

COVID-19: ブリーフィング・ ノート

グローバルヘルスおよび危機対応の観点から

更新日: 2020年5月6日

本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、
インサイトとベストプラクティスを提供する意図で作成されています。

機密・専有情報 マッキンゼー・アンド・カンパニーによる個別の明示的な承諾を得ることなく、
この資料を使用することを固く禁じます。

免責事項

本報告書に記載されている情報は、政策助言を含んでおらず、また、政策助言を構成する目的のものでもありません。

当社は、期待・予想・予測に関する記述が将来の事象に関するものであり、全期間にわたって有効でない可能性がある仮定に基づいていることを強調します。

従って、これらの見通しに依拠することはできず、実際の業績等が将来の見通しに関する記述とどの程度一致するかについては、何ら意見を表明するものではありません。

2020年5月6日時点

世界が直面しているCOVID-19は、何よりもまず人道的な課題である。

数千名の医療従事者が自らの命を危険にさらし、果敢にウイルスと戦っている。政府と産業界はこの課題を理解し対処するために協働し、犠牲者とその家族およびコミュニティへの支援、治療法とワクチン開発に注力している。

世界中の企業は迅速に行動する必要がある。

本プレゼンテーションは、トップマネジメントがCOVID-19の状況を理解し、従業員、顧客、サプライチェーン、自社の業績を保護するための対策を講じることへの貢献を目的としている。

McKinsey.comで詳細を見る



エグゼクティブサマリ

COVID-19の現況

本資料の執筆時点で、COVID-19の感染症例数は360万人を上回り世界中で急拡大しており、15%の感染症例が入院することで病院への負荷超過に陥る可能性がある。

感染症例数の拡大を減速させるため、各国政府はより厳しい社会的距離戦略の実施に踏み切っており、米国、欧州、インド、その他の国々で「屋内避難」命令が発令されている。この措置によって需要は急減しており—その影響は近代において最も大きく—政府による救済措置や他の財政的な対策が試みられている。

中国など一部のアジア諸国は感染症例数の増加を低く抑制しており、経済の再始動に向けて動いている。これまでの所、感染症例数の再拡大を示す根拠はほとんど見られていないが、海外からの渡航者による感染が報告されている。

状況はどう変化していくと考えられるか

政府が適切な公共医療対策を推進し、相応の経済対策によって需要への影響に対処するための時間はあまり残されていない。これを逃せば、人命や生活により重大な影響が及ぶ可能性は高くなる。

検査数の拡大によって米国および欧州での感染の度合いと広がりが明確になるだろう。多くの人が暮らす人口密度が高い国では、拡散の程度とその影響が引き続き懸念される。

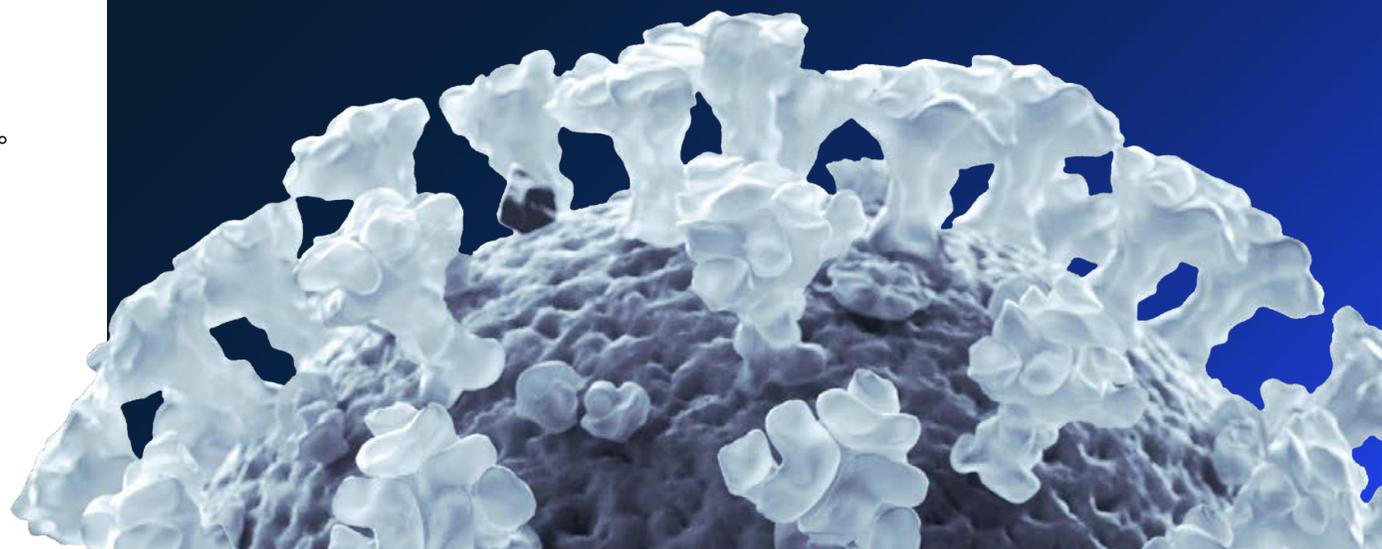
他の国や最近の革新(社会的距離戦略の規制、ドライブスルー検査、軽症に適応可能な既存の医薬品、遠隔医療で可能になる在宅医療)は再起動に向けた準備の土台となるだろう。

組織が講じることができる対策

今では多くの政府や企業の注力先が、徐々に経済を再開して「屋内避難」命令を解除するにあたって、どのように仕事への復帰の準備を進めるかに移りつつある。

経済再開に関しては多様な状況に応じて様々な提案がされており、感染症例が収束したことで経済再開を検討する地域もあれば、十分な医療や検査能力など追加の準備態勢の検証を要求する地域もある。

活動再開を効果的に進めるには複数の要素が不可欠となる。数ある要素の中でも、例えば地域の活動再開には公衆衛生の観点から適切な準備が整備されていることが前提で、需要回復のタイミングも予測する必要がある。



Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

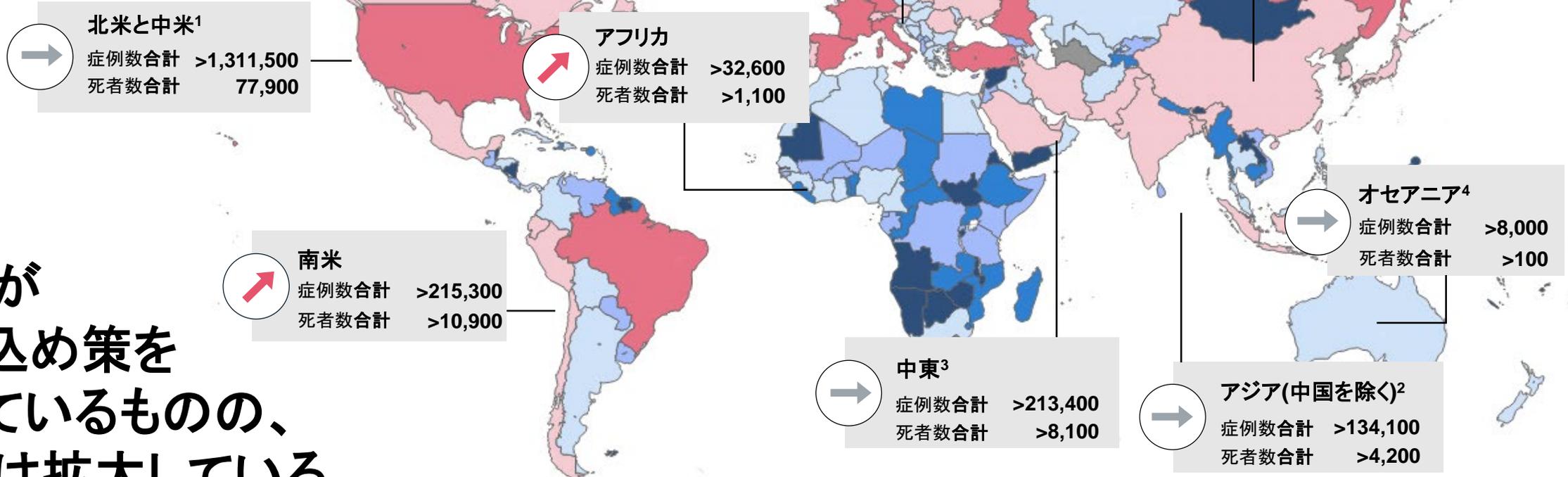
先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: 「Next-
Normal」への移行

➤ 感染のトレンド⁵

- 報告症例数が100,000人以上
- 報告症例数が10,000~99,999人
- 報告症例数が1,000~9,999人
- 250~999
- 50~250
- <50



各国が封じ込め策を講じているものの、感染は拡大している

1. 米国はジョンズ・ホプキンスのデータを使用、北米の他の国は全てWHOの報告数
 2. WHOの西太平洋と東南アジア地区を含むが、中国を除く。韓国の新規感染者数は減少しているが、その他の国は増加している
 3. WHOの定義による東部地中海地域
 4. オーストラリア、ニュージーランド、フィジー、フランス領ポリネシア、ニューカレドニア、バプアニューギニアを含む
 5. 増加: 過去8~14日の新規症例数と比較して過去7日間に新規症例数が5%以上増加、安定: -5%~5%、減少: -5%以下

公式な死者数は実際の合計のごく一部しか反映されていない可能性がある

サンプルに基づく検査によれば正式に確認された症例数は全体のほんの一部にすぎないことを示唆している

- 報告された有病率(確認された症例数/人口)
- サンプル検査から推定される有病率

ニューヨーク市

ある病院で新生児を出産した全ての妊婦のPCR検査(n=約200)
(抗体検査による有病率はさらに高い可能性)



ニューヨーク州¹

住民約7,500人への抗体検査



ドイツのガンゲルト

住民約1,000人への抗体検査



ジュネーブ

住民約27,000人への抗体検査



ロサンゼルス

住民約800人への抗体検査



カリフォルニア州

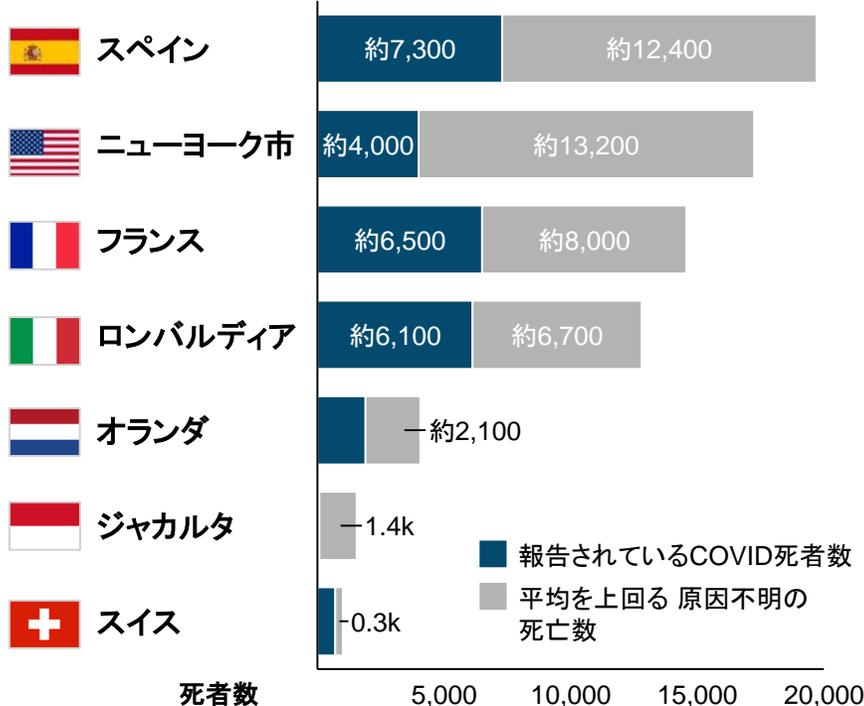
サンタクララ

住民約3,000人への抗体検査



超過死亡数は報告されたCOVID-19死亡数を上回っており、見逃されたCOVID-19症例数とCOVID以外の死亡数の増加の両方がおそらく含まれている

3月から4月の確認されたCOVID-19による死亡数と原因不明の超過死亡数、
2015から19年の平均死亡数と比較、3月/4月の日付は異なる



一部の調査検査では手法および正確性の両方に課題があるものの、公式の症例数よりもはるかに多くの人々がCOVID-19に感染していることが示唆される

これは以前考えられていたよりも致死率が低い可能性があることを意味する

ただし、ほとんどの地域では集団免疫が得られる水準にはほど遠いと見受けられる

資料: MedRxiv、NEJM、LAND.NRW、USC、NYTimes、Economist、ニューヨーク州、Swissinfo、Bloomberg

1. 結果は検査精度で調整していない

政策立案者のためのツールキット — 医薬品を除く公衆衛生対策の柱

A

距離の確保

- 物理的な距離の対策はCOVID-19の感染を遅らせることに相当の効果を発揮している
- 距離確保の措置が社会の一部で機能しない例もある(対策を容易には実施できない寮に住むシンガポールの外国人労働者など)

B

渡航制限

- 一部の地域では輸入症例(海外からの渡航者)による感染の復活が見られている
- 緩やかに経済再開へと注力する中で、感染の第2波を避けるために多くの場合で旅行が制限されている

C

検査、追跡、対象を絞った隔離

- 広範囲かつ早期の検査によって検査陽性者を隔離することで、一部の地域はCOVID-19の蔓延を封じ込めた
- 有病率が高い状況で接触者追跡が感染にもたらす影響はまだ実証されていない
- 精度の高い抗体検査を広範囲に提供することには課題がある。現在はウイルスに感染することでどこまで長期的な免疫を獲得できるのかは不透明である

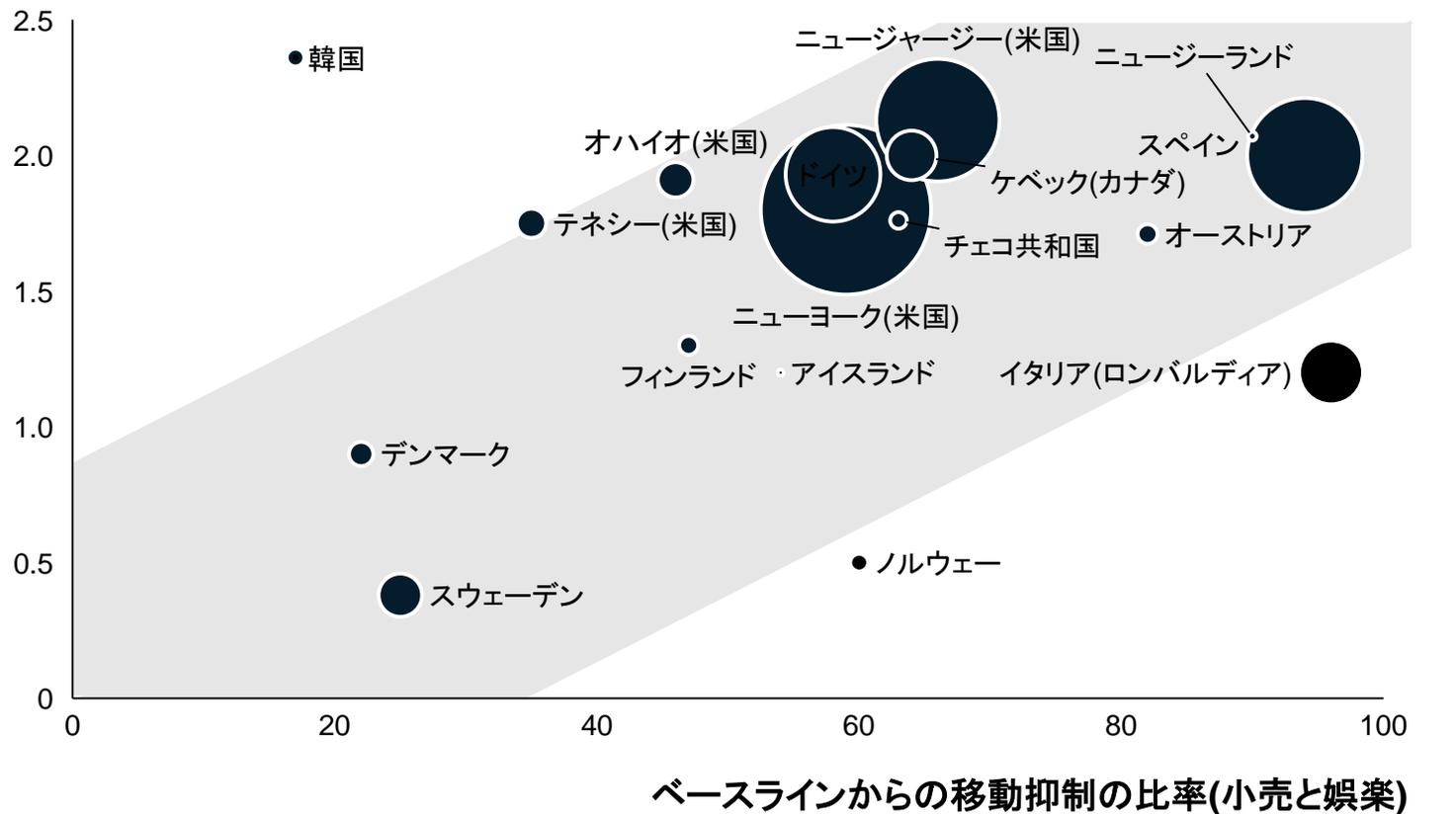
D

PPEと清掃

- 初期の兆候によればサージカルマスクは大小両方の飛沫を捕捉できるため、マスクが広く着用されることは価値のある対策であることが示唆される
- 最近のエビデンスによれば、COVID-19は物体表面上で数時間から数日間、また空気中では数時間生存できる可能性があることを示唆している
- 表面の洗浄と消毒は予防のためのベストプラクティスの対策である

A: 外出禁止による移動の減少は感染抑制とほぼ連動している

Rtの減少(感染率)¹



全体の傾向として、移動の減少につながる公衆衛生対策の導入(公共スペースの閉鎖、ロックダウン、学校の閉鎖など)はCOVID-19の感染抑制に成功している

一部の地域では、他の要因により感染拡大の速度が上下することがある

韓国: 移動制限よりも徹底した検査と追跡に主に注力していた。必要に応じて特定の都市や地域全体でのロックダウンを導入

ロンバルディア(イタリア): ロックダウン措置が実施される前に大規模な比率の人口が感染しており、ロックダウン後も感染の抑制がより困難になった

ノルウェー: 抑制の対策は限定的であったが、地理的および環境的な要素によって自然と感染速度が低い。感染率の減少は少なく見えるが、ベースラインからは40%減少している

1. 最小二乗和を使用してシミュレーションを経験的データにフィッティングすることで、確認された感染症例数を元に感染率の変数を算定

A: スウェーデンによる企業や社会への制限は他の欧州諸国と比較して少ない

大半の国が厳しい公衆衛生対策を組み合わせ、新規症例数を最小限に留めることを目指す中で...

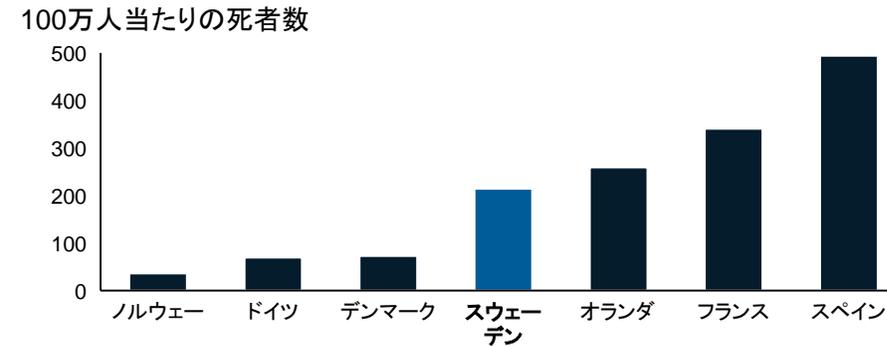
- 旅行制限を実施して感染の復活を防止
- 新たな規制を徹底するための法的な措置の確立(罰金など)
- 部分的かつ慎重な経済再開に向けた選択的/段階的アプローチの計画

...しかし、スウェーデンは異なるアプローチを採用しており、より緩和された措置を実施している

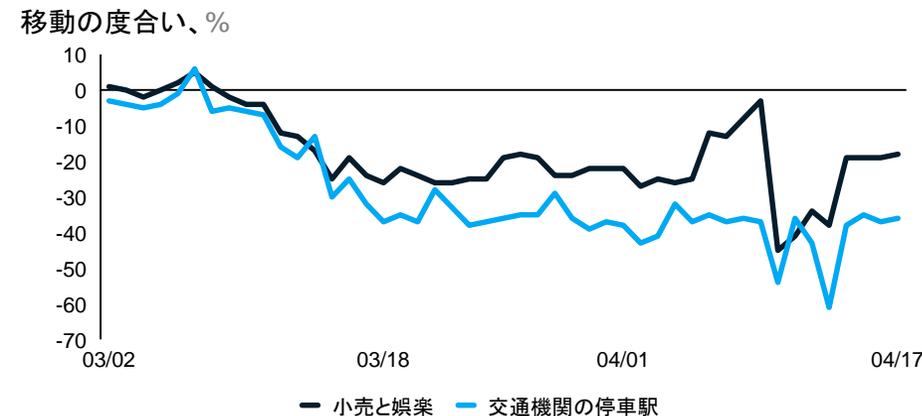
- 事業は閉鎖しないが、国民には責任ある行動を要請
- 余剰の医療機器や病院キャパシティを維持
- 国境閉鎖の対策は導入していない

スウェーデン

人口100万人当たりの報告死者数、4月27日時点



市中の移動、ベースラインと比較した訪問回数と滞在期間¹



これまでのところ、スウェーデンの人口100万人当たりのCOVID-19による死者数は他の欧州諸国と比較して中間に属しており、リスクの高い知識では移動も減っている

公衆衛生政策への社会の順守度の違いが、各国が政策を徹底する強度に影響している可能性がある



「社会としては、スウェーデンは注意喚起に動いている。継続的に人々は対策を講じることを促し、日々修正が必要と思われる場合には対策を改善している。」

— スウェーデン公衆衛生局の疫学者、アンダース・テグネル²

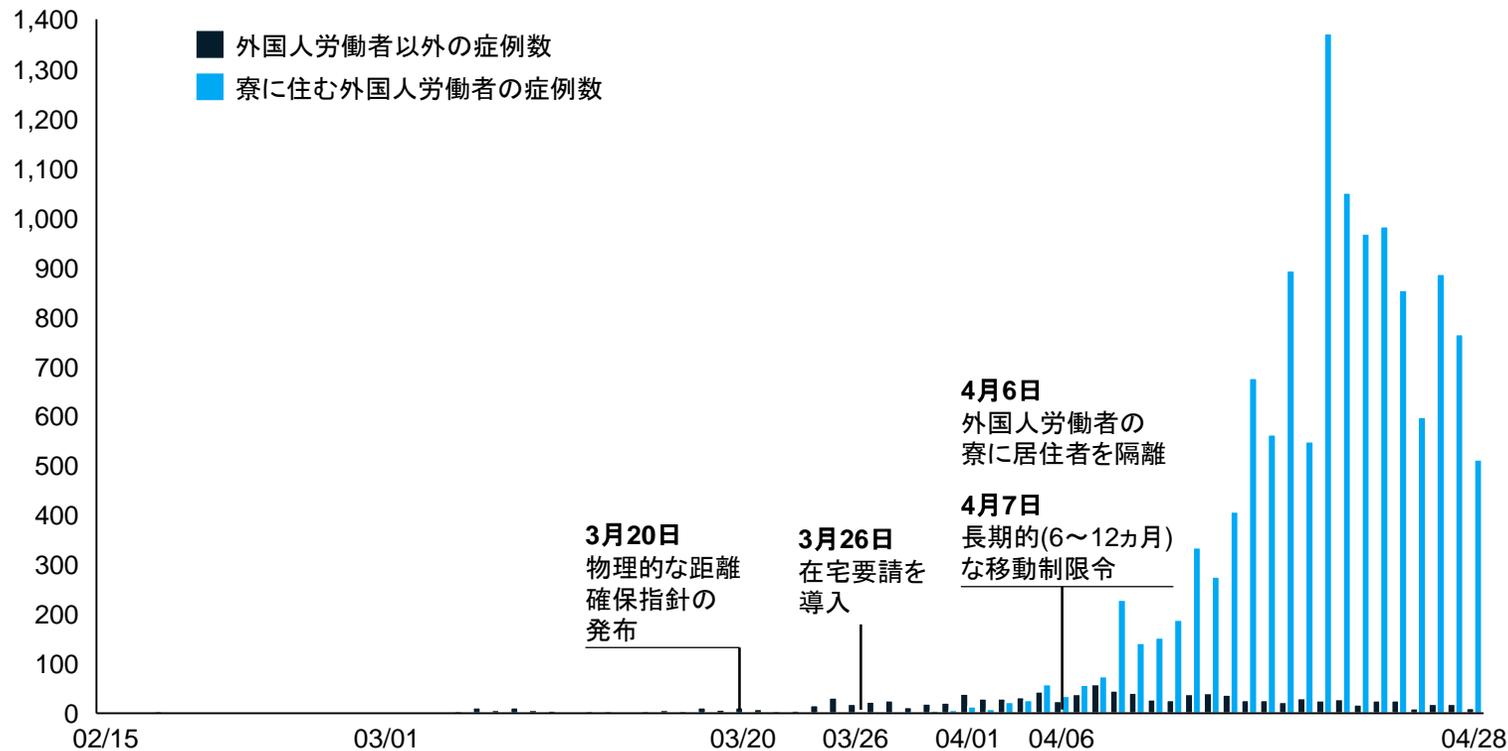
1. ベースラインは2020年1月3日から2月6日の5週間の期間中の各曜日の中間値

2. 政府が推奨に従う専門家からなる独立機関

A: 経済再開時には一定の業種が症例数の復活を担う可能性もある

シンガポールでの寮に住む外国人労働者と外国人労働者以外に関連した1日当たりの新規症例数

1日当たりの増加件数



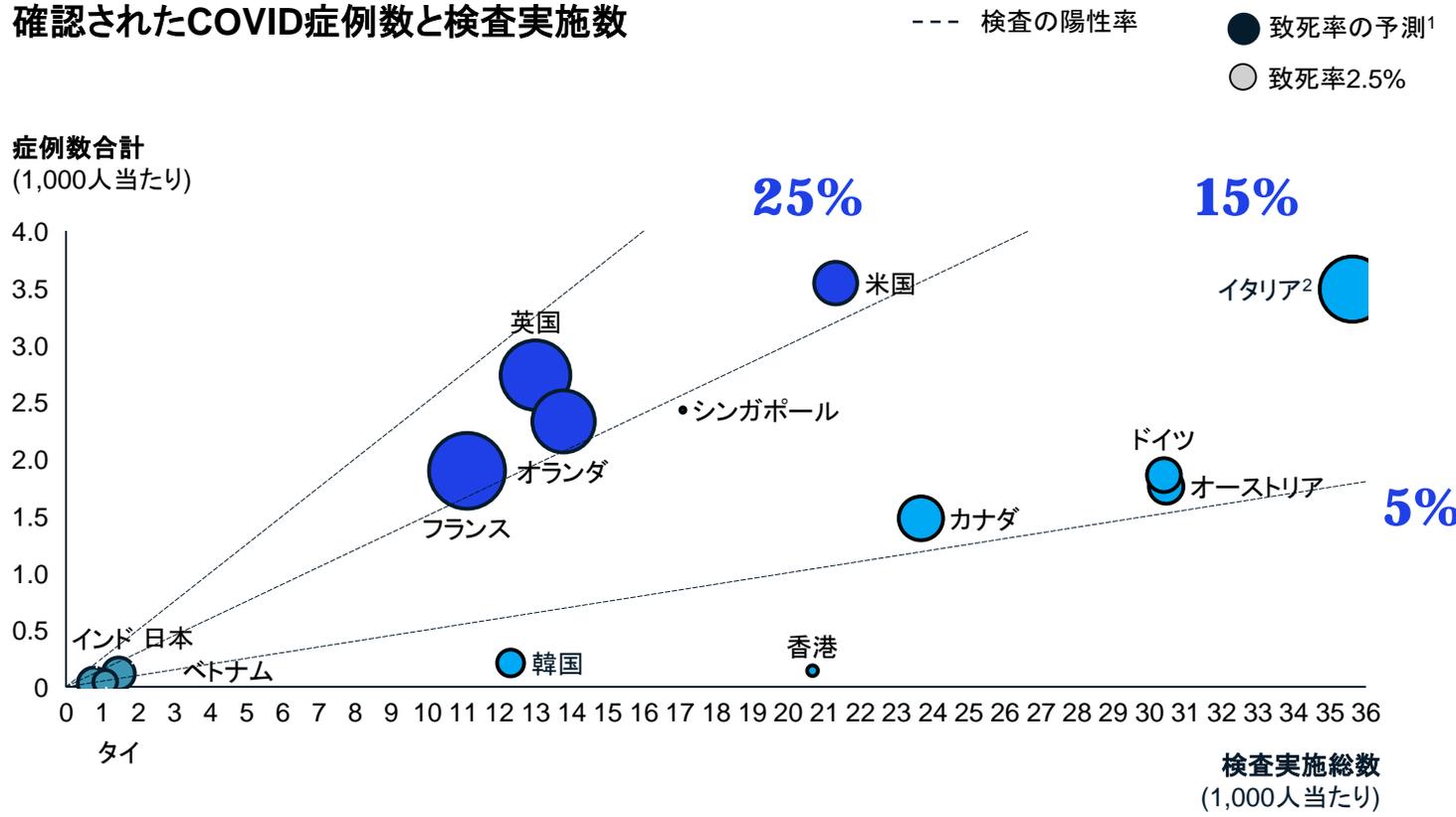
シンガポールの大部分の地域では、早期の物理的な距離確保と外出禁止令が1日当たりの新規症例数(通常40人未満)の抑制に貢献していた

しかし(寮に住む外国人労働者など)対策が容易に実施できない社会の一部では効果が低いと見られる

症例数の増加は公衆衛生上の多大な被害だけでなく、より長期的な移動制御などさらに負担の大きい厳しい対策を講じる必要性をもたらす

C: 最も幅広く検査を行っている国では1,000人当たりの症例数が少ない傾向にある

確認されたCOVID症例数と検査実施数



1. 死者数/確認症例数
 2. 最近では大幅に検査数が増えたため、イタリアはカテゴリ2から3へとシフト

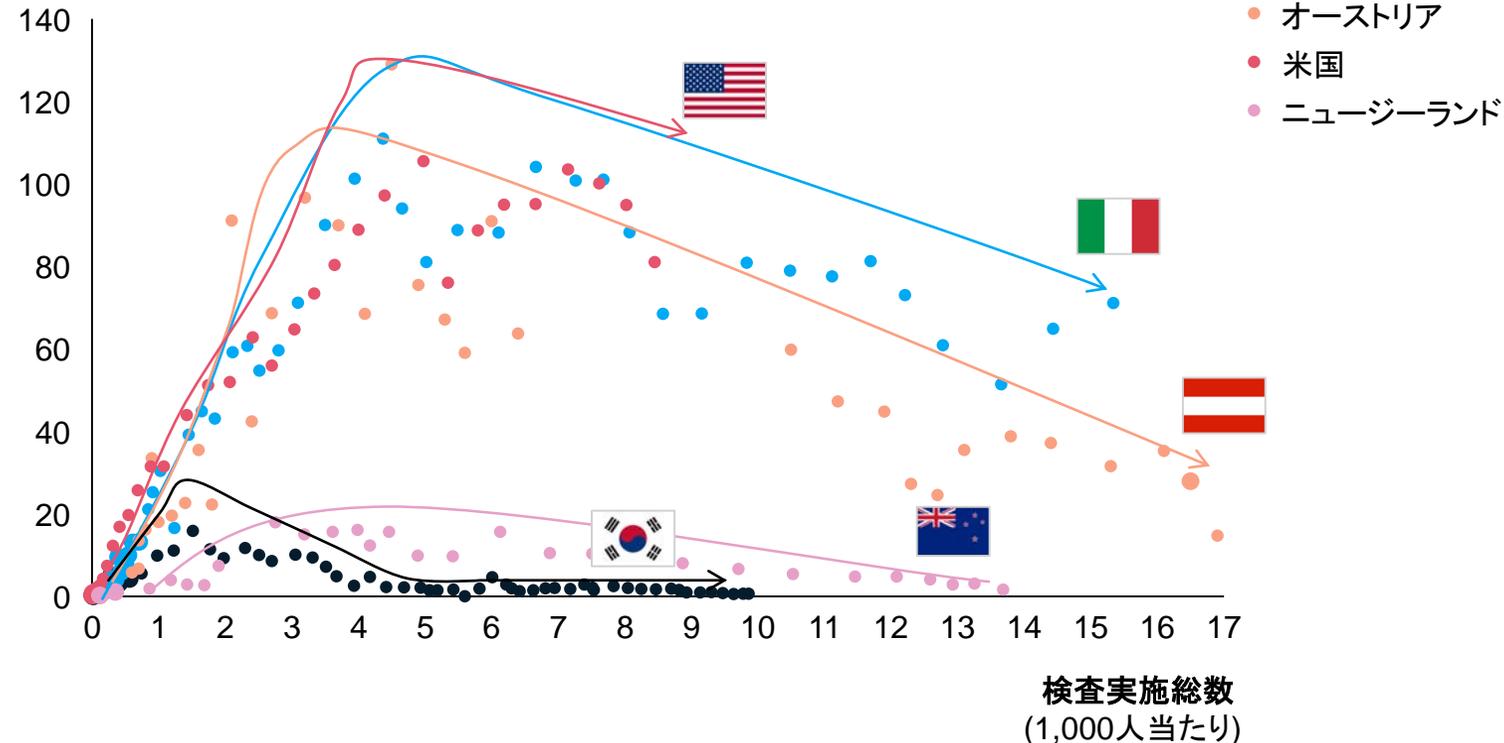
検査における3つのアプローチ

- **検査が限定的な国**
 検査数が少なく確定する陽性症例数が少ない
- **一定の検査を行う国**
 一部の国では(基本的には)重症な症状のある場合のみ検査を行う。一部の軽症の症例は見逃す可能性が高く、致死率が実態よりも高くなる傾向
- **広範囲に検査を行う国**
 広範囲に検査を行う戦略を採用した国では、新規症例数を抑制することに成功している傾向がある

C: 素早い検査と追跡の能力によって一部の国では症例数の増加を抑制することに成功している

COVID-19の症例数と検査実施数の増加

1日当たりの症例数の増加
(百万人当たり)



何を意味するか



米国とイタリア



急成長が続いた後に、両国で検査の供給が拡大される中で頭打ちに到達(続いてイタリアの場合は減少に転じる)



オーストリア

大々的な検査のアプローチを拡大してから、症例数の増加は急速に減少トレンドに転じた



韓国とニュージーランド



積極的な早期のテストによって新規感染のスピードが抑制された。新規症例数が抑制された中でも、継続的に検査能力を拡大している

C: 接触者の追跡では感染の疑いのある個人を特定して対象を限定した隔離やその他の対策を実施する

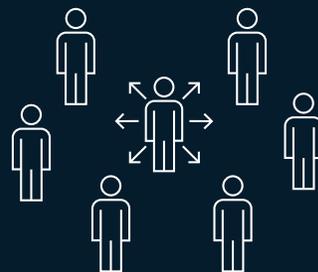
接触者の特定



誰かが診断されると、感染者の発症前後からの活動と接触した各個人の役割に基づいて接触者を特定する



接触者のリストアップ



感染者に接触した疑いのある全ての個人を接触者としてリストアップする

接触者には状況、影響、次のステップ(治療を受ける方法など)を通知する

場合によっては、高リスクの接触者を隔離し、または接触を断つことが必要となる



接触者へのチェック

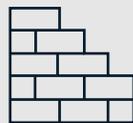


症状があるかを監視して感染の検査を継続するために、全ての接触者に定期的なチェックを実施する

この情報を用いて接触者に対する最も適切な対策を決定する(隔離など)

接触者の追跡に含まれる要素は共通しているが、具体的な接触者の追跡手法は技術的な洗練度によって大きく異なる(電話や面談による伝統的な接触者の追跡と、GPSやBluetooth対応アプリを用いたテクノロジーによる追跡など)

C: 広範囲にわたる検査はCOVID-19に関する新たな洞察を生み出している一方で大規模な血清学的検査の真の可能性を引き出すためには乗り越えるべき課題がある



大規模な抗体検査は深刻な課題に直面している — 完全な免疫を持つ人々を特定するという目的を十分に果たすためには検査の感度と精度が問われる



COVID-19に対する長期間の免疫はnext normalに復帰するための鍵となるが、一方で有病率や免疫の期間についてはほとんど分かっていない

“ COVID-19の致死率の正確な推定は、エピソードの次のフェーズを適切に計画することに役立つ ”

— エジンバラ大学感染症疫学部、マーク・ウールハウス教授

C: 大規模な血清学的検査の実施にはいくつかの制約や課題がある

血清学的検査は、「Next Normal」への復帰に良いインパクトをもたらすと考えられるが ...



「免疫証明書を検討している ...できるだけ通常の生活に戻すためだ。」

– マット・ハンコック、英国保険相

「血清監視は正常化に向けたフレームワークで重要な役割を果たすだろう」

「[免疫証明書]は特定の状況下では複数の恩恵をもたらす」

– 米国立アレルギー感染症研究所 (NIAID)、アンソニー・ファウチ所長

... 血清学的検査の広範囲な実施や使用は課題を伴う



精度

- 偽陰性または陽性の割合が高い場合には、免疫の状況を評価し、経済再開を促進するためのツールとしての検査の有用性が限定される
- 米国で利用可能な100以上の検査キットの大部分がFDAの審査を受けていない



データ管理

- 特に手法と感度に大きな変動がある場合には、検査結果を統合して追跡するにあたり大きな課題が生じる
- 各地域では血清学的試験による「免疫証明書」を検討する際には、データのプライバシー問題を考慮する必要がある



免疫

- 上記の課題が克服されたとしても、血清学的検査が臨床的にどこまで有用であるかは、COVID-19によって獲得する長期免疫の程度に依存する
- 血清学的検査では抗体の有無しか分からず、抗体の力価情報は得られない



「何も検査しないよりも、低品質の検査の方が問題だ」

– 英国首席医学顧問、クリス・ウィッティ氏

C: COVID-19に対する免疫は「Next Normal」に復帰するための鍵となるが、有病率や免疫の期間についてはほとんど分かっていない

	いくつかの初期的な研究によればSARS-CoV1と同様に免疫は長期間持続すると示唆されているが 検査で再度陽性となる患者の具体例もあるため、免疫が長続きしない可能性も示唆される
意味合い	正確な血清学的検査ができれば経済再始動の基準となるため、移行を早めることが可能となる	「Next Normal」への移行はワクチン開発に依存することになる ワクチンが機能しないか、頻繁な追加接種が必要となる可能性がある
根拠となるデータ	SARS-CoV2のエビデンス 中国の研究によると 100%の患者 (n=16)において発症後14日以降にSタンパク質に対する免疫反応があったと報告されている 韓国CDCでは患者の初期コホートの 100%に中和能を有する抗体を確認した (n=25) 霊長類の動物モデルでは再感染は観察されなかった	中国の研究によると、軽度の症状を示す患者の 30% (n=175)では抗体反応が弱いか検出されなかった 中和能を有する抗体を持つ回復患者25人のうち 48% は、ウイルスRNA検査でも陽性であった
	間接的なエビデンス 同一な遺伝子を 79% 共有するSARS-CoV1に対する免疫は、回復後の患者で 1~3年間 持続する 報告されている再感染は、一時的に鎮静した後再び発現した 以前の感染のフレアアップ (再活性化)として説明できる可能性がある	COVID-19に感染後に陰性と診断された患者のうち、韓国では少なくとも約 200人 の患者が再び陽性と判定された 季節性コロナウイルス(風邪など)に対する免疫は感染後数週間後に低下し始める

意味合い

免疫が持続するのであれば、血清学的検査は効果の高い対応策となる

感染または予防接種による集団免疫の獲得では免疫が持続することが前提となる

韓国の症例からは再感染・再活性化に関する洞察が得られる可能性がある

D: 初期的なエビデンスによればマスクは感染予防に効果がある



感染の低減

医療現場ではマスクを使用することで感染率を低減できる確証あるエビデンスがある¹

他の呼吸器系のウイルス(H1N1など)では、飛行機のような密閉された環境で感染率を低減できるエビデンスがある²

マスクは市中環境でも感染を減らす間接的なエビデンスがある

- 市中でのマスク使用に関するあるメタ分析ではウイルス感染の減少が示されたが³、他の地域では参照できる質の高い研究が不足していることが指摘されている¹
- 質の高い治験はほとんど無く、ランダム化された比較試験は1件のみである



飛沫を減らすエビデンス

実験によるエビデンスによれば、サージカルマスクによってCOVID-19⁴の感染の主な原因となる大きな飛沫と小さなエアロゾルの両方の拡散を低減できることが示されている⁵

- このエビデンスに基づいて、CDCとWHOは共に感染した個人にマスクの着用を推進している^{1,5}

アイスランド、韓国、ダイヤモンドプリンセス号など大規模な検査が行われた場所では、無症状のCOVID-19の症例の割合が高いことが示されており、感染を引き起こす可能性がある飛沫を市中環境から低減すべきであることが示されている

**現時点では、市中環境においてマスクが有効とのエビデンスは十分ではなく、
今後は適切なエビデンスの整備が重要な研究テーマとなる**

¹ CEBM, ² Emerging Infectious Diseases, ³ BMJ, ⁴ Nature Medicine, ⁵ CDC

重要な意味合い

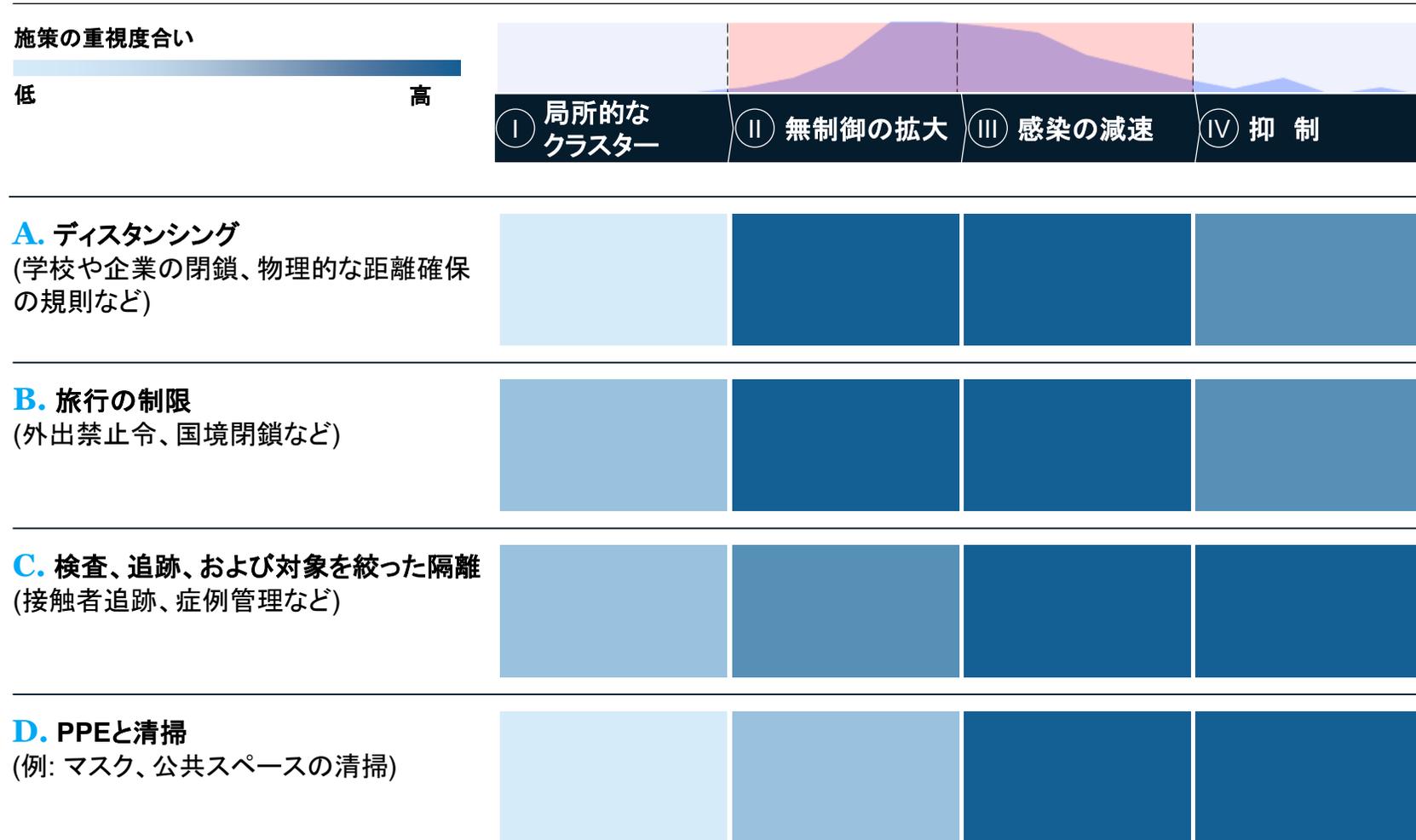
コントロールされた環境で感染が呼吸器系ウイルスの感染を低減できるエビデンス、また無症状での感染率が高いエビデンスがあることから、一般市民がマスクを着用することは他の対策と組み合わせることで感染を減らす効果的なツールとなる

“ ”

「マスクの着用はCOVID-19を含む特定の呼吸器系ウイルス疾患の感染拡大を抑制する予防策の一つである」

– WHO、2020年4月6日

一部の国は疾患の進行に応じて公衆衛生政策の注力先をシフトさせていると見受けられる



テスト、追跡と隔離、PPEと清掃の重要性が高まっている



「今後は何らかの制限解除に向けて動くが、だからと言って他の分野で注意を怠ることはできないことは可能な限り強く強調しなければならない。」

— ノルウェー、エルナ・ソルベルグ首相

「今回のロックダウン以上に継続することはできない— 国の社会経済体制の成り立ちに過度の損害を与えるリスクがある。」

「経済再開は関与する全ての企業が職場の安全規則を厳守することを条件に許可されている。」

— イタリア首相、ジュゼッペ・コンテ

多くの欧州諸国が既に再開しているか、今後数週間で再開に向けた計画を発表している (1/2)

	4月	5月	6月
オーストリア¹ 	4月14日: 連邦管理の庭園、400平方メートル未満の店舗、売場面積に関係なくホームセンターやガーデンセンターを再開 ² 4月末: スイミングプール、フィットネスセンター、スポーツ施設の再開可能性 4月末: 外出制限が解除される可能性(現在は出勤、食料品確保、その他の状況で許可)	5月1日: すべての店舗、ショッピングセンター、理容店が再開 5月4日: 学校ではまず最終年度の生徒、続いて6歳から14歳の生徒から再開 5月中旬: 全てのホテル、レストラン、学校を再開 ²	6月末: 公開イベントの再開を許可し、映画館や劇場を再開
ノルウェー 	4月20日: 山小屋やレジャー施設への旅行の禁止は解除 4月20日: 幼稚園の再開 ² 4月27日: 小学生と一部の中高生、大学生で学校再開(職業訓練プログラムの学生、または施設利用が必要となる学生など) ² 4月27日: 一人ずつサービスを提供する事業の再開(美容院など) ²	5月1日: 主要なスポーツや文化イベントは再度評価	6月15日: 文化的イベントやスポーツイベントを含む公共での集会の禁止は現在解除されているが、変更の可能性もある

1. 全てのマイルストーンは国民の規制遵守次第であり、症例数が増加しないことが前提
 2. 20平方メートルごとに1名の顧客のみが許可され、消毒には具体的な要件が定められている
 2. 感染症抑制ガイドラインを順守しつつ事業を運営できることが条件



オーストリアではスーパーマーケットや公共交通機関でマスク着用を義務化



「社会の一層の再開に先立ち、検査、感染のより優れた検出、感染者の迅速な隔離などが次のステージで非常に重要となる」

— ベント・ホイエ保健大臣

多くの欧州諸国が既に再開しているか、今後数週間で再開に向けた計画を発表している (2/2)

4月

5月

6月

チェコ共和国



4月14日: 出国制限を緩和し、「妥当な理由」があれば海外渡航を許可¹

4月20日: 工芸施設、自動車販売店、ファーマーズマーケットは再開可能

4月27日: 大規模ショッピングセンターに入居していない200平米までの店舗は営業を再開

5月上旬: 学校を徐々に再開、最終学年の大学生から始まり、続いて最終学年の高校生と小学生が対象

5月25日: レストランやカフェの屋外の座席、様々な美容サービスの再開(美容院など)

6月8日: レストランの屋内スペース、5,000平米以上のショッピングモール、ホテルの再開も許可²



顧客間の物理的な距離、公共の場所でのマスク着用、消毒要件など、厳格な衛生規則が引き続き適用される

イタリア



4月14日: 書店、文房具店、子供服店が再開

4月27日: 厳格な安全制約下で、一部の戦略的で輸出志向のセクターに再開を許可

5月4日: 約80の業種が再開可能³

5月18日: 博物館や図書館が再開、スポーツチームの集団トレーニングも許可

6月上旬: レストラン、バー、美容院が再開³



再開は各企業が安全上の規則を厳格に遵守できることが条件

オーストリア、ノルウェー、チェコ共和国とは異なり、イタリアは9月まで学校を再開しない

1. 出国した場合には帰国後2週間の隔離が必要
2. 状況によってはさらに追加される場合もある
3. 企業が安全上の規則を尊重できることが再開許可の条件

各国はCovid-19からの復旧に向けた指針として異なる基準を確立している

オーストラリアの再開の指針となる主な基準

- 1 検査:**
より広範囲な監視、または調査、テスト体制、無症状の人の検査
- 2 接触者の追跡:**
判明している感染者の主な接触者全員を特定して隔離することができる、テクノロジーを活用した産業的規模への能力拡大
- 3 地域の対応:**
アウトブレイクが発生した集中感染地域を遮断する機能の強化

「アメリカを再開する」ための米国の条件

- 1 状況:**
 - 14日間に報告されたIL¹が下降傾向、かつ
 - 14日以内に報告されたCovidに似た症状の症例数が下降傾向
- 2 症例数:**
 - 記録上の症例数が14日下降傾向、または
 - 14日以内の全検査に占める比率である陽性率が下降傾向
- 3 病院:**
 - 緊急対応無しで全ての患者を治療できる、かつ
 - リスクの高い医療従事者向けに確立された堅牢な検査計画（新たな抗体検査を含む）

1. インフルエンザ同様の症状

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: 「Next-
Normal」への移行

この時代に何が求められるか ウイルスと経済への打撃の「期間を囲い込み」

喫緊の課題

1

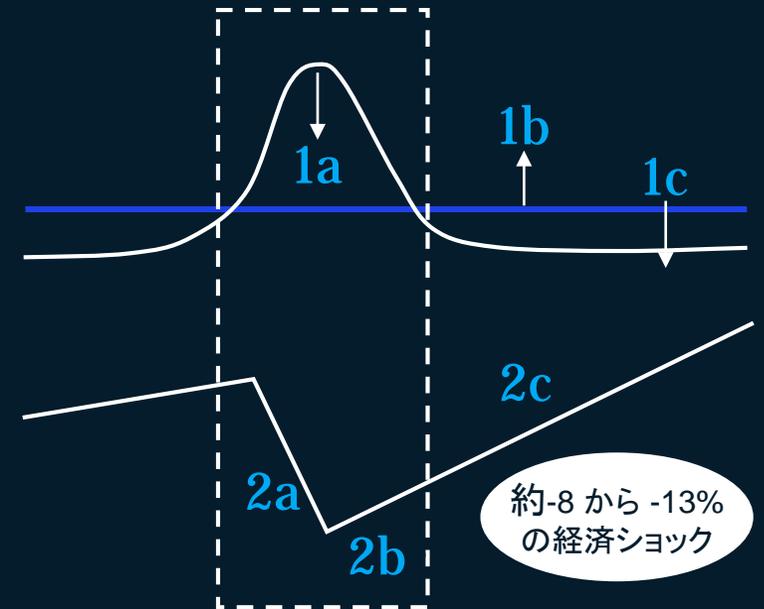
人命を守る

- 1a. 可能な限り早期にウイルスを抑制
- 1b. 治療や検査能力の拡大
- 1c. 「治癒」の追求、治療法、医薬品、ワクチン

2

生活を守る

- 2a. ロックダウンの影響を受けた人々と事業の支援
- 2b. ウイルスが沈静化した後に安全に仕事を再開するための準備
- 2c. -8%から-13%の谷からの回復の本格化に向けた準備



COVID-19危機の経済的な影響のシナリオ

COVID-19の拡大、公衆衛生対応、経済政策のGDPに対する影響

ウィルスの蔓延と公衆衛生への対応

COVID-19の蔓延と人体への影響を抑制する公衆衛生対応の有効性

ウィルス拡散の迅速かつ効果的な制御

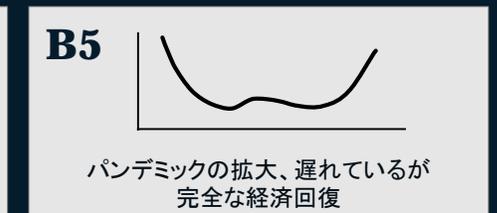
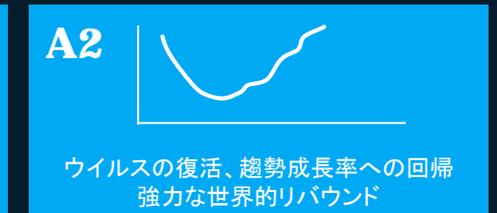
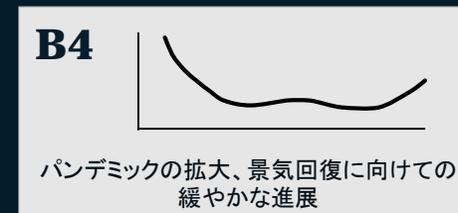
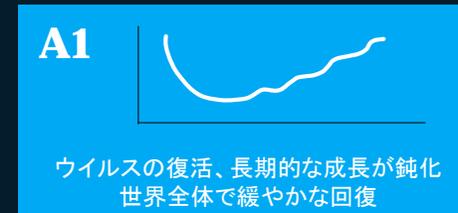
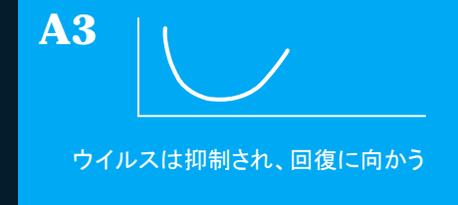
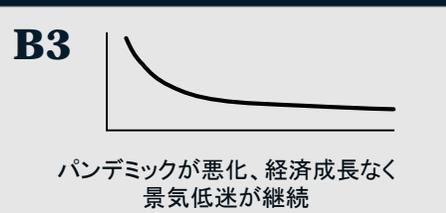
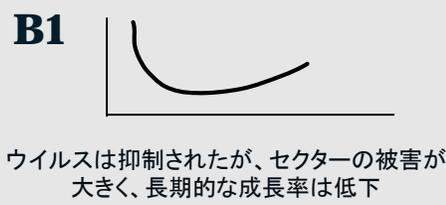
強力な公衆衛生対策により、2~3か月以内に各国での感染拡大を抑制

効果的に対応しているが(一部地域で)ウィルスが復活

公衆衛生の対応は当初成功するが、ウィルスの復活を防ぐには対策が不十分であるため、社会的距離戦略は(地域的に)定期的に再導入される

公衆衛生介入の広範囲にわたる失敗

公衆衛生上の対応では、ウィルスの長期的な蔓延を抑制することができない(例: ワクチンが利用可能になるまで)



効果のない介入

自己強化的な景気後退ダイナミクスの始まり、広範な倒産と信用破綻、潜在的な銀行危機の可能性

部分的に効果的な介入

政策の対応が経済へのダメージを一部相殺、金融危機は回避、回復水準は緩やか

非常に効果的な介入

強力な政策により構造的なダメージを回避、危機前のファンダメンタルズとモーメントが回復

ロックオン効果と経済政策による対応

連鎖的な効果と経済政策の対応 回復のスピードと強さは、政策の動きが自己強化的な景気後退ダイナミクス(例: 企業の倒産、信用収縮)を緩和できるかどうかにかかっている

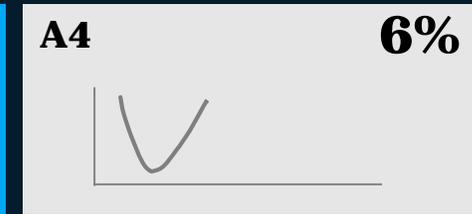
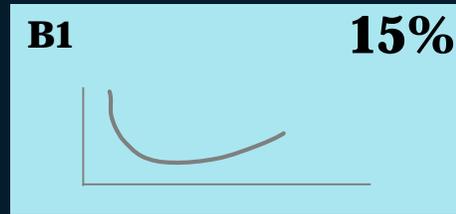
世界のエグゼクティブによる世界的なコロナウイルス危機の形状の予測

世界2,079人のエグゼクティブ調査、回答者の割合

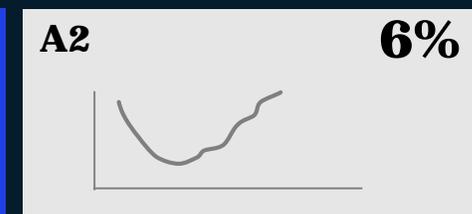
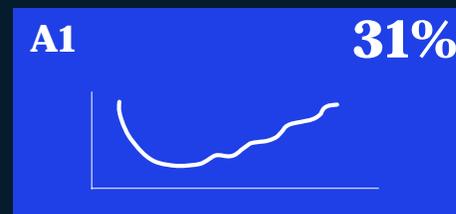
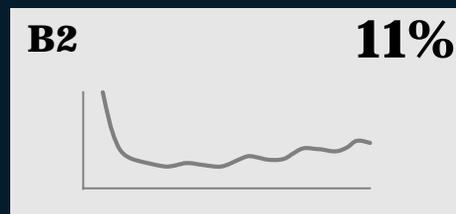
最も可能性の高いシナリオ

ウイルスの蔓延と公衆衛生への対応

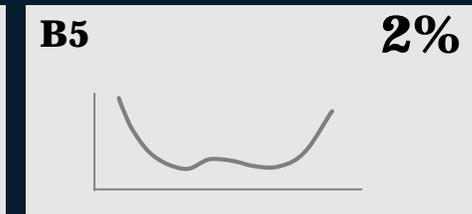
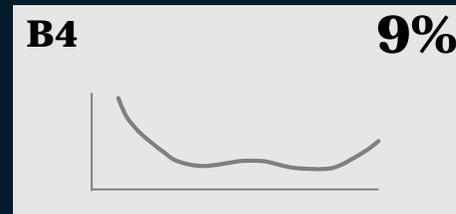
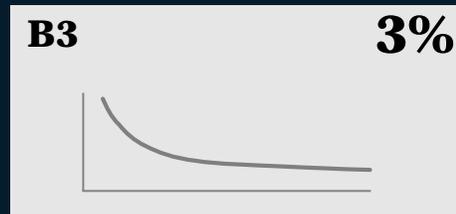
ウイルス拡散の迅速かつ効果的な制御



効果的に対応しているが(一部地域で)ウイルスが復活



公衆衛生介入の広範囲にわたる失敗



効果のない介入

部分的に効果的な介入

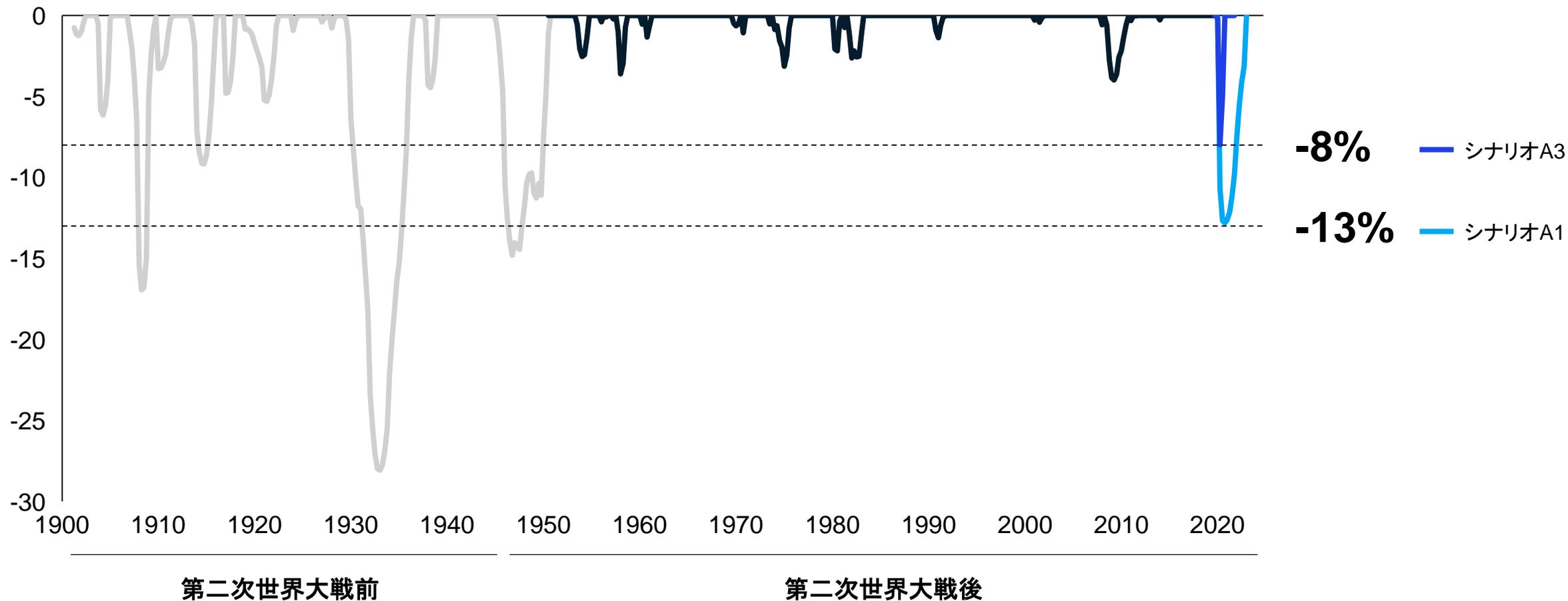
非常に効果的な介入

ロックオン効果と経済政策による対応

COVID-19が米国にもたらす影響は第二次世界大戦後を上回る見通し

米国の実質GDP

%、以前のピークからの減退の合計



シナリオA3: ウイルスを抑制

第2四半期の半ばまで中東、欧州、米国でウイルスの感染拡大が続き、ウイルスの季節性と公衆衛生対策の強化によって感染症例数が減少する



疫学的シナリオ

中国と東アジア諸国は現在の回復状況を維持し、第2四半期初期にウイルスを抑制

欧州と米国でのウイルスは経済的閉鎖から2~3カ月間で効果的に抑制され、公衆衛生面での対策強化とウイルスの季節性を受けて、新たな感染症例数は4月末までにピークを迎え6月までに減少する



経済的インパクト

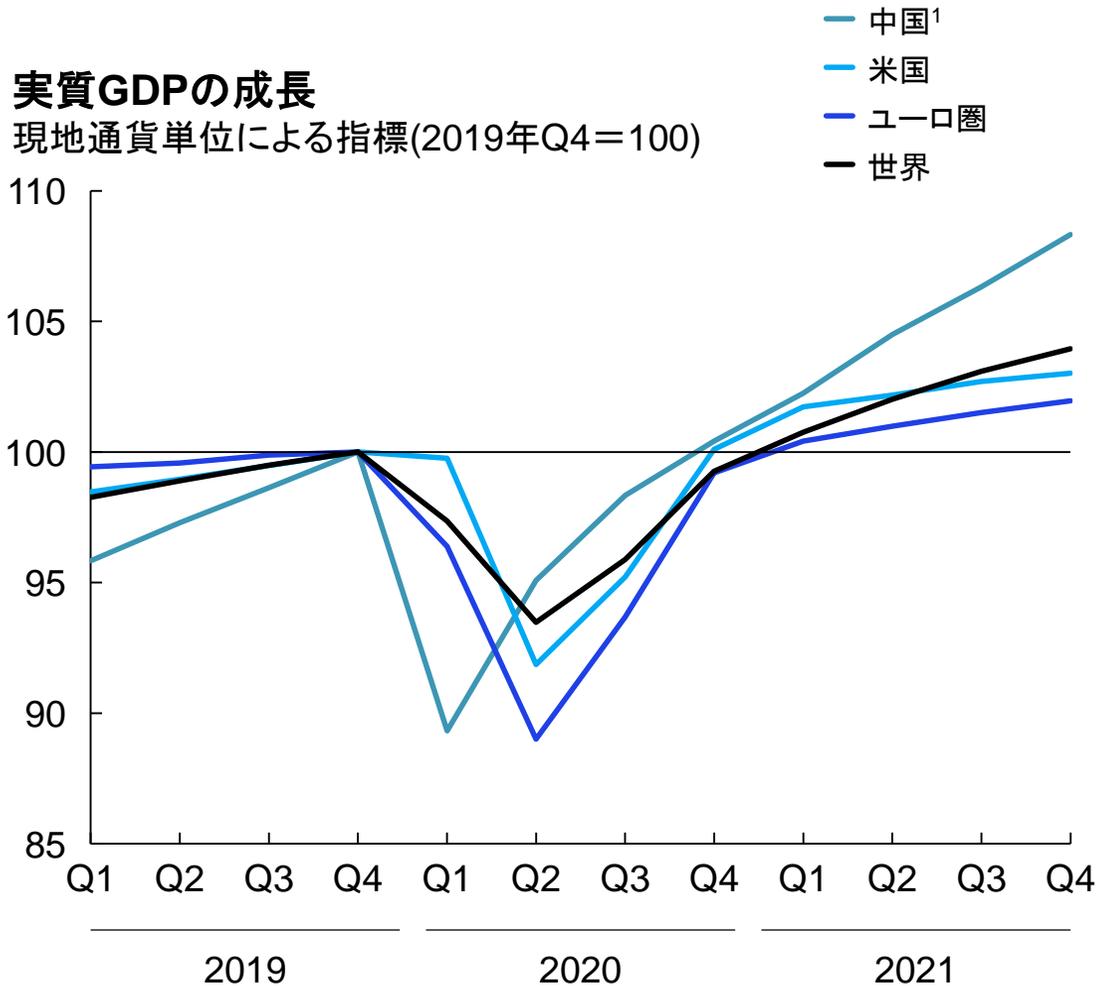
中国は急激だが短期間の減速を経て危機前の活動水準に素早く回復。中国の2020年の年間GDP成長率は最終的にはほぼ横ばい

欧州と米国では、金融と財政政策によって経済的な打撃が一部緩和され、感染もある程度遅れることから、力強い反発は2020年第2四半期末のウイルス抑制後となる可能性

多くの国では第2四半期に第二次大戦後には見られなかったような急激なGDP減少を経験すると予想される

シナリオA3: ウイルスを抑制、成長再開

主要経済国



実質GDPの
低下
(2019年Q4~
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

中国	-4.9%	-2.0%	2020 Q4
米国	-8.1%	-2.5%	2020 Q4
ユーロ圏	-11.0%	-5.2%	2021 Q1
世界	-6.5%	-2.7%	2021 Q1

1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

シナリオA1: 世界全体で 緩やかな回復

季節的な減少もなく、ウイルスは世界的に拡散する。多くの国で医療制度が圧倒され、特に貧困国では大規模な人的・経済的打撃が起きる



疫学的シナリオ

中国はウイルスの地域的な再拡大を封じ込める必要がある

米国と欧州は一つの四半期内ではウイルスを封じ込めることはできず、夏にかけて一定の物理的距離戦略と隔離を導入することを余儀なくされる



経済的インパクト

中国の回復はより緩やかとなり、外国への輸出が減少するため痛手を受ける。経済はかつてないほどの縮小に直面する可能性がある

米国と欧州の第2四半期のGDPは年換算で35~40%の下落となり、欧州の多くの主要経済国の状況も同様となる。経済政策では失業数や事業閉鎖の急増を防止できず、ウイルス抑制後も回復が大幅に遅れる

多くの国では危機前のGDP水準に回復するまでに2年以上を要する

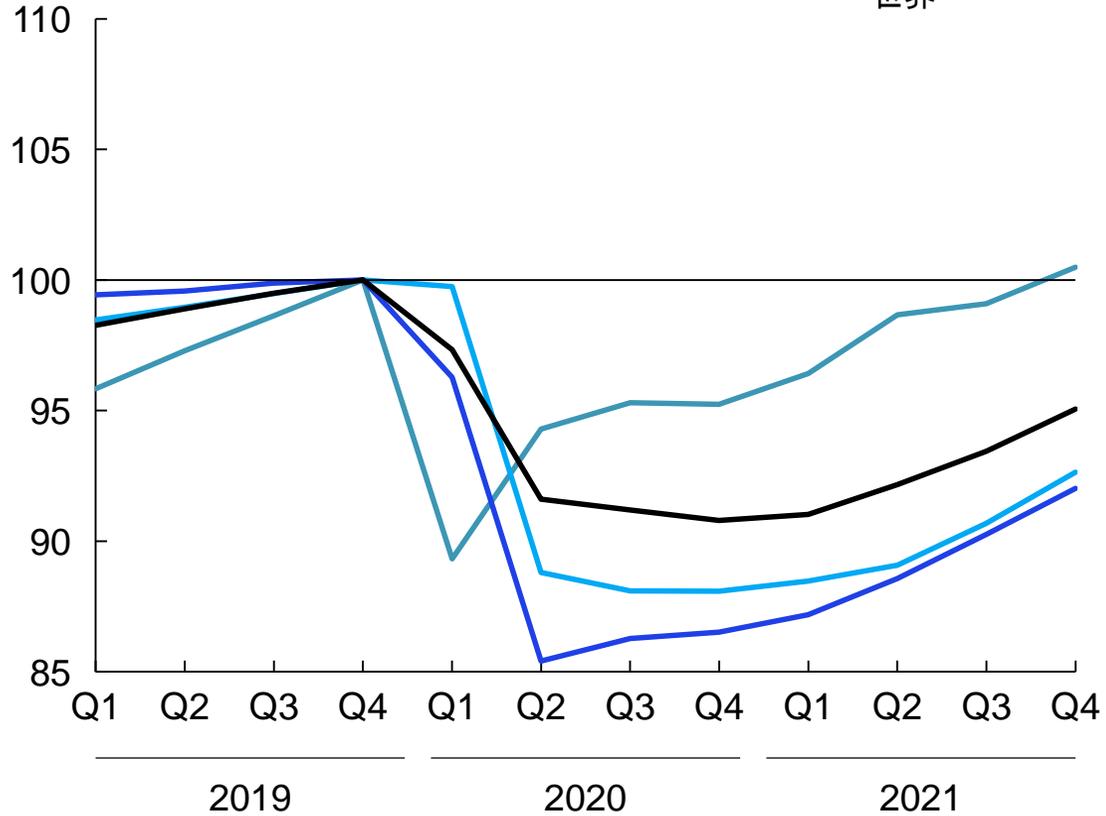
シナリオA1: ウイルスの復活、 緩やかな回復

主要経済国

実質GDPの成長

現地通貨単位による指標(2019年Q4=100)

- 中国¹
- 米国
- ユーロ圏
- 世界



実質GDPの
低下
(2019年Q4~
2020年Q2)

2020年の
GDP成長

危機前水準への
回復時期
(四半期)

中国	-5.7%	-4.4%	2021 Q4
米国	-11.2%	-8.1%	2023 Q1
ユーロ圏	-14.6%	-11.1%	2023 Q3
世界	-8.4%	-6.5%	2022 Q3

1. オックスフォード・エコノミクスによる季節調整値

資料: Oxford Economicsとの提携によるマッキンゼー分析

ビジネスリーダーが今後数週間に注目すべきこと

ビジネスリーダーが問いかけている3つの質問と手がかりとなる指標

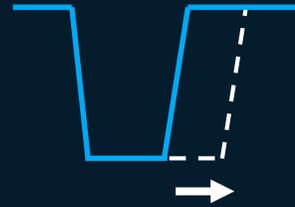
混乱の深さ

需要減少の深刻度はどの程度か？



混乱の長さ

混乱はどのくらい続くのか？



回復の形

どのような形で回復するのか？



指標

疫学的

- 市中感染が確認された後、社会的距離戦略を実施するまでの時間
- 症例数-絶対数
(検査の拡大に伴い急増することが予想される)
- 経済的貢献度と比較した症例の地理的分布

経済的

- 耐久財(自動車、家電等)への支出削減
- 行動の変化の度合い
(例: レストランでの消費、ジムでの活動等)
- 旅行の減少幅
(フライトキャンセルの割合、渡航禁止)

- 症例数の変化率
- ウイルスの季節性に関するエビデンス
- 100万人当たりの検査数
- 在宅で治療した症例の割合
- 病床利用率(負担の大きいシステムは回復が遅い)
- 治療法の利用可否
- 他国と比較した症例致死率

- 支払い遅延・信用破綻
- 株式市場とボラティリティ指数
- 購買担当者指数(PMI)
- 新規失業保険申請件数

- 公衆衛生対策と経済活動の効果的な統合
(例: 飛行の前提条件としての迅速な検査)
- 時間の経過に伴う異なる疾患特性の可能性
(例: 突然変異、再感染)

- パンデミックの初期にウイルスに曝された国々の経済活動の立ち直り
- 経済の再始動を確実にするための、パンデミック時の早期の民間・公的セクターによるアクション

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: 「Next-
Normal」への移行

リーダーは5つの「R」に沿って行動する必要がある

ResolveからResilience、ReimaginationからReformへの道筋

Resolve



COVID-19が企業の従業員、顧客、協業者に与える影響に迅速に対応する

Resilience



短期的なキャッシュニーズへの対応と、感染症拡大に伴う経済停滞への長期的な施策を実行する

Return



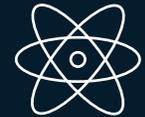
ウィルスの蔓延による影響から、事業を本来の規模に素早く回復させるための詳細な計画を立てる

Reimagination



この危機が強いる断続的な変化は何か、企業はどのように変わるべきか、「Next normal」を改めて考える

Reform



競争環境と規制がどのように変化し得るか明確な理解を持つ

危機対応の5つの段階に関する重要インサイト

マッキンゼーの各研究グループによる最新の見解を掲載した記事



Resolve

[Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis](#)

– 認識向上、脆弱性、共感性、思いやりに対処するために内側に目を向け、次に利害関係者の懸念に向き合い対処する外側に目を向けることにより、リーダーは個人に対する配慮を示し、レジリエンスを構築し、危機後の未来を積極的に描くよう組織を導くことができる。

[The CFO's role in helping companies navigate the coronavirus crisis](#)

– CFOと財務部門が3つのステージに講じるべき重要ステップとは、即時の安全性と存続、Next normalを見据えた事業の短期的な安定化、および企業の回復に向けて実施できる大胆な打ち手に向けた長期的準備である。

[Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center](#)

– COVID-19対応の体制および必要最小限機能するNerve Centerを迅速に構築するにあたってのアプローチと重要な考慮事項



Resilience

[“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time”](#) – COVID-19を取り巻く不確実性に対するように対処し、影響の境界線を見極めるか、また未来はどう展開するかの議論

[A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19](#)

– 危機を通じて41カ国の消費者心理を追跡するグローバル調査シリーズから読み解く消費者行動の洞察



Return

[From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return](#) – ビジネスモデルを再考する際に注力すべき4つの戦略的な領域: 収益の回復、オペレーションの再構築、組織の再考、デジタルソリューション採用の加速

[The Restart: Eight actions CEOs can take to ensure a safe and successful relaunch of economic activity](#)

– フランス、欧州、アジアのすべてのセクターの大手企業のリーダーに対する調査と対話に基づくReturnに向けた施策集。ロックダウンの解除に関する課題や懸念について幅広い見解を提供する

[How to restart national economies during the coronavirus crisis](#)

– 経済再開に向けた2つのフレームワークを提供。1つ目は政府、民間、非営利団体がいつ経済を再開すべきかを念頭に設計されており、2つ目はどうやって再開すべきかのアプローチを概説する。



Reimagine & reform

[The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal](#) – ビジネスリーダーが「Next Normal」に向けた計画を立案するにあたって考慮すべき7つの要素。

[Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis](#) – 5つの枠組みを使用し、複数の時間軸を横断して活動する「将来計画チーム」を立ち上げる方法

[Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote](#) – アジャイル文化を維持する意図的なアプローチ、遠隔作業を通じてアジャイル目的に貢献するため再調整されたプロセスによる生産性改善の手法。

Contents

01

COVID-19の現況

02

シナリオおよび
今後の方向性

03

先を見据えた
時間軸別の計画

04

参考資料: 「Next-
Normal」への移行

Returnのフェーズが見えてきた

しかし早すぎる再開はリスクも高く、新たな現実直面する

何週間にもわたる屋内退避命令によって、世界は深刻な経済的な苦境に陥っており、生計の維持や、政府として人命を救うための能力にも負担が生じつつある

今では世界中の政府が段階的な再開に向けた選択肢と時期の検討に入っている

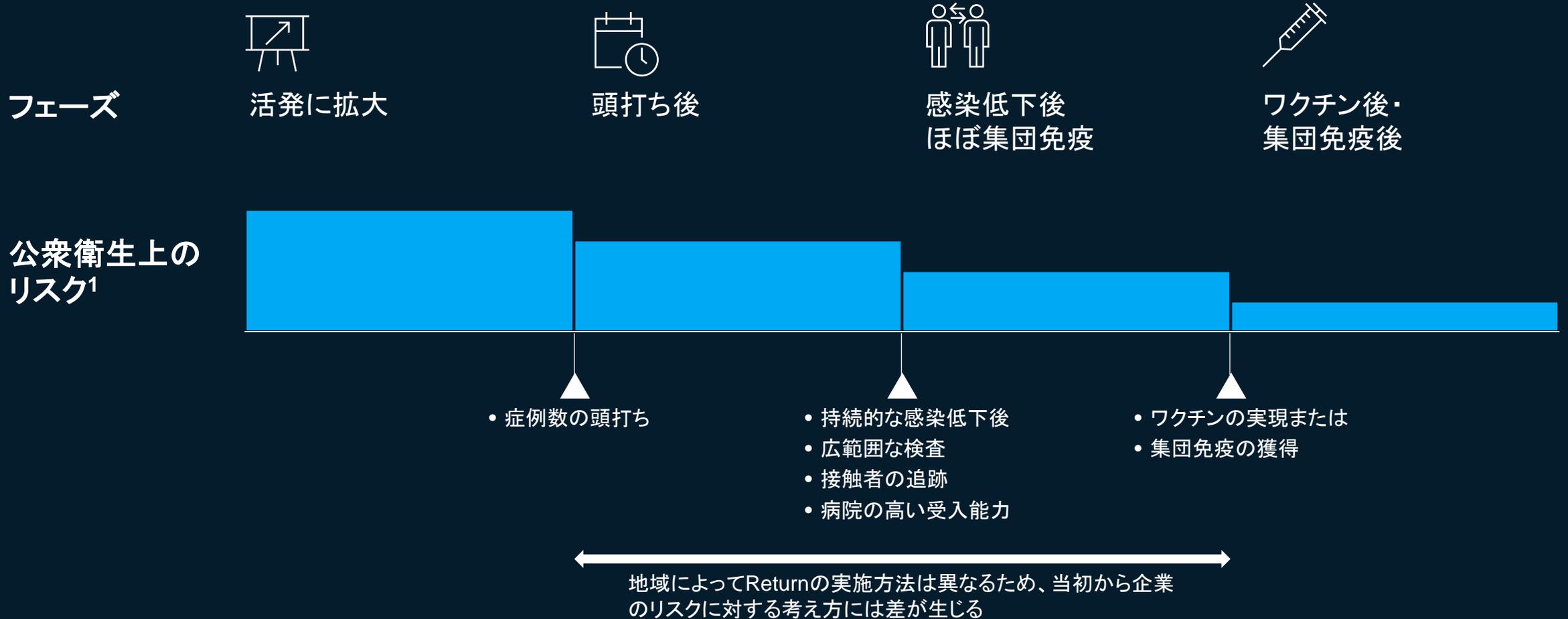
経済再開を取り巻く環境には様々な違いがある。頭打ちを理由に再開を検討する地域もあれば、追加の検証が完了してから再開することを目指す地域もある(例: 病院のキャパシティ、検査能力、その他)

こうした違いはまた、職場復帰に関連するリスク、これらのリスクを適切に管理できるかどうかについて、企業内での懸念を引き起こしている

更にCOVID-19は企業を取り巻く多くの現実を変えた。リモート・ファーストは数ヶ月で達成可能な目標かもしれないが、消費者の間ではデジタルチャネルの構造的な普及が進んでおり、また第二次世界大戦以来の最大の景気後退が懸念されることから企業は間もなく難問に直面する可能性がある

再開時の公衆衛生と経済の実態は地域によって大きく異なる

一部の地域は感染の頭打ちを機に早期に再開を検討するが、大幅な減少まで待つ地域もある



1. ワクチン後のフェーズに到達するまではウイルス復活の可能性も引き続き高い

AACTの実施: Return計画の 4つの側面

Adapt
収束後の世界に
合わせて事業を
順応させる

Accelerate
セグメントに応じて従業員の
構造シフトを加速する

Craft
従業員と顧客を守る
ためのステージ別の
再開計画を練る



Time
地域の状況に合わせた
移行のタイミングを図る

AACTの再確認:Returnに向けた効果的な計画のための4つの要素

<p>1 Adapt 収束後の世界に合わせて事業を順応させる</p>	販売チャンネルをデジタルにシフト	不況のインパクトに事前に備える	顧客や協業先の安全性とレジリエンスのニーズを十分以上に徹底する
<p>2 Accelerate セグメントに応じて従業員の構造シフトを加速する</p>	よりリモートな業務モデルに移行する	Next normalにより素早く順応する大規模なスキル再習得	複数のシナリオ下で未来を守るための打ち手
<p>3 Craft 従業員の安全のための運用計画を練る</p>	従業員と顧客ジャーニーを通じたステージ別の計画を練る	専門家会議が主導する「レッド・チーム」が主導する専任のガバナンスの導入	安全に働くための能力、ロールモデル、プロセス、システムの改良
<p>4 Time 地域の状況に合わせた移行のタイミングを図る</p>	基準値に基づいて従業員の再復帰に向けたタイミングを図る	消費者の需要回復のタイミング(店舗・デジタル)を特定する	ウイルスに影響されやすい人口の再復帰のタイミングを図る ¹

1. 従業員の安全性と公正な対処に関しては地域または全国的なガイドラインを順守する



Adapt

収束後の世界に合わせて
事業を順応させる

COVID-19の正確な症例数が把握できず、様々な年齢層でより重症化するウイルス感染が起きており、確実にウイルスを排除できる環境を構築することは難しい状況にある。企業のリーダー、従業員、顧客にとって、どうやって世界が平常状態に戻れるのかは不透明なままである

ワクチンはこうした多くの懸念を緩和できるが、2021年までに提供される可能性は低い

この状況で事業を再開しようとしても、特に裁量消費支出に依存するほとんどの企業は単純にCOVID前の平常業務を今後続けることはできない

不況に備えて資金を温存し、あるいは健康状態を心配することで、顧客は消費を先送りする可能性がある

よって企業は、需要はどのようになるのかの前提条件を新たに見直し、どうすれば需要を喚起できるかの方策を練る必要がある。多くの企業では、おそらく短期的に事業のあり方を変える必要があるだろう(消費者とのやり取りをデジタルにシフトするなど)

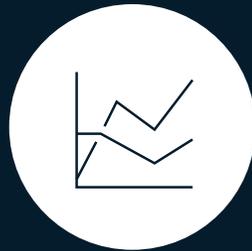


Recoveryに向けた活動の優先順位を決定するにあたっては、事業に起きている3つの根本的な変化を検討する必要がある



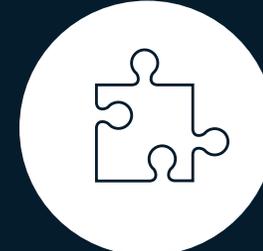
新たな顧客行動と ニーズ

行動やインタラクションの
好みが変わっており、今後も
シフトが続く



予測不能な需要 パターン

需要回復はより予測不能と
なり、おそらく以前とは異なる



構造的な 余剰キャパシティ

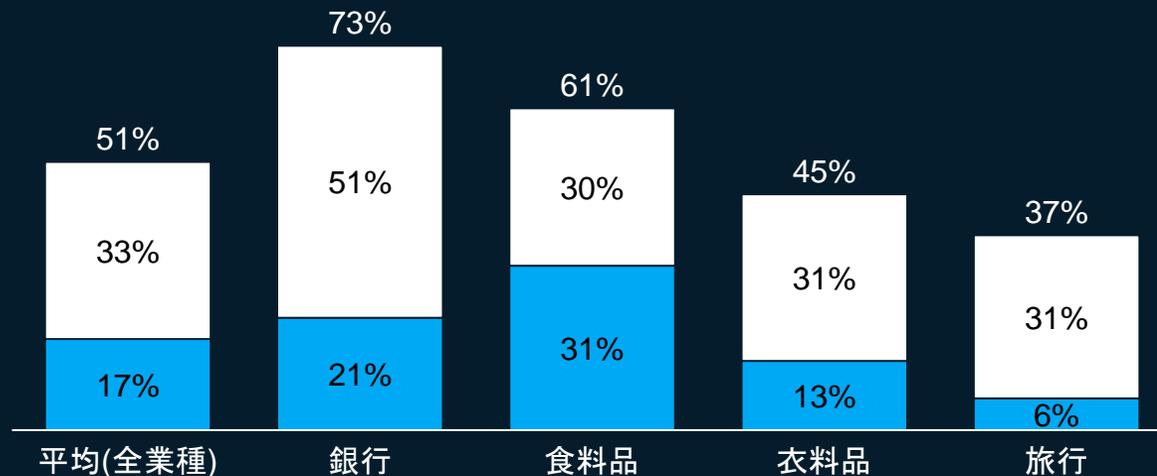
多くの業種がキャパシティ
過多となり、運営コストの削減
や変動費化が求められる

デジタル販売チャネルの普及が高まっている

消費者はデジタルチャネルの採用を加速している¹

ほとんどの初回の顧客(約86%)はデジタルを利用したことに満足/非常に満足しており、大多数(約75%)はデジタルをコロナ収束後も継続して利用する予定

回答者全体に占める割合、%



■ 通常の利用者 ■ 初回の利用者

資料:

1 - Q: 過去半年間に、次のどの業種でデジタル(モバイルアプリやウェブサイト)を利用/訪問されましたか?新型コロナウイルスの期間にデジタルの利用を開始したサービスはどれですか?

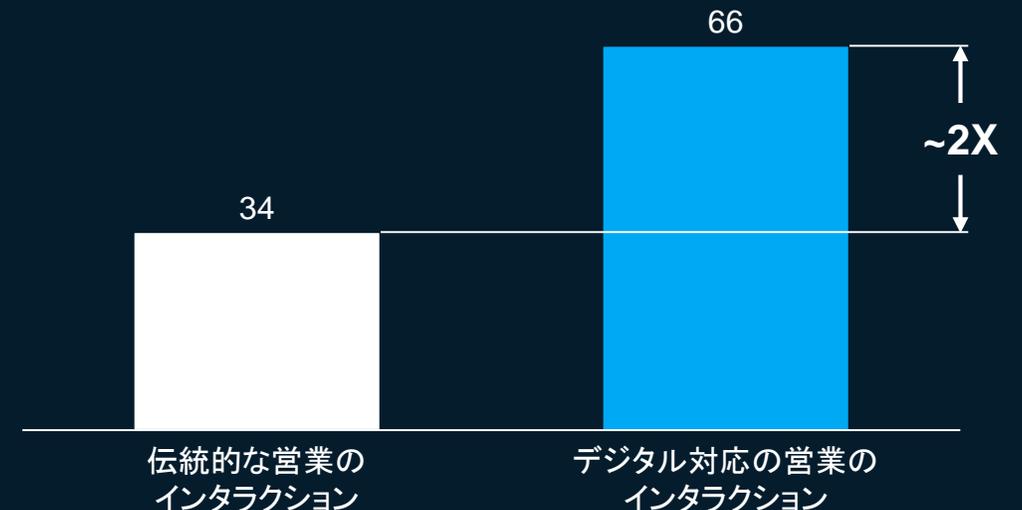
McKinsey&Company COVID-19デジタル・センチメント・インサイト: 米国市場の調査結果(2020年4月25~28日)

2 - マッキンゼーB2B意思決定者パルス調査、2020年4月(グローバルのN=3,619、フランス、スペイン、イタリア、イギリス、ドイツ、韓国、日本、中国、インド、米国、ブラジルの回答者)

... またB2Bの意思決定者も同様である²

B2Bの意思決定者はデジタル営業のインタラクションが、今後数週間で従来のインタラクションの約2倍重要になると考えている(COVID以前と重要性は変わらないに対して)

回答者全体に占める割合、%



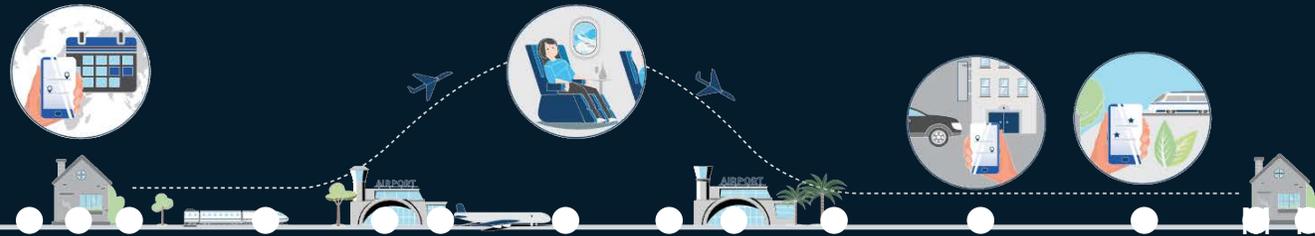
エンド・ツー・エンドの顧客ジャーニーを反復的かつ迅速に再設計していくことが不可欠となる

旅行業の例: 「非接触」体験のデザイン

重要ジャーニーに関わるリスクを理解し、こうしたリスクへの最善の対応策と緩和策となる主要ソリューションを設計する。部門横断チームによるソリューションの迅速な開発により、チームは「卓上」で未来のエクスペリエンスを設計し、ユーザーやステークホルダーとの迅速なテストと検証を行うことができる。

エンド・ツー・エンドの旅行者ジャーニーで特定されたリスク解消アイデア

(例示)



非接触のE2Eジャーニー



より安全な電車/バスの車内ゾーニング



完全デジタルのホテル



より安全な列車内での荷物保管



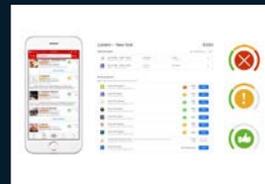
ホテル連動の医療サービス



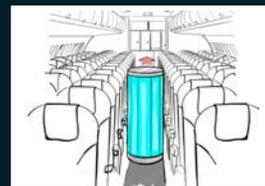
空港内の隔離ポッド



選択肢を計画する安全度メーター



交通機関のUV清掃ロボット



目に見える保安トレーの消毒



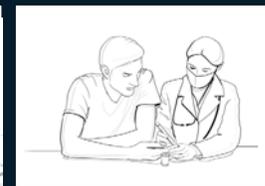
輸送機関のヘッドレストの換気口



従業員のレジリエンス研修



旅行前の健康チェック



ビジョンの開発、アイデア創出、プロトタイピング

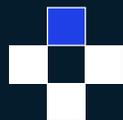
精細度を徐々に高めて、優れたサブセットのアイデアのプロトタイプを設計

顧客やステークホルダーとのテストと改良

関連ユーザーグループとの検証とコンセプト改良

優先順位づけ

Reopenとrecoveryを加速するための時期別の投資のバランス



Accelerate

セグメントに応じて従業員の
構造シフトを加速する

COVID-19に関連したシャットダウンにより、在宅勤務が可能な多くの従業員は新たに在宅勤務を経験することになり、また職場での勤務が不可欠な従業員の就業環境も変化している。

企業の経験によれば、在宅勤務を行う多くの従業員の生産性が向上している

そのため人事責任者を始めとする経営幹部の多くは、現在の在宅勤務を継続する価値があるのではないかと、またその場合は組織への帰属意識を醸成するニーズに適合するのかと疑問を投げかけている

他に検討されている別の代替案として、リモートワークと対面でのやり取りを組み合わせたハイブリッドなチーム方式に移行し、生産性、士気、コネクティビティの最適なバランスを提供できないかが模索されている

最後に、企業はまた経済シナリオの変化が労働力にどのような意味合いをもたらすのか、また企業の未来を維持しつつ代替的な機会や新たなスキル獲得にどう取り組むのが正しいのかについて模索している



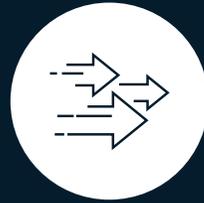
どの役職の移行を検討するのか: 外出禁止直後の状況では従業員を4つの カテゴリーに分類



バーチャル・リモート

リモートワークを維持しつつ、柔軟性を高める

- リモートでのサポート、生産性、コネクティビティ、健康に注力
- 必要に応じて、また可能であれば契約を柔軟な形態にシフト



柔軟な出社

地域の状況に合わせて段階的な再開の計画を定義する

- 安全な職場復帰プロセスを開始するためのマイルストーンを特定(例: 地域の公衆衛生システムの準備態勢、政府の職場復帰ガイドライン)
- ウイルスの蔓延、公衆衛生当局からのガイダンス、従業員の職場復帰の準備態勢、法的責任等の重要な考慮事項に基づいて事業再開に向けた詳細計画を作成



出社が不可欠

仕事の柔軟性を高めつつ業務を再開する

- 時差勤務やより緩やかな立ち上げ等、事業再開の計画を定義
- より柔軟なスキルセットに移行するための再研修
- 必要に応じて、契約を柔軟な形態にシフト



その他

透明性、新たなスキル獲得、未来への企業存続

- 会社が直面している実態の現状を可視化する
- 再度トレーニングを行うか注力先をシフトする機会を模索
- 会社の存続を守るその他の対策

リモートワークにはCOVID-19へのレジリエンスを超える重要な利点がある



人材へのアクセスが向上

(特にポテンシャルが高い)個人は仕事のために引っ越す意欲が低いため、採用可能な人材プールが拡大



コスト構造の低減

高価な企業の不動産のスペースや出張需要を削減



生産性が向上

従業員の効率向上(通勤時間等)
求められる業務再設計による生産性の向上(自動化、新たなツール、プロセス時間の改善、紙のフローやレポート数の削減等)



従業員満足度の向上

従業員の離職や予定外の欠勤を低減できる
柔軟性の提供

COVID-19を取り巻く状況によってリモートワークへの採用が促進され、その利点のいくつかを実現する機会が生まれる可能性がある

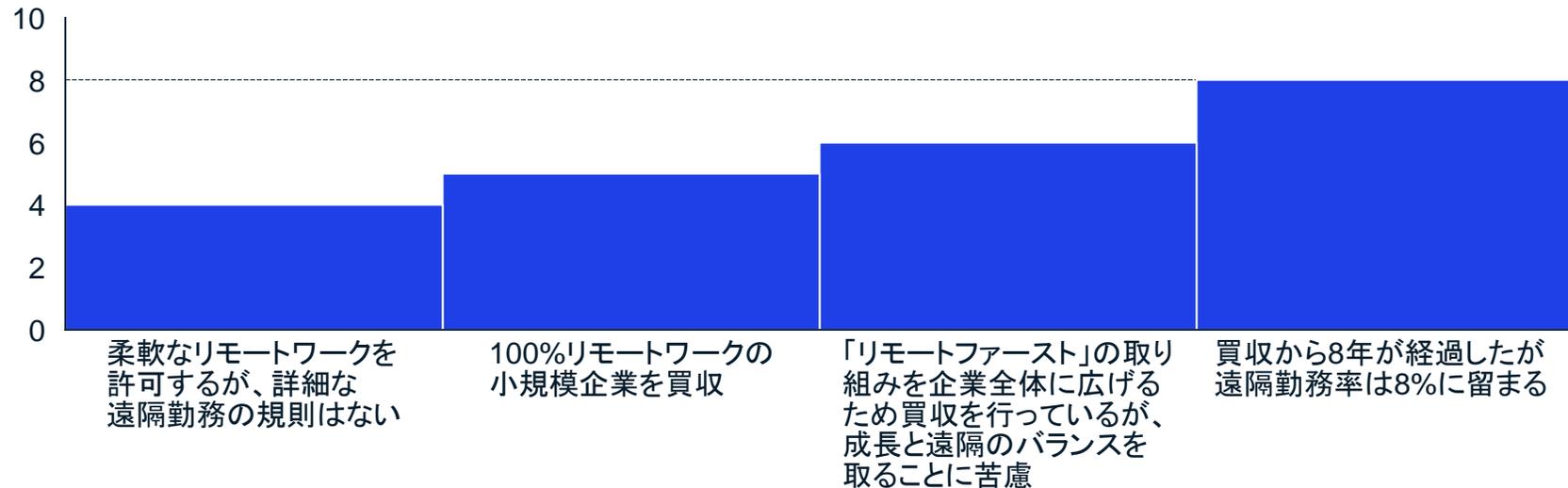
1. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-resilient-operations>
2. <https://globalworkplaceanalytics.com/>
3. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-working-home-future-looking-technology>
4. CNN
5. American Management Association

これまでの企業による在宅勤務への移行はほとんど成功していなかった

過去の在宅勤務へのシフトの取り組みは進みが遅い

グローバルソフトウェア企業のケース事例

同社でのリモート勤務の比率

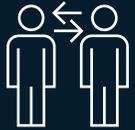


シリコンバレーの企業はリモートワークを10年以上推進してきたが、「コア」の機能(ソフトウェア、製品開発、データ等)でのリモート化はわずか8~10%前後である

- 世界中の多くの企業がリモートワークの取り組みを試行する中、シリコンバレーの企業は繰り返し遠隔勤務を試行してきた最先端にある – ベイエリアでは人材獲得を巡る共創が激しく、事業用不動産のコストも高いためである
- しかし数十年にわたる努力を経ても多くの企業ではリモート化への推移は極めて緩やかで、あるいは以前に導入した遠隔勤務のポリシーが覆される場合もある

リモート環境では孤立化が根深い重要課題となる

遠隔勤務がもたらす従業員の孤立感には様々な要因が作用している



物理的な距離

「活動の中心地」から物理的に従業員が遠いほど、孤立感を体験しやすい



完了までの時間

完了までに1時間以上を要するような複雑な作業は孤立感を感じさせる



性格

特定の性格の特性(例: 良心的、人当たりが良い)は、リモートの職場環境でも良好な結果に貢献する



コミュニケーションの明快さ

明確に何を期待するかを伝えるのが得意なマネジャーのいるチームは孤立感を感じる事が少ない



表現の豊かさ

孤立感に関してどう感じているかを共有する従業員はごくわずか



従業員の期待

遠隔の職場環境で直接雇用された従業員は、仕事の体制が後から変化した従業員よりも精神的に準備が整っている



Craft

従業員と顧客を守るための
ステージ別の再開計画を練る

世界中で屋内退避命令の解除が進展することに伴い、中央政府は職場復帰をどのように進めるべきかの指針を示しつつあり、地方政府や規制当局からもより具体的な指針が提供されている

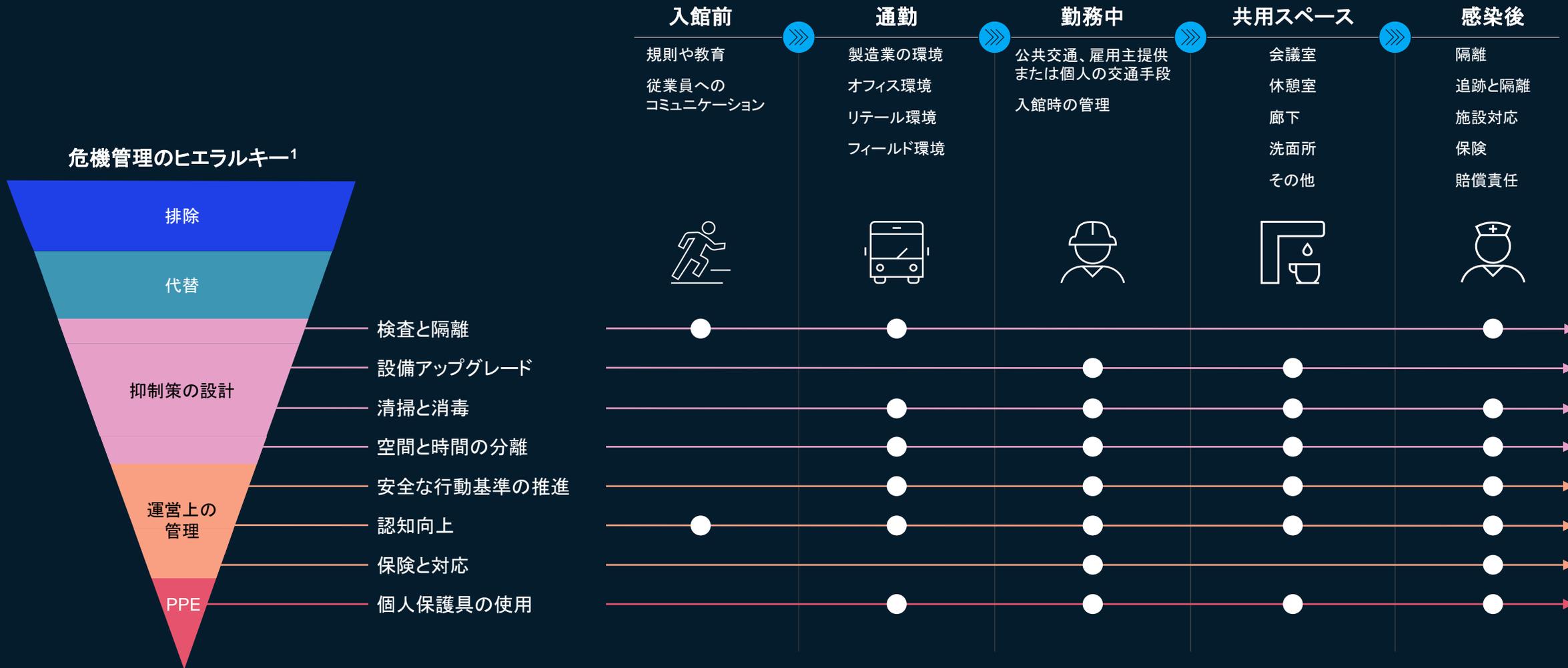
地域のCOVID-19の状況、既存の慣行（公共交通機関の使用など）、医療キャパシティ、および影響を及ぼすその他の要因に違いがあるため、このような運用計画では地域によって大きな差が生じると予想される

こうした規定を遵守することに加え、企業では世界中の類似の環境で事業を運営する他社の経験に基づいて、職場復帰に関する運用のベストプラクティスの構築に取り組んでいる



どのように移行を検討するか:従業員のジャーニーを通じた保護の徹底

製造業、オフィス、小売、および現場環境における労働力の保護の対策

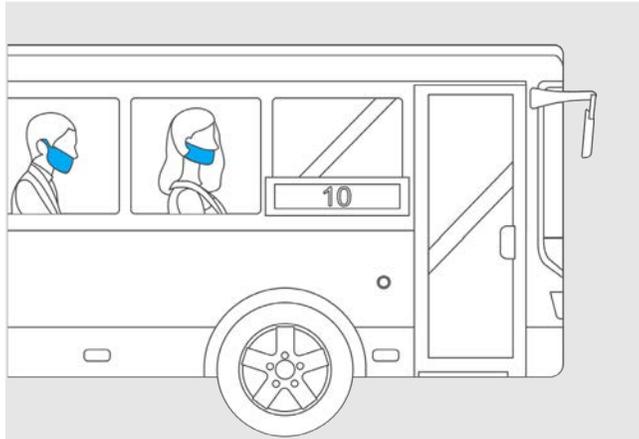


最も効果が低い 最も効果が高い

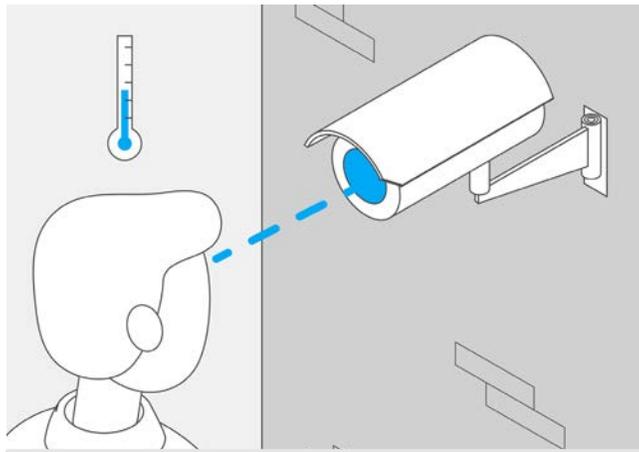
1. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/respirators-strategy/index.html> | <https://www.osha.gov/shpguidelines/hazard-prevention.html>

ジャーニーの例: 製造業の環境

通勤と入館前

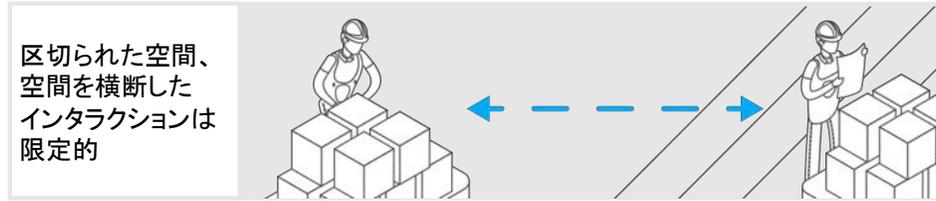


従業員の通勤時にもマスクの使用を要求



検温

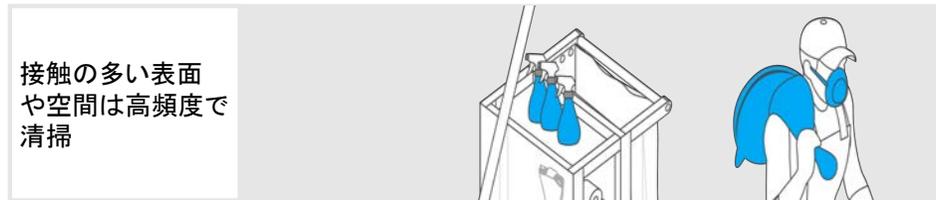
勤務場所



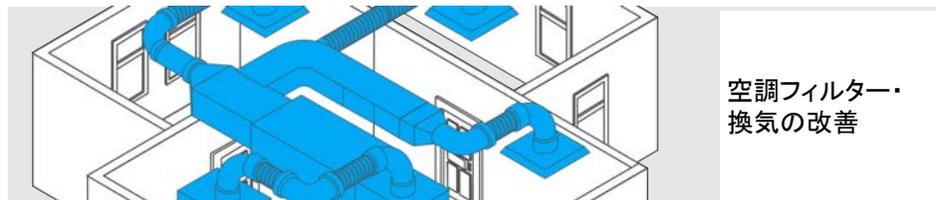
区切られた空間、
空間を横断した
インタラクションは
限定的



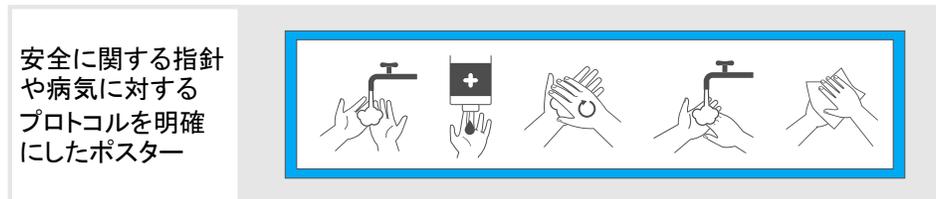
マスク等の適切な
PPEを常に着用



接触の多い表面
や空間は高頻度で
清掃

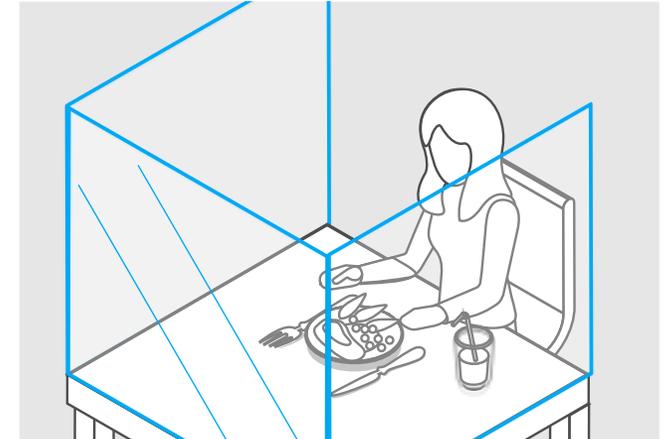


空調フィルター・
換気の改善

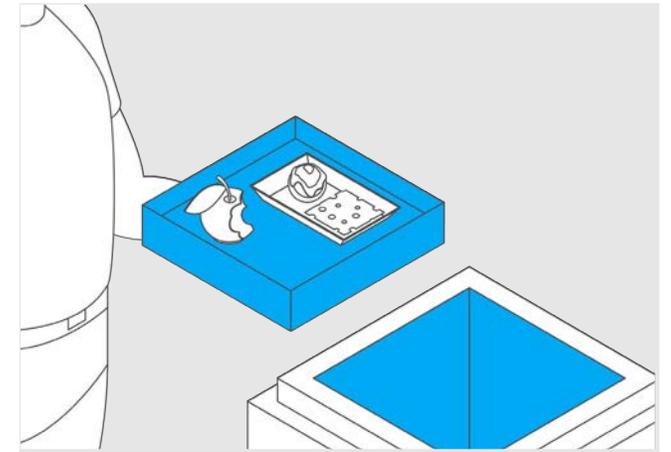


安全に関する指針
や病気に対する
プロトコルを明確
にしたポスター

共用スペースの使用



食事のテーブルには間仕切りを設置し、昼食は
分かれて座る



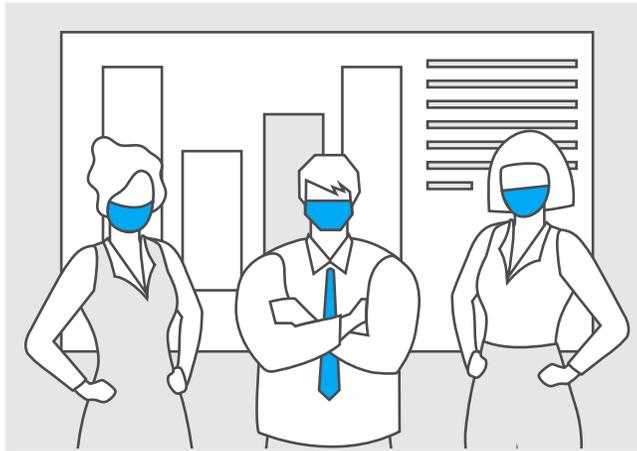
食堂では使い捨てのお皿を使用

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

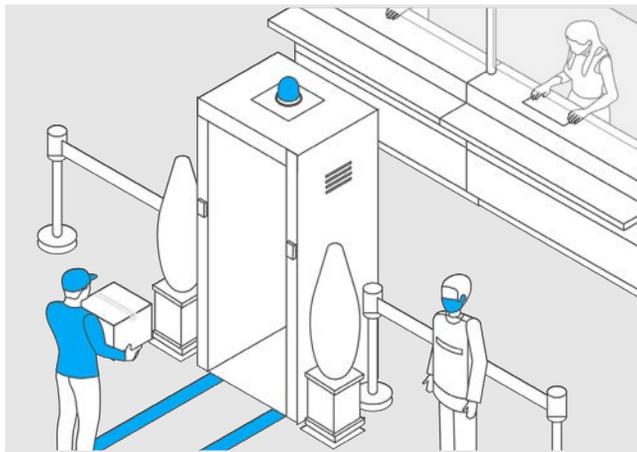
資料: エキスパートインタビュー、記事検索、クライアントサーベイ

ジャーニーの例: オフィス環境

通勤と入館前

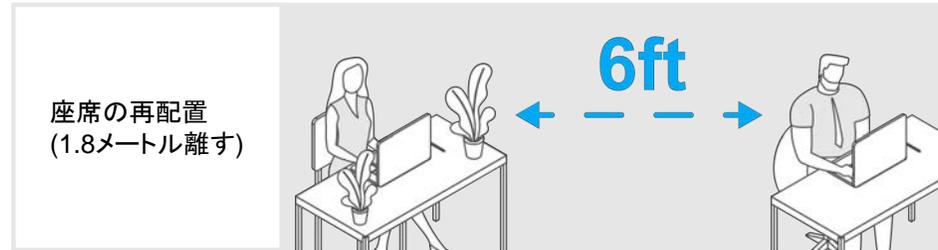


従業員はマスク着用を義務化し提供



従業員以外の入館は制限

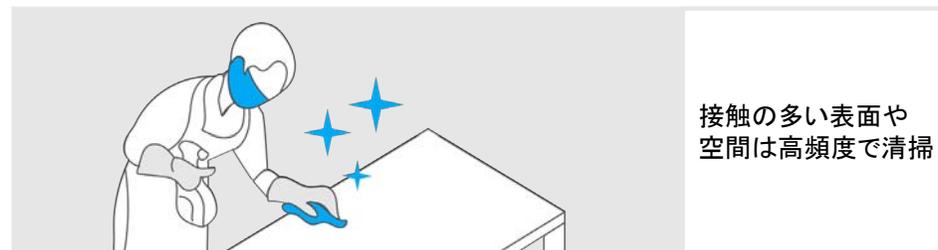
勤務場所



消防法の上限未満に
人数を制限
(シフト別の入館人数
の制限等)

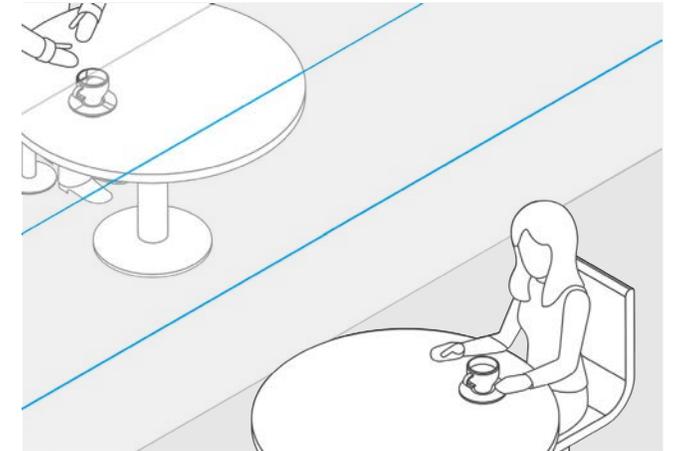


常にマスクが必要
(1.8m以上離れて個
別に作業をしている間
以外)



接触の多い表面や
空間は高頻度で清掃

共用スペースの使用



個別の昼食の席



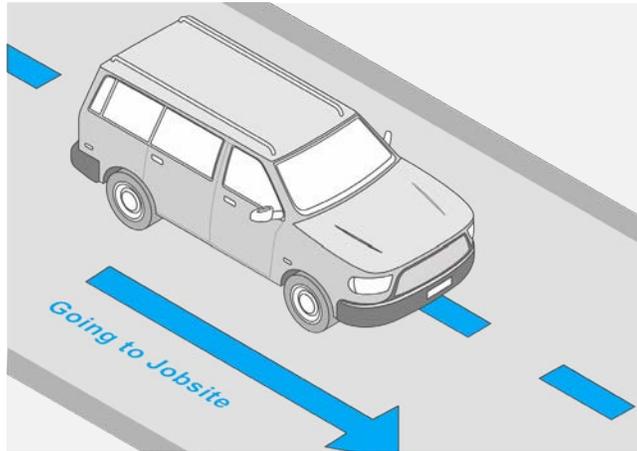
清掃頻度を向上し、清掃スケジュールは明らかな方式
でモニタリング

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

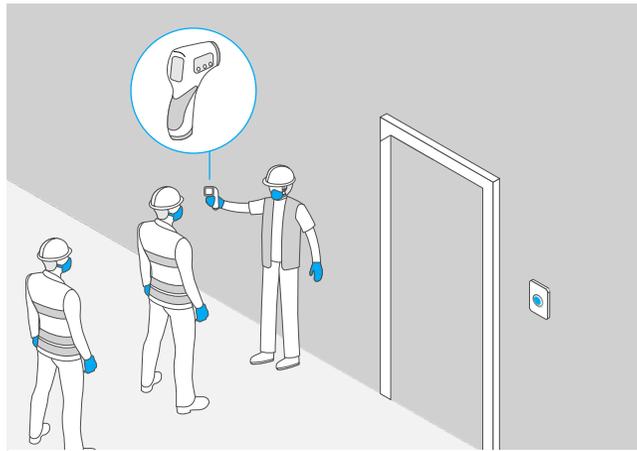
資料: エキスパートインタビュー、記事検索、クライアントサーベイ

ジャーニーの例: フィールド環境

通勤と入館前

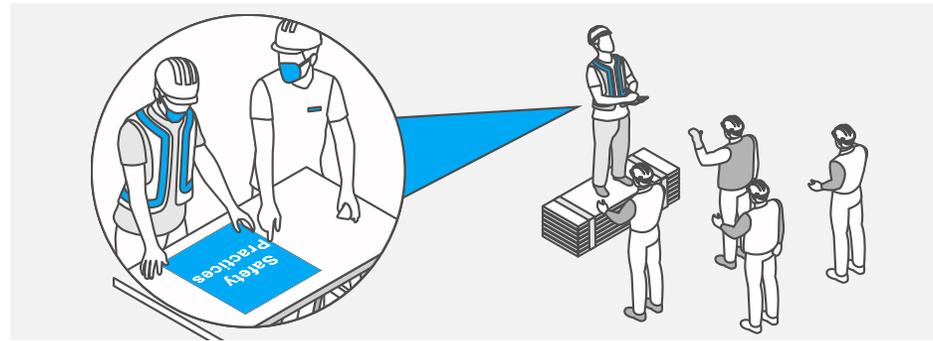


接触を最小限にするため自家用車の利用を許可

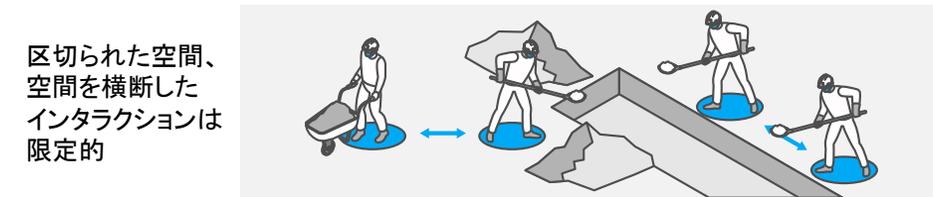


入館前の非接触の検温

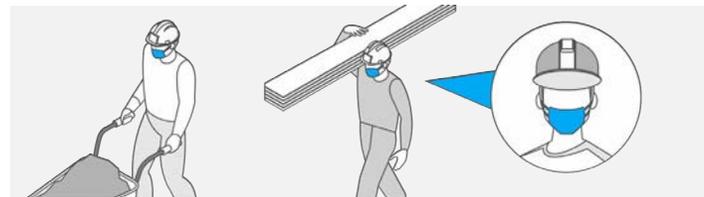
勤務場所



個別のミーティングで安全対策を議論

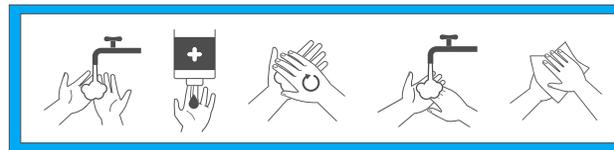


区切られた空間、空間を横断したインタラクションは限定的

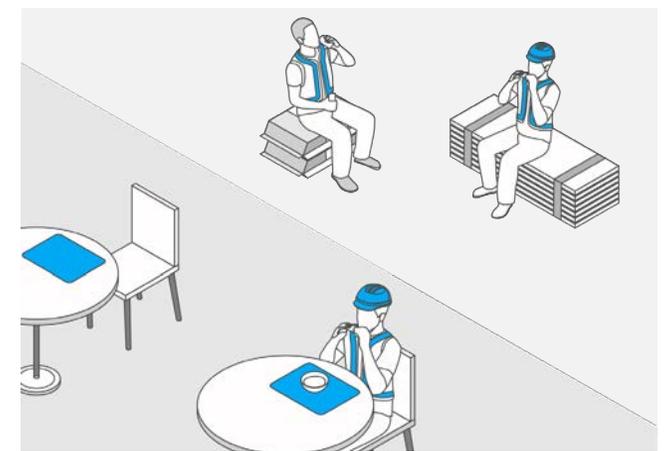


マスク等の適切なPPEを常に着用

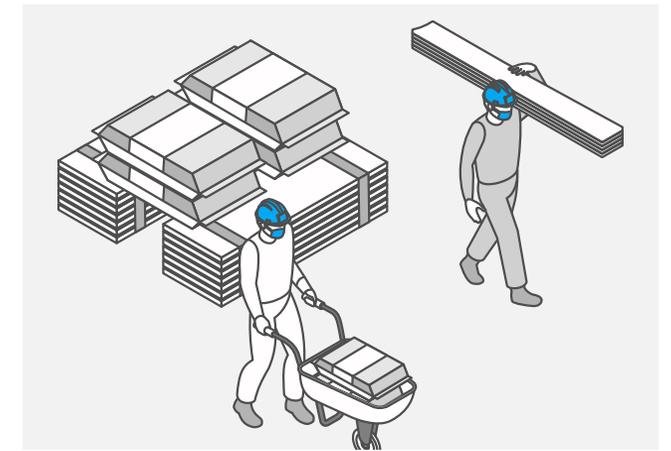
安全に関する指針や病気に対するプロトコルを明確にしたポスター



共用スペースの使用



トレーラー内の人数を最小限に抑制

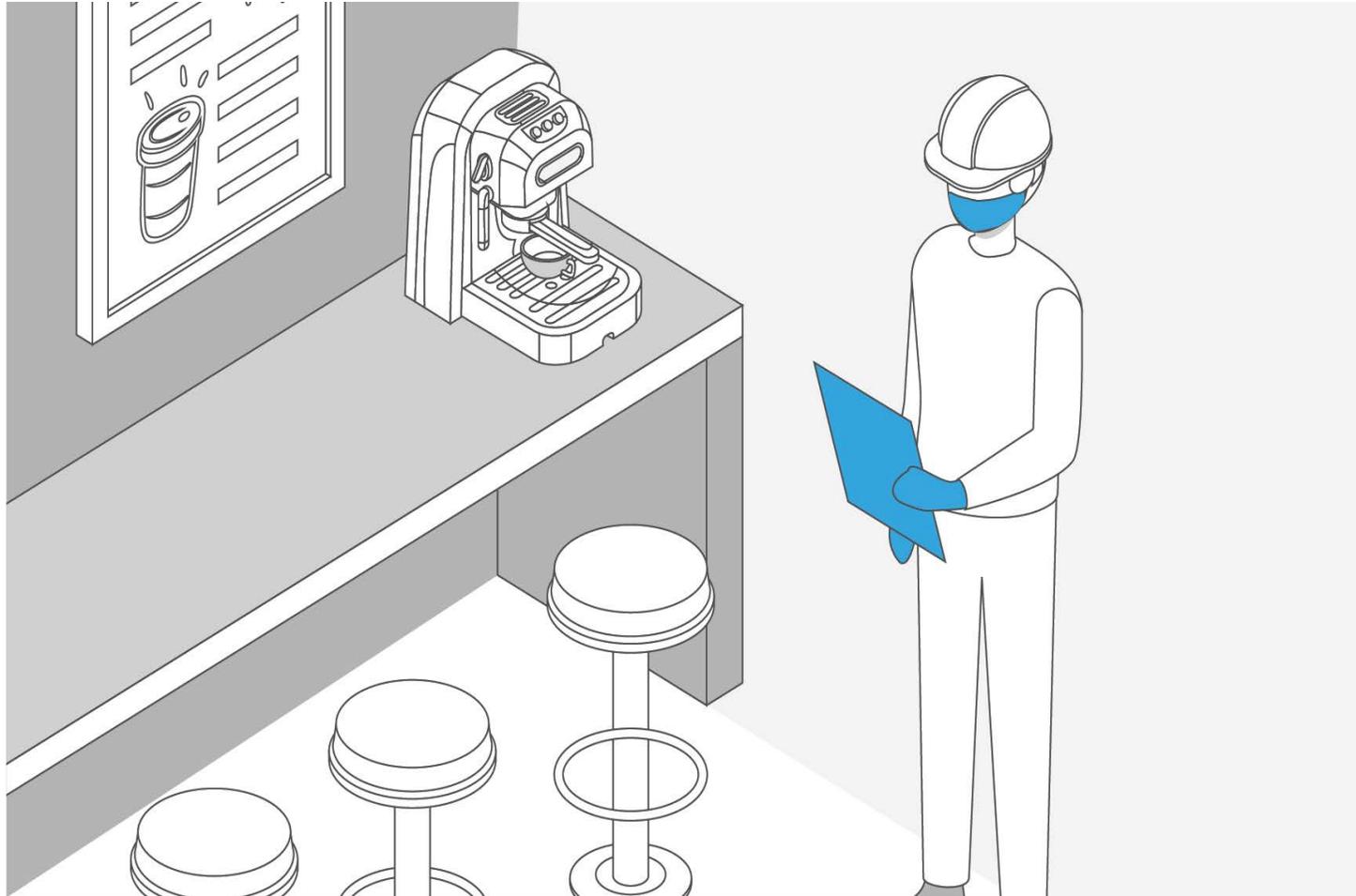


ヤード内の資材ピックアップをずらし距離を確保

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: エキスパートインタビュー、記事検索、企業サーベイ

例: ウォークスルー評価による高リスク区域の特定



第三者によるウォークスルー

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: エキスパートインタビュー、記事検索、企業サーベイ

安全な行動基準の推進

オフィス | フィールド

対策案の概要

従業員、従業員のチームまたは第三者がウォークスルー評価を行い、高リスクで接触の多い区域を特定

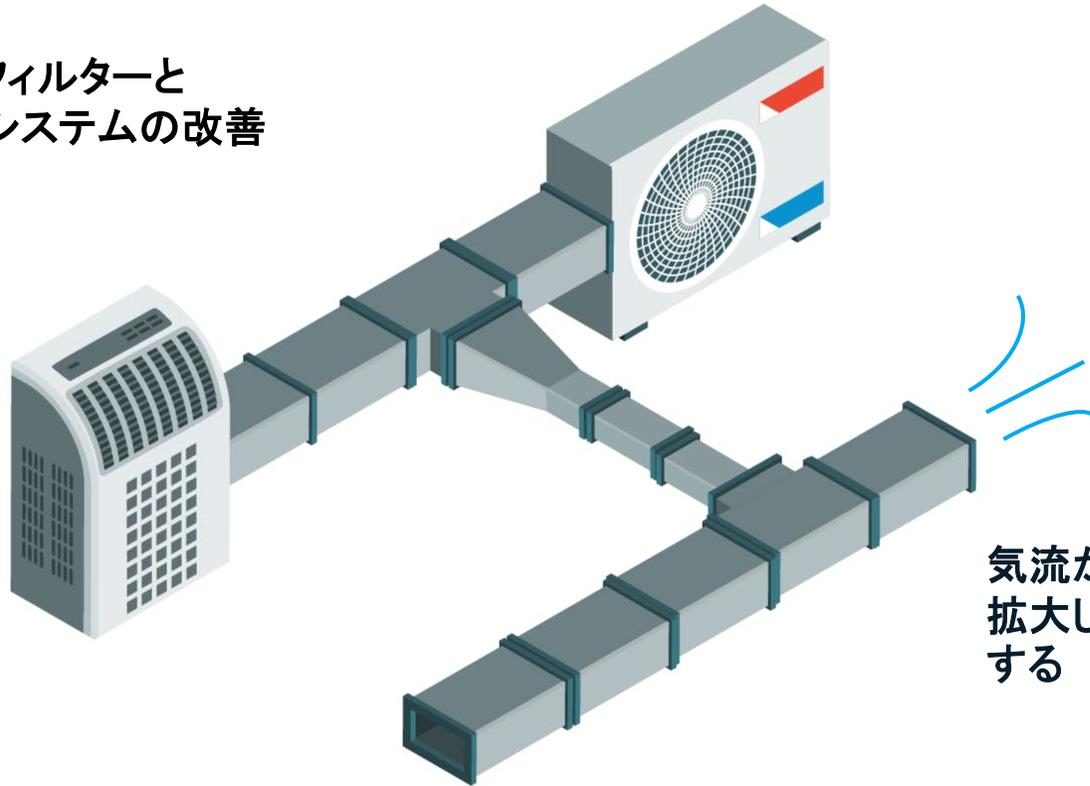
この評価結果を新たな安全対策に活用

実施されている場所

グローバル航空宇宙関連メーカー

例: 空気中の病原体を除去するためのエアフィルター や換気の改善

エアフィルターと 換気システムの改善



HEPA(高効率粒子状空気)
定格のフィルター

クライアント個別のニーズに特化したマッキンゼーの助言ではなく、個別のクライアントで導入する前に適切な法規や事業の要件に照らして検証する必要がある

資料: エキスパートインタビュー、記事検索、企業サーベイ

入館前

通勤

勤務場所

共用エリア

感染後

設備アップグレード

オフィス | フィールド

対策案の概要

作業環境に高効率のエアフィルターを設置し、
換気を改善する

可能であればセントラルエアコンと暖房システムの
使用を避ける

実施されている場所

韓国のグローバル自動車メーカーは換気要件を
政府のガイドラインを超える水準に高めている

多くの企業はステージ別の再開を検討する

米国を含む多くの政府が、事業再開をどのように実施するかのひな形を作成している

米国¹の計画に基づくステージの例

	ステージ1 制約の多い業務	ステージ2 一部制約のある業務	ステージ3 「Next Normal」の 業務
影響を受けやすい 人口	特別対応	特別対応	制約無し
バーチャルまたは 柔軟な出社	テレワークを推奨するが、 職場復帰を開始	テレワークを推奨するが、 職場復帰を拡大	
出社が不可欠な 従業員	共用スペースの閉鎖、 厳しい社会的距離の 確保	共用スペースの閉鎖、 一定の社会的距離の 確保	
旅行	必須以外は最小限	必須以外も再開	

1. ホワイトハウス、Guidelines for Opening Up America Againのアプローチに基づく

従業員の安全対策の導入にあたっては3つの重要要素を検討する



検討事項

少数の、強力かつ意図的に導入する対策に集中する



Return計画の構築と評価に取り組む「レッド・チーム」を巻き込む



コミュニケーションとケーパビリティ構築に投資する

概要

少数の強力な介入を意図的にエンドツーエンドで実装することが、適切な配慮をすることなく複数の介入を実施するよりも効果的である可能性がある

すべてのReturn対策を真剣に評価する「レッド・チーム」を用いることが従業員の安全対策をストレステストし、実行後の進展をレビュー、早期警告を提供することに役立つ

計画に向けた一時的な指針を提供しつつ、状況の不確実な性質を受け入れた真摯なコミュニケーションは、従業員の信頼獲得と双方向のコミュニケーション経路を維持するために役立つ

ケース事例

多くの国の食料品店は従業員と顧客の安全を確保する少数の簡単な対策の実施に注力することで、感染を最小限に抑えている

グローバル航空宇宙・防衛メーカーは「レッド・チーム」を利用して初期のReturn計画に含まれる複数の課題を特定した

グローバルファーストフードチェーンでは従業員に詳細なコミュニケーション計画を提供し、従業員の安全性/価値とコントロールできている意識を高めている



各地域が再開フェーズに入ると、様々な違いが生じると予想される。一部の地域は病院のキャパシティが高く(ICU、医療、外科)、広範囲にわたる検査や高度な接触者追跡が行われ、またピークよりも大幅に低い症例数と共に再開を迎える。一方で、症例数が頭打ちになったが、市中感染の程度について不透明なまま再開フェーズに入る場合もある。

このように不確実性が高い中で、企業は今も最適な再開に向けたタイミングを探っている。特に、企業は事業に与えるインパクト、需要回復のペース、労働者の安全、顧客の安全、保険の適用範囲、法的な賠償責任、その他の検討事項を配慮の上で、バランスを図る必要がある。

Time

地域の状況に合わせた移行のタイミングを図る



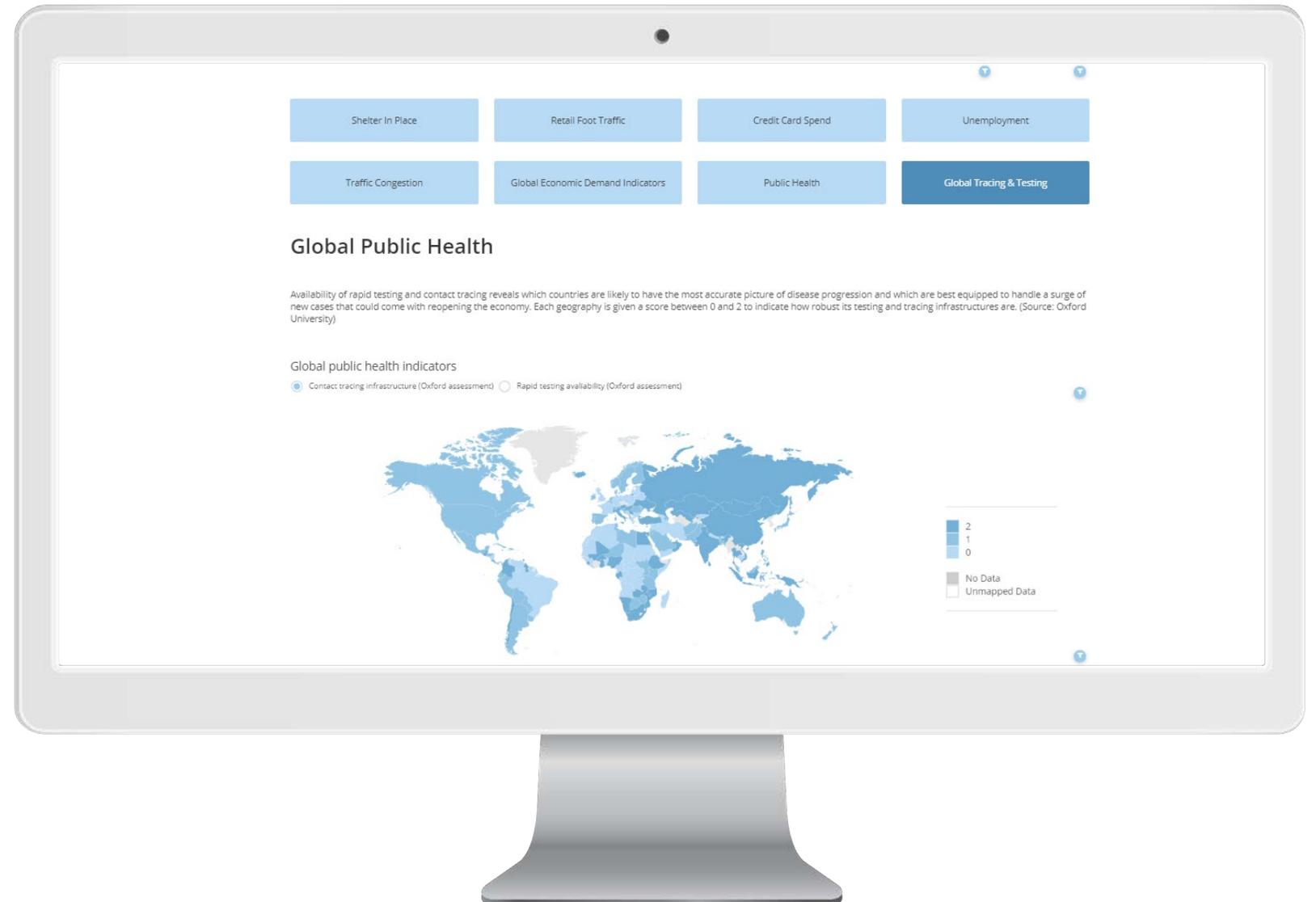
いつ移行を検討するのか



移行のタイミングを適切に判断するためには先行指標が重要なツールとなる

いつ移行を検討する
のか: 効果的な先行
指標ダッシュボードを
構築することで、再開
に向けたタイミングの
決定に役立てる

ダッシュボードの例

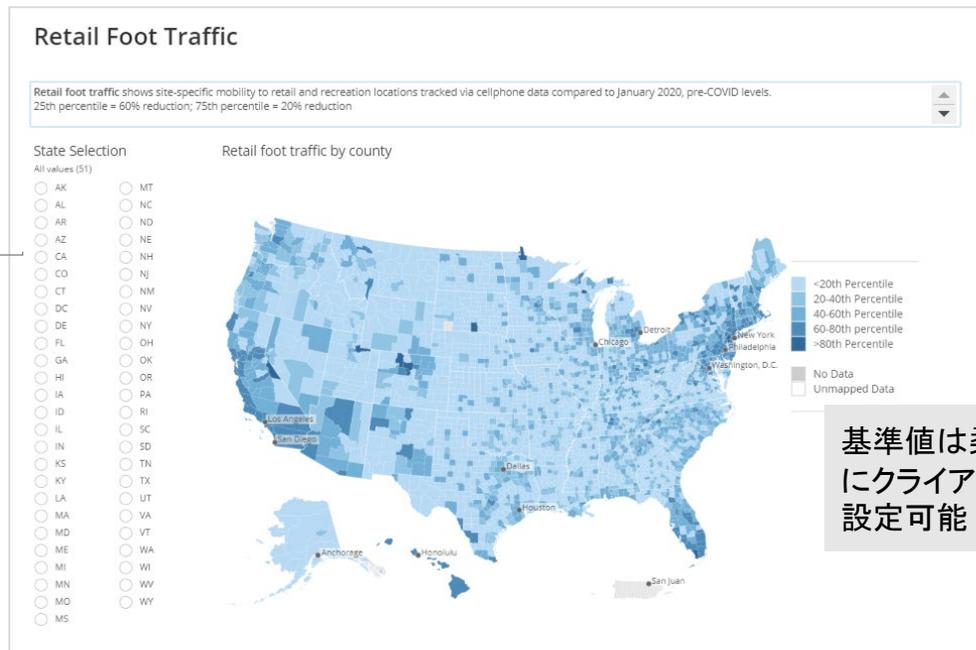


先行指標ダッシュボードには経済の需要と公衆衛生指標が含まれる

指標は国別、米国の州別、米国の郡別で提供できる

1. 世界、米国の集、米国の郡別のマップ表示

地域別に個別の指標の進展を比較



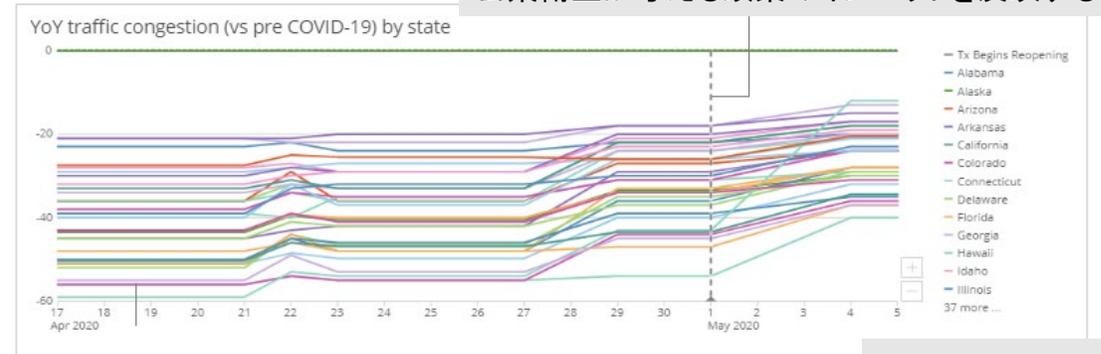
基準値は柔軟にクライアントが設定可能

主要な先行指標(公衆衛生および経済需要)は世界、米国内、または米国の州、郡別に選択できる

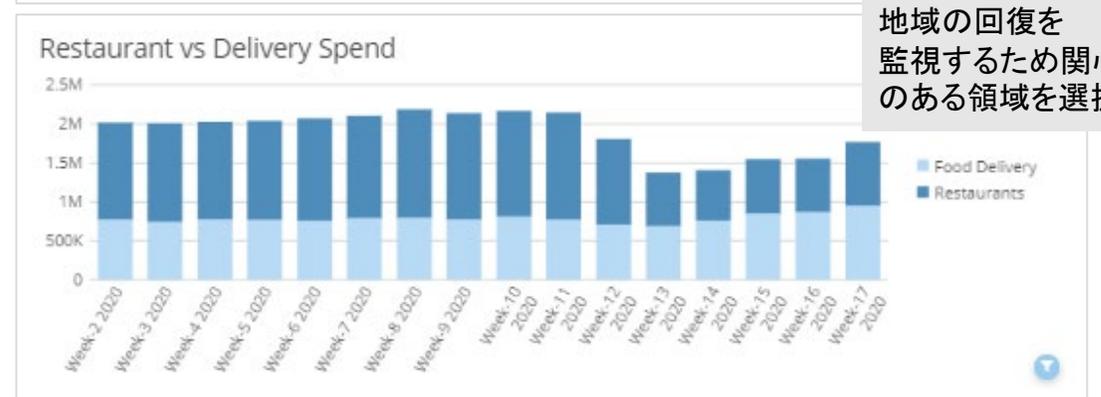
2. 地域の推移の視点

特定の地域にフィルタを適応し、一定期間に指標固有の傾向があるかを確認

地域固有のマイルストーンは消費者行動・公衆衛生が与える政策のインパクトを反映する



地域の回復を監視するため関心のある領域を選択



Returnの計画と実行の優先順位を管理するため、危機対応組織の注力先は戦略的なリスク管理から職場へのReturnの重要条件へとシフトする—これには再開のタイミングを図るための意思決定のトリガー、エンド・ツー・エンドの介入計画の設計、行動トリガーのモニタリングが含まれる

本部Nerve Centerは理想的にはreturnに注力するスクワッドとして独立し、本部チームの中央チームの優先事項かを指針として、これにフィードバックを提供できるチームへと移行する

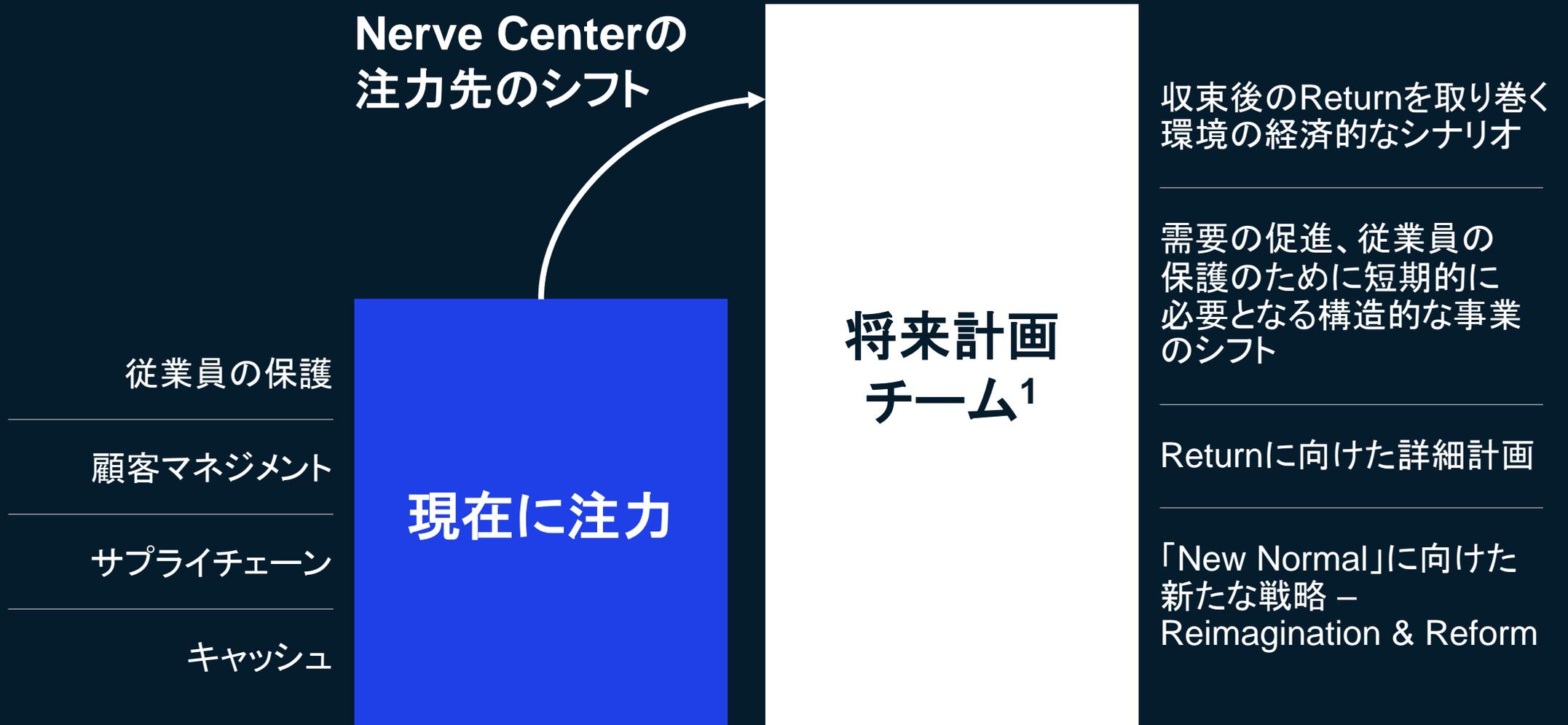
ReturnのNerve Centerスクワッドはアジャイルで、実行スキルが高く、反復的なアプローチを採用する。従業員が職場に復帰し、安全対策をテストした後は、Nerve Centerはコントロールを緩和して決定権を現地のリーダーに戻す

Nerve center

Returnへの移行準備に向けた「How」に回答する

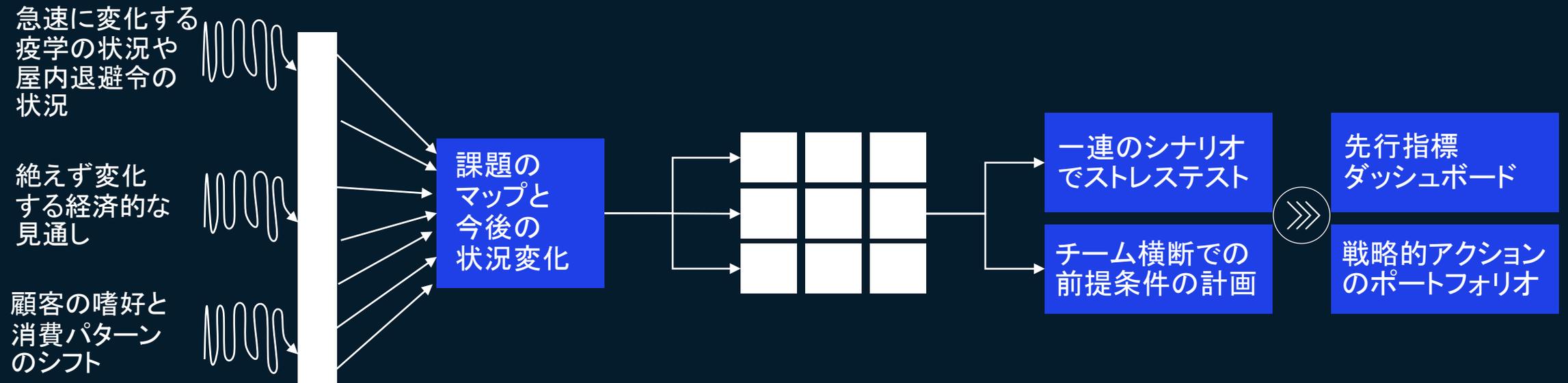


長期的な懸念に対処するためNerve Centerは事前計画チームを検討する必要がある



1. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis>

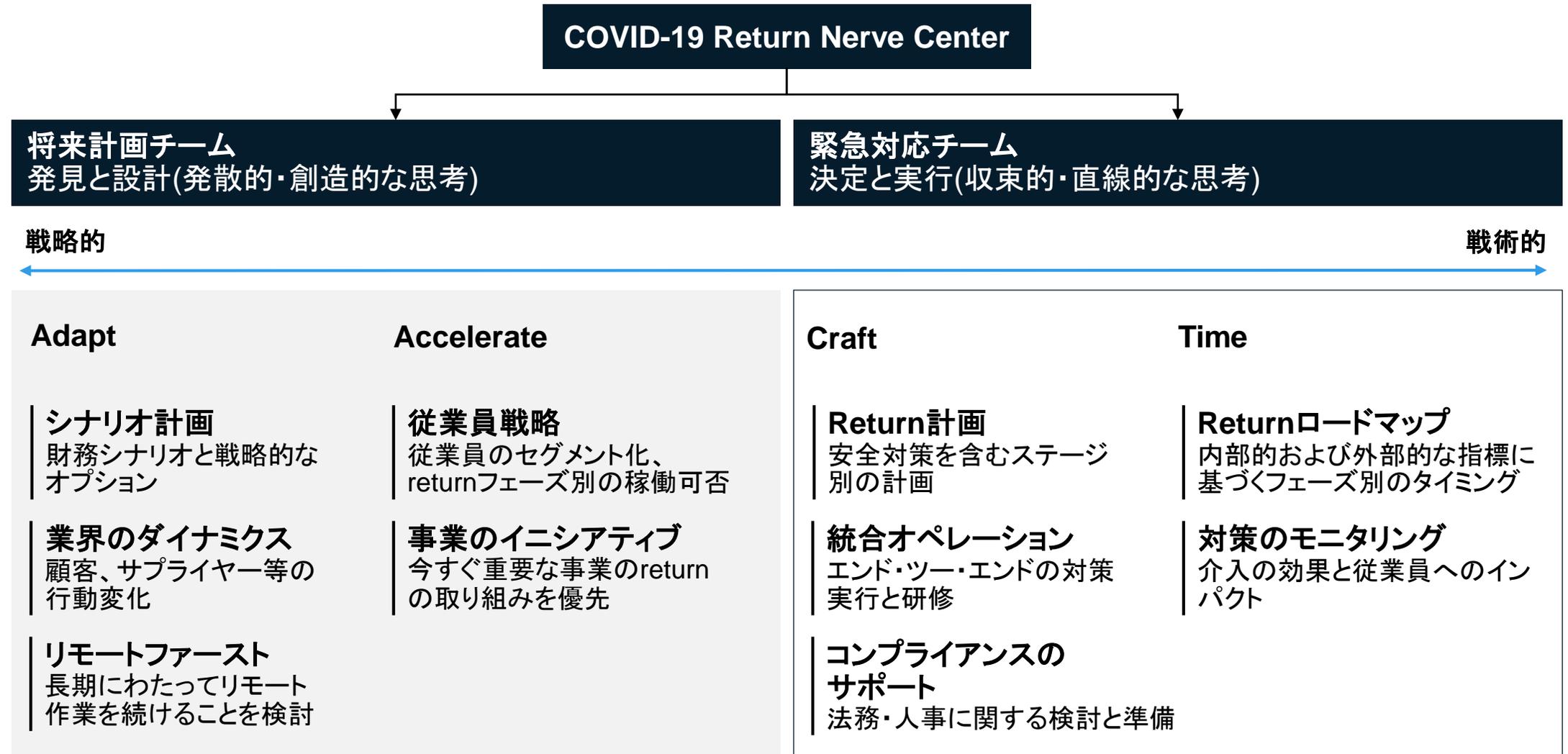
頭打ち後の再始動のフェーズでは、企業を順応させるにあたってシナリオ主導のアプローチを検討する



- 1 過去のファクトだけでなく、将来の変化に注力した課題のマップを構築することで不確実性のスコープの全体像を把握する
- 2 2次的な効果を含めた具体的なシナリオを構築することで不確実性の境界線を明確にする
- 3 ポートフォリオのストレステストを複数のシナリオ横断で実施することで、実行チームに適切な計画の前提条件を提供する
- 4 迅速かつ慎重に練られたアクションの土台として戦略的アクションのポートフォリオを構築する

Nerve Centerによって短期的な対策の調整を図りつつAACTフレームワーク全体での長期的なReturnに向けた計画に備える

具体例



危機のReturnチェックリストを検討

事業を頭打ち後の世界に 適応させる

- ❑ (顧客、規制当局、パートナー、競合他社、政府、サプライヤー等)ステークホルダーの優先順位・行動に起こりそうな変化を理解して企業へのインパクトを評価する
- ❑ 顧客の購入方法の好みが変わりデジタルチャネルを優先するようになることを受け、機会を評価して「デジタル・ファースト」に移行するためのケーパビリティに投資する
- ❑ 財務モデル(需要パターンを含む)の開発に向けたマクロ経済シナリオを活用し、ビジネスリスクの理解に役立て、意思決定のための情報を提供する
- ❑ 不況のトレンドを含む進行中・新たな二次的な意味合いに重点を置いた課題マップを用いて不確実性を管理する
- ❑ 先行指標、課題マップ、レバターのポートフォリオを使用して状況認識と迅速な対応能力を維持し、不確実性の中でのピボットや調整を行う
- ❑ Returnに際しては顧客や協業先(ベンダー、サプライヤー、再販業者)の安全性とレジリエンスのニーズに未然に注力する

セグメントに応じて従業員の構造 シフトを加速する

- ❑ 就業可否、脆弱性のレベル、仕事の役職の重要性、身体的な接触要件、およびウイルスにさらされるリスクに基づいて従業員をセグメント化する
- ❑ リスク軽減の重要な手段として、リモートワークの実現と従業員の再トレーニングを検討する
- ❑ 今すぐ重要な事業のReturn施策を優先し、発生可能性のある感染の復活に向けた準備を推進しつつパフォーマンスを改善する
- ❑ 新しい戦略的な方向性の状況に照らして、(労働力の拡大や縮小¹等)過去の施策を再検討し、新たな目標を反映させる(成長と生産性向上の機会等)
- ❑ 今すぐ再開する予定のない事業部から、新たな就業基準に適応するために追加のキャパシティを必要とする領域にリソースを再配置して削減を回避する
- ❑ アジャイル原則を導入して、新たな働き方の迅速な開発とテストを行う

従業員の安全性を確保する事業計画 を立案する

- ❑ 効果的なReturn計画と実行に向けた連携を可能にするために、Nerve Centerの役割、体制、意識を確立・再定義する
- ❑ 従業員のエンド・ツー・エンドのジャーニーを洗い出し、総括的な労働安全対策を計画するためのフレームワークとして活用する
- ❑ 職場復帰に何を期待するか²の双方向でコミュニケーションに前もって取り組み、積極的なフィードバックを可能にし、従業員の反応に基づいて調整を行う
- ❑ オンサイトとリモート両方の従業員の復帰を可能にするために、変化する労働慣行、規範、期待に関するトレーニングの時間を確保しておく
- ❑ 業界のベストプラクティスと連邦・地方政府のガイドラインに基づいて、職場の安全対策を開発して導入し、ガイドラインの変化に応じて見直す
- ❑ 組織の企業文化を高めるために変革の先導者を特定して権限を与える
- ❑ チェックリストとポリシー文書を導入し、組織の価値感、法的なリスク、評判のリスクに対応した日々の人事決定の指針とする
- ❑ 対策の有効性をモニタリングし(順守状況、感染状況等)、施策を継続的に更新および再展開することで従業員への成果を改善する

地域の状況に合わせた移行の タイミングを図る

- ❑ フェーズ毎の従業員復帰のトリガーポイントと先行指標を定義し、指標を綿密に監視して再設定や軌道修正を行う
- ❑ 問題を軽減するための危険信号と対応策を特定しておく(症例のクラスターが発生した場合は在宅勤務に戻す等)

1. 従業員削減を推奨するものではない

McKinsey
& Company

