

コロナ禍環境下における危機管理のあり方
パネルディスカッション 第2報告

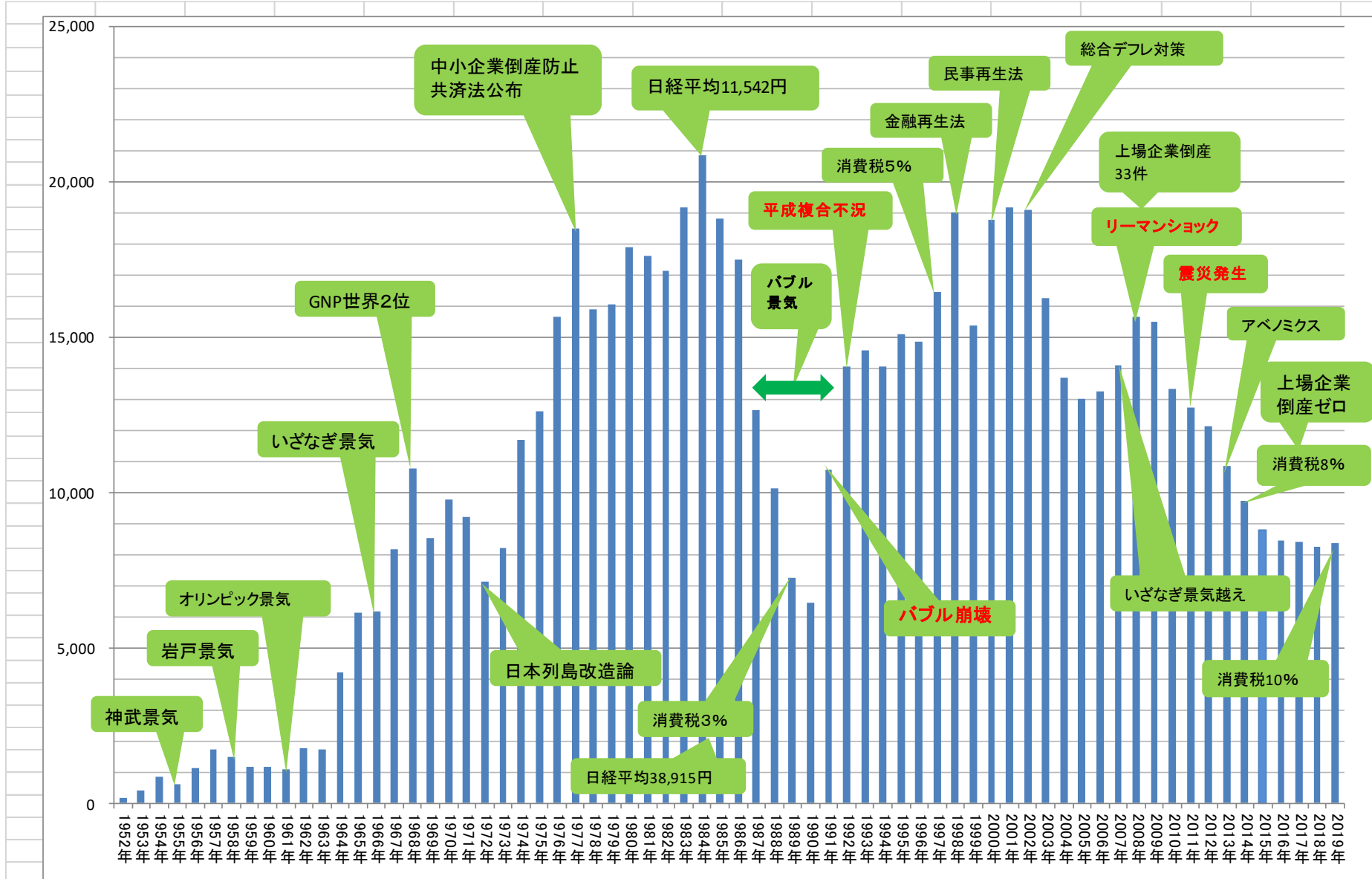
新型コロナウイルスによる
企業倒産とリスク対策

高市幸男（日本薬科大学）

1. 企業倒産件数の実態

(1) 年間全件数

出所：東京商工リサーチの資料を基に筆者作成

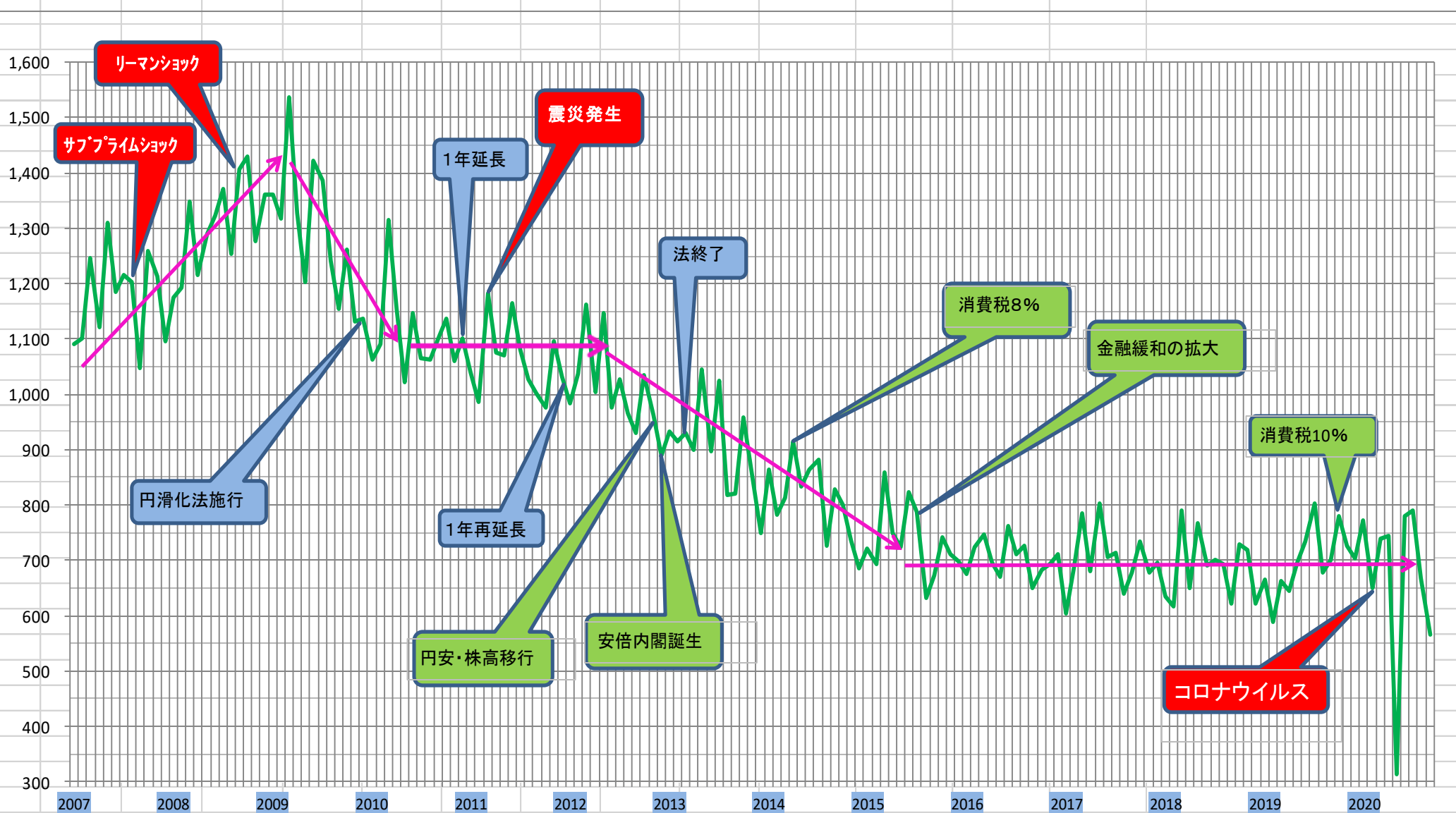


景気良・倒産増
景気良・倒産減
景気悪・倒産増
景気悪・倒産減
がある。

景気と倒産件数
は連動していない。

景気以外に
倒産件数に
影響を与えるもの
がある。

(2) 月間全件数

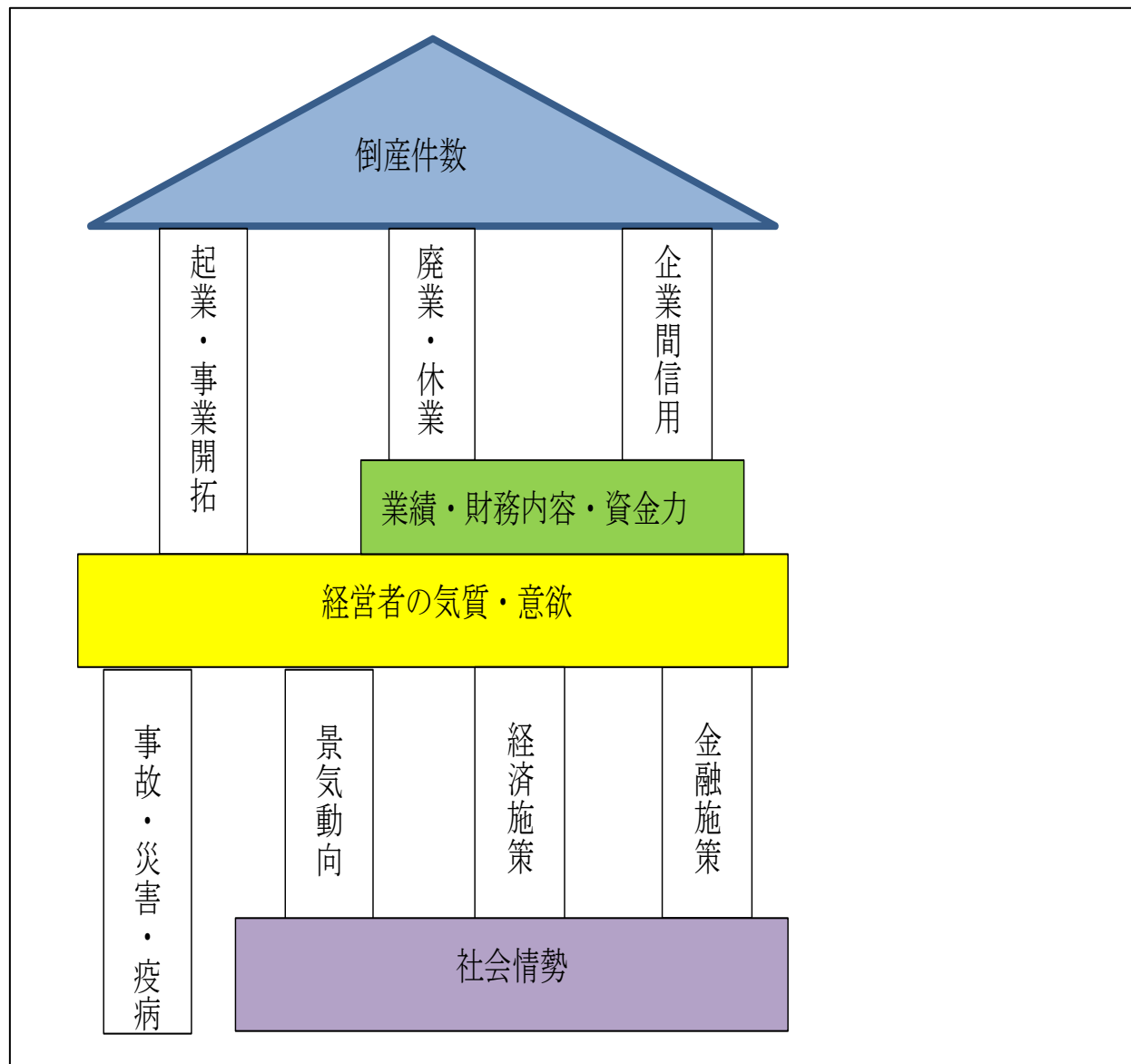


大きな事件・災害があっても、倒産件数は減少している。

消費増税があっても、倒産件数は増えていない。

金融・経済政策が倒産件数の減少に効果を発揮している。？

(3) 企業倒産件数の構成要素



出所：筆者作成

事故・災害・疫病、景気動向、社会情勢が企業の業績や財務内容、経営意欲に大きな影響を与える

金融政策・経済政策が資金繰り破綻の回避に貢献する。

経営者の気質・意欲によって、簡単に倒産する企業、倒産しない企業がある。

業績や財務内容・資金力は倒産の大きな要因になるが、それだけで倒産に至るものではない。

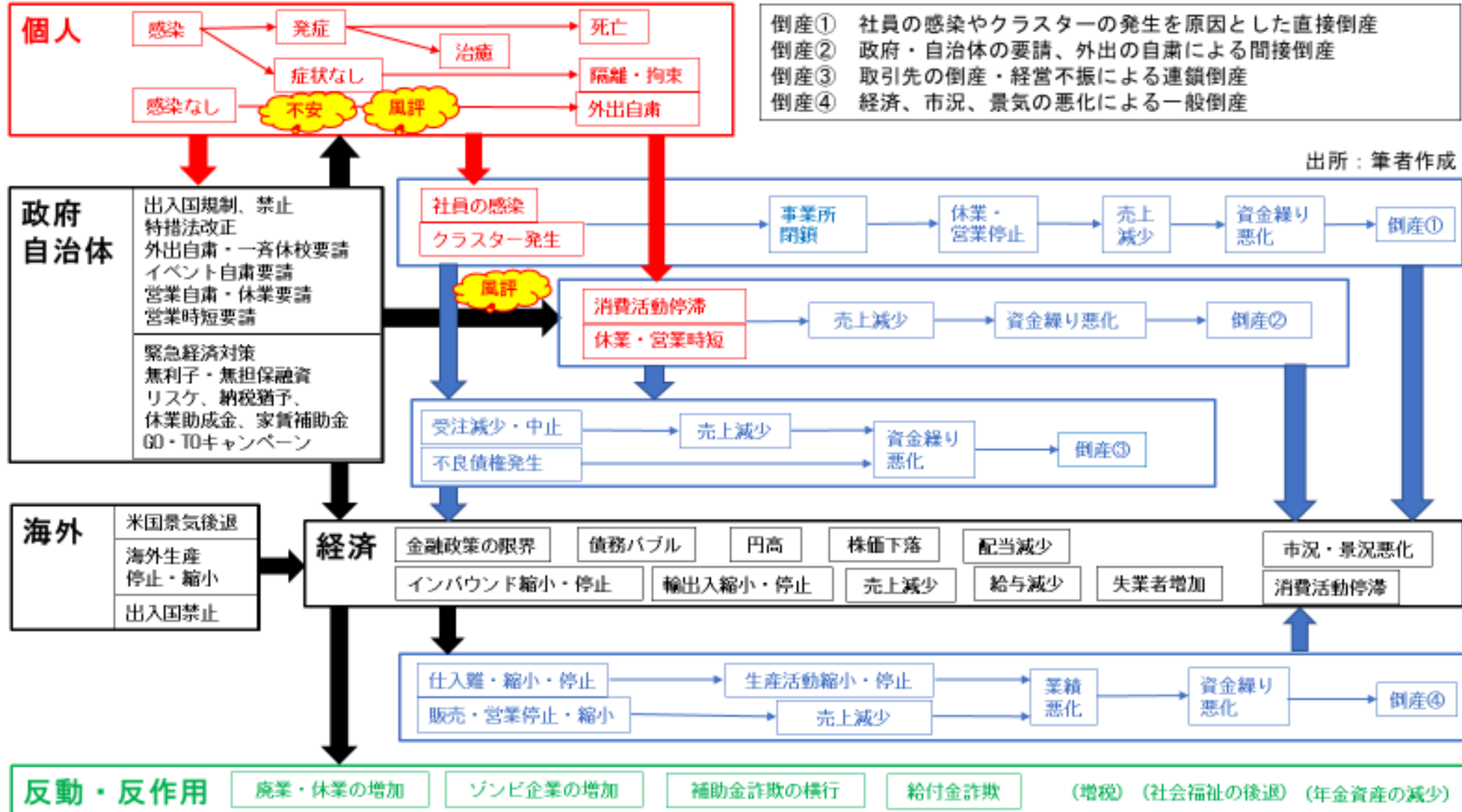
支払い期日の延長、手形不渡りの回避には企業間信用がものをいう。

倒産ではなく廃業・休業の選択肢もある

起業・事業開拓による企業数の変動が倒産件数に影響を及ぼす。

2. 新型コロナウイルス倒産の特徴

(1) 倒産発生フロー



倒産① 社員の感染やクラスターの発生を原因とした直接倒産
 倒産② 政府・自治体の要請、外出の自粛による間接倒産
 倒産③ 取引先の倒産・経営不振による連鎖倒産
 倒産④ 経済、市況、景気の悪化による一般倒産

(2) コロナ倒産件数・全体構成比

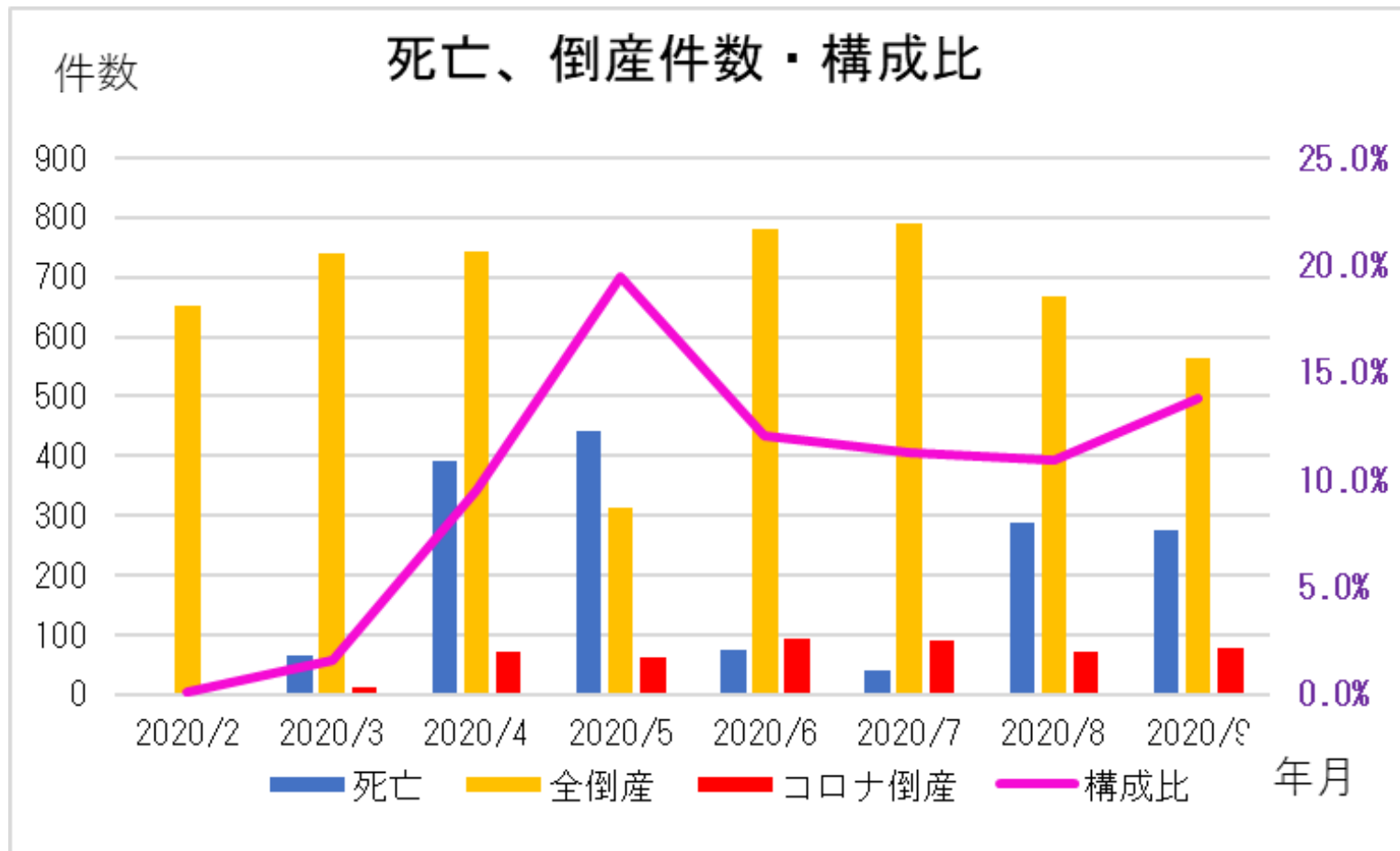
年月	死亡	全倒産	コロナ倒産	構成比
2020/2	0	651	1	0.2%
2020/3	66	740	12	1.6%
2020/4	391	743	71	9.6%
2020/5	441	314	61	19.4%
2020/6	76	780	94	12.1%
2020/7	39	789	89	11.3%
2020/8	287	667	73	10.9%
2020/9	274	565	78	13.8%
合計	1,574	5,249	479	9.1%

出所：死亡人数：JX通信社/FASTALERT

：全倒産・コロナ倒産件数：東京商工リサーチ

参考

死亡者数 交通事故3,215 (2019)
インフルエンザ3,323 (2018)



企業倒産は負債総額1000万円以上の法的整理、私的整理を対象。
コロナ倒産は、担当弁護士、当事者から要因の言質が取れたものとする。

5月の全倒産件数は、裁判所の一部業務の縮小や、手形の不渡り猶予などの支援策、経済活動を休止していた企業・店舗の廃業・倒産の判断先送りが影響した。

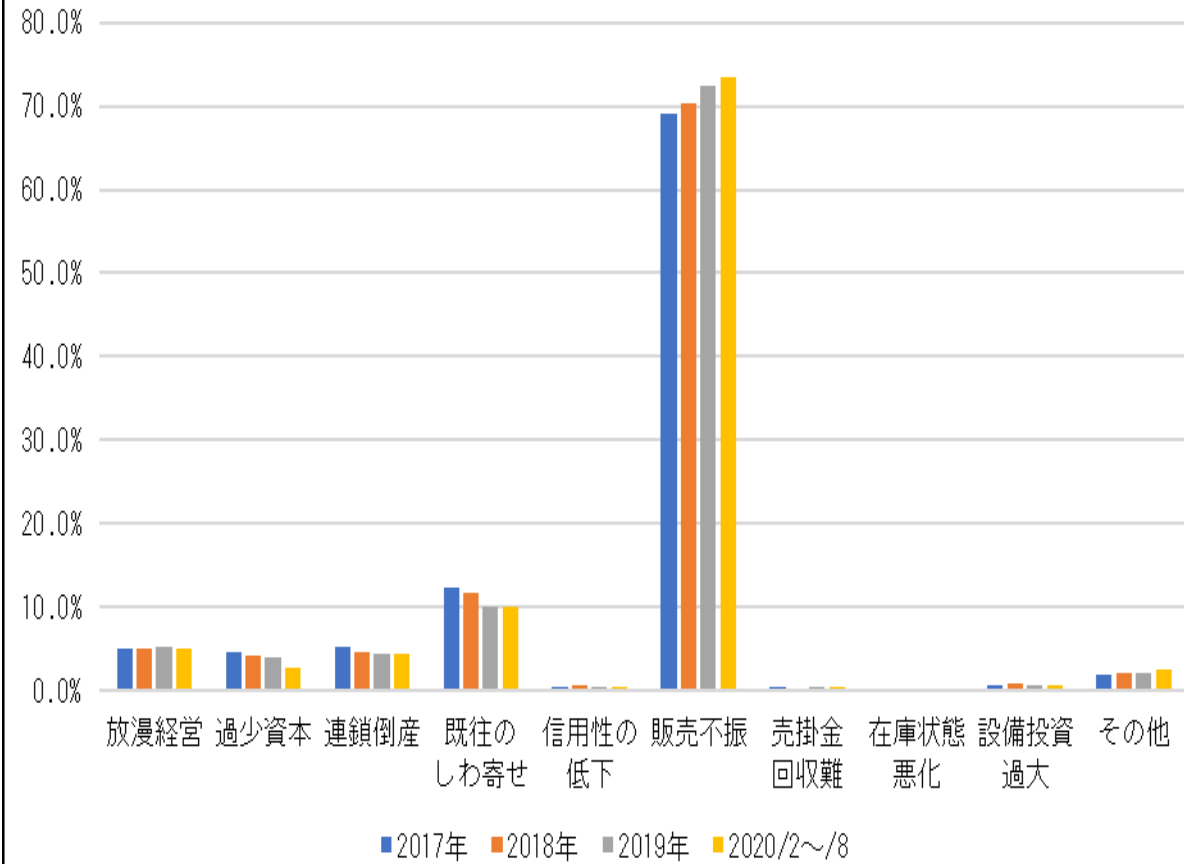
2月～6月 増加
7月～8月 減少
9月 増加
8か月合計479件
全倒産に占める割合9.1%

(3) 全倒産原因別構成比

年	月	放漫経営	過少資本	連鎖倒産	し既往のしわ寄せ	低信用性の低下	販売不振	回収掛金	悪在庫状態	過設備投資	その他	合計	新型コロナウイルス
2013		508	526	612	1,372	44	7,468	50	6	71	198	10,855	
2014		484	438	555	1,174	54	6,708	40	7	72	199	9,731	
2015		376	397	553	1,136	49	5,959	54	8	61	219	8,812	
2016		423	448	398	1,082	39	5,759	29	5	70	193	8,446	
2017		422	390	447	1,044	43	5,813	31	4	49	162	8,405	
		5.0%	4.6%	5.3%	12.4%	0.5%	69.2%	0.4%	0.0%	0.6%	1.9%		
2018		409	342	374	967	56	5,799	27	8	71	182	8,235	
		5.0%	4.2%	4.5%	11.7%	0.7%	70.4%	0.3%	0.1%	0.9%	2.2%		
2019		434	337	370	844	37	6,079	38	8	56	180	8,383	
		5.2%	4.0%	4.4%	10.1%	0.4%	72.5%	0.5%	0.1%	0.7%	2.1%		
2020	1	53	31	39	83	1	546	2	1	1	16	773	
	2	31	21	28	64	3	479	8	0	6	11	651	1
	3	41	27	28	76	4	533	4	0	6	21	740	12
	4	36	17	38	74	5	554	1	0	2	16	743	71
	5	16	12	15	43	6	201	1	0	3	17	314	61
	6	50	20	39	66	2	574	4	0	5	20	780	94
	7	35	21	32	78	3	599	0	0	4	17	789	89
	8	29	14	31	65	1	503	2	0	2	19	667	73
	2~8小計	238	132	211	466	24	3,443	20	0	28	121	4,684	401
	構成比	5.1%	2.8%	4.5%	9.9%	0.5%	73.5%	0.4%	0.0%	0.6%	2.6%	100.0%	8.6%

出所：東京商工リサーチ

全倒産原因別構成比

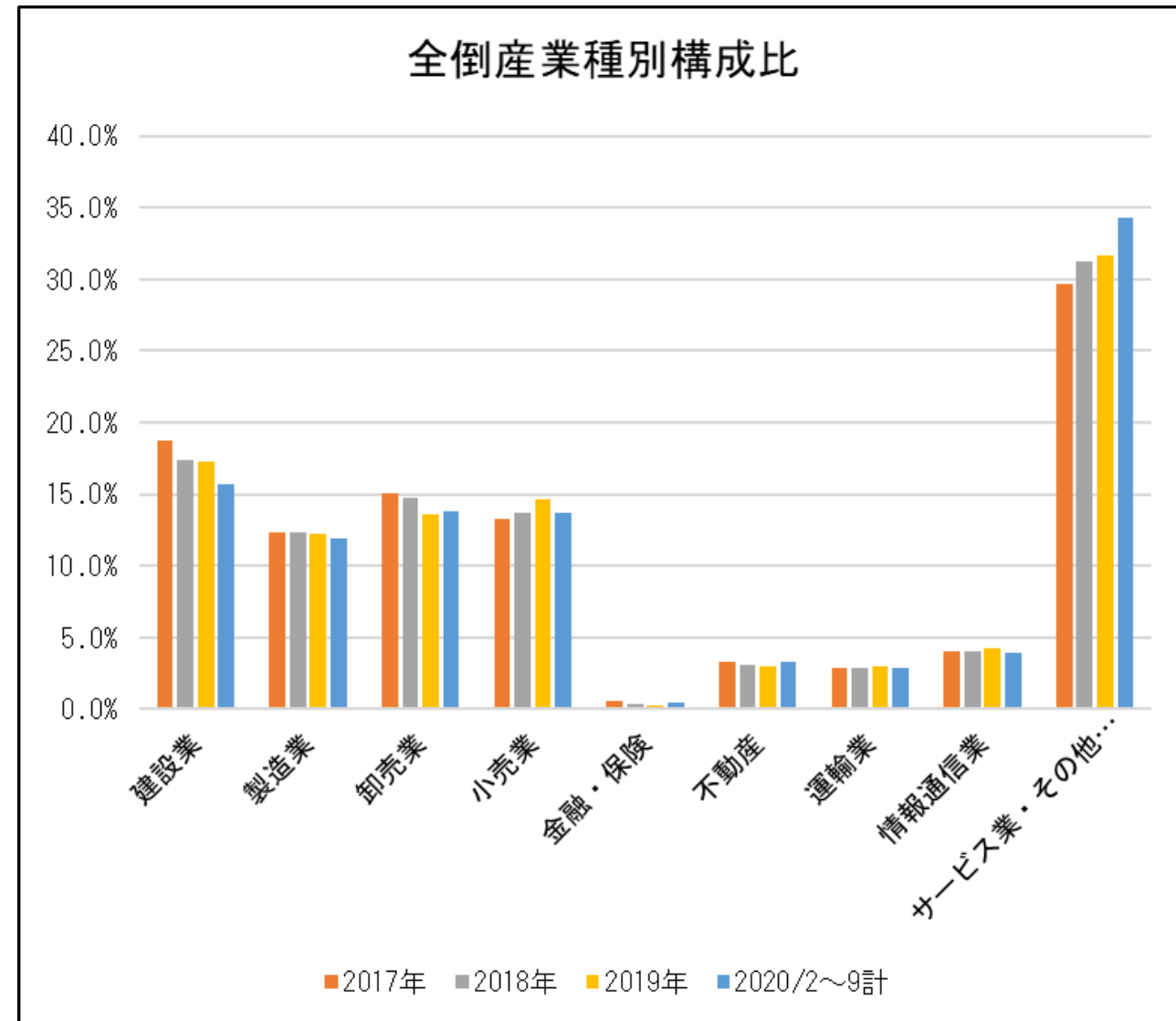


- ・ コロナ倒産は本集計とは別に行われる。
- ・ 本集計の倒産原因に「新型コロナウイルス」はない。
- ・ コロナ倒産は、本集計では「その他」または「販売不振」他該当する原因に集計されている。
- ・ 新型コロナウイルスは倒産原因として第三位の地位に相当する。

(4) 全倒産業種別件数構成比

	建設業	製造業	卸売業	小売業	金融・保険	不動産	運輸業	情報通信業	サービス業・その他 (一次産業含む)	合計
2013年	2,421	1,690	1,561	1,408	69	315	428	450	2,513	10,855
2014年	1,965	1,403	1,394	1,245	49	340	404	394	2,537	9,731
2015年	1,686	1,290	1,375	1,211	39	273	363	371	2,204	8,812
2016年	1,605	1,157	1,297	1,176	47	288	252	341	2,283	8,446
2017年	1,579	1,041	1,268	1,117	44	279	240	339	2,498	8,405
	18.8%	12.4%	15.1%	13.3%	0.5%	3.3%	2.9%	4.0%	29.7%	100.0%
2018年	1,431	1,014	1,216	1,132	34	257	238	337	2,576	8,235
	17.4%	12.3%	14.8%	13.7%	0.4%	3.1%	2.9%	4.1%	31.3%	100.0%
2019年	1,444	1,024	1,143	1,230	24	251	254	358	2,655	8,383
	17.2%	12.2%	13.6%	14.7%	0.3%	3.0%	3.0%	4.3%	31.7%	100.0%
2020年 1月	119	85	129	100	0	23	28	14	275	773
2月	118	86	95	85	1	17	23	20	206	651
3月	142	92	110	92	4	21	11	40	228	740
4月	111	99	88	114	4	22	21	23	261	743
5月	49	52	51	48	1	5	12	6	90	314
6月	109	81	102	97	8	37	22	30	294	780
7月	104	79	109	114	4	23	32	30	294	789
8月	109	73	104	93	0	27	17	32	212	667
9月	83	64	65	78	3	21	12	25	214	565
2~9計	825	626	724	721	25	173	150	206	1,799	5,249
構成比	15.7%	11.9%	13.8%	13.7%	0.5%	3.3%	2.9%	3.9%	34.3%	100.0%

出所：東京商工リサーチ



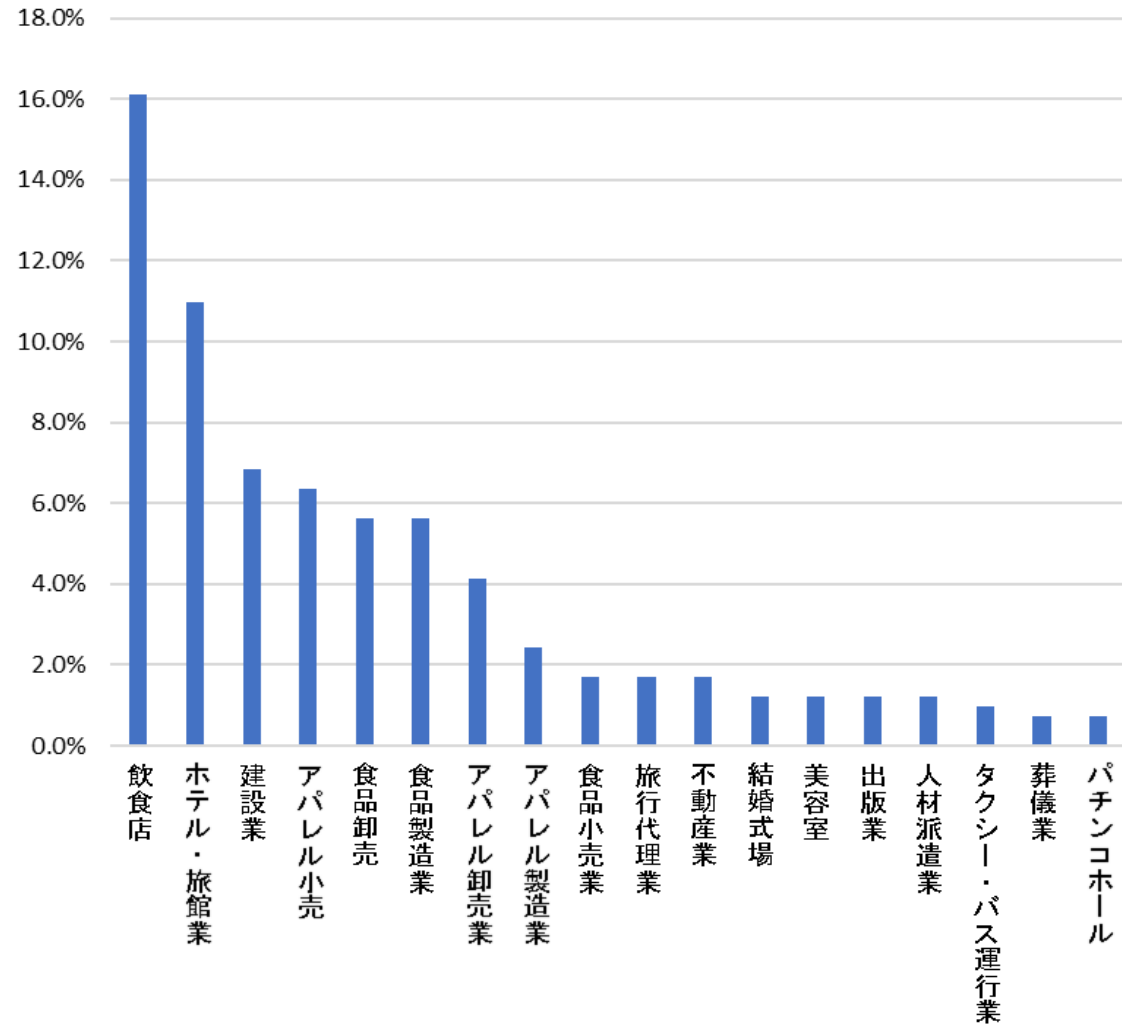
建設業が大幅減少している。
サービス業・他が大幅増加している。

(5) コロナ倒産業種別件数

順位	業種	件数	構成比
1	飲食店	66	16.1%
2	ホテル・旅館業	45	11.0%
3	建設業	28	6.8%
4	アパレル小売	26	6.3%
5	食品卸売	23	5.6%
6	食品製造業	23	5.6%
7	アパレル卸売業	17	4.1%
8	アパレル製造業	10	2.4%
9	食品小売業	7	1.7%
10	旅行代理業	7	1.7%
11	不動産業	7	1.7%
12	結婚式場	5	1.2%
13	美容室	5	1.2%
14	出版業	5	1.2%
15	人材派遣業	5	1.2%
16	タクシー・バス運行業	4	1.0%
17	葬儀業	3	0.7%
18	パチンコホール	3	0.7%
	その他	121	29.5%
	合計	410	100.0%

出所：東京商工リサーチ 2020/9/8時点

コロナ倒産業種別件数

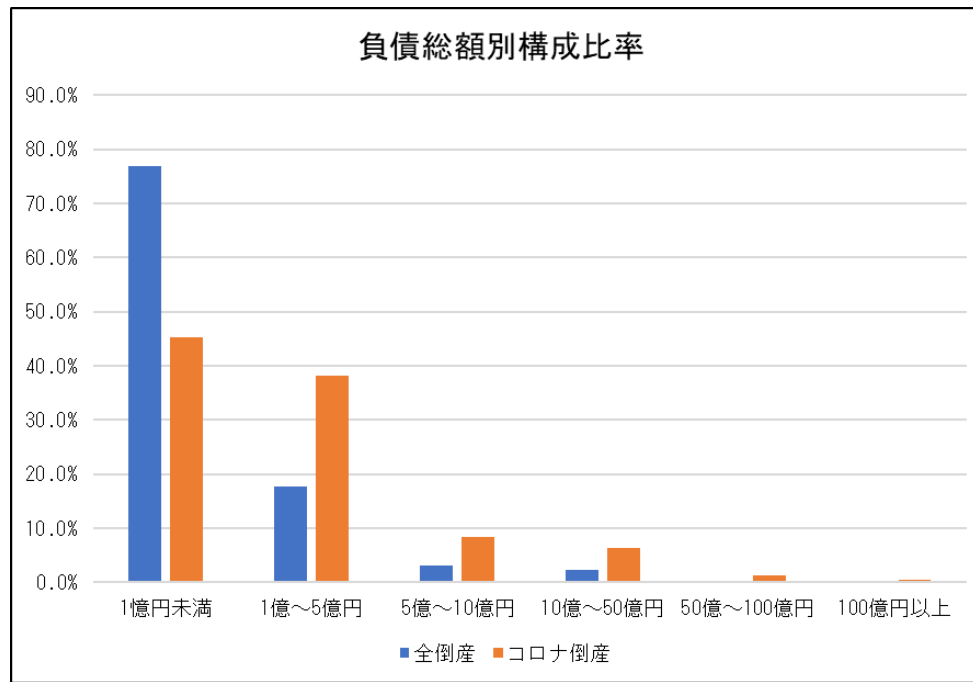


- 第1位 飲食店：来店客の減少、休業要請などが影響
- 第2位 ホテル・旅館業：インバウンド需要消失や旅行・出張の自粛が影響
- 第4位 アパレル小売業：百貨店や小売店の休業が影響
- 第5位 食品卸売業：飲食業者向けなどの売上減少が影響
・個人の消費活動に近いところから、上流へ遡り、広がっている。

(6) 負債総額別構成比

2020.2~2020.9	全倒産		コロナ倒産	
	件数	構成比	件数	構成比
100億円以上	4	0.1%	3	0.5%
50億~100億円	9	0.2%	7	1.2%
10億~50億円	116	2.2%	36	6.4%
5億~10億円	166	3.1%	47	8.4%
1億~5億円	937	17.6%	214	38.1%
1億円未満	4,102	76.9%	254	45.3%
合計	5,334	100.0%	561	100.0%

出所：帝国データバンク

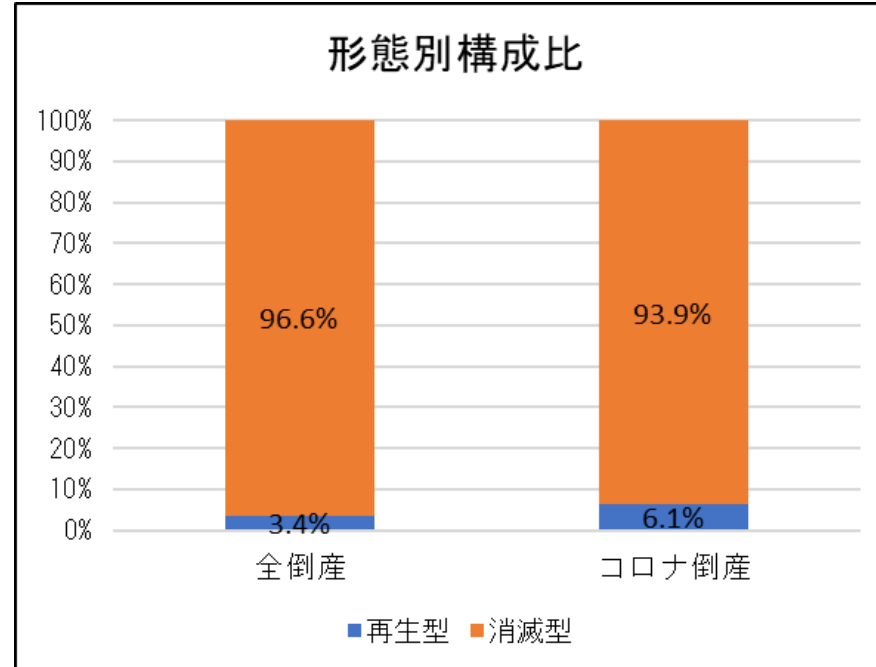


- ・ 負債総額 1 億円未満の構成比が予想外に少ない。
- ・ 負債総額5億円未満で 11.1P も少ない
- ・ コロナ倒産は、負債総額が大きい。

(7) 形態別構成比

2020.2~2020.9	全倒産		コロナ倒産	
	件数	構成比	件数	構成比
更生法	1	0.0%	0	0.0%
破産	4,967	93.1%	458	93.9%
特別清算	182	3.4%	0	0.0%
民事再生	184	3.4%	30	6.1%
合計	5,334	100.0%	488	100.0%

出所：帝国データバンク



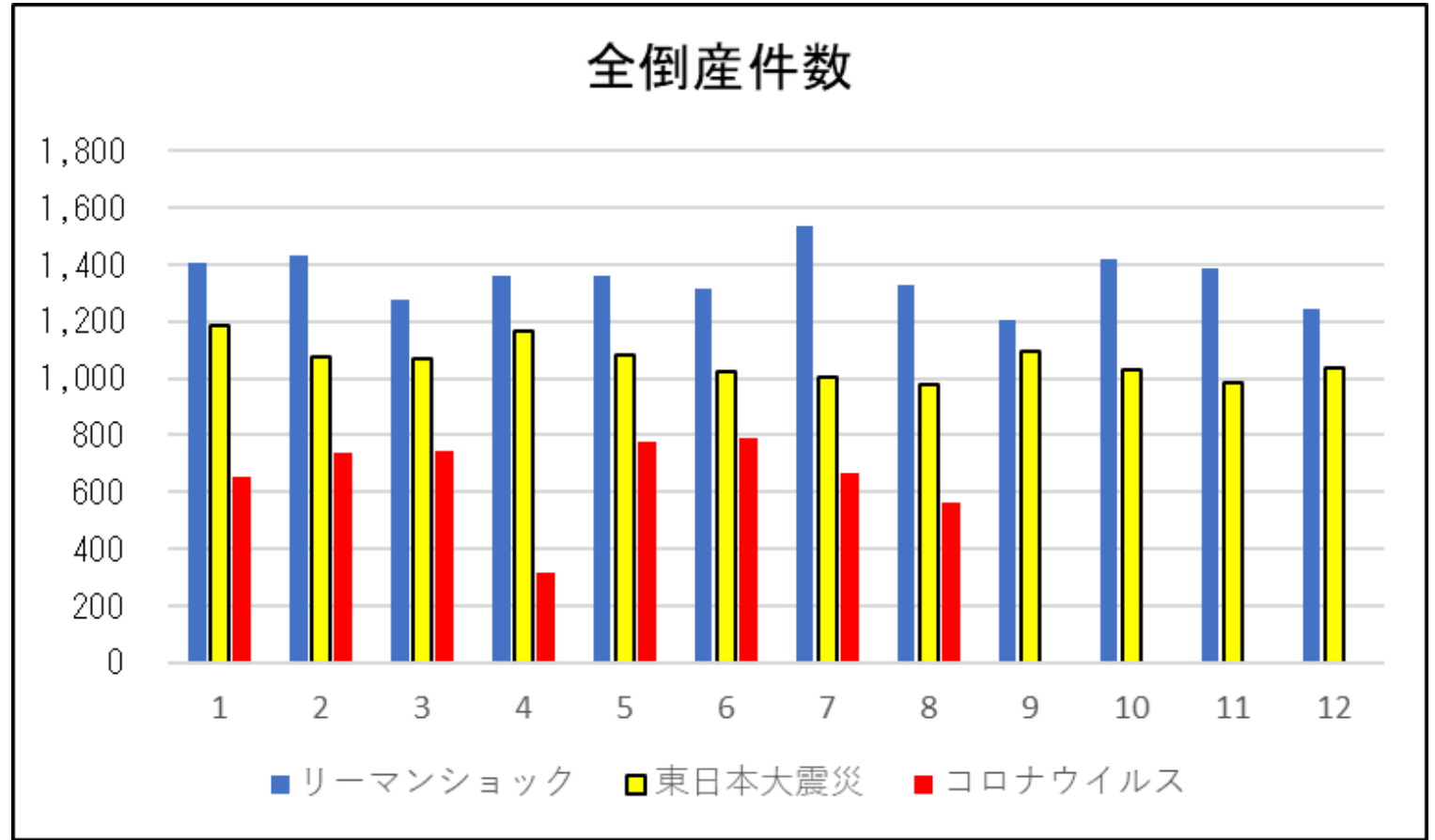
- ・ コロナ倒産は再生型が若干多い。

(8) 3大リスク比較

①全倒産件数

経過月数	リーマンショック	東日本大震災	コロナウイルス
発生年月	2008/9	2011/3	2020/2
1	1,408	1,183	651
2	1,429	1,076	740
3	1,277	1,071	743
4	1,362	1,165	314
5	1,360	1,081	780
6	1,318	1,026	789
7	1,537	1,001	667
8	1,329	976	565
9	1,203	1,095	
10	1,422	1,032	
11	1,386	985	
12	1,241	1,038	

出所：東京商工リサーチ



コロナ倒産が圧倒的に少ない。
差の縮小、逆転も見られない。

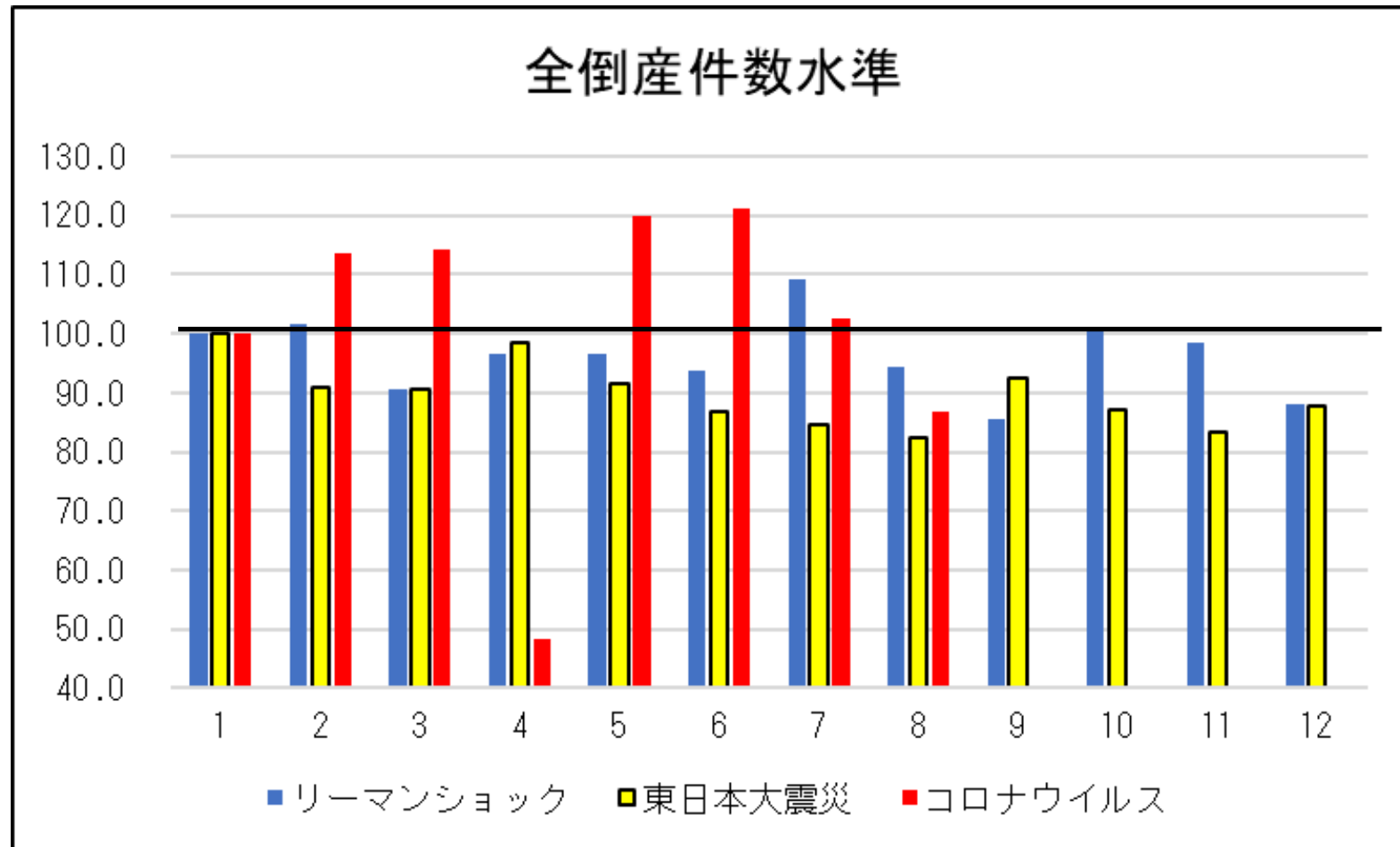
実件数は、社会情勢によって
元となる数値が存在する。

実件数をそのまま比較に使う
のは、困難である。

②全倒産件数水準

経過月数	リーマン ショック	東日本大 震災	コロナウ イルス
発生年月	2008/9	2011/3	2020/2
1	100.0	100.0	100.0
2	101.5	91.0	113.7
3	90.7	90.5	114.1
4	96.7	98.5	48.2
5	96.6	91.4	119.8
6	93.6	86.7	121.2
7	109.2	84.6	102.5
8	94.4	82.5	86.8
9	85.4	92.6	
10	101.0	87.2	
11	98.4	83.3	
12	88.1	87.7	

出所：東京商工リサーチ



リスク発生年月の倒産件数を100
(基準) とする。

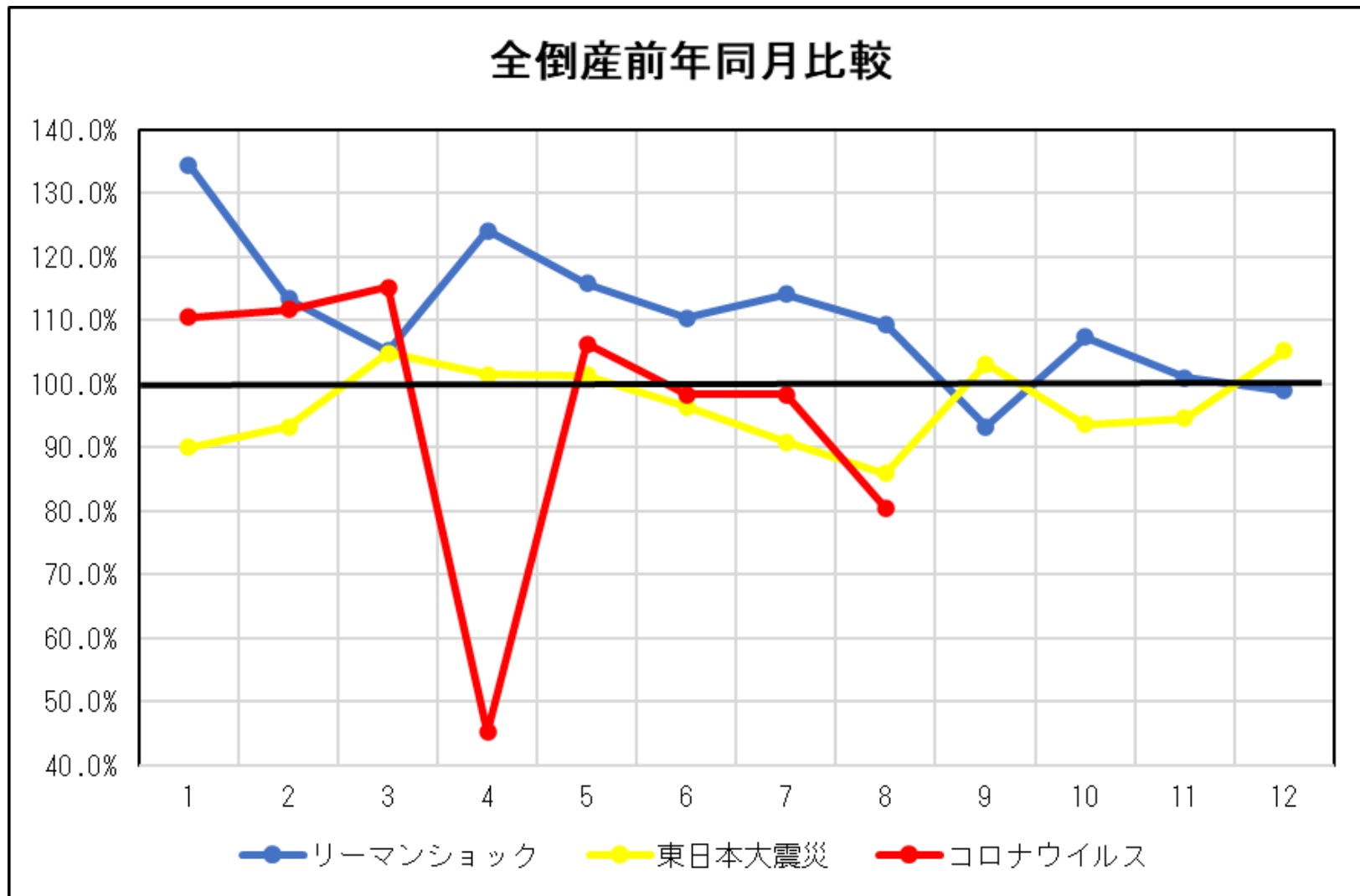
コロナの水準が明らかに高い。

6か月目まで増加。支援政策の遅れか？
7か月目から減少。8か月目は100割れ。
(支援の成果か、収束ではない)

③全倒産前年同月比較

経過月数	リーマン ショック	東日本大震 災	コロナウイ ルス
1	134.5%	90.0%	110.5%
2	113.4%	93.2%	111.8%
3	105.3%	104.9%	115.2%
4	124.2%	101.5%	45.2%
5	115.8%	101.4%	106.3%
6	110.4%	96.4%	98.4%
7	114.1%	90.8%	98.4%
8	109.4%	85.9%	80.5%
9	93.3%	103.2%	
10	107.4%	93.6%	
11	101.0%	94.6%	
12	99.0%	105.2%	

出所：東京商工リサーチの資料を基に筆者作成



リーマンは、減少の傾向が読める。12か月後収束か？

大震災は、横這いが続く。過剰な対策が、倒産を抑制。

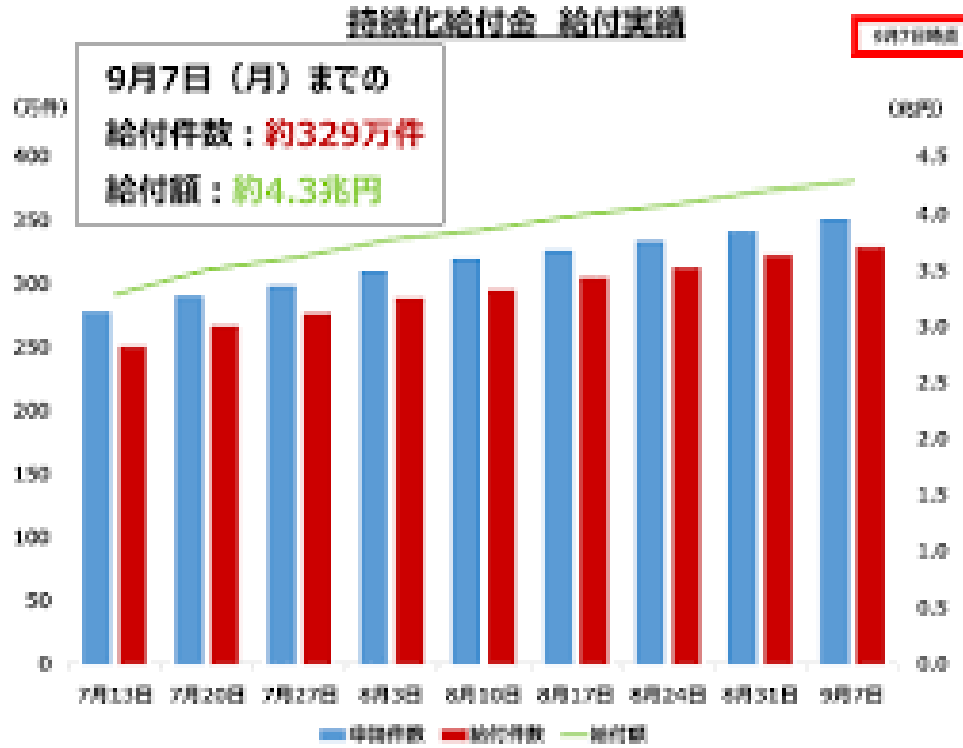
コロナは、対策の遅れで最初は増加。6か月後対策が浸透し、マイナスに転ずる。

(9) 救済制度

① 持続化給付金

1件平均135万円
個人企業が約65%
を占める (筆者推計)

参考
企業数 3,856千社
(85.3%が利用)
総務省統計局
「経済センサス-活動調査」
2016年6月1日現在

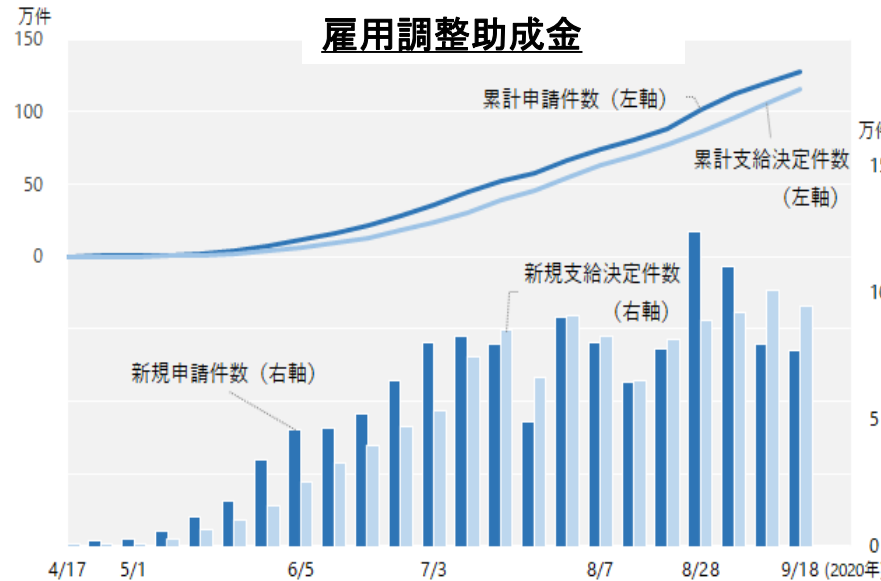


② 家賃支援給付金 9/15現在

給付件数 136千件
給付額 1,150億円
予算の5.75%

③ 雇用調整助成金 9/25現在

支給決定額 1兆5,265億円
予算の102.3%
※リーマン実績6,534億円



特別定額給付金

- セーフティネット貸付
- 新型コロナウイルス感染症特別貸付
- 新型コロナウイルス対策マル経融資
- 特別利子補給制度
- セーフティネット保証4号
- セーフティネット保証5号
- 危機関連保証
- 生活衛生関係の事業者向け融資制度
- 新型コロナ特例リスケジュール
- 小規模企業共済制度の特例緊急経営安定貸付
- 経営セーフティ共済の特例措置
- DBJ・商工中金による危機対応融資

持続化給付金

家賃支援給付金

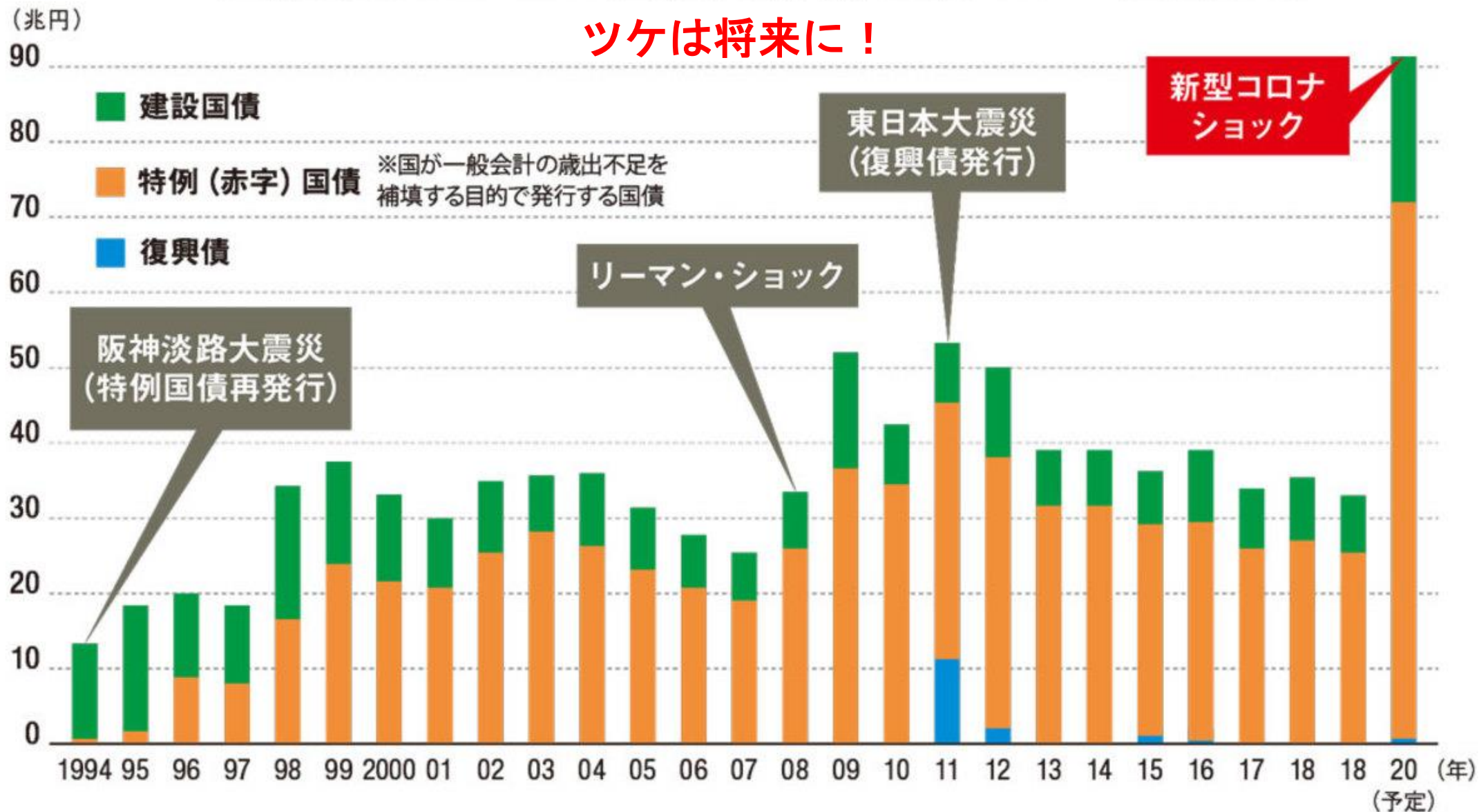
- 生産性革命推進事業
- ものづくり・商業・サービス補助
- 持続化補助(コロナ特別対応型)

雇用調整助成金の特例措置

- 感染症対応休業支援金・給付金
- 学校休業に伴う保護者の休暇取得支援
- 個人向け緊急小口資金等の特例
- 納税猶予・納付期限の延長(国税・地方税)
- 欠損金の繰り戻し貸付
- 固定資産税等の軽減
- 厚生年金保険料等の猶予制度の特例
- 電気・ガス料金の支払猶予
- NHK放送受信料の免除
- 働き方改革推進支援助成金
- 下請取引配慮の要請
- 個人事業主・フリーランスとの取引に関する配慮の要請
- 官公需における配慮の要請

危機対応のための国債発行額は増加の一途を辿る

ツケは将来に！



出所：財務省資料等を基にウエッジ作成 (注) 年金特例債、財投債、借換債を除く

総貸出平残（銀行・信金計）（億円）

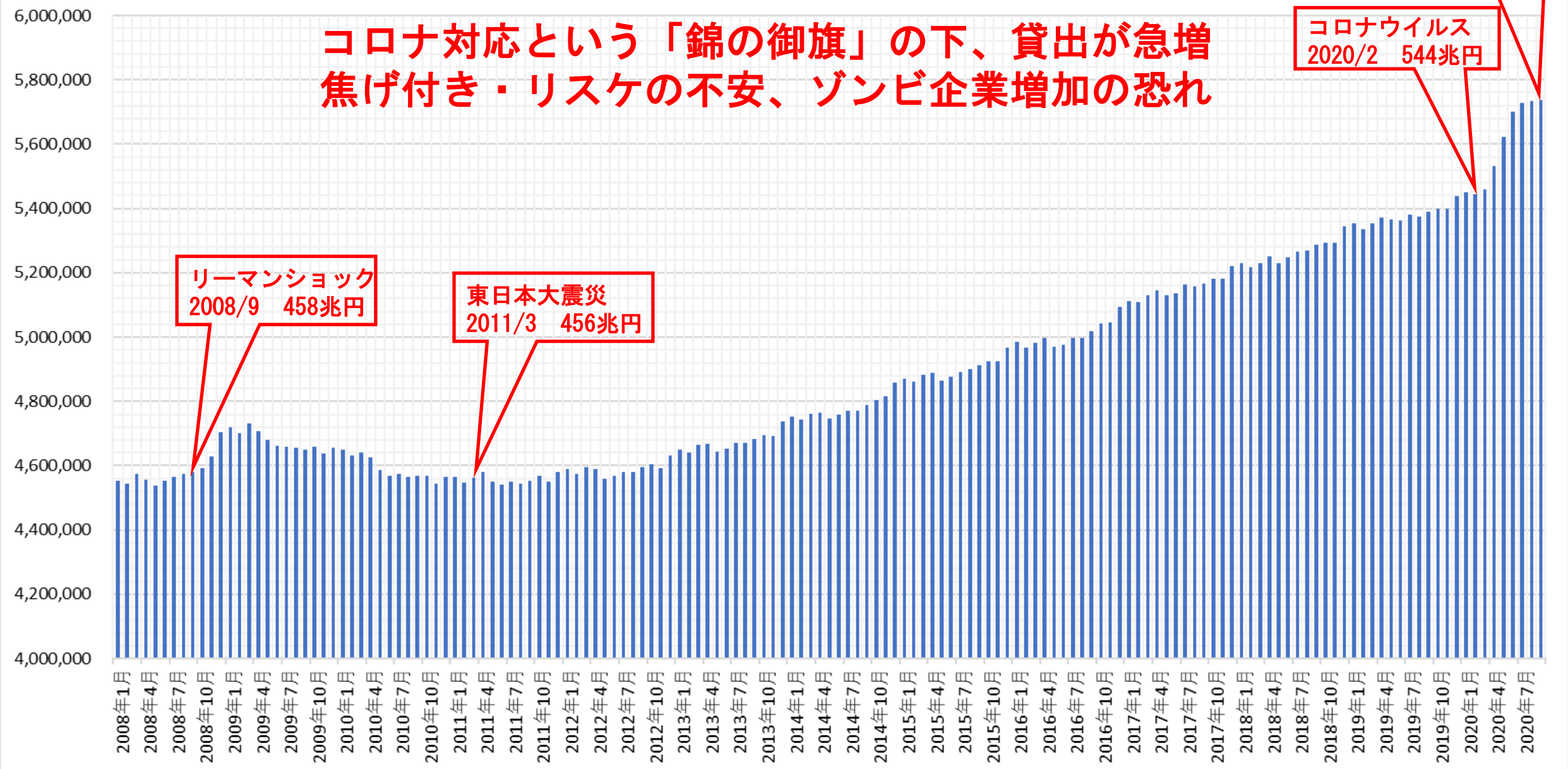
コロナ対応という「錦の御旗」の下、貸出が急増
焦げ付き・リスケの不安、ゾンビ企業増加の恐れ

リーマンショック
2008/9 458兆円

東日本大震災
2011/3 456兆円

コロナウイルス
2020/2 544兆円

2020/9 574兆円

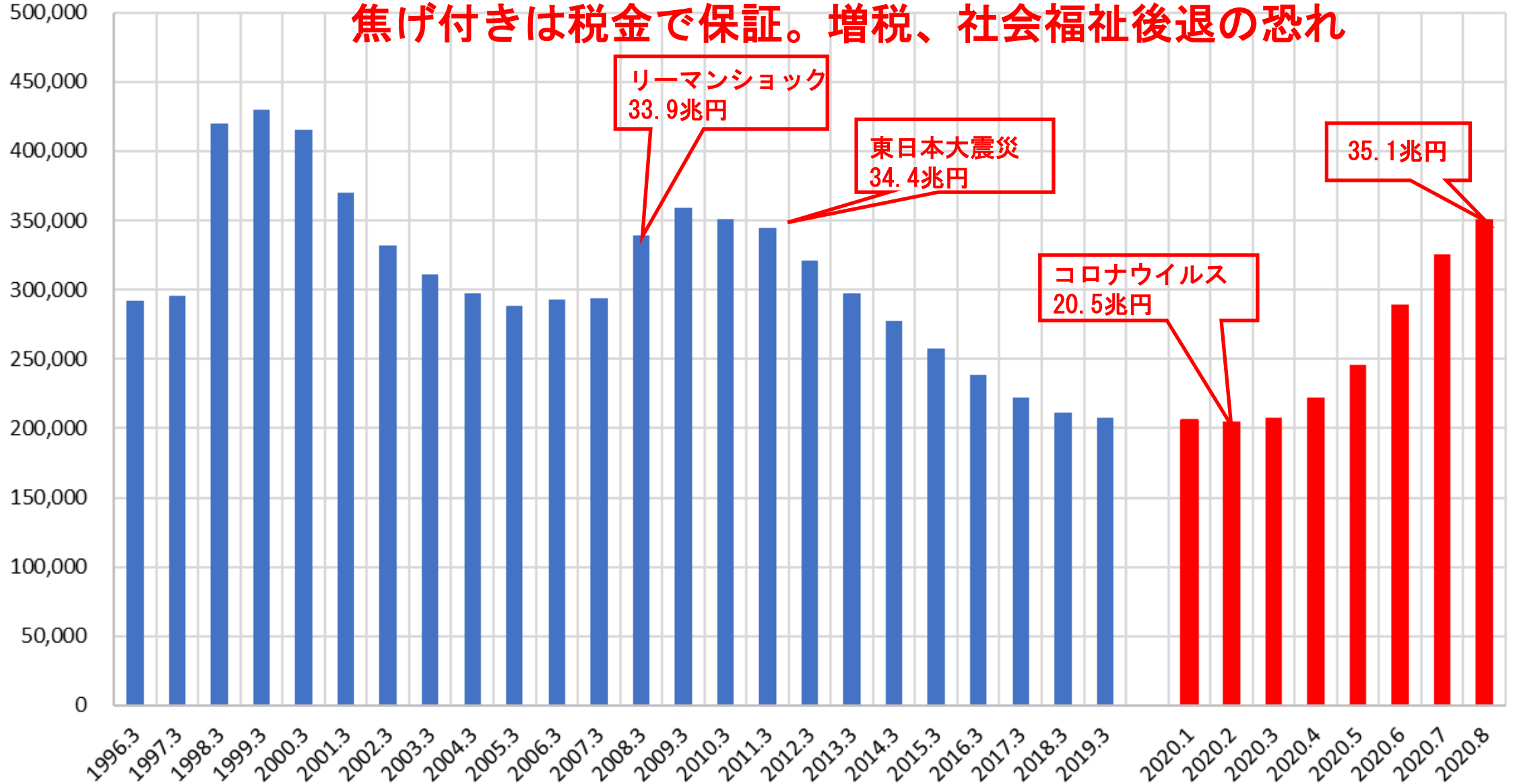


出所：日銀の貸出・預金動向を基により筆者作成

信用保証残高

焦げ付きは税金で保証。増税、社会福祉後退の恐れ

億円



リーマンショック
33.9兆円

東日本大震災
34.4兆円

コロナウイルス
20.5兆円

35.1兆円

(10) 持続化給付金詐欺

10/14 「持続化給付金」の不正受給1000件超…SNSで誘われた若者、職業偽り申請 読売新聞

9/29 持続化給付金の詐欺容疑で西宮市職員ら逮捕 日刊スポーツ

9/27 給付金詐欺の手口、SNSで大学生に指南か…見返りに報酬も 読売新聞

9/26 「妻を業務委託に」給付金200万円を申請した45歳居酒屋店主の手口 プレジデント

9/22 沖縄のコロナ給付金問題、全国最大規模の詐欺事件に発展する可能性も 県警「まだ全容は見えていない」沖縄タイムス

9/18 持続化給付金、簡略申請突かれる 800人以上分の不正計画？ 日本経済新聞

9/17 給付金不正の甘い誘い、「副収入で申告」LINEで拡散 朝日新聞社

9/17 暴力団員隠し持続化給付金 詐欺容疑で男女3人逮捕 大阪府警 自治通信社

9/17 個人事業主を装い…持続化給付金100万円騙し取る 大学生を逮捕 千葉テレビ放送

9/13 沖縄タイムス社員、持続化給付金100万円不正受給か 毎日新聞

9/8 持続化給付金、神戸の会社役員ら1.5億円不正受給か 「名義貸し」募る？ ラジオ関西

4. 事業等リスクの開示に見るリスクの認識

(1) 飲食店業の場合

集計対象：飲食店業、上場企業売上上位50内、2020/3・4期、2019/3期・4期、24社

2019/3期・4期				2020/3期・4期					
順位	リスク名	回答社数	回答比率	加重P	順位	リスク名称	回答社数	回答比率	加重P
1	天候、自然災害、事故	23	95.8%	112.9	1	天候、自然災害、事故	23	95.8%	111.0
2	食品の安全管理	19	79.2%	187.8	2	コロナウイルス	21	87.5%	156.9
3	個人情報の保護	17	70.8%	51.8	3	食品の安全管理	19	79.2%	186.7
4	法的規制	17	70.8%	84.2	4	法的規制	19	79.2%	93.4
5	出店政策・店舗展開	16	66.7%	191.2	5	個人情報の保護	18	75.0%	52.0
6	原材料の調達及び価格変動	16	66.7%	150.2	6	人財・人材の確保、育成	17	70.8%	68.9
7	人財・人材の確保、育成	15	62.5%	67.0	7	出店政策・店舗展開	16	66.7%	146.7
8	敷金・保証金、建設協力金	13	54.2%	67.5	8	原材料の調達及び価格変動	16	66.7%	141.1
9	固定資産の減損	11	45.8%	43.2	9	固定資産の減損	14	58.3%	63.0
	外食業界の動向、競合	11	45.8%	103.4	10	敷金・保証金、建設協力金	12	50.0%	68.3
11	海外展開におけるカントリーリスク	9	37.5%	29.6	11	外食業界の動向、競合	12	50.0%	96.5
12	経済事情の変化	8	33.3%	167.0	12	海外展開におけるカントリーリスク	10	41.7%	38.7
13	FC、加盟店との関係	7	29.2%	50.1	13	FC、加盟店との関係	8	33.3%	51.6
14	M & A	5	20.8%	12.3	14	経済事情の変化	6	25.0%	102.0
15	金利上昇	4	16.7%	13.6		主要業態への依存	6	25.0%	75.6
	為替変動	4	16.7%	10.2	16	のれん、無形資産の減損	5	20.8%	16.7
	訴訟	4	16.7%	9.6		訴訟	5	20.8%	14.2
	主要業態への依存	4	16.7%	20.4	18	店舗の賃借物件への依存	4	16.7%	28.2
	食品衛生法	4	16.7%	23.2		生産の変動要因	4	16.7%	28.2
20	店舗の賃借物件への依存	3	12.5%	15.9		金利上昇	4	16.7%	15.2
	生産の変動要因	3	12.5%	18.2		為替変動	4	16.7%	10.1
	のれん、無形資産の減損	3	12.5%	8.0		新規事業	4	16.7%	70.2
	新規事業	3	12.5%	65.0		継続企業の前提に関する重要事象	4	16.7%	7.1
	財務制限条項	3	12.5%	14.1					
	売上の変動	3	12.5%	47.7					

加重P=最大順位数÷当該順位

出所：有価証券報告書から筆者集計

- ・ リスク総数
2019年 68件
2020年 70件
- ・ リスク平均加重ポイント
2019年 27.6P
2020年 29.1P
- ・ 1社平均 件数 ポイント
2019年 11.6件 78.2P
2020年 13.1件 85.0P

・ 2019年のリスク総数は68件に及ぶが「新型インフルエンザ」を掲載していたのは、1社(日本KFC)のみだった。
・ 2020年「コロナウイルス」が登場、いきなり掲載件数、加重ポイント2位になった。

コロナウイルスは全く認識されていなかった。

(2) レナウンの場合

	2019/12期「事業等のリスク」
1	経済状況や気象状況に関するリスク
2	商品・生産に関するリスク
3	海外業務に関するリスク
4	個人情報保護に関するリスク
5	新規事業に関するリスク
6	知的財産に関するリスク
7	当社取締役会の構成に関するリスク
8	継続企業の前提に関する重要な事象等について
	2020年2月末以降の新型コロナウイルスの感染拡大が販売に影響を及ぼす中、当該財務制限条項への抵触による資金繰りに与える影響が増しております。
9	災害、事故、貸倒れ、法的規制及び訴訟等に関するリスク

2019年12月期において
「新型コロナウイルス」のリスクを認識していた。

「財務制限条項への抵触」
「継続企業の前提に関する重要な事象の掲載」が
重要なリスクとなっていた。

出所：レナウン 有価証券報告書

5. リスク対策規定

参考 新型インフルエンザ対策規定

- 第1条 (目的)** この規程は、〇〇〇〇株式会社（以下、「会社」という）における新型インフルエンザ発生時の対策について定めたものである。
- 第2条 (対象者)** この規程は、正社員のみならずパートタイマー・アルバイト・嘱託社員も含めたすべての従業員に適用する。
- 第3条 (定義)** この規程における新型インフルエンザとは、鳥インフルエンザウィルス・豚インフルエンザウィルス等が遺伝子の突然変異によって人から人へ感染し、そのウィルスによって起こる疾患のことをいう。
- 第4条 (WHOフェーズの準用)** 新型インフルエンザの発生状況や警報フェーズは、WHO（世界保健機関）の定める警報フェーズを準用して運用する。
- 第5条 (組織体制)** 1. 会社は、WHO（世界保健機関）が定めるフェーズ3が発令された時点で、新型インフルエンザ対策チームを結成する。 2. 前項における新型インフルエンザ対策チームは、社長を代表者とし、総務部長がそれを補佐する。 3. すべての従業員は、社長および総務部長の命令に従わなければならない。
- 第6条 (出張の抑制)** 1. 従業員は、WHO（世界保健機関）よりフェーズ4が発令された場合には、不要不急の場合を除き国内外の出張を行ってはならない。 2. 前項において、やむを得ず出張をしなければならない場合は、事前に部門長および総務部長の許可を得なければならない。
- 第7条 (在宅勤務)** 会社は、WHO（世界保健機関）よりフェーズ5が発令された場合に従業員に対して在宅勤務を命じる場合がある。
- 第8条 (勤怠)** 1. 従業員は、新型インフルエンザに罹患した場合には、就業をしてはならない。 2. 会社は、従業員が新型インフルエンザに罹患した可能性があるとは判断をしたときには、保健所を通じて医療機関への受診を促すことができる。従業員は、これを拒否してはならない。 3. 第1項および第2項において、従業員が就業をしなかった場合には、欠勤または遅刻・早退として管理をする。
- 第9条 (家族の感染)** 1. 従業員は、同居する家族が新型インフルエンザに感染をした場合には、会社が定める書式によって報告をしなければならない。 2. 会社は、従業員の家族が新型インフルエンザに感染をした場合に、出勤時に検温や健康状態について報告を求めることがある。
- 第10条 (マスクの着用)** 店舗に勤務するすべての従業員は、WHO（世界保健機関）よりフェーズ4が発令された場合には、マスクを着用しなければならない。
- 第11条 (時差出勤)** 会社は、WHO（世界保健機関）よりフェーズ4が発令された場合に、時差出勤を認めることがある。この場合の時差出勤は、その都度決定する。
- 第12条 (その他)** この規程に定めがない事項は、その都度社長および総務部長にて決定する。
- 第13条 (附則)** この規程は、平成〇〇年〇〇月〇〇日より施行する。

・社員及び家族の感染に対する対応しか規定していない。

・クラスター発生や政府要請、自粛、風評による事業所閉鎖や休業、営業時短に対するリスクの認識、対策が規定されていない。

・取引先の倒産や市況の悪化によるリスクの認識、対策の連携が規定されていない。

6. 結論

(1) 企業倒産の対応策

①企業倒産の発生・増加に過敏にならない。

- ・ 企業倒産は新型コロナウイルスの流行だけで起こっているのではない。
- ・ 倒産の原因は多々ある事を知る。
- ・ 倒産の発生、倒産件数の増大に過敏にならない。
- ・ ある程度の倒産は企業の新陳代謝のため必要、結果として経済発展につながる事を認識する。

②倒産回避に過度な対応をしない。

- ・ 倒産回避を謳った経済・金融政策に走りすぎない。
- ・ 経済・金融政策は思わぬ反動・反作用を生むことを知る。
- ・ 過度の経済・金融政策は、経済の実態を不明瞭にし、健全な経済の発展を阻害する恐れがある。

③与信管理ができ、責任の持てる部署に支援策の実施を任せる。

- ・ 基本は、社会に役立つ、将来性のある企業を支援、再生することにある。
- ・ 支援の実施窓口を増やし過ぎない。責任のない部署に任せない。
- ・ 補助金、給付金詐欺の横行を防ぐ。
- ・ ゾンビ企業を発生させない。

(2) 企業の対応策

①新しいリスクの発生があることを認識する。

- ・ 従来の対策では対応できない新しいウイルスの発生（リスクの発生）があることを認識する。
- ・ ブラックスワンに対する認識を高め、対応策を事前に準備する必要がある。
- ・ 風評や自粛、景気・市況の悪化など、様々なリスクが派生することを認識する。
- ・ 取引先の経営悪化や不良債権の発生に対して、取引・信用リスク対策との連携を明確にする。

②新型コロナウイルスの対策を規定する。「クライシスマネジメントの実施」

- ・ BCPの策定、危機対応マニュアルの作成
社員の感染に対する対策だけでなく、クラスターにならないための対策
マスクの装着、3密の回避策、手指消毒、体温測定、換気など
事業所の閉鎖、休業、営業停止、営業時短に対する対応
事業の維持、代替え（人材、資材、取引先、物流など）の対応
事業の再開、事業復旧計画（BRP）の規定 など

③勤務・業務体系の変更（旧状態から新状態への変更を早める）

- ・ 出勤：時差出勤、ローテーション出勤など
- ・ 勤務：テレワーク（在宅、サテライト）、座席配置の工夫、仕切り版の設置、共同施設の分散利用など
- ・ 業務：Web会議、出張の見合わせ、オンライン営業、電子印鑑、電子稟議システム、経費精算システム、SFAの導入、など