

200805018A

厚生労働科学研究費補助金

厚生労働科学特別研究事業

社会機能維持を目的とした企業による  
新型インフルエンザ対策の立案促進案に関する研究

平成20年度 総括研究報告書

平成21(2009)年 4月

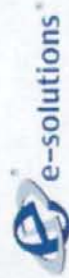
研究代表者 イーソリューションズ株式会社  
代表取締役社長 佐々木 経世

---

## 新型インフルエンザ対策:

社会機能維持を目的とした企業による  
新型インフルエンザ対策の立案促進案に関する研究

### 別添資料



イーソリューションズ株式会社

# 要約

## 研究の目的

本研究は、1. 新型インフルエンザ対策に関する企業の課題を調査・分析し、2. 企業(日米)の優れた取組を取上げ、3. その取組を多くの企業に伝達することを通して社会機能維持を図ることを目的としている。

## 背景：新型インフルエンザの想定被害

2004年、厚生労働省は全国民の25%にあたる約3,200万人が感染し、64万人が死亡すると推測している。一方、企業に就業する人口は国民の約半数で社会機能維持への影響力は大きいと考えられる。しかしながら、新型インフルエンザ対策を「すでに立てた」という企業は、2009年に入ってから、16.1%にとどまっており、企業の対策は十分でないと考えられる。(2009年イニシアチブ調査 n= 676社) (詳細は1章で考察)

## 新型インフルエンザ対策としてのBCP

企業には地震などの不測事態に対応する為のBCP(事業継続計画)がある。この一般的BCPに加えて新型インフルエンザ被害の抑制効果を高めるためには、**対策推進力** **対策の種類** **浸透度** に関する要素を再検討することが非常に効果的である。(詳細は2章で考察)

## 先進的企業の対策

新型インフルエンザ対策を企業が立案する際に、「役員の関与欠如」や「関係企業との連携不足」などの多くの課題がある。これらの課題に対して、先進企業(日本26社、欧米8社)がどのように対策しているのか、各事例を紹介し考察してみる。なお、企業へのヒアリングに際して、より多くの企業からご協力頂けるよう、本報告書では企業の優れた対策のみを紹介する手法を採っている。

(詳細は3章で考察)

## 企業への普及計画

新型インフルエンザ対策を準備する企業が増えることは、社会全体の被害を抑制し、社会機能維持につながると考えられる。

すなわち、
$$\text{社会全体での被害抑制効果} = \left[ \text{対策推進力} \times \text{対策の種類} \times \text{浸透度} \right] \times \text{企業数}$$
 となると考えられる。

新型インフルエンザ対策を準備する **企業数** を、増加させる具体的施策として、①集中キャンペーン、②企業・団体連携、③実施本部の設置、④ノウハウを集約した本報告書の活用などがあると考えられる。

(詳細は4章で考察)

## 研究成果の活用

先進企業の優れた新型インフルエンザ対策が多く掲載された本報告書を、自社対策を紹介することが利益となる企業の協力のもと、多数の企業に配布することを検討している。それにより、社会全体への被害抑制効果が高まり、安心・安全な国民生活の実現や、社会機能停滞の防止に繋がると考えられる。

# 目次 1/2

1章. 新型インフルエンザと企業	P.4	3章. 先進的企業の対策	P.35
1.1. 新型インフルエンザの想定被害	P.5	3.1. 日本企業の対策	P.36
1.2. 企業による社会機能維持	P.6	3.1.1. シヤープ	
1.2.1. 日本国民における就業者人口		3.1.2. 富士フイルム	
1.2.2. 社会システムと企業の関係(仮説)		3.1.3. NTTコミュニケーションズ*	
1.3. 企業の対応状況の不備	P.8	3.1.4. 通信業界A社	
1.3.1. 企業の新型インフルエンザ対策状況		3.1.5. 日業界B社	
1.3.2. 対応不備のメカニズム		3.1.6. 電機・精密業界C社	
1.4. BCP(事業継続計画)	P.10	3.1.7. IT業界D社	
1.5. 企業における対策の重要な要素	P.11	3.1.8. エルキ-業界E社	
1.6. 新型インフルエンザ対策策定プロセス全体図	P.12	3.1.9. 日本生命	
1.7. 課題のメカニズム	P.13	3.1.10. 外資系F社	
1.7.1. 対策推進力		3.1.11. 日本航空	
1.7.2. 対策の種類		3.1.12. 全日空	
1.7.3. 浸透度		3.1.13. 運輸業界F社	
1.8. 企業事例分析	P.16	3.1.14. ハルティス	
1.8.1. 日本企業の対策		3.1.15. フォトラス製菓	
1.8.2. 米国の対策		3.1.16. 製菓業界G社	
1.9. 企業数を高める普及啓発	P.19	3.1.17. キューピー	
1.10. 企業の対策と被害抑制効果	P.20	3.1.18. 食品業界H社	
		3.1.19. エニチヤム	
		3.1.20. 運輸業界I社	
		3.1.21. 不動産業界J社	
		3.1.22. ローソン	
		3.1.23. 小売業界K社	
		3.1.24. 日建設計グループ	
		3.1.25. 旅行業界L社	
		3.1.26. 化粧品業界M社	
2章. 新型インフルエンザ対策としてのBCP	P.22	3.2. 日本企業の対策：まとめ	P.240
2.1. 「BCP(事業継続計画)」とは	P.23	3.2.1. 対策一覧：業界別	
2.2. サブライゼン全体での検討必要性	P.24	3.2.2. 企業の「声」	
2.3. 策定プロセス(詳細)	P.27	3.3. 米国企業の対策	P.250
2.3.1. 対策推進力		3.3.1. Constellation Energy	
2.3.2. 対策の種類		3.3.2. シェル(オーストラリア支社)	
2.3.3. 浸透度		3.3.3. 金融業界N社	
		3.3.4. 製薬業界P社	
		3.3.5. Sysco	
		3.3.6. ストーンズ興行業界Q社	
		3.3.7. SONOCO	
		3.3.8. キャットラー	
		3.4. 米国企業の対策：まとめ	P.297
		3.4.1. 対策一覧：業界別	

# 目次 2/2

4章. 企業への普及計画(案)	P.301	Appendix I. 企業の対策状況アンケート結果	P.326
4.1. 普及への障壁	P.302	I.1. アンケート調査概要	P.327
4.1.1. ①担当者の先入観		I.2. アンケート質問表	P.328
4.1.2. ②憶れた対策の共有の場(仕組み)の不在		I.3. アンケート集計結果	P.350
4.2. 障壁に対する施策	P.304		
4.3. 企業への普及計画全体像(案)	P.305		
4.4. ①集中キャンペーン	P.306	Appendix II. 米国企業分析データ(詳細)	P.402
4.4.1. 従来の情報環境(仮説)			
4.4.2. 現在の情報環境(仮説)			
4.4.3. 広告の同期化による効果の増大化(仮説)			
4.4.4. 企業・メディアの同期化による効果の増大化(仮説)			
4.4.5. 「この原理」			
4.5. ②企業・団体連携	P.312	Appendix III. 米国のワクチン開発環境	P.508
4.5.1. 企業・団体の啓発型		III.1. 鶏卵方式による課題	P.509
4.5.2. 商品・サービスPR型		III.2. 課題に対する米国政府の対応	P.510
4.5.3. 社内外啓発型		III.3. 短期間でのワクチン開発・供給	P.511
4.5.4. ハブリング型		III.4. 対応の工夫点	P.512
4.5.5. シロポイント		III.4.1. 透明性の確保	
4.5.6. 「連鎖反応」		III.4.2. 多額の資金援助	
4.6. ③実施本部	P.319	III.4.3. インセンティブの付与	
4.6.1. 各組織の主要な役割			
4.6.2. 会議体の整備/定期的な報告会の実施			
4.7. ④本報告書の活用	P.322	Appendix IV. 抗インフルエンザ剤の企業備蓄	P.524
4.7.1. 本報告書の活用		IV.1. 企業備蓄と変動要因	P.525
4.8. 全体シナリオ概要(案)	P.324	IV.2. 企業備蓄によるメリット	P.526
		IV.3. 既販の抗インフルエンザ剤の「有効性」	P.527
		IV.4. 既販以外の抗インフルエンザ剤	P.530
		IV.5. T-705の作用様式	P.531
		参考文献	P.532

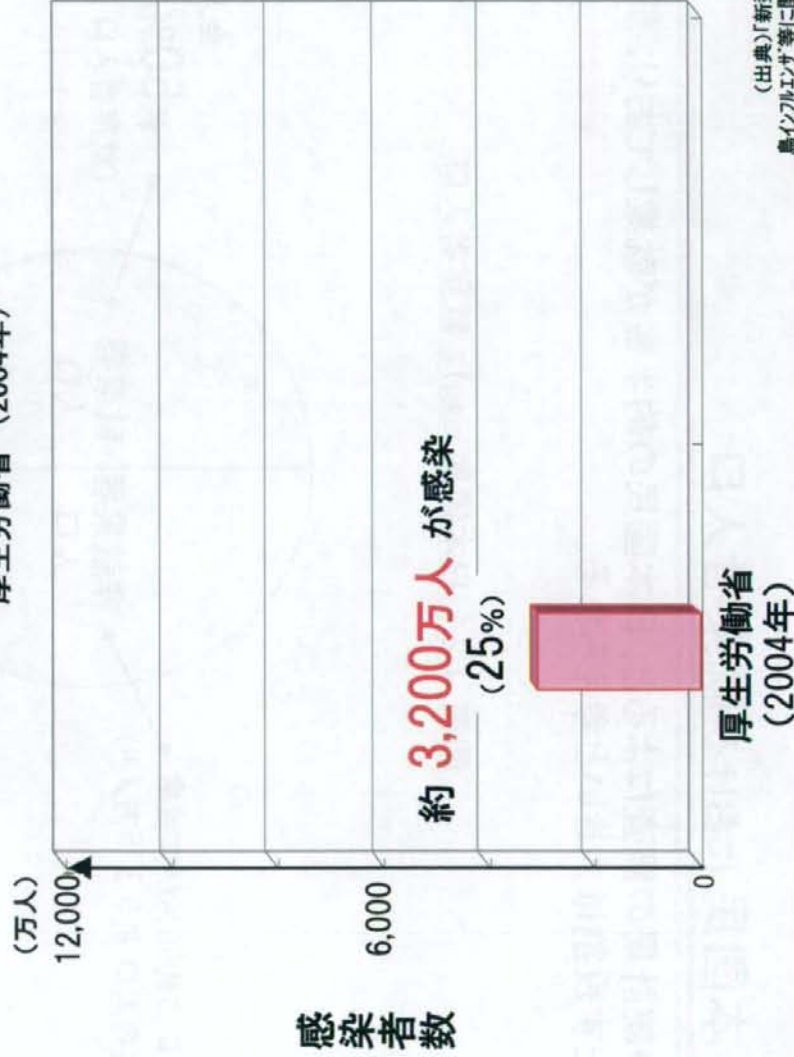
## 1章. 新型インフルエンザと企業

- 1.1. 新型インフルエンザの想定被害
- 1.2. 企業による社会機能維持
- 1.3. 企業への対応状況の不備
- 1.4. BCP(事業継続計画)
- 1.5. 企業における対策の重要な要素
- 1.6. 新型インフルエンザ対策策定プロセス全体図
- 1.7. 課題のメカニズム
- 1.8. 企業事例分析
- 1.9. 企業への普及計画
- 1.10. 企業の対策と被害抑制効果

## 1.1. 新型インフルエンザの想定被害(厚生労働省)

2004年、厚生労働省は、新型インフルエンザが発生した場合、国内で国民の25%にあたる約3,200万人が感染し、64万人が死亡すると推測している。

図表. 1.1. 新型インフルエンザの感染試算  
厚生労働省 (2004年)

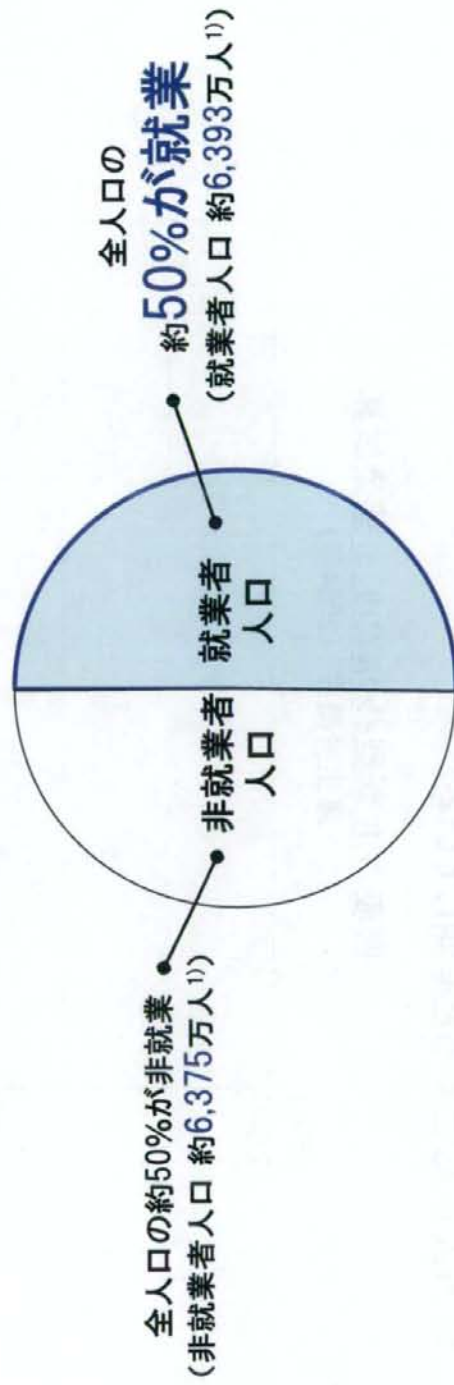


(出典)「新型インフルエンザ対策ガイドライン」, 新型インフルエンザ及び  
鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議, よりイノベーション分析

## 1.2.1. 日本国民における就業者人口

一方、2008年の統計局の調査によると、日本国民の約半数が就業しており、新型インフルエンザ対策において企業の果たす役割は大きいと考えられる。

図表. 1.2.1. 日本国民における就業者人口

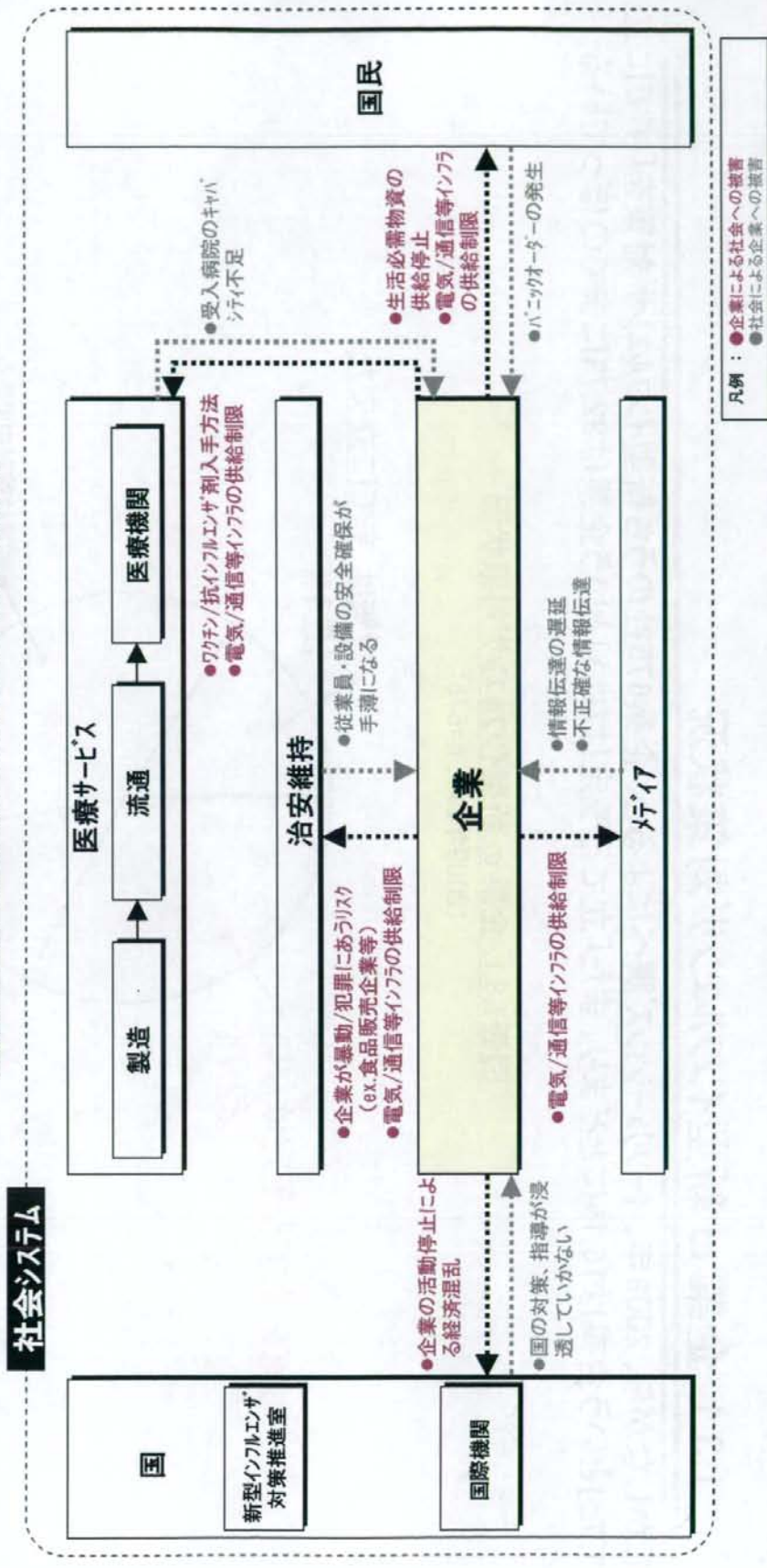




## 1.2.2. 社会システムと企業の関係(仮説)

故に企業は社会システムで、重要な役割を担っており、社会機能の維持に大きな影響力を持つと思われる。

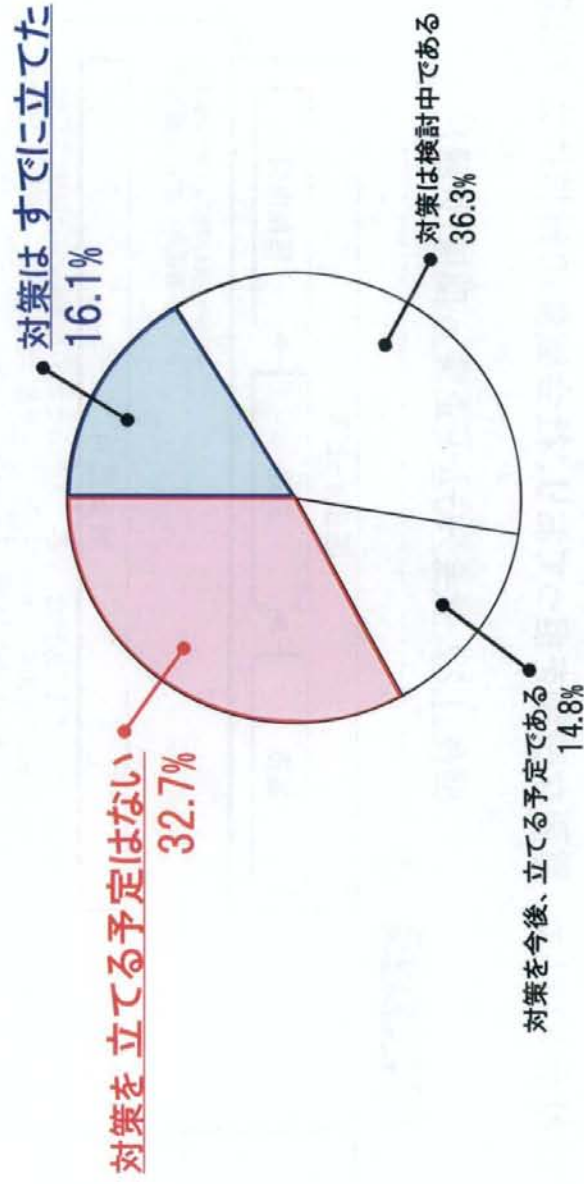
図表. 1.2.2. 社会システムと企業の関係(仮説)



## 1.3.1. 企業の新型インフルエンザ対策状況

しかしながら、2009年、インターネット調査調べによると、企業675社のうち新型インフルエンザ対策を「すでに立てた」という企業は16.1%にとどまり、また「立てる予定はない」という企業は32.7%にまわっている。

図表1.3.1. 企業の新型インフルエンザ対策状況  
(2009年2月、n=675)

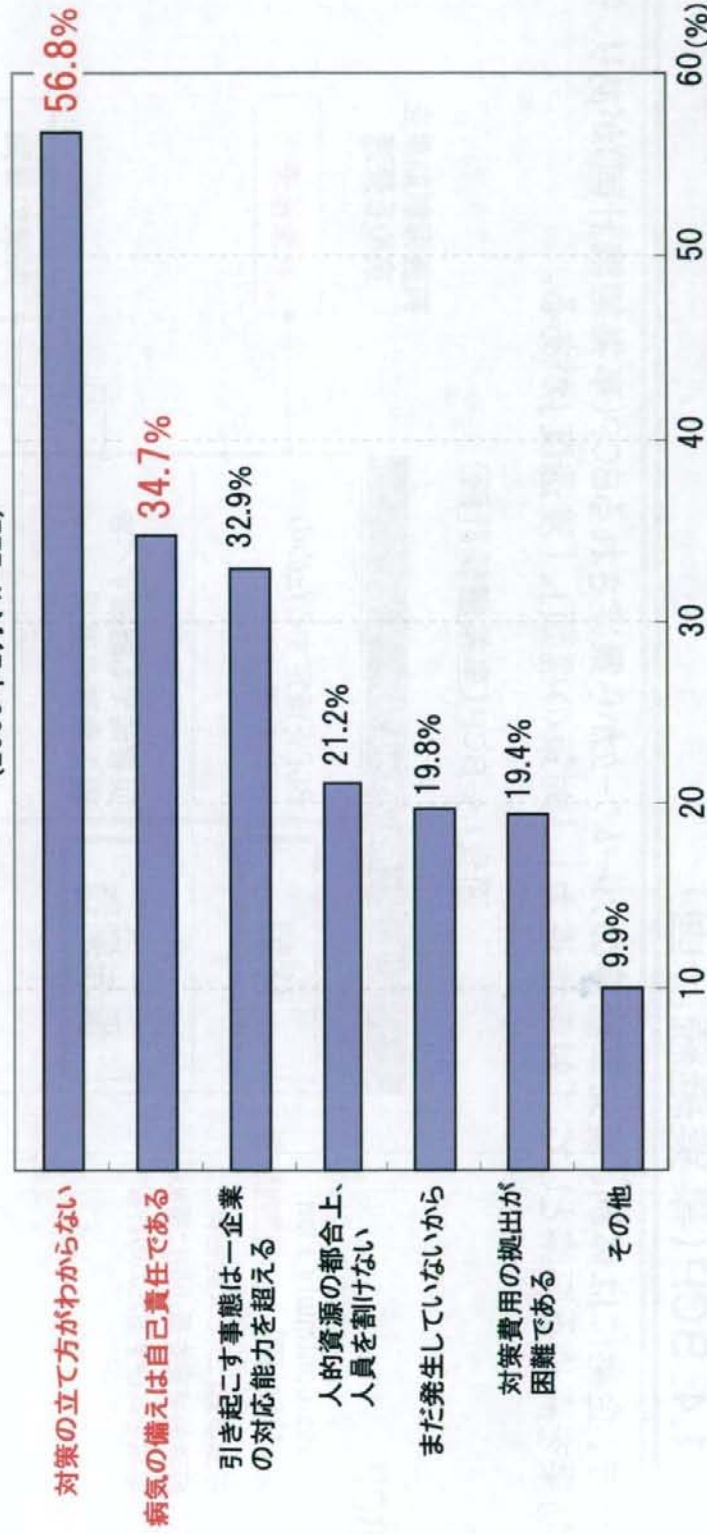


(出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」インターネット調査調べ  
:2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査

### 1.3.2. 対策不備のメカニズム

更に、同調査では、新型インフルエンザ対策を立てる予定がない理由として、「対策の立て方がわからない」、「病気の備えは自己責任である」などが挙げられ、全般的に、企業に新型インフルエンザの知識や対策の必要性の認識が不足していることがうかがえる。

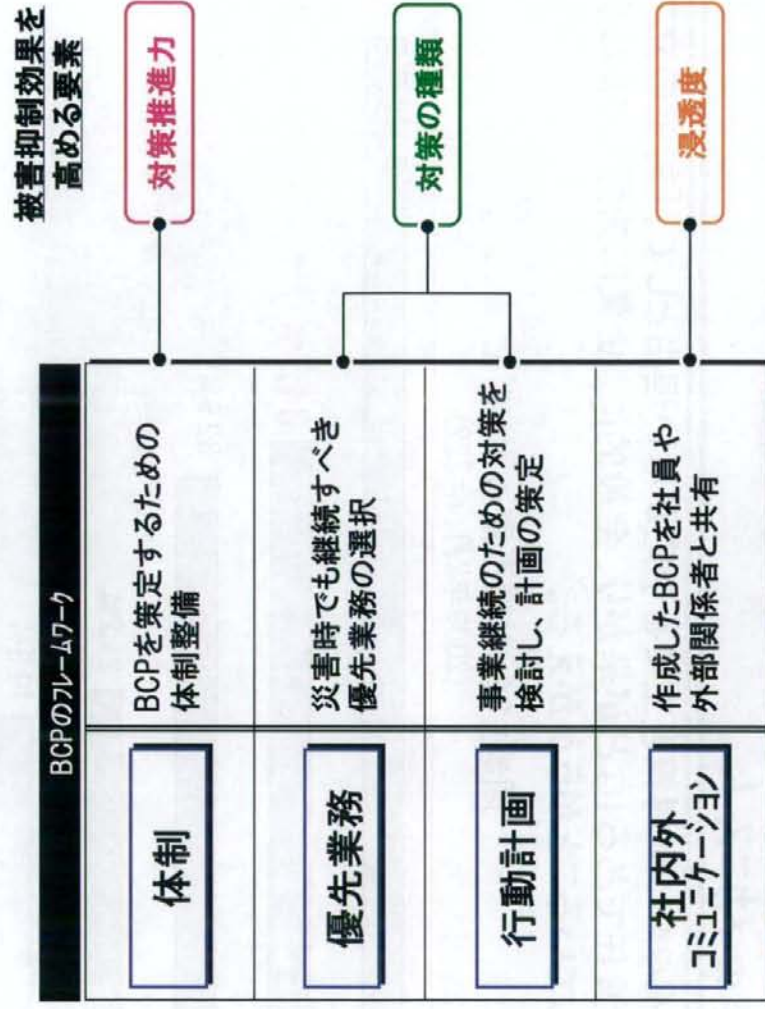
図表1.3.2. 対策不備のメカニズム  
(2009年2月、n=222)



(出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」アンケート調査  
:2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査

## 1.4. BCP (事業継続計画)

一方、企業には体制、優先業務等のフレームワークから策定されるBCP(事業継続計画)があり、被害抑制効果を高める要素として、「対策推進力」、「浸透度」がある。



図表1.4. BCP(事業継続計画)

## BCP

(Business Continuity Plan /事業継続計画)

参考：2章

不測事態による人的被害・経済的被害を最小限に留め、事業を継続するための計画

## 1.5. 企業の対策による被害抑制効果

この被害抑制効果を高める要素を充足したBCPを多くの企業が策定する事で、社会全体の被害を抑制できると考えられることから、「対策推進力」・「対策の種類の浸透度」・「対策の種類」として「企業数」という観点から新型インフルエンザ対策を考察することとする。

図表. 1.5. 企業の対策による被害抑制効果

社会全体での  
被害抑制効果

$$= \left[ \text{対策推進力} \times \text{対策の種類} \times \text{浸透度} \right] \times \text{企業数}$$

被害抑制効果を高める要素 (企業1社)      被害抑制効果を高める要素 (企業群)

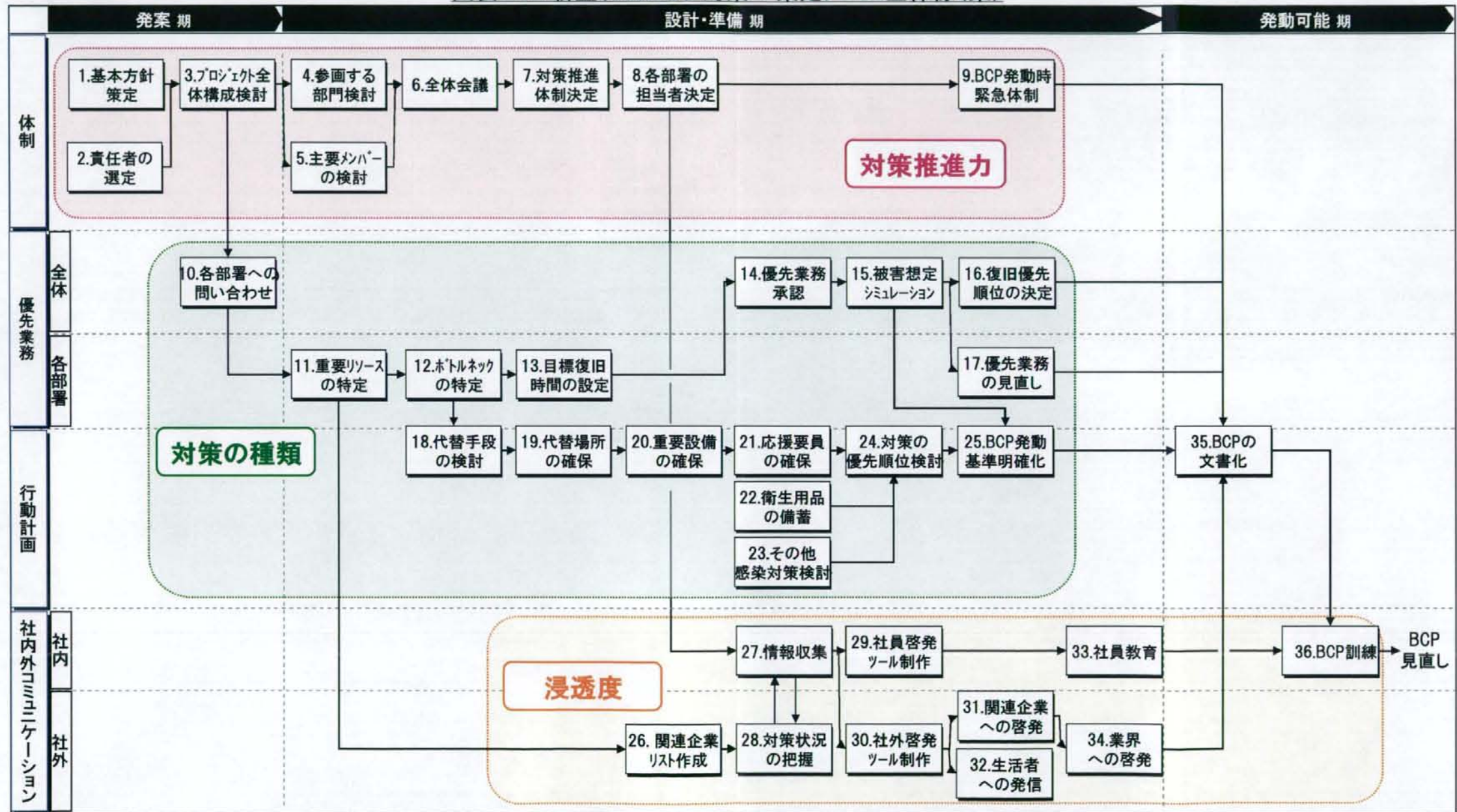
参照：3章

参照：4章

## 1.6. 新型インフルエンザ対策：策定プロセス全体像(案)

まず企業一社における被害抑制効果を高める要素に基づき、対策の策定プロセスを考慮すると、それぞれのプロセスが「対策推進力」、「対策の種類」、「浸透度」に関連する変動要因となっていると考えられる為、そのプロセスに沿って新型インフルエンザ対策策定における課題を考察していくこととする。

図表. 1.6. 新型インフルエンザ対策：策定プロセス全体像(案)

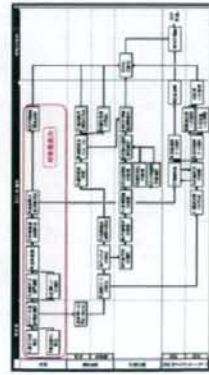


(参照: インターリスク総研小林誠監修「事業継続マネジメント構築の実際」日本規格協会、東京海上日動リスクコンサルティング編「実践事業継続マネジメント」同文館出版、昆正和著「実践BCP策定マニュアル」九天社、よりイノベーション分析)

## 1.7.1. 策定プロセスにおける課題：対策推進力

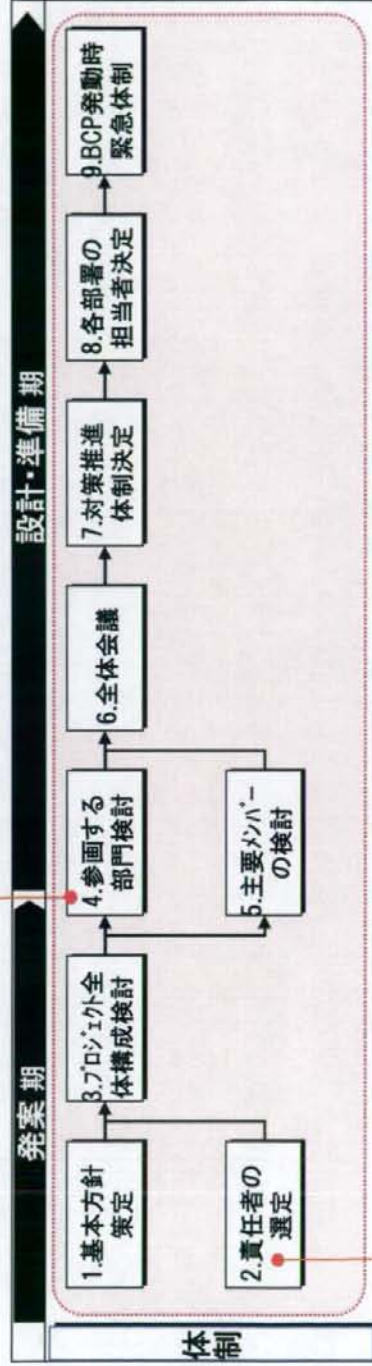
2009年、イニシエーション調べによると、「対策推進力」に関して、役員の関与欠如、単一部門への依存、などの課題があるとわかった。

図表. 1.7.1. 策定プロセスにおける課題：「対策推進力」



### 課題 2 単一部門への依存

- ・組織横断的な対応ができていない  
企業が **43.7%** \*  
参照: Appendix.1 Q4



### 課題 1 役員の関与欠如

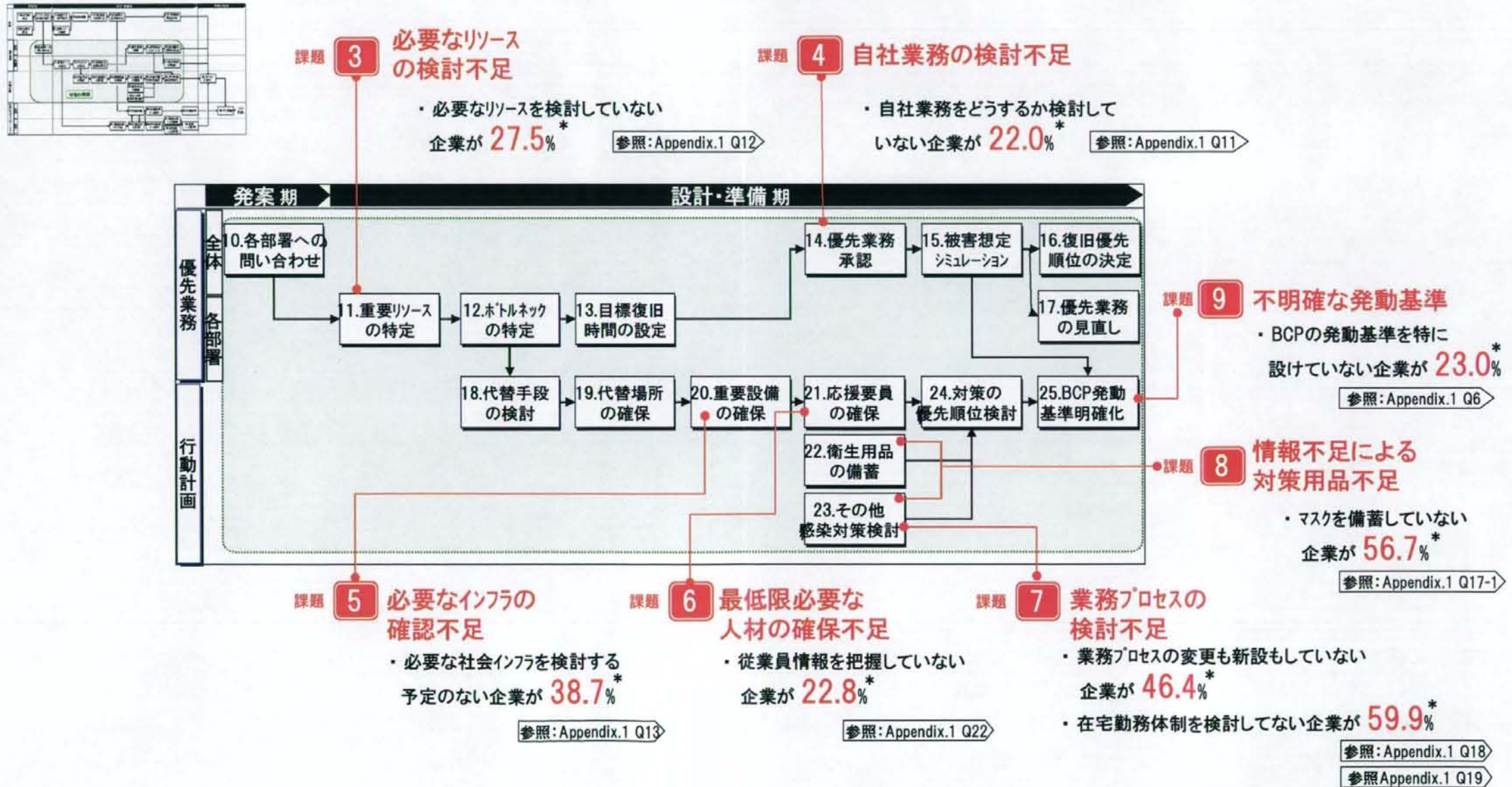
- ・新型インフルエンザ対策策定の体制に  
役員の関与がない企業が **18.9%** \*  
参照: Appendix.1 Q5

\* (出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」イニシエーション調べ  
:2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査

## 1.7.2. 策定プロセスにおける課題： 対策の種類

また同調査によると、「対策の種類」に関して、必要なリソースの検討不足、自社業務の検討不足、不明確な発動基準などの課題があるとわかった。

図表. 1.7.2. 策定プロセスにおける課題： 対策の種類

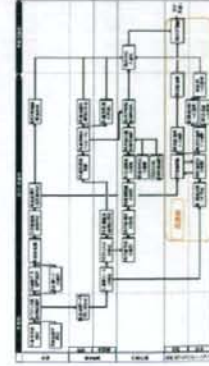


(出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」イノベーションズ調べ  
 :2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査



## 1.7.3. 策定プロセスにおける課題：浸透度

そして同調査によると、「浸透度」に関して、関連企業との連携不足、啓発ツールの活用不足、生活者への発信不足、などの課題があると分かった。



図表 1.7.3. 策定プロセスにおける課題：「浸透度」

### 課題 11 啓発ツールの活用不足

- ・マテリアル、web、いづれにても啓発を行っていない企業が **40.1%** \*

参照：Appendix.1 Q21



### 課題 10 関連企業との連携不足

- ・サブライフェーン企業の事業継続を把握していない企業が **41.3%** \*

参照：Appendix.1 Q14SQ

### 課題 12 生活者への発信不足

- ・自社取り組みを発信しない \*

企業がのべ **70.9%** \*

参照：Appendix.1 Q23  
\* (出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」インターネット調査  
：2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査

## 1.8. 企業事例分析

故に、これらの課題に対して、社内での対策が進む日本企業と、他社や社外との連携が進む米国企業の取組を分析し、未策定企業が取組むべき新型インフルエンザ対策について検討する。

図表1.8. 企業事例分析



**日本企業事例** 26社

対策の特徴：  
社内ですべての感染対策

参照：3.1.

**米国企業事例** 8社

対策の特徴：  
他社や社会と連携した対策

参照：3.3.

※ ヒアリングを通して企業の対策の不十分な点ではなく、工夫点のみをまとめる

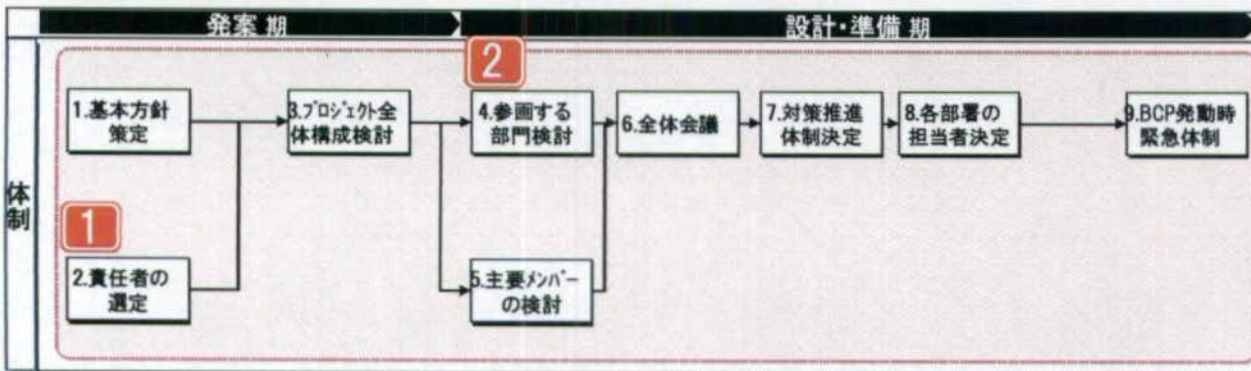
(出典)「企業の新型インフルエンザ対策調査」イーソリューションズ調べ  
：2009年2月 企業676社に対し質問紙郵送法にて調査

# 1.8.1. 日本企業の対策

日本企業の新型インフルエンザ対策をまとめると、下記のようになり、特に浸透度(社内コミュニケーション/⑪)啓発ツールの活用不足)の対策(青字)が充実している事が分かった。

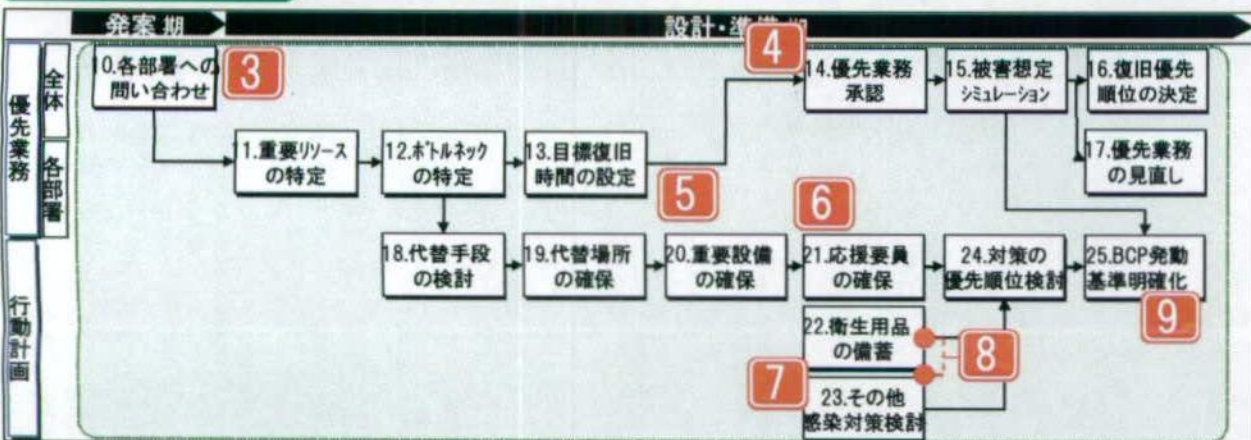
図表. 1.8.1. 日本企業の対策

## 対策推進力



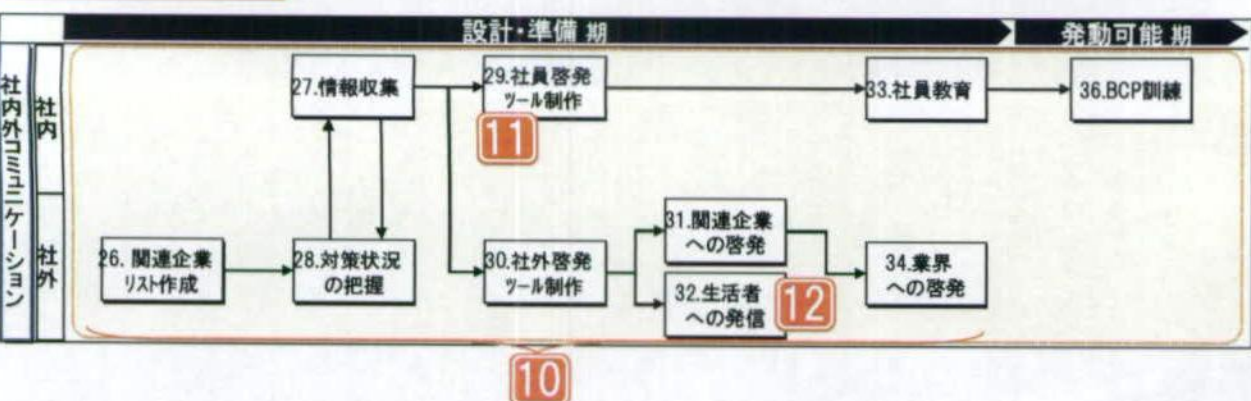
- 課題 ① 役員の関与欠如**  
対策 ①-1 トップから全社員4,000人へ啓発
- 課題 ② 単一部門への依存**  
対策 ②-1 段階的な対策委員会の拡大

## 対策の種類



- 課題 ③ 必要なリソースの検討不足**  
対策 ③-1 対応の基本方針と事業継続対象事業の定義
- 課題 ④ 自社業務の検討不足**  
対策 ④-1 優先業務の7つの基準設定  
④-2 製薬・医療機器・印刷機器など社会性の高い業務優先  
④-3 社会インフラ維持関連システムを優先  
④-4 エリア特性に合わせた被害シミュレーション  
④-5 患者を考慮した優先医薬品  
④-6 社会的に重要な医薬品の優先  
④-7 介護食など社会性の高い製品優先
- 課題 ⑤ 必要なインフラの確認不足**  
対策 ⑤-1 本社への機能集約  
⑤-2 重点拠点への対策機器導入  
⑤-3 国内2拠点へ機能を集約
- 課題 ⑥ 最低限必要な人材の確保不足**  
対策 ⑥-1 業務経験者リストの作成  
⑥-2 「モバイルコネクト安全確認」の活用  
⑥-3 公共交通機関に依存しない要員確保計画  
⑥-4 代替要員の確保  
⑥-5 病状把握によるリソース分析  
⑥-6 業務内容の標準化・データ化の検討  
⑥-7 欠勤率50%での机上シミュレーション  
⑥-8 派遣企業・業務委託先企業との事前調整  
⑥-9 業務代替を意識したノウハウ管理
- 課題 ⑦ 業務プロセスの検討不足**  
対策 ⑦-1 ビルの出入り業者に対策用品配布  
⑦-2 社員の大多数に配布済みのノートPC活用  
⑦-3 予備調査と本調査  
⑦-4 流行時来客対応フローの設計  
⑦-5 シフト勤務を検討  
⑦-6 ビル入館体制の策定  
⑦-7 ビル入館者確認フローの策定  
⑦-8 在宅勤務システムの活用  
⑦-9 出張者の面会者情報確認
- 課題 ⑧ 情報不足による対策用品不足**  
対策 ⑧-1 職場環境対策機器導入  
⑧-2 衛生用品の購買斡旋  
⑧-3 健保とタイアップし対策用品を割引販売  
⑧-4 全社員60日分のマスク備蓄  
⑧-5 抗体マスク30日分備蓄  
⑧-6 職場環境対策機器の導入・活用  
⑧-7 マスク13万枚備蓄
- 課題 ⑨ 不明確な発動基準**  
対策 ⑨-1 社内外の感染状況に関する情報収集

## 浸透度



- 課題 ⑩ 関連企業との連携不足**  
対策 ⑩-1 業務委託先などのリストアップ  
⑩-2 清掃状況の確認・要請  
⑩-3 社会機能維持事業者のお客様との調整方法(案)  
⑩-4 事業継続に要する社外リソース分析  
⑩-5 周囲への対策呼びかけ  
⑩-6 グループ全体での啓発  
⑩-7 グループ企業を含めた講演会の実施  
⑩-8 サプライチェーン企業へ自社の取組紹介  
⑩-9 取引先へマニュアル配布  
⑩-10 ビル管理会社との協議を各拠点で実施
- 課題 ⑪ 啓発ツールの活用不足**  
対策 ⑪-1 全従業員約3万人にQ&Aの配布  
⑪-2 メール配信とイントラネットの連動  
⑪-3 eラーニングの実施検討  
⑪-4 3ヶ国語でマニュアル作成  
⑪-5 職場内TVなどを活用した情報発信  
⑪-6 講演などの対面啓発の重視
- 課題 ⑫ 生活者への発信不足**  
対策 ⑫-1 顧客への対策推奨
- ⑪-7 メール配信とイントラネットの連動  
⑪-8 eラーニングの実施検討  
⑪-9 全社員に小冊子配布  
⑪-10 優先業務の対策立案の考え方を展開  
⑪-11 ホームページでeラーニングや情報提供  
⑪-12 全支社・全拠点への予防指導  
⑪-13 複数手段で対策伝達の徹底  
⑪-14 Q&Aサイトの随時更新  
⑪-15 オリジナルマニュアルの作成  
⑪-16 「CSRプロモーションリーダー」活用  
⑪-17 マニュアルに社長メッセージ掲載  
⑪-18 被害シミュレーションによる危機感醸成  
⑪-19 オリジナルポスターによる啓発  
⑪-20 対策用品とマニュアルのセット配布  
⑪-21 インフルエンザの啓発・予防接種推進  
⑪-22 各地で講習会を実施し資料を公開

## 1.8.2. 米国企業の対策

一方、米国企業の新型インフルエンザ対策の工夫に関してはサプライチェーンとの対策共有が進捗しているという仮説のもと、調査を行い、「浸透度」(社外コミュニケーション/⑩関連企業との連携不足)の対策(青字)が充実していると分かかった。

図表 1.8.2. 米国企業の対策

### 課題 ⑩ 関連企業との連携不足

- 対策 ⑩-11 政府や州への確認  
 ⑩-12 施設の衛生に関する事前協議  
 ⑩-13 顧客との連絡/取引手段の変更  
 ⑩-14 サプライヤーの対策状況の評価  
 ⑩-15 グループ企業の対策テンプレート活用  
 ⑩-16 サプライヤーへの対策要請  
 ⑩-17 国や病院との連携  
 ⑩-18 地域全体での感染防止  
 ⑩-19 自社取組の伝達による対策呼びかけ  
 ⑩-20 感染者の追跡  
 ⑩-21 サプライヤーの重要性評価  
 ⑩-22 関係者へのコミュニケーション計画

