



新型コロナウイルスを含む 事業継続計画 (BCP) のポイント

2020年4月14日

第1.2版

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 (BCAO)

- ◆ 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) は、日本でも感染が拡大しているが、現状、特効薬等の医療対応は確定していないので、感染回避対策を当面継続するしかない。
- ◆ 営業機会減少や需要の低迷で経営環境が厳しくなった企業が多数出ているが、今後、人員不足やそれから波及する資源の供給不足から、供給力低下が発生する懸念もある。
- ◆ 新型コロナウイルスが事業継続上のリスクであることは明確であるが、BCPのリソース制約アプローチ等は他のハザードと共通して有効である。そこで、この資料は新型コロナウイルスを含むマルチハザードに対するBCPについて示す。

- ◆ BCPを構築する上での要素・ポイントに特化しています
- ◆ 現段階で、BCPを持っているか否かは限定しない
 - BCP自体の説明は既存の標準テキストを使用してください
 - 初めてBCM／BCPを構築する組織の人には：地震など他のハザードでも新型コロナウイルスでも、大枠の文書（目次）構成は同じ
 - 地震など特定ハザードに特化したBCM／BCPを持っている組織には：新型コロナウイルスに特有な追加すべき要素・ポイントを整理
- ◆ 公衆衛生面やワクチン等へは深入りせず、他の専門資料に任せ、詳しくは言及しない
 - 厚生労働省等、専門サイトで確認してください

◆新型コロナウイルス感染症とは？

- 過去にヒトでの感染が確認されていなかった新種のコロナウイルスが原因の感染症である。

◆コロナウイルスとは？

- 人や動物の間で広く感染症を引き起こすウイルスである。
- 人に感染症を引き起こすものはこれまで6種類が知られている。
- 深刻な呼吸器疾患を引き起こすことがあるのは、今まで知られているものでは、SARS-CoV(重症急性呼吸器症候群コロナウイルス)とMERS-CoV(中東呼吸器症候群コロナウイルス)。
- それ以外は、感染しても、通常は風邪の一種の原因となるもので、重度でない症状にとどまるとされていた。
- 現在、パンデミックとなっているCOVID-19は、2019年より中国の武漢より感染が拡大したものの。

◆ どうやって感染するの？

➤ 新型コロナウイルス感染症がどのように感染するのかについては、飛沫感染と接触感染の2つとされている。

➤ (1) 飛沫感染

- 感染者のくしゃみや咳、つばなどの飛沫と一緒にウイルスが放出
- 別の人があるウイルスを口や鼻から吸い込み感染

※主な感染場所：職場や劇場、満員電車などの人が多く集まる場所

➤ (2) 接触感染

- 感染者がくしゃみや咳を手で押さえ、その手で周りの物に触れて、ウイルスが付く、あるいはくしゃみ、咳、口移しなどで体液が周りの物に付く
- 別の人がある物に触ってウイルスが手に付着
- その手で口や鼻を触って粘膜から感染

※主な感染場所：電車やバスのつり革、ドアノブ、スイッチ、テーブルなど

➤ ただし、閉鎖空間において近距離で多くの人と会話する等の一定の環境下であれば、咳やくしゃみ等がなくても感染を拡大させるリスクがあるとされている

- ◆ **新型コロナウイルスとは -怖さ-(2020年4月13日現在)**
 - 新型コロナウイルスは世界規模のパンデミック(大流行)となっている
 - 既存の薬品の有効性は、期待できるものがいくつか見つかり、現在治験を実施中
 - ワクチンについては開発中だが、実用には1年以上かかる？
 - 多くの人がワクチンの利用または感染により抗体を持つようになったら、最終的に収束するとの見方がなされている
 - 不正確・過剰な報道、デマ、憶測情報がSNSなどで拡散する恐れもあることに、十分な注意が必要

◆BCPの必要性

- ハザードが来るか来ないかの確率の問題ではない。いつ、どんなレベルで襲ってくるか(見舞われるか)という問題
- 準備なしの状況では、大きな被害となることが懸念される(収益の減少、資金繰りの悪化、倒産、社会機能の麻痺)

◆BCPの目的

- 社会・経済の混乱防止(社会機能維持)
- 社員・家族の安全確保(感染症なら感染防止、感染拡大防止)
- 会社・組織の存続と経営の維持・収益の確保

◆戦略の必要性

- 被害によるリソース制約を乗り越えるため、業務の絞り込み・優先順位づけと、事業継続のための業務実施戦略を検討
- 感染症では、少ない社員で重要業務を実施するなど平常時と異なる方法で、会社の存続と経営の維持・収益の確保
- テレワーク普及で、可能な業務種類の制約も考慮した対応が必要

◆社会的責任

- 個別企業の収益より社会機能維持を優先
- 個別企業の事業継続を優先することにより、状況によっては、社員が感染し、感染者拡大をもたらす恐れがあり、それが社会機能維持を低下させることもあることを認識

◆社員の健康安全管理

➤健康管理の徹底

- 上司の「軽い症状なら入社しろ」や社員の「業務に支障が出るので少しの症状なら入社する」をやめさせる
- そうではなく、何らかの症状がある場合は、上司は「自宅で療養しなさい」、社員は進んで「療養する、自宅待機する」という企業体質への改善
- 仮に若者は重症化しにくいとしても、重篤化しやすい人に感染させない必要性を組織としても認識すべき

➤産業医・医療関係者との協議

- 正しい医学的な知識を踏まえ、個人、組織、対社会で適切な対応を

◆ 感染症(新型コロナウイルス)特有の影響

- 人に起因する影響(直接・間接)が高い。
 - ・まず、要員不足
- 施設・設備が壊れるような直接被害はない。
 - ・施設・設備の被害調査、修理・更新、復旧の要素が少ないことが、業務停止、休業、事業所の一時閉鎖から再開する場合のポイント
- 被害発生は、地震等にと比べると突然ではない。
 - ・海外での発症、国内感染者の発生者等の何らかの兆候がある。
- 地域レベルでなく広域的・世界的に影響を受ける。
 - ・大地震による広域災害をも上回る。
- 政府・自治体からの外出自粛要請、店舗休業要請、イベント中止の要請等で、経営に打撃を受ける企業が多く発生する
- 世界規模でサプライチェーン・物流の業務遅延・中断等に見舞われる恐れがある。

- ◆ 世の中や社内の状況次第で、日常どおりの稼働率を維持することは難しくなる。
 - 稼働率を落とした場合の顧客・取引先に対する影響をシミュレーション
 - 顧客・取引先に対するリスクコミュニケーションが必要
- ◆ 最悪のケースを必ず考慮に入れておく。
 - パンデミックの長期化(1年以上)
 - 社内で感染者が多数発生、風評被害も重なる複合的なケース
- ◆ 最悪のケースにならなくても、企業が立ち行かなくなるケースがある。
 - 要請で営業できないことや、いくら頑張っても「売れない」、「お客様が来ない」場合があることも考慮して事業継続戦略を検討
 - いかに収益を確保するか、また、取り戻すか＝「ビジネス復興」といった視点が必要。

- ◆ 戦略を検討する上で、ビジネスインパクト分析(BIA)が重要である。
- ◆ 地震向けBCPがあるなら、新型コロナウイルスのためにBIAを新たに実施することは効率が悪い。以下の点を考慮する。
 - BIAのやり方自体は同じだが、「指標」や「優先順位」等のウェイトの違いを整理
 - ・社会的責任や社会機能維持、取引先への影響などの重視
 - ・収益や売上げなどの影響と上記の影響との優先順位づけ
 - ・時間的な中断だけでなく、供給レベルの低下といった水準もより重要に
 - 時間経過による事業への影響を検討する際に、短期から1年以上中断又は供給レベルが低下した際の影響までを分析。

◆ 事業活動継続と事業自粛の考え方

➤ 重要業務の絞り込みで残すべき業務

- ・社会機能維持に関わる業務は継続する必要がある
- ・組織存続に不可欠な業務経営(収益)に多大な影響が出るも継続する必要がある
- ・政府・自治体から休業、時間短縮等を要請された場合には重視せざるを得ない。受け入れないと社会的批判を受ける可能性もある

➤ 社員を休ませるのを可能にする業務の絞り込み

- ・事業継続のためにむしろ積極的に「止める」業務を決めておく
- ・収益に大きな影響がない業務が候補
- ・対面的営業を行う業務はできるだけ減らす(または、対面しない形に変更する)

◆「継続戦略」

- 社会機能維持に関わる業務の継続戦略
- 企業の存続・経営存続の視点から、組織存続に不可欠な業務(経営(=収益)に多大な影響が出る業務)の継続戦略
- 様子見戦略＝状況に応じた最適化戦略(グレーに位置づけ)
 - ・状況により継続又は停止

◆「停止戦略」

- 感染防止のための停止戦略
 - ・社員の安全の観点
 - ・感染予防(国家・地域レベル)への協力・貢献のため
- 業務停止・廃止戦略
 - ・この際、停止・廃止を積極的に考えてよい業務

◆「撤退・新規事業戦略」

- 撤退戦略
- 新規事業戦略

- ◆ どの場所、どの人、どの業務、どんな稼働率(操業度)がよいかを考える
 - 複数の選択肢と効果的な組み合わせを考える
- ◆ 設備、情報、資源、関係機関との関係を考慮
- ◆ 自社の操業を縮小して社会機能に負担をかけない考慮も(資源の節約)
 - 一方では、インフラ・ライフライン等の社会機能が低下することを覚悟する
- ◆ 業種・業界ごとの団結・連携も有効
 - 「お互い様」の精神

◆「継続戦略」

➤方法の選択肢

- ・自前(内部)
- ・代替(内部+外部)

➤自前、応援、代行、相互援助：既存施設を活用

- ・人員配置(在宅勤務、スプリットチーム制等を含む)
- ・稼働率・シフト等の工夫
- ・出勤要員+クロストレーニングした応援交代要員
- ・在庫積み増しで継続しやすくする

➤代替継続戦略：代替施設を活用

- ・代替施設とバックアップ体制を組む・相互援助をする
- ・調達先、サプライチェーンの先が停止時の代替調達、協力先の検討
- ・お互い様・アウトソーシングを行う(相手に負担をかけない範囲内で)
- ・移動要員+クロストレーニングした応援交代要員
- ・代替要員+交代要員

◆「停止戦略」

➤ 経営の観点での停止・廃止戦略

- ・収益に影響がない業務を停止、この際継続させなくてよい業務を廃止
- ・停止するタイミング: パンデミック期、あるいはそれよりも前
- ・停止期間: 数週間～数か月
- ・再開のタイミング: 感染がかなり収束。社会経済活動の再開と連動も

➤ 感染防止のための停止戦略

- ・収益にあまり影響がない業務
- ・停止するタイミング: 社内の感染の確認時、あるいはそれよりも前
- ・停止期間: 潜伏期間以上が有効(計画的休日)～新型コロナウイルスでは潜伏期間が最大2週間程度か
- ・再開のタイミング: 自宅待機で感染者でない人が見極められ次第

◆ 「撤退・新規事業戦略」

➤ 経営の観点での撤退戦略

- ・業務が長期間の停止または操業度の大幅な低下により、再開・復旧しても経営が継続できない場合は事業撤退
- ・撤退の検討項目：今後の資金繰り状況、業務の停止・操業度低下の予想期間、再開後の収益性の予想状況

➤ 新規事業戦略

- ・収益が新たに望める事業・成長性が見込める事業
- ・検討するタイミング：停止または操業度大幅引下げを行う時期、あるいはそれよりも前

- ◆ 戦略の基準・ルールを明確に決める
 - 業務停止、休業、事業所閉鎖と再開
 - 自宅待機と解除
 - 在宅勤務と解除

- ◆ 開始、通知、エスカレーション(上位への通知)の基準・ルールを明確に決める
 - 対策本部体制の設置と解散
 - 関係機関への報告の範囲・時期
 - エスカレーション(上位への通知の段階・方法・経路)
 - 意思決定の代行の開始
 - 権限委譲の開始

- ◆ 勤務体制の基準・ルールを明確に決める
 - 従業員の区分(出社・在宅勤務・自宅待機)
 - 時間差通勤の実施内容・実施時期
 - 勤務時間・出勤日のシフト制
- ◆ 勤務上の基準・ルールを明確に決める
 - 社会的距離の確保(Social Distancing)
 - ・約2メートルの距離を保つ
 - 会議・ミーティングの中止の時期・範囲
 - 対面業務(特に新規営業)・訪問・来客の制限
 - 国外、国内出張の制限
 - パンデミック期の特別な事務処理・手続き
 - 時間外手当・休暇の取り扱い

- ◆ 海外勤務の基準・ルールを明確に決める
 - 海外勤務の取り扱い・対策
 - ・安全な停留方法や退避、帰国
 - 海外勤務へ出発、海外出張する従業員等への対策
- ◆ 公衆衛生上の基準・ルールを明確に決める
 - 感染の疑いのある患者の対処・隔離
 - マスク、手袋、その他個人防護具の装着
 - 咳エチケットの実施
 - 共用する物の消毒を行う場合のルール
- ◆ セキュリティ確保の基準・ルール
 - 書類・データ持ち出し規定(在宅勤務、サテライト勤務)
 - 外部からのアクセス規定(在宅勤務、サテライト勤務)

◆ エスカレーション(上位への通知の段階・方法・経路)

➤ 第一報や重要情報を受けたら誰に通知するのか

- ・トップまで通知するレベルか、とりあえず上司に連絡しておくレベルか
- ・トップまで、あるいは危機管理の中枢まで、どの経路で通知するのか

◆ トリガー(発動基準)

➤ どんな情報を受けたら、どんな体制をとるのか

- ・対策本部設置
- ・代替継続戦略の発動(代替拠点の活用開始など)

◆ 状況(フェーズ)に応じたシフト体制

➤ どんな状況になったら、どんなシフト体制をとるのか

- ・この中には、様子見戦略＝状況に応じた最適化戦略(グレーに位置づけ)の継続/停止 も含まれる

◆ 備蓄の確保・管理

- 備蓄品目・数量・保管場所
- 特に、個人防護具(PPE)

◆ 従業員等の感染予防策

- 新型コロナウイルス感染予防策の普及啓発
- 教育・訓練・演習の実施

◆ 職場の感染拡大防止策

- 海外出張から帰国した社員の出社規程
- 感染の疑いのある者のスクリーニング

◆ メンタルヘルスマネジメント

- 社員の心理状況(ストレス)への配慮
- 産業医等との連携

- ◆ リスク・コミュニケーション
- ◆ 啓発・教育・訓練
- ◆ 感染者・発熱のスクリーニング
- ◆ 経過観察(ケース・マネジメント)
- ◆ 宣言発令
- ◆ 安否確認
- ◆ 海外渡航者への帰国指示
- ◆ 遠隔操作
- ◆ スプリットチーム制
- ◆ 在宅勤務
- ◆ アウトソーシング
- ◆ クライシス・コミュニケーション
- ◆ 隔離
- ◆ 搬送
- ◆ 消毒
- ◆ 備蓄の個人への配布
- ◆ 従業員支援
- ◆ 情報共有

◆ 目的

- 全体の流れ・個別手順・計画の有効性等の確認・検証

◆ 範囲

- 想定する状況、影響
- 対象者、対象組織、対象地域
- 時系列フェーズ・局面

◆ 訓練し確認すべき項目

- 体制の立ち上げ・手順・有効性
- 代替業務の立ち上げ・手順・有効性
- フェーズ・局面ごとの手順・有効性

◆ 手法・方法

➤ウォークスルー

- ・作成した計画をもとに、手順を確認し、代替先への移動、準備している資源の確認を行う。

➤実動訓練(ドリル)

- ・重要な要素となる項目について、何度も繰り返し、反復して身につける。

➤机上訓練(テーブルトップエクササイズ)

- ・ファシリテーターより、一定の状況を提示し、対応や意思決定すべき項目と内容等を確認する。

➤図上演習(ファンクショナルエクササイズ)

- ・コントローラーが、時間の経過ごとに、変化していく状況を提示し、訓練参加者はそれぞれの役割が求められる対応や意思決定等を参加者相互で対話形式に交換する

◆ 手法・方法(続き)

➤ フルスケールエクササイズ

- ・ 図上演習＋実働訓練を組み合わせたもの。模擬負傷者の救護、搬送や代替事務所に実際に移動しての業務再開などを行い、決められたRTOとの比較や計画上の実効性等から、対応力を確認する。

- ◆ 感染症(新型コロナウイルス)以外の脅威と共通の訓練・演習項目
 - 情報収集・整理・共有・伝達訓練・演習
 - 安否確認訓練
 - ・ただし、感染状況や在宅時の本人以外の家族の症状の確認は、(感染症に特徴的)
 - 対策本部立ち上げ・運営訓練・演習
 - 意思決定訓練・演習
- ◆ 感染症(新型コロナウイルス)特有の訓練・演習項目
 - 代替による業務実施の確認・検証訓練(クロス・トレーニング)
 - 感染疑い患者サーベランス・隔離訓練
 - 感染疑い患者搬送訓練
 - 室内消毒訓練

特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒103-0016

東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル6階

TEL:03-6231-1240 FAX:03-6661-9191

Eメール:bc@bcao.jp

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒550-0004

大阪府大阪市西区靱本町1-5-18 ミフネ本町ビル 806号室

TEL:06-6479-0771 FAX:06-6479-0772