

2020年2月17日 全4頁

コロナ禍のリスクマネジメント

リスク対策の方策から考える事業戦略

コンサルティング本部 主席コンサルタント 大村 岳雄

[要約]

- 新型インフルエンザ等の感染症の脅威は、人的被害が甚大であること、被害が長引くこと、致死率が高いことが特徴である。
- 感染症の事業継続計画（BCP）については、既に方法論は確立し普及しているが、初動的な対応が中心となっている。
- BCPの初動対応後の事業戦略の検討に、リスク対策の4つの方策、低減・回避・移転・保有という考え方を使うことができるのではないかと考える。

新型コロナウイルス感染症が世界的に広まっておよそ1年となろうとしている。

2月上旬に、栃木県を除く10都府県への緊急事態宣言が1カ月延長され、大和総研ではこの宣言延長による実質GDPへの影響は1カ月当たり1.4兆円程度の減少と見込んでいる。そして、1-3月期の実質GDP成長率見通しは前期比年率▲7.0%に下方修正した¹。マクロレベルの見通しは足元厳しいが、消費の実態を財・サービスの動きでみると、前回の緊急事態宣言(2020年4-6月期)より落ち込みが小さいとの分析結果がある。

企業の業績でも、同一業種の中で、コロナの影響を小幅に抑えている企業とそうでない企業(例：アパレルにおける普段着を提供する企業 vs. 高級着を提供する企業)が散見される。

本レポートでは、企業がコロナ禍においてリスクマネジメントや事業継続を検討する必要がある昨今、どう対応すべきかリスク対策の観点からみていきたい。

¹ 詳細については、神田慶司、山口茜「10都府県への緊急事態宣言の延長で経済見通しを下方修正」(大和総研レポート 2021年2月2日)

(1) 感染症の脅威

新型インフルエンザ等の感染症の脅威は、大きく3点ある。物的被害ではなく、人的被害が甚大であること、被害が長引くこと(一般的に1つの流行期間は2カ月とみられている)、致死率が高いことである。歴史的に見ても、20世紀に3回の感染症が発生して、世界での死亡者数はいずれも数十万人を超えている(図表1)。また、感染症は10年から40年の周期で流行するといわれている。2009年に発生した豚インフルエンザは病原性の低いタイプだったため、過去のものと比べてそれほど多くの人的被害は生じなかった。一方、現在問題となっている新型コロナウイルス感染症に関しては、世界中で第2波、第3波が繰り返されるなど1年以上の長期戦を強いられている。世界各国でワクチン接種が開始されているものの、終息はまだ見えない。足元、死者は240万人を超える。歴史的にみても、相当手強い感染症である。

(図表1) 過去の感染症の規模

流行年	通称	世界の死亡者数
1918-19	スペイン風邪	4000万人
1957-58	アジア風邪	200万人以上
1968-69	香港風邪	50万人以上
2009	豚インフルエンザ	28万人(*)

(出所)各種資料より大和総研作成、(*)米国疾病対策センターの公表値

企業経営を揺るがすような大きな災害、事故、事件が発生すると、経営への影響を最小限に抑えて事業を早期に復旧させるための手法である事業継続計画(以下、BCPとする)は、そのたびに注目を集めてきた。感染症の場合、地震や風水害などの自然災害とは異なり、建物や設備などの物的リソースに被害は発生せず、多くの人が罹患するという人的リソースへの影響が大きい。また、建物や施設は利用可能であっても、感染の予防という観点から、出勤できない、かつそれがある程度長い期間になってしまう点が他の事象と違う点である。

ただ、わが国では厚生労働省を中心に2005年12月に「新型インフルエンザ対策行動計画」が取りまとめられその後、数次に改定されてきた。企業はこれを参考に、新型インフルエンザ等の感染症に対応したBCPを策定してきている。

コロナ禍においては、昨年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言が出され、4月16日は全国に対象が拡大された。これにより、特定警戒都道府県²では、生活や健康維持のために必要なもの以外の外出の自粛、接触機会の8割削減などが目標とされた。これを受け、対象地域の企業の多くが初動対応として、リモートワークやローテーション勤務の導入や、マスクの配布・消毒用アルコールボトルや検温器の設置などに取り組んだ。

² 北海道、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、石川県、愛知県、岐阜県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の13都道府県

(2) 感染症における BCP

新型インフルエンザ等の感染症の BCP として準備しておくべきことは、危機管理体制の整備、事業への影響の検討、社員と顧客への影響の検討、パンデミック発生時の指針策定、パンデミック発生時に備えた事前教育など多岐にわたる。そして、それぞれの分野における検討事項は図表 2 の通りである。

(図表 2) 新型インフルエンザ等感染症に対する事業継続計画 (BCP) の要素

準備すべき分野	検討事項
危機管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ・災害対策本部(メンバー、場所、必要機器) ・作業班の設置 ・連絡体制(自治体保険部局、医療機関など)
事業への影響	<ul style="list-style-type: none"> ・優先順位の洗い出し、必要な経営資源の確保 ・在宅勤務を想定した通信インフラの確立 ・代替要員の育成、緊急時の業務フロー確立 ・緊急時の従業員、発注先、顧客への連絡手法
社員と顧客への影響	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員へワクチン接種の推奨 ・従業員・顧客との接触距離のガイドライン ・感染予防物品(マスク、消毒薬、密閉式ごみ箱)の備蓄
パンデミック発生時の指針策定	<ul style="list-style-type: none"> ・自宅待機の要請基準、業務復帰への基準 ・勤務体制の柔軟化(在宅勤務、時差出勤) ・感染地域への出張禁止、周辺勤務への対処
パンデミック発生時に備えた事前教育	<ul style="list-style-type: none"> ・健康教育(事前の手洗い励行、健康管理) ・感染症予防のための教育(マスクの着用、不要不急の外出を控える等の行動)や資料配布 ・自社の取組みを社員に開示

(出所)各種資料より大和総研作成

しかし、上記の BCP は初動もしくは短期的な対応としてまとめられたものであり、中長期的な事業継続(事業戦略)についての検討が弱いことは否めない。中長期的な事業戦略の検討が必要である。

(3) 事業戦略の検討にリスク対策の考え方を

事業戦略を考えるフレームワークには、3C や SWOT、ファイブフォース等の様々なツールが存在するが、筆者はリスクマネジメントにおいてリスク対策を考えるときの 4 つの方策(低減、回避、移転、保有)を中長期的な事業戦略検討のフレームワークとして採用してはどうかと考えている。

まず、4 つの方策について確認をしておく。リスクの低減とは、未然防止策を立てる・緊急時対策を立てるといったいわゆる一般企業で行われているリスク管理である。リスクの回避とは、その企業が提供する商品やサービスの販売中止や事業活動の停止、市場からの撤退、清算、売却などを行うこと、リスクの移転とは、リスクのある商品やサービスについては保険への加入をす

る、外部委託(アウトソーシング)をすることである。最後に、リスクの保有とは、全面的にそのリスクを受容する(例:引当金を計上しておく)ことである。(図表3)

リスクの低減については、前述の通り、初動的な対応として新たな勤務体制の導入や感染予防物品の準備などで既に取り組みされている。

(図表3) リスク対策の方策

リスクの回避 ・当該商品・サービスの販売中止 ・事業活動の停止 ・市場からの撤退、清算、売却	リスクの低減 ・未然防止策を立てる ・緊急時対策を立てる
リスクの移転 ・保険加入 ・外部委託(アウトソーシング)	リスクの保有 ・全面的にリスクを受容する

(出所)各種資料より大和総研作成

リスクの回避については、当該商品やサービスの提供スタイルを変える(例:対面販売からネット販売へ)、提供時間の変更や削減を図る、提供規模の縮小を検討する、などが考えられる。

これについては、小売業や外食業では店舗販売だけでなく、デリバリーやネット販売を活用する、交通サービス業では減便をするなどで対応している。

リスクの移転では、一般的には保険加入が多いが、外部委託もリスクの移転の形態であり、他社へのアウトソーシングだけでなく、子会社を通じた商品やサービスの提供、下請け企業の活用なども考えられる。

リスクの保有については、引当金などの準備や、公的な助成金・補助金や支援制度を活用することも考えられる。

このように、リスク対策の方策を用いて、事業戦略の検討を行うことは可能である。

但し、4つの方策は元々リスク発生の予防に力点があるため、事業を拡大するとか売上を伸ばすという点をカバーできないことには留意する必要がある。

—以上—

参考文献

- ・ 大和総研編著「ガイドンス・コーポレートガバナンス」中央経済社(2009年10月)
- ・ 緒方順一・石丸英治「BCP入門」日本経済新聞社(2012年8月)