



**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 2025年版**

デロイト トーマツ グループ

# 目次

調査概要	3
<hr/>	
【第1部】 上場企業が着目しているリスクの種類	9
<hr/>	
【第2部】 上場企業が経験したクライシスの分析	38
<hr/>	

# 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3800社を対象とし、有効回答社数は283社

## ■調査方法

2026年1月上旬～2月上旬にかけ、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）

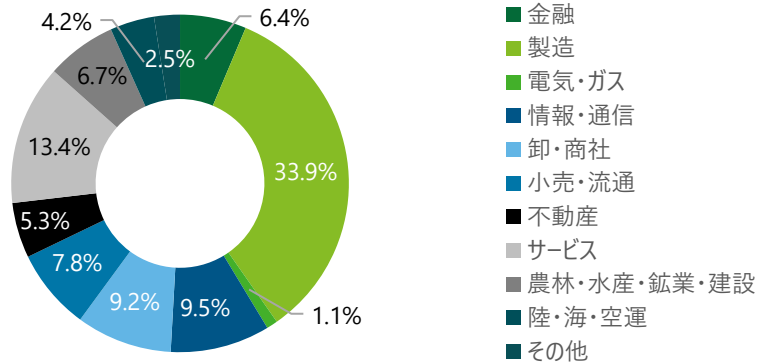


図0-2：回答企業の規模 内訳

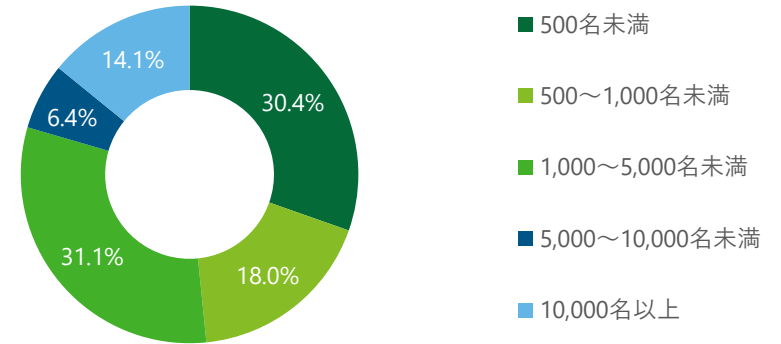


図0-3：回答企業の売上規模（連結）

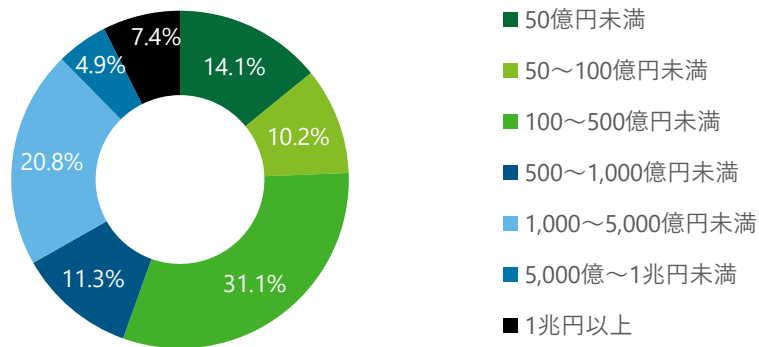
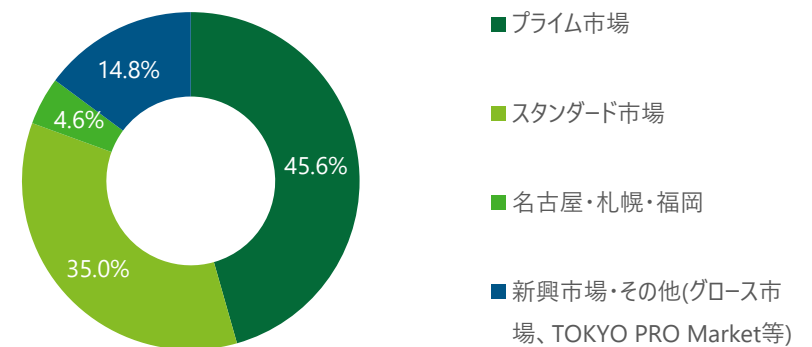


図0-4：回答企業が株式を公開する証券取引市場



N=283

※ 本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入

# 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

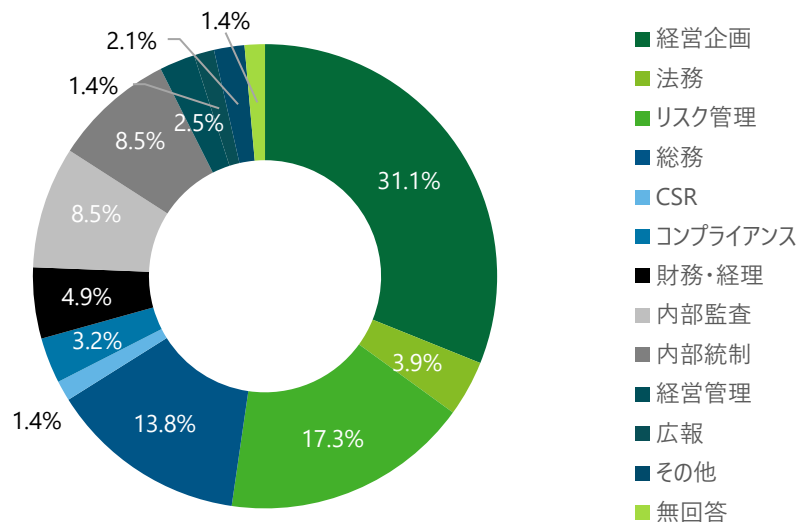
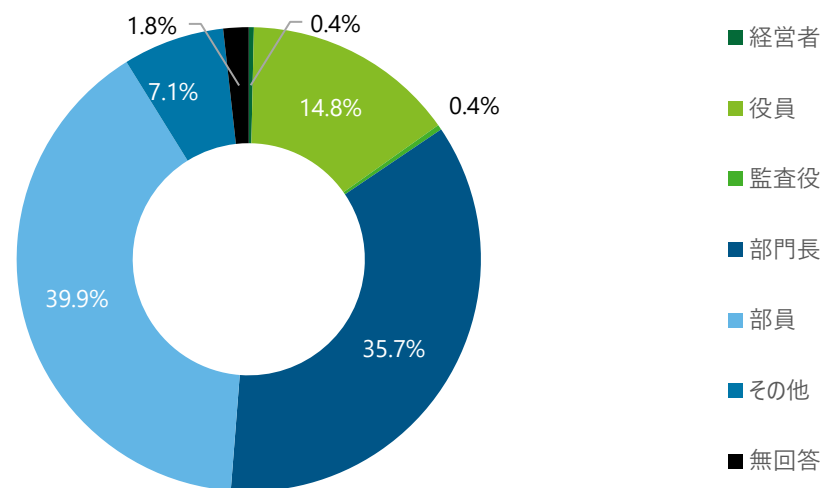


図0-6：回答企業 回答者の役職



N=283

# 調査回答企業について

図0-7：回答企業 国内子会社の有無

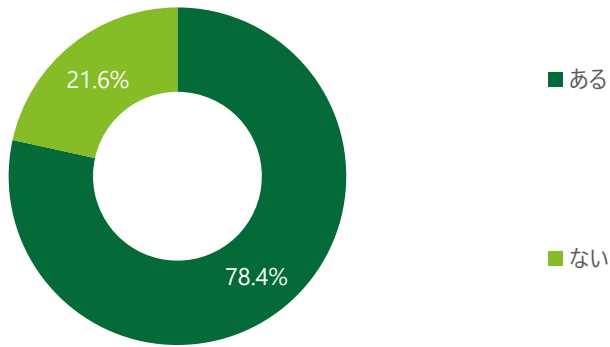


図0-9：回答企業 海外子会社の有無

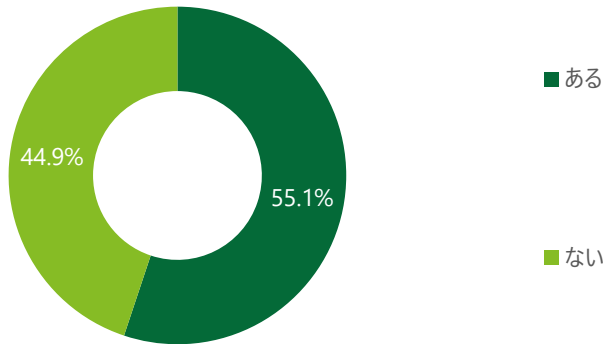


図0-8：国内子会社有無 業種別内訳

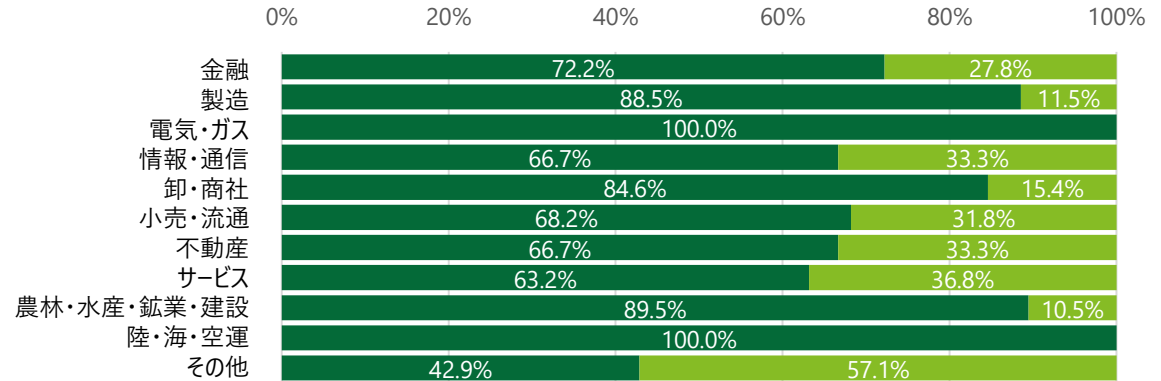
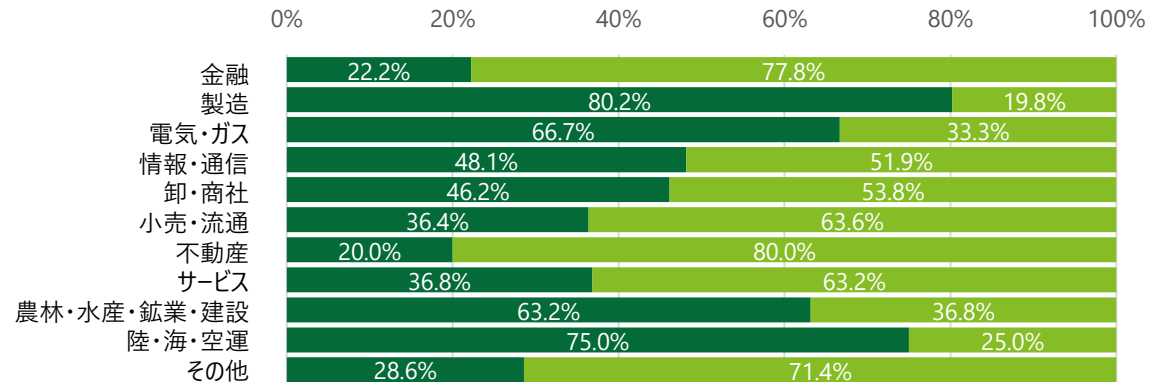


図0-10：海外子会社有無 業種別内訳



N=283

# 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12分類、全63項目に挙げ、各項目を選択する方式を採用した

本調査で利用したリスクの種類(本調査結果中の①～⑫の番号は、以下の分類を意図する)

## 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 ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
- 6 アフリカにおけるテロ、政治情勢
- 7 中東・中央アジアにおけるテロ・政治情勢
- 8 米中貿易摩擦の激化
- 9 各国における経済安全保障上の関税・規制・制裁の強化

## ②環境・自然災害関連

- 10 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)
- 11 気候変動の緩和・適応の失敗
- 12 大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
- 13 人為的な環境損害・災害
- 14 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生

## ③経済環境関連

- 15 金融危機
- 16 財政難
- 17 為替変動
- 18 市場における価格競争
- 19 原材料ならびに原油価格の高騰

## ④社会課題関連

- 20 少子高齢化
- 21 貧富の格差(貧困問題)
- 22 都市への人口の集中
- 23 安全衛生問題
- 24 治安問題
- 25 公務員の腐敗

## ⑤技術動向関連

- 26 事業に影響するテクノロジーの変革
- 27 AIの未活用・活用不足
- 28 AI利用に伴う弊害

## ⑥法律・規制関連

- 29 環境関連法規制違反
- 30 知的財産関連法規制違反
- 31 労働関連法規制違反

- 32 会計・税務関連法規制違反
- 33 事業固有の業法・規制への違反
- 34 訴訟被害
- 35 貿易コンプライアンス(貿易規制、経済制裁含む)
- 36 サプライチェーン法規制の強化
- 37 AI・テクノロジー関連法規制違反
- 38 サステナビリティ関連法規制違反

## ⑦ガバナンス関連

- 39 経営の機能不全
- 40 グループガバナンス不全
- 41 買収後の事業統合不全

## ⑧サステナビリティ関連

- 42 サステナビリティ経営(事業戦略・ガバナンスの組み込み等)の失敗
- 43 資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
- 44 重要資源の安定確保
- 45 人権侵害

## ⑨不正関連

- 46 金融犯罪
- 47 財務報告の虚偽記載
- 48 非財務報告の虚偽記載
- 49 カルテル談合等の組織不正
- 50 役員の不正・贈収賄等
- 51 従業員の不正・贈収賄等

## ⑩製品/サービスおよびオペレーション関連

- 52 サプライチェーン寸断
- 53 リコール
- 54 製品/サービスの品質チェック体制の不備
- 55 設備事故
- 56 顧客対応の不備
- 57 業務運用ミスによる多額損失発生

## ⑪システム関連

- 58 サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい
- 59 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

## ⑫人材・労務関連

- 60 人材流失、人材獲得の困難による人材不足
- 61 人件費高騰
- 62 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
- 63 労使問題

# Chap1.上場企業が着目しているリスクの種類

# 国内は人材不足、海外はグループガバナンスの不全が継続して最優先のリスクとなり、サイバー攻撃等によるシステムダウンが国内外ともに昨年より上昇している

## 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（Q1 Q3のサマリー）

○：昨年比で3ランク以上上がった項目

日本国内		海外拠点		
人材流失、人材獲得の困難による人材不足 (12)	44.2%(1)	第1位	グループガバナンスの不全 (7)	26.3%(1)
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)	26.5%(5)	第2位	各国における経済安全保障上の関税・規制・制裁の強化 (1)	22.4%(6)
サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい (11)	26.5%(2)			
-	-	第3位	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢 (1)	21.8%(3)
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)	26.1%(3)	第4位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足 (12)	18.6%(2)
原材料ならびに原油価格の高騰 (3)	18.0%(4)	第5位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい (11)	17.3%(5)
事業に影響するテクノロジーの変革 (5)	13.1%(7)	第6位	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢 (1)	14.1%(10)
事業固有の業法・規制への違反 (6)	9.9%(10)	第7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 (11)	12.8%(14)
市場における価格競争 (3)	9.2%(9)	第8位	市場における価格競争 (3)	12.8%(4)
製品/サービスの品質ガバナンス体制の不備 (10)	8.8%(8)	第9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)	12.2%(10)
グループガバナンスの不全 (7)	7.8%(6)	第10位	原材料ならびに原油価格の高騰 (3)	10.9%(8)
			サプライチェーン寸断 (10)	10.9%(9)

※日本国内 =283、海外拠点 N=156

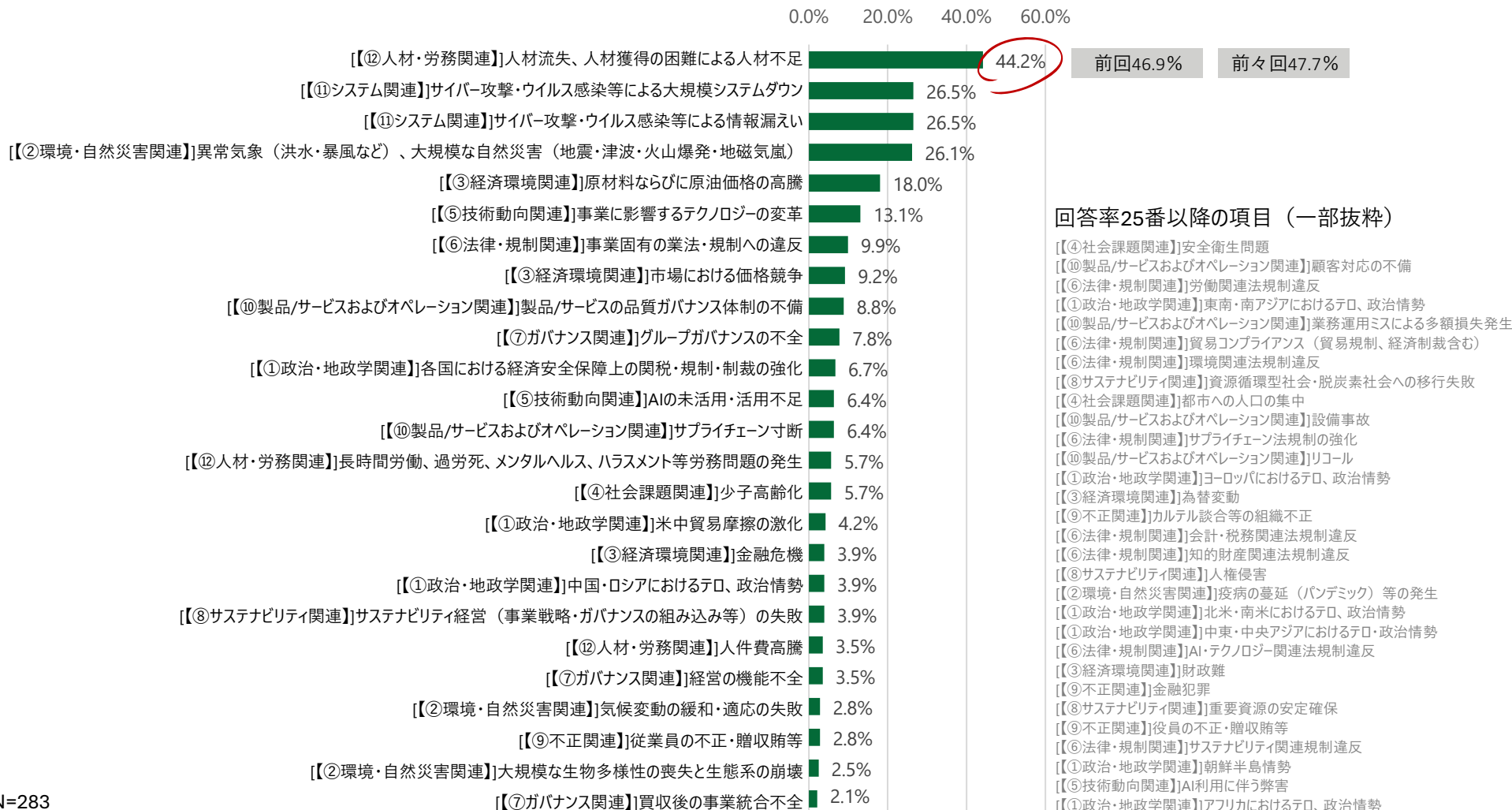
※ ( ) カッコ内は前回順位

※ 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

- 2025年は、国内では「人材不足」、「サイバー攻撃等による大規模システムダウン / 情報漏えい」が重視され、海外拠点では「グループガバナンスの不全」、「経済安全保障上の関税、規制、制裁強化」、「地政学リスク」が重視されている。
- 国内においては、「人材不足」が4年連続1位となった。サイバー攻撃が事業活動に与える影響が拡大している背景もあり、「サイバー攻撃等による大規模システムダウン」が2位に上昇している。また、「事業固有の業法・規制への違反」が前回10位から7位に上昇している。
- 海外拠点においては、不安定な国際情勢を背景として、「経済安全保障上の関税、規制、制裁強化」に加えて、「中国・ロシアのテロ、政治情勢」が3位、「東南・南アジアにおけるテロ、政治情報」が6位となっている。

# デジタル人材をはじめとする人材獲得困難による人材不足は、直近の4年間、継続して最優先に対応すべきリスクとなっている

## Q1.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）

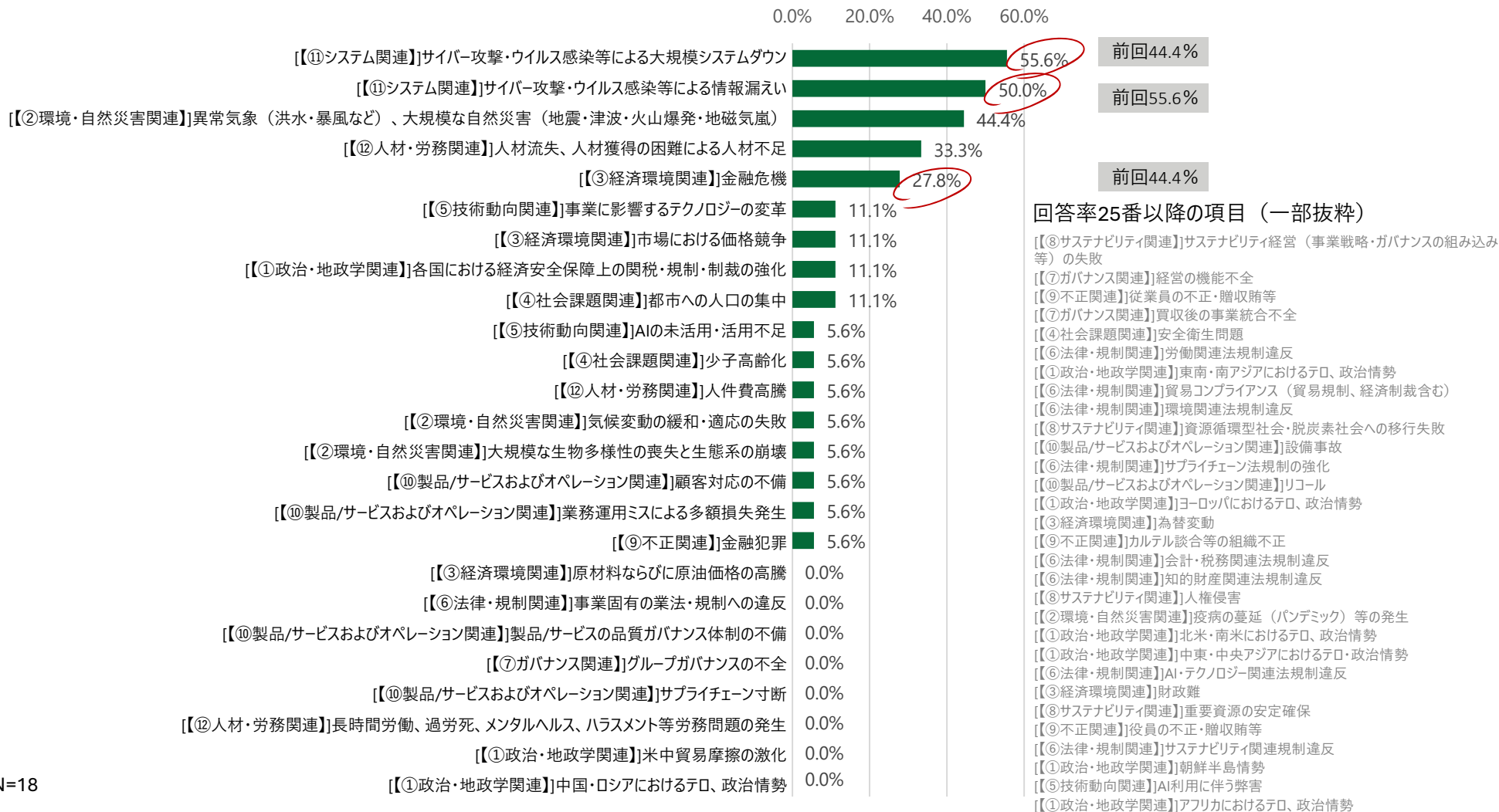


- 回答率25番以降の項目（一部抜粋）
- [[④社会課題関連]]安全衛生問題
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]顧客対応の不備
  - [[⑥法律・規制関連]]労働関連法規制違反
  - [[①政治・地政学関連]]東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]業務運用ミスによる多額損失発生
  - [[⑥法律・規制関連]]貿易コンプライアンス（貿易規制、経済制裁含む）
  - [[⑥法律・規制関連]]環境関連法規制違反
  - [[⑧サステナビリティ関連]]資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
  - [[④社会課題関連]]都市への人口の集中
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]設備事故
  - [[⑥法律・規制関連]]サプライチェーン法規制の強化
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]リコール
  - [[①政治・地政学関連]]ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
  - [[③経済環境関連]]為替変動
  - [[⑨不正関連]]カルテル談合等の組織不正
  - [[⑥法律・規制関連]]会計・税務関連法規制違反
  - [[⑥法律・規制関連]]知的財産関連法規制違反
  - [[⑧サステナビリティ関連]]人権侵害
  - [[②環境・自然災害関連]]疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
  - [[①政治・地政学関連]]北米・南米におけるテロ、政治情勢
  - [[①政治・地政学関連]]中東・中央アジアにおけるテロ、政治情勢
  - [[⑥法律・規制関連]]AI・テクノロジー関連法規制違反
  - [[③経済環境関連]]財政難
  - [[⑨不正関連]]金融犯罪
  - [[⑧サステナビリティ関連]]重要資源の安定確保
  - [[⑨不正関連]]役員の不正・贈収賄等
  - [[⑥法律・規制関連]]サステナビリティ関連法規制違反
  - [[①政治・地政学関連]]朝鮮半島情勢
  - [[⑤技術動向関連]]AI利用に伴う弊害
  - [[①政治・地政学関連]]アフリカにおけるテロ、政治情勢

N=283

# サイバーリスクへの対応が引き続き重要な経営課題である一方、今回は重視されていた金融危機については、落ち着きを見せている

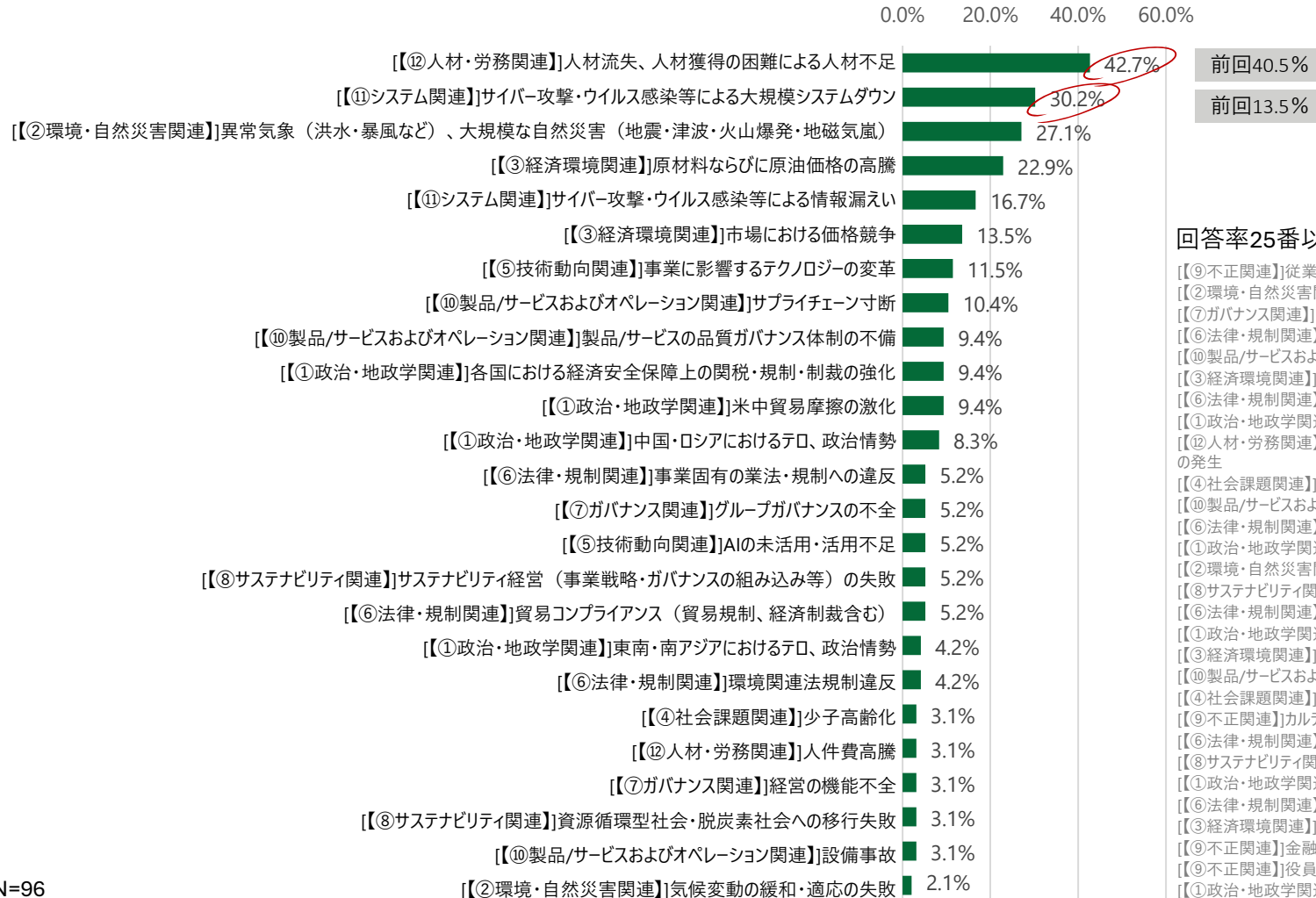
## Q1.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク（業種：金融）



N=18

# 人材流出、人材獲得の困難による人材不足が、昨年度から引き続き最優先となっており、サイバー攻撃等による大規模システムダウンが前回に比べて上昇している

## Q1.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（業種：製造）



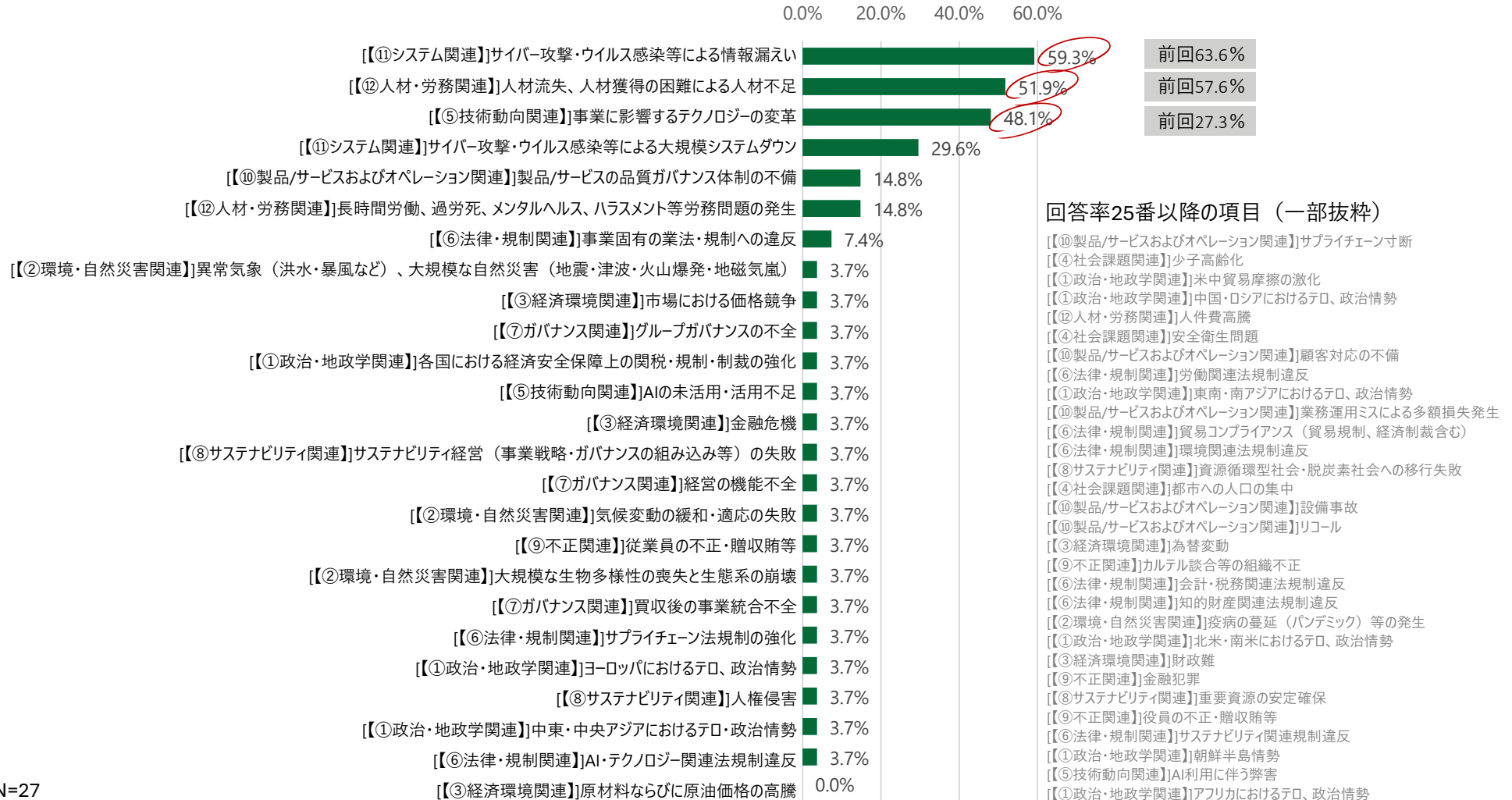
### 回答率25番以降の項目（一部抜粋）

- [[⑨不正関連]]従業員の不正・贈収賄等
- [[②環境・自然災害関連]]大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
- [[⑦ガバナンス関連]]買収後の事業統合不全
- [[⑥法律・規制関連]]サプライチェーン法規制の強化
- [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]リコール
- [[③経済環境関連]]為替変動
- [[⑥法律・規制関連]]会計・税務関連法規制違反
- [[①政治・地政学関連]]北米・南米におけるテロ、政治情勢
- [[⑫人材・労務関連]]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
- [[④社会課題関連]]安全衛生問題
- [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]顧客対応の不備
- [[⑥法律・規制関連]]労働関連法規制違反
- [[①政治・地政学関連]]ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
- [[②環境・自然災害関連]]疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
- [[⑧サステナビリティ関連]]重要資源の安定確保
- [[⑥法律・規制関連]]サステナビリティ関連法規制違反
- [[①政治・地政学関連]]アフリカにおけるテロ、政治情勢
- [[③経済環境関連]]金融危機
- [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]業務運用ミスによる多額損失発生
- [[④社会課題関連]]都市への人口の集中
- [[⑨不正関連]]カルテル談合等の組織不正
- [[⑥法律・規制関連]]知的財産関連法規制違反
- [[⑧サステナビリティ関連]]人権侵害
- [[①政治・地政学関連]]中東・中央アジアにおけるテロ、政治情勢
- [[⑥法律・規制関連]]AI・テクノロジー関連法規制違反
- [[③経済環境関連]]財政難
- [[⑨不正関連]]金融犯罪
- [[⑨不正関連]]役員不正・贈収賄等
- [[①政治・地政学関連]]朝鮮半島情勢
- [[⑤技術動向関連]]AI利用に伴う弊害

N=96

# サイバーリスクへの対応とデジタル人材の獲得が引き続き重要な経営課題となっており、さらに生成AI等の進展を背景にテクノロジーの変革が重視されている

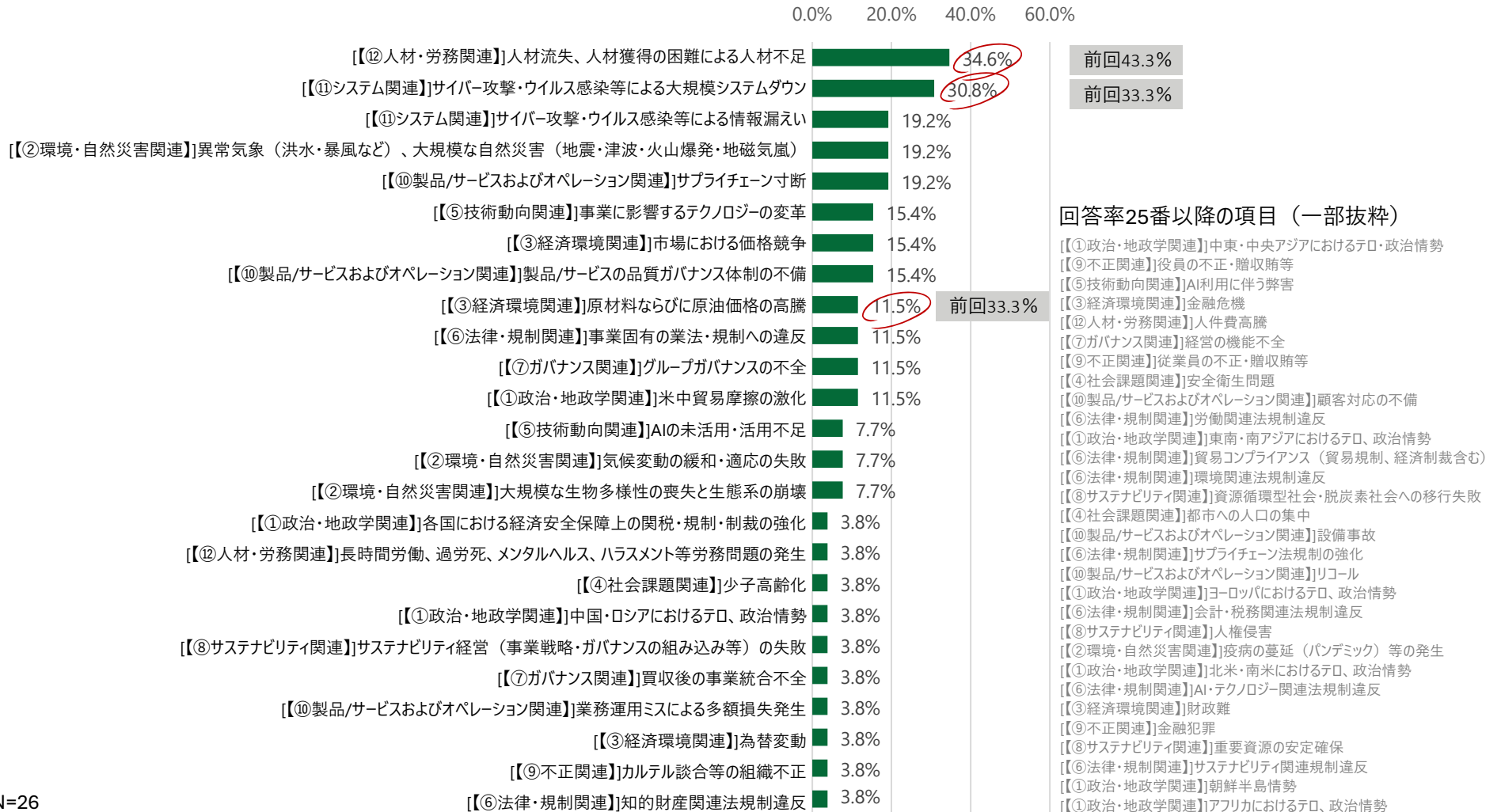
## Q1.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク（業種：情報・通信）



N=27

# 人材不足、サイバー攻撃等による大規模システムダウンは継続して重視されている一方、原材料並びに原油価格の高騰は落ち着きを見せている

## Q1.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（業種：卸・商社）



### 回答率25番以降の項目（一部抜粋）

- 【①政治・地政学関連】中東・中央アジアにおけるテロ、政治情勢
- 【⑨不正関連】役員の不正・贈収賄等
- 【⑤技術動向関連】AI利用に伴う弊害
- 【③経済環境関連】金融危機
- 【⑫人材・労務関連】人件費高騰
- 【⑦ガバナンス関連】経営の機能不全
- 【⑨不正関連】従業員の不正・贈収賄等
- 【④社会課題関連】安全衛生問題
- 【⑩製品/サービスおよびオペレーション関連】顧客対応の不備
- 【⑥法律・規制関連】労働関連法規制違反
- 【①政治・地政学関連】東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢
- 【⑥法律・規制関連】貿易コンプライアンス（貿易規制、経済制裁含む）
- 【⑥法律・規制関連】環境関連法規制違反
- 【⑧サステナビリティ関連】資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
- 【④社会課題関連】都市への人口の集中
- 【⑩製品/サービスおよびオペレーション関連】設備事故
- 【⑥法律・規制関連】サプライチェーン法規制の強化
- 【⑩製品/サービスおよびオペレーション関連】リコール
- 【①政治・地政学関連】ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
- 【⑥法律・規制関連】会計・税務関連法規制違反
- 【⑧サステナビリティ関連】人権侵害
- 【②環境・自然災害関連】疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
- 【①政治・地政学関連】北米・南米におけるテロ、政治情勢
- 【⑥法律・規制関連】AI・テクノロジー関連法規制違反
- 【③経済環境関連】財政難
- 【⑨不正関連】金融犯罪
- 【⑧サステナビリティ関連】重要資源の安定確保
- 【⑥法律・規制関連】サステナビリティ関連法規制違反
- 【①政治・地政学関連】朝鮮半島情勢
- 【①政治・地政学関連】アフリカにおけるテロ、政治情勢

N=26

# 大規模な自然災害、サイバー攻撃等による情報漏えいが上昇する一方、人材不足はやや落ち着きを見せる傾向が伺える

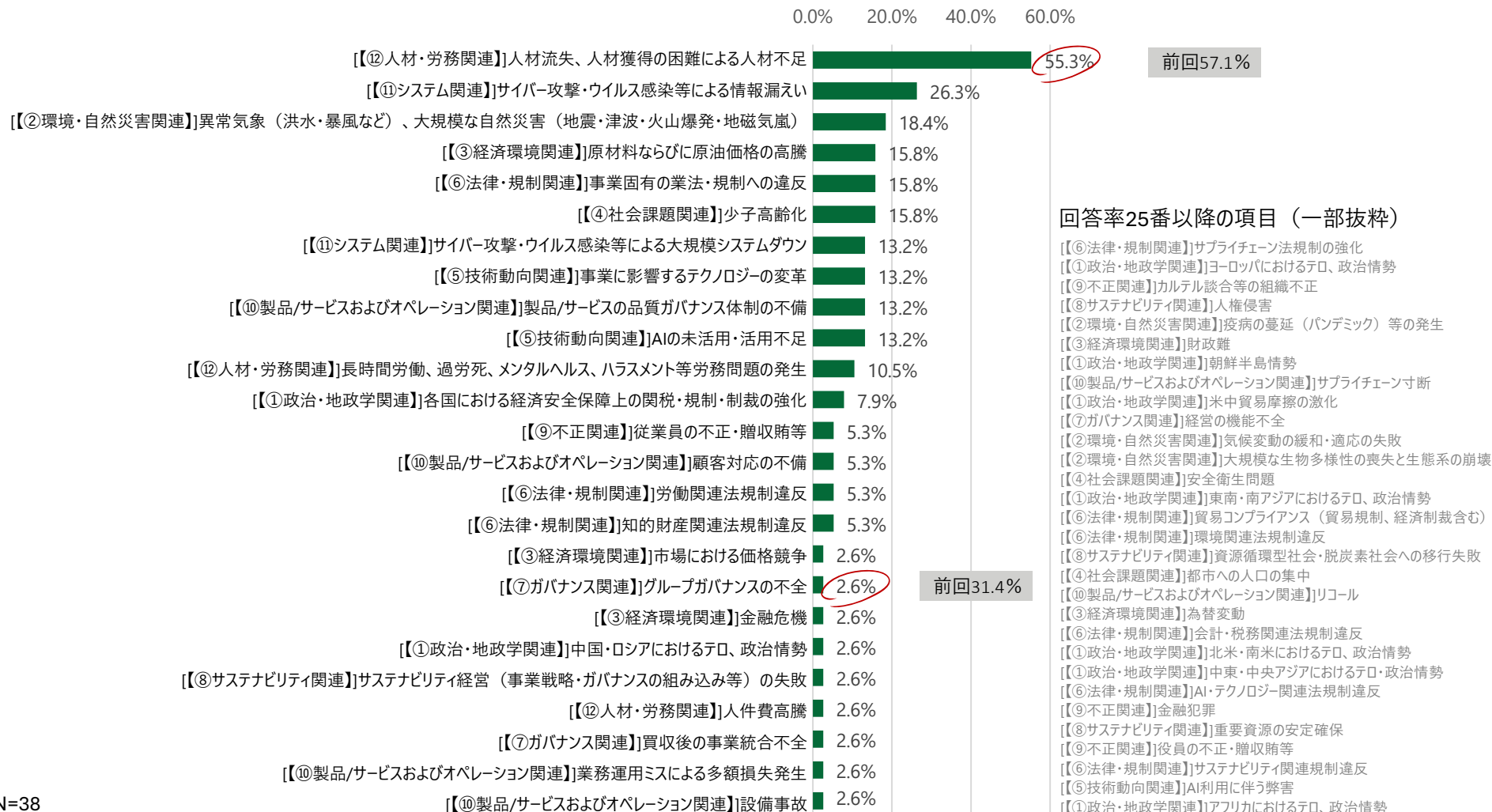
## Q1.日本国内において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク（業種：小売・流通）



N=22

# 人材不足が前回に引き続き最優先となっている一方、グループガバナンスの不全が落ち着きを見せている

## Q1.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（業種：サービス）

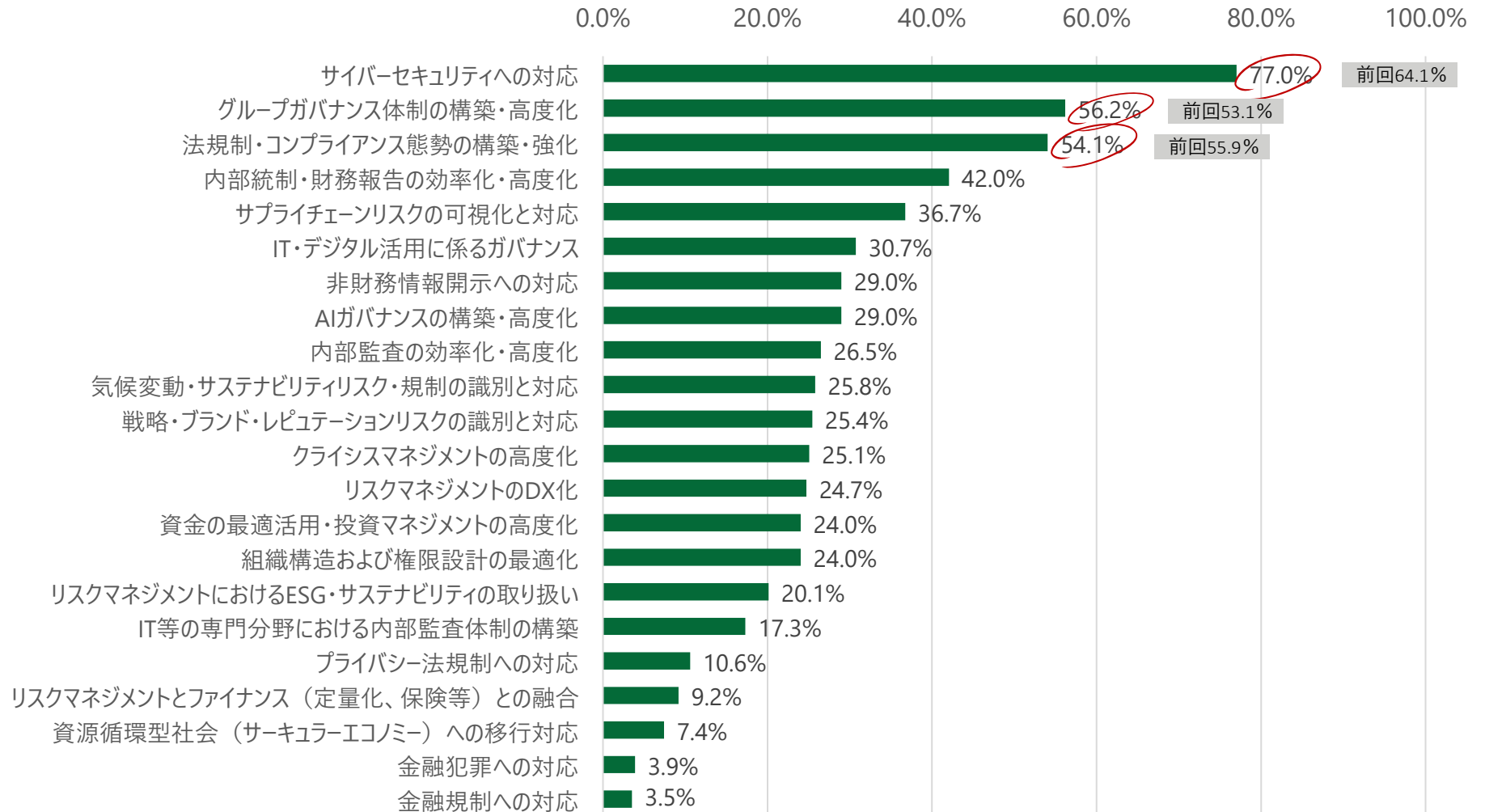


- ### 回答率25番以降の項目（一部抜粋）
- [[⑥法律・規制関連]]サプライチェーン法規制の強化
  - [[①政治・地政学関連]]ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
  - [[⑨不正関連]]カルテル談合等の組織不正
  - [[⑧サステナビリティ関連]]人権侵害
  - [[②環境・自然災害関連]]疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
  - [[③経済環境関連]]財政難
  - [[①政治・地政学関連]]朝鮮半島情勢
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]サプライチェーン寸断
  - [[①政治・地政学関連]]米中貿易摩擦の激化
  - [[⑦ガバナンス関連]]経営の機能不全
  - [[②環境・自然災害関連]]気候変動の緩和・適応の失敗
  - [[②環境・自然災害関連]]大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
  - [[④社会課題関連]]安全衛生問題
  - [[①政治・地政学関連]]東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢
  - [[⑥法律・規制関連]]貿易コンプライアンス（貿易規制、経済制裁含む）
  - [[⑥法律・規制関連]]環境関連法規制違反
  - [[⑧サステナビリティ関連]]資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
  - [[④社会課題関連]]都市への人口の集中
  - [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]リコール
  - [[③経済環境関連]]為替変動
  - [[⑥法律・規制関連]]会計・税務関連法規制違反
  - [[①政治・地政学関連]]北米・南米におけるテロ、政治情勢
  - [[①政治・地政学関連]]中東・中央アジアにおけるテロ、政治情勢
  - [[⑥法律・規制関連]]AI・テクノロジー関連法規制違反
  - [[⑨不正関連]]金融犯罪
  - [[⑧サステナビリティ関連]]重要資源の安定確保
  - [[⑨不正関連]]役員の不正・贈収賄等
  - [[⑥法律・規制関連]]サステナビリティ関連法規制違反
  - [[⑤技術動向関連]]AI利用に伴う弊害
  - [[①政治・地政学関連]]アフリカにおけるテロ、政治情勢

N=38

# 前回と順位に入れ替えはあるものの、サイバーセキュリティ、グループガバナンス体制、法規制・コンプライアンスの強化に係る課題認識は継続して高い値となっている

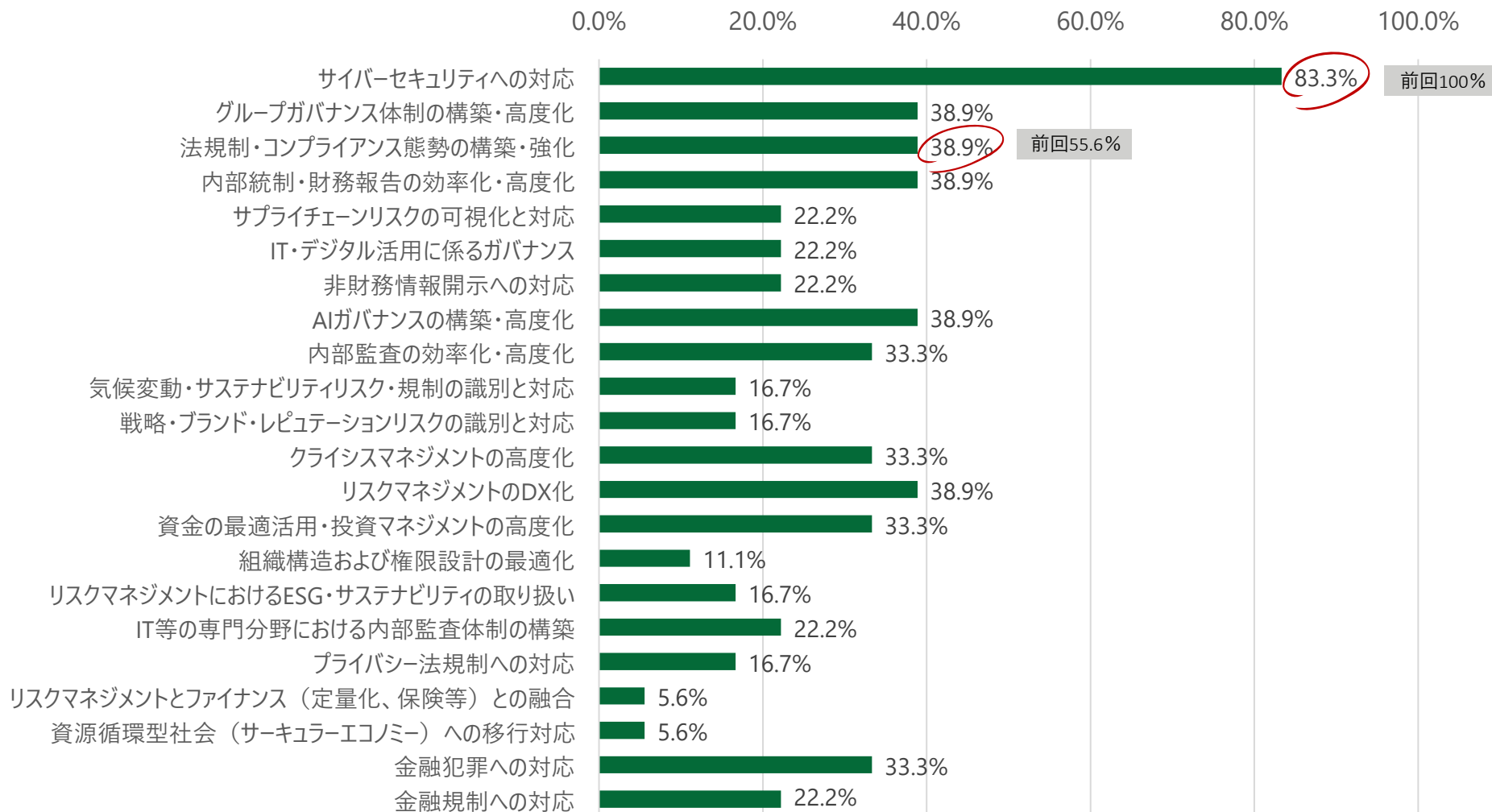
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（着手済、未着手問わず / 複数回答）



N=283

# 前回と同様、サイバーセキュリティに課題があると考えている企業が最も多い一方、法規制・コンプライアンスに対する課題認識は落ち着きを見せている

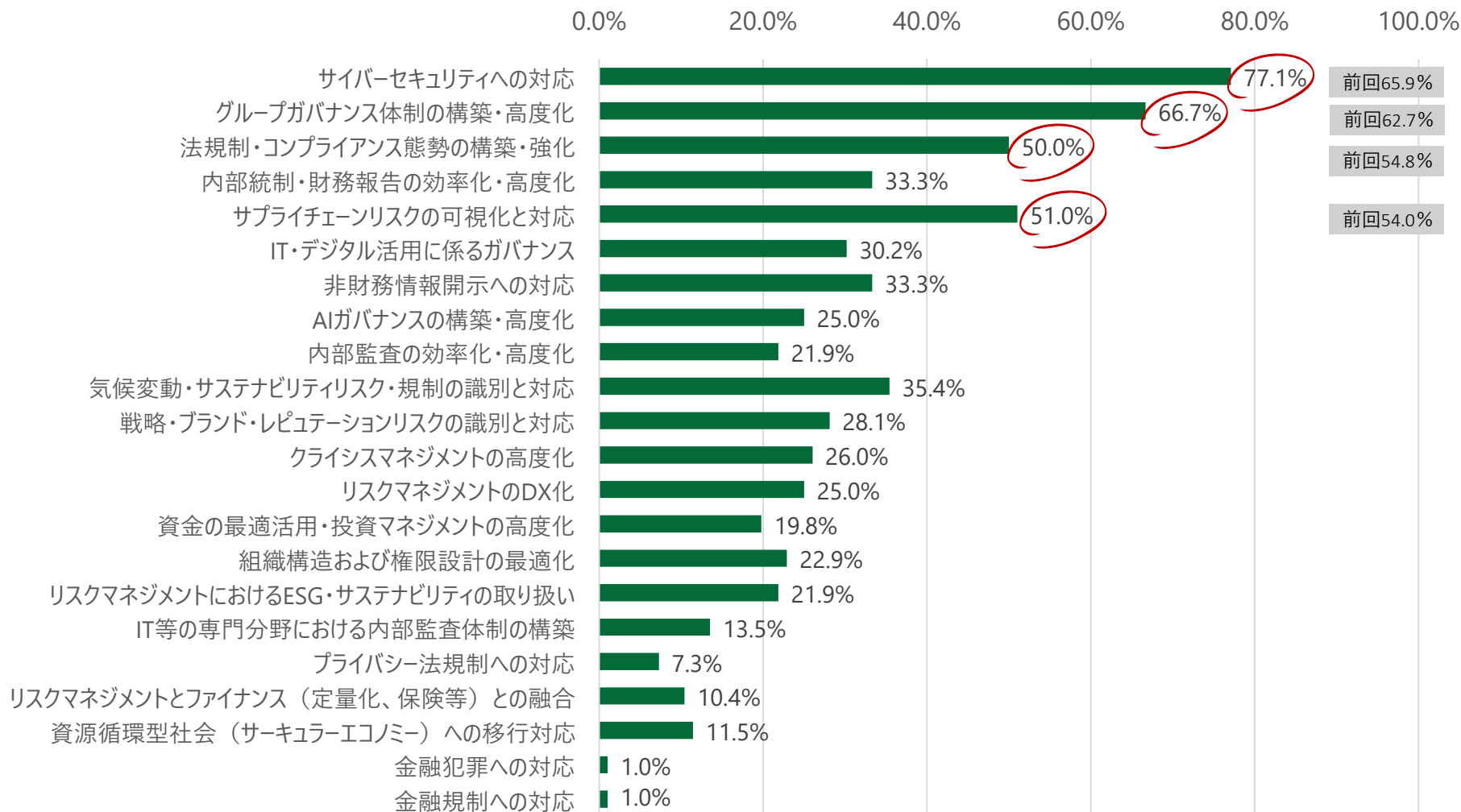
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：金融）



N=18

# 前回と同様、サイバーセキュリティ、法規制・コンプライアンス強化、グループガバナンス体制高度化に加え、業種特性からサプライチェーンリスクの可視化と対応も課題となっている

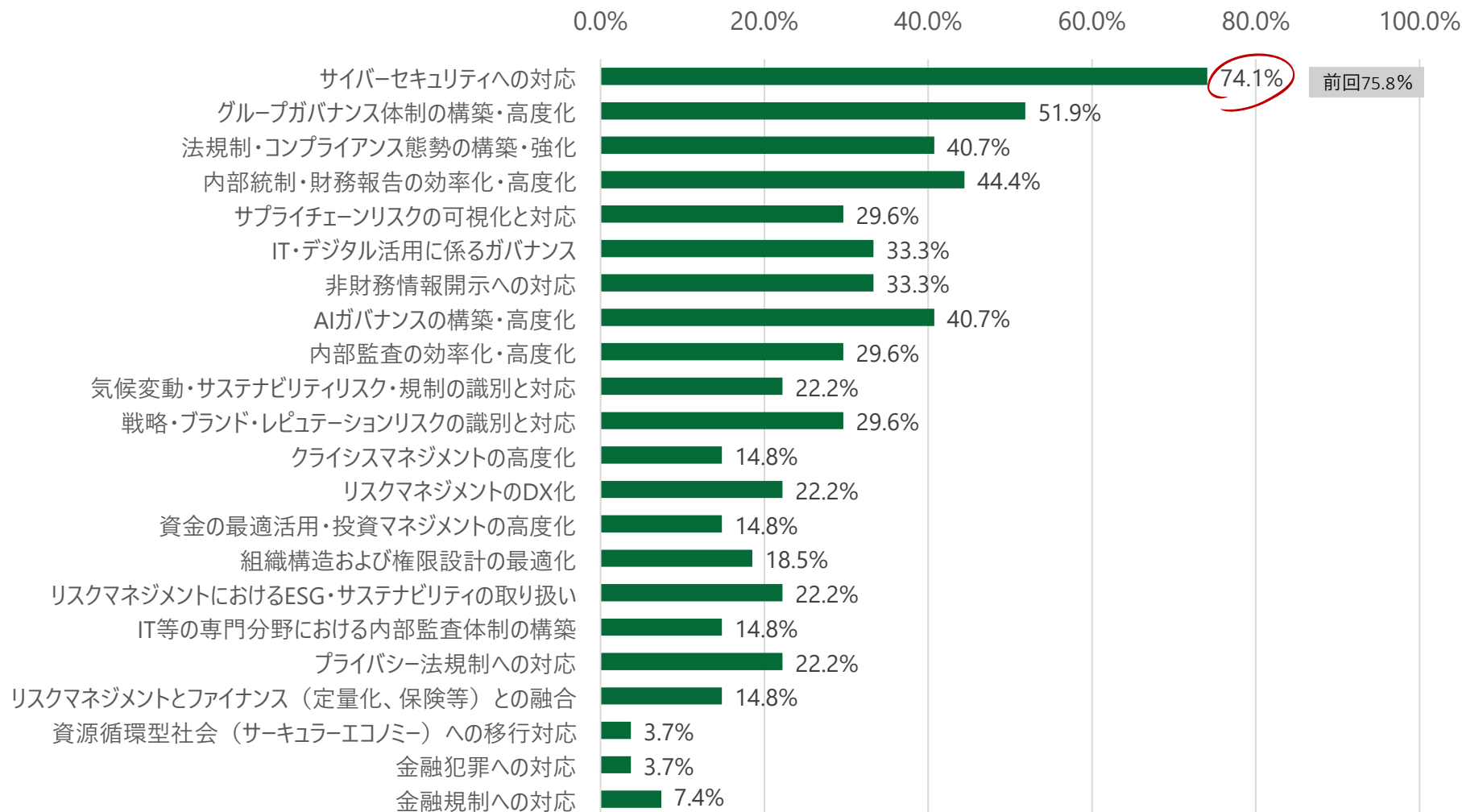
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：製造）



N=96

# 社会インフラとしての役割や業種特性を背景として、サイバーセキュリティの対応に係る課題が最も高い値を示している

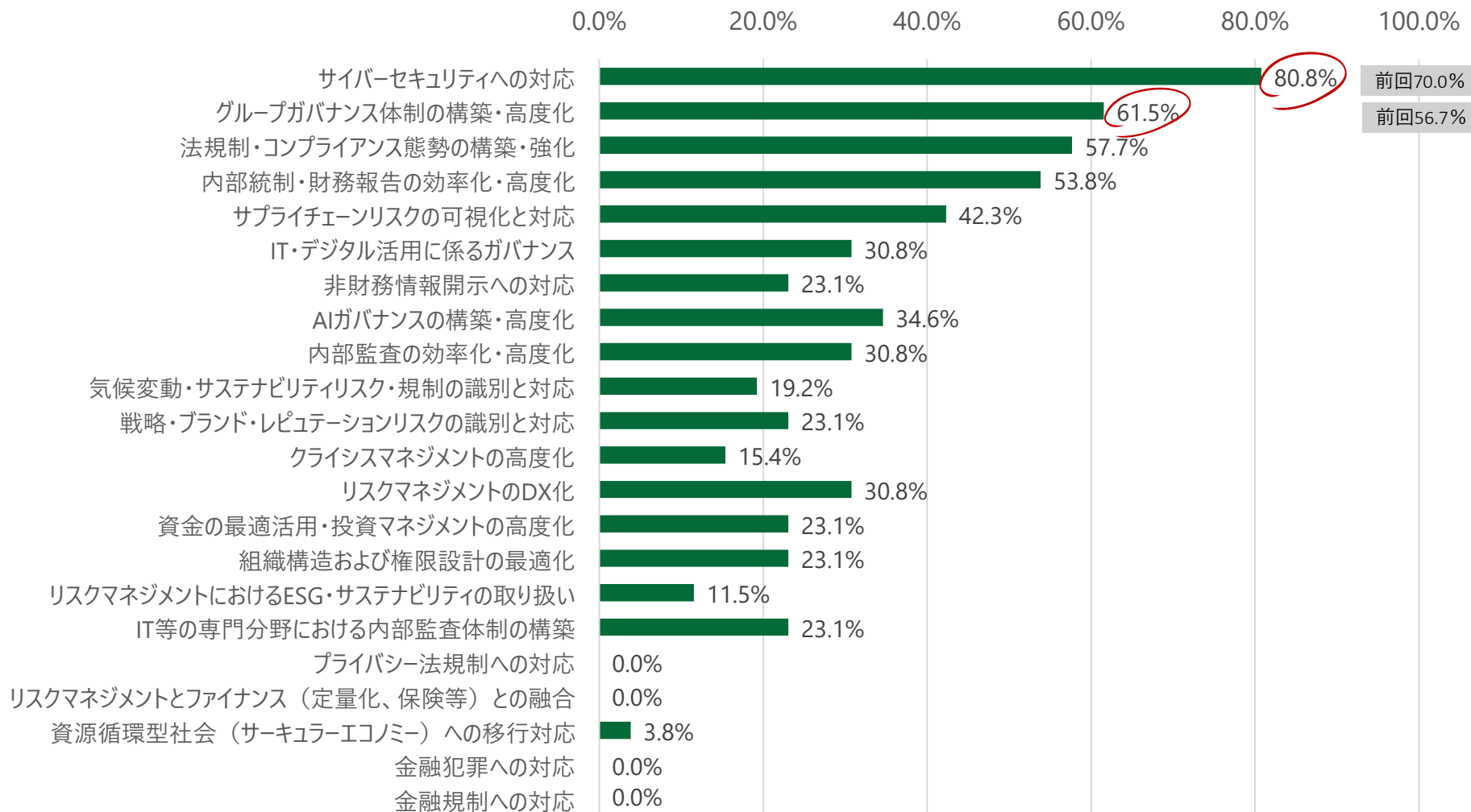
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：情報・通信）



N=27

# 前回に続き、サイバーセキュリティへの対応は課題認識が増加しており、前回落ち着きを見せたグループガバナンス体制構築・高度化も課題認識が増加している

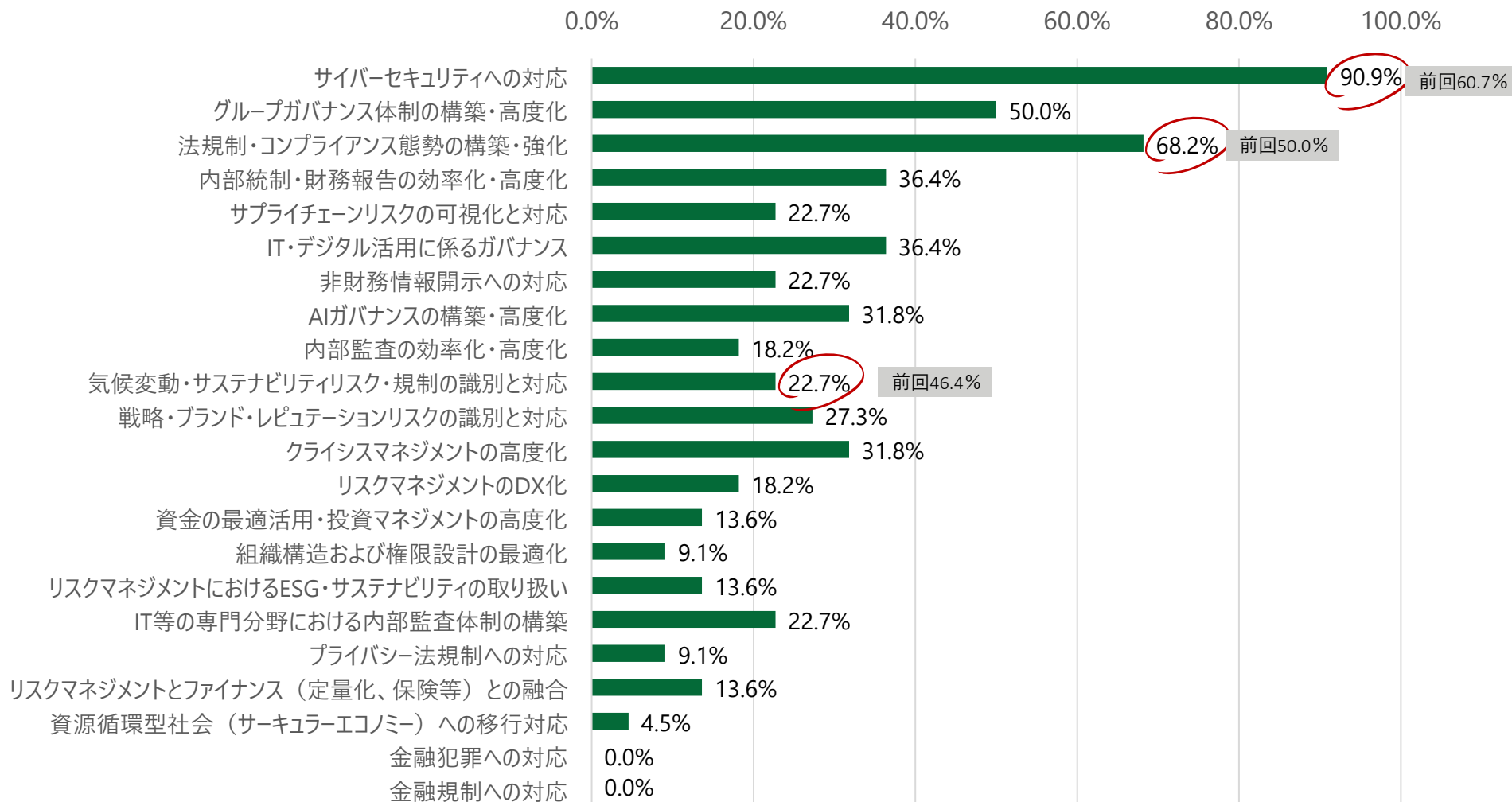
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：卸・商社）



N=26

# サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化は継続して課題認識が高い一方、気候変動・サステナビリティリスク・規制の識別と対応は低下している

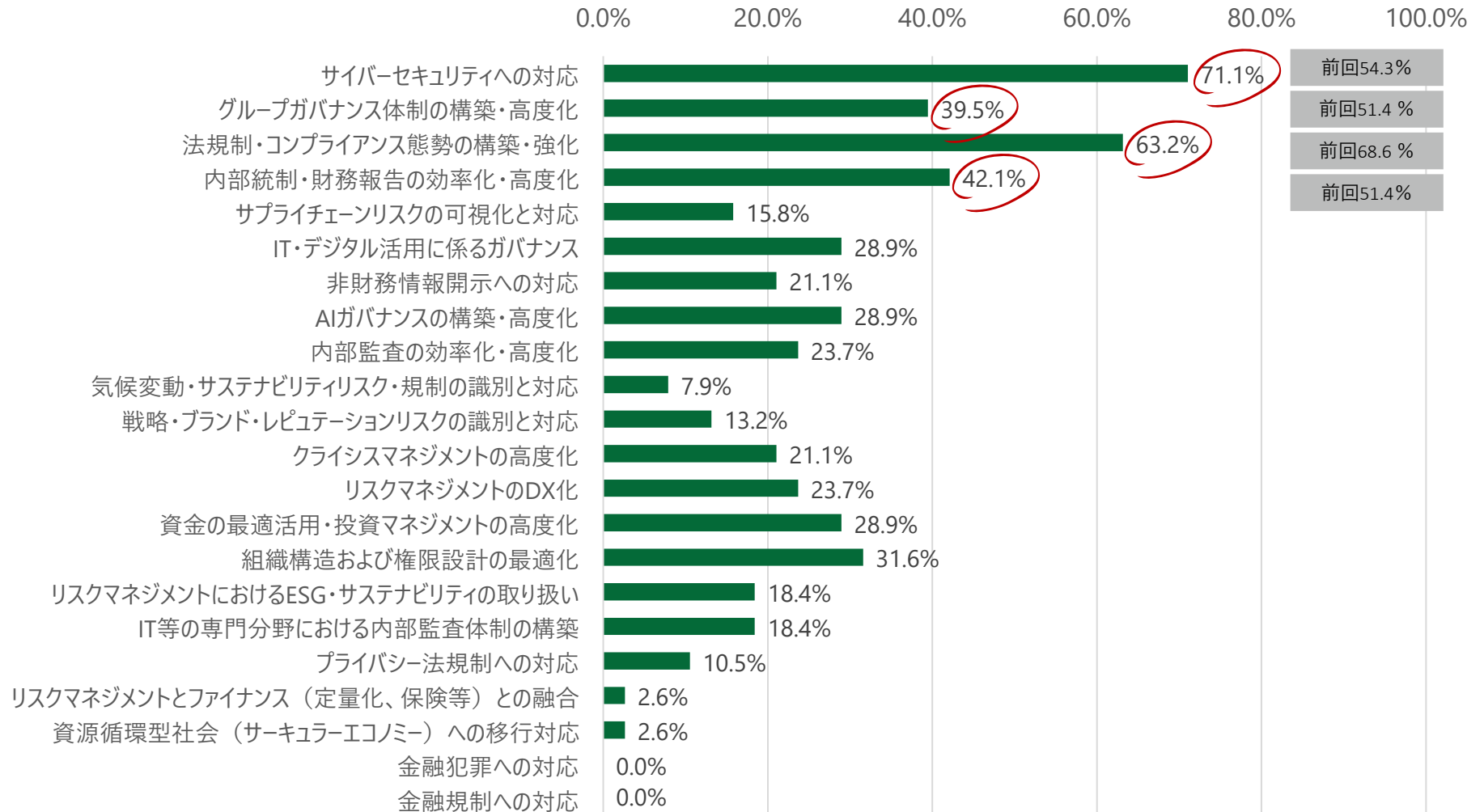
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：小売・流通）



N=22

# サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢は継続して課題認識されている一方、グループガバナンス体制、内部統制・財務報告の効率化の課題認識は低下している

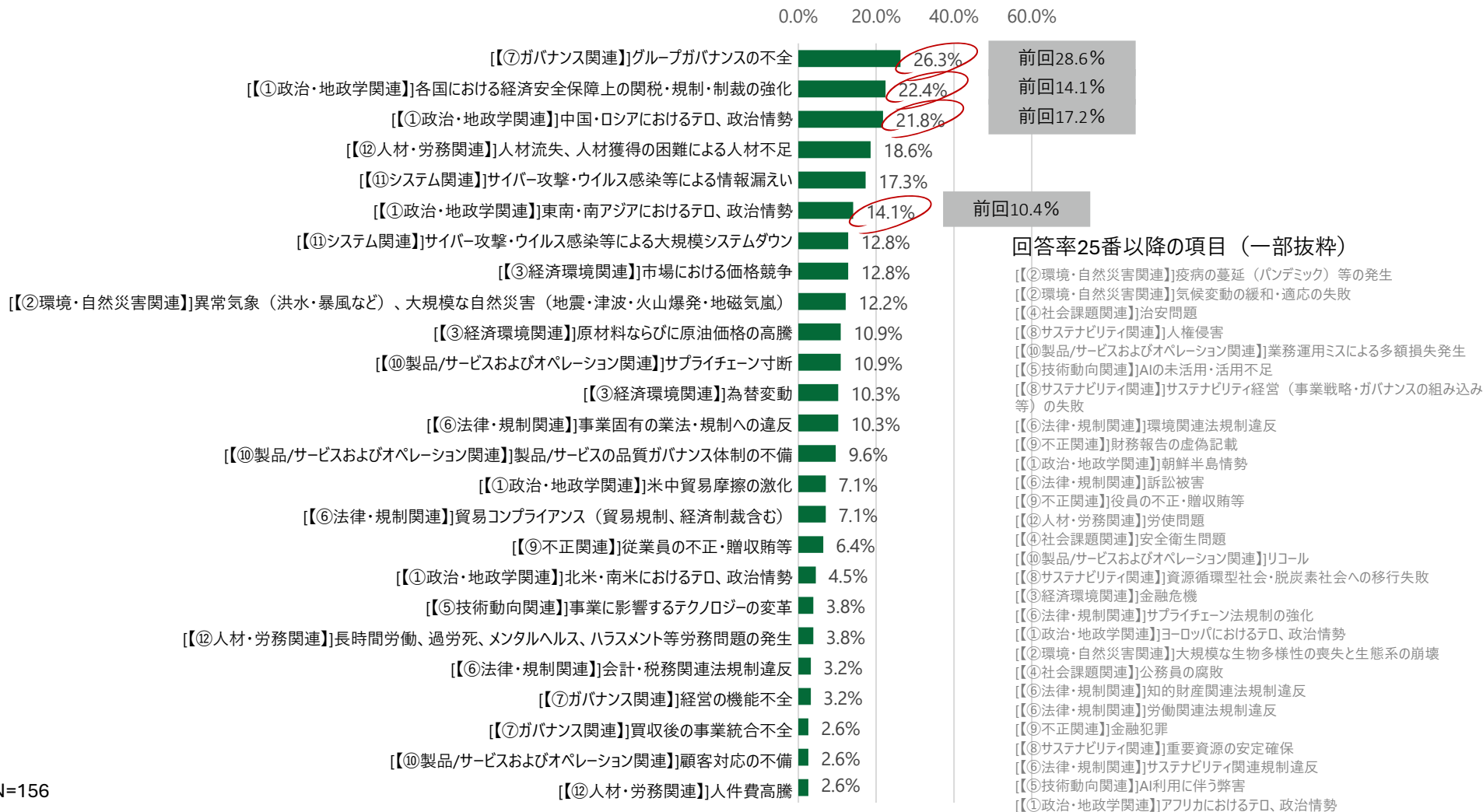
## Q2.日本国内において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：サービス）



N=38

# グループガバナンスの不全は継続して最優先となっており、昨今の不安定な国際情勢を受けて、地政学リスクが2位、3位、6位にあげられている

## Q3.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）



N=156

# 前回同様、地政学リスクに対する課題認識が高く、中国・ロシア、東南・南アジア地域に加え、経済安全保障上の規制等の強化が重視されている

## Q3.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（業種：金融）



N=4

# グループガバナンスの不全、中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢は継続して重視されており、さらに経済安全保障上の規制等の強化に関して重要性が増している

## Q3.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（業種：製造）



N=77

# サイバー攻撃・ウイルス感染による情報漏えいが継続して最優先の課題と認識されている

## Q3.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（業種：情報・通信）



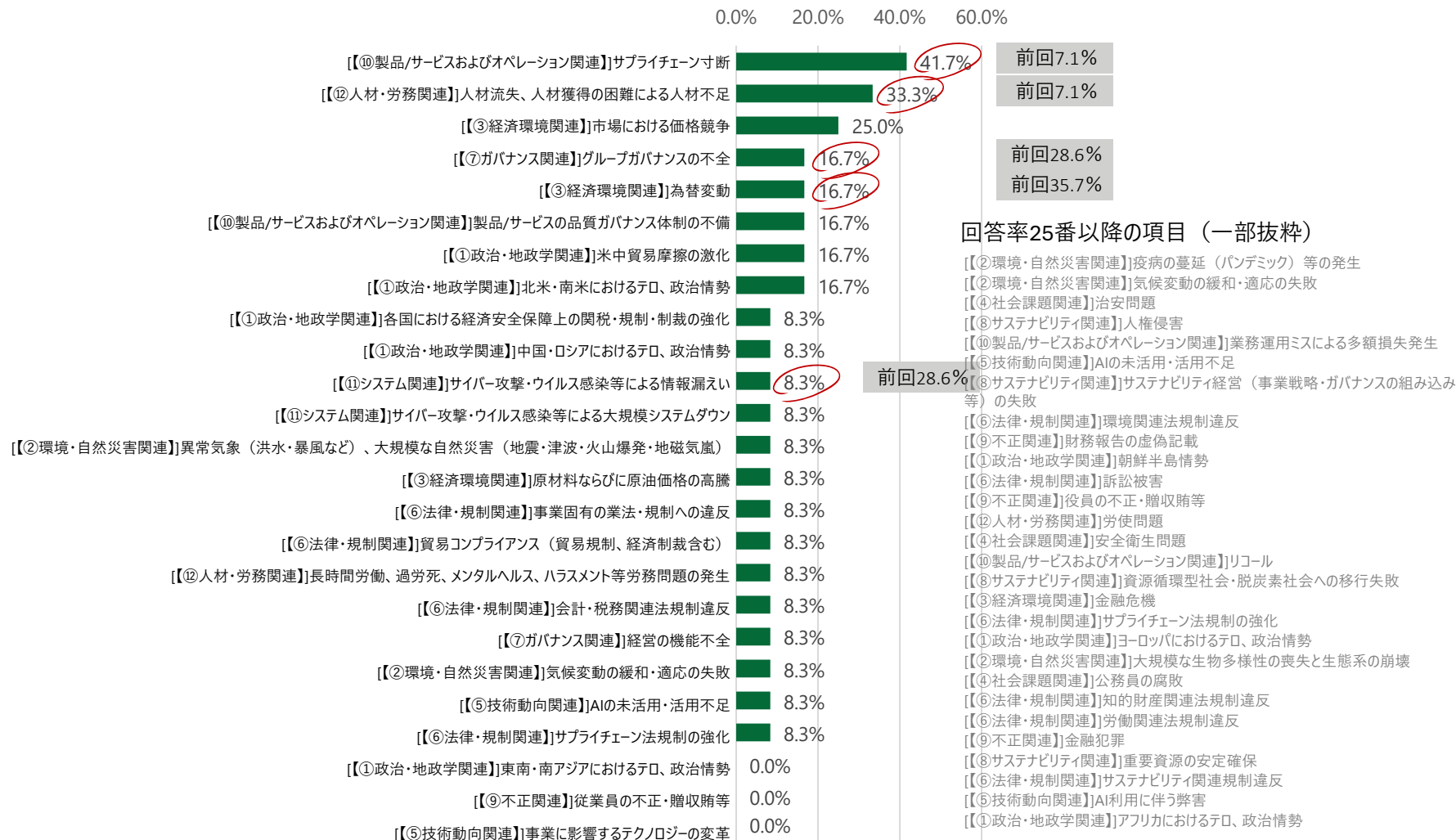
### 回答率25番以降の項目（一部抜粋）

- 【②環境・自然災害関連】疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
- 【②環境・自然災害関連】気候変動の緩和・適応の失敗
- 【④社会課題関連】治安問題
- 【⑧サステナビリティ関連】人権侵害
- 【⑩製品/サービスおよびオペレーション関連】業務運用ミスによる多額損失発生
- 【⑤技術動向関連】AIの未活用・活用不足
- 【⑧サステナビリティ関連】サステナビリティ経営（事業戦略・ガバナンスの組み込み等）の失敗
- 【⑥法律・規制関連】環境関連法規制違反
- 【⑨不正関連】財務報告の虚偽記載
- 【①政治・地政学関連】朝鮮半島情勢
- 【⑥法律・規制関連】訴訟被害
- 【⑨不正関連】役員の不正・贈収賄等
- 【⑫人材・労務関連】労使問題
- 【④社会課題関連】安全衛生問題
- 【⑩製品/サービスおよびオペレーション関連】リコール
- 【⑧サステナビリティ関連】資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
- 【③経済環境関連】金融危機
- 【⑥法律・規制関連】サプライチェーン法規制の強化
- 【①政治・地政学関連】ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
- 【②環境・自然災害関連】大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
- 【④社会課題関連】公務員の腐敗
- 【⑥法律・規制関連】知的財産関連法規制違反
- 【⑥法律・規制関連】労働関連法規制違反
- 【⑨不正関連】金融犯罪
- 【⑧サステナビリティ関連】重要資源の安定確保
- 【⑥法律・規制関連】サステナビリティ関連法規制違反
- 【⑤技術動向関連】AI利用に伴う弊害
- 【①政治・地政学関連】アフリカにおけるテロ、政治情勢

N=13

# サプライチェーン寸断と人材不足が急上昇している一方、前回重視されていたグループガバナンスの不全、サイバー攻撃等による情報漏えい、為替変動は落ち着いている

## Q3.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（業種：卸・商社）



N=12

# 前回は回答がゼロであった大規模自然災害、東南アジア・南アジアのテロ・政治情勢、安全衛生に加え、経済安全保障上の規制等の強化も重視されている

## Q3.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（業種：小売・流通）



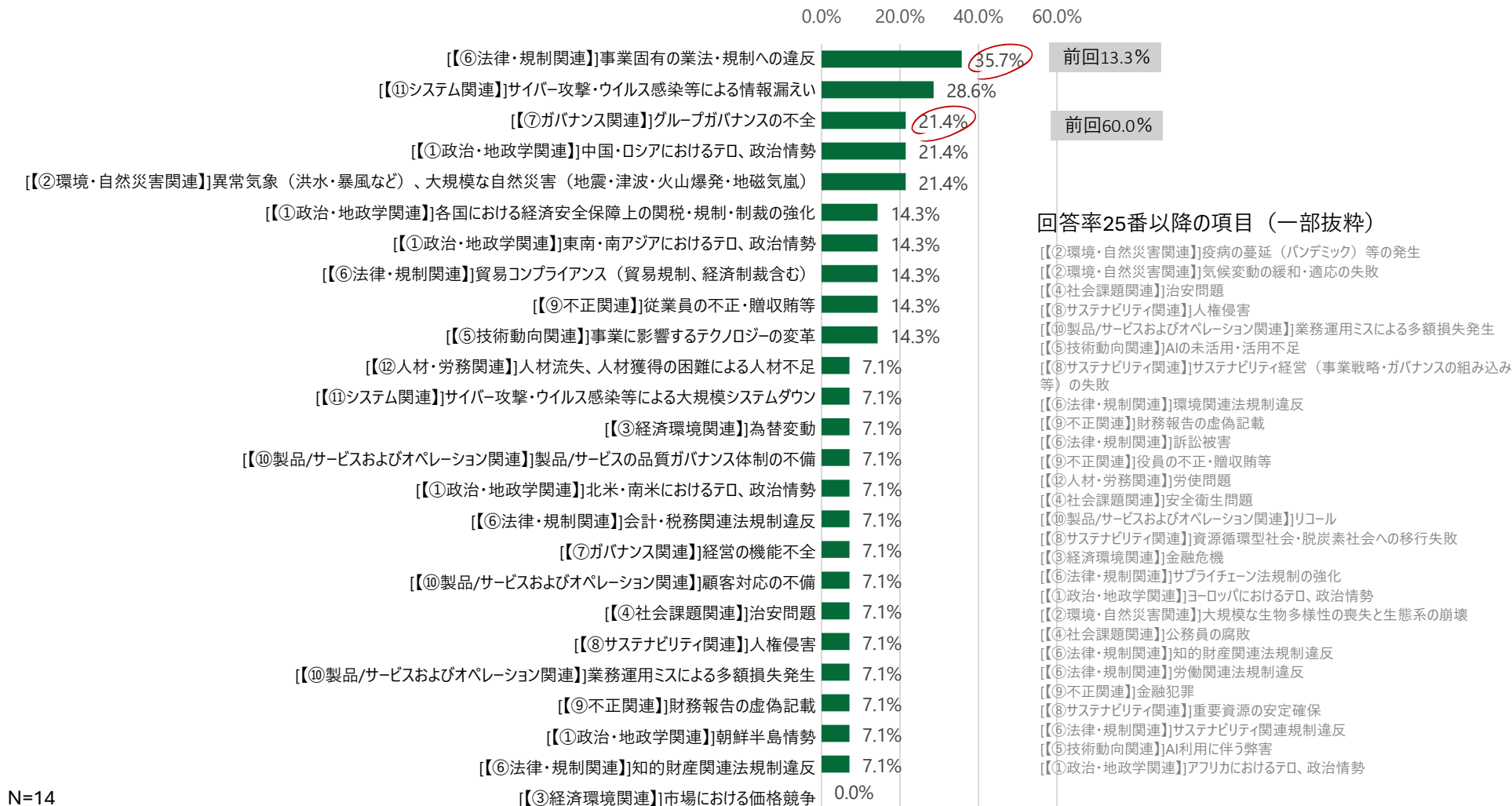
### 回答率25番以降の項目（一部抜粋）

- [[②環境・自然災害関連]]疫病の蔓延（パンデミック）等の発生
- [[②環境・自然災害関連]]気候変動の緩和・適応の失敗
- [[④社会課題関連]]治安問題
- [[⑧サステナビリティ関連]]人権侵害
- [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]業務運用ミスによる多額損失発生
- [[⑤技術動向関連]]AIの未活用・活用不足
- [[⑧サステナビリティ関連]]サステナビリティ経営（事業戦略・ガバナンスの組み込み等）の失敗
- [[⑥法律・規制関連]]環境関連法規制違反
- [[⑨不正関連]]財務報告の虚偽記載
- [[①政治・地政学関連]]朝鮮半島情勢
- [[⑥法律・規制関連]]訴訟被害
- [[⑨不正関連]]役員の不正・贈収賄等
- [[⑫人材・労務関連]]労務問題
- [[④社会課題関連]]安全衛生問題
- [[⑩製品/サービスおよびオペレーション関連]]リコール
- [[⑧サステナビリティ関連]]資源循環型社会・脱炭素社会への移行失敗
- [[③経済環境関連]]金融危機
- [[⑥法律・規制関連]]サプライチェーン法規制の強化
- [[①政治・地政学関連]]ヨーロッパにおけるテロ、政治情勢
- [[②環境・自然災害関連]]大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
- [[④社会課題関連]]公務員の腐敗
- [[⑥法律・規制関連]]知的財産関連法規制違反
- [[⑥法律・規制関連]]労働関連法規制違反
- [[⑨不正関連]]金融犯罪
- [[⑧サステナビリティ関連]]重要資源の安定確保
- [[⑥法律・規制関連]]サステナビリティ関連法規制違反
- [[⑤技術動向関連]]AI利用に伴う弊害
- [[①政治・地政学関連]]アフリカにおけるテロ、政治情勢

N=8

# 事業固有の業法・規制への違反が急上昇している一方、前回1位であったグループガバナンスの不全は落ち着きを見せている

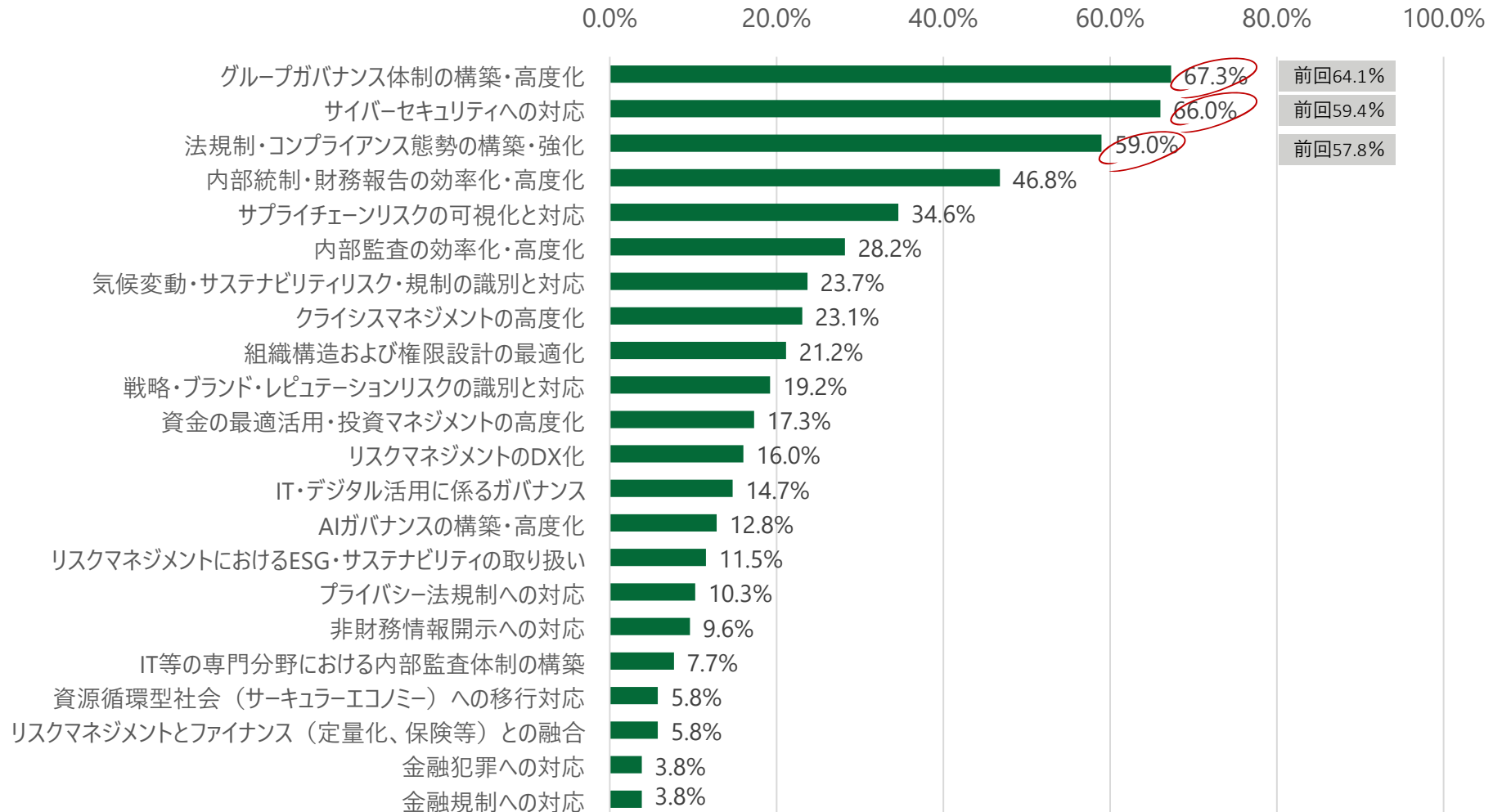
## Q3.海外拠点において、貴社が優先して着手が必要と思われるリスク（業種：サービス）



N=14

# 前回同様、グループガバナンス体制の構築・高度化、サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化が優先課題となっている

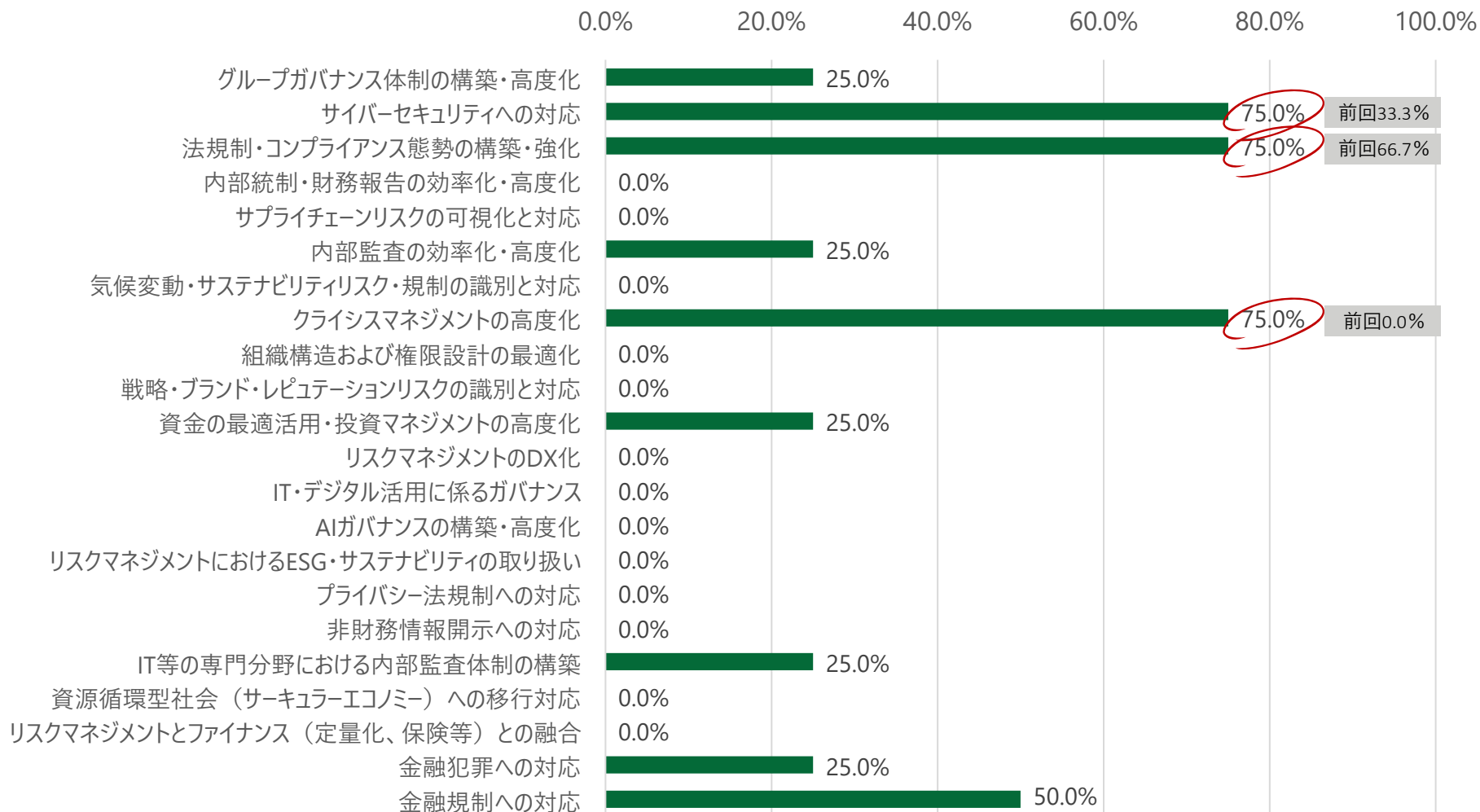
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（着手済、未着手問わず / 複数回答）



N=156

# サイバーセキュリティへの対応と法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化が引き続き優先課題となっており、さらにクライシスマネジメントの高度化が急上昇している

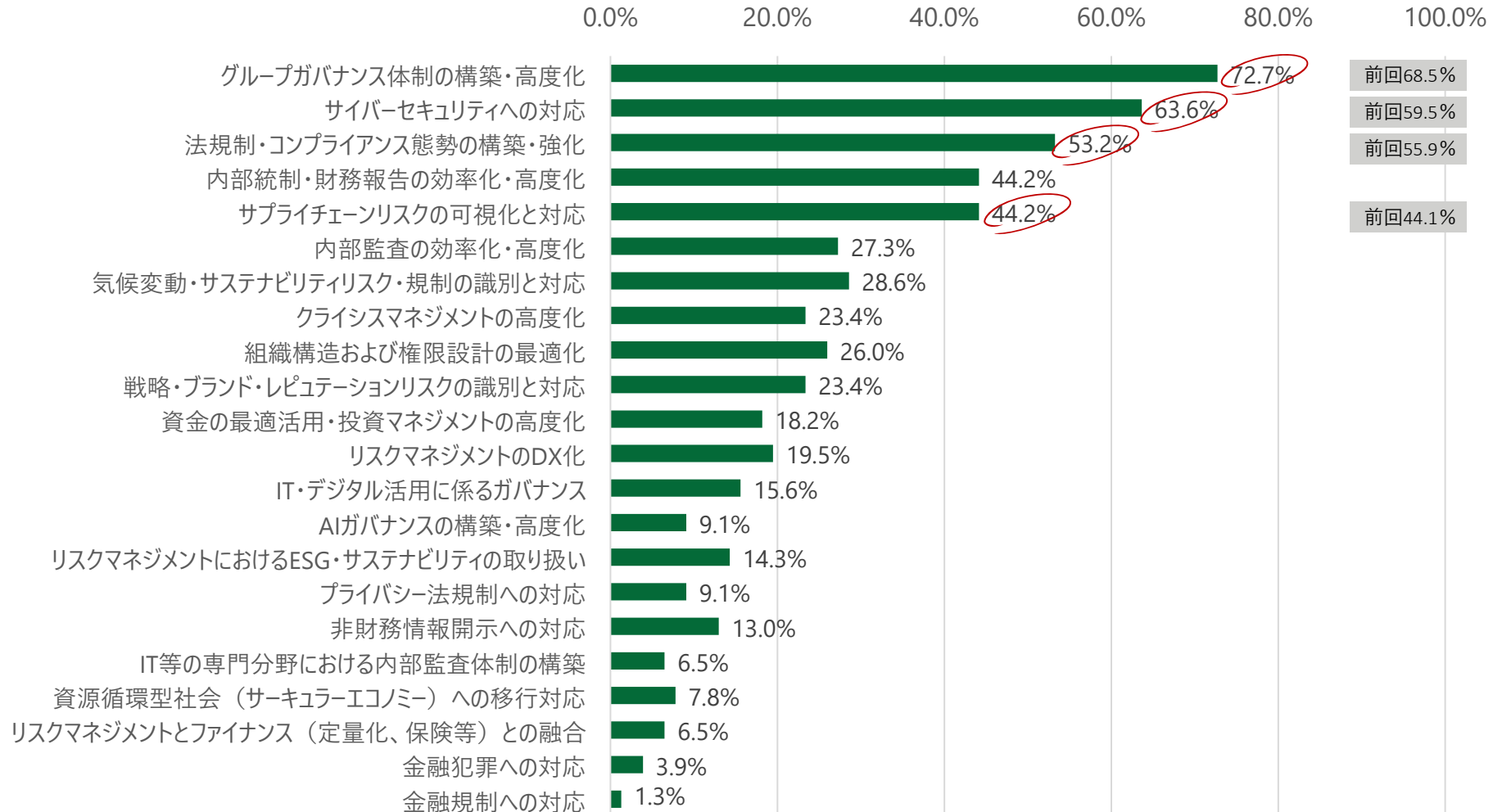
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：金融）



N=4

# 前回と同様、グループガバナンス体制、サイバーセキュリティ、法規制・コンプライアンス態勢に加え、業種特性からサプライチェーンリスクの可視化と対応の課題認識が高くなっている

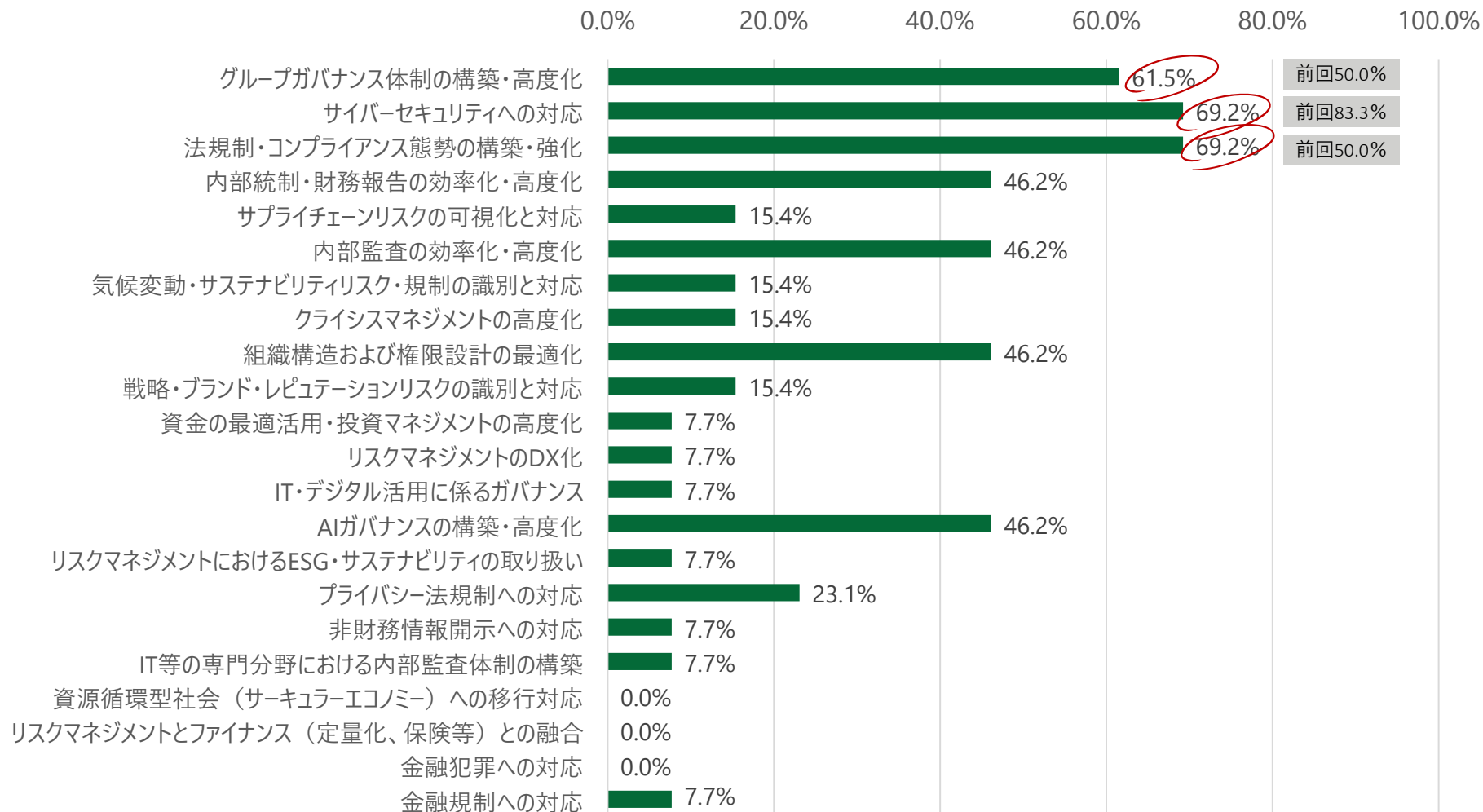
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：製造）



N=77

# 順位は異なるも、グループガバナンス体制構築・高度化、サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化が課題とされている

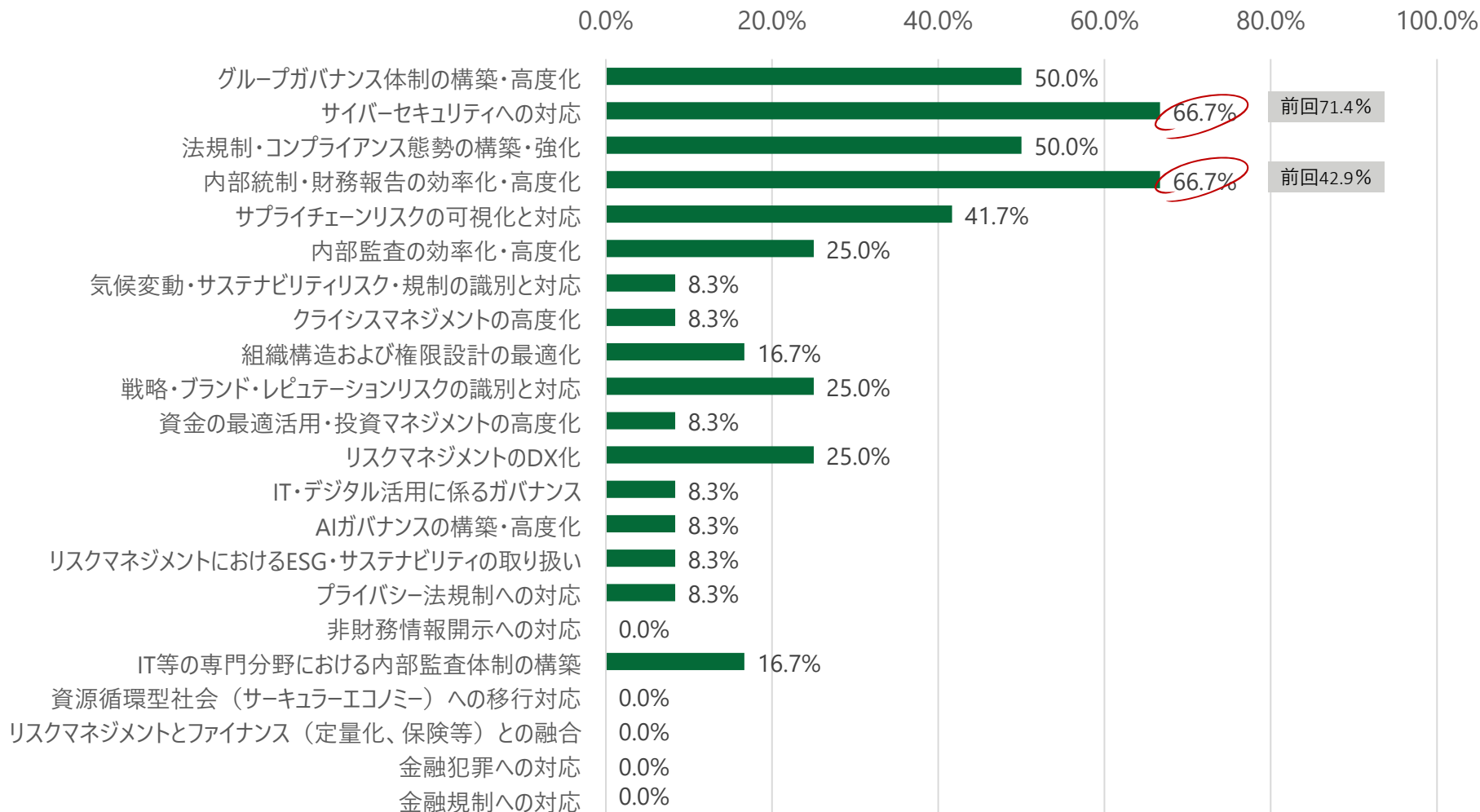
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：情報・通信）



N=13

# サイバーセキュリティへの対応と、内部統制・財務報告の効率化・高度化が最優先の課題となっている

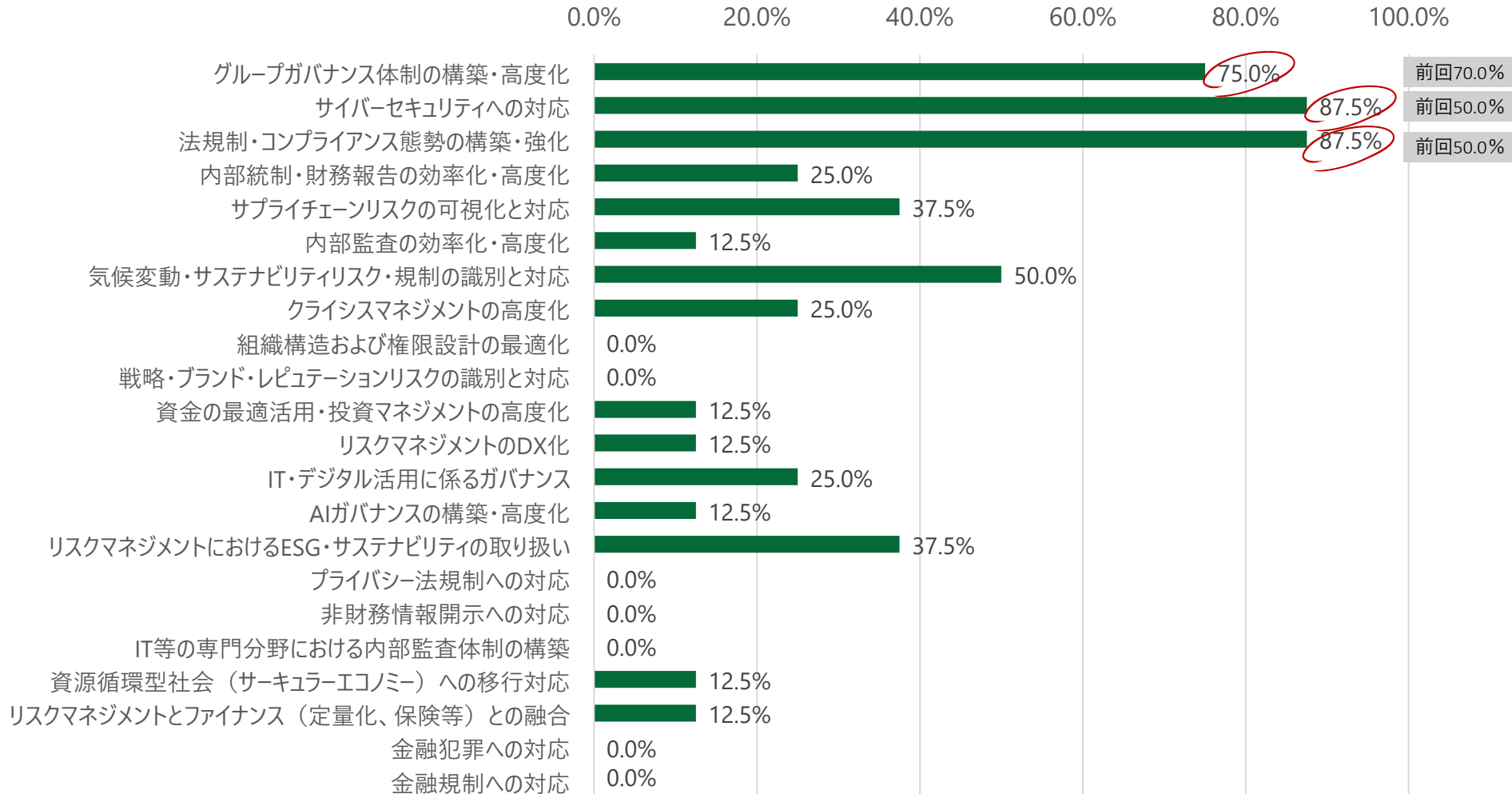
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：卸・商社）



N=12

# グループガバナンス体制の構築・高度化は継続して優先課題とされており、サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化が上昇している

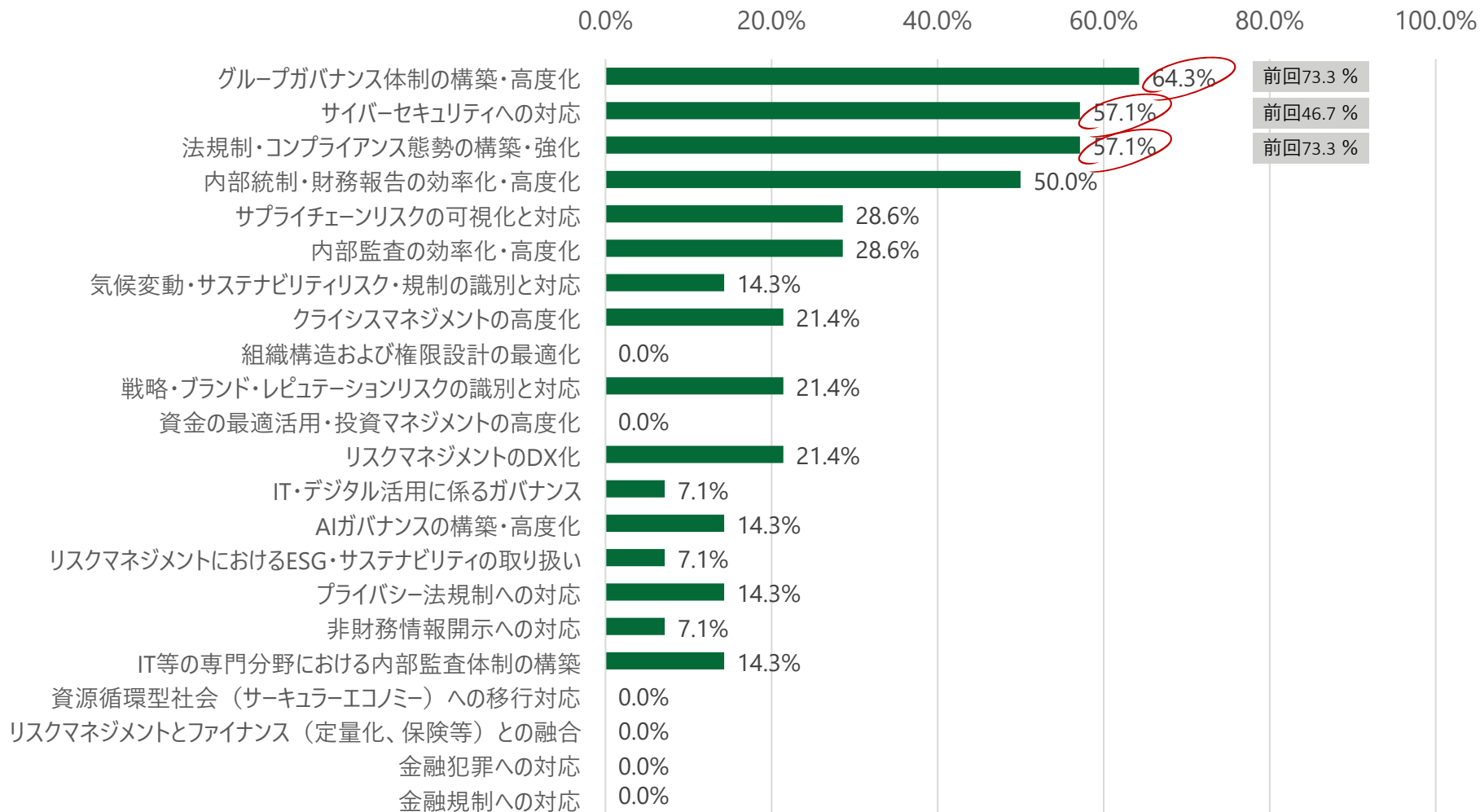
## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：小売・流通）



N=8

# グループガバナンス体制の構築・高度化、サイバーセキュリティへの対応、法規制・コンプライアンス態勢の構築・強化が優先課題とされている

## Q4.海外拠点において、貴社がリスクマネジメントにおいて課題と考えている分野（業種：サービス）

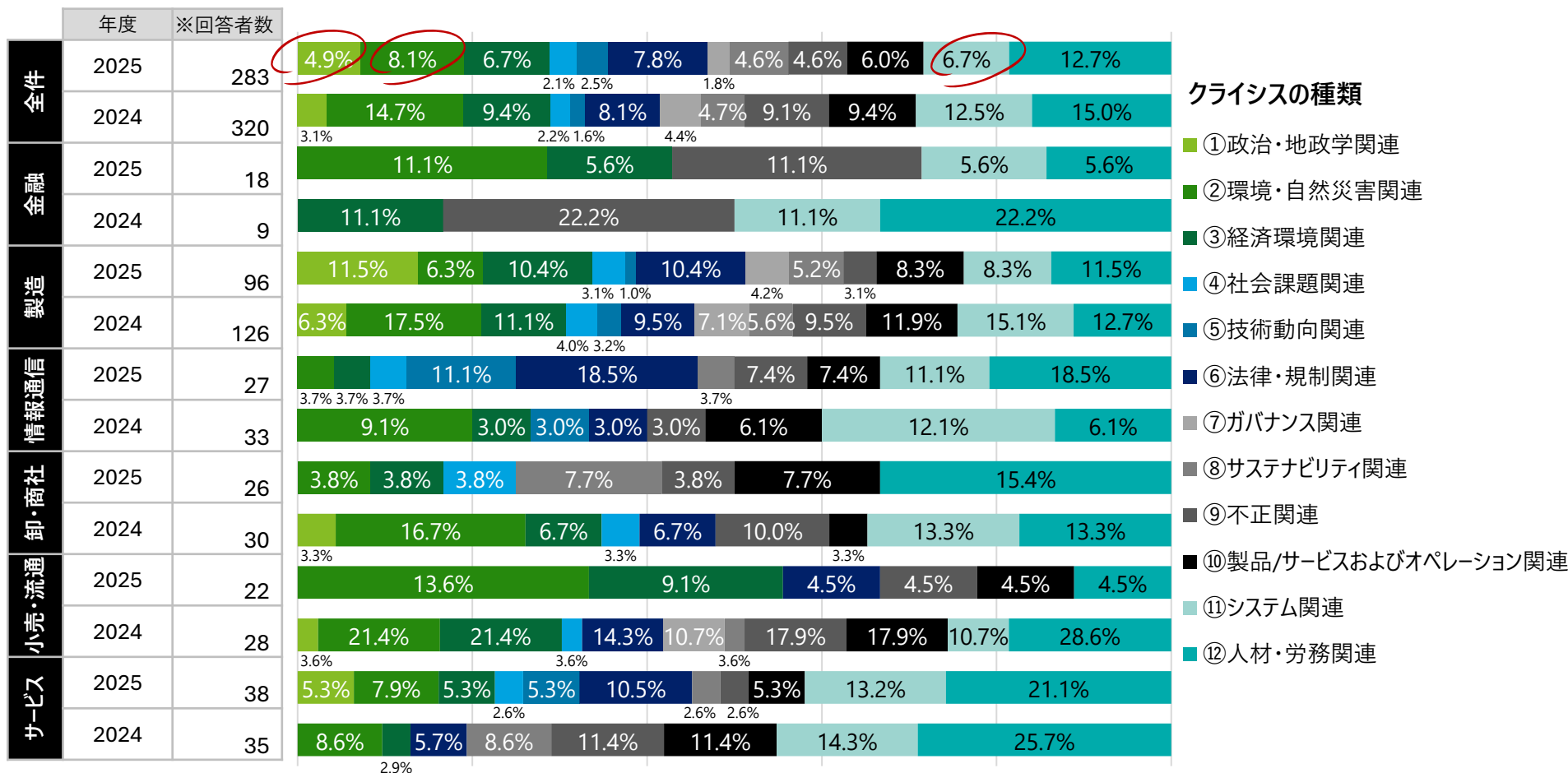


N=14

## Chap2.上場企業が経験したクライシスの分析

# 全体傾向として、前回に比べて、政治・地政学関連の発生割合が増え、環境・自然災害関連、システム関連が減少している

## Q5. 2024年・2025年にクライシスを経験した企業において経験したクライシスの種類と発生時期



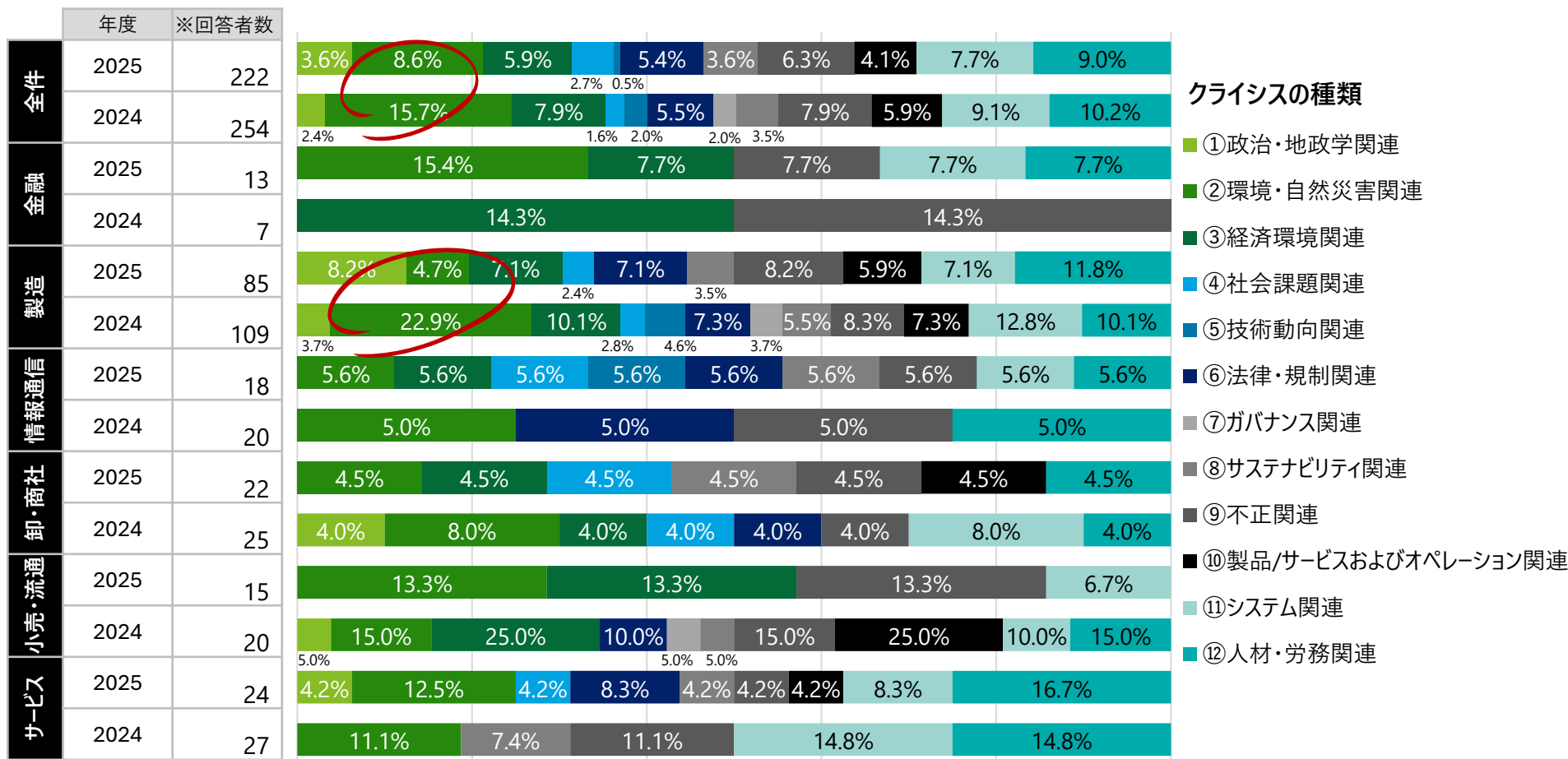
クライシスの種類

- ①政治・地政学関連
- ②環境・自然災害関連
- ③経済環境関連
- ④社会課題関連
- ⑤技術動向関連
- ⑥法律・規制関連
- ⑦ガバナンス関連
- ⑧サステナビリティ関連
- ⑨不正関連
- ⑩製品/サービスおよびオペレーション関連
- ⑪システム関連
- ⑫人材・労務関連

※ 各年度で、全回答数を分母とした場合の、各クライシスの業種別・種類別発生割合

# 前回に比べて、環境・自然災害関連の発生割合が大きく減少しており、特に製造においてその傾向が顕著に現れている

## Q5. 2024年・2025年にクライシスを経験した国内子会社において経験したクライシスの種類と発生時期



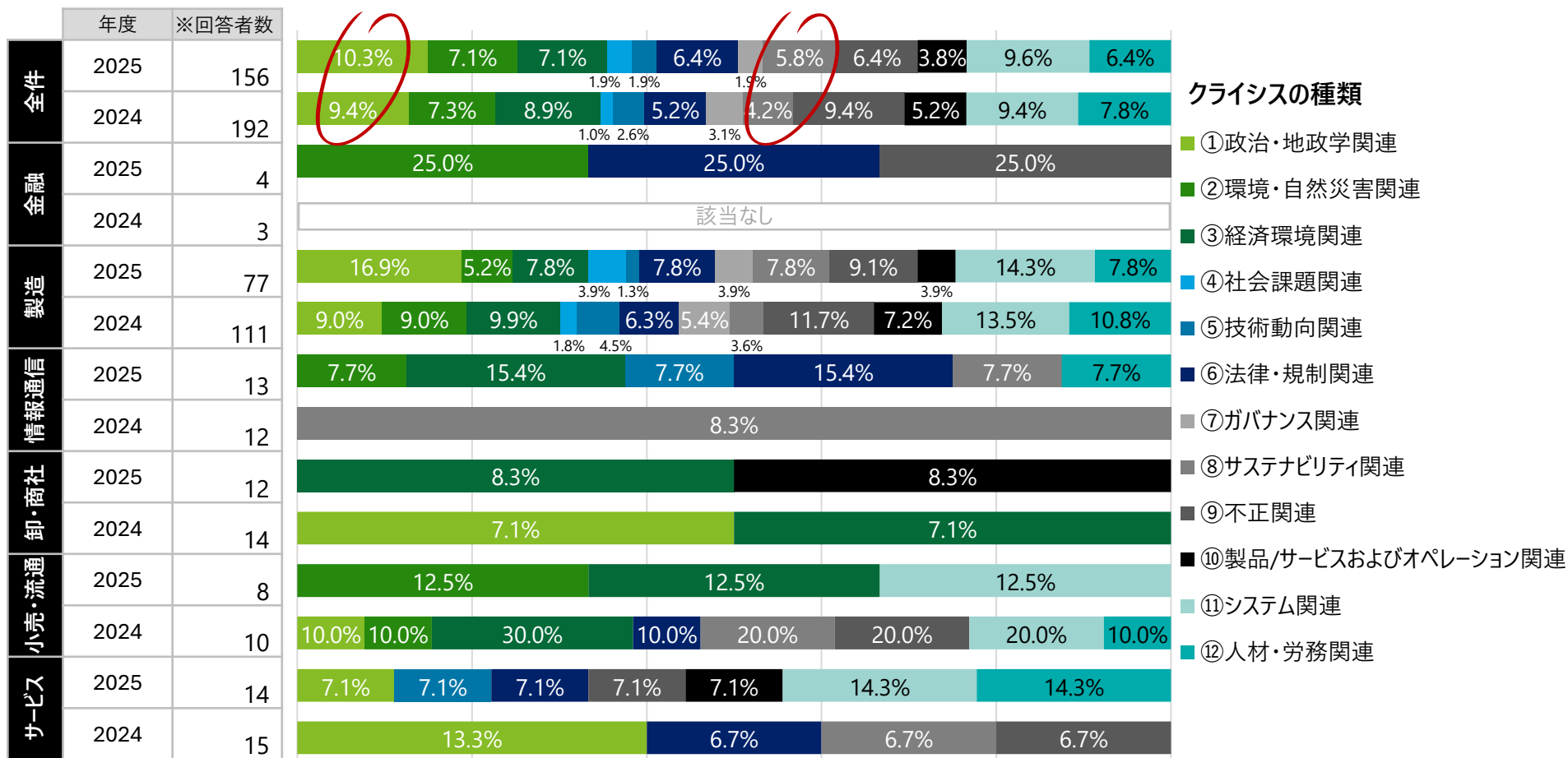
クライシスの種類

- ①政治・地政学関連
- ②環境・自然災害関連
- ③経済環境関連
- ④社会課題関連
- ⑤技術動向関連
- ⑥法律・規制関連
- ⑦ガバナンス関連
- ⑧サステナビリティ関連
- ⑨不正関連
- ⑩製品/サービスおよびオペレーション関連
- ⑪システム関連
- ⑫人材・労務関連

※ 各年度で、国内子会社の有無が「ある」と回答した数を分母とした場合の、各クライシスの業種別・種類別発生割合

# 前回に比べて大きな変化はなく、政治・地政学関連、ガバナンス関連の発生割合が微増している

## Q5. 2024年・2025年にクライシスを経験した海外拠点・海外子会社において経験したクライシスの種類と発生時期



※ 各年度で、海外子会社の有無が「ある」と回答した数を分母とした場合の、各クライシスの業種別・種類別発生割合

# 東南アジアでは多くの種類のクライシスが発生しており、北米では社会課題やシステム・サイバー・AIに関連するクライシスが発生している

## Q6. 2024年・2025年に海外子会社において経験したクライシスの発生地域

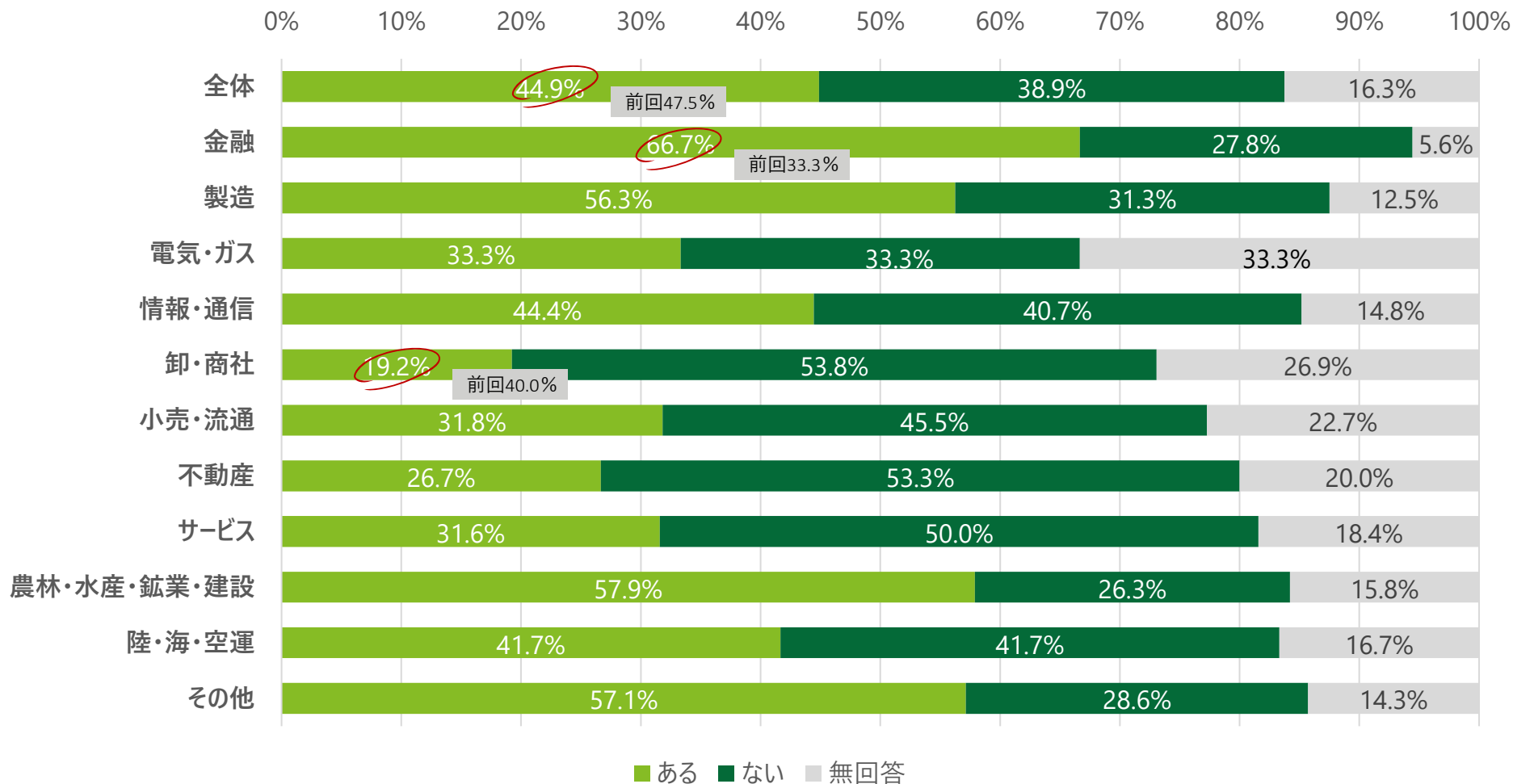
クライシスの種類	経験社数 2025年	経験社数 2024年	東アジア	東南アジア	その他アジア	オセアニア	北米	中南米	ヨーロッパ	アフリカ
①政治・地政学関連	16社	22社	37.5%	50.0%	6.3%	0.0%	43.8%	0.0%	12.5%	0.0%
②環境・自然災害関連	12社	18社	25.0%	75.0%	8.3%	0.0%	25.0%	0.0%	16.7%	0.0%
③経済環境関連	13社	19社	38.5%	46.2%	7.7%	0.0%	46.2%	0.0%	0.0%	0.0%
④社会課題関連	3社	2社	33.3%	66.7%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%
⑤技術動向関連	3社	5社	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑥法律・規制関連	12社	12社	50.0%	41.7%	8.3%	0.0%	25.0%	0.0%	33.3%	0.0%
⑦ガバナンス関連	3社	7社	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
⑧サステナビリティ関連	10社	10社	10.0%	50.0%	10.0%	0.0%	40.0%	0.0%	20.0%	0.0%
⑨不正関連	15社	20社	20.0%	40.0%	6.7%	0.0%	26.7%	0.0%	20.0%	6.7%
⑩製品/サービスおよびオペレーション関連	8社	11社	12.5%	50.0%	12.5%	0.0%	50.0%	12.5%	25.0%	0.0%
⑪システム・サイバー・AI関連	20社	26社	30.0%	25.0%	5.0%	5.0%	45.0%	5.0%	20.0%	0.0%
⑫人材・労務関連	14社	16社	21.4%	50.0%	0.0%	7.1%	42.9%	0.0%	7.1%	0.0%

※ 緑色は各クライシスにおいて、最も割合が高い地域

※ 「海外拠点あり」を選択した企業が対象。経験社数を分母とした際の、各クライシスの種類別 発生地域割合

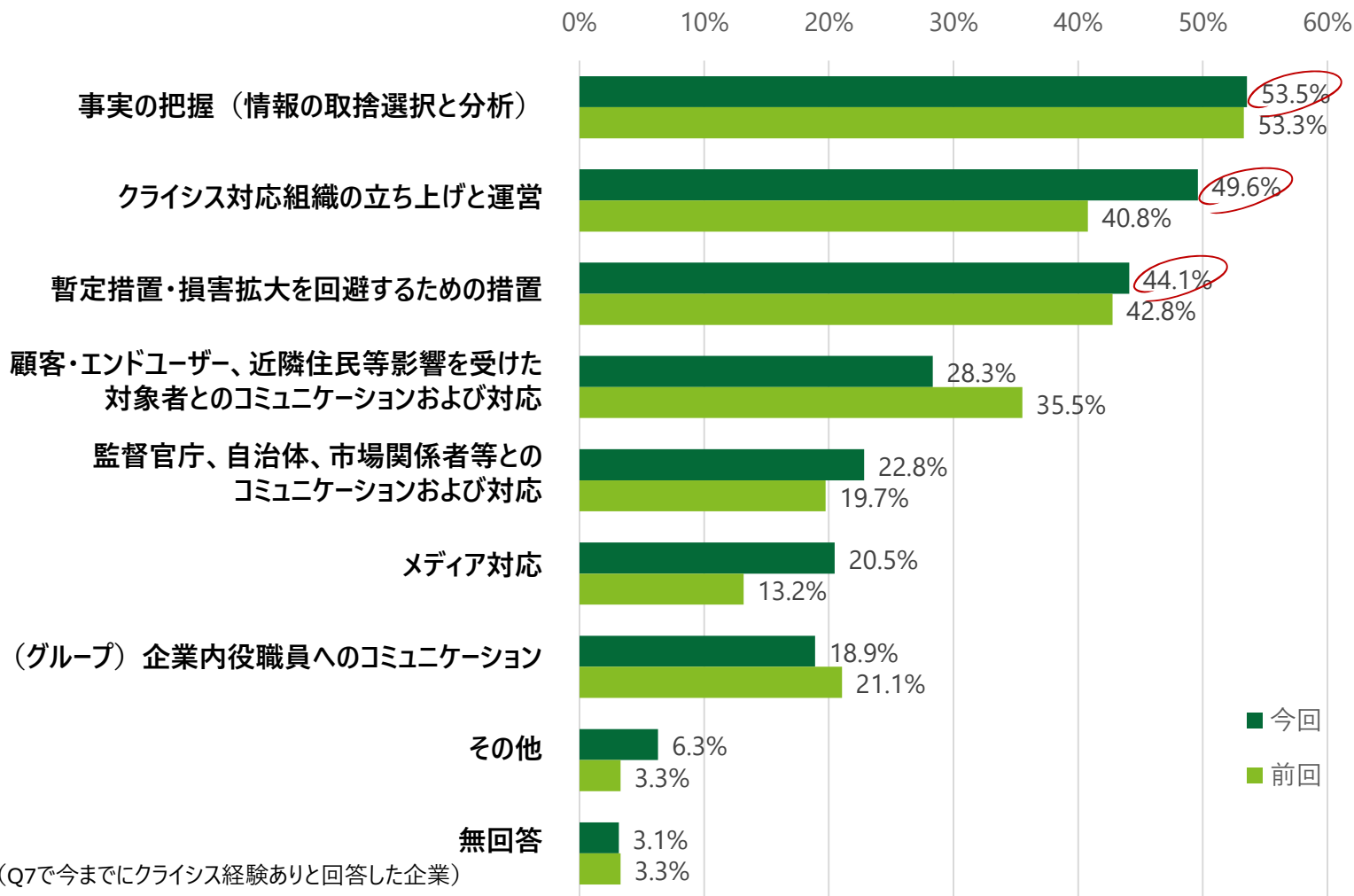
# 全体傾向に大きな変化はないが、金融は倍増、卸・商社は半減となっており、業種によるクライシス発生の差が伺える

## Q7. 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）



# 事実の把握、暫定措置等、クライシス対応組織の運営等に課題を感じている企業が多く、特にクライシス対応組織の運営等に関する課題認識が増加している

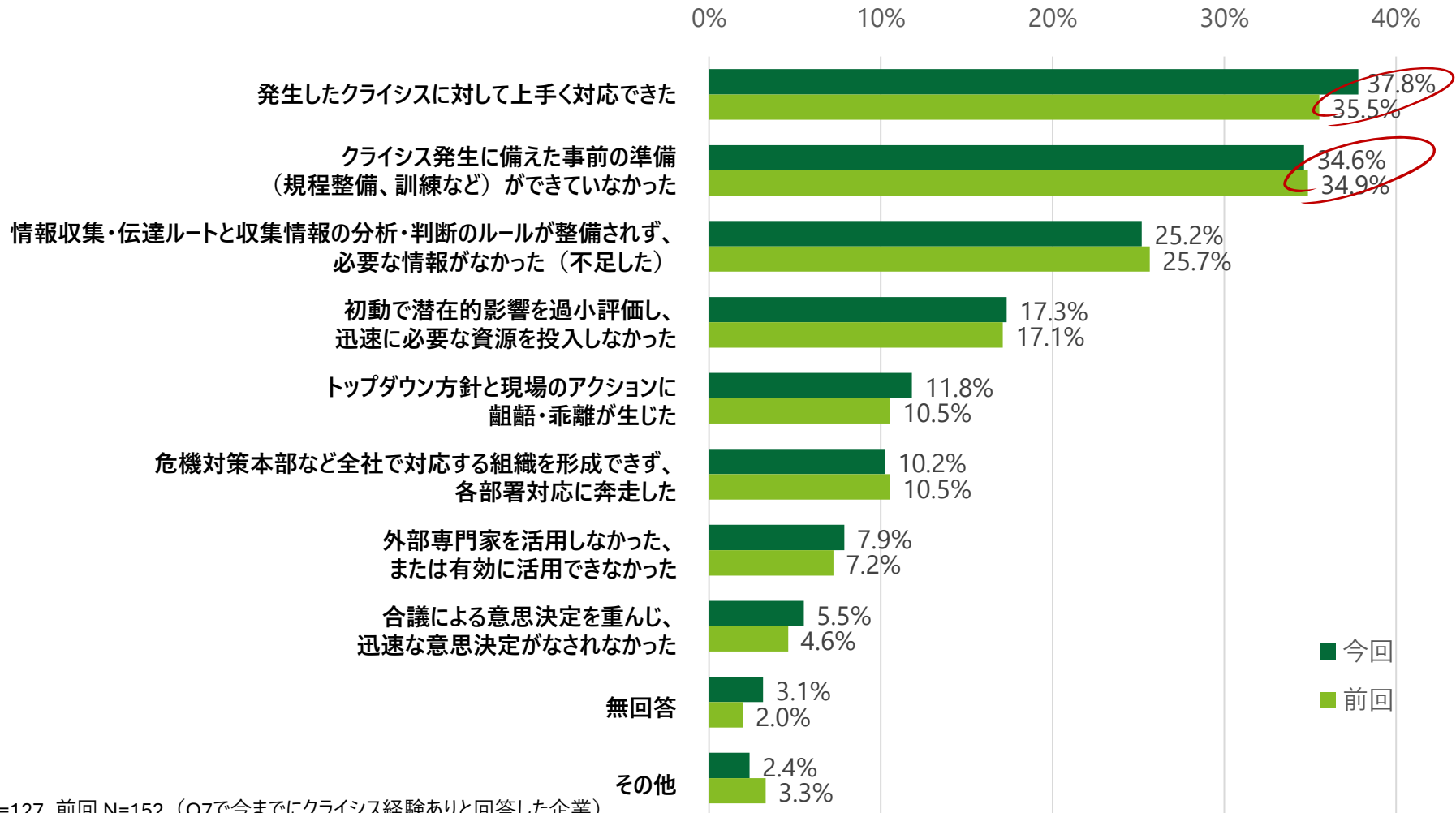
## Q8. 経験したクライシスへの対応を踏まえ、今後改善が必要だと思われた事項（3つまで選択）



今回 N=127, 前回 N=152 (Q7で今まで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に対して上手に対応できた企業は微増しているが、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と回答した企業は、継続して全体の約1/3程度はある

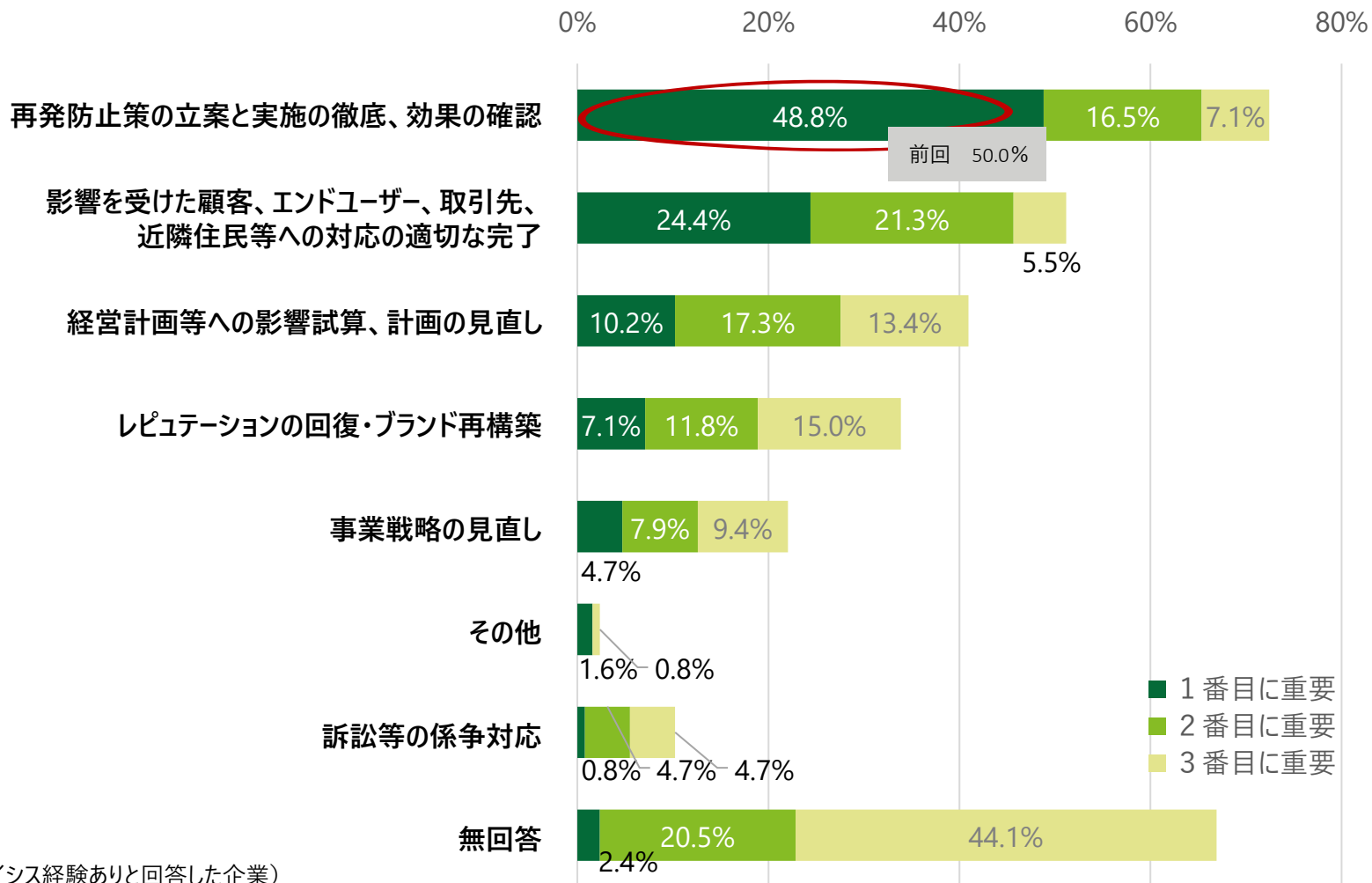
## Q9. 経験したクライシスに上手に対応ができなかった要因（3つまで選択）



今回 N=127, 前回 N=152 (Q7で今までにクライシス経験ありと回答した企業)

# クライシスからの回復過程においては、継続して再発防止策の立案・実施の徹底が最優先課題であると認識している企業が多い

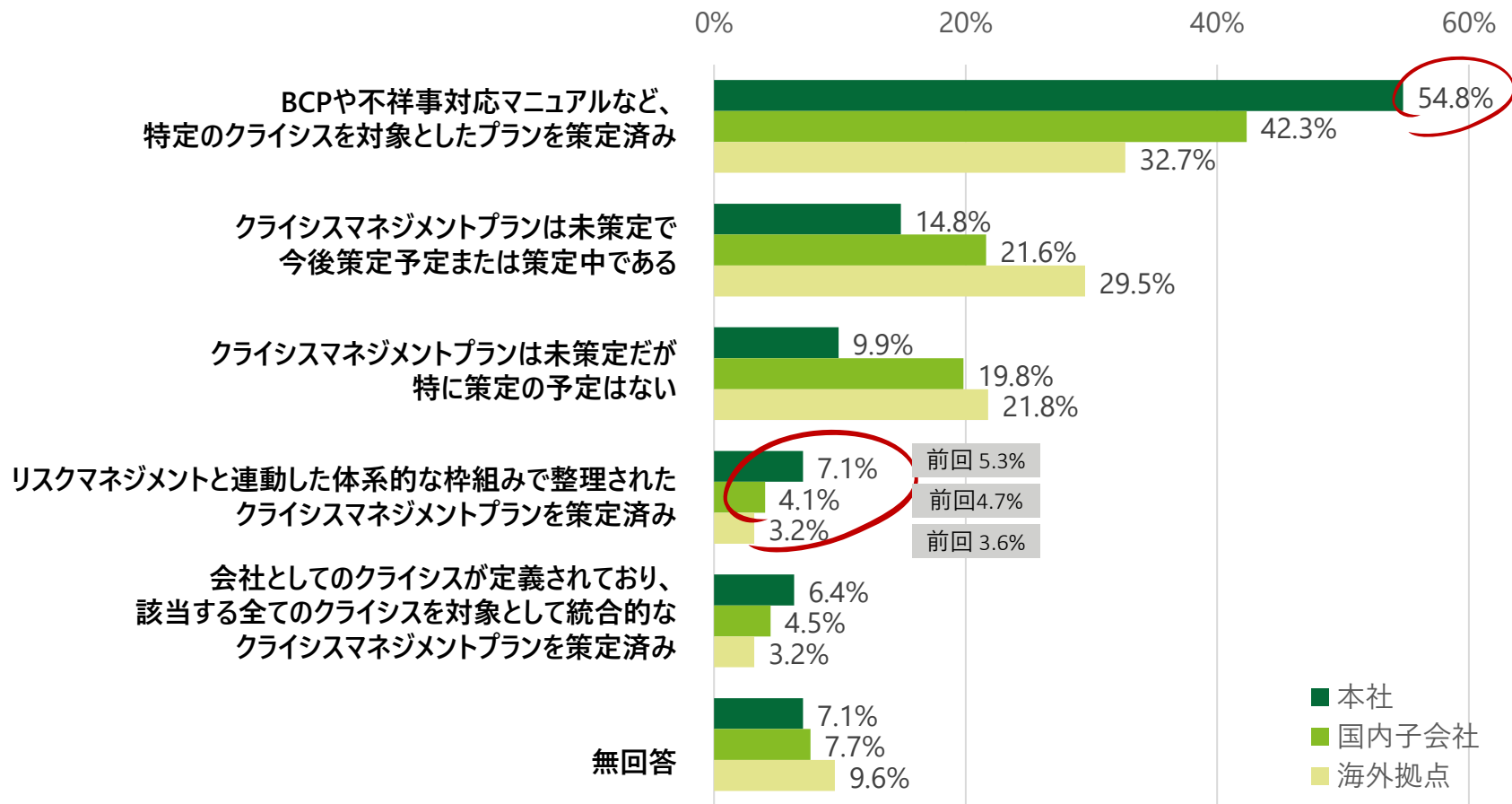
## Q10. 発生したクライシスの事態鎮静以後の回復過程で重要な課題となった事項 重要と思われる順序とともに選択



N=127 (Q7で今までにクライシス経験ありと回答した企業)

# 特定のクライシスを対象としたプランは半数強の企業が策定済みであるが、リスクマネジメントと連動した体系的なプランを策定している企業は、前回から微増も依然として少数に留まる

## Q11. 貴社グループにおいて、「クライシス」の発生に備えた「クライシスマネジメントプラン」の策定状況



本社 N=283、国内子会社 N=222、海外拠点 N=156

※ クライシスマネジメントプラン・・・リスクが顕在化した場合に被害を最小限にするための基本方針や対応計画

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合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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含みます。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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180年の歴史を有し、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46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。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す。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

