

**【抜粋版】**



# 企業における新型インフルエンザ対策と 事業継続計画の考え方

(BCP: Business Continuity Plan, **事業継続計画**)

2008年6月27日

株式会社 損保ジャパン・リスクマネジメント

BCM事業本部 コンサルティング第二部長

篠目 貴大

# インフルエンザ(H5N1)状況 2008年

## ■ 韓国

- 4/12 全羅道全体へH5N1鳥インフル拡大中
- 4/22 兵士からH5亜型株を分離。兵士はタミフル服用中に感染
- 5/1 家きん農場での鳥インフル拡大、国内の大部分に
- 5/6 ソウル市内でも鳥インフル発生の疑い

## ■ 中国

- 1/10 中国、父息子事例(12月初旬事例)でヒト・ヒト感染が想定されると発表
- 3/15 香港でH3N2およびH1N1株季節性インフルエンザ流行  
香港隣接の広州市で鶏におけるH5N1鳥インフル発生
- 4/9 昨年12月の中国父息子発病事例は、ヒト ヒト感染によるものと中国研究者発表
- 6/11 香港の市場で鶏のふんからH5N1型ウイルスを検出、同市場の家きん2,700羽を処分。

## ■ 日本

- 4/15 日本で医療関係者等6,000人にワクチン接種の計画
- 4/29 秋田県十和田湖の死亡野生の白鳥3羽から分離されたウイルスは高病原性H5N1株
- 5/5 北海道、野付半島の白鳥 ウイルスH5N1と確認
- 6/下旬 与党プロジェクトチーム、ワクチン全国民分半年で製造する方針などの素案を発表の予定

# 新型インフルエンザ対策行動計画策定のポイント

## ■ 新型インフルエンザの特徴

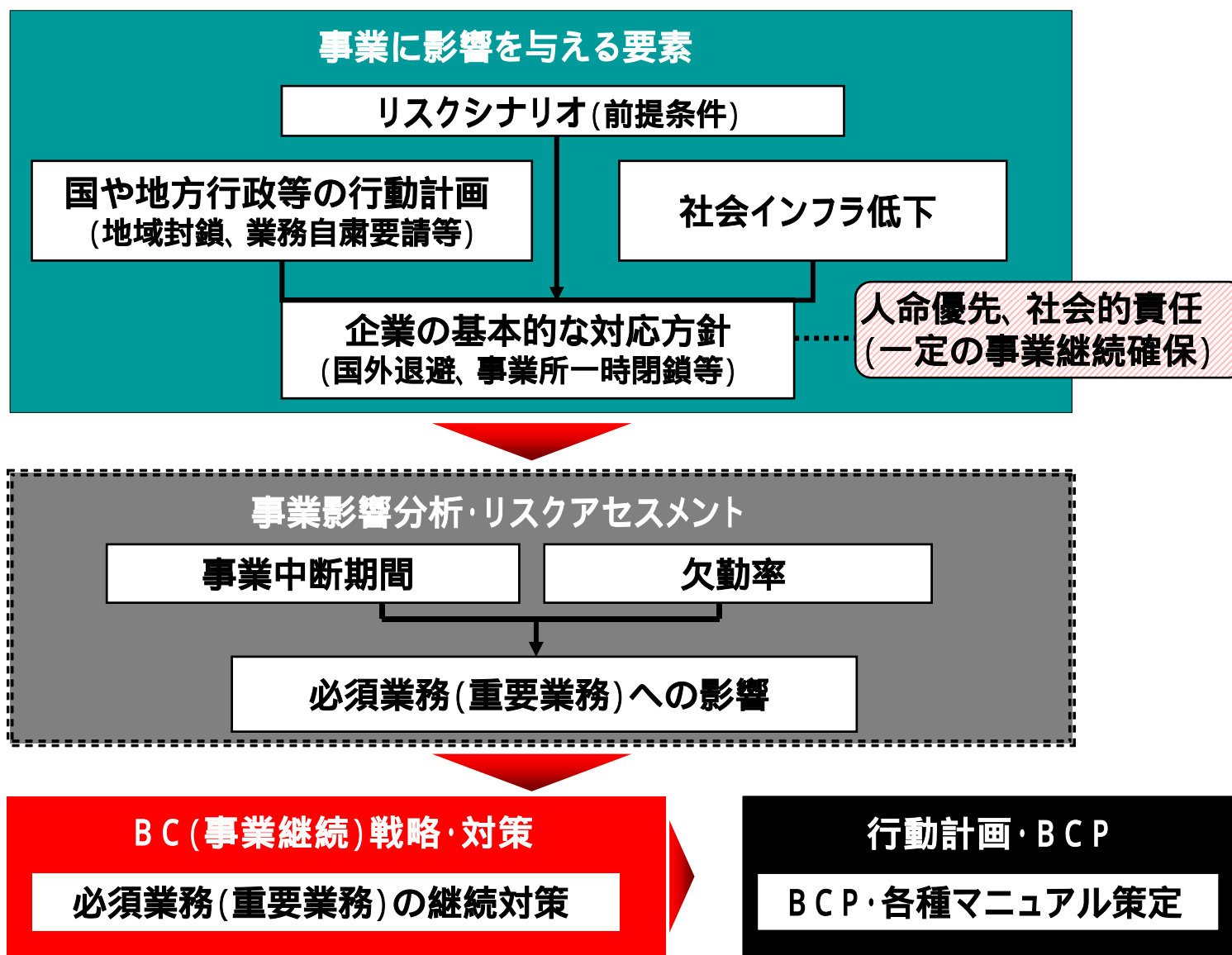
- 周期的かつ長期的な被害
- 超広域災害
- 人的リソースに影響

## ■ 策定のポイント

- 正しいリスク認識が必要
- 人命を最優先
- 正確な情報収集
- 感染予防・拡大防止が最重要
- 社会的責任を踏まえた対応
- 流行の深刻度合いを踏まえた柔軟な対応

# 1. 新型インフルエンザ発生時における 初動対応のポイント

# 新型インフルエンザ対策・BCP策定プロセス



# 新型インフルエンザ対策 基本方針（例）

当社は、新型インフルエンザが発生した場合に、役職員およびその家族等の安全確保を前提とした事業運営を図ることが、企業としての社会的責任を果たすとの認識の下、以下のとおり、基本方針を定める。

## ■ 新型インフルエンザ対策基本方針（案）

- 役職員および家族、その関係者の人命尊重の観点から感染予防・感染拡大防止策を最優先した対応を図る。
- 新型インフルエンザが発生した場合は、感染状況等の情報を収集し、当社の対応方針と併せて、社員等に迅速かつ適切に周知する。
- 最悪のシナリオを想定した対策を事前に計画し、実際の新型インフルエンザ発生時においては、その流行の深刻度合いに応じた的確な判断を迅速に行い、柔軟に対応する。
- 世界的な大流行段階（パンデミック）においては、人命確保の視点から必要最低限の事業継続の確保に努める。
- ただし、国や地方行政等から地域封じ込めや事業活動の自粛要請等の指示がある場合は、それに従い対応する。
- 新型インフルエンザに関する基本情報や感染予防策、当社の行動計画等、必要な情報を社員や家族に事前に提供する。

## 危機管理体制の構築（例）

### ■ 海外現地対策本部の設置

- フェーズ4直前(外務省の感染症危険情報発出時)に設置する。
- 日本の本社対策本部と同時に設置する。

事前の準備(フェーズ3)

### ■ 現地対策本部:メンバー(例)

- 本部長:社長、本部員:役員、関連部門長 等

感染率等を考慮して、第3順位までの代行者を定めておく

### ■ 現地対策本部:関連部門と役割

- 経営企画担当 : 対策本部事務局、監督官庁・業界対応等
- 人事・総務・広報担当 : 従業員・家族等の感染状況管理、給与等の支給、産業医との連携等  
: 行政等への対応、社会インフラ機能低下への対応等  
: 社内外向け情報発信(事業所閉鎖や業務縮小等による影響等)
- 経理担当 : 資金調達、決済等
- 情報システム担当 : 基幹システム・社内ネットワーク機能の維持
- 調達担当 : 最低限必要な原材料・部品等の手配
- 営業担当 : 顧客との各種調整
- その他事業担当 : 上記以外の必須・重要業務の継続対応等

### ■ 本社対策本部との綿密な情報共有が重要

- 刻々と変化する事態(情報)の共有(本社 - 現地法人間の情報交換)

### ■ 従業員・家族への情報発信

- 正確な情報収集と情報発信

## 社員等への感染予防・拡大防止のための事前の措置(例)

事前の準備(フェーズ3)

### ■事前の措置

社員や家族等への感染を最小限に抑えるために、以下の措置を講じておく。

#### ■インフルエンザ予防接種の推奨

- 通常のインフルエンザ罹患との区別のため、予防接種を推奨する。
- 特定地域の駐在員・家族および同地域への出張者には予防接種を義務付ける(会社負担)。

#### ■自己の健康管理

- 手洗い、うがい等を励行するよう指導する。

#### ■衛生用品類の備蓄

- マスク、うがい薬、殺菌用石鹸、消毒薬、体温計、防止性ゴム手袋等を必要数用意しておく。

#### ■抗インフルエンザ薬(タミフル等)の入手

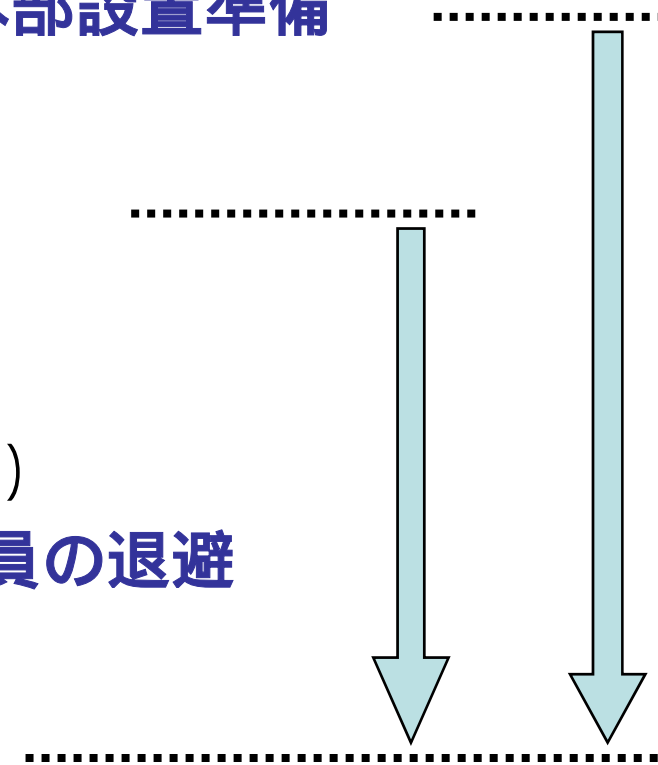
- 海外国のタミフル備蓄状況や医療環境等を考慮して、各国の法規制の範囲外である場合には確保する。
- 当面、特定地域(アジア、東南アジア等)の海外駐在員および家族用として確保する。

#### ■一般家庭における2ヶ月程度の備蓄推奨

- 外出自粛等への対応のため、食料品や日用品等を備蓄するよう推奨する。

## 新型インフルエンザ対策行動計画の発動

- 某国において「ヒト - ヒト感染疑い」が発生
- WHOの調査団がサーベイランス開始
  - 日本国および発生・周辺国に**対策本部設置準備**
  - **海外駐在員・家族の退避準備**
- 外務省の感染症危険情報発出
  - **本社及び海外現地対策本部の設置**  
(行動計画の発動)
  - WHO調査内容の収集(外務省経由)
  - 家族及び予め定められた海外駐在員の退避
  - 残留者対策の徹底
- WHOにおけるフェーズ4宣言



## 海外現地対策本部の設置、海外駐在員・家族の国外退避（例）

フェーズ4直前あるいはフェーズ4以降

- 海外駐在員においては様々な特殊性があることから下記の対策を講じる。
  - 海外駐在員および帯同家族は 最初に被害を受けることになる。
  - 流行が拡大すると 日本への帰国が困難 になる。
    - 出国検疫の厳密化、国際交通機関の停止など
  - 海外では その国の指針に添った医療 を受けることになる(残留する場合)
    - 医療環境の問題(準備状況、医療水準等)、人権の問題など

### ■ 海外現地対策本部の設置

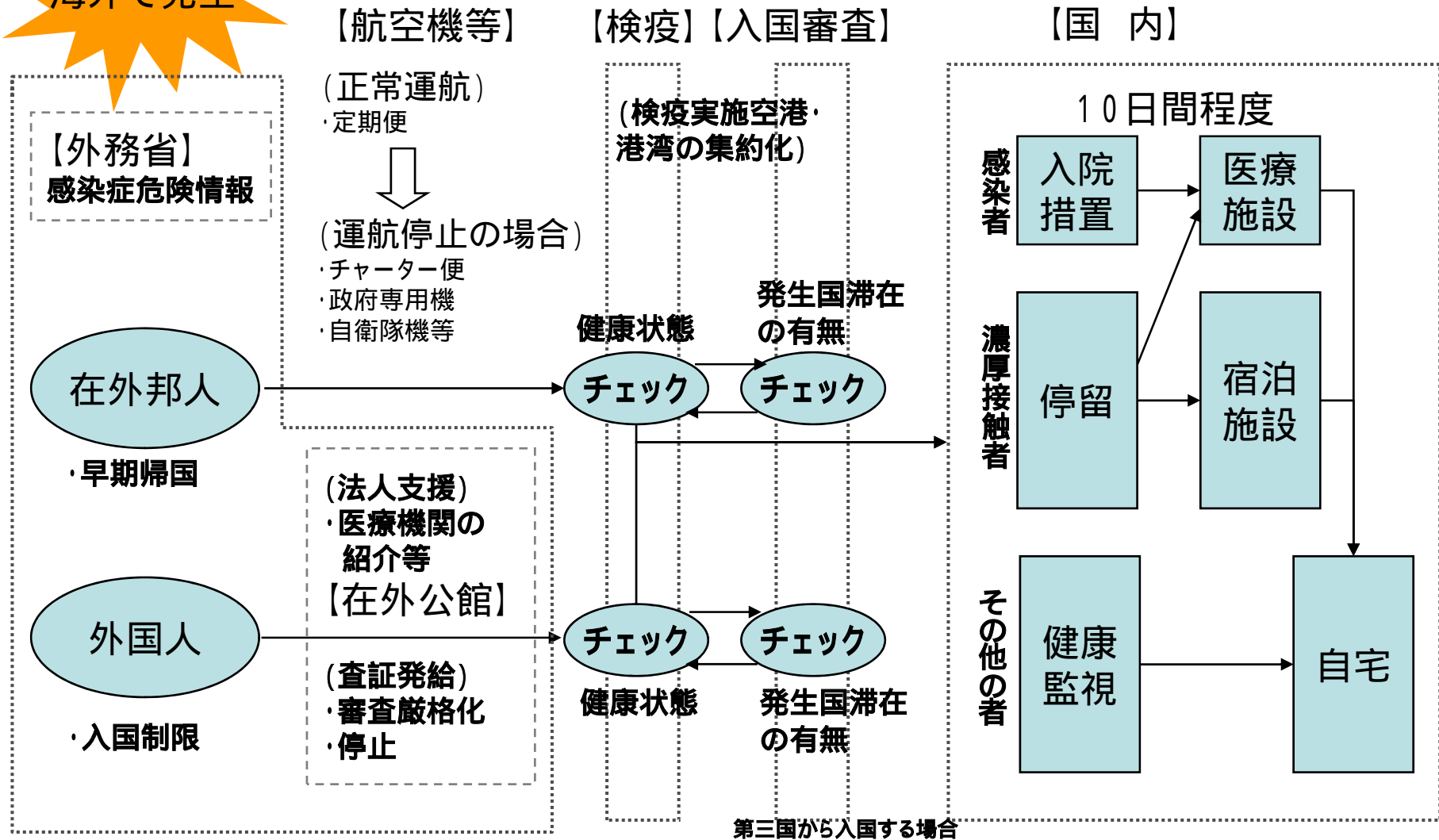
- 日本本社の新型インフルエンザ対策本部と同時に設置する。
- 海外現地対策本部の本部長への権限委譲範囲を明確にしておく。

### ■ 海外駐在員・家族の国外退避

- 原則、日本国に退避する。
- 予め退避する社員リストを作成しておく。
- 退避者向けにオープンチケットを用意しておく。
- 海外オペレーション要員(残留者)への対策を徹底しておく。

【退避時期】原則、フェーズ4直前(外務省の感染症危険情報発出時など)とする。

# 日本政府の水際対策(案)の概要



出典: 新型インフルエンザ発生初期の水際対策について(案) 内閣官房 2008年4月

## 社員等の自己健康管理と出勤の判断（例）

### ■ 自己健康管理と出勤の判断

フェーズ4直前あるいはフェーズ4以降

- 社員や家族等が感染した場合に備えて、社内感染が拡大しないよう、以下の対策を講じる。
- また、自宅待機時の行動指針や社員・家族等の感染状況を確認するシステムを構築する。

### ■ 1日2回(朝・晩)の検温実施

《発熱(38 以上)及び風邪症状がある場合》

- 社員または同居家族に上記症状が出現した場合は出勤せず、医療機関を受診し、受診結果を会社に報告する。
- 新型インフルエンザ感染が判明した時は、症状消失後、10日間は入社しない。

### ■ 感染者との接触疑い者の取扱い

- 当社社員あるいは顧客等の社員等に感染者が発生した場合は、感染者の行動記録を基に感染疑い者の特定を実施する。
- 感染疑い者は、感染者との接触日から10日間、自宅待機とする。

### ■ 新型インフルエンザ発生国・発生地域からの帰国者の取扱い

- 帰国者は、自宅、ホテル、社宅、保養所等において、10日間待機(隔離)とする。
- (日本政府の水際対策の実施状況によっては、感染者の入院や濃厚接触者の宿泊施設などへの停留が生じうる。)

## 事業所入口における入所制限（例）

フェーズ4直前あるいはフェーズ4以降

### ■事業所入口における入所制限（感染源の入所排除）

- 感染者が事業所内に入所しないよう以下の対策を徹底する。
- これらの対策を顧客・その他のステークホルダーに周知するため、ホームページ上への対策内容の掲示や事業所入口等へのポスター掲示等を併せて実施する。

### ■社員・出入業者への対応

- サーモグラフィーを設置し、発熱者を選別するとともに入所者全員に対して検温を実施する。
- 入所者全員に健康診断チェックシートを用いて風邪症状等を自己チェックしてもらい、感染疑い者を選別する。  
発熱者および感染疑い者には、入所を禁止する。

### ■顧客への対応

- サーモグラフィーを設置し、発熱者を選別する。発熱疑い者には検温を実施する。
- 顧客全員に健康診断チェックシートを用いて風邪症状等を自己チェックしてもらい、感染疑い者を選別する。
- 発熱者および感染疑い者には、入所制限の趣旨を説明し、入所できない旨、理解を求める。
- その他入所する顧客全員にマスクを支給し、着用を依頼する。

## 社員の感染者発生時における対応(例)

フェーズ4以降

### ■社員間における感染拡大防止策(事業所の一時閉鎖)

- 社員感染が発生した場合、既に他の社員に感染が広がっている可能性があるため、可能な限り、事業所を一定期間閉鎖し、自宅待機体制に切り替え、さらなる社員への感染拡大を阻止することが重要である。
- 事業所一時閉鎖の判断は、経営への影響が大きく、事業所単独での判断が難しいことから、事業部門を中心に閉鎖の影響を考慮して事前の対応方針を定めておく。
- その他、事業所閉鎖中の欠勤や賃金支給等の取扱いを定めておく。

### ■事業所の一時閉鎖する場合の対応

- 社員1名の感染疑い者が発生した時点で閉鎖の準備に入る。
- 事業所において感染疑い者が発生した場合は、その時点で新型インフルエンザ対策本部に報告する。
- 感染疑い者は、医療機関で受信し、感染が確定した後、関係者(会社、取引先等)に連絡するとともに、速やかに事業所を閉鎖する。
- 事業所一時閉鎖期間(10日間)は、従業員全員が自宅待機し、外出自粛とする。

### ■事業所閉鎖期間中の必須業務

- 事業所閉鎖期間中であっても、最低限実施しなければならない業務(必須業務)がある場合には、在宅勤務あるいは最低限の要員による事業所内での就業を実施する。
- その場合に備えた対策を事前に講じておく(例:在宅勤務環境の整備、事業所へのろう城に備えた食糧や宿泊場所・寝具等の用意など)

## 2. 新型インフルエンザ流行時の 事業継続計画 (BCP) 策定の考え方

# 事業継続への影響

## ■ 事業活動は国や地方行政の対応方針、社会インフラ機能低下等に大きく依存する

- 国境封鎖、地域封鎖、事業活動の自粛要請(業務縮小)等が事業に大きく影響
- 交通機関の縮小運行や物流機能の低下・停止等

## ■ 事業活動は自社やステークホルダーの対応方針に大きく影響する

(例)

- 人命優先による海外駐在員の全員退避 海外事業の中断
- 従業員感染時における事業所の一時閉鎖等 他事業所の生産中断
- パンデミック時の在宅勤務や時間制交代勤務体制等 生産性低下

パンデミック期間や国・自社の対応方針等により  
事業中断期間、操業低下レベルが定まる

# 必須業務・重要業務と不要不急業務の特定

## ■ 必須業務

- 法定業務(法規制の遵守)
- 社会インフラ機能維持に関わる業務
  - ▶ 社会インフラ事業者を支える業務を含む
- 緊急対応業務(対策本部による意思決定業務等)
- 基幹システム、社内ネットワーク機能維持業務
- その他(決済業務など)

## ■ 重要業務

- 市場占有率の高い部品生産など  
災害やテロ等のBCP策定時に洗い出された重要業務を参考に・・・

## ■ 不要不急業務

- 中断、延期が可能な社内業務
- 顧客・関係機関との事前協議により中断、延期が可能な業務

# 事業影響度分析・BC戦略・対策(例)

## ■ パンデミック期(想定)

- 全国的に蔓延、罹患率:30%、致死率:2%、2ヶ月間蔓延予想
- 欠勤率:30~60%、社会インフラ機能維持、事業活動の自粛要請

重要・必須業務	部署	課題(影響)対策	状況		
			欠勤率:30%未満 (自社発生なし)	欠勤率:30~60% (自社発生なし・事業所一時閉鎖後の再開時)	事業所一時閉鎖 (自社発生)
			重要・必須業務の遂行		必須業務の遂行
基幹システム 保守・社内 ネットワーク	情報シ ステム 部	課題 (影響)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 重要・必須業務遂行のためには、基幹システム: 名、社内ネットワーク: 名が必要</li> <li>■ 社内ネットワーク保守責任者( 氏)の代替性なし</li> <li>■ 保守委託会社の業務中断によりシステムダウン時の復旧遅れを生じる</li> <li>■ .....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 必須業務遂行(在宅勤務等)のためのシステム稼動にはコンピュータセンターにおいて最低3名の作業が必要</li> <li>■ 上記の代替要員確保</li> <li>■ .....</li> </ul>
		対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 限定要員による業務遂行体制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 要員リストアップ(要員感染に備えた2チーム体制)</li> <li>● マイカー通勤など</li> </ul> </li> <li>■ 氏代行者の確保                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当面はOB者による代行</li> <li>● クロストレーニングによる複数代替確保など</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンピュータセンター閉鎖時にも要員3名は泊り込みで対応(感染時に備え、3チームを事前に結成)</li> <li>■ 宿泊・食事(10日間)の備え</li> <li>■ .....</li> </ul>

# 事業継続対策(1/2)

## ■ 業務の中断、延期

- 不要業務の中断、不急業務の延期
- 顧客等への延期要請
  - 納期、商談等の延期要請

## ■ 代替生産、代替業務の遂行

- バックアップサイトでの生産・業務遂行
  - 感染地域の業務を非感染地域に移行(パンデミック期には難しい対策)
- 製品在庫の見直し

## ■ 顧客・サプライヤー・協力会社の状況確認

- 顧客生産体制の状況確認と出荷量確認
- 原材料・部品等の在庫見直し
- 代替サプライヤーへの変更

# 事業継続対策(2/2)

## ■ 業務遂行体制の変更

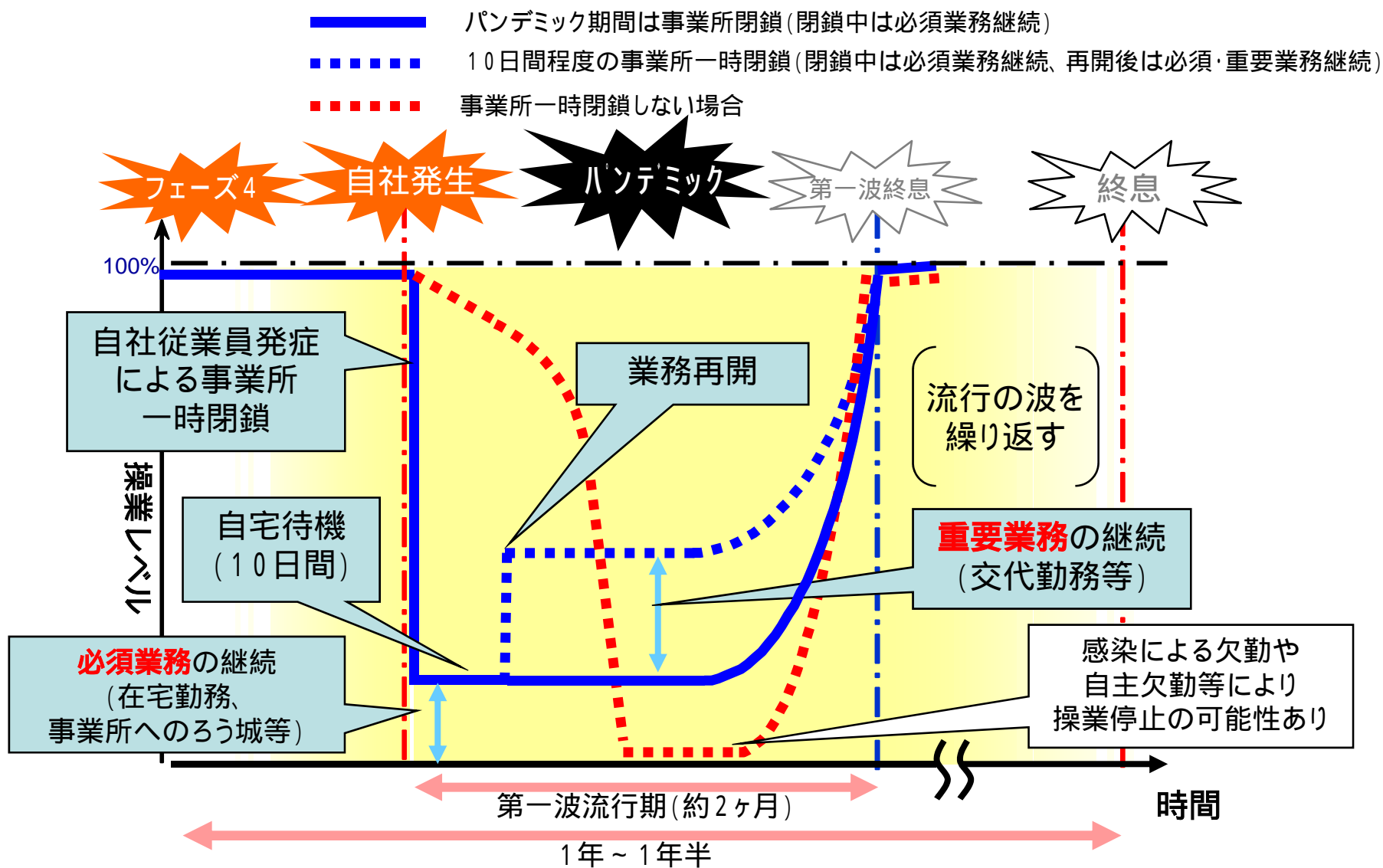
- テレビ電話等の通信システムによる重要会議・対策本部
- 在宅勤務
  - VPN環境とセキュリティ対策が前提
- 事業所勤務
  - 時間制交代勤務
    - 複数チーム構成による交代勤務 クロストレーニングが必要
  - 複数の執務場所に分割して勤務
    - 最寄の事業所・支店等で勤務
  - 時差出勤、執務レイアウトの変更(2m以上の間隔保持)
  - 特殊要員は事業所に籠城

# 『業務運営態勢の移行』（例）

- 新型インフルエンザの流行状況に応じて、対策本部で業務運営態勢の移行を判断し、指示する。
- ただし、国や地方行政から勧告等がある場合には、それに従う。

判断指標	態勢レベル	遂行業務(勤務)	対応例 (対策本部の判断・指示により対応)
■ フェーズ3 (未発生)	注意喚起態勢	通常業務 (通常勤務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 感染予防・拡大防止の事前措置</li> <li>■ 社員教育 など</li> </ul>
■ フェーズ4 (他国で発生)	警戒態勢	通常業務 (スプリット勤務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複数チームに業務体制を分けて通常業務を遂行</li> </ul>
■ フェーズ4 (本国で発生)	厳戒態勢	重要業務 (スプリット勤務・ 在宅勤務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務を縮小し、重要業務の遂行に必要な要員を複数チームに分けて遂行。一部在宅勤務</li> <li>■ その他要員は自宅待機(外出自粛)</li> <li>■ 通勤手段を変更 など</li> </ul>
■ フェーズ5、6 (各国で大流行)	パンデミック態勢	必須業務 (ろう城・在宅勤務・ 在宅待機)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原則、自宅待機(外出禁止)</li> <li>■ 必須業務の遂行が必要な場合は、ろう城・自動車出勤勤務または在宅勤務</li> </ul>

# 新型インフルエンザと事業継続の考え方



上図は分かりやすく表現するため、国内外の1つの事業所をイメージして示しています。

# 「流行の深刻さ」に応じた対応(米国CDC)

(CDC:米国疾病予防管理センター)

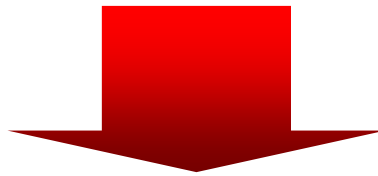
## Pandemic Severity Index by Epidemiological Characteristics

Characteristics	Pandemic Severity Index				
	Category 1	Category 2	Category 3	Category 4	Category 5
Case Fatality Ratio (percentage) (致死率)	< 0.1	0.1-<0.5	0.5-<1.0	1.0-<2.0	≥2.0
Excess Death Rate (per 100,000)	< 30	30-<150	150-<300	300-<600	≥600
Illness Rate (percentage of the population) (感染率)	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40
Potential Number of Deaths (based on 2006 U.S.population) (死亡者数)	<90,000	90,000-<450,000	450,000-<900,000	900,000-<1.8 million	≥1.8 million
20 <sup>th</sup> Century U.S.Experience	Seasonal Influenza (illness rate 5-20%) (通常のインフルエンザ)	1957,1968 Pandemic (アジアカゼ、香港カゼ)	None	None	1918 Pandemic (スペインカゼ)

出典: Interim Pre-pandemic Planning Guidance :Community Strategy for Pandemic Influenza Mitigation in the United States (CDC, February 2007)

## 「流行の深刻さ」に応じた柔軟な対応

海外で発生し、封じ込め等により流行を遅らせることができれば、「流行の深刻さ(致死率・重症度等)」の分析結果が公表される可能性がある。



「流行の深刻さ」を考慮し、産業医等の意見を踏まえて、対策本部で対応方針を再検討し、決定する。

(例)

- 致死率:0.5%未満、タミフル効果あり  
例年のインフルエンザシーズン同様の行動計画に変更
- 致死率:2%程度、タミフル効果不明  
フェーズ6(パンデミック)対策を前倒しで実行

# まとめ

- 日本本社と海外現地との“**情報量の格差をなくす**”
  - 感染流行の最新情報、現地の社会的混乱状況、同業他社の対応状況等
- 判断の基本は“**人命安全**”と“**企業の社会的責任**”
  - 人命尊重の対応が結果的には事業継続対策であり、社会的責任を全うすることにつながる
- 臨機応変な対応が求められるが、最悪のシナリオを想定した対応策の“**事前の取り決め**”が重要
  - 海外現地法人への権限委譲