

4. 「事業等のリスク」の開示例

目次

○有価証券報告書の事業の状況に関する開示例

4. 「事業等のリスク」の開示例	(番号)
● 株式会社明電舎	4-1～4-3
● J. フロント リテイリング株式会社	4-4～4-5
● 帝人株式会社	4-6～4-7
● コニカミノルタ株式会社	4-8～4-9
● オムロン株式会社	4-10～4-12
● 住友ベークライト株式会社	4-13～4-14
● ヤマハ株式会社	4-15
● テクノプロ・ホールディングス株式会社	4-16
● アイサンテクノロジー株式会社	4-17

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：事業等のリスク

- リスクを全て見通すことはできないため、見直しを行うことが重要。その際、リスクの見直しを定期的に行うこと、見直しの体制やプロセス、変更されたリスクが分かるような記載及び変更となった理由が示されることは有用
- リスク及びその対応策を明確に開示することは、社内において、リスク及びその対応策の認識向上にも資するため有用
- 投資家の判断に重大な影響を及ぼす可能性という観点から、影響度の大きさに優先順位を付けて開示をすることは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（株式会社明電舎）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 開示の充実化の第一歩として、重要な事業リスクを改めて整理し開示するにあたり、開示する重要リスク項目数の絞り込み、開示優先順位の妥当性等について、どのような判断基準で行うのかといった議論があった。



【対応策】

- 開示する重要な事業リスク項目の絞り込みについては、まず自社のリスクへの考えを理解してもらうため、大括りのリスク分類でなく経営層の考える「リスク事象」を数多く開示することを心がけた。
- 開示優先順位の妥当性については、各リスク事象を「影響度」と「発生可能性」をベースとしつつ、「ブランド毀損可能性」等の考慮要素を点数化し順位を付けをした。ただし、重要な事業リスクについては、世間的な注目度や喫緊性にも着目しつつ開示したものであり、順位に拘わりすぎないようにした。

● 株式会社明電舎（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

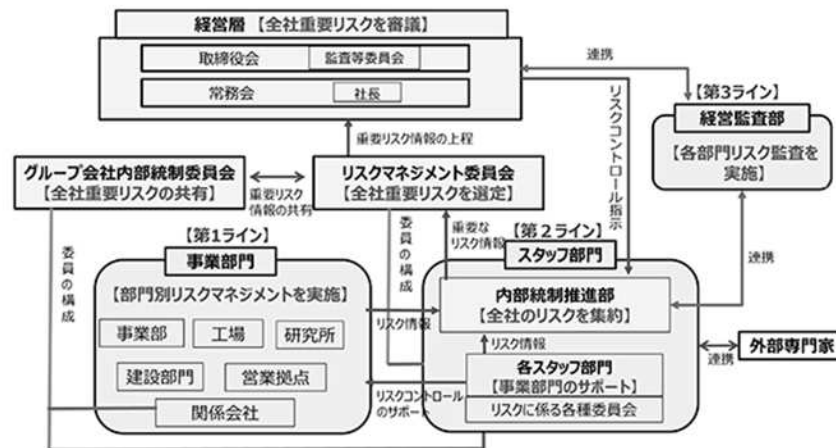
(1) リスクマネジメントの体制

当社グループでは、下図のとおりスリーラインモデルによるリスクマネジメント体制を構築しております。工場や関係会社を含む事業部門（第1ライン）では、リスク統制自己評価制度（Control Self-Assessment = CSA）を導入し、各部門が自らのリスクの抽出、評価、コントロールを実施しており、スタッフ部門（第2ライン）は第1ラインのリスクコントロールをサポートしております。更に内部監査部門（第3ライン）は定期的な監査の実施により、第1ラインのCSAのサイクルや第2ラインのサポートが有効に機能しているかを検証します。この内部監査によるCSAの状況が随時、常務会・取締役会及び主要な当社経営層に報告されております。

また、リスクマネジメントを統括する内部統制推進部がCSAによるリスク情報と第2ラインの管轄するリスク情報を集約して、経営層が審議すべき全社重要リスクを取りまとめ、リスクマネジメント委員会の審議を経て経営層に上程することにより、経営層が全社重要リスクの審議と決定に関与する仕組みになっております。

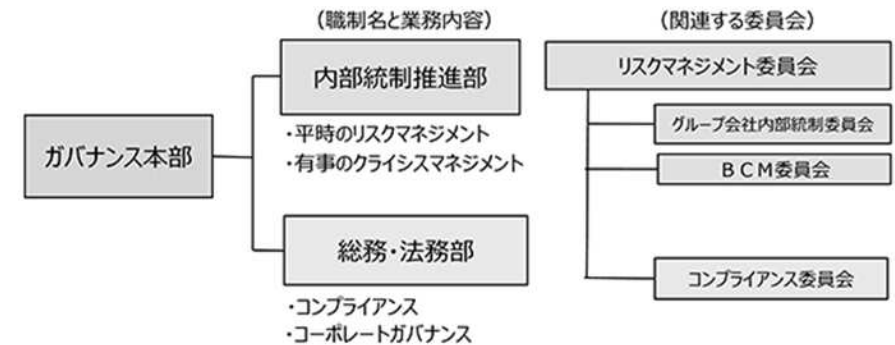
更にグループガバナンスを向上させるため、グループ会社内部統制委員会を年2回開催し、各社のCSAの状況報告を受けるとともに当社グループ全体の重要リスク情報を共有しております。

明電グループ リスクマネジメント体制



リスクマネジメントに関連する部署として、内部統制推進部は平時のリスクマネジメントに加えて有事の発生に対応するためのBCM委員会を管掌しており、リスクが発現した場合に備えるBCP（事業継続計画）を策定し、グループ全体への浸透を推進しております。またリスクマネジメントの重要な位置づけとしてコンプライアンスを司る総務・法務部をガバナンス本部内に集約しております。

リスクマネジメント関連組織図



なお、上記体制図及び組織図に示す「リスクマネジメント委員会」と「グループ会社内部統制委員会」は、管理部門全般を管掌する取締役兼専務執行役員がそれぞれの委員長として統括しております。

（注）BCM = Business Continuity Management（事業継続マネジメント）
BCP = Business Continuity Plan（事業継続計画）

- リスクマネジメント体制について、スリーラインモデル（3つの防衛線）に基づく各部門の役割や関係を図示しながら具体的に記載

● 株式会社明電舎（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1)

(2) リスクマネジメント体制の運用

第1ラインのCSAはすべての部門において各年度末にリスクやそのコントロールの見直しが行われ、その結果を踏まえた翌年度のリスクマネジメント確認表が作成されます。なお、リスクの抽出にあたっては、網羅性を確保する観点から120項目にわたるリスク事例表を参考にしており、各部門で抽出された重要なリスクは「影響度」と「発生可能性」の二軸で評価されております。

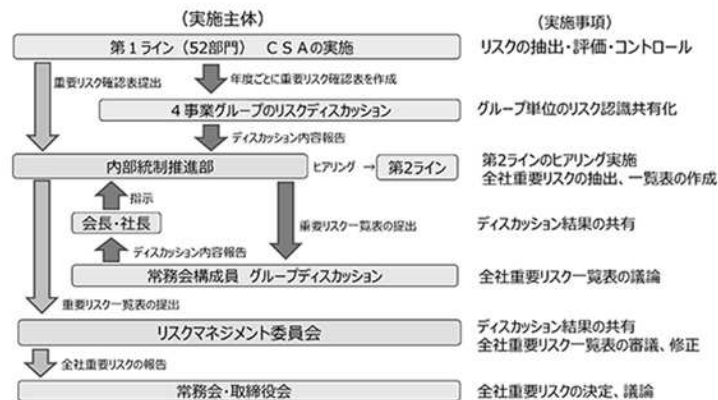
リスクマップを利用したリスク評価



第1ラインのCSAによる各部門の重要リスク情報は、事業グループ単位でのリスクディスカッションを経て内部統制推進部に集約され、内部統制推進部は第1ラインのリスク情報と第2ラインのリスクコントロール状況を加味し、全社的に認識すべき重要リスクの一覧表を作成します。

この重要リスク一覧表は、常務会構成員によるグループディスカッション及び会長、社長の指示を経てリスクマネジメント委員会の議題として提出されます。スタッフ部門長によって構成されるリスクマネジメント委員会は年2回開催されており、重要リスク一覧表をベースに事業リスクの評価とコントロール方法が審議されます。その結果は常務会、取締役会に報告され、経営層はそれらのリスクマネジメントについて議論する仕組みとなっております。

全社重要リスク決定までのプロセス（2021年度実施例）



(2)

(3) 重要な事業リスク

上記の経営層による議論の結果、当社グループは、本有価証券報告書に記載している事業のうち、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク事象は下記のとおりと考えております。重要なリスク事象を抽出にあたっては、発生可能性よりも影響度の大きさを優先しておりますが、必ずしも重大な影響を及ぼすと判断できないものにつきましても積極的な情報開示の観点から記載しております。これらのリスクの内容とシナリオ及び対応策については、適宜取りまとめた下記(4)「重要な事業リスクの内容と対応策」に記述しております。

順位 項番	リスク事象	リスク評価					前年との 評価比較
		影響度	発生 可能性	顕在化に 至る速度	対応策の 有効性	ブランド毀損 可能性	
1	環境規制・気候変動	大	高	普通	有効	高	→
2	調達管理の不備	大	高	やや速い	やや有効	やや高	→
3	労務管理の不備	大	中	普通	やや有効	高	→
4	労働災害の発生	大	中	非常に速い	やや有効	やや高	→
5	品質の低下	大	高	速い	やや有効	普通	→
6	社内情報管理の不備	大	中	非常に速い	有効	やや高	→
7	パンデミックの発生	大	高	やや速い	有効	普通	→
8	市場環境変化への認識・対応不足	大	高	普通	有効	普通	→
9	自然災害の発生	大	中	非常に速い	やや有効	普通	→
10	人財の不足	大	高	やや遅い	やや有効	普通	→
11	品質偽装・検査不正	大	低	速い	やや有効	高	→
12	サイバー対策の不備	大	中	非常に速い	有効	普通	→
13	独禁法違反・贈収賄	大	低	非常に速い	有効	高	→
14	財務報告に係る虚偽記載	大	低	やや速い	やや有効	高	→
15	建設業法違反	大	低	やや速い	やや有効	高	→
16	世界経済・政治・社会情勢の変化	大	低	非常に速い	普通	やや高	→
17	海外関係会社の統制不全	大	低	非常に速い	やや有効	やや高	→
18	顧客対応力の低下	大	低	非常に速い	普通	普通	→
19	国内関係会社の統制不全	大	低	やや遅い	やや有効	やや高	→
20	投資の失敗	大	低	やや速い	普通	普通	→

(注) リスク評価は一般的評価ではなく、当社グループにおける多様なリスク事象を独自に評価したものです。

- (1) リスクの評価方法や重要な事業リスク決定までのプロセスを図示しながら具体的に記載
- (2) 重要な事業リスクについて、それぞれの影響度や発生可能性に加え、顕在化に至る速度、対応策の有効性、ブランド毀損可能性、前年との評価比較についても記載

● 株式会社明電舎（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(中略)

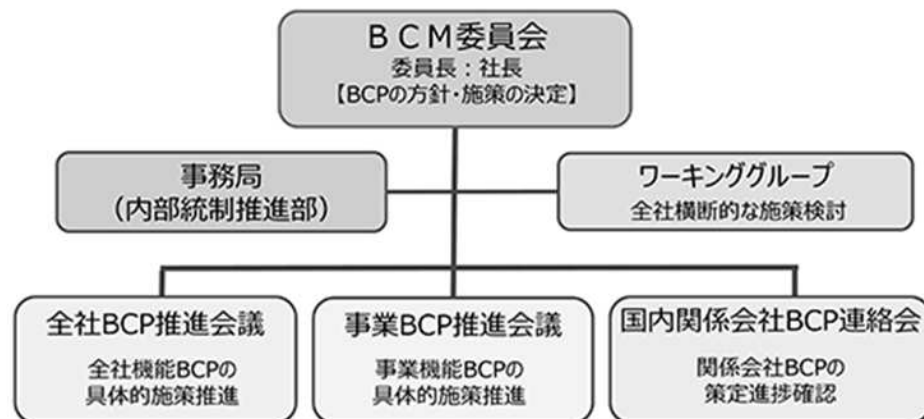
(5) 危機管理（クライシスマネジメント）の体制

当社グループでは災害が現実には発生した場合に備えるため、事業継続計画（BCP）基本方針書を制定しており、その基本的な方針を次のとおりとしております。

- ① 災害時には、全従業員・家族・お客様の安全確保を最優先して対応する。
- ② 社会インフラを支える企業としての社会的責任に鑑み、災害からの早期復旧・復興に貢献する。
- ③ お客様及び当事業への影響を最小限に留める。

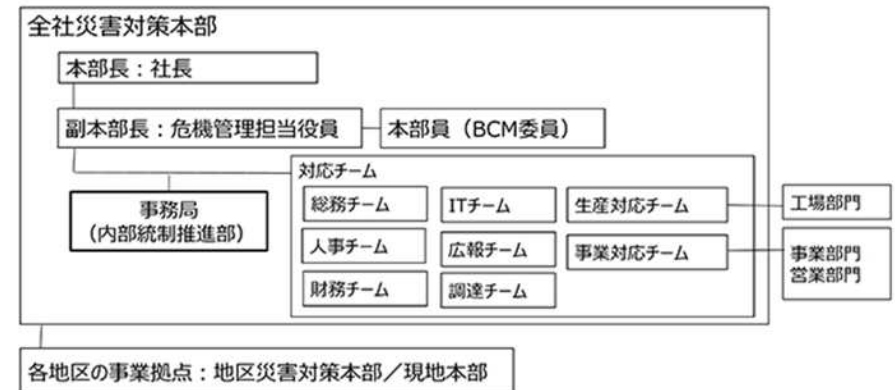
また、災害に対する事業継続についての方針・施策を審議・決定する機関として、常務会構成員による、社長を委員長とするBCM委員会を設置しております。BCM委員会は年2回開催されており、委員会に属する推進会議や連絡会の場合を通じてBCPの策定や維持・更新、対策の実施や点検・改善、取組みを浸透させるための教育・訓練を推進しております。

明電グループBCP推進体制



災害が現実には発生した場合には、社長を本部長とする全社災害対策本部が設置され、災害発生時の初動フェーズから復旧フェーズに至るまでチームごとに分担を決めて対応する仕組みになっております。

災害発生時の体制



- 危機管理における基本的な方針や災害発生時の体制等を図示しながら端的に記載

● J. フロント リテイリング株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2022年2月期) P17-19、P21

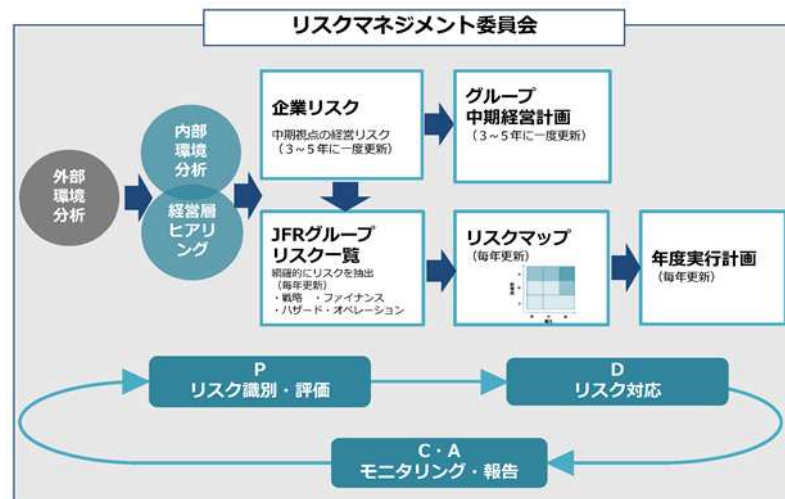
(1) 【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、下記のプロセスにより、リスクマネジメントを推進しています。具体的には、外部・内部環境分析や、取締役、経営層および実務責任者の認識をもとに当社グループにとって重要度の高いリスクの抜け漏れが生じないように努めています。

中期的に当社のグループ経営において極めて重要度が高いものは、「企業リスク」と位置づけ「グループ中期経営計画」の起点としています。

また、「企業リスク」を受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク一覧」にまとめ、「リスクマップ」を用いて評価を行い、優先度をつけて対応策を実行しています。「企業リスク」「JFRグループリスク一覧」は、半年に一度の頻度で、リスクを取り巻く環境変化と対応策の進捗についてモニタリングを行い、リスクマネジメント委員会で論議後、その内容を取締役会に報告しています。



(2)

下図は当社グループが、中長期にわたりJFRグループの成長・存続を左右する最重要のリスクと位置づけている「企業リスク」です。

その中でも「1. サステナビリティ経営の高度化」「2. 既存の事業モデルの衰退」「3. 加速度を増すデジタル化への対応」「4. ポストコロナにおける消費行動の変化」は、当社のグループ経営に及ぼす影響が極めて大きいため、中期経営計画において最優先で対応すべきリスクと位置づけています。

影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク



上記リスク以外の「企業リスク」



- (1) リスクマネジメントにおいて、極めて重要度の高いリスクを「企業リスク」と位置付け、中期経営計画の起点となる考え方や評価プロセスを平易に記載
- (2) リスクの全体像として、中期経営計画において最優先で対応しているリスクを上位に位置付けるとともに、その他のリスク項目については、外部環境や内部環境への対応、価値創造や成長基盤の再構築等の観点で分類して記載

● J. フロント リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年2月期） P17-19、P21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 直近の環境変化とリスク認識

当社グループの経営にとって未曾有の打撃をもたらしている新型コロナウイルス感染症は、足許ではオミクロン株亜種への置き換えが進み、新規感染者数は依然として高い水準を維持しています。今後も断続的に拡大する蓋然性は高く、予断を許さない状況です。

ただし、これまでの感染対策の経験や、3回目のワクチン接種の進展、および経口治療薬の普及等により、感染拡大の影響は徐々に小さくなっていくと考えております。

その一方で、ロシアのウクライナ侵攻は、当社グループに様々な影響を与えています。この侵攻を起因とした燃料価格や穀物価格の高騰が、その他の商品にも波及し、世界的な物価高をひき起こしています。この物価高への対応として、米国では既に政策金利の引上げを開始しており、欧州でも金利引上げに向けて準備を進めていますが、金利の引上げ幅やスピード次第で、景気後退や株価下落を招く可能性を有しています。

一方、我が国では、景気回復に向け低金利を継続しており、これが急激な円安の一因となっています。この円安は物価高に拍車をかけ、消費者心理を確実に冷やしていき、さらに世界的な株安となった場合には、我が国の株価も追随し、より一層の消費停滞につながっていくなど、当社グループの業績にも大きな影響を与えます。

また、上記以外にも、鉱物資源や半導体不足による納品遅延や価格の高騰、ロシア上空の航路迂回に伴う輸送費の引上げや入荷日の遅延など、様々な面で影響を受けています。

このように、本年度も先行き不透明、かつ極めて厳しい経営環境の中で事業活動を強いられることになります。

新型コロナウイルス感染症の影響は、消費者の価値観や消費行動、小売業に求めるものなどの変化をさらに加速させています。リモートワークの定着や人々の生活スタイル、さらには都市のあり方も大きく変わってきており、当社グループの中核事業である百貨店事業・SC事業は、新しい事業モデルへの進化が不可避な状況です。

その対応策の一つとして、「リアル×デジタル戦略」を推進しています。リアルではラグジュアリーやアート、時計などの領域に重点投資しつつ、デジタルではオンライン活用ビジネスの拡大を進めることでリアルと融合した多様なチャネルを整備し、真に価値のある商品を適時・適切に提供していきます。

また、コロナ禍で改めて認識したのは、サステナブルな取り組みでなければ支持されないということです。コロナ禍によって、生活者の「持続可能な地域や社会」への意識が高まっており、多くの企業もそれに合わせる形で自社の存在意義を再定義しようとしています。幸いにも、当社グループは、300年、400年前から続いている、「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」という、サステナビリティ経営につながる社是を有しており、今後も持続的な成長に向けて着実に歩みを進めてまいります。

上記の環境変化を踏まえて更新した「企業リスク」は、有価証券報告書提出日現在において、皆様の投資等の判断に影響を与える可能性があるリスクと認識しており、当社グループのリスク定義（企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある）に則し、リスク認識および対応策を次頁以降に記載いたします。

(中略)

(2)

2 既存の事業モデルの衰退			
影響度	非常に大	将来の見通し	↑
当社のリスク認識	当社グループの各事業は、対面型のビジネスモデルが中心です。対面型のビジネスはコロナ禍で大きな制約を受けました。新型コロナウイルス感染症は見えない脅威から共生するものへと変化していますが、この間に生じた消費者、お取引先様などの変化はニューノーマル（新常態）となるものも多く従来の事業モデルのままでは既存事業の衰退は避けられません。 特に当社グループの主力である小売店舗の場の価値や役割は加速度を増して変化しており、事業モデルの変革が欠かせないと考えています。		
マイナス面	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下		
プラス面	・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	既存事業モデルの衰退につながる環境変化に対し、当社グループでは2つの方向で取り組みを進めています。 一つは顧客接点のデジタル化です。場所・時間の制約のないデジタルにおいて顧客と販売員がつながり店舗と同様の付加価値サービスを提供することにより、従来の対面型ビジネスの弱みの克服に努めています。また、デジタルでの接点を通じて得られる購買にとどまらない行動データを分析することにより、マーケティングの精度向上につなげています。 さらに、自由な時に自由に買い物がしたいという顧客ニーズに応えるため、オンラインでのUX（体験価値）を向上させ、OMO（リアル店舗とオンラインの融合）を強化しています。 もう一つは、店舗の役割の見直しです。都心・準都心の大型店舗では、物を販売する以外にリアルな体験や新たな物との出会い、人とのつながりなど様々な価値を提供することが可能です。当期は、D2C（クリエイター・生産者と消費者の直接取引）ブランドを集積した売場を開発しました。好立地な場所の強みを活かして様々な情報を発信するメディア機能、価値の高いモノ・コトを紹介するギャラリー機能、エンタテインメント機能、ソリューション機能なども継続して強化しており、店舗の魅力化と収益の多元化の実現に努めています。 中心となる小売機能においてもマーケットの細分化が進む中、お取引先様と提携し、多様な消費者ニーズを満たす新たな売場開発に取り組んでいます。これらの変革を環境変化に劣らないスピードで推進することで、既存事業の再成長への道筋を確かなものとしていきます。		

- (1) リスク認識について、新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ情勢の影響等、直近の環境変化の状況を踏まえて具体的に記載
- (2) 当社の経営に特に重要な影響を与えている「既存の事業モデルの衰退」というリスクを認識し、影響度、将来の見通し、リスク認識、マイナス面・プラス面の影響、対応策について表形式で平易に記載

● 帝人株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P24-31

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社は、株主価値を高めるとともに、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に価値を提供し、持続可能な事業活動を行う使命のもと、その実現を脅かすあらゆるリスク（不確実性）を統合的かつ効率的に把握・評価・管理し、グループ経営に活かす組織的・体系的アプローチを行っています。当社の持続的成長にかかわるあらゆるリスクに対処するために、経営戦略・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定等に伴う「経営戦略リスク」と、業務運営に悪影響をもたらす様々な有害事象である「業務運営リスク」を対象とするTRM（トータル・リスク・マネジメント）体制を構築し、リスクの統合管理を行っています。

2003年度からCEOを委員長とする「TRMコミティー」を取締役会のもとに設置しています。取締役会は、TRMコミティーから提案されるTRM基本方針、TRM年次計画等の審議・決定を行うとともに、重要なリスクを管理し、事業継続のための体制を整備します。また、監査役は、取締役会がTRMに関する適切な方針決定、監視・監督を行っているか否かについて監査します。「経営戦略リスク」の評価についてはCEOが直接担当し、取締役会等における重要な経営判断材料として提供します。「業務運営リスク」についてはCSR管掌が担当し、海外を含むグループ全体の業務運営リスクの管理を行います。各事業グループ、グループ会社等が行う個別のリスク管理を全社横断的に把握・確認し、統一的な対応指針を策定するなど、グループ全体のリスク管理体制を強化しています。また、マクロ環境動向については、帝人グループへの影響としてのリスクと機会の両面について、マテリアリティと関連づけて捉えています。

（中略）

（1）事業運営リスクの抽出・分析と対応方針

事業運営リスクは、「影響度」と「頻度」の観点から最新のリスクを抽出・分析し、下記4項目のグループ横断的リスクを「グループ重大リスク」と位置づけ、対応方針を策定しています。

- ① 気候変動リスク
- ② 人権侵害リスク
- ③ 情報セキュリティリスク
- ④ 地政学リスク

業務運営リスクマップ（抜粋）



（中略）

（2）

[業務運営リスク：グループ重大リスクへの具体的取り組み]

	リスク概要	関連するマテリアリティ*	対応策	頻度	影響度
気候変動リスク	・気候変動に伴う制度変更等に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。 ・気候変動に伴う自然災害の発生 例えば、マテリアル事業においては自然災害による物流の混乱、サプライチェーンへの影響、エネルギー転換による原料高騰等が想定されます。	A	気候変動を起因とする各事業における関連リスクを網羅的・体系的に把握し管理するものとし、各事業の気候変動リスク棚卸しとリスク管理PDCAの深化を図ります。 また、具体的な事業への影響が経営戦略リスクに相当するものについては、経営戦略リスクへの対応策として取り組みます。	中～高	大
サプライチェーンの人権侵害リスク	・サプライチェーン上に存在する人権問題に適切に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。	E	取引先による法令遵守にとどまらずソフトロー対応状況まで、当社の一貫した方針・ガイドラインの下に把握し管理するものとし、取引先のコンプライアンス管理を強化します。	中～高	大

（中略）

[業務運営リスク：グループ重大リスク以外の主なリスクへの具体的取り組み]

リスク項目	リスク概要	関連するマテリアリティ*	対応策	頻度	影響度
危険物・有害物質漏洩・爆発火災等リスク	・当社グループの生産活動において化学プラントを多く保有しており、それらを取り扱う中で意図せず危険物・有害物質の漏洩や、爆発火災を起こす可能性があります。	E	当社グループ内で「特別防災工場」を指定し、プロセス安全管理を導入するとともに、エンジニアリング組織と連携して防災管理体制を構築します。	中	大
供給リスク	・当社グループとサプライチェーンを取り巻く様々な供給に関するリスクとしては、災害時の事業継続に係るもの、労働・人権に係るもの、環境影響に係るもの、不正・腐敗に係るものなどが想定されます。	E	経営レベルのBCP・緊急対応体制を見直すと共に、サプライチェーンを俯瞰した顧客起点のBCP整備を行います。またグリーパンスシステムを整備し、CSR調達対象の拡大と調達先の監査を進めます。	低	大

（中略）

*マテリアリティ A：気候変動の緩和と適応、B：サーキュラーエコノミーの実現、C：人と地域社会の安心・安全の確保、D：人々の健康で快適な暮らしの実現、E：持続可能な経営基盤のさらなる強化

- （1）リスクマネジメントの方法について、事業リスクを「経営戦略リスク」と「業務運営リスク」に分類する考え方を含めて具体的に記載
- （2）各リスク項目をグループ重大リスクとそれ以外に分け、リスクの概要、対応策、関連するマテリアリティ等を記載

● 帝人株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P24-31

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

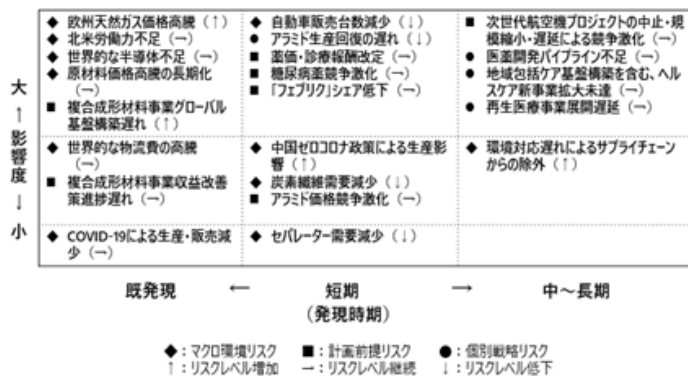
(2) 経営戦略リスクの抽出・分析と対応方針

経営戦略リスクは下記カテゴリーでリスクを分類し、基本的な対応策を設定しています。また、事業戦略における既発現のリスクを含む具体的かつ最新のリスクについて、経営戦略リスクマップを用いて、「影響度」と「発現時期」および「リスクの増減傾向」の観点から分析し、緊急度や影響度に応じた対応方針を設定の上、速やかに対策に着手しています。

<リスク分類>

- ①マクロ環境リスク
- ②計画前提リスク
 - 1) 制度変化リスク
 - 2) 市場・競合環境変動リスク
 - 3) 資源投入リスク
 - 4) 資金調達・財務健全性リスク
- ③個別戦略リスク

経営戦略リスクマップ（抜粋）



【短期的な経営戦略リスクへの対応方針】

- ①地政学的リスク、インフレーションの高進、COVID-19が事業に与える影響を引き続きモニタリングし、経営環境の悪化に適時に対応する。
- ②事業計画の進捗状況について、環境変化を含めた定期的なモニタリングを行い、計画との乖離が発生した際に、早急に対応策のアクションを実行する。
- ③事業創出・拡大に向け計画・実行しているプロジェクトについては、事業環境の変化を考慮し、個別課題に関する具体的なアクションプランを重点的にフォローする。

【中長期的な経営戦略リスクへの対応方針】

- ①現中期経営計画の実行段階における変化に応じた施策の見直しを確実に行う。
- ②リスクの一方にあるビジネス機会を逃さないよう既存事業の成長、企業再編や新事業獲得機会を追求する。また、長期ビジョン達成に向けたStrategic Focus領域（将来の収益源育成）やProfitable Growth（利益ある成長）領域への戦略投資において、中長期的に発生するリスクを考慮しながら競争優位性の再検証と具体的な戦略／施策の立案・再検証を行う。
- ③不測の事態を想定した対応策の準備は常に継続する。

〔経営戦略リスク：全般的リスクと基本的対応方針〕

リスク項目	リスク概要	基本的対応方針
①マクロ環境リスク	・各国・地域の景気動向や経済状況、主要な供給先である自動車・航空機市場の動向による販売量の変動 ・原材料価格変動によるコスト変動 ・外貨建て取引の財務諸表への反映および海外連結子会社の財務諸表の円換算等が必要となる為替レートの変動（対米ドル1円の円高の場合、営業利益で約3億円／年の減益影響） ・金利の変動による支払利息の変動	例えばCOVID-19による自動車や航空機市場における影響など、業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるものを中心に抽出し、アセスメントを実施しています。 原材料価格は適正在庫水準の確保、長期契約による購入価格安定化や適切な販売価格政策、為替レートは為替予約取引等の活用や海外投資に対する現地通貨建てでの資金調達、金利については負債の長期・金利固定化を通じ、リスク低減を図っています。
②-④資金調達・財務健全性リスク	・経営環境の著しい悪化等で生じる収益性の低下等による、保有する固定資産についての減損損失の発生 ・将来の課税所得の予測・仮定が変更されることで繰延税金資産の一部または全部が回収できないと判断された場合の繰延税金資産の減額	資金調達に際しては、短中期的な大規模資金需要や自己資本毀損リスクも踏まえ、財務健全性に配慮した最適資金調達を検討します。定期的に「ネット有利子負債/EBITDA」「自己資本比率」「D/Eレシオ」等をモニタリングするとともに、減損懸念資産や繰延税金資産の継続的なモニタリングを通じて自己資本毀損リスク規模を把握しています。また、運転資本管理、政策保有株式縮減等による資産圧縮を徹底しています。

(中略)

(2)

〔経営戦略リスク：事業戦略上の主要リスク（経営戦略リスクマップにおける影響度「大」）への対応〕

事業	リスク分類	リスク概要	関連するマテリアリティ*	対応策	時期	影響度	リスクレベル増減傾向
マテリアル							
アラミド	①マクロ環境	・欧州天然ガス価格の高騰によるコストの更なる高騰による収益悪化	A～C	設備改善、省力化等を通じたコストダウンを推進するとともに、適切な価格政策によりリスク低減を図ります。	既発現	大	↑
	③個別戦略	・生産回復の遅れ、在庫不足による販売数量減	A～C	生産量の回復プログラムを着実に実施し、長期安定的な生産・供給を図ります。	短～中期	大	↓

(中略)

*マテリアリティ A：気候変動の緩和と適応、B：サーキュラーエコノミーの実現、C：人と地域社会の安心・安全の確保、D：人々の健康で快適な暮らしの実現、E：持続可能な経営基盤のさらなる強化

(1) 経営戦略リスクを影響度、発現時期及びリスクの増減傾向の観点で評価した結果を記載するとともに、対応方針を短期と中長期に分けて端的に記載

(2) 各リスク項目を全般的リスクと事業戦略上の主要リスクに分け、関連するマテリアリティやリスクレベルの増減傾向等を記載

● コニカミノルタ株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23、P31、P36

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

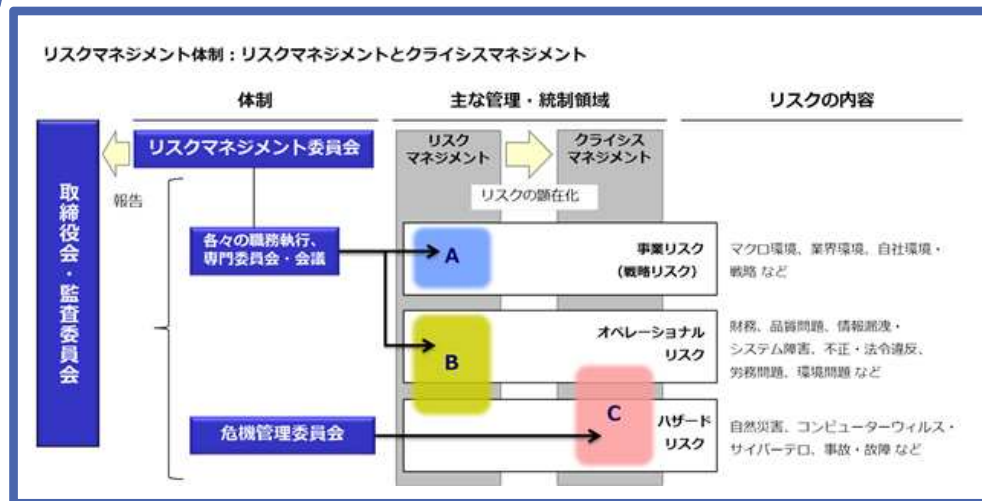
(1) 当社のリスクマネジメント体制

当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で任命された執行役及び執行役員が以下のリスク管理体制の構築と運用にあっております。

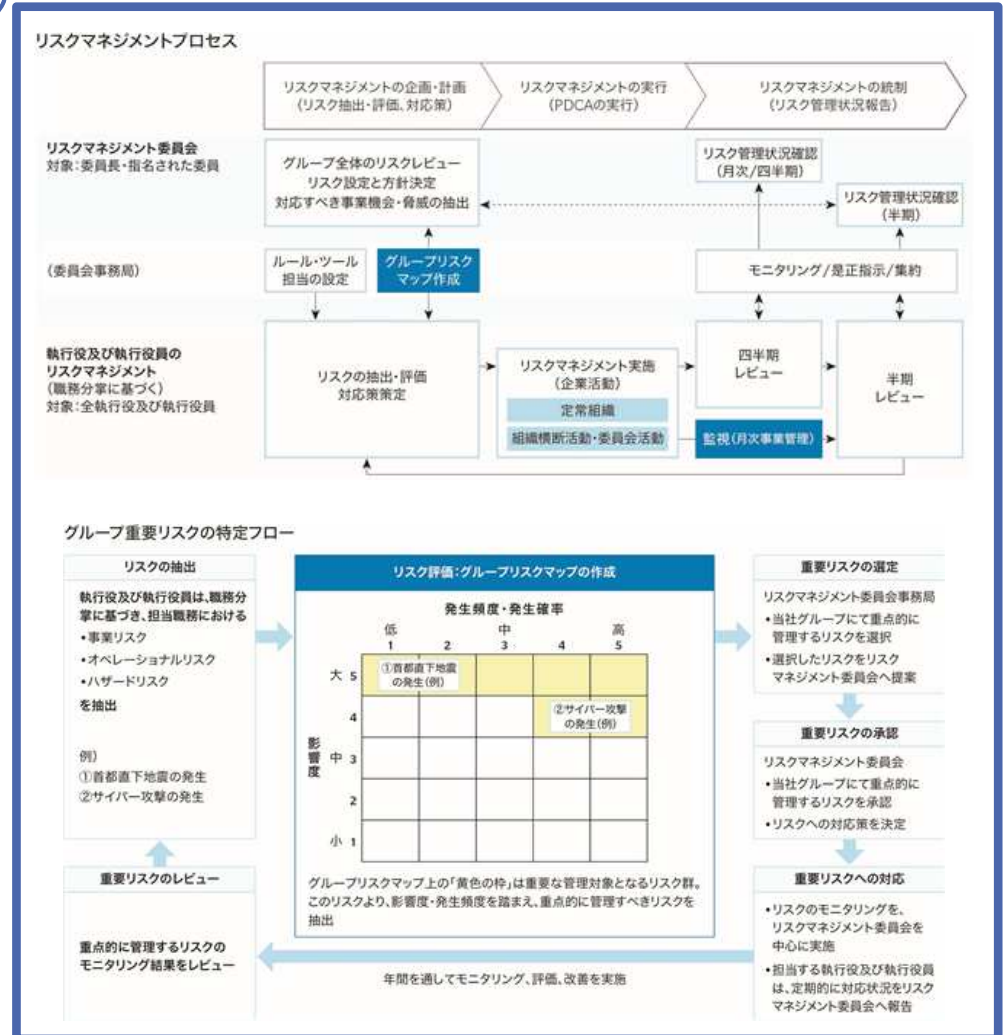
当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役及び執行役員が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

(中略)

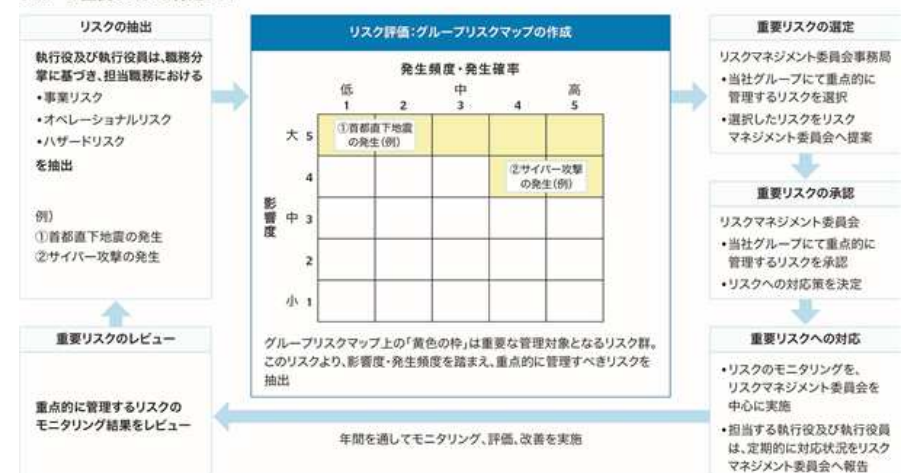
(1)



(2)



グループ重要リスクの特定フロー



(中略)

- (1) リスクマネジメント体制について、クライシスマネジメントの観点も含めて平易に記載
- (2) リスクマネジメントプロセスや重要リスクの特定フローを図示しながら平易に記載

● コニカミノルタ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23、P31、P36

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

②事業活動に関するリスク

7) グローバルサプライチェーン

発生可能性：高	発生する可能性のある時期：1年以内	影響度：大
---------	-------------------	-------

●リスク

当社グループの生産、販売活動の多くの部分は日本国外で行われており、サプライチェーンもグローバルに展開しております。各国・各地域の物流上の問題が当社グループのグローバルサプライチェーン全体に波及し、供給遅延により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは中国・ASEANでの生産が多く、その拠点からグローバルに供給を行っております。欧米を中心とした新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における経済活動優先策により輸出货量は増加しており、各国・各港でコンテナ船のスペース不足、輸送コンテナ不足が発生、長期化しています。さらに各国港湾における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により不定期に荷役作業が停滞し、輸送遅延が発生、継続しており、影響の拡大リスクがあります。

製品の到着地である欧米各港では、輸入物流増加により港湾の作業が追い付かず、コンテナ船の到着遅延が慢性化しております。また、各港でコンテナヤードの混雑が発生しており、当社グループ販売拠点の倉庫への入荷も遅延が発生しております。今後、更なる輸出入物量の増加、並びに、米国西海岸労使交渉決裂によるストライキが発生すると、これまで以上に国際輸送リードタイムが長期化する可能性があります。結果、販社拠点での在庫不足が発生し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、ウクライナ情勢により、欧州向け航空輸送サービス減少の懸念があり、長期化した場合、航空便を利用した緊急出荷に影響するリスクがあります。さらに中国のゼロコロナ政策による活動制限、特に上海市での影響から、港湾、空港での混雑により輸物流が滞り、販売拠点への供給に大きなリスクがあります。

●対応策
当社グループの主力事業であるデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見直しシミュレーションを適宜実施しております。将来の在庫見直しに応じて、各地域への供給量の振り分け、物流ルートを柔軟に変更するなど、販売への影響を回避しております。

また、物流上の問題に対しては、従来取引があるフォワーダーに加えて、各地域のフォワーディング会社と新規の取引を開始し、船のスペース、輸送用コンテナの確保に努めております。また、欧州ではギリシア、北米ではカナダ、メキシコの港を荷揚げ地として新規に設定することにより、輸送リードタイムの短縮を図ると共に、米国西海岸労使交渉決裂によるストライキリスクを最小化しております。

ウクライナ情勢の影響の回避策として、欧州向けの航空貨物用スペースの一部をチャーターしており、定期的に航空輸送できる体制を構築しております。

また、上海市における活動制限の影響を受けた港湾課題についても、フォワーディング会社の拡大、上海以外の輸出港の利用、生産拠点からの貨物の優先付けを行い、物流上のリスク回避に努めております。

当社グループでは、必要なものを必要な時に必要なだけ必要なところへ供給できる、柔軟な物流体制を構築し、引き続き、顧客の満足度向上に努めてまいります。

(2) ③その他のリスク

(中略)

7) 知的財産

発生可能性：低	発生する可能性のある時期：特定時期なし	影響度：小
---------	---------------------	-------

●リスク

当社グループは、製品やサービスの開発の中で多くの技術あるいはノウハウを蓄積し、それらを保護するための知的財産権の取得に努めております。しかしながら、一部の地域・国では、知的財産権を保護する制度やその適正な運用が不十分な場合があり、第三者が当社グループの知的財産権を使用して類似製品を製造、販売することを防止できない可能性があります。

また、当社グループでは他社の権利を侵害しないように製品等の開発を進めておりますが、見解の相違等により他社の知的財産権を侵害しているとされ、製品等の開発や販売に支障をきたす可能性や多額の損害賠償責任を負う可能性があります。さらに、現在当社グループがライセンスを受けている第三者の知的財産権の使用が将来差し止められる、あるいは不当な条件に変更される可能性があります。

●機会

当社グループの事業、製品、サービス等により提供される顧客価値の源泉となる独自のビジネスモデル、技術、データ等の知的財産について、特許権等の知的財産権の取得、不正競争防止法によるノウハウ・データの保護要件を満たす管理等、その特性に応じた適切な保護・活用を行うことにより、知的財産を当社グループの持続的な競争優位性の維持、成長のドライバーとしております。なお、各国の産業構造や事業ライフサイクルに鑑み、当社グループで事業継続するよりも他社で事業化又は事業強化した方がよい場合については、当該事業に関連する特許権等の知的財産権を他社に譲渡又はライセンスすることにより、産業界全体への貢献及び当社グループの収益向上を図っております。

さらに、知的財産による社会貢献にも積極的に取り組み、世界知的所有権機関（WIPO）が運営する持続可能な社会の実現を目指す技術移転のための国際的なプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナー企業として参画し、環境技術関連特許群をWIPO GREENに登録することでSDGsの推進に知的財産面から貢献しております。

また、2020年4月には、新型コロナウイルス感染症の対策支援に向けた企業及び大学間の知的財産面でのプロジェクト「COVID対策支援宣言」に発起人として参画し、新型コロナウイルス感染症の診断、予防、治療等を目的とする行為について、特許権等の権利行使を一定期間行わないことを宣言しました。かかるプロジェクトを通じて新型コロナウイルス感染症のまん延延結へ向けた社会全体の取り組みを知的財産面から支援しております

●対応策

当社グループは、技術等を保護する知的財産権（例えば特許権）を適切に取得・執行することが困難な国・地域においては、商標権等に基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う、運営業者と連携し模倣品取扱業者の電子商取引（EC）サイトへの出店差し止めを行うなど、様々な方法により類似製品の流通阻止に努めております。

また、他社の知的財産権に関しては、製品開発の各フェーズにおいて入念な調査・確認を実施し、他社の知的財産権を侵害していないことを商品化の要件としております。万一、見解の相違等により他社から知的財産権の侵害を指摘された場合やライセンス条件の変更等に備え、非侵害の主張やライセンス条件等の交渉・訴訟対応を行うための専門人財を社内知的財産部門に配置するとともに、経験豊富な国内外の弁護士と連携し、事案の内容に応じて適切に対応する体制を整えております。

これらのリスク対応に加え、知的財産が他社参入障壁の有効なツールであるとの認識に基づき、当社グループの事業成長及び事業ポートフォリオ転換を知的財産面から推進するため、各事業の特性や事業ポートフォリオ上の位置付けに対応して事業ごとに知財戦略を構築し、戦略に沿った知財投資及び知財活動を実行しております。また、これらの知財戦略構築や知財活動の実効性を高めるため、知財人財育成のための戦略と施策を策定・実行し、専門知識・スキルとビジネスセンスを兼ね備えた知財プロ人財の育成に努めております。

(1) 近年関心が高まっているグローバルサプライチェーンに関するリスクを認識し、想定されるリスクや対応策を具体的に記載

(2) 知的財産に関するリスクについて、リスクのみではなく、競争優位性の維持や社会貢献等の機会の観点も含めて具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

● オムロン株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 経営、事業を取り巻くリスクとその分析

当社グループでは、長期ビジョン「SF2030」において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

当社グループは、主要なリスクに対して年1回以上定期的に、リスクへの対策の妥当性・十分性および顕在化しているリスク事案の内容を総合的に分析して、リスクのランクを設定しています。リスクのうち、当社グループを運営する上で、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要であるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。

現時点で当社グループが設定するS・Aランクは以下のとおりで、以下の「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

<Sランク> 製品の安定供給 * 事業継続（新型コロナウイルス感染症、自然災害） 地政学 * サステナビリティ課題（気候変動） * サステナビリティ課題（人権） * ITシステム・情報セキュリティ 品質 グローバルコンプライアンス	<Aランク> 会計・税務 人財・労務 M&A・投資 知的財産 新興国における事業展開 * *…昨年度と比較して重要性が上がったテーマ
--	---

<事業等のリスクの全体像>



- 各リスク項目を重要度に応じて分類した結果を、昨年度と比較して重要性が上がったテーマを含めて記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

● オムロン株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(4) グループ重要リスクへの対応

(中略)

③ S 地政学リスク

外部環境とリスクシナリオ

地政学リスクとして、米中をはじめとする二国間関係やロシア・ウクライナ情勢を巡る多国間関係など、国際関係は変化が増えています。

そのような中、各国の経済安全保障政策が強化され、最先端技術の国外への流出を阻止するための法規制や制裁・法規制の対象となった企業との輸出入取引や資金決済が停止となる可能性があります。また、各国で保護主義的な関税政策が行われた場合、価格競争力が低下する可能性があります。

また、戦争・紛争が発生した場合には、該当地域における長期事業停止や事業撤退等、その他、企業活動を行う上で予期しない政策および法規制等の変更に直面するリスクがあります。

これらの情勢変化や政策に適切に対応できない場合、法的紛争や行政罰、さらにブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。

長期ビジョン「SF2030」においても、中国やインド市場への強化など、更なるグローバル展開を加速します。

また、AI・IoT・ロボット等の最先端技術による新規事業の創造や社会システム事業における公共輸送や交通安全といった社会インフラに関する事業を進めています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

地政学リスクに対しては、グローバルで政治・経済情勢や法規制の動向を定期的にモニタリングし、エリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に把握しています。また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等の検討を行っています。近年影響が高まっている各国の輸出規制については、グローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会を運営し、適正な安全保障取引管理を実行しています。

2021年度においては、外部の専門家による政策動向や法規制調査の実施、ロシア・ウクライナ情勢への対応、執行会議への定期的な議論・報告や取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。

長期ビジョン「SF2030」においては、不確実性の高い地政学リスクに先行して対応するため、各国の情勢分析の強化等の取組みを進めます。

〔主な取組み〕

- ・主要国の関税引上げや安全保障貿易管理に基づく輸出規制、新興技術等に対する取引制限等の政策に対する分析と評価
- ・取引形態やサプライチェーンの見直し
- ・製品を複数拠点で並行して生産する体制の構築

(中略)

④-2 S サステナビリティ課題(人権)

外部環境とリスクシナリオ

SDGsへの関心の高まりから、人権に対して十分配慮された商品やサービスを選択・購入する消費行動が広がっています。また、生命の安全や健康配慮など人権に配慮した活動は、働く人々のパフォーマンス向上にもつながります。

一方で、主に開発途上国での強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境などの問題に対し、自社だけではなくバリューチェーンを通じて企業が一定の責任を果たすことが社会全体から求められており、人権関連法規制の制定が各国で加速しています。また、AIなど新興技術の普及が進む中、新興技術にかかる倫理的問題が社会課題となっています。

このような人権課題への対応はグローバルで社会課題を解決する企業にとって、ビジネスライセンスとなっています。

バリューチェーン上の人権課題に対し、適切な対応が取られていない場合、顧客との取引の停止や行政罰、また、ブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。また、AI等の新興技術を活用する上で法規制への対応が不十分であることなどにより、開発テーマの停止や、レピュテーションリスクが発生する可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、グローバルに事業拠点をもち、取引するサプライヤーも多国にわたっています。また、長期ビジョン「SF2030」では、AI・IoT・ロボット等の最先端技術を活用した事業に積極的に取り組んでいくため、AI倫理等の人権課題が発生する可能性があります。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

人権リスクに対して、2021年度において、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」の内容に沿った「オムロン人権方針」を制定しました。バリューチェーンを俯瞰した責任体制としては、社長から権限委譲されたグローバル人財総務本部長、グローバル購買・品質・物流本部長、各事業部門長がそれぞれ責任を持って人権尊重への対応を推進します。人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項については、取締役会で決定し、決定された事項の執行状況を社長が取締役会に報告し、取締役会が監視・監督します。

また、人権関連法規制の対応としては、「英国現代奴隷法への声明」を表明しており、当社グループの人権取組みの公表を行っております。

なお、これまでも自社生産拠点および重要サプライヤーを対象にしたRBAリスク評価の実施、サプライヤーへのサステナブル調達ガイドラインに基づく適切な管理を求めること等により人権リスクへの対応を行ってききましたが、長期ビジョン「SF2030」では、対象をバリューチェーン全体に広げ、人権デューディリジェンスの実施やグローバルにおけるバリューチェーンの人権救済メカニズムの構築に向けて、サステナビリティ推進室を中心とした全社横断プロジェクトを組成し、グローバルでの人権ガバナンス体制の確立を目指していきます。(取組の詳細は「第2事業の状況1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等(4) SF 1st Stage中期経営計画 (iii) サステナビリティへの取組み強化参照)

また、「テクノロジーの倫理的な活用」を重要な人権課題と設定し、AI・ロボティクス・IoTなどのテクノロジーが人権に与える影響を理解し、テクノロジーの適切な活用を推進していきます。

〔主な取組み〕

- ・「オムロン人権方針」の策定
- ・英国現代奴隷法対応公表
- ・内部通報制度をグローバルで運用
- ・RBAアセスメントツールを活用したリスク評価
- ・サプライヤーに対するサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認

- ・近年関心が高まっている課題（地政学リスク、サステナビリティ課題（人権））を認識し、想定されるリスクや対応策を具体的に記載

● オムロン株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

(1)

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

⑤ S ITシステム・情報セキュリティ

外部環境とリスクシナリオ

社会のデジタル化が進む中、企業においてもDXとデータの利活用による生産性の向上や社会課題の解決が期待されています。

一方で、サイバー攻撃の脅威が急速に高まっており、その対策が脆弱であった場合、個人情報・秘密情報の漏えいや、サーバダウンなどによる事業停止を引き起こす可能性があります。

また、プライバシー保護の要請や各国の政策により、グローバルで個人情報・データ保護法規制の制改定や運用の強化が行われる中、事業運営において違反が発生した場合には、社会からの信頼を喪失し、事業が行えなくなったり、多額の罰金が課されたりする可能性があります。共創等による技術開発において情報管理が不十分であった場合、不正な持ち出しや漏えいにより事業競争力が失われる可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループでは、グローバルで様々なシステムを構築・運用しております。現在はオムロン全社の最重要プロジェクトの一つとしてデータドリブンな企業運営への進化を可能とする経営システムの構築を目的とした「コーポレートシステムプロジェクト（以下 CSPJ）」を推進しています。CSPJは、IT基盤の刷新のみならず、業務プロセスの標準化や将来的なデータ活用までも視野に入れた取り組みです。

また、当社グループでは、事業上重要な情報および、事業の過程で入手した個人情報や、取引先の秘密情報などを保有しています。長期ビジョン「SF2030」においては、例えば、ヘルスケア事業におけるグローバルの遠隔診療サービス展開でのデータの活用をはじめとして、「モノとサービス」を組み合わせたビジネスモデルを進化の中で、データプラットフォームの構築を推進していきます。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

ITシステム・情報セキュリティリスクに対しては、CFOを統括役員とするサイバーセキュリティ統合会議を開催し、グローバル標準のサイバーセキュリティフレームワークに基づき、セキュリティレベルを評価し、課題に対応しています。また、情報セキュリティおよび個人情報保護に関するグループルールを整備し、情報の重要度ランクに応じた取得から利用、廃棄に至る管理策を定めるとともに、インシデント発生時の円滑かつ迅速に対応可能な体制を構築し、運用しています。

2021年度においては、PCの不審な挙動を監視する対策を強化するなど、ゼロトラストモデル（注1）への移行を進めました。また、2022年4月1日に施行された改正個人情報保護法への対応として、プライバシーポリシーやルール・各種手順の見直し、および全社員教育を実施しました。

引続き、サイバー攻撃に対する危機管理体制の強化や各国個人情報・データ保護規制の変化に迅速に対応するグローバル体制の再構築を進めます。

[主な取り組み]

- ・NIST-CSF（注2）に基づく対策の評価とゼロトラストモデルへの移行（社内アプリ認証強化・異常の検知・分析運用の開始・インターネット通信の制限強化）
- ・情報セキュリティルールに基づく情報の取扱の徹底（利用、保管、廃棄、事故発生時の対処の運用など）
- ・個人情報・データ保護法規制の把握と情報セキュリティルールの改正を含む個人の権利を保護するための対応実施
- ・情報リテラシー向上のための社員教育
- ・サイバー攻撃訓練の実施
- ・Webサイトの脆弱性診断

（注1）ゼロトラストモデル：人もネットワークもデバイスも信用しない「決して信頼せず、必ず確認せよ」というコンセプトを基本としたセキュリティ・モデル。

（注2）NIST-CSF：米国国立標準研究所（NIST）が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク（CSF）。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国が準拠を進めている。

(2)

(中略)

⑪ A 知的財産

外部環境とリスクシナリオ

社会課題を解決する手段として、カーボンニュートラルやデジタル社会の実現が求められる中、オープンイノベーションを推進し、国際競争力の源泉となる知的財産・無形資産の活用が期待されています。

一方で、AI・IoT・ロボットなどの開発競争が激しい分野の研究を進める中で、第三者から知的財産権の侵害に対する主張を受け、事業の停止や巨額の損害賠償請求、和解のための解決金、知的財産権を使用するためのロイヤリティの支払が発生する可能性があります。

さらに、アライアンス先を含む第三者による当社の知的財産権の不正使用や侵害、またノウハウの流出を適切に防ぐことが出来なかった場合、競争力を喪失する可能性があります。

その他、ブランド管理については、第三者が当社グループのブランド名を不当に使用し、当社商品と類似した商品を製造・販売することにより損害を受ける可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、近未来デザインを起点としたソーシャルニーズの創造のため、知財ポリシーを定め、知財戦略を実行しています。長期ビジョン「SF2030」において、「慢性疾患の予防医療支援」、「1次・3次産業の自動化」、「カーボンニュートラルを実現するエネルギーソリューション」、「製造現場の高度化」といった新規事業創造を目指しており、その中で、他社と差異化できる技術について戦略的に特許化を行います。

また、モノ視点からコト視点への事業変化によって発明者の裾野が拡大していることから、技術者のみならず企画部門やプロダクトマネージャも対象に、顧客課題・社会課題を解決するコトビジネスの発明創出も推進しています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

知的財産リスクに対しては、知財センタが中心となり、社内の全技術者向けの知財教育の実施や、研究開発および設計にあたって第三者の知的財産権の調査を実施しています。また、既存製品に関しても、当社グループ製品と第三者が保有する知的財産権、および第三者の製品と当社グループが保有する知的財産権との関係について分析・評価を実施しています。

一方、近年海外にて増加している、第三者による当社グループのブランド名の不当使用に対しては、定期的に模倣品摘発活動を市場やECサイトなどで実施しています。さらに、悪意を持った当社グループのブランド名と類似した商標権の取得を阻止する対応も行っています。

[主な取り組み]

- ・第三者が保有する知的財産権への侵害調査
- ・当社グループ製品への第三者による知的財産権侵害の分析・評価
- ・模倣品のモニタリング
- ・類似した商標権の取得の阻止

- (1) ITシステム・情報セキュリティに関するリスクについて、サイバー攻撃への対応や個人情報保護に関する取り組み等を具体的に記載
- (2) 知的財産に関するリスクについて、第三者が保有する知的財産権の調査や模倣品のモニタリング等の取り組みを具体的に記載

● 住友ベークライト株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 当社グループのリスクマネジメント体制

当社グループのリスクマネジメント体制は次のとおりであります。

[サステナビリティ推進委員会]

グループのサステナビリティ活動を継続的かつ全社的に行う母体として設置しています。下部委員会であるリスクマネジメント委員会の方針・計画・実績・外部公表する項目および数値について承認し、これらを取締役に報告しています。

[リスクマネジメント委員会]

当社グループの経営成績等に重要な影響を与える主要リスクの選定、主要リスクの対応策の妥当性確認、追加検討すべき対策についての指示などを個別リスク主管部、各事業部門に対して行っています。リスクマネジメント委員会の委員は、社長、事業統轄役員、個別リスク主管部の長で構成されています。2021年度は4回開催されました。

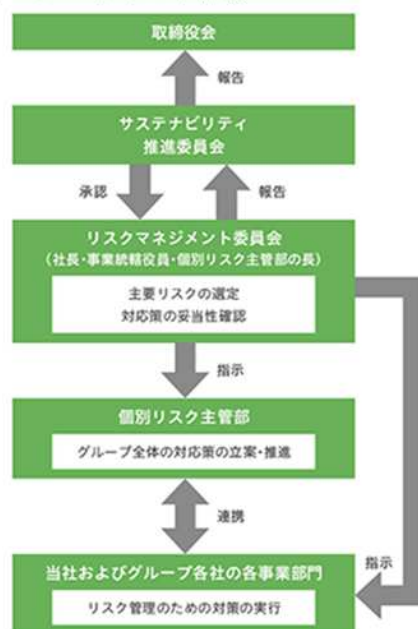
[個別リスク主管部]

総務本部・人事本部・経理企画本部・生産技術本部・研究開発本部・情報システム部・調達本部などの個別リスク主管部は、所管するリスクについて、当社グループの各事業部門と連携を取りながら、当社グループ全体の対応策を立案・推進しています。

[各事業部門]

当社グループの営業部門、工場、研究開発部門などの各事業部門は、本来業務の一部として、自部門、自社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ています。

● リスクマネジメント体制

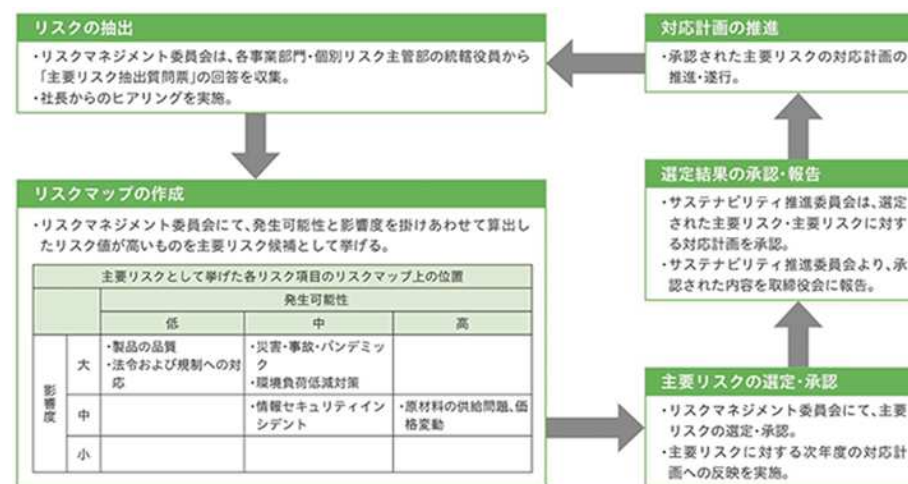


なお、上記のほか、当社グループは、「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等」に記載のとおり企業統治体制を整え、リスクマネジメントを含む内部統制システムを整備・運用しております。

当社グループにおける主要リスクの選定・承認は年1回実施しており、そのプロセスは次のとおりです。

- ・リスクマネジメント委員会は、各事業部門・個別リスク主管部の統轄役員から「主要リスク抽出質問票」（リスクの内容と当該リスクが顕在化した場合の影響、発生可能性、影響度、現状とっている主な対応について、事業部門・個別リスク主管部としての評価を記入）の回答を収集。また、社長からのヒアリングを実施。
- ・「主要リスク抽出質問票」で抽出されたリスクについて、影響度と発生可能性を掛けあわせて算出したリスク値が高いものを主要リスク候補として、リスクマネジメント委員会にてリスクマップの作成、主要リスクの選定・承認、主要リスクに対する次年度の対応計画への反映を実施。
- ・サステナビリティ推進委員会は、選定された主要リスクおよび主要リスクに対する対応計画を承認し、取締役会に報告。

● 主要リスクの選定・承認フロー



- ・ リスクマネジメントの体制について、各部門の役割や関係、主要リスクの選定プロセス等を図示しながら平易に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

● 住友ベークライト株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

■ 発生可能性のレベル選択の目安

レベル	発生可能性のレベル選択の目安
1) 発生可能性-低	100年に1回程度～10年に1回程度
2) 発生可能性-中	数年に1回程度～年に1回程度
3) 発生可能性-高	年に複数回以上

■ 影響度のレベル選択の目安

レベル	影響度のレベル選択の目安 (下記の複数が当てはまる場合は、一番影響度のレベルが高いものを選択)			
	金銭的影響	人命	評判(レピュテーション)	稼働への影響
1) 影響度-小	～5,000万円	・ 医師の手当てが必要な傷病者が発生	・ 日常の管理で解決する	・ 1拠点に限り数日程度の稼働に影響
2) 影響度-中	5,000万円～10億円	・ 入院が必要な傷病者が発生	・ マスメディア・WEB媒体に(悪い意味で)小さく取り上げられる ・ 一部の取引先や消費者の信用を失う	・ 1拠点に限り数週間の稼働に影響 ・ 複数拠点で数日程度の稼働に影響
3) 影響度-大	10億円～	・ 死亡者が1名以上発生 ・ 傷病者が多数発生	・ マスメディアやWEB媒体に(悪い意味で)大々的に取り上げられる ・ 取引先や消費者の信用を著しく失う	・ 1拠点に限り数ヶ月以上稼働に影響 ・ 複数拠点で数週間の稼働に影響

- リスクの発生可能性及び影響度について、それぞれの定義を定量面及び定性面（「人命」、「評判」等）の観点から具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

● ヤマハ株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P23、P25、P34

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

主要なリスクに関する詳細は以下の通りです。

《当社のリスク認識の（中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性）の表記について》
関連する重点テーマを色と番号で示しております。「方針」及び「重点テーマ」の詳細は「1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。



リスク分類	リスク項目	当社のリスク認識
外部環境リスク	サイバー攻撃	（リスクの説明） 当社グループの事業活動においては、情報システムの利用とその重要性が増大しています。サイバー攻撃やコンピュータウイルスへの感染等による情報セキュリティ事故が発生した場合、当社グループの情報システムの破壊やデータ改ざんだけでなく、当社グループの社会的信用やブランド価値の毀損による経済的損失等により、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 （中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性）  （リスク対策） 「グループIT規程」においてIT管理の基本方針等を定め、情報セキュリティ部会が現状の管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導等により、外部からの不正なITネットワークへの侵入によるデータ破壊や、ウイルス感染を予防するためのセキュリティ管理体制の維持・向上を図っています。

（中略）

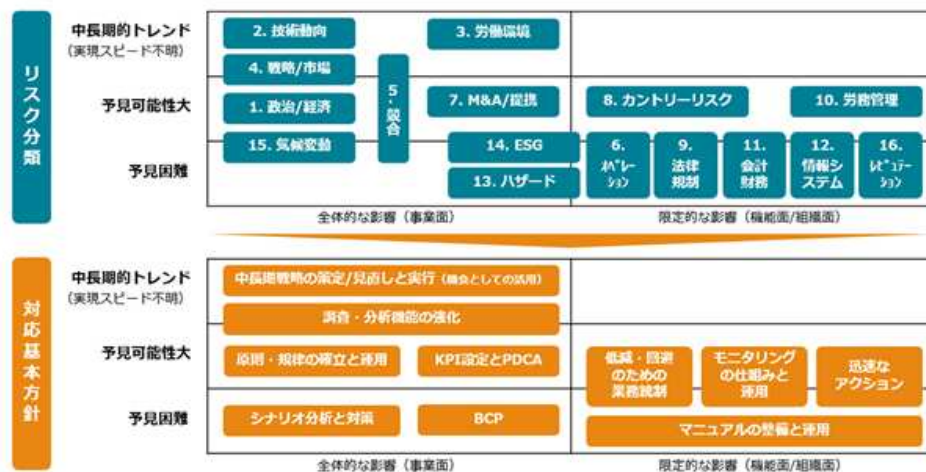
リスク分類	リスク項目	当社のリスク認識
経営基盤に係る業務プロセスリスク	知的財産	（リスクの説明） 当社グループは、独自技術についての特許等の知的財産権、業務遂行上取得したノウハウを保有しておりますがその一部は、特定地域では法的制限のため知的財産権による完全な保護が不可能、または限定的にしか保護されない状況にあります。第三者が当社グループの知的財産権を利用することを効果的に防止できない可能性があります。その結果、当該第三者の製造した類似品、模倣品が市場に出回ることにより当社グループ製品の販売に支障をきたす可能性があります。また、予期せず当社グループの製品が第三者から第三者の知的財産権を侵害しているとされる場合があり、その結果、これを利用した当社グループ製品が販売できなくなる可能性があります。 （中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性）  （リスク対策） 「グループ知的財産規程」において知的財産権管理の基本方針等を定め、当社グループに帰属する知的財産については、保護対象となる知的財産権のリスト化、独自技術の権利化や不正使用発見時の対応ルール等の整備や運用を進めています。第三者の知的財産権の侵害については、研修実施による従業員の意識啓蒙、業務プロセスにおける事前確認の導入・整備等を進めています。

- それぞれのリスク項目について、中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性を平易に記載

● テクノプロ・ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年6月期） P17

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループでは、全社的なリスク管理（Enterprise Risk Management、ERM）体制として、戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象（プラス・マイナス双方を含む。）をリスクと認識し、組織全体として適切に管理する仕組み・プロセスを構築しています。当社グループの受容できるリスク量への考え方（リスク選好）を明確化したうえで、網羅的にリスクを識別し、影響度、予見可能性、発生確率等の観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容等の観点から対策を検討しています。



以下、各リスクカテゴリーに応じて重要性が高いと考えるリスクを記載いたしますが、予見可能性や発生確率が低い事項も含まれます。当社株式に関する投資判断は、これらの記載事項を十分検討したうえで行われる必要があると考えています。なお、文中における将来に関する事項は、本書提出日時点において入手可能な情報に基づき、当社グループが合理的であると判断したものです。また、当社グループに発生しうるリスク及び投資家の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、これらに限られるものではありません。

- リスクに影響度、予見可能性、発生確率等の観点で評価し、その結果を図示しながら平易に記載

● アイサンテクノロジー株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

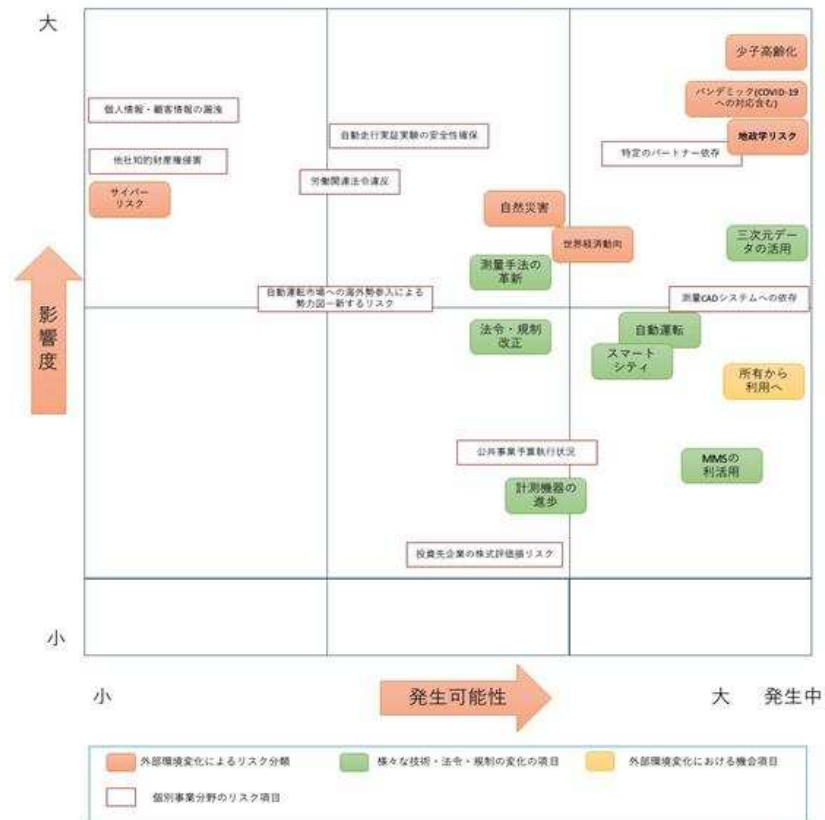
(2) 事業等のリスク

当社グループでは、財政状態、経営成績等に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクとして、以下で記載しておりますが、これらのリスクは必ずしも全てのリスクを網羅したものではなく、想定していないリスクや重要性が低いと考えられる他のリスクの影響を将来的に受ける可能性もあります。

また、当社は、リスクを「収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単に「脅威」として捉えるだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたうえで、リスクマネジメントを行っております。現在、認識している課題、リスクは「1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等－（6） 経営環境及び優先的に対処すべき課題」で示した内容とともに以下「事業リスクのヒートマップ(影響度・発生可能性)」の通りであり、事業リスクを個々に経営への影響度と発生頻度から分布したものとなります。

文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

事業リスクのヒートマップ(影響度と発生可能性)



- 事業リスクのヒートマップについて、各リスク項目を「外部環境変化」や「様々な技術・法令・規制の変化」等、リスクの性質ごとに色分けして平易に記載

！ 最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。