

### I.3. クロス集計6：企業規模別の自社業務方針

企業別に自社業務方針をみると、小規模企業では「平時の売上貢献の高い商品/サービス」を継続する企業が46.4%で最大であるのに対し、大規模企業では「社会的に継続が求められる商品/サービス」が88.3%で最大である。規模が大きいほど、自社売上より社会的責任を考慮する傾向にある。

図表 I.3. クロス集計6：企業規模別の自社業務方針

	平時の売上貢献の 高い商品/サービス	発生時に需要の 高まる商品/サービス	社会的に継続が 求められる商品/サービス	被害発生が少ない 領域での商品/サービス	工程を止めるコストが 大きい商品/サービス	その他	無回答
小規模(300人未満) (n=28)	46.4%	25%	53.6%	17.9%	17.9%	14.3%	3.6%
中規模(300~1,999人) (n=57)	19.3%	17.5%	82.5%	3.5%	10.5%	5.3%	7%
大規模(2,000人以上) (n=111)	17.1%	30.6%	88.3%	5.4%	7.2%	5.4%	4.5%

## I.3. クロス集計7:業種別のサプライチェーン把握状況

業種別にサプライチェーン企業の対策把握状況をみると、食品やその他のサービスでは対策を「把握していない」がそれぞれ16.7%、14.3%と低値であるが、その他製造では81.3%にまでのぼる。

図表. I.3. クロス集計7:業種別のサプライチェーン把握状況

	流行時の対応について 双方確認ができている	流行時の対応について の協議を検討している	把握程度は している	その他	把握していない	無回答
全体	0.4%	38.7%	15.1%	4.4%	40.9%	0.4%
農林水産・鉱業(n=0)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
建設(n=24)	0%	57.1%	0%	0%	42.9%	0%
食品(n=18)	0%	66.7%	16.7%	0%	16.7%	0%
繊維・パルプ・紙(n=6)	0%	33.3%	0%	0%	66.7%	0%
化学・薬品・石油製品(n=25)	5%	50%	10%	15%	20%	0%
鉄鋼・金属・窯業(n=19)	0%	12.5%	25%	0%	62.5%	0%
機械・電機・精密(n=43)	0%	36%	0%	4%	60%	0%
輸送機器(n=15)	0%	33.3%	0%	8.3%	58.3%	0%
その他製造(n=31)	0%	12.5%	6.3%	0%	81.3%	0%
卸売・小売(n=55)	0%	35.5%	25.8%	0%	38.7%	0%
金融・証券・保険(n=42)	0%	40%	26.7%	3.3%	30%	0%
不動産(n=0)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
運輸・通信・エネルギー(n=43)	0%	57.9%	15.8%	0%	26.3%	0%
サービス(n=45)	0%	30%	10%	10%	50%	0%
その他サービス(n=20)	0%	42.9%	42.9%	0%	14.3%	0%
マスコミ(n=6)	0%	66.7%	33.3%	0%	0%	0%
公務員・団体職員(n=4)	0%	0%	0%	50%	50%	0%

### I.3. クロス集計8: 企業規模別のサプライチェーン把握状況

小規模企業では、サプライチェーン企業の対応を「把握していない」が76.7%にまでのぼるが、大規模企業では31.1%であり、規模が大きいほどサプライチェーン企業の対応を把握していることがわかる。

図表. I.3. クロス集計8: 企業規模別のサプライチェーン把握状況

	流行時の対応について 双方確認ができている	流行時の対応についての 協議を検討している	把握程度は している	その他	把握していない	無回答
小規模(300人未満) (n=30)	0%	16.7%	3.3%	0%	76.7%	3.3%
中規模(300~1,999人) (n=59)	1.7%	23.7%	23.7%	3.4%	47.5%	0%
大規模(2,000人以上) (n=132)	0%	49.2%	13.6%	6.1%	31.1%	0%

## Appendix II. 米国企業分析データ(詳細)

<u>報告書本編内表記</u>	<u>Appendix II 内表記</u>
Constellation Energy	K社
シエル(オーストラリア支社)	J社
金融業界N社	B社
製薬業界P社	C社
Sysco	E社
スポーツ興行業界P社	M社
SONOCO	I社
キャピラー	F社

---

**booz&co.**

# 新型インフルエンザ対策 先進企業事例調査結果報告

---

調査アプローチ

米国における新型インフルエンザ対策の全体像

対策詳細

業種別指針・対策事例

指針・事例に関する考察

米国におけるシミュレーションの活用

---

## 調査アプローチ

米国における新型インフルエンザ対策の全体像

対策詳細

業種別指針・対策事例

指針・事例に関する考察

米国におけるシミュレーションの活用

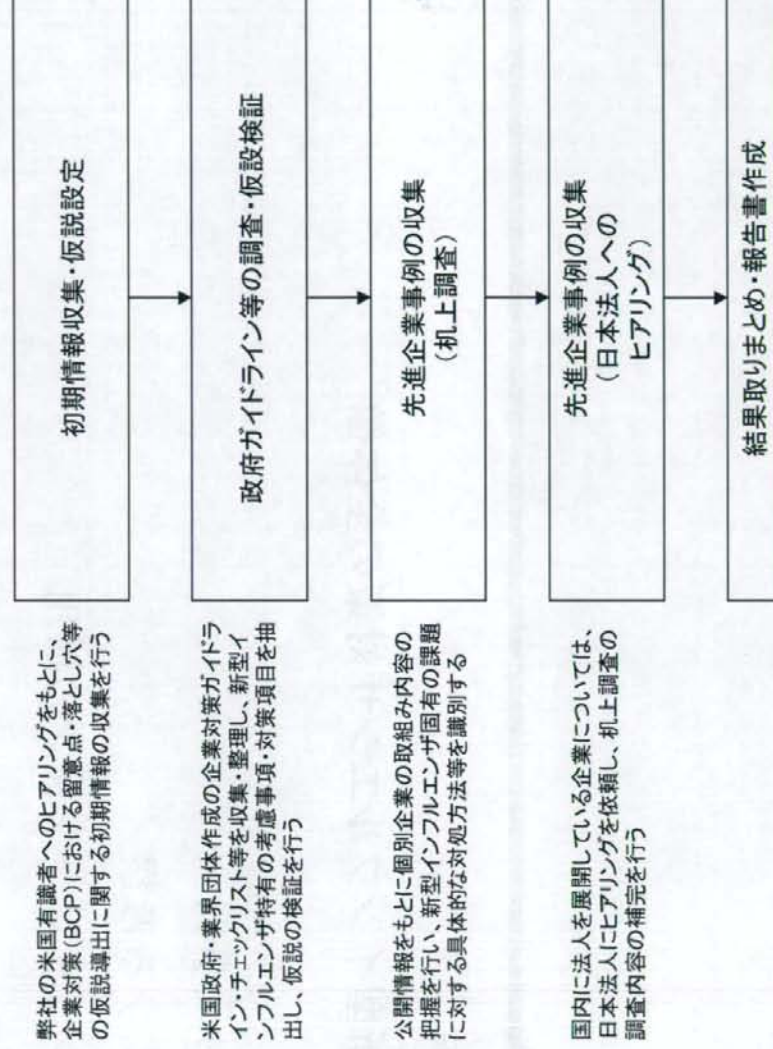
## 本調査では、米国を中心とした欧米企業における新型インフルエンザ対策(事業継続計画)における調査を実施した

- 調査目的
  - 新型インフルエンザ対策に関する先進的な検討・取組み事例等をもとに、我が国の企業における新型インフルエンザ対策に際しての留意点と考慮すべき対策を明らかにする
- 調査対象
  - 国内外(主として米国)の民間先進企業、政府・業界団体
- 調査項目
  - 企業における新型インフルエンザ対策の事例調査・分析
    - 従来の災害・危機と比較した新型インフルエンザの特異性・留意点の明確化
    - 事例に基づいた新型インフルエンザBCP(対策)のポイント・落とし穴の識別
    - 先進企業事例の収集・分析



## 前述の調査項目について、以下の手順で作業を実施した

### 弊社作業項目と作業内容



---

調査アプローチ

米国における新型コロナウイルス感染症対策の全体像

対策詳細

業種別指針・対策事例

指針・事例に関する考察

米国におけるシミュレーションの活用

## 広域性、同時多発性、長期性等の特異性を持つ新型インフルエンザには、従来とは異なった対応が企業が企業に求められる

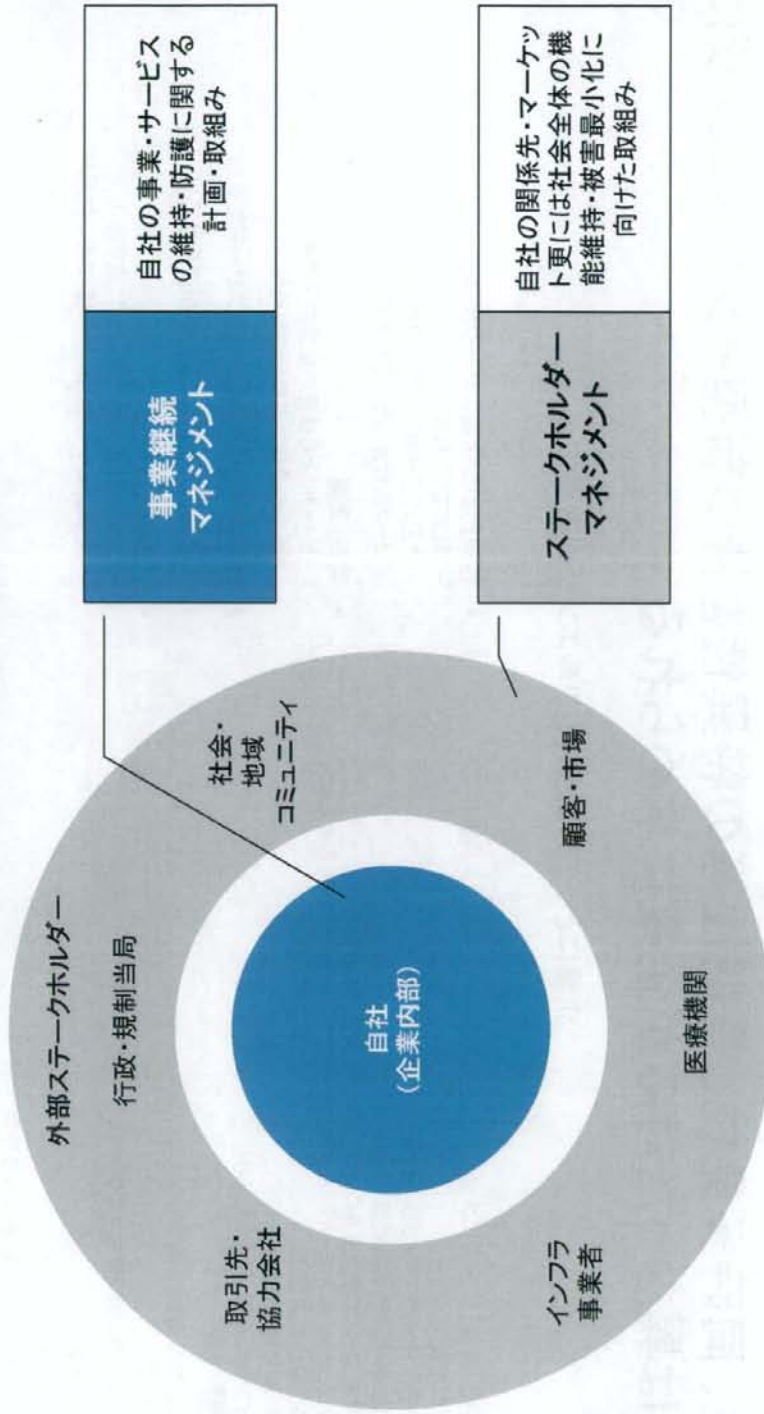
### 企業にとつての新型インフルエンザの特異性

- 社会機能・環境・ニーズに大きな変化をもたらす
  - 需要の増減
  - 複数個所・地域でのサプライチェーンの機能低下・停止
  - 外部依存インフラの機能低下・停止
    - 電気・ガス・水道・通信等のライフラインの不安定化～機能停止
    - 行政サービス、治安・消防・救急等の公的サービスの機能低下・対応余力逼迫
  - 人の行動様式の変化
    - 対面・接触の回避
    - オンライン処理・宅配へのシフト
    - 移動(避難)／引きこもり
- 広域的かつ多発的である
  - 世界規模
  - 複数地域での同時発生リスク
- 移動性がある
  - 感染の拡大
  - 感染エリアの地域から地域への移動
- 持続的かつ複数のピークが存在
  - 最大で2年程度
  - 1回のピークは2週間～2か月前後
  - 2～3回程度のピークが発生
- 変質・変異
  - ピークによる被害の変質の可能性
  - 感染の過程での変異の可能性
- 段階的でありつつも急速なスピードで進行
- 人・社会の行動により影響が変化する
- 労働力の大幅低下
  - 欠勤率はピークで50%近くに達する
  - 労働力の中心世代(30-40代)で高い致死率

▪ 大きな影響は不可避だが、十分な準備と対応によりインパクトは異なる  
 ▪ 社会・関係者全体での協力・対応が必要  
 ▪ 外部変化を考慮した事業継続が必要

# 米国の新型インフルエンザ対策は、自社の事業継続と、社外関係者との連携・社外関係者の保護の両面から捉えられている

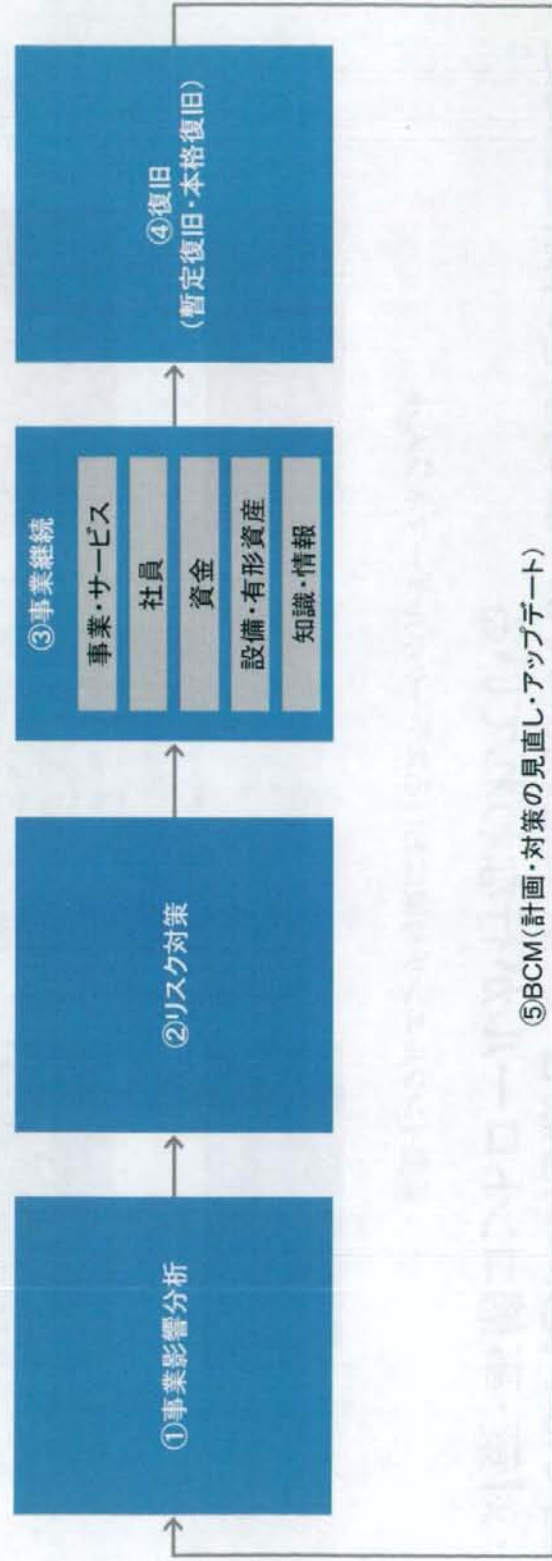
企業の新型インフルエンザ対策に求められる要素



事業継続マネジメントについては、中長期的に継続する性質を有するた  
め、パンデミック期を通じた継続的な対応(BCM)が必要とされている

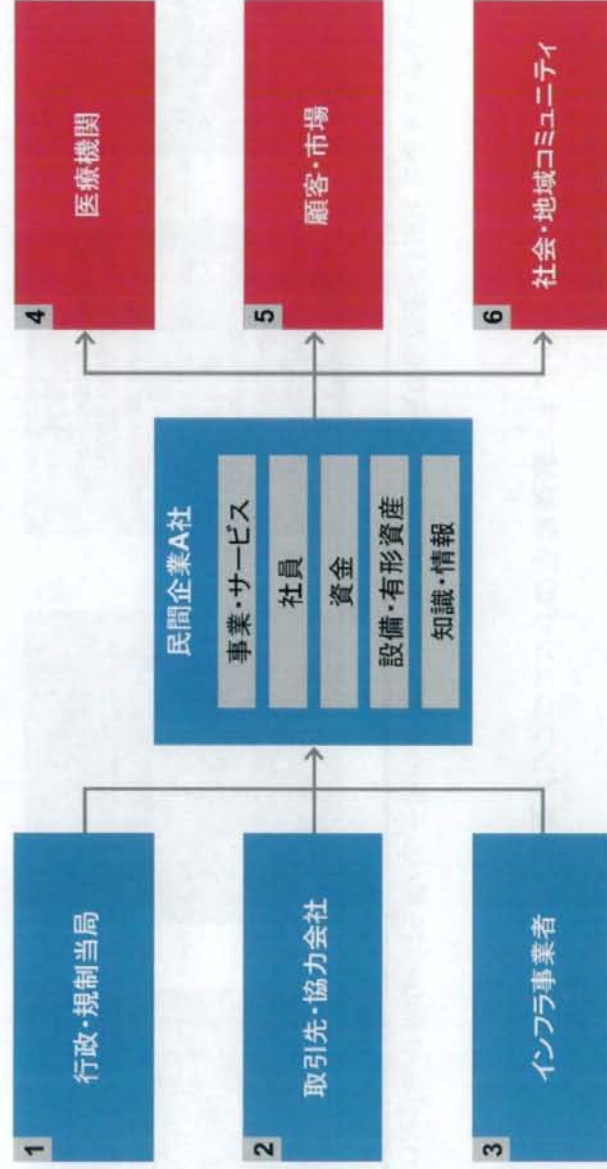
### 新型インフルエンザの事業継続マネジメント

パンデミック前のみならずパンデミック中(ピーク間)もBCMを実施し最新の状況に対応した事業継続を図る



## 米国では、従来の危機管理・事業継続より、より広範囲を対象とした連携・対策・事態コントロールが行なわれている

新型インフルエンザ対策におけるステークホルダーマネジメント



- 従前のBCP・BCMとは異なり、顧客・市場、社会・地域コミュニティとの対策共有・連携の必要性を強調
- また、行政、サプライヤー、重要インフラについてもこれまで以上の連携の緊密化を志向

---

調査アプローチ

米国における新型インフルエンザ対策の全体像

対策詳細

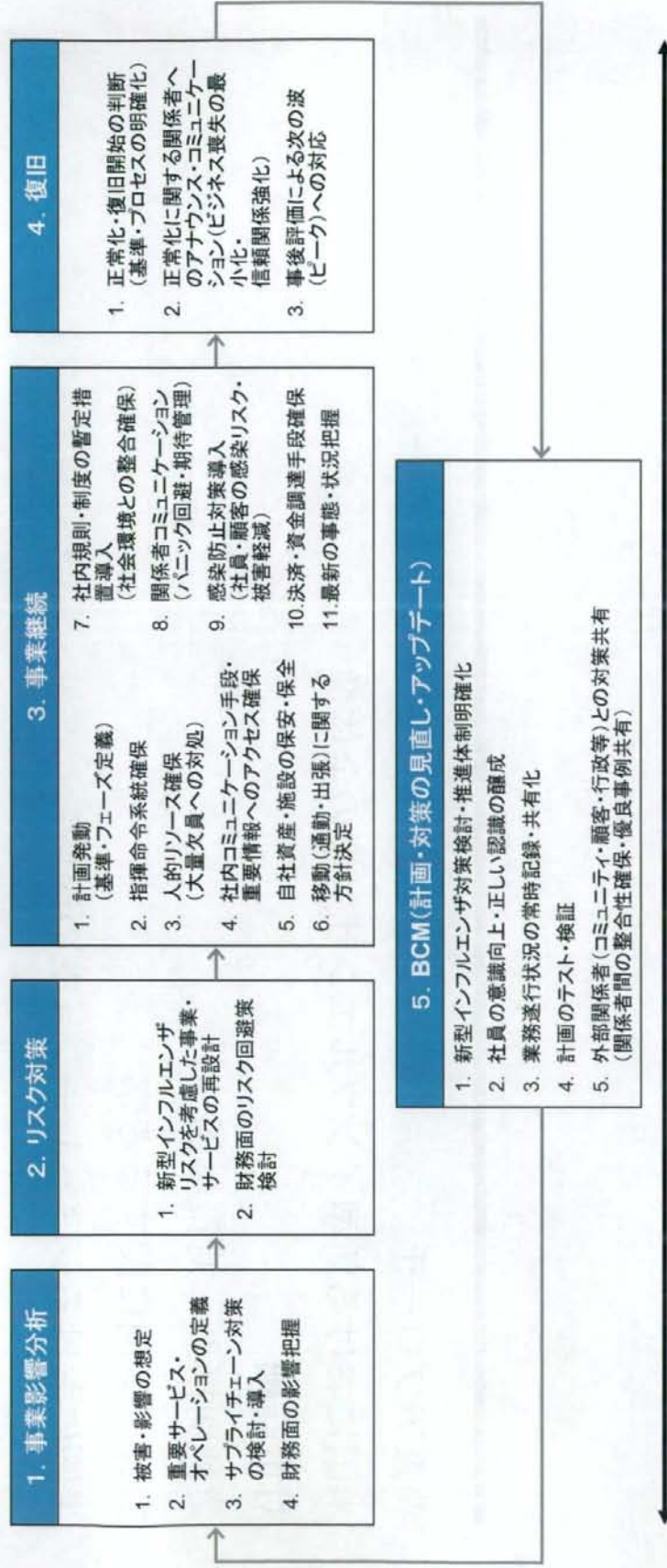
業種別指針・対策事例

指針・事例に関する考察

米国におけるシミュレーションの活用

# 新型インフルエンザ対策においても、PDCAサイクルによる事業継続のマネジメント(BCM)が進められており、5フェーズから成る対策項目に取り組んでいる

## 事業継続マネジメントの主要対策項目



パンデミック前のみならずパンデミック中(ピーク間)もBCMを実施し最新の状況に対応した事業継続を図る



またステークホルダーマネジメントの観点から、各対策項目毎に、以下のようなステークホルダーの考慮や巻き込みの重要性が指摘されている

主要対策項目とステークホルダーマネジメントの対応関係(1/2)

事業継続マネジメント	対策項目	行政・規制当局	取引先・協力会社	インフラ事業者	医療機関	顧客・市場	社会・地域 コミュニティ
1 事業影響分析	1 被害・影響の想定						
	2 重要サービス・オペレーションの定義		○			○	
	3 サプライチェーン対策の検討・導入		○				
	4 財務面の影響把握		○				
2 リスク対策	1 新型インフルエンザリスクを考慮した事業・サービスの再設計		○			○	
	2 財務面のリスク回避策検討		○			○	
3 事業継続	1 計画発動(基準・フェーズ定義)						
	2 指揮命令系統確保						
	3 人的リソース確保(大量欠員への対処)		○				○
	4 社内コミュニケーション手段・重要情報へのアクセス確保			○			
	5 自社資産・施設の保安・保全						○
	6 移動(通勤・出張)に関する方針決定		○				
	7 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)		○				
	8 関係者コミュニケーション(パニック回避・期待管理)		○	○			○
	9 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)		○	○		○	○
	10 決済・資金調達手段確保		○	○			○
	11 最新の事態・状況把握		○			○	○

(続き)特にステークホルダーの過剰反応の回避、適切・確実な対策実施の観点から、多面的コミュニケーション、従前からの対策のすり合わせ・共有が重要視されている

主要対策項目とステークホルダーマネジメントの対応関係(2/2)

事業継続マネジメント	対策項目	行政・規制当局	取引先・協力会社	インフラ事業者	医療機関	顧客・市場	社会・地域コミュニティ
4 復旧	1 正常化・復旧開始の判断(基準・プロセスの明確化)						
	2 正常化に関する関係者へのアナウンス・コミュニケーション(ビジネス喪失の最小化・信頼関係強化)		○			○	
	3 事後評価による次の波(ピーク)への対応						
5 BCM(計画・対策の見直し・アップデート)	1 新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化						
	2 社員の意識向上・正しい認識の醸成						
	3 業務遂行状況の常時記録・共有化						
	4 計画のテスト・検証	○	○	○	○	○	
	5 外部関係者(コミュニティ・顧客・行政等)との対策共有(関係者間の整合性確保・優良事例共有)	○	○	○	○	○	○

事業影響分析では、定量的な被害想定、サブライチエーンも考慮した重要サービスの定義・必須リソースの明確化に重点が置かれている。また、リスク対策では、新型インフルエンザが自社の根幹に影響を及ぼす可能性のある企業は、リスクを織り込んだ事業・サービスの再設計も行っている

①事業影響分析／②リスク対策

#	フェーズ	主要対策	具体策例	対策検討のポイント
1		被害・影響の想定	新型インフルエンザの特性を考慮した被害想定の実施	新型インフルエンザが有する、広域性・同時多発性・段階性・反復性等の特徴や、社会(住民・顧客)の行動様式の変化を考慮した被害想定(シナリオ)を作成し、対策検討の前提としているか？
2			新型インフルエンザの影響の定量把握	自社の特性(事業内容、サービス提供形態、社員の勤務・通勤形態、オフィスの所在・レイアウト等)を考慮した上で、予想される影響を定量化し、対策検討の前提としているか？
3			被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義	大量欠員(欠員率50%)が数週間にわたって持続する状況下でも継続が必要という観点で、重要サービス・業務を定義しているか？
4			必須・重要業務遂行に必要なリソース識別	業務遂行に必要な人・モノ・カネ・情報が全て洗い出されているか？
5	事業影響分析	重要サービス・オペレーションの定義	顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定	顧客・社会のニーズが変化し、通常時とは重要サービス・業務が異なる可能性が考慮されているか？
6			障害者や社会的弱者等の特殊・特別なニーズを有する関係者の存在の考慮	少数だが自社のサービスに強く依存している関係者の存在が考慮されているか？
7			サブライチエーン等の重要性評価・優先順位設定	事業継続能力のみならず、サブライチエーン・BCPIにおける自社への対応の優先度も考慮されているか？
8			サブライチエーン等のBCP・対応計画の把握・評価	自社とサブライチエーン・BCPの整合性が確認・確保されているか？
9		サブライチエーンへの影響の考慮	サブライチエーン等と自社の対応計画の整合性確保・対応の要請	自社とサブライチエーンに対して対策強化等の要請・調整が可能な仕組み・取り決めがなされているか？
9			代替手段・サブライチエーン等の識別・事前調整	地理的・時間的な観点からリスクの分散化がなされているか？
10			ハンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認	サブライチエーンへの供給力逼迫・差控バランスの大幅変化といった状況下においても、適正・公正な取引が継続されるよう担保されているか？
11		財務面の影響把握	ハンデミックの財務的影響の数値化・想定されるリスクの識別	一定期間の売上減による運転資金の枯渇等の財務面のリスクが識別されているか？
12	リスク対策	新型インフルエンザリスクを考慮した事業・サービスの再設計	業務・サービス・マネジメントの在り方の再検討・修正	新型インフルエンザの発生による業務不実行等について、顧客等からの賠償請求や訴訟のリスクを考慮した業務・サービスの設計、契約内容の見直しを行っているか？
13		財務面のリスク回避策検討	取引先の債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対処	債務不履行や決済処理の停止・遅延による資金繰り悪化への対応として、現金の段階的積み増し等の対策が検討されているか？

# 新型コロナウイルス発生中は、事態遷移に対応した計画発動、大量欠員への対処といった新型コロナウイルス固有の対策が重視されている

## ③事業継続

#	フェーズ	主要対策	具体事例	対策検討のポイント
14			明確なフェーズ・フェーズ遷移の条件・基準の定義	パンデミックのフェーズ(状況遷移)に対応した計画と、その発動基準が明確化されているか？
15	7	計画発動の基準・フェーズ定義	自社のビジネス・特性に基づいた、自社独自の基準・定義の採用	自社の特性に合致した独自の基準・定義を採用しているか？
16			通常オペレーションへの回復条件の定義	何が、どこまで回復すれば通常オペレーションが可能かの明確化がなされているか？
17			強期性・冗長性のある指揮命令システムの導入	指揮命令系統・連絡体制が明確化され、社員に周知されているか？また、大量欠員の発生を考慮した冗長性のある構成となっているか？
18	8	パンデミックを想定した指揮命令系統の検討	権限委譲のルール・仕組み構築	欠員率50%の中でも機能する多重化された権限委譲の仕組みとなっているか？
19			外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義	明確な判断基準が規定されており、本社や上司からの連絡がなくても各自で権限委譲・移管に関する適切な判断が可能となっているか？
20			欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握	欠員者数とスキル・能力(=代替が必要な人員数・スキル)が確実にタイムリーに把握でき、任組みを構築できているか？
21			従業員の再配置	従業員が複数の業務・機能を担えるようなトレーニングを行い、本来の担当者が欠員となった際には、他の社員で代替可能な状況となっているか？
22			クロストレーニング	各社員が複数の業務・機能を担えるようなトレーニングを行い、本来の担当者が欠員となった際には、他の社員で代替可能な状況となっているか？
23	9	大量欠員を前提とした人的リソースの確保	ジャストインタイムトレーニング	重要業務に欠員が生じた際に、他の社員による代替を可能とするために、タイムリーに業務知識・作業手順の習得が可能な仕組み(webトレーニング等)を構築しているか？
24			社外の経験者等の活用	定年退職者・業務経験者等の外部リソースの個別・コンタクト先記録を行っているか？
25			外部の余剰人材の活用	新型インフルエンザにより需要が激減する業種・企業(飲食・娯楽産業等)の人材を活用(融通)する計画を有しているか？また、当該企業への申し入れや調整を行っているか？
26			重要情報・記録の識別と最新状態の維持	重要業務の遂行に必須の情報・記録が明確となっており、常に最新の状態で維持されている仕組みとなっているか？
27			緊急時における担当者以外へのアクセス権付与の方針・手順の明確化	代替者にもアクセス権必要情報・記録へのアクセス権限が付与されている、あるいは、付与される条件・手順が明らかとなっており、社員に周知されているか？
28	10	社内コミュニケーション手段・重要情報へのアクセス方法の確保	社外からのアクセス手段確保	自宅作業が可能な社員については、在宅勤務のための通信環境・アクセス手段等が用意されているか？
29			情報セキュリティの強化	担当者以外のアクセス・社外アクセスによるセキュリティレベルの低下、コンピュータウィルスへの感染や情報漏洩と言ったリスクを認識しており、対策を講じているか？
30			IT・コミュニケーションインフラの維持・代替手段の確保	パンデミック時の通信量の急増を想定した強固性・冗長性が確保されているか？
31	11	自社資産・施設の保安・保全	閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ確保	複数の異なる特性・特長を有するコミュニケーション手段を確保しているか？ 自社のオフィス・工場等を閉鎖・一時停止する際に、現場の保全・保安のための対策・要員確保について検討がなされているか？