

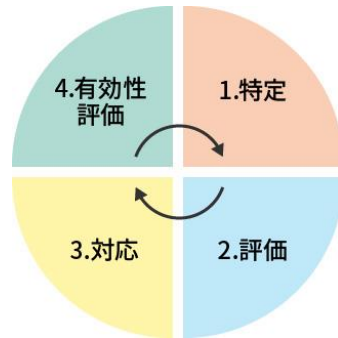
4. リスクマネジメント

- ✓ 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とも、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ィリジェンス¹²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、ISO31000¹³や COSO-ERM¹⁴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ィ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、環境デューディ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。

¹² 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。

¹³ 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）。

¹⁴ 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¹⁵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。

¹⁵ 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

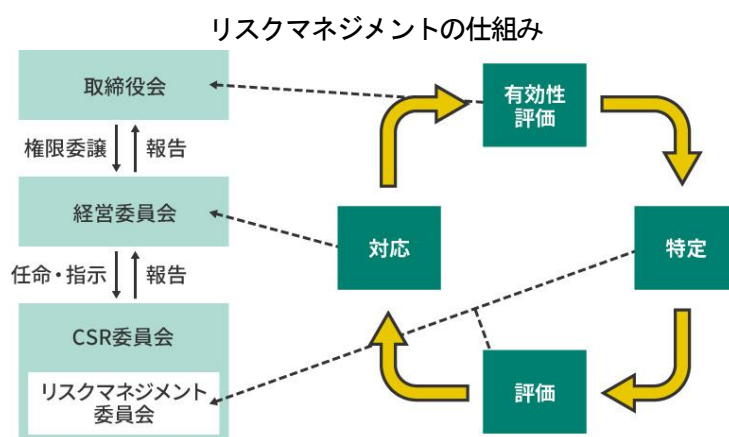
次に、特定されたリスクを分析して、発生確率と重大な環境課題への影響度を可能な限り定量的に評価します。定量的な評価が困難なリスクについては、関係部門責任者による協議で他のリスクとの相対的な位置関係を決定し、それらを含む全てのリスクについて、短・中・長期のタイムフレーム別に、対応すべき優先順位付けを行っています。

(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

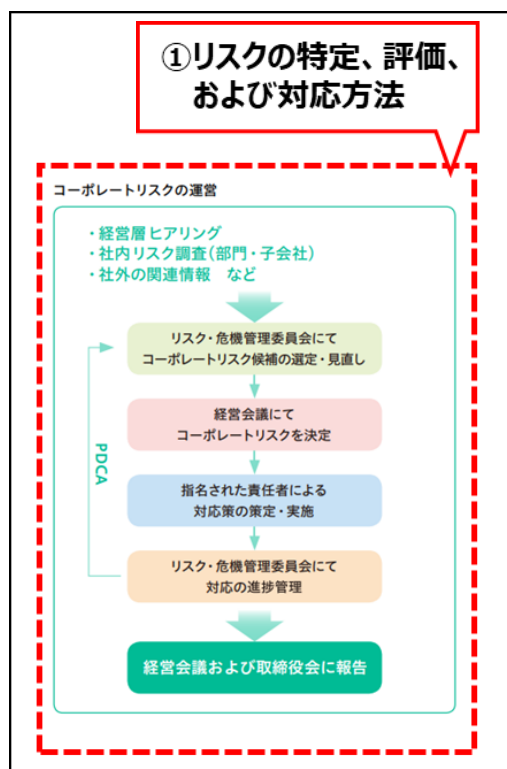
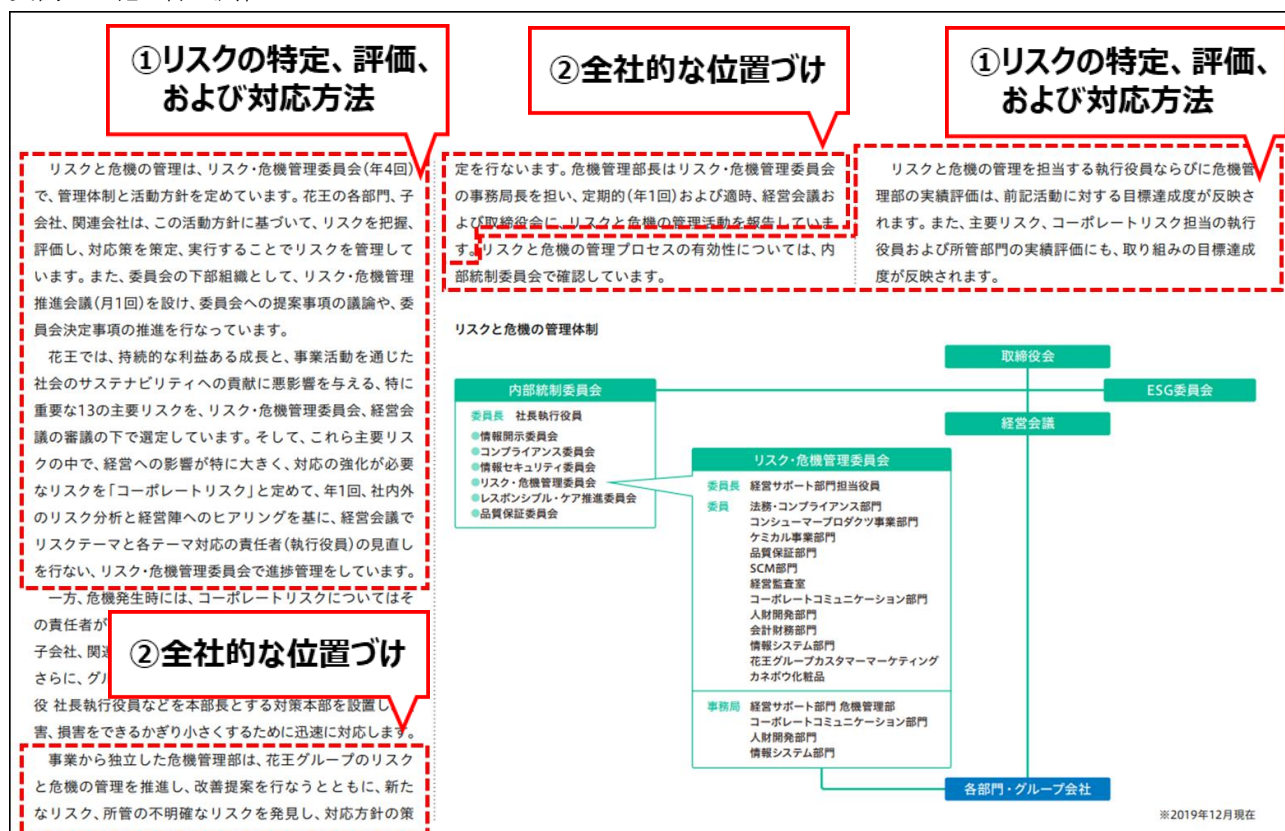
- ✓ 全社的なリスクマネジメントにおける位置付けでは、重要な環境課題に関連するリスクの特定、評価及び対応方法が全社的なリスクマネジメントの中にどのように組み込まれているかを説明します。

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。

参考になる事例

事例1 花王株式会社



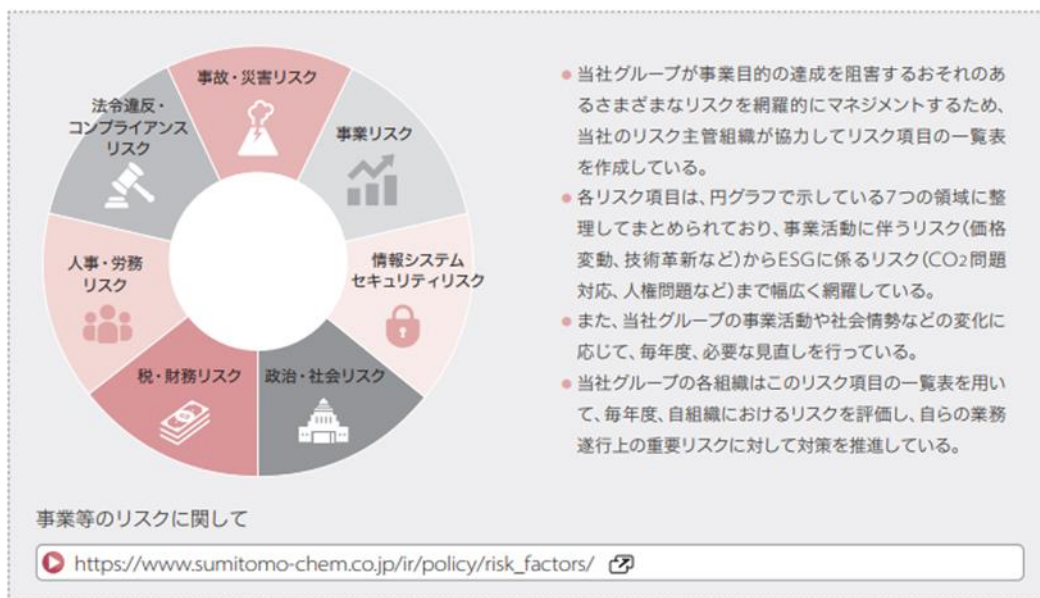
(出所) 花王株式会社「花王サステナビリティデータブック 2020」

①リスクの特定、評価、
および対応方法

グループ横断的なリスク評価と対策の推進

内部統制委員会を中核とする主な施策として、毎年度、当社および国内外のグループ会社のうち主要な約120の組織が事業目的の達成を阻害するおそれのあるさまざまなリスクについて発生可能性と影響度を評価し、内部統制・監査部がその結果を集約してグループ全体のリスクマップを作成しています。そして、このリスクマップに基づき、内部統制委員会にてグループ全体での取り組みが必要な重要リスクを特定します。その上で、重要リスクごとに定めた当社のリスク主管組織がグループ全体の対応計画を策定し、これに従ってグループの各組織が対策を進めます。さらに当委員会は、定期的に対策の進捗状況の報告を受け必要な指示を行っています。

■ リスクマネジメントの対象リスク



リスクマネジメントの体制

②全社的な位置づけ

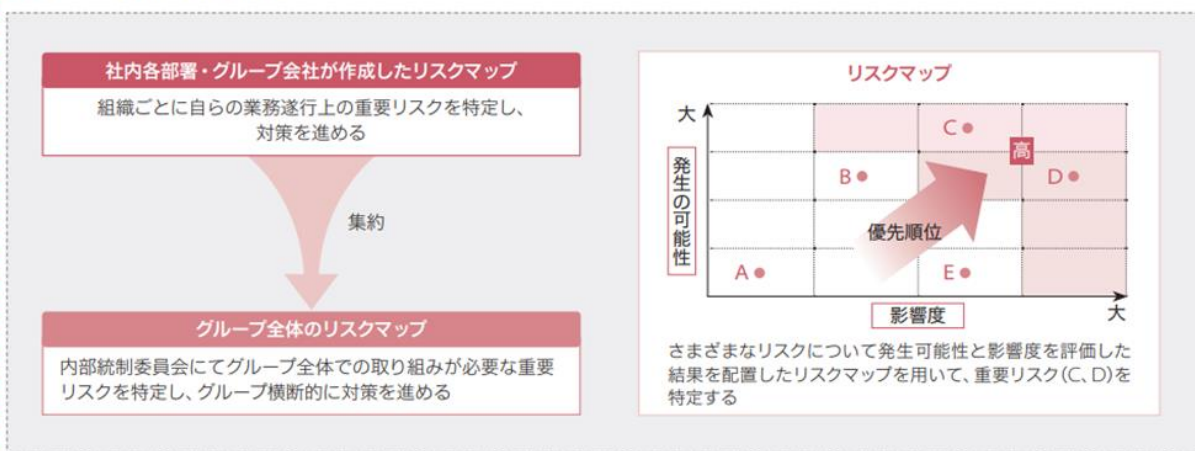
住友化学では、当社グループの各組織がその本来業務の一部として、自らの業務遂行上のリスクを適切に管理するためにさまざまな対策を講じるとともに、各組織の取り組みを支援し、その徹底を図るため、グループ全体に係わるリスク管理に関する方針の立案や、リスク情報の収集、グループ内への周知徹底などの諸施策について、「内部統制委員会」で審議しています。

また、国内外のグループ会社を含めた経営戦略や、設備投資・投融資をはじめとした経営上の重要事項(P33参照)に関しては、「経営会議」にて機会とリスクの双方の観点も含めて、都度、審議しています。なお、内部統制委員会の実施状況および経営会議で審議した案件のうち重要なものについては、都度、取締役会に報告および答申しています。

①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

■ リスクの評価と対策の推進



(出所) 住友化学株式会社「サステナビリティデータブック 2020」

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

不確実性が増す昨今、企業には事業活動に重大な影響を及ぼすリスクに対処するための体制整備が求められています。当社グループは社会的責任の重さを自覚し、損失の危機管理を網羅的・統括的に行うためにリスクマネジメント委員会を設置しています。

また、損失を未然に防止するためにリスクマネジメント規程を定め、万一損失が発生した場合の被害（損害）を極小化するための初期対応に関する手順を定めています。

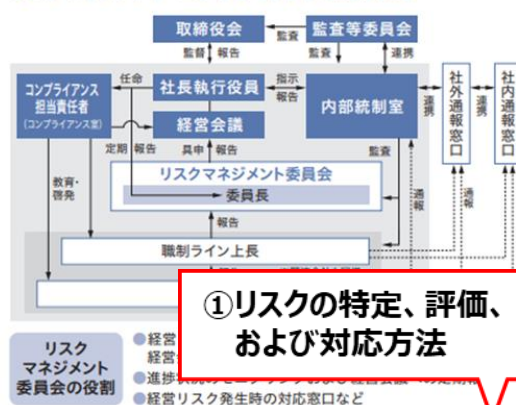
②全社的な位置づけ

リスクマネジメント体制の強化

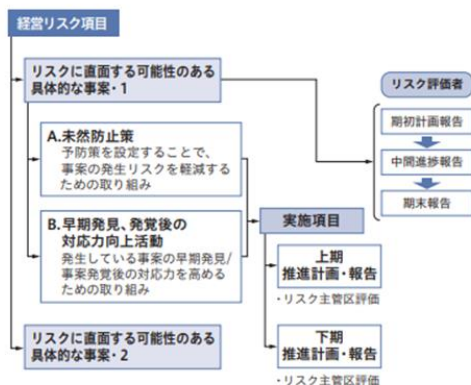
リスクマネジメント委員会では、地震等の自然災害やハラスメントなどの人権問題、環境への影響、情報セキュリティ、品質問題など、重大リスクの未然防止および発生時の初期対応に関する手順を定めるとともに、体制の整備および未然防止策の推進を図っています。

また、事業特性上のリスクに対しては、社内規程に基づき社長執行役員の諮問機関として審査委員会とALM委員会を設置し、それぞれ総合的に分析・検討し、リスク管理を徹底しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制図



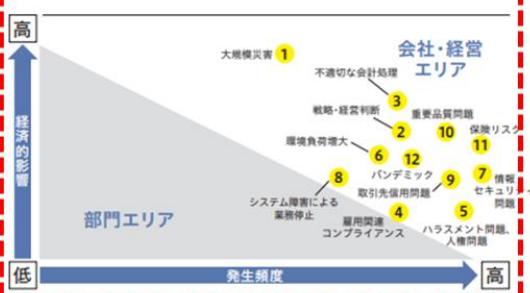
①リスクの特定、評価、および対応方法



経営リスクの見直し

事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが増大・複雑化する中、定期的にリスクの見直しを行っています。2018年度に人や社会への影響、被害金額が大きいと考えられるリスクを会社・経営リスク、それ以外を部門リスクと定義し、10項目の会社・経営リスクを特定しましたが、2019年度にパンデミックと保険リスクを特定し、12項目としました。

評価はリスクごとに評価者を選任し、取り組みの評価のみならず、計画の妥当性や進捗状況の評価・是正を行うプロセスを導入し、活動をスパイラルアップさせる仕組みとしています。



特定した会社・経営リスク

リスク	定義
1 大規模な災害（地震・火災・風水害等）	大規模な災害、事件、事故によりリコーリースグループの経営に著しい影響を与えるリスク
2 戦略・経営判断（戦略投資・M&A、新規事業参入、事業再編）	M&Aや新規事業参入の戦略投資や事業再編の経営判断において、投資効果が得られないために会社に損失を与えるリスク、または不実行により成長機会を喪失するリスク
3 不適切な会計処理	意図的な不正会計・勘定処理、または意図的でない会計処理のミス・不実施により、会社に損害（経済的損失、企業イメージ毀損等）を与えるリスク
4 雇用関連	働く内部人材の労働問題に適切に対応できず、または外部人材の不適切な取り扱いにより、経営に損失を与える、または社会的信用を失墜するリスク
5 ハラスメント問題、人権問題	ハラスメント問題や人権問題が発生し、適切に対応されずに、社会的信用に拡大するリスク
6 事業活動における環境負荷増大	地球環境汚染や温暖化への問題が発生することにより、経営に損失を与えるリスク
7 情報セキュリティ問題	サイバー攻撃等による重要情報の漏洩や改ざん等により、経営に損害（経済的損失、企業イメージの毀損等）を与えるリスク
8 システム障害による業務停止	システム長時間停止やシステムの誤作動による業務停止により経営に損害を与えるリスク
9 取引先信用問題	不適切な物件、空リース、詐欺など取引先による非倫理的な不正により、経営に損失を与える、または社会的信用を失墜するリスク
10 重要品質問題	提供する賃貸業、金融サービスに重要な品質問題が発生するリスク
11 保険事故によるコスト負担	自然災害等による不動産保険料増大によりコスト負担が経営に与えるリスク
12 感染症（パンデミック）	疫病の感染拡大により事業継続・業務継続が正常におこなえず経営に与えるリスク

新たに特定したリスク

（出所） リコーリース株式会社「リコーリース統合報告書 2020」