

# 上場企業における リスクマネジメントの現況と課題

～実態調査結果を踏まえて～

MS&ADインターリスク総研株式会社  
リスクマネジメント第三部 統合リスクマネジメントグループ  
上席コンサルタント  
加藤 壮



## 要旨

- 企業の持続可能性を脅かす様々なリスクの顕在化や、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードなど外部からの要求により、企業のリスクマネジメントの重要性および高度化の必要性が高まっている。
- MS&ADインターリスク総研が実施した上場企業のリスクマネジメント実態調査からは、リスクマネジメントを高度化する上で、既存の体制やリスクアセスメントの取り組み、社内との連携状況などに課題があることがわかった。

自然災害の激甚化、人権保護取組要請の高まり、新型コロナウイルス感染症の影響長期化などにより、企業の持続可能性(サステナビリティ)を脅かす様々なリスクが顕在化している昨今において、リスクマネジメントの重要性はますます高まっている。また、2019年1月に改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令」(以下、「改正内閣府令」)や、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいても、企業のリスクマネジメントの実効性向上が求められている。しかしながら、既存のリスクマネジメントの取り組みに課題があり、適切に対応することが難しいと感じている企業が増えている。

そのような背景から、この度、上場企業を対象とした「企業のリスクマネジメント体制整備状況調査」を実施し、上場企業のリスクマネジメントの現況およびそこから推察されるリスクマネジメントを高度化する上での課題について、平素のコンサルティングでの知見を踏まえ分析を行った。

## 1 調査概要

### (1)調査方法

郵送によるアンケート調査

### (2)調査時期

2021年8月～9月

### (3)調査対象

調査時期時点での上場企業 3,501社

### (4)有効回答数

308件(およそ8.7%)

## 2 主な調査結果と調査結果を踏まえた考察

### (1) リスクマネジメントの遂行体制

図1のとおり、リスクマネジメントを主管している部署は、総務部署または法務・コンプライアンス部署（双方を兼務している場合も含める）が約56%と半数以上を占めた。経営企画部署は23.1%（経営企画・総務・法務を兼務している場合は、経営企画としてカウント）、リスクマネジメントを専門とする独立部署が主管している企業は8.5%であった。

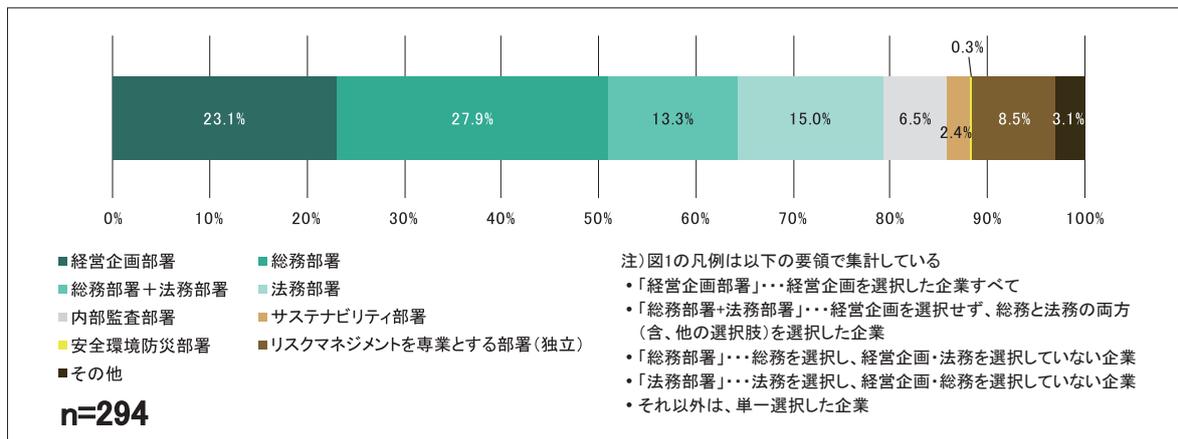
どの部署が主管しているかによって、管理対象とするリスクの範囲に偏りが生じている場合がある。例えば、総務系の場合は「事故・災害系のリスク」、法務・コンプライアンス系は「各種法対応のリスク」に偏る傾向がある。また、全社的な取り組みを

志向した場合に、当該部署の業務分掌がネックとなり会社全体への水平展開やトップダウンによる取り組みが推進しにくくなっているケースも見受けられる。

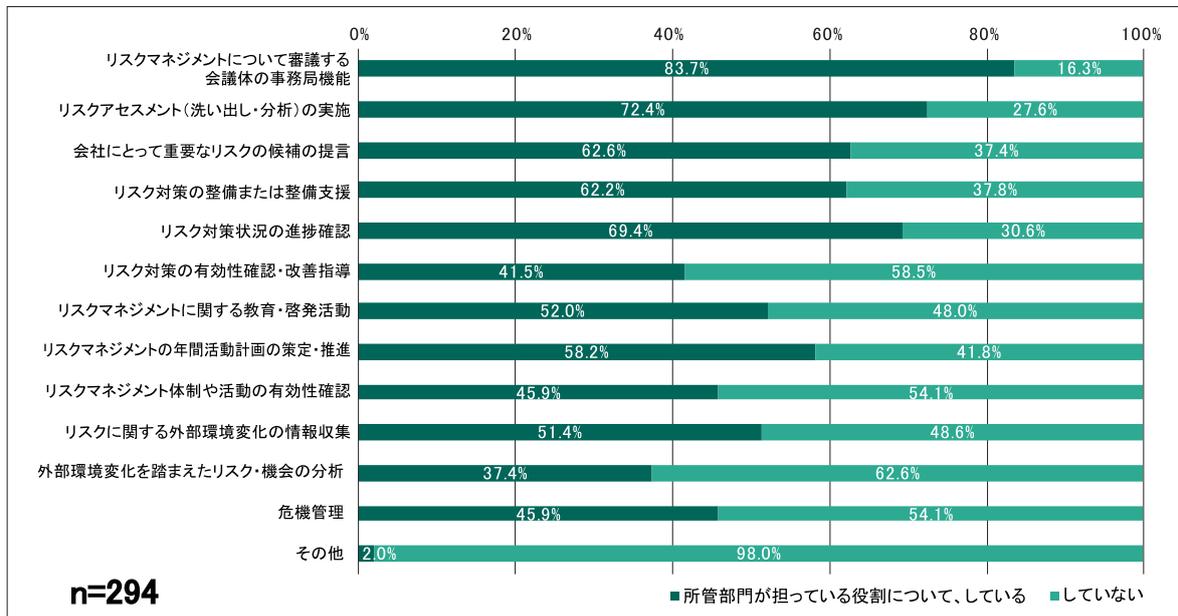
企業によって組織体制上の事情は様々ではあるが、全社的なリスクマネジメントの展開やサステナビリティ関連リスクへの対応などリスクマネジメントの高度化を図るために、リスクマネジメント主管部署が適切か、当該部署の職務分掌や機能の観点で全社を巻き込んだ取り組みの旗振りが可能か検証し、必要に応じて見直すことが推奨される。

### (2) リスクマネジメント主管部署の役割および経営の関わり方

リスクマネジメント主管部署の役割として、図2のとおり、おおむね7割程度の企業でリスクマネジメントの基本的な取り組み



【図1】リスクマネジメント主管部署



【図2】リスクマネジメント主管部署の役割

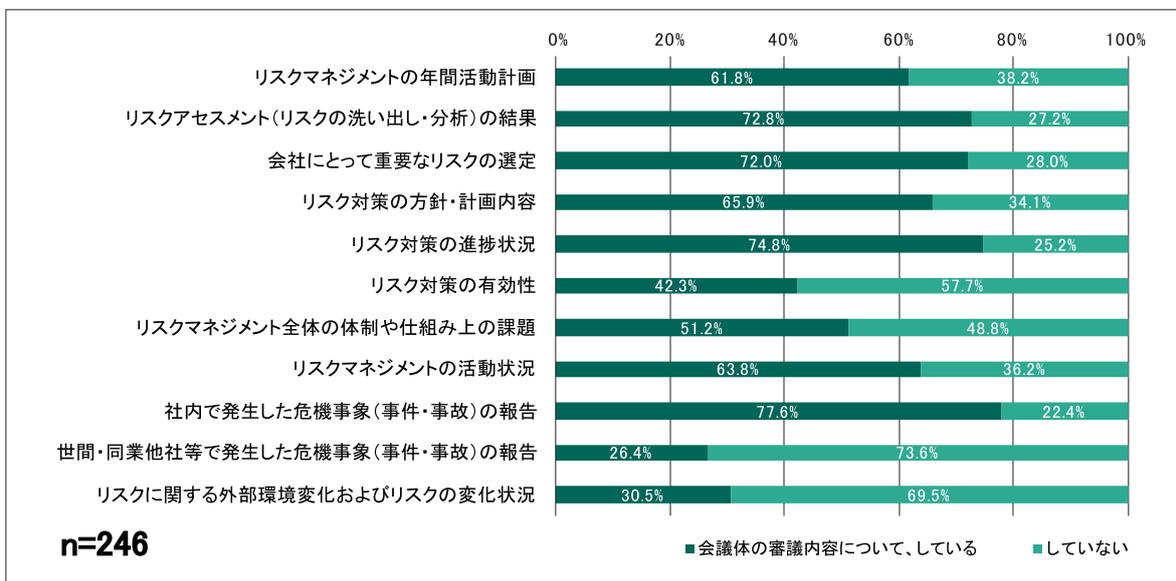
(リスクの洗い出し・分析、重要なリスクの抽出、リスク対策展開、モニタリング)を主導・関与していることがうかがわれた。しかしながら、逆に3割の企業においてはその主導・関与の範囲が限定的であるといえる。

主導・関与が限定的となっている要因としては、主管部署の役割の不明確さ、マンパワーや能力の不足が考えられる。リスクマネジメントを高度化する上で、リスクマネジメント主管部署に求められる役割を今一度見直し、必要なリソースを投入することが推奨される。

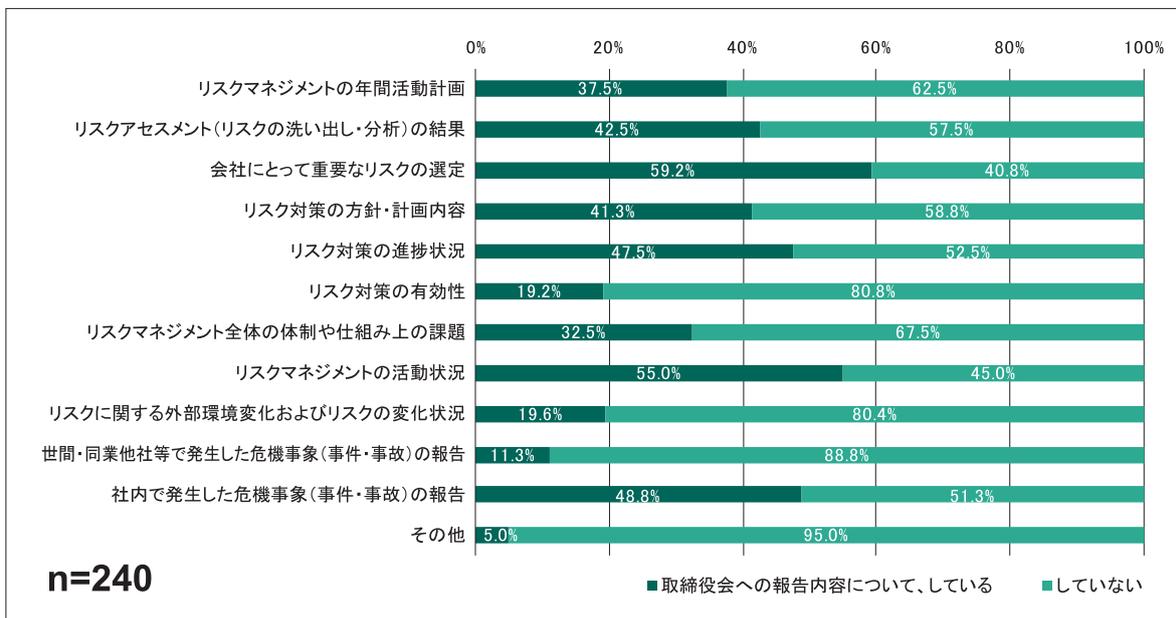
一方、全社的なリスクマネジメントを展開するためには、これらの活動内容が、リスクマネジメントについて審議する会議体や

取締役会に報告され、経営トップが適切に認識し関与していることも重要なポイントとなる。図3のとおり、リスクマネジメントの会議体においては、多くの企業でリスクマネジメントの基本的な取り組みについて報告・審議されている状況がうかがえた。一方、「リスク対策の有効性」についての審議まで踏み込んでいる企業は4割程度にとどまった。リスクマネジメントは、限られた経営リソースを適切に配分し効果的にリスク低減を行うことが目的の一つであるが、その目的を果たすために「リスク対策の有効性」について審議することは重要であろう。

また、図4のとおり、5~6割の企業が「会社にとって重要なリスク」および「リスクマネジメントの活動状況」について取締役会へ



【図3】リスクマネジメントの会議体における審議事項



【図4】リスクマネジメントに関する取締役会への報告事項

報告を行っているものの、その他の項目については半数以下の企業が報告していないという結果となった。また、「リスクマネジメント全体の体制や仕組み上の課題」を報告している企業は3割程度にとどまった。会社法やコーポレートガバナンス・コードを踏まえれば取締役会はリスクマネジメントの有効性を評価する役割・責任を負っているが、そのための情報が十分伝達できていない可能性がある。

リスクマネジメント主管部署が適切に役割を果たし、リスクマネジメントの会議体で必要な事項が審議され、取締役会へ報告される流れを確立することは、コーポレートガバナンス・コードや改正内閣府令に対応する上で重要なポイントとなる。

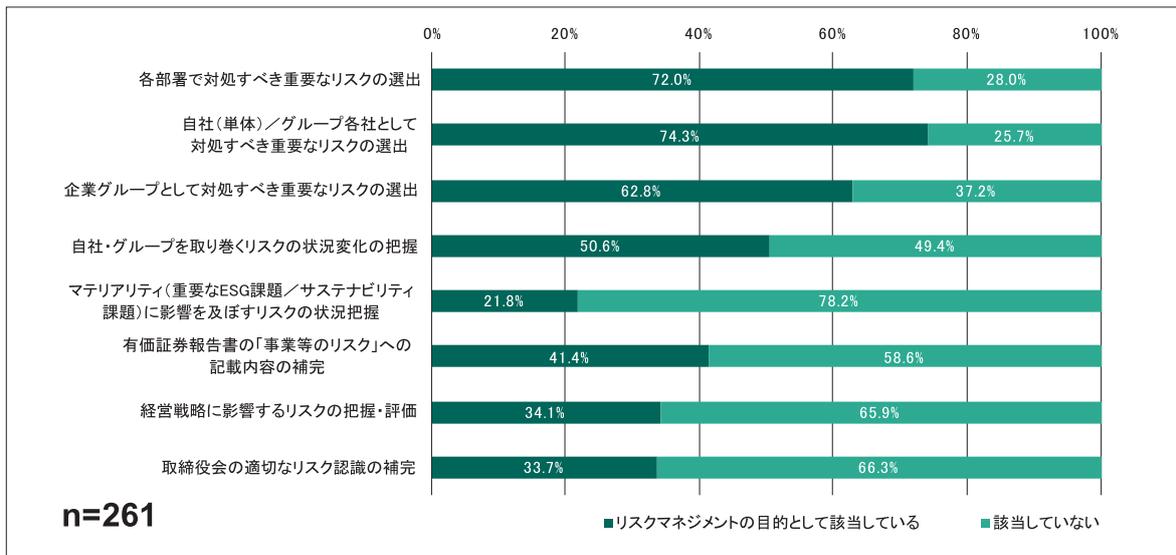
### (3) リスクアセスメント活動

図5のとおり、リスクアセスメントの目的を単に各部署での重要なリスクを選出するためだけではなく、自社およびグループとして対処すべき重要なリスクを選出することとしている企業が6割を超えた。リスクアセスメントをグループ全体に広げると

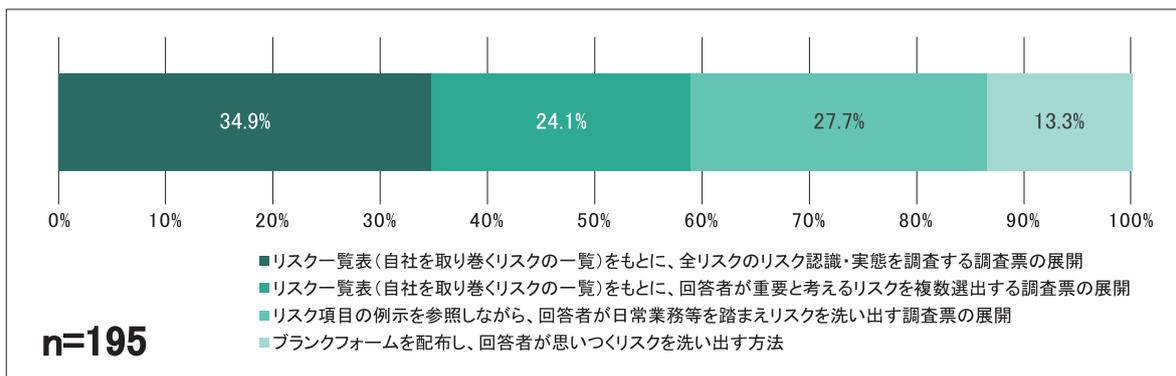
ともに、グループとして対処すべきリスクを明確にするための活動とすることは、全社リスクマネジメントを志向する上で不可欠である。

また、4割の企業では有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載する内容の補完も念頭に置いていることがうかがえる。改正内閣府令においては、「自社が重要と認識しているリスクおよびその発生可能性や影響の程度についての認識まで詳しく記載すること」が求められているため、リスクアセスメントの活動が適切に実施され、その結果がIR部門と共有できていることは、適切なリスク関連情報の開示のためにも重要である。

また、図6のとおり、6割程度の企業がリスク一覧に基づき網羅的にリスクを検証していることがわかった。「blankフォームを配布し、回答者が思いつくリスクを洗い出す方法」をリスクアセスメント手法に採用している場合、短期的な部門目線でのリスクしか洗い出されず、全社的に重要なリスク、サステナビリティに影響を与えるリスクに目が向けられにくい。リスクマネジメントの高度化のためには、自社として認識すべきリスクの一覧を整備し、その一覧をベースにした網羅的な検証を行う手法がより推奨される。



【図5】リスクアセスメントの目的



【図6】リスクアセスメントの手法

一方、図7では、リスクの重要度を評価する際に、大半の企業が影響度・発生可能性を考慮しているものの、その他の情報を考慮している企業はさほど多くないという結果が得られた。

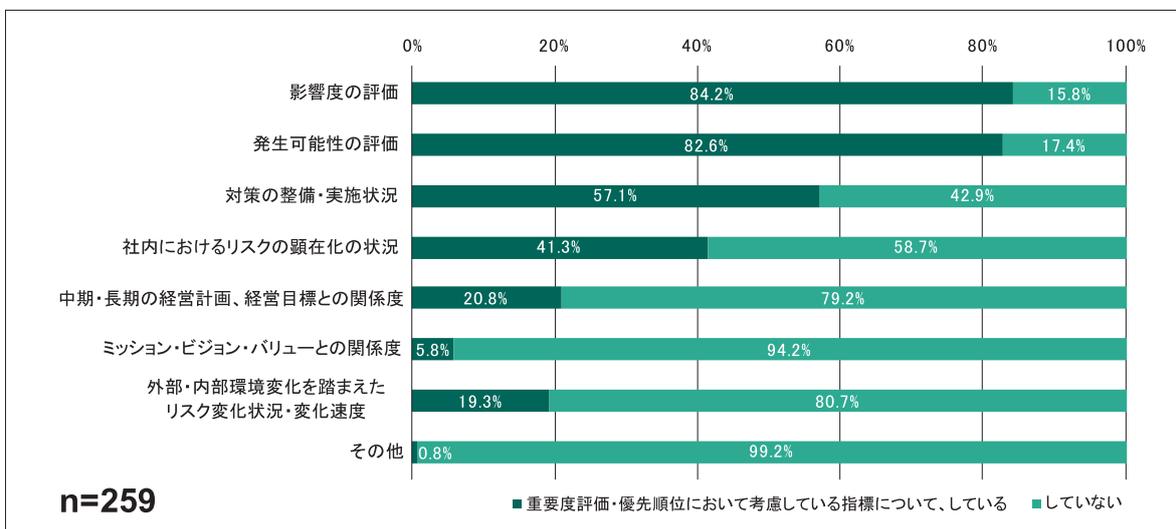
社内へのリスクアンケートによって導き出される影響度と発生可能性の評価結果は、“社員のリスク認識の状況の表れ”であり、正確なリスクの大きさを表しているとは言い難い。対策の準備・浸透状況やステークホルダーからの要請の状況、中長期の経営目標の達成を阻害しうるかどうかなど、複数の視点でリスクの重要度を評価することも重要である。改正内閣府令においても、そのリスクを重要と認識した根拠をわかりやすく示すことが求められる。

リスクアセスメントの目的や手法（調査方式や評価指標）が

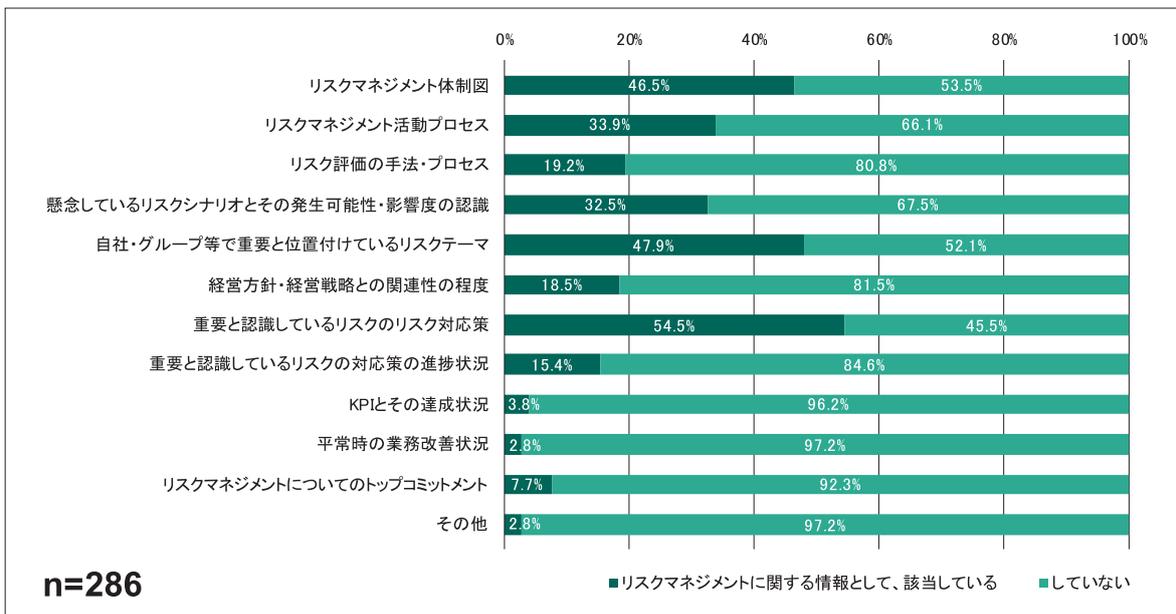
リスクマネジメントの高度化のボトルネックとなっているケースも考えられるため、現状のリスクアセスメントの目的を適切に設定し、その目的に合わせて手法を見直すことが推奨される。

#### (4)情報開示

コーポレートガバナンス・コードや改正内閣府令の主旨を踏まえると、企業はリスクやリスクマネジメントに関する情報を、投資家をはじめとしたステークホルダーに対し、適切に開示すべきである。しかしながら、図8からは企業のホームページ、統合報告書、有価証券報告書におけるリスク関連情報の開示項目は総じて少ないことがうかがえる。



【図7】リスクの重要度評価の際の考慮事項



【図8】自社ホームページ、統合報告書、有価証券報告書などを通じて開示しているリスクマネジメントに関する情報

上場企業の  
リスクマネジメント

ステークホルダーからの情報開示の要求を適切に満たすためには、それを裏打ちするリスクマネジメントの仕組みと活動実態があることが前提にはなるが、この開示の前提を認識したうえで、IR部門とリスクマネジメント主管部署が適切に連携・関与し開示する情報の幅を広げていくことが望まれる。

## (5)サステナビリティ上の重要課題との連携

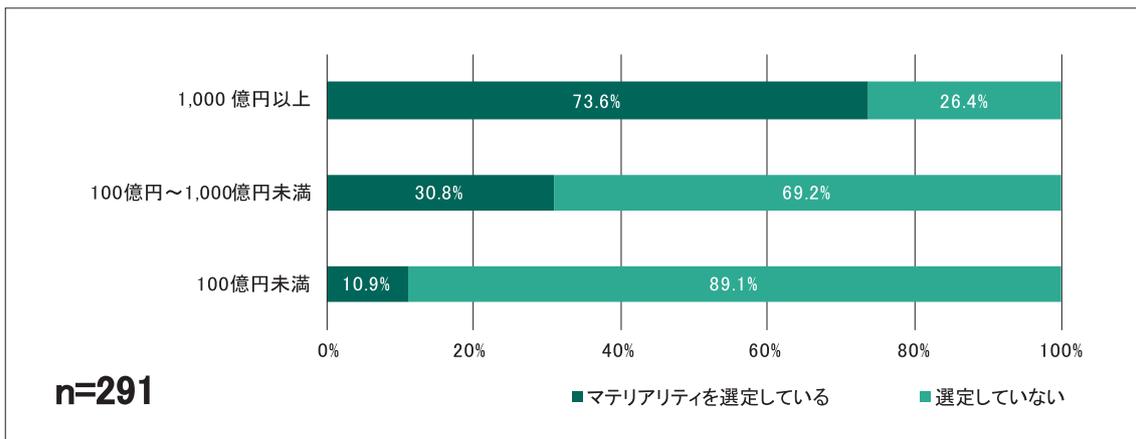
2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、企業はサステナビリティ上の課題についてその機会とリスクを適切に認識し対処することが求められている。

その中で重要なトピックスが、サステナビリティ上の重要課題＝「マテリアリティ」および気候変動に関わるリスクへの対応である。

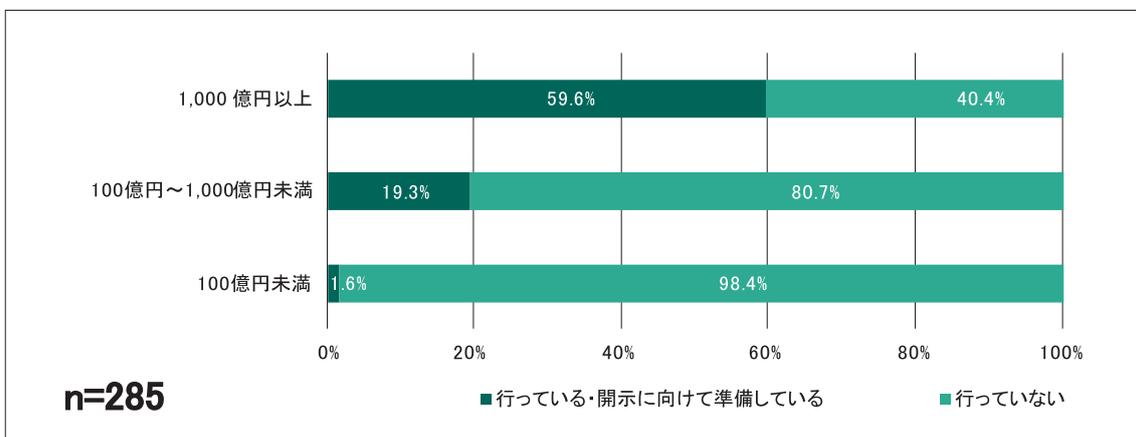
図9のとおり、会社規模によってはマテリアリティの選定自体がまだ進んでいないことがうかがわれる。TCFDに基づく情報開示も同様に、図10のとおり、会社規模によって開示の状況に差がみられる。

一方、次頁図11、図12の結果からは、マテリアリティは特定している、TCFDに基づく分析を進めているという企業において、そのリスク面の分析が十分でなかったり、リスクマネジメント部署が関与せずに全く別の取り組みとして展開されている企業がそれぞれ6割以上になることがわかった。

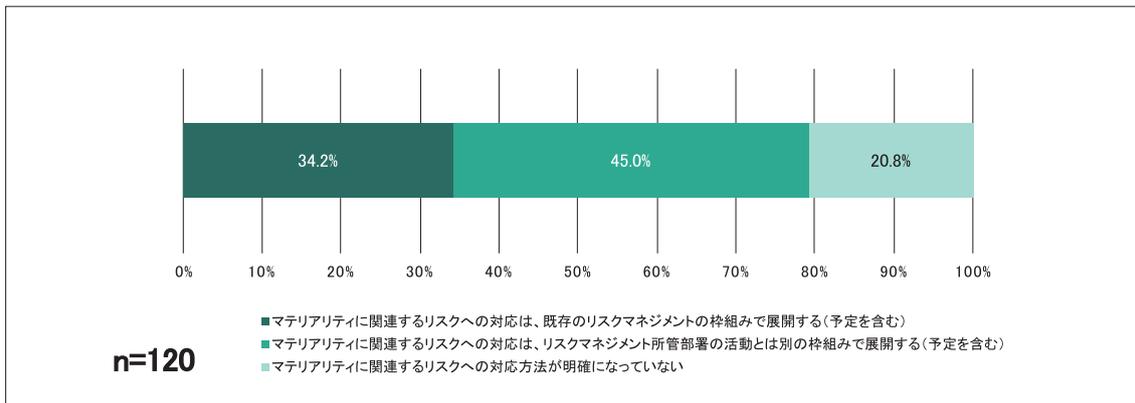
マテリアリティやTCFDのリスク面の分析や対応が不十分となっている理由としては、リスクマネジメント主管部署と、マテリアリティやTCFD分析を進めている部署が異り、両者が適切に連携できていない、または連携の必要性を認識していないことが考えられる。マテリアリティやTCFDの分析の目的が単に「統合レポートに載せるため」、「プライム市場入りするため」というようなものに留まってしまわないためには、全社的なリスクマネジメントの枠組みの中でリスクを見出し、見出されたリスクを管理していくことが重要である。それぞれの所管部署が適切に連携して取り組んでいけるよう、社内の体制・役割の見直しが推奨される。



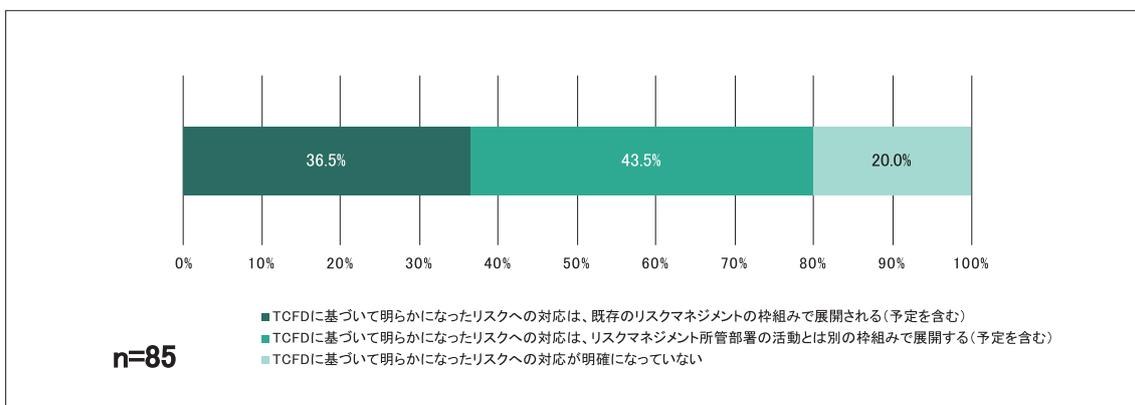
【図9】マテリアリティの選定(売上規模別)



【図10】TCFDに基づく情報開示の状況(売上規模別)



【図11】マテリアリティに関するリスクへの対応状況



【図12】TCFDに基づく分析の結果見出されたリスクへの対応状況

### 3 リスクマネジメント高度化のポイント

以上の調査結果とそれを踏まえた考察から、企業のリスクマネジメントを高度化する上での対応のヒントとしては以下が挙げられる。

- 全社的なリスクマネジメントへ展開させるためのリスク主管部門における役割の見直しと必要なリソースの投入、経営トップの適切な関与
- 短期的な部門目線でのリスクのみではなく、“サステナビリティに影響を与えるリスク”への考慮範囲の拡大、そのための関連部門間の連携強化
- リスクマネジメントの仕組みや活動実態に裏打ちされた“一貫性・十分性のあるリスク関連情報の開示”

コーポレートガバナンス・コードや改正内閣府令の要求事項、言い換えれば、ステークホルダーからのリスクマネジメントの取り組みに対する要求を適切に満たすために、まずは、本調査で

明らかになった他社の取り組み状況や対応のヒントを参考に、現状のリスクマネジメントの取り組みの課題を棚卸のうえ、ブラッシュアップしていただきたい。

以上