

様式2 事業継続計画（財務計画）

現在の感染発生段階	国内発生→感染拡大期	小康期までの月数	
-----------	------------	----------	--

(1) 基本継続方針の検討

従業員を守る
利用者や来訪者の感染拡大を防ぐ

事業継続計画の策定・実行メンバーの選任

最終決定者	伊志嶺	人員計画担当	山田・管理部	その他補助
事業分析・売上減少担当	村田・各部門長	財務分析・資金手当	吉田・管理部	管理部

(2) 事業影響度分析・リスク分析と重要業務の特定、(3) 重要な要素・資源の確保 (単位：千円)

・売上分析	①		②		③	④		⑤	⑤
	昨年売上	昨年粗利	売上割合	粗利率	中核事業	事業維持に必要な資源（人員・物品・設備）		社会機能維持	事業継続
全社合計	22,000	4,900	100%	22.3%	/	/		/	/
部門1	15,000	2,500	68.2%	16.7%	○	原材料・包材ともに確保OK		○	○
部門2	5,000	1,500	22.7%	30.0%	○	原材料・包材ともに確保OK		○	○
部門3	2,000	900	9.1%	45.0%	X	原材料確保問題なし、人員不足		X	△
合計 ①	22,000				/	/		/	/

※月平均や年間で試算する。 (単位：千円)

・売上減少試算	昨年売上		予想減少率	人員減少率	売上減少額	備考
	部門名	売上				
中核事業	部門1	15,000	60%	10%	9,000	小売店販売
	部門2	5,000	70%	10%	3,500	直営店販売
休止・縮小事業	部門3	2,000	70%	10%	200	飲食店→テイクアウトへ転換
						予想売上
合計	22,000			②	12,700	9,300

(4) 人員計画の立案

		社員区分	昨年人件費	減少率	人件費減少額	備考
中核事業	部門1	正社員	500	10%	50	
		パート	1,500	10%	150	
	部門2	正社員	250	10%	25	
		パート	400	10%	40	
休止・縮小事業	部門3	正社員	200	10%	20	
		パート	400	10%	40	(FL比率55%)
	部門	正社員				
		パート				
合計			3,250	③	325	

5) 新型インフルエンザ等発生時におけるBCPの策定・実行（財務分析）

・管理費分析

人件費		固定費						合計
人件費	社保料	家賃	リース料	消耗品費	燃料費	手数料	その他	
3,250	650	200	100	5	100	50	200	4,555 ④

・必要な資金の確保

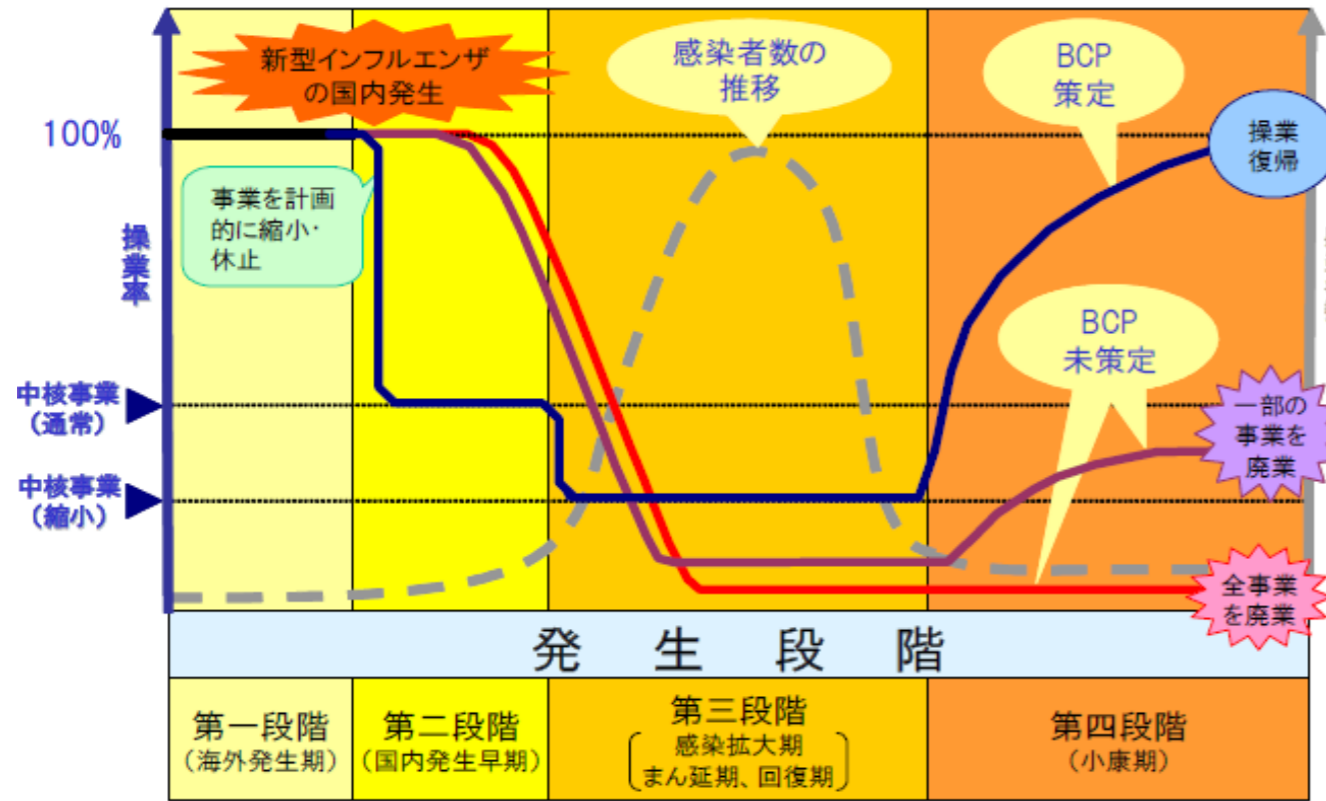
((①昨年売上	-②売上減少額)	×粗利率) ※1	- (④管理費	-③人件費減少額)	小康期までの月数
22,000	12,700	15%	4,555	325	6
=⑤会社維持に必要な資金			- ⑥現在の資金	5,000	
=⑦借入必要額			-12,010	※月間赤字	-2,835

※1 粗利率については、変更後で試算します。取引先の繰延や倒産による未回収を含めて考慮する必要があります。

(6) 事業継続のための具体的な対応策

	自社での事業維持努力	他社との協力	公的支援
②売上減少額への対応	既存の事業を社会維持に必要な事業へ振替る 飲食店を持帰り専門・デリバリーにする。 余剰人員を布マスク生産に切替る等	仕入先と連携して、中核事業・社会維持に必要な資源（人員・物品・設備）を確保する。必要量の備蓄をする。	なし？
③人件費減少への対応	公的制度を上手く活用して、社員の教育訓練を行い、休業させ、あるいは配置転換する。 個人への公的支援策も注視しながら生活に必要な収入を保証できるようにする。	社会維持事業で人手不足になっている取引先との連携・外部委託受注	雇用調整助成金（厚労省） 【要件】1ヶ月5%以上低下 【対象】雇用保険の加入の有無を問わない 【助成率】最大9/10（上限8,330円（1人一日あたり）+教育訓練場合の加算 1,200円）
⑦借入必要額への対応	必要のない固定費の削減 金融機関との返済金の交渉	固定費等（家賃など）の支払時期の調整	新型コロナウイルス特別貸付（公庫） 【要件】最近1ヶ月の売上高が前年または前々年の同期と比較して5%以上減少している方 【限度額】最大6000万円 【利率】基準利率-0.9%（実質無利子）あり

感染症の発生段階と事業継続計画の関係



【推奨される企業の行動】

発生段階	第一段階 (海外発生期)	第二段階 (国内発生早期)	第三段階 (感染拡大期、まん延期、回復期)	第四段階 (小康期)
事業所内における感染防止策	○感染防止策の強化 ・マスクの着用、手洗い・うがいの徹底 ・事業所内の換気、消毒などの徹底 ○必要備品（マスク、消毒薬など）の調達	○感染防止策の強化 ・感染者に近づかない ・マスク着用、手洗い・うがいの徹底 ・事業所内の換気、消毒などの徹底 ・従業員間の接触を減らす措置（勤務スペースのレイアウト変更、会議自粛など） ○従業員の健康管理の強化（従業員に感染者が出た場合、出勤停止、医療機関への受診、接触者の自宅待機など）	○感染防止策の強化 ・マスクの着用、手洗い・うがいの徹底 ・事業所内の換気、消毒などの徹底 ・従業員間の接触を減らす措置（勤務スペースのレイアウト変更、会議自粛など） ・来訪者管理の徹底（マスク着用指示など） ・フロアごとの立ち入り制限など ○従業員の健康管理の強化	○必要備品（マスク、消毒薬など）の再調達 ○感染防止策を継続
サービス利用者間の感染防止策	—	○感染防止策の強化（利用者へのマスク着用依頼、施設内の換気、消毒などの徹底、利用者間の接触を減らす措置など）	—	○感染防止策を継続
従業員に対する感染防止のための生活指導	—	○感染防止策の強化（マスク着用、手洗い・うがいの徹底など） ○不要不急の外出自粛。やむを得ず外出する場合、公共交通機関の利用を控えるなど、他人との接触減らすよう行動	—	○感染防止策を継続
一般企業の事業活動	○事業縮小（在庫整理、事業所閉鎖、操業停止など）の準備 ○取引先企業（サプライチェーン）、協力会社、流通業者など関係者への情報提供	○不要不急の事業の縮小 ○事業継続計画に基づく人員体制などの変更 ・通勤手段の変更 ・時差出勤の導入 ・在宅勤務の導入 ○関係者への情報提供	○不要不急の事業の休止（従業員の安全確保と企業の存続などのバランスを勘案の上、必要最小限の事業を継続） ○事業継続計画に基づく人員体制の変更	○取引先企業、協力会社、流通業者などを含めた業務体制立て直し ○在庫品・備蓄品の再調達など
社会機能の維持に関わる企業の事業活動	○事業継続に向けた準備 ○取引先企業（サプライチェーン）、協力会社、流通業者など関係者への情報提供 ○必要物資の備蓄強化	○事業継続計画に基づく人員体制などの変更 ・通勤手段の変更 ・時差出勤の導入 ・在宅勤務の導入 ・スプリットチーム制（従業員の同時感染リスクを回避するため業務を複数のチームに分けて遂行）など ○不要不急の事業縮小 ○関係者への情報提供	○社会機能の維持に関わる事業の継続と不要不急の事業の休止 ○事業継続計画に基づく人員体制の変更（人員投入の重点化）	○取引先企業、協力会社、流通業者などを含めた業務体制立て直し ○在庫品・備蓄品の再調達など

出所：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 参考 1

新型インフルエンザが発生した際に、「事業をどのように維持していくか」を考えたことはありますか？

2 事業継続及び事業縮小・休止の可能性



事業を理解する際に知っておくべきことは・・・

- 社会機能の維持に関わる企業の場合は、まん延期においても事業継続を求められます。また、こうした企業が BCP を考える場合は、業界ごとでどのような対応をするのかを検討しておくことも重要となります。
- 一方で、事業継続に伴い感染が拡大してしまう危険性のある企業は、事業の自粛を要請される可能性があります。

□ 社会機能の維持に関わる企業の具体例

（社会機能の維持に関わる企業をサポートしている企業も含む）

医薬品の供給に関わる企業、生活必需品を製造販売している企業、食料品を製造販売している企業、生活必需品の物流に関わる企業、食料品の物流に関わる企業、ライフライン関係者の基幹システムに関わる企業、ライフライン関係者の施設管理に関わる企業 など

□ 事業の自粛が要請される可能性がある企業の具体例

集会施設、美術館、博物館、動物園、図書館、映画館、劇場、スポーツ施設、遊園地 など

重要業務の決定(業務の絞り込み)の案

① 社会機能維持事業の継続

例：食品製造部門・流通部門、これらのサポート部門→できる限り継続
 具体的対応策：物品の確保、在宅勤務との割振り、感染防止対策と業務内容の見直し

② 社会機能維持事業への転換

例：飲食部門、接客部門、教育部門→一時縮小し、業務転換を図る。
 具体的対応策：飲食業の設備スタッフをテイクアウト・デリバリー事業へ転換・振替
 社内必要物品の内製化(例：布マスクの作成・洗浄消毒殺菌)