

2020.07.27

BCMニュース <新型コロナウイルス情報>

新型コロナウイルス感染症～アフターコロナ社会のBCP～

【要旨】

- 当社が実施した「<新型コロナ緊急アンケート>第一波の振り返りと第二波への備え」に関するアンケート結果をもとに、新型コロナウイルス感染症への企業対応の振り返りを行う。
- 今後の第二波に備えた喫緊の課題と対応策を示すとともに、アフターコロナ社会における企業としてのBCP・BCM構築の方向性を提示する。

1. 第一波において、企業が対応に苦慮したこと

弊社では、新型コロナウイルス感染症の第一波がおおよそ収束した時期（6月8日から6月21日）に、「<新型コロナ緊急アンケート>第一波の振り返りと第二波への備え」と題して弊社お客様にアンケートを行い、75社から回答を得た。

本章では、このアンケート結果をもとに、企業が対応に苦慮した事項について、発生段階ごとに振り返りを行う。なお、アンケート結果の全文は本稿の末尾に（資料）として掲載した。また、参考までに、海外発生期から小康期にいたるまでの時間軸および主要な出来事を【表1】に示した。

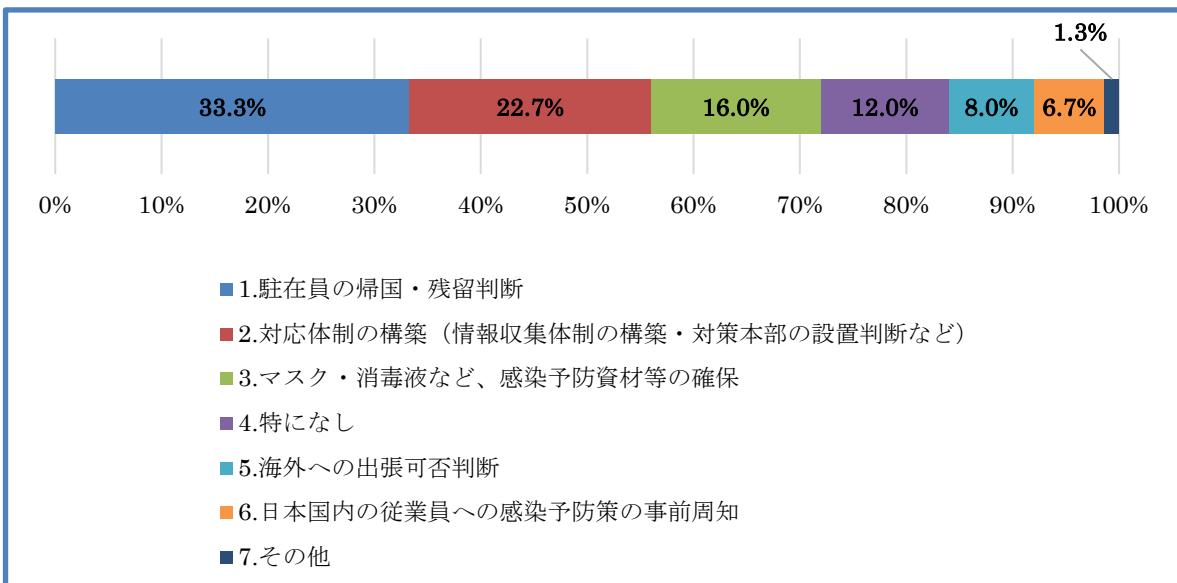
【表1】新型コロナウイルス感染症に関する時系列での主要な出来事

2020年	発生段階（目安） ¹⁾	主要な出来事
1月	海外発生期	厚生労働省が中国・武漢での原因不明の肺炎について注意喚起
		WHOが緊急事態宣言を発出
2月	国内発生早期	新型コロナウイルス感染症による国内初の死亡例
		全国の新規感染者数は2月中旬で1日あたり20名～30名程度で推移
3月		WHOがパンデミックであることを宣言
4月	国内感染期	東京都知事が感染爆発の重大局面との認識を示し、注意喚起
		全国の新規感染者数は4月中旬で1日あたり700人以上
5月		全国に緊急事態宣言が発令
6月	小康期	39県の緊急事態宣言解除
		全国で緊急事態宣言解除
7月		全国の新規感染者数は6月中旬で1日あたり30～50名程度で推移
		全国の新規感染者数は6月下旬で1日あたり80～100名程度へ増加
7月	(現在)	全国の新規感染者数は7月中旬で1日あたり600名以上へ増加

（1）海外発生期（1月上旬～1月下旬頃を想定）

海外発生期において対応に最も苦慮したこととして、「駐在員の帰国・残留判断」や「対応体制の構築（情報収集体制の構築・対策本部の設置判断）」が上位となっている。新型コロナウイルス感染症に関する情報が限定的かつ流動的ななかで、駐在員を帰国させるほどの事態と捉えるべきか、対策本部を設置する必要のある事態なのかなど、「リスクの大きさの評価」に苦慮していたことが伺える【表2】。

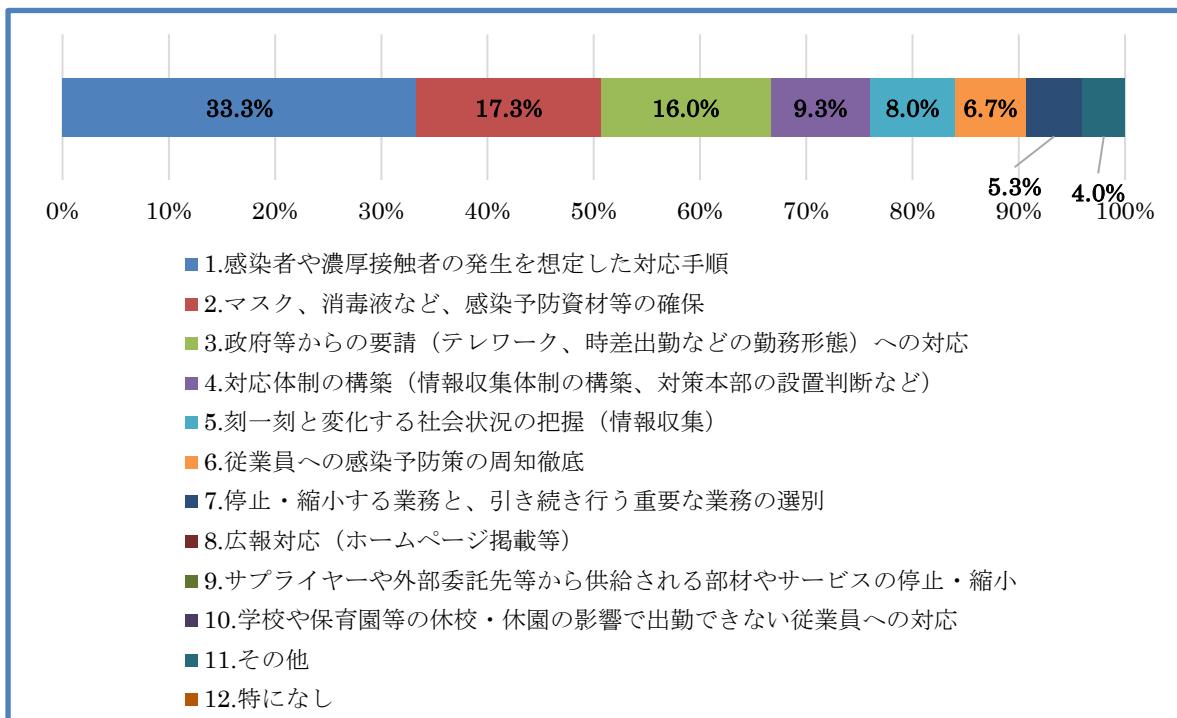
【表2】海外で発生している時期に、対応に最も苦慮したこと



(2) 国内発生早期（2月上旬～3月上旬頃を想定）

この時期は国内では感染は未だ拡大しておらず、今後の感染拡大に備えて、感染予防策および事業継続策の両面について、準備を行う時期であった。企業が対応に苦慮したこととして、「感染者や濃厚接触者の発生を想定した対応手順」や「マスク、消毒液など、感染予防資材等の確保」が上位となっており、感染拡大に備えて、従業員の感染予防策を準備し始めていたことが伺える【表3】。一方で「停止・縮小する業務と、引き続き行うべき業務の選別」を選択した企業の割合は低く、事業継続面からの検討をこの時期から開始していた企業は少なかったことが伺える。

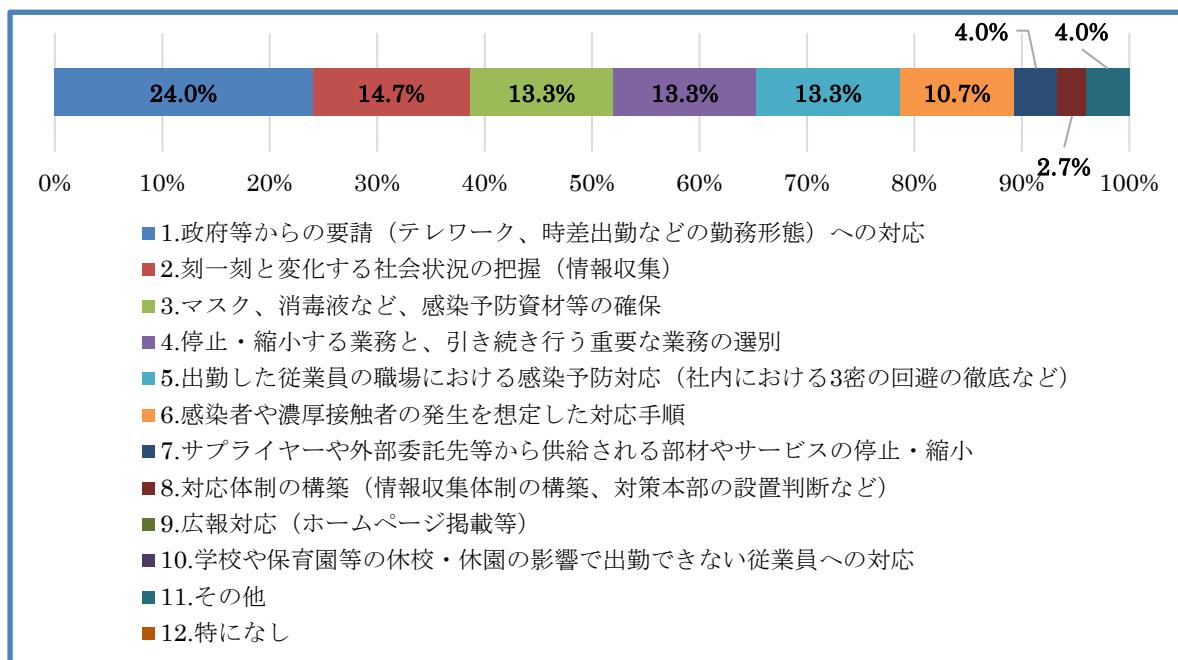
【表3】国内で感染者が出始めた時期に、対応に最も苦慮したこと



(3) 国内感染期（3月中旬～5月上旬頃を想定）

国内で新型コロナウイルス感染症が蔓延している時期において対応に最も苦慮したことは、「政府等からの要請（テレワークや時差出勤など、勤務形態の変更）」に関してであった。一方で、新型インフルエンザBCPガイドラインなどで、この時期の最も重要な取組みの一つとして位置付けられていた「停止・縮小する業務と重要業務の選別」を選択した企業は1割強に留まった。国内発生早期においてもこの選択肢を選んだ企業が少ないことを踏まえると、第一波においては、継続業務・停止業務の選別を行った（検討した）企業は少なかったことが伺える【表4】。

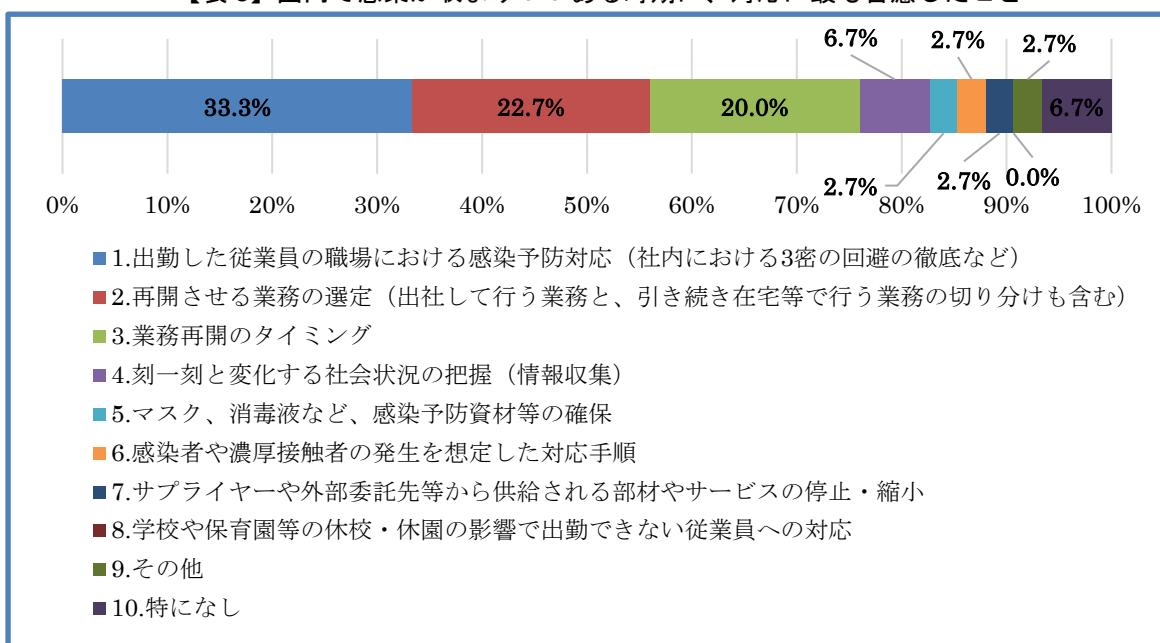
【表4】国内で感染症が蔓延している時期に、対応に最も苦慮したこと



(4) 小康期（5月中旬以降を想定）

感染がおさまりつつある小康期において、対応に最も苦慮したことは、「出勤した従業員の職場における感染予防対応」であった。また、「再開させる業務の選定」、「業務再開のタイミング」など、業務の再開にあたって苦慮した企業も多く見られた。政府の要請に応じるかたちでテレワーク等へ移行したもの、再開にあたっての基準や考え方等が事前に整理されていなかったことが伺える【表5】。

【表5】国内で感染が収まりつつある時期に、対応に最も苦慮したこと



2. 新型コロナウイルス第二波に備えた対策について（喫緊の対策）

前章で洗い出された課題を踏まえ、今後到来する可能性のある第二波に備えて、各企業共通で検討・実施しておくべき事項を次に整理する。

（1）ウイルスの特性の変化を前提とした対応方針の検討

第一波の海外発生期において、企業は、新型コロナウイルス感染症への「リスクの評価」に苦慮したことが伺えた【表2】。この時点では致死率や感染力といったウイルスの特性が判然とせず、どの程度の強度で対策を行うかの判断に迷った企業が多かったと推察される。

今後、到来が懸念される第二波も、現時点ではウイルスの特性は未知である。については、第一波で実施した対策内容を網羅的に振り返ったうえで、第一波の毒性をベースとして、より毒性が弱い場合の緩和策ⁱⁱと、より毒性が強い場合の強化策を整理しておくことが望ましい【表6】。整理にあたっては、感染予防策、勤務形態、事業継続方針などにカテゴリー分けを行い、各カテゴリーごとに第一波での対応内容を整理したうえで、毒性が弱くなる場合と強くなる場合について検討する。なお、リスク対応の基本は、最悪のケースに備えることであるため、毒性が強くなる場合の策を、より重視して検討する必要があろう。また、毒性の変化のみならず、蔓延する期間の変化（感染症の蔓延した状態が、第一波よりも長期化するなど）も念頭に、財務面でのストレステストを行うなどにより、必要な場合には手元資金を確保するなどの事前対応を行っておくことも重要である。

【表6】第二波に備えた対応方針の検討（国内感染期の例）

分類	第一波での対応	第二波での対応方針	
		緩和策（毒性弱） ※参考	強化策（毒性強） ※改めて整理しておくべき
感染予防策	消毒液の配備	配備せず	増設
	咳エチケット等の徹底	変更なし	変更なし
	社内マスク着用	不要	来訪者にも要請
	共用部の消毒	回数減	回数増
	仕切りパネルの設置	不要	増設
	毎日検温実施	不要	サーモグラフィー導入
	3密に配慮した行動	不要	対面会議禁止／レ伊アト変更
	---	---	---
	---	---	---
勤務形態	在宅勤務（80%）	業務d,e,fを担う部門は在宅勤務	業務a以外は原則在宅勤務または停止
	シフト勤務	実施せず	実施せず
	交代勤務	実施せず	業務fの要員は、業務a応対要員として勤務
	---	---	---
	---	---	---
	---	---	---
事業継続方針	業務a	継続（出社）	継続（出社・交代勤務）
	業務b	継続（出社）	継続（在宅）
	業務c	継続（出社）	継続（在宅）
	業務d	継続（在宅）	継続（在宅）
	業務e	継続（在宅）	継続（在宅）
	業務f	継続（在宅）	停止（業務aの交代要員）
	---	---	---
	---	---	---

(2) テレワーク環境に関する課題の洗出しと対策の実行

第一波においてはテレワークへの対応に苦慮した企業が多く見られた【表4】。第二波が到来した場合には、再びテレワークが広く要請される可能性があるとともに、第一波よりも長期化する可能性も否定できない。については、第一波におけるテレワークに関する課題の洗出しと対策を着実に行っておく必要がある【表7】。さらに、第一波ではテレワークの対象にできなかった業務について、システム環境やルールを工夫することでテレワークの対象にできないか、検討しておくことも望まれる。

【表7】テレワークに関する課題の洗い出し（例）

分類	課題	対策（例）
セキュリティ面 ⁱⁱⁱ	情報漏洩リスクの増加	<ul style="list-style-type: none"> ・ウイルス対策ソフトの搭載確認 ・OSのアップデート ・無線LANの適切な設定 ・パスワード設定（OS、メール等） ・のぞき見防止フィルターの配備 ・シンクライアント化
	紛失・盗難リスクの増加	<ul style="list-style-type: none"> ・自宅以外での使用制限 ・バックアップの実施
	---	---
コミュニケーション面	ビジョンの共有機会の減少	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント、管理職層からのWEB会議等による積極的な発信
	報・連・相の減少	<ul style="list-style-type: none"> ・メール等による定期的な業務報告のルール化 ・チャットツール等の導入
	教育機会の減少	<ul style="list-style-type: none"> ・若手層向けのWEB会議等による業務スキル研修の実施
	---	---
労務管理面 ^{iv}	業務の長時間化	<ul style="list-style-type: none"> ・各人の業務量の見える化
	業務量の偏在	
	既存ルールとの不整合	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則等の既存文書の修正
テレワーク対象の拡大	決裁プロセス（押印等）にボトルネックあり	<ul style="list-style-type: none"> ・電子承認システムの導入
	紙データにボトルネックあり	<ul style="list-style-type: none"> ・PDF化の検討
設備面	映像・音声の質	<ul style="list-style-type: none"> ・帯域の確保 ・PCの新機種への更新
	---	---
その他	従業員のモチベーション維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の見通しのマネジメントによる説明 ・在宅手当の検討 ・出社手当の検討（テレワーク不可能な部門）
	---	---

(3) 重要業務・休止業務等の選定

アンケート結果【表3】【表4】から、第一波において、「停止・縮小する業務と、継続する業務の選別」を検討した企業は多くないことが伺えた。BCPにおける重要な考え方として、「重要業務の選定」が挙げられる。これは自社財務や顧客への影響を可能な限り少なくするために業務に優先順位を付け、優先度の高いものを「重要業務」として継続し、他の業務は停止・縮小する、という考え方である。第一波の緊急事態宣言下では、政府や自治体から「70%～80%の出社抑制」が示されたが、多くの企業では業務の優先順位に応じた出社の抑制はなされず、全部門一律での出社抑

制や、せいぜい本社部門・製造部門などで出社率を区別する、などが一般的な対応であったと推察される。

第一波で財務面や営業面で想定外の損失を受けた企業は、今後の第二波にあたって、継続業務と停止・縮小業務を前提に出社率を組みなおすことで、企業業績への影響を低減できる可能性があり

【表8】、今のうちからビジネスインパクト分析（BIA）^vなどにより、重要業務とそれ以外の業務に区別しておくことが必要であろう。また、前章で、業務の再開にあたっての判断基準が整理されていなかったことを指摘したが、これも「停止・縮小する業務と、継続業務の選別」が適切になされていれば、その優先順位に応じて出社させるなどの判断が可能であったと考えられる。

【表8】継続業務と停止・縮小業務の選定による損失の低減

<平常時>			<緊急時> 【パターン2】のほうが逸失利益が軽減される					
サービス	人数	1日あたり 売上（万円）	【パターン1】 サービスA～Eを、一律20%の 要員で実施			【パターン2】サービスA・Bを継続、 C～Eを停止し、会社全体で20%の要 員で実施		
			人	逸失利益		人	逸失利益	
				1日	30日		1日	30日
A	10	40	2	32	960	6	16	480
B	10	30	2	24	720	4	18	540
C	10	20	2	16	480	0	20	600
D	10	10	2	8	240	0	10	300
E	10	5	2	4	120	0	5	150
総計			10	84万円	2,520万円	10	計69万円	2,070万円

3. アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性について（中長期的な取組み）

前章では、第二波に備えた喫緊の対策について提示した。一方で、第一波の到来により、既に企業を取り巻く環境は変容を見せ始めており、そのような変容が今後、中長期にわたって継続していく可能性がある（ニューノーマル^{vi}）。企業を取り巻く環境の変化により、おのずとBCP・BCM構築にあたって留置すべきポイントも変わってくると推察される。本章では、アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性を提示する。

（1）アフターコロナ社会における外部環境環境の変化のトレンド

アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性を提示するにあたり、今後、中長期的に見込まれる企業を取り巻く変化（トレンド）のうち、BCP・BCM構築に大きな影響を与える可能性のあるものをピックアップした。

①企業活動へのテクノロジー利用の加速

新型コロナウイルス感染症が発生する以前から、競争力強化や業務効率化を目的に、企業は「デジタルトランスフォーメーション（DX）^{vii}」に取り組んできた。しかし、多くの企業で、目に見える成果が上がっていたとは言い難い。それが、今回の新型コロナウイルス感染症を契機として、リモートワークの導入を進めたり、高機能・簡便・低廉なWEB会議システムを活用したり、店頭販売を縮小してEC化したり、一部の企業では感染機会低減のために接客をAI化・ロボット化するなども図られている【表9】。

このように、より先の未来にやってくると思われていたテクノロジー利用による業務プロセス・ビジネスモデルの変革が、新型コロナウイルス感染症を経験したことで加速しており、企業のBCP・BCMの在り方にも大きな影響を与えると考えられる。

【表9】テクノロジーを利用した業務プロセス変革の例

業種	内容
百貨店	外出制限による店舗販売の減少にともない、EC販売を強化
小売り	現金による接触機会を減らすために、電子マネー導入を拡大
IT	全業務で対応可能なリモートワークシステムを構築
監査法人	被監査会社とオンラインでデータ共有するためのポータルサイトを構築
製造業	画像技術を駆使したオンライン営業や出荷前検査を導入
不動産	対面の相談カウンターで行っていた全てのサービスをオンラインへ移行
金融機関	印鑑不要でオンラインで口座振替を設定できるサービスを共同で構築予定

②「人」の安全確保に、より価値をおく社会

危機発生時においても、「企業は従業員等の生命・身体の安全を確保しつつ業務に当たらせる義務を負う（安全配慮義務）」という考え方があり、2011年の東日本大震災以降、社会的に認知されてきた。今回の新型コロナウイルス感染症への対応においても、弊社アンケート結果からも分かるように、海外発生期から小康期に至るまで、企業は一貫して、従業員の安全確保を重視して対応を行ってきたといえる^{viii}。

また、近年、環境・社会・企業統治といった観点から、中長期的な視点で企業の成長力を評価し、投資を行う「ESG投資」が機関投資家の間で拡大している。この評価項目には「従業員の健康・安全」が含まれることが多く、ステークホルダーを重視する多くの企業にとって、従業員の安全確保の重要性は高まっている。なお、今回の新型コロナウイルス感染症においては、「適切な感染予防策を取っていたかどうか」により、投資判断・スクリーニングを行っていた機関投資家が見られた。

さらには、近年、多くの企業で取り組んでいる、持続可能な開発目標（SDGs）の169のターゲットには、「感染症への対処」が盛り込まれている。「感染症への対処」に関わる具体的な企業行動としては、治療法や薬剤の開発支援などのほか、社会的な感染拡大の防止のために職場等での適切な感染予防策を行うなども含まれるであろう。

このように、企業が諸々の活動を行うにあたって、「人」の安全を確保することを求める社会的な風潮は、世界的に今後ますます高まっていくと予想され、BCP・BCM構築の際にも、いま以上に、重視して取組む必要がある。

③事業継続に影響を与える事象の多様化と頻発化

これまで我が国の企業は、事業継続に大きな影響を与えるリスクとして、主に「地震リスク」を念頭においていた対応を行ってきたが、今回の新型コロナウイルス感染症は、企業活動に大きな影響を与える事象は地震リスクに限らない、ということを改めて示したといえる。

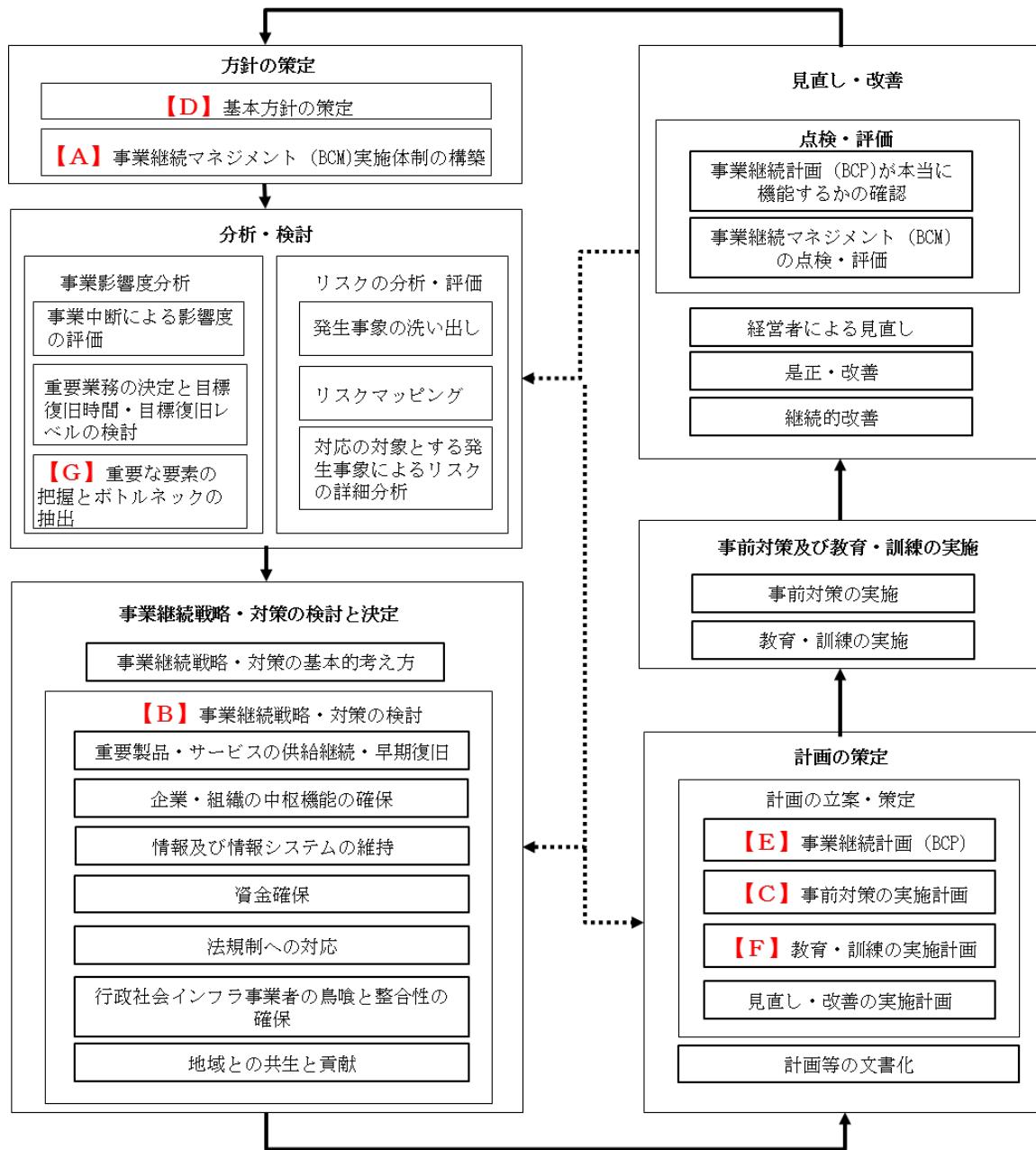
今後、企業が中長期的に留意すべきリスクとして、地球温暖化の進行による洪水や土砂災害、干ばつといった自然災害の大規模化・頻発化が挙げられる。また、感染症については2000年代以降、SARSやMERSのほか、新型インフルエンザA（H1N1）、今回の新型コロナウイルス感染症など、新たな感染症が頻発している。その要因として、発展途上国の工業化等による森林地帯の開墾や、世界規模の人口増加による都市化などといった中長期的なトレンドが関係しているという研究もあり、今後も、さほど時間を経ずに、新たな感染症が発生することも考えられる。

このように、企業活動に影響を与えるさまざまなリスクは、今後、中長期的に、多様化・頻発化する可能性があり、BCP・BCM構築にあたって念頭におく必要がある。

(2) アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性

先述の3つのトレンドを踏まえ、アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性について、BCP・BCM構築の全体像^{ix}を示しつつ、提示する。

【図1】BCP・BCM構築の全体像（出所：内閣府 事業継続ガイドライン第3版）



① DX・業務プロセス変革と一体となったBCP・BCMの推進

先述のとおり、平時からの企業活動において、テクノロジーの利用が加速している。特に、物理的に自分や相手が同一の場所にいなくても業務を遂行できるような、フィジカルな空間とサイバーネット空間を行き来するビジネスモデル・業務プロセスの導入が進められている。このようなビジネスモデルや業務プロセスは、危機発生時の初動対応や事業継続対応にあたって多くのメリット^xがある。例えばリモート環境を構築することで、初動対応において対策本部要員が物理的に集まれ

ないような場合でも、関係者がサイバー上で情報の集約・判断・指示などが容易に行えたり、事業継続対応にあたっても、現場にいなくても関係者との協働による業務の継続などが可能になるなどが挙げられる【表 10】。

一方で、DXや業務プロセス変革は、企業の競争力強化が主目的であるため、経営企画部門（DX推進担当部門）や営業統括部門、IT企画部門などが中心となって企画・推進することが多く、危機対応やBCP・BCMの観点からも有用であることはあまり意識されていない。BCP・BCMの取組みを推進する危機管理担当部門は、緊急時の有用性を経営層にインプットするとともに、危機対応の観点から、自社のDXや業務プロセス変革に意見具申するなど、積極的に関与する必要がある。

具体的には、【図 1】の【A】「事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築」で示したプロセスにおいて、BCP・BCM推進体制のなかにDXを所管する部門を取り込んだうえで、

【B】の「事業継続戦略・対策の検討」に深く関与してもらうとともに、【C】の「事前対策の実施計画」を策定する際に、有事の際の初動対応や事業継続対応に資するようなテクノロジーの導入を、会社全体のDX施策と整合を取りつつ経営層に具申するような仕組みを構築することが望ましい。

【表 10】 危機対応の観点からのテクノロジー導入メリット

テクノロジー（例）	導入メリット（危機対応の観点から）	関連するBCMプロセス
リモート環境の構築	・情報の集約、判断、指示がどこからでも可能となる。	企業・組織の中枢機能の確保
	・重要業務を代替場所で行うことが可能となる。	重要製品・サービスの供給継続・早期復旧
	・勤務場所の分散により、災害発生時の被害集中を避けることが可能となる。	事前対策の実施
クラウド化	・サーバの物理的被害の軽減が可能となる。	情報および情報システムの維持
	・重要な情報やシステムをどこからでも利用可能となる。	企業・組織の中枢機能の確保
WEB会議システムの導入	・情報の集約、判断、指示がどこからでも可能となるほか、顧客向けのサービス提供がどこからでも可能となる。	企業・組織の中枢機能の確保
ペーパーレス化	・電子データ化により、重要文書の物理的被害を避けることができるほか、共有サーバ等に保管することで、場所によらずアクセスが可能となる。	情報および情報システムの維持
電子承認システム	・リモート環境の構築を前提に、場所によらずアクセスが可能となり、承認業務等のボトルネック解消につながる。	重要製品・サービスの供給継続・早期復旧
販売プロセスのEC化	・店舗が被害を受けたり、対面販売ができない場合でも、販売を継続することができる。	重要製品・サービスの供給継続・早期復旧
スマート工場化	・IoT機器から得られるデータにより事故の未然防止が可能となる。 ・場所によらずリモートでの稼働監視が可能となる。 ・ロボットによる少量、多品種生産により、ライン間の代替性が向上する。	事前対策の実施 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧

なお、DX・業務プロセス変革により、システムへの依存度が高くなることから、システム停止時の業務への影響は大きくなる可能性がある。セキュリティ面の強化およびクラウド化等によるサーバダウンや物理的損壊リスクの低減に取組むなどは必要であろう。

②従業員の安全・健康を重視する企業文化の醸成

BCPの文書に記載する「BCP策定の目的」や、「BCPの基本方針」などのなかで、自社事業の継続に先んじて、「従業員の安全確保」を策定目的として掲げたり、「従業員およびその家族の安全確保を最優先とする」という旨の基本方針を謳う企業が多い。一方で、今回の新型コロナウイルス感染症への対応にあたって、少しの工夫で在宅勤務などが可能な執務環境・業務内容であるにも関わらず、従業員を出社させて業務にあたらせたり、従業員の認識が低いために漫然と自ら出社して業務を行う、などといったことが個々の職場では発生していたことも見聞きする。つまり、自社BCPでは「人命安全の確保」を最優先に掲げているにも関わらず、実際の危機発生時には、経営者や従業員自身が、これを優先した判断・行動を行っていない可能性がある。先述のとおり、近年、危機発生時において経営層等が安全配慮義務を尽くすことが求められるとともに、従業員一人ひとりに安全確保の意識が醸成されていない場合には、株主や取引先といったステークホルダーからも信頼を失う懸念が強まっている。については、改めて、自社BCP・BCM取組みにおいて、従業員の安全確保を最優先事項として位置付けるとともに、危機発生時における安全確保の観点からの判断基準や対応事項を具体化する必要がある。また、それらについて、従業員の一人ひとりに、周知徹底を行うことも望まれる。

具体的には、【図1】の【D】「基本方針の策定」において、従業員の安全確保をBCP・BCM構築の目的として明確に位置付けるとともに、安全確保のための具体的な実施事項や、安全確保を最優先とした各種の判断基準を、【E】「事業継続計画（BCP）」のなかで明確化しておく必要がある。また、業務遂行手順を検討するなかで、安全に懸念が生じるような手順は、あらかじめ排除することも必要である^{xii}。さらに、【F】の従業員向けの「教育や訓練」を通じて、従業員の安全や健康を守ることを重視する企業文化を着実に醸成するとともに、安全確保に関する具体的な対応内容や判断事項について、現場レベルでも習熟させる取組みを行う。

③リソースベースのBCPを志向

我が国では、詳細な発生シナリオに基づく、個別リスクへの対応に特化したBCP取組みがなされる傾向が強い。例えば、自治体の地震被害想定調査報告書に基づく、地震対応のBCPや、政府シナリオに基づく強毒性の新型インフルエンザ対応のBCPなどである。一方で、先述のとおり、中長期的な傾向として、今後とも、さまざまなタイプの危機が発生するとともに、特に自然災害については大規模化していく可能性がある。については、今後の社会では、既存の知見に基づくシナリオベースのBCPでは「想定外」となり、対応が難しくなる可能性がある。

BCPを大きく「初動対応」と「事業継続対応」に区分した場合、人命安全の確保を主な目的とする「初動対応」については、リスクにより対応内容が大きく異なるため、個別のリスクに応じた内容を定めることが望ましいといえる。一方で、「事業継続対応」においては、リスクによって重要事業や重要業務の内容は変わらないため、リスクに着目するのではなく、重要事業や重要業務の中止^{xiii}をもたらすリソース（拠点、担当者、設備、部材／部品、取引先、システム等）に着目し、そのリソースが失われた場合の対応を、代替策を中心に考えることで、汎用的なBCPを構築することが可能となる。このように、事業継続対応を検討するにあたって「リソースの喪失」をスタート地点として対応内容を整理したものを、リソースベースのBCPという【表11】。なお、リソースベースのBCPを整備する段階でさまざまな課題が洗い出されることになるが、それら課題への対策も、リスク共通の汎用的なものが多くなる【表12】。

【表 11】シナリオベースのBCPとリソースベースのBCPの違い

分類	シナリオベースのBCP	リソースベースのBCP
考え方	被害の原因となる具体的な事象（地震、火災、水災など）に着目して対応を検討する。	被害の原因ではなく、被害の結果（例えば、オフィスが使えない、人が来れないなど）に着目して対応を検討する。
対象となる事象の範囲	特定の事象への対応を想定する。（地震のみ、感染症のみなど）	さまざまな事象への対応が可能となる。
BCP内容（事後対応）	対応内容を時系列で具体的に記載することが多い。	対応内容を代替策を中心に記載することが多い。
BCP内容（事前対策 【表 12】）	特定のリスクを対象とした課題が洗い出される。	リスク共通の課題が洗い出される。

【表 12】シナリオベースのBCPとリソースベースのBCPで洗い出される事前対策の違い
(例：給与支払い業務を重要業務とした例)

分類	シナリオベース（例：地震）での事前対策	リソースベースの事前対策
使用リソース	担当者（スキル）	参集できるよう、1名に会社周辺の社宅を貸与。
	執務室	地震により天井パネルが落下する可能性があるため、天井パネルの補強を実施。
	PC・サーバ（給与計算用）	地震により転倒・損壊する可能性があるため、PC固定、サーバ固定を実施。
	帳票	固定されたキャビネット保管のため無被害と想定し、対策せず。
	プリンタ	地震により転倒・損壊する可能性があるため、PC固定、サーバ固定を実施。
	電力	停電可能性があるため、発電機を整備。

リソースベースのBCP構築にあたって重要なプロセスとしては、【図 1】の【G】「重要な要素の把握とボトルネックの抽出」が挙げられる。重要事業や重要業務を支えるリソース（重要な要素）を網羅的に洗出し、目標復旧時間内での復旧を大きく阻害するようなもの（ボトルネック）を抽出する、というプロセスである。シナリオベースのBCPでは、特定のシナリオに基づいてボトルネックを抽出するため、シナリオ外の事象が発生した場合にボトルネックと認識していないかったリソースが、事業継続を阻害する可能性がある。一方で、リソースベースのBCPの場合は、ボトルネックの抽出にあたり、「リソースの代替が容易に効かないもの」を中心に抽出するため、幅広い事象に共通してボトルネックとなる可能性があるリソースが洗い出される、という利点がある。

次に、洗い出されたボトルネックについて、経営としてどのような対応を行うかによって、
【B】の「事業継続戦略・対策の検討」の内容が変わってくる。洗い出されたボトルネックを経営が重要視し、「代替策を持つ（例えば、重要顧客向けの代替生産ラインを持つ）」という経営判断をした場合（代替戦略）には、それを有事の際に実現するための実行手順等をあらかじめ、
【E】「事業継続計画（BCP）」に具体化する。リソースベースのBCPの場合は、多様な事象に対応できるよう、この代替戦略を中心に据えることをお薦めするが、一方で、経営判断として「代替策を用意しない（例えば、資金的な懸念から代替生産ラインを持たない）」ということもある。その場合は、有事において生産ラインの現地復旧を行ったり（現地復旧戦略）、当該ラインを協力会社に委託する（外部委託戦略）などの対応を取ることとなる。この場合も、左記戦略を実行するための計画を、【E】「事業継続計画（BCP）」のプロセスで具体化しておくことが必要である。

4. まとめ

本稿では、「新型コロナウイルス感染症～アフターコロナ社会のBCP～」と題し、第一波の振り返りと第二波の到来に向けた喫緊の備えについて解説するとともに、アフターコロナ社会における中長期的なBCP・BCM整備の方向性について提示した。

近年の急激なテクノロジーの進展による経営環境・ビジネスモデルの変化や、地球温暖化による自然災害の大規模化・高頻度化などにより不確実性が増しつつあった我々の社会は、新型コロナウイルス感染症により、さらに不確実性を高めているといつてよい。このような時代においてはBCP・BCMの再構築に改めて取り組むのは勿論のこと、危機発生時には、経営者の考え方や方針のもとに、即座に社員が結束して対応することができ、かつ、経営者の判断に応じて柔軟な対応が可能となるよう、周到な準備をしておく必要があろう。

本稿「3. アフターコロナ社会におけるBCP・BCM構築の方向性」で示した3つの項目は、いずれも、経営の積極的な関与がなければ実現しないものである。本稿が些かなりとも今後の不確実な社会におけるBCP・BCMの構築と、各企業の確実な事業の発展に寄与できれば幸いである。

以上

執筆：MS&ADインターリスク総研㈱ リスクマネジメント第四部
マネジャー上席コンサルタント 藤田 亮
上席コンサルタント 大和田 勝
上席コンサルタント 黒住 展堯
主任コンサルタント 矢野 喬士
コンサルタント 内山 和佳奈
医療福祉専任コンサルタント 紙谷 あゆ美

(資料編) <新型コロナ緊急アンケート>第一波の振り返りと第二波への備え 回答結果

<新型コロナ緊急アンケート概要>

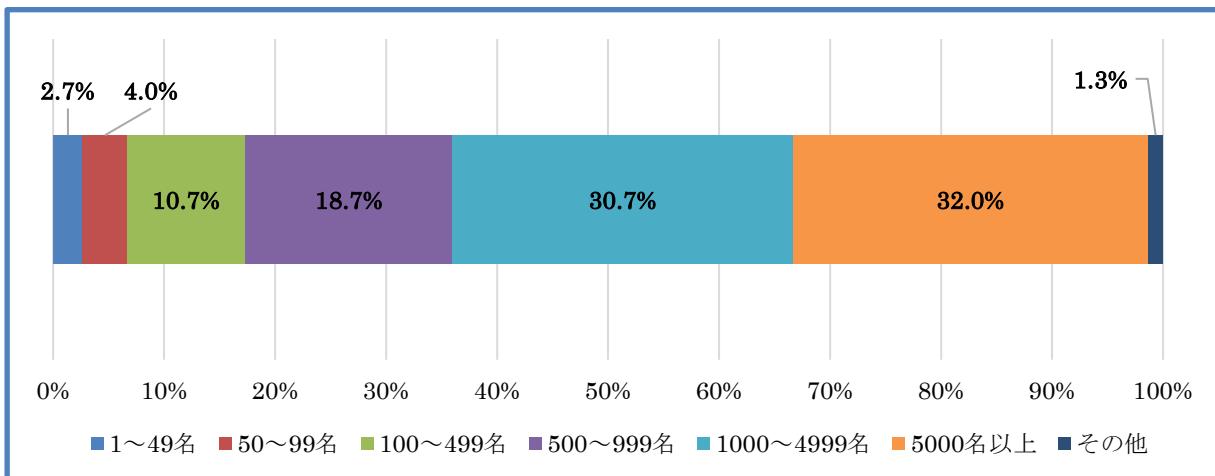
○アンケート名称 : <新型コロナ緊急アンケート>第一波の振り返りと第二波への備え

○アンケート期間 : 2020年6月8日(木) ~ 2020年6月21日(日)

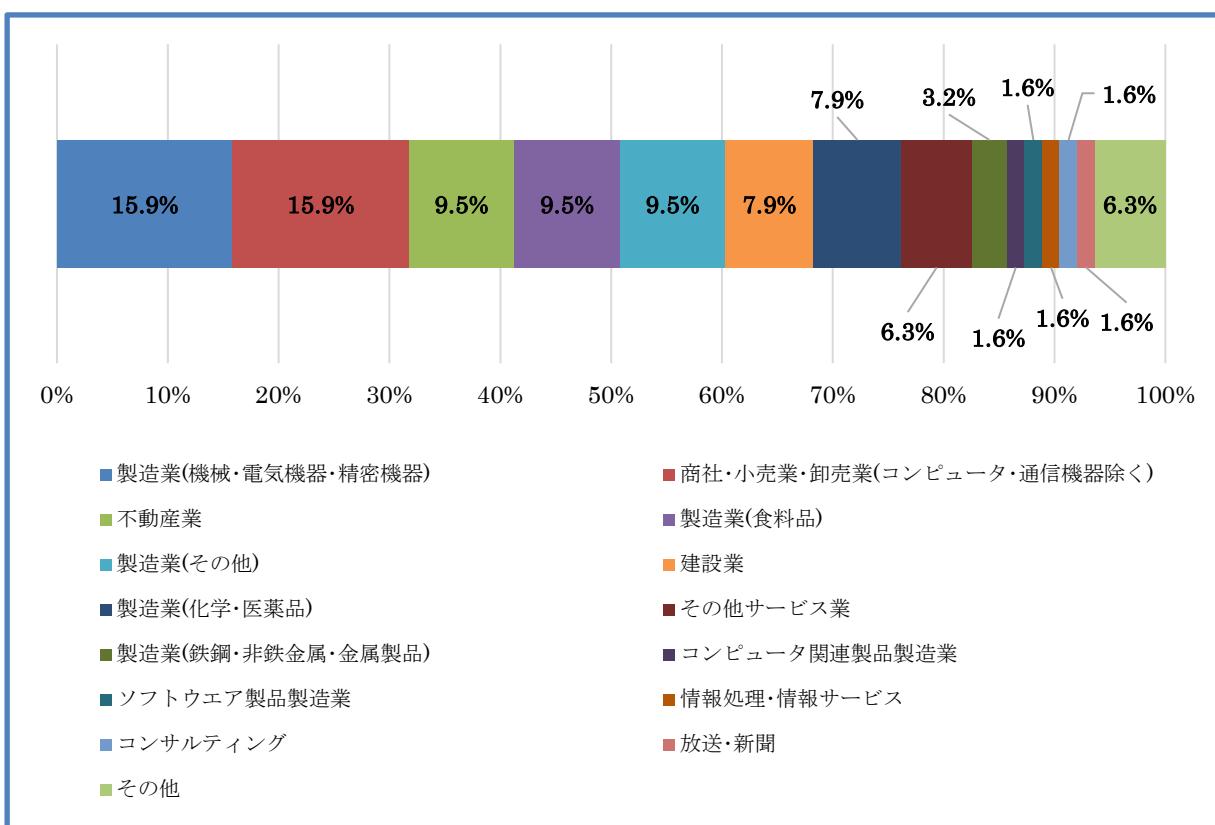
○有効回答企業数 : 75社

1. 回答企業の属性

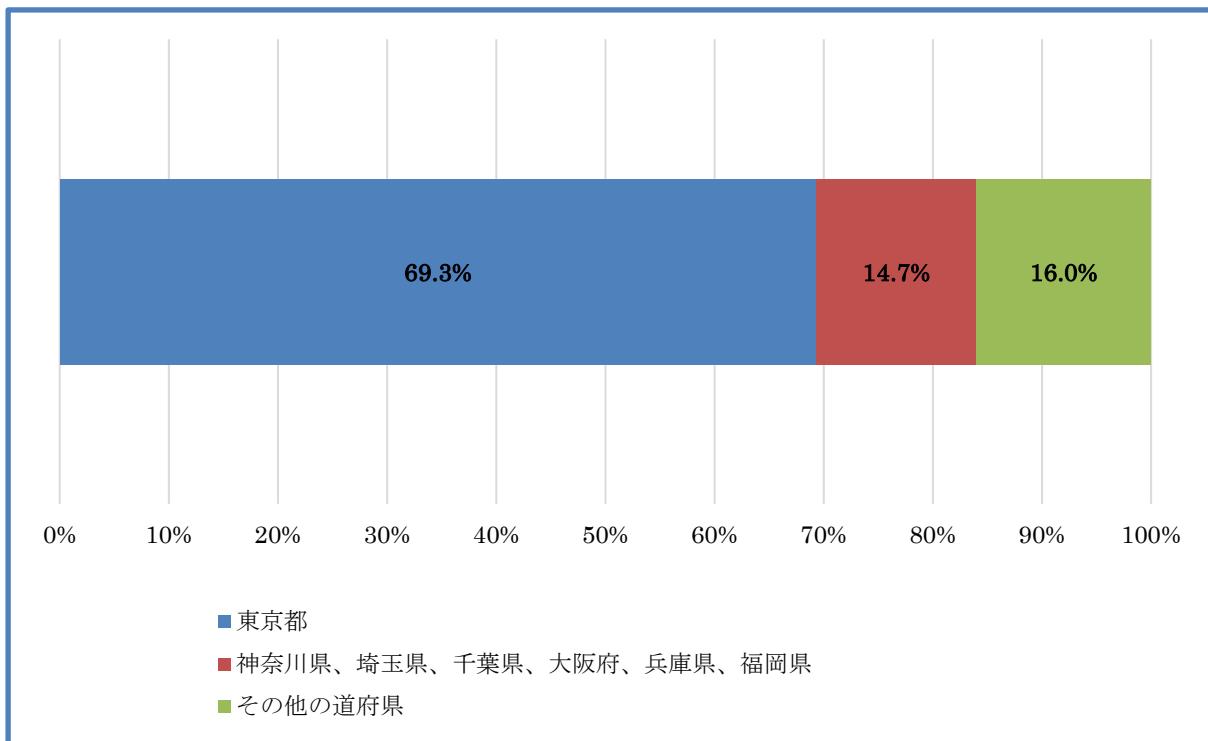
(1) 回答企業(全75社)の従業員数別割合



(2) 回答企業(全75社)の業種別割合

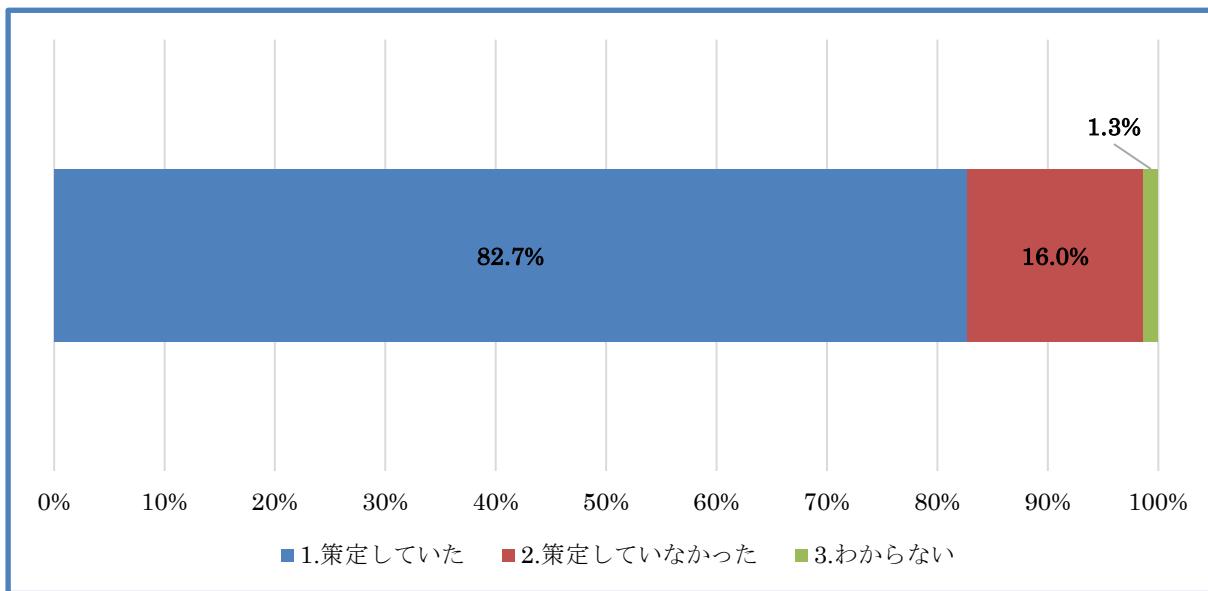


(3) 回答企業（全 75 社）の所在地

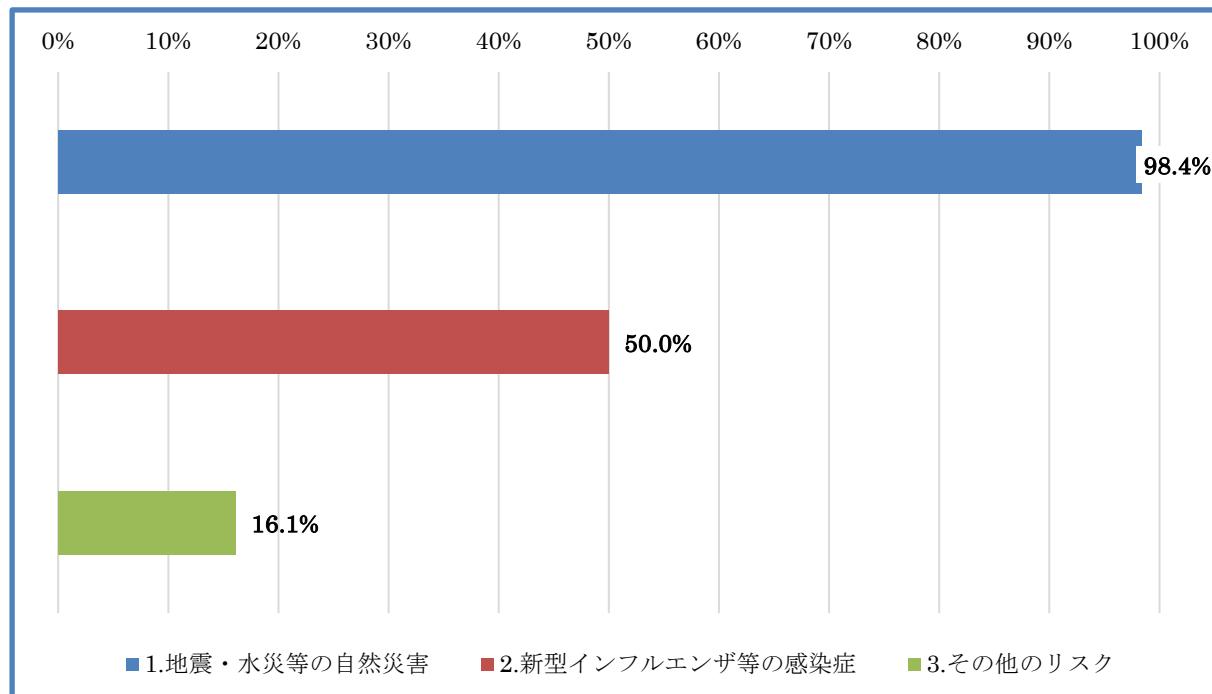


2. 第一波の振り返りと第二波への備え

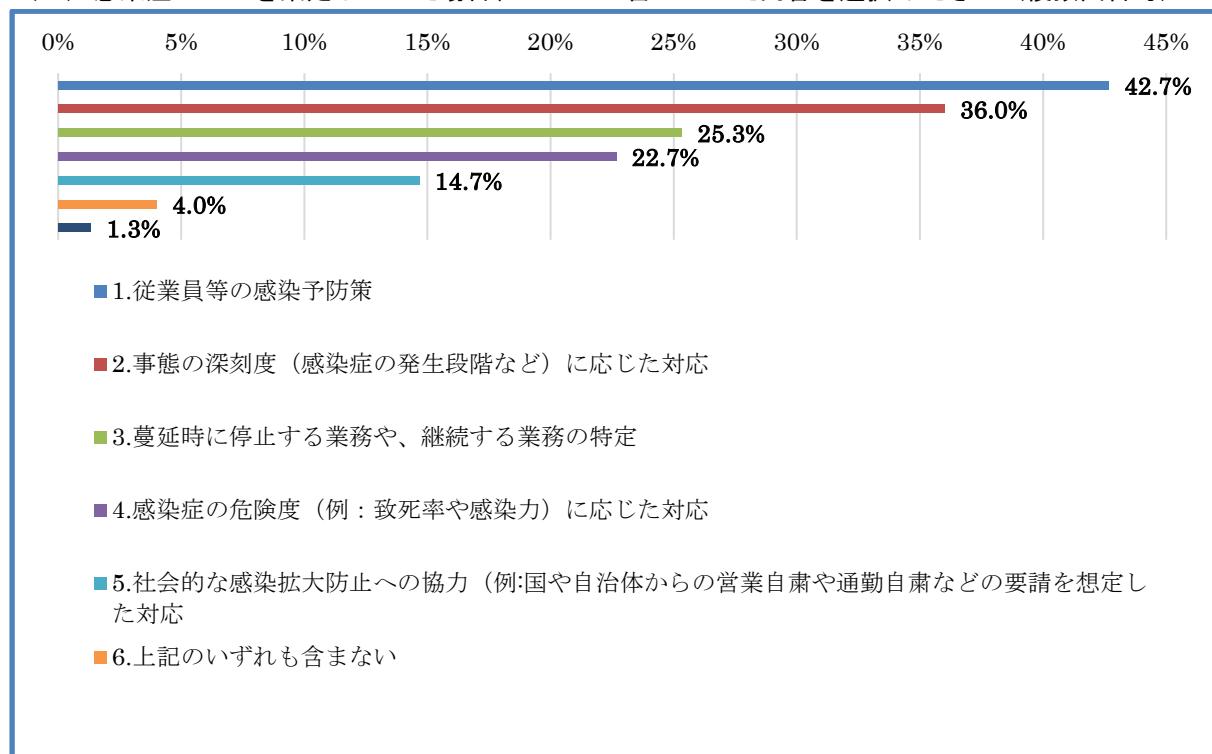
(1) 新型コロナウイルス感染症発生以前（2019 年 12 月以前）に事業継続計画（B C P）を策定していましたか？



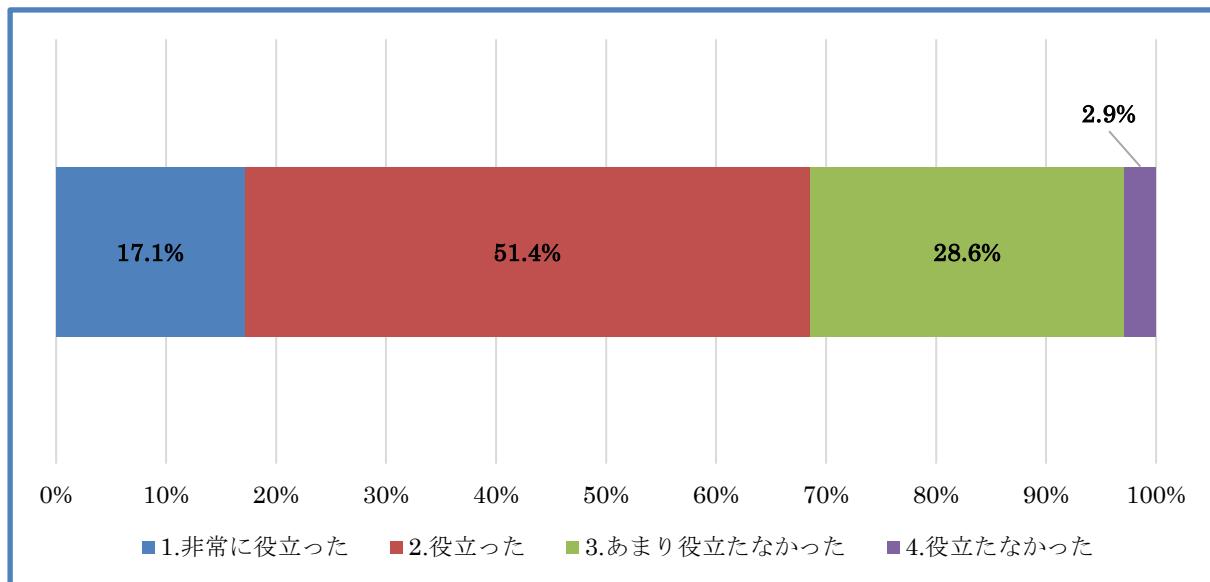
(2) 上記1で「策定していた」と回答した場合、どのようなリスクを対象として策定していましたか？（複数回答可）



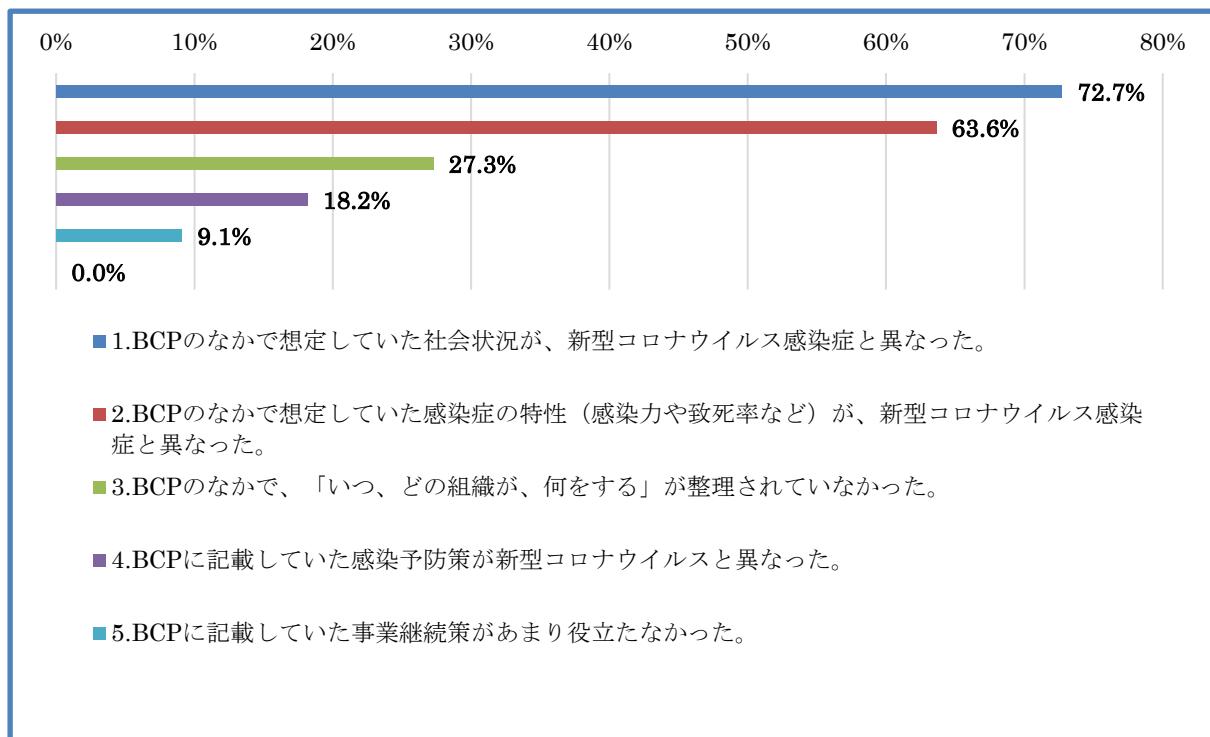
(3) 感染症BCPを策定していた場合、BCPに含んでいた内容を選択ください（複数回答可）



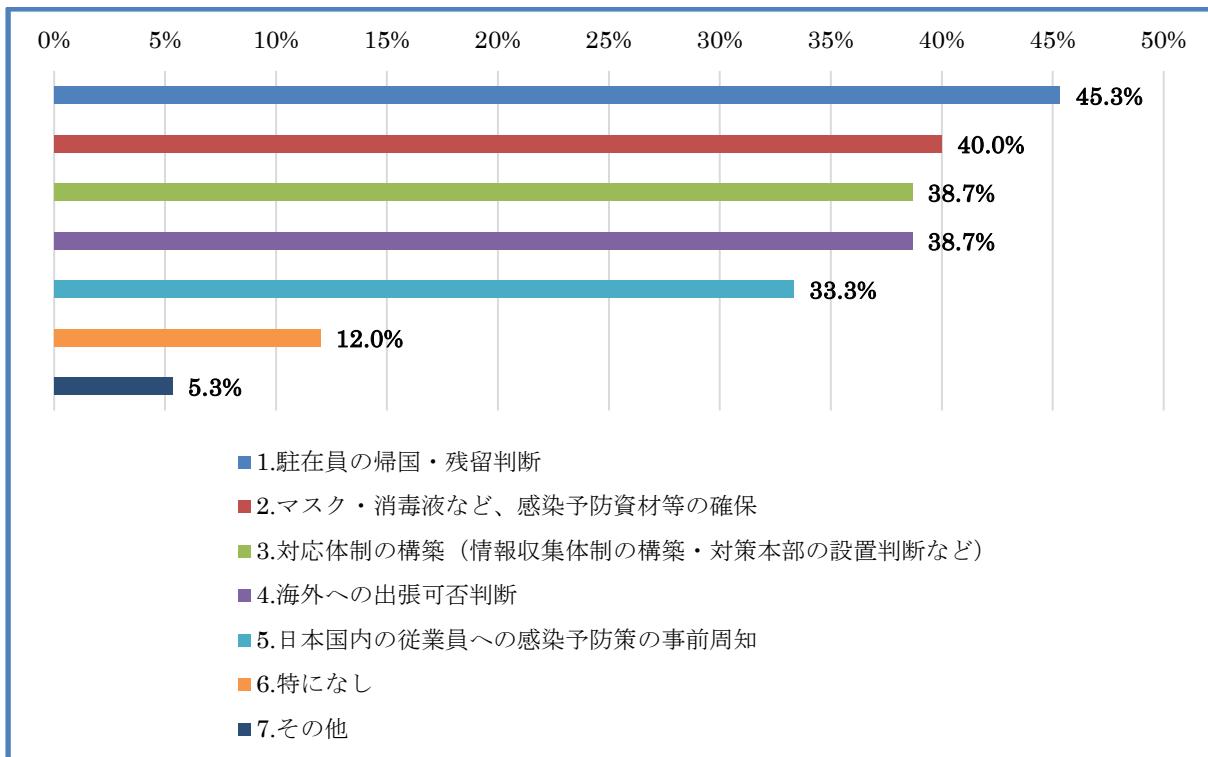
(4) 感染症BCPを策定していた場合、今回の新型コロナウイルス感染症への対応に役立ちましたか？



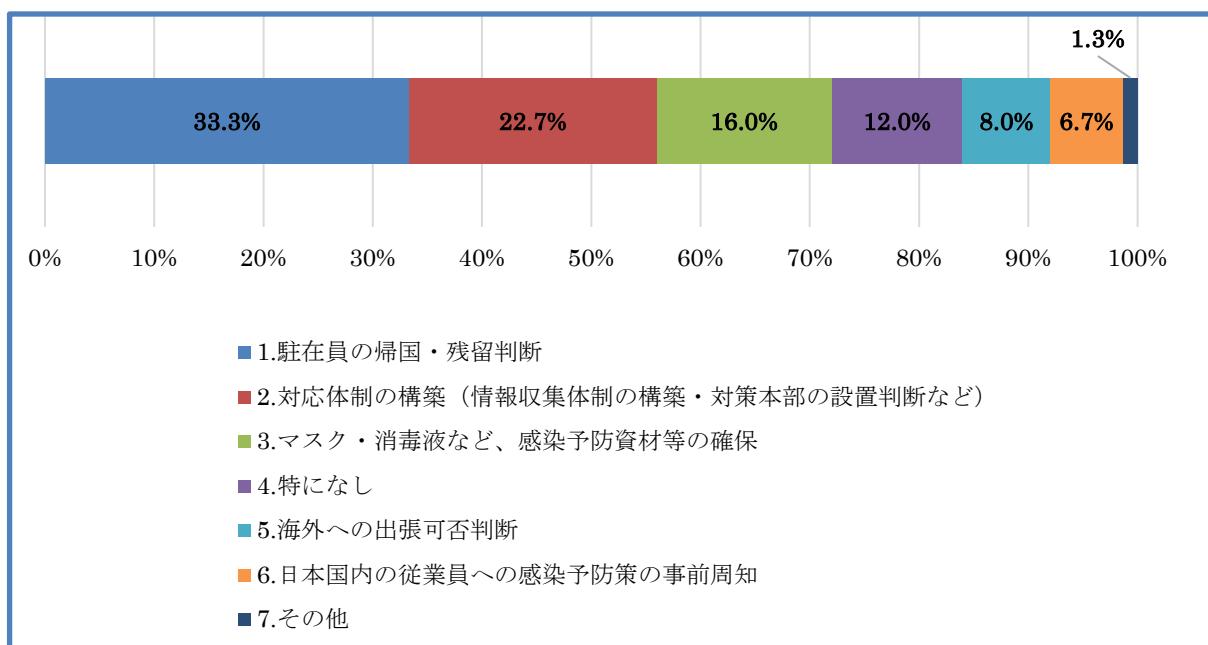
(5) 「あまり役立たなかった」、「役立たなかった」と回答した場合、その理由を選択ください（複数回答可）



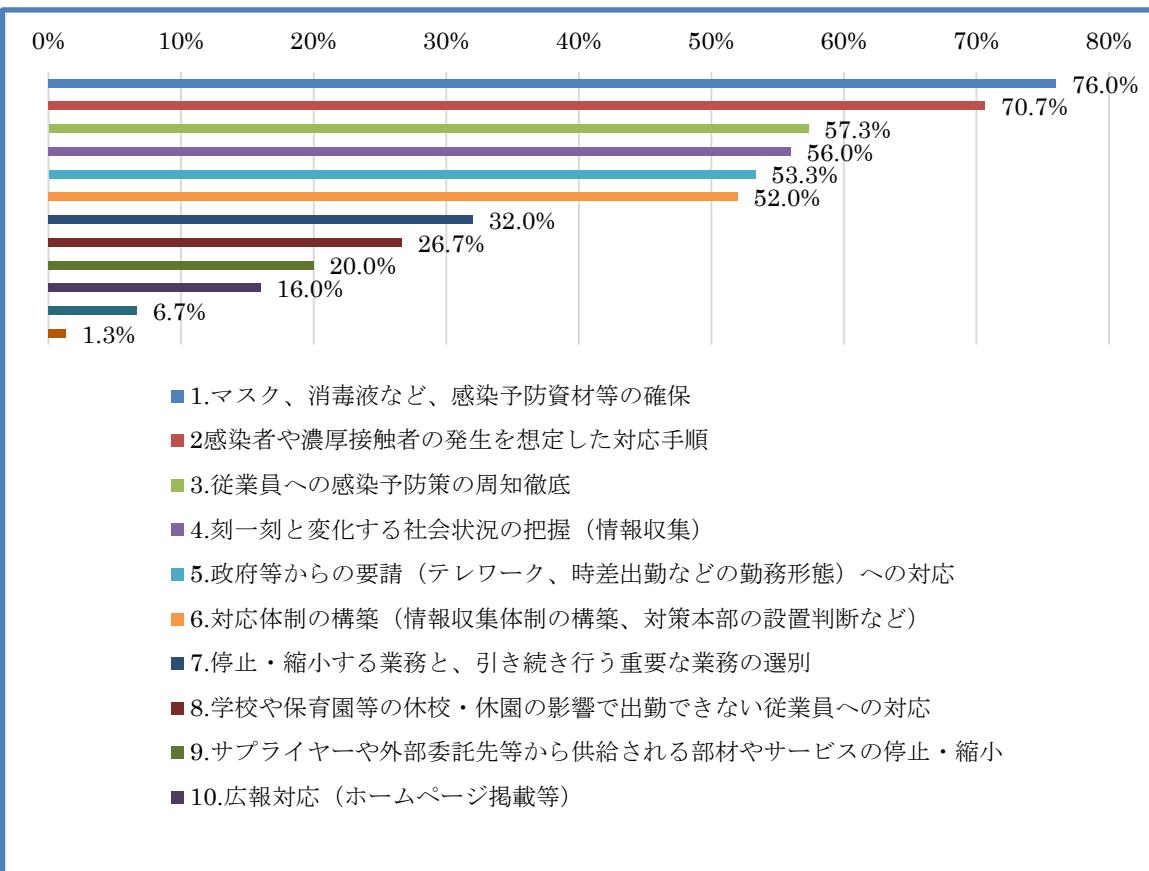
(6) 海外で発生している時期（日本で1月上旬～1月下旬頃を想定）に、対応に苦慮したことはどのようなことですか？（複数回答可）



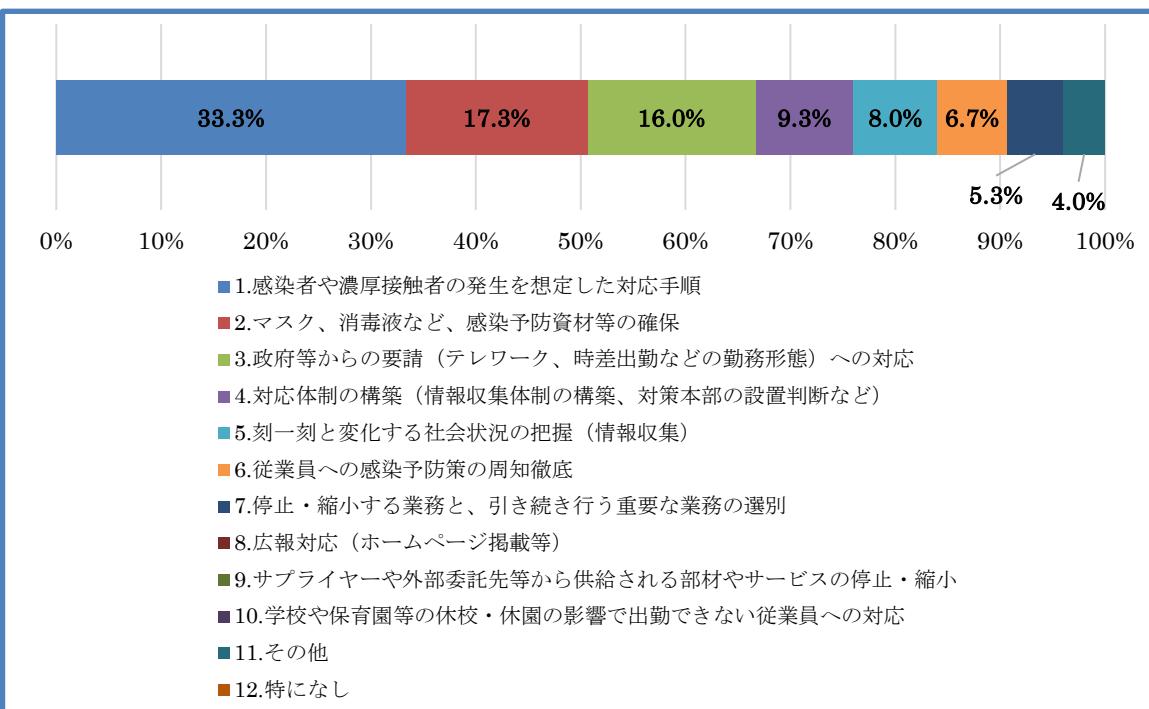
(7) 海外で発生している時期に、対応に《最も》苦慮したことを選択ください。



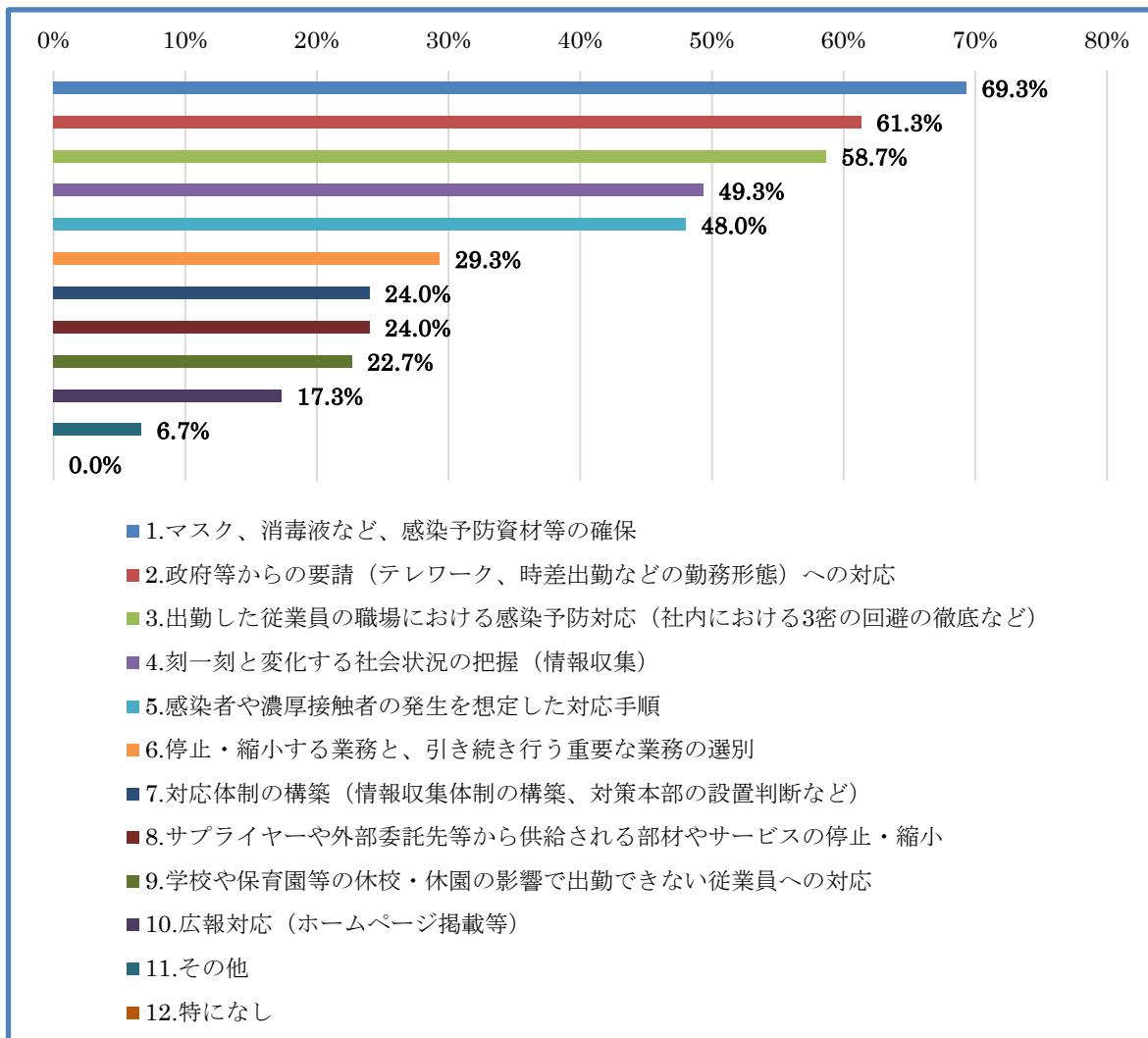
(8) 国内で感染者が出始めた時期（日本で2月上旬～3月上旬頃を想定）に、対応に苦慮したことはどのようなことですか？（複数回答可）



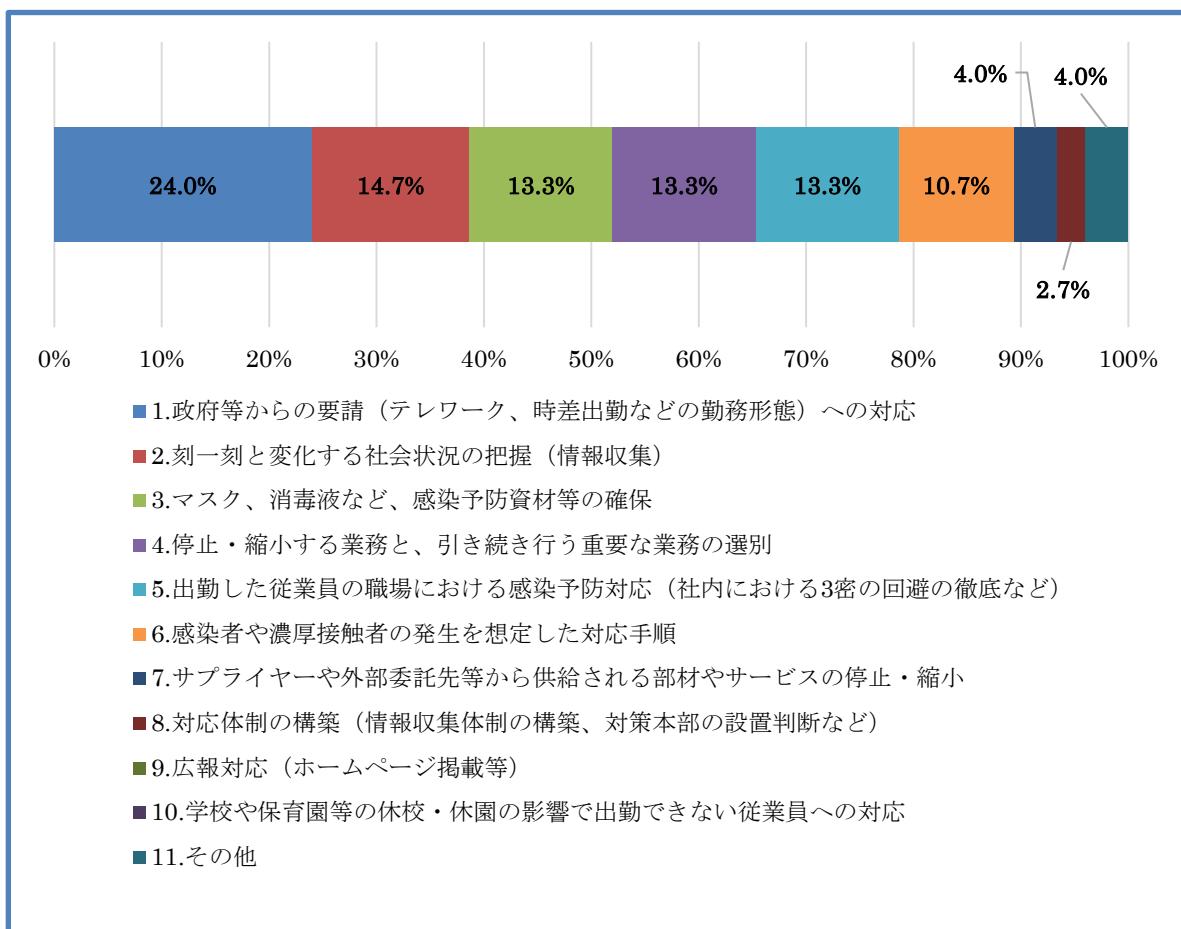
(9) 国内で感染者が出始めた時期に、対応に《最も》苦慮したことを選択ください。



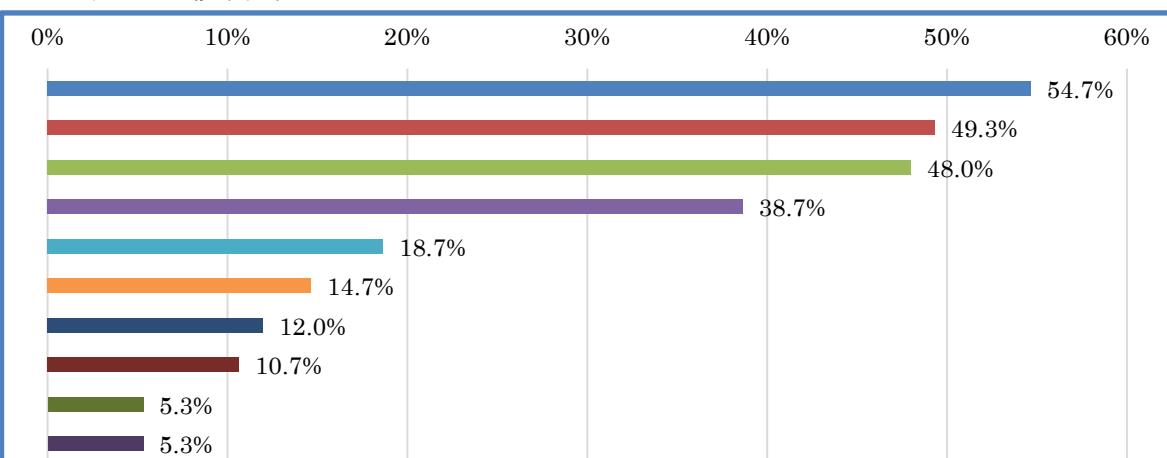
(10) 国内で感染症が蔓延している時期（日本で3月中旬頃～5月上旬頃を想定）に、対応に苦慮したことはどのようなことですか？（複数回答可）



(11) 国内で感染症が蔓延している時期に、対応に《最も》苦慮したことを選択ください

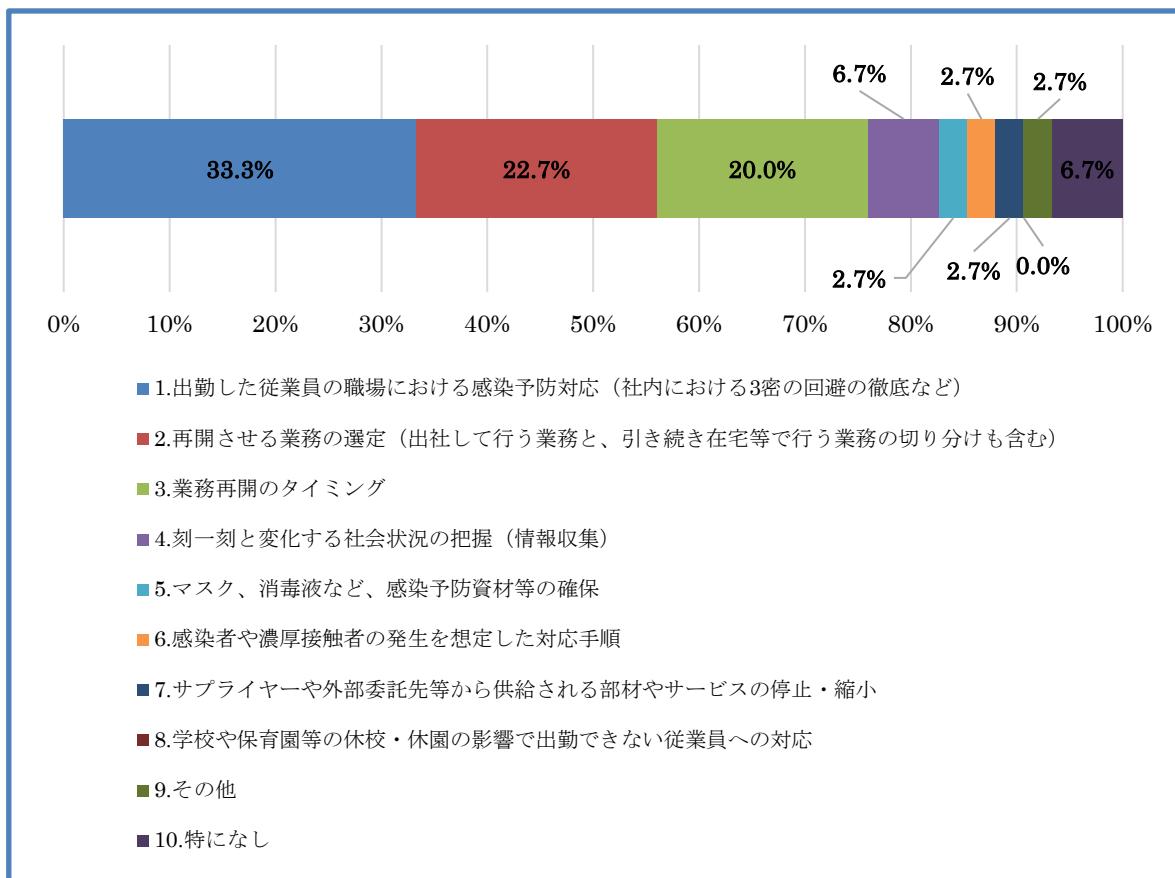


(12) 国内で感染が収まりつつある時期（5月中旬以降を想定）に、対応に苦慮したことはどのようなことですか？（複数回答可）

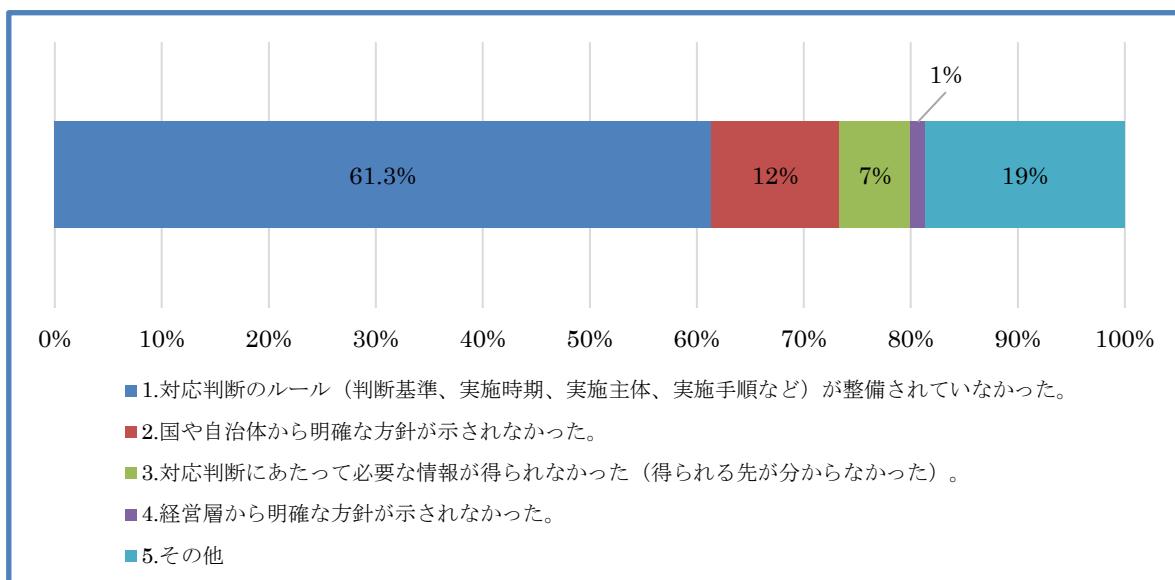


- 1.出勤した従業員の職場における感染予防対応（社内における3密の回避の徹底など）
- 2.再開させる業務の選定（出社して行う業務と、引き続き在宅等で行う業務の切り分けも含む）
- 3.業務再開のタイミング
- 4.刻一刻と変化する社会状況の把握（情報収集）
- 5.マスク、消毒液など、感染予防資材等の確保
- 6.感染者や濃厚接触者の発生を想定した対応手順
- 7.サプライヤーや外部委託先等から供給される部材やサービスの停止・縮小
- 8.学校や保育園等の休校・休園の影響で出勤できない従業員への対応

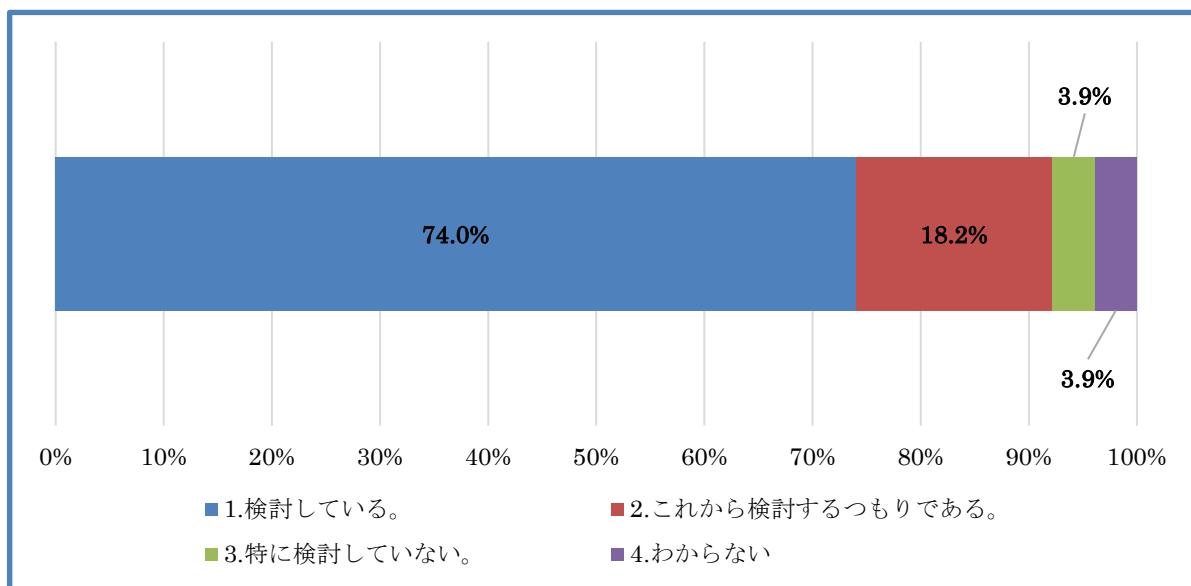
(13) 国内で感染が収まりつつある時期に、対応に《最も》苦慮したことはどのようなことですか？



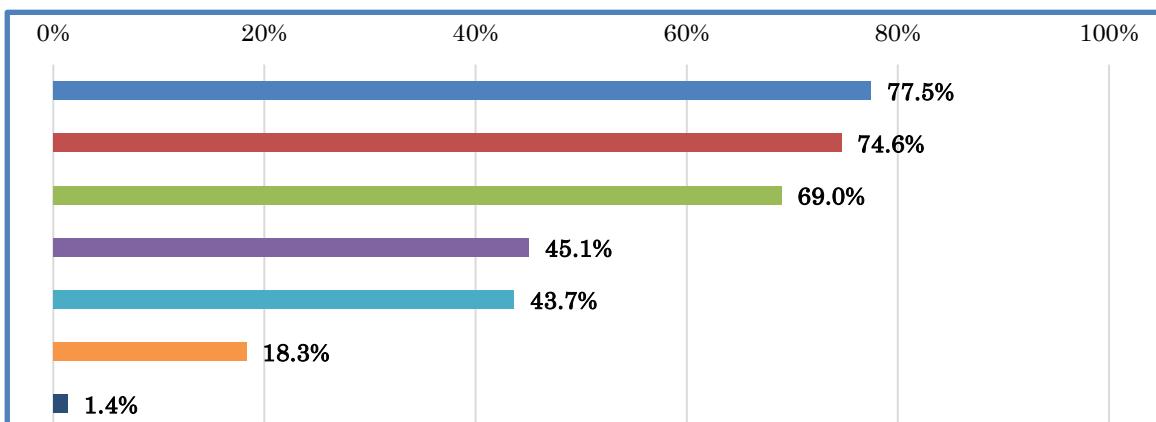
(14) 海外で発生した時期から現在に至るまで、対応に苦慮した理由は総じて何だと考えられますか？



(15) 新型コロナウイルス感染症について、今後の第二波に備えた対策を検討していますか？



(16) 前の問いで「検討している」、「これから検討するつもりである」と回答した方にお聞きします。それはどのような対策ですか？（複数回答可）



- 1.職場における感染予防策にかかわること。
- 2.在宅で業務を行うためのシステムやルールの導入にかかわること。
- 3.感染が再度蔓延した場合でも重要な業務が継続できるような仕組みの構築にかかわること。
- 4.ウィズコロナ／アフターコロナ社会を踏まえた新たなビジネスモデル等に関わること。
- 5.感染症対応の文書化（BCPの策定など）に関わること。
- 6.財務面での対策に関わること。
- 7.その他

<文末脚注>

- ⁱ 発生段階については政府等から公式の見解は出されていないため、本稿ではおおよその目安として設定した。
- ⁱⁱ 結果的に弱毒性であった2009年の新型インフルエンザA（H1N1）では、強毒性の新型インフルエンザ対応を想定していた企業が対応に戸惑った事例が見られた。今回の新型コロナウイルス感染症の第二波がより弱いものであった場合も一定の対応は検討しておく必要があろう。
- ⁱⁱⁱ 導入しているテレワーク環境により、具体的なセキュリティ対策は異なることに留意する。
- ^{iv} 労務管理面の課題として、喫緊の対応は難しいものの、中長期的な課題として在宅勤務の増加による人事評価制度の見直しが必要となる企業があろう。
- ^v Business Impact Analysis（ビジネスインパクト分析）の略。企業が行っている各々の業務について、停止した場合の影響を、自社財務、顧客、社会、ブランド価値などの観点から評価し、影響度が大きい業務を、災害等発生時でも継続すべき「重要業務」と位置付け、優先的に経営資源（人・モノ・カネ等）を投入することに繋げることを目的とする分析手法。
- ^{vi} ニューノーマルという用語は、リーマンショック後の世界的な景気低迷や、中国における「適度な経済成長」などを指す用語として使われていたが、本稿では、「新型コロナ感染症発生後における、企業や市民の行動様式・生活様式の構造的な変化」という意味で使用する。
- ^{vii} デジタルトランスフォーメーション（DX）とは、経済産業省の「DX推進ガイドライン」によれば「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」と定義される。
- ^{viii} 対応に最も苦慮したこととして、海外発生期は「駐在員の帰国・残留判断」【表2】、国内感染早期は「感染者や濃厚接触者の発生を想定した対応手順」【表3】、小康期は「出勤した従業員の感染予防対応」【表5】となっており、従業員の安全確保に苦慮している。また、国内感染期においては、「政府等からの要請（テレワーク、時差出勤などの勤務形態）への対応」【表4】が挙げられており、これも従業員の感染機会を減らすためであることを考慮すると、第一波を通じて従業員の安全確保に苦慮しつつ、対応しようとしていたことが伺える。
- ^{ix} 本稿では、BCP・BCM取組みの全体像を、内閣府の「事業継続ガイドライン第三版」に基づいて示す。
- ^x いうまでもなく、企業が進めている働き方改革の推進にも寄与する。
- ^{xi} テクノロジーの活用は、事業継続戦略や対策の検討に大きな影響を与えると考えられることから、DX推進担当部門は、BCP・BCMの構築に単なる1部門としての参画ではなく、総務部門などと共同でBCP推進事務局を担うなども検討すべきであろう。
- ^{xii} 例えば、夜間発災時でも即時徒步参集を推奨していると見なされるようなルールや、毒性の高い感染症蔓延時でも、十分な感染予防策を講じずに業務継続を行うこととするなどが挙げられる。

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研㈱

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメントグループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918/FAX:03-5296-8941

<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2020