

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 2 1 年 6 月

**農林水産省**



## 1. はじめに

本書は、新型インフルエンザの発生に備え、「新型インフルエンザ対策ガイドライン」（平成 21 年 2 月 17 日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）の「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」を踏まえ、特に食品産業の事業環境や業務内容に留意し、食品産業事業者が、より食品産業の特性に適応した事業継続計画を策定することを目的として策定されたものです。

なお、本書は、新型インフルエンザに備えた食品事業者の事業継続の検討における留意点を示すことを目的としています。そのため、基本的な事業継続計画の策定方法等については、中央防災会議（内閣府）等の資料の他、第 I 章の巻末に示す参考資料等を参照してください。

## 2. 全体の構成

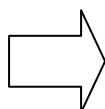
本書は、以下の 3 つのパートにより構成されています。

- 第 I 章 導入編
  - 新型インフルエンザに関する基礎的な知識及び新型インフルエンザが流行した際に想定されるシナリオを示しました。
- 第 II 章 感染防止編
  - 食品産業にかかわる事業者が、特に留意すべき新型インフルエンザ感染防止のポイントを示しました。
- 第 III 章 事業継続計画構築編
  - 食品産業にかかわる事業者が新型インフルエンザ発生に備えて事業継続計画を構築する際のポイントを示しました。

食品産業事業者において事業継続をどの程度行うかについての決定は、一般の事業者と同様に、まず従業員や訪問者、利用客等の感染防止策の実施を前提として行われる必要があります。

- 検討の進め方

○ 第 II 章で、まず感染防止策を具体的に検討



○ 第 III 章では、第 II 章で検討した感染防止策を盛り込んだ計画を検討

なお「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」において、事業者が新型インフルエンザ発生に備え実施すべき主な対策として、以下の 5 項目が挙げられています。

- (1) 企業で迅速な意思決定が可能な新型インフルエンザ対策の体制を確立
- (2) 従業員や訪問者、利用客等を守る感染防止策の実施
- (3) 新型インフルエンザ発生時の事業継続の検討・計画策定
- (4) 定期的に従業員に対する教育・訓練を実施
- (5) 事業継続計画の点検・是正による具体化

第Ⅱ章では、(2)、第Ⅲ章では(1)、(3)、(4)、(5)について食品産業事業者が特に留意すべき点等を解説します。

本書は、(株)三菱総合研究所が「食品産業の事業継続計画整備促進に関する基礎調査事業」(農林水産省委託事業)の一環として設置した「食品産業の事業継続計画整備促進に関する検討委員会」の皆様のご助言に基づき作成しました。以下に委員一覧を示します。

分野	氏名(敬称略)	所属等
消費生活	古谷 由紀子	社団法人日本消費生活 アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事
食品流通	細川 允史	酪農学園大学 教授
事業継続計画	丸谷 浩明	財団法人建設経済研究所 NPO 法人事業継続推進機構
公衆衛生	和田 耕治	北里大学医学部 助教

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

I. 導入編

目 次

1. はじめに.....	3
2. 新型インフルエンザに関する基本知識.....	4
2.1 通常のインフルエンザとの違い.....	4
2.2 新型インフルエンザの流行による被害想定.....	4
2.3 新型インフルエンザの発生段階.....	5
3. 新型インフルエンザ発生時の食品供給において想定される状況変化.....	6
4. 新型インフルエンザ発生時にも食品を供給していくために.....	10
5. 参考資料.....	11



## 1. はじめに

新型インフルエンザ発生時には、感染拡大による社会経済の混乱等により、国民の生命維持に不可欠となる食品供給においても様々な問題が発生することが想定されます。

これに対し、食品産業事業者が社会機能維持の観点や、発生時においても自らの経営を存続させる観点から、あらかじめ事業継続計画を策定しておくことが極めて重要です。事業継続計画は、外部要因によって発生する危機にあらかじめ備え、事業者が自主的な判断のもとに作成するものです。あらかじめ食品産業事業者が事業継続計画を構築することにより、新型インフルエンザ流行時（又はまん延期においても）食品を継続的に供給できる可能性が高まることが期待されます。

## 2. 新型インフルエンザに関する基本知識

### 2.1 通常のインフルエンザとの違い

現段階で想定されている、新型インフルエンザと通常のインフルエンザとの違いを表 2-1 に示します。

表 2-1 新型インフルエンザと通常のインフルエンザとの違い

項目	新型インフルエンザ	通常のインフルエンザ
発病	急激	急激
症状 (典型例)	未確定（発生後に確定） (※1)	38℃以上の発熱 咳、くしゃみ等の呼吸器症状 頭痛、関節痛、全身倦怠感等
潜伏期間	未確定（発生後に確定） (※2)	2～5日
人への感染性	強い	あり（風邪より強い）
発生状況	大流行性／パンデミック	流行性
致死率(※3)	未確定（発生後に確定） ※アジア・インフルエンザ：約0.5% スペイン・インフルエンザ：約2%	0.1%以下

※1) 発生まで、実際の症状はわからないが、通常のインフルエンザのような38℃以上の発熱、咳、くしゃみ等の呼吸器症状、頭痛、関節痛、全身倦怠感等が考えられる。

※2) 発生まで、実際の潜伏期間はわからないが、数日（2～5日）程度と考えられる。

※3) 致死率＝一定期間における当該疾病による死亡者数／一定期間における当該疾病のり患者数

「新型インフルエンザ対策ガイドライン（関係省庁対策会議、平成21年2月17日）、p.93より」

### 2.2 新型インフルエンザの流行による被害想定

国の行動計画によると、新型インフルエンザが流行した際には、全人口の約25%が罹患すると想定した場合に、医療機関を受診する患者数は最大で2,500万人になると考えられています。過去に流行したアジア・インフルエンザやスペイン・インフルエンザのデータをもとに、入院患者は53万人～200万人、死亡者は17万人～64万人になると推計されています。さらに、地域差や業態による差があるものの、従業員本人や家族の発症等により、従業員の最大40%程度が欠勤することが想定されています。



表 2-2 新型インフルエンザの流行による社会への一般的な影響の想定例

医療関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>膨大な数の患者と死者</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療従事者の感染による医療サービスの低下</li> </ul>
生活一般	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政サービスの水準低下（行政手続の遅延等）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常生活の制限</li> </ul>
社会経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動の制限や事業者の倒産</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品・生活必需品等、公共サービス（交通・通信・電気・食品・水道など）の提供に従事する人の感染による物資の不足やサービスの停止</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>莫大な経済的損失</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会不安による治安の悪化やパニック</li> </ul>

「新型インフルエンザ対策ガイドライン、p.96 より」

### 2.3 新型インフルエンザの発生段階

国の行動計画においては、新型インフルエンザが発生する前から国内発生、パンデミックを迎え、小康状態に至るまでを5つの段階に分類して、それぞれの段階に応じた対策等を定めています。わが国における発生段階の区分を表 2-3 に示します。

表 2-3 我が国における発生段階の区分

発生段階		状態
前段階(未発定期)		新型インフルエンザが発生していない状態
第一段階(海外発定期)		海外で新型インフルエンザが発生した状態
第二段階(国内発生早期)		国内で新型インフルエンザが発生した状態
第三段階		国内で、患者の接触歴が疫学調査で追えなくなった事例が生じた状態
各都道府県の判断	感染拡大期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が期待される状態
	まん延期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が十分に得られなくなった状態
	回復期	各都道府県において、ピークを越えたと判断できる状態
第四段階(小康期)		患者の発生が減少し、低い水準でとどまっている状態

「新型インフルエンザ対策ガイドライン、p.95 より」

### 3. 新型インフルエンザ発生時の食品供給において想定される状況変化

新型インフルエンザが国内外で発生した場合には、食品への需要や供給にも様々な影響が及ぶと考えられます。発生段階ごとに生じる状況変化の例を、表 3-1 にまとめました。

表 3-1 想定される状況変化の例

発生段階	対象局面	項目番号	状況の変化
第一段階 (海外発生期)	消費者サイド	1	一部の消費者が、米や缶詰・レトルト食品・冷凍食品・冷蔵食品などの備蓄適性のある食品を「まとめ買い」し始める。
		2	新型インフルエンザの感染経路に関する誤った理解に基づく消費行動が発生する。
		3	高齢者や自宅療養者など体力的に衰弱した者、乳幼児のための食品等特定の需要層にとって不可欠な食品の確保について不安が生じる。
	供給者サイド	1	備蓄適性の高い食品の需要拡大を想定し、生産拡大に動く。
		2	原材料や生産資材の輸出国で発生した場合、輸入量が減少する。
		3	原材料や生産資材の輸出国以外での発生ではあるが、周辺国の過剰反応（入港一時停止措置等）により輸入量が減少する。
第二段階 (国内発生早期)	消費者サイド	1	発生地域を中心に、消費者による食品のまとめ買い行動が加速する。
		2	新型インフルエンザの感染経路に関する誤った理解に基づく消費行動が発生する。
		3	高齢者や自宅療養者など体力的に衰弱した者、乳幼児のための食品等特定の需要層にとって不可欠な食品の確保について不安が高まる。

発生段階	対象局面	項目番号	状況の変化
(前頁続き) 第二段階 (国内発生早期)	供給者サイド	1	食品の需要が拡大しはじめ、生産量と拮抗する。
		2	食品の需要が拡大しはじめ、通常時の生産量を上回る。
		3	食品の需要拡大に応じた生産拡大が図られる反面、急速な需要拡大に伴って一部食品の流通在庫が減少し、供給不安定になる。
		4	国内産地で発生した場合、当該地域での欠勤者が増加し、原材料の供給量に影響が出始める。
		5	一部流通業者等が買占め、売惜しみを行う。
		6	発生地域周辺に寄港する貨物を中心に、食品・原材料の輸入業務が遅延、停滞する例が生じ始める。
第三段階 (感染拡大期・まん延期・回復期)	消費者サイド	1	感染拡大期は、全国的に食品のまとめ買い行動が顕著になる。
		2	外出を自粛し、食品の購入頻度、外食の利用機会が減少する。
		3	高齢者や自宅療養者など体力的に衰弱した者、乳幼児のための食品等特定の需要層にとって不可欠な食品の確保について不安が高まる。
		4	ウィルスのまん延により、食品そのものの安全性が問題視される。
		5	この期間を通じ、一回の食品購入時に多量の買い込みをしようとする。
		6	外出が抑制されるため、宅配(外食・中食業者)の利用に対する需要が増加する。
		7	在宅での食品調達手法として、インターネットや通販カタログでの食材購入、小売業者や外食および無店舗販売の宅配システムの利用に対する需要が増加する。
	供給者サイド	1	需要量が増加する中、食品のサプライチェーンに係る事業者の経営者や従業員の間にも感染が拡大する。
		2	サプライチェーンが正常に機能しなくなり、地域によって食料供給力が著しく減退する。
		3	サプライチェーンが正常に機能しなくなり、製造・流通業者の経営体力によって、食料供給力の差異が拡大する。

発生段階	対象局面	項目番号	状況の変化
(前頁続き) 第三段階 (感染拡大期・まん延期・回復期)	(前頁続き) 供給者サイド	4	一部流通業者等が買占め、売惜しみを行う。
		5	食品の製造・流通に必要な原材料、包装・梱包資材、輸送手段等の供給が一部停滞する。
		6	食品・原材料の輸入業務が遅延、停滞する。
		7	食品小売店や外食、市場等不特定多数の消費者が利用する業態において、顧客、従業員との間での感染拡大への危惧が高まる。
		8	新型インフルエンザの発生時期と農産物の作付期、収穫期などのタイミングや作付期間の関係により、品目によっては国内からの原材料供給も停滞する。
		9	ウィルスのまん延により、食品そのものの安全性が問題視される。
		10	原材料や生産資材の調達が困難になるケースが顕在化し、一部の生産者、出荷団体、食品製造業者などは著しく供給力が低下する。
		11	物流機能が大幅に低下し、産地から消費地への輸送、卸売市場間の転送などが正常に行われなくなるため、地域内の食料供給率などカバレッジの地域格差が拡大する。
		12	外出が抑制されるため、宅配（外食・中食業者）の利用に対する需要増加に十分な供給対応が困難になる。
		13	在宅での食品調達手法として、インターネットや通販カタログでの食材購入、小売業者や外食および無店舗販売の宅配システムへの利用に対する需要増加に十分な供給対応が困難になる。
第四段階 (小康期)	消費者サイド	1	第二波に向け、食品のまとめ買い行動が生じる。
		2	外食に対する需要が急増する。
		3	外出抑制が解除され、新型インフルエンザに感染し回復した者が増加する。
		4	新型インフルエンザの感染経路に関する誤った理解に基づく消費行動が発生する。
		5	栄養の偏りによる健康被害の発生で、栄養価の高い食品への需要が増加する。

発生 段階	対象 局面	項目 番号	状況の変化
（前頁 続き） 第四段階 （小康期）	供給者 サイド	1	第一波で感染した従業員の一部が回復する。
		2	第二波に向けた食料需要が増加する。
		3	原材料等輸出国でまん延状態が続く場合、当該国からの食品・原材料供給の停滞が続く。
		4	まん延期に停滞していた原材料等の供給が再開し始める。

#### 4. 新型インフルエンザ発生時にも食品を供給していくために

食品の供給は、電気、ガス、水道などとともに、国民が最低限の生活を送る上で不可欠なライフラインです。新型インフルエンザ発生時においても、食品の供給が滞ることがないように、官民をあげてできる限りの準備を進めておくことが不可欠です。

国等の行政機関は、食品の供給に携わる様々な関係者への意識啓発、消費者への備蓄の呼びかけ、価格や流通の乱れといった不測の状況が生じた場合への対応等様々な役割を果たさなければなりません。一方、商品が多様化し、複雑な流通ルートを経由するようになった昨今の食品供給過程を考えると、食品の製造・流通に関わるすべての食品産業事業者が、自身の事業の実情に応じ、あらかじめ十分な準備を行っておくことが大変重要な役割を果たすこととなります。事業継続計画の策定は、事業者の経営リスクの管理であることはもちろんですが、国民の生活を守るという事業者の社会的責任を果たすこととも直結しています。

※ 準備がないまま、新型インフルエンザが発生した場合に生じる状況の例

- 多数の従業員が欠勤し始め、いくつもの部門で業務が停滞
- 責任者が突如欠勤し、経営の判断が停滞
- 原材料を購入していた業者が、不意に休業することによる混乱
- 契約の運送業者が事業を縮小し、商品の出荷が停止
- 多数の従業員や顧客が出入りする事業所であるにもかかわらず、感染防止の準備がなく、感染拡大の場となる可能性が高いため、操業を停止

## 5. 参考資料

[国の新型インフルエンザ関連情報]

- 内閣官房（「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」）  
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/index.html>
- 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
- 厚生労働省 新型インフルエンザ対策関連情報  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/>
- 検疫所 <http://www.forth.go.jp>
- 国立感染症研究所 <http://www.nih.go.jp/niid/index.html>
- 国立感染症研究所感染症情報センター <http://idsc.nih.go.jp/index-j.html>
- 農林水産省 <http://www.maff.go.jp/j/syouan/douei/tori/index.html>  
<http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/influ.html>
- 警察庁 <http://www.npa.go.jp/keibi/biki6/080918influenza.pdf>
- 外務省（「海外安全ホームページ」） <http://www.anzen.mofa.go.jp>
- 文部科学省 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/17/11/05112500.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/11/05112500.htm)
- 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/press/20070327007/20070327007.html>
- 国土交通省 [http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/15/150325\\_.html](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/15/150325_.html)
- 海上保安庁 <http://www.kaiho.mlit.go.jp/security/index.html>
- 環境省 [http://www.env.go.jp/nature/dobutsu/bird\\_flu/index.html](http://www.env.go.jp/nature/dobutsu/bird_flu/index.html)
- 独立行政法人労働者健康福祉機構（「産業保健推進センターのご紹介」）  
<http://www.rofuku.go.jp/sanpo/index.html>

[その他新型インフルエンザに関する参考情報]

- 労働者健康福祉機構 海外勤務健康管理センター（「海外派遣企業での新型インフルエンザ対策ガイドライン」平成19年5月18日改訂）  
<http://www.johac.rofuku.go.jp/news/061001.html>

[海外の情報]

- 世界保健機関（WHO）トップページ <http://www.who.int/en/>
  - インフルエンザ関連 <http://www.who.int/csr/disease/influenza/en/>
  - 鳥インフルエンザ関連 [http://www.who.int/csr/disease/avian\\_influenza/en/](http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/en/)
  - 新型インフルエンザ関連  
<http://www.who.int/csr/disease/influenza/pandemic/en/>
- アメリカ合衆国政府 <http://www.pandemicflu.gov/>

[事業継続関連情報]

- 中央防災会議（内閣府）「事業継続ガイドライン第一版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」（平成 17 年 8 月）  
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/index.html>
- 経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン（企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書・参考資料）」（平成 17 年 3 月）  
<http://www.meti.go.jp/press/20050331004/20050331004.html>
- 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」（平成 18 年 2 月）  
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
- 特定非営利活動法人事業継続推進機構「中小企業 B C P ステップアップ・ガイド（平成 19 年 12 月）」 <http://www.bcao.org/data/01.html>



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

Ⅱ. 感染防止編

目 次

1. はじめに.....	3
2. 食品産業事業者における感染防止策の検討.....	4
2.1 感染防止策検討の進め方.....	4
2.2 基本的な知識の周知・徹底.....	4
2.3 職場における感染リスクの評価.....	5
2.4 感染防止策の検討.....	6
2.5 感染防止策実施に向けた準備.....	12
2.6 教育・訓練.....	14
2.7 感染防止策の見直し.....	14
2.8 海外勤務する従業員等への対応.....	14
3. 感染拡大の影響を念頭においた人員計画.....	15
4. 新型インフルエンザが発生した際の感染防止策.....	15



## 1. はじめに

- 本編は、食品産業事業者において、新型インフルエンザへの感染リスクに応じた感染防止策が行われることを目的として、特に留意すべきポイントを示したものです。従業員や訪問者、利用客等を守る感染防止策の検討・実施を行う食品産業事業者が特に留意すべき点等を解説します。
  
- なお、食品産業事業者における感染防止策のあり方は、基本的には一般事業者と共通したものです。感染防止策全般については、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の「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」（平成21年2月17日）を参照願います。
  
- 感染防止策には、すべての従業員が自分自身を感染から守るために、新型インフルエンザに関する基本的な知識を持ち、行動に移すことが求められます。こうしたことは継続した取り組みによって実行できます。
  
- また、従業員を通して、家族にも知識を伝えることによって、従業員の感染リスクを減らすことにもつながります。
  
- 主な対策としては、次の項目が挙げられます。
  - ・ 対人距離の保持
  - ・ 手洗い
  - ・ 咳エチケット<sup>1</sup>
  - ・ 職場の清掃・消毒
  - ・ 定期的なインフルエンザワクチンの接種

---

<sup>1</sup> 詳細については、「新型インフルエンザ対策ガイドライン」 p.99 を参照

## 2. 食品産業事業者における感染防止策の検討

### 2.1 感染防止策検討の進め方

- 感染防止策の検討には、表 2-1 に挙げる項目が含まれます。①から⑥までの流れに沿って進めるとよいでしょう。

表 2-1 食品産業事業者における感染防止策検討の進め方

対策のステップ	概要	参照頁
① 基本的な知識の周知・徹底	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新型インフルエンザに関する基本的な知識を従業員や従業員を介して家族にも周知・徹底する。</li></ul>	Ⅱ-4
② 職場における感染リスクの評価	<ul style="list-style-type: none"><li>● 職場及び業務形態別に感染リスクを評価する。</li></ul>	Ⅱ-5
③ 感染防止策の検討	<ul style="list-style-type: none"><li>● 感染リスクに応じた感染防止策を検討する。</li></ul>	Ⅱ-6
④ 感染防止策実施に向けた準備	<ul style="list-style-type: none"><li>● 感染防止措置（対策内容、発動や強化の時期など）を決定し、準備する。</li><li>● 職場での感染者に対応することを想定した準備をする。</li></ul>	Ⅱ-12
⑤ 教育・訓練	<ul style="list-style-type: none"><li>● 構築された感染防止措置をもとに、定期的な教育・訓練を実施する。</li></ul>	Ⅱ-14
⑥ 感染防止策の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新たな知見の取入れなどを行うために、定期的に感染防止措置を見直す。</li></ul>	Ⅱ-14

### 2.2 基本的な知識の周知・徹底

- 国や地方自治体等が発表しているガイドラインや、医師等専門家が作成した新型インフルエンザに関する書籍に記載されている内容を踏まえ、新型インフルエンザに関する基本知識を従業員及びその家族に周知徹底します。これにより、自らを守るための感染防止、周囲を守るための感染拡大防止に向けた対応がとられるようにします。また、業界団体等が作成している関連資料<sup>2</sup>等も積極的に利用し、社内での周知を図りましょう。

<sup>2</sup> 社団法人日本フードサービス協会発行「外食産業のための新型インフルエンザ対策行動計画」等、業界団体等が作成している関連資料

## 2.3 職場における感染リスクの評価

- 業務において感染の疑われる人に近づくリスクを認識し、また対策の優先順位を設定するためにも、現在の職場の状態から、職場における感染リスクを評価する必要があります。感染リスクは、以下の考え方で評価することができます。

表 2-2 食品産業事業者の職場における感染リスク評価の考え方

		職場における従業員・訪問者等との対人距離(※1)	
		極力2メートル以上に保てる(※2)	2メートル以上に保つことができない
職場において発熱や咳などの症状のある人(訪問者等含む)の立入制限等	可能	クラスⅠ	クラスⅡ
	不可能	クラスⅢ	クラスⅣ

クラスⅤ：新型インフルエンザに感染した患者（疑い例も）と直接接触する可能性がある場合（新型インフルエンザ患者を診療する医療関係者や発熱や咳などの症状がある人を含む可能性がある不特定多数と頻繁に近接する者等）は感染リスクが高い。

（※1）職場において発熱や咳などの症状のある人の立入が防げる場合でも、何らかの理由で症状のある人が職場に入ってしまう可能性や、職場で症状が急に現れる場合がある。そのため、症状のある人の立入制限が可能な場合でも、対人距離を2メートル以上に保てるかどうかでリスクのクラス分けを行う。

（※2）「極力」とは、まれに従業員・訪問者等とすれ違う程度ならよいことを指す。

- 感染のリスクは、クラスⅠからⅤの順に大きくなっていきます。なお、食品産業事業者の感染リスクは、クラスⅠからⅣの範囲と考えられます。毎日、定常的に実施する業務だけでなく、非定常的に実施する業務についても評価します。クラスⅤは、医療関係者など患者に直接接する頻度が高い場合に対応しています。ただし、食品産業事業者であっても、新型インフルエンザの患者または患者と疑われる者を医療機関へ搬送する手伝いをする担当者など、積極的に患者または患者と疑われる者に接する可能性のある従業員はクラスⅤと評価されます<sup>3</sup>。
- なお、対人距離2メートルが重要な基準となっている理由は、飛沫感染による感染リスクを評価するためです。飛沫感染とは、感染した人が咳やくしゃみをすることで排泄する

<sup>3</sup> クラスⅤの従業員に対しては、隔離や管理者による徹底した感染予防管理など、より充実した感染予防策が必要になる可能性があります。

ウイルスを含む飛沫（5ミクロン以上の水滴）が飛散し、これを健康な人が鼻や口から吸い込み、ウイルスを含んだ飛沫が粘膜に接触することによって感染する経路を指します。この咳やくしゃみ等の飛沫は、空気中で1～2メートル以内しか到達しないため、2メートル離れることにより、リスクを下げることができます。

- また発熱や咳などの症状のある人は新型インフルエンザに感染していることが疑われます。そのため、発熱や咳などの症状のある人が立ち入る可能性のある職場は、新型インフルエンザに感染するリスクが高いと評価します。
- さらに、感染リスクだけでなく、業務自体が停止した場合の影響を勘案して、評価することが望めます（この点については、Ⅲ章の事業影響分析に関する箇所で詳しく述べます）。これは、業務が停止した場合の影響の大きな業務から優先的に対策を講じることにより、感染防止策の優先順位を設定することが可能となるからです。

#### ※食品を介した感染リスクについて

現在のところ、食品の摂取を介して新型インフルエンザに感染するリスクを重視する研究報告等は知られていません。しかしながら、国内発生の初期段階では、風評などにより特定の製品の買い控えが発生する場合も想定されます。万一、風評が発生した場合は、国や地方自治体とも連携して対応を進めていく必要があります。

##### 【風評発生が懸念されるケース】

- ・ 鶏肉、鶏卵、豚肉等の買い控え
- ・ 新型インフルエンザが発生した地域で製造された食品の買い控え
- ・ 従業員が新型インフルエンザに感染した事業者が製造した食品の買い控え など

## 2.4 感染防止策の検討

- 食品産業事業者は、感染リスクに応じて感染防止策を検討します。食品産業事業者に求められる感染防止策も、一般事業者に求められる内容と基本的な考え方は同じです。
- 感染リスクに応じた感染防止策は2つの観点から検討します。1つ目の観点は感染リス

クのクラスを下げるための対策(2.4.1 項参照)、2つめは感染リスクに応じた対策<sup>4</sup>(2.4.2 項参照)です。従業員等の感染予防とともに、周囲への感染拡大を防ぐためには、まず感染リスクのクラスを下げられないか検討することが重要です。そのうえで、感染リスクの大きさに応じた対策を検討します。以上の2つの観点から対策を決定し、その発動や強化を行う時期を検討します。

- 感染リスクを低減できなければ、従業員や顧客の安全を守ることができなくなるため、事業継続計画を遂行することが困難となります。そのため、以下に挙げた対策の観点の例以外にも、個々の業務の特性をふまえた工夫などにより、感染リスクを極力低減することが望まれます。対策を検討する際には、厚生労働省の新型インフルエンザ等感染症相談窓口<sup>5</sup>や、都道府県ごとに設置されている産業保健推進センター<sup>6</sup>など、公的な機関も利用できます。
- なお、本編では主に職場における感染について考えますが、通勤時等、職場以外における感染を防ぐことも重要です。基本的な考え方は職場における感染防止策と同じですが、手洗いや咳エチケットの実施の他、より感染リスクの低い通勤方法への変更等も検討します。

#### 2.4.1 感染リスクのクラスを下げるための対策

- 感染リスクのクラスを下げるための対策はリスク評価の観点に沿って、「職場において発熱や咳などの症状のある人の立入を制限することができないか(表 2-3 では「立入制限」と記載)」、「職場において他の従業員・訪問者等との対人距離を、2メートル以上に保つことができないか(表 2-3 では「対人距離 2メートル以上の確保」と記載)」、の観点から検討します。なお、感染リスクのクラス I については、それ以上感染リスクを下げることはできないため、以下の表には記載していません。またいずれのクラスであっても、業務を中断することにより、感染リスクを I とすることができます。

---

<sup>4</sup> 感染リスクのクラスがこれ以上下げられない場合の、感染リスクの大きさに応じた対策

<sup>5</sup> 電話番号：03-3234-3479 受付時間：午前9時～午後5時(土・日・祝日を除く)

<sup>6</sup> 労働者健康福祉機構、「産業保健推進センターのご紹介」、<http://www.rofuku.go.jp/sanpo/>

表 2-3 感染リスクを下げるための感染防止策の例

業務の 感染リスク	対策の観点例		対策実施後の 感染リスク
II	対人距離 2メートル以上の 確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現時点で他の従業員・訪問者等との対人距離を2メートル以上に保てる業務と、そうでない業務の区分けを行う。2メートル以上に保てない業務について、デスクのレイアウトを変更する等、極力2メートル以上の対人距離を確保できるような対策を検討する。</li> <li>● 電話等を利用し遠隔業務が可能な体制を整え、在宅勤務などを実施することにより、他の従業員等と対面しないのできる業務を抽出し、それを実施する。</li> <li>● 業務分担を見直すことで対人距離を2メートル以上に維持できる従業員と、そうでない従業員を確認する。対人距離が2メートル以上維持できない従業員がいる場合には、業務の見直しを行う。</li> <li>● 不特定多数の人と接触しない隔離された環境で従事するチームを構築する方法を実施する。</li> </ul>	I
III	立入制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在宅勤務など、職場に入らなくても業務遂行できる方法を実施する。</li> <li>● 不特定多数の人と接触しない隔離された環境で従事するチームを構築する方法を実施する。</li> </ul>	I
IV <sup>7</sup>	立入制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在宅勤務など、職場に入らなくても業務遂行できる方法を実施する。</li> </ul>	I
	立入制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不特定多数の人と接触しない隔離された環境で従事するチームを構築する方法を実施する。</li> </ul>	II ※
	対人距離 2メートル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現時点で、他の従業員・訪問者等との対人距離を2メートル以上に保てる業務と、そ</li> </ul>	III ※

<sup>7</sup> 感染リスクの高いクラスIVの業務は、入出管理、対人距離の確保などの低減策を検討する前に、当該業務を中断することも検討する。



業務の 感染リスク	対策の観点例		対策実施後の 感染リスク
	ル以上の 確保	<p>うでない業務の区分けを行う。2メートル以上に保てない業務について、デスクのレイアウトを変更する等、極力2メートル以上の対人距離を確保できるような対策を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電話等を利用し遠隔業務が可能な体制を整え、在宅勤務などを実施することにより、他の従業員・訪問者等と対面しないのできる業務を抽出し、それを実施する。</li> <li>● 業務分担を見直すことで対人距離を2メートル以上に維持できない従業員と、そうでない従業員を確認する。対人距離が2メートル以上維持できない従業員がいる場合には、業務の見直しを行う。</li> <li>● 不特定多数の人と接触しない隔離された環境で従事するチームを構築する方法を実施する。</li> </ul>	

※クラスⅣの業務に対して、「立入制限」と「対人距離2メートル以上の確保」の両方が実施できる場合は、対策実施によりクラスⅠに低減できます。

#### 2.4.2 感染リスクに応じた対策

○ 2.4.1 項で感染リスクのクラスを下げる対策を実施したうえで、感染リスクに応じた対策を検討します。感染リスクに応じた対策の観点の例と、どのクラスでも検討することが望ましい基本的な対策（表 2-4 では「共通する基本的対策の例」と記載）を表 2-4 に示します。

表 2-4 感染リスクに応じた感染防止策の例

業務の感染リスク	対策の観点例	共通する基本的対策の例
I	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 入り口で適宜手洗いを行う。</li> <li>• 不織布製マスクを提供する。</li> <li>• 咳エチケットを徹底する。</li> </ul>
II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• パーティション等により、人と人の間のスペースを仕切る。</li> <li>• 窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して訪問者等からの飛沫に直接接しないようにする。</li> </ul>	
III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 発熱又は咳などの症状のある人が立ち入らないよう呼びかけや教育を実施する。</li> </ul>	
IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 重要でない業務であれば、中断も検討する。</li> <li>• パーティション等により、人と人の間のスペースを仕切る。</li> <li>• 窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して訪問者等からの飛沫に直接接しないようにする。</li> <li>• 発熱又は咳などの症状のある人が立ち入らないよう呼びかけや教育を実施する。</li> </ul>	

○ 食品産業事業者における感染リスクとその評価の例を示します。

※感染リスクの評価と対策の例

- 自宅勤務
  - 出社しないため、「他の従業員、訪問者等との接触を防ぐことができる」。かつ、出社しないため、「万一、発熱や咳などの症状がある人が職場にいた場合でも、対人距離を2メートル以上に保つことができる」。そのため、感染リスクのクラスはIである。
- 製造・加工工場等での勤務
  - まず、製造ライン等も考慮して、従業員のレイアウトの現状や変更可能性を検討し、「万一、発熱や咳などの症状がある人が職場にいた場合に対人距離を2メートル以上に保てるか、保つことができないか」を判断する。

- 「事業所の入り口で立入制限が行える」場合で「対人距離を 2メートル以上に保つことができる」なら感染リスクのクラスはⅠであり、「保つことができない」ならクラスⅡである。
- 「立入制限が行えない」場合で「対人距離を 2メートル以上に保つことができる」なら感染リスクのクラスはⅢであり、「保つことができない」ならクラスはⅣである。

- 一般的な事務作業（オフィスワーク）

- 一般的な事務作業を行う職場では、現状ではデスクがお互いに十分離れておらず、「仮に発熱や咳などの症状がある人が職場にいた場合に対人距離を 2メートル以上に保つことができない」ことが多い。このように 2メートル以上保つことが出来ない場合に、社外からの訪問者を含め、「事業所の入り口で発熱や咳などの症状がある人の立入制限が可能」な場合、感染リスクのクラスはⅡである。ただし、デスクを離すことなどレイアウトの変更により、「仮に発熱や咳などの症状がある人が職場にいた場合でも対人距離を 2メートル以上に保つことができる」場合には、感染リスクのクラスはⅠである。
- また、2メートル以上を保つことができず、「事業所の入り口で発熱や咳などの症状がある人の立入制限が不可能」な場合、感染リスクのクラスはⅣである。ただし、デスクを離すことなどレイアウトの変更により、「仮に発熱や咳などの症状がある人が職場にいた場合でも対人距離を 2メートル以上に保つことができる」場合、感染リスクのクラスはⅢである。

- 小売店・外食業での販売業務

- 一般的には、「発熱や咳などの症状のある人の立入を防ぐことができない」し、かつ「発熱や咳などの症状がある人を含む可能性がある不特定多数の人との対人距離を、極力 2メートル以上に保つことができない」ため、感染リスクのクラスはⅣである。
  - ただし来店者に対して「店舗の入り口で発熱者の立入制限を行える」場合、感染リスクのクラスはⅡである。

※ 勤務環境により、同じ業務であっても感染リスクが異なる場合もあることに留意する必要があります。また、一般的な事務作業の例で示したように、様々な工夫で感染リスクを下げる試みを検討することが重要です。

## 2.5 感染防止策実施に向けた準備

- 新型インフルエンザが流行した際に、2.4 節で決定した感染防止策を円滑に実施できるよう事前に準備を行います。実施する際のスケジュールを策定し、計画的に準備を進めます。
- なお、職場での感染者の発生を想定して、以下のような準備をしておくことも重要です。

- 職場で感染の疑いのある者が発見された場合を想定し、職場での感染防止策を徹底する役割を担うとともに職場で感染の疑いのある者が発見された場合に対処する作業班を決めておく。作業班のメンバー用に必要な個人防護具を用意し、試用や訓練を行う。
- 食品産業事業者の特性から、従業員内向の対応が必要な場合と、消費者向の対応が必要な場合について別々に想定する。
- 必要な資器材等をあらかじめ備蓄する。

- 食品産業事業者は、以下に示す表を参考に事業所や職場における感染防止策適用可能性の検討を進めていくことが大切です。

表 2-5 食品産業事業者における感染防止策の例

感染防止策の例(*)
不要不急の業務の一時停止
感染リスクが高い業務（社会機能維持に必要な業務を除く）の一時停止
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。
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
出張や会議の中止 ※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
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）
従業員や訪問者が職場に入る前の発熱や咳の有無に関する質問や検温 ※発熱による来所制限は、通常であれば 38 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（サーモグラフィーや耳で測定する場合、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、出勤や入場をさせない
職場（または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
従業員や訪問者同士が不用意に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
職場内に同時にいる従業員を減らす（フレックスタイム制など）
窓口などでは、ガラス等の仕切りを設置して訪問者等からの飛沫に直接接しないようにする
職場内で感染の疑いがある者が発生した場合に必要な処置を行うスペースを確保
手洗い所（消毒液使用場所）の設置、手洗いの励行
咳エチケットの徹底（ごく軽い症状のある人のマスク着用等）
職場の清掃・消毒
健康な人のマスク着用

\*：「新型インフルエンザ対策ガイドライン（p.114）」より作成

## 2.6 教育・訓練

- 食品産業事業者は、構築された感染防止策に従業員等に徹底するために、定期的に教育・訓練を実施することが重要です。
- 教育としては、感染経路等の新型インフルエンザに関する基本的な知識や、職場及び業務形態別に策定した感染防止策の内容を、従業員等の必要な者に対して実施します。また従業員等を通じて、家族等への普及を図ることが望まれます。
- 訓練としては、職場及び業務形態別に策定した感染防止策を試しに実施することにより、職場及び業務形態別に策定した感染防止策の内容の定着を図ります。また実施困難な感染防止策、有効性に疑問がある感染防止策等を確認しておき、2.7 節での感染防止策の見直しに活かします。

## 2.7 感染防止策の見直し

- 自社<sup>8</sup>の事業形態や人員配置が変化した場合、国等からの重要な情報（感染防止策等に関するガイドラインや新たな科学的知見等）が提供・更新された場合、訓練の結果改善の必要性が判明した場合などには、計画立案段階にさかのぼって感染防止策を見直す必要があります。定期的にこれらの状況変化の有無等を確認し、絶えず見直す必要があります。

## 2.8 海外勤務する従業員等への対応

- 食品産業事業者は、海外勤務、海外出張する従業員等及びその家族への感染を予防するため、「海外派遣企業での新型インフルエンザ対策ガイドライン」（平成19年5月18日改訂 労働者健康福祉機構 海外勤務健康管理センター）等を参考として必要な措置を講じます。

---

<sup>8</sup> 会社だけでなく、組合など様々な形態の食品産業事業者を含みます。

### 3. 感染拡大の影響を念頭においた人員計画

- 新型インフルエンザの流行時は、食品産業事業者の職場においても、従業員本人の発症や発症した家族の看病等で、一時的には、相当数の従業員が欠勤することが予想されます。さらに、感染初期には、社内に感染者が出れば濃厚接触者（感染者のごく近くにいた者）の自宅待機が保健所から要請されます。また、感染がさらに進むと保健所からのこの要請は行われなくなるとは思われますが、従業員の感染拡大を防ぐために、企業として自発的に濃厚接触者の自宅待機を進めることが有効であることは間違いありません。
- 国の行動計画では40%程度の欠勤率の想定が必要とされています。ただし、これは地域での平均的な値であり、感染者が発生した企業が有効な感染防止策をとらなければ、もっと高い欠勤率に至ることも覚悟すべきと考えられます。
- 国民生活の維持に必要な食品を供給する役割を担う食品産業事業者は、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り、自宅待機になったりする場合に備えて、以下の検討を行う必要があります。
  - 業務の性格に応じた、取引事業者や補助要員を含む運営体制・対策の検討
  - 従業員等に対する教育・訓練
- 事業を継続するにあたって、食品産業事業者は、従業員自らを守るための感染防止、周囲への感染拡大を防止するための指導のほか、訪問者、利用客等に対しても感染防止策の順守を要請します。また、職場とともに家庭生活における感染リスクを下げることを検討します。

### 4. 新型インフルエンザが発生した際の感染防止策

- 食品産業事業者は、国内においては、国の新型インフルエンザに関する情報に注意しつつ、第一段階（海外発生期）であらかじめ定めた感染防止策の実施を具体的に準備し、第二段階（国内発生早期）になり次第、その流行の進展に応じて従業員等に対し実施し、状況に応じてその対応を強化します<sup>9</sup>。

---

<sup>9</sup> 具体的な感染防止策の例については、「新型インフルエンザ対策ガイドライン（p.120）」参照のこと。





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  
Ⅲ. 事業継続計画構築編

目 次

1. はじめに.....	3
2. 事業継続計画策定に向けて.....	4
2.1 事業継続計画の果たすべき役割.....	4
2.2 事業継続計画策定・運用にむけた手順.....	7
3. 食品産業事業者による事業継続計画策定にむけた各手順の解説.....	10
3.1 現状認識と方針決定.....	10
3.2 事業影響分析.....	12
3.3 リスク分析.....	16
3.4 対策の検討と事業継続戦略の決定.....	18
3.5 事前対策の詳細決定と対応計画・維持改善計画の作成.....	22
3.6 対策の実施.....	27
3.7 教育・訓練の実施.....	28
3.8 点検及び是正措置.....	30
3.9 経営者による見直しと改善.....	31



## 1. はじめに

本編は、食品産業事業者の事業継続計画を検討する際の考え方をまとめたものです。

食品産業事業者の事業継続計画は、国の『新型インフルエンザ対策ガイドライン』（平成21年2月17日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）にまとめられた一般的な事業者における事業継続計画と多くの部分で共通しています。

ただし、食品産業事業者には、以下の点で他の事業者と異なる特徴があり、この点を考慮した事業継続計画の策定・運用を行う必要があります。

- (1) 国民の生命の維持に直結する食品を供給しているため、自社の経営だけでなく最低限の国民生活維持の観点からの検討も必要となる点
- (2) サプライチェーンが複雑かつ多層化しているため、事業を継続するためにはサプライチェーン全体を視野に入れた対策が必要となる点

## 2. 事業継続計画策定に向けて

### 2.1 事業継続計画の果たすべき役割

- 事業継続計画とは、自社あるいは重要取引先が災害等により被害を受けた場合に、重要な業務を継続することにより、自社の価値低下（社会的責任を果たせないことへの批判を含む）を防ぐための計画のことです。現在、新型インフルエンザの発生が懸念されており、事前に新型インフルエンザを想定した事業継続計画を策定し、周到な準備を行うとともに、発生時には計画に基づいて有効かつ的確に行動することが必要です。特に食品産業事業者は、国民生活の維持に必要な食品を供給しているため、事業継続計画を策定しておく必要があります。
  
- 事業継続計画を策定・運営するためには以下に挙げる項目について検討します。
  - ① 事業継続に向けた方針
  - ② 業務が中断した場合の影響分析、重要業務の抽出
  - ③ 新型インフルエンザ発生によるリスク分析
  - ④ 対策を実施する戦略の策定
  - ⑤ （サプライチェーンを含めた）体制・手順・スケジュール等の事前対策の実施計画
  - ⑥ 新型インフルエンザの対応体制・マニュアル・対応プロセス等の対応計画
  - ⑦ 定期的な事業継続計画の維持改善を行うための体制・手順・スケジュールを定めた維持改善計画
  - ⑧ 点検及び是正措置
  - ⑨ 経営者による見直しと改善
  
- なお、事業継続計画は本来、脅威の種類を問わずに策定するものとされていますが、我が国では地震災害を主な対象に策定を進めている事業者が多い状況にあります。新型インフルエンザと地震災害では、脅威の現れ方が異なる点を把握した上で、事業継続を検討します。地震災害と新型インフルエンザの相違点を表 2-1 に整理しています。

表 2-1 事業継続計画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	○自社の経営・社会的責任を勘案し、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、社会インフラへの被害が大きい	○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・局所的となる（地理的に離れた代替施設での操業や取引事業者間の補完が大変有効）	○被害が国内全域、全世界的となる（地理的に離れた代替施設での操業や取引事業者間の補完が完全には困難）
被害の期間	○過去事例等からある程度の影響想定が可能である	○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である
災害発生と被害制御	○主に兆候がなく突発する ○被害量を地震発生後に制御することは不可能である	○海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能である ○被害量は感染防止策によりある程度制御される
事業への影響	○初期影響は甚大だが、事業を復旧すれば業績回復が期待できる	○徐々に（場合によっては急速に）影響が拡大する。集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される

- 新型インフルエンザは地震災害と異なり、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ります。この点をふまえ、段階別に業務量等の変化のイメージを図2-1に整理しています。

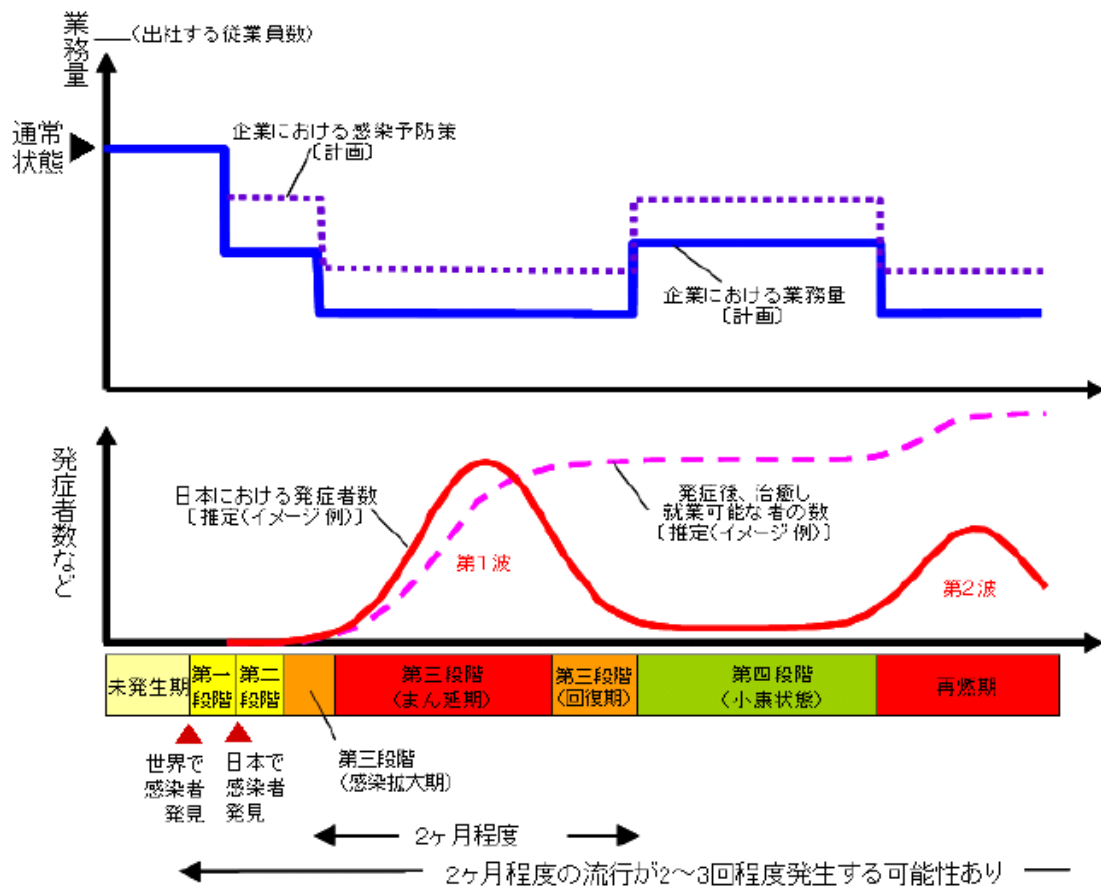


図 2-1 新型インフルエンザ発生時の、事業継続の時系列イメージ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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、『新型インフルエンザ対策ガイドライン』、<http://www.cas.go.jp/jp/influenza/index.html>

## 2.2 事業継続計画策定・運用にむけた手順

○ 事業継続計画の策定・運用に向けた手順の流れを、以下に示します。(1) から (5) が事業継続計画を策定するための手順、(6) から (9) が事業継続計画を実施運用するための手順です。なお、検討を進める中で、前の手順での検討が不十分あるいは再考が必要であることが明らかになった場合は、その手順まで戻って検討し直します。実際には、前の手順へ戻ることが多くありますので、そのような手順として理解しておくことが重要です。

### (1) 現状認識と方針決定

狙い：新型インフルエンザを想定した事業継続の基本方針の策定

ポイント：①特に国民の生命維持を担う食品産業事業者として、経営者が自社の社会的責任・企業理念・事業目標に沿った事業継続の基本方針を決定します。  
②事業継続計画を策定する対象事業の範囲・体制・策定スケジュール等を定めた事業継続の基本方針を、経営者が決定します。

### (2) 事業影響分析<sup>2</sup>

狙い：事業が中断した場合の影響を分析し、重要業務を決定したうえで、必要な人員・要素・資材を把握  
ポイント：①食品の製造・販売等を担う食品産業事業者の立場をふまえ、国民の食生活への支障等の社会的影響、自社の財務的な影響、取引先への影響等、全ての重要な観点から、業務が中断することによる影響（事業影響）を分析します。  
②中断した場合の影響が大きい業務を明確化し、重要業務として抽出します。  
③重要業務の維持すべき操業度、停止が許される期間を見出します。  
④自社内外を問わず、重要業務の継続に不可欠な人員・要素・資材を把握します。特に食品産業事業者はサプライチェーンが複雑であるため、上流から下流までの把握が重要です。

### (3) リスク分析<sup>3</sup>

狙い：新型インフルエンザ発生により、業務中断等につながるリスクを分析

ポイント：①新型インフルエンザの発生やまん延により、人員・要素・資材が確保できなくなる可能性と影響を分析します。特に食品産業の特徴である複雑なサプライチェーンについては、自社の食品が関連する上流から下流まで分析します。  
②新型インフルエンザ発生による消費者の行動変化（備蓄性の高い食品の買いだめ等）に伴う食品需要の変動の可能性と影響を分析します。

### (4) 対策の検討と事業継続戦略の決定

狙い：重要業務を継続するための対策の大きな方向性（事業継続戦略）を検討・決定

ポイント：①事業影響分析・リスク分析に基づき、重要業務を継続するための事業継続戦略（対策の大きな方向性）を検討し、必要な人員・要素・資材を確保するための対策案を検討します。  
②対策にかかる費用と効果の見積りを行い、実現可能性を考慮したうえで、事業継続戦略及び大筋の対策を決定します。

<sup>2</sup> ビジネスインパクト分析とも表現されます。

<sup>3</sup> 業務が中断した場合の影響を分析する(2)と、人員・要素・資材等が確保できなくなるリスク等を分析する(3)は、分析の観点が異なります。(4)で実施する事業継続戦略の決定に(2)、(3)両方の結果が必要なため、並行して実施します。

#### (5) 事前対策の詳細決定と対応計画・維持改善計画の作成

狙い：事業継続のための事前対策計画・対応計画・維持改善計画の作成

ポイント：①(4)で決定した事業継続戦略に基づく個々の対策実施のため、体制・手順・スケジュール等を定めた事前対策の実施計画を作成します。特に多額の費用が必要な場合は、経営者が判断・承認を行います。

②実際に新型インフルエンザが発生した時の対応のため、対応体制(流行時体制)・マニュアル・対応プロセス等を定めた対応計画を作成します。

③定期的な事業継続計画の維持改善を行うため、体制・手順・スケジュール等を定めた維持改善計画を作成します。これには必要な訓練も含めます。

#### (6) 対策の実施

狙い：事前対策の実施計画に基づく対策の実施

ポイント：①必要な人員・要素・資材を確保するため、対策を着実に実施します。また食品産業事業者の特徴である複雑なサプライチェーンとともに対策を実施します。

②備蓄性の高い食品について、政府・自治体と連携して、消費者に備蓄を呼びかけることや、自社の事業継続計画の考え方について、消費者に情報を提供し、理解を促す等、コミュニケーションの充実を図ります。

#### (7) 教育・訓練の実施

狙い：事業継続計画の普及と訓練実施による問題点の把握

ポイント：①事業継続計画の円滑な実行・意識啓発を目的とした教育・訓練を計画的に実施します。訓練結果から、業務手順や対策の問題点の洗い出しを実施します。

②必要に応じて、自社の従業員だけでなく、重要業務に不可欠なサプライチェーンに対しても教育・研修を実施・要請します。

#### (8) 点検及び是正措置

狙い：事業継続計画を点検することによる問題点の把握と是正措置の実施

ポイント：①平常時に、維持改善計画に基づいて、事業継続計画を定期的に点検するとともに、定期的及び必要に応じて問題点を是正します。

②パンデミック発生後のウイルスに関する新たな知見や想定外の社会の反応をふまえ、自社の対応状況の反省・分析を行い、事業継続計画を点検し、問題点を是正します。

#### (9) 経営者による見直しと改善

狙い：経営者による事業継続マネジメントの見直しと改善

ポイント：①点検結果、是正措置の実施状況、内部監査の結果等をふまえ、経営者が自社の事業継続戦略、主要な対策、訓練等の事業継続マネジメントを見直し、改善を行います。



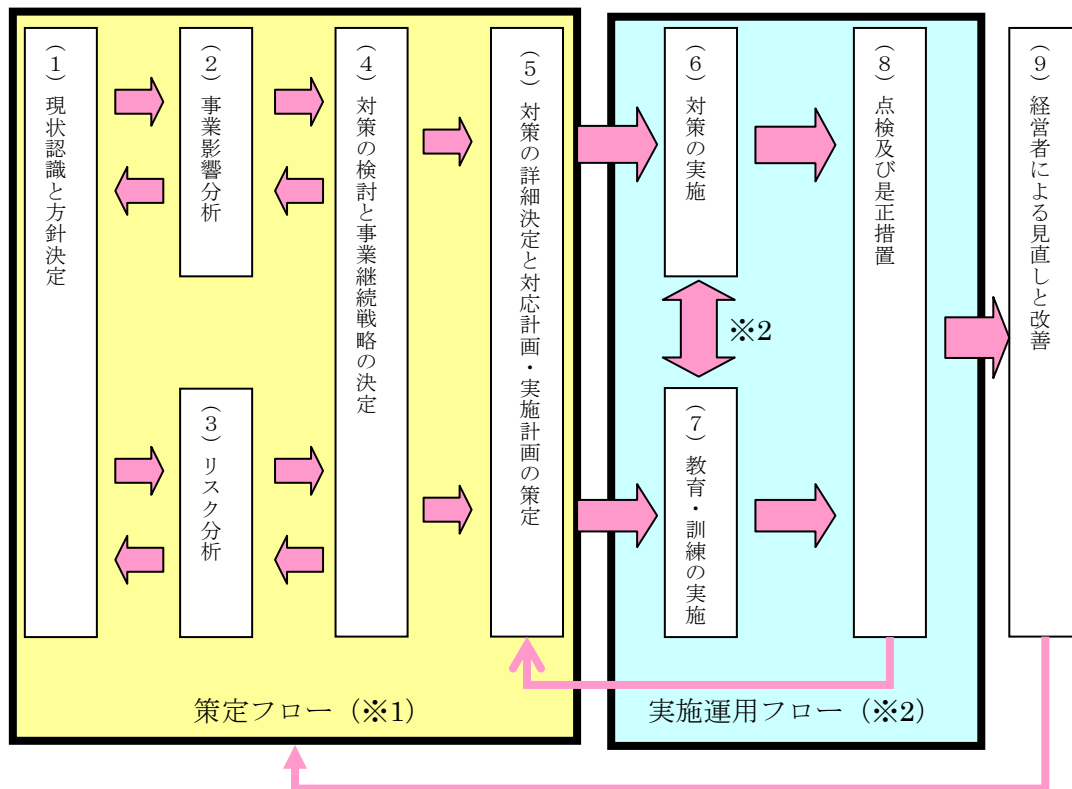


図 2-2 事業継続計画策定・運用フロー図

注：NPO 法人事業継続推進機構「標準テキスト第4版」を基にして作成。

- ※1 前の手順での検討が不十分あるいは再考が必要であることが明らかになった場合は、その手順まで戻って検討します。
- ※2 全ての対策を実施してから、教育・訓練を実施するものではありません。教育・訓練等の結果をふまえ、対策を継続的に実施します。

### 3. 食品産業事業者による事業継続計画策定にむけた各手順の解説

#### 3.1 現状認識と方針決定

狙い：新型インフルエンザを想定した事業継続の基本方針の策定

ポイント：①特に国民の生命維持を担う食品産業事業者として、経営者が自社の社会的責任・企業理念・事業目標に沿った事業継続の基本方針を決定します。

②事業継続計画を策定する対象事業の範囲・体制・策定スケジュール等を定めた事業継続の基本方針を、経営者が決定します。

- 全社<sup>4</sup>の社会的責任・企業理念・事業目標を確認したうえで、事業<sup>5</sup>単位の事業継続の基本方針を決定します。
  
- 全社の社会的責任・企業理念・事業目標に沿った事業継続を行うため、取締役会等において、これらを確認します。確認する観点を以下に挙げます。
  - ・ 自社の社会的責任は何か
    - 何を継続しなければならないのか？
  - ・ 自社の企業理念・事業目標は何か
    - 何を達成すべきなのか？
  
- 事業単位で、その事業に関係する食品の社会的位置づけや、その事業の実施に伴うお客様・従業員の感染リスク等を考慮して、事業継続計画を策定する対象となる事業を経営者が決定します。事業単位よりも詳細な業務単位については、3.2 で実施する事業影響分析に基づいて、継続・中断を決定します。決定する際に考慮する項目の例を以下に挙げます。
  - 食品の社会的位置づけ
    - ・ 供給する食品・サービスの社会的な位置づけ
      - 誰がどのように困るのか？
    - ・ 供給する食品・サービスの種類・量
      - どのような影響が出るのか？
    - ・ 供給する地域
      - 特定地域で生活に支障が発生する可能性はあるか？
  - 感染リスク

<sup>4</sup> 子会社・関係会社等を含む、グループ会社全体を指します。

<sup>5</sup> 事業の単位は、各社の事業内容や組織形態によって規模が異なります。一般的には、個別の商品・サービスの単位から、事業部・カンパニー単位まで幅広い単位を指します。

- ・ 経営者・従業員の感染リスク
    - 業務を続けた場合の経営者・従業員の感染リスクは、どの程度増加するか？
  - ・ 顧客の感染リスク
    - 店頭等で、不特定多数の人が集まり、感染リスクが高まる場面を作り出すか？
- 事業継続計画を策定する体制、予算、策定スケジュールの大枠の策定、どのステークホルダーと事業継続計画の内容を共有又は連携するか等の方針を経営者が決定します。
- 事業継続計画策定にあたっては、事業継続計画の立案から運用まで、経営者が全社的な視点にたち、率先して行う必要があります。
  - 実効性の高い計画を策定するためには、危機管理・労務・人事・経営企画・財務・製造・営業・情報システム・広報等の責任者を交えた体制を構築することが必要です<sup>6</sup>。また、労働安全衛生にも関わることから、産業医等も事業継続計画の策定業務に参加することが望まれます。なお、事業継続計画の策定に着手するのを待つことなく、感染防止策の実施を準備する際に必要な関係部局による対応体制は、できるだけ早く立ち上げておきます。
  - 事業継続計画を策定するために必要な人件費等を含む事務経費を、予算に計上します。これとともに、あらかじめ必要な対策がある程度わかっているならば、その概算額も含めることが理想的です。なお、対策予算が確保できないことを理由に、事業継続計画の策定に着手できないというのは本末転倒です。費用がさほどかからない対策も多くあり、それらの対策から取り組むことも可能です。
- 自社以外にも、原材料供給者・食品製造業者・卸売業者・小売業者等のサプライチェーンや、業界団体・組合等のステークホルダー<sup>7</sup>が、自社の事業継続に必要な場合は、相互に連携して事業継続に取り組むことが望まれます。食品産業事業者の場合、サプライチェーンが複雑なため、特に留意が必要です。
- 例えば卸売市場が機能するためには、市場開設者、卸売業者、出荷者、物流業者等の多くのステークホルダーとの間で、事業継続のための連携が必要です。
  - 中小事業者等、独自に新型インフルエンザに対応することが困難と思われる場合にも、あきらめずに業界団体や組合等と事業継続計画策定について相談することが重要です。

<sup>6</sup> 事業継続計画の策定体制は、新型インフルエンザ流行時の緊急的な対応を目的とした流行時体制（詳細は3.5を参照）とは異なり、全社の重要部門の全てが参画します。

<sup>7</sup> 金銭的な利害関係者だけでなく、食品産業事業者に関連する法人・団体・行政・地域社会・個人等を指します。

## 3.2 事業影響分析

狙い：事業が中断した場合の影響を分析し、重要業務を決定したうえで、必要な人員・要素・資材を把握

ポイント：①食品の製造・販売等を担う食品産業事業者の立場をふまえ、国民の食生活への支障等の社会的影響、自社の財務的な影響、取引先への影響等、全ての重要な観点から、業務が中断することによる影響（事業影響）を分析します。

②中断した場合の影響が大きい業務を明確化し、重要業務として抽出します。

③重要業務の維持すべき操業度、停止が許される期間を見出します。

④自社内外を問わず、重要業務の継続に不可欠な人員・要素・資材を把握します。特に食品産業事業者はサプライチェーンが複雑であるため、上流から下流までの把握が重要です。

### 3.2.1 事業影響分析

○ 業務が中断した場合に発生する影響を全ての重要な観点から総合的に分析し、影響の大きな業務を、重要業務として特定します。影響を評価する際の観点としては、業務が中断した場合の食品供給停滞等の社会的影響、資金繰り・売上・利益等の財務的影響、取引先への影響等があります。事業影響分析を行わずに対策等を検討した場合、継続すべき業務を誤ったり、維持すべき操業度や中断できる期間を見誤ったりすることにより、社会的責任が果たせなかったり、資金繰りが大きく悪化したりする可能性があります。また過剰な対策を講じてしまう、投資の費用対効果の判断を誤る、といった可能性もあります。

○ 中断による影響が大きい業務の継続に必要な支援業務も、重要業務に含まれます。例えば影響の大きな業務として特定された製造業務等を実施するために、間接的に必要となる人事労務管理・資金管理・システム管理等の支援業務などがこれにあたります。また重要でない業務を停止するために必要な業務（製造ラインの停止業務等）は、「新型インフルエンザ発生時でも継続を図る重要業務」ではありませんが、重要業務に準ずるものとして特定しておくことが必要です。一方で、感染による従業員等への被害が懸念される場合、重要業務に該当しない業務については、積極的に停止することを検討します。

○ 食品産業事業者の特徴として、業務が中断した場合の食品供給停滞等、社会的影響が大きい点が挙げられます。一方で、業務を継続することによって、一般論として、感染拡大を助長する可能性があります。

以上の観点から、食品産業事業者の業務は、以下の3つに分かれます。

(1)業務が中断した場合に大きな社会的影響があらわれるため、たとえ感染拡大を助長する懸念があっても「事業の継続又は拡充が社会的に要請される食品関連業務」

(2)業務が中断した場合に大きな社会的影響はないので、「感染拡大防止のため、自粛すべき食品関連業務」

(3)「(1)、(2)のいずれにあたるのか判断が難しい食品関連業務」

自社が実施している業務が、(1)～(3)のどの分類に該当するかを検討し、重要業務を抽出します。

#### (1)継続又は拡充が社会的に要請される食品関連業務

○ 食品産業事業者の業務は、国民の食生活に直接関係しており、多くの業務について継続又は拡充が社会的に要請されます。主食・主菜として重要性の高い食品、保存性の高い食品、乳幼児のための育児用調製粉乳、高齢者用の食品、腎臓病患者・糖尿病患者等のための食品等は、特に新型インフルエンザのまん延期における国民の食生活の維持に必要です。これら食品の原材料調達・製造・販売までの業務等については、感染拡大の可能性はあっても社会的に継続が求められます。また生産地域と消費地域が離れている場合などは、生産地域から消費地域に食品が流通せず、地域的な食品の偏在が発生するおそれがあります。これを回避するため、卸売業者、物流・輸送業者等が行政と協力して実施する業務も継続が求められます。また医療機関を含め社会機能の維持に関わる事業者との取引については、当該事業者との協議等により、その継続の必要性を判断します。ただし、従業員等の感染防止、感染拡大防止策には最善を尽くす必要があります。

#### (2)自粛すべき食品関連業務

○ 不特定多数の者と接触する不要不急の業務については、感染拡大防止を優先するため、自粛すべきです。このような業務については、あらかじめ「不要不急の業務を休止するために必要な業務（工場等を停止するための業務、サプライチェーン・消費者への周知等）」についても抽出しておきます。

#### (3)(1)、(2)のいずれにあたるのか判断が難しい食品関連業務

○ このような業務については、当面、業務を継続することになります。しかし、感染拡大の影響が大きくなった場合、(1)または(2)に該当する業務になるかどうか、再度判断します。なお、当面の業務継続にあたり、従業員等の感染防止、感染拡大等には最善を尽くす必要があります。

### 3.2.2 重要業務の操業度の検討

- 新型インフルエンザ発生により、3.2.1 で分析した社会的影響、財務的影響、取引先への影響などが発生します。これらの影響を定量的・定性的に分析し、新型インフルエンザ発生時に継続すべき重要業務の操業度を見出します。逆に許容可能な影響にとどまる場合は、停止することが可能な期間もあわせて見出します。

### 3.2.3 不可欠な人員・要素・資材の洗い出し

- 重要業務を継続するために不可欠な人員・要素・資材（物・サービス・資金・情報・インフラ等）を把握します。また、Ⅱ章で述べた感染防止策等もあわせて実行する必要から、そのための要素・資材も同様に把握します。これらの資源については、3.3 で確保できなくなるリスクを分析した上で、対策の実施に向けた戦略を 3.4 の内容に沿って策定します。
- 自社だけでは管理できない外部資源については、外部事業者との調整が必要なため、対策の実施に時間や労力がより多くかかる可能性や、外部事業者による十分な対策が講じられない可能性があります。そのため、重要業務の継続のために協力が必要なサプライチェーン上の上流から下流までの取引事業者等に対して早期に協議を行い、協力体制を構築することが必要となります。
- 以下では、食品製造業務における人員・要素・資材を洗い出す観点の例を示します。

表 3-1 食品製造業務における重要な人員・要素・資材の観点と例

観点	人員・要素・資材の例	内部・外部
人	経営者	内部
	現場の管理監督者	内部
	作業従事者（社員）	内部
	作業従事者（派遣社員）	外部（派遣会社）
物	原材料	外部（原材料供給会社）
	包材	外部（包材供給会社）
	燃料	外部（燃料供給会社）
	食品衛生管理用器具・備品（消毒液等）	外部（器具・備品供給業者等）
	製造資機材	内部・外部（メンテナンス業者等）

観点	人員・要素・資材の例	内部・外部
	品質管理用資機材	内部・外部（メンテナンス業者等）
サービス	警備	外部（警備会社等）
	清掃	外部（清掃会社等）
	原材料・製品輸送	外部（輸送業者等）
	廃棄物処理	外部（廃棄物処理業者等）
資金	運転資金	内部・外部（取引金融機関等）
情報	システム（生産管理システム・イントラシステム・受発注システム）	内部・外部（メンテナンス業者等）
インフラ	販売先	外部（卸売業者・小売業者等）
	電力	外部（電力会社等）
	ガス	外部（ガス会社等）
	上下水	外部（水道局等）

他社が全てを管理せず、自社で管理可能な部分がある場合は「内部・外部」と分類

### 3.3 リスク分析

狙い：新型インフルエンザ発生により、業務中断等につながるリスクを分析

ポイント：①新型インフルエンザの発生やまん延により、人員・要素・資材等が確保できなくなる可能性と影響を分析します。特に食品産業の特徴である複雑なサプライチェーンについては、自社の食品が関連する上流から下流まで分析します。

②新型インフルエンザ発生による消費者の行動変化（備蓄性の高い食品の買いだめ等）に伴う食品需要の変動の可能性と影響を分析します。

○ 新型インフルエンザ発生により人員・要素・資材が確保できなくなることで、3.2 で検討した重要業務が中断するおそれがあります。そのため必要な人員・要素・資材が確保できなくなるリスクを分析し、3.4 以降で対策を検討・実施します。なお、リスク分析は、3.2 の事業影響分析と並行して実施します。

○ 新型インフルエンザが発生した時のリスクを洗い出します。洗い出す際の観点としては、(1)人員・要素・資材等が確保できなくなるリスクと(2)新型インフルエンザ発生による消費者の行動変化（備蓄性の高い食品の買いだめ等）に伴う食品需要の変化等の事業環境に関するリスク等があります。特に外部に依存する人員・要素・資材等については、食品産業の特徴である複雑なサプライチェーンの上流から下流まで分析することが重要です。以下に、食品産業事業者で想定されるリスクの例を挙げます。

#### (1)人員・要素・資材等が確保できなくなるリスク

- ◇ 経営者、従業員の新型インフルエンザ感染や介護等による欠勤、通勤上の困難
- ◇ 原材料供給事業者やサービス供給者の業務中断による原材料等の供給停止
- ◇ 輸送事業者の業務中断による原材料・食品等の輸送停滞

#### (2)新型インフルエンザ発生時の食品需要の変化等、事業環境に関するリスク

- ◇ 需要の増加（特に保存性の高い食品や育児用調製粉乳等については、買いだめのため第一段階等の初期の段階に需要が急増する可能性あり）
- ◇ 需要の減少（不特定多数の者が接する感染リスクの高い事業に関する食品等は、第三段階等に需要が減少する可能性あり）

#### ※ 人員について想定されるリスク

新型インフルエンザ発生により、特に確保が困難となるのは人員です。理由は、従業員



本人の発症だけでなく、発症した家族の看病等で、一時的には多くの従業員が出勤困難又は不可能となると考えられるためです。そのため、以下に挙げるようなリスクを想定しておく必要があります。

- ・ 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等により、共働きの世帯等は出勤が困難となる場合があります。
- ・ 特に感染拡大の初期段階（国内発生早期）では、感染の疑いがある者及び濃厚接触者について、保健所から10日以内の自宅待機が要請される可能性があります。また感染が拡大し、保健所の要請が行われなくなっても、自社の判断として、自宅待機を実施しなければ、社内の感染拡大を有効に防ぐことが難しいと考えられています。以上の点をふまえ、自社や取引先の従業員の40%程度<sup>8</sup>が数週間にわたり欠勤することを想定し、リスク分析を行っておく必要があります。また全社的に、あるいは部署単位、地域単位、業種特性等によって局所的に一定割合（例えば40%）以上欠勤する場合も想定しておくことが望まれます。

- リスクにより重要業務が中断し、3.1 で定めた事業継続の基本方針が実現できなくなる可能性を分析します。その後、必要に応じて新型インフルエンザ発生時に最も起こりうるシナリオ<sup>9</sup>だけでなく、事業により甚大な影響が発生するシナリオ等、複数の観点から分析します。

---

<sup>8</sup> 40%程度という欠勤率は、あくまで政府の想定であり、地域社会全体の平均値としてとらえるべきものです。つまり個々の事業者単位では、それ以上の欠勤率となる可能性がないという意味ではありません。

<sup>9</sup> シナリオとは「発生するリスクの種類・程度等により、将来起こりうる状況」です。

### 3.4 対策の検討と事業継続戦略の決定

狙い：重要業務を継続するための対策の大きな方向性（事業継続戦略）を検討・決定  
ポイント：①事業影響分析・リスク分析に基づき、事業継続戦略（対策の大きな方向性）を検討し、必要な人員・要素・資材等を確保するための対策案を検討します。  
②対策にかかる費用と効果の見積りを行い、実現可能性を考慮したうえで、事業継続戦略及び大筋の対策を決定します。

○ 新型インフルエンザ発生時に 3.2 で抽出した重要業務を継続するため、3.3 で実施したリスク分析の結果をふまえ、重要業務をどのように継続していくことができるか、という戦略を検討します。つまり、どのような方向性を持って、各対策を編成していくべきか、を検討します。その際の重要な視点の一つは、確保に困難が発生すると見込まれる人員・要素・資材をどう確保するかです。

事業継続戦略には、主に以下の種類があります。

- ① 現状の場所・人員で可能な限り継続する
- ② 他の場所、または同じ場所で別の人員で継続する
- 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
- 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

○ 事業継続戦略を決定するため、対策案ごとに必要な費用や労力等を見積もっておく必要があります。これは、費用や労力等の観点から、実際には実施困難な対策を採用しないためです。食品製造業務における人員・要素・資材の対策例を、表 3-2 に示します。

- ▶ 海外で実施する業務がある場合は、現地で新型インフルエンザが発生した場合の人員配置を検討します。つまり、どこまで現地の事業継続を実施するかの方針、安全な事業継続の方法、日本人従業員やその家族の帰国、といった対策を立案します。現地の公衆衛生対策レベル等の観点からも検討します。表 3-3 に挙げた海外派遣企業での新型インフルエンザ対策ガイドライン<sup>10</sup>、厚生労働省<sup>11</sup>、WHO<sup>12</sup>等の情報を参考に検討します。

<sup>10</sup> 労働者健康福祉機構 海外勤務健康管理センター、「海外派遣企業での新型インフルエンザ対策ガイドライン」、<http://www.johac.rofuku.go.jp/news/061001.html>

<sup>11</sup> 厚生労働省、<http://www.mhlw.go.jp/>

<sup>12</sup> 世界保健機関(WHO)、<http://www.who.int/en/>

表 3-2 食品製造業務における人員・要素・資材確保のための対策例

観点	人員・要素・資材	内部・外部	確保のための対策例
人	経営者	内部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代行者の決定</li> <li>・ スプリットチーム</li> <li>・ 基本的な感染症対策 等</li> </ul>
	現場の管理監督者	内部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代行者の決定</li> <li>・ スプリットチーム</li> <li>・ マニュアルの作成による業務の教育</li> <li>・ 基本的な感染症対策 等</li> </ul>
	作業従事者（社員）	内部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産マニュアルの作成・教育</li> <li>・ 多能工化による業務代替性の向上</li> <li>・ 特に重要な作業を見極めた上でのスプリットチーム</li> <li>・ 雇用者の増員</li> <li>・ 基本的な感染症対策 等</li> </ul>
	作業従事者（派遣社員）	内部・外部（派遣会社）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産マニュアルの作成・教育</li> <li>・ 多能工化による業務代替性の向上</li> <li>・ 特に重要な作業を見極めた上での、スプリットチーム</li> <li>・ 派遣雇用者の増員を派遣会社へ要請</li> <li>・ 基本的な感染症対策 等</li> </ul>
物	原材料	外部（原材料供給会社）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内備蓄の増加</li> <li>・ 複数調達先の開拓                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達先企業・地域の分散化</li> </ul> </li> <li>・ 投入品の多様化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代替物でも製造可能か事前に検討し、投入品を多様化                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 例えば、通常は重油を投入するが、それ以外の油種の投入も可能とする等</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・ パンデミック発生時の最低供給量を供給業者と契約 等</li> </ul>
	包材	外部（包材供給会社）	
	燃料	外部（燃料供給会社）	
	食品衛生管理用器具・備品（消毒液等）	外部（器具・備品供給業者等）	
	製造資機材	内部・外部（メンテナンス業者等）	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンテナンス業者と緊急時に優先的にメンテナンスをうけられる協力体制の構築 等</li> </ul>

観点	人員・要素・資材	内部・外部	確保のための対策例
	品質管理用資機材	内部・外部（メンテナンス業者等）	
サービス	警備	外部（警備会社等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数取引先の開拓 <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先企業の分散化</li> </ul> </li> <li>自社従業員による代替</li> </ul>
	清掃	外部（清掃会社等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数取引先の開拓 <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先企業の分散化</li> </ul> </li> <li>自社従業員による代替</li> </ul>
	原材料・製品輸送業者	外部（輸送業者等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数取引先の開拓 <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先企業の分散化</li> </ul> </li> <li>パンデミック発生時の最低輸送量を輸送業者と契約 等</li> </ul>
	廃棄物処理	外部（廃棄物処理業者等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄量の契約等の供給会社への確認、見直し 等</li> </ul>
資金	運転資金	内部・外部（取引金融機関等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>手元資金の増加</li> <li>パンデミック発生時の融資面での対応について取引金融機関と相談 等</li> </ul>
情報	システム（生産管理システム・イントラシステム・受発注システム）	内部・外部（メンテナンス業者等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムなしでの対応マニュアル策定</li> <li>メンテナンス業者と緊急時に優先的にメンテナンスをうけられる協力体制の構築 等</li> </ul>
インフラ	販売先	外部（卸売業者・小売業者等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数販売先の開拓 <ul style="list-style-type: none"> <li>販売先企業・地域の分散化</li> </ul> </li> <li>パンデミック発生時の最低買い上げ量を卸売・小売業者等と契約 等</li> </ul>
	電力	外部（電力会社等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型インフルエンザ発生時の供給体制を、供給会社への確認、見直し 等</li> </ul>
	ガス	外部（ガス会社等）	
	上下水	外部（水道局等）	

○ 重要業務の継続に外部からの協力が必要な場合は、必要なサプライチェーン上の取引事

業者等と協議・確認等を実施します。協議・確認等を実施するには、以下の点に注意する必要があります。

- ・ 国民の食生活維持等の観点から、(原料等を供給する) 上流又は下流に位置する事業者に対して、継続又は拡充すべき業務の水準を協議・確認
- ・ ある事業者の事業継続に、上流又は下流に位置する事業者の業務継続が不可欠な場合、当該事業者がともに、継続すべき業務の水準等について協議・確認
- ・ 新型インフルエンザ発生により業務縮小すること等で、契約・法律上の問題が発生しないかどうかをあらかじめ確認
- ・ 新型インフルエンザ発生時、社会的信用を保つことができるよう、事業者外とのコミュニケーションについて検討

### 3.5 事前対策の詳細決定と対応計画・維持改善計画の作成

狙い：事業継続のための事前対策計画・対応計画・維持改善計画の作成

ポイント：①3.4 で決定した事業継続戦略に基づく個々の対策実施のため、体制・手順・スケジュール等を定めた事前対策の実施計画を作成します。特に多額の費用が必要な場合は、経営者が判断・承認を行います。

②実際に新型インフルエンザが発生した時の対応のため、対応体制（流行時体制）・マニュアル・対応プロセス等を定めた対応計画を作成します。

③定期的な事業継続計画の維持改善を行うため、体制・手順・スケジュール等を定めた維持改善計画を作成します。これには必要な訓練も含めます。

#### 3.5.1 事前対策の実施計画の作成

○ 3.4 で決定した事業継続戦略に従って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作成します。事前対策を作成するには、まず現時点で実現が可能と考えられる操業度と、今後実施する対策により実現可能と考えられる操業度を評価します。両方の操業度を比較することにより、対策の効果を見極め、対策の内容を吟味したうえで、事前対策を作成します。

- ・ 重要業務を継続するために必要な人員・要素・資材を明らかにするため、重要業務に従事する担当者を体制に加えます。またサプライチェーン上、業務継続のために他社の協力が必要な場合は、それらを加えた体制を構築します。
- ・ 対策を実施するために大規模な費用が発生し、予算を確保することが必要な場合は、経営者が全社的な観点から判断・承認を行います。
- ・ 事前対策の実施計画には以下の項目を定めます。
  - ◇ 対策項目
  - ◇ 現状の対策状況
  - ◇ 今後実施する対策の内容
  - ◇ 対策による効果
  - ◇ 必要な予算
  - ◇ 実施時期
  - ◇ 担当者

#### 3.5.2 対応計画の作成

○ 事業継続計画を発動した際の体制（流行時体制）を定めておく必要があります。流行時

体制とは、事業所の感染予防、事業継続に関する意思決定・業務遂行体制及び経営者と現場が必要な情報を共有できる体制です。

- ・ 流行時体制では、的確な意思決定を行うための体制とともに、重要業務を円滑に実施するための体制を構築する必要があります。また意思決定を行うための体制では、様々な情報を収集・処理する必要があるため、事務局となる体制もあわせて構築します。感染により、業務を離脱する者が出る可能性があるため、必ず代行者を設定しておきます。なお、流行時体制は、平常時の体制から速やかに移行できる体制としておきます。
- ・ 事業継続のためには、サプライチェーン上の他社等との協力が必要な場合があります。他社等から収集する情報や、共有する情報もあらかじめ検討し、情報収集、連絡体制に組み込んでおきます。
- ・ 海外等、分散した事業所がある場合には、流行時には各事業所での独立した意思決定が求められる場合があります。そのため、現地での意思決定を行う組織を、現地に設置することを検討します。

○ 適時に事業継続計画を発動できるよう、発動基準<sup>13</sup>に達しているか否かについて、定期的に情報を収集することが必要です。定期的に収集する情報の例としては、表 3-3 に挙げた国内外の新型インフルエンザの発生情報・公共サービスに関する情報、従業員関連情報等があります。厚生労働省、農林水産省等、自社に関連のある情報源を選び、定期的に収集します。情報を収集する体制、発動基準に達した場合の業務手順についても定めておきます。以下に、発動基準の例を挙げます。

- ・ 国内のみで展開している企業の場合、厚生労働省から入手できる新型インフルエンザの発生段階
  - ◇ 海外でヒトからヒトへの感染が発生した第一段階で事業継続計画を発動 等
- ・ 海外展開している企業の場合、WHO<sup>14</sup>が公表するパンデミックアラート
  - ◇ ヒトからヒトへの感染が認められるフェーズ 4 で事業継続計画を発動 等

<sup>13</sup> 政府の新型インフルエンザの発生段階や WHO のパンデミックアラート等、発動基準は客観的に判断できる情報を採用する必要があります。

<sup>14</sup> 世界保健機関(WHO),<http://www.who.int/en/>

表 3-3 定期的に収集する情報及びその情報源の例

定期的に収集する情報	情報源例
国内外の新型インフルエンザの発生情報・公共サービスに関する情報 ・ 新型インフルエンザの発生段階 ・ 新型インフルエンザが発生している地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 厚生労働省</li> <li>➤ 農林水産省</li> <li>➤ 外務省</li> <li>➤ 国立感染症研究所等</li> </ul> </li> <li>・ 地方自治体</li> <li>・ 世界保健機関（WHO）</li> <li>・ 在外公館</li> <li>・ 海外保健部局</li> <li>・ 海外勤務健康管理センター（労働者健康福祉機構）等</li> </ul>
従業員関連情報 ・ 従業員の発症状況 ・ 海外渡航した従業員の健康状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事部を中心とした社内組織を通じて収集 等</li> </ul>

※全ての情報源から情報を収集する必要はありません。自社の状況に応じて重要な情報を選定し、定期的に情報収集を行ってください。

○ 事業継続計画が発動された後は、社内外の情報を定期的に収集・提供することが必要です。

収集した情報は流行時体制において意思決定を行う者（経営者等）に報告することが必要です。また、従業員に対しても必要な情報を迅速に提供できるよう、社内連絡網等の整備が必要です。

発生時において収集する情報、取引先・行政・地域社会等へ提供する情報の観点を以下に挙げます。

- ・ 情報収集の観点
  - ◇ 新型インフルエンザの流行状況に関する情報を、厚生労働省や WHO などから収集します<sup>15</sup>。
  - ◇ 自社の事業継続に必要な上流・下流の事業者の業務継続状況を収集します。
  - ◇ 国民生活に欠かすことができない食料品の供給を担う食品産業事業者に対しては、国や自治体等からの要請や業界団体から業界全体の事業実施方針等が

<sup>15</sup> 新型インフルエンザが発生した場合には、テレビ・ラジオ等のマスメディアから、必要な情報を入手することも有効な情報収集手段です。



発信されることが想定されます。そのため、常に行政からの情報を収集する必要があります。

◇ 業界団体や組合等の方針を参考に行動する事業者（特に中小規模の事業者）は、業界団体や組合等の情報収集を行うことが望まれます。

・ 情報提供の観点

◇ 感染した可能性がある者が発見された場合は、保健所等へ情報を提供します。

◇ 自社の事業継続状況を、関連する上流・下流の事業者に提供します。

◇ 新型インフルエンザによる業績への影響等について、株主等に情報提供します。

○ 新型インフルエンザ発生時に、円滑に感染防止・業務継続を行うため、マニュアルを作成します。具体的には、発生段階別の全社的な行動計画と、個別業務に必要な業務手順を文書で記述したマニュアルを策定する必要があります。地震等、他の災害を想定した事業継続計画がある場合は、それを参考に作成することで、効率化が図れます。マニュアルに記載すべき内容の例を以下に示します。

・ 全社的な行動計画

◇ 海外発生期から感染防止策を実施するのか、国内発生初期から操業度を半減させる等、発生段階別の実施する業務等を定めた行動計画

・ 個別業務に必要な業務手順

◇ 3.2 で検討した、継続又は拡充が社会的に要請される食品関連業務、自社の経営判断として継続する食品関連業務の実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

● サプライチェーンを確保するために必要な業務の実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

◇ 必要な業務を継続するために必要な人事・経理等の支援業務の実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

◇ 自粛する業務の縮小・休止に向けた実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

◇ 流行時体制への移行に必要な業務の実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

◇ 安否確認を実施するために必要な業務の実施手順、手順内容、担当、必要な人員・要素・資材

○ 業務手順は発生段階別に策定することにより、事業継続計画発動時の混乱を防ぐことができます。ただし、発生時には想定外のことが発生することがありますので、業務手順に固執せず、状況に応じて対応します。

### 3.5.3 維持改善計画の作成

○ 教育・訓練、見直しを行うための年間計画を策定します。これらの活動を行うことにより、事業継続計画の実効性を維持することができます。定めることが望ましい項目を、以下に挙げます。

- ・ 定期的に訓練を実施することにより、自社の問題点を明らかにし、問題点を改善<sup>16</sup>
- ・ 点検する項目を定めた上で、(例えば四半期ごと等) 平常時における定期的な事業継続計画の点検及び是正<sup>17</sup>
- ・ 経営者による事業継続計画の策定・運用に関する見直しと改善<sup>18</sup>

○ 維持改善計画に記載することが望ましい項目を以下に挙げます。

- ・ 教育・訓練の名称・実施内容
- ・ 実施時期
- ・ 参加者・対象者
- ・ 実施場所
- ・ 企画実施部署

---

<sup>16</sup> 詳細は 3.7 に記載

<sup>17</sup> 詳細は 3.8 に記載

<sup>18</sup> 詳細は 3.9 に記載

### 3.6 対策の実施

狙い：事前対策の実施計画に基づく対策の実施

ポイント：①必要な人員・要素・資材を確保するため、対策を着実に実施します。また食品産業事業者の特徴である複雑なサプライチェーンとともに対策を実施します。

②備蓄性の高い食品について、政府・自治体と連携して、消費者に備蓄を呼びかけることや、自社の事業継続計画の考え方について、消費者に情報を提供し、理解を促す等、コミュニケーションの充実を図ります。

○ 3.5.1 で作成した事前対策の実施計画に基づき、必要な人員・要素・資材を確保するための対策を実施します。

- ・ 食品産業のサプライチェーンが複雑なため、特に注意する必要があります。新型インフルエンザ発生時に必要な上流・下流の事業者が機能するかどうか、どの業務をどの程度継続するか、関連事業者間でどのように相互支援を行うか等について協議し、必要な事業者に対しては対策を要請します。

○ 対策は人員・要素・資材の確保だけにとどまりません。消費者の需要行動の変化等の事業環境に関するリスクについては、関係するステークホルダーとコミュニケーションを深めることも重要です。消費者の買いだめ需要が想定される備蓄性の高い食品については、政府・自治体と連携して消費者に備蓄を呼びかけること等が考えられます。

○ 対策を実施した結果は、3.7 で実施する教育・訓練で実効性を評価します。もし想定した効果が得られない場合は、3.5.1 に戻り、事前対策の実施計画を見直します。

### 3.7 教育・訓練の実施

狙い：事業継続計画の普及と訓練実施による問題点の把握

ポイント：①事業継続計画の円滑な実行・意識啓発を目的とした教育・訓練を計画的に実施します。訓練結果から、業務手順や対策の問題点の洗い出しを実施します。  
②必要に応じて、自社の従業員だけでなく、重要業務に不可欠なサプライチェーンに対しても教育・研修を実施・要請します。

○ 新型インフルエンザ発生に備えた感染防止策・事業継続計画を円滑に実行できるよう、経営・従業員及びサプライチェーン上必要な他社を対象として、業務手順を周知するための教育を行います。さらに、新型インフルエンザの発生を想定した訓練を行うことにより、3.5 で策定した業務手順に問題がないか確認し、事業継続計画の改善すべき点を洗い出します。教育・訓練の例を以下に示します。

- ・ 全社の事業継続に関する教育・訓練
  - ◇ 発生段階別に全社的に実施する事項に関する教育・訓練
    - 国内における感染拡大時に従業員が発症、まん延期に進展等複数の状況を設定した机上訓練<sup>19</sup>
  - ◇ 流行時体制の立ち上げ訓練
  - ◇ 経営者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
- ・ 個別業務の継続に関する教育・訓練
  - ◇ 発生段階別に個別業務で実施する事項に関する教育・訓練
  - ◇ 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
  - ◇ 欠勤者が出た場合に業務を代替して実施できるよう、従業員が複数の重要業務を実施できるようにしておくための訓練（クロストレーニング）
  - ◇ 在宅勤務の試行訓練（通勤による感染リスクを下げるができます。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）
- ・ 他の事業者に対する教育・訓練
  - ◇ サプライチェーン上、自社の事業継続に必要な事業者への教育・訓練
- ・ 感染防止策に関する教育・訓練
  - ◇ 新型インフルエンザに関する基本的な知識・感染防止策の教育
  - ◇ 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）
  - ◇ 安否確認訓練

<sup>19</sup> 策定した（または策定予定の）事業継続計画について、関係者間で流行時における役割や行動について机上で互いに確認する訓練です。策定した事業継続計画の記載内容の合理性・整合性等を確認するためにも実施されます。

- ☆ 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）

### 3.8 点検及び是正措置

狙い：事業継続計画を点検することによる問題点の把握と是正措置の実施

ポイント：①平常時に、維持改善計画に基づいて、事業継続計画を定期的に点検するとともに、定期的及び必要に応じて問題点を是正します。

②パンデミック発生後のウイルスに関する新たな知見や想定外の社会の反応をふまえ、自社の対応状況の反省・分析を行い、事業継続計画を点検し、問題点を是正します。

○ 平常時においては、策定した感染防止策・事業継続計画の実効性を維持・向上させる観点から、3.5.3 で検討した維持改善計画に基づいて、定期的に点検を行います。点検の結果、経営者の判断なしに実施可能な内容であれば、速やかに是正します。経営者の判断が必要な場合は、3.5 に戻り、経営者による検討・承認を経て対応します。点検を行う際の例を以下に挙げます。

・ 事業継続計画の中身に関する点検項目の例

- ◇ 人事異動、組織の変更による指揮命令系統、安否確認の登録情報に変更がないか
- ◇ 取引先の人事異動等により、連絡先が変更されていないか
- ◇ 新たな重要取引先ができた場合、事業継続計画に反映させたか
- ◇ 重要なデータや文書のバックアップを実施しているか

○ パンデミック発生後の第四段階においては、次のパンデミック発生に備えた見直しと改善を速やかに行う必要があります。第一段階から第三段階までの実際の経験を踏まえ、事業継続計画の方針・目標の達成度、事業影響・重要業務の妥当性等について点検を行います。点検の結果、明らかになった問題点は次のパンデミックが発生するまでに速やかに見直し、改善します。平常時とは異なり、次のパンデミック発生までに見直し・改善を終了させる必要があるため、迅速性が強く求められます。

### 3.9 経営者による見直しと改善

狙い：経営者による事業継続マネジメントの見直しと改善

ポイント：①点検結果、是正措置の実施状況、内部監査の結果等をふまえ、経営者が自社の事業継続戦略、主要な対策、訓練等の事業継続マネジメントを見直し、改善を行います。

○ 事業継続計画の策定・実施運用が適切に実施されているか、経営者が見直し、必要に応じて改善を行います。3.8 で実施した点検結果、是正措置の実施状況や内部監査の結果等をふまえて見直し・改善を行うことにより、効率的に実施することができます。見直し・改善を行う際の例を以下に挙げます。

- ・ 自社の事業内容・経営方針・事業戦略は変更されていないか
- ・ 事業継続に関する基本方針・事業継続戦略は変更されていないか
- ・ 感染防止策等に関する新しい知見が得られていないか
- ・ 監督官庁や保健所等との相談、取引先との協議の結果、全社的に見直す必要がある事象は発生していないか
- ・ 事前対策の実施計画に定めた体制・手段・スケジュールに沿って事業継続計画が策定され、狙った成果が挙げられたか
- ・ 維持管理計画に沿って、事業継続計画が維持・管理されているか
- ・ 対応計画に定めた流行時体制・マニュアル・対応プロセス等の実効性は担保されているか