

ビジネスインサイト: 新型コロナウイルスへの 対応

経済に与える影響の予測は困難であり、シナリオプランニングが極めて重要

世界的に新型コロナウイルスによるビジネスへの影響が既に出始めています。特に中国では、ウイルスの大流行を封じ込めるための措置が人々の日常生活に大きく影響しています。

- この段階でウイルスの大流行により生じる最終的な影響を正確に予測することは非常に困難です。2002 年から2003 年にかけて発生した SARS 危機以来、中国経済とグローバル経済との融合は、ますます進んでおり、その規模は既に当時の 7 倍になっています。
- ウイルスの爆発的感染拡大による人員手配、事業運営及び政府による指示の執行、いずれも特定及び潜在的な課題をもたらしています。
- 事業運営では、従業員の移動制限が課題となっており、一方、ウイルス大流行の不確実性による従業員の心理的ダメージも企業の業務再開に少なからず影響しています。
- 内外のステークホルダーと適時に有効なコミュニケーションをとり、効果的な対応計画を策定することが極めて重要です。

では、新型コロナウイルスの影響下において、企業経営者は何を考慮すべきでしょうか？過去の事例を見ると、危機において迅速に対応でき、かつ果断に行動する組織がその業界の勝者となる傾向が見受けられます。

企業経営者は以下の 4 つの重要な点から新型コロナウイルスによる経営への影響を検討すべき

1. 明確な展望を描き、即応体制を整える

企業の成長の観点からすると、今は**自社の長期的成長戦略を見直す絶好の機会**であり、競合他社がどのような対応をとるか考え、長期的な視点から市場の変化を見極めることが重要です。ウイルスの大流行が収束すれば、経営者は長期目標を再設定し、成長を見据えた投資の意思決定をすべきです。

経営者の原則と価値観に基づき対応方針を策定し、この機会を利用して組織としての価値観を明確にし、その周知と実践を行うべきでしょう。

信頼できるデータにフォーカス：私ども PwC の [2019 年グローバル危機調査¹](https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/global-crisis-survey2002.html)において、危機を無事に乗り越え、より優位な地位を築いた企業のうち、4 分の 3 が危機対応期間中に正確に事実を把握することが非常に重要であると回答しています。経営判断に有益なデータは危機対応における中核を成し、異なるシナリオを想定して短期、中期及び長期的な影響を検討する上で、不可欠です。

¹ PwC 「2019 年グローバル危機調査」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/global-crisis-survey2002.html>

貴社が今回の危機により受ける影響を軽減するために、以下のステップによる行動計画をご提案します。



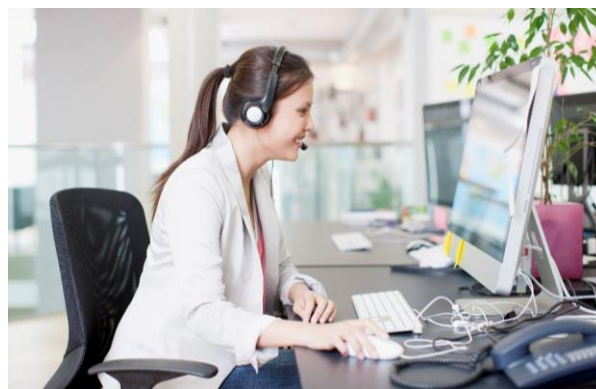
財務プランの調整: 現在進行中のプロジェクトを再調整し、2020年の収益予算の見直し時にマーケティング費用及びその他販売管理費用の削減を同時に検討することが必要です。現金を厳格に管理し、運転資本サイクルをベースにキャッシュ・フロー予測を立てることが重要です。ウイルス大流行収束後、自社の製品ポートフォリオ、組織構成及びチャネルの提携パートナーを見直すことも不可欠でしょう。債権者及び出資者と適時かつ的確なコミュニケーションをとることが極めて重要であり、このような外部のステークホルダーはより厳格な審査やより高度な報告を要求することが考えられるため、修正後の計画が自社の将来的な財務状況に与える影響を正確に把握することが必要となります。私どもの過去の経験から、情報の適時性、透明性、信頼性及び正確性は必要不可欠な要素であり、想定外の事象や情報の不確実性によりステークホルダーの信頼を一瞬にして失うことも想定されます。

危機がもたらすチャンスをもに作る: 企業経営者は積極的かつ自主的に自社の M&A 戦略を管理し、将来的に起こりうる買収取引、売却取引、事業提携等の大胆な変革の可能性を常に把握すべきです。また、組織としての即応能力を高め、現金管理や事業継続性に関するデューデリジェンスを慎重に行うことが推奨されます。

2. 異なる分野の担当者から成るチームを組織し、包括的な計画を実行する

企業の行動計画を立てるために、強力で効果的かつ実務能力に長けたチームを組成することが求められます。新型コロナウイルスのような危機は企業の各方面に影響を及ぼします。対応のしきみを確立するには経営トップの支持及び部門横断的な協力が不可欠です。私どもとして、CEO をトップとし、人事、法務及びオペレーション部門の人員を含むコアチームを立ち上げ計画の骨子及び戦略方針を定めると同時にその他の部門をサポートし、危機対応に全社的に取り組むことを推奨いたします。特に第一週目において、**24 時間対応チーム**の存在が企業とステークホルダーとの信頼構築に欠かせません。また外部向けのコミュニケーション戦略とそのしきみの構築も必要です。同時に、従業員は企業にとって最も重要な財産であるため、内部関係者への有効なコミュニケーションも忘れてはなりません。

3. 従業員と職場環境の安全を確保








貴社の従業員は明確な指導と定期的なコミュニケーションを必要としています。従業員との良好な双方向のコミュニケーションは社内の信頼構築に有益であり、組織として迅速かつ適切に危機対応に当たることができます。従業員の安全と健康を第一に考え、必要に応じて投資を行うことで、従業員と来客の安全かつ健康に働ける職場環境を確保することができます（例：社内で全社員がマスクを着用している等）。

危機対応期間において、タイムリーに的確な意思決定を行うには大量のデータが必要です。経営者は自社の従業員の過去 14 日間の具体的な行動を把握できているか自問してみるべきでしょう。従業員のこれまでの所在はどこか？従業員が事業所または生産現場に復帰した場合のリスクは？リモートワークは可能か？こうした疑問に一つひとつ対応していかなければなりません。私どもの経験から、危機への対応に必要な期間は通常、日または週単位であり、一方復旧に要する期間は月単位・年単位であるといえます。

4. Cash is King: 企業のサプライチェーンと経済対策が財務状況を決定する

新型コロナウイルスによる肺炎の爆発的拡大に伴い、企業のサプライチェーンへの影響が鮮明となっています。工場と企業の業務停止期間が延長され、従業員の職場復帰がままならず、航空会社がサービスを一時停止またはフライトをキャンセルする事態となっています。ある企業一社の生産中断はその他の企業の活動に負の影響をもたらす、かつ代替生産計画の検討を余儀なくします。貴社のサプライチェーン戦略において業務停止等の可能性及びその影響を考慮しなければなりません。さらに、貴社の顧客も打撃を受け、価格の再交渉を迫ってくる可能性もあります。最後に、経営者はあらゆる方法を尽くし、自らの財務状況を管理し、コスト削減を行い、販売・総務・管理およびその他支出を極力減らす努力が求められます。

新型コロナウイルス感染拡大後のリスク管理の主な注意事項

<p>1. 戦略</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ 貴社の事業価値に基づき戦略の明確な重点を定め、既存の戦略を見直し、法的リスクおよび評判リスクを十分に検討する。 □ 現在進行中のプロジェクトを評価し、新たな市場機会を検討する（M&A の機会またはオンライン市場の拡大等）。 □ 既存の事業継続計画をテストし、適切な危機管理チームを組織する。 □ 経済成長の減速によるコスト削減措置を識別・定量化する。 □ 内外のステークホルダーと明確かつ有効なコミュニケーションを行う。
<p>2. 運営/サプライチェーン/契約</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ 中国国内のサプライヤーの生産遅延および輸送の一時停止によるサプライチェーンの中断/断絶を識別し、その影響を軽減する。 □ サプライチェーンモデルを見直し、短期的な即時対応計画を策定する（例：代替サプライヤーを選定し、従業員職場復帰の遅れによる工場閉鎖/生産遅延に対応できる生産計画を策定）。 □ 人の移動や対面での会議が制限される状況において、買手およびサプライヤーとコミュニケーションの代替手段を設ける。 □ 契約を見直し、受注や生産、引渡の遅延や未履行（国内外）により発生しうる紛争を見極め、その影響を軽減する。 □ 顧客とコミュニケーションをとり、支払い能力を見極める。 □ 政府の通達を精査し、法令遵守を確実に実行する。 □ 商業リースの適時な解約の可能性を検討する。
<p>3. 人材 / 労働力 / 健康と安全</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ 従業員の健康、安全および福利を優先的に考慮する。 □ 従業員およびステークホルダーとの明確かつ適時のコミュニケーションのしくみを構築する。 □ テクノロジーを活用し、柔軟な勤務体制を設ける。 □ 定期的に従業員データ（例：従業員の所在地、出張予定、帰還予定等）を収集し、意思決定の流動性を高める。 □ フレキシブルな勤務体制による生産の損失を定量化し、残業代や振替休暇への影響を精査する。 □ 中長期的な労務費を管理する。 □ 従業員の保険制度を見直し、状況に対応する。 □ 従業員にあせりが生じた時、従業員のために心身の健康サポートを提供する。
<p>4. 技術/データ/通信</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ IT 責任者を危機管理チームの不可欠な一員にする。 □ 安定的な IT フレームワークを優先的に検討し、安全なリモートワークと潜在的ニーズへの対応（例：多者間電話会議/テレビ会議の急増）を確保する。 □ 会社外部のハードウェアおよびソフトウェアの運用をサポートするプロトコルを策定する。 □ 業務上の問題と業績指標を可視化し、ステークホルダーの要求を満たす（例：政府による報告要求）。 □ 代替技術を採用して課題解決に取り組み、制限のある状況下においても、業務の継続を確保する。特に小売および消費材業界等の対面業務の継続性を維持する。
<p>5. 融資/現金管理 / 保険</p> 	<ul style="list-style-type: none"> □ 会社のビジネスプランをレビューし、KPI を更新して、実状に基づいた必要な措置を評価する。 □ キャッシュ・フローの実状を精査し、定期的に（毎日）現金収支を正確に予測し、売上減少や人・モノの移動制限による資金不足の可能性を低減する。 □ サプライチェーンの変化による運転資本への影響を軽減する。 □ 債務弁済義務を厳格に審査し、潜在的な違約事項（例：利息の未払い）を識別し、想定される影響を評価する。 □ 債権者やその他ステークホルダーと積極的にコミュニケーションをとり、想定外の事象を回避し、債務弁済計画を調整する、またはその他融資先を獲得する。 □ 保険の契約内容を優先的に精査し、業務中断により得られる可能性のある保険による賠償金額を算定し、情勢の変化に応じて保険の適用範囲を適時に明確にする。 □ 特定の業務が政府による最近の経済支援措置の条件を満たすか精査する。 □ 業務拡大または買収計画の遅延、次期融資計画の遅延により生じる潜在的な影響を評価する。



PwC のサポート

私ども PwC は世界各地に拠点を有し、多国籍企業、政府、監督管理当局、国際機関との連携・協力における豊富な実績をもとに、企業の危機対応をサポートいたします。

私どものプロフェッショナルサービスには以下の分野が含まれます。

- 危機及び対応計画の評価
- 適時かつ的確なコミュニケーションの設計と実行
- 新戦略の策定

本稿の詳細ならびに私どものサービスに関するお問い合わせは、右或いは次ページに記載の担当者までご連絡ください。

お問い合わせ



葉偉奇

中国大陆及び香港ディールズコンサルティング
主管パートナー
+852 2289 2199
waikay.eik@hk.pwc.com



李明

特殊状況コンサルティング
パートナー
+86 (21) 2323 3437
andrew.li@cn.pwc.com



莊日傑

特殊状況コンサルティング
パートナー
+86 (21) 2323 3650
victor.yk.jong@cn.pwc.com



錢立強

特殊状況コンサルティング
パートナー
+86 (10) 6533 2940
leon.qian@cn.pwc.com

お問い合わせ
(中国大陆及び香港日本企業部)



高橋 忠利
中国大陆及び香港日本企業部統括代表パートナー
+86 (139) 01989251
toshi.t.takahashi@cn.pwc.com



久保 庄太
日本企業部ディールズマーケットリーダー
+86 (159) 2188 7250
shota.s.kubo@cn.pwc.com



淵澤 高明
日本企業部アソシエイトディレクター
+86 (186) 16628950
takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com



安部 信一郎
ディールズシニアマネジャー
+86 (136) 7164 5492
shinichiro.sa.abe@cn.pwc.com