

2018年1月31日
有限責任監査法人トーマツ

News Release

「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」2017年版の結果を公表

- 国内で最も優先すべきリスクは「地震・風水害等、災害の発生」(35.9%)で2年連続トップ
- 「過労死、長時間労働等労務問題の発生」が国内で最も優先すべきリスク7位に上昇。国内外ともに「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」への課題意識も高まっている
- クライシス発生時の成功要因として、クライシス経験企業は発生時のアクションを、過去に経験していない企業は事前準備を重視

有限責任監査法人トーマツ(東京都港区、包括代表 観恒平)でリスクマネジメント等の調査・研究を行うデロイトトーマツ 企業リスク研究所は、「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」2017年版を本日公表します。日本に本社を構える上場企業に対して、リスクマネジメントならびにクライシスマネジメントの認識や、その準備・対応策の現状把握を目的に調査を実施し、454社から有効回答を得ました。

■主な調査結果

1. 上場企業において最も優先して着手すべきリスクの種類

日本国内において最も優先して着手すべきリスクの種類は、前回調査の2016年に引き続き「地震・風水害等、災害の発生」が35.9%で最多となりました。日本国内ではこれまでも数多くの自然災害が発生してきましたが、2016年4月に発生した熊本地震の影響が、いまだ企業の意識を高める一因となっているようです。2位は2016年に引き続き「法令順守違反」の29.3%、前回3位であった「情報漏えい」は21.6%で4位に順位を下げました。昨今の働き方改革に繋がった背景から、「過労死、長時間労働等労務問題の発生」は16.1%と、前回調査の10位から7位へと順位を上げました。

海外拠点においては、「子会社に対するガバナンス不全」が22.9%で1位(2016年は5位)となりました。海外拠点におけるガバナンス体制の確立・高度化は、前回調査でも注目が高まっていることが見て取れましたが、今回の調査から、企業がその優先度を高めている状況が結果として明らかになりました。

特筆すべきは、「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」が日本国内3位(2016年は6位)、海外拠点4位(2016年は7位)となり、ともに前回より大きく順位を上げていることです。人材流動性の高まりを受けて、多くの日本企業が対応を急務としている意識が読み取れます。(図表1)

図表 1: 日本国内と海外拠点それぞれにおける、優先して着手が必要と思われるリスクの種類

※パーセンテージに続く()内は、前回 2016 年調査時の順位。(一)としている項目は、今回調査より設けた項目
 ※各項目名に続く()内の番号は、本調査において設けたリスクおよびクライシスの種類上の分類(全項目は図表 2 を参照)

日本国内		海外拠点	
地震・風水害等、災害の発生(②)	35.9% (1位)	第1位	子会社に対するガバナンス不全(⑩) 22.9% (5位)
法令遵守違反(④)	29.3% (2位)	第2位	法令順守違反(④) 21.0% (1位)
人材流失、人材獲得の困難による 人材不足(⑨)	23.6% (6位)	第3位	製品/サービスの品質チェック体制の 不備(⑦) 18.8% (4位)
情報漏えい(⑧)	21.6% (3位)	第4位	人材流失、人材獲得の困難による 人材不足(⑨) 18.1% (7位)
製品/サービスの品質チェック体制の 不備(⑦)	18.7% (4位)	第5位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥) 17.3% (6位)
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	17.0% (5位)	第6位	地震・風水害等、災害の発生(②) 14.8% (2位)
過労死、長時間労働等労務問題の 発生(⑨)	16.1% (10位)	第7位	為替変動(①) 12.2% (8位)
市場における価格競争(①)	12.8% (7位)	第8位	東南・南アジアにおけるテロ等(③) 12.2% (一)
大規模システムダウン・情報逸出(⑧)	8.6% (9位)	第9位	情報漏えい(⑧) 11.4% (9位)
法改正や業界基準変更時の 対応の遅れ(④)	7.9% (18位)	第10位	法改正や業界基準変更時の 対応の遅れ(④) 10.3% (11位)

図表 2: 「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」2017 年版における、
 リスクおよびクライシスの種類とその分類

①経済環境関連	1 金融危機 2 財政難 3 為替変動 4 市場における価格競争 5 原材料ならびに原油高の高騰	⑥不正関連	21 金融犯罪 22 コンダクトリスク 23 財務報告の虚偽記載 24 カルテル談合等の組織不正 25 役員・従業員の不正・贈収賄等
②自然災害関連	6 地震・風水害等、災害の発生 7 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生	⑦製品/サービスおよびオペレーション関連	26 サプライチェーン寸断 27 リコール 28 製品/サービスの品質チェック体制の不備 29 設備事故 30 顧客対応の不備 31 業務運用ミスによる多額損失発生
③政治・地政学関連	8 朝鮮半島情勢 9 中国・ロシアにおける政治情勢 10 東南・南アジアにおけるテロ等 11 中東・中近東におけるテロ、政治情勢 12 アフリカにおけるテロ、政治情勢 13 北米・南米における政治情勢	⑧システム関連	32 サイバー攻撃・ウイルス感染 33 情報漏えい 34 大規模システムダウン・情報逸出
④法律・規制関連	14 法改正や業界基準変更時の対応の遅れ 15 知的財産侵害 16 公害等の環境関連法規制対応 17 法令遵守違反 18 訴訟被害	⑨人材・労務関連	35 人材流失、人材獲得の困難による人材不足 36 人件費高騰 37 過労死、長時間労働等労務問題の発生 38 労使問題
⑤レピュテーション関連	19 風評被害・不買運動等の発生 20 風評被害等による株価の下落	⑩ガバナンス関連	39 経営の機能不全 40 子会社に対するガバナンス不全 41 買収後の事業統合不全

2. 上場企業における「リスクマネジメントプラン」の拠点別策定状況

国内本社、国内子会社、海外子会社統括拠点、海外子会社、それぞれにおける「リスクマネジメントプラン(※)」の策定状況を聞いたところ、国内本社は、「策定している」60.6%、「一部策定している」28.9%を合わせて 9 割近い高水準となりました。国内子会社においても、「策定している」39.4%、「一部策定している」32.9%を合わせて 7 割以上の企業がリスクマネジメントプランを策定していることがわかりました。一方で、海外子会社統括拠点は 6 割弱、海外子会社も 6 割弱程度となり、日本国内に比べ策定途上であることが見て取れます。

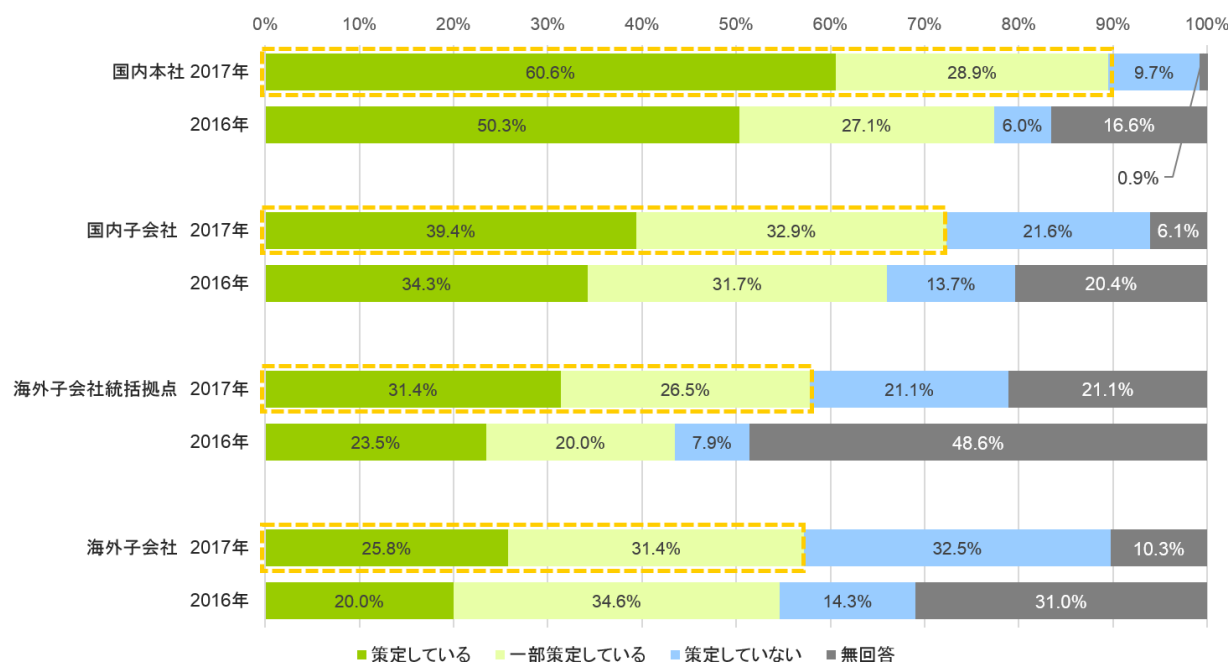
[2016 年版の結果](#)と対比したところ、国内本社、国内子会社、海外子会社統括拠点、海外子会社、すべての拠点で、「策定している」「一部策定している」の割合の合計が増えました。このことから、リスクマネジメントに対する企業の意識が、一層高まっているといえます。(図表 3)

※本調査における「リスクマネジメントプラン」とは、リスクが起らないよう、もしくはその影響の範囲を最小限にとどめるよう、予め備えるため、体制を整え、対策を立てておく計画を指す。

図表 3: リスクマネジメントプラン策定状況

※2017 年 N=454 社、国内子会社、海外子会社統括拠点、海外子会社においては「該当なし(子会社等を持たない)」を選択した企業を除く。

※2016 年 2016 年版調査結果より



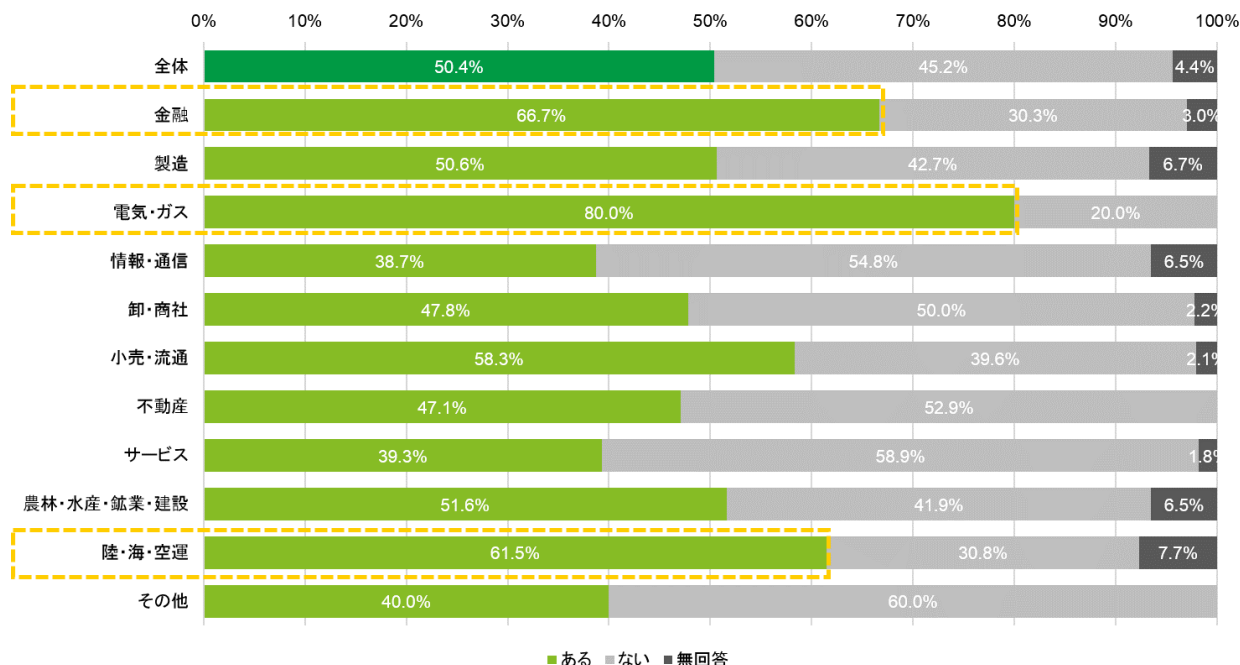
3. 上場企業がこれまでに経験したクライシスの分析

発生年に関わらず、グループ内でこれまでにクライシス経験があるかどうかを聞いたところ、全回答企業の 50.4%にあたる 229 社が「経験あり」と回答しました。業種別にみると、電気・ガス業(80.0%)、金融業(66.7%)、陸・海・空運(61.5%)が、他の業種に比べ経験した企業の割合が高いことがわかりました(図表 4)。

過去にクライシス経験ありとした 229 社を対象に、クライシス発生時の対処ステージ(初動対応～事態鎮静化)までの成功要因を 3 つまでの選択形式で聞いたところ、最も多かったのは「トップのリーダーシップ、トップダウンでの迅速な意思決定がなされた」(52.0%)、つづいて「初動で潜在的影響を過小評価せず、迅速に必要な資源を投入した」(35.8%)でした。他方、過去にクライシスを経験していない 225 社へ対処ステー

ジにおける成功要因と想定される要素を聞いたところ、最も多くの支持を集めたのは「クライシス発生に備えた事前の準備ができていないこと」(58.0%)であり、経験企業で割合の高い結果となった「トップのリーダーシップ、トップダウンでの迅速な意思決定がなされること」は、47.3%の4位にとどまりました。クライシス経験あり企業は発生時の迅速なアクションを成功要因として挙げる一方で、過去にクライシスを経験していない企業は比較的準備段階の要素を重要視する傾向があり、クライシス経験の有無によって意識の違いが現れる結果となりました。(図表5)

図表4: これまでのグループ内でのクライシス経験の有無(発生年に関わらず)



図表5: 「クライシス経験あり」企業が答える対処ステージの成功要因と、「過去に経験していない」企業が想定する成功要因

対処ステージ	クライシス経験あり企業が答える成功要因		過去にクライシスを経験していない企業が想定する成功要因	
	割合 (%)	順位	割合 (%)	順位
トップのリーダーシップ、トップダウンでの迅速な意思決定がなされた	52.0%	1位	47.3%	4位
初動で潜在的影響を過小評価せず、迅速に必要な資源を投入した	35.8%	2位	33.2%	5位
トップダウン方針に従った現場のアクションがとられた	34.9%	3位	21.0%	6位
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ていた	34.5%	4位	50.2%	3位
クライシス発生に備えた事前の組織の枠組み(危機対策本部設置など)ができていた	33.2%	5位	57.6%	2位
クライシス発生に備えた事前の準備(規程整備、訓練など)ができていた	24.0%	6位	58.0%	1位
外部専門家を有効に活用した	18.3%	7位	14.1%	7位
その他	0.9%	8位	0.0%	9位
無回答	0.9%	8位	1.0%	8位

■調査概要

2017年8月～9月に、有限責任監査法人トーマツが日本の上場企業 約3,000社を対象にアンケート形式で調査を実施し、有効回答数は454社。詳細な調査結果は「[企業のリスクマネジメントおよびクライスマネジメント実態調査 2017年版](#)」を参照ください。なお、本調査における「リスクマネジメント」と「クライスマネジメント」の用語については、以下のとおり定義しています。

○リスクマネジメント:

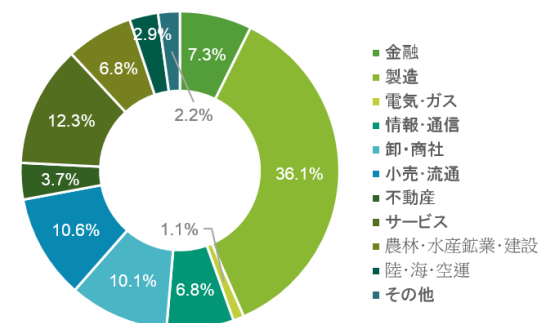
企業の事業目的を阻害する事象が発生しないように防止する、その影響を最小限にとどめるべく移転する、または一定範囲までは許容するなど、リスクに対して予め備え、体制・対策を整えること

○クライスマネジメント:

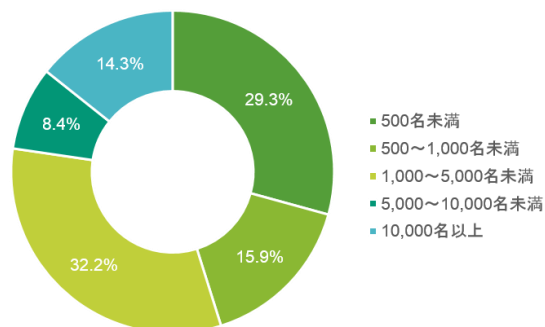
どんなに発生しないよう備えても、時としてリスクは顕在化し、企業に重大な影響を与えるクライシスは発生し得ることを前提に、発生時の負の影響・損害(レピュテーションの毀損含む)を最小限に抑えるための事前の準備、発生時の迅速な対処、そしてクライシス発生前の状態への回復という一連の対応を図ること

調査目的	<ul style="list-style-type: none"> 国内上場企業における、「リスクマネジメント」および「クライスマネジメント」の対応状況を把握し、現状の基礎的データを得ること 本調査の実施および結果の開示を通じ、国内上場企業における「リスクマネジメント」ならびに「クライスマネジメント」の認識を高めること
調査対象	日本国内に本社を構える上場企業より、売上の上位 約3,000社を対象 (有効回答数:454社)
調査方法	2017年8月～9月にかけ、郵送にて調査を実施
調査項目	【第1部】 ・・・上場企業が着目しているリスクの種類 【第2部】 ・・・上場企業が経験したクライシスの分析

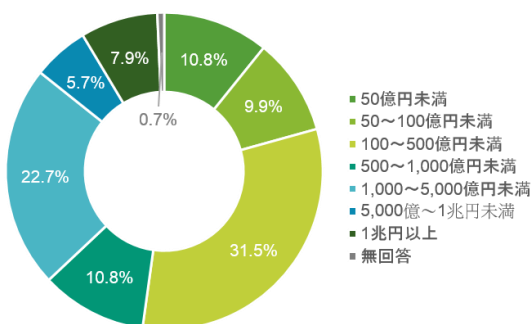
回答企業の業種(グループの主要)



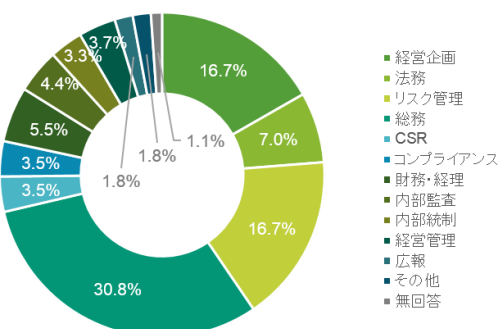
回答企業の人員規模(連結)



回答企業の売上規模(連結)



回答者の所属部門



※本調査ならびに本リリース中の数値は、小数点第2位を四捨五入しています。

デロイト トーマツ グループは、クライシスマネジメント分野における人材育成、共同研究等多方面で日本大学危機管理学部と連携しています。今回の調査結果に関する日本大学危機管理学部の考察は、詳細資料を参照ください。なお、同学部との連携については[こちら](#)で紹介しております。

<報道関係者からの問い合わせ先>

有限責任監査法人トーマツ 広報担当 新井、田邊
(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)
Tel: 03-6213-2050
Email: audit-pr@tohmatu.co.jp

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 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であるデロイト トーマツ 合同会社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、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 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、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)をご覧ください。

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サービス、リスクアドバイザー、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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

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。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited