

東京商工会議所殿セミナー資料

新型インフルエンザに対する BCP策定上の留意事項について

2009年05月25日

株式会社野村総合研究所
運用ソリューション事業部
伊藤 繁

*本資料は個人的な見解であり、会社を代表する意見ではありません。

1 新型インフルエンザの概要

1.1 新型インフルエンザとは

発生原因:

- ✓ 鳥や豚など動物界のインフルエンザウイルスが稀に人間に感染するよう変異し、さらに人から人に効率良く感染できるように変異したウイルスによるインフルエンザ

何が問題か:

- ✓ 感染経験が無いため免疫が無く多くの人が罹患しやすい
- ✓ ウイルスの種別により危険度は異なるがH5N1型ウイルスは強毒性と想定されている

どのような状況が想定されるか:

- ✓ 従業員の欠勤率の増大（感染または学校・保育園などの閉鎖などによる）
- ✓ 感染拡大防止目的の従業員の自宅待機要請
- ✓ サプライチェーンの混乱・機能低下
- ✓ 社会機能の低下（人に依存する業種：輸送業、小売業、製造業、保守サービスなど）
- ✓ 需要の急変

1 新型インフルエンザとは

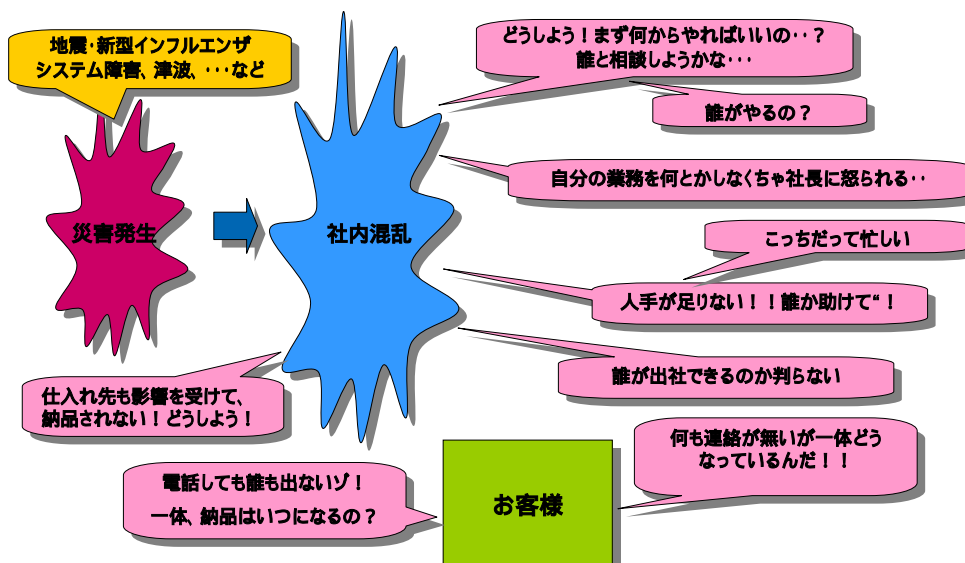
1.2 感染症の定義と新型インフルエンザ

感染症類型	定義	事 例	主な対応
一類感染症	感染力罹患した場合の重篤性等に基づく総合的観点からみた危険性が極めて高い感染症	エボラ出血熱、痘そう、ペスト、ラッサ熱など7種	原則入院、就業制限・消毒・事業所閉鎖
二類感染症	感染力罹患した場合の重篤性等に基づく総合的観点からみた危険性が高い感染症	急性灰白髄炎、結核、ジフテリア、SARS、 鳥インフルエンザ(H5N1)	必要に応じて入院、一部就業制限、消毒
三類感染症	感染力罹患した場合の重篤性等に基づく総合的観点からみた危険性は高くないが、特定の職業への就業によって感染症の集団発生を起し得る感染症	コレラ、細菌性赤痢、腸管出血性大腸菌感染症、腸チフス、パラチフス	食品製造など特定業務への就業制限、消毒
四類感染症	動物又はその死体、飲食物、衣類、寝具その他の物件を介して人に感染し、国民の健康に影響を与える恐れのある感染症	A/E型肝炎、西ナイル熱、エキノコックス症、黄熱、オウム病、狂犬病、 鳥インフルエンザ(H5N1を除く) など41種	動物の輸入禁止、輸入検査
五類感染症	国が感染症発生動向調査を行い、その結果に基づいて必要な情報を国民や医療関係者に提供・公開していくことによって発生・拡大を防止すべき感染症	アメーバ赤痢、急性脳炎、風疹、百日咳、 インフルエンザ 、AIDS、破傷風など41種	発生同行の収集把握と情報の提供
新型インフルエンザ等感染症		新型インフルエンザ、再興型インフルエンザ	

新感染症の場合、状況により一類感染症とみなし同等の措置を取ることも可能となっている

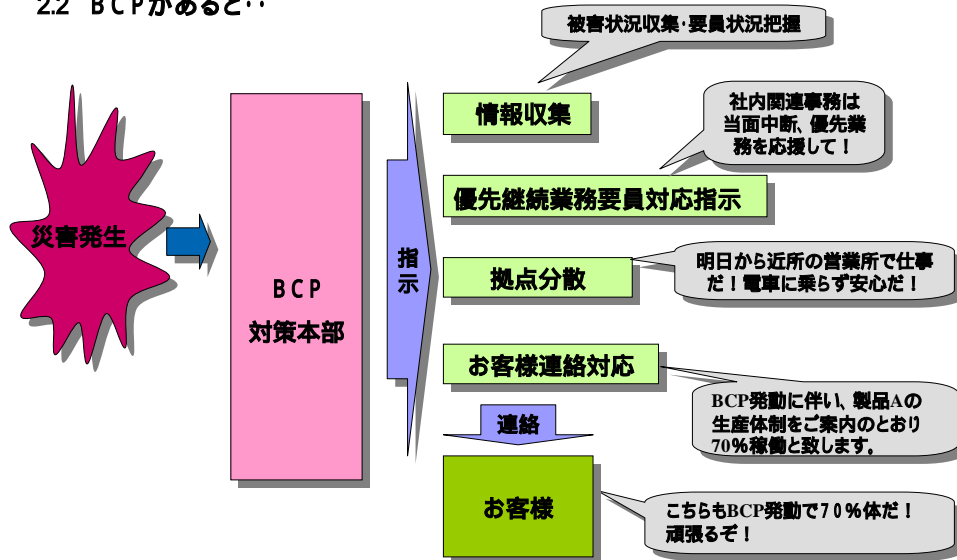
2 事業継続の基本的な概念

2.1 BCPが無いとどうなるか



2 事業継続の基本的な概念

2.2 BCPがあると…



2 事業継続の基本的な概念

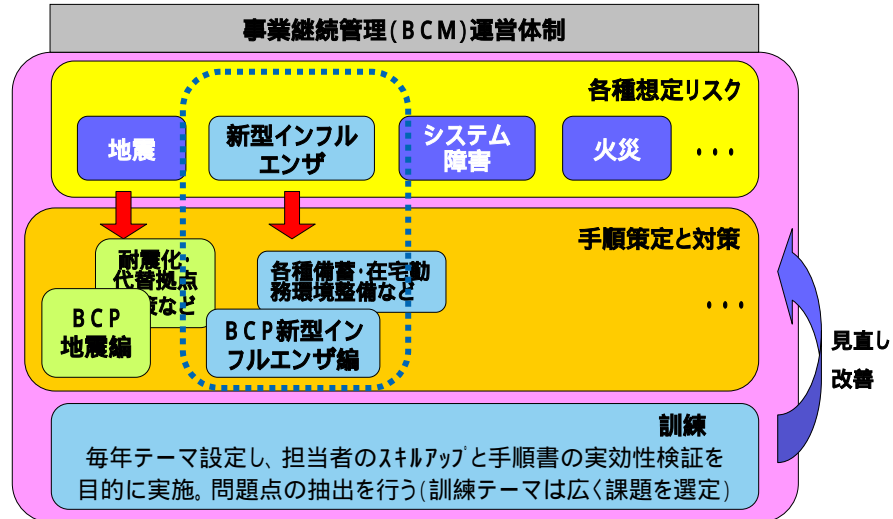
2.3 BCPの有無による対応の比較



2 事業継続の基本的な概念

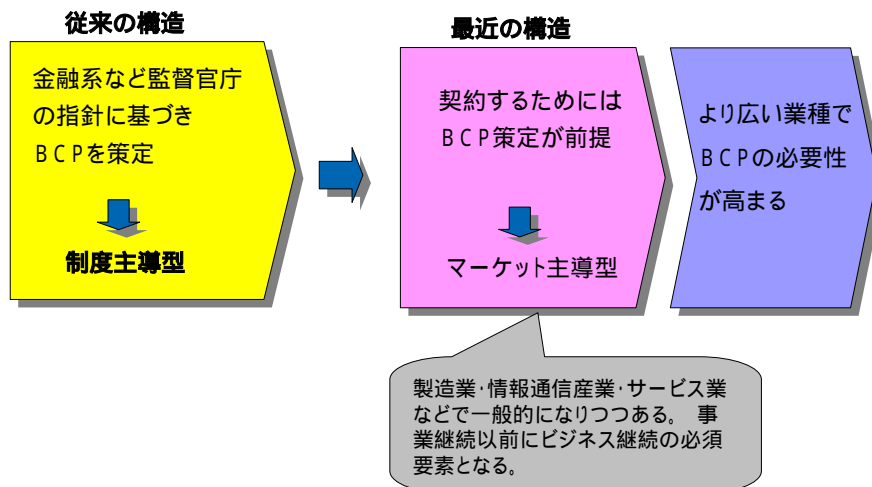
2.4 事業継続計画における新型インフルエンザの位置付け

新型インフルエンザもリスクの一要素としてBCMの中で吸収する。



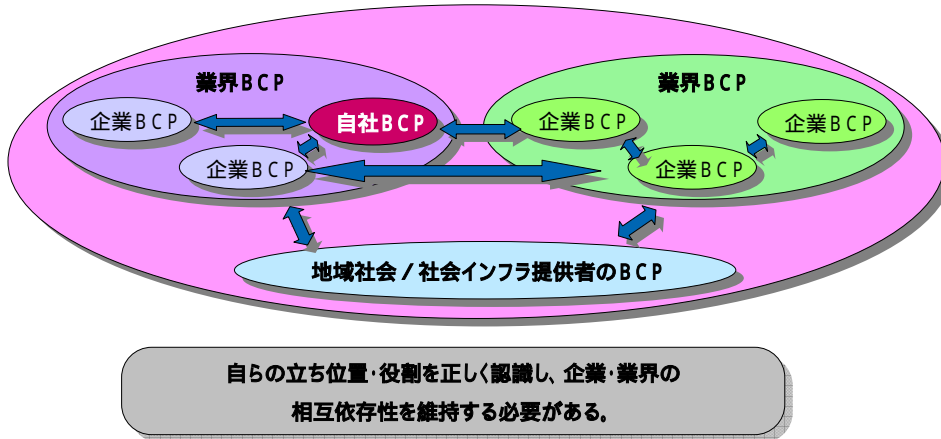
2 事業継続の基本的な概念

2.5 事業継続計画策定を開始する要因の推移



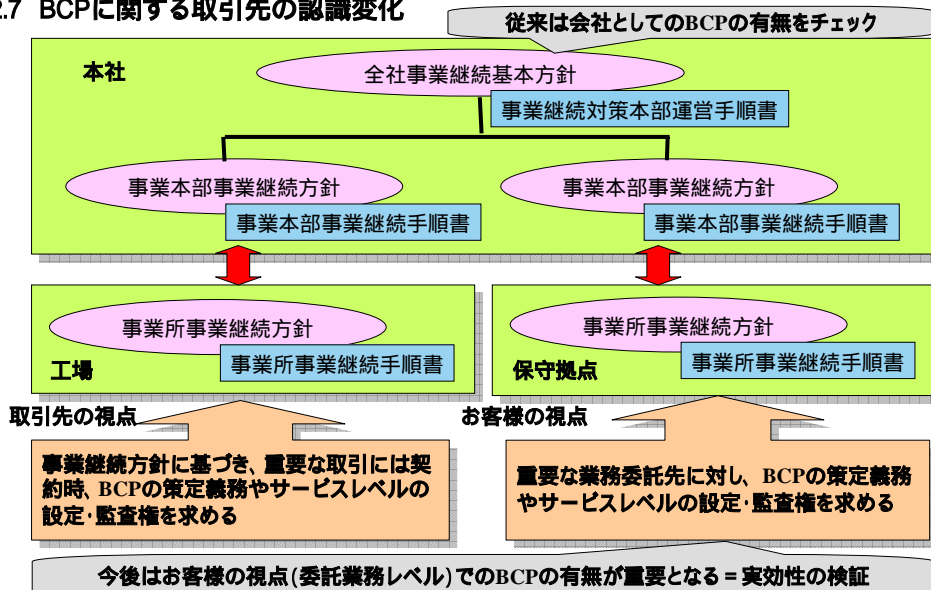
2 事業継続の基本的な概念

2.6 産業構造の相互依存 BCPの相互連携



2 事業継続の基本的な概念

2.7 BCPに関する取引先の認識変化



3 新型インフルエンザを想定したBCPの特徴

3.1 新型インフルエンザを想定したBCPの策定状況

例1 取組企業24.1% (策定済み9.8%、策定中14.3%)

(2008年5～6月インターリスク総研殿調査: 回答総数448社/3,949社中)

* 未回答の部分に未実施が多く含まれるので、実態はかなり低いと想定される。(伊藤コメント)

例2 取組企業24.5% (策定済み20.4%、策定中4.1%)

* 地震想定では6.4% (策定済み60%、策定中4%)

(2008年8月事業継続推進機構セミナー会場アンケート総数49社中)

* BCPに対する意識の高い企業が集まっていることから、比較的高い取組み状況となっている。(伊藤コメント)

例3 取組企業 (策定済み2.2%、策定予定9割超え)

(2008年12月日本経済新聞社・人と防災未来センター殿調査回答総数156社/587社中)

但し、BCPだけでなく一般的な個別対策の策定も含む

* 未回答 = 未実施とすると策定済みの比率は6%弱 (伊藤コメント)

地震を想定したBCP策定に比較するとまだ策定率は低いものの、新型インフルエンザの脅威の高まりと共に、各企業の取組みは徐々に広がっている。

3 新型インフルエンザを想定したBCPの特徴

3.2 リスクとしての新型インフルエンザの特徴

	新型インフルエンザの場合	参考 地震の場合
地域性	日本に限らず世界的な規模で影響 (単純な地域分散は意味が無い)	広域ではあるが限定的な被害 (バックアップ設備は有効)
対象	人的被害 拡大により多角的に被害拡大 (人をどう確保するかがポイント)	設備・人などあらゆるリソースに影響 (設備・人など多面的な考慮が必要)
予知	海外から日本への感染まで若干の猶予 (海外発症確認が若干の準備が可能)	基本的に予知不能 (突然発生するので準備は難しい)
期間	2ヶ月程度の流行が2 - 3回発生 (長期にわたり被害が継続する)	基本的に一回 (被害の後は回復作業に専念できる)
被害	徐々に被害が拡大 (被害はジワジワと拡大、かつ長期)	一気に被害が発生・徐々に回復 (地震そのものは短期で終息)
業務	優先度の低い業務から縮小・休止 (停止する優先順位を考える)	優先業務からまず再開 (再開する優先順位を考える)

従業員を守ることに業務継続の両立がポイント

3 新型インフルエンザを想定したBCPの特徴

3.3 リスクとしての新型インフルエンザ

何がリスクか！

欠勤率の増加

濃厚接触者の
自宅待機要請

サプライチェーン
の混乱

需要の変動

社会機能低下

どうすればよいか！

うつらない！うつさない！ 感染予防対策の励行、啓発活動

スプリット・オペレーション シフト勤務、分散勤務、動線分離

取引先とのサービスレベルの合意、代替先の検討 サプライチェーン全体での事業継続の取組、リスク分散・備蓄

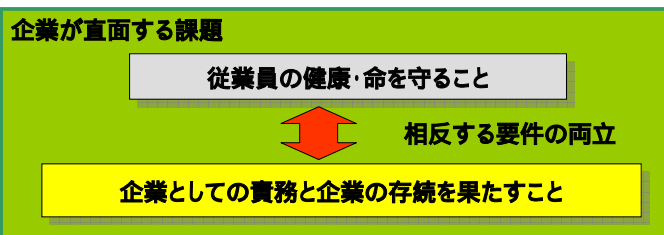
需要減少 事業継続による収益確保、運転資金の手当
需要拡大 需要拡大の分野に対する取組強化

輸送能力減少 在宅勤務、負荷分散、輸送方法見直
供給能力減少 備蓄など

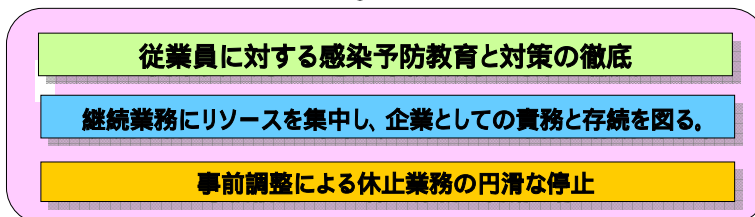
3 新型インフルエンザを想定したBCPの特徴

3.4 企業として事業継続性を検討する上での基本事項

新型インフルエンザを想定したBCPを検討する時のジレンマ



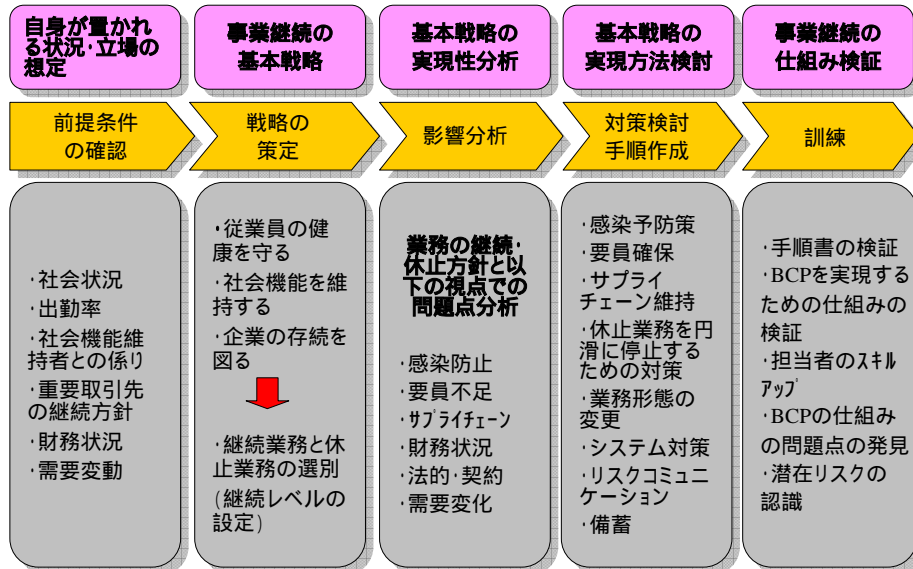
↓ 解決策としてのBCP / 企業戦略としてのBCP



これらが
BCP策定
のポイント

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.1 新型インフルエンザを想定したBCP策定のフェーズ



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.2 前提条件の確認

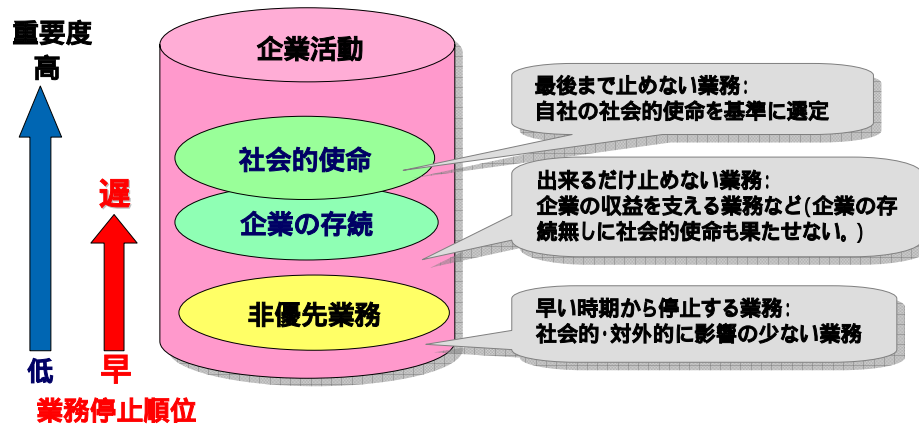
社会状況	医療・公共交通機関・電気・ガス・水道・通信・食料供給などの稼働想定
従業員の出勤率	従業員の出勤率の想定(感染率+学校保育園閉鎖の影響)
社会機能維持者との係り	自社が提供する製品やサービスが社会機能維持者の事業継続に直接・間接的に係りがあるかの確認
取引先の継続方針	重要取引先の事業継続方針の確認(自社と取引先の事業継続方、新の組整合性の確認)
需要動向	新型インフルエンザの発生期間中の、自社の提供する製品やサービスの需要動向(縮小/拡大?)

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.3 戦略の策定

4.3.1 重要業務の選定

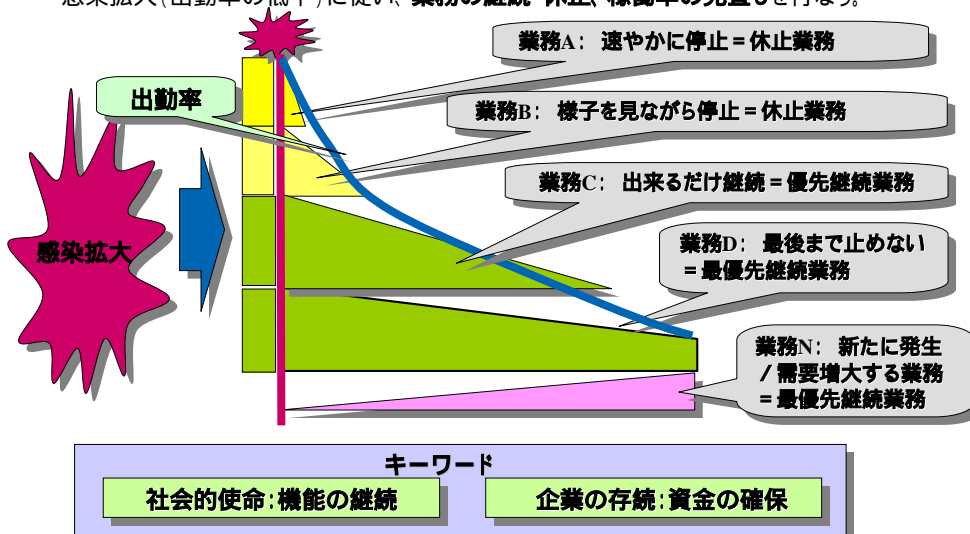
想定リスクが出現した中で自社がどのような方針で事業継続をするのかを明確にする



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.3.2 業務の絞り込みの概念

感染拡大(出勤率の低下)に従い、業務の継続・休止、稼働率の見直しを行なう。

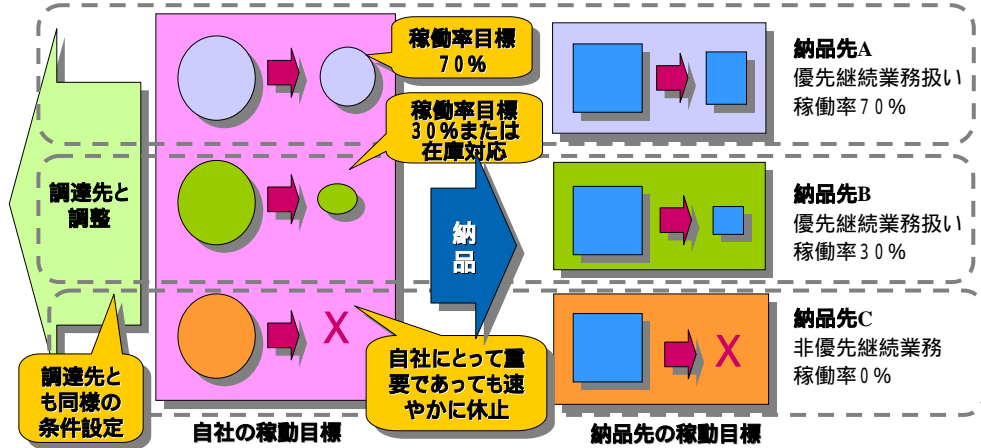


4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.3.3 優先継続業務と稼働目標

サプライチェーン各社間で事前に稼働目標の合意を取る。

(納品先が優先業務でなければ、自社が業務継続の取組をする必要がない)



継続業務と稼働率目標は調達先・納品先の業務継続方針と整合する必要がある

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.4 影響分析

業務の継続・休止の方針を実現する上で何が問題か

安全対策	従業員の健康を守りながら業務を継続することが可能か、感染リスクがどこにあるのか、軽減手段はあるのか
要員不足	従業員の出勤率が想定レベルまで低下したとき、継続対象業務を目標とあり実施可能か、何がボトルネックか
サプライチェーン	取引先(お客様、調達先、外部委託先)が想定と通りに業務または機能を継続可能か、何がボトルネックか
財務	業務の休止、縮小が継続した時、運転資金の確保は可能か
法的・契約	業務の休止・縮小が、法的または契約上問題にならないか

目標と現状との間にGAPがある場合 GAPを埋めるための手順・仕組みの検討
 GAPを克服出来ない場合 戦略の一部見直し又は潜在リスクと認識し、関係者と情報共有

トップがリスクを正しく認識していることが重要!

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5 事業継続手順作成と仕組みの検討

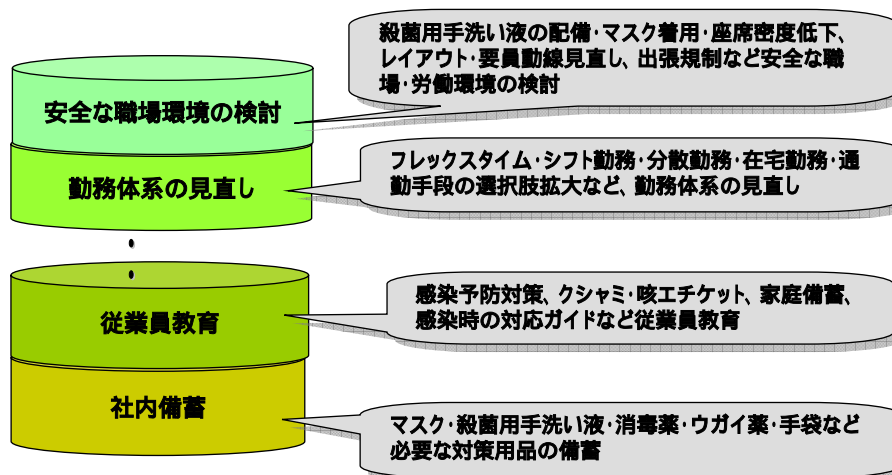
- いつ・誰が・何を・どのようにするかの手順化
- 業務継続に必要な設備・施設・情報などの事前準備

感染予防策	業務種別毎の感染リスク軽減対策・備蓄方針・教育・啓発活動方針
要員確保対策	出勤率低下を想定した継続業務の補充要員育成計画
サプライチェーン対策	取引先(お客様・調達先・業務委託先など)との継続業務・稼働目標などの事前調整と相互連絡手段の確認。調達先の分散などリスク分散
業務休止手順	業務休止時の手順化(休止契機、相手連絡先、調整事項、先方との合意事項)と休止手順および再開契機と再開手順の検討
システム対策	業務継続に必要なシステム保守サービスの継続性確認。新システム(安否確認、多地点電話会議、在宅勤務環境等)の整備
リスクコミュニケーション	情報収集(いつ・誰が・どこから・何を・どのように)と情報発信(いつ・誰が・どこに・何を・どのように)の規定。発信文書雛形作成。

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.1 感染予防策の概要

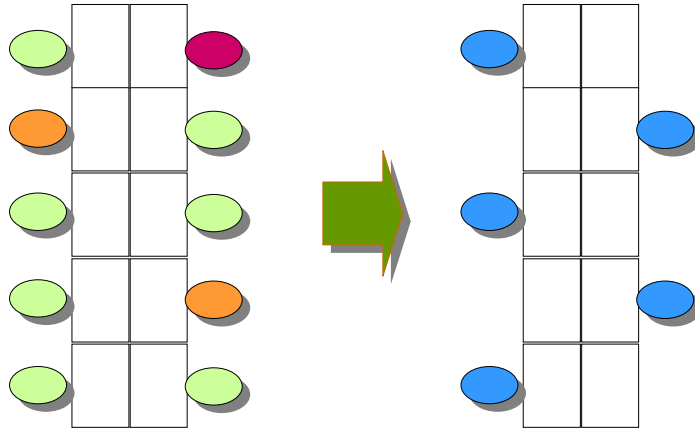
従業員の安全を確保するための取組例:



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.2 従業員の安全対策：安全な職場環境の検討(安全な距離の確保)

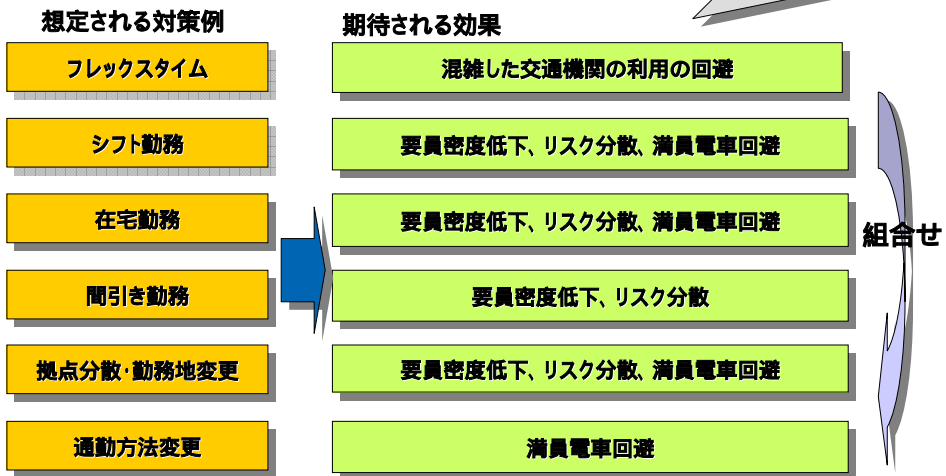
- ・感染疑い者をオフィスに入れない
 - ・外部から菌を持ち込まない
 - ・職場密度を下げる
-
- ・体調管理(出社禁止・ゲートチェック)
 - ・マスク・入室前手洗い・通勤方法変更
 - ・シフト勤務、間引き勤務、業務縮小



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

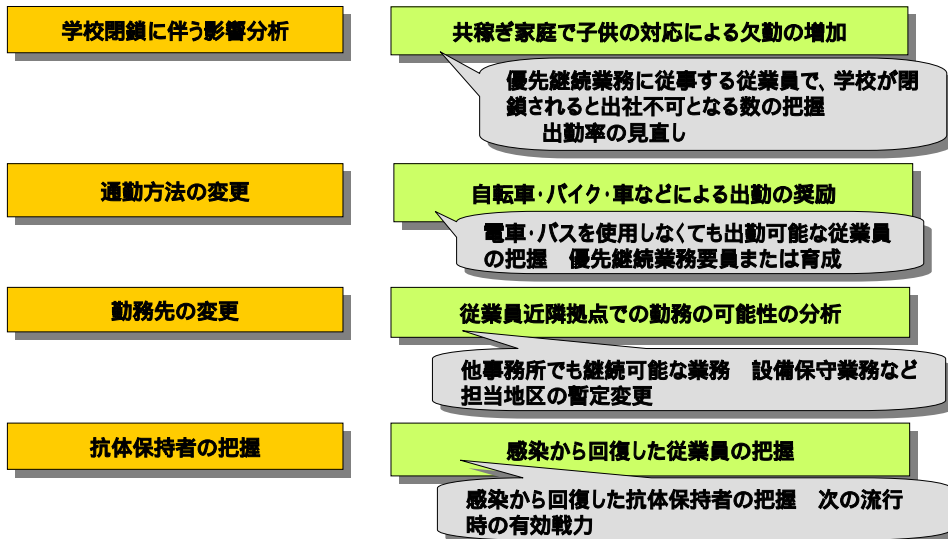
4.5.3 従業員の安全対策：勤務体系の見直し

人事・服務・給与などの規程見直しも必要



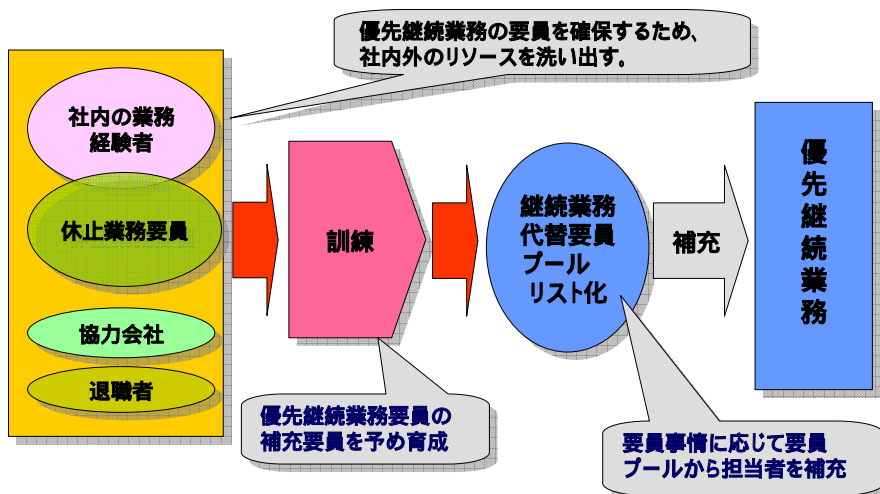
4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.4 優先継続業務要員の確保： 出社可能要員の確保



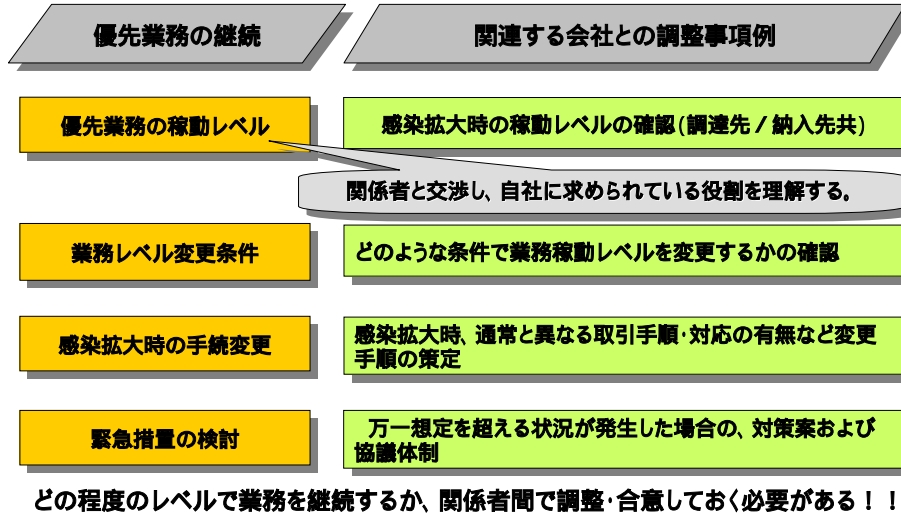
4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.5 優先継続業務要員の確保： 要員拡大



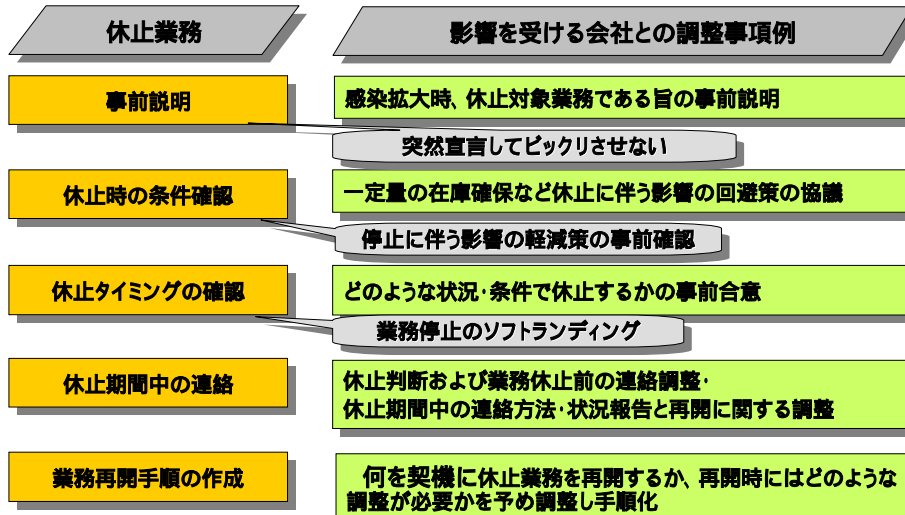
4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.6. 優先継続業務に関するサプライチェーンの検討項目事例



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

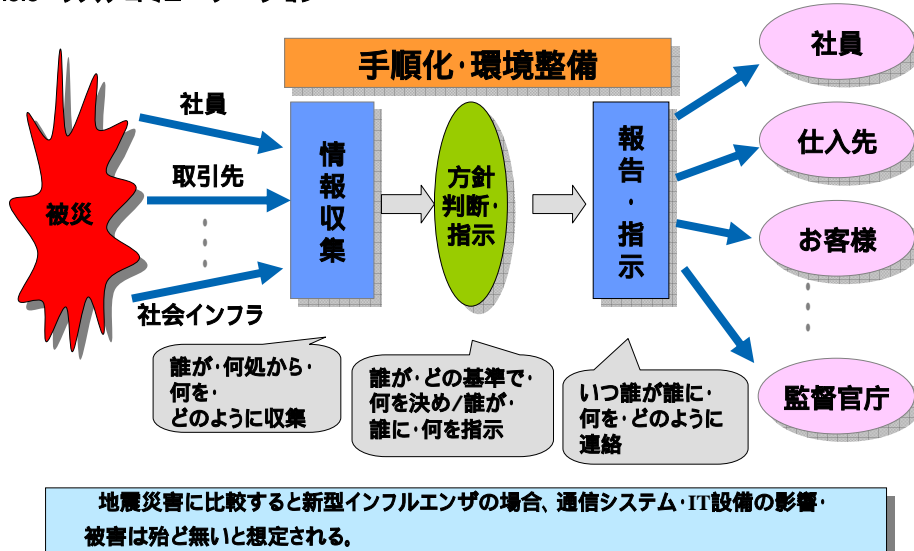
4.5.7. 休止業務に関するサプライチェーンの検討項目事例



混乱回避のため、休止する業務に関わる関係者への事前調整は極めて重要！！

4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.5.8 リスクコミュニケーション



4 新型インフルエンザを想定したBCP策定のポイント

4.6 訓練

4.6.1 訓練の目的

手順書の検証	作成した手順に誤り・不明瞭・不足が無いことを確認
仕組みの検証	安否確認、電話会議、在宅勤務などの仕組みの稼働確認
担当者のスキルアップ	事業継続担当要員(特に代替要員)の、自身の役割の認識と事業継続手順の習熟
問題点の発見	手順・業務環境・サプライチェーン・社会インフラなど事業継続に必要なリソースの問題分析と対応方針検討

4.6.2 訓練方法

実地訓練	代替要員のOJT・PPEの装着・感染予防の消毒など
机上訓練	シナリオ・ブラインド訓練などディスカッションベース訓練

後半はこの訓練を一部体験して頂きます

おわりに

今回の新型インフルエンザの経験を活かす！

1 課題認識

- 今回の新型インフルエンザは弱毒性と見られる **強毒性だけを想定したBCP策定だった**
- 手順通りの対応 現状に対し現状の対応方針(休止・縮小など)は若干過剰反応
- 事前調整・事前合意不足 業務委託先、サプライチェーンなど相互依存関係のある企業・組織間で事業継続方針の相互理解が未調整・不足
- “適切な情報提供”の不足 行政・マスコミを含め、提示すべき情報の内容の定義と契機が整理されていない

2 見直しのポイント

- 出勤率・感染症分類(危険度)などの指標の設定 指標に基づくアクション・プランの規定
- 事前調整 関係者間の事業継続方針に関する事前の調整・合意
- 事前準備 備蓄、案内文書、連絡先リスト、実施事項チェックリストなどの整備
- “適切な情報”の定義 企業としてどのような情報が必要・有効か整理 要望

3 BCP運営におけるポイント

- 手順書は網羅的に
- 運用は状況に応じて柔軟に
- **事前準備・調整、訓練・見直し、継続がBCP/BCMを成功させる鍵！**

ご清聴ありがとうございました。
少しでもお役に立つ情報をご提供出来たのであれば幸いです。