

新型インフルエンザ対応

企業・組織のBCP作成マニュアル

「事業継続計画の作り方」

① **②** **③** (ワン・ツー・スリー)

社団法人中小企業診断協会栃木県支部

パブリック研究会 BCP普及促進推進チーム

も く じ

1. 中小企業における緊急事態対応の考え方	1
(1) なぜ、緊急事態への準備が必要なのか	1
(2) 新型インフルエンザとは	2
(3) BCP（事業継続計画）とは	3
(4) BCPを策定・運用する目的	3
(5) BCPで重視したい点	4
(6) BCP策定と運用体制の確立	4
(7) 感染予防対策	6
(参考 1) 場所による感染防止策	8
(参考 2) 健康観察シート	9
(参考 3) 防災用の備蓄品	10
2. 中核事業の把握と事業影響度	11
(1) 中核事業の把握	11
(2) 中核事業を継続するための資源の確保（ボトルネック資源）	12
(3) 目標復旧時間の決定	13
(4) 中核事業が受ける被害の評価	14
3. 事前対策メニュー	16
(1) 事前対策で想定すべき支障	16
(2) 事前対策に織り込むべき具体的な取り組み	18
(3) 事前対策メニュー	23
4. 財務の現状把握と対策	29
(1) 必要資金の算定	29
(2) 緊急時に使える資金の検討	31
(3) 事前対策、その他の制度活用	31
5. BCPの初動対応について	33
(1) 集団感染時の初動対応	33
(2) 新型インフルエンザにおけるBCPの初動対応	34
(3) 感染防止策の実行	35
(4) 事業継続計画の実行	36
6. 企業の取組事例と緊急事態発生対応チェックリスト	38
(1) 企業における取組み例〔イオンの新型インフルエンザへの取組み〕	38
(2) 緊急事態発生対応チェックリスト	39
＜BCP策定・運用状況の自己診断＞リスト	40

1. 中小企業における緊急事態対応の考え方

(1) なぜ、緊急事態への準備が必要なのか

新型インフルエンザが流行したら、経営者のあなたは、会社や従業員、その家族を守れるだろうか。生産設備を直ぐに立て直せるか。取引先から受注を継続してもらえるか。経営基盤が脆弱な中小企業は、緊急事態に遭遇すると何も手を打てずに廃業に追い込まれる恐れが大きい。

リスクマネジメントの世界では、「発生の可能性」と「影響度」という2つの観点から、様々なリスクに対して優先順位をつけるのが一般的である。「発生の可能性」については、「いつ起こるか分からないが、時間の問題である」とWHOや国連なども警鐘を鳴らしており、国内でも徐々にその認識が浸透しつつある。

では、「影響度」についてはどうか…。一旦、新型インフルエンザの特徴（世界同時爆発的な流行、人的被害が大きい、被害が長期化する）を考えると、他の自然災害や人為的な災害などに比べて、企業活動への「影響度」は計り知れず大きい。

こうしたことから、最近特に話題とされている新型インフルエンザに対するリスク対策は企業における医療問題としてではなく、トップマネジメントを中心とした危機管理の重要課題として、最優先に取り組むべき問題である。

このマニュアルは、中小企業の経営者自らが、“経営上の非常事態”を想定し、筋道立てて検討し、事前に対策を整理しておくことにより企業が緊急時に生き抜くための手助けをしようとするものである。

つまり、中小企業の経営者の皆さんがBCP（事業継続計画）を策定し、日常的に運用していくためのマニュアルである。

(2) 新型インフルエンザとは

新型インフルエンザウイルスとは、過去にヒトが感染したことのない新しいタイプのインフルエンザ（HA または NA 亜型）のことである。新型インフルエンザに対して人は免疫を持っていないため、世界中で大流行（インフルエンザパンデミック）し、人命や社会経済活動に多くの被害をもたらすことが懸念されている。

新型インフルエンザは、鳥インフルエンザが変化して発生すると考えられており、鳥インフルエンザウイルスがトリやヒトなどの体内で変化する場合（突然変異）と、ブタやヒトの体内で鳥インフルエンザとヒトのインフルエンザが交り合っ変化する場合（遺伝子再集合）の2通りがあると考えられている。

この新型インフルエンザと季節性インフルエンザの違いとして、現在想定されているのは次の通りである。

新型インフルエンザと季節性インフルエンザの違い

項目	新型インフルエンザ	季節性インフルエンザ
周期	10～40年に1回	毎冬
ウイルス型	ブタ由来の A 型(H1N1) 人類の多数が経験せず、免疫なし	A 型(H1、H3)、B 型、C 型 免疫あり
症状 (典型例)	突然の 38℃以上の発熱 咳、くしゃみなどの呼吸器症状 頭痛、関節痛、全身倦怠感など	突然の 38℃以上の発熱 咳、くしゃみなどの呼吸器症状 頭痛、関節痛、全身倦怠感など
遺伝子検査	症状のみでは、季節性、新型インフルエンザの区別はつかない。遺伝子検査で確定。	
潜伏期間	1～7 日	2～5 日
致死率	0.4 % (0.3 % ～ 1.5 %)、0.06 % ～ 0.004%、0.58%などの報告がある(正確な感染者数及び死亡者は把握困難なため正確な値は不明)	0.1%以下
治療薬	抗インフルエンザウイルス薬	抗インフルエンザウイルス薬
ワクチン	新型インフルエンザに対するワクチンの接種により、重症化を防止。現在、国内の 4 社で製造を開始。※今秋冬の流行に備えて、外国から輸入を検討	毎年製造される季節性インフルエンザに対するワクチンの接種により、重症化を防止

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

出所:厚生労働省 <http://nhlw.go.jp/>

厚生労働省の試算によると、実際にパンデミックが起きた場合、日本では全人口の約 25 %が発病し、17 万～64 万人の死亡者が出る可能性があるとしている。また、欠勤者が増加、通勤手段の確保が困難、資金繰り悪化、原材料・物質の確保が困難、製品の供給が困難など、企業活動に大きな影響を及ぼすことが想定されている。

(3) BCP（事業継続計画）とは

BCP（事業継続計画）とは、企業が地震や大火災、新型インフルエンザなどの緊急事態に備えて、普段から『緊急時にどの事業を継続させるか？』や『そのために何を準備し、どのように継続するか？』などを検討し、企業にとって中核となる事業を継続するための対策などを取りまとめた計画のことである。

一般的に、新型インフルエンザが企業活動に重大な影響を与えると考えられる特徴は次の3つである。

(1) 世界的規模で、同時進行的な感染爆発が起きる

飛行機が飛び交い、人や物資の交流が絶えることのない大量高速輸送時代の今、世界のどこかで新型インフルエンザが発生したら、瞬く間に全世界へと感染が広がることが予想される。

(2) 人的被害が大きい

地震などとは異なり、事務所・工場などへの物的損害はないが、そこに働く従業員の健康被害が大きいいため、通常のようにには操業できない可能性が高い。

国の推定では、感染率25%とされているが、人口が密集している地域ではさらに高くなることが予想される。

(3) 被害が長期化する

過去の例から、新型インフルエンザの流行（第1波）は、6～8週間程度続くと考えられる。また、その後も第2波、第3波が押し寄せ、その被害は18ヵ月続くこともありうるので、長期的な視野に立った対策が必要である。

(4) BCPを策定・運用する目的

企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守った上で、事業を継続して顧客の信用を保ち、売上を維持する必要がある。事業と売上が確保できれば従業員の雇用も守ることができるし、同時に地域経済の活力を維持することができる。

BCPを策定し運用する目的は、緊急時にも事業を継続できるように準備しておくことにより顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の3つを維持しようとするものである。

まずは経営方針・戦略の意思決定をする経営者が新型インフルエンザのリスクの重要性をしっかりと認識し、BCPの策定・運用に積極的に関与する必要がある。その態勢こそが、新型インフルエンザの発生に当たってトップダウンで素早くBCPを発動し、非常事態を乗り切る経営、社会的責任を果たすことに繋がる。

(5) BCPで重視したい点

特に、中小企業で策定・運用するBCPで重視したい点は次の4つである。

(1) 企業同士で助け合う

中小企業は日常的に業務を分担したり、情報交換したりと助け合いの中で事業を行っているので、緊急時に同業者組合や取引企業同士、被害の少ない企業が困っている企業を助けるといったことが結局は自社の事業継続にもつながる。

(2) 緊急時でも商取引上のモラルを守る

協力会社への発注を続ける、取引業者へきちんと支払いをする、便乗値上げをしない。こうしたモラルが守れないと、企業の信用が失墜し、工場や店舗が直っても事業の復旧は望めない。

(3) 地域を大切にす

中小企業にとっては、顧客が地域住民であったり、経営者が従業員も地域住民の一人であったりするので、企業の事業継続とともに、企業の能力を活かして被災者の救出や商品提供といった地域貢献活動が望まれる。

(4) 公的支援制度を活用する

わが国では中小企業向けの公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口の開設などの各種支援制度が充実しているので、これらの制度を活用する。

(6) BCP策定と運用体制の確立

新型インフルエンザウイルスに対する免疫がないため、ウイルスに暴露した人はほぼ100%の人が感染すると想定される。ということは、非常時にさまざまな決定を下さなければならぬ経営者や危機管理担当者が、早期の段階で罹患・発症することも十分に考えられる。むしろ、商談・出張・会議などで多くの人と接触したり、頻繁に飛行機や新幹線などで移動したりする機会の多い経営者は、それだけで感染する可能性も高いといえる。

もしも、経営者や危機管理部門の責任者が真っ先に罹患・発症してしまったら？

生産の縮小・一時停止といった経営に関わる判断や、ライフラインの停止や物流の停滞など、次々に起こってくる事態への対処が求められる時に指揮官不在の状態が続くと必要なことを素早く行えない可能性がある。

そういう事態に陥らないよう、組織としての指揮系統を確立しておく必要がある。例えば、社長→副社長→専務・・・というように、緊急時のトップダウンの権限委譲についても予め考えておきたい。

但し、中小企業の場合は、取締役ではなく、各部・各課の一般管理職に権限を委譲しなければならない場合もあるので、非常時に誰にどこまでの権限を委譲するのかについても明確にしておきたい。

早速、あなたの会社もこのマニュアルに従ってBCPを策定し、日常的に運用、推進する社内体制を決めるに当たり、次の点を考慮してほしい。

- 1) 経営者自らが率先して策定・運用推進にあたる
- 2) 企業の規模や業務の役割分担に応じて人選する
- 3) 取引先企業や協力企業との意見交換や摺り合わせを行う
- 4) BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全ての従業員に周知する

BCPにおいて留意すべきこと

- ① 優先して継続・復旧すべき中核事業(※2 P.11 参照)を特定する。
- ② 緊急時における中核事業の目標復旧時間(※3 P.13 参照)を定めておく。
- ③ 緊急時に提供できるサービス・レベルについて顧客と予め協議しておく。
- ④ 事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく。
- ⑤ 全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておく。

(7) 感染予防対策

感染予防対策として、事前対策のメニュー（例）を以下に示す。

貴社において投入可能な資金額や弱点と思われる箇所を踏まえて対策を検討したい。

感染予防に関する事前対策

項目		発生段階	メニュー	内容	備考-1	備考-2 ※印 実施準備事項「・」印備品等
感染予防	従業員に指示すべき事項	1-2	従来型インフルエンザ予防接種	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザ対策ワクチンが開発されるまで当面の間は、従来型インフルエンザワクチンの予防接種を徹底する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来型インフルエンザの感染を予防しつつ、新型インフルエンザに感染したか否かを早期に判定する。 	※ワクチン接種チェックリスト
		1-4	手洗い・うがいの励行	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手に付着したウイルスを直接取り込むことを防ぐため、手を頻繁に洗い、口、鼻、目及びその周辺に触れないようにする。 ・ 空気中から吸い込み口腔に残っているウイルスを除去するため、うがいを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手洗いの際は、手首まで時間をかけて入念に洗い、使い捨てのペーパータオルやドライ乾燥とすることが望ましい。 ・ アルコールを使用する場合は、十分な量(3ml程度)を手に取り、蒸発して乾燥するまで(15秒程度)もむように洗う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 使い捨てのペーパータオル ・ ドライ乾燥器 ・ 消毒用アルコール ・ うがい薬
		2-4	検温	<ul style="list-style-type: none"> ・ 毎朝出勤前の検温・報告を義務付ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 37.5度以上である場合は自宅待機とし、必要に応じて医療機関で受診させる。 	※出勤者体調のチェックリスト
		2-4	咳エチケット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 風邪などで咳やくしゃみが出る時に、他人に感染させないためのエチケットを徹底させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 咳やくしゃみの際は、ティッシュ等で口と鼻を被い、他の人から顔をそむけ、できる限り1～2m以上離れる。 ・ ティッシュなどが無い場合は、口を前腕部(袖口)でおさえて極力、飛沫が拡散しないようにする。前腕部で押さえるのは、他の場所に触れることが少ないため、接触感染の機会を低減することができるからである。 ・ 咳やくしゃみをする際に押さえた手や腕は、その後直ちに洗う。接触感染の原因にならないよう、手を洗う前に不必要に周囲に触れないよう注意する。 ・ 咳をしている人にマスクの着用を積極的に促す。マスク 	<ul style="list-style-type: none"> ※呼吸器系分泌物(鼻汁・痰など)を含んだティッシュは、すぐにゴミ箱に捨てる。 ・ 蓋付きごみ箱 ※手を洗う場所がないことに備えて、携行できる速乾性擦式消毒用アルコール製剤あるいはパック入りのアルコール綿を用意しておくことが推奨される。 ・ 手指消毒用アルコール 1個/1従業員

				を適切に着用することによって、飛沫の拡散を防ぐことができる。	
発生段階	メニュー	内容	備考-1	備考-2 ※印 実施準備事項「・」印備品等	
2-4	マスクの着用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健常者の感染を予防したり、感染者の他人への感染を抑制する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不織布性(サージカル)マスクは感染者を起点とする感染拡大防止に主眼を置いており、N95 マスクは健常者が感染しないことを主眼にしているマスクである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・不織布性(サージカル)マスク 従業員数×10 週間分 ・N95 マスク 従業員 50 人ごとに 20 枚 	
1-4	十分な休養と栄養の摂取	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本来持っている自然治癒力を高めるため、規則正しい生活と十分な栄養摂取を推奨する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 喫煙者は、タバコをできる限り控えることが望ましい。 ・ 軽い有酸素運動を行うことは、ウイルスを発見、撃退する白血球の活性化が期待されるので、軽い運動を推奨する。 	<ul style="list-style-type: none"> ※分煙の徹底 ※メタボリックシンドローム対策の推奨 	
2-4	感染者との接触の低減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型ショッピングセンター等、不特定多数の人が集まる場所は避ける。 ・ 混雑する電車やバスの利用は控える。 ・ 咳をしている人等を見かけたら 1m 以内に近づかない。 		<ul style="list-style-type: none"> ※来訪者のチェック・制限(後述) ※フレックスタイム制、在宅勤務制(後述) 	
1-4	食料・日用品の備蓄	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食料・日用品を中心に約 2 週間分を備蓄しておく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外出を控えることは、感染予防効果が高い。一方、自身が感染した場合は外出しないことが個人としての義務でもある。 		
2-4	感染の疑いがある時の行動	<p>下のような症状を示した場合、新型コロナウイルスに感染した疑いがあると考えて行動する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 突然の発症 ・ 38 度以上の発熱 ・ 咳、クシャミ、鼻水等の上気道炎症状 ・ 悪寒、筋肉痛、関節痛、倦怠感等の全身症状 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最寄りの医療機関で受診する。 ・ 感染拡大防止の観点から速やかにマスクを着用し、他の従業員との接触を避ける。 ・ 潜伏期間における行動経路、誰と接触したか等を記録する。 ・ 近隣者に感染者が出た場合、その潜伏期間を見積もり、自身の感染の可能性を見極める必要がある。 ・ 必要に応じて抗インフルエンザウイルス薬を予防的に投与したり、自宅待機とする 	<ul style="list-style-type: none"> ※協力医療機関の確保 ※行動経路、接触者リスト 	

(参考 1)

場所による感染防止策

ウイルスが飛び散る範囲は半径2 m程度であり、ウイルス保持者と話すことでも感染する可能性がでてくるので、職場や家庭の別に次のような感染防止策を講ずる。

1) 職場における感染予防

感染拡大をできるだけ抑えるために、以下の6項目を実施する。

- ① マスク・防護服の正しい着用
- ② 手指の衛生（手洗い、うがい、鼻の洗浄：市販の洗浄剤使用）
- ③ 咳エチケット
- ④ 設備の洗浄・消毒
- ⑤ 外部者の立ち入りスペースの制限
- ⑥ 外部者の立ち入り時の体温チェック

* ウイルスの消毒法

塩素系漂白剤（水で0.02%に薄めたもの）

消毒用エタノール

煮沸消毒（80℃以上、10分）

2) 従業員の家庭における感染予防

従業員を通じて、家族の感染予防対策として、以下の6項目を徹底する。

- ① 石鹼による手洗い
- ② 咳エチケット
- ③ 不必要な外出を避ける
- ④ マスクを正しくつける
- ⑤ 家庭での食料・日用品の備蓄
- ⑥ 学校閉鎖時の子供の世話の計画

(参考 2)

健康観察シート

() 月 () 日 () 曜

体温 () °C

体調チェック (次のような症状がないか、出勤前に毎日チェックする)

- 高熱がある (38°C)
- 咳をしている
- 倦怠感 (全身のだるさ) がある
- 嘔吐している
- 関節痛・筋肉痛がある
- 下痢・腹痛を起こしている

* 熱があり、そのほかにも当てはまる症状がある場合、新型インフルエンザの感染が疑われる。その場合は、地域の保健所に連絡の上、指示に従う。
(無理をして入社してはいけない)

(参考 3)

防災用の備蓄品

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 毛布 | <input type="checkbox"/> 非常用飲料水容器 |
| <input type="checkbox"/> 乾パンなどの食料 | <input type="checkbox"/> ビニールシート |
| <input type="checkbox"/> 固形燃料 | <input type="checkbox"/> 簡易トイレ |
| <input type="checkbox"/> トイレットペーパー | <input type="checkbox"/> ティッシュペーパー |
| <input type="checkbox"/> 真空パックタオル | <input type="checkbox"/> 防災ラジオ |
| <input type="checkbox"/> 懐中電灯 | |

新型インフルエンザ対策として、さらに加えておきたい備蓄品

- | | |
|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ハンドソープ | <input type="checkbox"/> ゴーグル |
| <input type="checkbox"/> マスク（顔をぴったりと覆うもの、使い捨て用に多めに用意） | |
| <input type="checkbox"/> 洗剤（トイレ清掃用） | <input type="checkbox"/> ゴム手袋 |
| <input type="checkbox"/> 殺菌・消毒薬（塩素系漂白剤、消毒用アルコール、二酸化塩素ガスなど） | |
| <input type="checkbox"/> ビニール袋（感染者やその疑いのある人の汚物などを密閉して捨てる） | |
| <input type="checkbox"/> ペーパータオル | |

*上記を参考に、業種・オフィスの状況により工夫する

2. 中核事業の把握と事業影響度

新型インフルエンザの発生時は、働くことのできる人員や顧客との取引などが限られる。その状況下で、「どの事業が社会機能の維持に関わっているか?」、「どの事業の継続を考えていかなければならないのか?」といった経営判断をあらかじめ行っておく必要がある。

また、社会機能の維持に関わる企業の場合は、まん延期においても事業継続を求められる。こうした企業がBCPを考える場合は、一企業だけではなく、業界ごとにどのような対応をするかを検討することも重要である。

一方、人が集まるような事業の場合、事業継続に伴い感染が拡大してしまう危険性があるため、事業の自粛を要請される可能性がある。

★社会機能の維持に関わる企業の例

(社会機能の維持に関わる企業をサポートしている企業も含む)

医薬品の供給に関わる企業、生活必需品を製造・販売している企業、食料品を製造・販売している企業、生活必需品の物流に関わる企業、食料品の物流に関わる企業、ライフライン関係者の基幹システムに関わる企業、ライフライン関係者の施設管理に関わる企業など

★事業の自粛が要請される可能性がある企業の例

集会施設、美術館、博物館、図書館、映画館、劇場、スポーツ施設、遊園地 など

(1) 中核事業の把握

「中核事業」とは、会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業のことで、それを失うと会社の経営状況に甚大な影響を与える事業のことである。長期的に見て会社の評判やイメージの失墜につながる事業も含まれる。

一般的な中小企業の場合、大企業に比べて事業の数が少ないため、商品の種類や顧客等の視点から特定する。

◆中核事業を特定するポイント

- 1) 会社の売上に最も寄与している事業はなにか?
- 2) 商品の納期、顧客と確約しているサービスの提供時間など、期限が定められている事業のうち、その遅延が会社に与える損害が最も大きい事業はなにか?
その事業は、どの程度の遅延なら許容されるか?
- 3) あなたの会社に課せられている法的または財政的な責務はあるか?
ある場合、それを満たすためにどの事業が必要か?
- 4) 市場シェアや会社の評判を維持するためにはどの事業が重要か?

(1) 中核事業の特定

中核事業を特定するポイントを踏まえ、「経営理念」や「基本方針」の下に優先順位をつけて特定する。

1) 中核事業の特定時に検討する例

ア) 社会のために企業が継続しなければならない社会的必要性

- ・医療機関への医薬品の供給が停止してしまうか
- ・ライフライン関係者の基幹システムが停止してしまうか、など

イ) 経営維持・存続のための収入を確保する必要性

- ・売上のシェアがどれほどあるか
- ・主要な取引先から事業の継続が求められているか、など

[事例]以下の3つの事業を実施している情報システム会社(以下A社)の場合

開発事業	情報システムの開発・構築を実施している。過去にライフライン関係者の基幹システムの一部を構築した実績がある。 売上シェアは40%
保守管理事業	ライフライン関係者の基幹システムの一部など、過去に構築した情報システムの管理・運用を実施している 売上シェアは50%
研修事業	ソフトウェアに関する研修・セミナーを実施している 売上シェアは10%

この事例の場合、開発事業は新型インフルエンザ流行期には、他の企業も同様の影響を受けている可能性が高く、新たな需要がそれほどあるとは考え難い。

研修事業は緊急性がないことを考え合わせ、限られた従業員、社会的必要性や経営存続のための収入の確保の必要性などを考えると、中核事業は保守管理事業となる。

(2) 重要業務の把握

「重要業務」とは、中核事業に付随する業務のことで、受注、部品在庫管理、出荷、配送、支払い、決済などの業務をいう。

中核事業が特定されると、重要業務を把握することになる。

[事例]A社の中核事業が保守管理事業の場合、アフターサービス業務や請求業務などが重要業務となる。

(2) 中核事業を継続するための資源の確保（ボトルネック資源）

「ボトルネック資源」とは、中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報）のことである。

「人」には、従業員や協力会社が含まれる。

「物」には、施設や設備、原材料、電力・ガス・水道といったインフラも含まれる。

例えば、中核事業が製造の場合、製品をただ作り続ければよいわけではなく、その他にも受注、出荷、配送、支払い、決済といった、中核事業に付随する業務も不可欠である。そのため、まずは当該中核事業の遂行に必要な「重要業務」全てを把握し、それに必要となる資源を考えていく。

考え方として、次のような資源が「利用できなくなった」または「なくなった」場合に、重要業務が継続できるかどうかを考える方法がある。

従業員、原材料等の供給、パソコン（インターネットや電子メールを含む）情報管理システム、電話、電力、ガス、水道、納品のための輸送手段、その他

このとき、項目ごとの重要度を把握する為に、

- ・ほぼ操業できなくなる
- ・一部操業できる
- ・操業にはまったく支障がない

のどれにあてはまるかを整理すると重要業務に不可欠な資源が把握できる。

[事例]A社のアフターサービス業務の場合のボトルネック資源は、アフターサービスを実施する専門要員(外注を含む)や交換部品などである。

(3) 目標復旧時間の決定

新型インフルエンザの場合は前例がないが、過去のインフルエンザの例から、流行の第1波は6～8週間程度続くと考えられる。

また、その後も第2波、第3波が押し寄せ、被害は18ヶ月続くこともありうるので長期的視野に立った対策が必要である。

そうした状況下で、事業中断による被害を極力小さく抑えるために中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる「目標復旧時間」を定める必要がある。

◆目標復旧時間を定めるポイント

- 1) 中核事業に関わる取引先との事前調整
 - 2) 中核事業の停止による収入途絶等の損害に会社が耐えられる期間
- 1) については、中核事業の特定により、それに関連する取引先やサプライチェーンに含まれる会社が把握できるので、会社が被災した場合にそれらの取引先から許容される停止時間の限度を把握しなければならない。
これには、取引先の経営者や幹部従業員との直接的コミュニケーション等を通して把握、調整しておく必要がある。
- 2) については、特定した中核事業の停止による損失に対して、資金が耐えられる限界の期間を見積もっておく必要がある。具体的には、中核事業が停止した場合の収入の途絶に加えて、納期遅延による違約金、新型インフルエンザ対応のための臨時人員の賃金等である。
ただし、広域的に流行が長期化した場合、取引先からからの許容の度合いが変化することも考えられる。

そのため、目標復旧時間を設定した上で、取引先に対して、目標復旧時間よりも事業復旧が遅れることについての理解をもとめる必要がある。

また、「中核事業やその他の事業をどのくらいのレベルで継続させるか（事業継続レベル）」を、レベルの発生段階ごとに設定することも必要である。

[中核事業の事業継続レベルの設定例]

発生段階	事業の分類	事業継続レベル
前段階(未発生期)～第1段階(海外発生期)	すべての事業	通常
第2段階(国内発生期)	中核事業	通常
	その他の事業	縮小・休止
第3段階(感染拡大期、まん延期、回復期)	中核事業	縮小
	その他の事業	原則休止
第4段階(小康期)	中核事業	通常
	その他の事業	一部再開

(4) 中核事業が受ける被害の評価

特定した中核事業が新型インフルエンザにより「どの程度の影響を受けるか？」を評価する。そのためには、ボトルネック資源がどの程度の影響を受け、中核事業の継続にどの程度の支障をきたすのか、可能な限り漏れなく把握する必要がある。

(1) どのような被害を想定するか

- 1) 感染拡大期などは多くの従業員が出勤困難となるためボトルネック資源のうち、特に「人」の確保が難しくなる。一方、地震などの自然災害と異なり、物的資源の被害は想定する必要はないと考えられる。
- 2) 自然災害とは異なり、ライフライン（電気・水道・ガス・通信など）は社会機能維持者により、必要最小限の機能は維持されるものと想定される。
- 3) 流行は広域であるため、代替サプライヤーの確保も困難となる。この点については、関係者と感染拡大期などの対応について協議しておく必要がある。
- 4) 新型インフルエンザは世界的規模での同時進行が予想されることから、国内だけでなく海外事業所での対策（海外事業の継続方針や、日本人従業員の帰国・滞留など）も検討しておく。

(2) 想定した被害が中核事業のボトルネック資源に与える影響を評価する

影響の度合いの目安として、次の 1)～3) に示す段階で判断するのも一つの方法である。また、影響度が判断できない場合は高めの影響と想定しておくほうが、中核事業の検討において確実性のあるものになる。

- 1) 目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の量の影響を受ける、または、影響を受け続けると考えられる。
- 2) ある程度の影響を受けるが、目標復旧時間内の復旧に間に合うと考えられる。
- 3) ほとんど被害を受けないと考えられる。

[参考]BCPにおける地震災害と新型インフルエンザの相違

項目	地震災害	新型インフルエンザ
事業継続方針	・できる限り事業の継続、早期復旧を図る	・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
被害の対象	・主として、施設・設備など、社会インフラへの影響が大きい	・主として、人に対する被害が大きい
地理的な影響範囲	・被害が地域的・局所的(代替施設での操業や取引企業の補完が可能)	・被害が全世界的である(代替施設での操業や取引企業間の補完が困難)
被害の期間	・過去事例などからある程度の影響想定が可能	・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
災害発生と被害制御	・主に兆候がなく突発する ・被害量は事前の制御不可能	・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される
事業への影響	・事業を復旧すれば業績回復が期待できる	・集客施設などでは長期間利用客などが減少し、業績悪化が懸念される

出所：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

「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」（2009年2月17日）を基に作成

3. 事前対策メニュー

事前対策メニューは、新型インフルエンザの発生により中核事業が受ける被害を評価した上で、ボトルネック資源を確保するための代替策、及び中核事業が被る影響を小さくするための事前対策を検討するもので、具体的には、感染防止のルール作りといったソフト面と、物品備蓄・在庫確保などのハード面から検討する必要がある。

特に、ソフト面の感染防止のルール作りについては、発生段階ごとにどのようなことを行うのかを検討・決定することが重要であり、医療機関や保健所、都道府県の産業保健推進センターなどから助言を受けることも有効であろう。

また、在庫確保などについて取引先などとの連携が必要な場合は、あらかじめ取引先の生産計画やBCPを確認しておくことも不可欠である。

【例：発生段階ごとの感染防止のルール】

発生段階		前段階～ 第一段階	第二段階	第三段階	第四段階	
事業所内における感染防止策	■感染防止策の強化					
	・手洗い徹底	→				
	・通勤方法の変更		→			感染状況に応じた対策の実施
	・従業員間の接触を減らす		→			
	・外出や対面の会議を避ける		→			
	・来訪者管理の実施		→			
	■必要な備品の調達	→				
	■従業員の健康管理の徹底		→			
	■必要な備品の再調達				→	

出典：中小企業庁 新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP策定指針

(1) 事前対策で想定すべき支障

(1) 海外要因の制約による支障

海外拠点の操業制約や輸出入の制約を前提とした感染防止策の実施下で無理なく事業継続を実現する方策を検討する。

(2) 多数の従業員の長期欠勤

第二段階（国内発生早期）以降、学校、保育施設等の臨時休業や、一部の福祉サービスの縮小などにより、共働きの世帯等は出勤が困難となる場合がある。また、感染の疑いがある者について、保健所から外出自粛が要請される可能性もあり、多数の従業員が長期間欠勤すること(※4)を想定し、数通りのケースについて継続する重要業務

を絞り込んでおく必要がある。

感染拡大の初期段階（国内発生早期）では、同じ職場で感染者が発見された場合、濃厚接触者(※5)が自宅待機（最大 10 日間）するケースが想定される。そのため、継続する重要業務を決定する際には、濃厚接触者(※5)が自宅待機することを想定した検討を行う必要がある。

(※4)従業員の 40%程度の欠勤を想定する必要がある。

(※5)濃厚接触者

該当者	接触内容
同居者	患者と同居する者。
医療関係者	患者の診察、処置、搬送等に個人防護具(マスク等)の装着なしに直接関わった医療関係者や搬送担当者。
汚染物質への接触者	患者由来の体液、排泄物などに、個人防護具の装着なしで接触した者。具体的には個人防護具なしで患者由来検体を取り扱った検査従事者、患者の使用した化粧室、洗面所、寝具等の清掃を行った者等。
直接対面接触者	手で触れること、会話することが可能な距離で、患者と対面で会話や挨拶等の接触のあった者。接触時間は問わない。勤務先、学校、医療機関の待合室、会食等での近距離接触者等が該当。

(3) サプライチェーン活動への支障

新型インフルエンザ発生時、サプライチェーン全体が機能するかどうか問題となる。

重要業務を継続するには、その継続に不可欠な取引事業者を洗い出して、新型インフルエンザ発生時の事業継続のレベルについてあらかじめ調整し、事前対策の促進について相互協力や備蓄の確保など必要な措置を講じる必要がある。

(4) 社会機能の維持に係る業務

ライフライン、交通機関、金融、食料品・生活必需品等の社会機能の維持に関わる業務は、第三段階のまん延期においても必要最小限は維持されると想定されている。

(5) 法律上の問題

新型インフルエンザ発生による事業縮小などが、取引関係や雇用関係の法律上の問題に発展しないか、あらかじめ確認する必要がある。(※6)

- ① 新型インフルエンザの影響により業務を停止した場合、免責となるかどうか約款を確認し、必要に応じて取引先と協議・見直しを行う。
- ② 新型インフルエンザ発生時に従業員に対して勤務の延長や短縮・待機を命じる場合の留意点について検討する。

(※6)国は社会機能の維持に関わる事業者が事業継続体制を構築できるよう、新型インフルエンザ発生時に企業の一定の義務を免除する関係法令の運用面を含めた周知や、企業の義務を定める規定の各種規制の弾力運用等について検討を行うこととしている。

(6) 情報提供

新型インフルエンザ発生時、従業員の安心とともに社会的信用を保つことができるよう、事業者内外のコミュニケーションについても検討しておく必要がある。

- ① 感染防止策の内容、継続する事業の内容とレベルについて、従業員及び取引先にあらかじめ周知し、理解を求める。
- ② 感染した可能性がある者が発見された場合の発表、新型インフルエンザによる業績への影響などについて、必要な時に広報できるようあらかじめ準備する。

(2) 事前対策に織り込むべき具体的な取り組み

(1) 人員計画の立案

新型インフルエンザの流行時は、各職場においても、従業員本人の発症や発症した家族の看病などで一時的に相当数の従業員が欠勤することが予想される。そのため事業者は、従業員の感染防止策はもとより、当該事業者や取引事業者の従業員が長期にわたり多数欠勤した場合に備えて、取引事業者や補助要員を含む運営体制について業務の性格に応じた検討を行い、対策を講ずるとともに、従業員等に対する教育・訓練を行う必要がある。

1) 感染防止策

感染拡大防止のための取り組みは、従業員に対する指導のほか、訪問者・利用客等に対する感染防止策の順守の要請や、家庭生活におけるリスクを下げることを検討することも必要である。

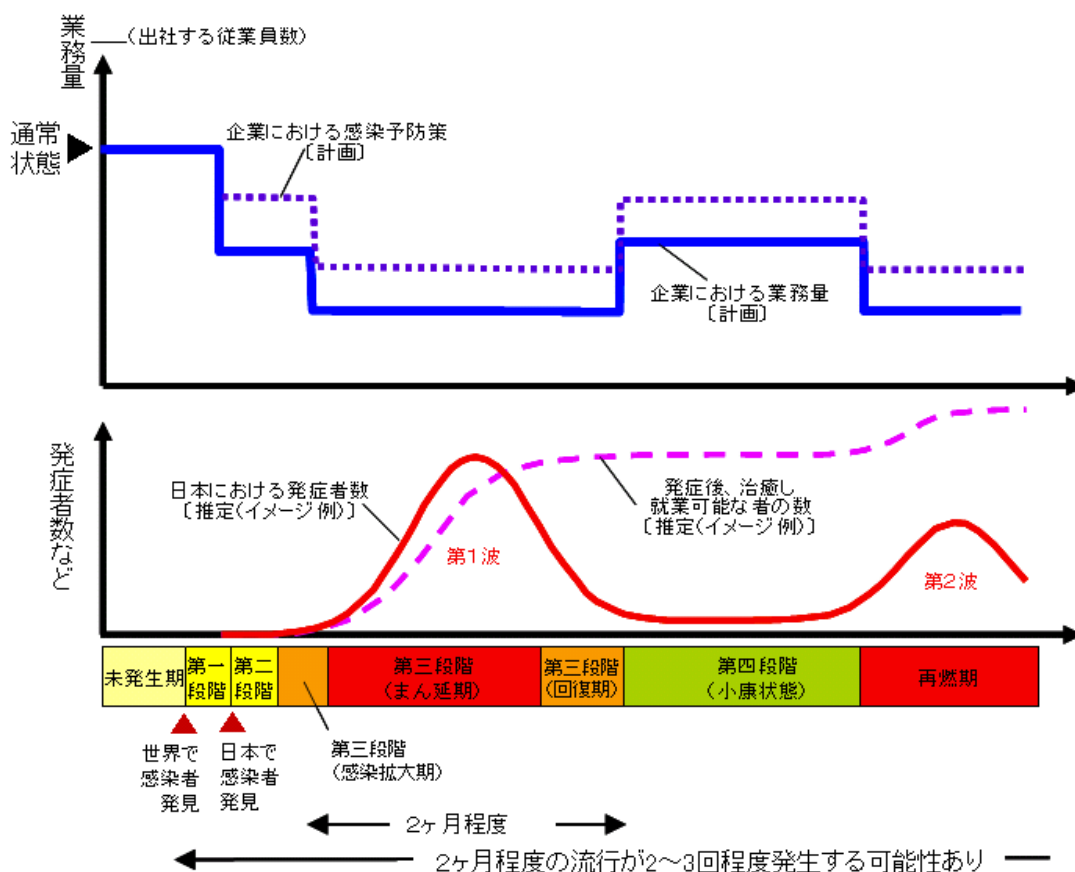
(業務を継続する際の感染防止策の例)

目的	区分	対策例
従業員の感染リスクの低減	業務の絞込み	・不要不急の業務の一時停止 ・感染リスクが高い業務の一時停止
	全般	・在宅勤務、職場内等での宿直の実施 ※在宅勤務実施のための就業規則等の見直し、通信機器等の整備を行う
	通勤(都市部での満員電車・バス)	・ラッシュ時の公共交通機関の利用を防ぐための時差出勤、自家用車・自転車・徒歩等による出勤の推進
	外出先等	・出張や会議の中止 ※対面の会議を避け、電話会議やビデオ会議を利用する
	その他施設	・社員寮、宿直施設での接触距離を保つ(寮の二人部屋を見直す、食堂や風呂の利用を時間制にするなど)
職場内での感染防止	患者(発熱者)の入場防止のための検温	・従業員や訪問者が職場に入る前の問診や検温 ※発熱による来所制限は、通常37度以上が目安と考えられるが、事業所の判断によりそれ以下としてもよい(耳で測定する場合、外気温の影響を受けやすいことに注意する) ・発熱している従業員や訪問者は、出勤や入場を禁止する

一般的な対人距離を保つ	<ul style="list-style-type: none"> ・職場や訪問者の訪問スペースの入口や立ち入れる場所、訪問人数を制限する ・従業員や訪問者同士が接近しないように通路を一方通行にする。 ・職場や食堂等の配置替え、食堂等の時差利用により接触距離を保つ ・職場内に同時間帯にいる従業員を減らす(フレックスタイム制など)
飛沫感染、接触感染を物理的に防ぐ	<ul style="list-style-type: none"> ・マスクの着用、手洗いの励行、職場の清掃・消毒 ・窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して飛沫に接しないようにする
手洗い	<ul style="list-style-type: none"> ・職場や訪問スペースに出入りする人は必ず手洗いを行う。そのために、訪問スペースに入る前に手洗い場所(手指消毒場所)を設置する。手洗い場所の設置が難しい場合、速乾性消毒用アルコール製剤を設置することも有効である。
訪問者の氏名、住所の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問者の氏名、所属、住所等を記入してもらおう。(この情報は、後に感染者の追跡調査や感染防止策を講じるために重要となる。) ・海外からの訪問者については、本国での住所、直前の滞在国、旅券番号なども記入してもらおう。
欠勤者が出た場合に備えた、代替要員の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・複数班による交替勤務制(スプリットチーム制)、経営トップの交替勤務 ・家族の状況(年少の子どもや要介護の家族の有無等)による欠勤可能性増大の検討

2) 体制の整備

図は新型インフルエンザ発生時の企業における業務量、就業可能な者の数等のイメージである。早い段階で感染防止策を講じることとともに、欠勤者数が増加する前に計画的に業務量を減少させることが理解できる。



出典：「新型インフルエンザ対策ガイドライン」

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編 平成21年2月17日

★スプリットチーム制

新型インフルエンザ発生時の重要業務継続の有効な対策として、人員計画に複数の班が交替勤務を行う班交代制（スプリットチーム制）**(※7)**がある。

(※7) 発症していない従業員をチーム毎に計画的に自宅待機させることにより、就業している従業員の中から感染者がでた場合に濃厚接触者を含めて休業させても、自宅待機していたチームが代替要員として就業することができる。

3) 発生段階に応じた人員計画の策定

新型インフルエンザ発生に備えて発生段階ごとの人員計画（従業員の勤務体制や通勤方法など）を立案すべきである。人員計画は、従業員の感染リスクを下げるとともに、仮に従業員が感染しても代替要員が重要業務を継続することができる計画にする。

ア) 第一段階 (海外発生期)

① 海外勤務者及び海外出張者がいる事業者

海外の従業員に関する人員計画 (どのような感染防止策を講じて現地勤務を続けさせるか、いつどのような手段で帰国させるかなど) を立案。

② その他の事業者

急速に国内で発生する可能性を想定し、第二段階 (国内発生早期) に備えた準備。

イ) 第二段階 (国内発生早期)

業務継続のための感染防止策を徹底した場合に考えられる支障を想定した上で人員計画を立案する。

② 国内発生早期には、学校等の臨時休業や福祉サービスの一部休止を想定し、共働き家族等は仕事を休んで対応する。事業者は、欠勤の可能性の高い従業員をあらかじめ把握し、人員計画に反映する。

③ 重要業務については、感染機会を減らすために宿直制の採用や感染者が出ても重要業務を継続できるよう班交替制の採用について検討する。宿直制を採用した場合は、そのための食料や毛布等の備蓄等についても検討する。

④ 業務において不特定多数の者と接触することを避ける。

(例：出張・会議の中止)

⑤ 都市部の事業者は、満員電車や満員バス等による通勤を避けるため時差出勤を採用したり、自家用車等での通勤を許可したり、在宅勤務を進める。その際、在宅勤務の就業規則等を予め策定することも考える。

⑥ 従業員や訪問者、利用客等の中に感染者が発見された場合、その濃厚接触者である従業員は出勤できない (保健所により最大 10 日間の自宅待機等を命ぜられる) 可能性も想定した人員計画を立案する。

ウ) 第三段階 (感染拡大期、まん延期、回復期)

国内に感染が拡大した状況下で事業所内で感染の拡大が認められた場合の対策を想定する。

事業の縮小や一時休業することも想定して、どのような状況でどのレベルの縮小を行うかを事前に検討する。

エ) 第四段階 (小康期)

感染した従業員の多くは、発症から 10 日程度で治癒すると考えられている。小康期においては、治癒した従業員も含めた人員計画を立案する。(ただし抗体検査などにより確認は必要となる。)

(2) 教育・訓練

各事業者は、正しい知識を習得し、従業員への周知に努めなければならない。まず、現時点から始めるべき感染防止策を実践すること。

また、新型インフルエンザ発生時に有効な人員計画とするためには通常時からの準備が重要である。例えば、感染リスクを下げるための在宅勤務の採用、他の従業員が重要業務を代替するための教育、意思決定を行う者が感染した場合に備えた代行者の指名などをあらかじめ行っておく必要がある。

1) 感染防止策の徹底

感染防止策は、経営者から従業員一人一人まで全員による行動変容が重要。そのため、現時点で始める感染防止策を決め、経営者自らが率先して実践すること。

① 職場における感染防止策について教育・普及啓発

(新型インフルエンザの基礎知識、職場で実施する感染防止策の内容、本人や家族が発症した際の対応等)。

2) 教育訓練 (BCP 実行の体制整備)

新型インフルエンザ発生に備えた事業継続計画を円滑に実行できるよう教育・訓練を行っておく。

① 発生前の危機管理組織の体制整備

(立上げ訓練も行っておくことにより、発生時には、迅速に召集、設置を行い、具体的活動が開始できるようにする。)

② クロストレーニング

(従業員が複数の重要業務を実施できるようにしておき、欠勤者が出た場合に代替要員とする。)

③ 在宅勤務の試行

(通勤による感染リスクを下げるができる。また、共働き世帯で子どもの面倒を見るためや家族に発症者が出たために出勤できない場合に有効である。)

3) 訓練 (新型インフルエンザ発生に対する職場内訓練)

新型インフルエンザ対策に対する従業員の意識を高め、発生時に的確な行動をとれるよう、新型インフルエンザの発生に備えた訓練を立案・実施する。

① 国内発生、国内における感染拡大時に従業員が発症、まん延期に進展など複数の状況を設定した机上訓練

② 感染防止策に関する習熟訓練

(例：個人防護具の着用、出勤時の体温測定等)

③ 職場内で発症者が出た場合の対応訓練

(発熱外来への連絡、病院等搬送、職場の消毒、濃厚接触者の特定等)

④ 幹部や従業員の発症等を想定した代替要員による重要業務の継続に関わる訓練

(3) 事前対策メニュー

(感染予防)

項目		発生段階	メニュー	内容	備考-1	備考-2 ※印 実施準備事項「・」印備品等
感染予防	職場内での感染防止	2-4	患者(発熱者)の入場防止のための検温	<ul style="list-style-type: none"> 従業員や訪問者が職場に入る前の問診や検温 発熱している従業員や訪問者は、出勤や入場を拒否する 	<ul style="list-style-type: none"> 発熱による来所制限は、通常であれば 38 度以上が目安。 	<ul style="list-style-type: none"> ※来訪者用問診票 ※体温計、消毒液 ※取引先への事前通知
		2-4	一般的な対人距離を保つ	<ul style="list-style-type: none"> 職場や訪問者の訪問スペースの入口や立ち入れる場所、訪問人数を制限する 従業員・訪問者同士の接近を防ぎ通路を一方通行にする。 職場や食堂等の配置替え、食堂等の時差利用により接触距離を保つ 職場内に同時にいる従業員を減らす(フレックスタイム制など) 		<ul style="list-style-type: none"> ※社内立ち入り区画の制限
		2-4	飛沫感染、接触感染を物理的に防ぐ	<ul style="list-style-type: none"> マスクの着用、手洗いの励行、職場の清掃・消毒 窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して飛沫に接しないようにする 		<ul style="list-style-type: none"> ※マニュアルの徹底→教育訓練
		1-4	手洗い	<ul style="list-style-type: none"> 職場や訪問スペースに出入りする人は必ず手洗いをを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 訪問スペースに入る前に手洗い場所(手指消毒場所)を設置する。 手洗い場所の設置が難しい場合、速乾性消毒用アルコール製剤を設置することも有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> ※手指消毒場所設置 ※速乾性消毒用アルコール製剤を設置
		1-4	訪問者の氏名、	<ul style="list-style-type: none"> 訪問者の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 訪問者の氏名、所属、住所等を記入してもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> ※来訪者一覧表の整備

			住所の把握		<ul style="list-style-type: none"> 海外からの訪問者については、本国での住所、直前の滞在国、旅券番号なども記入してもらう。 	(この情報は、後に感染者の追跡調査や感染防止策を講じるために重要となる。)
感染予防	職場環境対策	2-4	十分な湿度と室温の保持	<ul style="list-style-type: none"> 加湿器等を使用して十分な湿度(50-60%)を保つ。 適切な室温を確保する(22~23°C程度)。 		<ul style="list-style-type: none"> ※加湿器の整備 ※室温の調整
		2-4	清潔な環境の維持	<ul style="list-style-type: none"> 清掃の徹底 部屋の換気の徹底 各所の消毒の徹底 感染を引き起こす恐れのあるゴミの分別処理 	<ul style="list-style-type: none"> 従来以上に定期的な清掃を実施 頻繁に換気を行ったり、空気清浄機等を使用して職場内の空気を清潔に保つ また、トイレ等の水周り、デスク、椅子、パソコン、電話機、作業台、ゴミ箱、空調機、空気清浄機、誰もが触れる箇所(ドアの取手、階段の手すり、エレベータ等の各種スイッチ、水道の蛇口等)の清掃・消毒にも十分に留意する必要がある。 使用済みのティッシュペーパーの破棄方法についても配慮しなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ※ドアノブが丸い回転式なら棒状のハンドル式に替える、 ※洗面所の自動出水機能を設置、 ※アルコール噴霧器等を、ビル、工場の入り口等に設置
		1	防疫資材・備蓄品	必要に応じて従業員への配布を視野に入れ、備蓄する	手洗い・うがい	<ul style="list-style-type: none"> マスク 手洗い用の液体石鹸 消毒用アルコール うがい薬 ドライ乾燥機又はペーパータオル アルコール噴霧器
					湿度・温度	<ul style="list-style-type: none"> 湿度計、温度計 加湿器
				消毒・清掃具	<ul style="list-style-type: none"> 事務機器用アルコールペーパー(OA クリーナー) ビニール袋(汚染されたごみの密封用) 	
				インフルエンザ用薬剤等(提携医療機関等で備蓄できる場	<ul style="list-style-type: none"> タミフル 	

					合)	<ul style="list-style-type: none"> ・ リンゼ ・ インフルエンザウイルス抗原検出キット
					食料・日用品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主食類(米、乾麺類、切り餅、コーンフレーク・シリアル類、乾パン等) ・ レトルト、フリーズドライ食品、冷凍食品 ・ 缶詰 ・ 菓子類 ・ ミネラルウォーター、ペットボトル入りの飲料 ・ 常備薬(胃薬、痛み止め、持病の処方薬等) ・ 絆創膏、ガーゼ、コットン ・ 水枕、氷枕(頭や腋下等の冷却用) ・ 漂白剤(次亜塩素酸/消毒効果) ・ 洗剤(衣類、食器等)、石けん、シャンプー、リンス ・ トイレトペーパー、ティッシュペーパー、保湿ティッシュ ・ 生理用品、おむつ
感染予防	従業員の感染リスクの低減	2-4	業務の絞込み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不要不急の業務の一時停止 ・ 感染リスク高い業務一時停止 		<ul style="list-style-type: none"> ※ボトルネックの洗い出し ※取引先との協議
			全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在宅勤務、職場内等での宿直の実施 		<ul style="list-style-type: none"> ※在宅勤務実施のための就業規則等の見直し、通信機器等の整備を行う
			通勤(都市部での満員電車・バス)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラッシュ時の公共交通機関の利用を防ぐための時差出勤、自家用車・自転車・徒歩等による出勤の推進 		<ul style="list-style-type: none"> ※フレックスタイム制など勤務形態を整備する
			外出先等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出張や会議の中止 		<ul style="list-style-type: none"> ※対面による会議を避け、電話会議やビデオ会議を利用する

(重要業務の継続)

項目		発生段階	メニュー	内容	備考-1	備考-2 ※印 実施準備事項「・」印備品等
重要業務の継続	体制整備	1	勤務体制	<ul style="list-style-type: none"> 複数の班が交替勤務を行う班交代制(スプリットチーム制)等を採用 		※スプリットチーム制の研究と検討
	人員計画	1	海外発生期	<ul style="list-style-type: none"> 海外勤務者、海外出張者への対応 	<ul style="list-style-type: none"> どのような感染防止策を講じて現地勤務を続けさせるか、いつどのような手段で帰国させるかなどを立案する 	※海外勤務者、海外出張者対応マニュアル
				<ul style="list-style-type: none"> 第二段階(国内発生早期)に備えた準備 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集 チェックリストを用いた確認 	
	1-2	国内発生早期	<ul style="list-style-type: none"> 人員計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 欠勤の可能性の高い従業員をあらかじめ把握し、人員計画に反映する。 	※従業員や訪問者、利用客等の中に感染者が発見された場合、その濃厚接触者である従業員は出勤できない(保健所により最大 10 日間の自宅待機等を命ぜられる)可能性がある	
			<ul style="list-style-type: none"> 感染機会の回避 	<ul style="list-style-type: none"> 重要業務担当者の宿直制の採用、感染者が出ても重要業務を継続できるよう班交替制の採用について検討する。 	※宿直制を採用した場合は、そのための食料や毛布等の備蓄等についても検討。	
			<ul style="list-style-type: none"> 出張・会議の中止 		※代替案	
			<ul style="list-style-type: none"> 時差出勤を採用したり、自家用車等での通勤を許可したり、在宅勤務を進める 		※在宅勤務の就業規則等策定	
	2-4	感染拡大期、まん延期、回復期	<ul style="list-style-type: none"> 事業所内の感染拡大に対する対処 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員本人の発症や発症した家族の看病等のために、多数の従業員が長期間にわたり欠勤する可能性がある。事業者においては、従業員の 40%程度が数週間にわたり欠勤することを前提とした人員計画を立案する。 	※人員計画	
				<ul style="list-style-type: none"> 事業所内において感染の拡大が認められた場合には、自主的に一時休業することも想定して、どのような状況で事業所を一時休業すべきかを事前に検討する。 	※業務の絞り込み	

教育訓練	1	感染防止策を実践	<ul style="list-style-type: none"> 正しい知識を習得し、従業員への周知に努める 	<ul style="list-style-type: none"> 委員会・担当部局の組成 管理者の役割分担 	<p>※マニュアル作成と周知徹底</p> <p>※職場における感染防止策について、従業員に対する教育・普及啓発を行う(新型インフルエンザの基礎知識、職場で実施する感染防止策の内容、本人や家族が発症した際の対応等)</p>
	1	BCP 実行の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> 新型インフルエンザ発生に備えた事業継続計画を円滑に実行できるよう教育・訓練を行うておく。 	<ul style="list-style-type: none"> 発生前の危機管理組織の体制整備 クロストレーニング(従業員が複数の重要業務を実施できるようにしておき、欠勤者が出た場合に代替要員とする。) 在宅勤務の試行(通勤による感染リスクを下げるができる。また、共働き世帯で子どもの面倒を見るためや家族に発症者が出たために出勤できない場合に有効である。) 	<p>※(立上げ訓練も行っておくことにより、発生時には、迅速に召集、設置を行い、具体的活動を開始できるようにする。)</p> <p>※クロストレーニングマニュアル整備</p> <p>※在宅勤務マニュアル整備</p>
	1	新型インフルエンザ発生に対する職場内訓練	<ul style="list-style-type: none"> 発生時に的確な行動をとれるよう、新型インフルエンザの発生に備えた訓練を立案・実施する 	<ul style="list-style-type: none"> 国内発生、国内における感染拡大時に従業員が発症、まん延期に進展など複数の状況を設定した机上訓練 感染防止策に関する習熟訓練(例:個人防護具の着用、出勤時の体温測定等) 職場内で発症者が出た場合の対応訓練(発熱外来への連絡、病院等への搬送、職場の消毒、濃厚接触者の特定等) 幹部や従業員の発症等を想定した代替要員による重要業務の継続に関わる訓練 	<p>※職場内訓練要領の整備</p> <p>※幹部発症時の代行者による重要業務継続のためのマニュアル</p>
	サプライチェーン活動	1	重要業務の継続	<ul style="list-style-type: none"> 取引事業者間で、事前対策の促進について相互協力するとともに発生時の相互支援等について決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 継続に不可欠な取引事業者を洗い出して、新型インフルエンザ発生時の事業継続のレベルについてあらかじめ調整し、必要な措置を講じる必要がある。

	法律上の問題	1	新型インフルエンザ発生により事業縮小することなどが、法律上の問題が発生しないかどうかをあらかじめ確認する	(ア) 取引先との協議 (イ) 労働基準法上の確認	(ウ) 取引先との協議新型インフルエンザの影響により業務を停止した場合、免責となるかどうか約款を確認し、必要に応じて取引先と協議・見直しを行う。 (エ) 新型インフルエンザ発生時に従業員に対して勤務を命じる場合の留意点について検討する。	※国は、社会機能の維持に関わる事業者が事業継続体制を構築できるよう、新型インフルエンザ発生時において企業の一定の義務を免除する関係法令の運用面を含めた周知や、企業の義務を定める規定の各種規制の弾力運用等について検討を行うこととしている。
--	--------	---	--	------------------------------	---	--

(情報提供)

項目		発生段階	メニュー	内容	備考-1	備考-2 ※印 実施準備事項「・」印備品等
情報提供	情報提供	1-4	新型インフルエンザ発生時、従業員の安心とともに社会的信用を保つことができるよう、事業者内外のコミュニケーションについて検討しておく	(オ) 感染防止策の内容、継続する事業の内容とレベルについて、従業員及び取引先にあらかじめ周知し、理解を求める。 (カ) 感染した可能性がある者が発見された場合の発表、新型インフルエンザによる業績への影響などについて、必要な時に広報できるようあらかじめ準備する。	情報提供の内容 ・ 情報収集体制の整備 ・ 情報収集内容 ・ 情報収集源 ・ 広報・情報提供体制の整備 ・ 広報媒体と広報内容	※マニュアル整備 ・ インフルエンザに関する基礎知識 ・ 手洗い・うがいなどによる衛生管理 ・ 鳥インフルエンザ感染のおそれがある地域 ・ インフルエンザ様症状がある場合の対応 ・ N95 マスクなどの準備がある場合の装着、使用方法 ・ 関係者・顧客との連絡体制・方法 ・ パンデミック発生時の災害対策本部や各チームの役割 ・ パンデミックによる被害シナリオと対応

4. 財務の現状把握と対策

新型インフルエンザによるパンデミックが発生した場合に、自社の財務状況がどうなるかを予測し、あらかじめ打つべき対策はないか、検討しておく必要がある。

(4) 必要資金の算定

(1) 事前対策の費用

平常時の事前対策として、以下のような資金支出が考えられる。

- 1) 各種防護具や備蓄品の購入、予防接種に対する事業主負担
- 2) 感染拡大防止のための新設備の購入や施設の改造等
- 3) 情報通信機器の貸与等、在宅勤務のインフラ整備

(2) 事業を停止、縮小した場合のキャッシュフローの悪化予測額

1) 収入の減少

新型インフルエンザでは、流行が第1波、第2波と押し寄せ、被害が長期に及んだ場合、18ヶ月以上続く可能性もある。ただし、事前対策を考える上では、最初の流行の大きな波に耐えられるよう、2ヶ月の事業停止、縮小を想定した運転資金を把握し、検討することが現実的である。

また、収入の減少割合は各業種によって異なるので、自社に想定されるケースをシミュレーションした上で、財務への影響を検討することになる。企業の種別によって以下の点に留意するとよい。

ア) 社会機能の維持に係わる企業

→流行時にも事業継続が求められるため、比較的収入の減少幅は小さい。

イ) 多くの人が集まる場や機会を提供している企業

→自治体等から事業の自粛、臨時休業を要請されることがあり、比較的収入の減少幅が大きい。

ウ) その他の一般企業

→社会全体の需要が減少し、中核事業以外の不要不急の事業を停止、縮小するため、一定の収入減少が見込まれる。

2) 事業を停止、縮小した場合の変動費の削減可能額の予測

事業を停止、縮小した場合に、変動費部分は費用削減が可能である。どの程度の費用を削減できるか、検討する必要がある。以下の計算式により、キャッシュフローの悪化額をおおまかに予測することができる。

$$\boxed{\text{収入の減少額} - \text{変動費の削減可能額} = \text{キャッシュフローの悪化予測額}}$$

従業員給与の支出削減については、業種ごとに対応方法が異なるため、各社の事業休止・縮小戦略に応じて積算することとなる。一般的には、事業を停止する場合、通常時のおおむね60%程度の支出、40%程度の費用削減が可能になるものとして算定する方法が考えられる。

給与の削減額を試算する場合の考え方として以下を参考にしてほしい。

ア) 罹患した者の自宅待機、および行政からの指導等を行う事業所の臨時休業の場合

「使用者の責に帰すべき事由による休業」ではないため、原則として給与の支払義務は生じず、無給となるが、従業員にも生活があり、労使の合意により有給休暇の取得や特別休暇扱いを認めることはあり得る。

→実情に応じて企業ごとに判断することになるが、現実的には、一定程度の従業員給与の負担は避けられない。

イ) 企業独自の判断で行う休業の場合

家族が罹患した場合や社会的な要請に応じて企業独自の判断で休業させた場合には、平均賃金の60%以上の休業手当を支払う必要がある。

(3) 突発性費用の増加

突発性の費用として、以下の費用支出が考えられる。業種、業務内容によって対応方法が異なり、自社の実情に応じた費用の算出が必要となる。

1) パンデミック時の臨時費用

(非常事態時の広告宣伝費、代替要員の緊急雇用のための費用、泊り込みが必要な従業員に対する宿泊設備等の手配、時間外労働賃金の支出、通信費の増加、従業員の死亡・重症に対する弔慰金など)

2) 沈静化後の再開準備費用

(再開連絡のための広告宣伝費、設備等の点検費用など)

<必要資金の予測>

		復旧期間	金額	備考
事前対策の費用	防護具や備蓄品の購入等		千円	
	感染予防設備の導入等		千円	
	在宅勤務インフラ整備		千円	
	小計		千円	(A)
事業を停止、縮小した場合のキャッシュフローの悪化額	収入の減少予測額	60日	千円	①
	従業員給与の削減可能額	60日	▲ 千円	②
	その他変動費削減可能額	60日	▲ 千円	③
	小計(①-②-③)		千円	(B)
突発性費用	パンデミック時の臨時費用		千円	
	沈静時の再開準備費用		千円	
	小計		千円	(C)
必要資金小計(D)			千円	(A)+(B)+(C)

(5) 緊急時に使える資金の検討

(1) 現金・預金の保有

自然災害に備える場合には、平時から売上高の1ヶ月分程度の現金・預金を用意しておくのは、流動性リスクに対する経験則であると言われている。新型インフルエンザでは、事業を休止、若しくは大幅な縮小をする期間が長期にわたるため、できれば売上高2カ月分の保有が望ましい。

(2) 民間損害保険金

損害保険、生命保険等については、各社で使用する約款が異なる上、契約内容によって支払い条件が変わるため、自社で加入している保険会社に個別に照会し、想定している損害に対して保険金支払いの対象となるか否か、事前に確認しておく必要がある。

損害保険では、パンデミックによる利益減少や経済的費用の支払に伴う損害の補填は、支払い対象としないものが大半と思われる。従業員や経営者の生命や病気を対象とした生命保険、医療保険でどの程度の手当てが可能か、見極めておく必要がある。

(3) その他

緊急時においては、株式等の会社資産を売却したり、経営者個人からの借入を行ったりすることで、資金調達を行うことも考えられる。

<緊急時に使える資金の状況>

種類	金額	投入時期	備考
現金・預金	千円	即時可能	
損害保険金	千円	支払までに時間がかかる	保険会社に事前に確認しておく
会社資産売却	千円	換金までに時間がかかる	株券など、換金可能な資産があるか
経営者からの支援	千円	経営者の意向次第	いくらまで注入することが可能か
手元資金計(E)	千円		

手元資金(E)と必要資金(D)を比較し、資金が不足する場合には、必要な事前対策を打っておくことが望ましい。

(6) 事前対策、その他の制度活用

(1) 公的資金融資制度の活用

公的資金融資制度には、平時の準備対策資金、災害復旧資金等、各種の貸付制度がある。必要な資金を借り入れ、事前対策に取り組むことにより、事業を停止、縮小した場合のキャッシュフローの悪化を最小限に食い止め、突発性費用の総額を減

小さらせることができる。

[融資制度の活用]

* 商工中金

財務リスクマネジメント・BCP 支援（平時の準備対策資金）

<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/index.html>

危機対応業務（災害復旧資金）

<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/government/index.html>

* 日本政策金融公庫

BCP に基づく防災に資する施設などの整備（平時の準備対策資金）

http://www.k.jfc.go.jp/yuushi/already/tyuusyo/spsearch/chiiki/19_syakaikankyotaiou_m.html

セーフティネット貸付（災害復旧資金）

<http://www.c.jfc.go.jp/jpn/bussiness/a122.html>

新型インフルエンザ発生時における中小企業向け金融対策は、今後政府によって拡充されることも見込まれるため、新たな政策動向について注意したい。

(2) 民間金融機関による融資

自社の取引銀行等に相談し、緊急時に融資を受ける場合、どの程度の金額まで利用可能であるか、事前に調査しておくことが望ましい。

(3) その他の制度活用

緊急時に使用できる助成金制度などについても、事前に調査し、利用を検討しておくことが望ましい。

雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）制度が拡充され、新型インフルエンザの影響による需要（客数、受注量等）の減少を理由に休業等を行う事業所についても対象に加えられている。

新型インフルエンザの影響により生産量や売上高が減少し、従業員に休業手当を支払って一斉休業させた場合などに、休業等に要した費用の5分の4を助成する仕組みとなっている。休業が長期に及ぶ場合には活用する余地がある。

* 厚生労働省発表資料

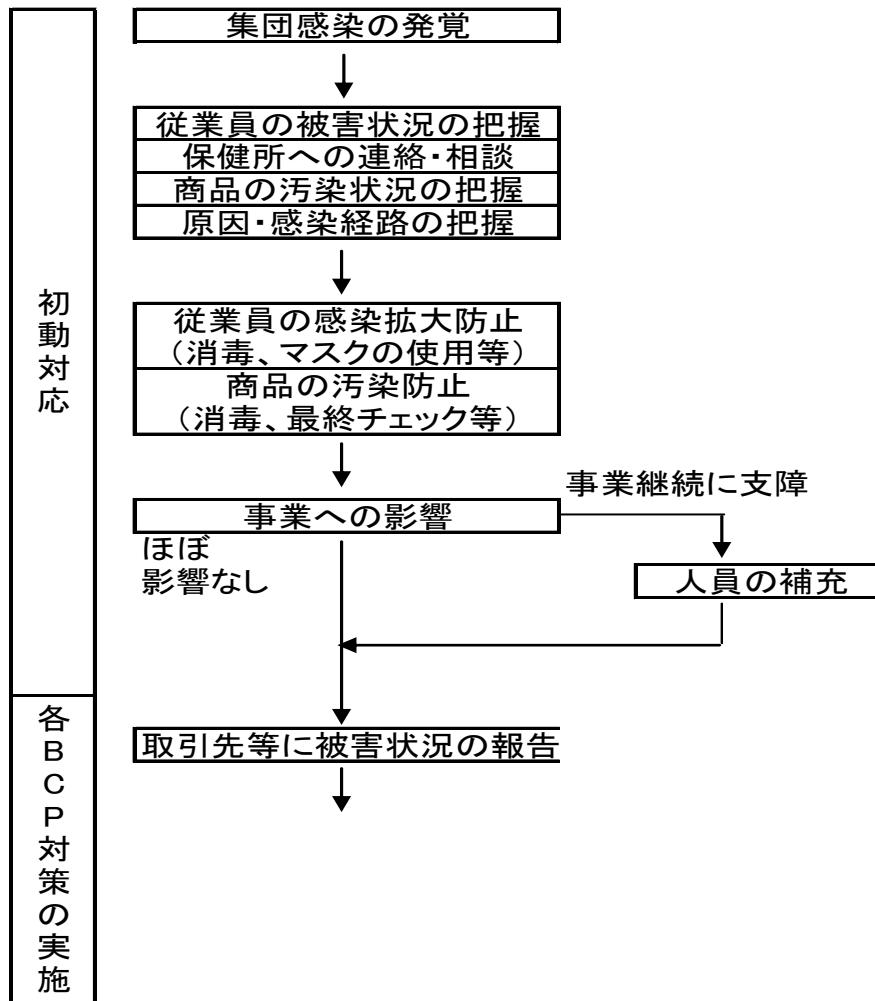
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/06/h0626-4.html>

日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会及び各経済産業局に「新型インフルエンザに関する中小企業金融支援対策特別相談窓口」が設置されているので、さらに詳しい情報を得たい場合には、各窓口にお問い合わせると良い。

5. BCPの初動対応について

(1) 集団感染時の初動対応

集団感染時の初動対応について、以下に示す。



初動対応フロー

*「中小企業BCP策定運用指針」より

新型インフルエンザ対応においては、さらに厳しい対応が求められる。

(2) 新型インフルエンザにおけるBCPの初動対応

(1) インフルエンザの警報フェーズ

新型インフルエンザが発生した場合は、策定した事業継続計画に従って感染防止策および事業継続のための対策を実施する。この新型インフルエンザは急速に蔓延する恐れがあるので、速やかに対策を講じる必要がある。特にWHOよりフェーズ4が宣言されたら、フェーズ5, 6に一気に進む可能性が高く、世界のどの地域で新型インフルエンザが発生しても、一週間ほどで全世界に感染が広がり始めると予想される。

WHOによる「世界インフルエンザ事前対策計画における警報フェーズを以下に示す。

WHOによる「世界インフルエンザ事前対策計画における警報フェーズ

パンデミック間期	ヒト感染のリスクは低い	1
動物間に新しい亜型ウイルスが存在するがヒト感染はない	ヒト感染のリスクはより高い	2
パンデミックアラート期 新しい亜型ウイルスによるヒト感染発生	ヒト→ヒト感染はないか、または極めて限定されている	3
	ヒト→ヒト感染が増加していることの証拠がある	4
	かなりの数のヒト→ヒト感染があることの証拠がある。	5
パンデミック期	効率よく持続したヒト→ヒト感染が確立	6

IDSC 2005/11/8 掲載

(2) 危機管理組織の設置・運営

1) 危機管理組織の設置

BCP発動のタイミングは、一般的にはフェーズ4が宣言された段階で警戒態勢に入り、時期を逃さずにBCPを発動できるように準備しておくことが望ましい。

新型インフルエンザ発生時には、経営者をトップとする危機管理組織を設置し、企業体の感染予防、事業継続に関する意思決定体制を確立する。

2) 情報の収集・提供

新型インフルエンザの発生直後は、ウイルスの病原性や感染力等の知見が十分に得られていないことから、国の組織等からの情報収集に努める。

またそれによって得た情報を従業員に対し、感染防止策等を早急に伝える。

(3) 感染防止策の実行

事業者は国内においては、国の新型インフルエンザの流行の度合いに応じて、あらかじめ定めた感染防止策を段階に応じ、順次実施する。

(1) 第一段階（海外発生期）

従業員に対し、注意喚起を行う。

- ・ 新型インフルエンザ情報に注意し、正しい情報に基づき、適切な判断をする。
- ・ 個人での感染予防や健康状態の管理を実施する。
- ・ 「せきエチケット（せきを人に向けてしないこと）」を心がける。
- ・ マスクの常用、手洗い・うがいを励行する。
- ・ 季節性インフルエンザの予防接種を受けておく。
(新型インフルエンザに的を絞って対応するため)
- ・ インフルエンザ発生国への渡航を避ける。
- ・ 次表のような感染予防物品を備蓄する。

物品名	数量(例)
サージカルマスク	従業員数×10週間分
N95マスク	従業員 50 人ごとに 20 枚
ゴーグル	1 事業所当たり5個
手指消毒用アルコール	従業員1人当たり1個

(2) 第二段階（国内発生早期）

従業員に対し、以下の注意喚起を徹底する。

1) 一般的な留意事項

- ・ 38 度以上の発熱、咳、全身倦怠感等のインフルエンザ症状があるときは出社しない。
- ・ 不要不急の外出や集会の自粛、不特定多数の集まる場所に近寄らない。
- ・ 公共交通機関のラッシュ時の時間帯を避ける。
- ・ 症状にある人（咳・くしゃみ）には極力近づかないこと。接触したとき手洗い、洗顔などを行う。
- ・ 食料・日用品を備蓄する。（社内泊り込み対応）

2) 職場における感染防止策の実行

- ・ 立ち入り制限や対人距離の確保をする。
- ・ 出勤時の体温測定等の事前に決めた感染防止策を実行する。

3) 職場の清掃・消毒

- ・ 毎日、職場の清掃・消毒を実施する。
- ・ 特に多くの人が接する場所（玄関のドアノブ、訪問者用のトイレ等）の清掃・消毒の頻度を増やす。

4) 従業員の健康状態の確認等

- ・ 欠勤した従業員本人や家族の健康状態を確認と欠勤理由の把握し、本人および家族等が感染した疑いがあるときは、連絡するように指導する。

5) 事務所・工場で従業員が発症した場合の対処

- ・発症の疑いのあるものを会議室等に移動させ、他者との接触を防ぐ。発症者が自力でいけないときは、個人防護具を装着した作業班が、発症者にマスクをつけさせて援助する。
- ・事業者は、保健所等に設置される予定の発熱相談センターに連絡し、指示を受ける。このとき、以下の内容を伝え、確認する。
 - ＊ 発症した日付と現在の症状
 - ＊ 搬送先や搬送方法について

6) 従業員の家族が発症した場合の対処

- ・従業員自身あるいは連絡を受けた事業者が発熱相談センター（保健所）に連絡して指示を受ける。
- ・濃厚接触の可能性が高いと判断される場合は保健所から外出自粛等が要請される。
- ・自宅待機期間後も発症しなかった場合は、発熱相談センター（保健所）に連絡して意見を聞き、出社の可否を判断する。

(3) 第三段階（感染拡大期、蔓延期、回復期）

新型インフルエンザの拡大期には、引き続きあらかじめ策定した国内発生期以降の感染防止策を徹底することが基本となる。この際に時事刻々と変化する国や県の治療方針にしたがって対応する。

・初期段階

入院勧告を受けることを想定する。

・蔓延期

患者の症状の程度によって入院の必要性の可否を判断する。

・患者の搬送方法

個人防護具を装着した作業班が発症者にマスクをつけさせた上で搬送する。搬送した車は発症者の飛沫が付着したり、触ったところを中心に消毒する。

・情報収集・共有体制の整備

従業員が多数発症することを想定し、情報収集・共有体制を整備する。

(4) 事業継続計画の実行

事業者は、その流行の度合いに応じ、国や県の情報に注意しつつ、事業継続計画を速やかに実行する。

(1) 第一段階（海外発生期）

国内に急速に発生する可能性を想定し、第二段階（国内発生早期）に備えた準備を行う。

海外勤務する従業員や海外出張者のいる事業者は、現地での新型インフルエンザ発生に備えて策定しておいた事業継続計画を実行する。現地の在外公館と連絡を取りつつ、現地当局の指示に従い決定する。

(2) 第二段階（国内発生早期）

情報収集の強化とともに、あらかじめ策定した事業継続計画を実行し、重要業務の継続を図るとともに、その他の業務を縮小・休止する。

勤務できない就業者が出た場合、取引事業者の創業状態を勘案しつつ、代替要員に従事させるか、一時的に業務を休止させる。

職場で感染者が出た場合は、清掃・消毒し、感染リスクを低減させた後に就業させる。

社会機能の維持に関わる事業者は、感染防止策を徹底するとともに、取引業者の協力を得ながら、社会機能の維持に関わる重要業務の継続に努める。

(3) 第三段階（感染拡大期、蔓延期、回復期）

危機管理体制を継続的に運営し、国や県の情報に留意しつつ、事業継続計画を引き続き実施する。

- ・重要業務への資源の集中、その他の業務の縮小・休止を継続する。
- ・取引事業者の操業状況を把握し、必要に応じて相互支援を実施する。
- ・従業員に過度な負担がかからないように留意する。
- ・財務対策の検討・実施を行う。
- ・中小企業向けの金融対策を活用する。

(4) 第四段階（小康期）

小康状態になったときは、感染防止策を維持しつつ、徐々に業務回復を実施する。発症した従業員の多くは治癒するために、これらの従業員も就業ができると想定される。

参考文献

＊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

＊新型インフルエンザおよび鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議

平成21年2月17日

＊中小企BCP策定運用指針

＊新型インフルエンザの企業対策（事業継続と社会的責任）

日本経済新聞出版社

6. 企業の取組事例と緊急事態発生対応チェックリスト

(1) 企業における取組み例 [イオンの新型インフルエンザへの取組み]

(1) イオンの基本理念

イオンの基本理念は「お客様」を中心に置き、お客さま志向に徹し貢献すること、「平和」、「人間」、「地域」となっている。

「平和」は事業繁栄を通じ平和を追求し続けることにあり、世界に大被害をもたらす新型インフルエンザの対応策は理念の具体的な行動になる。

「人間」は人間を尊重し、人間のつながりを重視する。物損よりも人間に大きな被害をもたらす新型インフルエンザ対策に真摯に取り組む。

「地域」は地域の暮らしに根ざし地域社会に貢献する。お客様と従業員の安全を確保し、事業継続し新型インフルエンザ対応商品をお客様にお届けする。

(2) 新型インフルエンザ基本方針

- 1) お客様及び従業員、お取引様などの人命を最優先する。
- 2) 新型インフルエンザの知識を普及し意識の啓発に努め、発生時の被害軽減と2次感染を防止する。お客様とともに初期対応の重要性と知識の必要性を共有する。
- 3) 従業員の安全と事業継続を手順書、チェックリストに定め危機管理のマネジメントサイクルで運用する。
- 4) 生産事業者、物流事業者のサプライチェーンと連動し感染予防商品や食料備蓄品、生活用品などを供給し社会の安定に貢献する。商品供給はサプライチェーンの連携が鍵を握る。
- 5) 第3段階（感染拡大期、まん延期、回復期）に備え、対応策を準備期に構築する。各組織が準備の重要性を確認する。
- 6) 第4段階（小康期）は店舗に再開店プロジェクトチームを組織し、事業を迅速に復旧させると同時に、第1波を反省し第2波に備える。第2波の備えも忘れず対策に万全を期す。
- 7) 海外事業はそれぞれの国情に合わせ対応策をとる。

(3) 店舗対応

店舗対応の一部は次のようになっている。

1) 発生段階に沿う店舗営業形態

販売方法を感染発生状況により変化させ、感染拡大を防止しながら販売することを基本としている。

ア) 第1段階（海外発生期） お客様の備蓄行動が始まると予測され、備蓄品リスト商品を中心に全ての売場で需要に対応する。

イ) 第2段階（国内発生早期） 商圈内に感染者が発生した店舗は、第1に日本の未来を担う子供たちを守るために子供売場を閉鎖する。次に衣料品・住居余暇売場を

順次閉め、人との接触感染を防ぐ。食品・日用品・医薬売場の限定販売となる。
基本の販売方法は、お客様・従業員の接触と飛沫感染を含む店内感染を防止するため、店舗出入口など店外での店頭販売になる。

精算はお客様にセルフレジを使用していただき感染を防ぐ。

ウ) 第3段階（感染拡大から回復期） 備蓄リスト商品中心に店頭販売を継続する。
商品供給・人員などの状況により、店舗を閉店することも出てくる。

エ) 第4段階（小康期）順次店内の部分販売から順次全館再開店していく。

資料:「新型インフルエンザの企業対策」(日本経済新聞出版社)

(2) 緊急事態発生対応チェックリスト

ここで、これまで策定したBCPおよびBCP運用状況の自己診断チェックをおこなってみましょう。次ページ以降のチェックリストの設問ごとに、「はい」/「いいえ」で教えてください。

この自己診断は、あなたの会社のBCP運用状況について、「はい」の合計数により「合格」・「不合格」を判定することが目的ではなく、「はい」にチェックが付けられなかった項目を把握して、その部分の対応について今後取り組む必要があるということを認識することが本来の目的。よって、「はい」の数をあまり気にせず、「いいえ」にチェックが付いた項目をひとつひとつ減らしていく努力をすることが求められる。

これまで策定したBCP及びBCP運用状況の自己診断テストを行って見ましょう。チェックリストの設問ごとに、「はい」 / 「いいえ」でお答えください

<BCP策定・運用状況の自己診断>

事業継続基本方針の立案

診断項目	はい	いいえ	備考
1 経営者が関与して規定された事業継続の基本方針(従業員の生活を守る、利用客への感染拡大を防ぐ等を含む)がありますか？			
2 上記の事業継続の基本方針について、内容を全ての従業員に周知させるための仕組みがありますか？			

BCP運用体制確立

診断項目	はい	いいえ	備考
3 平時においてBCPサイクルの運用を推進社内体制が確立されていますか？			
4 社内体制の確立時に、人事労務担当者や産業医の協力を検討しましたか？			
5 上記の社内体制は、経営者自らが率先してBCPの策定・運用を行うものになっていますか？			

①「事業を理解する」

診断項目	はい	いいえ	備考
6 あなたの会社が、社会機能の維持に関わる企業、若しくは自粛が要請される可能性がある企業に該当するかどうかを検討しましたか？			
1. 事業への影響度を評価する			
7 新型インフルエンザ流行による影響を評価して、あなたの会社における中核事業を明確に認識しましたか？			
8 上記の中核事業に不可欠な、あなたの会社の重要業務及び資源(人、物、金、情報等)を明確に認識しましたか？			
9 上記の中核事業について、取引先企業やサプライチェーンの要請を考慮して、発生段階ごとに事業継続のレベル(継続、縮小、休止)を設定しましたか？			
2. 中核事業が受ける被害を評価する			
10 新型インフルエンザが中核事業の継続に必要な資源(ボトルネック資源)に与える影響について、可能な限り漏れなく評価しましたか？			
11 取引先など、感染拡大期の対応などについて協議しましたか？			

12	(海外進出企業の場合)国内だけでなく海外事業所の対応(日本人従業員の帰国・滞留など)も検討しましたか?			
3. 財務状況を診断する				
13	新型インフルエンザの流行に備え、長期(例えば、2ヶ月程度)にわたり必要な運転資金を把握しましたか?			
14	上記の運転資金を確保するための対策を検討しましたか?			

②「BCPの準備、事前対策を検討する」

診断項目	はい	いいえ	備考
1. 事業継続のための代替策の特定と選択をする			
15	新型インフルエンザ流行時に必要な要員を確保するために、複数班による交替勤務の実施を検討しましたか?		
16	在宅勤務の実施を検討しましたか?		
17	一人の従業員がいくつかの業務をこなせるよう、クロストレーニングを実施することを検討しましたか?		
18	在庫品(部品、原材料など)の積み増しを検討しましたか?		
2. 事前対策を検討・実施する			
19	従業員や来訪者への感染を防ぐために、感染防止策の実施を検討しましたか?		
20	感染防止策は発生段階ごとに設定しましたか?		
21	感染防止のための物品備蓄(不織布製マスク、消毒液など)を実施しましたか?		
22	あらかじめ取引先の生産計画やBCPを確認しましたか?		
23	医療機関や保健所、都道府県の産業保健センターなどから助言を受けることを検討しましたか?		

③「BCPを策定する」

診断項目	はい	いいえ	備考
1. BCP発動基準を明確にする			
24	BCP発動基準(例えば、国が第二段階(国内発生早期)を宣言した時など)が明確に設定されていますか?		

25	BCP 発動を判断する人物が明確に決められていますか？			
26	BCP 発動を判断すべき人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が複数決められていますか？			
2. BCP 発動時の体制を明確にする				
27	BCP 発動時の社内体制を明確に規定していますか？			
28	BCP 発動時の社内体制は経営者が指揮命令を下せるようになっていますか？			
29	BCP 発動時の体制に規定されている全体のリーダー（経営者）が不在の場合に、代理のリーダーが決められていますか？			
30	取引先や協力会社からの問い合わせへの対応体制及び責任者が明確にされていますか？			
3. 事業継続に関する情報の整理と文書化する				
31	従業員連絡先リスト、もしくは電話連絡網が作成され、最新の情報に更新されていますか？			
32	主要な取引先の連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
33	公共サービス、行政組織、発熱相談センターなどへの連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
34	あなたの会社が保有する電話/FAX 電話リストを整理し、中核事業の継続・復旧において各番号が不可欠かどうかを評価しましたか？			

④ 「BCP 文化を定着させる」

診断項目		はい	いいえ	備考
1. 従業員への BCP 教育を実施する				
35	BCP や感染防止に関して従業員と平時より議論したり、勉強会などを開催したりしていますか？			
36	BCP や防災に関する知識や技術を従業員に身に付けさせるための支援を行っていますか？			
2. BCP 訓練を実施する				
37	新型インフルエンザ流行時における各自の役割を認識してもらうために、クロストレーニングや在宅勤務の試行などを実施していますか？			
38	従業員に新型インフルエンザ流行時の対応を身につけてもらうために、感染者発生時の対応訓練や来訪者管理の実働訓練などを実施していますか？			
3. BCP 文化を醸成する				

39	経営者がBCPを積極的に支持していますか？			
40	経営者層と従業員との平時からのコミュニケーションが適切に取られていますか？			

⑤「BCPの診断、維持・更新を行う」

診断項目	はい	いいえ	備考
1. BCPの診断・チェックを行う			
41	最新の医学的情報や国の対策などと照らし合わせて、定期的にBCPをチェックしていますか？		
2. 事前対策を検討・実施する			
42	BCPの維持・定期的な更新が明確に規定されていますか？		
43	BCPの運用体制の見直しの必要性を判断し、必要に応じて見直しを行っていますか？		
44	事前対策や教育訓練の費用等、BCPの運用に必要な経費を見積もり、その資金を確保するための手順が明確にされていますか？		
45	訓練や診断により明らかになった問題点がBCPの更新に反映される仕組みがありますか？		
46	新型インフルエンザに関する情報に変更があった場合、あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合、取引先に大きな変更があった場合などの際に、BCPの更新に反映される仕組みはありますか？		
47	現状のBCPの不適切な点等について、従業員が経営者へ伝える仕組みがありますか？		
48	BCPの更新が従業員に周知される仕組みがありますか？		

※実際にBCPを策定していない方は、本資料のチェック項目に含まれる対策などを参考に、今後新型インフルエンザ対策に取り組んでいただければ幸いです。

自己診断結果の評価

自己診断結果は、次の計算により求めた数字により評価してください。

$$\frac{\text{「はい」にチェックした数}}{\text{診断項目数 (48)}} \times 100 = \boxed{} \%$$

評価基準	80%以上	79～60%	59%以下
	態勢の整備を確実に進めている。 一層の努力を	態勢の整備を進めているが、若干の遅れがある。 もう一頑張りを	態勢の整備を早急に行う必要がある。 早急な見直しと改善を
	A	B	C

あなたの現場の評価は

(診断現場名) (従業者数)

(診断年月日) 年 月 日 (診断者名)

[参考文献・資料]

- ① 「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」(2009年2月17日)
- ② 中小企業庁 新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP策定指針
- ③ 「新型インフルエンザ対策ガイドライン」
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編 平成21年2月17日
- ④ IDSC 2005/11/8
- ⑤ 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
- ⑥ 中小企BCP策定運用指針
- ⑦ 「新型インフルエンザの企業対策(事業継続と社会的責任)」 日本経済新聞出版社