

事業継続計画 策定例のイメージと解説  
【加工食品卸売業】

株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント

## 目次

はじめに	1
ステップ1：現状認識と方針決定	3
ステップ2：事業影響分析	5
ステップ3：リスク分析	10
ステップ4：対策の検討と事業継続戦略の決定	12
ステップ5：対策の詳細決定と対応計画・実施計画の策定	16
ステップ6：対策の実施	18

## はじめに

### 1. 作成目的

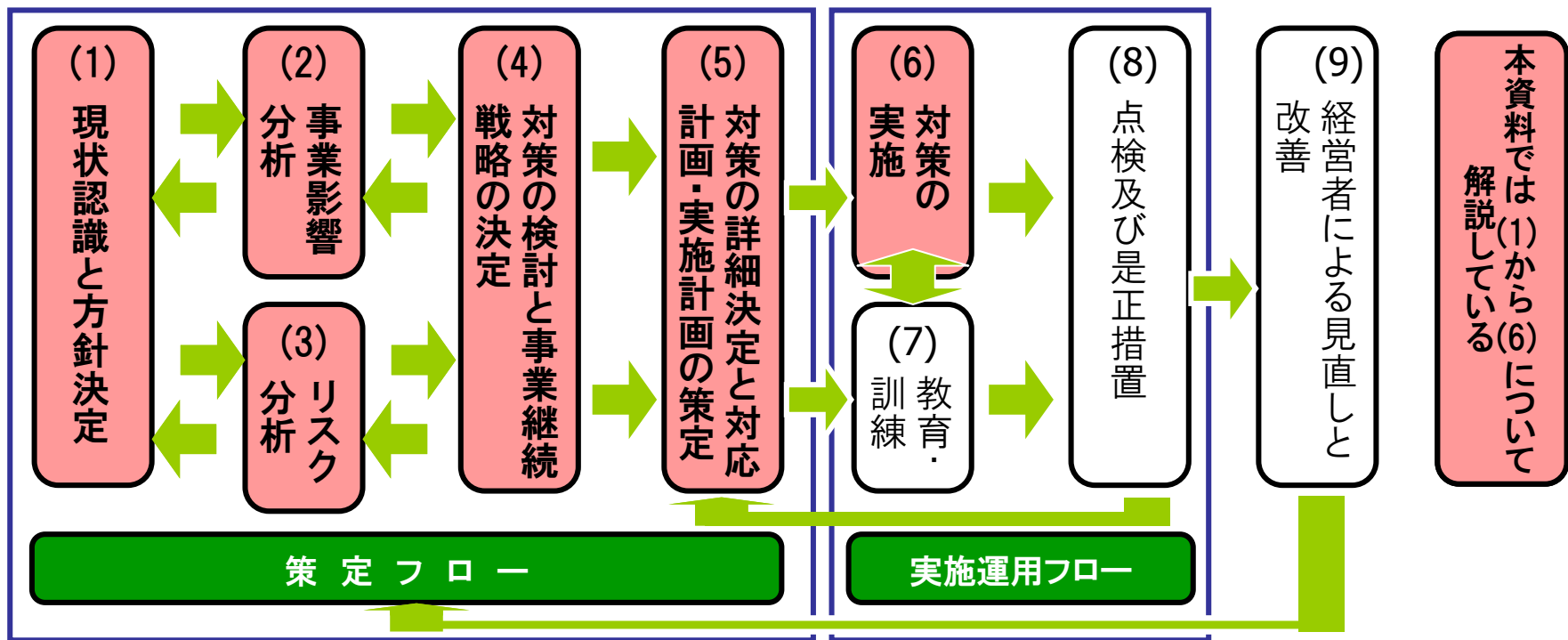
- ・本資料は、加工食品卸売事業者が、新型インフルエンザに備えるための事業継続計画（以下、BCP）を策定する際に、参考資料として活用することを目的としたものである。なお、本資料では、業務に切実な影響を与える新型インフルエンザを想定リスクとしている。
- ・本資料は、農林水産省より平成21年6月に公表された「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」（以下「ポイント」）とあわせて使用することにより、事業継続計画の策定へ活用することを期待している。

### 2. 概要

- ・本資料は、「ポイント」の「第三章 事業継続計画構築編」に基づいた、加工食品卸売事業者におけるBCPの策定例のイメージ及び解説を記したものである。
- ・「ポイント」では策定手順として全9つのステップが示されているが、本資料ではBCP策定及び対策実施までの過程に重点を置き、「ステップ1：現状認識と方針決定」から「ステップ6：対策の実施」までの策定例のイメージ及び解説を記している（図1）。なお、この9つのステップは、特定非営利活動法人 事業継続推進機構「標準テキスト（第4版）」の「4-1 事業継続マネジメントを実現するプロセス」を参考にして作成されている。

### 3. 凡例

- ・本資料では、BCP策定のステップに沿って、「検討項目」、「策定例のイメージ」ならびに「解説」を示している。
- ・「検討項目」では、各ステップで検討すべき事項を記している。
- ・「策定例のイメージ」は、加工食品卸売事業者へのヒアリング調査により確認した業界特性や、他業界のBCP策定事例等をもとに、株式会社損保ジャパン・リスクマネジメントが架空の加工食品卸売事業者におけるBCP策定例のイメージを作成したものである。なお、ここで示す「策定例のイメージ」は、検討結果の一部を抜粋したものであり、その内容はある一例を示したものである。そのため、本資料の記載内容は、個々の事業者にそのまま援用するには適切でない場合がある。実際に各事業者が検討する際には、事業者の経営の実態を踏まえたより具体的かつ詳細な検討が必要となる。
- ・「解説」は、BCP策定における一般的な留意事項、策定例のイメージの補足ならびに加工食品卸売事業者が検討を行う上での留意事項等を記している。



(特定非営利活動法人 事業継続推進機構資料を基に作成)

図1 農林水産省「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」(平成21年6月)における事業継続計画の策定フロー

## ステップ1：現状認識と方針決定

検討項目	策定例のイメージ	解説
1-1 事業環境の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工食品卸売業者 A の事業環境について、以下のとおり確認した。</li> <li>・加工食品卸売業者 A の事業分野は、食品卸売業及び食品製造業である。売上は食品卸売業が 90%、食品製造業が 10%である。</li> <li>・食品卸売業では、主に加工食品、菓子、酒類を扱っている。物流拠点は全国約 10 ヶ所あり、取引のある食品仕入先業者は約 400 社、供給先となる小売業者は約 2000 社ある。</li> <li>食品製造業では、調味料・飲料等の製造を行っている。製造所は 2 ヶ所で、主に関東地方に製品出荷している。</li> <li>・加工食品卸売業が業務継続するための重要取引関連業者は、食品製造業者及び輸送業者である。食品製造業が業務継続するための重要取引関連業者は、食品原料供給者である。</li> <li>・企業理念として、「人々の食生活を豊かにすること」を掲げている。</li> <li>・国の新型インフルエンザ対策行動計画において、食品販売事業者は社会機能維持者として示されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続方針を定めるにあたり、各事業の状況や特性、会社の社会的責任や経営方針等を正しく把握することが重要である。</li> <li>・加工食品卸売業者は、多くの製造業者及び小売業者と取り引きし、円滑な食品供給を確保するうえで重要な役割を担っている。操業度の低下による影響が比較的大きいことを認識しておくことが重要である。</li> <li>・国の「新型インフルエンザ対策行動計画（平成 21 年 2 月 17 日最終改定）」P 7 において、社会機能の維持に関わる事業者の役割として、「医療関係者、公共サービス提供者、食品等の製造・販売事業者、報道機関等については、新型インフルエンザの発生時においても最低限の国民生活を維持する観点から、それぞれの社会的使命を果たすことができるよう、事業継続計画の策定や従業員への感染防止策の実施などの準備を積極的に行う。」ことが記されている。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
1-2 事業継続基本方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続基本方針として、以下の内容を代表取締役社長が決定した。</li> </ul> <p>&lt;方針&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の生命・健康を確保する。</li> <li>・食品供給を担う事業者としての社会的責任に応え、経営を存続させるため、新型インフルエンザ発生時も事業継続を行う。</li> <li>・外部事業者と連携して事業継続に取り組む。</li> </ul> <p>&lt;体制・予算・スケジュール等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既に全社的な危機管理規定を定めており、規定に基づく危機管理委員会を設置しており、ここで BCP の策定・運用を進める。委員は、危機管理、総務、人事、財務、物流、システム、営業、労務管理の責任者が務めている。</li> <li>・新型インフルエンザ対策の予算として、当面、人件費や防護具の購入費用等〇〇万円を確保した。</li> <li>・本年度第3四半期までに BCP を策定することとした。</li> <li>・サプライチェーンを構成する製造業者、小売業者及び輸送業者と定期的に会議を行い、事業継続の体制について情報共有する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続基本方針として、「事業継続の方向性」、「事業継続計画を策定するための組織体制」、「策定に要する人件費等を含む予算の確保」、「策定までのスケジュール」、「事業継続内容を共有・連携するステークホルダー」を定める。実効性のある事業継続計画を策定するには、全社的に取り組むことが必要不可欠であることから、経営者が基本方針決定に関与することが求められる。</li> <li>・方針は、事業環境を踏まえたうえで、「事業の社会的位置付け」、「経営上の影響」、「従業員・顧客の感染リスク」等を考慮して策定する。</li> <li>・企業は、従業員・その家族・関係者の生命・健康を最優先とした対策を行うことが求められる。</li> <li>・加工食品卸売業は、円滑な食品供給を確保するうえで重要な役割を担うことから、社会的ニーズは高く、事業を継続することが求められる。</li> <li>・経営存続のためには、事業を継続することが求められる。</li> <li>・感染拡大を防止するためには、事業の縮小や、一時的に休止することも考えられ、経営者の総合的な判断が求められる。</li> </ul> <p>・既に危機管理に関する委員会が設置されている場合にはそれを母体として新型インフルエンザに対する事業継続計画の策定に対応することが考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国民に食品を供給するためには、原料供給業者・食品製造業者・卸売業者・小売業者等が事業を継続し、サプライチェーンを維持することが必要である。既存の情報連絡会を活用するなどし、他の事業者と相互に連携する体制を整備し、事業継続に取り組むことが望まれる。</li> </ul>

## ステップ2：事業影響分析

検討項目	策定例のイメージ	解説
<p>2-1 業務中断による 影響が大きい業 務の抽出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務内容ごとに、社会維持機能、財務、取引先の観点から業務中断による影響をそれぞれ数段階で評価し、以下のようにまとめた。</li> <li>・製造業者及び小売業者と協議のうえ、レトルト食品・缶詰・育児用調整粉乳など、特に優先して取り扱うべき食品群をリストアップした。</li> <li>・業務中断による影響が大きい業務として、「入荷検品業務」、「出荷業務」、「受発注業務」、「物流」など全〇〇項目が挙げられた。</li> </ul> <p>影響が比較的小さい業務として、新製品開発業務や社会貢献関連事業など全〇〇項目が挙げられた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型インフルエンザ発生時には平常時と同等の業務を実施することは難しいことから、各業務の中断時の影響評価を行い、影響の大きい業務を「新型インフルエンザ発生時に優先すべき業務」として洗い出すことが必要である。影響評価の観点としては、「社会的影響」、「財務・経営的影響」、「取引先への影響」等が挙げられる。</li> <li>・影響評価の際の業務単位は、企業の組織構成・事業規模・評価のしやすさなどを考慮して、企業ごとに適切な単位を設定する（左記の事例の単位と同一である必要性はない）。</li> </ul> <p>なお、業務単位が大きすぎたり、全ての業務が影響大と評価されてしまうと、真に優先すべき業務を明確にすることが難しくなる。加工食品卸売業の場合、供給すべき商品は小売業者等の取引先からの要請に基づき、供給可能かどうかは食品製造業者に依存するため、自社判断で優先すべき商品や優先供給すべき取引先を絞り込むことは難しい。しかしながら、国民の視点で考えた場合、新型インフルエンザ流行時における需要量の増加や減少、供給を中断してはならない食品群等がある程度想定しておく必要がある。取引量の大きい製造業者や小売業者を複数選定し、それぞれと協議を行い、とくに優先して取り扱うべき食品群等を絞り込んでおくことが重要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型インフルエンザ発生初期の段階では、地域によって流行状況が異なることが予想される。その場合、流行地域内において一部の食品群が不足することも想定される。そのような状況下における物流業務への影響なども考慮しておく必要がある。</li> <li>・主要工程の社員に感染者が発生し、濃厚接触者が自宅待機となった場合などにおいては、一時的に稼働率を下げて対応し、製品の種類や供給先等の絞込みを行うことが考えられる。そのためには事前に、関係する製造業者や小売業者と十分協議することが求められる。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
2-2 必要なサポート 業務の抽出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務中断による影響が大きい業務を継続するために必要な支援業務を洗い出し、以下のようにまとめた。</li> <li>・「危機管理本部業務」、「人事管理業務」、「システム管理業務」、「資金管理業務」など全〇〇項目が挙げられた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要なサポート業務の抽出では、「業務中断時の影響が大きい業務」の継続をサポートする業務を洗い出す。</li> <li>・加工食品卸売業務に直接関連しない業務であっても、新型インフルエンザ発生時の社内対応方針を決定し、指示する「危機管理本部業務」や従業員に給料を支払うなどの「人事管理業務」、受発注や出荷等をシステム管理している場合は、その「システム管理業務」など企業の運営維持のために不可欠な間接的な業務がある。これらの業務が中断した際には、結果として加工食品の供給が中断するため、サポート業務として抽出しておく。</li> </ul>
2-3 重要業務の決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業者及び小売業者と協議のうえ、レトルト食品・缶詰・育児用調整粉乳など、特に優先して取り扱うべき食品群を選定した。</li> <li>・重要業務として、特に優先して取り扱うべき食品群の供給に関する一連の業務(入荷検品業務、出荷業務、受発注業務、物流など)及びそれらに必要なサポート業務など全〇〇項目を選定した。</li> <li>・「新製品開発業務」や「社会貢献関連事業」など全〇〇項目の業務は、関係企業と事前協議の結果、必要に応じて休止することを決定した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先して取り扱う食品群を定める場合は、関係する製造業者や小売業者と十分協議することが求められる。</li> <li>・「業務中断時の影響が大きい業務」、「その業務を支援する業務」の両方が、重要業務として決定される。</li> <li>・中断した場合に大きな影響のない業務は感染拡大防止のため必要に応じて休止すべき業務として決定される。業務の休止により他の事業者に影響が生じる場合は、事前に十分協議しておくことが求められる。</li> </ul>



検討項目	策定例のイメージ	解説
2-4 重要業務の操業度・許容停止期間の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務ごとに、社会的・財務・取引先への影響等を考慮して操業度を設定し、以下のようにまとめた。</li> <li>・(例1) 海外発生期は、製造業者の増産及び小売店からの受注増加が見込まれるため、それに対応できるよう、卸売関連業務の操業率を10%増加できる体制を整備することとした。</li> <li>・(例2) 国内まん延期における卸売関連業務の操業率を平常時の60%を維持できるようにする。ただし、優先食品群については、80%を維持できるようにする。</li> <li>・社内で感染者が発生した場合、感染拡大防止のため、濃厚接触者を自宅待機とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務が中断することによる「社会的影響」、「財務的影響」、「取引先への影響」等を分析し、各業務の操業度・許容停止期間を定める。</li> <li>・加工食品卸売業は、サプライチェーンの上下流を占める製造業者・小売業者の事業継続体制に大きな影響を受ける。そのため、これら事業者と十分協議して事業継続目標を設定することが求められる。</li> <li>・新型インフルエンザの流行の波は約2ヶ月間と想定されており、万一、社内感染者が増加し、社員間の感染拡大を食い止めるために、一定期間自宅待機することにしたとしても、その期間は1週間から10日程度であるため、一定の操業停止を行う対応方法もある。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
2-5 重要業務継続に必要な人員の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務ごとに、業務実施に必要な人員を洗い出し、以下のようにまとめた。</li> </ul> <p>(一例として、国内まん延期における B 物流センターの事例を挙げる)</p> <p>&lt;入荷検品業務／出荷業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入荷検品業務に 6 名、出荷業務に 20 名必要である。各業務とも、最低 3 割程度の経験者が必要である。また、フォークリフトの運転資格者が 8 名必要である。</li> <li>・現在、パート及びアルバイトが 10 名程度おり、出荷業務を担当している。育児中のパートが 5 名いる。欠勤時は他の従業員による代替が可能である。</li> </ul> <p>&lt;受発注業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システム操作方法を習得している者が 2 名必要である。</li> <li>・通常は派遣社員が担当している。欠勤時は正社員による代替が可能。</li> </ul> <p>&lt;人事管理業務／資金管理業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務経験者が 2 名ずつ必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務の事業継続に必要な人員の洗い出しでは、「作業別の必要人数」、「作業に必要な資格・経験・知識」、「代替性の低い業務や資格」、欠勤率や外部事業者との調整要否に影響する「雇用形態の別」を明らかにする。</li> <li>・代替性の低い作業等、業務遂行のボトルネックとなる作業をもれなく洗い出すことが重要である。これらの代替性の低い作業に携わる要員に関しては、属人ベース(固有名詞)で洗い出しを行っておくことが必要である。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
2-6 重要業務継続に必要な物の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務ごとに、業務実施に必要な物を洗い出し、以下のようにまとめた。 (一例として、B 物流センターの事例を挙げる)</li> <li>&lt;入荷検品業務／出荷業務&gt;</li> <li>・商品。加工食品製造業者 40 社から集荷している。うち、優先食品は、15 社から集荷している。</li> <li>・商品移動用の台車、フォークリフト。フォークリフトは特定自主検査（年次）と定期自主検査（月 1 回）を受ける必要がある。点検は外部事業者に委託しており、これらのサービス供給が不可欠である。そこで、外部事業者の連絡窓口を再確認した。</li> <li>・商品在庫管理システムが必要である。毎日の点検を要する。</li> <li>&lt;受発注業務／人事管理業務／資金管理業務&gt;</li> <li>・受発注システム、給与システム、経理システムが必要である。毎日の点検を要する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務の事業継続に必要な物を明らかにする。その物については、「種類」、「調達方法」等を明らかにする。</li> <li>・機材については、メンテナンスの要否も確認しておく。</li> <li>・業務を委託している場合、委託先事業者名・連絡先等を把握することが求められる。</li> </ul>
2-7 重要業務継続に必要なその他の要素の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務ごとに、業務実施に必要なその他の要素を洗い出し、以下のようにまとめた。 (一例として、B 物流センターの事例を挙げる)</li> <li>&lt;物流業務／システム管理業務&gt;</li> <li>・物流業務及びシステム管理業務は、全て外部事業者に委託しており、これらのサービス供給が不可欠である。そこで、外部事業者の連絡窓口を再確認した。</li> <li>&lt;重要業務全般&gt;</li> <li>・財務影響分析の結果、手元流動性資金が〇〇円必要であることを確認した。</li> <li>・インフラ（電力／ガス／上水道）は、外部からの供給が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務の事業継続に必要なその他の要素の洗い出しでは、サービス・資金・情報・インフラの「種類」、「委託の有無」を明らかにする。</li> <li>・業務を委託している場合、委託先事業者名・連絡先等を把握することが求められる。</li> </ul>

### ステップ3：リスク分析

検討項目	策定例のイメージ	解説
3-1 人員不足のリスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内で感染者が発生した場合、濃厚接触者を特定し、全員自宅待機とする。</li> <li>・社内で感染者が発生しない場合でも、家族の看病や従業員の自発的待機により欠勤率が高まると想定される。国内まん延期の欠勤率については、国が想定する40%よりも厳しく見積もり、正社員及び派遣社員は50%程度を、パート及びアルバイトは70%程度を想定した。</li> <li>・「入荷検品業務／出荷業務」では、国内まん延期の欠勤率は約60%と想定される。作業量は著しく低下する。また、経験者またはフォークリフト運転資格者が欠勤し、必要人数を下回ると、作業の効率及び正確性が著しく低下する。</li> <li>・「受発注業務」、「人事管理業務」、「資金管理業務」では、国内まん延期の欠勤率は約50%と想定される。作業量は著しく低下する。また、経験者が欠勤すると、作業の効率及び正確性が著しく低下する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型インフルエンザが流行した場合に、必要な人員が確保できなくなるリスクを分析する。</li> <li>・社内で感染者が発生した場合には濃厚接触者を自宅待機させることを想定する。</li> <li>・欠勤率は国が想定値を示しているが、あくまでも社会的平均値である。そのため、本人の発症のほか、家族の看病や学校・保育・福祉施設休業による出勤困難、保健所からの指導、従業員による自発的待機、社内での感染発生なども考慮して欠勤率を想定ことが求められる。</li> <li>・パート従業員は育児中の者が多く、学校や保育所の閉鎖の措置が講じられた場合は、出勤できないことが予想される。そのため、正社員と比べ、高めの欠勤率を想定している。</li> <li>・欠勤率は、流行に応じて変化していくことが考えられる。</li> </ul>
3-2 物の不足のリスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品は、加工食品製造業者40社（うち、優先品は15社）から集荷している。大半の製造業者は、BCP未策定である。なお、在庫は最低7日分を確保している。</li> <li>・フォークリフトの点検を委託している事業者は、BCP策定済である。</li> <li>・各種システムは毎日の点検が必要であるが、社内従業員で対応できることを確認した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資材が確保できなくなる可能性は、「在庫量」、「調達ルート数」、「供給事業者・輸送事業者の業務中断の可能性」等を考慮して想定する。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
3-3 その他の要素の 不足のリスク分 析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送を委託している事業者は、BCP 未策定であるが、輸送時の感染リスクは低い。しかし、家族の看病による欠勤、渋滞等により、輸送量は減少すると想定した。</li> <li>・システム管理を委託している事業者は、BCP 策定済である。システムは短時間で復旧できれば、電話や書面等で対応可能である。</li> <li>・財務的には、販売量の減少による収入減を考慮しても、2 ヶ月程度であれば内部留保で対応可能であることを確認した。</li> <li>・インフラ（電力、ガス、上水道）は、必要量が確保できると想定した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部事業者に委託している場合、当該事業者の事業継続方針を確認すること、業務中断の可能性を確認すること、代替事業者の有無について確認することが重要である。</li> </ul>
3-4 事業環境（需要 変化）のリスク 分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内発生早期から、消費者による食品のまとめ買い行動が増加し、需要が高まると想定した。</li> <li>・一方で、小売店側が一時閉鎖や取扱品目の制限等を行うことも考えられる。その場合は、地域により需要が不安定になることが想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品供給率に影響を及ぼす需要変化等を想定する。</li> </ul>

## ステップ4：対策の検討と事業継続戦略の決定

検討項目	策定例のイメージ	解説
<p>4-1 事業継続戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内から感染者を出さないための感染予防策を徹底したうえで、可能な限り事業を継続する。</li>   <li>・事業継続については以下の対応を基本とするが、新型インフルエンザの流行状況やウイルスの特性等を踏まえて、危機管理本部において対策を前倒しに実施することや、当初定めた対策の強化や緩和、業務回復のタイミング等の対応方針を判断するものとする。</li>   <li>・影響が比較的小さい新製品開発業務や社会貢献関連事業など全〇〇事業は休止し、卸売関連業務の操業率も平常時より低下させることで、業務量を絞り込む。</li>   <li>・国内まん延期における卸売関連業務の操業率を平常時の60%を維持できるようにする。ただし、優先食品群については、80%を維持できるようにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステップ3までの検討結果を踏まえて、重要業務やそれ以外の業務の継続や休止の戦略を定める。</li> <li>・戦略には、主に以下の種類がある。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 現状の場所・人員で濃厚接触者の範囲を広げないようにしながら継続する</li> <li>② 他の場所、または同じ場所で別の人員で継続する</li> <li>③ 早い段階で操業度を思い切って下げて、許容される低い水準で継続する</li> <li>④ あえて数日間中断して、確実に復旧することで継続する</li> </ol> </li>   <li>・新型インフルエンザの場合、地域的な流行状況の差やウイルスの変異、国や自治体からの要請等、状況が都度変化していくため、あらかじめ定めた発動基準にとらわれず、対策を前倒しに実施することや、業務回復のタイミング等、その時点における柔軟な判断が求められる。流行ピーク期における最悪の状況を想定した場合の事業継続対応を定めておき、実際にはその時点における状況を踏まえ、危機管理本部（経営サイド）で柔軟な判断を実施していくことが重要である。</li>   <li>・新型インフルエンザは初期段階においてはウイルスの特性が解明されていないこともあるため、従業員等の安全を最優先にした手厚い対策を講じる必要がある場合もある。</li>   <li>・ウイルス特性は死亡率などを考慮する。死亡率が高い場合には、心理的な影響を考慮する。</li>   <li>・新型インフルエンザは各季に大流行することが一般的であるが、春先に発生した場合には数ヶ月間またはそれ以上の長期間にわたって影響が及ぶ可能性がある。経営に大きな影響を与える長期流行シナリオなどを想定の上、事業継続戦略を検討することが必要である。（例：いつから操業度を下げるか、どの程度操業を休ませるか等）</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
4-2 感染予防策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員やその家族に対して、研修や資料配布により、新型インフルエンザの基礎知識を周知徹底する。</li> <li>・従業員は自宅で体温計測を行い、体温が38℃以上で新型インフルエンザの症状が見られる場合には出社せず、発熱相談センターと相談し、対応の指示を仰ぐ。</li> <li>・事業所における手洗いの実施、咳エチケットの徹底、不織布製マスクを提供、職場の清掃・消毒の実施など、基本的な感染予防対策を実施し、感染拡大を防ぐ。</li> <li>・対人距離を確保するため、作業環境の見直しを行う。</li> <li>・来訪者に対し、マスク着用を義務付ける。</li> <li>・社内で感染者が発生した場合の、作業班・作業マニュアルを策定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場に新型インフルエンザを持ち込まないことが、最も基本的な対策である。</li> <li>・不特定多数の人と接触する機会のある職場と社内では従業員との接触だけの職場とでは感染リスクは異なる。また、対人距離が一定確保できる職場とそうでない職場では同じく感染リスクは異なる。職場ごとに感染リスクは異なるため、各職場において、現状の感染リスクを評価し、適切かつ可能な対策を職場ごとに施すことが重要である。全社一律的な対人距離の確保など非現実的な対策は避け、職場責任者に各職場における感染予防策を検討させることも有効な対策といえる。</li> <li>・濃厚接触者の範囲を広げないために、エレベーター内で接触しないようにフロア毎に利用するエレベーターを分けるなどフロア間の接触を避けることや、職場でのマスクの着用等が考えられる。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
4-3 人員確保のための 対策案の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各従業員のスキルや代行可否をまとめた交代要員表を作成した。</li> <li>・重要業務以外の担当者（新製品開発業務や社会貢献関連事業の担当者、営業担当者など）の訓練を行い、人員不足時に重要業務を担当できるようにする。</li> <li>・重要業務担当者にも、クロストレーニングを実施する。複数の重要業務を担当できるようにする。</li> <li>・フォークリフトの運転資格者を増員する。</li> <li>・「入荷検品業務／出荷業務」は、業務時間の延長（残業）により目標操業度を確保する。</li> <li>・「人事管理業務」、「システム管理業務」、「資金管理業務」の担当者は、残業により対応する。</li> <li>・過去に重要業務を経験していた退職者（OB）の応援を得る。</li> <li>・「受発注業務」の一部など在宅勤務が可能な業務については、感染状況を踏まえて、在宅勤務に切り替えて対応を継続する。そのために必要な通信手段等を確保する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員確保のための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。</li> <li>・経験を要する業務については、クロストレーニングの実施やマニュアルによる教育等を実施することで、人員代替を円滑に実施することができる。</li> <li>・フォークリフトの運転など、資格を要する業務については、資格者を増やしておくことが求められる。</li> <li>・残業については労働基準法など、各種法令との抵触に留意しながら、労働組合等と事前に協議し、適切な労務管理を行う必要がある。</li> <li>・左記の例では、職場に出社して業務を遂行する計画であるが、電車やバス等による通通勤時の感染リスクを考えれば、可能な限り、在宅勤務が望ましいといえる。製造業務等は不可能であるが、受発注業務や人事管理業務等は可能な場合もある。在宅勤務に備えた、通信手段やシステムへのリモートアクセスが可能な対策もあわせて検討しておくことが重要である。</li> </ul>



検討項目	策定例のイメージ	解説
4-4 物の確保のための 対策案の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先度の高い品目を中心に、商品在庫を増加する。</li> <li>・加工食品製造業者と、供給体制に関する協議を実施する。海外発生期から供給量を増加し、国内発生期以降も一定の供給量を確保する等の協力を得る。</li> <li>・加工食品製造業者のBCP策定スケジュール及び策定状況について、適宜情報交換する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な物を確保するための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。</li> <li>・供給事業者との協議内容としては、「継続する業務水準」、「契約・法律上の問題有無」等を確認し、実行性があるものかどうか確認する。</li> <li>・各企業で個別に対策を講じる他、同業他社間で連携して食品供給を確保するための体制を構築することも、対策案の一つとして考えられる。</li> </ul>
4-5 その他の要素の 確保のための対 策案の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送業者と事業継続体制に関する協議を実施し、優先的に輸送力を確保してもらう等の必要な協力を得る。</li> <li>・輸送について、複数事業者と契約を締結する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その他必要な要素を確保するための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。</li> <li>・外部事業者との協議内容としては、「継続する業務水準」、「契約・法律上の問題有無」等を確認し、実行性があるものかどうか確認する。また、一部の業務については自社で対応できる体制を構築することも有用である。</li> <li>・委託先企業・地域の分散化が考えられる。</li> </ul>

## ステップ5：対策の詳細決定と対応計画・実施計画の策定

検討項目	策定例のイメージ	解説
5-1 事前対策実施計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理規定に基づく危機管理委員会が中心となって事前対策実施計画書を策定した。</li> <li>・対策を実施するため、予算を追加した。</li> <li>・事前対策実施計画に、感染予防対策（従業員とその家族に対する研修や資料配布の実施、マスク・消毒薬・体温計・感染者対策用の防護具の購入、作業環境の見直し、感染者対応の作業マニュアル作成等）、加工食品製造業者及び重要業務を担う外部事業者との協力体制の構築、人員配置計画の策定等を定めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な対策を実施するため、体制・予算・手順・スケジュール等の詳細を定めた事前対策の実施計画を策定する。</li> <li>・外部事業者との協議では契約だけでなく、実行性があるものかどうか確認する。</li> </ul>

検討項目	策定例のイメージ	解説
5-2 新型インフルエンザ発生時の対応計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発生時対応計画として、組織体制に関する規定・全社的行動計画・個別業務の実施手順を策定した。計画は、新型インフルエンザの発生段階ごと及び社内での発生状況ごとの対応を定めた。</li> <li>・新型インフルエンザ発生時には、危機管理規定に基づき、危機管理本部を設置する。各部署は危機管理規定及び業務手順書に基づき、情報収集・業務遂行を行う体制をとる。</li> <li>・全社的行動計画に以下の事項を定めた。</li> <li>・海外発生期から国内発生早期までは、操業率を上げるため、業務時間の延長、他の業務担当者の応援により対応する。</li> <li>・海外発生期以降、感染予防対策（体温計測、手洗い・咳エチケット・マスク着用、職場の清掃・消毒、作業環境の変更、社内感染者の対応）を実行する。</li> <li>・社内で感染者が発生した場合には、濃厚接触者を迅速に自宅待機させる。</li> <li>・個別業務の実施手順、担当者・代行可能者リストを定めた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発生時対応計画の策定として、「事業継続計画を発動した際に、感染予防・情報収集・意思決定・業務遂行を円滑に実施するための体制を構築すること」、「発生段階別の全社的行動計画を作成すること」、「感染者が出たときの対応、外部各種連絡調整など重要業務に関わる発生時の対応手順書を作成すること」が求められる。</li> <li>・適時的に事業継続計画が発動できるよう、政府の新型インフルエンザの発生段階等の発動基準について、国(厚生労働省、農林水産省、外務省、国立感染症研究所等)等から定期的に情報を収集することが必要である。</li> <li>・発生時には想定外のことが発生する可能性がある。そのため、複数の対策の選択肢と発動基準をあらかじめ定めておき、実際の発生状況に応じた対策を講じることが求められる。</li> <li>・国内発生早期に社内で感染者が発生した場合には、社内での感染防止とともに、風評被害を最小限に食い止めるため、迅速に濃厚接触者を自宅待機させることが求められる</li> </ul>
5-3 維持改善計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育・訓練の実施規定、事前対策実施計画書及び発生時対応計画書の点検・見直し規定を定めた。</li> <li>・本年度の教育計画には、新型インフルエンザに関する内容を追加した。</li> <li>・毎年10月に計画内容の定期点検を行う規定を定めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に訓練や点検を実施することで、自社の体制や計画内容に対する問題点が明らかになり、より実効性の高い計画に改善することが可能になる。</li> <li>・平成21年5月頃の新型インフルエンザ(A/H1N1)に対する自社の対応を振り返り、問題点を改善することも重要である。</li> </ul>

## ステップ6：対策の実施

検討項目	策定例のイメージ	解説
6-1 事前対策実施計画の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前対策実施計画書に基づき、以下の対策を実施した。</li> <li>・感染予防対策（従業員とその家族に対する研修や資料配布の実施、マスク・消毒薬・体温計・感染者対策用の防護服の購入、作業環境の見直し、感染者対応の作業マニュアル作成等）を実施した。</li> <li>・人員配置計画を定めた。</li> <li>・重要業務を担う外部事業者との協議は現在実施中である。</li> <li>・主要な加工食品製造業者及び小売業者と、製品供給体制について協議した。</li> <li>・クロストレーニング及びフォークリフト資格者の増員を実施した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工食品卸売業はフードチェーンの中間に位置するため、食品供給を円滑に行うためには、製造業者及び小売業者製粉業と協力体制を構築することが重要である。</li> </ul>
6-2 事業環境（需要変化）リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・急激な需要増加を防ぐため、行政や加工業者と連携して、適正な備蓄量、過剰な行動をしないなど消費者へ冷静な行動の呼びかけを行うことを検討している。</li> <li>・小売店の対策（店舗閉鎖や買取製品の制限等）による需要変動を事前に把握するため、各小売店と情報交換を実施している。</li> </ul>	