

News Release

デロイトトーマツ調査、国内で優先的に対処すべきリスクは 1位「異常気象・自然災害」、2位「人材不足」、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は自然災害関連・経済環境関連のクライシスが引き続き高い割合
- COVID-19の影響を受けて、優先して着手が必要な対策はリモートワークの推進
- アジア拠点で優先的に対処すべきリスクは1位「パンデミック等の発生」、2位「人材不足」
- アジア拠点の不正の種類は経費・購買、会社資産の横領に加え、賄賂や違法な利益造反

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」2021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」2021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。

日本版の主な調査結果

- 国内で優先的に対処すべきリスクは1位「異常気象・自然災害」、2位「人材不足」

2021年は、地震・風水害・火山噴火・豪雪などが相次いだ背景もあり、前回2位の「異常気象、大規模な自然災害」が日本国内において優先して着手すべきリスクの第1位となり、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。（図表1）

また、「原材料ならびに原油価格の高騰」が前回13位から5位へ上昇し、テレワークの急速な普及と巣ごもり需要の拡大による半導体不足や、原油の協調減産といった事象が顕在化し、COVID-19による影響がサプライチェーンにも広がりを見せていることが見て取れます。特に製造業では回答が前回（8.5%）より21.5ポイント増の30.0%と大幅に上昇し、サプライチェーンに多大な影響を及ぼしたことが分かります。

さらに、前回4位の「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」が2位に順位を上げており、人材流動性の高まりを受けて、多くの日本企業が対応を急務としている意識が読み取れます。特に情報・通信業では、世界的に

も高度専門職人材の獲得競争が激化していることから、前回 25.0%であったのに対し、今回は 40.0%と顕著に増加しました。

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 | 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） | 27.3%（2） |
| 第2位 | 人材流失、人材獲得の困難による人材不足（①） | 26.5%（4） |
| 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） | 23.1%（3） |
| 第4位 | 疫病の蔓延（パンデミック）等の発生（②） | 19.9%（1） |
| 第5位 | 原材料ならびに原油価格の高騰（③） | 17.0%（13） |
| 第6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） | 14.1%（10） |
| 第7位 | 市場における価格競争（③） | 13.3%（9） |
| 第7位 | グループガバナンスの不全（⑦） | 13.3%（8） |
| 第7位 | 製品/サービスの品質チェック体制の不備（⑨） | 13.3%（5） |
| 第10位 | 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（⑪） | 12.5%（6） |

※（ ）カッコ内は前回順位

※ 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

・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引き続き高い割合を示す

次に国内本社および国内子会社が 2020 年から 2021 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 2020 年は 30.9%、2021 年は 24.6%とともに最多となりました。特に、金融業において 2020 年の 50.0%から 2021 年は 77.8%と回答割合が増加しました。また、COVID-19 感染拡大に伴うまん延防止等重点措置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も引き続き高い割合を示し、特に卸・商社業においては、2020 年が 0%であったのに対し、2021 年が 11.1%となり、世界的な物流の停滞に関する危機感が現れたものと考えられます。

・COVID-19 の影響を受けて、優先して着手が必要な対策はリモートワークの推進

COVID-19 の影響を受けて、優先して着手が必要と思われる対策については昨年 3 位の「リモートワークの推進」（41.4%）が昨年の 28.0%から大きく増加し、本年は 1 位になりました。次いで「企業戦略の見直し」（27.1%）、「危機管理体制強化」（26.5%）、「ペーパーレス化の推進」（21.5%）、「業務プロセスの標準化」（17.2%）と続きました（図表 2）。特に、企業経営・ガバナンス、業務オペレーションといった分野での対策が急務であることがうかがえます。

図表 2 COVID-19 の影響を受けて、着手済、未着手問わず優先して着手が必要な対策



【デロイト トーマツ グループ パートナー 二條 優介の見解】

COVID-19 対応に関してはリモートワークのインフラが一定整備されてきたものの、ニューノーマルにおける顧客や従業員とのコミュニケーションをどのように最適化すべきか悩んでいる企業が多いと言えます。特に、採用・研修・業務指示・監督・評価がオンラインで完結する環境において、どのように従業員エンゲージメントを高めるかといった質の議論に移っています。また COVID-19 の影響を受けて市場ニーズ、自社体制、サプライチェーンが変化する中で、経済社会の不確実性に対して戦略目標や打ち手をアップデートしたいというニーズが急増しています。加えて、直近の世界の動向から地政学リスクも顕在しており、有事対応のあり方も問われています。本調査結果は 2021 年段階ではありますが、ベンチマーキングとしてリスクマネジメントの見直しの際の参考となれば幸いです。

アジア版の主な調査結果

・アジア拠点で優先的に対処すべきリスクは 1 位「パンデミック等の発生」、2 位「人材不足」

アジア拠点が考える優先して着手が必要なリスクは、継続する COVID-19 の影響により「疫病の蔓延(パンデミック)等の発生」(33.8%) に関するリスクが、昨年に引き続き 1 位となりました。2 位以下は、「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」(27.9%)、「原材料ならびに原油価格の高騰」(26.8%)、「市場における価格競争」(19.4%)、「サプライチェーン寸断」(17.2%) となり、2020 年から引き続き COVID-19 に伴う人流の制限や工場の操業停止など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。

特に「原材料ならびに原油価格の高騰」については、昨年 10 位から今年は 3 位と大きく順位を上げ、半導体不足や、原油の協調減産といった事象が日本のみならず、アジア拠点にも大きな影響を及ぼしていることが見て取れます。一方で昨年 3 位だった「法令順守違反」(7.8%) については、相対的に関心が低下する結果となりました。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 アジア拠点が考える優先して着手が必要なリスク

| | アジア拠点が考えるリスク | 2021年度 | 2020年度 |
|------|---------------------|--------|-----------|
| 第1位 | 疫病の蔓延（パンデミック）等の発生 | 33.8% | 39.8%（1） |
| 第2位 | 人材流失、人材獲得の困難による人材不足 | 27.9% | 17.9%（4） |
| 第3位 | 原材料ならびに原油価格の高騰 | 26.8% | 10.2%（10） |
| 第4位 | 市場における価格競争 | 19.4% | 29.1%（2） |
| 第5位 | サプライチェーン寸断 | 17.2% | 10.7%（9） |
| 第6位 | 役員・従業員の不正・贈収賄等 | 15.1% | 17.0%（5） |
| 第7位 | 人件費高騰 | 14.5% | 15.4%（6） |
| 第8位 | 法令順守違反 | 7.8% | 20.9%（3） |
| 第8位 | 為替変動 | 7.8% | 12.4%（7） |
| 第10位 | 米中貿易摩擦の激化 | 6.6% | 11.5%（8） |

※括弧内は2020年度順位を示す

・アジア拠点の不正の種類は会社資産の横領に加え、経費・購買の不正支払

アジア拠点の不正について確認したところ、27.6%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、2019年の46.6%、2020年の38.8%から減少し続けています。これは、引き続き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、COVID-19対応に追われて業務側でのモニタリングや内部監査が十分に行えず、不正発覚が遅れていることが原因と考えられます。不正の種類としては「在庫・その他資産横領」（29.3%）、「購買に関する不正支払」（27.8%）、「経費に関する不正支払」（26.3%）が上位に入っており、コロナ禍で給与水準が伸び悩む中で個人の不正利得を目的とした資産流用に関する不正が増えていることが考えられます。一方で不正に関与し、最も大きな被害を与えた犯行者の職位については「経営者・役員」が2020年の4.8%から2021年は8.6%と増加しており、経営者・役員の不正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39.6%と最多となり、続いて「購買部」（25.9%）、「その他」（19.3%）、「製造部」（18.8%）となり、取引先との接触の多い部署での不正が引き続き多いことが分かります。また、前回に引き続き営業部における不正が多いのは、経費や賄賂に関する不正支払の他、顧客情報の不正利用や漏洩が関連すると想定されます。

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

調査概要

<日本版>

2021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377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 2021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：377社) |

| | |
|------|---|
| 調査方法 | 2021年10月中旬～10月末に、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 【第3部】・・・上場企業のCOVID-19に対する対応状況 |

※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。

<アジア版>

2021年11月～12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関係会社に対し、各地域にある Deloitte の Risk Advisory および Japanese Services Group（JSG）の協力を得て5年目となる調査を実施し、有効回答数は717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 2021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：717件 |
| 調査方法 | 2021年11月～12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 【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。

<報道機関の方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

Tel: 03-6213-3210 Email: press-release@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 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 30 都市以上に 1 万 5 千名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す。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ー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited