

2017年1月25日  
有限責任監査法人トーマツ

## News Release

# 「企業のリスク・クライシスマネジメント実態調査」 2016年版の結果を公表

- 最も優先すべきリスク・クライシスは、国内は「地震・風水害等、災害の発生」(37%)、海外は「法令遵守違反」(18%)が最多
- マネジメントプランの策定は国内本社で8割弱、海外子会社で4割弱と、海外の整備に遅れ

有限責任監査法人トーマツ(東京都港区、包括代表 観恒平)でリスクマネジメント等の調査・研究を行うデロイトトーマツ企業リスク研究所は、「企業のリスク・クライシスマネジメント実態調査」2016年版を本日公表する。日本の上場企業におけるリスク・クライシスの認識や、その準備・対応策の現状把握を目的にアンケートを実施し、435社から回答を得た。日本国内と海外拠点それぞれの設問を設け、対応状況の違いを調べた。

### 1. 総括

- 最も優先して着手が必要と思われるリスク・クライシスは、国内では「地震・風水害等、災害の発生」(37.0%)、海外では「法令遵守違反」(18.2%)が最多。
- 企業が経験したクライシスは、国内・海外ともに「自然災害・紛争・テロ関連」分類が最も多く、増加傾向にある。
- 海外で経験した「自然災害・紛争・テロ関連」分類のクライシスは、東南アジア(62.8%)が最多。
- リスク・クライシスマネジメントプランは、国内本社で8割弱、海外子会社で4割弱の企業が実施および一部実施。
- 過半数が国内本社のリスク・クライシスマネジメント体制の構築が不十分もしくは適切とは言い切れないと評価。
- リスク・クライシスマネジメント体制が不十分な理由は人材資源(スキル、人数)の不足が61.7%で最多。

### 2. 上場企業において着目しているリスク・クライシスの種類

日本国内において最も優先して着手すべきリスク・クライシスは「地震・風水害等、災害の発生」が37.0%で最多で、他を圧倒している。これは、日本においては自然災害リスクが高く、これまでも数多くの自然災害に遭遇していること、なかでも2016年は熊本地震等が発生したことが押し上げ要因と考えられる。2位以降は、「法令遵守違反」25.3%、「情報漏えい」22.8%と続いている。

海外拠点においては「法令遵守違反」が18.2%と最も多く、次いで「地震・風水害等、災害の発生」16.2%、「国際紛争、テロ等の発生」16.2%となった。また、「子会社に対するガバナンス不全」14.4%、「役員・従業員の不正・贈収賄等」12.7%が上位にランクインし、海外拠点におけるガバナンス体制の確立・高度化は、多くの企業で優先度の高いリスク・クライシスであることが読み取れる。

日本国内と海外拠点を比較すると、「地震・風水害等、災害の発生」及び「法令遵守違反」は、日本国内、海外拠点双方において、1位または2位と同様の傾向を示している。他方、日本国内においては特定のリスクに回答が集中した一方で、海外拠点においては多くの項目に分散するという違いが見られた。さらに、「システム関連リスク」に分類される項目でも違いがあり、日本国内の3位で22.8%の「情報漏えい」は、海外拠点では9位で8.9%にとどまった。加えて、「サイバー攻撃・ウイルス感染」、「大規模システムダウン・情報逸出」は、日本国内ではいずれも上位10位内に入ったのに対し、海外拠点においてそれらの項目は入らなかった。(図1)

図1. 最も優先して着手が必要と思われるリスク・クライシス(着手済、未着手を問わない/上位 10 位/複数回答可)

【日本国内】

日本国内	
地震・風水害等、災害の発生(②)	37.0%
法令遵守違反(③)	25.3%
情報漏えい(⑦)	22.8%
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑤)	17.7%
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑦)	17.5%
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑧)	14.9%
市場における価格競争(①)	10.8%
顧客対応の不備(⑤)	9.4%
大規模システムダウン・情報逸出(⑦)	9.0%
過労死、長時間労働等労務問題の発生(⑧)	7.8%

【海外拠点】

海外拠点	
第1位	法令遵守違反(③) 18.2%
第2位	地震・風水害等、災害の発生(②) 16.2%
第3位	国際紛争、テロ等の発生(②) 16.2%
第4位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑤) 15.8%
第5位	子会社に対するガバナンス不全(⑨) 14.4%
第6位	役員・従業員の不正・贈収賄等(④) 12.7%
第7位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑧) 12.0%
第8位	為替変動(①) 10.0%
第9位	情報漏えい(⑦) 8.9%
第10位	市場における価格競争(①) 7.2%

※( )内の数字は、リスク・クライシスの分類を示す(詳細は図2を参照)

図2. リスク・クライシスの分類表

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

3. 上場企業が経験したクライシスの発生傾向

企業が経験したクライシス件数は大幅な増加傾向を示している。国内・海外ともに「自然災害・紛争・テロ関連」分類のクライシスが最も多く、日本では地震・風水害等の災害の発生、海外では国際紛争やテロ等の発生が要因にあると推察する(図3、4)。海外の発生地域はアジア圏が多く、「自然災害・紛争・テロ関連」分類を始めたとした多くの分類で東南アジアが最多。新興国におけるリスク・クライシスマネジメントの難しさが浮き彫りとなる結果となった。(図5)

図3. 国内本社・国内子会社が 2015 年・2016 年に経験したクライシスの分類(複数選択可)

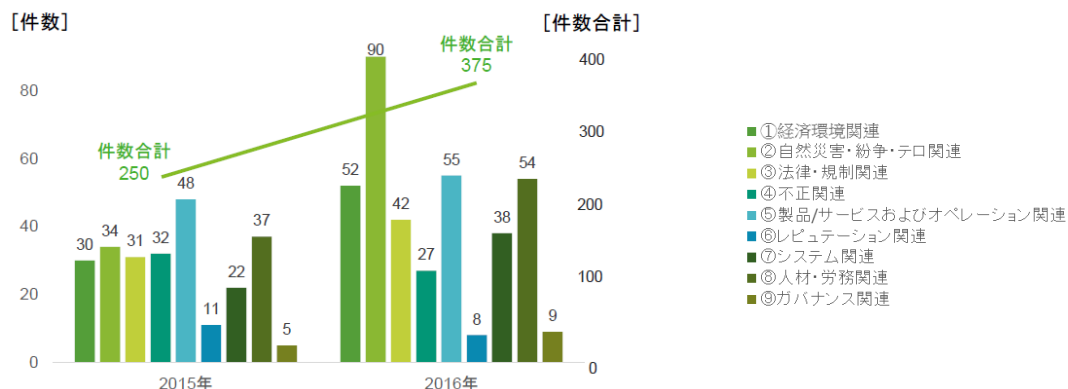


図4. 海外拠点・子会社が 2015 年・2016 年に経験したクライシスの分類(複数選択可)

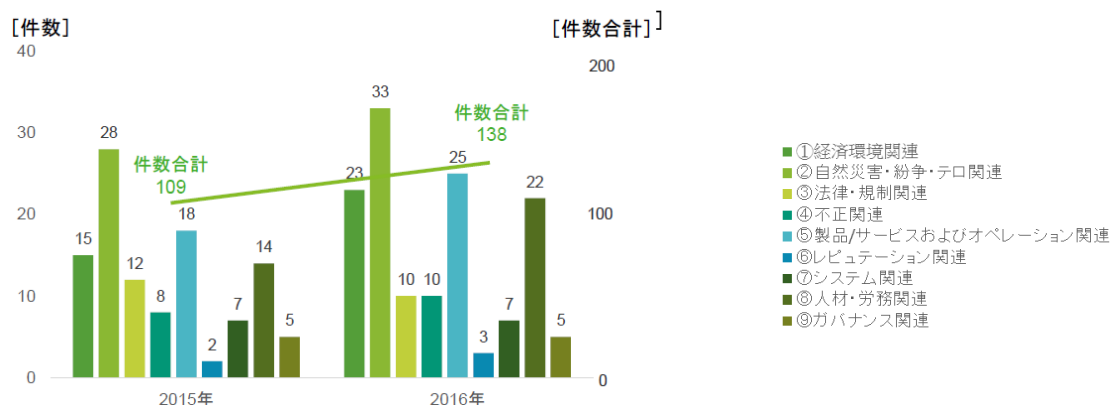


図5. 海外拠点・子会社が 2015 年・2016 年に経験したクライシスの分類とその発生地域(地域は複数選択可)

クライシスの分類	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
①経済環境関連	29社	66件	51.7%	48.3%	17.2%	13.8%	37.9%	17.2%	37.9%	3.4%
②自然災害・紛争・テロ関連	43社	79件	32.6%	62.8%	20.9%	9.3%	16.3%	9.3%	27.9%	4.7%
③法律・規制関連	17社	26件	29.4%	47.1%	5.9%	11.8%	23.5%	11.8%	23.5%	0.0%
④不正関連	14社	26件	64.3%	57.1%	14.3%	7.1%	21.4%	7.1%	14.3%	0.0%
⑤製品/サービスおよびオペレーション関連	30社	44件	40.0%	46.7%	6.7%	3.3%	33.3%	3.3%	13.3%	0.0%
⑥レピュテーション関連	4社	6件	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%	0.0%
⑦システム関連	12社	15件	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	25.0%	8.3%
⑧人材・労務関連	27社	40件	44.4%	44.4%	7.4%	3.7%	29.6%	3.7%	14.8%	0.0%
⑨ガバナンス関連	9社	13件	33.3%	33.3%	11.1%	0.0%	11.1%	11.1%	44.4%	0.0%

今回の調査で第1位となった地域

※海外子会社・海外統括拠点を保有する 291 社の内、クライシスを経験しなかった 151 社を除く 140 社について集計

#### 4. リスク・クライシスの発生に備えた上場企業の整備状況

国内本社におけるリスク・クライシスマネジメントプランの策定は、「実施」50.3%、「一部実施」27.1%を合わせて8割近い高水準にある。一方、海外子会社では4割弱と低く、「該当なし」の回答も多く、整備が進んでいないことが読み取れる(図6)。海外のクライシスについては、対応機能を海外統括拠点に持たせるケースが増えていることから、海外子会社よりも海外統括拠点が主導することが多い結果となった(図7)。

図6. リスク・クライシスマネジメントプラン策定状況

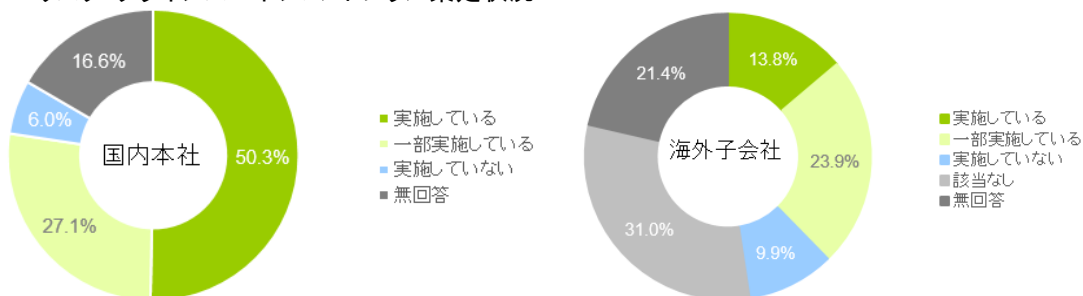
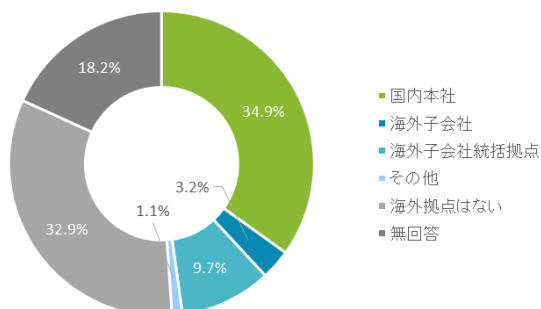


図7. 海外子会社・海外統括拠点において発生したクライシスの対応を主導する所管

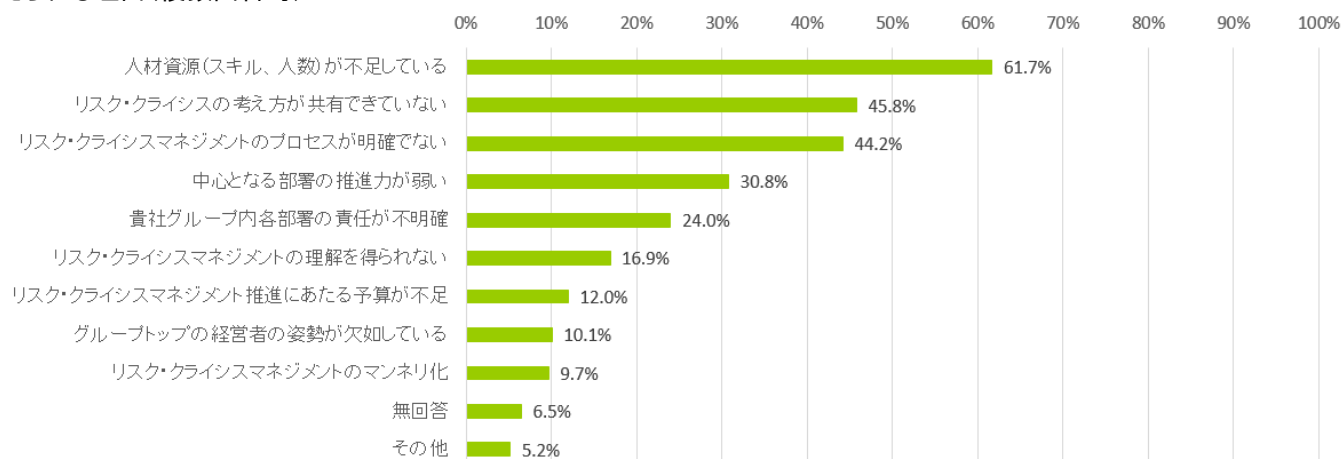


## 5. リスク・クライシスマネジメント体制に関する自社評価

全体的な自社評価では、国内本社のリスク・クライシスマネジメント体制について、「適切に構築・整備されている」46.7%、「適切とは言い切れない」37.2%、「構築・整備が不十分」15.4%となり、過半数が課題を認識している。他方、海外子会社でみると、同 14.5%、21.6%、20.9%となり、適切と評価する企業が大幅に少ない。

また、リスク・クライシスマネジメント体制が十分でない理由は、「人材資源(スキル、人数)の不足」が 61.7%と大きな割合を占めている(図8)。

図8. グループおよび自社のリスク・クライシスマネジメント体制が「適切とは言い切れない」「構築・整備が不十分」と考えられる理由(複数回答可)



※自社評価において「適切とは言い切れない」ならびに「構築・整備が不十分」を選択した企業を対象

## 6. 調査概要

2016年11月～12月に、有限責任監査法人トーマツが日本の上場企業を対象にアンケート調査を実施。有効回答数は435社。本調査は、過年度に実施した「企業のリスクマネジメント調査」、ならびに「クライシスマネジメントに関する企業の実態調査」の設問の見直しを図り、新たにリニューアルしたものである。

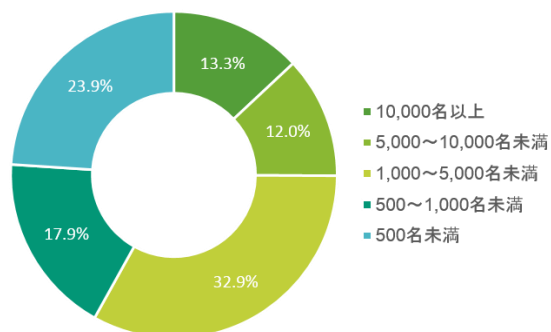
詳細な調査結果は[こちら](#)をご覧ください。

(次ページに続く)

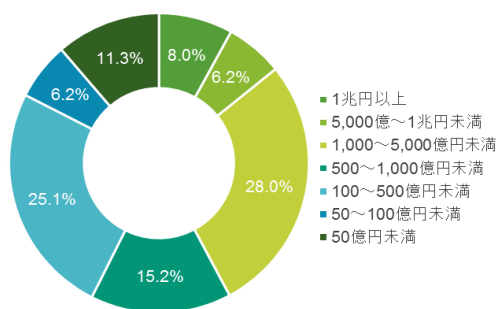
### 回答企業 業種(グループの主要)

業種	企業数	割合
金融	29	6.7%
製造	146	33.6%
電気・ガス	9	2.1%
情報・通信	34	7.8%
卸・商社	47	10.8%
小売・流通	57	13.1%
不動産	14	3.2%
サービス	54	12.4%
農林・水産・建設	22	5.1%
陸・海・空運	12	2.8%
その他	11	2.5%
合計	435	

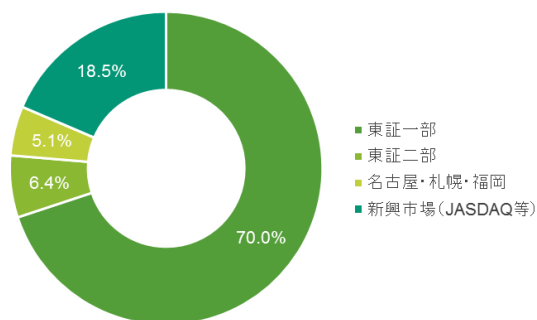
### 回答企業 人員規模(連結)



### 回答企業 売上規模(連結)



### 回答企業が公開している証券取引市場



※本資料の図の数値は小数点第2位を四捨五入しています。

### <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 新井

Tel: 03-6213-2050

Email: [audit-pr@tohatsu.co.jp](mailto: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ー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およびDT弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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、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、リスクマネジメント、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225,000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ー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。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited