

新型インフルエンザの流行を想定した 事業継続のポイント

静岡県経済産業部

1 はじめに

平成 21 年には、新型インフルエンザ A (H1N1) が世界的に大流行し、県内でも多くの感染者がいましたが、今後は、病原性の高い H5N1 の流行も懸念されています。

とはいえ、たとえば地震と新型インフルエンザで別々の BCP を策定し、維持管理・改善を進めていくというのは、企業にとって大きな負担となるのも確かです。BCP 策定の理念や基本的な対応の枠組みは共通化できますから、リスクごとに必要となる部分を付加・充実させていく考え方で臨むのが良いでしょう。ここでは、本編における主として地震に対応した BCP の策定・運用を想定した BCP をベースに、新型インフルエンザを想定した BCP を策定する際に留意すべきポイントについてまとめてみます。

2 新型インフルエンザに関する基本的知識

新型インフルエンザは、大部分の人が免疫を持っていないため、通常のインフルエンザに比べて爆発的に感染が拡大し、多くの人が罹患することが想定されています。さらに、肺炎などの合併症を起こして死亡する可能性も、通常のインフルエンザより高くなる可能性があります。その流行によって、膨大な数の患者や死者が発生し、社会不安による治安悪化、物資の不足やサービスの停止といった社会的な影響の出ることが懸念されています。

図表 1 新型インフルエンザと通常のインフルエンザとの違い

	新型インフルエンザ	通常のインフルエンザ
発病	急激	急激
症状	未確定（発生後に確定）	38℃以上の発熱 咳、くしゃみ等の呼吸器症状 頭痛、関節痛、全身倦怠感 など
潜伏期間	未確定（発生後に確定）	2～5日
人への感染性	強い	あり（風邪より強い）
発生状況	大流行性／パンデミック	流行性
致死率 ^{※1}	未確定（発生後に確定） ※ アジア・インフルエンザ：約 0.5% スペイン・インフルエンザ：約 2%	0.1%以下

※1 致死率＝一定期間における当該疾病による死亡者数／一定期間における当該疾病の罹患者数

出典：新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議「新型インフルエンザ対策ガイドライン」

そして、国の行動計画では、新型インフルエンザの発生前から国内発生、パンデミック（大流行）を迎え、小康状態に至るまでを5つの段階に分類して、それぞれの段階に応じた対策等を定めています。

図表2 わが国における発生段階の区分

発生段階		状 態
前段階（未発生期）		新型インフルエンザが発生していない状態
第一段階（海外発生期）		海外で新型インフルエンザが発生した状態
第二段階（国内発生早期）		国内で新型インフルエンザが発生した状態
第三段階		国内で、患者の接触歴が疫学調査で追えなくなった事例が生じた状態
（各都道府県の判断）	感染拡大期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が期待される状態
	まん延期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が十分に得られなくなった状態
	回復期	各都道府県において、ピークを越えたと判断できる状態
第四段階（小康期）		患者の発生が減少し、低い水準でとどまっている状態

出典：図表1に同じ

3 適切な感染防止対策の検討・実施

新型インフルエンザの流行に対して、企業がまず実施しなくてはならないのが、基本的な感染予防策です。具体的には、従業員（家族も含む）に新型インフルエンザに関する基本的な知識を周知した上で、手洗いや咳、エチケット、人混みへの外出自粛といった個人的な予防対策を徹底します。感染の疑いがある従業員については、出勤させない、あるいはすぐに帰宅させることも必要です。とくに、重症化しやすい疾患や属性を持つ人には感染させない配慮が求められます。

あわせて、職場における感染リスクを評価してみましょう。図表3のように、たとえば職務上対人距離を2m以上に保てるか（飛沫感染防止のため）、発熱や咳など症状のある人の立ち入りを制限できるかといった軸で、感染リスクの大きさをクラス分けしてみると理解しやすいでしょう。

図表3 感染リスク評価の考え方

		従業員・訪問者等との対人距離 ^{※1}	
		極力2m以上に保てる ^{※2}	2m以上に保つことができない
感染症状のある人（訪問者等含む）の立入制限等	可能	クラス1	クラス2
	不可能	クラス3	クラス4

^{※1} 職場において発熱や咳などの症状のある人の立ち入りが防げる場合でも、何らかの理由で症状のある人が職場に入ってしまう可能性や、職場で症状が急に現れる場合があります。そのため、症状のある人の立入制限が可能な場合でも、対人距離を2m以上に保てるかどうかでリスクのクラス分けを行います。

^{※2} 「極力」とは、まれに従業員・訪問者等とすれ違う程度ならよいということです。

出典：農林水産省「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」

次に、職場の感染リスクのクラスを下げられないかを考えます。具体的には、事務所内のレイアウトを変更して対人距離を確保するなど、図表4のような対策を考えます。

図表4 感染リスクの大きさに応じた感染防止策の例

感染リスクのクラス	対策の観点例
1	—
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ パーテーション等により、人と人の間のスペースを仕切る ✓ 窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して訪問者等からの飛沫に直接接しないようにする
3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 発熱、咳などの症状がある人が立ち入らないよう、呼びかけや教育を実施する
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 重要でない業務であれば、中断も検討する ✓ パーテーション等により、人と人の間のスペースを仕切る ✓ 窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して訪問者等からの飛沫に直接接しないようにする ✓ 発熱、咳などの症状がある人が立ち入らないよう、呼びかけや教育を実施する

出典：図表3に同じ

さらに、感染が広がった場合の影響の大きさも考慮して、より本格的な（ただし、負担や費用がかかる）対策も検討してみます。たとえば、会議や面談の大幅削減、職場での人口密度を下げる食堂利用など勤務自体の時間交代制、電話、電子メール等を利用した遠隔業務や在宅勤務などです。こうしたステップを踏むことで、効果的な感染防止策・感染拡大対策が打てることとなります。

4 事業継続計画策定にあたって

上記のような予防対策を徹底しても、新型インフルエンザの感染を完全に封じ込めるのは難しいのが現実です。そこで、発生時に有効かつ確に行動できるよう、事業継続計画を策定して周到に準備することが求められるのです。策定の理念や基本的な対応の枠組みは、地震の場合と大きく変える必要はありませんが、新型インフルエンザというリスクの特性は理解しておかなければなりません。

(1) 地震と異なる被害の様相を把握する

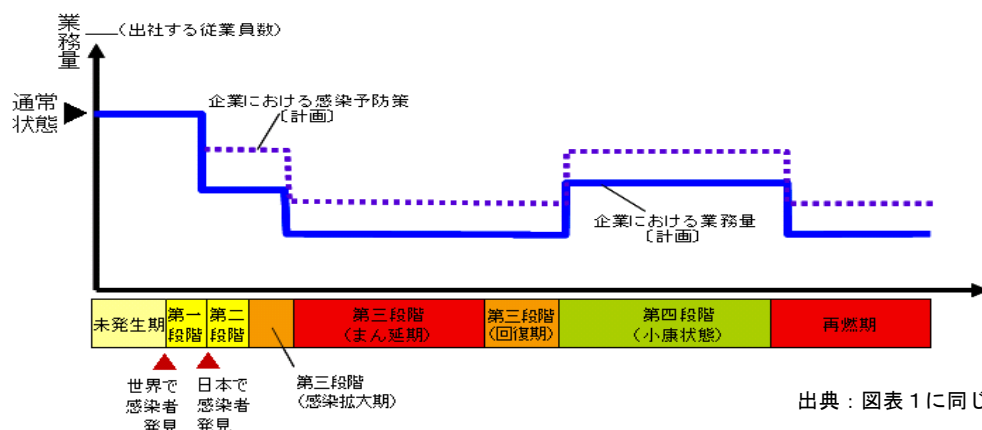
まず、地震と新型インフルエンザでは、想定される被害の様相がどのように違うのかをつかんでおきましょう。とくに、新型インフルエンザの場合は、数カ月間またはそれ以上にわたって事業に影響が出る可能性がある点には留意が必要です。

図表5 事業継続計画における新型インフルエンザと地震災害の相違

	新型インフルエンザ	地震災害
事業継続方針	✓ 感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決める	✓ できる限り事業の継続・早期復旧を図る
被害の対象	✓ 主として、人に対する被害が大きい	✓ 主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい
地理的な影響範囲	✓ 被害が国内全域、全世界的となる	✓ 被害が地域的・局所的
被害の期間	✓ 長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難	✓ 過去事例等からある程度の影響想定が可能
被害発生と被害制御	✓ 海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ✓ 被害量は感染防止策により左右	✓ 主に兆候なく突発する ✓ 被害量は事後の制御不可能
事業への影響	✓ 集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される	✓ 事業が復旧すれば業績回復が期待できる

出典：図表1に同じ

図表6 新型インフルエンザ発生時の事業継続のイメージ



出典：図表1に同じ

(2) 事業継続計画策定のポイント

実際の計画策定に際して、基本方針の策定から重要業務の決定、目標復旧時間の設定、必要な経営資源の把握、継続方法（戦略）の決定といった流れは、地震の場合と変わるものではありません。ただし、それぞれのステップは、新型インフルエンザの特性を踏まえて進めることとなります。とくに重要と思われるポイントを整理してみます。

● 重要業務の決定

自社の経営存続のため継続が必要な業務には、どんなリスクでも共通のものが多い一方、社会的影響や取引先への影響などは新型インフルエンザと地震では異なることもあるでしょう。たとえば、感染対策に関係する業務の重要性は新型インフルエンザの場合には上がります。事業継続計画の最重要事項ですから、十分な絞り込み、優先順位の認識が必要です。

● 目標復旧時間の設定

新型インフルエンザの場合、社内の集団感染発生や購買先の事業中断などで、事業の全面的な中断が起こり得ます。さらに、生命・身体の危険が長期に及ぶので、その切迫した危険を回避するため、重要業務を一時的に中断できるかを積極的に考えることも必要です。いずれにしても、中断する期間によって自社にどのような影響を生じるかをしっかりと把握した上で、目標復旧時間を見極め、その達成に必要な経営資源（人員・要素・資材など）を検討します。どんなリスクでも共通の重要業務の目標復旧時間は、どのリスクでもさほど変わりがないことが多いのですが、新型インフルエンザ発生期のみ的重要業務の目標復旧時間は、社会情勢を想定して見極めます。

● 必要な経営資源を確保できない可能性と影響

新型インフルエンザの発生・まん延によって、重要業務の継続に必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）が確保できなくなる可能性はどのくらいあるか、そして、確保できない場合にどの程度まで復旧が遅れてしまうのかなどの影響を検討します。たとえば、

- ・ 社内の人員が不足する可能性があります。本人の発症だけでなく、発症した家族の看病や学校が休業した際の子どもの世話などが必要となるケースも想定され、多くの従業員が出勤困難になる可能性があります。従業員の家族構成なども踏まえて、実現性の高い対策を検討しておくことが必要です※。
- ・ 取引先の業務中断によって原材料の供給が停止したり、輸送が停滞する可能性があります。
- ・ 消費者が外出を自粛したり、備蓄性の高い食品などを買いだめするなど、消費行動が通常時と変わることによって、市場に変化が生じる可能性があります。

※ 政府では、自社や取引先の従業員の 40%程度が数週間にわたって欠勤するケースを想定していません。ただし、個別の部署で集団感染が発生した場合、それでも欠勤が 40%で収まるという意味ではありません。何も手を打たなければほとんどの従業員が欠勤となると考えましょう。また、地域や業種によっては、この割合を超える欠勤率になることも十分ありえます。

● 継続する方法(戦略)の検討

重要業務の目標復旧時間を達成するための大筋の方法(戦略)は、地震と新型インフルエンザで共通に使える方法も多く、たとえば代わりの事業拠点の確保、代わりができる社員の確保、調達先の複数化などがこれに当たります。ただし、効果に違いが出ることにも注意が必要です。たとえば、感染が国内全域に及んだ場合、他企業による代行供給、アウトソーシングなどを準備していても、先方の拠点に同時に感染が広がって実現困難となる可能性があります。そうした事態も考慮した上で、方法を検討することが必要です。なお、新型インフルエンザの場合でも、相互に人の交流をなくした別の拠点を持つことは、平成21年度の感染の拡がり方を踏まえると、それがない状況に比べれば事業継続に相当有利と見込まれます。

● 事業継続計画の発動と解除のタイミング

事業継続計画は、あなたの会社の社会的責任や社員の生命・安全と企業存続のバランスを見極めて立案し、発動や解除の時期も考えることになります。対策本部の立ち上げなど早めに開始し長く継続しても負担がさほどない対応と、事業所の閉鎖などの負担が重く長く継続できない対応など、内容により発動や解除の時期が変わって当然です。しかし、たとえば、社内での相互感染が疑われる状況になったら、対応が遅れると早急な復旧が難しくなりますから、事業所の一時閉鎖などの思い切った対策を速やかに実施する果敢な決断が必要です。一方で、操業度の大きな低下をもたらす強い対策の実施の際には、在庫による対応可能性も含め、納入先との事前調整を行うのが企業の社会的責任となるでしょう。

このように、有事の体制を縮小・解除する時期については、新型インフルエンザには流行の波があることも踏まえ、どういった条件が整えば縮小・解除するか、また再開するかをあらかじめ考えておく必要があります。

参考 — 新型インフルエンザの特性によって、どう対応を変えるか？ —

一口に新型インフルエンザといっても、いわゆる“弱毒性”のH1N1と、今後流行が懸念されているH5N1といった“強毒性”では、致死率や重症化率の高低、重症化しやすい人の属性(高齢者、若者、一定の慢性疾患の方など)等によって、感染者や感染が疑われる者への対応だけでなく、濃厚接触者の範囲や休業期間の設定など、対応計画の運用が変わる必要があるでしょう。

ただし、感染予防対策や事前対策、対応計画のメニュー自体は基本的に大きく変わるものではありません。たとえば死亡率の違いで3段階ぐらいに分けて考えて、どの対策をどういったタイミングで、どの程度の範囲で、いつまで実施するかをいう点について、それぞれ事前に検討しておくといよいでしょう。

※ 新型インフルエンザは、いわゆる“弱毒性”の場合、ウイルスが気管、鼻、喉など呼吸器系しか増殖できないのに対して、いわゆる“強毒性”では、呼吸器系に加えて消化管やその他の組織でも増えます。ただし、“弱毒性”であっても免疫機能の暴走(サイトカインストーム)を引き起こし重症化するケースもあります。いずれにしても、従業員や家族に重症化しやすいハイリスクな人(H1N1では慢性呼吸器疾患、慢性心疾患などの疾患、妊婦、高齢者、乳幼児とされている)がいる場合は、とくに注意が必要です。

(参照)

新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議「新型インフルエンザ対策ガイドライン」

農林水産省「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」

中小企業庁「新型インフルエンザA(H1N1)対策のための事業継続計画」

編集・発行
静岡県経済産業部 商工業局商工振興課
〒420-8601 静岡市葵区追手町9番6号
TEL : 054-221-2990 FAX : 054-221-3216
E-mail : ssr@pref.shizuoka.lg.jp
