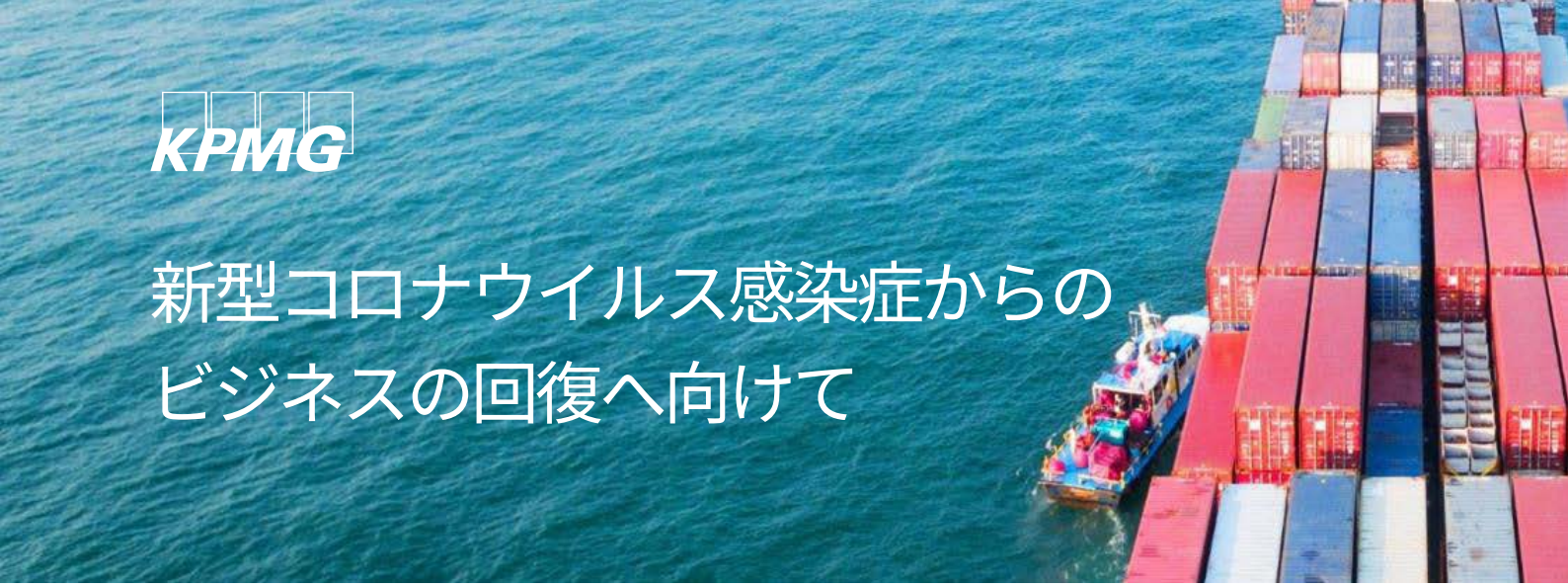

新型コロナウイルス感染症からのビジネスの回復へ向けて

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、グローバルサプライチェーンに影響を与え、金融市場と日常業務を混乱させています。本稿ではビジネスを回復へ導く方法をご紹介します。

サプライチェーン＆オペレーション	サプライヤー	物流	契約	在庫
ビジネスへの影響	状況把握とコミュニケーション	テクノロジーと人員計画	事業計画	取締役会のガバナンス
財政および外的要因	キャッシュフロー	財政の安定化	国際貿易と保護貿易	業界における混乱

クライシスマネジメント＆事業継続計画（BCP）

アクションプラン

0〜4週間

- オペレーションからサプライチェーン全体にわたり、主要なリスクを把握します。
- チームを動員して危機対応をナビゲートし、次にサプライチェーン評価とリスクマネジメントに重点を置きます。
- 重要な意思決定を迅速に行うためのガバナンスを確立します。
- パンデミック、事業の減速、景気後退、そして迅速な回復に備えて、ビジネスと財務のシナリオを策定します。

1〜3ヵ月

- 海上輸送、航空輸送、陸上輸送への影響を把握し、オペレーションからサプライチェーン全体にわたって、影響への対策を検討します。
- 主要な顧客やステークホルダーとのコミュニケーションを徹底します。
- 人員計画および人員管理に生じる影響のレビューと評価をします。
- 業界での段階的な影響についてレビューを実施します。

4ヵ月以降

- 迅速に透明性のあるグローバルサプライチェーンを構築します。
- デジタルおよびプロセスの自動化を理解して導入することで、システム停止の影響を緩和します。
- 強化されたリスクマネジメントを開発・導入します。

観察事項

- 中国における製造業の閉鎖
- 公衆衛生上の要件の増加
- 不可抗力を引き起こすサプライヤー
- 遅延の原因となる追加の国境検査
- アジアから欧州への交通量の多い航路の廃止など、港湾や空港の混雑
- 中国からの供給低下に伴う価格上昇により、輸出量の減少が発生
- 生産性と陸上輸送に影響する労働力不足

KPMGによる支援可能項目：緊急時対応計画（コンティンジェンシープラン）およびシナリオの策定、オペレーションとサプライチェーンに関するリスクマネジメント、財務リスク評価、ビジネスレジリエンス支援、デジタルとサプライチェーンの変革など

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

ビジネスの混乱を軽減させる確認ポイント

サプライヤー	– 主要なサプライヤーがどこにあるかを把握していますか。また、供給継続を確保するためのコンティンジェンシープランを整備していますか。 – サプライヤーが原材料等をどこから調達しているかを把握していますか。
物流	– 供給ルートを把握していますか。また、物流業者とともに潜在的な影響を把握し、どのように軽減するかを考案していますか。 – 物流ルートが閉鎖された場合のコンティンジェンシープランを定めていますか。
契約	– 供給不足が発生した場合の責任を把握するために、主要な顧客およびサプライヤーとの契約をレビューしていますか。 – サプライヤーが不可抗力条項の適用を主張した場合、どのように対応しますか。
在庫	– 在庫日数を評価しましたか。また、不足した場合、特定の顧客に対して在庫を確保する必要がありますか。 – リアルタイムで出荷を追跡し、顧客の期待値を管理できますか。
状況把握とコミュニケーション	– 各ステークホルダーとのコミュニケーションプランはありますか。 – 関係する顧客、従業員およびサプライヤーと連携していますか。
テクノロジーと人員計画	– ITベンダーは影響を受けていますか。また、それはサービス品質保証とシステムサポートに影響しますか。 – オフィス環境／通信インフラによって、出張を減らし、リモートワークを可能にしていますか。 – 出社可能（業務可能）な人員数が減った場合の影響にどのように対処しますか。
事業計画	– 事業計画を変更する必要はありますか。 – プロジェクトの期限と投資を遅らせる必要がありますか。また、それは経営戦略にどのような影響を与えますか。
取締役会のガバナンス	– 渡航が禁止された場合、取締役会のガバナンスやビジネス運営にどのような影響がありますか。また、リモート環境をサポートするテクノロジーを導入していますか。 – 契約を履行するための追加要件を文書化する方法を確認していますか。
キャッシュフロー	– キャッシュフロー、運転資金管理、在庫予測、需給予測をレビューし、見直していますか。
財政の安定化	– 株式市場のさらなる下落と、資金調達の制限は、財務の安定性にどのような影響を与えますか。 – 決算報告書の作成に遅延は生じますか。また、それにより監査意見や市場に公表する情報等が遅れる可能性はありますか。
国際貿易と保護貿易	– 保護貿易に伴い輸入制限されるケースを想定し、代替するサプライヤーは国内にありますか。 – サプライチェーンに影響を与える可能性のある、政府の貿易施策を把握していますか。
業界における混乱	– 顧客との信頼関係を維持し、製品／サービスの安全性を保証するための施策を検討していますか。 – 需要の減少は、コストと収益性にどのような影響を与えますか。 – 業界内の影響が出てくる時期を把握していますか。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGコンサルティング株式会社

03-3548-5111
kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本稿は、KPMGインターナショナルが2020年4月に発行した「Concerned about the impact of COVID-19 on your business? Here's how you can be resilient」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-1034

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.