

2019年2月14日
有限責任監査法人トーマツ

News Release

日本企業における「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」2018年版、 「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび 不正の実態調査」2018年版の結果を同時公表

【日本版】

- 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」(41.9%)で3年連続トップ
- 「原材料ならびに原油高の高騰」が国内で最も優先すべきリスク9位に上昇。海外拠点では「市場における価格競争」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リーダーシップの発揮を、過去に経験していない企業はクライシスへの事前準備を重視

【アジア版】

- 原材料、原油高、価格競争等「経済環境関連」リスク、人材流失、人件費高騰等の「人材・労務関連」リスクを優先すべきリスクとする回答が増加した
- 特に人材流失、人材不足が優先すべきリスクという回答が増加し、成長市場であるアジアの特徴が浮き彫りになった
- 購買・営業・製造における管理職による不正が多い傾向は変わらない
- モニタリングを含む事後的に不正を発見する内部統制の強化により、不正発見件数は増加しつつある

有限責任監査法人トーマツ(東京都港区、包括代表 國井泰成)は、日本の上場企業を対象とした「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」2018年版(以下、「日本版」という)と、アジア(インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国およびインド)にある日系企業拠点に対して、「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査」2018年版(以下、「アジア版」という)を本日同時に公表します。

日本版では、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、430社から有効回答を得ました。また、アジア版では、413件の有効回答を得ました。

1. 日本版の主な調査結果

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、前々回調査の 2016 年、前回調査の 2017 年に引き続き「地震・風水害等、災害の発生」が 41.9%で 3 年連続の最多となりました。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、2018 年に発生した台風、豪雨、地震といった災害の影響がリスクに対する企業の意識を高める一因となっているようです。2 位は 2017 年調査時には 3 位であった「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」の 28.3%、前回 2 位であった「法令順守違反」は 24.6%で 3 位に順位を下げました。昨今の製品やサービスに関する品質不正を背景に、「製品/サービスの品質チェック体制の不備は 20.5%と、前回調査の 5 位から 4 位へと順位を上げたほか、「原材料ならびに原油高の高騰」が前回 13 位から 9 位になりました。

海外拠点においては、「法令順守違反」が 23.6%で 1 位(2017 年は 2 位)となりました。国内外を問わず、コンプライアンスに関するリスクは、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、2 位に入った「子会社に対するガバナンス不全」と併せ、今回の調査でも企業における危機意識の高まりが結果として明らかになりました。

日本国内において 1 位となった「地震・風水害等、災害の発生」は海外拠点において 4 位(2017 年は 6 位)となっています。生産拠点等の事業拠点が海外に移る中で、日本企業にとって災害への対策が急務となっている意識が見受けられます。(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

日本国内			海外拠点	
地震・風水害等、災害の発生(②)	41.9%(1位)	第 1 位	法令順守違反(④)	23.6%(2位)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	28.3%(3位)	第 2 位	子会社に対するガバナンス不全(⑩)	18.8%(1位)
法令順守違反(⑥)	24.6%(2位)	第 3 位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.4%(3位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	20.5%(5位)	第 4 位	地震・風水害等、災害の発生(②)	16.6%(6位)
情報漏えい(⑧)	19.1%(4位)	第 5 位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.8%(4位)
サイバー攻撃・ウイルス感染(③)	14.9%(6位)	第 6 位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	13.7%(5位)
過労死、長時間労働等労務問題の発生(⑨)	11.5%(7位)	第 7 位	為替変動(①)	12.9%(7位)
市場における価格競争(①)	10.9%(8位)	第 8 位	情報漏えい(⑧)	12.9%(9位)
原材料ならびに原油高の高騰(①)	10.9%(13位)	第 9 位	市場における価格競争(①)	12.2%(12位)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	10.7%(10位)	第 10 位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	11.8%(10位)

※パーセンテージに続く()内は、前回 2017 年調査時の順位。

※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 3 を参照)

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、「実施している」61.9%(前回 60.6%)、「一部実施している」26.5%(前回 28.9%)と割合は若干下がっているものの、両者を合わせて 9 割近い高水準となりました。国内子会社においても、「実施している」37.4%(前回 33.0%)、「一部実施している」27.4%(前回 27.5%)と合わせて 6 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。

[2017 年版の結果](#)と対比したところ、国内子会社、海外子会社統括拠点、海外子会社で、「実施している」「一部実施している」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、高まっており、各拠点におけるリスクマネジメントの意識が高まってきているといえます。

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 54.2%にあたる 233 社が「経験あり」と回答しました。業種別にみると、陸・海・空運(75%)、小売・流通(64.1%)金融業と不動産業(ともに 63.6%)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。

過去にクライシスを経験した 233 社を対象に、クライシス発生時の対処ステージ(初動対応～事態沈静化)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」(51.1%)、つづいて「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」(46.8%)でした。他方、過去にクライシスを経験していない 177 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組織の枠組み」と「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」(ともに 57.6%)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、53.1%の 3 位にとどまりました。クライシスを経験した企業は組織のリーダーによるリーダーシップの発揮やトップダウンでの迅速な意思決定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クライシスに備えた組織の枠組みや、規定整備、訓練といった「準備」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。

2. アジア版の主な調査結果

1) 日本本社とアジア拠点でのリスク認識の違い

日本本社が認識する海外拠点において優先すべきリスクと、アジア拠点が認識するリスクを比較したところ、ともに 1 位は法令遵守違反で共通していました。その他のリスクとして、日本本社は子会社に対するガバナンス不全や、品質チェック体制の不備といった内部要因リスクを主なリスクとして捉えている一方、アジア拠点は価格競争や人材不足等の外部要因リスクを主なリスクとして捉えていました。これは、製造拠点の多いアジア拠点において、よりマーケットの変化に敏感になっていることを示しています。その反面、日本本社が感じているほど、アジア拠点では内部要因リスクの重要性を認識しておらず、さらなるアジア拠点での意識の改善、地域統括機能によるガバナンスの向上が必要であることを示しています。(図表 2)

図表 2 日本本社が考える海外拠点において優先して着手が必要なリスクと、アジア拠点が考える優先して着手が必要なリスクの比較

日本本社 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位			アジア拠点 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位	
23.6%(2位)	法令遵守違反(④)	第1位	法令遵守違反(④)	34.3%(1位)
18.8%(1位)	子会社に対するガバナンス不全(⑩)	第2位	市場における価格競争(①)	30.7%(2位)
18.4%(3位)	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	第3位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	24.0%(5位)
16.6%(6位)	地震・風水害等、災害の発生(②)	第4位	為替変動(①)	22.7%(4位)
14.8%(4位)	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	第5位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	21.9%(3位)
13.7%(5位)	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	第6位	原材料ならびに原油高の高騰(①)	18.8%(8位)
12.9%(7位)	為替変動(①)	第7位	人件費高騰(⑨)	15.5%(9位)
12.9%(9位)	情報漏えい(⑧)	第8位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	14.4%(7位)
12.2%(域外)	市場における価格競争(⑧)	第9位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	13.7%(6位)
11.8%(10位)	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	第10位	顧客対応の不備(⑦)	8.5%(域外)

※パーセンテージに続く()内は、前回 2017 年調査時の順位。

※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 3 を参照)

2) アジア拠点が識別する優先して対応が必要なリスクの推移

アジア拠点が識別する最も優先して対応が必要なリスクは、前回調査の 2017 年に引き続き「法令遵守違反」が 34.3%で最多となりました(図表 2)。アジア各国でも労働、環境、税、贈収賄等に関連する法規が改正・施行され、法令環境の変化への対応が求められていることが分かります。2 位は 2017 年調査時と変わらず「市場における価格競争」、2017 年調査時には 5 位であった「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」が 3 位となりました。これは、アジア全体の経済成長を受けて全域的に日系企業が人材確保に苦慮していることが分かります。また、「役員・従業員の不正・贈収賄等」に関しては、16.7%から 13.7%と下がり、順位も 6 位から 9 位に下がりました。これは、このリスクそのものが解消されたわけではなく、「市場における価格競争」等の外部要因リスクが増加したことにより、相対的に順位が下がったと推測されます。

3) アジア拠点が経験した不正の種類と発生部署

過去三年間の不正発覚の有無を聞いたところ約 4 割の企業が「有り」と回答しています。次に、その不正の種類を聞いたところ「在庫・その他資産横領」「不正支出」「賄賂」の順となりました。特に、これらは前回調査の 2017 年時より回答割合が増加しています。これは、依然として不正を防止する内部統制などの十分な事前の統制が効いておらず、不正の発生を抑えきれないことを示しています。特に、「賄賂」に関しては、アジア各国で法整備が進み、回答者の意識が変わったこと、モニタリングを含む事後的に不正を発見する内部統制が強化されたことにより、不正として認識しやすくなったこと等を理由として、割合が増加していると考えられます。

次に、不正が発生した部署に関しては、前回の 2017 年調査と同様に、「購買部」「営業部」「製造部」が突出しており、取引先との接触の多い部署での不正が多いことが分かります。特に、購買プロセスに関しては不正を防止するための十分な内部統制を組み込んだ業務フローを構築できておらず、「プロセス上の統制不備」を突かれた不正が多く発生しています。

図表 3 「日本版」「アジア版」におけるリスクおよびクライシスの種類とその分類（共通）

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

3. 調査概要

<日本版>

2018年10月～11月に、有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部が日本の上場企業約3,500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430社となりました。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シスマネジメント実態調査 2018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「クライシスマネジメント」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 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「クライシスマネジメント」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 3,500 社を対象 (有効回答数:430 社)
調査方法	2018年10月～11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

※本調査ならびに本ニュースリリース中の数値は小数点第2位を四捨五入しているため、合計値が100%にならないことがあります。

<アジア版>

2018年11月に、有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部がアジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国及びインド)に進出している日本企業の子会社に対し、各地域にある Deloitte の Risk Advisory および Japanese Services Group (JSG)の協力を得て調査を実施し、有効回答数は 413 件となりました。詳細な調査結果は「[アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査 2018 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」の用語については、日本版と同様に定義しています。

調査目的	<ul style="list-style-type: none">アジア(インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国およびインド)に進出している日本企業における、「リスクマネジメント」の対応状況、特に不正については詳細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、アジア進出日本企業における「リスクマネジメント」の認識を高めること
調査対象	<ul style="list-style-type: none">アジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国及びインド)に進出している日本企業の子会社(地域統括会社含む)有効回答数:413 件
調査方法	2018年11月に、Webによる調査を実施
調査項目	【第1部】アジアにおけるリスクマネジメント体制 【第2部】アジアにおける不正の発生状況

※本調査ならびに本ニュースリリース中の数値は小数点第2位を四捨五入しているため、合計値が100%にならないことがあります。

<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、内山
(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@tohatsu.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