

新興感染症と中小企業経営



堀越 昌和
（福山平成大学）
経営学部准教授

< 要 旨 >

1. 目的と背景

今回の事態に限らず、後天性免疫不全症候群、重症急性呼吸器症候群、新型インフルエンザなど、対策もままならない未知の感染症の脅威は古くから存在する。そして、一部の国や地域では、それらの流行が、企業の経営環境に深刻な影響を及ぼしている。ところが、先行研究において、中小企業の感染症対策の現状や流行時の経営への影響は、ほとんど明らかにされていない。そこで、本稿では、筆者が広島県中小企業家同友会福山支部の会員を対象として5月に実施したWEB調査『新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関する緊急アンケート調査』の結果（配信数648通、回答数123通、有効回答率19.0%）を踏まえ、中小企業の感染症対策の現状と課題を明らかにした。その上で、感染症のリスクが、中小企業経営に与える影響について、若干の考察を試みた。

2. 結論と課題

本稿の結論は、次の二点である。第一に、感染症対策では特に、経営者の健康リスクの亢進に注視すると共に、彼ら（彼女ら）が罹患した場合に備え、最低限、代行者を措置しておく必要がある。その背景として、今回の事態は、売上高や雇用など、企業経営の様々な側面に悪影響を及ぼしているだけでなく、体調や気分といった経営者の健康問題や事業継続意欲の減退といったリスクを顕著に増大させていた。第二に、社会的器官としての重要性から、外部機関（取引先大企業や地域行政機関など）の支援を通じて、中小企業のBCP策定や感染症対策を進めていくことが強く要請される。その背景として、自社がリスクを負いながらも、社会機能維持のために供給責任を果たし、自発的・無条件に国や地域の感染症対策に協力する中小企業も数多く存在したが、それら企業の多くはBCP策定等が進んでいなかった。なお、本稿の不可欠の課題は、調査結果の詳細な分析に加え、その後の企業経営や経営者の健康への影響、事業継続の動向について継続的な調査を行うことである。

目次

1. はじめに
2. 中小企業の感染症対策
 - (1) BCPと感染症対策
 - (2) リスクマネジメントにおける経営者の重要性
3. 調査の結果
 - (1) 調査の概要
 - (2) 調査の結果
4. 新興感染症と中小企業経営
 - (1) 中小企業の感染症対策の現状と課題
 - (2) 中小企業経営における感染症リスク
 - (3) 感染症と経営者の健康リスク
5. おわりに

1. はじめに

“感染症は内外経済に甚大な影響をもたらしており、世界経済は、戦後最大とも言うべき危機に直面している。我が国経済は、感染症拡大の影響により大幅に下押しされており、国難とも言うべき厳しい状況に置かれている” (p.1)

上述のように、内閣府(2020)は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行による国内外の経済社会の危機的な状況を“戦後最大”とか“国難”といった表現を用いて強調している。事実、中小企業の景況感は、急速に悪化している。例えば、日本商工会議所(2020)の調査によると、2020年3月の業況DI(全産業)は▲49.0(前月比▲16.4)で調査が開始された1989年4月以来、過去最大の悪化幅を記録、また、先行き見通しDIも▲56.5(今月比▲7.5)と一層の悪化が懸念されている。中小企業家同友会全国協議会(2020)が実施した3月の調査でも、今般の事態によって、回答者の88%の中小企業で経営への悪影響が生じている。また、マスク不足や社員の出勤難への対応、展示会

やイベントの中止、消費自粛による売上高の減少など、その影響は多岐にわたっている(広島県中小企業家同友会, 2020)。その結果、新型コロナウイルス感染症の影響による倒産は、非上場の企業を中心に急増し、2月の2件、3月の23件から、4月は84件と急増、5月も増勢が続くほか、事業継続を断念し休廃業を決断した小・零細企業も増えている(東京商工リサーチ, 2020)。

今般の事態に限らず、1981年の後天性免疫不全症候群(AIDS)、2003年の重症急性呼吸器症候群(SARS)、2009年から流行している新型インフルエンザ(A/H1N1)など、対策もままならない未知の感染症の脅威は古くから存在する。そして、一部の国や地域では、それらの流行が、企業の経営環境に深刻な影響を及ぼしている。ところが、先行研究において、中小企業の感染症対策の現状や流行時の経営への影響は、ほとんど明らかにされていない。そこで、本稿では、筆者が広島県中小企業家同友会福山支部の会員を対象として5月に実施した『新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関する緊急アンケート調査』の結果

を踏まえ、中小企業の感染症対策の現状と課題を明らかにする。その上で、感染症のリスクが、中小企業経営に与える影響について、若干の考察を試みる。

2. 中小企業の感染症対策

(1) BCPと感染症対策

わが国は、世界でも有数の自然災害リスクの高い国であり（UNU, 2016）、「いつ」、「どこで」、「どのような」自然災害が起きても不思議ではない（岡田・秋山, 2016）。こうした地域特性もあり、BCP（事業継続計画）は、感染症対策としても有効であるが（中小企業庁, 2009）、わ

が国では自然災害、特に地震災害を主な対象に策定を進めている事業者が多い（厚生労働省, 2009）¹。ところが、その対策のポイントは、地震等の災害時と感染症蔓延時で大きく異なる。柳原（2010）によると、地震のような災害型では「復旧までの時間短縮」が重要となるのに対して、感染症型では「被害の抑止」や「業務縮小状態の長期間維持」に重点をおくことになる。厚生労働省（2009）も同様に、感染症と自然災害を対象としたBCPには“共通する要素もあるが、両者の相違を把握した上で、事業継続を検討することが重要である”（p.108）ことを指摘している（表1）。

（表1）BCPにおける地震災害と新型インフルエンザの相違

項目	地震災害	新型インフルエンザ
事業継続方針	○出来る限り事業の継続・早期復旧を図る	○感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決める
被害の対象	○主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい	○主として、人に対する被害が大きい
地理的な影響範囲	○被害が地域的・局所的（代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能）	○被害が国内全域、全世界的となる（代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難）
被害の期間	○過去事例等からある程度の影響想定が可能	○長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難
災害発生と被害制御	○主に兆候がなく突発する ○被害量は事後の制御不可能	○海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ○被害量は感染防止策により左右される
事業への影響	○事業を復旧すれば業績回復が期待できる	○集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される

（出所）厚生労働省（2009, pp.108-109）表3を筆者描画

また、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2009）によると、物的被害よりも人的被害の重大な新型インフルエンザの場合は対処方法が異なるため、地震などの自然災害を想定したBCPではあまり役に立たない可能性があり、ま

た、新型インフルエンザを想定したBCPを策定している中小企業の割合は2.7%にとどまる。このことに関して、紅谷・丸谷・河田（2012）によると、大企業の策定率が55.4%となっているが、それ以前の問題として、規模が小さくな

1 本稿において、BCPとは、亀井・亀井（2009）、東京海上日動リスクコンサルティング（2012）及び丸谷（2008）を参照して、「企業が自然災害等のリスクに見舞われた際、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を可能にするために、日常的に行うべき活動や、リスクが顕在化した際の対処の方法や手段等を取り決めておく計画と行動」と定義する。

るほどBCPそのものの策定率が低い傾向にある²³。その理由はさまざま、取引先や金融機関からの要請がないことや、策定費用やスキル・ノウハウの不足の問題（野田・浜口・家森, 2019）、取り組み時間や人員の不足、リスクを想定していない（堀越, 2019）などが指摘される。このように、BCPと感染症対策では、被害の対象や期間、事業への影響など、さまざまな点で異なるが、中小企業の大半はそもそもBCPを策定していない。また、感染症対策に至っては、どのような取り組みをしているのか（していないのか）も判然としない状況にある。

（2）リスクマネジメントにおける経営者の重要性

中小企業庁（2008）によると、BCPの導入は、中小企業こそ、有効かつ簡単である。ところが、現実には、度重なる自然災害や感染症による被災にも関わらず、規模が小さい企業ほどBCPの策定は進んでいない。また、BCPの円滑な運用のために、代行者や権限移譲は重要な取り決め事項であるが（内閣府, 2013）、中小企業の場合、被災時の代行者を取り決めている割合は20%にとどまる（堀越, 2020）。こうした中、中小企業の場合、感染症等のリスクマネジメントは、BCPを中心とした組織的対応よりも、半ば必然的に、経営者のリーダーシップが重視される（Waugh Jr.・Streib, 2006）。そして、経営者は、あらゆるレベルのリスク処理を担い、その結果、中小企業のリスクマネジメントの特長は、当人の人的側面が大きく影響を及ぼすこ

とになる（亀井・亀井, 2013）。

ところで、「高齢化」は、わが国の中小企業の経営者に共通する、最も大きな人的側面の一つと言える。中小企業庁（2018）によると、中小企業の経営者年齢は、1995年の47歳に対して、2015年には66歳となり、ここ20年の間に急速に高齢化が進んでいる。そして、通俗的には、感染症や自然災害による健康リスクは、高齢者ほど高くなる傾向にあり、わが国における健康寿命は、2016年の時点で、男性72.14年、女性74.79年である（内閣府, 2019）。このことに関して、堀越（2020）は、被災した中小企業の経営者は、復旧対応を通じた自己効力感や貢献意欲の高まりによって事業継続意欲が向上するが、他方で、その対応に当たって、自身が中心的な役割を担うことから、被災前と比較して、労働時間は長期化し、体調や気分にも悪影響が生じていることを指摘している。新型インフルエンザなどの感染症の場合は特に、人的リスクへの対応が重要となるが（厚生労働省, 2009ほか）、高齢化した経営者のリーダーシップに依存すること自体が、長期的な事業継続を図る上での深刻なリスクとなり得ると思われる。

3. 調査の結果

（1）調査の概要

本稿で叙述するアンケートは、広島県中小企業家同友会福山支部の協力を得て、2020年5月7日に実施したWEB調査『新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響に関する緊急アンケート調査』である（回答締切日5月20

² BCP策定率は、企業規模が小さいほど低い。全規模平均の15.0%に対して、従業員数「21～50人」11.7%、同「6～20人」6.8%、同「5人以下」4.8%にとどまる（帝国データバンク, 2019）。

³ 日本の中小企業のみが感染症や自然災害のリスクへの対策が滞っている訳ではない。例えば、Rebmann・Wang・Swick・Reddick・delRosario（2013）は、過去の経験にも関わらず、多くの米国企業では、規模や業種の別なく、適切な感染症対策が備わっていないことを指摘している。

日)⁴。アンケートの回答数は123通（配信数648通）、有効回答率は19.0%であった。質問は全25項目、具体的には、回答者の基本属性、新型コロナウイルス感染症の経営への影響、BCP策定や感染症対策の現状、経営者の健康問題などで、これらの内容に関して、概ね3月末日時点の状況を尋ねた。

(2) 調査の結果

以下では、アンケート調査の25項目のうち、本稿の主旨に合致する項目を中心に、その結果を叙述する。

① 回答者の基本属性

まず、主業種は、「サービス業」と「製造業」が共に約30%、「建設業」が約20%であった（n=123）⁵。事業所は「1か所」の企業が約三分の二（66.7%）を占め（n=123）、全事業所に占める緊急事態宣言の対象地域内（4月7日の段階の指定7都府県）の事業所の比率は、大半が「なし」（93.3%）であった（n=119）。経営者の年齢は60歳未満が約72%を占め（n=123）、比較的年齢が若いこともあって「後継者はいない」

企業が約半数（56.9%）であった（n=123）。その最も大きな理由は、「時期尚早」（55.7%）で、廃業や事業売却を予定している企業は、ごくわずかであった（4.3%）（n=70）。なお、後継者の年齢は40未満が26.0%であった（n=50）。

② 想定するリスクと対応状況

想定する自然災害等のリスクは幅広く、回答率の上位三項目（「地震・噴火・台風等の自然災害」、「新型コロナウイルス等の感染症」及び「取引先企業の倒産・事業中断」）の合算でも45%と半数に達しなかった（複数回答、n=576）。自然災害等に見舞われた際の経営者の代行者は約60%が「後継者」又は「後継者以外の経営幹部」であった（n=123）。自然災害等への計画的なリスクマネジメントへの取り組みは、BCP13.8%、防災計画16.3%（「防災計画があり今後BCPを策定予定（策定中）」と「防災計画はあるがBCPを策定する予定はない」の合算）（表2）、感染症対策約11%（「BCPに織り込み済」と「BCPとは別途、まとめた文書がある」の合算）であった（表3）。なお、前者に関して、今後も「BCP、防災計画とも策定の

(表2) 防災計画・BCP策定状況

項目	構成比	回答数
BCPを策定済	13.8%	17
防災計画があり今後BCPを策定予定(策定中)	9.8%	12
防災計画はなく今後BCPを策定予定(策定中)	17.9%	22
防災計画はあるがBCPを策定する予定はない	6.5%	8
今後防災計画を策定予定(策定中)	15.4%	19
BCP、防災計画とも策定の予定はない	36.6%	45
合計	100.0%	123

(表3) 感染症への策定状況

項目	構成比	回答数
BCPに織り込み済	2.4%	3
今後BCPに織り込む予定(織り込み中)	14.6%	18
BCPとは別途、まとめた文書がある	8.9%	11
今後BCPとは別途、文書をまとめる予定(策定中)	16.3%	20
具体的な予定はない	57.7%	71
合計	100.0%	123

(注) 四捨五入の関係で構成比の合計（n）は100.0%にならないことがある。以下、同様

4 調査票の作成に当たっては主に、紅谷・丸谷・河田（2012）及び堀越（2020）を参照した。

5 福山市が公表している『統計ふくやま2019年（令和元年）版』によると、同市の産業別事業者数の割合（2016年）は、「サービス業」（30.9%）、「卸・小売業」（25.9%）、「製造業」（12.1%）、「建設業」（8.5%）の順であり、この調査と構成比が大きく異なる点に注意が必要である。

予定はない」が36.6%、後者について「具体的な予定はない」が57.7%を占めた。

感染対策への具体的な取り組みは、「衛生資材（マスク・消毒液など）の備蓄」（16%）が最も多く、今後の必要な検討事項も同様に、「衛

生資材（マスク・消毒液など）の備蓄」（10.1%）が最も多かった（表4、表5）。それ以外の取り組みでは、従業員らの生命や健康に直結する取り組みから、事業継続に関わる内容へと遷移していた。具体的には、前者に関しては、「社員と

（表4）BCPの有無に関わらず、感染対策を進めている取り組み（複数回答）

項目	構成比	回答数	項目	構成比	回答数
発生国・地域への社員の渡航禁止	7.9%	50	時差出勤や代替通勤手段の活用	3.0%	19
衛生資材（マスク・消毒液など）の備蓄	16.0%	101	欠勤者や自宅待機の続出、事業所の一部閉鎖に備えた業務の絞り込み	1.1%	7
対策本部の設置や指揮命令系統の明確化	3.6%	23	定期的な教育・訓練の実施	1.6%	10
経営者の代行者の選定	1.3%	8	感染拡大防止のための在宅勤務の実施	3.9%	25
社員とその家族に対する感染予防策の指導	10.6%	67	社員の罹患状況や事業継続状況などの対外広報体制	0.9%	6
海外勤務・出張者の退避や帰国	0.6%	4	流行終息までの各段階に応じた重要業務の維持すべき業務水準の検討	2.2%	14
感染した（または恐れのある）社員の一定期間の自宅待機	9.2%	58	販売先・仕入先の罹患状況や事業継続状況の把握	4.1%	26
社内感染者への対応要員向け保護具（ゴーグル・手袋など）の準備	3.9%	25	国内発生・感染拡大・大流行など各段階に応じた人員配置計画	0.8%	5
感染した（または恐れのある）社員の全社的な罹患状況の把握	4.3%	27	事業縮小・停止や需要不振に備えた財務計画（融資や内部留保など）	4.6%	29
対面会議を減らすための電話・ビデオ会議システムの活用	7.6%	48	感染者が出た場合でも事業継続可能な体制の整備	3.8%	24
訪問者の立ち入り制限や入り口などでの検温の実施	3.3%	21	自宅療養または自宅待機する社員の身の回りの世話など生活支援	0.8%	5
地域・社員・取引先の罹患状況や対応方針など社内向けの情報周知	4.9%	31	合計	100.0%	633

（表5）今後、感染対策を検討する（検討中を含む）必要がある取り組み（複数回答）

項目	構成比	回答数	項目	構成比	回答数
発生国・地域への社員の渡航禁止	5.9%	36	時差出勤や代替通勤手段の活用	3.3%	20
衛生資材（マスク・消毒液など）の備蓄	10.1%	61	欠勤者や自宅待機の続出、事業所の一部閉鎖に備えた業務の絞り込み	4.3%	26
対策本部の設置や指揮命令系統の明確化	3.8%	23	定期的な教育・訓練の実施	4.3%	26
経営者の代行者の選定	4.3%	26	感染拡大防止のための在宅勤務の実施	3.1%	19
社員とその家族に対する感染予防策の指導	5.0%	30	社員の罹患状況や事業継続状況などの対外広報体制	3.8%	23
海外勤務・出張者の退避や帰国	0.8%	5	流行終息までの各段階に応じた重要業務の維持すべき業務水準の検討	4.3%	26
感染した（または恐れのある）社員の一定期間の自宅待機	5.8%	35	販売先・仕入先の罹患状況や事業継続状況の把握	3.3%	20
社内感染者への対応要員向け保護具（ゴーグル・手袋など）の準備	4.1%	25	国内発生・感染拡大・大流行など各段階に応じた人員配置計画	3.0%	18
感染した（または恐れのある）社員の全社的な罹患状況の把握	3.8%	23	事業縮小・停止や需要不振に備えた財務計画（融資や内部留保など）	5.9%	36
対面会議を減らすための電話・ビデオ会議システムの活用	5.4%	33	感染者が出た場合でも事業継続可能な体制の整備	5.9%	36
訪問者の立ち入り制限や入り口などでの検温の実施	3.8%	23	自宅療養または自宅待機する社員の身の回りの世話など生活支援	2.1%	13
地域・社員・取引先の罹患状況や対応方針など社内向けの情報周知	3.8%	23	合計	100.0%	606

その家族に対する感染予防策の指導」(10.6%)や「感染した(または恐れのある)社員の一定期間の自宅待機」(9.2%)が回答率上位を占め、後者については、同じく「発生国・地域への社員の渡航禁止」、「事業縮小・停止や需要不振に備えた財務計画(融資や内部留保など)」及び「感染者が出た場合でも事業継続可能な体制の整備」(共に5.9%)であった。

社会的重要性の高い業務に関わっている人員の割合が10%以上の企業が、回答者の30.0%であった(n=123)⁶。また、当該業務遂行上の課題は、「BCPなど対応計画が不十分」(19.1%)、「社員の欠勤や自宅待機を想定した人員計画が困難」(17.5%)、「教育・訓練が不十分」(13.6%)が上位三項目であり、それらの比率は全体のほぼ半数(50.2%)を占めた(表6)。

(表6) 社会的重要性の高い業務を遂行する上での課題(複数回答)

項目	構成比	回答数
BCPなど対応計画が不十分	19.1%	49
取引先(サプライチェーン)での対応策が不十分	6.6%	17
社員の欠勤や自宅待機を想定した人員計画が困難	17.5%	45
社内の感染防止策(自宅待機など)が不十分	8.6%	22
社内の感染予防策(マスク着用等のルール)が不十分	4.3%	11
マスクや消毒液などの備蓄が不十分	8.9%	23
教育・訓練が不十分	13.6%	35
対外的な情報発信や広報の体制が不十分	7.4%	19
行政の支援や情報提供が不十分	4.7%	12
その他	9.3%	24
合計	100.0%	257

③ 経営への影響

感染症の流行に伴い、業務の縮小・休止を決断する際の目安は、社会的重要性の程度に関わらず、ある一定の条件の下で「自発的」又は「無条件」に業務を縮小・休止する回答者の比率が約三分の二(66%)に達した(表7)。具体的には、「地域で感染者が出た場合、自発的に

業務を縮小・休止」(8.4%)、「社内で感染者が出た場合、自発的に業務を縮小・休止」(35.1%)、「行政からの要請があれば無条件に協力し、業務を縮小・休止」(13%)及び「行政からの要請の有無に関わらず可能な範囲で業務を縮小・休止」(9.5%)であった。

(表7) 社会的重要性の程度に関わらず、業務の縮小・休止を決断する際の目安(複数回答)

項目	構成比	回答数
地域で感染者が出た場合、自発的に業務を縮小・休止	8.4%	22
社内で感染者が出た場合、自発的に業務を縮小・休止	35.1%	92
地域や社内で感染者が発生した場合、取引先の了解を得られれば業務を縮小・休止	11.1%	29
行政からの要請があれば無条件に協力し、業務を縮小・休止	13.0%	34
行政からの要請があり、財務面の公的支援があれば、業務を縮小・休止	14.9%	39
行政からの要請の有無に関わらず可能な範囲で業務を縮小・休止	9.5%	25
今後、対応策を検討(検討中)	6.1%	16
その他	1.9%	5
合計	100.0%	262

6 本稿において、社会的重要性の高い業務とは、紅谷・丸谷・河田(2012)に依拠して、社会機能維持のために事業活動の継続を要請される業務で、具体的には、医療従事者、治安維持及びライフライン関係(電気、上下水道、ガス、石油、熱供給、金融、情報処理、食料品・生活必需品の製造販売、鉄道、道路旅客・貨物運送、航空運送、水運など)をさす。

また、各種支援の利用検討状況は、民間又は政府系の金融機関からの借入が約三分の二(67.2%)に達するほか、約22%の企業が、雇

用調整助成金の利用(申請を含む)に踏み切っていた(表8)。

(表8) 各種支援の利用検討状況(複数回答)

項目	構成比	回答数
民間金融機関から借入(申込)	38.8%	71
政府系金融機関から借入(申込)	28.4%	52
既往債務の返済条件緩和(要請)	6.6%	12
既往債務の利子減免(要請)	2.2%	4
既往債務の買取(要請)	0.0%	0
クラウドファンディングによる資金調達(予定)	2.2%	4
雇用調整助成金の利用(申請)	21.9%	40
合計	100.0%	183

(注) この調査では、概ね今年3月末日時点の状況を回答いただくことになっているため、持続化給付金等の現金給付に関しては、設問に織り込んでいない。

今般の新型コロナウイルスの世界的流行に伴う経営への影響は、売上高及び雇用の動向で直接的な影響が顕在化し、他方、資金繰りや在庫水準に関しては今後の不透明さが浮き彫りになった(表9~12)。具体的には、売上高への影響では「すでに減少」が35%と最も多く、「目途が立たず休廃業(予定を含む)」との回答も2.4%あった。雇用への影響についても「一

時帰休などの雇用調整を実施した(予定を含む)」との回答者の比率が約30%に達した。また、資金繰りへの影響は「半年以上先は不透明」が39%で最も多く、同じく、在庫水準への影響は「ほとんど影響なし」(46.4%)であった。「目途が立たず休廃業(予定を含む)」の回答者の比率は、売上高で2.4%、資金繰り0.8%、在庫水準1.8%であった。

(表9) 売上高への影響

項目	構成比	回答数
生産販売の好調で増えた	0.8%	1
半年以上先は不透明	16.3%	20
2,3か月先が不透明	22.0%	27
1か月先も不透明	11.4%	14
すでに減少	35.0%	43
目途が立たず休廃業(予定を含む)	2.4%	3
ほとんど影響なし	12.2%	15
合計	100.0%	123

(表10) 資金繰りへの影響

項目	構成比	回答数
生産販売の好調で楽になった	0.0%	0
半年以上先は不透明	39.0%	48
2,3か月先が不透明	27.6%	34
1か月先も不透明	6.5%	8
すでに逼迫	4.9%	6
目途が立たず休廃業(予定を含む)	0.8%	1
ほとんど影響なし	21.1%	26
合計	100.0%	123

(表11) 在庫水準への影響

項目	構成比	回答数
半年より先の生産販売に支障が出る可能性がある	14.3%	16
半年以内の生産販売に支障が出る可能性がある	15.2%	17
1か月先の生産販売にも支障が出る可能性がある	15.2%	17
在庫不足で生産販売に支障が出ている	5.4%	6
目途が立たず休廃業(予定を含む)	1.8%	2
生産販売の不調で在庫が増えている	1.8%	2
ほとんど影響なし	46.4%	52
合計	100.0%	112

(表12) 雇用への影響

項目	構成比	回答数
生産販売が好調で人手不足である	9.5%	9
生産販売の調整により余剰人員が出ている	30.5%	29
一時帰休などの雇用調整を実施した(予定を含む)	29.5%	28
給与カットなどの措置を講じた(予定を含む)	6.3%	6
人員の整理解雇に踏み切った(予定を含む)	3.2%	3
新卒採用の抑制(予定を含む)	21.1%	20
合計	100.0%	95

さらに、上述の経営への影響について自由意見を募ったところ、次のような意見が寄せられた。例えば、売上高への影響に関しては、「5月以降の納品がストップせざるを得ない状況になった。他県の客先と打ち合わせできない。現地計測しないと機械の見積もりも出せない」(A社)や「景気が悪い悪いと報道され、一般ユーザー消費が冷え込み、工事現場数は低下」(B社)などの悪影響だけでなく、「飛沫感染防止アクリル板を開発してSNSやマスコミ、メールDMなどで拡散、その結果、全国からの役所・病院・銀行などから大量の注文がありその生産に連休返上でやっています。今、時代が求めていることを、わが社のノウハウを活用できる分野にいかにか素早く取り組むかが大事だと感じています」(C社)といった、今般の事態を組織変革の機会と捉える意見もあった。

次いで、資金繰りと在庫水準への影響については、「融資ではなく資本の注入をして欲しい」(D社)、「補助金や助成金を申請して、余裕のある財務資金を確保することが課題」(E社)、「売上が70%位まで継続して落ち込むことを前提に(売上に)貢献していない経費の見直しを計画」(F社)との意見があった。最後に、雇用への影響では、「緊急事態宣言重点地区から入社予定の方が移動、転居が出来ず入社してもらえなかった」(G社)や「従業員へのコロナ手当の支給等の雇用の確保」(H社)など、

人材確保への取り組みや課題に関する意見があった。

④ 事業継続意欲と経営者の健康への影響

事業継続意欲は、新型コロナウイルスの流行前との比較で「変わらない」(77.3%)が大半を占めたが、向上した(「向上した」と「やや向上した」の合算)企業の比率(10.9%)と、減退した(「減退した」と「やや減退した」の合算)との回答者の比率(11.8%)が、ほぼ拮抗した(表13)。次いで、経営者の労働時間は「変わらない」(42.9%)が最も多かった(表14)。なお、減った(「減った」と「やや減った」の合算)企業は36.1%であったが、増えた(「増えた」と「やや増えた」の合算)の比率も21%であった。第三に、経営者の体調は「変わらない」が大半(84.9%)を占めた(表15)。また、体調が好転(「好転した」と「やや好転した」の合算)した経営者の比率は5%であったが、同じく、悪化した(「悪化した」と「やや悪化した」の合算)が10%となった。最後に、経営者の気分は、「変わらない」(45.8%)が最も多いが、優れなくなった(「優れなくなった」と「やや優れなくなった」の合算)と考える経営者の比率は46.7%に達し、同じく、優れるようになった(「優れるようになった」と「やや優れるようになった」の合算)との回答者の比率(7.5%)を大きく上回った(表16)。

(表13) 事業継続意欲の変化

項目	構成比	回答数
向上した	8.4%	10
やや向上した	2.5%	3
変わらない	77.3%	92
やや減退した	10.1%	12
減退した	1.7%	2
合計	100.0%	119

(表14) 経営者の労働時間の変化

項目	構成比	回答数
増えた	11.8%	14
やや増えた	9.2%	11
変わらない	42.9%	51
やや減った	21.8%	26
減った	14.3%	17
合計	100.0%	119

(表15) 経営者の体調の変化

項目	構成比	回答数
好転した	2.5%	3
やや好転した	2.5%	3
変わらない	84.9%	101
やや悪化した	9.2%	11
悪化した	0.8%	1
合計	100.0%	119

(表16) 経営者の気分の変化

項目	構成比	回答数
優れるようになった	3.3%	4
やや優れるようになった	4.2%	5
変わらない	45.8%	55
やや優れなくなった	34.2%	41
優れなくなった	12.5%	15
合計	100.0%	120

4. 新興感染症と中小企業経営

以下では、まず、上述の調査の結果を要約しつつ、中小企業の感染症対策の現状と課題を明らかにする。その上で、感染症のリスクが、中小企業経営に与える影響について、若干の考察を試みる。

(1) 中小企業の感染症対策の現状と課題

調査の結果、自然災害等への計画的なリスクマネジメントに取り組んでいる中小企業は、BCP約14%、防災計画約16%、感染症対策約11%であった。また、今後も「BCP、防災計画とも策定の予定はない」企業が約37%、感染症対策についても「具体的な予定はない」との企業が同58%となった。自然災害等のリスクが顕在化するたびに、BCP策定率の調査が実施され、中小企業の策定率の低さが明らかになる。そして、BCP策定の機運が一時的に高まりを見

せる。ところが、“経営者がリーダーシップを發揮できる中小企業だからこそ、BCPの導入は有効かつ簡単です”（中小企業庁、2008、p.2）とは言えない実態が、改めて明らかになった。他方、新型コロナウイルス感染症の流行下、人員配置や教育訓練など、計画的なリスクマネジメントに課題を抱えているにも関わらず、一定割合の企業が、わが国の社会機能を維持するために、事業活動の継続を要請される状況にあった。また、地域での感染者発生や行政からの要請など、ある一定の条件の下で、自発的・無条件に業務を縮小・休止する企業は66%に達した。

このように、一部の中小企業は、自社が感染症リスクを負いながらも、社会機能を維持するために、食料品や生活必需品などの供給責任を果たしていた。また、多くの中小企業が、国や地域の感染症対策に協力していた。こうした社会的な器官としての役割を果たしている中小企

業が、適切な感染症対策を講じ、被災を機に廃業や倒産といった事態に陥ることがないように、取引先大企業や地域行政機関などがBCP策定等を支援していくことが強く要請されると思われる。

(2) 中小企業経営における感染症リスク

新型コロナウイルス感染症の中小企業経営への影響は、甚大である。調査の結果、概ね3月末時点で、主に売上高の減少によって、今後の目途が立たないために廃業を余儀なくされる（予定を含む）企業が2.4%もあった⁷。また、生産販売の調整により余剰人員が出るなど、雇用への影響も深刻であり、一時帰休などの雇用調整を実施した（予定を含む）企業が約30%に達した。このように、売上高や雇用に関して、直接的な影響が既に生じているのに対して、資金繰りや在庫水準に関しては、半年からそれ以上先の見通しの不透明さが浮き彫りになった。

例えば、資金繰りに関しては、3月末時点では、ほとんど影響がない企業が約20%、半年以上先が不透明の企業が同40%であった。在庫水準については、ほとんど影響がない企業が約46%、半年以内に影響が出る可能性のある企業が同15%、半年より先に支障が生じる可能性のある企業が同14%あった。

ところで、表17～表20では、被災以前から、何らかの計画的なリスクマネジメントに取り組んでいた企業を「BCP等あり」、それ以外を「BCP等なし」と区分し、今般の事態が、企業経営に悪影響を及ぼしている（及ぼしていない）と回答した企業の数を示した。これを元に、カイ2乗検定を行った結果、売上高、資金繰り、在庫水準及び雇用のいずれも有意差はなかった⁸。サンプル数が少ないが、この結果を見る限り、BCPや感染症対策への取り組みが、企業経営に直接的な影響を及ぼす訳ではない可能性が示唆される。

(表17) 売上高への悪影響有無とBCP等の関係

	売上高への悪影響		
	合計	なし	あり
BCP等あり	43	4	39
BCP等なし	80	12	68
合計	123	16	107

(表18) 資金繰りへの悪影響有無とBCP等の関係

	資金繰りへの悪影響		
	合計	なし	あり
BCP等あり	43	10	33
BCP等なし	80	16	64
合計	123	26	97

(表19) 在庫水準への悪影響有無とBCP等の関係

	在庫水準への悪影響		
	合計	なし	あり
BCP等あり	39	16	23
BCP等なし	73	36	37
合計	112	52	60

(表20) 雇用への悪影響有無とBCP等の関係

	雇用への悪影響		
	合計	なし	あり
BCP等あり	35	4	31
BCP等なし	60	5	55
合計	95	9	86

⁷ 中小企業庁（2018）によると、わが国の近年の廃業率は4%を下回る水準で推移しており、今般の事態の深刻さが伺える。

⁸ カイ2乗値は、売上高0.802、資金繰り0.177、在庫水準0.702、雇用0.246で、P=5%の3.841と比較した。

(3) 感染症と経営者の健康リスク

堀越（2020）によると、自然災害の発生後には、経営者の労働時間は長期化し、体調悪化や気分不良を訴える傾向にあるが、事業継続意欲はむしろ向上する。ところが、調査の結果では、比較的若年者が多く（60歳未満が約72%）、また、新型コロナウイルス感染症の流行前との比較で、労働時間が減少する傾向にあったにも関わらず（約36%の経営者が労働時間減少）、経営者の二人に一人（約47%）は気分不良を訴え、同じく十人に一人（約10%）は体調悪化と事業継続意欲の減退を訴えていた。中小企業の場合、自然災害等のリスクマネジメントにおいては、経営者のリーダーシップが重要となるが（内閣府，2013ほか）、そもそも、自身が罹患してしまった場合、陣頭指揮を取ることは出来ない。そして、厚生労働省（2009）が、感染症の影響は、不確実性が高く、予測が困難であると指摘している通り、BCP等の対策を講じたからと言って、企業経営に良い影響がもたらされる訳でもない。それほどに、今般の事態は、予測も対処も困難で、いつ終息するかも知れない厄介さを抱えている。それでもなお、それぞれの経営者は、企業として生き残っていくために何らかの対処を迫られている。こうした、自然災害とは異なるリスクの諸相が、経営者の健康リスクを惹起せしめ、事業継続意欲の減退をもたらしているのではないだろうか。

5. おわりに

以下では、まず、本稿の結論を簡潔に示す。次いで、今後の課題を述べる。まず、結論として、次の二点を提示する。第一に、自然災害と

感染症では対策のポイントが異なるが、中小企業の場合、被災時後の対応において、経営者のリーダーシップに期待する点は共通する。そのため、“主として、人に対する被害が大きい”（厚生労働省，2009，p.108）感染症対策では特に、経営者の健康リスクの充進に注視すると共に、彼ら（彼女ら）が罹患した場合に備え、BCP等の策定が困難であっても、最低限、代行者を措置しておく必要がある。第二に、社会的器官としての重要性から、取引先大企業や地域行政機関など、外部機関の支援を通じて、中小企業のBCP策定や感染症対策を進めていくことが強く要請される。自社が感染症リスクを負いながらも、社会機能を維持するために供給責任を果たし、自発的・無条件に国や地域の感染症対策に協力する中小企業も、数多く存在する。それら企業が、適切なリスクマネジメントを手掛け、被災を機に廃業や倒産といった事態に陥ることがないように、社会全体で働きかけていく必要がある。

なお、本稿の叙述は記述統計の結果に基づくものであり、項目間の因果関係など、詳細な分析は不可欠である。また、感染症リスクの長期性を鑑みると、企業経営や経営者の健康への影響、事業継続の動向について、継続的な調査分析も不可欠の課題となる。その上で、中小企業でも無理なく導入可能な感染症対策BCPを開発し普及することが必要となるのではないだろうか。以上が、本稿の課題である。

謝辞

アンケート調査にご協力いただいた広島県中小企業家同友会福山支部の皆さまに、あつく御

礼申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられた全ての方々にお見舞い申し上げますと共に、皆さまの安寧の日が一日も

早く訪れることを心よりお祈り申し上げます。なお、本稿の不備・誤りについての責任は、すべて筆者に属するものであります。

【参考文献】

(和文献) あいうえお順

- 岡田知弘・秋山いつき (2016) 『災害の時代に立ち向かうー中小企業家と自治体の役割ー』自治体研究社.
- 亀井利明・亀井克之 (2009) 『リスクマネジメント総論 増補版』同文館出版.
- 亀井利明・亀井克之 (2013) 『危機管理とリーダーシップ』同文館出版.
- 厚生労働省 (2009) 『事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン』.
- 中小企業家同友会全国協議会 (2020) 『【20.04.08】新型コロナウイルス影響調査：支援策届かず、マイナス影響9割、5割超が売上減 (3664社)』 <https://www.doyu.jp/news/200408-170000.html> (2020年5月10日取得).
- 中小企業庁 (2008) 『BCP (事業継続計画) ガイドー緊急事態を生き抜くためにー』.
- 中小企業庁 (2009) 『中小企業BCP 策定運用指針を用いた新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP (事業継続計画) 策定指針』.
- 中小企業庁 (2018) 『中小企業白書 2018年版』日経印刷.
- 帝国データバンク (2019) 『特別企画：事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2019年)』.
- 東京商工リサーチ (2020) 『「新型コロナウイルス」関連倒産状況【5月19日17:00現在】』2020.05.19公開 http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200519_02.html (2020年5月20日取得).
- 東京海上日動リスクコンサルティング (2012) 『最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 第2版』秀和システム.
- 内閣府 (2013) 『事業継続ガイドラインーあらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応ー (平成25年8月改定)』.
- 内閣府 (2019) 『令和元年版 高齢社会白書』日経印刷.
- 内閣府 (2020) 『新型コロナウイルス感染症緊急経済対策ー国民の命と生活を守り抜き、経済再生へー』.
- 日本商工会議所 (2020) 『業況DIは、過去最大の悪化幅を記録。先行きは、新型コロナウイルス流行で不
安広がる (LOBO調査2020年3月結果)』2020年3月31日11:00配信
<https://www.jcci.or.jp/news/2020/0331110000.html> (2020年4月2日取得).
- 野田健太郎・浜口伸明・家森信善 (2019) 『「事業継続計画 (BCP) に関する企業意識調査」の結果と考察』産業経済研究所『ポリシー・ディスカッション・ペーパー』2019年4月19-P-007.
- 広島県中小企業家同友会 (2020) 『影響は全業種にー運転資金は大丈夫ですか?! 新型コロナウイルスの影響に関する緊急アンケート結果』2020.04.04更新 <https://www.hiroshima.doyu.jp/news/16015/> (2020年4月15日取得).
- 堀越昌和 (2019) 『熊本地震における企業の災害リスクマネジメントー成果と課題ー』熊本学園大学商学会『熊本学園商学論集』, 第23巻, 第1号, pp.99-113.
- 堀越昌和 (2020) 『自然災害時のリーダーの代替リスクに関する探索研究ー西日本豪雨の被災地中小企業を対象としたアンケート調査の結果を踏まえてー』日本リスクマネジメント学会『危険と管理』, 第51号, pp.194-209.
- 紅谷昇平・丸谷浩明・河田恵昭 (2012) 『2009年の新型インフルエンザ流行に対する大企業の対応：一弱毒性新型インフルエンザへの対応実態及び流行前後での事業継続体制の比較ー』地域安全学会『地域安全学会論文集』, No.18, pp.515-522.
- 丸谷浩明 (2008) 『事業継続計画の意義と経済効果ー平常時に評価される実践マネジメントー』ぎょうせい.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2009) 『中小企業における新型インフルエンザ対策についてのアンケート結果』.
- 柳原佐智子 (2010) 『中小企業におけるBCP対応型テレワークの導入方策』日本テレワーク学会『日本テレワーク学会誌』, Vol. 8, No.2, pp.30-36.
- 福山市『統計ふくやま2019年 (令和元年) 版』 <http://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/soshiki/johokanri/183357.html> (2020年5月1日取得)

(洋文献) アルファベット順

- Rebmann, T., Wang, J., Swick, Z., Reddick, D., and delRosario, J. L Jr. (2013), Business continuity and pandemic preparedness : US health care versus non-health care agencies, *American Journal of Infection Control*, 41, pp.27-33.
- UNU (2016) 『World Risk Report 2016』.
- Waugh, W. L. Jr., and Streib, G. (2006), Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management, *Public Administration Review*, 66 (December), pp.131-140.