

企業事例(詳細) — J社(石油精製・小売)

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況 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		
	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	○	重要な人材とスキルを特定
事業影響分析	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	取引先の不渡・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対応		
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、自社独自の基準・定義の採用	×	NZ保健省の警告フェーズに基づく
8	指揮命令系統確保	速断性・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 欠員状況と欠員の担当業務・機能の把握 従業員の見直し クロストレーニング ジャストインタイムトレーニング		
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	社外の余剰人材の活用 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	○	パンデミック発生時には、情報・知識を簡単にアクセス可能な場所に保存
11	自社資産・施設の保安・保護	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	△	在宅勤務がロジスティク的に可能か見極める
12	移動(通勤・出張)に関する方針決定	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	○	駐在員に関する報告は、駐在員のビジネスマネージャーからの指示も含め、行なわれる。NZにおける感染リスクを最小化するために、駐在員はNZに帰国しないよう勧告される可能性もある
13	社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	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 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)	○	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、早期に従業員へ旅行勧告を伝達。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。
			○	感染者・感染が疑われる社員には出張禁止

事業継続

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		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・インターネットサイト、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要変化をタイムリーに伝達。	
		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			政府・主要な顧客・サブライヤー等とのコミュニケーションチャネルの確保
		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		○	危機管理チームがパニックファックシートや主要な一般的感染抑制策やSocial Distancingに関する情報を提供
		感染予防に関する機材・製品の確保・供給		○	危機管理チームの指令に基づき、医療関係の従業員とインフルエンザ担当マネージャーが、ティッシュ、医療・手の衛生用品、洗浄用具及び病気に合った従業員用のマスクを十分に持っているか確認
		Social Distancingの導入		○	会議参加者が同じ建物にいる際でも対面での会議を回避する。必要な出張を回避する。非重要なミーティング等をキャンセル又は延期する。在宅勤務の手配をする。公共交通機関を避ける。カフェテリアの使用を避け自宅から昼食を持参して一人で食べる。時間差での休憩室の使用を設定する。やむを得ないミーティングの際の接触を避ける
		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)		○	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えるようにする
		シフト作業/スプリットチームの導入		○	シフトの交替時には、作業場が完全に換気されるよう次のシフトまで一定の時間を置く(全てのドアや窓を開ける。または空気洗浄システムを使用)
		オフィスの清掃・消毒		○	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、抗パ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、浄化槽に抗パテリア剤を使用。
		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・感染の疑いのある従業員は手術用マスクの装着を義務付ける
		15 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスクを減)			
16 決済・資金調達手段確保	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 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 顧客やサブライヤー・取引先の状況・ニーズ把握の仕組み構築		○	会社は自宅待機の従業員に自宅待機期間を伝える。医者より回復の確認が出て初めて職場復帰が可能。 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	
17 最新の事態・状況把握			○	危機管理チームが、最新の抗ワクチン剤の供給状況を保健省のホームページから入手。	

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 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		
	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	○	危機管理チームがインフルエンザ対策を管轄。また、施設ごとにインフルエンザ担当マネ ジャーを任命し、危機管理チームに報告する
	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 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	△	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。
	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	○	重要情報の保存場所を考慮
	24 計画のテスト・検証	机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数回のテ 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 ・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		

# 電力事業者K社では、インフラ事業者としての自社の重要性を鑑み、行政当局との間で、必要物の優先供給等についての事前合意を図っている

## 企業事例 — K社（電力）

	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導入検討	△	重要なサプライヤーを特定し、危機的なサプライヤーの混乱や先制的・発生直後の対応策を策定。海外からの供給や通常「ジャストインタイム」で配達される他の重要補給品を考慮。
	人的リソース確保（大量欠員への対処）	○	退職者への呼びかけを予定。
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）	○	従業員の給料や病欠のポリシーを策定。家族の長期療養や死亡に関するポリシーを更新。従業員の給付金請求の増加に対処する計画の策定。 Social distancingに関する戦略の策定と実施（ミーティング禁止、個人空間）。重要ではない共用エリア（カフェテリア、トレーニングルーム等）の閉鎖を計画。郵便、小包、用具配達に関する戦略を策定。
⑤BCM	計画のテスト・検証	○	施設清掃の契約を事前に締結。頻度の高い清掃と勤務地の消毒を行なう下請け業者を確保。きれいな労働環境を維持（表面やレール等）。共用備品（ツール、ハンドル、シフトレバー）用に清掃用品を提供。 州のパンデミック対策サミット、ワークシヨップ、演習に参加。パンデミック対策支援部門や主要な業務分野が参加した机上演習を実施。
	外部関係者（コミュニケーション・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）	○	新型インフルエンザの可能性や関連リスクを理解するために、連邦政府や州緊急事態管理局、州・市の保健部長と対話。重要インフラプロバイダーとしての適切な優先権を促進（ワクチン、医薬品、供給品）。政府当局に、自社が現実的計画で含まれていることを確認。規制緩和を要求する計画を策定。規制当局の問い合わせに対応。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - K社(電力)

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 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	○	既存の事業継続計画で、重要プロセスを特定	
	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	△	重要な人的リソースを特定	
リスク対策	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	△	重要なサプライヤーを特定し、危機的なサプライヤーの混乱や先制的・緊急直後の対応策を策定。海外からの供給や通常(ジャストインタイム)で配達される他の重要補給品を考慮	
	4 財務面の影響把握	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	△	ハンデミック全対策及び、契約の不可抗力事項を見直す方針	
	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 取引先の不渡・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	○	WHO規定のフェーズに基づいたフレームワークを採用。 WHOの各5フェーズで、「啓蒙とコミュニケーション」、「対応・対策」、「指針立案」、「設備と施設」に関するタスク・チームを含む
	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 外勤の余剰人材の活用 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インフラの維持・代替手段の確保	△ △ △	人員展開(チーム及びメンバー)に関するポリシーを策定 クロストレーニングを実施 退職者への呼びかけを予定
	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・ハンズ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 駐在員等の選替・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・選替 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	△ △ △ △ △ △	データセンターの運営、インフラの維持を行なうスタッフ用の対策を策定 社外で働く重要スタッフのサポートをする対策を策定 適切な重要インフラの計画を策定(リモートアクセス、カンファレンスコール、コールセンター) 従業員減少と地元警察の機能の低下の中でどうセキュリティを確保するかの計画を策定
	11 自社資産・施設の保安・保護	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 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)	△ △	勤務地・隔離・バックアップの施設に関する計画を策定
	12 移動(通勤・出張)に関する方針決定	社内規則・制度の暫定措置導入(社会環境との整合確保)	△	従業員の給料や病欠のポリシーを策定。家族の長期療養や死亡に関するポリシーを更新。 従業員の給付金請求の増加に対処する計画の策定。 移動制限に関するポリシーを策定・実施

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 (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		
		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	△	具体的なメッセージを策定し、ハンデミック対策フェーズ段階に含める(NoFindを使用)
		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	△	医薬品、抗ウイルス剤、隔離されたスタッフ用の食料・水及びその他生活必需品の特定と保存の確保
		感染予防に関する情報の提供・周知徹底	△	個人の感染予防テクニックを掲示。また、ハンデミックの状況をモニタリングし、従業員に情報を提供
		感染予防に関する機材・製品の確保・供給	○	手袋・マスク・抗バクテリア洗浄剤を備蓄し、勤務地(事務所、現場、自宅)での使用を強制する取り組みを策定
		Social Distancingの導入	△	Social distancingに関する戦略の策定と実施(ミーティング禁止、個人空間)。重要ではない共用エリア(カフェテリア、トレーニングルーム等)の閉鎖を計画。郵便、小包、用具配達に関する戦略を策定。
		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)	△	自社所有施設への業務統合を検討
		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	○	施設清掃の契約を事前に締結。頻度の高い清掃と勤務地の消毒を行なう下請け業者を確保。きれいな労働環境を維持(表面やレール等)。共用備品(ツール、ハンドル、ソフトレバー)用に清掃用品を提供
		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	○	医療コンサルタント/請負業者を特定、事前に確保する方針
		感染者・発症者発生時の対処手順策定	△	従業員による報告や感染した従業員の名前公開に関する機密事項を更新
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	△	ハンデミック状況をモニタリングし、従業員に情報を提供	
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	△		州・地方保健所との連絡窓口を構築



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(ヒーク)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 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	△	従業員に対する新型インフルエンザ啓発活動を実施。自宅における一般的な非常事態対策や通常のインフルエンザ・新型インフルエンザの対策、社内ウェブサイトで使用する情報やポスターや掲示板メッセージを使用。また、ワークショップを開催。
	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・発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	△	州のパンデミック対策サミット、ワークショップ、演習に参加。パンデミック対策支援部門や主要な業務分野が参加した机上演習を実施
	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	○	米原子力機構に対して、原子量セクター-新型インフルエンザガイドラインの策定に関する相談を提供。また、電気信頼性評議会の電気セクター-新型インフルエンザガイドライン策定に情報を提供。

# 軍事関連企業であるL社は、BCPの一貫としてパンデミック対策の概要は有するものの、特に海外では国家の対策に準じるとのスタンスを取る

## 企業事例 - L社(軍事関連)

	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	×	ライフラインが中断され、移動が困難になるとのみ想定し、定量的には行っていない。
	財務面の影響把握	×	どのような事態になっても、財政面での影響よりも従業員からの保護を優先。働きたい企業上位10社として、従業員のサポートのためにいかなる財務的援助も行う。
③事業継続計画	自社資産・施設の保安・保全	×	事業の性質上、国家機密に指定されている自社施設が多く、必然的にセキュリティが高い。また、新型コロナウイルスエンザ時に人的に保全を行うということは、セキュリティに関わる人々の感染リスクを高め、人的モラルに関わるため特別なものは行っていない。
	移動(通勤・出張)に関する方針決定	×	人事部が海外への出張者や駐在員などの把握は常時行なっているが、基本的に各国政府に委ねる。
	関係者へのコミュニケーションによるパンニック回避・期待値のコントロール	△	社内向けには社長直轄で対応するが、対外的には新型コロナウイルス特定のコミュニケーション方針は必要ないと考える。
④復旧	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	×	医薬品や食料の備蓄、社員への感染予防に関する教育は行っていない。パンデミック対策は基本的に各個人の責任である。
	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	△	復旧段階で最も困難と予想されるのが従業員の元感染地域にある職場への復帰。説得のために給料の積み増しを考慮。
⑤BCM	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	△	日本政府と直接対話をして政府の新型コロナウイルス対策を協議はしていない。新型コロナウイルス対策が乏しい国においては、米国大使館に連絡して非戦闘員避難活動(Non combatant evacuation operation)を要請することになるかもしれない。自社の大規模な従業員数や広範囲な業務範囲を活用し、地域コミュニティに対していかなる援助活動も行う。政府担当部門や政治家とのリエゾンを有する人間が既存の関係を活かして、地域コミュニティのニーズをくみ上げる。

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - L社(軍事関連)

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	△	ライフラインが中断され、移動が困難になることのみ想定
	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 必須・重要業務遂行に必要なリソース・職別 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	x	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 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		
	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	取引先の不渡・債務不履行・金融機関の機能停止による損害への対応		
リスク対策			x	どのような事態になっても、財政面での影響よりも従業員の保護を優先。働きたい企業上位10社として、従業員のサポートのためにいかなる財務的犠牲も行う

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 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			
	8 指揮命令系統確保	強靭性・冗長性のある指揮命令系統の導入	×	日本では特に存在しない。全社では、会社の規模・事業展開上、マネジメントが点在することを利用し、各地に残っている人達が指揮を取ることになるだろう	
	9 人的リソース確保(大量 欠員への対処)	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			
	11 自社資産・施設の保安・保 全	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 確保	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ログラムの維持・代替手段の確保		
移動・一時停止中の自社の資産・施設のセキュリティ 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	×	そもそも国家機密に指定されているロッキード型インフルエンザ時に人的に保全を行うというよりは、セキュリティに関わる人々の感染リスクを高め、人的モラルに関わるため	
13 社内規則・制度の暫定措 置導入(社会環境との整 合確保)	出張者の把握	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	○	人事部が把握 基本的に各国政府に委ねる	
	在空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)		×	基本的に各国政府に委ねる	

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	関係者コミュニケーション (ハニック回避・期待管理)	14	地域コミュニティ等のマスク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) 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 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 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	○   x x x	社長直轄で対応する  新型コロナウイルス特定コミュニケーション方針は必要ないと考え、医薬品や食料の備蓄は行っていない。基本的に個人の責任とみなしている。 基本的に個人の責任とみなしている。
		15	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	x	基本的に各国政府に委ねる
		16	決済・資金調達手段確保		
		17	最新の事態・状況把握		

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	△	復旧段階で最も困難と予想されるのが従業員の元感染地域にある職場への復帰。説得の ために給料の積み増しを考慮
	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	△	危機管理部門が存在するが、避難等の人事ポリシーを策定するのは人事部。海外等の一時 的な従業員派遣を管理しているのが理由。政府関係部門も協力する。
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	×	社員への新型インフルエンザ教育は実施していない
	23 業務遂行状況の記録・共 有化	ハンズレット・ハンドブック等の啓発用マテリアルの作 成・配布	×	社員への新型インフルエンザ教育は実施していない
	24 計画のテスト・検証	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 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プ デート	?	不明
	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 ・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	×	日本政府と直接対話をして政府の新型インフルエンザ対策を協議はしていない。新型インフ ルエンザ対策が乏しい国においては、米国大使館に連絡して非戦闘員避難活動(Non combatant evacuation operation)を要請することになるかもしれない
		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	○	自社の大規模な従業員数や広範囲な業務範囲を活用し、地域コミュニティに対していか なる援助活動も行う。政府担当部門や政治家とのリエゾンを有する人間が既存の関係をい かして、地域コミュニティのニーズをくみ上げる

## 国際的なプロスポーツの興行主体であるM社は、自社のブランドイメージ保護を考慮した対策を講じている

### 企業事例 - M社(スポーツ興行)

	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	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の欠員率50%、流行期間6ヶ月間という想定でBCPを策定。より軽い被害想定によるBCPも検討したが、結果的には、政府想定よりもシビアな上記の被害想定に基づいたプランを採用。</li> <li>パンデミックのフェーズ毎に、自社にとって重要な物資・インフラ・政府方針等がどのような状態にあるかを想定し、この想定に基づき計画を策定(想定項目:抗ウイルス剤、感染防止キット(機材)、電話、電力、集客・会合の開催可否、交通、医療、郵便)。</li> </ul>
③事業継続計画	計画発動(基準・フェーズ定義)	○	<p>米国政府が採用しているフェーズ定義(WHOと同等)では、①政府による公式発表に調整を要しタイムラグが生じてしまう可能性がある、②発表と同時に政府による各種規制・介入が想定され自社のBCP及び事業継続・保護のための準備活動が十分に行えなくなる可能性がある、という2点を考慮し、自社独自の基準を策定。</p> <p>このため、WHOの6フェーズに3A、3Bを加えたより細かなフェーズ定義を行い、政府によるフェーズ4発令に一步先んじての対策開始を可能とすることとした。</p>
	感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク・被害軽減)	○	<p>感染防止対策の柱としてタミフル備蓄を決定。当初は、重要な社員分のみの備蓄を検討していたが、社員への納得感、ブランドイメージの保護の両面から、最終的には全社員とその家族分に加え地域の医療機関従事者向けに一定量を備蓄し、必要に応じて地域に提供することを決定。</p>

○=実施済み、△=計画中もしくは実施半ば、×=未実施

企業事例(詳細) - M社(スポーツ興行)

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	○	社員の欠員率50%、流行期間6ヶ月間という想定でBCPを策定。より軽い被害想定によるBCPも検討したが、結果的には、政府想定よりもシビアな上記の被害想定に基づいたプランを採用
	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 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	○	また、パンデミックのフェーズ毎に、以下の必需品・インフラ等がどのような状態にあるかを想定した表を作成。この想定に基づき計画を策定 <フェーズ毎の状態を想定した項目> 抗ウイルス剤、感染防止キット(検材)、電話、電力、集会・会合の開催可否、交通、医療、郵便
	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 パンデミック時の契約履行に関する条件・内容の確認		自社の収益モデル上、テレビ放映とグッズ販売が重要な収益源であり、試合会場への観客
	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	取引先の不達・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	実施内容・未実施理由		
		実施状況	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	○	米政府はWHOが定義している6フェーズをもとに対策を検討しており、基本的には、フェーズ4に移行した段階で政府による各種措置が発動されることとなっている。しかしながら、現実的にはフェーズ4への突入を政府が正式に宣言するまでには、関係各所との調整等で1ヶ月程度要すると予想されており、対策開始が遅れてしまうリスクを懸念。 また、フェーズ4が宣言されてしまうと政府による各種規制・介入が想定され、自社のBCP及び事業継続・保護のための準備活動が十分に行えなくなる可能性もあると判断。 このため、NABでは、WHOのフェーズ3A、3Bを加えたより細かなフェーズ定義を行い、政府によるフェーズ4発令に一步先んじての対策開始を可能とすることとした
	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 欠員状況と欠員の担当業務・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 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		
	9 人的リソース確保 (大量欠員への対処)	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		
	10 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・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 駐在員等の連絡・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・滞雄		
	11 移動 (通勤・出張) に関する方針決定			

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) 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			
	15 感染防止対策導入(社員・顧客の感染リスク、被害軽減)	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 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 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、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	○	感染防止対策の柱としてタミフル備蓄を決定。当初は、重要な社員分のみの備蓄を検討していたが、社員への納得感、ブランドイメージの保護の両面から全社員とその家族分また、地域の医療機関従事者向けに一定量を備蓄することを決定	
	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 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			
	17 最新の事態・状況把握				

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 会社標準・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		
	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 ハンズオン・ハンドブック等の開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 机上演習、シミュレーション演習、訓練等の複数の手 続手段による検証 定期的・反復的な検証による最新状態へのアップ デート		
	24 計画のテスト・検証	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		
	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)	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		

---

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