

**News Release**

**国内で最も優先すべきリスクの1位は「地震・風水害等、災害の発生」、2位が「人材不足」**

- ・日本国内で企業が経験したクライシスは「自然災害関連」が最多
- ・クライシス対応の成否の要因は、事前準備や外部専門家の有効活用
- ・日本本社が考える海外のリスクとアジア拠点が考えるリスクに大きなギャップ
- ・アジア拠点の不正発見件数は引き続き増加、5割以上が管理職によるもの。けん制する仕組みが必要

デロイトトーマツグループ(東京都千代田区、CEO:永田 高士)は、企業のリスク及びクライシスに関する意識や取組みについて、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」2019年版(以下、「日本版」という)と、アジアの日系企業に対して行った、「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」2019年版(以下、「アジア版」という)の結果発表を行います。(調査概要:4頁)

**主な調査結果**

**1. 国内で優先すべきリスクの1位は「地震・風水害等、災害の発生」、2位が「人材不足」**

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、引き続き「地震・風水害等、災害の発生」が43.4%で4年連続最多となりました。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、2019年は深刻な台風被害が相次いだこともあり、災害リスクに対する企業の意識が引き続き高いことが分かりました。また前回同様2位の「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」(31.1%)の回答割合が増加する一方、「過労死・長時間労働等労務問題の発生」が前回7位からランキング圏外の11位まで低下しており、コンプライアンス対応を目的とした働き方改革が進むものの、引き続き人材不足に課題があることが示されました。(図表1)

**図表1 日本国内における、優先して着手が必要と思われるリスクの種類**

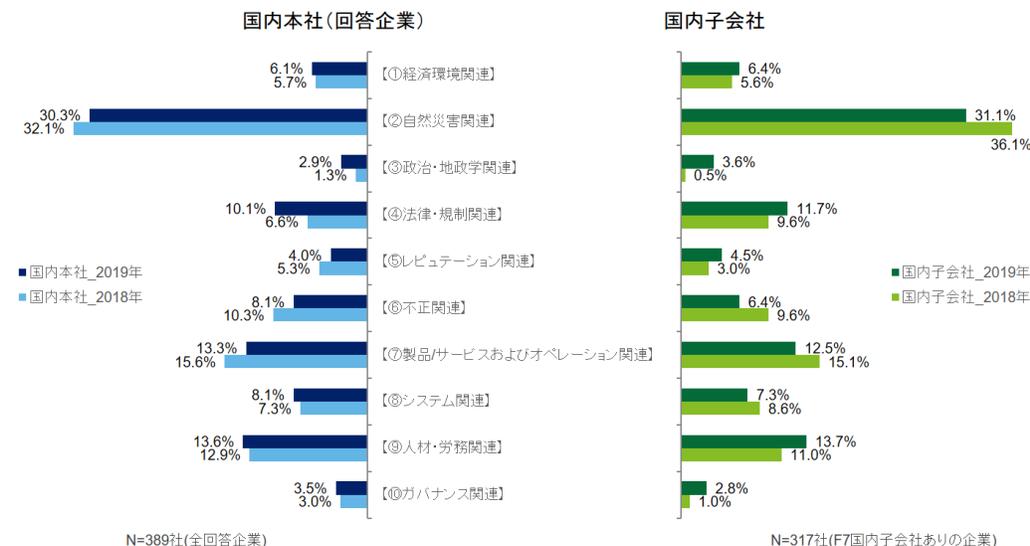
日本国内 ※パーセンテージに続く( )内は2018年調査時の順位		
第1位	地震・風水害等、災害の発生(②)	43.4%(1位)
第2位	人材流出、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	31.1%(2位)
第3位	法令順守違反(⑥)	25.9%(3位)
第4位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	21.6%(4位)
第5位	情報漏えい(⑧)	17.8%(5位)
第6位	サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	17.7%(6位)
第7位	市場における価格競争(①)	11.0%(8位)
第8位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	10.8%(10位)
第9位	子会社に対するガバナンス不全(⑩)	8.7%(11位)
第10位	原材料ならびに原油高の高騰(①)	8.2%(9位)

※パーセンテージに続く( )内は、前回2018年調査時の順位。  
※各項目名に続く( )内の番号は、本調査において調べ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4を参照)

## 2. 日本国内で企業が経験したクライシスは「自然災害関連」が最多

次に国内本社および国内子会社が 2018 年、2019 年に経験したクライシスの種類を確認したところ、「自然災害関連」が共に最多となりました。1 の最も優先して着手すべきリスクとして「地震・風水害等、災害の発生」が挙げられる背景には、過去に自然災害関連のクライシスを経験していたことがうかがえます。(図表 2)

図表 2 国内本社、国内子会社が 2018 年、2019 年に経験したクライシスの種類



## 3. クライシス対応の成否の要因は、事前準備や外部専門家の有効活用

過去にクライシスを経験した 198 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」(54.0%)、つづいて「クライシス発生に備えた事前の組織の枠組みができていた」と「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」(ともに 42.4%)でした。また、クライシス対応の失敗要因は前回に引き続き「クライシス発生に備えた事前の準備ができていなかった」(37.9%)が最も多く挙げられました。このことから、クライシスに対する態勢基盤が整備されており、それをベースにしたリーダーの指導力発揮により初動対応が奏功することが分かります。また、失敗要因に「外部専門家を活用しなかった、または有効に活用できなかった」(19.7%)を挙げる回答割合が[前回の結果](#)から大幅増となり、外部人材活用の重要性も示されました。

## 4. 日本本社が考える海外のリスクとアジア拠点が考えるリスクに大きなギャップ

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上位 3 リスクが「法令遵守違反」(21.5%)、「子会社に対するガバナンス不全」(19.4%)、「製品/サービスの品質チェック体制の不備」(18.7%)となっているのに対し、アジア拠点が考える優先して着手が必要な上位 3 リスクは、「市場における価格競争」(34.6%)、「法令遵守違反」(25.8%)、「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」(24.8%)となっています。日本本社は、価格競争や人材不足を海外拠点の上位リスクとは考えておらずギャップが生じており、拠点別のリスクの適切な把握に課題が見えました。(図表 3)

図表 3 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

日本本社が考える海外拠点のリスク		アジア拠点が考える海外拠点のリスク	
法令順守違反(④)	21.5%(1位)	第1位	市場における価格競争(①)
子会社に対するガバナンス不全(⑩)	19.4%(2位)	第2位	法令遵守違反(④)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.7%(3位)	第3位	人材流失・人材獲得の困難による人材不足(⑨)
役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	16.2%(6位)	第4位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)
地震・風水害等、災害の発生(②)	15.8%(4位)	第5位	為替変動(①)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.2%(5位)	第6位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	12.2%(12位)	第7位	原材料ならびに原油価格の高騰(①)
為替変動(①)	12.1%(7位)	第8位	人件費高騰(⑨)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	11.7%(10位)	第9位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)
情報漏えい(⑧)	11.7%(8位)	第10位	情報漏えい(⑧)

※パーセンテージに続く( )内は、前回2018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4を参照)

## 5. アジア拠点の不正発見件数は引き続き増加、5割以上が管理職によるもの。けん制する仕組みが必要

アジア拠点の不正について確認したところ、46.6%の企業が「不正顕在化またはその懸念あり」と回答しており、2018年の38.9%から増加しています。これらは不正関連リスクに関する意識向上や、体制整備等により「不正の見える化」が進んだ結果と想定されます。一方で不正の5割以上が高い承認権限を持つ管理職以上によるもので、これらをけん制する内部統制、内部監査の実施が必要と言えます。

次に、不正が発生した部署に関しては、「営業部」が47.6%と最多となり、続いて「購買部」(36.2%)、「製造部」(25.6%)となり、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。また、前回と比較し、営業部における不正が顕著となったのは、リスクとして挙げられた市場競争の激化が関連すると想定されます。不正の内容については、「不正支出」(56.2%)や「賄賂」(43.8%)に加え、「情報の不正利用、不正な報告」(25.9%)が前回の10.7%から割合が急増し、重要な資産である情報の統制を整備する必要性が示されました。

図表 4 「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)

<b>①経済環境関連</b>	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	<b>⑥不正関連</b>	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
<b>②自然災害関連</b>	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	<b>⑦製品/サービスおよびオペレーション関連</b>	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
<b>③政治・地政学関連</b>	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	<b>⑧システム関連</b>	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
<b>④法律・規制関連</b>	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	<b>⑨人材・労務関連</b>	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
<b>⑤レピュテーション関連</b>	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	<b>⑩ガバナンス関連</b>	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

## 調査概要

### <日本版>

2019年10月～11月に、デロイトトーマツグループが日本の上場企業 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389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 2019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"><li>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</li><li>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</li></ul>
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:389社)
調査方法	2019年10月～11月に、郵送による調査を実施
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>

2019年9月～10月に、デロイトトーマツグループがアジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、中国、台湾およびインド)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602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 2019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"><li>アジア(インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、中国、台湾およびインド)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</li><li>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</li></ul>
調査対象	<ul style="list-style-type: none"><li>アジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、中国、台湾およびインド)に進出している日本企業の子会社(地域統括会社含む)</li><li>有効回答数:602件</li></ul>
調査方法	2019年9月～10月に、Webおよび紙ベースによる調査を実施
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>

デロイトトーマツグループ 広報担当 内山、張  
(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: 03-6213-3210  
Email: [audit-pr@tohmatu.co.jp](mailto: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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(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 1 万名以上の専門家を擁し、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)とは、デロイトトウシュトーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

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、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))をご覧ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited