

## クライシスマネジメントセミナー講演サマリー

### 「クライシスマネジメントで不確実な事業環境を乗り越える ～リ・アクティブからプロ・アクティブな対応へ」

#### 『デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015』

デロイト トーマツは、2015年2月17日(火)、18日(水)の2日間にわたり、『デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015』を、東京にて開催しました。本セミナーで設定された9つの戦略課題別テーマのひとつである、クライシスマネジメントに焦点を合わせたセッションについて、サマリーをお届けします。

#### デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015 開催概要

日時:2015年2月17日(火)・18日(水)9:30~16:15

場所:東京コンベンションホール(中央区京橋)

主催:トーマツグループ

#### クライシスマネジメントセッション開催概要

日時:2015年2月17日(火)

14:00-15:00 T1-C-4

「クライシスマネジメントで不確実な事業環境を乗り越える ～リ・アクティブからプロ・アクティブな対応へ」

<パネルディスカッション>

有限責任監査法人トーマツ パートナー 飯塚 智

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 パートナー 中道 健太郎

デロイト トーマツ リスクサービス株式会社 シニアマネジャー 尾嶋 博之

## 講演サマリー

冒頭に、デロイト トーマツ グループ クライシスマネジメントリーダーの飯塚智が、クライシスマネジメントの概要について説明したあと、実務に携わる専門家によるパネルディスカッションを行いました。

### 本日お伝えしたいポイントは3つ

(飯塚)本日お伝えしたいことは3つです。1つ目は、企業経営に甚大な影響を与えるクライシスは多様化し頻度も増しているが、その対応策としてとりうるべきクライシスマネジメントにつき提示する。2つ目が、日本企業のクライシスマネジメントにおける課題について、実態調査結果や実務専門家の見解を踏まえ現場視点で掘り下げる。そして最後に、日本企業が持つ課題に対して具体的にどう対応していくべきか、現場感覚を元に提示する、以上です。

### 「クライシス」の定義と種類

デロイト トーマツでは、クライシスを、「企業の戦略目標、重要な資産、レピュテーション、さらには企業の存在をも著しく毀損させる可能性のある大規模または複合的な事象」と定義しています。企業の事業運営において、非常に重大なインパクトを与えるものをクライシスと呼んでいます。

グローバルベースで見えていきますと、近年、クライシスの甚大度と頻度が増えています。クライシスには、自然災害、サイバー攻撃、情報漏えい、金融不正、製品リコール、異物混入問題、地政学的なリスクなど様々あります。

### クライシスマネジメントに関する企業の実態調査結果から

デロイト トーマツでは、クライシスマネジメントに関する企業の実態調査を行い、上場企業 431 社から回答を得ました。クライシスの経験件数は、おおむね 10 年前は 108 件でしたが、直近の 2012 年から 2014 年においては 334 件となっています。2011 年の東日本大震災の影響を除いても増加傾向にあるといえます。回答した日本の上場企業の 65%が何らかのクライシスを受けており、そのうち 56%が複数回のクライシスを経験しています。また、回答した上場企業の海外子会社では 36%が何らかのクライシスを受けています。

日本の上場企業においては、過去 12 年間では、第 1 位が自然災害関連(地震、台風、疫病等)、第 2 位が製品関連(サプライチェーンの寸断、品質不良、設備事故等)、第 3 位が不正関連(金融犯罪、不正行為、法律違反等)となっています。直近では、第 1 位が製品関連、第 2 位が自然災害関連、第 3 位がシステム関連(サイバー攻撃、情報漏えい、ウイルス感染等)です。

海外子会社においては、2009 年からの期間で、クライシスの経験数が急増しており、特に直近期においては、政治関連(国際紛争、テロ等)のインシデントが非常に大きくなっているのが特徴です。過去 12 年間の累計で見ますと、第 1 位は自然災害であり、東南アジア、東アジアでの多発が反映されていると思います。第 2 位が製品関連、第 3 位がシステム関連と政治関連という結果になっています。

## クライシスへの対応は「十分ではない」

次に、こういったクライシスへの企業の対応を問うと、企業自ら、十分な対応策を策定していると回答している企業は少ないことがわかります。

クライシスは、レピュテーションリスクや企業価値に非常に大きな影響を与えます。特に昨今、テクノロジーとソーシャルメディアの発達によって、企業に絡む情報が一瞬のうちに世の中に出回ります。インシデントにかかる損害だけではなく、ソーシャルメディアの炎上によってレピュテーションが大きく下がる、そして企業価値に影響を与える、こういった事象が起きています。レピュテーションの毀損の規模と期間は、クライシスにどう対処したかによって変わる、裏を返せば、クライシスに適切に対処した企業は、逆に、さすがこの企業だということで、レピュテーションがあがることも考えられます。クライシスには、うまく対処することによって、レピュテーションをあげる「思わぬ好機」をもたらすという側面もあると言えます。

レピュテーションの課題は企業のトップマネジメントの 이슈です。レピュテーションに影響を及ぼすクライシスは、まさに経営としての取り組むべき課題です。クライシスへの対処がレピュテーションに影響し、企業価値や株価に影響してくるということが最近のクライシスに関する傾向、特徴でもあります。

## リスクマネジメントとクライシスマネジメントの違い

リスクにはコントロール可能なものと不可能なもの、予見可能なものと不可能なものがあります。予見不可能なものはリスクマネジメントしようがありません。したがって、その影響が甚大なものがクライシスとなります。一方、コントロール可能なリスクにしても、リスクマネジメントが失敗してしまった場合はクライシスとして顕在化するのではないか、そのようにリスクとクライシスを整理しています。

また、リスクマネジメントとクライシスマネジメントの違いについては、広い意味でのリスクマネジメントの中に、クライシスマネジメントがあると理解をしています。狭い意味でのリスクマネジメントは、リスクが発現しないようにするためにリスクを管理することです。それに対してクライシスマネジメントは、発現した損失をどのように抑えるか、つまり、発現していることが前提となっている活動です。したがって、いかに防ぐかではなく、発現したことを想定して、発現した後の影響をどのように低減するかがクライシスマネジメントなのです。

たとえば、火事が起きないように火の元をチェックする、そもそも火を使うのをやめましょう、これがリスクマネジメント、火事を起こさないようにするための活動です。それに対して、火災が起きた時に備えて消火器を準備する、避難経路を確保する、これがクライシスマネジメントです。目的が違うので、リスクマネジメントとクライシスマネジメントを峻別することは有用であると考えています。

## クライシスマネジメントのあり方:クライシスマネジメントライフサイクル

デロイト トーマツではクライシスマネジメントライフサイクルという考え方を使っています。通常はクライシスのインシデント、トリガーが発現した後に対応するわけですが、「事前に準備しておくこと」が重要と考えています。クライシスが発現した際、

まず情報が不足します。そもそも得るべき情報すら識別されていない、平時の指揮命令系統が機能しない、そういった中で非常に短時間で意思決定を迫られます。インシデントが起きた時に、迅速に、明確な指揮命令系統で、効果的に情報管理をし、外部へも情報発信していくためには、事前に具体的なガイドライン、準備、リハーサルが必要です。したがって、クライシスマネジメントの一番初めのステップとして計画、準備プロセスがまずあるということを意識することが重要であると考えています。

## <<以下、パネルディスカッション>>

### **実態調査結果と現場の実感**

(飯塚)まず、今回の実態調査結果に対する印象を聞かせてください。

(尾嶋)私は、自然災害やサイバー攻撃など不可抗力的で事前に発生を防ぐことが難しいようなクライシスを対象として、BCP、BCM から危機管理、リスクマネジメントに関して企業等のサポートを行っています。今回の調査結果は、「事前にするべき対策がなかなか進んでいない」というコンサルティングサービスを行っている現場の実感と合致していると感じました。大きく2つに大別でき、ひとつは対策そのものをしていないケース、もうひとつは、準備はしているが十分ではないケースです。

(中道)私は、不正調査やカルテル、プロダクトリコールを多く担当しています。調査の「最低限の対応策となっている」という結果は、実務と照らし合わせてもそのとおりだと思っています。

### **効果的なクライシスマネジメントはどうあるべきか**

(飯塚)効果的なクライシスマネジメントはどうあるべきか、クライシスマネジメントライフサイクルという考え方も含め、尾嶋さんは実務を通してどのように感じていますか。

(尾嶋)事前の準備、これに尽きます。クライシスが起きた際に何が準備されていなければいけないか、大きく4つに分けてご説明します。

1つ目は、組織、体制、役割、責任がきちんと定義されているか。2つ目はコミュニケーション。有事の時のコミュニケーション手段、社内外に発信する情報の種類、情報収集、管理の方法です。3つ目は基準です。クライシスが起きた際は、色々な情報を集めてそれを元に様々な意思決定をしていくのですが、できるだけ事前に基準を設定した方がより意思決定がしやすくなります。4つ目は対応手順です。例えば、避難、安全確保など何に対しても何らかの手順が必要です。事前にその手順を明確にしておくことが必要です。

### **インシデントへの対処プロセスも重要**

(飯塚)一方、インシデントが起きた際の対処プロセスが重要という考え方もあると思います。事後の専門家である中道さん、どのようにお考えでしょうか。

(中道)事後の対処も私の観点からすると大切だと思います。事後の対処をしっかりとやらないためにリスクがクライシスになる、課徴金問題などに巻き込まれる日本企業は後を絶ちません。例えば、カルテル関連ですと、米国の司法省に対して課徴金を払っているのは他国と比べて日本だけ突出して高く、3,000 億円近くの支払いがここ 3 年だけでも続いています。摘発されている件数も、日本企業は多いのです。

次に、事後対応の重要性ですが、カルテルの摘発を受けると様々な対応事項を同時進行で行う必要があります。最近では当局同士で情報交換をしており、例えばアメリカで摘発されたという情報はアメリカだけにとどまらず、日本、EU、ブラジル、中国など他の地域でも対応が必要となり、地域の面では 1 箇所から一気に他の地域に飛び火するのです。また、ディスカバリーと言って、告発されている企業自ら、情報を収集して提出するという必要があり、単に紙情報だけではなく、PC、サーバに入っている情報などすべて網羅的に拾った上で操作に関するものを提出しなくてはなりません。そのために弁護士や我々のような外部関係者を巻き込む必要があります。

事後対応では、リニエンス制度、アムネ스티・プラスといった課徴金を減免する制度を日本企業はもっと活用していただきたいと思っています。このようなことへの素早い対処も課徴金や禁固刑を減らすことにつながり重要です。

## 外部人材の活用

(飯塚)インシデントが起きた際に如何に迅速に網羅的に動くかが重要ですが、外部の人材を活用するなどしてこの難局を乗り越えることは多いのでしょうか。

(中道)クライシスのための人員は必ずしもすべて社内から調達するものではなく、様々な専門家、弁護士、パブリックリレーションやサイバーの専門家等、必要に応じて社内、社外の関係者を巻き込むことは非常に大切です。官民連携で解決すべきクライシスも存在すると思います。

## 事後対応が重要だからこそ、事前準備が必要

(尾嶋)クライシスが起きた後、事後の対応はもちろん重要です。ただ、事前に準備できることはしておく方が事後の段階でより迅速に対応することができます。

例えば、クライシスマネジメントプランなどは事前に準備しておくべきものです。クライシスコミュニケーションに関して言えば、プレス発表や、HP へのメッセージ掲載などの場合でも、事前にそのテンプレートを用意しておけば、いざというときに迅速な対応ができます。事後の対応が重要だからこそ、事前に準備できることはしておくということです。

## 事前準備対応策が「最低限」とどまる原因とは

(飯塚)事前対応と事後対応のバランスが重要ですが、実態調査を見ると、事前準備の対応策が最低限という状況があります。どこに原因、課題があるのでしょうか。

(中道)第一に経営のコミットではないでしょうか。会社としてお金や人といったリソースをしっかりと準備するというコミットが必要だと思います。経営のコミットが十分な行動レベルで現れているかという点、まだまだ不足しています。

(飯塚)先ほどクライシスは経営上の 이슈であると申し上げましたが、何ゆえ経営者はコミットできないのでしょうか。

(尾嶋)一番の大きな原因は、クライシスは起きてみないとわからないということかと思います。経営者目線では、費用対効果がわからないと投資しにくいということがあります。実際には「起きてない」という状況において、根を詰めて考えることができない難しさがあるのでしょうか。現場目線でも同じことで、クライシスが発現した時に用意した対策は機能するのか、想定どおりに担当者が動けるのか、それはクライシスが起きてみないとわからない。自信のなさが、積極的に経営に対して対策実施に対するコミットを求めたり、予算を獲得したりすることを難しくしている原因だと思います。

### 発現するかわからない「クライシス」にどのように取り組むべきか

(飯塚)実態調査結果でも、クライシスに対して取り組みをしていないと回答した企業に対して理由を聞いたところ、クライシスが発現するかどうか不明である、不明なものに対して投資できない、効果がわからない、ガイドライン的なものもないためどこまでやればいいのかわからないという回答でした。したがって予算がつかない、経営者がコミットしないという状況があるのかと思います。そのようななか、どうすればよいとお考えでしょうか。

(尾嶋)クライシスシミュレーション、その名のとおりに模擬的に危機的状況を体験してみる取り組みがあります。防災訓練、避難訓練なども一種のクライシスシミュレーションです。最近ですと、サイバー攻撃への対応をシミュレーションするサイバーウォーゲーミングも一部の外資系企業を中心に行われています。クライシスに備えて事前に準備した対策を、実際に動かし、プロセスを習熟することが目的です。また、作成した計画が動くかどうかテストすることです。さらに、人の観点からは、役割・責任を明確にし、担当者が役割を全うできるように練習すること。このようなことを目的として行うのがクライシスシミュレーションです。

クライシス対応の事前の計画、各種対策を検証し、得られた様々な課題を一つ一つつぶして行くことで、実効性のある有効なクライシスの対策が可能となるという効果が得られます。他にも、クライシス対応に関わる誤った前提・憶測の排除や、クライシスに向けて自信を持つ、心の準備といった側面があります。

クライシスシミュレーションを実施するうえでのポイントは、いかにシナリオを作り上げるかということです。シナリオは架空の災害やクライシスのストーリーになりますが、現実感のある演出をしてあげることが大事です。実際のクライシスでは、十分な情報が得られませんが、シミュレーションの際にもあえてそういう状況を作り出すことが大事です。最初に情報を全て提供するのではなく、時間を追って小出しにすることで、臨場感をもって参加者が判断でき、効果的なクライシスシミュレーションが可能となります。

(飯塚)クライシスは一度経験しないとわからない、しかしそれでは遅いということであれば、自社にとって何が一番重要なクライシスになりうる要因であるかにフォーカスし、具体的かつ臨場感のあるシナリオでシミュレーションをきちんと行うということですね。

## 事前対応の有効な手段である「クライシスシミュレーション」

(飯塚)例えば地震のBCPを行ったが、実際に起きたのはサプライチェーンの寸断だったなどという場合、シナリオが違ってしまい、ここまで投資をしたが意味がないではないかということになりませんか。

(尾嶋)何らかのクライシスが起きたとき、一番の責任者は誰なのか、対外的なコミュニケーションをとるべき人は誰なのかといったあたりは共通です。当然、地震とサプライチェーン寸断ではオペレーションレベルでは違うことが求められますが、それを包括する会社全体で対応するような体制や意思決定、対外的なコミュニケーションなどは共通に対策をとっておくことができると思います。

(飯塚)主たるリスクを想定したシナリオでシミュレーションを行っておくことで、他のクライシスが発現したとしても適切に対応できるような心構えや能力が引き出されるということですね。

クライシス発現時には、事後対応のみならず、事前対応にも気を配ることが必要だが、なかなか事前の対応が進んでいない、遅れているという認識の企業が多い現状があります。クライシスへの一歩進んだ取り組みとして、企業にとって重要なリスクファクターを特定したシミュレーションを行うことで、どのようなクライシスにも対応できる、誤った前提、憶測を排除できる、自信を持った対応ができるなどが期待できるのではないかと思います。

以上

デロイト 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のグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト 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、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、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 7,900 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、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。詳細はデロイト 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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、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む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 210,000 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。