

世界が進むチカラになる。



組織の免疫力向上／
危機対応力強化へ向けた
レジリエンス・フレームワークの構築

2024年3月

外部環境の変化や不確実性そのものへの対応力強化(レジリエンス強化)の必要性

近時、外部圧力に対する弾力性を意味するレジリエンス(Resilience)という考え方が、リスク・インシデント・危機管理の領域において注目されています。レジリエンスは、リスク・インシデント・危機の影響を軽減するとともに、これらへの対応力を強化するものであり、人の健康に例えるならば、リスク・インシデント・危機管理の前提となる基礎体力・免疫力にあたるものと位置付けられます。

これまでのリスク・インシデント・危機管理は、事前の想定事象の個別化・評価と、特定された事象に対しての相対的に短期での対処を中心として検討されてきました。しかし近年、VUCA*の時代と呼ばれる通り、社会の変化は激しさを増し、不確実性も高まってきていると言われていています。昨今の気候変動に伴う天災や新型コロナウイルスのパンデミックも、その象徴的なイベントとして捉えることができるのではないのでしょうか。このように、あらゆる事象を事前に想定することは不可能となりつつある中、外部事象の事前特定・評価を前提とした従来のリスク・インシデント・危機管理による対応だけでは不十分となりつつあり、対象を特定できない抽象的な変化や不確実性そのものに対する全体的・長期的な対応力強化の必要性が高まっています。

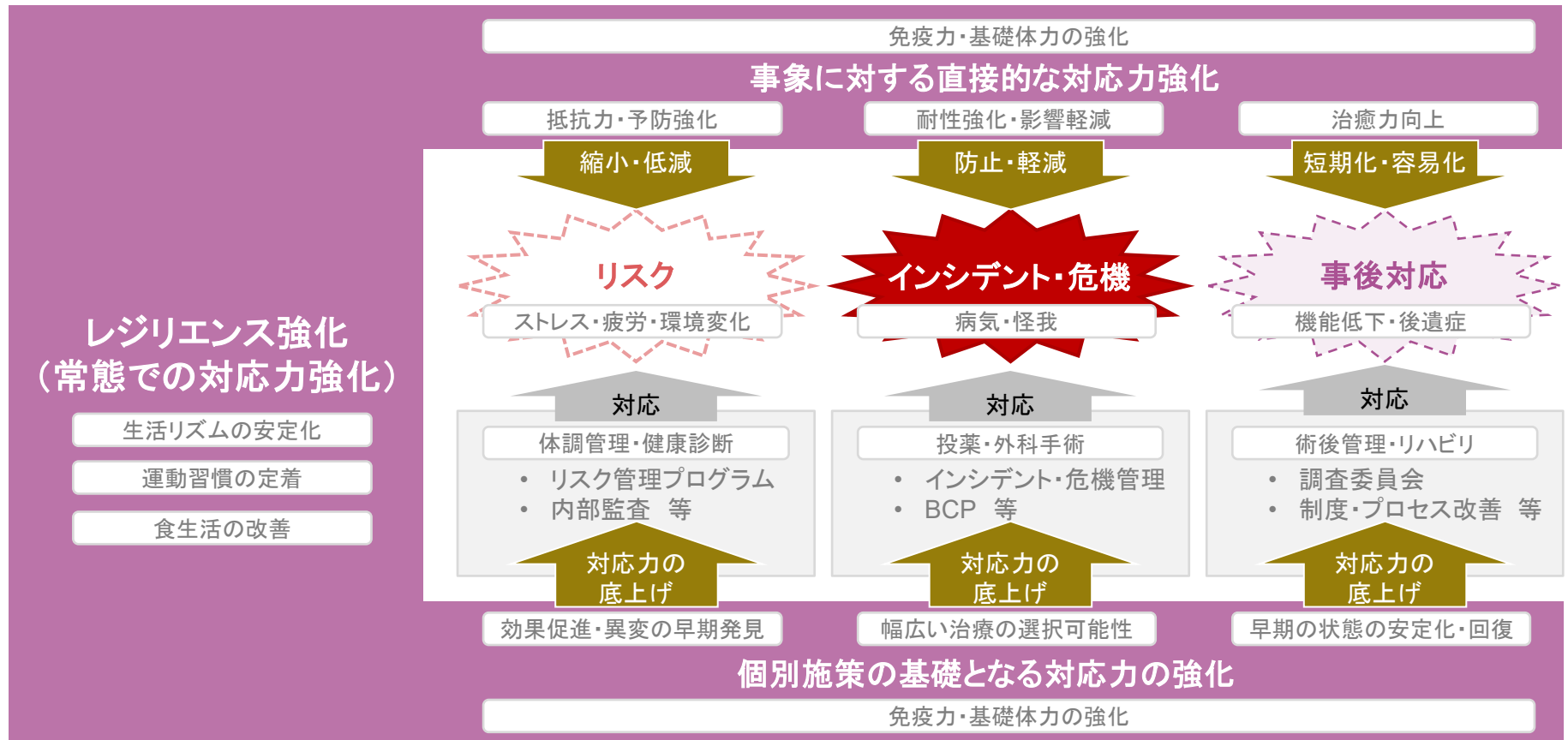
こうした課題への解決策の一つとして、常態としての対応力の強化が挙げられます。レジリエンスという概念は、まさにそのための視点を提供するものであり、従来のリスク・インシデント・危機管理と有機的に相互作用する新たなフレームワークとして、より大きな変化や不確実性への対応力強化につながるものと考えられます。

* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取ったもので、変化が著しく予測不能な経営環境を象徴する言葉として使われる

免疫力・基礎体力としてのレジリエンス

リスク・インシデント・危機管理におけるレジリエンスの位置づけ

- 例えば、正しい生活習慣は免疫力を高めることにつながり、万が一の病気の際も、予防・治療・回復いずれの局面でも選択の幅を広げ、その効果を促進することが期待されます。また、基礎体力が低下し、運動能力や関節の柔軟性が低下している人は、転びやすく、転んだ時に骨折等の大怪我をする危険が高いのに対して、運動習慣があり、運動能力や関節の柔軟性の高い人は、そもそも転びにくく、転んだとしても軽傷で済む可能性が高いと考えられます。
- レジリエンスは、組織としての免疫力・基礎体力に相当するものであり、常態における様々な事象(危機事象等も含む)への対応力として定義されます。



統合的なレジリエンス・フレームワーク

俯瞰的・全体的視点からのリスク・インシデント・危機管理の統合と再構成

- レジリエンス・フレームワークは、組織・業務プロセス全体の対応力強化に向けて、これまでERMやBCP等の局面毎、また自然災害や人事・労務等のリスク領域毎になされていた個別対応について、組織・業務全体の常態における対応力という視点から、統合的に見直し／強化を迫るものとなります。
- 従来からのリスク・インシデント・危機管理のための個別施策も、こうしたより大きな枠組みの中で、レジリエンスと有機的に相互作用するものとして位置付けられることにより、機能・有効性の向上に加え、これまで見落とされてきた新たな課題の発見がなされることが期待できます。



多角的なレジリエンス強化のための取組みの必要性

社会的課題としてのレジリエンス

- レジリエンスは、リスク・インシデント・危機管理を、従来よりも大きな枠組みの中で全体と部分との関係を整理・把握しようとするものです。レジリエンスの検討は、全体と部分での検討の往復によってなされるものと考えられます。
- こういったことから、ある特定の企業におけるレジリエンス強化も、社会全体との関係において検討されることが求められることとなります。また、業界・地域・国レベルでのレジリエンスの強化も、これを構成する企業・個人のレジリエンスについての検討が必須です。このように、レジリエンス強化は、社会を構成する単位・レイヤーそれぞれでの発想の転換と取組み、そして相互の連携が不可欠となります。



社会全体でのレジリエンス強化に向けて

MURCによるレジリエンス強化支援

- MURCは、MUFGの総合シンクタンク・コンサルティングファームとして、幅広いリスク・インシデント・危機管理領域での豊富なプロジェクト実績を有しております。また、グローバル企業から地方企業までの民間企業、国・地方公共団体、業界団体等様々なお客様へのサービスを提供しております。こうした様々な知見を基礎として、レジリエンス強化に求められる俯瞰的・全体的視点からのサービスをご提供します。

	領域	テーマ	当社のサービス(例)
企業のお客様	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス体制の見直し 組織の意思決定プロセス、管掌・権限規程の見直し グループ/グローバル管理体制の最適化 等 	① レジリエントな組織の構築
	ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> リスクベースでのB/Sの見直し・健全化(財務体質の最適化) 緊急資金計画(コンティンジェンシープラン)の策定 等 	② 財務レジリエンス強化
	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> リスク・インシデント・危機管理、BCPの統合的プランの策定 オペレーション実行態勢の分散化・最適化 重要業務プロセスの明確化 レジリエンスの観点を踏まえたリスク管理業務の見直し・強化 BPR(テクノロジーを用いた業務の柔軟化・効率化等) テレワーク対応のためのITシステムセキュリティー向上 ワークスタイル・ロケーションの柔軟化 サプライチェーン(生産・販売・流通拠点)の多角化 レジリエントな業務遂行のための各種階層への教育・研修 組織全体の柔軟性向上に向けたダイバーシティ・働き方の多様化の促進 等 	③ インシデント・危機管理態勢の強化 ④ オペレーショナル・レジリエンスを踏まえたBCPの高度化 ⑤ レジリエンスBPR ⑥ GRCツール導入
	企業風土・カルチャー	<ul style="list-style-type: none"> レジリエンス文化の醸成(意識調査とあるべき文化醸成・定着に向けた施策) 従業員の心と体の健康の促進(新たなライフワークバランスの調整) 等 	⑦ レジリエンス・カルチャーの可視化・醸成
国・地方公共団体のお客様	国	<ul style="list-style-type: none"> 法制度整備に向けた政策調査(委託調査) 	⑧ レジリエンスの現状診断
	地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 各種ガイドラインの作成 レジリエントな経済圏創出のための企業支援プログラムの策定 等 	

① レジリエントな組織の構築

ガバナンス

- レジリエントな態勢構築を目指して、組織横断、全体最適の実現、機動性・柔軟性確保等の視点を重視し、組織全体の見直しを支援いたします。

想定される課題(例)

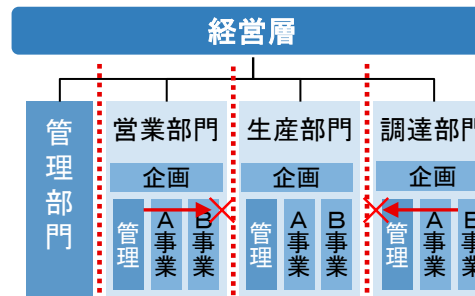
- 緊急の外部事象に対して組織としての対応が鈍重であり、適時の機動的な対応が行えない、また平時においても組織内全体としては非効率な運営がなされている
 - 意思決定プロセスが重層的
 - 組織内での機能重複が存在
 - 業務プロセス上、直接的な関係が本来は薄いと考えられる部門・部署が少なからず関与
 - 縦割り化が柔軟なリソース移動を阻害
- 環境変化に対応した組織変化が困難となっている
 - 多層化・複雑化した組織において変更の影響を把握しきれず、変更に踏み切れない
 - 個別最適が固定化・既得権益化し、組織が硬直化

レジリエンス強化に向けた検討の視点

- レジリエンスの観点からは、組織整備の基本的な方針として、縦割り、個別最適、固定化を避け、横断的、全体最適、柔軟性維持を重視する
- 組織内での機動的なリソースの移動や組織構成要素の切替や組替えを妨げがちな組織構成の複雑化を避け、可能な限り単純で見える化しやすい組織構成とする

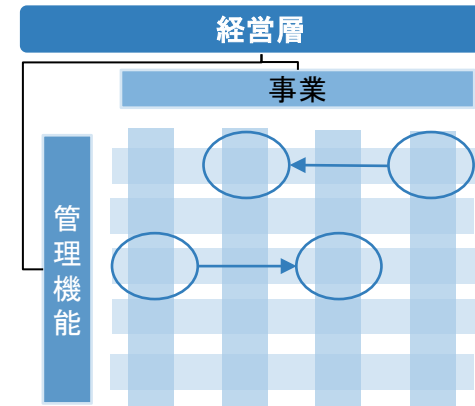
MURCの支援内容(例)

レジリエンスを意識したマトリクス組織態勢への移行



部門制組織の課題

- ✓ 縦割りの中での多層的な組織構造となり、全体として複雑化しがち
- ✓ 個別最適の追求とその固定化が優先される傾向に陥りやすい



レジリエンスを意識したマトリクス組織

- 2軸の平面で整理される組織構成
- 各軸での全体横断的視点から、全体最適の実現を期待できる

➡ 全体最適、組織横断的対応、機能発揮の柔軟性等を実現し、組織としてのレジリエンス向上の基礎を形成

② 財務レジリエンス強化

ファイナンス

- 戦略リスクやオペレーショナルリスク等を含めた総合的なリスクベース・アプローチ(リスクの所在や影響度等を明らかにするとともに、それに応じた対応策を検討していくアプローチ)での財務体質の健全性強化をご支援いたします。

想定される課題(例)

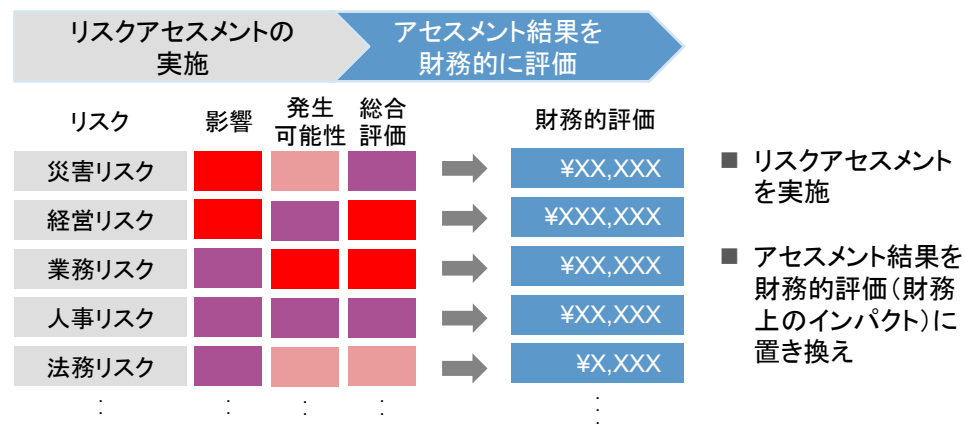
- ビジネス環境の大きな変化や、自社が抱えるリスクが顕在化した場合を見据えた財務体質の分析がなされていない
- 一時的な緊急事態への財務的耐性については一定の目途が立っているものの、その状態が1年続いた場合の耐性までは検討できていない
- 目下の緊急事態への財務的耐性の把握はできているが、さらなる環境変化があった場合までは想定できていない
- 想定外かつ中長期で影響が残るような事態が生じた場合に備えたB/Sの構成を検討したい

レジリエンス強化に向けた検討の視点

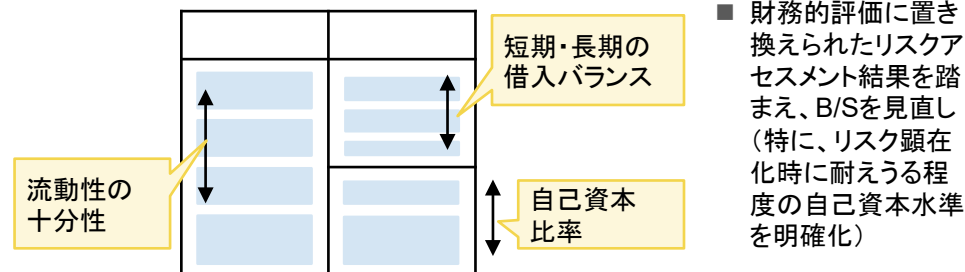
- レジリエンス強化は、第一次には有事への備えであるが、そうした有事への備えが平時において著しく非効率になることを避けるため、リスクベースでの検討を行う
- 資金調達、信用、流動性等の狭義の財務リスク以外のリスクを含めた総合的なリスク評価を反映した財務体質健全性の向上を図ることが重要となる

MURCの支援内容(例)

リスクベースでのB/Sの見直し(イメージ)



- リスクアセスメントを実施
- アセスメント結果を財務的評価(財務上のインパクト)に置き換え



③ インシデント・危機管理態勢の強化

オペレーション

- 不測の事態への対応力をさらに高めるべく、インシデント・危機対応態勢の見直し・強化を支援いたします。

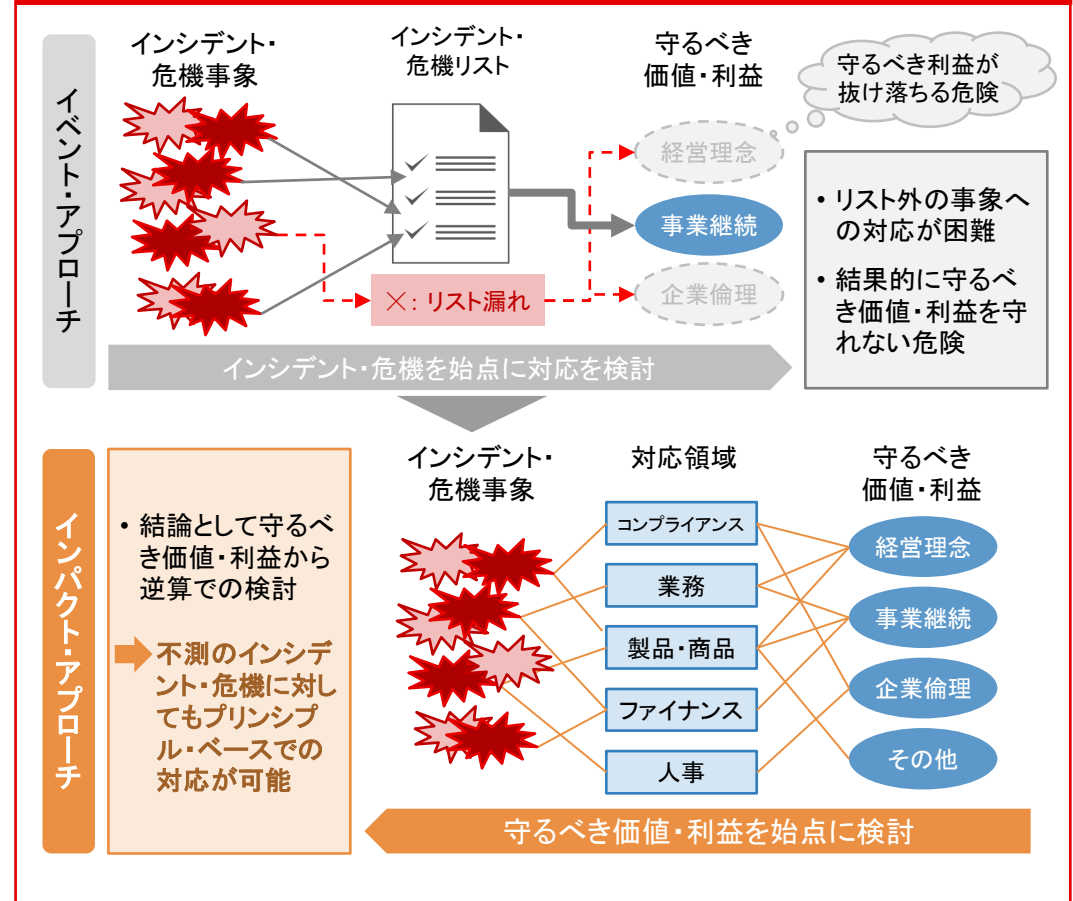
想定される課題(例)

- インシデント・危機対応態勢が未整備である
- インシデント・危機事象に対する既存のインシデント・危機対応態勢の網羅性に不安がある
- 既存のインシデント・危機対応態勢によってどのような価値・利益を守ることができるのか明確でない
- 不測の状況においても企業継続の上でコアとなる価値・利益を確実に守ることのできる対応態勢を構築したい

レジリエンス強化に向けた検討の視点

- これまで主流であったイベント・アプローチは、事前のインシデント・危機事象の網羅的なリストアップが求められることから、不測の事態への対応の観点からは適切ではない
- 守るべき価値・利益から検討をスタートするインパクト・アプローチは、プリンシプル・ベースでの対応態勢構築が可能であり、不測の事態への対応も期待できる

MURCの支援内容(例)



④オペレーショナル・レジリエンスを踏まえたBCPの高度化

オペレーション

■「オペレーショナル・レジリエンス諸原則」*も踏まえつつ、BCPの構築／高度化を支援いたします。

* 2021年にパーゼル銀行監督委員会により発行された原則で、金融機関を対象に、有事における重要業務継続の態勢整備を求めています。

一方、オペレーショナル・レジリエンスの強化は業界を問わず求められていることを踏まえると、金融機関以外でも当原則は参考になると考えられます。

想定される課題(例)

- BCPが未整備である
- インシデント・危機事象が発生した際、既存のBCPにより顧客・社会からの要請に応えられるか不安がある
 - インシデント・危機事象の発生時において、顧客・社会の視点から重要業務を特定できていない／既存BCPが重要業務を網羅できていないか不安がある
 - インシデント・危機事象の発生時において、顧客・社会より求められる業務復旧レベルが特定できていない／既存BCPにより求められる復旧レベルを実現できるか不安がある

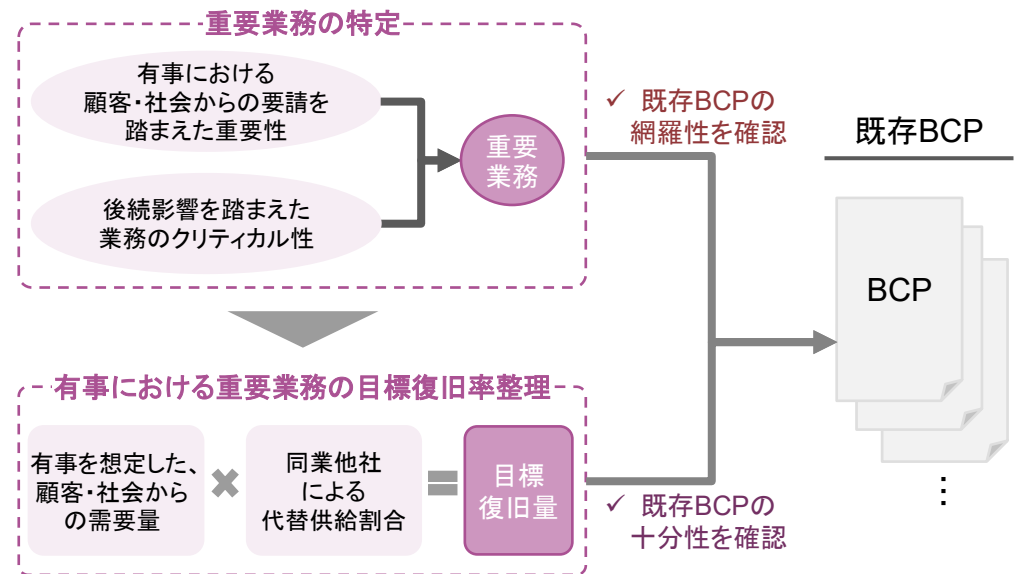
レジリエンス強化に向けた検討の視点

- 自社視点ではなく、顧客・社会視点で重要業務を選定し、それらを網羅したBCP整備が求められる
- BCP発動によって、顧客・社会から求められる水準の業務復旧が可能か、検証する必要がある

MURCの支援内容(例)

オペレーショナル・レジリエンスを踏まえたBCPの高度化

- 「オペレーショナル・レジリエンス諸原則」を参照しつつ、顧客・社会視点での重要業務特定、並びに、有事において目指すべき業務復旧率の明確化を踏まえて、実効的なBCPを整備



製品・サービスの提供には、自社だけでなく外部委託先も含んだ業務全体を考慮する必要がある。そのため、自社／外部委託先に影響を及ぼす危機・イベント事象を抽出の上、各事象が重要業務へ及ぼす影響と、それを踏まえた目標復旧率を整理する。

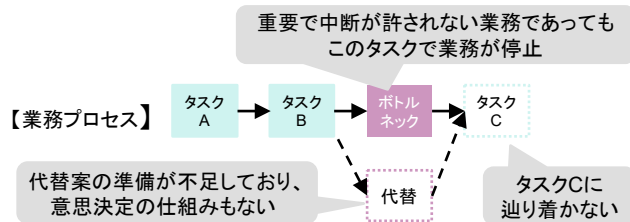
⑤ レジリエンスBPR (Business Process Re-engineering)

オペレーション

- ERM (Enterprise Risk Management)やBCP/BCM (Business Continuity Plan/ Business Continuity Management)に係る態勢構築・運用のノウハウも駆使しつつ、外部環境の大幅な変化や危機発生にも耐えうる業務プロセス構築を支援いたします。

想定される課題(例)

- 危機が長期化した際の業務継続に不安がある
 - 危機発生時に自社の中核業務に多大な影響が発生してしまった
 - 全ての従業員の通常出社を前提とした業務プロセスとなっており、その前提が崩れると途端に業務が止まってしまう、或いはどうにか継続可能だが業務効率が著しく低下してしまう
- 一方で、緊急時対応に注力するあまり平時の業務効率を必要以上に犠牲にすることは避けたい



レジリエンス強化に向けた検討の視点

- BIAやERMといった枠組みを活用し、重要プロセスの選定や業務改善にリスクベースの考え方を導入する
- 平時における業務効率を一定程度維持できる範囲で、業務の冗長化も検討する
- 業務の自動化やモジュール化等を進め、不測の事態への対応力や柔軟性を高める

MURCの支援内容(例)

レジリエンス向上を目的としたBPR(レジリエンスBPR)

- BIA (Business Impact Analysis)に基づく重要プロセスの選定
- ERMにおけるリスク評価結果やリスク対応策検討結果等も総合的に勘案し、業務プロセス再構築へ向けた方針を策定(効率化や合理化といった従来型BPRの概念を包含しつつ、危機発生時の業務継続、リスク顕在化時の対応力強化といった視点をも併せ持った業務改革を実施)

重要業務の選定

- BIAの結果に基づき重要業務を選定
- ERMにおけるリスク評価結果をレビュー
 - リスクの影響度
 - リスクの発生可能性
 - リスク対応策

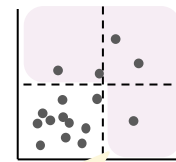
対応方針の決定

- 従来型BPRの概念に加え、レジリエンス強化の視点を加味したBPR方針を策定
 - スリム化による業務効率化
 - 冗長化による危機時のバックアップ対応
 - 業務の自動化 等

BPRの実装

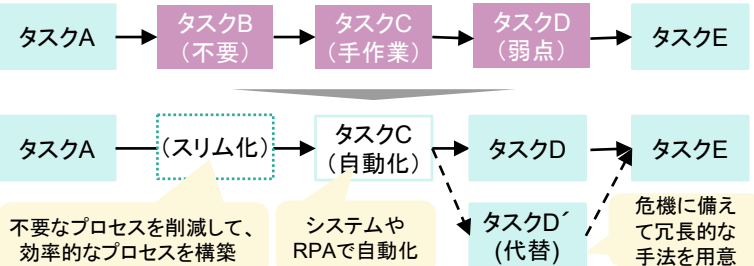
- BPR方針に基づき、レジリエンスの観点から業務改革を実施
 - 業務プロセスの再設計
 - 業務のモジュール化
 - 業務の自動化
 - 業務の冗長化
 - 組織体制の見直し、関連する規程類の更新 等

【BIAやERM等のレビュー】



危機発生時の影響、リスク対応策のレビュー

【レジリエンス強化の観点からBPRを実施】



⑥ GRC (Governance, Risk, Compliance) ツール導入

オペレーション

- レジリエンスの基礎となる全体的・俯瞰的視点の確立に向けた、組織内の情報の一元化、業務プロセスの標準化や効率化を図るべく、GRCツールの導入について支援を行います。

想定される課題(例)

- 業務を進める上で必要な情報が書面やデータファイル等の様々な形式で組織内に散在しており、テレワーク環境において情報へのアクセスが妨げられている。また、実際に出社しなければアクセスできない情報が多い
- リスク等の情報の集計・分析結果の共有は、エクセルベース/メールベースで行われており、リアルタイム且つ双方向でのやり取りを行うのは難しく、テレワーク環境において一層である
- 組織全体でのリスク等の情報の集計・分析はエクセルベースで、大量のファイル・シートを用いて行われており、通信量が確保されていない家庭用インターネット回線でのファイルアクセスやダウンロードに時間を要しており、作業効率を低下させている

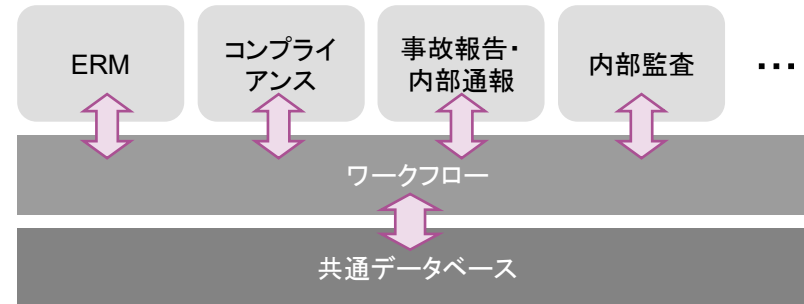
レジリエンス強化に向けた検討の視点

- レジリエンスの観点からは、組織や業務に対する全体的・俯瞰的把握が重要となり、組織内情報の一元化や業務プロセスの標準化はその基礎となる
- 一元化された情報へのアクセス整備やプロセス標準化は、業務の環境依存性を解消し、テレワークその他様々な勤務環境での円滑な業務遂行に寄与することが期待される

MURCの支援内容(例)

GRCツールのイメージ

- GRCに関するプロセスや情報を統合的にカバーし、業務の効率化や、リスク情報などの可視化を行うことが可能



GRCツールの導入

- 貴社のニーズに合わせて、ハイレベル要件の定義、ベンダー選定等も含めてご支援



⑦ レジリエンス・カルチャーの可視化・醸成

組織風土・カルチャー

- レジリエンスの観点から、貴社のカルチャーの現状を可視化するとともに、貴社にとって望ましいカルチャーの醸成に向けた対応を支援いたします。

想定される課題(例)

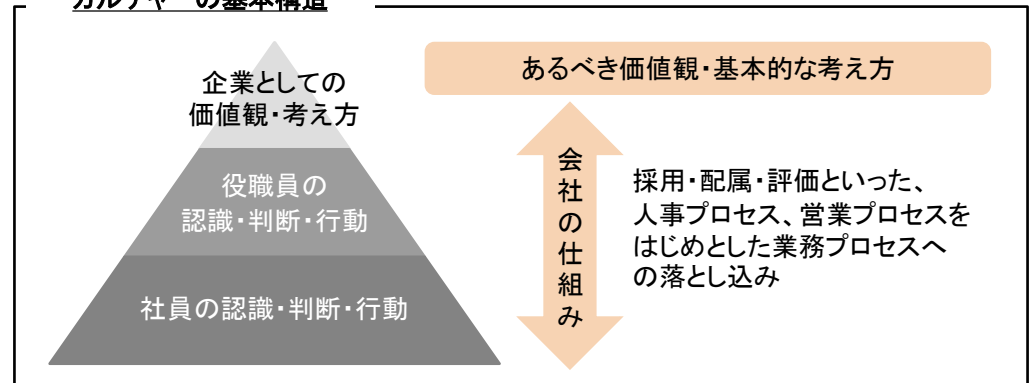
- 従業員の認識・行動・判断の傾向を見える化したい。また、それを踏まえた経営レベルでの方針や現場レベルでのルール・プロセスを検討したい
- 会社全体において不測の事態への対応が後手に回る傾向がある
- 働き方の大きな変化に従業員が戸惑っており、パフォーマンスへの影響が懸念される
- 社会状況の大きな変化に対して、従業員が不安を感じている様子である

レジリエンス強化へ向けた検討の視点

- レジリエンスは、組織としての会社や業務の枠組みそのものに大きな変化が生じる状況において特に問題となる
- 従来の枠組みの変化があってもなお、効果的・効率的な組織的活動を維持するためには、あるべき価値観や基本的な考え方を従業員一人ひとりが内面化し、共有していることが求められる

MURCの支援内容(例)

カルチャーの基本構造



レジリエンスカルチャーの可視化と目指すべきカルチャーの醸成

- 貴社のカルチャーの現状の可視化を実施し、望ましいカルチャーの醸成へ向けたアクションプランの立案・実行をご支援



⑧ レジリエンスの現状診断

- レジリエンスフレームワークに基づき現状を診断し、課題の識別と対応方針の策定を支援いたします。

想定される課題(例)

- レジリエンスに対する理解が乏しく、レジリエンス強化に興味はあるが取組を始めることができない
- 新型コロナウイルス感染症の影響等により、現状の業務プロセスに欠陥があることが明確になったが、表面的な対応だけ行われ、問題の根本原因が特定できていない
- レジリエンス強化の検討を開始したが、重要性に基づいた優先順位を決定できていない
- リスク管理、BCP、危機管理等の仕組みを従前から整備し運用を行っていたが、組織全体での整合性が不十分であり、柔軟かつ効果的・効率的な運用が行われていない

レジリエンス強化に向けた検討の視点

- レジリエンスの観点から、ガバナンス、ファイナンス、オペレーションおよび組織風土・カルチャーの現状診断を実施する
- レジリエンスの現状診断を通じてレジリエンスの概念を社内浸透させる

当社の支援内容(例)

- レジリエンスフレームワークの観点およびERM等の既存取組態勢について現状診断
- レジリエンス強化のための計画案を策定

レジリエンス・フレームワーク				既存の取組態勢			凡例
	ガバナンス	ファイナンス	オペレーション	ERM	BCP / BCM	インシデント / 危機管理	
規程	中	中	高	中	中	高	青 : 高 黄 : 中 赤 : 低
体制	中	低	低	低	中	高	
...	中	低	中	低	低	高	
総評	中	低	中	低	低	高	
	中	低	中	低	低	高	

【診断の例①】

- 規程上、危機発生時に柔軟な組織体制／レポート体制が組成できるか
- ⋮

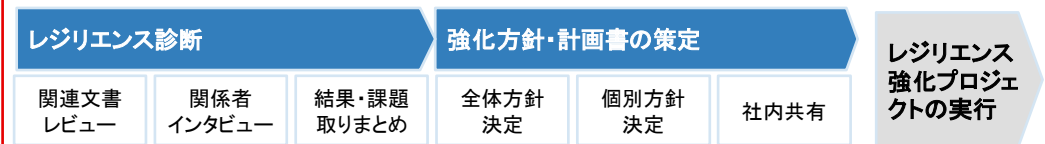
【診断の例②】

- 重要なタスクは、危機発生時を見据えて冗長化できているか
- ⋮

レジリエンス強化計画書

レジリエンスの診断結果から、課題を取りまとめ、強化計画書を作成

レジリエンス現状診断のタイムライン



お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

 お問い合わせはこちら

<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

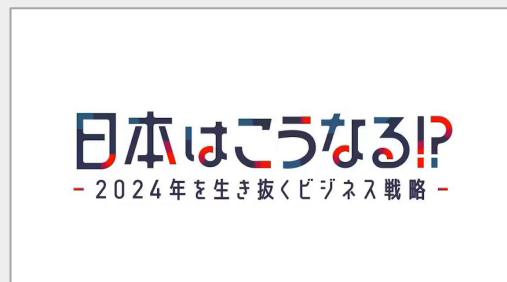
出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

**コンサルティング
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick
経営トレンド**

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



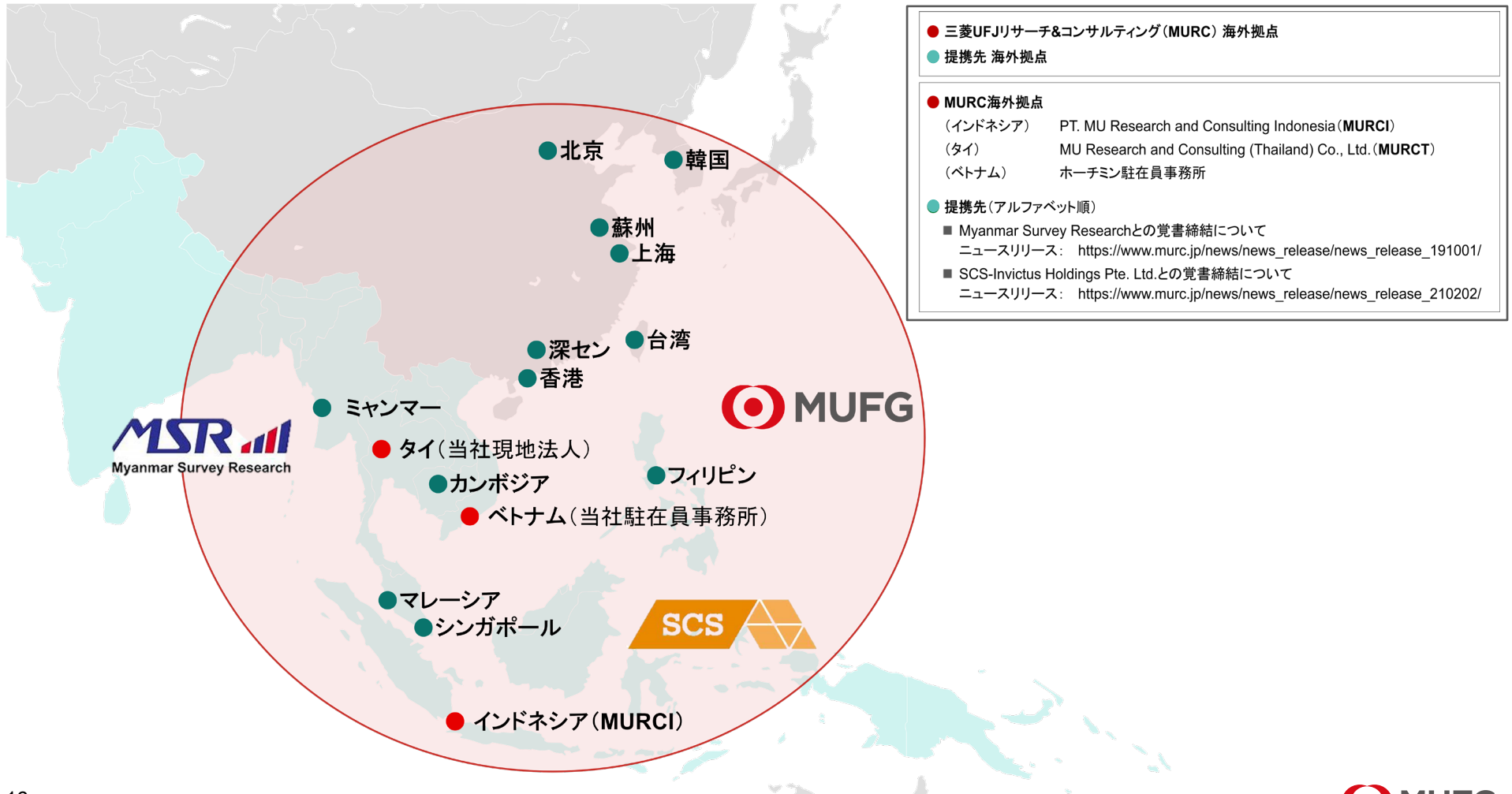
**オンラインセミナー
過去動画**

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/