鳥取県企業BCP基本モデル

新型感染症対応BCPモデル 利用の手引

**第１版**

****

**はじめに**

令和元年から２年にかけ、新型コロナウイルス（ＣｏｖＩＤ－１９）が猛威を奮い、鳥取県でも数名の感染者が発生しました。新型感染症により命が危険に晒される脅威から逃れるため、国を挙げて感染予防対策を実施し、致命的な感染拡大からは逃れることができました。しかし、感染防止対策として、３密（密室、密集、密接）が発生する施設の閉鎖や、移動の制限が設けられた結果、消費活動の減衰により事業の中断が余儀なく行われ、未曾有の経済的な打撃を受けることになりました。

この環境下において、多くの事業者が経営継続に苦しむ中、勤務形態の変更やＩＴ環境の有効活用になどにより、事業中断を最小限に押えたり、企業の長期間存続のため、事業継続のために準備されていた資金や国からの支援金および特別融資などを活用し、手探りの事業継続が行われました。

新型感染症は今後も周期的に繰り返し発生することが想定されます。予め計画された行動を行うことで、より多くの企業が効果的に事業継続できることを期待し、新型感染症対応版の事業継続計画のモデルを作成しました。

本モデルおよび、作成の手引きを参考に、各企業の新型感染症対応事業継続計画が策定され、有事のときに慌てることなく行動されることを期待しております。

目次

[**１．事業継続方針** 3](#_Toc39234400)

[**（１）目的** 3](#_Toc39234401)

[**（２）事業継続対応に関する基本的な方針** 3](#_Toc39234402)

[**（３）計画の対象** 5](#_Toc39234403)

[**２．事業継続戦略** 7](#_Toc39234404)

[**（１）事業継続戦略** 7](#_Toc39234405)

[**３．計画** 9](#_Toc39234406)

[**３．１　事業継続計画** 9](#_Toc39234407)

[**３．２　対策実施計画** 13](#_Toc39234408)

# **１．事業継続方針**

## **（１）目的**

　　**ア　目的**

企業の皆様は、緊急時の事業継続計画について取り組んでいくことを決定し、周知し、その意義や目的を明確にする必要があります。計画の実行性を高めるために、経営層のトップ自らが関与することが必要となります。また、経営層のトップから末端の社員に至るまで重要業務を継続させるという意識を共有し、緊急事態に対応することが求められるので、全社的に取り組むことが必要となります。

　　**■記載例**

|  |
| --- |
| 本計画は、新型感染症が発生し、パンデミックの状況になった場合においても、社員および家族の安全を確保し、当社の事業を継続するための行動計画であり、本計画の運用により、顧客からの信頼維持及び当社の継続的な発展を目指すものである。 |

## **（２）事業継続対応に関する基本的な方針**

　　**ア　目的**

基本的な方針を決定するためには事業継続対応を行う際に、何を重視した対応を行うのかを設定します。そして、その重視するものを事業継続の基本的な方針としてまとめます。これ以降の計画づくりでは、この基本的な方針を踏まえて対策内容を検討していくこととなります。

　**イ　作業手順**

　　　　新型感染症が蔓延すると、事業に対する影響範囲は地域内に収まらず、事業再開までの期間が長期化し、且つ、自社だけの継続努力（事前対策や復旧計画）ではコントロールできなくなる。

　　　新型感染症を対象とした事業継続を策定する場合は、自社の立ち位置を明確にしておく必要があります。

例として下記の中小企業を想定します。

　＜製造業の場合＞

　　　現在製造している製品が、新型感染症蔓延時に消費者が必要とするものなのか、または発注元の企業が製品を作り続けて行けるのかを考えます。

　　　・必要とするものなら、その製造をストップさせない（または増産する）ための対策をＢＣＰで考えることが有効となります。

　　　　　　・不要（新型感染症が終息するまで）の場合、一時的に操業をストップするか、現製造機器

　　　　　　　で、新型感染症蔓延時に必要なものを作れるかを検討します。

　　　　　　　（新型コロナウイルス蔓延時には、マスクやアルコール消毒液、高度なものでは、人口呼

吸器が要望されていました。このような病気に直接係わるものだけでなく、自宅待機に必要なもの（新型コロナウイルス蔓延時にはテレワークでヘッドセットが品不足となりました）も考慮する必要があります）

　＜サービス業の場合＞

　　　製造業と同様、現状のサービスが必要とされるものかどうかを考えます。

　　　・必要とされるなら、絶対にストップさせないような、人員計画やサポート体制を検討して

おくことがＢＣＰ対策となります。（他社（サービスが一時的に不要とされる企業）からの応援も事前に検討しておくこともＢＣＰ対策となります）

　　　・必要とされないなら、最低限のサービス提供に押さえ、人材をどうするかを検討しておく

必要があり、ＢＣＰ策定の意味があります。（全く違う産業へ、人員派遣することも考えられます）

　（新型コロナウイルス蔓延時の例では、農家での集荷作業に人材を送り込むような事例

もありました。）

　　＜建設業の場合＞

　　　　建設現場での作業員同士の接触により感染拡大の可能性が高まるため、受注済みの建設案件については、スケジュールの維持が困難になる場合があります。また、各社の資材開発が中断され、建設に必要な資材等が手に入らなくなることも十分に考えられます。

新型感染症発生時には、顧客とのスケジュール調整が重要になります。

　更に、新型感染症対策に必要な施設を急ピッチで準備することも考えられ、その建設工事への応援も必要となります。

　　＜運送業の場合＞

　　　　新型感染症蔓延時には、外出することでの人との接触を最小限にする対策が採られるため、物を移動させる運送業は業務を止められず、逆に業務が増加することが考えられます。配送のための臨時的な人材や車両の確保が出来る方法や、受け渡し時の感染防止対策などを決めておく必要があります。

方針の記述例を下記に示します。

　　　**■記述例**

|  |  |
| --- | --- |
| 社員・家族の視点 | ・社員・家族の健康維持を優先した対応を取る。・感染症拡大の影響で事業中断が発生する場合も雇用の継続により、社員・家族の生活を守る。 |
| 顧客の視点 | ・感染症拡大で変化する顧客のニーズに合わせて、製品供給を調整する。 |
| 自社の経営視点 | ・重要顧客への対応を優先する。・感染症拡大時においては、自治体の指示に従った経営に移行する。・感染症拡大に備えた事前対策は当社の経営状態を踏まえて計画的に実施する。 |
| 成長の視点 | ・感染症発生による需要の変化を注視し、新規ビジネスへチャレンジする契機として考える。・感染拡大時においても、一番の経営資源である社員のモチベーションを維持し、感染終息時にＶ字回復を行える体制を整える。・感染拡大時に重要な手段となるテレワークを通常時の業務改革にも取り込み、人的資産の有効活用を図る。 |

## **（３）計画の対象**

　　**ア　目的**

　　　新型感染症発生時の事業継続対策では、感染状況毎に事業体制を変更する必要があります。そのため、企業毎に感染状況を定義し、以降の対策を検討します。

　　**イ　作業手順**

　　　（ア）施設 ：ＢＣＰの適用範囲とする施設の範囲を決定します。

　　　（イ）組織・人員 ：ＢＣＰ対象とする組織を明確にし、携わる人員数を把握します。必要に応じ

　　　　　　　　　　　　　てパートやアルバイトも人数に加えます。

　　　　　　　　　　　　　ただし、新型感染症の場合は全社員が対象になります。

　　　（ウ）感染レベル毎の影響

：感染症の拡大状況に応じた対策を採る必要があり、レベル分けをするとともに、事業にどのような影響があるのかをまとめておきます。

**■記述例**

|  |  |
| --- | --- |
| 対象施設 | 工場,事務所及び倉庫 |
| 対象人員 | ３５名（パート社員も含む） |
| 感染レベル毎の影響 | 感染レベル | 感染状況 | 考えられる事業への影響 |
| レベル１ | 海外にて感染症発生 |  |
| レベル２ | 海外にて感染症拡大 | 海外営業の悪化 |
| レベル３ | 国内にて感染症発生 | 部品の不足 |
| レベル４ | 国内にて感染症拡大 | 製品需要の低下 |
| レベル５ | 県内にて感染症発生 | 受注低下 |
| レベル６ | 社内にて感染者（または濃厚接触者）発生10％未満 | 製造人員の不足（製造能力８０％） |
| レベル７ | 社内の感染者（または濃厚接触者）拡大　２0％未満 | 製造人員の不足（製造能力５０％） |
| レベル８ | 社内の感染者（または濃厚接触者）拡大　２0％以上 | 製造不可 |
| レベル９ | 回復期１（社内感染者0） | 製造再開 |
| レベル１０ | 回復期２（県内感染者0） |  |

# **２．事業継続戦略**

## **（１）事業継続戦略**

　**ア　目的**

　　　　新型感染症では、製造装置等が利用可能でも感染症防護対策として実施される出勤規制などにより、操作する人員が不足（若しくは不在）し、生産活動をストップせざるを得ない状況になり得ます。ここでは、人員不足に対し適応できる一般的な人材活用戦略を検討します。

　**イ　作業手順**

　　　（ア）事業の抽出

　　　　　戦略を事業毎に立てる必要があり、各企業の事業を抽出します（下表参照）。

|  |  |
| --- | --- |
| 業種 | 事業区分 |
| 製造業 | 製品別の分類（例えば車載用、家電用　等）顧客別の分類（Ａ家電用、Ｂ家電用　等） |
| サービス業 | サービス区分別の分類（Ａサービス、Ｂサービス　等）顧客区分別の分類（行政向け、企業向け、個人向け　等） |
| 建築業 | 事業別の分類（土木、建築、環境　等）顧客区分別の分類（公共工事、民間工事　等）業務別の分類（施行、管理　等） |
| 運送業 | 顧客区分別の分類（企業向け、個人向け　等）運送品別での分類（一般、精密機器、危険物、冷凍　等）配送範囲別の分類（全国、県内　等） |

　　　（イ）事業優先度の検討

　　　　　感染症が拡大しパンデミック状況に陥った場合の事業の優先度（重要度）を定義します（下表参照）。

|  |  |
| --- | --- |
| 優先度 | 優先内容 |
| ◎ | パンデミック時に新規需要発生 |
| ○ | パンデミック時にも需要継続 |
| △ | パンデミック時に需要減 |
| × | パンデミック時に需要０ |

　　　（ウ）事業戦略

　　　　　抽出した事業毎に優先度を考慮した事業戦略を検討します。

**■記述例**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 事業名 | 優先度（注） | 事業戦略 |
| Ａ自動車向け部品製造 | ○ | **生産量維持（社内調整）**　スプリットチーム制＆フルタイム生産体制による生産量確保 |
| Ｂ自動車向け部品製造 | ○ | **生産量維持（他社連携）**　スプリットチーム制＆関係会社への発注による生産量確保 |
| Ｃ家電向け部品製造 | × | **事業中断**中断時期：感染レベル６（社内感染者発生（１０％未満））以降 |
| Ｄ家電向け部品製造 | △ | **事業縮小**感染レベル５（県内にて感染症拡大）：20％縮小感染レベル６（社内感染者発生（１０％未満））：50％縮小感染レベル７（社内感染者発生（２０％未満））：事業中断 |
| Ｅ家電向け部品製造 | × | **事業中断**中断時期：感染レベル６（社内感染者発生（１０％未満））以降 |
| パンデミック対応部品製造 | ◎ | **新規事業立上げ（研究解発機器の活用）**感染レベル４（国内にて感染症拡大）以降 |

# **３．計画**

## 　**３．１　事業継続計画**

　　**ア　目的**

「事業継続計画」では、事業継続戦略に沿って感染レベル毎にどのように行動するかを検討します。新型感染症対応では、感染を予防するための対策と、感染レベルに応じた業務実施方法を考えておく必要があります。

　　**イ　作業手順**

　　　（ア）感染予防対策の検討

　　　　　　感染予防は主に、行動による方法（感染症の調査や感染予防部品の設置　等）と体制変更による方法に分類できます。

　　　　　　その分類毎の実施内容を検討し、どの感染レベルで適用するかを整理します。

記述例を下記に示します。（様式１に相当します。）

　　■記述例

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 対策名 | 実施内容 | 対策の実施レベル |
| レベル１ | レベル２ | レベル３ | レベル４ | レベル５ | レベル６ | レベル７ | レベル８ |
| 感染症の特徴と予防方法の調査 | 感染症を発生させたウイルスの特徴を調査し、実施されている感染予防対策をまとめる。 | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |  |
| 感染症予防方法の社員への周知と備品の整備 | 　感染を予防方法を全社員に周知するとともに、感染症予防に必要な備品（マスク、洗浄液、間仕切り　等）を準備 |  | ○ | ○ | ○ |  |  |  |  |
| 社員の感染状況把握 | 　安否確認メールを利用した感染状況の定期報告を義務化 |  |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 体制変更による感染予防 | スプリットチーム体制１ | 部門内のメンバーを複数チームに分け、それぞれ別の居室で勤務する体制 |  |  |  |  | ○ |  |  |  |
| スプリットチーム体制２ | 部門内のメンバーを複数チームに分け、勤務日を分けることで接触を回避 |  |  |  |  | ○ | ○ |  |  |
| 在宅勤務・テレワーク | 通勤による感染を防ぐために自宅にて勤務 |  |  |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ |
| サテライトオフィス勤務 | 全（もしくは一部）社員が別拠点（オフィス）に勤務 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 休業 | 全ての社員の出勤停止 |  |  |  |  |  |  |  | ○ |

（イ）部門別業務実施計画の検討

　　　新型感染症発生時の対応（特に予防対応）では、人の動きをコントロールすることが重要になり、部門毎に計画をまとめることで具体化されます。

　　　記述例を下記に示します。（様式２に相当します）

|  |  |
| --- | --- |
| 感染レベル | 部門毎の事業継続計画 |
| 営業部 | 設計部 | 製造部 | 検査部 | 購買部 | 総務部 |
| １：染症発生（海外） | － | － | － | － | － | 感染症情報収集感染症予防方法の収集 |
| ２：感染拡大（海外） | 海外への出張取り止め | 海外への出張取り止め | 海外への出張取り止め | 海外への出張取り止め | 通常業務継続海外への出張取り止め感染症対策備品の確保（マスク、消毒液） | 海外への出張禁止発令 |
| ３：感染症発生（国内） | 現受注製品の需要調査 | － | 営業部との連携による製造計画調整 | 通常業務 | 通常業務購買先企業の状況調査（影響がありそうなら、他社との調整開始） | テレワーク可能部門の機材確保・社員状況確認メール発信　（毎週月曜日） |
| ４：感染拡大（国内） | 現受注製品の納期調整 | テレワーク環境準備 | 作業配置計画策定パンデミック対応製品製造準備 | 通常業務 | 通常業務購買先企業の調整（新規購買先への発注） | テレワーク環境準備・社員状況確認メール発信　（３日に一度） |
| ５：感染拡大（県内） | 現受注製品の納期調整 | 一部テレワークへ移行 | スプリットチーム体制１に移行し業務は継続パンデミック対応製品製造開始 | 通常業務 | 購買縮小への調整 | 一部テレワークへ移行・社員状況確認メール発信　（毎日） |
| ６：感染拡大（社内10%未満） | 営業部門作業ＳＴＯＰ　製造部門応援 | 全部員テレワークへ移行 | スプリットチーム体制２での製造継続（Ａ，Ｂ）・営業、検査部門の応援も加えたチーム体制・Ａ，Ｂ以外の製品は縮小もしくは中断 | 検査業務縮小（８０％）製造部門応援 | 購買縮小（５０％） | 全部員テレワークへ移行・社員状況確認メール発信　（２回／日） |
| ７：感染拡大（社内20％未満） | 営業部門作業ＳＴＯＰ　製造部門応援 | 全部員テレワーク継続 | スプリットチーム体制２での製造継続（Ａ，Ｂ）・Ｃ，Ｄ，Ｅ製造チームからの応援 | 検査業務縮小（５０％） | 購買縮小（２０％） | 全部員テレワーク継続・社員状況確認メール発信　（２回／日） |
| ８：感染拡大（社内20％以上） | 休業（２週間） | 全部員テレワーク継続 | スプリットチーム体制２での製造継続（Ａ，Ｂ）・Ｃ，Ｄ，Ｅ製造チームからの応援 | 検査業務縮小（２０％） | 購買業務中止 | 全部員テレワーク継続・社員状況確認メール発信　（毎日） |
| ９：回復期１（社内感染者０） | 活動再開重要顧客への再開連絡および納期調整 | 一部（幹部）出社 | スプリットチーム体制１に戻し、製造継続・全製品製造体制 | 検査業務再開 | 購買再開（５０％） | 一部（幹部）出社・社員状況確認メール発信　（毎日） |
| 10：回復期２（県内感染者０） | 通常業務 | 全部員出社通常体制に移行 | 通常体制に移行 | 通常体制に移行 | 通常体制に移行 | 全部員出社・社員状況確認メール発信　（毎週月曜日） |

**■記述例**

（ウ）感染レベル毎の事業継続計画の作成

　　　上記（ア）の様式１および（イ）の様式２の結果を元に、事業継続の計画を下記の通りまとめます。各計画に対して、担当者を明確にすることが重要です。

　**■記述例**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 感染レベル | 責任者 | 本部長 | 担当者 |
| **レベル１**（海外にて感染症が発生） | 情報収集（感染状況） | 総務部長 |
| **レベル２**（海外にて感染症が拡大） | 海外拠点Ａの稼動状況を調査し、稼動停止の可能性がある場合、代替対策（海外他拠点Ｂもしくは国内拠点での増産体制）に移行。 | 第１製造部長 |
| **レベル３**（国内にて感染症が発生） | 感染状況、国等の動きの情報収集 | 総務部長 |
| **レベル４**（国内にて感染症が拡大） | 社内感染に備え、勤務形態変更の準備を行う。・スプリットチーム体制の調整・パンデミック対応製品製造準備 | 第１製造部長第２製造部長第３製造部長 |
| **レベル５**（県内で感染症が発生） | ・スプリットチーム体制１による業務継続・パンデミック対応製品製造開始・在宅勤務開始（総務部門） | 第１製造部長第３製造部長総務部長 |
| **レベル６**（社内で感染者発生１０％未満） | ・スプリットチーム体制２による業務継続 | 第１製造部長 |
| **レベル７**（社内で感染者発生２０％未満） | ・スプリットチーム体制１に戻し、生産量減（５０％） | 第１製造部長 |
| **レベル８**（社内で感染者発生２０％以上） | ・業務停止・海外での感染が終息した場合、海外拠点の稼動再開 | 第１製造部長 |
| **レベル９**（回復期１社内感染者０） | ・スプリットチーム体制２で業務再開・在宅勤務解除 | 第１製造部長総務部長 |
| **レベル１０**（回復期２県内感染者０） | ・平常業務体制 | 第１製造部長 |

## **３．２　対策実施計画**

**ア　目的**

事業継続戦略を具体化するには、事前に活用できる対策を実施しておくことが有効になります。予防策・継続策の両面から検討してください。

　　**イ　作業手順**

ア）整備計画の作成

　　　　　　事業継続戦略および感染防止に必要となる備品の整備計画を記述します。

　　**■記述例**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感染防止対象資源 | 内容 | 時期 | 費用 | 担当 |
| 建物施設 | 工場 | 換気設備の整備 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 事務所 | 換気設備の整備 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 設備備品 | 情報設備 | テレワーク環境の整備 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 備品 | マスクアルコール洗浄液 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 作業者分離用シールドシート | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 情報 | ○○システム | クラウド利用 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 人的資源 | 作業者 | ２チーム編成への移行方法整備。 | Ｒ○○年 |  | ○○課 |

イ）連携・調整の作成

　　　　　　事業継続戦略を実現するために連携できる設備や関連企業を明確にします。

　　**■記述例**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感染防止対象資源 | 内容 | 時期 | 費用 | 担当 |
| 建物施設 | 工場 | Ａ社ＸＸＸ工場での仮運用 | Ｒ○○年 |  | ○○課 |
| 事務所 | テレワーク用オフィス契約 | Ｒ○○年 |  | ○○課 |
| 車両 | フォークリフト | レンタル会社と非常時の借用に関する協定 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| 取引先 | ○○社 | 取引先の分散 | Ｒ○○年 | ○○万円 | ○○課 |
| △△社 | 代替操業方法の調整 | Ｒ○○年 |  | ○○課 |
| 委託先 | 運送業者 | 非常時の配送契約締結 | Ｒ○○年 |  | ○○課 |

ウ）日常対策の作成

　　　　　　上記ア）イ）で準備する設備や資産が新型感染症の感染情況に応じて有効に活用できるようにするための、日常的な行動計画を検討します。

　　**■記述例**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感染防止対象資源 | 対策内容 | 時期 | 対策費用 | 担当 |
| 情報システム | テレワーク設備 | テレワークの定期的な実施 | １回／年 |  | ○○課 |
| 安否確認システム | 安否確認の定期実施 | １回/月 |  | ○○課 |

エ）財務対策の作成

　　　　　　新型感染症では、感染拡大が収まるまでに相当の時間を要し、その間の必要経費をどのように準備するのかを計画しておく必要があります。感染症が影響を及ぼす期間を概ね６ヶ月とし、その間の財務対策について検討します。

まず、様式３　財務分析を用いて現状の預貯金と融資可能金額ならびに国や地方自治体から助成金を整理します。

記述例を下記に示します。（様式３相当）

　　**■記述例**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 項目 | 項目 | 金額（千円） | 備考 |
| 手持資金 | 現金・預金　　　　　　　　　　　　　　　　　　　① | ○,○○○ |  |
| 融資 | ＡＡＡ銀行 | ○,○○○ |  |
| ＢＢＢ銀行 | ○,○○○ |  |
| ＣＣＣ銀行 | ○,○○○ |  |
| 融資計　　　　　　　　　　② | ○,○○○ |  |
| 補助金 | Ａ県雇用継続補助金 | ○,○○○ |  |
| Ｂ市雇用継続補助金 | ○,○○○ |  |
| 補助金計　　　　　　　　　③ | ○,○○○ |  |
| 支出 | 取引先との資金決済（１８０日）※１ | ○,○○○ |  |
| 給与、外注費支払い（１８０日）※１ | ○,○○○ |  |
| テレワーク用機材・ネットワーク借用 | ○,○○○ |  |
| 支出計　　　　　　　　　　④ | ○,○○○ |  |
|  | 必要資金調達額（①＋②＋③―④） | ▲○,○○○ |  |

※１：パンデミックによる事業縮小または中断期間は、１８０日を想定

　　財務分析の結果を財務対策としてまとめます。

　　**■記述例**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 資金調達先 | 金額 | 備考 |
| 現預金 | ○,○○○千円 |  |
| 金融機関Ａ | ○,○○○千円 |  |
| 金融機関Ｂ | ○,○○○千円 |  |
| 金融機関Ｃ | ○,○○○千円 |  |
| 特別貸付 | ○,○○○千円 |  |
| 補助金 | ○,○○○千円 |  |
| 調達資金合計 | ○,○○○千円 |  |