

新型コロナウイルスへの企業の対応2021年の現状

Corporate Response to COVID-19 Pandemic, Current Status in 2021

指田朝久¹

Tomohisa SASHIDA¹

¹東京海上ディーアール株式会社
Tokio Marine dR Co., Ltd.

As of the end of August 2021, the new coronavirus SARS2 from 2020 continues to be pandemic as COVID-19 all over the world. Here, I mainly record the situation in 2021 on how companies responded to COVID-19. In case a new pandemic occurs in the future, it should be used as a reference for comparison with past cases as in this paper.

Key Words : COVID-19, Pandemic, Business Continuity Management, Corporate response, Risk Management

1. 概要

2021年8月末現在、2020年からのSARSコロナウイルス2はCOVID-19として世界中でパンデミックが継続している。ここでは主に企業がCOVID-19にどう対応したのかにつき2021年の状況を記録する。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などにより、観光業・飲食業・宿泊業・航空・鉄道などに需要蒸発が発生した一方、巣ごもり需要による好調業種もあった。国内では大規模なクラスターによる操業停止はなかったが、小規模な工場や百貨店などの1週間程度の操業停止は散発した。テレワークの定着や供給網の見直し、対応方針の開示などの課題もある。将来新たなパンデミックが発生した場合の参考とされたい。

2. 世界と日本のCOVID-19感染状況

(1) 世界の状況

武漢から拡大した新型コロナウイルスCOVID-19はその後変異株の出現があいつぎ2021年8月はインドで最初に確認されたデルタ株が主流となっている。当初より感染力も重症化度合いも増大しているといわれている。一方ファイザー、モデルナのmRNAを用いる新技術のワクチンが開発され接種が進んでいる。ウイルスベクターを使うアストラゼネカ、J&Jなどのワクチンも開発され、ロシア製、中国製ワクチンも世界的には普及し新興国へのワクチン外交もなされた。アメリカ、EU、イスラエルなどではワクチン接種が国民の60%以上となり、飲食店などの規制解除やサッカーユーロ選手権など大規模集客イベント、アメリカ大リーグなどが開催。一方、デルタ株の拡大により、ワクチン効果で死者数は一定程度抑えられているが、感染が再拡大している国も多い。イギリスはゼロコロナは終了しコロナとの共存を表明している。東南アジアでは、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナムなどで2020年は感染者数が少なかったが、デルタ株が猛威を振るい、ワクチンの確保の遅れにより感染拡大状況となり、工場の閉鎖など企業活動に大きな影響が出てきている。日本同様、韓国、台湾なども感染拡大状況となっている⁽¹⁾。

(2) 日本の状況

2021年8月末現在日本は第5波にあり緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が発出されている⁽²⁾。ファイザー、モデルナ、アストラゼネカのワクチン接種の他に、特效薬

として、レムデシビル、デキサメタゾン、バリシチニブ、抗体カクテル(カシリビマブ、イムデミマブ)が使用されている。一方、7月23日開幕で8月8日までのオリンピックはほぼ無観客で開催され、8月24日から9月5日までのパラリンピックも同様に開催された。オリンピックパラリンピック関係の選手団や関係者の感染者は一定程度発生したものの、毎日のPCR検査や行動制限の徹底により大きな影響はなかった。ただし緊急事態宣言下であるが人出は期待されたほどには下がらず、感染者が拡大し重症者数が多数となり、病床確保がスムーズにいかず入院できない自宅療養者も大幅に増加した。自宅療養中に死亡する事例も発生し、医療崩壊初期との様相を呈した⁽³⁾⁽⁴⁾。

3. 日本の企業の状況

(1) 経済面の状況

COVID-19の需要面への影響は、国境閉鎖などの関係で海外往来ができなくなった他、都道府県境を超える旅行の自粛要請などにより、観光産業に大きな影響が生じた。旅行業、飲食店、ホテル、旅館、航空、鉄道、観光バス、百貨店などを中心に需要蒸発と言われる大きな打撃となった。新型コロナ感染は唾液の飛沫感染・接触感染・エアロゾル感染のため、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置では飲食店への時短、休業要請が中心となり、飲食店、仕入れ、養殖業者、などが打撃となった⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾。テレワークの拡大により都市部のビル入居率が下がるなども見られた⁽⁸⁾。政府の持続化給付金や雇用調整助成金などの措置も支給の遅れや金額により必ずしも十分ではないとの意見もある。倒産も相次ぎ雇用維持のため従業員の出向や資本金の増強を図るなどの措置も見られた⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾。一方、巣ごもり需要のため、パソコン、家電製品、ゲーム、など好調業種もあった。なお飲食店でも持ち帰り需要は好調であった。

2021年の夏の決算期では7割の企業が一旦回復と認識したが、デルタ株の感染拡大で今後の状況は不透明となっている⁽¹¹⁾。生命保険の医療給付金支払いの増加や⁽¹²⁾、交際費の減少などの影響もみられている⁽¹³⁾。

(2) クラスターの状況と影響

国内で大規模なクラスター発生による社会インフラや主要企業の業務停止は発生しなかったものの、散発的な工場の停止やデパートなどのクラスターによる1週間程度

の休業などは散見された⁽¹⁴⁾。また、都営地下鉄大江戸線運転手のクラスターによる間引き運転やごみ処理の一時停止など、社会インフラへの影響も多少発生した⁽¹⁵⁾。

日本企業の製造への大きな影響は、東南アジアでの感染拡大に伴う部品工場の停止などサプライチェーンの停止により、部品の入手困難による工場の操業停止が発生したことである⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾。

4. シナリオ分析の振り返り

2020年に論文で提示した2020年5月策定の3つのシナリオの振り返りを行う¹⁾²⁾。

- A 楽観的 北半球の夏に向かって北半球で収束
- B 標準 流行期間が2年のパターン
- C 悲観的 医療崩壊が発生し数年間流行が継続する

2021年8月末現在の評価はデルタ株の登場により感染収束については標準シナリオより若干悲観的シナリオに近い状況である。mRNA ワクチンの開発と接種が進んだことで重症者数が抑えられたことは当初より好転した。ただし新興国へのワクチン普及はこれからである。オリンピックやスポーツの開催は観客数の制限や無観客開催となり当初シナリオより好転した。一方ワクチンパスポートの議論もあるが、入国制限は継続し一部都市封鎖や工場隔離などによる製造への影響もあり、また諸外国との往来や観光関係の回復は遅れている。

5. COVID-19 への企業の対応

(1) 企業の4つの対応項目

企業のCOVID-19対応は以下の4つを指摘した¹⁾。①感染者対策:二酸化炭素濃度測定器、消毒液、マスク着用、社会的距離の確保、3密回避、テレワーク、時差出勤、自転車通勤、アクリル板、ビニールシート確保、メンタルヘルスおよびインドネシア等の変異株流行国・地域からの駐在員の帰国対応など、②事業継続計画:従業員のクロストレーニング、スプリットオペレーション、サプライチェーンマネジメント、応援・受援体制の構築、③需要蒸発対応:業態変換、補助金・支援金の活用、出向の活用、雇用調整、応援プロジェクト・クラウドファンディング、④風評対策・人権対策:ネット監視、従業員教育、である。

先行論文としてある企業の取り組みについての検証や、企業の実態調査も発表されている³⁾⁴⁾。実態調査によれば流行以前から備えたものとして、マスクや消毒液などの衛生資材、権限移譲など代行方法、対策本部の設置であり、新たに対策を行ったものに、在宅勤務、時差通勤、罹患状況の把握、検温や立入制限などとなっている。対策を定めていないものとして、自宅療養者への支援や感染症対策への定期的な教育訓練となっている。有効に機能した対応として手指消毒、アクリル板の設置、入場制限、検温、在宅勤務、リモート会議、コロナ禍でのビジネス展開となっている。一方課題としてマスクの確保、在宅勤務のプラスマイナスの影響、感染者への差別、事業継続が可能な対応、があげられている。これらをふまえると昨年指摘した4つの対応項目がおおむね実施されていたといえる。

(2) COVID-19 対応での企業分野の特筆事項

1) テレワーク:人出を減少させるためテレワークが推奨され2020年夏の第二波では出勤者が65%減少までとなった⁽¹⁸⁾。一方2021年8月末では限界も指摘されている⁽¹⁹⁾。ワークライフバランス上の働き方改革や仕事の仕方の選択肢の増加などメリットの一方、効率性等のデメリットが指摘されている⁽²⁰⁾⁽²¹⁾。テレワーク疲れ⁽²²⁾、若年層への

OJTの難しさなども指摘されている⁽²³⁾。在宅勤務のメンタルヘルスや健康管理の問題なども指摘されており⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾、今後の定着に向けてはこれらの経験を踏まえ、従業員の健康対策の強化やITツールへの投資も含め改善が必要である。災害対策や感染拡大期の対策など短期間での緊急対応では多大な効果が見込まれることから、今後も日常時の活用に加えて代替戦略としての整備が求められる。

2) ワクチン接種の義務化:警察消防教育関係や接客業およびエッセンシャルワーカーなどではクラスター防止とお客様への安心確保のためにワクチン接種を義務付ける動きもでてきている⁽²⁶⁾。宗教上の理由およびアレルギーなどの健康上の理由以外の人への接種を義務付けるもので、個人の選択権との兼ね合いでどこまでできるかが欧米も含めて議論となっている⁽²⁷⁾。またワクチンの職域接種による集団接種では優先順位をどうするかも課題とされ、役職、階層、職種あるいは先着順など公平性と効率性も議論されている。これらは社会的にも業種による優先順位付けの議論もあり、今後の新たな感染症に備えて平時から議論しておく必要がある⁽²⁸⁾。

3) 情報開示:COVID-19への4つの対応項目は多くの企業で実践されてきている。BCPの重要課題であるサプライチェーンの見直しも進められている⁽²⁹⁾。これらの各社の対応は株主投資家および関係各社などステークホルダーの関心が高く、経営の透明性の確保の観点からも情報公開が求められている⁽³⁰⁾。

(3) 企業の災害対策の改善課題

COVID-19の現状を踏まえて企業の災害対策では以下の改善が必要である。

1) テレワーク:災害対応もテレワークを前提とした場合には有効な局面と脆弱性の両面を踏まえ再検討が必要がある。今までの災害対策では日中はほぼ幹部職員の全員が揃っている前提で初動が組まれているが、テレワークが促進されると、日中であっても幹部職員が半数程度しかいない状況も想定される。テレワークは風水害などの計画休業対応には有効であるが、停電と通信障害に弱い。今後2030年のエネルギー割合で再生可能エネルギー由来電力が増加すると電源の不安定性が拡大する可能性がある。

2) BCP:BCPは地震に加えて風水害、感染症、情報セキュリティとオールリスク対応に進化させる必要がある。特にサプライチェーンの停止に対しては地震、風水害、感染症と総合的な対応が求められる。BCPを強化するには以下の課題を解決する必要がある。①地震から始めるBCPの弊害の解消である。地震防災とセットで進められるBCPは対策本部長が総務主管であるところが多いが、その場合、事業継続の主幹が事業部長であるため、総務担当役員では仕切れないというガバナンス問題がある。同様に感染症では人事部主管、サイバーセキュリティではIT主幹となり、リスク対応と事業継続が一元管理されない課題がある。オールリスク対応のBCPを進めるためには、BCPの主幹を事業部門担当役員に変更する必要がある。②代替戦略の再検討が求められる。地震を想定し同時被災しない生産拠点の代替確保を行ってきた企業が多いが、サイバーアタックや感染症では同時被災する可能性がある。世界的規模で代替拠点の再検討が必要となる。なお、近年多発する風水害では、例えば台風で九州と東北・北海道が同時被災する可能性などもあり、これらを加味して代替戦略を見直す必要がある。

6. リスクマネジメントからみた論点

今後には備えるために企業の範囲を超え政府自治体およ

び国民の間で議論を深めるべきポイントを示す。

①感染者対応と経済損失（リスクVSリスクトレードオフ）：世界各国が苦労した課題である。休業協力金などの財務負担力の問題もあり、どこまでサポートするのか平時から検討が必要、②ゼロリスク同調圧力：感染者ゼロを求めすぎることによる経済的損失や教育効果など社会的損失が大きくなりすぎる問題。例えばパラリンピックの学校連携観戦の中止議論などにもみられる、③私権制限：都市封鎖、営業禁止・自粛要請：感染防止と経済損失の①の問題にもつながるが、2021年8月末の緊急事態宣言では人出の抑制や飲食店の営業自粛があまりされなかったことにより、ロックダウンをも視野に入れた法整備や憲法改正により実施すべきとの意見もある。自粛警察など同調圧力を借りた自粛要請が時を経て機能しなくなったことは確かだが、政府のメッセージや科学的データの提示不足など多くの問題があり、私権制限には慎重な議論が必要である、④社会的死者許容度の決定（リスクガバナンス）：今回の日本の対応でマスコミも含めて表立って議論されてこなかった一番大きな論点と考える。季節性インフルエンザは毎年1万人ほどの死者が発生する。学級閉鎖など感染拡大防止策は適宜実施されるが、マスク着用義務や手指消毒、濃厚接触者の追跡などはされない。つまり社会的に死者数を許容していることとなる。日本ではCOVID-19は緊急事態宣言を繰り返しばば同様の死者数となっている。本来はこの国民合意が先にありそれを踏まえて様々な経済損失も考慮した対応策を実施していくべきであった、⑤命のトリアージ：重症者が多数発生し、ECMOやICUが満床となった場合にだれを救うかの議論は平時から実施する必要がある。日本では現在は先着順であるが欧州のある国では年齢の若い順との国民合意がある、⑥公平性と効率性：ワクチン接種が開始されたときに多くの自治体がネット予約の先着順となり高齢者が対応できなかつたり、混雑のため何度も予約を繰り返し時間のロスが指摘された。これは公平性を重んじた取り組みであった。一方千葉市などは日程を割り当て都合の悪い人のみ日程調整する手法を行った。また職域接種は割り当て方式のため効率性を重視したものといえる。今後感染拡大期の緊急事態対応にあたりどちらを優先すべきか議論しておく必要がある、⑦ワクチン接種の義務化とフェイクニュース：公衆衛生の観点からはアレルギーなど理由のある人を除き全員接種が求められる。一方個人の自由尊重の観点からは接種忌避も認められるべきとの意見もある。ワクチンに副作用があり国全体からみると確率論であるが本人にとっては1か0の二択問題であることは理解できる。ワクチン懐疑論者のフェイクニュースの流布による悪影響を防ぐことで、正しい認識に基づき個人が判断できる状況を作る対応が必要と考える。

おわりに

新型コロナウイルスとは共存しなければならないと想定される。いずれ国の緊急事態宣言などが発出されない状況になるが、その後も職場内感染が発生し、場合によってはクラスターが発生しBCPの発動が必要になることもあろう。むしろ企業の自主判断が今以上に求められる状況となるため、より自立した方針と対応策を各企業が準備することが求められる。

また、COVID-19の経験を踏まえて感染症対応をまとめることは必要であり有効であるが、感染症をわかったつもりになると危うい。COVID-19は死亡率が当初1.5%程度であるが、死亡率も感染力も各段に高い強毒型新型インフルエン

ザも想定しておく必要がある。想定される感染者はピーク時に1週間で日本で100万人が罹患し2万人が死亡する想定となる。現在の法律による自粛ベースの緊急事態宣言であっても、その時には社会的に都市封鎖同様の状況となることも企業は想定する必要がある。

注

- (1) 世界合計8月31日午後4時現在：感染者数217,121,036人、死者4,510,224人（死亡率2.1%）：厚生労働省
- (2) 緊急事態宣言：北海道、宮城、茨城、群馬、栃木、東京、埼玉、千葉、神奈川、静岡、愛知、岐阜、三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、岡山、広島、福岡、沖縄：まん延防止等重点措置：福島、山梨、石川、富山、香川、愛媛、高知、長崎、佐賀、熊本、宮崎、鹿児島。
- (3) 8月31日午後8時現在：国内の確認149万0583人、死者1万6068人（死亡率1.1%）：8月31日午前0時現在日本合計感染者149万1295人、死者1万6081人：入院療養内重症21万5783人、退院療養解除123万2180人：厚生労働省
- (4) 都内人流、3割減どまり：繁華街半減目標遠く：日本経済新聞2021年8月15日
- (5) 8月12日16時時点で全国で累計1816件（倒産1714件、弁護士一任・準備中102件）となった：東京商工リサーチ2021年8月12日18:00配信
- (6) 外食大手底入れ遠く：2021年4-6月決算17社中12社が19年同時期の売上高を下回った：日本経済新聞2021年8月14日
- (7) ファミレス主要11社、コロナ前から計800店減少、店舗撤退が長期化：東京商工リサーチ2021年8月12日13:47配信
- (8) 都心オフィスの空室率 16か月連続上昇 テレワーク拡大が要因か：NHK2021年7月8日13時28分
- (9) 在籍出向がコロナ禍で2倍に、20年度3061人：産業雇用安定センターへの取材による：産経新聞2021年4月21日
- (10) JR西日本は財政強化のため、2,786億円の公募増資をおこなうことを発表した：NHK 2021年9月1日 19時50分
- (11) 上場企業7割コロナ前回復・4-6月決算発表500社：3月期決算502社のうち340社で2019年を上回った。製造業で72%、非製造業63%。電気機器や化学が好調。一方鉄道航空バスは13社すべてが下回った：日本経済新聞2021年7月31日
- (12) コロナ感染の保険金支払い急増、3か月で350億円超、半年から昨年年度額を突破か：読売新聞オンライン2021年8月11日
- (13) コロナ禍で経費7兆円減、テレワーク出張・交際費絞る：日本経済新聞2021年3月16日
- (14) 村田製作所はクラスターの発生により福井村田製作所武生工場を8月25日から31日まで停止。協力会社含む従業員98人の感染確認。積層セラミックコンデンサMLCCの世界シェア4割のため、在庫の供給と島根県や海外工場での代替生産を検討する：日本経済新聞2021年8月26日
- (15) 東京都台東区は、家庭ゴミの収集を行う複数の職員が感染したとして、今月末まで区内全域で不燃ゴミの収集を取りやめた：NHK2021年8月16日
- (16) トヨタが東南アジアからの部品確保困難により9月の生産計画を90万台から50万台へと4割減とすると発表した：日本経済新聞2021年8月20日
- (17) 東南ア供給網デルタ型で寸断・各国で規制・トヨタは工場停止：東南アジア各国の行動制限：タイ：バンコク周辺などで都市封鎖、集団感染発生 of 工場に閉鎖命令：フィリピン：6日からマニラ首都圏で最も厳しい行動移動制限を開始：ベトナム：ハノイ・ホーチミンで外出禁止措置：マレーシア：クアラルンプールなどで厳格な経済活動制限・出社人数に上限：インドネシア：ジャワ島バリ島などで行動制限、駐在員らの退避広がる、影響を受けた企業トヨタ、ホンダ、ニコン、HOYA、マブチモーター、パナソニック、東芝、ソニーグループ、太陽誘電な

- ど：日本経済新聞2021年8月6日
- (18) テレワークで出勤者65%減・緊急事態下、7割減企業は37%
経団連調査：時事通信2021年1月29日14:47配信
- (19) テレワーク拡大限界も。東京都6月調査によると300人以上の
企業は9割近くが実施。一方30-99人では半分に留まる：日本経
済新聞2021年8月15日
- (20) 筒井淳也立命館大学教授：コロナ下の働き方改革⑩職種・
業種ごとの特徴考慮を：職種別業種別の特徴で人との接触と
いう働き方で分類整理が必要。分類：不特定多数接触、特定多
数接触、感染リスク、休みがとりにくい、在宅しにくい：の5つ
で評価。職種では看護師、介護職、運輸・通信、サービス、事務
で全然異なる。また業種では、医療・福祉、運輸・郵便、宿泊・
飲食、小売り、教育、製造業、情報通信で異なる。正規・非正規
の雇用形態より圧倒的に職種業種の差が大きかった。テレワ
ークで正規社員の事務営業系は全就業者の2割程度。リモート
ワークをライフワークバランスの切り札にしようというのは
限界がある。Analysis：日本経済新聞2021年6月9日
- (21) 労働時間、3年で100時間減。働き方改革で長時間は正、コロナ
で企業活動が停滞。仕事の効率化の継続が課題：日本経済新聞
2021年8月15日
- (22) テレワーク疲れ出勤増・在宅への満足度低下・生産性本
部：日本生産性本部は16日、「働く人の意識調査」結果を発表
した。テレワークをしている人で最近1週間の出勤日数が「0
日」だった割合は11.6%と前回4月（18.5%）から減少し、
昨年5月の調査開始以来最少となる一方、3日以上出勤の割合
は増加した。在宅勤務の効率、満足度が低下し『テレワーク疲
れ』が出ていると指摘している：時事通信2021年7月16日
15:27配信
- (23) 鶴光太郎慶応大学教授：ビデオ会議はかなりの部分を代替
できるが、新人の迎え入れ等イニシエーションには大きなデ
メリットがある。対面接触の4つの機能：①情報伝達②機会主
義的な行動の抑制、信頼関係構築③スクリーニングとソーシ
ャリゼーション（社会規範を学ぶこと）④その場にいること
による競争心の高揚。電子メールのみかビデオで顔が見える
かでも効果が異なる。ビデオ会議では情報伝達（ボディラン
グージ含む）、信頼関係の構築、スクリーニングもある程度は
可能、しかしイニシエーションはコストを掛けない分だけ絆
は築きにくい：日本経済新聞2020年9月16日
- (24) コロナ下のテレワークでは若手社員のストレス増：アドバン
テッジリスクマネジメント社の調査では47社10万人の調査を
行った結果、若手のストレス原因は全世代と異なりキャリア
配慮、役割責任理解、同僚からのサポートなどのストレスが大
きいことが判明：日本経済新聞2020年11月20日
- (25) ライフサポート「テレワーク足」に用心：在宅で足の機能
低下、痛みや不調が増加：日本経済新聞2021年8月11日
- (26) ワタミ社員は原則接種・業務正常化議論に一石：ワタミはワ
クチンを原則接種するよう社員に求める。望まない場合はPCR
検査を毎週受ける。接種または検査陰性のひとは安全マーク
を服につける。アメリカではマイクロソフト、グーグル、フェ
イスブック、ユナイテッド航空、ウォルトデズニーなどが義務
化表明。アメリカでは米国連邦政府機関が5月に出した従業員
にワクチン接種を法的に義務付けることが可能という指針に
よる。日本の現行法では接種は努力義務となっている。オリ
ンパス、ANA、日本のオリエンタルランドは義務化せず、接種状況
も把握もしない。一方、三菱自動車はインドネシア駐在員に、
日本精工は営業など接触の多い職種にはPCR検査などとして
いる。業務上必要となる理由がある場合は業務命令を出すこ
とは可能、一方従わない従業員の懲戒解雇は難しいという弁
護士見解がある。ゼネラルエレクトリックは接種を勧めるが
義務化しないなど対応が分かれている：日本経済新聞2021年8

- 月19日
- (27) 米企業、接種義務化が加速、ダウ30種銘柄の1/3が導入。経済
活動の浮揚焦点に：アメリカ当局がファイザー製ワクチンの
正式承認をしたことを受け、各社が導入拡大。グーグル：米オ
フィスに本社勤務する従業員が対象、フォード・モーター、シェ
ブロン：海外出張する従業員が対象、ゴールドマン・サックス：9
月上旬から米オフィスに入る従業員と顧客が対象、ユナイテ
ッド航空：正式承認から5週間以内、米拠点の従業員が対象、デ
ロイト：正式承認から7週間以内、米拠点の従業員が対象、CVS
ヘルス：10月末までに、患者と接触する一部従業員が対象：日
本経済新聞2021年8月30日
- (28) 東京都は8月19日から大規模接種の対象を警察消防獣医あ
んま柔道整体師、オリンピック関係者（8月12日運用終了）や
教育関係、保育関係、児童養護施設等関係、学童クラブ等関係、
障害児サービス関係、障害福祉サービス関係、高齢者施設等関
係等、関係者から廃棄物処理業、理美容業、消毒などの生活関
連サービス、トラックやバス、ハイヤー・タクシーなどの運送
業に従事する方（都内在住・在勤）に拡大した：東京都福祉
保健局HP：都が設置するワクチン大規模接種会場に関する情
報について：東京都2021年8月19日
- (29) 供給網「見直し着手」8割：危機に強い体制構築：国内工場を
持つ企業94社のうちコロナ禍を受けて供給網を見直した企業
は84.0%。昨年2020年5月の第一波時点では72.1%が今後見直す
必要があると回答し1年後有言実行していた。特定国への集中
を見直し分散化39.4%、柔軟に調達先を変更できる仕組みづく
り38.3%。危機に備えた在庫積み増し29.8%、各国の生産拠点で
の現地調達を拡大22.3%：日本経済新聞2021年4月2日
- (30) 山口民雄特定非営利活動法人循環型社会研究会理事：企業
のコロナ対応報告書で示せ：先の見逃せない不確実な事態に
直面したとき企業はどのようなビジョンを持って対応してい
るかは、投資家をはじめ多くのステークホルダーが関心を持
つため、報告書に以下を記述すべき。①経営トップのコミッ
トメント②経営環境の変化と対応③事業・業績への変化と対
応④経営戦略⑤感染症マネジメント⑥リスクと機会⑦資本財
務戦略⑧雇用・資金・働き方改革⑨サプライチェーン⑩感染
拡大に伴う社会課題への解決に向けた貢献。経営トップのコ
ミットメントの項目；ステークホルダーとの強い信頼、未来を
切り開く熱意、従業員を守る決意、業績への影響、コロナ禍で
促進される社会変革への対応、自社の存在意義の見直し、ポ
ストコロナを見据えたビジョン。2020年版の非財務報告書でコ
ロナ関連に言及している企業はあるが、雇用・賃金に触れて
いる事例は少ない。労働政策研究・研修機構2021年4月の調査
では56.8%が雇用調整を実施している。2021年版では賃金削減
や従業員の解雇などのネガティブ情報を含めた積極的な開示
を期待する：経済教室：私見卓見：日本経済新聞2021年8月2日

参考資料

- 1) 指田朝久：企業の新型コロナウイルスへの対応と 2009 年新型
インフルエンザパンデミックへの対応との比較、地域安全学会
梗概集 No47；地域安全学会 2020. 10
- 2) 指田朝久：新型コロナウイルスへの危機管理：想定シナリオを
作る、ARIMASS Letter2020 年 5 月第 71 号；危機管理システム
研究学会 2020 年 5 月 6 日
- 3) 金玖淑、谷本理恵子、大月香穂、上岡洋平、松原龍：企業における
新型コロナウイルス感染症に関する社内対応の課題とその改
善に向けた実践的研究；地域安全学会論文集
No38, 2021. 3, pp1-11
- 4) 紅谷昇平、寅屋敷哲也、生田英輔、西野智研：新型コロナウイル
ス感染症流行に対する近畿圏の大企業の対応実態；地域安全学
会梗概集 No48. 2021. 3, pp113-116