

事業継続計画 策定のイメージと解説

【冷凍食品製造業】

2009 年 12 月

株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント

目次

| | |
|-----------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| ステップ 1：現状認識と方針決定 | 3 |
| ステップ 2：事業影響分析 | 5 |
| ステップ 3：リスク分析 | 11 |
| ステップ 4：対策の検討と事業継続戦略の決定 | 14 |
| ステップ 5：対策の詳細決定と対応計画・実施計画の策定 | 18 |
| ステップ 6：対策の実施 | 20 |

はじめに

1. 作成目的

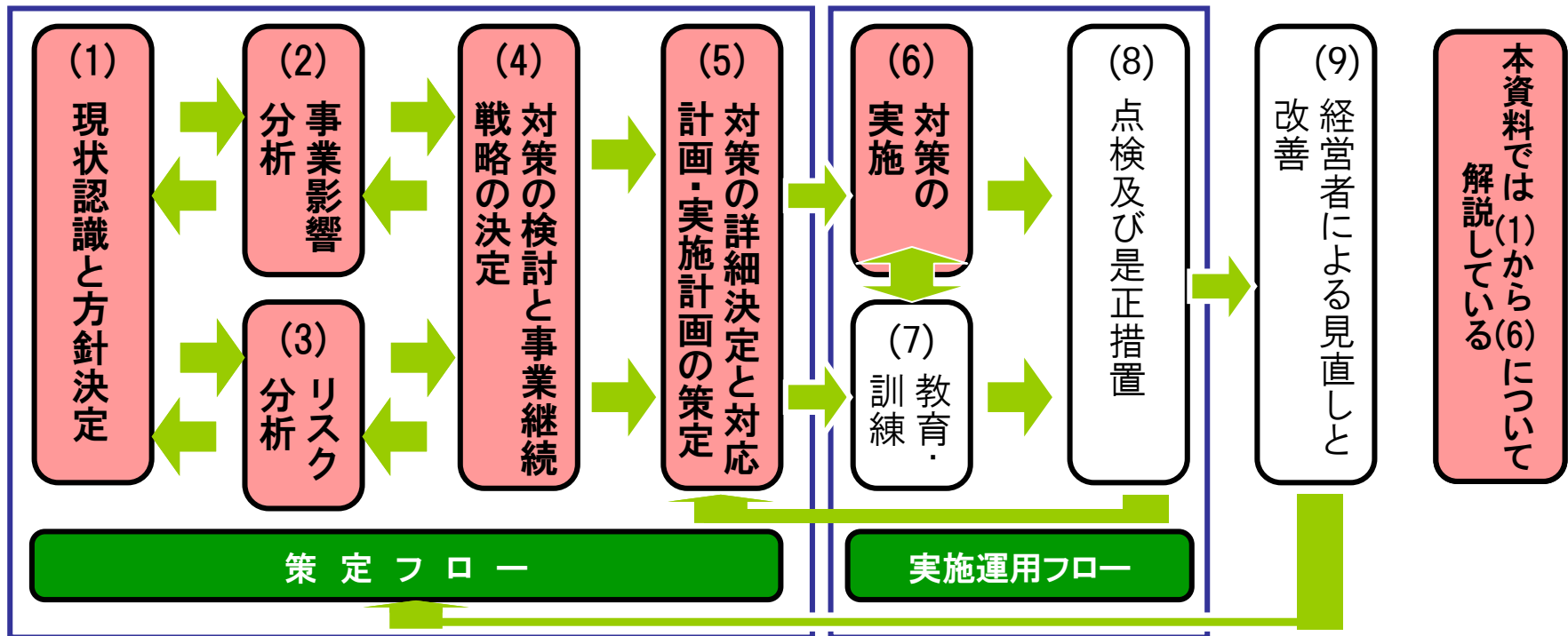
- ・本資料は、冷凍食品製造事業者が、新型インフルエンザに備えるための事業継続計画（以下、BCP）を策定する際に、参考資料として活用することを目的としたものである。なお、本資料では、業務に切実な影響を与える新型インフルエンザを想定リスクとしている。
- ・本資料は、農林水産省より平成21年6月に公表された「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」（以下「ポイント」）とあわせて使用することにより、事業継続計画の策定へ活用することを期待している。

2. 概要

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

3. 凡例

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



(特定非営利活動法人 事業継続推進機構資料を基に作成)

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

ステップ1：現状認識と方針決定

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|--------------------|--|--|
| 1-1 事業環境の確認 | <ul style="list-style-type: none"> ・冷凍食品製造業者 X の事業環境について、以下のとおり確認した。 ・冷凍食品製造業者 X の事業分野は、冷凍食品製造事業及びレトルト食品製造事業である。売上は冷凍食品製造事業が 70%、レトルト食品製造事業が 30%である。 ・冷凍食品製造事業の販売量は、市場の約 20%を占めている。 ・冷凍食品製造事業としては、コロッケや冷凍米飯などの調理冷凍食品及び冷凍野菜類を製造している。 ・レトルト食品製造事業としては、牛丼やカレーなどを製造している。 ・冷凍食品製造事業及びレトルト食品製造事業とも、主な依存先は原料供給者である。 ・企業の社会的責任として、「社会的責任を果たす」、「商品情報の積極的な公開」を掲げている。 ・グループ会社には、加工食品輸入業者、物流業者、水産加工業者がある。 ・国の新型インフルエンザ対策行動計画において、食品製造業者は社会機能維持者として示されている。 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業継続方針を定めるにあたり、各事業の状況や特性、会社の社会的責任や経営方針などを正しく把握することが重要である。 ・冷凍食品製造業は、保存適性が高い冷凍食品を製造しているため、新型インフルエンザ発生時には、需要量が大きく上昇すること、供給量が低下すると国民生活に重大な影響が生じることを認識しておくことが重要である。 ・国の「新型インフルエンザ対策行動計画（平成 21 年 2 月 17 日最終改定）」P 7において、社会機能の維持に関わる事業者の役割として、「医療関係者、公共サービス提供者、食品などの製造・販売事業者、報道機関等については、新型インフルエンザの発生時においても最低限の国民生活を維持する観点から、それぞれの社会的使命を果たすことができるよう、事業継続計画の策定や従業員への感染防止策の実施などの準備を積極的に行う。」ことが記されている。 |
| 1-2 事業継続基本方針の策定 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業継続基本方針として、以下の内容を代表取締役社長が決定した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業継続基本方針として、「事業継続の方向性」、「事業継続計画を策定するための組織体制」、「策定に要する人件費等を含む予算の確保」、「策定までのスケジュール」、「事業継続内容を共有・連携するステークホルダー」を定める。実効性のある事業継続計画を策定するには、全社的に取り組むことが必要不可欠であることか |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|------|--|--|
| | <p><方針></p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の生命・健康を確保する。 ・食品供給を担う事業者としての社会的責任に応え、経営を存続させるため、新型インフルエンザ発生時も事業継続を行う。 ・外部事業者（グループ会社含む）と連携して事業継続に取り組む。 <p><体制・予算・スケジュール等></p> <ul style="list-style-type: none"> ・既に全社的な危機管理規定を定めており、規定に基づくリスクマネジメント委員会を設置しており、ここでBCPの策定・運用を進める。委員は、危機管理、総務、人事、財務、製造、営業の責任者が務めている。 ・新型インフルエンザ対策の予算として、当面、人件費や防護具の購入費用等〇〇万円を確保した。 ・本年度第3四半期までにBCPを策定することとした。 ・グループ会社にも情報提供し、事業継続計画策定を支援する。 ・サプライチェーンを構成する加工業者等と定期的に会議を行い、事業継続の体制について情報共有する。 | <p>ら、経営者が基本方針決定に関与することが求められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・方針は、事業環境を踏まえたうえで、「事業の社会的位置付け」、「経営上の影響」、「従業員・顧客の感染リスク」等を考慮して策定する。 ・企業は従業員など、家族及び関係者の人命尊重の観点から、従業員の生命・健康を最優先とした対策が求められる。 ・冷凍食品製造事業は保存適性の高い食品供給を担うことから、社会的ニーズは高く、社会的責任として事業を継続することが求められる。 ・経営存続のためには事業を継続することが求められ、感染拡大を防止するためには、事業の縮小や、一時的に休止することも考えられる。経営者の総合的な判断が求められる。 ・既に危機管理に関する委員会が設置されている場合にはそれを母体として新型インフルエンザに対する事業継続計画の策定に対応することが考えられる。 <p>・国民に食品を供給するためには、原料供給業者・食品製造業者・卸売業者・小売業者などが事業を継続し、サプライチェーンを維持することが必要である。既存の情報連絡会を活用するなどし、他の事業者と相互に連携する体制を整備し、事業継続に取り組むことが望まれる。</p> |

ステップ2：事業影響分析

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|-----------------------------------|--|---|
| <p>2-1 業務中断による影響が大きい業務の抽出</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容ごとに、社会維持機能、財務、取引先の観点から業務中断による影響をそれぞれ数段階で評価し、以下のようにまとめた。 ・業務中断による影響が大きい業務として、「調理冷凍食品およびレトルト食品の製造・供給に関わる一連の業務」(受発注→調達→原料貯蔵→生産→製品貯蔵→出荷→輸送)等全〇〇項目が挙げられた。 一方、「冷凍野菜類の製造・供給に関わる一連の業務」は、調理冷凍食品やレトルト食品に比べて、業務中断による影響は少ないものと判断した。 また、業務中断の影響が比較的小さい業務として、「新製品の研究開発業務」や「社会貢献関連事業」など全〇〇項目が挙げられた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・新型インフルエンザ発生時には平常時と同等の業務を実施することは難しいことから、各業務の中断時の影響評価を行い、影響の大きい業務を「新型インフルエンザ発生時に優先すべき業務」として洗い出す必要がある。影響評価の観点としては、「社会的影響」、「財務・経営的影響」、「取引先への影響」などが挙げられる。 ・影響評価の際の業務単位は、企業の組織構成・事業規模・評価のしやすさなどを考慮して、企業ごとに適切な単位を設定する（左記の事例の単位と同一である必要性はない）。 ・なお、業務単位が大きすぎたり、全ての業務が影響大と評価されてしまうと、優先すべき業務を明確にすることが難しくなる。左記の例は、新型インフルエンザ流行時においては、家庭内で保存性に優れ、すぐに調理ができる食材として「調理冷凍食品」と「レトルト食品」の供給を絶やさないことが国民の生命を守り、健康を維持するために重要との考えに基づき、それらの供給業務が優先業務として選定されている（社会的影響を重視した選定）。一方、家庭内で一定量の冷凍食品を備蓄する場合、家庭内冷凍庫の容量から考え、調理冷凍食品を優先して備蓄保存するものとの想定の下、冷凍野菜類の優先度は低いとした。 ・逆にいえば、冷凍野菜類に関しては、流行時には一時的に供給を停止することもやむをえないと判断していることになる。このような判断は、実際には新型インフルエンザの流行状況やその時点における食料の供給状況、国や自治体からの供給要請等様々な判断材料を総合的に勘案し、その時点での最善策を臨機応変に選択していく必要があるが、あらかじめ大枠的な供給方針を定めておくことで、迅速かつ的確な判断を助けるものとなる。 ・また、これらの「調理冷凍食品」や「レトルト食品」の供給を維持するために必要な各業務プロセス（受発注管理や製造等）を明確にしておくことが重要である。製造業の場合、廃水処理や生産過程で生じる残渣の処理等の後工程の業務が滞ることによって前工程である製造自体に影響を与えるケースもあるため、製造業務の中の詳細プ |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|---------------------|--|--|
| | | <p>ロセスの影響度を十分に分析しておくことが必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の種類だけでなく、出荷先の地域、企業などにより区分して影響を評価することも考えられる。冷凍食品製造業の場合には該当しないと考えられるが、「社会機能維持企業」と「社会機能維持以外の企業」に供給している場合などは、「社会機能維持企業への供給」を優先するという考え方もある。業種は異なるが、情報システム保守会社では、医療機関や電力・ガス等の社会インフラ企業、金融機関等への保守業務を最優先と考え、その他の一般企業への対応とは異なる対応計画を策定している例がある。 ・主要工程の社員に感染者が発生し、濃厚接触者が自宅待機となった場合などにおいては、一時的に稼働率を下げ対応し、製品の種類や供給先などの絞込みを行うことが考えられる。そのためには事前に供給先と協議を実施しておくことが求められる。 |
| 2-2 必要なサポート業務の抽出 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務中断による影響が大きい業務を継続するために必要な業務を洗い出し、以下のようにまとめた。 ・「危機管理本部業務」、「システム管理業務」、「生産設備機器の保安・保守点検業務」、「人事管理業務」、「資金管理業務」、「品質管理（本部機能としての）」「商品検査業務」、「お客様相談」など全〇〇項目が挙げられた。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 必要なサポート業務の抽出では、「業務中断時の影響が大きい業務」の継続をサポートする業務を洗い出す。 ・ 冷凍食品の供給に直接関連しない業務であっても、新型インフルエンザ発生時の社内対応方針を決定し、指示する「危機管理本部業務」や、従業員に給料を支払うなどの「人事管理業務」、受発注や生産計画、出荷等をシステム管理している場合はその「システム管理業務」など企業の運営維持のために不可欠な間接的な業務がある。これらの業務が中断した際には、結果として冷凍食品の供給が中断するため、サポート業務として抽出しておく。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|---------------------------|---|---|
| 2-3 重要業務の決定 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務として、保存適性が高く、売上貢献度が高い市販用コロッケの製造に関する一連の業務（冷凍食品製造業務、品質管理業務など）及びそれらに必要なサポート業務（「危機管理本部業務」、「人事管理業務」、「資金管理業務」、「生産設備機器の保安・保守業務」）を全〇〇項目選定した。 ・新型インフルエンザ発生後需要が増加すると思われる「調理冷凍食品」および「レトルト食品」の個別製品〇〇種類を選定し、その他の製品は卸売業者と事前協議の結果、必要に応じて休止することを決定した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・「業務中断時の影響が大きい業務」、「その業務に必要なサポート業務」の両方が、重要業務として決定される。 ・新型インフルエンザ発生時には外食・給食の需要が減ると想定されるため、市販用へ絞込むことが考えられる。 ・中断した場合に大きな影響のない業務は感染拡大防止のため必要に応じて休止すべき業務として決定される。業務の休止により他の事業者に影響が生じる場合は、事前に十分協議しておくことが求められる。 |
| 2-4 重要業務の操業度・許容停止期間の検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務ごとに、社会的・財務・取引先への影響などを考慮して操業度を設定し、以下のようにまとめた。 <ul style="list-style-type: none"> ・（例1）海外発生期や感染拡大期は、保存性食品の販売が増加する可能性があるため、通常の販売量の120%を確保できる体制を備える。 ・（例2）まん延期は、販売量が減少する可能性があり、欠勤者の増加により生産条件が厳しくなっても、通常販売量の70%を確保できる体制を備える。 ・（例3）回復期は、保存性食品の販売が再増加する可能性があるため、通常販売量の120%を確保できる体制を備える。 ・社内で感染者が発生した場合、感染拡大防止のため、濃厚接触者を自宅待機とした。製造業務が継続困難となった場合でも、製品在庫が最低1ヶ月分は確保されているため、最大1ヶ月間は停止可能である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務が中断することによる「社会的影響」、「財務的影響」、「取引先への影響」などを分析し、各業務の操業度・許容停止期間を定める。 ・操業度や許容停止期間を定める際には、流行時の世の中の状況がどのようになり、需要量がどのように変化するかを想定した上で定めることが必要となる。新型インフルエンザ発生時の状況予測は、不確実な事項が多いが、最悪のシナリオを想定しておくことが重要である。 ・新型インフルエンザの流行の波は約2ヶ月間と想定されており、万一、社内感染者が増加し、社員間の感染拡大を食い止めるために、一定期間自宅待機することにしたとしても、その期間は1週間から10日程度であるため、左記の例のように製品在庫が十分あれば、一定の操業停止を行う対応方法もある。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|--------------------------|---|--|
| 2-5 重要業務継続に必要な人員の洗い出し | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務ごとに、業務実施に必要な人員を洗い出し、一覧表にまとめた。 <p><冷凍食品製造業務／品質管理業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・工場は1日16時間稼働の2交代制である。 ・製造には、1工場あたり最低〇〇人必要である。 製造用機械のオペレーター経験者は、機械Aが2名、機械Bが1名、機械Cが1名必要である。フォークリフト免許保有者が2名、品質管理業務経験者が1名、その他包装など業務の従事者（経験不問）が3名必要。 ・1工場あたり、育児中のパートが3名いる。欠勤時は他の従業員による代替が可能。 <p><受発注業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・1工場あたり2名必要である。 システム操作方法を習得している必要がある。 ・通常は派遣社員が担当している。欠勤時は正社員による代替が可能。 <p><人事管理業務／資金管理業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務経験者が5名ずつ必要である。 <p><生産設備機器の保安・保守点検業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務経験者が2名必要である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の事業継続に必要な人員の洗い出しでは、「作業別の必要人数」、「作業に必要な資格・経験・知識」、「代替性の低い業務や資格」、欠勤率や外部事業者との調整要否に影響する「雇用形態の別」を明らかにする。 ・代替性の低い作業など、業務遂行のボトルネックとなる作業をもれなく洗い出すことが重要である。これらの代替性の低い作業に携わる要員に関しては、属人ベース（固有名詞）で洗い出しを行っておく必要がある。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|-------------------------|---|---|
| 2-6 重要業務継続に必要な物の洗い出し | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務ごとに、業務実施に必要な物を洗い出し、以下のようにまとめた。 <p><冷凍食品製造業務／品質管理業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・原料（小麦やじゃがいもなど）が通常時の80%、包材が通常時の80%、乾燥のためのボイラー燃料が通常時の90%、製造資機材、品質管理用機材が必要である。 <p><受発注業務／人事管理業務／資金管理業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・受発注システム、給与システム、経理システムが必要である。 ・受発注システム、給与システム、経理システムは毎日の点検が必要である。 <p><生産設備機器の保安・保守点検業務></p> <ul style="list-style-type: none"> ・点検整備用の工具類、検査用器具類が必要である。 ・製造用機材 A・B・C は週に1回の保守点検が必要である。動力は電気である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の事業継続に必要な物を明らかにする。その物については、「種類」、「調達方法」などを明らかにする。 <ul style="list-style-type: none"> ・機材については、メンテナンスの要否も確認しておく。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|------------------------------|--|--|
| 2-7 重要業務継続に必要なその他の要素の洗い出し | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務ごとに、業務実施に必要なその他の要素を洗い出し、以下のようにまとめた。 <冷凍食品製造業務／品質管理業務> ・一時的に生産量が増加する場合は、原材料、他機材・備品の保管場所の確保が必要である。 <輸送業務／システム管理業務> ・製品輸送業務はグループ会社に、システム管理業務は全て外部事業者へ委託しており、これらのサービスを自社のみで供給することが不可欠である。そこで、グループ会社及び外部事業者の連絡窓口を再確認した。 <重要業務全般> ・財務影響分析の結果、手元流動性資金が〇〇円必要であることを確認した。 ・インフラ（電力、ガス、上水道）は、外部からの供給が必要である。 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の事業継続に必要なその他の要素の洗い出しでは、サービス・資金・情報・インフラの「種類」、「委託の有無」を明らかにする。 ・業務を委託している場合、委託先事業者名・連絡先などを把握することが求められる。 |

ステップ3：リスク分析

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|-------------------|---|--|
| 3-1 人員不足のリスク分析 | <ul style="list-style-type: none"> ・工場は1日16時間稼働の、3チームによる2交代制である（出勤2チーム、待機1チーム）。仮に1つのチームの中から感染者が出た場合にはそのチームのうちの濃厚接触者を自宅待機とするため人員不足が発生する。 ・「危機管理本部業務」、「受発注業務」、「人事管理業務」、「資金管理業務」、「生産設備機器の保安・保守点検業務」については感染者が出た場合には濃厚接触者を自宅待機させる。欠勤者が50%程度以上になると業務に支障を及ぼすことが想定される。 ・社内で感染者が発生しなくても、発症した家族の看病のためや職場放棄などにより欠勤者が出ることが想定される。国内まん延期の欠勤率については、国が想定する40%よりも厳しく見積もり、正社員及び派遣社員は50%程度を、主に包装作業を行うパート従業員は70%程度を想定した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・パート従業員は育児中の者が多く、学校や保育所の閉鎖の措置が講じられた場合は、出勤できないことが予想される。そのため、正社員と比べ、高めの欠勤率を想定している。 ・社内で感染者が発生した場合には人命尊重の観点から、従業員の生命・健康を最優先させるとともに、風評被害を最低限に食い止めるため、濃厚接触者を自宅待機させることを想定する。 ・欠勤率は国が想定値を示しているが、あくまでも社会的平均値である。そのため、本人の発症のほか、家族の看病や学校・保育・福祉施設休業による出勤困難、保健所からの指導、従業員による自発的待機、社内での感染発生なども考慮して欠勤率を想定ことが求められる。 ・欠勤率は、流行に応じて変化していくことが考えられる。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|-------------------|--|--|
| 3-2 物の不足のリスク分析 | <ul style="list-style-type: none"> ・原料の在庫は、通常3日分を持っている。 ・包材の在庫は、通常1週間分を持っている。 ・包材の供給事業者は、複数の調達先があり、十分な供給量を確保できることを確認した。 ・ボイラー燃料の供給事業者は、複数の調達先があり、十分な供給量を確保できることを確認した。 ・製造資機材、品質管理用機材は週に1回の点検が必要であるが、社内従業員で対応できることを確認した。 ・各種システムは毎日の点検が必要であるが、社内従業員で対応できることを確認した。 ・点検整備用の工具類、検査用器具類は予備も十分確保されていることを確認した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・資材が確保できなくなる可能性は、「在庫量」、「調達ルート数」、「供給事業者・輸送事業者の業務中断の可能性」などを考慮して想定する。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|---------------------------------|---|--|
| 3-3 その他の要素の 不足のリスク分 析 | <ul style="list-style-type: none"> ・製品輸送を委託している事業者は、BCP 未策定であるが、輸送時の感染リスクは低い。しかし、家族の看病による欠勤、渋滞などにより、輸送量は減少すると想定した。 ・また、製品輸送を委託している事業者が、万が一停止してしまった場合に備え、事前に別の事業者とも新型インフルエンザ発生時の対応について事前に協議をしている。 ・システム管理を委託している事業者は、BCP 策定済である。 システムは主に経理処理に使用しており、短時間で復旧できれば電話や書面などで対応可能である。 ・職場の清掃を委託している事業者は、BCP 未策定である。 ・財務的には、販売量の減少による収入減や売掛金回収遅延による影響を考慮しても、2 ヶ月程度であれば内部留保で対応可能であることを確認した。 ・インフラ（電力、ガス、上水道）は、必要量が確保できると想定した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・外部事業者に委託している場合、当該事業者の事業継続方針を確認すること、代替事業者の有無について確認することが重要である。 ・その他の要素の確保を外部事業者に依存している場合、外部事業者の業務中断の可能性を考慮する。 |
| 3-4 事業環境（需要 変化）のリスク 分析 | <ul style="list-style-type: none"> ・海外発生期や国内発生早期及び回復期には、消費者による保存性食品のまとめ買い行動が増加し、冷凍食品の需要も高まると想定した。 ・感染拡大期には、物流が滞ったり、まとめ買いの反動により、販売量が減少すると想定した。 ・需要が高まる一方、万が一原料不足に陥った場合は、商品の設計変更が求められることが予想されるが、JAS法などの法令に抵触する恐れがある。 | <ul style="list-style-type: none"> ・食料供給率に影響を及ぼす需要変化を想定する。調理冷凍食品およびレトルト食品は備蓄性が高く、需要は高まることが想定される。 ・新型インフルエンザ発生時に、法的あるいは行政命令などによる影響を受ける可能性のある業務が存在するか、洗い出す必要がある。 |

ステップ4：対策の検討と事業継続戦略の決定

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|---------------|--|--|
| 4-1 事業継続戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・社内から感染者を出さないための感染予防策を徹底する。 ・事業継続については以下の対応を基本とするが、新型インフルエンザの流行状況やウイルスの特性等を踏まえて、危機管理本部において対策を前倒しに実施することや、当初定めた対策の強化や緩和、業務復旧のタイミング等の対応方針を判断するものとする。 ・影響が比較的小さい新製品の研究開発業務や社会貢献関連事業など全〇〇項目を休止する、需要が増加するとして選定した個別製品〇〇種類以外の製品を休止するなど、休止する業務・品目を絞り込む。 ・感染拡大期には、人員不足などにより生産条件が厳しくなることが考えられるが、冷凍食品のうち特に需要が増加するとして選定した市販用コロッケの製造関連業務の操業度を平常時の70%に維持する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ステップ3までの検討結果を踏まえて、重要業務やそれ以外の業務の継続や休止の戦略を定める。 ・戦略には、主に以下の種類がある。 <ol style="list-style-type: none"> ① 現状の場所・人員で濃厚接触者の範囲を広げないように努力しながら継続する 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 ・新型インフルエンザの場合、地域的な流行状況の差やウイルスの変異、国や自治体からの要請等、状況が都度変化していくため、あらかじめ定めた発動基準にとらわれず、対策を前倒しに実施することや、業務復旧のタイミング等その時点における柔軟な判断が求められる。流行ピーク期における最悪の状況を想定した場合の事業継続対応を定めておき、実際にはその時点における状況を踏まえ、危機管理本部（経営サイド）で柔軟な判断を実施していくことが重要である。 ・新型インフルエンザは初期段階においてはウイルスの特性が解明されていないこともあるため、従業員等の安全を最優先にした手厚い対策を講じる必要がある場合もある。 ・ウイルス特性は死亡率や重篤化する可能性の高さなどを考慮する。死亡率や重篤化する可能性が高い場合には、心理的な影響を考慮する（例：通勤時の感染への不安等）。 ・新型インフルエンザは季節を問わず大流行することが一般的であるが、春先に発生した場合には数ヶ月間またはそれ以上の長期間にわたって影響が及ぶ可能性がある。経営に大きな影響を与える長期流行シナリオなどを想定するうえ、事業継続戦略を検討することが必要である。（例：いつから操業度を下げるか、どの程度操業を休ませるか等） |

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

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|---------------------------|--|--|
| 4-3 人員確保のための 対策案の検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・社内で感染者が発生し濃厚接触者が自宅待機となった場合に備え、重要業務以外の休止する業務・製品の担当者に、重要業務を担当できるよう訓練する。 ・各種生産工程の要員は基本的に代替が難しい。生産工程中での重要業務以外のラインに携わっている要員で、類似する工程の要員の代替を検討する。 ・その他熟練者が実施している業務のマニュアル化を検討する。 ・熟練を必要としない業務は未経験者で代行する。 ・工場は平日5日間操業しているが、設定した操業度を達成するために休日操業及び生産設備の操業率を高める。人員は重要業務以外の業務の担当者が担当するほか、残業により対応する。 ・人員不足時は、不足状況に応じて、稼動するラインを4ラインから3ラインに削減し、生産数量は最低平常時の70%を維持する。 ・受発注業務については、事務作業の標準化を検討する。 ・「受発注業務」の一部など在宅勤務が可能な業務については、感染状況を踏まえて、在宅勤務に切り替えて対応を継続する。そのために必要な通信手段等を確保する。 ・「受発注業務」、「人事管理業務」、「資金管理業務」、「生産設備機器の保安・保守点検業務」の担当者は、残業により対応する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・人員確保のための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。 ・製造用機械のオペレーション・品質管理業務など、熟練を要する業務については、クロストレーニングの実施やマニュアルによる教育などを実施することで、人員代替を円滑に実施することができる。 ・フォークリフトの運転など、資格を要する業務については、資格者を増やしておくことが求められる。 ・残業については労働基準法など、各種法令との抵触に留意しながら、労働組合等と事前に協議し、適切な労務管理を行う必要がある。 ・左記の例では、職場に出社して業務を遂行する計画であるが、電車やバス等による通勤時の感染リスクを考えれば、可能な限り、在宅勤務が望ましいといえる。製造業務等は不可能であるが、受発注業務や人事管理業務等は可能な場合もある。在宅勤務に備えた、通信手段やシステムへのリモートアクセスが可能な対策もあわせて検討しておくことが重要である。 |

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|------------------------------------|--|---|
| 4-4 物の確保のための 対策案の検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・原料の供給停止に備え、あらかじめ適正な原料在庫量を確保する。 ・包材の適正量を確保する。 ・製品在庫を増加する。 ・包材及びボイラー燃料の供給事業者と、供給体制に関する協議を実施する。海外発生期から供給量を増加し、国内発生期以降も一定の供給量を確保するなどの協力を得る。 ・包材及びボイラー燃料の供給について、複数事業者と契約を締結する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・必要な物を確保するための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。 ・供給事業者との協議内容としては、「継続する業務水準」、「契約・法律上の問題有無」などを確認し、実行性があるものかどうか確認する。 ・包材の調達先企業・地域の分散化が考えられる。 ・一企業による供給の確保だけでなく、業界全体で供給を確保していくことが考えられる。 |
| 4-5 その他の要素の 確保のための対 策案の検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・輸送業者と事業継続体制に関する協議を実施し、優先的に輸送力を確保してもらうなどの必要な協力を得る。 ・輸送について、複数事業者と契約を締結する。 ・供給量の減少により、供給先と供給量の減少の可能性があることを事前に協議しておく。 ・システムにおいては、自社で保守点検ができるよう保守点検マニュアルの作成も検討する。 ・一時的に商品設計を変更する場合は、商品包装の表示と商品内容についてJ A S法に抵触する恐れがあるため、農林水産省に事前に確認する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・その他必要な要素を確保するための対策案の検討では、実現可能性及びコスト面を考慮することが求められる。 ・外部事業者との協議内容としては、「継続する業務水準」、「契約・法律上の問題有無」などを確認し、実行性があるものかどうか確認する。また、一部の業務については自社で対応できる体制を構築することも有用である。 ・委託先企業・地域の分散化が考えられる。 ・新型インフルエンザ発生時の対策には、企業のみ対策だけでなく、行政との連携が必要になる対策が出てくる場合が考えられる。法令などに抵触する恐れがある場合、管轄する行政にその内容を一度確認する必要がある。 |

ステップ5：対策の詳細決定と対応計画・実施計画の策定

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

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

ステップ6：対策の実施

| 検討項目 | 策定のイメージ | 解説 |
|--------------------------|--|--|
| 6-1 事前対策実施計画の実行 | <ul style="list-style-type: none"> ・事前対策実施計画書に基づき、以下の対策を実施した。 ・感染予防対策（従業員とその家族に対する研修や資料配布の実施、マスク・消毒薬・体温計・感染者対策用の防護服の購入、作業環境の見直し、感染者対応の作業マニュアル作成など）を実施した。 ・人員配置計画を定めた。 ・重要業務を担う外部事業者との協議は現在実施中である。 ・主要な原料供給元及び卸売業者、小売事業者と製品供給体制について協議した。 ・人材ローテーション、クロストレーニングなどを実施した。 | <ul style="list-style-type: none"> ・冷凍食品製造業はサプライチェーンの上流にあたるため、食品供給のためには、下流に位置する事業者（卸売業者や小売事業者）と協力体制を構築することが重要である。加えて、食品製造業の上流にあたる原料供給元とも製品の供給体制について協議しておく必要がある。 |
| 6-2 事業環境（需要変化）リスクへの対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・行政や卸売業者、小売業者などと連携して、適正な備蓄量、過剰な行動をしないなど消費者へ冷静な行動の呼びかけを行うことを検討している。 | |

事業継続計画 策定のイメージと解説【冷凍食品製造業】

2009年12月24日 公開

株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント

BCM 事業本部

Tel. 03-3349-5984 Fax. 03-3349-4677

<http://www.sjrm.co.jp>