

ティピカル
プラクティス

企業の リスクマネジメントの実態

企業のリスクマネジメントの取組に関する
アンケートから

矢代晴実 ■ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

やしらはるみ

1956年東京都生まれ/1987年早稲田大学理工学研究科建設工学専攻博士課程/早稲田大学工学部助手、東京海上火災保険株式会社を経て現職に
出向、工学博士

1. はじめに

近年、企業の工場火災や労働災害の増加、部品の事故や大規模なリコールの発生、サービス残業、脱税や申告漏れといった業種業界を問わない問題のほか、製造業を中心として行われていた偽装請負、介護報酬の不正請求、食品関連での原材料や賞味期限の偽装、自動車のリコールの放置などの業界色が強い問題が発生した。いずれの事例も繰り返される報道を通じて社会一般に広く知れわたり、問題に関わった企業の営業に大きな影響を与えた。また、厳しい労働環境の中において株主からの利益追求の要求があり、粉飾決算、偽装請負、賞味期限の改ざんなどのコンプライアンス違反が増加してきている。企業を取り巻く経営環境は、近年、大きく変化している。利害関係者のみならず、社会一般が企業活動のコンプライアンスに厳しい目を向けるようになった。

このように、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、企業本来の目的である、「企業理念に基づき、製品・サービスを提供して企業が健全にかつ持続的に発展する」ために、企業が健全に発展することを阻害するものをリスクと捕らえ、そのリスクの発生を予防し、万が一発生した場合は損失を極小化する経営管理手法であるリスクマネジメントが発展し、実施されている。

このような情勢と関連して、コーポレート・ガバナンスや内部統制の必要性が強く認識されるようになった。前者は株主の立場に、後者は経営者を中心とした社内の立場に視点を置いているが、企業組織を適切にコントロールするための仕組みを意味する点で共通している。

この動きに、米国内での動きも絡んだ法制化の流れが付随し、1992年に報告されたCOSOレポート、2002年に成立したサーベンス・オクスレー法（SOX法）が、それぞれ1999年の金融庁検査マニュアルや2005年成立のいわゆる新会社法、2006年成立の金融商品取引法への流れの源流となった。

コーポレート・ガバナンスや内部統制、コンプライアンスに取り組む活動は、いずれも企業の持続性の担保や企業価値の向上を目的としている。リスクマネジメントは、これらのすべてを包含する活動と一般化して理解することができる。また、近年注目されているCSRという概念は、リスクマネジメントの目

的の一つである。そのため企業が自ら定義するCSRを達成するために、リスクマネジメントへの取組は欠かせない。

そこで国内主要企業のリスクマネジメントへの取組状況を把握することを目的に、上場企業約200社を対象にアンケート調査¹⁾を実施したので報告する。

2. 調査の概要

調査目的として、国内企業のリスクマネジメントへの取組動向を巨視的に把握することを目的に実施した。

調査手法は、事前に電話で調査への協力を依頼したうえで、協力を内諾した先にアンケート調査票を郵送で配布し、記入後に配布先から郵送で返送を受けた。

調査期間は、2008年1月～同年3月に行った。

調査対象は、東証一部、二部、及びマザーズに上場する企業群から無作為に選定した。1,159社にアンケート調査票を配布し、配布数の18.2%にあたる211社から回収した。回答企業は、製造業に属する企業が全体の63%、非製造業が37%であった。また、従業員数規模別に分類すると、500名未満の企業が全体の49%、500名以上1,000名未満が19%、1,000名以上5,000名未満が22%、5,000名以上10,000名未満が4%、10,000名以上が6%を占めた。

3. 上場企業が取り組むリスクマネジメント活動の状況

3.1 社内におけるリスク管理の位置づけについて

本調査では、担当する部署の設置状況、専門化の度合いを基準に、社内でのリスク管理業務の位置づけを調べた。

リスク管理専任部署の設置状況に関しては、設置状況を図1に

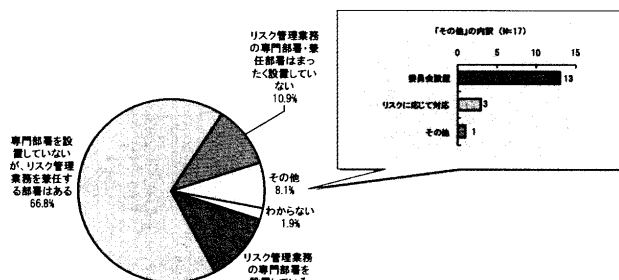


図1 リスク管理専任部署の設置状況

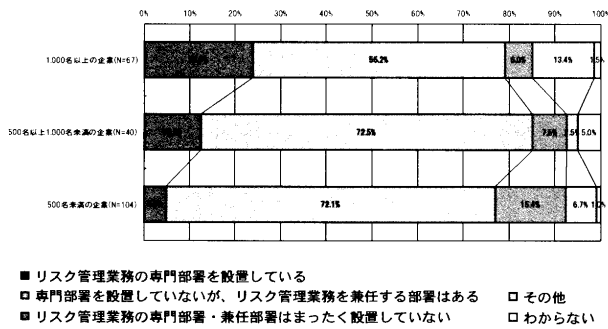


図2 企業規模 (従業員数) 別のリスク管理専任部署の設置状況

示す。専任部署を設けている企業が、12.3%ある。委員会を設置して対応している企業も含めると、約20%が、社内リスク管理に専従する組織体を編成している。そのほか、専任でないがリスク管理業務を担当している部署を設置している企業が、回答企業の66.8%に達している。

専任部署の設置状況を企業規模(従業員数)別にまとめた結果を図2に示す。「専門部署を置いている」と回答した割合が、企業規模が大きくなるにつれて増えている。従業員数1,000名以上の企業 (以下「1,000名以上企業」という。)では、従業員数500名未満の企業 (以下「500名未満企業」という。)の5倍近くに上る。そのほか、「専門部署・兼任部署はまったく設置していない」と答えた企業の割合は企業規模が小さいほど高く、500名未満企業では15.4%である。

なお、製造業・非製造業別に分析したところ、非製造業が製造業と比べて専任部署を置いている割合が高いことが分かった。

3.2 リスク管理専任部署の位置づけ

専任部署の位置づけを分析すると、図3に示すように、社長直轄又は本社付きの割合が9割近くあった。部署設置後の経過年数は、1年未満から5年以上の範囲に分散している。

専任部署に所属する専従者数は5名未満であるケースが大半である。専従者以外に兼務者を擁しているケースが少なくない。他にリスク管理業務を担当する部署の責任者は、役員クラスが約5割、部長クラスが約4割を占め、その割合は専任部署設置企業と兼任部署設置企業で大差がない結果を得た。

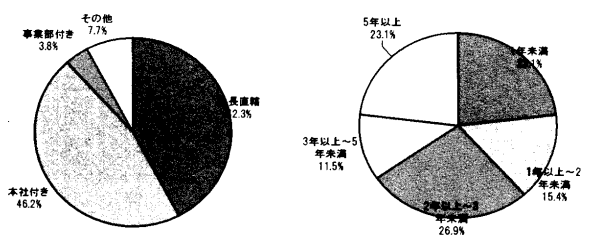


図3 リスク管理専任部署の位置づけ (左) と設置後の経過年数 (右)

3.3 リスク管理の重要性の変化

リスク管理の重要性に関する認識は、図4に示すように、過去

1~2年と比較して重要性の高まりを感じている企業が8割を超え、重要性が低下しているという回答は皆無であった。業種別、企業規模 (従業員数) 別の傾向では、製造業と非製造業の比較では、両者とも約8割の企業が重要性の高まりを感じている (製造業82.7%、非製造業80.8%)。規模別では、認識の違いはなく500名未満企業: 76.9%、500名以上1,000名未満企業: 87.5%、1,000名以上企業: 86.6%となった。リスク管理の重要性は、業種や規模に関係なく広く認識されている。

次に、重要性を感じる理由を自由回答方式で回答をもらった結果は、図5に示すように内的要因によるものであるとの回答が約6割であった。その内容は、「業務範囲や内容の変化」、「社内組織の改組」を挙げた企業が多くみられた。一方、「従業員の意識の変化」、「人員の増加」等、人に起因する事項をあげた企業は少数であった。また、外的要因により重要性が高まったと答えた企業においては、「不祥事発生等社会的信用」や「法令 (内部統制等)」に関するコメントが多く、「リスクの多様化」、「マーケットの対応」と続いていた。

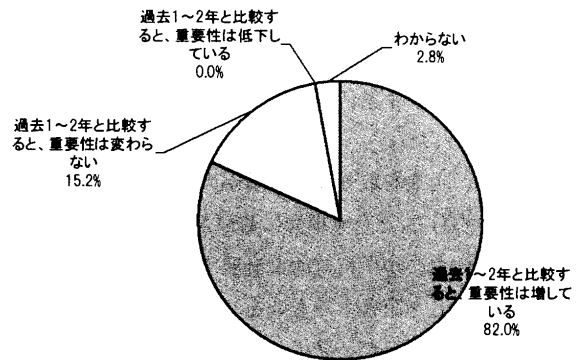


図4 リスク管理の重要性の変化

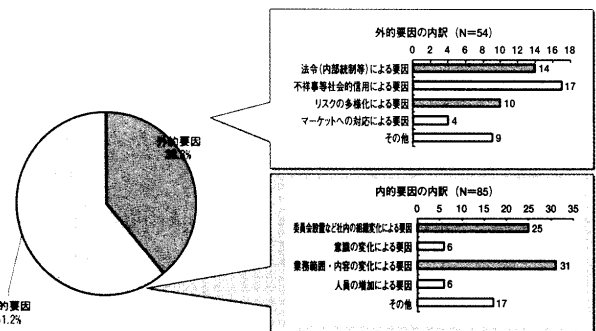


図5 リスク管理の重要性の変化 内外要因の内訳

4. 企業における具体的な取組の動向について

企業が進めるリスク対策の動向把握に関して調査を行った。調査事項は、保有資産別の取組状況、想定しているリスク、リスク対策を重視する理由、具体的な備えの進展状況の4点である。

4.1 保有資産別の取組状況

企業が保有する各種資産別でのリスクマネジメントの取組状況を図6に示す。既に取り組を実施、計画している資産としては、「個人情報資産」、「工場施設・設備」、「有価証券等の金銭同等物」が挙げられる。また、取組の必要性を検討中の資産としては、「コーポレートブランド」、「企業の社会的信用」といった、企業価値を表す無形資産が上位に挙げられ、次いで「研究開発施設・設備」、「知的財産等の営業秘密情報資産」が挙げられている。

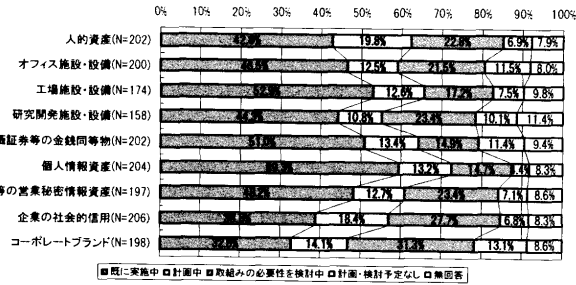


図6 資産別のリスクマネジメント取組状況

4.2 想定しているリスク

企業がリスクマネジメントを実施する際に、想定しているリスクを集計し、ポイント化して比較した結果を図7に示す。その結果は、「コンプライアンス違反による損害」、「製品・生産上の問題に起因する損害」といった企業のビジネスに直接的に関係した日常のビジネス活動に潜むリスクのスコアが突出して高く、「事故による損害」や「自然災害による損害」が続いている。

「コンプライアンス違反」は、会社法、公益通報者保護法などの対応により、「製品・生産上の問題」は、製品のリコール、回収、品質問題などの対応により、「事故」は、工場火災などの対応により、「自然災害」は、地震、異常気象などの対応によるなどしている、昨今の社会情勢や事故等を反映していると推測できる。

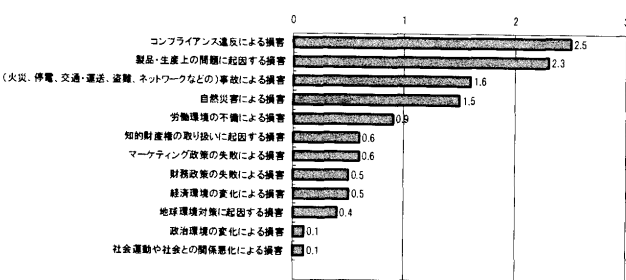


図7 想定しているリスク

4.3 リスク対策を重視する理由

企業がリスクマネジメントを実施する際に重視する理由を図8に示す。ここでは、「企業の社会的信用を守るため」、「コーポレートブランドを守るため」の回答が突出して多いことがわかる。

ただ、図6の資産別の取組状況からは、企業の社会的信用やコ

ーポレートブランドに対する取組は他の資産に対する取組よりも実施の割合が低くなっており、実際の実施と重視している資産に不一致がある。これは実際の対応としては、直接的に企業の社会的信用やコーポレートブランドといった資産への対応は困難であり、まず個別リスクへの対応を実施し、将来的には個別リスクの対応の集まりが、社会的信用やコーポレートブランドを守ることにつながることを考慮していると考えられる。現状、企業は、主として個別リスクへの対応を実施しているが、今後は個別の対策をベースとしながら、エンタープライズ・リスク・マネジメント (ERM) へのシフトが加速していく可能性がうかがえる。

なお、企業が築き上げてきた無形の資産を重視する傾向は、米国RIMS (Risk and Insurance Management Society) の近年の年次大会でも顕著であった。

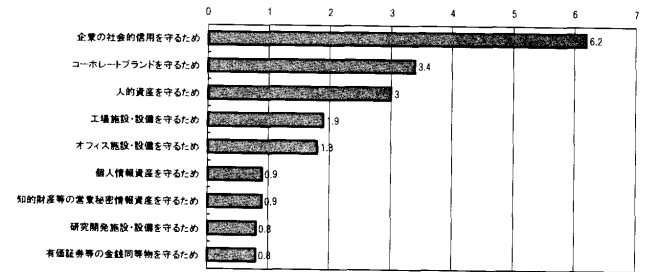


図8 リスク対策を重視する理由

4.4 具体的施策の実施状況

リスクマネジメントを実施する上での企業内での組織連携の状況について図9に示す。「関係部門が連携して組織的なリスク管理を行っている」との回答が多数を占めている。職制や事業所単位での個々のリスクへの対応から、企業が抱えるリスクの種類・分野の多様化により、リスクを会社全体でマネジメントしていくという方向性がうかがえる。

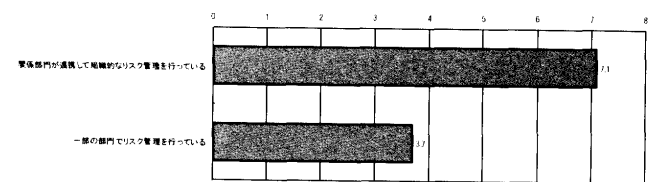


図9 実施している主な対応状況

次に、有事発生時での具体的な備えの実施状況について図10に示す。有事対応で極めて重要な機能である情報伝達経路や手法の決定、対応業務のマニュアル化には、約80%の企業が「実施済み」または「実施中」と回答した。「教育・訓練の実施」は、45%の企業で実施済みとの回答し、実施なしの割合は約49%と、実施済みを上回っている。なお、対策マニュアルを策定した企業に絞って見ると、教育・訓練に取り組んでいる企業は約70%と実施状況は高くなり、逆に、教育・訓練を実施している企業

に絞ってみると、全企業が、対応マニュアルを策定済みまたは策定中であると回答している。

情報伝達経路や対応マニュアルなどのルール化が進むにつれて、ルールの周知・実行に向けた教育・訓練の取組が広がっていくことが予想される。

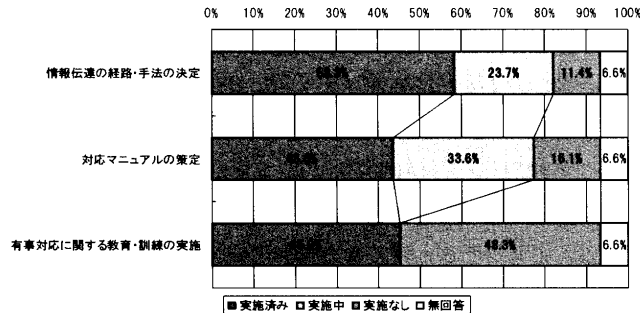


図10 有事への備えの実施状況

5. 現在の関心分野

リスク管理に関連する個別のトピックを提示して、各々に対する企業の関心度を集計した。集計結果を図11に示す。内部統制の強化が要請されている時流を強く反映してか、会社法や金融商品取引法、コンプライアンスへの関心が非常に高かった。また、事業継続マネジメント（BCM）に対する関心の高さが目を引くほか、情報漏えいリスク対策やアクセスコントロールといったセキュリティ対策への関心も高い結果となった。

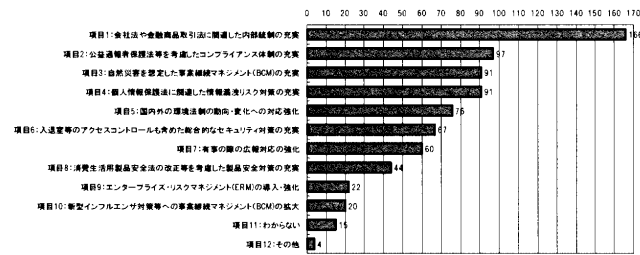


図11 リスク管理における関心分野

6. まとめ

調査は、①社内におけるリスク管理の位置づけ、②企業における具体的な取組の動向、③現在の関心分野の4点を実施した。調査結果以外の情報も踏まえて、注目したい動向として下記の2点を報告する。

6.1 組織化の進展と運用の遅れ

企業のリスクマネジメントへの取組度合いは、組織の形成と機能発揮の観点から、担当部署の設置状況と具体的な取組の進行状況を通じて評価できる。ある監査法人が一年毎に公表している調査結果では、リスク管理部署を設置している企業が増加する一方で、直面しているリスクを評価する活動が浸透せず、我が国の企業がリスクマネジメントの運用に課題を残していると述べられている。

本調査では、リスクマネジメント業務への専任と兼任を区別して担当部署の設置状況を調査した。また、運用状況については、通常的な取組の順序に沿って、情報伝達経路・手法の決定、対応マニュアルの策定、有事対応に関する教育・訓練の実施に対する取組状況を調査した。そして、運用に関連する諸活動が遅れながらも着実に進められていると推測される結果を得た。

6.2 BCM（事業継続マネジメント）への注目の高まり

地震等を想定した自然災害リスクの高まり、内閣府や経済産業省によるガイドラインの公開を受けて、BCMを適切に行うための体制構築に取り組む企業が増加している。この傾向は、BCMの浸透状況に関する諸調査の結果等から読み取ることができる。

本調査では、企業に対して、リスクマネジメントに関連して関心を抱いている分野を質問した。その結果、自然災害を想定したBCMの充実に対する関心が内部統制やコンプライアンスに関連する項目に次いで多数の関心が集まり、情報漏洩リスク対策と並んで上位になった。また、新型インフルエンザ対策を想定したリスク対策への関心は比較的低い結果を得たが、今後は関心が高まることが予想される。

参考文献

- 1) 東京海上日動火災保険株式会社：リスクマネジメント動向調査 2008, 東京海上日動火災保険, 2008年