

次のパンデミックに供給網は耐えられるか

研究員 金子 尚志

COVID-19の世界的流行から6年が経ち、企業のリスク管理における感染症への関心は相対的に低下した。足元では、中東情勢などに起因する地政学リスクを意識した供給網の見直しが進んでいる。世界経済フォーラム（WEF）の「Global Risks Report 2026」では、「地経学上の対立」が今後2年間の最大リスクとされる一方、「感染症」は27位にとどまる。2021年版では感染症が1位だったことを踏まえると、相対的な危機認識の低下は顕著だ。一方、WHOのテドロス事務局長は2026年9月、次のパンデミック（注1）は「起きるかどうではなく、いつ起きるかの問題だ」と発言した。

パンデミックへの備えに残る弱点と、誤情報によるかく乱への懸念

いつ、どの病原体が次のパンデミックを引き起こすかは予測できない。そこで世界は、新たなパンデミック脅威の確認から100日以内に診断薬、治療薬、ワクチンを利用可能にする「100 Days Mission」を掲げる。しかし2026年の評価でも、治療薬の研究開発や診断体制、資金面などに課題が残り、十分な備えが整ったとは言い難い。備えの脆弱性は、既知の感染症にも表れている。感染力の高い麻疹は、本来ワクチンで予防可能な感染症だが、接種が十分に行き届かず、感染しやすい人々が残ることで流行が広がる。2025年には57カ国で大規模または社会的影響の大きい流行が報告され、国内での持続的な感染拡大を封じ込めていた米国、カナダ、メキシコでも流行が広がった。

さらに、感染症流行時に誤情報が氾濫する「インフォデミック」も無視できない。GPMB（注2）は、健康危機に伴う誤情報は過去10年間で到達範囲を広げ、拡散速度と影響力を増したと分析している。COVID-19では誤情報がSNSを通じて急速に広がり、感染対策の遵守やワクチン接種を妨げた。近年、AIの進歩によって、もっともらしい偽情報が大量に生成・拡散されるリスクは高まっており、次のパンデミックでは、こうした情報環境がCOVID-19時以上に対応を難しくする可能性もある。

パンデミックでは、生産・物流の稼働が広域で繰り返し低下する

パンデミックは、健康被害だけでなく、生産・物流を動かす能力を損なう。COVID-19では、工場の閉鎖や移動制限が物流網を混乱させ、輸送費の上昇や納期の長期化を招き、世界の供給網の逼迫を示す世界サプライチェーン圧力指数（注3）も大きく上昇した（左下図）。地政学リスクへの対応では、制約を受ける供給源や輸送経路に代わる選択肢の確保が重要となるが、パンデミックでは、それに加え、代替先も動けなくなる事態を想定する必要がある（右下図）。感染による欠勤や家族の看護などで人員が不足すれば、設備や物資があっても業務を維持できない。また、自社だけでなく、調達先や物流会社の稼働低下も重なる可能性があり、流行の波が繰り返されれば、地域ごとに停止と再開がずれ、供給回復も不安定になり得る。こうした影響が複数地域・工程に及ぶことで、個々の企業による調達先の切り替えだけでは回避しにくく、経済活動への影響が広範化・長期化し得る。

許容する停止を定め、中核機能と再開への道筋を確保する

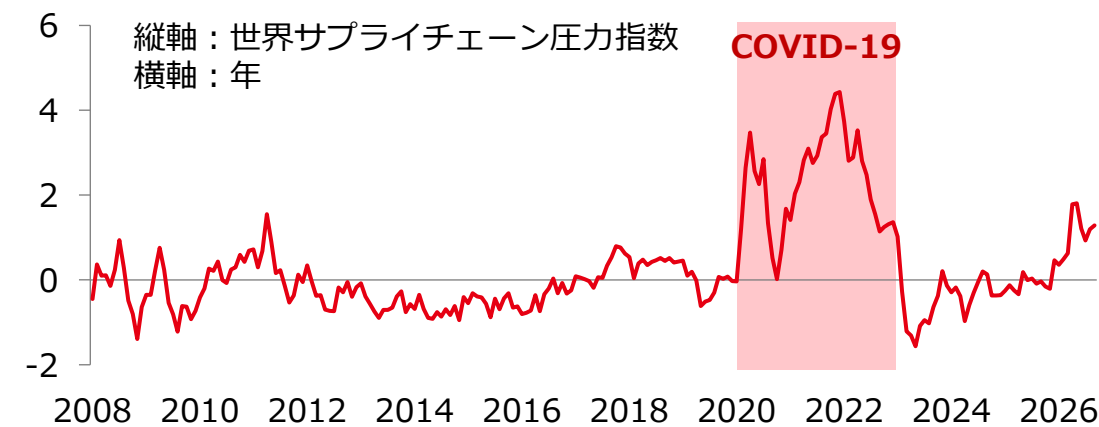
地政学リスクで注目された調達先や輸送経路の分散は有効だが、パンデミックでは人員不足や行動制限により、代替先を含めて生産・物流が止まり得る。その場合、自助努力だけで操業停止を防ぐことは困難で、全ての機能を維持しようとする、かえって中核機能を損ないかねない。企業は、何を縮小・中断するかという判断を迫られる局面に直面する可能性がある。危機発生時には維持すべき機能を特定し、限られた人員や資金を集中させる一方、停止する業務についても、人材、設備、データ、取引関係など、再開に不可欠な経営資源を失わない手立てを講じる。もちろん単一の解は存在せず、適切な備えは、業種や企業規模、供給網上の位置、コスト許容度などによって異なる。調達先や輸送経路の複線化など、大きなコストを伴う準備が難しい場合でも、事業存続の可能性を高め、復元力を高めておく経路をイメージしておくことに意義があるだろう。

（注1）本稿では、感染症が国境を越えて世界的に流行し、人流・貿易など社会経済活動に大きな支障を及ぼす事態を想定する。

（注2）Global Preparedness Monitoring Board：WHOと世界銀行が共同招集する、世界的な健康危機への備えを監視・評価する独立機関。

（注3）輸送費や製造業関連指標を基に、世界の供給網の逼迫度を示す指数。0が長期平均、値が高いほどサプライチェーンへの圧力が強い状態を表す。

▽COVID-19で大きく高まった世界の供給網の逼迫



▽供給網リスクの現れ方と備えの違い

比較項目	パンデミック	地政学リスク
主な制約	人員不足、工場・物流拠点の稼働低下	供給源・取引先・輸送経路へのアクセス制限
影響の広がり方	複数地域で並行して発生	特定地点から取引網を通じて波及
時間的な特徴	流行の波に応じて停止・再開を反復	政策変更や紛争を起点に発生・長期化
代替時の課題	代替先や物流拠点が稼働できるか	別の供給先・経路を確保できるか
備えの重点	右記に加え、感染対策、重要業務・人員計画の整備	調達・経路の分散、在庫確保、情報共有

（出所）WHO、OECD、IMF、政府資料より丸紅経済研究所

(執筆者プロフィール)

金子 尚志 (Takayuki Kaneko)

kaneko-takayuki@marubeni.com

研究員

研究分野：産業・技術、ライフサイエンス・メディカル・ヘルスケア

大学教員として、生活習慣病や神経変性疾患に関する基礎研究に従事。その後、コンサルティング会社にて、主に大企業や国立研究開発法人を対象に、水資源や再生医療分野における事業戦略立案、ディープテック領域の新規事業創出支援などに携わる。2026年より丸紅経済研究所に勤務。東北大学大学院薬学研究科博士課程中退（修士〈薬学〉）。

株式会社丸紅経済研究所

〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目4番2号

<https://www.marubeni.com/jp/research/>

(免責事項)

- 本資料は公開情報に基づいて作成されていますが、当社はその正確性、相当性、完全性を保証するものではありません。
- 本資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰属するもので、当社は何らの責任を負うものではありません。
- 本資料に掲載している内容は予告なしに変更することがあります。