

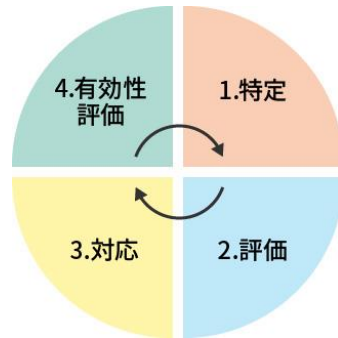
4. リスクマネジメント

- ✓ 重要な環境課題への対応に良好な実績を残していても、事業環境が大きく変化すれば、過去の実績は必ずしも潜在的なリスクに対する管理能力の高さを示す指標になりません。潜在的な環境課題に対するリスク管理能力の存在を伝えるために、リスクマネジメント体制が有効に機能することを示す必要があります。
- ✓ 環境報告ガイドライン 2018 年版では、リスクマネジメントを記載事項に指定していますが、この場合のリスクは事業上のリスク一般ではなく、重要な環境課題に関連するリスクに限定されており、主として、持続可能な社会への移行に伴う事業環境の著しい変化が発生原因になっています。

リスクマネジメントの意義

- ✓ リスクマネジメントは、重要な環境課題に関連する主なリスクを特定し、それを評価して、適切に対応するためのシステムティックな組織行動です。
- ✓ 重要な環境課題の影響をできるだけ排除するためには、リスクの段階で早期に対応し、重要な環境課題に至ることを阻止するか、または、リスク回避できなくても、その将来的な影響を軽減しておくことが重要です。それによって、事業者の戦略は達成される可能性が高くなり、事業活動も不要なトラブルを回避して円滑に進められるようになります。また、それが持続可能な社会の実現に貢献する近道でもあり、結果的に事業者の持続的発展を支えます。これがリスクマネジメントの役割です。
- ✓ リスクマネジメントは、適切に機能していれば、事業者が不測の事態に陥る確率を受容可能なレベルまで低減するシステムティックな組織行動であり、そのように機能しないのであればリスクマネジメントではありません。
- ✓ リスクマネジメントでもっとも重要なステップは定期的な有効性評価です。リスクマネジメント体制を定められた手順で運用しても望ましい結果が得られないのであれば、リスクマネジメント体制に問題が生じている可能性があり、そのまま放置すればリスクマネジメントの実効性は失われます。この状態を是正するための点検プロセスが有効性評価です。有効性評価でリスクマネジメント体制に重大な欠陥や脆弱性が発見された場合、それらを早急に矯正して、当初の機能を回復しなければなりません。なお、リスクマネジメントの有効性評価を実施する前提として、特定するリスクの定期的な見直しも必要です。
- ✓ 例えば、リスクマネジメント体制を定められた手順通りに運用しているにもかかわらず、正当な理由なしに、環境パフォーマンスが経年的に改善されないような場合は、そのリスクマネジメント体制に有効性があるか否かを早急に評価すべきです。形骸化したリスクマネジメントでは長期的な持続的成長を望めません。

図表 1 リスクマネジメント・プロセス



- ✓ BCP（事業継続計画）やBCM（事業継続マネジメント）もリスクマネジメントに含まれますが、それらは必ずしも重要な環境課題に関連するリスクを扱うとは限りません。そのため、環境報告ガイドライン 2018 年版に従ってリスクマネジメント情報を開示する場合、BCP や BCM の説明だけでは十分でない場合があります。
- ✓ リスクマネジメントは、リスクの特定・評価・対応・有効性評価に関する行動体系として PDCA サイクルを構成しており、事業者が環境デューデリジェンス¹を行う上での中心的なステップを担っています。また、その方法に関して参考にできるガイドライン等には、ISO31000²や COSO-ERM³があります。

リスクマネジメント情報の必要性

- ✓ 環境報告は事業者による重要な環境課題のマネジメントの実態をステークホルダーに報告する行為ですが、持続可能な社会への移行が進むにつれて、リスクマネジメントは重要な環境課題のマネジメントに不可欠なステップになりつつあり、その状況に関する情報開示も環境報告の役割に含まれるようになっていきます。
- ✓ そのため、環境報告を行う事業者がリスクマネジメントを実施しているのであれば、リスクマネジメントの仕組み・手順と有効性評価に関する情報は、必ず開示が求められることになります。
- ✓ また、近年、企業に環境デューデリジェンスを義務付けようとする動きが国際的に広がっており、取引関係を通じて、環境デューデリジェンスを義務付けられた海外企業のサプライチェーンに組み入れられるケースでは、たとえ規模の小さい事業者であっても、リスクマネジメント体制の構築・運用を取引条件に含められることがあります。その傾向は年々強くなってきており、リスクマネジメント情報の開示は取引を円滑に進める上での必要な取組になりつつあります。

¹ 事業活動が環境に及ぼす重大な影響（潜在的な影響を含む）を特定、回避、緩和し、その影響に対して事業者がどのように対処しているかを報告するプロセスのこと。

² 2009 年に第 1 版が発行されたリスクマネジメントの国際規格。現在は第 2 版（ISO 31000：2018）。

³ 2004 年に米国 COSO（The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）が策定した全社的リスクマネジメントの行動枠組み。現在は改訂版（2017 年公表）。

- ✓ TCFD の最終報告書⁴でもリスクマネジメント情報の開示が求められています。

報告事項

□ リスクの特定、評価および対応方法 …… ①

- ✓ リスクの特定、評価および対応方法では、事業者が重要な環境課題に関連するリスクをどのように特定、評価し、そのリスクに対してどのように対応しているかを説明します。その際、リスクマネジメントの有効性評価をどのように行っているかについても説明することが望まれます。

【特定プロセス】

- ✓ リスクの特定プロセスでは、事業者の営業活動や提供する製品・サービスに関連する直接的なリスクだけでなく、サプライチェーンでの取引関係から間接的に生じるリスクや製品の目的外使用による環境汚染も視野に入れて、事業のバリューチェーン全体を点検範囲に含めなければなりません。
- ✓ また、リスクは既に存在するものだけでなく、現在の事業活動が原因となって将来的に発現するものもあるため、現在だけでなく、短・中・長期の将来期間も点検対象に設定して、それぞれの期間で重大なリスクの有無を点検します。

【評価プロセス】

- ✓ 特定したリスクを評価するプロセスでは、リスクを分析して、発生確率（発生の頻度）と重大性（影響の深刻さ）をできる限り定量的に見積もり、短・中・長期の期間別に取り組むべき優先順位を決定します。

【対応プロセス】

- ✓ リスクへの対応プロセスでは、特定・評価されたリスクを回避、軽減、共有、転嫁するために、もっとも有効な方法を検討します。この場合、共有とは他の事業者等と協働してリスクを分散する行為であり、転嫁はリスクが顕在化した時の想定される損失に保険をかける等の補填行為を指しています。また、リスクの発生確率が著しく低い場合や重大性がそれほど高くない場合は、リスクを受容して何もしないことも選択肢の1つです。

【有効性評価プロセス】

- ✓ 取締役会は、経営層が決定し対応しているリスクマネジメントについて監督し、その有効性をレビューする責務があります。そのため、リスクマネジメントの有効性評価は取締役会の業務です。
- ✓ 有効性評価の方法を説明する際は、有効性を評価するのに必要な情報の入手方法、有効性の判断手順、有効性に問題があると判断された場合の矯正手順、矯正結果に言及することが望まれます。

⁴ TCFD（G20 の要請を受けて金融安定理事会（FSB）が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース）が 2017 年 6 月に公表した最終報告書。財務報告において気候関連情報を開示する場合の枠組みを提供しています。

開示例 A

- ・リスクマネジメントは CSR 委員会の所管であり、そこで定期的に重要な環境課題に関連するリスクの特定・評価を実施して、対応策を決定しています。
- ・サプライチェーンのリスクに関しては、1 次サプライヤーの状況調査が進行中で、今後さらに調査範囲を拡大する予定です。
- ・リスクマネジメントの有効性評価は取締役会の責任で毎年実施しています。

開示例 B

1. リスクマネジメントの方法

(1) リスクの特定

CSR 委員会ではリスクマネジメント委員会を設置して、環境、CSR、調達、製品開発、営業、リスクマネジメント等の関係部門責任者により、半期に1回、重要な環境課題に関連するリスクの特定作業を行っています。各関係部門では、日常的な業務で発見されたリスクを逐次リストアップしており、それを業務別、バリューチェーンのステップ別に整理して、特定作業の原データとしています。

(2) リスクの評価

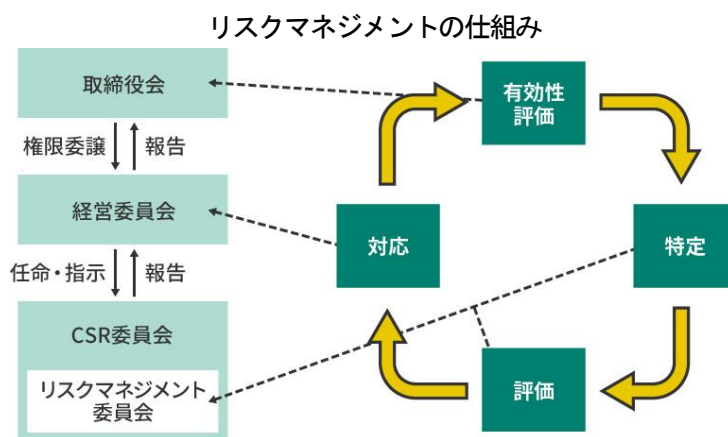
次に、特定されたリスクを分析して、発生確率と重大な環境課題への影響度を可能な限り定量的に評価します。定量的な評価が困難なリスクについては、関係部門責任者による協議で他のリスクとの相対的な位置関係を決定し、それらを含む全てのリスクについて、短・中・長期のタイムフレーム別に、対応すべき優先順位付けを行っています。

(3) リスクへの対応

まず、優先順位が高く、短期的に取り組むべきリスクについて、対応策を決定しています。リスクの性質に応じて、回避、軽減、転嫁、受容等の手段を適宜使い分けています。その後、中長期のリスクも同様に処理しています。

(4) リスクマネジメントの有効性評価

リスクマネジメントの最終的な責任は取締役会にありますので、CSR 委員会でのリスクマネジメント・アプローチは経営委員会経由で取締役会に報告され、承認を受けています。取締役会では、重要な環境課題のマネジメントに関する実績評価指標の分析を通じて、リスクマネジメントの有効性評価を行っており、有効性に欠陥や脆弱性が発見された場合は、CSR 委員会との協議により、リスクマネジメントの方法を見直しています。



□ 上記の方法の全社的なリスクマネジメントにおける位置付け … ②

- ✓ 全社的なリスクマネジメントにおける位置付けでは、重要な環境課題に関連するリスクの特定、評価及び対応方法が全社的なリスクマネジメントの中にどのように組み込まれているかを説明します。

開示例

- ・重要な環境課題のリスクマネジメントは、社長が委員長を務めるリスクマネジメント委員会の所管ですが、取締役会が実行責任を負う全社的なリスクマネジメントの一環として構成されており、リスクマネジメント委員会からは取締役会に定期的に報告して、その監督を受けています。

参考になる実例

実例1 住友林業株式会社

リスク管理体制

② 全社的な位置づけ

住友林業では、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化するため、「リスク管理基本規程」※を制定し、住友林業の執行役員社長を住友林業グループのリスク管理最高責任者に選任しています。同規程においては、社会・環境・経済面のリスクを包括的に対象としています。

また、執行役員社長を委員長とし、その他全ての執行役員で構成される「リスク管理委員会」を設置、各執行役員は、それぞれの担当分野で対応すべき管理対象リスクの洗い出しおよび分析、ならびに対応計画の策定を行い、四半期ごとに、定期開催する委員会で共有・協議しています。委員会には、執行役員兼務の取締役も出席するとともに、これらの活動内容は、取締役会に報告・答申し、業務執行に反映させるしくみを整備しています。

さらに、同委員会の配下には、総務部長を委員長とし、子会社の主管部門も含むリスク管理担当で構成される「コンプライアンス小委員会」「BCP小委員会」を設置し、グループ横断的なリスクとして位置付けるコンプライアンスリスクおよび事業中断リスクへの対応について、実効性を高めるための活動を展開しています。

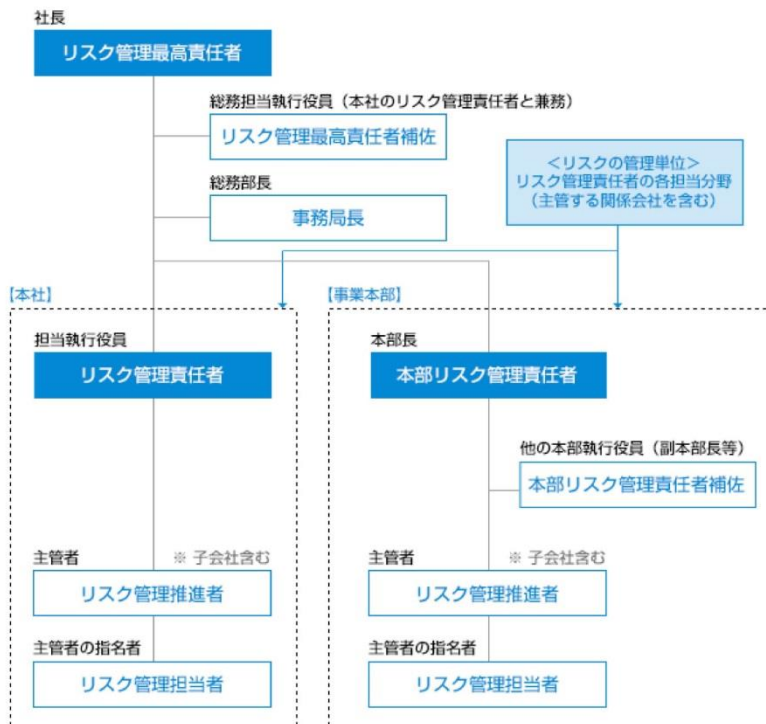
「住友林業グループ倫理規範」に記載される社会・環境・経済面におけるリスクへの対応については、実効性を高めるための具体的な活動を展開しています。2017年度は、リスク管理委員会を4回、コンプライアンス小委員会を2回およびBCP小委員会を4回開催し、取締役会への報告を4回実施しました。

2018年度は、住友林業グループを取り巻くリスクの変容に適切に対応するため、管理対象リスクの棚卸しと、期初に選定した重点的に取り組むリスクについて、PDCAサイクルによる継続的改善を図り、リスク管理体制の強化をしていきます。

※ 2017年度においては、従来の「リスク管理基本規程」を「CSR・リスク管理基本規程」に改定し、従来のリスク管理の観点にとどまらず、CSR的な観点からも体制を強化し、CSR経営の推進を図るべく、従来の「リスク管理委員会」でしたが、2018年度からESG推進委員会設置に伴い、規程及び委員会名称を元の名称に改め

① 有効性評価プロセス

住友林業グループのリスク管理体制図



森林の違法伐採に関連するリスク

国際的に森林の違法伐採が重要な課題と認識されるなか、いくつかの国や地域では関係法令や規制の強化が進められています。日本においても2016年5月20日に「合法伐採木材等の流通及び利用の促進に関する法律（通称「クリーンウッド法」）」が公布され、2017年5月20日に施行されました。違法伐採に対する取り締まりの強化に対応していくことは、世の中の要請に応えるだけでなく、住友林業グループが持続可能な事業発展を行っていく上で大変重要なことです。

住友林業グループへの影響

住友林業グループが注意義務を怠って違法伐採木材を取り扱った場合は、木質資源を取り扱う当社の事業そのものを脅かす可能性があります。またそれだけでなく、企業イメージを損ね、損害賠償や売上高などの業績に直接的なダメージを与える可能性があります。

リスクへの対応

① 対応プロセス

住友林業グループでは、日本国内の法整備に先駆け、再生可能な資源である「木」を活かした事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するため、2005年に「木材調達基準」、2007年に「木材調達理念・方針」を定め、2015年には木材以外の建築資材、製品原材料や商品の調達も含めた「住友林業グループ調達方針」に改訂しました。さらに2018年には「木材調達管理規程」「木材調達デュアリジリエンス（DD）マニュアル」を策定するなど責任ある木材調達活動を実施してきました。

上記クリーンウッド法に関して、リスクへの対応をより強化するため、住友林業グループは以下の部署、関係会社において登録木材関連事業者の登録を実施しました。

新規事業計画時のリスクチェック

住友林業では、新規事業やプロジェクトの計画にあたり、取締役会および社長の諮問機関である経営会議で審議する案件については、次の項目について、サプライチェーン全体を視野にリスクチェックを行っています。その結果、リスクが認識される場合は、そのリスクの内容と対策を報告し、実行の判断の参考としています。また、これらの会議では審議されない、各事業本部や各関係会社の権限で実行できる新規事業やプロジェクトについても、同様のリスクチェックを励行するようにしています。

■ 環境面

1. 温室効果ガス
2. 生物多様性保全（保護地域の確認を含む）
3. 廃棄物
4. 水
5. 土壌汚染
6. その他

■ 社会面

1. 取引先との関係
2. 労働者などステークホルダーへの人権配慮
3. 労働者の多様性確保
4. 強制労働・児童労働の禁止
5. 適切な労働時間と賃金
6. 労働安全衛生
7. 地域社会への影響（先住民への配慮を含む）

① 特定・評価のプロセス

（出所）住友林業株式会社「住友林業グループ CSR レポート 2018」

実例2 味の素株式会社

特定されたリスク	リスク分析・評価の結果	リスクへの対応	
<p>重要リスクと対策</p> <p>味の素グループでは、グローバルな政治・経済・社会情勢等のビジネスを取り巻く環境を考慮し、影響度、発生可能性、リスクレベル等を総合的に勘案した上で、組織横断的に管理すべき「全社重要リスク」を選定するとともにグループ全体での対策を講じ、定期的に対応の進捗をチェック・管理しています。</p>			
		① 特定・評価・対応のプロセス	
リスク	事業への影響	対策	
グローバル展開	マクロ環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> 金融危機、貿易摩擦等の不安定な世界の政治・経済・社会情勢による事業活動の低下や業績悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 主要事業展開国のマクロ指標、治安情報のモニタリング マクロ経済環境の変化が味の素グループに与える影響分析、測定モデル構築
	ガバナンス	「ガバナンスに関するグループポリシー」の運用不徹底による組織運営における混乱や事業採算性低下	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業として必要なポリシー類の整備およびそれに基づく組織・事業運営の徹底
	グローバル競争	市場環境や法制度等の外部情報不足による経営判断への影響および競争優位性低下	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境・競合動向分析機能の充実
社会課題	グローバル気候変動・環境影響	渇水・洪水・水質悪化による生産停滞、資源の枯渇による原材料調達不全	<ul style="list-style-type: none"> 節水技術の研究開発 水リスクのモニタリング手法の検討
		各国法規制への対応の遅れによる生産コスト上昇、コンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域とのリーガルネットワーク構築
		脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動予想情報の収集とその影響のモニタリング
	調達リスク	廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損	<ul style="list-style-type: none"> 経営リスク委員会の下部組織として、プラスチック廃棄物についての検討チーム設置
	サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅延による原材料調達不全	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料における社会・環境問題のモニタリング、対応計画の策定・実行 経営リスク委員会の下部組織として、アニマルウェルフェアについての検討チーム設置 	
企業運営	事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> メガトレンド、生活者トレンドの変化に適応できないことによる販売／マーケティングへのマイナス影響 うま味やうま味調味料「味の素®」に対するネガティブな風評の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定・実行 特定非営利活動法人うま味インフォメーションセンター等と連携した啓発活動の実施
技術	情報セキュリティITマネジメント体制	ICT技術革新に対応できないことによる競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> ICT、情報リテラシーの向上 イノベーションの遅れにより発生するリスクの分析とモニタリング
		外部からのサイバー攻撃や脆弱なICTマネジメント体制による競争力低下、システム機能不全	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクアセスメントの実施
	ITインフラ整備	ICTインフラの整備遅延に由来する非効率な運営による機会損失	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通インフラとしてのICT整備、管理の強化

(出所) 味の素株式会社「味の素グループ 統合報告書 2018」

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

タケダは、「ミッションロードマップ」でグループ全体で共有し、規律のある健全な企業文化の醸成に努めています。当社の取締役会は、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定権限の一部を取締役に委任しています。取締役に委任された事項は、内部監査、リスクマネジメントおよびコンプライアンス関連事項を担当する「監査・リスク・コンプライアンス・コミッティー」や他の委員会に権限委譲されており、取締役会は、これらの委員会からの報告を通じて取締役の業務執行を監督しています。

このような考え方のもと、タケダは、リスクマネジメントをコーポレート・ガバナンスの重要な構成要素として捉え、リスクマネジメントポリシーとプロセスを整備しています。なお、リスクマネジメントのプロセスは、好ましくない事象が絶対に発生しないようにするためのものではなく、リスクを可能な限りコントロールするためのものです。







② 全社的な位置づけ

「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」というタケダのミッションの実現には、研究開発、知的財産権、特許権満了などによる売上低下、薬剤費抑制策による、為替変動、企業情報管理など、さまざまなリスクや不確実性が伴います。

① リスク評価の時間軸

リスクマネジメントは、リスクの特定、評価、低減、報告、モニタリングと管理という5段階のアプローチで行われます。特定されたリスクが顕在化する可能性と潜在的な影響を向こう3年間の時間軸で評価し、タケダがさらされているリスクの程度・内容に応じて、リスクの回避または最小化のために、どのような対応策を、どの程度実施するかを決定します。また、事業環境の動向に起因するリスクと機会は、中期計画や年間計画の不可欠な要素として業績見通しに織り込まれます。

さらに、事業継続の観点から、各機能および事業部門は、「BCPポリシー」に基づき事業継続計画を策定し、実施することが求められています。

リスクの内容と分野	リスク対応策
 <p>タケダは、他社と同様、事業継続やサプライチェーン上のリスクが高まるような、タケダのネットワークへのサイバー攻撃の脅威にさらされています。</p>	<p>タケダは、ガバナンス体制、ポリシーおよび手順書の策定により、継続的に個人情報保護を行い、リスクに対処しています。サイバーリスクを低減するための従業員トレーニングも、このリスク対応策に含まれています。</p>
 <p>タケダが患者さんに貢献するためには、サプライチェーン全体を通じた、継続的な製品の安定供給が不可欠です。</p>	<p>タケダは継続的にサプライチェーンの中断リスクを評価しており、患者さんに製品を安定供給するため、リスクの大きさ、相互依存性および移転オプションを評価しています。</p>
 <p>買収した企業を効果的に統合できない場合、相乗効果が損なわれ、経営の重点分野からの逸脱、業務の非効率化、コストの増加、従業員のモチベーションの低下、レピュテーションへのダメージなどにつながる可能性があります。</p>	<p>新たな企業や製品を統合することは複雑で、コストや労力がかかります。大規模な統合の際には、タケダの戦略を維持する一方で、企業文化、人材、製品、業務、システム統合、コンプライアンスなどを考慮した、スムーズな統合を実現するためのガバナンス体制を構築します。</p>
 <p>計画中もしくは進行中の臨床試験において、安全性や有効性を検証できないなどの研究開発リスクは、違約金、罰金、利益減少、レピュテーションへのダメージなどにつながる可能性があります。</p>	<p>タケダも含めたどの製薬企業においても、新薬の安全性と有効性の試験におけるリスクがあります。タケダは、患者さんの安全と規律ある研究開発へのアプローチを重視しており、この分野におけるリスクの程度をモニタリング・評価するガバナンス体制として、ポートフォリオ・レビュー・コミッティーを設けています。</p>
 <p>法的リスクやコンプライアンスリスクは製薬業界に内在しており、タケダも競合他社や顧客からの訴訟や、当局による調査などのリスクに直面する可能性があります。</p>	<p>顧客や競合他社からの訴訟などの法的リスクに直面する可能性は常にあることから、タケダは包括的なコンプライアンス体制および行動規準を整備し、全従業員が定期的にトレーニングを受けています。</p>
 <p>米国などの主要市場で医療関連法案に大きな変更があった場合、売上が減少する可能性があります。</p>	<p>現在、米国議会ではその他の優先事項に注力しており、医療改革が遅れています。しかしタケダは将来適切なリスク対応ができるように、注意深く状況をモニターしています。</p>

(出所) 武田薬品工業株式会社「Sustainable Value Report 2018」

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の整備

Honda は、グループ子会社までを適用範囲として含む「Honda グローバルリスクマネジメント規程」を制定しています。

この規程は、Honda フィロソフィーに基づく企業の持続的成長や経営の安定化を図ることを目的とし、グローバルレベルで事業に影響のあるすべてのリスクを対象としています。各組織は、規程の基本方針に基づいて、自立したリスクマネジメント体制を構築し、自らの責任においてリスクマネジメント活動を推進しています。

また、取締役会で選出されたリスクマネジメントオフィサーを中心にリスクマネジメント活動の仕組みづくりや、定着に向けたフォローを実施しています。

主な取り組みとして、予見されたリスクを影響度、頻度の観点で評価する「リスク分析」を行い、危機が発生した際には、その影響度に応じてグローバル危機対策本部を設置し危機対応にあたっています。

② 全社的な位置づけ

リスク分析

Honda は 2013 年 10 月から、東日本大震災やタイの洪水被害を機に、各地域・本部単位でボトムアップでの重点リスクの洗い出しを開始しています。これは、潜在的なリスクを見出し、その対策を構築することで、リスクを予見し、影響を最小化することが目的です。

具体的な手順としては、経済危機や景気低迷、為替・金利変動、気候変動、エネルギー問題など、Honda グループとして予見される 91 のリスク項目について、共通の評価基準により影響レベルと発生頻度を算出し、リスク評価を実施しています。各本部の執行責任者は、これらの結果から自らの判断で、翌期に重点管理する「本部の重点リスク」を選定し対応しています。またその内容と対策を毎年経営会議で共有し、進捗管理を行っています。

上記のボトムアップでのリスクの洗い出しに加え、2016 年度よりビジョンや戦略等の長期視点を踏まえマテリアリティマトリックス（⇒ P.16）を活用し、全社横断的に対応する必要のあるリスク（「全社重点リスク」）の選定を開始しました。今後も、この長期戦略リスクの特定・対応プロセスを確立し、全社的なリスク対応力の強化を図っていきます。

① 特定・評価のプロセス

（出所）本田技研工業株式会社「Honda Sustainability Report 2018」