

News Release

国内で優先的に対処すべきリスクは1位「パンデミックの発生」、2位「異常気象・自然災害」、3位「サイバー攻撃」

- 日本国内で企業が経験したクライシスにおいて、自然災害関連・経済環境関連が増加
- COVID-19が企業にもたらした影響は「売上減少」、ただし業種により影響度に開き
- 日本本社が考える海外拠点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
- アジア拠点の不正の種類は変わらず経費、在庫、購買

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、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」2020年版（以下、「日本版」という）、ならびにアジアの日系企業を対象とした「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」2020年版（以下、「アジア版」という）について、調査結果を発表します。なお、今回の調査においては、COVID-19に関する対応状況について設問を追加し、今後見込まれる影響度の高い事項や、優先的に取り組むべき対策等への回答も取りまとめました。

主な調査結果

1.国内で優先すべきリスクの1位は「パンデミックの発生」、2位は「異常気象・自然災害」

2020年はCOVID-19が猛威を振るい、企業の事業活動に大きな影響を及ぼしたことから、「疾病の蔓延（パンデミック）等の発生」が日本国内において優先して着手すべきリスクの1位となりました（図表1）。当該リスクは前回は24位（2.6%）と低く、多くの企業において対応の見直しを迫られていることが見て取れます。また、前回1位の「異常気象（洪水）異常気象（洪水・暴風など）、大規模な自然災害（地震・津波・火山爆発・地磁気嵐）」は2位（30.9%）と上位を保っており、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、「サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい」が前回 5 位から今回 3 位へ順位を上げました。COVID-19 の拡大でリモートワーク導入企業が増加したことに伴い、多くの企業でサイバー攻撃、ウイルス感染等による情報漏えいに対する危機感が高まったと考えられます。さらに、「長時間労働、過労死、メンタルヘルス、ハラスメント等労働問題の発生」が前回 11 位から今回 6 位へ上昇し、リモートワーク環境下での労務管理に関わる課題が明らかになりました。

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		
第1位	疫病の蔓延（パンデミック）等の発生（②）	34.4%（24）
第2位	異常気象（洪水・暴風など）、大規模な自然災害（地震・津波・火山爆発・地磁気嵐）（②）	30.9%（1）
第3位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい（⑩）	21.3%（5）
第4位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足（⑪）	19.5%（2）
第5位	製品/サービスの品質チェック体制の不備（⑨）	15.7%（4）
第6位	長時間労働、過労死、メンタルヘルス、ハラスメント等労働問題の発生（⑪）	12.5%（11）
第7位	事業に影響するテクノロジーの変革（⑤）	11.7%（-）
第8位	グループガバナンスの不全（⑦）	11.4%（9）
第9位	市場における価格競争（③）	10.8%（7）
第9位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン（⑩）	10.8%（12）

（ ）カッコ内は前回順位

※ただし2020年は回答の選択肢を前回の41項目から50項目へ増加したことから、正確な比較ができない点に留意する必要がある

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・経済環境関連のクライシスが全体的に増加

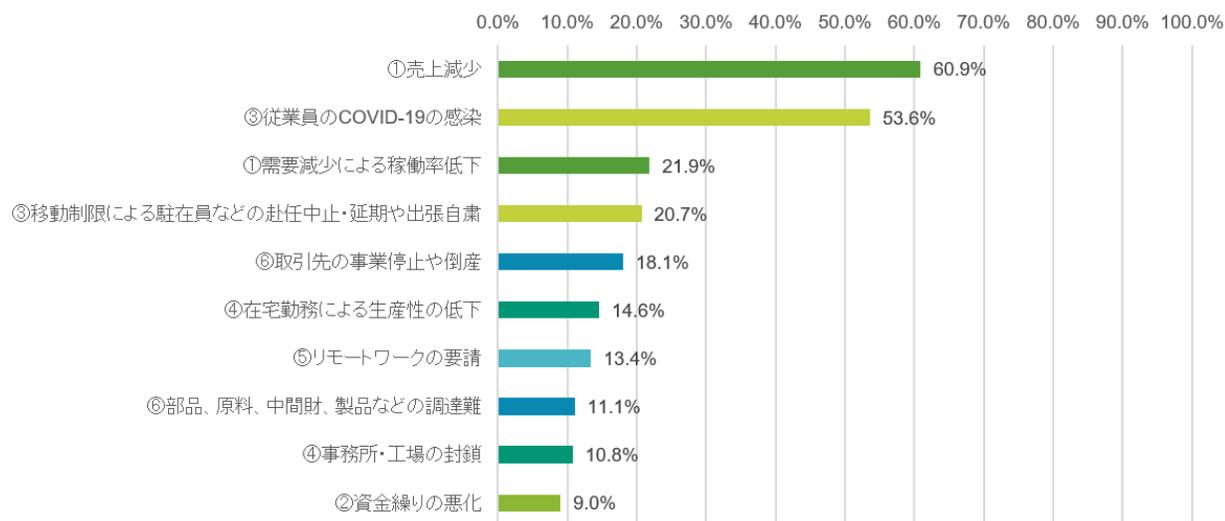
次に国内本社および国内子会社が 2019 年から 2020 年にかけて経験したクライシスの種類を確認したところ、「自然災害関連」が 2019 年は 28.8%、2020 年は 30.4%とともに最多となりました。台風・地震などの被害に加え 2020 年は COVID-19 の感染拡大が加わり、金融、製造、情報・通信、卸・商社、サービスといった多くの業種において前回より割合が増加しています。

また、COVID-19 感染拡大に伴う緊急事態宣言や各種経済活動の停滞をうけ、経済環境関連のクライシスに対する回答割合が増加し、特に製造業においては、2019 年が 3.7%、2020 年が 8.9%となりました。

3. COVID-19 が企業にもたらした影響は「売上減少」、ただし業種により影響度に開き

今回の調査では、新たに設問を追加し、COVID-19 が企業にもたらした影響を調査しました。その結果、「売上減少」（60.9%）と「従業員の感染」（53.6%）が半数を超え高い割合となり、次いで「需要減少による稼働率低下」（21.9%）、「移動制限による駐在員等の赴任注視・延期や出張自粛」（20.7%）、「取引先の事業停止や倒産」（18.1%）、「在宅勤務による生産性の低下」（14.6%）と続きました（図表 2）。「売上減少」については、情報・通信においては 40.6%、金融機関においては 28.6%と全業種平均よりも回答割合が低く、業種により影響度に差が出ました。

図表 2 これまで、および、今後 1 年程度を見越した際に、貴社にとって影響が大きいと思われるもの



4. 日本本社が考える海外拠点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リスク、アジア拠点が考える優先して着手が必要なリスクは、双方とも、「疫病の蔓延（パンデミック）等の発生」が 1 位となりました。2 位以下は、日本本社が考える海外拠点のリスクでは「グループガバナンスの不全」（18.5%）、「異常気象、大規模な自然災害」（13.5%）、「製品/サービスの品質チェック体制の不備」（13.5%）に対し、アジア拠点側では「市場における価格競争」（29.1%）、「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」（17.9%）となっており、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リスクとアジア拠点側で考えるリスクには大きなギャップが認められました。

また、今回アジア拠点側で考えるリスクとして第 8 位の「サプライチェーン寸断」（10.7%）が初めて上位に入りました。これは、2020 年春ごろに中国やマレーシア、インド等の COVID-19 に起因したロックダウンによりサプライチェーンが寸断され、生産の停止を余儀なくされた企業が多く発生したことが要因と考えられます。その他、「従業員の不正・贈収賄等」が高位に位置し、引き続き本リスクに注目する企業の姿が浮かび上がります。（図表 3）

図表 3 日本本社とアジア拠点が考える海外拠点のリスク

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	
疫病の蔓延（パンデミック）等の発生	39.6%	第1位 疫病の蔓延（パンデミック）等の発生	39.8%
グループガバナンスの不全	18.5%	第2位 市場における価格競争	29.1%
異常気象(洪水・暴風など)、大規模な自然災害(地震・津波・火山爆発・地磁気嵐)	13.5%	第3位 人材流出、人材獲得の困難による人材不足	17.9%
製品/サービスの品質チェック体制の不備	13.5%	第3位/第4位 従業員の不正・贈収賄等	16.4%
サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	11.7%	第5位 人件費高騰	15.4%
人材流出、人材獲得の困難による人材不足	11.7%	第5位/第6位 為替変動	12.4%
為替変動	10.4%	第7位 米中貿易摩擦の激化	11.5%
市場における価格競争	9.5%	第8位 サプライチェーン寸断	10.7%
事業に影響するテクノロジーの変革	9.0%	第9位 会計・税務関連法規制違反	10.4%
従業員の不正・贈収賄等	8.6%	第10位 原材料ならびに原油価格の高騰	10.2%

5. アジア拠点の不正の種類は変わらず経費、在庫、購買

アジア拠点の不正について確認したところ、38.8%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、2019年の46.6%から減少しています。これは、COVID-19の影響により交際費の利用や出張の機会が減少し、それに伴う不正が減ったことや、移動の制限やリモートワーク等によりコミュニケーションが不足し、不正の発見が困難となったことが原因と考えられます。不正の種類としては「経費に関する不正支払」(35.4%)、「在庫・その他資産横領」(32.7%)、「購買に関する不正支払」(26.0%)が上位でした。この他にも「情報の不正利用、不正な報告」(18.5%)が4位に入っており、昨今の情報化社会の進展とともにそれらに関する不正が増えていることが考えられます。

また、不正の発覚の経緯としては、「内部からの通報」(57.8%)が昨年に続き1位であり、次に「業務プロセスによる統制活動」(27.9%)が続きます。「業務プロセスによる統制活動」とは、日常の業務の中で統制できる仕組みであり、重要な仕組みであることが分かります。なお、「内部監査」(23.5%)による不正の発覚は、2019年に比較し2位から4位に順位を落としており、COVID-19下で内部監査を十分に行うことができなかつたことが一因と考えられ、デジタル化といったリモートでも有効な内部監査施策を確立することが急務です。

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)

①政治・地政学関連	⑥法律・規制関連
1 朝鮮半島情勢	☆ 25 環境関連法規制違反
2 中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	☆ 26 知的財産関連法規制違反
3 東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	★ 27 労働関連法規制違反
4 北米・南米におけるテロ、政治情勢	★ 28 会計・税務関連法規制違反
5 米中貿易摩擦の激化	☆ 29 事業固有の業法・規制への違反
②環境・自然災害関連	30 訴訟被害
★ 6 異常気象(洪水・暴風など)、大規模な自然災害(地震・津波・火山爆発・地磁気嵐)	⑦ガバナンス関連
★ 7 気候変動の緩和・適応の失敗	31 経営の機能不全
☆ 8 大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊	☆ 32 グループガバナンス不全
★ 9 人為的な環境損害・災害	33 買収後の事業統合不全
10 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生	⑧不正関連
★ 11 資源循環型社会への移行	34 金融犯罪
③経済環境関連	35 財務報告の虚偽記載
12 金融危機	36 カルテル談合等の組織不正
13 財政難	☆ 37 役員の不正・贈収賄等
14 為替変動	☆ 38 従業員の不正・贈収賄等
15 市場における価格競争	⑨製品/サービスおよびオペレーション関連
16 原材料ならびに原油価格の高騰	39 サプライチェーン断
④社会課題関連	40 リコール
17 人権侵害	41 製品/サービスの品質チェック体制の不備
★ 18 少子高齢化	42 設備事故
★ 19 貧富の格差(貧困問題)	43 顧客対応の不備
★ 20 都市への人口の集中	44 業務運用ミスによる多額損失発生
★ 21 安全衛生問題	⑩システム関連
★ 22 治安問題	☆ 45 サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい
★ 23 公務員の腐敗	☆ 46 サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン
⑤技術動向関連	⑪人材・労務関連
★ 24 事業に影響するテクノロジーの変革	47 人材流失、人材獲得の困難による人材不足
	48 人件費高騰
	49 長時間労働、過労死、メンタルヘルス、ハラスメント等労務問題の発生
	50 労使問題

※前回2019年版から項目追加および表記の変更をおこないました(★:追加項目 ☆:表記変更)

調査概要

<日本版>

2020年10月中旬～10月末に、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343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 2020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：343 社)
調査方法	2020 年 10 月中旬～10 月末に、郵送による調査を実施
調査項目	<p>【第 1 部】・・・上場企業が着目しているリスクの種類</p> <p>【第 2 部】・・・上場企業が経験したクライシスの分析</p> <p>【第 3 部】・・・上場企業の COVID-19 に対する対応状況</p>

※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>

2020 年 9 月末～10 月末に、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 4 年目となる調査を実施し、有効回答数は 654 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 2020 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、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 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、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） 有効回答数：654 件
調査方法	2020 年 9 月末～10 月末に、Web および紙ベースによる調査を実施
調査項目	<p>【第 1 部】アジアにおけるリスクマネジメント体制</p> <p>【第 2 部】アジアにおける不正の発生状況</p> <p>【第 3 部】COVID-19 に対する対応状況</p>

※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

(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: press-release@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 30 都市以上に 1 万人を超える専門家を擁し、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) 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 (総称して “デロイト ネットワーク”) 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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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 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、ソウル、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プロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバー ファーム や関係法人のグローバル ネットワーク (総称して “デロイト 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を提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited