

想定外の「企業有事」に備えを

日本経済新聞 2017年6月20日朝刊 掲載

デロイトトーマツ FA執行役員パートナー 三木要

危機管理(リスクマネジメント)の重要性を認識していない企業はほとんどいない。それにもかかわらずリスクが顕在化し、不祥事など企業有事(クライシス)に発展する事例には枚挙にいとまがない。市場や社会が企業に求める厳格さは日々増しており想定外の事態でも容赦されない。

特に市場は「有事に対する企業の備えや対応(クライシスマネジメント)」を評価するが、ほとんどの企業は意識の面でも実務の面でも備えが不十分だ。不祥事を経験していない企業ほど自社は大丈夫だと思いこんでいる。私はかつて在籍した大手電力会社での経験や、経営戦略の立案やクライシスマネジメントを手掛けるファイナンシャルアドバイザー(FA)業務を通じ、企業は次の4つの行動原則を基本とすべきだと考えている。

最も重要なのが初動は素早く、構えは大きくすることだ。初動の遅れは経営トップの進退にまで影響し、企業価値の毀損にもつながる。企業の持つ人、物、費用、情報網といった資産を当初から最大限に投入することが必須だ。事態の推移を見ての逐次投入では状況が悪化するばかりだ。

第2に事実認定プロセスを明確にすることだ。有事には状況が刻一刻と変わり事実と事実でないことの区別が曖昧になる。十分な裏付けが確認できないため事実だと断定できなかつたり、想定や伝聞に惑わされたりして対応を誤り状況が悪化する事例も多い。

第3にトップダウンによる迅速な方針決定だ。平時はトップダウンとボトムアップのいずれにも長所と短所があるが、有事ではトップが朝令暮改を恐れずに決めることが重要だ。有事対応はいわば新会社や新事業を急速に立ち上げるようなものだ。トップ自らが各現場に指示を出すことが求められる。

最後に、経営陣が決めた対処方針をぶれさせないことだ。有事対応は経営そのものだが実務を担う現場の考えや状況に影響されやすい。経営判断の材料としては現場を重視しつつも判断そのものは経営目線で実施すべきだ。

情に流されたり経営判断を現場任せにしたりしてもいけない。ある不祥事対応で、普段は極めて紳士的で現場思いの社長が、あえて現場が苦勞する判断をし続けることで事態の早期收拾を図ったことがあった。助言役だった私自身は現場の反感を買ったものの、企業価値の毀損は最小限に食い止められた。



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 パートナー
コーポレートストラテジーサービス
三木 要(みき かなめ)

大手電力会社において、電源立地企画、経営計画策定、エネルギー事業・制度リサーチ、政策調査・折衝、法務業務のリードに従事するなど、電気事業を中心にエネルギー政策全般について経営企画からリーガルを含め幅広く対応。同時に、クライシス/リスク対応の経験も深く、巨額の損害賠償対応についてゼロからチームアップおよび制度の基本設計をするとともにマネジメントを統括、マスコミ対応や官公庁折衝にも従事。

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ー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、デロイトトーマツ税理士法人および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9,400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)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、リスクアドバイザー、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Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

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ー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。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.