

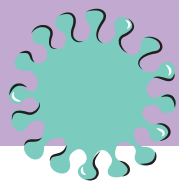
新型コロナウイルス感染症の感染拡大に学ぶ



新型感染症に備える 企業の

BCP 事業継続計画

策定のための手引き



パンデミックに備えて対策を考えておこう！



基本的な感染拡大防止対策を徹底しよう！



在宅勤務やオンライン会議で新しい働き方



高知県

事業者の皆様へ

地震など自然災害の発生後における県民生活の一刻も早い復旧には、事業活動の早期再開が大変重要です。

このため本県では、地震発生直後に、事業者の皆さまが従業員の安全を確保するとともに、お客さまへのサービス提供を早期に再開することができるよう、最優先で復旧・継続させなければならない取り組みを決め、その対応策などを計画する「事業継続計画（BCP）」の策定支援を推進してまいりました。

こうした中、2020年1月以降、日本各地で新型コロナウイルス感染症の感染が拡大いたしました。

この感染拡大の影響により、都道府県や市町村をまたぐ移動の自粛や、不要不急の外出自粛、飲食店の営業自粛などの対応が要請され、我々の消費動向を大きく変化させました。また、人流抑制のためのテレワークの推進をはじめとする新しい働き方の導入が進むなど、多くの企業や事業者の方々には、様々な活動の制約とそれに伴う新たな対応が求められることとなりました。

感染症が事業活動にもたらす影響は、予測なく局所的に発生し、ほぼ全ての業務が止まってしまう自然災害に比べ、時間軸や地理的な範囲、さらには制約を受ける内容などが大きく異なります。

そこで、現在も新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中ではありますが、その先を見据え、将来発生しうる新たな感染症のリスクに対応した、事業継続のための計画づくりが大変重要となっております。

このため、今回、多くの事業者の皆さまに、感染症に対しても柔軟に対応できるBCP策定を進めていただきたく、これに対応するBCPの「策定の手引き」及び「BCPひな形」を作成しましたので、ぜひご活用いただければと思います。

自然災害BCPと新型感染症BCPが多くの事業所で策定され、自然災害にも新型感染症にもしっかりと対応できる、強い社会づくりの実現に向けて、共に取り組みを進めていただきますようお願いいたします。

令和3年9月

高知県知事 濱田 省司

目次

	はじめに
01	本書の目的 本書の構成
	第Ⅰ部 基礎編
02	1. BCPとは 2. 感染症とは (1) 用語の定義 (2) 感染ルート
03	3. 感染症BCP策定の必要性 (1) 感染症BCPがなぜ必要なのか、考えてみましょう (2) 新型コロナウイルス感染症発生時の企業への影響 (3) パンデミック発生時の事業中断リスク ▶参考 高知県における新型コロナウイルス感染症対応の目安
06	4. 自然災害BCPと感染症BCPの違い (1) 発生パターンと事業リソースへの影響の違い (2) 検討項目の違い
	第Ⅱ部 策定編
07	BCPの策定手順
08	第1段階 組織の理解 (1) 重要事業・業務の検討 — 継続する業務と縮小・休止する業務 (2) 産業界の中での自社のポジションの再確認 (3) 事業概要 — 顧客・製品マトリックス
10	第2段階 基本方針 (1) 事業継続の目的および基本方針を明確化する
11	第3段階 リスク分析 (1) 検討すべき3つのテーマ — 3密となりやすい場所・時間、サプライチェーン問題、需要の減少となる事業の有無 (2) 社内で感染者が発生した場合の一時的な事業中断
13	第4段階 対応体制の構築と対策 (1) 対応体制の構築 (2) 感染防止対策に関する政府の基本方針 (3) 一人ひとりの基本的感染防止対策 (4) 企業における感染拡大防止策 (5) 社内で感染者又は濃厚接触者が判明した場合の対応 (6) 複合災害発生時の留意点
21	第5段階 事業継続戦略 (1) 発生段階別の目標業務レベルを定める (2) 事業中断リスクの3つのテーマに沿った事業継続戦略
24	第6段階 文書化 (1) 発生段階別基本方針：目標業務レベル (2) 部門別対応計画 (3) 事前対策の実施計画
	第Ⅲ部 運用編
26	BCPを運用する 事前対策の進捗管理、教育・訓練、BCPの見直し・改善
27	Withコロナ時代を生き抜くために 参考資料一覧

はじめに

本書の目的

●新型コロナウイルス感染症BCPは必ず策定できます

これを読まれる皆さんの中には「地震BCP策定だけでも大変なのに、新型コロナウイルスのBCPなんて・・・」、「パンデミックになったら事業を止めるしかないのでは?」と漠然と感じられている方も多いと思います。実は、新型コロナウイルスBCPを策定することはそんなに難しいものではありません。順を追って、ポイントを外さずに作っていけば、必ずできるものです。

本書は、「新型コロナウイルスBCPとはどんなものなのか?」、「新型コロナウイルスBCPを策定する上でのポイントは?」について、より具体的なイメージを持っていただけるようにと作成しました。また、同時に「新型コロナウイルスBCP(ひな形)」も用意しました。これらを参考にすれば短時間でBCPを策定することが可能です。

●新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の教訓を活かしましょう

本書では、令和元年(2019年)12月に発生した新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行の際の、世界各国および日本政府・行政機関の対応や、そのことによる企業への影響を分析し、新型コロナウイルス発生時の事業継続に必要な検討項目を取り入れています。

自然災害のBCPでも同じことが言えますが、「事業を中断させるリスク」にフォーカスし、自社への影響を見極めるとともに、リスクを最小限に抑えるための事前の備えや発生後の対応方針(戦略)を決めておくことが重要です。

●高知県企業の皆さんにお願いしたいこと

本書を読んで新型コロナウイルスBCPの必要性和概要をご理解いただき、実際にBCPの策定に取りかかっていたいただくことを期待しています。

本書とともに「新型コロナウイルスBCP(ひな形)」も活用して新型コロナウイルスBCPを策定し、Withコロナ、Afterコロナの時代の競争を勝ち抜いていける企業を目指していきましょう。

本書の構成

本書は、「第Ⅰ部 基礎編」「第Ⅱ部 策定編」「第Ⅲ部 運用編」の3部構成となっています。

■第Ⅰ部 基礎編

「新型コロナウイルスの基本的な知識」、「新型コロナウイルスBCPの策定が企業にとってなぜ必要なのか」について解説します。さらに、「自然災害BCPと新型コロナウイルスBCPの相違点」についても解説します。

■第Ⅱ部 策定編

新型コロナウイルスBCPの策定手順を6段階に分けて説明します。

各企業の個別の事業中断リスクを分析し、業種別ガイドラインの記載事項を基にカスタマイズした感染拡大防止措置を計画し、リスクへの対応戦略を策定することで、各企業の実情に応じた新型コロナウイルスBCPを策定します。

■第Ⅲ部 運用編

新型コロナウイルスBCPは文書策定がゴールではありません。必要によりBCPの内容を見直し、改善し続けていくことが重要です。そのために必要な取り組みのポイントを記載していますので、是非参考にしてください。

第Ⅰ部 基礎編

1. BCPとは

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan：ビジネス コンティニューイティ プラン）とは、簡単にいうと、「いざという時であっても」「止めてはならない／早期に復旧すべき業務を」「早期に復旧する／必要なレベルで継続する」・・・ために事前に策定しておく計画のことです。

2. 新型感染症とは

新型感染症の定義、感染ルートなど基本的な知識を解説します。

1 用語の定義

① 新型感染症とは

一般に、ウイルス・細菌・カビなどの病原体が身体に侵入し、増殖することで引き起こされる病気のことを「感染症」といいますが、本資料で使用する「新型感染症」とは、「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律」の第6条「新型インフルエンザ等」の定義を準用し、次のとおりとします。

新たに人から人に伝染する能力を有することとなった感染症であって、国民が免疫を獲得していないことから、全国的かつ急速なまん延により国民の生命及び健康に重大な影響を与えるおそれのある感染症のこと。

② パンデミックとは

新型感染症が、世界的に大流行した状態をいいます。過去に起きたパンデミックには、スペイン風邪（1918年、推定死亡者数約5000万人）、アジア風邪（1957年、推定死亡者数約200万人）などがあります。

2 感染ルート

感染症には、大きく4つの感染経路が考えられています。

●接触感染

皮膚や粘膜の直接的な接触や、手、ドアノブ、手すり、便座、スイッチ、ボタン等を介して接触することで病原体が付着することによる感染。

●飛沫感染

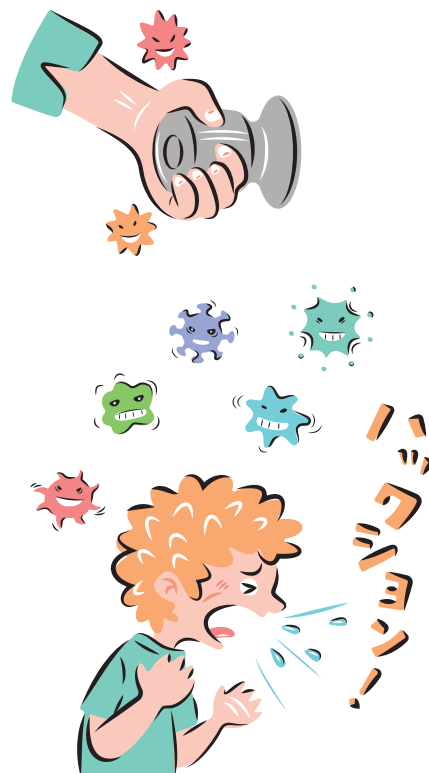
咳やくしゃみなどの際に飛び出したしぶき（飛沫）を直接吸い込んだり、目や口などの粘膜に浴びることによる感染。

●空気感染

結核菌や麻疹ウイルスで認められており、病原体がかなり長い時間空气中を漂い、長い距離でもその空気を吸い込んでしまうことによる感染。

●エアロゾル感染（マイクロ飛沫感染）

飛沫感染と空気感染の中間的な概念。飛沫のうち、とても小さなものは軽いのですぐには落下せず、空气中を漂います。これをエアロゾルと呼び、エアロゾルを空気と一緒に吸い込んでしまうことによる感染。



3. 新型感染症BCP策定の必要性

新型感染症BCP策定の必要性について解説します。

1 新型感染症BCPがなぜ必要なのか、考えてみましょう。

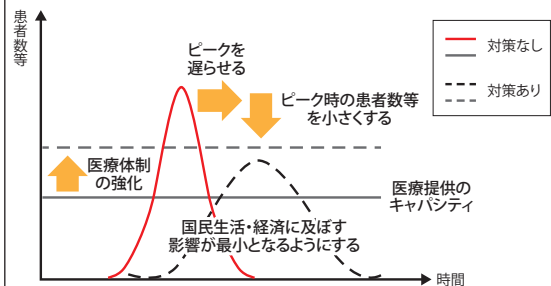
新型感染症BCP未策定の状況で、新型感染症によるパンデミックが発生したらどうなるか、想像してみてください。
新型感染症によるパンデミックの状況下では、人命および健康を保護する観点から、世界各国でロックダウンが実施され、日本国内でも政府により人の移動制限や3密場所の閉鎖等、国民生活や経済活動が制限される事態が想定されます。
このような環境の中で、事業を継続していくことは可能でしょうか？

▶図表1 新型感染症発生時の日本政府の対応方針

■ 対応の基本方針

1. 感染拡大を可能な限り抑制し、国民の生命及び健康を保護する。
2. 国民生活及び国民経済に及ぼす影響が最小となるようにする。

<対策の効果 概念図>



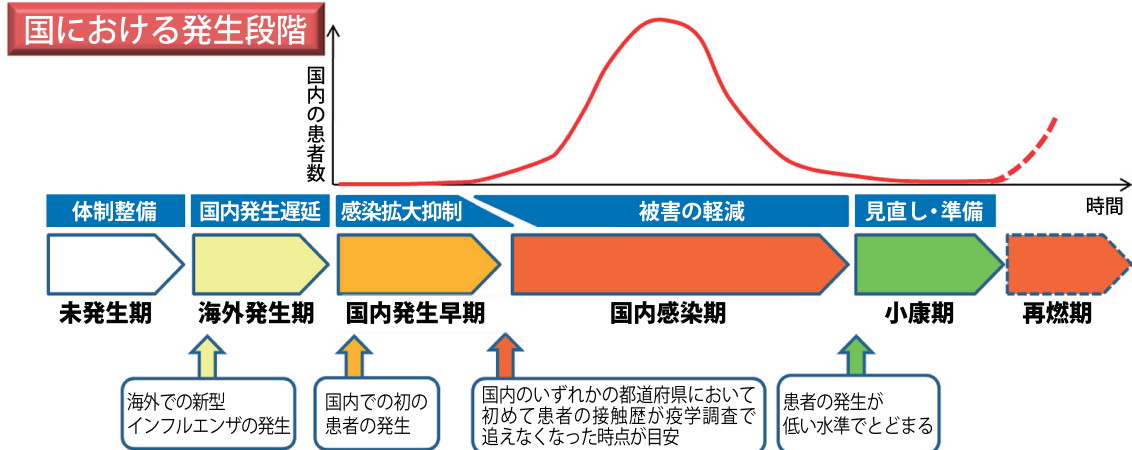
■ 発生段階別対応計画

出典：新型インフルエンザ等対策政府行動計画（平成29年9月12日（変更））

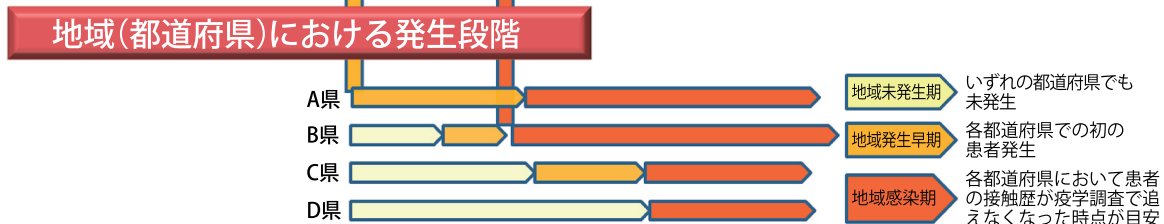
<国及び地域（都道府県）における発生段階>

地域での発生状況は様々であり、地域未発生期から地域発生早期、地域発生早期から地域感染期への移行は、都道府県を単位として判断

国における発生段階



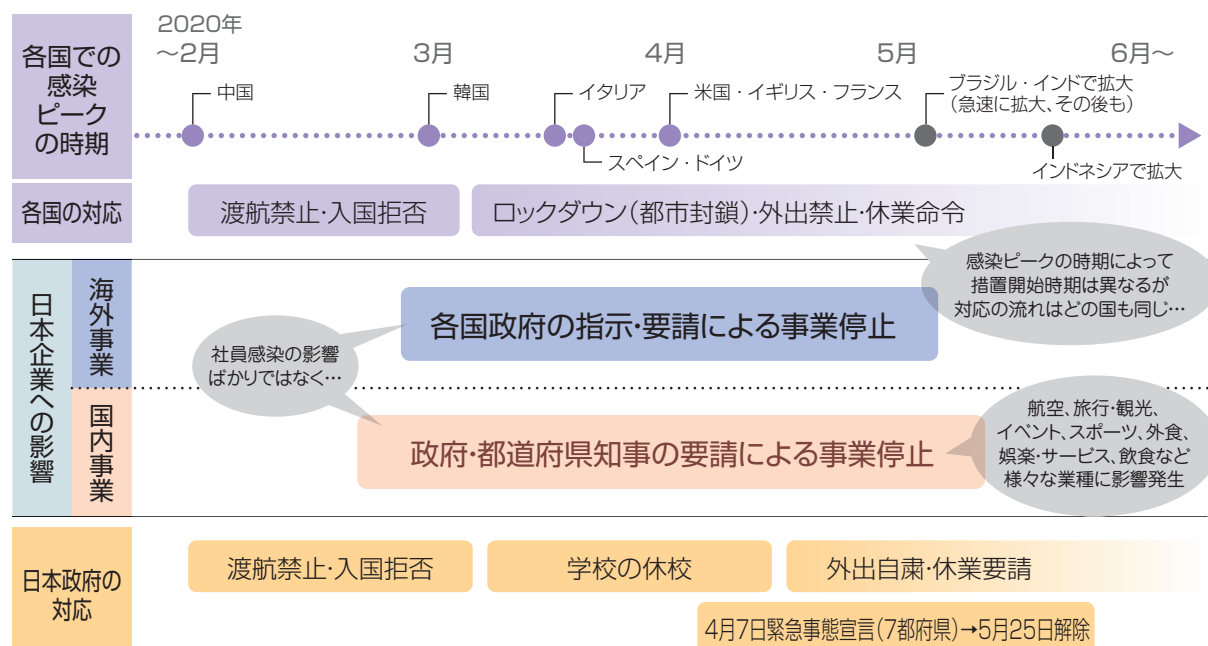
地域（都道府県）における発生段階



2 新型コロナウイルス感染症発生時の企業への影響

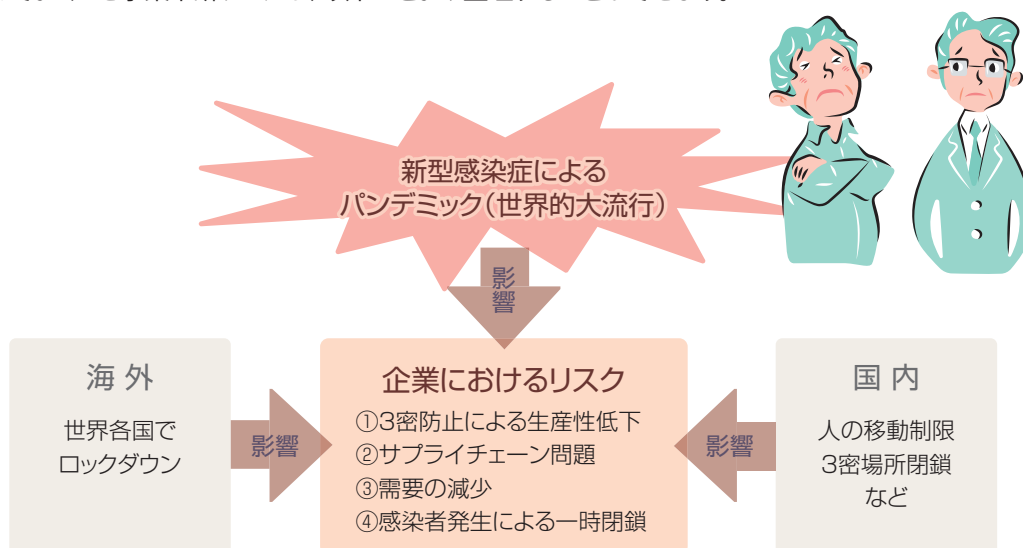
新型コロナウイルス感染症が発生してからの半年間を振り返ると、企業を取り巻く環境は、海外、国内、それぞれ大きな変化に見舞われました。

そして、企業においては、直接的影響として「3密防止による生産性低下」「感染者発生による自社施設の一時停止」、間接的影響として「サプライチェーン問題」「緊急事態宣言発令等による需要の減少」など、長期にわたり、事業中断リスクに直面することになりました。



3 パンデミック発生時の事業中断リスク

今後も新型感染症が出現し、パンデミックが発生する可能性は否定できませんが、新型感染症のBCPを検討する上で想定しておくべき事業中断リスクは、以下のとおり整理することができます。



新型感染症BCPは、上記の事業中断リスクの影響を受けた場合であっても、従業員の生命および健康を守りながら事業を継続していくための方針、体制、手順等を予め準備しておくための計画です。

新型感染症によるパンデミックが発生した場合に備えて、感染拡大防止措置だけでなく、事業の継続を阻害する要因を洗い出し、事前に様々な対策や戦略を検討し、準備するなどにより新型感染症BCPを策定しておくことが必要です。

▶参考 高知県における新型コロナウイルス感染症対応の目安（令和3年8月現在）

参考として、高知県が定めている新型コロナウイルス感染症の対応の目安を記載します。県では、この対応の目安に沿って、対策を講じます。

県内企業の皆様が事業の縮小や継続の検討を行う際には、この対応の目安を参考にしてください。

高知県における新型コロナウイルス感染症対応の目安

判断指標	ステージ	感染観察(緑)	注意(黄)	警戒(オレンジ)	特別警戒(赤)	非常事態(紫)
	直近7日間の新規感染者数	0～3人	4人以上	14人以上	105人以上	175人以上
	※1 最大確保病床の占有率	10%未満		10%以上	20%以上	50%以上
対応方針	共通事項	□「新しい生活様式」等の実践 (例)・身体的距離(1～2m)の確保 ・咳エチケット ・食事は大皿は避けて料理は個々に ・テレワークやローテーション勤務 □各店舗における適切な感染対策の徹底				
	国の分科会のステージ区分	Ⅰ 散発的発生		Ⅱ 漸増	Ⅲ 急増	Ⅳ 爆発的拡大
	外出	「3密」の徹底回避		ガイドラインが遵守されていない酒類を提供する飲食店への外出自粛の検討・実施	夜間や酒類を提供する飲食店への外出自粛の検討・実施	昼夜を問わない不要不急の外出自粛の検討・実施
	休業等の要請	—			一定の業種 ※2 の休業、営業時間短縮の要請の検討・実施	
	会食	(共通事項に留意)	可能な範囲で規模縮小・時間短縮を	小規模グループかつ短時間で	家族以外での会食を控える	
	イベント等	(国の基本的対処方針、ガイドライン等に基づき対応)			開催・参加の再検討	開催・参加自粛
	県立学校	各福祉保健所管内の感染状況等を踏まえて判断 ※3				
	県立施設		開館		屋内施設の休館を検討	休館
	他県との往来	全国の感染状況と感染拡大のリスク等を踏まえて判断				

※1 判断指標については、①全療養者数（特別警戒：140人以上）、②最大確保病床の占有率、③入院率、④直近7日間の新規感染者数、⑤感染経路不明割合（特別警戒：50%）、⑥PCR陽性率（特別警戒：5%以上）の6つの指標や入院中の重症者数等も考慮し、ステージを総合的に判断する。

また、患者の発生が一部の地域に限定される場合は、当該地域のみを「注意」「警戒」とするなど、地域の実情に応じて柔軟に判断することがある。

※2 休業等を要請する「一定の業種」については、県内の感染事例や国の基本的対処方針等を考慮して決定するものとする。

※3 県立学校については、文部科学省の「学校における新型コロナウイルス感染症に関する衛生管理マニュアル」に基づき、福祉保健所管内の感染状況等を踏まえた県教育委員会独自の基準に基づき、休業等を判断するものとする。

4. 自然災害BCPと新型コロナウイルスBCPの違い

既に南海トラフ地震を想定したBCPは策定しているのに、わざわざ新型コロナウイルスのBCPを策定しなければならないのは、どうしてでしょうか。

自然災害BCPと新型コロナウイルスBCPには、下記のような相違点があります。

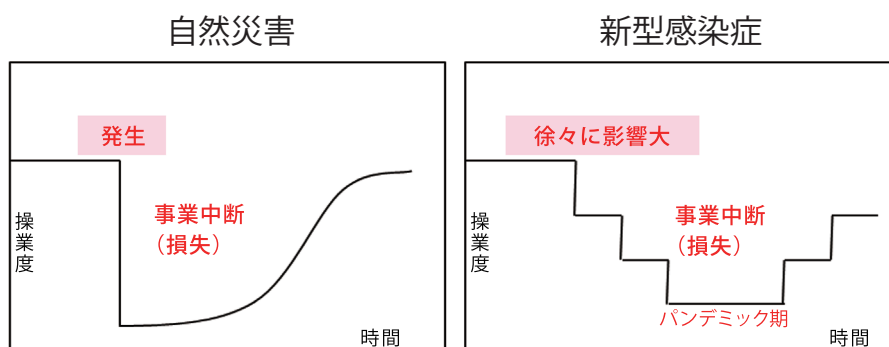
1 発生パターンと事業リソースへの影響の違い

内閣府の事業継続ガイドラインでは、2009年の新型インフルエンザ発生後に改訂された第2版において、図表2のとおり「発生パターン」による違いがあるため、自然災害のBCPとは別に、新型コロナウイルスのBCPを策定すべき、と整理しています。

①発生時点で事業への影響が最も大きくなり、その後徐々に回復していく、地震・風水害などの「自然災害」

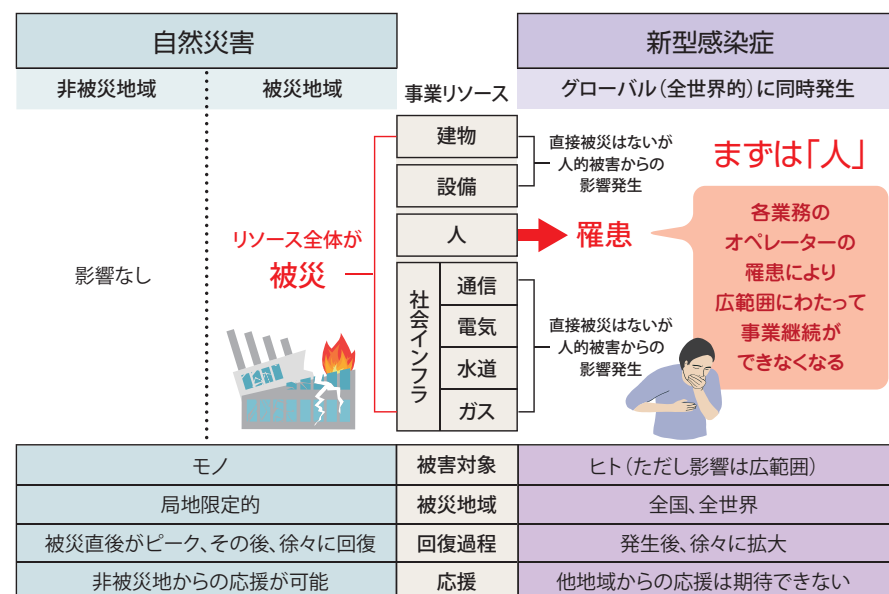
②世界のどこかで発生し、国内に広がるにつれ、徐々に影響が大きくなり、パンデミック期に最大となるという「新型コロナウイルス」

▶図表2 発生パターンの違い



▶図表3 事業リソースへの影響の違い

また、自然災害BCPと新型コロナウイルスBCPの違いは、発生パターンだけではありません。業務遂行に必要な要素のことを「事業リソース」といいますが、災害により影響を受ける事業リソースは、自然災害と新型コロナウイルスで、図表3のような違いがあります。



2 検討項目の違い

このように「発生パターン」と「事業リソースへの影響」の違いから、BCPの検討項目にも、図表4のような違いがあります。

▶図表4 BCP 検討項目の違い

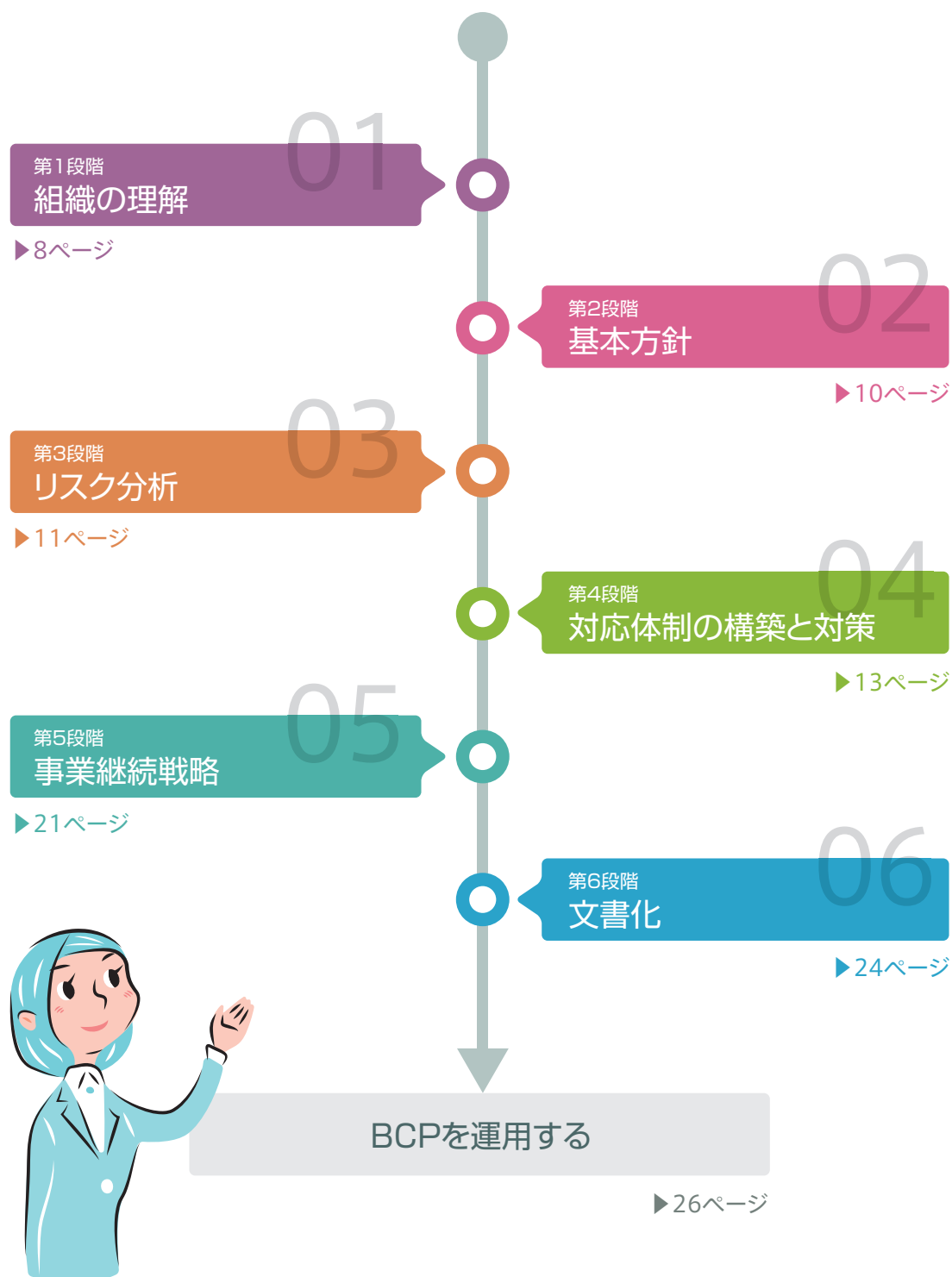
	自然災害	新型コロナウイルス
重要業務の選定	社会的責任・経営インパクト	社会的責任・経営インパクト
目標の設定	目標復旧時間を設定	発生段階別の業務目標レベルを設定
対策の検討（目標とのギャップ分析）	早く再開・復旧するための方法や代替戦略	感染リスクを回避・低減する業務遂行方法や代替戦略

第Ⅱ部 策定編

BCPの策定手順

新型コロナウイルス BCP を策定する際の流れは、大まかに以下のような段階を経るのが一般的です。
本書では、BCP 文書策定までの流れを 6 段階に分けて解説していきます。

この策定手順に則って検討し、あわせて「新型コロナウイルス BCP (ひな形)」を使用することで、自社の「新型コロナウイルス BCP」を効率的に策定することができます。



第1段階 組織の理解

感染拡大期であっても、継続が求められる社会機能維持事業の有無を確認し、重要業務を検討する方法を解説します。

1 重要事業・業務の検討 ー 継続する業務と縮小・休止する業務

- 自然災害のBCPと同様に、企業の使命（社会的責任）や重要顧客との関係などにより、「継続する業務」と「縮小・休止する業務」を自ら決めておく必要があります。
- 新型コロナウイルスのBCPにおいては、緊急事態宣言発令後は「不要不急の外出は控える」などの必要があるため、これをより一層厳密に決めておく必要があります。
- 新型コロナウイルスBCPの検討にあたっては、①社会機能維持事業（次ページ「社会機能維持事業者とは」を参照）、②経営インパクトの大きい事業（重要顧客向け事業、収益の大半を占める事業など）、③経営（業務環境）を支える間接部門の業務、④その他（縮小・休止する業務）、に分けて考えると計画が立てやすくなります。



次項の検討により「社会機能維持事業」の有無を確認し、①～④の事業・業務を書き出してみましょう。

①社会機能維持事業 ※該当事業がなければ削除

- ・○○○○○○事業
- ・○○○○○○事業

②経営インパクトの大きい事業

- ・○○○○○○事業
- ・○○○○○○事業

③経営（業務環境）を支える間接部門の業務

- ・対策本部関係業務
- ・人事、健康管理業務
- ・経理（会計、支払）業務
- ・情報システム管理業務

④その他の事業

- ・○○○○○○事業

③は、
どの業種でも
ほぼ共通する項目と
言えます



2 産業界の中での自社のポジションの再確認

- 自社の事業の位置づけを再確認して確認することが必要です。
- 次ページの「社会機能維持事業者とは」を参照し、社会機能維持事業に該当するかを確認します。
- 図表5に示すようにサプライチェーン※中の自社のポジションが、一次サプライヤー以降となる場合は、発注者側の当該業務を継続する意向の有無を確認する必要があります。
※製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売、消費までの全体の一連の流れのこと
- 「継続する事業」「縮小・休止する事業」を決めた理由を、社員に説明できるようにしておく必要があります。（業務命令の正当性）

▶図表5 産業界の中での自社のポジションの再確認

サプライチェーン	社会機能維持事業					その他の事業・業務				
	医療	インフラ (電気…)	交通 運輸	食料供給	…	低	…3密度…	高	…	…
発注者 (自社で決定)			確認			…	決定 自社 B事業			
一次サプライヤー (発注者に確認)			自社 A事業					確認		
二次サプライヤー (一次に確認)								自社 C事業		
三次サプライヤー (二次に確認)										

3 事業概要 — 顧客・製品マトリックス

自社の事業が「社会的機能維持事業」に該当するかどうかを確認するため、図表6 事業概要（顧客・製品マトリックス）に記入してみましょう。下図「社会機能維持事業者とは」を参考に、顧客、製品、それぞれを分類して、記載して下さい。図表6の黄色の領域が「社会機能維持事業」に該当する事業です。

▶図表 6 事業概要（顧客・製品マトリックス）

顧客名	製品名	社会機能維持関係製品	その他
		〇〇（製品/商品/サービスの名称）	□□（製品/商品/サービスの名称）
社会機能維持事業者	A社 B社	A社向け〇〇	B社向け□□
その他	P社 Q社 一般消費者	なし	P社向け□□ Q社向け□□ 一般消費者向け□□

黄色の領域が「社会機能維持事業」に該当

社会機能維持事業者とは — 「新型インフルエンザ等対策特別措置法（特措法）第28条」より抜粋

●医療の提供の業務に従事する者

- 新型インフルエンザ等に関する医療の提供を行う病院、診療所、薬局及び訪問看護ステーション、救急救命センター、災害拠点病院等、重大・緊急医療型の医療機関

●国民生活及び国民経済の安定に寄与する業務を行う

事業者の業務に従事する者

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ■社会保険・社会福祉・介護事業 | ■下水道業 |
| ■医薬品・化粧品等卸売業 | ■上水道業 |
| ■医薬品製造業 | ■金融証券決済事業 |
| ■医療機器修理・販売・貸与業 | ■石油卸売業 |
| ■医療機器製造販売業 | ■石油精製業 |
| ■ガス業 | ■熱供給業 |
| ■銀行業 | ■飲食料品小売業 |
| ■空港管理業 | ■各種商品小売業 |
| ■空港運輸業 | （百貨店・総合スーパー） |
| ■水運業 | ■食料品製造業 |
| ■通信業 | ■飲食料品卸販売業 |
| ■鉄道業 | ■燃料事業者 |
| ■電気業 | （LPガス・ガソリンスタンド） |
| ■道路貨物運送業 | ■火葬・墓地管理業 |
| ■道路旅客運送業 | ■冠婚葬祭業 |
| ■放送業 | ■ドラッグストア |
| ■郵便業 | ■産業廃棄物処理業 |
| ■新聞業 | |
| ■河川管理・用水供給業 | |
| ■工業用水道業 | |



●新型インフルエンザ等対策の実施に携わる国家公務員および地方公務員

第2段階 基本方針

人命を第一に考え、感染拡大期にあっても優先して継続する事業を明記する考え方を解説します。

1 事業継続の目的および基本方針を明確化する

●目的

事業継続に取り組む目的を明確にします。

(例) 人類にとって未知の感染症(以下、「新型感染症」という)が新たに発生し、政府および高知県等の行政機関が要請する感染拡大防止対策の実施により社会経済活動が制限され、当社の事業活動にも大きな影響を受ける事態が発生した場合においても、事業を継続していくための方針、体制、手順等を定めることを目的とする。

●基本方針

継続しなければならない事業、優先順位、行動指針などを明確にします。

- (例) ① 役員、従業員および来訪者等の生命および安全の確保を最優先する。
- ② 社会機能維持に該当する〇〇〇〇事業については、可能な限りの安全配慮措置を講じたうえで、通常通りの業務レベルを維持し継続する。
(←社会機能維持事業がない場合は、削除)
- ③ (経営インパクトの大きい) 〇〇〇〇事業については、感染拡大防止措置を講じたうえで、可能な限り業務を継続する。
- ④ 業務継続対象部門の業務環境を支える間接部門(総務、人事、情報システム、経理等)については、感染拡大防止措置を講じたうえで、必要な範囲で業務を継続する。



基本方針について記入してみましょう。

製造業の記入例

- ① 社員(役員、従業員、派遣社員・パート等)及び来訪者等の人命を守る。
- ② (社会的機能に係る) 〇〇〇製品の製造販売事業の維持・継続を図る。
- ③ (重要顧客A社向けOEM) 〇〇〇製品の製造販売事業の維持・継続を図る。
- ④ (経営インパクトの大きい) 〇〇〇製品の製造販売事業の維持・継続を図る。
- ⑤ 可能な限り地域社会の復旧・復興に貢献する。

卸小売業の記入例

- ① 社員(役員、従業員、派遣社員・パート等)及び来訪者等の人命を守る。
- ② 可能な限り店舗営業を維持し、水・食料など生活必需品の販売事業の維持・継続を図る。
- ③ (経営インパクトの大きい) 〇〇〇商品の販売事業の維持・継続を図る。
- ④ 可能な限り地域社会の復旧・復興に貢献する。

第3段階 リスク分析

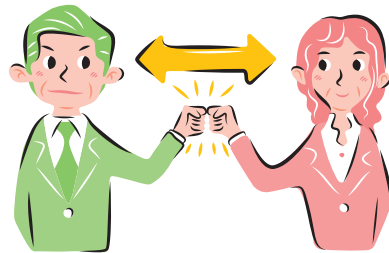
個々の企業における「事業中断リスク」の検討の進め方を解説します。

1 検討すべき3つのテーマ — 3密となりやすい場所・時間、サプライチェーン問題、需要の減少となる事業の有無

新型コロナウイルスのパンデミックにより想定される「事業中断リスク」は、以下の3つにまとめられます。自社の場合、どの事業や業務が該当するか検討し、次ページの表に書き出してください。

① 3密防止による生産性低下

企業内における感染拡大防止対策により、従業員の安全を図るため、3密（密集、密接、密閉）となりやすい職場では、最低1m、可能ならば2mの間隔をあけるよう職場環境を見直す必要があります。在宅勤務、交替制、配置する要員の削減などにより、業種によっては大きく生産性が低下することがあります。



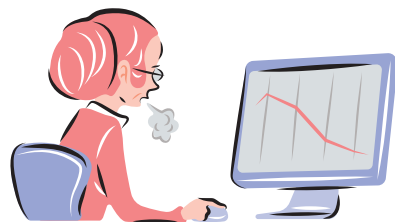
② サプライチェーン問題

産業構造のグローバル化等により、サプライチェーンは高度化・複雑化しており、新型コロナウイルス発生による海外の都市封鎖等により、部品の調達が停止する事態が発生する可能性があります。



③ 需要の減少

各国政府は、人が移動することが感染を拡大させるため、緊急事態宣言の発令などにより、不要不急の外出や移動を制限します。また、人が密集する環境を避けるため、人が集まるイベントやスポーツ観戦などの施設の使用を制限します。これらにより、経済活動は停滞し、影響を受けやすい製品・サービスの需要が減少します。



2 社内で感染者が発生した場合の一時的な事業中断



社内で感染者が発生した場合は、保健所の指示のもとで対応することとなりますが、感染者本人や周囲の社員の入院や自宅待機による直接的な要員不足が発生します。さらに、保健所長が施設の消毒が必要と判断した場合は、消毒のために事業所を閉鎖し一時的に事業を中断せざるを得なくなります。

そのほか、「保健所調査への協力及び接触者のリストアップ」「濃厚接触者の健康観察」について、その対応が求められるため、社内に濃厚接触者が多く発生した場合等は、事業継続に支障をきたす可能性があります。



3密 となりやすい場所・時間帯 を具体的に記入してみましょう。

製造業

「3密となりやすい場所・時間帯」はオフィスであればどの執務室か、工場であればどのラインのどの工程か具体的に記入してください。

(例)

主管部門	3密となりやすい	
	場所	時間帯
総務部	事業所入口	通勤時間
製造部	A工場1階〇〇工程フロア	勤務時間
製造部	A工場2階△△工程フロア	勤務時間
資材部	本社1階 業者対応ブース	午前中
総務部	社内会議室(各階)	勤務時間

卸小売業

「3密となりやすい場所・時間帯」は本社であれば執務室や業者対応スペース、店舗であれば入り口やレジ周り、または休憩スペースなどが想定され、実態に合わせて具体的に記入してください。

(例)

主管部門	3密となりやすい	
	場所	時間帯
店舗	店舗前入口	開店時間前
店舗	レジ周り	昼前、夕方の混雑時
化粧品売場	化粧品のカウンセリング販売	営業時間中
娯楽コーナー	アミューズメント施設	夕方の混雑時
商品仕入部	本社1階 業者対応ブース	午前中
総務部	社内会議室(各階)	勤務時間

サプライチェーン問題(既定の調達先からの供給停止)を具体的に記入してみましょう。

製造業

海外からの輸入に依存している商品・原材料などがある場合は、当該国がロックダウンしてしまうと供給がストップしてしまうことがあります。このような「供給停止の可能性のある部品」について、生産拠点、調達先を確認して記入してください。

(例)

顧客/製品	生産拠点	調達先
A社向け〇〇	国内〇〇県〇〇市	国内企業のみ
B社向け□□	国内〇〇県〇〇市	国内および海外△△国
P社向け□□	海外△△国〇〇州	国内および海外△△国
Q社向け□□	国内〇〇県〇〇市	国内企業のみ
一般消費者向け□□	海外△△国〇〇州	国内および海外△△国

卸小売業

海外からの輸入に依存しているペットボトル・飲料や特殊な食材などがある場合は、当該国がロックダウンしてしまうと供給がストップしてしまうことがあります。このような「供給停止の可能性のある商品」について、物流倉庫、商品仕入先を確認して記入してください。

(例)

商品	物流倉庫	商品仕入先
雑貨日用品	国内〇〇県〇〇市	国内
生鮮食料品	国内〇〇県〇〇市	〇〇県内生産者
惣菜	なし	地元の食品会社(工場)
インテリア用品	国内〇〇県〇〇市	海外〇〇国

需要の減少の可能性のある事業について、考えられる要因を具体的に記入してみましょう。

感染拡大期には、政府・自治体等が不要不急の移動を制限したり、3密となりやすい施設の使用を制限したりします。これらによって需要が大きく減少することがあります。そのような影響を受ける「需要の減少の可能性のある事業」について、具体的に記入します。

製造業

(例)

事業	考えられる要因
P社向け□□	自動車業界の業績不振

卸小売業

(例)

事業	考えられる要因
店頭販売事業	外出自粛要請に伴う来店者数の減少

第4段階 対応体制の構築と対策

海外・国内のどこかで新型コロナウイルスが発生した場合、速やかに社内での対応体制を構築する必要があります。

また、基本的な感染防止対策を決定し、社内に周知する必要があります。感染防止対策は、政府や高知県による基本方針や、業界団体などの各種ガイドラインを引用し、各社の職場環境に応じた感染拡大防止措置を計画することが必要です。

1 対応体制の構築

●対策本部の設置基準（例）

- ✓（グローバル企業）WHOが公衆衛生上の緊急事態宣言を行ったとき。
- ✓（国内企業）政府が指定感染症の指定をしたとき。
- ✓（県内企業）政府が対策本部を設置したとき。

●対策本部の設置場所（例）

- ✓ 会議室、またはWEB会議。

●対策本部の組織と役割（例）

- ✓ 社長、危機管理担当役員、各部門責任者。
- ✓ 事務局は、危機管理担当部門。
- ✓ 産業医にアドバイザー等で参加していただく。
- ✓ 長期戦になるため、通常組織のままで対応することを推奨（自然災害BCPでの〇〇班ではなく）。



▶図表7 対策本部の組織と役割（製造業） 例

対策本部メンバー	対応者	役割
本部長	社長	対策本部の統括・意思決定
副本部長	危機管理担当役員	本部長の補佐・情報とりまとめ
事務局	総務部長	対策本部会議の開催・決定事項の社内周知
メンバー	人事担当役員(または人事部長)	感染拡大防止対策・社員健康管理、感染者対応
メンバー	製造部門担当役員(または製造部長)	職場の感染拡大防止対策・製造事業の事業継続統括
メンバー	〇〇工場長	〇〇工場の感染拡大防止対策・製造事業の事業継続の措置
メンバー	〇〇工場長(複数の工場がある場合)	〇〇工場の感染拡大防止対策・製造事業の事業継続の措置
メンバー	情報システム部長	職場の感染拡大防止対策・情報システムの維持
アドバイザー	産業医(選任のある場合)	労働安全衛生関係法令を踏まえた対応に関するアドバイス

●小規模事業者の場合（従業員20名以下） 例

対策本部メンバー	対応者
本部長	社長
事務局	総務部長
メンバー	人事部長
メンバー	製造部長
メンバー	〇〇工場長

▶図表8 対策本部の組織と役割（卸小売業） 例

対策本部メンバー	対応者	役割
本部長	社長	対策本部の統括・意思決定
副本部長	危機管理担当役員	本部長の補佐・情報とりまとめ
事務局	総務部長	対策本部会議の開催・決定事項の社内周知
メンバー	人事担当役員(人事部長)	感染拡大防止対策・社員健康管理、感染者対応
メンバー	商品仕入部門担当役員	職場の感染拡大防止対策・商品仕入事業の事業継続統括
メンバー	店舗管理部門担当役員	各店舗の感染拡大防止対策・各店舗への各種支援要員、商品等店舗間調整の統括
メンバー	〇〇店長(複数の店舗がある場合)	店舗の感染拡大防止対策・店舗事業の事業継続の措置
メンバー	情報システム部長	職場の感染拡大防止対策・情報システムの維持
アドバイザー	産業医(選任のある場合)	労働安全衛生関係法令を踏まえた対応に関するアドバイス

●小規模事業者の場合（従業員20名以下） 例

対策本部メンバー	対応者
本部長	社長
事務局	総務部長
メンバー	人事部長
メンバー	商品仕入部長
メンバー	店舗管理部長

2 感染防止対策に関する政府の基本方針

政府は、国民が守るべき基本的な感染防止対策に関する各種方針やポイント、ガイドラインなどを公表しています。最低限の対応ですので、社員にも周知徹底が必要です。

令和2年5月25日緊急事態宣言解除時の新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針【令和2年3月28日（令和2年5月25日変更）】

①「新しい生活様式」の定着等を前提として、段階的に社会経済の活動レベルを引き上げていく。

②事業者に対して業種ごとに策定される感染拡大予防ガイドライン等の実践を促す。

③感染の拡大を継続的に監視し、拡大に備えた医療体制の維持、検査機能の強化、保健所の体制強化、クラスター対策の強化に取り組む。

④的確な感染防止対策及び経済・雇用対策により両立を図る。

⑤感染の拡大が認められた場合には、速やかに対策等を講じる。

BCPIは、業種ガイドラインに沿って策定することが求められています！

▶参考 人との接触を8割減らす10のポイント 出典：令和2年4月22日新型コロナウイルス感染症専門家会議資料

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. ビデオ通話で オンライン帰省 | 6. 診療は 遠隔診療 |
| 2. スーパーは1人または 少人数ですいている時間に | 7. 筋トレやヨガは 自宅で動画を活用 |
| 3. ジョギングは 少人数で
公園は すいた時間、場所を選ぶ | 8. 飲食は 持ち帰り、宅配も |
| 4. 待てる買い物は 通販で | 9. 仕事は 在宅勤務 |
| 5. 飲み会は オンラインで | 10. 会話は マスクをつけて |

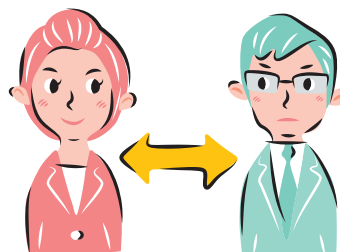
※その他、各種政府公表資料を参照のこと。→P28 参考資料一覧

3 一人ひとりの基本的感染防止対策

感染防止の3つの基本

①身体的距離の確保

- 人との間隔は、できるだけ2m（最低1m）空ける。
- 会話をする際は、可能な限り真正面を避ける。



②マスクの着用

- 外出時や屋内でも会話をするとき、人との間隔が十分とれない場合は、症状がなくてもマスクを着用する。
- ※ただし、夏場は熱中症に充分注意する。



③手洗い

- 家に帰ったらまず手や顔を洗う。人混みの多い場所に行った後は、できるだけすぐに着替える、シャワーを浴びる。
- 手洗いは30秒程度かけて水と石鹸で丁寧に洗う（手指消毒薬の使用も可）。

日常生活を営む上での基本的生活様式（「新しい生活様式の実践例」より）

- まめに手洗い・手指消毒。
- 咳エチケットの徹底。
- こまめに換気（エアコン併用で室温を28℃以下に）。
- 身体的距離の確保。
- 3密の回避（密集、密接、密閉）。
- 一人ひとりの健康状態に応じた運動や食事、禁煙等、適切な生活習慣の理解・実行。
- 毎朝の体温測定、健康チェック。発熱又は風邪の症状がある場合はムリせず自宅で療養。



4 企業における感染拡大防止策

各企業においては、業界団体が公表している「業種別ガイドライン」に基づいて、社内における感染防止策が必要となります。

業界団体が各種ガイドラインを公表しています。

- 【全体まとめ】内閣官房新型コロナウイルス感染症対策推進室「業種ごとの感染拡大予防ガイドライン一覧」
<https://corona.go.jp/prevention/pdf/guideline.pdf>
- オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（2021年4月13日再訂）
一般社団法人 日本経済団体連合会
https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/036_guideline1.html
- 製造事業場における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（2021年4月13日再訂）
一般社団法人 日本経済団体連合会
https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/036_guideline2.html
- 小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン
一般社団法人全国スーパーマーケット協会ほか
http://www.ajs.gr.jp/upimages/pdf/542_1.pdf

社内における感染拡大防止策【オフィス共通の対策】

オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（一般社団法人 日本経済団体連合会）より

①健康確保

- 従業員に対し、出勤前に、体温や新型コロナウイルスへの感染を疑われる症状の有無を確認させる。体調の思わしくない者には各種休暇制度の取得を奨励する。また、勤務中に体調が悪くなった従業員は、必要に応じ、直ちに帰宅させ、自宅待機とする。
- 発熱などの症状により自宅で療養することとなった従業員は毎日、健康状態を確認した上で、症状がなくなり、出社判断を行う際には、学会の指針※などを参考にする。症状に改善が見られない場合は、医師や保健所への相談を指示する。

※日本渡航医学会-日本産業衛生学会作成「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」(第4版) など
(<https://www.sanei.or.jp/images/contents/416/COVID-19guide1215koukai.pdf>)

- 上記については、事業場内の派遣労働者や請負労働者についても派遣事業者・請負事業者を通じて同様の扱いとする。



②通勤

- テレワーク（在宅やサテライトオフィスでの勤務）、時差通勤、ローテーション勤務（就労日や時間帯を複数に分けた勤務）、変形労働時間制、週休3日制など、様々な勤務形態の検討を通じ、公共交通機関の混雑緩和を図る。
- 自家用車など公共交通機関を使わずに通勤できる従業員には、道路事情や駐車場の整備状況を踏まえ、通勤災害の防止に留意しつつ、これを承認することが考えられる。

社内における感染拡大防止策【オフィス共通の対策】

③勤務

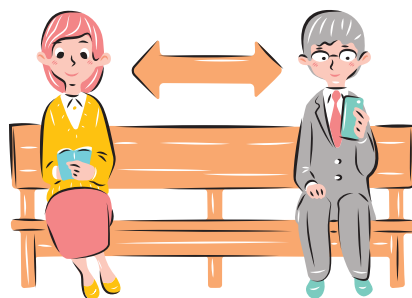
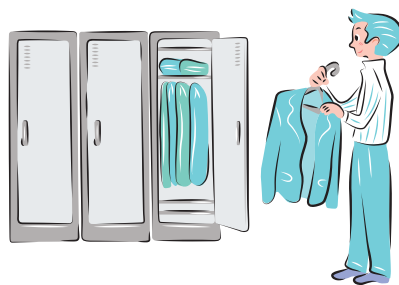
- 飛沫感染防止のため、人と人との間に一定の距離を保てるよう、仕切りのない対面の人員・座席配置は避け、可能な限り対角に配置する、横並びにするなど、工夫する。仕切りがなく対面する場合には、顔の正面からできる限り2mを目安に、一定の距離を保てるよう、工夫する。
- 従業員に対し、始業時、休憩後を含め、定期的な手洗いを徹底する。このために必要となる水道設備や石けんなどを配置する。また、水道が使用できない環境下では、手指消毒液を配置する。
- 従業員に対し、常時マスク着用にも努めるよう徹底する。ただし、人との距離を十分確保できる場合には、状況に応じてマスクを外すこともできる。
- 建物全体や個別の作業スペースの換気に努める。窓が開く場合は、1時間に2回以上、窓を開け換気する（寒冷期はこまめに）。なお、機械換気の場合は窓開放との併用は不要である。換気の効果を確認するうえでCO₂モニター等を活用する方法もある。
- オフィス内の湿度については、事務所衛生基準規則等に基づき、空調設備や加湿器を適切に使用することにより、相対湿度40%～70%になるよう努める。寒冷期は適度な保湿が感染拡大防止に有効であると考えられていることに配慮する。
- 他人と共用する物品や手が頻回に触れる箇所を工夫して最低限にする。
- 人と人が頻繁に対面し、かつマスクの着用を徹底できない場所は、アクリル板・透明ビニールカーテンなどで遮蔽する。
- 外勤は公共交通機関のラッシュの時間帯を避けるなど、人混みに近づかないようにする。
- 出張については、地域の感染状況や出張先の感染防止対策に注意する。
- 外勤時や出張時には面会相手や時間、経路、訪問場所などを記録に残す。
- 会議やイベントはオンラインで行うことも検討する。
- 株主総会については、事前の議決権行使を促すことなどにより、来場者のない形での開催も検討する。
- 会議を対面で行う場合、マスクを着用し、換気に留意する。また、椅子を減らしたり、机などに印をつけたりするなど、近距離や対面に座らないように工夫する。
- 対面の社外の会議やイベントなどについては、感染防止対策などを確認したうえで、最小人数とし、マスクを着用する。
- 採用説明会や面接などについては、オンラインでの実施も検討する。
- テレワークを行うにあたっては、厚生労働省のガイドラインなどを参照し、労働時間の適正な把握や適正な作業環境の整備などに配慮する。



社内における感染拡大防止策【オフィス共通の対策】

④休憩・休息スペース

- 共有する物品（テーブル、椅子など）は、定期的に消毒する。
- 使用する際は、入退室の前後の手洗いを徹底する。
- 喫煙を含め、休憩・休息をとる場合には、できる限り2mを目安に距離を確保するよう努め、一定数以上が同時に休憩スペースに入らないよう、休憩スペースの追設や休憩時間をずらすなどの工夫を行う。
- 特に屋内休憩スペースについては、スペースの確保や常時換気を行うなど、3つの密（密集、密接、密閉）を防ぐことを徹底する。
- 食堂などで飲食する場合は、時間をずらす、椅子を間引くなどにより、できる限り2mを目安に距離を確保するよう努める。施設の制約などにより、これが困難な場合も、対面で座らないように配慮する。



⑤トイレ

- 便器は通常の清掃で問題ないが、使用頻度の高いときは清掃も1日複数回行うなど、清潔に保つ。
- トイレに蓋がある場合、蓋を閉めてから汚物を流すよう表示する。
- 共通のタオルは禁止し、ペーパータオルを設置するか、従業員に個人用タオルを持参してもらう。ハンドドライヤー設備は、メンテナンスや清掃等の契約等を確認し、アルコール消毒その他適切な清掃方法により定期的に清掃されていることを確認する。



⑥設備・器具

- ドアノブ、電気のスイッチ、手すり、エレベーターのボタン、ゴミ箱、電話、共有のテーブル・椅子などの共有設備については、頻繁に洗浄・消毒を行う。
- ゴミはこまめに回収し、鼻水や唾液などがついたゴミがある場合はビニール袋に密閉する。ゴミの回収など清掃作業を行う従業員は、マスクや手袋を着用し、作業後に手洗いを徹底する。

※設備・器具の消毒は、次亜塩素酸ナトリウム溶液やエタノールなど、当該設備・器具に最適な消毒液を用いる。



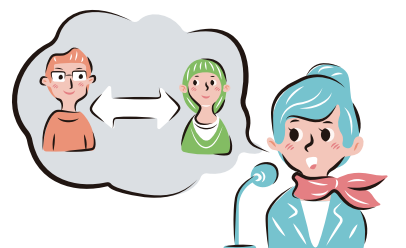
社内における感染拡大防止策【商工業者に特有の対策】

①製造現場 製造事業場における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（一般社団法人 日本経済団体連合会）より

- 生産設備の制御パネル、レバーなど、作業中に従業員が触る箇所について、作業者が交代するタイミングを含め、定期的に消毒を行う。設備の特性上、消毒できないものは、個人別の専用手袋などを装着して作業にあたる。
- 工具などのうち、個々の従業員が占有することが可能な器具については、共有を避ける。共有する工具については、定期的に消毒を行う。
- 一般向けの施設見学や取引先等を含む外部関係者の立ち入りについては、必要な範囲にとどめ、当該者に対して、従業員に準じた感染防止対策を求め、立ち入り者を記録する。

②店舗 小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン（一般社団法人全国スーパーマーケット協会ほか）より

- 身体的距離の確保
 - 掲示・アナウンスを実施する。
 - レジ前や入店前など、列の床に目印を付す。
- 清掃・消毒
 - 消毒設備を入口及び施設内に設置する。
 - 買物カゴ・カートのハンドル部分、扉の取っ手など、手を触れることが多い箇所・機材等の消毒を行う。
 - トイレの蓋がある場合には蓋を閉めて汚物を流す、ハンドドライヤー・共通のタオルは使用しない。
 - ゴミの廃棄は、ビニール袋等に入れて密閉して縛る。
- 接触感染・飛沫感染の防止
 - レジ前に、透明間仕切り等を設置する。
 - コイントレーでの現金受渡、キャッシュレス決済の利用促進を図る。
- 換気の徹底
 - 換気設備を適切に運転・管理し、窓やドアを定期的に開放する。
 - 喫煙室の利用を制限する。
- 商品陳列等
 - 惣菜・ベーカーリー等は、パック・袋詰め販売へと変更する。
 - 試食販売を自粛する。
- 店舗内混雑の緩和
 - 混雑につながるような販売促進策を自粛する。
 - 混雑時間帯に関する情報提供によりオフピークタイムでの来店を呼び掛ける。
 - ネットスーパー、移動販売等の利用促進を図る。
- 店舗内施設の利用等
 - 「3つの密」を避けるため、イートインスペースや休憩スペースやフードコート等を閉鎖する。
- 店舗入店時の顧客に対する依頼
 - 発熱の有無を確認するため、来店前の検温を呼びかける。
 - 入店時の検温への協力を依頼する。
 - 発熱その他の感冒様症状を呈している場合には、入店の自粛を依頼する。
 - 入店時のマスクの着用や必要に応じ、手指の消毒などの実施を依頼する。



5 社内で感染者又は濃厚接触者が判明した場合の対応

事業所内で感染者や濃厚接触者が判明した場合は、保健所の指示のもとで対応することが原則です。※

※令和3年8月現在の高知県における新型コロナウイルス感染症への対応です。異なる感染症の場合、対応が異なる場合があります。

① 保健所調査への協力及び接触者のリストアップ

- 保健所が調査を行い濃厚接触者を決定するため、患者の勤務状況、最終出勤日、行動履歴を確認しておくとともに、勤務先等の見取り図を準備しておきます。
- 保健所の調査に協力し、接触者に関する情報（氏名、生年月日、年齢、住所、電話番号等）をリストにまとめるなどして整理し、保健所に提供します。

② 濃厚接触者の健康観察

- 濃厚接触者は、原則として、感染者との最終接触日の翌日から14日間の自宅待機（不要不急の外出自粛）と健康観察が求められます。
- 濃厚接触者への健康観察については、感染症法に基づき濃厚接触者が居住する保健所が実施しますが、職場としても感染者との最終接触日の翌日から14日間、発熱や呼吸器症状等の有無について健康観察を実施し、記録します。



健康観察の方法

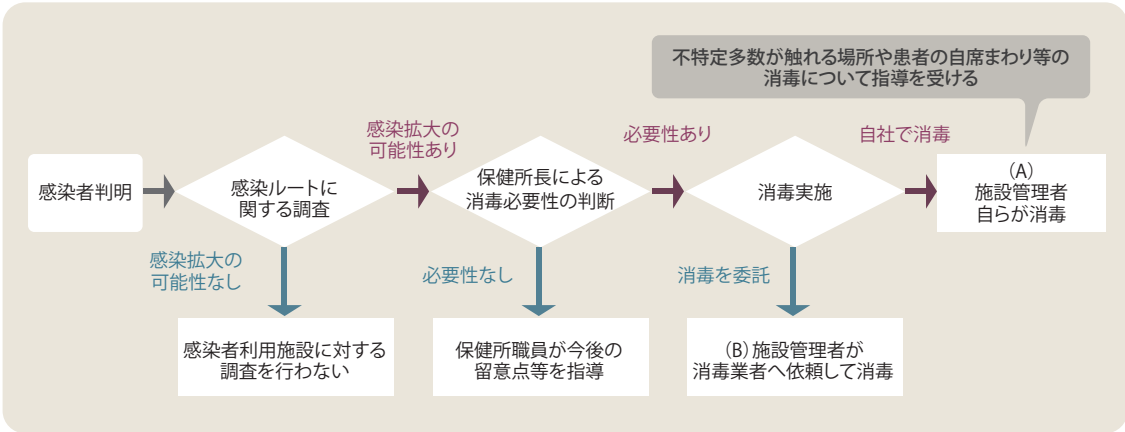
- (A) 発熱や呼吸器症状等の有無について、1日1回、電話やメール等で確認する。
- (B) 濃厚接触者自身が1日1回、発熱や呼吸器症状等の有無を報告する。
- (C) 保健所の求めに応じて、事業所から管轄の保健所に連絡する。

※発熱等体調不良の場合は、保健所に連絡する。

③ 消毒の実施

- 感染者が判明し、保健所により感染拡大の可能性ありと判断された場合、感染者利用施設に対して調査が実施されます。事業者は、
(A) 施設管理者自らが消毒 もしくは (B) 施設管理者が消毒業者へ依頼して消毒のどちらかを実施する必要があります。

▶図表9 感染者が判明した場合の消毒実施の流れ



④ 対外的な連絡・広報

- 社内で感染者が判明した場合、対外的に公表すべきかどうか、以下の点を考慮し、その必要性をケースバイケースで判断します。
 - ・感染拡大防止（濃厚接触者が特定できない場合など）
 - ・社会情勢（社会・地域における感染状況等）
 - ・事業、業務の特性

例えば、「重要な事業の縮小で地域経済に大きな影響を与える場合」や「社会インフラの利用を介して感染拡大の可能性がある場合」等は公表の必要性が高いと言えます。

公表することとした場合でも、感染者個人の名前や職場、住所などが特定されないよう十分に配慮し、特定につながる可能性のある情報は開示しないようにする必要があります。

（社内公表に係る留意点）

感染者やその家族に対し、誹謗中傷したり、差別的発言をしたりしないよう従業員に徹底する。

（社外公表に係る留意点）

保健所に事前に相談する。

公表しなかった場合は「隠蔽している」などの非難を受ける可能性があることに留意してください。

対外的な広報手段については、HP掲載、店頭・窓口での掲示を基本とします。さらに社会的に影響が大きい場合は「プレスリリース」を検討してください。

判断に迷う場合は、
あらかじめ
弁護士等の専門家に
相談されることを
お勧めします。



6 複合災害発生時の留意点

新型コロナウイルスまん延下で南海トラフ地震が発生する等、複数の災害がほぼ同時に発生することを「複合災害」と言います。

複合災害が発生した場合は、感染症の感染予防、拡大防止策を実施しながら、並行して、物理的な現場の復旧・手配や、重要事業の事業継続対応をしていかなければなりません。

従って、既存の自然災害対応のBCPに則りつつ、感染予防・拡大防止の観点から、追加で以下の点に留意しながら対応を進めていく必要があります。

現場対応できる人員の不足への対応

社内での感染者や濃厚接触者の判明、在宅勤務、生産調整等によって、出勤人数が通常よりも減っていることが想定されます。複合災害が発生したときの初動対応は、少ない人数で最低限の対応（被害状況の把握や応急措置等）を行えるよう計画し、設備の修理等の業者手配等はリモートで行えるよう、通信手段等を準備しておく必要があります。

3密の回避

感染予防・感染拡大防止のため、対策本部をリモートで運営することが推奨されます。また、集合する場合でも、3密を回避する等の感染予防策を徹底する必要があります。

密集



密接



密閉



第5段階 事業継続戦略

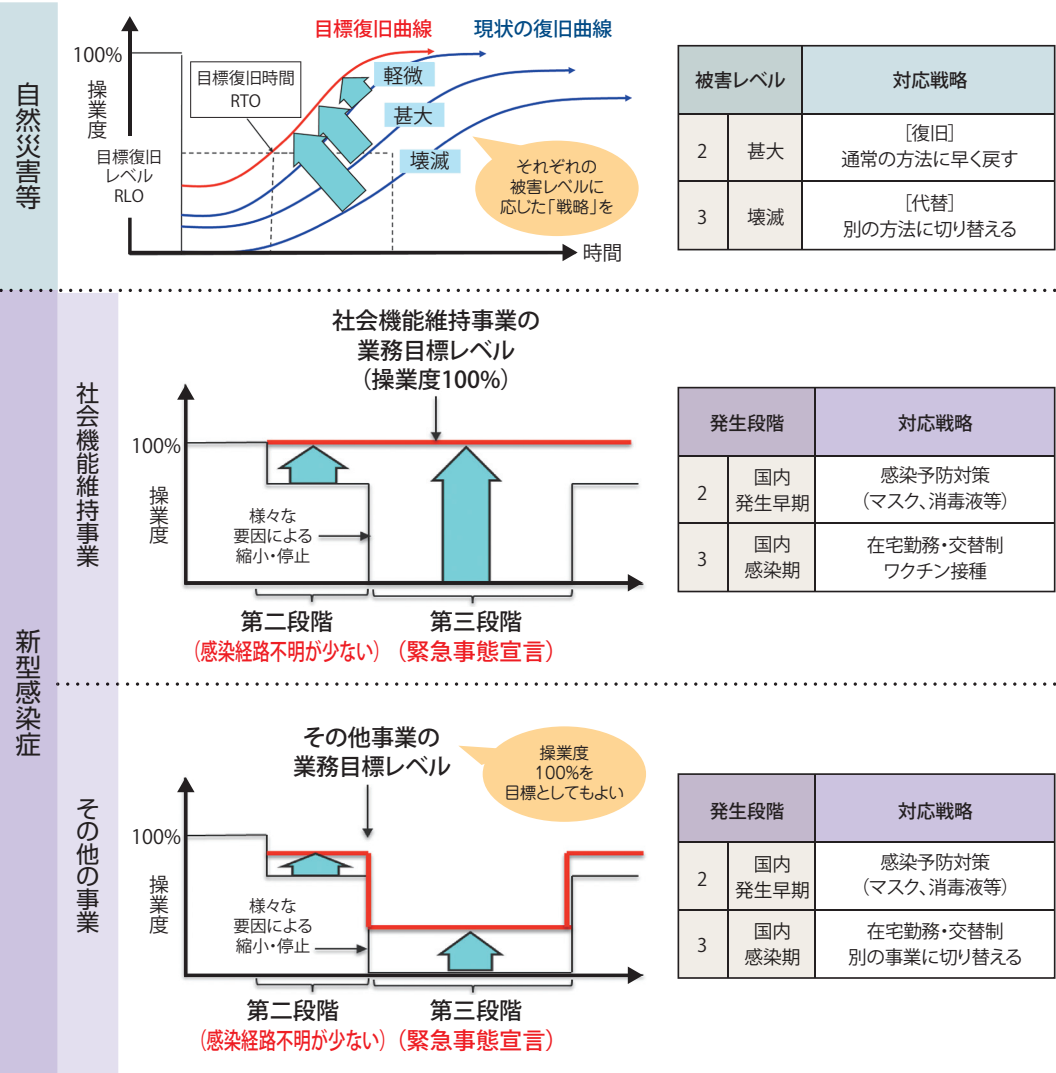
事業中断リスクが顕在化した場合には、通常の実施方法で業務を行うことができなくなります。このような場合に、重要業務を一定の目標以内に再開・復旧させるための企業としての対応方針のことを、事業継続戦略といいます。被害の程度によって、簡単な対策でいい場合もあれば、別の業務遂行方法に変えたり、別の場所・組織で代替するなど、大きな変更を必要とする戦略が必要な場合もあります。

1 発生段階別の目標業務レベルを定める

新型コロナウイルスBCPの場合は、自然災害のBCPと異なり、発生した時間という概念がないため、目標は「時間」ではなく、「業務遂行レベル（100%、80%、50%・・・等）」となります。新型コロナウイルスの感染拡大に応じて、政府の対応（規制）が段階的に強固になりますが、企業においては、この発生段階別の規制強化に対して、事業継続戦略が変わってくることになります。

社会機能維持事業は、緊急事態宣言発令後の第三段階（国内感染期）であっても、業務遂行レベルは、通常通り（操業度100%）を求められます。その他の事業（＝社会機能維持事業ではない事業）は、「経営インパクトの大きい事業」と「その他の事業」に分かれますが、それぞれ重要度に応じて、業務目標レベルを定め、段階的に対応戦略を計画することになります。（24ページの 図表 14「発生段階別基本方針（例）」を参照）

▶図表 10 事業継続戦略の考え方（目標とのギャップを埋めるための段階的な対応戦略）



2 事業中断リスクの3つのテーマに沿った事業継続戦略

▶ 作業空間の3密を避けるための対応戦略

「第3段階 リスク分析」で検討した「3密となりやすい場所・時間」の「リスク回避戦略」と「リスク低減戦略」を検討します。

製造業

「リスク回避戦略」はテレワークの実施や会議室の椅子の間引きなど、リスクそのものをなくすための戦略が該当します。「リスク低減戦略」では、マスク着用やアルコール消毒徹底、飛沫感染防止シート設置等のリスクを少なくするための措置を検討します。

卸小売業

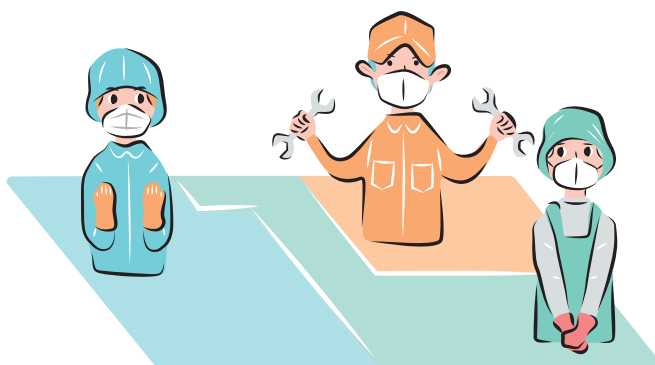
「リスク回避戦略」はテレワークの実施や椅子の間引き、列の間をあけるため床に線を引くなど、リスクそのものをなくすための戦略が該当します。「リスク低減戦略」では、マスク着用やアルコール消毒徹底、飛沫感染防止シート設置等の感染リスクを少なくするための措置を検討します。

▶図表 11-1 「3密問題」への対応戦略 製造業(例)

3密となりやすい作業場所	リスク回避戦略	リスク低減戦略
執務フロアX	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。	—
執務フロアY	対策なし。	勤務中のマスク着用を徹底する。
会議室	2m間隔を確保するため、イスを半分に減らす。	入室時のアルコール消毒、アクリル板の設置、使用後のテーブル・ドアノブのアルコール消毒を徹底する。
A工場〇〇工程	対策なし。	勤務中のマスク着用を徹底する。
B工場△△工程	2m間隔を確保するため、人員を半分に減らし、生産量を半分にする。	勤務中のマスク着用を徹底する。
B工場□□工程	2m間隔を確保するため、人員を半分に減らし、1ラインでの生産量を半分にするが、重要度の低い××製品の生産を止め、そのラインを使用して必要な生産量を確保する。	勤務中のマスク着用を徹底する。

▶図表 11-2 「3密問題」への対応戦略 卸小売業(例)

3密となりやすい作業場所	リスク回避戦略	リスク低減戦略
執務フロアX	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。	—
執務フロアY	対策なし。	勤務中のマスク着用を徹底する。
店舗前入口	列に間隔を開けるよう地面に目印をつける。	サーモセンサー（検温）、アルコール消毒を設置する。
レジ周り	アクリル板の設置、間隔をあけるよう床に目印をつける。	定期的な消毒を実施する。
化粧品のカウンセリング販売	カウンセリング販売を停止する。	フェイスシールドを着用する。
アミューズメント施設	施設利用を禁止（休業）する。	入場者数を制限する。
本社1階 業者対応ブース	2m間隔を確保するため、イスを半分に減らす。	アルコール消毒、アクリル板の設置、アルコール消毒を徹底する。



▶ サプライチェーン問題（既定の調達先からの供給停止）への対応戦略

「第3段階 リスク分析」で検討した「供給停止の可能性のある部品・商品」の「対応戦略」を検討します。

製造業

部品の供給停止に対する対応方法として、「保有在庫での対応」、「代替調達先の確保による対応」の可否、要否、実施方法等を検討します。

▶図表 12-1 「サプライチェーン問題」への対応戦略 製造業（例）

供給停止の可能性のある部品	保有在庫での対応	代替調達先の確保による対応
〇〇製品の部品X（海外〇〇国からの輸入）	不可	代替部品X2を別の業者から調達して対応する。
〇〇製品の部品Y（海外〇〇国からの輸入）	不可	1社に依存する部品のため、代替先を確保することは困難。類似の別の部品を調整して代替できないか検討する。
△△製品の部品P（海外〇〇国からの輸入）	十分な流通在庫量があるため、1ヶ月程度は凌げる。	不要

卸小売業

商品の供給停止に対する対応方法として、「保有在庫での対応」、「代替仕入先の確保による対応」の可否、要否、実施方法等を検討します。

▶図表 12-2 「サプライチェーン問題」への対応戦略 卸小売業（例）

供給停止の可能性のある商品	保有在庫での対応	代替仕入先の確保による対応
惣菜（食品工場に感染者が発生し消毒のため閉鎖の場合）	不可	別の惣菜屋さんへ依頼（普段から二重購買が必要）する。
インテリア用品	在庫量を積み増す。	—



▶ 需要の減少 への対応戦略

「第3段階 リスク分析」で検討した「需要の減少の可能性のある事業」への「対応戦略」を検討します。

製造業

需要の減少の可能性のある製品に対する対策として、「余剰となる生産設備を活かした新しい製品の製造」、「余剰となる人員のできる製品・サービスの供給」について戦略的な対応方法を検討します。

▶図表 13-1 「需要減少」への対応戦略 製造業（例）

需要の減少の可能性のある製品	余剰となる生産設備を活かした新しい製品の製造	余剰となる人員のできる製品・サービスの供給
〇〇社向け製品X 〇〇社向け製品Y △△社向け製品P	不織布マスクの製造 フェイスシールドの製造 〇〇の製造	インターネット販売 〇〇〇〇事業 〇〇〇〇事業

卸小売業

需要の減少の可能性のある商品（事業）に対する対策として、「余剰となる売場・フロアを活かした新しい事業」、「余剰となる人員のできる商品・サービスの供給」について戦略的な対応方法を検討します。

▶図表 13-2 「需要減少」への対応戦略 卸小売業（例）

需要の減少の可能性のある事業	余剰となる売場・フロアを活かした新しい事業	余剰となる人員のできる商品・サービスの供給
店頭販売事業	フェイスシールドの販売 テイクアウト弁当の販売 YouTubeによる試食デモ販売 〇〇の販売	インターネット通販事業 宅配サービス事業 〇〇〇〇事業

▶参考：新型コロナウイルス感染症流行時の事業継続戦略の事例

●某自動車メーカー及び系列グループ

海外のロックダウンにより主要部品の調達が困難となり、日本国内での自動車の生産が停止、または減産を余儀なくされた。そこで、系列部品メーカーの材料等の余剰資産を活用して、フェイスシールドの生産を開始した。マスク不足の時期でもあり、社会貢献も果たすことができた。

●某電機メーカー

東南アジアの現地法人がロックダウンにより主要製品の部品の生産ができなくなってしまった。元々あった空気清浄機の技術を活用し、工場の余剰生産能力を活用して、不織布マスクの生産を開始した。



第6段階 文書化

検討結果を文書にまとめます。「新型コロナウイルスBCP（ひな型）」を活用することで、「新型コロナウイルスBCP」を完成することができます。

1 発生段階別基本方針：目標業務レベル

発生段階のそれぞれの段階において、社会機能維持事業、経営インパクトの大きい事業、経営を支える間接部門の業務をどの程度のレベルで継続するか「第5段階 事業継続戦略」で検討した内容を文書化します。

▶図表 14 発生段階別基本方針（例）

発生段階	第一段階	第二段階	第三段階	第四段階
	海外発生期	国内発生早期	国内感染期	小康期
① 社会機能維持事業 (常に継続が求められる)	通常レベルで継続	通常レベルで継続	通常レベルで継続	通常レベルで継続
② 経営インパクトの大きい事業 (短期間であれば縮小・休止もやむをえない)	通常レベルで継続	通常レベルで継続	社会状況により縮小・休止	通常レベルで継続
③ 経営(業務環境)を支える間接部門の業務(必要な範囲で継続)	通常レベルで継続	通常レベルで継続	必要な業務に限定して継続	通常レベルで継続
④ その他の事業	通常レベルで継続	通常レベルで継続	状況により縮小・休止 (他の重要事業にリソースを提供する場合など)	通常レベルで継続

「第1段階 組織の理解」で検討した重要業務を書き写してください。

① 社会機能維持事業 ※該当事業がなければ削除

- ・○○○○○○事業
- ・○○○○○○事業

② 経営インパクトの大きい事業

- ・○○○○○○事業
- ・○○○○○○事業

③ 経営(業務環境)を支える間接部門の業務

- ・対策本部関係業務
- ・人事、健康管理業務
- ・経理(会計、支払)業務
- ・情報システム管理業務

④ その他の事業

- ・○○○○○○事業

2 部門別対応計画

部門別の対応計画を作成します。

発生段階のそれぞれの段階において、「実施する業務」「業務遂行方法・安全配慮措置」について、具体的に検討してください。

① 間接部門

- 間接部門の組織の数だけ表を作成します。
- 感染拡大期でも実施すべき業務を抽出します。
- 業務遂行方法・安全配慮措置の欄には、「第5段階 事業継続戦略」で検討した内容を記載します。

▶図表 15 間接部門の対応計画例

[総務部]

発生段階	実施する業務	業務遂行方法 安全配慮措置
第1段階・海外発生期 第2段階・国内発生早期	通常のとおり。	全社共通の感染拡大防止対策を実施する。
第3段階・国内感染期	経営(業務環境)を支える業務。 ・対策本部関係 ・総務・庶務 ・〇〇業務	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。
第4段階・小康期	通常のとおり。	通常のとおり。

② 直接部門

- 直接部門の組織の数だけ表を作成します。
- 感染拡大期でも実施すべき業務を抽出します。
- 業務遂行方法・安全配慮措置の欄には、「第5段階 事業継続戦略」で検討した内容を記載します。

▶図表 16-1 直接部門の対応計画例（製造業）

[製造部(第1工程課)]

発生段階	実施する業務	業務遂行方法・安全配慮措置
第1段階 ・海外発生期 第2段階 ・国内発生早期	通常のとおり。	全社共通の感染拡大防止対策を実施する。
第3段階 ・国内感染期	A社向けX製品の〇〇業務 (社会機能維持事業の製品)。	2m間隔を確保するため、人員を半分に減らし、1ラインでの生産量を半分にするが、重要度の低いZ製品の生産を止め、そのラインを使用して必要な生産量を確保する。
第4段階 ・小康期	通常のとおり。	通常のとおり。

▶図表 16-2 直接部門の対応計画例（卸小売業）

[店舗A]

発生段階	実施する業務	業務遂行方法・安全配慮措置
第1段階 ・海外発生期 第2段階 ・国内発生早期	通常のとおり。	全社共通の感染拡大防止対策を実施する。
第3段階 ・国内感染期	試食/イートインコーナーを閉鎖。 テイクアウト弁当の販売。	2m間隔を確保。 アクリル板設置。 フェイスシールド着用。
第4段階 ・小康期	通常のとおり。	通常のとおり。

3 事前対策の実施計画

現状の課題を整理して、今後実施していくべき対策の実施計画を作成し、記入してください。

▶図表 17-1 事前対策の実施計画例（製造業）

NO	対策項目	内容	担当部門	期限目標
1	在宅勤務実施に向けた環境整備①	基幹業務のシステムに自宅からのリモートでアクセスできるよう、セキュリティ対策を実施する。	情報システム部	2023.3.31
2	在宅勤務実施に向けた環境整備②	自宅のPCをシンククライアントとして利用できるような仕組みを導入する。	情報システム部	2023.3.31
3	在宅勤務実施に向けた環境整備③	会社貸与のPCを自宅で使用できるような仕組みを導入する。	情報システム部	2023.3.31
4	事業所内の感染防止対策①	入場時の検温のための体温計を購入する。	総務部	2022.12.31
5	事業所内の感染防止対策②	アルコール消毒液を追加購入する。	総務部	2022.12.31

▶図表 17-2 事前対策の実施計画例（卸小売業）

NO	対策項目	内容	担当部門	期限目標
1	在宅勤務実施に向けた環境整備①	業務のシステムに自宅からのリモートでアクセスできるよう、セキュリティ対策を実施する。	情報システム部	2023.3.31
2	在宅勤務実施に向けた環境整備②	自宅のPCをシンククライアントとして利用できるような仕組みを導入する。	情報システム部	2023.3.31
3	在宅勤務実施に向けた環境整備③	会社貸与のPCを自宅で使用できるような仕組みを導入する。	情報システム部	2023.3.31
4	店舗内の感染防止対策①	入場時の検温のための体温計を購入する。	総務部	2022.12.31
5	店舗内の感染防止対策②	アルコール消毒液を追加購入する。	総務部	2022.12.31
6	新事業	インターネット販売の企画・準備をする。	店舗統括	2023.12.31
7	新事業	YouTubeによる試食販売の企画・準備をする。	店舗統括	2023.12.31

第Ⅲ部 運用編

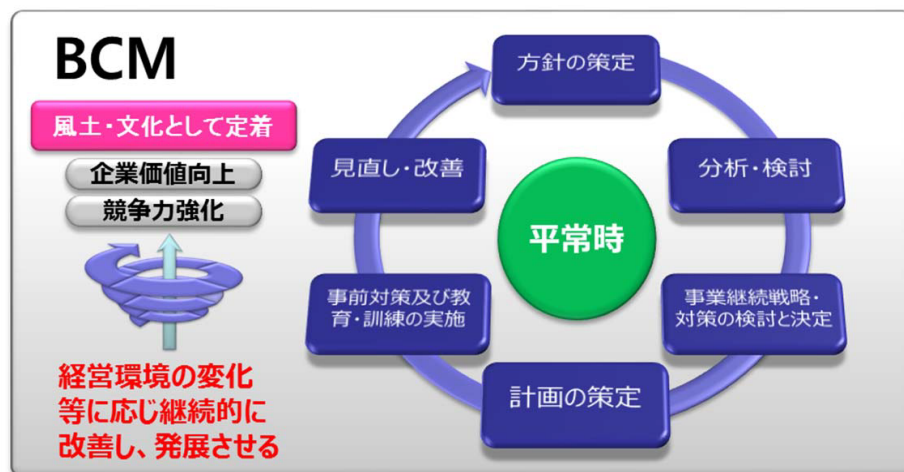
BCPを運用する

BCPは文書を策定して終わりではありません。

事前準備を着実に実施したり、教育・訓練を実施したりして、BCPの実効性を高め、必要によりBCPの内容を見直し改善していく取組が必要です。

これを事業継続マネジメント（BCM）といいます。

▶図表18 BCMの風土・文化としての定着イメージ



出典：内閣府事業継続ガイドライン第3版 解説書

①事前対策の進捗管理

新型コロナウイルスBCPの項目として「事前対策の実施計画」を記入いただいております。これは計画時点で認識された「残課題」です。この計画に沿って、着実に実施していくよう、取り組んでください。

そして年に一度は、完了したかどうか、その進捗状況を確認し、必要により項目を増やしたり、期限を見直したりして修正してください。

②教育・訓練

策定したBCPの内容を、関係者に周知し、実践できるように訓練を行うことが必要です。

訓練といっても、防災の一環として行う「避難訓練」や休日・夜間に発生した想定で行う「安否確認訓練」、衛星電話を購入した後などに行う「通信手段の使用に関する訓練」、情報システムの復旧訓練、および災害対策本部を対象として行う「災害時の対応に関するシミュレーション訓練」などがあります。

年に一度は、最低一つは訓練を行うように計画しましょう。

③BCPの見直し・改善

教育・訓練の実施を通して、また新たな課題が見えてくることがあります。「事前対策の実施計画」の進捗によって、計画の修正が必要になることもあります。

それらを通して、BCPの内容も、柔軟に見直し改善していくことが重要です。これらの活動を通して、BCM（事業継続マネジメント）を組織文化に浸透させていくことを目指しましょう。



参考

With コロナ時代を生き抜くために

新しい働き方のスタイル

- テレワーク・ローテーション勤務
- 時差出勤でゆったりと
- オフィスはひろびろと
- 会議はオンラインで
- 対面での打ち合わせは、換気とマスクが必須



感染防止対策は、
生産性の低下を招く……

意外に
進んでいなかった
デジタル化……

With コロナの時代は デジタル化が不可欠！



デジタル化に必要なもの

- 社内情報システムのクラウド化
- 社内各種手続きの電子決済（承認）化
- ひとり1台のPC
- カメラ付きノートPC
- 社内LAN、無線LAN、モバイルWi-Fi
- 自宅で会社のデータが扱えるセキュリティ
- Web会議システム
- ITを使いこなせる人材

デジタル化による事業継続力の向上

- 在宅勤務（テレワーク）
- IT技術をフルに活用した災害対応
- 自然災害発生時の災害対策本部への
参集問題が解決

本社が
使用不能になった場合に
参集しなくても自宅からの
リモートアクセス(Web会議)により
情報を共有し、
意思決定ができます

世界は、移動しなくても
ビジネス（取引）が可能な時代へ

デジタル化が
会社の運命を
左右する時代が
到来するでしょう



参考資料一覧

【政府関係資料】

■内閣官房 新型インフルエンザ等対策ガイドライン

http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku/pdf/h300621gl_guideline.pdf

■内閣官房 新型コロナウイルス感染症対策

<https://corona.go.jp/>

■厚生労働省 新型コロナウイルス感染症について

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html

■厚生労働省 新型コロナウイルスに関する Q&A（企業向け）

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/dengue_fever_qa_00007.html

■国立感染症研究所 新型コロナウイルス（2019-nCoV）関連情報ページ

<https://www.niid.go.jp/niid/ja/2019-ncov.html>

【業界団体資料】

■【全体まとめ】内閣官房新型コロナウイルス感染症対策推進室「業種ごとの感染拡大予防ガイドライン一覧」

<https://corona.go.jp/prevention/pdf/guideline.pdf?20201026>

■日本経済団体連合「オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」

https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/036_guideline1.html

■一般社団法人日本経済団体連合会「製造事業場における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」

https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/036_guideline2.html

■一般社団法人全国スーパーマーケット協会ほか「小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」

http://www.ajs.gr.jp/upimages/pdf/542_1.pdf

【高知県資料】

■新型コロナウイルス感染症に関する支援策のご案内

（事業者向け融資・給付等支援窓口一覧）

<https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/111301/2020051200202.html>（令和3年8月現在）

お問合わせ先

高知県商工労働部商工政策課 TEL：088-823-9692

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に学ぶ

新型感染症に備える企業の BCP(事業継続計画)策定のための手引き

令和3年9月 発行

発行／高知県

〒780-8570 高知市丸ノ内一丁目2番20号

TEL:088-823-9692 FAX:088-823-9261 (高知県商工労働部商工政策課)

