

日本に向けたメッセージ

JAPAN REMARKS

2020年5月



2020年度 RIMS 理事長◎ ローラ・ランゴーン LAURA LANGONE

ローラ・ランゴーンは、20年以上にわたるリスク管理のキャリアを誇り、世界的に有名なペイパルやジェネンテック、マーシュなど多くの組織で仕事をしてきた。

現在は、Airbnb Inc. の保険業務統括責任者であり、キャプティヴ関連会社を含めた保険関連業務の管理を担当している。

1998年からRIMSのメンバーとなり、地元のシリコンバレー支部長を務めた。また、2015年にはRIMSのERM委員会の議長も務めている。

ゴールデンゲート大学法学博士、サンダーバード大学経営学修士。

このたびは、みなさまにお話しする機会をいただき大変光栄に存じます。また、貴協会のリスク専門家育成活動の一環にRIMSも参加させていただいたことに感謝申し上げます。

会長をはじめとする日本RIMS支部のみなさまには、お忙しい中このようなバーチャルな形でのイベント開催にご尽力いただきました。重ねてお礼を申し上げます。

私たちはいま、業種や肩書、責務を問わず誰もが新型コロナウイルス感染症の大流行の影響を受けています。

コロナによる影響はほとんどの企業に及び、顧客の要望に届えることができなくなっています。また場合によっては、産業そのものが回復の目途が立たないまま、どうすることもできない状態に陥っています。

パンデミックの発生以来、リスク管理担当者とリスクマネジメント機能は最前線に置かれています。私たちは、企業の回復力や回復に向けた取り組みのみならず、企業の将来にとっても極めて重要な存在になっています。コロナ終息後の世界に対応できるように、私たちは新たな取り組みや戦略を支援しているのです。

ただ残念に思うのは、時として、今回のような危機的状況が起きて初めて、リスク管理担当者がビジネスリーダーの注目を集め、必要とする資源や支援を受けられ、究極的には現状を切り抜け、未来を切り拓くための戦略的な話し合いに参加を求められることです。

It truly is an honor to share these remarks and I want to thank you for allowing RIMS to be a part of your professional development journey.

I also want to thank our RIMS Chapter leaders here in Japan for volunteering their time to coordinate this virtual event.

All of us, no matter the industry, no matter the job title or responsibilities ... have felt the impact of the Coronavirus outbreak.

Majority of organizations have been negatively impacted by the virus. It has interrupted their ability to meet customer expectations. And, in some cases, entire industries were rendered helpless with no timetable for recovery.

Throughout this pandemic, risk professionals and risk management capabilities have been thrust into the forefront. We've become essential to organizational resiliency, to recovery efforts but also to the future of the organization. We are supporting new initiatives and new strategies to prepare our organizations for life after the coronavirus.

Unfortunately, it sometimes takes a crisis like this for risk professionals to get the attention of business leaders, to get the resources and support that we need and, ultimately, be invited to join strategic discussions that guide the organization today and into the future.

その機会がいま巡ってきました。それを捉えるのはリスク管理担当者の責務です。

私はRIMSの理事長として、リスク管理担当者には現状に甘んじるのではなく、そこから踏み出すことを求めています。これまで長きにわたり進化することもなく続けられてきた規範やプロセスをもう一度考え直してほしいのです。

また、リスク管理担当者には独創性も求めています。しかし、このかつてない難局を乗り切るためのソリューションを考えるだけでは駄目です。そうした独創的なソリューションを効果的に発信することも重要なのです。

リスク管理担当者は会社の成長やイノベーション、収益を上げる取り組みをどのように支援することができるのでしょうか。

このパンデミックは、非常に多くの企業に大きな混乱を引き起こしていますが、リスク管理担当者がある存在価値を示すまたとない機会でもあります。

この難局に際してうまく対処している企業もあります。戦略を実施し、素早く判断し、工夫を凝らして変化に対処しているのです。

従業員

人材戦略を立てるに際してまず始めに申し上げたいのは、「状況は一律ではない」ということです。プロセスも対象者も目標も企業によって異なります。

しかし、健康で就労可能な従業員は、どんな企業にとっても貴重な財産です。

パンデミックによってこれまで通り働けなくなる従業員もいるでしょう。また、リモートワークを強いられる人もでてくるでしょう。こうしたことは直ちに大きな混乱の元になりかねません。

新型コロナウイルス感染症の発生当初、従業員がリモートワークに対応できるように、多くの企業が大急ぎでプロセスや機能を見直しました。

RIMSは、企業が従業員を守り、生産性を維持できるように、発行誌『リスクマネジメント』の公式ブログ「リスクマネジメントモニター」で、リモートワークを支援するために企業が確認すべき下記のチェックリストを公表しました。

- 最初に、従業員を危険に晒すことなく、機能を維持できる戦略を策定する
- 感染の可能性が生じた場合に備えて、従業員の隔離計画を立てる

The opportunity is here. It is up to risk professionals to seize it.

As RIMS President, I am challenging risk professionals to step outside of their comfort zones. To challenge norms, and processes that have been in place for far too long and that have failed to evolve.

I am challenging risk professionals to be creative. But, to not just think of solutions that can steer their organizations through the most challenging times but to make sure they are effectively communicating those creative ideas.

How can risk professionals support the organization's growth, innovation and revenue-generating initiatives?

This pandemic continues to cause significant turbulence for so many organizations, but it has also presented a huge opportunity for risk professionals to demonstrate their value.

During this time, some organizations have risen to the occasion. They have implemented strategies, quick-thinking and ingenuity to address change.

WORKFORCE

I preface these strategies by saying, "every situation is different." Every organization has different processes, different audiences and different goals.

That said, a healthy and available workforce is EVERY organizations most valuable asset.

A pandemic will incapacitate some employees and others will be forced to work from remote locations. This can quickly become a major disruption.

At the onset of COVID-19, many organizations had to quickly scramble to review processes and capabilities to make sure their workforce was equipped to work remotely.

To protect them and help ensure continued productivity, RIMS Risk Management Monitor published this checklist that organizations should run through to support remote working:

- First, establish a strategy that enables employees to continue to function without endangering them.
- Have a plan to isolate employees should the threat of possible infection arise.

- 従業員の多くがリモートワークになったときに、それを支援するツール、テクノロジー、機能、セキュリティ対策があることを確認する

しかし、計画がどれほど優れたものであったとしても、それを遂行するためのテクノロジーが古く、ツールが時代遅れであれば、リスクに晒されることになります。自社にあるツールのアップグレードにいち早く取り掛かれれば、それだけ計画遂行に伴うリスクを低減することができます。

自社の労働力や重要なサードパーティの混乱に対する企業の対応力は、プランニングプロセスの有効性だけでなく、ツールや研修の有効性にも左右されます。企業がコミュニケーションを図り、状況認識力を維持し、その時点での正確な情報を伝えるために活用するツールは、企業の計画に大きな影響を及ぼすことにもなります。

- 人的資源に関する方針を見直し、従業員が長期間の隔離対象となった場合に、個人的な影響を受けることがないようにする。さらに、必要に応じて方針を変更し、通常の勤務形態に対して柔軟に対応する
- 大幅に労働力を減らした上で機能を維持しなければならない場合に備えて、優先事項を決定し、その優先事項を支援する最小限の人員配置要件を決める
- 重要な従業員を特定するとともに、他の従業員には然るべき研修を実施して、欠勤が出た場合に補えるようにする
- 従業員を含むステークホルダーに定期的に最新情報を提供するなど、コミュニケーション計画を策定する

サプライチェーン

新型コロナウイルス感染症によって甚大な影響を受けている領域は他にもあります。世界中のサプライチェーンが厳しい試練に晒されました。自社がどれだけ外部に依存しているのか把握することは、リスク管理担当者にとって極めて重要です。

自社の業務を守り、事業を継続させるためには、以下の実施が重要です。

1. 外部への依存状況を整理し、混乱が発生した場合にバリューチェーンのどこに影響が及ぶか把握する
2. サプライヤーやベンダー、サービスプロバイダーなど、重要なサードパーティの準備態勢を検証する
3. 自社のエコシステムの単一障害点を特定する
4. 混乱の影響を評価する際には、その影響が実際に生じるまでにどの程度の猶予があるか検討する
5. このほか、実地検証や他のストレステストを行うことも有効

- Verify that you have the tools, technology, capacity, and security measures in place to support a large remote workforce.

Old technologies and obsolete tools will put successful execution of even the best plans at risk. The sooner you begin to upgrade your tool set, the sooner you will be able to reduce execution risk.

An organization's ability to respond to a disruption of its workforce or a critical third-party not only depends on how effective you were in the planning process, but also how effective you were with the tools you have and the training you implemented. The tools you use to communicate, maintain situational awareness, and provide current and accurate information will also have a major impact on your plan.

- Review your human resource policies to ensure employees will not be personally impacted if they must be quarantined for an extended period. And, modify any policies as necessary to give greater flexibility to normal working arrangements.
- Determine your priorities and the minimum staffing requirements to support these priorities, in case you need to function with a significantly reduced workforce.
- Identify key employees and ensure other staff members have received appropriate training to cover others' absence.
- Create a communications plan that includes providing employees and other stakeholders with regular updates.

SUPPLY CHAIN

If you look at other areas of business that have been greatly impacted by COVID-19, supply chains around the world were definitely tested. And, for risk professionals, understanding your dependence on entities outside your organization is critical.

To protect your operations and ensure continuity, it is important that you:

1. Map your dependencies to understand where disruptions might impact value chains.
2. Review the preparedness of your critical third parties. That includes your suppliers, vendors, service providers and others.
3. Identify single points of failure in your ecosystem.
4. When assessing the impact of a disruption, can you determine how much time you'll have before the actual impact occurs?

である

上記の実施により、自社のサプライチェーンの強靭性を評価することができます。サプライチェーンに脆弱性を確認した企業の対応策として、いくつかの選択肢が考えられます。

1. 最も明白な選択肢は、サプライヤーを新たに見つけることです。ただし、必ずしも一番易しい選択肢というわけではありません。サプライヤーを効率的に移行するための戦略として以下が考えられます。
 - a. **仕様書の準備。** プロセスを開始するにあたり、新規のサプライヤーは扱う製品の製造法や規格、組成に関する詳細を必要とします。
 - b. **サプライヤーの機能の特定。** 例えば、原材料の供給を含めたサービスを提供するサプライヤーもいれば、製品や部品を製造するだけのサプライヤーもいます。付加サービスは何らかの代償を伴うことにもなるため、価格の違いを判断材料に入れる必要があります。
 - c. **サプライヤーをインターネットで検索。** サプライヤーをインターネットで探すことを恐れる必要はありません。ただし、その場合には通常よりも少し入念な精査が必要になります。

テクノロジーソリューションのように、リスクマネジメントを提供するベンダーは、新型コロナウイルス感染症の影響をさほど受けておらず、その多くはインターネットで簡単に検索することができます。リスクの専門家はRIMSやそのオンラインフォーラムを通じて同じ立場の仲間と交流し、各ソリューションの機能や利点について協議していますが、同じことがサプライチェーンの関係者同士でもできるのです。

コロナウイルス感染症の大流行によって大規模な集会は世界中で中止されているため、見本市や展示会は現在、仮想空間にある会場で行われています。これもまた新しいパートナーを見つけるための有望な機会の一つです。

- d. **国内への回帰。** 米国企業の場合、国外のサプライヤーを利用すれば、大きな価格優位性があると考えられます。

しかし、コロナによる影響が甚大な地域に製造を依存していた企業の場合、体制を早急に変える必要がありました。国内メーカーへの回帰を検討することも一案です。

5. And, conducting walkthroughs and other stress tests is also good practice.

These measures will help you assess the resilience of your supply chain. Organizations with weak links in their supply chains have several options:

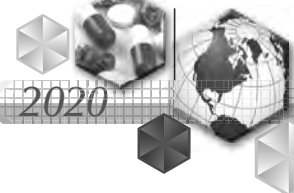
1. The most obvious is to **find new suppliers**. This isn't always the easiest option. Some strategies to efficiently transition suppliers include:
 - a. **Having Specifications Ready.** To initiate the process, new suppliers will want to know the details of your product: how it's made, specifications and composition.
 - b. **Determine Supplier Capabilities.** For example, some suppliers will offer services that include sourcing materials while others only produce the product or part. Added services will come with a price. So the organization must factor price differences into the decision.
 - c. **Explore Online Suppliers.** We shouldn't be afraid to explore online for suppliers. However, this will take a little more due diligence.

While vendors for risk management – like technology solutions – were not as impacted by COVID-19, many are easily searchable online. Risk professionals continue to engage fellow practitioners through RIMS and its online forums to discuss the capabilities and advantages of each solution. The same can be done for the parties within your supply.

Because the coronavirus outbreak shut down large gatherings around the globe, trade shows and expositions are now holding “virtual” exhibition halls. Another great option to explore new partners.

- d. **Go Domestic** is another option. For U.S. organizations, using international suppliers can offer greater price advantages.

However, for companies that were reliant on manufacturing in heavily effected regions, they had to quickly shift gears. Explore turning to domestic manufacturers.



また、サプライチェーンを分散する必要もあります。一社だけで、あるいは一つの地域だけで自社の製品・部品をすべて製造していた場合、危機が発生した場合には大きな問題が生じることになります。

- e. **代替原材料の検討。** サプライチェーンに問題が発生した場合、別の素材、材料、原料、鉱物への変更が問題解決につながるかもしれません。

ただし、この場合の課題は製品の完全性です。場合によっては、設計の変更も必要になるかもしれません。

衣料品などの場合には、この戦略は実現の可能性があるといます。しかし、政府の極めて厳格な指針を遵守しなければならない食品や医薬品の場合、この戦略は有効とはいえないでしょう。

- f. **ジャストインタイムの生産方式。** 企業によっては、生産スケジュールを調整する必要もできます。ジャストインタイムの生産方式であれば、生産を管理して過剰生産を防ぎ、在庫を適切な水準に保つことができます。

機会

次に機会についてお話いたします。

国を問わずリスクという言葉には常に否定的な意味合いが付きまといますが、それを私たちは変えなければなりません。現状が世界的な危機であることは否めませんが、優秀なリスク管理担当者であれば、回復の機会と将来に向けて適応する方法を明らかにすることで、存在価値を示すことができます。

『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌が、中国でいち早く回復した複数の企業を考察したところ、強固なリスクマネジメントの影響が一層明らかになりました。

私たちが将来に向かっていく中で、リスク管理担当者は、事業中断の影響に対する低減策を打ち出すよう求められることになります。この記事から学んだ教訓を自社のリスクマネジメントプログラムに取り入れてもよいでしょう。

1. 常に先を見据える

スタートアップ企業の場合は、常に先を見据える必要があります。ただし、先を見据えるだけでなく、変化に合わせて取り組みを変更する能力と意欲も必要です。

企業には独自のスケジュールがあり、重大性もそれぞれに異なるため、パンデミックがもたらす問題も同様ではありません。

I would also say to make sure your supply chain is diversified. If only one company or all of your parts are made in one region, you can find yourself in major trouble when a crisis occurs.

- e. **Explore Alternative Materials.** Different fabrics, materials, ingredients or minerals could be a solution for your supply chain challenges.

The challenge with this option is the integrity of the product. In some cases, the design might need to be altered.

For something like a clothing this could be a viable option. That said, for something like food or pharmaceuticals – which adhere to very strict government guidelines – this strategy, most likely, will not work.

- f. Some organizations might have to adjust their manufacturing schedules. **Just-in-time manufacturing** allows companies to control and prevent overproduction while maintaining healthy levels of inventory.

OPPORTUNITY

So, let's talk about opportunity.

Around the world, risk continues to have a negative connotation. We need to change this. While there is no denying this is a global crisis, savvy risk professionals can demonstrate their value by identifying opportunities for recovery and ways to adapt for the future.

When the Harvard Business Review looked at some of the organizations that recovered quickest in China, it became increasingly easier to see the influence of sound risk management.

As we move into the future and risk professionals will be leaned on to proactively offer counter-measures that mitigate business interruption. These lessons from the article can be integrated into your risk management programs.

1. For starters, organizations must **CONSTANTLY LOOK AHEAD**. Not just look ahead but also have the ability and willingness to pivot efforts to compensate for changes.

Pandemics present a different challenge in that each one will have its own timeline and will vary in severity.

小売業を中心として、実店舗での顧客対応が必要な多くの企業がネット販売への転換を迫られました。また、実店舗で販売される商品のメーカーの多くもいち早く動いて、商品の販路をオンラインストアに切り替えたり、上述の戦略のいくつかを実施したりする必要もありました。

しかし、これは考慮すべき事柄の半分にすぎません。いち早く回復した企業には物理的な拠点が再開した時点でプロセスを戻す先見の明と能力がありました。

2. 下からの意見を吸い上げる

経営陣は全体を俯瞰し、不確定要素への対処法を決定します。

全体的な方向性は経営陣が決定しますが、一方で現場にいる業務責任者はコミュニティの中に入り込んでいるため、現場の状況のみならず、コミュニティのニーズや好みを一番よく理解しています。

経営陣が出す指針は組織全体を前進させることになると思われますが、その内容をほんの少し変えるだけでも、現地の実業者が抱える目の前の課題に、より効果的に対処できる可能性があります。

そうなるようにするためには、意思疎通のためのチャンネルを構築して、情報を共有するルートを業務責任者に提供する必要があります。また、現場の意見が何より重要であり、歓迎されていると分かれば、組織が危機を乗り越えることに資するだけでなく、士気を高めることにもなります。

3. 常に入手可能で信頼できるコミュニケーション

いま、経営陣と現場間のコミュニケーションについてお話ししました。一方、危機の際には情報は溢れかえっています。正確な情報もありますが、残念ながらそうではないものもあります。情報をどこで手に入れるかは従業員にとって極めて重要な問題です。

私たちは常にリスクプログラムの中にコミュニケーションを取り入れる必要があります。今回のコロナ危機のような不透明な状況に直面した際には特にそうです。

リモートワークの開始時期と復帰の時期から企業戦略に関する情報まで、すべてを1つのフォーマットで伝達する必要があります。

入手しやすく分かりやすい、より良いコミュニケーションであれば、会社の生産性が更に向上することにもなります。

Many businesses, especially in retail, that relied on a physical location to serve customers had to shift quickly to online. Additionally, many of the manufacturers whose goods sold in stores needed to be proactive and, instead, re-route merchandise to online distributors or implement some of the other strategies that were previously mentioned.

But, that is just half of the equation. The companies that recovered quickest had the foresight and ability to shift their processes back once physical locations re-open.

2. Embrace Bottom-Up Insight

Leadership has a holistic vantage point and will determine how the enterprise approaches uncertainty.

While the overall direction will be set by the organization's top leaders, operations managers on the front-lines are embedded in the communities. They will have the best understanding of the on-the-ground status of the situation, as well as the community's needs and preferences.

While guidance from top executives might keep the organization moving forward, slight changes to that guidance might more effectively address the immediate concerns of local stakeholders.

For this to work, communication channels must be set up, giving operations managers a channel to share information. Also, knowing that their feedback is critical and welcomed will not only help the organization through the crisis, it can also improve morale.

3. Continuous, Accessible and Trustworthy Communications

I just spoke about communication up and down the organization. However, in time of crisis, people are inundated with information. Some of that information will be accurate. And, unfortunately, some will not. Where to get that information is abundantly important for employees.

We must always incorporate communications into our risk programs. This holds especially true when facing the uncertainties of something like this crisis.

Everything from when employees should work remotely or return to work, to information about corporate strategy, should be delivered in one format.

The better, more accessible and more understandable the communications are, the more productive the organization can be.

4. 労働への柔軟な対応

新型コロナウイルス感染症の拡大によって甚大な被害を受けているのは、外食・旅行・ホスピタリティ産業であるといわれています。こうした産業で働く人々は、勤務時間が大幅に短縮され、中には失業した人もいます。

では、甚大な被害が及んでいる産業では、優秀な従業員をどのように維持しているのでしょうか。

企業によっては、従業員が他の会社で働くことを認めています。

多くの人がオンラインでの注文や宅配に殺到する中、アマゾンは需要の増加に対応するために従業員を増やす必要があることを明らかにし、実際に雇用しています。

危機に際して企業はこのような機会を提示するとともに、従業員の置かれた状況に寄り添う姿勢を見せることが極めて重要です。

もう一つの選択肢は、従業員を別の部署に配置換えする、あるいは従業員をこれまでとは全く異なる形で活用することです。

衣料品大手のGAPは、パンデミックによって売り上げが落ち込む中、社会の課題を解決する機会が巡ってきたと捉えました。

この巨大衣料品メーカーには、これまで衣料品の製造を監督してきた何千人もの熟練工場労働者がいました。同社は直ちに動き、医療従事者のためのマスクの製造に乗り出したのです。

リスク管理担当者は人事と連携し、雇用契約が有効であることを保証するとともに、会社が従業員の職責を変更する場合には、各従業員が適切な研修を受けられるように、また従業員を守るための安全対策を施すようにしなければなりません。

人材を失うことは大きなリスクです。私たちにできる最善策は従業員に機会を与え、寄り添う姿勢を示すことです。

5. 販売チャネルの変更

販売チャネルの変更は、どのくらい早くできるでしょうか。

例えば、主に実店舗で製品を販売している企業の場合、どのくらい早く変更できるでしょうか。

4. Labor Flexibility

Some can argue that the restaurant, travel and hospitality industries have been hit the worst from COVID-19. The professionals working in these areas have had their hours significantly reduced and others lost employment.

So, how do organizations in the most effected sectors keep great employees?

Some companies went as far as loaning their employees.

During this time when many customers were relying on online ordering and delivery, Amazon made it publically known that they needed more employees to manage increased demands. They were hiring.

Presenting these opportunities and showing that you're empathetic to employees' situation is crucially important in a time of crisis.

Another option would be to relocate them to a different department in the organization or, perhaps, utilize them in a completely different way.

GAP Inc., one of the largest clothing brands and manufacturers in the world, saw a decline in clothing sales during the pandemic and, at the same time, knew that it had the opportunity to be part of the solution.

The garment giant, and its thousands of skilled factory employees who had been trained to oversee the production of clothing, quickly shifted and began producing masks for healthcare workers.

Risk professionals must be in-sync with human resources to ensure employees' contracts are valid and that, if the company were to change an individual's job responsibilities, that each employee was properly trained and, also, that safety measures were in place to protect them.

There is a huge risk of losing talent. How do we do the best for our employees, keep them engaged and show that we care?

5. Shift Your Sales Channel

How quickly can your organization switch its sales channel?

If you're an organization that mainly sells in stores, how can you quickly pivot?

中国でコロナウイルスの影響が甚大だった複数の地域に店舗を構えていた美容系企業は、店舗内のビューティーアドバイザーをネットのインフルエンサーとして活用しました。必要なツールと適切な指導を受けたビューティーアドバイザーは、仮想空間で顧客の関心を集め、オンラインでの売りに貢献しました。

従業員の教育プログラムは、リスク管理担当者に無関係なものではありません。安全とコンプライアンスに関する研修は、その職責の中でも特に重要な責務です。

このように、既存のリスクプログラムの構成要素の一つを取り出し、現状に合わせて変える機会が存在しているのです。

6. ソーシャルメディアの活用

上記5では、企業がソーシャルメディアを活用してインフルエンサーになった事例をご紹介しました。これは極めて有効な戦略でした。

パンデミックの発生以来、RIMSはソーシャルメディアチャネルを駆使し、世界のリスクマネジメントコミュニティにとって不可欠なリソースになっています。

RIMS COVID-19 リソースセンターでは、この難局を乗り切るために組織の舵取りをしているリスク管理担当者のために、リスクマネジメントに関する知見を豊富に用意しています。

しかし、リソースセンターがあるというだけでは十分ではありません。ソーシャルメディアのおかげで、RIMSは当団体のネットワークとコミュニケーションを図り、情報を共有し、この分野のリーダーになっています。

情報の提供は、当団体のP2P オンラインフォーラム OPISでも行っています。このフォーラムは、各企業のリスク管理担当者同士が実際に会えない中、直接話し合うことができる機会になっています。

7. 前向きな姿勢で、状況改善に備える

もし急に状況が好転したらどうでしょうか。良くない変化に備えるのと同じように、回復に向けた準備は整っていますか。

ウイルスの感染が地域社会、都市、国に急速に広がってパンデミックが発生したように、この大流行が急速に終息する可能性もあります。しかし、新型ウイルスの動きを予測することは不可能です。

私たちは常に先を見越して行動するようにしていますが、危機管理においては、相当前から計画を策定することが何よ

One beauty store with locations in some of the most affected areas in China, redeployed in-store beauty advisors as online influencers. Provided with the tools and proper instruction, this group engaged customers virtually and drove online sales.

Employee education programs are not foreign to risk management professionals. Safety and compliance training is a big part of many of our responsibilities.

Here we have an opportunity to take a component of our existing risk program and adapt it for the current the situation.

6. Use Social Media

In the previous example, the company used social media to become an influencer. And it was highly-effective.

Throughout the pandemic, RIMS continues to mobilize its social media channels, really positioning the Society as an essential resource for the global risk management community.

RIMS COVID-19 Resource Center continues to be filled with risk management insight for risk professionals to steer their organizations through this challenge.

But, having a resource center isn't enough. Social media allowed us to communicate and share with our network, positioning ourselves as a leader.

Information is also promoted on the Society's peer-to-peer online forum, OPIS. This has given risk professionals a chance to speak directly with others, when face-to-face meetings were prohibited.

7. Be Optimistic and Prepare for It

Just like you prepare for negative changes, what if things get better quickly. Are you prepared to revert back?

The challenge with a global pandemic is that as fast as it infects entire communities, cities and countries, the outbreak can dissipate quickly. Each new virus is impossible to forecast.

We always talk about being proactive but when managing a crisis it is even more crucial that plans are developed far

りも重要です。危機の真ただ中で危機管理計画に取り組むことは極めて困難です。

米国では、多くの自動車会社が新車購入に関して、ローン期間の大幅延長や手付金の大幅減額などの条件を提示しています。住宅ローン会社の場合には返済の猶予も認めています。また航空会社は、搭乗予定日以降の日付での予約変更手数料なしで応じています。

こうした取り組みを消費者に伝える前に、プログラムが実行可能なのか、会社にそのプログラムを実行するインフラが整っているのか、経済的に意味があるのか、リスクマネジメントの観点も含めて判断しなければなりません。

こうした新たな取り組みを実施する理由は、顧客の満足度を維持し、ブランドに対する情緒的な結びつきを築き、顧客の苦境を理解していると示すことにあります。

顧客はあちこちの店を見て回って製品やサービスを選んでいきます。企業としては顧客をつなぎとめるために、できることをしなければなりません。

8. 必ずしも揃わない回復のペース

企業が回復に向けた取り組みを進める中で、リスク管理担当者が果たす役割は重要ですが、全てのセクターが同じペースで回復するわけではないと認識することが大切です。同様に社内の部署によっても回復のペースは異なります。

テクノロジーやヘルスケア産業はパンデミックからの回復に備えているだけではありません。これらの産業には、さらに前進して、これまで以上に大きな収益を生み出す機会があります。

その一方で、クルーズ船の評判は大きく傷つきました。クルーズ船は公衆衛生の観点でジレンマに陥っており、回復できたとしても、相当な時間がかかると考えられます。

もう一つの例が銀行です。地域で営業している支店の場合は、インターネット／テレフォンバンキング部門よりも回復が大幅に遅れるものと考えられます。

リスク管理担当者は、回復のペースに差が出る可能性を明らかにし、これを伝えることが重要です。可能であれば、組織の平常化に関する指針を出します。

9. 地域に合わせた対応

次にお話するのは、上記8の2つ目のポイントともいえます。

回復のペースは産業や部門によって差があるだけでなく、地理的地域も影響します。

in advance. The most challenging thing for organizations to work on during a crisis, is their crisis plan.

In the U.S. many auto companies are offering deals on new cars, with much longer loan periods and with far less money due upfront. Mortgage companies are allowing homeowners to defer payments. The airline industry is letting passengers rebook trips for a later date, with no penalties.

Before these incentives are passed along to the consumer, risk management must be involved to help determine if the programs are viable, if the company has the infrastructure to accommodate them and if it makes financial sense.

The reason for these new incentives is to keep customers satisfied, to create an emotional tie to the brand and to show they understand the struggles they are experiencing.

Customers go through the process of shopping around and selecting your product or services, the organization must do what it can to keep them.

8. Not Everyone Recovers At the Same Speed

While risk professionals can play an important role in the organizations' recovery efforts, it's important to note that not every sector will recover at the same speed. Departments will recover differently as well.

Industries like technology and healthcare are primed to not only recover from the pandemic but will have the opportunity to advance and generate even greater returns.

On the other side, cruise lines' reputation took yet another hit. Cruises are presenting a real health dilemma and it will take much longer for them to recover – if they can.

Banks are another example. Local community branches will take significantly longer to rebound compared to their online or tele-services departments.

As risk professionals, it's important to identify and inform others about these potential variances. And, when possible, provide guidance as the organization returns to normalcy.

9. Adapt Geographically

This next point can be considered Part B to the previous.

Not only will industries and departments recover at different rates, geography will also impact recovery.

人口密度がその要因となりますし、政府による規制や介入もそうです。

国によっては外出禁止令や外出自粛を守らない市民に対して厳しい罰則が適用されました。一方、米国はソーシャルディスタンスの確保を求めましたが、その用語自体が分かりにくく、明確に定義されていませんでした。そのため、市民がそれぞれに解釈した結果、回復に時間がかかりました。

計画を策定する場合には、こうした点を考慮に入れる必要があります。工場や施設については、大都市よりも遠隔地にある方が早く回復すると考えられます。

10. 新たな習慣を予測する

世界的なパンデミックはこれまでの習慣を変えることになるでしょう。例えば、握手はビジネス文化の中で長らく挨拶のマナーでした。しかし、新型コロナウイルス感染症の終息後も、私たちは握手をするのでしょうか。

危機の後、あるいは現在のような世界を揺るがす事象が起きた後、消費者性向は変化することになります。企業はそのことを見込んだ上で動く必要があります。

その好例がネットスーパーでの買い物です。今回のパンデミックが発生する前からネットスーパーはありましたが、コロナによって多くの消費者が、大手スーパーのモバイルアプリでテクノロジーを使いこなし、注文から配達まで食料品の手配をするようになりました。私たちはネットスーパーの利便性を知りましたが、これが新しい生活様式になるのでしょうか。

スーパーはこうした変化にどのように備えればいいのでしょうか。デジタル化するのでしょうか。新たな需要に応えるために配達能力と人員を確保するのでしょうか。

もう1つの習慣はリモートワークです。従業員が数カ月にわたる在宅勤務を終えた後、企業はオフィスを物理的に所有・賃貸することを考え直すのではないのでしょうか。おそらく大都市に拠点を構える必要はないでしょう。あるいはオフィススペースの縮小もあり得るでしょう。

どのような習慣が私たちの新しい生活スタイルになるのかを語るには時期尚早ですが、それを予測する機会が企業に訪れています。

結論

リスクはマイナスとは限らないと発信することが重要です。

企業はこの機会を捉えて、自社の製品・サービスを評価

Population density will contribute to this, as will government regulation and intervention.

Some countries enforced strict penalties for disobeying curfews and stay-at-home mandates. Whereas, in the U.S. a mandate of “social distancing” – a term that is confusing and not well-defined saw individuals interpret it many different ways, thus prolonging the recovery time.

With this in mind, plan accordingly. There is a good chance that factories and facilities in remote locations will recover quicker than those in the center of a major city.

10. Anticipate New Habits

Global pandemics can and will change habits. For example, handshaking has long been an accepted greeting in many business cultures. Are we still shaking hands post COVID-19?

Post-crisis or following a world-changing event like the one we’re experiencing will effect consumer habits. Organizations should expect this and be proactive about it.

A great example, is online grocery shopping. While it existed prior to this recent pandemic, this event has forced many of us to use the big retail grocers’ mobile apps, to get comfortable with the technology and experience the ordering, pick-up and delivery processes. We got a glimpse of the convenience it offers. Will this become a new way of life?

How can grocers prepare? Are they equipped digitally? Do they have the delivery capabilities and personnel in place to meet new demands?

Another habit is remote working. After months of having employees work from home, will companies reconsider owning or renting physical office space? Perhaps, a physical location in a major city isn’t needed. Or, maybe the organization can manage with a smaller space.

While it’s early to say what habits will become part of our new way of living, there is a real opportunity for organizations that are prepared to anticipate.

CONCLUSION

It’s important to remind others that risk is not necessarily a negative.

Organizations must take this opportunity to assess its

し、現状とこれからの環境に適応する必要があります。自宅に籠っている人々にサービスを提供するためには、企業はどうすればよいのでしょうか。自社のブランドやノウハウをデジタルで共有する機会はあるのでしょうか。

オンラインでの継続教育プログラムはその優れた一例です。

最終学期の中止を余儀なくされた何千もの大学が学生にオンラインで教師や教材にアクセスできるようにしました。授業が中止になったことで授業料の返還を求められる恐れがありましたが、このような形に変えたことで授業の実施という約束を果たすことができたのです。

革新的な方法で新たなニーズに応えれば革新者となり、状況が落ち着いたときには、マーケットシェアを取り戻すことができるでしょう。

リスク管理担当者から見れば、機会と新たな取り組みにはリスクが伴います。しかし、失敗しそうなことだけを取り上げるのでは不十分です。それよりも、リスクの可能性を下げ、取り組みを支援するソリューションを提案しなければなりません。それによってリスク管理担当者の存在価値を示すことができるのです。また、そうした指針を示すことで今後、戦略的な協議にも参加を求められることになるでしょう。

リスクマネジメントの専門家として、今こそ力を発揮すべきときです。

さまざまな不確定要素に対処しなければなりません、私たちにとっては大きな機会です。

いま、リスクマネジメントを不可欠で重要な事業機能として位置付ける機会が巡ってきています。この機能を各企業が支援し、将来の発展のために取り入れなければなりません。

そのための第一歩を踏み出し、日本のRIMSリスクマネジメントコミュニティに参加されたみなさまに、称賛を送りたいと思います。みなさまの体験を是非私たちと共有し生かしてください。そうすることでリスクマネジメントという職業をさらに発展させることができるのです。

みなさまのご健勝を心よりお祈り申し上げます。ありがとうございました。

products and services and adjust to the current or new environment. How can your company serve individuals who are confined to their homes? Is there a digital opportunity to share your brand or expertise?

Online continuing education programs are a great example of this.

Thousands of universities that were forced to cancel the final semester were able to provide students with access to teachers and course materials online. While cancellation could have required a refund of tuition, this pivot enabled them to deliver on their promise.

Innovating around these new needs can be the difference-maker that allows your organization to regain market-share once the situation stabilizes.

For risk professionals, opportunities and new initiatives do not come without risk. However, it is not enough for us to only highlight what can go awry. Instead, we must add solutions that reduce potential exposures and support initiatives. Here is where risk professionals can truly show their value. And, by providing that type of guidance, there is a good chance you will be invited back to future strategic discussions.

It is truly an exciting time to work in the risk management profession.

While there is a lot of uncertainty out there that our organizations must address, there is so much opportunity for us.

We have the opportunity to position risk management as an indispensable and essential business function that ALL businesses must support and embrace for future success.

I applaud you for taking the first-step and joining RIMS risk management community here in Japan. I encourage you to challenge yourselves, to contribute and share your experiences so that we may advance this profession together.

Wishing you all safety and good health. Thank you.