

## 利害得失「見える化」努力を ～新型コロナウイルス対策の検証～

Risk Management Unit

シニアコンサルタント 喜多 全好

### ポイント

- 感染症の被害は人的資源の低下が中心に
- 予測困難だが可能な限り想定外を減らす
- 継続すべき業務の精査と打ち手の準備を

新型コロナウイルスの影響は大きく広がり、2020 年 3 月 11 日には世界保健機関（WHO）がパンデミック（世界的大流行）を表明した。感染者を確認した国と地域は既に 100 を超え、企業活動、業績への影響も深刻な状況になってきている。

企業がこのような困難な状況に直面した際の対応力、適応力、あるいは復元力について「レジリエンス」というキーワードが使われる。元に戻す力、という意味であるが、企業に対しては、企業活動を続ける上での様々なリスク、企業目標達成を阻害する大きなブレに対する組織の耐性の概念と考えてよい。

災害などのリスクに対して、レジリエンスを発揮するための考え方、取り組みとして「事業継続計画（BCP）」が知られている。これは危機事象に対する企業ごとの対応計画だ。内閣府の 2017 年度の調査によると、大企業の約 81.4%、中堅企業の 46.5%が BCP を策定済みもしくは策定中である。

我が国では地震などの自然災害のリスクを中心に検討されてきたが、今回の新型コロナのような感染症リスクへの対応もテーマの 1 つである。2003 年の重症急性呼吸器症候群（SARS）、鳥インフルエンザ（H5N1）の世界的流行と人への感染、それらを踏まえた 2009 年の厚生労働省による「新型インフルエンザ等対策ガイドライン」などをきっかけとして、感染症リスクに対する BCP も検討されてきた。

ただ、自然災害リスクに対するものと考え方、取り組みは必ずしも同じではない。本稿ではその違いも含めて確認したい。

BCP では、顧客への価値提供を生み出している経営資源、プロセスへのリスク影響を検討し、あらかじめ必要な対策を講じる。この点は自然災害リスクも感染症リスクも同じだ。異なるのはリスク特性と、それに伴う事業継続の目標と取り組みだ。

自然災害リスクの場合は災害後の早期復旧が基本命題だ。止まった事業を迅速に再開することが目標になる。あらかじめ「目標復旧時間」を決め、その達成に向けた取り組みを事前に行う。例えば、地震リスクなら耐震性の強化、災害発生後の復旧手段・行動を具体化することなどだ。

感染症リスクの特性はいつまで続くか見通せないこと、また影響がより広範囲であることだ。このため、自然災害と違って自社のサプライチェーン（供給網）や市場が受ける被害、影響は、終息が近づくまでわからな

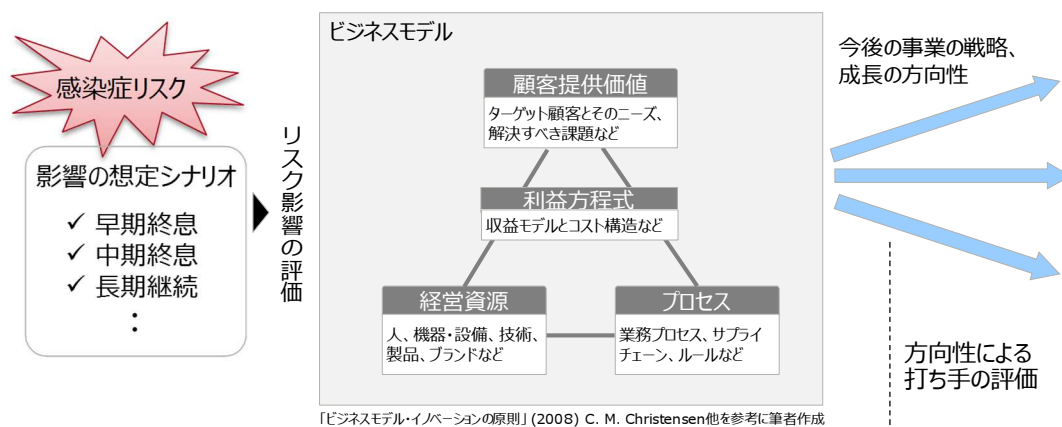
※日本経済新聞 2020 年 3 月 18 日付「経済教室」掲載記事より作成

い。そして企業の直接的な影響は、人的な被害あるいは感染予防措置も含めた人的リソースの低下が中心となる。自然災害のようにインフラ、設備に被害は起きない。また、突然発生する地震などと違い、見通せないながらも予兆があり、それに応じて対処することができる側面がある。

これらの特性から、感染症リスクに対しては、企業は感染状況の推移、あるいはそれに伴う世の中の需給の変動に応じて、いかに能動的に事業・業務を適切に縮小、停止できるか、あるいは継続できるかが基本命題となる。

具体的には事前にどのように考え、取り組みを行えばよいだろうか。感染予防と拡大防止のためにそれぞれの企業として必要な対策を行うのは大前提だが、その上で以下 3 点が必要だ。(図参照)

## (1) 自社のビジネスへの影響検討



「ビジネスモデル-イノベーションの原則」(2008) C. M. Christensen他を参考に筆者作成

## (2) 感染状況に応じた企業の事業継続方針

＜顧客提供価値に応じた業務定義＞ ＜業務定義ごとの継続方針＞

No.	業務区分	説明	国内発生 早期	国内感染期	
				欠勤率小	欠勤率大
1	社会機能維持業務	医療機関、社会インフラなど	継続	継続	継続
2	重要業務	顧客にとって、継続が重要なもの	継続	継続	縮小
3	縮小業務	その他業務(状況により縮小可能)	継続	縮小	停止
4	停止可能業務	不要不急の業務	縮小	停止	停止

## (3) 様々な打ち手のオプション

- ✓ 要員のクロストレーニング
  - ✓ マルチファンクショナルの要員養成
  - ✓ テレワーク環境の整備と在宅勤務の導入
  - ✓ シフト制の導入
  - ✓ 遠隔操作の拡大
  - ⋮
  - ✓ 在庫積み増し
  - ✓ 原材料、部品の代替手配手段
  - ⋮
- 自社要員への打ち手
- サプライチェーンへの打ち手

図： 感染症リスクに対する事業継続の考え方の全体像

1 点目は、自社のビジネスへの影響の検討である。その際、自社が持つビジネスモデルごとに検討する。感染症リスクは自社単独では経営資源のうち、人的リソースの低下が直接的な影響になるが、サプライチェーン全体からは様々な影響を被る。例えば今回の新型コロナの場合、まず発生源の中国からの供給停止が自動車、アパレルなど多くの企業に影響を与えた。長期化した場合も含めた自社にとっての様々な影響シナリオを検討し、少しでも想定外を減らしておくことは意思決定の自由度を増すことにもなる。

2 点目は自社が提供する製品・サービスについて、顧客あるいは社会への提供価値とその特性から、停止、

※日本経済新聞 2020 年 3 月 18 日付「経済教室」掲載記事より作成

縮小、継続すべきものやその組み合わせを明確にしておくことだ。その上で感染段階に応じた業務の停止、縮小、継続の方針を決める。例えば、医療や社会インフラに関わる製品・サービスは供給継続が前提になる。状況が好転した時を見据えて継続すべき業務もあるだろう。企業にもよるが、3-4 段階くらいに整理しておくのがよい。

厚労省の新型インフルエンザ等対策ガイドラインでは感染がまん延し、欠勤率が拡大した場合への対応として、企業は 40%程度の欠勤率が 2 週間継続する前提で人員計画を検討しておくことが推奨されている。

3 点目は、これらの自社にとっての影響シナリオ、感染拡大時の業務の絞り込みなどに基づき、現実の感染の進行に応じて、可能な限り対応できるようにあらかじめ打ち手を講じておくことである。

まず、企業単体においては感染が拡大して要員リソースが低下した際に継続すべき業務をどのようにこなすか、その課題の洗い出しも含めて検討しておく必要がある。具体的には例えば要員の再配置、そのためのクロストレーニング、あるいは感染に配慮した業務実施環境の整備などである。近年はテレワークの仕組みの構築が進展しており、企業によっては以前の感染症の流行時よりも対応しやすいところも多いだろう。今回も、1 月の段階でいち早く在宅勤務に切り替えたネット企業もあった。

他方、サプライチェーンでは影響の範囲が広く、事前の対策は難しい。しかし、途絶した際の代替手段などはその時になってすぐに取りれるものではない。サプライチェーン上で、自社に対する重大な事象が発生した際の打ち手について議論しておくのは無意味ではない。この点では、自然災害リスクも感染症リスクも同じである。

東日本大震災におけるサプライチェーン断絶の経験などから、自動車業界を中心に見える化が進展しており、以前より問題が発生した際の影響は捉えやすくなっている。実際に供給企業が被災した時の代替部品の手配について決めておくなど、迅速な対応が可能になった企業も多い。

さて、感染症リスクのようにあまり起きないが、発生すると甚大な影響を被るリスクに対して、そのコストも含め、企業は事前にどこまで考え、対応しておくべきだろうか。最終的にはそれぞれの企業の判断になるが、その前提として、リスクと対応についての利害得失を、経営者に見えるように現場は示し続ける努力が必要である。

一方、経営者はコストが発生する様々な打ち手が、今後の事業の戦略、成長の方向性と一致しているかをチェックしなければならない。今回の新型コロナにおける対応においても、企業によっては具体的な業務改革、あるいはサプライチェーンの見直しにつながることもあろう。企業は様々なリスク、経営のブレへの対応経験を積み重ねることが組織の成長につながる。その視点からも今一度、取り組みを確認すべきだろう。

Ridgelinez 株式会社

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング  
03-5962-9391 (代表)

<https://www.ridgelinez.com/>