

2026.07.01

## GRC トピックス <2026 年度第 1 号>

本誌では、G（ガバナンス）・R（リスク）・C（コンプライアンス）に関する国内・海外の最近の重要なトピックスを、四半期に 1 回の頻度でお届けします。

### 今月のトピックス

#### <危機管理>

#### ○会社法制見直し中間試案における責任限定契約制度の動向

（参考情報：法務省 HP：[https://www.moj.go.jp/shingi1/shingi04900001\\_00333.html](https://www.moj.go.jp/shingi1/shingi04900001_00333.html)）

2026 年 3 月 18 日、法制審議会会社法制（株式・株主総会等関係）部会は、「会社法制（株式・株主総会等関係）の見直しに関する中間試案」（以下「中間試案」という。）を取りまとめた。同年 4 月 2 日から 5 月 22 日までパブリックコメントによる意見募集が実施され、現在は寄せられた意見の集約・検討が進んでおり、最終的な制度設計の行方が注目されている。

近年、企業には、新規事業への投資、DX の推進、サプライチェーンの再構築、地政学リスクへの対応など、高度かつ迅速な経営判断が求められている。他方で、部会での議論では、経営判断に伴う責任リスクも高まっており、役員が責任追及を過度に恐れることで、企業成長に必要なリスクテイクが阻害され、萎縮しないよう検討すべきとの意見も出ている。

こうした状況を背景に、中間試案では、経営陣による適切なリスクテイクの促進を図る観点等から、①株式の発行の在り方に関する規律の見直し、②株主総会の在り方に関する規律の見直し、③企業統治の在り方に関する規律の見直し、の 3 つのテーマについて幅広い検討が行われている。

特に、企業統治に関する見直し項目には、指名委員会等設置会社制度の見直しや、事業報告等と有価証券報告書の開示合理化に加え、役員に関する論点の一つとして責任限定契約制度の見直しがある。

責任限定契約制度の見直しとして、次の 1 及び 2 の規律を設けるものとする。

1. 株式会社が責任限定契約を締結することができる相手方に業務執行取締役等（会社法第 2 条第 15 号イに規定する業務執行取締役等をいう。以下同じ。）である取締役及び執行役を加える。
2. 株式会社と業務執行取締役等である取締役又は執行役との利益が相反する状況にあるときに行われた行為（注 1）に基づく当該取締役又は執行役の会社法第 423 条第 1 項の責任については、責任限定契約による責任の限定の対象外とする。（注 2）（注 3）  
（注 1）規定の具体的な文言については、法制的な観点を含めて引き続き検討する。  
（注 2）「職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないとき」という責任限定契約における現行法上の責任の限定の要件は、業務執行取締役等である取締役及び執行役にも適用されることを前提にしている。  
（注 3）会社法第 425 条又は第 426 条の株主総会の決議又は定款の定めに基づく取締役等による責任の一部免除制度については、同趣旨の規律を設けないことを想定している。  
（後注）潜脱防止のための追加的な手当ての要否については、引き続き検討する。

（出典：「会社法制（株式・株主総会等関係）の見直しに関する中間試案」より抜粋）

「責任限定契約制度」は、会社法第 427 条に基づき、会社が取締役や執行役などの役員等と契約を結び、任務懈怠があった場合に、会社に対して負う損害賠償額の上限を定める制度である。現行制度の対象は、社外取締役を含む非業務執行取締役や監査役等に限られる。

中間試案では、対象を広げ、業務執行取締役や執行役も加わる案が示された。なお、会社の利益と相反する場面で行った行為に伴う責任は、引き続き対象外とする案となっている。

2026 年 6 月 29 日現在では、法務省によるパブリックコメント結果の取りまとめは未公表だが、責任限定契約の対象拡大については、日本経済団体連合会や日本弁護士連合会などがおおむね賛成の意見を表明している。

一方で、株主の責任追及権が実質的な制約を受ける恐れや、安易な経営判断につながる懸念などから、同制度の見直しについては慎重な検討を求める意見もみられる。

今後は、パブリックコメントの結果や法制審議会での議論を通じて制度設計が具体化していく。企業としては、中間試案の背景や議論状況を踏まえ、自社のガバナンス体制や役員責任のあり方を検討し、必要な準備を進めることが重要だ。

## Q&A（全社的リスク管理）

### Question

当社では、毎年、リスクの洗い出しや評価などのリスク管理活動を実施していますが、自社のリスク管理が本当に機能しているのか、また、現在の手法が適切なのかについて、不安を感じています。活動がマンネリ化している印象もあるため、この機会に現状のリスク管理活動を振り返り、見直し・改善を行いたいと考えています。どのような観点で確認すればよいでしょうか。

### Answer

リスク管理活動がマンネリ化したり、リスク管理活動の高度化が阻害されたりする背景には、組織の体制やツール、企業風土など、様々な要素が複雑に絡み合っていることが少なくありません。そのため、リスク管理活動を振り返る際は、リスクの洗い出しや評価、対策推進といった個別のプロセスのみに焦点を当てるのではなく、取り組み全体を総合的に確認・評価し、課題を明確にした上で、優先度に応じて改善策を講じることが重要です。

ここでは、MS&AD インターリスク総研がリスク管理活動の課題を整理する際に活用している「10 の視点」をご紹介します。

分類	10 の視点
リスク管理の目的・方針	1. リスク管理の目的・方針は明確か
リスク管理の推進体制	2. リスク管理を推進する体制・役割・責任は明確か 3. リスク管理について組織の理解を促す機会があるか 4. リスク管理体制の評価・改善が行われているか
リスクの洗い出し・評価	5. 自社にとってのリスクを捉えられているか 6. どのようにリスクを評価するか 7. 重要リスクの特定プロセスは妥当か
リスク対策の推進	8. 重要リスクの対応策をどのように整備・推進するのか 9. 重要リスクの対応策をどのようにモニタリングするのか

分類	10の視点
外部への情報開示	10.リスクの情報開示が適切か

## ■リスク管理の目的・方針

### 1.リスク管理の目的・方針は明確か

リスク管理を推進するための大前提として、「何のためにリスク管理を行うのか」について、全社的に整理されているかが、最初の確認ポイントとなります。

全社的にリスク管理活動を推進するためには、リスク管理の目的や方針について会社全体が共通の認識を持ち、同じ方向を向いて取り組むことが重要です。その際、単に「目前の事故や損失を避けるため」といったものにするのではなく、「経営目標の達成」「企業価値の向上」「持続的成長の実現」といった観点からも、リスク管理の目的・方針を定めることを推奨します。

また、整理したリスク管理の目的・方針については、規程などに記載するだけでなく、経営トップがメッセージを発信し、会社全体に周知・徹底することも重要です。目的・方針の組織への浸透状況もあわせて確認するとよいでしょう。

### 2.リスク管理を推進する体制・役割・責任は明確か

リスク管理活動を推進するためには、リスク管理活動に関わる組織や役割などの体制の整理が不可欠です。整理すべき体制は多岐にわたり、確認ポイントとしては以下です。

確認ポイント	概要
(1)経営トップの関与	リスク管理活動に経営トップが適切に関与できているか
(2)リスク管理主管部署の役割・機能	リスク管理の目的に照らして、 ・適切な役割・権限が与えられているか ・人的リソースは十分か ・他の部門と連携しやすい立ち位置にあるか 等
(3)リスク管理に関わる各部門との連携	リスク管理に関するテーマについて各部門と連携する仕組みがあるか <連携先の例> ・サステナビリティ関連組織 （サステナビリティ取り組みとの連動） ・経営会議、経営企画部（経営戦略との連動） ・財務部門（保険を含むリスクファイナンス） ・IR部門（リスクの情報開示） 等
(4)リスク管理に関する会議体の役割	・リスク管理活動を統括する会議体を設置しているか ・会議体設置の目的は明確か ・会議体での審議事項は妥当か 等

### 3.リスク管理について組織の理解を促す機会があるか

体制を形式的に整備しただけでは、実際の取り組みはうまくいかないケースがほとんどです。リスク管理活動を実効性のあるものにするためには、会社全体でリスク管理を重視する文化を醸成することが欠かせません。そして文化醸成のためには、リスク管理に関する理解と実践を繰り返していくことが必要であるため、まずは研修・教育の機会を設定し、リスク管理に関する理解を促進できているかが、確認ポイントとなります。

また、経営層、部長・ライン長層、一般社員層のそれぞれでリスク管理上理解すべき事項や求め

られる役割は異なります。そのため、研修・教育の内容は画一的なものではなく、階層や目的に応じたものにすべく、研修・教育プログラムを作成し、それに沿って実行していくことも重要です。

#### 4. リスク管理体制の評価・改善が行われているか

リスク管理活動がマンネリ化する一つの要因として、リスク管理体制の見直し・改善が十分に行われていないことが挙げられます。リスク管理体制は、社外環境の変化や社内状況の変化、リスク管理活動の振り返り結果などを踏まえ、時代にあった形へ見直していく必要があります。リスク管理体制を評価・改善する方法としては、例えば次のようなものがあります。

- ・ 会議体の審議事項に含め、定期的に体制の見直しについて審議する機会を設ける
- ・ 内部監査部門や社外取締役等に、リスク管理体制を評価する役割を与える

このような、体制を継続的に評価・改善する仕組みが構築されているかが、確認ポイントとなります。

また、自社内だけでリスク管理体制を見直し・改善するのが困難な場合は、外部の専門家（リスク管理コンサルタント等）に評価・分析してもらうのも一案です。

### ■ リスクの洗い出し・評価

#### 5. 自社にとってのリスクを捉えられているか

リスクアセスメントを実施する際にはまず、自社の業務フローや製品・サービスの内容、関連するステークホルダーや法令などの観点から、自社を取り巻くリスクを網羅的に洗い出すことが求められます。

近年ではサイバーリスクや AI 活用に伴うリスク、気候変動に伴うリスクなど、新たなテーマへの対応も必要になっています。そのため、過去の事例のみを基に洗い出しを行うのではなく、外部環境変化や社内の状況を踏まえ、自社にとって想定されるリスクを洗い出すことが求められます。新しいリスクを追加する方法としては、次のようなものがあります。

- ・ リスク管理に関する外部レポート等から情報を収集する
- ・ 他社の開示情報を参考にする
- ・ 経営層や現業部門の認識を把握し反映する

このような方法により、自社のリスクを網羅的に洗い出せているかが、確認ポイントとなります。

#### 6. どのようにリスクを評価するか

多くの企業でリスクの評価・分析自体は実施されている一方で、「作業負荷の割に成果が乏しい」「何のために実施しているのか分かりにくい」といった課題を抱えているケースも少なくありません。このような課題を改善するため、リスクの分析・評価について、以下のような観点で確認することが重要です。

確認ポイント	概要
(1) リスク評価の目的	「どのような重要度のリスクを洗い出すのか」について共通認識を持っているか <対象とするリスクの例> ・ 会社全体、グループ全体に影響を与えるリスク ・ 経営目標の達成を阻害するリスク ・ 各部門で優先的に対応すべきリスク 等
(2) リスク評価の基準	影響度、発生可能性等の評価基準や評価時の考え方が(1)の目的に合っているか

確認ポイント	概要
(3)リスク評価のプロセス	評価実施者や使用ツール等が(1)の目的に合っているか <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営層や現業部門のリスク認識を把握できるようになっているか</li> <li>・アンケートやヒアリングの頻度は妥当か 等</li> </ul>

### 7.重要リスクの特定プロセスは妥当か

リスクの分析・評価を行った後は、その結果を踏まえて、重要リスク（会社全体で、経営レベルで管理すべきリスク）を特定しますが、その際、何をもち「重要」と判断するのか、その基準や考え方が整理されているかが、確認ポイントとなります。

重要リスク特定時に考慮すべき情報と重要性判断の基準の例は以下のとおりです。

考慮すべき情報（例）	「重要」と判断する際の基準・考え方（例）
各リスクの影響度、発生可能性	リスク評価において、影響度および発生可能性が高く評価されている
既存対策の有効性	既存対策が十分に実施できていない、または有効に機能していない
経営目標や今後の事業戦略との関係性	リスクが顕在化した場合に経営目標や事業戦略の達成を阻害する可能性が高い
マテリアリティとの関係性	マテリアリティと密接に関係する
外部環境の変化	世の中で顕在化事例が多く発生している

## ■リスク対策の推進

### 8.重要リスクの対応策をどのように整備・推進するのか

重要リスクを特定した後は、それぞれのリスクに対して、必要な対応策を具体化し、組織的に推進していく必要があります。重要リスクの対応策を実効性のあるものとするためには、対応策の検討から決定・推進に至るまでの流れを明確にしておく必要があります。

その際の確認ポイントとして、以下のような点が挙げられます。

- ・対応策の検討主体や検討プロセスが整理されているか
- ・対応策の整理において、目標や期限が明確になっているか
- ・対応策の妥当性を審議する仕組みがあるか
- ・対応策を推進する上での責任者や担当組織は明確か 等

### 9.重要リスクの対応策をどのようにモニタリングするのか

重要リスクへの対応策は、策定して展開すれば終わりではなく、その後の進捗や有効性を継続的に確認していくことが重要です。実際、多くの企業では、リスクの洗い出しや対応策の整理・計画化までは実施していても、その後の対応状況のモニタリングが十分に行われておらず、対策の遅れや形骸化に気づいていないケースがあります。

リスク管理活動の実効性を高めるために、対応策の実施状況を定期的に把握し、必要に応じて見直しや追加対応につなげる仕組みがあるかが、確認ポイントとなります。

## ■外部への情報開示

### 10.リスクの情報開示が適切か

昨今では、内閣府令の要請などにより、上場企業では、リスク管理に関する外部への説明責任が年々高まっています。有価証券報告書や統合報告書などを通じて開示することになりますが、その際、投資家が求めているのは単なるリスクの列挙ではなく、次のような情報です。

- ・そのリスクがなぜ重要なのか
- ・重要なリスクをどのように管理しているのか
- ・重要なリスクに経営がどう関与しているのか

そのため、一連のリスク管理活動の内容とその結果を、IR 部門と連携し、開示資料に反映できているかも、重要な確認ポイントとなります。

## おわりに

企業を取り巻くリスク環境は大きく変化しています。こうした環境変化の中、リスク管理活動の見直し・改善が行われない場合、その活動は実効性の低い「形だけの」活動になってしまいます。

「自社のリスク管理は本当に機能しているのか」という問いに答えるためにも、一連のリスク管理活動の現状を確認・評価し、課題を可視化してみてはいかがでしょうか。

以上

文責：リスクマネジメント第三部 リスク・クライシスマネジメントグループ

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランスグループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。本誌を編集している以下のグループでは、サステナビリティ関連のコンサルティング・セミナー等のサービスを提供しています。

MS & ADインターリスク総研サービスに関するお問い合わせ・お申し込み等は、下記のお問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

#### お問い合わせ先

**MS & ADインターリスク総研㈱**

**リスクマネジメント第三部**

interrisk\_csr@ms-ad-hd.com（リスク・クライシスマネジメントグループ）

<https://www.irric.co.jp/>

主な担当領域は以下のとおりです。

#### <全社的リスク管理>

- ◆ 現状評価・課題分析
- ◆ 体制構築
- ◆ リスクアセスメント
- ◆ 有価証券報告書における開示の充実化

#### <危機管理>

- ◆ 現状評価・課題分析
- ◆ 体制構築
- ◆ 危機管理広報
- ◆ 危機管理シミュレーション訓練

#### <その他>

- ◆ 現状評価・課題分析
- ◆ コンプライアンス体制構築
- ◆ ハラスメント対応
- ◆ 役員賠償責任リスク対応
- ◆ 各種法令対応
- ◆ 担当領域に係る研修 等

本誌は、マスメディア報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業のリスクマネジメント活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2026

MS&AD インターリスク総研は、2024年4月、これまでのホームページを刷新し、リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム「RM NAVI(リスクマネジメント ナビ)」をリリースしました。「RM NAVI」は、MS&AD インターリスク総研の知見をフル活用して、情報提供から実践までをトータルサポート。

コンサルタントの豊富な経験と、最先端のデジタルサービスで、リスクに強い組織づくりを支えます。あなたに寄り添い、最適な答えへと導く、リスクマネジメントの羅針盤です。

## リスク対策がわかる。 組織がかわる。

リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム



# RM NAVI

リスクマネジメントナビ

### こんなお悩みはありませんか？

リスクが多様化・複雑化し、最新ノウハウを得ることが困難に…

リスク対策を効率化したいが、リソースが足りない…

情報セキュリティやBCPなどのリスク対策が進んでいない…

### RM NAVIが最適なリスクマネジメントへと導きます



MS&ADインターリスク総研の知見をフル活用して、リスクマネジメントをサポート！



現場経験豊富なコンサルタントが、最新の情報を提供！



最先端のデジタルサービスを駆使して、対策の実行までを支援！

「RM NAVI」はこちら（会員登録もこちらから可能です） >

<https://rm-navi.com>

