

# パンデミック下における事業継続

通常の自然災害と、感染症の世界的大流行とは性質が異なるため、レジリエントな経営戦略による適応能力の維持が必須となる。



一般財団法人 DRI ジャパン  
理事長 長瀬貫隆

DRII (Disaster Recovery Institute International) は、1988年にニューヨークでNPOとして設立され、現在、世界100カ国以上で1万5千人以上の事業継続専門家が活躍している。

DRI ジャパンはDRIIの事業継続専門家の認定および研修を、オンラインとクラスでの対面形式で提供している。

事業継続管理(BCP/M: Business Continuity Plan/Management)とは、組織に対する自然災害や人災などの潜在的な脅威が発生した場合、経営に大きな影響を与える必須事業を確認し、顧客をはじめ主要な利害関係者や、従業員、財務などへの影響を最小限にする。すなわち、たとえ自社の事業が中断したとしても、顧客の求める時間(目標復旧時間)内に業務を復旧・再開し、悪条件下でも製品やサービスを提供できるよう、“備える”ことである。

## パンデミックの脅威に備えるために

### 通常の災害(地震や台風)と異なる点

- パンデミックは“人”への影響が大きく、広く世界中に影響を与える
  - 発生後、長期間(1年以上)続く可能性があり、第1波・2波・3波と繰り返す
  - 感染防止のために人を遠ざけることから、地域(国内・外)が分断される
- パンデミックは他の災害と比べて物的損害が

ない一方、地域が封鎖されるため、従来の事業継続で考えられていた、必須業務を目標とする時間内に他の地域で復旧することはできない。また、従業員が感染していないかなど“人”に対するリスク評価が大切になる。従来の事業継続であれば、事業中断後に従業員や資源を別の地域に移動して事業を再開・継続することも可能だが、パンデミックではそれが困難(感染防止、地域封鎖など)になる。

### パンデミックに対応する戦略要素

- 従業員への感染蔓延<sup>まんえん</sup>を防ぐため、在宅勤務が多くなる
- 1カ所に集まりにくくなる。安全な場所はなく、移動が困難(国内・外)となる
- 長期にわたるため、社会・経済環境が変わる

### リスク評価の主要項目

- パンデミックのピーク時には従業員本人の感染、あるいは家庭内の環境により出社できないなどの影響がある。労働力が40%以上減る可能性もある。
- ほとんどの企業が重要な事業活動を外部組織に依存しているため、サプライチェーンへの影響が大きくなる。事業継続では単一・唯一のサプライヤー(海外も含め)は大きな