

GRC (ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス) に関する

サーベイ結果報告書 (2022年度版)

企業価値向上の観点からみるガバナンス・リスク管理態勢の課題

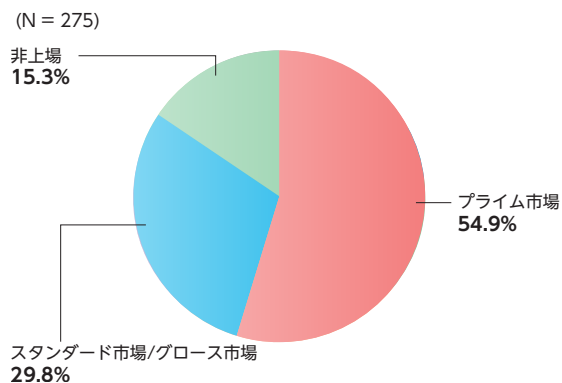


サーベイ概要

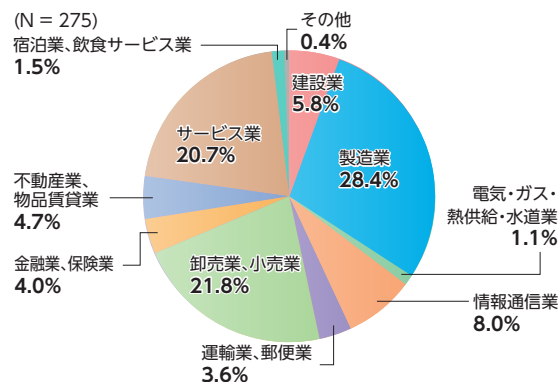
調査対象	売上高500億円以上または東証プライム/スタンダード上場企業のうち約5,300社
実施時期	2022年8月
調査手法	調査票郵送方式 ※調査票の発送および回収、データ入力作業については株式会社東京商工リサーチに委託
有効回収数	275社 (5.17%)
調査項目	I. ガバナンスについて II. リスク管理/コンプライアンスについて III. GRC (ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス) インフラについて IV. GRC (ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス) 全般について V. 新市場区分について
調査結果の表示方法	①調査結果は百分比 (%) で表示する。 ②百分比 (%) は端数処理の関係上、内訳の合計 (100%) と一致しない場合がある。 ③複数回答可の設問については、集計対象企業総数に対する百分比 (%) の合計が100%を超える場合がある。

調査回答企業のプロフィール

上場区分



業種区分



エグゼクティブサマリー

企業価値向上の観点からみるガバナンス・リスク管理態勢の課題

1. はじめに

2022年2月、ロシアによるウクライナへの侵攻を機に、企業におけるリスク認識は大きく変わった。戦禍による被害だけではなく、貿易や決済制限等の経済制裁措置、エネルギー価格の高騰やインフレーション、為替の急激な変動など、日本企業はさまざまなリスクに直面した。それに加え、多くの日本企業は中国・台湾のサプライチェーンに依存していることから、将来台湾海峡において有事が発生した場合には非常に大きな影響を受けることは確実で、同地域を含むグローバルサプライチェーンの抜本的見直しを迫られる可能性もある。先を見通すことがますます難しくなりつつあるが、そうした中であっても、日本企業が継続的な企業価値の保全と創造を実現し続けるためには、足元のリスク対応を着実にこなすだけでは十分とは言えない。トップマネジメントの明確なコミットメントの基で、中長期的な視点を持ってリスク管理態勢を構築していくことが、ますます重要になるであろう。

一方、日本国内でのガバナンス関連の動向に目を移すと、企業価値の向上という観点からガバナンスやリスク管理を捉え、それらの高度化を目指そうとする動きが加速している。例えば、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードでは「適切なリスクテイク」が強調されているが、これは、経営幹部が適切にリスクテイクできる環境整備を行い、事業ポートフォリオ管理の導入・強化を行うことで、適切な経営資源の配分を実現することを求めるものである。また、ともすると単なるコストや管理対象としての側面が強調されることも少なくなかった「人材」を「資本」として捉え、そこに戦略的に投資を行うことで、中長期的な企業価値の向上を図ろうとする動きも顕著である。投資家をはじめとするステークホルダーにおいても、従来の財務情報だけではなく、事業ポートフォリオの見直しや人的資本への取り組みといった非財務情報に関心が移っている。そうした動きとも呼応し、国内外で開示基準策定の動きが急速に進んでいる。

今回、我々が実施したGRC（ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス）サーベイでは、中長期的な企業価値向上の観点から日本企業の現状を分析した。当面は厳しい事業環境が継続するものと思われる中でも、複雑化するリスクを正しく理解し、また、ガバナンスの強化を通じて企業価値向上を目指そうとする日本企業にとって、本サーベイが一助となれば幸いである。

2. 守りのガバナンス

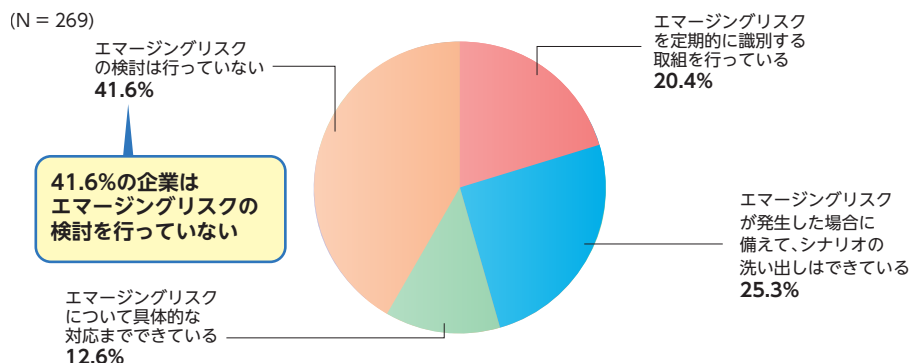
将来発生が見込まれるエマージングリスクの管理

VUCA（*1）と呼ばれる環境下において、地政学リスクをはじめ、企業が検討すべきリスクはより複雑化していると考えられている。エマージングリスクとは、従来全く予期していなかったリスク、あるいはある程度予期していたものの、その頻度や重大さが予想をはるかに上回るリスクを指す。当サーベイの結果によると、実に回答企業の4割超において、エマージングリスクに対する検討が行われていないことがわかった【図表1】。企業価値を持続的に保全するためには、目の前のリスクに対応するだけではなく、メガトレンドを把握した上で、シナリオプランニング（*2）を実施し、エマージングリスクへの対応を行うことが必要となる。

*1 Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字

*2 将来発生するシナリオの策定と分析および目指すべき方針や対応案を検討する手法

図表1：エマージングリスクの検討が行われていますか



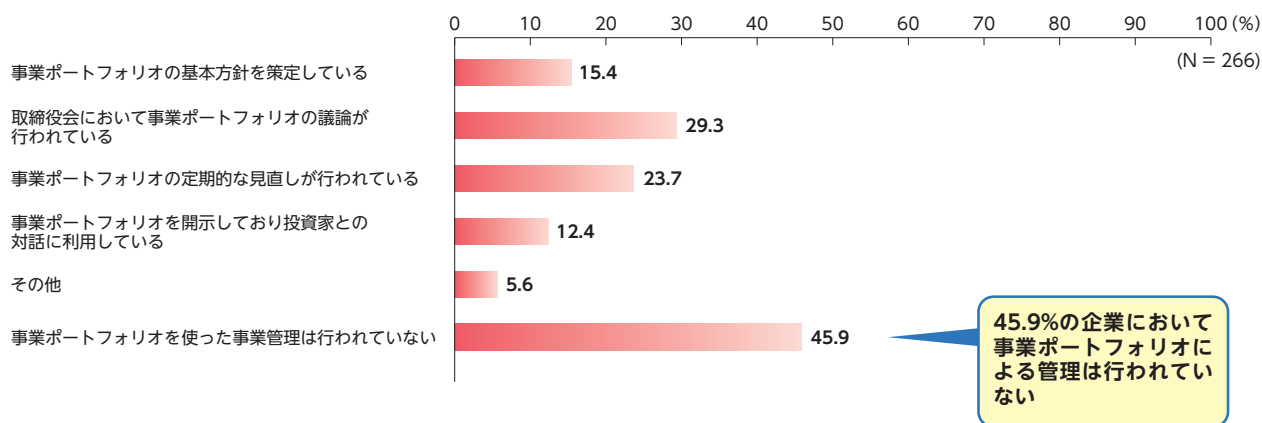
3. 攻めのガバナンス

将来の「稼ぐ力」となる事業ポートフォリオマネジメントと人材戦略

2022年7月に改訂された「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」は、「環境変化に応じた事業ポートフォリオの適切な見直しが不十分で、非中核的な事業や撤退が必要な事業に無駄なリソースを割いている」点を日本企業におけるガバナンスの課題として挙げている。今回のサーベイ結果においても、45.9%の企業が事業ポートフォリオマネジメントを行っていないと回答した【図表2】。

社会や環境問題に対応しつつ、自社の事業が持続的に成長し、企業価値を向上し続けるためには、取締役会の監督の下で事業ポートフォリオマネジメントを実施することが重要となる。企業は、現在の事業環境だけでなく、メガトレンドを踏まえて将来の事業ポートフォリオ像を描きつつ、持続的な成長可能性を確保しなければならない。

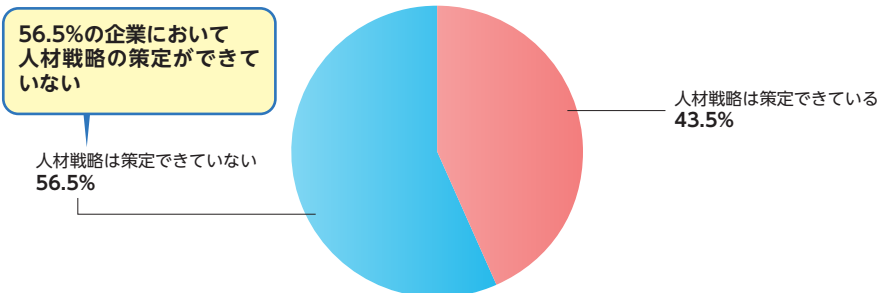
図表2：事業ポートフォリオを利用した事業管理について教えてください



最近では、無形固定資産への投資も重要視されている。2022年5月には「人材版伊藤レポート2.0」、8月には「人的資本可視化指針」といった一連の人的資本に係るガイドラインが公表された。従来、人件費は単に費用としてみなされてきたが、人材を企業の将来価値に影響を与える資本とみなし、投資対象として見直されつつある。企業は人材を将来の企業価値創造の源とし、経営戦略と一体的な人材戦略策定が求められていると言えるが、今回のサーベイ結果では、過半数の会社で人材戦略の策定が行われていないことが分かった【図表3】。

図表3：人材戦略は策定できていますか

(N = 271)



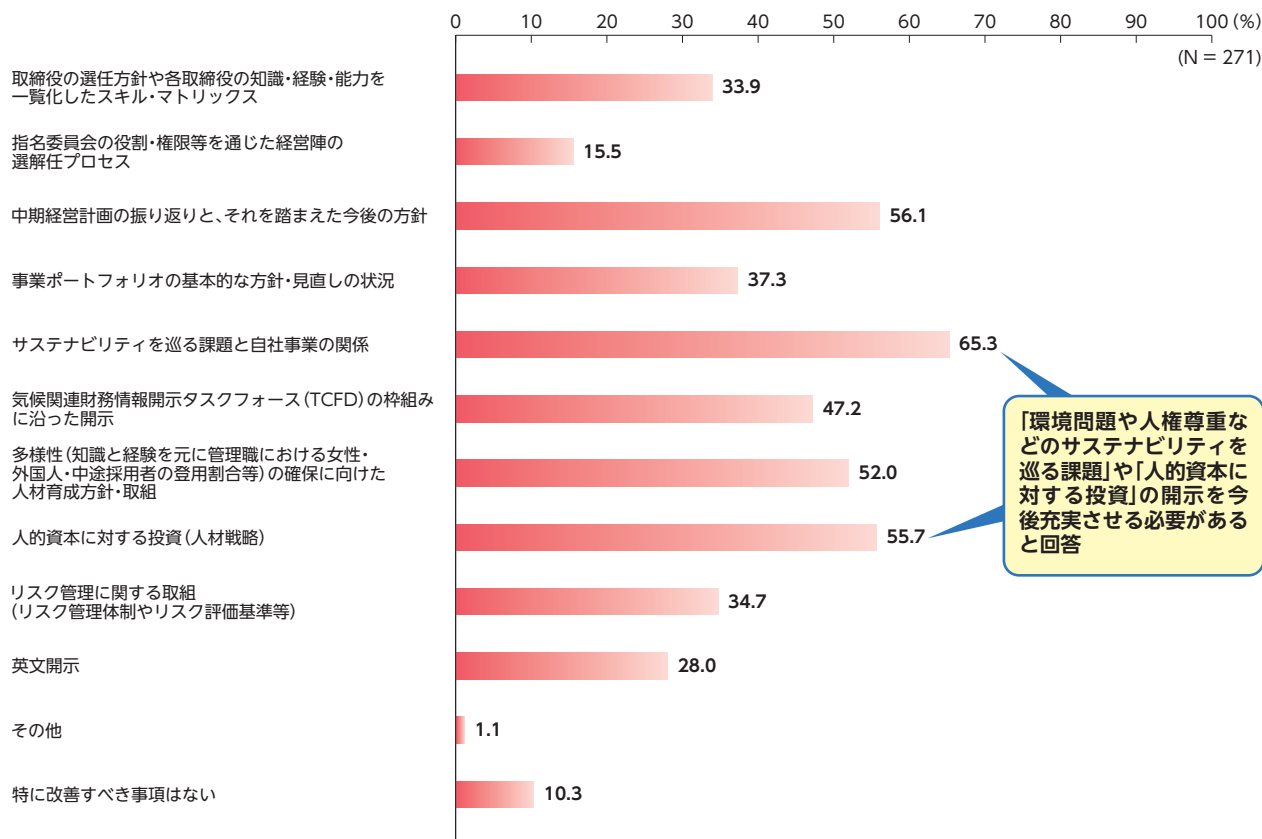
4. 情報開示

サステナビリティ視点でのガバナンス情報の開示

従来企業の開示は、年度の決算報告を中心とした内容であった。しかしながら、環境や人的資本等のサステナビリティに関する開示要求が増加しており、ステークホルダーの関心は、財務から非財務へと変わってきている。将来の企業価値を把握するためには、決算報告だけで把握することは難しく、経営方針・経営戦略、経営成績等の分析、リスク情報、そしてサステナビリティといった記述情報が有効となる。

今回のサーベイ結果でも、今後充実させる必要があると考える事項のうち、特にサステナビリティを巡る課題や、人的資本に係る項目の情報開示を挙げる企業が多くみられた【図表4】。

図表4：ステークホルダーへの情報開示について、充実させていく必要があると考える事項



「環境問題や人権尊重などのサステナビリティを巡る課題」や「人的資本に対する投資」の開示を今後充実させる必要があると回答

5. おわりに

日本企業が中長期的に企業価値を向上させていくためには、守りと攻めの両面から持続可能な成長を遂げることができるガバナンス態勢を構築していく必要がある。しかしながら、まだまだ多くの日本企業においてガバナンス態勢を十分に構築できているとは言えない。もっとも、ガバナンス態勢を構築するには、取締役会を中心としたマネジメントが十分に関与する必要がある。しかしながら、当サーベイ結果では、取締役会の機能を有効に発揮するために改善すべき事項として、不十分な議論時間（24.2%）、社外取締役への情報連携の不足（20.1%）等が挙げられた。

企業が真に強靱な経営を実行していくためには、中長期的な視野に立ち、守りと攻めの両面から、ガバナンス態勢の構築と強化が求められているが、ガバナンス上、基本的な問題が残存して、まだ道半ばである企業の状況も推察された。自社の現状をよく把握し、企業価値向上に資するガバナンス態勢強化の取り組みが求められる。

GRCコンサルティング部のご紹介と連絡先

GRCコンサルティング部は、グローバルにビジネスを展開するクライアントに対して、GRC (Governance, Risk, Compliance) の各領域ならびに内部監査等に関するマネジメントコンサルティングサービスを提供しています。

執筆者一覧

阿部 功治	GRCコンサルティング部	部長	プリンシパル
田中 壽一	GRCコンサルティング部	シニアマネージャー	
柳谷 公彦	GRCコンサルティング部	シニアマネージャー	
山内 哲也	GRCコンサルティング部	マネージャー	
浅井 智彰	GRCコンサルティング部	コンサルタント	
永倉 由紀子	GRCコンサルティング部	コンサルタント	
吉岡 宏起	GRCコンサルティング部	コンサルタント	

本件に関するお問い合わせ

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社
コンサルティング事業本部 GRCコンサルティング部
E-mail : grcsurvey@murc.jp
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー
<https://www.murc.jp/>

GRC (ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス) に関する

サーベイ結果報告書 (2022年度版)

企業価値向上の観点からみるガバナンス・リスク管理態勢の課題