

新型コロナウイルスの感染拡大（6）

—企業経営者が抱える経営課題—

原 敬徳 Takanori Hara

リスクマネジメント事業本部

執行役員 コーポレート・リスクコンサルティング部長

首席コンサルタント

はじめに

今もなお終息が見えない新型コロナウイルス。各企業の経営者や実務担当者が日々直面している悩みや課題は枚挙にいとまがない。現在も筆者は、そういった企業の経営者・役員、またリスク管理担当者に対し、テレビ会議などを通じたセミナーや研修を行っている。その際、多くの方から、このコロナショックに関連する自社の経営リスク・課題について同じような質問をいただく。特に多いのは、①過去に発生した世界や日本のリスク事象と比べて、今回の新型コロナウイルスによる経済への影響はどれほどのものなのか。また、②自社では予定通りの決算発表や株主総会の開催が困難な状況になってきているが、他の会社はどのような状況なのか。そして、③自社でもテレワークを導入した、または導入を検討しているが、社内に定着させる上で、今後はどのような課題が挙げられるか、である。

本レポートでは、経営者が抱える上記3つのテーマに焦点を当て、過去の類似事象と照らし合わせながら、その答えを探ることにする。

1. 新型コロナウイルスによる経済への影響

過去のリーマン・ショックと比較して、世界経済が悪化しているニュースを目にすることが多い。実際に、リーマン・ショックのみならず、新型インフルエンザ（H1N1）や東日本大震災といった過去に甚大な被害をもたらしたリスクと比べると、今回の新型コロナウイルスによる経済への影響はどれほどのものなのか。

1.1. 世界経済とリスク事象の関係性

世界全体の株価は、リーマン・ショック直後の2008年10月の下落率をすでに更新した、と耳にする機会が多いが、その度合いについて、我々に馴染みのある経済指標を使ってイメージしたい。

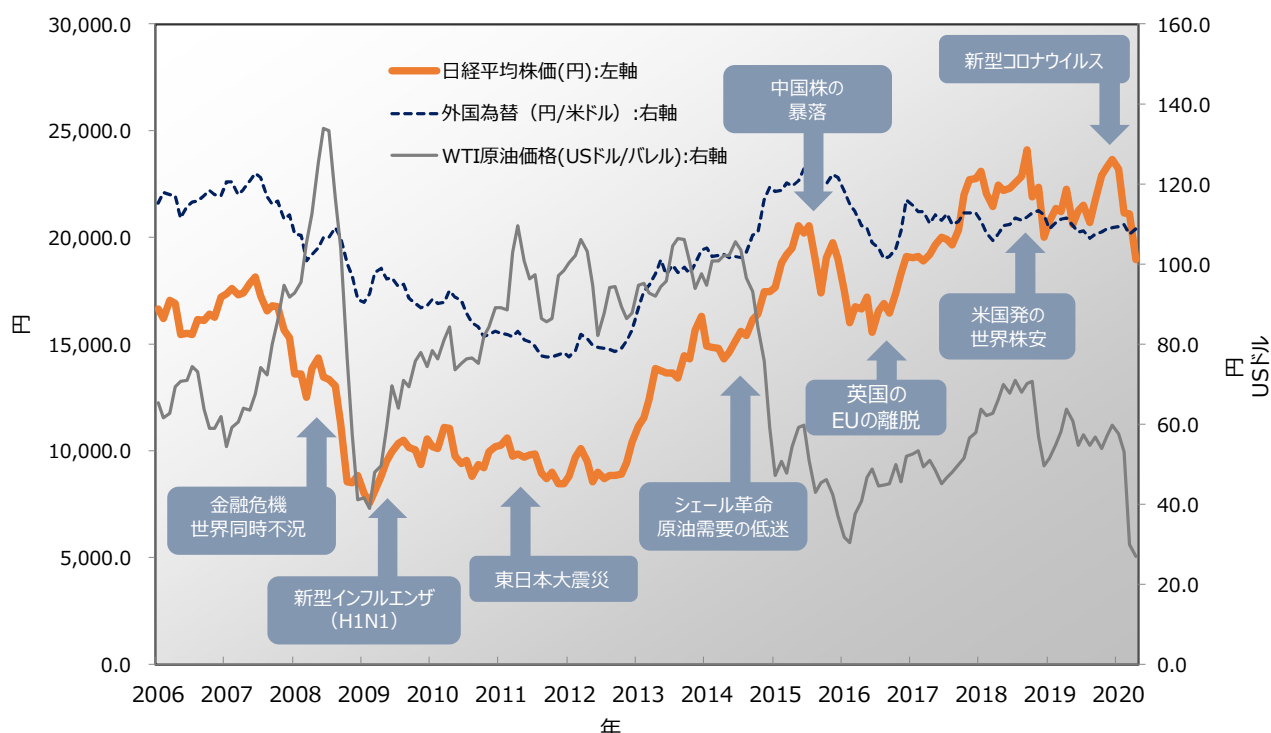
世界経済は、これまでもリーマン・ショックのみならず、数々の自然災害や地政学リスクを経験してきた。多くのリスク管理担当者の脳裏には、世界的な金融危機のみならず、2009年の新型インフルエンザ（H1N1）や2011年の東日本大震災などの記憶が今でも鮮明に焼きついていることだろう。世界的に大きな影響を与えた主な過去のリスク事象と、日経平均、外国為替、そしてWTI原油価格を比べたものが図表1である。

WTI原油価格は過去のリスク事象に対して非常に敏感に反応しており、今回の新型コロナウイルスによる

下落は、リーマン・ショック時とは比べ物にならない。その理由として、新型コロナウイルスの感染拡大による経済や社会への影響により、世界的に需要が減ったことが挙げられる。4月20日には、前日比で50ドル近く値下がりし、一時的に1バレルマイナス37.6ドルという過去に類を見ない価格を付けた。

また、日経平均株価も大きな下落を見せている。4月20日現在でも2万円を下回っており、近く発表される2020年4~6月期の国内総生産（GDP）成長率は、年率で前期比マイナス30%になる可能性があるといわれていることから、さらなる株価の押し下げ要因となることは否めない。4月30日には、米国の主要なIT企業の決算発表を控えており、少なからず、日経平均株価も何らかの影響を受けることが予想される。

図表 1 過去のリスクと日経平均株価、外国為替、WTI原油価格の推移¹

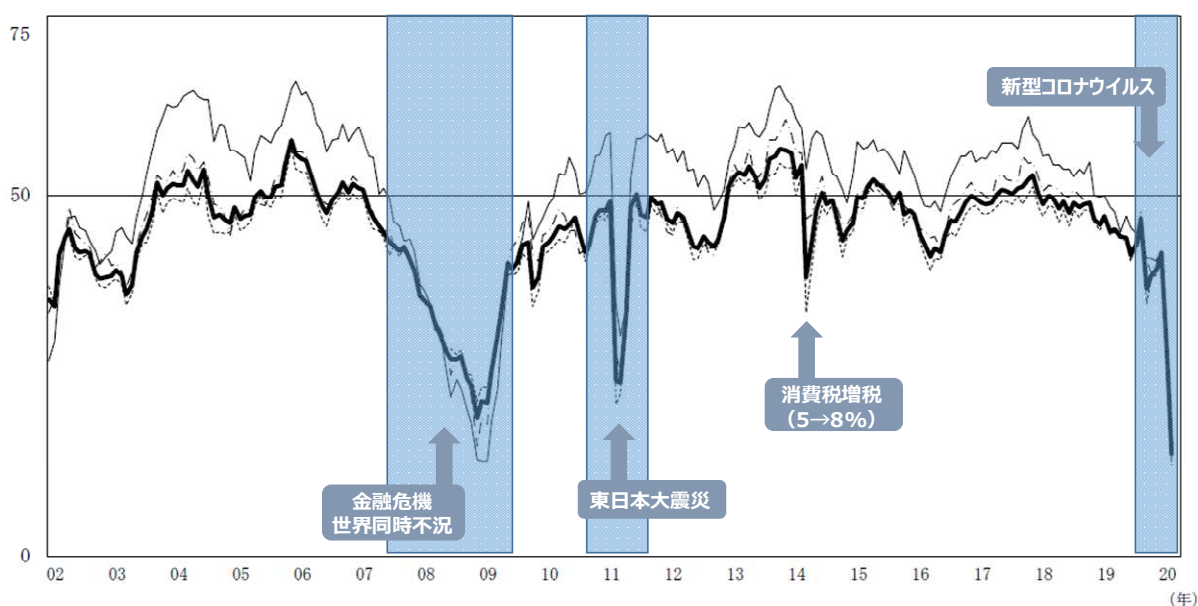


1.2. 過去に類を見ない日本経済への影響

次に、日本国内の景気動向について、その変遷をみることにする。内閣府は、4月8日、働く人たちに景気の実感を尋ねる「景気ウォッチャー調査」の結果（3月時点）を発表した。3月の景気の現状を示すDI指数は14.2（前月から13.2ポイント悪化）となり、リーマン・ショックや東日本大震災後の水準を下回り過去最低となった。これまでに発生した主なリスク事象と比べても、今回のDI指数は過去最低水準であることが分かる（図表2）。

¹ 筆者作成

図表 2 「景気の現状判断 DI (季節調整値)」景気ウォッチャー調査 (3月調査結果)²



また、同調査結果では、現状・先行きの景気判断を行うにあたって、その定性的な理由も公表している (図表 3)。

図表 3 景気判断理由の概要 (全国・企業動向関連) (一部抜粋)

<p>【現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 受注の勢いが弱くなり、新型コロナウイルスの影響で、中国からの設備商材の部品が来ないため、工事完成の見込みが立たない。工事によっては受注を見合わせる物件も出てきている (甲信越＝建設業)。 ■ 新型コロナウイルスの影響で工場が止まったり、物が来ないといった影響が多々始めている (東海＝輸送用機械器具製造業)。 <p>【先行き】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスの流行でアジア向けの輸出、輸入関連貨物がストップしている。中国向けは来月辺りから若干動き始める見込みであるが、その他の地域向けがいつ頃に回復するのか全く分からない (東北＝輸送業)。 ■ 東京オリンピック・パラリンピックの延期により建築案件が更に先送りになり、当面、鋼材消費の回復は期待できない (中国＝鉄鋼業)。
--

同調査結果において、内閣府は、景気の現状について「新型コロナウイルス感染症の影響により、極めて厳しい状況にある。先行きについては、一段と厳しさが増すとみている」との見通しを示している。

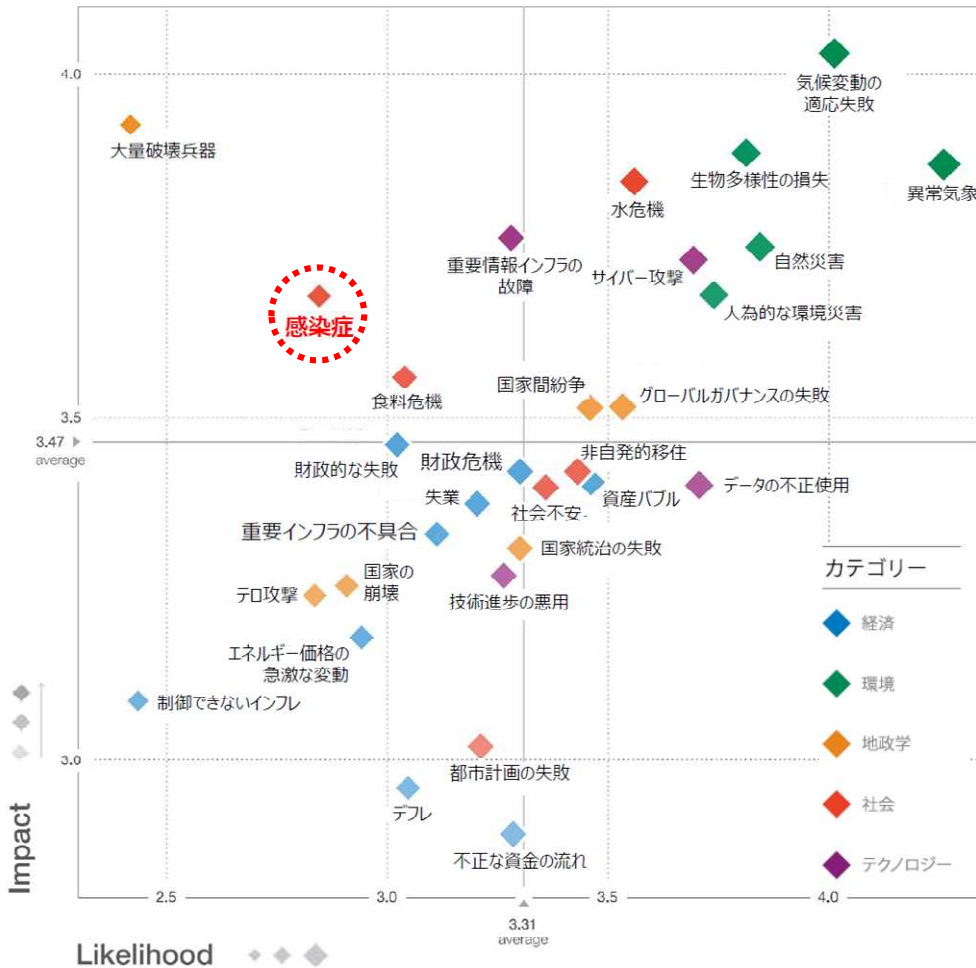
さらには、景気に関して政府が月次で公表する4月の月例経済報告において、国内景気については「急速に悪化しており、極めて厳しい状況」と示した。「悪化」の表現はリーマン・ショック以来、約11年ぶりとのことである。今後も「史上最低」や「過去最悪」といった表現が様々な統計データとともに公表され、新型コロナウイルスによる国内景気への影響をさらに実感することになるだろう。

² 内閣府, “令和2年3月調査結果 (抜粋): 景気ウォッチャー調査”より一部抜粋, <https://www5.cao.go.jp/keizai3/2020/0408watcher/bassui.html>, (2020.4.22).

1.3. グローバルリスク報告書（2020年版）における新型コロナウイルスの位置づけ

ここからは少し論点を変え、今年の1月に開催された世界経済フォーラム（ダボス会議）では、新型コロナウイルスについてどのような議論がされたのかを振り返ってみたい。

図表 4 グローバルリスクの展望（「The Global Risks Report 2020 15th Edition (2020)」³ 当社訳）



このダボス会議では、当時世界的な問題となっていた米中貿易摩擦に議論が集中していた。時を同じくして、中国の武漢では新型コロナウイルスが拡大し、習近平国家主席が重要指示を公表したことにより、中国政府が対応を本格化させたのが1月20日であったが、ダボス会議の場では、大きな話題にはならなかったようである。

また、同会議において毎年発表されている「グローバルリスク報告書（2020年版）」では、気候変動や異常気象、自然災害などが影響度の高いリスクとして挙げられている（図表4）。なお、「感染症（パンデミック）」は、これまでも影響度の高いグローバルリスクとして取り上げられてきた。具体的には「経済、環境、社会、地政学、テクノロジー」といったカテゴリーの中でも「社会」分野に属し、「水危機」と共にグローバル化に大きな影響を与えるリスクとして位置づけられてきた。

この“グローバルリスク”とは、仮に発生した場合、今後10年間にわたって複数の国・地域または産業に

³ World Economic Forum, "The Global Risks Report 2020", http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, (2020.4.22).

著しい悪影響を及ぼす可能性のある不確実な事象、または状況と定義されている。つまり、単年というよりは、中長期的に世界に影響を及ぼすリスクと考えてよい。また、グローバルリスクは単独で存在するものではなく、リスク間の相互関連性を併せて評価することが重要とされている。つまり、「感染症」のみが世界経済に大きな影響を与えるのではなく、各国・地域の金融・財政事情や政治・社会状況も相まって、その影響度合いが大きくなるとなると世界中に伝播するものと捉えるべきである。現在の新型コロナウイルスによる世界経済への影響も、長期にわたる世界的な金融緩和により資産価値が高まっている状況下でパンデミックとなったことが、リーマン・ショック以上の経済悪化につながったとの見方もできる。

2. 新型コロナウイルスと企業決算・監査及び株主総会の対応

3月決算の当社では、現在決算業務で多忙を極めている。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大によって、国内のみならず海外グループも含めた決算業務が思うように進んでいない。また、それに伴い株主総会も予定通りに開催できるかどうかも心配だ。外部専門家にも相談しつつ進めているが、他社はどうしているのか。また今後はどのような方向に向かうのだろうか。

2.1. 企業決算・監査及び株主総会の対応

東京証券取引所は4月10日、上場企業の決算発表について、新型コロナウイルスによる影響で決算などの手続きが遅れた場合、公表の延期を容認すると発表した。本来は決算日から最長45日以内に公表するように要請しているが、現在の新型コロナウイルスによる国内外の影響を踏まえ、柔軟な対応をとることとなった。併せて、感染拡大による影響を早期に開示するよう要請もしている。業績予想の修正や決算発表日の延期といった公表に加えて、現時点で把握している情報を可能な範囲で、迅速に投資家へ開示することを求めている。

また、金融庁は4月15日、「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査及び株主総会の対応について」⁴を公表した。この公表内容では、「従業員や監査業務に従事する者の安全確保に十分な配慮を行いながら、例年とは異なるスケジュールも想定して、決算及び監査の業務を遂行していくことが求められる」との基本的な考え方に加え、3月期決算企業における定時株主総会の運営に関する留意事項も示している。なお、法務省は2月28日（4月17日更新）、「定時株主総会の開催について」⁵をすでに公表し、株主総会開催の延期について、その考え方を示している。

2.2. 決算発表を延期する企業が増加

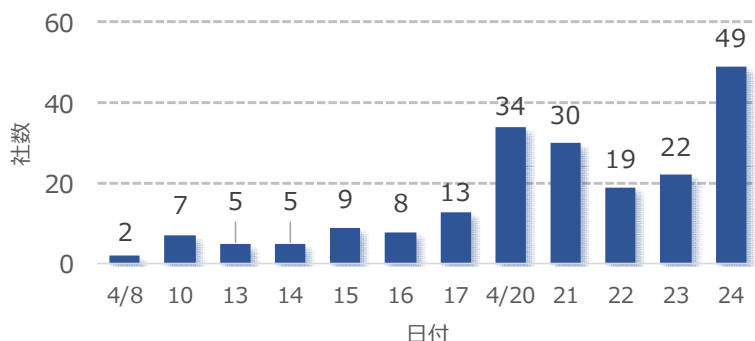
3月期決算企業においては、今も計算書類や事業報告の作成を進めていることだろう。上場企業の多くは決算日を3月末日に設定しており、その割合は全体の約7割を占める。今回の新型コロナウイルスは、この3月末日をまたぐ形で感染拡大が進んだため、各企業では、計算書類や事業報告の作成、会計監査人の監査手続き、株主総会の開催など、例年同様に進めることが困難な状況となっており、特別な対応を要するケースが増えている。すでに、新型コロナウイルスの影響により、決算発表期日の延期や、決算発表会自体を中止する動きが目立ってきた。

⁴ 金融庁, "新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査及び株主総会の対応について", <https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20200415/20200415.html>, (2020.4.22)

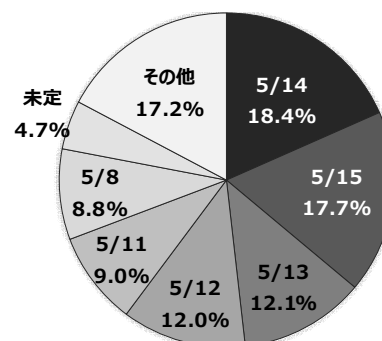
⁵ 法務省, "定時株主総会の開催について," http://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00021.html, (2020.4.22).

そこで筆者は、上場企業の適時開示情報から、決算発表の延期を公表している企業数（4月24日時点）を調べ、その企業数の推移をみることにした⁶。

図表 5 決算発表期日の延期を公表した企業数の推移



図表 6 決算発表日の分布割合



図表 5 は、決算発表期日の延期を公表した企業数の推移を示している。4月7日に7都府県に対して緊急事態宣言が発令されたため、翌日の4月8日以降、決算発表を延期する企業が徐々に増えてきた。また、4月16日に緊急事態宣言の対象地域を全国に拡大すると政府が発表したため、翌日の17日以降、決算発表の延期を決めた企業が急増している。

日本取引所グループによれば、3月期決算の上場企業（2,340社）の決算発表日は、4月20日時点では5月12日～15日に集中している（図表 6）。この後も、決算発表を延期する企業数はさらに増えるものと思われる。

なお、決算発表を延期した主な企業について、筆者が開示情報を確認したところ、延期の理由には次のような傾向がみられた。

- (1) 非製造業については、国内事業における店舗や営業所を閉鎖し、従業員や監査業務に関わる人員の安全確保を最優先としているため、結果的に決算業務や会計監査が遅延している。
- (2) 製造業については、海外グループ会社の現地従業員がロックダウンなどにより自宅待機を余儀なくされ、現地での決算業務が滞ってしまっているため、連結決算の手続きが遅延している。

いずれにせよ、国内外では自宅待機や在宅勤務が徹底されていることもあり、在庫確認や必要書類の手続きができず、決算・監査業務が進まないといった状況である。

2.3. 定時株主総会の開催

新型コロナウイルスの影響下における株主総会の開催について、法務省と経済産業省は、定時株主総会の開催時期に関する考え方について公表している。そのポイントを以下のようにまとめた。

- 定時株主総会については、決算後3ヶ月以内に開催する会社が多いと認識しており、会社法第296条第1項によれば、事業年度の終了後、一定の時期に招集しなければならないものとされており、決算後3ヶ月以内に必ず開催しなければならない訳ではない。
- 定款で所定の時期に定時株主総会を開催すべきこととされている会社において、新型コロナウイルスにより、その時期に定時株主総会を開催できない場合には、当該状況が解消された後、合理的な

⁶ 日本取引所グループ, “決算発表予定日”, “適時開示情報閲覧サービス”より筆者作成,
<https://www.jpex.co.jp/listing/event-schedules/financial-announcement/index.html>,
<https://www.jpex.co.jp/listing/disclosure/index.html>, (2020.4.22).

期間内に定時株主総会を開催すれば足りると考えられる。

- 新型コロナウイルスにより、定款で定められた定時株主総会の議決権行使の基準日から3ヶ月以内に定時株主総会を開催できない場合は、新たに議決権行使の基準日を定め、当該基準日の2週間前までに、当該基準日及び基準日株主が行使することができる権利の内容を公告する必要がある。

上記の通り、定時株主総会の開催時期を柔軟に見直すことができるような臨時措置が講じられている。また、4月15日には、金融庁や経団連、公認会計士協会などで構成される連絡協議会⁷が、定時株主総会の開催日を延期しやすいよう、配当金の決議と決算の承認を別の日に行う可能性について公表している。2011年の東日本大震災時にも同様の措置が公表され、実際に開催時期を変更した企業も存在した。しかしながら、日本取引所グループによれば、定時株主総会を7月以降に延期するか否かを検討していると回答した企業は全体の5.6%に留まっている（4月6日時点）。

実際に、3月期決算の上場企業における定時株主総会の開催は6月26日（金）に最も集中しているが、新型コロナウイルスの影響拡大に伴い、定時株主総会の開催を7月以降に延期するとした企業は、東芝が4月20日に延期を発表して以降、計4社（4月24日時点）となり、引き続き微増するものと思われる。

なお、基準日を決め、定時株主総会を延期することは、単に会場の手配や招集通知の再発行を行えば済むというものではない。また、複数の企業担当者が「緊急事態宣言の下では、従業員や関係者の安全を最優先として出勤率を削減すべく在宅勤務を徹底しているため、株主総会を延期する手続きをとることすら困難だ」と本音を吐露している。各企業とも、株主への配当や取締役・監査役の選任などを進めて、新年度の事業を予定通りスタートさせたい、という思いもあり、株主総会を延期することは決算発表の延期以上にハードルが高いといえる。

これらに関連して、経済産業省が公表している「ハイブリッド型バーチャル株主総会」⁸が筆者の目を引いた。ハイブリッド型バーチャル株主総会とは、リアル株主総会を開催しつつ、当該リアル株主総会の場にはいない株主についても、インターネット等の手段を用いて遠隔地から参加（議決権は行使できない）、または出席（議決権を行使できる）することを許容する株主総会のことを指す。

新型コロナウイルスの影響によりテレワークの浸透が急速に進むことと併せて、これまで原紙や押印が求められてきた契約手続き・経理処理の電子化が加速することは間違いない。それに加えて、中長期的にはインターネット等の手段を通じた議決権を行使できるような株主総会の仕組みが整備されることも大いに期待したい。

⁷ 金融庁, “新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査及び株主総会の対応について”, <https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20200415/20200415.html>, (2020.4.22).

⁸ 経済産業省, “「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド」を策定しました”, ニュースリリース, <https://www.meti.go.jp/press/2019/02/20200226001/20200226001.html>, (2020.4.22).

3. テレワークを定着させるうえでの長期的課題

当社でもテレワークを導入した（導入を検討している）。ノートパソコンの確保、セキュリティシステムの導入、労務管理上のルールや規程の整備も進めている。しかし、これからは世の中全体としてテレワークが恒久化するだろう。中長期的な経営課題を考えた場合、どのようなことが予想されるか。

3.1. テレワークという新たな事業継続

新型コロナウイルスの影響により、時差出勤や在宅勤務の必要性が叫ばれるようになったのが今年2月頃であった。都市圏にオフィスを構える企業を中心に、急ぎでテレワークを導入する企業が増えはじめた。働き方改革関連法の施行から約1年が経過して、各社の働き方を見直す契機となっていることは間違いない。

また、企業におけるリスク管理の視点で考えた場合、これまでは自社の経営に大きなインパクトを与えるリスクの一つとして巨大地震が挙げられてきた。日本企業は地震対策として、避難・消火訓練、施設・設備の耐震化、地震初動マニュアルや事業継続計画（BCP）策定、BCP訓練の実施に今も取り組んでいる。

一方、2009年の新型インフルエンザをはじめとする過去の新型感染症は、地震などの場合とは若干異なり、基本的には人的資源、つまり役職員が感染してしまうことで事業や社会活動が停滞するリスクである。今回の新型コロナウイルスによる影響を通じて、自社製品の生産・供給やサービスの提供といった直接業務に係る事業継続のみならず、本社などの管理業務や営業活動といったオフィス業務に係る事業継続性確保も重要な経営課題であり、多くの経営者は改めてその重要性を実感しているのではないだろうか。その事業継続性確保の選択肢の一つがテレワークであり、働き方改革の推進役を担うだけでなく、パンデミック時などにおける有事の事業継続策として欠かせないツールとなるだろう。

なお、テレワークの導入において留意すべきリスクやその対策については、弊社 RM レポート「新型コロナウイルスの感染拡大（4）テレワーク導入—社内に潜む脅威とその対策—（Issue192）」（2020年4月20日）⁹で解説しているのでご覧いただきたい。

3.2. 過去の取り組み事例にみるテレワークの課題

急速な勢いで導入が進んでいるテレワーク。その利便性や導入手法、また課題を知る上では、過去の事例に学ぶことが賢明である。これまで政府・自治体や民間事業者などが積極的に推進してきた「テレワーク・デイズ」¹⁰に着目し、そこで得られたテレワーク実施に関する課題を取り上げたい。

テレワーク・デイズとは、毎年定められた期間に、企業や団体が一斉にテレワークを実施する施策である。2020年夏に開催予定だった東京オリンピック・パラリンピックによる混雑の緩和と、企業のテレワーク認知や浸透を促す目的で、総務省、経済産業省、厚生労働省および国土交通省主導で2017年から開催されている取り組みである。なお、この取り組みは、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィスでの勤務といったテレワークだけでなく、時差出勤やフレックスタイムなどを組み合わせた多様な働き方を推奨するものである。

第1回として、2017年は7月24日のみ実施され、約950団体、63,000人が参加した。2018年は7月23日

⁹ 損保ジャパン RM レポート, “新型コロナウイルスの感染拡大(4)テレワーク導入—社内に潜む脅威とその対策—”, (Issue 192), <https://image.sompo-rc.co.jp/reports/r192.pdf>, (2020.4.22).

¹⁰ 総務省, “テレワーク・デイズ”, <https://teleworkdays.jp/>, (2020.4.22).

～27日の5日間行われ、1,682団体、30万人以上へと拡大し、2019年に実施された第3回では、7月22日～9月6日の間で5日間以上の実施を呼びかけ、全国から2,887団体、約68万人が参加するまでになった。下表は、昨年実施された第3回テレワーク・デイズ2019の実施報告書から、「今後の課題（特別協力団体アンケートより）」を一部抜粋したものである（図表7）。自社においてテレワークを推進するうえでの参考としていただきたい。

図表7 今後の課題（「テレワーク・デイズ2019 実施結果報告」より一部抜粋）¹¹

項目	主な回答
テレワーク環境の整備・充実	<ul style="list-style-type: none"> ・ インフラ面でのテレワーク環境整備（ノートPCやモバイル端末等のハード面の充実、ペーパーレス化の推進、各種ICTツールの活用リテラシー向上など）。 ・ リモート会議用のツールの準備不足、音声品質の問題。 ・ （在宅勤務の場合）自宅での業務遂行にあたる設備面での環境不足（ネット回線の遅さなど）
適切な労務管理の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務上オフィスに出社しなければならないメンバーの心理的ケア/公平性担保等。 ・ 大手企業はテレワークの導入が進んでいるが、さまざまな協力会社の中にはテレワークを導入していない中小企業もあり、業務全体のテレワーク化が進まない課題がある。 ・ 委託会社や派遣会社のテレワーク制度やテレワーク時の労務管理等が委託元企業でコントロールできない。
適切な情報セキュリティの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフィス外で業務する際のセキュリティリスクをどう軽減するのか。 ・ 業務で取り扱う情報の特性上、セキュリティが気になる。 ・ 業務で用いるPCを社外に持ち出すことから生じるセキュリティ事故への懸念。
サテライトオフィス等の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多くの社員がサテライトオフィスの活用を望んでいるため、2020年に向けて各事業所及び外部のサテライトオフィス確保が課題。 ・ 子どもが小さいため在宅勤務での仕事に集中できない。
オフィス改革、業務の標準性確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームメンバーとのコミュニケーションに問題があると約4割の社員が回答。 ・ ペーパーレス化しきれていない事による二度手間や、テレワーク・デイズ2019期間中、書類回付や印刷のためだけに社社しなければならず、非効率さを感じる社員もいた。
テレワーク対象者・対象業務の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特有の端末や書類等、出社を前提とした業務従事者や派遣会社からの派遣社員はテレワークを実施できない、ないしは実施しにくい。 ・ テレワークが特定業務に集中しすぎることでの疲労感増加や業務内容がテレワークに適していない等の問題で、テレワーク実施者と非実施者で公平感に差が生じている。
テレワークに対する理解促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークを積極的に利活用する職場風土の醸成 ・ テレワーク実施に際し、少なからず社内の偏見が感じられた。毎日通勤することが長い習慣であったため、同僚や上司の理解がないと、テレワーク制度そのものが形骸化する恐れがある。 ・ 職場の状況がリアルタイムで把握できないことへの不安、サボっていると思われることへの不安、サボることも可能となることへの不安などへの対応が課題。

¹¹ 総務省, "テレワーク・デイズ2019 実施結果報告", https://teleworkdays.jp/topics/pdf/20191119/20191119_01.pdf, (2020.4.22)

3.3. 中長期的な視点に立った経営課題

先にも述べたように、今後テレワークの導入を進めるにあたっては多くの課題や留意点が挙げられるが、ここではテレワーク実施に関する経営課題について中長期的な視点から考えることにする。

(1) 従業員の評価制度

テレワークが普及するにつれて、社員の評価体系もより成果に見合ったものへと転換せざるを得なくなっている。上司が部下を評価する際、業務の取り組み姿勢よりは成果を、定性的よりは定量的な評価指標をより重視する必要があるといわれている。つまり、テレワークにおける社員評価は、業務の「プロセス」以上に、「アウトプット（業務量・成果物・売上）」へと評価軸がシフトすることになる。しかし、本当に求められるのは、「アウトプット」以上に、「アウトカム（成果・効果・満足度・利益）」を評価軸として評価制度に組み込むことであろう。

(2) 人材育成と組織力の向上

テレワークでは、基本的に一人で業務を進めることになる。同じ部署のメンバーと一緒に業務をする機会が減ってしまうため、コミュニケーション不足になりがちだといわれている。それもあって、テレワークの導入が進むうえでの人材育成や組織力の向上は、この先も重要な経営課題となるだろう。この4月に入社した社員に加え、若手・中堅社員、幹部候補生を継続的に育成するためには、テレワークによる働き方改革が進むことを前提とした人材育成計画を工夫して立案しなければならない。また、経営者自らのビジョンや方針と、従業員の声を結びつけるような組織力を形成することも、テレワークの環境下において大きな課題となる。

(3) ワークライフバランスの確立

テレワークの導入により、時間や場所を問わず、高い利便性をもって業務ができる状況になると、仕事と生活の境界が曖昧になってしまう。テレワークによる在宅勤務や、副業もワークスタイルとして広がることで、過重労働社会に逆戻りしかねない。テレワークは、時間にとらわれない自由な働き方を実現できるものの、自ら時間管理ができるような意識と、会社の仕組みを組み合わせる必要がある。また、テレワークによる業務自体も見直すことになるかもしれない。本来、自らがすべき業務とそうでない業務を選別し、より生産性の高い業務に特化して、限られた時間で高いパフォーマンスを発揮する仕組みも考えなければならない。

4. さいごに

過去から感染症と闘ってきた我々にとって、新型コロナウイルスへの企業対応は、必ずしも全てが初めてのものばかりではない。「天災は忘れた頃にやってくる」という言葉を初めて使ったといわれる物理学者の寺田寅彦氏は、「自然は過去の習慣に忠実である」（天災と国防、1934年）という名言も残している。過去の新型インフルエンザや SARS、MERS といった感染症を経験してきた我々は、その時の教訓を活かしつつ、現在の様々な対応から新たに学ぶことも多い。これまで経験した被害状況や先人が残してきた対策のノウハウに加え、現在の取り組みもしっかりと記録に残し、次世代の社員へ受け継がれていくことが、その企業にとって最も価値のある有事の対応マニュアルだと思う。

執筆者紹介

原 敬徳 Takanori Hara

リスクマネジメント事業本部

執行役員 コーポレート・リスクコンサルティング部長

首席コンサルタント

専門はERM、BCM、内部統制、コーポレートガバナンス

SOMPOリスクマネジメントについて

SOMPOリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするSOMPOホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPOリスクマネジメント株式会社

総合企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-3500 (2020年9月1日変更)