



コロナショックが日本企業にもたらすもの

文責：ESG/統合報告研究室 室長 片桐さつき

新型コロナウイルス感染症の打撃

桜が満開になったかと思えば、ピンク色の花卉の上に真っ白な雪が降り積もった東京の週末。小池百合子東京都知事から外出自粛要請があったこの週末、例年、花見客で溢れるはずの公園は静かな春を迎えることになった。しかし感染拡大に歯止めが効かず、ロックダウン（都市封鎖）も現実味を帯びつつある。第一生命経済研究所が3月30日に発表した経済分析レポートによると、東京都でロックダウンが行われた場合、1カ月で実質GDP（国内総生産）が5兆1,000億円減少するとの試算を公表した。さらに、封鎖の対象が埼玉、千葉、神奈川の3県も含まれた場合、減少額は8兆9,000億円に達するという。また、帝国データバンクが3月27日に公表した情報によると、上場企業で新型コロナウイルスの影響も含めて業績予想を下方修正した企業は100社を超えており、売上高下方修正額の累計金額は約7,684億円だという。特に旅行業者やホテル業者の発表が多かったようだが、今後感染拡大防止の影響が長期化するにつれ、多様な業種に波及することが推察される。自社のあらゆるリスクを想定し、BCP（事業継続計画）を構築しているはずの企業も、さすがにこの規模のパンデミックは想定していなかったのではないだろうか。

災害とパンデミックが企業に与える影響の違い

企業のBCPにおいては、災害とパンデミックで大きな違いがある。災害の場合は、いかに早く被災した拠点を復旧させられるか、被災した拠点が発生した場合に自社のバリューチェーンを止めることなく稼働させるためにはどうすればよいか、等に焦点が

当てられ、被害が瞬間的かつ局所的であることが多い。このことから、被災後は復旧作業のプロセスを踏めば良いため、稼働の見通しも立ちやすいと言える。また、被災地以外の拠点でバリューチェーン全体を支えることも可能だ。一方、パンデミックはどうだろうか。厚生労働省が平成21年に開示している「新型インフルエンザ対策行動計画・ガイドライン」を参照すると、新型インフルエンザの流行による被害想定として、「地域差や業態による差があるものの、従業員本人や家族の発症等により、従業員の最大40%程度が欠勤することも想定される」としている。パンデミックと災害による被害の違いは、その期間と範囲だ。パンデミックは、感染が終息するまでの時間が長く、そして今回の新型コロナウイルスのように広範囲で感染が蔓延する。瞬間的且つ局所的なダメージではなく、長期間且つ広範囲でダメージを受け続けることになるため、最悪の場合、企業は継続すべき事業を選択しなければいけなくなることも考えられるであろう。

パンデミック対策に関する企業の情報開示状況

それでは、パンデミックに対して企業はどのような開示を行っているのか。2020年4月1日現在までに確認された2019年1月1日から2019年12月末までを決算日とする有価証券報告書において、「パンデミック」について記載していた企業は105社であった。主に事業等のリスクやコーポレート・ガバナンスの状況等において記載されている。新型インフルエンザの流行が想定された際にパンデミック対応のBCPを構築している企業がある一方、想定されるリスクの中で「大規模なパンデミック」の優先順

位が低かったためか、多くの企業のBCP対策は災害を対象としたものになっている。新型コロナウイルスに関する開示例として、2020年3月に提出されたアサヒグループホールディングスの有価証券報告書を見ると、「2.事業等のリスク」の「その他のリスク」として「新型コロナウイルス感染拡大の影響について」で記載されており、事業影響の低減策を記載するとともに、今後の状況悪化を想定したリスクについて触れている。当該部分の記載ボリュームだけを見るとさほど多くないが、「2.事業等のリスク」の冒頭でリスクマネジメント体制について図版を用い明確に説明しており、リスクに関する総ページ数は9ページにもなっている。また、方針・戦略とリスクの関連性も図版で分かりやすく記載されているのも特筆すべき点であろう。

また、自社の新型コロナウイルス拡大拡散に対する対策をタイムリーに開示し、他の企業にも情報を共有しようとする企業も存在する。GMOインターネットでは、「新型コロナウイルスに関するグループの取り組みと関連リンク集」をWEB上で開示しており、閲覧企業のBCP立案の一助になればとグループの対応状況を紹介している。その情報発信は2020年1月16日の災害対策本部から全パートナー（従業員）に向けて注意喚起メールを発信するところから始まる。1月26日には在宅勤務体制への移行が開示されており、4,000人のパートナー（従業員）を在宅勤務にしている。この対応をとった理由も熊谷会長兼社長が自身のブログで発信しており、「通勤やランチで、リスクのある人混みにパートナーを晒したく有りません。また、面接、商談などお客様が来社される場合も同様です。大切な命を守るため、正しい経営判断は「BCP・在宅勤務の発動」というシンプルな考え方です。」と綴っている。3月になってからは、在宅勤務の課題抽出まで実施

しており、パートナー（従業員）と課題解決に取り組む体制にまで到達していることには驚きを隠せない。企業の最低限の義務として、従業員の安全は当然確保しなければならない。もちろん、GMOインターネットの場合は在宅勤務において業種柄得られるメリットもあるとは感じるが、企業にとって重要な人的資本を重視したリスクマネジメントに感心するだけではなく、こうした苦境の中でもリスクを機会に転じようとする逞しさに敬意の念を抱いた。

レジリエントな組織を目指して

しかし、こうした万全のリスクマネジメント体制が整っている企業ばかりではない。新型インフルエンザの感染拡大を踏まえてBCPを構築していた企業では、それをベースに今回の件に改訂していくプロセスで済むかもしれないが、そもそも危機管理委員会なども設置していない企業も存在する。そうした企業も、現在は従業員や顧客を感染から守るために必死で対策を練っているであろう。事業の継続性を考え、現在の事業戦略や方針、業務そのもののあり方を見直している企業もあるかもしれない。今は世界中が危機的状況にあるが故に、日本国内だけではなく世界中に広がったサプライチェーン全体の状況把握も必要になってくるであろう。

日本企業は今、様々な判断を迫られている状況にある。新型コロナウイルスの拡大感染が終息する頃、日本企業における働き方は多様性に富み、そしてレジリエントで強固な組織となっていることを願い、日々刻々と変わる状況を鑑みながら対策を練っている多くの企業にエールを贈りたい。