



【新たな展開を迎えた業務継続計画】

新型インフルエンザ対策の理解と 実施のポイント

2009年2月18日
日本銀行金融機構局
大山 陽久

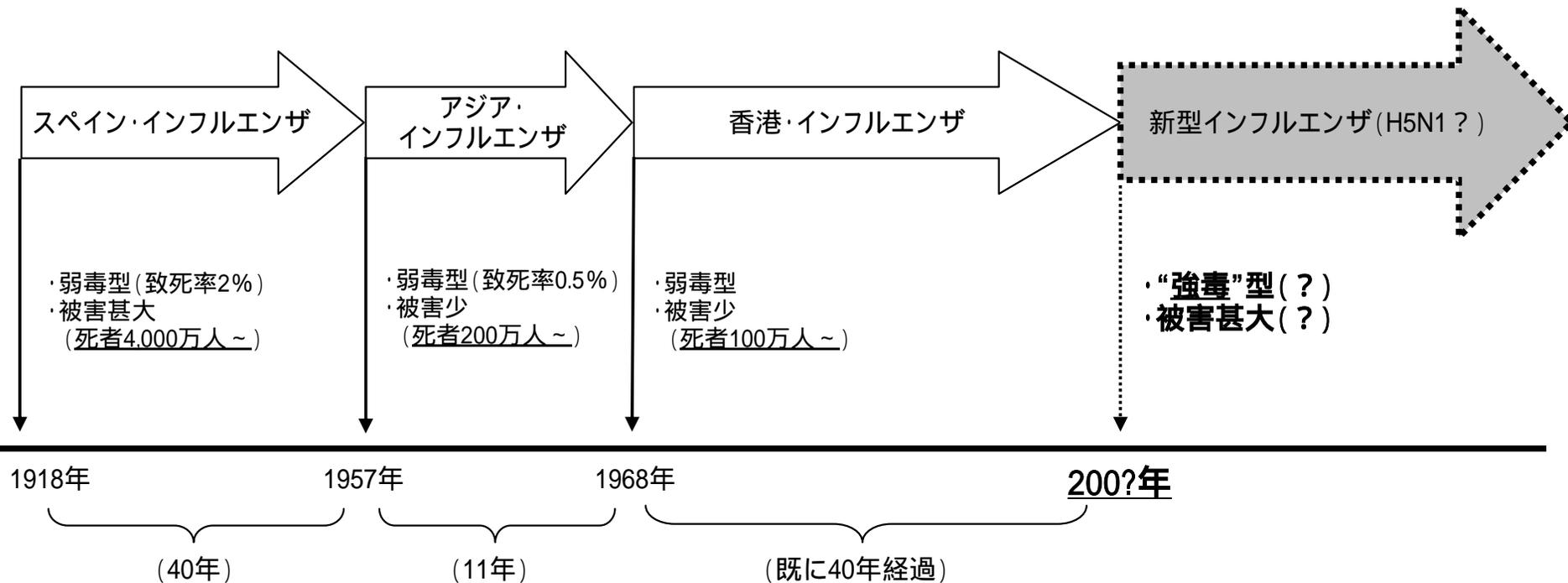
目 次

1. 新型インフルエンザの脅威
2. 日本における対策の枠組み
3. 新型インフルエンザ対策の進め方

1. 新型インフルエンザの脅威

1. 新型インフルエンザの脅威

(1) 20世紀に発生した新型インフルエンザ



1. 新型インフルエンザの脅威

(2) 新型インフルエンザの感染拡大局面

新型インフルエンザの世界的流行(パンデミック)は、

「If の問題ではなく、When の問題」

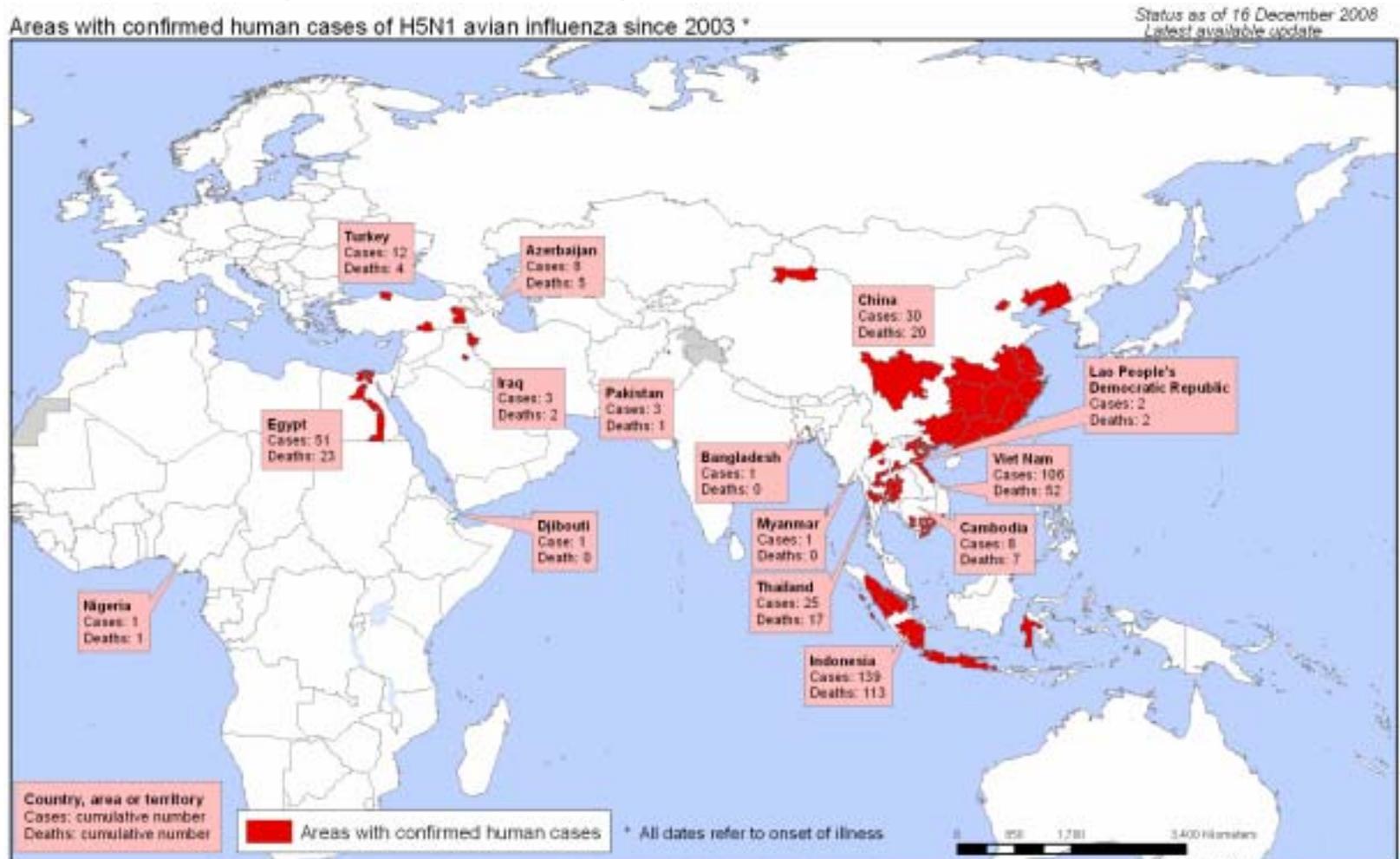
世界保健機関(WHO)パンデミック・フェーズ

	感染形態	パンデミックフェーズ	特徴	WHO区分
	トリ同士の感染	フェーズ1	ヒト感染リスクを有するウイルスをトリ(動物)に検出	前パンデミック期
		フェーズ2	ヒト感染リスクの高いウイルスをトリ(動物)に検出	
現時点 →	トリ ヒト感染	フェーズ3	トリ ヒト感染を確認	パンデミック・アラート期
いつ、 遺伝子変異が 発生するか (一旦、ヒト ヒト感染 力を獲得すれば、そ の後のフェーズ移行 は急速に進行)	ヒト ヒト感染	フェーズ4	ヒト ヒト感染を確認。感染集団は限定的	
		フェーズ5	ヒト ヒト感染を確認。感染集団が大きく成長	
		フェーズ6	パンデミックが発生し、一般社会で急速に拡大	パンデミック期

1. 新型インフルエンザの脅威

(3) 鳥インフルエンザの感染拡大状況

【ヒト感染事例(03/11 ~ 08/12月)】



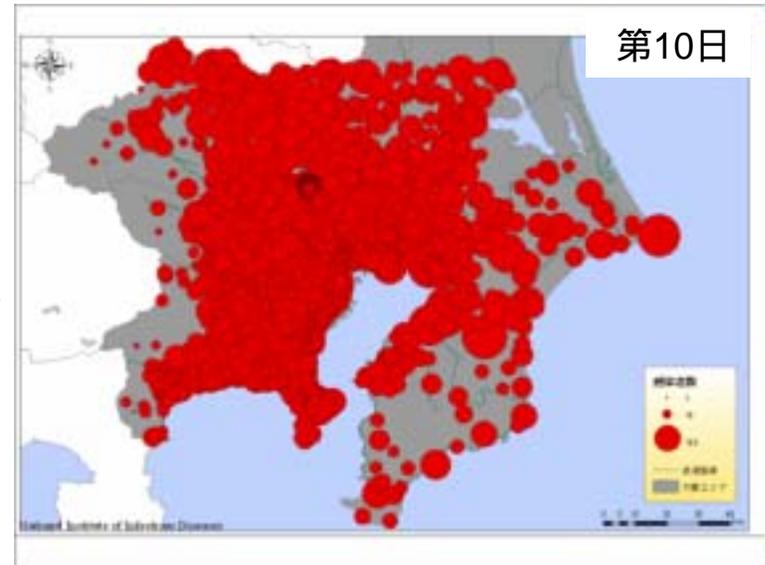
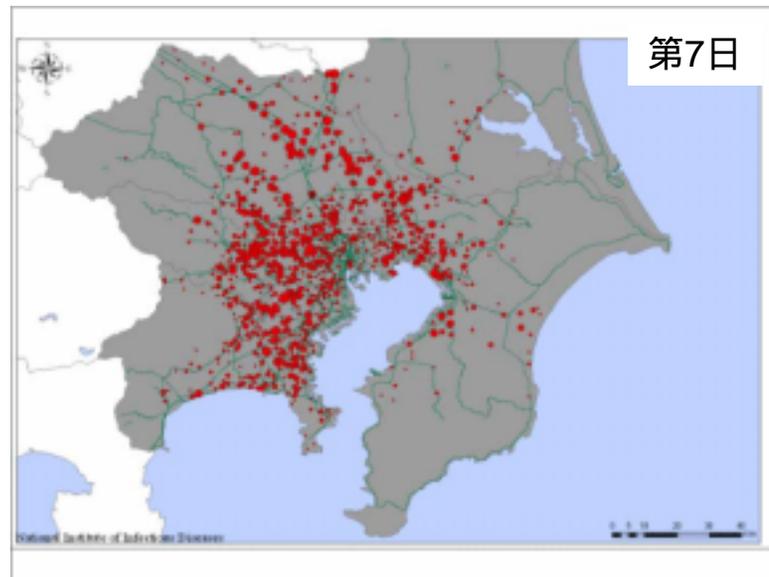
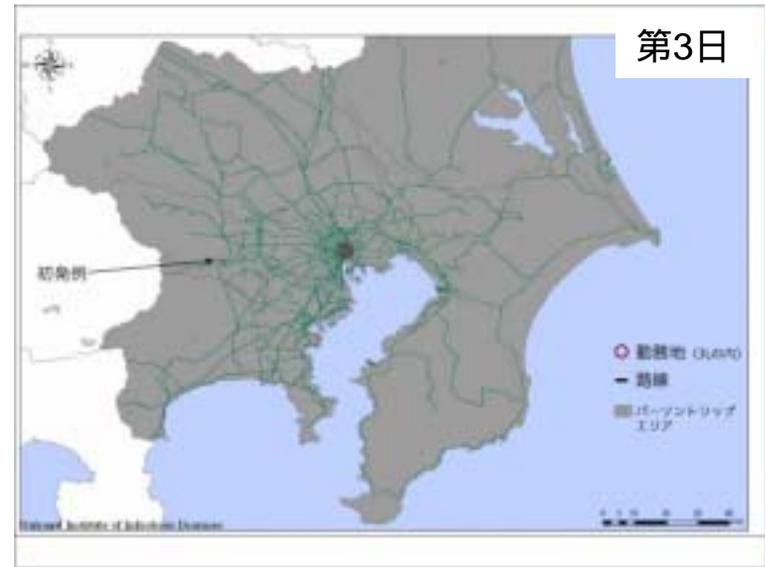
1. 新型インフルエンザの脅威

(4) 感染拡大スピード(シミュレーション結果)

シミュレーションの前提

- 第1日: 海外で感染
- 第3日: 帰国、帰宅後(八王子)感染性を持つ
- 第4日: 出社(丸の内)、発症
- 第5日: 医療機関を受診、検査
- 第6~7日: 感染確認、対策実施

赤丸: 感染者の住所を表示



1. 新型インフルエンザの脅威

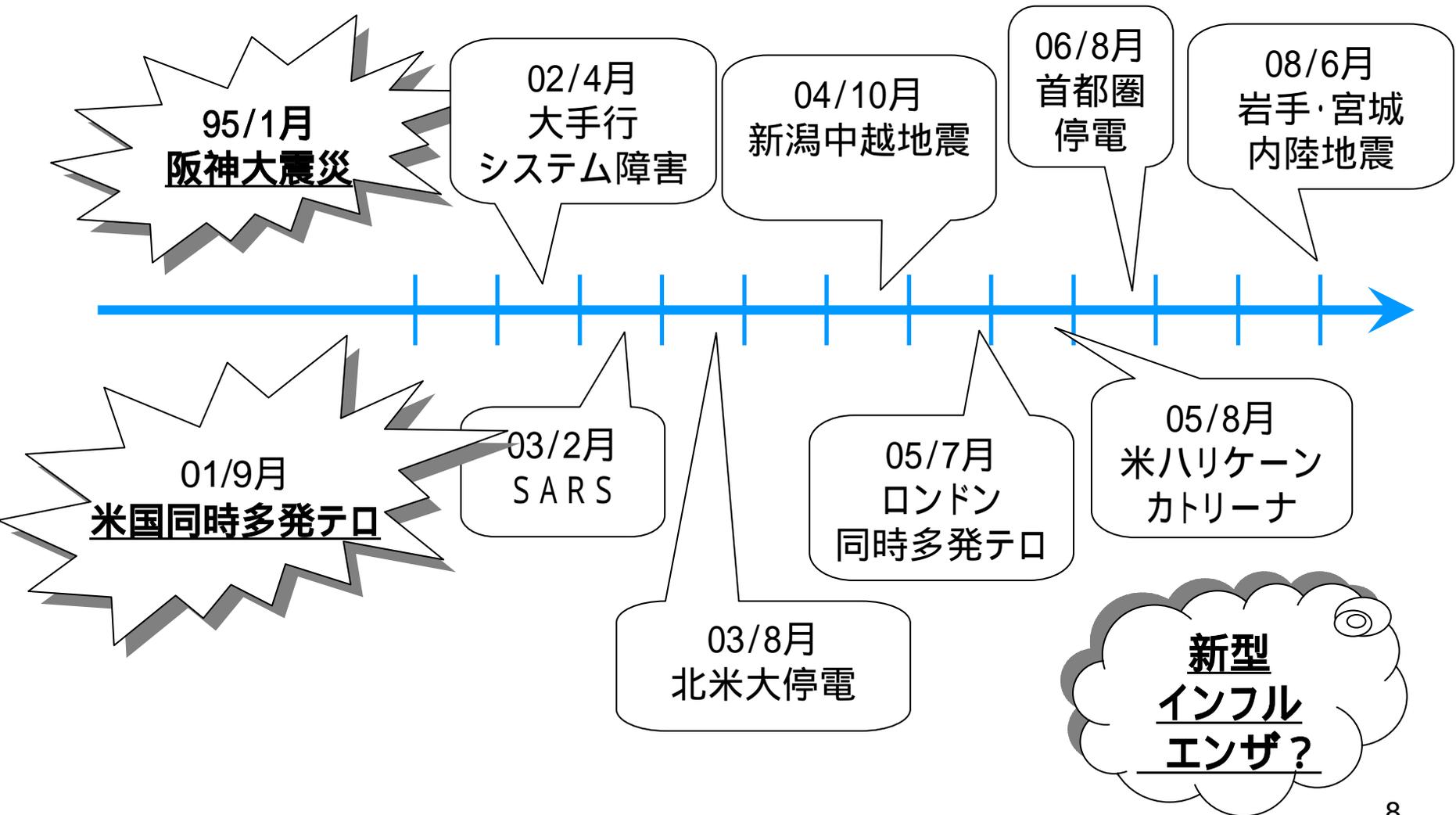
(5) 想定される被害

【政府ガイドラインの参考資料で示された被害想定例】

発症率	25%
欠勤率	20～40%
致死率	0.5～2.0%
死亡者数	17～64万人
海外発生から日本までの 到達時間	2～4週間程度
パンデミックの継続期間	まず8週間程度継続 波状的に1年以上継続

1. 新型インフルエンザの脅威

(6) 業務継続体制整備上のリスクシナリオ



2. 日本における対策の枠組み

2. 日本における対策の枠組み

(1) 政府対策の枠組み

「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン(改定案)」

(厚生労働省、08年7月当初公表<11月に募集意見反映版公表>)

社会機能の維持に関わる者は、最低限の国民生活を維持するために「重要業務」の継続が求められる

「新型インフルエンザワクチン接種の進め方について(第一次案)」

(関係省庁対策会議、08年9月公表<募集意見反映作業中>)

社会機能の維持に関わる者には先行的にワクチンを接種

「金融事業者(注)」を社会機能の維持に関わる者として想定

(注) 預金等取扱金融機関、第一種金融商品取引業、保険会社等
日本銀行、政府系中小企業金融機関

ワクチン接種の対象業種・職種を列挙

「平成20事務年度 監督方針」(金融庁、08年9月公表)

「地震、新型インフルエンザの流行等に備えた事業継続態勢について確認する」

「主要行等向け」、「中小・地域金融機関向け」ともに同じ内容

2. 日本における対策の枠組み

(2) ワクチン接種の対象者・接種順位(政府案)

「ワクチン接種の進め方について(案)」で示された対象者とその接種順位

カテゴリー	業種・職種	具体例の一部
【カテゴリー】 発生時に即時に第一線で 対応する業種・職種	感染拡大防止・被害の最小 化に資する業種・職種	・感染症指定医療機関の医療従事者 ・新型インフルエンザ対策に携わる警察職 員、自衛隊員、海上保安庁職員 ・航空事業者、空港管理者、水運業者
【カテゴリー】 国民の生命・健康・安全・ 安心に関わる業種・職種	新型インフルエンザ対策に 関する意思決定に携わる者	・国家・都道府県・市町村機関(首相・閣僚、 対策本部要員、自治体の長)
	国民の生命・健康の維持に 関わる業種・職種	・感染症指定医療機関以外の医療従事者 ・医薬品関連業者、医療機器関連業者
【カテゴリー】 国民の最低限の生活の維 持に関わる業種・職種	国民の安全・安心の確保に 関わる業種・職種	・消防職員、警察職員、自衛隊員(一般) ・国会議員及び国会運営の関係者 ・報道機関、通信事業者
	ライフラインの維持に関わる 業種・職種	・電気・ガス・水道事業者 ・航空(国内線)・鉄道・運送事業者 ・食料・生活必需品の製造販売流通関係者 ・ 金融事業者 、情報システム関連事業者

2. 日本における対策の枠組み

(3) 金融業界における枠組み

「社会機能維持者」には、事業継続計画（BCP）の作成が求められている

(ワクチン接種対象となる業務)

「最低限の国民生活を維持するために必要な業務」
= ある程度「共通目線」が必要

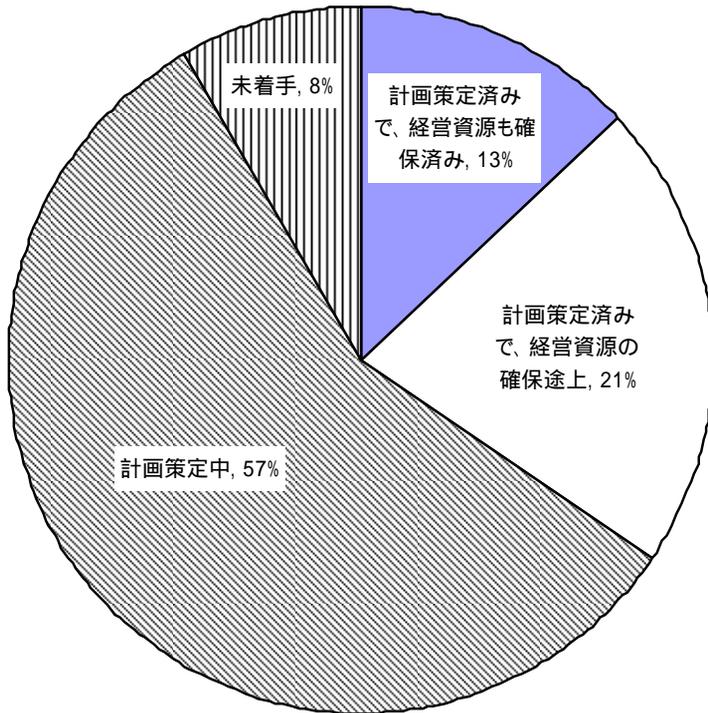
全銀協、日証協等：新型インフルエンザ流行時に継続すべき金融業務の考え方を議論

金融機関は、新型インフルエンザ対策を喫緊の課題と捉えて、対策策定中

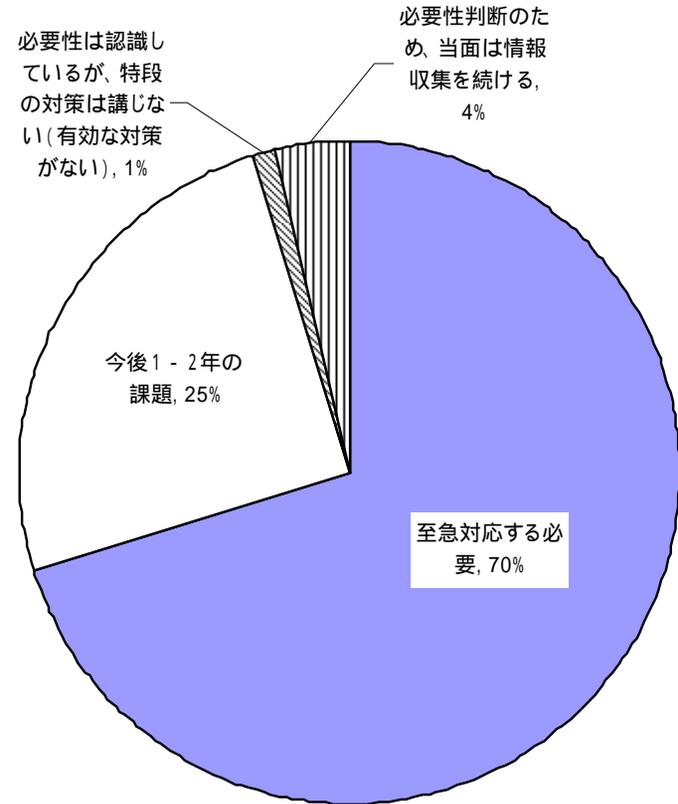
2. 日本における対策の枠組み (4) 金融業界における枠組み

新型インフルエンザ対策の策定状況

(業務継続アンケート調査結果、08年11月実施)



対策策定状況



必要性の認識状況

3 . 新型インフルエンザ対策 の進め方

3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (1) 従来型BCPとの相違点

(08/3月公表資料)

「金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について」

内外金融機関の取組事例の紹介

	新型インフルエンザ	自然災害等
被害対象	ヒト	モノ
被災地域	広範	限定
被災期間	長期	短期

新型インフルエンザは、「1回の波が約2ヶ月間続き、その流行の波が1年以上繰り返す」

時間を経るにつれ、物流など、複雑なかたちで影響が深刻化

3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(1) 従来型BCPとの相違点

従来型BCP...一旦停止した業務を「復旧目標時間」内に再開

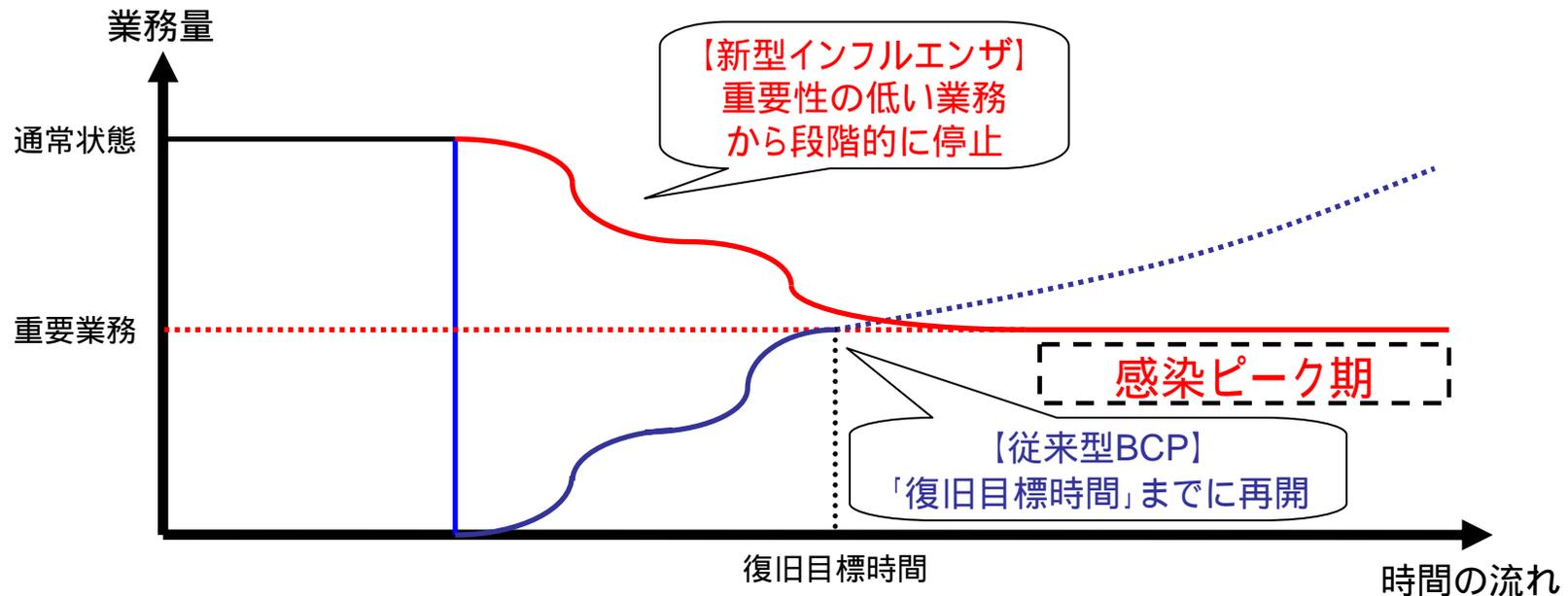
新型インフルエンザ...事態が段階を追って深刻化

・重要性の低い業務から順に停止

・最低限の国民生活維持に必要な業務は感染ピーク期にも継続

どれか一つで万全という対策はない

重要性の高い業務ほど多くの手段を平行的に準備



3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(2) 感染拡大状況に応じた段階的・計画的な対策強化

【フェーズ毎の決定・実施事項の事前設定】

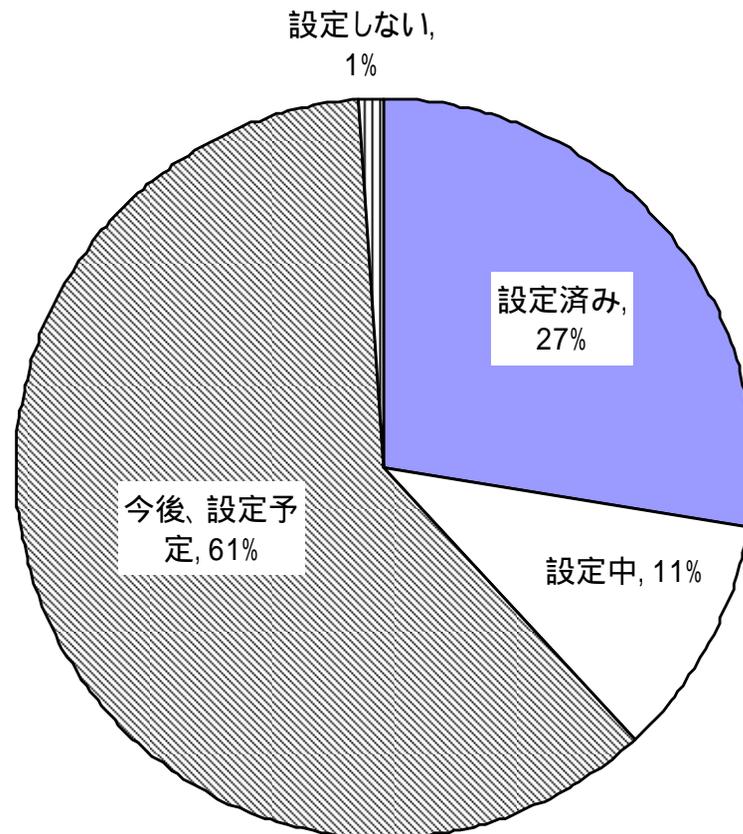
	全体体制	感染予防策、勤務措置	業務継続方法
未発生期 (現段階)			
海外発生期			
国内発生期			
感染ヒート期			
一時回復期			

3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(2) 感染拡大状況に応じた段階的・計画的な対策強化

感染拡大フェーズに応じた決定・実施事項の事前設定状況

(業務継続アンケート調査結果、08年11月実施)



3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (3) 検討すべき主要課題

危機管理体制の構築

- ・ 推進体制
- ・ モニタリング体制

感染予防策・勤務措置の検討

- ・ 衛生医療用品の備蓄
- ・ 衛生・予防対策の強化
- ・ 勤務面での特別措置

業務継続方法の検討

- ・ 重要業務の選定
- ・ 業務継続手段
- ・ 要員確保（委託先部分も不可欠）

3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (4) 危機管理体制の構築

推進体制の構築

- ・ 既存の業務継続体制整備の枠組み・ノウハウを活用
- ・ タスクフォースや特別チームの組成
- ・ 関与部署の広範化
人事部門、産業医の関与

モニタリング体制の整備

- ・ インフルエンザ関連情報の迅速かつ正確な把握
(感染拡大情報、政府対応・医療情報など)
- ・ 信頼できるWebサイトからの定期的情報入手など

3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (5) 感染予防策・勤務措置の検討

衛生医療用品の備蓄

- ・ マスク、消毒薬、手袋、ゴーグル、防護服 など
対面接触リスクに応じたメリハリある対応

衛生・予防対策の強化

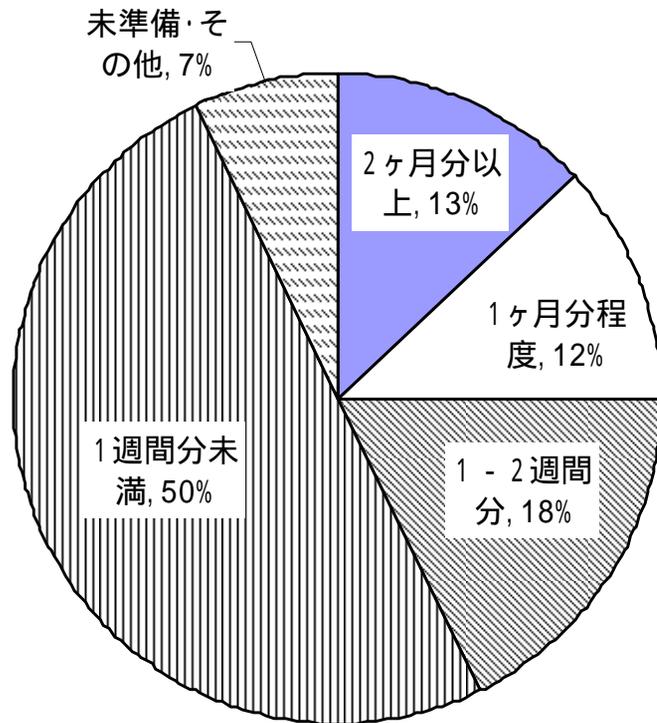
- ・ マスク着用や入館時手洗い消毒の義務付け
- ・ 職員感染時の搬送・隔離方法
- ・ 清掃方針の確認 など

勤務面での特例措置

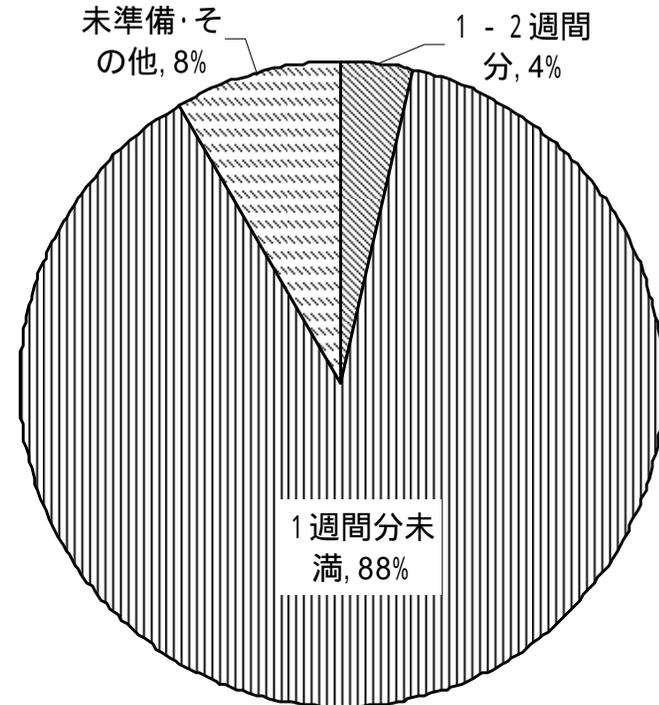
- ・ 出張制限、海外勤務者への対応方針
- ・ 自宅待機発動ルール
- ・ (公共交通機関を用いない)代替通勤手段の確保 など

3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (5) 感染予防策・勤務措置の検討

備蓄品の確保状況 (業務継続アンケート調査結果、08年11月実施)



衛生・医療用品
(マスク・消毒薬等)



食料品・飲料

3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(6) 業務継続方法の検討

【重要業務の選定】

「最低限の国民生活を維持するために必要な金融機能」

< 基本的な考え方 >

(社会的ニーズの例)	(金融機能の例)
・ 食料品等の生活必需品の購入	現金供給
・ 生活資金となる給与・年金の受取	資金の決済
・ 事業継続資金の手当(融資)	資金の融通
・ 事業継続資金の手当(有証売却)	証券の決済
・ 事業継続資金の支払	資金の決済
< 上記業務遂行に不可欠な関連業務の業務継続も必要 >	
(例) 金融機関の資金繰り	金融事業者間取引

新型インフルエンザ発生の報とともに、

現金引出ニーズ、流動性積増ニーズが高まる可能性

3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(6) 業務継続方法の検討

【具体的な業務継続手段】

- ・ 「職員・顧客の人命が最優先」との基本方針

- ・ 業務継続の必要性の吟味

業務停止も重要な選択肢。但し、停止のタイミングは、「社会機能維持者」としての任務を踏まえて、社会情勢をみながら柔軟に判断することが適当。

- ・ 継続対象業務には、対面業務の最小化を工夫

- ・ どれか一つで万全という対策はない

(重要性の高い業務ほど多くの手段を平行的に準備)

(具体的な手法)

在宅勤務

電話、テレビ会議システム、インターネット(リモートアクセス・システム)等の活用
業務の一部プロセスの切出し対応だけでも有効

スプリット・オペレーション

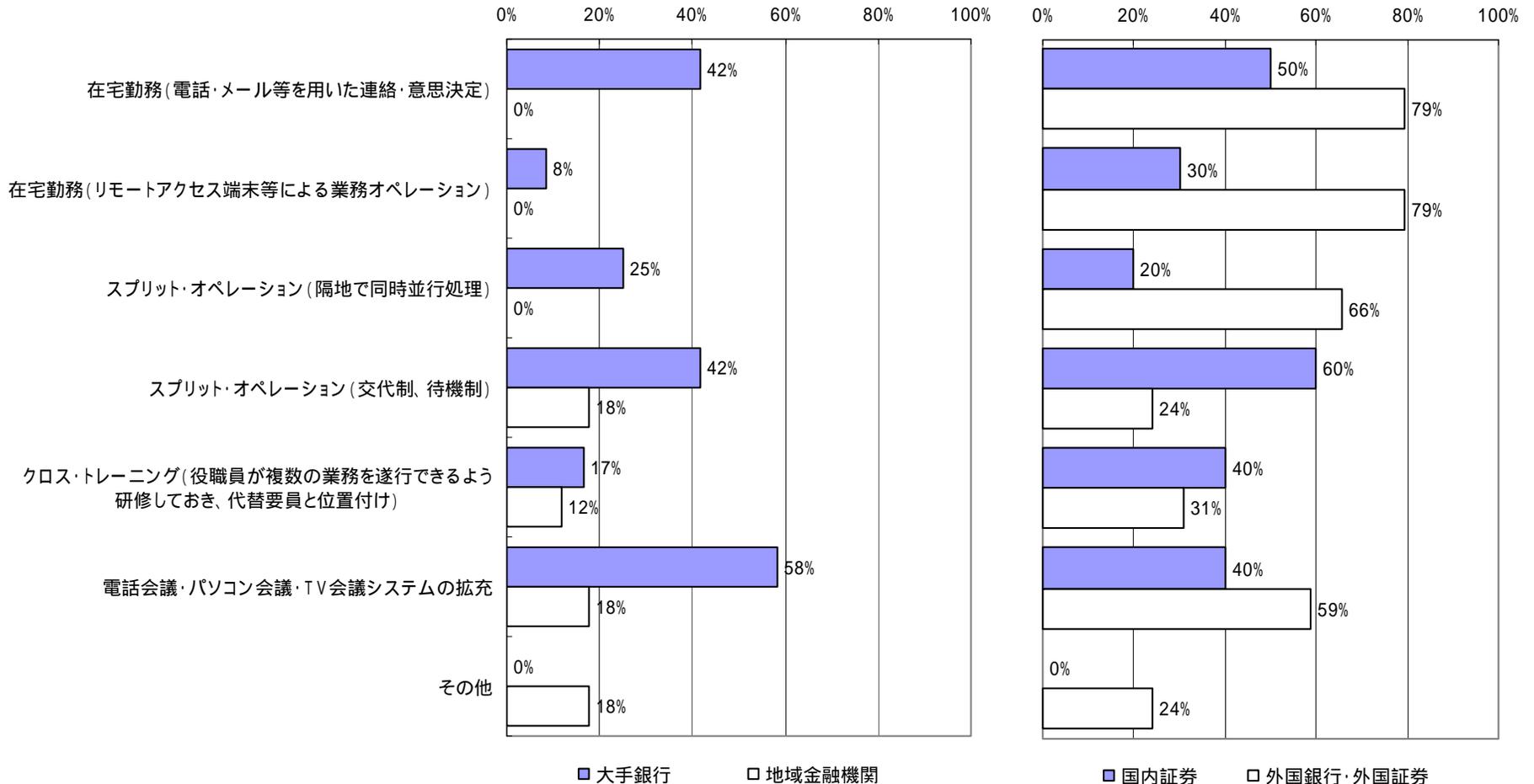
交代制、待機制、デュアル・オペレーション等

3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(6) 業務継続方法の検討

新型インフルエンザ流行時の業務継続手段

(業務継続アンケート調査結果、08年11月実施)



3. 新型インフルエンザ対策の進め方

(6) 業務継続方法の検討

【要員確保】

- ・ 所要人数の見積もり(各部署・ポスト毎)
業務プロセスに沿って、関連業務も洗出し
外部委託部分の業務も忘れずに
スプリットオペレーションの場合、代替要員も必要
- ・ 職員のスキル・データベースの作成
- ・ 所要人員数と実際の対応可能人数とのギャップを分析
- ・ クロス・トレーニング(研修)により、ギャップを解消

3. 新型インフルエンザ対策の進め方 (7) まとめ

【フェーズ毎の対策例イメージ】

	全体体制	感染予防策、勤務措置	業務継続方法
未発生期 (現段階)	<ul style="list-style-type: none"> ・推進体制の構築 ・モニタリング体制整備 ・行動計画作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・役職員との認識共有 ・感染予防用品の備蓄 ・勤務措置の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の選定 ・業務継続手段の検討 ・要員見積り・任命
海外発生期	<ul style="list-style-type: none"> ・対策本部の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生キットの職員配付 ・海外出張の原則禁止 	<ul style="list-style-type: none"> ・スプリットオペレーション開始 (交代要員自宅待機開始)
国内発生期	<ul style="list-style-type: none"> ・テレビ会議の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク等の常時着用 ・消毒薬による手洗い 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務縮小開始
感染ピーク期	<ul style="list-style-type: none"> ・職員健康状況把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急要員以外自宅待機 	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務以外は停止 ・一部店舗閉鎖
一時回復期		<ul style="list-style-type: none"> ・備蓄の補填 	

(参考1) 米国大規模訓練に用いられたシナリオ

訓練期間	第1クール	第2クール	第3クール
感染拡大状況	WHO がパンデミック宣言	感染拡大ピーク	感染収束へ
欠勤率	25%	49%	35%
医療	集中治療室(ICU)の95%が満室	医療機関不足 診察待ち患者が増加	医療機関不足 診察待ち患者は減少
小売	生活必需品供給15%減、 配達遅延	生活必需品供給50%減、 配達期間2週間	生活必需品供給は依然として低水準
金融サービス	オンラインサービス35%増 コールセンター事務20%増 ATM引出し15%増 ATM稼働率85%	銀行支店50%閉鎖 オンラインサービス60%増 コールセンター待ち時間倍増 ATM稼働率60%	市場データ15分遅延 消費者ローン支払20%増 ATM稼働率70%
学校	80~90%閉鎖	全校閉鎖	2~3週間後に再開
公益事業	通常時の80%操業	毎日2時間停電	電力供給安定
電話/インターネット	新規サービス開始や修繕に対する対応50%減	一般家庭用インターネット回線50%減	インターネット回線50%減
郵便	通常比2日遅延	通常比7-10日遅延	通常比3-5日遅延
交通機関	陸・空の運輸40%減	交通機関50%停止	徐々に増便

