

企業事例(詳細) - F社(製造)

フェーズ	主要対策	具休策例	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		
	2 重要サービス・オペレーションの定義	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	○	ハンデミック時の作業量の増加を見極め、追加リソースやバックアップ施設の手配等で対応できるようにする 各国の支社において、重要業務を事前に特定する
	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 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	○	重要業務を遂行する従業員を事前に特定する。重要なリソース(電力・水道・食料)は最低72時間分の備蓄を行い、対応策を明示する。取引継続の上で必要な事務供給品等を確保する
	4 財務面の影響把握	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
	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	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		
	6 財務面のリスク回避策検討	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 業務・サービス・マネジメントの在り方の再検討・修正	○	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
リスク対策	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	○	緊急事態にどう現金を利用できるようにす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)。または現地で借用できる現金源を確保する。

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
フェーズ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	○	フェーズ毎に対応手段、対応の優先順位を定める
	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 権限委譲のルール・仕組み構築 強固性・冗長性のある指揮命令系統の導入 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 従業員への再配置	○	緊急事態用に代理の人材を指定する
	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	○	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 通常時に計画を策定し、施設責任者が実施の決定をする 通常時に計画を策定し、施設責任者が実施の決定をする 外部からの人材活用の代替案を策定
事業継続	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	○	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、ポート等)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)
	11 自社資産・施設の保安・保護	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・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		ウェブページのサービス「Traveler 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を入力し、コーポレートセキュリティ部が直ぐに連絡を取る
移動(通勤・出張)に関する方針決定	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 駐在員等の避難・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・避難	○	ハンデミック対策が不十分な国においては、必須な業務を行ってい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9ヶ月以上あるビザを所有させるようにする 新型コロナウイルスの症状別に、従業員のリソースを振り分けることを推奨

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	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社禁止・強制退社・隔離に関する規則・ポリシーの検討・導入		○	フェーズ4-6に合わせて移動方針を策定する
		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		○	コミュニケーション計画を策定。外部コミュニケーションは全てシニアマネジメントによって調整、承認を受け、従業員は許可なく声明を出してはならない
		社内コミュニケーション		○	コミュニケーション計画を策定。医療担当者からの最新のアドバイスを提供する
		サプライヤー・協力会社へのコミュニケーション		○	コミュニケーション計画を策定。外部コミュニケーションは全てシニアマネジメントによって調整、承認を受け、従業員は許可なく声明を出してはならない
		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計画を策定。外部コミュニケーションは全てシニアマネジメントによって調整、承認を受け、従業員は許可なく声明を出してはならない
		コミュニケーションの計画策定・手段の維持確保		○	コミュニケーション手段維持計画を策定。コミュニケーションに関わる従業員に対して、PRのトレーニングを受けさせる。コミュニケーション全般に関しては本社の広報部ないしはビジネスユニットのコーディネーターに照会する
		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		○	対面ミーティングを回避
	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)				
	オフィスの清掃・消毒				
	15 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	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		○	コーポレートセキュリティ部門が全施設の安全確保に努める
	感染・感染の疑いに関する報告義務の徹底		○	Phase4-5では、従業員にハンデミックに関する質問表を記入させる	
感染者・発症者発生時の対処手順策定		○	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。従業員や家族がハ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ャであるBehavioral Health Pandemic Preparedness and Response Planを策定		
回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定					
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				
	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		○	本社が大陸間・国家間のハンデミック感染の進行を把握	
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				

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 会社環境・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 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	○	従業員や家族がハイ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
	20 事後評価による次の波 (ピーク)への対応			
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 組織横断チームの組成	○	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。
	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 ハンフレット・ハンドブック等の啓発用マテリアルの作 成・配布	○	フェーズに応じた予防策・対応策の実施を推奨例 WHOフェーズ3-5では個人用衛生・保護 器具の使用が推奨されるが、フェーズ6ではその重要性が低下する。手洗いや咳のエチケット 、マスクの使用法、食品の取扱、調理方法を詳細に説明。(社在員に対して)ハインデミックを 含む基本的な緊急事態対応策を具体的に示す
	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、要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 机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数の予 選手段による検証 定期的・反復的な検証による最新状態へのアプ デート	○	正しい衛生手段に関するポスターの配布を推奨  重要な業務データは各施設のパックアップ方針に基づいて保存
24 計画のテスト・検証				
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		

# 製造業G社は鳥インフルエンザ特別委員会を設置し、この委員会がパンデミック時の主要な方針決定を行うことを事前に規定している

## 企業事例 - G社（製造）

		実施内容・未実施理由
主要な対策	実施状況	
計画発動（基準・フェーズ定義）	○	社内の鳥インフルエンザ特別委員会が4段階（グリーン・イエロー・オレンジ・レッド）で定義する方針。
移動（通勤・出張）に関する方針決定	○	従業員は、社内イントラネットの「Corporate Security Travel Advisory Section」を参照し、方針を確認。
③事業継続計画	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	重要業務や業務閉鎖にたずさわる従業員に対する予防策を備蓄する。
	感染防止対策導入（社員・顧客の感染リスク・被害軽減）	感染・感染の疑いのある従業員、入院した従業員、死亡した従業員等に関する詳細情報をシステムに入力し、管理する方針。 回復した社員の職場復帰については、危機管理委員会からの承認を条件とする。
⑤BCM	新型コロナウイルス対策検討・推進体制明確化	医療、コーポレートセキュリティ及びコミュニケーションの従業員で構成される鳥インフルエンザ特別委員会を組成する。パンデミック発生状況の監視、上層部経営者への助言、監視レベルの設定及びおよび従業員に対する情報の伝達を担う。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - G社(製造)

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 被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義			
	2 重要サービス・オペレーションの定義	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 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	○		
	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 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	○		
	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			
	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	取引先の不惑・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対処			
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
7	計画策動(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 礎・定義の採用	○	鳥インフルエンザ特別委員会が4段階(グリーン・イエロー・オレンジ・レッド)を定義する。
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		
9	人的リソース確保(大量 欠員への対応)	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 従業員への再配置 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		
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	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 情報セキュリティの強化 IT・コミュニケーションツールの維持・代替手段の確 保	○	十分なITリソースを提供する
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 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		
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 駐在員等の選抜・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・選抜	○	駐在員選抜計画を策行
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) 感染発生・悪化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)	○	従業員は、社内イントラネットの「Corporate Security Travel Advisory Section」を参照し、方 針を確認

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
14	関係者コミュニケーション (ハニック回遊・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	○	InternalComを通じて鳥インフルエンザ特別委員会が実施。また、EHS FIRSTコーポレートセキュリティイントラネットサイトにも掲載する
		社内コミュニケーション		
15	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	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) 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	○	重要業務や業務閉鎖にたずさわる従業員に対する予防薬を備蓄する
		感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	○	EHS First Performance Data Management Systemに感染・感染の疑いのある従業員、入院した従業員、死亡した従業員及び従業員による隔離不履行の詳細を入力する
16	決済・資金調達手段確保	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	○	段階に応じて、従業員のスクリーニング・隔離、重要業務や業務閉鎖にたずさわる従業員に対する予防薬の提供等をする
		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	○	危機管理委員会からの承認を条件とする
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 顧客やサブライヤー・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 経路・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	○	医療、コーポレートセキュリティ及びコミュニケーションの従業員で構成される鳥インフルエンザ特別委員会を組成する。パンデミック発生状況の監視、上層部経営者への助言、監視レベルの設定及びおよび従業員に対する情報の伝達を担う	
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	○	EHS First 保健アドバイザーを従業員に伝える。ワクチン接種を推奨する。	
	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 共同対策・相互協力に関する検討・事前合意			
	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)	・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	○	同業他社とのベストプラクティスの共有	

# 国際物流企業H社では、重要業務従事者を明確化した上で、該当社員とその他の社員の間に異なる就業規則を適用している

## 企業事例 — H社（物流）

	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	重要サービスマネジメントの定義	○	IT、人事、売掛、買掛、国内業務、国際業務及び経理部門の副社長ないし部長と、従業員1-2人がバンデミック時も勤務を継続することをあらかじめ規定。 より具体的な重要業務担当従業員については、人事が一覧を管理。
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）  感染防止対策導入（社員・顧客の感染リスク・被害軽減）	○	感染による在宅時には、通常以下の給料及び・もしくはは休暇償行が適用される。 ・重要業務従事社員：通常通りの給与を支給 ・その他の社員：保有の有給休暇もしくはは無給休暇を利用  深刻なバンデミック時には、在宅勤務、カンファレンスコール、3フット他の従業員から離れて勤務等のSocial Distancingを導入。
⑤BCM	新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化	○	感染時の報告方法を詳細に策定（例 出来る限り直接上司に電話で報告）。  新型インフルエンザチームを組成し、バンデミック発生期間中に自社の施設の安全とセキュリティを維持する対策を伝達・実施するため、発生状況を監視する責任を担う。  CIO、国際業務担当副社長、現場作業担当副社長、国内業務担当副社長、人事部長および上記部門の関係者から構成。

○=実施済み、△=計画中もしくはは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - H社(物流)

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 被害想定を踏まえた重要サービス・業務の定義		
	2 重要サービス・オペレーションの定義	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 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	○	以下の部署の副社長ないし部長、および従業員1-2人がハンデミック時も勤務を継続することを規定。IT、人事、売掛、買掛、国内業務、国際業務及び経理より具体的な重要業務担当従業員については、人事が一覧を管理
	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 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		
	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応		

フェーズ	主要対策	具体事例	実務状況	実施内容・未実施理由
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		
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		
9	人的リソース確保 (大量 欠員への対応)	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		
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	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インフラの維持・代替手段の確 保		
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 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		
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 駐在員等の選抜・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・避難 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		
13	社内規則・制度の暫定措 置導入 (社会環境との整 合確保)	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・帰国に関する規則・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)	○	感染による在宅時には、通常以下の給料及び、もしくはは休職償行が適用される。(重要業務に に従事する社員以外は、保有の有給休暇もしくは無給休暇を利用する。重要業務に従事す る社員には、通常通りの給与が与えられる)

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		
事業継続	14 関係者コミュニケーション (パニック回避・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				
		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				
	15 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	Social Distancingの導入		○	深刻なパンデミック時には、在宅勤務、カンファレンスコール、3フィート他の従業員から離れて勤務等のSocial Distancingを導入	
		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				
		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		○	従業員支援プログラム(EAP)を通常時より提供	
		感染・感染の疑いに関する報告義務の徹底		○	感染時の報告方法を詳細に策定(例 出来る限り直接上司に電話で報告)	
		感染者・発症者発生時の対処手順策定		△	勤務中の発生時には、特定の病院で治療を受ける	
		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			
			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			

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	○	新型インフルエンザチームを組成し、パンデミック発生期間中にSEKOの施設の安全とセキュリティを維持する対策を伝達・実施するため、発生状況を監視する責任を担う
	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 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	○ ○	CIO、国際業務担当副社長、現場作業担当副社長、国内業務担当副社長、人事部長および上記部門の関係者から構成 咳のエチケット、手の衛生等健康管理の方法を従業員に教育する
	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		
	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 ・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		

# 物流事業者I社では、行政当局や保健機関との連携による感染経路の追跡や体温による入館チェックと言った医学面の対策を実施

## 企業事例 - I社(物流)

	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	サブライチエーン対策の導入検討	△	主要顧客やサブライイヤーのパンデミック対応計画を定める予定。
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)	○	パンデミック発症により欠勤する従業員には、既存の休暇方針を適用する。Family Medical Leave Act (FMLA) が従業員自身の感染時だけでなく、看病を行なう扶養家族の感染時にも適用される。
	関係者コミュニケーション(パニック回避・期待管理)	○	従業員向けホットラインを設立。ニュースリリースやホームページ上のパンデミック関連ポータルを通じて、コミュニケーション計画を実施。
	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	○	対外的なコミュニケーションについては、全社コミュニケーション部が一元的に対応し、パンデミック対策に関する声明作成、情報交換を行なう。 施設入口にて従業員及びビジターのスクリーニングを行い、体温が38度以上のものは入れさせない。
⑤BCM	新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化	○	国家医療・保健関係当局と関係を構築。保健機関と共同で、感染・感染の疑いがある者と接触した人間の追跡を行なう予定(フェーズ4-5と6の初期)。
	社員の意識向上・正しい認識の醸成	○	組織横断のパンデミック対策チーム(産業部門HR、消費者部門HR、全社HR、IT、危機管理、アジア地域HR、ヨーロッパ地域HR、企業コミュニケーション、従業員福祉、医療)を組成し、パンデミックの問題点・示唆を教育。チームは定期的に執行委員会に活動を報告。
	計画のテスト・検証	○	自社の教材を作成し教育を実施。またStayWell、Family Safety & Health、その他パンデミック対策教材を活用し、健康に関するコミュニケーションを実施し、常時から従業員の健康をサポートすることでパンデミック感染の抑制を図る方針。 全社のパンデミック対策チームが計画を検証。ウィルス発生のスピードや程度、その他の状況を監視し、年に一回は必要に応じて計画を修正。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - I社(物流)

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	<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>		
	2 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 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		
	3 サプライチェーン対策の導入検討	サブライヤー等の重要性評価・優先順位設定	△	主要顧客やサブライヤーのハンデミック対応計画を求める予定
リスク対策	4 財務面の影響把握	サブライヤー等のBCP・対応計画の把握・評価 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 代替手段・サブライヤーの識別・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		
	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		
	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処		

## 企業事例(1社詳細②)

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	
フェーズ	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			
	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			
		権限委譲のルール・仕組み構築			
	9 人的リソース確保(大量欠員への対応)	外形的・明示的な権限委譲の条件・トリガーの定義		△	駐在員の選任・計画・コミュニケーション・手当て等のトリガーを定義する予定
		欠員状況と欠員者の担当業務・機能の把握			
		従業員のリ配置			
	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	クロスレーニン			
		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					
11 自社資産・施設の保安・保護	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				
12 移動(通勤・出張)に関する方針決定	社外からのアクセス手段確保				
	情報セキュリティの強化				
13 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	IT・コミュニケーションプランの維持・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				
14 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				
15 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		○	ハンデミック時に感染リスクの高い国・地域にいる駐在員の任意の選任を行なう	
	駐在員等の選任・対応方針の明確化・周知徹底				
16 移動(通勤・出張)に関する方針決定	移動制限・隔離の影響考慮				
	出張者等の帰国・選任		△	感染地域から選任する従業員に対するスクリーニング・隔離に関する方針を作成予定	
17 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)		○	ハンデミック発症により欠勤する従業員には、既存の休職方針を適用する。Family Medical Leave Act (FMLA)が従業員自身の感染時だけでなく、看病を行なう扶養家族の感染時にも適用される。	
18 社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	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				
	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)				

事業継続

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	
事業総括	14 関係者コミュニケーション (パニック回避・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	○	全社コミュニケーション部がマスへの対応を担当	
		社内コミュニケーション	○	会社・自宅へのeメール警報を通じて、パニック関連の情報を提供。	
		サプライヤー・協力会社へのコミュニケーション	○	全社コミュニケーション部がパニック対策に関する声明を顧客やサプライヤー向けに作成。また、情報交換を行なう。	
		消費者・顧客へのコミュニケーション	○	全社コミュニケーション部がパニック対策に関する声明を顧客やサプライヤー向けに作成。	
		コミュニケーションの計画策定・手段の維持確保	○	従業員向けホットラインを設立。ニュースリリースやホームページ上のパニック関連ポータルを通じて、コミュニケーション計画を実施	
		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		△	年に一度のワクチン接種を推奨(実施方法は事業地域により異なる)
		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			
		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		○	施設入口にて従業員及びビジターのスクリーニングを行い、体温が38度以上のものは入れさせない	
	回復した社員の職場復帰に関する規定・手順の策定				
	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	○	国家医療・保健関係当局と関係を構築。保健機関と共同で、感染・感染の疑いがある者と接触した人間の追跡を行なう(フェーズ4-5と6の初期)	
17 最新の事態・状況把握	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 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 経緯・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	○	組織横断チームは形成済み。執行委員会がハンデミック対策立案に必要なリソースを提供。部門ごとのハンデミック対策チームを形成予定。対策の各項目には、責任部署・チームが明確に割り当てられる
	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	○	組織横断のハンデミック対策チーム(産業界部門HR、消費者部門HR、全社HR、IT、危機管理、アジア地域HR、ヨーロッパ地域HR、企業コミュニケーション、従業員福祉、医療)を組成し、ハンデミックの問題点・課題を教育。チームは定期的に執行委員会に活動を報告。
	23 業務遂行状況の記録・共有化	ハンフレット・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・受注情報等の重要な記録と、必要に応じて担当者以外による共有・継承の仕組み構築	○	Sonoco Globeという教材で教育(教材は他言語に翻訳) layWell, Family Safety & Health、その他ハンデミック対策教材を活用して健康に関するコミュニケーションを実施し、常時から従業員の健康をサポートすることでハンデミック感染の抑制を図る方針
	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	○	机上演習を行い、ハンデミック対策とのギャップを認識
	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効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	○	全社のハンデミック対策チームが計画を検証、ウィルス発生時のスピードや程度、その他の状況を監視し、年に一回は必要に応じて計画を修正 自社のハンデミック対策を伝達することで、サプライヤーや顧客に対策作成を促す

## グローバル石油企業J社のオーストラリア支社では、清掃・空調の強化や、社員感染時の対処手順の規定等によりオフィスでの感染防止に注力

企業事例 — J社(石油精製・小売)

	主要な対策	実施状況	実施内容・未実施理由
③事業継続計画	移動(通勤・出張)に関する方針決定	○	フライト等のキャンセルによって出張者が立ち往生するリスクを最小化するために、早期に従業員に旅行動告を伝達。CEO又はその代理が旅行代理店に感染地域への出張手続き停止を連絡。
	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については、BCPIに沿ったコミュニケーションの実施。Eメール、インターネット・イントラネットサイト、電話、SMSや郵便で行なう。インフォメーション・ホットラインや相談窓口の電話番号を提供。パニックの状況や会社のパニック対策の変化をタイムリーに伝達。
⑤BCM	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク、被害軽減)	○	顧客に対して、電話やEメール、ファックスによる事前注文の情報を提供するシステムを作り、短時間での引き取りや配達が行なえるにする。 パニック期間中はオフィスの清掃を強化し、空調設備のフィルターを掃除し、抗ノックテリア剤を使用する。共用エリアの電話を毎日掃除する。全共用エリア、カウンター、手すり、洗面台、トイレ便器、浄化槽に抗ノックテリア剤を使用。 スクリーニングのフローチャートを作成。フローチャートに基づき、対処。感染・感染の疑いのある従業員は直ちに帰宅し(公共交通機関の使用を禁止、必要ならば会社がタクシー一代を負担)、かかりつけの医者に電話で連絡を取る。感染・感染の疑いのある従業員と接触があった者を特定し、自宅待機を命ずる。
	新型インフルエンザ対策検討・推進体制明確化	○	インフルエンザ担当マネージャーは、感染・感染の疑いのある従業員のパニック届出報告書を作成。その従業員が接触をした他の従業員や訪問者の詳細も調査。 危機管理チームには、状況に応じて保健、HR、ハードウェア・ソフトウェア・システムエンジニアリング、渉外、ビジネス部門、医療アドバイザー長が参画。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施