



【RIMS 理事長による緊急論文 日本語訳 全文掲載】

日本に向けたメッセージ

今年で 20 回目を迎えるはずだったリスクマネジメント協会の年次大会。本年は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、初めて中止を決定しました。毎年、年次大会では RIMS(本部:ニューヨーク)の理事長を招いて基調講演を実施していましたが、今回は大会自体が中止のため実現できませんでした。

しかし、ローラ・ランゴーン理事長より、新型コロナウイルス感染症に関する緊急論文『日本に向けたメッセージ』が寄せられました。ランゴーン理事長は米国 Airbnb 社の保険総責任者で、今もリスクマネジャーとして現場で指揮をとっています。

ここにランゴーン理事長および米国 RIMS からの承諾を得て、急きょ緊急論文を公開いたします。

米国からの緊急論文をぜひお読みいただき、今後の参考としてお役立ていただければ幸いです。

2020 年 5 月 一般財団法人リスクマネジメント協会

執筆者紹介:



2020 年度 RIMS 理事長 **Ms. Laura Langone**

ローラ・ランゴーン氏は、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。



【RIMS 理事長による緊急論文】

日本に向けたメッセージ

2020 年度 RIMS 理事長 ローラ・ランゴーン

2020 年 5 月

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、顧客の要望に応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。

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、リスク管理担当者とその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、「状況は一様ではない」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
- 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となります。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。

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えます。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となります。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一様ではありません。

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、現地のステークホルダー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、経営陣と現場の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。

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、アマゾンで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。

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、オンラインでの売上げに貢献しました。

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、新型コロナ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。

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。

一般財団リスクマネジメント協会が情報誌TODAY、論文集、ホームページ、メールマガジンで提供する記事、情報、画像等を、権利者の許可なく無断で複製、転載等することを固く禁じます。掲載されている記事等著作物に係る著作権・肖像権は特別の断り書きが無い限り、リスクマネジメント協会および執筆者双方が保有します。