



## D-レスポンス

### 企業の危機対応力強化のための助言サービス

#### D-レスポンスとは

平時のうちからクライアントのご担当者様と連携し、定期的または必要に応じてクライシスへの備えに関わる助言を行います。クライシス発生時には、専用のホットラインにより24時間年中無休でクライシスやインシデントに関わるご相談を受け付けます\*。発生した事項に関わる領域について高度な知見を有するデロイト トーマツの専門家が現場へ伺い、もしくは電話でご連絡し、迅速に初動対応や体制構築に関して助言します。

\* 夜間・休日の問い合わせについては、一度受付をしたうえで、翌営業日よりデロイト トーマツの専門家による助言対応をおこないます。

#### 平時からの前準備と、外部専門家活用の有効性

デロイト トーマツが実施した「企業のリスクマネジメントおよびクライシスマネジメント実態調査 2019年版」によると、クライシスを経験したところのある企業が対応が上手くできなかった要因には、右記の内容が上位3項目として挙げられています。事前準備に関する項目が上位を占め、特に外部専門家の活用は、前回(2018年)の調査から大幅に増加しました。これは、様々なクライシス事象がある中で、多岐にわたる対応事項・ステークホルダーとのコミュニケーション等を適切に行っていくために、経験値に基づいた相応の準備が求められることを示唆しています。

#### クライシスを経験した企業が感じる クライシス対応が上手くできなかった要因(上位3項目)

クライシス発生に備えた 事前の準備が出来ていなかった	37.9%
情報収集・伝達ルートと 収集情報の分析・判断のルールが整備されず ぎりぎりに必要な情報がなかった	28.8%
外部専門家を活用しなかった、 または有効に活用できなかった	19.7%

## クライシスマネジメントにおける企業の課題

### 企業を取り巻く環境

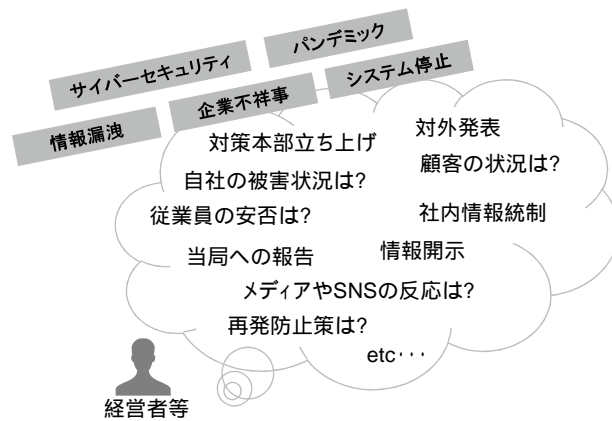
ビジネスのグローバル化・ボーダレス化、IoTやAI等の技術革新、気候変動と多発する自然災害等々、今日の企業のビジネス環境は、日々目まぐるしいスピードで変化しています。さらに、企業自身も事業の多角化やM&A、海外展開等により複雑さを増しており、社内外の環境変化による不確実な状況に、いかに迅速に対処していかかが経営における重要課題になっています。

一方で、各種ステークホルダーは企業の様々な活動や行動にこれまで以上に注目しており、ひとたび不測の事態が起きた時に、対処が遅れたり、不十分あるいは不適切な対応をとってしまうと、法規制への抵触や企業イメージの著しい低下、そしてそれらの結果として最悪の場合には事業存続をも脅かす結果を招きかねません。

### 企業におけるクライシスへの対応

不測の事態が起きた時、その事態に迅速かつ適切に対処し、影響を可能な限り低減することで、クライシス(会社に甚大な被害を及ぼす危機)の発生を防ぐ、あるいは被害を最小限に食い止めることが可能になります。しかしながら、複雑化する不確実な環境下では、クライシスに発展しうるインシデントを過小評価し、対処の遅れや不十分・不適切な対処によりクライシスに発展させてしまう企業の例が後を絶ちません。

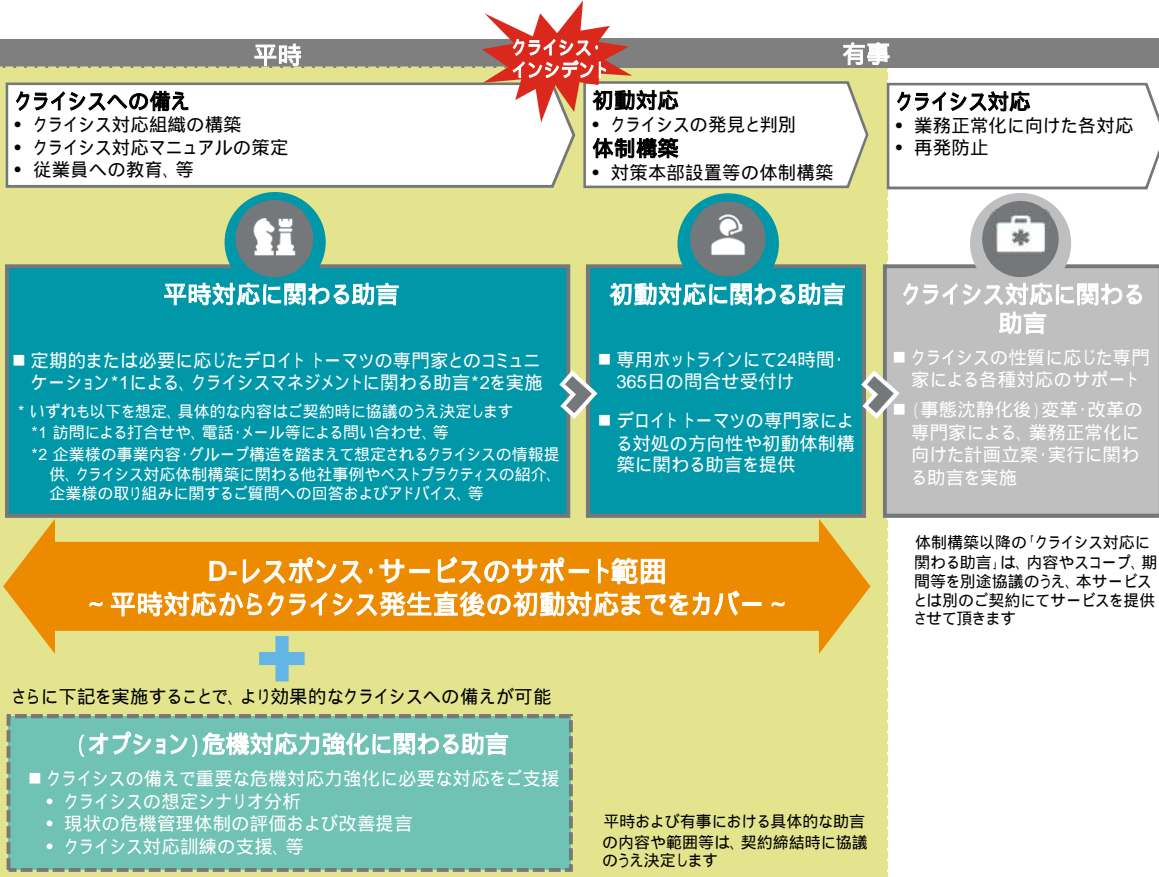
クライシス対応において実施すべき事項は多岐に渡り、様々なステークホルダーとの連携も求められるため、その難易度が非常に高く、経営者および担当者の社内リソースのみで検討・実施するには、莫大な時間と労力を要するだけでなく、対処を誤ることもなりかねません。



## デロイトトーマツがご提案する平時からの体制構築

### D-レスポンス・サービスによる平時対応から行う有事対応の高度化

D-レスポンスは企業の迅速かつ効果的なクライシス対応をサポートする助言サービスです。



## グローバル製造業の事例

### 概要

グローバルにビジネス展開する製造業A社において、過去の従業員給与データの不正漏洩問題が発生しました。漏洩したデータには、A社企業の従業員の個人情報が入った情報が含まれていました。不正漏洩が確認された時点で、この漏洩がA社から発生したのか、あるいは、外部の給与管理業務の委託先またはITベンダーから発生したのかは不明でした。



### デロイトトーマツによるサービス

A社は、平時から定期的にデロイトトーマツからクライシスマネジメントに関する助言を受け、クライシスの発生に備えていました。データ不正漏洩が発覚した際に、専用のホットラインにてデロイトトーマツに連絡を入れ、問題の解決・調査を行う対策本部立上げに関わるサポートを依頼しました。

デロイトトーマツは、平時からA社とコミュニケーションをとっていたことで、A社の組織風土やクライシスマネジメント体制および仕組みについての深い理解のもと、迅速に法務、サイバーセキュリティ、フォレンジック等の専門家で最適なチームを組成し、以下のような対策本部機能の設計・運営を支援しました。

- 不正漏洩における被害状況(漏洩対象の個人情報)、被害発生の背景や経緯に関わる調査の実施
- 上記調査結果に基づき、対応方針や施策の策定に対して実施後の影響分析等を踏まえた助言
- A社の対策本部と密接に連携のうえ、発生状況に応じた専門的視点での意思決定に関わる助言
- 対策本部のコアチームメンバー全員への、発生しうる被害シナリオを想定した実践的なトレーニングの提供

ステークホルダーからの賠償請求の可能性があるという強いプレッシャーの中、対策本部メンバーとデロイトトーマツの専門家が一丸になってクライシス対応を推進することで、当初の想定よりも早く事態を鎮静化させるとともに、被害を最小限に食い止めることができました。

## 被害を最小限に食い止める、デロイトトーマツのクライシスマネジメントサービスの特徴

### 豊富な実績

デロイトトーマツはこれまで様々な業種・業界に対し企業のクライシスマネジメントをサポートしてきました。そこで蓄積された豊富な実績と経験を活かし、クライアントにとって効果的かつ効率的なクライシスマネジメントに関わるサービスを提供します。

### 多様な専門家の集団

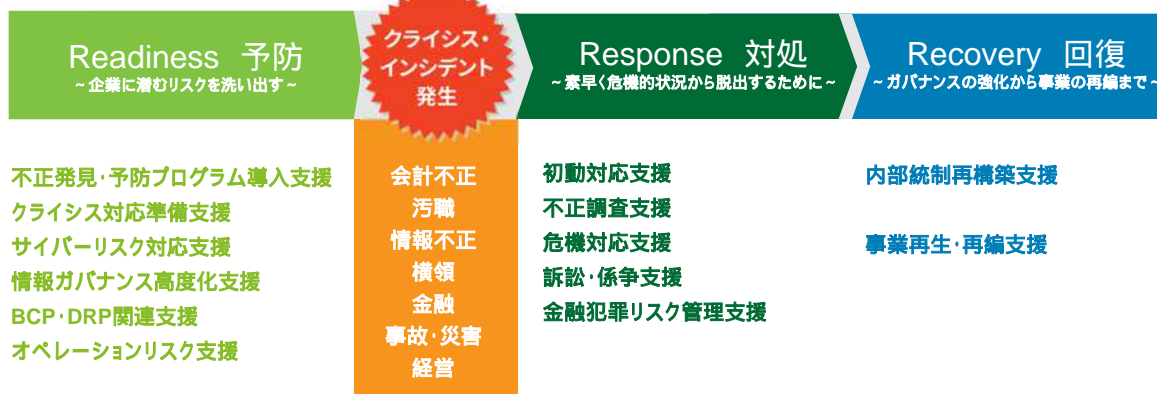
デロイトトーマツでは、国内およびグローバルにおいて、クライシスマネジメント/レジリエンス、法務、サイバーセキュリティ、フォレンジック等の各領域の専門家に加え、業界特有の専門知識を有するインダストリーの専門家を豊富に有しています。クライアントのニーズに合わせて最適なチームを組成し、効果的にサービスを提供します。

### クライシス・ライフサイクルの全てのステージに対してサービス提供

デロイトトーマツは、クライシスマネジメントにおけるクライシス・ライフサイクル、「予防」から「対処」、そして「回復」の全てのステージにおいて、一貫して最適なサービスを提供する体制を整えています。



## デロイトトーマツが提唱する「3つのR」



デロイトトーマツが提供するクライシスマネジメント関連サービスは、以下のウェブサイトでもご紹介しています。  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/topics/center-for-crisis-management.html>

貴社および貴社の関係会社とデロイトトーマツグループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部  
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  
DT弁護士法人  
デロイトトーマツサイバー合同会社  
Mail [dt-cm@tohmatsumo.co.jp](mailto:dt-cm@tohmatsumo.co.jp)  
URL [www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/solutions/cm/d-response.html](http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/solutions/cm/d-response.html)

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジアパシフィックリミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(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、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)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・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュトーマツリミテッド("DTTL")そのグローバル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れらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。デロイトアジアパシフィックリミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイトアジアパシフィックリミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))をご覧ください。

本資料は皆様へ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な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

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC. Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.  
DT Legal Japan. Deloitte Tohmatsu Cyber LLC.  
2020.04\_0315



IS 669126 / ISO 27001