

新型コロナウイルス（COVID-19）禍におけるERM（全社リスクマネジメント）の重要性 ～with COVID-19、after COVID-19の世界で価値を創造していくために～

Question

COVID-19 の世界的な感染拡大以降、事業を取り巻く環境は一変してしまいました。将来の見通しが難しい不確実な状況下において、企業はどのようにすればこの事態を打開することができるでしょうか？

Answer

1. COVID-19によりもたらされた不確実性

COVID-19の世界的感染拡大は、感染者の健康や命に重大な支障を生じさせているばかりでなく、ヒト・モノの動きを大きく制限し社会・経済に甚大な影響を及ぼしています。新型のウイルスであることから有効な治療法やワクチンがなく、終息時期を見通すことができないことも、問題を一層難しいものにしていきます。

日本国内においても緊急事態宣言が出されて以降、爆発的な感染拡大は防げているものの新規感染者数の減少は鈍く無症状感染者の実態も把握できていない状況では、現状のような様々な経済活動上の制限が中長期的に継続する可能性も考えられています。仮に日本で早期終息を達成できたとしても、海外の状況が落ち着かなければ引き続き様々な制約が続くと考えられます。（海外では、今後新興国や公衆衛生が整っていない国・地域での感染拡大が懸念されており、むしろさらなる影響拡大が懸念されています。）

COVID-19には、直接的には人の命を奪いながら間接的には経済を麻痺させ、これまで構築してきた社会の仕組みや価値観を大きく変容させる威力があるといっても過言ではなく、感染終息後にCOVID-19発生以前（before COVID-19）の社会に戻るかどうか不透明ではないでしょうか。

そのような状況において今求められているのは、COVID-19の影響が中長期化することを前提に、with COVID-19（COVID-19の感染が継続し様々な制限が持続している世界）、after COVID-19（COVID-19終息後の世界）を意識し、検討し、行動することです。

COVID-19には、直接的には人の命を奪いながら間接的には経済を麻痺させ、これまで構築してきた社会の仕組みや価値観を大きく変容させる威力があるといっても過言ではなく、感染終息後にCOVID-19発生以前（before COVID-19）の社会に戻るかどうか不透明ではないでしょうか。

そのような状況において今求められているのは、COVID-19の影響が中長期化することを前提に、with COVID-19（COVID-19の感染が継続し様々な制限が持続している世界）、after COVID-19（COVID-19終息後の世界）を意識し、検討し、行動することです。

それでは企業はどのように意識・検討・行動を実践していけばよいでしょうか。その助けとなるのが、ERM（全社リスクマネジメント）という取り組みです。

Q&A

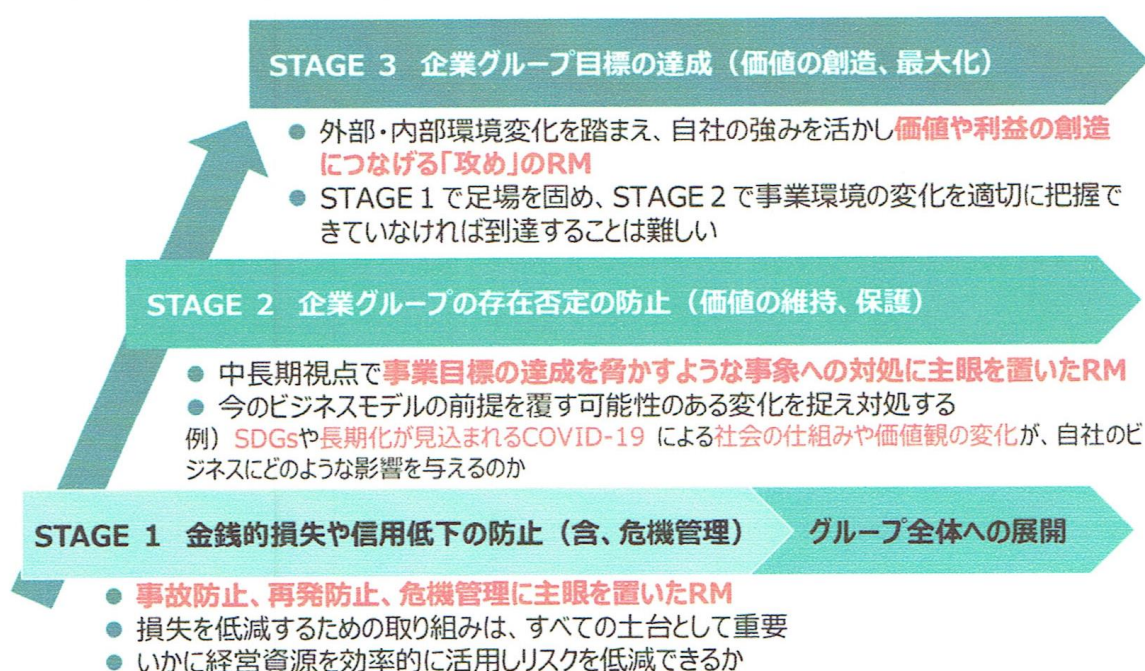
2. ERM（全社リスクマネジメント）とは

ERM（Enterprise Risk Management）とは、企業の事業目標の達成を阻害するあらゆる「不確実な事象」を捉え、それらを経営が認識し経営判断に組み込んで管理するリスクマネジメントの取り組みです。

従来のリスクマネジメントでは、事故や損失の予防、再発の防止、危機管理（危機発生時の適切な対応）に主眼が置かれていました。しかし、近年では気候変動、国際関係の変化、新技術の台頭、社会的価値観の変化など、事業を取り巻く環境の変化が著しく、企業の存続自体を危うくする事象が頻発するようになっていきます。これらの事象は、社内の部署任せで対処できるようなレベルのものではなく、また、事業計画や事業のポートフォリオにも大きな影響を与えることから、“経営が” “リスクとして” 把握し、“全社的に” 取り組み、マネジメントしていくことが重要となります。これが“全社リスクマネジメント”と言われる所以です。

MS&ADインターリスク総研では、従来のリスクマネジメントとERMのレベル感の違いを示すために、リスクマネジメントを3つのSTAGEにわけて提示しています。

図 ERM が目的とするリスクマネジメントの全 STAGE



COVID-19による事業環境の変化に対応していくためには、この3つのSTAGEごとにどのような影響があるのかを捉え、対策を考えていくことが重要です。以下で詳述します。

3. STAGE1×COVID-19～足元で高まっているリスクにどう対処していくか～

目下、多くの企業では社内におけるCOVID-19感染予防策や、社内で感染者が発生した場合への備えに重点が置かれた活動がなされているものと思われます。（在宅勤務措置、執務室の換気、マスク着用、手洗い・うがいの励行などの感染予防策および、社員に発症者が出た場合の濃厚接触者の特定、取引先への連絡、業務体制立て直し、休業措置、消毒対応、情報公開等の緊急時対応）。これらの対策もSTAGE1の取り組みの一部といえますが本稿での詳述は割愛します。

COVID-19をSTAGE 1で捉える場合、“感染予防策”や“感染者発生時対応”を考えることだけに囚われるのは得策ではありません。COVID-19によりもたらされる様々な事業環境の変化は、“従来から存在する潜在的な

リスク”の発生可能性や影響度を高めていることを認識する必要があります。

COVID-19でヒト・モノの流れが制約されることにより、人員や物資の不足、物流の遅延、モラル・士気の低下などが生じています。これらの変化は、現場や取引先・協力会社、従業員などに少なからぬ変化をもたらす、それらは短期的にも中長期的にも経営に多大な影響を及ぼすことが懸念されます。その結果、例えば以下のような“COVID-19以外の潜在的なリスク”を増大させていることが懸念されます。

ネガティブキーワード	増大が懸念されるリスク事象
人員や物資の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備の保守点検に割ける人員が不足した結果、火災・爆発事故を誘発（火災・爆発リスク） ・ 配送スタッフの不足により、現存スタッフの労働環境が悪化し過労死が発生（労務リスク） ・ 品質検査資格保有者の出勤が制限される中、資格を保有していない他の社員による品質試験が常態化（品質偽装リスク、PLリスク、リコールリスク等）
納入・対応の遅延	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納入時期の延期により、取引先や外部委託業者の運転資金が枯渇し倒産（原材料の途絶リスク、与信リスク） ・ 原材料の納入時期の遅延により、最終製品の納入が大幅に遅延し契約に基づく違約金の支払いを余儀なくされる（契約不遵守リスク）
モラル・士気低下	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の損失を回避したいがために、下請け業者に対して無理な値引きを要求（コンプライアンスリスク） ・ 給与の減額に反対する従業員が、業務をボイコットし事業が停止する（労働争議リスク） ・ 会社の先行き不安から優秀人材が他社の引き抜きにあい、ノウハウをもって転職（人材喪失リスク、重要機密の漏えいリスク） ・ 換金性の高い在庫商品や工場資材などが盗取され転売される（盗難リスク）

社会全体としては、サイバー攻撃の増加、在宅勤務が増えたことによる情報漏えいリスクの高まり、家庭内のDV増加、アルコール依存の問題等が取り沙汰されています。これらのリスクの影響も見逃せませんが、企業においてはさらに幅広く“従来からの潜在的なリスクがどうなっているのか”を捉えておくことが重要です。

そのため、STAGE 1のリスクマネジメントにおいては、以下のような取り組みを通じ、“リスクの総点検”を行うことが求められます。

<STAGE 1×COVID-19のリスクマネジメント取り組み>

- ① 事業を取り巻くリスクを、バリューチェーンやステークホルダー全体を俯瞰し棚卸する
- ② COVID-19によってもたらされる“変化”や、世の中で実際に顕在化している事象に着目し、リスクシナリオを想定する（これまでの想定を見直す）
- ③ リスク対策の状況や社員が適切にリスクを認知しているかを把握する
- ④ これまでのリスク対策が、COVID-19を前提として有効か検証し見直す

首都圏や西日本で発生する可能性のある巨大地震や、夏・秋に向けて多発している大型台風などは依然として脅威であると同時に、COVID-19感染状況下で発生した場合は事業継続や復旧に従来以上の支障を来す可能性があります。また、海外に目を向けるとサプライチェーンのリスクのみならず、当地の公衆衛生や治安悪化による駐在員の安全上のリスクなども益々問題になってきます。目前のCOVID-19対策の優先順位が高まったことは確かですが、それ以外のリスクは無くなったわけではなく“むしろ増大している”との前提に立ち、あらためてそれらのリスクが自社内でどのような状況にあるのか、上記①~④の取り組みを通じて見直し、必要に応じ対策を講じることが重要です

4. STAGE2・3×COVID-19～会社の存在が否定されるか・価値を創造していけるか～

STAGE 2・3ではCOVID-19をどのように捉えていけばよいでしょうか。

そのポイントは、“COVID-19によってもたらされた人々の意識や行動の変化により、これまでの自社事業が提供していた価値が毀損されないか、その変化に対して新しい価値を提供することはできないか、を考えること”にあります。

COVID-19の影響は、「第二次世界大戦以後最大の人類の危機」、「リーマンショックを超える経済危機」などと表現されていますが、COVID-19は、武器を用いて人の命を奪い街や生活インフラを物理的に破壊する戦争とも、複雑な金融商品によってもたらされた金融システム危機とも異なります。（COVID-19がそれらの事象を誘発する可能性は否定できません。）また、COVID-19を単に“ヒト・モノ・カネの流れを滞らせる事態”“景気の問題”等と考えるだけでもその問題の本質は見えてきません。そのため、まずはCOVID-19がもたらしている変化とは何なのかを捉えるとともに、その変化の方向性と程度がどうなるかを考えることが重要です。

COVID-19は、ヒト・モノの動きに制約をもたらしていますが、その根底でどのような意識の変化や行動変容をもたらすでしょうか。例えば、以下のような変化が起きている（または今後起こる）かもしれません。

<経済活動の土壌の変化の例>

- ・ 公共→個への変化（不特定多数の人間で共用する・公（Public）”的な場の制限と“個（Personal・Private）”の場・時間の拡大）
- ・ リアル→バーチャルへの変化（ある目的を達成するために、その場へ行かなくともバーチャル空間上で完結できる）
- ・ 物理的密→分散（物理的密状態が許容されないことでの分散、都心から都心以外への場の移動）

<経済活動における価値認識の変化>

- ・ 業務上や消費行動における・必要か不要か・の峻別の加速（以下は峻別判断の軸の例）
- ・ その場にいなければならないものか否か
- ・ その人でなければできないものか否か
- ・ 日常生活上不可欠か否か
- ・ 提供者における提供する付加価値の絞り込み
- ・ あらゆる製品・サービスのおよびその付加価値の「選択と集中」の加速
- ・ 就労価値の変化

- ・ 他律から自律へ
- ・ 時間ベースの報酬構造から成果ベースの報酬構造へ

COVID-19により事業環境が厳しくなっている「外食産業」を例に考えてみましょう。

外食産業では外出自粛により多くの事業者で売り上げが落ち込み、テナント家賃や従業員の給与が支払えず経営困難に陥っている事業者も多く、その窮状を救うために国や自治体が様々な支援を行うことを表明しています。しかしどの支援も経済支援のみであり、一時的に危機を凌ぐことはできても、この状況が継続すれば行き詰ってしまう可能性があります。

そのような中、宅配やテイクアウトを始める事業者が増えています。これは、前述の「公共→個」の変化に対応するための新たな動きと言えます。今後は、家賃が高いにも関わらず昼間人口が戻ってこない都心での営業を止め、都心近郊の住宅街や地方都市に店舗を移し新たなスタイルで営業を再開する動きも出てくるかもしれません。（前述の「物理的密→分散」の変化）

これは、いずれも事業環境の変化に伴う不確実性に対応し、“新たな価値”を生み出すものです。もちろん、すべての外食事業者が取り入れることのできる対策でもなければ、他の業種ではここまで単純な話ではないかもしれません。しかしながら、COVID-19の影響は一過性ではない可能性を踏まえ、事業を持続可能なものとするために、中長期的な視座のもと事業環境の変化をとらえて不確実性に対峙しつつ、“新しい価値を創造”していく動きそのものと言えます。

その際に意識したいのが、“価値の源泉（価値を創出するためのコアとなるもの）”です。これまでは外食産業では「営業時間中の顧客の回転率を高め、客単価を高める」ことが重要であり、人がたくさんいる密な場所に店舗を構えることを“価値の源泉”の中心に置いていたかもしれません。しかし、それはCOVID-19禍においては“価値の源泉”としては機能しなくなりました。一方で、“一般家庭では作ることのできないおいしい料理の価値”や、“料理をする手間や時間をアウトソースできる価値”などの価値は今後も必要とされるはずで、そのような根源的な価値にあらためて着目し、前述のような環境変化に合わせ価値提供の方法・手段を変えていけないか、柔軟に考えることが重要です。

緊急事態宣言下において営業自粛を要請されている業種のみならず、“公（Public）”や“密”的な事業やサービスも今後は今以上に大きな影響を受ける可能性があります。そのため、COVID-19を踏まえたSTAGE2・3の議論は、すべての業界・企業において実施されるべきであると同時に、自社のみならず取引先やエンドユーザーがどう変化するか等、自社のステークホルダーの変化も含めて検証することが重要です。

<STAGE 2・3×COVID-19のリスクマネジメント取り組み>

- ① COVID-19による社会・消費者、顧客、株主、取引先、従業員などステークホルダー全体の変化を具体化する（自社として咀嚼する）
- ② 自社の経営目的および自社にとっての価値の源泉を明確にする・再定義する
- ③ 自社におけるこれまでの価値創造・価値提供のあり方、つまり事業構造や業務内容を確認し、どこを変えていく必要があるのか、どこをそのままとしておくのか等の試案を検討する。
- ④ ①～③を総合し、弱みを克服し、with COVID-19、after COVID-19の世界でどのように新しい価値を生み出していけるか考える

⑤ 以上の検討結果を会社のすべての活動（事業戦略、マーケティング、製品企画等）に反映させていく

COVID-19による影響は、ヒト・モノの流れが制限された、景気が減退したという表層的なものでなく、“経済活動の土壌や意識が変化し、その結果として従来の価値の評価基準が変わる”、という観点で捉えることが重要です。このような問題に立ち向かい新たな価値を創出していくため、上記①～⑤のようなSTAGE2・3のリスクマネジメントの取り組みが有効です。

さいごに

COVID-19禍においては、目の前の課題への対処で手一杯でありリスクマネジメントは後手に回さざるを得ない、と考える方もいるかもしれません。しかし、ERMは経営の意思決定に不可分なものであると同時に、企業が自社の事業目標を達成し持続的に事業を営んでいくために不可欠なものであり、COVID19禍においても止めてはならない取り組みです。

with COVID-19、after COVID-19を乗り越えるためにも、これまでのリスクマネジメントの取り組みや既存の体制を点検・強化し、より経営に資するERM体制を再構築・実践していく必要があります。

我々MS&ADインターリスク総研は、様々なコンサルティング支援によりお役に立てるものと自負しております。

以上

リスクマネジメント第三部

統合リスクマネジメントグループ