

ビジネス レジリエンスの 強化

環境変化への適応力向上と
強靱なバリューチェーン構築
に向けて

PwCあらた有限責任監査法人 SPA
ビジネス・レジリエンス・アドバイザリー



不確実性の時代に求められる新たな視点 ー レジリエンスとは何か

「レジリエンスとは、内外の短期的・中長期的な変化に対し、適応する能力と定義される。
今日のビジネス環境において、レジリエンスが不足している組織が生き延びるのは困難である」

Marco Amitrano (PwC Global Assurance Market Leader)

Our point of view

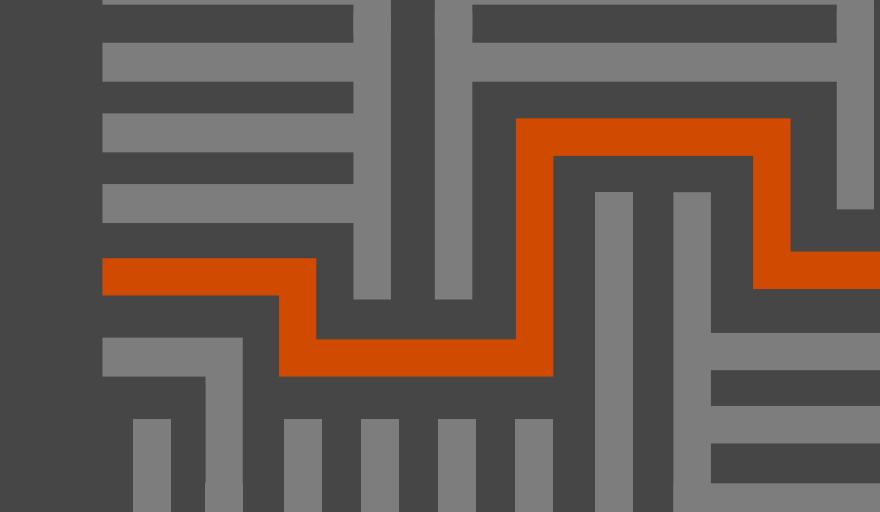
サプライチェーンや金融市場のグローバル化、ビジネス技術の発展、貿易環境の変化などにより、クロスボーダーでの組織間相互関連性が増大する中、企業を取り巻くリスクもより多様化・巨大化しています。こうした状況に対する洞察力の欠如や不十分な危機管理体制によって、経営が立ち行かなくなる企業も少なくありません。

昨今の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)によるパンデミックをはじめとして、気候変動に伴う大規模な自然災害の増加、企業買収や組織再編に伴う事業環境の複雑化やステークホルダーの多様化、急激な需要やビジネス機会の変動など、ビジネスの遂行を阻害するリスクや成長につながるチャンスとなる事象が次々と起こっています。アジアの成長を自社に取り込みながら発展を目指す日本企業のみならず、多くのグローバル企業において、こうした変化に対するレジリエントな(迅速かつ柔軟に対応可能な)組織体制を整備することが、経営上の大きな課題となっています。

PwCあらた有限責任監査法人では、PwCのグローバルネットワークを活用して、各国のビジネスレジリエンスに関するナレッジに基づく戦略的かつ一貫性のあるフレームワークを構築し、組織におけるレジリエンスの向上をサポートする幅広いサービスを提供しています。

How we can help - PwCのサービス

1	リスク管理態勢の高度化	急激な経営環境の変化に適応しつつ、経営戦略と整合性を持ったリスクマネジメント態勢を構築
2	BCP規程の高度化・再整備	パンデミック等の長期的対応を含め、他社の対応レベルを勘案しつつ、BCP規程を再整備
3	事業影響度分析・経営資源分析	継続業務の優先度の意思決定と必要経営資源の特定を行い、業務オペレーションの実効性を検証するとともに課題を抽出
4	レジリエンス評価と対応計画の策定	意思決定プロセスを中心とした現行BCP/BCM態勢を評価し、要対応事項への対応計画を策定



PwCはさまざまな企業においてレジリエンス強化を支援しています

ガバナンス、 グループマネジメント	リスクマネジメント、 オープンデータ活用	BCP／BCM	組織文化、行動規範
サイバーレジリエンス	セキュリティ管理	危機管理	信頼・信用、顧客主義
規制とコンプライアンス	バリューチェーン・ サービスに対するレジ リエンス	変更管理、 プロジェクト管理	外注委託管理

Business Resilience Advisory

宮村 和谷 Kazuya Miyamura

T: +81 (0) 80-3445-1982

E: kazu.miyamura@pwc.com

市川 敦史 Atsushi Ichikawa

T: +81 (0) 80-3583-4309

E: atsushi.ichikawa@pwc.com

来田 健司 Kenji Raita

T: +81 (0) 80-3270-9280

E: kenji.raita@pwc.com

森本 全 Takeshi Morimoto

T: +81 (0) 80-3707-5599

E: takeshi.morimoto@pwc.com

遠藤 健史 Takeshi Endo

T: +81 (0) 80-4757-0069

E: takeshi.t.endo@pwc.com

リスク管理態勢の高度化



経営環境の変化に伴うリスク管理態勢高度化の必要性

近年、デジタル化やテクノロジーの変革、想定外の自然災害やパンデミックといった経営環境の急速な変化に伴って、企業を取り巻くリスクは多様化しており、企業にはリスクマネジメントへの取り組みとその高度化が求められています。多くの企業がそうした取り組みを推進しているものの、リスクに対して先手を打って対応できる実効性のあるリスク管理態勢の構築・整備までには至っていないのが実情です。

今後、より競争環境が厳しくなる中、いかに経営戦略と整合性を持ったリスク管理態勢を効率的かつ効果的に構築・整備し、タイムリーに適用・定着化できるかが、キーファクターになると考えられます。

こんな「悩み」をお持ちではありませんか？

経営環境の急激な変化に伴って、発現するリスク(またはその予兆)をタイムリーにとらえるためにはどのような態勢を整える必要があるのかが分からない

リスクの把握、評価のタイミング(リスクアセスメント等)が半期・年次サイクルでしか行われなため、どうしてもリスク対応策の実行タイミングが後手になってしまう

各事業／各部門の評価指標や管理指標(KPI)と、リスクの関係が曖昧で、経営意思決定に有用な情報の提供や、現場に対する効果的なフィードバックを行えるまでには至っていない

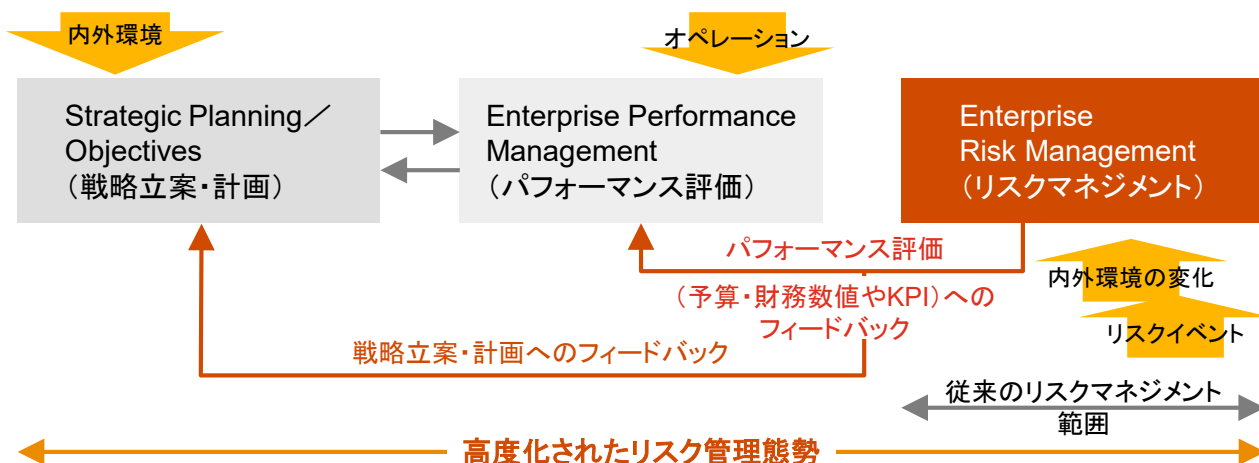
リスク管理業務の実効性に関するこうした悩みに対し、PwCは根本原因の特定からその解決までを支援します。

PwCの考え方

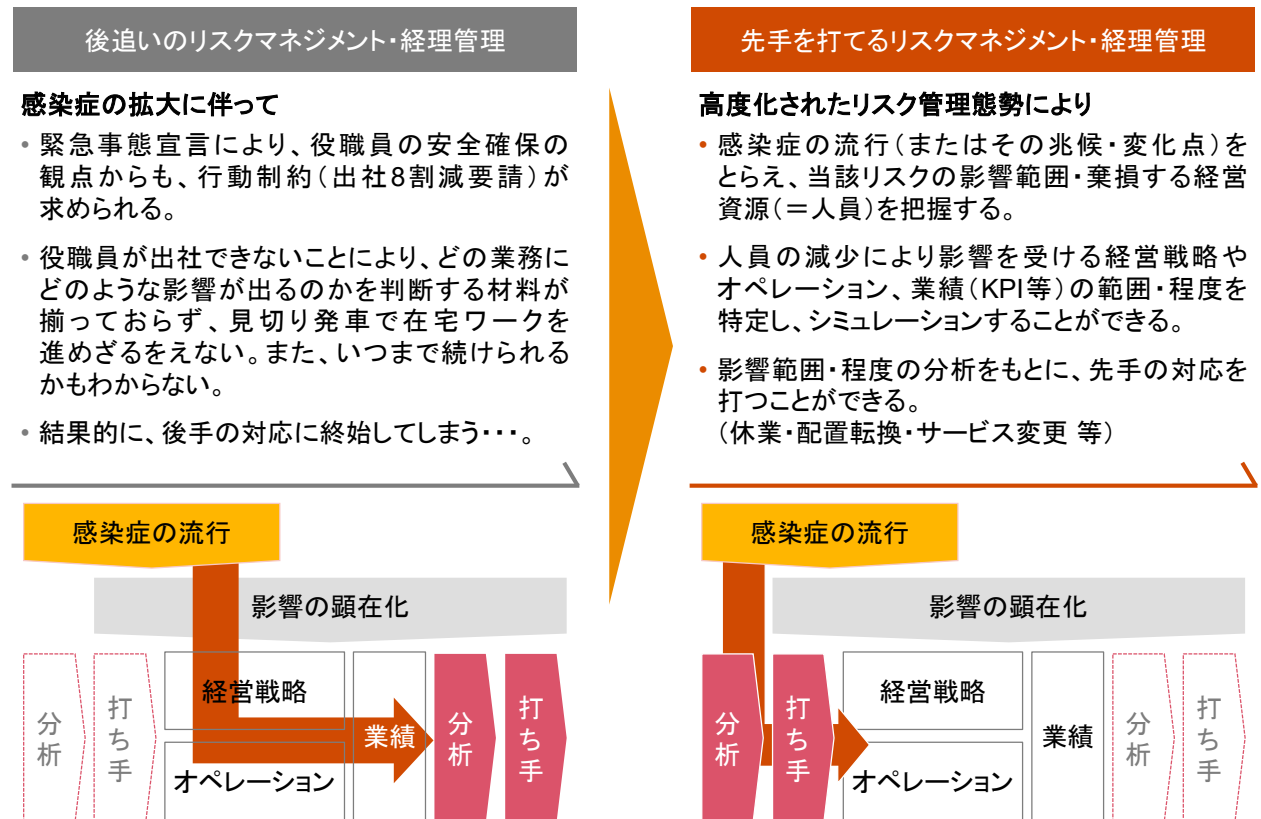
急激な経営環境の変化に適応しつつ、経営戦略と整合性を持ったリスクマネジメント態勢を構築するためには、内外環境の変化(リスク)をリスクマネジメントの守備範囲の中でとらえ、戦略立案やパフォーマンス評価と並行してリスク対応策を実行していくことが重要です。

多くの企業では、リスクマネジメントが経営戦略から独立して行われており、半期・年度といった期間サイクルでの“後追いのリスクマネジメント(結果を見た反省会)”に陥っています。これは、従来のリスクマネジメントの範囲にとどまる対応と言えます。

「高度化されたリスク管理態勢」では、経営戦略の計画・遂行の前提となる経営資源に、リスクがどのように影響するのかをあらかじめ分析・対処することを可能とし、“先手を打てるリスクマネジメント・経営管理”に進化させることができます。



たとえば、「感染症の流行・パンデミック」を例にとると・・・



リスク管理態勢高度化の取り組みと考慮事項

1	現状を可視化し、リスク管理態勢高度化の目標を設定する ・・・リスク管理プロセス、リスク管理体制の両面から目標設定を行う
2	リスク管理態勢の導入・定着化に向けた計画を策定する ・・・業務への定着化のためのフォロー・モニタリングを含めた継続的改善の仕組みを整備する
3	リスク管理部門のみならず、組織横断的な視点から改善案を策定する ・・・経営層、リスク主管部門、業務執行部門、内部監査部門等を含めた検討を行う
4	改善案がリスク管理態勢高度化の目標と整合していることを検証の上、実行・実現する ・・・改善案の実現工数や業務へのインパクト等を勘案し、対応の優先順位等を明確化する

PwCの支援

PwCでは、貴社における取り組みの状況やご要望に基づいて、現状の分析から、リスク管理態勢の検討・構築、継続的な改善まで支援します。

1	リスク管理の専門家の立場から、現状の可視化・改善案等の検討・実行を支援
2	業務プロセス改善、体制の変更、定着化に向けたロードマップ策定を支援
3	リスク管理関係部門への組織横断的な展開を支援
4	客観的な視点からの他社事例の分析を提供

BCP規程の高度化・再整備



刻々と変化する状況に合わせて柔軟な対応がとれるBCP規程の整備

COVID-19の世界的な流行を受け、企業には状況の変化点を適時にとらえたうえでのプロアクティブな対応が求められています。地震や豪雨等の自然災害が尽きない日本において、突発災害に対応するBCP規程を整備できている企業は多いものの、収束の目途が立たず、状況が刻々と変化する非常事態に対応できるBCP規程を用意している企業はほとんどなく、現場の柔軟な判断によって会社の意思決定を行っているのが実情です。

PwCでは、これまで培ってきたBCP規程整備のノウハウはもちろん、各企業が現場で得た経験（成功事例・失敗事例）の要因分析をもとに、状況の変化をとらえる仕組みをつくり、従業員の安全と業務継続の必要性のバランスをとった柔軟性のあるBCP規程の整備を支援します。

こんな「悩み」をお持ちではありませんか？

被災状況が刻々と変化する中、従業員の安全と業務継続の必要性のバランスをとることが難しく、従業員およびステークホルダーに対する説明責任が十分に果たせるBCPが策定できていない

ウィズコロナを前提として業務を継続していく必要があるにも関わらず、いつまでも現場の臨機応変な判断に頼りきりで、最低限必要なガバナンス態勢（意思決定ルート、会議体等）さえも整備できていない

既存のBCP規程は一定程度の期間で平時に戻る事態（突発災害）に対応したものとなっており、収束時期が見えない非常事態（感染症の流行等）に対応するBCP規程をどのように整備すべきかが分からない

BCP規程の高度化・再整備にあたり、実績に基づく教訓と課題を勘案しつつ、PwCが持つノウハウを最大限活用し、その解決をサポートします。

PwCの考え方

企業はCOVID-19拡大のような、状況が刻々と変化し、収束時期が見えない非常事態に対応するために、状況の変化点を適時にとらえて対応できる、プロアクティブなBCP規程を策定する必要があります。

COVID-19への対応では、多くの企業はBCP規程を策定していたものの、どれも突発的な災害に対応するものであったため、現場担当者の臨機応変な判断でなんとか非常事態を乗り越えてきました。しかし、現場でのその時々への対応による応急処置にとどまってしまうと、会社全体の意思決定ルールやエスカレーションルートが定まらず、企業の本来あるべき姿（ガバナンス態勢が整備された状態）を維持することが難しくなります。

「BCP規程の高度化・再整備サービス」では、今回のCOVID-19への対応のように、長期間に及ぶ事業継続対応や、従来想定していなかった感染症対応特有の手順にも準拠したBCPの策定を目指します。

これにより、従来のBCP規程を“ニューノーマルに適応したBCP規程”に進化させることができます。

PwCのアプローチ

BCP規程整備は、文書自体の整備や改定にとどまらず、文書体系の整理によるメンテナンス性の向上が重要です。また、継続的な取り組み（PDCAサイクル）の態勢を構築していくために、BCP規程整備の過程で把握された課題に関する対応ロードマップを策定していくことが肝要です。

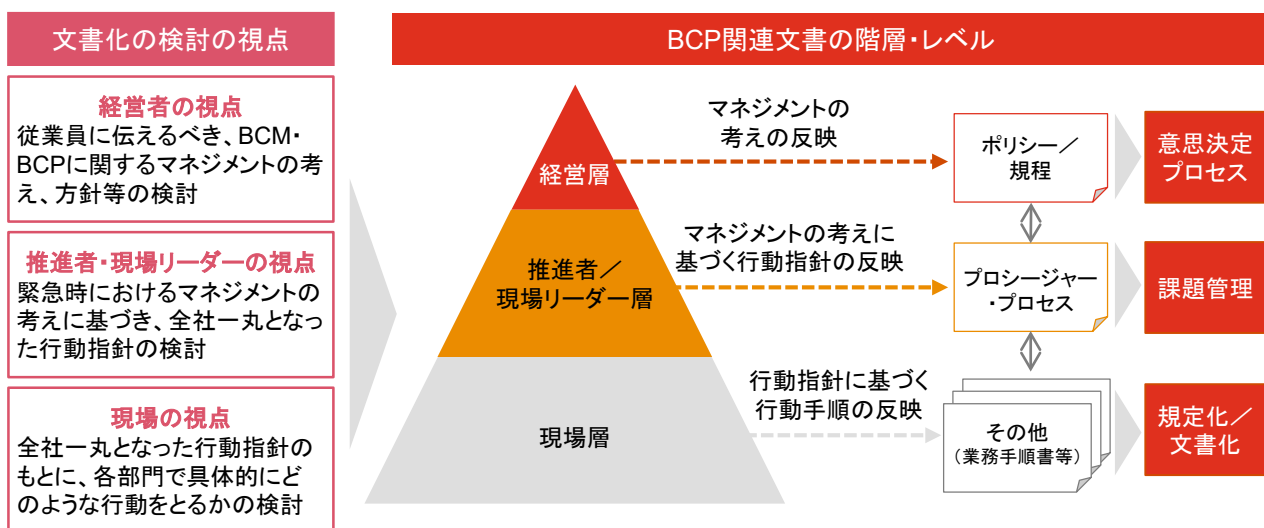
PwCの培ったノウハウや他社水準を踏まえ、企業の特성에応じてどの程度文書化が必要となるかを相談しながら規程を整備します。

課題	ソリューション
変化する経営環境を速やかにとらえ、従業員の安全も考慮した業務継続の方針を即時に策定できる態勢にする必要がある	情報収集・意思決定プロセスの見直し 現場から上層へのエスカレーション方法・頻度を整理し、マネジメントレベルが現場の状況を即時にキャッチアップすることで、タイムリーな意思決定を可能にする
従前までの対応経験をもとに、現場レベルの課題を把握し、それらの対応方法（現場の臨機応変な対応に委ねる業務との線引き）や全社的な対応の要否を検討する必要がある	課題管理の仕組みづくり 現場の状況を即時に把握できるコミュニケーションルートを整備し、現場および全社の課題管理を並行して実施できる仕組みを構築する
状況のフェーズの変化に応じて対応可能なBCP態勢を構築する必要がある	新たなBCP規程の策定 新たな脅威に対応するBCPとして、情報収集・意思決定プロセスや課題管理方法を規程化し、スムーズな業務継続を可能にする

刻々と変化する状況に合わせて柔軟な対応がとれるBCP規程の整備

取り組みのイメージ

PwCでは、貴社の取り組み状況やご要望に応じた幅広い支援を提供します。



一貫した考え方・体系のもとにBCP関連文書を整理していくことで、現場（委託先等を含む）、現場リーダー、経営者の視点を踏まえて有事の際にそれぞれに必要な要素を入れ込むとともに、取り組みの整合性をとることができます。

事業影響度分析・経営資源分析



企業の意思決定の土台となる事業影響度分析・経営資源分析

昨今のCOVID-19への対応のように経営環境の変化が目まぐるしい状況下において、各企業は社会的責務を果たしつつ、自社の収益を確保し続けるにはどのような選択肢をとるべきかを模索し続けています。

経営資源に影響を及ぼす制約・制限は刻々と変化しており、多くの企業は経営戦略の前提を揺るがすような変化を測りかねています。

こんな「悩み」をお持ちではありませんか？

企業としての社会的責任や義務を果たしつつ、自社の収益も確保していくためには、どの業務に優先的に投資し、事業継続力を高めていけばよいのか分からない

刻々と変化する経営環境の変化をとらえ、事業を継続していくために必要な自社の経営資源（人・設備等）への影響を把握する仕組みを構築したい

業務オペレーションの制約を補完するために、デジタル化（リモートワーク導入等）の検討を進めてきたが、各部門個別の対応にとどまってしまっており、全社横断的な対応がとれていない

PwCが提供する事業影響度分析・経営資源分析は、経営資源の状況を的確に把握可能とすることで、自社のミッションや経営環境の変化を勘案した業務継続方針を検討可能とするための土台構築を支援します。

PwCの考え方

COVID-19への対応に際しては、多くの企業が既存の業務オペレーションを変えることなく、リモートワークや時差出勤などを適用し、現場力に依存した対処を行ってきています。ところが、こうした方法では今まで通りの業務効率や成果を維持していくことが難しいという課題に直面しています。レジリエンスを強化するためには、経営環境や自社の経営資源への影響を的確に把握することで有事（危機対応）、および平時（投資）の意思決定をスムーズに行うことが重要となります。

業務継続の範囲（継続と縮退）と業務の復旧レベルの意思決定プロセスを構築するためには、事業影響度分析の手法を活用しながら、戦略レベルで全社での合意形成を構築することが有効です。また、オペレーションレベルでの業務継続力を向上させるためには、経営資源分析の手法を活用しながら、業務遂行における時間・空間の制約を特定し、課題を把握することが効果的です。

事業影響度分析		有事	平時
戦略レベル	優先業務の特定	<ul style="list-style-type: none">影響が発生するまでの猶予期間を把握することが可能業務を継続（または縮退）する場合の影響があらかじめ整理されるため、業務継続のための迅速な意思決定が可能	<ul style="list-style-type: none">業務継続方針が明確となり、軽重をつけてBCPを整備することが可能優先業務として選定された業務に対して、集中的にリスク対応の投資を行うことが可能
	→ 許容停止時間の把握 → 業務停止インパクトの把握		



経営資源制約分析

オペレーションレベル

- 経営資源分析の手法をもとに、**業務遂行・継続上、時間・空間の制約となっている事項を洗い出す**
- 事業影響度分析の手法をベースに、**各業務の時限、前後関係・依存関係を洗い出す**

リモートを軸とした業務継続態勢

レジリエンス強化からのBPR・DX要件

オペレーション高度化へ

PwCのアプローチ

課題	ソリューション
<ul style="list-style-type: none"> 経営環境や自社の経営資源への影響を的確に把握し、有事および平時の意思決定をスムーズに行うことが重要 業務継続の範囲と業務継続レベルについての意思決定を迅速にしていけることが有効 <p>※特にCOVID-19のような対応期間が長期化するようなケースにおいては有事(事業継続範囲)と平時(レジリエンス向上のための投資)の意思決定を同時に検討していく必要がある</p>	<p>事業影響度分析</p> <p>社員や資産への影響を的確にとらえた上で、自社のミッションや社会的責任との整合性を勘案し、優先的に取り組むべき事業・業務を特定する</p> <p>経営資源分析</p> <p>業務遂行に必要な経営資源(人員や資産等)を特定することで、何を準備(対応)すれば業務継続が可能となるかを明確化する</p> <p>オペレーション高度化</p> <p>業務プロセスを棚卸することで、業務遂行上、制約・制限がかかる箇所を特定し、課題を把握する</p> <p>そのうえで、デジタル化等によって短期的に解決できる課題か、全社横断的に対応すべき課題かどうかを整理する</p>
<p>自社のオペレーションにどのような制約が生じたかを整理して、短期的に取り組むもの、中長期的に取り組むものを分類する必要がある</p>	

戦略レベル

事業影響度・経営資源分析	目指す危機管理態勢レベルと投資意思決定
<p>事業影響度・経営資源分析</p> <p>最大許容中断期間 おおよそ最大許容低下水準の定義</p> <p>経営資源分析 (結果事象での整理)</p> <p>市場動向、BS/PL/CFへの影響、競合対応等を踏まえ、事業の最大許容中断期間や最大許容低下水準を定義する。</p> <p>各業務を遂行(継続)するのに必要となる自社の経営資源を洗い出す。</p> <p>各業務を遂行(継続)するのに必要となる要素・機能を洗い出す。(業務委託先などの外部を含めたビジネス全体)</p>	<p>3. 個別システム二重化範囲(1) 絞り込み結果</p> <p>4. 目指す危機管理態勢レベル-継続する業務と縮退する業務</p> <p>5. 継続する業務と縮退する業務の整理</p> <p>6. 投資意思決定</p>

- 関係部門にアンケート/ヒアリングし、業務停止インパクトや必要経営資源を整理する。
- 原因事象(地震・テロ等)については限定的な範囲に留め、結果事象(結果として被る損害)をベースに検討を進めることが効果的となる。

- 自社のミッションや社会的使命と整合性のある取りまとめを行い、経営戦略レベルのトップダウンでの意思決定として業務継続方針を策定する。

オペレーションレベル

業務プロセスの棚卸	短期・中長期課題の整理
<p>経営資源制約棚卸表(サンプルイメージ)</p> <p>業務フロー(イメージ)</p> <p>「業務手続」レベルでリンク</p> <p>担当者・職位・ロール別への切り直し</p> <p>日程・業務頻度別への切り直し</p> <p>業務手順組み換え</p> <p>※ 今後、業務のデジタル化が進むと「業務の見えない化」も進むため、こうしたドキュメントが重要な財産となります。</p> <p>※ 業務フローについては、他PJで作成しているものやSOX文書等を流用・活用することも可能です。</p>	<p>現状棚卸</p> <p>対応策の検討(DX計画策定)</p> <p>手作業・判断の必要性</p> <p>時間・空間の制約</p> <p>手作業・判断の必要性</p> <p>時間・空間の制約</p> <p>手作業・判断の必要性</p> <p>時間・空間の制約</p> <p>短期的に解消できる課題は、デジタル化を前提に業務フローを再構築</p> <p>中長期的な課題は優先順位を整理し全社でのDX計画策定へ。</p> <p>制約に応じて業務を分類し、課題を整理</p> <ul style="list-style-type: none"> 短期的課題(=デジタル化へ) 中長期的課題(=全社DXへ) <p>担当者・日程(時限)の軸で切り直し、対応の効果・バランス・実現可能性をシミュレーションする。(=DX計画策定)</p>

レジリエンス評価と対応計画の策定



既存のBCP／BCMにおける課題を整理し、継続的な改善に向けた対応計画を策定

近年、企業を取り巻く環境は劇的に変化しており、特に昨今のCOVID-19の拡大により、既存の事業継続計画/マネジメントシステム(BCP／BCM)での対応の限界が露呈しつつあります。多くの企業では、突発災害からの短期的な復旧を目的としたBCP／BCMは構築されているものの、状況が刻々と変化する非常事態のシナリオを想定しておらず、例外的な対応を求められた際に、全社として柔軟に意思決定を行うことのできるプロセスが整備されていません。そのため、COVID-19拡大のケースでは、現場での暫定対応に依拠してしまい、長期的・全社的視点での判断ができていないのが実情です。

こんな「悩み」をお持ちではありませんか？

既存BCPの意思決定プロセスは短期での復旧を目的としており、長期化する可能性のあるリスクに対しては状況変化に応じた意思決定が適切にできるのか分からない

BCPで規定されていないリスク(COVID-19の拡大等)への対応が現場の判断で行われているが、影響範囲によっては全社で連携が必要な場合があり、両者の場合分けができていない

自社または調達先・委託先で業務に制限が発生し、経営戦略を遂行するためにサービス内容や調達先などの調整が必要となる場合に、全社として事業優先度を考慮した判断ができない

BCP規程が現在の社内外の状況に合致しておらず、BCP主管部門として対処の必要性を感じているが、課題が混在しており、何から対処していけばよいかわからない

PwCでは、現在の状況に合致したBCP／BCM態勢の構築に向け、既存のBCP／BCM態勢の評価と、洗い出した課題に対するロードマップの策定を支援します。

PwCの考え方

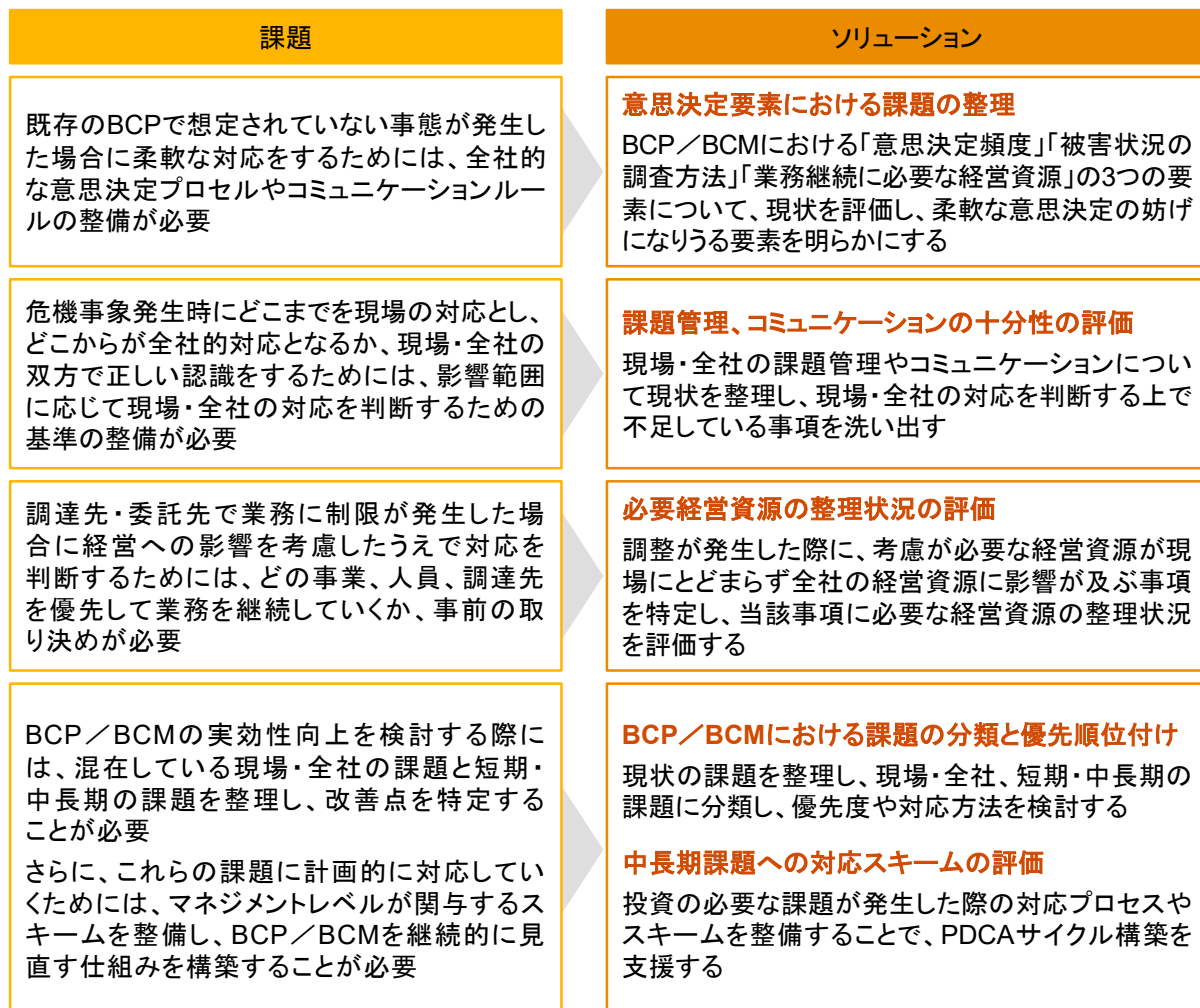
実効性のあるBCP／BCM態勢の整備・強化を進め、社内外の状況に応じて柔軟に意思決定を行うためには、事業影響度分析や経営資源分析の結果を踏まえたBCPの策定が重要です。

多くの企業では、BCP／BCMを整備しているものの、継続的な改善ができていないため、既存のシナリオにおける短期的な対応手順にとどまっており、状況が刻々と変化することを前提とした意思決定プロセスや、例外的措置を必要とする場合における対応手順・判断基準が策定されていません。その結果、既存のBCP／BCMでは柔軟な意思決定ができないという事態に陥っています。

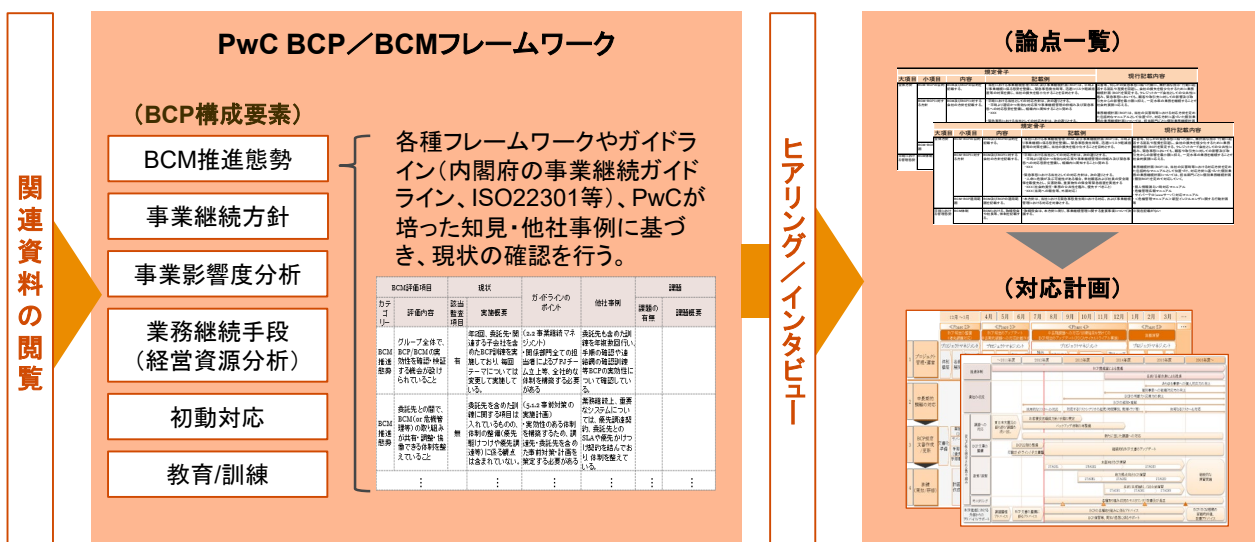
「レジリエンス評価と対応計画の策定サービス」では、既存のBCP／BCM態勢を評価し、洗い出した課題を短期・中長期、現場・全社の課題に振り分け、課題に対するロードマップを策定することで、全社レベルでの柔軟な意思決定を可能とするプロアクティブなBCP／BCMの構築を支援します。

PwCのアプローチ

貴社の現状に応じたレジリエンス強化の取り組みを進められるようサービスメニューをカスタマイズ・組み合わせて支援します。各種フレームワークやガイドライン、これまでに蓄積してきた知見に基づいたPwCのBCP/BCMフレームワークを用いて、論点や課題を整理し、貴社の事業特性を踏まえたBCP/BCMの整備方針や今後の対応計画を策定します。



概要・分析イメージ/アプローチ



ウェブサイトの関連情報もあわせてご覧ください。:

PwC Japan: <https://www.pwc.com/jp/ja.html>

PwCあらた有限責任監査法人: <https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance.html>

- ウィズコロナにおけるBCP／BCM
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/risk-and-governance/ideal-way-of-bcp-bcm-in-covid-19.html>
- BCP／BCMの態勢構築支援
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/process-system-organization-data-management/process-organization-advisory/bcp.html>
- オペレーショナルレジリエンス
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column022.html>

PwCあらた有限責任監査法人のご紹介

PwCあらた有限責任監査法人は、卓越したプロフェッショナルサービスとしての監査を提供することをミッションとし、世界最大級の会計事務所であるPwCの手法と実務を、わが国の市場環境に適した形で提供しています。さらに、国際財務報告基準(IFRS)の導入、財務報告にかかわる内部統制、また株式公開に関する助言など、幅広い分野でクライアントを支援しています。

PwC Japanグループ

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.