

「快報 風険消息」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌「中国風険消息」の速報版です。

2022年3月22日

<新型コロナ>感染再拡大に対する企業の対応について

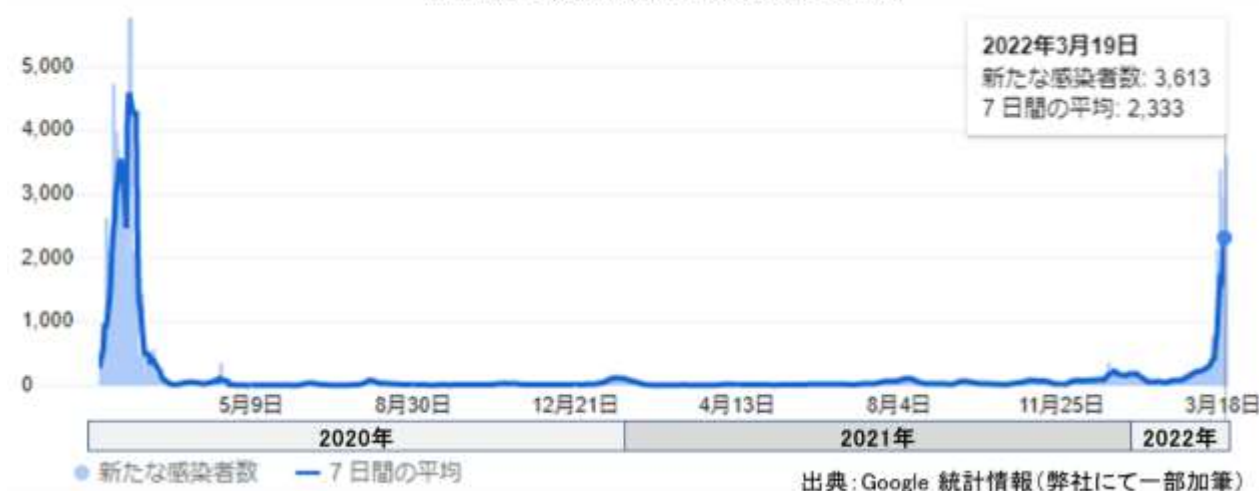
中国では、全国各地でオミクロン株の感染が急増している。新規陽性者数の推移をみると、2020年初頭の感染爆発以来、本格的な「第二波」が到来したともいえる状況にある。感染の再拡大に伴って、市民生活に影響が生じている。企業においても「相当数の社員が自宅封鎖等により出社できない」、「オフィス・工場等の事業拠点が封鎖対象となった」、「物流の遅延により部品調達が滞る」といったケースが相次いでおり、事業継続にも様々な影響が生じていると思われる。本稿では、企業の事業継続計画(BCP)の強化・実効性向上の観点から、今般の事態に対して企業としてどう対応すべきか検討する。

1. 中国における感染の再拡大

下図は、新型コロナウイルス感染症発生以降の新規陽性者の推移である。中国政府のゼロコロナ政策により、2020年の5月頃までの数ヶ月で国内感染をほぼ封じ込めることに成功し、その後の陽性者数は極めて少ない数値で推移してきたことがわかる。ところが、2022年3月より陽性者数が急増しており、現時点では出口が見えない状況となっている。

現在の状況を2020年初頭と比較すると、ウイルスの変異により(感染力は高まっているものの)、重症化リスクは低下していると考えられていること、医療体制の整備やワクチン接種が進んできていることから、未知のウイルスに対する底知れぬ不安感はほぼ払拭されている状態といえる。一方で、各地では全市民を対象とした大規模なPCRスクリーニング検査が進行中であり、これに伴って地域封鎖や移動制限等が実施されているため、企業における事業活動は現状への適応が求められる。

中国における新規陽性者の推移(全期間)



2. 在中国企業に求められる感染再拡大への対応

企業として感染症の再拡大に適切に対応するためには、BCPの整備と継続的な見直しが必要である。感染症BCPのポイントは大きく2点ある。ひとつは、「人命の安全確保(ウイルス感染のリスクから社員や家族を守る)」であり、もうひとつは、「事業継続(様々な制約の中で、自社の重要業務を継続する)」である。今般の感染再拡大を受けて各企業のBCP強化に生かすべき観点について以下に説明する。

(1) 人命の安全確保

これまでのコロナ禍への対応を経て、多くの企業では、基本的な感染予防ルール(マスクの着用、消毒の励行、対人距離の確保等)は、ある程度整備・定着できていると思われる。一方で、自社周辺で感染者や濃厚接触者が発生した際のルールについては十分に整備されていないケースが散見される。当局による隔離が徹底されていることもあり、「感染者・濃厚接触者への対応は当局の指示に従えばよい(社内ルールは不要)」という誤解があるためである。しかし、隔離対象者周辺の人員への対応や業務の継続可否に対してまで当局が指示することは現実的でないため、自社で一定の基準を定めておくことはやはり必要である。

中国では、濃厚接触者は、密接接触者、次級密接接触者、一般接触者の3つに区分されるため、ケースごとに、感染防止対策(当事者への対応、職場への対応)、事業継続対応の方針を検討しておきたい。下表を参考に、各企業の実態に応じて、ケースごとの実施事項・検討事項を肉付けするとよい。

感染者・濃厚接触者発生時の対応方針(検討イメージ)

| ケース | 当事者への対応 | 職場への対応 | 事業継続対応 |
|---------------------------|---------------|--|--------------------------------------|
| 自社で 感染者 が発生 | 出勤停止 直ちに隔離 | 事業所の消毒 事業所の一時閉鎖 全員PCR検査 密接接触者の特定・隔離 | 在宅勤務で重要業務継続 取引先への情報共有 |
| 自社で 密接接触者 が発生 | 出勤停止 直ちに隔離 | 事業所の消毒 全員PCR検査 次級密接接触者の特定・隔離 | 事業所の閉鎖準備 在宅勤務への段階的移行 臨時オフィスの準備 |
| 自社で 次級密接接触者 が発生 | 出勤停止 PCR検査 | 事業所の消毒 社内への注意喚起 | 在宅勤務の準備 (ノートPCの確保等) |
| 自社で 一般接触者 が発生 | 出勤停止 PCR検査 | 事業所の消毒 社内への注意喚起 | — |

なお、濃厚接触者の3つの区分の正確な定義は「国務院 新型コロナウイルス肺炎防控方案(第八版)」に記載されているが、それぞれ概ね以下のとおりである。

- ・密接接触者: 感染者と接触した者(発症から遡って2日以内の接触を含む)
- ・次級密接接触者: 密接接触者と密接接触した者
- ・一般接触者: 感染者、感染疑義者等と公共場所で接触した者(密接接触者と判定される者を除く)

(2) 事業継続対策

今般の感染再拡大では、ゼロコロナ政策に伴う各種の感染封じ込め措置(居住区や事業所の封鎖、人流の抑制、公共交通機関の一部停止等)が企業の事業活動に与えるインパクトは大きいと思われる。弊社が拠点を置く上海においても、政府当局が定めた「重点地区」を順番に封鎖し、地区内の全住民を対象としたPCR検査の実施が本格化している。封鎖期間は原則として48時間とされているが、様々な事情で封鎖が長引い

ている例も少なくない。こういった地域封鎖を受けて、相当数の社員が出社できない、オフィスや工場が閉鎖対象となる、物流遅延によって部品調達が滞るといったケースも相次いでいる。

ただし、現時点では、居住区や事業所等の封鎖措置は時限的に実施されており、企業は個別の状況に応じて、人繰りや業務スケジュールをある程度調整することが可能である。この状況が長期化しない限りは、事業活動に何らかの支障が生じた場合でも、比較的短期のうちに対処することが可能とも考えられる。

むしろ、今回の一連の措置を受けて、「自社の業務運営にどのような支障が生じたのか」、「今回はどのように対処したのか」、「今後どう対処すべきか」といった事項を全社ベースで検証し、感染症に備える事業継続計画(BCP)の強化・実効性に繋げることが求められる。以下に検証のポイントを挙げる。

<検証のポイント>

①BCP上の「重要業務」の絞り込み

BCP整備の重要なポイントのひとつは、緊急時にも継続すべき「重要業務」を定めておくことである。しかし、BCP検討のプロセスでは、「あれもこれも重要な業務だ」と考えるあまり、重要業務を十分に絞り切れないケースが少なくない。重要業務が広範囲にわたると、的を絞った効果的な事業継続対策(緊急時の応急対策・平時からの事前対策)の検討が困難になる場合がある。

今般、急に出社できなくなった、事業所へ立ち入りできなくなった等の制約の下で、どういった業務を優先的に実施すべきであったかを検証し、これまで自社のBCPの中で「重要業務」とされてきた業務の中にも、「真に停止が許容されない業務」と、「ある程度先延ばしできる業務、通常とは違うやり方でなんとかしのげるような業務」を再度線引きすることが重要である。全社及び各部門の重要業務を、ゼロベースで見直し、重要業務の範囲を大幅に絞り込むことをお勧めする。

②全社横串を刺してのボトルネックとなる経営資源の把握

当局による今般の緊急措置では、多くの企業で、「事業所へ立ち入りできない」、「居住区の封鎖により多数の社員が出社できない」リスクがクローズアップされた。テレワークによる業務継続の仕組みを整備している企業であっても、テレワークでは遂行できない業務(財務関係、押印業務等)があったり、テレワークで対応できても、業務効率が大きく低下する業務も散見された。

実際のリスク対応を通じて、「どの経営資源(ヒト、モノ、システム、場所、外部リソース…)が自社(自部門)の重要業務にとってボトルネックとなるのか」を把握し、各々のボトルネックに対して事業継続策を検討することは、今後新たなリスクに直面した際にも必ず役に立つ。ボトルネックの把握と対策の実施プロセスは、部門任せにするのではなく、全社で横串を刺す形で体系的に進める必要がある。これにより、会社としてのボトルネックを可視化し、効率的な対策実施に繋げることができる。検討にあたっては、次頁のような検討フォームを各部門に展開し、各部門が同一のモノサシで作業することをお勧めする。

表内の③では、各部門のボトルネックが抽出されるため、これらの情報を集約すれば、全社的にどういった事象が事業継続の妨げとなるか把握できる。部門間で共通のボトルネックがある場合には、対策も共通化できる可能性が高い。表内の④では、ボトルネックが顕在化した際の応急対策が抽出される。各部門の応急対策を俯瞰的にチェックし、対策がない(もしくは対策の実効性が低い)と思われる場合には、⑤に記載の事前対策を重点的に検討しなければならないことがわかる。

ボトルネックの把握・事業継続対策の検討フォーム(例) ※斜字は検討例

| ①重要業務名 | | 給与計算・支払 | | |
|-------------|------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| ②経営資源 | | ③ボトルネック事象 | ④緊急時の応急対策 | ⑤事前対策 |
| ヒト | 人事部長 | 出社できず、システム上の承認が行えない。 | 出社可能な上位者(総経理等)が代わって承認する。 | 代行順位者を定め、システムに権限登録しておく。 |
| | 人事部・支払担当 (1名しかいない) | 出社できず、出金処理が行えない。 | 出社可能な人事部長が代わって対応する。 | 支払業務の実施要領を文書化しておく。 |
| モノ | 出金用 USB (1個しかない) | 出社できず、出金用 USB が使用できない。 | (対策なし) | USB の緊急時事前持ち帰りルールを定める。 |
| システム データ | 人事専用システム(スタンドアロン PC 内) | 出社できず、システムを使用できない。 | (対策なし) | 社外からでも VPN 接続でシステムを利用できるよう改める。 |
| | 前月勤怠記録(紙ベースのみ) | 出社できず、前月の勤怠記録が参照できない。 | 基本給のみ暫定払いする。 | 勤怠記録を電子化し、在宅で参照可能にする。 |
| 場所 | オフィス | 立ち入りできず、支払作業が実施できない。 | (対策なし) | テレワークで給与計算・支払いを完結できるよう業務フローを改める。 |
| その他 | 給与計算代行会社 | 給与計算代行会社が機能停止する。 | 基本給のみ暫定払いする。 | 給与計算代行会社へ BCP 整備の有無を確認する。 |

以上

執筆: インターリスク上海 総経理 飯田 剛史

瑛得管理諮詢(上海)は、中国・上海に設立されたMS&ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

<お問い合わせ先>

瑛得管理諮詢(上海)有限公司 (日本語表記: インターリスク上海)
 上海市浦東新区世紀大道 100 号 上海環球金融中心 34 階 T10-2 室
 TEL:+86-(0)21-6841-0611(代表)

