

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日 (公表)

4. 「事業等のリスク」の開示例

目次

○ 「企業内容等の開示に関する内閣府令」の項目に沿った開示例

4. 「事業等のリスク」の開示例

コニカミノルタ(株) ■	4-1~2
(株)エヌ・ティ・ティ・データ ■	4-3~4
S O M P Oホールディングス(株) ■	4-5~6
東京海上ホールディングス(株)	4-7~8
J. フロント リテイリング(株) ■	4-9~10
(株)L I X I Lグループ ■	4-11~12
ヤマハ(株) ■	4-13
不二製油グループ本社(株) ■	4-14
味の素(株) ■	4-15
ソニー(株) ■	4-16
三菱商事(株) ■	4-17

■ 有価証券報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

コニカミノルタ株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P17-18

【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、取締役会で指名された執行役が以下のリスク管理体制の構築と運用にあたっております。

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、執行役の職務分掌に基づき各執行役が、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。

(2)

(2) 当社のリスクマネジメント体制の運用状況

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しております。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行っております。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

また、リスクマネジメント委員会の協議内容は定期的に監査委員会に報告され、特に経営上・事業上重要なリスクに関しては取締役会に報告、協議されております。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しております。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しております。特に、新型コロナウイルス感染症につきましては、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行っております。

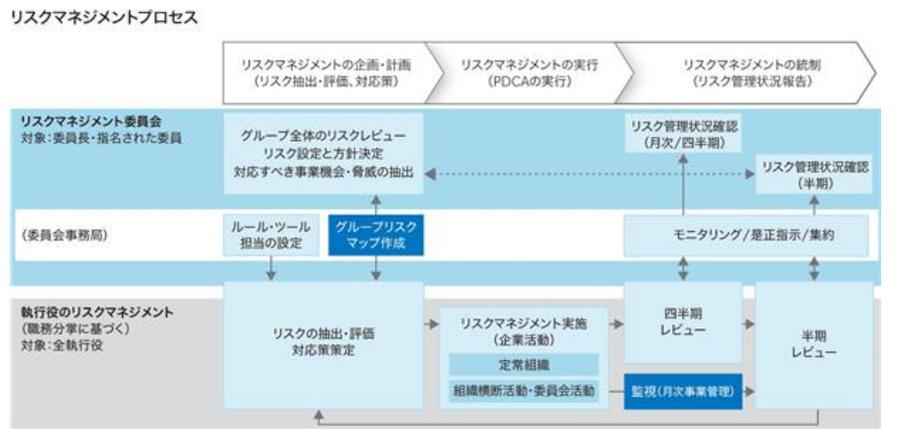
(3) 事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況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。

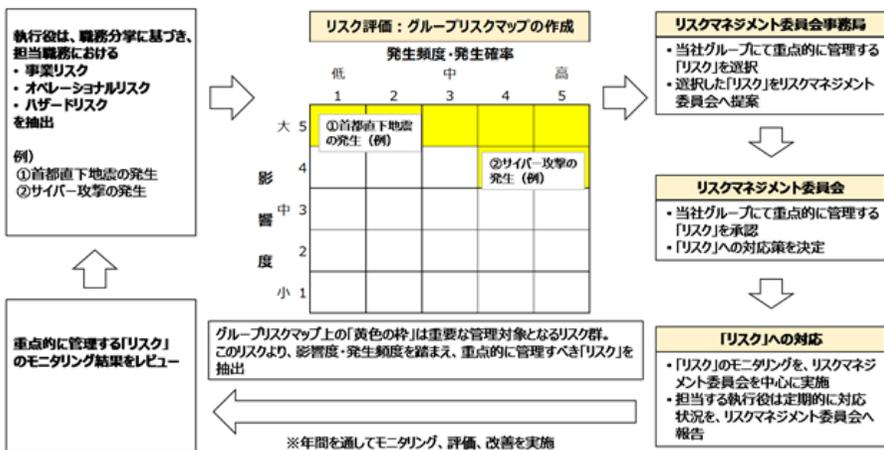
また、当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたいうえで、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけております。

記載事項のうち将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断したものであります。また「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する事項については、本記載項目の最後にセグメントごとにまとめて記載をしております。なお、当該事項のうち将来に関する記載事項は2020年5月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。

(1)



グループ重要リスクの特定フロー



- (1) リスクマネジメント体制やグループ重要リスクの特定フローを図示し、リスク管理方法やリスクの選定方法について平易に記載
- (2) リスクマネジメント委員会の開催頻度、モニタリング内容を記載。また新型コロナウイルス感染症下におけるリスクマネジメント体制についても記載

コニカミノルタ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P26-27

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 事業等のリスク

③その他のリスク

(1) 5) 情報セキュリティ

発生可能性：中 発生する可能性のある時期：特定時期なし 影響度：大

●リスク

当社グループは、様々な事業活動を通じて、お客様や取引先の個人情報あるいは機密情報を入手することがあります。これらの情報管理につきましては、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩等が不測の事情により発生する可能性があります。また、技術、契約、人事等に関する当社グループの機密情報が第三者に漏えい、不正使用された場合も、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。

●対応・機会

情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じております。

また、サイバーインシデントに対応する組織としてCSIRTを全グループで運用し、セキュリティインシデントを想定した訓練を実施しております。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守の全てのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足いたします。これらを通してセキュリティの強化に努めてまいります。

新型コロナウイルスの影響によるテレワーク者増加に合わせて、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供する必要があり、外部からの不正アクセス防止のため、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供と、会社指定デバイス以外からのネットワーク接続を制限しております。

また、当社グループはお客様のセキュリティ対策強化の支援にも注力しております。IT管理サービスとしてネットワークやアプリケーションの脆弱性の監視・管理サービス、リスクアセスメントを行うとともに、複合機からの情報漏洩を防止するためのデータの暗号化、パスワード設定やログ管理の機能、設定状況の監視と通知サービスを行う「bizhub (ビズハブ) SECURE」をグローバルに展開しております。新製品の「bizhub i-SERIES」には、社内ネットワークへのウイルス拡散を防止するため、すべての文書・FAXデータのウイルスをチェックする機能を搭載しております。オフィス内のITシステムを統合管理する「Workplace Hub」には、Sophos社のファイアウォール機能が搭載されており、ネットワークのリスクや脅威の検知と排除、情報漏洩に対応しております。

(2) ④新型コロナウイルス感染症に関するリスク

1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響

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

当社グループは、グローバルな事業を展開しており、売上高における日本以外の地域の構成比は80%以上を占めます。そうした事業環境下において、2020年1月下旬から顕在化した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、各国政府によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請などにより、中国・アジア地域ではサプライチェーンや生産活動に混乱をきたし、当社グループにおいても一部の工場で一時的に操業停止や減産などの対応を、欧米地域では当社の顧客企業の事業活動が停滞し大きく需要が減少したため、当社の販売活動の停滞を余儀なくされました。新型コロナウイルスによる感染症の影響は、感染の規模や収束の時期について、5月末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断し一定の想定をしておりますが、その想定は不確実性があるため、業績に与える影響を具体的に予想することが困難であります。

一方、新型コロナウイルス感染症と闘いながら経済活動を再開していく過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じると想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援や「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供等は、これらの社会課題の解決を通じ事業機会拡大も想定されます。

以下、セグメントごとに、リスク（マイナス側面）と機会（プラス側面）の両面からご説明します。

●リスク・機会

(オフィス事業・プロフェッショナルプリント事業)

顧客企業のテレワークや事業活動の制限により、製品購入判断や設置の遅延、商談機会の制約や長期化、印刷量の減少が想定され、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、テレワークなどの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、主要顧客である中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら、遠隔での協働を実現するソリューションとして販売機会の拡大の可能性が想定されます。

(ヘルスケア事業・バイオヘルスケア分野)

病院における一般患者や被検者の減少、当社グループからの病院や製薬企業への訪問が制約されることなどにより、販売の一時的な減少が想定されます。

一方、新型コロナウイルス感染症の収束後には、これらの需要は戻ってくるものと見ており、加えて感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity (インフォミティ)」、遠隔診療やカウンセリングシステム、従業員健康管理プログラムなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

なお、2020年4月に、米国政府からの要請を受け、検査ラボとRNA検査技術を活用し、企業・医療関係者からのPCR・抗体検査を受託しました。創薬支援においては新型コロナウイルス治療薬の研究を支援するべく取り組んでおります。

(産業用材料・機器事業)

顧客企業のFPD（フラットパネルディスプレイ）製造ライン増設の遅延や最終製品の需要増減の影響が想定されます。

一方、新しい働き方の広がりに伴って、需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用の部材販売や、顧客製造ラインの検査工程の自動化による省人化を支援する当社グループ独自のソリューションなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

画像IoTの分野においては、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションの需要が高まり、販売機会が拡大しております。

(調達・生産)

新型コロナウイルス感染拡大は、当社のサプライヤーの企業活動にも影響を与えており、サプライヤーの事業継続コストによる調達品目の価格高騰、もしくは事業継続が困難と判断された場合の代替品調達に伴う追加費用の発生などが生じる可能性があります。

●対応

当社では、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行いました。新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先様を始めとする全てのステークホルダーの皆様との健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けております。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化（DX化）に取組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めております。

日本国内では、従業員に対し以前から推進している在宅のテレワークを引き続き推進し、従業員の高いパフォーマンス発揮のため、きめ細かなITサポートを拡充しております。

また、従業員が新型コロナウイルスに「感染しない・うつさない」ための行動ガイドラインを作成しオフィスにおける具体的な取組み（30分単位の室内換気、少人数定員の席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を徹底しました。さらには、在宅のテレワークを続けることで生じる従業員間の意思疎通や生活リズムの変化などの従業員のメンタルリスクに対して、相談窓口の設置などのメンタルケアを行っております。グローバル各拠点でも、上記のとおり各国政府など行政の要請に基づき、適切に対応しております。

(1) 事業等のリスクについて、経営者が考えている発生可能性、顕在化する時期、顕在化した際の影響を具体的に記載

(2) 各リスクについて、リスクの内容とその対応策を具体的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P17-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

[方針]

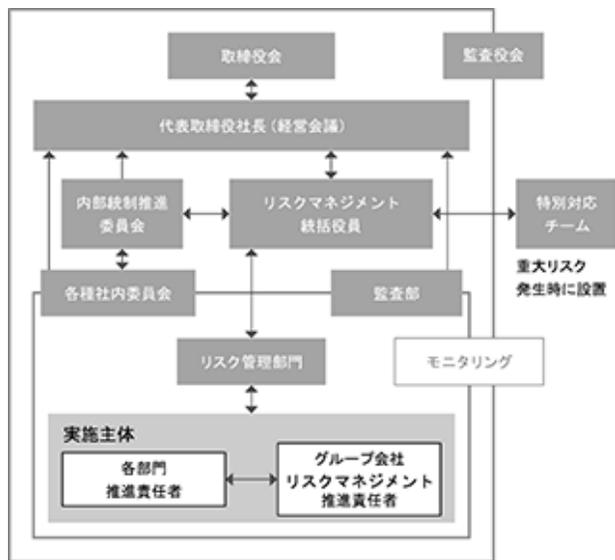
当社グループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「リスクマネジメント推進責任者」を配置し、主体的・自主的に対応できる体制を整備しています。

また、主な重点リスク項目を定め、その目標の達成度・進捗を点検し、各種施策に結果を反映しています。

毎年、年2回の内部統制推進委員会（注）を実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果は取締役会に報告しています。

なお、当社グループは、多岐にわたるお客様・業界に対し世界中で様々なサービスを提供しており、各事業により事業環境が大きく異なります。そのため、当社取締役会は事業本部長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連するリスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。

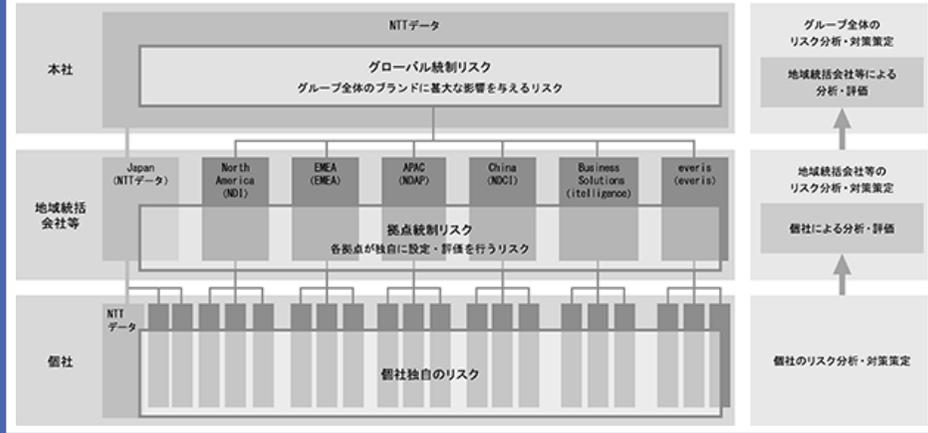
(1)



(注) 内部統制推進委員会におけるマネジメント体制

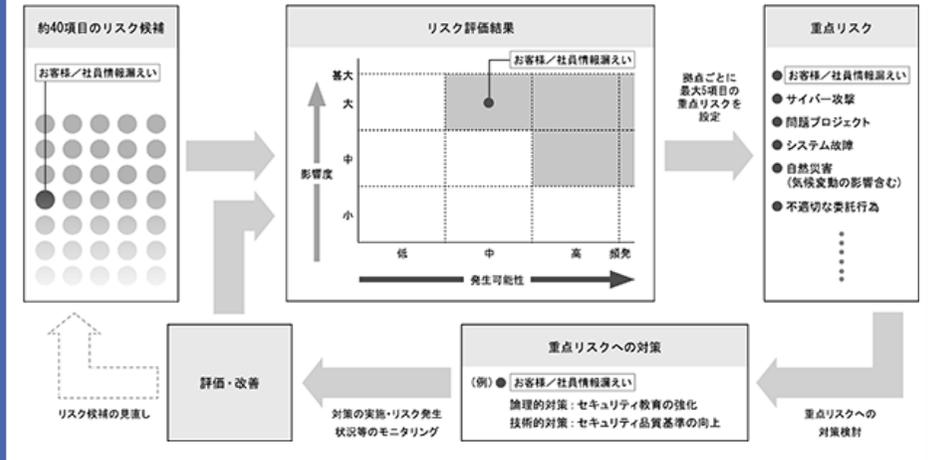
本社、地域統括会社等、個社において事業に関連するリスクを洗い出し、対策を策定します。上位主体はそれぞれの状況を分析・評価し、適切な管理を実施します。グループ全体の状況については、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。また、地域統括会社等において設定した重点リスクを「拠点統制リスク」と位置付けて、対策の実施状況及びリスク発生状況等を踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

<リスク管理区分>



(2)

<拠点統制リスクの設定プロセスイメージ>



- (1) グループのリスク管理体制やリスク管理区分について、図示しながら平易に記載
- (2) リスク評価のプロセスについて、「影響度」と「発生可能性」に基づく重要性判定の実施など具体的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（2/2） 有価証券報告書（2020年3月期） P18,21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

[個別のリスク]

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、当社グループの経営成績及び財務状況等（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在における判断によるものです。

[特に重要なリスク]

(1) システム開発リスク

[リスクの内容と顕在化した際の影響]

当社グループの主力事業であるシステムインテグレーション事業では、一般に請負契約の形態で受注を受けてから納期までにシステムを完成し、お客様に提供するという完成責任を負っています。

そのため、契約内容の曖昧性等による当初想定していた見積りからの乖離や、開発段階に当初想定し得ない技術的な問題、プロジェクト管理等の問題が発生し、原価増となることがあります。

不採算案件が発生した場合、想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績及び財務状況等に大きな影響を及ぼす可能性があり、特に重要なリスクであると認識しています。

[リスクへの対応策]

システムの完成責任を全うするため、お客様・業務・技術のいずれかに新規性のある大規模案件を対象に当社内の第三者組織による提案準備段階における提案内容の実現性確認・契約内容の明確化等のリスクへの早期対応、受注時計画や原価見積の妥当性審査と納品までのプロジェクト実査を行っています。更に、お客様・業務のいずれかに新規性のある一定以上の規模の案件はグループ会社の案件も含めて「高リスク案件」として選定し、進捗や課題の状況、リスクとその軽減策を定期的に把握・管理するなど、不採算案件の抑制に努めています。

(中略)

[重要なリスク]

(1) 経済動向・社会・制度等の変化に関するリスク

[リスクの内容と顕在化した際の影響]

当社グループの事業は、電力や通信といった社会基盤、税や各種規制といった法制度、各国の政治・経済動向、気候変動等、様々な要因の影響下にあります。これらの要因は当社グループが関与し得ない理由によって大きく変化する可能性があり、このような変化が生じた場合、当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があることから、重要なリスクと認識しています。

[リスクへの対応策]

当社は、中期経営計画において「リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化」を戦略として定めています。グループ共通の価値提供モデルである「4D Value Cycle」により、リージョンごとに異なる市場特性と当社の強みに、デジタル等の先進技術を掛け合わせ、お客様への価値提供を深化させる取り組みを行っています。社会基盤、法制度の変化によりもたらされる機会やリスクを予見し、我々が提供するシステムやサービスを進化させていくことで、市場やお客様ニーズの変化へ柔軟に対応していきます。

加えて、特定のリージョンに依存しない事業ポートフォリオとすることで、各国における政治・経済動向の変化がもたらすリスクを分散し、事業全体が大きな影響を受けない構造にしています。これまで北米・欧州を中心にグローバル事業を拡大し、国内中心だった事業構造を海外比率50%にまで高めてきました。今後はこの取り組みを更に加速し、各リージョンでバランスの良い事業ポートフォリオを実現することをめざします。

なお、気候変動については、法規制、ステークホルダーからの要請、エネルギー需給の変化等の影響による想定以上のコスト増や、気候変動対応等におけるお客様の要件を満たさないことによる機会損失の可能性があり、その結果として、当社グループの社会的信用やブランドイメージが低下するおそれがあります。

これらに対応するため、外部機関との連携、情報収集、啓発活動を推進しており、その一環として、温室効果ガス排出削減の長期目標策定を認定するScience Based Targets initiative (SBTi) にコミットしました。

⋮

- リスクを「特に重要なリスク」と「重要なリスク」という重要度に区分し、リスクの内容と顕在化した際の影響ならびに対応策を記載

SOMP Oホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P20-21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

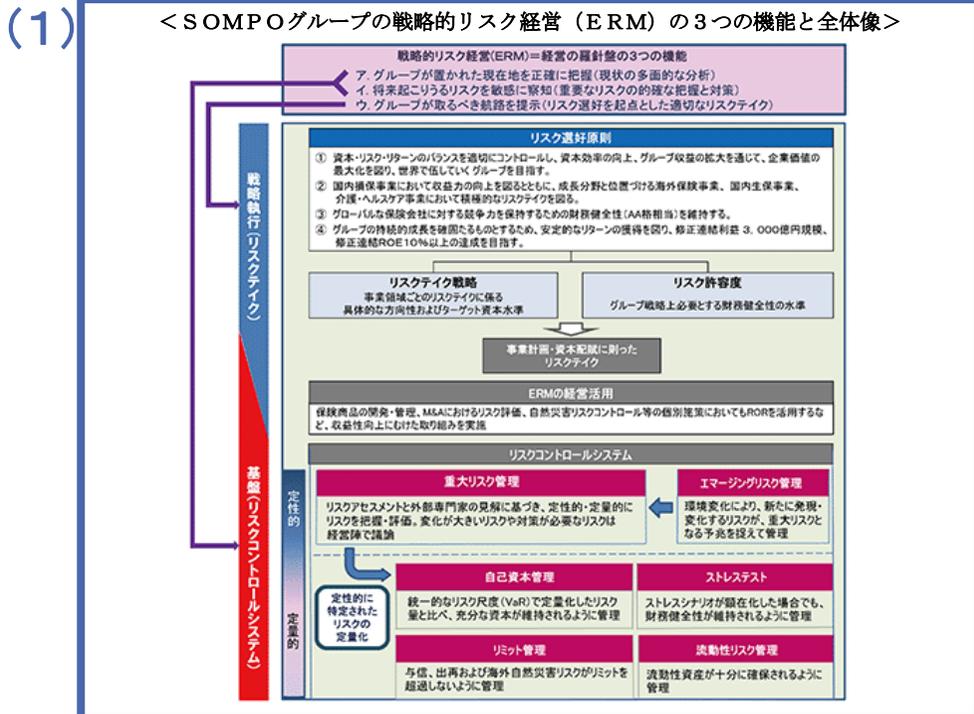
(1) 主要なリスクの管理体制・枠組み

① リスク管理の全体像

大規模自然災害の増加、超低金利環境の常態化や新型コロナウイルス感染症の拡大など、事業環境の不確実性が高まる中、リスク管理の役割がますます重要になってきております。当社グループのリスク管理の枠組みである戦略的リスク経営 (ERM) は、経営における高性能な『羅針盤』として、次の「3つの機能」を強化・高度化し、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させ、当社グループを最適な方向に導く取組を実施しております。

- ア. グループが置かれた現在地を正確に把握 (現状の多面的な分析)
- イ. 将来起こりうるリスクを敏感に察知 (重要なリスクの的確な把握と対策)
- ウ. グループが取るべき航路を提示 (リスク選好を起点とした適切なリスクテイク)

戦略的リスク経営 (ERM) は、資本・リスク・収益のバランスを取りながら企業価値の向上を図る一連の経営管理プロセスとして「戦略執行に係るリスクテイク」と「経営基盤の安定に資するリスクコントロール」の2つの側面を持っております。リスクテイクの側面では、リスクと収益に関する分析を重要な経営判断に活かし (上記ウ)、リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様なリスクを特定、分析、評価する仕組み (リスクコントロールシステム) を活用して (上記ア、イ)、不測の損失の極小化と利益の安定を目指しております。



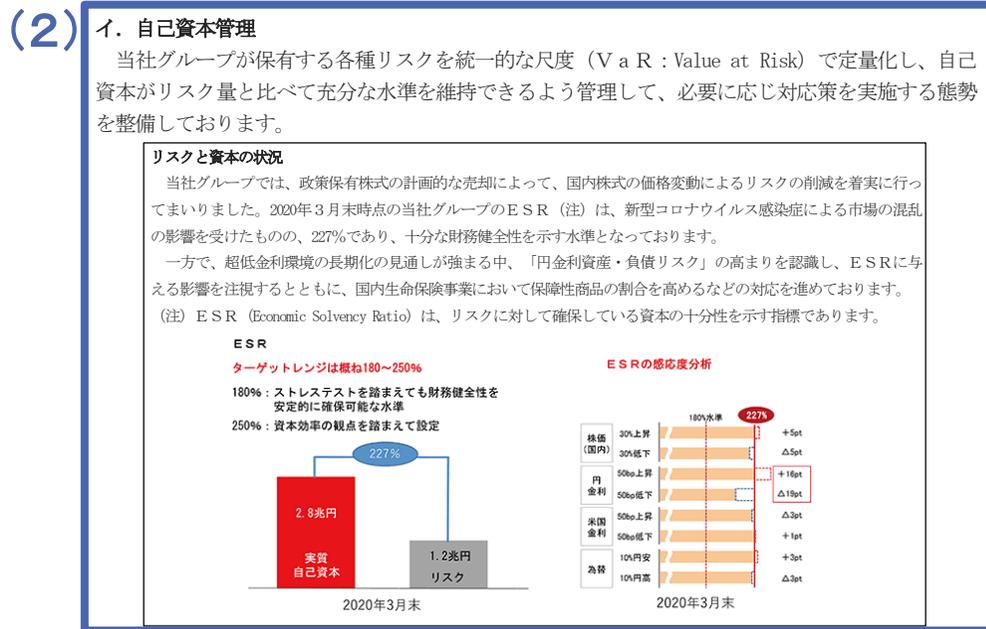
② リスクコントロールシステム、リスクと資本の状況

リスクコントロールシステムにおいては、リスクアセスメントを起点として、「重大リスク管理」の枠組みで当社グループを取り巻く重大リスクを網羅的に特定し、定性的・定量的な評価を行っております。

また、定量化が可能なリスクについては「自己資本管理」「ストレステスト」「リミット管理」「流動性リスク管理」の枠組みで自己資本、流動性などに与える影響を様々な定量指標により分析・評価し、財務健全性およびその向上に必要なリスクコントロールの施策に関する経営論議を行っております。

ア. 重大リスク管理

当社グループは、「事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」を「重大リスク」と定義し、事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しております。重大リスクは、グループCROがリスクアセスメントや専門家等の見解に基づいて網羅的に把握し、リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定した上で、発生頻度および影響度 (経済的損失、業務継続性およびレピュテーション毀損の3項目) でリスクを定性的・定量的の両面から評価し、管理状況を年2回以上、グループCROの諮問機関である経営執行協議会 (Managerial Administrative Committee) (以下「経営執行協議会 (MAC)」) といいます。) ・取締役会に報告するとともに、変化が大きいリスクや対策等に関する議論が必要なリスクについては、グループCEOの諮問機関であるGlobal Executive Committee または経営執行協議会 (MAC) において議論を行っております。



- (1) グループにおけるリスク管理の枠組みを具体的に記載
- (2) リスク評価の方法について、定量的な指標を示しながら具体的に記載

SOMP Oホールディングス株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P22-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 主要なリスク

① 重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価

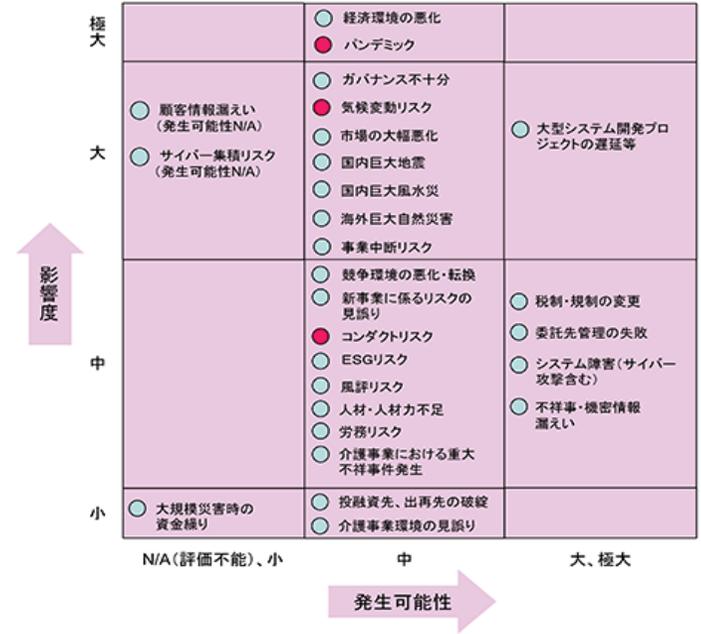
経営者が当社グループの経営成績等に重大な影響を及ぼす可能性があると認識している「主要なリスク」は、当社グループが定義する「重大リスク」であります。重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価は、下記のとおりであります。

<重大リスク一覧>

分類	No.	重大リスク
ア. 経営戦略リスク		
外部環境	1	競争環境の悪化・転換
	2	経済環境の悪化
	3	パンデミック
事業戦略	4	税制・規制の変更
	5	ガバナンス不十分
	6	新事業に係るリスクの見誤り
	7	大型システム開発プロジェクトの遅延等
	8	気候変動リスク
	9	ESGリスク
	10	風評リスク
	11	人材・人材力不足
イ. 財務・運用リスク		
市場リスク	12	市場の大幅悪化
信用集中リスク	13	投融資先、出再先の破綻
流動性リスク	14	大規模災害時の資金繰り
ウ. オペレーションリスクおよびコンプライアンスリスク		
事務リスク	15	委託先管理の失敗
システムリスク	16	システム障害(サイバー攻撃含む)
コンプライアンスリスク等	17	労務リスク
	18	顧客情報漏えい
	19	不祥事・機密情報漏えい
	20	コンダクトリスク
エ. 事業固有リスク		
保険引受リスク		
自然災害	21	国内巨大地震
	22	国内巨大風水災
	23	海外巨大自然災害
	24	サイバー集積リスク
介護事業リスク		
介護事業リスク	25	介護事業環境の見誤り
	26	介護事業における重大不祥事件発生
オ. その他リスク		
—	27	事業中断リスク

<重大リスクのヒートマップ(発生可能性・影響度)>

(● 変化が大きいリスク)



	発生可能性	影響度		
		経済的損失	業務継続性	レピュテーション毀損
極大	1年に1回以上	5,000億円以上	事業免許の取消し	信頼の極めて大幅な失墜
大	10年に1回以上	500億円以上	主要な業務の停止	信頼の大幅な失墜 (信頼回復に5年以上)
中	100年に1回以上	50億円以上	一部の業務の停止	信頼の失墜 (信頼回復に2~3年以上)
小	100年に1回未満	50億円未満	—	信頼の失墜の可能性は低い

■ 主要なリスクについて、発生可能性と影響度の観点から評価した結果を図示しながら平易に記載

東京海上ホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P13-14

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは、中期経営計画を推進していくための経営基盤として「リスクベース経営 (ERM※1)」に取り組んでおります。具体的には、「リスク」・「資本」・「利益」の関係性を常に意識し、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大をめざしております。「資本の十分性」に関しては、AA格相当の資本を維持する方針としており、「高い収益性」に関しては、資本コスト※2 (7%) を上回る資本効率を実現し、将来的に12%程度のROEをめざしております。

中期経営計画を、リスクベース経営 (ERM) の観点で整理したものが、下図のフレームワークです。事業構造改革やグループシナジーの取組みにより「持続的な利益成長」を実現するとともに、生みだされた利益・資本を、健全性を維持しつつさらなるポートフォリオの分散や株主還元の実効といった「資本の有効活用」に振り向け、それを次のさらなる成長に繋げることをめざしております。

*1 ERM : Enterprise Risk Management

*2 資本コスト: 投資家が投資先企業に期待する収益率のことをいいます。

当社グループでは、CAPM法 (資本資産評価モデル) により算出しており、成果指標の策定や事業投資の判断に活用しております。



また、当社グループは、リスク軽減・回避等を目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握したうえで、これらのリスク情報を有効に活用し、当社グループ全体の「リスク」・「資本」・「利益」を適切にコントロールしております。

なお、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は本有価証券報告書提出日現在において判断したものであります。

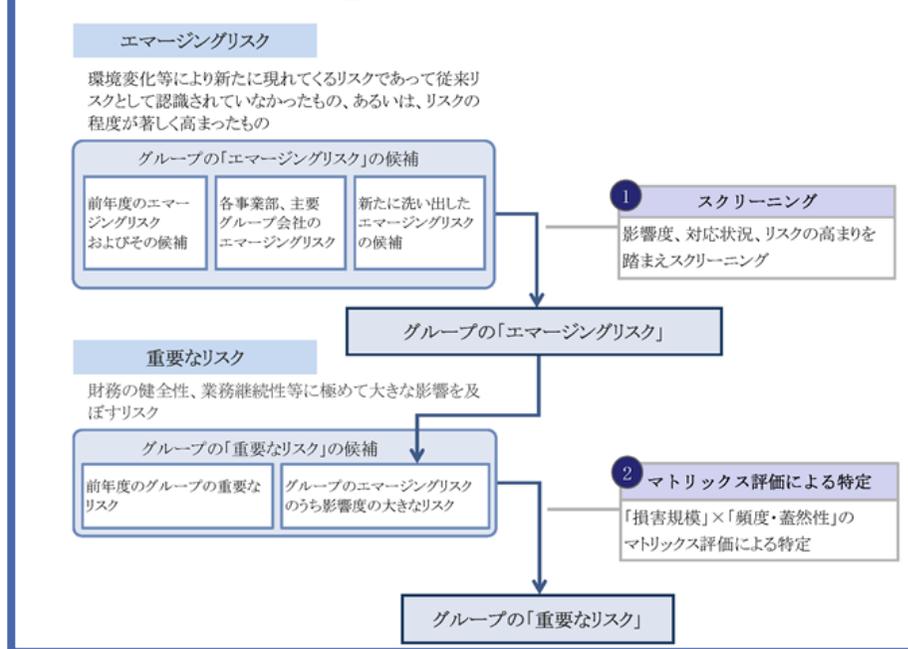
(1) 定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化等により新たに現れてくる「エマージングリスク」※3を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っております。

こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加え、総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しております。

※3 エマージングリスク: 環境変化等により新たに現れてくるリスクであって従来リスクとして認識されていなかったもの、あるいは、リスクの程度が著しく高まったもの。

○エマージングリスクの洗い出しと重要なリスクの特定プロセス



▪ 中期経営計画をリスクベース経営 (ERM) の観点で整理するとともに、具体的なリスク管理の方法を図示しながら平易に記載

東京海上ホールディングス株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

○重要なリスクの主な想定シナリオ

重要なリスク	主な想定シナリオ
1 国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱	① リーマンショック級の世界金融危機が発生し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ② 地政学リスクの顕在化等により金融・資本市場の混乱が生じ、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
2 日本国債への信認毀損	① 政府の信用力低下により日本国債が暴落し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
3 巨大地震	① 首都直下地震の発生により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ② 南海トラフ等の海溝型巨大地震により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
4 巨大風水災	① 日本で巨大台風や集中豪雨による大規模な風水災害が発生し、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。 ② 同一年度に複数の巨大ハリケーンが米国東海岸に上陸し、多額の保険金支払が発生する。
5 火山噴火	① 富士山の大规模噴火による多量の降灰により、広範囲で交通網寸断、停電、通信障害等が発生し、首都機能が麻痺する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
6 パンデミック	① 新たな感染症の蔓延により多くの人が亡くなり、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
7 革新的新技術による産業構造の転換	① コネクティッドカー、自動運転、カーシェアリング、電気自動車等の普及により、自動車保険を中心に収益が減少する。 ② 異業種の企業が保険業界に新規参入し、個人マーケットを中心に当社グループの営業基盤を侵食することで、収益が減少する。 ③ 当社グループが革新的新技術への対応遅れから競争優位性を失い、収益が減少する。
8 サイバーリスク	① サイバー攻撃により当社グループのシステムや販売チャネルのシステムで障害が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。 ② 顧客企業においてサイバー攻撃による被害が急増し、多額の保険金支払が発生する。
9 テロ・暴動	① 当社グループの重要拠点近くで大規模なテロや暴動が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
10 コンダクトリスク	① 当社グループや保険業界の慣行が世間の常識と乖離して不適切な企業行動とされ、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。
11 法令・規制への抵触	① 当社グループの取引が国内外の法令・規制に抵触し、監督当局に対して多額の課徴金や和解金の支払いを余儀なくされる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。

(2) 定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しております。

具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリュアットリスク (VaR) *4で定量評価し、実質純資産*5をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の水準により、資本の十分性を確認するとともに、事業投資機会や今後の市場環境の見通し等も総合的に勘案して資本政策を決定しております。

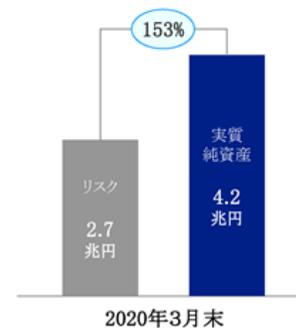
当社グループのESRのターゲットレンジは150~210%ですが、2020年3月末時点におけるエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) は153%となり、資本が十分な水準にあることを確認しております。

また、定性的リスク管理において特定した「重要なリスク」のうち、経済的損失が極めて大きい表中1から4の想定シナリオに基づくストレステストを実施することにより、事業継続および破綻回避の検証を行い、資本の十分性および資金の流動性に問題がないことを確認しております。

*4 バリュアットリスク (VaR) : 将来の一定期間のうちに、一定の確率の範囲内で被る可能性のある最大損失額のことをいいます。99.95%VaRとは、今後1年間の損失が99.95%の確率でその額以内に収まる金額水準であります。

*5 実質純資産 : 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金、価格変動準備金等の資本性負債、生保保有契約価値等を加算する一方、株主還元予定額やのれん等を控除して算出します。

エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の状況



リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算

エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) をベースとした資本政策



■ 定量的リスク管理において、エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) をベースとした資本政策の方針を定量的な情報も含めて記載

J. フロント リテイリング株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年2月期) P17-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 経営に重要な影響を及ぼすと想定されるリスク

<リスクの定義及び管理体制>

・リスクの定義

当社グループでは、リスクを「環境変化の中で組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と定義しています。リスクには、プラス面（機会）、マイナス面（脅威）の両面があり、適切な対応により、企業の持続的な成長につながると考えています。

・リスク管理体制

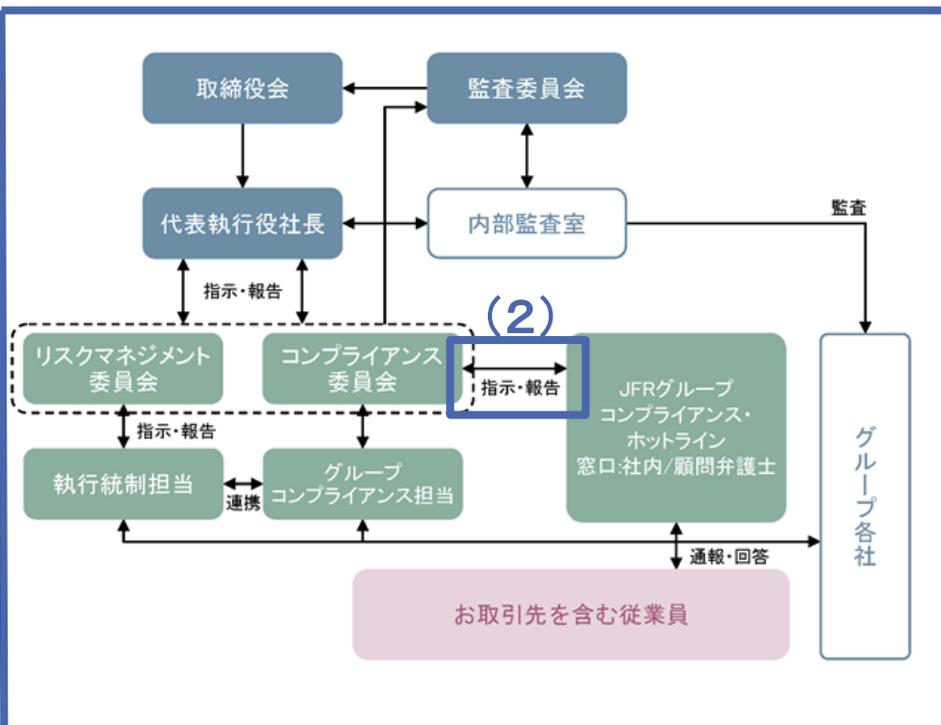
代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。

同委員会には事務局を置き、リスク管理担当役員を事務局長とします。

事務局は、リスクマネジメント委員会で決定した方針や重要な決定事項を事業会社に共有し、グループ全体のリスクマネジメントを推進します。

当社グループでは、経営が、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることで、リスク管理を企業価値向上につながる取り組みの一つとして推進しています。

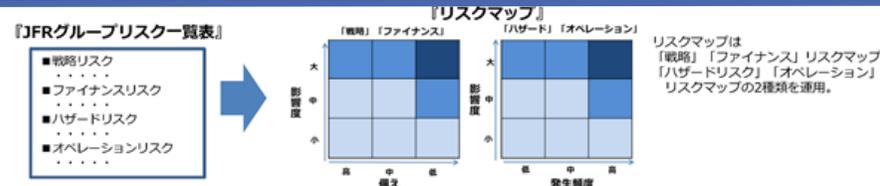
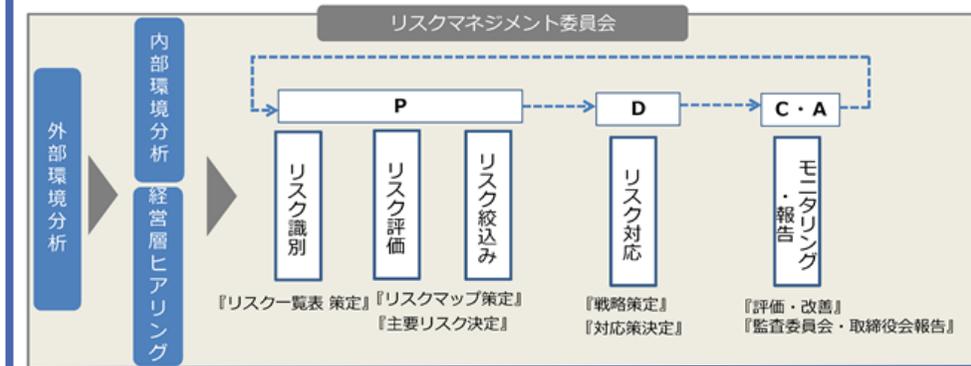
(1)



(2)

<リスクマネジメント委員会の具体的な活動>

当社グループでは、リスクマネジメント委員会において、環境分析をもとに、リスク（不確実性）を識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、「JFRグループリスク一覧表」として、グループ全体でリスク認識を共有しています。また、極めて重要度の高いリスクは、「企業リスク」としてリスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、「グループ戦略」に反映して対応しています。



- (1) リスク管理体制とリスクマネジメント委員会の活動内容について、図示しながら平易に記載
- (2) リスク管理体制について、「指示・報告」、「連携」、「通報・回答」、「監査」と指揮命令系統を具体的に記載

J. フロント リテイリング株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年2月期) P18-19,21-22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

〈はじめに〉

米中覇権争いをはじめとする地政学的緊張、甚大な被害を及ぼすようになった自然災害は前年から引き続き大きなリスクです。加えて、消費増税の消費への打撃、瞬く間に世界的な大流行となった新型コロナウイルス感染症が「ブラックスワン（予測不能で起きたときの衝撃が大きい事象）」として発現したことで、当社グループは、存続が危ぶまれるほど重大な危機に直面しています。

新型コロナウイルス感染症の影響は、当初の我々の想定をはるかに超え、当社グループの中核事業である小売事業の実店舗は、長期に渡り営業休止を余儀なくされています。現段階で新型コロナウイルス感染症が収束するまでに要する期間は見通せず、その間多くの顧客との繋がりが断たれていることに、非常に危機感を抱いています。このような環境の下、まずは、企業の存続の基盤を確固たるものとし、顧客や取引先企業からの派遣者を含む現場スタッフの安全・安心の確保、取引先企業との連携強化に努めています。

また、新型コロナウイルス感染症は、あらゆる側面で大きな転機になると捉えています。人々の消費に対する価値観や消費行動は変容し、それに伴い、小売業に求める価値も変化すると考えられます。また、急速に広まったリモートワークなどにより、将来に渡り働き方や生活が大きく変化していくと、企業としての雇用のあり方も見直す必要が生じると想定されます。商取引においては、サプライチェーンの寸断を受け、中国を始めとする特定地域への過度な依存からの脱却、強靱なサプライチェーンの再構築が求められます。さらに、人の流れが変わることにより、当社グループの実店舗と地域社会とのつながりにも、変化が生じてくるものと思われれます。このような様々な環境変化から、多数の顧客を店舗に集客し、対面で販売するという従来の実店舗型小売業は、あり方の見直しを問われることとなり、ビジネスモデルの変革のスピードが増すと想定されます。

当社グループでは、このような状況をニューノーマル（新常态）として捉え、企業存続に向け、新型コロナウイルス感染症収束までの期間や影響などの違いによる複数のシナリオをもとに、従来の常識に捕らわれず、将来も顧客との繋がりが維持できる取り組みに着手しています。変化を先読みし、顧客の気持ちに寄り添い顧客との生涯に渡る繋がりを大事にするというビジネスの根幹は変えることなく、各事業において、既存のビジネスモデルの変革を進め、グループ全体の事業構造の見直しにもスピードを上げて取り組んでいきます。

当社グループでは、以下、13項目を有価証券報告書提出日現在において、投資家の皆さまの判断に影響を与える可能性がある主要なリスクとして、リスク認識及び対応策を記載いたします。

(中略)

- (1) 各事業リスクについて、マイナス面のみではなく、プラス面も含めた影響を記載
- (2) 各事業リスクが及ぼす影響に対して、機会を踏まえながら具体的な対応策を記載

⑥ 既存事業の成熟から衰退への移行

- ・リスクの発現度合い・影響度・変化

当社グループの中核事業である小売事業を中心とする既存事業の成熟は、デジタル化による消費者のライフスタイルや消費行動の変化により、そのスピードが加速しています。テクノロジーの進化、新型コロナウイルス感染症の長期化により、ここ数年でさらに既存事業の成熟から衰退への移行が進むと見込んでおり、小売事業をはじめ当社グループ全体の業績に非常に大きな影響を与えると想定されます。

- (1) ・マイナス面・プラス面
新型コロナウイルス感染症で加速する消費者のライフスタイルや消費行動の変化への対応が遅れると、既存事業のビジネスモデルの陳腐化から、顧客離れを招きます。一方で、ECでは得られない実店舗ならではの購買や接客体験を見直す機運が高まりつつあることを踏まえ、当社グループが有する都心の実店舗の変革を加速することにより、既存顧客の満足度が向上するとともに、新規顧客の獲得による持続的な成長が望めます。

- (2) ・対応策
当社グループでは、順次、既存店舗のリニューアルを進めており、11月には、「大丸心齋橋店本館」「渋谷PARCO」をリニューアルオープンしました。「大丸心齋橋店本館」では、収益分析をもとに、従来の売仕契約と定期借家契約の最適化を図った新たなビジネスモデル（革新的ハイブリッド型ビジネスモデル）に取り組んでいます。「渋谷PARCO」では、EC併設のオムニチャネル型売場、バーチャル（仮想）展示など、最新テクノロジーを活用した新たな店舗づくりに挑戦しています。今後も商圏や顧客の特性を踏まえ、既存店舗のビジネスモデルの変革に取り組むとともに、当社グループの金融事業と連携し、キャッシュレス決済など消費行動の変化にも対応していく予定です。

⑦ 取引先の転換

- ・リスクの発現度合い・影響度・変化

当社グループの中核事業である小売事業では、テクノロジーの進展を背景に、従来の優良取引先企業のECシフト、実店舗からの撤退が進んでいます。また、少子高齢化に伴う国内市場の縮小を背景に、倒産・廃業も増加しています。新型コロナウイルス感染症の発生による営業休止を受け、買取・売仕など従来の百貨店型取引形態である取引先企業の業績は大幅に悪化しています。加えて、業績が悪化した定期借家契約の取引先企業からは賃料の減額要請を受けています。このような状況から、撤退や倒産・廃業の波は、今後数年の間に急速に増大し、小売事業の業績に非常に大きな影響を与えると想定されます。

- (1) ・マイナス面・プラス面
優良取引先企業の撤退・倒産・廃業は、当社グループの小売店舗の品揃え、魅力の低下につながります。一方で、これを取引先政策転換の契機と捉え、顧客データの分析などにより既存取引先企業の営業施策を支援したり、新たな取引先企業の開拓による品揃えの向上につなげることができれば、既存事業の持続的な成長が可能となります。

- (2) ・対応策
当社グループでは、既存取引先と共同で、最新テクノロジーを活用した次世代型店舗や、物販とサービスの複合店の開発を進めています。また、消費行動の変化を踏まえ、ライフスタイル全般において新規事業の創造を行っている企業を新たな重点取引先企業と位置づけ、開拓を強化しています。さらに、社会との共生を切り口とした施設・サービスの導入や、店舗を核とした周辺エリアの活性化に寄与するイベントの開催を行い、幅広い顧客層の集客に努めています。

4. 「事業等のリスク」の開示例

株式会社LIXILグループ[※] (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P18,20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを洗い出し、それらについてグループ共通の基準（事業計画への影響度と発生可能性等）で評価を行い、グループ内での事業規模の違いや外部環境の変化等に基づき、経営者の目線からリスク間の相対的な関係を考慮した上で対処すべきリスクの優先順位を決定するというリスク評価を行っております。

また、リスクの洗い出しに際して、リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類しており、それぞれ以下のように定義しております。

戦略リスク	事業戦略の策定及び遂行により獲得を企図する成果が予定通り獲得できない程度及びその発生可能性であり、健全な範囲で事業成果を獲得するために敢えて選択して取るリスク
オペレーショナルリスク	戦略遂行を支えるオペレーション上の事象による損失額及び事象発生可能性であり、事業遂行上一定以下に抑制すべきリスク

これらに基づき重要と判断したリスクについて、当社グループの各事業、管理部門、マネジメントの各レベルが当該リスクの内容に応じた対策を立案、実行し、対策の進捗状況をモニターし、継続的に改善する活動を展開しております。

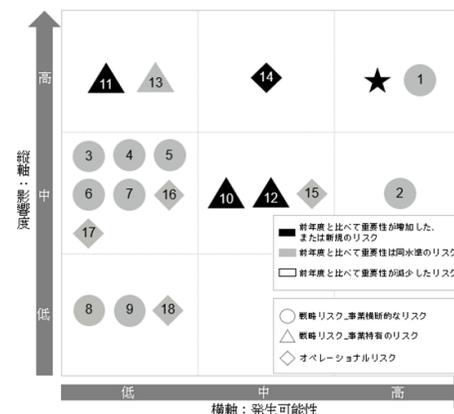
また、監査委員会は取締役会及び各種委員会への参加、重要書類の閲覧、会計監査人とのコミュニケーション等を通じて、対処すべき優先順位の高いリスクについて有効な対策が実施されているかモニターしております。なお、上記に加えて、必要に応じて各事業及び子会社に対する現地往査も実施しております。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項について、影響度、発生可能性、重要性の前年からの変化をリスクマップに一覧化した上で、各リスクの詳細な情報を記載しております。なお、当社グループでは、事業活動への影響が短期的なリスクを中心に、リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類した上で、各リスクについてグループ共通の基準で評価した結果を一元的に管理するために、同一のリスクマップに掲載しております。

なお、本項に記載した将来や想定に関する事項は、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。ただし、新型コロナウイルス感染症に関する事項は、その状況変化の著しさを鑑み、可能な限り提出日時点に近い情報とするべく、2020年5月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。

(中略)

(リスクマップ及び凡例)



事業等のリスク		
—		★
戦略リスク	事業横断的なリスク	新型コロナウイルス感染症に関するリスク
		(1) 経済状況の変動に関するリスク
		(2) 為替相場・金利の変動に関するリスク
		(3) 新商品の開発に関するリスク
		(4) 原材料等の供給に関するリスク
		(5) 環境に関するリスク
		(6) 事業再編に関するリスク
		(7) 人材の獲得と育成及びダイバーシティ推進に関するリスク
		(8) 設備等の操業度に関するリスク
		(9) 他社との連携・企業買収等に関するリスク
戦略リスク	事業特有のリスク	ウォーターテクノロジー事業 (10) 販売チャネルに関するリスク
		ハウジングテクノロジー事業 (11) ブランドに関するリスク
		ハウジングテクノロジー事業 (12) 競合他社との競争・商品価格に関するリスク
		ビルディングテクノロジー事業 (13) 長期受注工事契約に関するリスク
オペレーショナルリスク		(14) 災害・事故・感染症等に関するリスク
		(15) 情報セキュリティに関するリスク
		(16) 訴訟その他法的手続きに関するリスク
		(17) 製造物責任や補償請求に関するリスク
		(18) 繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

- 各事業リスクについて、経営者が想定している影響度と発生可能性を図示しながら平易に記載

株式会社LIXILグループ※(2/2) 有価証券報告書(2020年3月期) P21,26,28

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(戦略リスク)

[事業横断的なリスク]

(1) 経済状況の変動に関するリスク

当社グループは日本国内において販売活動を行っており、その売上収益は日本国内における需要、景気、物価の変動、産業・業界の動向に影響を受けます。特に住宅着工戸数や建設会社の建設工事受注高の大幅な変動は、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、中国、タイなどのアジア、欧州や北米など海外諸国において生産活動及び販売活動を行っており、これらの国々において戦争、内乱、紛争、暴動、テロ等が発生した場合には、当該国及び周辺地域における販売活動だけでなく、原材料の価格面や数量面で調達安定性を脅かし、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

発生可能性	高	影響度	高	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	日本での販売活動において、日本国内における人口減少に伴う住宅着工件数減少の予想を踏まえて、新築市場におけるシェアの拡大の取り組み、中高級品市場への拡販、リフォーム戦略の強化を進めております。また、生産、販売活動においては、外部の第三者機関等を通じて政治情勢、政策変更等をモニターすることにより、海外における政情不安等のリスク顕在化の兆候の早期把握や、代替調達先の確保による製品・原材料を含めた適切な在庫水準の維持により安定的な供給体制を構築するよう努めております。				
経営方針等との関連性	①[持続的成長に向けた組織を作る]事業領域を常に再定義し続ける				

(中略)

[事業特有のリスク]

<ウォーターテクノロジー事業>

(10) 販売チャネルに関するリスク

ASD Holdings Corpは様々なライフスタイルに合わせて中高級品から普及品まで幅広いデザインの商品を展開しておりますが、近年特に北米を中心として流通構造の変化が起きています。具体的には、代理店・小売店等を経由した従来型の販売チャネルからよりエンドユーザーへの直接的な販売への転換が起きており、ASD Holdings Corpにおいても、ECを活用したウェブサイトでの自社商品の販売等を含め、ビジネスの転換を図り、コスト構造の改革に努めていますが、このような販路の転換に対して、想定していた顧客数が確保できない等の理由により、その収益力が低下した結果、当社グループが計上しているのれんについて減損損失が発生する可能性があります。

発生可能性	中	影響度	中	重要性の前年からの変化	増加
対応策	販売チャネルの拡大を進めるために、正規代理店における販売計画を強化するとともに、住宅設備関連の施工会社等への販路を柔軟に拡大することで自社製品の販売促進に努めております。さらに、エンドユーザーからの直接需要を効率的に取り込むことを目指し自社のECサイトの構築を進めております。さらに、安定した販売活動を支え運営上の安全性を担保するため、目的に応じ適切な管理システムを導入することで情報漏洩やサイト運営に支障が出ることを事前に防ぐ体制を整えております。				
経営方針等との関連性	②[魅力ある差別化された製品の開発]ブランド				

(中略)

(オペレーショナルリスク)

(15) 情報セキュリティに関するリスク

当社グループが行う生産活動、販売活動並びに各種事業活動は、コンピュータシステム及びコンピュータシステムを結ぶ通信ネットワークを利用しております。通信ネットワークに生じる障害や、ネットワーク又はコンピュータシステム上のハードウェアもしくはソフトウェアの不具合・欠陥、データセンターの機能停止等により事業活動に支障が出る可能性があります。また、情報システムが適切に導入・更新されていないことによるシステム上の不具合、業務の非効率、生産性低下を招き、事業活動に支障が出る可能性があります。さらに、当社グループでは業務を遂行する中で顧客情報ははじめとする様々な個人情報を取り扱う機会があり、厳格な情報管理が求められておりますが、不測の事態により個人情報の遺漏が発生した場合には、社会的信頼の失墜を招くとともに多額の費用負担が生じる可能性があります。その結果、売上収益が減少あるいは販管費が増加し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

発生可能性	中	影響度	中	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	効率的で安定した事業活動の遂行を担保するため、老朽化した基幹システムの刷新を進めております。また、個人情報管理の推進機関を設置し、関連する規程類を整備し、適切な研修を継続して行うなど個人情報管理の強化に努めております。なお、サイバー攻撃全体への対応としてCSIRT(シーサート: Computer Security Incident Response Team)を設置し、外部からの不正アクセスを常時監視するとともに、有事の際に適切な対応を実現する体制を構築しております。				
経営方針等との関連性	①[持続的成長に向けた組織を作る]従業員の行動様式こそが競争力となる ④[エンドユーザー、インフルエンサーへのマーケティング]インフルエンサー				

⋮

■ 各事業リスクについて、対応策に加えて、経営者が想定している発生可能性、影響度、重要性の前年からの変化、経営方針等との関連性を記載

ヤマハ株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P15,20,23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

有価証券報告書に記載した事項のうち、経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクとリスクへの対策、中期経営計画に掲げる4つの重点戦略と事業別戦略との関連性は以下の通りです。

なお、当社グループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するため、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。当社は、代表執行役社長の諮問機関として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に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。

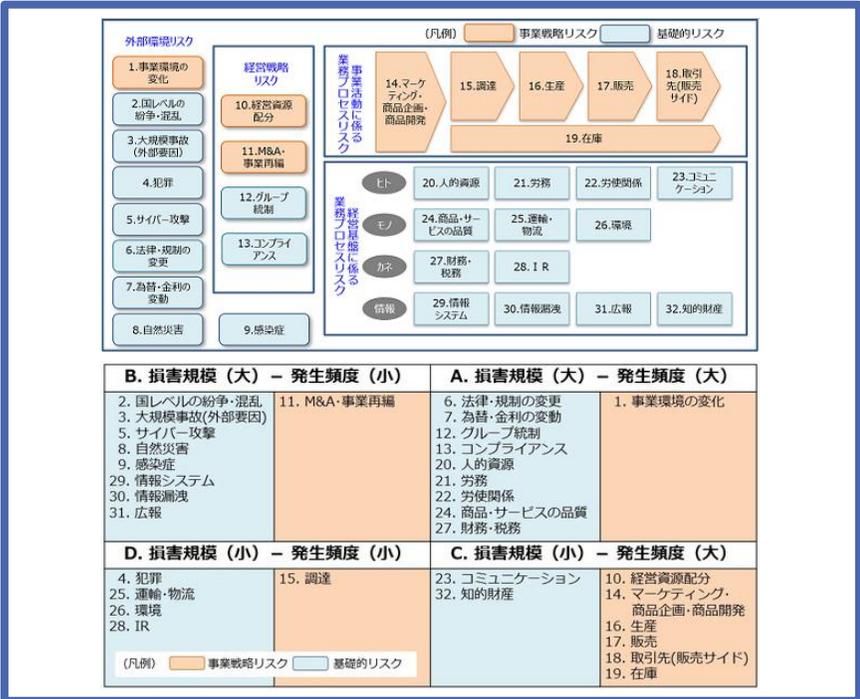
リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に係る業務プロセスリスク」「経営基盤に係る業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しており、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

なお、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。

(中略)

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	戦略への影響	
				4つの重点戦略	事業別戦略
事業活動に係る業務プロセスリスク	取引先販売サイド	事業を展開するそれぞれの分野で激しい競争にさらされています。楽器・音響事業のコンシューマー向け製品の販路においては、Eコマースや広域量販店の市場プレッシャーが高まっており、当社グループとの取引が年々拡大しています。地域に根差した販路は後継者問題を含め縮小傾向にあり、また、市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した卸売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加えて、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行っています。半導体や自動車用内装部品等は、供給先メーカーの業績の影響を受けます。また、供給先メーカーとの間で、納期・品質等で信頼関係が損なわれた場合、その後の受注に悪影響を及ぼす可能性があります。また、品質等の観点から、供給先メーカーから補償を求められる可能性があります。	地域や顧客接点（実店舗やEコマース）の拡充・多様化を進めることにより、広く、深く、長く、お客様と繋がることで特定取引先への過度な依存リスクの影響を軽減しています。また、市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した卸売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加えて、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行っています。半導体や自動車用内装部品等を扱う部品・装置事業については、今後も供給先メーカーとの良好な関係の維持に努めるとともに、車載モジュールや自動車用内装部品において、新市場への参入や商材の拡大等によりリスクの分散を図っています。	①	①②③

(1)



(2)

(注) 4つの重点戦略及び事業別戦略の各項目は、以下の通りです。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。

(4つの重点戦略)

①顧客ともっと繋がる ②新たな価値を創造する ③生産性を向上する ④事業を通じて社会に貢献する

(事業別戦略)

①楽器事業 ②音響機器事業 ③その他の事業

(1) 各事業リスクについての損害規模と発生頻度を図示しながら平易に記載
 (2) 各事業リスクの内容とその対応策を具体的に記載するとともに、どの経営戦略に影響を与える可能性があるか、その関連性についても記載

不二製油グループ本社株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 不二製油グループの重要なリスク

当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の11項目を選定し、各リスクについては管掌役員を定めて対応計画を策定しております。また、対応状況は取締役会に報告し、モニタリングを実施する体制を構築しております。なお、将来事項に関する記述につきましては、2020年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	管掌役員				
			CAO	C ^{ES} G ^O	CFO	CSO	CTO
1 原料相場の変動リスク	主要原料の価格変動のリスク	・拠点間の相互補完(融通)を含めた全社レベルでの原料バランスの管理体制構築 ・原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理				●	
2 財務・税務に関するリスク	為替・金利変動や国際的な課税のリスク	・デリバティブの活用による変動リスクヘッジの実施、GCM(グローバル・キャッシュ・マネジメント)による流動性リスク低減 ・国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築			●		
3 法規制やコンプライアンスに関するリスク	各国の法制度への抵触や事業に不利益をもたらす法規制の変更が行われるリスク	・法務部門のグローバルな管理体制の強化 ・全社単位でのコンプライアンス管理の徹底	●				
4 グループ会社の経営リスク	事業計画の進捗遅れによるのれんや固定資産の減損リスク	・グループ横断的の支援体制による事業の推進とマネジメント強化 ・海外事業会社の経営を担える人材の育成と登用 ・投資撤退基準による投資案件の精査と資産効率の向上				●	
5 食品の安全性に関するリスク	重大な安全・品質上の問題による多額のコスト負担発生や顧客の信用を失うリスク	・グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 ・急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 ・違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減		●			

リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	管掌役員				
			CAO	C ^{ES} G ^O	CFO	CSO	CTO
6 サプライチェーンに関するリスク	主要原料(パームカカオ、大豆等)を確保できなくなるリスクや、サプライチェーンにおいて環境・人権問題が発生するリスク	・サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化 ・調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減				●	
	各国の規制の変化により既存原料や製法の使用が制限されるリスク	・原料油脂の多様化によるリスク分散 ・化学触媒や溶剤処理を用いない油脂・たん白加工技術の開発					●
7 災害・事故に関するリスク	工場での事故・自然災害・疫病・政情不安・操業妨害などにより、操業・出荷停止や人的・物的被害等が発生するリスク	・グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 ・危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転 ・全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の更なる強化			●		
8 情報システム・セキュリティに関するリスク	ITガバナンス・セキュリティの不全による情報漏洩や損害発生リスク	・外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化 ・情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施				●	
9 人材の確保・育成に関するリスク	グローバル経営体制を支える人材や多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材が不足するリスク	・グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 ・ダイバーシティの推進やシニア人材の活用 ・各グループ会社での工場の人材確保の為の環境整備			●		

■ 重要なリスク項目について、リスク対応の方向性を記載するとともに、管掌役員についても記載

味の素株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P23-24

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、重要項目ごとに以下のようなものがありますが、中でも新型コロナウイルス感染症のパンデミック（世界的な大流行）については、現在進行形で極めて重要な経営リスクの1つであると認識しています。

以下は、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない又は重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応及び仕組み作りを行っております。

なお、文中の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、新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響、及び同感染症に対する当社グループの対応策等に関しては、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の(5) 新型コロナウイルス感染症に関するリスクの認識をご参照ください。

(1) 財務に関わる機会とリスク

財務リスク	① 関連する機会とリスク（○機会 ●リスク）	② 味の素グループの主要な取り組み
減損	●買収した子会社等の事業計画未達 ●金利の急激な上昇	・企業提携等審議会や経営会議等における買収価格の適切性に関する審議 ・買収後のシナジー実現に向けたフォローアップやマクロ経済環境の定期的なモニタリング
資金調達	●金融危機による資金の枯渇 ●格付けの低下 ●各種リスク要因により計画を達成できないことで生じる追加の資金調達などのリスク発生、格付けの悪化	・資金調達先及び期間の適度な分散 ・財務体質の維持・強化 ・各種リスク要因の適時の分析と対応、最新の情報に基づく適時の計画の見直し
得意先の経営破綻	●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生	・情報収集、与信管理等、債権保全
為替・金利変動リスク	●為替・金利の変動による海外での事業活動の停滞 ●為替・金利の変動による海外子会社業績の円安への換算への影響	・為替予約および変動金利から固定金利へのスワップ等 ・親会社を含めた為替変動リスクの低い国での資金調達
カントリーリスク	●収用リスク ●競争や紛争等の発生リスク	・進出国の適度な分散
租税制度の変動リスク	○制度改正による将来税負担の減少（例：米国税制改正） ●制度改正による事業運営コストの増加（例：ブラジルにおける付加価値税）	租務リスク対応策の一例として「グローバル・タックスに関するグループポリシー」を以下参照 https://www.ajinomoto.com/ja/activity/policy/global_tax_policy.html ・各国における税制や税務行政の変更への対応策を実施 ・税金および租務関連費用を最小化する方策またはスキームを立案実行
税効果の変動リスク	○●将来課税所得の見積り変更などによる税金費用の減少または増加	

財務リスク	③ 貢献するSDGのゴール	④ 中計で掲げる戦略への影響	⑤ 影響の大きさ	⑥ 発現の確率性、時期	⑦ 評価	⑧ 前年比較
減損	—	財務目標の未達、金利上昇により生活者への新たな価値提案に向けた成長投資が遅れ、オーガニック成長が遅延。	中	高	極めて重要	↓
資金調達	—	資金の不足による成長投資の遅延に伴う顧客への新たな価値提案の遅れ、オーガニック成長の遅延。	中	中	重要	—
得意先の経営破綻	—	—	小	中	注視	—
為替・金利変動リスク	—	—	小	高	注視	—
カントリーリスク	—	—	中	低	注視	—
租税制度の変動リスク	—	—	—	—	—	—
税効果の変動リスク	—	—	小	高	注視	—

(2) マテリアリティ

マテリアリティ項目	① 関連する機会とリスク（○機会 ●リスク）	② 味の素グループの主要な取り組み
食と健康の課題解決への貢献	○生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○健康・栄養課題の深刻化による食習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○企業価値の向上 ○健康・栄養関連の規制強化（砂糖税等） ○予防予防への食と栄養の関与 ●健康・栄養分野における競争激化・安値リスク	・おいしく摂取し、心身のすこやかに繋がる食品・アミノ酸食品およびメニューの提供 ・うま味によるおいしい減塩 ・減糖、減脂 ・たんぱく質摂取の推進 ・「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ・当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ・生活者一人一人への栄養改善の個別提案（パーソナル栄養）
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●生活者のライフスタイルの変化による既存事業への影響（調理時間の短縮、調理技術の低下、食品流通の変化）	・食を通じた人と人のつながり・コミュニティの創出 ・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スモールマス（都市化等）への対応強化 ・製品・サービス、情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
製品の安全・安心の確保	○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下	・製品パッケージやWEBでの適切な情報共有 ・「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映 ・うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ・味の素グループ品質保証システム「ASQUA（アスカ）」に基づく品質保証活動の徹底と人材育成
多様な人材の活躍	○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ●人材獲得競争の激化によるコスト上昇	・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人材の育成・費用 ・健康経営の推進 ・人材教育・啓発活動 ・従業員の「ASVの自分ごと化」促進 ・イノベーション創出のための企業文化醸成（統合型アクセラレータープログラム）
気候変動への適応とその緩和	○脱炭素に向けた外部連携 ●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 ●気候変動による原材料調達不全 ●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損	・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TDFIに対応した情報開示（シナリオ分析等） ・原料用アミノ酸による環境負荷低減（土壌、水質汚染の低減）
資源循環型社会実現への貢献	○環境に配慮した素材の開発 ●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	・分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ・容器包装の3R推進（プラスチック廃棄物の削減等） ・環境対応型包装資材（単層材/生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙）の使用 ・環境ラベルの普及 ・製品パッケージを活用したプラスチック廃棄削減
フードロスの低減	○返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損	・原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSDMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案
持続可能な原材料調達	●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収 ●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全、企業価値毀損 ●食資源の枯渇による原材料調達不全	・公正な事業慣行マネジメントの実践（トレーサビリティ等） ・サプライヤーのサステナビリティ推進 ・人材デュー・ディリジェンス ・重要原材料の特定と責任ある調達（紙、パーム油、かつお等） ・公正な競争の確保と従業員教育の徹底 ・コプラ活用による持続可能な農業への貢献
水資源の保全・生産時の水の消費と排水の管理	●洪水・洪水・水質悪化による生産停滞 ●水資源の枯渇による原材料調達不全 ●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損	・水源の森林整備 ・排水処理技術の開発

■ 各リスク項目について、関連する機会とリスク及び主要な取組みを明示しながら具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

ソニー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P19-20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあると考えております。なお、当該事項は、本書提出日現在において入手し得る情報にもとづいて判断したものです。

(中略)

(2) ソニーは収益又は営業利益率の低下に繋がりがかねない一層激化する競争を克服しなければなりません。

ソニーは、業種の異なる複数のビジネス分野に従事しており、さらにそれぞれの分野において数多くの製品・サービス部門を有するため、大規模な多国籍企業から、単一又は数少ないビジネス領域に特化し高度に専門化した企業にわたって、業界の既存企業や新規参入企業などの多くの企業と競争しています。また、潜在的には現在ソニーに製品を供給している企業も競合相手となる可能性もあります。これらの既存の及び潜在的な競合他社がソニーより高度な財務・技術・労働・マーケティング資源を有する可能性があり、ソニーの財政状態及び業績は、当該既存及び新規参入の競合他社に効率的に対抗する能力にかかっています。

ソニーが直面する競合要因は業種により異なります。例えば、ソニーのエレクトロニクス事業は、競合他社との間で価格や機能を含む様々な要素で競争しています。また、ソニーの音楽分野及び映画分野では、アーティスト、作詞家、俳優、ディレクター、及びプロデューサーといった才能ある人材ならびに製作・制作、取得、ライセンス、又は配信されるエンタテインメント・コンテンツを得るため競争しています。競合他社との価格競争は、価格の下落に比例して費用が下落しない場合には利益率の低下につながり、また、才能ある人材と魅力的なコンテンツ獲得競争も、そのような才能ある人材やコンテンツの獲得に必要なとされる費用の増加を増収により埋め合わせできない場合には、収益力の低下につながる可能性があります。さらに、イメージセンサーのように、現在ソニーが強い競争力を有していると考えられる製品においても、競合他社の技術力の向上により、ソニーがその優位性を保てなくなる可能性もあります。また、コンシューマーエレクトロニクス事業においては、絶えず変化し、一層多様化する消費者の嗜好に訴求する製品を作るため、あるいは、消費者の多くが同種の製品をすでに保有しているという状況に対処するために、ソニーはより優れた技術を開発し、消費者の嗜好を予測し、競争力ある価格と特長を有する、魅力的で差別化された製品を迅速に開発する必要があります。ソニーは、様々なコンシューマー製品において、一層激化する競合他社との価格競争にともなう価格低下圧力の高まり、小売業者の集約化、新規の販売・流通チャネルの構築、及び製品サイクルの短期化に直面しています。音楽分野及び映画分野における業績は、予測が困難である作品に対する世界中の消費者からの支持による影響、同時期もしくは近接した時期に公開された他の競合作品による影響、ならびに、ソニーの作品に代わり消費者が利用可能な娯楽及びレジャー活動に影響を受ける可能性があります。例えば、2020年の年初以降の新型コロナウイルス感染拡大を受け、世界各国で外出制限が行われたことにより、消費者行動への影響が出ています。

仮に、ソニーが、技術その他の競争力を持つ分野においてその優位性を保てなくなった場合、ソニーのコンシューマー製品に対して頻繁に影響を及ぼす継続的な価格下落又はその事業に影響を及ぼすコスト圧力について効果的に予測し対応できない場合、既存の事業モデルや消費者の嗜好が変化した場合、又はソニーのコンシューマー製品の平均価格の下落スピードが当該製品の製造原価削減のスピードを上回った場合には、ソニーの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) ソニーは、競争力を維持し消費者の需要を喚起し、製品及びサービスの革新を実現するために研究開発投資を行う必要があり、また新しい製品及びサービスの頻繁な導入を適切に管理しなければなりません。

ソニーは、製品及びサービスの競争力を強化するため、特にイメージセンサー及びG&NS分野といった成長分野において、研究開発投資を継続的に行っています。しかしながら、ソニーとして、著しい成長可能性を持った製品及びサービス、ならびに市場動向を特定できなかった場合やそれらを把握できなかった場合、研究開発投資が成功しない可能性があります。加えて、ソニーの研究開発投資が革新的な技術を生み出さない可能性、想定した成果が十分かつ迅速にもたらされない可能性、又は競合他社に技術開発を先行されてしまう可能性があります。これらは、競争力のある新たな製品やサービスを商品化するソニーの機会を妨げる要因となり得ます。

ソニーは、コンシューマーエレクトロニクス、ネットワークサービス、及びスマートフォン事業において、継続的に製品及びサービスを導入し、これらを拡充させることにより、消費者の需要を喚起し続けていく必要があります。これらの製品及びサービスは、年末商戦における消費者需要に特に影響を受けます。G&NS分野の売上及び収益性には、ストリーミングを含め、プラットフォームの導入及び普及の成否が重要な影響を及ぼし、この成否は、魅力的なソフトウェアの品揃えとオンラインサービスが消費者に提供されるか否かに影響されます。しかしながら、外部のソフトウェアの開発事業者や開発・販売事業者、主要な協力業者がソフトウェアの開発や供給をし続ける保証はありません。加えて、ソニーは、売上の拡大及び収益性の向上を図るために、ハードウェア、ソフトウェア、エンタテインメント・コンテンツ及びネットワークサービスの統合を促進させること、ならびにそのような統合の効果を達成するための研究開発への投資が不可欠であると考えています。しかしながら、この戦略は、ネットワークサービス技術のさらなる開発能力、ソニーの様々な事業ユニット・販売チャネル間の戦略上及びオペレーション上の課題の調整と適切な優先順位付け、ユーザーインターフェースを含むネットワークプラットフォームをシームレスに接続するための、消費者にとって革新的かつ価格競争力のある魅力的な高性能ハードウェアの継続的な提供に依存しています。そして、業界内やネットワークに接続可能なソニーの製品や事業間における技術やインターフェース規格の標準化を行う能力にも依存しています。加えて、G&NS分野、音楽分野及び映画分野では、消費者の支持を得られるかどうか分かる前に、社内で開発されたソフトウェアのタイトル、アーティスト、カタログ取得、映画作品、テレビ番組の製作及び番組の放送に関連して、相当の先行投資を含め、多額の投資を行わなければなりません。さらに、映画作品の初期の流通市場における業績と、その後の流通市場における業績には高い相関性がみられるため、初期の流通市場における映画作品の業績が想定を下回った場合、公開年及び将来におけるソニーの業績にも悪影響を及ぼす可能性があります。

新製品及びサービスの導入ならびに切り替えの成功は、開発をタイムリーにかつ成功裏に完了させること、市場における受け入れ度合、効果的なマーケティング戦略の企画及び実行、新製品の導入の管理、生産立ち上げ時における課題への対処、新製品向けアプリケーションソフトウェアが入手できること、品質管理、及び年末商戦における消費者需要の集中度など、数多くの要素に依存しています。研究開発への投資に対して想定した成果を達成できない場合、新製品及びサービスの頻繁な導入を適切に管理できない場合、新製品やサービスが消費者に受け入れられない場合、又は統合戦略を実行できない場合、ソニーの評判、業績、及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

■ 経営環境と自社の競争優位性に触れながら、競争優位性を失った場合のリスクについて具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

三菱商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）P20-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 市場リスク

以下「当期純利益」は、「当社の所有者に帰属する当期純利益」を指しています。当期純利益への影響額は、他に記載のない限り当社の当連結会計年度の連結業績を踏まえて試算した、翌連結会計年度に対する影響額を記載しています。

a. 商品市況リスク

当社では、商取引や資源エネルギーの権益を保有して生産物を販売すること、事業投資先の工業製品を製造・販売することなどの活動においてさまざまな商品価格変動リスクを負っています。当社の業績に大きな影響を与える商品分野として次のようなものがあげられます。

(エネルギー資源)

当社は北米、東南アジア、豪州などにおいて、天然ガス・石油の生産・開発事業、液化天然ガス（LNG）事業を行っており、原油・ガス価格は当社の業績に少なからぬ影響を与えます。

原油（Dubai）価格は、米中貿易摩擦が激化し世界経済減速懸念を引き起こしたことから、50米ドル/バレル台まで下落した後、9月のサウジアラビア石油精製施設へのドローン攻撃の報で一時的に急騰し、その後はOPECプラスの協調減産に伴い60米ドル/バレル程度の価格が維持されました。2020年1月初めには米イランの軍事衝突の可能性が高まり70米ドル/バレル近辺まで上昇したものの、1月末以降の新型コロナウイルスの感染拡大による需要減、及び、3月のOPECプラスの協調減産体制の崩壊とサウジアラビアを初めとする諸国による原油増産により一時20米ドル/バレル台にまで下落しました。その後も新型コロナウイルスは米国、欧州をはじめ世界的に拡大し、世界経済成長が大きく阻害される可能性が高まると共に、原油供給過多の状況下、原油価格もしばらく低迷するとみられます。

また、当社のLNG販売は長期契約が大部分を占めるものの、一部はスポット契約にて販売しています。昨年からの暖冬の影響及び新規プロジェクト立上がりによるLNG供給量の増加等の影響でアジアのスポット価格が百万Btu（英国熱量単位）当たり4米ドル台まで落ち込んだ後、冬場の需要期を迎え7米ドル台に回復したものの、その後は暖冬の影響もあり価格を下げ、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う需要低下等もあり過去最低水準の2米ドル台まで落ち込みました。

LNG価格は多くが原油価格にリンクしており、1バレル当たりの原油価格が1米ドル変動すると、当社の当期純利益は主に持分法による投資損益を通じてLNG・原油合わせて年間25億円増減すると試算されます。ただし、LNG・原油の価格変動が当社の業績に影響を及ぼすまでにはタイムラグがあるため、価格変動が直ちに業績に反映されるとは限りません。

(金属資源)

当社は、100%出資子会社の三菱デベロップメント社（MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD、本社：豪州ブリスベン、以下「MDP社」）を通じて、製鉄用の原料炭を販売しており、石炭価格の変動はMDP社の収益を通じて当社の業績に影響を与えます。また、MDP社の収益は、石炭価格の変動の他にも、豪ドル・米ドル・円の為替レートの変動や悪天候、労働争議等の要因にも影響を受けます。

銅についても、生産者としての価格変動リスクを負っています。1トン当たりの価格が100米ドル変動すると連結純利益で年間11～12億円の変動をもたらす（1ポンド当たりの価格が0.1米ドル変動すると当期純利益で年間24～27億円の変動をもたらす）と試算されますが、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画（設備投資）等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、銅の価格のみで単純に決定されない場合があります。

(2)

(重要な投資案件)

a. 豪州原料炭及びその他の金属資源権益への投資

当社は、1968年11月にMDP社を設立し、炭鉱開発（製鉄用の原料炭）に取り組んできました。2001年には、MDP社を通じ、約1,000億円で豪州クイーンズランド州BMA原料炭事業（以下「BMA」）の50%権益を取得し、パートナーのBHP社（BHP Billiton Limited、本社：豪州メルボルン）と共に事業を運営しています。現在では、BMAは年間6,500万トンの生産量を誇る世界最大規模の原料炭事業に成長しています。また、当連結会計年度末のMDP社の固定資産帳簿価額は約6,500億円となっています。なお、MDP社については、商品市況リスクにより業績に影響を与える可能性がありますが、詳細については「2 ② a. 商品市況リスク（金属資源）」をご参照ください。

b. チリ国銅資産権益への投資及びその他の資源権益への投資

当社は、アングロ・アメリカン社（Anglo American Plc、本社：英国ロンドン、以下「アングロ社」）、チリ国営の銅生産会社であるCorporación Nacional del Cobre de Chile社（本社：チリ国サンチャゴ）と三井物産株式会社の合弁会社（以下「合弁会社」）と共に、チリ国銅資源権益保有会社アングロ・アメリカン・スール社（Anglo American Sur S.A.、本社：チリ国サンチャゴ、以下「アングロスール社」）の株式を保有しています。

当連結会計年度において、アングロスール社の事業価値向上に資する取組みを同社が所在するチリ国で他パートナーと機動的に行うなど事業経営の深化を図ることを目的として、中南米における金属資源開発事業の中核会社であるチリ国M.C. Inversiones Limitadaにアングロスール社の株式を移管することを決定しています。

アングロスール社への出資比率は、アングロ社グループが50.1%、合弁会社が29.5%、当社グループが20.4%となっており、当社の取得額は45.1億米ドルです。

アングロスール社は、チリ国内にロスブロンセス銅鉱山、エルソルダ銅鉱山、チャグレス銅製錬所、並びに大型の未開発鉱区等の資産を保有しています（アングロスール社合計の2019年銅生産量実績は約39万トン）。

当社はアングロスール社への投資に対して持分法を適用しています。アングロスール社宛の投資に関しては、「持分法で会計処理される投資」として減損テストを行っており、アングロスール社の生産・開発計画は長期間に及ぶため、銅価格の見直しを含め、中長期的な観点から評価し判断しています。銅価格に関しては、将来の需給環境等のファンダメンタルズや、社外の金融機関等の提供するデータ等を考慮して、当社としての見直しを策定しています。アングロスール社の生産・開発計画は長期間に及ぶため、短期的な価格の動向よりも中長期的な価格見通しの方が、アングロスール社への投資の評価により重要な影響を与えます。銅市況の低迷に加え、当初想定からの未開発鉱区の開発時期の遅れ等も踏まえて総合的に見直した結果、2015年度末に2,712億円の減損を実施し、当連結会計年度末の帳簿価額は約1,500億円となっています。

(1) エネルギー資源や金属資源における価格変動リスクについて、価格変動が利益に与える影響を具体的に記載

(2) 個々の重要な投資案件の潜在的なリスクについて、定量的な情報も示しながら具体的に記載

！ 本事例集は、随時更新を行う予定です。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。