



**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**

デロイト トーマツ 企業リスク研究所
2018年1月31日

目次

| | |
|-----------------------------------|----|
| はじめに | 3 |
| 調査概要 | 4 |
| 【第1部】 上場企業が着目しているリスクの種類 | 10 |
| 【第2部】 上場企業が経験したクライシスの分析 | 37 |

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企画した実態調査である。

国内上場企業における「リスクマネジメント」および「クライシスマネジメント」の認知・認識とその対応状況を把握し、普及のための基礎的データをを得ることを目的に実施した。本レポートは、「リスクマネジメント」ならびに「クライシスマネジメント」を対象にした調査結果である。

日本国内において最も優先すべきリスクは、2016年に引き続き「地震・風水害等、災害の発生」で35.9%の企業が選択した。「過労死、長時間労働等労務問題の発生」を最も優先すべきリスクとして挙げる企業が増加した点は、今回調査結果の特徴の一つと言える。日本国内、海外拠点ともに増えたのは、「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」であった。

クライシスマネジメントに関しては、過去に経験あり企業と未経験企業に分けて調査を行い、クライシス発生時の対処を成功させる要因の想定が大きく分かれ、意識の違いが明らかとなる結果が得られた。以下に今回の調査結果を概観する。

なお、本調査は2017年8月～9月にかけて郵送での調査を実施した。2017年の結果はその時点までのものであることを、予めお断りしておく。

デロイトトーマツ 企業リスク研究所 所長 奥村 裕司

調査概要

調査目的と調査方法について

■調査目的

- ✓ 国内上場企業における、「リスクマネジメント」および「クライシスマネジメント」の対応状況を把握し、現状の基礎的データを得ること
- ✓ 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「クライシスマネジメント」の認識を高めること

■調査対象および回答企業数

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社を対象とし、有効回答社数は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

※詳細な調査項目とその結果は、本資料以降のページにて取り上げる。

また、「リスクマネジメント」と「クライシスマネジメント」については、それぞれ以下のように定義する。

○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

○クライシスマネジメント: 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

調査回答企業について

図0-1: 回答企業の業種(グループの主要)

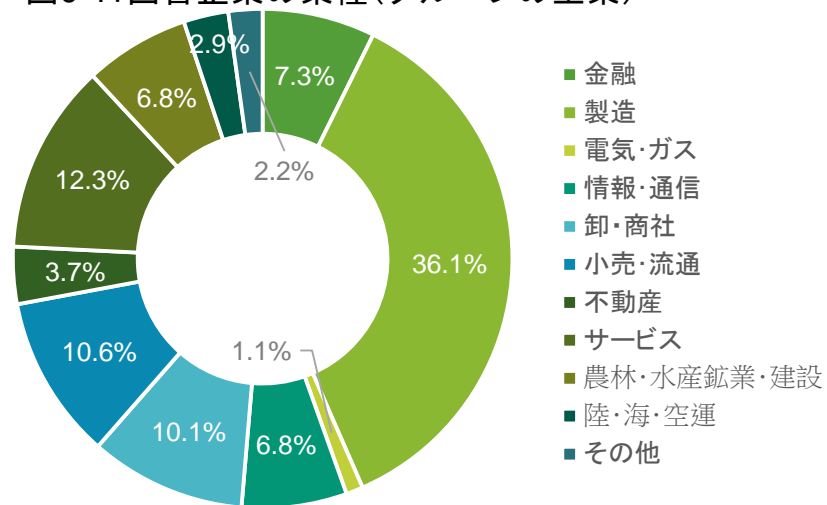


図0-2: 回答企業の規模 内訳

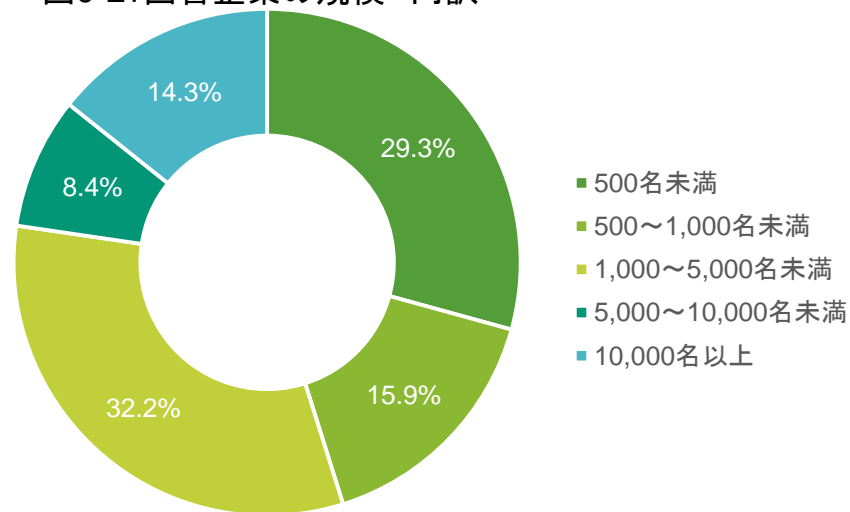


図0-3: 回答企業の売上規模(連結)

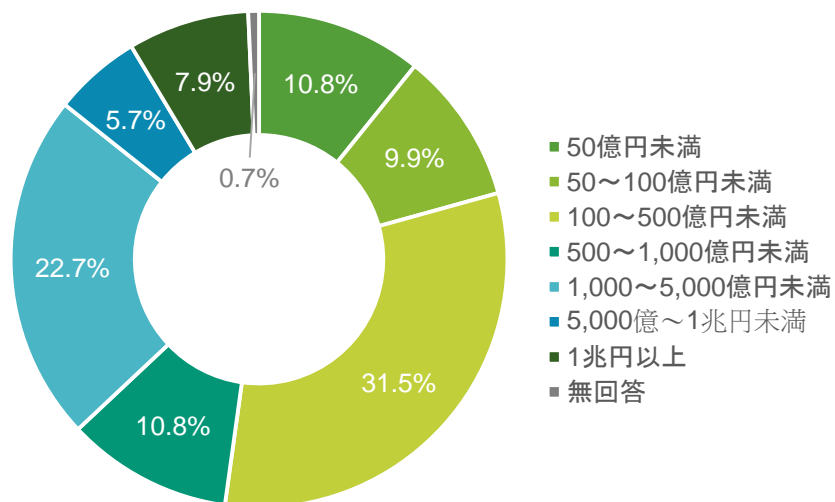
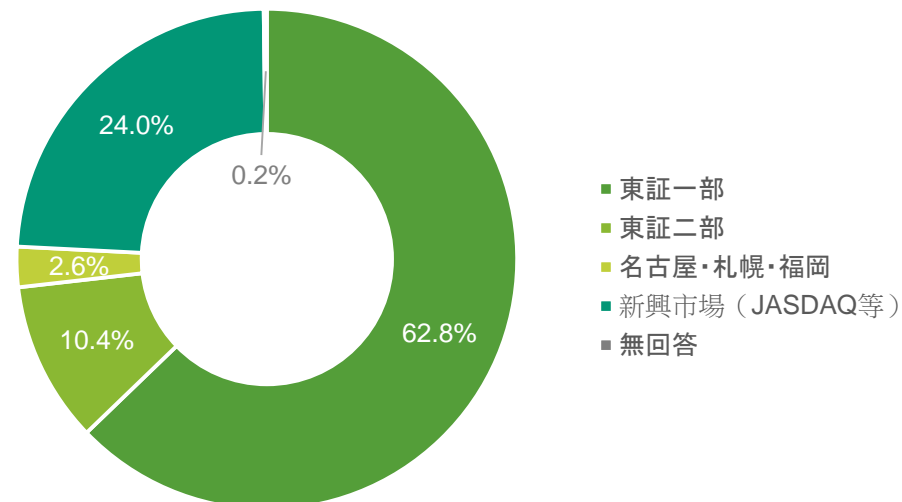


図0-4: 回答企業が株式を公開する証券取引市場



※いずれも母集団は全回答企業(N=454社)

調査回答企業について

図0-5: 回答企業 回答者の所属部門

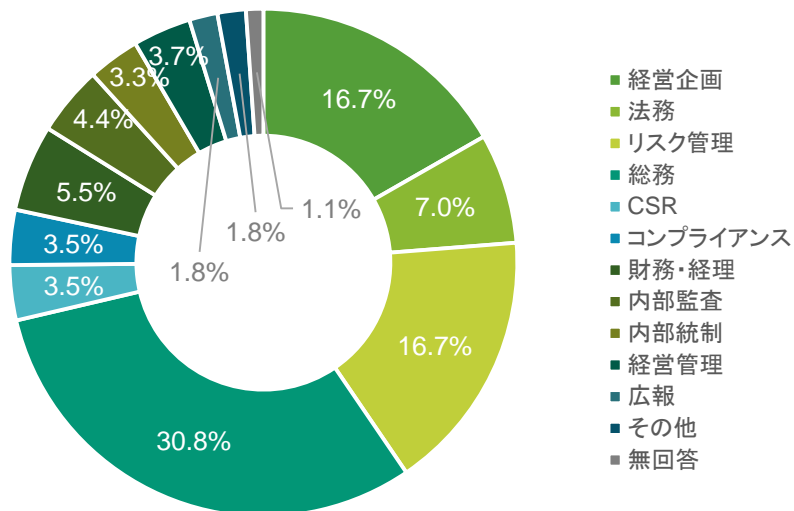
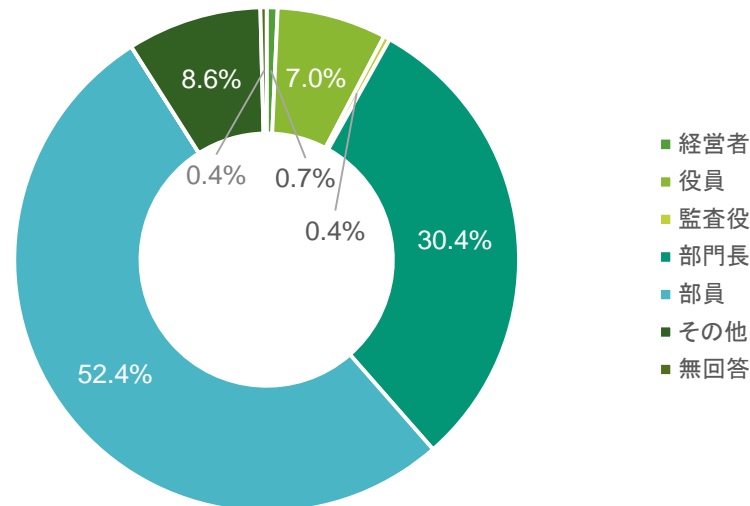


図0-6: 回答企業 回答者の役職



※いずれも母集団は全回答企業(N=454社)

7 ※本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入しています。

調査回答企業について

図0-5: 回答企業 国内子会社の有無

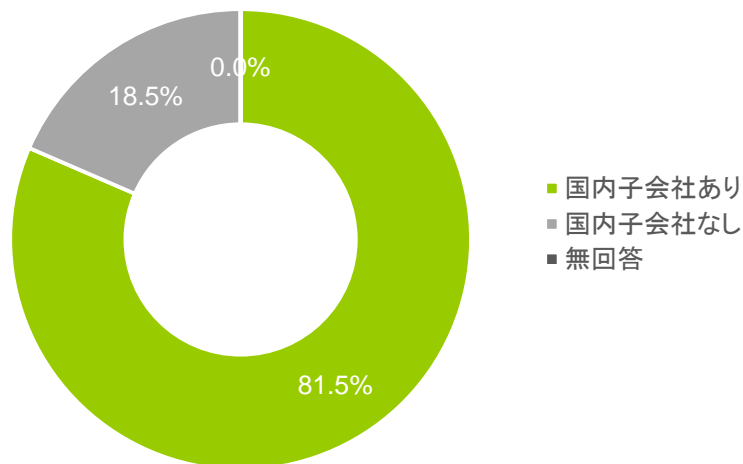


図0-7: 回答企業 海外子会社の有無

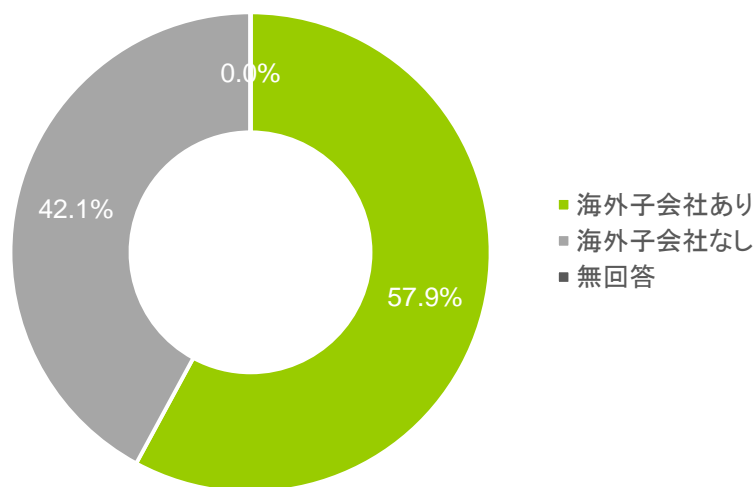


図0-6: 国内子会社有無 業種別内訳

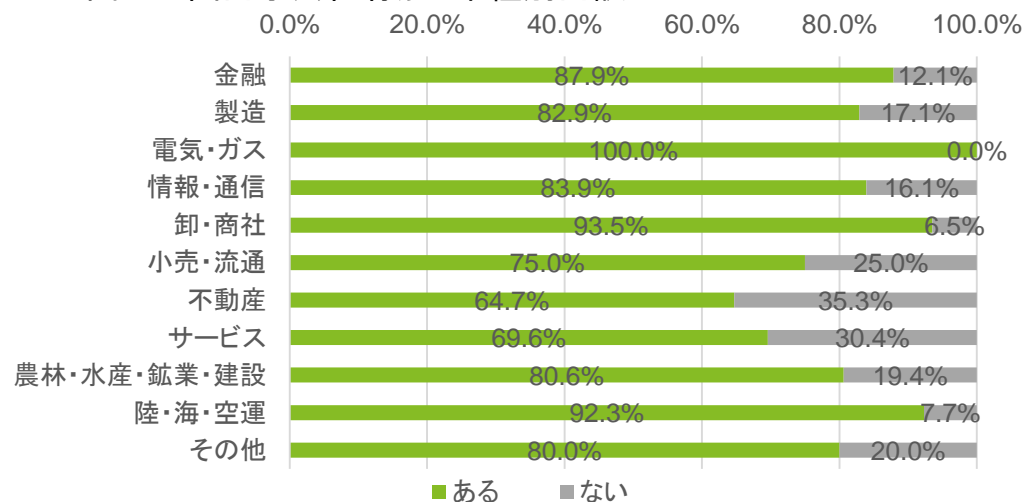
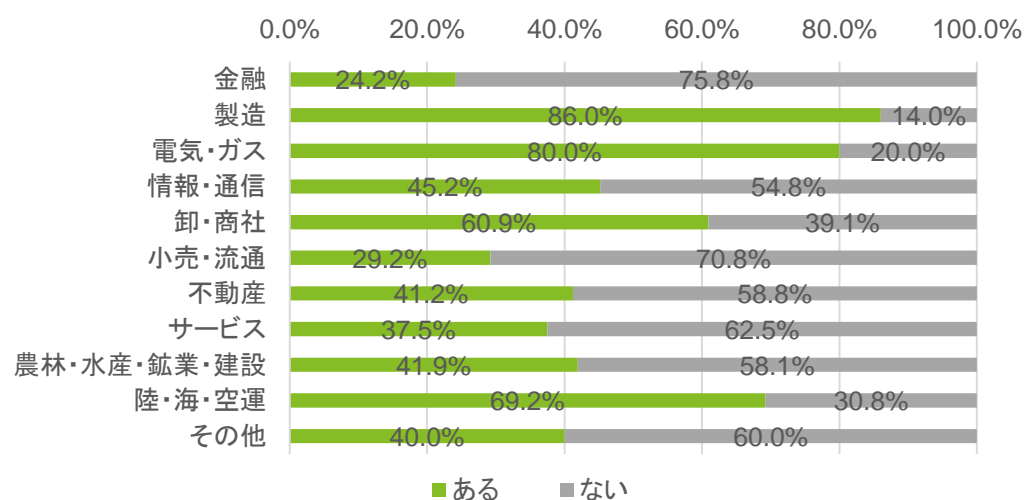


図0-8: 海外子会社有無 業種別内訳



※いずれも母集団は全回答企業(N=454社)

本調査の第1部ならびに第2部においては、リスク・クライシスの種類を以下に挙げ、各項目を選択する方式を採用した

本調査で定める、リスク・クライシスの種類(本調査結果中の①～⑩の番号は、以下の分類を意図する)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

【第1部】 上場企業が着目しているリスクの種類

日本国内、海外拠点、それぞれにおいて優先して着手が必要と思われるリスクについて、2017年の上場企業の課題意識は以下のとおり浮き彫りとなった

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比較(Q2、Q4からの考察)

| 日本国内 ※パーセンテージに続く()内は2016年調査時の順位 | |
|----------------------------------|------------|
| 地震・風水害等、災害の発生(②) | 35.9%(1位) |
| 法令遵守違反(④) | 29.3%(2位) |
| 人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨) | 23.6%(6位) |
| 情報漏えい(⑧) | 21.6%(3位) |
| 製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦) | 18.7%(4位) |
| サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧) | 17.0%(5位) |
| 過労死、長時間労働等労務問題の発生(⑨) | 16.1%(10位) |
| 市場における価格競争(①) | 12.8%(7位) |
| 大規模システムダウン・情報逸出(⑧) | 8.6%(9位) |
| 法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④) | 7.9%(18位) |

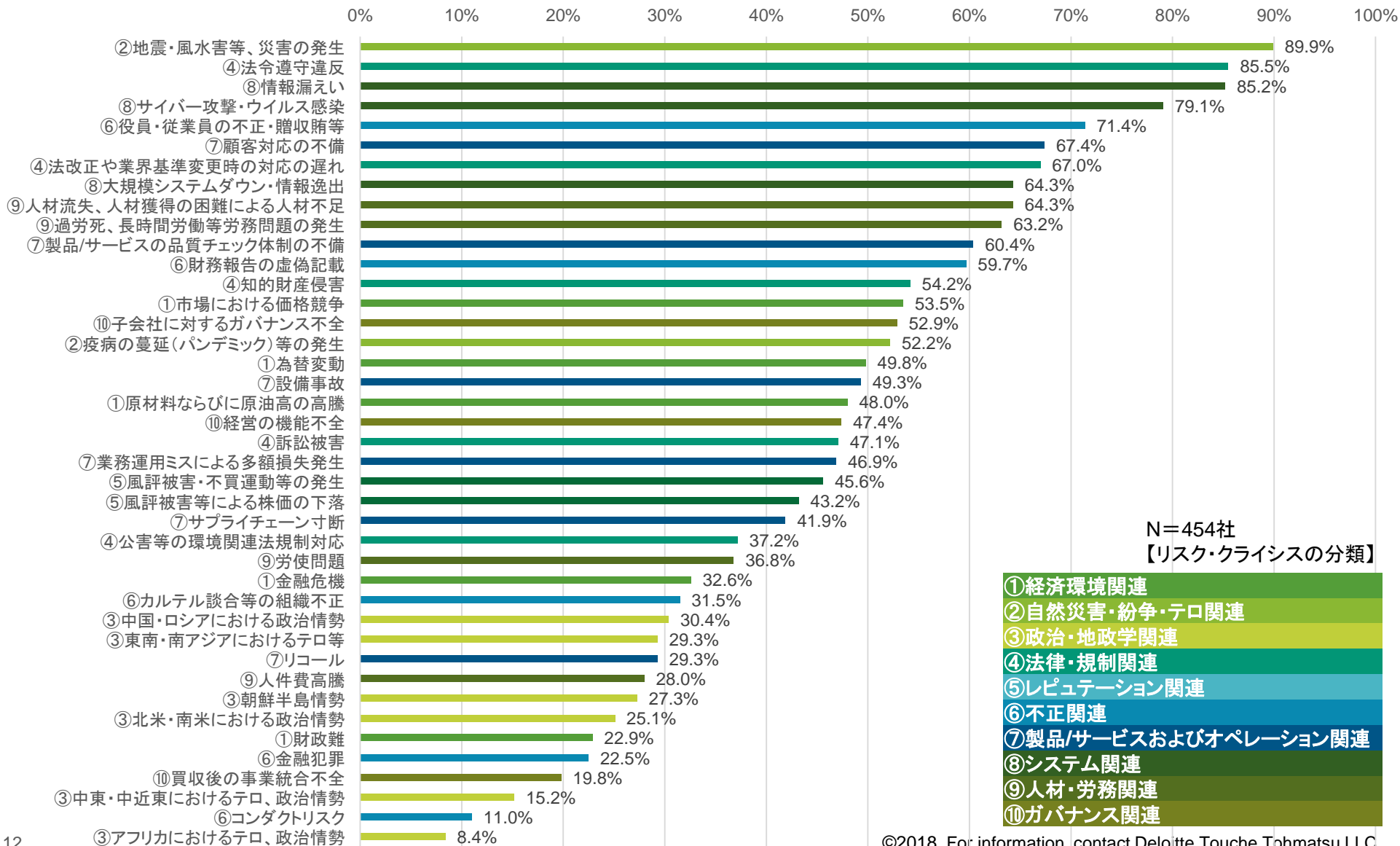
第1位
第2位
第3位
第4位
第5位
第6位
第7位
第8位
第9位
第10位

| 海外拠点 ※パーセンテージに続く()内は2016年調査時の順位 | |
|----------------------------------|------------|
| 子会社に対するガバナンス不全(⑩) | 22.9%(5位) |
| 法令順守違反(④) | 21.0%(1位) |
| 製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦) | 18.8%(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) |
| 役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥) | 17.3%(6位) |
| 地震・風水害等、災害の発生(②) | 14.8%(2位) |
| 為替変動(①) | 12.2%(8位) |
| 東南・南アジアにおけるテロ等(③) | 12.2%(－) |
| 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) | 10.3%(11位) |

- 「地震・風水害等・災害の発生(②)」及び「法令遵守違反(④)」は、前回(2016年)は日本国内、海外拠点ともに1位または2位となっていたが、海外拠点における「地震・風水害等・災害の発生(②)」は大きく順位を下げた。
- 日本国内において、「過労死、長時間労働等労務問題の発生(⑨)」が前回(2016年)の10位から7位と順位を上げている。これは昨今の働き方改革に繋がった背景が大きく影響していると思われる。
- 海外拠点においては、前回(2016年)5位であった「子会社に対するガバナンス不全」が1位となった。海外拠点におけるガバナンス体制の確立・高度化は2016年調査時点から注目が高まっていることが見て取れたが、今回は企業が優先度を高めている状況が結果として明らかとなった。
- 国内拠点、海外拠点ともにみられる傾向として、「人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)」の順位が大きく上がっている。人材流動性の高まりを受けて対応を急務としている意識が読み取れる。

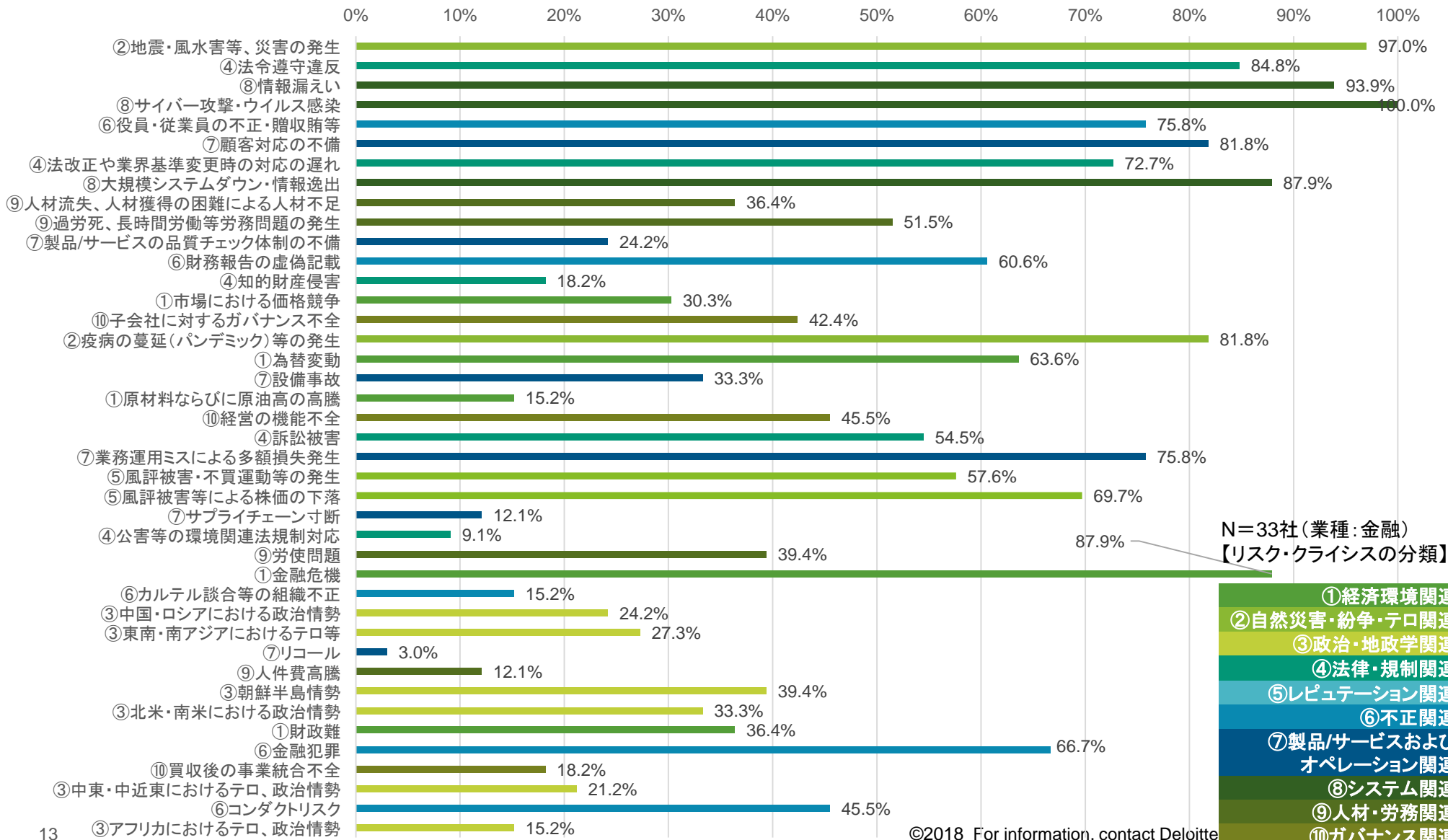
日本企業においては災害対策が主であることに変化はないが、コンプライアンス、情報漏えい、サイバー攻撃等、近年顕在化しているリスクも対象とする傾向が見られる

Q1. 日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(※該当するものすべてを選択)



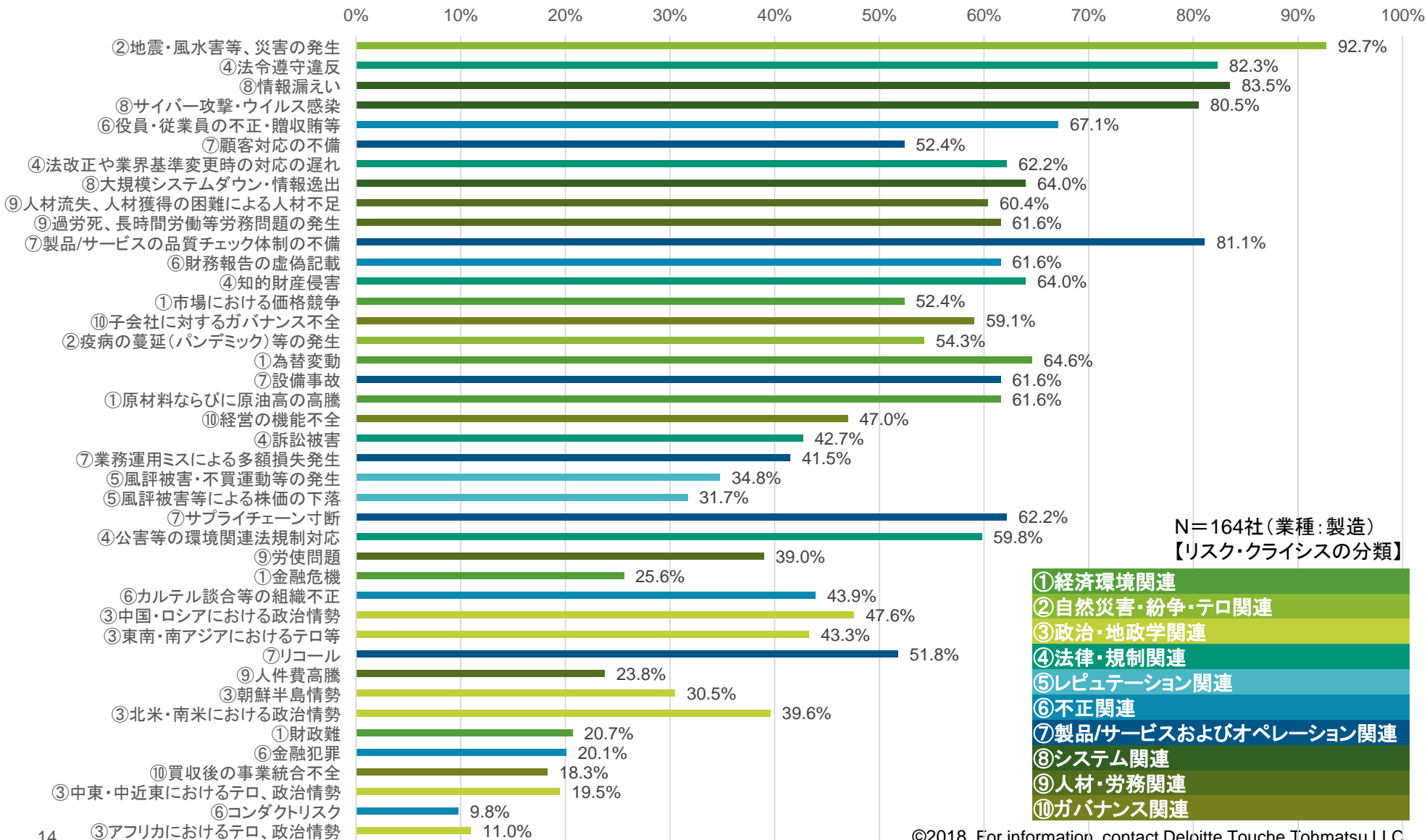
金融業においては災害対策、コンプライアンスの他、サイバー攻撃等のシステム関連リスク、パンデミック等の事業継続関連リスク等が対象となっている

Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:金融を選択した回答のみの結果)



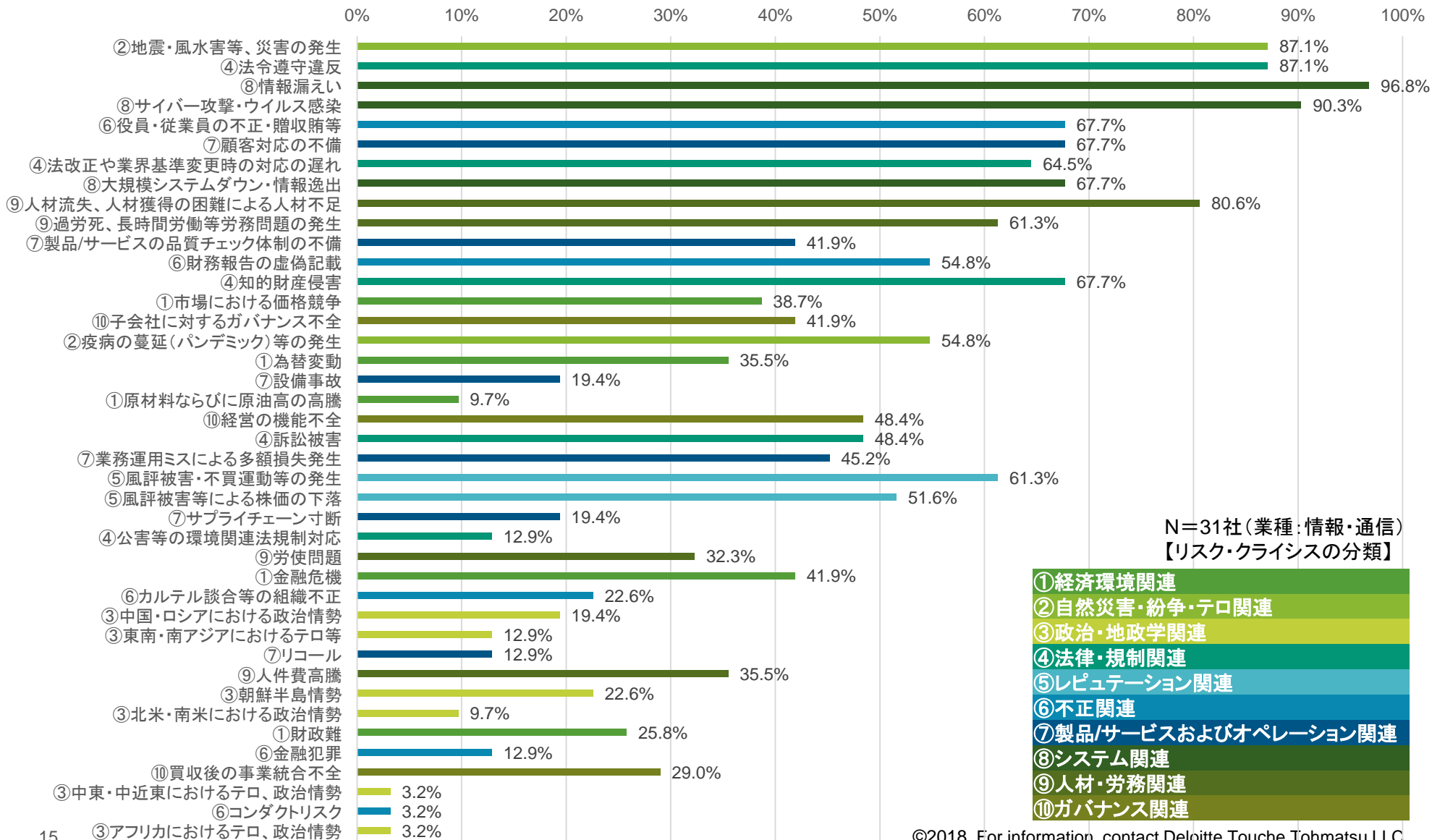
製造業においては災害対策が中心であるが、品質問題、サプライチェーン等の製造業特有のリスクの他、コンプライアンス、システム関連リスク等を対象とする企業も多い

Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:製造を選択した回答のみの結果)



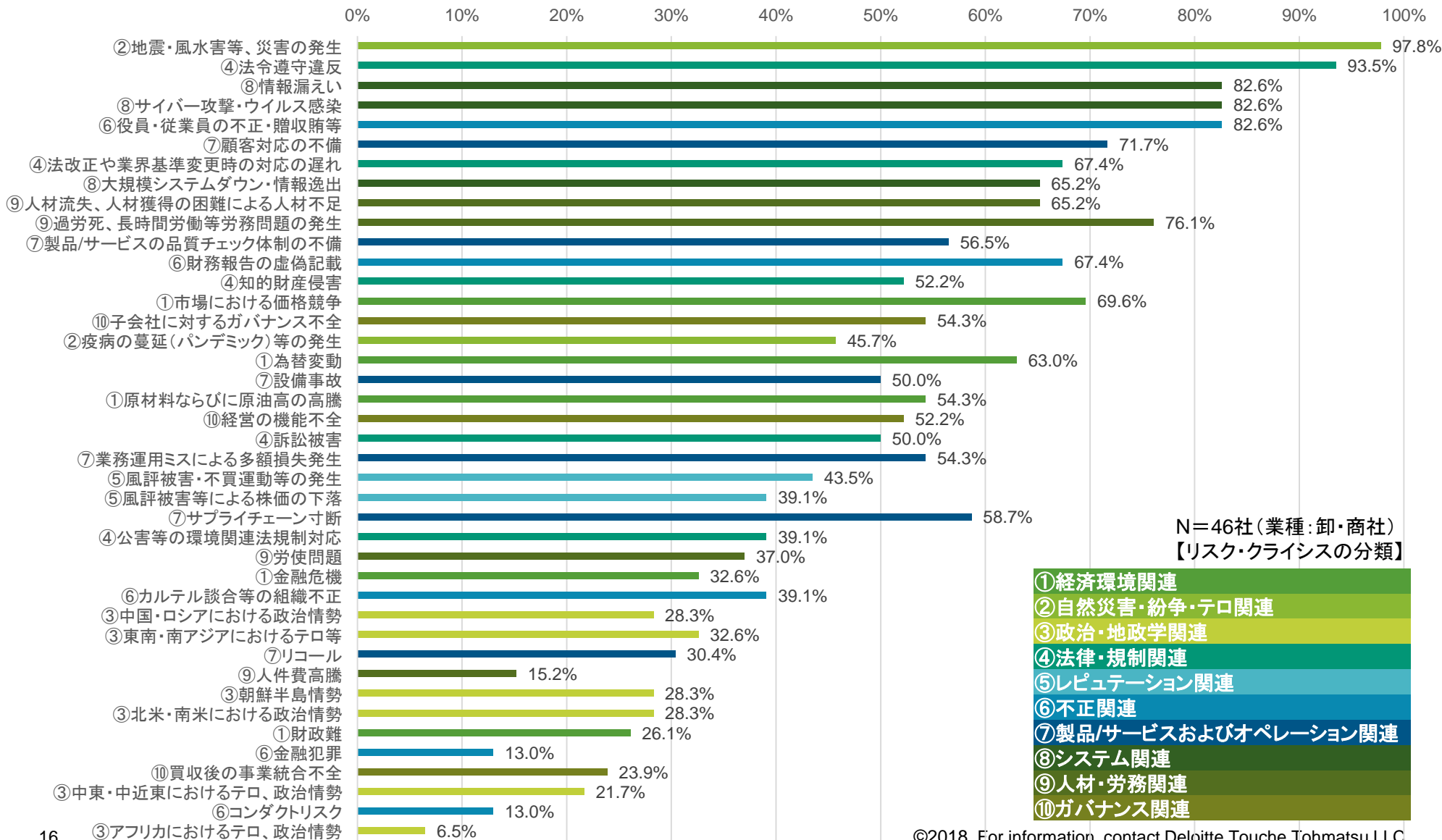
情報・通信業においては、情報漏えい、サイバー攻撃等、事業の根幹に関わるリスクの他、人材流出、知的財産、風評も管理の対象とする傾向が見られる

Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:情報・通信を選択した回答のみの結果)



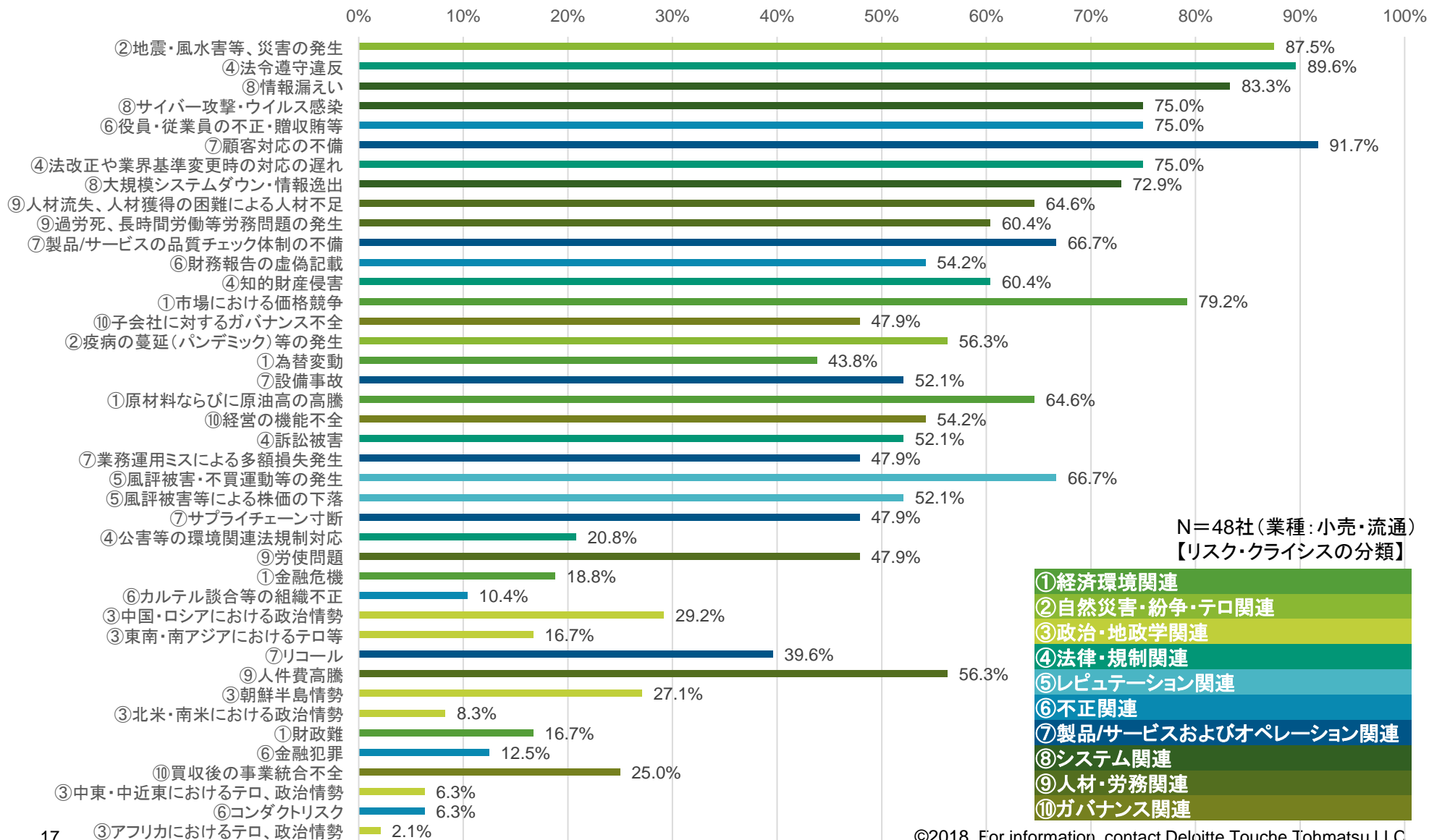
卸・商社においては、災害対策、コンプライアンスの他、昨今問題となっている長時間労働、競争激化に伴うリスクを対象とする企業も多い

Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)



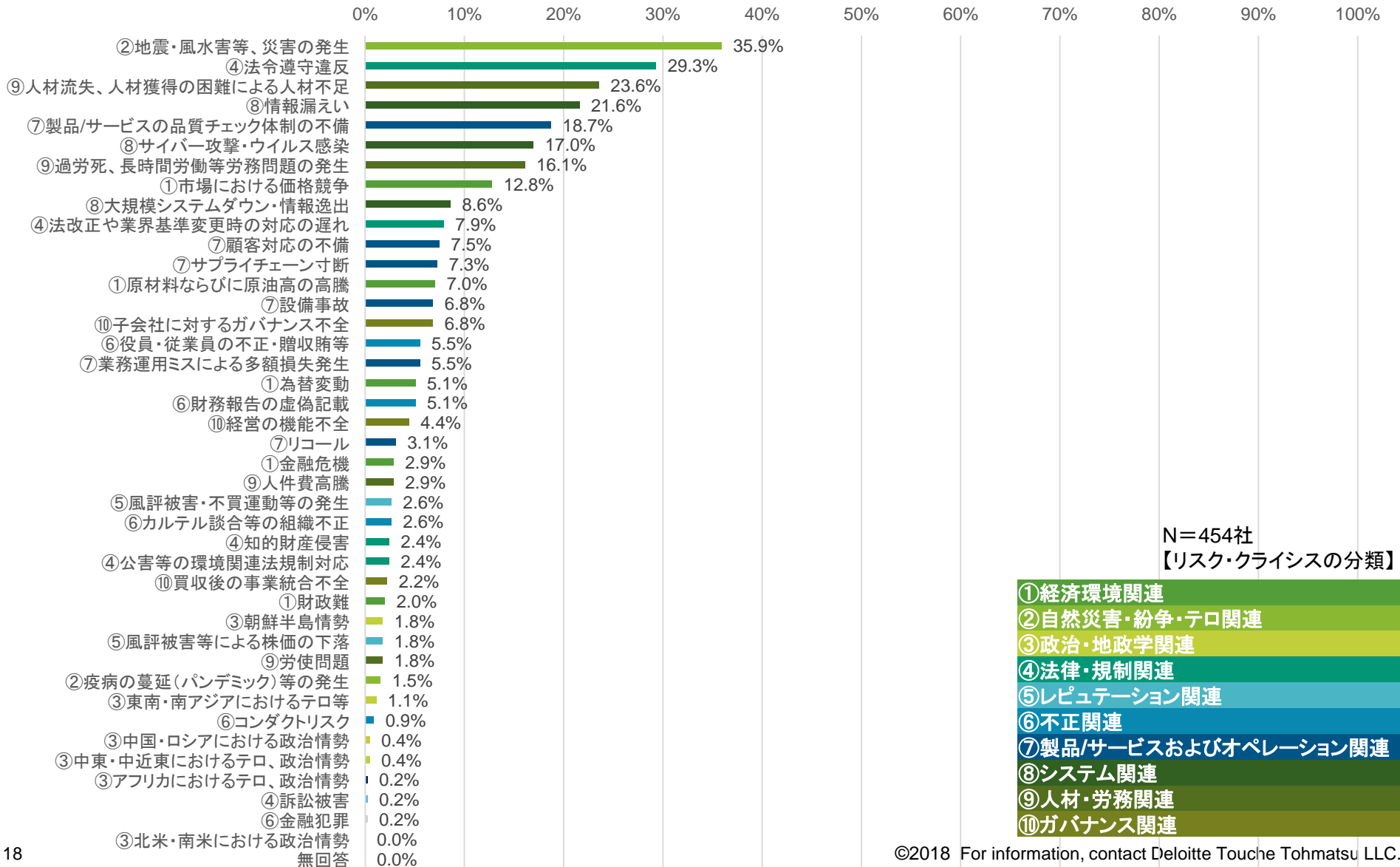
小売・流通においては昨今の競争の激化に伴い、顧客対応、価格競争、風評対策等を対象とする他、人件費高騰問題への対応も対象となっている

Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)



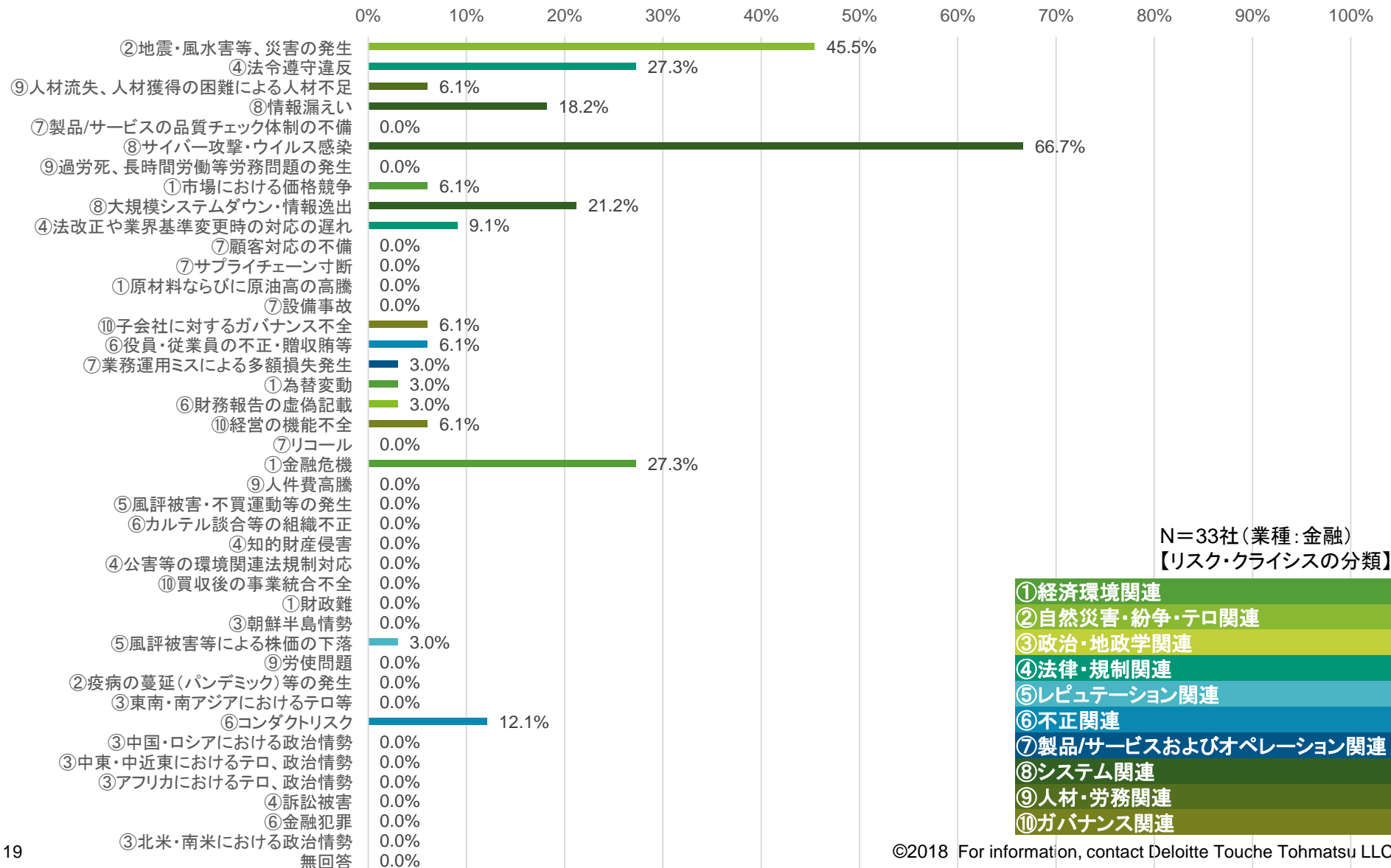
災害対策、コンプライアンス、情報漏えいは例年通り高い割合。人材流出、品質問題、サイバー攻撃、長時間労働問題等についても対策が急がれていることが分かる

Q2. 日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(※着手・未着手問わず/上位3つを選択)



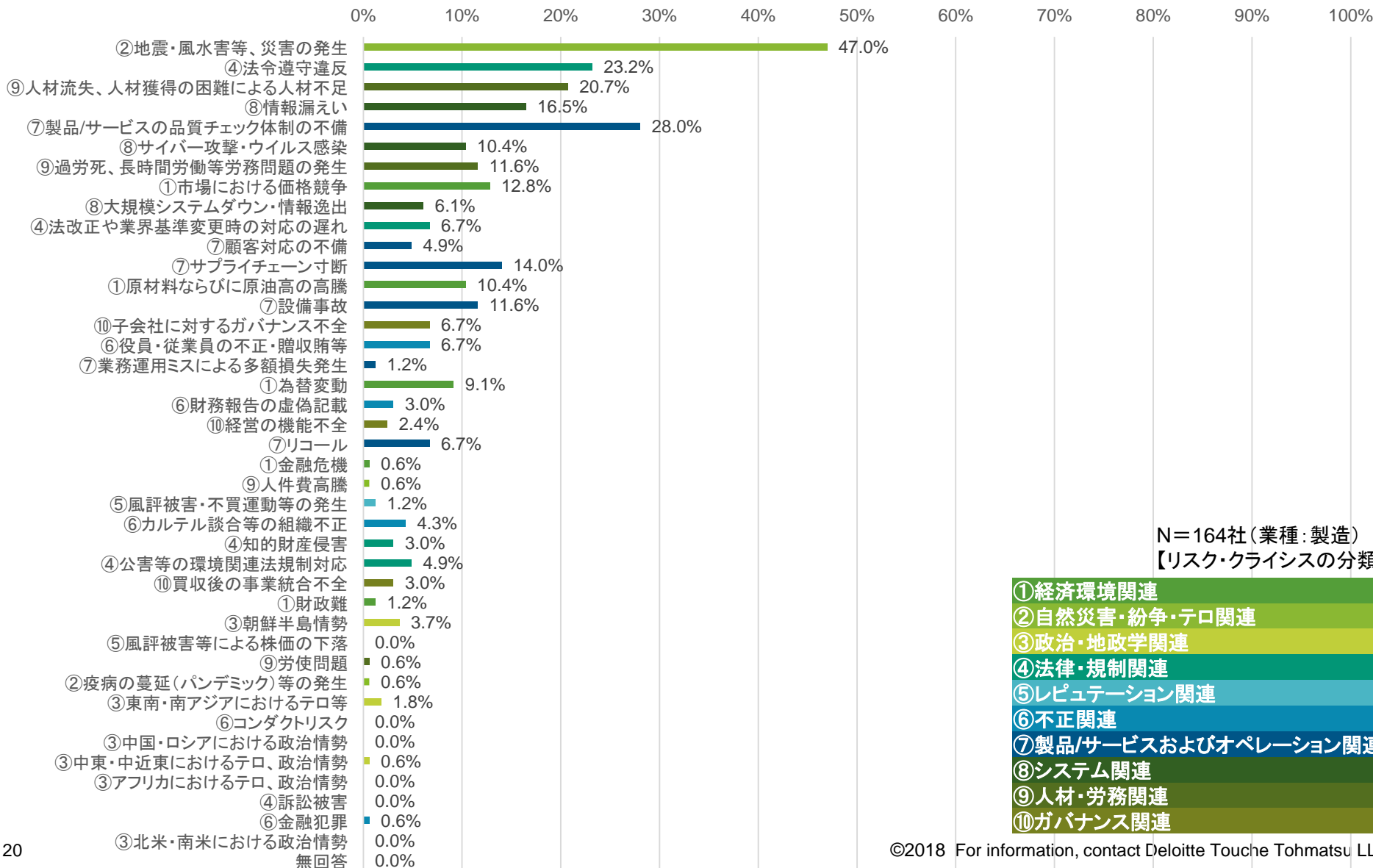
金融においては災害対策の他、基幹業務の維持のためサイバー攻撃の優先順位が高くなっている。他業種と比較すると多くのリスクが対策済みであるという特徴がある

Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:金融を選択した回答のみの結果)



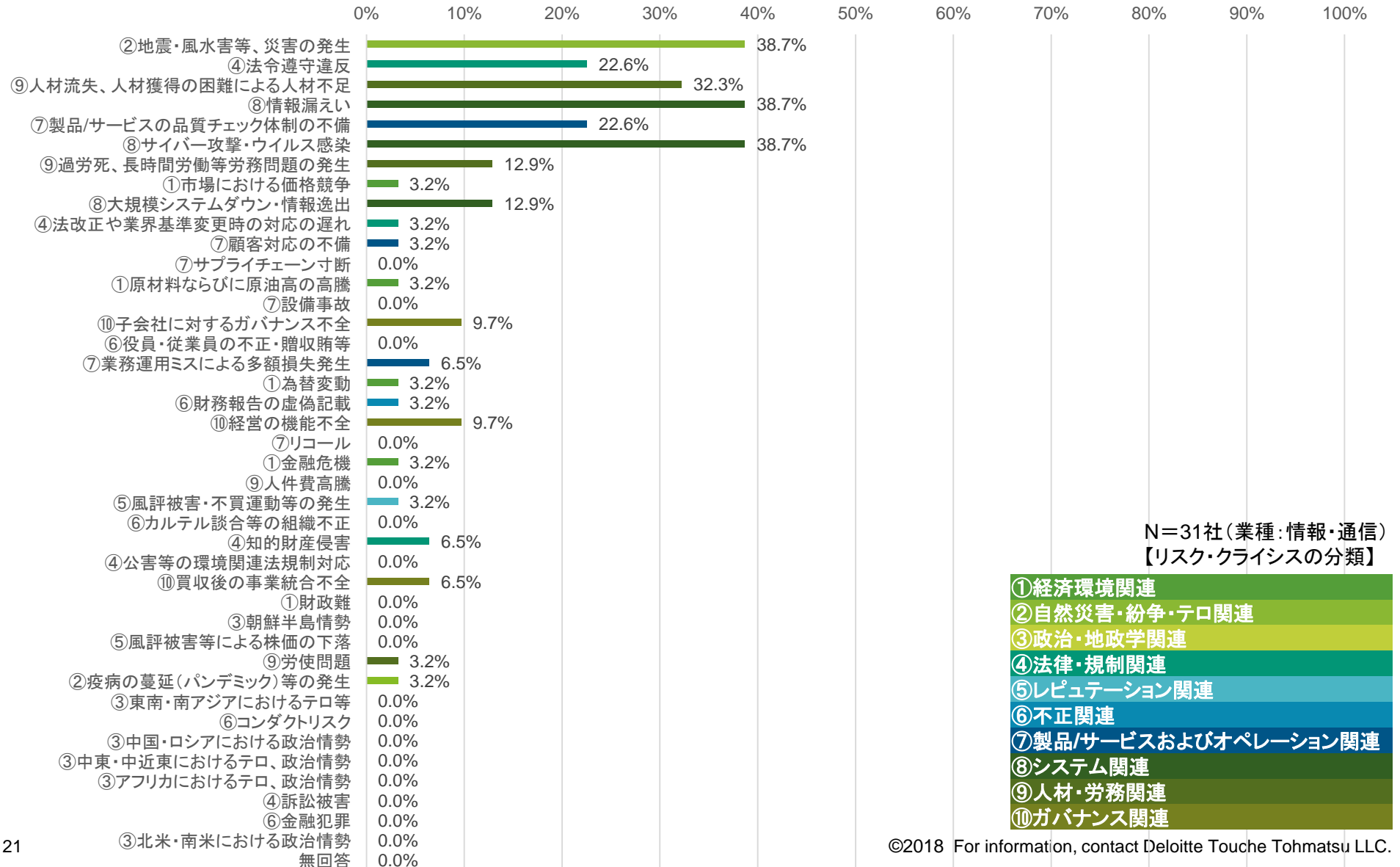
製造業においては今後も災害対策が中心である一方、昨今の品質問題への関心の高まりを受け、その対応の優先順位が高くなっている

Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:製造を選択した回答のみの結果)



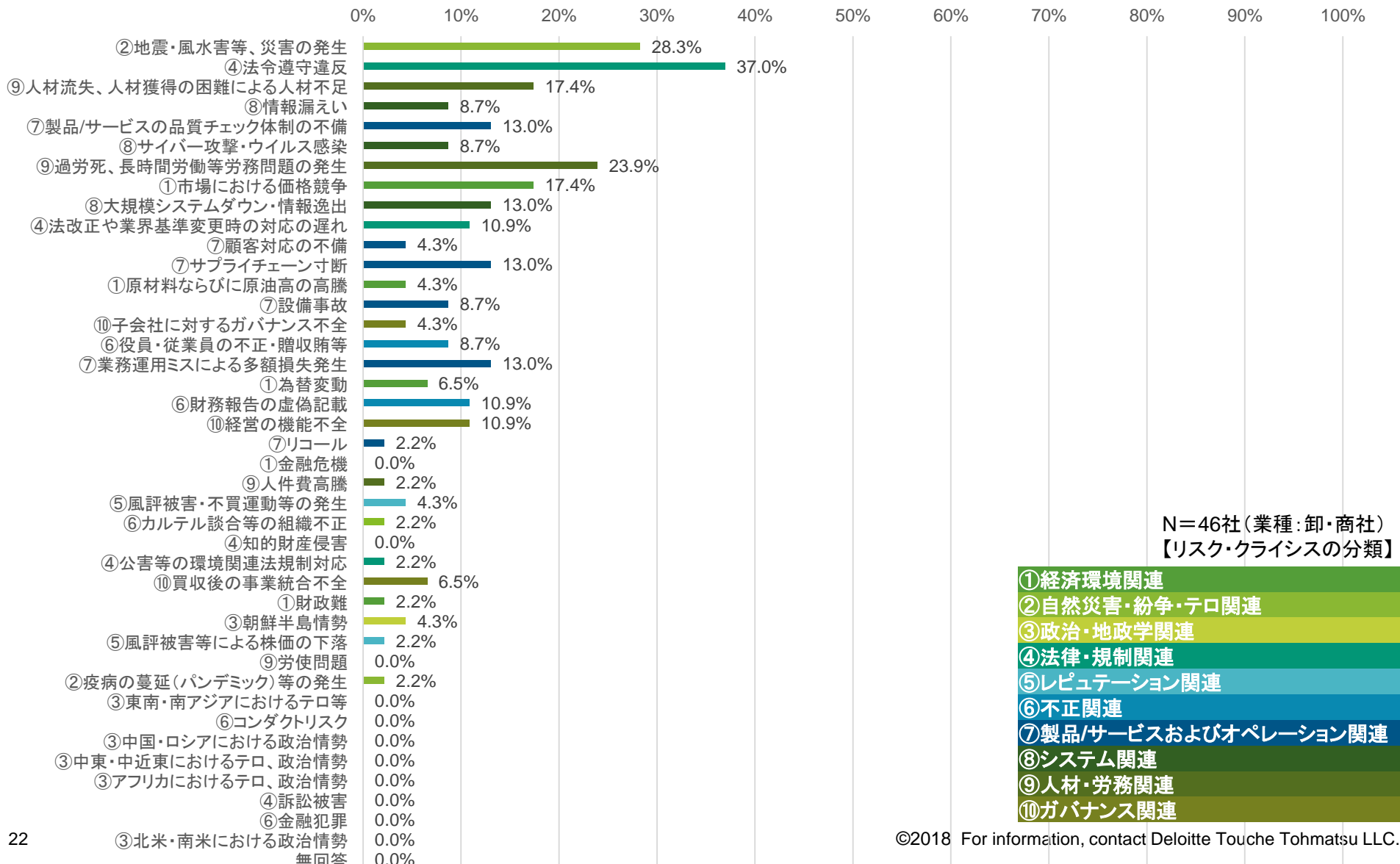
情報・通信においては災害対策と共に情報漏えい、サイバー攻撃への対応の優先順位が高い他、昨今の人材流動性の高まりを受け、対応を急務とする意識が読み取れる

Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:情報・通信を選択した回答のみの結果)



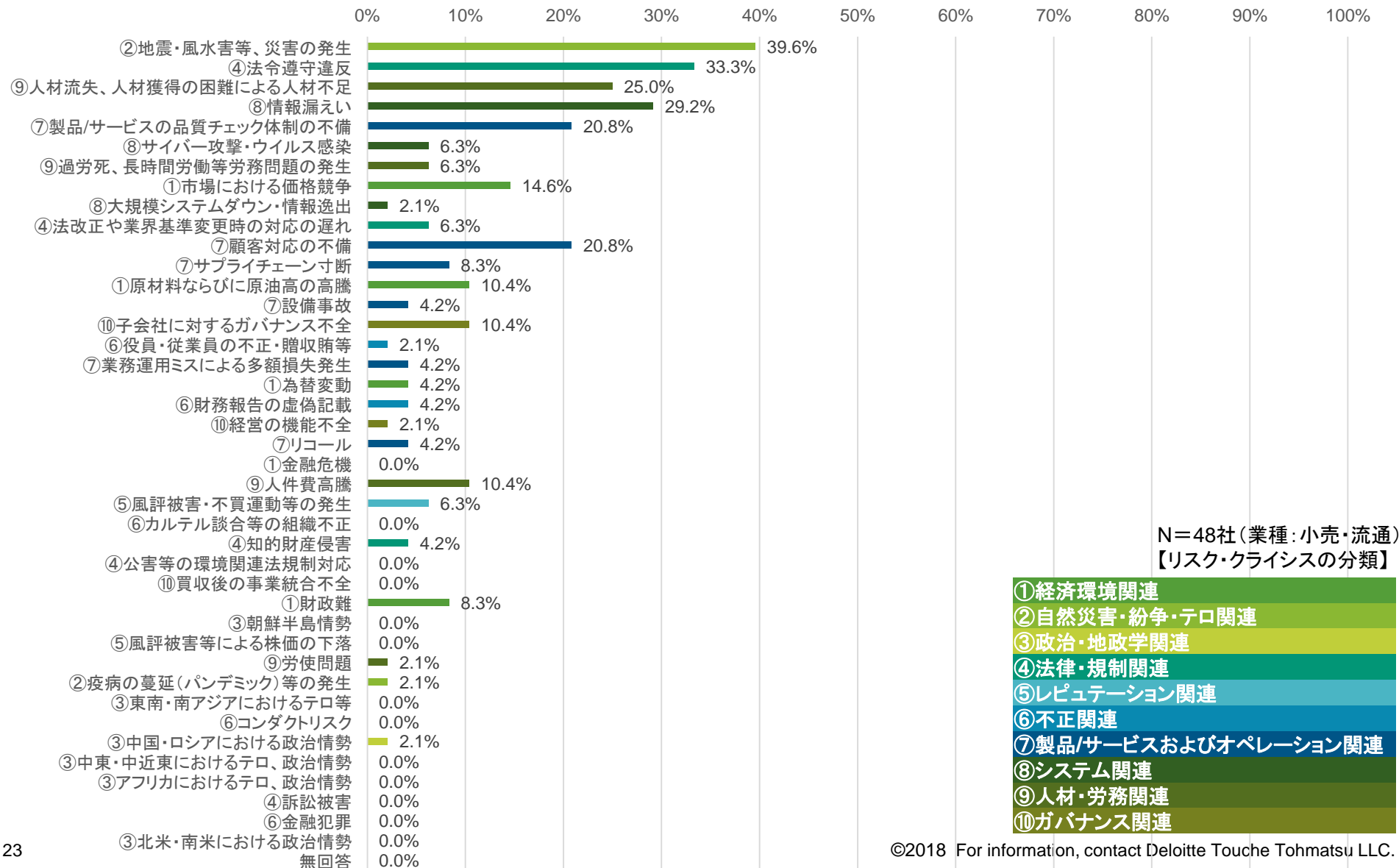
卸・商社においては災害対策の他、不正取引に関するコンプライアンスへの対応、長時間労働に関する項目の優先順位が高くなっている

Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)



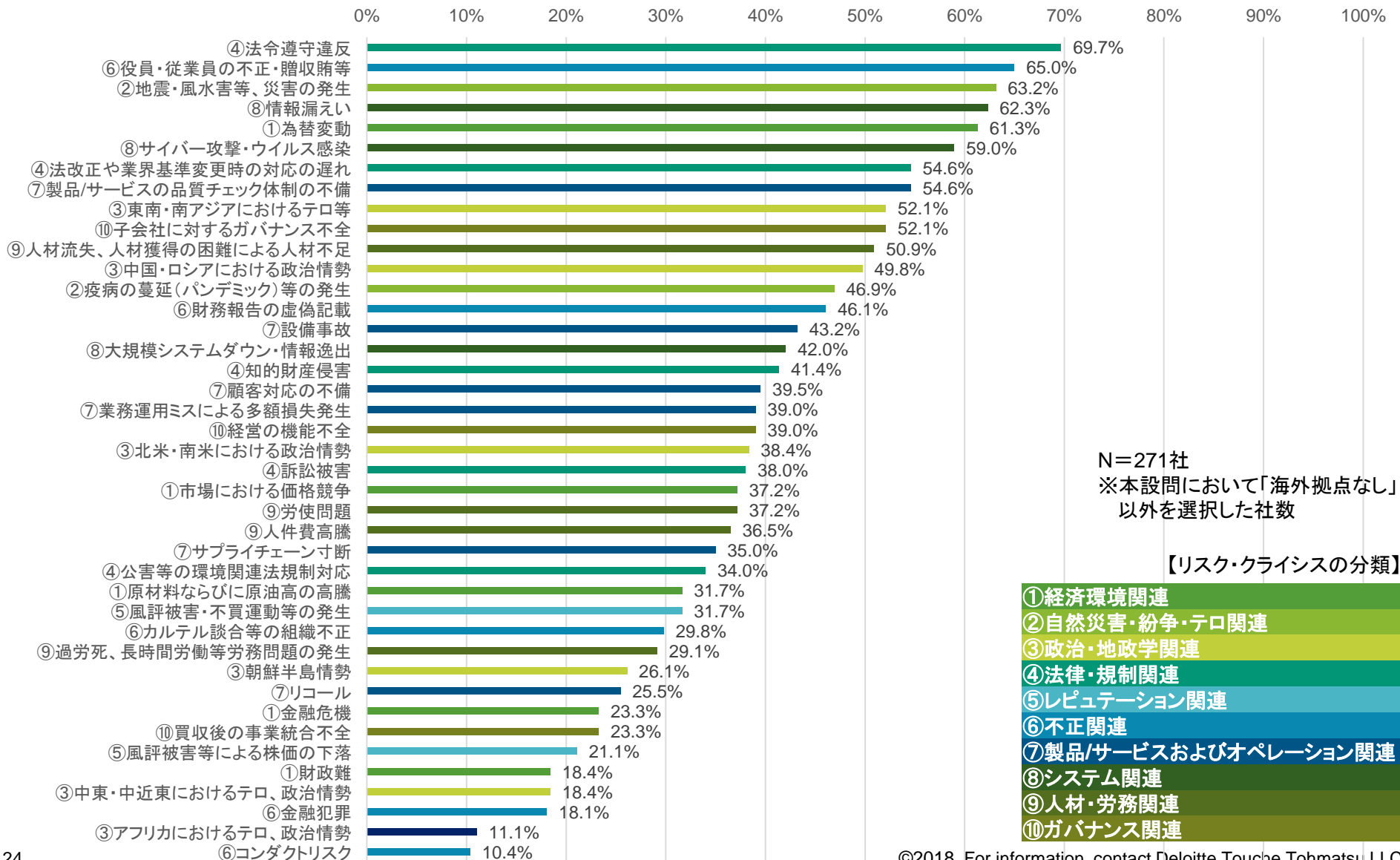
小売・流通においては災害対策、コンプライアンス、情報漏えいの他、昨今の競争の激化に伴い、顧客対応の不備を選択する企業の割合が高かった

Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)



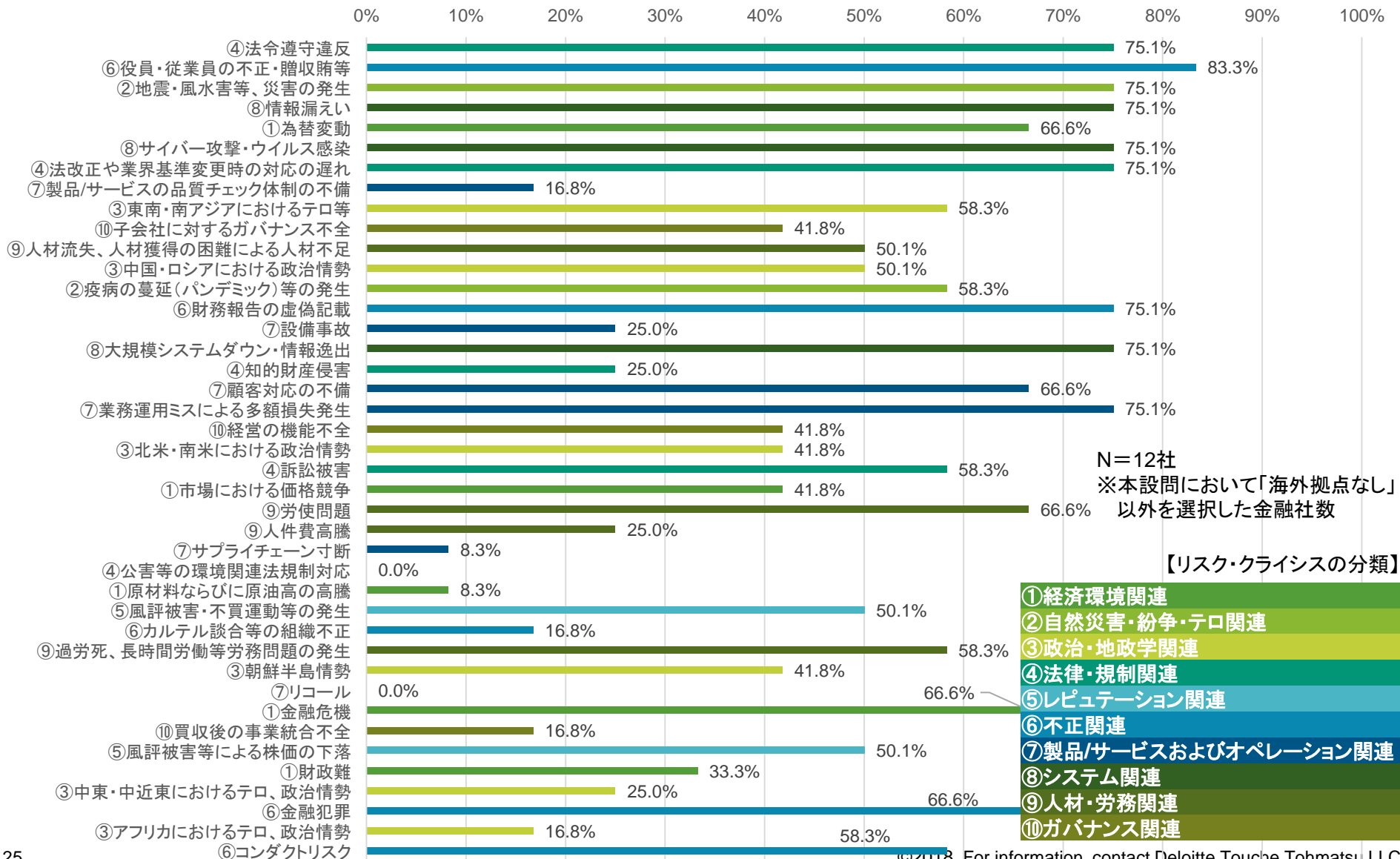
海外拠点管理においては、現地国特有の問題(コンプライアンス・不正贈収賄・自然災害等)の他、情報漏えい、為替変動、サイバー攻撃等を対象にする傾向が見られる

Q3. 海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(※該当するものすべてを選択)



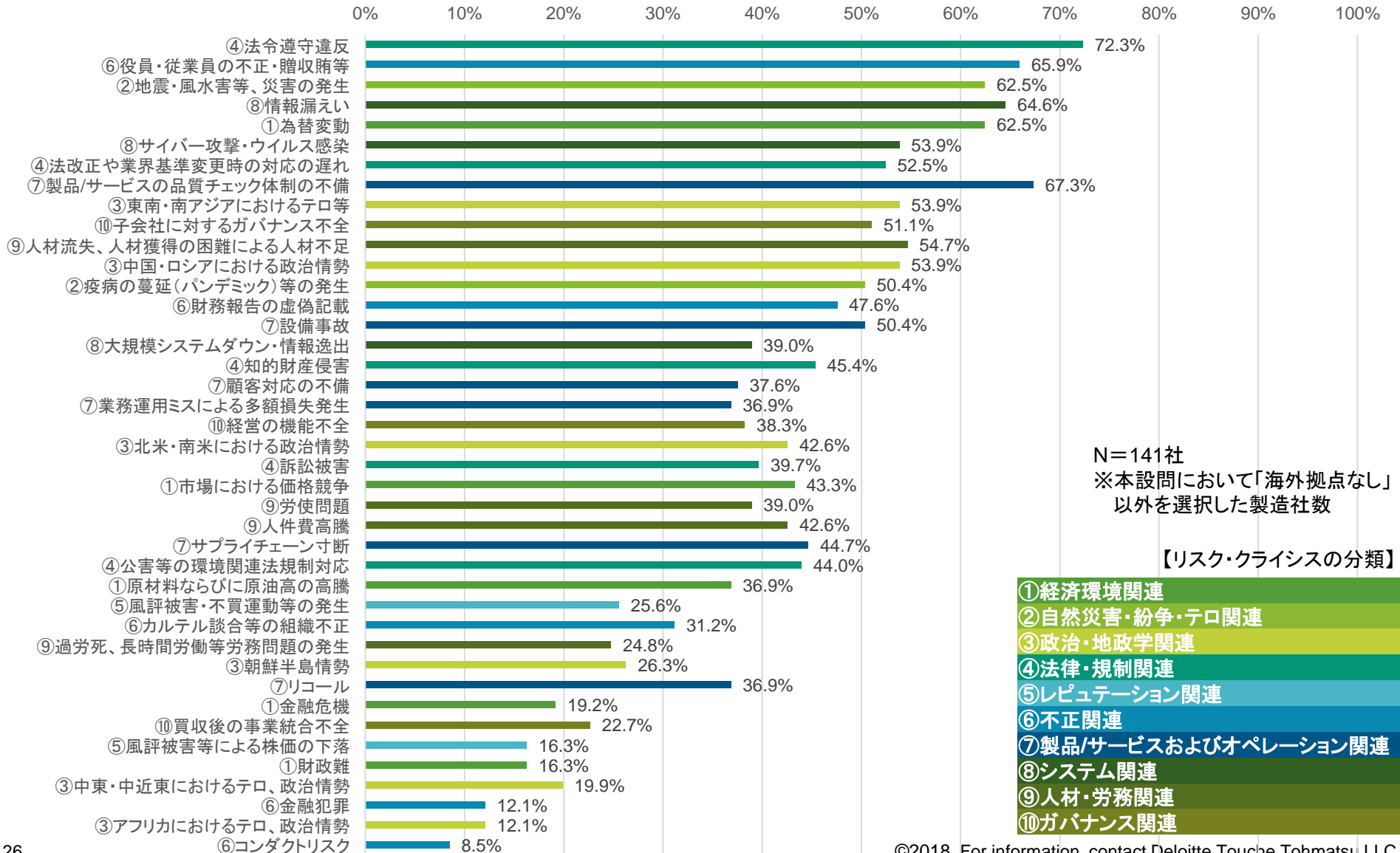
金融業の海外拠点管理において、コンプライアンス関連、災害対策、サイバー攻撃等のシステムリスク、業務運用ミス、金融犯罪等、数多くのリスクを対象としている

Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:金融を選択した回答のみの結果)



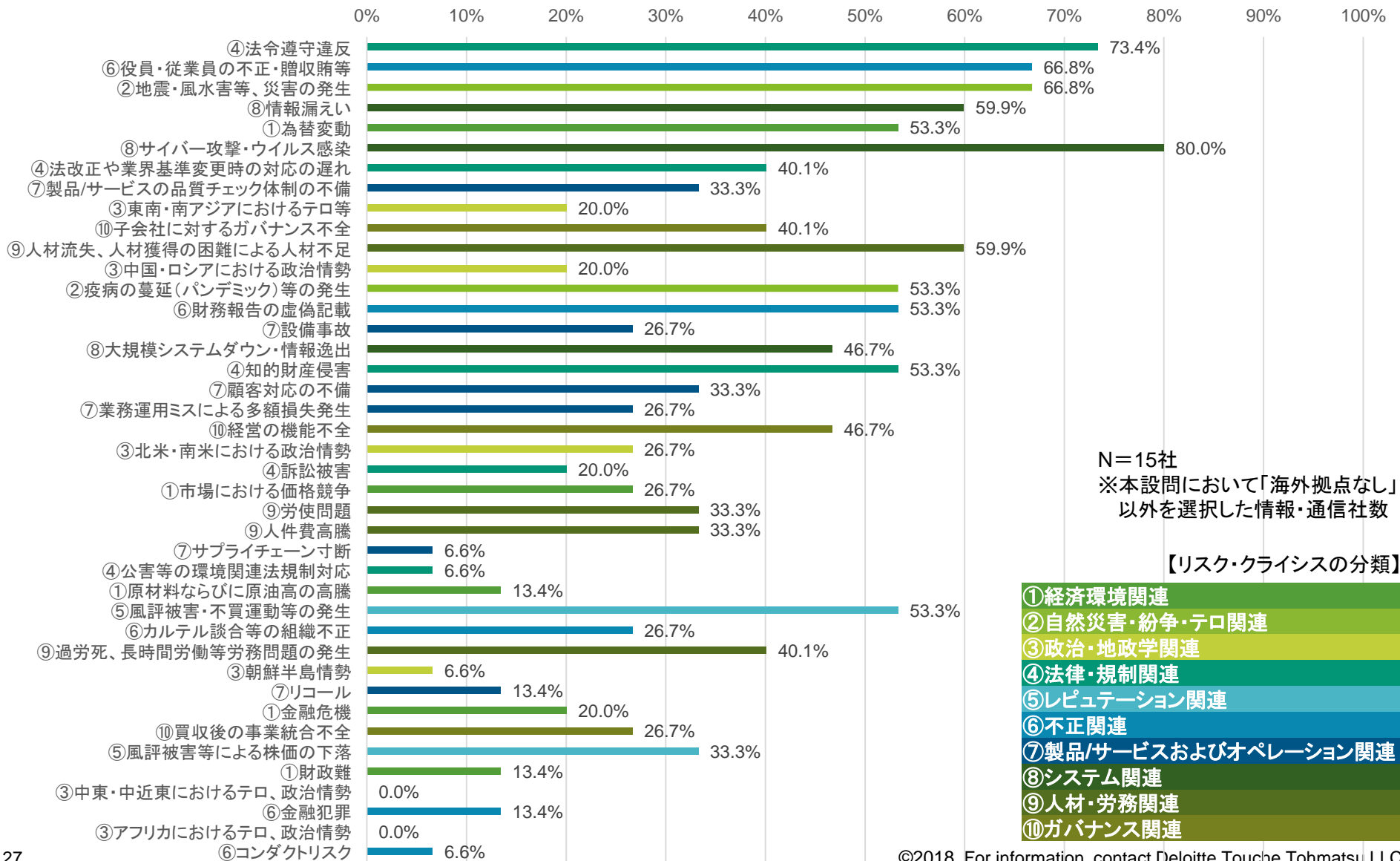
製造業においてもコンプライアンス関連、災害対策、為替変動等が管理の対象となっているが、昨今の品質問題の高まりから、関連するリスクを管理する傾向が見られる

Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:製造を選択した回答のみの結果)



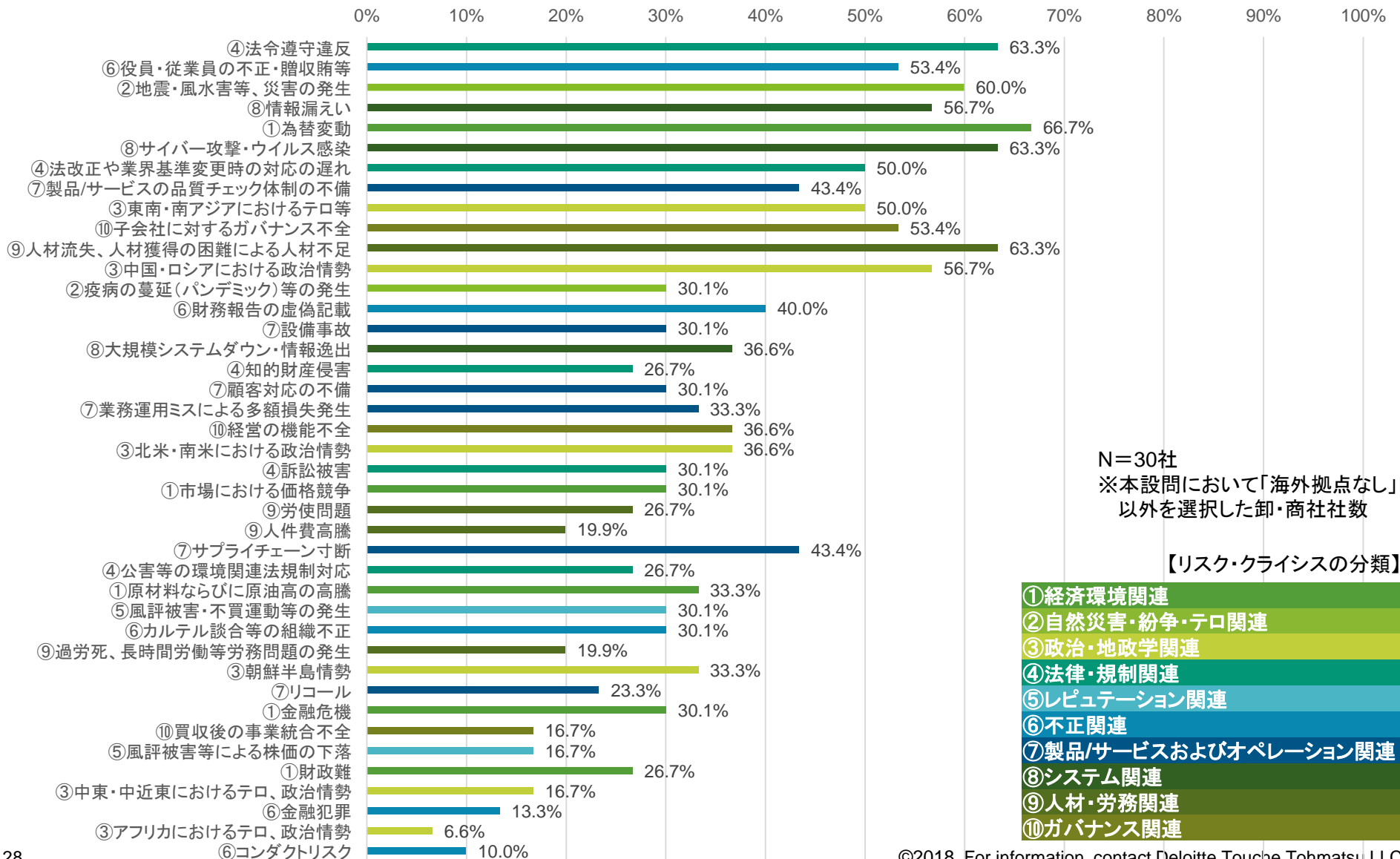
情報・通信においては災害対策、サイバー関連、コンプライアンスが主たる対象。国内同様、昨今の人材の流動性の高まりを受け、人材流失への対応も急務となっている

Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:情報・通信を選択した回答のみの結果)



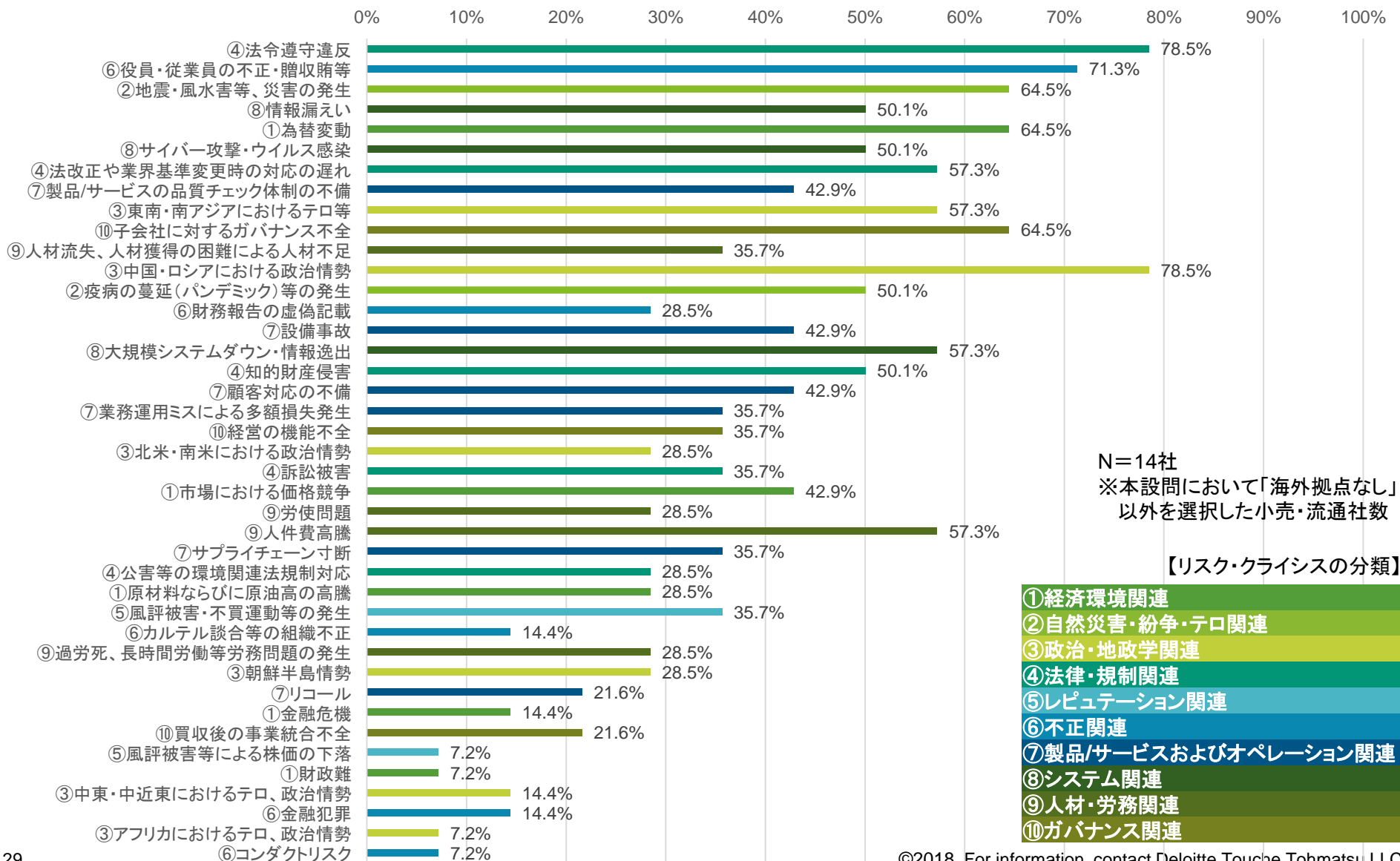
卸・商社においては国内同様、コンプライアンス関連への対応の他、為替変動、サイバー攻撃に関しても、マネジメント対象のリスクとする傾向が見られる

Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者うち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)



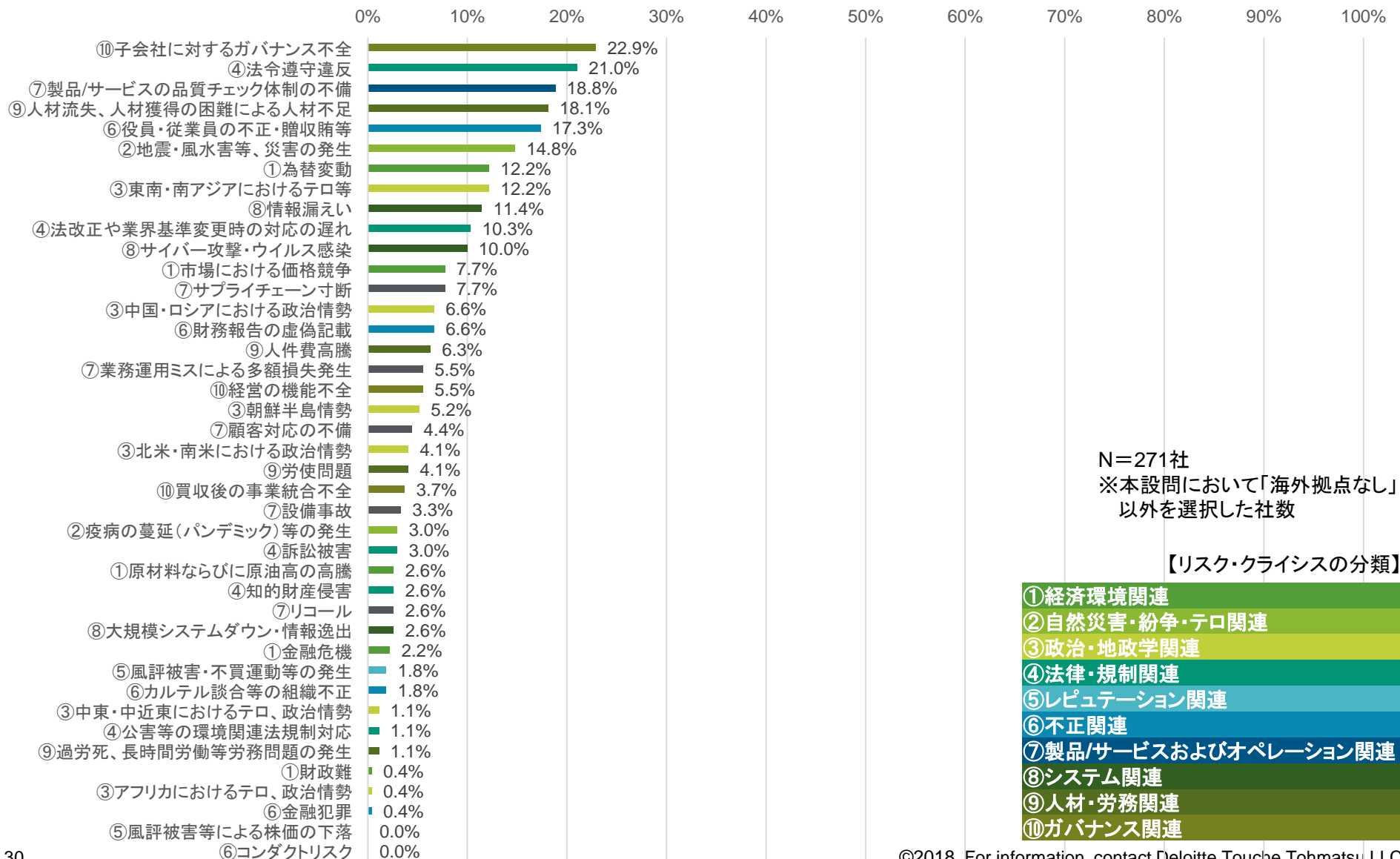
小売・流通においては国内同様、コンプライアンス、災害対策が主たる対象。中国・ロシアにおける政治状況等の地政学リスクも対象とする割合が非常に高い

Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)



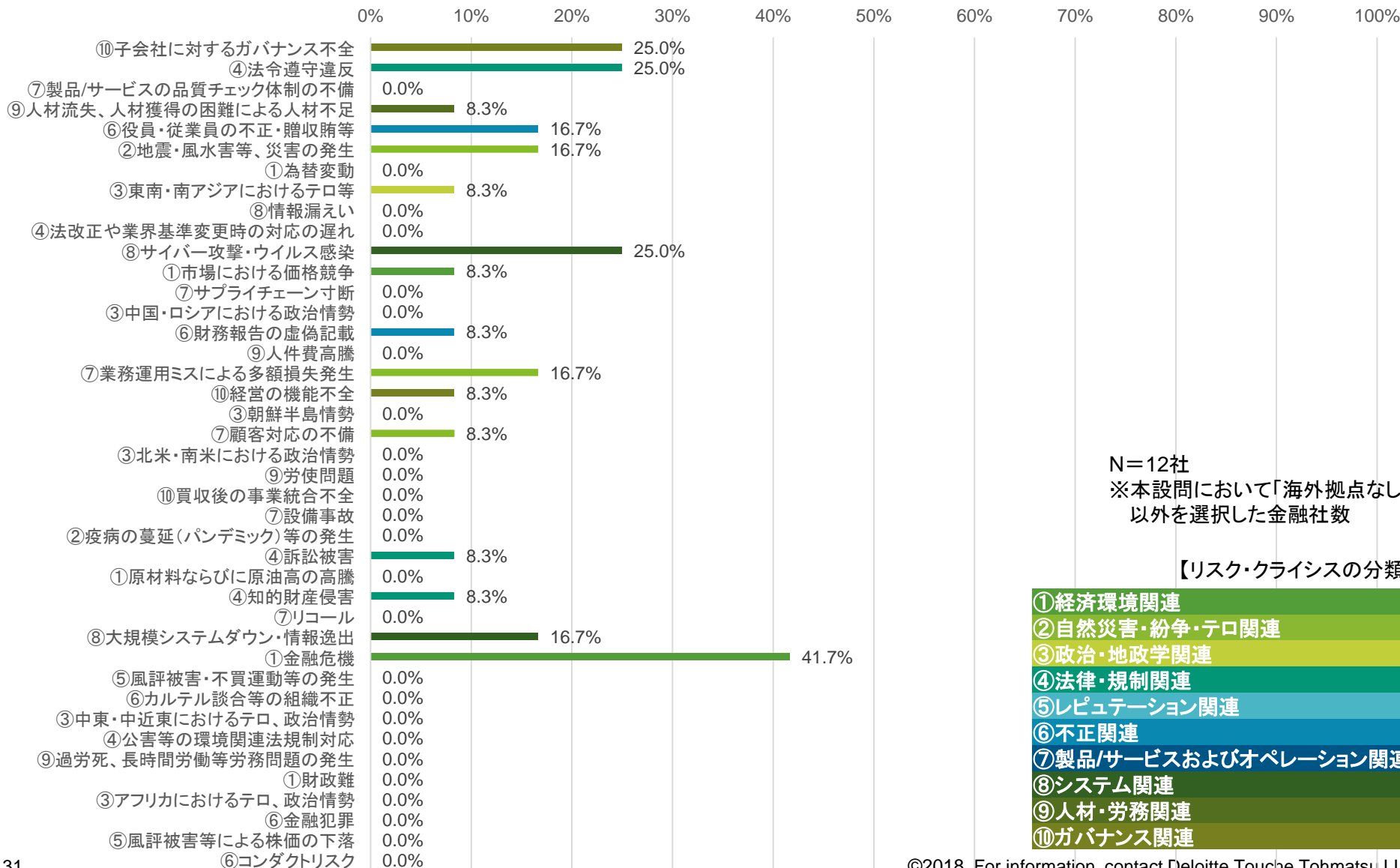
海外進出のあり方多様化に伴い、海外子会社のガバナンスへの対応が急がれている。 進出国の増加に伴う各国法令へのコンプライアンス対応も優先順位が高い結果となった

Q4. 海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(※着手・未着手問わず/上位3つを選択)



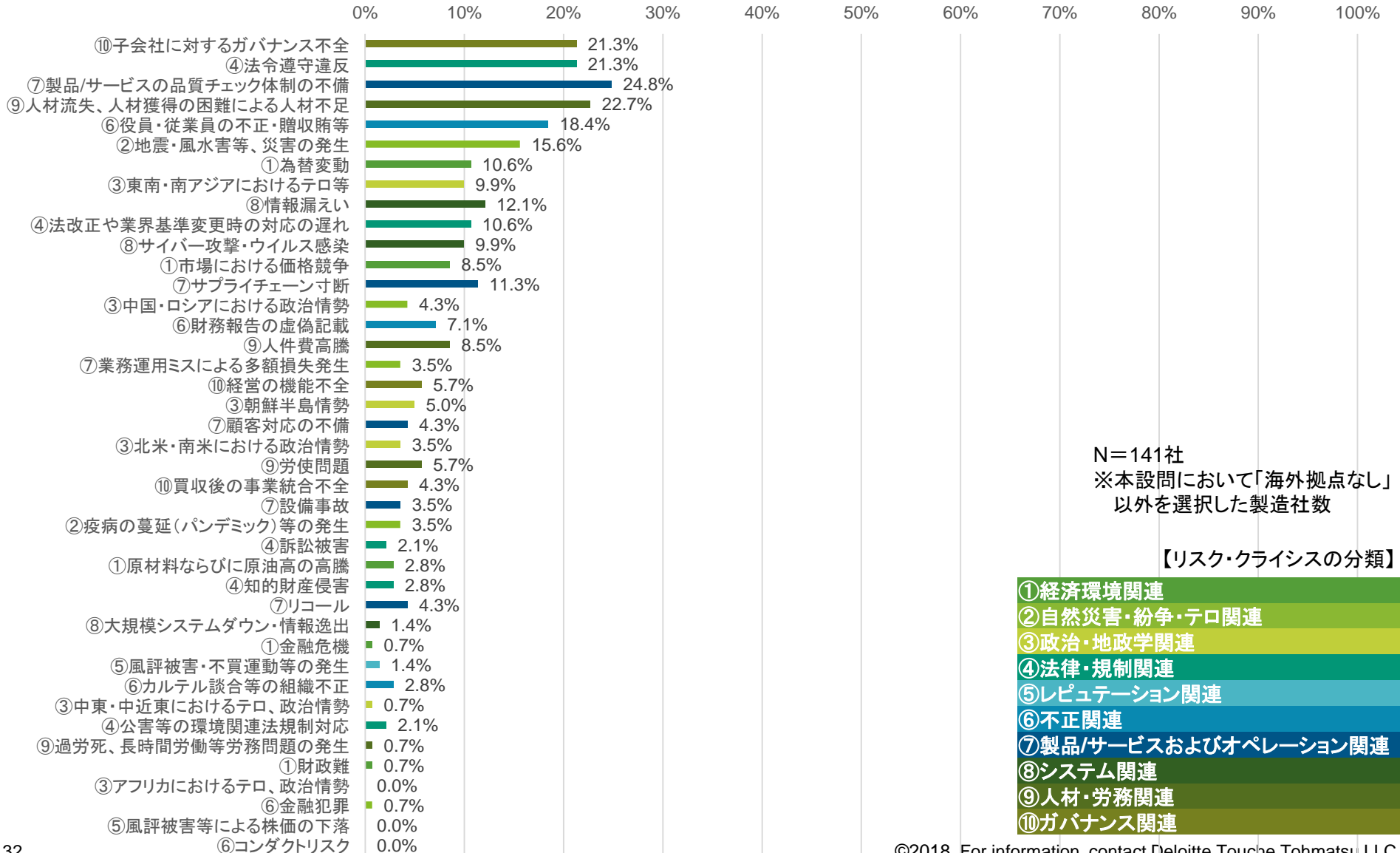
金融においては、海外子会社ガバナンス、コンプライアンス、サイバー攻撃の他、世界的な金融危機に関しても関心が高いことが分かる

Q4. 海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:金融を選択した回答のみの結果)



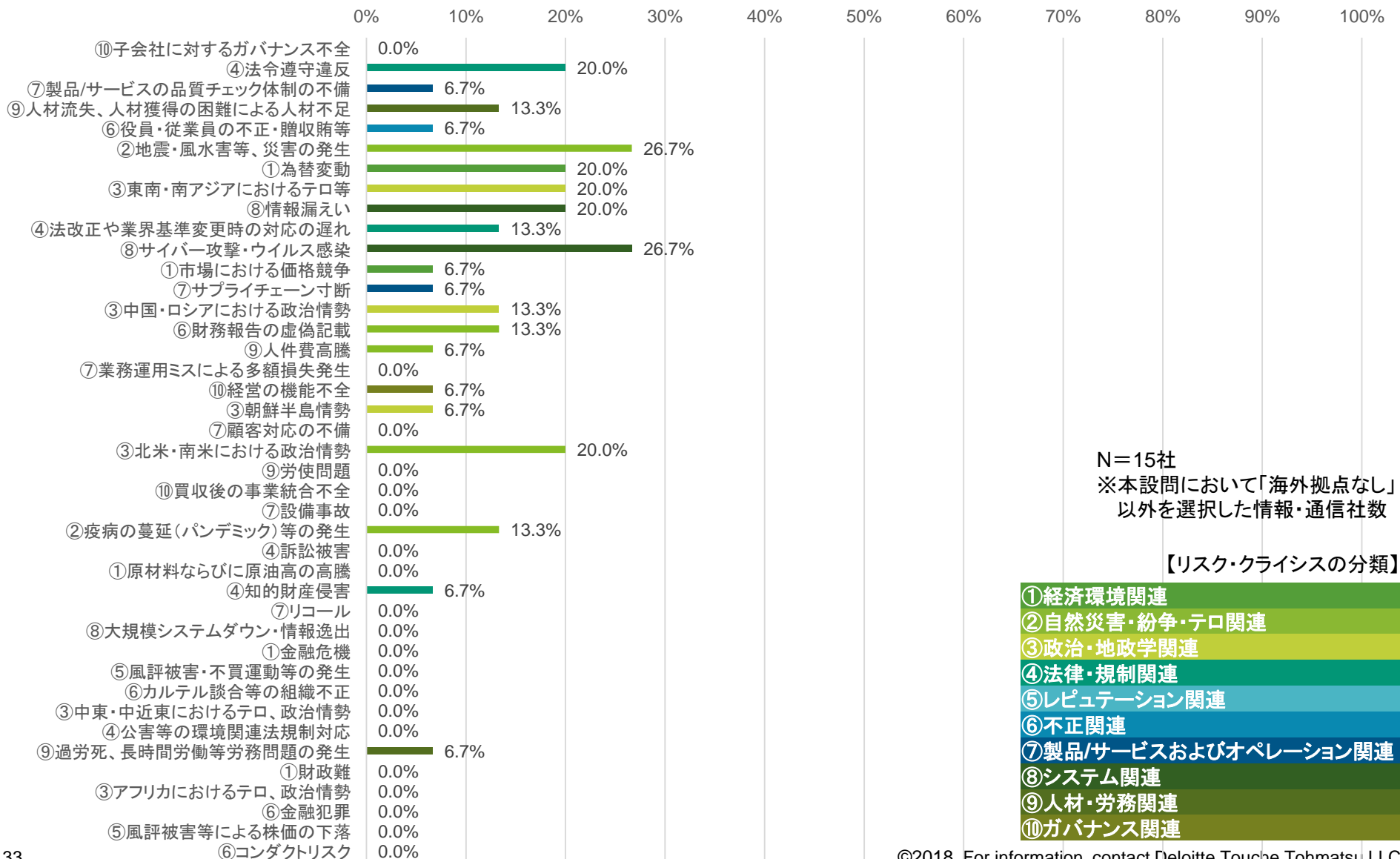
製造業においては、コンプライアンス、ガバナンスに関するリスクと同様、品質問題、人材流失への対応等にも関心が高まっていることが分かる

Q4. 海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者うち、業種:製造を選択した回答のみの結果)



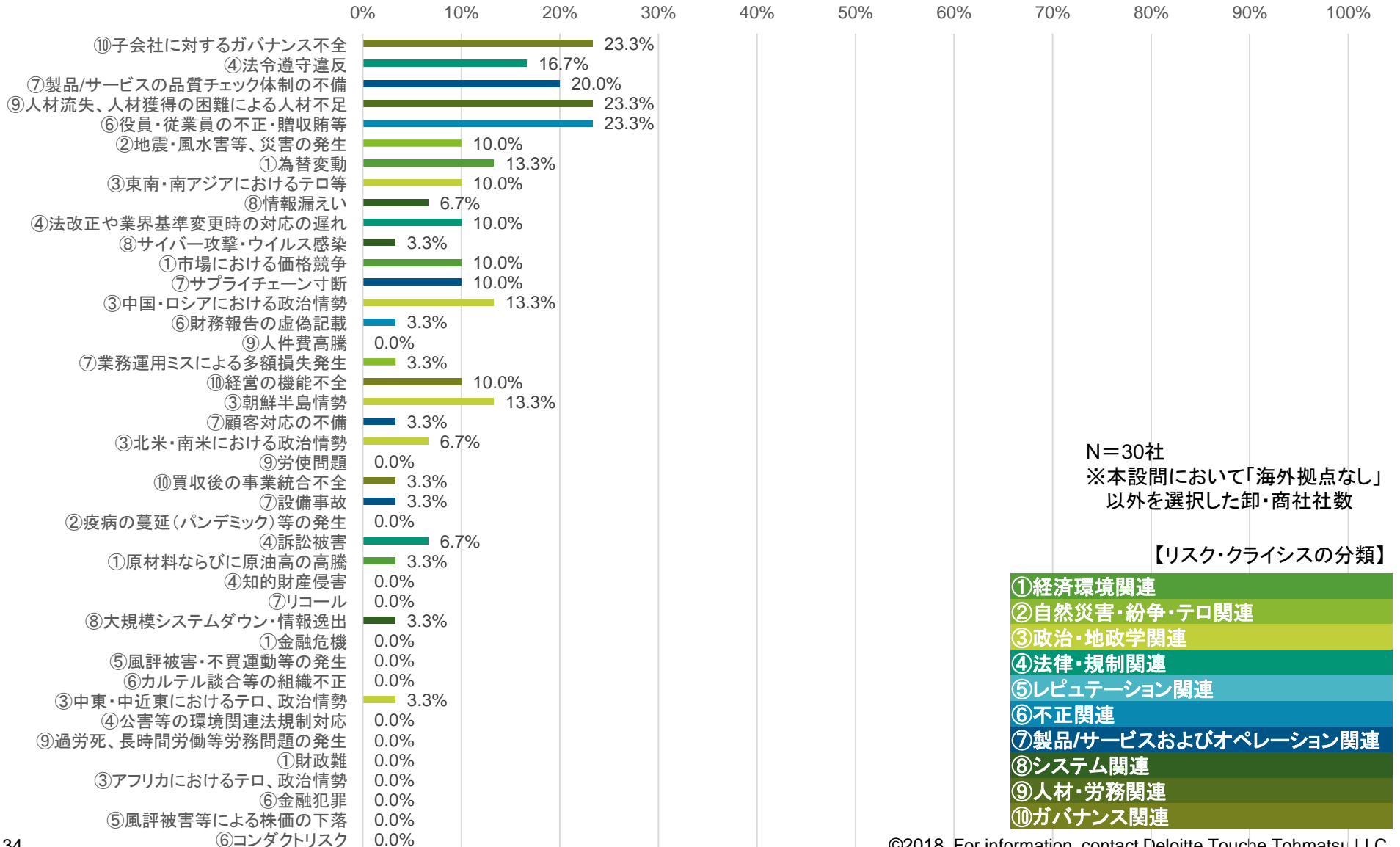
情報・通信においては災害対策、サイバー攻撃への関心が高い。一方、為替変動、東南・南アジアにおけるテロ、北米・南米の政治状況等の地政学リスクへの関心も高い

Q4. 海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:情報・通信を選択した回答のみの結果)



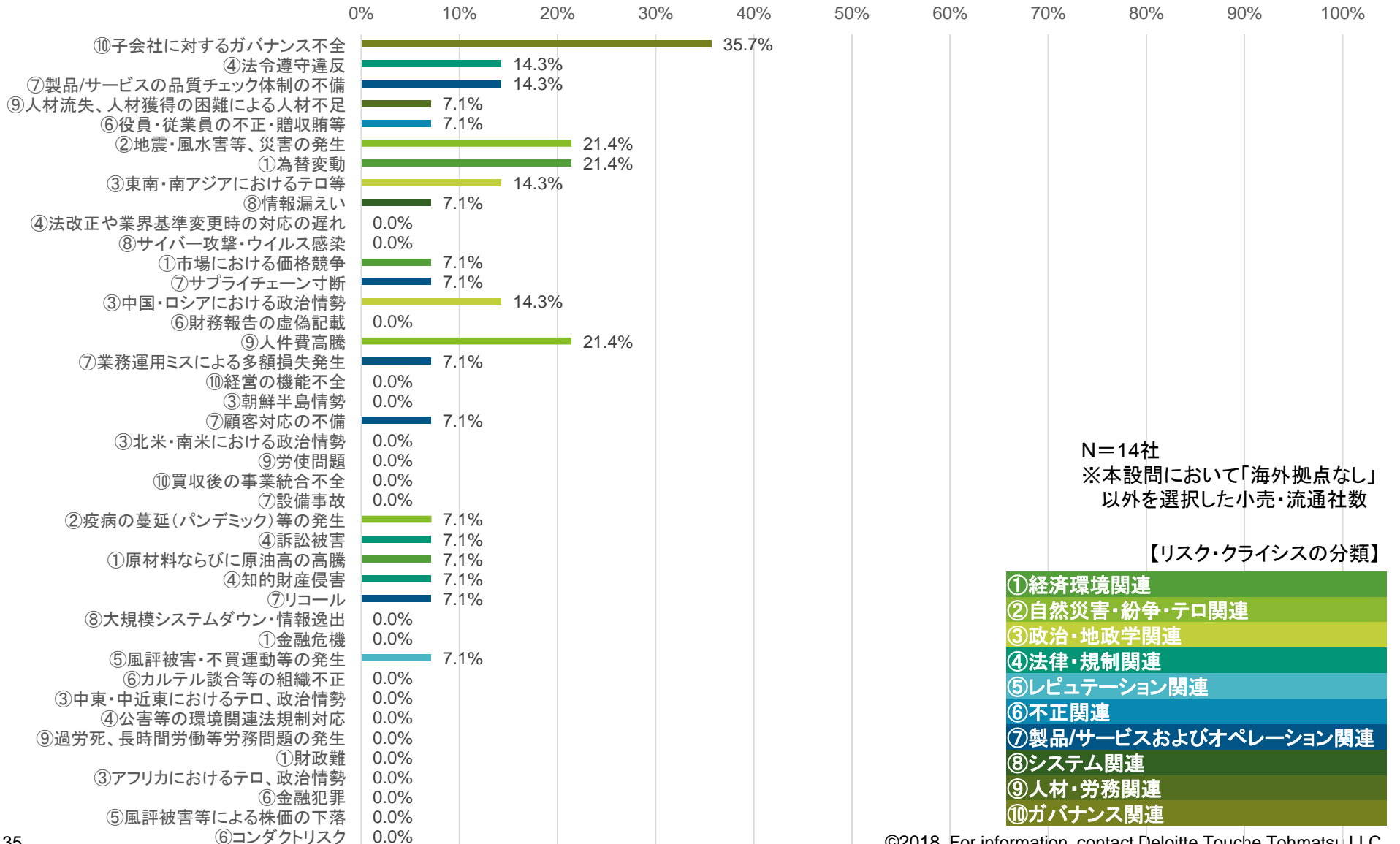
卸・商社においてはガバナンスの他、コンプライアンス、人材流失、品質問題等への関心が高い。中国・ロシア、朝鮮半島情勢への関心が高いことも特徴

Q4.海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)



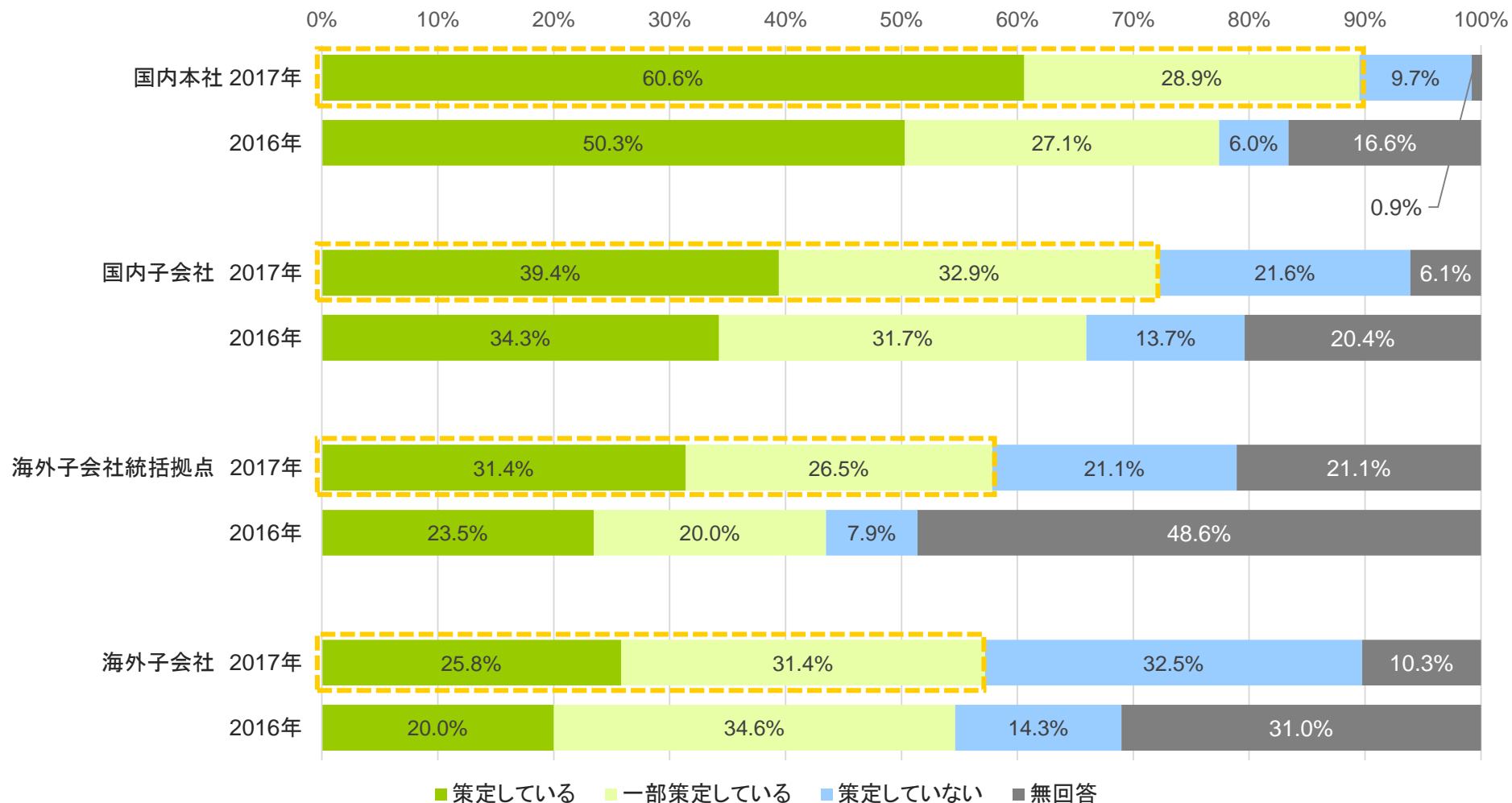
小売・流通においては海外進出の多様化に伴い、ガバナンスへの関心が高くなっている。また、災害対応、為替変動と共に人件費の高騰への関心も高い

Q4.海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)



日本国内に比べ、海外拠点のプランが策定途上である傾向は2016年版結果と同様。一方で「策定している」「一部策定している」割合は全拠点で2016年版結果より増えており、リスクマネジメントに対する意識が、一層高まっていることがうかがえる

Q5. 貴社グループにおける「リスクマネジメントプラン(※)」の、拠点ごとの策定状況



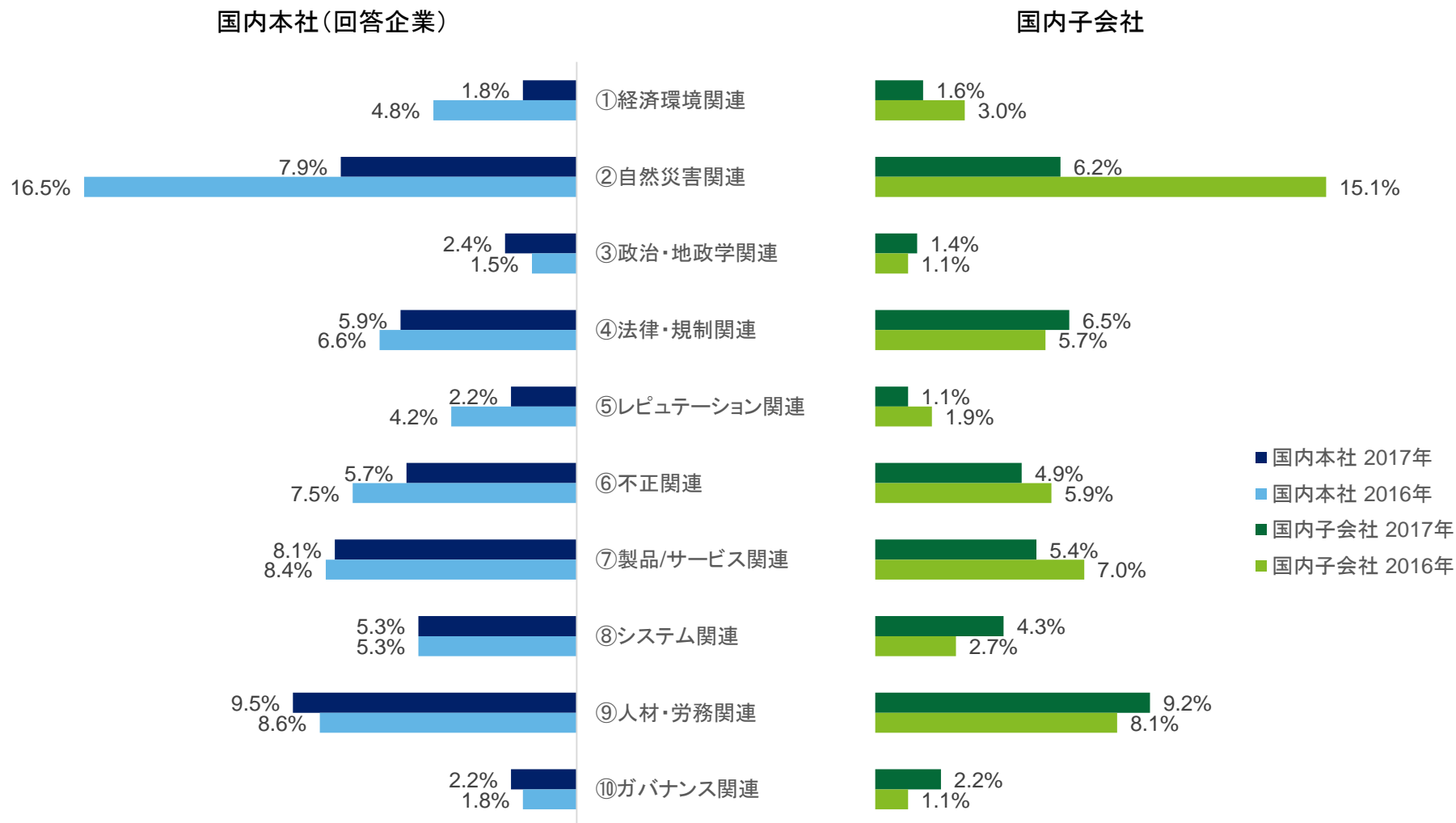
※本調査における「リスクマネジメントプラン」とは、リスクが起こらないよう、もしくはその影響の範囲を最小限にとどめるよう、予め備え体制・対策を整えておく計画を指す
 ※母集団は全回答企業(N=454社)、国内子会社、海外子会社統括拠点、海外子会社においては、「該当なし」を選択した企業を除く

【第2部】

上場企業が経験したクライシスの分析

2016年は「自然災害関連」が際立っているが、2017年は働き方改革の引き金になった「人材・労務関連」が多い。この2年で国内本社上位3位に入る分類に変化はない

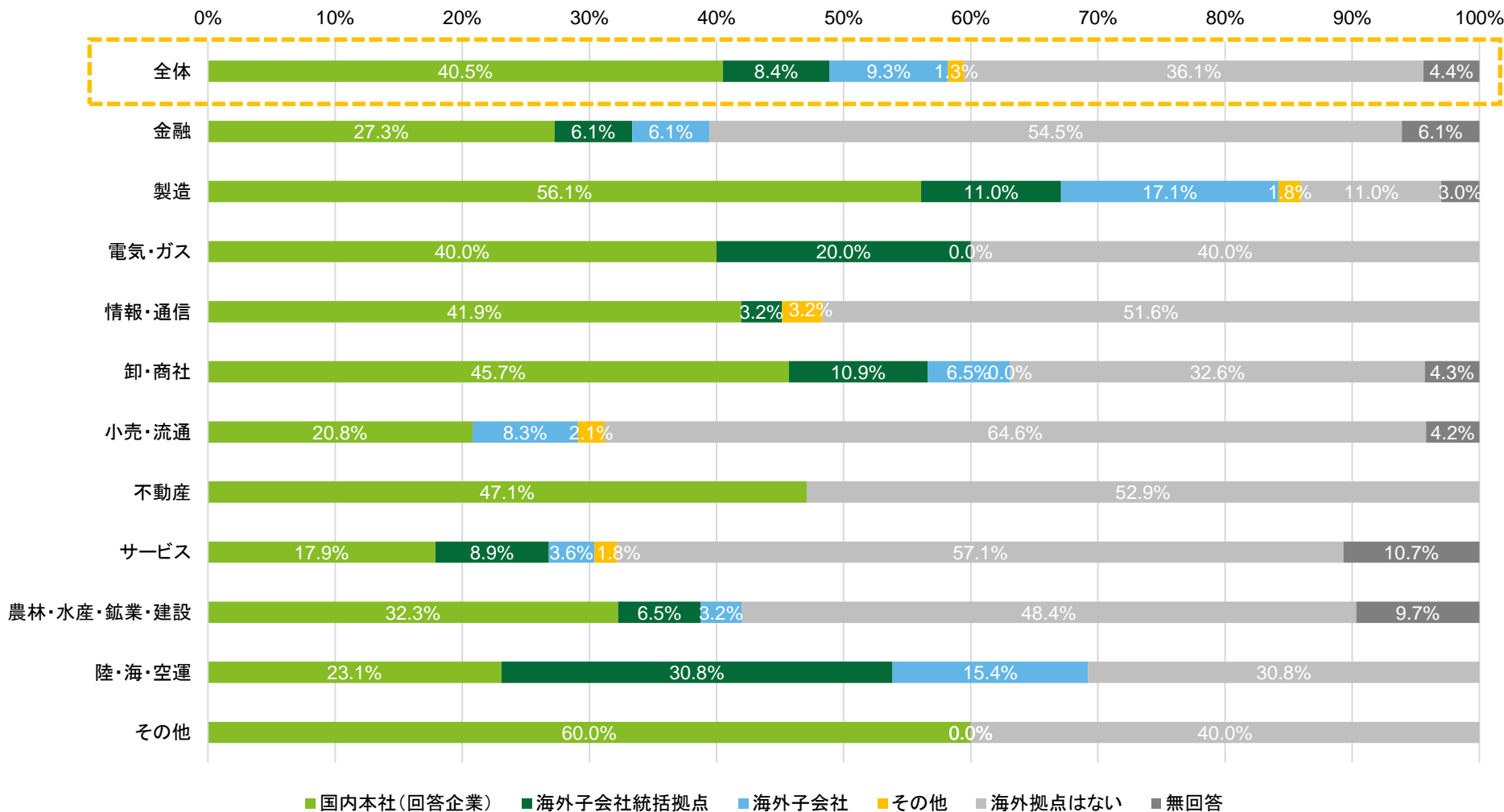
Q6. 貴社および貴社の国内子会社が2016年、2017年に経験したクライシスの種類と発生時期



※いずれも母集団は全回答企業(N=454社)

海外拠点がある企業におけるクライシスの対応は総じて「国内本社」である比率が高い。ただし、陸・海・空運では「海外子会社統括拠点」の比率が高い

Q7. 貴社の海外拠点、海外子会社で発生するクライシスの対応はどこが主導するか



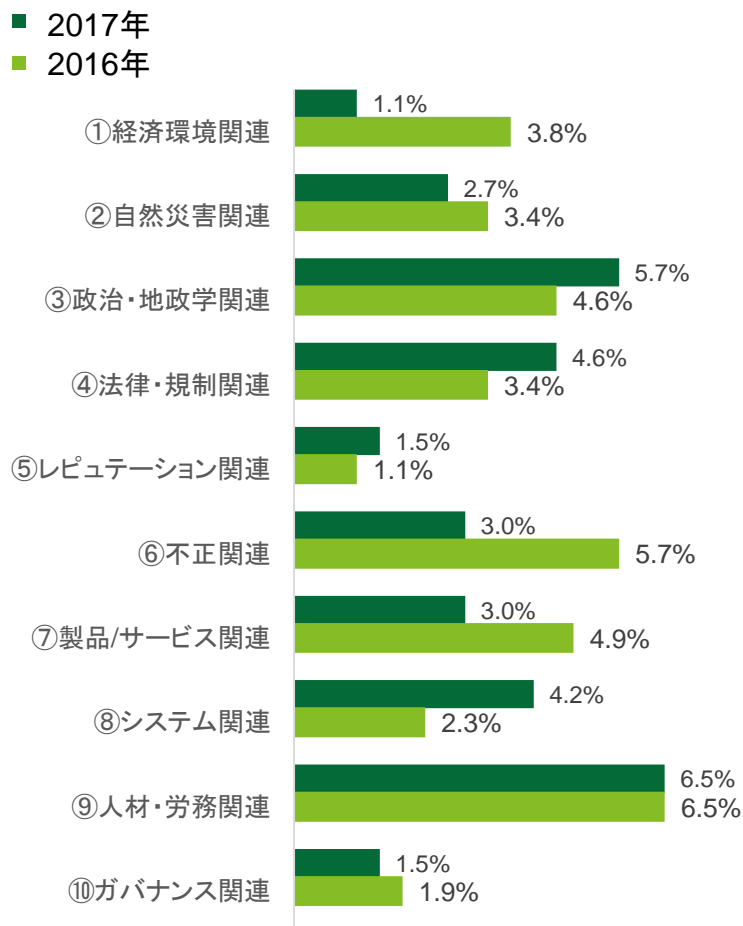
※母集団は全回答企業(N=454社)

海外におけるクライシスは2016年、2017年ともに「人材・労務関連」が最も多く、次に「政治・地政学関連」。発生地域は「東南アジア」が極めて多いが、「政治・地政学関連」では「東アジア」、「レピュテーション関連」「製品/サービス関連」は北米が多い

Q8. 海外拠点、海外子会社をお持ちの企業が2016年、2017年に経験したクライシスの種類と発生時期および地域

発生時期とクライシスの種類

2016年および2017年に経験したクライシスの発生地域



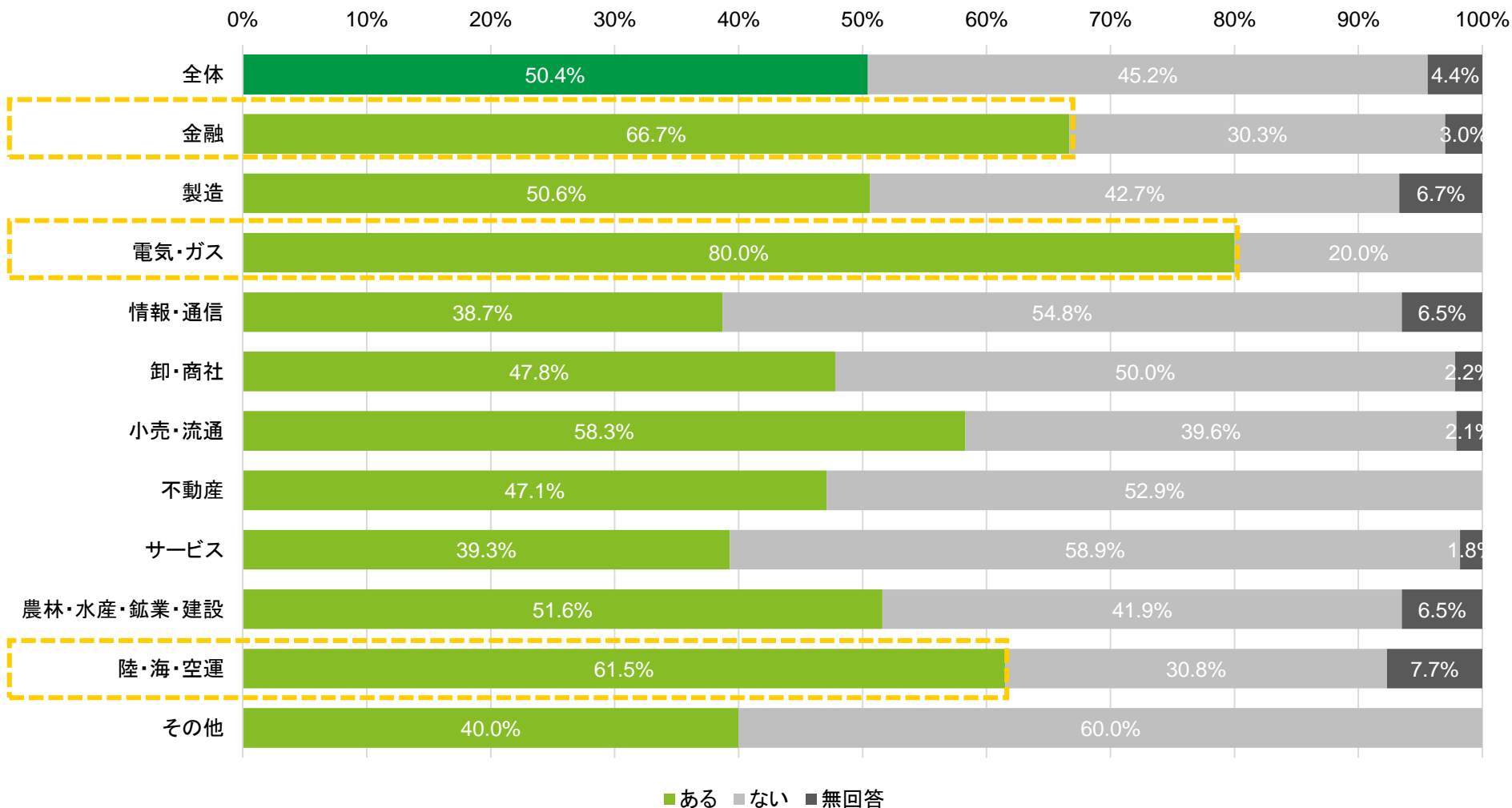
| 経験社数 | 経験件数 | 東アジア | 東南アジア | その他アジア | オセアニア | 北米 | 中南米 | ヨーロッパ | アフリカ |
|------|------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 11社 | 20件 | 20.0% | 30.0% | 15.0% | 5.0% | 20.0% | 5.0% | 5.0% | 0.0% |
| 11社 | 15件 | 26.7% | 33.3% | 0.0% | 13.3% | 20.0% | 6.7% | 0.0% | 0.0% |
| 20社 | 29件 | 31.0% | 24.1% | 20.7% | 0.0% | 6.9% | 3.4% | 13.8% | 0.0% |
| 17社 | 22件 | 36.4% | 40.9% | 9.1% | 0.0% | 4.5% | 4.5% | 4.5% | 0.0% |
| 4社 | 4件 | 25.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 75.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| 20社 | 21件 | 28.6% | 42.9% | 9.5% | 0.0% | 9.5% | 0.0% | 9.5% | 0.0% |
| 14社 | 24件 | 16.7% | 25.0% | 0.0% | 0.0% | 29.2% | 16.7% | 12.5% | 0.0% |
| 12社 | 23件 | 21.7% | 34.8% | 0.0% | 0.0% | 21.7% | 8.7% | 8.7% | 4.3% |
| 25社 | 28件 | 14.3% | 39.3% | 3.6% | 0.0% | 28.6% | 7.1% | 7.1% | 0.0% |
| 6社 | 9件 | 33.3% | 33.3% | 0.0% | 0.0% | 22.2% | 11.1% | 0.0% | 0.0% |

※N=263社 Q8において「海外拠点なし」以外を選択した企業を対象
40 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

※経験件数を母数とした際の、各クライシスの種類別 発生地域割合
©2018 For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

約半数の企業がクライシスを経験している。特に金融や電気・ガス、陸・海・空運で、過去に経験したとする企業の割合が高い

Q9. これまでのグループ内でのクライシス経験の有無(発生年問わず過去全年)

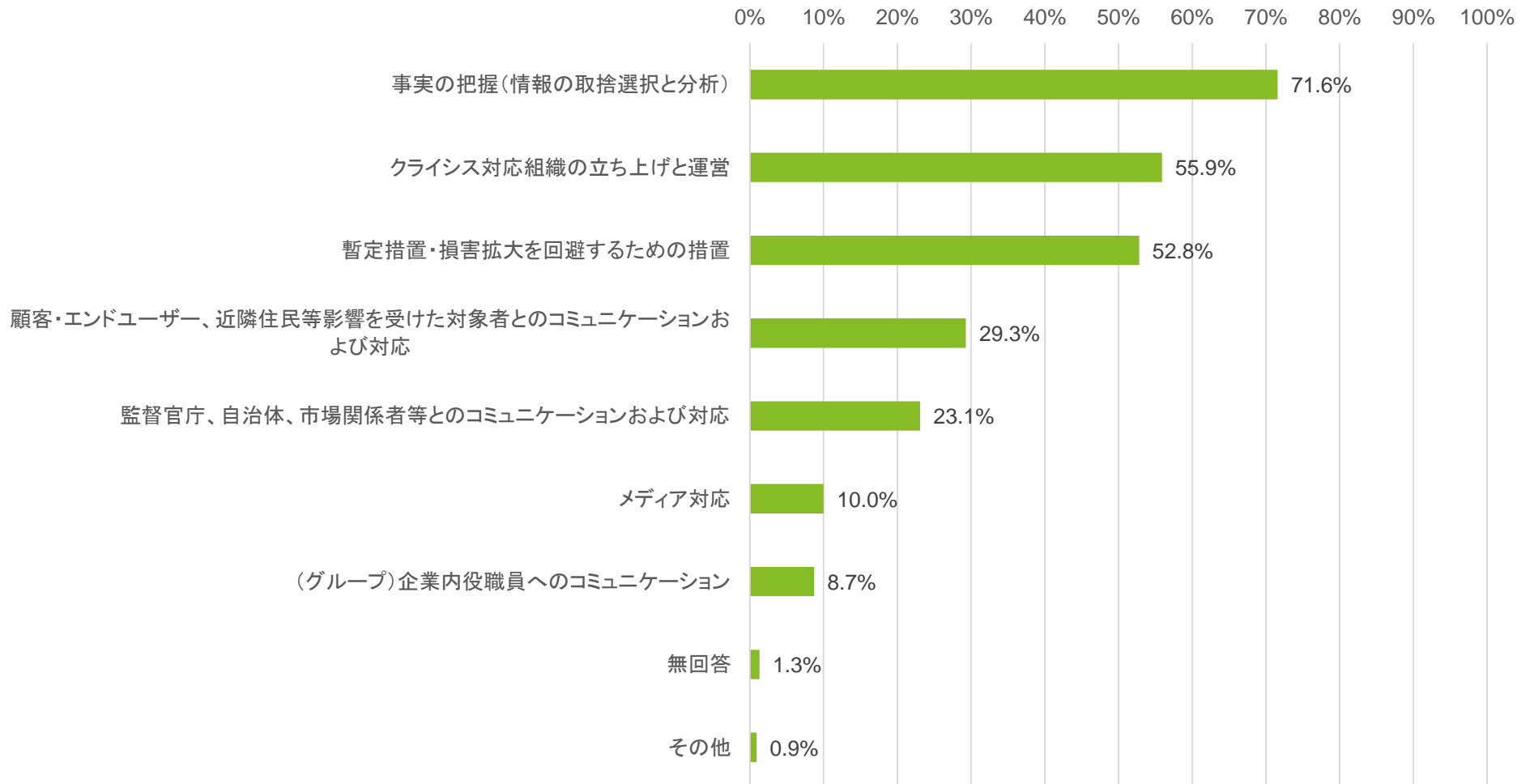


※母集団は全回答企業(N=454社)

過去クライシス経験ありの企業に聞いた、対処ステージで最も上手く対応できた事項としては、事実の把握、クライシス対応組織としての対応が高い割合である一方、ステークホルダーとのコミュニケーションはさほど高くない結果となった

Q10.【クライシス経験あり企業のみ】

クライシスの対処ステージ(危機発生時の初動対応～事態沈静化まで)で、最も上手く対応できた事項(3つまで選択)

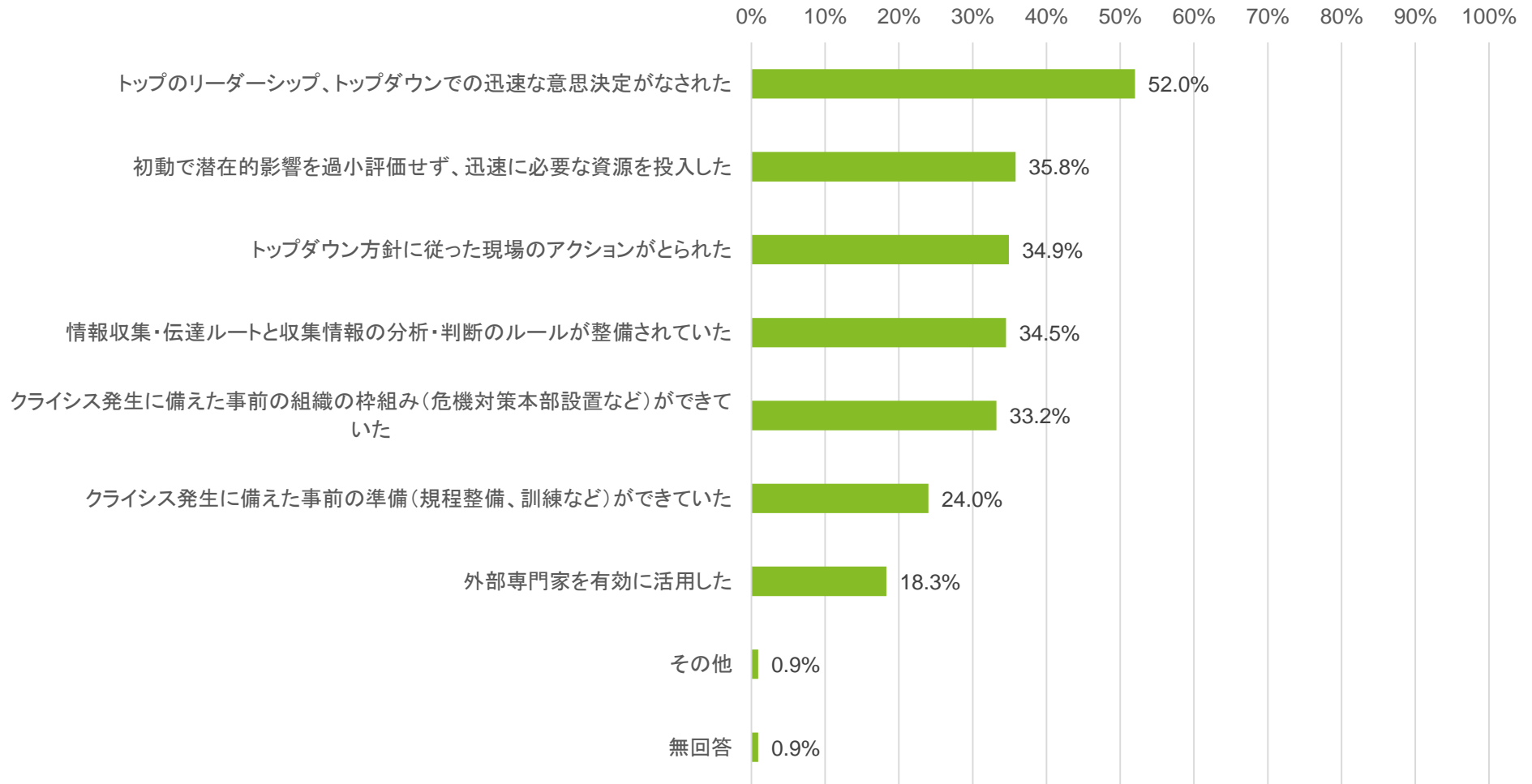


※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

過去クライシス経験ありの企業に聞いた、対処ステージの成功要因としては、トップのリーダーシップが最も多く、続いて過小評価しない迅速な対応、情報収集と分析、クライシスに備えた組織の設置などとなっている

Q11. 【クライシス経験あり企業のみ】

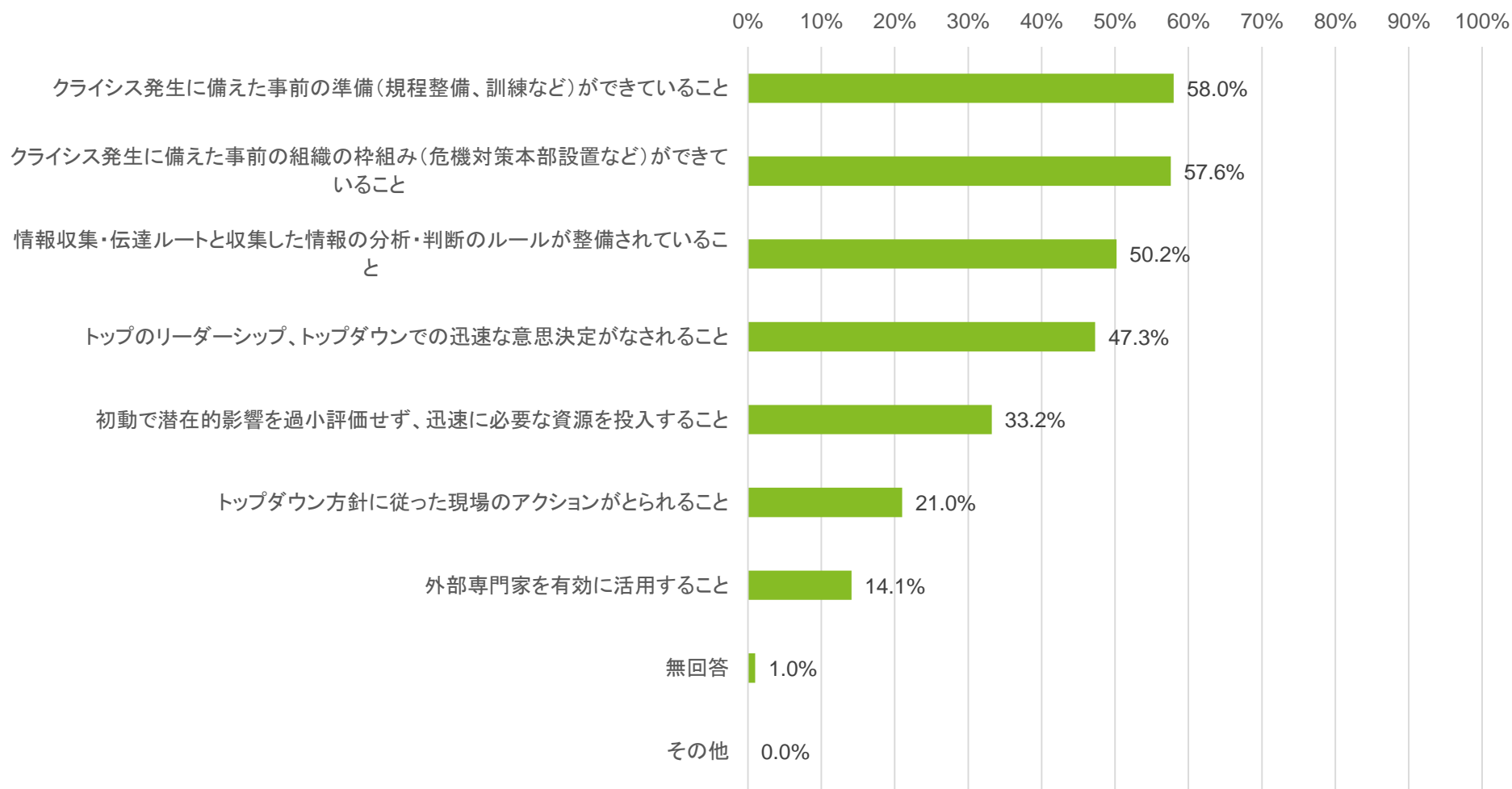
クライシスの対処ステージ(危機発生時の初動対応～事態沈静化まで)の成功要因(3つまで選択)



※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

過去にクライシスを経験していない企業を対象に、対処ステージの成功要因と想定される要素を聞いた結果、発生に備えた事前の準備、組織の枠組み、ルールの整備が高い割合となり、クライシス経験企業の回答(P.42で示すQ11結果)と相違がみられる

Q16. もしクライシスが発生した際、対処ステージ(危機発生時の初動対応～事態沈静化まで)の対応を成功させる要因(過去にクライシスを経験していない企業対象 / 3つまで選択)



※N=225社 原則、過去にクライシスを経験していない企業が対象

Q11およびQ16の結果比較。クライシス経験ありとした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、過去に経験していない企業は比較的準備段階の要素を重要視しており、経験の有無によって意識の違いが明らかとなった

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(Q11)と、過去に経験していない企業が想定する成功要因(Q16)
(それぞれ3つまで選択)

| | Q11: クライシス経験あり企業が答える成功要因 | | Q16: 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 |

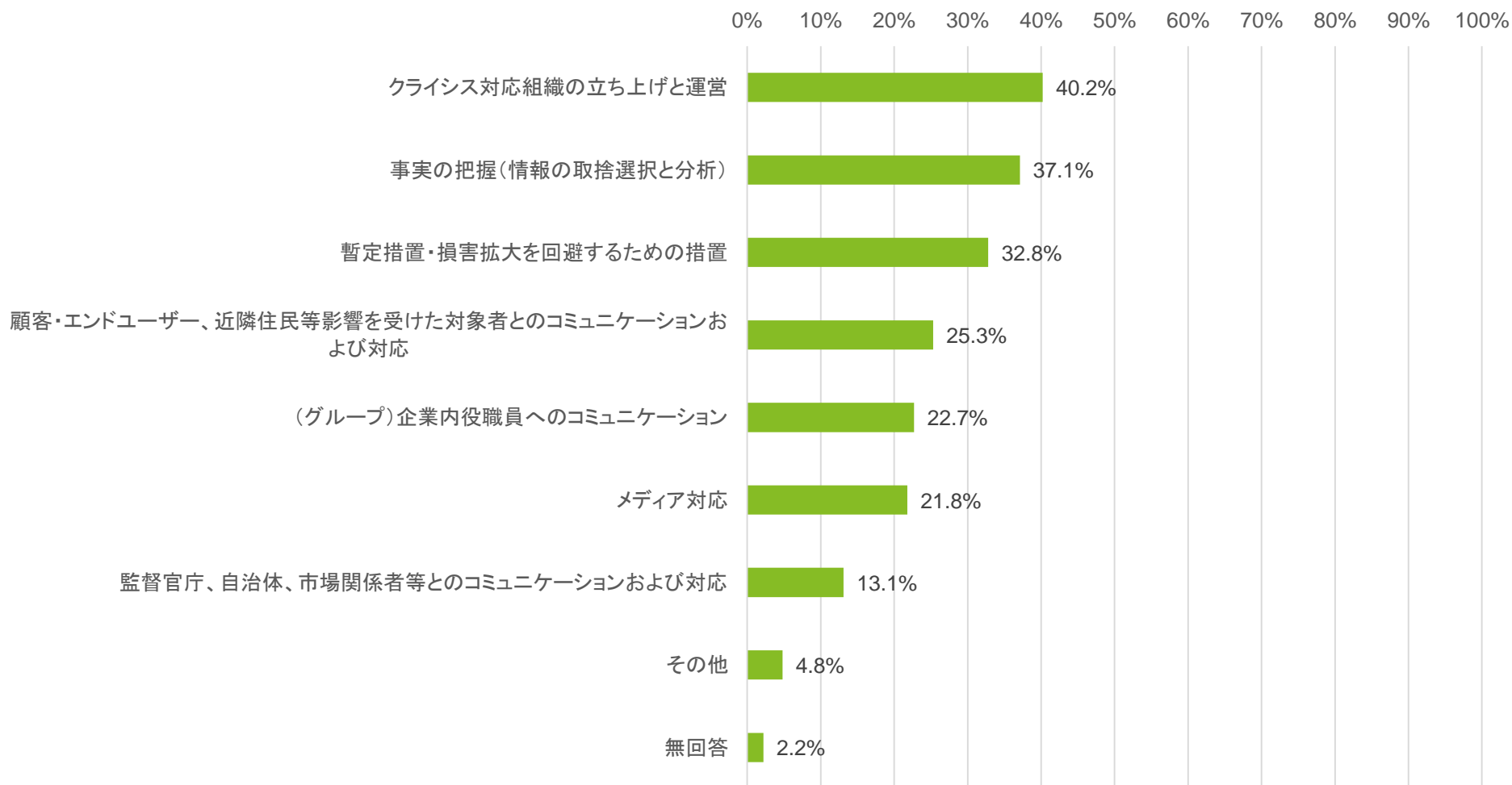
※Q11:N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

※Q16:N=225社 原則、過去にクライシスを経験していない企業

クライシスを経験した企業は、クライシス対応組織の設置、事実把握などを今後の改善が必要な事項として多く認識しているが、Q10(P.42)の上手く対応できた事項と同じ傾向の回答である

Q12.【クライシス経験あり企業のみ】

クライシスを経験した企業が、今後改善が必要と思う事項(3つまで選択)

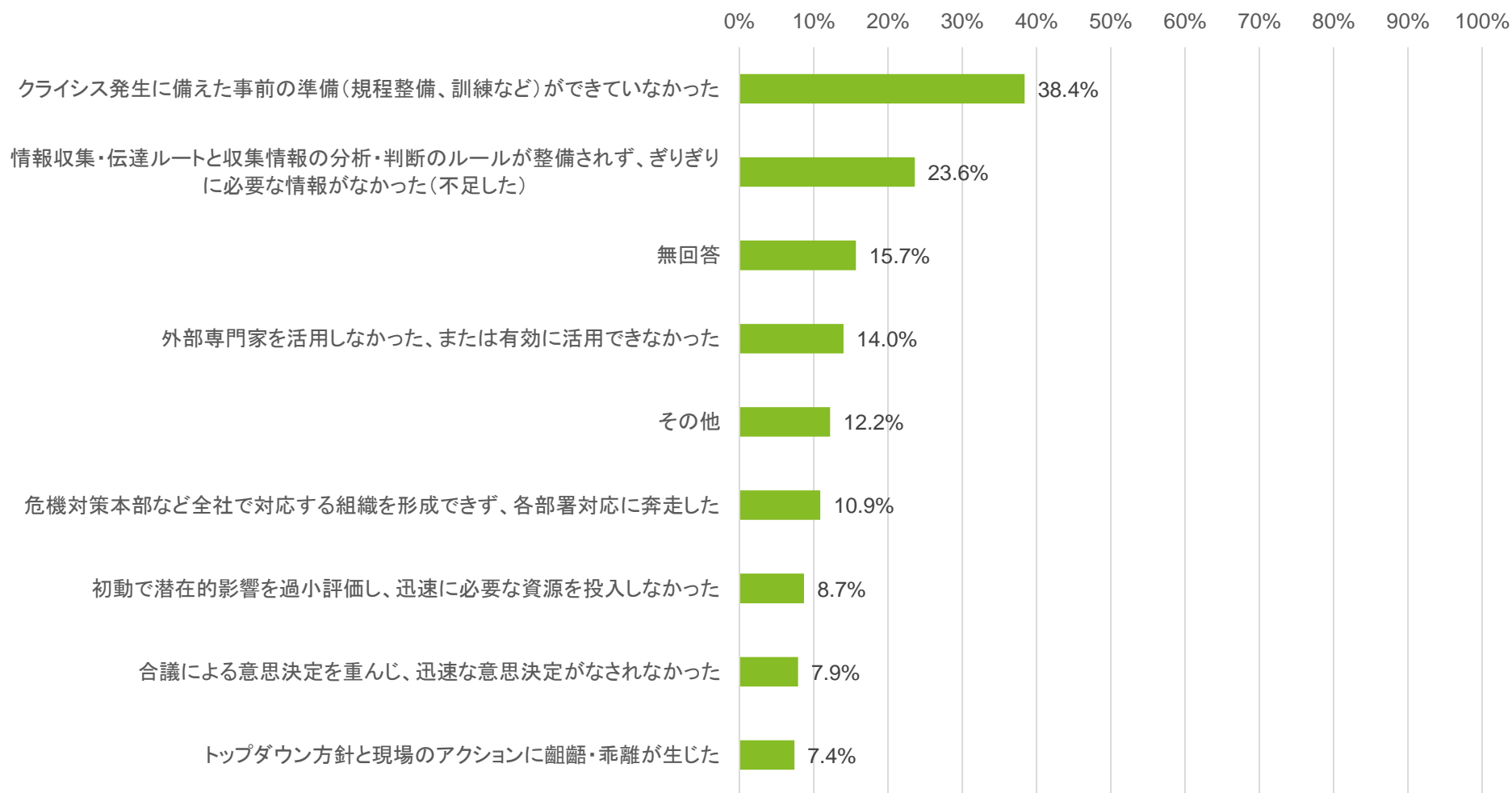


※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

クライシス経験あり企業が考える、対応が上手くできなかった原因としては、規程整備・事前訓練の不足、情報収集ルートや収集した情報の分析・判断ルールの整備不足といった、クライシス発生前の準備フェーズで防げるものが多い

Q13. 【クライシス経験あり企業のみ】

クライシスへの対応が上手くできなかった原因(3つまで選択)

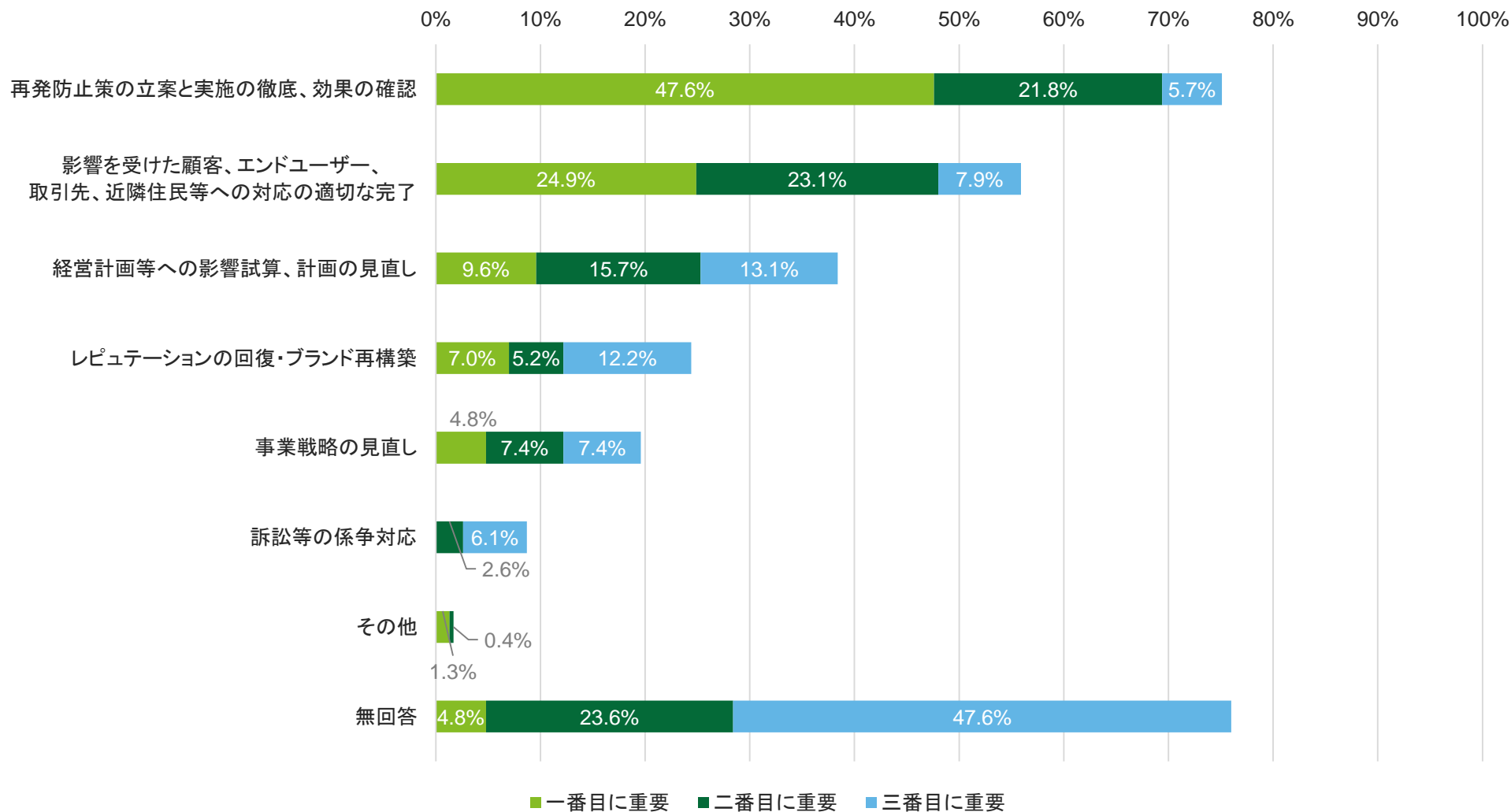


※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

クライシスの事態鎮静化後には、再発防止策の立案と実施、クライシスで影響を受けたステークホルダーへの適切な対応の完了を、重要な課題としている企業が多い

Q14.【クライシス経験あり企業のみ】

発生したクライシスの事態鎮静以後の回復過程で重要な課題となった事項(重要と思われる順序とともに選択)

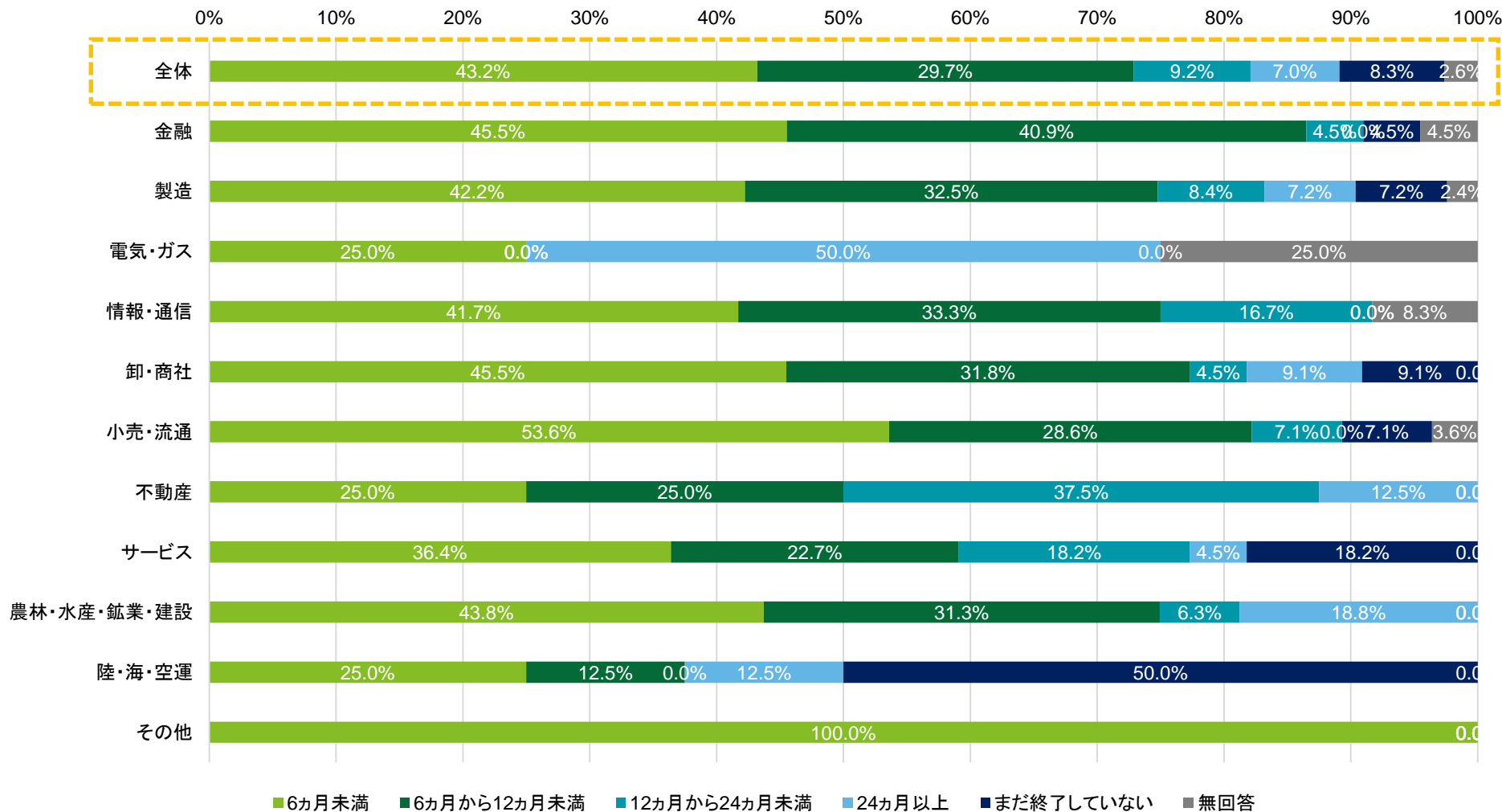


※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

クライシスが発生してから事態鎮静化後の回復過程が完了するまでの期間が6か月未満とする回答が最も多く、全体の70%は1年以内にクライシス対応が終了している

Q15. 【クライシス経験あり企業のみ】

クライシスが発生してから、Q.14で選択した課題が終了するまでの期間



※N=229社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

クライシスマネジメント分野で人材育成、共同研究等多方面でデロイトトーマツグループと連携する日本大学危機管理学部は、今回の調査結果を以下のように考察

日本大学危機管理学部の考察

■クライシスへの対応の成功要因

Q11より「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1番目、「トップダウン方式に従った現場のアクションがとられた」が3番目に上がるなど、リーダーシップの重要性を示している。しかし、リーダーシップが属人的なものだとすれば、本人が不在の場合には機能しなくなることから、一人のトップに依存するのではなく下位の幹部への権限移譲の仕組みや権限移譲された幹部のリーダーシップ能力の涵養が課題になるだろう。

■クライシス対処ステージにおいて企業が最も上手く対応できた事項

Q10の「クライシス対処ステージ」で「最も上手く対応できた事項」に関する質問では、半数以上の企業が「事実の把握」(71.6%)や「クライシス対応組織の立ち上げと運営」(55.9%)、「暫定措置・損害拡大を回避するための措置」(52.8%)を挙げている。これに対し、「顧客・エンドユーザー、近隣住民等影響を受けた対象者」(29.8%)、「監督官庁、自治体、市場関係者等」(23.1%)、「メディア」(10.0%)、「企業内役職員」(8.7%)との「コミュニケーションおよび対応」に係る取り組みを挙げている企業は、際立って少ない。つまり、回答した企業の多くが、クライシスコミュニケーションよりクライシスマネジメントの方が「上手くできた」と考えていることが確認できる。

■今後改善が必要と思う事項

このような意味で注目しなければならないのが、Q12で「今後改善が必要と思う事項」を尋ねた質問の回答結果である。Q10の「上手く対応できた事項」には、クライシスコミュニケーションに関わる取り組みが挙げられていないことから、そうした取り組みを「今後改善が必要と思う事項」とするものと予想される。だが、実際のところ回答の上位に挙げられているのは「クライシス対応組織の立ち上げと運営」(40.2%)、「事実の把握」(37.1%)、「暫定措置・損害拡大を回避するための措置」(32.8%)等クライシスマネジメントに関わる取り組みである。「顧客・エンドユーザー、隣住民等影響を受けた対象者」(25.3%)、「企業内役職員」(22.7%)、「メディア」(21.8%)、「監督官庁、自治体、市場関係者等」(13.1%)といった、「コミュニケーションおよび対応」に係る取り組みを上回っている。

■調査結果から考えられること

このように、クライシスコミュニケーションは、回答した多くの企業が「上手く対応できた」取り組みとしていないにもかかわらず、「今後改善が必要」とも考えられていない。このような回答結果となるのは、クライシスコミュニケーションを改善するための取り組みが、多くの企業にとってクライシスマネジメントほどには明瞭ではないからである。また、これらに取り組んだとしても、その成果を実感しにくいという点も挙げられる。この回答結果は、クライシスコミュニケーションが、企業においていまだに扱いが難しい問題であること、そして、それだけに企業が一層クライシスコミュニケーションの改善に取り組む必要のあることを裏付ける結果だったといえよう。

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 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 アドバイザリー 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、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 アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、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。

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。



IS 669126 / ISO 27001