



**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**

有限責任監査法人トーマツ  
2019年2月14日

# 目次

はじめに	3
調査概要	4
<b>【第1部】</b> 上場企業が着目しているリスクの種類	10
<b>【第2部】</b> 上場企業が経験したクライシスの分析	41

# はじめに

この調査報告は、有限責任監査法人トーマツリスクアドバイザリー事業本部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・2017年に引き続き「地震・風水害等、災害の発生」で41.9%の企業が選択した。日本国内で「原材料並びに原油高の高騰」を最も優先すべきリスクとして挙げる企業が増加し、海外拠点では「市場における価格競争」が増加した点は、今回調査結果の特徴の一つと言える。

クライシスマネジメントに関しては、前年と比較し「自然災害関連」が際立った伸びを示した。年初の大寒波により各地で最大積雪量を記録したり、記録的な集中豪雨、さらに大型台風の多発と上陸により企業の事業活動へ大きな影響を及ぼした1年だったのではないだろうか。

以下に今回の調査結果を概観する。  
企業におけるリスク管理活動の一助となれば幸いである。

なお、本調査は2018年10月～11月にかけて郵送での調査を実施した。2018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。

有限責任監査法人トーマツ  
リスクアドバイザリー事業本部  
本部長 パートナー  
木村 研一

# 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約3,500社を対象とし、有効回答社数は430社

## ■調査方法

2018年10月～11月にかけて、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)

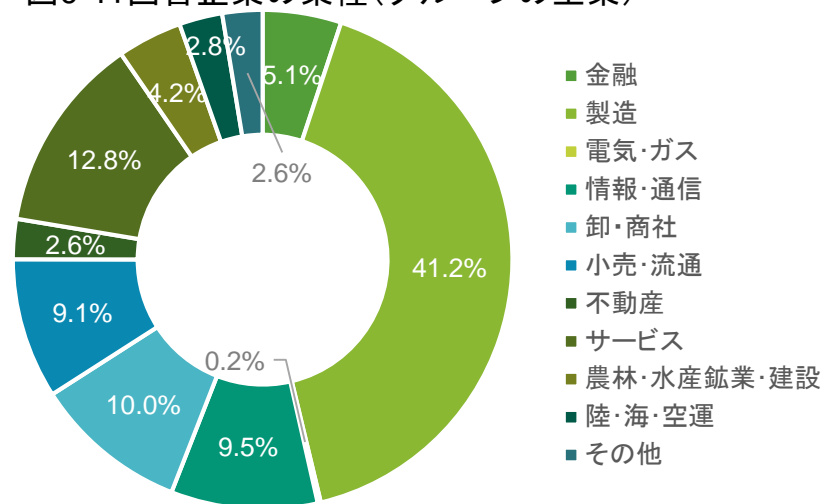


図0-2: 回答企業の規模 内訳

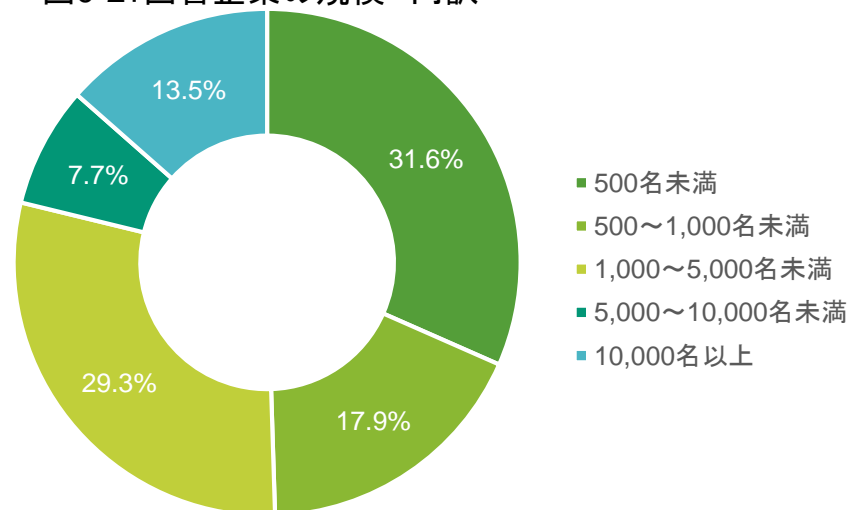


図0-3: 回答企業の売上規模(連結)

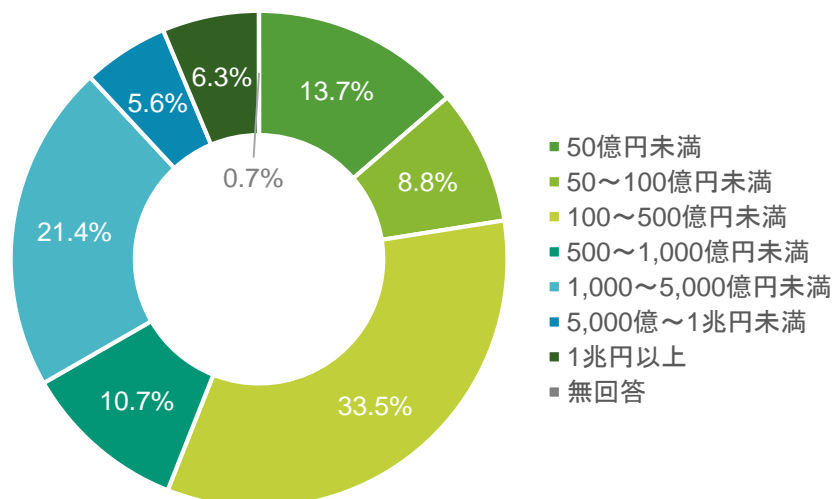
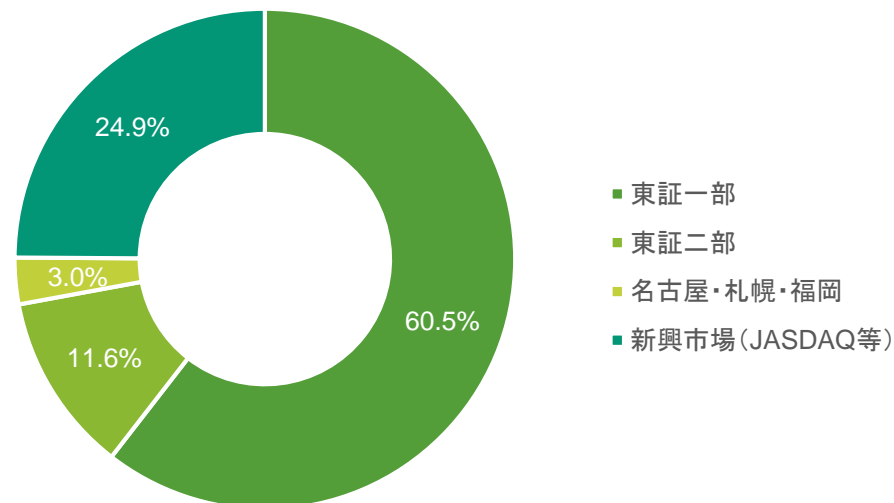


図0-4: 回答企業が株式を公開する証券取引市場



※いずれも母集団は全回答企業(N=430社)

※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 回答者の所属部門

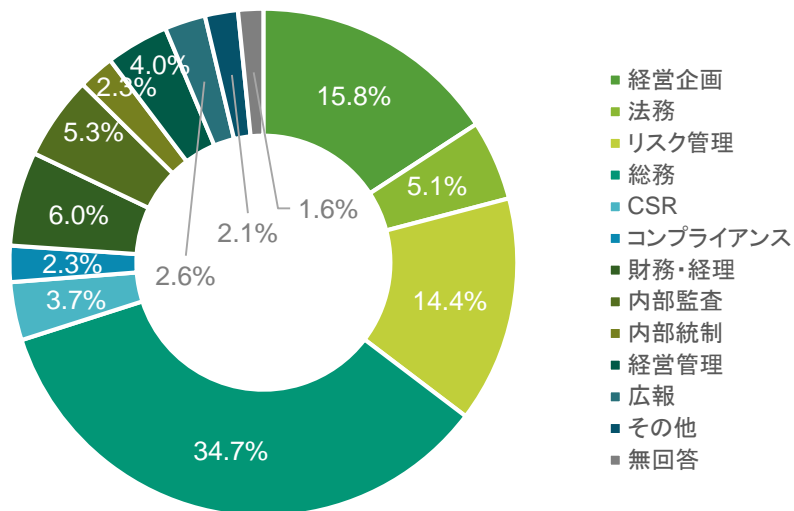
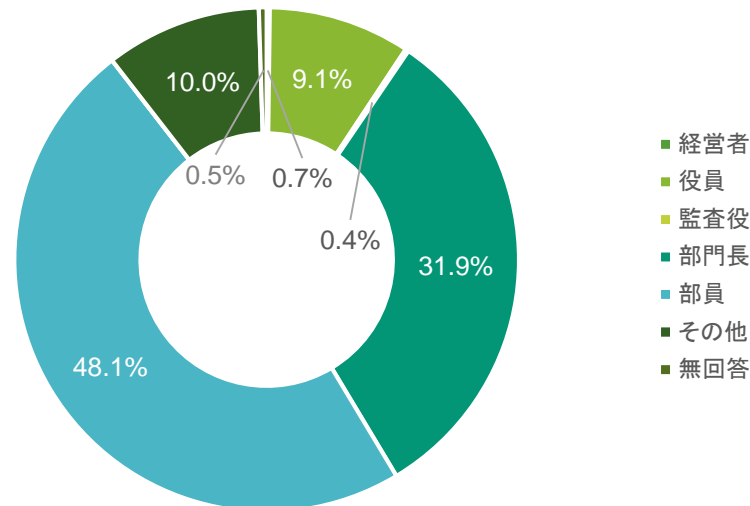


図0-6: 回答企業 回答者の役職



※いずれも母集団は全回答企業 (N=430社)

※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

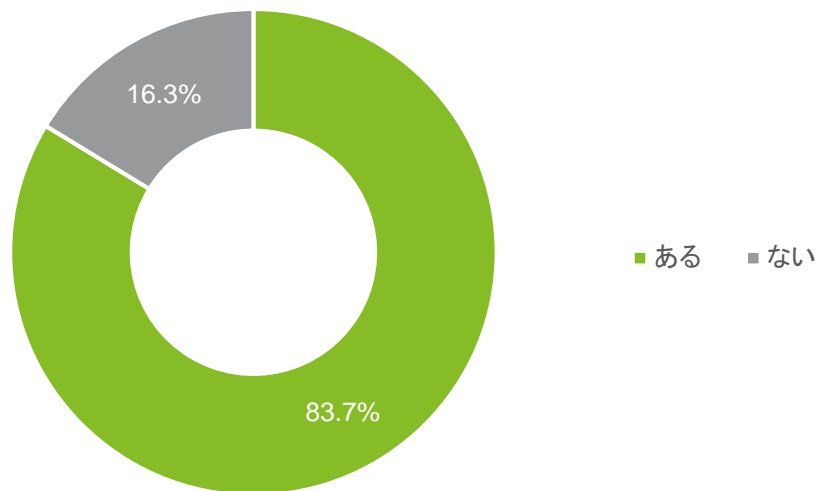
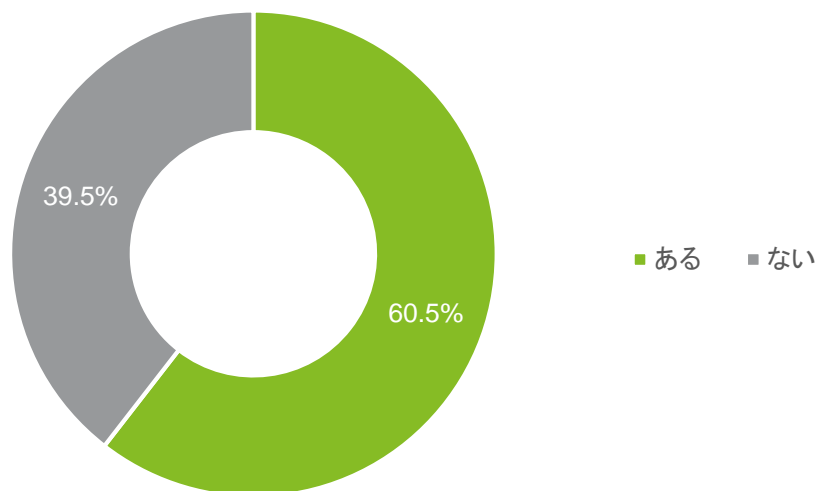


図0-7: 回答企業 海外子会社の有無



※いずれも母集団は全回答企業(N=430社)

※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。

図0-6: 国内子会社有無 業種別内訳

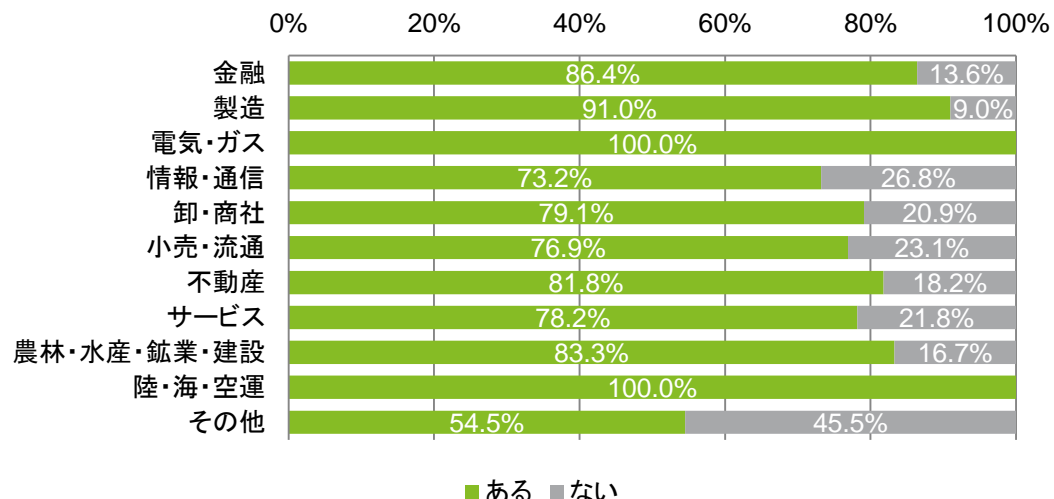
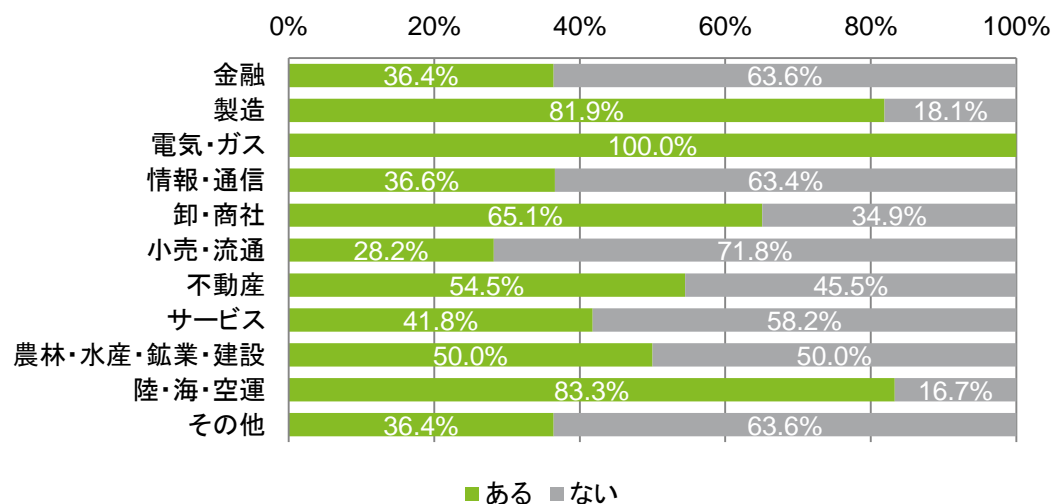


図0-8: 海外子会社有無 業種別内訳





# 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、2018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2017年調査時の順位	
地震・風水害等、災害の発生(②)	41.9%(1位)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	28.3%(3位)
法令順守違反(⑥)	24.6%(2位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	20.5%(5位)
情報漏えい(⑧)	19.1%(4位)
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	14.9%(6位)
過労死、長時間労働等労務問題の発生(⑨)	11.5%(7位)
市場における価格競争(①)	10.9%(8位)
原材料ならびに原油高の高騰(①)	10.9%(13位)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	10.7%(10位)

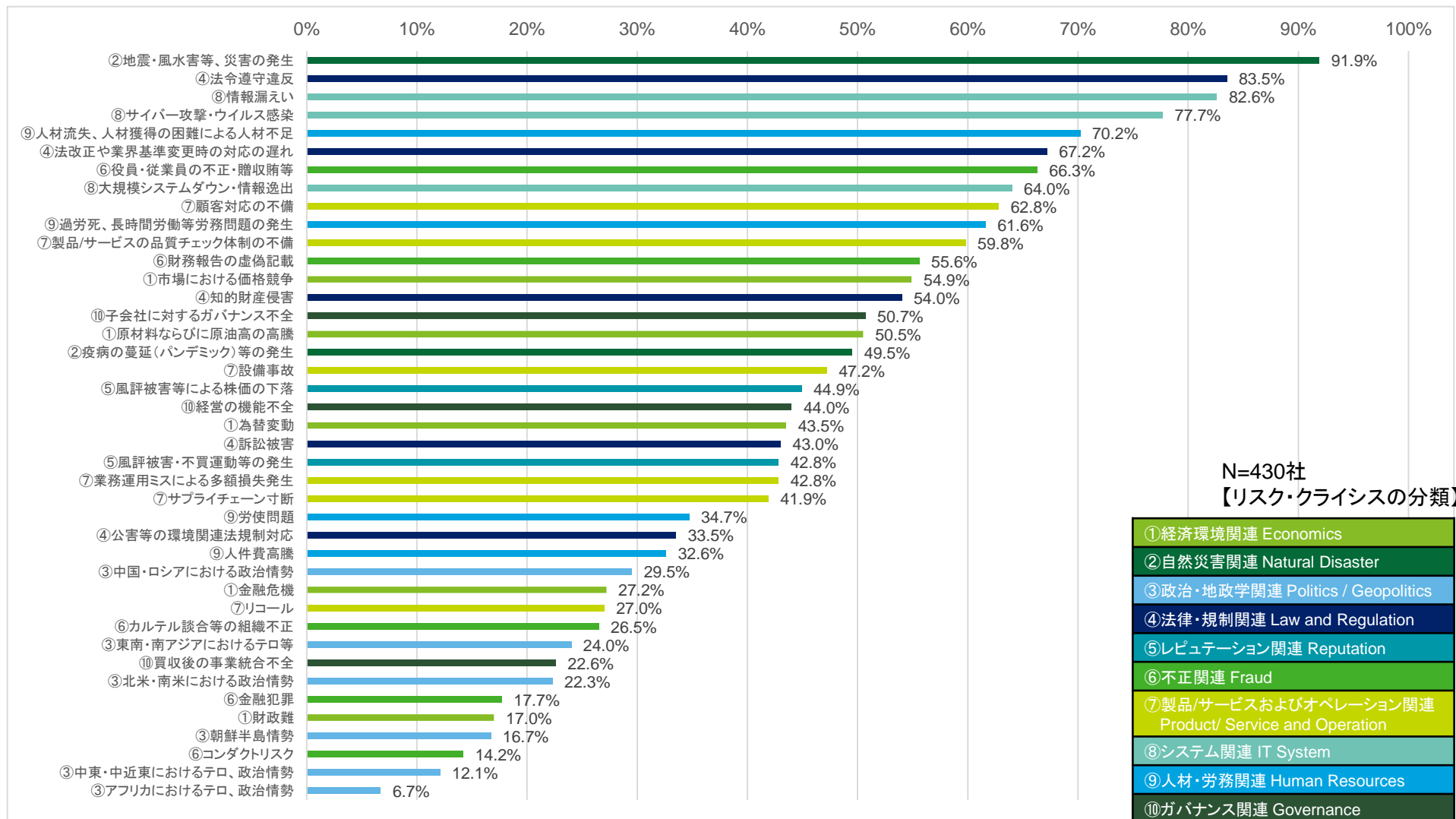
第1位  
第2位  
第3位  
第4位  
第5位  
第6位  
第7位  
第8位  
第9位  
第10位

海外拠点 ※パーセンテージに続く( )内は2017年調査時の順位	
法令順守違反(④)	23.6%(2位)
子会社に対するガバナンス不全(⑩)	18.8%(1位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.4%(3位)
地震・風水害等、災害の発生(②)	16.6%(6位)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.8%(4位)
役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	13.7%(5位)
為替変動(①)	12.9%(7位)
情報漏えい(⑧)	12.9%(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)	11.8%(10位)

- 日本国内では順位の変動はあるが2017年とほぼ同じリスクが注目を集める結果となったが、米中間の貿易摩擦、中東情勢の不安定化、国内外における人件費の高止まり等を背景に「原材料ならびに原油高の高騰」が順位を上げている。(前回(2017年)は13位、今回は9位)
- 海外拠点においては、前回(2017年)12位であった「市場における価格競争」が9位となった。競合他社が力を付けてきていること、価格競争に巻き込まれるケースが増えてきていることにより、これまで以上に厳しい競争環境にさらされていることがみてとれる。

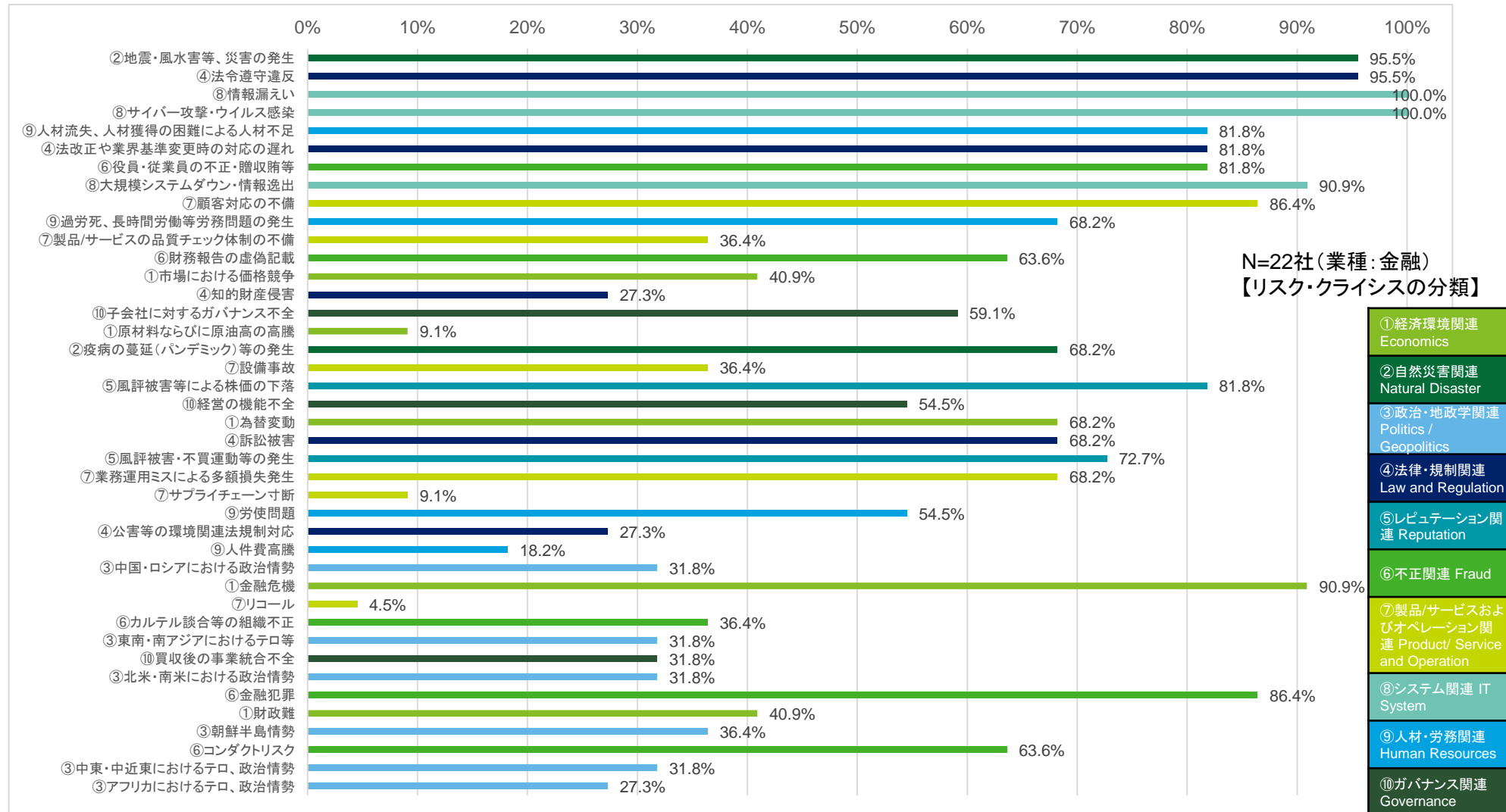
# 国内におけるリスクとして、災害対策が昨年に引き続きトップ。また、2位～4位についても昨年と変化はないが、人材に関するリスクが昨年9位から5位に上昇している

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をすべてお選びください。(いくつでも)



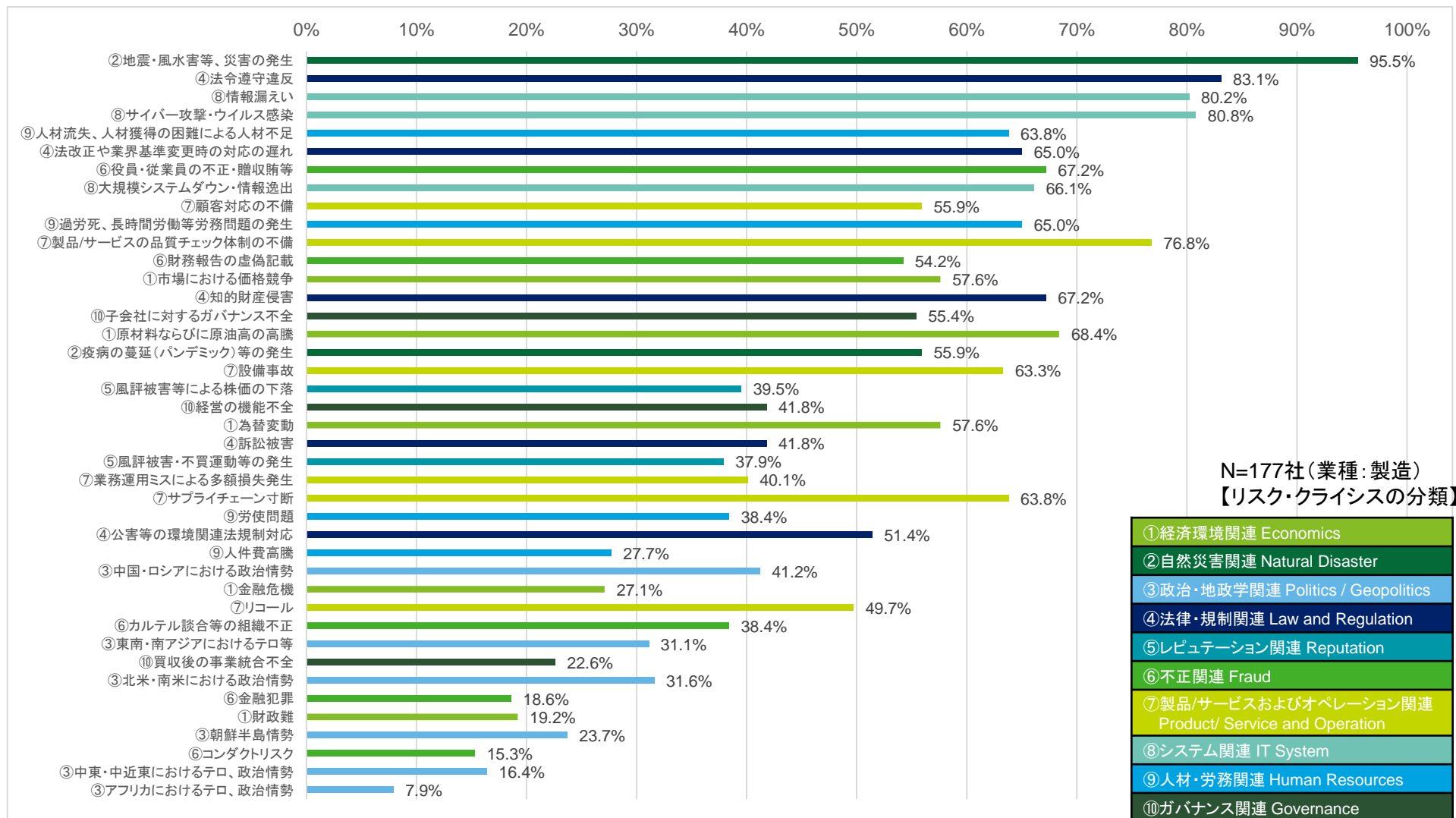
# 金融業においては昨年に比してマネジメント対象に大きな変化がみられないが、「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」が昨年36.4%から本年81.8%へ急伸

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)



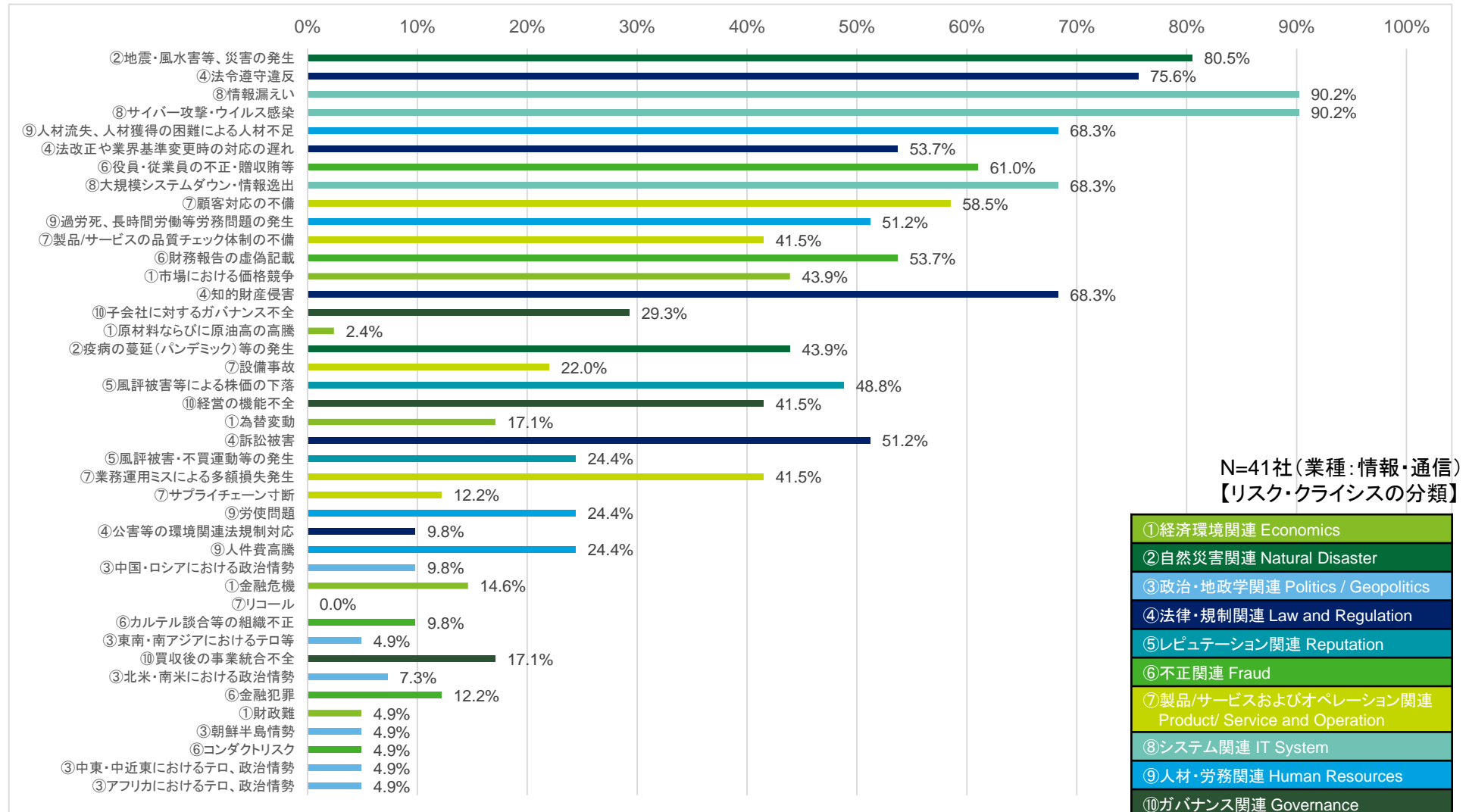
# 製造業では昨年に引き続き、自然災害、法令順守、人材の維持・確保に係るリスクが見受けられた

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・通信業では、情報漏えい、サイバー攻撃などのサイバーリスクのほか、大規模システムダウン、知的財産の侵害が対象となった

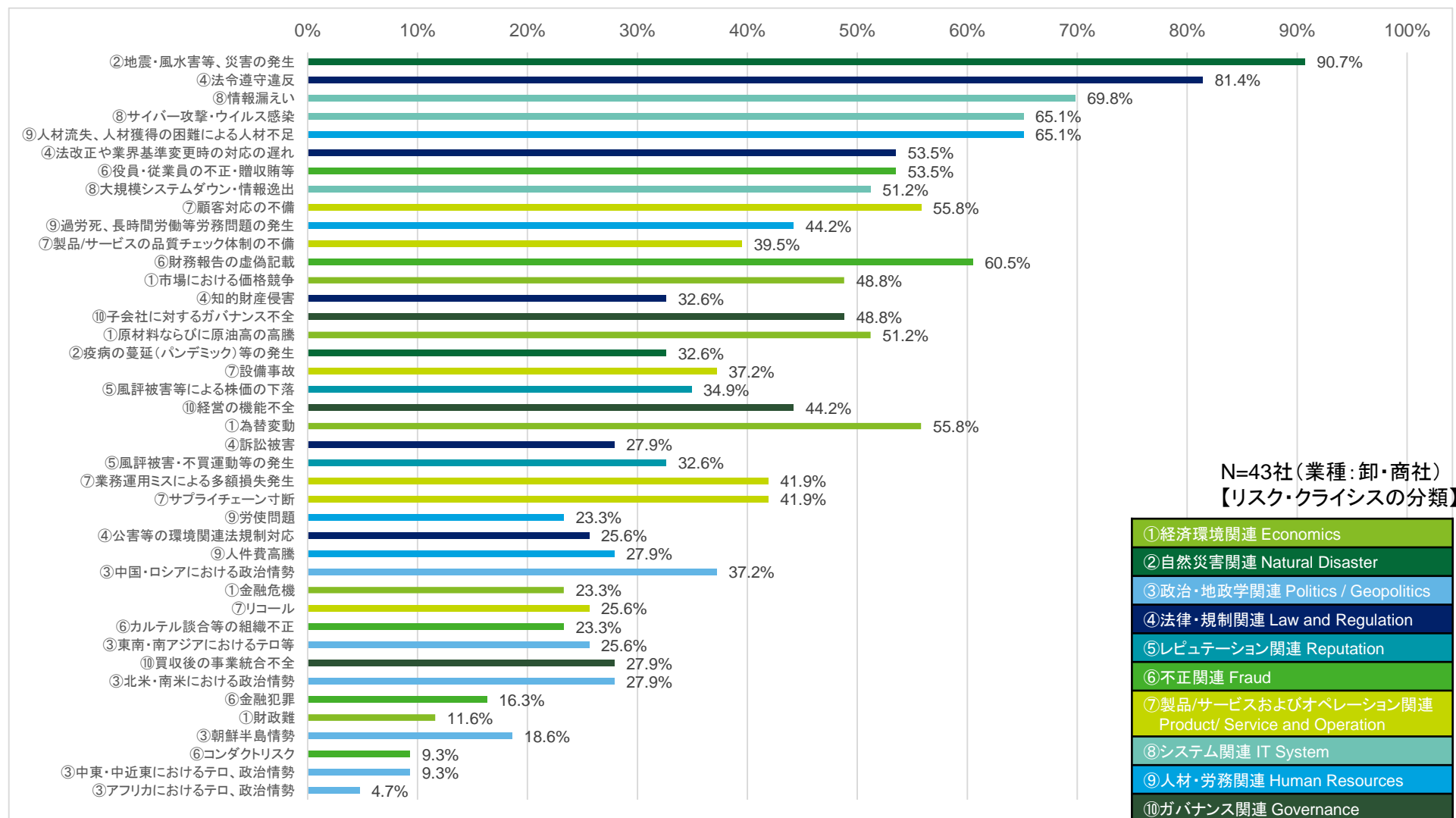
Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:情報・通信を選択した回答のみの結果)





# 卸・商社では、災害対策やコンプライアンス等のほか、財務報告の虚偽記載、顧客対応の不備、為替変動がマネジメント対象になる傾向がある

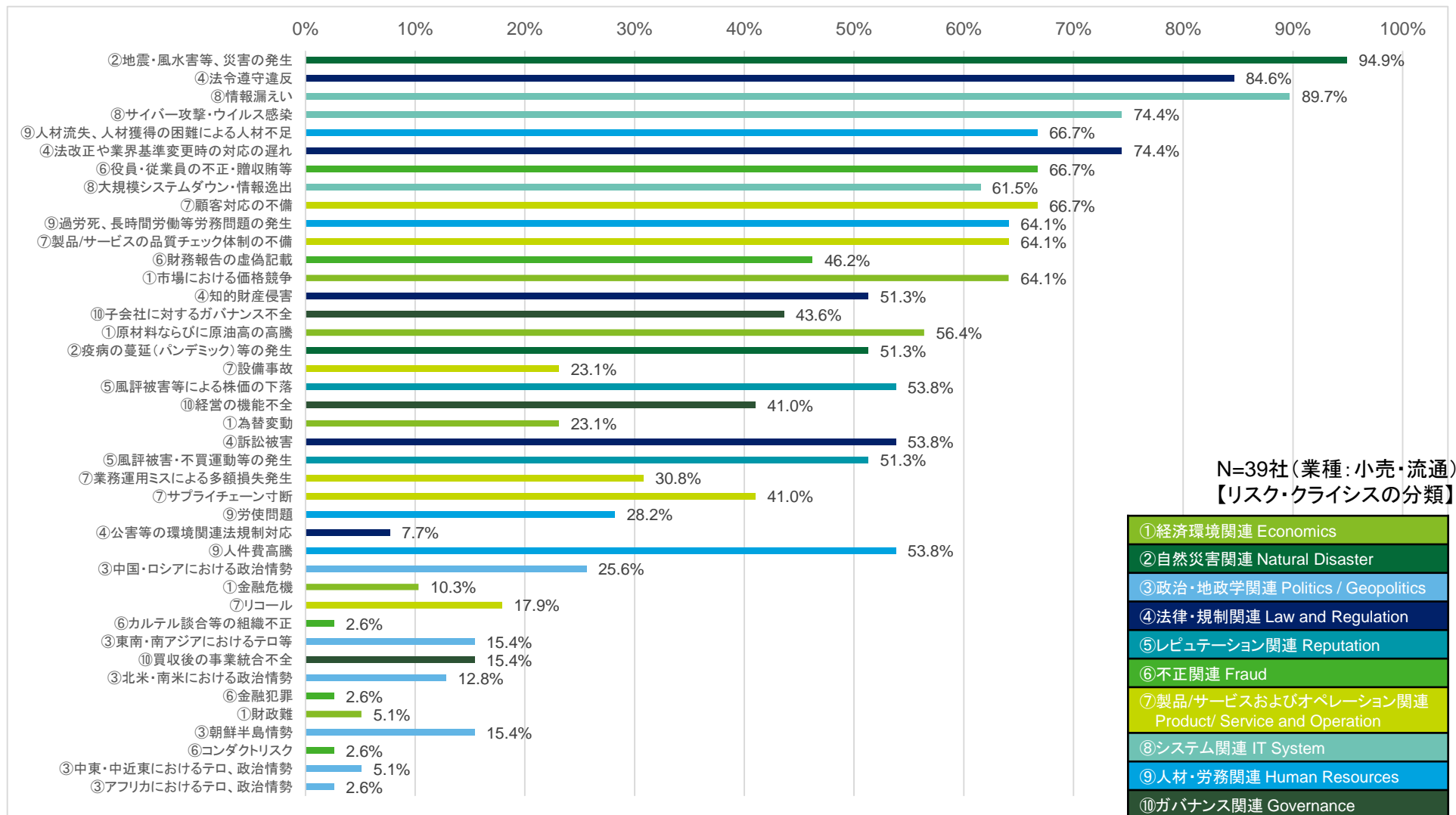
Q1.日本国内において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)





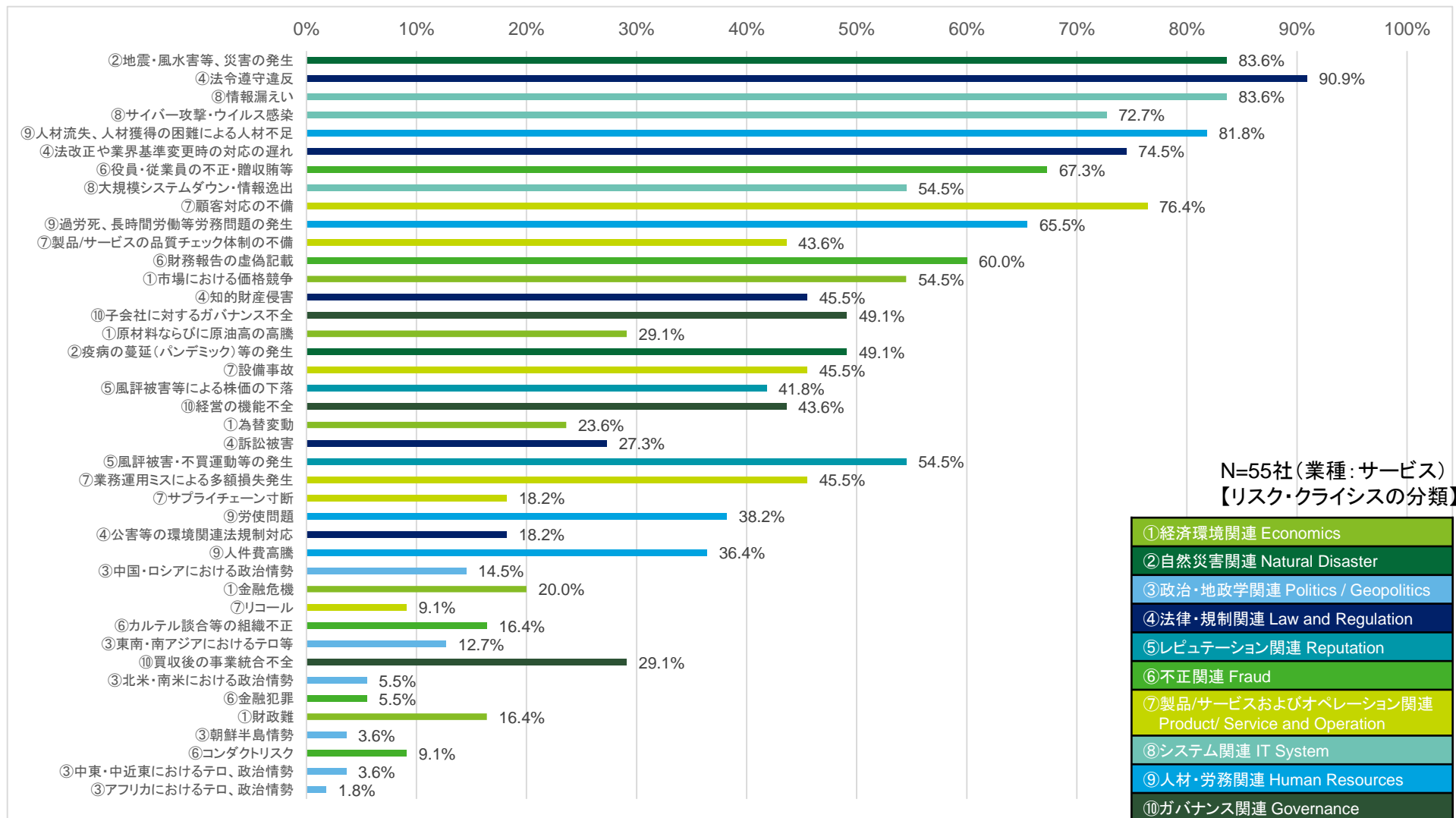
# 小売・流通業では、原材料ならびに原油高の高騰、風評被害等による株価の下落、訴訟被害、人件費高騰が対象になる傾向にある

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)



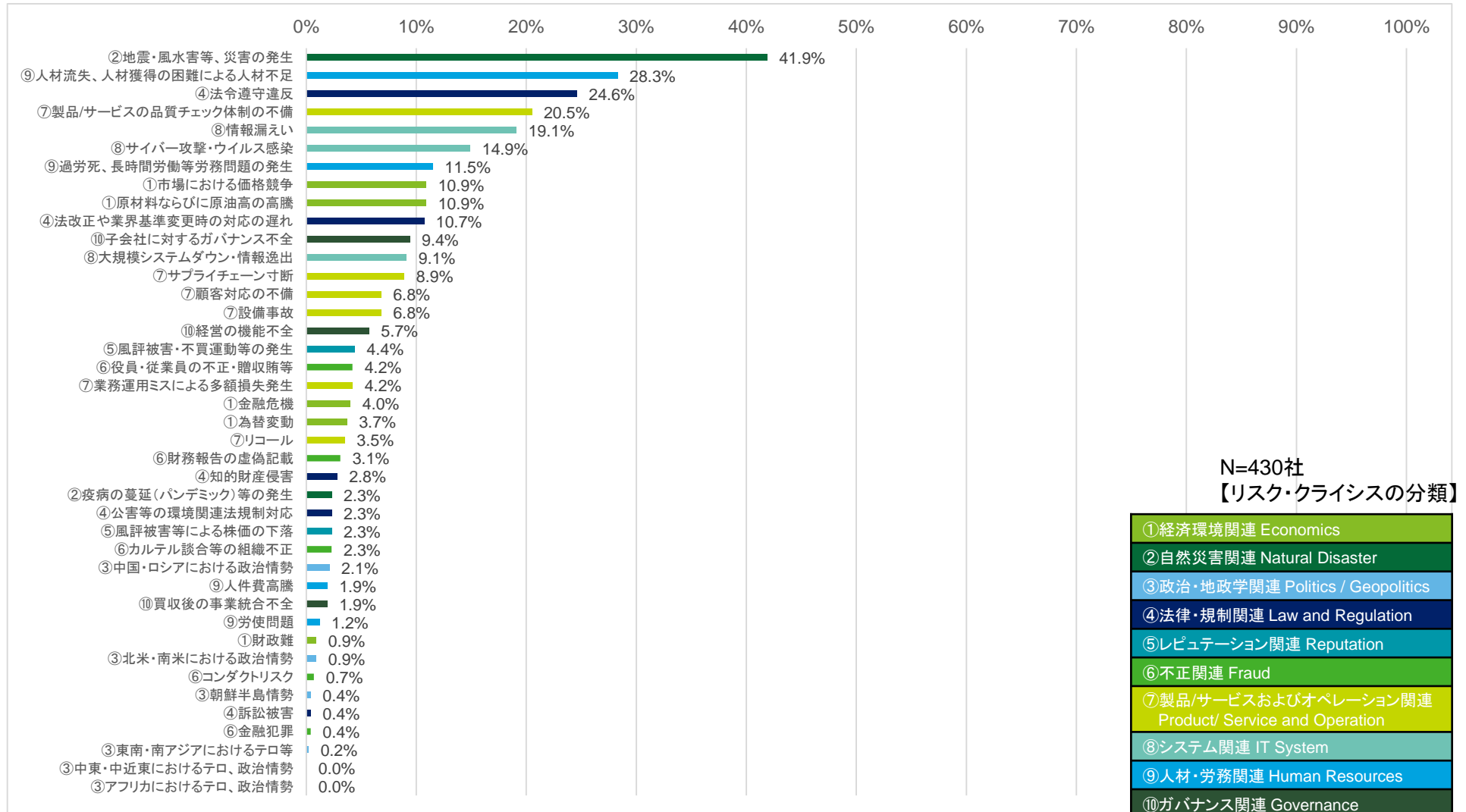
# サービスにおいては、コンプライアンス問題のほか、顧客対応の不備、労務問題の発生、風評被害・不買運動等の発生などが対象になっている

## 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:サービスを選択した回答のみの結果)



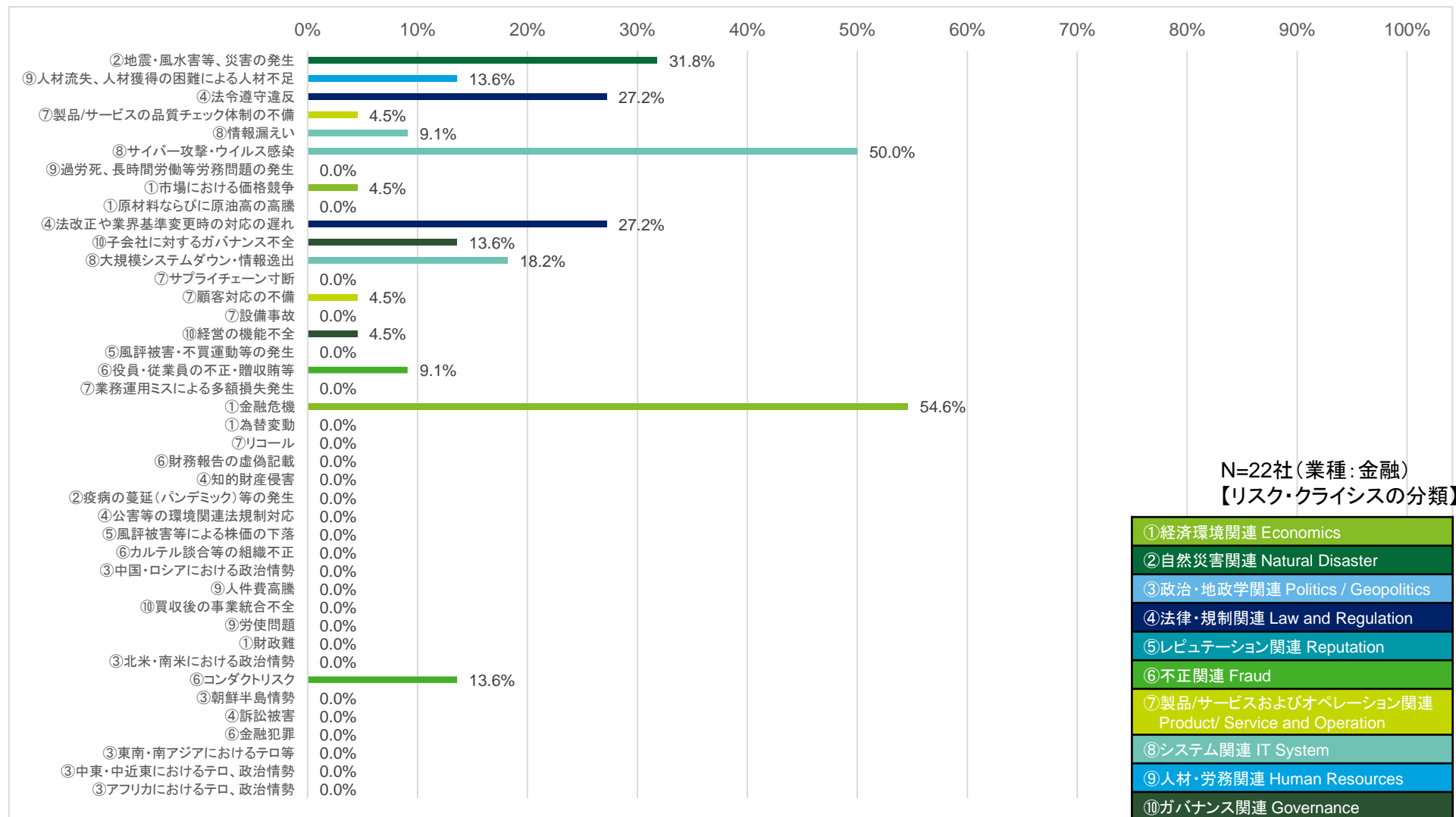
# 災害、人材不足、コンプライアンスが高い割合を示した。特に昨年と比較して、人材不足への対策を懸念する企業が増えている

## 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(着手済、未着手問わず / 上位3つを選択)



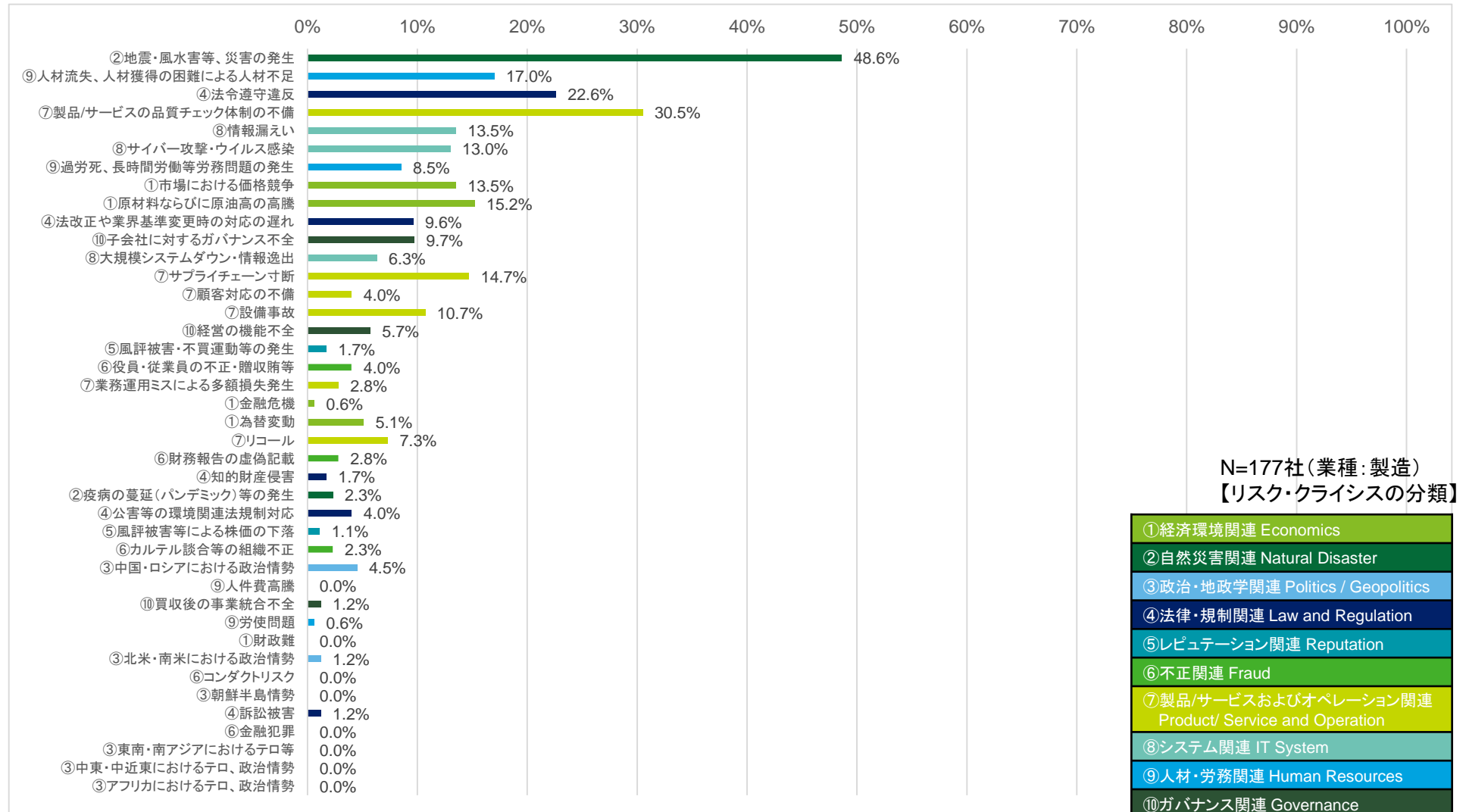
# 金融においては、サイバー攻撃や金融危機等の一部のリスクに集中した。また、金融危機においては、昨年27.3%から本年54.6%へ急伸している

## 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:金融を選択した回答のみの結果)



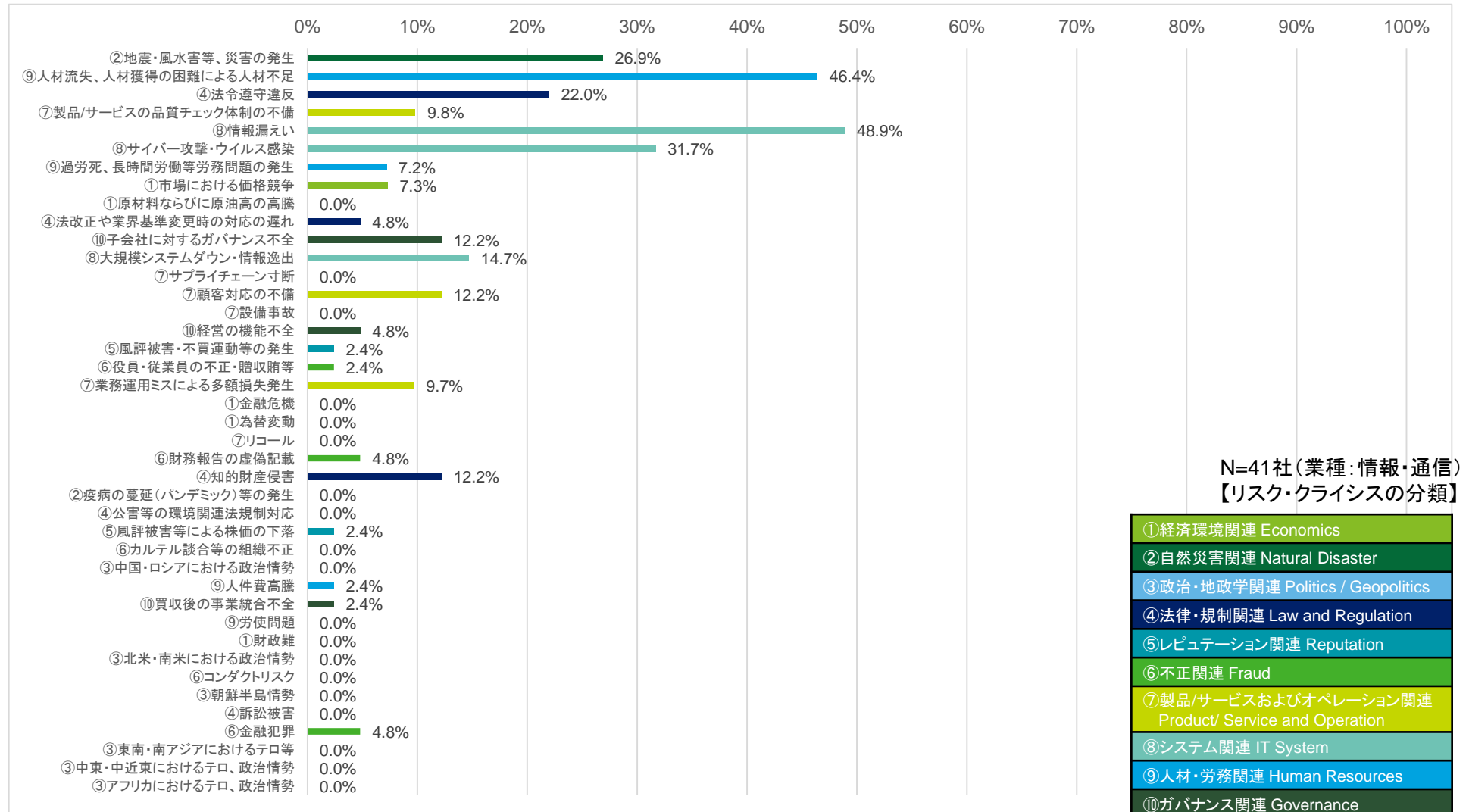
# 製造においては、半数近くが災害対策への必要を示し、品質に係る不祥事のリスクも他業種と比べて高い数値を示している

## 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)



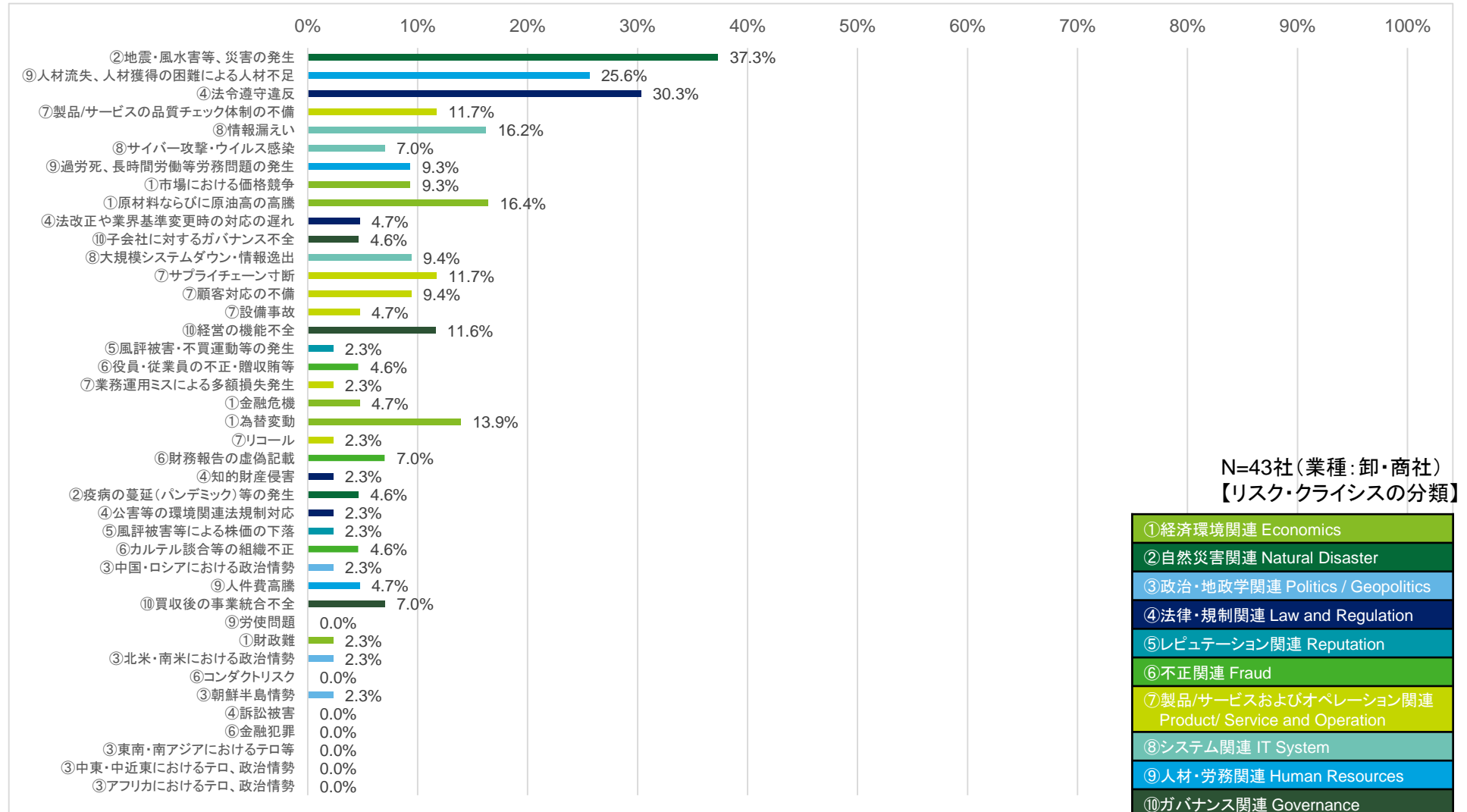
# 情報・通信は全体と比較して情報漏えい、人材不足、サイバー攻撃への対策を優先すべきとしている特徴がある

## 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:情報・通信を選択した回答のみの結果)



# 卸・商社においては、全体の結果と上位3つの優先事項が同じ結果となったが、情報漏えい、原材料ならびに原油高の高騰、為替変動も高い数値を示した

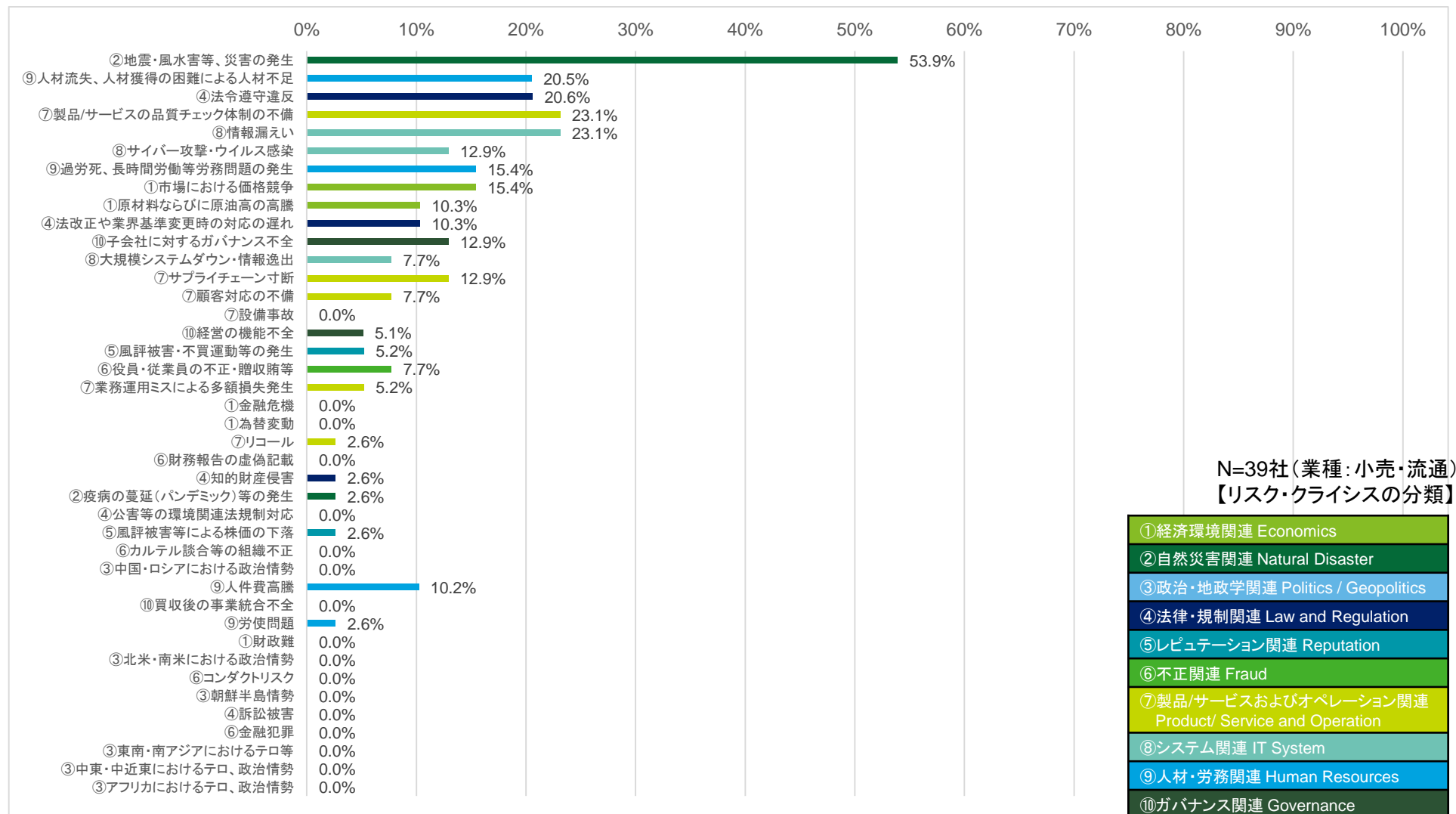
## Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)





# 小売・流通は平均よりも災害の発生に高い優先度を感じている。また、市場における価格競争やサプライチェーンの寸断、人件費高騰でも比較的高い数値を示した

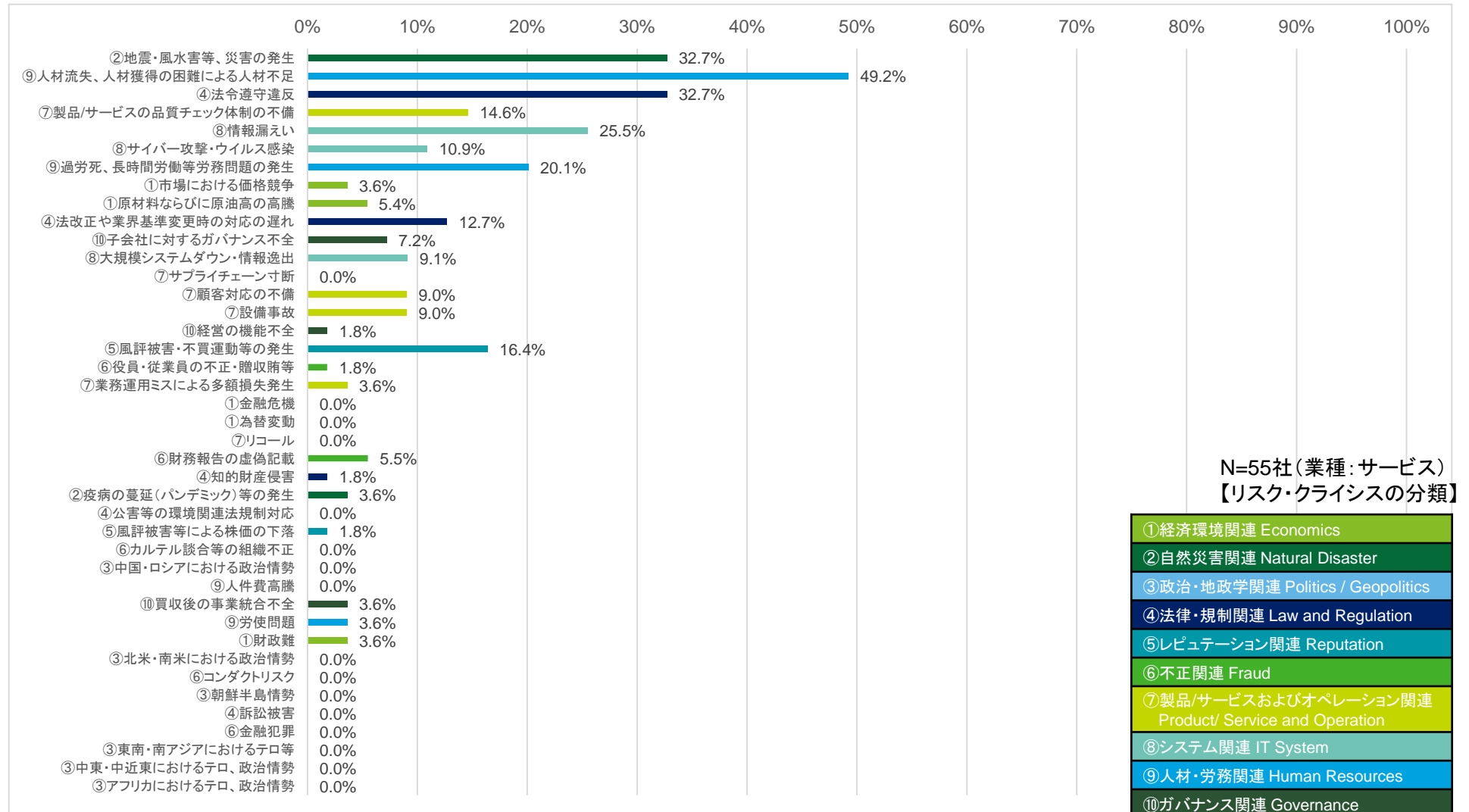
## Q2.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)





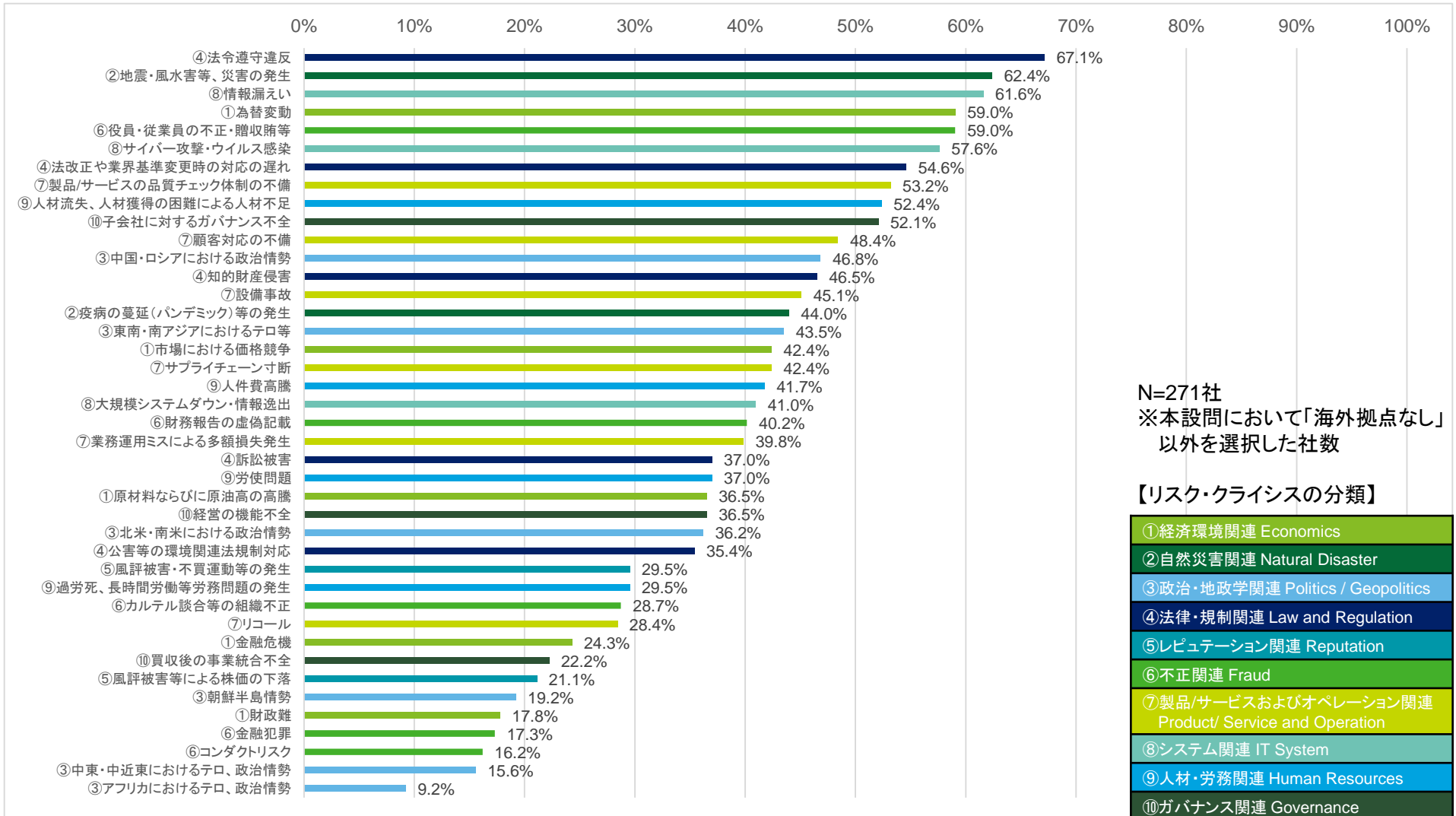
# サービス業においては、人材不足のリスクが突出し、その他コンプライアンス、情報漏えい、労務問題、風評被害など幅広く対応の必要が感じられている

## 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:サービスを選択した回答のみの結果)



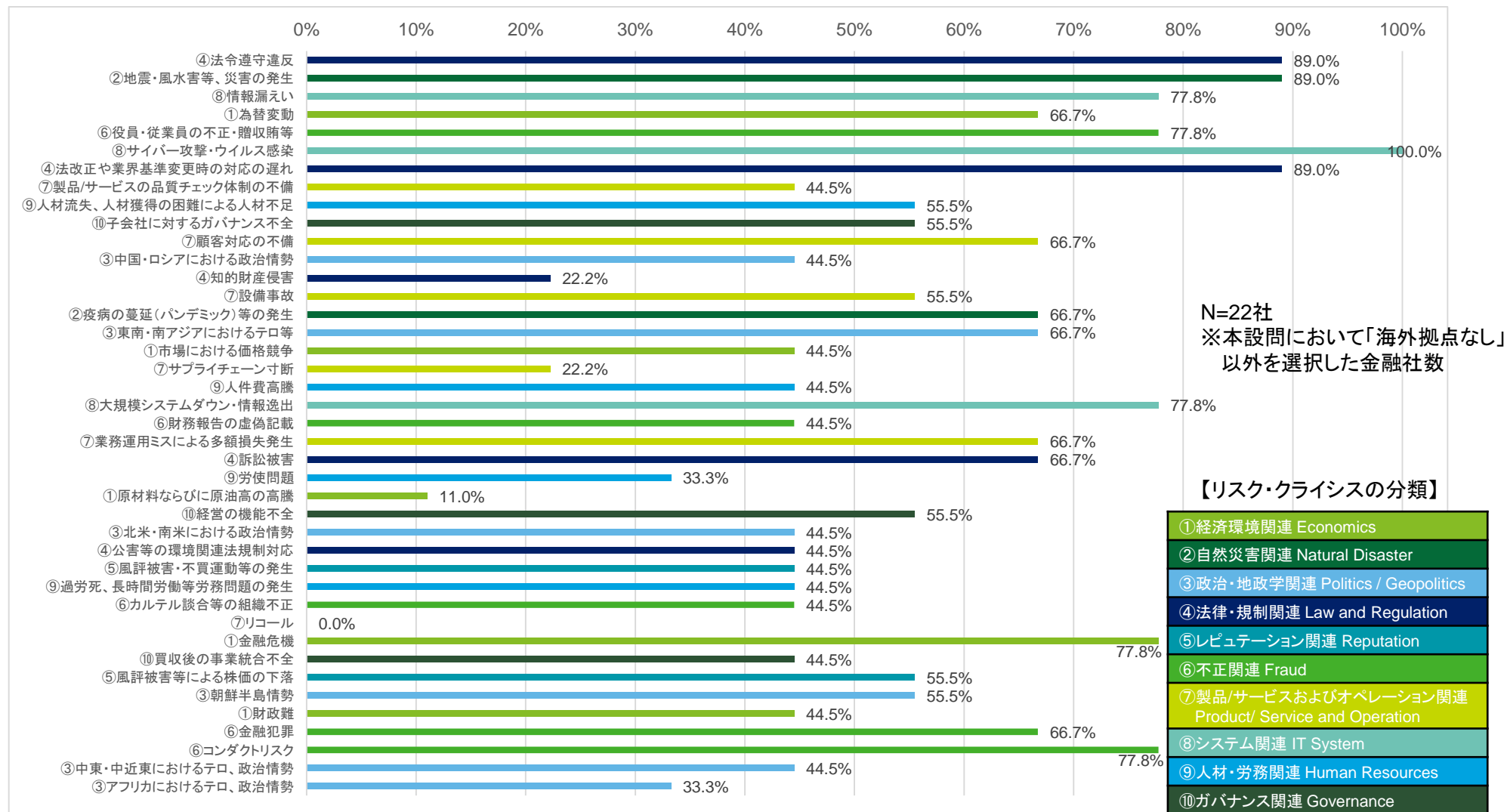
# 海外拠点においては、災害、コンプライアンスのほか、為替変動や役員・従業員の不正・贈収賄等が上位に来ていることが特徴的である

## 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)



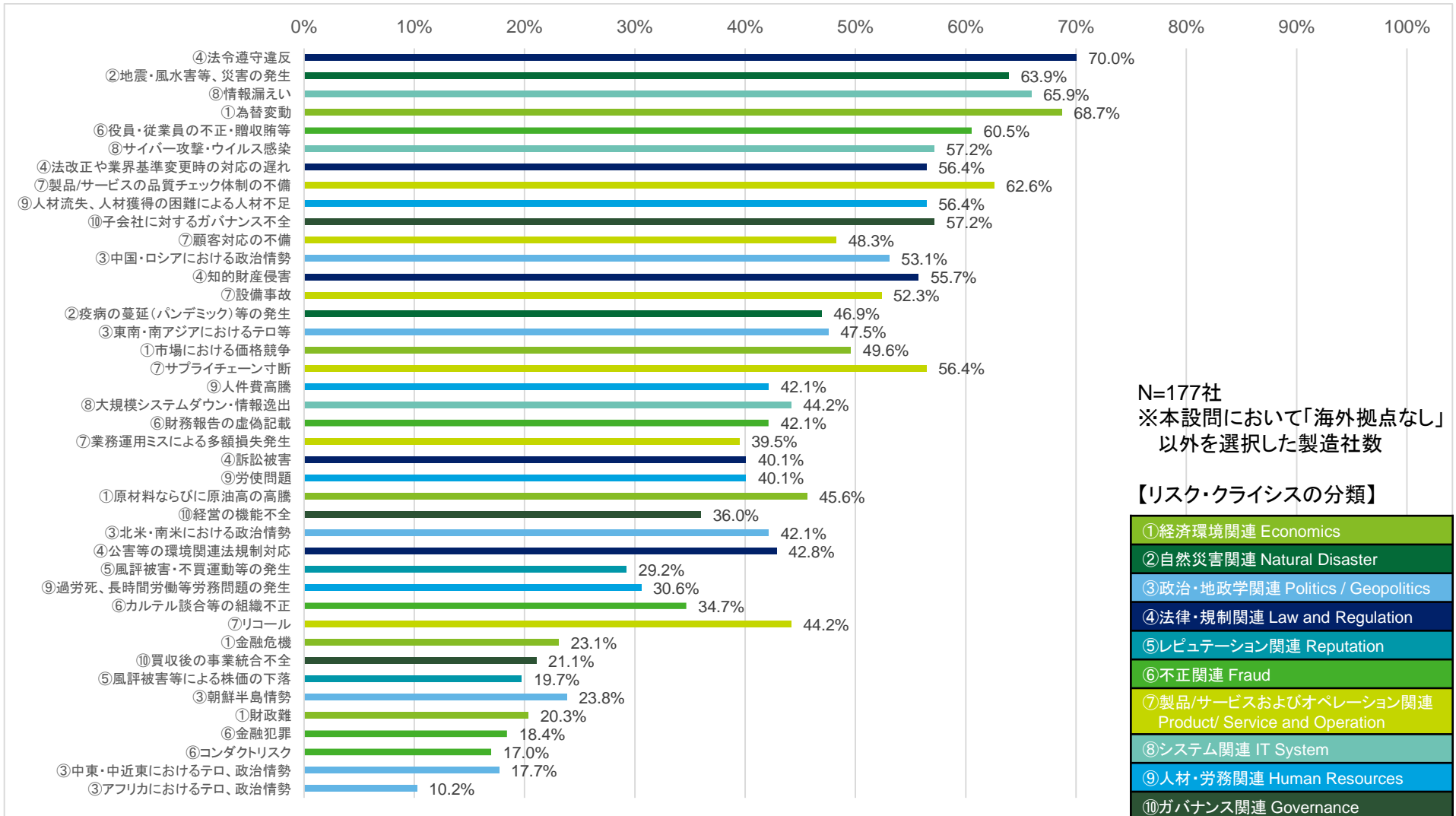
# 金融においては、サイバー攻撃に注目が集まったが、法改正の問題や大規模なシステムダウン、金融危機やコンダクトリスクなど、他の業種に比してマネジメント対象が広範にわたっている

## 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:金融を選択した回答のみの結果)



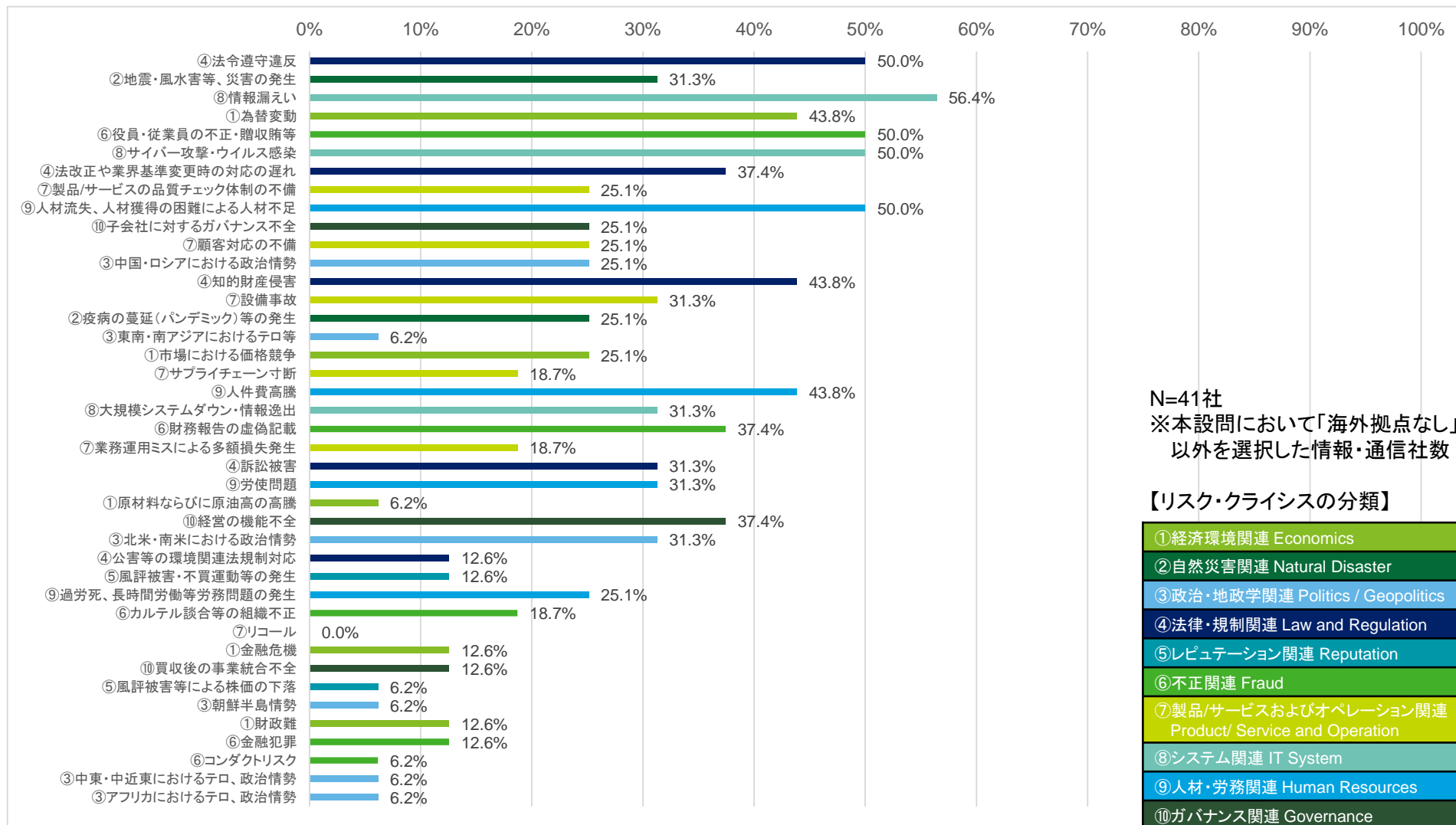
# 製造においては、全体の傾向と概ね変わらないものの、製品/サービスの品質チェック体制やサプライチェーン寸断など、プロセス上の問題がリスクとして捉えられている

## 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:製造を選択した回答のみの結果)



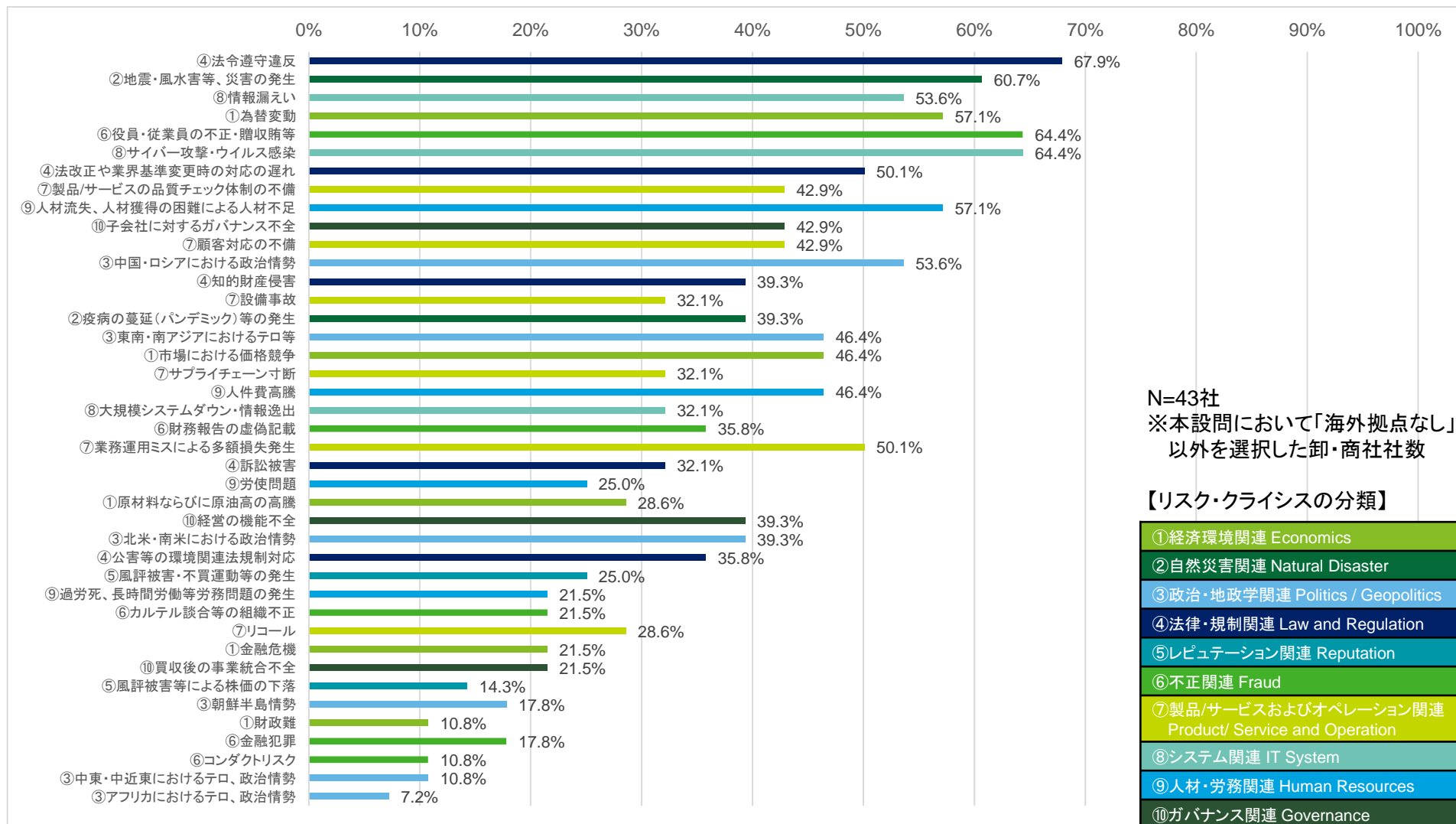
# 情報・通信の海外拠点のリスクとして、情報漏えいが最大値を示したが、人材の不足や人件費高騰といった人的リソースに関する問題が全体と比較して高い値となった

## 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・商社の海外拠点では、コンプライアンス、不正、サイバー攻撃の他、中国・ロシア等主要貿易先に政治・地政学リスクを挙げている

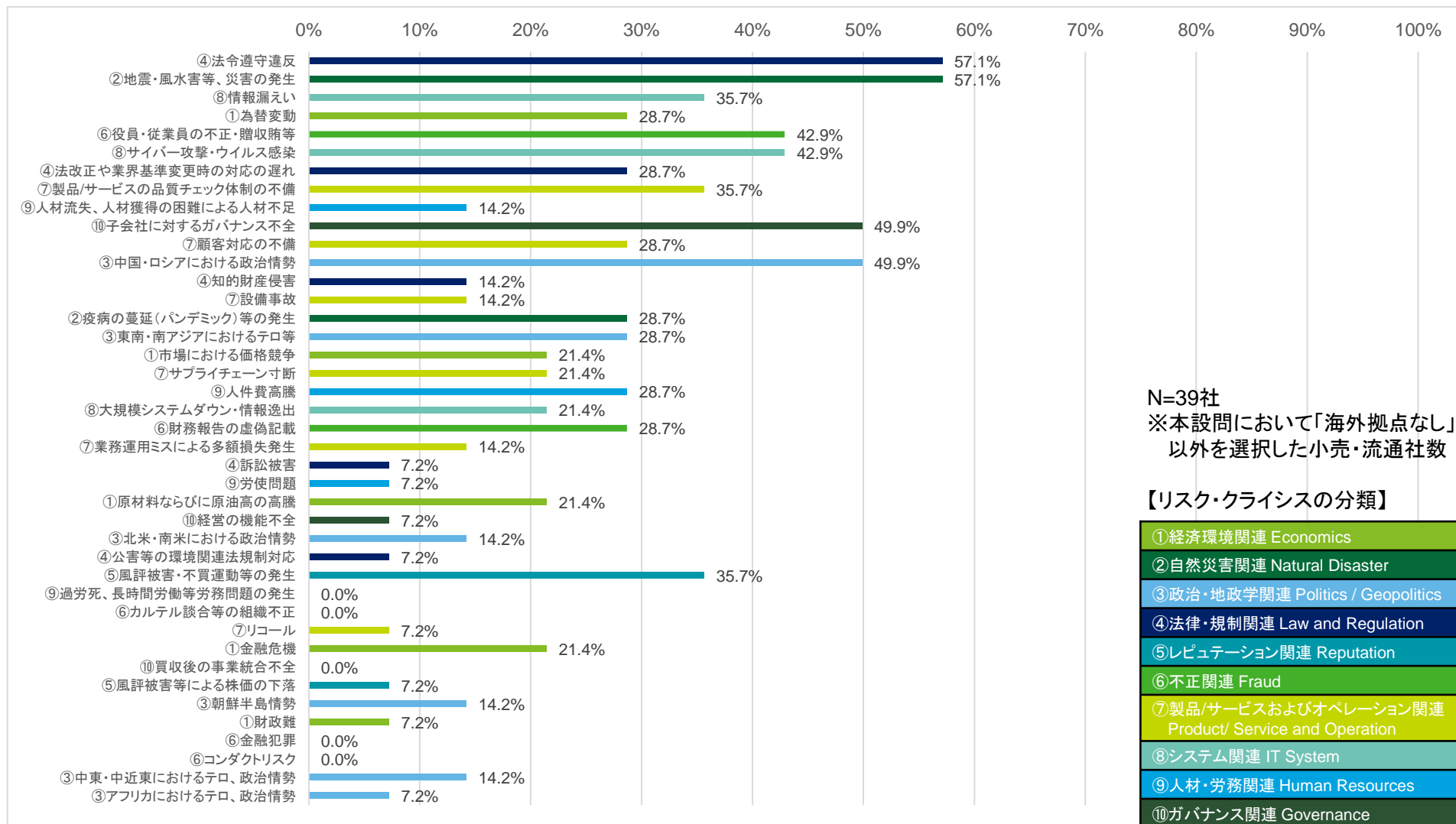
## Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:卸・商社を選択した回答のみの結果)





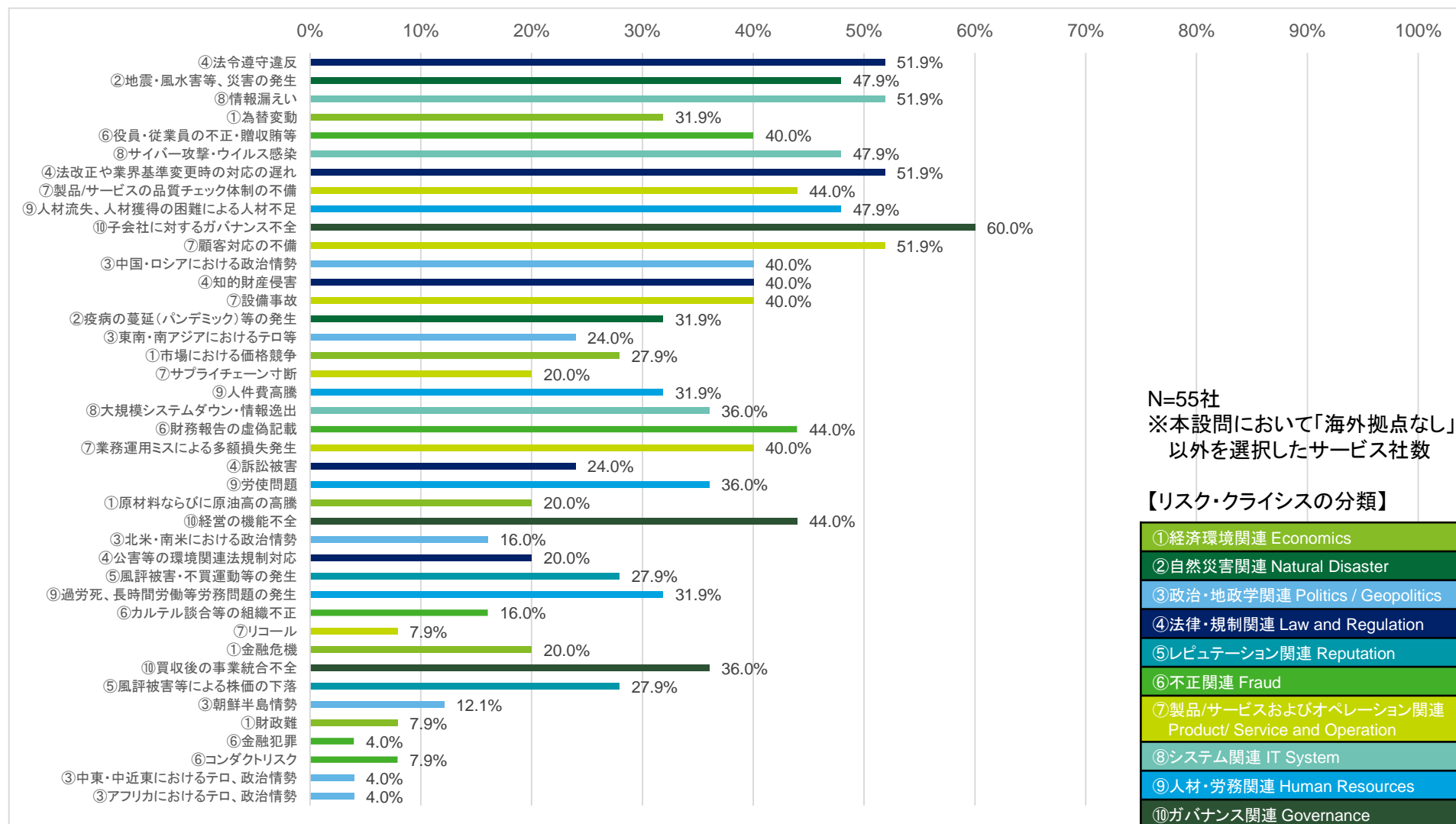
# 小売・流通の海外拠点においては、コンプライアンスと災害の問題が2大リスクとなったが、子会社に対するガバナンスや顧客対応の不備も懸念事項に上がる傾向にある

## 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:小売・流通を選択した回答のみの結果)



# サービスの海外拠点では、子会社に対するガバナンスが最も高い数値を示した。コンプライアンス、情報漏えい、役員・従業員の不正・贈収賄、顧客対応の不備もリスクとなる傾向にある

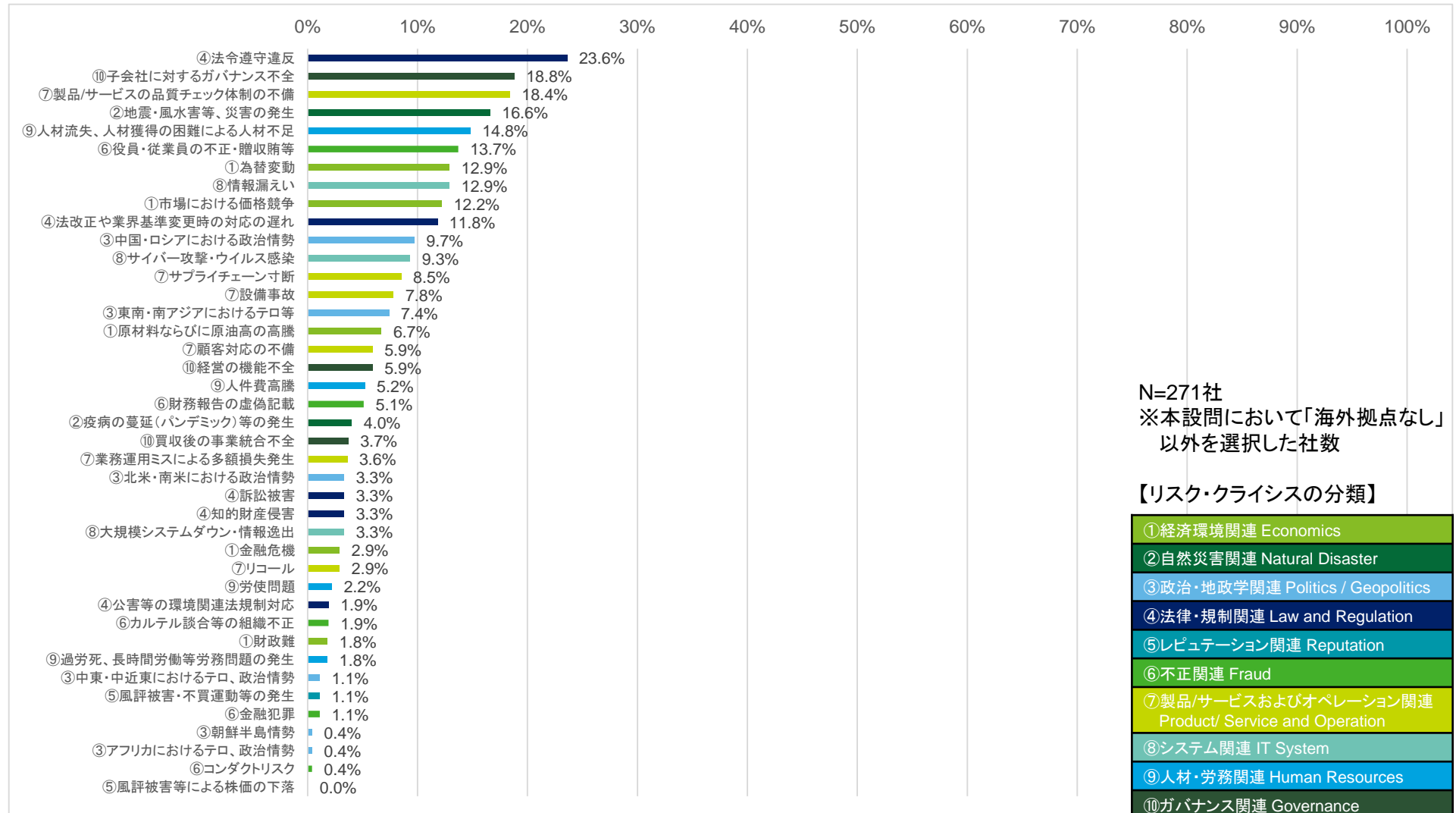
## Q3.海外拠点において、貴社がマネジメント対象としているリスクの種類(回答者のうち、業種:サービスを選択した回答のみの結果)





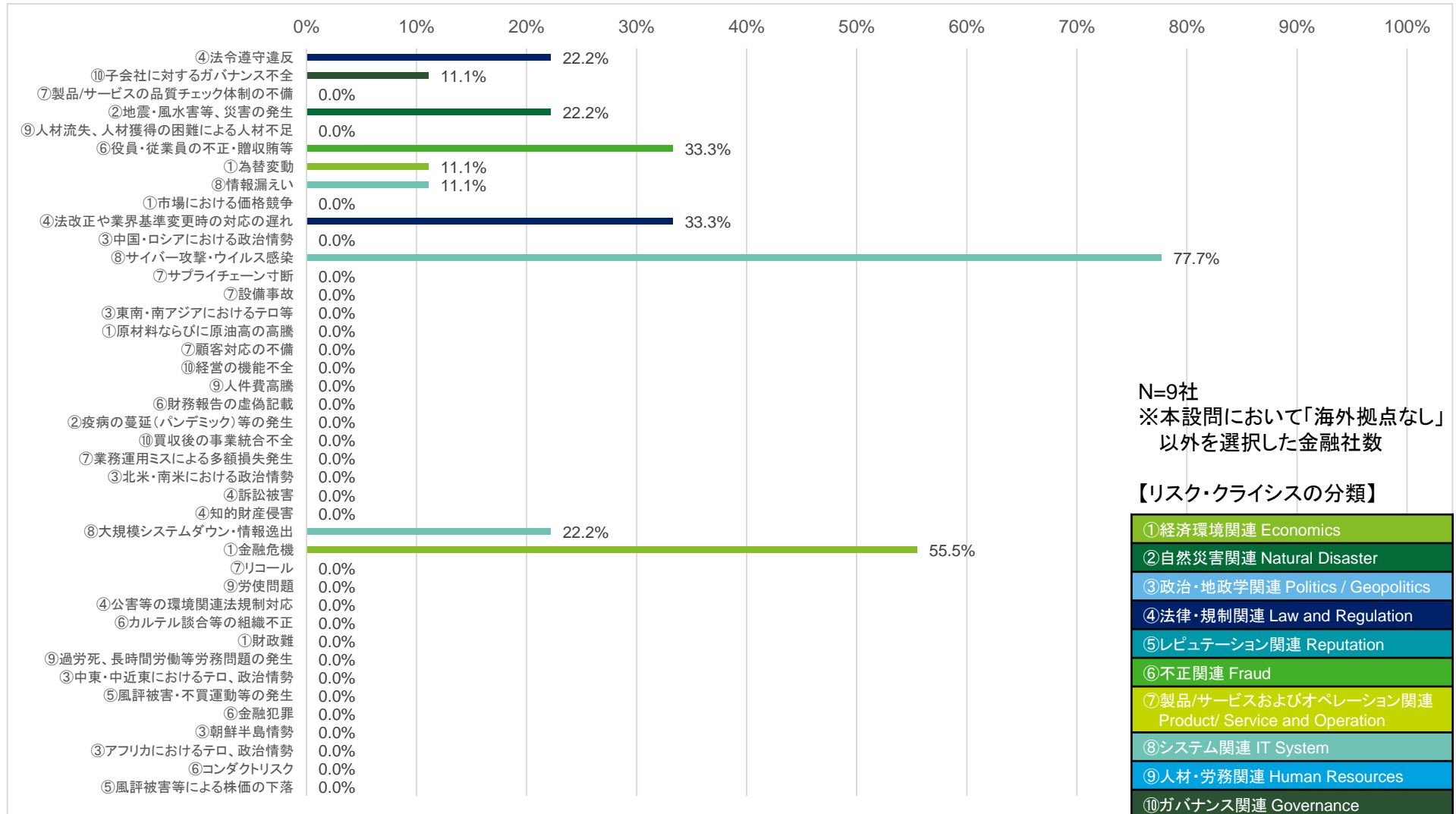
# 海外拠点の優先度の高いリスクとして、コンプライアンスの問題や子会社に対するガバナンス不全、製品/サービスの品質チェック体制の不備が上位となった

## 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(着手済、未着手問わず / 上位3つを選択)



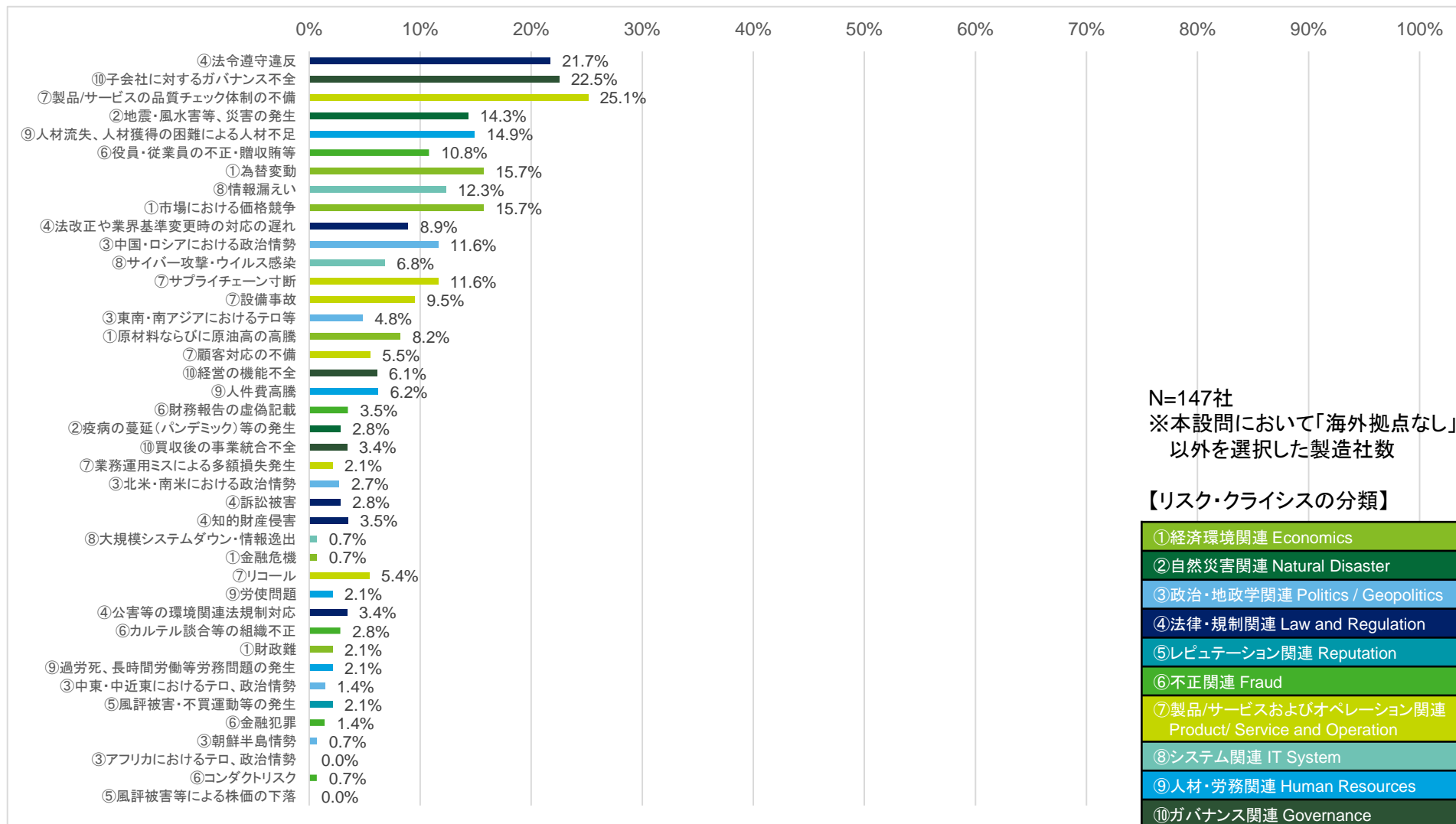
# 金融においては、サイバー攻撃・ウイルス感染と、金融危機への優先的対応が求められている結果となった

## 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(回答者のうち、業種:金融を選択した回答のみの結果)



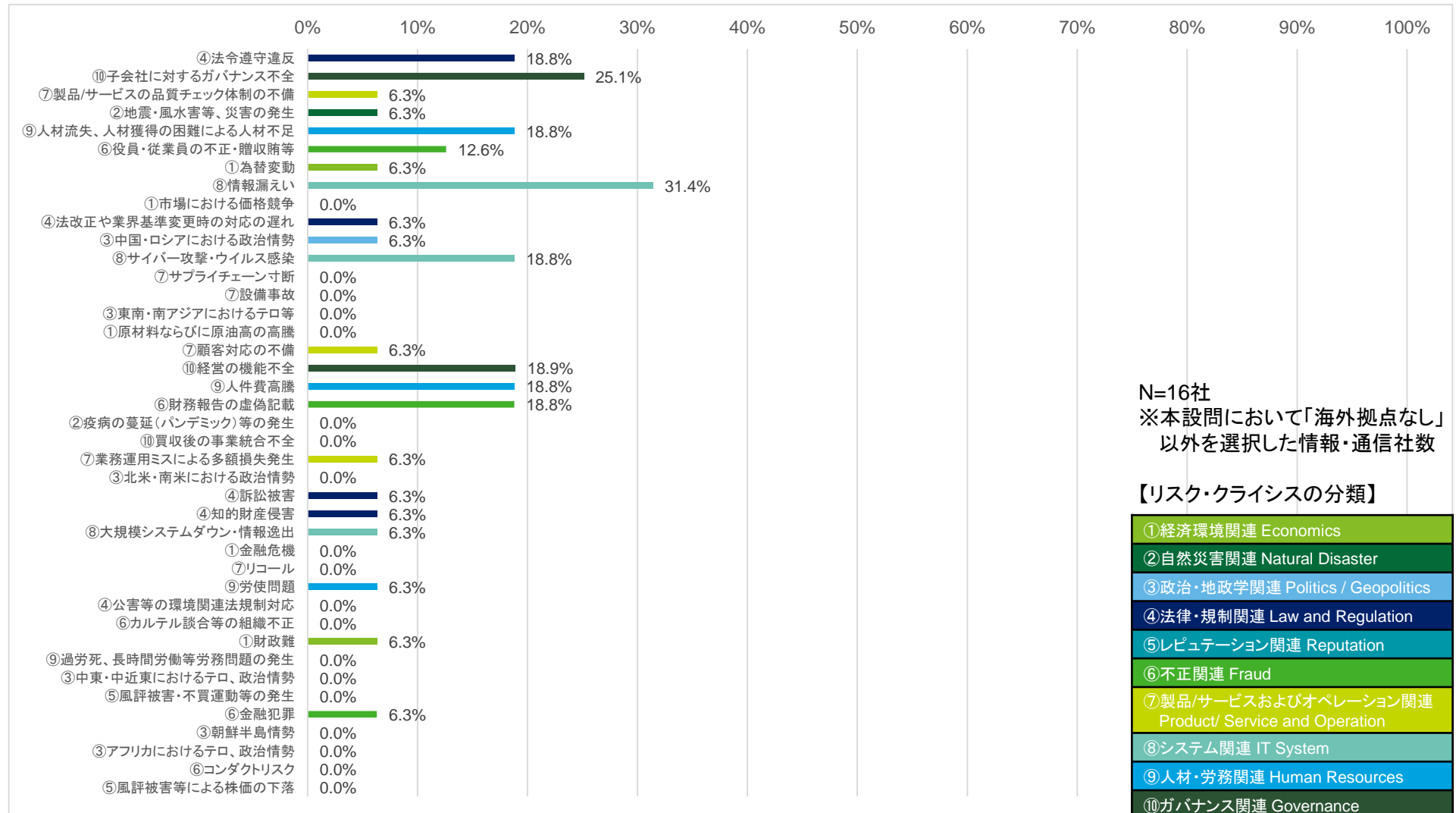
# 製造においては、製品/サービスの品質チェックが最優先対応リスクとなった。また昨年比して、為替変動や市場における価格競争も比較的高い値を示している

## 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:製造を選択した回答のみの結果)



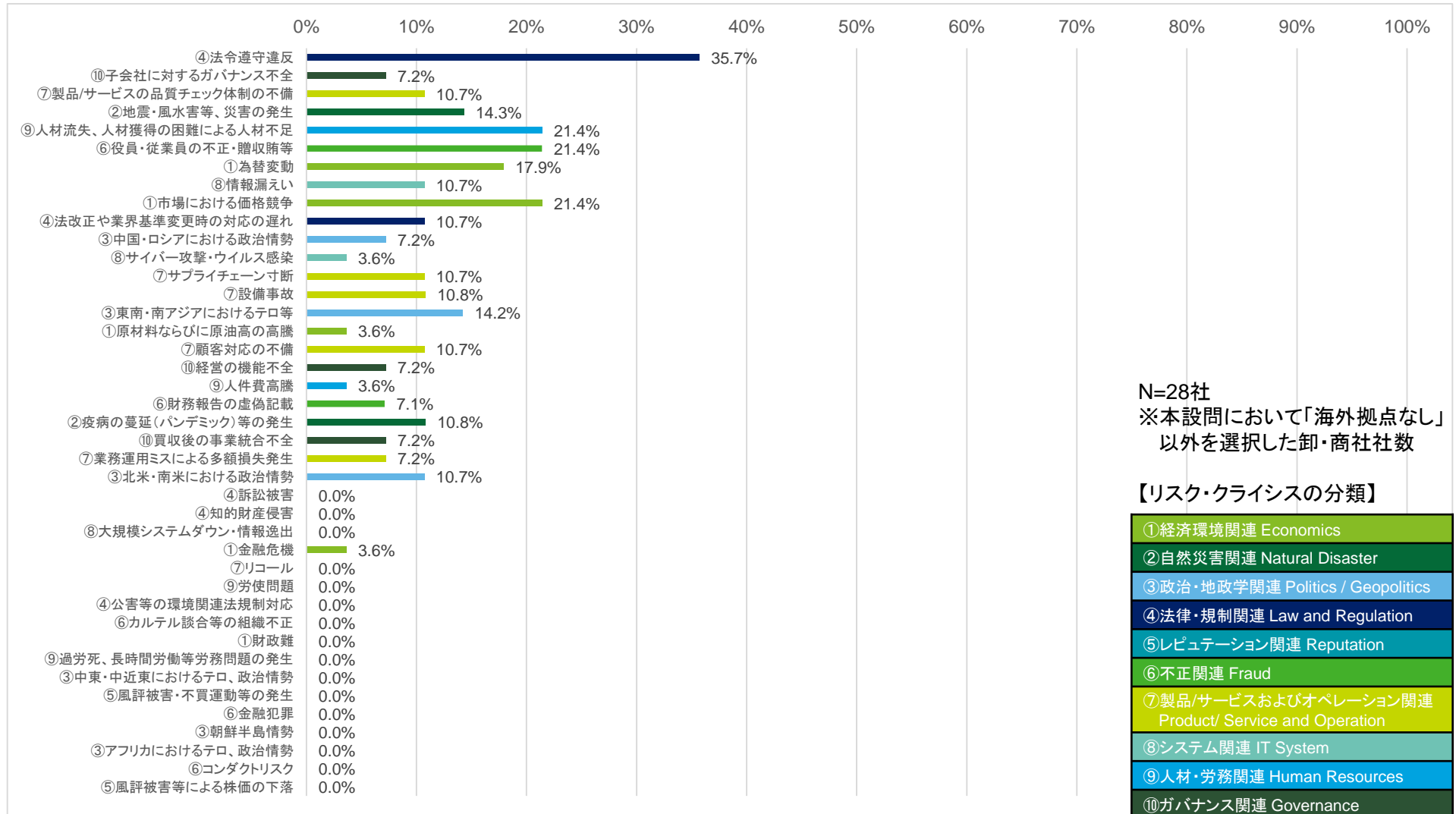
# 情報・通信においては、情報漏えいと子会社ガバナンス不全が上位。サイバー攻撃、経営の機能不全、人件費高騰、財務報告の虚偽記載も高い数値となっている

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:情報・通信を選択した回答のみの結果)



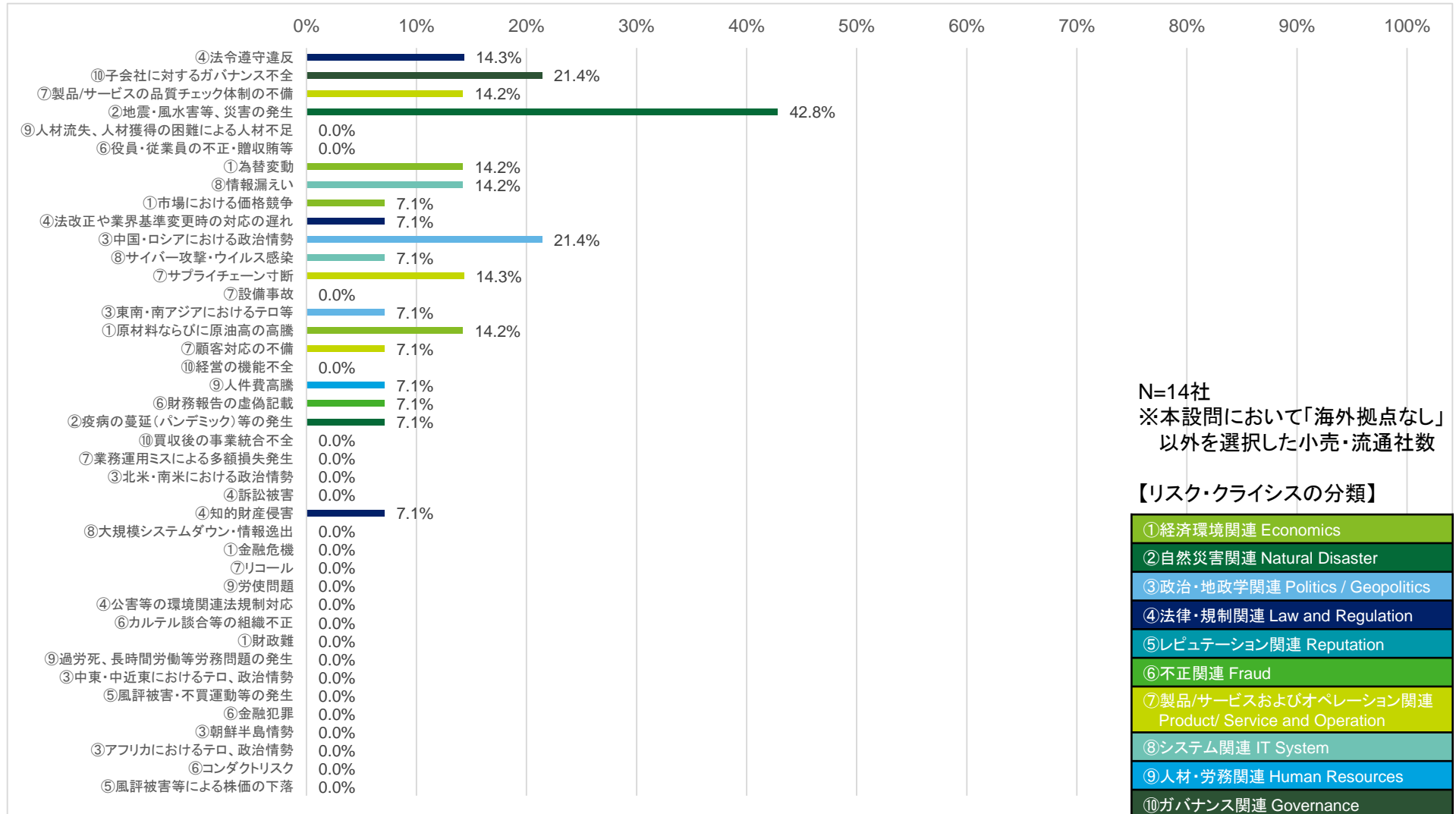
# 卸・商社は法令順守違反が最上位。人材不足、役員・従業員の不正・贈収賄、市場における価格競争が続く形となっている

## 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:卸・商社を選択した回答のみの結果)



# 小売・流通においては、災害の発生、中国・ロシアにおける政治情勢も優先的に着手が必要なリスクとして捉えられている

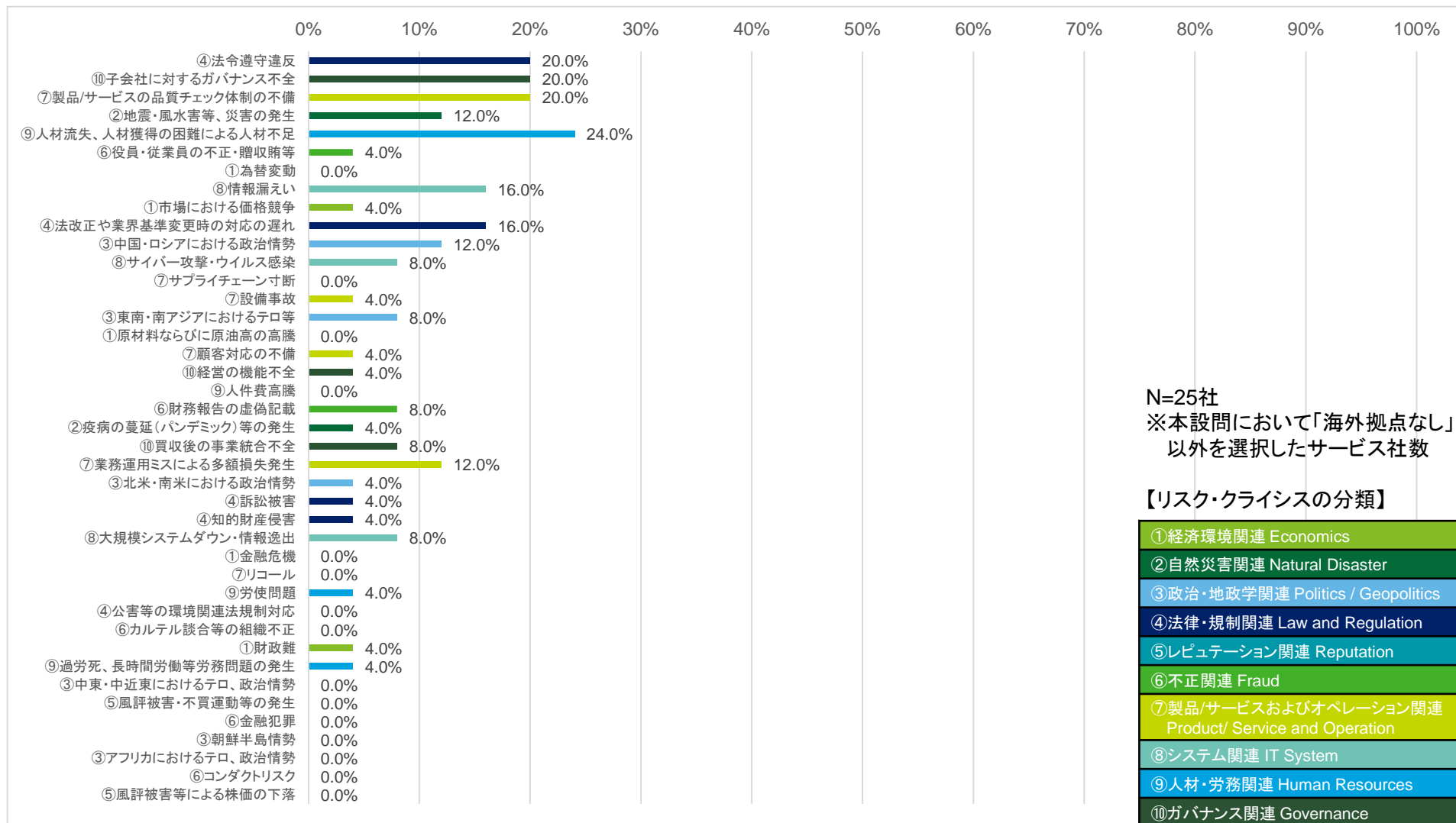
## Q4.海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク(回答者のうち、業種:小売・流通を選択した回答のみの結果)





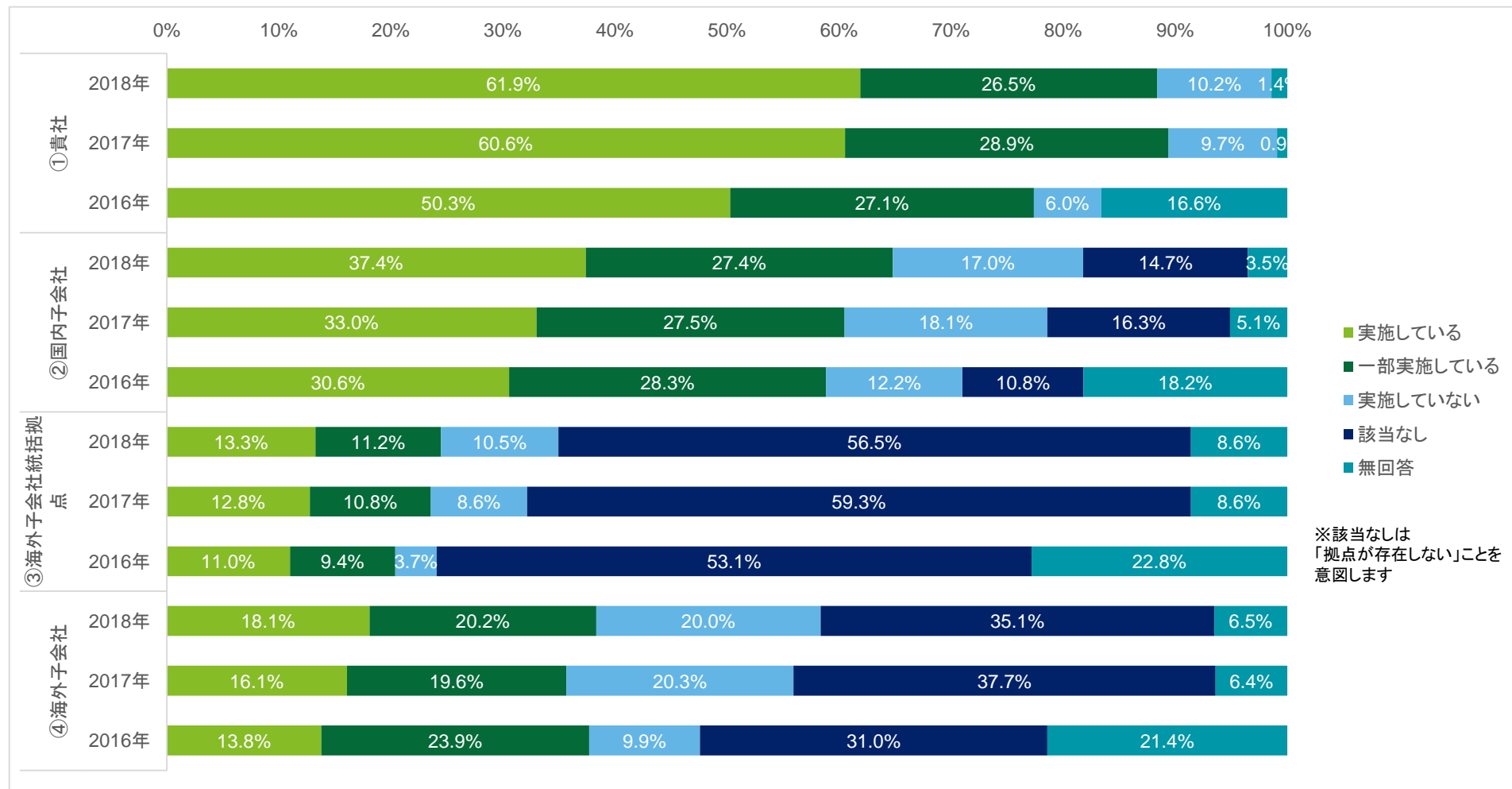
# サービス業においては、人材不足の問題のほか、情報漏えい、法改正や業界標準変更時の対応の遅れが上位に来ていることが特徴的な結果となっている

## 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:サービスを選択した回答のみの結果)



# 国内本社での取り組みは進む一方、国内外子会社における取組みには依然として課題がある状況である

## 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

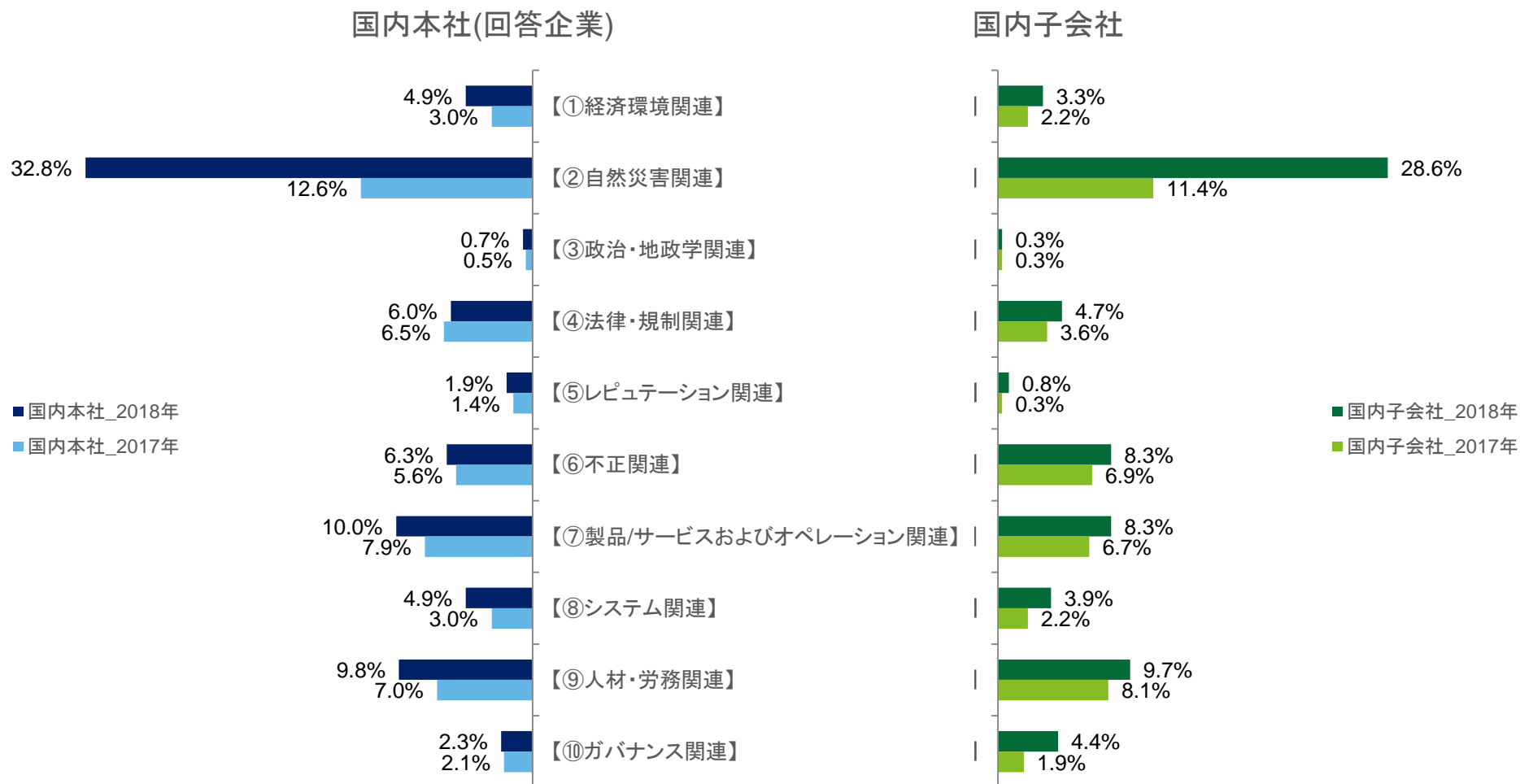


## **【第2部】**

# **上場企業が経験したクライシスの分析**

# 2018年は「自然災害関連」が際立って多い結果となった。2017年と比較して、人材・労務関連および製品/サービスおよびオペレーション関連が微増となっている

## Q6. 貴社および貴社の国内子会社が2017年、2018年に経験したクライシスの種類と発生時期

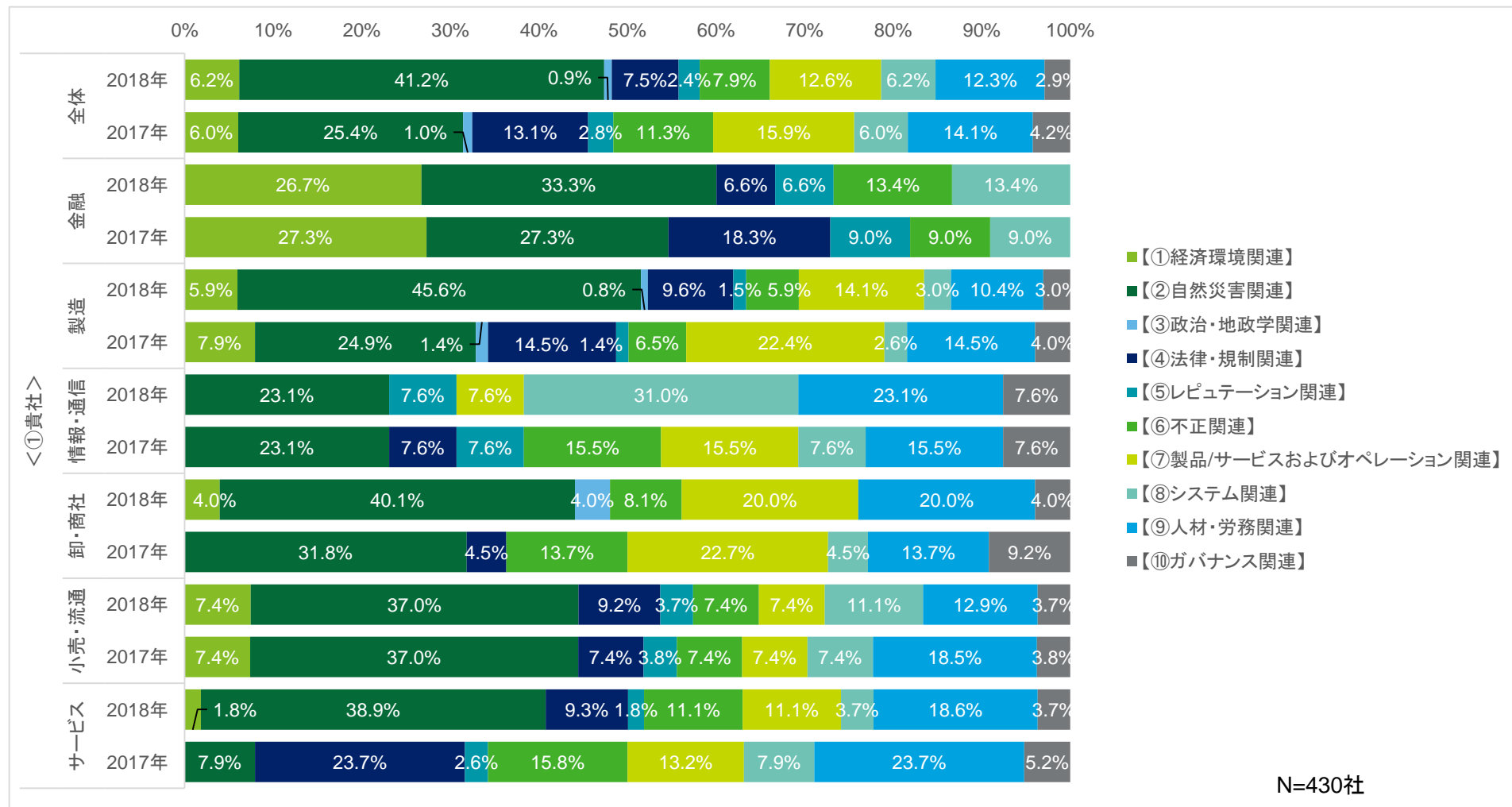


N=430社(全回答企業)

N=360社(F7国内子会社ありの企業)

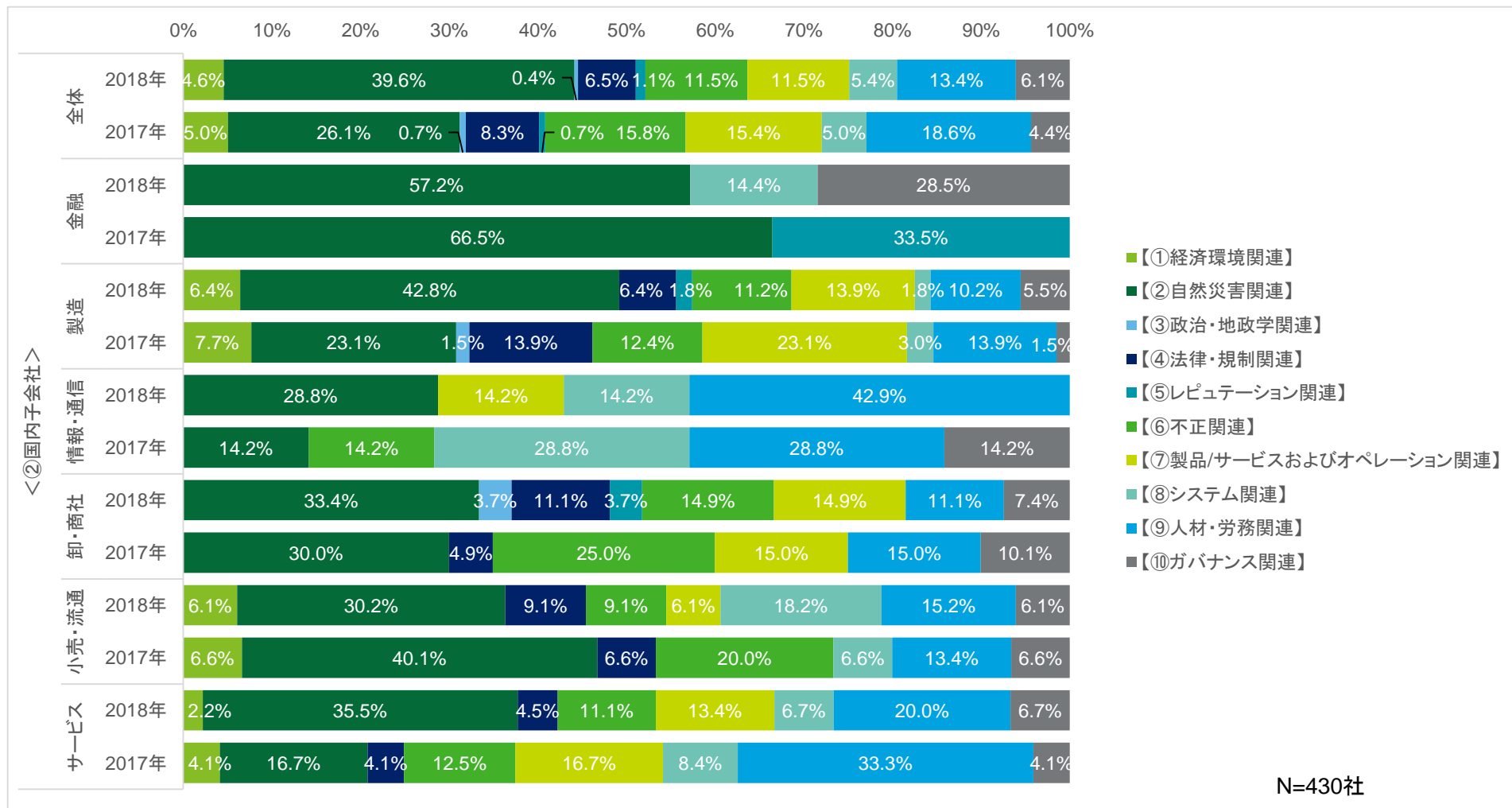
# 2018年は地震や台風など、自然災害関連のクライシスを経験した企業が多い

## Q6a. 貴社が2017年、2018年に経験したクライシスの種類と発生時期



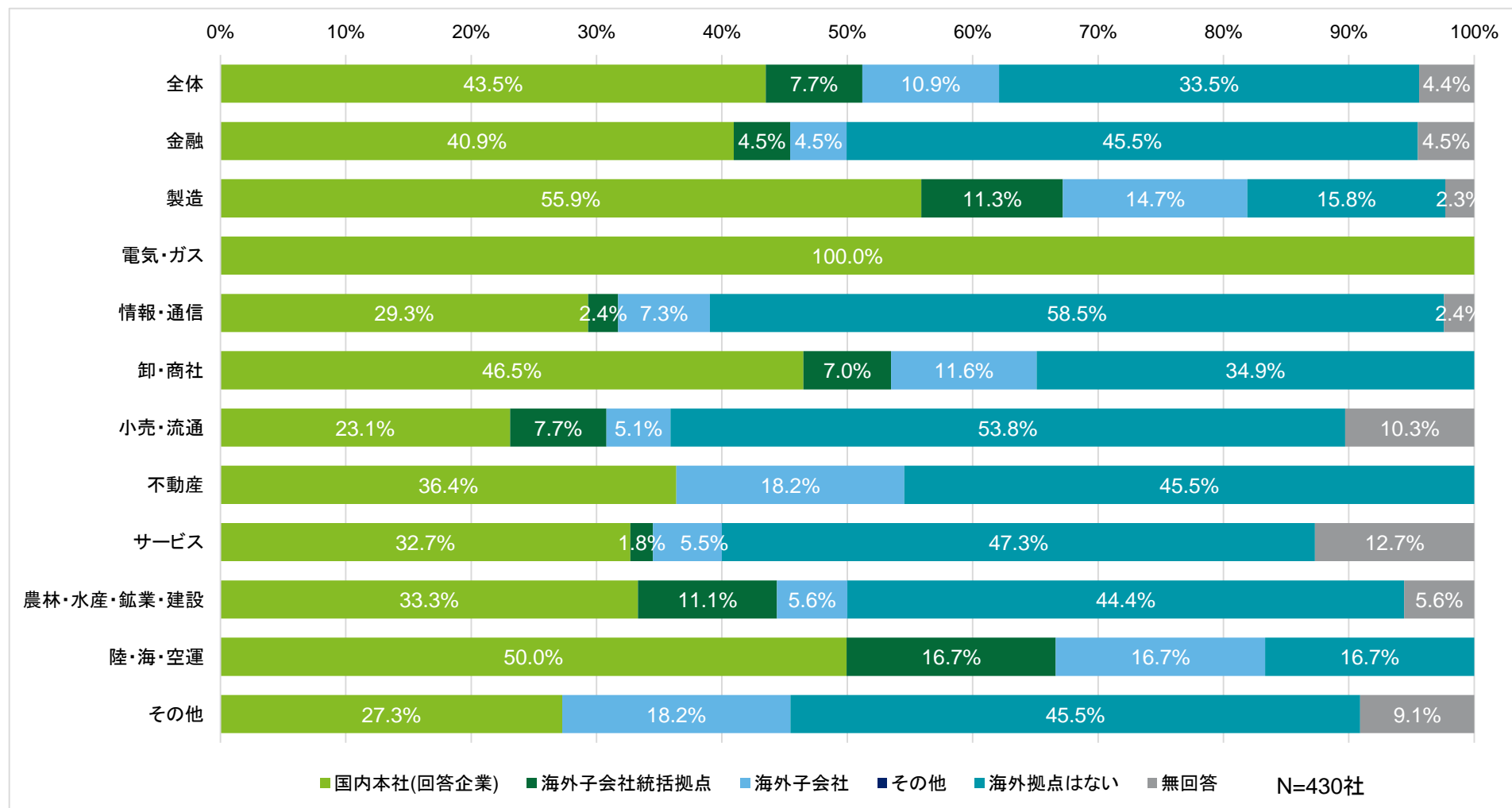
# 国内子会社においても自然災害の影響を受けてのクライシスが増加傾向にあることが示された。一方、ガバナンス関連でのクライシスも若干増加している

## Q6b. 貴社の国内子会社が2017年、2018年に経験したクライシスの種類



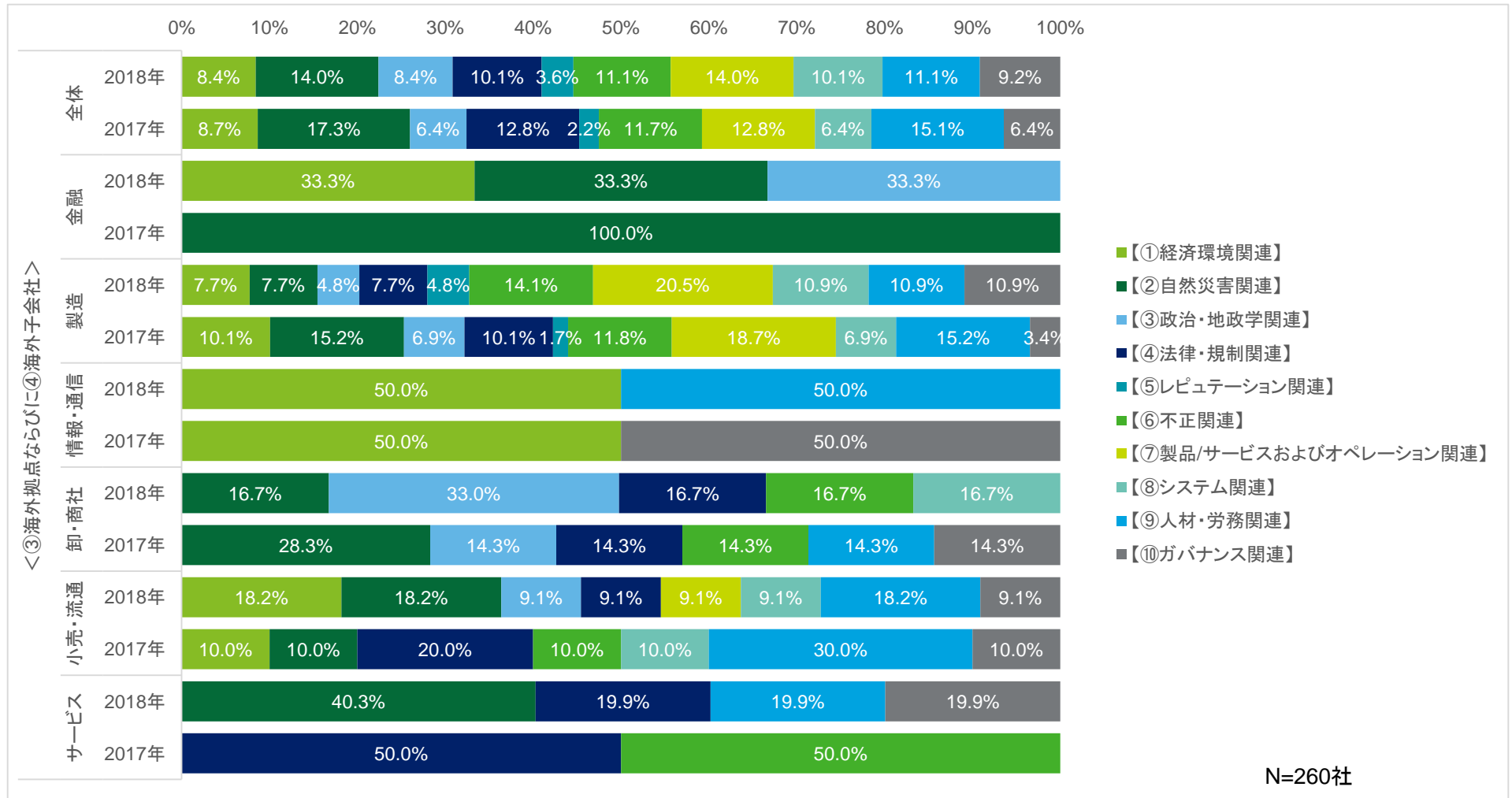
# 海外拠点を持つ企業のクライシス対応は、半数以上が国内本社で主導されているが、製造業、農林・水産・鉱業・建設、陸・海・空運においては海外子会社統括拠点の主導割合が高い

## 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



# 海外拠点、海外子会社におけるクライシスの種類では、政治・地政学関連、レピュテーション関連、システム関連、ガバナンス関連の割合が増加している

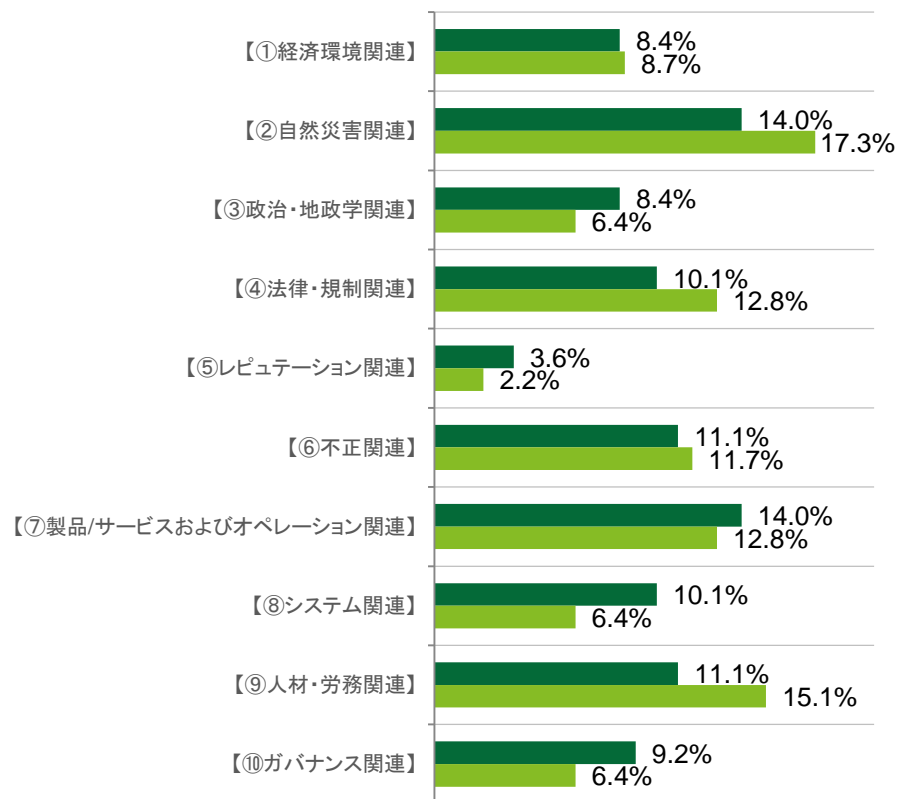
## Q8. 海外拠点、海外子会社をお持ちの企業が2017年、2018年に経験したクライシスの種類



# 種類を問わず、クライシスは東アジアと東南アジアで発生割合が高い。レピュテーション関連のクライシスのみが北米で高い割合を示した

## Q8. 海外拠点、海外子会社をお持ちの企業が2017年、2018年に経験したクライシスの種類、発生時期、地域

発生時期とクライシスの種類



■ 2018年 ■ 2017年

2017年および2018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
18件	11件	22.2%	44.4%	5.6%	0.0%	11.1%	0.0%	16.7%	0.0%
31件	24件	25.8%	45.2%	0.0%	0.0%	25.8%	3.3%	0.0%	0.0%
15件	11件	20.0%	40.0%	33.4%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%
21件	17件	33.3%	33.3%	9.5%	4.8%	4.8%	9.5%	4.8%	0.0%
5件	5件	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%
23件	20件	39.1%	39.1%	0.0%	0.0%	8.7%	0.0%	13.0%	0.0%
31件	21件	35.5%	22.6%	3.3%	0.0%	12.9%	6.4%	19.4%	0.0%
19件	16件	15.8%	47.3%	5.3%	5.3%	15.8%	0.0%	10.5%	0.0%
24件	19件	33.3%	25.0%	8.3%	0.0%	20.8%	0.0%	12.5%	0.0%
19件	14件	47.4%	36.9%	5.2%	0.0%	0.0%	5.2%	5.2%	0.0%

※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

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

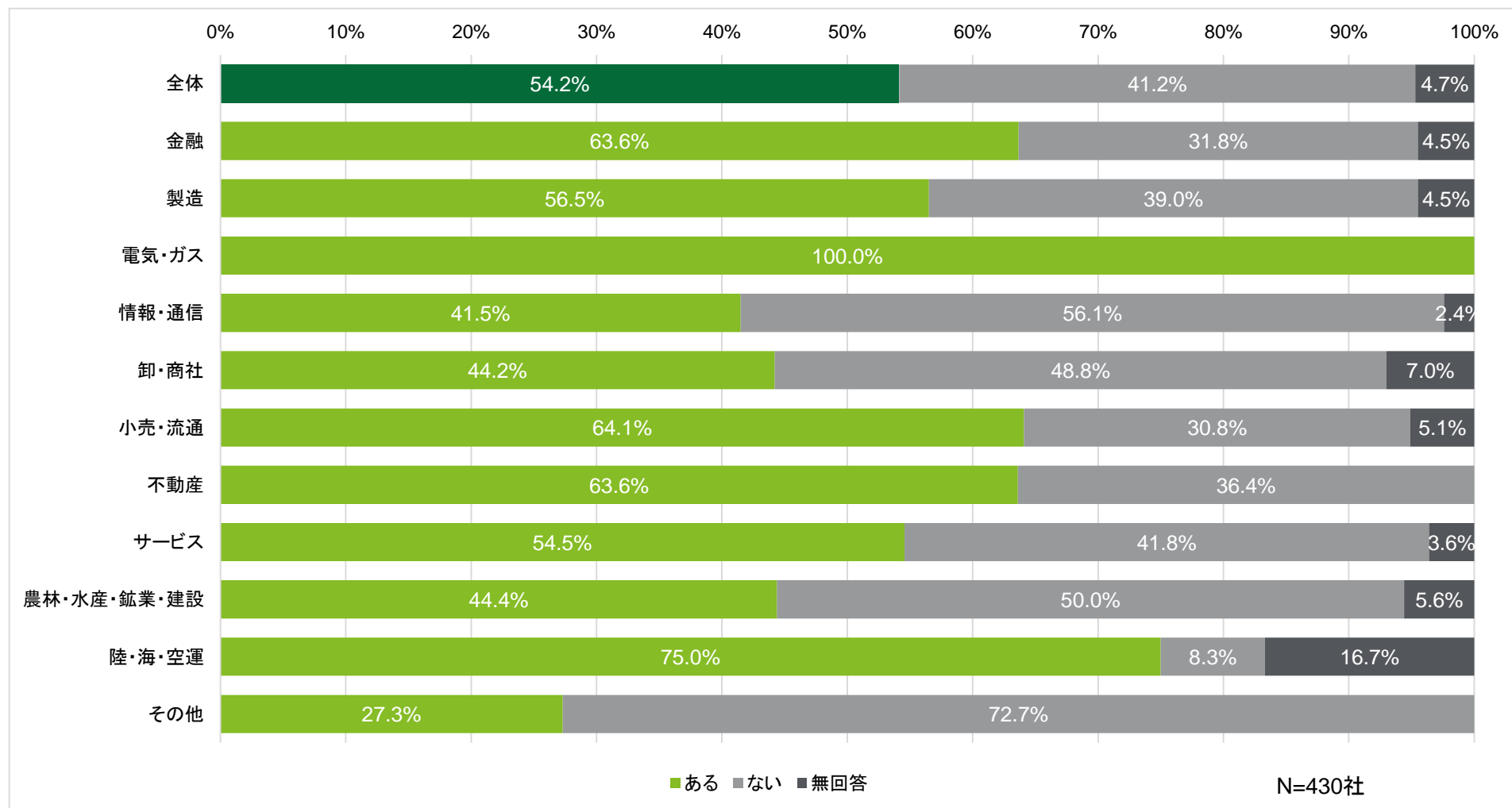
※N=260社 Q8において「海外拠点なし」以外を選択した企業を対象

47 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



# 過去にグループ内でクライシスを経験した企業は全体のうち54.2%と半数を超えた。 中でも、陸・海・空運、小売・流通、不動産、金融は6割超えの高い値を示した

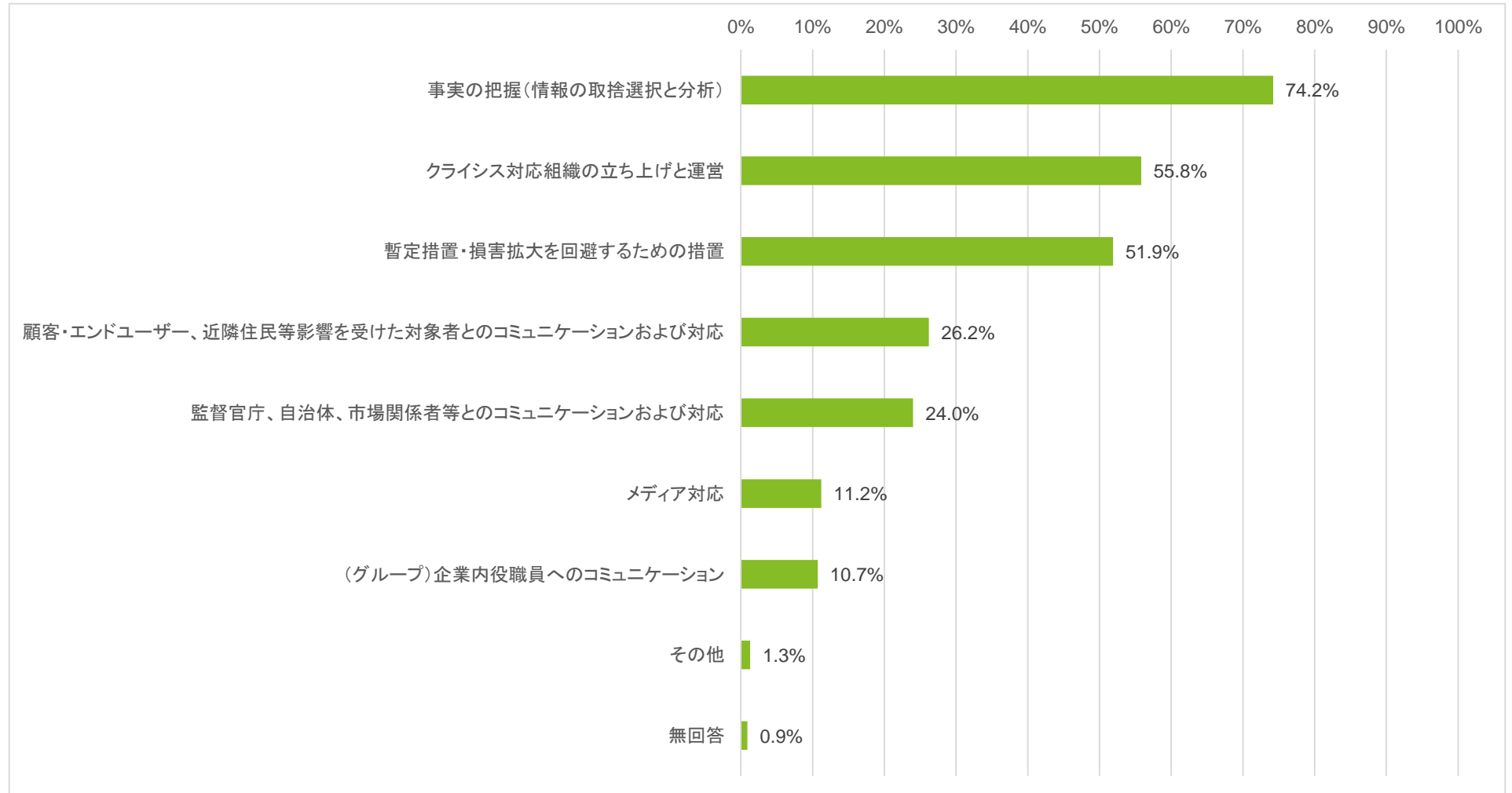
## Q9. これまでのグループ内でのクライシス経験の有無(発生年問わず過去全年)



# クライシスの対処ステージにおいて、事実の把握、クライシス対応組織の立ち上げと運営には対応できているが、ステークホルダーとのコミュニケーションには課題が残る

## 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)

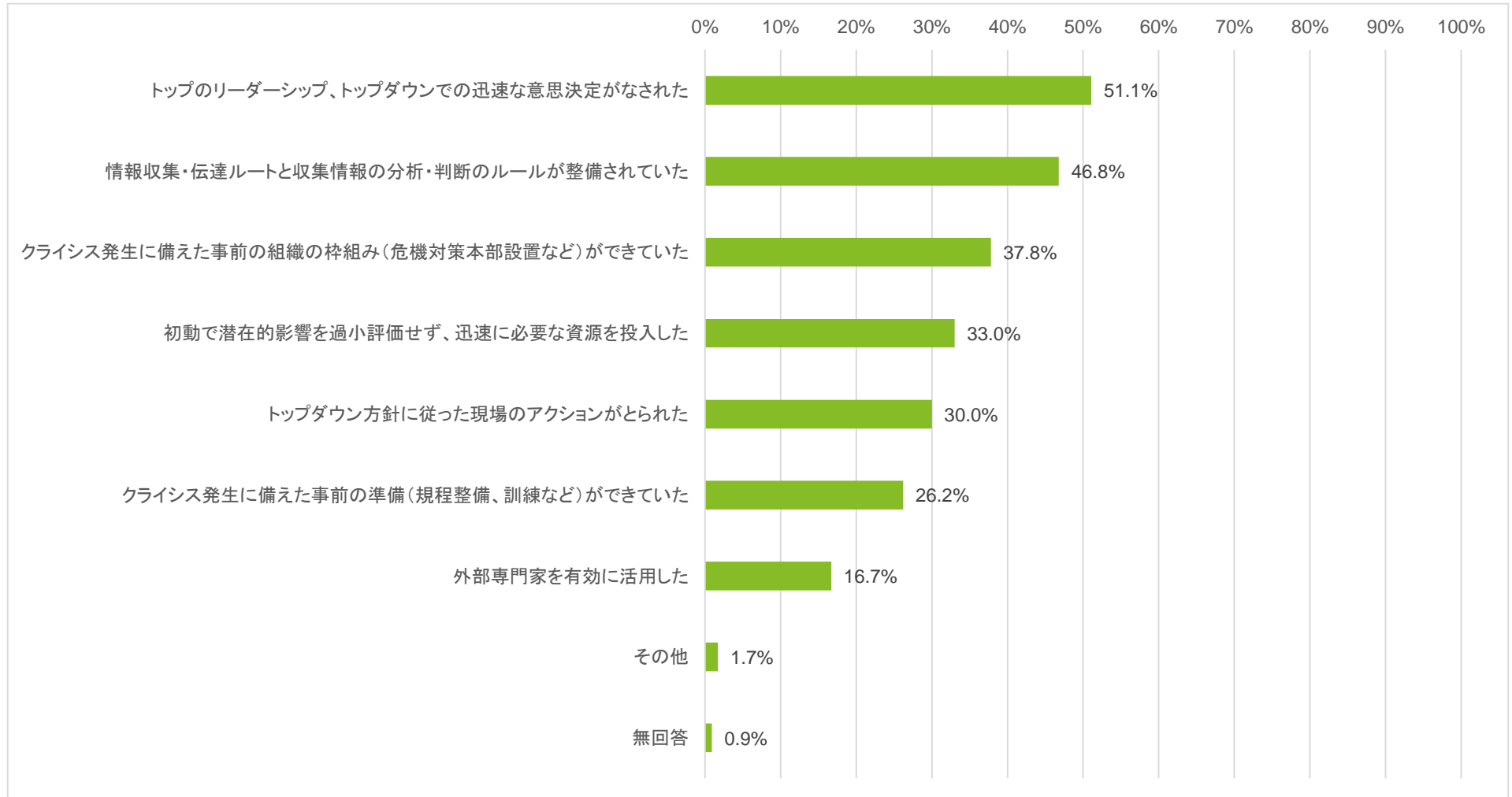


※N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

# 対処ステージの成功要因としては、リーダーシップ、情報収集・伝達ルート、対策本部の設置、過小評価しないことがあげられた

## Q11. 【クライシス経験あり企業のみ】

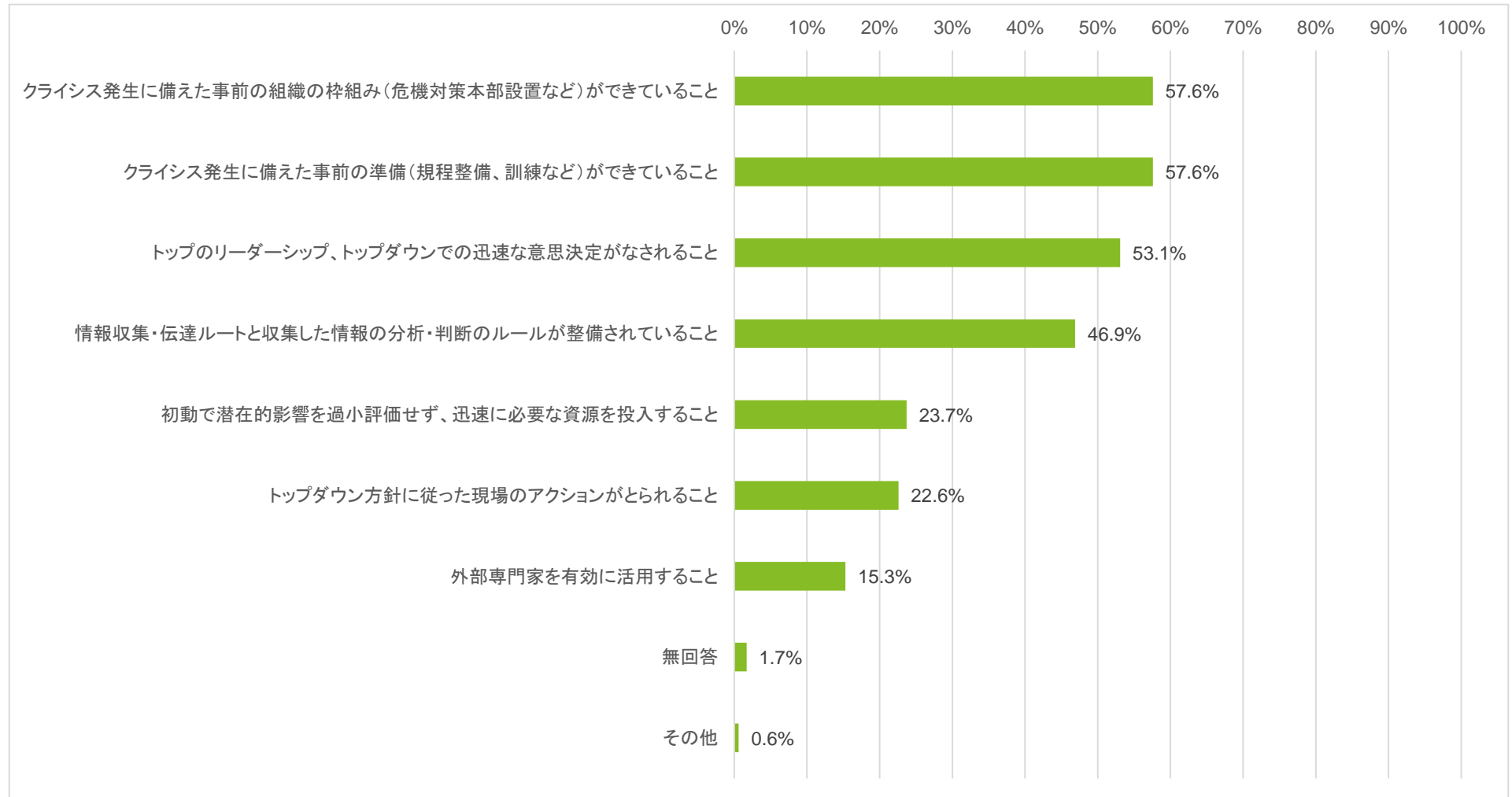
クライシスの対処ステージ(危機発生時の初動対応～事態沈静化まで)の成功要因(3つまで選択)



※N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

# 過去にクライシス未経験の企業が考える対処成功の鍵として、半数以上の回答者が組織の枠組み、事前準備、トップのリーダーシップを挙げた

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=177社 原則、過去にクライシスを経験していない企業

# クライシス経験ありとした企業は、発生時のトップのリーダーシップを成功要因として挙げた。一方、過去にクライシスを経験していない企業は「クライシスへの備え」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	51.1%	1位	53.1%	3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	46.8%	2位	46.9%	4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	37.8%	3位	57.6%	1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	33.0%	4位	23.7%	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	30.0%	5位	22.6%	6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	26.2%	6位	57.6%	1位
外部専門家を有効に活用した	16.7%	7位	15.3%	7位
その他	1.7%	8位	1.7%	8位
無回答	0.9%	8位	0.9%	9位

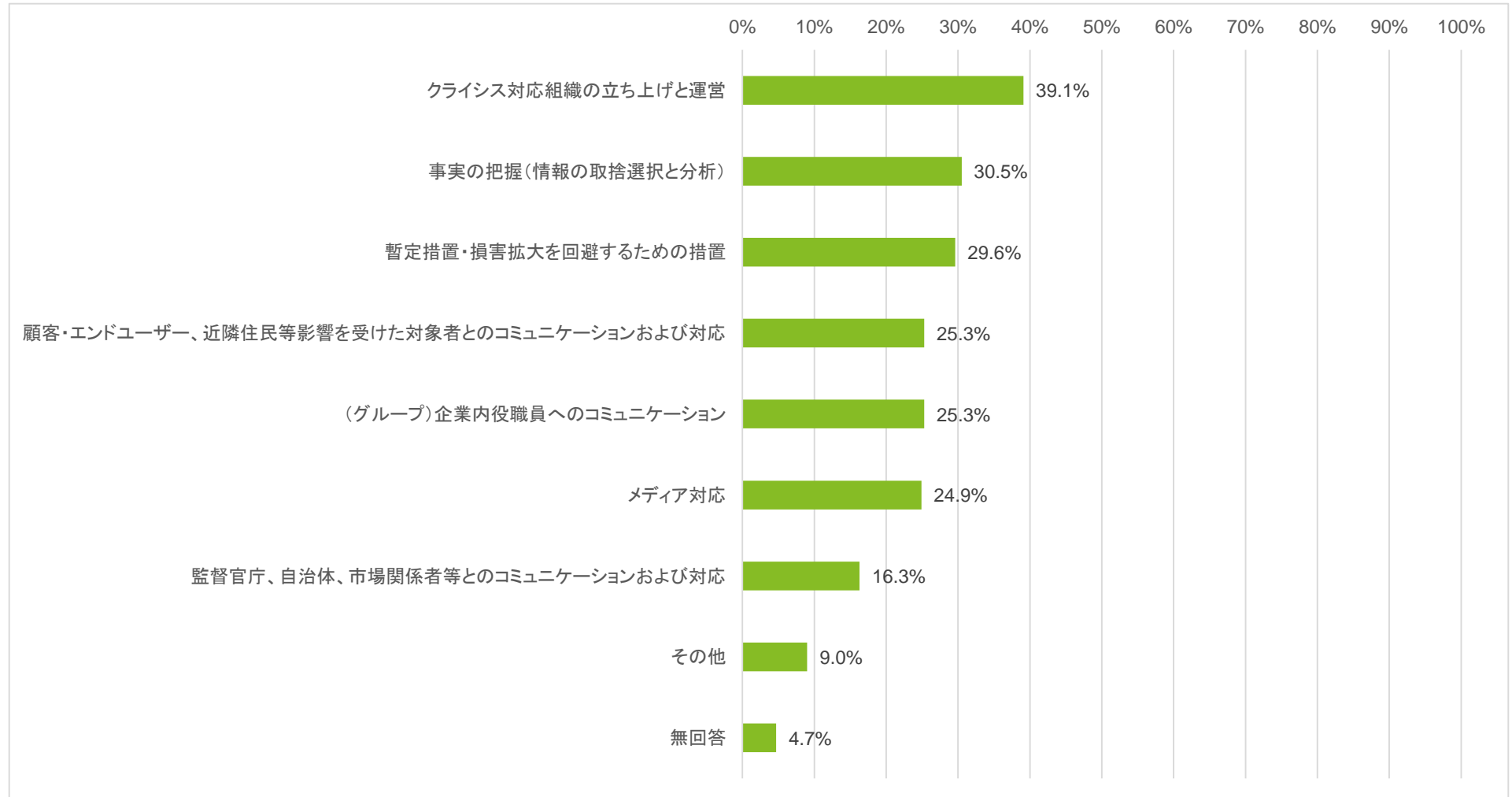
※Q11:N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

※Q16:N=177社 原則、過去にクライシスを経験していない企業

# クライシス対応組織の立ち上げと運営が今後の改善事項として挙げられたが、一部ではなく全体の要素に改善が必要と感じていることが見てとれる

## 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)

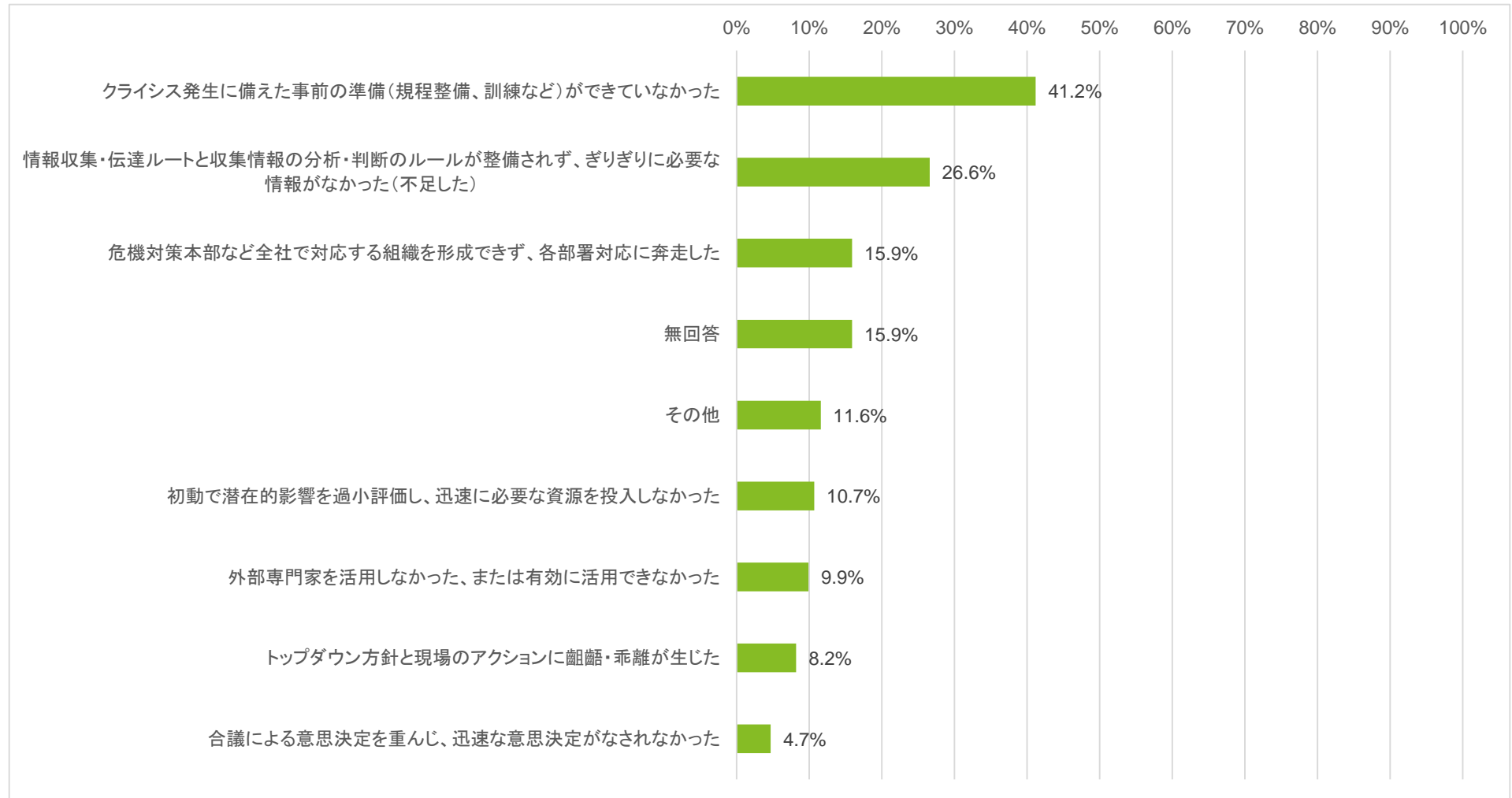


※N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

# クライシス対応の失敗原因として、規定整備や訓練の不足、情報収集・伝達ルートと収集情報の分析・判断のルールの整備不足など、事前準備が多く挙げられた

## 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)



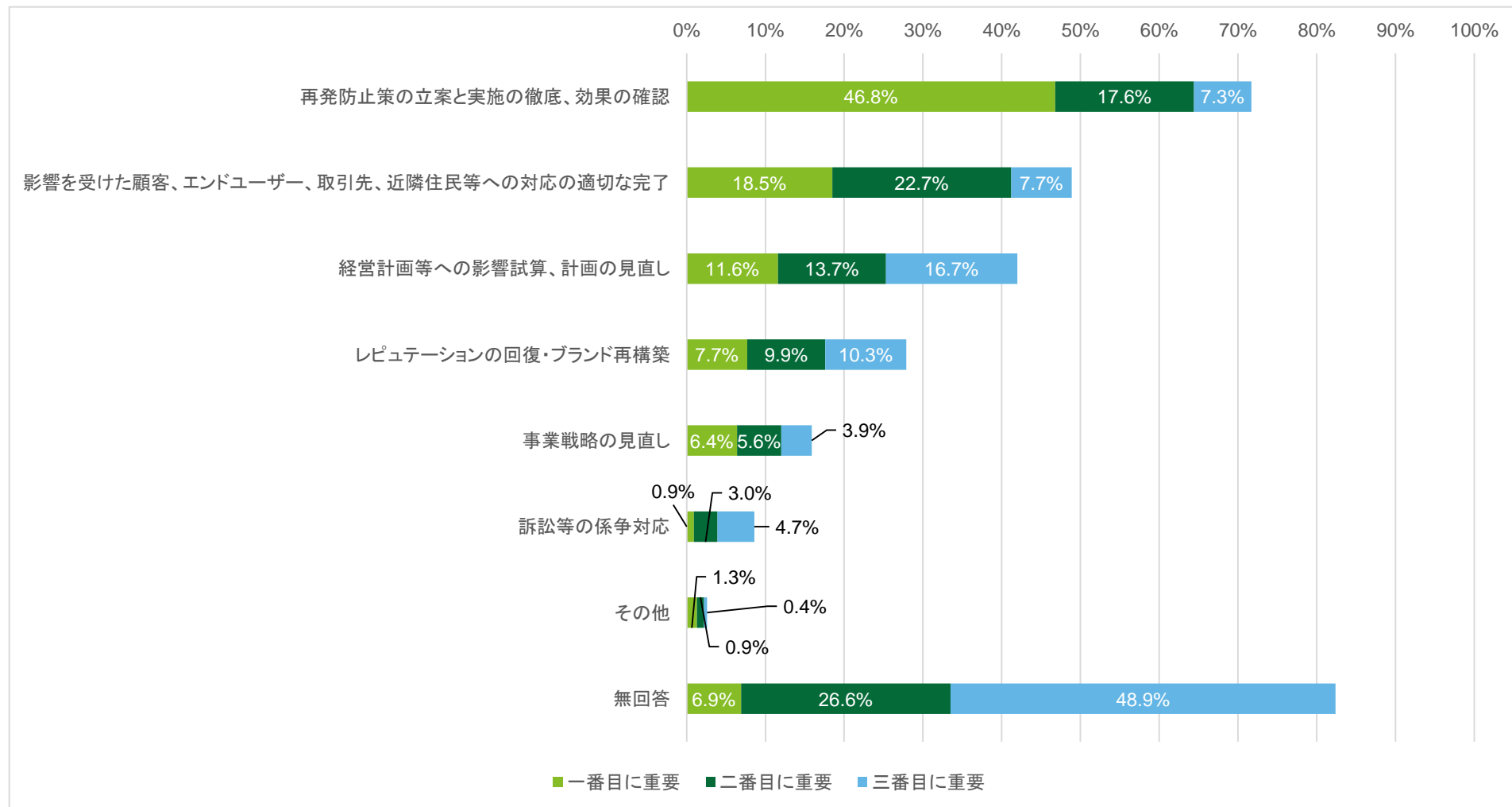
※N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業



# クライシス鎮静後の回復過程では、再発防止策の立案と実施および顧客、近隣住民らステークホルダーへの対応が重要な課題と認識されている

## 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)

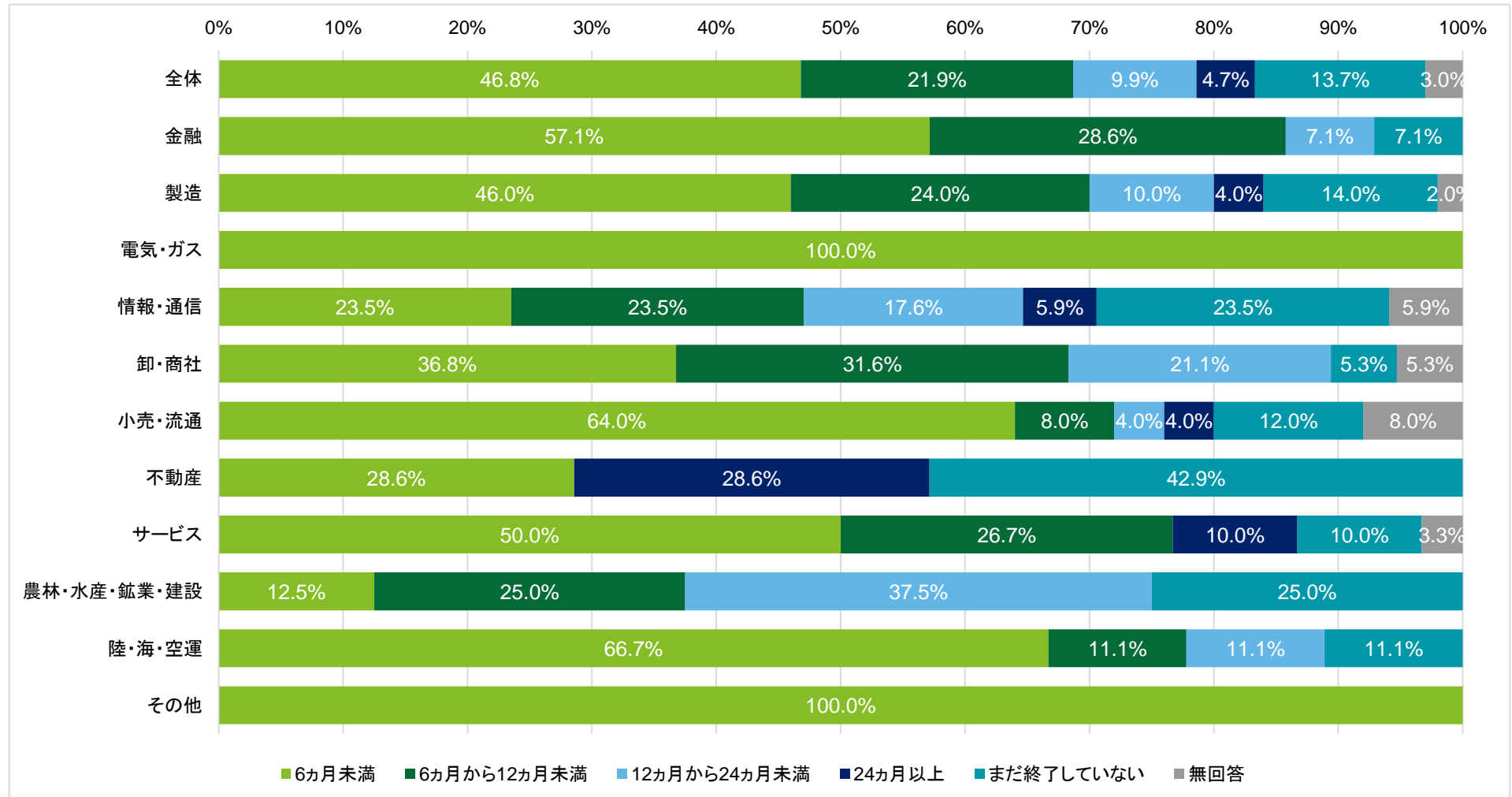


※N=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

# 発生したクライシスの鎮静、課題対応の終了までの期間は半年未満のものがほとんどだが、24カ月以上を要するクライシスも存在する

## 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=233社 Q.9で過去にクライシス経験ありと回答した企業

# 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](http://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](http://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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001