



競争で優位に立つための「危機対応」 —約4,500件の事案から見た分析結果—

グローバルクライシスサーベイ2019

はじめに

この度PwCでは、「グローバルクライシスサーベイ (Global Crisis Survey) 2019」を初の試みとして行いました。これは、従来行ってきた経済犯罪実態調査の「企業における不正や不祥事の実態調査」という切り口ではなく、「実際に危機を体験した企業のサクセスストーリーから学ぶ」という視点で、リサーチを行いました。「危機 (Crisis)」を単なる失敗や不運と捉えるのではなく、いかにこれを乗り越え、次の成長に結びつけたか、強固な組織体へ変化させたかという点に焦点をあて、危機事例を集約しました。

今回は、43カ国25業界に及ぶ全2,084社へのアンケート（うち日本は156社）の中から、「過去5年間に少なくとも一度は危機を経験したことがある」と回答した1,430社の危機事例4,515ケースを分析しました。一口に危機といってもその内容や深度はさまざまですが、危機事案対応の後に企業としてより良い状態になったと認識している企業は、そうでない企業と比べ、予算策定や、社内外のコミュニケーション、原因分析など平時からの有事対応を行っていたことが読み取れます。経済的損失の最小化、事業活動の継続、市場競争力の強化という視点で、企業が自社の危機対応計画を再評価し、総合的なアプローチを採用する必要があります。本調査をもとに、「危機予防策を通じて、企業の競争優位を獲得する」という、一見相反する事柄を成しえた企業に共通の条件を提示します。

企業の競争優位性をさらに高めるうえで、本レポートがヒントになれば幸いです。

2020年2月

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー 大塚 豪

企業存続の「危機」を経験した 約2,000社の体験から学ぶ

今回PwCとして初となるグローバルクライシスサーベイは、これまでに実施した企業調査の中で、企業危機に関する最も包括的なデータを集約・分析した調査報告書である。本調査では、43カ国および25業界の規模が異なる2,084社（うち日本は156社）の経営層および部門長クラスに対するアンケートを実施した。そのうち、「過去5年間に少なくとも一度は危機を経験したことがある」と回答した1,430社における4,515件の事例を精査・分析したところ、従来の捉え方とは異なる「危機」の実態が浮き上がってきた。

実際に企業が経験した危機事例を分析すると、従来の危機管理の基礎概念や一般的なイメージを覆す事実が明らかとなった。

今回、私たちは、集めた回答を結果として集計するだけでなく、危機対応に成功した事例の内容を分析することで、危機対応における成功要因を探ることを目指した。本調査の結果、企業存続の危機を経験した後、危機発生前と比べて「企業としてより強くなった」と答えた企業に対し、「特段変わらなかった」とする企業も存在した。

危機を乗り越えて良くなった企業、そうでない企業を比較したとき、これらの企業の対応の違いは何なのか。好結果を得た企業は、潜在的な危機に対して、どのような事前準備を行っていたか。そもそも、危機は、企業の競争優位性を高めるためチャンスとなりうるのであろうか。

本レポートは、そうした疑問に対する答えを提供するべく、実際に危機を体験した企業のサクセスストーリーから危機対応における重要ポイントを学ぶという視点から、企業危機を乗り越えて成長した企業のノウハウを紹介する。

回答企業数
2,084社

対象国
43カ国

対象業界
25業界

回答者のうち
64%が経営幹部

回答者のうち
36%が部門長

Agenda

競争で優位に立つための「危機対応」 —約 4,500 件の分析結果—



データが示す企業危機対応における 5つのポイント

「危機」とは何か。ビジネスにおいて潜在的な危機どのように付き合っていけばよいのか。

≫ P.5



危機の連鎖反応

危機の影響は広範囲におよび時に繰り返される。危機の連鎖をどう断ち切るか。

≫ P.13



危機を変革の機会として生かすには？

危機を経験することにより業績が上がるなど成長する企業がある一方で、なかなか立ち直れない企業もある。成功するための危機対応における秘訣は何か。

≫ P.15



日本企業への示唆

グローバルクライシスサーベイ2019にご協力いただいた日本企業156社のデータをPwC Japanグループが独自に分析し、グローバルとの比較を通じて日本企業が今後取り組むべきポイントをまとめた。

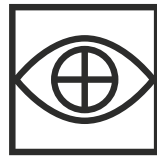
≫ P.19



将来の危機に対する備え

過去の経験を、今後起こりうる危機へどう生かしていくか。危機に直面した1,430社の事例から読み解く。

≫ P.27



データが示す企業 危機対応における 5つのポイント

「危機」とは何か。ビジネスにおいて潜在的な危機とどのように付き合っていけばよいのか。

PwCのグローバルクライシスサーベイにおける「危機」の定義は、以下の通りである。

- 大規模・重大な内的または外的要因、あるいは小規模なインシデントの積み重ねにより誘発される
- 全社的かつ複数の機能にまたがる影響を及ぼす
- 通常の経営、業務に支障をきたす
- 企業に対するレピュテーション上の問題につながる恐れがある

1

危機はどの企業にも発生しうる

10社中7社（69%）の経営幹部・部門長が、過去5年間に少なくとも一度は自社で危機を経験したと回答した。また、1社あたりの平均危機発生回数は3回に上る。

さらに、小規模の企業と比べて、従業員が5,000人以上いる企業は、危機を5回以上経験しているという回答した比率が高く、1年で平均1回の危機が発生していることになる。

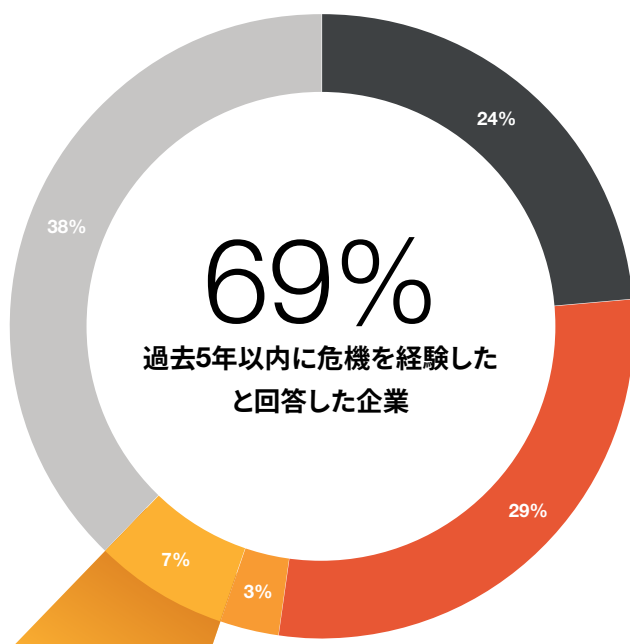
上記の結果は、「全社的かつ複数の機能にまたがる影響を及ぼし」、「企業に対するレピュテーション上の問題につながる恐れがある状況」という「危機」の定義に照らし合わせると、衝撃的な数字ではないだろうか。

つまり、危機はいつでも発生しうるということは明らかである。過去に危機を経験したことがないという企業も含めて、ほぼ全ての企業（95%）が、将来自社でも危機が発生するという懸念を抱いている。

一方で、「将来、自社で危機が発生する懸念はない」と回答した5%の企業は、直近の危機対応の結果、「危機の再発はない」という自信を持っているのか、あるいは、単に希望的観測に基づいているだけかもしれない。

危機は、いつどこで発生するか分からず、それらの危機を完璧に予測・予防することも難しい。また、各企業・業界によって脅威となる危機の種類も異なる。例えば、台風は、金融機関にとっては大した危機として認識されないかもしれないが、電気や水道などを扱うインフラ事業においては、大災害の引き金となる脅威となる。

図表1：過去5年間に経験した危機の数



「過去5年間に5回以上危機を経験した」と回答した企業の経験した危機の回数

平均値：9回 中央値：8回 分布：6～29回

■ 5回以上 ■ 2～5回以上 ■ 1回 ■ なし ■ 不明

グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

2

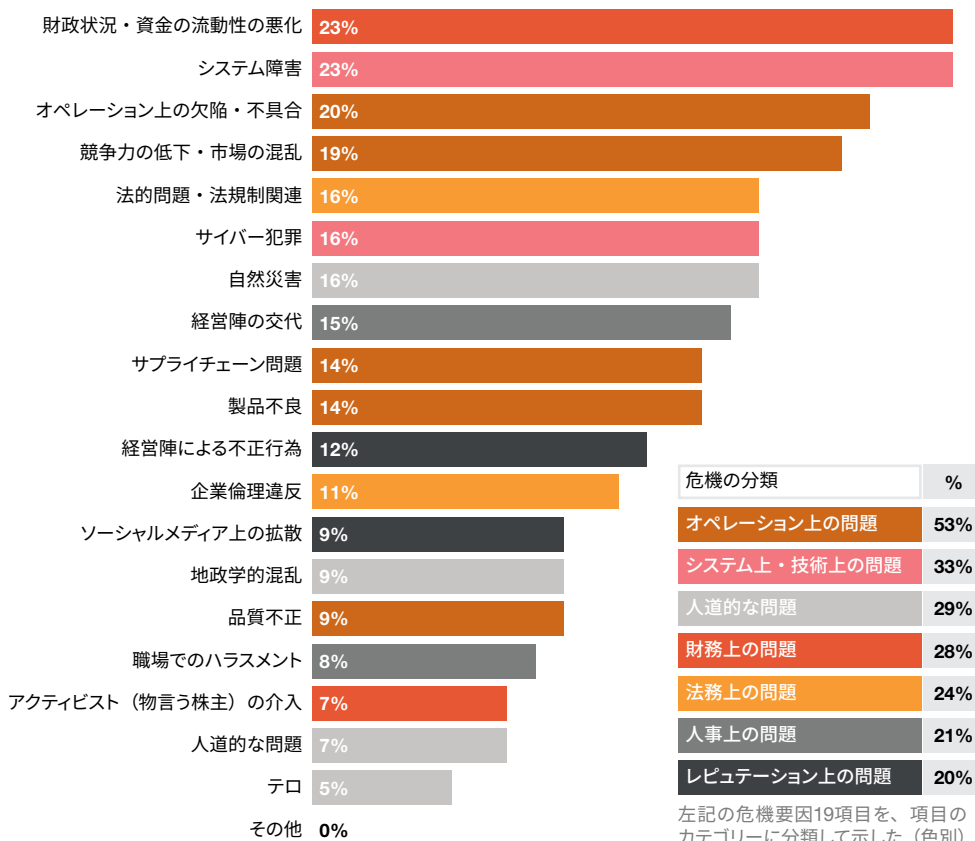
危機は多様化している

本調査で報告された危機要因は19項目に及ぶ。また、それぞれをオペレーション上の問題、システム上・技術上の問題、人道的な問題、財務上の問題、法務上の問題、人事上の問題、レピュテーション上の問題の7つの広義なカテゴリーに分類した。

回答者の半数以上（53%）が、発生した危機の少なくとも一つは、オペレーション上の問題（オペレーション上の欠陥・不具合、競争力の低下・市場の混乱、サプライチェーン問題、製品不良など）が原因であったと回答しており、ビジネス運営上中心的となる部分に危機要因が集中していることが分かる。システム上・技術上の問題については、システム障害やサイバー犯罪が引き金となり、危機要因の3分の1を占めている。その後、人道的な問題（29%）と財務上の問題（28%）が順に続く。

従業員5,000人以上の大企業では、どのような傾向があるだろうか。大企業全体でみると、サイバー犯罪（26%）、自然災害（22%）、経営陣による不正行為（17%）、贈収賄などの企業倫理違反（16%）を要因とする危機が多く発生する傾向にある。

図表2：経験した危機要因の種類



3

本当の危機は目立たないところに潜んでいるかもしれない

実際の危機の中で最も多く挙げられたのは、「財政状況・資金の流動性の悪化」、「システム障害」および「オペレーション上の欠陥・不具合」であった。一方、メディアのトップニュースでこうした危機が取り上げられるケースは少ない。

この結果に反し、企業が最も懸念しているのは、サイバー犯罪（38%）、競争力の低下・市場の混乱（37%）、企業倫理違反（20%）など、比較的規模が大きく、ニュースなどでのメディア報道が多い危機に偏っている傾向がある。

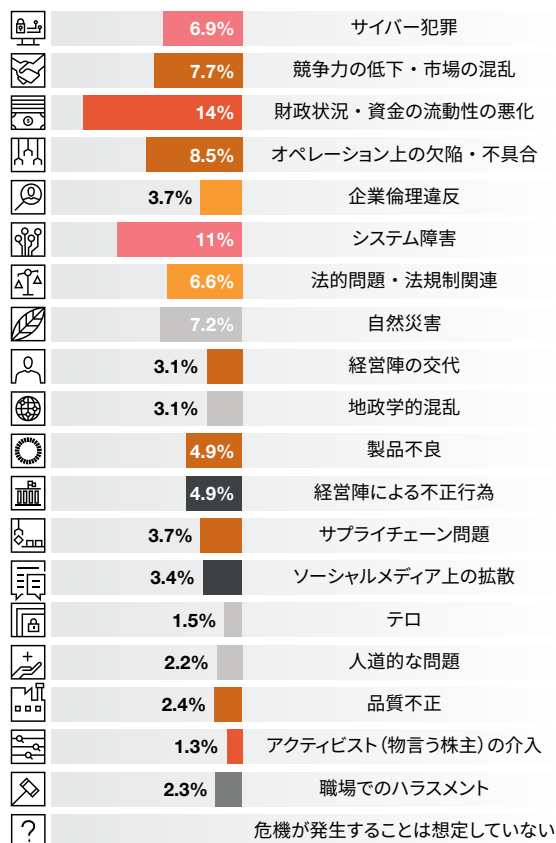
この現実と意識の違いは、普段の生活における印象の強弱が影響していると考えられる。一般的に、人は、実際に見聞きしたり、一定の知識がある事象を予期する傾向がある。「ニュース映え」する危機が、必ずしも自社にとって深刻な危機になるとは限らない。このことは、危機対応に向けた準備における盲点となってしまう可能性があるため、より現実的な視点での危機リスク判断が求められる。

財政状況・資金の流動性の悪化は、他の要因が引き金となって発生するケースが多いということはよく知られている。加えて、今回の調査では、中小企業は財務上の問題自体を危機要因として捉えている一方、大企業は別の危機要因による影響の一部だと認識している傾向があることが分かった。

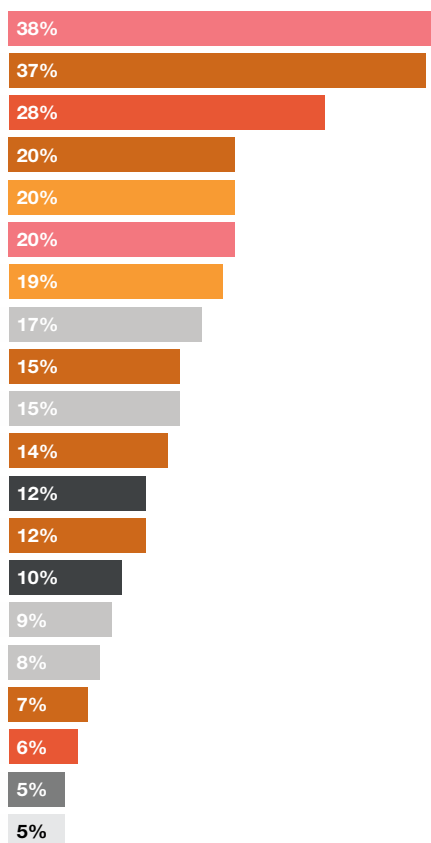
発生した危機の種類は地域によって傾向がみられた。日本や欧州、オーストラリア、インドでは、システム障害またはオペレーション上の欠陥・不具合を経験した企業が多数を占めるが、東南アジア、ブラジル、中・東欧では、財政状況・資金の流動性の悪化、米国では自然災害やサイバー犯罪が最も多かった。

図表3

経験した最も深刻な危機は何か



将来発生することを懸念している危機は何か



図表4：地域別 発生した最も深刻だった危機の割合



カナダ

- 1. システム障害 (20%)
- 2. オペレーション上の欠陥・不具合 (9%)
- 3. 法的問題・法規制関連 (9%)

米国

- 1. 自然災害 (22%)
- 2. サイバー犯罪 (13%)
- 3. 法的問題・法規制関連、システム障害 (10%)

メキシコ

- 1. システム障害 (16%)
- 2. 財政状況・資金の流動性の悪化 (14%)
- 3. 自然災害 (9%)

ブラジル

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (35%)
- 2. オペレーション上の欠陥・不具合 (9%)
- 3. システム障害、競争力の低下・市場の混乱、企業倫理違反、経営陣の交代 (6%)

英国

- 1. システム障害 (16%)
- 2. 財政状況・資金の流動性の悪化 (12%)
- 3. オペレーション上の欠陥・不具合、競争力の低下・市場の混乱 (9%)

欧州

- 1. オペレーション上の欠陥・不具合 (10%)
- 2. システム障害 (10%)
- 3. 経営陣による不正行為 (8%)

中・東欧 (CEE)

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (15%)
- 2. 競争力の低下・市場の混乱 (10%)
- 3. システム障害、法的問題・法規制関連 (10%)

中東

- 1. 地政学的混乱 (36%)
- 2. サイバー犯罪、自然災害、資金の流動性の悪化 (14%)

アフリカ

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (12%)
- 2. 自然災害 (12%)
- 3. 経営陣による不正行為、システム障害 (9%)

インド

- 1. システム障害 (14%)
- 2. 財政状況・資金の流動性の悪化 (13%)
- 3. 法的問題・法規制関連 (10%)

中国・香港

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (18%)
- 2. 競争力の低下・市場の混乱 (16%)
- 3. 製品不良 (12%)

日本

- 1. オペレーション上の欠陥・不具合 (14%)
- 2. 財政状況・資金の流動性の悪化 (12%)
- 3. 製品不良 (11%)

韓国

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (27%)
- 2. 競争力の低下・市場の混乱 (12%)
- 3. 法的問題・法規制関連 (10%)

オーストラリア

- 1. システム障害 (18%)
- 2. サイバー犯罪 (11%)
- 3. 財政状況・資金の流動性の悪化、経営陣による不正行為 (10%)

東南アジア

- 1. 財政状況・資金の流動性の悪化 (14%)
- 2. 競争力の低下・市場の混乱 (12%)
- 3. システム障害 (11%)

4

チーム全員が危機管理の関与者であり、それぞれに明確な役割分担が求められる

危機対応においては、どこに責任があるのかを特定することは難しい。本調査では、CEO、取締役、法務部門、リスク管理部門、IT部門などに所属するあらゆる人が、危機対応における何らかの役割（危機の事前の対策・準備、コミュニケーション、リカバリーなど）は自身にあると回答している。さらに、着目すべきは、ほとんどの経営陣や幹部社員が「自ら関与し、自社の危機対応に貢献したい」と考えていることが示されており、前向きな兆候であるといえる。

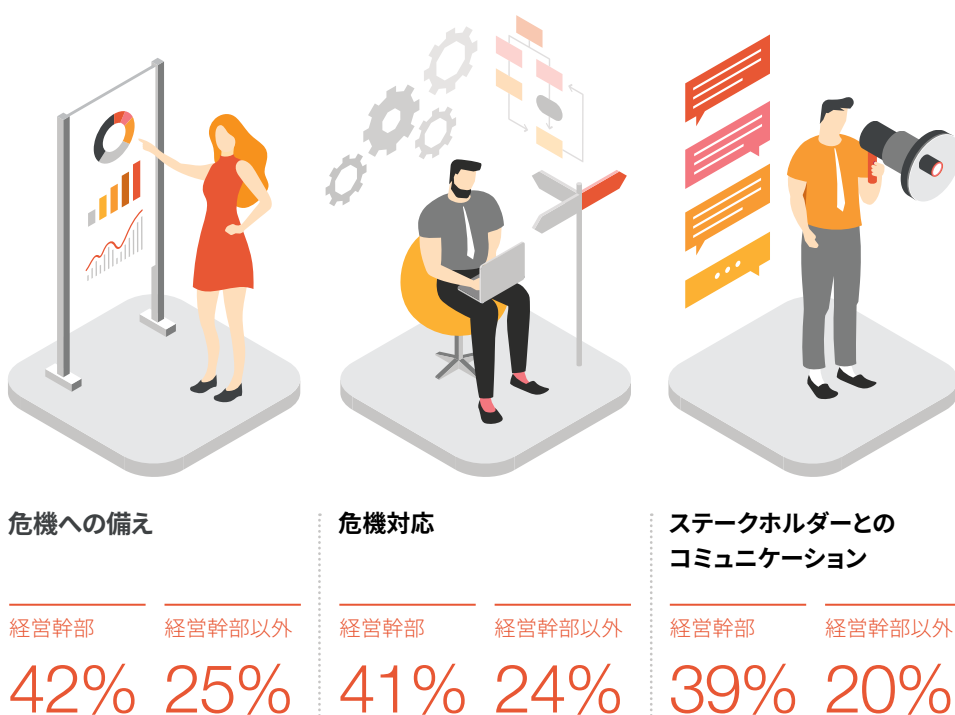
本調査では、企業内における危機対応の責任が特定の人物・部門に集約していないことが示された。同時に、経営層の回答者の方が、非経営層の回答者に比べて、自身が危機管理の責任者であると回答する比率が高いことが判明した。このことは、企業にとって危機管理が、危機対応の成功に必要な機能として経営層に認識されているということを示す結果であろう。

一方で、個々に責任や役割を認識しているのみでは、危機対応の重要な要素である効率的なコミュニケーション、意思決定などに関する責任に重複が生じる懸念が

ある。そうした重複を避けるためにも、危機対応における「役割分担表」の作成が必要であり、これにより、役割と責任の所在を明確化することができる。このことは、今回の調査で、「タイムリーかつ確かな意思決定をする能力」を自社の危機対応における弱みと挙げた企業が最も多かった点からも、重要性がうかがえる。

危機に向けた計画および実際の対応では、「役に立ちたいという気持ち」と「関係者が多すぎて、事がうまく運ばない状況を回避すること」のバランスをとることが重要である。

図表5：危機管理分野への関与度





結局のところ、危機対応において役割が明示され、誰かがそれを実行しさえすれば、危機は誰のものかという点は重要ではない。企業の危機対策への取り組みが洗練されていることを示す指標として、危機発生の前後に、約4分の3（74%）もの企業が外部専門家を起用している。

他方、危機対応のための専門スタッフがいると答えた企業は約10社中3社（29%）に留まった。このように、社内スタッフの専任および外部専門家の起用が、組織上層部の主導による企業を守るための戦略的な危機管理プログラムの一つとして定着していることを示している。



74%

約4分の3の企業が、危機発の前後に外部専門家を起用

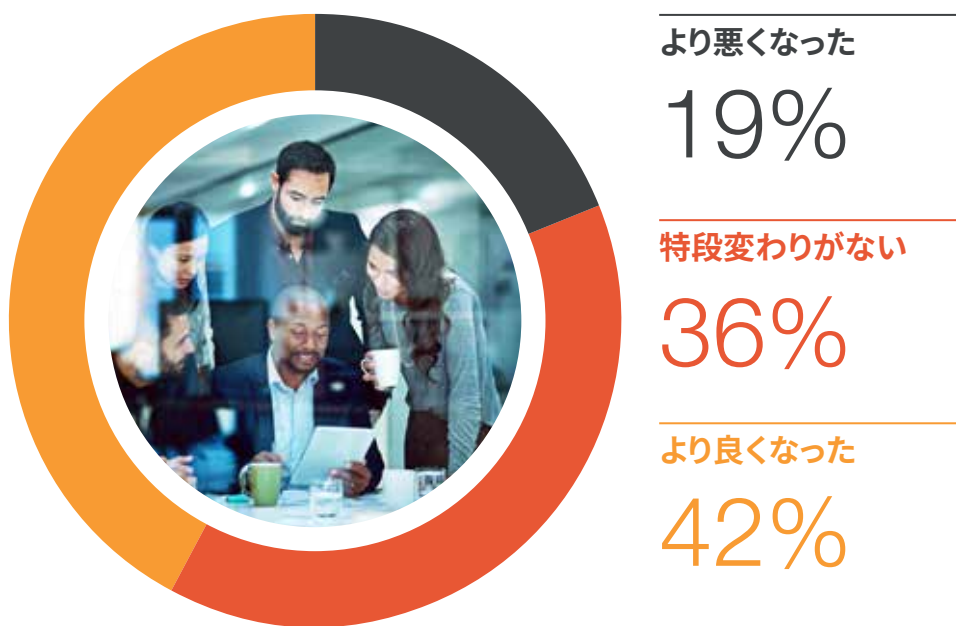
5

危機を有効活用するためにやるべきことがある

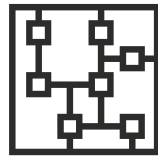
逆境を乗り越えて、強くなる。そんな言葉があるように、今回の調査で危機を経験した1,430社のうち、42%が危機発生後に「会社としてより良くなった」と回答し、中には危機発生後に増収に転じた企業もある。

成功の秘訣は何か。ここからは、「危機発生後に企業としてより良くなった」と回答した企業は、そうでない企業と何が違うか、また、具体的にどのような事前対策を講じてきたのかを解明していく(P.16~17)。どの企業でも、急に発生する危機から再起し、強固かつ健全な企業となるために、今から実践できることがある。

図表6：危機対応後の状況の変化



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。



危機の連鎖反応

危機の影響は広範囲におよび時に繰り返される。危機の連鎖をどう断ち切るか。

危機は、社内のあらゆる組織に見境なく襲いかかり、社内だけでなく社外のステークホルダーにも甚大な影響を及ぼす

今回の調査では、危機の影響が多方面にわたるといふ事実が明らかになった。一つの危機により、ビジネス上の取引関係の悪化（74%）、レピュテーションの毀損（61%）、社内におけるモラルの低下（59%）、法的問題（57%）など多岐にわたる影響が生じることが分かった。また、最も深刻な危機を起因とする影響として、経済的損失（57%）、環境への影響（20%）、新しい法規制による長期的影響（25%）、政治的变化（18%）が挙げられている。

一度に発生する危機は必ずしも一つとは限らず、他の危機を同時または連続的に誘発する「危機の連鎖」が生じる場合が多い。さらに、それぞれの危機が企業内部および外部で、違った形の影響をもたらすのである。

危機の影響を多面的に検証すること、つまり、二次的な影響を防ぐ、または最小限に抑えるための対策を講じることが、危機対応の要であると考えられる。そのため、今回調査に参加した企業が経験した危機により二次的な危機の発生があったか、そして、初期の危機の影響が増大したかについて調査した。

危機を経験した企業によると、初期に発生した危機の種類にかかわらず、約半数（47%）が、オペレーションに係る危機が併発したと回答した。そのうち、競争力の低下・市場の混乱が起こった（20%）との回答が最も多かった。その他、25%がレピュテーション上の問題を、22%が法的問題を抱えていた。

実用的な危機対応を導き出すというゴールの下、私たちは4,515件の危機対応事例を精査し、初期的な危機の分類ごとに、その影響と付随的に発生した二次的危機をマッピングできる強力な双方向ツールを作成した。

このツールにより、危機の初期的影響およびそこから派生する二次的影響を予想することができるようになった。

「市場の混乱」は、初期的危機に誘発される危機として、どの種類の危機においても最も多く言及された。深刻な財務上の問題に直面した企業では、特にその傾向が顕著であり（35%）、資金の流動性が減少することで、企業の競争力を長期間にわたり著しく阻害すると考えられる。

さらに、レピュテーション上の問題は特に厄介で、一つの危機を経験した4社に1社（24%）が、少なくとも1回はレピュテーションにつながる危機を経験しており、5社に1社（20%）は企業倫理違反（20%）や経営陣の交代など、その他の危機が併発したと回答した。

危機は、内容や時期、発生場所を問わず、企業に社内外から影響を与える要因となり、ストレス耐性を試すものとなる。また、発生時には、事実関係を正確に把握するのが非常に難しく、対応が遅れてしまうことが多い。

危機の「連鎖反応」が続くと、いずれ企業に大惨事をもたらしかねない。しかし同時に、自社の部署間のつながりや文化的背景による脆弱性も見えてくる。この経験をもって、企業は防衛力を増し、より効果的な準備を行い、新たな危機に備えることができる。

詳細は、www.pwc.com/globalcrisisurvey をご覧ください。





危機を変革の機会として生かすには？

危機を経験することにより業績が上がるなど成長する企業がある一方で、なかなか立ち直れない企業もある。成功するための危機対応における秘訣は何か。

危機の後、成長する企業、逆に弱体化する企業との違いは？ 成功する危機対応の秘訣とは？

危機によるダメージの影響は、危機自体よりも、危機に対していかに対応できたかにより左右される。成功するための危機対応には、①適切な事前準備、②事実に基づくアプローチ、③全てのステークホルダーとの有効なコミュニケーションの3つの重要な要素がある。

危機対応においては、迅速かつ正確な事実関係の収集、およびそれに基づく行動が成功の鍵である。瞬時に情報が拡散されてしまう昨今、不正確や不十分な情報、語弊を招くような情報、さらには、正しくても時期や発信方法を誤った情報は、危機の状況を悪化させ、逆効果となってしまう。

効果的な情報収集およびコミュニケーションについて、企業における現状はどうだろうか。今回の調査では、全体の87%にあたる企業が、危機対応において正確な事実情報を把握することの重要性を認識している一方、約10社中4社が、実際には効果的な対応をとるための情報を有していなかったと回答した。

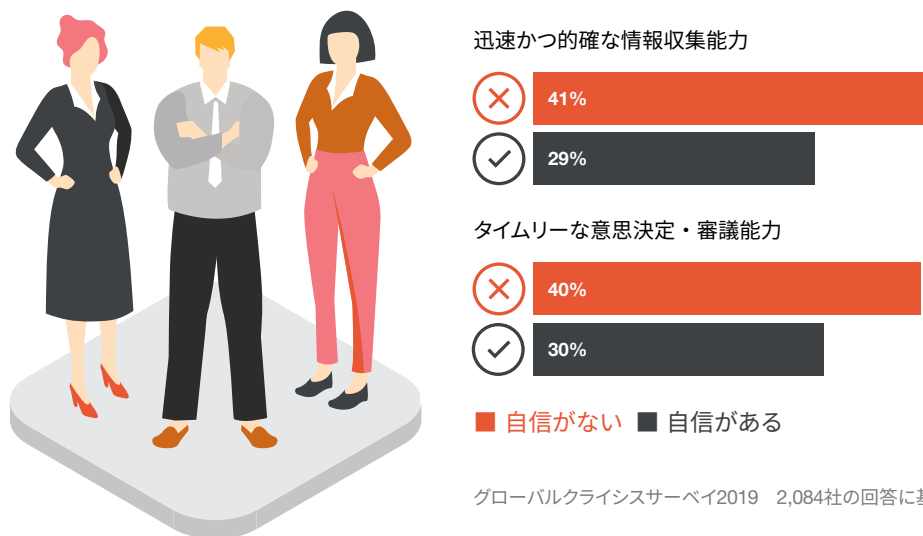
また、4分の1の企業が、危機対応時において効果的なコミュニケーションがとれなかったと答えている。このことから、危機の初期段階での情報収集の重要性や活用方法については、さらに改善の余地があるということがお分かりいただけるだろう。

また、社内と社外とのコミュニケーション能力にも違いがあることが分かった。今回アンケートに参加した経営幹部は、自社内におけるコミュニケーションには比較的自信を持っていた。反面、社外関係者とのコミュニケーションに関しては不安を感じており、約4割（38%）が、危機対応における自社の脆弱性として、上位3位以内に挙げている。

経営陣は、自分たちがよく知っている自社の社員とのやり取りや自社環境における対応は比較的やりやすいと感じているはずであり、それが社内におけるコミュニケーションに対する自信につながっているとみられる。

しかし、危機対応の大部分のリスクは、顧客や法規制当局、株主、メディアなど、社外関係者からもたらされることから、対外的な情報発信や外部とのコミュニケーションが効果的かつ十分にできていないということが、危機対応において致命的な欠点となってしまう可能性がある。

図表7：自社の脆弱性と強みの認識



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

危機を機会として活用するためには

本調査では、危機対応後に成長し、競争優位性を得た企業には、以下5つの共通点があることが明らかになった。

1 事前に危機管理に関する予算を確保している 危機を乗り越えて企業の状況が好転したと回答した企業の約4割（41%）が、危機発生前に危機管理に関する予算を確保しており、そのうちほぼ全企業（39%）において、危機を経験した後、業績が上がったと答えた。これは、危機対応プログラムに対する積極的な投資が功を奏していることを示している。

2 危機対応計画を策定し、定期的な予行演習を実施している 予期せぬタイミングで危機が発生したときに、瞬時的に確かな対応ができるだろうか。危機対応計画を有している企業と何もない企業を比べると、2倍近くの差（54% vs 30%）があり、計画がある企業の方が、危機対応後の状況が良くなったと回答した。

さらに、危機計画を定期的に見直し、危機における反省点を反映させた企業は、そうでない企業の4倍以上高い割合で、危機対応後の状況改善に成功していた。ただ危機に向けて対応計画を準備するだけでは、不測の事態に対応できるとはいえない。リスクをもたらすあらゆる可能性を念頭に置き、危機対応計画が形骸化しないためにも、柔軟で総合的・包括的なものとなるように何度も演習と修正を繰り返すことが肝要である。そうすることで、実際の有事でも、物理的にも精神的にも万全な態勢で、危機対応に望むことができるだろう。

3 有効的な事実情報の収集および活用ができる体制を確立している 危機の後の方が企業の状況が良くなったと回答した企業の約4分の3は、危機発生時における事実関係など情報を正確に把握することへの重要性を強く認識していた。これらの企業は、その他の企業よりも、より正確かつ迅速に情報を収集し、効果的に危機対応に活用できたと感じていることも分かった。

しかし、せっかく正確な事実情報を自社のコミュニケーション戦略に用いたとしても、限られた関係者の中でしか情報を共有するだけでは意味がない。社内、社外を問わず、幅広い範囲の利害関係者を特定し、それぞれの立場に応じた必要性や関心に鑑みて、有事の際に共有する情報の精査や有効なコミュニケーション方法などを事前に検討しておくべきである。実際、特に利害関係者は、積極的かつ透明性のあるコミュニケーションの結果、危機の渦中で企業の味方になってくれる場合が多い。

“

準備の失敗は失敗への準備である

ベンジャミン・フランクリン

4 根本原因分析の実施、および分析結果に基づく対策を講じている

「危機を経験した後のほうが企業の状況が良くなった」と回答した企業の約8割は、危機に関する根本的原因を分析し、分析結果に応じた対策を講じていた。そのうち、約3割（33%）が対応計画の見直しを行ったとし、改善に向けたプロジェクトを立ち上げた、実質的な対策を講じたとする企業も、それぞれ24%であった。なお、実質的な対策とは、下記のような対応が含まれている。

1. 将来起きる可能性がある同種の危機の影響を防止または低減するための、重要な改善対策の特定および実施
2. 長期的な視点で見た、危機に関連する主要なリスクと機会を洗い出し、実際の経験に基づく再発防止策や関連資料の記録化

5 チームとして危機対応に取り組んでいる

社内連携の強さが、危機対応において良い結果をもたらすという事実は、特に驚くべき結果ではないだろう。「危機を経験した後のほうが企業の状況が良くなった」と回答した企業の圧倒的多数が、チームとして危機対策に対応したと感じており（93%。うち、66%は、「非常にそう思う」と回答）、誠実に対応できたと回答している。逆に、社内で調和がとれていないと、危機対応はより困難にな

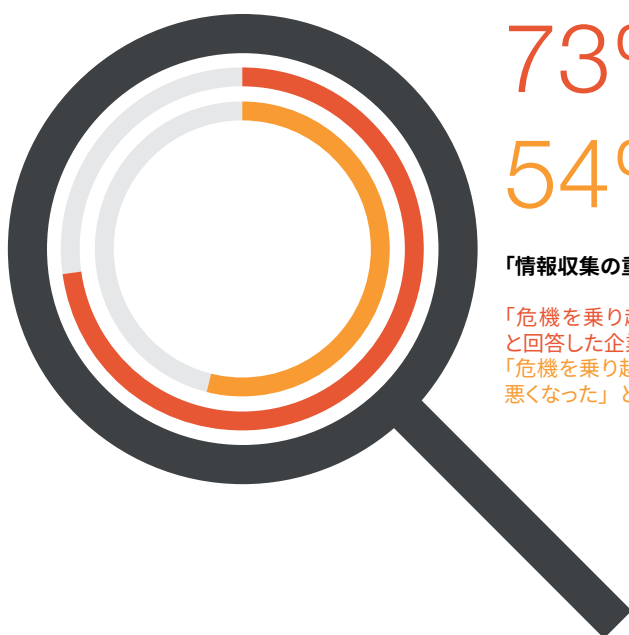
る。危機対応の結果、企業の状況が悪化したと回答した企業では、チームとして危機対応に取り組むことができたと回答した企業は39%に留まった。実際の危機だけではなく、想定シナリオに基づくものであっても、そこで得られる経験をチームの連携力や社内意識の強化する機会にしてみてもどうか。

危機は大きな影響をもたらす。一度の経験でも、企業や従業員に最善、あるいは最悪の結果をもたらす。危機を共に乗り越えることで、言葉で説明するよりも強く、深く、個人間や組織内の結束力を高めることができる。反対に、計画が不十分なままでの危機対応は、企業やチームを崩壊に導いてしまう可能性がある。

これら5つのポイント全てを考慮するとなると、企業は、期待と同時に、ためらいを覚えるかもしれない。今回重要な点は、過去5年間で何社が大きな危機を乗り越えたかということではない。事実、危機は脅威でもあるが、同時に成長するための変革の機会でもある。危機にうまく対応することで、危機対応のノウハウが蓄積され、将来さらにリスクの高い危機が起こったときにも、臆さず確実な対応をすることが可能になるであろう。これが、長期的に競争優位性を保つためのヒントである。

危機は、脅威である反面、変革の機会にもなる

「危機を乗り越えて企業の状況が良くなった」と回答した企業の方が、そのように回答しなかった企業に比べて、「情報収集の重要性」を強く認識している



73% vs
54%

「情報収集の重要性」を強く認識している割合

「危機を乗り越えて企業の状況が良くなった」と回答した企業の回答 vs
「危機を乗り越えて企業の状況は変わらない／悪くなった」と回答した企業の回答



日本企業への示唆

グローバルクライシスサーベイ2019にご協力いただいた日本企業156社のデータをPwC Japanグループが独自に分析し、グローバルとの比較を通じて日本企業が今後取り組むべきポイントをまとめた。



1 現実をしっかりと認識した適切なリスク評価

ここからは日本企業の「直面した危機」の内容に焦点をあてて考察していきたい。グローバル全体では、回答者2,084名のうち1,430名（69%）が、日本では、回答者156名のうち100名（64%）が過去5年間で1回以上危機を経験しており、約半数が複数回の危機を経験している。

日本企業における「経験した危機の種類は何か？」という設問（複数回答可）において、「オペレーション上の欠陥・不具合」（18%）、「自然災害」（18%）、「製品不良」（18%）が上位の回答であった。

同じ設問に対し、グローバル全体では、「財務状況・資金の流動性悪化」（23%）、「システム障害」（23%）が上位に上がっている。

この状況と比較すると、近年、日本では、製造業で多発している品質不正問題や、地震や台風などによる自然災害に影響を受けている状況が反映されているものと考えられる。

また、グローバルで2番目に高い項目として23%の企業が挙げている「システム障害」は、日本においては、13%の7位と低い順位となっており、サイバー犯罪などをはじめとするIT起点の危機が比較的少ないという特徴がある。

日本企業で将来起こりうる危機として最も危惧されているのは、「競争力の低下・市場の混乱（44%）」、「サイバー犯罪（42%）」、および「自然災害（34%）」であった。

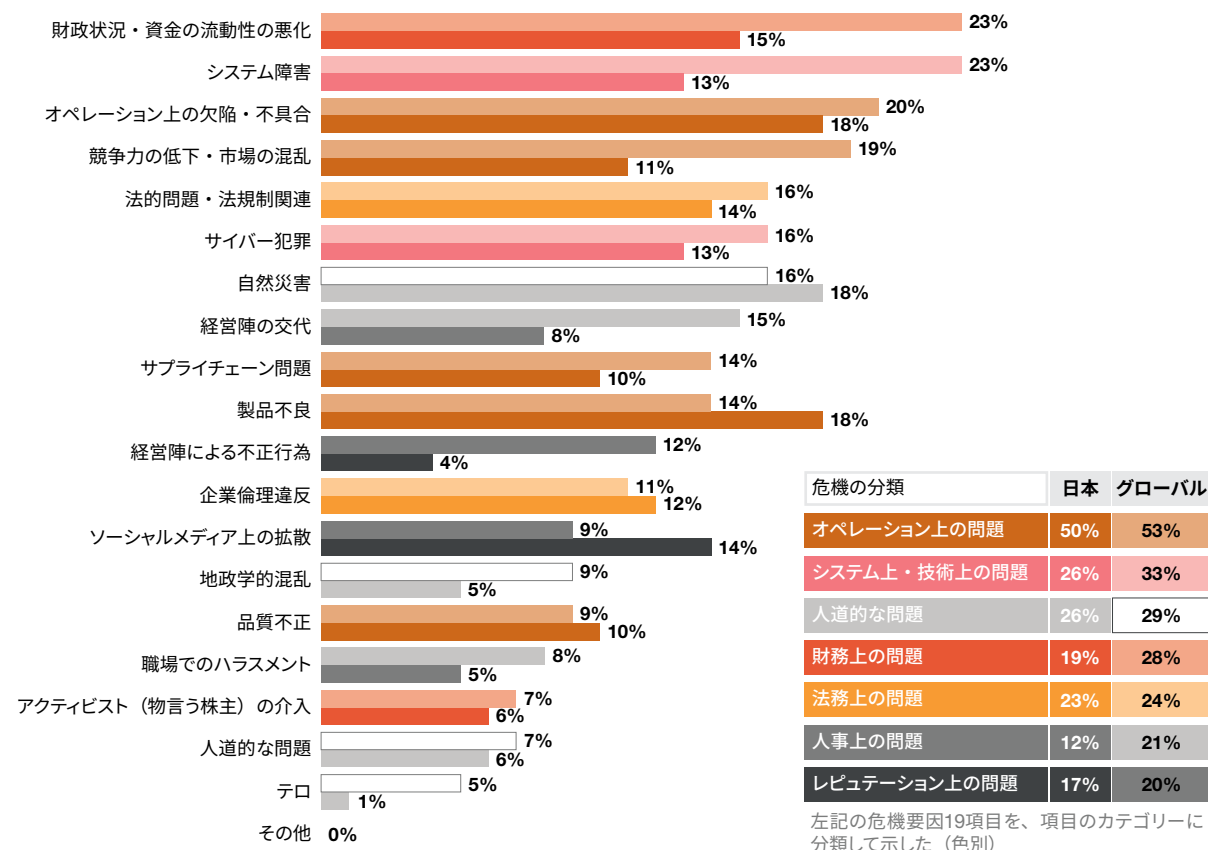
ちなみに、グローバル全体をみると、「サイバー犯罪（38%）」、「競争力の低下・市場の混乱（37%）」、「財政状況・資金の流動性の悪化（28%）」が上位に入った。

サイバー犯罪および競争力の低下・市場の混乱は、日本およびグローバル全体ともに最も懸念されている危機であるが、日本の方がより高い割合で関心がある傾向にある。

一方、日本において過去5年間に実際に発生した危機としては、「オペレーション上の欠陥・不具合」、「自然災害」、および「製品不良」が最も多かった。なお、サイバー

図表8：経験した危機要因の種類（グローバルと日本の比較）

濃色：日本 淡色：グローバル



犯罪を経験したことがある企業は13%、競争力の低下・市場の混乱は11%に留まっている。

つまり、実際に多く発生している危機と想定している危機が一致しておらず、本来の危機対応・準備が十分にできていない可能性がある。そもそも、なぜこうした現実と認識の乖離が起きてしまうのだろうか。

考えられる原因の一つとして、メディアの存在が考えられる。例えば、個人情報漏洩や、知的財産などに代表される企業秘密の流出などは、国内外のメディアで大々的に取り上げられる。

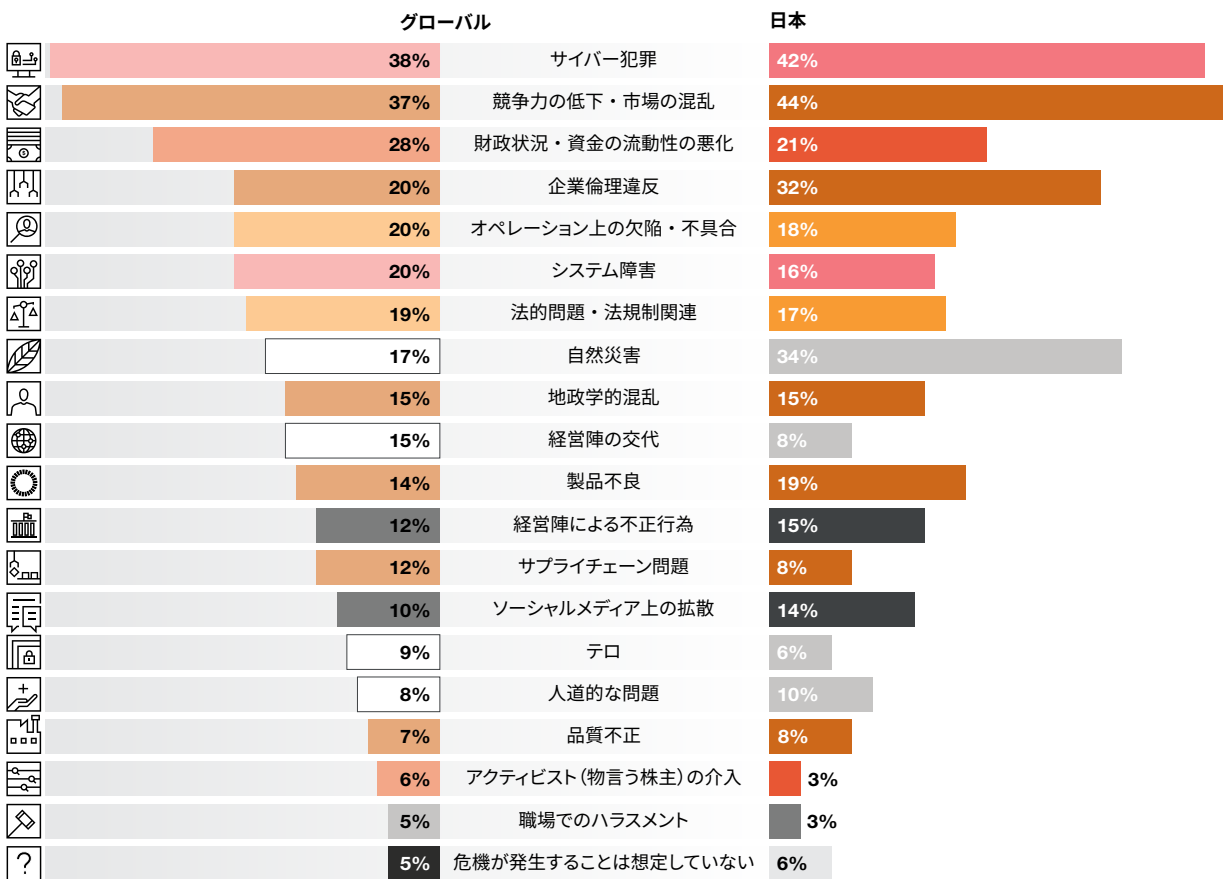
同様に、市場全体の混乱などは社会問題として大きく報道されるのが一般的である。いずれもニュース性がある話題であり、メディア報道により、最も身近で、かつ分かりやすい危機として認識された結果、実際の発生率よりも高い危機感をもっている企業が多くなっている可能性がある。

もちろん、発生率が低いからといってリスクが低いわけではなく、将来そうした危機が発生しないとは限らない。一方で、限られたリソースの中で全ての危機リスクを網羅し完璧に準備しておくことも現実的ではない。

例えば、日本企業において過去の被害が少ないサイバー犯罪については、既に多くの日本企業が懸念している通り、近年のテクノロジーの急速な発展に伴い、これまでに想定されていないリスクが生じる可能性がある。特に、サイバー犯罪の恐ろしい点は、被害を受けるというだけではなく、マルウェアに感染しているメールを知らずに社内外に送信してしまうことなどにより、無意識のうちに自身が加害者にもなってしまう点である。過去に発生した危機事例などをもとに、傾向やリスクを理解し、自社の事前対策および危機発生時の対応などにつなげられると良いだろう。

あらゆる危機が発生する可能性がある中で、根拠に基づくリスク評価を行うことにより、より適正なリスク判断および危機対応計画の準備が可能となる。

図表9：将来発生することを懸念している危機は何か？（グローバルと日本の比較）



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

2 有事に備えた心と体の準備

実際にビジネスにおいて危機が発生した際に最も重要な要素の一つとなるのは、初動対応および正確な情報に基づく対応方針の決定・実行である。事前の準備不足や危機発生に伴う混乱などによる社内の意思決定や対応が遅れてしまうと、事態が深刻化してしまうだけでなく、誤った対応につながり会社にとって不利な結果をもたらされる可能性がある。

実際、今回の調査で対象になった日本企業の46%が、「危機が発生したときに、初動対応が遅れた」と回答した。また、「危機が発生した際、状況に圧倒され萎縮してしまった」という企業は約70%にも上った。これは、グローバル全体48%と比較しても非常に高い割合である。では、なぜこのような結果になってしまったのだろうか。

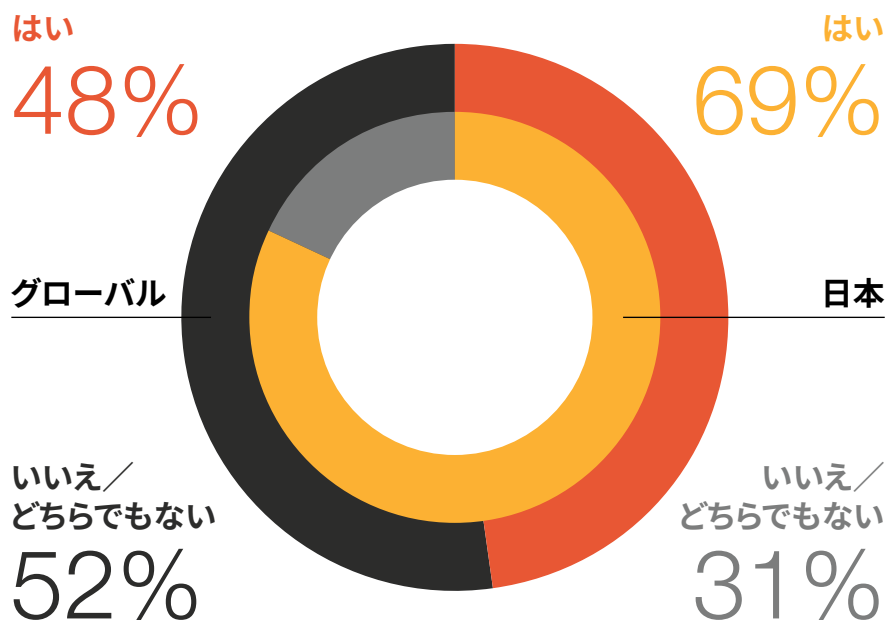
まず、70%の企業は危機対応マニュアルなど何らかの行動計画を有している一方で、「危機対応計画はない」と回答した企業が30%に上り、グローバル全体の18%と比較して、危機対応に関して無計画な企業が多いことが見受けられる。

加えて、「会社として危機対応計画に基づくシミュレーションや予行演習を実施していない」と回答した日本企業が30%を超えたほか、当該計画が実際の危機対応にどのように組み込まれているかという質問に対して、約半数（47%）の日本企業が「計画はない」または「計画に基づく対応を行わなかった」と回答しており、多くの企業が危機を念頭に置いた戦略的な準備を行っていないことがうかがえる。

さらに、危機対応の責任者が任命されていない、あるいは任命はされているものの具体的な職務・職責が定められていない場合が多くみられ、特に「危機対応の責任者がいない」と回答した日本企業は35%と、グローバルの26%と比較して高い。

他方、危機発生時の対応において中核となる専門対応チームが「いる」と回答した日本企業は23%でグローバル全体の21%よりも若干多いが、「いない」と回答した日本企業は33%とグローバルの24%より高い結果となった。

図表10：危機が発生した際、状況に圧倒され萎縮したか？（グローバルと日本の比較）



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

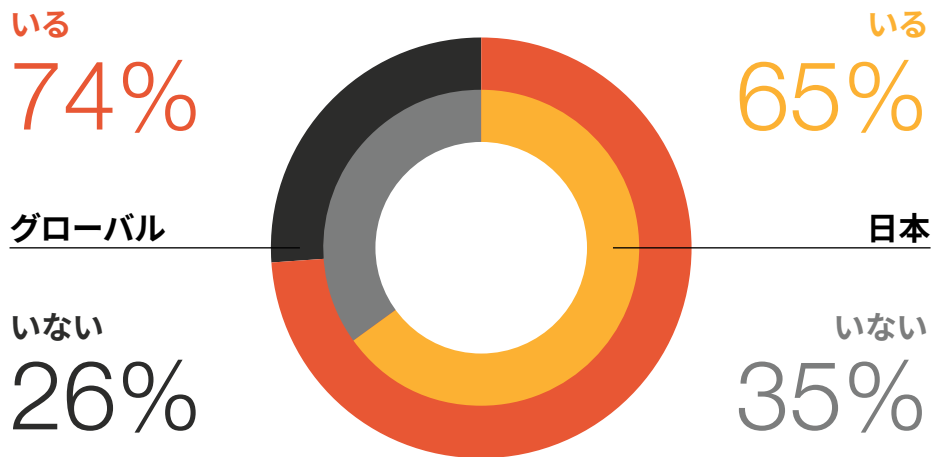
投資実行や事業を始める場面においては、どのようなリスクがあるかについて調査すること（デューデリジェンス）はよく行われているが、多くの日本企業が機能別組織体制をとっている中では、調査検討を行ったチームと事業運営をするメンバーが別々であることが少なくない。こうした場合、会社としてのリスク発生場所を予測し、対応方法を事前に検討していたとしても、そのリスクが顕在化した場合、事業運営側が想定どおりに動かないケースも多い。

これを防止するために、平時から事業部門と管理部門が連携し、自社のビジネスにどのようなリスクが存在しているのかをよく理解・共有し、そのリスクが顕在化する場合のシナリオや対応方法について、頭の体操とストレッチを行っていくことが肝要である。

日本人は、幼少期から地震や火事などの非常事態に備えた避難訓練を定期的かつ繰り返し行ってきており、防護ヘルメットや非常食などの備蓄品も常備しているのが一般的である。それは、いざ自然災害が発生したときに瞬時の判断で、命を守るための正しい行動を行うために、心身ともに準備をしておくためではないだろうか。

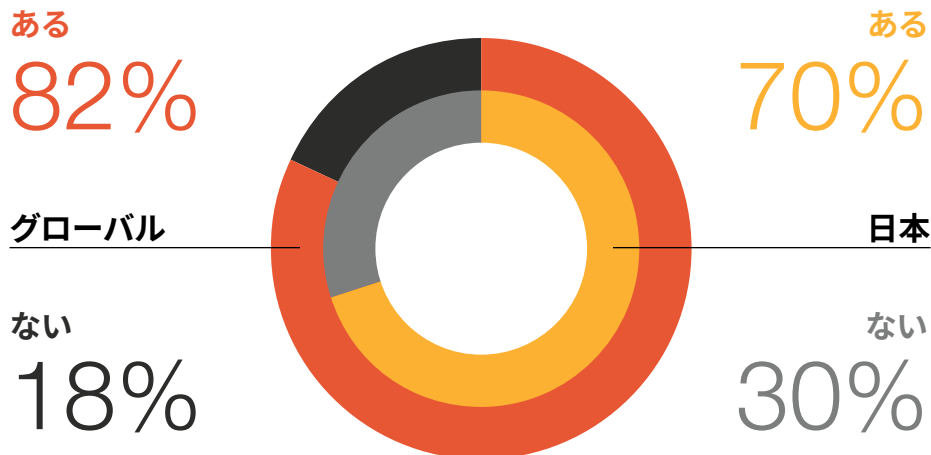
企業においても同様に、組織として、自然災害発生時の計画や人事上の体制構築だけではなく、危機対応計画の定期的な見直しや予行演習などを行い、有事に対応できる戦略的かつ実践的な準備が必要である。

図表11：社内に危機対応の責任者がいるか？（グローバルと日本の比較）



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

図表12：社内に危機対応計画はあるか？（グローバルと日本の比較）



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。

3 「チーム」としての本質的な対応

日本では、67%の企業が、危機対応において「効果的にコミュニケーションをとることができた」と回答している。また、87%の企業が、「チーム一丸となった危機対応ができた」と評価している。これらは一見良好な結果であるが、グローバル全体の回答と比較すると、チームとして危機対応に関する評価は若干高い（グローバル: 84%）一方で、効果的なコミュニケーションがとれたとする比率は低い（グローバル: 79%）結果となっている。

そもそも、危機対応におけるチームというのは、社内関係者のみではなく専門家などの社外関係者も含めた総合的な対応チームを指す。「危機に直面した際、社外にサポートを依頼したかどうか」の設問に対しては、グローバルでは74%、日本では76%が何らかのサポートを外部から受けている。

その委託先については（複数回答可）、経営コンサルティングファームが34%、弁護士事務所が33%と、外部専門家として起用している。

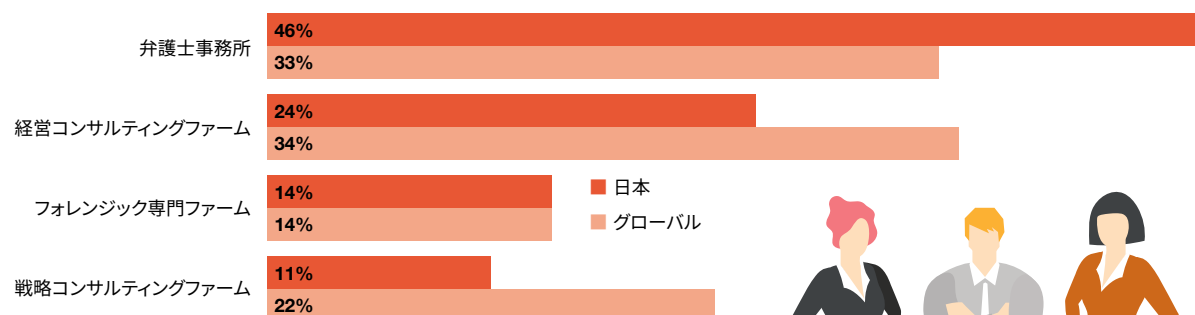
その一方、日本では、法律事務所が46%と圧倒的であり、経営コンサルティングファームは24%となっている。グローバル全体では、危機の内容が、システム領域をはじめとして範囲が広いことから、相談先もこのような違いが生じているものと考えられる。

また、日本では危機対応の社内対応の第一の窓口が、危機の内容に関係なく法務部や総務部などになっているため、必然的にその相談先が法律事務所になるケースが多いのかもしれない。

グローバルと日本の回答結果の差は、初動対応として、危機の事実を把握する仕組み、その一環として相談先を選ぶことになる場合の際のヒントとなる。

さらなる視点として、次のような結果がでた。日本では、危機対応において事案の根本的原因分析を実施したと回答した企業のうち、3割以上（36%）の企業が、それに

図表13：外部専門家を利用した場合の利用先比較（グローバルと日本の比較）



グローバルクライシスサーベイ2019 2,084社の回答に基づく。



基づく組織変更は行わなかったと回答し、グローバル全体(22%)と比較して大幅に少ない。

一方で、根本的原因分析に基づき、人員や予算などのリソースを割り当て、改善に向けたプロジェクトを立ち上げたと回答した日本企業は22%と、グローバル全体(21%)とほぼ同じ結果となった。

前述の通り、危機発生時に、弁護士や公認会計士など外部専門家が参加し、第三者委員会や社内の専門調査チームを立ち上げる会社が多くあり、原因分析などを含めた調査や再発防止策の作成などの対応については真摯に取り組む企業が多い。

しかし、経営者を含む人事や組織の改編には消極的な企業が依然として多く、必ずしも実際の調査・分析結果が組織的な改善努力に反映されていない。上記の調査結果は、そうした実態が示されていると思量される。

「危機事案の根本的原因を特定することができた」と回答している企業はグローバル全体で79%であったのに対し、日本では70%に留まった。これは危機の種類に応じて、チームとして、会社の組織として対応できていないが故の結果である可能性がある。

日本企業では、コミュニケーションが弱みとして上位に挙げられている現状を考慮すると、社内リソースだけでなく外部相談先をも含めた効率的かつ効果的なコミュニケーションおよび対応チーム体制を含む組織づくりが必要となってくるといえよう。



“情報を制する者は戦いを制する”

4 「攻め」の情報収集および活用

「情報を制する者は戦いを制する」という言葉があるように、情報の有無および取り扱いが物事の結果を左右することがある。

企業の危機対応においても同様に、原因や背景などの事実関係、現状および潜在的な2次リスク、ステークホルダーの動きなど、ありとあらゆる情報を把握し能動的に活用することで、優位な立場を維持できる場合が少なくない。

実際、今回の調査で、約80%の日本企業が、「正しい事実関係の把握」および「早急な事実情報の収集」が危機対応には欠かせないと回答しており、情報の重要性についての認識を持っていることがうかがえる。

しかし、今回の調査では、実際の危機対応における情報の収集および活用を苦手とする企業が多く、認識と現実に乖離がある様子が浮き彫りになった。

事実、グローバル全体および日本で40%もの企業が、危機を経験した際に最も弱いと感じた点として、「迅速に正確な情報を収集する能力」を挙げている。

また、「タイムリーかつ適切な意思決定」も、グローバル全体および日本ともに、自社の弱みとして上位3位にランクインした。つまり、危機発生時に情報の収集が遅れることにより、対応に必要な最善の判断ができないという負の連鎖を生じているということである。

具体的には、「正確な情報を収集できた」、「迅速な情報収集ができた」と回答した企業が、グローバル全体でそれぞれ約75%であったのに対し、日本ではいずれも約65%と、グローバルに比較して低い結果となった。

さらに、日本では、「自社の情報収集能力に自信を持っていた」と回答した企業が52%に留まり、グローバルの74%と比較すると、やはり情報収集に対する苦手意識が高いということを示す結果となった。

他方、実際に集めた情報の使い道についてはどうだろうか。今回、60%の日本企業が、「収集した関連情報を危機対応の戦略に有効的に活用できた」と答えている。

ただし、グローバル全体では74%が肯定的な回答をしている点を考慮すると、必ずしも高い水準ではないといえる。

また、「情報を有効的に活用できなかった」と回答した日本企業も約20%おり、グローバル全体と10%以上の乖離がある。

これに関して、日本では危機対応の戦略自体がない会社が多く、戦略に照らし合わせた有意義な情報の活用ができていない可能性があるといえる。

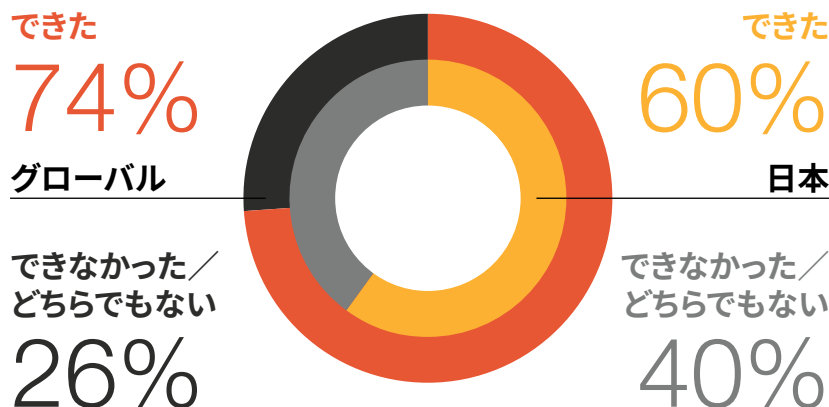
昨今、技術の進歩でビッグデータの取り扱いも依然と比べて格段に速くかつ正確になってきており、企業にとってもより有用な情報が溢れている。

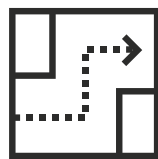
その一方で、危機発生時の混乱下においては、膨大な情報の中から正確かつ必要な情報のみをタイムリーに集約してくるという作業は、限られた時間の中、社内リソースだけで対応することが困難であるケースが多い。

加えて、特に危機対応の実戦経験が浅い会社や初めて経験する危機が発生した場合などは、ノウハウがなく、持っている情報の活用方法を見いだせず、対応を誤ることもある。

そのため、危機対応においては、弁護士や公認会計士による法務・財務サポートだけでなく、情報収集の専門チーム、情報を用いたメディア対応などに特化したPRコンサルタントなどの戦略ファームなどの外部専門家もうまく活用することにより、意思決定に直結する情報(Actionable Intelligence) およびそれを最大限に有効活用するための体制を構築することが重要である。

図表14：収集した関連事実を戦略的に活用できたかどうか（グローバルと日本の比較）





将来の危機に対する備え

過去の経験を、今後起こりうる危機へどう生かしていくか。危機に直面した1,430社の事例から読み解く。

過去の経験をこれから起こりうる危機へどう生かしていくか 危機に直面した1,430社との対話から読み解く

本調査の分析結果、そして、PwCがこれまで企業危機対応を支援してきた経験から、今後の危機管理・対応は、新しいアプローチが求められているといえる。

近年、危機対応に関する企業への期待値が非常に高くなってきており、少しの対応の遅延や欠如が、危機による悪影響を一気に増大させてしまう傾向にある。スマートフォンの普及や、ソーシャルメディアでの露出機会の増加などにより、世間一般の企業危機に対する反応も過敏になってきている。情報の透明性が叫ばれ、内部通報制度がトレンドになってきているこの時代においては、多少の異常でも即時に情報を公開し、対応措置をとる必要がある。

近い将来、外部の利害関係者は今よりさらなる透明性を期待するであろう。同時に、危機の引き金に対して、さらに迅速な対策が期待されるはずである。また、世間は、企業の危機対応への反応の鈍さや不十分な対応に対する批判の声はさらに厳しくなっていくとみられる。

最終的には、これまでにない複雑で深刻な危機であっても、危機が判明した瞬間から完璧な対応が求められてしまうであろう。

そのような未来は、すぐそこまで迫っている。本調査は、良い例、悪い例の両面から危機対応のアプローチを紹介することを目的として実施した。本調査結果をきっかけとして、危機対応に向けた体制の準備だけでなく、企業の心構えについても考える機会になれば良いと考えている。

今後の危機対応に向けて準備をしていくにあたり、いくつか重要となるポイントを挙げる。

- 危機はますます複雑で困難になっていく** 本調査に協力してくれたほぼ全ての企業が、今後自社においてもオペレーション上の危機が発生することを懸念している。過去においては、そうした危機にうまく対応し収束させることができたかもしれないが、今日の危機は組織を超えて、あらゆる利害関係者へ影響を及ぼす。例えば、大規模なサイバー犯罪は、社内のIT関連部署のみでは対応しきれない。また、従業員の不適切行為によるレピュテーション上の問題は、スマートフォンで撮影されると、SNSなどで瞬刻間に拡散され、行為者本人の解雇のみでは取り返せないほど影響が広がってしまう。
- 「常に見られている」という意識を持つ** いかなる危機にも即時に、効果的に、そして適切に対処するために、外部の利害関係者の注意喚起へ意識を向け、内部告発の重要性、正当性を検討する必要がある。
- 危機対応の責任者の任命は必須である** 危機発生時の初動対応に成功するためには、事前に演習を経て十分に精査された、包括的な対応計画が不可欠である。そのためには、準備やコミュニケーションなど、危機対応における全ての側面を統括・管理する責任者を任命し、本人が主導して行う必要がある。
- 危機対応もグローバル化が進む** これまででは、それぞれの国地域における文化の違いによって、危機対応の方法や内容も異なっていた。しかしながら、危機対応における行動規範や社会からの期待もグローバルで収斂されてきており、どこを活動拠点に置いているかにかかわらず、各企業においても危機対応のグローバル化を自覚する必要があるといえよう。

- **危機対応策は、競争優位性を得るための機会となる** 経営幹部や投資家が共に、「危機に向けた準備」を重要な業績指標として認識し、自社の危機態勢の向上に努めることは、企業にとって長期的な価値を生み出すはずである。
 - **どんな危機にも必ず「人」が介在する** 多くの企業が、危機管理についても、教科書どおり、自社のリスク管理規定に一律にまとめがちである。しかし、危機には必ず「人間」という要素が存在する。実際に危機から企業を救うのは対応を行う人であり、危機により最も影響を受けるのも、自社の従業員や顧客、取引先などの人である。社内および社外全ての利害関係者のニーズや期待は絶えず変化するため、コミュニケーション戦略も同様に変わり続けるべきである。
 - **ポジティブな視点で危機を直視することは大切である** 危機の可能性に直面すると、感覚が麻痺して何もできなくなったり、逆にメディアなどの影響による間違った認識で過剰な危機対応に流されてしまいがちである。冷静に状況を判断することで、危機対応を戦略的なリスク体制の構築、ひいては、企業成長の機会と捉えてみてはどうだろうか。
- これからも、危機は起こり続ける。そして、危機は、企業の経営を左右する外的要素として影響を与え続ける。それゆえ、危機に向けた準備は、これまで以上に、より積極的で戦略的な役割を果たす存在にならなければいけない。



海外のお問い合わせ先



Kristin Rivera

Global Forensics Leader,
PwC United States
+1 (415) 302-3428
kristin.d.rivera@pwc.com



Dave Stainback

US Crisis Leader, Principal,
PwC United States
Tel: +1 678-984-3699
david.stainback@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwCアドバイザリー合同会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-1-1

大手町パークビルディング

大塚 豪

パートナー

go.otsuka@pwc.com

迫田 宜生

パートナー

yoshio.sakoda@pwc.com

サイバーセキュリティについてのお問い合わせ先

外村 慶

PwCコンサルティング合同会社

パートナー

kei.tonomura@pwc.com

綾部 泰二

PwCあらた有限責任監査法人

パートナー

taiji.ayabe@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2019年6月に発行した『PwC's Global Crisis Survey 2019』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/global-crisis-survey.html

日本語版発刊年月：2020年2月 管理番号：I201906-5

©2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.