

備えとしてのクライシスマネジメント



PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター 正木 重治

PwC Japan 有限責任監査法人
マネージャー 早道 友詩

はじめに

日本企業は、2011年に発生した東日本大震災や2019年から始まった新型コロナウイルス感染症といった想定を上回る危機に直面し、現在もサイバー攻撃やランサムウェアの感染が大規模に起きてもおかしくない状況にあります。大企業を中心に、日々、既存のBCP（事業継続計画）の見直しと強化、もしくは、オペレーショナルレジリエンス（本特集の「エンタープライズ・レジリエンス」参照）の構築が図られています。

さて、「クライシス」といっても企業やグループによって定義は若干異なります。地震のような外的要因によるものであれば震度5以上もしくは震度6以上といった基準で線引きできますが、不正のような内的要因によってもたらされるクライシスの場合、事案発生から危機管理対策本部（仮称）を立ち上げる段階の基準を明確に定めていない企業も多いのではないのでしょうか。

本稿では、はじめに外的要因によるクライシスに対する備えのあるべき姿について、後段で内的要因によるクライシスの備え（予兆管理）について解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 外的要因によるクライシスに対する備えのあるべき姿

従来、クライシスマネジメントは地震などの災害の初動や事後（危機顕在化後）の対応と捉えられがちでしたが、近年では、有事を想定した平時における備えが非常に重要と考えられるようになってきました。

例えば、予兆検知等のモニタリングで危機に備えた準備を行い被害を最小限に抑える取り組みや、危機から教訓を得て事業体の強化を目指すためのPDCAサイクルの確立等が挙げられます。図表1では、クライシスマネジメントの全体像を示しています。

クライシスマネジメントに係るライフサイクルを実行に移すためには、図表2で示したように、平時から事後までの対応事項を洗い出したうえで、全体戦略や対応計画を策定し、クライアントマネジメント態勢を整備することが望まれます。

一部の組織を除き、上記のステップに基づいて態勢が整備され、定期的に見直しを実施するといったPDCAサイクルが確立されていると胸を張って言える会社は少ないのではないのでしょうか。

もしクライシスマネジメントに関係する部署に属している場合は、一度、下記の観点①から③において、自社のクライシスマネジメントの備えが十分か振り返ってみてください。

観点① クライシスマネジメントの対象としている業務は自社の戦略、顧客および社会のニーズと一致しているか

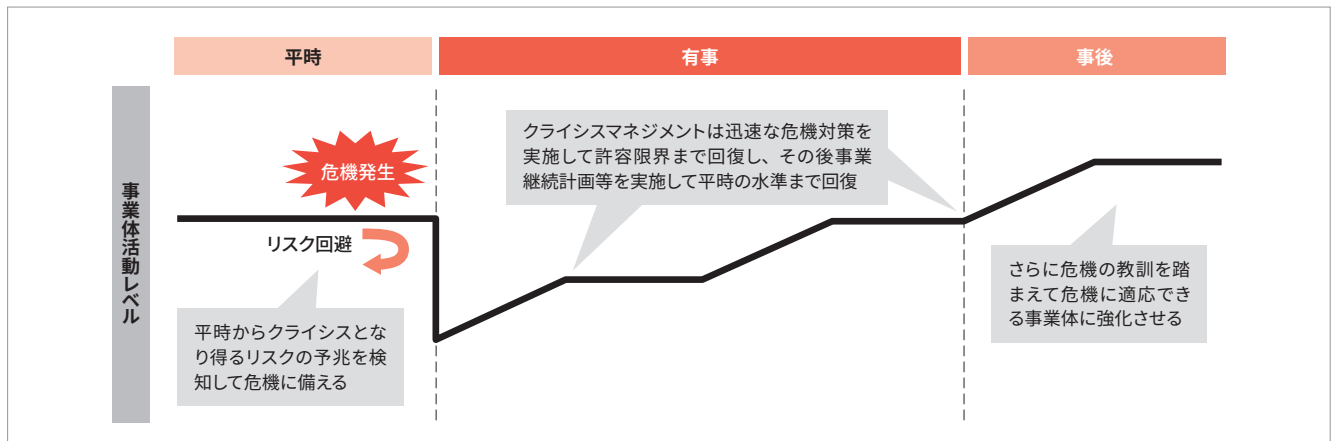
観点② 訓練は形式的なものにとどまっているか

観点③ 活用する情報やアプリケーションはアップデートされているか

観点① クライシスマネジメントの対象としている業務は自社の戦略、顧客および社会のニーズと一致しているか

クライシスマネジメントの対象とするビジネスやサービス、

図表1：クライシスマネジメントの全体像



出所：PwC作成

図表2：クライシスマネジメントで求められる対応事項例

時系列区分	対応事項	要整備項目
全体	戦略とガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● クライシスマネジメント規程、クライシスマネジメント手続き等の規程類 ● クライシスマネジメント責任者と主管部の任命、および予算と権限の付与
平時	リスク管理とアセスメント	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理規程 ● リスクレジスター
	BIA ^{※1} と重要業務・サービスの特定	BIAの実施結果を踏まえた重要業務・サービスとその影響度の一覧
	経営資源の整理	重要ビジネスの経営資源台帳（各経営資源のRTO ^{※2} 、RPO ^{※3} 、RLO ^{※4} 等の復旧指標および復旧手段を含む）
	シナリオテスト	シナリオテストの手続きと結果報告
有事	予兆検知と管理	予兆モニタリングの管理台帳と定期報告
	初動対応	災害初動対応のマニュアルを示す緊急時対応計画（EAP）
	危機管理対応	危機管理者と管理チームの指定、リソースの配分、情報収集と伝達のプロセス等を示す危機管理計画（CMP）
	災害復旧対応	経営資源の復旧指標や復旧手段に基づく復旧手順等を示す災害復旧計画（DRP）
事後	事業継続対応	重要業務・サービスの事業継続計画（BCP）
	ダメージコントロールと調査	ダメージコントロールと調査の主管部、権限、時期、報告先等を示す不祥事等の危機対応計画
	レビューと再発防止策	経営陣等によるレビュー結果の文書化、それに紐づく再発防止策一覧および進捗管理台帳
	訓練と教育	訓練と教育のテーマ、対象、範囲、スケジュール、効果測定などを含む訓練／教育プログラム

※1 BIA (Business Impact Analysis) ※2 RTO (Recovery Time Objective) ※3 RPO (Recovery Point Objective) ※4 RLO (Recovery Level Objective)

出所：PwC作成

製品、業務は、停止時の顧客や社会への影響、あるいは自社の戦略への影響を踏まえて設定されていますか。あるいは、クライシスマネジメントを監督当局や自主規制機関の規制対応の一環で整備をしていた場合、規制要件を満たすことが目的となっていないでしょうか。

クライシスマネジメントの対象とする業務や施策が、利用者にとって的を射ていないケースが見られます。その結果、規制対応はできているものの、停止時の顧客や社会への影響を踏まえた真のクライシスマネジメント計画が構築されていない、言い換えれば、表面的な規制対応にとどまり、適切なシステムや人員の投資が行われておらず、有事の際には二重三重の被害に苦しめられたという事例も実際に存在します。

上記の問題を解消するために、例えば金融業においては、金融庁主導でオペレーショナルレジリエンスの検討が進められています。

観点② 訓練は形式的なものにとどまっているか

BCPの有効性の確認や教育を目的に、現場・支店レイヤーと経営レイヤーの2階層に分けて訓練を実施している企業も多いのではないのでしょうか。例えば、現場・支店レイヤーでは安否確認や防災のための避難訓練を実施し、経営レイヤーでは、経営を含めた重要な意思判断を行うためのエスカレーションを主目的とした机上の訓練を実施するといったケースです。

しかし、机上の訓練は、多数のステークホルダーを含むため失敗が許されないことも多く、入念な準備を行ったうえで実施され、台本の読み合わせにとどまってしまうことになりかねません。こういった状況を打破するため、先行例として、訓練の事務局側でシナリオや台本の一部を非開示にして訓練を進めるなどの対応を行い、読み合わせから脱却し、経営陣の意思判断を問う訓練への切り替えを試みている企業もあります。

観点③ 活用する情報やアプリケーションはアップデートされているか

クライシスマネジメント領域におけるICT技術の活用は世界的に日進月歩で進んでいます。記憶に新しいものとしては、新型コロナウイルス感染症に対応するため、日本企業ではリモートワーク環境が一気に整備されました。

世界的な技術のトレンドとしては、次に挙げているような技術が進歩・発展しており、グローバルに事業を展開する企業や日本に多数の拠点を持つ会社においては特に有効であると考えられます。

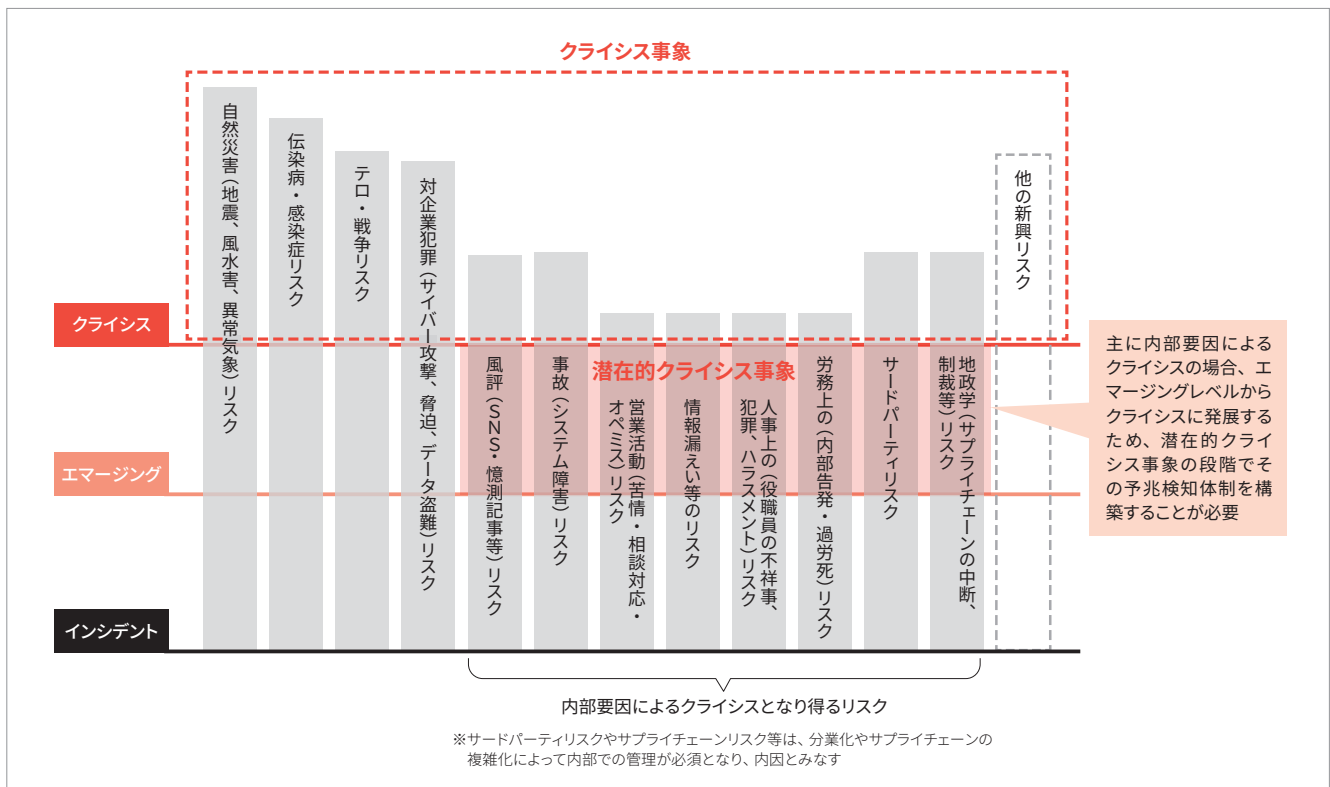
- ビッグデータやデジタルツインの活用。シミュレーションを通じた被災シナリオの策定
- AIカメラやIoT機器を活用した監視。機器や機材単位での被災時の影響把握や予防保守
- GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）ツールなどを活用した情報の一元管理
- スペーステックを活用した広域甚大災害の状況把握

2 内的要因によるクライシスに対する備え（予兆管理）

震災やテロといった外圧によって突発的に生じる事象と違い、「企業内部のミス、不正コンプライアンス違反等」が適時にマネジメントに伝達されず、伝達されていたとしても経営判断や対外公表、届出が遅れ、結果として企業の存続を揺るがすクライシスに発展するといったケースが後を絶ちません。

図表3は、縦軸に危機のレベル、横軸に事象を並べたものです。危機のレベルは、①インシデント（現場のみで解決できるレベル）、②エマージング（現場で解決できると考えられるが、企業全体で見た場合に状況によってはクライシス事象となり得る重大な事案と認定されるレベル）、③クライシス

図表3：インシデントからクライシスまでの流れ



出所：PwC作成

(危機管理対策本部が設置され、本社／本店を巻き込むレベル)、④潜在的クライシス事象(エマージングからクライシスまでの範囲、図表内ハイライト部分)と定義しました。

全てのクライシス事象が遅滞なく、かつ、正確に経営者に報告されていれば、経営者の判断によって個社／グループとして正しい対応が可能になります。しかし多くの企業では部署の壁があり、自部署の問題はなるべく部署内で解決しようとする傾向があります。その結果、事態は正常の範囲内だという思い込み(正常性バイアス)から正確な情報が適時に経営陣に伝達されず、経営陣が情報を知ったときには既に企業の存続を揺るがすほどの事態になっているというケースも多く見られます。したがって、いかにして「潜在的クライシス事象」を経営者が適時に把握するのかという課題の解決が重要になってきます。

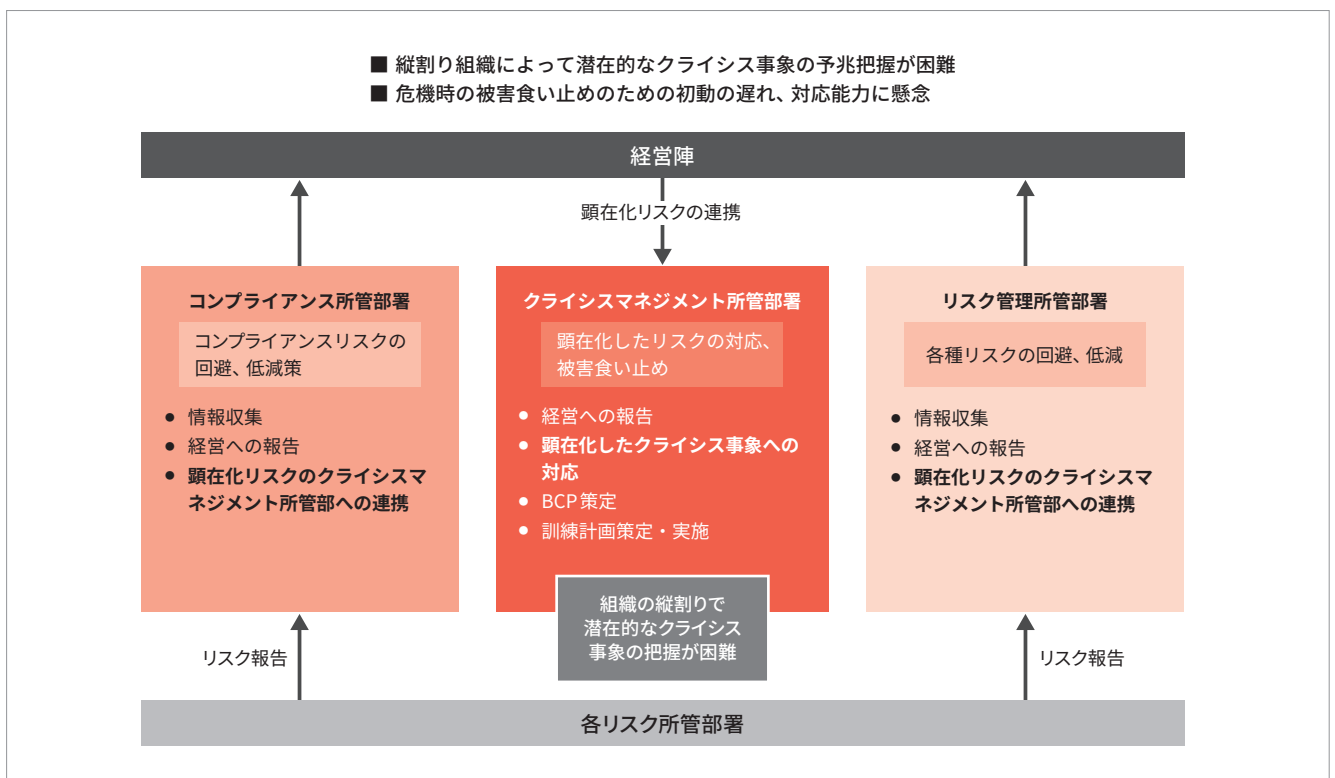
ここで、多くの企業にみられる組織体制と構造について見ていくことにします。図表4に示したとおり、「コンプライアンス所管部署」、「リスク管理所管部署」、有事が発生した際の対応を検討する「クライシスマネジメント所管部署」と3つの部署を設置している企業が多いのではないのでしょうか。この場合、前述の「企業内部のミス、不正コンプライアンス違反等」は事業部署や営業部署等からコンプライアンス所管

部署、リスク管理所管部署へ事案として報告が上がることはあっても、クライシスマネジメント所管部署へ危機管理対策本部の立ち上げを要請するまでに至るケースはまずないと考えられます。

先進的な取り組みの事例としては、図表5に示したように、クライシスマネジメントを所管する部署の中にコンプライアンス所管部署とリスク管理所管部署を含める体制があります。または、このような組織の統合を行わない場合であっても、平時の段階から組織間の連携を密にし、前述の「潜在的クライシス事象」となるおそれがあるものについては、3つの部署が連携して真因分析等の深掘調査を実施している企業があります。組織変更はハードルが高いが、横連携が不足していると感じている企業があれば、まずは、横連携の強化から検討を始めることをお勧めします。

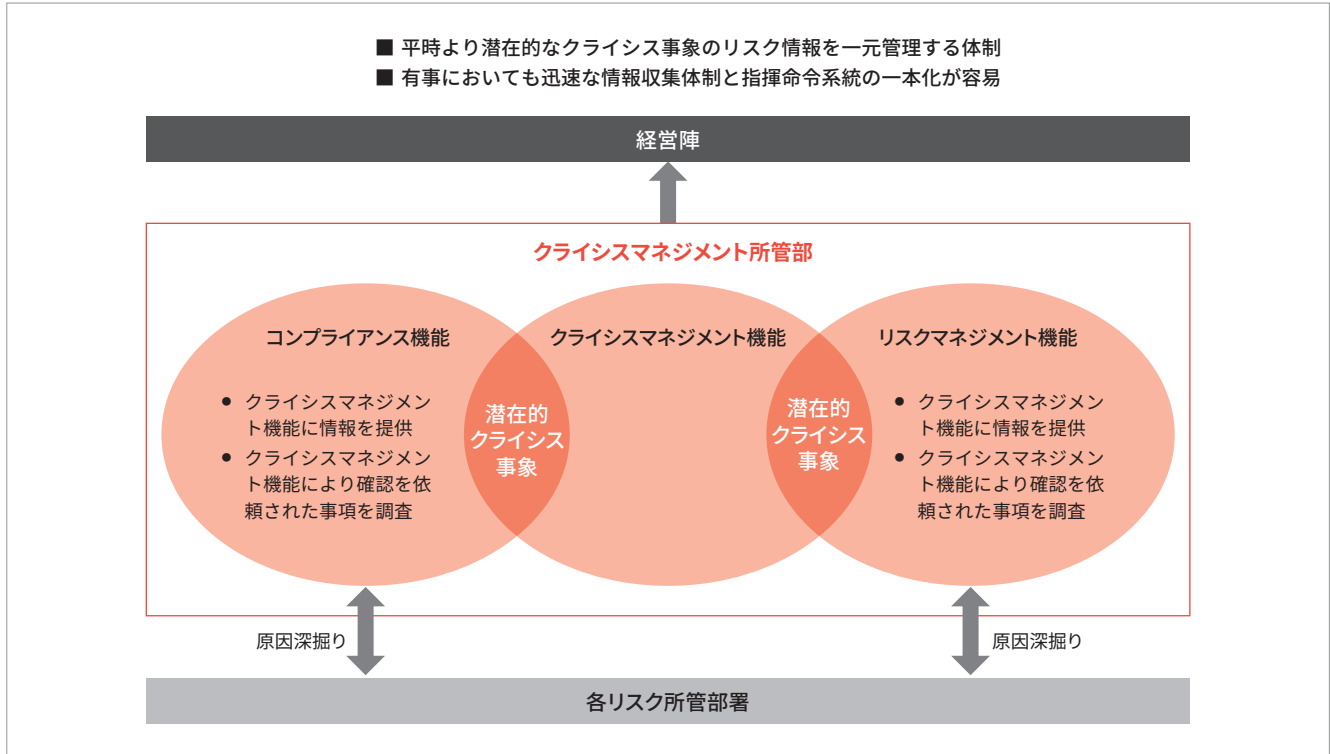
原因深堀り調査の出発点となるキーワードと予兆把握の観点等の例を図表6に示しました。現場で発生した事案の全てが報告されていないのではないかとこの懷疑心を持ち、ある部署で発生した事案と同様の事案が実は他の部署でも起こっており、そのまま放置していれば企業の存続を揺るがす事態になる事象、言い換えれば、「潜在的クライシス事象」はないかを能動的に見つけに行く出発点として参考にしてください。

図表4：コミュニケーションの壁(よく見られる状況)



出所：PwC作成

図表5：望ましい体制の例



出所：PwC作成

図表6：原因深掘り調査の出発点となるキーワード、予兆把握の観点等の例

グループ化するためのキーワード		予兆把握の観点等
開示・報告	報告、当局、厚労省、金融庁、株主 等	該当があれば即時閲覧
訴訟・犯罪	犯罪、訴訟、裁判、訴え、勝訴、敗訴、横領、着服、贈賄、収賄、賄賂、警察 等	
苦情	契約、解約、解除、不履行、態度、不満、損害、通報 等	過去のパターンに照らして、注視すべきパターンを抽出、閲覧
情報漏洩	漏洩、情報 等	
不祥事	被害、処分、改ざん 等	該当があれば即時閲覧
法令違反	法、違反、ルール、規則、マニュアル 等	
反社会的勢力	反社会的、反社、半グレ、暴力団、暴力、威嚇、威圧 等	
レピュテーション	レピュテーション、風評、評判、風説、噂、うわさ 等	
マスコミ	マスコミ、メディア、新聞、雑誌、記事、情報、ニュース、テレビ 等	カテゴリによっては、xx件以上など、件数による即時閲覧フラグ立ての閾値を設定
生命・ハラスメント	命、暴力、威嚇、威圧、ハラスメント、差別、残業 等	
情報漏洩	漏洩、情報 等	事案の多くが「事務ミス」に該当するものと推察されるため、損害額による閾値を設定
事務事故	ミス、事故 等	
その他	...	上記に分類されない事案については、グループやカテゴリの追加検討が必要となる

出所：PwC作成

正木 重治 (まさき しげはる)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
米国公認会計士 (デラウェア州) / 公認AMLスペシャリスト (CAMS) / 公認グローバル制裁スペシャリスト (CGSS)
大手事業会社にて購買、連結経理を経験後、2005年に入社。日本基準、米国基準の会計監査およびUS-SOX監査を経験後、J-SOX体制構築支援、US-GAAP Conversion、IFRS Adoption等の会計アドバイスサービス業務に従事。2014年から大手事業会社、大手金融機関に対してコンプライアンス体制のレベル評価、体制高度化支援、Compliance Due Diligence支援、BCPを含むクライシスマネジメントの支援等を実施。
メールアドレス：shigeharu.masaki@pwc.com

早道 友詩 (はやみち ゆうた)

PwC Japan 有限責任監査法人 マネージャー
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
日系大手システムインテグレータを経て現職。システムインテグレータでは大手資産運用会社向けのシステムの提供、および金融機関向けビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) サービスの設立・運営に従事した。大手金融機関に対してのオペレーショナルレジリエンス構築支援、BCPの高度化支援、GRCツールの導入検討支援を実施。
メールアドレス：yuta.hayamichi@pwc.com
