
第1節 企業のクライシス・マネジメントの現状と課題

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
クライシスマネジメントサービス統括パートナー 三木 要

I はじめに

日本企業は今、これまでに見られなかったような新しい、そしてダイナミックな課題に直面している。実際に、自社はクライシス・モードにあると感じている企業が増大している。そもそもクライシスとは、企業が不正、不祥事、事故を起こす（もしくは起こされた）ことで、有形無形の企業価値を毀損し、その回復に多大な時間とコストを必要とする事態をいう。

グローバル競争は激化し、これまでになかったリスクも生まれている。例えば中国企業など低コストを武器とするライバル企業によって、これまで日本企業が保持してきた市場シェアを切り崩されている。加えて、サイバースペースにおける脅威が日本企業のデジタル面での脆弱性を炙り出している。こうした状況下で、ここ数年特に、世間の耳目を集めるデータ改ざん、不正行為事案が起こり、また品質管理に対するさまざまな問題が指摘され、追い討ちをかけている。つまり、日本企業は外部からの各種脅威にさらされているだけでなく、組織内部の課題も多く、企業経営に悪影響を及ぼしている。

実際、近年のさまざまな不祥事によって、日本企業がここまで築き上げてきた名声や評判に疑問符が付き始めていることに加え、問題に速やかに対処する能力の欠如も明らかになってしまった。製造業をはじめ、日本を代表する企業の多くは、顧客の信頼を回復し、傷ついた「メイド・イン・ジャパン」のブランド価値を何としても復活させるために奮闘することが求められている。

もちろん、回復努力だけでなく、これまでの不祥事などを教訓として、今後、いかにクライシスを起こさない、また巻き込まれないようにするか、さらに、万が一クライシスに陥ったときに、どのように対応すべきなのかを学習し、準備する必要がある。まずは経営陣が真剣になって、自社においてはどのような類のリスクが大きな脅威となるのかを見極め、有事の際の対応を組織として徹底的に準備することが求められる。

明日起きるかもしれないクライシスを意識し、それによって発生し得るコストを最小限に抑える準備のために今日、何ができるのか。そうした自問自答が必要な時期なのだ。

実際、日本企業の多くは今、適応力を磨き、危機対応の準備を整えようとしている。有事の際の対応スキームを入念に準備している企業もある。より迅速なクライシス対応のための従業員トレーニングを実施している企業もある。社外のリソースを活用し、外部アドバイザーの専門知識やさまざまなコンサルタントを起用してチームの強化を図っている企業もある。

そうしたなか、デロイトトーマツは日本におけるクライシス対応の現況と準備状況の把握を目的として、M&A インテリジェンスプロバイダーの Mergermarket に委託し、日本の産業界のリーダーや国際企業の経営陣を対象とした調査を実施した。本調査では、クライシス対応プランの有無、日本企業が近い将来直面するであろう課題に関する見通しについての詳細な質問も試みた。

これにより、クライシス・プランニングやクライシス対応における日本企業の現状、すなわち実態と課題が明らかになった。

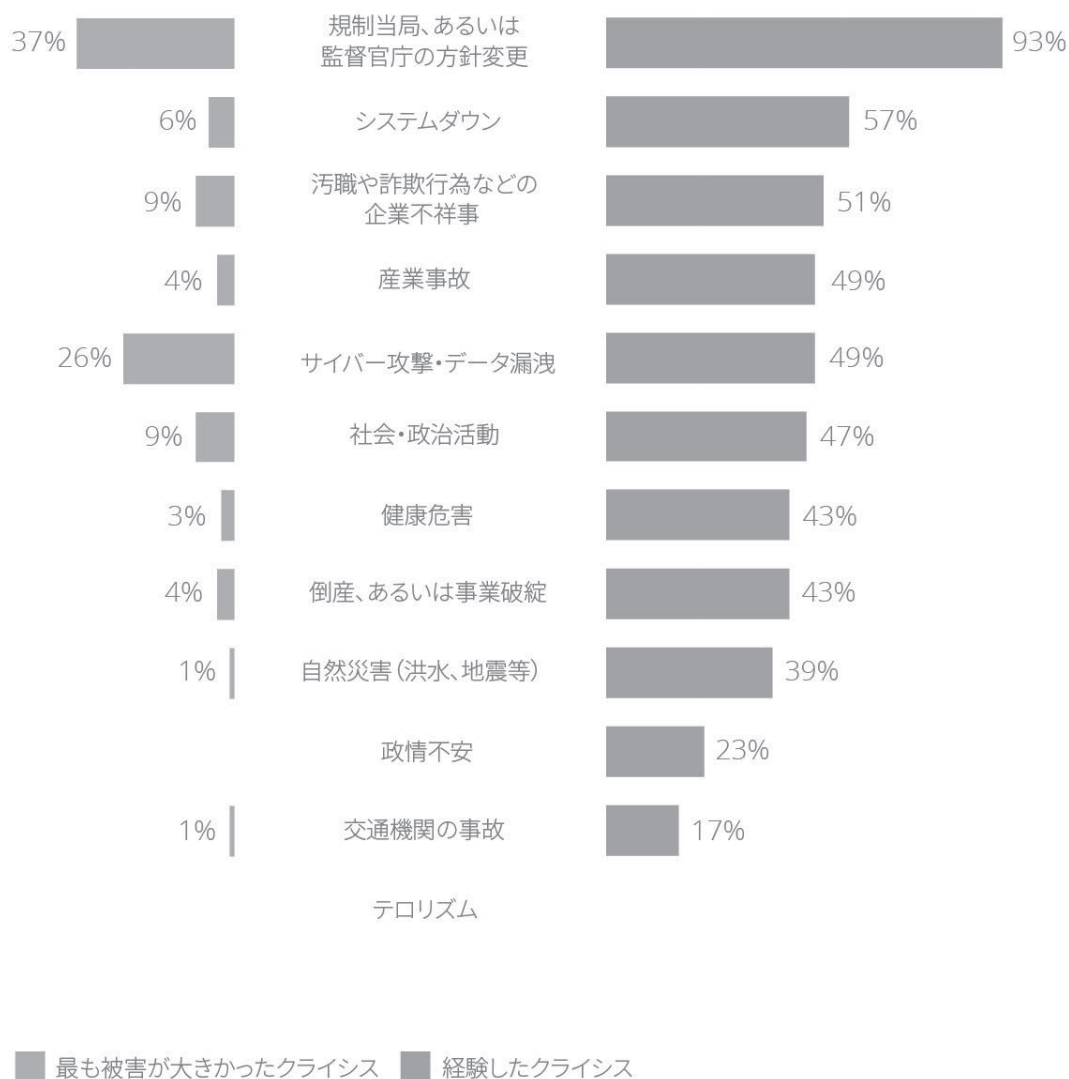
クライシスへの備えは組織にとって必要不可欠なものだ。単に「あった方がいい」というレベルのものではないということを多くの企業経営者は認識している。しかしながら多くの場合、クライシスによってもたらされる本当のコストについて、財務面での短期的なダメージと、事業の存続に関わる長期的な影響の両面から理解されているとは言い難い。ここでは、明確に定義されたクライシス対応プランとそれを実践するための訓練の重要性や、事業の重要な分野について助言を行う外部アドバイザーを通じての対応プロセスの強化などを取り上げ、クライシス対応のベストプラクティスについて、グローバル企業の幹部が得た教訓に基づいて解説したいと思う。非常事態を乗り切るのはもちろん、クライシスが収束した後に企業がより強靱な組織となるための指針ともなり得るものだと信じる。

Ⅱ 日本企業はクライシスに対する準備ができているか？

図表1を見ていただきたい。過去1～2年の間に経験したクライシスのケース、また最も被害が大きかったケースはどれかという設問に対する答えである。

最も多くの回答者がクライシスのケースの一つとして挙げたのが「規制当局の方針変更」であった。自社の事業分野における規制当局、あるいは監督官庁の行政方針の変更はほとんどの企業が経験しており、事業に対して最も大きな影響を与えるものだと述べている。日本企業がグローバルに展開し、事業価値の向上と成長機会を海外に求めるなか、規制方針と政治面での不確実性は確かに大きなリスクであると言えよう。

図表 1 以下に挙げる項目のなかで、貴社が過去 1 ～ 2 年間に経験したクライシスの
ケースについて以下のどれに該当しますか？（該当する項目全てを選択）
そのうち、最も被害が大きかったものについてはどれに該当しますか？
（該当する項目 1 つを選択）

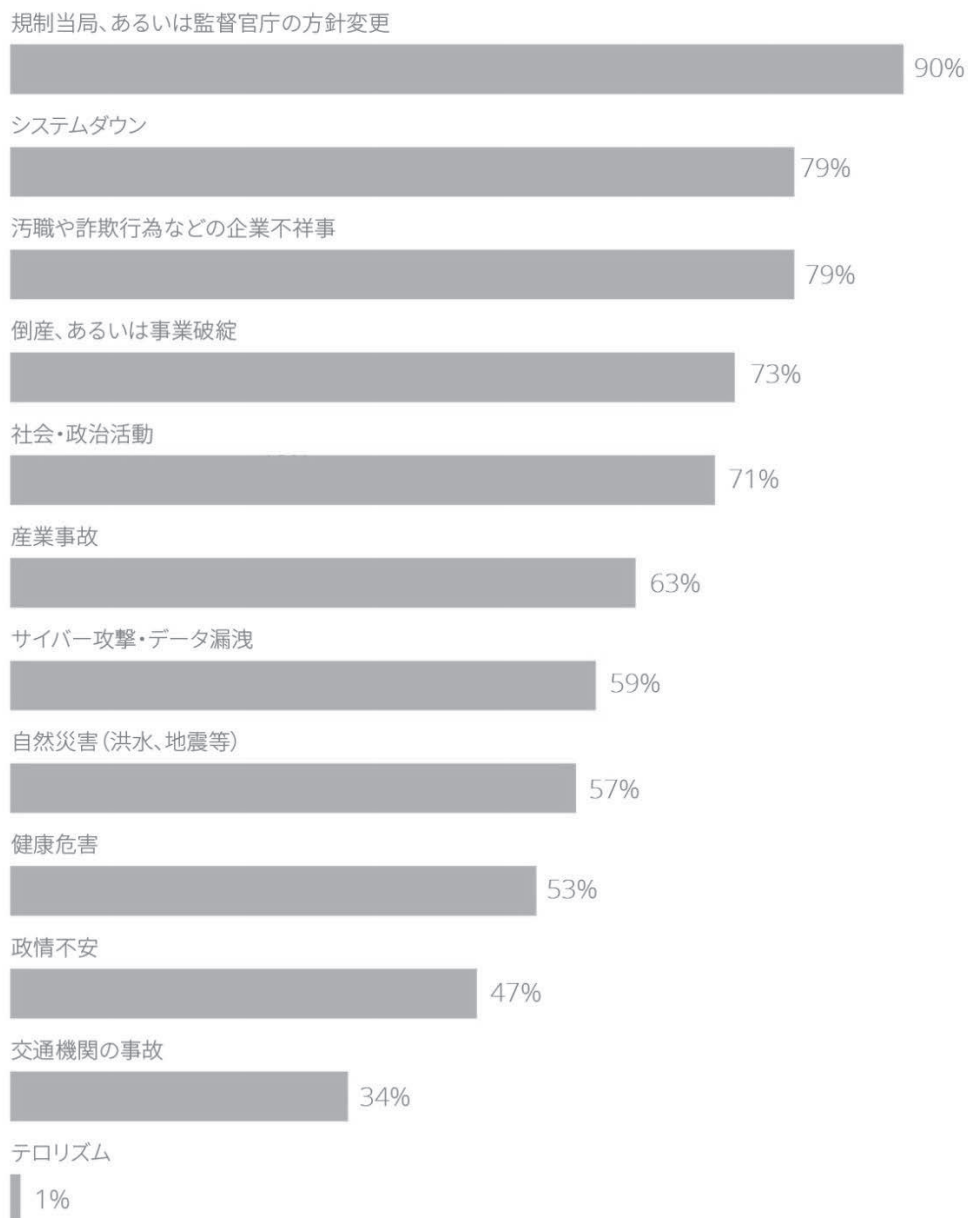


さらに、この「規制当局、あるいは監督官庁の方針変更」は、図表 2 に見るように、今後 1 ～ 2 年の間においても 90% の企業が、最も重大なリスクとなり得る要因であると答えている。企業経営者が今後重大なリスクとなり得る要因として注目しているクライシスのケースであるが、「規制当局、あるいは監督官庁の方針変更」に次いで、「システムダウン」「企業不祥事」「倒産、あるいは事業破綻」「社会・政治活動」「産業事故」「サイバー攻撃・データ漏洩」「自然災害」「健康危害」と続いている。

システムダウンは、停電や IT に関する問題などによる。日本は気候の熱帯化に伴い、災害列島となってしまった観がある。地震だけでなく、台風などの荒天による被害も日常

茶飯事となってしまった。この原稿を書いている現在は、台風15号が千葉、神奈川などに残した傷跡がまだ癒えていない。千葉県の停電の解消にも思った以上の時間を要する結果となっている。こうした要因による「システムダウン」と「企業不祥事」を近い将来のリスクと挙げた回答者はともに79%であった。日本では企業のガバナンス改革が進行中であるが、それでも国内外で数々の企業不祥事が発覚しており、詐欺行為や腐敗行為が自社の事業にどれほどのインパクトを与えるかということについて、すでに十分すぎるほどの教訓と認識を得たとしている。

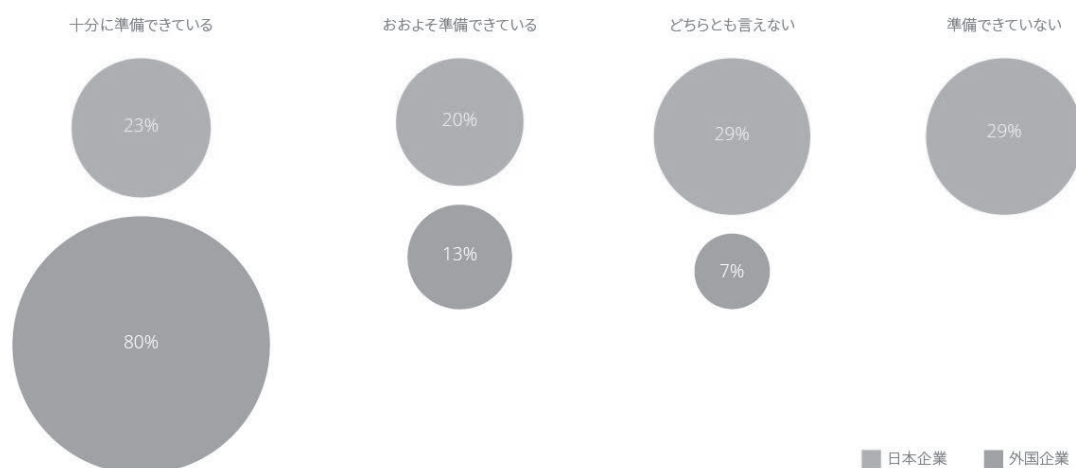
図表2 今後1～2年で貴社にとって重大なリスクとなりうる要因は以下のどれに該当しますか？（該当する項目を全て選択）



内容を問わず、今後予想されるクライシスの全体的な見通しは、現状よりも「はるかに増えている」という回答が全体の 73%、「やや増えている」と合わせると 93%であった。

となれば当然、そうした将来に日本企業は備えているのかということが気にかかる。ところが、こうした将来的に予想されるリスクと現状における準備状況が日本企業の場合乖離しているという現状が、外国企業と日本企業を比べることで明らかだ（図表 3 参照）。

図表 3 実際にクライシスが発生した場合、対応の準備は以下のどれに該当しますか？

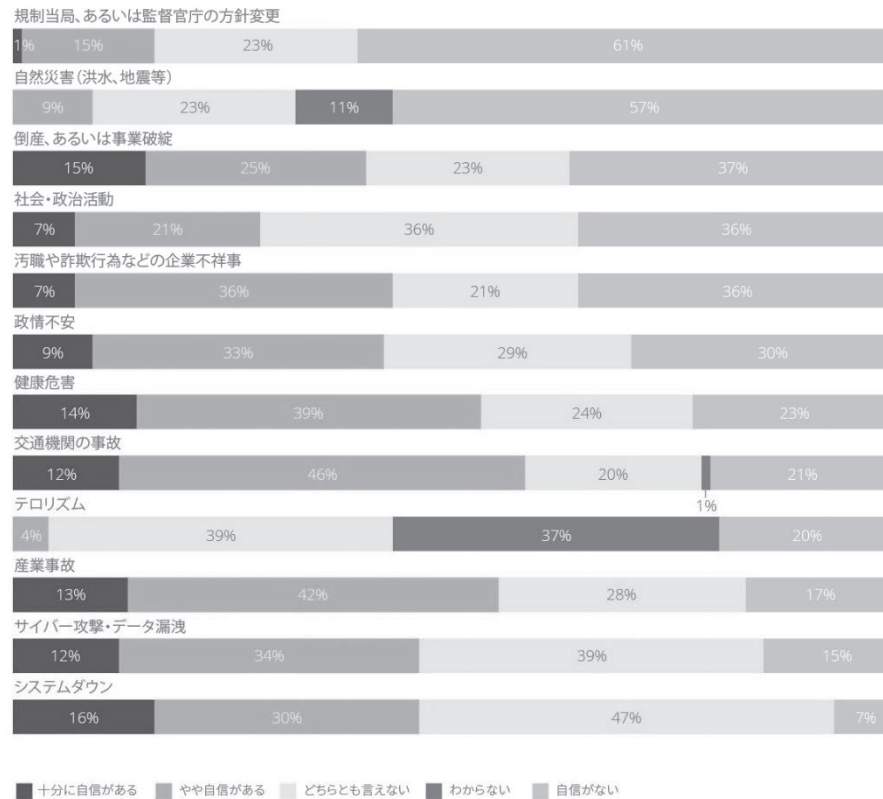


同じ調査で、外国企業の大半は将来のクライシスに対する準備が十分にできていると言っている。ところが日本企業においては、同じ答えは全体の 2 割ほどに過ぎない。「準備ができていない」という回答が日本企業では 29%あるのに対して、外国企業が 0 である点も象徴的だ。

当然、日本企業はこの結果を憂慮すべきであろう。日本企業がクロスボーダー M&A や他の形態での国際投資を通じてグローバル化をし続けるなかで直面するリスクと課題はますます複雑になり、その数も増加していくからだ。準備不足のまま海外進出をしているということは、間違いなく、自社の事業や企業価値を不必要に危険にさらしていることになってしまう。

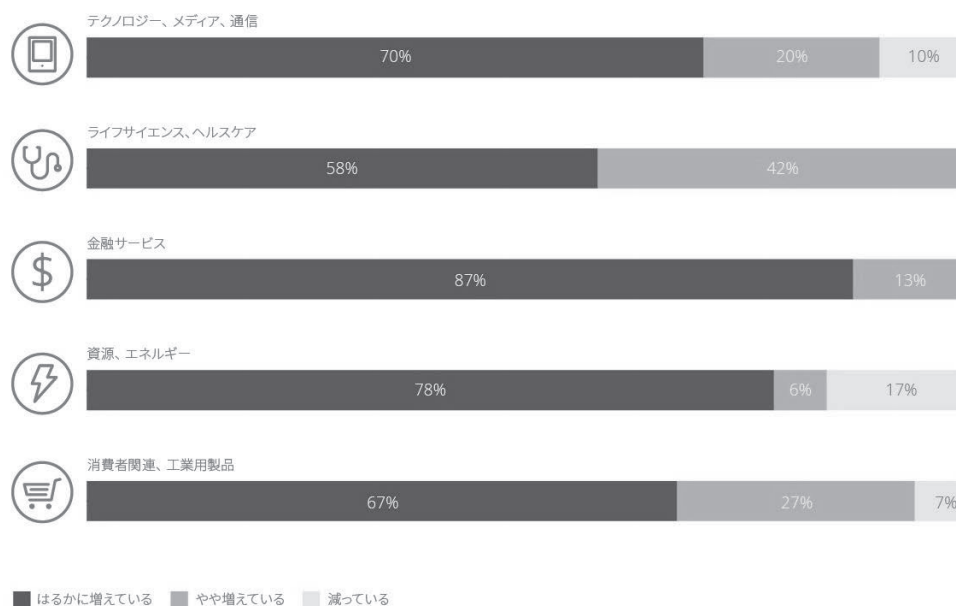
図表 4 は、クライシスの種類による日本企業の準備度合いに関する自己評価を表している。このままではいけないということがわかると思う。

図表4 以下に挙げるクライシスに対し、効果的な対策を講じる準備がどの程度ありますか？



なお、図表5は、企業が営む主要事業の分野によって、今後、直面するクライシスの件数はどう変化すると思うかを聞いたものだ。多少の違いはあるが、押しなべて結果は同じである。印象的であったのは、ある日本拠点の金融サービス会社の法務部長の言で、「市場の高度な専門性と複雑性により、当社は常に一定数のクライシスに直面することになるだろう」というものである。また同業界の別の回答者もこうした見方に賛同するとともに、動きの速い市場の性質を考えれば、事業でのミスや失敗をカバーするために許される時間は今後、市場の縮小と激化する競争環境のなかでますます短くなっているだろうと予想していた。

図表 5 貴社の主要事業の分野において、日本企業が直面するクライシスの件数は、今後 5 年でどう変化すると感じていますか？

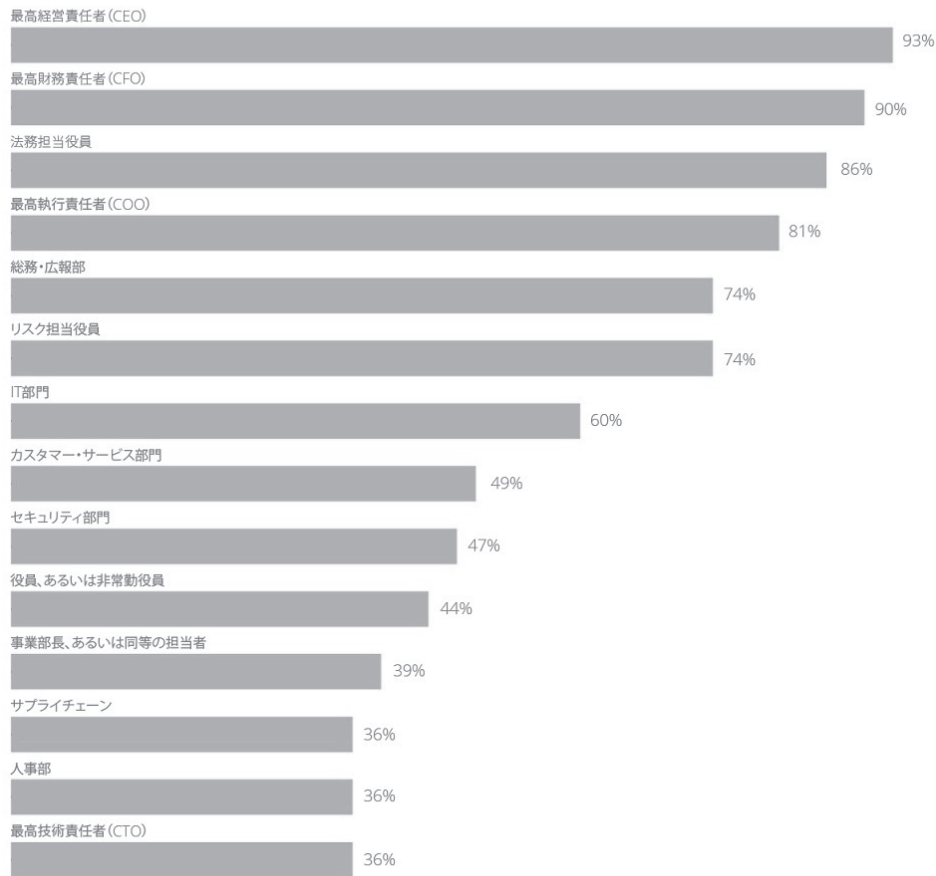


Ⅲ クライシス対応チームにおけるトップマネジメントの関与

エグゼクティブレベルの主要な意思決定者は、日本企業におけるクライシス対応チームのなかで重要な役割を担うメンバーとなっている。トップマネジメントでは CEO と CFO がチームのメンバーとしてカウントされている場合が 90% 以上で最も多く、次いで法務部長（86%）となっている（図表 6 参照）。また、COO がメンバーとなっているという企業が 81%、リスク担当役員は 74% だった。

ある回答者は、自社のクライシス対応チームに関与しているトップマネジメントの数の多さについて「我々がいるビジネスの世界では、想定されるクライシス・シナリオが広範になり、いたる所にその可能性が潜んでいるので、すべてのチームと意思決定者が関与して危機的状況に対応する準備が必要となる」と答えている。いずれにしても、クライシス対応における経営トップの関与は極めて重要だ。これは「クライシス対応は経営そのもの」といえるからであり、即断即決の意思決定が必要であるからだ。

図表6 以下に挙げた項目のうち、貴社のクライシス対応チームのメンバーとなっている
役員・部署はどれに該当しますか？（該当する項目すべてを選択）



図表7はクライシス対応を日常的に管理・策定している部署はどこかという質問に対する答えだが、リスク担当部門と事業運営部門の役割について、ある回答者は「日常業務については通常これらの部門がかかわっている。役員クラスや法務部長クラスの裁量を得るほどでもない日常業務の決定については、事業運営部長と最高リスク責任者が最終責任者となっている」と答えている。

注目すべきは、クライシス対応チームへの技術部門の関与についてだ。回答した企業の60%がIT部門のメンバーがチームの一員になっているのに対して、CTOがメンバーとなっていると答えた企業は36%にとどまった。役員や非常勤役員の位置づけも同様で、関与の度合いは44%と低かった。

図表 7 貴社のクライシス対策を日常的に管理・策定している部署は以下のどれに該当しますか？（該当する項目全てを選択）（日本企業のみ）



Ⅳ クライシス対応を失敗しないための事前の準備とは

クライシス対応の二本柱とは、十分に定義され、確立したクライシスマネジメント・プラン（危機管理計画）の存在と、適切な訓練を実施することである。ところが、このいずれもを驚くほど多くの日本企業が疎かにしている。

事業継続計画やインシデント管理プランなどの緊急時対応プラン・事業復旧計画とは別に、クライシスマネジメントプラン（危機管理計画）を策定しているかという問いに対して、外国企業の 97% が「している」と回答しているのに比べて、日本企業が「している」と答えた比率は 61%にとどまっている。この結果は、業種業態にあまり影響されないという結果も出ている（資源・エネルギー関連は策定している比率が 72%、ライフサイエンス・ヘ

ルスカは67%と平均より若干よく、テクノロジー・メディア・通信は50%、消費者関連・工業品関連は53%とよくなかったが)。

さらに、実際にクライシスが発生した際に関連部署がどう対応すべきかを周知させるためのクライシス対応訓練を毎年実施しているかという問いに関しては、41%の日本企業は実施していなかった。対照的に外国企業は100%、多くの時間と労力をその対応に割いていた。つまり、仮説ではあるが、プラン作成と訓練という事前の準備を怠っているために、日本企業はクライシス対応に関して自信がないのであろう。

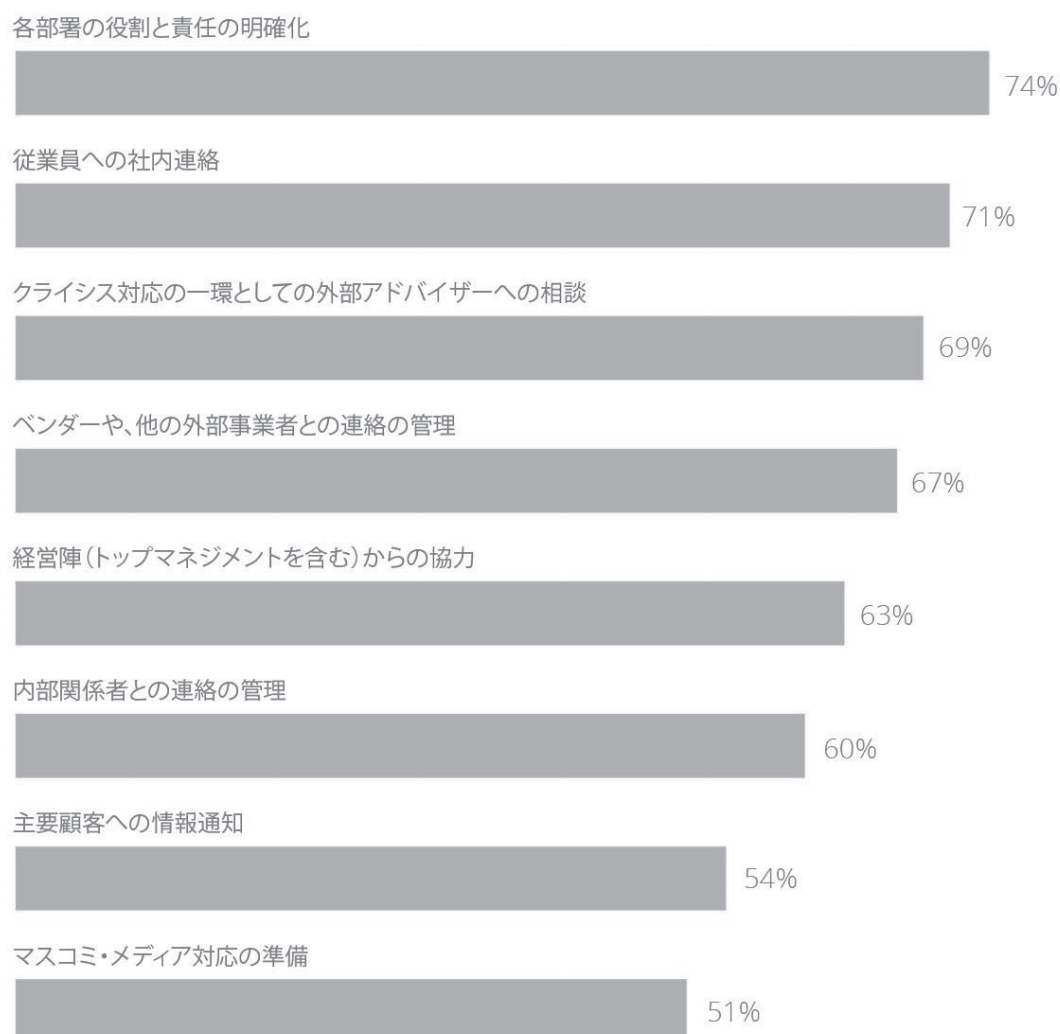
実際、これまでクライシス対応計画というものに関する日本企業の一般的な認識は地震など自然災害に対応することであった。その他のクライシスに対する対応は現場レベルに任せるという文化が根付いていたともいえる。むろん、そうした認識にはすでに綻びが生まれているが、まだまだこの件に関する日本企業の腰の重さを感じる。

V 対応プラン立案の際の課題と改善余地

図表8では、危機的状況に備える際の課題は何かということを聞いている。74%が、「社内での役割と責任の明確化」が最大の課題だと回答している。ある回答者は「当社のような大規模組織では役割と責任の明確化は常に争点となり、最終的には社内のほぼ全員が何らかの形でプロセスに関与することになる」と答えている。もっとも、多くの企業がこの点を最大の課題として挙げている最大の理由もやはり、明確なクライシスマネジメント・プランが策定されていないからだと思われる。

続く課題が「社内コミュニケーション」であり、次いで「社外アドバイザーへの相談」となっている。このうち、アドバイザーやコンサルタントを関与させる際に問題となるのは主に時間と金額、信頼関係の構築などと答えている。この点については後述する。

図表 8 危機的状況に備える際の課題となるものは以下のどれに該当しますか？
(該当する項目全てを選択)

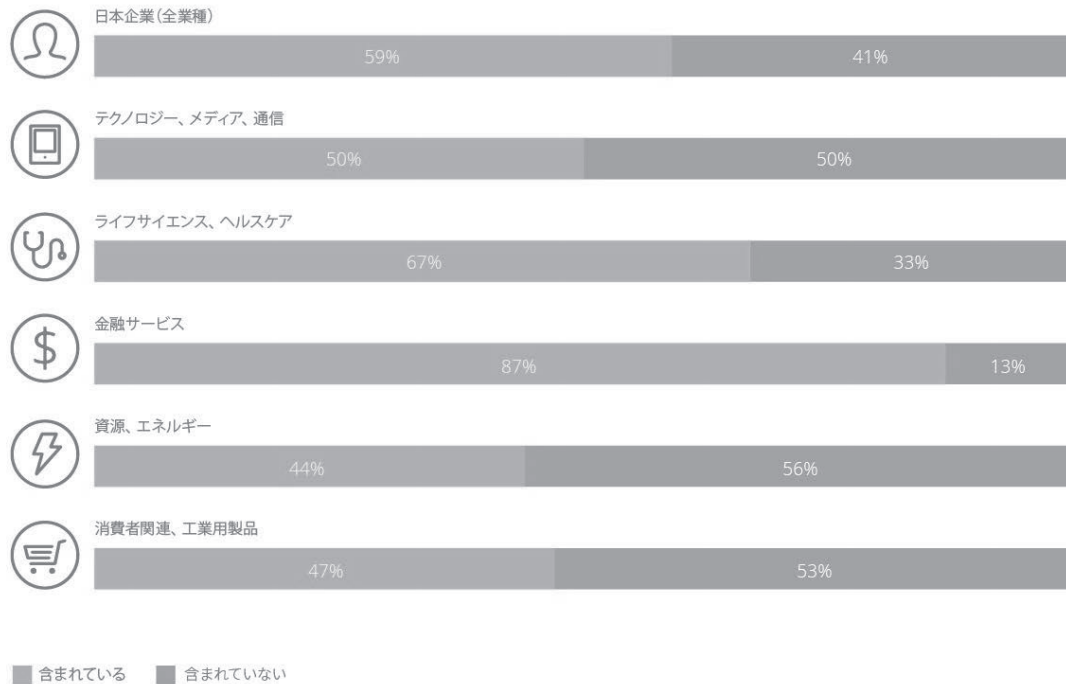


このほか、メディア対応の難しさもよく指摘される。最大の課題と答えた企業は 51%だが、対応が甘いと、いわば「メディアの餌食」になりかねないという意見が少なくなかった。

また、日本企業がまだまだ苦手になっている、少なくとも十分に活用できていないもう一つの分野がデジタルメディア戦略である。全業種では実に 41%もの企業が、クライシス対応プランにソーシャルメディアは含まれていないと答えている。金融機関を除くとほぼそのような状況になっていた（図表 9 参照）。この結果には正直驚く。時代に取り残されているとさえ思える。

ある回答者は「当社ではソーシャルメディアの活用には積極的ではなく、コミュニケーションを共有する手段としてのプラットフォームにはなっていない。代わりに自社のウェブサイトに頼っており、重要な発表がある際には、必要に応じて新聞などの従来のチャネルを利用している」と答えている。

図表9 貴社のクライシス対応策にデジタルチャネル・SNS（ツイッター、フェイスブック、YouTube等）の活用は含まれていますか？



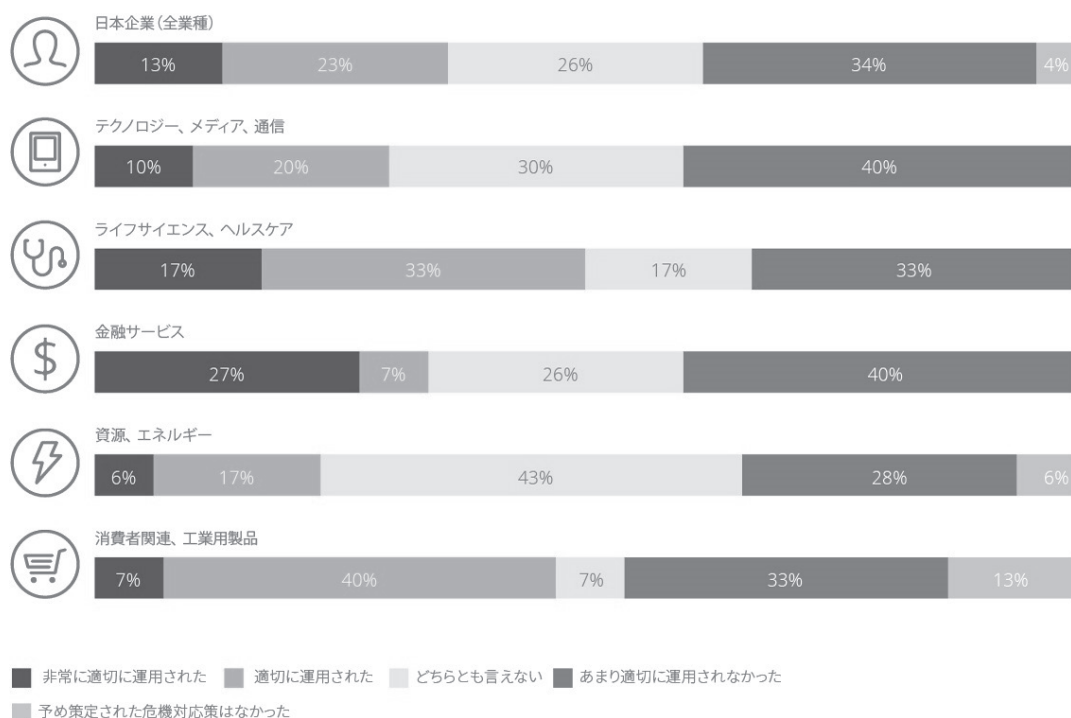
また「ソーシャルメディアは情報発信の主流となっており、当社はそれほど遅れているわけではない。マーケティングやその他、重要性の低い情報発信のプラットフォームとしてソーシャルメディア・チャネルを活用している」という意見もあった。この回答者も、ニュースがあつという間に拡散し、顧客や一般大衆が光の速さで情報をやり取りできるデジタル時代にあつては、やはりかなり遅れている状態かもしれない。

クライシス対応にデジタルチャネルやSNSの活用を含めている企業は、特にソーシャルメディアの、顧客や主要なステークホルダー、一般大衆への情報発信の際のスピードの速さを指摘する。そうした企業では、従来メディアと並行してソーシャルメディアを活用して情報の共有とアップデートを行っている。ある企業の場合は、メディア対応とソーシャルメディア担当と別々に専任のPR担当役員を配しているほどだ。

Ⅵ クライシス収束後の対応策の見直しと変更

図表10では、予め策定されていた危機対応策がどの程度適切に運用されたかを聞いている。全業種では、34%は「適切に運用されなかった」と答えている。「どちらとも言えない」という回答も26%ある。

図表 10 直近で発生したクライシスにおいて、予め策定・承認された危機対応策はどの様に運用されたかご回答ください。



多くの日本企業は、実際にクライシスを経験した結果、自社のクライシス対応は想定外の結果に終わったか、中立的な結果しかもたらさなかったと感じているということになる。

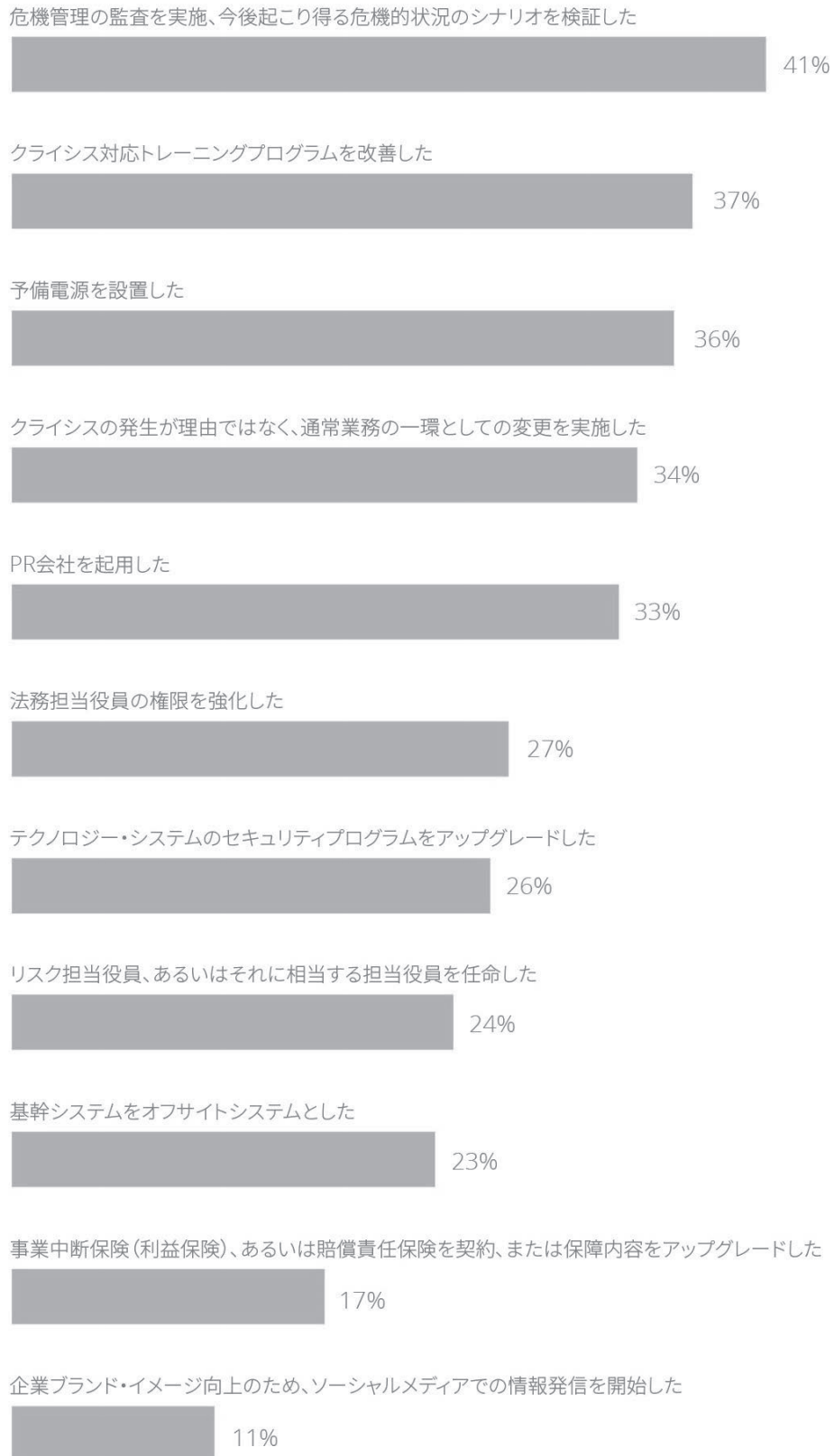
問題は、その結果を受けて策を見直したかどうかであろう。その点も聞いてみると、73%の企業がその後対応策を再評価し、積極的に見直しを行った。その結果、全体の65%の企業が具体的にプランを改善したと答えている。

ある企業の回答者は「危機的状況やクライシスはある程度の事前予測が可能だが、それでも、その影響は状況により大きく変化するということがわかった。組織の対応としては、この影響を管理し、クライシスの収束後に、組織内の変更点を適切に管理することが必要だということがわかった。社内の意思決定とクライシスへの対応スキルに関しては、より積極的な取り組みが求められる」とした。

クライシス後、実際に対応プランの運用に関してどの程度の変更を加えたのかについてはバラつきがある。「大幅な変更を加えた」とした企業が全体の21%、「小幅な変更を加えた」とした企業は同じく39%だった。その反面、物理的なダメージや自社の評判・名声に影響がなかったという理由から、変更を加えなかったとして企業も全体の40%あった。

なお、変更を加えたと回答した企業のうち41%は「監査の実施」、37%が「対応訓練の実施」としている。具体的な例としては自然災害を経験したことから、予備電源を追加したと答えた企業も36%あった（図表 11 参照）

図表 11 対応策を変更した場合、その主な内容について以下のどれに該当しますか？
(適当と思われる項目を全て選択)



注目すべきは、こうした改善がクライシス対応を理由にしたものではなく、通常の業務の一環として行ったと回答した企業 34%に上った点だ。平時における積極的な組織改善が有事に対する準備につながることは確かであろう。

また、ここでもソーシャルメディアの活用強化は見過ごされていることがわかる。

いずれにしても、日々変化した予測できない事業環境で経営判断をする必要があるということは、言うまでもない。平時においてもそうなのだから、クライシス対応においては予測できないことのほうが多いと考えたほうがいいだろう。つまり、事前に準備することは当然、重要であるが、そこに自らを縛るのではなく、予想外のことは当然起こると考え、状況に即応した判断をすることも必要なことだ。その意味では、クライシス対応プランも状況に対応できるよう、幅広く、いわばプラン B、プラン C も備えておくということが必要だ。

Ⅶ 外部アドバイザーの活用

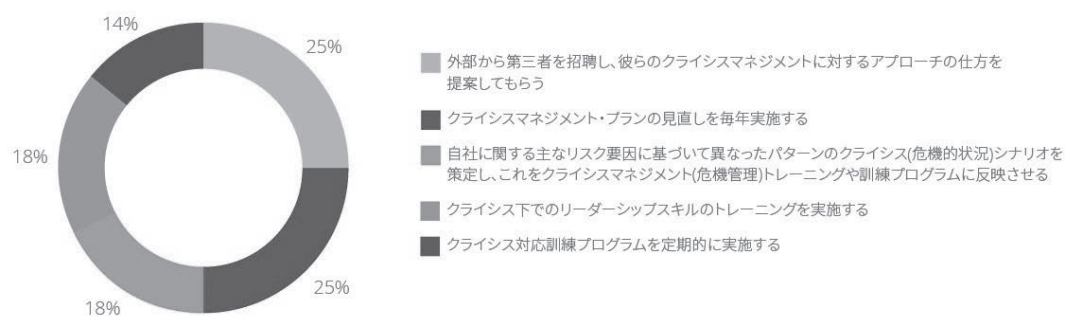
クライシス発生時に企業や組織内のチームだけでは対応が困難な場合、組織外の専門家＝外部アドバイザーを関与させることが必要になる。

実際、日本企業・外国企業とも多くの場合、クライシスマネジメントの一環として外部アドバイザーを起用しており（外国企業 97%、日本企業 76%）、経営者もその重要性には十分理解している。

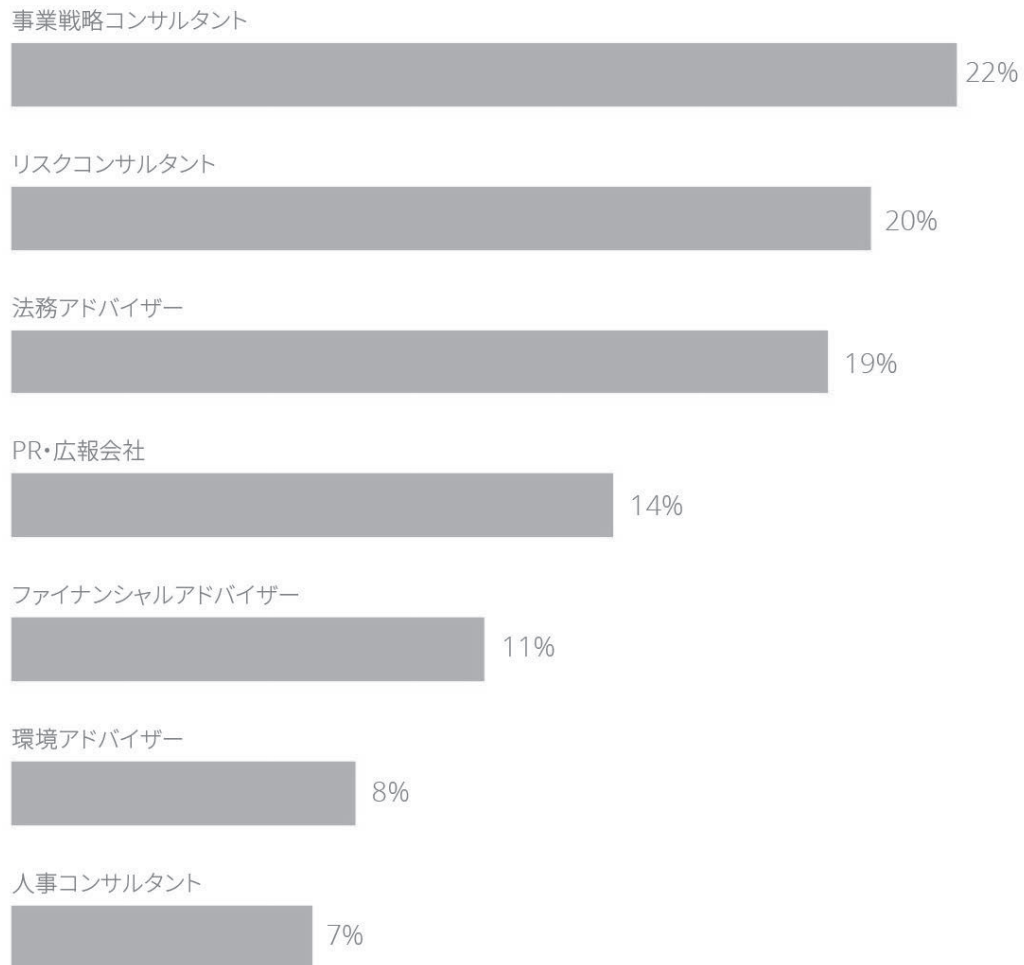
日本企業の場合、「外部アドバイザーの関与（＝提案）」を、クライシスマネジメントに対する組織としての意識を保持するために最も効果的な方法の一つとして認識している（図表 12）。同じ割合で重視している方法が「プランを毎年見直す」というものだ。

ある回答者は、外部アドバイザーの起用を支持する理由として「当社では、クライシスマネジメントについては社内リソースよりも専門家の方が適任だと考えている。社外の専門家であれば、クライシス対応手順も先入観を持たずに検討し、社内のチームよりもより良い効果をもたらすことが期待できる」と答えている。

図表 12 貴社での、クライシスマネジメントに対する組織としての意識を保持するために、最も効果的と思われる項目を以下より 1 つ選んでください。



図表 13 直近のクライシス・有事の際に、日本企業より依頼を受けた外部アドバイザーのタイプ（母数＝アドバイザーを実際に起用した 1,258 件のケース）

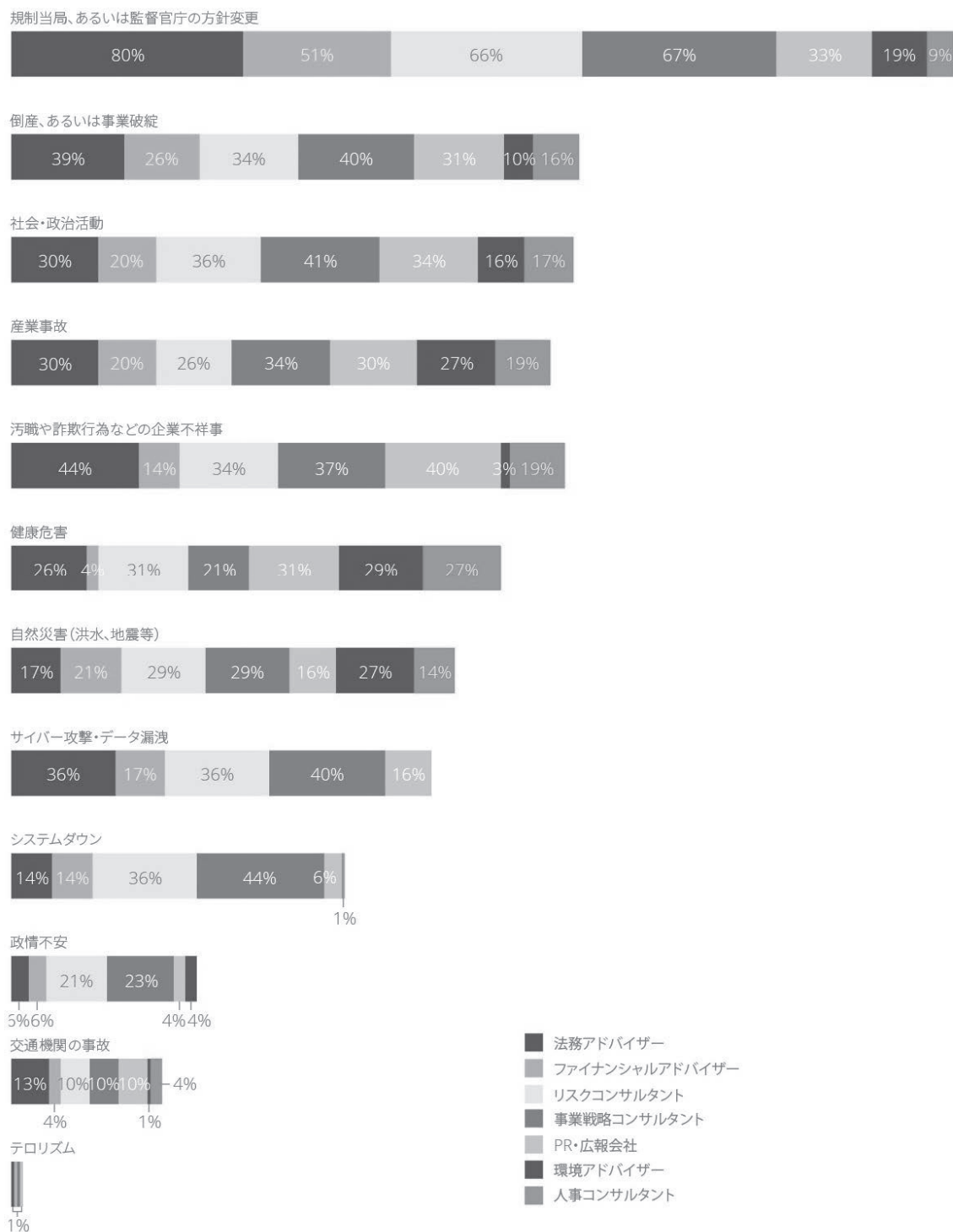


あるいは「外部アドバイザーを起用することで組織がクライシスマネジメントに対して自信を持って、クライシス対応を管理している部署の強化につながる」という意見もあった。同じ人は「クライシスマネジメント・プランの策定という点についても、より平易で運用しやすいプランが可能となり、この点でもプラスの効果を得ている」と述べている。

図表 13 を見てほしい。クライシスによる被害を最小限に抑え、また、その後の回復の道筋を描く際、22%の企業は事業コンサルタントにアドバイスを求めている。リスクコンサルタント（20%）、法務アドバイザー（19%）なども上位を占めている。

図表 14 では、クライシスの種類によってどのような外部アドバイザーを活用したかについて詳しく聞いている。これを見ても、事業コンサルタントはじめ、こうしたアドバイザーがクライシスの種類にあまり寄らずに、やはり上位に上がっている。

図表 14 過去1～2年間に実際に発生したクライシスにおいて、
どのタイプの外部アドバイザー・コンサルタントを起用しましたか？
(各項目について、起用したアドバイザー・コンサルタント全てを選択)



これに対して注目したいのは、ファイナンシャルアドバイザーの起用が極めて少ないという点だ。ファイナンスとキャッシュフローは、企業経営のまさに生命線であることを考えれば、この数字には驚きを禁じ得ない。そして同時に不安を覚える結果だと言わざるを得ない。なぜならば、ファイナンスとキャッシュフローは、クライシス後の回復軌道を構成する重要な要素であり、企業財務とその構造が往々にして複雑であることを考慮すると、これに対応できる専門家の関与は極めて重要なはずだからだ。

実際、ファイナンシャルアドバイザーを起用したある企業の回答者からの「ファイナンシャルアドバイザーは、クライシスによるダメージを財務的な観点から抑え込むことができる。危機的状況から脱して組織を安定させるためにはそうした知見が必要になる」という意見にその意味が集約できるのではないだろうか。

いずれにしても、外部アドバイザーの起用は、クライシス対応においては相当に重要なはずだ。それでもなお、日本企業の4社に1社は、直近のクライシスに外部アドバイザーを起用しなかったと答えている。そうした企業の主な懸念は、コスト、時間、信頼関係の3点だ。

一部の企業にとって外部アドバイザー起用のコストは負担が重すぎるということは、残念ながら否めない。また時間を不安要素に挙げた企業の意見は「クライシスがすでに発生している状況で、契約作業や状況分析、アドバイスなど、外部アドバイザー起用のプロセスに貴重な時間が取られてしまう」というものに集約されるかもしれない。

さらに、企業が外部アドバイザーに否定的である決定的な理由は信頼関係の構築という要素のようだ。確かに、信頼関係が構築できていなければ、大事な情報を開示し共有することができない。実際外部アドバイザーとしては、依頼された状況の全体像を把握するためにも、極秘情報を含む、多くの情報が必要になる場合が多い。守秘義務契約の締結は当然としても、多くの回答者はそれでも情報漏洩を気にしている。起用を検討するアドバイザーが過去に競合企業に起用されている場合も少なくないからだ。

こうした理由はもっともな理由だと言える。しかし、目先の利益と自社事業の存続に対する長期にわたる懸念材料に囚われすぎているようにも思える。

これらの不安要素は、見方を変えれば、まさにクライシス軽減のために外部アドバイザーを起用すべき理由にもなるからだ。

コスト：クライシス状況にある事業や企業を安全な状態にまで導こうとする際、専門家によるアドバイスにかかる初期費用は確かに高額かもしれない。しかし、よくよく考えれば、それをしないで事態がより悪くなる、あるいは回復に時間がかかるということもある。つまり、自社内で処理しようとした結果、さらに大きなダメージを受けるという可能性も考慮すべきだろう。

時間：確かに適切なアドバイザーを見つけて、状況や事情を説明し、一心同体となって事に当たれるようになるまでには雇う側にも大変な労力と時間がかかる。しかし、それでも

なお、外部アドバイザーへの積極的なアプローチが必要な場合が少なくない。そのためのガイドラインを平時から設けておくことが重要になる。さらに言えば、以下の信頼関係と同じであるが、ある程度、自社の事情や仕事の流れなどについて平時にすでに教育・学習が済んでいる外部アドバイザーの存在が重要ということになる。

信頼関係の構築：これには何であれ時間がかかるのは致し方ないことだ。クライシス対応が実際に必要になってからでは間に合わない。クライシス対応を依頼できる外部アドバイザーは、クライシスだけでなく、より積極的な戦略立案、実行、それに伴い露払いとしても活用できる存在であるはずだ。だからこそ、有用な各アドバイザーを平時から探し、関係構築を行い、自社の事情や業界のこと、仕事の流れ、目下の課題なども共有しておくことが好ましい。つまりは、信頼関係が構築できているアドバイザーをクライシス発生時に召集するというのが正しい姿ということができる。

繰り返すが、クライシス対応は経営そのものだ。経営トップの重点関与のもと、自社で解決するという強い姿勢と行動力が重要であることが言うまでもない。が同時に、特に高度化・複雑化している昨今のクライシスについては、通常の企業経営では想定し得ない状況が次々に起こることが常態化していく。通常、企業は当然、クライシス慣れはしていない。だからこそ、ある意味でクライシス慣れしている専門家（アドバイザー）の存在が重要なのだと考える。

VIII クライシス対応の要諦～外部アドバイザーの役割と3つのR～

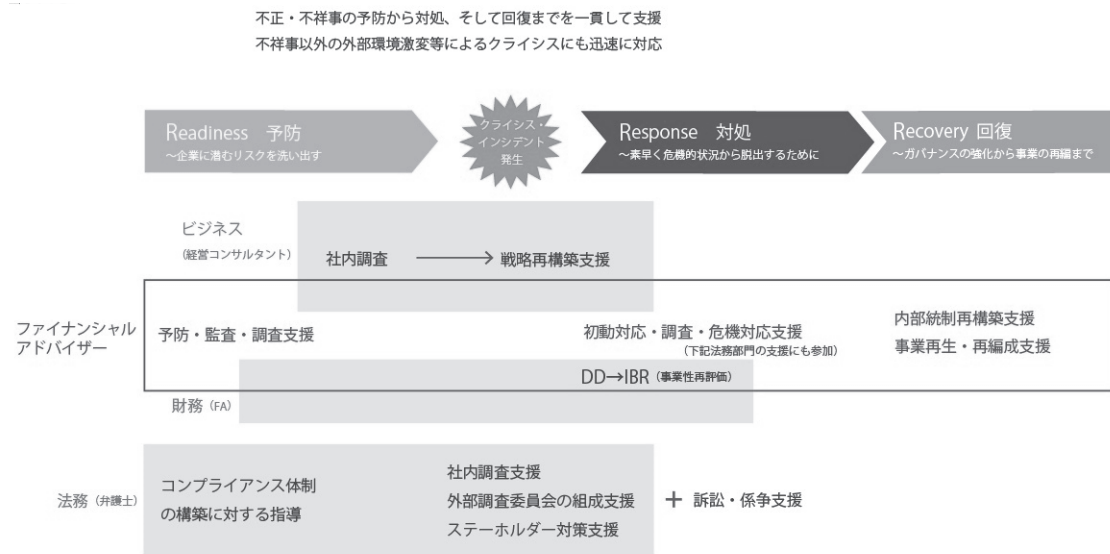
残念ながら、企業経営にリスクは付き物だ。クライシスに陥ることも皆無とは言えない。そうした状態の多くは、組織ないし個人による不正など不祥事が原因となるが、それだけとは限らない。外部環境の急激な変化に組織の意識、内部体制、マーケティング戦略が追いつかないことによって、業績が著しく悪化するということも少なくない。事業サイクルを無視して、「成功の呪縛」に取りつかれれば、それまで成功してきた組織……企業、事業、拠点も、簡単に失速してしまう。自然災害などに巻き込まれるリスクも増大する。

そうしたリスクを減らし、また万が一クライシスが発生したときにも、その穴をいち早く埋めて、現状を回復し、さらに新しい環境に適応したビジネスとして成功に導くためには、「3つのR」が極めて重要になる。

それは、Readiness（予防）、Response（対応）、Recovery（回復）の3Rだ（図表15参照）。

ハインリッチの法則と呼ばれるものがある。1930年代にアメリカで行われた労災事故の調査から得られた経験則で、1件の重大な事故の背景には、29件の軽微な事故があり、その背景には300件のひやりとしたり、はっとしたりした事象があるというものだ。これは労災事故に留まらない教訓として有名だ。何事においても、まずはその300件のひやりと

図表 15 「3つのR」



したり、はっとしたりした事象を察知し、重大な事故が起こる前に、リスクを減らす努力、そのためのマニュアルづくりなど必要な予防措置を講じることが必要なのである。

そして、残念ながらクライシスに陥ってしまったならば、できるだけ素早く対処する。そのための手順や体制も必要になる。さらに、クライシスで毀損した企業価値を取り戻し、以前にも増した強固な体制を再構築することが重要であることは論を待たないだろう。

一番の問題は、クライシスと呼ばれる状態に陥る原因が多様化し、複雑化しているということだ。加えて火事場が海外の子会社などの場合、本社にそれまでの確な情報が来ていなかったということも少なくない。

個人情報漏洩など金融機関におけるさまざまな不祥事やメーカーにおけるデータ改ざん事件など、ここ数年、特に社会インフラを担う業界の老舗企業の不祥事が目立つが、見渡せば、新興企業から大企業まで、業界を問わず、クライシスの波は容赦なく襲ってくるということがわかるだろう。

まさに油断禁物の状況なのだ。さらに言えば、不祥事やビジネス上の膿は、業績のいい時には発覚しにくいものである。しかし、その種は、まさに業績がいい時に撒かれることが多い。なぜならば、上り調子の業績を逃すまいと営業や開発に力が注がれるので、ガバナンスやコンプライアンス、財務状況の正常化などは忙しさにかまけて蔑ろにされる傾向が強いからだ。

しかし、一度業績が悪化する、景気が下り坂になると、そうした部分の綻びが目立ち始め、やがて弾けて、クライシスを引き起こす。

だからこそ、3つのRが等しく重要なのだが、いくら不祥事が多くなったと言っても、先述したように不祥事の対応に慣れた企業などというものはない。不祥事慣れする頃には、その企業は市場から退場しているだろう。だから社内のリソースだけでは無理なのだ。し

かし、クライシスが発生した後の対応を間違えると、それはその企業の経営そのものを大きく揺るがしかねない。

そこで、クライシス対応の経験が豊富な外部専門家の支援が必要になるわけだ。

もちろん、当事者である社内のリソースも重要だが、中でも最も大切なのが陣頭指揮を執るべき司令塔となる経営陣（CXO）だ。その方々は、その事態を自分事として捉え、情報収集に腐心し、対応策のシミュレーションを念入りに行い、必要に応じて瞬時に重要な決断をしていく必要がある。

それ以外の部分は、社外の専門家に任せるのが得策なのだ。

最後に、危機対応＝クライシス時における4つの行動原則について述べておく。

1. 初動は素早く、構えは大きく

経営層が初動を素早く決断すれば、事態のいっそうの悪化を防ぐことができる。

2. 事実の認定プロセス

「事実」「想定」「伝聞」の区別を曖昧にしないことが大切である。クライシス時には「デマ」や「憶測」「思い込み」も多い。短期間にできるだけのリソースを投入して、しっかりした証拠に依拠する徹底した事実確認にこだわる姿勢が必要になる。1桁単位での正確な数字を把握する、関係者へのヒヤリングは当然欠かさない、など。

3. トップダウンで迅速に方針決定する

迅速かつ朝令暮改を恐れずに方針を決定することが重要になる。ボトムアップ型や多数で協議して合意形成をしていく方法では対処が極めて難しく、失敗事例となりやすい。

4. 経営で決めた対処方針を対処現場の判断で変えさせない

現場の状況や考え方は通常の企業経営や事業運営の際と同様に極めて重要だが、判断そのものは経営目線で実施すべきであり、現場の情に流されて方針を変えることや、判断を現場任せにすることは、クライシスへの対処においては適切ではない。

◆さらに学ぶための参考文献

- ・デロイトトーマツ発行 「日本企業のクライシスマネジメント」
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/cm/crisismanagement-report-201906.html>
- ・ビジネス法務：中央経済社（連載：2017年5月号～2017年12月号）
<http://www.chuokeizai.co.jp/bjh/>
- ・月刊コールセンタージャパン（2018年4月号）<https://callcenter-japan.com/>
- ・日本経済新聞「私見卓見」（2017年6月20日）
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/frs/nikkei-20170620.html>
- ・役員・従業員の不祥事対応の実務：レクシス・ネクシスジャパン（株）発行
<http://lexisbookstore.jp/book/000653.html>