

# China Management News

(KPMG 中国マネジメントニュース)

2020年5月

## 激動の時代を成功に導く（1）～堅牢な事業継続計画のためのガイド

### はじめに

激動の時代にあって、取締役会、経営陣、そしてリスク管理担当者は、どうすれば会社を守り、危機の中でチャンスを見つけることができるでしょうか。

多くの企業は緊急時対応計画を立てています。これらの計画は、電力供給が止まる、社員が出社できない、機器が使えないといったマイクロ環境の混乱を念頭において立案されたものです。しかし、私たちが今経験しているマクロ環境の混乱は、その企業のエコシステムに関わる利害関係者の全員とは言わないまでも、その多くに影響を及ぼします。上述の緊急時対応計画ではこの種の混乱に十分対応できない可能性があります。その結果、予期せぬ影響が生じ、混乱はますます深刻化します。

きわめて困難な現在の環境は一部の企業にとって危機にも等しいものですが、差し当たって各社はこれを乗り切らなければなりません。企業が困難な状況を上手に乗り越えるためには強力なリーダーが必要です。そして、環境に適応し、臨機応変に動く必要があります。短期的な成功は、従業員の直接的な安全と関連法の遵守、さらにはブランド保護と事業継続で測ることができます。

以下の質問は答えにくいかもしれませんが、現環境下の企業にとって重要な質問です。

- ✓ 貴社は危機への準備態勢が十分整っていますか。
- ✓ 考えられる全てのリスクを理解していますか。
- ✓ リスクと対応に関して「創意工夫」を考えてみたことがありますか。
- ✓ 全ての対応を文書化していますか。
- ✓ 対応を取れる優れたリソースを直ちに活用できますか。

現在の環境を前に、多くの企業は危機の中で事業を継続し、この状況を乗り切る能力があるかどうかを試されることになるでしょう。企業が有効な対応を実行するためには、透明性、説明責任、そして何よりも強力なリーダーが必要です。企業は誰が決定を下すのかを明確にし、取締役会に常時情報を提供し、取締役会の独立性を維持しなければなりません。

企業は同時に、目の前のリスクと長期的リスクを急いで明確化し、それらのリスクに応じた対応計画を立てなければなりません。

計画を立てるにあたり、企業は次の点を検討すべきです。

- ✓ 誰が内部のリーダー役になるのか、各カテゴリーの危機に関して誰が彼らをバックアップするのか
- ✓ 危機管理チームのメンバーの一人ひとりの役割
- ✓ どの社外顧問をチームに加えるべきか
- ✓ それぞれの利害関係者（例えば、監督機関、投資家、社員、顧客、メディア、一般市民）とのコミュニケーションを誰が担当するのか
- ✓ 取締役会と経営陣の互いの役割分担

KPMG は、困難な時期を迎えている全てのセクターの企業に指針を提供するために、「事業継続のためのインサイト（Business Continuity Insights）」シリーズをまとめました。このレポートでは、効果的な事業継続戦略を策定する際に企業が注意を払うべき重要なポイントを説明します。

指針についてはこちらのリンクをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/topics/business-continuity-insights.html>

## 事業継続チェックリスト

### 速やかな対応を考える——基本事項

#### ✓ 危機管理チームを編成し、始動させる

見通しが不確かなときは強力なリーダーが舵を取り、船の揺れを止めます。計画の有無に関わらず、危機管理を成功させるためには、専任の危機管理チームを始動させることが必要です。このチームが危機対応に対する明確な役割と責任を持ち、会社のトップに代わって動きます。組織全体で複数のチームを編成しても構いません。どのような構成であれ、リーダーとコミュニケーションを取れるようにすること、そしてリーダーが目に見える存在であることが不可欠です。これは、懸念やフィードバックをリーダーに直接伝えられるようにするためです。これにより、チームは十分な情報に基づく決定をタイムリーに下せるようになります。

#### ✓ 事業継続計画とレジリエンス計画を実行する

危機発生時は、企業の安定に直接影響するような重要な決定は、しばしば時間との競争になります。会社組織は、最も核心的な困難に速やかに対応するために、事業継続計画とレジリエンス計画の立案を進めると同時に、将来のシナリオを想定した計画を事前に立てながら、動向を常に監視し、さまざまな出来事に速やかに対応できるようにすべきです。

#### ✓ 社員の福利厚生

何よりも大切なのは社員とその家族の安全と福利健康です。社員のコミュニケーション、メッセージのやり取り、職場の期待事項に関する明確なプロトコルを定め、これらのプロトコルを現地で施行されている有事法と整合させましょう。在宅勤務や臨機応変な勤務体系は、テクノロジーから経営陣の期待まで、企業にさまざまな課題を投げかける可能性があります。

#### ✓ コミュニケーションによるフィードバックの輪

社員、サプライヤー、顧客と各利害関係者との間に、明確で一貫したコミュニケーションチャンネルを確立しましょう。これらの利害関係者からのインサイトや意見を収集できるフィードバックの輪を確立し、これらの情報を日々の経営計画に取り込みましょう。

#### ✓ 第三者のリスク管理

企業は活動するために、通常のサプライチェーンを超えて、テクノロジー・ベンダー、サービス付きオフィスプロバイダー、電気・ガス・水道事業者、専門サービス業者、物流会社、さらには監督機関に至るまで、第三者で構成される多数の層に依存しています。これらの第三者はいずれも現在の変化の影響を感じています。これらの依存関係をしっかりと理解し、重要なプロバイダーとのサービスレベルアグリーメント（SLA）を見直しましょう。

#### ✓ 会社への経済的影響を緩和する

危機に際し、企業は往々にして事業継続に集中しますが、危機が会社にもたらすおそれのある経済的影響を理解し、その影響を緩和するための戦略を実施し、事業回復のための計画を立てることも同様に重要です。

### 機敏であれ——状況に適応し、臨機応変に動く

#### ✓ キャッシュマネジメント

特に先行きが不確かなとき、キャッシュフローを可視化し、管理できるようにすることは企業としての必須事項です。これは正確なキャッシュフロー予測と、重要性の低い支出の制限による統制を通じて実行できます。現金を回収することと多額の現金支出を先送りすることに集中し、中・短期的ニーズを満たすだけの十分な流動性が保たれているかどうかを評価しましょう。サプライヤー、顧客、金融機関と協力し、資金繰りの改善に努めてください。

#### ✓ サプライチェーンの管理

サプライチェーンの混乱がどの程度かを理解しましょう。貴社のサプライヤーとその先のサプライヤーはどの程度影響を受けましたか。代替のサプライヤーを探す、輸送ルートを変更する、別の輸送方法を使用する、生産のための代替原料を見つけるといった対策が必要になることもありえます。需要の減退に対応して最終製品在庫を減らすとする企業がある一方で、増大する需要を満たすために原材料在庫を急いで増やさなければならぬ企業も現れるでしょう。貴社のバランスシートに余裕があるならば、どうすれば重要なサプライヤーを支援できるかを考えてください。第三者であ

る金融機関とともにサプライヤーの運転資本に資金を投入する方法もあります。サプライチェーン全体の可視性と、全部署における意思決定の迅速さは必須です。

#### ✓ 常に顧客に寄り添う

事業の形態や業種に関わらず、先行き不透明なときには顧客に手を差し伸べることが重要です。商品・サービスの提供に関し、顧客が今後も引き続き貴社を頼れるようにするのが重要です。このように困難な時期に、貴社が顧客と手を携えてともに歩むという安心感を与えることは、信頼を構築するための最も有効な方法の一つです。そして、これは今後の顧客との関係に大きな違いをもたらす可能性があります。同時に、企業は顧客への商品供給とサービス提供に関して不履行になる可能性のある分野を明確にし、潜在的リスクを緩和するために顧客と積極的に関わらなければなりません。また、市場環境を注意深く監視し、その動向に基づいて将来の活動を計画する必要があります。

#### ✓ 財務計画

財務計画、シナリオ計画、貸し手とのコミュニケーションを見直しましょう。世界経済の回復、全体的な景気後退、世界的不況など、さまざまなシナリオのもとで財務計画を検討する必要があります。これらのシナリオに基づいて計画のストレステストを行ってください。借入枠に関して起こりうる契約違反を計算に入れ、貸主に早めに連絡をとって免除を要請しましょう。さらに、この危機が会社にどれだけの負担をもたらすかについてのコスト予測を織り込み、復活戦略を練る際にこれらの数字をデータポイントとして使用します。

#### ✓ 評価と再評価

状況に適応し、臨機応変に対応しましょう。計画立案は、当初の段階では将来的な市場の需要や操業環境がほとんど見えない状態で行うこととなります。危機管理担当者は、継続的なコミュニケーションによるフィードバックの輪を作ることによって、それぞれのアプローチを調整することができます。さらに企業はこの状況を逆手に取り、将来的な活動の方向を明確にすべきです。たとえば、より機動性の高い労働環境を形成するために、社員のテレワーク能力を強化し、IT・クラウド機能を構築すべきかどうかなどを検討しましょう。

## 強固なキャッシュマネジメント戦略を立てる

現在の市況において、生き残りを図り、企業を成長させるための鍵を握るのはキャッシュです。世界経済が直面する困難が長期化すれば、安定した運転資本の流れを維持するための有効なキャッシュマネジメントは、ますます不可欠な仕事になっていきます。

どのような業種であろうと、企業は先手を打って状況をコントロールすることにより、キャッシュマネジメントの不透明要素を取り除くことができます。たとえば、キャッシュフローを可視化する、必要な運転資本を管理する、流動性の低いキャッシュを取り崩すために徹底的な見直しを行う、現金需要を十分に考えたビジネスモデルを確保するなどです。

ポリシーやプロセス、システム、さらには組織の文化や人材の効率が低いと、キャッシュマネジメントの成果が損なわれるおそれがあります。危機の中にあつて経営陣が可視性と統制力を持てるという意味では、組織のキャッシュポジションを徹底的に理解することも重要です。

## 今、実行すべきこと

### キャッシュフローを可視化し、統制する

運転資本のパフォーマンス目標を達成し、会社の資金の流れ方を理解するためには、キャッシュフロー予測が正確でなければなりません。企業がより正確な予測を行うためには、13週間のキャッシュフロー・ローリング・フォーキャストを通じた明確なレポートを確立する必要があります。ローリング・フォーキャストは予想される収入・支出に基づき、事業部門と地域ごとに作成します。これは、全部門の責任者を参加させて前提条件を定期的に見直し、疑問点を指摘し合うとともに、重要業績評価指標（KPI）を統一することを意味します。キャッシュフローマネジメントは財務部門だけの責任ではありません。予想の不備に対処するために早めに金融機関に連絡を取り、状況を再びコントロールできるように適切な処置を取ることが重要です。

### 先手を打って運転資本を管理する

運転資本のサイクルの明確な理解は重要なポイントです。貴社の運転資本戦略を総合的に考えることが大切です。たとえば、サプライヤーへの支払条件の変更は結果的にサービスの質に影響を与え、在庫レベル、さらには貴社が顧客に提供できるサービスの質にも影響を及ぼす可能性があります。売上債権に関しては、契約条件に従って顧客に請求書を速やかに発行するために適切なプロセスを確立し、しっかりした与信管理を行ってください。

また、在庫の観点から企業が導入できるベストプラクティスも存在します。たとえば、滞留した陳腐化在庫に対処し、最小在庫管理単位の収益性を定期的に分析すれば、非生産的な在庫に資金を拘束されずに済みます。

経済が混乱しているときは、なおさらキャッシュマネジメントが重要になります。1円あたりともなおざりにはできません。毎日の、あるいはランダムな支払実行を避け、1週間または2週間おきにまとめましょう。サプライヤー融資制度を活用して、サプライヤーへの資金拠出を早めに行い、供給の継続とサービスレベルの維持を図ってください。

### 考えなければならないのは運転資本だけではない

経済情勢の変化と付随するリスクの増大を考慮に入れ、市場の継続的成長を前提にしていたこれまでの支出計画を再検討する必要があるかもしれません。グループ構造の中で規制によって動かせない資金や現金化が難しい資金、資本支出戦略を見直し、代案として賃借／レンタルを検討しましょう。これらの対策は、多額の資本的支出の先送り、あるいは売却やリースバックによる手元資金の増加に役立つかもしれません。また、有効な節税計画を立て、納税を繰り延べたり、還付を請求して納税額を減らしたりする機会を活用することも負担の一部軽減に役立つ可能性があります。

### 戦略的に考える

世界の一流企業では、キャッシュマネジメントが常に取締役会の最優先事項であるべきです。貴社のビジネスモデルが資金需要を十分に満たせるようにするためには、活動する市場、販売する製品・サービスだけでなく、これらの製品・サービスの流通経路を併せて見直すことが重要です。さらに、企業はキャッシュと運転資本の明確な測定基準を設けて、キャッシュマネジメント戦略の立案を検討すべきです。

不景気の時代には、企業にとって持続可能なキャッシュと運転資本の管理を維持することは不可欠です。それは、市場にとつともなく大きな混乱が広がる中で、企業が競争上の地位を高めるために活用できる一つのルールでもあります。

### 重要な検討事項

- ・ 貴社は短期的な資金需要の充足に苦慮していますか。あるいは予定外の追加の資金調達を必要としていますか。
- ・ 貴社は資金繰りがすでに厳しいときに、顧客から支払条件の延長要請を受けていますか。
- ・ 貴社の予測は正確かつ確実ですか。
- ・ 貴社は仕入先に支払計画を提出しましたか。
- ・ 現在のビジネスモデルが会社にどれだけのコストをもたらしているかを経営陣は明確に理解していますか。どの程度のコストをカットできるかを経営陣は理解していますか。

詳しくは下記のサイトをご覧ください。

<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/improving-cash-and-working-capital-management.html>

### 臨機応変でレジリエントな経営モデルの構築

企業が危機や不況を上手に切り抜けるためには、急速に変化する市況に適応できなければなりません。困難期を迎えたときには、経営トップが信頼性の高い正確なデータにアクセスできることが必須です。これらのデータは、トップが十分な情報に基づく決定をタイムリーに下すのに役立ちます。機動的で適応性の高い経営モデルを構築すれば、困難な時期にあっても企業は競争力を失わずに済みます。企業が「柔軟」であるためには、縦割り組織を解消し、各部署の横串を刺して横断的に臨機応変に動けるチームを育てることが必要です。これは同時に、複雑な製品を大規模に提供する一方で、新しい製品・サービスを生み出し、開発できるだけの優れた技術力を持つことを意味します。

全体的なデジタルトランスフォーメーション戦略の一環として優れた技術構造とソリューションを実践することによって、企業は業務活動に価値ある洞察を取り入れ、摩擦を解消することができます。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの足並みを揃え、顧客中心主義を強化することによって、市場のショックなどの混乱に速やかに対応する能力が高まります。

### 今、実行すべきこと

#### より機動的な IT 部門を創設する

技術の価値を認識し、IT 部門に投資して、自動化されたプロセスを通じた事業活動を円滑化することによって、企業は予期せぬ市場の変化を常に掌握し、豊富な情報に基づいた決定を下して会社をスムーズに動かすことができます。

これは、一体化された IT エコシステムを構築することを意味します。それは、これまで IT 部門を動かしていた「企業」としてのものの考え方（たとえば、ERP システムと社内の IT 開発・サポートチームのみに重点を置く考え方）から脱皮したエコシステムです。企業は 1 社のベンダーや社内 IT チームのみに頼るのではなく、トップレベルのテクノロジー戦略を導入し、プランニング・構築・テスト・監視という連続したつながり全体でテクノロジーと

パートナー企業のポートフォリオを確立すべきです。混乱期には、十分なキャッシュフローの確保に関心が移ります。したがって、サードパーティ・テクノロジーベンダーとの提携・協力についても綿密に検証すべきです。これは、会社のビジネスモデルが状況に応じて変更された後も、これらの投資が会社にとって長期的な意義と妥当性を確実に維持し続けるようにするためです。

### リモートワークを柱とした緊急時対応計画を立てる

危機に直面したときは、意思決定に必要な重要情報にリモートアクセスし、「通常通りの業務」を維持できることが事業継続の必須要素です。「クラウドオフィス」を作れば、危機の際に経営陣がさまざまな場所から業務を執行することができ、より効果的な協力が可能になります。ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA：ロボットによる業務自動化）の使用も、労働力が分断されるおそれのある状況下で事業継続の一助になるでしょう。

将来の緊急事態に備えるために、適切なクラウドベース・ソリューションを取り入れたリモートオフィス就業計画やシナリオを、会社全体の事業継続計画に組み込むべきです。これらの遠隔システムに対して十分なデータセキュリティを敷くよう注意を払いましょう。また、機密情報をどのように保護するかについての指針を社員間で共有してください。さらに、危機の間はサイバー攻撃の頻度が高まる傾向にあるため、フィッシング詐欺などのサイバー脅威について社員を教育すべきです。こうしたサイバー脅威は、データを漏洩させたり、システムに不正侵入したりするおそれがあります。

### データの力を生かす

データの上手な利用は、データを収集する手段だけでなく、有意義な方法でデータを集め、統合し、分析し、発表するための優れたツールを持つことを同時に意味します。

データを最大限に活用するためには、社内全体でデータと社員の分析スキルをスケールアップする計画に投資し、組織全体でデータリテラシーとデータの使い方に関する基本的な期待事項を定めることが不可欠です。企業は適切な研修プログラム（たとえば、ハッカソン、アナリティクス・ブートキャンプなど）に支えられた基礎的な能力の枠組みを構築し、さらにデータ主導型の体制を取るべきです。

### 顧客の信頼を守る

顧客の信頼を維持するための柱は、顧客データの保護です。企業は顧客とのやり取りが行われるデジタル・プラットフォームの保護策を構築し、顧客が共有に同意したデータを守ることからスタートできます。以下の3点すなわち、設計時にセキュリティとプライバシーを最優先すること、データを資産として取り扱うこと、行動的なインシデントレスポンスを確立することは重要な技術的能力です。これら3つの能力はいずれも顧客の保護に寄与します。IT部門は、盗難・紛失・悪用から顧客データを守るためのデータ・ガバナンス・プログラムの実施を後押しすることができます。これにより、誰がどのような理由で自分のデータを使用しているのかに関する情報が顧客に常に提供されるようになります。また、貴社のデータ収集があらゆるプライバシー規制を確実に遵守することにもつながります。

### 重要な検討事項

- ・ 貴社の事業継続計画には、重要な事業部門の長期的なリモート環境での経営と業務体制が盛り込まれていますか。
- ・ 貴社は市況の影響で急速に変化するビジネスニーズを支えられるように、IT部門の機動性を高めるための手段を講じていますか。
- ・ 的確なリアルタイムのインサイトを常に取り入れられるようにするために、新しい技術や事業提携によって貴社のデータ・サプライチェーンをどのように近代化できるかを検討しましたか。
- ・ IT専門家だけでなく、組織全体でデータリテラシーを推進していますか。
- ・ 貴社のプラットフォーム（特に顧客対応のプラットフォーム）がデータセキュリティを最優先事項として取り扱うように確実な手立てを講じていますか。

貴社は、危機発生時に稼働する、拡張性のある柔軟なIT/クラウド・インフラストラクチャを持っていますか。

以上

（みずほチャイナマンズリー 2020年5月号に掲載）

## Contact us お問い合わせ先

KPMG 中国

GJP China Markets, パートナー

杵田 正和

Tel: +86-21-2212-2247 (日本語)

E-mail: [masakazu.mokuta@kpmg.com](mailto:masakazu.mokuta@kpmg.com)