



企業リスクマネジメント調査（2014年版） 集計結果

2015年1月7日 トーマツ企業リスク研究所



目次

はじめに	3
アンケート回答企業概要	4
分析資料1: リスク評価とリスクマネジメント体制に対する認識	5
分析資料2: 海外拠点におけるリスクマネジメントの状況	6
項目別集計結果	
1 リスク評価体制	7
2 モニタリング	8
3 優先すべきリスク	9
4 リスクマネジメントにおけるIT活用の現状	12
5 不正リスク管理体制の構築状況	13

はじめに

この調査報告は、有限責任監査法人トーマツのリスクマネジメント等に関する研究機関であるトーマツ企業リスク研究所が2014年に開催したセミナーのご出席者に対して実施したアンケート調査に基づく分析資料である。

本調査は、2002年から開始し、今回で13回目となる。2014年5月から11月にかけて行ったセミナーにおいてアンケート調査を実施した。有効回答数は239社(前々年合計223社、前年合計226社)となった。今回は「海外拠点のリスクマネジメントの構築」等について項目を増やして調査を行った。

今回の調査の結果、海外拠点をリスクマネジメントしている企業の割合が増加するとともに、海外拠点のリスクマネジメントに対する問題意識も高まっていることがわかった。更に、人材資源の不足やリスクの考え方を共有できていないことが、海外拠点のリスクマネジメント推進上の課題となっていることが明らかとなった。

また、優先すべきリスクとして情報漏えいの順位が上昇し一位となった。一方で、海外拠点を所有する企業に限ると、海外拠点の運営に係るリスクが一位となっており、海外拠点のリスクマネジメントが優先課題となっていることがわかった。

今後の課題は、グローバルで拡大するグループ経営における、リスクマネジメントに係る人材確保や考え方の共有を通じた海外拠点のリスクマネジメント推進である。

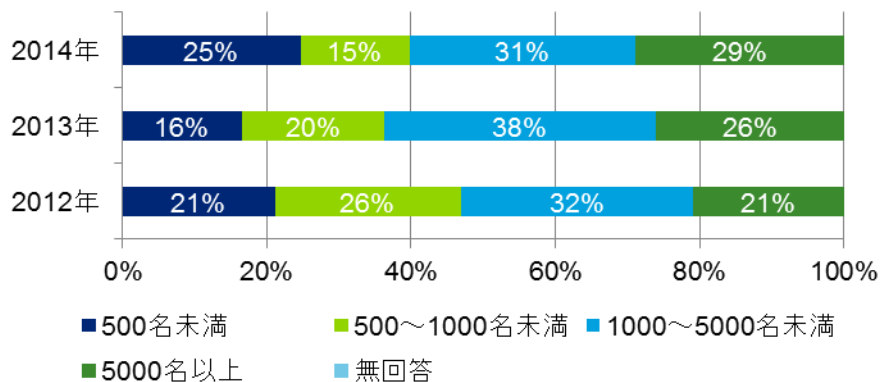
トーマツ企業リスク研究所 所長 奥村 裕司

アンケート回答企業概要 - 規模、業種及び上場の有無 -

図1-1 2014年アンケート調査の回答企業構成
母集団: 全回答企業

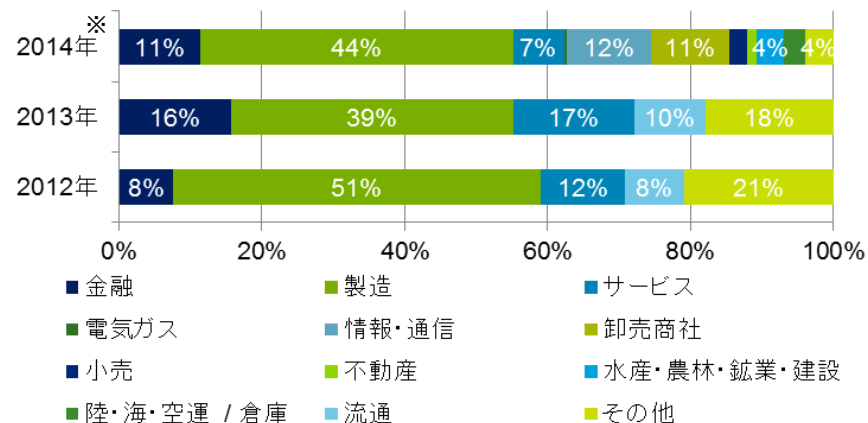
企業規模別	回答企業数	業種別	回答企業数	業種別	回答企業数
5,000名以上	69社	金融	27社	不動産	3社
1,000名以上～5,000名未満	75社	製造	104社	サービス	17社
500名以上～1,000名未満	36社	電気ガス	1社	水産・農林・鉱業・建設	9社
500名未満	59社	情報・通信	28社	陸・海・空運 / 倉庫	7社
合計	239社	卸売商社	26社	その他	11社
		小売	6社	合計	239社

図1-2 企業規模
母集団: 全回答企業



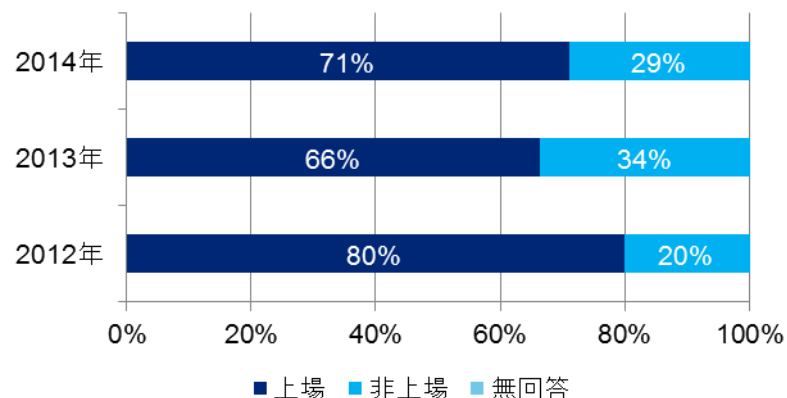
本資料のデータは少数点以下を四捨五入しています。

図1-3 企業業種
母集団: 全回答企業



※2014年から、質問票の「その他」の業種区分を細分化している。

図1-4 上場状況
母集団: 全回答企業



分析資料 1

リスク評価とリスクマネジメント体制に対する認識

図2-1 リスク評価実施率の経年推移

母集団：全回答企業

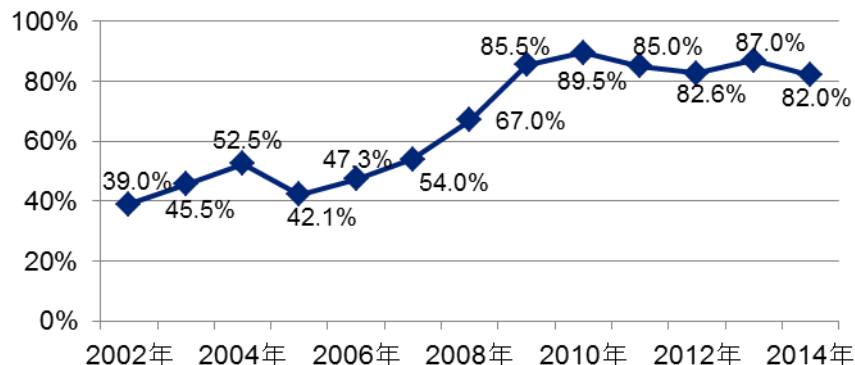


図2-2 リスクマネジメント体制の拡大状況推移

母集団：リスク評価実施企業

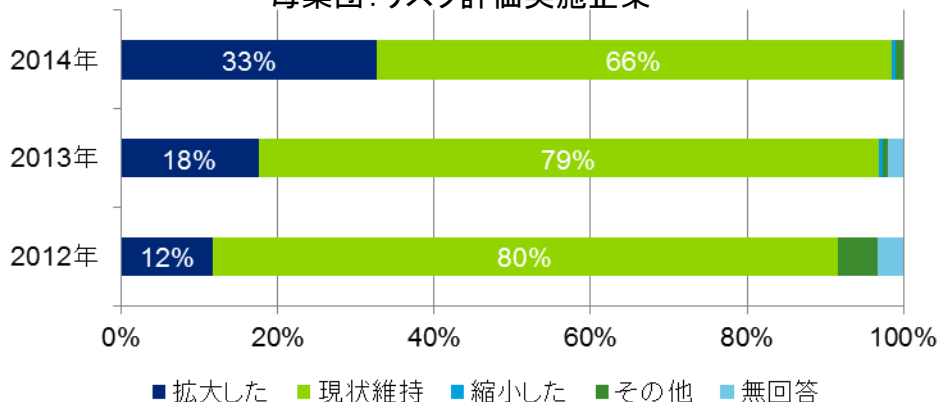
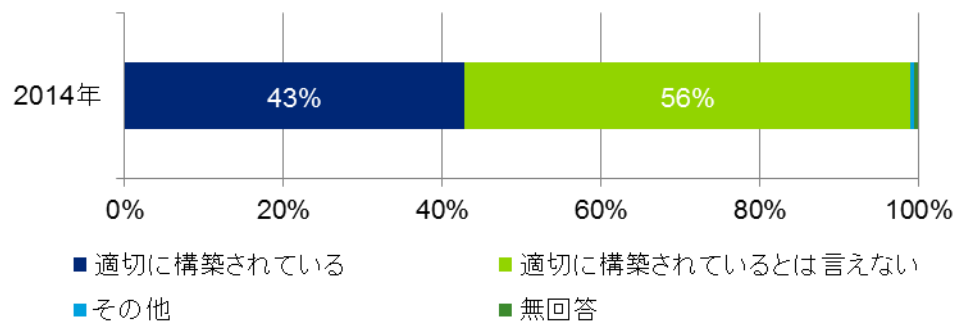
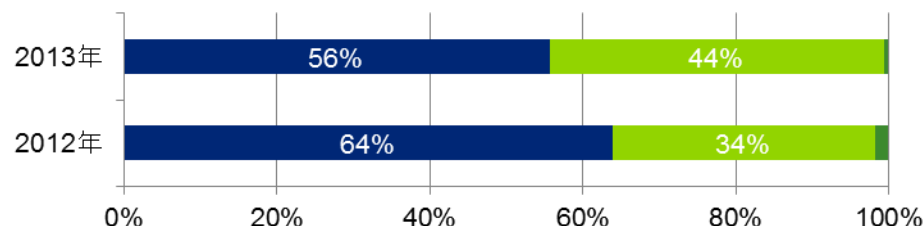


図2-3 グループリスクマネジメント体制の構築状況

母集団：リスク評価実施企業



(図2-3 参考: リスクマネジメント体制の構築状況 ※)



※2013年以前は回答会社単社に対する質問であったところ、今回からグループ全体に対する質問に変更した。

リスク評価実施率は、前回と比較し若干低下したものの、2009年以降は毎年80%超で推移しており大きな変動はない。リスクマネジメント体制の拡大状況について、2012年からの経緯を見ると「拡大した」と回答した企業が増加している(12%→18%→33%)。一方で、自社のリスクマネジメント体制が「適切に構築されているとは言えない」と回答した企業が56%で、「適切に構築されている」と回答した企業を13%上回った。このことは、多くの企業がグループとしてのリスクマネジメント体制に危機感を覚え、体制整備を急いでいることを示している可能性がある。

分析資料 2

海外拠点におけるリスクマネジメントの状況

図3-1 海外拠点を所有する企業の割合

母集団: 全回答企業



図3-2 海外拠点をリスクマネジメント対象とする企業の割合

母集団: 海外拠点を所有する企業

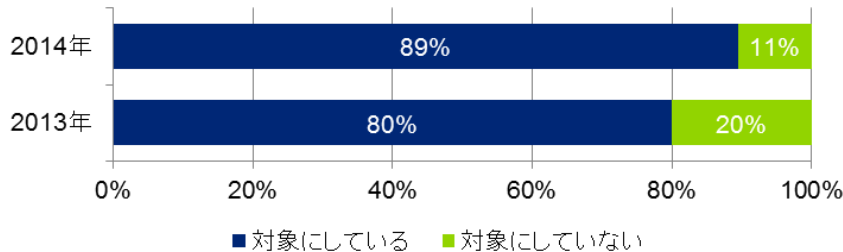


図3-3 海外拠点におけるリスクマネジメント体制の構築状況

母集団: 海外拠点を所有する企業のうち、海外拠点をリスクマネジメント対象とする企業

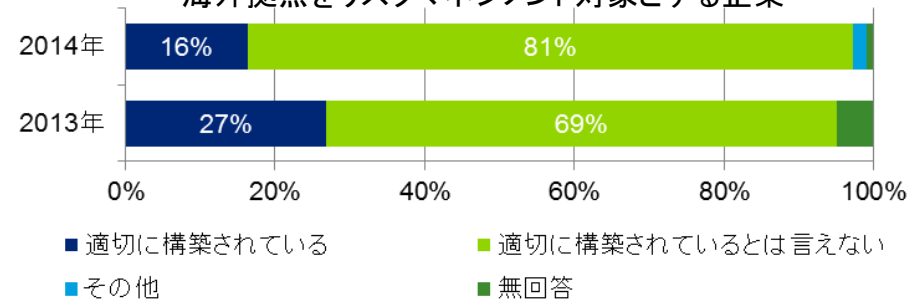
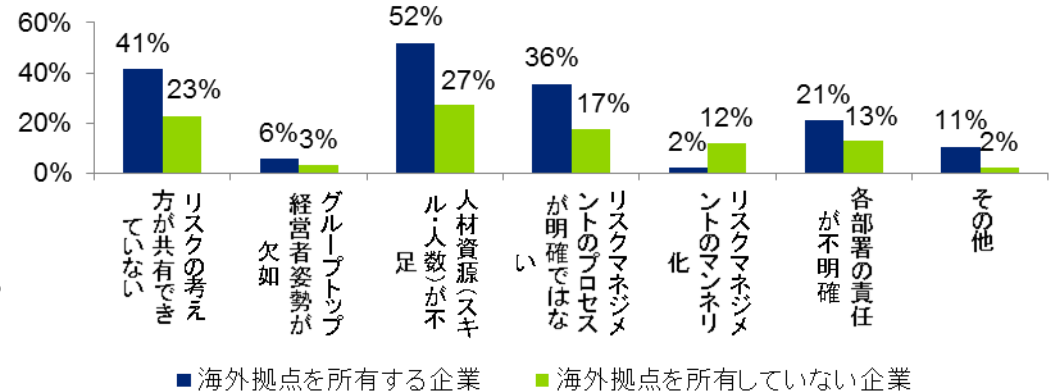


図3-4 海外拠点の有無とリスクマネジメント体制構築上の課題比較

母集団: リスク評価実施企業 ※複数回答あり



海外拠点を所有する企業の約9割が、海外拠点はリスクマネジメントの対象であると回答しており、前回の8割から上昇している。一方で、海外拠点をリスクマネジメント対象としている企業のうち、海外拠点のリスクマネジメント体制が「適切に構築されている」と回答した企業は16%にとどまり、海外拠点のリスクマネジメントに対する問題意識が上昇していることも明らかとなった。データからは、前回より多くの企業が海外拠点をリスクマネジメント対象としている一方で、人材資源の不足やリスクの考え方が共有できていないことから、適切なリスクマネジメント体制はまだまだ構築できていないと考えている様子が浮かび上がる。

項目別集計結果

1. リスク評価体制

図4-1 リスク評価事務局設置部門
母集団: リスク評価実施企業 ※複数回答あり

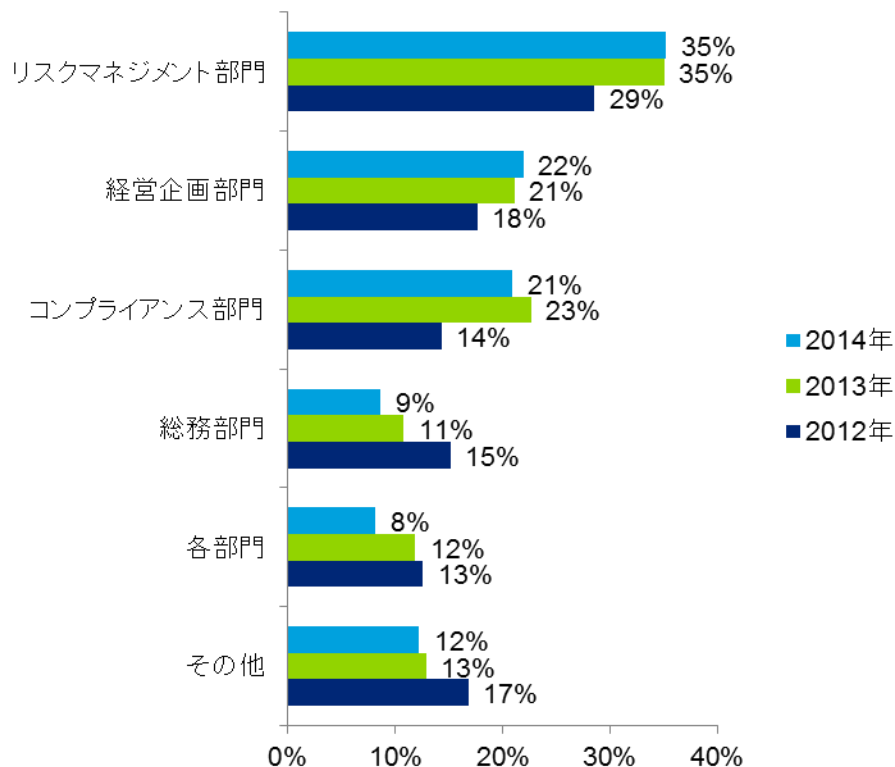


図4-2 リスク評価結果の最終報告先
母集団: リスク評価実施企業

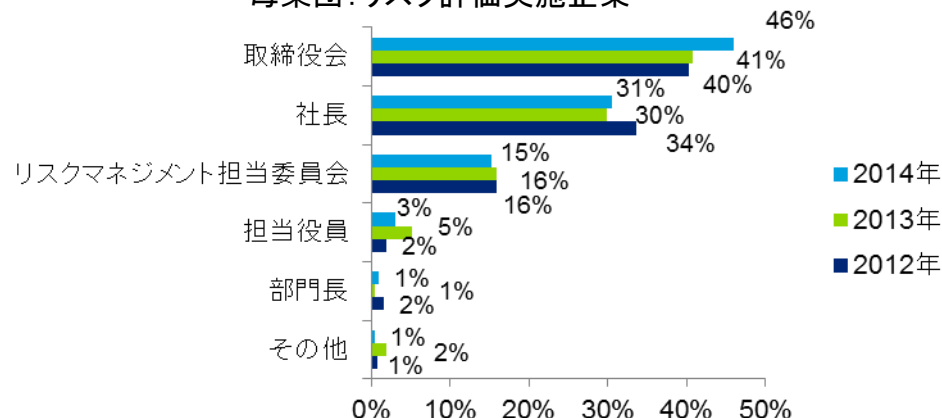
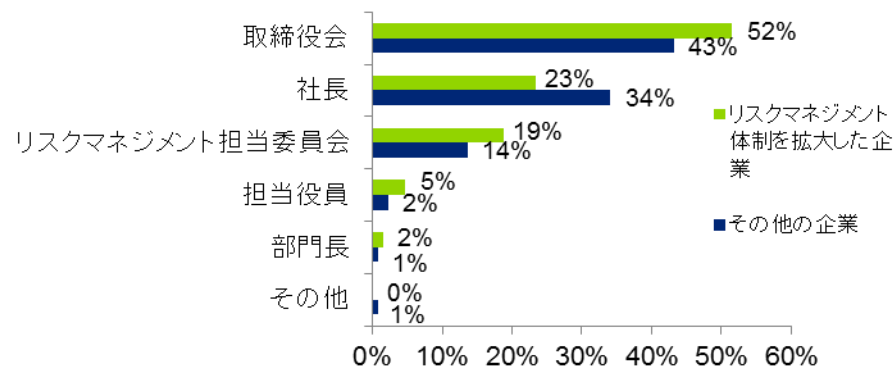


図4-3 体制拡大企業のリスク評価結果の最終報告先
母集団: リスク評価実施企業



リスク評価事務局や報告先は、前回と同様の傾向を示している。リスクマネジメント体制を「拡大した」と回答した企業（図2-2参照）に絞ってみると、その他の企業よりもリスク評価結果の最終報告先を「取締役会」としている企業が多い。取締役会への報告をリスクマネジメントに対する重要性の認識の高まりの表れと捉えるならば、体制拡大企業数の増加は企業におけるリスクマネジメントの重要性認識が益々高まっていることの証左といえる。

項目別集計結果

2.モニタリング

図5-1 モニタリング方法

母集団:リスク評価実施企業 ※複数回答あり

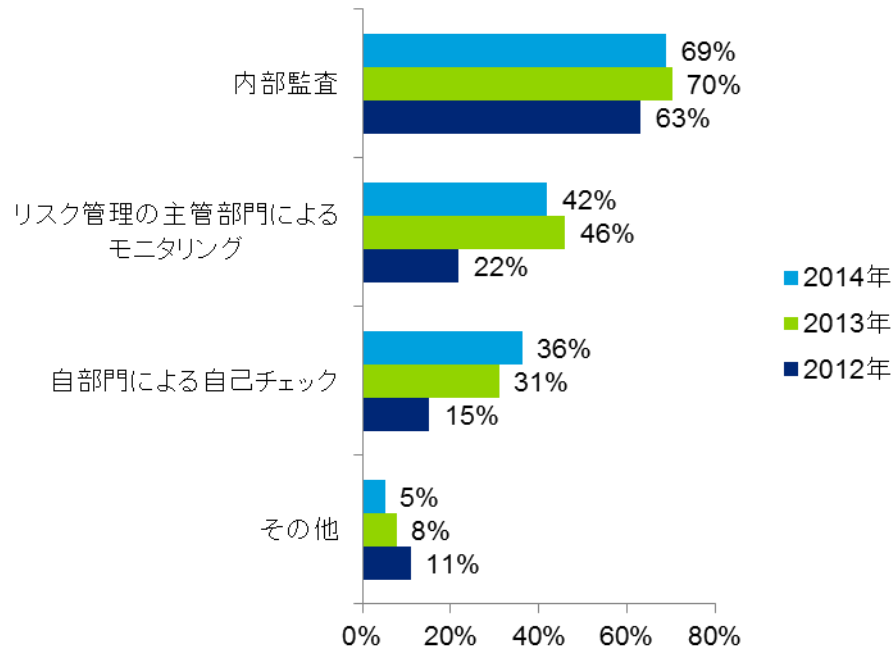
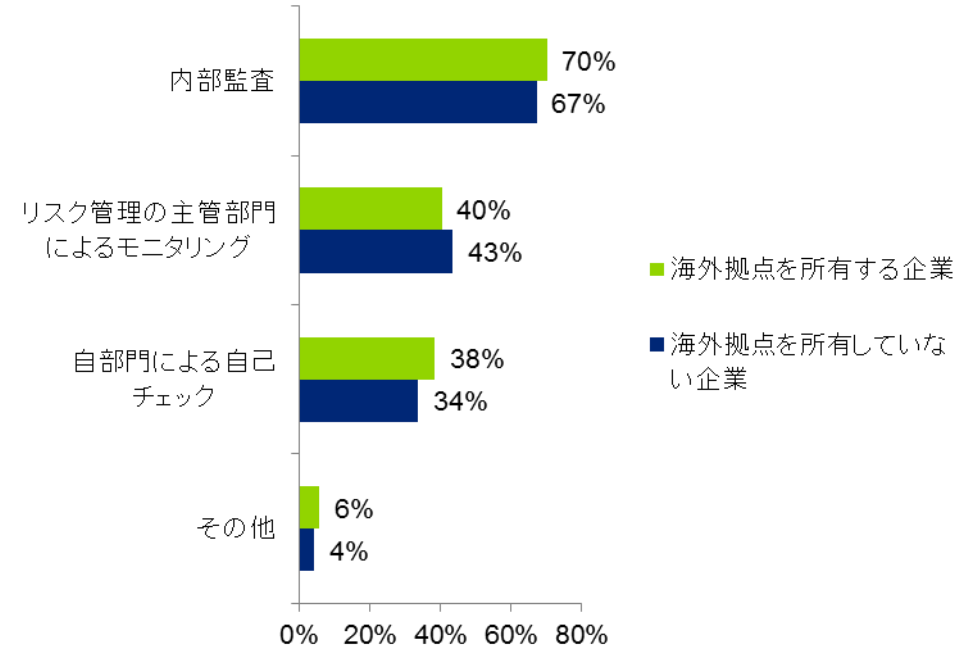


図5-2 海外拠点有無でのモニタリング方法比較

母集団:リスク評価実施企業 ※複数回答あり



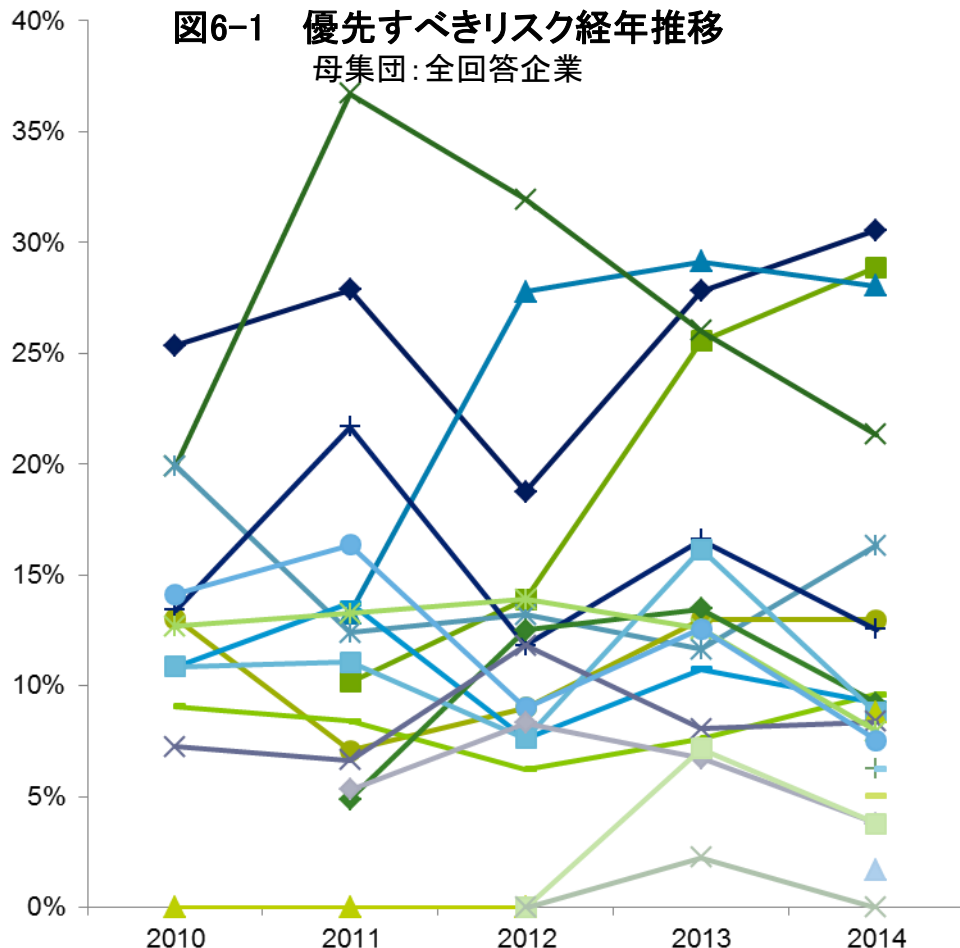
「内部監査」によりリスクマネジメントに対するモニタリングを実施する企業が、前回に引き続き7割程度(69%)となっている。一方で「自部門による自己チェック」を行う企業が増加(31%→36%)している。海外拠点を所有している企業と、国内に限り事業を展開している企業では、大きな差異は認められなかった。

項目別集計結果

3.優先すべきリスク:経年推移

2014年ランキング順

2013 2014



情報漏えい	28%	31%
子会社ガバナンスに係るリスク	26%	29%
海外拠点の運営に係るリスク	29%	28%
地震・風水害等、災害対策の不備	26%	21%
製品、サービス品質のチェック体制の不備	12%	16%
人材流出、人材獲得の困難による人材不足	13%	13%
大規模システムダウン・情報逸失	17%	13%
規制緩和、強化(法改正、業界基準等)への対応の遅れ	8%	10%
業務運用ミスによる多額損失の発生	11%	9%
海外取引に係るリスク	13%	9%
役員・従業員の不正	16%	9%
海外企業買収後の事業統合リスク*	-	9%
過労死、長時間労働等の労働問題の発生	8%	8%
財務報告の虚偽記載	13%	8%
顧客対応の不備	13%	8%
カルテル談合等の組織不正*	-	6%
為替変動リスク*	-	6%
原材料高騰*	-	5%
経営の機能不全	7%	4%
国内市場における価格競争*	7%	4%
人件費の高騰*	-	2%
消費税増税に係るリスク	2%	0%

※ 2014年よりアンケート項目に追加

「情報漏えい」(31%)が増加しトップとなった。「子会社ガバナンスに係るリスク」(29%)や「製品、サービス品質のチェック体制の不備」(16%)も、前回比で増加した。「海外拠点の運営に係るリスク」(28%)は引き続き、企業にとって優先度が高い。一方、「地震・風水害等、災害対策の不備」(21%)は2年連続で低下し、リスク対策が一巡したと見ることもできるが、時間の経過により危機感が風化しているならば、今一度意識の引き締めが必要と思われる。不正関連のリスクに関して、「役員・従業員の不正」(2013年 16%→2014年 9%)、「財務報告の虚偽記載」(2013年 13%→2014年 8%)はともに減少しており、発生した場合の企業経営への影響の大きさを勘案すると、こちらも意識の低下が懸念される。

項目別集計結果

3.優先すべきリスク:企業規模別

表1 企業規模別 優先すべきリスクのランキング ※1社につき最大3項目まで選択

母集団:全回答企業

優先すべきリスク	全体			1,000名以上			1,000名未満		
	2012年	2013年	2014年	2012年	2013年	2014年	2012年	2013年	2014年
情報漏えい	3位 19%	2位 28%	1位 31%	6位 14%	4位 28%	3位 29%	2位 24%	1位 27%	1位 33%
子会社ガバナンスに係るリスク	4位 14%	4位 26%	2位 29%	3位 18%	2位 32%	2位 32%	8位 9%	3位 17%	2位 24%
海外拠点の運営に係るリスク	2位 28%	1位 29%	3位 28%	1位 33%	1位 39%	1位 34%	3位 22%	4位 16%	5位 19%
地震・風水害等、災害対策の不備	1位 32%	3位 26%	4位 21%	2位 32%	3位 30%	4位 21%	1位 32%	2位 21%	4位 22%
製品、サービスの品質チェック体制の不備	6位 13%	11位 12%	5位 16%	6位 14%	9位 14%	6位 12%	7位 12%	13位 8%	3位 23%
人材流出、人材獲得の困難による人材不足	10位 9%	8位 13%	6位 13%	15位 5%	9位 14%	5位 13%	6位 13%	7位 12%	7位 13%
大規模システムダウン・情報逸失	8位 12%	5位 17%	6位 13%	11位 8%	5位 20%	8位 10%	4位 16%	5位 13%	6位 16%
規制緩和、強化(法改正、業界基準等)への対応の遅れ	15位 6%	13位 8%	8位 10%	11位 8%	12位 10%	11位 8%	15位 4%	19位 4%	10位 12%
業務運用ミスによる多額損失の発生	12位 8%	12位 11%	9位 9%	8位 11%	12位 10%	14位 7%	15位 4%	7位 12%	7位 13%
海外取引に係るリスク	7位 13%	7位 13%	9位 9%	3位 18%	7位 16%	8位 10%	14位 6%	11位 9%	11位 8%
役員・従業員の不正	13位 8%	6位 16%	9位 9%	11位 8%	6位 19%	8位 10%	11位 7%	5位 13%	14位 6%
海外事業買収後の事業統合リスク ※			9位 9%			6位 12%			17位 4%

※ 2014年よりアンケート項目に追加

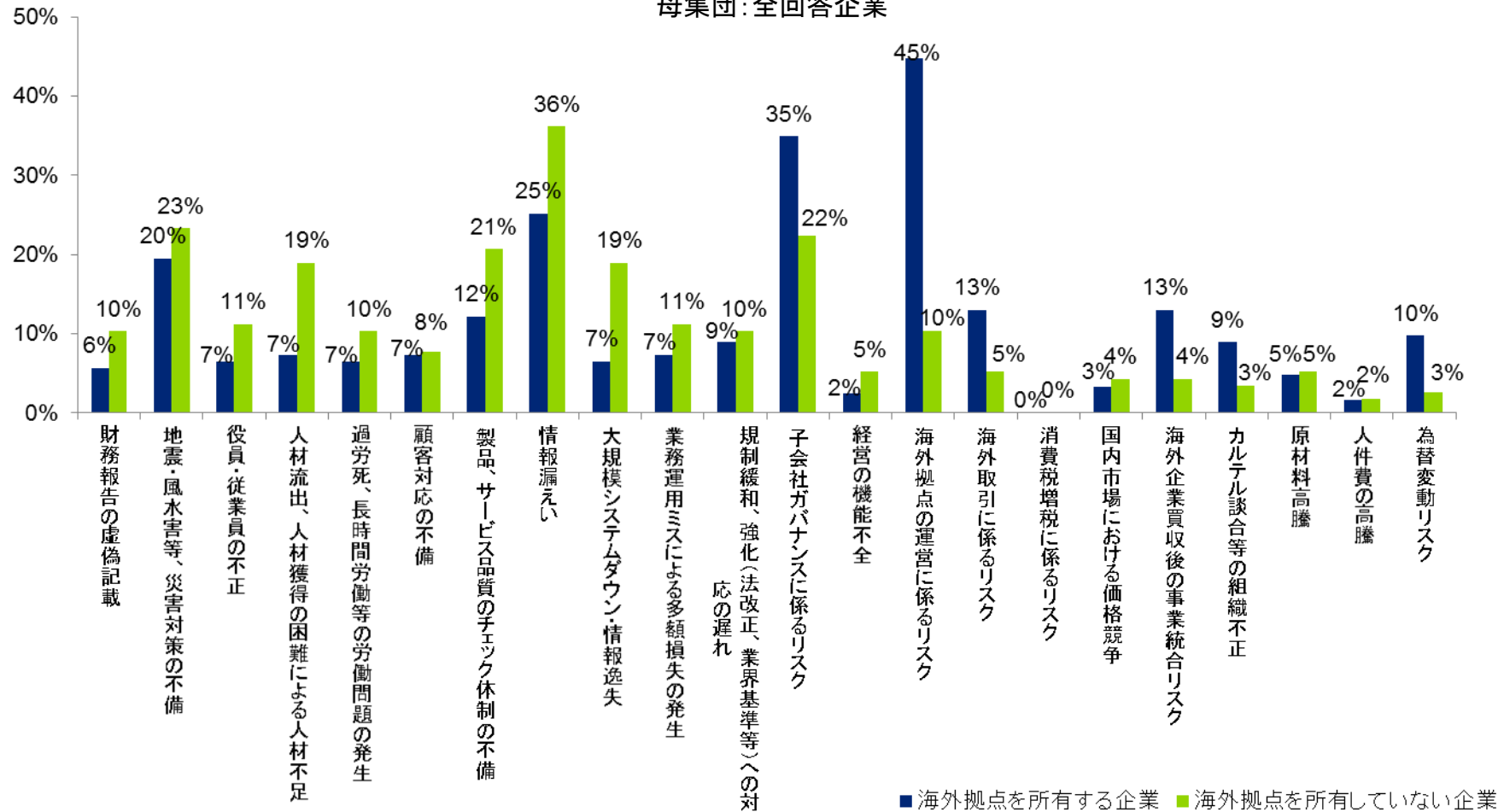
規模別では、1,000名以上の企業において、2012年から3年連続で「海外拠点の運営に係るリスク」が最も優先すべきリスクとして認識されている。一方1,000名未満の企業では、「情報漏えい」が2013年に引き続き1位となった他、「製品・サービスの品質チェック体制の不備」が大きく順位を上昇させている(13位→3位)。また、今回より質問項目に追加した「海外事業買収後の事業統合リスク」は1,000名以上の企業では6位(12%)である一方、1,000名未満の企業では17位(4%)と企業規模によって優先度が乖離しており、海外事業買収に係るリスクは大規模な企業で重視されていることが明らかとなった。

項目別集計結果

3.優先すべきリスク:海外拠点を所有する企業

図6-2 優先すべきリスク—海外拠点有無での比較

母集団:全回答企業



海外拠点を所有する企業では、「海外拠点の運営に係るリスク」、「子会社ガバナンスに係るリスク」、「海外取引に係るリスク」、「海外企業買収後の事業統合リスク」、「為替変動リスク」、「カルテル談合等の組織不正」の割合が、海外拠点を所有していない企業に比べ高くなっており、他のリスクよりも海外拠点に係るリスク等に大きな関心を寄せていることが明らかとなった。

項目別集計結果

4. リスクマネジメントにおけるIT活用の現状

図7-1 リスクマネジメント体制の構築とIT導入状況

母集団: リスク評価実施企業

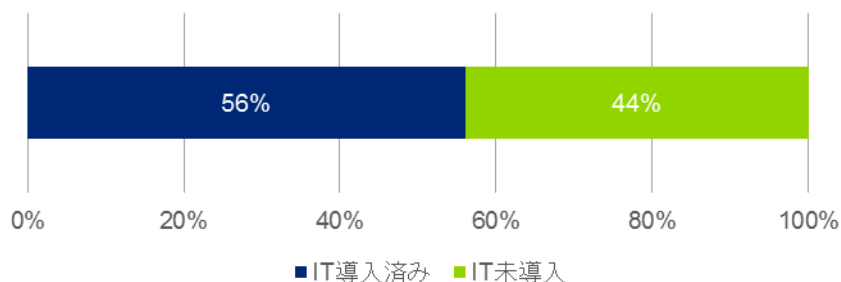


図7-2 IT活用による効果

母集団: IT導入企業 ※複数回答あり

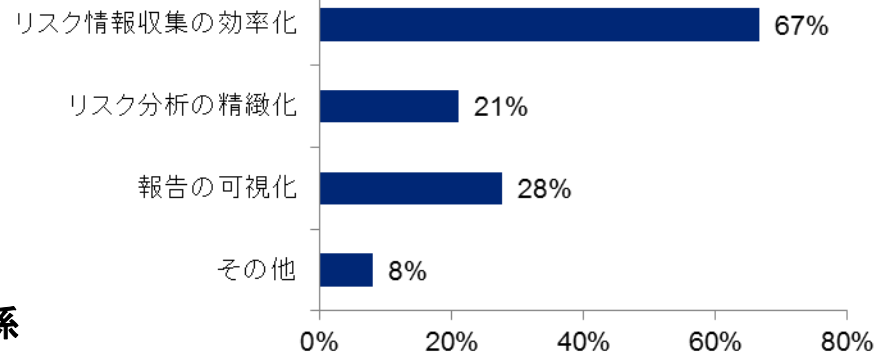
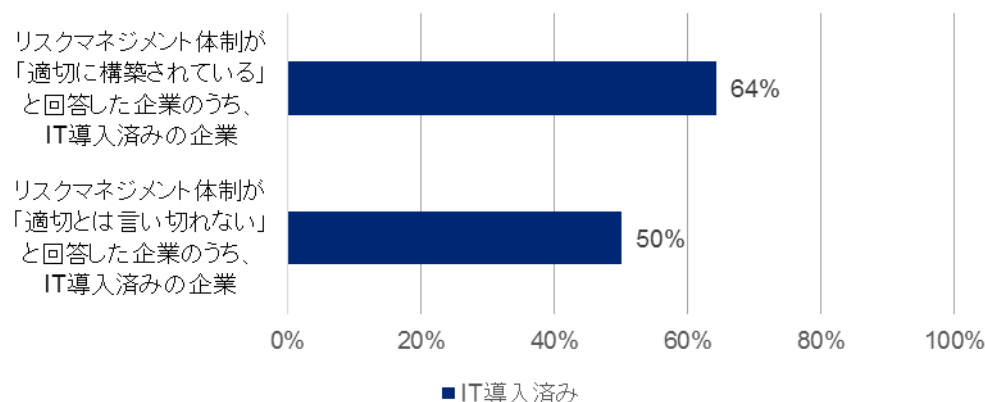


図7-2 リスクマネジメント体制の構築状況とIT導入状況の関係

母集団: リスク評価実施企業



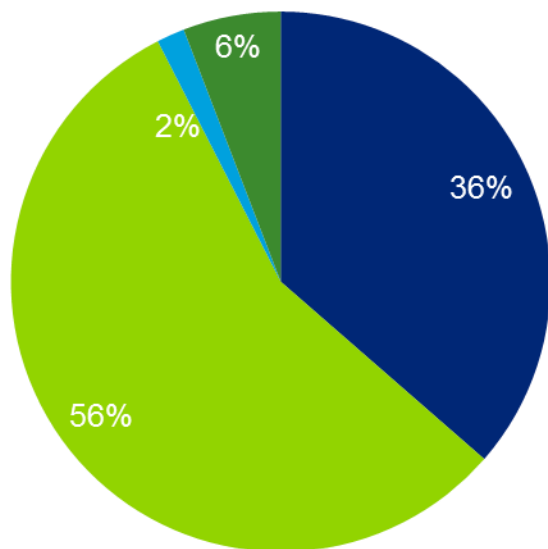
リスクマネジメント体制が「適切に構築されている」と答えた企業のIT導入は64%と進んでおり、「適切に構築されているとは言えない」と答えた企業より14%高い結果となったことから、ITの積極的な活用がリスクマネジメント体制整備の一助となっていると考えられる。また、ITの導入企業の中で、IT活用によって得られる効果は「リスク情報収集の効率化」(67%)がトップとなった。

項目別集計結果

5. 不正リスク管理体制の構築状況

図8-1 不正リスク管理体制の構築状況

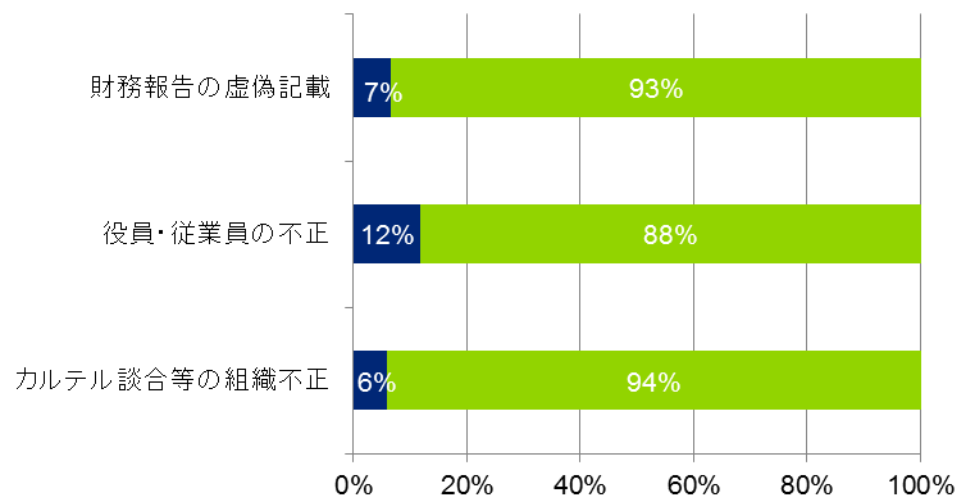
母集団:全回答企業



■ 適切に構築されている ■ 適切とは言い切れない ■ その他 ■ 無回答

図8-2 不正リスク管理体制が「適切とは言い切れない」と回答した企業の、不正に関するリスクの優先度合い

母集団:「自社グループで不正リスク管理体制が適切に構築されていない」と回答した企業 ※複数回答あり



■ 「優先すべきリスク」と認識している ■ 認識していない

今回から追加した、不正リスク管理体制の構築状況に関する質問では、「適切に構築されている」と回答した企業は36%にとどまり、不正リスクをいまだ適切に管理できていないと考える企業が半数以上(56%)を占めた。一方で「不正リスク管理体制が適切とは言い切れない」と回答した企業のうち、優先すべきリスクとして「財務報告の虚偽記載」「役員・従業員の不正」「カルテル談合等の組織不正」を挙げた企業は多くないことから、不正に関するリスクをさほど重要視していないことが、適切な不正リスク管理体制を構築できていない理由の一つではないかと考えられる。ガバナンスに対する近年の社会的関心の高さを踏まえると、重大な不正が生じた際のインパクトの大きさは計り知れない。不正リスク軽視の風潮があるとすれば、認識の見直しが必要と思われる。

Deloitte. トーマツ.

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ 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れらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。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、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、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7,800名の専門家(公認会計士、税理士、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、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場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提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

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 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。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about 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