阪府・京都府・兵庫県では 7 割以上に及んだ。この割合は、2020 年 5 月 7 日(GW 明け)～2020 年 5 月 13 日時点をピークに、政府が 39 県(北海道・東京・埼玉・千葉・神奈川・京都・大阪・兵庫を除く)における緊急事態宣言を解除して以降、徐々に減少し、2020 年 6 月 12 日から現時点では、2020 年 3 月 2 日～2020 年 4 月 6 日時点と比較して、やや高い水準にある。【図表 7-1-3】

- ◆ 緊急事態宣言が全国に発令されていない時点で既に、首都圏 1 都 3 県・近畿 3 府県以外の地域においても、「在宅勤務」や「時差出勤(シフト出勤も含む)」の割合が急激に増加している。一方で、緊急事態宣言が全国に拡大して以降は大幅な増加が見られず、同割合はおおよそ半数程度に留まり、首都圏 1 都 3 県や近畿 3 府県、その他都道府県との業務形態の移行状況の差が浮き彫りとなった。

首都圏 1 都 3 県や近畿 3 府県で緊急事態宣言が発令されていた 2020 年 4 月 7 日～2020 年 4 月 15 日時点において、その他都道府県の「在宅勤務」が 27.8%、「時差出勤(シフト出勤も含む)」が 15.9%となっており、2020 年 2 月 1 日～2020 年 3 月 1 日時点と比較すると、「在宅勤務」が約 5 倍増加し、「時差出勤(シフト出勤も含む)」が約 2 倍増加している。このため、緊急事態宣言が発令されていないに関わらず、その他都道府県においても「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」への移行が急激に行われていることが明らかである。一方で、政府が緊急事態宣言発令対象を全国に拡大した 2020 年 4 月 16 日～2020 年 5 月 6 日時点で、その他都道府県の「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」を合わせた割合は、それ以前と比較して大幅な増加は見られず、割合はおおよそ半数程度に留まった。同時点の東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県と、大阪府・京都府・兵庫県におけるそれぞれの同割合が約 9 割程度であることから、首都圏 1 都 3 県や近畿 3 府県、その他都道府県との業務形態の移行状況の差が浮き彫りとなった。【図表 7-1-3】

- ◆ 業種毎にみると、モノ中心の業種(建設・土木・不動産・製造業・商業・流通・飲食)における「在宅勤務」と「時差出勤(シフト出勤も含む)」の割合が情報中心の業種(金融・保険・通信・メディア・情報サービス・その他サービス業)と同程度であり、これは回答者の属性が BCP 策定に携わる管理職であったことが影響していると考えられる。ヒト中心の業種(教育・医療・研究機関・公共機関)では管理職と現場労働者が同一拠点で働いているため、働き方の移行が進んでいない。

2020 年 2 月 1 日～2020 年 3 月 1 日から 2020 年 6 月 12 日～現時点等の各期間での基本的な業務形態に関して、業種別でみると、モノ中心の業種である建設・土木・不動産・製造業・商業・流通・飲食と、

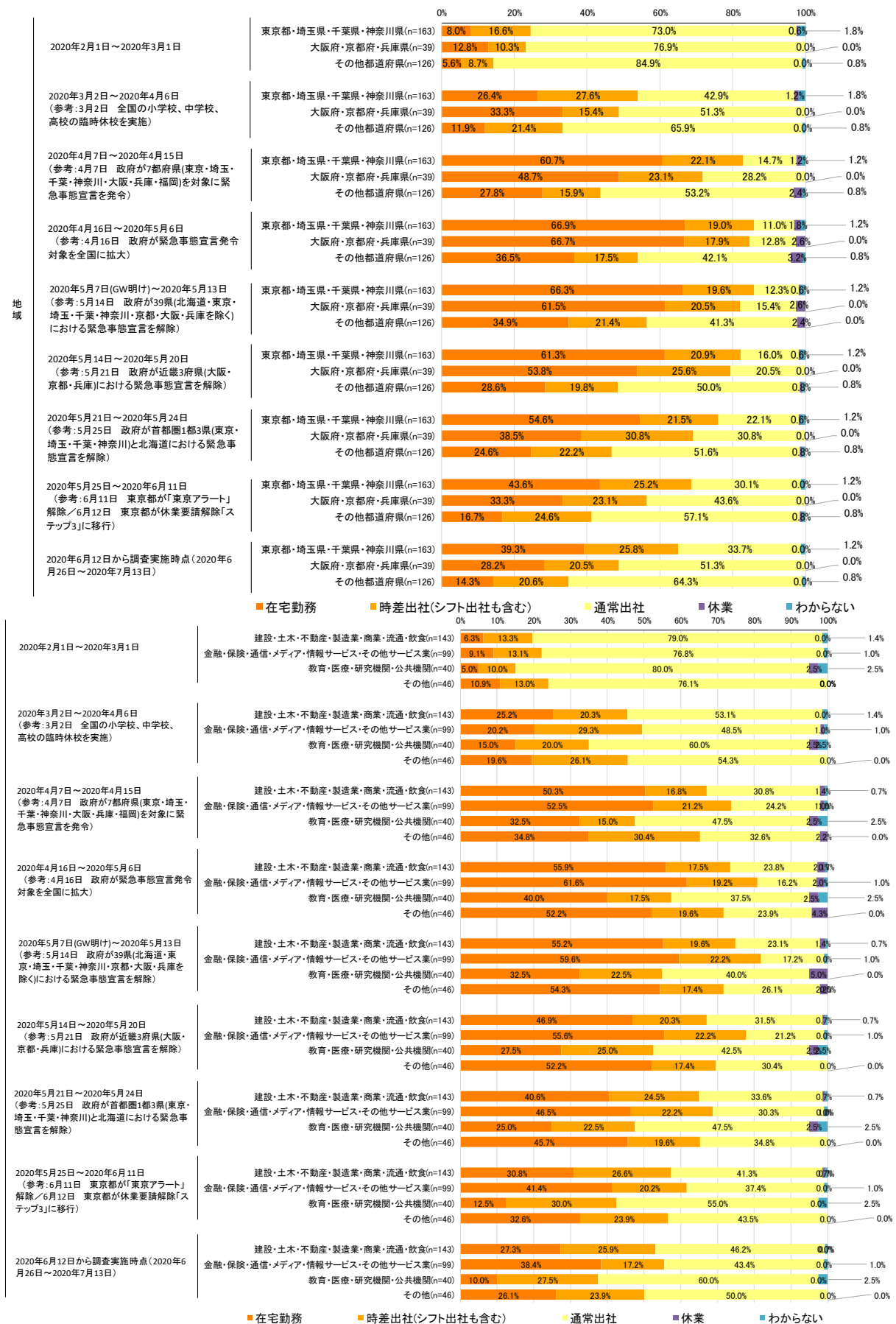
情報中心の業種である金融・保険・通信・メディア・情報サービス・その他サービス業における「在宅勤務」と「時差出勤（シフト出勤も含む）」の割合が同程度であり、ヒト中心の業種である教育・医療・研究機関・公共機関における同割合は、モノ中心、情報中心の業種と比較すると低い水準にある。商品やサービスの提供において場所の制約を大きく受けるモノ中心の業種における同割合が、場所の制約を受けない情報中心の業種と同程度となった理由として、回答者の属性が大きく影響していると推察される。アンケート回答者が現場寄りの労働者ではなく、BCPの策定に携わる管理職であるため、モノ中心の業種においても、「在宅勤務」と「時差出勤（シフト出勤も含む）」への移行が進んだものと考えられる。

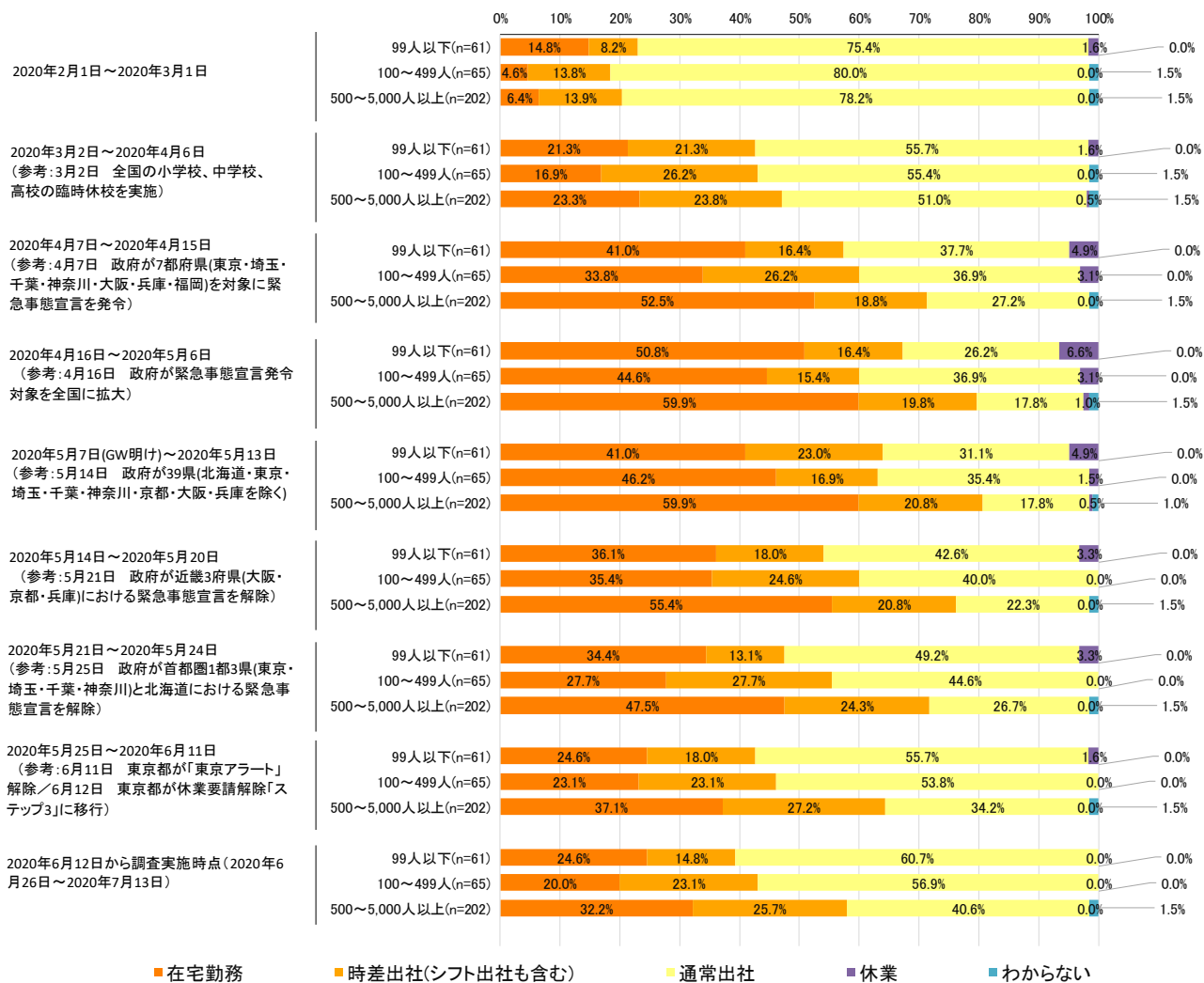
他方、ヒト中心の業種（教育・医療・研究機関・公共機関）において移行が進まなかった理由として、管理職も現場労働者も同一拠点で働いていることが多いため、会社に出社して対応する働き方から移行しづらかったと考えられる。【図表 7-1-3】

◆ **在宅勤務は小規模企業よりも、中小規模の企業において進んでおらず、小規模企業では休業の割合が他と比較して高い。**

2020年2月1日～2020年3月1日から2020年6月12日～現時点等の各期間での基本的な業務形態に関して、従業員規模別でみると、「在宅勤務」の回答割合は99人以下の小規模企業よりも、100～499人の中小規模の企業において進んでいないことが分かる。99人以下の小規模企業では、100～499人の企業や500～5,000人以上の企業と比較して、休業の割合が高い状況にある。【図表 7-1-3】

【図表 7-1-3】BCP 策定済みの回答者に対し 2020 年 2 月 1 日～2020 年 3 月 1 日から 2020 年 6 月 12 日
～調査時点等の各期間での基本的な業務形態（n=328）＜地域別＞＜業種別＞＜従業員規模別＞



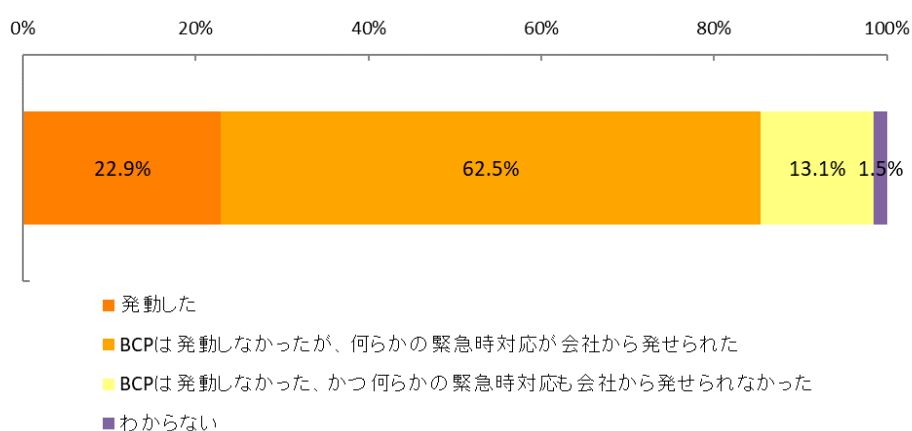


7.2 BCP の発動状況

◆ 今回の新型コロナウイルスのパンデミック対応において、BCP を発動した企業は約 2 割に留まった。

BCP 策定済みの回答者（n=328）に対し、新型コロナウイルスのパンデミックの対応で、BCP は発動したかを尋ねたところ、「発動した」の回答者が 22.9%に留まり、「BCP は発動しなかったが、何らかの緊急時対応が会社から発せられた」の回答者の割合が 62.5%と最も高い状況であった。【図表 7-2-1】

【図表 7-2-1】 BCP 策定済みの回答者に対し、新型コロナウイルスのパンデミックの対応での BCP 発動有無（n=328）

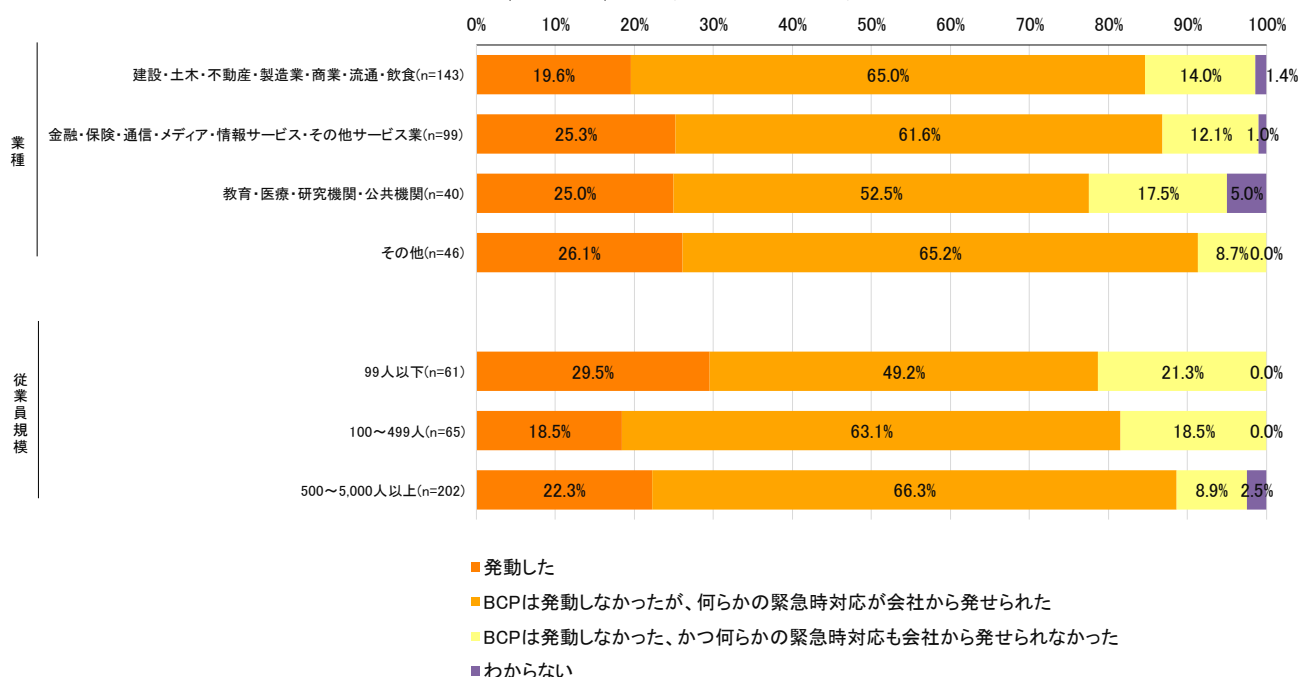


- ◆ BCP の発動状況について、業種ごとに見てみると、モノ中心の業種（建設・土木・不動産・製造業・商業・流通・飲食）において、BCP を発動した割合が低かった。これは BCP を発動したとしても、十分に効力が発揮されないことを見越した結果と考えられる。また、中規模、大規模の企業においても同様の傾向が見られる。

新型コロナウイルスのパンデミックの対応で、BCP は発動したかについて業種別でみると、モノ中心の業種（建設・土木・不動産・製造業・商業・流通・飲食）の「発動した」の回答割合が 19.6%と、他と比較して低い割合にあった。これは 1.2 で述べたように、新型コロナウイルスのパンデミックをきっかけに、過去に策定した BCP が事業継続を十分に担保する計画となっていなかったことを企業自身が認識したことが影響したと推察される。認識したことにより、たとえ BCP を発動したとしても効力が発揮されないことを見越した結果、モノ中心の業種において BCP を発動した割合が低いと考えられる。

また、従業員規模でみると、99 人以下の企業において「発動した」の割合が 29.5%であるのに対して、100~499 人では 18.5%、500~5,000 人以上では 22.3%と低い水準にある。これは業種別でみた時と同様に、中規模、大規模の企業において、たとえ BCP を発動したとしても効力が発揮されないことを見越した結果、発動した割合が低いと考えられる。【図表 7-2-2】

【図表 7-2-2】 BCP 策定済みの回答者に対し、新型コロナウイルスのパンデミックの対応での BCP 発動有無（n=328）＜業種別＞＜従業員規模別＞

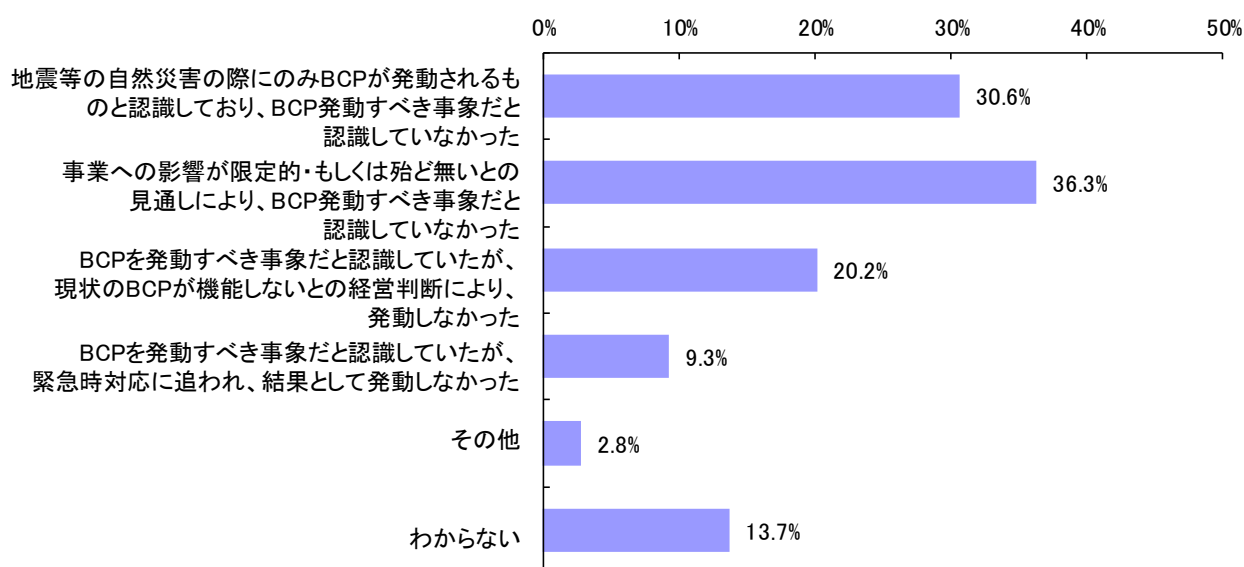


- ◆ 新型コロナウイルスのパンデミックの対応において BCP を発動しなかった主な理由として、事業への影響度合いの観点から意図的に発動しなかったことと、BCP への理解が十分に進んでいないことが挙げられる。

新型コロナウイルスのパンデミックの対応で BCP は発動したかで「BCP は発動しなかった」の回答者 (n=248) に対し、BCP を発動しなかった理由を尋ねたところ、「事業への影響が限定的・もしくは殆ど無いとの見通しにより、BCP を発動すべき事象だと認識していなかった」の回答者が 36.3% と最も高かった。このことから、事業への影響度合いの観点から BCP を意図的に発動しなかったことが分かる。

次いで「地震等の自然災害の際にのみ BCP が発動されるものと認識しており、BCP 発動すべき事象だと認識していなかった」の回答者が 30.6% であり、パンデミックを BCP の発動対象外だと捉えており、2.3 で述べたとおり、BCP への理解が十分に進んでいないことが明確である。【図表 7-2-3】

【図表 7-2-3】 新型コロナウイルスのパンデミックの対応で BCP は発動したかで「BCP は発動しなかった」の回答者(n=248)に対し、BCP を発動しなかった理由 (n=248)

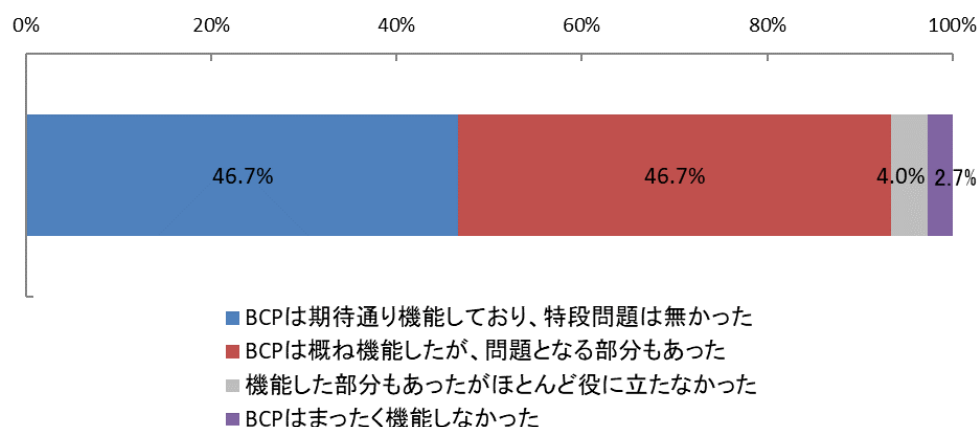


7.3 BCP は発動してから想定通りに機能したか

- ◆ 新型コロナウイルスのパンデミックの対応において、BCP が期待通りに機能したと回答した企業と、概ね機能したが問題となる部分もあったと回答した企業は、それぞれ約 5 割程度であった。

新型コロナウイルスのパンデミックの対応で BCP は発動したかで「発動した」の回答者(n=75)に対し、発動した BCP は機能したかを尋ねたところ、「BCP は期待通り機能しており、特段問題は無かった」の回答者と「BCP は概ね機能したが、問題となる部分もあった」の回答者が同じく 46.7%と最も高かった。【図表 7-3】

【図表 7-3】 新型コロナウイルスのパンデミックの対応で BCP は発動したかで「発動した」の回答者に対し、発動した BCP は機能したか (n=75)

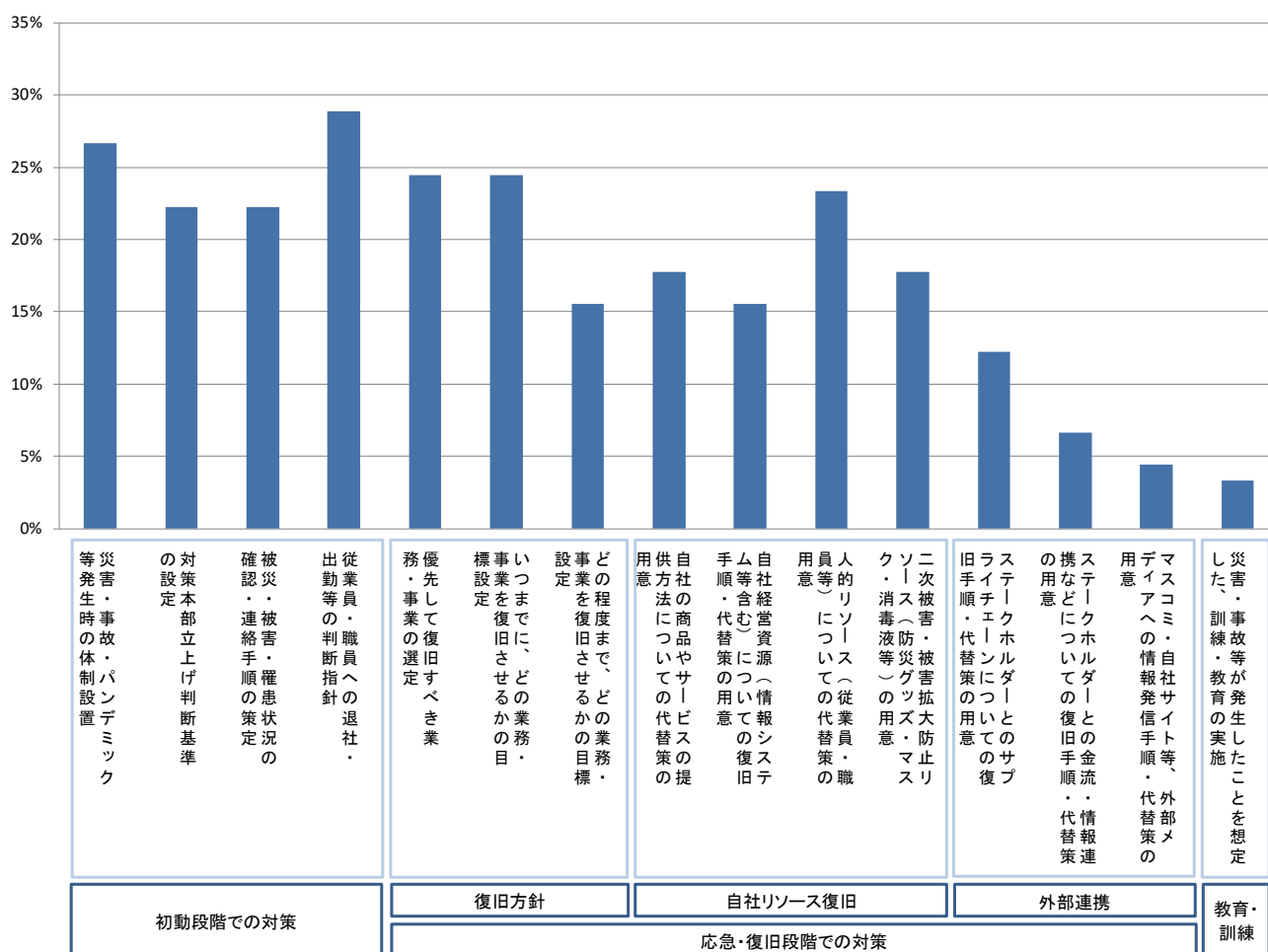


7.4 想定通り機能しなかった BCP の内容

- ◆ 新型コロナウイルスのパンデミック対応において、特に初動での対応で、“機能しなかった”または“問題となる部分があった”と回答した企業の割合が多い。

発動した BCP は機能したかに関して「BCP は概ね機能したが、問題となる部分もあった」、「機能した部分もあったがほとんど役に立たなかった」、「BCP はまったく機能しなかった」の回答者および BCP で発動しなかった理由は「BCP を発動すべき事象だと認識していたが、現状の BCP が機能しないとの経営判断により、発動しなかった」の回答者(n=90)に対し、“機能しなかった”または“問題となる部分があった”BCP の内容を尋ねたところ、「従業員・職員への退社・出勤等の判断指針」の回答者が 28.9%と最も高く、次いで「災害・事故・パンデミック等発生時の体制設置」の回答者が 26.7%だった。全体を通して、「自社リソース復旧」や「外部連携」に関する内容と比較して、「初期段階での対策」と「復旧方針」の内容に関して、“機能しなかった”または“問題となる部分があった”と感じている割合が多いことが分かる。このことから、新型コロナウイルスのパンデミック対応において、特に初動での対応で、“機能しなかった”または“問題となる部分があった”と回答した企業の割合が多いことが明白である。【図表 7-4】

【図表 7-4】 “機能しなかった”または“問題となる部分があった”BCP の内容 (n=90)

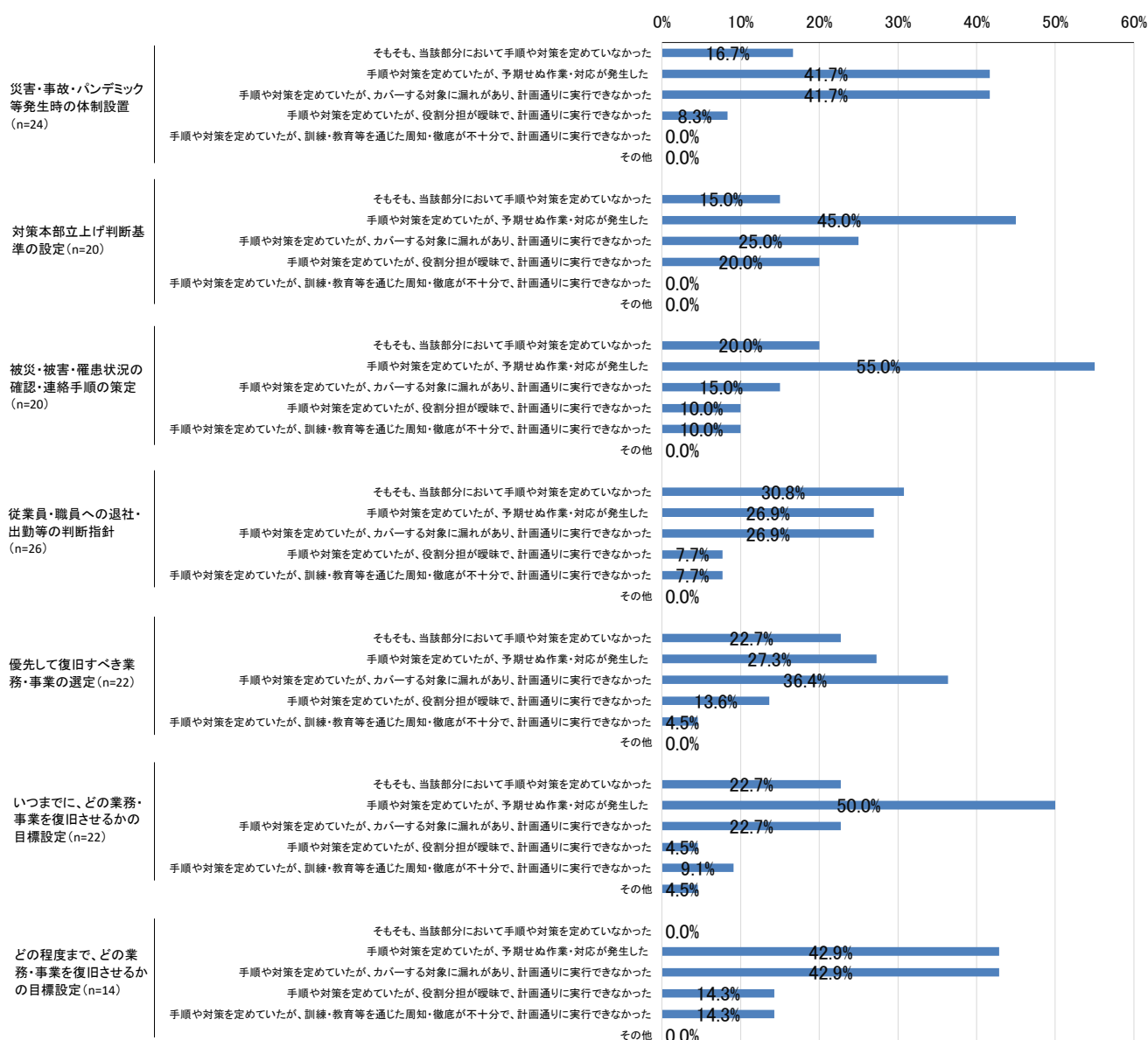


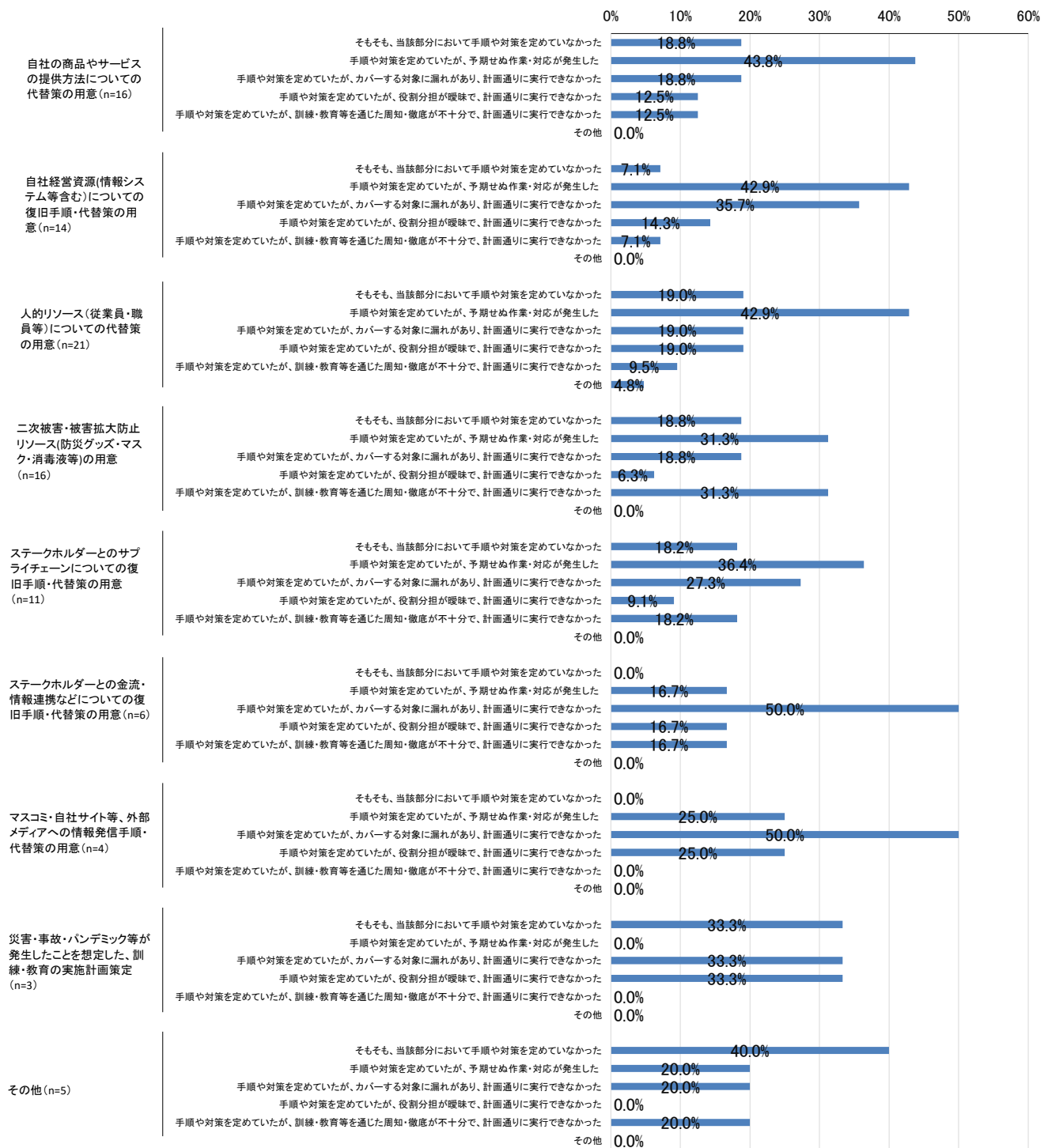
7.5 BCP が想定通り機能しなかった原因

- ◆ BCP が想定通り機能しなかった原因として、手順や対策を定めていたものの、対処できない事象が存在したために”機能しなかった”または”問題となる部分があった”と考えられる。

”機能しなかった”または”問題となる部分があった”BCP の内容について、その原因を尋ねたところ、16 項目中 10 項目において、「手順や対策を定めていたが、予期せぬ作業・対応が発生した」の回答割合が最も高かった。次いで、16 項目中 5 項目において、「手順や対策を定めていたが、カバーする対象に漏れがあり、計画通りに実行できなかった」の回答割合が最も高かった。これらのことから、BCP が想定通り機能しなかった原因として、手順や対策を定めていたものの、対処できない事象が存在したために”機能しなかった”または”問題となる部分があった”と考えられる。

【図表 7-5】 BCP が”機能しなかった”または”問題となる部分があった”原因





[■目次に飛ぶ](#) [▲上に戻る](#)

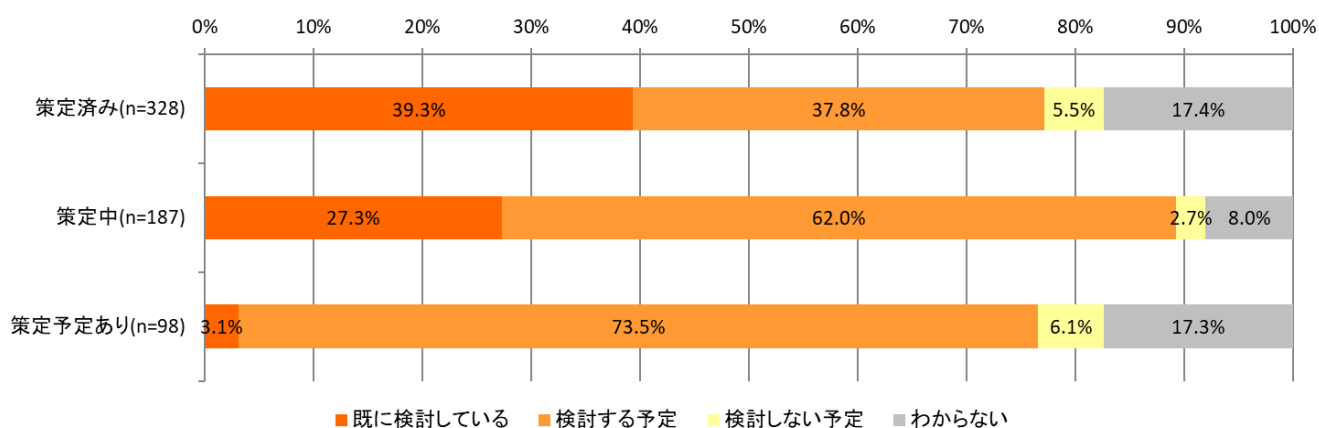
8. パンデミック対応における今後のBCP策定の意向

8.1 パンデミックに対応したBCP策定を今後検討するか

- ◆ パンデミックに対応したBCPの策定を今後検討するかを尋ねたところ、BCPを策定済みの回答者では、約4割の企業が「既に検討している」と回答し、「既に検討している」と「検討する予定」を合わせると約8割程度となった。

BCPを策定済み/策定中/策定予定ありの回答者(n=613)に対し、パンデミックに対応したBCPの策定を今後検討するかを尋ねたところ、BCPを策定済みの回答者(n=328)では、約4割の企業が「既に検討している」と回答し、「既に検討している」と「検討する予定」を合わせると約8割程度となった。一方、策定中の回答者(n=187)では「既に検討している」(27.3%)、「検討する予定」(62.0%)で、策定予定ありの回答者(n=98)では「既に検討している」(3.1%)と「検討する予定」(73.5%)と、「検討する予定」の割合の方が多かった。【図表 8-1-1】

【図表 8-1-1】 BCPを策定済み/策定中/策定予定ありの回答者に対し、
パンデミックに対応したBCPの策定を検討するか (n=613)



- ◆ BCP を策定済み/策定中/策定予定ありの回答者に対し、パンデミックに対応した BCP の策定を検討するかを尋ねて各属性で分析したところ、規模別では企業規模が大きくなるにつれて、既に検討している割合が大きくなっている。

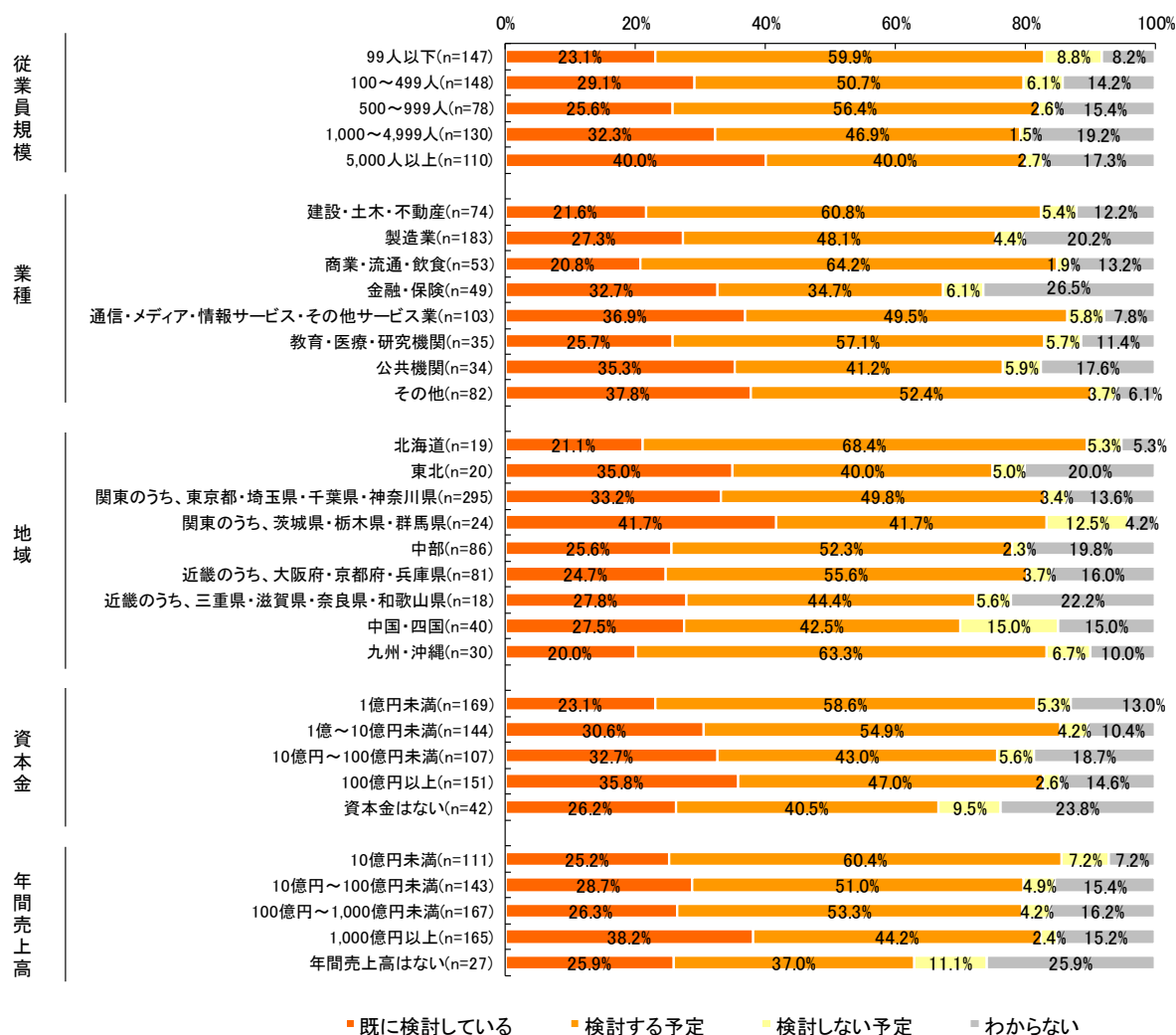
BCP を策定済み/策定中/策定予定ありの回答者(n=613)に対し、パンデミックに対応した BCP の策定を検討するかを尋ねて各属性で分析したところ、従業員規模や資本金および年間売上高が大きくなるにつれて、既に検討している割合が大きくなっている。

業種では通信・メディア・情報サービス・その他サービス業、公共機関の既に検討している割合がそれぞれ 36.9%と 35.3%と他の業種(その他除く)より大きくなっている。

地域別では関東のうち、茨城県・栃木県・群馬県の既に検討している割合が 41.7%と最も大きく、次いで東北と関東のうち、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県がそれぞれ 35.0%と 33.2%と高くなっている。【図表 8-1-2】

【図表 8-1-2】 BCP を「策定済み」/「策定中」/「策定予定あり」の回答者に対しパンデミックに対応した BCP の策定を検討するか (n=613)

<従業員規模別><業種別><地域別><資本金別><年間売上高別>



8.2 パンデミックに対応したBCPを今後策定する上でのポイント

- ◆ パンデミックに対応したBCPを今後策定する上でのポイントとして、特に「初期段階での対策」と「復旧方針」に関する内容を挙げる企業が多く存在する。また、「自社リソース復旧」において、ヒト対策や二次被害を防止する経営資源の配備を検討している企業が比較的多い。

パンデミックに対応したBCPの策定を検討するかで「既に検討している」/「検討する予定」の回答者（n=495）に対し、パンデミックに対応したBCPを策定する上でのポイントを尋ねたところ、全体的に「初期段階での対策」や「復旧方針」に関する内容の回答割合が高く、「自社リソース復旧」や「外部連携」に関する内容の回答割合が低い結果となった。これは7.4で述べた、BCPにおいて“機能しなかった”または“問題となる部分があった”と感じている内容について、「初期段階での対策」と「復旧方針」の割合が高いことが影響していると考えられる。“機能しなかった”または“問題となる部分があった”と感じている「初期段階での対策」と「復旧方針」に対応するために、BCPを策定する上でのポイントとして挙げていると考えられる。

また、「自社リソース復旧」に分類される項目の中において、「人的リソース（従業員・職員等）についての代替策の用意」と「二次被害・被害拡大防止リソース（防災グッズ・マスク・消毒液等）の用意」の回答割合が高く、企業のヒト対策や二次被害を防止する経営資源の配備を検討している企業が比較的多いことが分かった。【図表 8-2-1】

【図表 8-2】 パンデミックに対応したBCPの策定を検討するかで「既に検討している」/「検討する予定」の回答者に対し、パンデミックに対応したBCPを今後策定する上でのポイント（n=495）

