

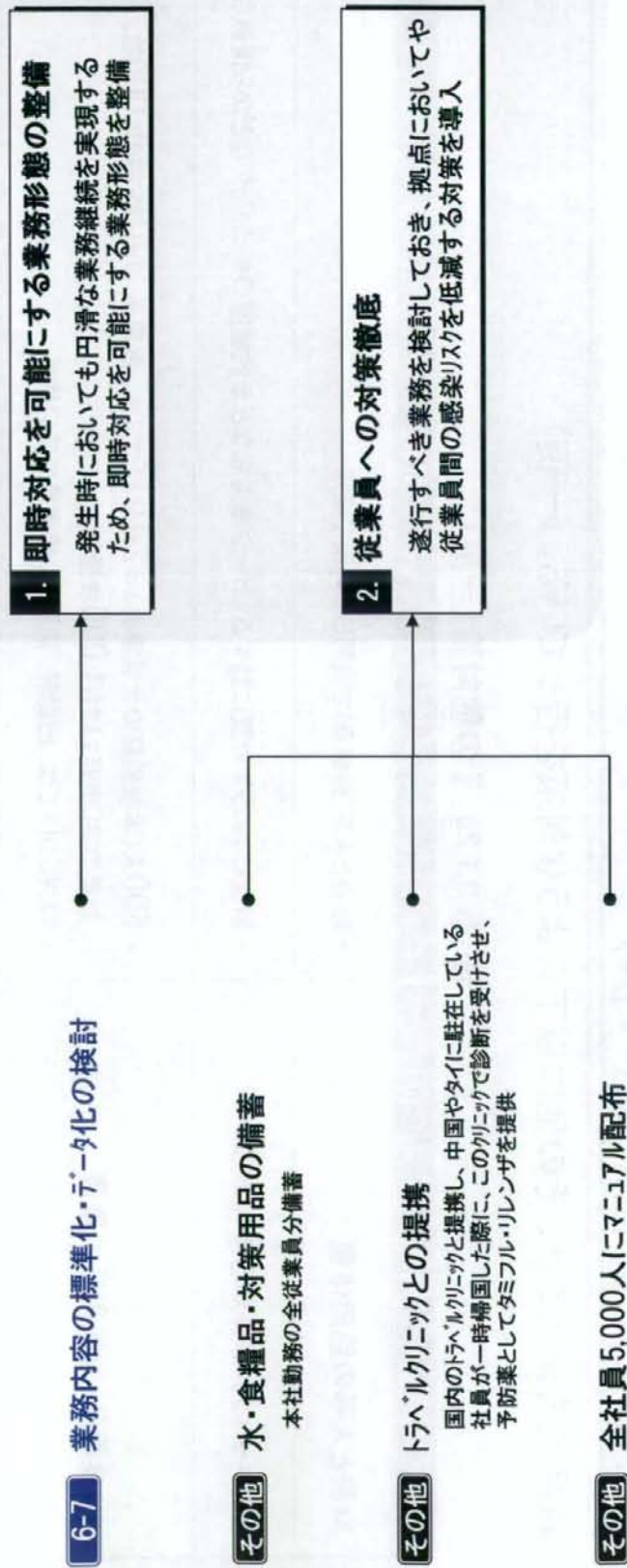
3.1.26. 学びのポイント

化粧品業界M社の新型インフルエンザ対策からの学びのポイントとして、即時対応を可能にする業務形態の整備、従業員への対策徹底があると考えられる。

図表 3.1.26. 学びのポイント

各対策

学びのポイント



※掲載した学びのポイントに関しては、ヒアリングによって得た対策をもとにインタビューが分析・考察によって導き出したものである。

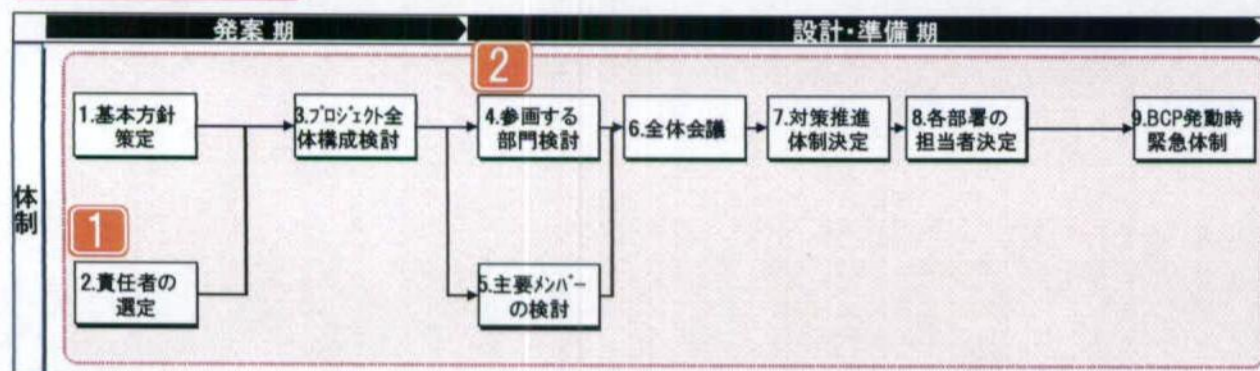
3.2. 日本企業の対策：まとめ

3.2. 日本企業の対策：まとめ

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/⑩)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。

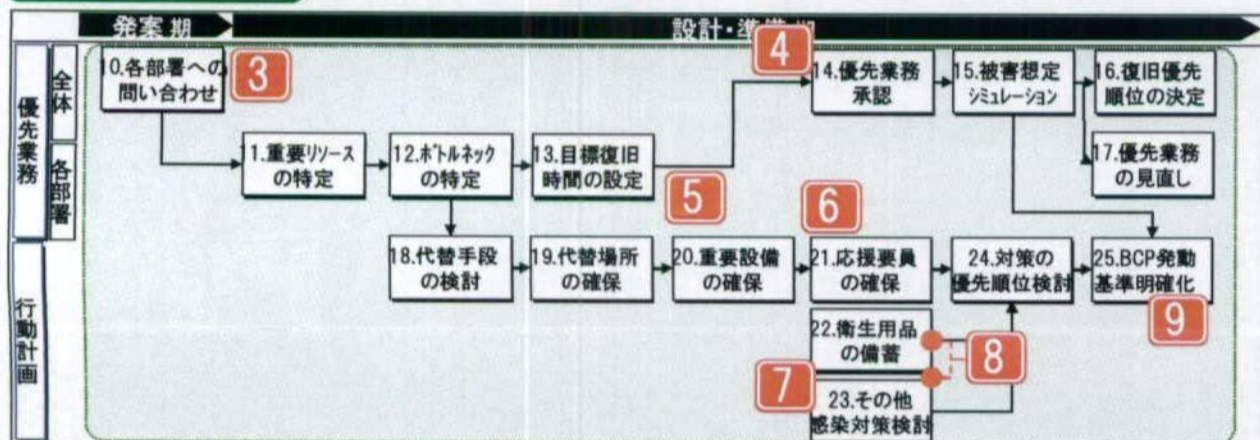
図表. 3.2. 日本企業の対策：まとめ

対策推進力



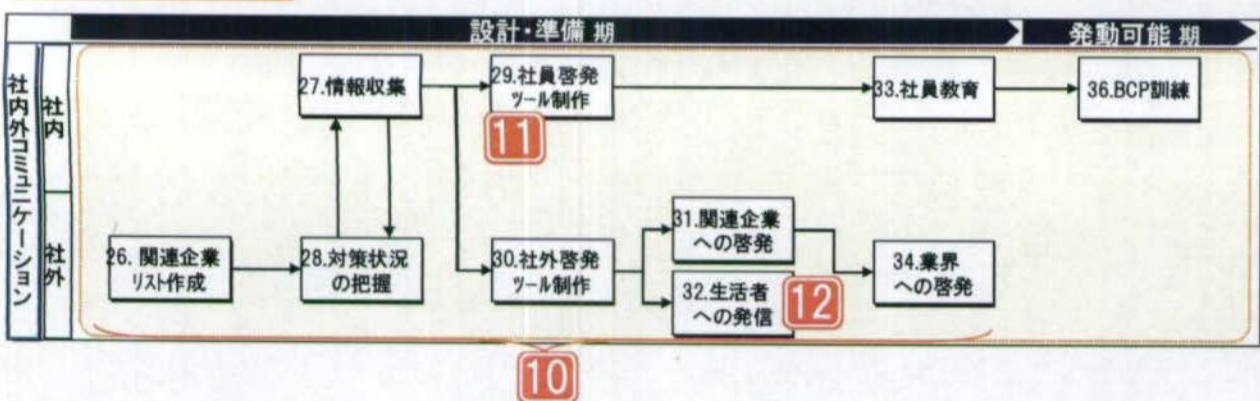
- 課題 1 役員の関与欠如**
 対策 1-1 トップから全社員4,000人へ啓発
- 課題 2 単一部門への依存**
 対策 2-1 段階的な対策委員会の拡大

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 「モバイルコネ外安否確認」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

3.2.1. 対策一覧：業界別 1/3

業界	企業	パンデミック時の想定課題(一例)	特に優れた対策	ページ
エネルギー	3.1.8. エネルギー業界E社	④ 自社業務の検討不足	4-4 エリア特性に合わせた被害シミュレーション	104
		⑥ 最低限必要な人材の確保不足	6-1 業務経験者リストの作成	105
		⑩ 関連企業との連携不足	10-7 グループ企業を含めた講演会の実施	106
			10-8 サプライチェーン企業へ自社の取組紹介	107
通信	3.1.3. NTTコミュニケーションズ	⑤ 必要なインフラの確認不足	5-1 本社への機能集約	62
		⑥ 最低限必要な人材の確保不足	5-2 重点拠点への対策機器導入	63
			6-2 「モバイルコネク外安否確認」の活用	64
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-5 職場内TVなどを活用した情報発信	65
	3.1.4. 通信業界A社	⑥ 最低限必要な人材の確保不足	11-6 講演などの対面啓発の重視	65
			6-3 公共交通機関に依存しない要員確保計画	72
		⑦ 業務プロセスの検討不足	7-2 社員の大多数に配布済みのノートPC活用	73
		⑩ 関連企業との連携不足	10-1 業務委託先などのリストアップ	74
			10-2 清掃状況の確認・要請	75
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-7 メール配信とイントラネットの連動	76
			11-8 eラーニングの実施検討	76
			11-9 全社員に小冊子配布	76
IT	3.1.5. IT業界B社	③ 必要なリソースの検討不足	3-1 対応の基本方針と事業継続対象事業の定義	82
		⑦ 業務プロセスの検討不足	7-3 予備調査と本調査	83
		⑩ 関連企業との連携不足	10-3 社会機能維持事業者のお客様との調整方法(案)	84
	3.1.7. IT業界D社	⑦ 業務プロセスの検討不足	7-4 流行時来客対応フローの設計	97
			7-5 シフト勤務を検討	98
		⑥ 最低限必要な人材の確保不足	6-4 代替要員の確保	114
金融	3.1.9. 日本生命	⑦ 業務プロセスの検討不足	7-5 シフト勤務	115
			7-6 ビル入館体制の策定	116
			7-7 ビル入館者確認フローの策定	117
		⑧ 情報不足による対策用品不足	8-2 対策用品の購買斡旋	118
		⑨ 不明確な発動基準	9-1 社内外の感染状況に関する情報収集	120
		⑩ 関連企業との連携不足	10-4 事業継続に要する社外リソース分析	121
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-12 全支社・全拠点への予防指導	122
	3.1.10. クレディセゾン	⑪ 啓発ツールの活用不足	11-13 複数手段で対策伝達の徹底	128

3.2.1. 対策一覧：業界別 2/3

業界	企業	パンデミック時の想定課題(一例)	特に優れた対策	ページ		
運輸	3.1.11. 日本航空	① 啓発ツールの活用不足	11-14 Q&Aサイトの随時更新	134		
			11-15 オリジナルマニュアルの作成	135		
	3.1.12. 全日空	① 啓発ツールの活用不足	11-16 「CSRプロモーションリーダー」活用	140		
	3.1.20. 運輸業界I社	③ 情報不足による対策用品不足	8-4 全社員60日分のマスク備蓄	198		
製薬	3.1.13. 運輸業界F社	⑩ 関連企業との連携不足	10-5 周囲への対策呼びかけ	145		
			10-6 グループ全体での啓発	146		
			3.1.14. ノバルティス	① 役員の関与欠如	1-1 トップから全社員4,000人へ啓発	153
					6-7 欠勤率50%での机上シミュレーション	154
	3.1.14. ノバルティス	⑤ 最低限必要な人材の確保不足	6-8 派遣企業・業務委託先企業との事前調整	155		
			7-8 在宅勤務システムの活用	156		
	3.1.15. アステラス製薬	④ 自社業務の検討不足	4-5 患者を考慮した優先医薬品	162		
			③ 情報不足による対策用品不足	8-3 健保とタイアップし対策用品を割引販売	163	
			① 啓発ツールの活用不足	11-17 マニュアルに社長メッセージ掲載	164	
	3.1.16. 製薬業界G社	④ 自社業務の検討不足	4-6 社会的に重要な医薬品の優先	169		
⑤ 最低限必要な人材の確保不足			6-9 業務代替を意識したノウハウ管理	170		
食品	3.1.17. キューピー	④ 自社業務の検討不足	4-7 介護食など社会性の高い製品重視	176		
			① 啓発ツールの活用不足	11-18 被害シミュレーションによる危機感醸成	177	
	3.1.18. 食品業界H社	⑦ 業務プロセスの検討不足	7-9 出張者の面会者情報確認	183		
① 啓発ツールの活用不足			11-19 オリジナルポスターによる啓発	184		
日用雑貨	3.1.19. ユニ・チャーム	⑤ 必要なインフラの確認不足	5-3 国内2拠点へ機能を集約	191		
			① 啓発ツールの活用不足	11-20 対策用品とマニュアルのセット配布	192	

3.2.1. 対策一覧：業界別 3/3

業界	企業	パンデミック時の想定課題(一例)	特に優れた対策	ページ
不動産	3.1.21. 不動産業界J社	⑧ 情報不足による対策用品不足	8-5 抗体マスク30日分備蓄	203
小売	3.1.22. ローソン	⑩ 関連企業との連携不足	10-9 取引先へマニュアル配布	208
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-21 インフルエンザの啓発・予防接種推進	210
	3.1.23. 小売業界K社	⑥ 最低限必要な人材の確保不足	6-5 病状把握によるリソース分析	216
		⑫ 生活者への発信不足	12-1 顧客への対策推奨	217
電機・精密	3.1.1. シャープ	④ 自社業務の検討不足	4-1 優先業務の7つの基準設定	42
		⑧ 情報不足による対策用品不足	8-1 職場環境対策機器導入	43
			11-1 全従業員約3万人にQ&Aの配布	46
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-2 メール配信とイントラネットの連動	46
			11-3 eラーニングの実施検討	46
	3.1.6. 電機・精密業界C社	④ 自社業務の検討不足	4-3 社会インフラ維持関連システムを優先	90
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-10 優先業務の対策立案の考え方を他の業務へ展開	91
			11-11 ポータルサイトでeラーニングや情報提供	92
	3.1.2. 富士フィルム	④ 自社業務の検討不足	4-2 製薬・医療機器・印刷機器など社会性の高い業務優先	53
		⑦ 業務プロセスの検討不足	7-1 ビルの出入り業者に対策用品配布	54
		⑪ 啓発ツールの活用不足	11-4 多くの母語でマニュアル作成	55
	設計	3.1.24. 日建設計グループ	⑧ 情報不足による対策用品不足	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	225
⑩ 関連企業との連携不足			10-10 ビル管理会社との協議を各拠点で実施	226
⑪ 啓発ツールの活用不足			11-22 各地で講習会を実施し資料を公開	227
旅行	3.1.25. 旅行業界L社	② 単一部門への依存	2-1 段階的な対策委員会の拡大	232
化粧品	3.1.26. 化粧品業界M社	⑥ 最低限必要な人材の確保不足	6-6 業務内容の標準化・データ化の検討	237

3.2.2. 企業の「声」 1/4

対策の工夫に関する企業へのヒアリングを通じて、企業の方々が以下のような課題意識を感じていることがわかった。

図表. 3.2.2. 企業の「声」 1/4

企業の対策 関連

- 企業も手探りで対策を進めているが、**行政の指針として更に詳しく出して頂きたい。**
- どのような被害を想定して対策を立てるべきか、**いくつかのシミュレーションの基準**を国に示してもらいたい。
- 発生時にどうなるのかがよりわかると対策が立てやすい。**「こういうケースにはこうなる」といういくつかの例を示してほしい。**
- 企業が新型インフルエンザ発生時にも、社会機能を維持するために業務を継続するには、電気や電話回線が平時と同じように使用できることが前提となる。
そのような**インフラ関連企業が事業継続できるような対策**を整えて欲しい。
- 自社の事業継続を検討する上で、**物流分野の企業が機能するの**か非常に心配なので国から対策の徹底を促してほしい。
- 発生時に**パニック報道**などがなされないように報道機関との**情報コントロール**の連携を図っていただきたい。平時から国民には正しい知識を伝えられるようにして頂きたい。
- 同じ地域にある**他の企業の対策を共有できる仕組み**があると、他の企業との連携が加速し、被害を最小限に抑制できると思う。
- 通常と同じ法規制/基準が業務実施に求められるのか疑問。おそらくパンデミック時には超法規的措置が取られるのであろうが、企業としては**事前に文書での指示**がないと困る。
- 新型インフルエンザ対策だけでなく、現在ある疾病(季節性インフルエンザ)についても積極的に情報共有を行うことで国民の意識を高め、**公衆衛生向上**につなげるべきだ。
- 国民の感染を抑えるには国が能動的に**外出制限**や**交通制限**などを行っていくべきだと考える。
- 社会全体で対策を行わなくてはならず、すべての企業が対策に予算を割けるわけではない。**企業対策に関する補助金等**があれば、厚生労働省が行っている対策を更に加速することが出来ると思う。
- 業務を継続するためにも**企業備蓄に対するサポート**を行ってほしい。
- 公共性の高い事業では、パンデミック時に企業のみでは対応できない課題が発生すると想定している。そのような緊急時には**国のバックアップが欠かせない**。またどのようなバックアップが望めるのか、**事前に共有**しておきたい。
- 対策を検討し始めた企業ですら、まだまだ万全とは言いがたい状況であり、**多くの企業では対策の立案に到っていない**という実態について行政にはもっと危機意識を持って対応を進めて頂きたい。

3.2.2. 企業の「声」 2/4

管轄官庁との連携関連

- 管轄官庁である省庁とは、緊密に連絡をとっているが、その他関連する省庁とは連絡が取れていないので、今後**連携が取れるよう主導**して頂けると嬉しい。
- 厚生労働省の対策はバージョンアップされ、非常に分かりやすくなっている。その一方で、保健所など行っても、情報が共有されておらず(厚生労働省の対策)を知らない担当者もいる。**横の連携はもちろん、縦の連携**も図ってほしい。
- 社員に自宅最寄の**発熱外来**について確認させようとしているが、**地域によって保健所の対応がまちまち**であり、社員への啓発が根付かず困っている。
- 発熱外来の体制は企業の対策を立てる上でも重要なので、地方に任せるのではなく、**中央ですっかりと管理徹底**してほしい。
- 海外事業所のためのマスク送付などにかかる**関税等の問題を緩和**してほしい。
- 従業員にパンデミック時の緊急対応に当たってもらう際には、**安全確保のために泊り込み勤務**を行うことも考えられるが、**労務関係の法規に抵触しないか心配**。

3.2.2. 企業の「声」 3/4

ワクチンの製造 関連

- **いかに短期間でワクチンが製造できるかが、被害抑制には重要だ。**
- 薬は耐性菌の問題があり不安が残る分、ワクチンには**十分量を迅速に供給**されることを期待したい。
- 新型インフルエンザ発生時に、**即時にワクチン製造・供給する体制を整え、被害を最小限に留められるよう工夫**を行ってほしい。
- プレバンデミック、ワクチンに関して、**投薬の場所や方法をより具体的に共有**していたほしい。
- ワクチンの優先供給の対象企業となっているとのことだが、**いつ・どこで・どうやって誰の分まで配布**されるかが不透明であり不安だ。きちんと業務を継続させるには全社員分のワクチンが早期に接種されるべきだ。
- 行政には**プレバンデミックワクチン供給のスピードアップと、バンデミックワクチンの製造期間の短縮**をお願いしたい。
- バンデミックワクチンが**いつ国民に行きわたるのか**がはっきりしないと企業として対策が立てづらい。
- バンデミックワクチンについて米国のように**全国分を半年**で準備するなど強いリーダーシップを持って進めて頂けると安心して社会機能の維持に努めることができる。

3.2.2. 企業の「声」 4/4

抗インフルエンザ剤の備蓄関連

- 予防薬として、抗インフルエンザ剤の**企業備蓄**を認めてもらいたい。
- 政府から抗インフルエンザ剤の**企業備蓄**を認める見解を出してほしい。
- 抗インフルエンザ剤について、**企業でも備蓄**できるように条件を緩和してもらいたい。
- あらゆる対策を策定するよう企業努力を行っているが、更に万全なものにするためには抗インフルエンザ剤の**企業備蓄**を是非、認めて頂きたい。
- 抗インフルエンザ剤の**企業備蓄**が認められたら**より精度を高いBCP**が策定できる。
- 抗インフルエンザ剤を**対策にどのよう**に盛り込むべきか決めかねている。
- 事業継続に当たる社員には抗インフルエンザ剤を服用させたいが**耐性菌**の問題が心配。
- ワクチンができるまでの間は抗インフルエンザ剤でのがねばならないが、社員分を**迅速に**入手できるのか、**耐性菌**の問題はないのかが気になる。
- 国が備蓄している分の抗インフルエンザ剤が**具体的にどのよう**に配布されるのかを明確にして頂きたい。

3.2.2. 企業の「声」：まとめ

対策の工夫をうかがう中で出てきた企業の「声」をまとめると以下のように整理できると思われる。多くの企業が課題意識を感じるワクチンと抗インフルエンザ剤についての対応一案として、Appendixにて検討を加えている。

図表 3.2.3.. 企業の「声」：まとめ

企業の対策 関連	管轄官庁との連携 関連	ワクチン 関連	抗インフルエンザ剤 関連
<ul style="list-style-type: none"> ● マニュアルの具体化 ● 被害シミュレーションによるシナリオ提示 ● 感染対策の費用サポート <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 他省庁との情報連携 ● 都道府県(保健所)との連携 ● 緊急時の関税や法規定等の緩和 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ワクチン供給への不安 - スピード - 量 ● ワクチン接種プロセスの具体化 <p>など</p> <p style="text-align: right;">参照: Appendix. 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 抗インフルエンザ剤の企業備蓄への要望 ● 耐性菌への不安 ● 政府備蓄分の配布プロセスの具体化 <p>など</p> <p style="text-align: right;">参照: Appendix. 4</p>

3.3. 米国企業の対策

3.3. 事例分析の企業一覧(米国)

サプライチェーンを含む他社や社会と連携した対策で先行する、米国を中心とした欧米企業の取組について分析する。

図表3.3. 事例分析の企業一覧(米国)

企業の役割

他社や社会と連携した対策

米国を中心とした欧米企業の、サプライチェーンを含む他社や社会と連携した対策を分析

具体的な企業(一例)

- 3.3.1. Constellation Energy
- 3.3.2. シェル(オーストラリア支社)
- 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. スポーツ興行業界P社
- 3.3.7. SONOCO
- 3.3.8. キャタピラー

他の米国企業対策に関する分析

他社や社会と連携した対策以外や、業界としての取組状況等を紹介

Appendix②: 米国企業分析データ詳細

※ 社名の7桁アルファベットは、本報告書で企業名の公表を差し控えを順に割り振っているものであり、企業名を示唆するものではない。

各社事例

- 3.3.1. Constellation Energy
- 3.3.2. シェル(オーストラリア支社)
- 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. スポーツ興行業界P社
- 3.3.7. SONOCO
- 3.3.8. キャタラー

3.3.1. Constellation Energy

3.3.1. Constellation Energyの対策

「浸透度」

3.3.1. 課題への対策

- ①：政府や州への確認
 - ②：施設清掃業者の事前確保
- 3.3.1. その他対策(一例)
- 3.3.1. 学びのポイント

※掲載した対策や工夫点に関しては、ヒアリングによって何った範囲のものであり、企業が策定している対策全体の一部である。また課題に関しては、インタビューが考察によって導き出した仮説である。

3.3.1. Constellation Energy の 対策 : 浸透度

「浸透度」の課題に対応するConstellation Energyの対策として、政府や州への確認や施設清掃業者の事前確保が挙げられる。

図表. 3.3.1. Constellation Energy の 対策 : 「浸透度」



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

対策 10-12 施設清掃業者の事前確保

3.3.1. 課題への対策①：政府や州への確認

Constellation Energyでは、重要インフラプロバイダーとしてワクチンなどの適切な優先権を確認するために連邦政府などに対話を行っている。

図表. 3.3.1. 課題への対策①：政府や州への確認

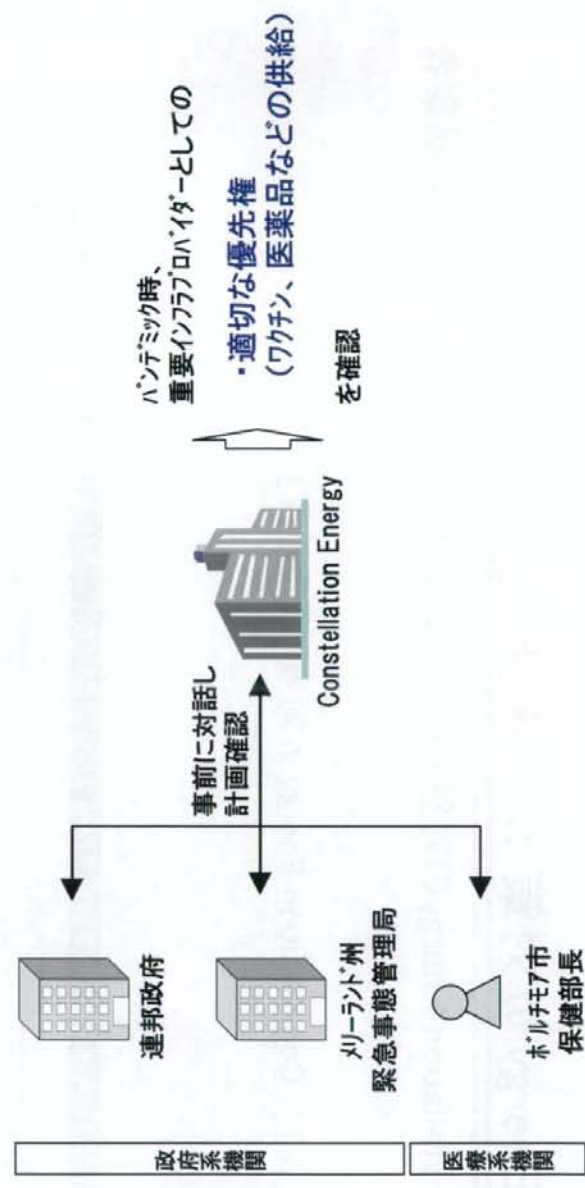
対策

課題

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

・連邦政府などに対話し、重要インフラプロバイダーとしての適切な優先権を確認



3.3.1. 課題への対策②：施設清掃業者の事前確保

Constellation Energyでは、施設清掃を行う下請け業者と事前に契約し、新型コロナウイルス発生時の施設清掃業者を確保している。

図表. 3.3.1. 課題への対策②：施設清掃業者の事前確保

課題

課題 10 関連企業との連携不足

対策

対策 10-12

施設清掃業者の事前確保

・施設清掃を行う下請け業者と事前に契約



4. インフルエンザウイルスが残存する可能性

拠点ビル内における感染リスク

事前確保 無し



3. 勤務地の消毒が可能

拠点ビル内における感染リスク

事前確保 あり

3.3.1. その他対策(一例)

Constellation Energyでは、その他に以下のような対策を行っている。(一例)

図表. 3.3.1. その他対策(一例)

対策	詳細
州の対策演習参加	<ul style="list-style-type: none"> ・州のハンデミック対策サミット、ワークショップ、演習に参加。ハンデミック対策支援部門や主要な業務分野が参加した机上演習を実施
既存の事業継続計画による重要プロセス特定	<p>_____</p>
サプライヤーの対応状況への考慮	<ul style="list-style-type: none"> ・重要なサプライヤーを特定、危機的なサプライヤーの混乱や発生直後の対応を策定
契約履行に関する内容確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ハンデミック時の契約不可抗力事項を見直す方針
代替人員計画	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の再配置、クロストレーニング、退職者への協力呼びかけ
感染予防製品の備蓄	<p>_____</p>
社外からの情報アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・社外で働く重要スタッフのサポートをする対策

3.3.1. 学びのポイント

Constellation Energyの新型インフルエンザ対策からの学びのポイントとして、地域社会における自社役割の確認や具体的想定に基づくサブライヤー確保があると考えられる。

図表. 3.3.1. 学びのポイント

