

第1回

企業におけるリスクマネジメントの実態調査

速報レポート

2021年9月

目次

◆ 調査概要	P3
◆ 回答者プロフィール	P4
◆ 調査結果の要約	P8
1. 重大リスクについて	P9
2. リスクマネジメント体制について	P11
3. リスクマネジメント方針について	P13
4. 損害保険の購買について	P15
5. 主要保険種目の購買状況について	P17
6. Total Cost of Risk (TCOR) について	P22

この度は本調査にご協力いただき、ありがとうございます。本レポートは今回の調査の集計結果を取りまとめた速報版です。

レポート内の記述について

※n=30未満は参考値として記載

※「＊」は非聴取項目

調査概要

◆調査目的 : 企業におけるリスクマネジメントの実態を把握すること

◆主催 : 慶應義塾大学商学部 柳瀬典由研究室

◆調査対象 : 日本企業の保険・リスクマネジメント担当役員・マネージャー

◆調査協力 : PARIMA Japan
マーシュ・ジャパン株式会社
AIG損害保険株式会社



◆研究協力者 : 関西大学政策創造学部 教授 石田 成則
日本大学 商学部 教授 岡田 太
神戸大学大学院経営学研究科 教授 山崎 尚志



◆調査方法 : インターネットリサーチ

◆調査時期 : 2021年7月1日（木）～7月31日（土）

◆有効回答数 : 57サンプル

ご回答データの取り扱いについて

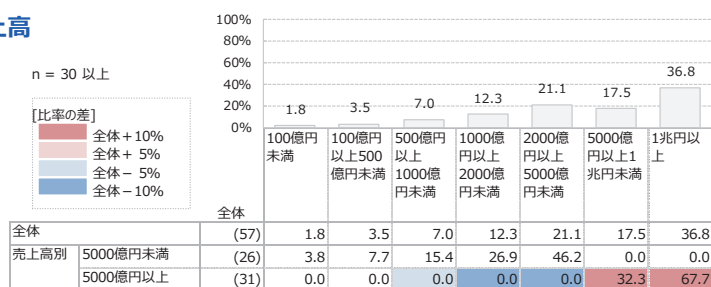
ご回答頂きました個社別の回答データは慶應義塾大学商学部 柳瀬典由研究室が責任をもって管理します。研究協力者の先生方もデータの閲覧者となりますが、本研究の目的以外では使用いたしません。また、回答データの分析を調査協力者を含む他大学や各種機関に依頼する場合には、回答者の属する個別の企業・事業所が特定されない形式のデータのみを提供することとし、推定可能な情報を含めて開示することはありません。

対象者プロフィール

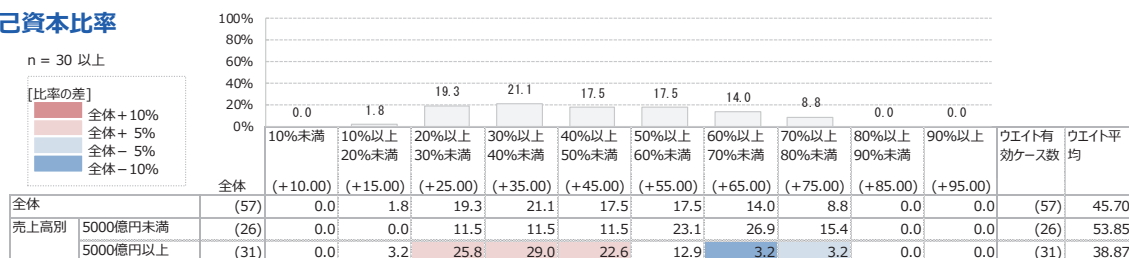
本調査回答者プロフィール n=57

[単位: %]

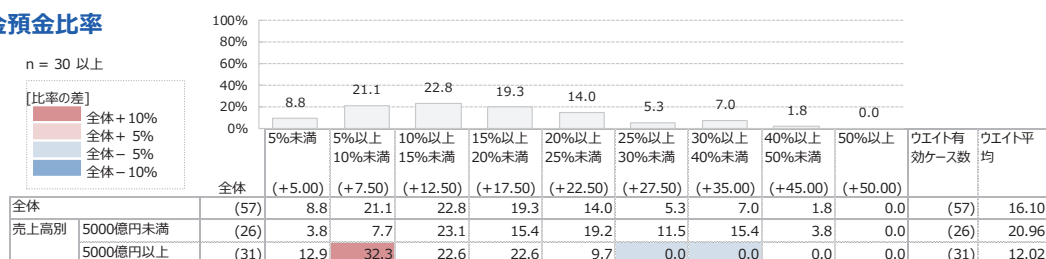
◆ Q1:売上高



◆ Q2 : 自己資本比率



◆ Q3:現金預金比率

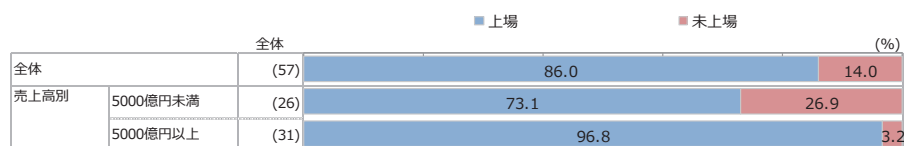


5

本調査回答者プロフィール n=57

[単位: %]

◆ Q4 : 上場／未上場



◆ Q5 : PBR

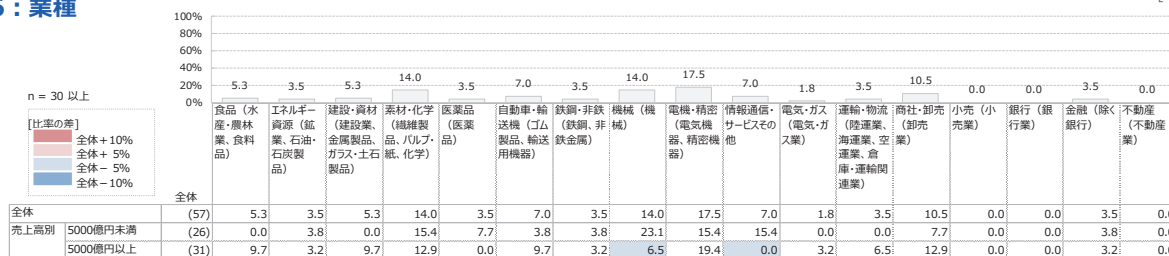
			平均値 (倍)	中央値 (倍)
全体	(49)		2.40倍	1.61倍
売上高別	5000億円未満	(19)	2.56倍	1.61倍
	5000億円以上	(30)	2.89倍	1.62倍

6

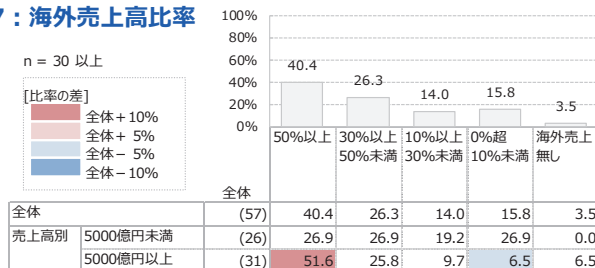
本調査回答者プロフィール n=57

[単位: %]

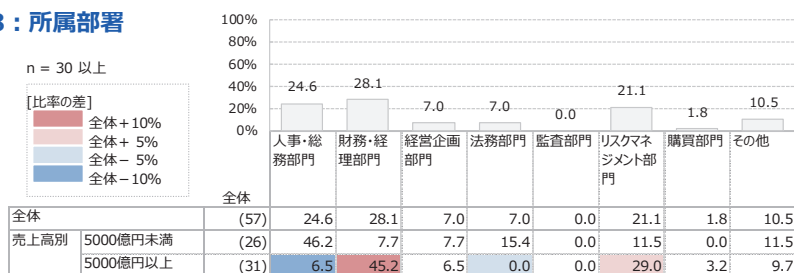
◆ Q6 : 業種



◆ Q7 : 海外売上高比率



◆ Q8 : 所属部署



調査結果の要約

1. 重大リスクについて

- 戦略リスクをみると、**ブランド／社会的信用損失**と**業務提携／買収**が6割前後と特に高く、**規制・法律の改正**が4割半ばで続く。
- ハザードリスクは、**自然災害・気候変動**が8割超で1位。
 ついで**事業中断6割**、**PL事故／賠償責任5割半ば**、**パンデミック5割**と続く。
- 事業規模5000億円以上の企業では、**PL事故／賠償責任**のリスク比重が高い。

Q10. 戦略リスク（3つまで）

Q12. ハザードリスク（3つまで）

n = 30 以上

[比率の差]

全体 + 10%

全体 + 5%

全体 - 5%

全体 - 10%

		全体	ブランド／ 社会的信用 喪失	業務提携 ／買収	規制・法律 の改正	人事・人材	知的財産	マーケティング	戦略ミスによる株主代表訴訟
全体		(57)	63.2	57.9	45.6	33.3	28.1	21.1	8.8
売上高別	5000億円未満	(26)	57.7	57.7	46.2	38.5	26.9	26.9	3.8
	5000億円以上	(31)	67.7	58.1	45.2	29.0	29.0	16.1	12.9
職位別	役員	(3)	66.7	100.0	33.3	33.3	33.3	0.0	33.3
	管理職	(36)	63.9	47.2	52.8	33.3	25.0	22.2	8.3
	担当者	(18)	61.1	72.2	33.3	33.3	33.3	22.2	5.6

		全体	自然災害・ 気候変動	事業中断 (サプライ チェーン)	PL事故／ 賠償責任	パンデミック	財物損壊・ 喪失	契約履行 責任	労災事故	外部要因 による汚染
全体		(57)	82.5	61.4	54.4	49.1	21.1	8.8	3.5	0.0
売上高別	5000億円未満	(26)	76.9	69.2	46.2	57.7	23.1	11.5	7.7	0.0
	5000億円以上	(31)	87.1	54.8	61.3	41.9	19.4	6.5	0.0	0.0
職位別	役員	(3)	100.0	66.7	33.3	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0
	管理職	(36)	83.3	61.1	63.9	44.4	16.7	8.3	2.8	0.0
	担当者	(18)	77.8	61.1	38.9	61.1	33.3	5.6	0.0	0.0

9

1. 重大リスクについて

- 財務リスクの上位をみると、**為替レート変動／金利変動**が8割弱と特に高く、**流動性悪化／資金調達力**が5割。
- 事業規模5000億円以上の企業では、**信用不足**も大きなリスクとなる。
- オペレーショナルリスクは**情報システム**が8割弱で1位。
 ついで**コンプライアンス（独禁法違反等）**が6割弱、**製品品質**が5割と続く。

Q11. 財務リスク（3つまで）

Q13. オペレーショナルリスク（3つまで）

n = 30 以上

[比率の差]

全体 + 10%

全体 + 5%

全体 - 5%

全体 - 10%

		全体	為替レート 変動／金 利変動	流動性悪 化／資産 調達余力	株価変動	信用（格 付け）不 足	資産価値	債権管理
全体		(57)	78.9	50.9	38.6	31.6	17.5	14.0
売上高別	5000億円未満	(26)	76.9	42.3	38.5	19.2	19.2	15.4
	5000億円以上	(31)	80.6	58.1	38.7	41.9	16.1	12.9
職位別	役員	(3)	100.0	66.7	66.7	33.3	0.0	0.0
	管理職	(36)	75.0	52.8	27.8	36.1	16.7	13.9
	担当者	(18)	83.3	44.4	55.6	22.2	22.2	16.7

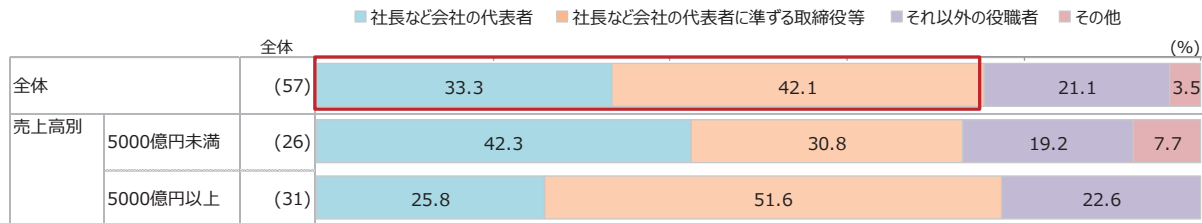
		全体	情報システ ム	コンプライ アンス（独禁 法違反等）	製品品質	人的資本 （流出 等）	自社に起 因する環 境汚染	不正	社員の健 康と安全 （メンタル ヘルス等）	ハラスメント 等従業員の トラブル
全体		(57)	78.9	57.9	49.1	31.6	15.8	15.8	10.5	7.0
売上高別	5000億円未満	(26)	80.8	50.0	38.5	42.3	11.5	15.4	7.7	11.5
	5000億円以上	(31)	77.4	64.5	58.1	22.6	19.4	16.1	12.9	3.2
職位別	役員	(3)	100.0	66.7	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	33.3
	管理職	(36)	75.0	58.3	55.6	30.6	19.4	11.1	8.3	8.3
	担当者	(18)	83.3	55.6	44.4	27.8	11.1	27.8	11.1	0.0

10

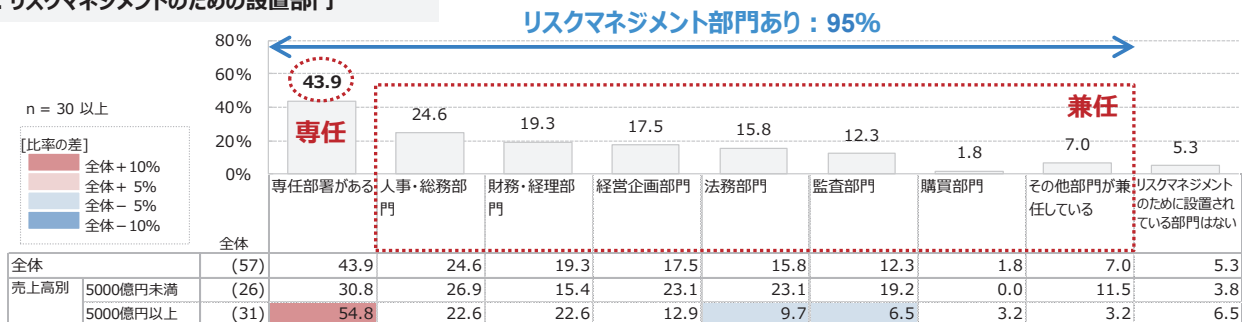
2. リスクマネジメント体制について

- リスクマネジメント責任者は、社長など会社の代表者、または代表者に準ずる取締役等であるケースが多く、この2つで全体の75%を占める。
- 事業規模が小さい場合、会社の代表者がリスクマネジメント責任者となるケースが多くなる。
- リスクマネジメント部門は殆どの企業が設置しているが、専任部署の設置は44%と半数未満。

Q14. リスクマネジメント責任者



Q19. リスクマネジメントのための設置部門

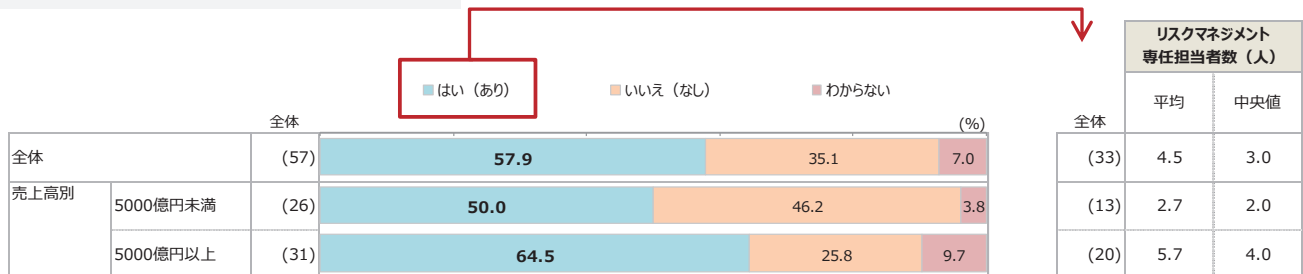


11

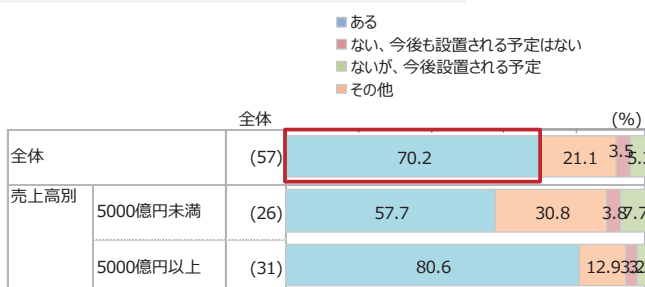
2. リスクマネジメント体制について

- リスクマネジメントの専任担当者がいる企業は全体の58%。
いと答えた企業における、専任担当者の平均人数は4.5人（中央値は3人）となっている。
- リスクマネジメント委員会があると答えた企業は全体の70%。
委員会がある場合、95%と殆どが定期開催の形をとっている。平均的な開催頻度は年4回程度。

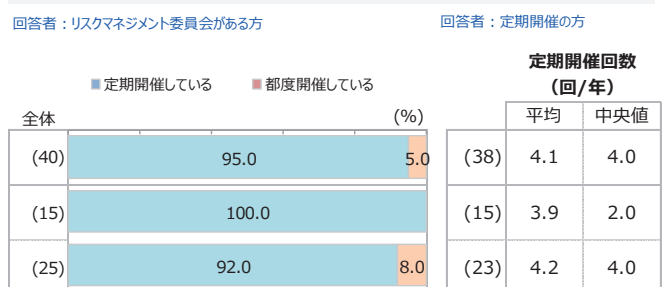
Q15-16. リスクマネジメントの専任担当者有無



Q17. リスクマネジメント委員会



Q18. リスクマネジメント委員会の開催方法

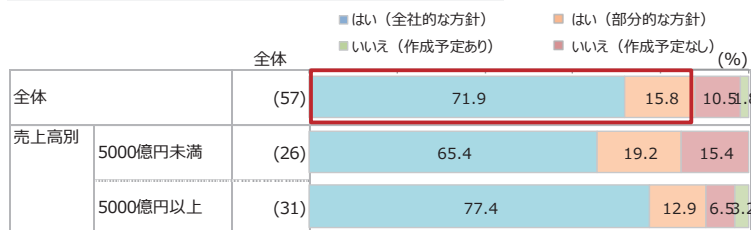


12

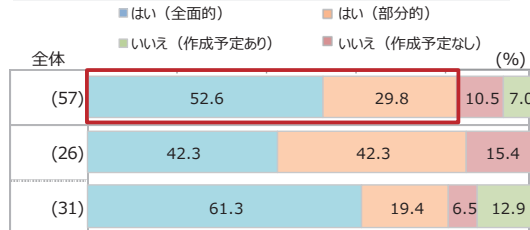
3. リスクマネジメント方針について

- リスクマネジメント方針を定める企業は全体の87%。
リスクマネジメント規程・マニュアルを定める企業は83%で、いずれかに該当する企業は全体の88%。
- 方針や規程を定めている企業では、『マッピング等でのリスク分類と優先順位付け等によるリスク分析』や『対象とするリスクの定期的見直し』は7割前後が実施しており、実施率が高い。
一方、『リスクコントロール策やリスクファイナンス策の実施』は、実施率が4割と相対的にみて低い。

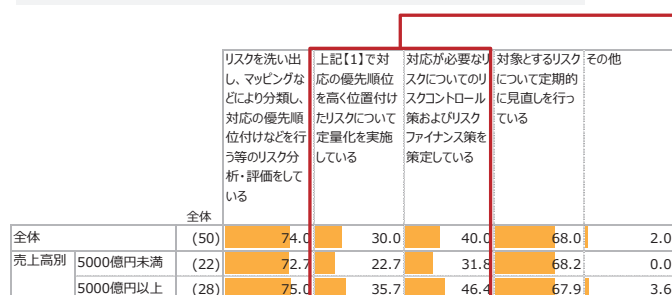
Q20. リスクマネジメント方針を定めているか



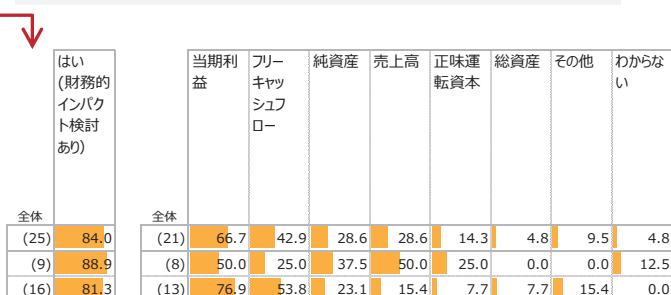
Q21. リスクマネジメント規定・マニュアルの有無



Q22. リスクマネジメント規定・マニュアル内容



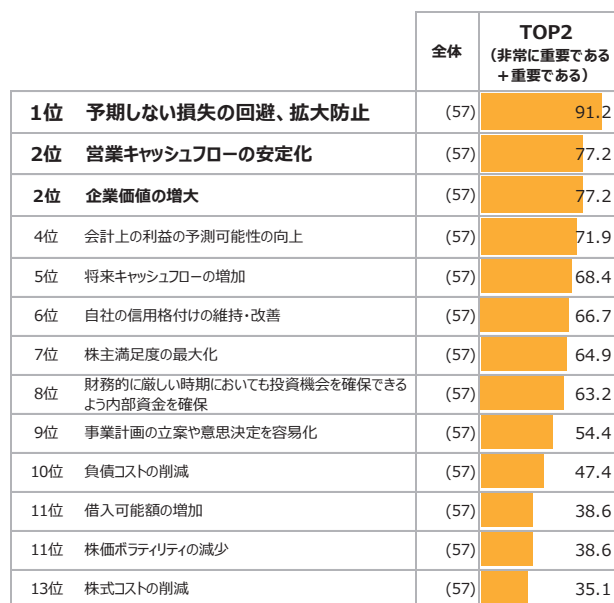
Q23-24. リスクの財務的インパクト検討状況&検討指標



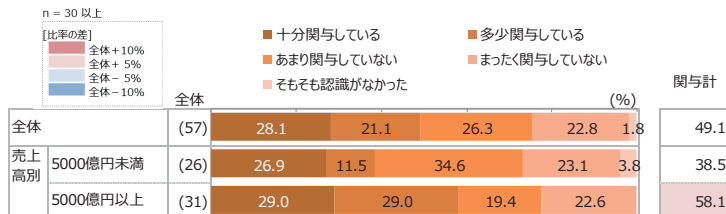
3. リスクマネジメント方針について

- リスクマネジメント・リスクファイナンスにおいては『予期しない損失の回避、拡大防止』の重要度が最も高い。ついで『営業キャッシュフローの安定化』『企業価値の増大』。相対的に見て重要度がやや低いのは『株式コストの削減』『株価ボラティリティの減少』『借入可能額の増加』。
- 事業等のリスク説明とリスク対応策説明にに関しての関与者は、全体の約半数であった。

Q25. リスクマネジメント・リスクファイナンスの重要度（TOP2）



Q26-27. 2020年3月有価証券報告書より開始の、事業等のリスク説明とリスク対応策説明に対する関与度



具体的な関与内容（売上5000億円以上）

- ✓ リスクシナリオの立案、関係部署との調整、外部専門家への相談、経営会議・取締役会の事務局業務等。
- ✓ ERM推進部（リスク管理専担部）経営者層へのインタビューと実務者からのアンケート及びワークショップの開催により、重要なリスクの抽出、優先順位付け、リスク軽減策の立案を行い、これらを纏めたものをリスクマネジメント委員会に付議し、承認を得ている。承認を得たリスク情報を基に有価証券報告書を作成し、またリスク削減策は各部門の年次業務計画に組み込み、その実施状況について定期的にモニタリングを行っている。
- ✓ 開示文言の調整など。

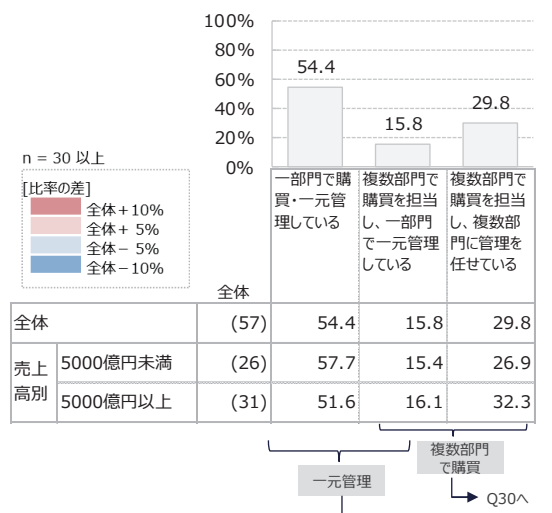
具体的な関与内容（売上5000億円未満）

- ✓ リスクコンサルタントへの相談、リスクレビューに関する経営層との定期協議。
- ✓ 監査法人等外部専門家への相談。

4.損害保険の購買について

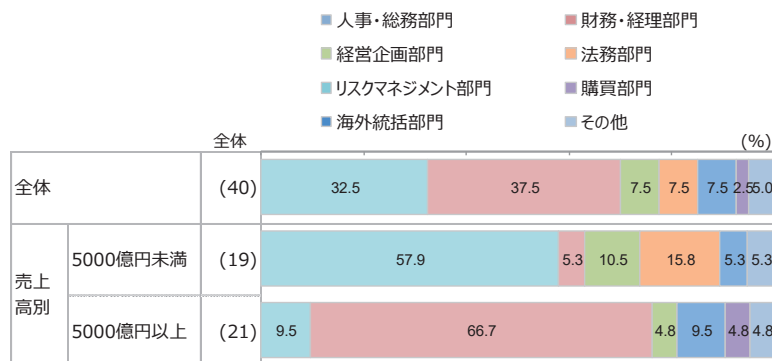
- 損害保険の購買は、**一部門で購買 & 一元管理する企業が54%**と過半数。
- その際の**購買 & 管理部門は、財務・経理もしくは人事・総務部門**であるケースが多い。
(サンプル数僅少のため参考値だが、売上高5000億円未満の企業では人事・総務、5000億円以上の企業では財務・経理部門が一般的。)
- 部門内の平均的な購買担当者数は**3.5名**である。(中央値は3名)

Q28. 損害保険の購買管理



Q29. 損害保険の購買を一元管理している部門

ベース：Q28で一元管理していると答えた方



一部門で購買 & 管理に携わっている人数：平均値3.5名 中央値3名

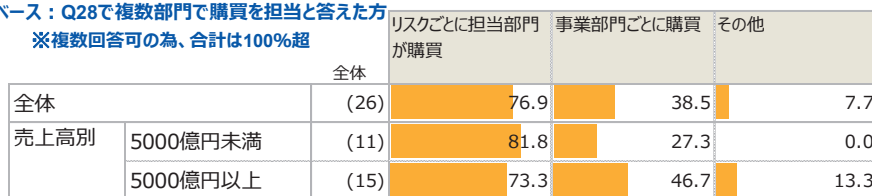
15

4.損害保険の購買について

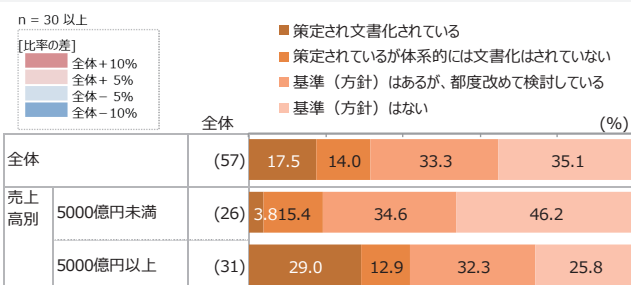
- 損害保険の購買方法は、事業部門ごとに購買するケースよりも、**リスクごとの担当部門による購買ケースの方が多く、7割半ばに上る。**
- どのリスクに対して保険を購買するかは、**基準ありと答えた企業が65%、策定 & 文書化が18%。**
保険購買時の条件（補償内容など）は、**基準ありと答えた企業が67%、策定 & 文書化が11%。**
- 売上高5000億円以上の企業では、**5000億円未満の企業に比べて策定 & 文書化率が高い。**

Q30. 購買担当の購買方法

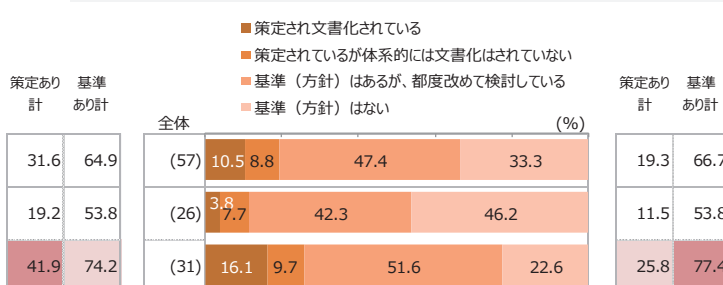
ベース：Q28で複数部門で購買を担当と答えた方
※複数回答可の為、合計は100%超



Q31. 損害保険の購買方針



Q32. 損害保険購買時の条件（補償内容など）



16

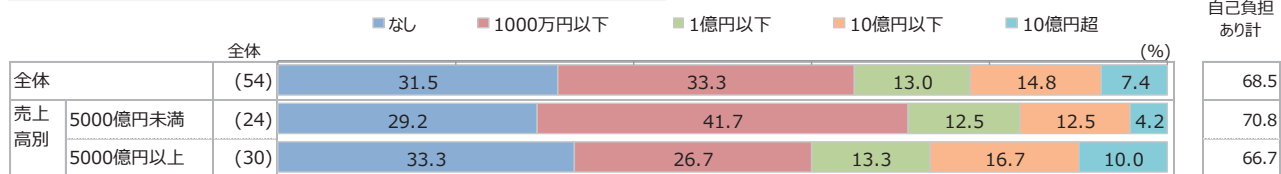
5.主要保険種目の購買状況について（火災保険）

- 火災保険の購入率は95%。購入者のうち、自己負担あり:69%、なし:31%。
- 売上規模による購入率の差異は見られない。
- PML（予想最大損害額）を算出し、PMLまで手配するものが過半数を占める。

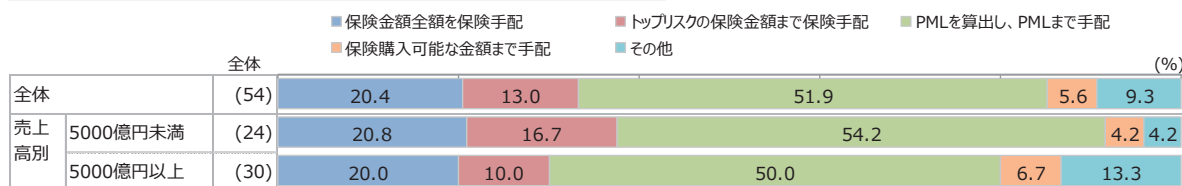
Q33.火災保険購入率



Q35.火災保険自己負担額



Q34.火災保険購入金額・支払限度額

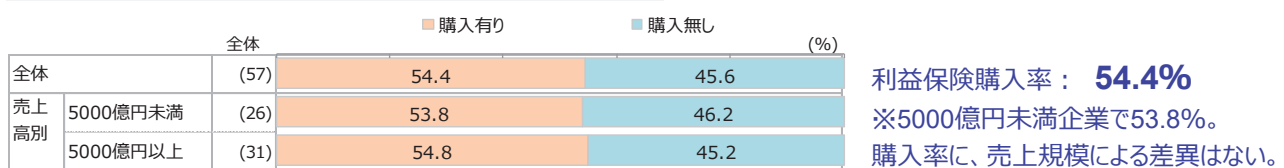


17

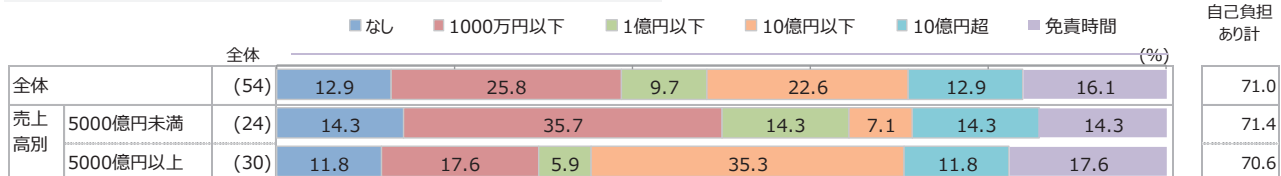
5.主要保険種目の購買状況について（利益保険&海上保険）

- 利益保険の購入率は54%。購入者のうち、自己負担あり:71%、なし:13%。
- 売上規模による購入率の差異は見られない。
- 海上保険・国内輸送保険の購入率は88%。こちらは売上の高い企業で加入率がより高い。

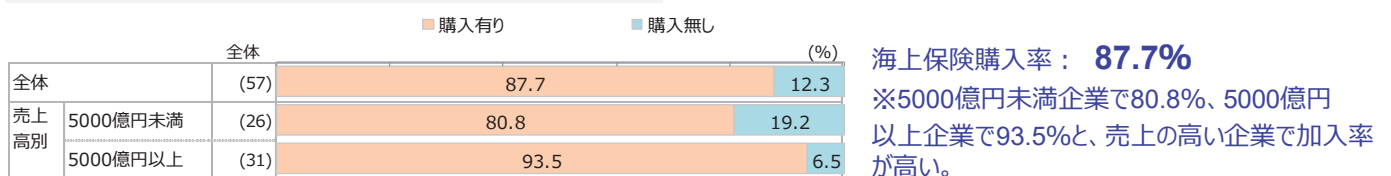
Q36.利益保険の購買方針



Q37.利益保険自己負担額



Q41.海上保険・国内輸送保険の購買方針

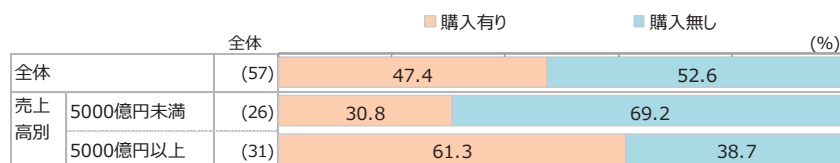


18

5.主要保険種目の購買状況について（地震保険）

- 地震保険の購入率は47%。購入者のうち、自己負担あり:85%、なし:15%。
- 売上規模の大きな企業で購入率がより高くなっている。
- 購入金額・支払限度額は100億円超300億円以下が26%、20億円以下が22%の順に高い。

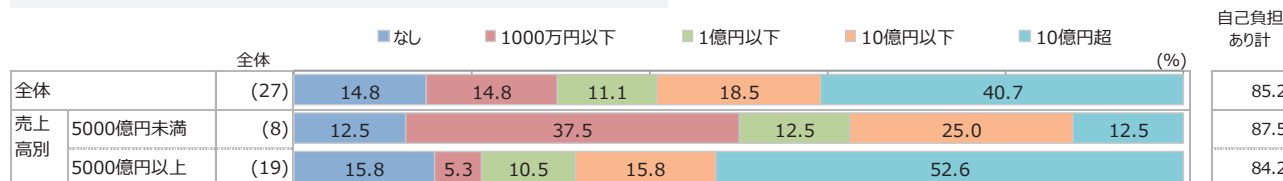
Q38.地震保険購入率



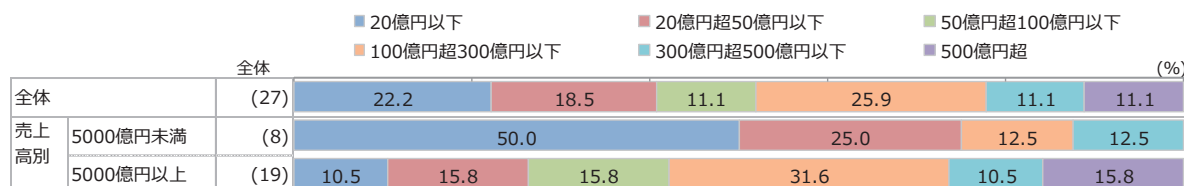
地震保険購入率： **47.4%**

※ 5000億円未満企業で30.8%、5000億円以上企業で61.3%と、売上の高い企業で加入率が高い。

Q40.地震保険自己負担額



Q39.地震保険購入金額・支払限度額



19

5.主要保険種目の購買状況について（賠償責任保険（PL／CGL）保険）

- 賠償責任保険（PL／CGL）の購入率は97%。売上規模による購入率の差異は見られない。
- 購入金額・支払限度額は100億円超が35%、10億円以下、10億円超30億円以下がそれぞれ20%の順に高い。売上規模5000億円以上の規模では57%と半数以上が100億円超。

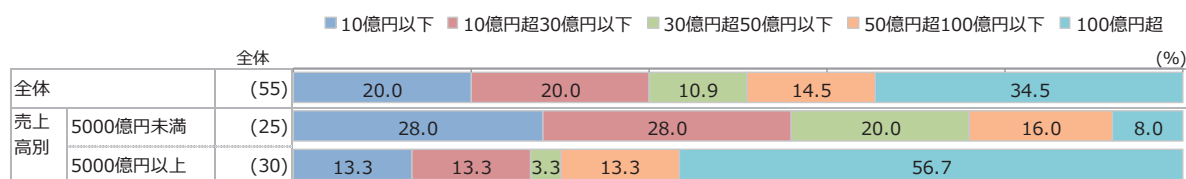
Q42.賠償責任保険（PL／CGL）購入率



賠償責任保険購入率： **96.5%**

※5000億円未満企業で96.2%。
購入率に、売上規模による差異はない。

Q43.賠償責任保険（PL／CGL）購入金額・支払限度額



20

5.主要保険種目の購買状況について（D&O保険）

- D&O保険の購入率は93%。売上規模による購入率の差異は見られない。
- 購入金額・支払限度額は10億円超30億円以下が34%で最多、ついで30億円超50億円以下が21%。売上規模5000億円以上の規模では24%が100億円超。

Q44. D&O保険の購買方針

		全体		購入有り		購入無し		(%)	
全体		(57)		93.0		7.0			
売上高別	5000億円未満	(26)		92.3		7.7			
	5000億円以上	(31)		93.5		6.5			

D&O保険購入率： **93.0%**

※5000億円未満企業で92.3%。
購入率に、売上規模による差異はない。

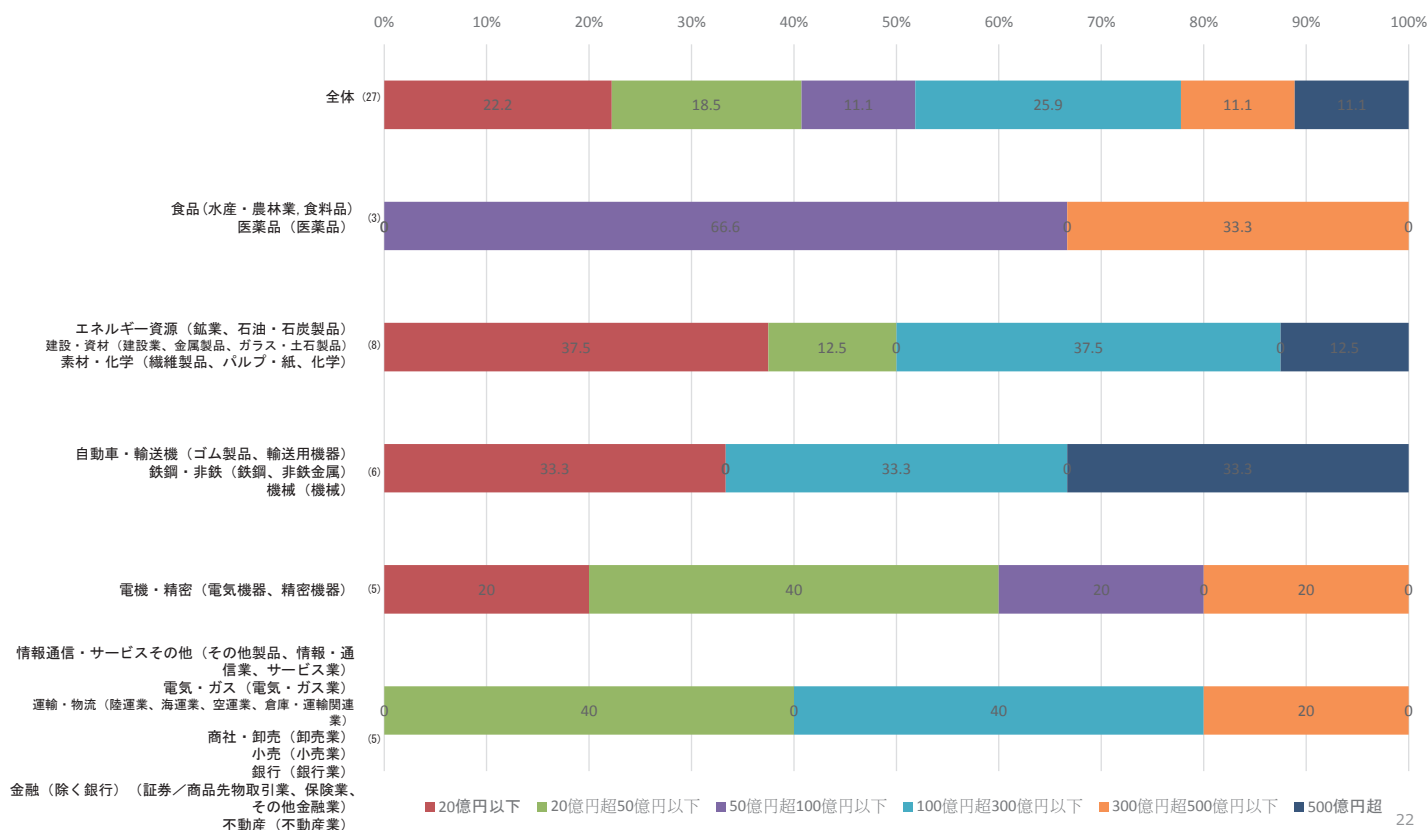
Q45. D&O保険購入金額・支払限度額

		全体		5億円以下		5億円超10億円以下		10億円超30億円以下		30億円超50億円以下		50億円超100億円以下		100億円超		(%)	
全体		(53)		17.0		9.4		34.0		20.8		5.7		13.2			
売上高別	5000億円未満	(24)		25.0		12.5		50.0		12.5							
	5000億円以上	(29)		10.3		6.9		20.7		27.6		10.3		24.1			

21

5.主要保険種目の購買状況について（業種別）

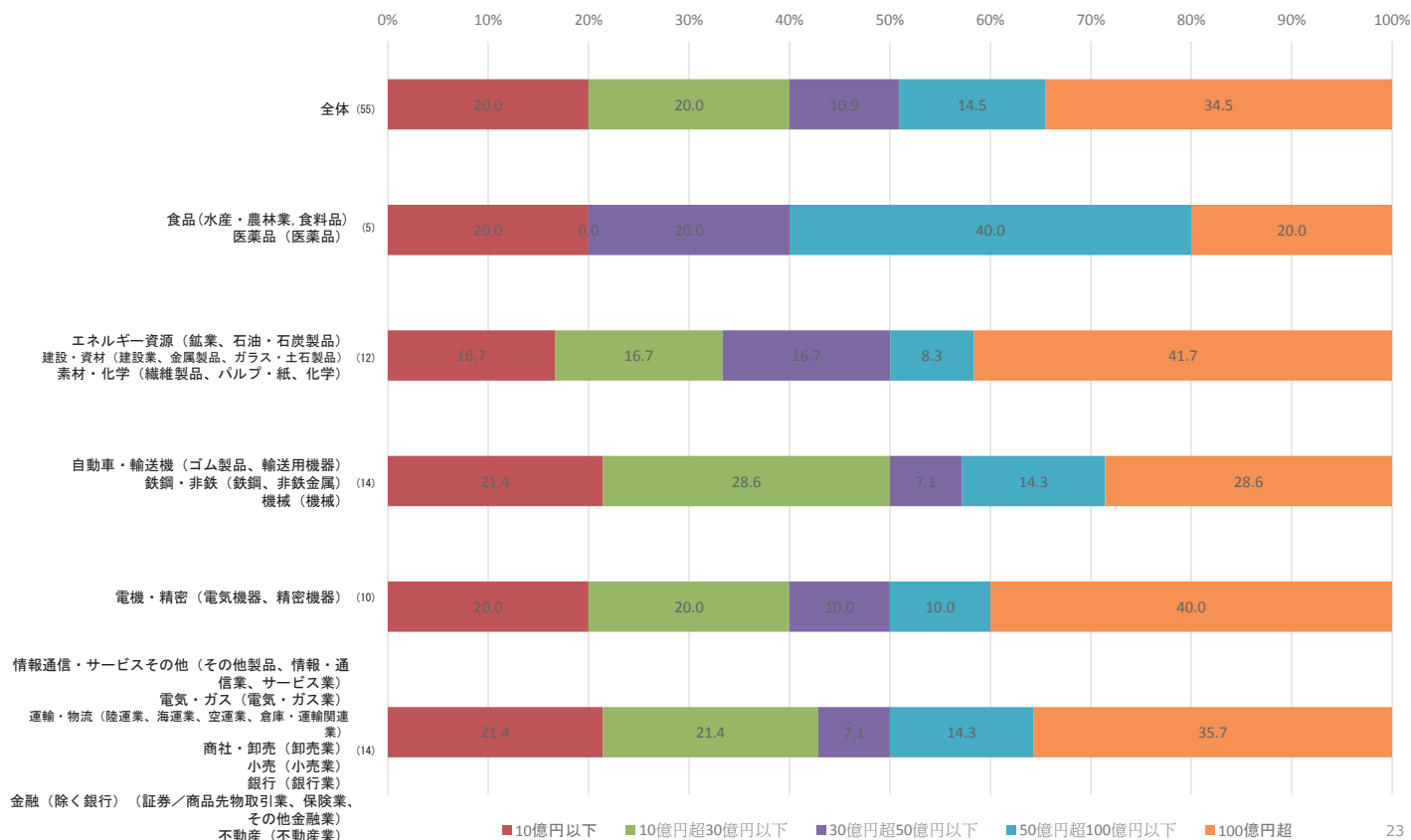
地震保険（日本国内）購入支払限度額



22

5.主要保険種目の購買状況について（業種別）

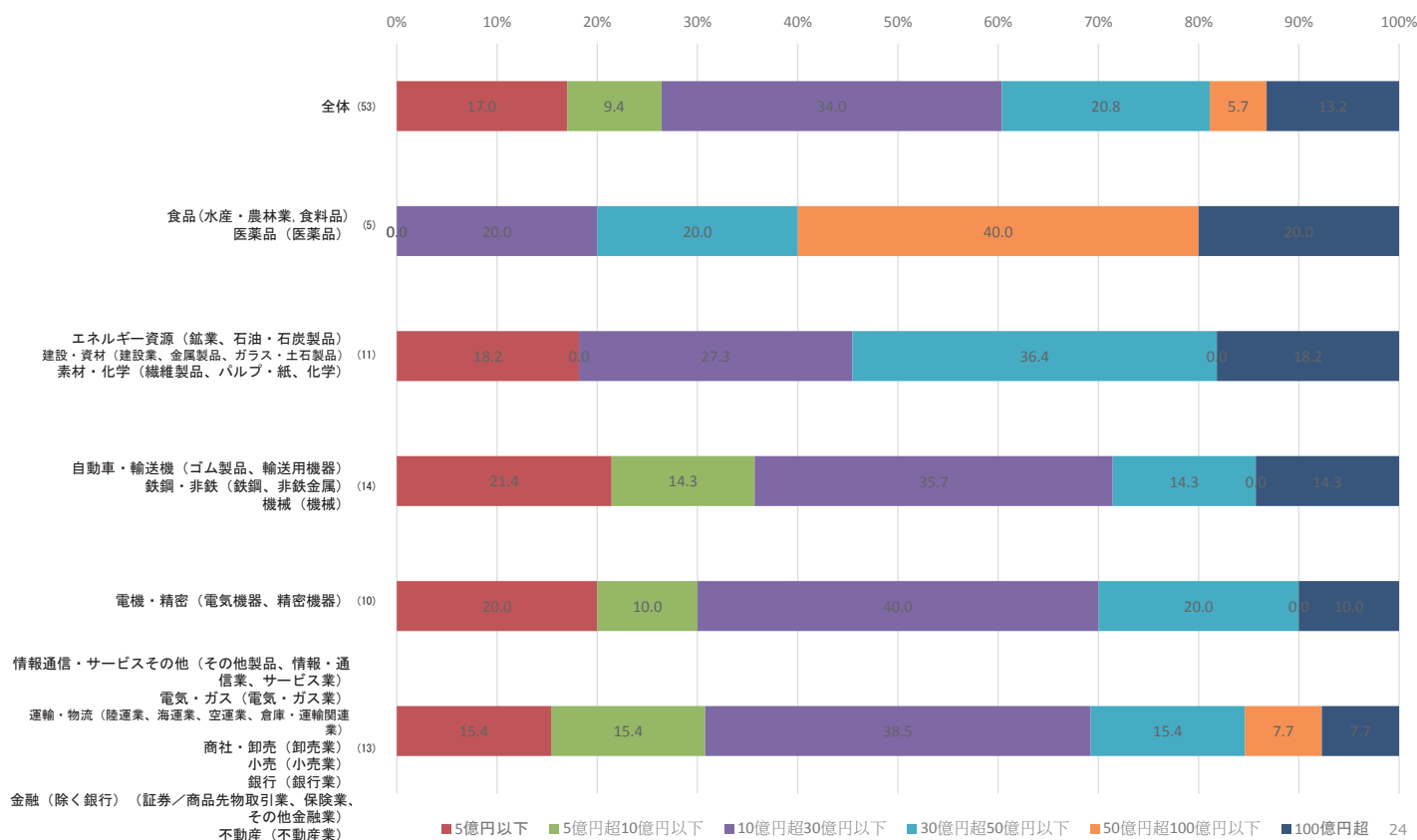
賠償責任保険(PL/CGL)購入支払限度額



23

5.主要保険種目の購買状況について（業種別）

D&O保険購入限度額



24

6. Total Cost of Riskについて

- Total Cost of Risk (TCOR) 指標の認知率は33%。
売上高5000億円以上の大きな企業では認知率が5割超と高いが、5000億円未満の企業では認知率は1割と殆ど知られていない。
- リスクマネジメントコストである年間総支払保険料を見ると、国内外合わせて、会社資産に関わる保険の平均は23億7千200万円、賠償責任リスクに関わる保険の平均は16億9千800万円。

Q46. Total Cost of Risk (TCOR) 指標認知

指標認知率： **33.3%**

※ 5000億円未満企業で11.5%、5000億円以上企業で51.6%と、
売上の低い企業ではこの指標自体が一般的でない。

RIMSの開示している
TCORの売上高比率
2018年0.995%
2017年0.975%



Q47. リスクマネジメントコスト（年間総支払保険料）

	全体	有効ケース数	平均	中央値
1【会社資産に関わる保険】 日本国内【】百万円	(57)	56	1,795	195
2【会社資産に関わる保険】 海外【】百万円	(57)	20	576	147
計			2,372	341
3【賠償責任リスクに関わる保険】 日本国内【】百万円	(57)	56	986	67
4【賠償責任リスクに関わる保険】 海外【】百万円	(57)	22	712	100
計			1,698	167
5【その他の保険】 日本国内【】百万円	(57)	43	385	50
6【その他の保険】 海外【】百万円	(57)	15	783	5
計			1,168	55

支払いコスト	日本国内	全世界	全世界RM含	合計
全体 (57)	0.49%	0.08%	0.01%	0.58%
売上高別				
5000億円未満 (26)	0.48%	0.03%	0.01%	0.52%
5000億円以上 (31)	0.50%	0.13%	0.02%	0.65%

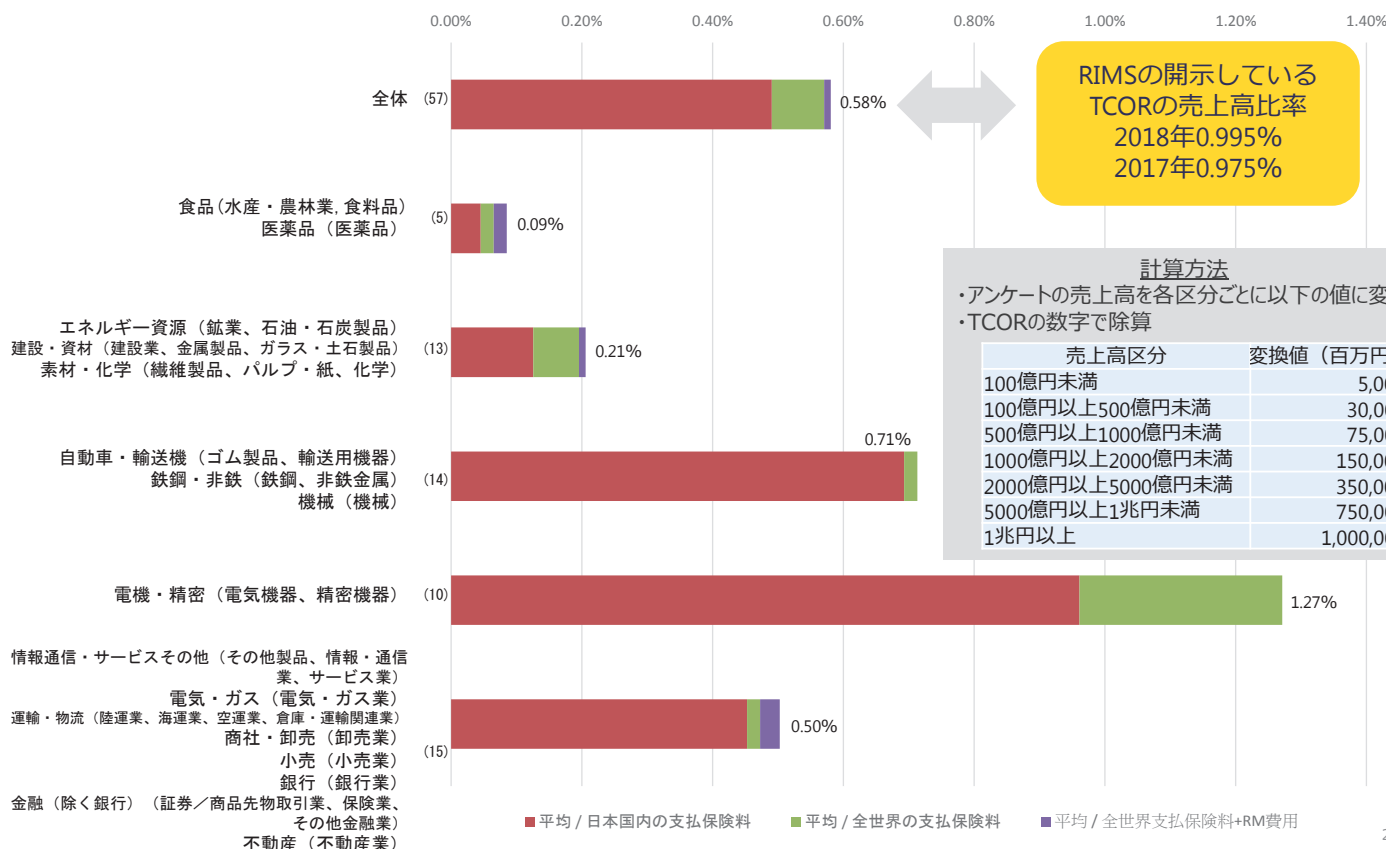
Q48. その他のリスクマネジメント関連費用

	有効ケース数	平均	中央値
全体 (57)	57	85.1	5.0
売上高別			
5000億円未満 (26)	26	11.4	0.0
5000億円以上 (31)	31	146.9	20.0

25

6. Total Cost of Riskについて（業種別）

TCORの売上高比率(%)



26