

レジリエンス戦略としての パンデミック対応計画 (チェックシート)

2020年3月

新型コロナウイルスを含めるパンデミックの対応として、各企業が対応すべき行動を時系列でチェックリスト化しました。

※KPMG米国が作成した内容を日本で加筆・修正

短期的な対応 / Immediate action

ガバナンス Governance

- パンデミック対応計画／対策チームを幹部レベルのメンバーで組成する：
 - 人事部門（人材確保と事前準備）
 - ファイナンス部門（金融ストレステスト）
 - ステークホルダー対応部門（事業継続計画担当）
 - サプライチェーン／調達部門
 - マーケティング・広報部門
 - 社内外コミュニケーションのためのコミュニケーションツールとスポークスパーソンの特定
- 従業員に向けた個人レベルおよび家族レベルでの教育を実施する：
 - 個人の衛生管理／感染予防
 - 社会的距離(Social distance)の確保による感染予防策（感染症の拡大防止のために人との距離をとること）
 - 関連するパンデミック用語学習
- 地域の緊急事態管理機関が発信する情報アラートの受信登録を実施する

人事 Human Resources

- 在宅勤務規程を確認、更新、作成し、規程が次の要素に準拠していることを確認する：
 - 陽性反応の確認により、在宅勤務または休暇の取得を求められた時間給の従業員に対する給与支給
 - 休暇の取得を求めた従業員に対する各種福利厚生への適用
 - 事業部門、IT部門と協働し、従業員の在宅勤務の可能性を確認
 - マーケティング部門、コミュニケーション部門と協力し、規程を従業員に周知させ、従業員への意識付けを実施
 - アラートレベルや、トリガーを定義（緊急事態宣言、ロックダウンなど）
 - 出張・移動のガイドラインと制限・禁止事項
 - 社会的距離の確保に関する手順
 - 在宅勤務・ビデオ会議・代替拠点
 - 勤務場所と休暇取得の柔軟性の確保およびデイケア／学校の休業、病気の家族の看病などの状況に対応した給与支払と福利厚生適用
 - 公衆衛生の推奨事項や適切な法律に準拠したパンデミック時の規程、基準、手順の作成
- 従業員の連絡先情報が最新であり、適切に配布されていることを確認する
- 社内イントラネットサイトを更新し、世界保健機関（WHO）、地域の公衆衛生部門等とリンクする

事業継続対応（続き）／Activities already taken by organizations to date (continued)

<p>事業継続・ 情報テクノロジー Business Continuity/Infor- mation Technology</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 重要なプロセスをリモートで実行できることを確認し、また代替プロセスを特定 — リモート作業のために不可欠なツールが利用可能であることの確認（ノートPC、VPN等） — 在宅勤務の増加などに対応したネットワーク帯域幅の増加 — リモートアクセスのセキュリティ確保 — リモートワークに慣れていない従業員を支援するためのヘルプラインの確立。また、パンデミックを予測したシミュレーションテストの実施 — 組織のリスクアセスメントとビジネスインパクト分析をレビューし、パンデミック発生中の継続的な運用の焦点となる重要な運用拠点、プロセス、製品、サービス、および優先顧客リストの確認 — パンデミック時にどのビジネスプロセスを停止させるかの決定（最小限の実行可能な製品・サービスの提供） — 次の項目への潜在的な影響を確認する： <ul style="list-style-type: none"> - 法的・規制要件 - 風評被害 - カスタマーサービス／既存のサービスレベル契約 - 運用上の最大許容ダウンタイム — 取締役会または委員会による年次のパンデミック時計画の見直しおよび承認へのサインオフ
<p>サプライチェーン ・ベンダー Supply Chain /Vendor</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 重要なサプライチェーンプロバイダーと繋がり、重要な製品・サービスを提供する際の運用アプローチを特定する — ビジネス上の重要なサプライヤーとベンダーを選定する — 事業部と協議し、代替ベンダー・サプライヤーを特定する（従前に選定されたベンダー候補等を再度考慮） — 影響の大きい国からの輸出の管理構造を開発および統合する — ベンダー・サプライヤーを特定し、サブライルートを定義する — 重要な顧客およびサプライヤーとの契約をレビューし、供給不足の場合の責任を確認する — ベンダー・サプライヤーの事業継続計画を確認する — パンデミック等の危機事象時における原材料等の購入、確保を可能とする調達計画の策定 — 受注が影響を受ける可能性のある目安を把握する — サプライチェーンの階層を可視化して、全体的な影響を評価する — 代替交通手段を特定する — 影響が最も大きい重要な材料についての透明性を確保する（該当する場合） — 在庫の場所と製造の優先順位を評価する（必要性がある場合）
<p>セキュリティ／設備 ／健康と安全 Security/Facilities/ Health & Safety</p>	<ul style="list-style-type: none"> — WHO等の主要な世界的当局が公開するガイドラインに従うよう指導者に指示する — 手指消毒液の在庫を確保し、トイレ、キッチン、共用エリアの近くに適切に設置する — 従業員の健康と安全へのリスクを評価する — 施設や設備の清掃を徹底する
<p>マーケティング・ コミュニケーション Marketing/ Comms</p>	<ul style="list-style-type: none"> — コミュニケーション手段を確立し、頻度・ターゲットを設定する： <ul style="list-style-type: none"> - 従業員 - クライアント - 支社・支店 - サプライチェーン・サービスプロバイダ - 取締役 - 内部・外部との継続的なコミュニケーションを促進するコミュニケーションプランの策定 — 組織のプロトコルと一致する適切なコミュニケーションレベルを決定する <ul style="list-style-type: none"> - 不必要なストレスや不安を招くことなく、従業員に情報を継続的に提供 — クライアントとの適切なコミュニケーションのレベルを決定する

中長期的な対応 / Medium-to-long term actions

<p>パンデミック対応計画 / 対策チーム</p> <p>Pandemic Planning / Preparedness Team</p>	<ul style="list-style-type: none">— WHO、ならびに地域の保健および緊急事態管理機関によって報告された症例発生と発表を注意深く監視する— 必要に応じて、パンデミック等の危機事象時における対応計画を有効にする— 地域の保健局や緊急事態管理機関と協力して、地域のパンデミック対応計画を理解し、それに合わせた対応をする<ul style="list-style-type: none">— 出張や移動の規制・中止— 公共交通機関への影響— デイケアや休校の対応— 政府機能の停止— 従業員の出勤 / 欠勤に関する状況レポートの作成— サービス提供場所やサービス内容を制限する（該当する場合）— 必要に応じて、全ての処理を仮想・遠隔操作に移行する
<p>ファイナンス</p> <p>Finance</p>	<ul style="list-style-type: none">— キャッシュフローを見直し、必要に応じて支出の削減を検討する— サプライチェーンと連携して在庫予測を行い、需要と供給を予測する— 財務の安定性を評価し、収益とコストに影響を与える変数を特定する— 世界的な景気減速のシナリオやキャッシュフローモデル等を定義する— 各シナリオに基づき、組織を安定化するための対策を講じる
<p>事業継続・IT</p> <p>Business Continuity / Information Technology</p>	<ul style="list-style-type: none">— 仮想プライベートネットワーク（VPN）を拡張して、すべての従業員がリモート作業を行えるようにする

事象発生後に検討すべき対応 / Actions to consider following the event

<p>人事</p> <p>Human Resources</p>	<ul style="list-style-type: none">— 公衆衛生当局が提供するガイドラインに従う：<ul style="list-style-type: none">— 出張・移動制限の強化— 公共交通機関の運行状況や利用制限— デイケア・休校・学校再開時の対応— 政府機能回復後の対応— 病状が回復、病気の家族の看病が終了、または隔離期間が終了後、職場に出社するように従業員に連絡する
<p>パンデミック対応計画・対策チーム</p> <p>Pandemic Planning / Preparedness Team</p>	<ul style="list-style-type: none">— 学んだ教訓を報告し、ディスカッションする— 未解決の問題を割り当て、解決するまで状況を継続して報告する— 違約金やキャンセル料の免除を促進することで顧客を保護する— ロイヤルティを維持するためにクライアントに割引を提供することを検討する
<p>事業継続・情報テクノロジー</p> <p>Business Continuity / Information Technology</p>	<ul style="list-style-type: none">— 学んだ教訓に基づいて、パンデミック対応計画およびその他の関連する事業継続性 / レジリエンス計画を更新する— パンデミック計画を毎年検証する（i.e., 机上演習、機能演習、テストを通じて）：<ul style="list-style-type: none">— 各従業員は自分の役割と責任を理解する— 重要なビジネスプロセスが社内外のサポートを受けて継続できることを検証する— 通信ツールが利用可能であり、動作していることを確認する

お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc



home.kpmg/jp/socialmedia

本冊子は、KPMG米国が2020年3月に発行した「Pandemic planning as part of an overall resilience strategy」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG International Cooperative (“KPMG International”). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated.

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member

firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1029

Designed by Evalueserve.

Publication name: Pandemic planning as part of an overall resilience

Strategy Publication number: 136881-G

Publication date: March 2020