

アフターコロナの クライシスマネジメント

FTIコンサルティング
Risk Advisory & Investigation コンサルタント
船津 佑太



1. 今回のパンデミック（危機）の特徴と影響

2019年12月に中華人民共和国湖北省武漢市において確認された新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、翌年1月30日にはWHOによって「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態（PHEIC）」が宣言された^{注1}。以後、感染者数は全世界で増え続け、6月18日現在では全世界の累計感染者数が850万人以上、現在患者数（回復・死亡した患者を除いた数）は360万人を上回る^{注2}。現在も新型コロナウイルスの勢いは止まらず、依然として新規感染の報告が増え続けている^{注3}（図1）。

何故、COVID-19がここまで急激に感染者数が増えたのか。

OECDは新型コロナウイルスの下記4点の特徴を理由としてあげている^{注4}。

高い再生産数：再生産数とは感染者1名を通して新たに感染する人の数であり、感染力を表す指標のひとつである。新型コロナウイルスの再生産数は2～2.6とされ、一部では3.9という数字も上がっている。これは季節性インフルエンザの1.3を大きく上回る。

症状が軽い、あるいは無症状の感染者の多さ：感染に気付かないまま他者に移してしまう可能性が高い。2002～2004年のSARSや2014～2016年のエボラ出血熱は、いずれも致死率そのものはCOVID-19より高いが、症状が重いため、感染経路を特定しやすく封じ込め対策が比較的容易であった^{注5}。

比較的長い潜伏期間：症状が出始めるまでの期間は11～12日間と長く、上記と同様、他者に移してしまう可能性が高い。

比較的長い生存期間：物体の表面に付着した後もすぐには死滅せず、一定期間生存を続ける。鉄やプラスチックに付着した場合、最大3日程度生き残ることが

できるという実験結果が報告されている。

新型コロナウイルスの世界経済への打撃も甚大なものとなっている。2020年第一四半期ではS&P500のすべての業種で前年に比べ二桁台の株価下落を記録し、特にエネルギー関連業種の株価はほぼ半減した^{注6}。日本経済も例外ではなく、一時期2019年末の株価から3割以上落ち込んだ。各国の株価指数は徐々に持ち直しつつあるものの、「第二波」の懸念からいまだ値動きは不安定である^{注7}。世界銀行は、2020年の世界のGDPは5.2%も縮小すると予想しており、これは第二次世界大戦後最悪の景気悪化である。また、2020年は、1930～32年の世界恐慌時よりも多くの国がマイナス成長を記録するとされており、先進国のみならず新興市場や開発途上国のすべてが大きな打撃を受けるとしている^{注8}。国連によるとアフリカ大陸の雇用の約半分が喪失されるとしており、新たに世界の人口の6～8%が貧困状態に陥るという計算結果もある^{注9}。

2. リスクマネジメントとクライシスマネジメント

全世界で猛威を振るう新型コロナウイルスだが、以前にも世界はさまざまな危機を経験してきた。

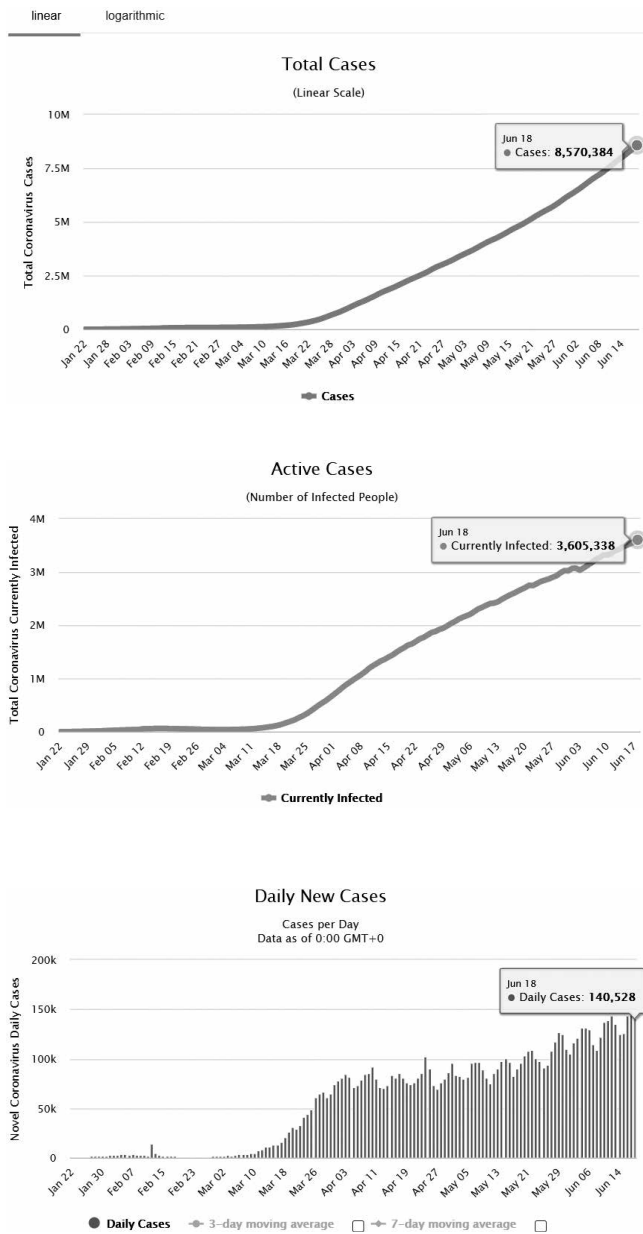
パンデミックでいえばSARSやエボラ出血熱等が記憶に新しいが、2001年のアメリカ同時多発テロのような人為的なものから、東日本大震災およびそれによって引き起こされた福島第一原発事故のような複合的なものなど、経験した危機は多種多様である。

新型コロナウイルスも、性格は異なるものの、下記の点において共通している。

- ・想定を超える規模であること
- ・管轄や国境、地理的な境目等を越える「越境性」があること

これらの観点からは、新型コロナウイルスも大規模テロや大地震も同じ「危機（＝クライシス）」なので

図1 Coronavirus Worldwide Graphs



ある。

では、どのようにしてクライシスに立ち向かえばよいのか。

将来起こり得る「非日常」にいかに対処し、「日常」へと復帰するか。これを実現するために、企業は平時から非常時への計画を立てる必要がある。この計画立案においてリスクマネジメント（リスク管理）やクライシスマネジメント（危機管理）の考え方が重要になってくる。

実は、リスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの分野では、全世界共通で「正」とされるような統一規格がなく、国や機関、企業によって定義や用語、考え方等が異なる。本稿では国際標準化機関

(ISO) の考え方を紹介しつつ、リスクマネジメントとクライシスマネジメントについて説明したい。

リスク：目的に対する不確定さの影響^{注10}

この「影響」とは想定から外れることをいう。結果自体よりは、あくまで「不確定さ」そのものがリスクであり、結果的に良いことも悪いことも含む

クライシス：突然ないしは大きな変化が差し迫っており、生命、資産、財産もしくは環境を守るために至急対応・行動が必要な不安定な状態^{注11}

リスクマネジメント：リスクについて組織を指揮・統制するための協調された活動^{注12}

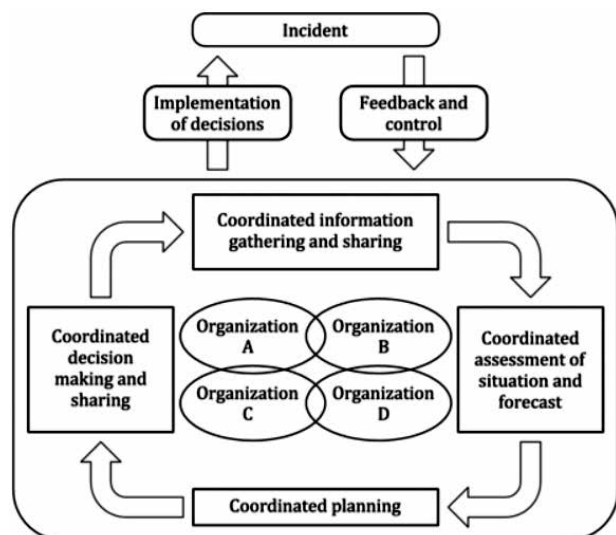
クライシスマネジメント：組織を脅かす潜在的な影響を特定し、組織の主なステークホルダーの権益や評判、ブランド、価値創造活動を守る効果的な対応を実施する。また、効果的に稼働能力を復旧させることができる強靭さ（レジリエンス）を構築するための枠組みを提供する総合的な管理プロセス

上記の定義によると、「リスク」はまだ起こっていない、不確定な要素であるのに対し、「クライシス」はすでにリスクが具体化しており、すぐに対応が必要な状態である。したがって、リスクマネジメントの大枠の中にクライシスマネジメントは含まれており、平時はリスクマネジメント、有事はクライシスマネジメントを実施することになる。

危機への対応に関するガイドラインをまとめた「ISO 22320: 2018 Security and resilience – Emergency management – Guidelines for incident management」ではクライシス等を起こす出来事を「インシデント」としている^{注13}。「指揮」、「活動情報」、「連携」等を柱としており、図2のようなサイクルで表せる。情報収集→リスクアセスメント→行動計画の策定→意思決定というようなサイクルだが、いずれの段階でも常に連携が重要になる。ISO 22320では、非常時におけるマネジメントは積極的に情報を収集し共有することが重要としており、下記の事柄を考慮する必要がある。

- ・安全
- ・非常時における目標設定
- ・状況に関する情報
- ・状況のモニタリングおよび評価

図2 Incident management process



- ・非常時での行動を決定する計画能力
- ・物資・人員の配置、管理、解放
- ・コミュニケーション
- ・他の組織との関係および状況認識の共通化
- ・物資・人員の非常配置の解除、通常事態への移行
- ・文書に関するガイドライン

ここで強調したいのが、クライシスが起こった非常時にはトップによる意思決定が重要になる、ということである。通常のリスク管理において上記のような事柄を日常レベルで管理、実践していく活動はあるものの、それらはあくまでも日常で想定されるリスクに対してのものである。

実際にクライシスマネジメントを準備し、COVID-19にうまく対処したといわれる国に台湾がある。台湾では2019年12月に武漢でウイルス発生の報告があった時点ですぐに対応が始まった。6月24日現在では累計446件の感染報告があり、そのうち死亡者は7名、435名は回復済みである。6月18日に1名の新規感染者が出て以来、新規感染者は出ていない¹⁴。

台湾の対感染症のフレームワークは“Preparedness Planning（体制計画フェーズ）”と“Contingency Planning（緊急事態計画フェーズ）”の2フェーズからなる。

Preparedness Planning

台湾政府はSARSパンデミック後、“国家衛生指揮中心”（National Health Command Center：NHCC）を設立し、日常的に情報を収集している¹⁵。中国の武漢市で未知の肺炎のケースが報告され始めた時点で

Preparedness Planningが発動された¹⁶。このフェーズでは下記のようなことが実施された¹⁷。

- ① 継続的な感染症の動向監視とリスク評価
さまざまな情報源からCOVID-19に関する情報を収集しリスクを社会的・医療的観点から評価。
- ② 国境での検疫の実施
すべての入国ポイントにおいて乗客および乗組員に対する検温を用いたスクリーニングを実施。
- ③ 医療用品および医薬品の在庫確認
感染拡大時に必要となる医療機関および国民用の備品が十分にあるか確認。医療品の配布の訓練を実施。
- ④ リスクコミュニケーションの強化
現状および政府取り組みの広報や国民の反応のモニタリング。
- ⑤ 検査および診断能力の強化
全国的な検査体制の構築。感染拡大に備え検査体制の拡大も想定。

Contingency Planning

第1のフェーズが終わり、感染拡大が認められた時点で発動される。

- ① 継続的な感染症の動向監視とリスク評価
新規感染が認められる場合には24時間以内に報告することを義務化する等、情報収集の強化。
- ② 国境での検疫の強化
感染地域への航空便は継続的に評価。臨船検査の実施。
- ③ 医療システムの強化
医療機関間の連携の強化や医療機関毎の危機対応計画の策定。
- ④ 医療機器や物資の配置と管理
医療機関や保健当局の医療物資の備蓄。
- ⑤ 検査および診断能力の強化
臨床検査能力を強化。
- ⑥ 緊密なリスクコミュニケーション
感染症に関する啓蒙活動、定期的な状況説明の継続。
- ⑦ コミュニティレベルでの感染予防
海外渡航者の追跡や感染者発生地域での調査等。
- ⑧ 疫学的調査
疫学的な情報の収集および更新。
- ⑨ 国際的な連携の強化
国際会議への参加等。

政府、行政と一般企業、組織とでは情報収集能力、

統制力、資金動員力等で違いは当然あるものの、上記を見る限り、主に下記の点が重要であることがわかる。

- ・情報の収集・評価・共有
- ・各機関の連携
- ・物資・人員の管理
- ・意思決定者の指揮

クライシスマネジメントは各レベルでの事務的な能力のみならず、トップの適切な意思決定に基づく強力な指揮が重要であり、その前提として日ごろから情報収集、機関同士の連携、そして非常時に使用できる備蓄の把握が必要なのである。台湾の場合、2002年に発生したSARSによって大きな被害を受けており、154名の感染者のうち、31名が死亡し世界で最も死亡率が高かった^{注18}。そのような経験から、パンデミックに対抗し得る枠組みを発展させていたのである。今回のパンデミックで大きな影響を受けた組織は、今こそ将来に向けて「日ごろから準備すること」に重きを置いた体制を構築すべきである。

3. ポストコロナの世界—どのような変化が予想されるのか

新型コロナウイルスの出現によって、社会は大きく変わりつつある。日本政府は「新しい生活様式」を発表し^{注19}、人々の暮らしの自主的な変容を促した。海外でも「social distancing（社会的距離）」を保つことが定着し、マスクの着用も普通となった。リモートワークが普及し、仕事のあり方も変革を余儀なくされた。

著名投資家のウォーレン・バフェット氏は5月に「世界は変わった」と述べ、自身の投資会社が保有する有力航空会社4社の株をすべて売却したことで話題となった^{注20}。すでに現時点でも会議や業務のオンライン化は進んでおり、人が直接移動しなくてもよい体制が整いつつある。したがって、「コロナ後」の世界でも航空機の需要は戻らないと見ているようだ。

エネルギー業界でも大きな変革が予想される。国際エネルギー機関（IEA）はパンデミックの影響で2020年の世界のエネルギー需要が過去70年間以上で最大の6%減となるほか、CO₂年間排出量も約8%減となる見通しを発表した。石油や石炭の需要が下がる一方で、風力や太陽光等の再生可能エネルギーは運用コストの低さから今後も需要が高まるものと想定している。CO₂排出量が将来再増加しないためにも、クリーンエネルギーへの投資を意識して行うべきであると同機関

は主張している^{注21}。

逆に、外出の自粛により、Eコマースやリモートワークを可能にするソフトウェアや通信関連の企業が注目されている^{注22}。マスクや除菌ティッシュ等の衛生用品のメーカーも業績を上げている^{注23}。政府の「新しい生活様式」の内容を見る限り、今後も生活の「デジタル化」は進み、衛生用品の需要も高い状態が続くだろう。

経済の動向以外にも、企業が注意すべき点はある。

不況時には不正や犯罪等が増える傾向にある。このパンデミックも例外ではなく、人々の不安に付け込んだ詐欺事件が増加しており、たとえば実際には効果のない「医療」用品の販売や、医療関係者等を装って情報を不正に取得するフィッシング詐欺等があげられる。リモートワークを実施する社員が増えるにつれ、情報サービス業者や社内ネットワーク担当の人間を装った詐欺も今後増加する見込みであるという^{注24}。日本でも政府が給付金詐欺に対する注意喚起を行っている^{注25}。

投資詐欺やマネーロンダリングのリスクも高くなる。「確実に利益が出る」、「期間限定」などと言って偽の製品やサービスへの投資を呼びかける詐欺の手口が発生している^{注26}。また、政府の景気刺激策や債務救済策等を利用したり、銀行から融資を受けられなかった法人・個人を対象に融資を行ったりなど、マネーロンダリングを行うことができる機会の増加が予想される^{注27}。サイバー・リアルを問わず、犯罪や不正に巻き込まれるリスクが高くなっているため、企業は社内のサイバーセキュリティの見直しや、社員の啓蒙、新たな金融リスクを考慮した外部委託先のデューデリジェンス強化等を実施する必要がある。

市場の動向の予想が難しく、詐欺やマネーロンダリングのリスクも増加傾向にあるため、投資家はより一層の注意を強いられることになる。単に投資先の業績や目先のリターンだけでなく、透明性やガバナンス等の点にも注目し総合的に判断することが以前にも増して重要になりつつある。近年、こうした業績以外に企業のESG（環境・社会・ガバナンス）を重視する投資家は多い。

「環境」は企業がどれだけ環境保護を意識しているかである。「社会」は企業のサプライヤーや社員と健全な関係性を持っているかを見る。「ガバナンス」は企業の透明性や法への適合性である^{注28}。S&P500インデックス対象のうちESGランクが高い企業群は低い企業群より業績が良かった、という研究結果も出ている^{注29}。

また、社会や環境の変化、変動にも強いという^{注30}。歴史的に見て、厳しい景気の時ほど金融の不正が増える傾向にあるため、今後一層、経済・経営活動と金融活動に対する当局の追及が厳しくなることも考えられる。企業価値を上げるためにも、不正に巻き込まれるリスクを回避するためにも、今のうちに社内のESGを整備するインセンティブは十分にある^{注31}。

4. Build back better—コロナを機により強靱な体制へ

「危機の後、仕事の世界は必ず変わるべきなのである。(The world of work cannot and should not look the same after this crisis)」とアントニオ・グテレス国連事務総長は述べた^{注32}。貧困や不平等な賃金体系等、問題は以前から存在し、パンデミックによってより際立つようになったのである。

これは企業でも同じである。今回の危機によってさまざまな変革を強いられた結果、サプライチェーンの途絶やリモートワークの体制が不十分であったりと、自社の活動上の脆弱性や問題が浮き彫りになった企業も多いはずである。新型コロナウイルスによるパンデミックから復旧するにあたり、単にコロナ以前のビジネス慣習に戻るのは不適切であるとも言える。この機会に“Build back better（より良い復興）”を実施すべきである。

より良い復興とは、災害発生後の復興段階において、次の災害発生に備えて、より災害に対して強靱な地域づくりを行うという考え方であるが^{注33}、企業もCOVID-19という危機から立ち直る機会を利用して、その教訓を生かし、より強靱かつ抜本的な改革を実施するよい機会なのである。今回発生した問題を考慮し、自社のリスクマネジメントを更新するのはもちろんのこと、これを機にたとえばサプライチェーンの改善や、社員の働き方改革、サイバーセキュリティの強化、より環境にやさしい生産体制の構築等、企業価値を上げる「チャンス」でもある。

今回のコロナ禍において、今後、非日常の「クライシス」を日常の活動の中に織り込んで、いかに想定される範囲に持ち込めるか、クライシスマネジメントの意識強化とその実践が求められることが浮き彫りになった。弊社においては、組織のマネジメントも交えて、自社における現状対策のレベル認識を持っていたことからの対策が始まるとの考えのもと、自己評価のための問いかけを行っていただいている。以下はそのごく一部の抜粋ではあるが、海外投融資情報財団の

会員の方々におかれては参考にしていただきたい。その実践においては、組織のトップがリスクに対する適切な感性を持ち自ら変革を指導していくことが重要であると考えられる。

JOIでは、クライシスマネジメントに関連した企業向け研修やセミナーのアレンジを行っております。ご照会は、JOI総務部（TEL：03-5210-3311メール：pca@joi.or.jp）までお願いします。

【ご参考】

FTI 産業別セルフチェックテスト

自動車産業

- ・OEM生産量が減少する中、貴社ではどのようにコストを圧縮していますか。
- ・生産量の低下と将来の復旧への見込みを考慮して事業計画を改善しましたか。
- ・サプライチェーンは潜在的な混乱を事前に検知できるレベルまで可視化されていますか。

建設産業

- ・仕入れ先や顧客がパンデミックを理由に契約を延期・破棄した場合、どのような行動をとればよいでしょうか。
- ・建設産業において、パンデミックにより最も影響が大きい業務エリアはどれでしょうか。
- ・貴社の医療関係での建設計画において、COVID-19の緊急事態による影響はありましたでしょうか。

エネルギー・電力産業

- ・貴社の他にどのようなエネルギー関連の産業がCOVID-19の影響を受けているでしょうか。エネルギー産業全体に対する複合的な影響を把握するためにできることはしているでしょうか。
- ・現時点、そしてクライシス後において、電力市場がより効率よくするようにするには、どのような規制や税金等の改革が必要でしょうか。
- ・燃料の採掘・加工・輸送においてどのような影響があるでしょうか。
- ・再生可能エネルギーの進化、そして経済的な競争力は景気後退によってどのような影響を受けるでしょうか。
- ・エネルギー価格の下落及び変動は、特に石油関連製品にとって最終的にどのような影響があるのでしょうか。

金融機関

- ・この時期の「有事下でのビジネス」は未公開株式会社投資会社やポートフォリオにどのような影響を与えたでしょうか。
- ・金融機関は詐欺、マネーロンダリング、テロ資金供与等における新たな手口に対しどのように対策をすることができでしょうか。
- ・避けられない規制関連報告の作業遅延に関してどの

ように対処していますか。

- ・不良債権にかかる業務が増加し、新たな融資の件数は減っている中、人員はどのように配置されているでしょうか。
- ・前代未聞の状況の中、延滞や差押え前にできることについて、どのようにモデリングし管理すべきでしょうか。
- ・貴社は投資家とのコミュニケーション方法について、COVID-19を考慮した見直しは実施しましたでしょうか。

接客サービス産業、ゲーミング、観光産業

- ・接客サービス産業におけるキャッシュフロー・労働組合・貸主関連の不確実性への対応として、どのような戦略が最も現状に適しているでしょうか。
- ・映画館の営業はいつ再開すべきでしょうか。政府による支援は見込めるでしょうか。

運輸産業

- ・長期的な観点から、景気の停滞はどのような影響を運輸産業にもたらすでしょうか。
- ・今まで通り貨物輸送は安全かつ迅速に行うことが優先されています。貴社は適切に責任を果たしていますか。

<注>

1. <https://www.niid.go.jp/niid/ja/diseases/ka/corona-virus/2019-ncov.html>
2. <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#daily-cases>
3. <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#daily-cases>
4. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/flattening-the-covid-19-peak-containment-and-mitigation-policies-e96a4226/#boxsection-d1e407>
5. [https://www.healthline.com/health-news/how-deadly-is-the-coronavirus-compared-to-past-outbreaks#20022004-severe-acute-respiratory-syndrome-\(SARS\)](https://www.healthline.com/health-news/how-deadly-is-the-coronavirus-compared-to-past-outbreaks#20022004-severe-acute-respiratory-syndrome-(SARS))
6. <https://nymag.com/intelligencer/2020/04/the-companies-that-stand-to-profit-from-the-coronavirus.html>
7. <https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/coronavirus-economy/#nikkei225ByIndustry>
8. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
9. <https://www.oxfam.org/en/how-coronavirus-pandemic-exploits-worst-aspects-extreme-inequality>
10. ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines
11. ISO 22300:2018(en) Security and resilience — Vocabulary
12. ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines
13. ISO 22320:2018(en) Security and resilience — Emergency

management — Guidelines for incident management

14. <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/taiwan/>
15. <https://www.cdc.gov.tw/En/Category/MPage/gL7-bARtHyNdrDq882pJ9Q>
16. <https://www.cdc.gov.tw/En/File/Get/kccggG7ha69eNxZvZ4wyGw>
17. <https://www.cdc.gov.tw/En/File/Get/kccggG7ha69eNxZvZ4wyGw>
18. <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/-taiwan-s-sars-experience-helped-it-beat-covid-19-/1830547>
19. https://corona.go.jp/prevention/pdf/atarashii_seikatsu.pdf
20. <https://www.theguardian.com/world/2020/may/03/warren-buffett-dumps-us-airline-stocks-saying-world-has-changed-after-covid-19>
21. <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>
22. <https://nymag.com/intelligencer/2020/04/the-companies-that-stand-to-profit-from-the-coronavirus.html>;
<https://www.nytimes.com/2020/04/28/business/coronavirus-stocks.html>
23. <https://www.jiji.com/jc/article?k=2020051401027&g=eco>
24. <https://www.europol.europa.eu/publications-documents/pandemic-profiteering-how-criminals-exploit-covid-19-crisis>
25. <https://kyufukin.soumu.go.jp/ja-JP/alert/>
26. <https://www.europol.europa.eu/covid-19/covid-19-fraud>
27. <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/COVID-19-AML-CFT.pdf>
28. <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
29. https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID19_12722/ESG_from_A_to_Z.pdf
30. <https://www.barrons.com/articles/recession-esg-investors-51561062809>
31. <https://www.fticonsulting.com/insights/white-papers/clean-your-room-historical-corporate-misconduct-post-covid-era>;
<https://www.fticonsulting.com/insights/articles/financial-crime-increases-global-crisis-covid-19>
32. <https://www.un.org/en/coronavirus/world-work-cannot-and-should-not-look-same-after-crisis>
33. http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h27/honbun/0b_3s_02_03.html

