

# その他にも、環境変化に応じた各種の方針決定や、外部関係者へのコミュニケーションも対策項目としての重要性が認識されている

## ③事業継続

| #  | フェーズ | 主要対策                               | 具体策例  | 対策検討のポイント  |
|----|------|------------------------------------|---|--|
| 32 |      |                                    | 近距離通勤者の把握・ハンデミック時の役割定義                      | 遠距離通勤者の職場勤務が期待できない環境下において、近距離通勤者のみによる勤務を想定し、彼らの役割を明確にしているか？                              |
| 33 |      |                                    | 遠距離通勤者の把握・欠勤時の対策検討                          | 公共交通の能力低下や、利用による感染リスク増加等による通勤自体が困難となる可能性を考慮し、会社への泊り込み等への対応、あるいは当該社員欠勤時の対策が講じられているか？      |
| 34 | 12   | 移動(通勤・出張)に関する方針決定                  | 出張者の出張先・コンタクト先の把握                           | 海外でのハンデミック発生等に際して、誰がどこに出張しているかがタイムリーに把握可能となっているか？  |
| 35 |      |                                    | 駐在員等の選離・対処方針の明確化・周知徹底                       | 出張の中止や、駐在地からの選離・帰国等について、明確な方針の策定と社員への周知を行っているか？  |
| 36 |      |                                    | 移動制限・隔離の影響考慮                                | 当局による移動制限や隔離の方針・発令基準を事前に把握しているか？   |
| 37 |      |                                    | 出張者等の帰国・選離                                  | 出張先の現地当局の方針・計画を事前に把握しており、これらを考慮した方針・対策が事前に周知されているか？                                      |
| 38 | 事業継続 |                                    | 在宅勤務を想定した情報セキュリティ・コンプライアンスに関する暫定方針の検討・導入    | セキュリティ・コンプライアンスポリシーに関する暫定方針を事前に策定しており、発動条件と合わせて社員に周知されているか？                              |
| 39 |      | ハンデミック時の社会環境と社内規則・制度の整合確保          | 雇用規定・就業規則の変更(暫定措置の発動)                       | 出勤・非出勤条件、感染に伴う欠勤の扱い等に関する暫定措置・ハンデミック時の方針について事前に明確化しており、社員に周知がなされているか？                     |
| 40 |      |                                    | 感染者・感染が疑われる社員の出社禁止・強制退社・隔離に関する規則・ポリシーの検討・導入 | 感染症の扱いについて、明確な方針が策定されており社員に周知されているか？<br>また、方針策定に際して、社員の人権やプライバシーへの配慮について弁護士等への確認を行っているか？ |
| 42 |      |                                    | 資金調達・決済・出納等の財務面の規則変更(権限委譲・多重化)              | 決裁権限の委譲に関するルールが明確化されており、委譲に伴うリスクの識別、対応方針の明確化がなされているか？                                    |
| 43 |      |                                    | 地域コミュニティ等のマスを対象としたコミュニケーション                 |  |
| 44 |      |                                    | 社内コミュニケーション                                 |  |
| 45 | 14   | 関係者へのコミュニケーションによるパニック回避・期待値のコントロール | サプライヤー・協力会社へのコミュニケーション<br>消費者・顧客へのコミュニケーション | 関係者(ステークホルダー)別のコミュニケーション計画を作成しており、正確かつ一貫性のあがる情報提供・メッセージ発信をタイムリーに行える状態となっているか？            |
| 46 |      |                                    |   |  |
| 47 |      |                                    | コミュニケーションの計画策定・手段の維持確保                      | 必要に応じたコミュニケーション計画のハンデミック中での見直しや、複数の媒体の活用による確実なコミュニケーションが可能となっているか？                       |

# 発生中の対策項目としては、感染コントロール・防護が、最も様々な対策が検討・導入されている

## ③事業継続

| #  | 対策   | 主要対策                                | 具体事例                                  | 対策検討のポイント   |
|----|------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 48 |      |                                     | 抗ウイルス剤等医薬品の備蓄 / 水・食料等の生活必需品の備蓄        | 社としての明確な方針を定めた上で、想定されるシナリオを元に必要物資・量を識別し、備蓄を行っているか？<br>また、備蓄物の所在、アクセス方法、有効期限等が把握されており、常に利用可能な状態となっているか？                    |
| 49 |      |                                     | 感染予防に関する情報の提供・周知徹底                    | 社員への新型コロナウイルスに関する正しい知識、対処方法に関する情報提供・啓発活動を行っているか？<br>また、提供情報の中に、家庭での対策・対処方法や、会社が提供している支援（提携医療機関・産業医による診察・治療等）についても普及しているか？ |
| 50 |      |                                     | 感染予防に関する器材・製品の確保・供給                   | 社内外において感染予防に活用可能な機器・備品類を購入・備蓄しており、パンデミック時には利用可能な状態となっているか？  |
| 51 |      |                                     | Social Distancingの導入                  | 感染リスク低減に有効と思われる行動様式（会議の中止、握手・抱擁の中止、オフィス内の人口密度低下等）について、社としてのルール化や社員への周知を行っているか？  |
| 52 |      | 感染コントロール・防止対策の導入による社員・顧客の感染リスク・被害軽減 | サービス提供方法見直し（オンラインサービス拡大、営業の短縮／延長等）    | オンラインでのサービス提供等の感染リスクを回避・低減可能なサービス提供方法について事前に検討し、発動条件の明確化や必要な環境整備を行っているか？<br>また、顧客への事前周知あるいは、周知の仕組み構築を行っているか？              |
| 53 |      |                                     | シフト作業／スプリットチームの導入                     | シフト制やチーム分割を導入し、オフィス内の人口密度、接触頻度の低下を図っているか？   |
| 54 | 事業継続 |                                     | オフィスの清掃・消毒                            | 清掃・消毒のための人員、機材が確保されており、タイムリーかつ適切な方法での清掃・消毒が可能となっているか？   |
| 55 |      |                                     | 社員の保健・医療サービス・その他必需品へのアクセス確保           | 感染者、感染が疑われる社員に対して、医療サービスの提供や自宅待機に際しての生活必需品の提供について対策が講じられているか？   |
| 56 |      |                                     | 感染・感染の疑いに関する報告義務の徹底                   | 感染あるいは感染が疑わしい状態に関する明確な判断基準が規定されており、基準に該当する社員に関する自己報告、他者による報告の手順が明確となっており、周知されているか？  |
| 57 |      |                                     | 感染者、発症者発生時の対処手順策定                     | 社内で感染者・発症者が確認された場合の手順・手続きが明確化されており、社員に周知されているか？   |
| 58 |      |                                     | 回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定               | 新型コロナウイルスから回復した社員の職場復帰が上手く機能せず、自事業の回復が遅れや、当該社員の流出（他社による引き抜き）等を引き起こしてしまう   |
| 59 |      |                                     | 感染経路・汚染箇所の識別・特定の仕組み・方法の導入             | 社内で感染者が確認された場合に、汚染が疑われる場所や感染の可能性がある他の社員の特定に関する方法・仕組みが存在するか？   |
| 60 |      |                                     | 決済手段・代替策の検討・導入                        | 銀行振り込みや電子決済等の感染リスクの低い複数の決済手段を事前に用意しており、パンデミック時においても決済処理が可能な環境となっているか？   |
| 61 |      |                                     | WHO・政府等の政府機関からのタイムリーな情報収集の仕組み構築       | 信頼性のある機関からタイムリーに必要な情報が収集可能な仕組み構築・取り決めを行っているか？   |
| 62 |      |                                     | 地域の保健所・医療機関等からのローカルの状況把握の仕組み・ネットワーク構築 | 保健当局・医療機関等に自社の人員を配置する等して、人的関係・ネットワークの構築を図っているか？   |
| 63 |      |                                     | 顧客やサプライヤー・取引先の状況・ニーズ把握の仕組み構築          | 顧客・取引先等の状況、ニーズ等についてタイムリーに把握できる仕組み・関係性を構築しているか？  |

出所: [www.pandemicflu.gov](http://www.pandemicflu.gov), [www.cidrap.umn.edu](http://www.cidrap.umn.edu), フーズ・アэнд・カンパニ一分析



# 復旧段階では、迅速な自社業務の復旧対策のみならず、関係者への早期コミュニケーションによる社会全体としての正常化に取り組んでいる

## ④復旧

| #  | フェーズ | 主要対策   | 具体策例                            | 対策検討のポイント   |
|----|------|--|---------------------------------|---|
| 64 | 復旧   | 18 正常化・復旧の基準、プロセスの明確化による、適切かつ迅速な復旧の実現        | 被害・影響の把握・評価                     | 短・中期での回復が期待できる影響と、長期的・永続的な被害(社員の死亡等、取引先の倒産、顧客の減少等)を正しく識別できる仕組み・手法を有しているか? |
| 65 |      |  | 会社機能・事業の正常化                     | 自社機能の正常状態の定義・前提条件が明確化されており、社としての通常業務への復旧の判断、通常状態回復のアナウンスが可能となっているか?       |
| 66 |      |  | コミュニティの復旧・復興                    | 地域コミュニティの復旧・正常化に際してのニーズ把握の仕組みと、ニーズへの対応のための計画や自社としての社会貢献の計画を有しているか?        |
| 67 | 復旧   | 19 関係者への正常化に関するコミュニケーションによるビジネス喪失の最小化、信頼関係強化 | 復旧・正常化・アフターケア等に関する社員へのコミュニケーション | 暫定措置の解除、メンタルヘルス等のアフターケアに関する検討・対策を実施しており、それらについて社員への確実な周知が可能となっているか?       |
| 68 |      |  | サプライヤー・協力会社へのコミュニケーション          | 復旧開始・正常化に関するタイムリーかつ適切な情報提供が可能な計画、仕組みを構築できているか?                            |
| 69 |      |  | 消費者・顧客へのコミュニケーション               |   |
| 75 | 76   | 20 事後評価による次の波(ピーク)への対応力向上                    | 自社計画・BCPの事後評価/他社優良事例の把握         | ピークが収束したタイミングでの自社計画の事後評価、実体験から得られた教訓・課題を把握し計画見直しを行うサイクルが規定されているか?         |
| 76 |      |  | 経緯・現在の状況に基づいた計画の更新・修正           | また、外部の優良事例に関して情報を収集し、自社計画に反映することも想定されているか?                                |

# 先進事例では、組織横断的な対策チームが組成され、通常時より外部関係者と計画策定及びテスト・検証が共同で行われている

## ⑤BCM(計画・対策の見直し・アップデート)

| #  | フェーズ        | 主要対策                                       | 具体事例   | 対策検討のポイント   |
|----|-------------|--|--|---|
| 70 |             |  | 新型インフルエンザ対策チームの組成と権限付与   | 明確な目的と十分な予算、体制、責任権限が付与された対策検討チームが存在しているか？   |
| 71 | 21          | 新型インフルエンザ対策検討・推進体制の明確化                     | 組織横断チームの組成   | 複数の組織・社内関係者を代表するメンバーが参加しているか？<br>また、メディアや医療・医学に関する知識・知見のある人材がメンバーとして関与しているか？                        |
| 72 | 22          | 社員の意識向上・正しい認識の醸成                           | 新型インフルエンザに関する正確な基礎知識の周知・伝達、および発生時の対応に関する教育、研修プログラムの作成・提供           | 通常時より社員への周知・啓発活動を実施しているか？   |
| 73 |             |  | パンフレット・ハンドブック等の啓発用マテリアルの作成・配布                                      | 通常時より社員への周知・啓発活動を実施しているか？<br>また、その際には受講の義務化や社内ポスター、ハンドブックの配布等の確実な周知のため<br>の工夫を行っているか？               |
| 74 | 23          | 業務遂行状況の記録・共有化                              | 通常時からの業務の遂行状況や外部への(からの)依頼・発注・受注情報等の確実な記録と、必要に応じて担当以外による共有・継承の仕組み構築 | 代替要員が作業を継承した際に、直前までにどのような処理がなされていたのか、引き継ぎ<br>を行わずとも把握可能なルール・仕組みが導入されているか？                           |
| 77 |             |  | 机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数のテスト手段による検証                                  | 自社の計画の実効性・網羅性の検証や、社員への浸透状況の確認を目的とした演習、訓練<br>を定期的に実施しているか？<br>また、その際には様々な手法を用いた多面的な検証・確認を行っているか？     |
| 78 | B<br>C<br>M | 24 計画のテスト・検証                               | 定期的・反復的な検証による最新状態へのアップデート  | 演習等により得られた不備・不足等について、対策を検討・導入し計画のアップデートを行っ<br>ているか？また、この活動を定期的・継続的に実施しているか？                         |
| 79 |             |  | 政府・規制当局の対策方針や規制発動条件等の把握や規制緩和等の暫定措置等に関するすり合わせ・調整                    | 政府・規制当局が現在どのような方針を有しており、どのような対策を講じる可能性があるか<br>について把握しているか？<br>また、自社・業界の対策の共有や、要望・要請・提言等の提示等は行っているか？ |
| 80 |             |  | サプライヤー・取引先との計画共有・整合性確保や共同対策・相互協力に関する検討・事前合意                        | サプライヤー・取引先との間で、各社の対策の共有や、他社への要望・要請・提言等の提示<br>等を行っているか？  |
| 81 | 25          | 外部関係者(コミュニティ・顧客・行政等)との対策共有による社会全体としての整合性確保 | ・同業他社とのベストプラクティスの共有<br>・業界としての課題認識・外部への要望等の取りまとめ、アウトリーチ            | 業界内での対策・優良事例の共有や、業界としての外部への要望・要請・提言等の提示等は<br>行っているか？  |
| 82 |             |  | 外部インフラの対応方針・BCPの把握・自社としての要望提示・調整                                   | インフラ事業者が現在どのような方針を有しており、どのような対策を講じる可能性があるか<br>について把握しているか？<br>また、自社・業界の対策の共有や、要望・要請・提言等の提示等は行っているか？ |
| 83 |             |  | 地域のコミュニティ・保健所・病院等との対策・BCPのすり合わせや提供可能リソースの共有                        | 地域コミュニティや医療機関の取組み状況、ニーズの把握と、自社としての貢献可能性につ<br>いて申し入れ等を行っているか？  |



# ステークホルダー別の具体的な対策項目は以下の通り。全関係者を通じ、相互での計画・対策の共有と整合性確保が最も重視されている

## ステークホルダー関係の対策項目例

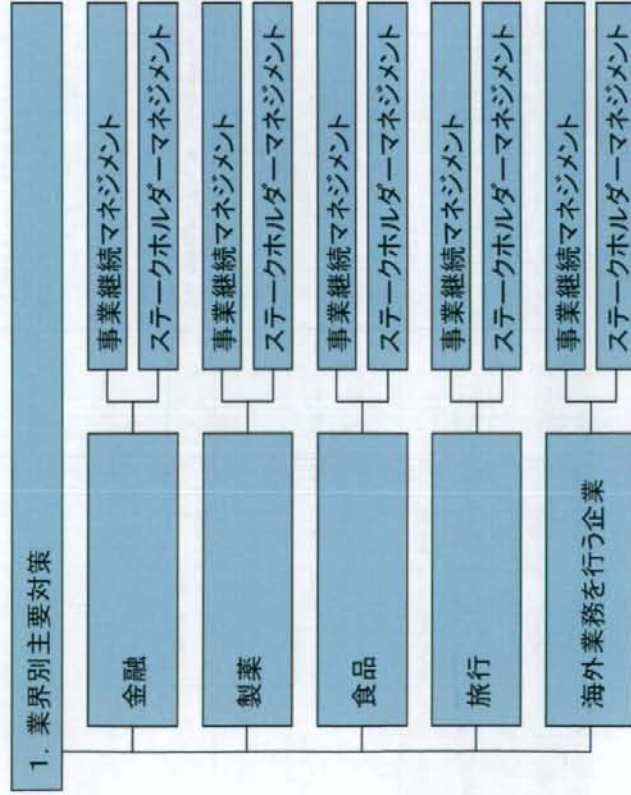
| 対象            | 主な具体策   |
|---------------|---|
| 1 行政・規制当局     | <ol style="list-style-type: none"> <li>行政・当局による各種対応方針・計画の事前把握</li> <li>暫定的な規制等の緩和措置に関する事前申し入れ・調整</li> <li>正確な情報のタイムリーな入手に向けた調整・関係構築</li> <li>地元・州・連邦政府主催の演習への参加・自社計画の整合性・連携性検証</li> <li>行政・地域社会に提供できる物資やサービスの公的機関への事前申し入れ</li> </ol>  |
| 2 取引先・協力会社    | <ol style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定</li> <li>サプライヤー等のBCP・対応計画の把握・評価、対策改善の働きかけ</li> <li>代替手段・サプライヤーの識別・事前調整</li> <li>企業間での人員の融通に関する事前協議</li> <li>ハンデミック時を想定した契約内容、取引ルールの検討・見直し</li> <li>関係者へのコミュニケーションによるビジネス喪失の最小化・信頼関係強化</li> <li>演習・訓練による会社間での計画の整合性・連携性検証</li> </ol> |
| 3 インフラ事業者     | <ol style="list-style-type: none"> <li>IT・コミュニケーションインフラの維持・代替手段の確保</li> <li>演習・訓練による会社間での計画の整合性・連携性検証</li> </ol>  |
| 4 医療機関        | <ol style="list-style-type: none"> <li>社員への医療サービス提供に関する対応能力の把握・評価</li> <li>対策の共有・高度化</li> </ol>   |
| 5 顧客・市場       | <ol style="list-style-type: none"> <li>ハンデミック時の顧客ニーズを踏まえた重要サービス定義</li> <li>契約条件・サービス提供方針の見直し・新型インフルエンザにおける責任範囲明確化</li> <li>サービス提供方法の見直し(オンラインサービス拡大、営業の短縮/延長等)</li> <li>関係者へのコミュニケーションによるビジネス喪失の最小化・信頼関係強化</li> <li>演習・訓練による会社間での計画の整合性・連携性検証</li> </ol>  |
| 6 社会・地域コミュニティ | <ol style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ・近隣企業との間での人員の融通に関する方針検討</li> <li>商工会議所、各種組合等とのベスト・プラクティス共有</li> <li>コミュニティの復旧・復興支援</li> <li>マスを対象としたコミュニケーションによるパニック回避・期待値のコントロール</li> </ol>   |

---

調査アプローチ  
米国における新型コロナウイルス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



# 5業種について対策指針を把握した後、6業種14社に関する個別企業事例を調査



業界・業種全体の取組み動向を把握する目的から、金融、製薬、食品、旅行、海外業務を行う企業の計5業界・業種において利用されている政府等による対策指針を整理

# 金融業界では、社員間・顧客間の対面接触の低減を意図した対策が多く見受けられる

## 金融業界における特徴的な対策指針(1/2)

| BCMFフェーズ | 特徴的な対策項目(抜粋)                         | 具休策  | 行政・規制当局 | 取引先・協力会社 | 関係するステークホルダー<br>インフラ<br>事業者 | 医療機関 | 顧客・市場 | 社会・地域<br>コミュニティ |
|----------|--------------------------------------|--|---------|----------|-----------------------------|------|-------|-----------------|
| ①事業影響分析  | 定量的・適切な被害想定                          | (保険)コールセンター、垂例管理、申込可能期間、資料請求、契約更新等の需要の増加ないしは業務の回着につながるパンデミック期間中のシナリオの策定・計画   |         |          |                             |      |       |                 |
|          | パンデミックによる状況変化を考慮した重要サービス・オペレーションの定置  | (保険)公的保険機関の場面にに基づき、パンデミックククチンが入手可能になった際に最初に受ける従業員と加入者を特定する   | ○       |          |                             | ○    |       |                 |
| ②リスク対応   | サブライチエーション対策の検討・導入                   | (銀行)ATM関連のバンデマーのパンデミック対策が自社と同程度まで書籍化され、テストされているか評価する   |         | ○        |                             |      |       |                 |
|          | 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         | (保険)補償範囲や規定の変更等、請求処理に関する問題に対応する<br>(保険)予防接種や抗ウイルス剤に関する既存の保険契約、処方決定、福利厚生制度契約の一覧表を作り、隔たりの可能性を特定する<br>(保険)公共保険機関と緊密に連携し、緊急規制緩和の必要性に取り組む<br>(証券)証券市場の観売入れ企業は代理店や電話による入札能力を検証する |         |          |                             |      | ○     |                 |
| ③事業継続計画  | パンデミック時の重要情報へのアクセス・コミュニケーション手段の確保    | (証券)証券の拡大に伴い、サイバーセキュリティ問題が深刻化する危険性を最小限に留める<br>通信・ITインフラに関する既存の予備電力の見直し・確認を行う   |         |          | ○                           |      |       |                 |
|          | 感染コントロール・防止対策の導入による社員・顧客の感染リスク・被害軽減  | (銀行)営業時間を変更し、対面サービスを減少する<br>(保険)サービスの一時変更を行なう(例 請求申請の期間の延長、事前の医療承認、薬局の再処方に関する回数についての業務制限を一時停止)   |         |          |                             |      | ○     |                 |
| ④復旧      | 財務面の検討・対策実施                          | (証券)清算や決済の未処理分の減少が必要な場合は、取引時間を短縮する<br>(保険)自社の支払能力の限界を理解する(再保険会社が未払いになる場合も考慮する)   | ○       | ○        |                             |      | ○     |                 |
|          | 関係者へのコミュニケーションによるパンデミック回避・期待値のコントロール | (銀行)非常事態用の資金調達計画を見直し、代替の調達先を探しておく<br>(保険)医療提供者、顧客等関係者との連携のために、ホットライン、専用のホームページ等の伝達手段を確立する  |         | ○        |                             |      | ○     |                 |



また、業界の特性として、ルール・業務変更に関係当局の承諾が必要な場合が多く、当局との緊密な連携、対策共有が重視されている

### 金融業界における特徴的な対策指針(2/2)

| BCMフェーズ               | 特徴的な対策項目(抜粋)                | 具体策  | 関係するステークホルダー |          |         |                                  |
|-----------------------|-----------------------------|--|--------------|----------|---------|----------------------------------|
|                       |                             |  | 行政・規制当局      | 取引先・協力会社 | インフラ事業者 | 医療機関<br>顧客・市場<br>社会・地域<br>コミュニティ |
| ⑤BCM                  | 外部関係者との対策共有による社会全体としての適合性確保 | (銀行) 新型コロナウイルス発生期間中の規制に関する問題を規制当局と協議する                       | ○            |          |         |                                  |
|                       |                             | (証券) 市場自体や価格透明性、顧客に対するセーフガードを維持する規制請求手段を業界団体や規制当局と協力して決定する   | ○            |          |         |                                  |
|                       |                             | 規制当局や通信事業者と協力して、新型コロナウイルス期間中の通信、ITインフラの機能維持・サービス等に関する情報共有を行う | ○            |          | ○       |                                  |
|                       |                             | 複数国で事業を行なう企業は、各国の金融当局と協議をして自社業務を維持するための取り組みを調整する             | ○            |          |         |                                  |
|                       |                             | (銀行) 支店の一時閉鎖や移転の意味合いを、銀行監督団体と協議する                            | ○            |          |         |                                  |
|                       |                             | (証券) 送附操作や規制の柔軟性を規制当局と共同で分析し、規制の柔軟化の取り決めを図る                  | ○            |          |         |                                  |
|                       |                             | (保険) 医療機関や研究所、薬局等とパンデミック対策を共有する                              |              |          |         | ○                                |
|                       |                             | (保険) 医療機関や専門組織と、パンデミック患者やパンデミック字の営業戦略について、一般開業医に助言する         |              |          |         | ○                                |
|                       |                             | (保険) 対策過程に財務リスクマネジメントの専門家を関与する                               |              |          |         |                                  |
|                       |                             | (保険) 保険負担者、雇用者、顧客とパンデミック計画を共有する                              |              |          |         |                                  |
| 新型コロナウイルス対策検討・推進体制明確化 |                             |  |              |          |         | ○                                |

# 製薬業界では、新型インフルエンザ対策用薬剤の生産・供給を軸とした、 米政府や規制当局との事前合意が重要視されている

## 製薬業界における特徴的な対策指針

| BOJフェーズ | 特徴的な対策項目(抜粋)                        | 具体策   | 関係するステークホルダー |          |         |                                  |
|---------|-------------------------------------|---|--------------|----------|---------|----------------------------------|
|         |                                     |   | 行政・規制当局      | 取引先・協力会社 | インフラ事業者 | 医療機関<br>顧客・市場<br>社会・地域<br>コミュニティ |
| ①事業影響分析 | パンデミックによる状況変化を考慮した重要サービス・オペレーションの定義 | パンデミック時に活用可能な救命薬や延命薬の特定し、生産・供給能力を優先的に拡大する<br>救命薬や延命薬に関するサプライチェーンの維持を優先する<br>新型インフルエンザ対策用に、可能な場合は在庫量を増やす                               | ○            | ○        | ○       |                                  |
| ②リスク対応  |                                     |   |              |          |         |                                  |
| ③事業継続計画 | パンデミック時の社会連携と社内規則・制度の整合確保           | 新型インフルエンザ発生期間中も、セキュリティやその他のコンプライアンスに関する重大なポリシーを遵守する   | ○            |          |         |                                  |
| ④復旧     |                                     |   |              |          |         |                                  |
| ⑤BOJ    | 外部関係者との対策共有による社会全体としての整合性確保         | 必要不可欠な医薬品の種類について政府と事前に向合をする<br>必要不可欠な医薬品のタイムリーな開発、製造、供給について、官民の連携関係を通じて政府当局との連携を深める<br>新型インフルエンザワクチンの認可を促進するために、規制過程の簡素化について関係当局と協議する | ○            | ○        | ○       |                                  |



# 米国食品業界は、サプライチェーンや人的リソースの損害を最小化する ために、比較的详细なレベルでの対策検討が進んでいる

## 食品業界（製造～小売・外食）における特徴的な対策指針（1/2）

| SCMフェーズ | 特徴的な対策項目（抜粋）                        | 具休策  | 行政・規制当局 | 取引先・協力会社 | 関係するステークホルダー<br>インフラ<br>事業者 | 医療機関 | 顧客・市場 | 社会・地域<br>コミュニティー |
|---------|-------------------------------------|--|---------|----------|-----------------------------|------|-------|------------------|
| ①事業影響分析 | 定量的・適切な被害想定                         | 製品リストを分析し、製品毎の需要の変化を予測   |         |          |                             |      |       |                  |
|         | パンデミックによる状況変化を考慮した重要サービス・オペレーションの定義 | セーフサージや地域内の宅配を行える人材の特定<br>消費者が長期的に家にこもるのに必要な製品の需要急増に備える  |         |          |                             |      | ○     |                  |
|         |                                     | 「主要」製品を特定し、トリガーが起こった時点で緊急の購入注文を入れる<br>代替供給地域・供給源へのシフトに当たっての業者の立地・地理的分散性を分析する   | ○       | ○        | ○                           |      |       |                  |
|         | サプライチェーン対策の検討・導入                    | 卸売業者・倉庫からの外食用パッケージで、大量購入のニーズ対応で小売に回せるものがあるかを特定<br>製品の代替購入に関する規則を緩和し、関係者へのコミュニケーションによる理解醸成を図る<br>事業者や卸売業者との対話を始め、適切な非常時における契約の獲得を図る   | ○       | ○        | ○                           |      | ○     |                  |
| ②リスク対応  |                                     |  |         |          |                             |      |       |                  |
| ③事業継続計画 | 大重次員を前倒しとした人的リソースの確保                | 「必須」必須外、仕事のカテゴリに応じて、人材をシフトするプランを作成。自社の運転手や卸売業者の運転手等を他企業が引き抜こうとするリスクも考慮する<br>深刻な人手不足に直面する可能性がある仕事（例：レジ係）と役割になる可能性のある仕事（例：外食産業の従業員）を特定 |         |          |                             |      |       | ○                |
|         | 関係者へのコミュニケーションによるパニング回避・期待値のコントロール  | 常識的な衛生上のアドバイス配布する。消費者に対して営業上の全変更を告知し、買い物客の健康を守る目的と明確に伝える<br>インターネットによる注文や電話注文体制の構築および注文増大を考慮   |         |          | ○                           |      | ○     |                  |
|         | 感染コントロール・防止対策の導入による社員・顧客の感染リスク・被害軽減 | 店舗入店制限、受取作業、配達作業、店内業務の改変<br>「社員固定」時間を設け、社員が必需品を確保し入手できるよう考慮し、主要社員の仕事の継続を奨励する   |         |          | ○                           |      | ○     |                  |
| ④復旧     | 社員の保健・医療サービス・その他必需品へのアクセス確保         |  |         |          |                             |      |       |                  |

# 対外的パンデミック対策として、サプライヤーや医療機関への援助・互助の事前申し入れも重視されている

## 食品業界(製造～小売・外食)における特徴的な対策指針(2/2)

| BCMフェーズ | 特徴的な対策項目(抜粋)                | 具休策  | 行政・規制当局 | 取引先・協力会社 | 関係するスチークホルダー<br>インフラ事業者 | 医療機関 | 顧客・市場 | 社会・地域<br>コミュニティ |
|---------|-----------------------------|--|---------|----------|-------------------------|------|-------|-----------------|
| ⑤BCM    | 外部関係者との対策共有による社会全体としての警戒性確保 | <p>基大な被害を受けている主要業者への援助提供の可能性を考慮</p> <p>配達回数の最小化や燃料消費の低減を図る目的からの配送・供給ラインの他の流通業者との共同運用</p> <p>地方自治体との連絡網および関係の構築。どの行政部門が継続営業に必要な決定を下しているかを理解し、記録する</p> <p>キッチンのない場所での医療機関が必要なサービスを、自社の営業地区内のレストランが行う余力能力があるか調査する</p> | ○       | ○        |                         |      |       | ○               |



# 米国旅行業界は、感染拡大抑制を意図した、当局との連携・情報共有、旅行者等への一貫した情報の迅速な提供を重視している

## 旅行業界における特徴的な対策指針

| BCMフェーズ | 特徴的な対策項目(抜粋)                       | 具休策   | 行政・規制当局 | 取引先・協力会社 | インフラ事業者 | 関係するステークホルダー | 顧客・市場 | 社会・地域<br>コミュニティ |
|---------|------------------------------------|---|---------|----------|---------|--------------|-------|-----------------|
| ①事業影響分析 |                                    |   |         |          |         |              |       |                 |
| ②リスク対応  | 新型コロナウイルスリスクを考慮した事業・サービスの再設計       | 可能ならば旅行を継続する代替手段を特定する。制限が課された際でも、旅行者がビジネスを継続したり、帰業を適及できるような革新的な方法を検討する<br>感染地域からの回避や厳選する旅行者へのガイダンスを含む、国内外の感染地域への旅行を変更する会社の方針を策定する<br>パンデミック期間中の補償範囲の制限や取消を見極め、顧客に、保険補償範囲の変更に関する契約を提供する                    | ○       |          |         |              | ○     |                 |
|         | 移動(通勤・出張)に関する方針決定                  | 旅行業務や従業員の状態を把握・管理する仕組みを構築する   |         |          |         |              |       | ○               |
|         | 関係者へのコミュニケーションによるパニック回避・期待値のコントロール | 移動時及び緊急連絡先情報が定期的に更新されるようにする<br>会社のメインストークス・パーソンを特定し、主要な伝達チャネルと関係を構築する   | ○       | ○        |         |              | ○     | ○               |
| ③事業継続計画 | 感染コントロール・防止対策の導入による社員・顧客の感染リスク低減   | 自発的又は強制的な旅行制限や取消、国境封鎖、イベント制限、検査を考慮した継続計画を策定する<br>電話の情報ラインや専用のホームページを使用し、状況を迅速に一貫して提供する<br>緊急事態に情報を伝達する能力を確保するためにシステム、通話路や人のバックアップ対策を行なう<br>従業員や会社の法的責任対象である旅行者、関係当局に対し、病気になるかかった旅行者や従業員の報告の義務化や病人の隔離を勧告する | ○       |          | ○       |              | ○     | ○               |
| ④復旧     |                                    |   |         |          |         |              |       |                 |
|         | 新型コロナウイルス対策検討・推進体制明確化              | 主要な国際、国家、地方レベルの公衆衛生・危機管理当局と連絡窓口を作り、維持する   | ○       | ○        |         |              | ○     |                 |
| ⑤BCM    | 外部関係者との対策共有による社会全体としての整合性確保        | 感染抑制手段を実施するために公衆衛生当局と計画の取り組みを調整する   | ○       | ○        |         |              |       |                 |
|         | 社員の意識向上・正しい認識の醸成                   | 事態の正確な把握を可能とするため、地域の公衆衛生当局との連絡を強化する<br>従業員や旅行者に対して、自分自身や家族のための緊急準備計画を作成するよう促す   | ○       | ○        |         |              | ○     | ○               |

# 海外業務を行なう米国企業は、各業務地域の状況に対応した対策立案と本社における各地域への対策の把握・調整を推進している

## 海外業務を行う企業における特徴的な対策指針

| BCMフェーズ | 特徴的な対策項目(抜粋)   | 具体策  | 関係するステークホルダー |              |             |      | 社会・地域<br>コミュニティ |
|---------|--|--|--------------|--------------|-------------|------|-----------------|
|         |  |  | 行政・<br>規制当局  | 取引先・<br>協力会社 | インフラ<br>事業者 | 医療機関 |                 |
| ①事業影響分析 | 定量的・適切な被害想定  | サブライチエーンや出荷への影響を特定する(特にジャスト・イン・タイムの出荷を行っている場合)   |              | ○            |             |      |                 |
| ②リスク対応  | 財務面の検討・対策実施  | 通貨切り下げの可能性、および切り下げによる業務への影響に備える<br>事業の保険契約を見直し、国独自のリスクやパンデミックの影響を緩和するために必要な対象範囲を見極め、従業員の保険対象範囲に変更が必要か否かを評価する<br>現地の警察や賞讃会社と連携し、業務や施設等を保護する安全対策を策定                          | ○            |              |             | ○    |                 |
| ③事業継続計画 | 自社資産・施設の保安・保全<br>関係者へのコミュニケーションによるパニック回避・期待値のコントロール<br>感染コントロール・防止対策の導入による社員・顧客の感染リスク・被害軽減 | 伝達の代替手段(携帯電話、ポケベル、他の手段を展開する。多くの発展途上で近代的な伝達手段が欠乏していることを考慮する)<br>ワクチン・抗ウイルス剤の必要性や、入手・保管に関する現地の法規制、医療関係者による調整、分配が規制に沿って計画されているかを評価する  | ○            |              |             | ○    |                 |
| ④復旧     |  | 現地計画や実施過程、脅威評価や関連の財務状況、本社との調整を担うパンデミックコーディネーターを各国の施設で選出する。現地のパンデミックコーディネーターが積極的に企業全体のパンデミックコーディネーターと連絡を取るようにする<br>中央・地方政府の政策が自社業務や緊急事態計画に及ぼしている影響、および自社や従業員に対する支援供給能力を理解する | ○            |              |             |      |                 |
| ⑤BCM    | 新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化<br>外部関係者との対策共有による社会全体としての適合性確保                                       | 施設近隣の大使館、領事館と調整<br>現地における自国の経済・業界団体との調整・協力   | ○            | ○            |             |      | ○               |



## 証券業界の先進事例では、グローバルで在宅勤務等の事業継続に必要な対策を実施

### 企業事例 - A社(証券)

|         | 主要な対策                         | 実施状況 | 実施内容・未実施理由   |
|---------|-------------------------------|------|--|
| ①事業影響分析 | 重要サービス・オペレーションの定義             | ○    | フェーズ毎に継続する(止めていく)業務を定義。ポイントとしては、最終的には全ての業務を停止することも想定し、より確実・安全に停止するかという観点でも検討。検討に際しては、業務停止による、①顧客への被害・迷惑の度合い、②リスクの度合いの2つの観点から検討。                            |
|         | 財務面の影響把握                      | ×    | バンデミックの性質と、金融機関という性質上、バンデミックによる自社への財務的な被害想定は行っていない(出れない)。地震等では、建屋の損壊等の物理的な被害についての想定は行っているが、バンデミックの場合、取引先の倒産・機能停止やマーケットの下落と言った要素に基づいたため、定量的な損害の把握は困難と考えている。 |
| ③事業継続計画 | 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 | ○    | グローバルの方針でワークフロムホーム(在宅勤務)のためにラップトップPC300台を特定の社員に配布。同時に、マーケットデータサービス等の業務遂行に必要な外部情報提供サービスへのアクセス環境も提供。   |
|         | 移動(通勤・出張)に関する方針決定             | ○    | 従業員の居住地・勤務経路を把握し、複数の地域ブロックに分類。次に地域ブロックに所在している社員が担当している機能についても把握。コールセンター(緊急連絡簿)は作成済。また、アイデアとして電話を利用した自動安否確認システムの導入も有効との見解。                                  |
|         | バンデミック時の社会環境と社内規則・制度の整合確保     | △    | 非常に重要な問題と認識しているが、現時点では具体策・結論は出していない。場合によっては、不正行為やコンプライアンスリスクの回避を重視し、業務を停止するという判断もあると考えている。   |
| ⑤BCM    | 業務遂行状況の記録・共有化                 | ×    | 業務の性質上、最新のポジションの把握は、不正防止の観点からも非常に重要な課題ではあるが、現時点では結論が出ていない。   |
|         | 計画のテスト・検証                     | ○    | ニューヨーク、ロンドン、シンガポールオフィスでは、検討内容の实地検証(Street Test)を実施。このテストより、ID・パスワード共有が上手くいかない、システム障害への対応がスピーディーに行えないといった課題を識別。   |

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - A社(証券)

| フェーズ   | 主要対策       | 具体事例                                       | 実施状況   | 実施内容・未実施理由  |  |
|--------|------------|--|--|---|--|
| 事業影響分析 | 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                   | ○  | フェーズ別の欠動率の想定を対策検討のスタートとして実施。この結果をもとに医薬品の備蓄量等を検討。  |  |
|        | 2 ションの定義   | 新型インフルエンザの影響の定量把握<br>被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義 | ○  | フェーズ別の欠動率の想定を対策検討のスタートとして実施。この結果をもとに医薬品の備蓄量等を検討。<br>フェーズ毎に継続する(止めていく)業務を定義。ポイントとしては、最終的には全ての業務を停止することも想定し、より確率・安全に停止するかという観点でも検討。<br>検討に際しては、業務停止による、①顧客への被害・迷惑の度合い、②リスクの度合いの2つの観点から検討。<br><検討結果><br>①最重要(最後まで止めない)：これまでのトランザクションの処理(決済完了)<br>②第2位：国内で実施しなければならぬオペレーション<br>③状況に応じて判断：新規ビジネス |  |
|        | リスク対策      | 3 サプライチェーン対策の導入検討                          | 必須・重要業務遂行に必要なリソース識別<br>顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定<br>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<br>サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定<br>サプライヤー等のBCP・対応計画の把握・評価<br>サプライヤー等と自社の対応計画の整合性確保・対応の要請<br>代替手段・サプライヤーの識別・事前調整<br>パンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認 | ○   | 業務の継続必要性について検討した結果、パンデミック時には通常では花形とされる投資銀行セクション等の重要度が下がり、トランザクション・オペレーションを担当しているチームが最重要になるという結論<br>重要サービス・業務の定義に際して、顧客への影響(損害・迷惑・迷惑)を評価軸として考慮            |
|        |            | 4 財務面の影響把握                                 | パ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   | ×   | パンデミックの性質と、金融機関という性質上、パンデミックによる自社への財務的な被害想定は行っていない(出来ない)。地震等では、建屋の損壊等の物理的な被害についての想定は行っているが、パンデミックの場合、取引先の倒産・機能停止やマーケットの下落と言った要素に基づくため、定量的な損害の把握は困難と考えている |
|        |            | 5 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・サービスのマネジメントの在り方の再検討・修正  | -   |  |
|        |            | 6 財務面のリスク回避策検討                             | 取引先の不渡・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対処  | ×   | 想定が困難なため特別な対策は実施していない  |



| フェーズ | 主要対策                          | 具体事例  | 実施状況 | 実施内容・未実施理由             |  |
|------|-------------------------------|---|------|------------------------|--|
| 事業継続 | 7 計画発動(基準・フェーズ定義)             | 明確なフェーズ・フェーズ遷移の条件・基準の定義<br>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  | ○    |                        |  |
|      | 8 指揮命令系統確保                    | 通常オペレーションへの回復条件の定義<br>強靱性・冗長性のある指揮命令系統の導入<br>権限委譲のルール・仕組み構築<br>外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義<br>欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握             | ○    | 社員の居住地・通勤経路と担当業務について把握 |  |
|      | 9 人的リソース確保(大量欠員への対応)          | クロストレーニング<br>ジャストインタイムトレーニング<br>社外の経験者等の活用<br>外部の余剰人材の活用<br>重要情報・記録の識別と最新状態の維持  |      |                        |  |
|      | 10 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 | 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<br>社外からのアクセス手段確保<br>情報セキュリティの強化   | ○    | ○                      | ID・パスワードを共有することにより、担当者以外もアクセス可能とする対策を導入したが、<br>①パスワードが変更されておりアクセス出来な、②共有したID・パスワード情報を紛失等して<br>おアクセス出来なといった問題が実地調査より明らかとなった<br>グローバルの方針でワークフロムホーム(在宅勤務)のためにラップトップPC300台を特定の<br>社員に配布。同時に、マーケットデータホーム(在宅勤務)等の業務遂行に必要な外部情報提供サー<br>ビスへのアクセス環境も提供   |
|      | 11 自社資産・施設の保安・確保              | IT・コミュニケーションインフラの維持・代替手段の確保<br>閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ確保   | ○    | ○                      | グローバルの方針でワークフロムホーム(在宅勤務)のためにラップトップPC300台を社員に<br>配布。同時に、マーケットデータホーム(在宅勤務)等の業務遂行に必要な外部情報提供サービスへの<br>アクセス環境も提供<br>(あくまでアイデアの段階ではあるが)コミュニケーションや簡易な作業については、ブラッ<br>クベリーの活用についても今後検討予定  |
|      | 12 移動(通勤・出張)に関する方針決定          | 近距離通勤者の把握・ハンディミック時の役割定義<br>遠距離通勤者の把握・欠勤時の対策検討<br>出張者の出張先・コンタクト先の把握<br>駐在員等の避難・対応方針の明確化・周知徹底<br>移動制限・隔離の影響考慮<br>出張者等の帰国・避難 | ○    | ○                      | 従業員の居住地・勤務経路を把握し、複数の地域ブロックに分類。<br>次に地域ブロックに所在している社員が担当している機能についても把握<br>従業員の居住地・勤務経路を把握し、複数の地域ブロックに分類。<br>次に地域ブロックに所在している社員が担当している機能についても把握<br>コールツリー(緊急連絡簿)は作成済。<br>また、アイデアとして電話を活用した自動安否確認システムの導入も有効との見解<br>従業員の居住地・通勤経路に基づき設定した地域ブロックについて、当該地域に封鎖・移動<br>制限等が課せられた場合の影響・回避ルート等について分析<br>予定している出張は原則キャンセル。出張者は、安全の証明が出来るまでオフィスには出社<br>できない方針 |

| フェーズ                                  | 主要対策  | 具体策例   | 実施状況 | 実施内容・未実施理由   |  |
|---------------------------------------|---|--|------|--|--|
| 事業継続                                  | 13 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)<br>14 関係者コミュニケーション(ハニック回避・期待管理)<br>15 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)<br>16 決済・資金調達手段確保<br>17 最新の事態・状況把握 | 在宅勤務を想定した情報セキュリティ・コンプライアンスに関する暫定方針の検討・導入   | △    | 非常に重要な問題と認識しているが、現時点では具体策・結論は出ていない。場合によっては、不正行為やコンプライアンスリスクの回避を重視し、業務を停止するという判断もあると考えている |  |
|                                       |   | 雇用規定・就業規則の変更(暫定措置の発動)  | ○    | 感染者・感染が疑われる社員は、安全の証明が出来るまで出社できない方針としている  |  |
|                                       |   | 感染者・感染が疑われる社員の出社禁止・強制的社・隔離に関する規則・ポリシーの検討・導入  |      |  |  |
|                                       |   | 資金調達・決済・出納等の財務面の規則変更(権限委譲・多重化)   |      |  |  |
|                                       |   | 地域コミュニティ等のマスを対象としたコミュニケーション  |      |  |  |
|                                       |   | 社内コミュニケーション  |      |  |  |
|                                       |   | サプライヤー・協力会社へのコミュニケーション   |      |  |  |
|                                       |   | 消費者・顧客へのコミュニケーション  |      |  |  |
|                                       |   | コミュニケーションの計画策定・手段の維持確保   |      |  |  |
|                                       |   | 抗ウイルス剤等医薬品の備蓄 / 水・食料等の生活必需品の備蓄   | ○    | 水・食料等の生活必需品についてはオフィスに備蓄  |  |
|                                       |   | 感染予防に関する情報の提供・周知徹底   | ○    | マスク等についてはオフィスに備蓄   |  |
|                                       |   | 感染予防に関する機材・製品の確保・供給  |      |  |  |
|                                       |   | Social Distancingの導入   |      |  |  |
| サービス提供方法見直し(オンラインサービス拡大、営業の短縮/延長等)    |   |  |      |  |  |
| シフト作業/スプリットチームの導入                     | ○   | 継続が求められる業務については、2チームによる相互バックアップ(デュアルチーム)方式を採用。また、フェーズによって勤務体制を変化させていく方針であり、各セクションにて業務毎のスクリプト(手順書)を作成 |      |  |  |
| オフィスの清掃・消毒                            | ○   | オフィス内で感染者が発生した場合には、感染者が通過・所在した場所を消毒する方針  |      |  |  |
| 社員の保健・医療サービス・その他必需品へのアクセス確保           |   |  |      |  |  |
| 感染者・感染の疑いに関する報告義務の徹底                  |   |  |      |  |  |
| 感染者・発症者発生時の対処手順策定                     | ○   | 感染者のシャットダウンを基本方針としており、感染者・感染の疑いのある社員は、安全性の証明ができるまでは出社しない(出来ない)方針となっている                               |      |  |  |
| 回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定               | △   | 安全性の証明が出来ない限り職場復帰はさせない方針(グローバル全体での方針)  |      |  |  |
| 感染経路・汚染箇所の識別・特定の仕組み・方法の導入             |   |  |      |  |  |
| 決済手段の確保・代替手段検討                        | -   |  |      |  |  |
| WHO・政府等の政府機関からのタイムリーな情報収集の仕組み構築       |   |  |      |  |  |
| 地域の保健所・医療機関等からのローカルの状況把握の仕組み・ネットワーク構築 |   |  |      |  |  |
| 顧客やサプライヤー・取引先の状況・ニーズ把握の仕組み構築          |   |  |      |  |  |



| フェーズ | 主要対策   | 具体事例  | 実施状況 | 実施内容・未実施理由  |
|------|--|---|------|---|
| 復旧   | 18 正常化・復旧開始の判断(基準・プロセスの明確化)                      | 被害・影響の把握・評価<br>会社機能・事業の正常化<br>コミュニティの復旧・復興  | x    | 良いアイデアだとは思いますが特に検討はしていない  |
|      | 19 関係者への正常化に関するコミュニケーションによるビジネス喪失の最小化・信頼関係強化     | 復旧・正常化・アフターケア等に関する社員へのコミュニケーション<br>サブライヤー・協力会社へのコミュニケーション<br>消費者・顧客へのコミュニケーション  |      |   |
|      | 20 事後評価による次の波(ピーク)への対応                           | 自社計画・BCPの事後評価/他社優良事例の把握<br>経験・現在の状況に基づいた計画の更新・修正  |      |   |
| BCM  | 21 新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化                         | 新型インフルエンザ対策チームの組成と権限付与  | ○    | 現地法人のトップをリーダーとするクライシスマネジメントチームを組成。新型インフルエンザ以外にも含めたBCP推進体制として、各オフィスにBCPコーディネーターを配置。<br>BCPコーディネーターは、全体の統括、対策促進、社員の啓発・教育が主たる役割。<br>ビジネスライン(業務領域)毎の具体策を検討する担当者(ビジネスアクトミニストラクター)を、ビジネスライン毎に1名任命 |
|      | 22 社員の意識向上・正しい認識の醸成                              | 組織横断チームの組成<br>新型インフルエンザに関する正確な基礎知識の周知・伝達、および発生時の対応に関する教育・研修プログラムの作成・提供<br>パンフレット・ハンドブック等の啓発用マテリアルの作成・配布   | x    | 現時点では対策の正規化・社員への周知は行っていない<br>現時点では対策の正規化・社員への周知は行っていない  |
|      | 23 業務遂行状況の記録・共有化                                 | 通常時からの業務の遂行状況や外部への(からの)依頼・発注・受注情報等の確実な記録と、必要に応じて担当者以外による共有・継承の仕組み構築   | x    | 業務の性質上、最新のポジションの把握は非常に重要な課題ではあるが、現時点では結論が出ていない  |
|      | 24 計画のテスト・検証                                     | 机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数のテスト手段による検証<br>定期的・反復的な検証による最新状態へのアップデート  | ○    | ニューヨーク、ロンドン、シンガポールオフィスでは、検討内容の実地検証(Street Test)を実施。このテストより、ID・パスワード共有が上手くいかない、システム障害への対応がスピーディーに行えないといった課題を識別<br>コスト面等の問題から、2年前に検討を行って以降、継続的なアップデートは行っていない                                  |
|      | 25 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) | サブライヤー・取引先との計画共有・整合性確保や共同対策・相互協力に関する検討・事前合意<br>・同業他社とのベストプラクティスの共有<br>・業界としての課題認識・外部への要望等の取りまとめ・アウトリーチ<br>外部インフラの対応方針・BCPの把握・自社としての要望提示・調整<br>地域のコミュニティ・保健所・病院等との対策・BCPのすり合わせや提供可能リソースの共有 | △    | 以前、日銀とは意見交換を行っているが、より具体的な要望提示や対策・方針共有は行って<br>いない<br>日銀への情報提供は実施   |

# 金融B社では、網羅的な対策を検討・導入済。今後は、演習等により識別された追加課題への対処による、実効性の確保に重点を置いている模様

## 企業事例 - B社(金融グループ)

|         | 主要な対策   | 実施状況 | 実施内容・未実施理由  |
|---------|---|------|---|
| ①事業影響分析 | 被害・影響の想定                                      | ○    | 感染率、欠勤率等も含めた詳細な被害想定を作成。対策計画全体はこの被害想定をベースに作成。留意したポイントとしては、他の脅威と異なり複数回のピーク(感染拡大)があらうること点を重要視し、被害想定にも含めている。  |
|         | サプライチェーン対策の導入検討                               | ○    | グローバルで主要なベンダー上位25社をリストアップし、全社に質問状を送付。回答結果をもとにベンダー各社の新型インフルエンザ対応能力(事業継続能力)の評価を実施。但し、実際のサプライヤー(ベンダー)との計画のすり合わせや、代替手段の確保等の具体的なアクションまでは実施していない。(ベンダーサイドの積極的な協力は期待困難であり、実態把握までが現実的との判断)。 |
|         | 財務面の影響把握                                      | ○    | 財務的リスク(経済損失)を算定することにより、新型インフルエンザ対策の検討・導入の必要性を認識し、取組みを推進。  |
| ③事業継続計画 | 指揮命令系統確保                                      | ○    | 指揮命令系統を維持すること自体が困難になると想定されるため、権限委譲・継承に、より重点を置いている。  |
|         | 自社資産・施設の保安・保全                                 | △    | 過去の演習・訓練より課題として認識。但し、具体的な対策検討までは至っていない。オフィスが所在するビルでの管理・運営会社の対策状況については、把握済。  |
|         | 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)                    | ×    | パンデミック時の確保・供給の困難さ(需要逼迫、供給手段の欠如等)を考慮し、グローバルの方針として、現時点では抗ウイルス剤の備蓄は行っていない。但し、今後見直しを行うことも検討。  |
| ④復旧     | 関係者への正常化に関するコミュニケーションによるビジネス喪失の最小化・信頼関係強化     | △    | フェーズ毎・関係者毎のコミュニケーションプランにおいて、復旧フェーズの対応についても規定。コミュニケーションプランについては、全社的なメッセージの一貫性を担保する意味から、グローバルで一元的な対応をする方針。  |
| ⑤BCM    | 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) | △    | 米国・各国の規制当局・業界団体等の会合に定期的に参加し、情報共有を実施。  |

○=実施済み、△=計画もしくは実施半ば、×=未実施