

企業リスクマネジメント調査(2015年版) 集計結果

2016年1月7日

デロイト トーマツ 企業リスク研究所

目次

はじめに	P.03
調査回答企業 概要	P.04
分析資料1: リスクマネジメント体制について	P.05
2: コンプライアンス体制について	P.06
3: ITガバナンス体制について	P.07
4: 有事の際の体制について	P.08
5: 優先すべきリスク 経年推移	P.09
6: 優先すべきリスク 企業規模別	P.10
7: リスクマネジメント体制 高度化に向け	P.11

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デロイト トーマツ 企業リスク研究所が、2015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14回目となる。2015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結果、有効回答数は237社(前々年合計226社、前年合計239社)となった。

特筆すべきは、毎年行っている「優先すべきリスク」において、今回「海外拠点の運営に係るリスク」が圧倒的な一位となったことだ。海外における事業リスクが、企業において優先すべきリスクとして認識されていることが明らかになったと言える。

一方で、例年「優先すべきリスク」の上位であった「情報漏えい」や「災害対策の不備」のランクが下がっていることも、見逃せないポイントだ。

以下に考察を加え、企業の取組みを概観する。

デロイト トーマツ 企業リスク研究所 所長 奥村 裕司

調査回答企業 概要

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図0-1: 企業規模別

従業員数	回答企業数
5,000名以上	68
1,000名以上～5,000名未満	74
500名以上～1,000名未満	39
500名未満	54
無回答	2
合計	237

図0-2: 企業規模別(過去3年の推移)

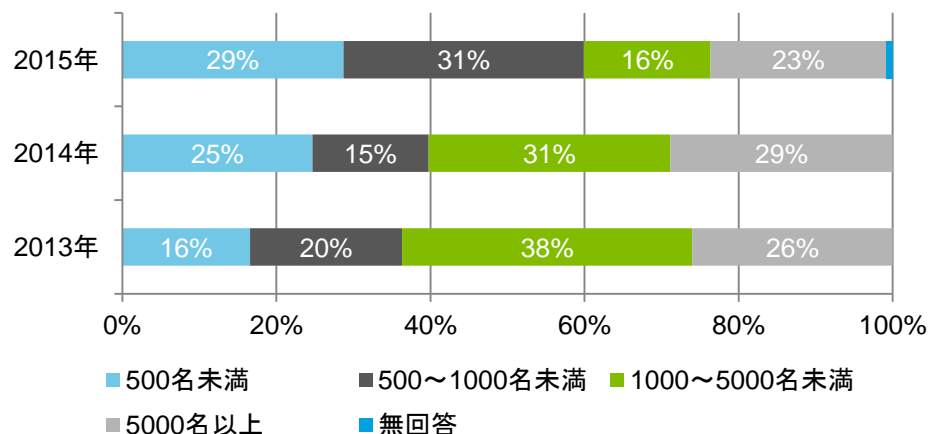


図0-3: 企業業種別(過去3年の推移)

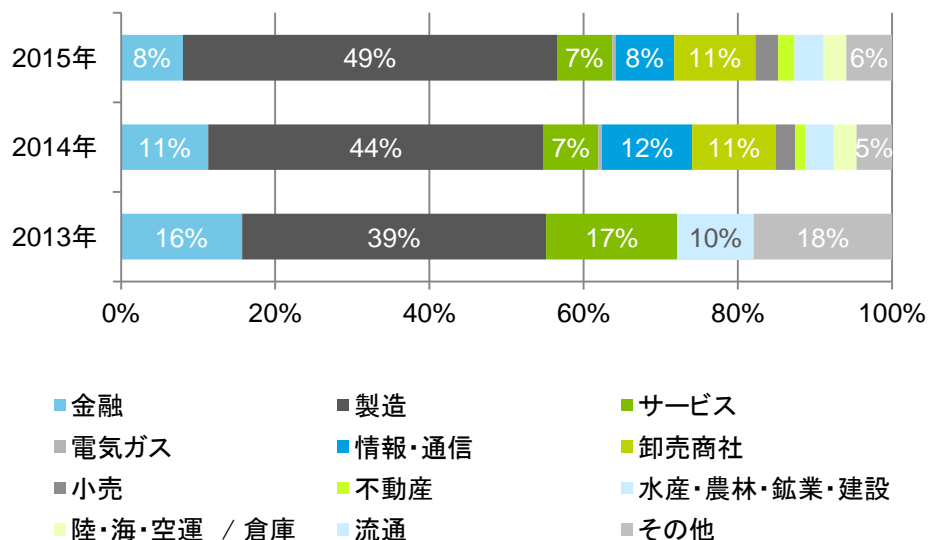
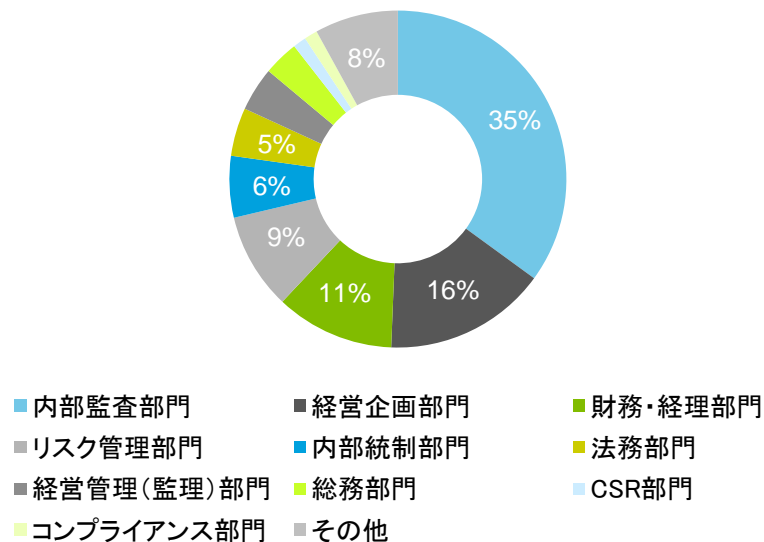


図0-4: 回答者の所属部門



分析資料1: リスクマネジメント体制について

※図1-1、1-2の母集団は全回答企業(N=237社)
 図1-3の母集団は、図1-2の設問で
 「適切に構築されている」以外を選択した企業(N=200社)

図1-1: リスクマネジメント体制の適用範囲

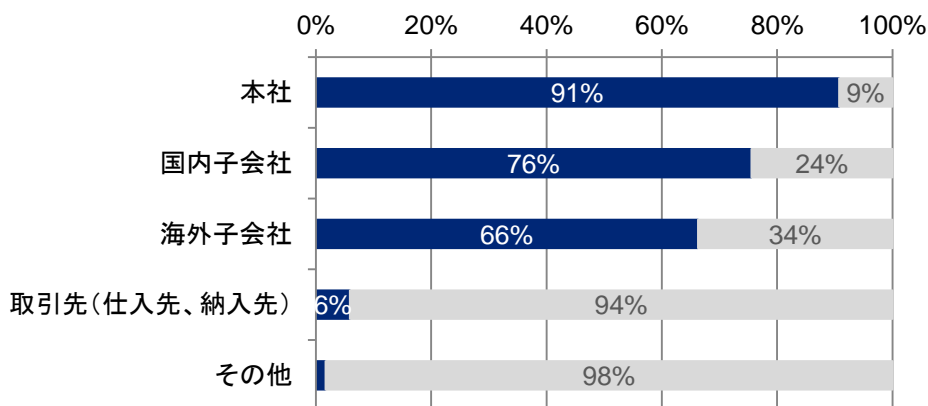


図1-2: リスクマネジメント体制の構築状況

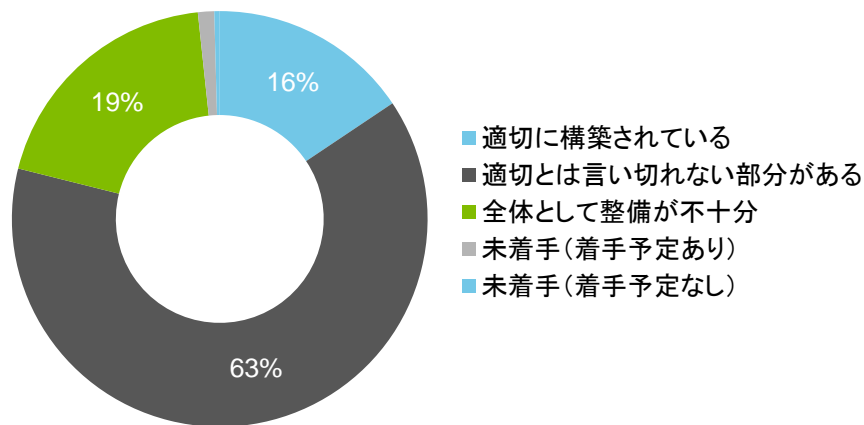
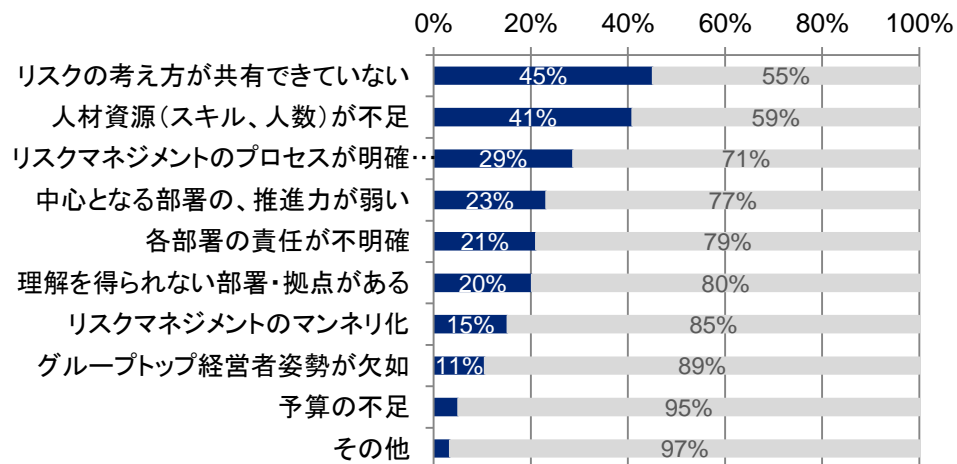


図1-3: リスクマネジメント体制が適切ではない理由



企業のリスクマネジメント体制は、図1-1を見る限り、少なくとも本社においては90%以上の企業が、海外子会社であっても7割近い企業が構築しており、実務として定着した感がある。一方で適切に自社のリスクマネジメント体制が構築されていると回答した企業は16%にとどまり(図1-2)、企業の目下の関心は構築ではなく充実に移ったと考えられる。自社のリスクマネジメント体制の適切さを問う設問では、リスクの考え方の共有化や人材確保といった、リスクマネジメントの主体である人の問題を選ぶ企業が多いことが特徴である(図1-3)。

分析資料2:コンプライアンス体制について

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図2-1:グループのコンプライアンス体制ポリシー

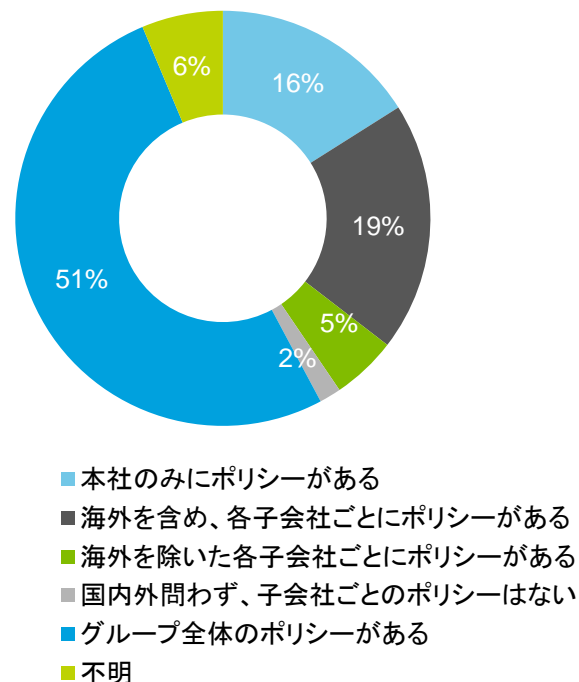
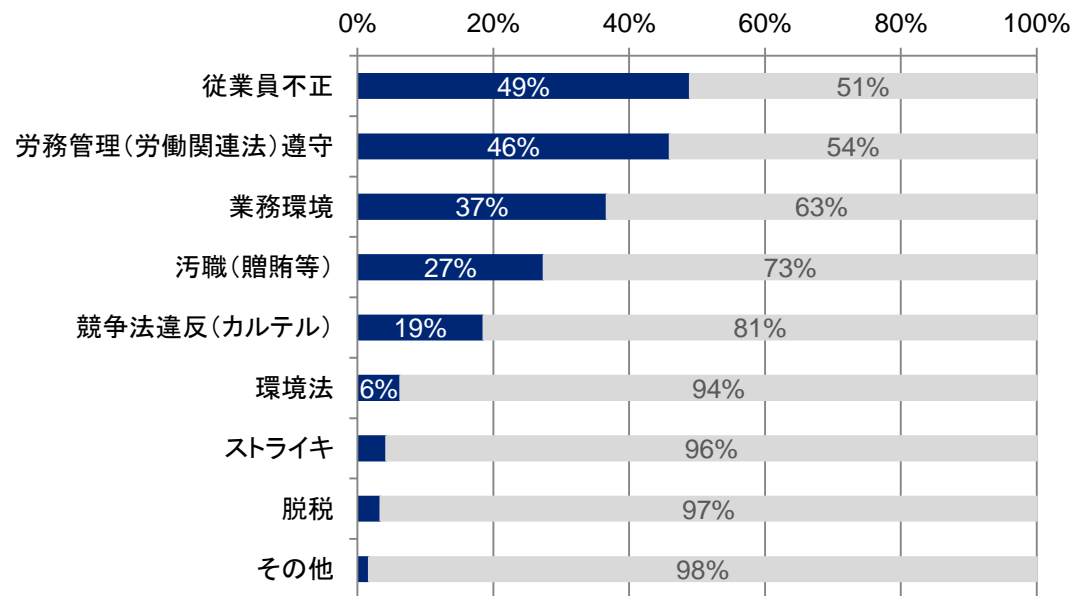


図2-2:グローバルコンプライアンスの観点から、関心の高い項目

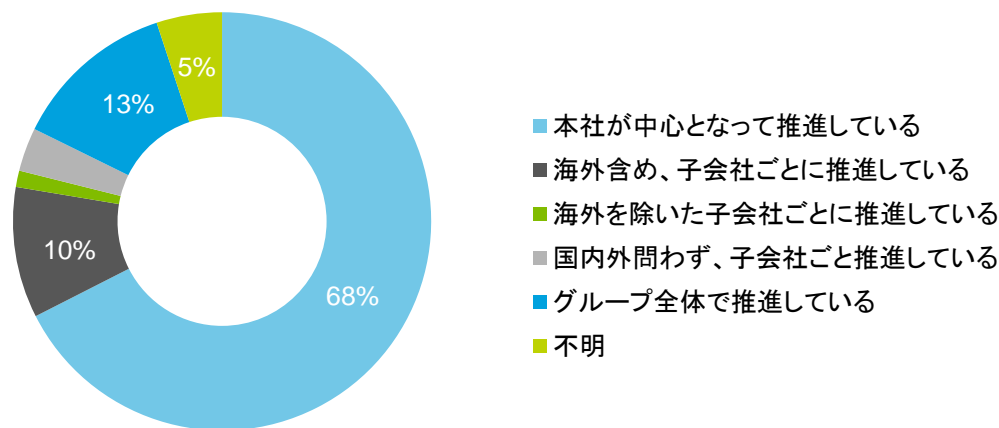


- グループ経営への関心の高まり、海外子会社を含めたガバナンス強化に伴い、コンプライアンス体制に関するポリシーの整備が進んでいることが分かる。一方、本社のみにポリシーがあるとする企業も16%に達しており、発展途上の面もうかがえる。
- 関心の高い項目については、海外進出の拡大に伴い、チェック体制、モニタリング体制が追いついていない等の要因から、従業員不正に高い関心が集まっている。また、現地に法務担当者が十分配置されていない等により、労働関連法等への法令遵守体制への危惧が表れていると言える。
- 汚職、競争法違反についても、米国、EU等での国際カルテルの摘発、米国FCPA、英国UKBAによる贈収賄違反等の摘発が続いていることから、高い関心が示されている。

分析資料3:ITガバナンス体制について

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図3-1:ITガバナンス体制の、推進体制



- テクノロジーの発達・複雑化に伴うリスクへの対応および海外への事業展開を背景に、経営基盤の重要な要素としてのITを有効に機能させるためのITガバナンスへの関心が高まっている。
- 本社が中心となって推進していると回答があった企業が68%に達する一方、グループ全体への推進している企業は13%にとどまっており、海外事業を中心に重要なガバナンスの要素としてのITリスクへの対応が最前線まで届かない可能性がある。
- 海外含め子会社ごとに推進と回答した企業が10%となっており、状況によっては本社のポリシーの浸透・インフラの活用やモニタリング体制についても課題がある可能性がある。

分析資料4: 有事の際の体制について

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図4-1: 有事の際の対応

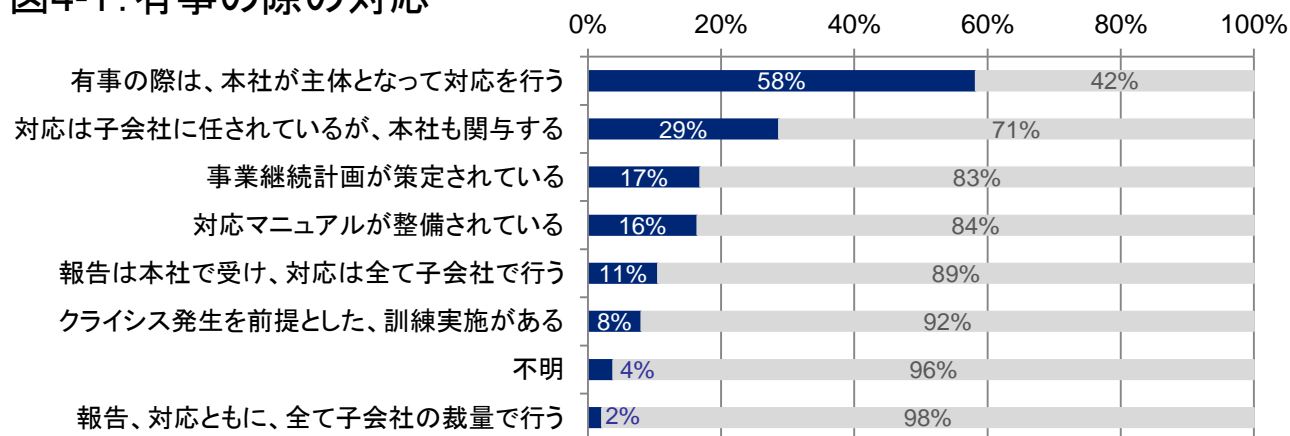
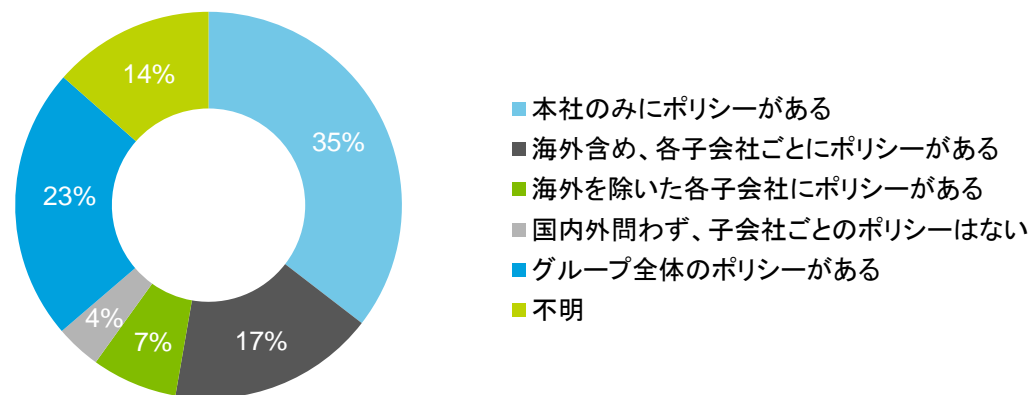


図4-2: 有事の際のマニュアル 適用範囲



- 有事の際の対応として、本社が主体となって対応するという回答が58%と過半数を超えている一方で、子会社における対応についての本社関与は29%と低い水準となっている。
- 事業継続計画策定や対応マニュアルの整備はあるものの、有事への準備として重要とされる訓練実施まで行っている割合は8%と極めて少ない。なお、マニュアル・ポリシーについてグループ全体のものを有している割合は23%と少なく、本社や子会社といった会社単位で各々作成されている現状が見受けられる。

分析資料4: 有事の際の体制について

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図4-3: 有事の際のマニュアルで網羅される事象

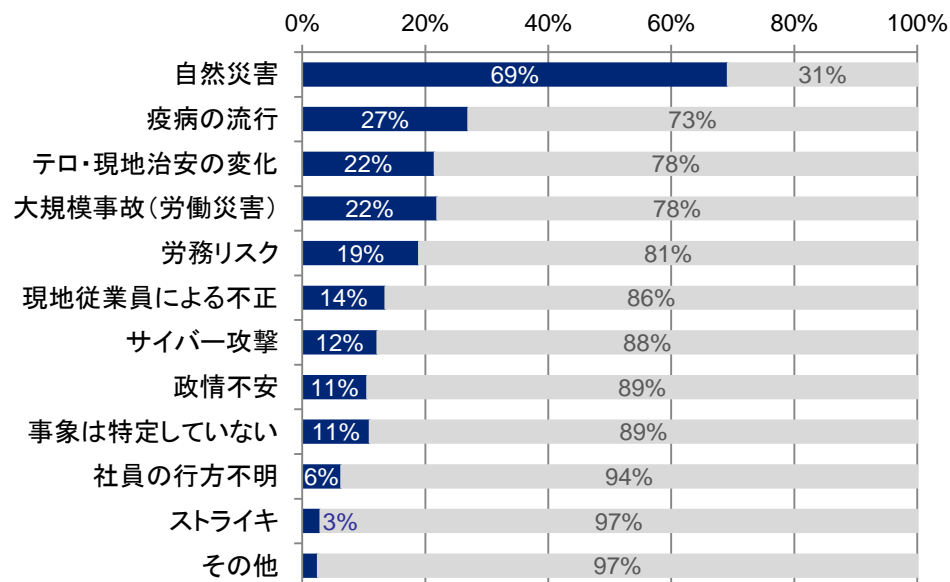
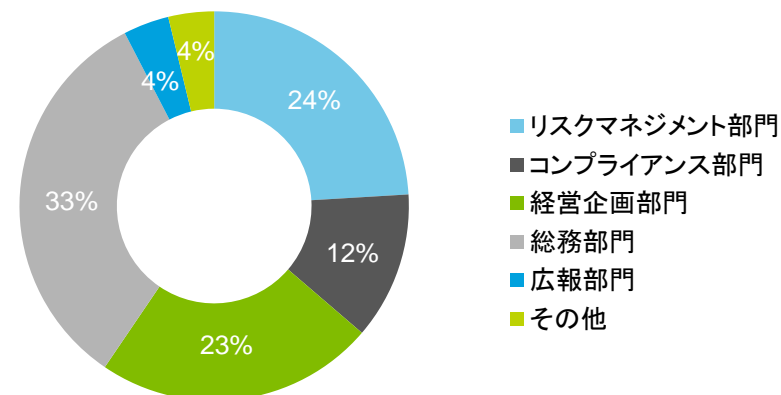


図4-4: 有事の際の対応部門

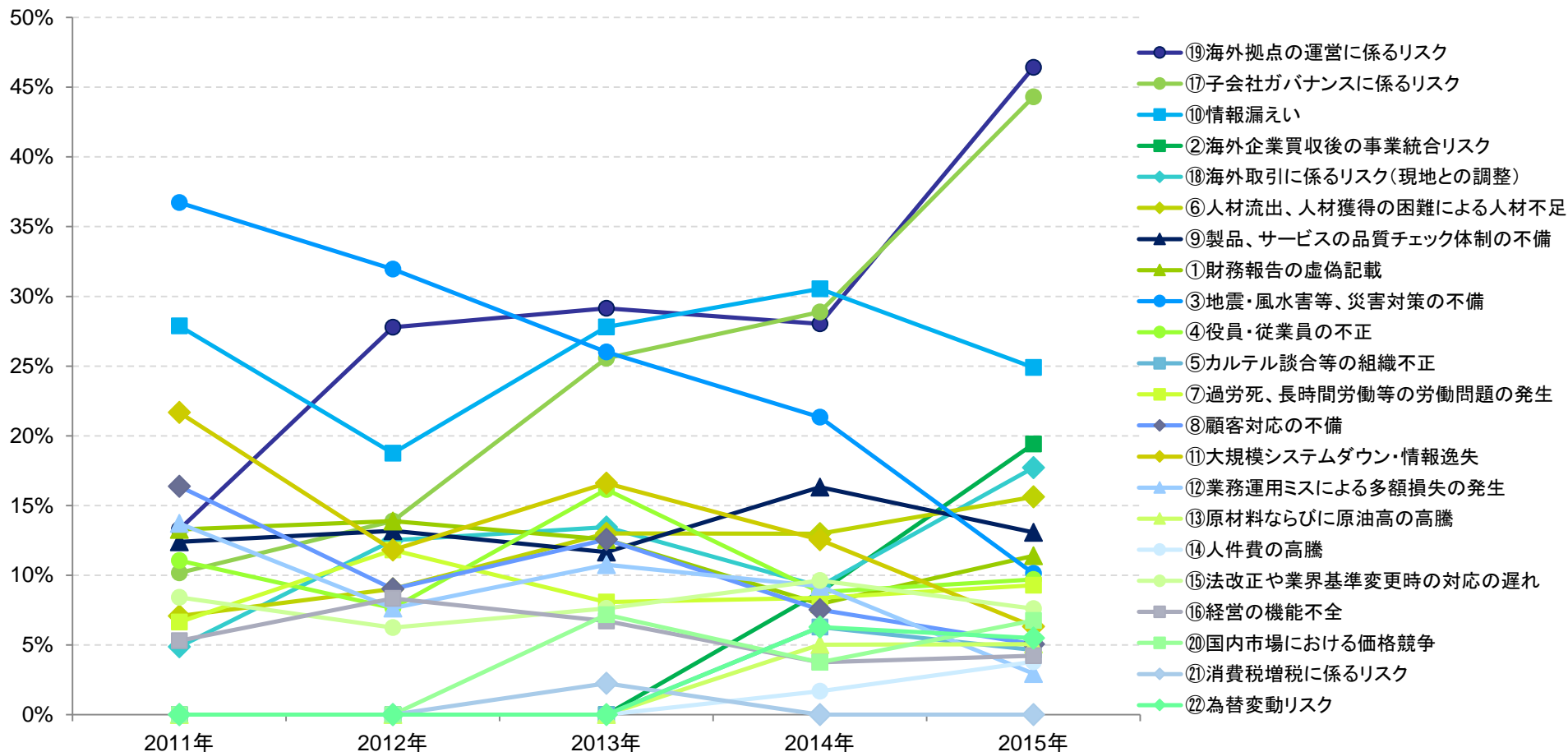


- マニュアルで網羅される事象としては自然災害と回答した割合が最も高く、東日本大震災などの経験が強く影響していると推察される。また、テロ・現地治安の変化とした回答も最近の事件や情勢を踏まえ第3位に入ってきている。
- クライシスマネジメントの対応部門としては総務部門が33%と最も高いが、これは有事の事象としての識別が最も多い自然災害(図4-3)に関連しているものと推察される。またリスクマネジメント部門(24%)や経営企画部門(23%)も比較的高い割合を占めており、クライシス全社的に対応すべき事象として識別されていることがうかがえる。

分析資料5: 優先すべきリスク 経年推移

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)
1社につき最大3項目まで選択

図5: 優先して着手が必要と思われるリスクの過去5年間推移



■ 今回の調査の特徴は、海外事業に関連するリスクが急激に増加したことである(⑱、⑰、②、⑱)。このことは、特にM&Aを含めた海外進出の急拡大が背景にあるものと考えられる。結果として、業種や規模を問わず、上記リスクを認識する企業が急増するに至った。

■ 情報漏えい(⑩)や災害対策の不備(③)といった、例年上位であったリスクが順位を下げている。上記海外関連リスクのランク急昇のありを受けての下落と見ることもできるが、特に災害対策の不備のランク下降は著しく、東日本大震災の記憶の風化が懸念される。

分析資料6: 優先すべきリスク 企業規模別

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)
1社につき最大3項目まで選択

図6: 優先して着手が必要と思われるリスク 企業規模別傾向

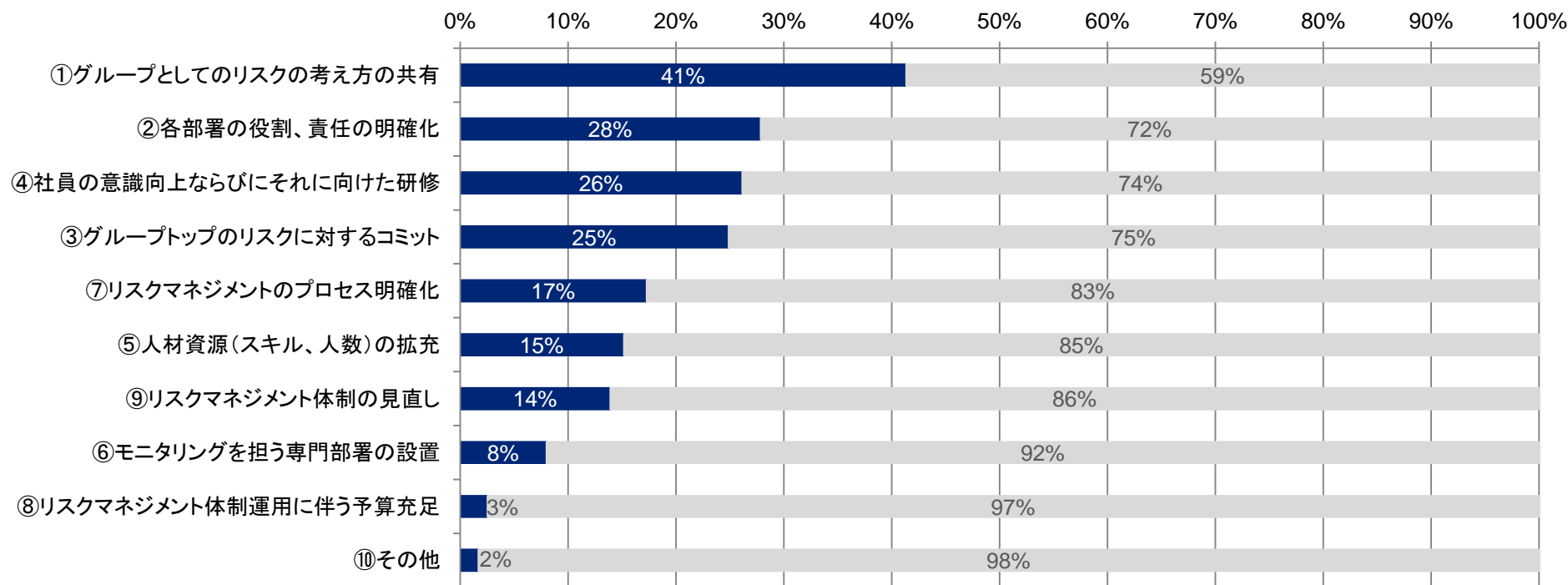
優先すべきリスク	全体			従業員数1,000名以上			従業員数1,000名未満		
	2013年	2014年	2015年	2013年	2014年	2015年	2013年	2014年	2015年
⑬海外拠点の運営に係るリスク	1位	3位	1位	1位	1位	2位	4位	5位	1位
	29%	28%	46%	39%	34%	47%	16%	19%	45%
⑰子会社ガバナンスに係るリスク	4位	2位	2位	2位	2位	1位	3位	2位	2位
	26%	29%	44%	32%	32%	50%	17%	24%	36%
⑩情報漏えい	2位	1位	3位	4位	3位	3位	1位	1位	3位
	28%	31%	25%	28%	29%	25%	27%	33%	25%
②海外企業買収後の事業統合リスク ※2014年より項目追加		9位	4位		6位	3位		17位	10位
		9%	19%		12%	25%		4%	11%
⑱海外取引に係るリスク(現地との調整)	7位	9位	5位	7位	8位	5位	11位	11位	6位
	13%	9%	18%	16%	10%	20%	9%	8%	14%
⑥人材流出、人材獲得の困難による人材不足	8位	6位	6位	9位	5位	6位	7位	7位	4位
	13%	13%	16%	14%	13%	13%	12%	13%	19%
⑨製品、サービスの品質チェック体制の不備	11位	5位	7位	9位	6位	7位	13位	3位	5位
	12%	16%	13%	14%	12%	12%	8%	23%	15%
①財務報告の虚偽記載	9位	9位	8位	8位	11位	9位	11位	11位	8位
	13%		11%	15%	8%	11%	9%	8%	12%
③地震・風水害等、災害対策の不備	3位	4位	9位	3位	4位	7位	2位	4位	11位
	26%	21%	10%	30%	21%	12%	21%	22%	7%
④役員・従業員の不正	6位	9位	9位	6位	8位	9位	5位	14位	11位
	16%	9%	10%	19%	10%	11%	13%	6%	7%

- 「海外拠点の運営に係るリスク」は、従業員1,000名未満の企業での関心が高くなっている。新興国を中心に中堅企業の海外進出が拡大していること、さらに、中堅企業が管理面で課題を抱えていることを物語っている。
- 海外企業買収後の事業統合リスクについては、企業規模に関わらず前年に比べ関心が大幅に高まっており、昨今の海外企業等のM&Aの拡大傾向を反映していると言える。

分析資料7: リスクマネジメント体制 高度化に向け

※いずれも母集団は全回答企業(N=237社)

図7-1: リスクマネジメントをより高度化させるために、自社に最も必要と考える事項



- リスクマネジメントをグループ全体で根付かせ、浸透させるようとする施策(①~⑤)への関心が高いことが分かる。一般的なプロセス、体制等への関心よりも、より、実効性の高い方向に向かっていることが分かる。
- リスクマネジメントの実効性を高めるものとして挙げられる③及び④を、全回答者の4分の1以上が選択していることは特筆される。
- 管理面でよく指摘されるモニタリング体制の強化(⑥)については8%にとどまっており、企業が、よりリスクマネジメントを浸透させ、継続させる面を重視していることが分かる。

Deloitte. トーマツ.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ 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およびDT弁護士法人を含む)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、税務、法務、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8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、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。詳細はデロイトトーマツ 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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、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225,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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ートーマツ 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。