

令和2年度企業防災力向上のための
事業継続計画（BCP）策定・運用に
関する調査・検討業務
業務報告書

内閣府防災担当

令和3年3月

目次

第1章. 本業務の背景と目的.....	1
1.1 業務の背景	1
1.2 目的	1
第2章. 本業務の実施内容.....	2
2.1 実施スケジュール.....	2
2.2 令和元年東日本台風等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する 調査・検討等.....	3
2.2.1 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査.....	3
2.2.2 令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と 課題抽出調査.....	44
2.2.3 内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討...	68
2.3 新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に 関する調査・検討等.....	76
2.3.1 新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査.....	76
2.3.2 新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査.....	126
2.3.3 新型コロナ禍における国内外動向（ISO 等）に係る調査.....	145
2.4 「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」の事務局運営補助.....	155
第3章. 本年度調査の取りまとめ.....	163
3.1 令和元年東日本台風等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する 調査・検討等.....	163
3.2 新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に 関する調査・検討等.....	164

第1章. 本業務の背景と目的

1.1 業務の背景

大規模災害が発生し、企業活動が滞ると、その影響は各企業にとどまらず、その地域の雇用・経済に打撃を与え、さらには、取引関係を通じて他の地域にも影響を与えることが懸念される。

このため、災害時における企業の事業活動の継続を図る「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」の策定、及び平時における経営戦略となる「事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）」の普及を促進することは、我が国社会や経済の安定性の確保と海外から見た我が国企業の信頼性向上のために極めて重要である。

平成17年8月に、我が国における事業継続の取組のあり方の指針として「事業継続ガイドライン第一版」を策定、平成25年8月には、東日本大震災の教訓や平常時からの取組、継続的な改善の重要性などを踏まえ、事業継続マネジメント（BCM）を前面に押し出し、「事業継続ガイドライン第三版」を策定した。また、サプライチェーンを確保するために、企業連携型BCPの策定が求められており、令和2年までの目標として、大企業はほぼ100%、中堅企業は50%の策定割合の指標が決められている。これらの指標に対して、BCPを「策定済み」の企業の割合は、大企業で平成19年度の35%から令和元年度は83%へ、中堅企業で平成19年度の16%から令和元年度は53%と堅調な推移を見せている。

このような中、昨年度発生した令和元年東日本台風においては、各企業にも多くの被害をもたらしたが、「令和元年台風15号・19号をはじめとした一連の災害に係る検証レポート」最終取りまとめを基に、大雨や暴風時に不要不急の外出を控えてもらうため、テレワークや計画的休業等により、従業員等の安全を最優先するよう、防災担当大臣から経済3団体に対し協力要請を行ったところであり、災害警戒時における不要不急の外出抑制の実効性をさらに高めるためには各企業のBCPへの反映が重要である。

また、世界的な新型コロナウイルス感染症の流行によって、多くの企業が事業活動に影響を受けていることから、新型コロナ禍における企業の事業継続性は重要視されており、各企業は新型コロナウイルス感染症を踏まえたBCPの策定や改定を行うことが重要である。

1.2 目的

上記の業務の背景を踏まえ、本業務は防災力の向上を図るため、企業BCPの策定・運用が促進されるよう、そのための具体的方策としての「事業継続ガイドライン」の改定及び改定方針等を議論できるよう調査・検討を行うことを目的として実施した。

第2章. 本業務の実施内容

2.1 実施スケジュール

項目 大	項目 中	項目 小	タスク	10月		11月					12月				1月				2月				3月						
				26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	19	22	29		
0 プロジェクト管理																													
進捗会議																													
1 令和元年東日本台風等を踏まえたBCP策定・運用促進方策に関する調査・検討等																													
1 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査																													
0 調査対象案の作成																													
1 調査対象の決定																													
2 事例収集																													
3 ヒアリング実施																													
4 調査結果の分析・まとめ																													
2 令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査																													
0 調査対象案の作成																													
1 調査対象の決定																													
2 アンケート項目・様式案の作成																													
3 アンケート項目・様式の決定																													
4 アンケート調査の実施																													
5 ヒアリングの実施(必要に応じて)																													
6 調査結果の分析・まとめ																													
3 内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討																													
0 国内外動向調査																													
1 既存基礎的図書の課題抽出																													
2 改定方針案の作成																													
3 改定方針の決定																													
4 改定項目案作成																													
5 改定項目案更新(必要に応じて)																													
2 新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえたBCP策定・運用促進方策に関する調査・検討等																													
1 新型コロナウイルス禍における企業の対応事例と課題抽出調査																													
0 調査対象案の作成																													
1 調査対象の決定																													
2 事例収集																													
3 ヒアリング実施																													
4 調査結果の分析・まとめ																													
2 新型コロナウイルス禍における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査																													
0 調査対象案の作成																													
1 調査対象の決定																													
2 アンケート項目・様式案の作成																													
3 アンケート項目・様式の決定																													
4 アンケート調査の実施																													
5 ヒアリングの実施(必要に応じて)																													
6 調査結果の分析・まとめ																													
3 新型コロナウイルス禍における国内外動向(ISO等)に係る調査																													
0 国内外動向調査																													
1 調査結果の分析・まとめ																													
4 「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」の事務局運営補助																													
0 第1回検討会開催準備																													
1 第1回検討会実施																													
2 第1回開催後フォロー																													
3 第2回検討会開催準備																													
4 第2回検討会実施																													
5 第2回開催後フォロー																													
3 取りまとめ及び報告書の作成																													
1 取りまとめ及び報告書の作成																													
0 調査・検討結果とりまとめ																													
1 報告書等作成																													

2.2 令和元年東日本台風等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する調査・検討等

2.2.1 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査

1. 調査概要

本調査では、令和元年東日本台風等における企業の対応事例について、企業を対象としたヒアリング調査を行い、成果を取りまとめた。

具体的には、令和元年東日本台風等の災害時の企業の事業継続に関する備え・対応・影響等から得られた教訓やその後の取組等について、企業の BCP 担当者に対し、ヒアリングによる調査を行い、収集した情報を整理・分類することによって、成果物を作成した。

なお、具体的な社名及び個別の聞き取り調査結果については、秘匿性が高い情報であるため、非公開(部内限り)とする。

ヒアリング調査で用いた、調査依頼文、ヒアリング調査シート及び調査対象企業は次ページ以降に示す通りである。

(ア) 調査依頼文

関係各位

有限責任監査法人トーマツ

令和2年11月19日

内閣府 実施

事業継続への対応事例調査に対する御協力の御願いについて

平素より格別の御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、内閣府では、近年の災害を踏まえた事業継続計画（BCP）の策定・運用の普及促進を目的として「令和2年度企業防災力向上のための事業継続計画（BCP）策定・運用に関する調査・検討業務（以下、「本業務」と言う。）」を実施しており、この一環として「令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査」をしています。

有限責任監査法人トーマツは、本業務を内閣府より受託しており、本調査については受託事業の一環として関係各位にヒアリング調査の御協力を御願いするものです。

日頃より防災活動を積極的に実施されている貴社におかれましては、令和元年東日本台風等における事業継続対応状況についてヒアリング調査にてお伺いしたくご協力をお願い申し上げます。お伺いした内容は、他社の状況とあわせて取りまとめた上で、企業の事業継続に関して考慮すべき事項や課題の検討を行う際の参考とさせていただきます。

調査の実施時期は11月中旬から12月上旬を予定しています。所要時間は1時間程度で対面又はオンラインでの実施を予定しています。

つきましては、別紙の調査項目を御覧の上、ヒアリング調査へのご協力をご検討いただければ幸いです。ご多用中誠に恐れ入りますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

【本調査に関する問合せ先】

有限責任監査法人トーマツ

【本調査実施に係る内閣府担当者】

内閣府 政策統括官(防災担当)付

参事官(事業継続担当)付

(イ) ヒアリング調査シート

令和元年東日本台風等を踏まえた企業の事業継続に関する取組みに関する調査
ヒアリング調査シート

2020年11月

この度は、本調査へのご協力を賜りまして誠にありがとうございます。

お伺いする際に、以下の項目に従いヒアリングを実施させていただきますので、可能な範囲でご回答くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

1. 全般

令和元年東日本台風等が貴社の事業継続に及ぼした影響についてご教示ください。
■ 影響の大きさ(経営資源や金額規模、影響継続期間等)
■ 貴社の取引先やサプライチェーンへの影響の大きさ
■ 貴社が所属する業界全体への影響の大きさ

2. 事前の備え

令和元年東日本台風等発生前に、台風などの風水害を想定した事業継続計画を策定されていたかご教示ください。
① 策定されていた場合、具体的な内容についてご教示ください。(可能な範囲で、貴社 BCP をご提示いただければ幸いです。)
➢ タイムラインを意識した対応手順の整備
➢ 洪水ハザードマップを活用したリスクの把握
➢ テレワーク環境の整備
➢ 計画休業の判断基準
➢ 時差出勤などの就業規則の整備 等
② 策定されていない場合、その理由についてご教示ください。また臨時に対策を実施した場合の対応をご教示ください。

3. 得られた教訓

令和元年東日本台風等から得られた事業継続に関する教訓があればご教示ください。
■ 事前に備えていた場合:上記2の設問で①の場合
➢ 既存の対策について、強化や見直しが必要と考える事項(初動期や対応途中などのフェーズ別、経営資源別(リソース別)、成功した事項、失敗した事項 など)
■ 事前に備えていない場合:上記2の設問で②の場合
➢ 状況に合わせてその場に対応した事項(初動期や対応途中などのフェーズ別、経営資源別(リソース別)、成功した事項、失敗した事項 など)

4. 令和元年東日本台風等後の取組み

設問 3 の教訓を踏まえて実施した取組み・今後実施を予定している取組についてご教示ください。

- BCP 策定の観点および運用の観点
 - テレワークの実施
 - 計画休業の実施
 - 時差出勤の実施
 - 備蓄品の整備
 - ハザードマップの活用 等

5. BCM への取組み

BCP 策定の観点及び事業継続マネジメント(BCM)の観点(例えば、対策導入計画の立案、教育・訓練の実施、見直し・改善の実施)から、考慮している点や工夫している点、課題と考える点、があればご教示ください。

- 風水害対応の BCP が整備されていない場合は、地震や感染症を対象とした BCP に関して回答ください。

6. ご要望等

事業継続の取組に関して、内閣府に対してご要望があればご教示ください。

- 内閣府に対する事業継続に関するご要望
 - 普及啓発に関して
 - 官-民および民-民の連携に関して 等

以上

(ウ) ヒアリング調査にご協力頂いた企業

災害時に重要な役割を果たすと考えられる 7 業種を選定したうえで、各業種から対象企業を抽出し、18 社の候補企業をリストアップした。企業の抽出にあたっては、大企業だけではなく、中堅企業、地方の企業に該当する企業も調査対象となるようにした。

表 1 ヒアリング調査に協力頂いた企業の業種及び種別

業種	記号	種別
情報通信業	A 社	大企業
情報通信業	B 社	大企業
情報通信業	C 社	中小企業
運輸業、郵便業	D 社	大企業
運輸業、郵便業	E 社	中小企業
運輸業、郵便業	F 社	中小企業
建設業	G 社	大企業
建設業	H 社	大企業
卸売業	I 社	大企業
医療・福祉業	J 社	大企業
医療・福祉業	K 社	大企業
医療・福祉業	L 社	中小企業
製造業	M 社	大企業
製造業	N 社	大企業
製造業	O 社	大企業
製造業	P 社	中小企業
製造業	Q 社	中小企業
金融・保険業	R 社	大企業

2. 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査についてのまとめ

本節では、企業へのヒアリング調査を通じて得られた、令和元年東日本台風等に対する企業における取組事例を、「要約」と「事例」に分けて記載する。なお、ヒアリングメモについては、その記載内容の性質から非公開（部内限り）とするため、別途資料としてまとめた。

➤ 「要約」

事例から導き出せるヒアリング対象の各業種・企業の共通事項や特徴的な事項を取り上げて、実効性のあるBCPの策定及びBCPの実効性の維持・向上に資する事業継続ガイドラインとなるよう、改善のポイントとなるようよう分析している。

➤ 「事例」

「事例」については、以下の各項目に分けたうえで、業種毎に分類して記述する。

- ◇ 有効に機能した事前の取組
- ◇ 教訓を踏まえた新規の取組
- ◇ その他先進的な取組
- ◇ ご要望等

また、次の各項目については、それぞれ以下の形式で記述する。

【「有効に機能した事前の取組」、「教訓を踏まえた新規の取組」、「その他先進的な取組」】

表中においては、各項目の内容に係る事例を、業種毎に分類して記載している。

業種	内容
〇〇業	(事例1：〇〇業A社) ・ * * * * * * * * * *

【ご要望等】

以下の表を用いて、政府（省庁、地方自治体等）に対するご意見・ご要望を、その内容により複数の事項に分類して記載している。

①〇〇〇に関する事項
・ * * * * * (〇〇業X社) * * * * *
・ * * * * * (△△業Y社) * * * * *

(注意)

- ・全ての項目に対して、全てのヒアリング対象企業から情報を入手したわけではなく、入手できた情報かつ事例として掲載することが有効な情報を選出のうえ記載している。そのため項目によって事例の総数は異なる。

3. 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査についての要約

令和元年東日本台風等における企業の取組につき、ソフト面（規程・訓練等）とハード面（建物・設備・システム等）の観点から、各企業の工夫や得られた教訓・課題等を記述する。

① ソフト面の取組

今回ヒアリングした多くの企業では大規模地震や風水害などの自然災害や新型インフルエンザ等を想定したBCPを策定し、訓練により発見された課題の改善等による運用を進めていた。また令和元年東日本台風によりBCP未策定であった2社（医療・福祉業L社、製造業O社）では、建物1階部分の浸水による長期間の当該フロア利用不可、サプライヤーの浸水被害による一定期間の工場操業停止という影響を受けており、災害発生時における事業継続の事前準備としてBCPの必要性が改めて認識された。

一方、BCP策定済み企業においても、進行型災害（風水害等）を想定したタイムライン（災害の発生を前提に防災行動とその実施主体を時系列で整理した計画）を踏まえたBCPまで策定しているのは、社会機能を維持する情報通信業、建設業、運輸業・郵便業、金融業のうち一部の先進的な取組を実施している企業に限られている。

また昨今の災害の頻発化・激甚化に伴い、個社単位での災害対応には限界を感じ始めている企業もあり、グループ企業や同業他社、サプライヤー等との連携強化による事業継続力強化を目指した取組が開始されている。具体的には、グループ企業・サプライヤーへのBCP策定支援や、同業他社との情報連携等の取組への着手であり、こうした取組を進めようとしている企業からは、連携強化に向けた政府（省庁・地方自治体）による支援の要望も上がっている。

② ハード面の取組

多くの企業が建物・設備に対して自然災害を想定した事前対策を講じていたが、昨今の風水害の激甚化により想定を上回る被害を受けた企業も出ている。被害の有無にかかわらず、各社では対策の優先度や費用対効果を考慮したうえで、建物・設備の被害を軽減するための対策の整備や強化の取組を進めている。またハザードマップを活用し、既存拠点の対策強化や移転先立地の検討、代替拠点の検討に取り組む事例もあった。

災害発生時に必要となる備蓄品については、各社の拠点が所在する地域の条例（条例がない場合は東京都帰宅困難者対策条例を参考）に基づき準備を進めており、事業の規模や特性に応じて、備蓄品の品目や管理方法を工夫している。例えば、運輸業、郵便業D社では、備蓄品を全拠点ではなく、全国を複数の地域に分割し、大規模な拠点に集約させ、災害が発生した場合には、被災地の被害状況やニーズに応じて、他の地域から必要と想定される備蓄品を臨機応変に輸送する仕組みとしている。医療・福祉業L社では、立地条件から複数の施設で備蓄品の保管場所を建物の1階とせざるを得ず、浸水時に備蓄品が使用できなくなることが想定されることから、各施設での備蓄とせず、取引先に対して一定量の在庫を依頼し、有事の際に必要な量の供給を受けられる仕組みを検討している。

またITを積極的に活用し、事業継続力強化に取り組む事例も見受けられた。例えば、情報通信業A社では、AIを活用して台風接近時に人員を動的に配置する仕組みの構築を検討している。また、建設業G社ではオンラインハザードマップ（工事現場・過去の施工物件をハザードマップ上にマッピング）を作成するなど、テクノロジーの発展とともに、ITを活用した事業継続力強化の取組が活発になりつつある。

(ア) 有効に機能した事前の取組

日本国内の企業においては、防災への取組は進んでおり、BCPへの取組まで進めている企業においては、台風への対応は一定程度のレベルに達していると考えられる。

① ソフト面の取組

地震等の大規模自然災害を想定した事業継続計画（BCP）を策定している企業が多く、台風等の風水害を想定、またはリスクを限定せずに事業継続計画（BCP）や防災マニュアルを整備している企業もあった。一方で、BCPを策定していない企業も2社あり、そのうち製造業の1社は、自然災害への対応体制は明文化されており、有事に設置される対策本部が意思決定を行い、柔軟な対応が実現できているという回答であった。台風19号で被災した医療、福祉業の1社は、火災や水害等防災に関する対応は実施していたものの、事業継続計画（BCP）そのものの認識がなかった。

事業継続計画の内容面では、タイムラインへの取組が、情報通信業、運輸業・郵便業の企業で見られた。また、ハザードマップを用いた拠点のリスクの把握は、多くの業種で実施されており、企業が自社拠点のリスクを把握する手段としてハザードマップの利用が浸透していることが確認できた。

災害発生時の対応体制や情報連絡体制についてすべての業種で明確にされており、対策本部における情報収集・共有体制や従業員への情報伝達手段の整備も進められていた。台風上陸や公共交通機関の計画運休の情報を基に対策本部による自宅待機等の意思決定及び従業員に対する情報伝達が実施されていた。

一方、災害時においても出勤が必要となる情報通信業、医療・福祉業、運輸業・郵便業、建設業の企業では、従業員の安全を確保しつつ、災害対応のための待機態勢の整備や事業所近隣に在住する職員を中心とした勤務シフトとする工夫を行っていた。

② ハード面の取組

過去の台風による被害を教訓として、移動電源車や発電機の準備、台風被災後の片付けに必要な高圧洗浄機など、被災後の早期復旧に向けた準備を進めている企業があった。また、事業用車両の浸水被害を防ぐために、高台などへの事前退避を行う取組が見られた。一方で、相当数の大型事業用車両を所有する企業においては、退避場所を確保する難しさに直面している点も見受けられた。

各企業ともに、台風時に備蓄品の配付は実施していないことが確認された。また、台風に特化した備蓄品の追加も実施されていなかった。一定程度の場所を必要とする備蓄品の保管方法について、独自の工夫をしている企業があった。例えば、全て備蓄品を全事業所に保管せず、複数の拠点に分散保管したうえで、災害発生時に必要な拠点に配送するといった工夫をしている運輸業・郵便業の企業や、災害発生時に取引業者に必要物品の供給を受けられるよう事前相談を実施している企業もあった。

➤ 事例

業種	内容
情報通信業	<p>(事例1：情報通信業A社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業継続計画は風水害に特化せず、地震等も含め関係文書を整備しており、リスク毎に責任を持つ部署がBCPを策定する役割となっている。またBCP規程類は、持ち株会社の基本的なBCP規程に基づき、各個社が事業特性を踏まえ文書を具体化する形としている。 ・ 風水害については、台風対応タイムラインを2018年頃に策定し、被害想定日をN日として、N-3日から各自治体とタイムラインに則り対策出来るよう準備を整えた。 <p>◇ 災害時の体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対策室は本社と各県事業部で設定されている。特定の事業部の災害対策室長が所管地域の事業部の災害対策室を管轄する。体制上は本社・地域・県の三層構造だが、現地と密に連携し対応している。 ・ 事前に災害対策人員を全社員の5%程度程ほどの人数に設定しており、災害時にはスマートフォンアプリで緊急参集を周知している。災害対策人員には各地域のタスク毎に任務を設定しており、災害対策人員が不足した場合は、平時からのリレーションを活かしながら営業や別部門等からの支援を送る体制となっている。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 移動発電車やレンタルエンジン等を事前準備していたため、通信ビルが機能不全に陥ることはなかった。また移動発電車等は策定済みの台風対応タイムラインに則り避難できるよう準備している。 ・ 風水害対策はハザードマップに応じて対策を講じており、東日本大震災を踏まえ高台移転等の対策を講じた。また費用対効果を鑑み、水防板や土嚢等の対策をビルの重要ランクに応じて講じている。 <p>◇ 備蓄品の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災を契機として備蓄品の整備を強化した。台風15、19号において備蓄品の不足や、追加すべき品目等は特になかった。社員が勤務するビルで備蓄品を保管し、備蓄品の管理自体も自社で対応している。

業種	内容
情報通信業 (前頁続き)	<p>(事例2：情報通信業B社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模自然災害全般及び新型インフルエンザパンデミックに関するBCPを策定済みである。指定公共機関として外部に公表している業務継続計画とは別に、内部文書としてより具体的な計画を持っている。タイムライン、ハザードマップに関しては上記BCPに記載済みである。テレワークや時差出勤は働き方改革の一環として、従前から整備を進めていた。 ・ 風水害は事前に備え被害を低減することが出来るため、より突発的に発生する首都直下型地震に対して注力して対策している。 ・ 指定公共機関であり通信サービスを継続する必要があるため、計画休業の判断基準は設定していない。また風水害による被害が見込まれる場合は、従業員に対して自宅待機や早期退社を促すこととしている。 <p>◇ 同業他社との連携状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同業他社と同様に災害時は関係機関にリエゾンを派遣しており、その場で情報共有を行っている。また同業他社とは事務局担当レベルで日常的に情報交換をする機会がある。 <p>◇ 研修・訓練実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 半期に1回（年に2回）全社的な訓練を実施している。300-400名程度の非常参集メンバーが設定されており、1回の訓練は具体的な災害を想定したシミュレーション訓練を実施している。訓練にて課題を洗い出し、改善を行い、次回訓練にて改善の有効性を確認するサイクルを回している。もう1回は公共交通機関が利用できない想定での自力の参集訓練を実施している。 ・ 安否確認システムを導入済みであり、安否確認訓練を実施している。 ・ 各本部でも、重要業務のBCPを策定し、訓練を実施し、継続的な改善に取り組んでいる。 ・ 各本部にBCP推進担当者を設定しており、BCP啓発の役割を担っている。半期に1回BCP推進担当者合同会議を実施し、課題の改善状況の周知を実施しており、グループ企業のBCP担当者も参加し、情報共有に取り組んでいる。

業種	内容
情報通信業 (前頁続き)	<p>■ ハード面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業所ではハザードマップに基づき、津波や洪水などのリスクを把握しており事前に備えを進めている。また技術部門においては、基地局のかさ上げ対策などを実施し風水害への備えを進めている。 ◇ 備蓄品の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業所が所在する自治体の条例に則り備蓄している。北海道や四国等の島の拠点では、有事の際に落橋や海路寸断により物資の供給が遅れる可能性があるため余裕を持った備蓄をしている。 <p>(事例3：情報通信業C社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災及び関東一帯での積雪を契機としてBCPを策定した。またリスク別でBCPを分けておらず、ハザードマップやタイムライン等の要素も盛り込まれていない。初動対応マニュアル等は未策定であり、緊急時是对応規程に則り災害対策本部を立ち上げて対応している。 ・ 重要業務は整理済みであり、本社機能の継続が肝心であると考えている。地方の営業所が1,2週間業務停止した場合は事業継続に影響はない想定である。 ◇ 安否確認・訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風の接近が見込まれる場合は、安否確認メールにて事前に従業員に対し、安全最優先の上、適宜避難や自宅待機する旨を連絡している。 ・ 安否確認メールを用いた従業員の安否確認訓練を年1回実施している。また各営業所のビルごとの防災訓練に参加している。
運輸業、 郵便業	<p>(事例4：運輸業、郵便業D社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年の台風21, 24号等の影響を踏まえ、風水害に対するタイムラインをグループ全体で策定済みである。被害想定日の72時間前から時間ごとの対策を明記している。 ・ ハザードマップ、高潮マップ、独自ハザードマップの3点を各拠点に掲示し年に1回訓練している。独自ハザードマップは自治体デー

業種	内容
運輸業、 郵便業 (前頁続き)	<p>タ等を統一して閲覧できるよう外部委託し作成した。BCP関連情報、リスクマップ情報が網羅されており、災害時の車両退避場所等を整理している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害毎に反省会を実施し、数千万円規模の予算にてBCPの見直し等に取り組んでいる。 <p>◇ 風水害時の対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号の際は従業員の安全を第一として、計画休業を実施した。気象庁の台風情報等を参考に、被災想定日の3日前には計画休業することを決定した。また仮に同業他社が計画休業しない場合、特定の企業に荷物が集中する可能性があるため、同業他社とは個別で連絡を取り計画休業について協議した。台風19号の際は早期に計画休業を発表したことで、関係各所から称賛を得ることができた。 ・ サプライヤー1社が被災し事業停止に陥ったため、代替サプライヤーを利用し対処した。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高潮ハザードマップがない自治体については、被害がある想定で対策を講じている。止水板を営業所全体に困うことは費用面から困難なため、拠点ではなく車両の退避を優先している。 <p>◇ 備蓄品の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄品はグループ企業ごとに管理しており、災害時は全国に分散した備蓄拠点から被害の状況に応じて臨機応変に被災地に配送している。また災害時に特定のグループ企業で備蓄品が不足した場合は、調達部門や他グループ企業に支援を要請している。災害時は業務に従事している協力会社に対しても配付している。 ・ 備蓄拠点では7日分の水やドライフーズ（アルファ米、レトルト食品、缶詰）を備蓄している。備蓄数自体は従業員を想定した数であり、従業員の家族分は、被災状況に応じ、他備蓄拠点から配送している。 <p>(事例5：運輸業、郵便業E社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員が在宅時に地震で被災した場合、船や荷主にいかに連絡するかが課題であったため、2019年4月に地震を想定したBCPを策定し

業種	内容
運輸業、 郵便業 (前頁続き)	<p>た。風水害に特化したBCPは策定していない。またBCP自体はグループ企業各社で策定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 従業員との情報連携状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風の上陸が事前に見込まれる場合、ホールディングス機能を担う親会社から従業員に早期帰宅の通知をしている。 ・ 風水害発生時の船舶避難場所を定めており、最低1日1回は各船舶の避難場所を確認している。 ・ 過去に、小型船が岸壁の近くに錨泊する際、風力予測を見誤り、船舶が流され岸壁にぶつかった事例が年に1件程度発生していたが、近年は海上保安庁や海しる等から正確な情報を入手し、各船長と連携し必要に応じ避難対応しており、台風による被害は発生していない。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社ビルではBCP対策も講じられており、自社では蓄電池を1台所有している。 <p>(事例6：運輸業、郵便業F社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震、風水害、感染症のBCPをそれぞれ策定済みである。またBCPは部門ごとに対応事項が異なるため、各部門で策定している。 ・ 浸水は風水害のみならず地震に伴う津波が想定されるため、浸水地域を示したハザードマップをバスの車両ごとに積み込んでいる。またハザードマップは営業所ごとのエリアに合わせてカスタマイズしている。 ◇ 同業他社との連携状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ JR等、近隣の鉄道会社と代替輸送契約を締結している。災害時や事故等により鉄道が休業になった際の代行輸送を担っている。 ◇ 訓練の実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模訓練は防災の日前後の平日に実施しており、3月11日には津波の避難訓練を実施している。また警察関係から依頼を受け、テロ訓練や大規模災害時の訓練対応をすることもある。 ・ グループ企業が事故・台風等の影響で運行できなくなった場合に備え、鉄道代行輸送の訓練を数年前から実施している。観光バスを利

業種	内容
運輸業、 郵便業 (前頁続き)	<p>用し、どのルートを利用するか等含め、グループ会社全体で定期的に訓練を実施している。</p> <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 備蓄品の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 食料・水は全従業員5日分（食料：1日3食分、水：1日1.5L分）を各事業所に備蓄している。顧客にも転用可能であることも踏まえて食料は多く確保している。災害時の営業所・本社間の情報連携やPC充電等のため、小型ディーゼル発電機を各営業所に1台配備しており、燃料は車庫のバス用の燃料スタンドの軽油を利用している。
建設業	<p>(事例7：建設業G社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BCPは大地震（2005年、約100ページ）・感染症（2008年、約10数ページ）・風水害（2019年、数ページ）の形で策定済みである。 ・ タイムラインは工事現場勤務者用に策定済みである。西日本豪雨を契機として策定し、2019年の台風19号直前には工事現場に配付した。タイムラインでは、各現場で誰がいつ何をやるかまで整理されている。一方、風水害時の内勤者対応は簡潔なため、タイムラインは策定しておらず、人事部内で内勤者の帰宅指示基準の簡易マニュアルを策定済みである。 <p>◇ 風水害時の対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号による交通機関の計画運休に伴い、本社は人事部、国内支店は支店管理部門が、それぞれ内勤者に対し早期帰宅を促した。また事業を継続できるよう、最低限必要な業務は各部署にて検討済みであり、災害時には協力会社の安否確認も実施している。 <p>◇ 訓練実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年間4回の訓練を実施している。うち2回は全社的な大規模訓練を、社長参加の上、2月は休日に、8月は平日に実施している。その他の2回は安否確認が中心の訓練となるが、5月には新入社員や社員の異動を踏まえた緊急連絡網の整備、11月には津波防災の日に津波避難に関する訓練等を実施している。 ・ 課題管理表にて課題に優先順位を付けた後、各訓練における取組事項を決定し、BCPの改善に取り組んでいる。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の事前準備状況</p>

業種	内容
建設業 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本社が機能しなくなった場合に備え、首都圏で4拠点を代替拠点として設定している。また訓練の際は利用する代替拠点を毎回変更して実施している。 ◇ システムの事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体発行のハザードマップと過去施工物件の情報を一致させることが難しかったため、オンラインハザードマップ（工事現場・過去施工物件をハザードマップ上にマッピング）を開発した。施工の際や風水害が予想される際に都度オンラインハザードマップを参照している。 <p>(事例8：建設業H社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震を想定したBCPのみ策定しており、風水害を想定したBCPは未策定である。風水害の際は地震のBCPを転用し対応している。有事の際の指揮命令系統等は転用可能である。台風19号の際、災害対策本部は立ち上げていないが、関係者が集まり避難指示や作業所の停止等、災害対応に関して議論した。 ・ タイムラインやハザードマップの観点は上記BCPには含まれていないが、作業所の開始時にはハザードマップを参照し、支店及び営業所においては、ハザードマップを活用して、拠点のリスクを把握し、個別の対策を取っている。台風は事前に進路や接近する時間帯がわかるので、経験を基に対応しているが、早急にBCPに明文化するよう経営層から要望が上がっている。 ◇ サプライヤーの管理状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際、重機や人材を確保できるよう取引先に対して、確認を取っている。取引先とは有事の際の取引に関する協定を事前に締結している会社がある。取引実績がある企業や機材リース企業を中心に協定を締結している。 <p>■ ハード面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ ハザードマップで災害が見込まれる場所を地図上に可視化するシステムを導入済みであり、訓練の際も本システムを活用している。 ◇ 備蓄品の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各営業所に飲料水、食料、毛布、携帯用トイレ、マスク等を備蓄し

業種	内容
建設業 (前頁続き)	ている。作業所においては土嚢袋や土嚢用の土、排水ポンプ、ホース等を備えている。
卸売業	<p>(事例9：卸売業I社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震に対するBCPは策定済みである。 ◇ 災害時の体制 <ul style="list-style-type: none"> ・ キーパーソンの緊急連絡網を策定済みであり、災害対策本部を立ち上げずとも現地情報を収集できる状態である。ニュースで河川の氾濫等が確認されたエリアについては、本社の総務部門・物流部門が中心となり、被災拠点をバックアップする体制となっている。 ・ エリア毎の支社制を採用しており、災害時は支社毎に対策本部を設け、災害対応の判断者は支社長としている。また必要に応じ本社でも対策本部を設置する体制としている。 ◇ 風水害時の対応状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号に伴う浸水被害があったが、浸水した商品は保険の補償範囲であったため、金銭的被害は生じていない。平時よりハザードマップにて被害を事前に想定しており、物流車両は高台に避難させる対応を講じていた。 ・ 台風による影響が見込まれる場合、営業担当から得意先に対し配送の遅延等を事前にアナウンスするとともに、普段より多く在庫を確保することを得意先に推奨している。 ◇ 同業他社との連携状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 県単位で医薬品卸協同組合があり、医薬品の安定供給に向け、組合と行政が連携し災害用の備蓄品管理や災害訓練等を実施している。 ◇ 訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震について継続して避難訓練を実施している。また特定の物流拠点が被災した際に、他物流拠点が支援する訓練も実施している。 <p>■ ハード面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 備蓄品の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 物流施設等の主な拠点には、ポータブル自家発電機や高圧洗浄機を備蓄している。台風19号の際は千葉県内で停電被害が発生したため、ポータブル自家発電機が活躍した。またレンタル会社から業務用高圧洗浄機をレンタルし被災地に送る対応もしている。 ・ 物流施設における冷蔵品等の管理のため、自家発電機用の燃料を備

業種	内容
卸売業 (前頁続き)	蓄している。阪神大震災での5日間の停電の教訓から、建屋の電源確保用に燃料を1週間分確保している。また自家発電機が有事の際に問題なく稼働するか、定期的に試験稼働している。
医療・ 福祉業	<p>(事例10：医療・福祉業J社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対応マニュアル等の規定類を整備済みである。対象リスクは自然災害全般であり、事業継続に影響を及ぼす要素については対応を定めている。 ・ ハザードマップは全事業所について確認している。水防法において避難計画の策定が必要であり、その際もハザードマップを活用している。 ・ 厳密なタイムラインは定めていないが、台風は事前に予測可能なため、垂直避難を早めに対応することや、営業車両の避難及び近隣従業員のみで業務遂行が可能な状態に対応する等は定めている。 <p>◇ 風水害時の対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務特性上テレワークは難しいため、公共交通機関が停止した場合は、施設の近隣従業員のみで業務遂行可能な準備や、該当施設における従業員の拡充等の対応を講じている。また台風等の影響が見込まれる場合は、重要業務を除く業務は縮小し対応している。 <p>◇ 従業員との情報連携状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害の最新情報とハザードマップから、影響が見込まれる事業所に対し、本社から情報連携している。各事業所が危険であると判断した場合は、自己判断で直ちに行動に移せる体制としている。台風の上陸が見込まれる場合は、本社と事業所は常時ビデオ通話を接続しており、情報連携の体制を確保している。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 備蓄品の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 保管場所の関係から、備蓄品を各施設に配備することは困難なため、地域ごとに本社ビル等に集積し、必要な際に各施設に配送する対応としている。また有事の際の備蓄品の配送は、自社で実施する想定である。 ・ 備蓄品は各自治体の条例に則った量を備蓄している。医療・福祉業独自の物品であるおむつや衛生用品は、有事の際も柔軟に供給してもらえるよう業者と協議としている。また非常時に備え、平時から

業種	内容
医療・福祉業 (前頁続き)	<p>複数の業者を利用している。</p> <p>(事例11：医療・福祉業K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各病院・施設単位でBCP策定を進めている。想定リスクは施設ごとに地域のリスクに応じて設定しているが、地震に関するBCPが中心となっている。数百の施設を管理しており、事業内容や施設規模・立地によるBCPの差異は一定程度あると考えられる。 ◇ 訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各地域ブロック単位で年1回程度を目安に持ち回りで訓練を実施し、各施設で事業継続を見直す取組に活用している。一昨年は関東ブロック、3年前は近畿ブロックにて、計120-130名程度の規模で災害時対応の訓練を実施した。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 備蓄品の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄量は施設ごとに異なるが、職員・入院患者3日分程度の備蓄が一般的である。また一部拠点では、職員・入院患者以外の外部からの避難受入れ者向けに備蓄量の強化が検討されている。 <p>(事例12：医療・福祉業L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 同業他社との連携状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号で被災した際、同業他社に水や食料等の物資の支援を要請し、支援を得ることができた。平時から周辺エリアの同業他社とは月1回程度コミュニケーションを取ることが大切だと考えている。 ◇ 訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設を建築する際、火災に加え水害の防災訓練も実施しており、入居者を避難させる対応まではスムーズであったが、退避以降の訓練は特段実施していなかった。
製造業	<p>(事例13：製造業M社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社でBCPのガイドラインを作成しグループ全体に通知し、事業毎、拠点毎に策定している。東日本に事業拠点多いため、地震を

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<p>対象としたBCPを策定済みだが、これまで、風水害による被災を経験していなかったため、風水害を想定したBCPは未策定である。西日本の拠点では独自で風水害に関するBCPを策定している事業拠点もある。近年の風水害の頻発化に伴い、各拠点に風水害に関するBCPの策定状況をアンケートで確認し、未策定の拠点に対してはフォローアップしていく。また各拠点にBCP策定を依頼する際は、次のポイントを含めるように通知している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ハザードマップを確認しリスクを把握すること（冠水を踏まえた危険物の設置場所の工夫） ➤ 出退勤の基準（台風の進路や時間の視点を含める） ➤ 夜間休日の保安体制の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革の一環で在宅勤務やサテライトオフィスの活用は制度化されており、規程類は事前に整備済みである。感染症を踏まえてテレワークを明文化し、新型コロナ禍の現状では従業員の70%以上が在宅勤務している。 <p>◇ 訓練実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震については、リスク対策会議（各グループの担当者が集まる会議）で訓練の紹介をすることで、参考としてもらっている。各子会社、事業単位で訓練を実施しており、グループ一括での訓練は実施していない。リスクマネジメント部門では、各グループ企業から要望があった場合には訓練に同席して改善に関する助言をしている。安否確認訓練も事業所単位で実施しており、本社事業所では年1回の訓練を実施している。 <p>◇ 外部専門家の活用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BCP策定や改定、各種訓練については外部コンサルティング企業に助言を求めて、専門的な知見を活用している <p>(事例14：製造業N社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内の規程としてグループBCM規程を策定済みである。以下基本ポリシー及び各種行動指針を記載している。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 基本ポリシー <ul style="list-style-type: none"> ◇ 社員とその家族の生命を守る

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 社会的責任を果たす、医療を止めない ◇ 会社の資産を守る ・ タイムラインによる対応手順を重視しており、BCPの復旧手順に組み込んでいる。BCP訓練を実施する際にもタイムラインを意識した訓練を実施している。 ・ ハザードマップについては、日本のみならず全世界でハザードマップを用いたリスクの把握をしている。3年に1回程度外部事業者に委託しリスクを評価し、リスクの高い拠点を優先的に対応している。 ・ 自然災害が発生した際は、状況確認の上、支援の判断を行うことを共通の基本的な考え方とし、グローバル規程として制定している。 ◇ 役割分担の状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害の際は総務部門が本社対策本部の役割を担い、対策本部から各機能部門・カンパニーに対して情報収集を指示し、収集した情報を本社対策本部が取りまとめ、対策本部長にメールで報告している。 ・ 学会、医療機関、国、地方自治体等から営業拠点、MR等に被災地支援要請があった際は、営業拠点、MR等から災害対策本部/事務局に報告・相談の上、カンパニーSCMと連携し、支援物資を被災地に提供している。 ◇ サプライヤーの管理状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風は事前に影響が見込めるため、代理店には在庫の積み増しを連絡し、当社製品利用の患者には数量に余裕を持って確保頂くようご連絡した。 ◇ 風水害時の対応状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 被災者支援として商品支援、人的支援、機器支援を行っている。商品支援は、体温計、血圧計、圧迫ストッキング等の提供であり、全国各地に一定数を備蓄の上、即日配送（午前中の要請には午後配送、午後の要請には翌日午前中配送）し被災地への供給体制を整えている。人的支援は、ユーザー等での雨漏りが発生した際に、医療機器の点検・復旧を支援するためにSEチームを派遣している。また救命に用いるPCPS（心肺補助装置）を、地震・台風被害で不足する場合には貸し出しの対応をしている。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ システムの事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の安否確認を最優先事項として安否確認システムを導入してお

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<p>り、台風15号、19号の通過後にも確認した。また地震の場合、震度6弱以上の際に安否確認を実施している。NHKニュース情報を参考にしつつ、必要に応じて社員の安否確認を実施している。</p> <p>(事例15：製造業0社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各災害に対するBCP関連文書は策定していない。各部門にリスク管理責任者を設定の上、過去の教訓を明文化した初動対応マニュアルを策定済みであり、自然災害発生時は同文書に則り速やかに体制を構築し柔軟に対応することに主眼を置いている。 ・ BCP関連文書を策定していない理由は、数十ページに及ぶ計画書の必要性を強く感じていないためである。適宜情報収集した上で臨機応変に対応することがより重要と考えている一方で、タイムリーな関連文書全体の見直しの難しさも感じている。 <p>◇ 役割の分担状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社では、ハザードマップ等に則り最低でも年1回は訓練を実施している。また緊急時用の発電機や水等についても本社に一定程度備えている。 ・ 工場所等の各拠点では、各々ハザードマップ等を確認のうえで対策を検討している。工場毎に災害対策人員を設定しており、平常時はリスクマネジメント部門と連携している。また災害等に伴う各種プレスリリースは広報が担当している。 ・ 台風19号の際は安否確認システムを利用し、人事部門から従業員に対し計画休業対応を事前アナウンスした。 <p>◇ サプライヤーの管理状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災の教訓を生かし、サプライヤーに対し安否確認システムを導入済みである。また有事の際は状況に応じて調達部門が代替サプライヤーを検討出来るよう、地域・部品毎のリストも作成済みである。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各工場について、損害保険業者等によるリスクサーベイを実施しており、浸水リスクが低いことや工場の地盤が強固であることを確認している。また工場には土嚢や止水板等を準備するなど具体的に風

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<p>水害に備えている。</p> <p>◇ 備蓄品の事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本社は東京都の条例に則り備蓄対応済みである。工場等では所在地によっては帰宅困難者が発生する可能性が限定的なため、備蓄量等はその地域の実態に応じて最適化する必要があると考えている。 <p>(事例16：製造業P社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協力会BCP分科会のBCP作成ツールを基に、2014年からBCMを主眼にしたBCPを策定し始めた。ハザードマップ等で自社の状況を把握した上で、日常起こり得る災害（自然災害、メンタルヘルス等）を対象リスクとしている。 ・ 有事用のBCPマニュアルもタイムライン形式のフローチャートで策定済みである。BCPマニュアルでは全社員に役割を設定している。 ・ 2014年からメーカー主催のBCP分科会に参加し、先進事例を有している企業に訪問・ヒアリングし、自社BCPを改善している。また分科会参加企業とは垂直連携が可能な状態である。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備・システムの事前準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工場の従業員と経営メンバーが遠隔でコミュニケーションできるよう、リースのカメラ8台を工場内に設置した。経営メンバーは工場内をスマホで閲覧の上従業員とコミュニケーションできる状態であり、24時間工場内を把握可能な状態である。 <p>(事例17：製造業Q社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BCP策定済みであり、水害に関しては通勤の迂回路等を検討し記載済みである。工場近辺及び従業員の住宅周辺のハザードマップも社内に掲示している。BCPはタイムラインの観点では踏まえていない。 ・ 災害に備えた時差出勤についても就業規則に整備済みである。 <p>◇ 風水害時の対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の安全確保のため、工場内巡視の際は2名以上で対応してい

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<p>る。また東日本大震災の津波の経験から、巡視中の従業員の有事における対応は待機としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 避難訓練は毎年実施しており、年1, 2回程度実施しており、設備にトラブルが発生した際は連絡網を用いて実際に活用している。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 備蓄品・資材の事前準備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際の排水や停電に備え、発電機の追加を検討している。毎週、発電機等が問題なく稼働するか確認しており、全従業員が有事の際の発電機を利用することが出来る状態である。 ・ 沿岸部での被害に備え、内陸部に資材を分散し備蓄している。森林組合と連携し、有事の際は臨機応変に資材を融通して頂いている。
金融・ 保険業	<p>(事例18：金融・保険業R社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害を想定し、タイムラインの要素を含めたBCPは策定済みである。各拠点の課長職・副支店長職を平常時から防災担当者として明示しており、各拠点の防災担当が洪水ハザードマップに基づき、リスクを低減する活動を実施している。 ・ 社会機能を維持する業種として、営業を継続することが求められているが、生命の安全を最優先としたうえで計画休業も検討することとなっており、状況に応じて判断することとなっている。 ・ 公共交通機関に影響が発生し、翌営業日の出勤が難しいと想定される場合は、事前宿泊や時差出勤にて対応し、開店できるよう対策している。 ◇ 訓練実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・ 年1回の訓練や安否確認訓練、全従業員向けにe-learning研修を実施している。研修には小テストが含まれ、各部署担当者にて従業員の受講完了までトラッキングしている。文書やマニュアルの整備は続けてきており、充足してきていると考えている。一方で、従業員への周知や啓発は継続していく必要があると考えている。営業店ではシステムが完全に停止したことを想定し、現金による特例払い等のオペレーションの訓練も実施している。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備状況

業種	内容
金融・ 保険業 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> 自家発電装置は基本的に全店に設置しており、本店等では大規模な自家発電装置を備えている。小規模な営業店でも1営業日は利用可能な自家発電装置を備えている。一部支店ではスペース等の関係から設置出来ていない。自家発電装置に関して金融庁による明確な基準は設定されておらず、自社で必要な仕様を判断の上設置している。また平時から自家発電装置の利用手順については確認している。停電時には自家発電装置が自動立ち上げとなっている。設備の定期的な点検や稼働確認は法定点検の際に業者により実施している。

(イ) 教訓を踏まえた新規の取組

風水害又はオールハザードの事業継続計画（BCP）を策定していた企業においても、令和元年東日本台風等の風水害を踏まえて、改善すべき課題が認識され、改善に向けた対応が推進されていた。BCPを策定していなかった医療・福祉業者においても事業継続計画（BCP）の必要性が認識され、全拠点における事業継続計画の整備が進められている。また、事業継続計画（BCP）の有効性を向上するための訓練の実施や、他社との連携についても検討を開始している企業がある。

建物・設備等についても、従前から防災対策を実施しているものの、近年の風水害の激甚化や頻発化により、事業停止までは至らないものの、一定の被害を受けており、その被害に応じて新たな対策を進めている。

① ソフト面の取組

事業継続計画（BCP）の想定に風水害を対象としていない企業においては、対象とするリスクに台風等の風水害を対象としたBCPの策定に着手している企業がある。ハザードマップの活用は広がりつつあるが、台風などの事前準備が可能な災害については、タイムラインの考え方を取り入れた事業継続計画（BCP）としていくことが必要であると考えられる。

災害の激甚化により、単独企業の努力だけでは災害復旧やサービスの継続が困難であることの認識を深めてきた情報通信業では、関係する社会インフラ企業や自治体との連携を検討し始めている。また、サプライヤーや委託先等が被災した企業においては、取引先のBCPへの取組を推進する必要性を認識しており、BCPの策定支援や連携の進め方の検討を開始している。

訓練に取り組んでいる企業においては、より実行性の高い訓練の実施、従業員個人々人への周知の促進や危機感の醸成、BCPを社内で推進する体制の強化に関する課題もあげられた。

② ハード面の取組

台風等の風水害による被害をうけて、ハザードマップの正確性が各企業に浸透しており、自社拠点のリスクを把握したうえで、浸水に備えた防水テープや止水板の導入等の事前準備が進められている。風対策を含めて、これまでの風水害による被害の教訓を踏まえた取組が進められていた。多くの拠点を持つ企業では、すべての拠点に対して一度に対策を導入することがコストや時間的な観点で困難であるため、優先順位やコストを踏まえて検討を進めている。

➤ 事例

業種	内容
情報通信業	<p>(事例1：情報通信業A社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 自治体との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風15号の際、自治体との連携が遅れた教訓があり、台風19号の際はリエゾンの派遣について、自治体と早期にコミュニケーションを開始していた。リエゾンの派遣自体は大規模の地方自治体を中心だが、基礎自治体も派遣可能な状態を整えている。 ◇ 関係企業との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 近年災害が激甚化しており、一企業で対応するには限界があるため、各インフラ企業（ガス・道路・鉄道等）と連携し対応する必要性を感じており、一部企業と協議を開始している。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の整備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風15号の教訓を踏まえ、台風19号の際はレンタルエンジンの台数に余裕をもって準備した。また台風19号の教訓を踏まえ、水防テープを重要ランク下位のビルに対しても導入し始めた。 <p>(事例2：情報通信業B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 関係企業との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風15号の際は電力会社との災害対応協定は未締結であったが、改めてその必要性を認識し、電力会社との災害対策協定を締結した。他地域の電力会社とも協定の締結に向けて協議を行っている段階である。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風15号の際、風の影響により千葉県内で長期の停電が発生した。北海道胆振東部地震で発生したブラックアウトを契機に蓄電池を備蓄していたため、千葉県の各避難所に運び込み、避難者にスマホ充電等でご利用頂いた。その際、通行可能な道路の制限などもあり、蓄電池の運搬や入替に苦労があった。また大規模な避難所へは移動電源車を派遣している。 ・ 基地局の復旧に向けても、移動電源車の派遣を行っている。東日本大震災等を契機に、ケーブルの断線に備えて、衛星回線を代替利用した通信サービスを提供するための移動基地局の準備も進めてき

業種	内容
情報通信業 (前頁続き)	た。千葉県内には15台程度を派遣していた。
運輸業、 郵便業	<p>(事例3：運輸業、郵便業D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ グループ企業のBCP整備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年の台風ではグループ内の企業で想定外の被害があり、BCPが十分ではなかったこともあり、当社が当該グループ企業の事業継続を支援した。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年の台風25号の際は、屋上に駐車していた顧客や社員の車が横転する事例があり、本事例を踏まえて風対策を強化した。具体的には、シャッターは強風に弱いため、シャッター前にトラックを寄せる、パレットの飛散防止対策を強化する等である。 ・ 移動電源車4台を購入し全国各地に配備した。移動電源車は台風15号時から現場で活躍した。燃料タンクは全国に192箇所の拠点にあり、燃料タンクの7割以上の容量を常に確保しているため、各車両が8日間営業できる状態を保持している。また燃料の移動が出来るスキームを構築し2019年から運用を開始している。 ◇ 備蓄品の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ すべての営業所に簡易トイレを配備し、水の備蓄も強化している。 <p>(事例4：運輸業、郵便業E社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ BCPを策定したが、非常に重厚なものとなっており、実態を踏まえたより実効性があるものに改定したいと考えている。地震や風水害等でBCPを分けず、被害に遭った際の連絡経路等を中心に簡易化・明確化する必要がある。 <p>(事例5：運輸業、郵便業F社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害の頻度・影響が拡大しているため、既存の対策より想定レベルを引き上げたほうが良いのではないかという意見が役員から上がった。

業種	内容
運輸業、 郵便業 (前頁続き)	ており、被害想定レベルの見直しを検討している。
建設業	<p>(事例6：建設業G社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害対策は現場でのナレッジがあったため文書化する必要性が低かったが、2018年の西日本豪雨を契機として風水害のBCPを策定した。一方、工事の特性によって必要な風水害対策が異なるため、全社共通の風水害のBCPは一般的な内容に留めており、現場で具体的な対策を検討する仕組みとしている。 ・ 社員は現場や周辺の被害を防ぐ意識が強く、自己を危険にさらしてしまう恐れがあるため、人命優先を明示したタイムラインを文書化した。協力会社とも同じ認識を持つことが重要であると考えた。 <p>(事例7：建設業H社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害の際、従業員への安否確認を発出するタイミングの判断が難しかった。特別警報が発出された際は従業員に安否確認を発出することが内部共通認識であり、BCPマニュアルを修正する予定である。 <p>◇ 訓練の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年1回の防災訓練及び安否確認を含めた訓練を実施している。また支店ごとに入居しているビルの避難訓練に参加している。BCPの見直しも支店に通知しているが、確認作業まではできていないので課題があると感じている。 ・ 従業員一人ひとりが有事の際の行動を十分に理解できていない可能性があり、個々人に特化した教育が大切であると経営陣からの指摘もある。外勤の従業員は実際の災害対応にあたるため、自身の行動について一定の理解が進んでいるが、内勤の従業員は災害対応としての必要な行動について、理解を深める必要があると感じている。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の事前準備強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号において地下を掘削する現場で縦穴周辺のかさ上げが足ら

業種	内容
建設業 (前頁続き)	<p>ず雨水の流入被害があったため、地下採掘時は流入防止のためのかさ上げの対策を実施した。近年、台風被害が増加しており、経営陣からは、早期に指示を出すように言われている。</p>
卸売業	<p>(事例8：卸売業I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号における被害の発生や、風水害の頻発化に伴い、風水害も視野に入れたBCPの策定を検討している。風水害に対するBCPが未策定の理由は、過去に実害が発生していなかったためである。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害の頻度が近年増加しているため、浸水被害が特定の営業エリアで発生するという前提のもと建物の事前準備強化を検討している。本社ビルは止水板の準備が出来ているが、各営業エリアのビルまでは止水板の準備は出来ていない。またハザードマップに則り各営業エリアの被害は事前に想定しているが、各種配備は費用対効果等から検討が必要である。 ・ ハザードマップの被害予測を鑑み、営業拠点の移転も今後検討事項になる可能性はある。また営業拠点新設の際は、ハザードマップを参照し立地を決定する必要がある。
医療・福祉業	<p>(事例9：医療・福祉業J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 訓練の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 近年浸水被害が発生しているため、全400事業所で垂直避難訓練を実施した。訓練の教訓を踏まえ、垂直避難用の担架の準備やいかに迅速な避難行動ができるかを改善している。ハザードマップや入居状況、入居者のADL（Activities of Daily Living）が異なるため、一般の避難所への避難は難しく、避難計画は各事業所にて個別に検討する必要がある。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 蓄電池は配備済みであり、新設の施設に対してはより大容量の自家発電機を配備し始めているが、費用面や設置場所の制約から、施設

業種	内容
医療・ 福祉業 (前頁続き)	<p>の空調機を稼働させるほどの大容量蓄電池を自社で準備することは難しい状態である。</p> <p>(事例10：医療・福祉業L社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BCP策定の必要性を感じ、全施設を対象としたBCP研修を実施した。該当施設は、特別養護老人ホーム、保育園、認定こども園、その他（デイサービス・サービス付き高齢者住宅）である。まず水害のBCP策定から着手した。 ・ 月1回、関係者でBCPの改善について協議している。被災経験者とそれ以外のメンバーで危機感に温度差があるため、いかに危機感を共有するかが課題であると感じている。 <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 備蓄品の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各施設が浸水する可能性があることを前提に、各施設では備蓄しないことを決定した。有事の際に業者から即座に備蓄品を調達できるスキームを検討している。
製造業	<p>(事例11：製造業M社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害に対する事務局の動き方を簡単に取りまとめた文書を作成した。グループに対する指示をいつ、どのように伝えるかを記載している。また一昨年の九州豪雨の際は、早目に各グループ企業に注意喚起することで被害を防止できることが確かめられた。台風が到達するまでのタイムラインを考えておくと、対応の動きがとりやすくなることを感じた。 <p>◇ 社内情報連携の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 風水害に対しての事前準備や対応を認識していなかった。台風19号は週末に到来したため、万が一週末に被害が発生した場合には適宜報告するよう各グループ企業に対して依頼した。対応が定着していない中で動いたため、その場の対応となり、広報部門との連携も不十分だった。

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 台風は到達時間がある程度わかるので、グループ企業に対する指示を出せたのではないかと考えている。タイムラインの考え方が入っていれば良かったと考えている。 <p>■ ハード面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 備蓄品の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風15号では、千葉県で携帯電話が使用できなかった影響があり、代替の通信手段をどうするかが課題である。 <p>(事例12：製造業N社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害BCPの見直し及び対象範囲の見直しを実施している。最初は地震を想定し、設備老朽化やオペレーション上の課題を想定したBCPの見直しを実施した。更にレピュテーションリスクを踏まえたBCPに向け見直しを実施している。 <p>■ ハード面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災の教訓をもとに災害時における全社対応体制を構築した。各工場の立地が東日本かつ富士山周辺に位置しているため、リスク分散の観点から、西日本に工場を設立した。また調達においては2社購買等により調達リスクの分散を進めてきた。 <p>(事例13：製造業O社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ サプライヤーとの連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社工場は、ある程度風水害の対策が講じられているが、サプライヤーの工場に対しても対応を講じていきたい。現在、調達部門にてサプライヤーに対し年に数回程度、BCP策定依頼や業界団体発行のガイドライン等を周知している。また現時点でサプライヤーと連携した訓練までは実施していない。 ◇ 訓練の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 既に各種訓練を実施済みであるが、製造業の特性上、事業所間の連携を更に強化しようリスク管理担当の役員からも指示されている。現状、訓練ではサプライヤーに影響が及んだ場合等のケースまでは想定して実施出来ていない。

業種	内容
製造業 (前頁続き)	<p>(事例14：製造業P社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年から大屋根の防火耐震改修を行い2次災害防止のため薬品や油等の漏洩対策を2020年6月に完成し、現在は設備の浸水防止対策2期工事を2021年5月から開始予定である。 <p>(事例15：製造業Q社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業継続計画（BCP）等の整備・運用改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害時の具体的な取組につき、既存のBCPにどのように組み込んでいくか検討が必要な認識である。 ・ 各業者の連絡先一覧の整備等が現状では未実施である。各種災害発生時に上記情報が整理されていれば迅速な対応が可能になる認識である。 ・ BCP担当が総務部長のみであるため、BCPの見直し頻度は限定的である。また有事の際に備え、代行者に対する教育及びナレッジの共有・移転が必要な認識である。 ■ ハード面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建物・設備の事前準備強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号の際は風に対する対策が脆弱であったと認識しており、設備の風対策強化を検討している。
金融・ 保険業	<p>(事例16：金融・保険業R社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ソフト面の取組 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 人員体制の工夫 <ul style="list-style-type: none"> ・ 週末に風水害が発生した際は、翌営業日の開店に備えるため、営業支店等に対して必要に応じ事前宿泊等を検討するよう、営業統括部門から各支店に通達した。 ・ 夜間・休日に災害が発生した場合に備え、店舗の開店体制を最新化しておく必要がある。営業店は人員のローテーションがあるため、年次で開店体制を更新している。

(ウ) その他先進的な取組

事業継続に取り組む企業の参考として、先進的な取組を紹介する。業種や企業の規模を問わず活用できる取組もあれば、一定の費用や人材のコストを要する取組もあり、自社の事業継続への取組や実現可能性を踏まえて検討することが望ましい。

① ソフト面の取組

自社にとどまらず、サプライチェーン全体の事業継続力を強化するために、自社の業種に特化したガイドラインを作成し、協力会社の事業継続計画（BCP）整備を進めている企業があった。同業種の組合への加入による企業間の連携や、代替生産に取り組む企業もあり、企業単独ではなく、サプライチェーンで連携した事業継続への試みが始まっている。

② ハード面の取組

AIを活用し、気象データなどを基に対応要員を事前に配置する仕組みの導入が検討されており、広域に事業拠点を構えている企業においては、効率的に必要な対応要員を配置できる有効な取組である。また、人材の不足に備えた同業種間での応援人材の派遣に係る実証実験や、同業他社による代替生産の取組も進められている。

在宅勤務環境の効率化の観点で、システム環境のクラウド化の取組も進められている。この取組においては情報セキュリティについても考慮することが求められる。

都内の高層階に本社を構える企業では、災害時の防災拠点を東京西部に整備している企業があった。平時はサテライトオフィスとして活用しており、代替拠点の整備に係る一つのモデルケースになると考えられる。

➤ 事例

業種	内容
情報通信業	(事例1：情報通信業A社) ■ ソフト面の取組 ◇ 顧客の臨時問い合わせ対応 ・ 台風15号では避難所への避難者が少なく、在宅していた住民が多かったため、復電した際に各家庭の電話が通じず、問い合わせが殺到した。そのため千葉県の被災地では顧客の問い合わせを直接受け付けるため、アナログではあるが窓口となる机を設置し、顧客の声を収集し対応した。（※台風19号等、風水害被害の際は、避難所に通信環境を設置し、Wi-Fiや固定電話を利用頂き問題なく対応した）
情報通信業	■ ハード面の取組

業種	内容
(前頁続き)	<p>◇ AIの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ AIを活用し、過去の気象情報や被害予測情報等から、人員の動的な配置を実現できるよう取組を進めている。 <p>(事例2：情報通信業B社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 社員への啓発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東日本大震災から10年の節目でもあるため、教訓を風化させないため、名刺サイズで持ち運び可能な防災手帳の配付や、貸与スマートフォン向けのデータ配付をしている。 <p>(事例3：情報通信業C社)</p> <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ システム環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状はVPN接続で社内システムを利用しているが、今後はクラウドサービスを利用し、基本的にはVPNは利用しないことでより快適な業務の実現を目指している。
<p>運輸業、 郵便業</p> <p>運輸業、 郵便業</p>	<p>(事例4：運輸業、郵便業D社)</p> <p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 備蓄品の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄品については、個社毎に管理しているが、グループ全体で管理し、必要なときに必要なものを配送できないか中長期的に検討している。各個社の強みを発揮し、グループ全体の備蓄品管理を強化したいと考えている。 ・ 備蓄品は消費期限管理等が必要なものもあり、備蓄品の調達会社と連携し、期限を迎える備蓄品は廃棄せず、福祉団体への寄付やフリーマーケットサイト等での再販、肥料・飼料への活用等を考えており、他社と連携しスキームを構築した。 <p>(事例5：運輸業、郵便業F社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 事業継続計画（BCP）等の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度から運輸防災マネジメントの構築を開始し、噴火に関するBCPを策定中である。噴火は火山灰による被害が想定され、その際

業種	内容
郵便業 (前頁続き)	の対処方法について策定している。鉄道では除灰等、バスは吸気 の対処等のマニュアルを作成する想定である。
建設業	<p>(事例6：建設業G社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ サプライチェーン企業の事業継続力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協力会社・サプライチェーンの事業継続力に脆弱性が残存している状態である。二次下請け・三次下請けの協力会社等は社員数十人程度の小規模な企業も多く、BCPをほとんど策定出来ていない状態である。こうした企業の事業継続力を強化するため、今期から協力会社のBCP策定（地震・風水害）を支援している。内閣府や中小企業庁のガイドラインは建設業には特化していないため、建設業の中小企業がBCPを策定出来るようなテンプレートを独自で策定している。
医療・ 福祉業	<p>(事例7：医療・福祉業J社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 同業他社との連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療・福祉業は慢性的に人員不足であるが、新型コロナ禍の影響により、更に人員不足になった老人ホームに対し、人員を差配調整する実証実験を開始している。 <p>(事例8：医療・福祉業K社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 自社拠点間の連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 近年災害が多発しているため、被災時にモノやヒトが不足するケースがあり、拠点間でリソースを融通するスキームを推進している。また本対応においては、人員や特殊な機材については所有する救急車を活用することとしている。物資が多量となる場合は、普段から関係を構築している運送会社に運送を依頼し対応している。
製造業	(事例9：製造業N社)

業種	内容
	<p>■ ハード面の取組</p> <p>◇ 建物・設備の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オフィスが高層階に位置するため一定程度のリスクがあると認識しており、一昨年から代替拠点として東京西部にBCPオフィスを開設した。オフィスは120坪程度、収容人数30名程度で休憩スペースや備蓄倉庫から構成され、対策本部メンバーの会議や災害時の寝泊まりができる備品も整えている。また平時にはサテライトオフィスとして活用している。 <p>(事例10：製造業P社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 同業他社との水平連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 神奈川県と同業者が被害を受け、代替生産のサポートをした。 ・ 有事の際の横の繋がりをより強固にすることを目的に、工業組合に加入しており、組合加盟企業と水平連携を行うためBCPワーキンググループを発足し知見を共有している。 <p>(事例11：製造業Q社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ サプライヤーの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 台風19号の際、復旧支援の考えから、被害が発生したサプライヤーを優先的に利用するようにした。
金融・ 保険業	<p>(事例12：金融・保険業R社)</p> <p>■ ソフト面の取組</p> <p>◇ 自社拠点間の連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震等の災害時に公共交通機関等が利用できず、平時に通勤している店舗に従業員出社できない場合は、通常勤務支店とは異なる自宅からの最寄りの支店に出社する対応は従前から取り組んでいる。

(エ) ご要望

本節では、ヒアリング調査において得られた政府（省庁、地方自治体等）に対するご意見やご要望を記載する。主な内容としては、情報提供に関する事項、企業等に対する支援・援助に関する事項、リーダーシップや企業間・業種間の調整に関する事項が挙げられており、それぞれ分類して提示する。

① 情報提供に関する事項

（情報通信業B社）

- ・ 災害救助法が適用されるか否かで事業者の動き方が異なるため、災害救助法が適用される場合は素早く共有する仕組みを検討頂きたい。現状は内閣府防災のホームページを定期的に確認することで情報を得ているが、事業者側からの確認ではなく、行政から通知して頂けると効率的な対応が可能となる。

（医療・福祉業L社）

- ・ 被災した際、行政から迅速な支援を頂いたが、被災者からの具体的なニーズの情報伝達が重要であると感じた。行政が具体的にどういった支援が可能なのか、また過去の水害時の行政からの支援実績について整理頂ければ幸いである。被災時に被災者がパニック状態に陥った際に支援リストのようなものがあれば効率的な情報伝達が可能であると考えている。

（製造業O社）

- ・ 事業継続対応の先進企業事例があればご教示頂きたい。特に同業他社（製造業・自動車関連メーカー）であると有難い。

（製造業P社）

- ・ 行政のホームページが複雑であり、取得したい情報にアクセスすることが困難である。情報取得の容易性を上げる工夫をして頂きたい。中小企業は人材のリソースが限られているため、情報取得の工数が及ぼす影響は大きい。

（金融・保険業R社）

- ・ 社会機能維持として取組を進めることを求められており、各社で対応を進めているところではあるが、一般の社会に対して防災の重要性や、一企業単独では防災に対する事前の取組にも限界があることを、啓発して頂きたい。

② 企業等への支援・援助に関する事項

(情報通信業C社)

- ・ 顧客が社内にデータを保管することにリスクを感じていることが、クラウドサービスを導入する理由の一つになっている。今後災害等が発生する場合、クラウドへの移行が更に進む認識である。クラウド化・デジタル化等の補助金支援をご検討頂ければ幸いである。
- ・ 事業継続ガイドライン等を参考にBCPを作成しようとしたが、実際に有効に機能するBCPを作成することは困難であった。中小企業ではBCPをどのように導入し有効に機能させるかが課題であり、中小企業におけるBCPの普及には、ハンズオン支援が必要だと感じている。また実際に動かせるBCPツール等があると普及の助けとなるのではないかと考えている。

(運輸業、郵便業D社)

- ・ 事業継続の対策を講じているが、十分な評価を得られていない認識である。レジリエンス認証を取得しているが、まだ認知度が低く優位性を感じていない部分がある。事業継続に取り組む企業の地位向上に資するような評価・認証についてご検討頂きたい。

(運輸業、郵便業E社)

- ・ 国交省のBCPに関する講習を受講しており、今後も継続して講習を開催頂きたい。

(建設業G社)

- ・ 公的機関からBCPのガイドラインを提供される際は、日頃文書を読む機会の少ない職業の人も理解しやすいよう、読みやすさに重点をおいた文書の作成をお願いしたい。

(卸売業I社)

- ・ 行政との協定や契約により災害用の備蓄を確保している地域があるが、保存期限が切れた際は備蓄品を処分する必要がある。その費用について補償される場合とされない場合があるため、全国での補償や補助金等のご支援を検討頂きたい。

(製造業N社)

- ・ 事業継続の整備に係る支援金や補助金をご検討頂きたい。社内で防災を推進する際、一企業としてどの程度費用を投下すべきなのかという議論となる。総務部門としては必要な取組として考えているものの、事業部門は経営から利益を出すことを求められており、コストを負担することに抵抗がある。政府による防災へ取り組む

② 企業等への支援・援助に関する事項

企業をご支援頂く仕組みがあれば幸いである。第二工場の設立の際は、東日本大震災を踏まえた支援金を活用させて頂いた背景がある。

(製造業O社)

- ・ 企業規模等から、個々のサプライヤー単体でBCPを策定することは困難なケースも想定されるため、国からBCP策定のご支援を頂きたい。

(製造業P社)

- ・ BCPだけでなくBCMに対しても認定制度や助成制度を策定し、企業の取組を後押しすることで、日本の真の防災力向上を目指してもらいたい。

③ リーダーシップの発揮、企業間・業種間の調整に関する事項

(情報通信業A社)

- ・ 民-民・官-民の連携を強化する必要性を感じている。国には、自治体を取り巻くすべての企業が協力しあえるようなバックアップをして頂きたい。有事の際、民同士は自治体の要請なしで連携し行動することができないという声がインフラ関連企業からあがっている。
- ・ 倒木処理に関する自治体との協定を協議しているが、自治体により道路の管理者(民間または自治体)が異なるため、手続き上の課題を感じている。また移動電源車等は有事の際に燃料が必要なため、各自治体の災害対策本部と連携し、燃料確保に努めたいと考えている。燃料は基礎自治体の危機管理課と差配の上、国に要求するスキームが必要である。

(運輸業、郵便業F社)

- ・ 公共交通の事業を担っているため、風水害に関わらず、災害時に自治体からの協力を受けやすいような環境整備をして頂きたい。営業所は南関東に位置しており、雪害の際は自治体による優先的なバス運行ルートの除雪等を工夫してほしい。

(建設業G社)

- ・ 災害発生時の被害を低減させることを重点的に取り組んで頂きたい。
- ・ 地震発生時の燃料の確保や緊急車両証の発行等について、国が災害支援を要請した業種は復旧作業に向けて優先した手続きをお願いしたい。熊本地震の際、車両通行規制や緊急通行車両票の交付がなく、福岡・熊本間など、一般車両で渋滞する道路を利用して資材等を運搬することになった。関係行政機関の連携により、建設関係

③ リーダーシップの発揮、企業間・業種間の調整に関する事項

車両が優先的に通行出来るようご配慮いただけたら、早期のインフラ復旧につながる。

(建設業H社)

- ・ 緊急輸送車両の登録について、社内で有効期限切れを確認できていないことがあった。システム上で有効期限を把握できる仕組みがあれば便利である。また手続き上、より簡易に緊急輸送車両登録が出来るようにして頂きたい。

(医療・福祉業J社)

- ・ 介護は地方自治体単位の協力が重要であると認識しており、自治体が介護業種に限らず地域全体の防災計画の音頭を取って頂ければと考えている。早期避難と域外避難を比較した際、高齢者は域外避難が困難であると認識している。域外避難が困難な高齢者向けの避難方法について地方自治体から提案頂ければ幸いである。台風の速度によっては発生から早期に到達する可能性があり、現実的には垂直避難とし、行政にヘリコプター等で避難の支援を頂くことが現実的ではないかと考えている。

(製造業M社)

- ・ 災害時は電力や通信等のインフラが確保できていることが重要であり、インフラ関連企業の災害対応に期待している。

(製造業N社)

- ・ 事業継続について他社事例も参考にすることがあり、情報交換・意見交換する場があれば参加させて頂きたい。

(製造業P社)

- ・ 同業他社との事業継続の水平連携に適した雛形を充実させて頂きたい。

(製造業Q社)

- ・ 地方自治体とは距離感を感じる状態である。地方自治体とBCPに関して協議をする機会はほとんどない状態であり、近隣企業を含め地方自治体と一体となってBCP対策を進めた方が良いと認識している。

2.2.2 令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査

1. 業務概要

事業者団体や地域における、加盟企業のBCP策定・運用促進のための取組の展開状況、令和元年東日本台風をはじめとする災害時の対応事例や課題、BCMを含めたその後の取組等について、郵送によるアンケート調査を実施した。

調査対象の選定にあたっては、防災活動を積極的に実施されている防災推進協議会・防災経済コンソーシアムに加盟されている事業者団体から選定した団体及び「令和元年東日本台風等」により影響のあった、神奈川、東京、千葉、茨城、埼玉、福島等で防災に取組んでいる地域団体から選定した団体を対象とした。

(ア)調査依頼文

関係各位

令和2年11月16日
内閣府（防災担当）
有限責任監査法人トーマツ

内閣府 実施

事業継続への対応状況等調査 に対する御協力の御願いについて

平素より格別の御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、内閣府では、近年の災害を踏まえた事業継続計画（BCP）の策定・運用の普及促進を目的として「令和2年度企業防災力向上のための事業継続計画（BCP）策定・運用に関する調査・検討業務（以下、「本業務」と言う。）」を実施しており、この一環として「令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査」をしています。

有限責任監査法人トーマツは、本業務を内閣府より受託しており、本調査について受託事業の一環として関係各位にアンケート調査の御協力を御願いするものです。

日頃より防災活動を積極的に実施されている貴団体におかれましては、令和元年東日本台風等における事業継続対応状況についてアンケート調査にご協力をお願い申し上げます。ご回答内容は、他団体の回答とあわせて取りまとめた上で、企業の事業継続に関して考慮すべき事項や課題の検討を行う際の参考とさせていただきます。

つきましては、別紙「アンケート調査票」の各事項にご回答をお願い申し上げます。所要時間15分程度で概ね選択式の質問です。（必要に応じて後日個別にお伺いする可能性もございますが、その際はご教示いただきますようお願い申し上げます。）ご回答後の調査票は、同封の返信用封筒にて郵送をお願い致します。また、メール・FAXでのご回答も可能ですので、いずれかの方法で令和2年12月4日(金)までにご返信頂きたくお願い申し上げます。

なお、令和3年1月に本業務にて「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」を予定しております。ご多用中重ねてお手数をおかけいたしますが、ご協力をいただけますようお願い申し上げます。

【本調査に関する問合せ先】
有限責任監査法人トーマツ

【本調査実施に係る内閣府担当者】
内閣府 政策統括官(防災担当)付
参事官(事業継続担当)付

(イ)調査票

回答者情報

記入日		※事業継続計画（BCP）策定推進の担当者がいらっしゃる場合はご連絡先をご記入願います。（担当者不在又は回答者と同じである場合は記入不要）	
団体名			
部署		部署	
氏名		氏名	
電話		電話	
E-mail		E-mail	

◇ 貴団体の加盟企業を対象とした事業継続に関するガイドライン等の策定状況に関して、当てはまる内容について「回答欄」に○を付してご回答ください。また、「その他」の回答をはじめ、コメント等ございましたら備考欄をお願いします。今後の施策の参考にさせていただきますので、可能な範囲で備考欄への詳細な記入をお願いします。

#	分類	設問	選択肢	回答欄	備考
1	ガイドライン策定状況について	①地震	1.策定済		
			2.策定中		
			3.予定あり(検討中を含む)		
			4.予定なし		
		②津波	1.策定済		
			2.策定中		
			3.予定あり(検討中を含む)		
			4.予定なし		
		③風水害	1.策定済		
			2.策定中		
			3.予定あり(検討中を含む)		
			4.予定なし		
		④新型インフルエンザ	1.策定済		
			2.策定中		
			3.予定あり(検討中を含む)		
			4.予定なし		
		⑤新型コロナウイルス	1.策定済		
			2.策定中		
			3.予定あり(検討中を含む)		
			4.予定なし		
⑥その他（対象リスクを備考欄に記載ください）	1.策定済				
	2.策定中				
	3.予定あり(検討中を含む)				
	4.予定なし				
2	貴団体における事業継続ガイドライン策定理由について	【#1で「策定済」、「策定中」、「予定あり」を選択された方のみご記入ください。】策定理由（策定検討理由）について右記から選択ください。（複数選択可）選択肢に理由がない場合は「3. その他」を選択の上、備考欄にご記入ください。	1.BCP策定の必要性を感じたため		
			2.加盟企業からの要請があったため		
			3.その他		
3	貴団体加盟各企業の事業継続の取組状況について	貴団体加盟企業における事業継続計画（BCP）の策定状況調査について、右記のいずれかをご選択ください。また、「1.策定状況調査を実施している」以外の選択肢の場合は、可能でしたら簡潔に理由をご記入ください。	1.策定状況調査を実施している		
			2.一部の加盟企業に対して策定状況調査を実施している		
			3.策定状況調査を実施していない		

4	貴団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について	加盟各企業に対して貴団体が実施している事業継続計画（BCP）策定促進のための取組方法を、右記からご選択ください。（複数選択可）選択肢に理由がない場合は「8. その他」を選択の上、備考欄にご記入ください。	1.事業継続に関する情報をホームページやメールマガジン等で提供 2.団体加盟企業のための事業継続に関するガイドラインやパンフレット等の送付 3.国・地方公共団体や他の団体等が策定した事業継続に関するガイドラインの紹介 4.説明会やセミナー等の実施 5.団体主催の訓練の実施 6.専門家の派遣 7.特に実施していない 8.その他		
5		令和元年東日本台風等の影響により、貴団体加盟企業において事業継続に影響はありましたか。「1. 影響があった」を選択した場合は、可能な範囲で影響内容を備考欄にご記入願います。	1. 影響があった 2. 影響がなかった 3. 把握していない		
6	令和元年東日本台風等発生に関して	令和元年東日本台風等の発生を契機として、貴団体および貴団体加盟企業において、新たに実施された取組等があれば右記から選択願います。（複数回答可）選択肢に理由がない場合は「9. その他」を選択の上、備考欄にご記入ください。	1.事業継続方針（計画休業、重要業務のみ事業継続、通常営業、等）の判断基準の策定 2.従業員の出退勤の判断基準の策定 3.出退勤に関する社内への指示及び連絡体制の構築 4.従業員の外出抑制（テレワーク、時差出勤等） 5.労働条件の整備、就業規則への反映 6.洪水ハザードマップを利用したリスクの事前把握 7.タイムラインを意識した対応手順の明確化 8.台風を考慮した備蓄品の整備、拡充 9.その他		
7		令和元年東日本台風等の発生後、貴団体は加盟各企業に対し、設問#4の手段を通じて、事業継続計画（BCP）策定の普及促進（*）を実施しましたか。（*）普及促進の内容は設問#6の選択肢をご参考にご回答ください。	1.実施した 2.実施していない		

8		<p>新型コロナウイルス感染症の流行により、貴団体加盟企業において、事業継続に影響がありましたか。「1.影響があった」を選択した場合は、可能な範囲で影響内容を備考欄にご記入願います。</p>	<p>1.影響があった</p> <p>2.影響がなかった</p> <p>3.把握していない</p>	
9	<p>新型コロナウイルス感染症に関して</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、貴団体および貴団体加盟企業において、新たに実施された取組等があれば右記から選択願います。（複数回答可）選択肢に理由がない場合は「10. その他」を選択の上、備考欄にご記入ください。</p>	<p>1.事業継続方針（計画休業、重要業務のみ事業継続、通常営業、等）の判断基準の策定</p> <p>2.従業員の出退勤の判断基準の策定</p> <p>3.出退勤に関する社内への指示及び連絡体制の構築</p> <p>4.従業員の外出抑制（テレワーク、時差出勤等）</p> <p>5.労働条件の整備、就業規則への反映</p> <p>6.職場衛生管理について産業医へ相談</p> <p>7.社内衛生管理の徹底</p> <p>8.感染症を考慮した備蓄品の整備、拡充</p> <p>9.スプリットオペレーション等の感染リスクを低減しての業務継続</p> <p>10.その他</p>	
10		<p>新型コロナウイルス感染症の発生後、貴団体は加盟各企業に対し、設問#4の手段を通じて、事業継続計画（BCP）策定の普及促進（*）を実施しましたか。（*）普及促進の内容は設問#9の選択肢をご参考にご回答ください。</p> <p>「2. 実施していない」の場合は、可能でしたら実施にあたっての障害になっているものなどを簡潔に理由をご記入ください。</p>	<p>1.実施した</p> <p>2.実施していない</p>	

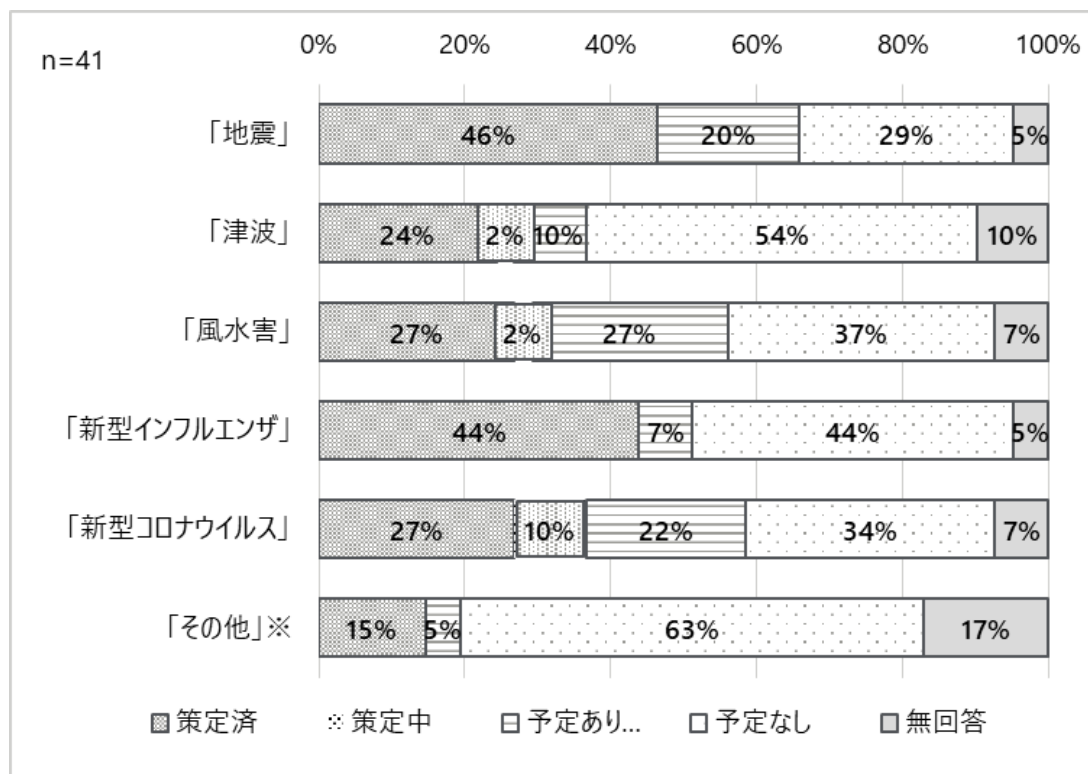
アンケート調査は以上です。ご協力ありがとうございました。

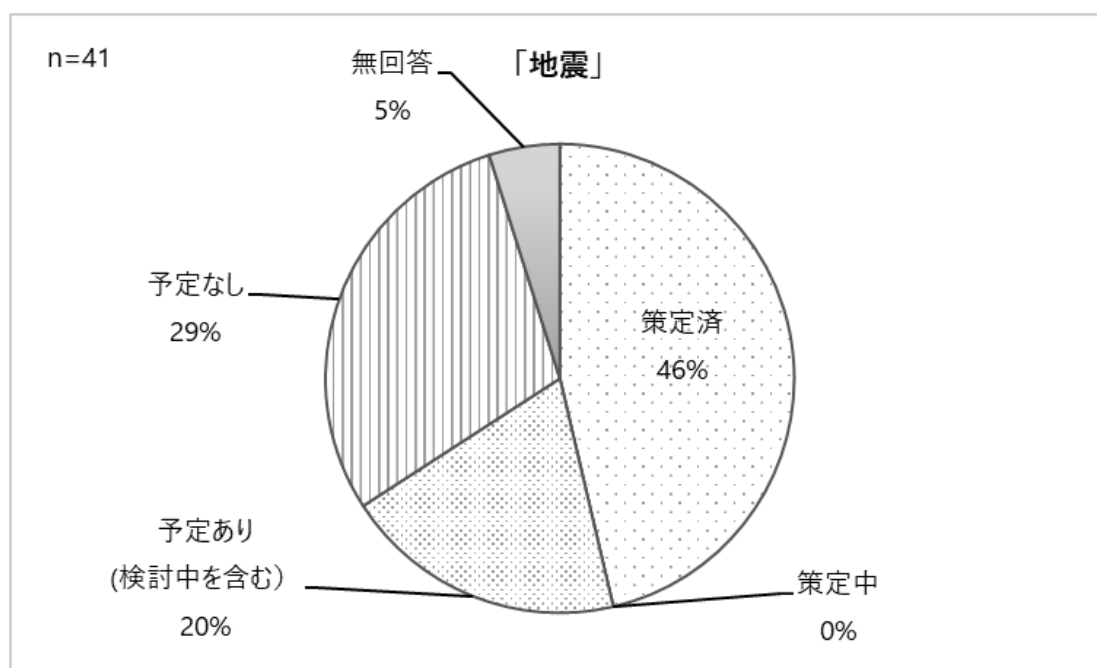
2. 実施結果

令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査結果を以下に示す。

調査対象：	防災活動を積極的に実施されている防災推進協議会・防災経済コンソーシアムに加盟されている事業者団体の一部及び地域団体
対象数：	69 団体（事業者団体 64 団体、地域団体 5 団体）
回答数：	41 団体（事業者団体 37 団体、地域団体 4 団体）
調査時期：	令和 2 年 11 月～12 月
調査方法：	郵送、電子ファイル又は FAX によるアンケート調査
調査事項：	① ガイドライン策定状況について ② 団体における事業継続ガイドライン策定理由について ③ 団体加盟各企業の事業継続の取組状況について ④ 団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について ⑤ 令和元年東日本台風等発生に関して ⑥ 新型コロナウイルス感染症に関して

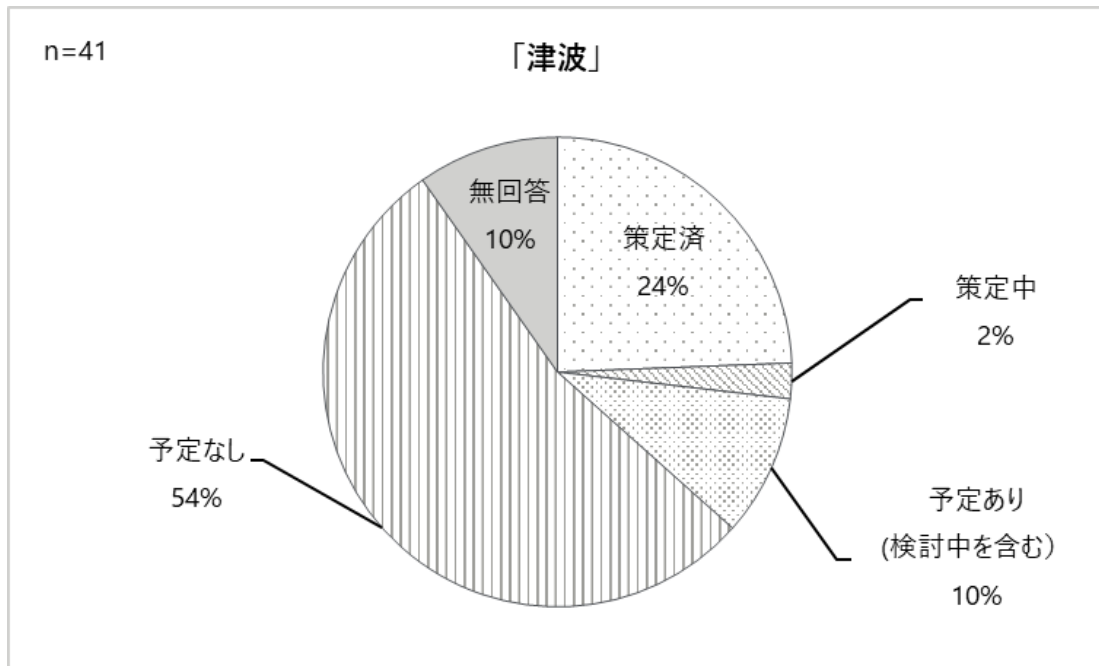
調査事項①ガイドライン策定状況について





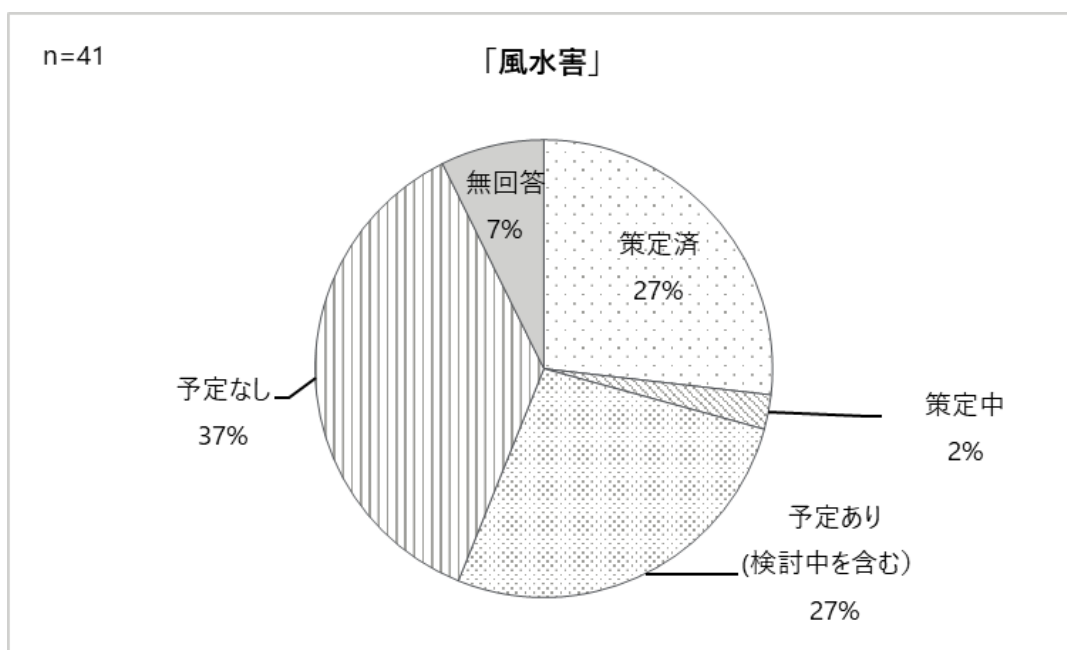
■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【予定あり（検討中も含む）を選択】加盟各企業（大企業）については、個社一任としているが、今後策定する可能性もあるため。
- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。



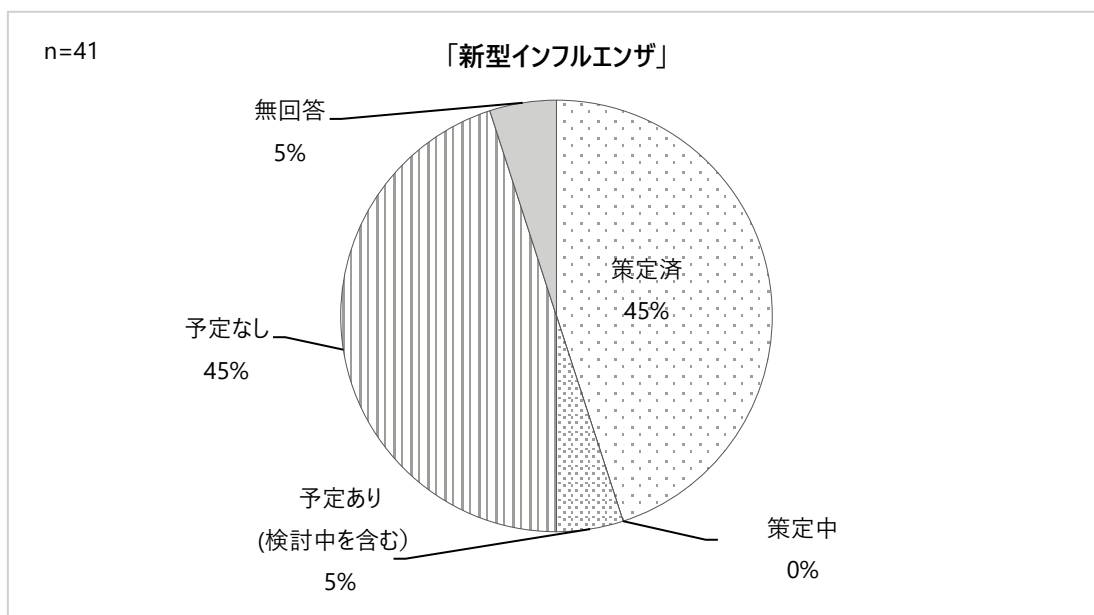
■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【予定あり（検討中も含む）を選択】加盟各企業（大企業）については、個社一任としているが、今後策定する可能性もあるため。
- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。



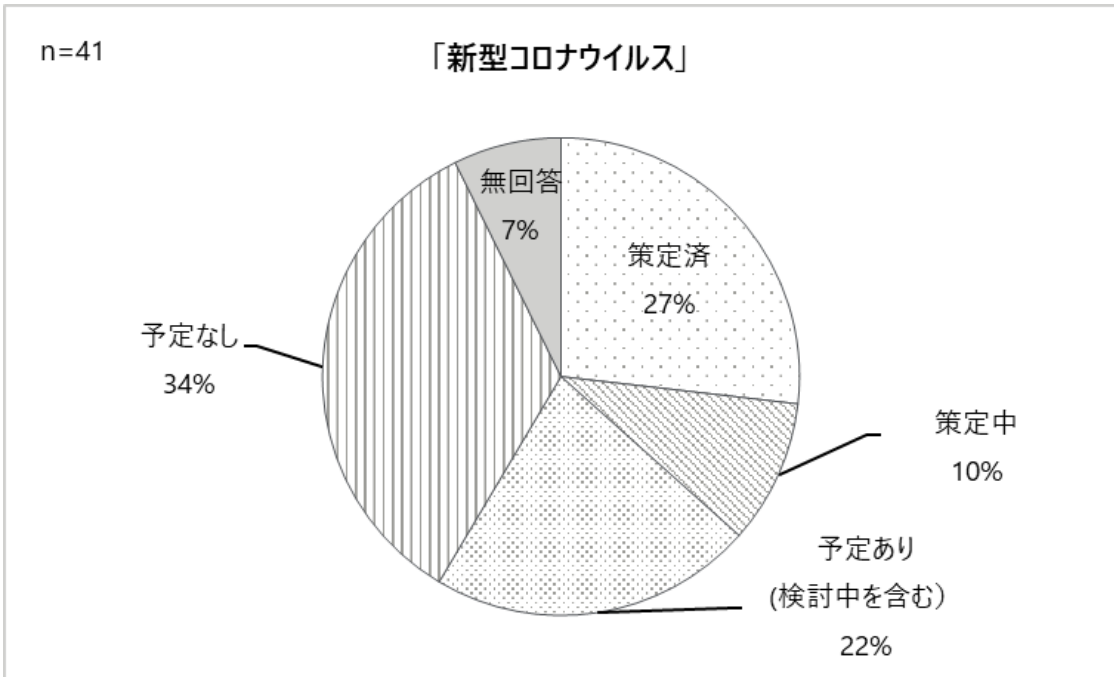
■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【予定あり（検討中も含む）を選択】次年度以降であるが、風水害の激甚化・多頻度化を踏まえ、これまでの調査内容や監督官庁との協議内容等をガイドラインに反映することを検討している。
- ・【予定あり（検討中も含む）を選択】加盟各企業（大企業）については、個社一任としているが、今後策定する可能性もあるため。
- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。



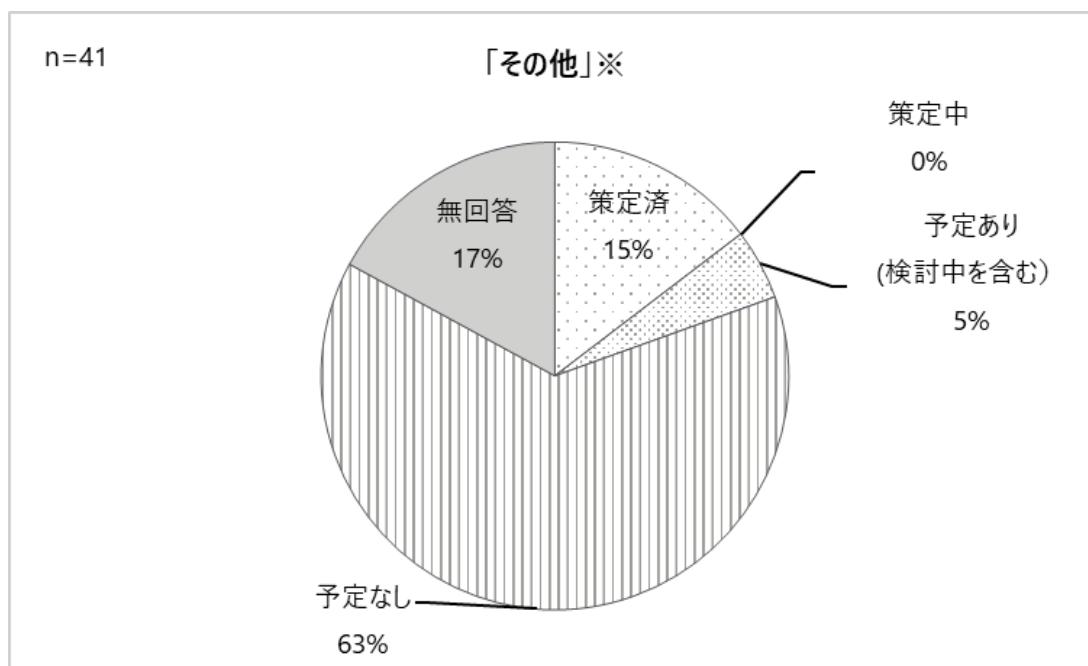
■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【策定済を選択】策定済みであるが、新型コロナウイルスの影響等を考慮したうえで必要に応じた改訂を適宜実施する。
- ・【策定済を選択】「緊急時事業継続体制の整備等に関する規則」等で伝染病を対象として会員に通知している。
- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。



■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【策定済を選択】策定済みであるが、新型コロナウイルスの影響等を考慮したうえで必要に応じた改訂を適宜実施する。
- ・【予定あり（検討中含む）を選択】今年度中に新型インフルエンザ対策ガイドラインを改定し策定予定である。
- ・【予定あり（検討中も含む）を選択】加盟各企業（大企業）については、個社一任としているが、今後策定する可能性もあるため。
- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。
- ・【無回答を選択】BCP ではないが、事業向けの新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドラインを策定する。



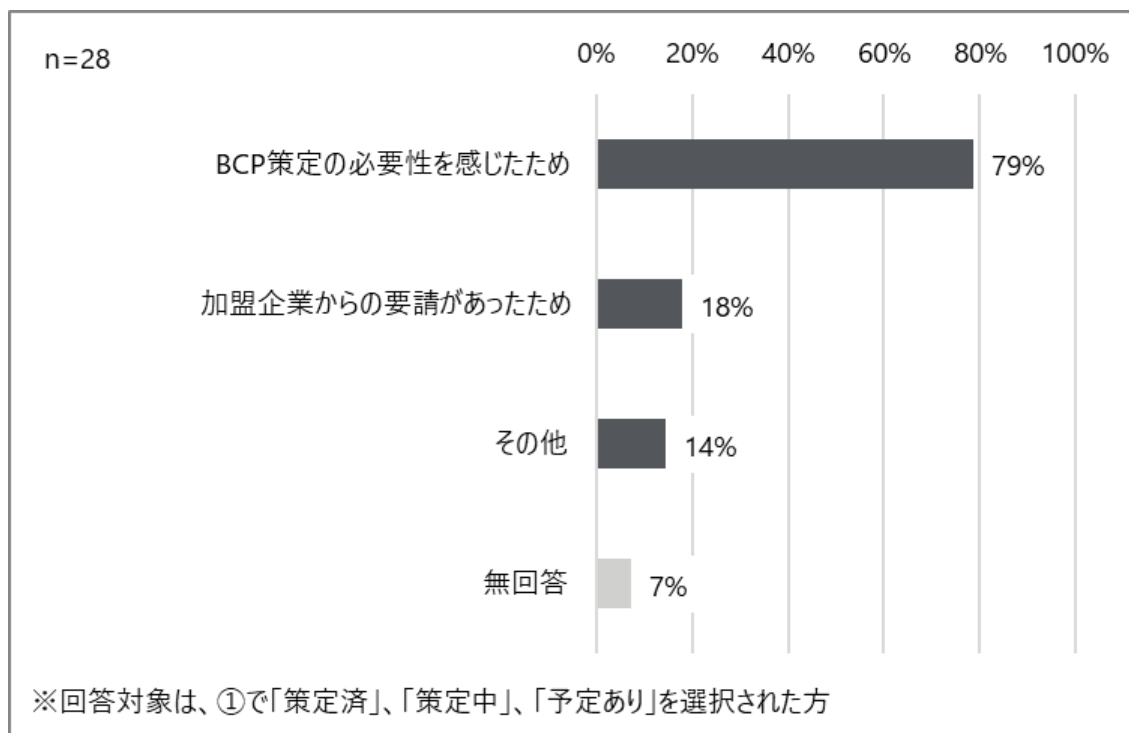
■ 「その他」として回答されたリスク（備考欄抜粋）

- ・ 事故
- ・ 濁水
- ・ テロ行為
- ・ 社会インフラの機能停止（大規模停電、通信障害等）
- ・ 噴火
- ・ 火災
- ・ サイバーセキュリティ

■ ガイドラインの策定状況の説明（備考欄抜粋）

- ・【予定なしを選択】加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため、業界共通のガイドラインは策定していない。
- ・【予定なしを選択】国の指示、法令等の必要な情報については、都度連携して、対応の方向性の統一等も個別に実施している。
- ・【無回答を選択】加盟企業は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていないため。

調査事項② 団体における事業継続ガイドライン策定理由について



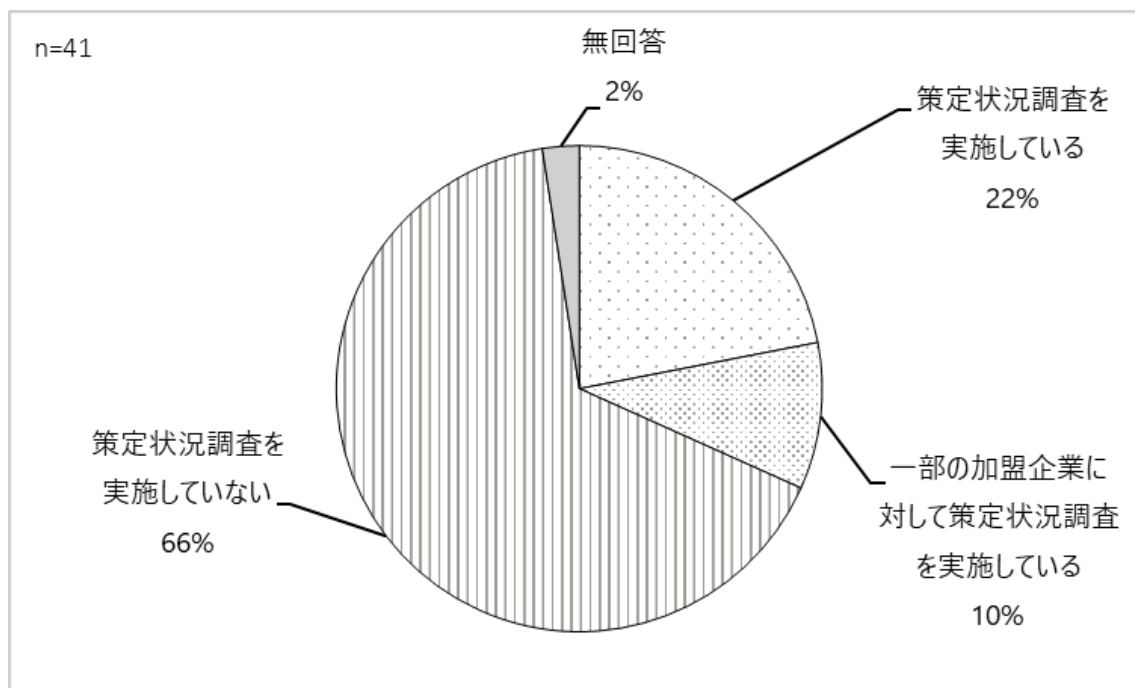
■ その他として回答された策定理由（備考欄抜粋）

- ・ 東日本大震災で得られた経験・知見を共有し、業界全体の震災対応能力を向上させるため。
- ・ 何らかの標準的な考え方が必要であるとの会員行からのニーズに対応するため。

■ 無回答の選択理由（備考欄抜粋）

- ・ 加盟会社は各々がリスクマネジメントの専門家であり策定支援を必要としていない。
- ・ 各加盟企業が自社のBCP、顧客のBCP策定に独自の取組を行っているため、団体としてのガイドラインを提示する必要性はない。

調査事項③ 団体加盟各企業の事業継続の取組状況について



■ 策定状況調査の具体的な内容（備考欄抜粋）

- ・策定済みの事業継続計画（BCP）について、内容のアップデート状況を毎年調査する。

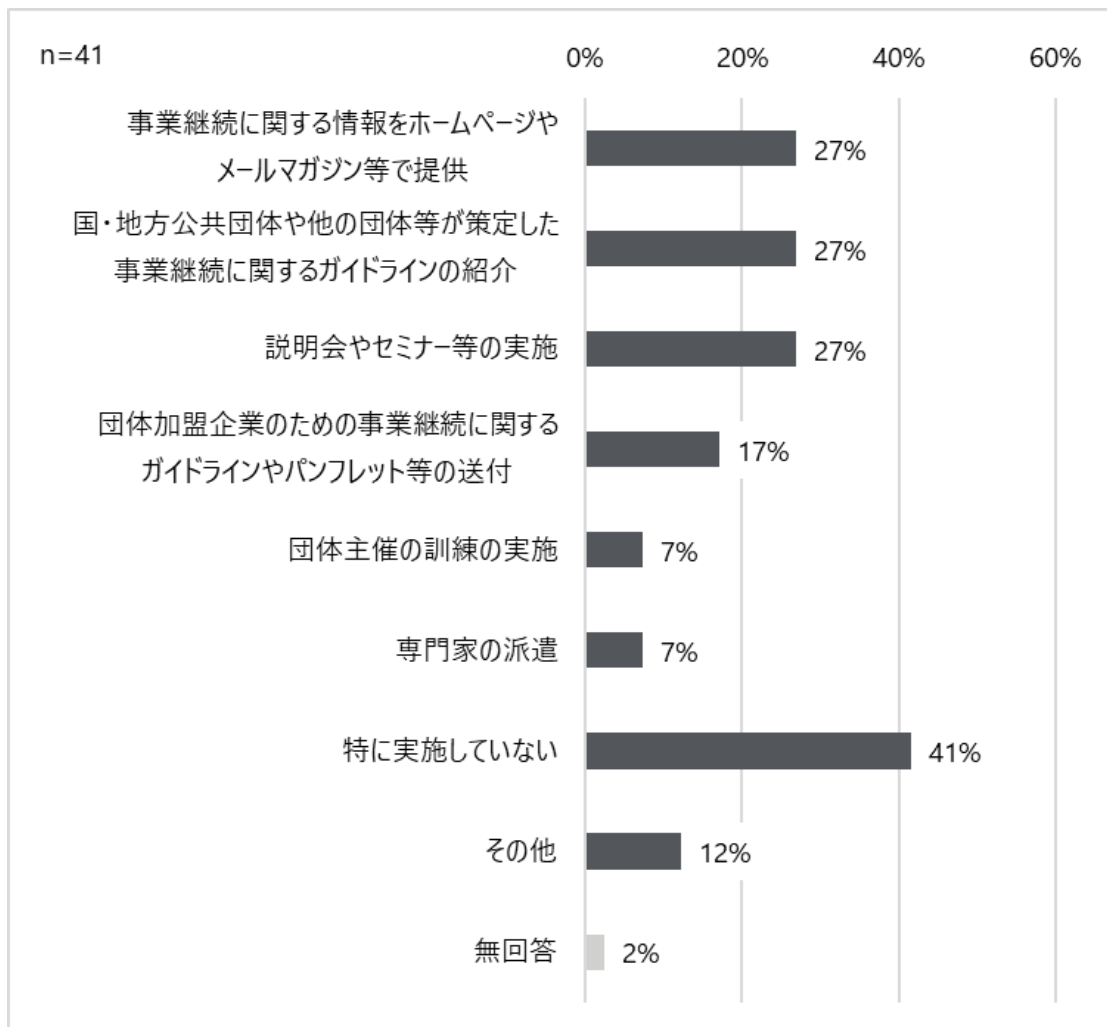
■ 一部の加盟企業に対して実施している理由、状況等（備考欄抜粋）

- ・加盟企業に対する監査実施時に確認しているため。
- ・加盟企業の緊急時の連絡先（休日含む）を入手済であるが、個社状況詳細までは入手できていない。

■ 策定状況調査を実施していない理由、状況等（備考欄抜粋）

- ・加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため。
- ・加盟企業独自に経営実態に即した各々のBCPを策定しているため。
- ・状況に応じ、調査が必要と考えられる場合には適宜実施するため。
- ・監督官庁経由で業務継続体制に関するアンケートを実施し、その結果が還元されるため。
- ・状況に応じて、調査が必要となった場合に適宜実施する予定のため。

調査事項④ 団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について



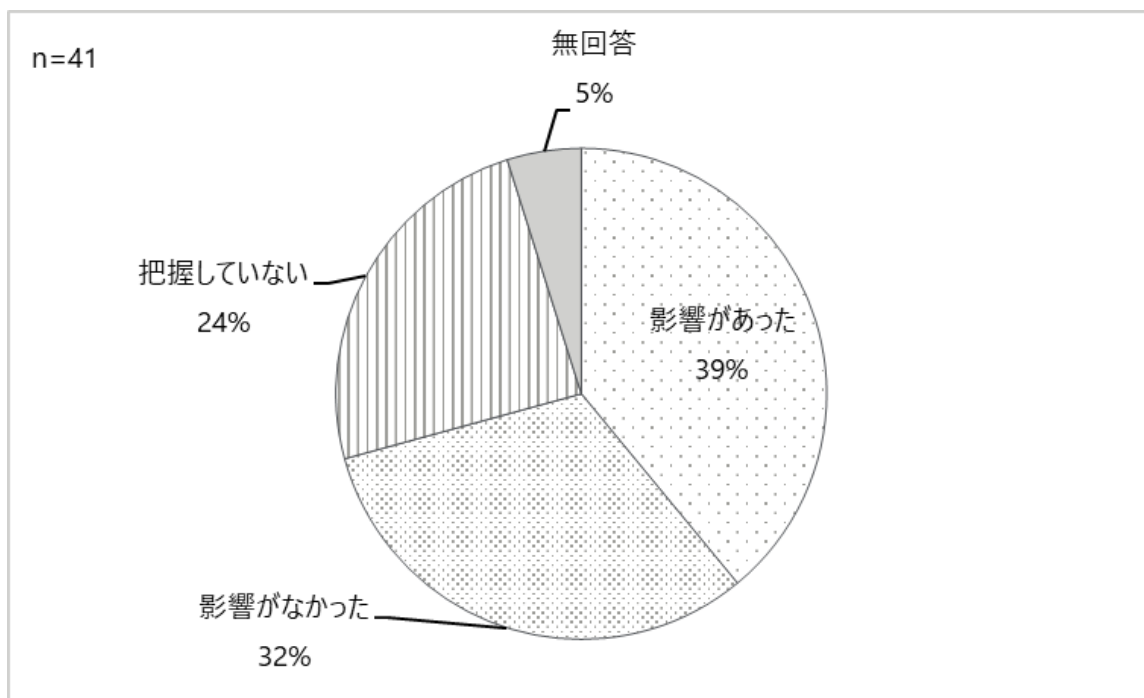
■ その他として回答された取組（備考欄抜粋）

- ・加盟企業・団体に対して、BCP 策定に関する情報提供・周知を実施する。
- ・行政からの指示、要請、情報提供などを HP やメール発信、会議を通して伝達、共有を実施する。
- ・内閣府主催の「防災経済コンソーシアム」の活動状況などを加盟企業に紹介する。

■ 特に実施していない理由（備考欄抜粋）

- ・加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため。
- ・加盟企業がそれぞれの営業範囲等に合わせて事業継続計画を策定しているため。

調査事項⑤ 令和元年東日本台風等発生に関して（令和元年東日本台風等の影響による、団体加盟企業における事業継続への影響有無）



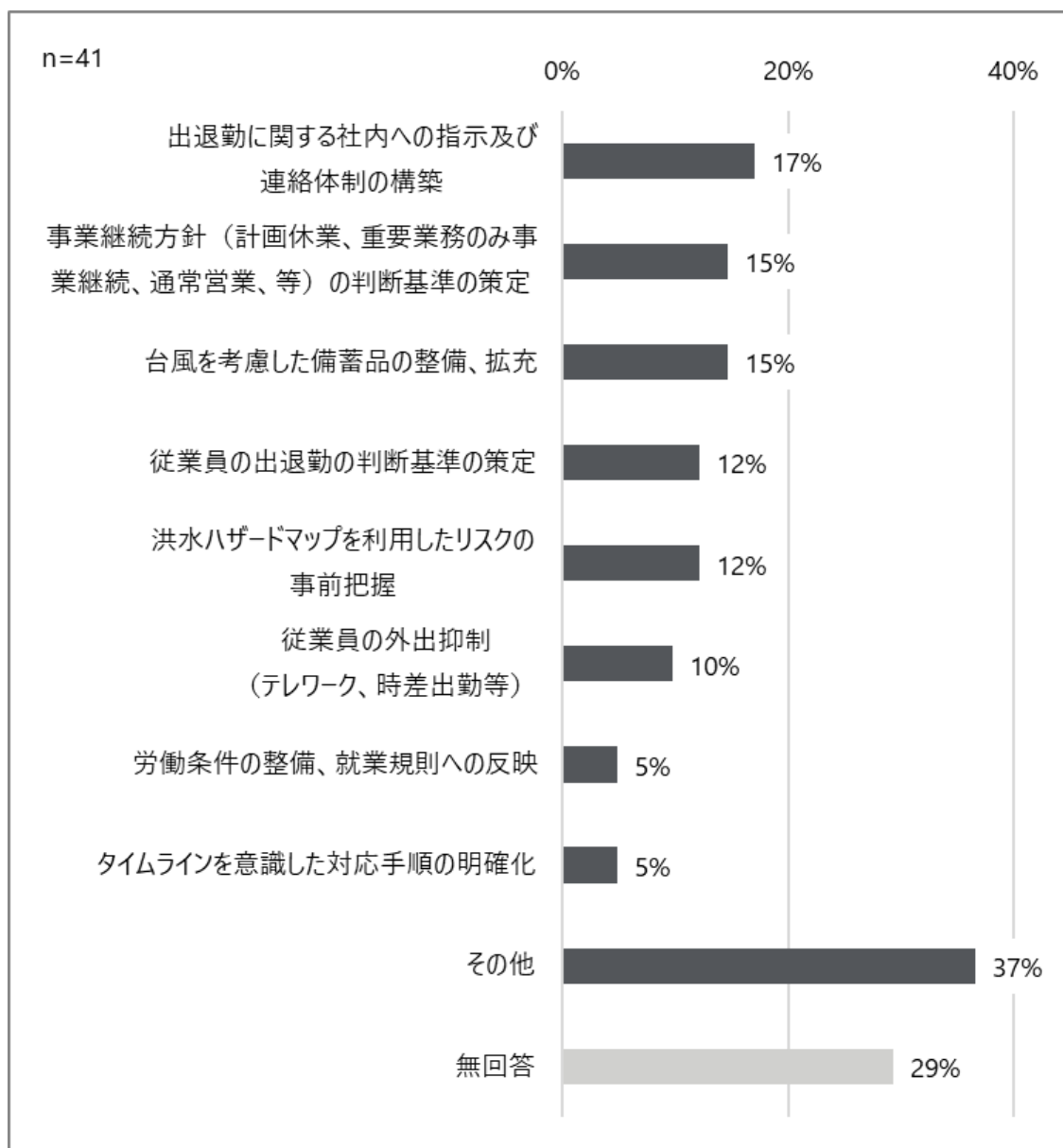
■ 影響の具体的な内容（備考欄抜粋）

- ・ 土砂流入による鉄道の運休
- ・ 公共交通機関の計画運休による従業員の通勤
- ・ 停電や水没被害発生により店舗が臨時休業
- ・ 断水
- ・ 車両水没、道路浸水等により輸送が不能
- ・ 一部の工場が被災

■ 特に実施していない理由（備考欄抜粋）

- ・ 加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため。
- ・ 加盟企業がそれぞれの営業範囲等に合わせて事業継続計画を策定しているため。

調査事項⑥ 令和元年東日本台風等の発生を契機として、団体及び団体加盟企業における新たに実施した取組等について



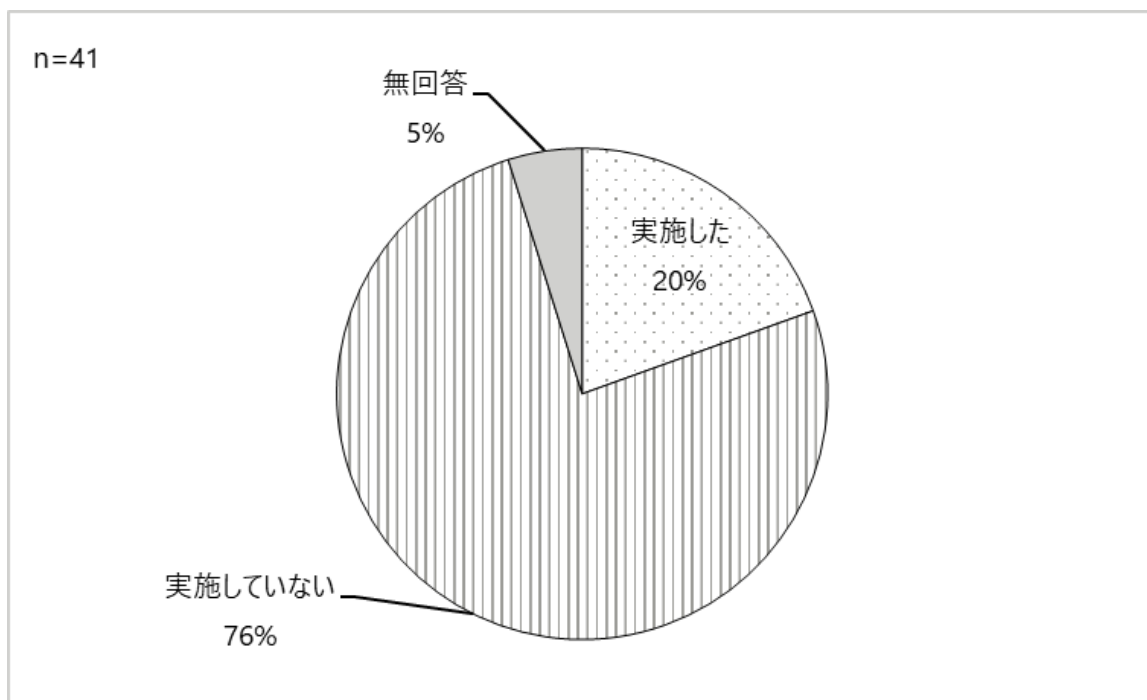
■ その他と回答された新たに実施した取組等（備考欄抜粋）

- ・ 災害時連携計画の策定
- ・ 従来から実施している総点検実施
- ・ 防災対応として備蓄品の整備
- ・ 加盟企業の緊急連絡先の取得
- ・ 加盟企業の従業員に対して安否確認報告の徹底
- ・ 避難経路の見直し
- ・ 会議等での BCP の周知

■ 取組等を実施していない理由（備考欄抜粋）

- ・ 令和元年東日本台風等による影響が特段なかったため、新たな取組は実施していない。
- ・ 加盟企業ごとに取組が異なるため。

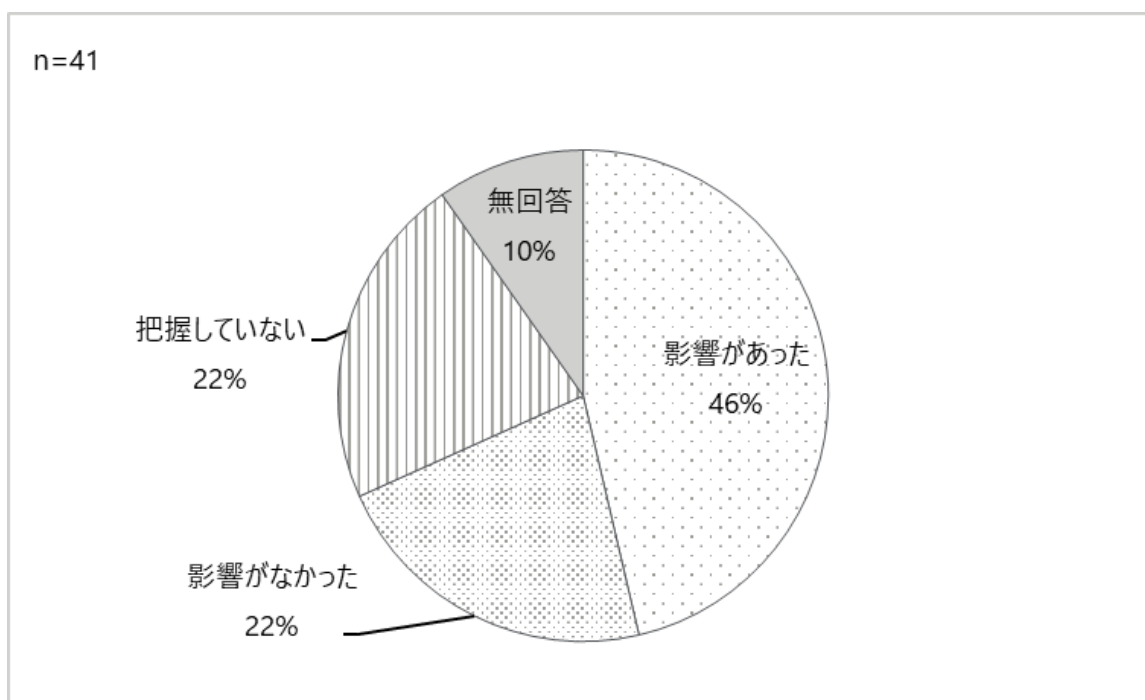
調査事項⑦ 令和元年東日本台風等の発生後、団体は加盟各企業に対し、設問④の手段を通じて、事業継続計画（BCP）策定の普及促進について



■ 実施していない理由（備考欄抜粋）

- ・加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため。
- ・加盟企業が各々営業範囲等に合わせた事業計画を策定していることを想定しているため。
- ・既に実施しているため。（「リスク対策ガイドブック」をHPに継続して掲載している）
- ・市区町村及び専門家と計画検討中のため。

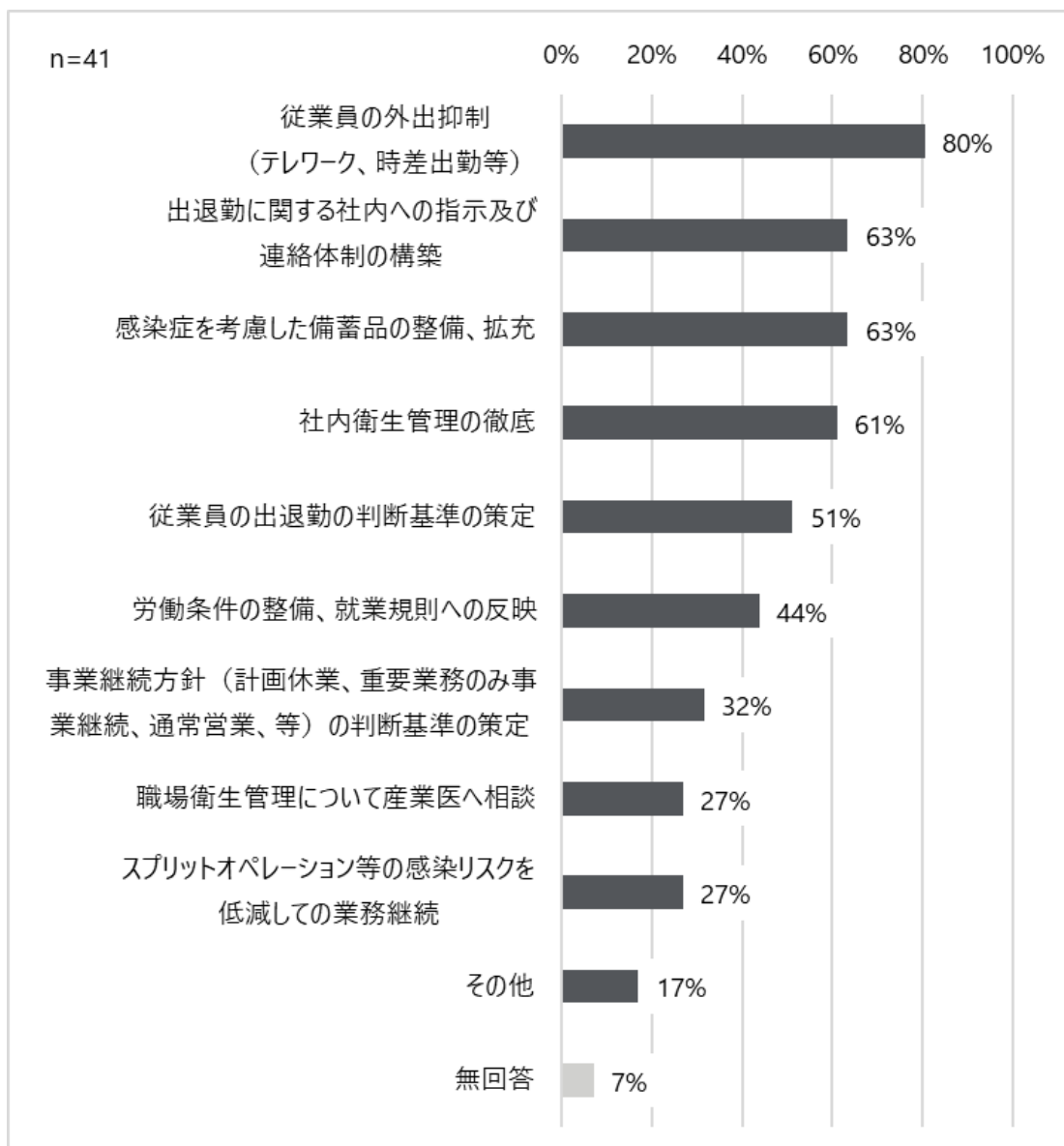
調査事項⑧ 新型コロナウイルス感染症に関して（新型コロナウイルス感染症の流行による、団体加盟企業における事業継続への影響有無）



■ 影響の具体的な内容（備考欄抜粋）

- ・ 感染予防策の実施（平常時・非常時）
- ・ 営業時間の短縮
- ・ 時差出勤及び出勤抑制・テレワーク（在宅勤務）
- ・ 収入の減少
- ・ 資材調達
- ・ 従業員の感染が発生したことに伴う消毒作業による営業店の臨時休業
- ・ 休業に伴う資金繰り
- ・ 製造業等荷主企業の生産停止による貨物輸送量の減少
- ・ リスクの実態調査や提案などの対面住訪活動の制限
- ・ 事業の中止

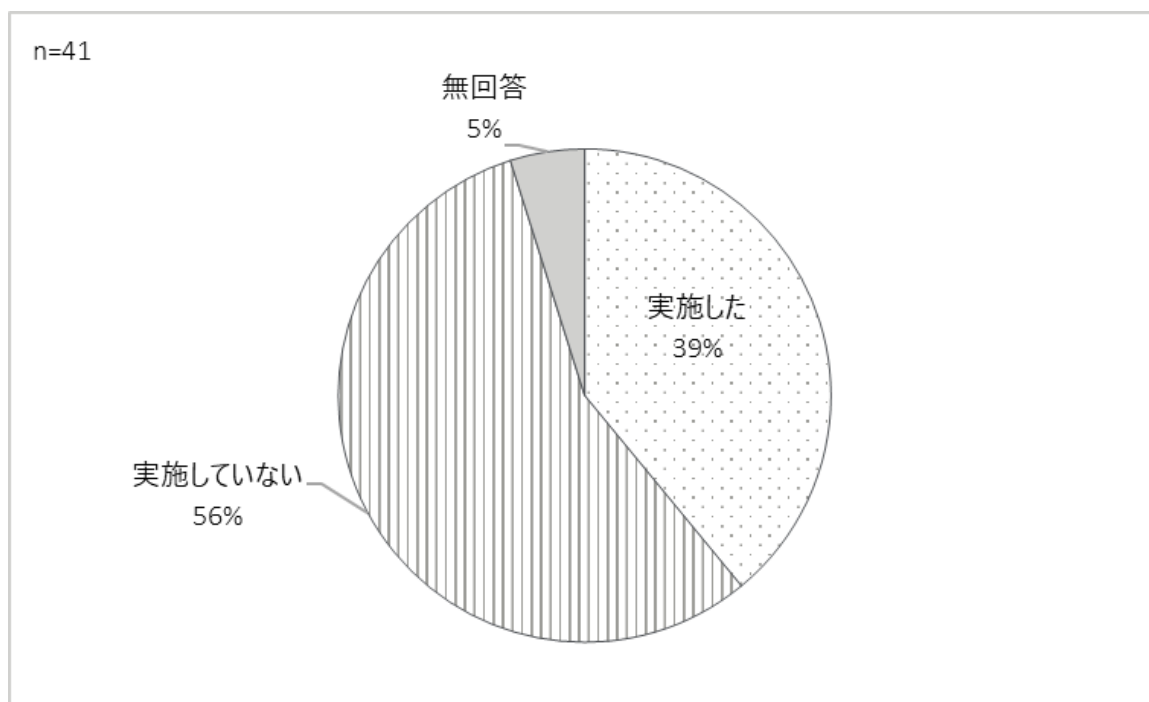
調査事項⑨ 新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、団体及び団体加盟企業における新たに実施した取組等について



■ その他と回答された新たに実施した取組等 (備考欄抜粋)

- ・既に策定済みの事業継続方針の判断基準の見直し、確認、適応拡大
- ・新型コロナウイルスへの対応状況等に関するアンケートを実施し、集計結果をベストプラクティスとして加盟企業へ還元予定
- ・モバイル端末の職員への配布
- ・利用規定の制定によりテレワークの導入を実施 (事務所外からも外部通信やデータベースへのアクセスを可能とする運営の確立)
- ・法令改正により点検頻度の緩和等を実施

調査事項⑩ 新型コロナウイルス感染症の発生後、団体は加盟各企業に対し、設問④の手段を通じて、事業継続計画（BCP）策定の普及促進について



■ 実施した具体的な内容の一例（備考欄抜粋）

- ・ ガイドラインの策定、周知
- ・ 加盟企業の従業員向けサポートガイドの発出
- ・ 講習等への対応
- ・ 各社の対応状況についての情報を収集し加盟企業間で共有

■ 実施していない理由（備考欄抜粋）

- ・ 加盟企業は、業界向けの総合的な監督指針に基づき、事業継続計画の策定を個社で実施しているため。
- ・ 加盟企業が各々営業範囲等に合わせた事業計画を策定していることを想定しているため。
- ・ 加盟各企業（大企業）については、個社一任としているため。
- ・ 今年度中に新型インフルエンザ対策ガイドラインを改定し、感染症対策ガイドラインを策定予定。
- ・ BCP 策定・見直しの呼びかけを検討中。

2.2.3 内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討

1. 実施概要

令和元年東日本台風等、近年の風水害による被害が激甚化及び頻発化しており、企業が被災する頻度が増している。「令和元年台風 15 号・19 号をはじめとした一連の災害に係る検証レポート」最終取りまとめを基にした、「災害警戒時の従業員等の外出抑制」及び地方自治体の条例の規定等を踏まえた「企業備蓄の必要性」及び国内外の最新動向を踏まえて、「事業継続ガイドライン 第三版」の改定案及び改定項目案を作成した。

(ア) 調査対象：

- ① 国内外において発行されている、企業などの対応や事業継続に係るガイドライン、規格文書等の文献（付録参照）
- ② 2.2.1 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査

(イ) 改定項目案及び改定案の策定

「災害時の従業員等への外出抑制」及び「企業備蓄の必要性」について、事業継続ガイドラインの改定案を検討するとともに、2.2.1 令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査における企業ヒアリング結果及び国内外の最新動向調査の結果に基づき、改定項目案を検討した。

2. 調査・検討結果

各種調査結果を基に、「事業継続ガイドライン 第三版」の改定項目案として13項目を策定し、うち3項目を改定案として取りまとめた。改定項目案及び改定案の詳細は下表に記載する。

(ア)事業継続ガイドラインの改定案及び改定項目案

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
1-1	外部委託先やサプライチェーンを含めたBCP/BCMの実施体制	追記	・サプライヤーの工場停止により部品供給が滞り自社工場での完成品生産が停止する事例があった（台風災害における企業の教訓、令和元年東日本台風等における企業対応事例と課題抽出調査の結果） ・事業継続管理の対象として、外部委託したプロセスに加えて、サプライチェーンも追加された （ISO22301:2019 8.1 運用の計画及び管理）	2.2 事業継続マネジメントの実施体制の構築	【P. 9 2.2 事業継続マネジメントの実施体制の構築】 2.2 事業継続マネジメントの実施体制の構築 （前略）・・・関係部門全ての担当者によるプロジェクトチーム等を立ち上げるなど、全社的な体制を構築する必要がある。なお、取り組みが進み、BCP等を策定した後も、この体制を解散させず、事前対策及び教育・訓練の実施、…（後略）	外部委託先やサプライチェーンを含めた実施体制強化の内容を追記する。 ■追記箇所 （前略）・・・関係部門全ての担当者によるプロジェクトチーム等を立ち上げるなど、全社的な体制を構築する必要がある。 （文章追記） なお、取組が進み、BCP等を策定した後も、この体制を解散させず、事前対策及び教育・訓練の実施、…（後略） ■改定案 合わせて経営者は、外部委託先やサプライチェーン上の仕入先の業務が停止することにより、自社の業務（生産活動等）が停止する可能性も考慮し、外部委託先やサプライチェーン上の仕入先等を経営資源の一部として位置付け、対応策を検討するとともに、実施体制を構築する段階から、重要な外部委託先やサプライチェーン上の仕入先等を実施体制に組み入れることにより、一層の事業継続力の強化を図ることが重要である。	低	追記内容について、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため
1-2	外部委託先やサプライチェーンを含めたBCP/BCMの実施体制	追記	・サプライヤーの工場停止により部品供給が滞り自社工場での完成品生産が停止する事例があった（台風災害における企業の教訓、令和元年東日本台風等における企業対応事例と課題抽出調査の結果） ・事業継続管理の対象として、外部委託したプロセスに加えて、サプライチェーンも追加された （ISO22301:2019 8.1 運用の計画及び管理）	6.2.1 教育・訓練の必要性	【P. 29 6.2.1 教育・訓練の必要性】 （前略）・・・ さらには、有事の事業継続においては地域や調達先、政府・自治体、指定公共機関等との連携が必要となる可能性が高いため、関連する他の企業・組織との連携訓練も実施することが望ましい。	外部委託先やサプライチェーンを含めた実施体制強化の内容を追記する。 ■追記箇所 （前略）・・・ さらには、有事の事業継続においては地域や調達先（文章追記）、政府・自治体、指定公共機関等との連携が必要となる可能性が高いため、関連する他の企業・組織との連携訓練も実施することが望ましい。 ■改定案 （例えば、外部委託先やサプライチェーン上の仕入先等）	低	追記内容について、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため
2	事業影響度分析（BIA）やリスクアセスメント結果の定期的または重要な変化に基づく見直し	追記	事業影響度分析及びリスクアセスメントの手順に加えて、定期的に評価結果を見直すことが追加された （ISO22301:2019 8.2 事業影響度分析及びリスクアセスメント）	Ⅲ 分析・検討	【P. 14 3.2 リスクの分析・評価】 3.2 リスクの分析・評価 （前略）・・・このように、リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる。	リスク分析・評価の定期的な見直しの内容を追記する。 ■追記箇所 （前略）・・・このように、リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる。 （修正・文章追記） ■改定案 ～行うことになるが、一度、事業影響度分析及びリスクの分析・評価が完了した場合でも、BCMの実効性を維持するため、企業や組織における重要な変化（新規事業の開始、事業からの撤退、組織体制の大幅な変更）があった場合に見直しをすることが重要である。また、それ以外の場合でも定期的に（年に1回またはそれ以上）見直しを行うことが望ましい。	中	

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
3	事業影響度分析 (BIA) の評価基準の明確化	追記	事業が中断した場合の影響の種類及び影響の判断基準を定義することが求められるようになった (ISO22301:2019: 8.2.2 事業影響度分析)	3.1 事業影響度分析	<p>【P.10 3.1.1 事業中断による影響度の評価】</p> <p>3.1.1 事業中断による影響度の評価 (前略) …</p> <p>具体的な方法としては、製品・サービスの供給が停止 (または相当程度低下) した場合の影響を、以下の表 3.1.1.-1 のような観点で、時系列にできるだけ定量的に評価し、(修正・文章追記) 自社にとって重要な製品・サービスを特定するとともに、それぞれがどのくらいの供給停止期間 (供給低下期間) に耐え得るかを検討する。</p>	<p>事業影響度の評価基準の明確化及び定量的な評価の実施を記載する。</p> <p>■追記箇所 具体的な方法としては、製品・サービスの供給が停止 (または相当程度低下) した場合の影響を、以下の表 3.1.1.-1 のような観点で、時系列にできるだけ定量的に評価し、(修正・文章追記) 自社にとって重要な製品・サービスを特定するとともに、それぞれがどのくらいの供給停止期間 (供給低下期間) に耐え得るかを検討する。</p> <p>■改定案 時系列にできるだけ定量的に評価する。評価にあたり、企業・組織としての影響を評価する基準を明確にしておくことが望まれる。そのうえで、自社にとって重要な製品・サービスを特定するとともに、それぞれがどのくらいの供給停止期間 (供給低下期間) に耐え得るかを検討する。</p>	中	
4	時間経過を意識した対策の検討や選択	追記	・台風など、被災するまでに時間的猶予のある進行型災害への事前準備の必要性を認識した企業が多かった (台風災害における企業対応の教訓) ・事業継続戦略に「具体策」の文言が追加され、想定リスク、事業への影響及び状況に応じたより実態に即した具体策の選択が求められるようになった (ISO22301:2019 8.3 事業継続戦略及び解決策)	IV 事業継続戦略・対策の検討と決定	<p>【P.16 4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧】</p> <p>4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧 (前略) …</p> <p>(3) 要員確保の観点での戦略・対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重要業務の継続に不可欠な要員に対する代替要員の事前育成・確保 (クロストレーニング、新規雇用等) ● 応援者受け入れ (受援) 体制・手順の構築、応援者と可能な範囲で手順等の共通化 ● 調達先や連携先における BCM 支援のための人員の確保 	<p>時間経過を意識した対策の検討や選択の観点を追記する。</p> <p>■追記箇所 4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧 (前略) …</p> <p>(3) 要員確保の観点での戦略・対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重要業務の継続に不可欠な要員に対する代替要員の事前育成・確保 (クロストレーニング、新規雇用等) ● 応援者受け入れ (受援) 体制・手順の構築、応援者と可能な範囲で手順等の共通化 ● 調達先や連携先における BCM 支援のための人員の確保 (文章追記) <p>■改定案 なお、事業継続戦略・対策を検討する場合には、時間の経過に応じて、どの対策を選択するかという観点を持つことが有効となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業の中断や阻害が発生する前の段階で選択すべき対策 ● 事業の中断や阻害が発生した段階で選択すべき対策 ● 事業の中断や阻害が発生後の回復に向けた段階で選択すべき対策 	低	追記内容について、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため
5	環境への配慮	追記	・事業所の浸水により敷地外へ有毒物質が流出する事例や設備の爆発等により周辺地域へ被害を及ぼす事例が発生し、企業の社会的責任も求められるようになった (台風災害における企業対応の教訓) ・企業・組織の事業継続計画において、事業の中断や復旧活動が、環境へ与える影響についても配慮するよう求められるようになった (ISO22301:2019 8.4.4 事業継続計画)	V 計画の策定	<p>【P.22 5.1.1 事業継続計画 (BCP)】</p> <p>5.1.1 事業継続計画 (BCP)</p> <p>事業継続計画 (BCP) は、従来、我が国では、BCM とほぼ同じ意味で使われることが多かったが、… (中略) …目標復旧レベルを実現するために実施する戦略・対策、あるいはその選択肢、対応体制、対応手順等が含まれる。</p> <p>BCP においては、特定の発生事象 (インシデント) による被害想定を前提にするもの… (後略)</p>	<p>事業継続が環境に及ぼす影響を考慮することに係る内容を追記する。</p> <p>■追記箇所 5.1.1 事業継続計画 (BCP)</p> <p>事業継続計画 (BCP) は、従来、我が国では、BCM とほぼ同じ意味で使われることが多かったが、… (中略) …目標復旧レベルを実現するために実施する戦略・対策、あるいはその選択肢、対応体制、対応手順等が含まれる。</p> <p>(文章追記) BCP においては、特定の発生事象 (インシデント) による被害想定を前提にするもの… (後略)</p> <p>■改定案 企業活動に対する社会からの要請である CSR や ESG 経営の観点から、事業継続中断や復旧活動が環境に与える影響についても考慮することが重要である。例えば、企業・組織が事業のために有毒物質などを扱う場合、法令に則って管理するとともに環境保護の対策として、被災時においてそれら有毒物質等が外部へ流出することの防止を図ることがあげられる。</p>	低	台風により実際に発生している事例への対応であるが、関係省庁・団体との調整が必要となる可能性があるため

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
6-1-1	緊急時の対応手順の具体化（従業員の安全確保）	補強	<ul style="list-style-type: none"> ・交通機関の計画運休より出勤者が一斉帰宅したこと及び運転再開後に出勤する人が鉄道駅へ集中したことにより大混雑が発生した事例があった（台風災害における企業対応の教訓） ・緊急時において、対応チームの能力に関する要求事項が追加された（ISO22301:2019 8.4.2 対応体制） ・組織に対して、危機管理能力の構築及び維持に係る要求事項が追加され、関係者の人命保護を優先することを求められた。（NFPA1600-2019 6.4 Crisis Management） 	5.1.1.2 緊急時の対応手順	<p>【P. 23 表 5.1.1.2-1 初期段階で実施すべき事項 「顧客・従業員の安全確保及び物資配給」】</p> <p>表 5.1.1.2-1</p> <ul style="list-style-type: none"> ●顧客・従業員の安全確保及び物資配給 <ul style="list-style-type: none"> ●避難が必要な場合、顧客・従業員の避難誘導 ●水・非常用食料等の必要な物資を配給（備蓄の活用、必要に応じ追加調達） ●必要な場合、安全な帰宅方法の指示…（中略）… ●自身及び周囲の安全確保 <ul style="list-style-type: none"> ●身の安全を確保した後、初期消火、周囲のケガ人や閉じ込め者の救出（救出用資材を活用） ●必要な場合には避難 	<p>交通機関の計画運休時における従業員の外出抑制に係る内容を追記する。</p> <p>■追記箇所</p> <ul style="list-style-type: none"> ●顧客・従業員の安全確保及び物資配給（文章追記1） <ul style="list-style-type: none"> ●避難が必要な場合、顧客・従業員の避難誘導 ●水・非常用食料等の必要な物資を配給（備蓄の活用、必要に応じ追加調達） ●必要な場合、安全な帰宅方法の指示…（中略）… ●自身及び周囲の安全確保 <ul style="list-style-type: none"> ●身の安全を確保した後、初期消火、周囲のケガ人や閉じ込め者の救出（救出用資材を活用） ●必要な場合には避難（文章追記2） <p>■改定案1</p> <ul style="list-style-type: none"> ●必要な場合、安全な帰宅方法の指示や、かえって帰宅することが危険な場合の待機指示 <p>■改定案2</p> <ul style="list-style-type: none"> ●早期帰宅・自宅待機中の従業員は自宅等の状況を確認し、必要な場合には避難 	高	仕様書において必須のため「災害警戒時等の従業員の外出抑制」
6-1-2	緊急時の対応手順の具体化（従業員の安全確保）	同上	同上	5.1.2 事前対策の実施計画	<p>【P. 26 5.1.2 事前対策の実施計画】</p> <p>（前略）…実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時…（中略）…早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復旧手順の決定 ●重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップの実施 ●代替拠点での代替供給体制の整備を含む業務拠点の多重化・分散化…（中略）… ●代替人材の確保・トレーニング ●資金確保対策 ●備蓄品、救助用器具等の調達 	<p>交通機関の計画運休時における従業員の外出抑制に向けた具体的な対策を追記するとともに、備蓄品等の備えについて補記する。</p> <p>■追記箇所</p> <p>（前略）…実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時…（中略）…早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復旧手順の決定 ●重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップの実施（文章追記） ●代替拠点での代替供給体制の整備を含む業務拠点の多重化・分散化…（中略）… ●代替人材の確保・トレーニング ●資金確保対策 ●備蓄品、救助用器具等の調達 <p>■改定案</p> <ul style="list-style-type: none"> ●必要な防災情報（事業所の所在地のリスク等）の把握及び災害時の行動判断基準（気象警報、公共交通機関の計画運休など）のマニュアル化 ●安全確保の観点及び交通機関の計画運休等による通勤困難への対応のため、早期の判断によるテレワーク実施、特別休暇制度の推進等による外出抑制対応の決定 ●テレワークのための環境の整備（在宅勤務用パソコン、リモートアクセス環境等）…（後略） 	高	仕様書において必須のため「災害警戒時等の従業員の外出抑制」

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
6-2	緊急時の対応手順の具体化（備蓄品の増強）	追記・補強	<ul style="list-style-type: none"> 企業や市民に対して災害に備えた防災備蓄を推進する条例が制定されつつある（自治体の条例に基づく対応） 緊急時において、対応チームの能力に関する要求事項が追加された（ISO22301:2019 8.4.2 対応体制） 組織に危機管理能力の構築及び維持に係る要求事項が追加され、関係者の人命保護を優先することが求められた。（NFPA1600-2019 6.4 Crisis Management） 	5.1.2 事前対策の実施計画	<p>【P. 26 5.1.2 事前対策の実施計画】</p> <p>（前略）…実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時…（中略）…早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復旧手順の決定 ● 重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップの実施 ● 代替拠点での代替供給体制の整備を含む業務拠点の多重化・分散化…（中略）… ● 代替人材の確保・トレーニング ● 資金確保対策 ● 備蓄品、救助用器具等の調達 	<p>備蓄品等の備えについて補記する。</p> <p>■追記箇所 （前略）…実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時…（中略）…早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復旧手順の決定 ● 重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップの実施…（中略）… ● 代替人材の確保・トレーニング（文章修正・追記） ● 資金確保対策 ● 備蓄品、救助用器具等の調達 <p>■改定案 ●有事における資金調達の対策 ●備蓄品*、救助用器具などの調達 *備蓄品の品目及び数量については、企業・組織の拠点が所在する地域の自治体が制定する条例等を参考とし、企業特性に応じた備蓄方法を検討する。一脚注：例えば、東京都帰宅困難者対策条例では、事業者に対して、従業員が安全に過ごすために必要な3日分の飲料水や食料を備蓄することを努力義務として規定している。</p>	高	仕様書において必須のため「企業備蓄の必要性」
7	対策本部と事業継続部門の連携強化	補強	<ul style="list-style-type: none"> 対策本部と事業継続組織による事業継続対応の有効性を向上するために、報告に関する要求事項が追加された（ISO22301:2019 8.4.4 事業継続計画） 有事における対策本部と対応チームの連携の有効性を向上するために、両者間の情報連携、情報管理の仕組み整備が追加された（NFPA1600-2019 Chapter 7 Execution） 	5.1.1.2 緊急時の対応手順	<p>【P. 24 表 5.1.1.2-2 事業継続対応において実施すべき事項】</p> <p>「項目」： ● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、調整</p> <p>「実施事項」： ● 重要な製品・サービスの供給先や関係当局との連絡、WEBサイトによる通達や告示の閲覧等により情報収集</p> <p>● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、必要に応じて相手方と調整</p>	<p>対策本部と事業継続組織の連携強化に係る内容を追記する。</p> <p>■追記箇所 （文章追記） 「項目」： ● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、調整</p> <p>「実施事項」： ● 重要な製品・サービスの供給先や関係当局との連絡、WEBサイトによる通達や告示の閲覧等により情報収集</p> <p>● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、必要に応じて相手方と調整</p> <p>■改定案 「項目」： ●対策本部と事業継続組織の連携体制の構築</p> <p>「実施事項」： ●対策本部による重要な意思決定及び危機的な事象（インシデント）が発生した場合の迅速な対応を実施するための、事業継続組織から対策本部へ報告すべき事項や基準の明確化</p>	中	

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
8	外部委託先やサプライヤーの事業継続力の評価	追記	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤーの工場停止により部品供給が滞り自社工場での完成品生産が停止する事例があった（台風への企業対応の教訓） ・計画及び手順書の評価と更新を適時実施する項目、及び外部委託先やサプライヤーの事業継続能力を評価する項目が追加された（ISO22301:2019 8.6 事業継続計画及び能力の評価） 	7.1 点検・評価	<p>【P. 31 7.1.2 事業継続マネジメント (BCM) の点検・評価】</p> <p>BCMにおいては、まず、人事異動や取引先の変更等による当然必要な修正が行われているかの点検が定常的に必要な事項となる。また、事業所、製造ライン、業務プロセス等の業務実施方法の変更、新製品・サービスの提供開始、新たな契約締結などの事業の変化、利害関係者からの要求、法令改正などの環境変化、その他様々な要因に対して、BCMが合致しているか、必要な変更が行われているかの視点からも点検・評価を行う。さらには、取引先の点検等、サプライチェーンの視点で点検・評価を行う必要もある。…（後略）</p>	<p>外部委託先やサプライヤーの事業継続能力を評価する内容を追記する。</p> <p>■追記箇所 BCMにおいては、まず、人事異動や取引先の変更等による当然必要な修正が行われているかの点検が定常的に必要な事項となる。また、事業所、製造ライン、業務プロセス等の業務実施方法の変更、新製品・サービスの提供開始、新たな契約締結などの事業の変化、利害関係者からの要求、法令改正などの環境変化、その他様々な要因に対して、BCMが合致しているか、必要な変更が行われているかの視点からも点検・評価を行う。さらには、取引先の点検等、サプライチェーンの視点で（文章追記）点検・評価を行う必要もある。…（後略）</p> <p>■改定案 外部委託先やサプライチェーン上の仕入先の事業停止による自社の事業への影響を想定し、外部委託先や仕入先の事業継続力が、自社の事業継続の支障とならないかを</p>	低	追記内容について、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため
9	読みやすさの改善	記載場所の変更	「事前対策の実施計画」に記載されている対策の事例を、「事前対策の実施」における具体的な対策事例として記載、読み手の理解の向上を図る	5.1.2 事前対策の実施計画 6.1 事前対策の実施	<p>【P. 28 6.1 事前対策の実施】</p> <p>5.1.2 章にて策定した事前対策の実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施する。また各部署が実施する事前対策は、その部署の管理者が進捗を確認するとともに…（後略）</p>	<p>V章の計画の策定に記載されている対策の例示を、VI章の事前対策の実施に移動する。（No. 6-2 を実施したうえで移動することに留意する）</p> <p>■追記箇所 6.1 事前対策の実施 5.1.2 章にて策定した事前対策の実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施する。（文章追記） また各部署が実施する事前対策は、その部署の管理者が進捗を確認するとともに…（後略）</p> <p>■改定案（P. 25、26 から移動） 実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時…（中略）…早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。</p> <p>● 対応拠点（本社内など）、代替拠点等でのマニュアル、パソコン、電話回線、机、各種書類、事務機器、設備などの設置または確保…（中略）…</p> <p>● 有事における資金調達の対策 ● 備蓄品*、救助用器具などの調達 *備蓄品の品目及び数量については、企業・組織の拠点が所在する地域の自治体が制定する条例等を参考とし、企業特性に応じた備蓄方法を検討する。→脚注：例えば、東京都帰宅困難者対策条例では、事業者に対して、従業員が安全に過ごすために必要な3日分の飲料水や食料を備蓄することを努力義務として規定している。</p>	低	緊急性が低いこと、また構成変更となることについて、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため

NO.	改定ポイント	対応	理由・根拠	具体的箇所	改定のイメージ		改定の優先度	優先度の理由
					現行ガイドラインの記載	改定例/改定の考え方		
10	用語の整理	章節タイトル及び構成の変更	「計画」を「有事に活用する事業継続計画」と「BCPに係る平時の活動計画」に明確に分けることで理解しやすくする	V 計画の策定	<p>【P. 22～27 V 計画の策定】</p> <p>V 計画の策定</p> <p>5.1 計画の立案・策定</p> <p>5.1.1 事業継続計画 (BCP)</p> <p>5.1.1.1 緊急時の体制</p> <p>5.1.1.2 緊急時の対応手順</p> <p>5.1.2 事前対策の実施計画</p> <p>5.1.3 教育・訓練の実施計画</p> <p>5.1.4 見直し・改善の実施計画</p> <p>5.2 計画等の文書化</p>	<p>(協議中)</p> <p>「計画」を「事業継続計画及びBCMに係る平常時の活動計画」と変更すること、及び章構成を見直すことについて、有識者等を交えて検討・協議する。</p> <p>■改定案</p> <p>V 事業継続計画及びBCMに係る平常時の活動計画の策定</p> <p>5.1 事業継続計画の立案・策定</p> <p>5.1.1 事業継続計画</p> <p>5.1.1.1 緊急時の体制</p> <p>5.1.1.2 緊急時の対応手順</p> <p>5.2 BCMに係る平常時の活動計画の立案・策定</p> <p>5.2.1 事前対策の実施計画</p> <p>5.2.2 教育・訓練の実施計画</p> <p>5.2.3 見直し改善の実施計画</p> <p>5.3 事業継続計画及びBCMに係る平常時の活動計画の文書化</p>	低	構成変更となることについて、有識者・関係者との協議を経た合意が必要と想定されるため

付録

調査対応文献一覧

#	文献タイトル	発行元	調査の観点
1	ISO22301 : 2019 セキュリティ及びレジリエンス—事業継続マネジメントシステム—要求事項	ISO	BCP/BCMに関する要求事項
2	ISO 22313:2020 セキュリティ及びレジリエンス—事業継続マネジメントシステム—ISO22301 使用に関する手引き	ISO	BCP/BCMに関する指針
3	ISO/TS 22317:2015 社会セキュリティー—事業継続マネジメントシステム—事業影響度分析 (BIA) の指針	ISO	事業影響度分析の指針
4	ISO/TS 22318:2015 社会セキュリティー—事業継続マネジメントシステム—サプライチェーン継続の指針	ISO	サプライチェーンの継続に関する指針
5	ISO 22316:2017 セキュリティ及びレジリエンス - 組織のレジリエンス -原則及び属性	ISO	組織のレジリエンスに関する原則
6	ISO/TS 22330:2018 セキュリティ及びレジリエンス—事業継続マネジメントシステム—事業継続の人の側面の指針	ISO	要員の観点から見た事業継続の指針
7	ISO/TS 22331:2018 セキュリティ及びレジリエンス—事業継続マネジメントシステム—事業継続戦略の指針	ISO	事業継続戦略の指針
8	The BCI Good Practice Guideline (GPG) 2018 Edition	BCI (英)	BCP/BCMのベストプラクティスに基づく対応
9	NFPA1600-2019	NFPA (米)	BCP/BCMに係る基本的な基準や対策
10	COVID-19 Pandemic Operational Guidance for the 2020 Hurricane Season FEMA	FEMA (米)	新型コロナ禍におけるハリケーンシーズンの対策
11	Hazard Exposure and Risk Assessment Matrix for Hurricane Response & Recovery Work	OSHA (米)	米国労働安全衛生局によるハリケーン時の職場の対策
12	計画運休時の出退勤ガイドライン	東京都	令和元年東日本台風等を踏まえた BCP 項目

2.3 新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する調査・検討等

2.3.1 新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査

1. 調査概要

本調査では、新型コロナ禍における企業の対応事例について、企業を対象としたヒアリング調査を行い、成果を取りまとめた。

具体的には、新型コロナ禍の企業の事業継続に関する備え・対応・影響等から得た教訓やその後の取組等について、企業の BCP 担当者に対し、ヒアリングによる調査を行い、得られた情報を整理・分類することによって、成果物を作成した。

なお、具体的な社名及び個別の聞き取り調査結果については、秘匿性が高い情報であるため、非公開(部内限り)とする。

ヒアリング調査で用いた、調査依頼文及びヒアリング調査シートは次ページ以降に示す通りである。

(ア) 調査依頼文

関係各位

令和3年2月
内閣府(防災担当)
有限責任監査法人トーマツ

内閣府 実施

事業継続への対応事例調査に対する御協力の御願いについて

平素より格別の御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。この度は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大へのご対応にお忙しい中、大変恐縮でございますが、調査へのご協力の御願いとなります。

さて、内閣府では、新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた事業継続計画(BCP)の策定・運用の普及促進を目的として「令和2年度企業防災力向上のための事業継続計画(BCP)策定・運用に関する調査・検討業務(以下、「本業務」と言う。)を実施しており、この一環として「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」をしています。

有限責任監査法人トーマツは、本業務を内閣府より受託しており、本調査については受託事業の一環として関係各位にヒアリング調査の御協力を御願いするものです。

日頃より防災活動を積極的に実施されている貴社におかれましては、新型コロナ禍における事業継続対応状況についてヒアリング調査にてお伺いしたくご協力をお願い申し上げます。お伺いした内容は、他社の状況とあわせて取りまとめた上で、企業の事業継続に関して考慮すべき事項や課題の検討を行う際の参考とさせていただきます。

調査の実施時期は2月上旬から2月中旬を予定しています。所要時間は1時間程度でオンライン又は対面での実施を予定しています。

つきましては、別紙の調査項目を御覧の上、ヒアリング調査へのご協力をご検討いただければ幸いです。ご多用中誠に恐れ入りますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

【本調査に関する問合せ先】
有限責任監査法人トーマツ

【本調査実施に係る内閣府担当者】
内閣府 政策統括官(防災担当)付
参事官(事業継続担当)付

(イ) ヒアリング調査シート

新型コロナ禍を踏まえた企業の事業継続に関する取組みに関する調査
ヒアリング調査シート

令和3年2月

この度は、本調査へのご協力を賜りまして誠にありがとうございます。
お伺いする際に、以下の項目に従いヒアリングを実施させていただきますので、可能な範囲でご回答くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

1. 全般

新型コロナウイルス感染症が貴社の事業継続に及ぼした影響についてご教示ください。
■ 影響の大きさ(経営資源や金額規模、影響継続期間等) ■ 貴社の取引先やサプライチェーンへの影響の大きさ ■ 貴社が所属する業界全体への影響の大きさ

2. 事前の備え

新型コロナウイルス感染症の拡大前に、新興感染症を想定した事業継続計画を策定されていたかご教示ください。
① 策定されていた場合、具体的な内容についてご教示ください。(可能な範囲で、貴社 BCP をご提示いただければ幸いです。) ➢ 従業員への支援(モノ、カネ、情報) ➢ 備蓄品(マスク、消毒液などの衛生用品)の整備 ➢ 感染防止策(スプリットオペレーション、交代勤務等) ➢ 情報の収集・分析及び情報発信(取引先、顧客、従業員) ➢ テレワーク環境の整備(テレワーク規程や勤務規則の整備を含む) ➢ 休業等の判断基準の整備 等 ② 策定されていない場合、その理由についてご教示ください。また臨時に対策を実施した場合の対応をご教示ください。

3. 得られた教訓

新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓があればご教示ください。
■ 最も困ったことや予測できなかったこと ■ 事前に備えていたができなかったこと ■ 人手が不足した場合への対応 ■ 従業員の健康管理や職場の安全確保に係る対応及び対策(産業医や保健師の活用) ■ 戦略的な事業転換や事業売却による事業継続の検討余地 等

4. 新型コロナウイルス感染症流行中および今後の取組み

設問 3 の教訓を踏まえて実施した取組み・今後実施を予定している取組についてご教示ください。

- BCP 策定の観点および運用の観点
 - テレワークの実施
 - 時差出勤の実施
 - 備蓄品(マスク、消毒液、アクリル板、ビニールシート、等)の整備
 - スプリットオペレーション、交代勤務制
 - 雇用の維持継続に関する工夫・求める政策 等

5. BCM への取組み

BCP 策定の観点及び事業継続マネジメント(BCM)の観点(例えば、対策導入計画の立案、教育・訓練の実施、見直し・改善の実施)から、考慮している点や工夫している点、課題と考える点、があればご教示ください。

- 災害後の振り返りの実施有無(PDCA サイクルの実践)
- 同業種・異業種を含めたベンチマークの実施
- 自社サプライチェーンの把握状況
- 取引先への BCP 策定支援や復旧支援の実施状況
- 従業員への BCP の周知状況(訓練、トレーニング)
- 事業継続ガイドラインや各種ガイドライン、ISO 規格等の活用状況
- 結果事象に着目した事業継続戦略の立案 等

6. ご要望等

事業継続の取組に関して、行政に対するご要望があればご教示ください。

- 行政に対する事業継続に関するご要望
 - 国レベルで検討が必要な事項
 - 地方自治体レベルで検討が必要な事項
 - BCP の普及啓発に関して
 - 官-民および民-民の連携に関して 等

以上

(ウ) ヒアリング調査にご協力頂いた企業

災害時に重要な役割を果たすと考えられる 9 業種を選定したうえで、各業種から対象企業を抽出し、18 社の候補企業をリストアップした。企業の抽出にあたっては、大企業だけでなく、中堅企業、地方の企業に該当する企業も調査対象となるようにした。

表 2 ヒアリング調査にご協力頂いた企業の業種及び種別

業種	記号	種別
電気・ガス・熱供給業・水道業	A 社	大企業
製造業（医療・医薬品）	B 社	大企業
製造業（医療・医薬品）	C 社	中小企業
製造業（その他）	D 社	大企業
製造業（その他）	E 社	中小企業
情報通信業	F 社	大企業
小売業	G 社	大企業
小売業	H 社	中小企業
卸売業	I 社	大企業
卸売業	J 社	中小企業
卸売業（商社）	K 社	大企業
運輸業・郵便業	L 社	大企業
医療・福祉	M 社	大企業
金融・保険業	N 社	大企業
金融・保険業	O 社	大企業
製造業（食品）	P 社	中小企業
建設業	Q 社	大企業
運輸業・郵便業	R 社	中小企業

2. 新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査についてのまとめ

本節では、企業へのヒアリング調査を通じて得られた、新型コロナウイルス感染症に対する企業における取組事例を、「要約」と「事例」に分けて記載する。なお、ヒアリングメモについては、その記載内容の性質から非公開（部内限り）とするため、別途資料としてまとめた。

➤ 「要約」

事例から導き出せるヒアリング対象の各業種・企業の共通事項や特徴的な事項を取り上げて、新型コロナウイルス感染症に対する各社企業における対応の実態が把握できるように分析した。

➤ 「事例」

「事例」については、以下の各項目について、ヒアリングの回答結果を分類して記述する。

- ◇ 新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
- ◇ 新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
- ◇ 新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
- ◇ 新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
- ◇ BCMへの取組
- ◇ ご要望等

また、各項目はそれぞれ以下の形式で記述する。

【「新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響」、「新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況」、「新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓」、「新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組」、「BCMへの取組」】

以下の表を用いて、各項目に係る内容についての事例を、項目毎に分類して記載する。

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
○○○	(事例1：○○業A社)
○	・ **** * **** *

【ご要望等】

以下の表を用いて、内閣府に対して提示された、事業継続そのものや事業継続の普及・啓発に関するご意見・ご要望を記載します。

事業継続及び事業継続の普及・啓発に関する事項
・ * * * * * (〇〇業X社)
・ * * * * * (△△業Y社)

(注意)

- ・ 全ての項目に対して、全てのヒアリング対象企業から情報を入手したわけではなく、入手できた情報かつ事例として掲載することが有効な情報を選出のうえ記載しています。そのため項目によって事例の総数は異なる。

3. 新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査についての要約

新型コロナウイルス感染症は、感染拡大から約1年を経過し、いまだ収束への道筋は見えておらず、世界的かつ長期的な影響を及ぼしている未曾有の感染症となっている。新型コロナ禍による需要の激減に大きな影響を受けたのは、人流に係る運輸業・郵便業及び飲食業であった。社会機能維持に必要な業種である、金融・保健業、電気・ガス・熱供給業・水道業、小売業、情報通信業等においては、業務実施（オペレーション）上、一定の影響はあるものの、影響は大きくないとの回答が多かった。一方、巣籠もり需要や感染拡大防止に必要な手指消毒液の需要を受けて、製造業（食品）や製造業（医療、医薬品）企業では需要増による売り上げ増につながっているものの、ピーク時に比べると需要は落ち着いている状況であった。

この厳しい状況の中で、各企業は感染予防策を講じながら事業を継続するためのたゆまぬ努力を続けている。従来から新型インフルエンザ対策としても検討されていたスプリットオペレーションや時差出勤等の対策の有効性が確認された。特にテレワークについては対策としての検討は進んでいたものの、新型コロナ禍により、急速に導入が進んだ対策と言える。一方、新型コロナ禍においてはアクリル板やビニールシートの設置等の感染予防に関する対策や急速な需要変化への対応等が必要とされた。

新型インフルエンザ等を想定したBCPを策定していた企業の多くが、有効に活用できなかったと回答した企業が多く、活用できた企業は、訓練の繰り返し等により実効性の向上を図ってきた企業や、オールハザードのBCPIにより結果事象に着目した事業継続戦略を検討しておきし、感染症を起きうるシナリオの一つとして複数の想定に基づく訓練等により成熟度を向上してきた企業であった。

9業種18社のヒアリング調査に基づき、この1年以上にわたる新型コロナウイルスへの対応の中で見えてきた、企業が取り組むべき事業継続に係る課題を次の通り整理した。すべての業種に対するヒアリング調査ではないため、調査対象範囲を広げることで、新型コロナウイルス感染症への新たな課題が抽出されることにも留意が必要である。

① リスク認識が不十分だった長期化への対応

これまでのBCPは事業が中断した場合、または中断の恐れがある場合に、重要な製品やサービスの供給をいかに継続または早期に復旧させるかを中心に考えられてきた。新型コロナ禍においては、供給力は維持された状態で急激に発生する需要変化（需要増、需要減）への対応が求められる。

また、長期にわたる対応が求められる中で、環境の変化にさらされる従業員のメンタルケアや、雇用の維持に関する対応が求められる。

② 感染症の性質の違いを考慮したリスク認識とその対応

新型インフルエンザを想定した対策は、従業員や家族の感染による欠勤率（人的

資源の不足)を対応策検討の指標として考えてきた。新型コロナウイルス感染症の対策においては、予防中心の対策を長期間に亘って継続する必要がある。

③ 幅広い働き方による対応

新型コロナウイルス感染症対策として、テレワーク、スプリットオペレーション、時差出勤、交代勤務等の導入が進むこととなった。感染状況に応じて、出社を前提とした働き方からの様々な働き方を選択できる仕組みに対応することが求められる。

一方で、製造現場、医療・福祉サービス、物流など、出社を前提とした社会機能維持の業種に従事する従業員への感染予防対策や、支援等を考える必要がある。

④ 従来BCP/BCMにおける課題への対応

新型インフルエンザを想定した原因事象ベースのBCPがうまく機能しなかったことに対し、結果事象ベースの事業継続戦略とすることで、新興感染症だけでなく、地震、風水害、噴火等すべての危機に対応できるBCPIに強化するとともに、取組の進んでいない、取引先やサプライチェーンと連携したBCPへの取組が求められる。

企業においてBCPが整備されていないことにより、人的被害や第三者への被害が発生した場合には、安全配慮義務違反や内部統制の不備を問われる可能性も否定できないため、経営者は、社会から期待や信頼にこたえられるようBCP/BCMの整備に取り組むべきである。

(ア) 新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響

新型コロナウイルス感染症は、世界各地へと感染を拡大し始めてから1年以上が経過しており、長期間に亘り、企業に対して様々な影響を及ぼしてきた。

調査対象企業各社への新型コロナウイルス感染症による事業継続に係る影響は、感染症そのものによる影響、感染症が業務実施（オペレーション）に与える影響と政府の施策に伴う影響（需要変化を含む）によってもたらされる影響の3つに大別できる。業務実施に与える影響は限定的であったが、需要変化による業績への影響は業種により差異があり、甚大な影響を受けた企業もあった。

感染症そのものによる影響については、社内で感染者が発生した企業においても、長期間の休業に追い込まれる企業はなかった。

業務実施への影響については、感染拡大防止を前提とした業務実施体制への移行を迫られたり、緊急事態宣言の発出により急激なテレワークへの移行を推進したり、当初は混乱等が見られた。その後は企業各社、課題を残しつつも一定程度の対応を進められてきている。

また、政府の施策に伴う影響（需要変化を含む）のうち、需要減による影響については、航空事業を営む運輸業・郵便業や飲食業で特に甚大となっており、その他業務用や産業用のビジネスに係る電気・ガス・熱供給業・水道業や卸売業、製造業（医療・医薬品）、製造業（その他）、医療・福祉業で影響が出ている。

一方、巣籠もり需要等により、小売業、製造業（食品）においては需要増の影響が出ている。

事業を複数持つ会社や企業グループにおいては、需要増の事業が、需要減の事業の業績を補完するケースも見られた。

取引先や仕入先のサプライチェーンに関しては、2020年3月から4月にかけて中国からの部品供給が滞り、小売業、製造業（その他）、建設業への製品や部品の納期遅延の影響が出た以外に、新型コロナウイルス感染症による影響は限定的であった。

➤ 事例

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
新型コロナウイルス感染症により事業継続に甚大な影響を受けた企業 1業種、1社	・ 国内・全世界で移動が制限される事態となったため、 業界全体が大規模な影響を被った 。海外との移動が激減し、国内の移動も緊急事態宣言中の4、5月は激減した。その後回復し、秋口のGo To事業でさらに回復したものの、再度の緊急事態宣言により減少している。 (運輸業・郵便業L社)

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
新型コロナウイルス感染症による業務実施への影響が少ない企業 7業種、13社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製薬企業なので、ビジネスを止めることはできない。新型コロナウイルス感染症による大きなインパクトはない。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 業績への影響はあるものの、定常化しているため、市況変化の一つの要素として捉えている。工場や事務所で感染者が発生した際に、消毒作業は実施したものの、工場の操業停止や事業停止に至る影響はない。（製造業（その他）D社） ・ 当社では従業員の感染者が出ていないため、影響を受けていない。また感染の疑いがある従業員は、原則自宅待機とし PCR 検査を実施させている。（小売業H社） ・ 当社では保険商品をオンラインで販売しているため、対面営業の停止等による業績への影響はない。2020年の緊急事態宣言では、外出自粛により事故件数も減ったが、2021年1月からの緊急事態宣言では、車の動きは平時に戻っており、従来と同程度の事故も発生している。お客様からはサービスレベルの維持を期待されている。（金融・保険業N社） ・ 事業継続への影響はない。感染防止と事業継続を両立しながら、お客様の事業継続に向けて金融業務を遅延なく実施することとしている。（金融・保険業O社） ・ 現状は事業継続に対する影響はない。作業所におけるクラスター等の発生もなく、工事等を継続している。（建設業Q社）
新型コロナウイルス感染症による需要変化に影響を受けた企業 6業種、11社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急事態宣言時に業務用販売量は4割程度の減少があり、緊急事態宣言が解除されていた時期は1~2割の減少となっていた。家庭用は巣籠もり需要により、前年比同等で推移している。工事や点検等の業務については、コロナ禍においても継続している。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 2020年度の決算数値では、第四四半期（3月末時点）でマイナスの影響が出ている。年初の時点では、物流が止まる可能性があったことから、取引先における当社製品の流通在庫の積み増しが行われたことと、受診控えによる検査の補助剤、処方薬の出荷が減少したことにより一定の影響が出ている。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 新型コロナウイルスの発生に伴い、都市型ドラッグストアの売上が低下しており、2割程度売り上げが低下した。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 受注ベースでは12%減である。感染症の影響により対面のルート営

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
新型コロナ ウイルス感 染症による 需要変化に 影響を受け た企業 6業種、11社 (前頁続き)	<p>業が満足にできていないため、標準製品の売上が低迷している。 (製造業(その他)E社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グループ内の企業については、業種により好不調に鮮明な違いがでて ている。一般消費者向けの食料品・日用品を扱うスーパーは巣籠もり 需要により計画以上の好調な売り上げとなっている。一方、百貨店の ファッション、レストラン、一部の専門店の売り上げは低調である。 (小売業G社) ・ リモート勤務や外出自粛による需要落ち込みにより、石油、ガス、電 力の業務用の販売量は減少したものの、一般家庭用のガスや電力は、 巣籠もり需要により販売量が増加した。販売数量は落ち込んでいる が、生活必需品を扱っているため、事業継続への大きな影響はない。 一方、新型コロナウイルス感染症が長期化した場合、取引先の資金繰 りに甚大な影響を及ぼす可能性がある。(卸売業I社) ・ 当社は地方卸売市場を運営しており、グループ企業10社のうち、業 務用の食品卸企業2社が、販売額で大きな影響があった。巣籠もり 需要により売上が手堅く推移した企業もあり、グループ全体の結果 としては、堅調な売り上げであった。(卸売業J社) ・ 人流に係る取引先(航空会社・鉄道企業等)の影響が大きかった。 (卸売業(商社)K社) ・ 現状、法人内の約半数の病院が新型コロナウイルス患者を受け入れ ている。病院・施設においてクラスターが発生した場合は、クラス ターが発生した業務のみを停止し、施設全体の業務停止とならない よう事業継続を図っている。(医療・福祉M社) ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大による巣籠もり需要のため、昨年 2月から8月までは例年以上の注文があり、24時間体制で生産に取り 組んだ。工場は1施設のみで生産力が限られているため、製品が 欠品状態になった。また昨年8月以降は例年通りの売り上げで推移 している。(製造業(食品)P社) ・ 鋼材・建材・農業資材・土木資材を中心に運送しており、売り上げは 前年対比 5-10%程度落ち込んでいる。鋼材の顧客は大口取引が停止 し、出荷が止まっている。(運輸業・郵便業R社)

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
取引先やサプライチェーンへの影響があった企業 4業種、6社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 武漢はタウリンの世界的な製造拠点となっているが、ロックダウンにより入手が困難になった。自社工場の操業が止まる事態には陥っていないが、原料の調達には非常に苦労した。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 中国で感染症が拡大した際、サプライチェーンに影響が生じ、部品の調達が遅れることがあった。（製造業（その他）E社） ・ 新型コロナウイルスの感染拡大当初、中国からの輸入手続きに時間を要し、中国で製造した一部の商品が品薄となった。中国のみの生産体制にはリスクがあると改めて認識し、サプライチェーン見直しの観点からも、タイやベトナム等、調達地域を複数化し、選択肢を広げる必要性を認識している。（小売業G社） ・ 2020年の3、4月は、中国からの資材（トイレ、洗面台、風呂等の部品等）の入手が停滞した。その後、中国からの物流が回復し調達できるようになった。（建設業Q社）
取引先やサプライチェーンへの影響がなかった企業 4業種、6社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品の物流については優先されており、航空便のコストが高騰しても商流を確保しているため、大きな混乱はなく流通できている。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 仕入先の事業停止はなく、当社の事業継続への影響はない。（運輸業・郵便業L社） ・ 第1回の緊急事態宣言期間中は、お客様の外出自粛により自動車の利用機会が減少し、結果として事故の件数が少なくなった。自動車修理工場のニーズが低下したため、新たな引き合い等ないか相談をもらうことはあった。（金融・保険業N社） ・ 物流会社やシステム会社、事務機器メーカー等の委託先や業者が事業を停止した事実もなく、影響はない。（金融・保険業O社）
業界に影響があったと回答した企業 4業種、5社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年1、2月の緊急事態宣言に伴う飲食業界への影響は特に甚大であると考えられる。当グループは複数の事業から構成されており、グループ内で一定程度の補完ができているが、飲食事業のみを営んでいる企業は事業継続が困難な状況に陥っている場合もあるのではと想定される。（小売業G社） ・ 緊急事態宣言による外食産業への影響は甚大であり、食品市場の取引額が低迷している。一方、単身世帯を含め、家庭での生鮮食品（水産物・肉等）の需要が増加しており、量販店等は好調に推移している。（卸売業J社） ・ 例年12月が最繁忙期であるが、年末年始の3密回避等、人が集まら

項目	新型コロナウイルス感染症が自社の事業継続に及ぼした影響
業界に影響があったと回答した企業 4業種、5社 (前頁続き)	<p>ないという消費者の行動様式の変化に伴い、需要の山が平準化された印象を受けている。(卸売業J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車部品の運送会社では昨年3月から配送が止まったと聞いている。これまでチャーター輸送を利用していた企業が小口混載に輸送方法を切り替えており、それに伴い小口混載に対応できる輸送業の需要が上がっている。(運輸業・郵便業R社)

(イ) 新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況

事業継続計画は、オールハザードを対象とした計画を策定している企業と特定のリスクを想定した計画を策定している企業に大別された。感染症を対象とした事業継続計画を策定していない企業もあったが、長期間の対応の中で一定程度の対応マニュアルを作成していた。

新興感染症を想定した事業継続計画や対応マニュアルを策定している企業の多くは、2009年の豚由来新型インフルエンザまたは2003年のSARSへの対策を契機に取り組みれていた。

マスクや手指消毒液などの衛生用品の備蓄は一定程度進められており、2020年に発出された最初の緊急事態宣言時には入手困難な状況となったものの、なんとか追加で調達すること等によって乗り切り、現在は十分に備蓄が確保できている企業が多い。

テレワークや在宅勤務等については、働き方改革の施策や東京オリンピック・パラリンピックの開催による混雑を避けるための施策として、新型コロナウイルス感染症流行前から取り組まれていた企業も多く見られた。

製造業において、出社することが前提となる製造現場では、従前から交代勤務やスプリットオペレーションが導入されている複数の例があった。

従業員への支援としては、在宅勤務をする社員への業務用PCや通信手段等の貸与、出社が必要な社員への手当の支給、通勤に関する支援等が行われている。

従業員が感染した場合の特別休暇等については、事業継続計画ではなく就業規則として定められている。調査企業では、休業基準を整備している例は少なく、感染症の流行下においても保健所からの指導などが無い限り営業を継続する前提となっている。特に、電気・ガス・熱供給業・水道業、金融・保険業、小売業、運輸業・郵便業、製造業（医療・医薬品）、製造業（食品）業、建設業等、多くの企業が社会機能を維持する企業であるとの認識が強く、事業を継続するために、衛生用品の準備や感染予防対策が進められていた。

➤ 事例

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
<p>感染症を対象とした事業継続計画を策定していた企業 9業種、15社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2009年の新型インフルエンザを踏まえ、感染症に関するBCPを策定済みであった。従業員への支援や備蓄品、感染防止策、情報収集・分析についてはBCPに記載済みであったが、テレワークは未記載であった。新型コロナウイルスを踏まえて感染症に関するBCPは昨年3月末頃にアップデートし、テレワークについても追記した。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ BCPまで形式化できていないが、保健所から提供された情報に基づき、新型コロナウイルス対応のガイドラインを策定した。策定には自社の薬剤師の免許を持つ社員が携わった。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 2009年に新型インフルエンザが流行した際に、グループとして新型インフルエンザに関するBCPは策定し、各グループ企業に展開した。上記BCPには、備蓄品や感染防止策、在宅勤務、情報収集等について記載されている。（製造業（その他）D社） ・ SARSに備えて、感染症が発生した場合の重要業務に携わる人員の特定やマスクなどの衛生用品の備蓄、出社が必要な部署の特定を済ませていた。（情報通信業F社） ・ 2009年の新型インフルエンザの流行を機に、手引書を策定した。今般の新型コロナウイルス対応では、既存の手引書に新型コロナウイルス感染症に関する事項を補記し、昨年秋頃には改定案を策定している。（小売業G社） ・ 2017年に地震、新型インフルエンザ、停電を想定したBCPを策定済みである。BCPでは、基本方針、体制の整備、重要商品の選定、教育訓練、BCPの見直し等の大項目を整理している。（小売業H社） ・ 新型インフルエンザを想定し、被害想定や従業員の感染対策等について、感染期を4段階（海外発生期、国内発生早期、感染拡大期、小康期）で設定し、それぞれの段階に応じた対応を整理している。海外発生期には、関連情報の入手、海外渡航の自粛、注意喚起の実施。国内発生早期から拡大期は、出張及び旅行の自粛、検温の実施、ばら売りの禁止等である。小康期の緩和や第2波に向けた準備等、感染防止の対策を明記している。（小売業H社） ・ 感染症に関するBCPは策定済みである。8月に整備済みであり正式な社内文書として全社員が閲覧できる社内ポータルサイトに掲載している。（卸売業I社）

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
感染症を対象とした事業継続計画を策定していた企業 9業種、15社 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 首都直下型地震及び新型インフルエンザに関するBCPは策定済みであった。新型インフルエンザに関するBCPを策定した2009年当時は、在宅勤務をする前提はなかったため、キーパーソンのみ出社する前提のBCPであり、人数を絞ったうえで事業継続し、キーパーソン以外は自宅待機とする想定であった。(卸売業(商社)K社) ・ 新型インフルエンザ等を想定したBCPは策定済みであった。新型コロナウイルス感染症においては前提が異なったため、既存のBCPを有効に活用することが出来なかった。(運輸業・郵便業L社) ・ 病院では感染症の対応マニュアルは以前から作成している。ただし、感染症を対象としたBCPまでは策定していないと想定される。本部事務局から各施設に対して、感染症を対象としたBCPの策定を指示していない。(医療・福祉M社) ・ パンデミックに特定していないものの、BCPは策定済みであった。グループではハイリスクシナリオを前提とした対応方針を策定することが指針として示されており、感染症を含む対応方針は策定済みであった。感染症のシナリオにおいては、勤務可能な従業員が70~80%程度を想定した対策を検討しており、今回、その内容を活用することができた。またBCPは経営資源に基づいた事業継続対応を進めていたため活用しやすかった。(金融・保険業N社) ・ 新型インフルエンザを想定した感染症のBCPは策定済みであった。スプリットオペレーション、交代勤務はBCPに記載済みだが、テレワークや従業員の手当てについては未記載である。(金融・保険業O社) ・ 新型インフルエンザ対応マニュアルを策定済みであったが、今般の新型コロナウイルスでは有効に活用することが出来なかった。上記マニュアルには感染率や致死率等について記載されていたが、感染症の性質が異なり有効に機能しなかった。またソーシャルディスタンスやテレワークに関する事項は上記マニュアルに記載されていなかった。 (建設業Q社) ・ 感染症に対する対応マニュアルは策定したが、従業員が感染した場合の対応までは明文化できていない。(運輸業・郵便業R社)

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
<p>感染症を想定した事業継続計画を策定していなかった企業 2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前SARSが流行した際に、感染者が発生している地域への海外出張者がいたため、海外出張者が感染した場合を想定し、対応ガイドラインを策定した。（製造業（その他）E社） ・ 経済産業省のハズオンの支援を活用し、自然災害を想定したBCPを策定済みであった。また昨年4月頃には、新型コロナウイルスに関する対策マニュアルを策定した。（卸売業J社） ・ 感染症に関するBCPは未策定だが、地震や火災に対するBCPは策定済みである。緊急時の連絡体制や指揮命令系統等は上記BCPにて明確化している。感染症は発生から影響が出るまで対応する時間の余裕があると考えており、危機感は少なかった。（製造業（食品）P社）
<p>従業員に対し物品に関する支援を実施した企業 3業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リモートワークが出来るようPCを従業員に貸与した。（情報通信業F社） ・ 従来から全従業員に対するインフルエンザのワクチン接種を福利厚生の一環として進めてきた。昨年の緊急事態宣言時にマスクが不足した際は、自社で備蓄していたマスクを必要な従業員に販売した。（卸売業J社） ・ 従前からノートPCを配付しており、新型コロナウイルスが発生してから、従業員に対して情報発信を実施している。（金融・保険業N社）
<p>従業員に対し、手当等の支援を実施した企業 3業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特別対応が必要となると判断した事項については一定程度の支援をした。例えば、車通勤を認め、会社周辺の駐車場の費用の一部負担も行った。感染した場合の報告ルートも整備していた。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 従業員が出張から戻った後、家族への感染予防のために希望する従業員は2週間程度のホテル滞在を可能としている。費用は、会社負担としている。（製造業（その他）E社） ・ 1回目の緊急事態宣言の発出時にはお客様と接する業務に携わる従業員に対しては特別手当を支給している。（情報通信業F社） ・ 当社の店舗に勤務する社員は社会機能維持者と認識しており、一部のグループ会社では、従業員に対して一時的な奨励金を支給した。テレワークを実施する在宅勤務者に対する電気代や光熱費の手当は支給していない。（小売業G社）

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
<p>情報に関する支援を実施した企業 2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職向け・全社員向けに策定したガイドラインをイントラネットで公開しているが対外的には公開していない。（製造業（その他）E社） ・ 従業員向けにアンケートを実施するとともに、毎週1回新型コロナウイルスに関するメッセージを発信している。（金融・保険業N社） ・ 在宅勤務における従業員のコミュニケーション向上の取組を行っている。人事部門では、オンラインでのマネジメントに関する管理職向け研修の実施や、各部門でオンラインのカジュアルな会話時間の確保等である。（金融・保険業N社）
<p>衛生用品の備蓄を進めていた企業 8業種、14社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザ用にサージカルマスクは備蓄済みであった。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ マスク、消毒液は相応の備蓄があったものの拠点によってマスクが枯渇することはあったが、工場ではマスク、防護服が必須であり、潤沢な在庫を持っていたため、必要な場所に配付することができていた。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 工場のクリーンルーム内ではマスクを着用することになっていたため、ある程度マスクの在庫を確保していた。医薬品メーカーの為取引先から優先的にマスクを供給してもらうことが出来たが、一時はマスクの調達が難しくなり、品不足に陥ることがあった。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 社内の医務室ではマスクや防護服を備蓄している。新型コロナウイルス対応に関しては産業医と意見交換の上対応している。（製造業（その他）D社） ・ マスク、消毒液は備蓄済みであり、出社する必要がある従業員に対してはマスク等を配布した。（情報通信業F社） ・ 本部内にマスク、手指消毒用アルコール、フェイスシールド等の衛生対策用品を備蓄している。またグループ内の大手企業は自社でも備蓄対応している。（小売業G社） ・ 生鮮三品を扱っており、グループ会社に水産加工会社も2社あることから、食品衛生管理上、本社にマスクや消毒用のエタノールは準備を進めてあった。（卸売業J社） ・ キーパーソンが出社する分のマスクは事前に備蓄済みであった。出社を要する従業員を特定していたためその人数に応じたマスクの備蓄は確保していた。昨年の緊急事態宣言中の出社人数は2%程度で、事業の

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
衛生用品の備蓄を進めていた企業 8業種、14社 (前頁続き)	<p>継続は可能であった。N95マスクも備蓄を進めてあった。(卸売業(商社)K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マスクは事前に一定程度は備蓄していたが、多数の社員が着用することや長期化は見込んでいなかったため一時的に不足した。また消毒液の備蓄はしておらず、新規に購入した際に消防法の関係から備蓄数が限られた。(運輸業・郵便業L社) ・ マスクは備蓄されていたものの、薄手であったため、今般の新型コロナウイルス対応では利用出来なかった。また備蓄品については産業医に助言を求めておらず、総務部が選定している。(建設業Q社)
衛生用品の備蓄を進めていなかった企業 2業種、2社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄品に関して BCP には記載済みであったが、実際には備蓄されていないことは反省点であった。(小売業H社) ・ 各事業所では、対外的な支援の一環として一定程度の備蓄品を事前に備えていた。新型コロナウイルス感染症を踏まえて、備蓄品整備の基準・ルールを策定し各事業所における備蓄を推進した。(卸売業I社)
スプリットオペレーションや交代勤務等の感染防止策を準備していた企業 4業種、5社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 24時間365日の業務もあり、従来から交代勤務を実施しているが、従業員の接触を減らすため、班の組み方の工夫や3組2交替の調整及び感染者が発生した場合の班を組み替え等の準備を行った。(電気・ガス・熱供給業・水道業A社) ・ スプリットオペレーション、交代勤務は会社のBCPとして定義はしているが、実施はしていない。十分な距離を確保するような対策を実施してきた。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 出張や会食、接待を自粛しており、従来、産地に直接訪問し対面で実施してきた生産者とのコミュニケーションはオンライン形式に変更している。生鮮三品は本来、実物を確認する目利きが必要だが、オンラインで対応しているため、現物を直接目で確認できないことは難しさがある。(卸売業J社) ・ 時差出勤と在宅勤務は推奨している。また来客や出張は原則禁止であり、必要な場合は社長及び役員の承認を必要としている。(金融・保険業N社) ・ 工場は3交代制である。本社・営業所は出勤率の目標を50%程度として取り組んでいるが、管理部門は業務上、受注処理などで紙媒体を扱う必要があるため、出社数が減りにくい状態である。(製造業(食品)P社)

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
感染症の情報収集やステークホルダーへの情報発信を定義している企業 5業種、8社	<ul style="list-style-type: none"> ・ BCPに警察や自治体、消防などの各行政機関の情報連携窓口を整理し情報収集などを実施している。産業医にもWHOの情報を収集のうえ、社内対策会議用の参考情報や、社員向けの平易な資料の作成に協力を得た。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 事前からの情報収集体制が整っており、今回の対応でさらに有効性が確認された。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 有事の情報伝達の手段として、チャットのアプリを導入している。有事に使うためには平時から使い慣れておくことが重要であり、平時の業務連絡等、日常的に触れるようにしている。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 新型コロナウイルス対応については、対策本部を立ち上げ、毎週金曜日に対策会議を実施しグループ企業から報告を共有している。対策会議は2020年3月末—5月末は毎日開催、6月以降は週1回の開催としており2021年2月現在も継続して実施している。（小売業G社） ・ 隠し事をしないことを会社の広報ポリシーとしており、新型コロナウイルス感染症に関する情報は全て発信している。（小売業G社） ・ BCPでは、WHOや外務省、厚生労働省、各都道府県から情報を収集することが明記されている。（製造業（その他）D社）
テレワークを事前に定義していた企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ BCPにテレワークを含む企業（3業種、3社） <ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークについては、新型インフルエンザ対応のBCPにも記載しており、2020年3月30日に新型コロナウイルス感染症対応版として改訂し、在宅勤務も明確にした。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 従業員の半数程度（約500名）にはVPNを付与し、週2回は在宅勤務が出来るよう、関係規程も事前に整備済みであった。コールセンター以外の部署の従業員は、各本部90%在宅勤務目標の目標を掲げており、会社全体では70%程度が在宅勤務である。（金融・保険業N社） ■ 働き方改革の一環として準備（2業種、2社） <ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革の一環として在宅勤務は既に推進していたため、IT関係機器やネットワークの増強等により柔軟に在宅勤務に対応することが出来た。（製造業（その他）D社） ・ テレワーク環境は以前から整備していたものの、時差出勤を含めて就業規則として明文化しておらず、通達などの運用で実施してきた。（卸売業I社）

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
テレワークを事前に定義していた企業 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東京オリンピック・パラリンピックの対策として準備 (2業種、2社) ・ 東京オリンピック・パラリンピック開催による事業所周辺の渋滞対策に備えテレワーク環境を構築済みであったため、柔軟にテレワークに移行することが出来た。2020年2月末からテレワークが開始され、現在は対象者のうち7割程度の従業員が在宅勤務をしている。(電気・ガス・熱供給業・水道業A社) ・ 2020年2月17日に東京オリンピック・パラリンピックの対策として、全社一斉の在宅勤務パイロットを実施しており、対象者が在宅勤務を実施できることが確認できていた。VPNの数が足りないので、工夫が必要という課題を発見し、その対応をすることで、2月下旬からの在宅勤務に移行できた。準備を進めていたことが有益だった。(製造業(医療・医薬品)B社) <p>【参考】テレワークを準備していなかった企業 (1業種、2社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理部門の社員や設計部門においてテレワーク導入の検討を開始している状態である。(製造業(その他)E社)
業務特性上テレワークを実施しない企業 4業種、5社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品製造を担うことから、在宅勤務は困難である。また社員は100%自動車通勤しており、公共交通機関による感染リスクはないと認識している。(製造業(医療・医薬品)C社) ・ 本部に勤務する社員は在宅勤務可能だが、店舗などの社員は業種特性上、在宅勤務が不可能であり、社員の処遇についてはグループ内で不公平がないよう配慮する必要があると考えている。(小売業G社) ・ 業務特性上、テレワーク実施は困難である。本日もテレワークは実施していないものの、取引先等との打合わせはテレビ会議等にて実施している。(小売業H社) ・ 市場の現場では業務特性上、テレワークは困難である。商談会や展覧会等の人が集まる機会を減らすため開催が自粛され、テレビ会議等オンラインに代わっている。(卸売業J社) ・ 遠隔地への輸送や営業が仕事であり、テレワークの適用が難しい業種である。(運輸業・郵便業R社)

項目	新型コロナウイルス感染症の拡大前における新興感染症を想定した事業継続計画の策定状況
社会機能を維持するため、休業を想定していない企業 2業種、2社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日用品・食料品は顧客のもとに届ける必要があるため、営業を続けることを原則としている。ただし、店舗などにおいて感染者が発生してしまった場合には、行政・保健所からの指導をもとに休業を判断している。(小売業G社) ・ 金融・保険業は業務を継続することを求められており、休業等の判断基準は策定していない。(金融・保険業N社) ・ 休業の判断基準はなく、感染者が出た場合に備えた店舗閉鎖の手続きを記載している。(金融・保険業O社)
休業の基準を明確にしていない企業 4業種、5社	<ul style="list-style-type: none"> ・ BCPにおいて継続対象とする業務は定義済みであり、今回の事象に際しては一部の業務において適用したが、それ以外の業務については明確にどの業務を止めて良いという指示はしなかった。在宅勤務が実施可能かどうかはチェックしてあったので、在宅勤務の可否は区別できていた。緊急事態宣言1回目は決算期と重なり止めることのできない出社が必要な経理関係の業務など、どうしても出社しなければならない業務以外は社長の指示により在宅勤務となった。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 休業について文書化はしていないが、従業員で濃厚接触者が発生した場合は、状況を確認のうえで自主的に店舗の消毒を実施している。仮に新型コロナウイルス感染者が発生した場合は、消毒対応の時間中は休業せざるを得ない状況も発生しうるとの認識である。(小売業H社) ・ 事前には未整備であったが、昨年3月下旬に小池都知事がロックダウンについて言及した際、経営企画部門と人事労務部門を中心に休業基準を策定した。(運輸業・郵便業L社) ・ 産業医と相談の上、新型コロナウイルスにおける休業の判断基準を策定し、従業員に通達した。(建設業Q社) ・ 自社で感染者が発生した場合、保健所の指示に従って休業を判断する。また濃厚接触者が発生した場合は、該当従業員は出社を見送るようにしている。(運輸業・郵便業R社)
従業員の特別休暇などを準備していた企業 1業種、1社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員が濃厚接触者となりPCR検査を受ける対象となった場合、該当従業員は自宅待機または在宅勤務としている。(電気・ガス・熱供給業・水道業A社)

(ウ) 新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓

新興感染症への事前の備えの有無にかかわらず、発生から1年以上が経過し、収束の時期を見通すことが難しい中での長期間の対応に負担があった。

新型インフルエンザを想定し、発生段階に応じて対応を定義した事業継続計画を整備していた企業では、政府から発生段階が発表されることが無かったため、どの段階の対策を実施すべきか対応に苦慮したという声が上がった。また、新型インフルエンザによる欠勤率4割を想定した事業継続戦略をBCPで策定していた一方で、実際は感染予防対策を中心とし、需要が激変することにも対応が必要とされる現実との間に大きな乖離があり、事業継続計画を有効に活用できなかったという企業もあった。

感染防止策としてのマスクや消毒液などの衛生用品の備蓄は一定程度進められていたものの、2020年に発出された最初の緊急事態宣言時には、世界中でマスクや消毒液が不足し、多くの企業で、衛生用品の調達に苦慮していたが、各企業の努力によりその状況を乗り越えたようである。

感染予防策の内容に関する産業医や保健師への相談や助言依頼は一定程度の企業で実施されていた。

テレワークを導入した企業の中には、事前の準備が間に合わず、在宅勤務用のPCの追加導入やリモートアクセス環境の増強等、設備面の対応に迫られた企業もあった。押印業務や紙媒体を取り扱わざるを得ない業務に関しては、感染予防策を徹底しながら出社による対応も実施される中で、電子化の必要性も認識された。

急激な需要増の影響を受けた製造業（医療・医薬品）、製造業（食品）では臨時雇用やグループ企業内での調整により必要な人員を確保していた。

新型コロナ禍による需要変化の影響を受けた企業のうち、現時点で戦略的な事業転換を検討している企業はなかった。しかしながら、今後も長期にわたり需要変化の影響が継続する場合には、戦略的な事業転換の検討が必要となる企業が出てくる可能性も否定できない。

➤ 事例

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
<p>長期間の影響を想定していなかった企業 4業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染が長期化し、緊急事態宣言が発出されるまでの事態に陥ることは想定外であった。（製造業（その他）D社） ・ 感染症が全世界的規模かつ長期化することは想定できていなかったため、これまでの事業継続の考え方を適用することが出来なかった。新型インフルエンザの特徴に特化しすぎたマニュアルが役に立たなかったため、感染症の特徴を踏まえて、実施すべき事項を中心に対応を検討しなければいけないことを実感した。（運輸業・郵便業L社） ・ 対応が長期化することは想定していなかった。対策本部の対応は1ヶ月程度を想定した組織体制であったが、感染症が長期化していること踏まえ、緊急対応のための要員として、各部署に2-3ヶ月間の期間でボランティアを募集している。（金融・保険業N社） ・ 企業としてできる範囲のことは実施してきたものの、感染症が長期化することは想定できておらず、マスクや消毒液が入手困難な状態まで陥ることは想定外であった。（建設業Q社）
<p>感染症に関する基準やガイドラインの公表が無く、対応に苦慮した企業 5業種、6社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急事態宣言が日本で初めて発出されたため、どのような手続きを経て宣言がなされるのか、例えば、国会の承認はどの機関で行われるのか等が不明確であったため困惑した。また海外駐在の従業員を帰国させる判断をしたが、帰国時の成田空港からの移動に関して公共交通機関の利用を控える旨の要請や、自宅待機の期間（2週間）の定めが当初は無かったため対応に苦慮した。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 全社のリスクを統括する部署ができたばかりで、世界各地からの情報収集に苦慮した。感染拡大当初はアジア地域と、アメリカ、ヨーロッパ地域で切迫感が異なり、対応の足並みがそろわなかった。のちにグローバルで共通の対応とするため、WHOやCDCの部署等を参考にトラベルガイドライン、オフィスへの出社を再開するためのガイドラインを出した。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 製品を納品する際、顧客先に従業員が出張し訪問する必要があるが、従業員の家族への理解や近隣住民への配慮に手間を要した。従業員の家族が務める医療関係のアルバイト先から辞めるように促されたことや、派遣社員勤務者の家族から匿名で感染症対策のについて不十分ではないかとの指摘があった。（製造業（その他）E社） ・ 休業に対する方針が手探り状態であった。業界団体から休業に関する判断基準の案内もなく、保健所の休業判断も所轄保健所或いは担当者

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
<p>感染症に関する基準やガイドラインの公表が無く、対応に苦慮した企業</p> <p>5業種、6社 (前頁続き)</p>	<p>により見解が異なることが散見された。(小売業G社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザに関するBCPでは全世界で流行が蔓延することは想定していなかった。世界で蔓延が始まった当初(イタリアやイラン等感染地域が特定されていた時期)は、新型コロナウイルス感染国から帰国した従業員を自宅待機としていた。その後、帰国者への対応事項が増えて、対応に苦慮した部分はあった。BCPの基本的な対策は活用できたと考えている。(卸売業(商社)K社) ・ 厚生労働省の新型コロナウイルス感染症に対する指針が提供される前の昨年1月頃は、自宅待機とする従業員をどの範囲までとするか判断が困難であった。(運輸業・郵便業L社)
<p>衛生用品の入手に苦慮した企業</p> <p>2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定程度マスクを備蓄しており、従業員も在宅勤務としていたものの、マスク・消毒液の不足は発生し、追加調達に難航した。(情報通信業F社) ・ 感染当初、衛生品の調達が正常化する見通しが立たなかったため、一部の店舗では本来は使い捨てのマスクを複数日に亘って使用する状態になったことは想定外であった。(小売業G社) ・ マスクや消毒液の調達が困難であった。昨年2月から4月までは全く調達できない状況が続き、5月に入り入手できるようになった。入手できない間は、店舗従業員にはマスクを使い捨てにせず、複数日繰り返し仕用する等の対応を講じた。(小売業H社)
<p>急激なテレワークの実施に追加の環境整備を必要とした企業</p> <p>2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在宅勤務の拡大に伴い、9000名程度の従業員が一斉に社内ネットワークに接続することになったため、ネットワークの増強が必要となった。(情報通信業F社) ・ テレワークの開始当初、多くの従業員が社外からVPN接続したため、受発注業務が集中する午前中に、ネットワークのレスポンスが悪化することとなった。その後、環境を改善することで現在では支障なく利用できるようになっている。ペーパーレス化を進めていたものの、紙資料を取扱う業務や押印業務等、出社が必須の業務が多く、感染防止の対応策を取っている。(卸売業I社) ・ これまでの仕事の進め方とは異なりオンラインで営業活動を実施することとなったが、業務のあり方を見直す良いきっかけになった。オンライン会議等の業務効率化に資するツールにはこれまで積極的に投資していなかったが、生産性の向上に資する取組は以前からより積極的に推進すべきであったと考えている。(卸売業J社)

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
<p>その他、各企業の事業環境の変化や対策に苦勞した企業 4業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染予防の観点から、店舗建物に外部からのウイルスの持込を防ぐため、業者との協議に際しては、本部兼店舗で打ち合わせをすることは避け、代替打ち合わせ場所を確保することを基本的な対応方針としたが、ホテルなどの代替の打ち合わせ場所を見つけることに苦勞した。 (小売業H社) ・ 海外駐在者や関連会社従業員の安全確保や事業継続について、国内からどう両立させるかに苦勞した。海外赴任時期の後ろ倒しや海外駐在員の帰国対応に伴い、遠隔で海外事業を継続させることに腐心した。 (卸売業(商社)K社) ・ 過去に震災等により需要が急増することはあったが、感染症の拡大により需要が急増することは想定していなかった。急激な需要増に対しても柔軟に生産できるよう、製造ラインの拡充を検討している。(製造業(食品)P社) ・ 基準書や仕様書などの資料が紙媒体で管理されているため、テレワーク実施に向けた紙媒体の電子化に頭を抱えた。内勤者はテレワークをしているが、外勤者はテレワークが困難なため、従業員に対する処遇の違いについて不公平感を感じることはないよう配慮した。外勤者は感染の危険性のある環境下でストレスを抱えながら働いているため、緊急手当ての支給及びマスクの配付を行った。(建設業Q社)
<p>人手不足となった企業 2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年は、アルコール消毒液の量産化のために中途社員を15名程度採用した。当社では製造工程において一定程度のスキルを必要とすることから、基本的には全て正社員で対応していた。消毒液の量産化に際しては、派遣社員やパートの採用も行った。消毒液の需要が一巡したため、派遣社員の継続採用は実施しない予定である。(製造業(医療・医薬品)C社) ・ 職員が感染し人手が不足した場合を想定し、近隣の施設から人員を派遣する体制を2020年末に構築した。医療現場では人手不足は発生していると推察されるが、既存の人材でなんとか対応しており、本部事務局に対する派遣要請は上がっていないが、厳しい状況であることは間違いない。(医療・福祉M社) ・ 生産ラインの人手が不足した際には、親会社の製造部門から、ベテランの生産ライン担当の従業員を派遣してもらい1週間程度、応援してもらった。(製造業(食品)P社)

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
<p>人手不足となった企業 2業種、3社 (前頁続き)</p>	<p>【参考】人手不足とならなかった企業（7業種、8社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場の業務では人手不足になっていない。感染者が発生した場合も班の組み換え等をシミュレーションしていたため、柔軟に対応することが出来た。一方、顧客問い合わせ対応のコールセンターではオペレーターの人数を確保することや感染予防のためのセンター内キャパシティの調整等が難しかった。3、4月はコールセンターへの問合せが集中する時期であり、緊張感があった。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 人手不足は発生していない。これまで派遣社員や業務委託者に対してはセキュリティ上の都合から在宅勤務を認めていなかったが、社内規定の改定やPC調達により、派遣社員や業務委託者の在宅勤務を新たに認めた。（情報通信業F社） ・ 従業員の家族や同居人がPCR検査を受けることとなった際は、該当の従業員は出社を控えてもらっているが、濃厚接触者や欠勤者が同部署に重複することがなかったため、継続的な人手不足には陥っていない。（小売業H社） ・ 内勤者は、時差出勤や在宅勤務、テレワークの活用で、人手不足という状況には陥っていない。外勤者の人手が不足した場合は、他の作業所や内勤者から代替要員として派遣する体制を構築済みである。（建設業Q社）
<p>感染症対策に産業医・保健師の助言を活用した企業 7業種、9社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医学的な見地については必ず産業医に判断を仰いでいた。新型コロナウイルス感染症は初めてであったが、WHOの文献を確認の上助言をもらった。遮蔽版の置き方、会議室の換気等について社員へ通知した。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 産業医（感染症の専門家）が感染症に関する対応を検討する会議体に入っているので、どういう形で対応するのか助言を得た。感染後の出社許可も産業医による判断を入れている。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 従業員への健康管理アンケートや、産業医への相談機会の提供、またマネジメントメンバー向けに、リモート環境におけるマネジメント研修等に取り組んでいる。（製造業（その他）D社） ・ 産業医は本社に2名体制となっており、対策を講じる際に都度相談していた。感染者発生時や体調の報告結果を共有し、助言を得た。（情報通信業F社） ・ 新型コロナウイルス感染症への対応については、人事総務部が各種対

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
感染症対策に産業医・保健師の助言を活用した企業 7業種、9社 (前頁続き)	<p> 応を検討する際産業医や保健師に相談していると認識している。(卸売業I社) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 感染防止の各種対策や社員へのメッセージには産業医から助言を得た。(卸売業(商社)K社) ・ 新型コロナウイルス感染後に復職する際の対応等は産業医の助言を得た。(運輸業・郵便業L社) ・ 産業医からは、研修などへの助言はもらうが、健康管理や職場の安全確保、備蓄品に関する全体的な助言を得るための相談はしていない。(建設業Q社) <p> 【参考】産業医・保健師の助言を活用していない企業(2業種、2社) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 産業医は2名にお願いしているが、現状は活用していない。今後は相談していきたいと考えている。備蓄品の購入についても産業医に相談はしていない。マスクや消毒液は自社の衛生担当が選定し調達している。(小売業H社) ・ 備蓄品に関して産業医を活用することはなかった。備蓄品は保険会社等の公開情報等をもとに判断し選定した。(運輸業・郵便業R社)
業務の実施方法の変更を検討している企業 3業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ企業では人を集めることができなくなり、オンライン化の実施や、オンラインで提供できることを検討している。(情報通信業F社) ・ テレワーク環境下における仕事の進め方を工夫し、お客様・取引先との非接触型のコミュニケーション変革に最も注力した。(卸売業(商社)K社)
戦略的な事業転換や事業売却を検討していない企業(状況の観察を続ける企業を含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客であるお店や事業者が事業を辞めると影響が出る可能性もある。当社の競争力は消費者が多い大都市が市場であることだが、反面リスクでもあり、継続して観察していく必要がある。(電気・ガス・熱供給業・水道業A社) ・ 自社で一定程度の財務基盤を確保しており、事業内容の変更は検討していない。(製造業(その他)E社) ・ 業績不振に陥っている百貨店やレストランの事業継続が難しい状況もあるが、当グループ内では複数事業により補完されており、個別の事業の撤退や事業売却を検討する段階にはない。(小売業G社) ・ 主要事業については検討していない。対面で業務を行う新規事業については、今後検討する可能性はある。(卸売業I社) ・ 当社としての課題はないが、国の施策で資金や補助金が出てきてお

項目	新型コロナウイルス感染症の流行から得られた事業継続に関する教訓
<p>4業種、5社 戦略的な事業転換や事業売却を検討していない企業（状況の観察を続ける企業を含む） 4業種、5社 （前頁続き）</p>	<p>り、感染症が長期化し、政府支援が打ち切られた場合、財務体力の弱い中小企業には影響生じるのではないかと考えられる。（卸売業J社）</p>

(エ) 新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組

新型コロナウイルス感染症の流行をうけて、感染予防策として、マスクや手指消毒液の配付に加えて、職場へのアクリル板やビニールシート等、飛沫防止の備品導入が進んだ。

小売業や製造業、運送業等、現場への出社を前提とした業種においては、感染予防策に加えて、毎日の検温により発熱している社員を自宅待機とする健康管理の取組を進めるとともに、スプリットオペレーションや交代勤務、時差出勤といった業務形態の採用も併せて進められていた。感染の恐れがある中で出社する社員に対し、業績に応じて手当を支給した企業もあった。

テレワークを導入可能な業種の企業においては、社員に対して積極的なテレワークの実施を促進していた。テレワークの導入については、原則として全社に適用できる金融・保険業の企業から、製造などの現場業務へは適用が困難であるものの、業務特性に応じて一部の管理部門等に適用していた製造業や情報通信業、人によるサービスを前提としておりテレワークの適用が困難である医療・福祉業、運輸業・郵便業と、企業の業務特性により適用率に差があり、一律の適用は困難であると考えられる。また、テレワーク環境に置かれた社員に対しては、会社からのメッセージを発信する、アンケートを実施して社員の悩みなどを把握する、カジュアルなオンラインミーティングの場を準備する等、密なコミュニケーションによる支援策を準備している企業もあった。

一方、オンライン会議のツールだけでは、対面での打合せと同等の成果を上げることが難しい場面があることも課題として認識された。例えば、営業活動における新規の取引先の開拓、製品の仕様確認や食料品の目利きについては、対面や現物を直接目で確認することが必要であった。

新型コロナウイルス感染症の影響により業務縮小や収益悪化に見舞われた企業は、雇用調整助成金を活用した社員の一時帰休、他社等への出向や派遣社員の休業による雇用維持の工夫をする一方、早期退職制度や新卒採用の見送りによる人員減によるコスト削減の施策を実施していた。

新型コロナウイルス感染症の患者対応に従事する医療機関においては、逼迫した業務による精神的負荷の増大や給与・賞与の減額、外部からの誹謗中傷によるストレス等により離職が増加するリスクが認識されている。経営が苦しくなっていく中で離職を防止することが喫緊の課題となっている企業もあった。

➤ 事例

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
<p>製造現場等を除く業務等でテレワークを実施した企業4業種、8社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーク、時差出勤はコロナの流行当初から励行している。早朝に出社し早く帰るシフトと、混雑時間を避けた遅い出社と遅い帰りのシフトは導入しており、今後も続けていく。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 新型コロナウイルスの経験を踏まえ、今後は在宅勤務等の幅広い働き方を想定したBCPに改定する必要がある。（製造業（その他）D社） ・ オンライン会議ツールを利用し、顧客と打ち合わせする環境整備に取り組んだ。リレーションを構築できている顧客との打ち合わせはオンラインで実施可能だが、専用製品に関する打合せについては、オンライン会議のみでのコミュニケーションは困難であった。（製造業（その他）E社） ・ 新型コロナウイルス感染症により本格的にテレワークの実施を開始した。テレワークの目標数値は緊急事態宣言の発出時においては8割としており、現状は6-7割程度となっている。出社が必要な従業員は、時差出勤や時短出勤が出来るような体制を整備した。（卸売業I社） ・ 昨年の緊急事態宣言以降、セキュリティの強化を進めており、個人情報も取り扱い可能な環境を整備し、対象部門を増やしていく予定である。（運輸業・郵便業L社） ・ 現場部門はテレワーク実施が困難だが、一部業務にテレワークを活用している。スプリットオペレーションも一部現場部門では従前より交代勤務を実施していたが、チーム間での接触がないよう、交代勤務の厳格運用を実施し、機能が喪失しないようにしている。（運輸業・郵便業L社） ・ 在宅勤務拡大に伴い、モニター購入費用のために従業員に手当を支給した。また地方拠点のネットワーク接続が不安定なエリアの従業員に対しては会社契約のポケットWi-Fiを貸与した。（金融・保険業N社） ・ 第1回の緊急事態宣言の際、在宅勤務ではネットワーク環境が脆弱なため、出社して対応したいという要望が一部のコールセンター担当者からあった。コールセンターは事故発生時には紙資料を扱うことがあり、週に数回程度は出社する必要があるため、ローテーションで出社している。（金融・保険業N社）

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
<p>製造現場等を除く業務等でテレワークを実施した企業 4業種、8社 (前頁続き)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワーク実施率は40-50%程度である。システムインフラ環境の整備や、在宅勤務における機微情報の取り扱いについて検討する必要があり、テレワーク実施率は上記数値に留まっている。また従業員の在宅勤務に伴う補助はしていないが、今後議論の余地はあると考えている。(金融・保険業O社) ・ 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、本社及び営業、管理部門の社員にはテレワークを実施できるよう、ノートPC の配付や、自宅から本社システムへのリモートアクセス環境を整備した。またオンライン会議ツールのビジネスアカウントを購入済みである。FAXでの注文を在宅勤務でも対応出来るよう、e-Fax等のツールも新規導入した。営業部門ではテレワークが進んでいる認識がある。(製造業(食品)P社) ・ 緊急事態宣言が発出されている期間中については原則テレワークとし、出社率30%を目標に設定している。またテレワークが難しい際は、時差出勤やスプリットオペレーションを実施している。(建設業Q社) ・ 本社機能のある建物への来客を避けるために、別事業所を来客用オフィスとして転用し、本社以外の場所で対応することで、運送事業に影響が生じないように工夫した。会議もオンラインで実施するようにしている。(運輸業・郵便業R社) <p>【参考】テレワークを実施しない企業(1業種、1社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人によるサービスを提供している業種であり、テレワーク等に取り組むことは実質的に不可能である。(医療・福祉M社)
<p>時差出勤を実施した企業 2業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支店営業所は時差出勤・直行直帰を奨励し、公共機関利用者は車の通勤を認めることとした。(製造業(その他)E社) ・ 市場の営業時間自体が早朝からであり、部署別に勤務時間も異なるため、実質的な時差出勤となっている。また従業員は自動車通勤が100%であり、通勤時の感染の恐れはない。(卸売業J社) ・ 新型コロナウイルス感染症以前から時差出勤(7:45~10:45までの15分間隔)を導入済みであった。(卸売業(商社)K社) ・ 時差出勤にも取り組んだが、緊急事態宣言に伴い都市部の出勤者自体が減少したため、現在は時差出勤を利用せず、通常時間帯の出勤としている。営業担当の直行直帰は継続実施している。(製造業(食品)P社)

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
<p>時差出勤を実施した企業 2業種、4社 (前頁続き)</p>	<p>【参考】時差出勤の適用を検討している企業（1業種、1社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 感染者の拡大に伴って必要に応じ時差出勤も検討する予定である。（小売業H社） <p>【参考】時差出勤を実施していない企業：（1業種、1社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 時差出勤は仕組みとして実施していないが、内部の昼休憩を11時からの組と13時からの組に時間差で取得するようにした。（運輸業・郵便業R社）
<p>備蓄品を従業員に配付した企業 3業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保安業務等のためにお客様先に訪問する機会があるため、購買部門と連携の上、グループ企業や協力会社を含め必要な従業員に対してマスクを配付した。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 現状、消毒液は自社製造の消毒液を利用している。自社生産前は医薬品の洗浄用の消毒液の在庫はあったが、手指用の消毒液は備蓄していなかった。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 2020年4月からマスクを全社員に配布し、消毒液も社内に用意した。マスクは国内で感染が広がった際は1か月20枚（営業日分）×2か月分として1箱（50枚入）を社員・派遣社員・協力会社に2か月ごとに配布した。マスクの需給ひっ迫が解消されて以降は希望者に対してのみ配布している。手指消毒液については、様々な種類の製品が販売されているが、従業員からの要望や価格等を鑑み購入し備蓄している。（製造業（その他）E社） ・ 出社する従業員には、オフィスビルの一階の入り口でマスクを配付していた。（卸売業（商社）K社） <p>【参考】備蓄品を寄付などに提供した企業（1業種、1社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄していたN95マスクは自社では利用せず、医療機関に寄付した。（小売業G社）
<p>アクリル板、ビニールシート等の備蓄品の追加を実施した企業 6業種、10社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 備蓄品の配付は昨年の緊急事態宣言時のみである。消毒液の設置は継続している。アクリル板は危機管理担当部門で購入し、希望者に貸し出しをしている。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ アクリル板を会議室に設置した。（製造業（その他）E社） ・ オフィスや店舗ではアクリル板は設置済みである。またオフィス内の座席も相対しないよう工夫している。（情報通信業F社） ・ 従業員がPCR検査を受ける際は店舗を自主的に消毒しており、消毒

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
<p>アクリル板、ビニールシート等の備蓄品の追加を実施した企業 6業種、10社 (前頁続き)</p>	<p>用の噴霧器を各店舗に備えている。アクリル板やビニールシートについても、必要に応じて設置を進めている。(小売業H社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マスクや消毒液に加えて、飛沫防止用のアクリル板や仕切り板等を職場に設置済みである。(卸売業I社) ・ アクリル板や非接触型の体温計等の準備で数百万円程度の費用が発生した。また消毒液等の継続購入にて毎月の費用が発生している。(卸売業J社) ・ 会議室・食堂にアクリル板を設置した。また採用面接においてオンラインとオフラインを併用しており、対面の面接用にもアクリル板を準備している。(卸売業(商社)K社) ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員用のマスク2ヶ月分及び消毒液も各フロアに配置できるよう備蓄品を追加発注した。また社内にはアクリル板も設置済みである。(金融・保険業N社) ・ パーティション等の設置やうがい・手洗いの励行等で職場の安全確保を徹底しており、クラスターの発生を防いできている。また職場の安全確保に関しては人事が産業医等からの助言を活用している。(金融・保険業O社) ・ 感染防止のためのアクリル板は社内各所の机に設置済みである。BCP検討メンバーの一員として女性従業員が参画し、女性の視点も踏まえ備蓄品を再検討している。(製造業(食品)P社) ・ 本社及び支店のうち、来客対応をする場所については、アクリル板を設置している。作業所では、ビニールシートの導入も進んでいる。(建設業Q社)
<p>スプリットオペレーション・交代勤務を導入した企業 4業種、5社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員は極力在宅勤務としており、出社する際も時差出勤等により、職場環境が密にならないように工夫している。グループ企業の生産ライン等で出社が必要な業務に従事する従業員は、出退勤時の検温や、班別のローテーション勤務、食堂や休憩所における感染防止対策を徹底している。(製造業(その他)D社) ・ ソーシャルディスタンスを確保するために、技術部社員を別工場にて勤務させ、従業員の感染拡大リスクを軽減する対策を導入している。(製造業(その他)E社) ・ 365日24時間サービス提供するため、事前に交代勤務の体制を取っていたが、緊急事態宣言を受けてより感染防止を踏まえた柔軟な交代勤務体制を構築した。(情報通信業F社) ・ 製造の現場ではスプリットオペレーションを導入している。

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
スプリット オペレーシ ョン・交代 勤務を導入 した企業 4業種、5社 (前頁続き)	<p>(卸売業I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルス以前から交代勤務やチーム分けに取り組んでいる。(運輸業・郵便業R社) <p>【参考】その他、従業員の感染予防策を実施している企業(3業種、5社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の家族が濃厚接触者となった場合は、当該従業員は自宅待機とするように通達している。(製造業(医療・医薬品)C社) ・ 従業員の入室・退室時に体温を測定しチェック表で管理しており、37.5度以上の発熱や症状があり感染の疑いがある場合は従業員を会社させないようにしている。店舗の社員食堂やバックルームは従業員が接触する頻度が高いため、特に留意し安全対策を図っている。(小売業G社) ・ 全従業員出勤しており、定期的に検温をしていて、熱がある場合には帰宅させることとしている。新型コロナウイルスのストレスに伴う退職は発生していない。(卸売業J社) ・ これまでも衛生管理の一環から予防管理をしていたため、感染防止のため、衛生管理の取組をより徹底させた。従業員の家族に医療従事者がいる場合もあったが、グループ全体として従業員の感染は発生していない。(卸売業J社) ・ 食品製造業社であり、平時から手洗いを含めた衛生管理は徹底している。新型コロナウイルス対応として、新たに導入した対策は入室毎の検温の実施である。(製造業(食品)P社)
雇用の維持 継続に取り 組んでいる 企業 3業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の見学会は派遣社員が対応していたが、現状は見学会を開催することが難しいため、該当の派遣社員は再開するまで手当てを補償したうえで休業としている。(ガス・熱供給業・水道業A社) ・ 福祉施設と連携し障がい者雇用に取り組んでいるが、一組2~3名での作業体制となり、密となってしまう。障がい者のスキルやモチベーションを維持するためにも雇用を継続することは必要と考えており、感染対策とのバランスをとった環境の整備が課題と考えている。(製造業(医療・医薬品)C社) ・ 社長から雇用維持のためにあらゆる努力をすることが明言されており、各種対策を実施している。従業員に対して兼業や副業も認めるようになった。(運輸業・郵便業L社)

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
従業員のメンタルケア等に取り組んでいる企業 3業種、4社	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップからのメッセージが社員全員に頻繁に届く仕組みができているので、経営陣が考えていることや社員への期待が見えるので、社員とのコミュニケーション強化の取組は以前から実施されていると考えている。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ 新型コロナウイルスの長期化に伴い、従業員のメンタル面への影響が気掛かりである。これまでは職場でサークル活動を盛んに取り組んでいたが、現在は全てのサークル活動が停止している。コロナ禍でオフラインのコミュニケーションが難しいため、コロナ禍においても社内コミュニケーションを活発化させるオンラインの施策を検討している。（製造業（医療・医薬品）C社） ・ 各施設では人材の流出を防ぐ努力をしている。厳しい状況であり、一定程度の職員の退職数はあると考えている。新型コロナウイルス患者のような特殊な患者を受け入れた経験がない病院でも都道府県からの要請に応じて受け入れることで、精神的負担の増加や風評被害による退職も否定できない。メンタル面を含む職員の健康管理のため、職員向けのサポートチームを立ち上げ、安全管理をしている病院もある。（医療・福祉M社） ・ 在宅勤務により、従業員が在宅で面接が出来る環境になり、ある種転職しやすい環境であるため、重要な従業員に対してはより密なコミュニケーション等による、対策を進めることとしている。（金融・保険業N社）
従来通の雇用を継続している企業 5業種、7社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用及び労働条件は維持できている。また派遣社員も在宅勤務が可能な場合は環境を整え、派遣会社と合意したうえで在宅勤務としている。（ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 提供サービスを維持するため出社が必要な社員に対しては以前から手当を支給している。また在宅勤務を推進しており、個人が準備していたPCについて、会社貸与のPCを準備し配付を拡大した。感染予防策として、三密にならないオフィス環境の改善や在宅勤務対象の拡大等、不安を低減する対策を進めている。（情報通信業F） ・ 小売業は人材の出入りが頻繁であり、新型コロナウイルスによる影響はない。一方、マクロな視点では、飲食業から小売業への人材移動がある程度あったものと推察される。2020年4月頃は店舗の運営が非常に多忙になったこともあり、コロナ禍で頑張ってくれた従業員に対して特別ボーナスを支給した。（小売業H社） ・ 社長が役員会議にてグループ会社においても従業員を解雇しないよ

項目	新型コロナウイルス感染症流行中及び今後の取組
従来通の雇用を継続している企業 5業種、7社 (前頁続き)	<p>うメッセージを発しており、従業員の解雇等は考えていない。(卸売業I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外の対応は、各国の方針に則っており、すべての内容を当部門で把握することも難しいため、各事業の現場に判断をゆだねる部分もある。出資企業・取引先に対しては人命が第一であるというメッセージを通達している。(卸売業(商社)K社) ・ 従業員が体調不良になった際は、病院へ行くことを本人に伝え、周りの従業員に対しても周知等している。(運輸業・郵便業R社)

(オ) BCM への取組

新型コロナウイルス感染症は現在進行中であり、多くの企業において対応の振り返りは流行の収束後に実施することとしていた。BCPの継続的な見直しの重要性についての理解は進んでおり、自然災害への対応の振り返りは実施されている企業が多い。また、訓練によりBCPの課題を抽出し改善を行う等、定期的な見直しのPDCAサイクルにて運用されていた。

同業他社との情報交換会を定期的に行っているのが、電気・ガス・熱供給業・水道業、情報通信業、製造業（医療・医薬品）、金融・保険業で確認できた。異業種に関しては、外部セミナー等を通じた参考情報の収集にとどまる。

サプライチェーンや取引先のBCPへの取組状況の把握を進める企業は複数あったが、取引先に対するBCP策定支援や復旧支援まで実施している企業は確認できなかった。一方で、関西国際空港の台風被害を契機に発行されたガイドラインに基づき同業種間の連携に取り組む運輸業・郵便業のようなケースは見られた。

事業継続ガイドラインについては、BCPへの最初の取組時に活用する例は複数あったものの、その後のBCPの見直しの際に活用される事例は少なかった。一方、監督官庁や業界団体から発行されているガイドラインを活用するケースはあった。中小企業から、高尚で難易度が高いという意見もあった。

結果事象に着目したオールハザードに対応できるBCPの考え方は一定程度浸透し、リスクを限定しないBCPを整備している企業もあった。事業継続計画をリスク別に整備している企業においても、経営資源への影響に着目した事業継続戦略の重要性は理解されており、その考え方を取り込む企業がある。一方で、これまでの原因事象ベースの考え方を基に長年にわたりBCMを継続してきた企業においては、自律した継続的改善モデルを構築しており、敢えて原因事象ベースの考え方を継続する企業もあった。

➤ 事例

項目	BCMへの取組
災害後の振り返りを実施している企業 8業種、12社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地震や風水害、感染症のBCPについても、作った通りには動かないので、随時見直しが必要であると考えている。防災対策会議を年に2-3回開催しており、その会議体で年度末に規則やBCP改定のPDCAサイクルを回している。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 新型コロナウイルス対応を踏まえて、改めてBCPの改善点を整理する予定である。（製造業（その他）D社） ・ 地域未来牽引企業に選定され、事業継続力強化の取組をはじめ、2019年にハンズオン支援を受け自然災害を想定した事業継続力強化計画を策定した。2020年に感染症も含めた事業継続力強化計画の見直しのハンズオン支援を受け、見直しの進め方を体験できた。今後は自立したPDCAを回せるようにしたい。現在社屋の建て替えを行っており、建て替え後は、備蓄品の整備や社員への防災の周知から着手していきたいと考えている。（製造業（その他）E社） ・ 地震編、新型インフルエンザ編、停電編の対応マニュアルの文書に、災害対策の救助チーム（出動事例は無し）の任務を掲げており、見直しを実施している。新型コロナ禍が収束した際には、教訓を踏まえBCPを改定する予定である。（小売業H社） ・ 大規模災害発生の際または少なくとも年に1回、災害後のBCPの見直しを実施している。北海道胆振東部地震や大阪北部地震、西日本豪雨の際の情報のやり取りや訓練・ワークショップ等によって課題を洗い出し、対応方針を策定の上、課題管理表にて管理のうえBCPへの反映に取り組んでいる。（卸売業I社） ・ 現行のBCPは首都直下型地震をもとにして策定しているため、リスク事象に着目したBCPとなっており、今後はオールハザードに対応できるBCPを目指している。（運輸業・郵便業L社） ・ BCMは定着化しており、役員にもPDCAの意識が根付いている。BIA及びリスクアセスメントにより、重要なサプライヤーに対してBCPの改善支援に取り組んでいる。（金融・保険業N社） ・ 災害が発生した後、関係者で振り返りを実施している。リスク事象を問わず、リスク発現時は危機管理部門が事務局機能を担い、対応結果を取りまとめたうえで取締役に対して適宜報告している。（金融・保険業O社） ・ 親会社の指示で数年前にリスク管理委員会を設置した。四半期に一度、リスク管理委員会にて、社長・部長職にてBCP策定状況等につ

項目	BCMへの取組
災害後の振り返りを実施している企業 8業種、12社 (前頁続き)	<p>いて議論し、改善に取り組んでいる。(製造業(食品)P社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害時に災害対策本部で情報共有を実施しているが、全体での振り返りは実施していない。ただし、都度の振り返りを実施する体制は作っている。(建設業Q社) ・ BCPの改善や見直しは毎年9月の防災の時期に実施している。2018年の土砂崩れで倉庫の半壊を経験し、施設の立て直し、保険、商品の扱い、セキュリティの見直しを実施した。(運輸業・郵便業R社)
新型コロナ対応について振り返りを実施している企業 2業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染症対策では、感染症の性質により予防のための具体的な対策は異なる可能性がある。一方、事業継続の観点では、どの程度の人数で業務継続が可能かあるいは業務を停止するのかという事業継続戦略は、感染症の性質に関わらず活用できると認識できた。(小売業G社) ・ 具体的に新型コロナウイルス対応に当てはまったかは不明である。感染期を4段階で分けてやるべきことを明確にしていたことで、新型コロナウイルス対応においても基本的対応方針として活用することが出来ていると考える。現在は3番目の感染拡大期と認識しており、生産の低下や調達困難となった場合の対応項目については役に立っていると考えている。 ・ 新型インフルエンザ対応ではBCPの危機管理フェーズを4段階で定め、欠勤率を基準として具体的な対応を定めていた。しかし実際には、欠勤率が上昇してから対応するのでは遅く、機動的、予防的に対応を講じることが必要であると認識した。(金融・保険業O社)
新型コロナの収束後に対応の振り返りを予定している企業 3業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナ対応はクローズしていないので、振り返りのタイミングではないが、BCPのチェック改善を継続的に取り組んでいるので、PDCAを回しているという認識である。新型コロナ禍の収束後には振り返りを実施することを想定している。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 基本計画として、首都直下地震及び新型インフルエンザを想定して準備してきたが、BCPを発動したことはなく、新型コロナウイルス感染症が初めてBCPを発動した事例であったため、今後振り返りの上、BCPを見直す予定である。(卸売業(商社)K社) ・ 新型コロナウイルス感染症への対応の真ただ中であり、振り返りなどは状況が落ち着いてからの対応であると考えている。クラスターが発生した場合には、なぜ感染が広がったのか原因の調査をするための振り返りは実施している。(医療・福祉M社)

項目	BCMへの取組
<p>同業他社との情報交換を実施している企業 5業種、5社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同業他社とは担当者レベルで情報共有しており、状況もある程度把握している。現在は対面では実施できないため、オンラインでやり取りをしている。同業他社3, 4社程度で部門ごとに情報共有する機会があるため、年2, 3回の会議でBCPに関しても情報共有している。 (電気・ガス・熱供給業・水道業A社) ・ 他の製薬会社との情報交換会は実施しており、入手した情報は必要な範囲に共有するようにしているが、ベンチマークまでは行っていない。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 同業他社と情報交換会を実施しているが、大手同業他社はいずれも同レベルの災害対応状況であると認識している。(情報通信業F社) ・ 同業他社とは BCP について情報交換することはあるが、異業種との情報交換までは実施していない。(金融・保険業O社) ・ 部門ごとに同業他社と意見交換することはあるが、BCPの取組や更新時期などの差異はなく、業界内で同等のレベルにそろっていると考えている。(建設業Q社) <p>【参考】ベンチマークを実施していない企業 (5業種、5社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集しておらず、策定した既存のBCPをいかに社内に定着させるかが課題であると認識している。(卸売業J社) ・ グループ会社内で連携しベンチマークを検討することはあるが、銀行等の金融・保険業や異業種についてはベンチマークを設定していない。(金融・保険業N社) ・ 同業との連携グループにおいてBCPを踏まえた事例紹介することがあるが、連携グループ内でBCPを強く認識している会社が少なく、普及のため積極的な情報発信をしている。(運輸業・郵便業R社)
<p>情報収集を実施している企業 4業種、5社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 同業種・異業種共に情報収集を実施している企業 (1業種、1社) ・ 各社の動向を収集しているが、業界団体からの指針が欲しいと考えている。必要に応じて保健所とも相談し休業等を判断しているが、自社のポリシーに基づく判断となっており、各社がリスクを負っている。なお、同業他社では異なった対応をしている事例もあるため、ベンチマークとしては活用せず、状況把握までにとどめている。(小売業G社) ■ 異業種の情報収集を実施している企業 (2業種、2社)

項目	BCMへの取組
<p>情報収集を実施している企業 4業種、5社 (前頁続き)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種については、どの会社が在宅に移った等のメディアで出てくる情報・対策を入手し内部共有を実施している程度である。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 異業種についてはセミナー等で情報収集することはあるが、参考にする程度としている。(建設業Q社) ■ 外部コンサルティング会社を通して情報収集している企業(2業種、2社) <ul style="list-style-type: none"> ・ 直接同業他社や異業種と情報交換することはないが、外部コンサルティング会社に情報提供を依頼することはある。(製造業(その他)D社) ・ 他社との情報交換は実施していないが、各種情報を保持している外部コンサルタントの情報を活用し、BCPを策定している。(卸売業I社)
<p>購買・調達部門が仕入先のBCPなどを確認している企業 2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕入先については、調達担当部門でチェックしており、リスクのある仕入先については早めに情報を入手出来ている。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 本社調達部門及び各事業所で取引先のBCP策定状況を把握している認識である。(製造業(その他)D社) ・ 取引先への支援等は実施しておらず、災害対応の状況等については購買部門で把握している。(情報通信業F社) <p>【参考】取引先のBCP等への取組を確認していない企業(2業種、2社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 野菜などは通年で取り扱うために、季節毎に産地を変えていくような代替生産に近い仕組みとなっており、災害対応として代替生産者を設定する取組はしていない。(卸売業J社)
<p>仕入先等におけるBCPの有無を確認している企業 4業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ BCP整備の有無の確認はしているが、策定支援、復旧支援はしていない。コロナでは実施していないが、地震等の災害時には、見舞い品や義援金などの寄付は実施している。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 各拠点でBCPを策定しており、その際に各拠点でサプライチェーンを把握している認識である。取引先への支援については、要望がないため支援はしていない。また仕入先のBCP策定状況は確認していない。(卸売業I社) ・ 当社では安否確認システムを利用しており、事業継続に係る取引先に対しても、どの程度の人的リソースを提供できるかの安否確認は

項目	BCMへの取組
<p>仕入先等におけるBCPの有無を確認している企業 4業種、4社 (前頁続き)</p>	<p>実施（システムは不使用）している。（運輸業・郵便業L社）</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部委託する際にBCPや事業継続に関する取組、対応体制、連絡体制の確認を実施している。決済業務等を担う外部委託先に対しては、ヒアリングによる調査や確認を実施している。（金融・保険業O社） <p>【参考】仕入先等に自社取組を説明している企業（2業種、2社）</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外仕入先はメジャー企業でありBCP策定状況は未確認である。国内の保安や機器のサプライチェーンに対しては、当社の規格等の説明と合わせてBCPの説明を実施している。BCP発動の際に協力企業に与える影響についても事前に把握しているため、当社と繋がりが強い協力会社はBCPの範囲に含めている状態である。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） 取引先へのBCP策定に関する指導までは実施していないが、フランチャイズオーナーや専用工場のサプライヤーに対しては、適切な情報発信をしている。（小売業G社） <p>【参考】取引先からBCPの問合せを受けたことがある企業（2業種、2社）</p> <ul style="list-style-type: none"> 取引先からBCPの調査を受けることはあったが、仕入先に対してBCPに関して調査することはなかった。取引頻度が高い企業に対してはBCPの調査も検討したいと考えている。またこれまでのところ取引先からBCP策定の要望・要請等はなかった。（製造業（その他）E社） 公共事業・民間を問わず、発注者から有事のかけつけ対応について明確にしておくために協定を求められる場合がある。（建設業Q社）
<p>感染症に関する訓練・トレーニングを実施している企業 2業種、2社</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新型インフルエンザは年1回訓練することをBCPに記載済みであったが、新型コロナウイルス感染症への対策を振り返ると、想定出来たこともあったのではないかと考えている。今回の経験を踏まえ、どう活かしていくか考えている。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） 厚生労働省主催の新型インフルエンザに関する訓練には参加したことがある。安否確認システムを利用して、従業員の検温や出社可否を確認する訓練は実施している。（情報通信業F社） <p>【参考】感染症に関する訓練・トレーニングを実施していない企業（1業</p>

項目	BCMへの取組
<p>感染症に関する訓練・トレーニングを実施している企業 2業種、2社 (前頁続き)</p>	<p>種、1社)</p> <p>【参考】地震等の感染症以外を想定した訓練・トレーニングを実施している企業(4業種、5社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店長・管理者(全従業員の3%程度)に対し研修しているが、人事異動後などの一定期間ごとに周知や研修をする必要性を感じている。全従業員向けには店舗ごとに研修を実施してもらうなどして広げられる可能性はある。裾野まで広げていきたいと考えている。(小売業H社) ・ ワークショップは外部コンサルタントを活用し、具体的な災害を想定の上、各拠点の対策本部立ち上げ等 BCP に基づいた対応の実効性を確認している。(卸売業I社) ・ 全社BCPとして、年1回大規模地震を想定した訓練を実施しており、コーポレート部門が緊急対策本部を立ち上げた前提で、各チームメンバーが、マニュアルに沿った対応をシミュレーションする。訓練によって発見された課題については、改善策をマニュアルに反映している。(卸売業(商社)K社) ・ 年1回の訓練のみならず、災害事象毎に訓練の頻度を上げ、よりリアリティを持った訓練をする必要があると考えている。また訓練の企画については外部専門家の支援をもらっている。(運輸業・郵便業L社) ・ 年1回、安否確認訓練を実施している。訓練の1ヶ月前から役員・従業員に周知していることもあり、4時間で60%の応答率目標に対して、97%を達成したので、従業員への理解は進んでいると認識している。(金融・保険業N社)
<p>訓練・トレーニングを工夫している企業 3業種、4社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい業務手順書ができると、全ての部門長にe-Learning等のトレーニングを受けてもらうことを義務付けている。トレーニングと併せて全部門長を対象とした説明会を実施し、BCPの担当者への説明会も実施している。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 全社員にBCPの教育をするかは決めていないが、必要不可欠なメンバー(薬の製造に係る部署、物流(受注から出荷まで)を担っている部署)に対しての教育・トレーニングは実施している。(製造業(医療・医薬品)B社) ・ 2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で訓練は未実施である。BCPIに関する動画を作成し、ポータルに掲載した。また今後は従業

項目	BCMへの取組
<p>訓練・トレーニングを工夫している企業 3業種、4社 (前頁続き)</p>	<p>員全員に対するe-learningの導入も検討している。(卸売業I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 防火訓練は例年天候が良い夏季などに実施しているが、本来はより天候が厳しい冬季に実施すべきであると考えている。当社所在地域は災害が少なく、地域全体の災害に対する危機感がそれほど高くない。周辺の農地では洪水等の影響があるが、本社が位置しているエリアは洪水の影響も低い。事前対策の観点から冷蔵庫の更新や止水板等の整備を中長期計画に盛り込んで災害に備えている。(卸売業J社) ・ 納品先等に訪問する際は、ドライバーに対して感染防止を徹底するよう通知している。また社会機能維持者であると認識しており、自らの仕事に前向きに取り組むよう定期的に従業員にトレーニングやMTGで周知している。(運輸業・郵便業R社) ・ BCPに関する委員会活動内で避難経路の更新の確認や連絡網の更新等をし、常に従業員に危機感を伝えている。(運輸業・郵便業R社)
<p>事業継続ガイドラインを活用している企業 4業種、5社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業継続ガイドラインを活用している企業(2業種、2社) <ul style="list-style-type: none"> ・ 各種ガイドラインも参照しながら、訓練で認識した課題の改善に注力している。訓練は企画から運営まで自社で実施しており外部専門家は活用していない。ただし、訓練内で専門家に講演してもらうことはある。(情報通信業F社) ・ BCP策定の際は中小企業庁のBCP策定指針及び内閣府の事業継続ガイドラインを参照した。また海外ISOを参照することもある。(小売業H社) ■ 外部コンサルティング会社の知見として活用している企業(2業種、3社) <ul style="list-style-type: none"> ・ ガイドラインを直接確認することはないが、外部コンサルタントの助言は、ガイドラインを踏まえたものだと認識している。(卸売業I社) ・ 直接ガイドラインを見ることはしていないが、外部コンサルタントを活用しており、ガイドラインの内容はBCPIに反映されていると認識している。首都直下型地震のBCPIに記載されている被害想定は内閣府の被害想定を基にしている。(卸売業(商社)K社) ・ BCP策定においては最新情報を確認しているが、ガイドラインは活用していない。訓練における外部コンサルタントのコメント等を参考にしている。(運輸業・郵便業L社)

項目	BCMへの取組
<p>各種ガイドラインを活用していない企業 2業種、2社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種ガイドラインは参照していない。中小企業であり従業員の顔と名前も一致しており、社長が不在の場合でも、臨機応変に対策本部を設置することができる。担当者の他業界での知見を基に対策を検討している。（製造業（食品）P社） ・ 各種ガイドラインを参照したことはない。県の産業振興財団による専門家派遣を活用し、その際の助言をもとに経済産業省の事業継続力強化計画の認定を取得した。（運輸業・郵便業R社）
<p>過去に活用したが、現在は活用していない企業 2業種、3社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全体を網羅したBCP共通編を策定する際は、各種ガイドラインを参照した。一方、近年のBCP改定の際は、共通編に基づいた各リスクのBCP改定としており、各種ガイドラインは参照していない。（電気・ガス・熱供給業・水道業A社） ・ 初版の事業継続ガイドラインは参照した。NP0の活動に参加しており、関係者から話を聞いている。マネジメントプロセスにISOの要求事項は取り込んでいるので、認証を得られるような仕組みは構築している。（製造業（医療・医薬品）B社） ・ BCPを策定する際に関係するガイドラインを参照したが、近年はBCPの大幅な改定をしていないため、ガイドラインを参照していない。（製造業（その他）D社）
<p>業界のガイドライン等を活用した企業 4業種、5社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業庁のBCP策定の手引きを参考にBCPを策定した。また内閣府の事業継続ガイドラインも参考にしたが、体系立っていたため内容が難しく感じた。当社のような中小企業にとっては、全国で発生した災害に対して、後手にならないように対策を整備することが実態に即していると認識している。（卸売業J社） ・ 過去の大型台風への対応の教訓を踏まえ、2019年に所管省庁からガイドラインが示され、同業他社との連携に着手している。（運輸業・郵便業L社） ・ グループガイドラインはISO22301を基に策定されており対応している。事業継続担当部門のメンバーはBCPMの資格も取得しているため、国際的なガイドラインは把握できている。業界向けの金融庁のガイドライン及び内閣府の事業継続ガイドラインを参照している。（金融・保険業N社） ・ 業界団体が発行するガイドラインや内閣府の事業継続ガイドライン、FISCの安全対策基準は適宜参照しているが、ISOを参照することはない。業務に最も密接に関連する業界団体のガイドランを高頻度で活用している。（金融・保険業O社）

項目	BCMへの取組
業界のガイドライン等を活用した企業 4業種、5社 (前頁続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界団体のガイドラインを参考に自社BCPを策定しているが、内閣府の事業継続ガイドラインやISOは未確認である。 (建設業Q社)
結果事象の事業継続戦略に取り組んでいる企業 3業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者の認識が原因事象に引っ張られることもあるが、結果事象にシフトするよう認識を改めてもらっているところである。 (製造業(医療・医薬品)B社) ・ 結果事象及びリスク事象に着目し、災害・訓練毎に改善に取り組んでいる。 (情報通信業F社) ・ 原因事象を基にしたBCPではあるが、重要業務の継続に係る事業継続戦略については結果事象に着目している。 (卸売業I社)
原因事象ベースの取組を続けている企業 3業種、3社	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク事象に着目して事業継続戦略を策定している。 (電気・ガス・熱供給業・水道業A社) ・ 発生事象に着目しており、結果事象に着目したBCPにはなっていない。BCPは想定通りの事象が発生することはないため、年1回の改定プロセスを経て臨機応変な対応を目指している。 (卸売業(商社)K社) ・ 発生事象に対しての事業継続戦略を立案しており、結果事象には着目していない。 (金融・保険業O社)

(カ) ご要望

本節では、ヒアリング調査において得られた事業継続そのものに関する事項や、事業継続の普及・啓発に関するご意見やご要望を記載する。

事業継続及び事業継続の普及・啓発に関する事項
<p>(電気・ガス・熱供給業・水道業A社)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 人材交流を含め、今後官-民の連携をより深めていきたい。
<p>(製造業(医療・医薬品)B社)</p> <ul style="list-style-type: none">・ BCPの「重要業務」という言葉の見直しを検討してほしい。当社では「BCP重点対応業務」と定義している。重要ではない業務は会社にはないので、他の表現を検討してほしい。
<p>(小売業G社)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 衛生用品の供給が医療業界を優先されており、小売業への衛生用品の供給が劣後している認識している。小売りの現場は感染へのリスクも高い中で業務を継続しており、衛生用品の供給の優先順位については考慮して頂きたい。
<p>(卸売業I社)</p> <ul style="list-style-type: none">・ エネルギーは人手によって供給するものであり、従事する従業員は新型コロナウイルス感染症に感染するリスクがあるため、そうした従業員に対する経済的支援をご検討頂きたい。・ BCPを整備した企業に対する税制優遇等の仕組みがあれば、よりBCPを整備する企業が増えるのではないかと考えている。・ 同業他社と事業継続に関する情報交換が出来るよう、行政主導で民・民が連携出来る仕組み作りをして頂きたい。
<p>(卸売業J社)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 近年の災害の頻発化や激甚化に対応して、迅速な復興支援に尽力頂きたい。また従来のビジネス環境は競争を中心に据えたビジネス環境であったが、ローカルでは、より協力・協調を意識し、BCPの取組も他社と連携した取組が大切になると認識している。民-民が連携するための環境づくりを期待している。

事業継続及び事業継続の普及・啓発に関する事項

(卸売業(商社)K社)

- ・ 自然災害を含めて網羅的にBCPを考えるのは難しい。自然災害だけでなく、江戸川の高圧線の断線に伴う停電など人為的な事象もあり、台風などの風水害等だけでなく様々な災害が発生し得るということを行政から市民に対して積極的に啓発し、危機感の浸透を図って頂きたい。

(金融・保険業N社)

- ・ 国レベルでロックダウンをする法律を制定したほうが良いのではないかと考えている。ロックダウンに際しては、影響の出る業種、出ない業種を整理したうえで、影響の出る業種にはきちんとした補償を行う前提である。

(金融・保険業O社)

- ・ 防災の重要性や、一企業として防災に対する事前の備えにも限界があることを、社会へ啓発して頂きたい。

(製造業(食品)P社)

- ・ 首都直下型地震が発生した際にどのような交通規制となるか等、市民への啓発活動をより充実化させて頂きたい。一人一人の意識を向上することが事業継続力の強化につながると考えている。

(運輸業・郵便業R社)

- ・ 地方の事業継続という観点では地方行政と地元企業が連携し情報共有することが望ましい。社会継続のために地元の経済人が人・モノ・金を動かすことが出来るため、官-民で検討できる場があれば幸いである。現状は官・民がそれぞれにBCPに取り組んでいて、BCPについて話す機会がない。

2.3.2 新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査

1. 業務概要

事業者団体や地域における、加盟企業のBCP策定・運用促進のための取組の展開状況、新型コロナウイルス感染症への対応事例や課題等について、郵送によるアンケート調査を実施した。

調査対象の選定にあたっては、新型コロナウイルスの業種別ガイドラインを策定している団体を中心とした事業者団体及び地域において防災活動に積極的に取り組まれている地域団体を対象とした。

(ア) 調査依頼文 (事業者団体宛て)

関係各位

令和3年1月19日
内閣府 (防災担当)
有限責任監査法人トーマツ

内閣府 実施

事業継続への対応状況等調査 に対する御協力の御願いについて

平素より格別の御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。この度は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大へのご対応にお忙しい中、大変恐縮でございますが、調査へのご協力の御願いとなります。

さて、内閣府では、新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた事業継続計画 (BCP) の策定・運用の普及促進を目的として「令和2年度企業防災力向上のための事業継続計画 (BCP) 策定・運用に関する調査・検討業務 (以下、「本業務」と言う。)」を実施しており、この一環として「新型コロナ禍における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査」をしています。

有限責任監査法人トーマツは、本業務を内閣府より受託しており、本調査について受託事業の一環として関係各位にアンケート調査の御協力を御願いするものです。

新型コロナウイルスの対策について業界別ガイドラインを公開されている貴業界団体におかれましては、新型コロナ禍における事業継続対応状況についてアンケート調査にご協力を御願い申し上げます。ご回答内容は、他団体の回答とあわせて取りまとめた上で、企業の事業継続に関して考慮すべき事項や課題の検討を行う際の参考とさせていただきます。

つきましては、別紙「アンケート調査票」の各事項にご回答をお願い申し上げます。所要時間15分程度で概ね選択式の質問です。(必要に応じて後日個別にお伺いする可能性もございますが、その際はご教示いただきますようお願い申し上げます。)ご回答後の調査票は、同封の返信用封筒にて郵送をお願い致します。また、メール・FAXでのご回答も可能です。調査票の電子媒体のご提供も可能ですので下記メールアドレス宛にご連絡頂きますと幸いです。いずれかの方法で令和3年2月5日(金)までにご返信頂きたいようお願い申し上げます。

【本調査に関する問合せ先】
有限責任監査法人トーマツ

【本調査実施に係る内閣府担当者】
内閣府 政策統括官(防災担当)付
参事官(事業継続担当)付

(イ) 調査依頼文 (地域団体宛て)

関係各位

令和3年1月19日
内閣府 (防災担当)
有限責任監査法人トーマツ

内閣府 実施
事業継続への対応状況等調査 に対する御協力の御願いについて

平素より格別の御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。この度は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大へのご対応にお忙しい中、大変恐縮でございますが、調査へのご協力の御願いとなります。

さて、内閣府では、新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた事業継続計画 (BCP) の策定・運用の普及促進を目的として「令和2年度企業防災力向上のための事業継続計画 (BCP) 策定・運用に関する調査・検討業務 (以下、「本業務」と言う。)」を実施しており、この一環として「新型コロナ禍における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査」をしています。

有限責任監査法人トーマツは、本業務を内閣府より受託しており、本調査について受託事業の一環として関係各位にアンケート調査の御協力を御願いするものです。

日頃より地域において防災活動に積極的に取り組まれている貴団体におかれましては、新型コロナ禍における事業継続対応状況についてアンケート調査にご協力をお願い申し上げます。ご回答内容は、他団体の回答とあわせて取りまとめた上で、企業の事業継続に関して考慮すべき事項や課題の検討を行う際の参考とさせていただきます。

つきましては、別紙「アンケート調査票」の各事項にご回答をお願い申し上げます。所要時間15分程度で概ね選択式の質問です。(必要に応じて後日個別にお伺いする可能性もございますが、その際にご教示いただきますようお願い申し上げます。) ご回答後の調査票は、同封の返信用封筒にて郵送をお願い致します。また、メール・FAXでのご回答も可能です。調査票の電子媒体のご提供も可能ですので下記メールアドレス宛にご連絡頂きますと幸いです。いずれかの方法で令和3年2月5日(金)までにご返信頂きたくお願い申し上げます。

【本調査に関する問合せ先】
有限責任監査法人トーマツ

【本調査実施に係る内閣府担当者】
内閣府 政策統括官(防災担当)付
参事官(事業継続担当)付

(ウ) 調査票

回答者情報			
記入日		※事業継続計画（BCP）策定推進の担当者がいらっしゃる場合はご連絡先をご記入願います。（担当者不在又は回答者と同じである場合は記入不要）	
団体名			
部署		部署	
氏名		氏名	
電話		電話	
E-mail		E-mail	

◇ 貴団体の加盟企業を対象とした事業継続に関して、当てはまる内容について「回答欄」に○を付してご回答ください。また、「その他」の回答をはじめ、コメント等ございましたら自由記入欄にご記入をお願いします。今後の施策の参考にさせていただきますので、可能な範囲で自由記入欄への詳細な記入をお願いします。

#	分類	設問	選択数	回答欄	自由記入欄
1	貴団体加盟企業における事業継続への影響について	新型コロナウイルス感染症の流行により、貴団体加盟企業において、事業継続に影響がありましたか。「1.影響があった」を選択した場合は、可能な範囲で影響内容を自由記入欄にご記入願います。	1.影響があった		
			2.影響がなかった		
			3.把握していない		
			4.その他		
2	貴団体および貴団体加盟企業において、新たに実施された取組等	新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、貴団体および貴団体加盟企業において、新たに実施された取組等があれば下記から選択願います。（複数回答可）選択数に理由がない場合は「10. その他」を選択の上、自由記入欄にご記入ください。	1.事業継続方針（計画休業、重要業務のみ事業継続、通常営業、等）の判断基準の策定		
			2.従業員の出勤の判断基準の策定		
			3.出勤に関する社内への指示及び連絡体制の構築		
			4.従業員の外出抑制（テレワーク、時差出勤等）		
			5.労働条件の整備、就業規則への反映		
			6.職場衛生管理について産業医や保健師へ相談		
			7.社内衛生管理の徹底		
			8.感染症を考慮した備品の整備、拡充		
			9.スプリットオペレーション等の感染リスクを低減しての事業継続		
			10.その他		

3	<p>貴団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について</p> <p>新型コロナウイルス感染症の流行について、加盟各企業に対して貴団体が実施している事業継続計画（BCP）策定促進のための取組方法を、下記からご選択ください。（複数選択可）選択後に理由がない場合は「8. その他」を選択の上、自由記入欄にご記入ください。</p>	<p>1.事業継続に関する情報をホームページやメールマガジン等で提供</p> <p>2.団体加盟企業のための事業継続に関するガイドラインやパンフレット等の送付</p> <p>3.国・地方公共団体や他の団体等が策定した事業継続に関するガイドラインの紹介</p> <p>4.説明会やセミナー等の実施</p> <p>5.事業継続に関する情報の提供（税制優遇・金融支援、助成金制度等）</p> <p>6.団体主催の訓練の実施</p> <p>7.専門家の派遣</p> <p>8.特に実施していない</p> <p>9.その他</p>	
4	<p>貴団体加盟企業における業務継続の最も大きな課題について</p> <p>貴団体の加盟企業において、新型コロナウイルス感染症影響下の業務継続における最も大きな課題は何だと思えますか。（複数回答可）</p>	<p>1.人（自組織の社員）</p> <p>2.施設（職場の安全衛生、三密回避）</p> <p>3.委託先・調達先</p> <p>4.人事労務規程</p> <p>5.情報システム</p> <p>6.資金確保（資金繰りの悪化、企業の倒産等）</p> <p>7.わからない</p> <p>8.その他</p>	
5	<p>事前の備えについて</p> <p>感染症（例えば新型インフルエンザ対応等）を想定した加盟企業に向けた事業継続に関する普及・促進の取組は新型コロナウイルス感染症流行前から実施されていましたか。</p>	<p>1.実施していた</p> <p>2.実施していなかった</p> <p>3.新型コロナウイルス感染症の流行後に実施した</p> <p>4.その他</p>	
6	<p>得られた教訓について</p> <p>これまでの新型コロナウイルスへの対応から得られた貴組織の業界団体事務局としての取組に関する教訓はありましたか。 「1. 教訓はあった」を選択した場合は自由記入欄に得られた教訓をご記入ください。</p>	<p>1.教訓はあった</p> <p>2.教訓はなかった</p> <p>3.現在も新型コロナウイルスへの対応中のため総括していない</p> <p>4.その他</p>	
7	<p>今後の取組みについて</p> <p>これまでの新型コロナウイルス対応を踏まえ、貴組織において加盟企業の事業継続の普及促進において、今後実施を予定している事項（例：加盟企業向け教育訓練の実施、業界向け事業継続ガイドライン等）はありますが。</p>	<p>1.計画はある・検討している</p> <p>2.計画はない</p> <p>3.検討していない</p> <p>4.その他</p>	
8	<p>その他</p> <p>これまでの貴組織加盟企業に対するBCP策定・運用促進に際して、内閣府公表の「事業継続ガイドライン」を利用したことはありますか。</p>	<p>1.利用したことがある</p> <p>2.利用したことはない</p>	

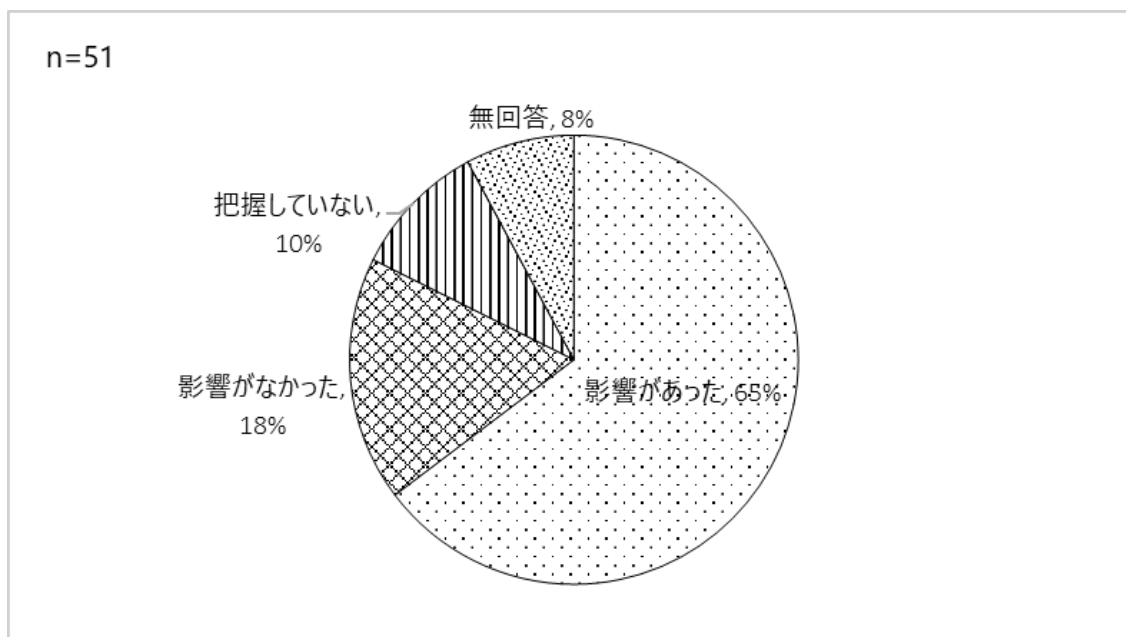
アンケート調査は以上です。ご協力ありがとうございました。

2. 実施結果

新型コロナ禍における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査結果を以下に示す。

調査対象：	新型コロナウイルスの対策について業界別ガイドラインを策定している団体を中心とした事業者団体及び地域において防災活動に積極的に取り組まれている地域団体
対象数：	89 団体（事業者団体 84 団体、地域団体 5 団体）
回答数：	51 団体（事業者団体 46 団体、地域団体 4 団体、無記名 1 団体）
調査時期：	令和 3 年 1 月～2 月
調査方法：	郵送及び電子ファイルによるアンケート調査
調査事項：	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ 団体加盟企業における事業継続への影響について ⑧ 団体および団体加盟企業においての新たに実施された取組等 ⑨ 団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について ⑩ 団体加盟企業における業務継続の最も大きな課題について ⑪ 事前の備えについて ⑫ 得られた教訓について ⑬ 今後の取組について ⑭ 内閣府公表の「事業継続ガイドライン」の利用有無について
調査結果の留意事項	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業者団体の調査対象は、新型コロナウイルス感染症対策本部決定の新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針（令和 2 年 3 月 28 日）の「（別添）緊急事態宣言時に事業の継続が求められる事業者」を基に、令和 2 年 12 月時点で業種別ガイドラインを策定している団体を中心に選定しています。 ② 回答した事業者団体の業種や規模にはバラつきが生じています。また事業者団体には、学術団体、業界団体の事務局ではない団体、加盟企業がない団体等も含まれており、団体の構成や特徴は多様となっています。 ③ 地域団体には多様な業種の企業が加盟しています。

調査事項① 団体加盟企業における事業継続への影響について



回答頂いた影響内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

<影響なし>

- ・ 倉庫に保管している貨物のほとんどが食品・食料であり事業継続が求められる。外食産業等の営業自粛等により貨物の入出庫等に影響はあるが、事業継続そのものには大きな影響はない。
- ・ 放送停止に至るような影響はなかった。

<影響あり>

(事業活動)

- ・ リアルイベントを中止し、事業の見直しが必要となった。
- ・ イベントが開催中止または延期をした。
- ・ 会議、セミナー等の中止をした。
- ・ 事業は継続したものの、営業活動を自粛した。
- ・ 工場の閉鎖、部品の供給停止、営業先への訪問停止や自粛等を行った。
- ・ 施設等の休業をした。
- ・ テナント休館に伴う営業停止やインバウンド需要の消滅により営業停止した。
- ・ 職場内クラスター発生により、作業継続が困難となった。
- ・ 広域移動が制限されたことにより、仕事量が減少した団体加盟企業もあると思われる。
- ・ 緊急事態宣言の期間中事業閉鎖したことに伴う事業が減少した。
- ・ サプライチェーン操業停止や休校に伴う人員減により減産した。

(収益)

- ・ 「イベント収入」も全面中止が続き消滅・減少した、主な収入源となる「広告料」が社会全体の景気悪化のため減少した。
- ・ イベントの中止、延期及び参加者の減少による減収があった。
- ・ 売上が減少した。
- ・ 人間ドック・健診受診者数の減少により、経営が悪化した。
- ・ 法人寄付が減少した。
- ・ 不動産産業を行う事業者が商業施設の休業により家賃収入に影響が生じた。
- ・ 受診抑制による影響があった。
- ・ 食料品需要が急増した。

(方針・実施方法)

- ・ Eコマース（電子商取引）専門に方針を変更した。
- ・ セミナーをオンライン化した。
- ・ オンラインの活用をした。
- ・ 番組収録や販促イベントなどができないことによる放送番組、編成の組み換え等を実施した。
- ・ 人が集まるイベントを行う方法について、三密をつくらず事業継続を行った。

(働き方・人的資源)

- ・ 社員がリモート勤務をするために必要な機器（パソコン、携帯電話等）の調達が円滑にできなかった団体加盟企業があった。
- ・ 在宅勤務を実施した。
- ・ 感染リスクを理由とするパート職員の退職や、学校や保育園が休みになったことにより、従業員のシフトに影響が発生、人員不足による時短営業を実施した。
- ・ マスクや消毒薬などの極端な品不足に対する接客・電話対応時のカスタマーハラースメントによる従業員のストレス、疲弊があった。

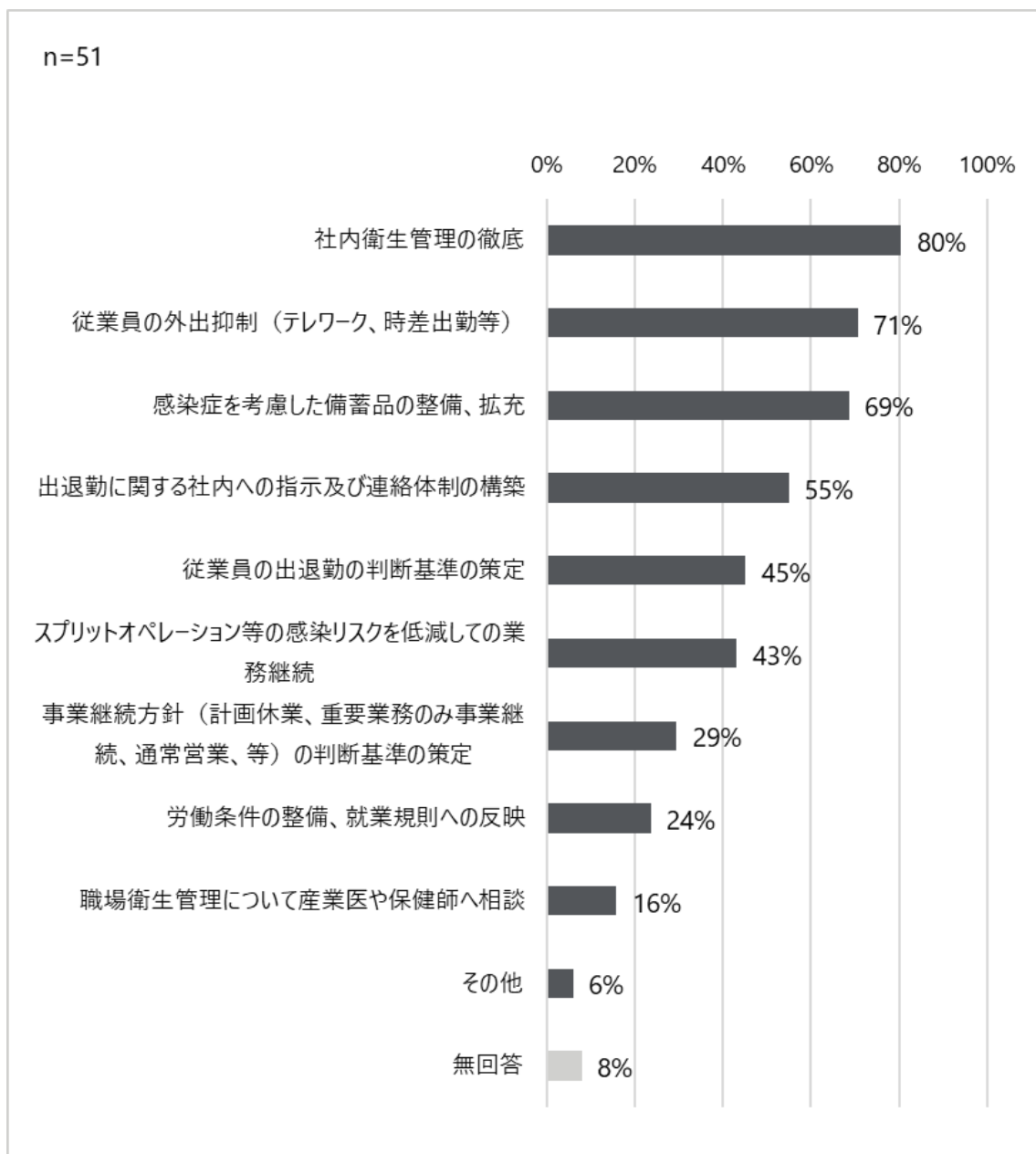
(その他)

- ・ 非対面・非接触のサービスが注目され、コールセンターのニーズが高まった一方で、情報セキュリティ上、在宅勤務への早期移行が困難な中、三密環境の解消、ソーシャルディスタンス確保、出勤者の削減等が必要となり、相反する対応を求められた。
- ・ 施設の運転管理は継続が求められている。
- ・ 感染防止対策面での試行錯誤、放送運行上に苦労した。
- ・ 事業場内でのリスク拡大、感染防止対策等の対応を拡充した。

<把握していない等>

- ・ 団体加盟企業なし。
- ・ 各団体加盟企業の事業については把握していない。

調査事項② 団体および団体加盟企業においての新たに実施された取組等



※「新たに実施された取組」であり従来からの取組は含まれていない場合があるため、調査結果が感覚値よりも低めの数値となっている可能性があることに留意する。

「その他」として回答頂いた取組は以下の通り。（自由記述欄まとめ）
 <ガイドラインの策定等による周知>

- ・ 団体加盟企業は、数店舗の小規模な企業から 1000 店舗を超える上場企業まで存在するため、「小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」をベースに、各社の状況に応じた周知した。

- ・ 事業者における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドラインの策定、団体加盟企業における顧客相談窓口の設置をした。
- ・ 業種別新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止ガイドラインを策定した。
- ・ 「冷蔵倉庫業における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」を作成した。また、これまでも「新型インフルエンザ対応マニュアル」や「冷蔵倉庫の災害時の初動対策と事業継続-BCP 計画書」というマニュアルを作成しており、冷蔵倉庫業は重要な社会インフラであるという認識のもと、非常時における事業継続計画等については、協会及び会員企業各社において普段から意識されている。
- ・ 各種ガイドラインを策定した。関係省庁（総務省・内閣府）に対し、広報予算の獲得、及び規制緩和などの要望活動を行った。事務局としては昨年2月に急遽テレワーク体制を構築した。
- ・ 総務省経由、内閣官房コロナ室からの要請により新型コロナウイルス感染症対策業界ガイドラインを策定した。
- ・ 同種団体で連携してガイドラインやポスターを作成して実施した。

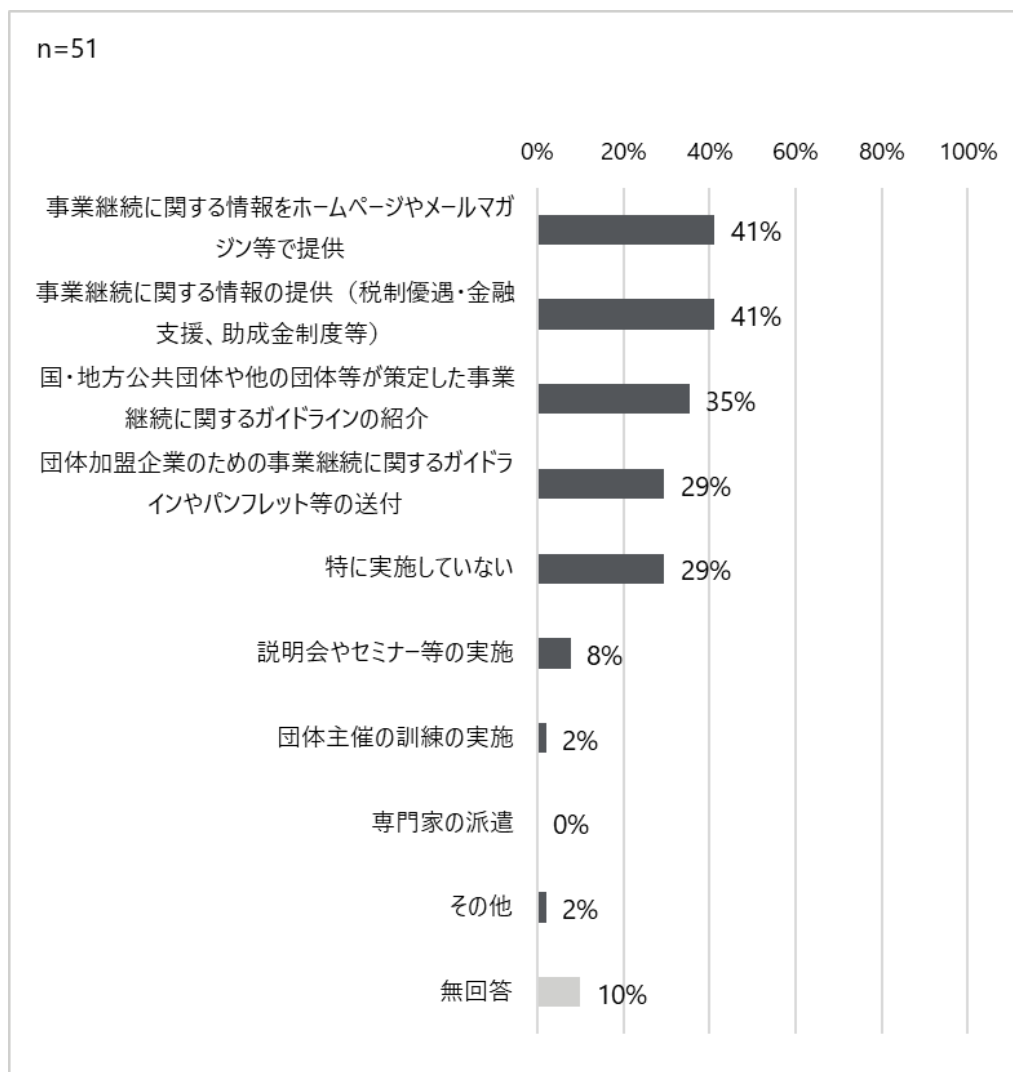
<その他>

- ・ 営業継続を要請された業種のため、感染拡大防止策を講じながら営業した。
- ・ 検温、消毒などを実施した。
- ・ 当業界に限らないが昨年2～4月はマスク、アルコール消毒液等の入手ができず対応に苦慮した。
- ・ 工場内作業員やトラック運転手等の出勤抑制の事案は聞いていないが、事務員職では多くの企業がスプリットオペレーションやテレワークを導入した。

<把握していない等>

- ・ 団体加盟企業の取組については把握していない。

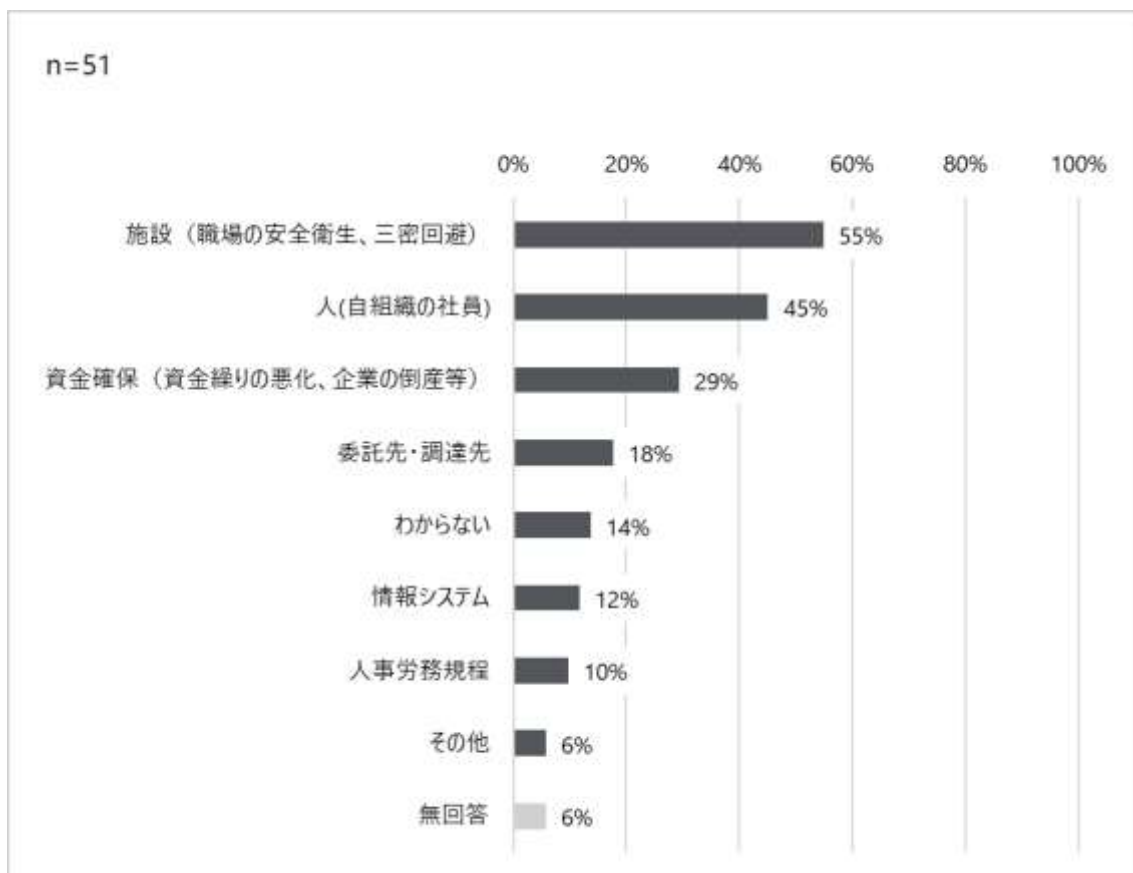
調査事項③ 団体加盟各企業への事業継続計画（BCP）策定促進のための取組について



「その他」として回答頂いた取組については以下の通り。（自由記述欄まとめ）

- ・ 業界向けガイドラインならびに、国・地方公共団体や他の団体等が策定した事業継続に関するガイドラインを参考に団体加盟企業向けのBCPひな型案を作成し周知した。
- ・ ガイドラインをホームページにて提供している。
- ・ 新型コロナウイルスに限ったことではなく普段から取り組んでいる。
- ・ 新型コロナウイルス感染症対策ガイドラインを策定のうえ、周知している。
- ・ 感染対策マニュアルを送付した。
- ・ 当会の主催・協賛するイベントの開催方法、オンラインでのプロセス等の情報共有を実施した。
- ・ 各団体加盟企業の事業活動そのものまでは把握できていない。
- ・ 団体加盟企業なし。

調査事項④ 団体加盟企業における業務継続の最も大きな課題について



「その他」として回答頂いた課題は以下の通り。（自由記述欄まとめ）

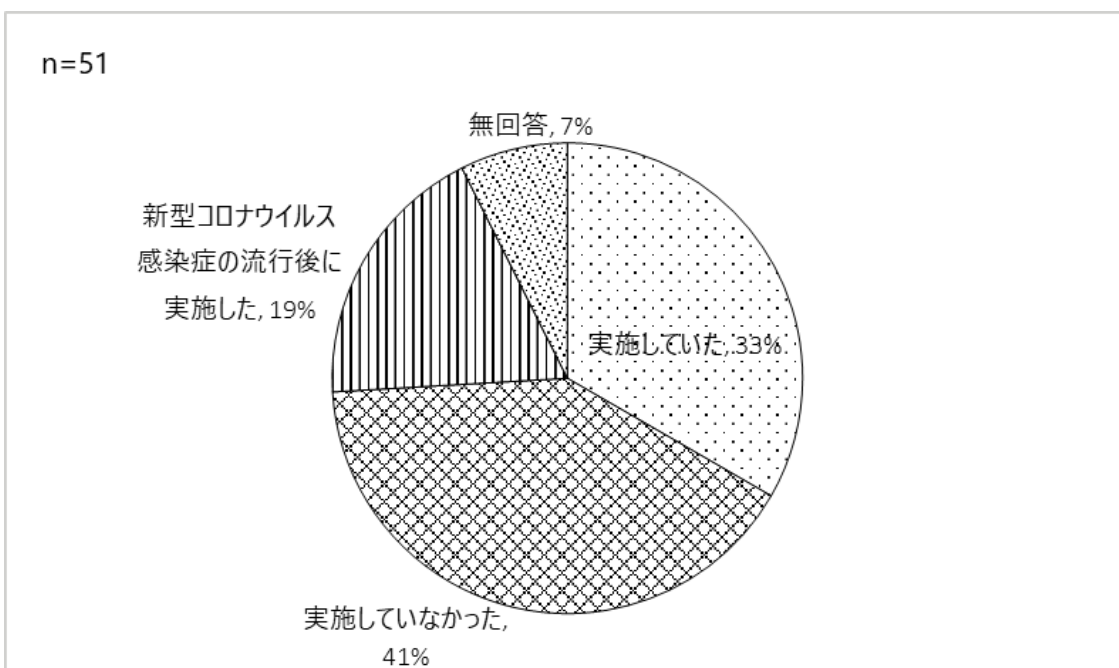
- ・ 少ない人数で経営している団体加盟企業が多い中で、新しい生活様式を元に遠隔収録や出勤体制の工夫をしながら勤務しているが、スタジオの遮音性の関係から密室になることが前提で作られていること、また事務所なども十分な広さが確保されていないケースもあり、換気などに困難が伴う環境のところも多い。新たな設備や人員の確保、業務継続のための資金確保も課題である。
- ・ 中小企業が多く、人手不足が課題となっているなかで、感染者が出た場合の人員の確保が難しい場合がある。
- ・ 番組制作や、イベント実施、放送運行の継続への対策が課題である。
- ・ 今年に入りすでに改善が検討されているが、官庁等に提出する書類に公印押捺などが求められること。公印取得だけのために出勤しないといけない事態が生じている。電子申請等の推進が課題である。
- ・ 従業員が感染しないための行動を徹底させる。

- ・ 経理伝票の確証としての電子化や社内承認ルール、取引先との電子取引の推進、テレワーク推進期間においても経理をはじめとする管理系業務のテレワーク化の遅れが課題である。
- ・ 医薬品の安定供給の為の製造部門の三密対策が課題である。
- ・ 設備投資に関連する事業のため、設備投資の先送り、見合わせ等により、需要が減退した。
- ・ 公益財団法人は収支相償の原則で、内部留保がほとんどないため、コロナ危機などへの耐久力が劣る。

<把握していない等>

- ・ 団体加盟企業の課題については網羅的に把握していない。
- ・ 各団体加盟企業の事業活動そのものまでは把握できていない。
- ・ 団体加盟企業は業種も様々なため、一概には分からない部分もある。
- ・ 団体加盟企業なし。

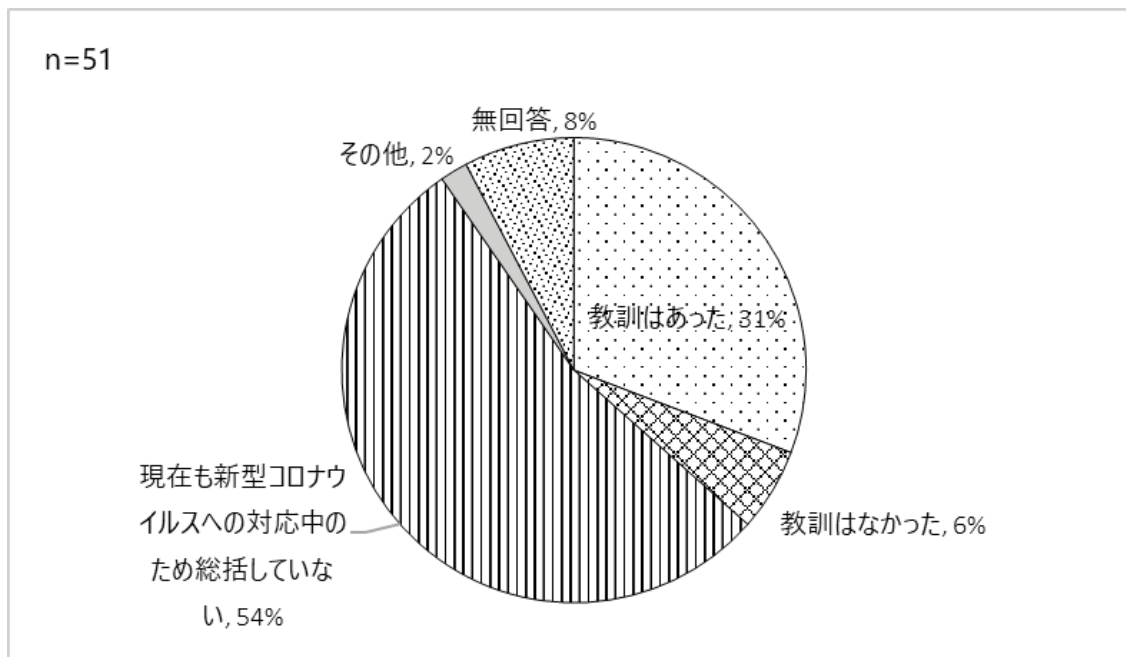
調査事項⑤ 事前の備えについて



「実施していた」として回答頂いた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

- ・ 新型インフル流行時に対策を策定していた。
- ・ 災害危機管理指針を発行していた。(新型インフルエンザとして)
- ・ 流行後改善した。
- ・ マスクやアルコール消毒は新型コロナウイルス感染症流行前から設置している企業はあった。

調査事項⑥ 得られた教訓について



「その他」として回答頂いた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

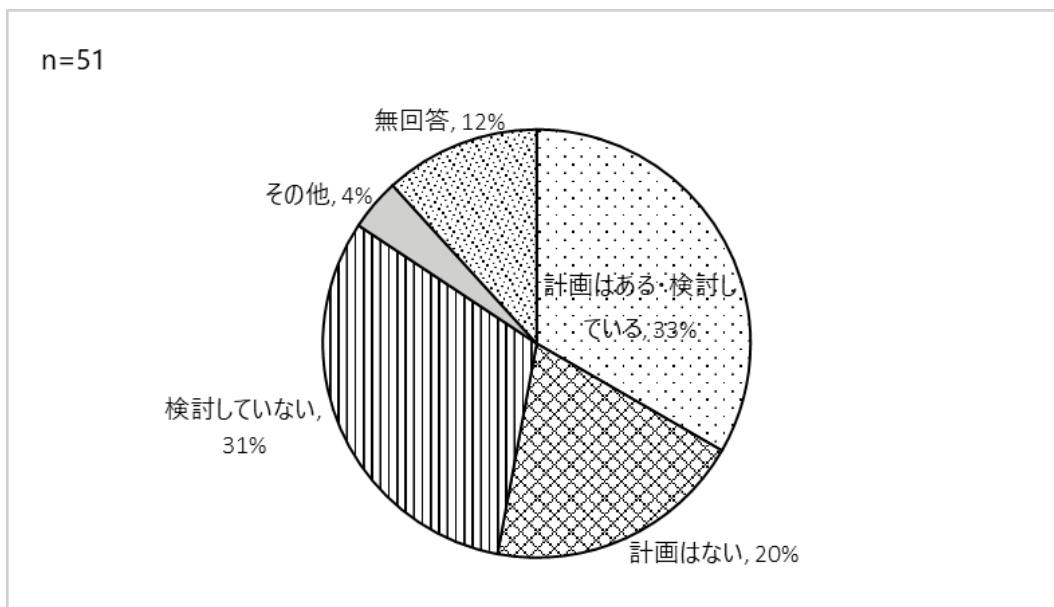
- ・ これまでの取り組みは間違っていない。
- ・ 事務局から BCP に関する情報は発出していない。
- ・ 業界団体の事務局に該当しない。

得られた教訓に対するコメントについて回答頂いた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

- ・ BCP 策定促進に限らず政府や地方公共団体による情報の迅速な提供体制の見直しを行った。
- ・ 郵便・電話・FAX による連絡は、会員会社のリモート勤務者が多い中で、上手く機能せず、電子メールや団体加盟企業専用ホームページを通じた連絡体制を強化した。ただし、団体加盟企業の規模や地域による対応の温度差を感じる。
- ・ 事務局の業務について、大規模な自然災害を想定したシミュレーションはしていたが、リモート勤務が長期間に及ぶことは想定外だった。リモート勤務を常時できる体制は構築したものの、引き続き、リモート勤務できない業務があり、その点が課題である。
- ・ テレワークの普及、事務のさらなるデジタル化の推進、Web を活用した会議、密とまらない会議の徹底等が課題である。
- ・ 業界における社会変化への迅速な対応の必要性がある。

- ・ 団体加盟企業の在り様が千差万別ということもあり、一貫した対策としてはガイドライン等の策定や情報提供の範疇での対応となっている。他団体や関係省庁との連携を取り、資金源につながることも含めた多くの情報を伝えていきたい。
- ・ 放送事業継続には、管理系、営業系含む多方面の対策が必要であることが確認できた。
- ・ マスク等備品調達ルートの確保、教育研修のリモート化、Web会議の必要性、行事開催基準の策定が教訓である。
- ・ 感染防止対策の徹底等が教訓である。
- ・ 当協会は介護保険サービスの業界団体であり、厚生労働省が発行しているガイドラインを用いて普及促進している。また、介護保険制度では、令和3年度より3年間の経過措置を設けて業務継続計画の策定を各介護サービス事業所に対して義務化される予定である。

調査事項⑦ 今後の取組について



「その他」として回答頂いた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

- ・ 業務継続に関する議会における防災に関する議論へフィードバック
- ・ 学術大会・研修会等のテーマとして取り上げられる見込み

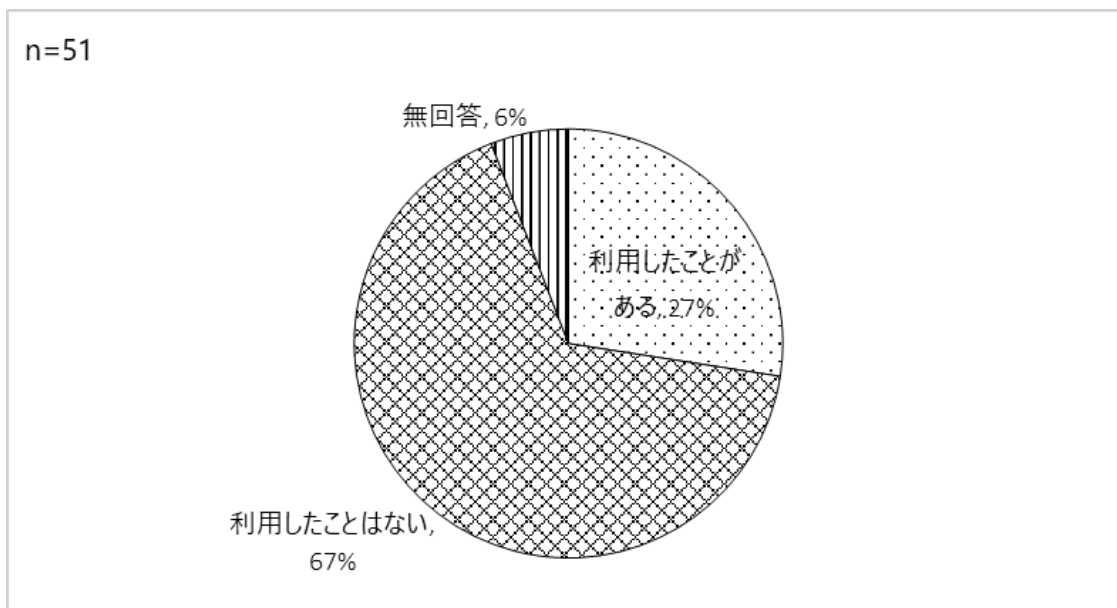
今後実施を予定している事項として挙げられた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

- ・ 感染状況を踏まえ、ガイドラインの見直し(強化または緩和)
- ・ オンラインを通じた情報交流(セミナー等)
- ・ 現状を調査収集し、今後の対策を練るための資料提供

※「計画はない」、「検討していない」という団体の状況は次の通りであり、団体加盟企業における事業継続への影響はあったものの、現在も新型コロナウイルスへの対応中のため総括していない団体が半数を超える。

	団体加盟企業における事業継続への影響について（調査事項①の回答）	得られた教訓について（調査事項⑥の回答）
計画はない	影響があった 80% 影響はなかった 20% 把握していない 0%	教訓はあった 20% 教訓はなかった 20% 現在も新型コロナウイルスへの対応中のため総括していない 50% その他 0% 無回答 10%
検討していない	影響があった 69% 影響はなかった 13% 把握していない 18%	教訓はあった 31% 教訓はなかった 0% 現在も新型コロナウイルスへの対応中のため総括していない 63% その他 6%

調査事項⑧ 内閣府公表の「事業継続ガイドライン」の利用有無について



自由記述欄に回答頂いた内容は以下の通り。(自由記述欄まとめ)

<参考にしている>

- ・ チェックリスト含めて参考にしている。

<参考にしていない>

- ・ 中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」を参考にした。
- ・ 国交省が中心となり、ガイドラインを策定した。

2.3.3 新型コロナ禍における国内外動向（ISO 等）に係る調査

1. 調査概要

新型コロナウイルス感染症の流行が始まって以降、国内外の様々な組織から感染症に関するガイドライン等が発行されており、企業等の感染症への対応や事業を継続するうえで実施すべき対策等についての指針や考え方に係る情報が提供されている。新型コロナウイルス感染症の流行終息の見通しは依然立たないものの、これまでの新型コロナ禍の経験を踏まえて現行の企業等における事業継続の在り方について見直すべき事項を明確にし、今後のBCP/BCMの更なる普及啓発に向けて検討すべき事項を整理した。

(ア) 調査対象：

国内外において発行されている、新型コロナウイルス等の感染症への企業等の対応や事業継続に係るガイドライン、規格文書等の文献（付録参照）※

(イ) 検討項目抽出の観点：

現行の企業等における事業継続について見直すべき項目を把握するため、新型コロナ禍の状況を踏まえて、新規作成や追加・修正等の更新がされた事項に着目しました。

(ウ) 検討項目の整理：

調査対象文献よりBCPそのものや関連する対策、及び教育・訓練等の運用（BCM）に係る事項を中心に検討事項を整理しました。また、BCPやBCMの見直しに係る直接的な検討事項ではない場合であっても、企業等における感染症対応やBCPやBCMの見直しのための具体的対策の検討において参考になる情報を提供するような文献については、参考情報として有用であると想定されることから別途一覧にて整理した。

① BCPと関連対策及びBCMの見直しに係る検討事項の整理（付録①参照）

本対象文書について、次の観点に基づき、検討事項を整理した。

- 企業が事業継続のために実施する項目
 - 職場の安全対策
 - 事業継続戦略としての人員確保
 - 業務遂行のための環境整備
- 流行が長期化し、現状の対策が常態化した場合の対応
- 複合災害（感染症流行下における大規模地震や風水害等）への対策 等

② 事業継続の具体的な対応策を検討するうえで参考となる文献（付録②参照）

新型コロナ禍において発行された文書に記載された具体的な対策について整理した。

※ 本調査業務においては、令和2年12月22日の事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会（第1回）資料5に記載された対象文献を主な調査対象としている。

2. 調査結果概要

(ア) 検討ポイントの整理結果

調査の結果、新型コロナ対応を契機として、現行 BCP の見直し・強化を検討すべき項目として次の4点を抽出し、それぞれの項目について検討事項を整理した。

#	現行 BCP の見直し・強化項目	検討事項	調査結果 詳細
1	事業影響度分析 (BIA) の実施における重要度の判断基準の細分化	「継続」あるいは「停止」だけでなく、事態の変化に応じて、適切な対応を取るべく、業務を細分化した検証を実施	3-1
2	WHO 等の公的機関から公表される情報に基づくタイムリーな対応方針の検討	WHO 等の専門機関の研究結果に基づいて、各組織が感染者の職場復帰基準を策定	3-2
3	従業員の確保及び安全に勤務できる職場の管理または在宅勤務における就業環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会機能を維持するために出社せざるを得ない従業員の確保と職場における安全確保の実施 ・ 職場とは異なる在宅勤務を行う従業員に対する就業環境の支援 	3-3
4	流行が長期化した場合の従業員に対するケア	就業環境の変化に伴い、影響を受けることが想定される従業員の精神衛生や健康の維持に向けて企業が実施すべき対策の検討	3-4

(イ) 参考情報としての具体的な対策の事例

BCP の内容及び BCM の運用に係る直接的な検討事項に該当するものではないが、新型コロナ禍における具体的な対策として有効と考えられることを参考情報として整理した。

#	具体的な対策例	参考事例	参照先
1	感染症予防策としての基本動作	人との接触機会（感染リスク）に応じた感染予防策（換気装置などの機器導入と个人防护具の着用基準）の実施	付録① #6
2	テレワークにおけるセキュリティの重要性	急速に増加したテレワークに対応するために準備されたリモート接続環境のセキュリティ強化	付録② (ア) #1-5
3	新型コロナ禍における自然災害への準備	消防機関等の災害対応機関における事前対応計画と復旧計画の準備	付録② (イ) #1

(ウ)今後の検討に向けて

新型コロナウイルス感染症は、世界中で感染の最中にあり、収束までには一定程度の時間を要すると想定されます。状況の収束までには、新型コロナ禍における事業継続に係る更なる教訓も得られ、引き続き新たな文献が発行されていくと考えられる。事業継続の見直しの観点では、継続して情報収集に努め、関連文献に係る調査・分析を実施することが望まれる。

3. 調査結果詳細

(ア)事業影響度分析（BIA）の実施における重要度の判断基準の細分化

対象文献の中で、新型コロナ禍における、重要業務の検証のポイントとして、業務を細分化し、検証を実施することが記載されています。また、基準に基づき判断を行う対応体制についても言及がある。

■検討事項とした根拠となる文献及び記載内容（下線部分は抽出対象箇所）

対象文献	記載内容
職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド（日本産業衛生学会）	6 事業者の法的対策のポイント …（中略）… 1. 重要業務の再検証 <u>事業者内での新型コロナウイルス感染リスクを回避する必要性からも、業務の一時中断（業務自粛・店舗閉鎖、時間短縮、在宅勤務など）を検討せざるを得なくなる。そして、中断・縮小すべき業務、継続すべき重要業務について、当該業務を細分化して検証を行う、すなわち、「ただちに中止」から「継続」までの数段階のランク付けを実施し、今後の状況の変化にきめ細かく対応できる準備をしておくことが求められる。また、重要業務を実質的に継続できる「代替業務」の実施を本格的に検討することも重要となる。</u> …（中略）… 6. 事業者内新型コロナウイルス対策本部（一例）の設置 時々刻々と変化する事態に対応して的確な意思決定を行うために、 <u>新型コロナウイルス対策本部を設置し判断について適切な権限委譲を行っておくことが望ましい。事業の中断、在宅勤務、時短勤務、代替業務等の判断権限を与えられた責任者は、同対策本部の構成メンバー（人事労務担当者、危機管理担当者、広報担当者、法務担当者および産業医など）とWeb会議等で情報を確認しつつ早急に判断できるよう対応体制を構築するべきである。</u>

(イ) 感染者を隔離から解除する基準の設定

対象文献に、新型コロナウイルスの要請確認者を隔離した後の解除基準について記載がある。ただし、時々刻々と変化する状況に応じて、その基準も変化しており、企業は必要な情報を入手し、分析をしたうえで、必要に応じて自律的に基準を検討する必要がある。

■ 検討事項とした根拠となる文献及び記載内容（下線部分は抽出対象箇所）

対象文献	記載内容
<p>Criteria for releasing COVID-19 patients from isolation (世界保健機関)</p>	<p>2020年5月27日に発表されたCOVID-19の臨床管理の暫定ガイダンスの中で、WHOはCOVID-19患者のクリニカルケア経路の一部としての隔離解除の基準を更新した。これらの基準は、隔離された場所または疾患の重症度を除き、すべてのCOVID-19症例に適用される。</p> <p>再検査を必要としない隔離(感染防止のため事前対策)からの患者の解除基準:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発症後10日に加えて、症状のない場合はさらに少なくとも3日間(発熱や呼吸器症状のないものを含む) ・無症候性の場合 SARS-CoV 検査陽性から10日後-2 <p>… (中略) …</p> <p><u>隔離からの退院の基準に対する変更は、感染リスクの理解と、特に感染拡大または限られた検査体制の状況における、PCR検査の2回連続の陰性を必要とする実効性とのバランスを取る必要があります。現在までに判明していることに基づいて、症状が解消した後の感染のリスクは最小限である可能性が高いものの、完全にその可能性を排除することはできません。ただし、ゼロリスクのアプローチはなく、ウイルスRNAが消滅したことをPCR検査に厳密に依存することで、他のリスクが生じます(たとえば、医療資源が逼迫し、急性疾患の新しい患者を受け入れられなくなる)。</u></p>
<p>Guidance for discharge and ending of isolation of people with COVID-19 (ヨーロッパCDC)</p>	<p><u>COVID-19患者の退院基準と、COVID-19症例の自宅隔離を終了するためのガイダンスを決定する際、保健当局は、医療システムの既存の能力、検査室の診断リソース、現在の疫学的状況などの要因を考慮に入れる必要があります。SARS-CoV-2検査で陽性となった無症候性の人、サンプルを採取した日から10日間自己隔離する必要があります。</u></p> <p>… (中略) …</p> <p><u>退院及び隔離の終了の基準は、特定の患者グループに適合させることができます。免疫不全の症例の隔離を中止するには、2回連続して陰性のSARS-CoV-2 RT-PCR検査結果(理想的には24時間以内)が推奨されます。偽陰性の結果の可能性を排除するために、確認として2番目のテストが必要です。</u></p>

(ウ) 従業員の確保及び安全に勤務できる職場の管理または在宅勤務における就業環境の整備

対象文献には、従来とは異なる就業環境に置かれる従業員に対して、安心して業務に従事できる環境を提供することが記載されている。社会機能維持のために出社することが必須となる従業員への安全対策や在宅勤務を行う従業員の環境整備の対応が必要となる。

■検討事項とした根拠となる文献及び記載内容（下線部分は抽出対象箇所）

対象文献	記載内容
<p>Safe working during the COVID-19 pandemic General guidance for organizations (英国規格協会)</p>	<p>4.3 一般的な計画 組織が安全な作業環境を計画する場合、4.1 に記載された懸念及び以下を考慮に入れるべきである。 <u>a) 仕事の段取りや、実施場所に関する実際の変化。</u> … (中略) … e) パンデミックが精神衛生と健康に与える影響。組織は、COVID-19 に関連するリスクを特定し対処するために体系的なアプローチを取り、次のような業務活動を特定すべきである。 <u>1) 在宅で実施できる；</u> <u>2) 在宅ではできないものの、調整により職場において物理的距離のガイドラインに準拠した距離を確保できる。</u> <u>3) 在宅で実施することも、職場において物理的距離のガイドラインに準拠する環境を整えることができない。</u> … (中略) … 4.5 役割 物理的な職場にいる必要がある労働者のために、組織は以下を行うべきである。 <u>1) 運用の継続性、施設の安全管理、規制に基づく業務及びリモートでは実行できない業務の役割を識別する。</u> <u>2) 家庭環境や専門機器が利用できないために遠隔地で働くことができない重要な役割の労働者を特定する。</u> … (後略)</p>
<p>Guide on Business Continuity Planning for COVID-19 (シンガポール企業庁)</p>	<p>人材マネジメント (前略) … c. リスクの高い従業員だけでなく、COVID-19 に関連する他の理由（影響を受ける国や地域に旅行した家族の世話など）により自宅にとどまる必要がある従業員には、<u>柔軟な勤務体制を検討する。</u></p>

対象文献	記載内容
オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（一般社団法人日本経済団体連合会）	（３）通勤 ・ <u>テレワーク（在宅やサテライトオフィスでの勤務）、時差出勤、ローテーション勤務（就労日や時間帯を複数に分けた勤務）、変形労働時間制、週休３日制など、様々な勤務形態の検討を通じ、通勤頻度を減らし、公共交通機関の混雑緩和を図る。</u> …（後略）
職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド（日本産業衛生学会）	（前略）… <u>国内流行早期や国内 蔓延期では家族の看病や子供の学校の休校のために自宅待機を余儀なくされる従業員が発生するため、厚生労働省の「事業者（労務）の方向け Q&A」を参考に、柔軟な人事施策を講じることが求められる。</u> …（中略） … 従業員の管理 ハイリスク者に対する配慮 <u>ハイリスク者（重症化のリスク因子を持つ者）に対しては、感染予防のために就業上の配慮を行う必要がある。</u>

（エ） 流行が長期化した場合の従業員に対するケア

対象文献には、新型コロナ禍における非日常が長期化し日常化していくなかで、従業員の精神衛生や健康について、企業が対応すべき事項が記載されている。障がい者等を含めた、多様性を許容する従業員全体への支援が必要となる。

■検討事項とした根拠となる文献及び記載内容（下線部分は抽出対象箇所）

対象文献	記載内容
Safe working during the COVID-19 pandemic General guidance for organizations（英国規格協会）	6 精神衛生及び健康 COVID-19 に関連する精神衛生及び健康に対するリスクを管理するために、組織は以下を行うべきである： 1) <u>個々の従業員が直面する異なる懸念や不安または困難をきちんと認めることによって、信頼、ケア及び支援する文化を醸成する；</u> 2) <u>定期的にプライベートなミーティング（リモートまたは対面等適切な）を実施し、懸念や不安を解決するために必要な支援について話し合う；</u> 3) <u>フレックスタイム制や休暇を許容する；</u> 4) <u>可能で範囲で、従業員が作業のペースや期限を管理できるようにする；</u> 5) <u>組織の現在の状況及び、従業員に影響を与える可能性のある今後の計画について、定期的に明確かつ正確な情報を提供する；</u>

対象文献	記載内容
	<p>6) <u>組織が要求してなくても、従業員が職場にいることに懸念を示す場合には適切な個人防護具を提供する。</u></p> <p>7 インクルーシブ</p> <p>組織は、以下のようにすべきである。</p> <p>a) <u>提起された懸念と不安が尊重され、要望が可能な限り受け入れられることを保証する；</u></p> <p>b) <u>リモートで職務に従事し、職場復帰に不安を感じている在宅勤務者を継続的に支援する；</u></p> <p>c) <u>障害者のニーズ(例えば、適切なトイレを提供する、盲導犬や介助犬等がどのように支援するのかを理解する、顔を覆うことによって起こるコミュニケーション低下を軽減するための行動をとる)に対応するために、従業員の意識向上や訓練を実施する；</u></p> <p>d) <u>宗教施設を安全に利用できるようにする；</u></p> <p>e) <u>可能であれば、立場の弱い従業員へのリスクを低減するために役割と活動を調整する；</u></p> <p>f) <u>電子通信がアクセス可能であることを保証する (Web サイト、オンライン予約、発注システムなど)。</u></p>

付録① BCP と関連対策及び BCM の見直しに係る検討事項の整理

新型コロナ禍において、BCP そのものや関連する対策、及び教育・訓練等の運用（BCM）に係る事項について調査を実施する対象文献を一覧として示す。

#	文献タイトル（候補）	発行者	調査の観点
1	Guide on Business Continuity Planning for COVID-19	シンガポール 企業庁	COVID-19 に関して、企業が事業継続のために実施する事項
2	Safe working during the COVID-19 pandemic General guidance for organizations	英国規格協会	新型コロナ禍の安全な働き方の指針
3	Guidance on Preparing Workplace for COVID-19	OSHA（米）	米国労働安全衛生局による新型コロナ禍の職場の対策
4	Criteria for releasing COVID-19 patients from isolation (COVID-19 感染者の隔離解除基準)	WHO	感染者の隔離解除に関する基準
5	Guidance for discharge and ending isolation in the context of widespread community transmission of COVID-19（隔離解除基準）	ヨーロッパ CDC	同上
6	オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン	一般社団法人 日本経済団体 連合会	職場における安全対策の指針
7	職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド	日本産業衛生 学会	同上

付録② 事業継続の具体的な対応策を検討するうえで参考となる文書

BCP や BCM の見直しに係る直接的な検討事項ではない場合であっても、企業等における感染症対応や BCP や BCM の見直しのための具体的な対策の検討において参考になる情報を提供するような文献について、参考情報として有用であると想定されることから一覧として列挙する。

(ア) テレワークに関する文書

テレワークの実施におけるセキュリティ等の留意点に係る参考資料

#	文献タイトル（候補）	発行者	調査の観点
1	Security for Enterprise Telework, Remote Access, and Bring Your own Device (BYOD) Solution	NIST（米）	新型コロナ禍のテレワークに関する規程
2	Zooming in on IT & technology to ensure business continuity	BCI（英）	テレワークと BCP に関する文書
3	テレワークを実施する際にセキュリティ上留意すべき点について	内閣サイバーセキュリティセンター	重要インフラ事業者等に向けて発出された注意喚起
4	テレワークセキュリティガイドライン（第4版）	総務省	テレワークを普及促進している総務省で策定したガイドライン
5	情報サービス業における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン	一般社団法人情報サービス産業協会	情報サービス事業者に対する IT サービス継続の指針

(イ) 複合災害に関する文書

公的機関による複合災害への対応に係る参考資料

#	文献タイトル（候補）	発行者	調査の観点
1	COVID-19 Pandemic Operational Guidance for the 2020 Hurricane Season	FEMA（米）	複合災害の観点（新型コロナ禍におけるハリケーンシーズンの対策）

(ウ) BCP/BCMに関するISO等の規格文書
国際規格に要求事項等に係る参考資料

#	文献タイトル（候補）	発行者	調査の観点
1	ISO22301:2019 セキュリティ及びレジリエンス-事業継続マネジメントシステム-要求事項	ISO	BCP/BCMに関する要求事項
2	ISO22313:2020 セキュリティ及びレジリエンス-事業継続マネジメントシステム-ISO22301 使用に関する手引き	ISO	BCP/BCMに関する指針
3	ISO/TS 22317:2015 社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-事業影響度分析（BIA）の指針	ISO	事業影響度分析の指針
4	ISO/TS 22316:2015 社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-サプライチェーン継続の指針	ISO	サプライチェーンの継続に関する指針
5	ISO 22316:2017 セキュリティ及びレジリエンス-組織のレジリエンス-原則及び属性	ISO	組織のレジリエンスに関する原則
6	ISO/TS 22330:2018 セキュリティ及びレジリエンス-事業継続マネジメントシステム-事業継続の人の側面の指針	ISO	要員の観点から見た事業継続の指針
7	ISO/TS 2233:2018 セキュリティ及びレジリエンス-事業継続マネジメントシステム-事業継続戦略の指針	ISO	事業継続戦略の指針
8	The BCI Good Practice Guideline (GPG) 2018 Edition	BCI（英）	BCP/BCM のベストプラクティスに基づく対応
9	NFPA1600-2019	NFPA（米）	BCP/BCM に係る基本的な基準や対策

2.4 「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」の事務局運営補助

1. 実施概要

「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」「新型コロナ禍における国内外動向（ISO 等）に係る調査」について検討を行うための有識者、BCP/BCM の専門家からなる検討会を開催し、それらの資料作成、委員との連絡など検討会の事務局運営補助を実施した。

2. 実施結果

今年度の「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」の委員は次の通りである。

(敬称略・五十音順)

分類	氏名	所属
委員	岩尾 徹	トランコム株式会社 総務・人事担当 執行役員
	岡本 正	銀座パートナーズ法律事務所 弁護士
	川上 和彦	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 経営推進部シニアオフィサー
	左三川 宗司	一般社団法人 日本経済団体連合会 ソーシャル・コミュニケーション本部 統括主幹
	時任 奈穂	有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルマネジメントアドバイザー 公認会計士・弁護士
	中嶋 利隆	大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会 エリア防災推進委員会
	平澤 哲哉	東京商工会議所 地域振興部 担当部長
	蛭間 芳樹	株式会社 日本政策投資銀行 産業調査本部産業調査部 兼 サステナビリティ企画部 調査役
	宮本 俊明	日本産業衛生学会 理事 日本製鉄株式会社 東日本製鉄所 統括産業医
	山梨 慶太	日産自動車株式会社 コーポレートサービス統括部 BCP&セキュリティ担当部長
座長	渡辺 研司	国立大学法人 名古屋工業大学大学院 教授

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」は合計2回開催した。各回の概要を以下に示す。

(ア)第1回「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」

開催日時 2020年12月22日(火) 10:00~12:00

開催場所 オンライン会議

参加者 岩尾委員、岡本委員、川上委員、左三川委員、時任委員、中嶋委員、平澤委員、蛭間委員、宮本委員、山梨委員、渡辺委員(五十音順)

(傍聴者：中小企業庁経営安定対策室、内閣官房国土強靱化推進室)

- 議題
- ・ 座長の選任について(議事次第 3-1)
 - ・ 本検討会の実施背景及び検討内容について(議事次第 3-2)
 - ・ 「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」の調査方針・調査対象・調査項目について(議事次第 3-3)
 - ・ 「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」の調査方針・調査対象・調査項目について(議事次第 3-4)
 - ・ 「新型コロナ禍における国内外動向 (ISO 等)に係る調査」の調査方針・調査対象・調査項目について(議事次第 3-5)
 - ・ 今後のスケジュール等について(議事次第 3-6)

- 配布資料
- ・ 資料1 本検討会の実施背景について
 - ・ 資料2 企業のBCP策定・運用に係る課題(仮説)
 - ・ 資料3 「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査(ヒアリング)」の実施(案)
 - ・ 資料4 「事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査(アンケート)」の実施(案)
 - ・ 資料5 「新型コロナ禍における国内外の動向(ISO 等)に係る調査(情報収集)」の実施(案)
 - ・ 参考資料1 令和元年東日本台風等ヒアリング調査中間報告案
 - ・ 参考資料2 令和元年東日本台風等事業者団体等調査報告
 - ・ 参考資料3 事業継続ガイドライン(第三版)抜粋
 - ・ 参考資料4 長引く新型コロナウイルスと企業の対応

議事概要 事務局より、本検討会の実施背景及び検討内容(企業のBCP策定・運用に係る課題の仮説)、新型コロナ禍における企業対応に係るヒアリング調査、新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応に係るアンケート調査、新型コロナ禍における国内外動向(ISO 等)に係る調査について説明を実施した。その後、各調査の実施案について意見交換を頂いた。委員からの主な意見は以下の通り。

- 本検討会の実施背景及び検討内容について
 - ・ 検討対象の業種のスコープは企業ということだが医療機関も調査対象に追加すべきではないか。
 - ・ 医療・福祉機関が新型コロナウイルス対応で得られた知見は、抽象化することで事業継続ガイドラインに反映できる余地があるという認識である。新型コロナウイルス対応に固執せず、ガイドラインの趣旨である資金繰りや情報収集といった大枠の観点に落とし込むことが必要と考える。
 - ・ 中小企業においては、戦略的な事業転換や事業売却が事業継続の手段として取られており、企業の存続という観点の課題も中長期の影響としてあると考えられる。
 - ・ 企業がテレワークを積極的に導入しているが、自宅のテレワーク環境の整備に関する費用負担を誰が担うのか調査に含められないか。また、海外とのオンライン会議の際は、時差もあるため、労働環境や労務管理についても調査が必要と考える。さらに、医学的に根拠のない備品に投資している可能性もあり、備品選定において信頼できる情報源を利用しているのか調査が必要と考える。

- 「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」の調査方針・調査対象・調査項目について
 - ・ 調査対象には公共交通機関、物流関連企業（物流倉庫含む）、燃料供給企業、医療機関、食品製造業、損害/医療保険業、保育機関の追加の検討が必要と考える。またヒアリング項目については、最も困ったこと・予測できなかったこと、決まっていたができなかったこと等についても把握したほうがよいと考える。
 - ・ 各業界を支える金融機関の追加が必要と考える。また食品製造企業では外国人就業者が多く、新型コロナ禍で外国人就業者が不足する事態があったと承知しており、その際どのように対応したかも調査が必要と考える。
 - ・ 災害の経験後に対応の振り返りを実施しているか、同業種・異業種を含めて事業継続におけるベンチマーク調査を実施しているか、そもそも自社のサプライチェーンを把握しているか、取引先へのBCP策定支援や復旧支援を実施しているかを調査する必要があると考えている。
 - ・ 企業が危機対応を実施するうえでは、従業員に周知・展開しておくことが重要であり、計画通りに進まなかった場合に一人ひとりの創意工夫が将来に向けた教訓になると考えられる。どのような創意工夫を行

- ったのかを聞き取る必要があると考える。
- ・ 事業継続ガイドラインが社会に十分普及していない要因（新型インフルエンザを対象とした事業継続ガイドライン第二版や各業界のガイドラインの使い勝手等）を把握することが必要であると考え。
 - ・ 企業が従業員に対してどのような支援（モノ、カネ、情報）を実施したのかを定量的・定性的に把握する必要があると考える。また、新型コロナウイルス感染症という未知の脅威に対して、どれだけ正確な情報を収集・分析し、戦略立案及び遂行がなされたのかを把握すべきと考える。さらに従業員に対する周知・徹底について、社内研修やトレーニングの観点から、組織内に浸透させるアイデアを把握する必要があると考える。
 - ・ 中小企業では、従業員の健康管理に不安を感じている企業が多数を占めており、詳細な対応状況を聞く必要があると考える。また、要望については、内閣府に限定せず、他省庁や地方自治体を含めた行政全般に対する要望を把握する必要があると考える。
- 「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」の調査方針・調査対象・調査項目について
- ・ 社会のインフラや国民の生活を支えるために必要な業界団体は対象として含めるべきと考える。また、事業継続の影響有無、事業継続における最大の課題については、自由記述欄を設けてより詳細な内容を把握する必要があると考える。
 - ・ ヒアリング対象となる業種に関連する業界団体については、有機的な分析が期待できるので、重複してもアンケートを実施すべきではないか。また、アンケートの回答しやすさを確認するために検討会委員の企業にパイロット試験的に回答をお願いする等を検討したほうがよいと考える。
 - ・ 50人以下の中小企業では産業医がいない可能性が高く、回答の取り扱いに注意が必要である。新型コロナ禍において産業医だけでなく、保健師をどのように活用したか確認が必要であると考え。
 - ・ アンケートの回答者に対し、回答をお願いするだけでなく、気づきを与えられるよう、中小企業が関心を持つ税制優遇や金融支援、助成金制度などを周知できる質問にできることが望ましいと考える。
 - ・ 財務戦略的なアンケート項目の追加や人材育成の観点から教育セクターへの調査の実施、自治体による政策の違いをどう吸収するかという観点で県境をまたいだ団体の対応についても把握する必要がある

と考える。

- 「新型コロナ禍における国内外動向（ISO等）に係る調査」の調査方針・調査対象・調査項目について
 - ・ 対象文献から単純に項目を抽出するのではなく、グローバル企業の日本法人がグローバルスタンダードのどこを参照しているか、実際に使われているか、どのように活用しているかを事前にスクリーニングすることが望ましいと考える。
 - ・ 「職場の安全の確保」及び「要員の確保」の観点については、企業のヒアリングにおいても聞き出すことで、有機的な分析ができるようにする必要があると考える。
 - ・ With コロナ時代の労務環境を考えるうえで、リアルとリモートを調和させていくことが必要であり、海外の事例からヒントが得られると有用であると考え。
 - ・ 企業の付加価値を高める活動は必要であり、ガイドラインの反映には含まれないものの、個別の好事例の収集は検討する必要があると考える。
 - ・ グローバルのサプライチェーンにおいて同時多発的に、どこが寸断したのかどう影響が生じたのか調査できるとよい。地域の特性や動向の事例を調査できるとよいと考える。
 - ・ 海外の動向調査という観点では商社の有識者からのヒアリングも検討の余地があると考え。
 - ・ 人口密度の高い東京では、世界の他の大都市よりも感染者数を抑えられており、東京の付加価値向上に寄与する結果が得られると望ましいと考える。

- 全体を通して
 - ・ 社会機能維持者を抱えている企業及び団体を調査対象に含めるべきである。また雇用の維持継続に関して、各業界・企業が工夫している点、求める政策等を調査する必要がある。さらに、各省庁からのガイドラインも出されており見直しも図られると思うが、横連携が強く図られることが望ましいと考える。
 - ・ コロナ禍における訓練に関して、どのような創意工夫を実施しているのか、次に備えてどのような訓練を実施しようと考えているのか把握する必要があると考える。

(イ)第2回「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」

開催日時 2021年3月5日(金) 13:00~15:00

開催場所 オンライン会議

参加者 渡辺座長、岩尾委員、岡本委員、川上委員、左三川委員、時任委員、中嶋委員、平澤委員、蛭間委員、宮本委員、山梨委員(五十音順)
(傍聴者：中小企業庁経営安定対策室)

議題

- ・ 調査の全体説明について(議事次第2-1)
- ・ 「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」の調査結果について(議事次第2-2)
- ・ 「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」の調査結果について(議事次第2-3)
- ・ 「新型コロナ禍における国内外動向(ISO等)に係る調査」の調査結果について(議事次第2-4)
- ・ 調査結果のまとめについて(議事次第2-5)
- ・ 今後のスケジュールについて(議事次第2-6)

配布資料

- ・ 資料1 調査の全体説明案
- ・ 資料2 新型コロナ禍における企業対応事例ヒアリング調査結果報告書
- ・ 資料3 事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査結果
- ・ 資料4 新型コロナ禍における国内外の動向調査結果報告書
- ・ 資料5 調査のまとめ案
- ・ 参考資料1 第1回検討会議事録_確定版
- ・ 参考資料2-1 新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査対象
- ・ 参考資料2-2 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針抜粋

議事概要

事務局より、調査の全体説明、新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査結果、新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査結果、新型コロナ禍における国内外動向(ISO等)に係る調査の調査結果、調査結果のまとめについて説明を実施した。その後、各調査結果及び調査結果のまとめについて意見交換を実施した。委員からの主な意見は以下の通り。

- 「新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査」の調査結果について
- ・ 結果事象ベースの事業継続戦略でオールハザードに対応できるBCPの取組は、組織のガバナンスの観点や危機管理実務の観点からも有効

である。

- ・ 新型コロナウイルス感染症のリスクに対して脆弱性が顕在化した業種や、社会機能維持に必要な業種、新型コロナウイルス感染症が追い風となり、売上が増加した業種等の観点で整理した方がよい。
 - ・ 出勤率に関して、製造業では本社の管理部門、開発、プロジェクトセンター、工場の現場や間接部門等、同じ企業であっても部門によって出勤率を一律で抑制できない現状である。
 - ・ 内閣府策定の事業継続ガイドラインのBCP（BCM）の解説では、BCPの策定は経営者が戦略的に取り組むべき責任であることが記載されている。BCPの不備や訓練義務違反は、法的な安全配慮義務違反、内部統制システム構築の不備にあたる可能性があるため、企業経営のリスクマネジメントとして正面からBCPを捉えてもらうのが良い。
- 「新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査」の調査結果について
- ・ 海外のロックダウンでは、政府から明確な規制や基準があるが、日本はソフトロックダウンであり、政府の強制力が曖昧である。規制は事業継続上のボトルネックであり、行政から対応方針が事前に示されていれば企業も柔軟に対応できる認識である。新型コロナ禍では行政からの対応方針が事前に示されていないことから企業は混乱しているという実態がある点は重要である。
 - ・ 企業・業界団体は依然新型コロナウイルス感染症の対応に取り組んでおり、事業継続対応を総括するには至っていない認識である。一定程度時間が経過した後に取りまとめることも必要だと考えている。
 - ・ 企業のBCP策定の段階から産業医や保健師を体制に含めて検討すべきと考える。
 - ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大当初、従業員が感染した際に店舗を営業してよいか否かの指針が欲しかった。当時業界団体からも特段指針が出ていなかった。各企業が事業を継続しても中断してもレピュテーションに影響を及ぼすリスクを背負う必要があったため、業界団体がいつ頃指針を出したかも整理できるとよい。
 - ・ 基本的には定型的な発信をすることが業界団体の限界と認識している。また、専門家の活用やセミナー等の実施がほとんどなく、発信力の弱さは勿体なく感じた。一方通行で情報を発信しても、BCPの専属担当者が決まっていない企業等には情報が届かない可能性がある。中堅企業等を含めてBCP策定促進のターゲットにするのであれば、もう

少し踏み込んだ普及活動や策定支援が必要ではないかと考える。

- 「新型コロナ禍における国内外動向（ISO 等）に係る調査」の調査結果について
 - ・ ワクチンや治療薬が普及すればまた文献に記載される内容も変わってくると思う。
 - ・ 複合リスクについて米国 FEMA では言及されていた。日本でも新型コロナ禍の避難所運営に関する情報はあがるが、その他の国では該当の情報はないか。
 - ・ コロナ危機からの復興では、欧州を中心としたグリーンリカバリー、ゼロカーボン等のトレンドがある。投融資機関も一斉に ESG 投資が主流になり、企業もデジタル化やグリーン化やサステナビリティ経営にシフトしている。これらは、気候変動対策分やの移行リスクと言われるが、主として環境省や経済産業省で取り組んでいる。内閣府防災は物理リスクへの対応が主と思うが、これらは統合して議論されるべき。今後、このような複合リスクを考慮した事業継続に関して、BCP ガイドラインが扱う内容がかなり重複する認識を持っている。
- 調査結果のまとめ
 - ・ 企業における事業継続対応の限界について言及があり、政府や業界団体の指針等が課題である。
 - ・ 今回の新型コロナウイルス感染症を踏まえて炙り出された課題は何かを明確にすることが大事な視点である。BCP という文脈で活動していく中で、東日本大震災以降に指摘された課題が顕在化したことと、新型コロナウイルス感染症により新たに発生した課題は切り分けたほうが良い。後者は今回の調査において特に重要である。加えて、BCP や防災においてもニューノーマルに向かっていくことをメッセージとして明記したほうが良い。
 - ・ どの媒体からこういった情報が入手できるかを発信できると有益である。文献のみならずセミナー等で参考になる情報を収集できることもあり、効率的に有益な情報を収集できる仕組みが必要である。

第3章. 本年度調査の取りまとめ

3.1 令和元年東日本台風等を踏まえたBCP策定・運用促進方策に関する調査・検討等

1. 各調査を通じた事業継続ガイドラインの改定検討項目

令和元年東日本台風等を踏まえたBCP策定・運用促進方策に関する各調査結果を踏まえ、現行の「事業継続ガイドライン 第三版」（平成25年8月改定）（以下「ガイドライン」という）における改定検討項目を整理した。

（ア）各調査結果における改定項目案

企業ヒアリング（「令和元年東日本台風等における企業の対応事例と課題抽出調査」）や団体アンケート（「令和元年東日本台風等における事業者団体や地域での対応事例と課題抽出調査」）、関連する文献等の動向調査（「内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討」）の各調査結果から、現行のガイドラインにおいて改定を検討することが望まれる項目は以下の9点が抽出された。

- ①外部委託先やサプライチェーンを含めたBCP/BCMの実施体制
- ②事業影響度分析（BIA）やリスクアセスメント結果の定期的又は重要な変化に基づく見直し
- ③事業影響度分析（BIA）の評価基準の明確化
- ④時間経過を意識した対策の検討や選択
- ⑤環境への配慮
- ⑥緊急時の対応手順の具体化（従業員の安全確保）
- ⑦緊急時の対応手順の具体化（備蓄品の増強）
- ⑧対策本部と事業継続部門の連携強化
- ⑨外部委託先やサプライヤーの事業継続力の評価

なお、上記9点の他にガイドラインの内容面ではないものの、当該文書が広く有用に活用されるために重要な要素である「読みやすさの改善」「用語の整理」についても、協議の中で挙げられたため改定項目案に追加して整理した。（詳細は、「第2章 本業務の実施内容、2.2.3 内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討」を参照の）

（イ）各調査結果における改定項目案

「第2章 本業務の実施内容、2.2.3 内閣府事業継続の取組推進に係る基礎的図書の充実のための調査・検討」で示す通り、（ア）の改定項目案をベースに現行ガイドライ

ンへの改定案を作成した。実際の改定及びその公開については、それぞれの項目ごとに改定内容や改定の仕方について、必要に応じて関係者への確認や協議を経たうえで、行うことが望まれる。

また、後述の新型コロナウイルス感染症の流行等に係る調査・検討の結果と併せて、今後も継続的にガイドラインの改定を検討し、適切なタイミングでガイドラインの内容を更新していくことが、企業の事業継続に係る取組のさらなる普及啓発の促進に重要な要素なると考えられる。

3.2 新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する調査・検討等

1 各調査を通じた新型コロナに係る課題と対応の傾向

新型コロナウイルス感染症の流行等を踏まえた BCP 策定・運用促進方策に関する各調査結果を踏まえ、「感染症対応に係る課題への対応施策」を整理のうえ、検討会において「BCP・BCM のさらなる普及・促進方策」のための論点を検討した。

(ア) 各調査結果の要約

新型コロナ禍における企業の対応事例と課題抽出調査（企業ヒアリング）
<p>■ 企業における新型コロナの影響と事業継続に係る課題</p> <ul style="list-style-type: none">➢ リスク認識が不十分だった長期化への対応<ul style="list-style-type: none">・これまでの供給中心の対応から、需要変化（需要減、需要増）への対応が必要・従業員へのメンタルケア、雇用維持が必要➢ 感染症の性質の違いを考慮したリスク認識とその対応<ul style="list-style-type: none">・予防中心の対策の長期間継続が必要 （新型インフル想定では、感染後の欠勤率が指標）➢ 幅広い働き方による対応<ul style="list-style-type: none">・テレワーク、時差出勤、交替勤務、スプリットオペレーション、等・感染状況に応じて柔軟な対応が必要➢ 従来の BCP/BCM における課題への対応<ul style="list-style-type: none">・オールハザード、取引先・サプライチェーン、等

新型コロナ禍における事業者団体や地域の対応事例と課題抽出調査（アンケート）

■ 団体における新型コロナへの対応事例

- 職場の衛生管理の徹底、従業員の勤務中・通勤中の3密回避（テレワーク、時差出勤等）、感染症を考慮した備蓄品の整備・拡充、出退勤に関する社内への指示及び連絡体制の構築に新たに取り組んだ団体及び加盟企業が多い
- 団体の加盟各企業への BCP 策定促進のための情報提供を実施した

■ 新型コロナへの対応に係る課題

- 職場の安全衛生や三密回避が新型コロナ禍の対応における大きな課題である
- 事前の備えが不足していた
- 現在も対応中のため教訓は未だ総括していない、今後の取組は計画・検討していない団体が多い

新型コロナ禍における国内外の動向（ISO等）に係る調査（情報収集）

■ 新型コロナウイルス感染症を契機とした事業継続力強化・改善に係る検討事項

- 時々刻々と変化する事態に対し柔軟な対応を可能とする、業務を細分化しての整理（中断・縮小すべき業務、継続すべき重要業務）と、権限移譲型の意思決定体制の必要性
- 柔軟な業務体制構築の必要性
 - ・テレワーク、時差出勤、交替勤務、変形労働時間制、週休3日制等、様々な勤務形態
 - ・家庭の事情等で自宅待機が必要な従業員の考慮
- ハイリスク者への就業上の配慮、及び従業員への精神衛生や健康面のケアの必要性
- WHO 等から発表される情報のタイムリーな収集と収集した情報に基づく対応方針検討の必要性

（イ）感染症対応に係る事業継続観点での課題

（ア）の3つの調査結果を踏まえて、感染症対応に係る事業継続観点での課題を以下の3点で整理した。

- ① 感染拡大のなか自社事業継続への影響を考慮したうえでの、感染防止を前提とした業務継続 ⇒ 職場の衛生管理・感染拡大防止策、業務実施体制
- ② 時間とともに変化する状況への柔軟な対応 ⇒ 柔軟な業務形態、意思決定体制
- ③ 長期にわたる影響からくる内外環境の変化を考慮した対応 ⇒ 従業員のケア、需要変化への対応

2. 感染症対応に係る課題への対応施策の検討と論点整理

1の調査結果とそこから見える傾向を踏まえると、自然災害とは異なる感染症の特徴を取り込んだ事業継続の対応施策の強化が必要であり、具体的には次のような論点を踏まえて今後取組を進めていくことが望ましいと考えられる。

(ア) 現行BCP/BCMにおける課題に対する対応施策検討の論点（案）

① 感染拡大のなか自社事業継続への影響を考慮したうえでの、感染防止を前提とした業務継続

■ 職場への出社抑制

- テレワーク、リモートワーク（自宅以外からのアクセスを含む）（★）
- 顧客や取引先とも非接触型コミュニケーション

※ 不要不急業務の停止 ⇒ 従来の考え方であるが、一時的な対応であり、③の課題と合わせると十分とは言い難い

※ これまでは従来から培われた人間関係をベースとすることでリモート環境での柔軟な対応が可能であったと考えられるが、今後のさらなる長期化を見据えると人間関係が構築されていない前提も考慮すべきであることに留意が必要である

■ 社会機能維持者のための職場環境

- 職場の衛生管理、感染予防策、感染者・濃厚接触者発生後の清掃・消毒体制（健康面で危険にさらされる環境下での業務遂行であることの十分な考慮が必要）
- 業務形態の調整（交替勤務、時差出勤）

（★）： 東日本大震災以降から認識されていた事業継続に係る課題

② 時間とともに変化する状況への柔軟な対応

■ 柔軟な業務形態

- 業務プロセスの整理（BIA*含む）、代替業務の検討（★）
- 複数又は新たな実施形態の設定・検証、及び平時からの取組（時差出勤、交替勤務、スプリットオペレーション、等）

■ タイムリーな意思決定体制

- 業務実施状況に関する情報収集体制と権限移譲及び代行者を含む意思決定の仕組み（★）

※ 従来から言われていることであるが、BCMを経営者の責任として取り組むことが重要である

■ 従業員に対する有事対応や事業継続に関する再教育

- 自社のルールやマニュアル、及び新たな追加施策に係る周知・教育の実施（★）

（★）： 東日本大震災以降から認識されていた事業継続に係る課題

③ 半年～1年あるいはそれ以上といった、長期にわたる影響からくる内外環境*の変化を考慮した対応

* 従業員の健康、需要の消失や急激な増大、等

■ （雇用維持の観点での）従業員に対するケア

- フィジカル及びメンタルの両面からの健康管理（密なコミュニケーション、トップからのメッセージ発信）
- 離職防止策（兼業・副業、等）

■ 需要変化への柔軟な対応

- 需給調整：需要減/需要増の事業間・グループ内での経営資源配分
- ※ 危機発生時には特に柔軟に経営資源を配分することが重要である
- 他業種への出向
 - 事業としての多角化、人材としての多能工化

④ 一企業における事業継続に係る取組の限界（検討会を踏まえて追加）

■ 政府や業界段階からの指針や官民連携による対応

- 政府や業界段階から発せられる指針の内容とタイミング（事前提示、等）
- 行政と民間企業が協働しての情報連携や共有のプラットフォーム構築、等

■ 政府からの情報発信及び普及啓発

- 効果的な普及啓発のためのプラットフォーム
- 内閣府をはじめ政府が実施すべきことと業界団体が実施すべきことの整理
- 経営の危機に瀕しているような企業や規模の小さい零細企業に配慮したメッセージの出し方
- BCM成熟度のような定量評価の仕組み

(イ) 今後の取組(案)

以上にて整理した論点をもとに、さらなる感染の長期化と今後の状況変化(ワクチンや治療薬のある/無し等)により、対応の仕方や考え方が変わる可能性を考慮し、引き続き調査・検討が必要と考えられる。

- ① 事例情報、最新文献等の継続収集
- ② 感染症対応に係る事業継続対応についての深堀調査
- ③ 調査結果を踏まえたさらなる整理・分析による具体的対応施策の検討
(ニューノーマルを見据えて各種施策の常態化も考慮)

※ ただし、新型コロナウイルスの特徴に寄りすぎず、“感染症の大流行(パンデミック)”として捉えることが重要