

## 「新型コロナウイルス感染症に学ぶ

### ～欧米とのリスク対応の違いを見据えた戦略的対応の必要性」

Sunnyforest 森島知文

#### ■はじめに

この度の新型コロナウイルス感染症による世界的パンデミックは未曾有の経験であり、まだ始まったばかりで終息にはどれだけの年月がかかるか予想もできないと言われております。この段階で企業にとって最適な対処法を述べるには時期早々では思いながらも、欧米企業の新型コロナウイルス感染症に係る保険への関与並びに Top management 主体による新型コロナウイルス感染症防止対応事例を踏まえると、日本企業の Top management によるコンプライアンス違反事件や新型コロナウイルス感染症に係る保険でなすすべもない日本企業の現状下、役員に求められている「善管注意義務」の自覚の徹底を願いつつ、リスクマネジメントの見地から私見を述べたい。

東日本大震災における T 社福島原発事故以降、良く使われる言葉に「想定外」があります。今回の新型コロナウイルス感染症もそうでしょうか。過去にはペスト、スペイン風邪等世界的パンデミックや地域限定的ではありながらも SARS や MARS を経験していることから、このような感染症には本来対処できる知識と知恵があったはずではないかと思う次第です。

### 1. 新型コロナウイルス感染症に対する国内外損害保険環境

日本においては、残念ながら新型コロナウイルス感染症を補償する企業向け損害保険は「労災保険/海外旅行傷害保険/所得補償保険等の人保険分野と興業中止（イベント）保険を除いて」殆ど存在しません。財物・休業対象の火災保険分野や PL 等の賠償責任保険や傷害保険等の保険には、「感染症特約」が付帯されるケースがありますが、ここでいう「感染症」とは、①エボラ出血熱、②クリミア・コンゴ熱、③痘そう、④南米出血熱、⑤ペスト、⑥マールブルグ病、⑦ラッサ熱、⑧急性灰白髄炎、⑨結核、⑩ジフテリア、⑪重症急性呼吸器症候群（SARS）、⑫鳥インフルエンザ（H5NI 型に限る）、⑬コレラ、⑭細菌性コレラ、⑮腸管出血性大腸菌感染症、⑯腸チフス、⑰パラチフス、に限定しており、損害保険会社の同一見解として、「新型コロナウイルス感染症はこの特約記載に列挙された特定感染症に該当しない」として、補償の対象外としています。

この説明を受けて、日本企業の Management や 保険担当者並びに子会社保険代理店のいずれも「仕方ない」として諦めているのではないのでしょうか。

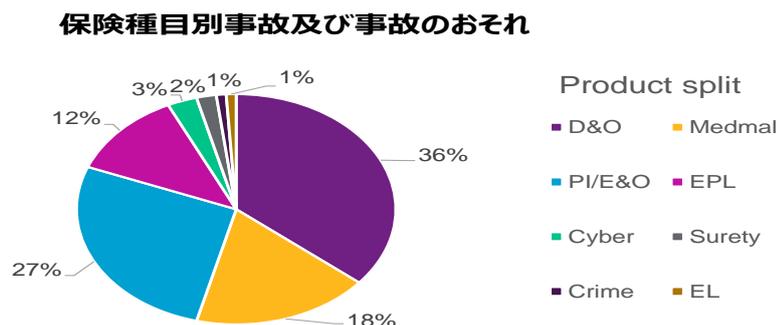
日本の損害保険業界でも、一部の保険分野でコロナ感染症を補償の対象に変更しようとの動き（一部の損害保険会社ではすでに補償の対象としている）もあり、自社の損害保険がどうなっているか常にチェックする必要があります。

なお、海外の状況については、本年 6 月 9 日の日経新聞によれば「新型コロナウイルスの蔓延で、2020年度の保険業界全体の保険金支払いは約12兆円と過去最大規模になる見通し。ロイズやスイス再保険会社によると、イベント関連や店舗・工場を閉じて生じた損失を補う利益（休業）補償の保険が多い。一般的に感染症は免責扱いだが、契約に曖昧さもあり係争が起きている。英国では、保険大手に事業者などが集団訴訟に動き出した。英国監督局も一部の契約は補償対象になり得るとし、高等裁判所に裁定を求める構えだ。米国では、議会の超党派グループが損保の業界団体に事業中断損失も対象に含めるよう要請し、強制法案を提出するなど圧力をかけている。日本では、イベント保険においても感染症のリスクを除く契約が大半なため、国内メガ3社での損失は国内では殆どなく、海外子会社が引き受けている契約が上記の動きから3社合計で約700億円の支払いの可能性があるとみている」としています。

## （1）新型コロナウイルス感染症に起因する D&O や EPL の損害賠償請求のおそれ

Willis 社（世界第3位の国際保険ブローカー）によると、経営保険ラインでグローバルに受け付けた COVID-19 の事故及び事故の恐れのが概が図表1です

【図表1】



本年5月29日現在で実際の損害賠償請求は20件で、D&O(Directors & Officers Liability: 役員賠償)では94%が損害賠償請求の恐れのお知らせで、今後加速度的に増加することが懸念されるということです。

また、EPL(Employment Practice Liability: 不当解雇や差別に対する賠償請求)の損害賠償請求のおそれは12%、件数では16件。その多くが COVID-19 でレイオフをされた従業員が不当解雇を理由にした損害賠償請求です。興味深いのは、PI/E&O(Professional

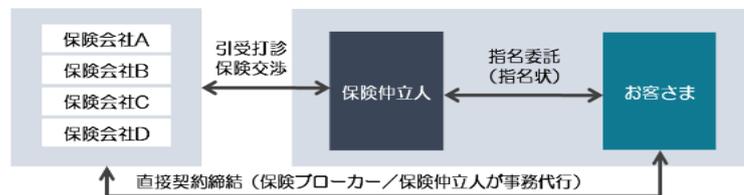
**Liability/Errors & Omissions Liability: 専門職業賠償)の 27%の殆どが、「保険手配過誤」**  
 を理由とした**保険ブローカー及び保険会社**を対象にしたものとのことで、前述の日経新聞  
 の記事を裏付けています。

## (2) 何故、海外では上記のような動きになるのでしょうか？

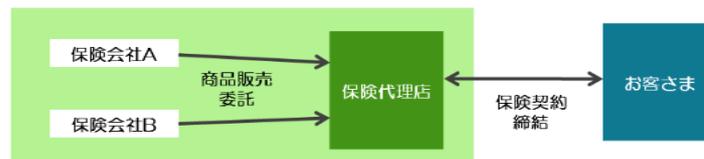
海外では、**図表 2**のように「顧客」⇔「保険ブローカー」⇔「保険会社」の流れで、保険会  
 社との交渉には顧客は直接関与せず、顧客の意向を受けた「保険ブローカー」という保険知  
 識等においてプロが対応する仕組みとなっています。

【図表 2】

**「保険ブローカー（保険仲立人）」とは**  
 お客さまからの指名を受け、**お客さまの指名人として保険会社から独立した「中立的な立場」**で、保険契約の  
 媒介を行います。お客さまのビジネスのリスク実態や、リスクマネジメント方針に沿った最適なリスクの解決  
 方法（保険はその手段の1つ）を提案します。**企業側リスクマネジャーの片腕として機能**します。



**「保険代理店」とは**  
 保険会社から委託を受けて、保険会社の代理人として保険募集を行います。



それに対して、日本の企業保険契約の主流は図表 2 (下段)の通り「顧客」⇔「子会社保険  
 代理店」⇔「保険会社」であり、基本的には「顧客」⇔「保険会社」との準直接契約となっ  
 ているため、保険知識等に関してはアマチュアの「顧客」と保険プロの「保険会社」とでは、  
 いかなる契約も事故対応交渉も「保険会社」の言いなりにならざるを得ない状況にあると考  
 えられます。

## (3) 「想定外」の概念

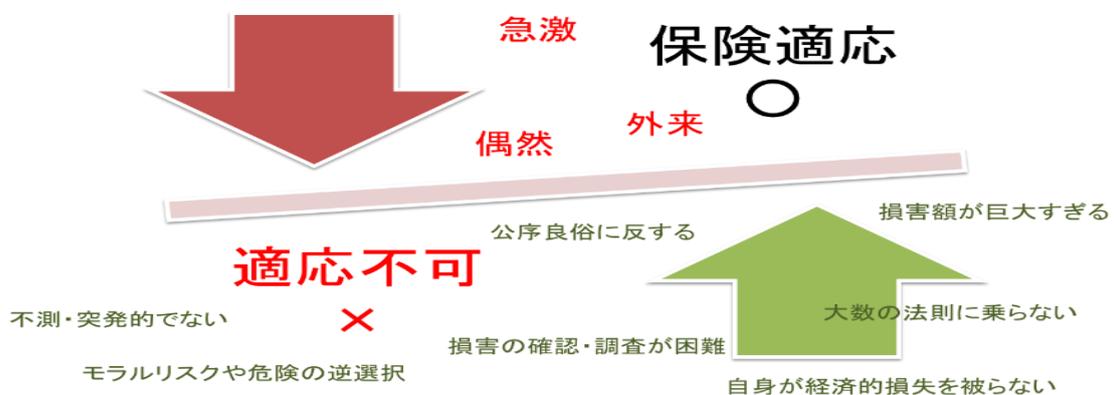
冒頭にも述べた通り、東日本大震災の津波で未曾有の大惨事となっている T 社福島原発  
 においても、「想定内」の事故だと思っています。それが起こるまでの間に、T 社の担当者  
 からは何度も「14M 以上の津波が起こる可能性があるので防潮堤をその高さまで引き上  
 げる必要がある」また「地下にある発電機を地上に出しておくべきだ」と上申を受けていた  
 にもかかわらず、**Top management** は収益に拘りいずれの段階でも却下を繰り返していた  
 ようです（黒木亮の原発所長、他より）。日本を代表する大企業の **Top management** のコン  
 プラ違反も T 社の不正会計、O 社の巨額損失隠し、K 社の金品受領問題等々、役員「善

「管注意義務違反」が後を絶たないのも残念でなりません。

なお、異常気象による集中豪雨や台風等による洪水との大災害やそれに伴う風評損害、並びに先般の「モーリシャス沖船舶の座礁による重油流出（＊）」事故、すべての事故や事件が損害保険の対象になるとは限らないし、保険の対象となっても保険金支払限度額によっては損害額をすべて保険でカバーされるとは限りません。損害保険は、**図表3**のように「急激」「偶然」「外来」を3大要件として、大数の法則に則って保険料率の算出が可能であることから成り立っています。

【図表3】

■ 保険に適応しない危険

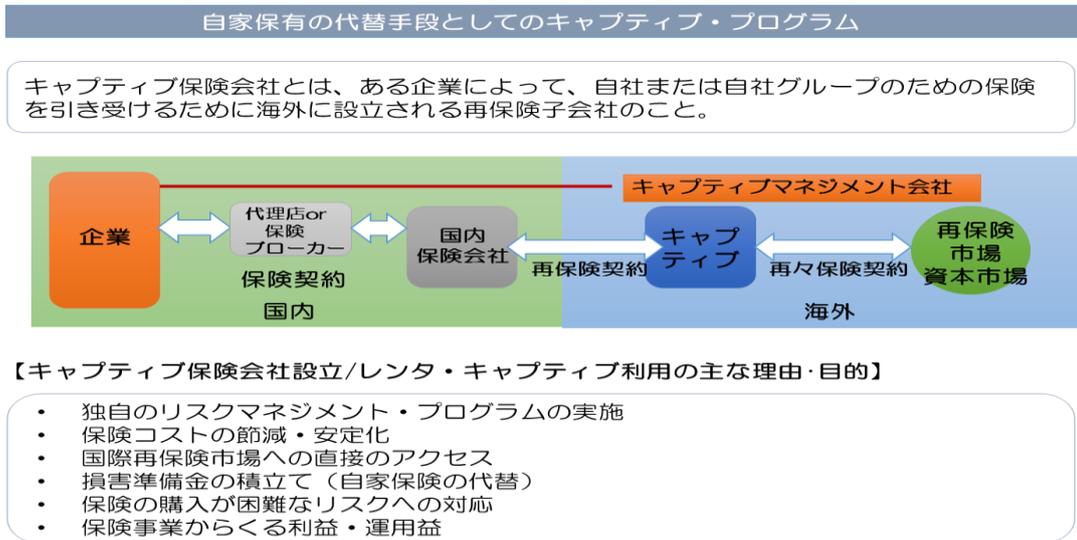


「新型コロナウイルス感染症」を図表3に当てはめてみた時に保険適用不可の概念に当たるでしょうか。SARS や他の感染症は保険適用となっていることと合わせてみても不思議でなりません。日本企業の休業補償保険＝Business Interruption への加入が欧米企業に比べて極端に低いことを差し引いても日本での保険金支払いが殆ど無いに等しく、欧米では12兆円の支払い予想との違いにビックリするばかりです。

地震、PL(Products Liability:製造物責任賠償)、リコールやM&A 等に伴う大損害に対して、保険料も高く自社のリスクに見合った保険金支払い限度額が不十分なケースも多い。

そのような時には、欧米企業では自らのリスクはリスクマネジメントプロセスに則り、**図表4**のような「キャプティブ」の仕組みを活用している。日本も保険業法で海外直接付保が禁じられている中、自社のリスクが多様化グローバル化して、そのリスクに見合った保険が国内では適切に手配(購入)できない事例が多いにもかかわらず、欧米企業6,000社以上が採用している Captive の仕組みを、日本企業では僅か100社足らずに留まっているのは何故でしょうか。

【図表 4】



その理由として、例えば以下があげられます。

1. **Top management** にリスクマネジメント思想が乏しい
2. そのため、保険は保険担当者（保険アマチュア）に任せっぱなし。
3. リスクファイナンスの観点からは、財務部が保険を担当するのが妥当であるにもかかわらず、保険会社護送船団時代（1996 年以前）の安定株主対策上総務部の担当が保険自由化以降も何ら変わっていない。
4. 欧米企業では、**CFO** の下に各部門のリスクを横断的に統括する「リスクマネジャー」が必ずいるが、日本企業にはほとんど見受けられない。
5. 欧米企業では「リスクマネジャー」の相談相手として保険プロの「保険ブローカー」がいて、保険会社との対応はすべて「保険ブローカー」に委ねている。これに対して、日本企業は相変わらず子会社代理店を温存しているため、アマチュア対プロの交渉となっている。
6. 親密保険会社が **Captive** 設立に後ろ向きで設立の協力が得られない。
7. 従って、リスクに見合った保険の見直し着手がなかなか進まない。
8. そのため大きな事故が起きると「想定外」として特損処理をすることになる。

上記は個人的見解ですが、1996 年に日本も保険自由化を迎え 20 年以上が経過していながら、未だに上記の状態の企業が圧倒的に多いことに愕然としています。

（\*）当該事故を起こした「わかしお丸」は岡山に本社がある N 汽船が「船主」で、それを S 社に貸し出して運行を行っていた。海難事故で燃料油が流出した場合の責任を定めた国際条約「バンカー条約」は、事故の際の責任は全て「船主」が負うと定めていることから、法的賠償責任があるのは N 社となる。日本の主要な「船主」は日本船主責任相互保険組合

(Japan P&I Club : Protection & Indemnity Insurance) に加入しており、海洋汚染損害は Bunker Convention で船主責任制限が認められ約 20 億円と思われます。P&I Club の油濁損害の上限は 10 憶ドルとなっているが、通常、外航船は船舶保険にも加入しているので、モーリシャス政府や漁民等からの損害賠償には保険で補償される可能性が高いと思われる。ただし、マングローブ林で「ラムサール条約」の指定地域であることや、世界に分布するサンゴ礁の約 4 割に相当する約 350 種が生息し、類まれなサンゴ礁の「ホットスポット」と言われるモーリシャス沖にて、環境保護団体の動きや事故原因に重大な過失が認められるようなことがあれば、巨額の **Punitive Damage** (社会的道義的懲罰責任) も問われ、アラスカ沖で座礁した **Exxon Valdez** 号の油濁損害賠償での P&I と船舶保険からの保険金が総損害賠償額の 20%程度にしかならなかったことの二の舞にならなければと危惧するところである。

また、米国レイジアナ州南東の沖合約 80 キロにある国際石油資本 (メジャー) B 社所有の石油掘削基地「ディープ ウォーター・ホライズン」で起こった爆発事故で 5,000 バレル (約 80 万リットル/1 日当たり) の原油 が流出した。B 社の負担総額は、汚染海域原状復帰への責任に加え、被害を受けたメキシコ湾沿岸諸州や民間企業、漁民などからの集団訴訟も起こされ訴訟金額は数百億ドルの巨額となったが、ディープウォーター・ホライズン基地に関する他の企業 (米カナダ、日本 M 石油開発、スイス系 T 社、米 C 社等) に対して、積極的に責任分担による損失負担をさせ、残った自社の巨額損害額については **Captive** で賄ったとされています。

## 2. 「コロナ感染症に学ぶ」

コロナ感染症対策に政府や各自治体も国民に対して「3密を避ける」「マスクを付ける」「手洗い・手消毒の励行」「検温の実施」「不要不急の外出は避ける」等を異口同音に訴え、我慢強い日本人固有の国民性に頼るだけで、NY をはじめとする成功事例等を参考にした具体的な予防対策を行おうとしない状況で、新型コロナウイルス感染症は本当に抑えられるのでしょうか。

理論的/数値的根拠に基づいた根源的な新型コロナウイルス感染症対策を今すぐにも実施しなければ意味がないのではないかと思っています。企業も同様に従業員のモラルに頼る政策や対策だけでは不十分で、やはり **Top management** による明確な方向性に対する決意と指示が必要ではないでしょうか？

### (1) 新型コロナウイルス感染症への一般的対応

この度の新型コロナウイルス感染症に対して、下記項目が一般的対処としてどの企業も

実施しているかと思えます。

1. 社内外でのマスクの着用（除く、自分のデスク）
2. 定期的な手洗い、うがい
3. 会議室での定期的な空気の入替え
4. 出社前の自身での検温
5. 来客者の検温ならび来客者の氏名、会社名などの記載、記録管理
6. 毎日の出社名簿の作成・管理(Roster Management) :
7. 出社の許可制（相当に厳しく管理?）
8. デスク間の密回避のための間隔をあけての使用（最低お互い約3.2メートル空ける。  
10%~15%程度の出社率であれば可能）
9. 各会議室での消毒スプレーの設置
10. 会議終了後の机、椅子の消毒
11. 来客用のお茶出のサーブの中止（その変わりペットボトルの提供）

そこで、欧米企業がこの新型コロナウイルス感染症に対してどのように対処しているかを見たいと思えます。

## （2）欧米企業の新型コロナウイルス感染症対応事例

### 1）米国の世界的企業A社の対策事例

新型コロナウイルスによるパンデミックが発生した当初、他の多くの企業と同様に、A社も数カ月後に事態が通常の状態に戻るかもしれないと、慎重ながらも楽観視していた。事実、2020年5月の時点では、A社は社会的な距離感を維持できるように、建物の稼働率を約10%に維持しながら、段階的にオフィスでの勤務を再開する計画を公表していた。同社CEOはその理由について「私たちのオフィスはコラボレーションとコミュニティの繋がりを最大化するように設計されている。実際、私たちの大きなイノベーションのいくつかはオフィスでの偶然の出会いがもたらしたものであり、私たちが失いたくないものなのである」と述べている。その計画では、オフィスに戻る必要性が高い従業員とオフィスに戻ることを希望する従業員の一部が7月から出社できるようにし、9月からは出社する従業員の割合を順次増やしていく見込みであった。しかし、パンデミックの脅威がすぐには終息しない状況に鑑み、2021年6月末まで従業員の在宅勤務の継続を認める旨、発表するとともに、多くの従業員の自宅勤務の継続を考慮し、仕事に必要な家具や機器などの購入費用のサポートとして、1,000ドルもしくは各地の現地通貨で同等の金額の支給が行われることも併せて発表している。

このように、同社は感染の状況を見ながら、適宜リモートワークへのアプローチを考え直しているが、日本支社に従業員に話を聞いたところ、上記の方針に加え、各国の感染拡大状況に応じ個別にリスクのレベルわけが行われており、そのレベルによってオフィスの出社方針や外

部とのミーティングの可否などが決められているという。例えば、日本では、依然としてレベルが高いと判断されており、オフィスへの出社や外部とのミーティングは禁止されているが、アジアでも感染が収まりつつある一部の国では出社が認められているという。トップマネジメントがグローバルで統一した方針を明確に発信しながら、実際の運用は、それぞれの地域に応じて個別の状況とリスクをモニタリングしながら細かい方針を決めていく。また、従業員が在宅勤務を継続する上で必要なサポートを早期に提供することで、在宅勤務が結果的に長期化した場合でも社員の生産性が維持できるよう配慮する等、いずれも、今回のようなこれまでの経験からは先が見通せないような状況におけるマネジメントのあり方として、日本企業も大いに参考にできることがあるのではないだろうか。

## 2) 英国の世界的金融企業 B 社の対策事例

B 社においては、Phase を 3 段階に分けて対応しており、基本的に Phase 1 を 9 月 30 日までと考えて、その間の社員の出勤率 10%前後に抑える方針であり、その例外規定は次の 3 ケースとしている。

- ①Regulatory (業法関連など)
- ②critical business (どうしてもすぐに対応しなければならない緊急顧客対応)
- ③limited personal homeworking reasons (在宅勤務が適切でない限定された社員)

新型コロナウイルス感染症対応には、今年 2 月 28 日(金曜日)から IMT (Incident Management Team) という Project Team (カントリーマネジャーと共に各部門の責任者でメンバーが構成) が各国ごとに全世界で立ちあげられ、本社での Operation Committee と呼ばれる役員会議メンバーと常に意思の疎通を図り、各国毎の在宅勤務の判断を下している。

例えば、日本に於ける IMT の主要議題として、

- ・国内外の社会的情勢
- ・部門ごとの状態 (社員、顧客、営業活動などの状況把握、並び対応策の検討)
- ・当社の各国の状況
- ・Global での方針確認
- ・その他、(例えば、長期化している自宅待機に於ける社員に対してモチベーション向上策)

等があげられる。

新型コロナウイルスによるパンデミックに対し、Top management が従業員へ発したメッセージでは「私たちが新しい働き方を磨き続ける間、従業員の安全と幸福を優先します。今後第 3 四半期まで、従業員の大多数が自宅で仕事を続けることとなりますが、従業員を管理するための最良の方法を私たちは学習します。新型コロナウイルスが出現した時期や社会的距離に必要なアプローチなど、多くの要因により変動する可能性があります。私たちのオフィスの全体的な平均容量は、重要なビジネスまたは限られた個人的な業務課題を理

由でオフィスにいる必要がある従業員のみとして、全従業員の約 10%に抑えたいと考えています」としている。

この **Top Management** のメッセージを受けて、フェーズ 1 (9 月 30 日まで)の間、オフィスに戻る従業員を次のように区分している。

- ①フルタイムで予測可能かつ定期的にオフィスにいる (約 10%の従業員)
- ②臨時/活動ベースの従業員 (オフィスで週に 1 日未満、臨時またはスケジュールされたビジネス活動)

なお、例外的な理由でオフィスにいる必要がある従業員を特定するにあたり、適切な条件の存在確認が必要とされる。

- ①政府または地方自治体が、オフィスでのある程度の事業再開を承認している (社会的距離などの制限を含む)

例えば、下記の業務が部分的に再開されました：

- ・公共交通機関
- ・学校、保育、ヘルスケア

- ②施設サービスは、サイトの準備状況のレビューを完了していること

- ・建物管理 (家主) の業務のレビュー
- ・従業員が操作するのに許容できる建物の状態であること
- ・事務所に戻るための国の立法および健康と安全の要件の法的レビュー

ただし、従業員がオフィスに戻る必要があると特定され、その従業員がそうすることに抵抗がある場合は話し合う必要があるが、事務所復職の可能性のタイムラインは地域や国によって異なり、フェーズに含まれない場合がある。

B 社では、上記のように **Global** での新型コロナウイルス感染症に関して如何に社員の出社率を管理するため、本社に申請する為の **Template** を作成し、これに従って承認過程のガバナンスに関するガイドラインに則った承認プロセスが発動される。B 社の日本支社では、A 社のようにオフィスクローズとはなっていないが、出社従業員の管理・承認プロセスによりガイドラインが徹底されており、営業会議であるとか従業員の個人間の **Mtg.**であるとか顧客訪問に代わるリモート業務が当然のように行われている。

## ■おわりに — 「善管注意義務」

私事で恐縮ですが、年初に私の住んでいるマンション (230 世帯) の管理組合の理事長を初めて引き受けることになりました。当初理事長は「ハンコ」だけをついていけばよいので一番楽ですよと言われ「はいそうですか」と安請け合いで理事長を引き受けたのですが、その途端新型コロナウイルス騒ぎで「緊急事態宣言」の発令に際し、管理をお願いしている管理会社 (最大手) から管理業務・コンシェルジュ・清掃業務等々すべての業務を一旦中止すると

一方的に通達されるとともに勝手に掲示板に張られてしまいました。それからが大変、ゴミ出し等を居住者自らがやらなければならない事態に。

マンション管理会社と管理組合とはどうあるべきかについてマンション管理組合団体本部に相談したり、インターネットで他のマンション管理組合の状況を調べたりした結果、「緊急事態宣言」が発令されたとしても公共交通機関が動いているのであれば、管理会社が通知したコンシェルジュや清掃を含む業務中止は、「職場放棄・契約違反」とみなすことができるとのこと。そこで管理会社と交渉し、一部の業務の中止はやむを得ないものの、居住者にとって中止されては困るコンシェルジュやゴミ出し等の清掃業務を通常通り継続されることになり、掲示板にもその旨を張り出すことになりました。

管理会社との関係を見直し、その後の一連の状況を踏まえると、**管理組合の理事長はじめ各理事は居住者に対して「善管注意義務」を負っているとの自覚が必要**で、大手だからと言って管理会社任せや言いなりにならないことを理事会で申し合わせた結果、各理事たちは「居住者の為の管理組合」として主体的に考え、次々と管理会社と折衝するように変化してきています。

この度の「コロナ感染症」という未曾有のパンデミックに対して、まずはリスクコントロールの概念「**Loss Prevention:防災/予防**」である「**感染を防ぐ**」ことに徹することから始め、上記欧米企業の事例をも参考にしつつ、それによって引き起こされた自社の損害について、保険会社の言いなりにならず諦めることなく、リスクファイナンスの概念「**保有、銀行融資、保険の最適な組み合わせ**」を追及する姿勢で、日本企業の **Top management** においても、あらゆる事故・事件に対して「**リスクマネジメント**」の考え方を取り入れた最良の「**リスクと保険**」のあり方を求めていって欲しいものです。

最後に、日本企業の **Top management** を含む管理職者全員に今一度「**善管注意義務**」の自覚を再認識していただき、新型コロナウイルスリスクだけでなく、新たな事故・事件が起こるたびに「想定外」との言葉が発せられないように願うばかりです。

#### < 追記 >

不透明な時代、あらゆるリスクの存在等の顕在化等を踏まえ、他団体等で実施し好評であったと思われる「**リスクと保険に関する相談コーナー**」で下記のような事例がありましたことを紹介させていただきます。

\*国際プロジェクトにおけるリスク対策に関し、

- ・ 入札や海外取引先から手配を求められている保険の種類や専門用語の具体的な意味が分からない。
  - ✓ Comprehensive General Liability (CGL)
  - ✓ Professional Indemnity (PI) or Errors & Omissions (E&O)
  - ✓ Waiver of Subrogation

\*セカンドオピニオンについて

- ・ 保険に関しては、社内ルールで子会社代理店を通じて親密保険会社に丸投げせざるを得なく、他に相談する専門家も知らず比較検討するチャンスがない。
- ✓ 入札や海外取引先から要請された特殊な保険（例えば PI、BI、Warranty、環境汚染保険等）の手配について、親密保険会社では要件内容の対応が出来ず、相談すべき専門家も分からず、結果として優良ビジネス創出の機会を失ってしまった。
- ✓ 当該国に「保険付保規制」がある場合には、その親密保険会社では対応できない。
- ✓ 日頃から付き合いのある親密保険会社の対応で国際競争に勝てるか?補償内容が適切か保険料の Cost Saving がもっとできないか頭を悩ましてるが、他に相談する専門家も知らず比較検討するチャンスがない、等々。

つきましては、この度の寄稿文への質問、意見、および上記の様な「リスクと保険に関する」相談事等ありましたら、下記メールアドレス又は事務局まで遠慮なく頂ければ幸いです。

Sunnyforest 森島知文 : 「[tmorishi@ii.em-net.ne.jp](mailto:tmorishi@ii.em-net.ne.jp)」

筆者

Sunnyforest 森島知文

1969年早稲田大学政治経済学部卒、保険会社 AIU に入社。一貫して企業保険分野を担当し、経営者リスクの保険を日本に初めて紹介・導入する。その後、2001年に保険代理店シー・アイ・エス・ホールディングを設立、2009年銀泉リスクソリューションズ(株)と事業統合し取締役支配人となる。損害保険会社/米国駐在員(AIG)での知見を活かし、現在はフリーで企業のリスクマネジメント/リスクファイナンス構築の啓発および実践を行っている。高度な保険手配では国際保険ブローカーである Willis Japan の上席顧問を務めている。