

「ニューノーマル」の時代に、オペレーショナルレジリエンス (業務の回復力)をテコに変革を実現する

かのチャートは、「明日、来週、来月、そして来年、一体何が起こるかを予想して、予想がもし外れたらその理由を後で説明できるように努力した」と述べています。結果として起こった「ニューノーマル」にマーケットが移行しつつある今日の状況を見れば、チャートが未来を予想することの無益さを認めていたのは、まさにもっともな話です。

ビジネスモデルは会社のブランドイメージを守りつつ複数の部品を組み合わせる精巧に調整した機械のようなものですが、業界によってもまちまちです。例えば、

- メーカーのビジネスモデルは、しっかり機能するサプライチェーン、容易に手が届く労働力、最新鋭で革新的なプロセス、効率性の高い設備や機械、電力や水その他の必要な資源の供給を組み合わせ、価格競争力と品質の高い製品の生産を目指します。
- 銀行のビジネスモデルは、要となる外部委託先や、スキル・能力による差別化、独自のシステムに力点を置いて、顧客体験の向上を目指します。
- eコマースの小売業者のビジネスモデルは、サプライヤーとのパートナーシップ、効率的なチャネル、世界に通用する物流、ユニークなブランド力を活かして、消費者にアピールする価値の提供を目指します。

もしも上記の部品や構成要素のひとつでも欠如するか正常

に機能しない場合、組織が対応計画を有効に策定していなければ、ビジネスモデルを実現することができなくなってしまう。構成要素が欠けると、ビジネスモデルに内在するコスト構造や、製品を生産し提供する能力、必要なサービスや顧客へのアクセスを提供する機能を失う可能性があります。これこそがオペレーショナルリスクの核心です。すなわち、ひとつか複合的なシナリオが発生することにより、ビジネスモデルが顧客のニーズを効果的に満たせず、見合ったリターンも実現できなくなるリスクです。

COVID-19のパンデミックにより、私たちはオペレーショナルリスクがどれほど深刻なものになるかの教訓を客観的に学びました。経済の主要なセグメントや、人を集め密の場を提供する産業についてはそのまるごとをパンデミックが文字通り封鎖する事態に対して、多くの組織は備えていませんでした。サプライチェーンや業務を委託する先のプロバイダー¹で失敗が相次ぎ、一部の業界の製品やサービスに対する需要がほぼ完全に停止する事態は、危機が始まる前には多くの組織が「あり得ないこと」とみなしていたこともあり、まさに忘れられない経験になりました。

1 例えば、マッキンゼーがいろいろな業種や地域を対象にサプライチェーン担当の経営幹部を対象に行った調査では、73%がサプライヤーベースの問題に遭遇し、回答者の93%がサプライチェーン全体のレジリエンスレベルを高める計画があると回答しています。「Resetting Supply Chains for the Next Normal(訳者訳: 次のノーマルに向けサプライチェーンをセットし直す) (2020年7月21日)はこちらからご参照ください: www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/resetting-supply-chains-for-the-next-normal?cid=other-eml-alt-mip-mck&hkid=fcb4c6a9dccc43a98273ecd1b4da4388&hctky=1368724&hdpid=3c3b6fa7-b102-490d-acd3-6380ab54b8e2。

相互に結びついた今日のグローバル市場では、川上のサプライヤーや事業者から最終的なエンドユーザーにつながるチャンネルまでが密接に連携しているために、多くの当事者の間に境がない状況になっていることを、パンデミックは想起させてくれました。例えば、3段階も、4段階も川上のサプライヤーの間ですら依存関係が強ければ、いわゆる「例外的ではあるが起ころう(exceptional but plausible)」事象は、より起ころうやすくなるはずで、さらに、例外的な事象を評価する際の発生可能性は、その頻度や、深刻度、速度、持続性が高まるにつれ、変動し続けるはずで、

しかし、COVID-19は、世の中の耐性を試す事象として脚光を浴びた事象の一つに過ぎません。他にも、サイバー攻撃や大惨事があります。これらの事象の速度はまちまちです。パンデミックリスクは、普段はおとなしい「灰色のサイ(グレーリノ)」が地平線上で突然暴走してこちらに向かってくる姿(訳者注:「灰色のサイ(グレーリノ)」は金融相場に係る用語で、一旦暴走始めると爆発的な破壊力を得て誰も手を付けられなくなる状態のこと)のように見ることができ、サイバー攻撃はまさに突然なんの警告もなしに発生する可能性があります。

これまで「あり得ないこと」と考えられていたシナリオが「あり得ること」に分類され、(ほとんど起ころないはずの)「テールリスク」と呼ばれる事象で想定した確率が統計上の平均値に近づく現実を前にすると、次の質問が浮かびます。取締役会がパンデミック収束後にオペレーショナルレジリエンス(業務の回復力)を監督するにあたり、果たしてどのような役割を演じるべきでしょうか。以下、取締役の方々から考慮されるべき事項をいくつかご紹介しましょう。

COVID-19の経験からの教訓をふまえ、さらなる向上を促す。 コロナ禍の中では、首尾よくできたことと、できなかったことを理解するために、継続的に学習することが重視されています。深刻なパンデミックからの教訓をふまえ、企業は新たなパンデミックや同様に深刻な大災害シナリオが発生する事態への効果的な対応計画を考慮し、適用して促進していくことができます。取締役会は、このようなレビューを奨励するとともに、経営陣が策定する行動計画の要約を依頼する必要があります。

集中リスクには細心の注意を払う。「集中リスク」は金融サービス業で良く使われる用語で、単一の取引相手や、セクター、国等への集中に起因する銀行の資産ポートフォリオ内のエクスポージャーを意味しますが、他の業界にも適用されます。

重要な資産の地理的集中、地政学上の特定事象(カントリーリスクや地域紛争を含む)に対する業務の重大なエクスポージャー、委託先への情報資産の集中、重要な原材料や部品の調達の単独

サプライヤーへの依存、業務上の主要な顧客への依存ほか、企業のビジネスモデルに特有の要素が集中リスクを生み出します。

例えば、主要顧客が経営破綻したらどうなるでしょう。主要顧客の契約が更新されないとしたら。主要顧客が他社に統合されたらどうなるでしょう。取締役はこれらのリスクに留意し、もしリスクが存在する場合には、例外的ではあるが起ころうする事象の発生時に適当な期間内に回復するためのコストや能力に照らして集中リスクのことを検討しているかを経営陣に尋ねる必要があります。

バーチャルの環境で回復力を高める。パンデミックの影響により、多くの組織は職場環境の再設計を加速させています。プロセスをバーチャル化できる企業は、パンデミックの封鎖の期間、バーチャル化できなかったかバーチャル化に積極的に取り組まなかった企業よりも、成功しています。今後、労働力を分散させ、リモートワークを継続し、リモートワークとオフィス環境での就業を組み合わせたハイブリッドモデルを支援するなどして、可能な限り高い水準の回復力を確保しつつ業務プロセスを再考する機会をとらえましょう。その目的は2つあります。「ニューノーマル」の職場に対応することと、労働力の可動性が制限される大災害に直面した際に、業務の回復力を高めておくことです。

テクノロジーを活用して回復力を高める。 上述のとおり、バーチャルで業務を運営できる企業は、回復力を促進するテクノロジーの力の実例を示してみせました。一方、ほとんどの企業がクラウドを利用していますが、本来のメリットを十分に活かしてない企業も少なくありません。クラウドは拡張性の高いエコシステム(訳者注:エコシステムは生物学でいう「生態系」を指しますが、ビジネス上はさまざまな当事者が協業するネットワークを意味します)を提供しており、エコシステムを構成する単一の構成要素への悪影響や故障が企業全体の業務に大きな影響を引き起こすことはありません。したがって、クラウドを使えば、バーチャルの環境と、業務の回復力の向上の両者を実現する技術を効率的に展開することに資するはずで、

諸要因を的確に分析して、対応の準備状況を評価する。 取締役は、例外的ではあるが起ころうするシナリオのエクスポージャーを評価する際に、経営陣の質問が正しいかを確認する必要があります。まずは、ビジネスモデルの重要な機能や、サービス、エコシステムの構成要素で、そのシナリオに最も影響を受けるのはどの構成要素かを聞く必要があります。そして、それぞれの有事のシナリオに関して、次のことを聞きましょう。

- 影響を与える速度はどうか。すなわち、主要な機能や、サービス、エコシステムの構成要素の故障は、停電のように前触れな

しに発生する可能性はあるのか。

- 影響はどの位持続するのか。機能や、サービス、エコシステムの構成要素の故障にどの位の期間で対処できるのか。組織が回復しようとする試みに逆の作用を及ぼす「ヘッドライン効果」はどの程度発生するか。
- シナリオの事象に対し、会社がどの程度すばやく即座に対応できるか。
- エコシステムを構成する当事者の損害が会社に引き起こす補償されないリスク(例えば、サービスのダウンタイムに起因する収益の損失や、顧客を恒久的に失う事態、安全衛生上の問題の出現など)はどの位大きいのか。

発生の可能性は、この評価で考慮すべき主要事項ではありません。シナリオの事象が発生したときに経営者が何をやるかに焦点を当てます。

業務の回復力は、リスク管理と危機管理を重ねて評価する。 どう対応するかはさておき、取締役全員とCEOは不測の破壊的な危機が発生した時に参照できるマニュアルが存在しない可能性を常に抱える恐怖に直面しています。しかしながら、この現実、混乱に備えて計画を立て準備する努力を阻害することはありません。危機は深刻なリスクの顕在化であり、危機管理はリスク管理のための自然なフォローアップです。

突然発生する予期せぬ事態に迅速な対応をとれるかは、会社の準備と対応計画にかかっています。信頼性の高い危機管理体制を構築することが管理上不可欠であり、インパクトとスピード感をもって有事に立ち向かえば高い名声に結びつきます。持続的な危機に対して世界に通用するレベルで対応することは、企業の最終的な回復とブランドイメージの保全に不可欠です。これまで述べてきた諸要因に焦点を当てて業務の回復力を評価すれば、備えることの重要性がより大きい分野を特定するのに役立ちます。

役員会をもっと回復力を重視すべき。 100年に一度の最悪のパンデミックを経験した今、取締役は今後の業務の回復力にもっと注意を払うべきです。破壊的な変化が常態化する中で、俊敏さと適応力が求められます。

取締役会は、ビジネスモデルの実現に不可欠であると見なした機能や、サービス、エコシステムに係るパートナーの特定を含め、オペレーショナルレジリエンス(業務の回復力)に係る戦略を理

解し、意見を発信する必要があります。取締役会は、公表や規制上の開示が必要となる可能性が高い事象が発生した場合や特定の要件を満たさなければならない事象が発生した場合には即座に連絡するように求める必要があります。例えば、大型台風の接近や、重要な業務の機能やサービスに悪影響を及ぼす可能性のあるサイバー攻撃などの「緊急事態」が発生した場合です。報告すべき事象に取締役会が注目する際には、取締役は合わせて業務の回復力を向上させるための経営戦略を理解し助言することも求められます。

取締役会が業務上の問題にどの程度の細部まで立ち入るかにについては、意見が分かれるところです。しかしながら、業務の回復力に係る計画の評価を左右する組織の重要なビジネスサービスやプロセスの目標回復時間については、一般的な合意が必要です。取締役はまた、会社のオペレーショナルレジリエンスの担当チームを信頼し、チームの活動を見守っていかねばなりません。

オペレーショナルレジリエンスは、戦略上の必須項目。 取締役は自らが関与する企業の回復力に係る計画の範囲について質問する際には、上流ではサプライヤーや外部委託先、下流ではチャネルや顧客との関係まで網羅するバリューチェーンの端から端までに広がった会社の姿を網羅していることを確認する必要があります。これらビジネス上のエコシステムのパートナー関係は、組織の内部プロセスや、人事、システムと同様、ビジネスモデルの実現にとって非常に重要です。したがって、業務上の脅威に対する評価は、バリューチェーンの中の重要なリンクのいずれかに対処する際の企業の回復力や、ビジネスモデルの運営を維持する上で回復までの時間枠が許容範囲内であるかを理解することに向けられなければなりません。

このような包括的な視点を持つことが重要です。ガートナー社によると、事業継続管理と組織のレジリエンス(回復力)に係るプログラムは、デジタルトランスフォーメーションの取り組みや新たに出現した、より複雑な脅威に追いついていません。² これらのプログラムは、企業目標の達成や、顧客満足度向上へのコミットメント、明示的か默示的かを問わずブランドが約束する価値などと密接に結びついた、Business as Usual(通常業務)でなければなりません。このような連携を創り出すには、ビジネスモデルの主要な構成要素すべてを包括的に見る必要があります。

最も重要な質問は、「ビジネスモデルの基礎となる構成要素のいずれかが予期しない壊滅的な事象によって失われたり、会社の戦略上極めて不利な状況に陥ったりした場合に、ビジネスモデルを実現する組織の能力が一体どうなるか。」です。言い換えれば、

2 「ビジネス継続性管理のための2020年戦略ロードマップ(2020 Strategic Road Map for Business Continuity Management, Gartner)」ガートナー(2020年2月21日)はこちらからご参照ください: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1YL4N1MD&ct=200311&st=sb>

価値創造プロセスの各段階でインプットやアウトプットの不足、混乱、品質問題が発生した場合にどのような影響が及ぶのか。という質問です。このようなシナリオの場合、どのくらいの期間で会社が営業できるようになるのか。この普遍的な問題は、利用可能な労働力や人材プール、妥当な価格での電力の利用可能性、使用できる信用枠や運転資金などのインプットに適用されます。破壊的な事象が起こる世界では、このような考え方が必要です。

取締役会での議論を取締役が考慮する際は、事業継続に関す

る規制要件や会社が事業を展開するセクターに特有の基準に加え、それらを遵守するための経営管理プロセスの有効性について、常に最新の情報を入手しておく必要があります。これらの規制や基準は、多くの場合、重点分野やアプローチに関する要求事項や推奨事項のガイダンスを提供しています。最も包括的なガイドラインと基準は、金融サービス業を対象としています。これらのより厳格なガイドラインはベストプラクティスのモデルを提供しているため、他の業種の会社がガイドラインに示された戦略や管理で最も関連性の高い内容を適用することも珍しくありません。

取締役会の考慮事項

企業の業務運営に内在するリスクに基づいて、取締役会は以下の質問を考慮すると良いでしょう。

- ビジネスモデルの実現に不可欠なビジネス上の機能や、サービス、エコシステムのパートナーを経営陣が特定する内容について、取締役会は十分な情報を提供されていますか。
- 重要な機能や、サービス、エコシステムのパートナーに対する影響をどの程度まで許容できるか、すなわち、それらなしで会社がどのくらいの期間なら運営できるかを経営陣が特定する一連のプロセスを理解していますか。経営陣は、例外的ではあるが起りうる事象が発生し予め設定していた許容

範囲を超えて事業に影響を及ぼす可能性を考慮していますか。

- 取締役会は、開示が必要となる事象が発生した場合や特定の要件を満たさなければならない事象が発生した場合には即座に連絡を受けていますか。
- 組織はオペレーショナルレジリエンス(業務の回復力)についてどの程度の準備をしていますか。経営陣は、信頼性の高いプロセスや、システム、指標、対応計画を導入し、組織として有事に備えていますか。例外的ではあるが起りうるシナリオに対する回復力を効果的にテストするために、組織は定期的に机上演習を実施していますか。取締役会はそれをどのように把握していますか。
- 主要な機能やサービスの構成要素を端から端までマッピングして理解しアップデートしていますか。
- 全社的に回復力を適切に管理するための体制を整備していますか。
- 例外的ではあるが起りうるシナリオを定期的にテストしていますか。

プロティビティの支援

プロティビティは、お客様と協業して、オペレーショナルレジリエンスに係る内部監査計画を包括的に策定するとともに、既存の監査に業務の回復力の視点を組み込み、オペレーショナルレジリエンスに係るプログラムに対する保証を提供しています。以下の質問や問題に対処するために、経営陣や取締役会からの指示に従い、協業し報告しています。

- ビジネスモデルの実現に不可欠な主要機能やサービスを正式なプロセスで特定していますか。
- 許容影響度(影響をどの程度まで許容できるか)を設定し、テストしていますか。

プロティビティは、既存の事業継続管理活動や、IT災害復旧、サイバーセキュリティインシデント対応等に基づく確固たる検証プログラムを通じて、お客様が回復力を確立し、向上させるのをお手伝いします。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。