

企業事例(詳細) - B社(金融グループ)

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	○	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)がありうることを重要視し、被害想定にも含めている
	2 重要サービス・オペレーションの定義	被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義 必須・重要業務遂行に必要なリソース識別 顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定 消費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	○	地震等の他の脅威によるBCP策提示に実施済。新型インフルエンザのための見直し等は行っていない
	3 サプライチェーン対策の導入検討	サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定	○	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。
		代替手段・サプライヤーの識別・事前調整 ハンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認	○ x x x	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)
リスク対策	4 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	○	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
	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・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	取引先の不達・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対応		

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 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	○ x	WHOのフェーズ定義を採用。各フェーズ毎の対策チェックリストを整備。
	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 強靱性・冗長性のある指揮命令系統の導入 権限委譲のルール・仕組み構築 外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義	○ ○ ○ ○	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
	9 人的リソース確保(大量欠員への対処)	欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握 従業員の再配置 クロストレーニング ジャストインタイムトレーニング 社外の経験者等の活用 外部の余剰人材の活用 重要情報・記録の識別と最新状態の維持	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	大量欠員への主要対処として、オフショア(海外)事務所によるバックアップ、クロストレーニングを採用
	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 社外からのアクセス手段確保 情報セキュリティの強化 IT・コミュニケーションプラの維持・代替手段の確保	○ ○	社内のコミュニケーションとしては、電子メール、ウェブサイトを活用予定
	11 自社資産・施設の保安・保険	閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ確保	△	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の管理・運営会社の対策状況については、把握済
	12 移動(通勤・出張)に関する方針決定	近距離通勤者の把握・ハンデミック時の役割定義 遠距離通勤者の把握・欠勤時の対策検討 出張者の出張先・コンタクト先の把握 駐在員等の選抜・対処方針の明確化・周知徹底 移動制限・隔離の影響考慮	○ ○ ○ ○	ハンデミックが発生した場合には、原則、現地に留める方針であり、自身の判断による帰国は認めない方針(社会全体としての感染拡大の回避を重視) 検討は実施している模様。但し、これらの対策の導入に際しては、適正な対応を踏まえたものとする上では、政府・規制当局等による推奨案の提示、最低限のルール(規制)の設定が有効との認識
	13 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	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 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の出勤禁止・強制退社・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)	○ ○ ○ ○	オフィスの入り口に体温感知センサーを設置し、発熱のある社員の出社は規制する方針

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	14 関係者コミュニケーション (ハニック回避・期待管理)	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		詳細なコミュニケーションプランを作成済。 フェーズ毎、対象者毎のコミュニケーション計画を規定。 但し、地域コミュニティを特に対象とした計画は存在しない模様。	
		社内コミュニケーション	○		
	サブライヤー・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	○		
		抗ウィルス剤等医薬品の備蓄 / 水・食料等の生活必需品の備蓄	△	ハ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、現時点では抗ウィ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。	
		感染予防に関する情報の提供・周知徹底	○		
		感染予防に関する備材・製品の確保・供給	○	マスクやグローブ等の感染予防関連の備品の備蓄を実施。 オフィスへの感染者進入を防止するため、入り口に体温感知センサーを設置する予定。	
		Social Distancingの導入			
	15 感染防止対策導入(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)		
			シフト作業/スプリットチームの導入	○	
			オフィスの清掃・消毒		
			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・感染の疑いに関する報告義務の徹底		
			感染者・発症者発生時の対応手順策定		
			回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定		
			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			
16 決済・資金調達手段確保		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			
17 最新の事象・状況把握		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			
		顧客やサブライヤー・取引先の状況・ニーズ把握の仕組み構築			
			△	重要課題と認識。但し、具体的な対策導入は未済	

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
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 会社機能・事業の正常化 コミュニティの復旧・復興		
	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専失の最小化・種類関係強化	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 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 自社計画・BCPの事後評価/他社優良事例の把握 経緯・現在の状況に基づいた計画の更新・修正	○ ○ ○	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
	20 (ピーク)への対応	新型インフルエンザ対策	○	対策計画策定のための特別委員会を設置
BCM	21 検討・推進体制明確化	組織横断チームの組成	○	
	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・研修プログラム作成・提供 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	○ ○	啓発及び実際の対策推進のため、以下のような資料を作成・配属 社としての基本方針(ステートメント)、チェックリスト、役割・権限規定、対処マニュアル、コミュニケーションプラン等
	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	○	
BCM	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 定期的・反復的な検証による最新状態へのアップデート	○ ○	
	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)	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 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 ・同業他社とのベストプラクティスの共有 ・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 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 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	○ ○ ○ ○	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

# 製薬企業C社では、在庫の積み増しや重要業務を行なう従業員の感染リスク減少によって、パンデミック中の重要製品の提供を目指す

## 企業事例 - C社（製薬）

		実施内容・未実施理由	
主要な対策	実施状況		
①事業影響分析	重要サービスマネジメントの定義	○	必須業務の特定および管理(施設、従業員、タスク・業務、サプライヤー等)。
	サプライチェーン対策の検討・導入	△	サプライヤーのパンデミック対策度合いはサプライヤー選択の1つの評価基準にはなるが、強制できる訳ではない。
	財務面の影響把握	△	例えば、ピークが2ヶ月続く場合、通常の在庫管理に加えて、フェーズ 4-5では2か月分の在庫確保を検討している。
	計画発動の基準・フェーズ定義	○	新型コロナウイルス発生時のフェーズに合わせた対応を検討。ただし、独自の基準については、設定が難しい。フェーズ 4の後半から、従業員の体調管理を強めて、体温が高い従業員は強制的に帰宅させるなど考えてはいるが、何を基準にフェーズを引き上げるかが困難である。
③事業継続計画	大量欠員を前提とした人的リソースの確保	×	クロストレーニングよりも、在宅勤務を含む、欠勤率の低下を優先。クロストレーニングによる代理の人材が同じくらい効率よく働くことが出来るかには疑問。ただし、専門性の高くない領域では、クロストレーニングは有効。
	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	△	在宅勤務・大人数のミーティングの中止・対面接触の代替案の採用・対面距離の増加(3フィート以上)・接触回数(3回以上)の減少を考慮。N95マスク、手術用マスク、手袋、手の除菌用ローション等の備蓄を検討。
⑤BCM	新型コロナウイルス対策検討・推進体制明確化	○	新型コロナウイルス対策のタスクフォースを形成。オペレーション、人事、健康・安全、IT、BCP、法務、政府担当、医療関係、サプライチェーン等から成るクロスファンクショナルチーム。
	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	×	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・調整はグローバルで特に決められていない。危機管理対策機構のセミナーや外資系製薬会社のリスクマネジメント研究会等で意見交換をする程度である。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - C社(製薬)

フェーズ	主要対策	具休事例	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	<p>新型インフルエンザの特性を考慮した被害想定の実施</p> <p>新型インフルエンザの影響の定量把握 被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義 必須・重要業務遂行に必要なリソース識別</p>	○	<p>主要前提条件は以下の通り</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-発生期間: 6-18ヶ月</li> <li>-感染周回: 2-12週間</li> <li>-健康的影響: 感染率30%、致死率1%</li> <li>-欠勤率: ピーク時には50%まで上昇(感染率との差20%は、看護や地元の支援プログラム等への参加を想定)</li> </ul>
	2 重要サービス・オペレーションの定義	<p>顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定 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</p>	○	必須業務の特定および管理(施設、従業員、タスク、業務、サプライヤー等)
	3 サプライチェーン対策の導入検討	<p>サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定</p> <p>サプライヤー等のBCP・対応計画の把握・評価 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 代替手段・サプライヤーの識別・事前調整 ハンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認</p>	△	<p>サプライヤーのハンデミック対策度合いはサプライヤー選択の1つの評価基準にはなるが、強制できる訳ではない</p>
	4 財務面の影響把握	<p>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</p>	△	<p>例 ピークが2ヶ月続く場合、通常の在庫管理に加えて、phase 4-5では2か月分の在庫確保を検討</p>
	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	<p>業務・サービス・マネジメントの在り方の再検討・修正</p>		
	6 財務面のリスク回避策検討	<p>取引先の不達・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対応</p>		
リスク対策				

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
	計画発動(基準・フェーズ7定義)	明確なフェーズ・フェーズ遷移の条件・基準の定義	○	新型コロナウイルス発生時のPhase1に合わせた対応を検討 - Phase 3: ワクチンの推奨、新型コロナウイルスに関する従業員教育、個人保護防具の入 手、情報収集を目的とする現地の保健局との協力関係 - Phase 4-5: 危険地域への立ち入り禁止、マスク配布、ミーティング禁止、自発的な検疫、 衛生に対する意識の向上等 - Phase 6: 全般的な出張禁止、在宅勤務等 ヤンセンファーマでは、Phase4以降に取り組み予定。ただし、米国の指針を日本で実施する のが困難な場合もあり(例 車社会のアメリカでは通勤時の安全をある程度保つことが出来 るが、日本では電車での通勤が問題) Phase 4で在宅制度に移るか、もしくは強制的にシフ ト勤務をするかを検討。
事業継続	8 指揮命令系統確保	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  通常オペレーションへの回復条件の定義 強弱性・冗長性のある指揮命令系統の導入 権限委譲のルール・仕組み構築 外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義 欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握 従業員の再配置	△	独自の基準については、設定が難しい、Phase 4の後半から、従業員の体調管理を強く て、体温が高い従業員は強制的に帰宅させるなど考えてはいるが、何を基準にPhaseを引き 上げるかが困難
	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  ジャストインタイムトレーニング 社外の経験者等の活用 外部の余剰人材の活用 緊急情報・記録の識別と最新状態の維持 方針・手順の明確化 社外からのアクセス手段確保 情報セキュリティの強化 IT・コミュニケーションインフラの維持・代替手段の確 保	×	クロストレーニングよりも、在宅勤務を含む、欠勤率の低下を優先。クロストレーニングによる 代理の人材が同じくらい効率よく働くことが出来るかには疑問。ただし、専門性の高い領域 域では、クロストレーニングは有効
	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	閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ 確保	△	重要な情報にアクセスできる人材を、1から5まで順位をつけた上で、自動的なアクセス権移 行の検討 物的セキュリティの問題上、出来る限り情報の電子管理を図る
	11 自社資産・施設の保安・保 全	近距離通勤者の把握・ハンディミック時の役割定義 遠距離通勤者の把握・欠勤時の対策検討 出張者の出張先・コンタクト先の把握 駐在員等の選定・対応方針の明確化・周知徹底 移動制限・隔離の影響考慮 出張者等の帰国・避避	○	
	12 移動(通勤・出張)に関す る方針決定			

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
	社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	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 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の自社禁止・強制退社・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		
14	関係者コミュニケーション(パニック回避・期待管理)	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 感染予防に関する情報の提供・周知徹底 感染予防に関する機材・製品の確保・供給	○ ○ ○ △ △	グローバルでのベースプランがあるが、実行は各オペレーティングカンパニーに委任 N95マスク、手術用マスク、手袋、手の除菌用ローション等の備蓄を検討
15	感染防止対策導入(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) シフト作業/スプリットチームの導入 オフィスの清掃・消毒 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・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 回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定	△	在宅勤務・大人数のミーティングの中止・対面接触の代替案の採用・対面距離の増加(3フィート以上)、接触回数削減の減少を考慮
16	決済・資金調達手段確保	感染経路・汚染箇所の識別・特定の仕組み・方法の導入		
17	最新の事態・状況把握	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		

事業継続



フェーズ	主要対象	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 会社機能・事業の正常化 コミュニティの復旧・復興		
	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・権限関係強化	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 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 自社計画・BCPの事後評価/他社優良事例の把握 経験・現在の状況に基づいた計画の更新・修正	○	対応評価の仕組みあり
	20 事後評価による次の波(ピーク)への対応	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のタスクフォースを形成。オペレーション、人事、健康・安全、IT、BCP、法務、政府担当、医療関係、サプライチェーン等から成るクロスファンクショナルチーム
BCM	21 検討・推進体制明確化	組織横断チームの組成	○	
	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 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		
	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		
	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 定期的・反復的な検証による最新状態へのアップデート 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 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 ・同業他社とのベストプラクティスの共有 ・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 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 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	△	グローバル本社の机上演習部門が行う中にパンデミック用の演習が含まれている可能性はあるもの、パンデミック単独の机上演習は行われていない  グローバルからの指令は不在で、行っていない  危機管理対策機構のセミナーや外資系製薬会社のリスクマネジメント研究会等で意見交換をする程度

# ワクチン製造等を行っているD社では、社員への情報やツールキットの提供やクロストレーニングといったソフト面の対策を講じている

## 企業事例 - D社（製薬）

	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	○	各部門の必須業務遂行に必要なスキルを明確にし、スキルの重複を図る。必要ならば余剰のクロストレーニングの投資も行う。
	財務面の影響把握	○	リードタイム分析と在庫水準を考慮し、購買と主要な在庫物質に関する計画を立案。
②財務面のリスク回避策検討	財務面のリスク回避策検討	○	売掛金の回収や買掛金管理に関する計画を立案。
	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	○	サーバーへのリモートアクセス用にバーチャルプライベートネットワークを設立。カンファレンスコールのアクセスの確認、拡大。
③事業継続計画	社内規則・制度の暫定措置導入（社会環境との整合確保）	○	十分な配慮のもと、病欠方針の変更を行なう予定。業務中断中の雇用政策や従業員に対する緊急信用供与を考慮。
	感染防止対策導入（社員・顧客の感染リスク・被害軽減）	○	自社のパンデミック対応ツールキットを全従業員に配布。
⑤BCM	社員の意識向上・正しい認識の醸成	○	従業員やその家族に対する詳細なパンデミック対策（ワクチン接種と健康維持の奨励等）及び日常生活における高リスク行動の例示等について、教育・トレーニングを実施。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - D社(製薬)

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態		
	2 重要サービス・オペレーションの定義	被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義	○	断続的な従業員の減少と材料不足下における製造計画の立案
	3 サプライチェーン対策の導入検討	顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定 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 サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定 サプライヤー等のBCP・対応計画の把握・評価 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 代替手段・サプライヤーの識別・事前調整 ハンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認	○	各部門の必須業務遂行に必要なスキルを明確にし、スキルの重複を図る。必要ならば余剰のクロストレーニングの投資も行う
	4 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	○	リードタイム分析と在庫水準を考慮し、購買と主要な在庫物買入に関する計画を立案。
リスク対策	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・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被害への対処	○	売掛金の回収や買掛金管理に関する計画を立案

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 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 通常オペレーションへの回復条件の定義 適応性・冗長性のある指揮命令系統の導入 権限委譲のルール・仕組み構築			
	8 指揮命令系統確保	外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義 欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握 従業員の再配置 クロストレーニング ジャストインタイムトレーニング 社外の経験者等の活用 外部の余剰人材の活用			
	9 人的リソース確保(大量欠員への対処)	重要情報・記録の識別と最新状態の維持 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 社外からのアクセス手段確保 情報セキュリティの強化	○		
	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	IT・コミュニケーションインフラの維持・代替手段の確保 閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ確保 近距離通勤者の把握・パンデミック時の役割定義 遠距離通勤者の把握・出勤時の対策検討 出張者の出張先・コンタクト先の把握 駐在員等の遠隔・対処方針の明確化・周知徹底	○	サーバーへのリモートアクセス用にバーチャルプライベートネットワークを設立、カンファレンスコールのアクセスの確認、拡大。	
	11 自社資産・施設の保安・保護	移動制限・隔離の影響考慮 出張者等の帰国・選別 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	○	感染地域への出張の制限、ビジネスメンテナンスを行なう従業員への移動手段の提供。国境閉鎖時の出荷の対応や代替的輸送ルートの確立	
	12 移動(通勤・出張)に関する方針決定	雇用規定・就業規則の変更(暫定措置の発動) 感染・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 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)	○	病欠方針の変更を行なう(但し注意を要する)。業務中断中の雇用政策や従業員に対する緊急信用供与を考慮。福利厚生への管理 出張後の隔離実施の基準を考慮。	
	13 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)		○		

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
14	関係者コミュニケーション (ハニッキング回避・期待管理)	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 感染予防に関する情報の提供・周知徹底 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) ソフトウェア/スプリットチームの導入 オフィスの清掃・消毒 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・感染の疑いに関する報告義務の徹底 感染者・発症者発生時の対応手順策定 回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定 感染経路・汚染箇所の識別・特定の仕組み・方法の 導入	○	各部門内に責任者のいる従業員コミュニケーションチームを創設し、ハニッキングの状況を伝 達
事業継続	15 感染防止対策導入(社 員・顧客の感染リスク、報 書軽減)	16 決済・資金調達手段確保	○	自社のハニッキング対応ツールキットを全従業員に配布
17	最新の事態・状況把握	WHO・政府等の政府機関からのタイムリーな情報取 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 会社機能・事業の正常化 コミュニティの復旧・復興			
	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 ビジネス損失の最小化・ 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 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			
	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 経験・現在の状況に基づいた計画の更新・修正			
	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			
BCM	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 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	○	従業員やその家族に対する詳細なパンデミック対策(ワクチン接種と健康維持の奨励等)及 び日常生活における高リスク行動の例示等について、教育・トレーニングを実施	
	23 業務遂行状況の記録・共 有化	ハンズフリー・ハンドブック等の啓発用マテリアルの作 成・配布 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			
	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 定期的・反復的な検証による最新状態へのアッ デート			
	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)	政府・規制当局の対策方針や規制発動条件等の把 握や浸透緩和等の暫定措置等に関するすり合わせ・ 調整 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 ・同業他社とのベストプラクティスの共有 ・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 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			
		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			

# 米食品卸最大手のE社は、外部関係者とも積極的に関係構築し、パンデミック発生時に迅速な対応ができよう取り組んでいる

## 企業事例 - E社(食品卸)

	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	サプライチェーン対策の検討・導入	○	商品部が主要商品サプライヤーを特定。社内の品質管理専門家が主要サプライヤーに連絡し、食の安全プログラムが適切かを確認。主要サプライヤーが変更するたびに同様の手続きを取る。フェーズ0の時点で、各事業会社の商品部が潜在的な代替供給者と輸送手段を特定。重要なサプライヤー・ベンダーの喪失の際は、事業会社がこの中から代替供給者を選出し、本社の承認を得る。
	財務面の影響把握	○	新型インフルエンザの発生による需要の増減が引き起こす被害を想定。需要変化モデルを構築し、新型インフルエンザの発生時による、需要が増減する商品を見極め、その影響を定量的に把握。
	計画発動の基準・フェーズ定義	○	基本的に国家安全保障省(DHS)の推奨するフェーズに沿った計画発動基準を採用。ただし、従業員の大規模な欠勤・喪失、重要なサプライヤー・ベンダーの喪失、顧客・需要の喪失ないし需要のシフト及びSYSCO施設の閉鎖の際には、DHSのフェーズに関わらず自社の対応策を発動。
③事業継続計画	大量欠員を前提とした人的リソースの確保	△	プログラマ品質マネジャーは、幾つかの品質管理タスクを行なえるようクロストレーニングを受ける。
	最新の事態・状況把握	○	情報収集のシステムを導入しており、「The Occupational Health Report」、「The OPCO Business Impacts Report」、「The Site Status Report」、「Kroll Avian Flu Monitor」、「CDC, WHO and DHS Reports and bulletins」及び業界団体のレポートを利用。
⑤BCM	新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化	○	通常の危機管理の構造を強化し、全社レベルで戦略支援チームと危機管理チームを実施。戦略支援チームは、全社レベルの組織横断チームで、業務継続に必要なリソースの手配やパンデミック発生時の動向を監視する役割を担う。
	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	△	規制の変更完全に応じるように、規制当局の食の安全に関する担当者特定し、関係を構築する予定。また、州政府の危機管理対策部門や、連邦政府の国土安全省のインフラパートナーシップ部門ともミーティングを実施。発生時に得られるサポートや軍の担う役割の現状や将来性、および連邦、州等の食品配給に関する異なる方針を理解。同時に、自社の果たす役割改善を目的とした情報収集を実施。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - E社(食品卸)

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	
事業影響分析	1 被害・影響の想定	<p>新型インフルエンザの特性を考慮した被害想定の実施</p> <p>新型インフルエンザの影響の定量把握</p> <p>被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義</p> <p>必須・重要業務遂行に必要なリソース識別</p> <p>顧客・社会ニーズの変化を考慮した優先順位設定</p> <p>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</p>	○	商品部が主要商品を選定	
	2 重要サービス・オペレーションの定義	サブライヤー等の重要性評価、優先順位設定	○	商品部が主要商品サブライヤーを選定	
	3 サプライチェーン対策の導入検討	サブライヤー等と自社の対応計画の整合性確保・対応の要請	サブライヤー等のBCP、対応計画の把握・評価	○	社内の品質管理専門家が主要サブライヤーに連絡し、食の安全プログラムが適切かを確認。主要サブライヤーが変更するたびに同様の手続きを取る
			サブライヤー等と自社の対応計画の整合性確保・対応の要請	○	通常時(DHSフェーズ0)に品質管理部門が主要な鶏肉サブライヤーの安全連絡先リストを策定し、フェーズ1の段階で鶏肉業者に配布される鳥の健康に関する質問状を作成。フェーズ2以降、全主要鶏肉業者に対して食の安全に関する日報と鳥の健康に関する質問状を利用した現在保有する鳥の健康状態に関する日報の提出を義務付ける。フェーズ3になると、需要変化モデルのガイダンスを利用し、顧客の需要変化に対応するようサブライヤーと協議する
			代替手段・サブライヤーの識別・事前調整	△	フェーズ0の時点で、各事業会社の商品部が潜在的な代替供給者と輸送手段を選定。重要なサブライヤー・ベンダーの喪失の際は、事業会社がこの中から代替供給者を選出し、本社の承認を得る(ミネラルウォーター等必須食品はこの承認手続きから除外)
	4 財務面の影響把握	ハンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認			
リスク対策	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	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	○	新型インフルエンザの発生による需要の増減が引き起こす被害を想定。需要変化モデルを構築し、新型インフルエンザの発生時による、需要が増減する商品を見極め、その影響を定量的に把握	
	6 財務面のリスク回避策検討	業務・サービス・マネジメントの在り方の再検討・修正			
		取引先の不達・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対応			



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 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	○	基本的にDHSの推奨するフェーズに沿った計画発動基準を採用 ただし、従業員の大幅な欠勤・喪失、重要なサプライヤー・ベンダーの喪失、顧客・需要の喪失など、必要なシフト及びSYSCO施設の閉鎖の際には、DHSのフェーズ(に)関わらず自社の対応策を発動	
	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 強固性・冗長性のある指揮命令系統の導入 権限委譲のルール・仕組み構築 外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義 欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握 従業員の再配置	○		
	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 ジャストインタイムトレーニング 社外の経験者等の活用 外部の余剰人材の活用 重要情報・記録の識別と最新状態の維持 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 社外からのアクセス手段確保 情報セキュリティの強化 IT・コミュニケーションフロアの維持・代替手段の確保	△	プログラム品質マネジャーは、機つかの品質管理タスクを行なえるようクロストレーニングを受ける	
	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	閉鎖・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ確保 近距離通勤者の把握・パンデミック時の役割定義 遠距離通勤者の把握・欠勤時の対策検討 出張者の出張先・コンタクト先の把握 駐在員等の避難・対処方針の明確化・周知徹底 移動制限・隔離の影響考慮 出張者等の帰国・避難			
	11 自社資産・施設の保安・保護				
	12 移動(通勤・出張)に関する方針決定				

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
	社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	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 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の自社禁止・強制退社・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		
14	関係者コミュニケーション(パニック回避・期待管理)	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 感染予防に関する情報の提供、周知徹底 感染予防に関する機材・製品の確保・供給 Social Distancingの導入 サービスの見直し(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		
15	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	オフィスの清掃・消毒 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・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 回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定 感染経路・汚染箇所の識別・特定の仕組み・方法の導入		
16	決済・資金調達手段確保	決済手段の確保、代替手段検討	○	情報収集のシステムを導入しており、「The Occupational Health Report」、「The OPCO Business Impacts Report」、「The Site Status Report」、「Kroill Avian Flu Monitor」、「CDC、WHO and DHS Reports and bulletins」及び業界団体のレポートを利用
17	最新の事態・状況把握	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		

事業継続

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 会社機能・事業の正常化 コミュニティの復旧・復興		
	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 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		
	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 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	○	通常の危機管理の構造を強化し、全社レベルで戦略支援チームと危機管理チームを実施
	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 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	○ △	戦略支援チームは、全社レベルの組織横断チームで、業務継続に必要なリソースの手配やパンデミック発生時の動向を監視する役割を担う 新型インフルエンザの重要情報、主要O&A、予防接種の推奨、衛生慣習の採用、自宅での注意事項、感染した家族の看病、旅行予防、勧告等の項目について情報提供マテリアル、ファクトシート等を作成予定
	23 業務遂行状況の記録・共有化	パンフレット・ハンドブック等の営業用マテリアルの作成・配布 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	○	パンデミック発生中に直接連絡を構築・維持できるよう、現在取引のある全サプライヤーの連絡先情報を収集、書類化、保存
	24 計画のテスト・検証	机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数テスト手段による検証 定期的・反復的な検証による最新状態へのアップデート		
			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	△
	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 ・同業他社とのベストプラクティスの共有 ・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 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	△	業界団体とも交流を図り、情報交換や新規の規制の対応力を強化する
		地域コミュニティ・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	○	アメリカ赤十字とミーティングを行い、パンデミック発生時の協力と自社の食品供給の役割改善を目的とした情報収集を実施

# 製造業のF社では、ITを活用したコミュニケーション、社員特定の仕組みを構築している他、社員のメンタルサポートについても対策を講じている

## 企業事例 - F社（製造）

	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	サプライヤー等の重要性評価・優先順位設定	○	各施設で重要なサービスプロバイダーを評価し、書類化する。
	財務面の影響把握	○	保険適用可能なリスクには必要な程度の保険をかけておく。現地で利用可能な保険会社があり、妥当な保険商品を有しているか見極める。
	財務面のリスク回避策検討	○	緊急事態にどう現金を利用できるかを業務地域ごとに見極める。通常業務継続に必要な現金を1週間分は保有する(但し緊急用の現金前借の依頼増加の可能性を考慮する)、または現地で信用できる現金源を確保する。
②財務面のリスク回避策検討	人的リソース確保（大量欠員への対応）	○	全社員及び社内で働く人材を把握するデータベースをつくり、コンタクト先を集計・管理。
	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	○	携帯電話等の代替手段を特定する。緊急メッセージを手渡し(郵便)や陸上輸送(二輪車、乗用車、ポット等)で伝達するように調整する。対面ミーティングの代替手段の確保をする(ビデオ・ウェブカンファレンス、カンファレンスコール等)。
③事業継続計画	移動(通勤・出張)に関する方針決定	○	ウェブベースのサービス「Travelor locator Service」を利用し、出張者を瞬時に把握。出張者の個人連絡先ページから携帯電話番号入手し、コールセンターセキュリティ部が直ぐに連絡を取る。
	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	○	パンデミック対策が不十分な国においては、必須な業務を行わない駐在員とその家族を避難させるか否かの決定をする。適切な避難国を決定し、ビザを用意する。常時、駐在員とその家族に有効期間が6ヶ月以上あるビザを所有させるようにする。
⑤BCM	新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化	○	フェーズ6では、従業員がよく使用するエリアに入る際にスクリーニングを実施。従業員や家族がパンデミックによるストレスに対処するのを支援する心理的、社会的、職業的サポートサービスを提供する体系だったアプローチであるBehavioral Health Pandemic Preparedness and Response Planを策定。
		○	組織横断的な医療危機管理チームを組成し、新型インフルエンザ対策を全社に進言。チームは、医療、セキュリティ、人事、国際業務、IT、グローバルマイニング、広報、シェアードサービスの代表者から構成される。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施