

# コーポレートガバナンス／ リスクマネジメントに関する サーベイ結果報告書

サステナビリティ時代のガバナンス／  
リスクマネジメント



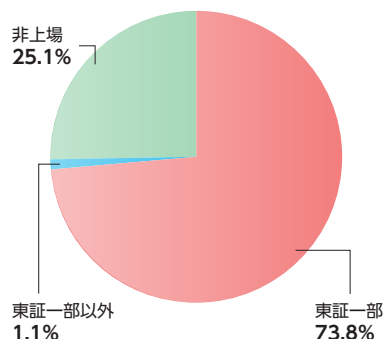
## サーベイ概要

<b>調査対象</b>	売上高500億円以上または東証一部上場企業のうち約4,200社
<b>実施時期</b>	2021年8月
<b>調査手法</b>	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
<b>有効回収数</b>	267社 (6.34%)
<b>調査項目</b>	I. ガバナンスについて II. リスク管理について III. ガバナンス・リスク管理全般について IV. 新市場区分について
<b>調査結果の表示方法</b>	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複数回答可の設定については、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

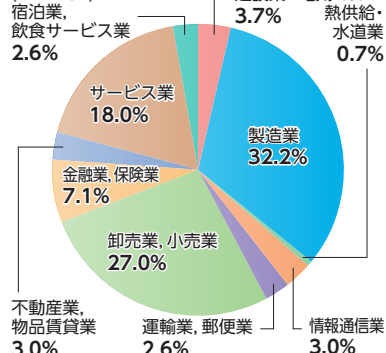
#### 上場区分

(N = 267)



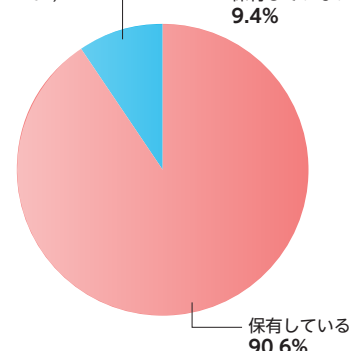
#### 業種区分

(N = 267)



#### 子会社の有無

(N = 267)



## エグゼクティブサマリー

### サステナビリティを巡る課題対応へ向けたガバナンス・戦略・リスク管理の統合

#### 1. はじめに

2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－では、日本企業の「稼ぐ力」を取り戻すため、そして「中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に行きわたらせる」ための鍵となる施策のひとつとして、「コーポレートガバナンスの強化」が掲げられた。これをきっかけとして2015年6月に上場企業を対象として適用されたのが「コーポレートガバナンス・コード」である。これ以降、上場企業はコーポレートガバナンス・コードの精神および趣旨を踏まえて、自社のガバナンスの高度化を進め、その対応状況について開示や説明を行ってきた。

その後、2018年6月の改訂を経て、2021年6月には2度目の改訂が行われた。これは、東京証券取引所の市場構造改革とも連動した動きであり、上場会社の市場区分を「プライム市場」「スタンダード市場」「グロース市場」の3つに再編するにあたって、特に「プライム市場」に上場する企業に対して、より高度なガバナンス態勢を備えることを求めている。

2021年6月の改訂において、プライム市場の上場企業に適用される原則として特筆すべきものとしては、サステナビリティ課題への対応が挙げられる。

- ・上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである（補充原則3－1③）
- ・取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである（補充原則4－2②）

気候変動や人権の尊重をはじめとするサステナビリティ課題については、2010年代半ば以降、過去には想定されていなかった危機事象が実際に発生するようになり、日本企業が対応に苦慮する場面も少なくないが、その一方で、これを自社の経営戦略・事業戦略に取り込んだうえで積極的にリスクテイクをすることにより、逆に「収益機会」へと変えてしまおうとする事例も見られるようになってきた。

コーポレートガバナンス・コードでは、不祥事防止といった「守りのガバナンス」の整備を前提としたうえで、こうした「適切なリスクテイク」のための態勢を整備し、「会社の迅速・果断な意思決定を促す」ための「攻めのガバナンス」を支えるための環境を整備することが強調されているが、サステナビリティ課題への対応は、まさに、従来のリスク管理（守り）と戦略（攻め）を統合することによる高度なガバナンスの構築を日本企業に求めているものと言えるだろう。

このようにコーポレートガバナンス・コード改訂をきっかけとして、コーポレートガバナンス／リスクマネジメントの更なる高度化が求められているなかで、企業の最近の対応状況を理解することにより、日本企業の現在の立ち位置を把握するとともに、更なる高度化に向けた示唆を得るべく、「コーポレートガバナンス／リスクマネジメントに関するサーベイ」を実施した。

今回のサーベイでは、約4,200社を対象として実施し、267社からサーベイ回答を得た。その結果から見えてきた日本企業におけるガバナンスの課題は、概ね以下の3点に集約される。

- ①「守りのガバナンス」としてのリスク管理態勢の整備
- ②「攻めのガバナンス」としての「適切なリスクテイク」のための態勢整備
- ③サステナビリティ課題とリスク管理プロセスの統合～「攻め」と「守り」のガバナンスの融合

（出所） 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日改訂）」  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>

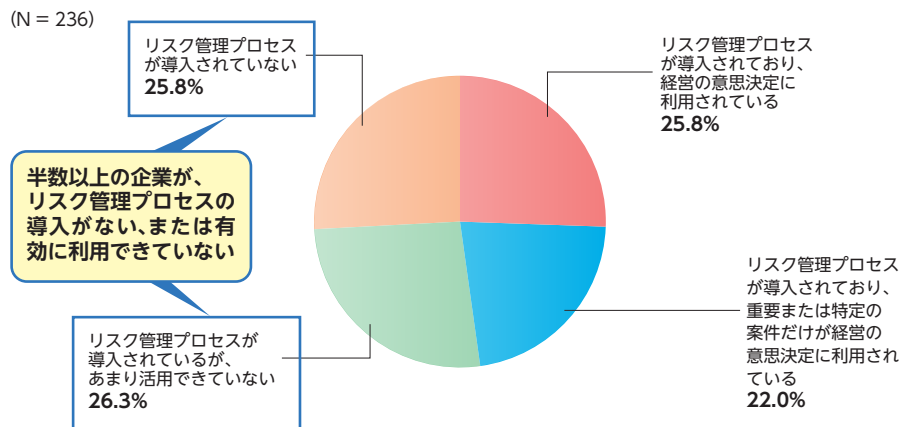
## 2. 日本企業におけるガバナンス上の課題

### ①「守りのガバナンス」としてのリスク管理態勢整備

改訂コーポレートガバナンス・コードでは、「攻めのガバナンス」としての「適切なリスクテイク」のための環境整備が重要なテーマとして取り上げられているが、これはあくまでリスク管理や内部統制システムといった、いわば「守りのガバナンス」がその基盤であることは明白だろう。さらには、補充原則4-3④において、取締役会が「グループ全体を含めた」リスク管理体制や内部統制の整備・運用状況を監督すべきである旨が明記されるなど、依然としてその重要性は強調されており、企業集団としてのリスク管理体制の構築・活用は、日本企業にとって引き続き重要なテーマとなっている。

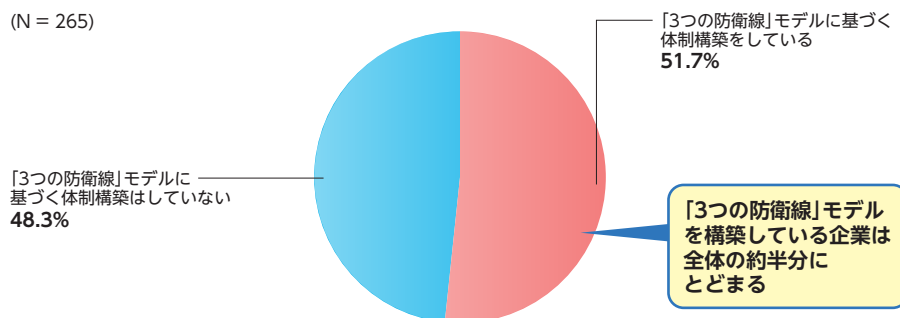
しかしながら、今回のサーベイ結果では、回答企業のうち半数以上が、有効なリスク管理プロセスが整備できていない、または整備されているものの十分に活用できていないと考えていることがわかった【図表1参照】。

図表1：リスク管理の仕組みの導入と管理利用について



リスク管理態勢のベストプラクティスとしても紹介されること多い「3つの防衛線モデル」(※1)に関しては、今回のサーベイ結果から、回答企業の約半数が、「3つの防衛線モデル」に基づく体制を構築していないことが明らかになった。【図表2参照】。

図表2：「3つの防衛線」モデルの構築有無



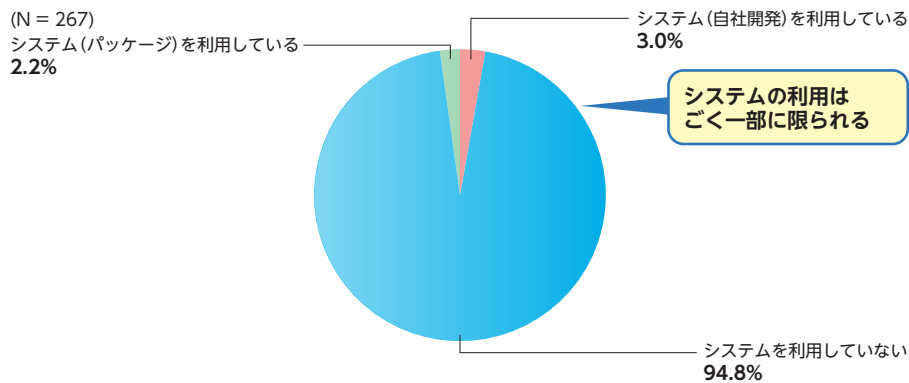
(※1) リスクを有効管理するためのモデル。このモデルでは、リスクを所有し管理する第1の防衛線／第1の防衛線に対してリスク管理業務の支援・監督をする第2の防衛線／独立した立場からコントロールおよびリスク管理業務全般の有効性を評価し、取締役会並びに経営者に対して保証を与える第3の防衛線と、各防衛線の役割・責任を明確化することで、リスクの有効的な管理が実現されるとしている。

リスク管理の対象となるグループ会社数が増加し、グローバルに拡がるにつれて、全社的にリスク管理プロセスを効果的かつ効率的に運用するためには、IT／デジタルツールの活用が非常に重要となるだろう。具体的には、例えば、GRCシステム（※2）の活用を検討することが有効な打ち手となる。今回のサーベイ結果からは、自社開発・パッケージ製品に関わらず、リスク管理プロセスにおいて、何らかのIT／デジタルツールを活用している企業は、おおよそ5%であった。【図表3参照】。

システムを活用することで、グループ全体でのリスク管理にあたり、業務プロセスの統一化とデータ共有を図ることができ、それまでマニュアル作業で行っていたグローバルベースでのリスク集約や分析の作業時間の圧縮が可能となる。グループの組織構造が複雑になるほど、全社的なリスク管理プロセスにおいてITシステム活用の効果が高まると考えられ、効果的かつ効率的な業務運営を行う上での意義は大きいと言える。

（※2）リスク管理、コンプライアンス、内部監査等に係るプロセスをグループ・グローバルで統一管理するためのシステム。

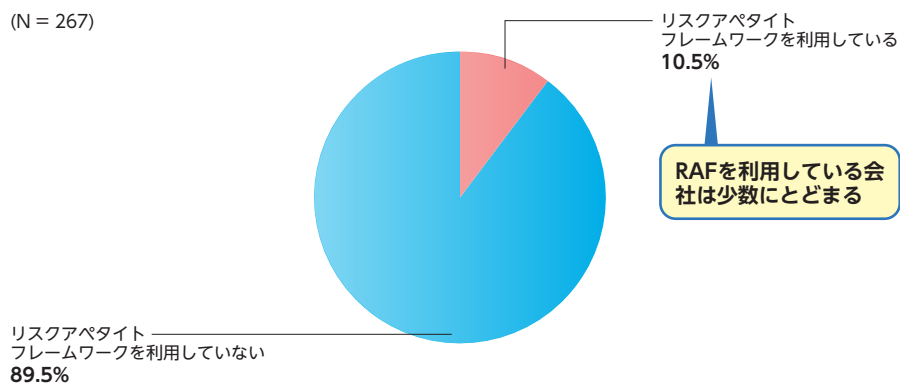
図表3：リスク管理業務におけるシステム導入状況



②「攻めのガバナンス」としての「適切なリスクテイク」のための態勢整備

改訂コーポレートガバナンス・コードにおいて、「攻めのガバナンス」としての「適切なリスクテイク」が重要テーマとして取り上げられていることは、前述のとおりである。自社のリスクに対する方針に従い過度なリスクテイクに走らないようにリスクとリターンのバランスを保ち、「攻め」のガバナンスを実現するためのフレームワークとして、「リスクアパタイトフレームワーク (RAF)」があるが、これを活用した経営を実践できていると回答した企業は、回答企業全体（金融機関・非金融機関含む）のうちの約10%にとどまった。【図表4参照】

図表4：リスクアパタイトフレームワークの利用状況



改訂コーポレートガバナンス・コード補充原則3-1③では、プライム市場に上場する企業に対して、TCFD（「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」）又はそれと同等の国際的枠組みに基づき、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響に関する開示の質

と量の充実を求めている。TCFDは開示の中核要素として、「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の4つを挙げているが、単純なダウンサイドのリスクだけでなく、収益機会を生み出すアップサイドのリスクも検討すべきであることが明記されており、「適切なリスクテイク」のための環境整備が求められていることがわかる。その他、改訂コーポレートガバナンス・コードにおいては「事業ポートフォリオマネジメント」も重要なテーマとして取り上げられるなど、「攻めのガバナンス」のための態勢整備は企業にとって喫緊の課題となっている。こうした態勢整備を管理・監督すべきである取締役会、特に独立社外取締役求められる役割は今後ますます重要となってくるだろう。

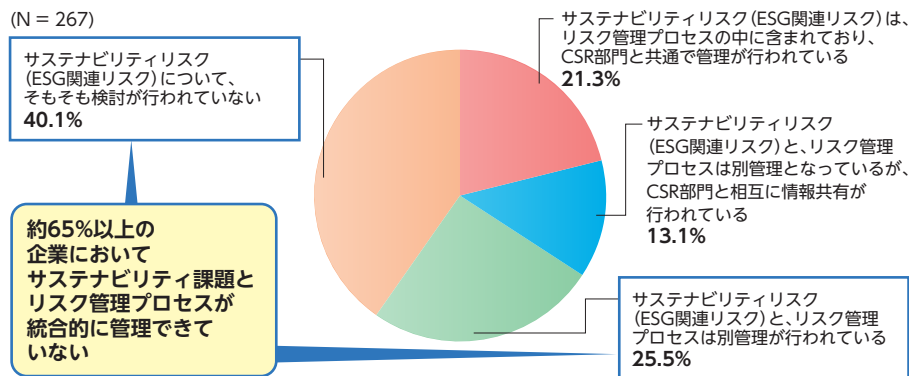
### ③サステナビリティ課題とリスク管理プロセスの統合～「攻め」と「守り」のガバナンスの融合

今般の改訂コーポレートガバナンス・コードでは、気候変動や人権の尊重等のサステナビリティを巡る課題に対して、上場企業および取締役会が積極的に取組むべきである旨が明記された。これを実現するためには、株主をはじめとした多様なステークホルダーとの対話を通じて、社会の大きな潮流（いわゆる「メガトレンド」）を把握し、自社が取組むべきサステナビリティ課題を識別したうえで、自社の中長期的な経営戦略に統合することが必要となる。さらには経営戦略の深化をきっかけとして、新たに生じうる、過去には想定していなかったリスク（エマージングリスク）を識別したうえで、自社のリスク管理プロセスにて適切にコントロールすることが今後ますます求められるようになるであろう。

しかしながら今回のサーベイ結果によると、企業のリスク管理プロセスの中で対象としているリスクは情報漏洩や自然災害等の事業を営む上での損失に繋がるリスクが中心であり、環境問題や人権尊重等の長期的なサステナビリティ視点でのリスクを対象としている企業は少数であった。また、65.5%の企業において、リスク管理部門とサステナビリティ部門の連携ができておらず【図表5参照】、半数以上の日本企業が、リスク管理、サステナビリティ課題をそれぞれ別物として捉えて管理していることがわかった。

今後は、リスク管理を高度化し、サステナビリティ関連リスクといった新たなリスクを識別して、リスク管理活動に取り込むことによって、「守り」と「攻め」のガバナンスの両立を図っていくことがこれまで以上に求められるようになると思われる。

図表5：リスク管理プロセスの仕組みの中に、サステナビリティリスクが含まれているか



## 3. おわりに

2015年6月のコーポレートガバナンス・コード適用以来、日本企業は自社のガバナンス高度化を進め、一定の成果をあげてきた。しかし、今回の調査では、伝統的な不祥事等の防止のためのリスク管理体制や内部統制システムの構築・運用においても、依然として改善余地があると考えている企業が多いことがわかった。また「攻めのガバナンス」としての「適切なリスクテイク」、さらにはサステナビリティ課題への対応とリスク管理の統合といった、日本企業に新たに突きつけられている課題への対応について、依然として道半ばと考えている企業が多いことも明らかになった。日本企業が「稼ぐ力」を取り戻し、「中長期的な収益性・生産性」を高めていくにあたっては、まだまだ越えなければならないハードルがある。これらの取組みを確実に実行していくために、取締役会および経営陣が能動的・積極的にリスク管理態勢を見直し、ガバナンスを向上させていくための不断の努力、取組みが求められている。

## GRCコンサルティング部のご紹介

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	

## 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: [grcsurvey2021@murc.jp](mailto:grcsurvey2021@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/>

**コーポレートガバナンス／  
リスクマネジメントに関する  
サーベイ結果報告書**

サステナビリティ時代のガバナンス／  
リスクマネジメント