



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
危機管理グループ
グループリーダー 茂木 寿

感染症対策のポイント ～新型インフルエンザの脅威に対する企業の対策とは～

2003 年 12 月からアジア地域を中心に感染が広がっている鳥インフルエンザ（H5 型）は、これまで 61 ヶ国で人又は家きん等への感染が確認されており、終息する兆候は見られない。また、人への感染も 14 ヶ国で確認されており、今後、新型インフルエンザの発生も懸念されている。これら新型インフルエンザ等の感染症対策については、数多くの企業において、主に海外での感染を想定したものとなっている。これは、2003 年の SARS（重症急性呼吸器症候群）問題において、日本国内での感染が発生しなかったことによる。しかしながら、新型インフルエンザにおいては、これまでの歴史的な事例からも分かる通り、海外で感染が拡大した場合には、日本での感染は避けられないと言える。そのため、企業においては、国内での感染症対策という新たな対策を講じる必要に迫られている。下記は企業における感染症（主に新型インフルエンザ）対策のポイントについてまとめたものである。なお、鳥インフルエンザの概要、現在の感染状況等については、弊社にて作成したリスクレーダー「鳥インフルエンザの感染状況と企業における対策～来るべきパンデミックに備えて～」(No.2007-4) を参照頂きたい。

参照 URL : http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200801252.pdf

1. 感染症対策の特徴

企業におけるリスクマネジメントにおいて、感染症リスク及びその対策の特徴としては、下記のような点を挙げる事が出来る。

■ 被害影響の拡大が短時間

- スペイン風邪の事例においては、1918 年 3 月に米国シカゴで発生し、2 ヶ月程度で、全欧州に感染が拡大しており、感染拡大が極めて短時間であったことが分かる。この背景には、当時、第一次世界大戦であったため、感染した米兵が欧州に派兵され、感染が欧州で拡大したことが挙げられる。当時においては、船による移動であったことから、2 ヶ月程度の時間を要しているが、現代では膨大な人数が、日常的に航空便により移動していることから、極めて短時間で感染が拡大する可能性が高い。

注：*スペイン風邪のウィルスは、（高病原性）鳥インフルエンザウィルスが変異したものである。（これまでの世界的な流行（パンデミック）を引き起こした新型インフルエンザウィルスは、全てが（高病原性）鳥インフルエンザウィルスの変異で発生している）このスペイン風邪の感染者は全世界で約 6 億人、死者は 4,000 万人以上と言われている。当時の世界人口は 12 億人前後と言われていることから、全人類の 50%以上がスペイン風邪に感染したことになる。日本では当時の人口約 5,500 万人であったのに対し、約 39 万人が死亡した。また、米国でも約 50 万人が死亡した。（歴史上において、感染症・戦争・災害等全てを含め、最も多くの人類を短期間で死亡させたという意味で、唯一と言える）流行の第 1 波は、第一次世界大戦中の 1918 年 3 月に、米国シカゴ付近で最初の流行があり、米軍の欧州進軍とともに大西洋を渡り、5 月～6 月にヨーロッパで流行した。第 2 波は 1918 年秋に、ほぼ世界中で同時に起こり、病原性が更に強まり、重症な合併症を起こし、死者が急増した。また、第 3 波は 1919 年春から秋にかけて、第 2 波と同じく世界

的に流行した。なお、日本では、この第3波の被害が最も甚大であったと言われている。

- 極めて短時間で感染が拡大する可能性が高いことから、企業においては、パンデミック発生後に対策を講じるのでは、全くの手遅れとなることに留意する必要がある。

■ 影響の範囲が極めて広い

- 感染症が、新型インフルエンザ等により世界的な流行（パンデミック：Pandemic）となった場合、地震等の大規模自然災害と同様、その影響範囲は極めて広範囲に及ぶこととなるが、その範囲は、自然災害よりも更に広範囲に及ぶこととなる。（スペイン風邪の事例からも分かる通り、影響を与える地域は、全世界規模となる）
- また、スペイン風邪では、影響が及ぶ分野は、世界の政治・経済・社会の全ての面であった。しかしながら、当時第一次世界大戦であったことから、最大の直接的な影響は、戦争の遂行面（兵士の間での感染が広がったため）であったと言われている。そのため、世界の政治・経済・社会への影響は、世界大戦時という特殊な時期であったことから、相対的に和らいだとも言える。
- 一方、現代においては、世界の政治・経済・社会に与える影響は計り知れない。特に、産業界においては、その影響が甚大であり、想像を絶する規模となる可能性が高い。当然ながら、企業の事業形態、業績に与える影響は、甚大となる。

■ 企業活動への影響

- 地震等の自然災害においては、製造業においては、主に生産拠点等を中心とした施設への影響が甚大である。しかしながら、感染症のパンデミックにおいては、本社機能・主要拠点等（人が中心の施設）での影響も甚大である。
- また、市場への影響も甚大である。例えば、パンデミックにおいては、極力外出を控えることがほとんど唯一の対策となることから、労働集約型の産業又は拠点（生産拠点等）については、更に甚大な影響を受けることとなる。
- 更に、事務作業が中心である本社機能・主要拠点等も、出勤者の激減等、業務の遂行自体が危ぶまれる状況となり、全社的に影響を受けることとなる。

■ 企業としての対策が困難

- 地震等の自然災害においては、企業内の拠点において、被災地・非被災地とに分類され、非被災地の業務に支障がない範囲内で、被災地の拠点を支援・バックアップすることが対応の常套手段となる。しかしながら、感染症のパンデミックにおいては、感染が短時間で拡大することから、ある程度の時間を経た後では、全てが被災地になるという点で、対応が困難となる。
- また、パンデミックが始まった後においても、その後の影響・展開を予想することは、困難であり、対策・対応の継続をどこまで維持するか等（緊急時体制をどの時点で解除する等）の判断が出来ないことも発生する。（海外で発生した場合には、国外退避・出張禁止等が一般的であるが、あくまでも一時的な措置にしか過ぎない）
- 更に、対策本部等における対応においても、地震等の自然災害においては、数多くの対策要員が集まり、対応することが一般的である。しかしながら、感染症のパンデミックにおいては、数多くの人が集まること自体、リスクの増大をもたらすことから、その対策を更に検討する必要もある。
- 企業のリスクマネジメントでは、実際に危機が顕在化した場合の被害について、詳細に被害想定を行うことが一般的である。しかしながら、感染症のパンデミックにおいては、被害の影響範囲が極めて広く、更に甚大であることから、詳細な被害想定は非常に困難となる。一般的に、被害想定においては、「最悪を想定する」ことが最も重要であるが、感染症のパンデミックにおける最悪を想定した場合の被害影響の大きさ、影響を与える範囲、項目等を洗い出すだけでも膨大な作業であり、更に、洗い出しても、その対策を講じることが不可能な場合も多数発生する等、企業における対策の中でも最も困難な危機であると言える。
- そのため、感染症のパンデミック問題への対策においては、レベル分け（フェーズ分け）し、被害を想定することが肝要である。また、それぞれのフェーズでの被害想定を基に、企業と

して、どの業務を、どのように、どの程度まで維持するかといった事業継続の考え方を持つべきである。

■ 心理面に対する影響

- 感染症の影響で、最も特徴的なものが、人に与える心理的影響である。感染症は、可視することが出来ないことから、テロと同様に、人の心理に多大な影響（特に恐怖）を与える。そのため、人との接触を最小限にするという行動を取ることとなり、人によっては、精神面で支障を来す場合も想定される。
- 更に、外出を控え、人との接触を最小限にする行動を取ることにより、個人消費行動にも多大な影響を与えることとなり、一部備蓄品（食料・水等）等は、膨大な需要が発生するものの、それ以外については、逆に需要が激減することにもなる。そのような意味においても、企業に与える影響は甚大である。
- 更に、外出を控えることにより、人の移動の激減に伴い、公共交通機関等の運輸業、旅行業等は甚大な影響を受ける。一方、通信等は、逆に需要が拡大する等も想定されるが、既述の通り、どのような業種においても、業務を継続できるか否かは、全く白紙の状態となる。

2. 企業としての対策

既述の通り、感染症対策においては、地震等の自然災害対策同様、被害・影響の波及範囲（地域的・分野的）が極めて広い（その範囲は自然災害以上となる）ことに留意する必要がある。そのため、企業としては、災害対策同様、全社的な対応が不可欠である。下記は、感染症のパンデミックを想定した企業としての主な対策（主に新型インフルエンザ対策）とポイントをまとめたものである。

【事前の準備】

■ 社内体制の整備

- 対策委員会（方針の策定・予防・抑制等）の設置
- 事後であれば対策本部を設置

⇒ ポイント

- ・ 全社的体制であることに留意する必要がある。
- ・ そのため、経営トップが必ず関与する体制とすることが不可欠となる。
- ・ 委員会が形骸化しないようにすることが肝要である。

■ 被害想定

- 被害影響の大きさを想定
- 想定範囲の明確化

⇒ ポイント

- ・ 感染が拡大した場合からリスクが顕在化しパンデミックとなった場合までを、レベル分けし、それぞれのフェーズにおいて、被害想定を行うことが肝要である。
- ・ 一般的に、被害想定においては、「最悪を想定する」ことが最も重要であるが、感染症のパンデミックにおける最悪を想定した場合の被害影響の大きさ、影響を与える範囲、項目等は膨大になることに留意する必要がある。
- ・ 想定する範囲は、人的損害・物的損害・操業停止・取引先との関係悪化・シェア縮小・逸失利益等、多岐にわたることに留意する必要がある。

■ 情報管理体制（収集体制・伝達体制）

- 情報収集・集約・伝達部門の特定
- 情報収集内容・情報源の特定
- 緊急連絡体制（緊急連絡ルート・ルール）
- 社内連絡網の整備

- 広報対応体制の整備
- モニタリング体制の整備

⇒ ポイント

- ・ 関連情報の収集においては、窓口を一本化し、情報を集約化することが肝要である。特に、どの部署に情報を集めるかを特定しておくことが重要である。
- ・ また、情報の伝達においては、情報の重要度に応じて、伝達ルール・ルートを分けておくことも必要である。(緊急性の高い情報については、途中をカットし、情報を集約する部署又はキーパーソンに直接連絡する等)
- ・ 収集する情報については、なるべく具体的に例示する必要がある。例えば、拠点所在国の担当官庁の動向、日本人会の動向等、なるべく例示しておくことが肝要である。
- ・ 連絡網の整備においては、本社部門は当然ながら、国内外の全ての拠点を含むようにする。
- ・ 新型インフルエンザ等の感染症対策においては、広報対応が極めて重要であることに留意する必要がある。特に、感染症関連情報においては、デマ等が多く、風評被害に発展する可能性が高いことから、適時適切な広報対応（迅速なプレスリリース・ホームページの情報開示等）を心がける。

■ 体制移行判断の明確化

- 体制移行事象の特定

⇒ ポイント

- ・ 既述の通り、新型インフルエンザ等の感染症対策においては、各フェーズでの対応・対策が重要である。そのため、どのような事象の場合に、平常時から緊急時体制へ移行するか、どのような場合に、対応レベルを変化させるか等を事前に特定しておくことが重要である。
- ・ 対応レベルを変化させる場合の対象事象は、なるべく客観的なものを用いることが、対応において実効的である。例えば、WHO が発表しているパンデミックアラート（Pandemic Alert）等を用いることが最も効果的である。

■ マニュアル等の整備・訓練の実施

- 関連マニュアルの整備
- シミュレーション訓練等の実施

⇒ ポイント

- ・ なるべくフェーズ毎に具体的にどのような対応をするかをまとめることが重要である。その場合に、本社部門・部署・海外拠点・従業員個人等がそれぞれ、どのような対応するかを具体的にアクションプランとして明示しておくことが肝要である。
- ・ 各フェーズでの被害想定を基に、なるべく数多くの危機シナリオをまとめ、それを基に意思決定等のシミュレーション訓練を実施することが最も実効的である。
- ・ また、これらのシミュレーション訓練を通じ、対応体制が機能しているか否か等を検証し、現状にフィードバックすることは継続的改善においても不可欠である。
- ・ 対応体制が機能しているか否か等の検証においては、なるべく評価項目等を明確化し、自主的に検証できるようにすることも一案である。
- ・ 緊急時におけるフェーズ毎の実施例は以下の通りである。

【例：海外拠点所在地域が WHO による感染地域指定を受けた場合】

本社管理部門

- ・ 社内関係部署への連絡
- ・ 対策本部の設置
- ・ 拠点・駐在員・帯同家族・出張者へ指示
 - 当該拠点へ出張原則禁止
 - 拠点業務中断の検討
 - 施設閉鎖の検討
 - 駐在員・帯同家族の帰国指示検討
 - 当該拠点へ出張者の帰国指示 等

海外拠点

- ・ 感染防止策
- ・ 現地当局との渉外
- ・ 現地での法的問題検討
- ・ マスコミとの対応
- ・ 取引先対応 等

■ 事業影響度の分析（BIA）による継続する業務の優先順位付け

- 各フェーズ毎に継続する業務の優先順位付けを行う（各部署・各拠点毎）
- 本社・拠点毎に備蓄品（食料・水等）整備

⇒ ポイント

- ・ 新型インフルエンザ等の感染症対策においては、被害影響の範囲が広範囲にわたることから、事業継続の観点を盛り込むことが不可欠である。
- ・ 緊急時における重要業務の洗い出しにおいては、事業影響度の分析（BIA：Business Impact Analysis*）が不可欠な要素となる。（この BIA も被害想定の一つであるが、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定する上で極めて重要である）
- ・ BIA を行なう場合、最も影響度が高いシナリオを中心として、複数のシナリオを特定することによる実施が一般的であるが、新型インフルエンザ等の感染症対策においては、各フェーズ毎の最悪を想定し、行うことが実効的である。（一般的にリスクマネジメント体制構築においては「最悪を想定する」ことが重要とされている）

注：* 事業影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）とは、個別の業務毎に、その業務が中断した場合の事業全体への影響（損失額・契約違反・シェアの低下・信用失墜等）を定量的、定性的に評価する分析手法であり、一般的には、部署毎に停止時間毎（3時間中断した場合・1日中断した場合・1週間中断した場合等）に分けて評価することが多い。この分析により、緊急時において継続又は早期に復旧する必要がある業務を事前に明らかにすることができ、緊急時においても限られた経営資源をそれら優先業務に集中的にあてることも可能となることから、BCP 策定には重要かつ不可欠な要素となっている。

【平常時の活動】

■ 情報収集・分析・伝達

- 情報の伝達・周知
- 感染地域への出張者・駐在員・帯同家族等に対する注意喚起
- 外部機関との連携・渉外（外務省・厚生労働省・都道府県・保健所・業界団体等）

⇒ ポイント

- ・ 社内における情報収集・伝達等においては、メール・イントラネット等の活用が効果的である。
- ・ また、収集した情報の分析においては、WHO 等の国際機関、厚生労働省等の官庁等の情報をも加味し、総合的に分析することが不可欠である。
- ・ 感染地域への出張者・駐在員・帯同家族に対する注意喚起においては、感染状況・国境等の閉鎖の有無や可能性・郊外へ行く場合の注意・各国における対策に伴う注意事項・タミフル等のワクチンの状況等について、なるべく具体的な注意喚起を行うことが、重要である。
- ・ 外部機関との連携においては、特に国内においては、自治体・保健所との情報交換・連携が重要である。また、海外においては、日本大使館等の公館、現地日本人会等が最も重要である。

■ 全従業員に対する啓蒙・啓発活動

- インフルエンザワクチン接種の励行
- 従業員向けセミナーの開催
- 従業員・家族用のガイドブックの作成
- 定期的な情報発信
- 家庭での予防対策についても励行 等

⇒ ポイント

- ・ 新型インフルエンザ等の感染症対策においては、各従業員による対応が極めて重要であるという特徴がある。
- ・ その場合の従業員は、会社内の全ての従業員となり、当然ながら派遣社員・パート社員、海外現地従業員等の全てが対象となる。
- ・ また、従業員の感染においては、従業員の家族内での対応・対策も重要となることから、その点も留意が必要である。

■ 本社・拠点内での予防体制

- 本社・各拠点での衛生管理
- 全従業員に対する指導

⇒ ポイント

- ・ 衛生管理においては、清掃の徹底、入構・出構時の検温、従業員の健康チェック等が一般的であるが、それ以外に不特定多数との接触の回避等に関する項目等も重要である。
- ・ 啓蒙・啓発活動と同様、全従業員が対策の必要性・重要性について、認識を持つことが重要である。

【緊急時の活動】

■ 各種対策・対応の検討・実施

- 感染地域への出張自粛・移動の禁止
- 感染地域駐在員・帯同家族の国外待避
- 感染地域からの帰国者の対応（帰国の禁止・一定期間自宅待機）
- 対応体制の整備（対策本部・対策委員会の設置・情報収集体制・緊急連絡網の整備等）
- 緊急時の業務実施体制の整備
- 代替業務実施体制の整備
- 現地拠点での衛生管理の徹底
- バックアップ体制（生産・物流・IT等）の準備・構築

⇒ ポイント

- ・ 感染地域へ出張自粛については、本社からの出張者の他、現地従業員の出張・移動の制限についても同様となることに留意が必要である。
- ・ 場合によっては、感染地の駐在員・帯同家族の帰国を禁止する等の措置を取らざるを得ない状況も想定される。また、その他にも従業員に一定程度の強制を強いることも想定される。そのような場合、従業員の精神的状況を勘案した対応（メンタルケア）が不可欠となることに留意が必要である。
- ・ 緊急時の業務実施体制の整備においては、下記のようなものがある。
 - 意思決定の中心となる対策本部の隔離化
 - 事業継続が不可欠な重要部署の要員のシフト制導入（2チームに分け、一緒に業務をしないようにする等）
 - 事業継続が不可欠な重要部署の執務場所の隔離（通常の執務室ではなく、別の場所に隔離し、業務を遂行する等）
 - 執務室内のレイアウト変更（接触をなるべく減少させるため）
 - 空調設備の変更（感染防止のため）
 - 窓口業務の縮小 等
- ・ 代替業務実施体制の整備においては、下記のようなものがある。
 - テレビ会議システムの導入
 - 在宅勤務体制の導入
 - 代替業務実施体制の整備に必要なIT機器・システムの拡張・導入
 - 回復者の積極的利用（感染し、その後回復した者は免疫があり、二度と感染しないことから、これら回復者を優先業務に就かせる等） 等
- ・ 感染地域の操業等が停止せざるを得ない状況も想定することから、生産拠点での製品・原材料・部品在庫の積み増し、代替生産体制の整備、データセンター・バックアップセンター・

物流センター・本社機能・お客様センター等のバックアップ体制等、詳細に想定することが重要である。

3. まとめ

- 新型インフルエンザについては、極めて短時間で感染が拡大する可能性が高い。そのため、企業においては、パンデミック発生後に対策を講じるのでは、全くの手遅れとなることに留意する必要がある。
- 既述の通り、新型インフルエンザ等の感染症対策においては、被害想定・緊急時の対応等、ほぼ全てにおいて、フェーズ毎に想定・検討することが不可欠である。例えば、海外拠点の近隣地域で感染者が発生した場合、駐在員・帯同家族に感染者が発生した場合等のフェーズに分けた対応を想定することが重要である。
- 新型インフルエンザ等の感染症対策においては、地震等の災害対策同様、被害・影響の波及範囲（地域的・分野的）が極めて広い点に留意する必要がある。そのため、企業としては、災害対策同様、全社的な対応が不可欠である。
- 特に、事業継続の観点を必ず加味することが不可欠となる。そのためには、各部署・事業所毎に事業影響度の分析（BIA）を用い、各フェーズ毎に継続する業務の優先順位付けが不可欠である。
- 感染症の影響で、最も特徴的なものが、人に与える心理的影響である。そのため、対策・対応においては、従業員の精神的状況を勘案した対応（メンタルケア）が不可欠となることに留意が必要である。
- SARS 問題に見られるように、今後も新たな感染症により、企業活動が大きな影響を受けることが増えるのは、ほぼ間違いない状況である。そのため、感染症の危機としては最悪の状況であるパンデミックを想定し、対策を検討・実施することは、企業のリスクマネジメント体制構築において、極めて有効であると言える。

以上

（第 164 号 2008 年 1 月発行）