

## クライシス シミュレーション 準備プロセスの検証



### Readiness Response Recovery

多くの組織が、相当の時間と資源をリスクマネジメントに投じています。しかし、予測可能から予測不能な状態に陥った場合、リスクそのものが、もしくは複数のリスクが組み合わさることでクライシスへと変化します。

デロイトメンバーファームは、クライシスマネジメントセンターを通じクライシスの認識およびリーダーシップの醸成に資する先進的な体験型トレーニング技術を提供します。シミュレーションをすることで、理論上の脅威をより現実的で鮮明にすることが可能となり、また潜在的なリスクをより具体的にすることが可能となります。結果として危機が最大のときに、各自が果たす役割が何なのかを深く理解することが可能となります。

デロイトのアプローチは、経験とイノベーションを活用し、多種多様なクライシス発生時の対処方法や組織の準備状況を理解できるように設計された先進的なメソッドを利用することです。実際にクライシスが発生したときに、対処するだけでなく、より強く生まれ変わることができるのです。

### 準備は整っていますか？

クライシスを物理的な大惨事、国家紛争、突然の財政破綻のように大げさな事象として考えてしまうのは仕方ありません。実際に、クライシスとは組織の存在、価値、レピュテーション、および事業運営にとって潜在的な脅威となる重大な出来事で、悪意、サイバー攻撃、不正行為、金融犯罪、財政難、テクノロジーや産業への脅威、サプライチェーンの寸断、自然災害、地政学的な対立、その他の災害等を含みます。

さらに、これらクライシスはテクノロジーやソーシャルメディアの存在により劇的に社会に広がるため企業のレピュテーションリスクは相対的に高くなっているといえます。

S&P 500 の企業では、レピュテーションの価値は時価総額の約 26%を占めているという調査結果があります。クライシスを

十分にコントロールできれば、実際にステークホルダーの価値が上昇する場合があります、一方で逆の場合もあると考えられます。大規模なクライシスをコントロールできなければ、確実に価値は失われてしまいます。

「クライシスマネジメントのシミュレーションに対するクライアントニーズは増加しています。調査結果によれば、企業は、少なくとも5年に1度、価値が崩壊するようなクライシスイベントに遭遇する可能性がある」と示唆されています。」

(Oxford Metrica and AON Reputation Review, 2012)

組織にはクライシスを効果的に管理する能力が必要です。それには明確な指揮命令、効果的な情報管理、共通の状況認識および透明性あるコミュニケーションといった能力を含みます。クライシスシミュレーションは実践的なシナリオモデルを用いて、これらの能力をテストし向上させるものです。

デロイトのクライシスシミュレーションは、実際のクライシスの状況を想定した情報やアナリティクスおよび革新的なツールを用いたアプローチであり、実際の経験を結びつけることで参加者は完全にインタラクティブな環境に没頭することができます。これらのシミュレーションは、組織が対処プロセスの準備状況を評価するのに役に立ちます。また、実際のクライシスが起きたときに有効な経験を提供します。

### デロイトメンバーファームの支援

クライシスシミュレーションにより、能力開発、ストレステストの計画、調整やコミュニケーションの評価、およびクライシス発生時の迅速な対処能力の事前確認をすることができます。

経営幹部レベルの管理者、取締役、およびその他の重要なリーダーは、通常、クライシス対処の中心的な役割を担いますが、シミュレーションはその背後に存在するより広範囲のクライシス対処組織も対象としています。デロイトのアプローチは軍事的および学問的な厳密性とデロイト独自のビジネス経験の組み合わせに基づいています。先進的なシミュレーション技術を使用することで、デロイトは以下の分野でビジネスを支援をします。

- ・リスクとその結果の理解
- ・最悪ケースのシナリオ検討
- ・ステークホルダーの調整および計画と戦略に対するコミットメントの創出
- ・新しいプロセスや構造に対する運用面の準備態勢の構築
- ・役割と責任に応じた従業員のトレーニング
- ・テスト計画策定、ギャップの特定および仮説の修正
- ・対処プロセスレベルの把握および対処の実効性向上のための対処能力の測定

### 最終的な利点

クライシスシミュレーションは、準備プロセスに関する知見を提供します。また、即効性ある効果をもたらすだけでなく、改善を伴う標準化されたものとして、利用されることで、長期的な効果をももたらします。

**信頼** クライシスシミュレーションの最大の利点は、従業員、リーダーシップチーム、取締役会、投資家、および規制当局の間で醸成される信頼です。

**役割と責任の明確化** 効果的なシミュレーションにより、全員が期待されている役割と責任を理解できます。

**スピードと効率性** クライシスシミュレーションは、必要とされる事項、上位者への報告のタイミング、範囲拡大の程度および包括的なクライシスマネジメントプランへの落とし込みを明確にします。

**コントロールと調整** シミュレーションは、コントロールおよび調整された方法によって、組織的な対応を実行可能にします。そのような組織は、外部者から規律がある優秀な組織に見られます。

**改善されたコミュニケーション** コミュニケーションは、定期的なリハーサルや訓練により、さらに迅速性および透明性が増します。また、すべての利用可能な手段を最大限に活用できるようになります。

すべての組織がクライシス専門部署を持ち、待機させておく余裕があるわけではありません。コストを管理する手段の1つとして、最も経験のある有能な外部リソースを利用することも考えられます。デロイトは、数百の複雑なシナリオとインダストリー情報が含まれる先進的なシミュレーションを実施しています。すでに確立されたクライシスマネジメント主管部門を持つ組織でさえも、デロイトの関与により、クライシスマネジメントについて第三者評価を受けるだけでなく新しい発見や考え方を見出すでしょう。

効率的なクライシスシミュレーションの訓練は、危険な脅威を顧客リレーションの強化、ブランド価値の確立および市場認知度の向上のようなポジティブな力に変化させ、組織が「思いがけない好機」を生み出す一助となります。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,800名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。