



# レジリエンスを 高める

～想定外に打ち勝つ組織づくりのために～

# はじめに

本稿は、2017年後半に20回にわたり日経産業新聞に連載した「レジリエンスを高める」シリーズの原稿を再編集したものです。連載当時は2011年の東日本大震災の経験を踏まえ、また海外進出国での洪水などの被害を受けて、グローバルでのサプライチェーンをいかに維持・強化していくかが、レジリエンス経営の主題でした。また、そもそも「レジリエンス」という概念自体も、企業経営にとってはそれほど馴染みがなく、あったとしてもむしろ、人材管理の領域で主として用いられるものでした。

執筆当時においても、そのわずか2年半の間に、これほどまでに企業経営を取り巻く環境と、何よりもレジリエンス経営の重みが激変するとはまったく予想し得ませんでした。今般の新型コロナウイルス感染症の拡大は、企業経営の不確実性の1つの象徴またはきっかけに過ぎず、気候変動や地政学リスクなど、巨大な不確実性のうねりは第二第三の波となって企業経営を今後も脅かし続けることが確実視されています。

こうした現在の企業経営と事業環境の文脈から、本連載記事の重要性を再認識するとともに、改めての考察と示唆出しの必要性を踏まえて、今回こうして再編集を試みました。

不確実な時代を乗り切ることを目指す企業および企業経営に係る方々に対し、本稿が少しでもお役に立つことができれば幸いです。

2020年8月

執筆者を代表して

KPMGコンサルティング  
パートナー 足立 桂輔

# Contents

	Page
01 グローバル企業を取り巻くリスクとレジリエンス	4
02 レジリエンスを発揮できる組織とは？	5
03 有事の際と平時の違い	6
04 危機対応の基礎とISO22320	7
05 有事における経営者の心得① ～意思決定は現場に落とせ～	8
06 有事における経営者の心得② ～情報を経営者へ集中させる仕組みを作れ～	9
07 有事における経営者の心得③ ～経営者にしかできない判断がある～	10
08 有事における経営者の心得④ ～社員を守るのも経営者の役割～	11
09 有事における経営者の心得⑤ ～情報発信の重要性～	12
10 グローバルサプライチェーンリスクマネジメントの重要性	13
11 グローバルBCPの重要性	14
12 サプライチェーンリスク管理の要諦「調達編」	15
13 サプライチェーンリスク管理の要諦「生産編」	16
14 サプライチェーンリスク管理の要諦「物流編」	17
15 サプライチェーンリスク管理の要諦「販売編」	18
16 事業継続（BCP）成熟度に応じた事業継続訓練を	19
17 災害時の対応を可視化する災害時コミュニケーション ツールとは	20
18 有事におけるリモートワークの活用	21
19 有事の際における広報戦略	22
20 レジリエンスを向上させ想定外に打ち勝つ組織づくりとは	23

本誌は、2017年11月～  
2017年12月に日経産業  
新聞に掲載された寄稿連  
載を再編集したものです。

# 01 グローバル企業を取り巻くリスクとレジリエンス

「レジリエンス」という言葉が企業経営にとってかつてないほどの重みを持っている。VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）というキーワードへの認知の広がりにもみられるように、近年において、不確実性（リスク）への企業の耐性、すなわちレジリエンス経営の重要性は高まりつつあったものが、今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大によって大きな経営上の潮流として決定づけられたともいえる。

## 拡大する未知の領域

KPMGでは毎年世界の企業経営者を対象に「グローバルCEO調査」を実施している。その中においても世界経済の見通しの不安や不確実性の増大は過去数年におけるトレンドであった。そこで取り上げられる経営への脅威としてのリスクは、若干の順位の変動はあるもののおしなべて以下のものであった。

- ・ 環境と気候変動
- ・ 破壊的技術
- ・ 地政学リスク／保護主義の台頭
- ・ サイバーセキュリティ
- ・ 各国規制の強化

COVID-19に代表される感染症の脅威は、上記のリストに新たに追加されるものだけでなく、既存のリスクを大きく助長するインパクトをも持っている。実際に、コロナ禍におけるデジタル化への要請、特に

トレーサビリティ技術の発展や業務の自動化等は、かつてないほどの追い風を受けている。また、コロナ禍に誘発された国内政情不安も踏まえ、一部の国家によるアグレッシブな国家権益の主張や社会統制強化、また貿易規制の強化や経済ブロック化の進展はますます顕著なものになりつつある。まさに企業経営にとっての未知の領域はコロナ禍によって加速度的に大きくなっていると言える。

## 不確実な時代におけるレジリエンス経営：フェイルファスト（Fail Fast）の重要性

こうした環境変化に対して、従来型のリスク管理や危機管理の在り方、さらには企業組織の在り方においても変化を求める向きが強い。不確実性がある時代の企業経営において、立ち止まることは許されず、継続的なチャレンジが不可欠である。チャレンジによる失敗を恐れることのない強さと柔軟さ、即ちレジリエンス経営が問われている。特にその中で求められる風土的な要素は「Fail Fast」（速く失敗する）である。KPMGの行ったCEOサーベイにおいても、イノベーションを促進する社風において「Fail Fast」の重要性を多くの経営者が認識していることが明らかになっている。なお、「Fail Fast」は「Learn Fast」でもあると説く向きもある。これは失敗を通じて機動的に学び、転換し、または調整を加えることの重要性を強調したものともいえる。こうして考えると、レジリエンス経営とは、リスクに対する「守り」という意味だけではなく、リスクを乗り越え成長を続けようとする「攻め」としてのメッセージを帯びたものであることがわかる。

## 変化を前提とした環境で求められる戦い方

環境変化	今後求められる戦い方
リスクの多様化／複雑化	組織としてのレジリエンス向上
事業サイクルの短期化	事業モデル変更時の撤退や再編を見据えた経営体制の構築
価値観の多様化	宗教や民族など価値観の違いを超えて協働するための共通インフラの整備
事業体制の高度化	現地での開発設計や知財取得など、様々な事業ニーズに対応できる体制の構築

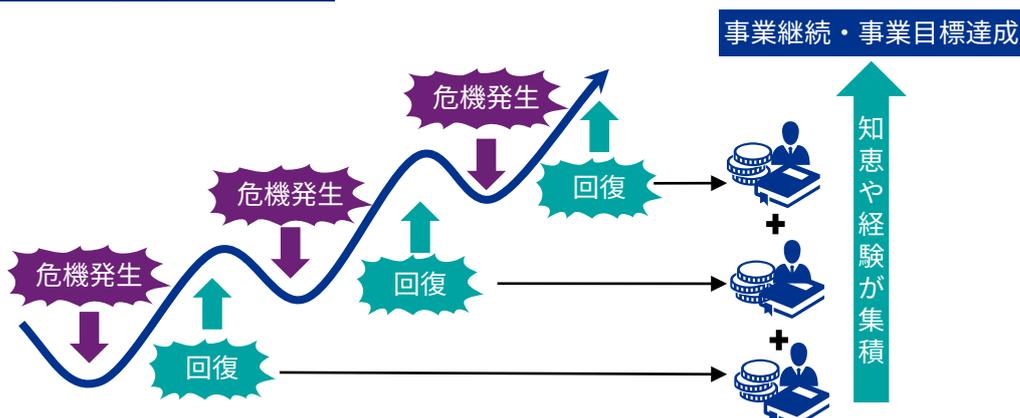
## 02 レジリエンスを発揮できる組織とは？

COVID-19のようなグローバル全体に影響のある危機について企業はどこまで準備ができていたのだろうか。従前より各企業はこのような危機に備え、「BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）」や「危機管理マニュアル」の整備を進めていたが、はたして今回の危機にどこまで実効性があったのだろうか。不確実性の高い社会において、すべての危機事象を想定することは不可能である。「想定外」が発生した際にも被害を最小限に食い止め、早期復旧を実現するためのキーワードが「レジリエンス」である。本稿ではレジリエンスを「危機や環境変化に打ち克ち、それを糧に成長できる組織の力」と定義する。

BCP等は、あくまでも事前に想定した範囲での計画であり、その想定を超えた場合、最後は従業員一人ひとりの能力や意識、統制等の組織力に依存することになる。つまりレジリエンスが高い組織は自らの存亡を左右するような危機的状況を受け入れ、柔軟に状況を判断し、あらゆる適応手段を探りつつ最善の方法を選択していくことができる組織といえる。

組織がレジリエンスを発揮した事例として、2005年にアメリカで発生した大型ハリケーン「カトリーナ」の被害を受けた銀行の例が挙げられる。自社の支店が破壊され、通常であれば業務を継続できない状態であったにもかかわらず、「顧客への奉仕、地域への奉仕」という企業理念に立ち返り、紙片に名前と住所、社会保障番号を書くだけで、求めてきた人すべてに200ドルを融資した。それを3年間でほぼすべて回収し、1万件以上の新規口座と多大な預金を獲得した。ただ単に災害から業務を復旧させるだけではなく、それを機会としてさらなる成長を実現したものであり、これはBCP等だけではカバーできない、従業員のレジリエンスが発揮された事例であろう。

### レジリエンスの概念イメージ



ここで大切なのは従業員一人ひとりが「誰を見て仕事をするか」である。前述の事例は、目の前で困っている顧客のために従業員が企業理念のもと、自分達ができることを最大限実施した結果である。危機が発生した場合に「自分は何（誰）のために、どう行動するのか」、「どこまで自主的に考えて行動することができるのか」が重要であり、日頃から指示待ち・やらされ感が漂う会社では事態を打開することは難しい。

このような組織を作るには、単にBCP等の作成や教育・訓練を行うだけでは足りず、業務プロセスの標準化・システム化により災害に強い仕組みと明確な指揮命令系統や適切な権限移譲等を行うことで、従業員が自主的かつ主体的に行動できるような組織の仕組みを強化することが求められる。

COVID-19の長期化は避けられず、最終的に社会的距離が緩和されて平時に戻った後の世界（アフターコロナ）においても、そのインパクトは「ニューノーマル（新常态）」として残ると言われており、さらなる毒性の強いウイルスの発生や、感染症の周期を考えると10年後にもまた同じようなパンデミックが発生することも想定される。

アフターコロナの世界でもいかに価値を提供し続けるか、企業価値を問われる機会にも成り得るため、企業はこの経済危機を改革の好機と捉え、ニューノーマルに向け好調企業は「成長への投資時期」、不調企業は「事業変革への種まき時期」と捉えることが必要である。「危機はいつ起こるかわからない」ではなく「危機は常に起こり得るものだ」という考えを組織の末端にまで浸透させ、平時の業務運営からレジリエンスを意識した組織へと変革していくことが重要である。

## 03 有事の際と平時の違い

これまでは、日本国内では、「有事」と言えば地震や台風等の大規模自然災害が代表的であり、その他の事象への対応については、多くは議論されてこなかった。しかし、COVID-19が日本でも猛威を振るった（ている）ことから、大規模な感染症についても自然災害と同様に事前に備えなくてはならないことが明らかとなった。また、北朝鮮のミサイル問題やテロ等の危険は依然として残っていることを考えると、企業には特定の事象に関わらない「有事」全般への対応力が求められていると言える。

企業にとって有事への対応方法に正解はない。なぜならば、平時と異なり、有事に対応するということは、「初めての経験」（仮に企業が過去に類似の事例を経験していたとしても、その周辺状況まで含めた全く同様の事象が発生することは有り得ない）に対応することであり、そこにあらかじめ明確な正解を見出しておくことは極めて難しいからである。

よって有事に対しては、右記の観点で平時の判断や対応と大きな違いが発生することをあらかじめ留意することが求められる。

有事の際は、企業は自身を取り得る選択肢の中で「最善」を模索することになるが、そのためには右記のように、平時とは比較にならない悪条件の中で対応や意思決定、業務をあらかじめ想定し、心理的に備え、またそれらを前提にした手続きや体制を持つことが「最善」への近道である。

### 有事の際と平時における大きな違い

- 1. 情報量**  
状況が変化し、また平時のレポートラインも機能しないため、平時では有り得ないほどの不確実な情報に基づいて判断し行動しなければならない。
- 2. 業務量**  
通常業務に加えて新たな状況に対応するための追加業務が発生した結果、平時とは比較にならないほど業務量が増加し、従業員は疲弊する。
- 3. 時間的制約**  
状況の変化は企業に対して十分な時間を与えない。平時のようにじっくりと検討する時間的余裕はなく、平時の手続きが機能しなくなる可能性が高い。
- 4. 影響度**  
個々の行動や判断が企業全体に与える影響が大きくなる。場合によっては人命や企業の存続に関わるため、経営陣や従業員にとってのプレッシャーも非常に大きい。
- 5. 外部評価**  
自社に責任がある場合は当然だが、直接責任がない場合も自社の行動に対する世間からの注目度は上がり、それに伴い自社のレピュテーションが毀損されるリスクも非常に高くなる。

### 有事の際に心得るべき点

情報量	業務量	時間的制約	影響度	外部評価
大幅に不足	大幅に増加	極端に短い	非常に大きい	非常に厳しい

## 04 危機対応の基礎とISO22320

組織がレジリエンスを強化するために参考となる指針として「ISO22320:2011 (JIS Q22320:2013) 社会セキュリティ—緊急事態管理—危機対応に関する要求事項」がある。本規格は「①指揮・統制」「②活動情報」「③協力および連携」に関する要求事項で構成されており、これまで個別の企業・組織で行われてきた危機対応を発展させ、複数組織が連携し、より効率的・効果的に対応していくこと等を定めている。本規格制定には、近年の地震・森林火災・感染症などの危機が広域化・深刻化するなかで、複数の組織の連携・協力を求める声が高まってきたという背景がある。つまりISO22320は、世界中のあらゆる組織（公共および民間）が、「危機や環境変化に打ち克ち、それを糧に成長できる組織の力」を強化するための基本事項を示したものであり、レジリエンス強化の有効な指針となり得る。

### ① 指揮・統制

危機対応は、多くの人にとって「初めての経験」であり、組織が混乱するケースがほとんどである。また、刻々と状況が変わるなか、平時の決裁権限を遵守できる状況ではない。このような難易度の高い状況下において、経営者の果たす役割は非常に大きく、危機が発生する前から組織として危機対応のリーダーが担う役割・責務や、指揮・統制体制を準備しておくことが望まれる。

### ② 活動情報

危機発生時には情報量が大幅に不足し、時間的制約もあり、仕事量も増加するため、平時では考えられないほど「不確実な状況で判断し行動」しなければならない。より迅速な判断や情報共有を可能にさせる手法として代表的な例は、災害時において、限られた医療資源を最大限に活用するために、重症度に応じて視覚的に分類する「トリアージ」である。企業においては「危機レベル・報告基準の策定」による組織内での共通言語を作る等の対応が考えられる。

### ③ 協力および連携

危機は経営者や対策本部だけでは乗り越えることはできない。組織にあるすべての「ヒト・モノ・カネ・情報」を活用することに加え、周辺地域、専門家、競合他社などあらゆる組織と連携し、必要に応じて協力を求めながら危機を乗り越えていくことが重要である。可能であれば、危機が発生する前から協力協定や契約を行う、または平時から連携体制を構築しコミュニケーションを深めておくことが望ましい。例えば、近隣のガソリンスタンドと優先供給契約を締結する、取引先や地域と商品供給に関する協力協定を締結する等の対応が考えられる。

## ISO22320の要求事項（抜粋）

指揮・統制	業務上の意思決定は組織の中で可能な限り低い階層で、業務遂行に必要な支援や組織間の連携は最も高い階層で行う
活動情報	収集したデータは、あらゆる階層の意思決定者並びにその他活動情報を必要とする利用者が、容易に使用できるような形式に規格を統一する
協力および連携	共通の利害および価値観に基づく複数の組織が、効果的な危機対応を実現するため、協力協定を必要に応じて締結しなければならない

## 05 有事における経営者の心得① ～意思決定は現場に落とせ～

「有事の際に経営者はどのような役割を果たすべきか？」

このような問い合わせを受けることが近年増えてきている。特にCOVID-19対応では、経営者が意思決定する機会も多かったのではないだろうか。有事の際に経営者が果たす役割は多くあるが、主に5つの役割に集約されると考えられる。それは「責任を果たす」「組織作り」「重要な意思決定」「従業員を守る」「一般社会への説明」の5つである。本ページでは「責任を果たす」という役割について解説する。

企業の不祥事により、社長が「責任をとって」辞職するというニュースをよく耳にする。果たして、辞職することで社長は責任を果たしたと言えるのだろうか。責任とは「①自分が引き受けて行わなければならない任務・義務、②自分がかかわった事柄や行為から生じた結果に対して負う義務や償い」（三省堂発行「大辞林 第三版」より）という2つの意味がある。①が「責任を果たす」、②が「責任をとる」という使われ方をする。経営者にとって重要なことは②だけではなく、①の「責任を果たす」ことも重要であると考えべきである。

具体的には「意思決定をすること」と言える。ただし、すべての事柄を経営者が意思決定すればよいということではない。組織の規模が大きい場合や急を

要する場合等、有事の際は経営者だけではその責任を全うすることが出来ない可能性が大いに考えられる。したがって「業務上の意思決定は可能な限り部長等の現場責任者に任せること」が重要である。経営者は、現場での意思決定を行うために必要な権限の委譲や資源（人材・機材・設備・情報等）の提供を行い、自身は本当に重要な意思決定のみを行う。

ただし、この場合でも委譲するのはあくまでも権限のみであり、「責任」は経営者が持つことを忘れてはならない。有事の際は刻々と状況が変化し、必要な情報が集まらない、時間的制約が極端に短いなど、平時とは異なる状況で意思決定を行う必要があり、判断を誤ることも想定される。経営者としては「最終的な責任は経営者が取るため、勇気を持って判断すること。その判断が誤っていたからといって責任を咎めることはしない」といったメッセージを発信することで、現場の意思決定を後押しすることが重要である。

実際に、現場を知らない経営者の過度な介入により、現場が混乱し二次被害が発生したケースは多く発生している。現場を信じ、現場を助け、「責任をとって辞める」のではなく、「責任を果たす」ことが、経営者の重要な役割である。

### 階層別の意思決定事項

大 ↑ 影響度 ↓ 小	経営者	本社・事務局から提示のあった事項のうち (1) 経営リソースの活用が必要な事項 (2) 利害関係者への影響等が大きいイレギュラーな事項	少 ↑ 判断数 ↓ 多
	本社・事務局	現場から上がってきた情報のうち (1) 事前に事業継続計画（BCP）で定めた事項 (2) 経営陣に判断を仰ぐ事項の選別	
	現場（事業会社、工場、部署など）	(1) 現場で判断可能な事項 (2) イレギュラーな事項や組織をまたがる事項など、判断できないものを上申	

## 06 有事における経営者の心得② ～情報を経営者へ集中させる仕組みを作れ～

有事においては、不確実で乏しい情報に基づいて判断し、行動しなければならない。したがって、その際は、経営者はまず、必要な情報を適切なタイミングで集約する組織を作る必要がある。

具体的には、速やかに緊急時体制（一般的には災害対策本部やクライシスマネジメントチーム等）を立ち上げ、機能ごとのリーダーを任命する。仮に災害で多くの役員や部長クラスが被災した場合でも、課長以下に部長クラス、場合によっては執行役員クラスの権限を与えて対応させることも考慮すべきである。

次に、重要な情報が機能ごとのリーダーに集約されるようにし（有事の際には誤った情報も報告される可能性があるため、リーダーが情報の信ぴょう性を精査する必要がある）、経営者は各リーダーから情報を受け取る体制をとる。「船頭多くして船山に上る」と喩えられるように、1つの組織の中で複数の人による指示が出れば現場が混乱してしまうからである。

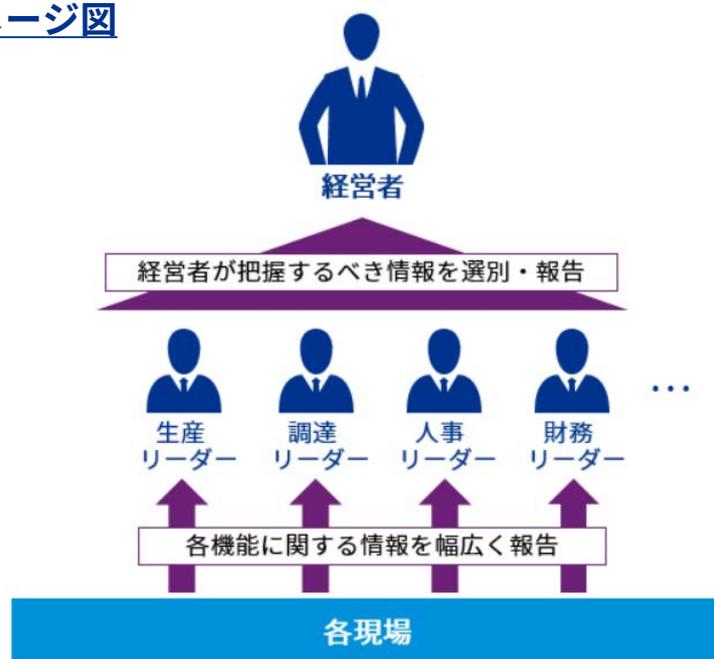
さらに、状況は刻一刻とめまぐるしく変化するため、前述の情報集約体制は状況の変化に応じて、柔軟に遅滞なく、ためらいなく変更しなくてはならない。例えば、災害対策本部やクライシスマネジメントチームのメンバー不在や、経験不足等により機能しないケースが想定される。そのような場合は、人事異動・配置転換、OBの招集等で、柔軟に対応すべきである。

こうした判断は、どれも経営者以外が行うことが困難なものである。したがって、有事の際には、経営者はトップダウンで意思決定を進めていかなくてはならないことにも留意する必要がある。

一方で、いざ有事が発生した際には、いくら優秀な経営者であったとしても、前述の組織をいち早く立ち上げることは容易ではない。そのため、経営者は、平時において、課長以下のクラスまで視野に入れた代替体制の構築をしておくべきである。また、通常の有事対応訓練の他、代替者も含めた訓練の必要性を社員に発信し、実施させることで、代替者に対して、有事の対応を「自分事」として捉えてもらうことが非常に重要である。

海外において有事が発生した場合は、地理的な要因も含め、国内で有事が発生した場合と比較し、情報の収集が困難となることが想定される。特に、COVID-19のような世界規模の感染症が発生した場合には、一地域からの情報収集だけでなく、グローバル全体かつ同時期での情報収集が必須となり得る。このような場合では、一般的に有事が発生した地域の統括会社と連携して情報を吸い上げることとなる。そのため、有事の情報集約体制における海外地域統括会社の役割をあらかじめ明確にし、必要に応じて有事対応訓練に巻き込むべきである。

### 情報集約体制のイメージ図



## 07 有事における経営者の心得③ ～経営者にしかできない判断がある～

有事の際には、経営者は意思決定の権限を可能な限り現場へ委譲すべきであるが、例えば、重要施設の損壊に伴う営業停止の判断や、被災した地域・サプライヤーへの全社を挙げた支援等、現場ではどうしても判断ができない想定外の事象も発生する。その場合には、経営者が現場に代わって意思決定をしなければならない。有事では、平常時の業務と異なり、状況が刻々と変化し、判断材料が不十分な中、会社として想定外かつ未経験の状況に立ち向かっていくことを余儀なくされるため（過去に類似の事例があったとしても、周辺状況まで含めて全く同じ事象は発生しないと考えるべき）、状況が不透明な状況であればあるほど、経営者が果たす役割は非常に大きくなる。また経営者が意思決定をする際には、企業理念等、明確な基準を持つことが重要である。情報が乏しくかつ刻々と変化する中では、どれほど優秀な経営者でも、正しい判断を下すことは困難である。経営者に最も求められることは、正しい判断をすること以上に、対内・対外的に十分な説明ができるよう、企業理念等明確な基準を持ち、ブレることなく迅速に決断することである。

経営者、あるいはリーダー自身が判断したケースではないが、関係者に対して、明確な基準を設定することで、有事に対して円滑に対応できた事例がある。

米国に大型ハリケーン「カトリーナ」が直撃した際、当時のアメリカ沿岸警備隊最高司令官は、「自身に助けを求めてきた者へは自身が最も大切にしている人達（家族や友人等）と同じ対応をすること。私がすべての責任を取るのだから、積極的に行動しなさい。」と伝え、関係者に明確な基準を設けたことで、以降の支援活動を円滑に進ませることができた。これは有事の際の事例であるが、経営者は平時においても、例えば朝礼や、会社のポータルサイト上等で、企業としての判断の核となる判断基準や企業理念についてトップメッセージとして発信しておくことが望ましい。そうすることで、従業員一人ひとりが、経営者の判断を待つことなく自信を持って有事対応に従事することができ、また、経営者が下した有事の際の判断に対しての理解が深まる。

さらに、経営者の意思決定については、記録し、関係者と共有することも重要である。一部の企業では、平時に戻った後、いざ有事における意志決定の振り返りをしようとする際に、その記録が見つからないケースが見られる。経験の蓄積によってある程度、対応の方向性が見えてくるケースも多い。そのため、意思決定の過程を記録し、判断に至った経緯を共有することで、組織を次の危機に備えさせることができる。

### 経営者が重要な意思決定をする際の観点

1. 現場ができない判断は経営者が意思決定する

2. 明確な基準を持って意思決定する

3. 意思決定事項は、記録し、関係者に共有する

## 08 有事における経営者の心得④ ～社員を守るのも経営者の役割～

有事の際、経営者がまず行うべきなのは、会社全体の対応方針をトップメッセージとして全社に発信することである。有事においては、経営者に限らず、現場の社員が手にする情報も大幅に不足するため、大きな不安やストレスを抱えながら業務に従事することとなる。そのように社員が暗中模索し苦しむ中で、経営者のメッセージは、どのように行動すべきかを指し示す光となる。それは、経営者が想像する以上に社員にとっては大きな意味を持つ。

また、経営者は、対応方針に止まらず、会社が直面している状況についても、一般社員を含む関係者間で共有しなくてはならない。危機対応の進展によっては状況も変わり、危機対応の全体像も変化するため、それらについても随時遅滞なく共有する必要がある。

さらに、地震や洪水、台風等の自然災害においては、寝食を含め社員の基本的な生活インフラが破壊されることも想定される。そうした被害を受けた社員は、そのほとんどが非常に大きな精神的・身体的疲弊に見舞われることは想像に難くない。会社は社屋の提供等を通して、社員とその家族が当面の最低限の生活を営むことができるよう最大限配慮すべきである。また、被災した社員の資金繰りが一時的に悪化する可能性があることも考慮して、見舞金を提供することも社員にとっては大きな助けとなる。これらは実際に、過去に国内で大地震が発生した際、複数の日系企業が実施したことであり、結果として社員のモチベーションが維持されたことで、復旧活動も順調に進み、震災による被害を最小限に抑えられたケースが多々報告されている。

直近では、COVID-19への対応において、事務所や工場の稼働は必要最低限に保ちつつも、多くの企業が従業員の安全を最優先にし、迅速にリモート勤務態勢を敷いたことも例として挙げられる。

そして、有事において、経営者にとってなにより重要なことは、経営者が「何があっても従業員は守る」といったメッセージを可能な限り迅速に発信し、実際に行動に移すことである。熊本地震が発生した際には、被災地域に本社を構えるある企業の社長は、数日中に、可能な限り社員を本社社屋に集め、「社員の生活は必ず守る。だから営業活動の再開に協力して欲しい」といったメッセージを伝え、実際に前述で紹介した社屋や災害見舞金を提供する等、行動に移した結果、全社員は安心して復旧活動に従事できたという。

以上に挙げた事項を有事の際にスムーズに行うためにも、平時からも常に準備をしておく必要がある。例えば、有事となった場合に会社としてどのように対応するかを示した方針・ポリシーを事前に策定し、平時より経営陣だけでなく従業員へも周知することが重要である。

### 社員へのメッセージとその効果

経営者から発信するメッセージ例	社員に与える効果
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員とその家族の生活を守るよう最大限努力する</li> <li>● 社員の給料を支払い続けるために営業を継続する必要があり、社員の協力が不可欠である</li> <li>● 被災した社員のため、社屋を提供する</li> <li>● 災害補償金として、見舞金を提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 被災社員の健康的な生活が実現でき、当面の生活に必要な物資をそろえることができた</li> <li>● 社員の会社へのロイヤルティやモチベーションが上がった</li> </ul>

## 09 有事における経営者の心得⑤ ～情報発信の重要性～

経営者が有事に果たす役割として「情報発信」が重要であることは言うまでもないが、情報発信は、「社外向け」と「社内向け」に分けて考えるべきである。

「社外向け」の情報発信では、企業は一般社会に依存しており、また一般社会も企業の活動による影響を受けていることを認識する必要がある。このような観点から、企業がどのような緊急時の体制を準備し、どのような危機対応を実施するのか、可能な範囲で一般社会に情報を開示しながら、一般社会とともに危機対応体制を構築していくという姿勢が求められる。

どのような情報を伝達・開示するかは、ステークホルダーがどのような情報を欲しているか、が第一の観点となることは当然であるが、昨今はITの発展によって、一般大衆が意見を発信しやすく、また情報を集め易くなってきている。そのような状況の中で、ステークホルダーにばかり目を向け、一般大衆への情報伝達・開示を怠ってしまった場合、その一般大衆から作り上げられる世論を敵に回す可能性も考えられる。したがって、情報の伝達・開示に当たっては、ステークホルダーだけでなく、世論を十分に意識することが重要である。大災害等で自社に非がないケースであっても、広報対応のミスによってレピュテーション毀損などが発生する懸念もある。

一方、「社内向け」の情報発信では、対象を自社の社員のみならず、その家族まで含めることが重要である。被災時は社内でも対策本部の一部の社員だけが情報を把握し、一般社員まで情報が伝わらず、情報が錯綜し混乱状態になるケースがある。そのため、社内に公式な情報を発信していくことで、社員等に安心感を与え、落ち着いた対応を促すことができる。

具体的には、「経営トップからの災害等に対する会社としての対応姿勢・方針の伝達（例：生命・安全を最優先で行動すること）」「会社の被災状況と復旧対応方針」「被災した社員への会社からの支援内容（例：見舞金）」等が挙げられる。このような情報や会社としての対応方針は事前に業務継続計画（BCP）文書やマニュアル等で定めておき、被災時には状況に応じて見直ししながら発信していくことが望ましい。

双方に共通して有効なことは、事前に可能な限り準備を行うことである。これはBCPの基本的な方法論の1つである「タイムシフト」という業務負担を前倒しにして被災時のリソースを確保しようとする考え方である。「どのような情報を、いつ、誰に、どのような方法で伝えるのか」を想定し、平時から準備しておくことが求められる。

### 情報発信内容の例

社外向け	社内向け
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業拠点・事務所等の営業状況</li> <li>● お見舞い文</li> <li>● フリーダイヤルの番号やメールアドレスなど問い合わせ先</li> <li>● 被災者向けのお知らせ</li> <li>● 震災特別対応に関する「よくある質問」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対策本部の立ち上げ、BCP発動の連絡</li> <li>● 初動対応に関する指示</li> <li>● 自社の被災状況・復旧目途</li> <li>● 帰宅・出社指示</li> <li>● 業務体制に関する指示</li> <li>● 問い合わせ窓口に関する指示</li> <li>● 経営層からのメッセージ</li> </ul>

# 10 グローバルサプライチェーンリスクマネジメントの重要性

グローバル企業は、日本国内にグループ本社、海外ではアメリカ、欧州、アジアという広い単位を統括する地域統括会社、各地域内の製造子会社、販売子会社等で構成され、それぞれの会社はサプライチェーンによって国境を越え密接に関連している。そのため、事業・商品等の重要性、サプライチェーン上の重要性を踏まえたグループ会社全体の組織・事業の考慮は欠かすことはできない。

海外展開によりビジネスチャンスが拡大する半面、それに伴う新たなリスクに対応するため、グローバルに拡大するサプライチェーンに対するリスク対策は、非常に重要な要素になる。

グローバル規模のサプライチェーンリスクマネジメントは、原材料・部品の調達から、生産、物流、販売に至るまでのサプライチェーンに存在するリスクを特定・評価し、サプライチェーン寸断を回避するために必要な対策を講じることを目指す。製造業における事業継続計画（BCP：Business Continuity Planning）と捉えられるが、自社だけでなくサプライチェーンにかかわるあらゆる関係者（サプライヤー、物流会社、海外子会社、販売代理店、委託先等）を含めて検討する必要がある。

また、サプライチェーンマネジメント（SCM）との違いは、スループット効率（単位時間当たりの処理能力）を図るために「モノの流れ」や、それを実現する「システム」に着目するだけでなく、「カネの

流れ」「ヒトの配置」「情報の流れ」「設備配置」等の観点からサプライチェーンを俯瞰してリスクを分析することである。

まず前提として意識すべき点は、「管理できるのは自らの想像力の範疇のみ」ということである。自社に影響を与えるリスク事象は多岐に渡るため、個々の原因に対して想定シナリオをすべて策定することは不可能である。すべての原因を洗い出すことに拘泥することなく、自社の機能やリソースに着目し、それらの中でサプライチェーンが寸断される可能性のある、直接的な脆弱性を分析することである。

今回のCOVID-19対応においては、グローバルに広がったサプライチェーンからマイクロサプライチェーンへの動きが進むといわれている。各国の政策にも着目し、保護貿易主義が進むことによるサプライチェーンへのインパクトも含めてサプライチェーンの最適化を検討することが肝要である。

今後、ニューノーマルの時代を迎えるにあたり、日本企業のサプライチェーンを見直す動きは、ますます進んでいくものと考えられる。また、これまで述べたように、それを取り巻くリスクは多岐にわたり、より複雑化・予測不能なものになっていく。グローバルサプライチェーンリスクマネジメントという考え方を自社に根付かせ、真の意味で強いサプライチェーンを構築していくことが重要である。

## サプライチェーンに与える影響

想定シナリオ	
調達	生産
サプライヤー倒産 工場被害 等	建屋の倒壊 製造設備破損 等
物流	販売
物流網の寸断 倉庫倒壊 等	店舗被災 受発注業務停止 等

ヒト	要員不足、専門技術の引継ぎが困難に
金	取引先被災による貸し倒れ、自社被災によるキャッシュフロー悪化
システム	システム停止、ネットワーク寸断など
その他	経営リソースへの影響

# 11 グローバルBCPの重要性

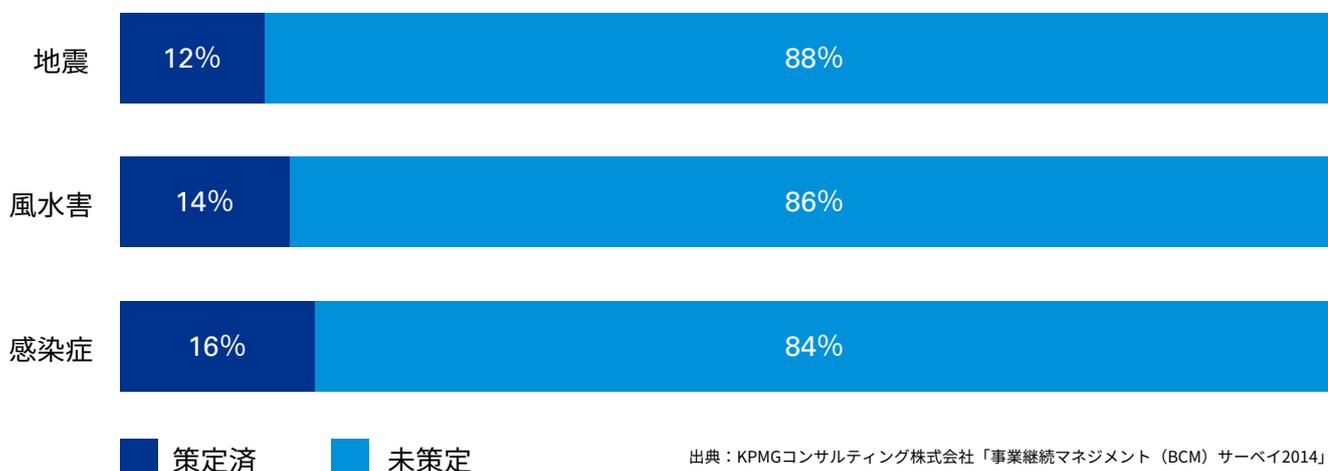
COVID-19対応では世界中同時に発生した案件についてグローバル全体の事業継続計画（BCP）対応が求められたのではないだろうか。

2014年6月に閣議決定された「国土強靱化基本計画」に基づき決定された「国土強靱化アクションプラン2014」では、起きてはならない最悪の事態の例として、サプライチェーンの寸断等による企業の国際競争力低下が例示されている。この中で、2020年までの目標として「大企業はほぼ100%」「中堅企業は50%」の事業継続計画（BCP）の策定率を目指すという指標が定められている。

ただし、多くの日本企業で策定されているBCPは、対象が日本国内に留まっているケースが多い。日系のグローバル企業においては、日本国内にグループ本社、海外ではアメリカ、欧州、アジア等の地域統括会社、それぞれの地域内の製造子会社、販売子会社等で構成され、それぞれの会社はサプライチェーンによって国境を越え密接に関連している。そのため、グローバル企業のBCPを策定するには、各子会社や事業・商品等の重要性、サプライチェーン上の重要性を踏まえたグループ会社全体の組織・事業を考慮したBCPが必要となる。

KPMGコンサルティングが2014年に実施した「事業継続マネジメント（BCM）サーベイ2014」では、「海外拠点BCPは必要」と回答した企業が52%あった一方で、既に策定済と回答した企業は2割に満たない状況であった。

## 海外拠点BCP策定状況



出典：KPMGコンサルティング株式会社「事業継続マネジメント（BCM）サーベイ2014」

では、具体的にどのような考え方でグローバルBCPを策定すればよいのだろうか。海外拠点では「大震災」よりも「洪水」「火山の噴火」「テロ」「労働争議」等の他のリスク事象の発生可能性が高いケースが多い。またパンデミックについてはウィズコロナの世の中が続くことも踏まえ、すべての事象において考慮する必要がある。各拠点におけるリスク想定を行い、それぞれの地域・拠点に応じたリスク対応を行う必要がある。一方で、対策には「共通部分」が多いため、日本本社で構築した大震災のケースをベースに「経営リソースへの影響」に着目し計画を策定することで標準的な計画の策定が可能となる。

例えば、「経営リソース不足時の優先復旧製品の特定」、「要員不足を想定した拠点内・拠点間での多能工化」、「サプライヤーの機能停止を想定した複数購買化、部材の標準化」、「生産機能の停止を想定した代替生産体制の確立」、「有事が発生した際の生産インフラ・主要サプライヤーとの情報共有体制確立」等が挙げられる。

グローバルBCPの策定には、ISO22301:2012（事業継続マネジメントシステム）をの活用が推奨できる。ISO22301を取得しなければならないという訳ではなく、グローバルでBCPを語る際に、共通言語として会話できるためである。要求事項を噛み砕き、自社として目指すべき水準を設定したうえで、グローバル共通のポリシーやチェックリストを策定し展開することがグローバルBCP策定の第一歩になる。

## 12 サプライチェーンリスク管理の要諦「調達編」

本ページでは、調達リスク管理に関する要諦を解説する。なお、調達の定義や対象範囲は業界業種や企業・組織によって異なるが、本ページでは調達を「外部組織からのモノの購入」と定義する。

東日本大震災、タイ大洪水、熊本地震、COVID-19等、大規模自然災害や感染症が発生する度に製造業を中心とした企業へのサプライチェーンの脆弱性が指摘され、その度多くの企業はレジリエンス強化に向けたサプライチェーンリスク管理に向け創意工夫を重ねている。一方で、大規模災害発生時等における「調達」の維持および迅速な復旧は、調達は外部組織への依存度が高いという管理上の難しさ等から、依然多くの企業にとって頭を悩ませる問題なのではないだろうか。

調達リスク管理の第一歩は、リスクの可視化・評価である。これは、極めて当たり前の事と思われるかもしれないが、KPMGコンサルティングがサプライチェーンリスク管理高度化を支援してきた経験上、必ずしも多くの企業が調達リスクの可視化・評価に成功している訳ではない。失敗の原因として、「すべての調達先に対して、生産拠点と地政学的リスク・物流・商流・IT・BCP整備状況等の情報を網羅的に可視化することを試みた結果、あまりの工数の膨大さに頓挫してしまった」という声を多く耳にする。いうまでもなく、調達は複数企業からなる多層構造を構成している事が多く、その全容を把握することは至難の業だ。

そこで重要な考え方は、「調達の全要素を可視化しようとするのではなく、調達継続を阻害するリスクを可視化する」という割り切りである。調達リスクを可視化した結果に基づき、調達品特性や仕入先情報等の観点で評価を実施する。その結果、「1社購買」「特殊仕様」等の理由で調達リスクが高いと判断されたに部分に対して優先的に対策を考慮する。

調達リスクに対する対策事例として、代替調達容易性を目的とした「調達品の標準化・共通化」等がある。これは本質的対策である一方で、仕様・設計変更に関する仕入先の協力が不可欠であり対策完了まで時間がかかる。そのため、短期的には「在庫積増し」「2社購買化」「サプライヤー側での2拠点生産化」等の対策によるリスク低減も有効な手段だ。また、調達先との緊急連絡体制に対して、合同訓練や緊急時手順読合せ等を通じて有事対応の実効性や有効性を定期的に相互確認する仕組みも重要である。

また、COVID-19の環境下においては、人的リソース不足等による事業所の稼働率減少等、財務状況の悪化を要因としたサプライヤーの倒産が発生し、サプライチェーンが途絶する懸念を多くの企業が経験した。COVID-19の経験から、これまでの調達リスク管理の観点に加え、サプライヤーの財務面での管理や、必要に応じたサプライヤーへの資金援助の検討、マイクロサプライチェーンの観点を踏まえたサプライヤー選定等を検討することが必要になると考えられる。

### 調達リスク管理のプロセス

プロセス	ポイント
調達リスクの可視化	優先製品に関連する調達先に対し、リスク評価に必要な情報を可視化
評価	可視化された情報に基づき、仕入れ先および調達品に対する調達リスクを評価
対策	リスクの大きさに応じて適切な調達リスクの低減策を実施

# 13 サプライチェーンリスク管理の要諦「生産編」

生産を支えるのは「設備」と「人」である。しかし、爆発・火災・テロ攻撃等の人為災害、あるいは、地震・大洪水・パンデミック等の自然災害により生産施設・設備の物理的破損、または生産に携わる人員が出社不可となること等により、生産停止が引き起こされる。今回のコロナ禍における海外に依存度の高い製品や素材の供給停止は、「想定外」が発生した際でも止まらない生産体制の実現に向けた生産リスク管理のあり方に課題を突きつけることとなった。

生産リスク管理において「優先製品に関連するリスクを可視化・評価し、高リスク領域に対して優先的に対策を実施する」というのは基本的な考え方だ。まずは、生産リスクの可視化・評価では、生産拠点が所在する場所で自然災害を中心とした地政学的リスク分析が特に重要である。なぜならば、自然・人為等災害発生後において、生産拠点を短期間で安全な場所に移転する事は現実的に不可能だからである。

次に、対策の検討だ。生産管理リスクへの対策としては「発生可能性」または「影響度」を低減するものに分類できるが、リスクの大きさやコストと効果のバランス等を複合的に判断して対応を決定する。

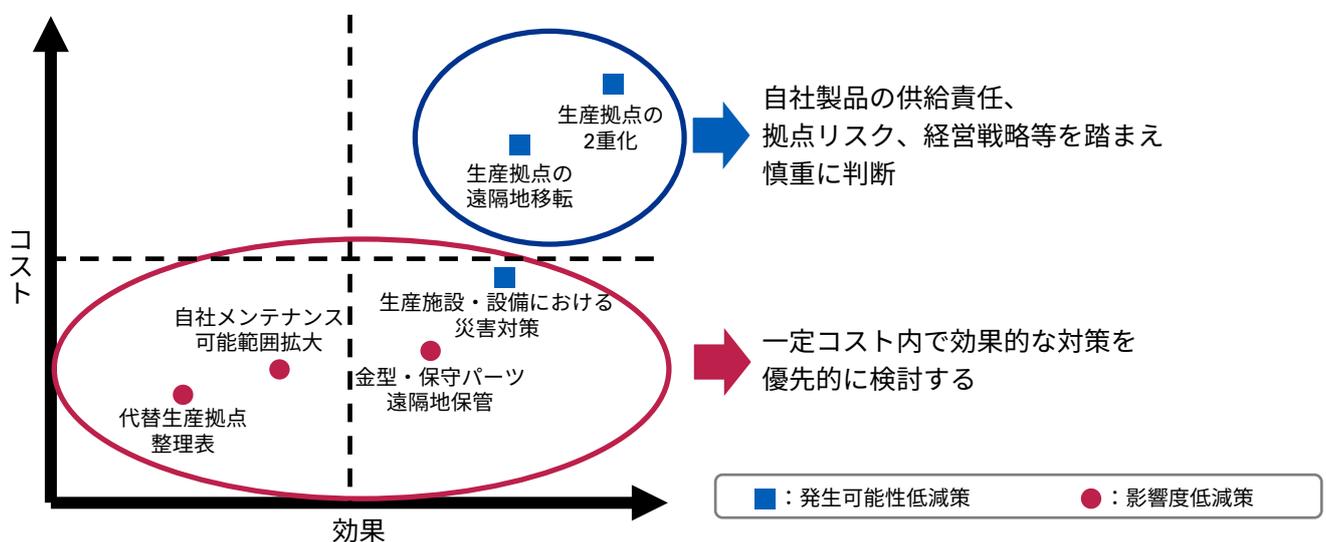
第一に、「生産停止の発生可能性」を低減する為の対策であるが、仮にリスク評価の生産拠点到高い地政学的リスクが判明した場合は、生産拠点の再移転または二重化を実施し、生産停止の発生可能性を限りなくゼロに近づける事が重要だ。しかし、これらの対策は巨額の投資と工期がかかる為実施が難しい場合が多い上、

今回の新型コロナでは、複雑化するGSC（Global Supply Chain：国際供給網）での連鎖的な影響により生産停止の可能性はあらゆる国や場所で存在することを確認した。

第二に、生産停止発生時の影響度を低減する対策の検討だが、選択肢の1つとして、国内への生産回帰も考えられる。特にこれまで主要な海外生産拠点地であった中国やタイでは人件費の上昇が進み、「自動化」や「省人化」を見据えた生産性の向上を行なわない限り今後の地域における競争力の低下は避けられない。政府による生産拠点の国内回帰を促進する「国内投資補助金」（2200億円）の計上は、止まらない生産体制の実現に取り組むための枠組みでもある。

一方で、国内への生産回帰の実現には課題も残る。新興国に比べ割高な人件費、国内の労働人材不足等である。それらの課題に有効に取り組むためにもIoTやAIの活用は工場の自動化を可能とし、人に依存しない生産環境の実現に有効だ。工場内の機械をIoT等活用により、インターネットに接続することで可能な限りの作業主体を「人」から「ロボット」へ移行し、協働で生産性を高める仕組みである。これは製造業界における効率化と高品質化を推進する「インダストリー4.0（第四次産業革命）」を体現した「スマートファクトリー」のあるべき姿でもある。COVID-19後のニューノーマル（新常态）においては「自動化」と「省人化」を意識したスマートファクトリーの導入により、生産には「人」が不可欠という製造業のビジネスモデルを変革していくことが重要である。

## 生産リスク対策に係るコストと効果の関係性（イメージ図）



# 14 サプライチェーンリスク管理の要諦「物流編」

企業は、地政学リスクによる物流リスク管理に対して、どの程度の準備ができていだろうか。先進国による政治・経済・軍事動向による企業活動への影響は顕在化し、特に近年は「自国第一主義」による米国の保護貿易政策を起因とした米中貿易摩擦により、多くの企業はサプライチェーン再編を迫られている。KPMGコンサルティングがサプライチェーンレジリエンス強化を支援してきた経験上「調達や生産に関しては十分に対策を取ってきたが物流は盲点であった」という声をよく聞く。

調達・生産リスク管理においては「優先製品とそれを支える業務のリスク可視化・評価」が特に重要である点を強調してきたが、物流においては製品毎に物流が異なるという事例は稀であるため、対策検討がより重要になる。物流停止事象発生時の対策の検討は物流業者との協業が不可欠であり、さらには追加関税への対応策である生産地、調達先、販売先の変更等のサプライチェーン再編を実現するうえでも欠かせない。

物流リスクへの対策例として「代替輸送ルート・物流拠点の整備状況」「有事の燃料確保戦略」「物流業者との緊急体制構築」等がある。

第一に、「代替輸送ルート・物流拠点の整備状況」だが、荷主と物流業者間で事前に代替主要幹線道路・空港・港湾等の把握をおこない、切替時手順とコストシミュレーションを物流業者と事前協議して

おくことで有事の意思決定がスムーズになる。また、遠隔地代替物流拠点の把握も重要だ。一般的に、物流拠点自体をホットスタンバイしておくことは特に高い供給継続が求められる医療系等の一部業種を除いて現実的ではないが、少なくとも代替候補となり得る物流拠点のあたりをつけておくことは有益だ。

次に、「有事の燃料確保戦略」だが、ヒトとモノの移動を制限せざるを得ない場合等の燃料供給制限時に備え「ガソリンスタンドとの優先供給契約締結」「自社物流設備内での燃料備蓄」「常時輸送トラックのガソリンを満タンまで給油する事のルール化」等の対策を採用している物流業者も多い。

最後に、「物流業者との緊急体制構築」だが、荷主・物流業者双方の実務担当者の緊急連絡先を常に最新化し共有しておくことは当然ながら、衛星電話やMCA無線などの通信設備の準備や、緊急時情報連携用定型フォーマットを整備しておくことで、有事でも円滑なコミュニケーションが可能になる。

地政学リスクに対するサプライチェーンのグローバル化または国内回帰の見極めは各企業の事業環境や存在リスクに応じて判断する必要がある一方、多くの企業において、物流業者への要求は主にコストとサービスレベル（納期遵守率、貨物ダメージ率、誤出荷率等）が中心だと思われる。物流業者のレジリエンス力といった観点も物流業者への評価指標に加えることで、物流リスク管理レベルが向上する。

## 物流リスクへの主要対策例

代替輸送ルート・物流拠点	有事の燃料確保	物流業者との緊急体制構築
<ul style="list-style-type: none"><li>● 代替主要幹線道路・空港・港湾等の把握</li><li>● 代替物流拠点の把握</li><li>● 代替物流ルート・拠点への切替時手順とコストシミュレーション等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ガソリンスタンドとの燃料優先供給契約の締結</li><li>● 物流設備内予備タンクでの燃料備蓄</li><li>● 輸送トラックガソリンの常時満タン給油等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 実務担当者緊急連絡先の一覧化</li><li>● 衛星電話やMCA無線等の非常用通信設備</li><li>● 緊急時情報連携用の定型フォーマット等</li></ul>

**物流業者との綿密な連携が不可欠**

## 15 サプライチェーンリスク管理の要諦「販売編」

製造業における事業継続において、「生産の復旧」や「調達資材の確保」、「物流網の回復」の観点にスポットライトが当てられるケースが多い。しかし、極論を言えば調達・生産・物流が機能停止したとしても、「販売」が機能していれば企業としての存続は可能である。

有事の際には、企業の売上は急速に減少し、キャッシュフローも悪化し、余程キャッシュリッチな企業でない限り、資金繰りに苦しむこととなる。キャッシュインが減少した場合であっても、企業は自社の従業員に給与を支払い、災害見舞金の支給、取引先への支払等のキャッシュアウトは継続して発生する。銀行からの一時的な借り入れ増枠による資金調達も一案であるが、被災した状況の中で、販売活動を可能な限り縮小することなく継続し、キャッシュインを減少させないことが重要である。

では実際に、有事の中でも販売活動を継続させるために、企業は何に留意する必要があるだろうか。考慮すべき要素は、主に「取引先」「営業人員」「販売経路」の3点である。

まず最も重要な要素は「取引先」（＝売り先）である。有事が発生した場合、販売現場の営業人員は限りある販売在庫をどの取引先に、どれだけの量を供給すべきか判断できないケースが想定される。事前に、取引先の優先順位付けや、その配分を検討しておくことが

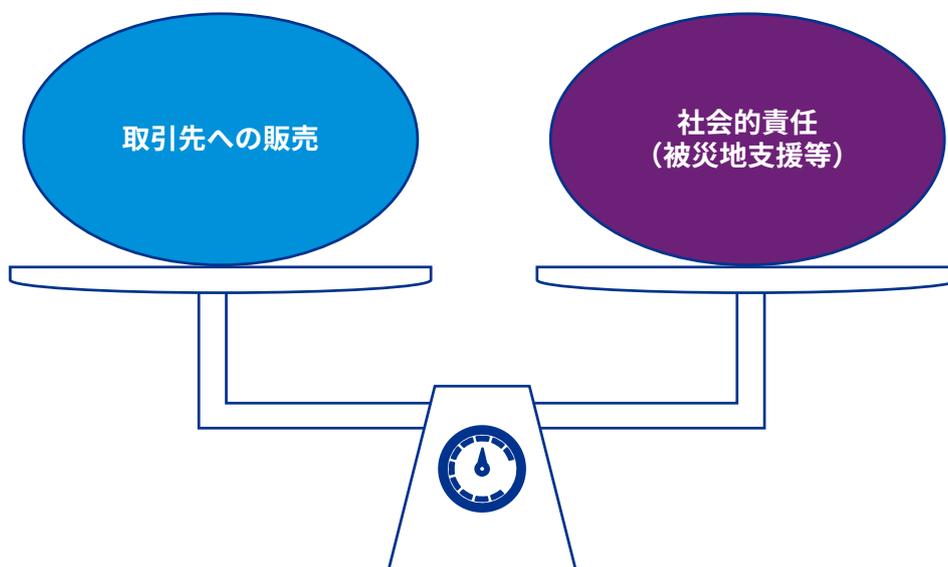
重要である。また、食品関係や医療関係等の製造業は、被災地への支援物資についても考慮する必要があり、取引先への販売とのバランスを考慮し販売計画を見直す必要がある。

次に「営業人員」については、取引先からの問い合わせ対応や商流変更等のイレギュラー対応を行なううえで重要な役割を果たす。一方で、販売拠点が被災した場合には、営業人員自身が被災し出勤できないケースも想定されるため、他エリアからの応援体制の整備など、平時から販売拠点におけるBCPを整備しておくべきである。ただし、COVID-19のような大規模感染症発生時には、特定のエリアに限らず営業人員が出勤できないケースが想定され、リモート営業態勢の整備等も平時から整備しておく必要がある。

最後に、「販売経路」も考慮すべき要素となる。平時に利用している商社や卸業者が被災し、その機能が停止することも想定される。その場合は、商流上はこれらの企業を通したとしても、自社が直接小売店等に商品を届ける等の代替販売経路を考慮すべきである。平時においてもあらかじめそのオペレーションについて検討し、ドキュメント化する等、ルール化しておくことが望ましい。

また、販売システムの停止に備え、紙伝票による代替運用等のBCPを作成しておくことも有効な手段の1つである。

### 有事の際の販売方針決定に係る観点のイメージ



## 16 事業継続（BCP）成熟度に応じた事業継続訓練を

「事業継続計画（BCP）は完璧に整備したものの、担当者の引出しの中で埃を被っている」という事態は起きていないだろうか。BCPが発動される危機事象の発生頻度は極めて低いからこそ、効果的な事業継続訓練が重要になるが、「効果的な事業継続訓練を実施できている」という企業は残念ながら少ない。

実際、BCP策定の歴史が深い企業からも、訓練が形骸化してしまっているという相談を受ける事がある。一方で、BCP策定直後の浸透度が低い状態で、高度で複雑な被災シナリオに基づくロールプレイ型訓練を実施した結果、訓練参加者が何をして良いかわからず、経営層の前で気まずくなったという失敗談も聞く。

では、効果的な事業継続訓練実施のポイントは何か。一言でいうと「訓練目的を明確に設定したうえで、自社のBCP成熟度に応じた訓練を実施すること」にある。

目的としては、「有事における役割・手順確認」「BCP上の課題発見と高度化」「組織の判断力向上」等が考えられるが、訓練計画立案の段階で経営層とBCP事務局の間でこのような目的を明確化することが必要だ。ちなみに、形骸化した訓練では、「有事における役割・手順確認」はともかく、「BCP上の課題発見と高度化」や「組織の判断力向上」につなげることは難しい。

そして目的を設定した後に、自社BCP成熟度を踏まえた訓練形態には、「テーブルトップ研修（座学形

式によるBCP文書に基づいた検討を行う。具体的被災シナリオへの対処方法の解説）」「ウォークスルー訓練（緊急対策本部メンバー間によるBCP文書の読合わせによる役割・手順の相互確認）」「ワークショップ型訓練（被災シナリオに対する対応等の協議）」「ロールプレイング訓練（被災シナリオに対するBCP上の役割に基づく疑似対応）」等が考えられるが、難易度は順次上がっていく。

なお、いずれの訓練形態においても、必ずしも全社同時的に実施する必要はなく、柔軟に組み合わせて実行するとよい。例えば、ある共通の被災シナリオに対して、まずは調達・生産・物流・IT・安否確認等の各復旧機能班が個別にウォークスルーやワークショップを実施し、対応方針や課題等をあらかじめ整理した上で、経営陣や他の復旧機能班を含めたロールプレイング訓練を実施することによりポイントをおさえたい実効性の高い訓練となるケースが多い。

また、BCP訓練実施後に、訓練で洗い出された課題に対して、各部門または複数部門協同で課題対応策を検討することが望ましい。そして次年度のBCP訓練時に、前回の訓練で洗い出された課題に対して対応できているのか確認する。これらのPDCAサイクルを繰り返していくことが重要となる。

事業継続訓練は、単なる義務感や外部に誇示する実績作りの為に行うのではなく、あくまで自社のレジリエンス力向上に資するものであるべきだと筆者は考えている。いま一度、自社のBCP活用状況を顧みていただきたい。

### BCP訓練の形態と難易度

訓練形態	主な訓練対象	難易度
テーブルトップ研修	全社員	低
ウォークスルー訓練	経営層 各部門長 管理職 緊急対策本部のメンバー	低
ワークショップ訓練		中
ロールプレイング訓練		高

# 17 災害時の対応を可視化する災害時コミュニケーションツールとは

テクノロジーを用いて有事への備えを高度化し、災害時コミュニケーションを円滑化・効率化するツールを導入する企業も見られる。本稿では災害対応における3つの主要課題を整理し、有事対応に有効な災害時コミュニケーションツールを紹介する。

災害対応における1つ目の課題として、各拠点に手順を浸透させることが挙げられる。風水害であれば、警戒体制の立ち上げや継続的な情報収集と早期帰宅の勧告、実際に河川等が氾濫した場合は従業員の安否や災害・被害状況の確認、出社判断などが必要となる。

全国に複数の拠点がある場合、これらの対応は拠点ごとに判断し、実行されることが一般的だが、全拠点に手順を浸透させ混乱なく実施させることは難しい。対応マニュアルを作成・配布している企業も見られるが、事前に内容を暗記しておくことや、被災時にマニュアルを開いて該当箇所を探しながらの対応は困難である。そこで、災害時コミュニケーションツールに災害や被害状況に応じたマニュアルの該当部分を表示させる仕組みを設けておくことで、円滑に対応できる。またこのような災害時コミュニケーションツールをクラウド上に持つておくと、PCやタブレットなどでどこからでもアクセスが可能となり、有用である。

2つ目の課題は、各拠点から最新の災害・被災状況を集約することである。災害時には、本社の対策本部と各拠点の対策本部との情報共有が必須だが、電話やメール、ファイルなどのやり取りだと、多数の拠点を

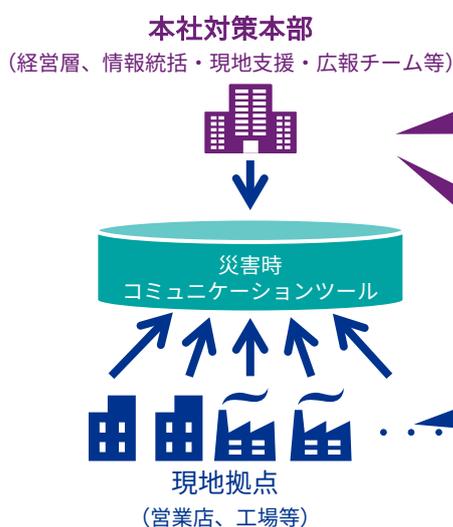
持つ企業の場合、情報の集約や更新に多くの時間を割くことになる。災害時コミュニケーションツールに災害や被災状況、災害対応の実施内容などを入力させて自動集計すれば、本社の対策本部メンバーを情報集約ではなく、災害対応に注力させることができる。

3つ目が、本社の対策本部内での情報連携だ。対策本部は、情報統括、被災地支援、広報など、複数のチームで構成され、緊急対応に追われると各チーム間の連携がうまくいけなくなることも想定される。そこで、ツール上に各チームの最新状況を集約させ、他チームの状況を確認し、適時対策を立案できるようにする。また、本社の対策本部の状況を各拠点にも伝えることが可能である。

## 災害時コミュニケーションツールの3つの機能

1. 各拠点（営業店や工場など）による災害対応の手順  
ツール上に状況に応じたマニュアルを表示し、対応内容を可視化
2. 対策本部による被災状況の集約  
各拠点からの報告内容を自動集計し、状況をリアルタイムでモニタリング
3. 対策本部間での情報連携  
対策本部内、各チームの対応内容を連携し、他チームの状況を把握

## 災害時コミュニケーションツールのイメージ



### 3：対策本部間での情報連携

各チームによる対応内容の発信  
他チームの対応進捗の把握  
→情報共有の効率化・対応内容の可視化

### 2：対策本部による被災状況の集約

各拠点の状況をリアルタイムでモニタリング  
各拠点からの報告内容を自動的に集計  
→集計業務の効率化・対応の迅速化

### 1：各拠点による災害対応の手順

ツール上で、マニュアル等をすべて管理  
災害に合わせて対応が必要な内容を表示  
→対応業務の簡略化

## 18 有事におけるリモートワークの活用

2020年、COVID-19の感染拡大防止に向け、緊急事態宣言と共にリモートワークへの移行、導入が急速に進んだ。一方で、リモートワークを前提とした就業環境が不十分なまま、突貫で移行準備やルール整備を行い、不安を抱えたままリモートワークの実施を余儀なくされた企業も多く、有事に対する事業継続性への対応の弱さが露呈した。

リモートワークに関する企業の悩みは多く見られた。例えば、決済のハンコを押すためだけに出勤しなければならない、ネットワークのインフラ未整備による情報漏洩の懸念、社内コミュニケーション低下による業務品質の低下、労務管理・人事評価制度改革の検討などが挙げられる。

今後は「ウィズコロナ」「アフターコロナ」におけるオフィス環境のニューノーマルとして、事業継続を念頭に置いたリモートワークへの適用が求められる。主には右記5点の対応が必要である。

右記のようなリモートワークへの対応による効果として、非常事態における業務への影響の最小化による事業継続の確保、情報共有の促進・業務の効率化による生産性の向上、オフィススペースの縮小やペーパーレスによるコスト削減、育児・介護との両立可能な働きやすい環境実現による人材確保、プライベート時間の確保や移住地選択肢の拡大によるワークライフバランスの実現など、単なるリモートワークへの対応に留まらず、企業が成長するための効果が多数期待できる。

リモートワークが日常となるニューノーマルに向けて積極的な投資と対応を行い、リモートワークでの業務に慣れ親しむ事によって、有事の際にもスムーズな対応が可能となる。ニューノーマルにいかに対応できるかによって、企業が成長するか、停滞するかが試されるのではないだろうか。

リモートワーク対応において、主に必要な5点

### 1. 業務環境・労務対応

従業員の労働時間管理が難しくなるため、裁量労働制度の導入やPCログの管理等の対応

### 2. チームビルディング・コミュニケーションツール

物理的な距離が離れていても社内コミュニケーションが円滑に取れるように、コミュニケーションツールの導入、モニタリングや従業員ケアの実施

### 3. 業務プロセス改革

リモートワークを前提とした業務プロセスの見直し・デジタル化

### 4. 文書管理・電子化

手作業や書類を用いた業務を低減するために、ペーパーレスの推進、承認業務の電子化（電子署名の導入など）、アクセス環境整備

### 5. セキュリティ対応

リモートワークによる情報漏洩等を防ぐための、ネットワークセキュリティ対応や、機器の増強／多重化

## 19 有事の際における広報戦略

企業で不祥事等が発生した際に、広報対応が失敗し、実際の事件によるダメージ以上に企業価値を落としてしまう例をよく目にする。一般財団法人経済広報センターによると、広報は「企業や国、NPO、学校などの組織が、その事業の活動や方針を、広く社会に伝え、共感を得ようとする行為」と定義されており、単なる情報発信ではなく、ステークホルダーに対して、意図を持って情報発信し理解を得るための活動であるといえる。

昨今では、ソーシャルメディア等の浸透により、マスメディアでの報道がより広範囲に伝わるようになっており、事実とは異なる内容が一般的な世間の認識となってしまうケースも存在する。そのため、企業からの自主的な情報発信により「事実」を世間に公表することが非常に重要となる。

有事の際に正確に情報を提供するためには、報道機関に対して受け身の対応ではなく、世間に対して正確な情報を積極的に提供することが重要である。また、有事の際はトップが不在となるケースも想定されるため、トップ以外の責任者、担当者も緊急時メディア対応の正しい知識と判断が求められる。

具体的な準備としては、ポジションペーパーと呼ばれるメディア・世間に対して、どのようなポジション（方針）で対応し情報を発信していくかを定めることである。ポジションペーパーには対応方針以外にも、「事実関係・経緯」「原因」「当面の対応」「再発防止策」等を整理し、緊急時の広報対応全般の拠り所として活用する。

仮にメディアで報道された場合、多数の取材が予想される。記者が一般従業員に直接取材を行うこともあるため、「勝手に取材対応をしない」というルールを徹底することも重要である。また、事件が社会に与える影響の度合いによっては、緊急記者会見を行うことも考慮に入れる必要がある。ただし、記者会見にはメリット・デメリットがあるため、「世間の状況」や「どこまで確実な事実を伝えることが可能か」、という点を踏まえて実施要否を判断することが重要である。

仮に記者会見を実施して、「何も答えられない」「中途半端な情報を伝えて後日異なる事実を公表する」等の事態が発生した場合には、メディアとの関係性悪化や、世間からの信頼性が低下し、事態をさらに悪化させるケースがある。危機広報専門のPR会社やコンサルタント等の第三者にアドバイスを求めることも一案である。

企業としては、従業員一人ひとりが正確な知識と心構えを持ち対応できるように、下記のような要素をマニュアル整備や研修により組織内に浸透させていくことで、広報対応のミスによるレピュテーション毀損を防止できる体制を平時から準備しておくべきである。

### 危機管理広報での留意点

#### 1. トップの意識

大規模災害や組織が関わった不正・不祥事は、企業トップの対応以外では収拾がつかないケースが多い。

#### 2. 初期対応

対応を誤ると報道陣や報道に接した関係者、世間の不信を買い事態悪化の懸念も生じる。

#### 3. スタッフの確保

緊急時に本部スタッフがそろわないと、すべての対応が後手に回る。

#### 4. 正確な情報収集

大災害では報告が来ない場合、被災して報告できないケースもあるため、情報の信憑性の確認も重要である。

#### 5. 誤報への対応

放っておくと黙認したものと見なされ、誤った情報が独り歩きする懸念も生じる。

# 20 レジリエンスを向上させ想定外に打ち勝つ組織づくりとは

事業継続計画（BCP）や危機管理マニュアルなどの予防策にとどまらない、真のレジリエンス向上のために必要な5つの要素（経営理念、目標設定、外部環境への感度、業務への自律性、組織風土）について解説する。

本誌では、「レジリエンス」の根幹を「危機や環境変化に打ち克ち、それを糧に更なる成長を遂げる組織の力」として捉えてきた。

企業は危機に備えて事業継続計画（BCP）や危機管理マニュアルなど様々な予防策を講じるが、それだけでは組織のレジリエンスの力を高めたとは言えない。想定外の危機に対抗するレジリエンスの力を獲得するためには、最終的には組織そのものの地力・風土を強化し、業務（オペレーションの在り方）を見直すことがカギになる。特に、次のような5つの要素が挙げられる。

## 1. 経営理念と使命感の浸透

不確実な情勢に対する組織としての柔軟な対応力を高め、自律指向の組織づくりを進めることは、共通の価値観や行動規範、組織全体に対する求心力の維持確保が重要になる。つまり自社が大切にしている価値観や自社が何のために存在しているのかといった使命感が組織を組織としてつなぎとめる錠（かすがい）となり、危機においても個々の現場組織が適切かつ機動的な判断を下すカギになる。

## 2. 適切な業務上の目標設定と可視化・標準化

組織の構成員に課される営業目標や成果目標は、組織をけん引する力になる一方で、その設定を誤ると却ってリスクを高め、構成員のモラルを低下させる可能性がある。個人の能力・志向・性格特性に応じて柔軟に設定する必要がある。この点は危機においては猶更である。また、業務目標と併せて、それぞれの業務内容の非属人化、つまり可視化と標準化を進めておくことも重要である。

## 3. ステークホルダーに対する感度

組織論理中心の内向きの硬直的な認識と思考を排し、変化を続ける外部環境、特に自社に係るステークホルダー（利害関係者）からの言わば社会的な要請や期待値に対してポジティブな姿勢を組織と構成員が持つ必要がある。ステークホルダーダイアログという形で制度として取り入れるケースもあるが、それに限らず、日常的な意思決定の場や組織としてのリスク評価において常にステークホルダーの観点を盛り込んでいくことも想定される。

## 4. 「業務」に対する自律性

過度に集権的な組織体制は不確実な情勢への対応力に乏しいとされる。権限委譲の促進や少人数のチーム制の導入が求められる。一方で、現場自身による改善サイクルの定着や、リモートモニタリング／異常値の検出といった適度な牽制をバランスさせることも重要である。

## 5. 適度な組織の揺らぎ

組織もしくはプロジェクトなどの単位で、あえて異質なバックグラウンドを持つ人材を投入することで組織の硬直化を防ぎ、組織は変わるという意識を与え、変化に対するポジティブな風土を生む。

このように、レジリエンスのための組織づくりは、危機そのものへの対応力としてだけでなく、変化が著しい昨今の事業環境において企業が生存と成長を図るために欠かせない要素であるとも言える。

# 執筆者



足立 桂輔  
KPMGコンサルティング  
パートナー  
担当回：01・20



土谷 豪  
KPMGコンサルティング  
ディレクター  
担当回：02・05・09・10・11・19



岩田 啓  
KPMGコンサルティング  
マネージャー  
担当回：03・06・07・08・15



池田 孝之  
KPMGコンサルティング  
シニアコンサルタント  
担当回：17



鶴 翔太  
KPMGコンサルティング  
コンサルタント  
担当回：04・12・16



峠 真央  
KPMGコンサルティング  
コンサルタント  
担当回：18



柴田 大輔  
KPMGコンサルティング  
コンサルタント  
担当回：13・14



## お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : [kc@jp.kpmg.com](mailto:kc@jp.kpmg.com)

[home.kpmg/jp/kc](https://home.kpmg/jp/kc)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-1069

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.