

**新型インフルエンザ対策に関する経営者への提言**

**—海外派遣者対策と事業継続マネジメントを中心に—**

2009年3月23日

社団法人 日本在外企業協会

# 「新型インフルエンザ対策に関する経営者への提言」

—海外派遣者対策と事業継続マネジメントを中心に—

## 要 約

### [提言の背景]

新型インフルエンザウイルスが世界的な大流行（パンデミック）を引き起こし、人命に関わる大きな健康被害と、またこれに伴う深刻な社会的影響をもたらすことが強く懸念されている。

2009年2月に「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」が発表した最新の行動計画改定版によると、パンデミックになった場合の国内の感染者は3,200万人（感染率25%）、死亡者は最大で64万人（致死率2%）と想定されている。各企業の従業員の人命や事業継続に甚大な被害や影響を及ぼすことは間違いない。

特に海外においては、各国の特異性、その国の衛生・医療水準の違い、更には治安情勢などにより、海外駐在員およびその家族に対してとられる当該国のパンデミック時の対応が異なる。

パンデミック時に積極的な業務の縮小や休止を行うことにより従業員の安全確保や感染拡大防止を図ることが、結果として回復時における早期の操業再開策となる。新型インフルエンザのような重大リスクに対し企業として十分な防御策を講じておくことが、経営者に課せられた重要責務であるといえる。

海外で事業を展開している企業の経営者は危機意識と正確な知識を持って、適切なリーダーシップを発揮していただきたい。そのために本稿では特に、海外進出企業のパンデミック対策に絞って、企業として事前に講じておくべき対策、ならびに危機に対する基本的な姿勢や的確な対処法のポイントを項目のみ以下に示したので、参考にしていただきたい。

#### 新型インフルエンザ・パンデミック時の企業への主たる影響

- ⇒ 世界的緊急事態のため経済活動の停滞が起こり、回復時でも正常レベルに戻らない経済状況が1年半から2年間程度継続すると推計される。
- ⇒ 1回のパンデミックの波は約8週間続き、これが数回繰り返される。その間、事業が中断する恐れがあり、財務上の問題も懸念される。
- ⇒ 従業員の健康被害による人手の不足や、取引先の操業停止や物流の停滞によって自社の操業に不可欠な物品・サービスが得られないなどの問題により事業継続および事業再開への大きな支障が予測される。

## [経営責任]

---

---

パンデミック対策における経営者の責任としては、次の2項目が主要なものとなる。

1. 従業員・家族の安全確保の責任
2. 企業の事業継続への責任と社会的責任

こうした経営責任は、日本国内でも同様に配慮されるべきものだが、海外においては、派遣先国ごとの異なる事情により、パンデミック時の海外駐在員・その家族の安全、企業の操業維持などへの対応の困難さ、特殊性を十分予見した上で、配慮されるべきである。

海外での具体的な対策内容については、添付詳細部分を参照願うとして、ここでは項目のみを記載する。

1. 海外の従業員・家族の安全確保について
  - (1) 海外駐在員、家族、出張者の退避対策
  - (2) 残留駐在員のための対策
  - (3) ナショナル・スタッフのための対策
2. 在外企業の事業継続と社会的責任について
  - (1) 対応組織の立ち上げ
  - (2) 現地政府方針との整合性
  - (3) 業務の洗い出し
  - (4) 最低限の事業存続対策
  - (5) 社会機能維持企業およびサポート業務
  - (6) 感染拡大防止努力
  - (7) 地域との連携
  - (8) 回復期対応

新型インフルエンザがパンデミックとなる事態に備え、経営者は会社の存亡に関わる問題と捉え、新型インフルエンザ対策に関する基本方針を示し、日本および海外での社内体制・対応組織を早期に立ち上げ、事業継続計画を策定していただきたい。

以上

# 新型インフルエンザ対策に関する経営者への提言

## —海外派遣者対策と事業継続マネジメントを中心に—

### [提言の背景]

---

---

鳥インフルエンザウイルス（H5N1型など）が突然変異してヒトからヒトに感染する新型インフルエンザの発生は時間の問題といわれている。新型インフルエンザウイルスに対し我々は十分な免疫を持っていないため、世界的な大流行（パンデミック）を引き起こし、その結果人命に関わる大きな健康被害と、またこれに伴う深刻な社会的影響をもたらすことが強く懸念されている。

パンデミックはこれまでおよそ 10～40 年の周期で起こるといわれており、1968 年の「香港カゼ」が発生してからすでに 40 年が経っている。その意味では、いつ起こってもおかしくない状況にあるといえる。過去のパンデミック発生当時に比べ、現代は医療水準が著しく向上しているとはいえ、世界的な交通手段の発達と人的交流の活発化により、短期間での世界規模の感染拡大が懸念されており、一旦パンデミックになれば社会的損失や混乱は計り知れないと考えられる。2009 年 2 月に「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」が発表した最新の行動計画改定版によると、パンデミックになった場合の国内の感染者は 3,200 万人（感染率 25%）、死亡者は最大で 64 万人（致死率 2%）と想定されている。第 1 波だけでも約 8 週間の長期にわたって流行が続くといわれていることから、各企業の従業員の人命や事業継続に甚大な被害や影響を及ぼすことは間違いない。

ましてや、海外においては、人権に関する配慮の違いをはじめ、各国の政治体制、文化等による環境上の相違が見られる。また、その国の衛生・医療水準の違いにより、海外駐在員およびその家族に対してとられる当該国のパンデミック時の対応が異なる。特に、発展途上国においては日本国内に勤務する場合に比して諸対応が不十分な状況に置かれかねないという危惧がある。このほかにも、各国で治安の悪化や暴動などの危険性が高まることも考慮の必要がある。さらに、パンデミック時には、全面的に現地政府の行動計画の監督下に置かれる（例えば、出国禁止、患者の特定施設等への強制的な収容など）可能性が非常に高いと推測される。事業継続については、国ごとに異なる政府の方針に基本的には従うが、在外日系企業はパンデミック時には積極的に業務の縮小や休止を行うことにより従業員の安全確保や感染拡大防止を図ることが、結果として早期の操業再開策となる。

「危機が足元にそっと忍び寄っているのに、全く気付かないでいることが最大の危機である」といわれるが、新型インフルエンザのような重大リスクに対し企業として十分な防御策を講じておくことが、必要不可欠であり、従業員の安全確保および BCM（事業継続マネジメント）の観点からも、経営者に課せられた重要責務であるといえる。

新型インフルエンザ・パンデミック時の企業への主たる影響として以下の事態が想定される。

- ⇒ 世界的緊急事態のため経済活動の停滞が起これ、回復時でも正常レベルに戻らない経済状況が1年半から2年間程度継続すると推計される。
- ⇒ 1回のパンデミックの波は約8週間続き、これが数回繰り返すことも予想される。その間、あるいはその後しばらく事業が中断する恐れがあり、財務上の問題も懸念される。
- ⇒ 従業員の健康被害による人手の不足や、取引先の操業停止や物流の停滞によって自社の操業に不可欠な物品・サービスが得られない等の問題により事業継続および事業再開への大きな支障が予測される。

海外進出企業の集まりである日本在外企業協会では、未知の感染症である新型インフルエンザの発生に備え、海外で事業を展開している企業の経営者の皆さんが危機意識と正確な知識を持って、適切なリーダーシップを発揮していただくことを期待している。そのために本稿では特に、海外における事業に関わるパンデミック対策に絞って、企業として事前に講じておくべき対策、ならびに危機に対する姿勢や的確な対処法のポイントを以下に示したので、各社の対策の参考にしていただきたい。

## **[経営責任]**

---

---

新型インフルエンザがパンデミックとなる事態に備え、経営者は会社の存亡に関わる重大問題と捉え、新型インフルエンザ対策に関する基本方針を示し、日本および海外での社内体制・対応組織を早期に立ち上げ、事業継続計画を策定していただきたい。危機的状況下では、経営者の責任が問われることになる。経営者の責任に関して、次の主要な2項目について考えたい。

1. 従業員・家族の安全確保の責任
2. 企業の事業継続への責任と社会的責任

こうした経営責任は、日本国内でも同様に配慮されるべきものだが、海外において

は、派遣先国ごとの異なる事情により、パンデミック時の海外駐在員・その家族の安全、企業の操業維持などへの対応の困難さ、特殊性を十分予見した上で、配慮されるべきである。

## 1. 海外の従業員・家族の安全確保について

従業員・家族の安全対策は、企業の安全配慮義務のみならず、操業維持上も重要なポイントであり、また、当該国の医療・衛生水準を事前評価し、その結果を踏まえて以下のような対策を実施する。

### (1) 海外駐在員、家族、出張者の退避対策

当該国および近隣国での新型インフルエンザ発生時には、基本は早期国外退避だが、先進国の場合は、残留も選択肢となる。国ごとに新型インフルエンザ対策や準備状況が異なるので事前に残留、退避の決定を行うことをお勧めする。また、事前に重要業務の洗い出しを行い、退避者と残留者を決定しておくことが重要である。

- \* 新型インフルエンザ発生時には退避決定者については早期帰国を促進すること。タイミングを逸すると新型インフルエンザの最初の発生国においては退避ができなくなる可能性も高い。発生国の周辺国からの退避予定者は早期退避を原則とする。
- \* 出張規制（海外出張禁止と出張者の早期帰国）
- \* 現地を身軽にしておく対策
  - ・新型インフルエンザ発生の危険性の高い地域は単身地域に指定し、家族を事前に帰国させるのも一案。
  - ・ナショナル・スタッフ化を推進し、日本人出向者数を減らすなどの対策も検討しておく。
- \* 帰国者の受け入れ体制
  - ・停留や日本での新型インフルエンザ対策情報提供、住居の提供、学校の転校や体験入学の支援、当面の生活支援などを事前に検討しておく。

### (2) 残留駐在員のための対策

社会インフラの機能が縮小、停止することを前提に以下のような対応が必要とされる。特に、帰国予定者も混乱により残留せざるを得ない状況も起こり得ることも想定しておく。

- \* 衛生対策（手洗い・うがいの励行、マスク・石鹸・消毒薬・ゴーグル・防護服の備蓄、検温）
- \* 食料、飲料、日用品、医療品の備蓄
- \* 抗インフルエンザウイルス薬（タミフルなど）の処方を受けた上での持参、

および備蓄

- \* 感染した場合の強制入院先の調査や外国人向けの医療機関の事前調査を行い、適切な医療を受けられる体制を検討しておく。
- \* スタンバイ治療（自己治療）に関する考え方の整理
- \* 暴動などに備えた治安対策（抗インフルエンザウイルス薬の備蓄をしていると、それが狙われる懸念もあり得る）
- \* 非常用通信手段の確保（衛星電話、無線通信機など）
- \* 在宅勤務を可能とする体制の準備（サーバーへのアクセス、メールや電話の自動転送、機密漏洩に対する判断基準と防御体制の整備）
- \* 移動手段の確保（自動車＋ガソリン）

### （3）ナショナル・スタッフのための対策

日本人駐在員とナショナル・スタッフの抗インフルエンザウイルス薬や衛生品の備蓄の区別について悩まれている企業も多いと思われるが、日本での対策と同様に、現地の重要業務を洗い出し、その結果重要業務に携わる従業員には差別なく備蓄を行うという考え方があるので参考にされたい。

- \* 衛生教育の徹底（マスクの着用や手洗いの励行、消毒の定期的実施、検温）
- \* 衛生用品の備蓄（マスク、石鹼、消毒薬の備蓄）
- \* 通勤対策（公共交通機関を使わない通勤体制）
- \* 日本人退避時の労務管理や権限委譲

## 2. 在外企業の事業継続と社会的責任について

国により感染状況が異なるなど不確定要素が多いが、企業としては以下の想定と対応で企業の存続を図ることを推奨する。

### （1）対応組織の立ち上げ

本社と連携した現地の対応組織を立ち上げる。駐在員とナショナル・スタッフの連携した対応も考慮する。

### （2）現地政府方針との整合性

当該国の新型インフルエンザ対策の準備状況や発生時の対応、パンデミック時の対応を事前に把握するように努め、企業においては当該国の方針と整合性のある計画を作成する。

### （3）業務の洗い出し

経営者においては、事前に重要業務を洗い出し、事業を継続する業務と縮小・休

止する業務を明確に区分する。区分が難しい業務がある場合には、少なくとも縮小・休止する業務だけは明確にしておく。パンデミックの時、縮小・休止の早期判断が感染の拡大を防止し、回復期の早期立ち上げに結び付く。

#### (4) 最低限の事業存続対策

最小限 8 週間、企業が存続できるよう運転資金の手当をしておく。

#### (5) 社会機能維持企業およびサポート業務

現地での発電事業など政府より業務継続を要請されている、ないしは、され得る企業は、そのための準備・計画を整える必要がある。

- \* マスク、消毒薬、ゴーグル、防護服の備蓄
- \* 通勤手段の検討、在宅勤務、スプリットチーム（複数班による交替勤務制）や企業内泊まり込みなどの勤務形態の検討
- \* 飲料・食料、日用品、医薬品の企業内備蓄
- \* 操業に不可欠な物品・サービスの調達先（メンテナンスなどを含む）や物流会社などと連携し、相手先の事業継続力を確認し、さらに総合的な事業継続計画を策定

#### (6) 感染拡大防止努力

社会機能維持会社でない場合は積極的に事業の縮小・休止を検討して、感染者が拡大しないようにすることが社会的責任の遂行と早期の操業再開策となる。第 1 波を乗り切ることで、以後の事業継続への展望が開けることもあり、この間の初期対応が重要といえる。

#### (7) 地域との連携

感染拡大防止のため企業の周辺地域と連携した事前計画を策定する。

#### (8) 回復期対応

回復期に入っても相当期間、正常時を下回る水準の操業率に留まることを前提に計画を策定する。

以 上