

# 新型コロナウイルスへの企業の対応2022年の現状

## Corporate Response to COVID-19 Pandemic, Current Status in 2022

指田朝久<sup>1</sup>

Tomohisa SASHIDA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>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 2022, the new coronavirus SARS2 from 2020 continues to be pandemic as COVID-19 all over the world. Here, I mainly record the situation in 2022 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

### 1. 概要

2022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。本論文は主に企業のCOVID-19への2022年の対応状況を記録する。日本はこの夏ウイルスとの共存を目指し行動制限をしない方向へ舵を切った。第6波第7波と感染者数が拡大し、国内企業はようやく感染症を対象とした事業継続計画BCPの検討と実践を行うようになった。国内では一部で工場の1週間程度の操業停止やバスや鉄道の一部運休などが発生した。また部品供給停止による影響があった。本論文ではBCPの現状の記録と企業経営の参考として今後の感染状況の新たな想定シナリオを提示する。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

COVID-19は2022年に入っても変異株の出現があいつぎ2022年8月末現在は感染力が増したオミクロン株が主流となっている。9月1日現在で全世界の感染者数は6.03億人に達し、649万人が死亡した。死亡率は1.1%である<sup>(1)</sup>。一方mRNAワクチンの繰り返し接種と自然感染者の増加により欧米諸国では行動制限を緩和し新型コロナウイルスとの共存を図り犠牲の上に経済回復へと舵を切った<sup>(2)</sup>。このため経済の過熱を抑えるため公定歩合を利上げしている。しかし中国はゼロコロナ政策を継続し、北京冬季オリンピックパラリンピックは観客数制限のもとで開催した。上海の2か月にわたる都市封鎖をはじめ天津、深圳、成都など各地で都市封鎖が繰り返され、物流の混乱、工場の製造停止など世界のサプライチェーンに影響が生じた。

#### (2) 日本の状況

2022年8月末現在日本は第7波の最中である。9月1日の厚生労働省の統計では累計感染者数18,937,344人、累計死者数39,880人、死亡率は0.2%となっている。2022年初冬の第6波では緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が発出されたが、7月からの第7波では経済との両立を目指し流行下では初めて行動制限を行わなかった。大学などは春の講義から原則対面授業に戻し、またお盆の人は9割程度に戻るなど経済環境は多少改善した<sup>(3)</sup>。そのためピーク時では1日に感染者数は25万人を超し1日当たり

の死者数も8月23日には343人と最大となった。感染者が拡大したがワクチン接種の効果により高齢者を中心とした重症者数の割合は減少したが総数は増加し、また中等症から亡くなる患者の増加もあり、病床逼迫となった<sup>(4)</sup>。

### 3. 日本の企業の状況

#### (1) 経済面の状況

2022年1月の第6波では緊急事態宣言が発令されたことにより、飲食業、宿泊業などは再び打撃を受けた。上海の2か月に渡るロックダウンと感染クラスターの影響により自動車産業やエアコン等家電産業など日本の工場の一部停止など生産調整を余儀なくされた<sup>(5)</sup>。2022年7月からの第7波では欧米諸国が新型コロナウイルスとの共存と経済活性化を優先していることに歩調を合わせ国は行動制限を行わなかった。外国からの観光客などを含む入国制限も1日1万人の入国まで緩和された、今後は5万人まで緩和されるが現状効果は限定的である<sup>(3)</sup>。

#### (2) 感染クラスターの状況と影響

国内で大規模な感染クラスター発生による社会インフラや主要産業の停止は発生しなかった。しかしながら第6波はオミクロン株の感染力が強かったため、国内でも感染者及び濃厚接触者の多発および保育園の休園により保育のため出勤ができない従業員の増加などで自動車産業や家電産業をはじめ一時的な製造停止が発生した<sup>(5)(6)(7)(8)</sup>。また医療機関の診療制限、郵便局やコンビニエンスストアの一部閉店、バスや鉄道の一部運休等が発生した。第5波までは感染者数の拡大が急ではなかったため、日本の企業の主な対策は感染症対策を中心に実施されており事業継続計画BCPへの取り組みはほとんどされていなかった。内閣府の2022年3月公表の統計ではBCP策定済み割合は大企業71%、中堅企業40%で、想定しているリスクとして感染症(新型インフルエンザ、新型コロナ)は89.2%となっており地震の93.5%につぐ高さとなっていた<sup>(1)</sup>。しかしながら第5波まででBCPが機能したのは16.7%と低い<sup>(9)</sup>。

紅谷らは流行前に51%の企業が対策を持っていなかった。対策で有効だったのはマスク備蓄、テレワーク、テレビ会議など感染対策が中心であり、実施できていない対策が財務対策や、スプリットチーム、サプライチェーン対策等BCP対策であると指摘している<sup>(2)</sup>。

丸谷らは主に宮城県内の企業の調査で同様に感染症対策が中心で BCP を実施したとの回答が少なかったとしている。なお、企業が様々な対策を講じたため企業の業績向上に資することも報告されている。テレワークの定着によるワークライフバランス配慮の進展<sup>(10)</sup>、SNS の活用、完全予約制への移行による効率化、リモート対策による出張減少による効率化などである<sup>3)</sup>。

このように、BCP を感染症対策の防災と捉えて回答していた企業が多かったと推測され、生産停止という業務継続対策を実施していた企業は第 6 波までは少なかった。

国も第 6 波で企業の業務停止が顕著になり始めたため経済産業省が「コロナ禍における事業継続に向けた取組の強化について（要請）」を 1 月 24 日に発出。主要企業に対して BCP を公開するようにとサイトを立ち上げた<sup>(11)(12)</sup>。7 月 29 日で更新が止まっているが最終掲載数は 246 者であり、内容的にも感染症対策にとどまっていたり、一般的な BCP の概要説明のみであり機能しなかったと考えられる。BCP は企業の経営戦略そのものであり詳細は公開されるものではない。

今後の課題として企業が国に解決を求めるものとして、コロナウイルスの毒性や感染力の情報の入手困難、政府や社会の反応の想定の高さ、消毒液およびマスク等の確保などである。また突然の休校休園の指示による従業員の出勤困難、医療逼迫状況の解消、緊急事態宣言やまんえん防止策および支援金などの運用、などである。

#### 4. 企業の感染症対策 BCP の事例

##### (1) 本格対応以前の企業の BCP の状況

日本企業は第 6 波にきてようやく多くの企業が感染症の影響の実態を認識し、感染症対策ではない真の BCP の必要性を認識し見直しに着手し、また本番を迎えて実践することとなった。経済面の状況では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郵便局や金融機関の窓口停止、コンビニエンスストアの休業、バス・鉄道の運休などは散見された<sup>(13)(14)</sup>。原因は感染クラスターの発生と部品工場の停止の影響である。サプライヤーの停止は 2021 年から東南アジアでの感染拡大に伴う部品工場の停止などがあったが、上海のロックダウンに加えて日本国内の部品工場の停止が相次ぎ影響が拡大したことによ

る。このため多くの企業でサプライチェーンの停止と感染クラスターによる操業停止への真の BCP 対策を実施した。

紅谷らは割合は少ないもののインフルエンザ等感染症対策 BCP を策定していた企業では、自宅待機措置、対策本部の立ち上げ、情報共有、安否確認（健康確認）、時差出勤、ビデオ会議、スプリットチーム、サプライチェーン対策が有効であったと指摘している<sup>2)</sup>。

##### (2) 第 6 波後の本格対応後の事例

新型コロナ等感染症対応の BCP では人的資源の代替戦略が重要であり必要不可欠となる<sup>4)</sup>。①クロストレーニング；必須業務ができる要員を複数にする。経理の支払業務や特殊な熟練工の業務などを代替できるようにする。製造業では作業効率の観点から多能工の育成が求められてきていたがこれを推進する。②スプリットオペレーション：必須業務が出来る要員が複数育成できた場合、それらの要員を 2 つ以上のチームに分ける。これらのチームは決して同一場所に集合しないようにする。オフィスワーカーであれば一つのチームはテレワークとするなどを行う。製造現場では自宅待機などを行うが、この場合稼働率が半分になるが残業などでカバーする。感染者が発生した場合そのチームが出勤できなくなるが、自宅待機をしていた別のチームが出勤し業務を継続する。③応援受援：同業他社などからの技術者や要員の相互派遣協定を結び、万が一の場合に応援を受け入れる。

人的資源の代替策はこれらの 3 つである。もうひとつはサプライチェーンが停止した場合の代替性の確保である。また自社の製造を完全に停止する場合はお互い様協定などによる代替生産の発動を行う。

##### (3) 企業の BCP 対策事例

公表された企業の対策事例を表 1 にまとめた<sup>(15)(16)</sup>。2交代制を実施したスプリットオペレーションの実施、コロナ対応が長期間続くことを想定するなど地震の想定と異なるために BIA を見直しし優先商品を選別しなおす、サプライチェーンが停止する場合に備えて従業員を派遣する、他工場から応援要員を派遣する、欠勤者が増加した場合は業務縮退を行う、社内の他部署からの要員派遣、過去の経験者が現職場と元職場の応援を行うクロストレーニング、などが行われた。また自治体も企業の支援を行い、例えば東京都では社会機能の維持に必要なスーパーマーケット

表 1 企業の感染症対策 BCP の例

企業	対応	カテゴリー
武蔵野銀行	大型営業店で2交代制強化。グループが異なる職員は直接交わらない。	スプリットオペレーション
麒麟HD	欠勤率想定を5-40%から50%に引き上げた。優先して生産・販売する商品ブランドを選別。生産・販売を元に戻す時期の目標も商品ごとに細かく設定。	BIAの見直し
住友電工	欠勤者が増えた拠点に他拠点から補充または他工場代替生産	代替生産
日本精工	サプライチェーンを含めて取引先へ従業員派遣や代替生産	サプライチェーン対策
ルネサスエレクトロニクス	欠勤率10%が2週間続く想定、他地域からリモート勤務で人員確保	応援受援
京浜急行	従業員の約40%が欠勤想定。列車の運行本数削減と駅の有人窓口を閉鎖	業務縮退
イオン	食品売り場を最優先。衣料品や住居用品売り場の店員、および本社スタッフが応援	応援受援、BIAの見直し
ANA	空港で働く社員の欠員対応は他の空港に勤める社員を充てる（パイロットや客室乗務員は欠航多く代替性あり）	応援受援
JR東日本	乗務員経験者が事務職と車掌などの現場職を兼務	クロストレーニング
日本郵便	人線りのつかない郵便局には近隣の郵便局や支社から応援	応援受援
学研ココファイン	近隣施設から応援に入れる職員のリスト化。	応援受援
東京都	業務に優先順位をつけ、局間で職員融通、3000人規模で応援体制構築。 スーパーの代替要員確保の費用一部負担	応援受援、BIAの見直し 官民連携

に対しては代替従業員の確保のために派遣社員などを臨時に手当とする場合の費用の一部負担を行った<sup>(17)(18)</sup>。

今回特に顕著であったのは部品供給会社の停止に備えた様々な支援である。応援社員の派遣も現場の技術者だけではなく世界の製造業の情報や工場運営のノウハウの提供、生産計画の見直し、代替品の調達など、中小部品製造業の業務が止まらないための様々な支援を行った。また資金支援も行われている。部品代金の前倒し支払い、金型レンタル費用の支払い猶予、さらには調達部門と取引先在庫などのデータ共有など供給網の可視化システムの整備支援、リスク対策会議の開催による供給網情報の共有なども行われた。在庫の見直しも行われ電子部品・半導体の在庫積み増しなどがなされた。また保育施設も休園抑制のため濃厚接触者の特定休止のほか、保育士感染で職員不足に備えて代替保育の仕組みを整えた。保育所で幼稚園児を受け入れたり公民館、児童館での代替保育の仕組みを整えるなどBCPの実践が進んだ<sup>(19)</sup>。

地震を想定したBCPでは優先業務、優先製品に絞り込みその製品にひもづく部品などのサプライチェーン対策を行うことが一般である。しかし新型コロナ対応では感染期間が長期間であること、全世界が感染しているため地震対策で構築した代替戦略は被災地域が限定されているため、それを越えた対応が求められること、優先順位が低い製品でも対応が必要であったことなどの違いがある。現場ではサプライチェーンが停止した都度、対応する製品の代替調達対策を行うこととなり、調達部門が実戦経験を一番積み重ねることとなった。

行動制限がされないことにより一部の企業ではテレワークの見直しがされた<sup>(20)</sup>。テレワークはコロナ対応に加えてフリーアドレスによる職場面積削減、ワークライフバランスの推進施策としては有効であるが、作業効率が平均

では落ちること、新人育成の阻害、メンタル面への負の影響などデメリットも指摘されており、全面出社に切り替えたところも出始めてきた<sup>(21)</sup>。

## 5. シナリオ分析

2020年の論文で楽観的、標準的、悲観的の3つのシナリオを作成し、それらを踏まえた経営計画を準備することが有効であることを示した<sup>(5)(6)(7)</sup>。実際は想定通りのところもそうでないところもあるが、それらを踏まえて都度シナリオを更新していくことが有効である。ここでは2022年の新たなシナリオを提示する。

### ①楽観的シナリオ

オミクロン株の感染力や毒性が変わらずこのまま収束に向かう。欧米もコロナとの共存を狙い行動制限をほぼ解除している現状を踏まえたシナリオである。WHOから終息宣言がなされる。ワクチン接種は継続し日本では季節性インフルエンザ並みの死者数で許容される。

### ②標準シナリオ

過去のロシア風邪がコロナであると推定される論文が再評価されている<sup>(22)</sup>。これを根拠とすると全世界で集団免疫が作られ落ち着くまでにはあと2年かかるとする。感染力毒性も変化し場合によっては緊急事態宣言が発令されることも考えられる。その場合は飲食業、観光業、スポーツ、エンターテインメントなどが需要激減となる。このシナリオでのポイントは中国のゼロコロナ対策の継続である。中国で集団免疫が作られるまで感染発生の都度2か月程度の都市封鎖ロックダウンが繰り返される。またゼロコロナ政策が継続している間は中国からの観光客が世界中で減少となる。

### ③悲観的シナリオ

ワクチンが効かない強毒性で感染力の強い変異株が発

表2 今後の新型コロナの3つの想定シナリオ 2022

項目	楽観的シナリオ	標準シナリオ	悲観的シナリオ
変異株	オミクロン株が多少変異するも、感染力、毒性は変わらない	<b>新たな変異株</b> が発生し、感染力、毒性も都度変化するが、強毒性にはならない	<b>ワクチンが効かない新たな強毒性の変異株</b> が発生し、感染力、毒性も悪化する <b>若者の後遺症が深刻になる</b>
流行	<b>2022年収束</b> 2022年中に世界中で集団免疫状況となり季節性インフルエンザなみの死亡者数で落ち着く <b>ウィズコロナを達成</b>	<b>2024年収束</b> <b>集団免疫の獲得は2024年末まであと2年かかる</b> 。欧米は毒性が強くなっても経済を優先しロックダウンや対策強化を行わない。 <b>中国はゼロコロナを継続</b> 。新興国を中心に流行の波が継続する	<b>収束せず</b> 集団免疫の獲得が出来ず、欧米でも再度 <b>ロックダウン</b> が必要になる。 <b>中国のゼロコロナが破綻</b> し、繰り返し流行の中心地となる
日本	複数の波はあるが、 <b>年1万人死者</b> のインフルエンザなみにウィズコロナを達成	複数の波を経験。毒性が強い変異株が現れたときは、 <b>3か月間蔓延防止措置を発令</b>	複数の波を経験。毒性が強くと <b>緊急事態宣言を発令</b> することとなる
ワクチン	mRNA型ワクチンが有効、ただし、効果は半年でなくなる <b>年1回のワクチン接種</b>	mRNA型 <b>ワクチンを半年ごと</b> に接種することを継続	<b>mRNAワクチンを新しい変異株に都度変更</b> し提供されるが、世界中の各国にいざわたるのに時間がかかる。
経済	ときどきクラスターが発生し、工場閉鎖などが発生するが限定的。スポーツ、音楽演劇など平常通り	蔓延防止措置発令時は <b>飲食店の営業制限、スポーツ、音楽演劇など入場者制限</b> 。GOTOなど中止。クラスターが発生し、一部工場が操業停止	緊急事態宣言発令時に飲食店の営業制限、スポーツや音楽演劇の中止など、クラスターにより工場の操業停止、交通の間引きなど <b>社会的影響</b> が発生する
入国制限	行わない	毒性が強い変異株の流行時に実施、 <b>限定的</b>	緊急事態制限時に <b>厳しい入国制限</b> を実施、通常時も <b>入国制限は継続</b>
医療	医療崩壊は発生しない	高齢者の死亡率が高い時に <b>一時発生する</b>	流行時に <b>検査キットが不足し、病床も不足する</b> など <b>医療崩壊が発生する</b>

生ずる、世界中で多くの感染者と死者が発生し都市封鎖も繰り返される。緊急事態宣言が出され日本国内でも多くの企業が稼働停止となる。入国制限も行われる。医療崩壊も発生し世界的な混乱と不況となる。

このように、いくつかのシナリオを想定し、どのような対応もできるように準備することが有効である。なお楽観的シナリオの必要性であるが、これは需要が急回復したときに対応する準備を整える為である。アメリカの航空業界ではパイロットを解雇した企業が需要回復期に200便以上の欠航となり、パイロットを一時帰休で確保していた他社に大きく遅れを取った事例がある。

## 6. まとめ

- ①日本の多くの企業は感染症対策をBCPと誤解していたため、実際に感染クラスターが発生したりサプライチェーンが停止し操業が停止する事態になり経営への影響も大きく、真のBCPが必要だと理解し第6波から対策が進んだ<sup>(23)</sup>。
- ②感染症を想定したBCPを構築していた企業ではスプリットオペレーションとサプライチェーン対策が機能した。
- ③第6波から進められたBCP対策では、BIAの見直し、クロストレーニング、スプリットオペレーション、応援受援、代替生産、官民連携、サプライチェーン対策、資金支援、戦略在庫、情報共有などの対策がなされた。
- ④今後の企業経営を検討するために3つのシナリオを提示した。現在のオミクロン株はワクチン接種をしたうえでインフルエンザよりやや強い毒性の程度でとどまっているが、強毒性の変異株の登場や強毒性の新型インフルエンザを想定した対応も検討する必要がある。
- ⑤対策検討には事前から官民連携が必要である。女性の社会進出が進み共働きが一般的であり保育園や小学校の休園休校で働けなくなることが想定から抜けていた。保健所の麻痺が企業活動の大きな制約になること、濃厚接触者の休業人数が想定に入っていなかった、トリガーが医療崩壊で引かれることなど今後の感染症対策に向けた官民共同の振り返りが必要である。

## 注

- (1) 世界合計2022年9月1日午前0時現在：感染者数6.03億人、死者649万人。死亡率1.1%：ジョンズホプキンス大学調査、ウィキペディア2022年9月1日検索
- (2) 100万人あたりの死者数は2022年8月31日現在、ブラジル3196人、アメリカ3142人、イギリス3009人に対し、日本は316人。  
<https://web.sapmed.ac.jp/canmol/coronavirus/death.html>
- (3) 夏休み国内旅行予約、コロナ前9割に回復、HIS調べ、海外旅行は1割にとどまる：2022年6月17日日本経済新聞
- (4) 東京都杉並区がBCPを発動。図書館など一時閉鎖し職員を保健所へ応援：感染者目安100人に近づいたため計画に従って最大40人の職員の応援発動を行った：2022年1月14日NHK
- (5) トヨタ堤工場一部停止：コロナ感染で1500台の生産に影響；20代から40代の14人感染しラインを消毒した。停止は昼間の稼働に限り22日まで止める。カムリなど1500台の生産に影響が出る。2022年1月20日日本経済新聞
- (6) 福井村田製作所再びクラスター、工場、コロナで一部停止：村田製作所は16日、15日から一部で操業停止したと明らかにした：2022年1月17日日本経済新聞
- (7) 運転士ら計38人がコロナ感染者や濃厚接触者に、特急計120本運休へ…JR九州：2022年7月25日13:18配信：読売新聞オンライン
- (8) 日産・トヨタなど工場停止、供給網高まるリスク：2022年1

- 月27日日本経済新聞
- (9) 効果的に機能16.7%、少しは機能44.5%、あまり機能せず、23.3%、全く機能せず4.3%、その他11.2%：新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査：みずほリサーチ&テクノロジーズ、2020年9月8日
- (10) 本社経営調査：在宅勤務など恒久化8割：働きやすさに寄与、副業解禁は4割超；2021年11月5日日本経済新聞
- (11) 萩生田大臣は、経済三団体を通じて18の業界団体との協議のうえ、企業にBCPの開示を要請した。2022年1月21日NHK
- (12) 小池都知事 “事業継続計画 点検や策定を” 経済団体に要請、新型コロナウイルスの感染が急速に広がり、社会活動の基盤が大きく揺らぐ事態も危惧されるとして、東京都の小池知事は経済団体に対し、従業員の欠勤に備えてBCP＝事業継続計画の点検や策定などを要請した。東京都中小企業振興公社HPで新型コロナBCPチェックリスト公開：2022年1月12日 NHK
- (13) 小田急バスが渋谷発着路線など大幅運休 新型コロナで乗務員不足：2022年7月23日 8:12配信：乗り物ニュース
- (14) 郵便局全国で45の窓口が一時閉鎖、セブンイレブンは11店が休業：2022年1月28日NHK
- (15) 事業継続へ高まる危機感：JR東、事務職も乗務：2022年1月15日日本経済新聞
- (16) 事業継続へ企業奔走：オミクロン拡大、計画見直し8割：本社調査住友電工・キリンHD欠勤5割視野、日本精工取引先に人員；回答80社アンケート。：2022年1月27日日本経済新聞
- (17) BCPテレワーク再強化；首都圏の官民整備へ奔走：都、応援3000人体制構築：2022年1月28日日本経済新聞
- (18) 調達網維持へ取引先支援、日産、人員派遣、ダイハツ、支払い前倒し、コロナ長期化で：2022年3月15日日本経済新聞
- (19) 第7波、保育継続へ奔走、クラス単位閉鎖、代替施設を確保、コロナ拡大も休園抑制：2022年8月21日日本経済新聞
- (20) コロナ禍が職場に影、一体感、効率性低下も：2022年2月21日日本経済新聞：働き方innovationデータで読む
- (21) ホンダ原則出社に今月上旬通達、国内全社、段階的に：2022年5月21日日本経済新聞
- (22) ロシア風邪はコロナだった？「インフル原因」覆す新説に注目：2022年1月9日日本経済新聞Everyday Science
- (23) 上海ロックダウン、業績直撃、パナHD36%減益、4-6月最終原料高、転嫁進まず：2022年7月29日日本経済新聞。

## 参考資料

- 1) 令和3年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査；内閣府防災担当；2022年3月
- 2) 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内上場企業の対応実態に関する調査報告；地域安全学会論文集No.39。2021.10, pp291-298
- 3) 丸谷浩明、寅屋敷哲也、伊藤修人：地域企業の新型コロナウイルス感染症に対する事業継続対策の考察—宮城県内企業を中心に—；地域安全学会論文集No.39, 2021.10, pp.39-49
- 4) 指田朝久：新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業継続の留意点；見直そう事業継続：安全と健康2022年2月号；中央労働災害防止協会、2022年1月
- 5) 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
- 6) 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
- 7) 指田朝久：新型コロナウイルスへの企業の対応2021年の現状；地域安全学会梗概集No49, 2021.10