

小売業者向け 新型インフルエンザ対策

## 事業継続計画の策定・運用の手引き

～お客様からの信頼を維持・向上するために～

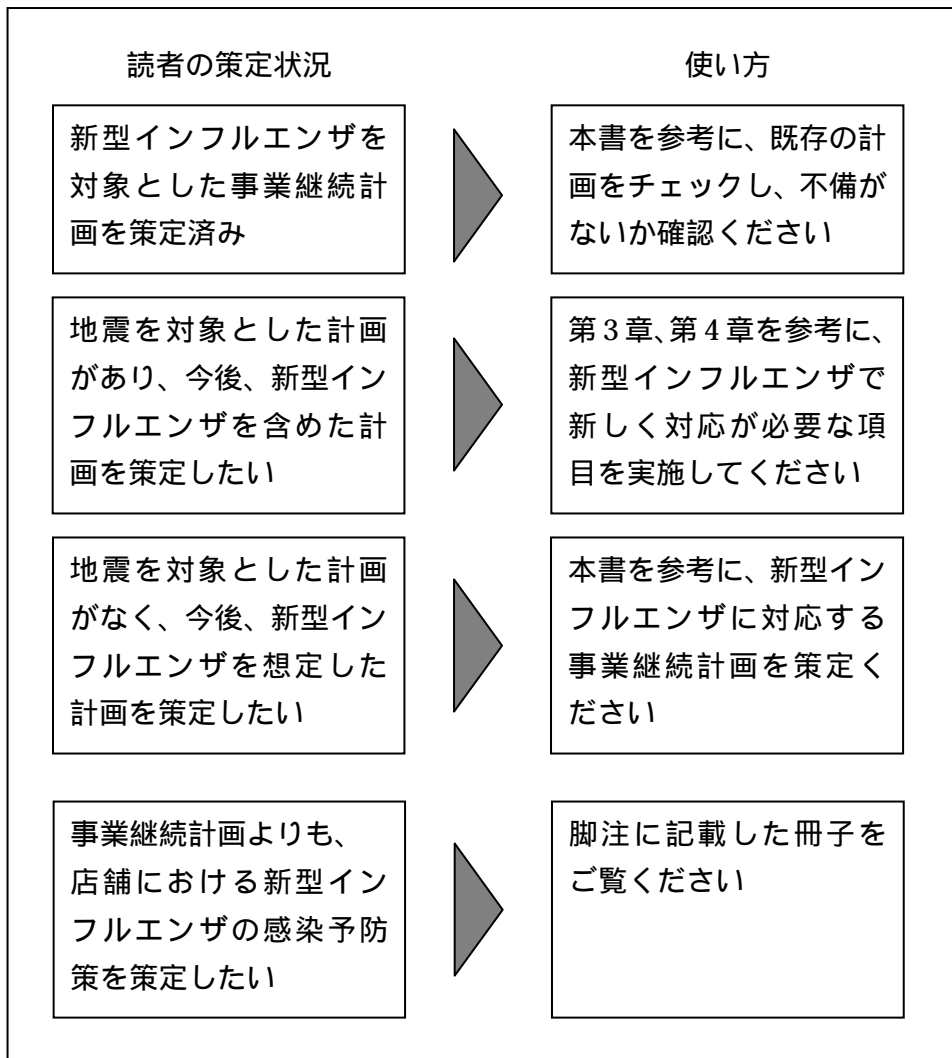
経済産業省

2010年3月

## - 本書の想定読者と使い方 -

主に多店舗展開する小売業者が、新型インフルエンザを想定した事業継続計画を策定するための考え方を本書では説明しています。なお単一店舗で事業を営む方でも、本書を参考に事業継続計画を策定いただけます。

自社全体ではなく、店舗での感染予防策を中心に検討される方は、脚注に記載の『小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために』<sup>1</sup>をご覧ください。



<sup>1</sup> 経済産業省、『小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために』、<http://www.meti.go.jp/press/20100112002/20100112002-2.pdf>

# - 目 次 -

<b>第1章 はじめに</b> .....	<b>1</b>
1.1 本書の目的.....	1
1.2 使用方法.....	1
1.3 構成.....	1
1.4 関連資料.....	1
<b>第2章 新型インフルエンザについて</b> .....	<b>2</b>
2.1 新型インフルエンザに関する基礎知識.....	2
2.2 事業継続のための備えとして想定しておきたい対応レベル.....	3
2.3 想定されるシナリオの一例.....	4
2.4 想定される消費者行動の変化.....	5
2.5 事業継続計画策定のための設定条件の例.....	7
<b>第3章 事業継続計画の策定・運用の要点</b> .....	<b>9</b>
3.1 事業継続計画の必要性.....	9
3.2 事業継続計画の策定・運用の流れ.....	9
3.3 事業継続計画策定・運用のポイント.....	11
<b>第4章 事業継続計画の策定・運用の実施ステップ</b> .....	<b>12</b>
ステップ1 事業継続計画の基本方針の策定.....	12
ステップ2 危機管理体制の構築.....	14
ステップ3 感染予防策の検討と実施.....	17
ステップ4 事業継続の検討と対策の実施.....	22
ステップ4-1 事業影響分析.....	23
ステップ4-2 リスク分析.....	25
ステップ4-3 対策の決定.....	27
ステップ4-4 対策の実施.....	29
ステップ5 教育・訓練.....	30
ステップ6 事業継続計画の見直し・改善.....	31

# 第1章 はじめに

---

## 1.1 本書の目的

---

2009年春以降に流行した新型インフルエンザ A(H1N1)2009 では、発生当初に多少の混乱が見られたものの、小売業者はほぼ平常どおりの営業を続けられる状況でした。しかしながら、今後新たに発生する新型インフルエンザも念頭に置けば、小売業者は、新型インフルエンザ A(H1N1)2009 の対応経験を踏まえつつ、“事業の継続”という観点から、より厳しい状況を前提に対策を講じておく必要があるといえるでしょう。本書は、新型インフルエンザ流行時にもお客様からの信頼を維持し続けられるよう、食料品・生活必需品等を扱う小売業者が事業継続計画を策定する際の考え方を示します。

## 1.2 使用方法

---

事業継続計画を策定するという事は、自社の事業や業務を見直すよい機会となります。また新型インフルエンザへの対応には、お客様や従業員の生命に影響のある事項や、投資を要する事項に関する意思決定を行う必要があります。そのため、経営者は事業継続計画の策定に積極的に関与しましょう。事業継続計画を検討する担当者は、本書を参考に、自社で起き得る状況を理解し、事業継続計画の策定を進めてください。

## 1.3 構成

---

事業継続計画を策定する際の参考として、新型インフルエンザに関する基礎的な情報や想定される状況等について第2章で説明します。第3章では事業継続計画の全体像を説明し、第4章では計画策定の具体的な進め方を実施ステップごとに説明します。

## 1.4 本書に関連するガイドライン等

---

事業者・職場における新型インフルエンザについては、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作成のガイドライン<sup>2</sup>、食料品に関する事業での事業継続計画の策定については農林水産省作成の資料<sup>3</sup>、中小規模の企業については中小企業庁作成のパンフレット<sup>4</sup>も参照してください。また、店舗等における感染予防策について優先的に取り組む場合には、経済産業省作成の冊子<sup>5</sup>を参照ください。

---

<sup>2</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、『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』、

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/pdf/090217keikaku-08.pdf>

<sup>3</sup> 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』、  
<http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/pdf/pdf/point.pdf>

<sup>4</sup> 中小企業庁、『新型インフルエンザ A(H1N1)対策のための事業継続計画』、  
[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/A\\_H1N1\\_BCP.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/A_H1N1_BCP.pdf)

<sup>5</sup> 経済産業省、『小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために』、  
<http://www.meti.go.jp/press/20100112002/20100112002-2.pdf>

## 第2章 新型インフルエンザについて

### 2.1 新型インフルエンザに関する基礎知識

#### (1) 新型インフルエンザとその症状

新型インフルエンザウイルスに対する免疫をほとんどの人が持っていないため、世界的に大流行（パンデミック）し、大きな健康被害とこれに伴う社会的な影響をもたらす可能性があります。2009年春以降に流行の新型インフルエンザ A(H1N1)2009 の症状は、季節性インフルエンザと類似しており、突然の高熱、咳、のどの痛み、全身倦怠感に加えて、鼻汁・鼻閉、頭痛等です。そのため、比較的急速に始まる 38 以上の発熱があり、咳やのどの痛み等の急性呼吸器症状を伴う場合には感染している可能性があります。

#### (2) 感染経路

主な感染経路として飛沫感染があり、一部に接触感染が考えられます。これらの感染経路を表 2-1 で解説します。

表 2-1 主な感染経路

飛沫感染	感染した人が咳をすることで排泄する、ウイルスを含む飛沫（5ミクロン以上の水滴）を健康な人が鼻や口から吸い込むことによって感染します。なお、咳の飛沫は、1~2メートル程度飛散します。
接触感染	感染した人が咳を手で抑えた後や、鼻汁を手でぬぐった後に、机やドアノブ、スイッチ等に触れると、その触れた場所にウイルスが付着することがあります。その付着したウイルスに健康な人が手で触れ、その手で主に自分の鼻、口に触れることにより、粘膜等を通じてウイルスが体の中に入り感染します。

現在のところ、新型インフルエンザウイルスが付着した食品を食べることで感染（経口感染）することを示す研究報告等は知られていません。

また、飛沫の水分が蒸発して乾燥し、小さな粒子となって空気中を漂い、離れた場所にいる人がこれを吸い込むことによって感染すること（空気感染）は、否定できないものの、一般的な小売業者においては空気感染を想定した対策よりもむしろ、飛沫感染と接触感染を想定した対策を確実に講ずることが必要と考えられます。

#### (3) 抗インフルエンザウイルス薬とワクチンについて

タミフルやリレンザ等の抗インフルエンザウイルス薬は、主に治療のために服用するもの<sup>6</sup>であるのに対し、インフルエンザワクチンは、感染する前に重症化を防止する目的で接種するものです。なお、ワクチンを接種しても感染予防の効果は限定的なため、引き続き感染を予防する行動や対策が必要です。

<sup>6</sup> 予防的に投与される場合もあります。

## 2.2 事業継続のための備えとして想定しておきたい対応レベル

新型インフルエンザが実際に流行するまで、社会にどのような影響をもたらすかわかりません。その不確実性があるため、事業継続計画の前提として想定するシナリオを一意に確定することができません。そこで、複数の対応策を用意しておき、実際の状況変化に応じて対応策を選択することが重要です。

例えば次のような複数の「対応レベル」を想定した計画を検討しておく必要があります。

- レベル 感染予防策等を強化しつつ、ほぼ通常どおりに営業する
- レベル 商品・業務等を限定して営業する
- レベル 一時的に店舗を閉鎖する

2009年春以降に流行した新型インフルエンザ A(H1N1)2009 に関しては、流行当初は混乱が見られたものの、結果的に小売業者の多くがレベル のような対応をとってきました。一方で、今後発生が懸念される新型インフルエンザも含めて考えれば、レベル やレベル といった対応をとらざるを得ない状況も考えておく必要があります。

特にレベル は、通常時の事業形態を大きく変更することを意味しており、優先すべき商品や業務の絞込みに関して事前に周到に検討し、それらを事業継続計画として本格的に発動するという段階といえます。言い換えれば、事業継続に関する検討の有無によって事業者間の対応の成否に差が生じる段階ともいえます。

そこで、本書では、主として小売業者がレベル のような状況に備えておくための計画策定の考え方や具体的な対策の進め方等を解説します。本書を参考に、自社の事業継続計画を策定してください。

さらに、今後発生する新型インフルエンザは、必ずしもレベル にとどまらない可能性もあります。したがって、可能であれば、レベル 、すなわち一時的な店舗の閉鎖等を想定した対応策（例えば、休業に伴う資金繰り策<sup>7</sup>、営業再開手順の検討等）についても検討しておきましょう。

<sup>7</sup> 中小企業庁、『金融サポート』、<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/index.html>

## 2.3 想定されるシナリオの一例

先述したとおり、新型インフルエンザ流行時のシナリオは一意に定まらず、例えば表 2-2 のシナリオ A～C のように想定の内容にも幅があると考えられます。

シナリオ A は 2009 年春以降に流行した新型インフルエンザ A(H1N1)2009 の状況です。また、シナリオ B や C は、例えば、以前から流行が危惧されていた鳥由来の新型インフルエンザ(H5N1)等が発生した場合の状況で、新型インフルエンザ A(H1N1)2009 よりも厳しい状況を想定しています。

事業継続計画を策定する際には、社会状況や事業への影響等を想定する必要があります。まずは、新型インフルエンザ対策としてどのような状況に備えるのか、経営者を含めて社内で合意を得ておくことも重要です。（詳細は 2.5 節参照）

表 2-2 想定されるシナリオの例<sup>8</sup>

		シナリオ A	シナリオ B	シナリオ C
社会状況	致死率	軽症患者が多く、一部の者が重症化	重症化・死亡する者がある程度の割合発生	死亡する者が多く、社会不安につながる
	市民行動	ほぼ通常どおり	外出を自粛	外出自粛を徹底
	集客施設等	営業	閉鎖	閉鎖
	学校・保育園	流行地域で一時的に学級閉鎖等	流行地域で一定期間の学級閉鎖等	広範囲で中期的な学級閉鎖等
	ライフライン	通常どおり	ほぼ通常どおり	ほぼ通常どおり（維持される）
	交通機関	通常どおり	ほぼ通常どおり	需要に合わせて運行
事業への影響	取引先	ほぼ通常どおり	通常どおり稼働（各事業者が継続努力）	混乱（事業者が事業縮小・中断の動き、生産・流通等が停滞）
	商品供給	ほぼ通常どおり	需要が高まる商品は欠品等が発生する	取引先・物流の混乱により慢性的な品不足
	欠勤率	一部の従業員が欠勤	多くの従業員が欠勤	多くの従業員が欠勤 ピーク時の欠勤率が 40%
	政府・行政機関の介入・要請等	特になし	安定供給の要請等	食料や日用品の供給方法等に関する介入、関連事業者への指示等
消費者行動	流行地域では一時的に食料品や生活必需品、備蓄品を買い求める 特にマスクや消毒薬等の需要が急増し、一時的に入手困難となる	来店頻度が減るものの一定の来店数がある 食料品や生活必需品、備蓄品等のまとめ買いが増える	来店者が激減する 高齢者や自宅療養者への支援が必要となる	

<sup>8</sup> 2.2 に記載したレベル ~ は対応のレベルを指しているため、本項に記載したシナリオ A とレベル ~、シナリオ B とレベル ~、シナリオ C とレベル ~ は必ずしも対応しません。つまり状況によっては、シナリオ C でもレベル ~ の対応をとる場合があります。

## 2.4 想定される消費者行動の変化

新型インフルエンザの流行により、お客様の消費行動が変化することが想定されます。特に保存性の高い食料品や生活必需品では、備蓄目的での購入量増加が想定され、商品によっては品切れの発生が懸念されます。本節を参考に、購入量が増えるきっかけ、購入量が増加する商品、購入方法の変化等について、お客様の行動変化をあらかじめ想定し、備蓄等の対策を検討しましょう。検討の具体的な手順については、事業継続計画の策定・運用を解説している第4章のステップ4を参照ください。

### (1) 消費者行動の変化のきっかけ

購入量を増加させる等の行動変化のきっかけについて、アンケート調査<sup>9</sup>により図 2-1の結果が得られています。2009年春に新型インフルエンザ A(H1N1)2009 が発生した際には、多くのお客様は購入量の増加等を行わなかったようです。一方で、今後、毒性の強い新型インフルエンザが発生した場合に想定される消費者行動の変化については、「居住する市区町村で感染者が確認された」場合や、「通勤・通学する会社や学校等の知人で感染者が確認された」場合に、多くのお客様が購入量や購入方法を変えると回答しています。2009年春の際のお客様の行動を基に、今後、毒性の強い新型インフルエンザが発生した場合の消費者行動の変化を想定し、対策を検討しておきましょう。

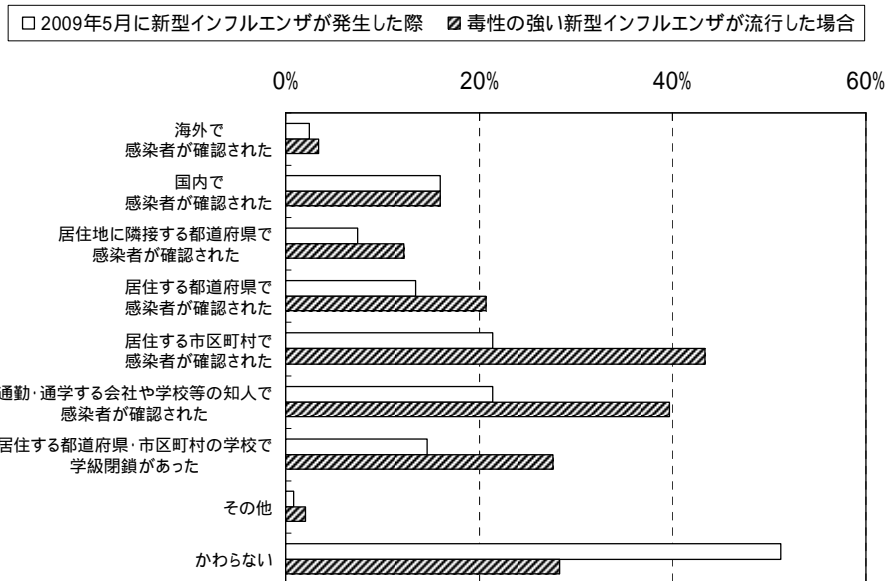


図 2-1 購入量・購入方法変化のきっかけ

<sup>9</sup> アンケート調査の概要は次のとおりです。本書で出典を明示せずにアンケート調査の結果として記載している場合は、本調査の結果を利用しています。

- ・ 調査方法：インターネットリサーチ
- ・ 実施期間：2009年12月11日（金）～2009年12月13日（日）
- ・ 有効サンプル数：2,068件
- ・ サンプル条件：以下の属性について、均等にサンプリング
  - 居住地域：「その他全国」、「神戸市、大阪市、京都市」
  - 性別：「男性」、「女性」
  - 年齢：「20-34才」、「35-49才」、「50才以上」

## (2) 購入量が増加した商品

アンケート調査により、新型インフルエンザが流行した場合に購入量が増えると思われる商品として、図 2-2 の結果が得られています。マスク、消毒液等、感染予防を目的とした商品の購入量を増やすという回答が多く得られています。2009 年春に実際に対応した際だけでなく、毒性の強い新型インフルエンザが流行した場合を想定した回答でも、この傾向は共通しています。

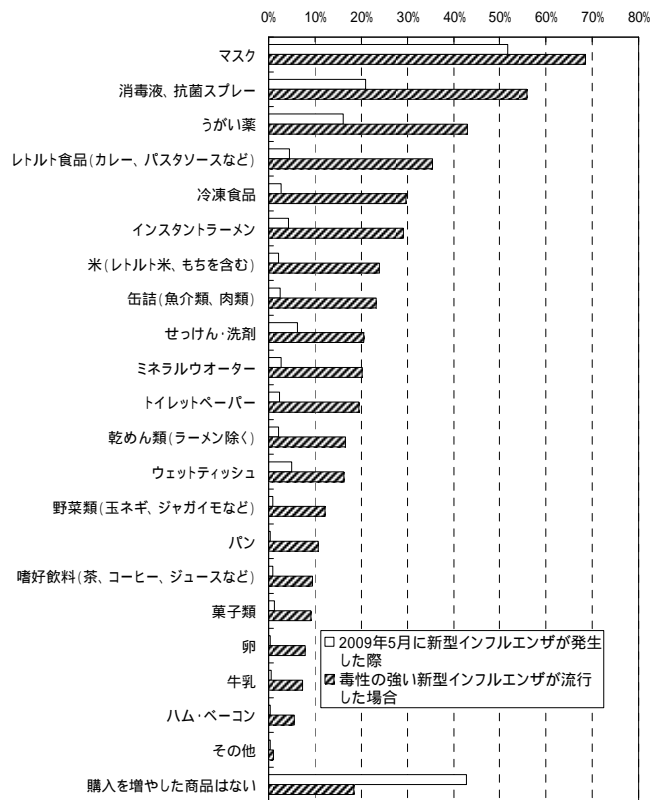


図 2-2 新型インフルエンザ発生時の消費者行動の変化

これらの商品以外にも、表 2-3 の商品が備蓄目的で購入する量が増加する可能性があります<sup>10</sup>。

表 2-3 備蓄目的で購入量が増加する可能性のある商品

食料品	シリアル類、乾パン、各種調味料、フリーズドライ食品、ペットボトルや缶入りの飲料、育児用調製粉乳
日用品	ティッシュペーパー、紙おむつ、生理用品(女性用)、ビニール袋
医薬品等	医薬品 常備薬(胃腸薬、痛み止め、その他持病の処方薬)等
	感染管理 体温計、ゴム手袋(破れにくいもの)、水枕・氷枕(頭や腋下の冷却用)、漂白剤(次亜塩素酸:消毒効果がある)、消毒用アルコール(アルコールが60%~80%程度含まれている消毒薬)等

<sup>10</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/seisaku/ful/guide/090217keikaku.pdf>

## 2.5 事業継続計画策定のための設定条件の例

新型インフルエンザ流行時の社会状況等について具体的な条件を設定したうえで、事業継続計画を策定しましょう。

例えば次のような条件を設定して、事業への影響等について検討するとよいでしょう。

なお、繰り返し述べるように、新型インフルエンザ流行時のシナリオには不確実性があり、一意に定まるものではありません。そのため様々な条件で検討しておくことが効果的です。

### (1) 流行期間

流行期間をどの程度想定するかは、各事業者にとって重要な条件となります。国のガイドライン等では「地域ごとの流行の波は 8 週間続く」という一つの目安が示されています。まずは 8 週間の流行期間を基本ケースとして検討するとよいでしょう。そのうえで、事業者の個々の事情に応じて、さらに長期間の流行、第二波・第三波への対応等を想定した検討を行っておくことが有効です。

### (2) 欠勤率

事業継続に関する検討を行ううえで、従業員の欠勤状況は考慮すべき重要な条件です。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作成のガイドライン<sup>11</sup>では、最大の欠勤率は「流行のピーク期において 40%」と示されていますが、この数値には従業員自身が感染する場合のほか、家族の看護や子供の世話等のために欠勤する従業員も含まれています。各事業者は、従業員の雇用形態や家庭環境等も踏まえつつ、ピーク期の欠勤率を見積もっておく必要があります。

検討の一例として、上述の流行期間と対応させ、8 週間のうちピーク期を 2 週間、その間の欠勤率を 40%（残りの期間は 30%～10%に設定等）として業務の絞込み等を検討します。流行期間と同様、本来的には様々な状況を想定して検討しておくことが有効です。

一方で、欠勤率が何%になると各店舗の営業継続が困難になるか、全社として人員の融通が困難になるか等、営業継続の限界となる数値を把握しておくことも重要です。

### (3) 消費者行動

消費者行動を想定して、優先的に取り扱う商品の選定等を行っておく必要があります。新型インフルエンザ流行時の消費者の行動は想定しきれない部分がありますが、2009 年春以降に流行した新型インフルエンザ A(H1N1)2009 の状況等が参考になります

小売業者にとって最も厳しい状況として、店舗への来店者がいないという状況もありえますが、まずはレベル 1 の対応を検討することを念頭に、「来店者あり・食料品や生活必需品の需要がある・感染予防品等は需要が増える」といった状況を前提に検討を進めておくとよいでしょう。

<sup>11</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/seisaku/ful/guide/090217keikaku.pdf>

#### (4) ライフライン

事業継続のための必要資源として、ライフラインの供給継続は欠かせない条件です。電力・ガス・水道・燃料・通信等のライフライン事業者は、社会機能維持者としてサービス・商品の安定供給に最大限努力することになっています。最悪の場合にライフライン供給に支障が生じる可能性も否定できませんが、まずは通常どおりの供給を前提に計画を検討しましょう。そのうえで、危機管理の観点から、供給が途絶えた場合の対応策等についてもあわせて検討しておくようにしましょう。

#### (5) 交通機関

公共交通等については、ライフライン事業者と同様にサービス継続に最大限努力することになっています。まずは通常どおり稼動することを前提に計画を検討しましょう。

そのうえで、公共交通については、従業員の利用状況を把握するとともに、万が一停止した場合の影響についても想定しておきましょう。従業員の通勤時の感染予防等、別の観点も含め、代替交通手段の確保等について検討しておくことが重要です。

#### (6) 取引先

商品や原材料等の供給が中断する可能性はないか、製造業者・卸売業者・物流業者等、自社の取引先の対策状況を確認しておきましょう。そのうえで、優先すべき商品・業務の絞込み等について検討し、対策を講じておく必要があります。

## 第3章 事業継続計画の策定・運用の要点

### 3.1 事業継続計画の必要性

第2章に記載したとおり、小売業者が備えておくべき状況には、いくつかの対応レベルがあります。今後新たに発生が懸念される新型インフルエンザにも対応するためには、少なくともレベル1に備えた事業継続計画の策定及び運用を行っておくことが必要です。

レベル1 感染予防策等を強化しつつ、ほぼ通常どおりに営業する

レベル2 商品・業務等を限定して営業する

レベル3 一時的に店舗を閉鎖する

### 3.2 事業継続計画の策定・運用の流れ

事業継続計画を策定・運用するための実施ステップ・目的を解説したものが表3-1、実施の流れを整理したものが図3-1です。検討を進める中で、先に検討した項目を見直す必要が発生した場合は検討し直しましょう。また、検討をした結果、実施可能な項目があれば、速やかに実施しましょう。

表 3-1 事業継続計画の策定・運用の実施ステップ・目的

実施ステップ	目的	頁番号
1 事業継続計画の基本方針の策定	新型インフルエンザの流行時の対応及び準備について、組織全体で一貫性を持って対応するため、基本方針を策定し、事業継続計画を策定・運用する体制を構築	12
2 危機管理体制の構築	新型インフルエンザ流行時の危機対応を行う責任・役割を明確にするため、危機管理体制を構築	14
3 感染予防策の検討と実施	お客様・従業員・取引先等を感染から守り、職場を感染拡大の場とせず、多くの従業員が欠勤することを防ぐため、感染予防策を検討・実施	17
4 事業継続の検討と対策の実施	新型インフルエンザ流行時に、基本方針に沿って、重要な業務を継続するため、次の4ステップで事業継続計画を策定し、対策を実施 4-1 事業影響分析：自社の業務を分析し、重要業務を特定 4-2 リスク分析：業務に支障の発生するリスクを分析 4-3 対策の決定：優先順位をつけて、対策を決定 4-4 対策の実施：決定した対策を実施	22
5 教育・訓練	危機管理体制・事業継続計画・感染予防策を普及し、円滑に事業を継続することと、問題点を把握するため、教育・訓練を実施	30
6 事業継続計画の見直し・改善	社内外の状況変化に対応することと、策定した危機管理体制・感染予防策・事業継続計画の実効性を高めるため、事業継続計画を見直し、改善	31

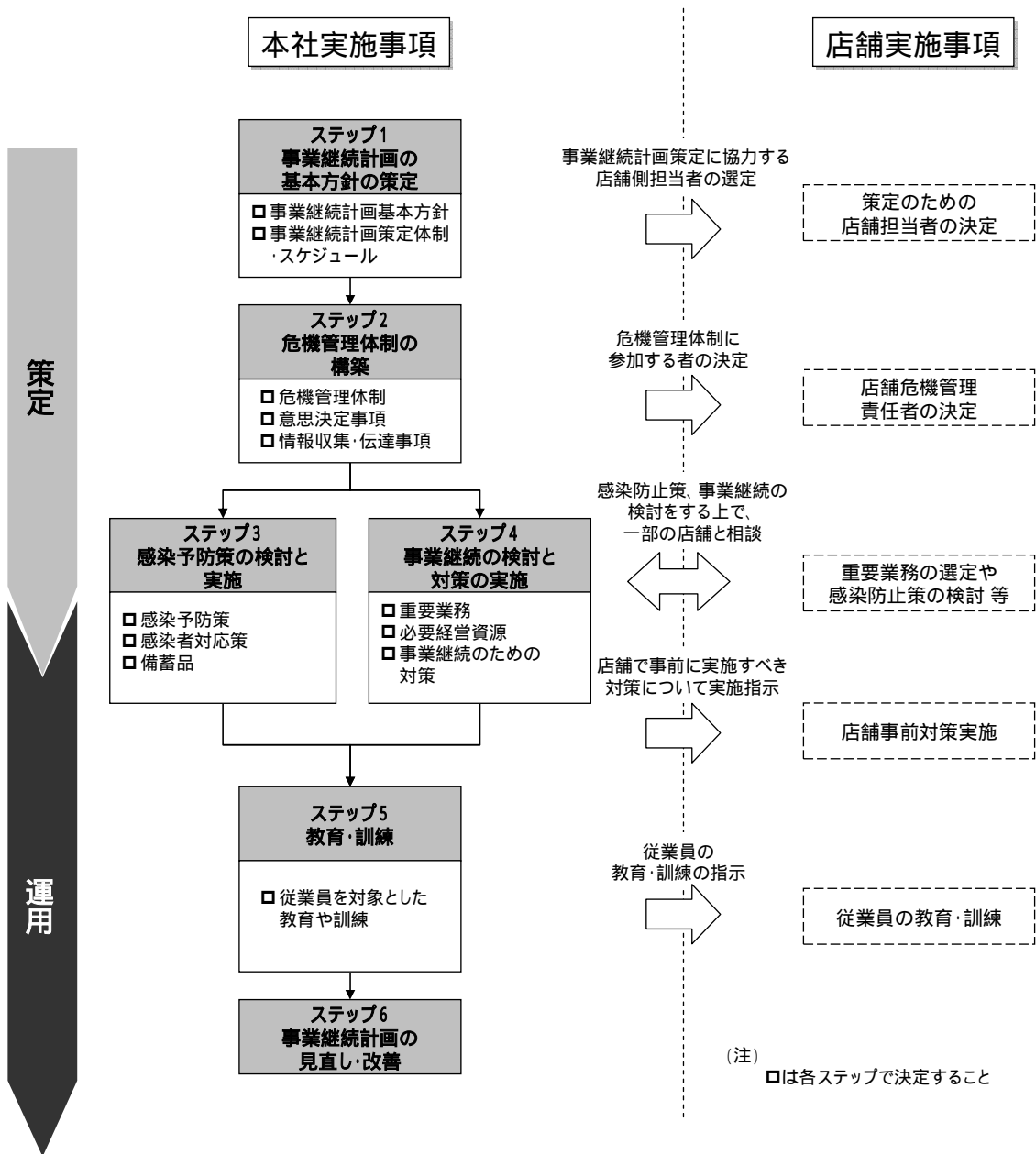


図 3-1 事業継続計画の策定・運用の実施ステップ

### 3.3 事業継続計画策定・運用のポイント

---

#### (1) 優先すべき事業・業務の絞込み

レベル では必要に応じて、重要な業務に絞込み、限られた資源を集中して業務を継続する必要があります。そのため、事業継続計画の基本方針を策定し、全社的な危機管理体制を構築したうえで、重要な業務を絞り込み、事業継続計画について検討しておきましょう。

#### (2) 既存の事業継続計画等の活用

既に地震時の事業継続計画を策定している場合には、新型インフルエンザの事業継続計画を策定する際に可能な限り活用しましょう。事業継続計画の基本方針や危機管理体制については、地震時のものとほぼ共通する場合があります。また、重要業務の選定の考え方についても地震時の検討結果を活用することができます。

#### (3) 一時的に休業する際の備え

レベル に備え、一時的な休業を行うことについても検討しておきましょう。

検討する内容の例としては、休業・再開を行う際の判断基準、お客様・取引先等との情報共有、再開に必要な経営資源（人員・モノ・資金・情報・取引先等）の確保、休業期間中に必要な資金繰り<sup>12</sup>、従業員に対する休業補償<sup>13</sup>等があります。

#### (4) 継続的な計画の見直し・改善

事業継続計画を策定するだけでなく、対策の実施、教育・訓練、見直し・改善等、運用を継続的に行うことで、より実効性の高い計画にしておく必要があります。

---

<sup>12</sup> 中小企業庁、『金融サポート』、<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/index.html>

<sup>13</sup> 厚生労働省、『新型インフルエンザ(A/H1N1)に関する事業者・職場のQ&A』、<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/21.html>

## 第4章 事業継続計画の策定・運用の実施ステップ

---

### ステップ1 事業継続計画の基本方針の策定

---

#### (1) 本ステップの目的

新型インフルエンザの流行時の対応及び準備について、組織全体で一貫性を持って対応するため、事業継続計画の基本方針を策定します。また、基本方針の策定を行うとともに、事業継続計画を策定・運用する体制を構築します。

#### (2) 実施方法

##### 基本方針の策定

事業継続計画の基本方針は企業の存続に関わる重要な事項です。また事業継続計画の策定・運用には組織全体として取り組む必要があります。そのため経営者自身が基本方針を決定しましょう。

また、経営理念等に基づいて新型インフルエンザに対応する際に重要視することを、基本方針とします。基本方針を検討する観点として、次に挙げるようなものが考えられます。

- ・ 自社の社会的責任・企業理念
- ・ お客さま・従業員・取引先等の関係者の安全
- ・ 商品・サービスの販売

経営資源の制約（従業員の欠勤等）や、新型インフルエンザの流行状況によっては、基本方針に挙げた全ての項目を実現できなくなる可能性があります。そのためいずれかの項目を優先する際の判断基準を定めておきましょう。例えば感染拡大等により、「営業継続により社会的責任を果たすこと」と、「お客様・従業員等の安全を確保すること」の両立ができなくなった場合に、お客様・従業員等の安全確保を優先して、休業を判断する基準を定めておくことが考えられます。また、十分な経営資源が確保できない場合に、休業の判断をする基準を定めておきましょう。

##### 基本方針の周知・徹底

基本方針を経営者自身が決定した後、従業員に周知・徹底しましょう。従業員がその基本方針を理解し、組織全体としてその基本方針に従って行動できるようにすることが重要です。基本方針を含めた事業継続計画の従業員への教育方法については、ステップ5を参照ください。

## 事業継続計画策定・運用体制の構築

事業継続計画の策定に必要な人員・スケジュールを決定し、策定体制を構築します。組織全体としての意思決定が必要となるため、経営者自身が事業継続計画を策定する責任者を務めましょう。また、計画策定のために必要な店舗との指示・連絡体制を確立するため、店舗担当者を各店舗におきます。店舗担当者は必ずしも店長である必要はありませんが、店舗全体の業務を把握している社員が務めることが望ましいです。

また対策の実施及びその進捗管理、教育・研修、計画の見直しを行うための運用体制が必要になります。詳細はステップ 4-3 以降を参照ください。なお、ステップ 2 で構築する危機管理体制の発動のための情報収集・意思決定体制については、ステップ 2 のを参照ください。

必要に応じて社外の取引先（製造業者、卸売業者、物流業者等）へ協力を呼びかけましょう。また、保有している経営資源が限られる個人商店の場合は、商店街等に呼びかけ、地域全体として事業継続計画体制を築くことが有効です。その他、感染対策に関する医学的な知識が必要となる可能性が高いため、必要に応じて産業医<sup>14</sup>、各都道府県に設置されている産業保健推進センター<sup>15</sup>等の協力を呼びかけましょう。

### 小売業者の検討例

#### 基本方針の策定

経営理念等に基づき、当社の新型インフルエンザ対応の基本方針は次のとおりとしました。

- 1 お客様・従業員（家族を含む）・お取引先様を新型インフルエンザから守るため、感染予防策を徹底します。
- 2 お客様の生活を守るため、可能な限り商品とサービスを提供し続けます。
- 3 お客様・従業員（家族を含む）・お取引先様に不安を与えないため、弊社からの適時・適切な情報提供を行います。

感染者の増加等、1 に挙げた基本方針を満たせない状況になったと危機管理本部長が判断した場合は、2 に挙げた営業継続よりも1 の感染拡大防止を優先し、休業します。

### 小売業者の検討例

#### 事業継続計画の策定体制

社長がトップとなり、商品・店舗管理・人事・経理・システムを担当する者からなる体制で策定することとしました。

策定期間を 1 ヶ月以内とし、新型インフルエンザ対策として、策定等のための予算を定めました。必要に応じて取引先、産業医等と情報共有を実施することとしました。

<sup>14</sup> 産業医とは事業場において労働者の健康管理を行う医師をいう。労働安全衛生法第 13 条では、常時 50 人以上の労働者を使用するすべての事業場に対して産業医を選任することを義務づけている。

<sup>15</sup> 独立行政法人労働者健康福祉機構、<http://www.rofuku.go.jp/sanpo/index.html>

## ステップ2 危機管理体制の構築

### (1) 本ステップの目的

新型インフルエンザ流行時の危機対応を行う責任・役割を明確にするため、危機管理体制を構築します。

### (2) 実施方法

会社の存続に関わる意思決定が求められ、かつ全社的な対応を行う必要があるため、経営者を最高責任者とする危機管理体制を構築します。また収集・伝達する情報及び意思決定事項を整理し、収集・伝達できる体制を構築しておきましょう。

#### 危機管理体制の構築

意思決定機関である危機管理本部を設置し、危機管理体制の最高責任者である本部長を経営者が務めます。また、危機管理本部には、意思決定を支援するために必要な者（危機管理・商品・人事・労務・店舗管理・財務・経理・システム・広報等を担当する者）が参加します。危機管理本部の決定した事項を、平常時の職制に基づいて実施しましょう。特に商品の調達に関しては、新型インフルエンザの流行時に製造業者・卸売業者等に対応する必要があるため、商品を担当する者が参加することが重要です。

危機管理本部と店舗が一体となって危機管理を行うため、各店舗の店長を店舗危機管理責任者として定め、指揮命令系統について確認しておきましょう。

危機管理体制に属する者が新型インフルエンザに感染したり、その家族が感染したりすることにより、従事できなくなる可能性があるため、あらかじめ代行者を設定することが重要です。

また次の事例を参考に、危機管理本部が決定する事項について予めリストアップしておきましょう。

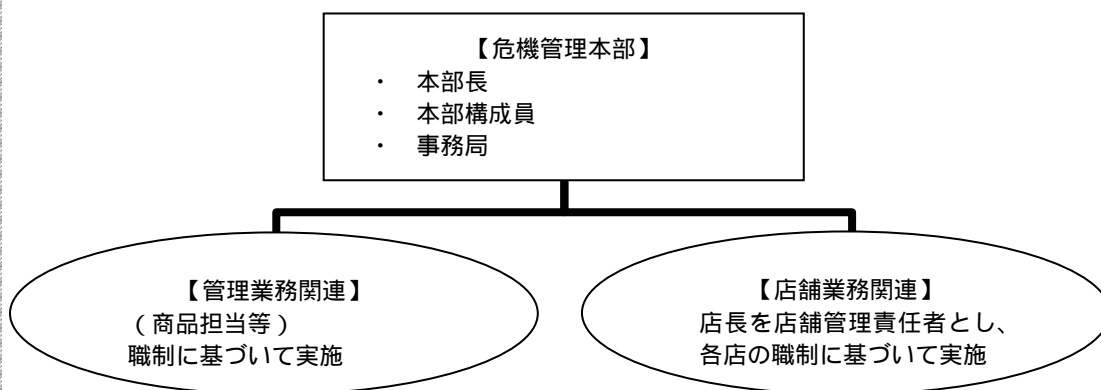
#### 小売業者の検討例

#### 危機管理本部の意思決定事項

各感染予防策の実施の決定
お客様、従業員、取引先、報道機関、行政機関への対応方針の決定
事業継続のための各対策の実施の決定（店舗をまたぐ人員応援の決定 等）
各業務・店舗の継続、縮小、停止の決定

## 小売業者の検討例

### 危機管理体制



【凡例】 □：指揮命令系統（上から下へ指示）

□：危機管理本部 ○：職制に応じて対応する担当者

役職	担当者	代行者
本部長	社長	・・・
本部構成員	商品・店舗管理・人事・経理・システムを担当する者	・・・
事務局	総務担当者	・・・

各役職の代行者を決定しておきます。

必要に応じて産業医等に感染対策等の専門知識を求めます。また取引先と供給状況等について情報共有を行います。

## 社外関係者の協力依頼

社内担当者・店舗の危機管理体制への参加の他に、必要に応じて社外の取引先、産業医等の危機管理体制への協力を呼びかけます。特に事業継続に必要な取引先（製造業者、卸売業者、物流業者等）があれば、危機管理体制への協力を呼びかけましょう。また、保有している経営資源が限られる個人商店の場合は、商店街等に呼びかけ、地域で協力しあえる体制を築くことが考えられます。その他、医学的な知識が必要になるため、産業医等の協力を呼びかけましょう。

## 収集・伝達する情報の整理

意思決定のために収集する情報（新型インフルエンザの流行状況、社内感染状況、行政の動向等）、収集手段及び伝達する情報の内容・手段を明確にしておきましょう。

状況に応じて適切な意思決定を行うため、正確な情報収集を行うとともに、お客様等に不安を与えないよう、店舗から先に情報を提供する等、情報収集・伝達を行うタイミングについても検討しておくことが望ましいです。

収集する情報の例としては、次のようなものがあります。

### 小売業者の検討例

### 新型インフルエンザ流行時に収集する情報

内容	情報収集先
国内外の新型インフルエンザの発生情報	厚生労働省、経済産業省、国立感染症研究所
従業員の感染情報	各従業員（人事担当者が収集）
取引先の稼働状況	取引先（商品担当者が収集）
行政の対応状況・その他	都道府県等による新型インフルエンザ相談窓口 <sup>16</sup>

伝達する情報の例としては、次のようなものがあります。

### 小売業者の検討例

### 新型インフルエンザ流行時に伝達する情報

情報伝達先	内容	伝達する際の例
お客様	新型インフルエンザに関する正しい知識	店舗内ポスター <sup>17</sup> 、ホームページ、チラシ、店舗内放送、店舗内配布物等により、店舗が連絡
	店舗で実施する感染予防策（清掃・消毒回数の明示や、発熱している従業員を出勤させていないこと等）	
	品切れ等のお詫び	
	売り場の縮小等の周知	
従業員	出勤前の体調チェック等、実施する感染予防策	ミーティング等により、所属長が連絡
	オフィス、店舗内での感染者、具合が悪くなった者の対応方針	
	各業務・店舗の継続方針	
取引先	各業務・店舗の継続方針	電話等により、商品担当者が連絡
行政機関（保健所等）	従業員の感染の報告	電話等により、人事担当者が連絡
報道機関	各店舗の継続方針	取材等に広報担当者が対応

アンケート調査<sup>18</sup>によると、お客様が店舗の新型インフルエンザ対策の情報を入手する手段として望む媒体は、表 4-1 のとおりです。

表 4-1 お客様が新型インフルエンザ対策情報の入手手段として望む媒体

順位	提供方法
1	店舗内のポスター等の掲示物
2	ホームページでの掲載（PC）
3	折り込みチラシ
4	店舗内配布物
5	店舗内放送

### 危機管理体制の発動基準の設定

新型インフルエンザの発生初期（海外での新型インフルエンザ発生等）に危機管理体制が発動するよう、客観的に判断できる基準を設定しておきます。また発動基準を満たす状況が発生していないか、平常時から確認する体制を整えておきましょう。

<sup>16</sup> 厚生労働省、『都道府県による新型インフルエンザ相談窓口』、<http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/kenkou/influenza/090430-02.html>

<sup>17</sup> 厚生労働省、『新型インフルエンザの感染拡大は一人ひとりが防ぐ！』、<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou/pdf/poster02.pdf>

<sup>18</sup> アンケート実施方法等の詳細は 2.4 を参照のこと

## ステップ3 感染予防策の検討と実施

### (1) 本ステップの目的

お客様・従業員・取引先等を感染から守り、職場を感染拡大の場とせず、多くの従業員が欠勤することを防ぐため、適切な感染予防策を検討・実施します。

### (2) 実施方法

#### 感染予防策の決定・実施

業務・職場等によって実施できる感染予防策が異なるため、本ステップで解説する「個人単位で実施する感染予防策」、「業務・職場単位で実施する感染予防策」、「職場で感染の疑われる者が発生した際の対応」から実施可能な感染予防策を決定します。経済産業省の冊子<sup>19</sup>も参考にしながら、感染予防と感染者への対応のためのマニュアルを作成しましょう。また対策の実施に必要な物品を確保しておきます。

表 4-2 感染予防策の一覧

項目		対策
感染予防策	個人単位で実施する感染予防策	出勤前の体調チェックと具合が悪くなった場合の対応 咳エチケット 手洗い インフルエンザワクチンの接種
	業務・職場単位で実施する感染予防策	清掃 出張・会議の中止・延期 代替交通手段 在宅勤務
職場で感染の疑われる者が発生した際の対応		店舗におけるお客様、従業員への対応 具合が悪くなった従業員自身の対応

#### 個人単位で実施する感染予防策

従業員一人一人が実施することで、感染を予防しましょう。出勤前の体調チェックを行い、発熱等の体調が悪い場合には医師の指示に従って必要な対応を行い、感染者（感染が疑われる者を含む）は入社・外出しないようにすることが、最低限実施すべき感染予防策です。また、普段から咳エチケット、手洗いを実施させます。

これらの対策の具体的な内容は表 4-3 を参照ください。

<sup>19</sup> 経済産業省、『小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために』、<http://www.meti.go.jp/press/20100112002/20100112002-2.pdf>

表 4-3 個人単位で実施する感染予防策

対策	内容
出勤前の 体調チェックと 具合が悪くなっ た場合の対応	<p>出勤前に従業員は発熱（目安として 38 以上）や体調不良（咳、のどの痛み、全身倦怠感等）がないかを確認し、異常があれば医療機関を受診し、その結果を社内担当者に報告します。インフルエンザと診断されなくても発熱のある場合には出勤しないことも流行期には必要です。インフルエンザと診断された場合は医師の指示の下、自宅療養等とします。</p> <p>2009 年春に流行した新型インフルエンザでは、家族が感染した場合でも、従業員本人に発熱や体調不良がない場合は、一般的には仕事を休まずに職務を継続することが可能と考えられています。しかし、今後新たに新型インフルエンザが発生した場合には、出勤の可否等について異なる判断が必要となる可能性があります。</p> <p>感染した場合には、安心して休める体制を平常時から構築しておきましょう。基本的に、熱等の症状がなくなってからさらに 2 日目は外出自粛の目安です<sup>20</sup>。しかし、完全に感染力がなくなる時期は明確でないことから、業務上可能であれば発症した日の翌日から 7 日を経過するまで、外出を自粛することが望ましいという考え方もあります。</p>
咳エチケット	<p>咳エチケットとは、咳やくしゃみの際に、ティッシュ等で口と鼻を被い、他の人から顔をそむけ、できる限り他の人と 1~2 メートル以上の距離を確保することです。</p> <p>鼻汁・痰等を含んだティッシュは、他の場所につかないように、すぐにゴミ箱へ廃棄しましょう。咳をしている人にマスクの着用を促すことで、飛沫の飛散を防ぐことも可能です。発熱がなくても咳をする従業員には、念のため着用させましょう<sup>21</sup>。</p> <p>お客様に咳エチケットを守っていただくため、店頭ポスター等により呼びかけることも検討しましょう。</p>
手洗い	<p>従業員へ手洗いをこまめにするのを徹底させましょう。</p> <p>流水と石けんを使って、最低 15 秒以上行い、洗った後は清潔なタオル等で水を十分に拭き取りましょう。出勤後、外出後だけでなく、多くの方が触れるような場所を触れた後等、可能な限り実施しましょう。</p> <p>手洗い場がない場合は、速乾性擦式消毒用アルコール製剤を設置するのも良いでしょう。アルコールが完全に揮発するまで両手を擦り合わせることで、手洗いの代用とできます。</p> <p>お客様向けとして、速乾性擦式消毒用アルコール製剤を店舗の入り口等に設置することも考えられます。</p>
インフルエンザ ワクチンの接種	<p>インフルエンザワクチンの接種は、従業員にとっては一つの対策になります。従業員はかかりつけ医等と相談して、ワクチンの効果やリスクを理解し、同意したうえで機会があれば実施しましょう。なお、ワクチンを接種しても感染予防の効果は限定的であり、引き続き感染を予防する行動や対策が必要です。</p>

<sup>20</sup> 従業員に対し治癒証明書や陰性証明書の提出を求めることについては、インフルエンザの陰性を証明することは一般に困難であることや、患者の治療にあたる医療機関に過剰な負担をかける結果になることから、望ましくありません。

<sup>21</sup> マスクを着用する効果は、あくまでも感染者が咳等により飛沫を飛散することを防ぐことにあります。しかし、アンケート調査の結果によると、「店舗で実施されていると安心できる新型インフルエンザ対策」として、「店員が全員マスクをしている」ことを、お客様の約 47%の方が挙げています。一方で、約 24%のお客様が「新型インフルエンザ対策で不必要だと感じるもの」として挙げています。この結果から、お客様からの強いご要望があった場合や感染者と接触する可能性の高い薬局等で、お客様にご安心いただくため、従業員全員がマスクを着用することも考えられます。

## 業務・職場単位で実施する感染予防策

店舗の売り場と違い不特定多数の人と接触の機会がない業務・職場では、本節に挙げる感染予防策が実施できる場合があります。

飛沫が飛ぶ可能性のある 2メートル以上の距離を人と人の間で保つことも、飛沫感染を防ぐための対策になります。そのため、デスクのレイアウト変更等の感染予防策を行うことが考えられます。あるいは 2メートル以上の距離を保てない場合でも、パーティション（部屋の仕切り・ついたて）を設置すること等の工夫が考えられます。

また清掃、出張・会議の中止・延期、代替交通手段、在宅勤務等についても検討しましょう

これらの対策の具体的な内容は表 4-4 を参照ください。

表 4-4 業務・職場単位で実施する感染予防策

対策	内容
清掃	通常の清掃に加えて、水と洗剤を用いて、特に机、ドアノブ、スイッチ、階段の手すり、テーブル、椅子、エレベータの押しボタン、トイレの流水レバー、便座等人がよく触れるところを拭き取り清掃します。頻度については、どの程度、感染者が触れる可能性があるかによって検討しますが、最低 1日 1回は行うことが望ましいです。消毒や清掃を行った時間を記し、掲示しましょう。食器・衣類等については、通常どおりに洗浄・清掃を行きましょう。人が手であまり触れない地面（道路等）の清掃は、特に必要ではないと考えられます。
出張・会議の中止・延期	出張・会議の重要性を見極め、不必要な出張・会議を中止・延期、またはテレビ会議等で代替します。
代替交通手段	満員電車や満員バス等による通勤を避け、自動車や自転車等による通勤を行えるよう社内制度等を検討し、交通手段を変更します。都市部の事業者においては、満員電車や満員バス等による通勤を避けるため、出勤・退勤時に混雑が見込まれる時間帯を避けて通勤をするよう、社内制度を検討し、時差出勤を実施します。
在宅勤務	就業規則や通信機器等を整備し、在宅勤務を実施することで、出退勤時・業務実施時の感染を防ぐことができます。さらに通勤による感染リスクを下げることもできるうえ、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す。

## 職場で感染の疑われる者が発生した際の対応

職場で感染の疑われる症状のある者が発生する可能性があります。これに備えて、職場における、感染者への対応・連絡手順（行政等の社外への連絡を含む）を決めておきます。また、自宅や外出先等社外であっても、従業員が感染した場合の対応・連絡ができるよう、手順を定めておきましょう。

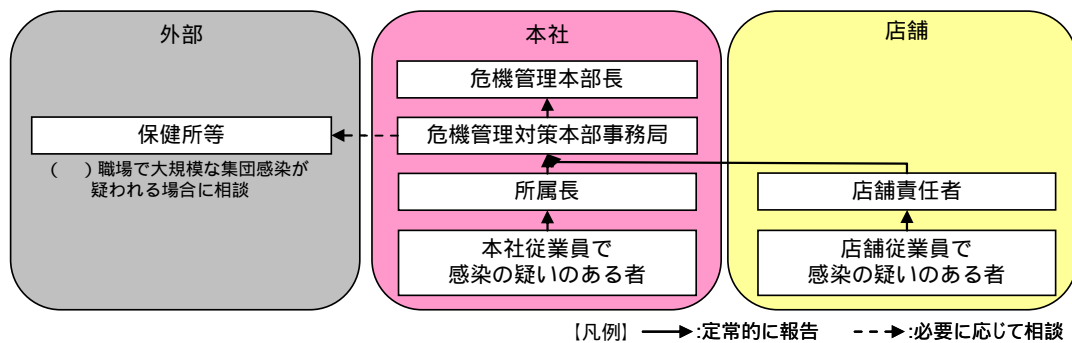
これらの対策の具体的な内容は表 4-5 を参照ください。

表 4-5 感染の疑われる者が発生した際の対応

対策	内容
店舗におけるお客様、従業員への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 具合が悪くなった人（お客様を含む）に不織布製マスクを着用します。対応者自身も不織布製マスクを着用します。</li> <li>ii 具合が悪くなった人が速やかに帰宅できるように、支援します。必要に応じて、具合が悪くなった人が受診できる医療機関を確保します。受診できる医療機関がわからない場合は、保健所等に設置されている新型インフルエンザ相談窓口等に相談します。</li> <li>iii 具合が悪くなった人の体液が、明らかに付着した部位を清掃する場合にはなるべく触れないようにして、濡れたモップ・雑巾を使用してふきとりを実施します。また、必要に応じて漂白剤（次亜塩素酸）等を使って消毒し、清掃後は手洗いを実施します。</li> <li>iv 周りの従業員の健康状態を確認し、症状が現れたらすぐ申し出るように指示します。</li> </ul>
具合が悪くなった従業員自身の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>i 不織布マスクを着用します。</li> <li>ii 上司・感染者対応の担当者等に、具合が悪くなった旨を報告します。あわせて業務調整を行い、可能な限り早く帰宅します。</li> <li>iii 医療機関を受診し、診断結果等を上司・社内担当者等に報告します。</li> </ul>

### 小売業者の検討例

### 新型インフルエンザ感染時の報告フロー



所属長または店長を経由して危機管理本部まで報告されるまでのフローを作成します。また、職場で大規模な集団感染が疑われる場合には保健所等の社外へ相談します。

## 感染予防策の実施に必要な物品の備蓄

感染予防策の実施に必要な物品は、リストを作成し、備蓄します。備蓄品は、各店舗ですぐに使用できるよう、発生初期に必要な分量は、各店舗で備蓄・管理しておくことを検討しましょう。

### 小売業者の検討例

### 新型インフルエンザ対策の備蓄品リスト

次に挙げる品目を備蓄することとしました。

品目	目的	備蓄の目安
石けん	手の汚れと付着したウイルスを除去するため	1店舗あたり約1個/日 1日あたりの使用量は、状況に応じて修正
速乾性擦式消毒用アルコール製剤	手洗い設備がない場所での消毒のため	出入時に消毒すると仮定して、 従業員1人あたり10ml/日 (=1回あたり使用量(5ml/1回)×出入回数(2回/日)) 1回あたりの使用量等は、購入品に応じて修正
不織布製マスク	咳等による飛沫の飛散防止のため	従業員1人あたり1個/日
体温計	従業員等の体温測定のため	1店舗あたり1本
漂白剤 (次亜塩素酸)	感染者の体液が付着した場合の清掃に利用し、消毒するため	1店舗あたり1本

## ステップ4 事業継続の検討と対策の実施

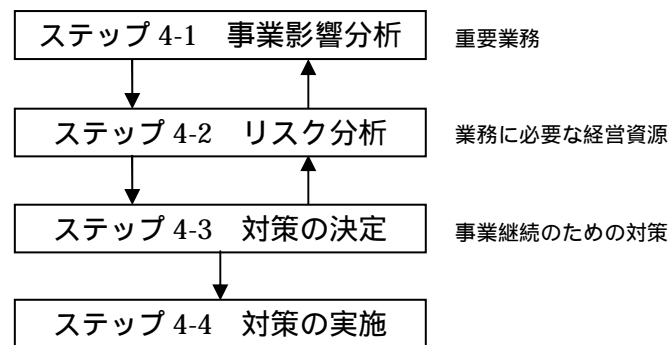
### (1) 本ステップの目的

新型インフルエンザ流行時に、基本方針に沿って、重要な業務を継続するため、事業継続計画を策定し、対策を実施します。

### (2) 実施方法

可能であれば全ての業務を継続できることが望ましいですが、十分な経営資源が確保できない場合等に業務が中断する可能性があります。このようなことがないよう、重要な業務を洗い出し、継続できなくなるリスクを分析し、対策を決定・実施しておく必要があります。

具体的な検討手順を整理したものが図 4-1 です。



は各ステップで決定すること

図 4-1 事業継続の検討と対策の実施の進め方

まずステップ 4-1 で、業務を洗い出し、各業務が中断した場合の影響を分析し、影響の大きな業務を重要業務として特定します（事業影響分析）。これは、継続すべき業務（重要業務）を見極めるために実施します。

ステップ 4-2 では、まず業務に必要な経営資源を洗い出します。そのうえで業務に必要な経営資源が確保できなくなるリスク（欠勤・商品供給の停滞等）とお客様の対応変化により業務に支障が発生するリスク（購入量の増加等）を分析します。

ステップ 4-3 では、事業影響分析とリスク分析の結果を受け、対策検討に優先順位をつけて、対策の大きな方向性を検討し、具体的な対策を決定します。

なお、先に検討した事項を見直す必要があれば、その点まで立ち戻って検討します。また、事業影響分析とリスク分析を行う際には、第 2 章に記載した新型インフルエンザ流行によるシナリオを参考に実施しましょう。

## ステップ4-1事業影響分析

### 【概要】

自社の業務を洗い出し、各業務が中断した場合の影響を分析し、影響の大きな業務を重要業務として特定します。

重要業務を特定しない場合、本来継続すべき業務が中断することにより、社会的責任が果たせなくなる場合や売上が大幅に低下する可能性があります。また継続する必要性の低い業務の継続対策のために過大なコストをかけてしまう可能性があります。

### 【本ステップで決定すること】

- ・ 重要業務（店舗・本部の2種類）

### 業務の洗い出し

業務の重要性を評価するため、実施している業務を洗い出します。業務を洗い出す際には、本社と店舗で分けて行います。これは店舗の業務と本社の業務では、業務停止時の影響等が異なるためです。

### 重要業務の特定

業務ごとに中断した場合の影響を評価し、影響の大きな業務を重要業務として特定します。ステップ1で策定した基本方針をより具体化することで、業務を評価するための観点を設定します。例えば地域の食料品・生活必需品の流通停滞等による社会的影響、資金繰り・売上等への財務的影響、管理業務の停滞等による店舗営業への影響等の観点があります。また地域別（店舗別）にも影響が異なるため、地域別（店舗別）の財務的影響、旗艦店や地域で独占状態にある店舗が休業した場合等の社会的影響等の観点からも評価しましょう。また、影響の低い業務の中のうち、緊急時には停止しても良い業務がないか、検討しておきます。

なお、既に自社の重要業務を特定できている場合<sup>22</sup>は、前述の手順を必ずしも実施する必要はありません。特定済みの重要業務でよいか、経営者が確認しておきましょう。

また、重要業務を特定することができない場合は、仮に全ての業務を継続すると決定し、ステップ4-2の検討に移りましょう。ステップ4-3で対策実施に必要な経営資源が確保できないことが明らかになった際には、本ステップに立ち返り、再度重要業務を検討します。

<sup>22</sup> 経営者が自社の業務を十分に把握している場合や、地震を対象とした事業継続計画策定時に重要業務を把握している場合

### 小売業者の検討例

### 店舗業務に関する重要業務

業務を洗い出し、各業務が中断した場合に次に挙げる影響のうち、一つでも該当するものがある場合、今回の例では重要業務と位置づけました。

- ・ 売上への影響：中断した場合、月商 X 万円以上の売上低下につながる業務
- ・ 地域社会への影響：中断した場合、地域社会への食料品・生活必需品等の供給が停止する業務（食料品・生活必需品等の具体的品目は、本書の 2.4 項等を参考に検討）
- ・ 店舗営業への影響：中断した場合、店舗の営業に支障が発生する業務

以上の観点から分析した結果、日配品、青果品等の売場継続のための業務を重要業務としました。また店舗販売業務を支援する管理業務である廃棄物管理、金銭管理等を重要業務としました。

重要業務を特定するため、業務、評価の観点を並べた表を作成し、各観点到該当する業務には を付して評価しました。一つでも のある業務を重要業務として特定しました。

			評価の観点			評価結果
			売上への影響	地域社会への影響	店舗営業への影響	
業務	販売業務	日配品				
		水産品				
		青果品				
		...				
	管理業務	廃棄物管理				
		金銭管理				
		...				

### 小売業者の検討例

### 本社業務に関する重要業務

次に挙げる影響のうち、一つでも該当する場合、今回の例では重要業務と位置づけました。

- ・ 店舗営業への影響：中断した場合、店舗の営業に支障が発生する業務
- ・ 経営への影響：経営会議、資金繰り等、中断した場合、経営レベルでの支障が発生する業務

以上の観点から分析した結果、調達業務、人事業務、資金繰り業務等を特定しました。一方、宣伝業務は、重要業務から除外しました。

重要業務を特定するため、業務、評価の観点を並べた表を作成し、各観点到該当する業務には を付して評価しました。一つでも のある業務を重要業務として特定しました。

			評価の観点		評価結果
			店舗営業への影響	経営への影響	
業務	調達				
	人事				
	資金繰り				
	宣伝				
	...				

## ステップ4-2リスク分析

### 【概要】

経営資源を洗い出したうえで、業務に必要な経営資源が確保できなくなるリスク（欠勤・商品供給の停滞等）とお客様の対応変化により業務に支障が発生するリスク（購入量の増加等）を分析します。

### 【本ステップで決定すること】

- ・ 業務に必要な経営資源（少なくとも人員、取引先について分析）

### 経営資源の洗い出し

業務に必要な経営資源（人員・モノ・資金・情報・取引先等）を洗い出しましょう。経営資源を洗い出す際には、業務担当者にヒアリング等を行うことが有効です。店舗業務は店舗責任者、本社業務は本社担当部署にヒアリング等を実施しましょう。複数店舗を有する場合、代表的な店舗への実施結果を他店舗に展開すると効率的に実施できます。

新型インフルエンザの流行により、特に人員・取引先は、確保が困難となる可能性が高いため、必要な経営資源を洗い出しておくことが重要です。

人員については、業務の内容が異なるため、経営者等の意思決定を行う人員と、個別業務を行う人員に分けておきましょう。製造業者・卸売業者・物流業者等の取引先についても、業務に必要な業者を整理しておくことが重要です。

### リスク分析の実施

リスク分析を行う観点とは、経営資源を確保できなくなるリスク、お客様の対応変化により業務に支障が発生するリスクが考えられます。本書の第2章に記載した新型インフルエンザ流行により想定されるシナリオを参考に、分析しましょう。

経営資源が確保できなくなるリスクについては、主に人員の欠勤、取引先の機能停滞等があります。検討の観点を表4-6に挙げます。

表 4-6 リスク分析の観点

人員	・ 経営者が従事する業務、免許資格・技能を要する業務等、特定の者しか従事できない業務はないか検討します。 ・ 人手を要する業務等で、欠勤率が高まった場合に、業務が継続できるか検討します。
取引先	・ 一社調達になっており、商品の供給が中断する可能性の高い取引先から調達している商品はないか、検討します。

お客様の対応変化により業務に支障が発生するリスクについては、備蓄性の高い食料品や生活必需品等の備蓄のための需要増加と、来店客数の減少等で需要が減少することが想定されます。特に需要が増加した場合には、品切れ等により店舗が混乱する可能性があるため、ステップ4-3で備蓄等の対策を検討しておきましょう。なお需要が減少した場合、過剰な在庫が発生し、資金繰りの悪化、損失が発生する可能性があります。需要が増加する可能性の高い商品は、2.4項のアンケート調査の結果を参照ください。

### 小売業者の検討例

### 人員のリスク分析

業務を実施するために必要な人員を把握するため、業務別に従事可能な従業員を洗い出し、従事可能な者には「 」をつけました。なお、品目にかかわらず共通して実施する業務と、品目に限定して実施する業務があるため、分けて把握しました。

従事可能な者がX名以下の業務を、リスクの高い業務として特定しました。

			従業員					評価結果 従事可能な者がX名以下
			社員			パート・アルバイト		
			店長	A氏	…	B氏	…	
業務	共通業務	搬入・検収						
		陳列						
	日配品	廃棄品 ピックアップ						
	水産品	魚の調理						
…	…	…						

### 小売業者の検討例

### 取引先のリスク分析

商品担当者が有する取引先リストを活用し、商品群別に取引先の状況を整理しました。そのうえで、一社調達となっている場合、中断する可能性の高い商品群として特定しました。なお、取引先が事業継続計画を策定している場合や、新型インフルエンザ流行時にも継続して商品を提供する取組を行っている場合は、一社調達であっても中断する可能性の高い取引先から除外しました。

			取引先		評価結果 商品供給が中断する可能性のある商品群
			製造業者・卸売業者	物流業者	
商品群	日配品	牛乳	・K社 ・L社	・M社 ・N社	
		パン	・O社	(O社が手配)	
	水産品	…	…	…	
	…	…	…	…	

## ステップ4-3対策の決定

### 【概要】

事業影響分析とリスク分析の結果を受け、対策検討に優先順位をつけて、対策の大きな方向性を検討し、具体的な対策を決定します。

### 【本ステップで決定すること】

- ・ 事業継続のための対策（対策実施に必要な体制・スケジュール・費用等）

### 対策を検討する業務の優先順位付け

事業影響分析とリスク分析の結果を踏まえ、業務に優先順位をつけて、対策を検討します。

事業影響分析を行った結果、重要業務として特定された業務について、優先的に対策を検討します。

その重要業務の中でも、リスク分析により、支障が発生するリスクが高いことが明らかになった業務は、さらに優先的に対策を検討します（表 4-7 の優先度「高」に分類される業務）。その次にリスクが低い業務の対策を検討します（表 4-7 の優先度「中」に分類される業務）。

重要業務以外の業務については、新型インフルエンザ流行時に停止することができる業務がないか検討しておき、状況に応じて停止することも検討しておきましょう（表 4-7 の優先度「低」に分類される業務）。

以上の優先順位の考え方を整理したものが表 4-7 です。

表 4-7 対策を検討する業務の優先順位

		ステップ 4-2 リスク分析によって特定	
		支障が発生するリスクの低い業務	支障が発生するリスクの高い業務
ステップ 4-1 事業影響分析 によって特定	重要業務	中	高
	重要業務 以外	低	

## 対策の基本方針の決定

で決定した優先順位に基づいて、対策の基本方針を決定します。

始めから具体的な対策を検討するのではなく、どのように対策を編成すれば重要業務を継続していくことができるか、という基本方針を決定しておきます。また実施可能な対策を策定できるよう、対策全体に必要な体制・スケジュール・費用等をあらかじめ検討しておきます。対策の基本方針をあらかじめ決定しておくのは、個別の対策を積み上げたために実際には実施不可能な対策を決定しないためです。

### 小売業者の検討例

#### 対策の基本方針

可能な限り平常時どおりの営業時間・商品内容・全店舗で営業を継続します。

状況によっては、危機管理本部長の判断の下、営業時間の短縮・販売商品の限定・営業店舗の限定等により、営業を継続します。（いずれの場合であっても、重要業務は継続）

より厳しい状況になった場合は、危機管理本部長の判断の下、休業します。必要な経営資源<sup>23</sup>が確保できた段階で再開します。

対策のための予算を確保し、ヶ月をかけて対策を実施します。

## 具体的対策の決定

対策検討の大きな方向性に基づき、具体的な対策を決定します。重要業務を継続するための対策だけでなく、業務を停止した後、再開するための対策も策定しましょう。そのうえで、対策の実施及びその進捗管理、教育・研修、計画の見直しを行うための運用体制・スケジュール・費用・備蓄品等を詳細に策定しておきましょう。人員に関する対策で、労使間の協議が必要な項目がないか検討しておきましょう<sup>24</sup>。

経営資源別の具体的な対策検討の観点には、表 4-8 のようなものがあります。

<sup>23</sup> リスク分析を行った際に作成した資料を基に把握

<sup>24</sup> 厚生労働省、『新型インフルエンザ(A/H1N1)に関する事業者・職場のQ&A』、<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/21.html>

表 4-8 対策検討の観点

対象となる経営資源	対策	内容
人員	代行者の決定	責任者が感染等により業務離脱した際に、あらかじめ設定した者が代行します。
	業務の効率化	業務の廃止またはより少人数または無人で行えるようにします。
	クロストレーニング	従業員が複数の業務を実施できるように訓練し、欠勤者が出た場合に代替要員とする。
	在宅勤務	自宅で業務が実施できるように対策を実施し、出社せずに業務を実施できるようにすることにより、感染予防を通じて、業務の継続性を高めます。
モノ	備蓄	あらかじめ備蓄しておくことにより、業務を継続できるようにします。流行時に物品の不足が発生しないようにしつつも、流行が終わった後に、備蓄品が過剰な在庫となって残らないよう、備蓄量を決定しましょう。
資金	資金手当て	手元資金の増加や取引金融機関との相談により、運転資金を確保します。
情報	連絡先リストの整備	情報伝達・収集を円滑に行うため、従業員・パート等の連絡先のリストを準備しておきます。
	マニュアル策定	個別業務・新型インフルエンザ対応マニュアルを策定しておくことで、業務従事者の代替性を高め、状況に応じた的確な対応ができるようにしておきます。
取引先	協議・要請	対策実施状況の調査を行い、対策が不十分な場合は対策等を要請します。

重要度が低いため、緊急時には停止してもよい業務（販売促進用のイベント等）がある場合、停止方法・再開方法を把握し、マニュアルを準備しておきましょう。製造業者・卸売業者・物流業者等の取引先と協議しておく必要がある事項について実施しておきましょう。

#### 小売業者の検討例

#### 経営資源確保に向けた具体的対策

人員	店舗	欠勤率が高まった場合、営業時間の短縮を行います。また重要業務として特定した商品に関連する店舗業務は最低限継続し、他にも販売可能な商品は継続して販売を続けます。危機管理本部長の判断の下、地域が偏らないよう、営業する店舗を集約して継続します。
	本社	重要業務として特定した廃棄物管理・金銭管理等の業務を継続できるよう、代行者を設定します。
モノ		特に需要の増加する可能性の高い商品については、在庫を増加させます。
情報		業務の継続・停止・再開にあたって、必要な業務について、マニュアルを策定し、必要な備品をリストアップし、準備します。
取引先		製造業者、卸売業者、物流業者等に、継続して一定の供給量確保等の協力を要請します。

## ステップ4-4対策の実施

前ステップまでで決定した対策を実施します。本社と店舗で実施する対策を区別しておき、店舗の危機管理責任者を通して、店舗の対策の実施・進捗管理を行いましょう。また取引先・労使間での協議等、関係者とのコミュニケーションを深めましょう。

## ステップ5 教育・訓練

### (1) 本ステップの目的

危機管理体制・事業継続計画・感染予防策を普及し、円滑に事業を継続することと、問題点を把握するため、教育・訓練をします。

### (2) 実施方法

#### 教育

パート・アルバイトを含む従業員を対象に、危機管理体制・感染予防策・事業継続計画に関する教育を行いましょ。また、従業員の家族を介して、従業員が感染する可能性もあります。そのため従業員を通じて従業員の家族に新型インフルエンザの知識や感染予防策を徹底することで、欠勤率の低下を図ることも可能です。

まずは従業員に新型インフルエンザへの関心を持たせ、対策の実施を呼びかけることが重要です。そのうえで、定期的に教育を継続して実施することで、新型インフルエンザに対する高い意識を維持することができます。なお、地震時の対応等の教育を実施している場合は、新型インフルエンザに関する教育もあわせて行うことで、より効率的に教育を行うことも検討しましょ。教育の方法として、表 4-9 のような方法があります。

表 4-9 教育方法の例

方法	内容
対応マニュアル配布	感染予防策・事業継続計画をまとめたマニュアルを配布
経済産業省作成の冊子 <sup>25</sup> 配布	店舗販売を行うための新型インフルエンザ対策を整理した店舗販売の手引きを店長等へ配布（またはインターネット上のサイトからダウンロードし、読むことを指示）
店内ポスター掲示	従業員の休憩所等に、感染予防策・事業継続計画の重要ポイントを整理したポスターを掲示
集合研修	受講者を集め、感染予防策・事業継続計画を講師が解説
E-learning	インターネット等を活用して行う感染予防策・事業継続計画の教育・研修
クロストレーニング	従業員が複数の業務を実施できるように訓練し、欠勤者が出た場合に代替要員とする。

#### 訓練

知識や行動の定着を図るためには訓練を行うことも重要です。また訓練を行うことにより、明らかになった問題点（実施不可能な事項・過剰な対策を実施している事項等）を洗い出し、計画の見直し・改善につなげます。

訓練の実施方法としては、計画や体制を確認するため、あらかじめ策定したシナリオの下、机上で役割や行動について確認する机上訓練と、手順の確認のために実施する実地訓練があります。机上訓練に際しては、第 2 章に掲載した内容を参考に、シナリオを策定し、実施しましょ。また代行者による業務の代行や、安否確認訓練、感染防護具の着用等、実地訓練も実施しておきましょ。

<sup>25</sup> 経済産業省、『小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために』、<http://www.meti.go.jp/press/20100112002/20100112002-2.pdf>

## ステップ6 事業継続計画の見直し・改善

---

### (1) 本ステップの目的

社内外の状況変化に対応することと、策定した危機管理体制・感染予防策・事業継続計画の実効性を高めるため、事業継続計画を見直し、改善します。

### (2) 実施方法

#### 見直し

社内外の大きな状況変化があった場合だけでなく、定期的に危機管理体制・事業継続計画・感染予防策を経営者が見直し、問題点がないか確認しましょう。

見直しを行う観点の例としては、次のような項目があります。

- ・ 社外の観点
  - 新型インフルエンザに関するお客様の消費者行動変化
  - 新型インフルエンザに関する政府の方針変更
  - 致死率等、新型インフルエンザに関する新たな知見の発見
- ・ 社内の観点
  - 人員・組織の変更
  - 新規事業・業態の実施や停止等、自社事業の変更
  - 訓練の結果にもとづく、見直しが必要な項目の明確化
  - 策定していた事業継続計画の実現可能性の検討

#### 改善

見直しの結果、必要な事項については改善を行いましょう。経営者の承認を必要としない事項等であれば直ちに、投資等を行うための経営者からの承認が必要ならば承認を経たうえで、改善しましょう。