

### 企業のリスクマネジメント調査(2011年版)結果を公表

- ―リスク評価実施企業が3年連続85%を超え、リスクマネジメントの社内運用の定着進む。  
今後の課題はリスクマネジメントの客観性の向上。
- ―優先対応すべきリスクは「地震・風水害等、災害対策の不備」が2位に約10%の差をつけての1位となった。  
また、「情報漏えい」は6年連続で回答者の25%以上がリスクとして認識。

有限責任監査法人トーマツ(東京港区 包括代表(CEO)天野太道 03-3457-7321)でリスクマネジメント等の調査・研究を行っているトーマツ企業リスク研究所は、企業のリスクマネジメントに関する調査(2011年版)結果を本日公表する。この調査は2011年に開催したセミナーの出席者(主にリスク管理部門、コンプライアンス部門、内部監査部門の方)に対して実施し、226社から回答を得た(回答企業については4頁を参照)。同調査は2002年から始まり、今回で10回目。

#### ① 総括

リスクマネジメントは、企業価値に影響を与える潜在的リスクを識別してその重要性を評価し、重要リスクについて適切に管理する仕組みである。中でも、リスク評価(影響の大きさと発生可能性<または管理の脆弱性>)でリスクを評価)はリスクマネジメントを行う上で最も基本的で重要なプロセスの一つであり、今回はリスク評価の実態に焦点を当てた調査を行った。

当調査において「リスク評価を実施している」と回答した企業(以下、リスク評価実施企業)の割合は3年連続85%以上である。これらの企業のうち、リスクマネジメント上の障害に「社内意識の低さ」をあげた企業は35%で、前回調査からおおよそ3%減少し、改善されつつある。また、リスク評価体制のモニタリングを実施している企業は88%にのぼっている。これらの点から、リスクマネジメントが単なる形式的なものではなく、社内に浸透し、確実に運用されてきている様子が窺える。その一方で、内部監査によるモニタリングを実施している企業はいまだリスク評価実施企業の52%で、リスク評価体制を客観的にモニタリングするという観点では不十分である。より質の高いリスクマネジメントに向けて企業のさらなる意識向上が望まれる(参照:次頁、②リスク評価体制の質の向上)。

優先すべきリスクは「地震・風水害等、災害対策の不備」を回答した企業が1位で、37%と前回に比べ17%急増した。「情報漏えい」は順位こそ落とした(前回は1位)ものの28%の企業が優先すべきリスクとして回答しており、そのリスク認識度は相変わらず高い。また、「財務報告の虚偽記載」(6位)、「製品、サービス品質のチェック体制の不備」(8位)は近年その順位を下けているものの、上場企業の内部統制報告制度への対応が安定化したことや製造業における製品リコール問題が収束したことに考慮すれば、依然として企業はこれらについても高いリスク認識を持っていると言える(参照:図表4)。

しかし、リスクへの低減策はどれだけの対策を実行すれば十分であるといえるのか分かりにくいという課題がある。事実、東日本大震災では企業の対策の不十分さが露呈された。リスクが現実化した時のダメージを考えれば、企業は重要なリスクについて自社の対策が十分かどうか社内外の専門家の意見を交えながら客観的に確認し、また対策の有効性について

継続的にモニタリングすることが必要である(参照:3頁、③優先すべきリスク)。

## ② リスク評価体制の質の向上

### ➤ 包括的なリスク管理

リスク評価実施企業のうち、87%は事業遂行に係るリスク(ミスや不正等、事業を行う上で損害を発生させるリスク)を評価対象としていたことが明らかとなった。さらに、35%の企業では収益機会に係るリスク(M&Aや海外進出や新商品開発の失敗等、直接収益機会を逸失するリスク)も評価対象としている(参照:図表1)。また、リスク評価実施企業のうちおよそ75%の企業がリスク評価の最終報告先を取締役会もしくは社長としており、リスクマネジメントを重要な経営課題として認識していることが窺える。このことは、企業のリスク管理がより全社的・包括的なものになってきていることを示している。

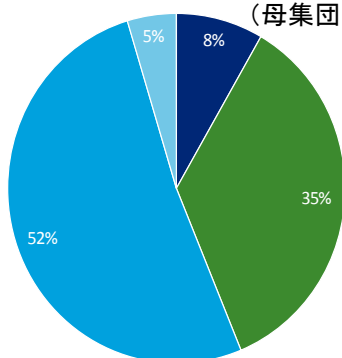
リスク評価実施企業の79%は経営環境の変化に関らず自社のリスクを評価していることがわかった。また、これらの企業のうち81%は内規で定められた時期に定期的な評価を実施している。一方、経営環境の大きな変化の後にリスク評価を実施していると回答した企業(リスク評価実施企業の15%)はその半数以上が自社リスクの顕在化、市場の急激な変化を契機にリスク評価を実施している。しかし、他社リスクの顕在化を契機に評価を実施していると回答した企業はわずか1社である。リスクを網羅的に識別するためには、他社において重要なリスクが顕在化した際にもリスク評価を実施することが望ましい。

### ➤ モニタリング

リスク評価によって識別されたリスクは管理され、また当該管理は適切に行われているかどうかをモニタリング(=検証)されるべきである。モニタリングは内部監査やリスクマネジメントの主管部門によるモニタリング、自己チェックといった手法がある。また、それらの企業のなかにはこれらの手法を組み合わせる企業も少なくない。しかし、モニタリングを実施している企業(リスク評価実施企業のうち88%)のうち、内部監査によるモニタリングを実施している企業はいまだリスク評価実施企業の52%にとどまっている(参照:図表2)。企業にとって重要な経営課題であるリスクについて、リスクマネジメントの有効性を客観的にモニタリングするためには、内部監査を導入し、客観性の高いPlan-Do-Check-Actのマネジメントサイクルを実施していくことが望まれる。

(図表 1) 評価対象となるリスクの種類

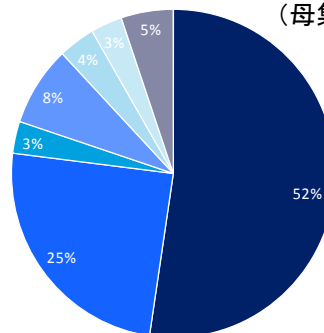
(母集団:リスク評価実施企業)



- 財務報告に係るリスクのみ
- 収益機会・事業遂行に係るリスク
- 事業遂行に係るリスク
- 無回答

(図表 2) モニタリング方法の組み合わせ

(母集団:同左)



- 内部監査が関与
- リスク管理の主管部門によるモニタリング
- リスク管理の主管部門によるモニタリング/自部門による自己チェック
- 自部門での自己チェック
- 未実施
- その他
- 無回答

### ③ 優先すべきリスク

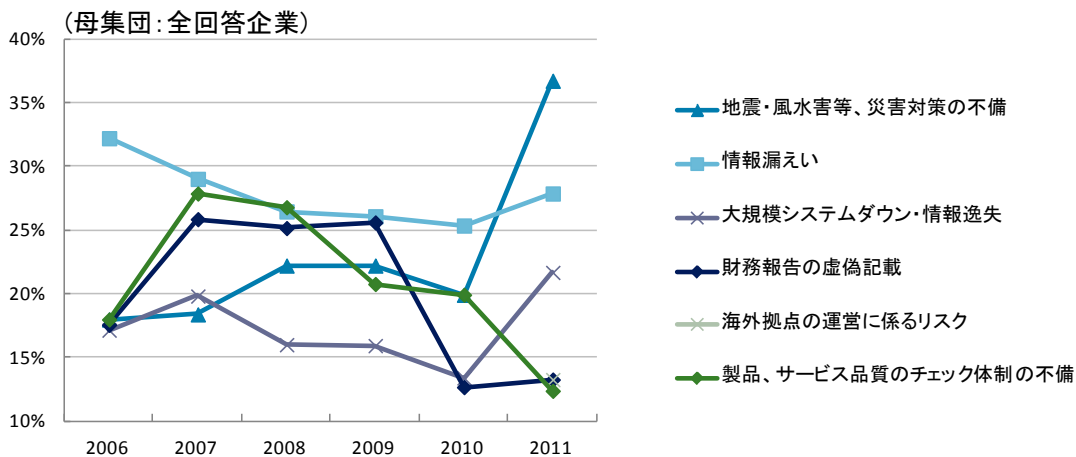
1位の「地震・風水害等、災害対策の不備」(37%)は前年度に比べおよそ17%の急激な増加をみせた。当リスクはこれまでの調査でも上位に挙がっていたが、2011年に発生した東日本大震災やタイの洪水は、サプライチェーンの中断等これまでの事業継続計画では対応しきれない課題が浮き彫りになり、企業の関心が高まったと思われる。「情報漏えい」は昨年の1位から2位に下がったが、回答にあげる企業の比率は25%から28%に上がっている。「大規模システムダウン・情報逸失」についても8%の伸びをみせた(参照:図表3)。これらはいずれも、東日本大震災やハッカーによる企業ITシステムへの攻撃といった、2011年に大きな問題として取り上げられた出来事と密接に関連するリスクである。このことから、リスク認識はその潜在的な重要性よりも、現実における体験や見聞に影響を受けていることが窺える。

(図表3) 優先対応すべきリスクについての調査結果(上位10項目) ※1社につき最大3項目まで選択可  
(母集団:全回答企業)

	2011年	2010年	2009年
地震・風水害等、災害対策の不備	1位	2位	3位
情報漏えい	2位	1位	1位
大規模システムダウン・情報逸失	3位	6位	5位
顧客対応の不備	4位	5位	10位
業務運用ミスによる多額損失の発生	5位	9位	8位
財務報告の虚偽記載	6位	8位	2位
海外拠点の運営に係るリスク	6位	—	—
製品、サービス品質のチェック体制の不備	8位	2位	4位
役員・従業員の不正	9位	9位	8位
子会社がバナンスに係るリスク	10位	—	—

\* 今回調査から、選択肢として「海外拠点の運営に係るリスク」、「子会社がバナンスに係るリスク」、「経営の機能不全」、「海外取引に係るリスク」を追加した。

(図表4) 優先すべきリスクの経年推移



## 調査概要

この調査は、有限責任監査法人トーマツのリスクマネジメント等の研究機関であるトーマツ企業リスク研究所が2011年2月～10月までに開催したセミナーの出席者に対して実施したアンケート結果に基づくものである。有効回答数226社(2009年207社、2010年276社)

### 2011年アンケート調査の回答企業構成

(規模別)		(業種別)	
企業規模別	回答企業数	業種別	回答企業数
5,000名以上	39社	金融	37社
1,000名以上	77社	製造	69社
500名以上	52社	流通	19社
500名未満	56社	サービス	47社
無回答	2社	その他	53社
		無回答	1社
合計	226社	合計	226社

>> [詳細な資料はこちら](#) (PDFファイル・555KB)

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファーム各社(有限責任監査法人トーマツおよび税理士法人トーマツ、ならびにそれぞれの関係会社)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス等を提供しております。また、国内約40都市に約7,000名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)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。詳細はトーマツグループWebサイト([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/)をご覧ください。