

News Release

2015年2月16日

連絡先

デロイト トーマツ合同会社

コーポレートコミュニケーション 新井 香織

Tel: 03-6720-8090

Email: press-release@tohmatsumatsu.co.jp

クライスマネジメントに関する企業の実態調査結果を公表 経験したクライシス上位層は自然災害・製品・不正・システム関連であり、対応策は総じて最低限

有限責任監査法人トーマツ(東京港区 CEO 兼包括代表 天野太道)は、クライスマネジメントに関する企業の実態調査結果を本日公表する。この調査は、日本の上場企業におけるクライスマネジメントの認知・認識とその対応策の現状を把握することを目的に実施し、431社から回答を得た。その内、173社については海外に保有する関係会社(以下、海外子会社)に関しても回答を得た。

1. 総括

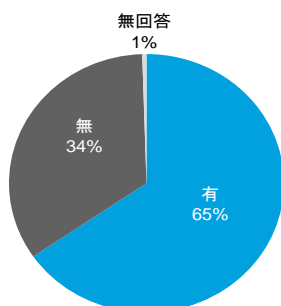
クライスマネジメントとは、組織の戦略目標、レピュテーション、その組織の存在をも著しく毀損させる可能性のある大規模な、もしくは複合的な事象(以下、クライシス)が発現した場合、損失を最大限抑えるように管理し、影響の低減を図る活動である。当調査において日本の上場企業におけるクライシスの経験数とその対応策について、以下のポイントが明らかとなった。

- 近年、日本の上場企業、海外子会社ともに、企業におけるクライシスの経験数は増加傾向
- 多くの日本企業が、クライシスに対する対応策は総じて「最低限の対応策」ととどまっていると認識

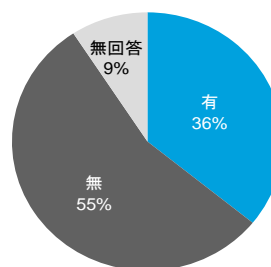
2. 日本の上場企業および海外子会社のクライシスの経験

過去12年間のクライシス経験状況について聞いたところ、日本の上場企業では65%の企業が(図表1)、また、海外子会社では36%の企業が(図表2)、何らかのクライシスを経験したと回答した。

図表1 日本の上場企業におけるクライシス
経験企業比(2003年-2014年)



図表2 海外子会社におけるクライシス
経験企業比(2003年-2014年)



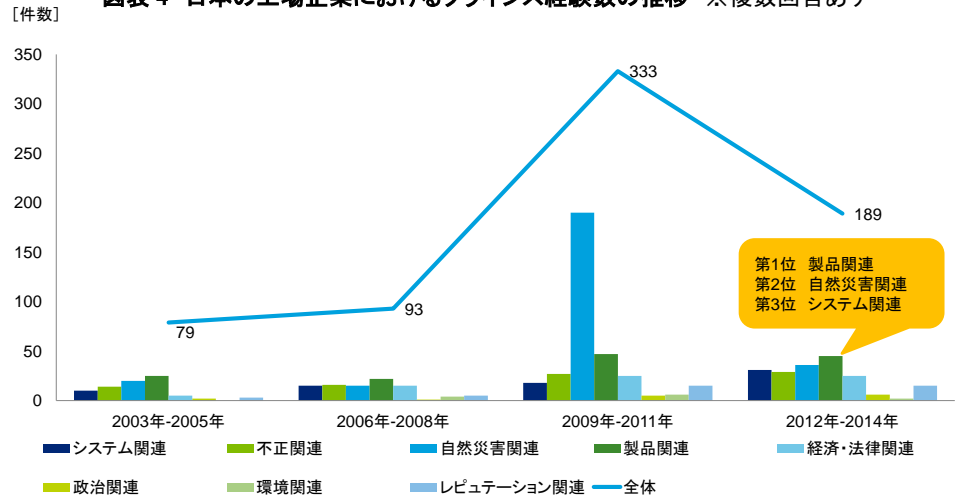
① 日本の上場企業におけるクライシスの経験

2003年～2014年において、日本の上場企業が過去3年毎に経験したクライシスの件数を聞いた。12年間の累計経験数は、「自然災害関連」(地震、台風、疫病等)、「製品関連」(サプライチェーン寸断、品質不良、設備事故等)、「不正関連」(金融犯罪、不正行為、法律違反等)が第1位から第3位の上位を占めた(図表3)。しかし、直近の2012年～2014年においては、「システム関連」(サイバー攻撃、情報漏洩、ウイルス感染等)が初めて単独の第3位となった。累計でトップとなった「自然災害関連」のクライシスは、東日本大震災の影響により急増したが、当該事象を除いても過去12年間においてクライシスの経験数は増加傾向にあると言える。(図表4)

図表3 日本の上場企業におけるクライシス経験ランキング
※複数回答あり

2003年-2014年累計	
第1位	自然災害関連
第2位	製品関連
第3位	不正関連
第4位	システム関連
第5位	経済・法律関連
第6位	レピュテーション関連
第7位	政治関連
第8位	環境関連

図表4 日本の上場企業におけるクライシス経験数の推移 ※複数回答あり



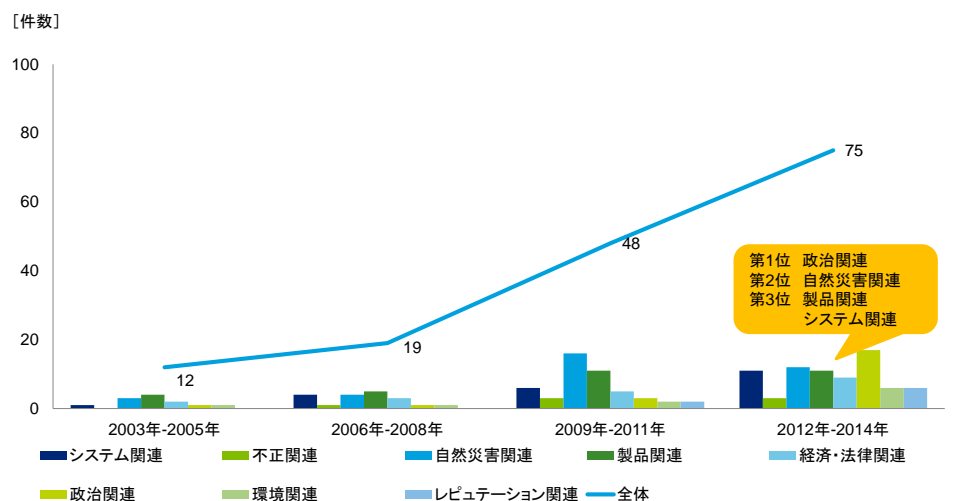
② 海外子会社におけるクライシスの経験

2003年～2014年において、海外子会社が3年毎に経験したクライシスの件数を聞いた。「自然災害関連」、「製品関連」、「システム関連」および「政治関連」(国際紛争、テロ等)が第1位から第3位を占めた(図表5)。海外子会社におけるクライシスの経験数は2009年以降急増しており、この12年間で6倍以上に増加している。すべてのクライシスが増加傾向にあるが、なかでも「政治関連」を経験する企業数が2012年以降著しく増加し、直近の2012年～2014年においてはトップであった。(図表6)

図表5 海外子会社におけるクライシス経験ランキング
※複数回答あり

2003年-2014年累計	
第1位	自然災害関連
第2位	製品関連
第3位	システム関連
第4位	政治関連
第5位	経済・法律関連
第6位	環境関連
第7位	レピュテーション関連
第8位	不正関連

図表6 海外子会社におけるクライシス経験数の推移 ※複数回答あり



さらに、クライシスによって発生した地域に特徴が見られ、日本企業の成長を牽引するアジア市場においては、様々なクライシスに直面している結果が顕著となった。東アジア(中国・韓国)では、「システム関連」(55.6%)、「経済・法律関連」(金融危機、訴訟被害、財政難、労使問題、知的財産の侵害被害、規制等)(33.3%)、「環境関連」(公害等)(57.1%)および「レピュテーション

図表 7 海外子会社における想定クライシス別経験状況 ※複数回答あり

	東アジア	東南アジア	その他アジア	オセアニア	北米	中南米	ヨーロッパ	アフリカ	無回答
システム関連	55.6	27.8	5.6	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	5.6
不正関連	33.3	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0
自然災害関連	16.7	80.0	10.0	6.7	3.3	0.0	3.3	0.0	0.0
製品関連	29.4	58.8	0.0	5.9	29.4	0.0	5.9	0.0	0.0
経済・法律関連	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	25.0	0.0	0.0
政治関連	47.4	52.6	0.0	0.0	5.3	0.0	5.3	5.3	5.3
環境関連	57.1	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
レピュテーション関連	75.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5

関連」(風評被害、不買運動、風評被害による株価の下落等)(75.0%)のクライシスを経験したという回答が多く、東南アジアでは、「自然災害関連」(80.0%)、「製品関連」(58.8%)、「経済・法律関連」(33.3%)および「政治関連」(52.6%)のクライシスを経験したという回答が多かった。北米では、「不正関連」(50.0%)および「経済・法律関連」(33.3%)のクライシスが上位となった。(図表 7)

3. 日本の上場企業および海外子会社におけるクライシスに対する対応策の現状と課題

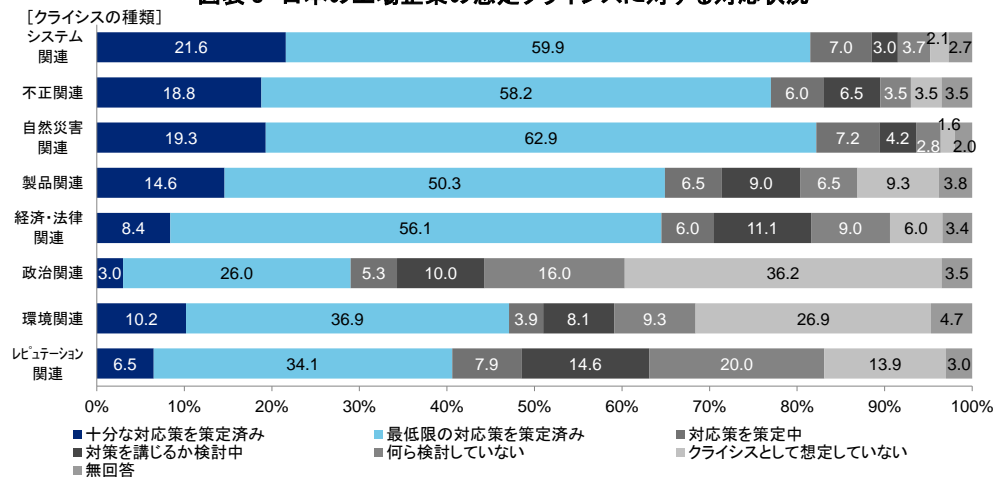
日本の上場企業および海外子会社において、クライシスの経験数が増加傾向にもかかわらず、クライシスに対して十分な対応策を講じていると認識している企業が少ないことが分かった。

① 日本の上場企業における対応状況

日本の上場企業において、これまで経験したクライシスの上位を占める項目のうち、「システム関連」(21.6%)を除き、「不正関連」

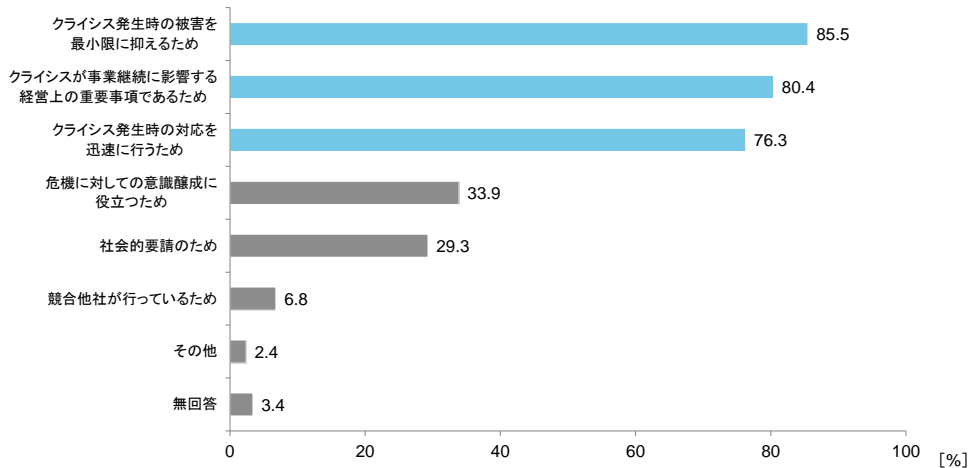
(18.8%)、「自然災害関連」(19.3%)および「製品関連」(14.6%)について「十分な対応策を策定済み」と回答した企業は2割にも及ばなかった。多くの企業が最低限の対応策にとどまっているという現実が浮き彫りとなった(図表 8)。

図表 8 日本の上場企業の想定クライシスに対する対応状況



またクライシスに対する対応策を講じている理由として、「クライシス発生時の被害を最小限に抑えるため」(85.5%)、「クライシスが事業継続に影響する経営上の重要事項であるため」(80.4%)、「クライシス発生時の対応を迅速に行うため」(76.3%)が挙げられる(図表 9)。

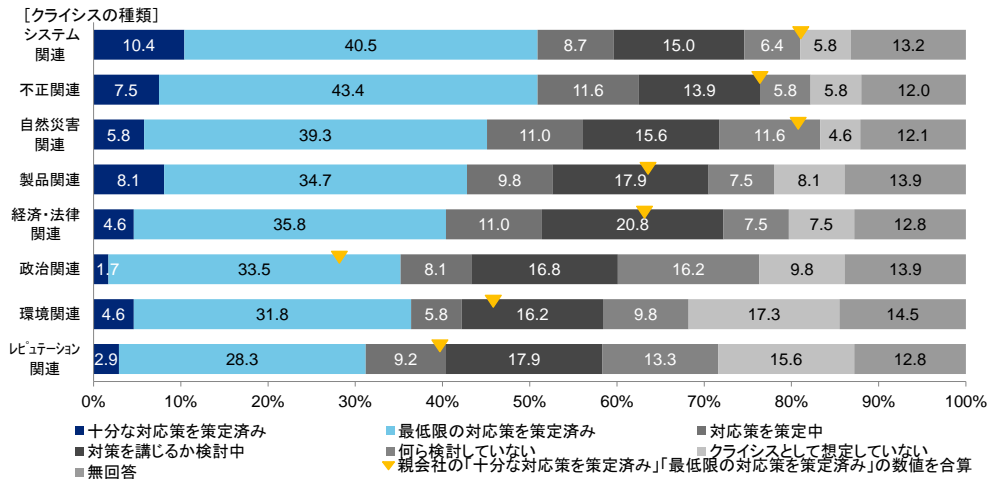
図表 9 日本の上場企業がクライシスへの対応策を講じている理由



② 海外子会社における対応状況

海外子会社におけるクライシスへの対応状況は、日本国内の上場企業と比較しても総じて遅れていることがわかった。特に直近の2012年～2014年で経験したクライシスのトップとなった「政治関連」への十分な対応策の策定は最も低い水準にある(図表10)。

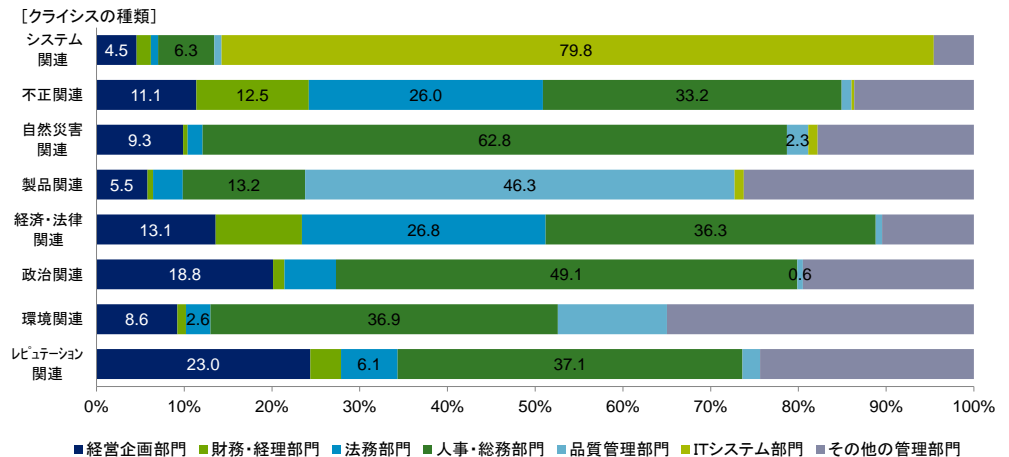
図表 10 海外子会社の想定クライシス対応状況



4. クライシス発生時の対応部門

クライシスが発生した際、「システム関連」の場合は「ITシステム部門」、「自然災害関連」・「政治関連」・「環境関連」および「レпутेशन関連」の場合は「人事・総務部門」、「製品関連」の場合は「品質管理部門」が主に対応に当たるという回答結果が得られた。クライシスが発生した際、クライシス毎に直接関連する部署で対応し、全社的に統括するような部署での一元管理・対応する体制が十分に整備されていないと推察する。(図表11)

図表 11 クライシスが発生した際に中心となって対応する部門



5. 調査概要

本調査は、有限責任監査法人トーマツが 2014 年 10 月～11 月までに日本の上場企業に対して実施したアンケート調査結果に基づくものである。有効回答数 431 社。

業種(※)	回答企業数	規模(売上高)	回答企業数	規模(人)	回答企業数
農業、林業	1	1兆円以上	21	10,000人以上	43
鉱業、採石業、 砂利採取業	2	5,000億円以上 1兆円未満	15	5,000人以上 10,000人未満	31
建設業	19	1,000億円以上 5,000億円未満	82	3,000人以上 5,000人未満	30
製造業	175	500億円以上 1,000億円未満	46	1,000人以上 3,000人未満	86
電気・ガス・ 熱供給・水道業	3	300億円以上 500億円未満	63	500人以上 1,000人未満	85
情報通信業	24	100億円以上 300億円未満	102	300人以上 500人未満	54
運輸業、郵便業	16	50億円以上 100億円未満	46	100人以上 300人未満	65
卸売業、小売業	99	50億円未満	56	100人未満	37
金融業、保険業	23	合計	431	合計	431
不動産業、 物品賃貸業	13				
サービス業	56				
合計	431				

(※)総務省日本標準産業分類に基づく

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 7,900 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.tohmatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場の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 210,000 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を指します。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.tohmatsu.com/deloitte/ をご覧ください。