

TURNING CRISIS INCIDENTS INTO A POWER TO CHANGE



連載

クライスマネジメント

第1回

クライシス・インシデントを組織変革する力に変える

データ偽装や検査不正などの不祥事が相次いで報道され、日本の“品質”が揺らいでいる。組織の末端で起きた不正・不祥事がドミノ倒しのように組織全体に波及した時、企業は金銭的にもブランドも大きなダメージを受ける。では、クライシスを防ぐために、企業は何をすべきか。デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーの小杉徹氏と中島祐輔氏に話を聞いた。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー

グローバルストラクチャリングアドバイザー統括 執行役員／パートナー

小杉 徹

フォレンジックサービス統括 執行役員／パートナー

中島祐輔

本部と現場にある コンプライアンス意識の差

編集部（以下太文字）：検査不正問題やデータ偽装問題など、最近、製造業で相次いで不正が発覚しています。内部監査などでわからないものなのでしょうか。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（以下略）：本場の問題というのは、内部監査や内部統制から見ても、あるいは監査人が見てもわからない部分があります。現場からリスク情報を上げてもらうのが一番なのですが、企業の多くはボトムアップでリスク情報が上がってくるような形にはなっていません。さらには、内部通報をすれば「自分の立場が悪くなってしまうのではないか」という文化もあります。

欧米ではある程度の数が上がってきますが、日本は上がってこない。上がってこないことがそもそも問題だという声もあります。

当社では2年に一度、上場企業へのアンケートによる「企業の不正リスク調査」を行っています。そこで一番問題を感じているのが不正に対する意識の差です。本社の経営層や内部監査部門、法務・コンプライアンス部門は意識が高いのですが、本当に守らないといけないはずの営業や製造、検査、R&D部門

にはまるで浸透していません。つまり、本社と現場とで不正に対する意識に大きな差があるのです。

また、企業風土からも「問題を提起できる」環境になっていないことも明らかになっています。現場からの声が経営者に届かない。本社の方針が現場に浸透しない。そういう企業風土が問題なのではないかと思えます。

そのような企業風土を、経営者は認識しているのでしょうか。

日本企業の経営者は、まだまだ性善説に立っているということでしょう。「うちの会社に限って」と無意識に考えてしまう。その結果、リスク情報が上がってこないことにも疑問を感じないのでしよう。

しかしながら、日本企業では、忖度の精神で、むしろ会社のためを思って会計不正やデータ偽装を正当化する論理が成立しやすい、ということを肝に銘じるべきです。そういった忖度の精神が暴走するのを防ぐため、現場からリスク情報が経営者に上がってくる仕組みづくりを真剣に考える必要があります。

リスクマネジメントは 予防から対処、回復まで 一貫して考える

グローバルの観点から、現地子会社や買収

した海外企業からの情報はいかがでしょうか。

日本企業は、M&Aで買収した海外企業や現地子会社に対して、日本人的な忖度の精神でなるべく現地のマネジメントに任せようとなります。一方で、ガバナンスの仕組みが弱いので、数字もそうですが、リスク情報がきちんと本社に届きません。

一方、欧米企業は被買収企業に対し、情報システムのインターフェースを入れ替えたり、重要な部門は本社から役員を送り込んだりして、自分たちのルールをなにかば押し付けるような形で、ガバナンスを利かせます。

日本企業は、危機感に対する感覚が低いということになるのでしょうか。

P M I (Post Merger Integration) では、シナジーを出すという話によくありますが、シナジーはそう簡単には出るものではありません。買収したはいいいけれど、5年経っても何のシナジーも出ない。それどころか、むしろ問題が起こって価値が毀損してしまった、という事例は数え切れないほどあります。

価値を上げるのが難しいのならば、下がるのを防がないといけないのですが、下落を防げない。一方、本社からは業績を上げると指示が出る。そこで、数字面でごまかすといった不正をやってしまうのです。これは、ディフェンス面での弱さ、ディフェンス面での重



左 | 中島祐輔 右 | 小杉 徹

YUSUKE NAKASHIMA

大手監査法人で会計監査を経験後、2002年に当社に参画。M&A、事業再生・再編で数多くの大型プロジェクトに従事。現在は、不正調査、危機対応、再発防止、企業再編・再編、予防・発見に及ぶクライシスマネジメント業務を一貫して提供する体制の整備に注力している。

TORU KOSUGI

外資系証券会社などを経て、2013年に当社に参画。現在は、企業が危機に直面した際の危機管理・危機からの脱出を支援するクライシスマネジメントサービスの担当パートナーとして、大企業の不正調査案件、企業不正からの改善・再生プロジェクトの経験を多数有する。

要件についての意識が低いからです。

こうした問題はどうやって解決したらいいのか、具体的なポイントを教えてください。M & Aでしたら、事前にディフェンス面のデューデリジエンスをやることです。リーガル面の体制がどうか、過去のどのくらいの問題が起っていたのか、従業員の意識がどうなっているのか、どのへんにリスクがありそうなのかなど、コンプライアンス面の情報を取得し、できる範囲で確認します。特にコンプライアンスの仕組みや、FCPA (Foreign Corrupt Practices Act・海外腐敗行為防止法) などは詳しくチェックすべきです。通常、M & Aでは事業や財務、税務、オペレーションでのデューデリジエンスは行いますが、コンプライアンス面は事業面ほど確認しません。それをどこまでやるかです。

もちろん買収前にすべての情報を見られるとは限りません。その場合には、買った後に見るといふ条件交渉をしておきます。そうすれば、何か問題が起ころうとも早めに対処できます。本当に危ないのはどこかというのを、デューデリジエンスで確認できなかったことを、探らないといけません。

我々は、リスクマネジメントを「Readiness〈予防〉」「Response〈対処〉」「Recovery〈回復〉」の3つに分けて、「3つのR」と呼んで

そうすることで、〈予防〉の段階で、経営者にリスク情報が集まるようにしておく、単に〈予防〉に役立つだけでなく、一種の情報戦である〈対処〉や〈回復〉における質も大きく向上することになります。

インシデントを会社が変わるチャンスととらえる

〈予防〉し切れずに不正・不祥事が発覚した場合、企業は何をすべきなのでしょう。不正発覚時の〈対処〉では、初動のダメージコントロールが重要となります。要は、い

一貫してサポートしていますが、〈予防〉で不正リスクをきちんと洗い出さないと、不正発現時の〈対処〉で大騒ぎになったりします。たいてい〈対処〉で情報を取り始めても、結局現地に行かないとわからないとなってしまう。それは、本を正せば、M & Aでコンプライアンス面のデューデリジエンスが適切に行われず、責任者不在のまま、その後も放置されていたことに原因があります。

〈対処〉や〈回復〉は、どのくらいの費用がかかるものなのでしょうか。

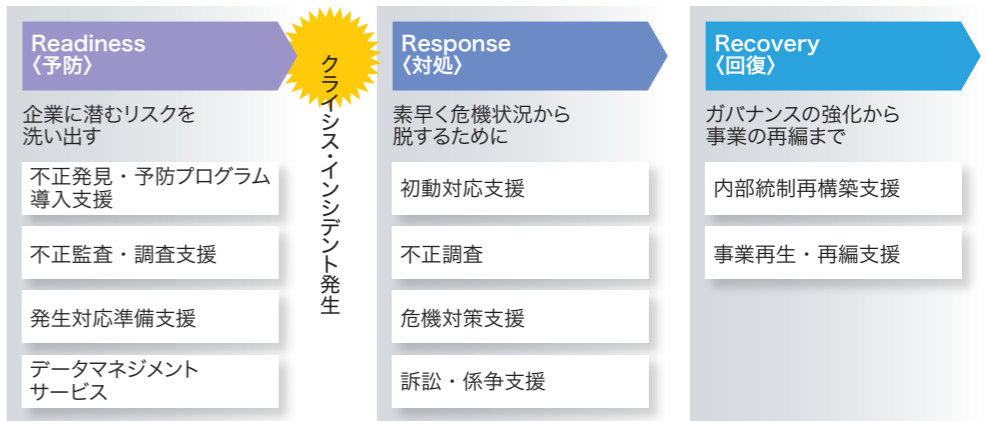
「企業の不正リスク調査」によると、不正発生前に伴う想定コストは、東証一部上場企業で平均12億円、電気機器・情報通信業や大規模企業では17億〜18億円です。そのうちの3%の企業が、100億円以上と回答しています。この調査結果からも明らかのように、〈対処〉と〈回復〉にはものすごくお金がかかります。問題が発生すれば、顧客対応をしないといけませんから、ヒトやモノなどのリソースが多く割かれることとなります。特に海外事案の場合に顕著ですが、多額の損害賠償や罰金が発生することもあります。また、対応を誤れば、ブランドも大きく毀損します。

そういった〈対処〉と〈回復〉におけるコストを最小化するには、まずは、発生以前における〈予防〉が大事です。繰り返しになりますが、経営者を短期間でまとめて発信できるからです。より早く情報開示して、謝罪したほうが問題の鎮静化は速くなります。そうすれば、次の〈回復〉に十分な時間が取れます。

不正・不祥事も、騒ぎが静まったらそれで終わりにしたいと思っていそうですが、〈回復〉で重要なのは、鎮静化した後に「よかったね」で終わらせないことです。「よかったね」で終わってしまったら改善につながらず、同じようなインシデントを繰り返す可能性があります。

従業員は、経営者のことを見ていないようで見えています。ああいう不祥事があったのだから、会社はきっとよくなるだろう。そう思っていたら、何も変わらない。結局、発覚する前と同じだと。そう思われてしまいます。

図表 | 3つのR 不正・不祥事の予防から対処、そして回復までを一貫してサポート



特に海外の従業員たちは厳しくて、たとえば、「こういう不正を告発したのに、会社は何一つ対応してくれない」と、公的機関やメディアに告発したりします。そして、日本でもそういう人たちは増えてきています。

インシデントを、組織を変革するきっかけにするというわけですね。

インシデントが発生すると、通常業務にインシデント対応が追加されます。そうすると、現場が疲弊してしまいます。ですから、優先順位をつけて、組織が疲れないようにすることも大切です。

同時に、このピンチを会社が変わるチャンスだととらえて変革する。従業員をモチベートして、どこまで改善していくか。それが〈回復〉では重要となります。

モチベートするには、動機付けがはっきりしているものほど高い効果を得られます。そして、不正・不祥事というのは大きな動機付けになります。これをやらないと会社が死んでしまう、商品供給がままならない、ライセンスがなくなってしまうなど、組織の存在を脅かしかねないからです。

インシデントはないほうがいいの言うまでもありませんが、起きてしまったのならば、すべての膿を出し切るくらいの覚悟で改革に臨む姿勢が経営者には必要なのです。