記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4日

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

コニカミノルタ株式会社 4-1

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社 4-5

Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 4-8

第一三共株式会社 4-11

MS＆ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 4-13

株式会社ＬＩＸＩＬ 4-15

オムロン株式会社 4-17

ヤマハ株式会社 4-19

株式会社リコー 4-20

イオンモール株式会社 4-21

ＤＩＣ株式会社 4-22

小林製薬株式会社 4-23

戸田建設株式会社 4-24

株式会社ギフト 4-25

株式会社はてな 4-26

ペプチドリーム株式会社 4-27

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

- リスク管理体制、重要なリスクの定義付け（影響度や発生確率をどのように考えているか等）、リスクの発現時期、対応策の開示は重要
- 経営戦略やリスクは各社各様であるため、自社固有のリスクに関する開示は有用
- 事業戦略とその裏側で発生するリスクとの関連性について開示することは有用
- リスクの重要度が変化した場合、変化の内容や理由を開示することは有用であり、重要度が上がった場合は、その対応をどのように考えているかを開示することも有用
- 将来情報を理解する上で、リスクの次年度の見通しを開示することは有用
- 海外のトレンドや外国企業を含む同業他社のリスク対応を踏まえた、自社のリスクへの対応状況に関する開示は有用
- 危機管理への対応について、従来の経験則に留めるのみではなく、世界的な潮流や学術的な研究を踏まえる等、様々な事象を考慮した上で危機管理体制が整備されているかを検証し、その結果を開示することは有用

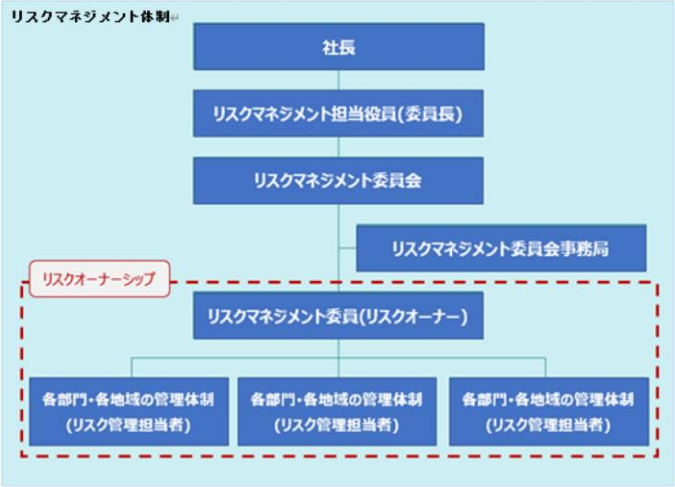
コニカミノルタ株式会社（1/4）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

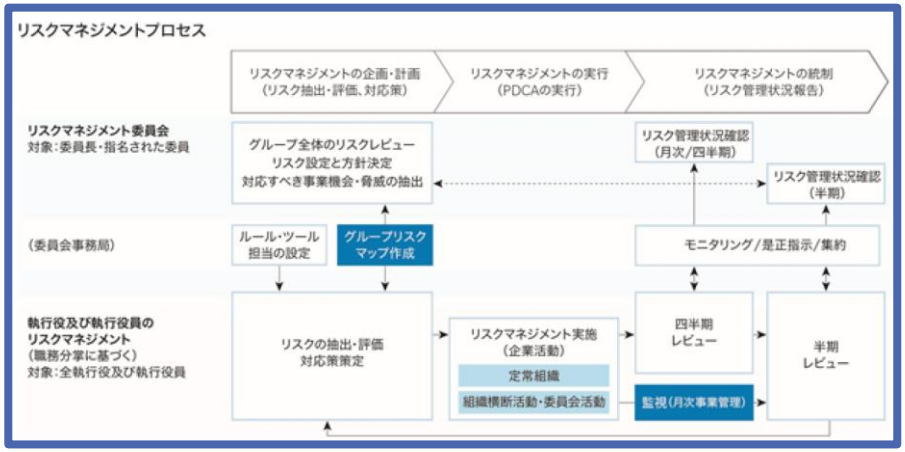
（1）当社のリスクマネジメント体制

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。

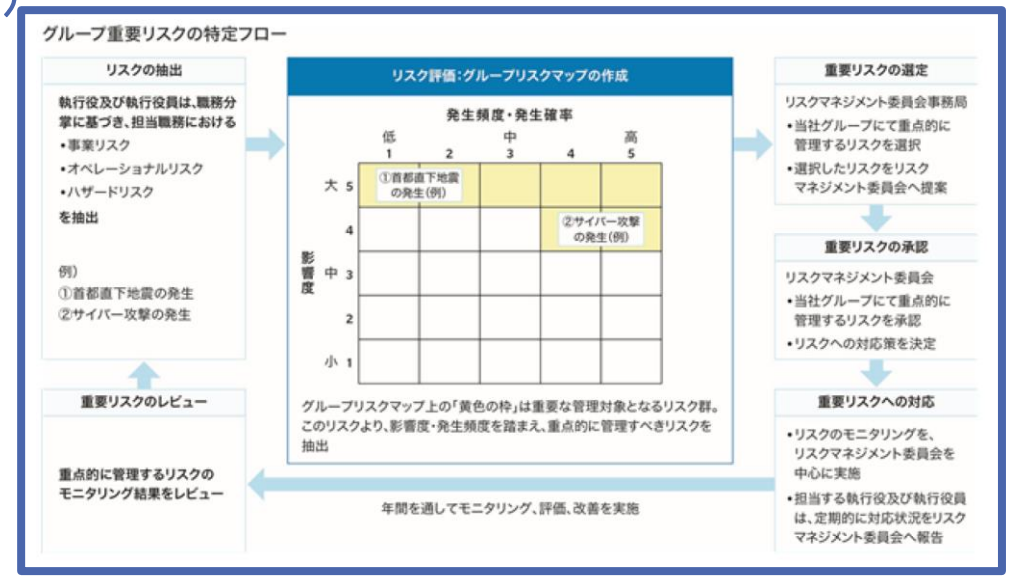
当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役及び執行役員が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。



（1）



（2）



（1）リスクマネジメントプロセスについて、リスクマネジメント委員会及び執行役等の役割や確認の頻度等を図示しながら平易に記載

（2）グループ重要リスクの特定フローについて、リスクの抽出、評価、選定、承認、対応、レビュー等の一連のサイクルを図示しながら平易に記載

コニカミノルタ株式会社（2/4）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24

（1） 【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（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。2020年度は、同委員会を２回開催し、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ならびに米中のハイテク冷戦に対し、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。2019年度末から影響が拡大した新型コロナウイルス感染症に関しては、感染拡大によるリスクマネジメントへの影響を同委員会で体系的に整理し、情報を共有し、各リスク項目の対応状況を確認しました。

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ております。

様々なリスクによって発生するクライシスに対して、当社はクライシスに迅速・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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症について、最高責任者たる代表執行役のもと、危機管理担当執行役を危機管理委員長とする社内臨時体制により国内外の対応にあたりました。

（2）

（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「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はなく、「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「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。

リスクへの対応と機会の考え方は、以降、個々のリスクの項目の中に記載しております。

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2021年４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。

最初に、各リスク項目をリスクマップ上にプロットした図を掲載いたします。

なお、「発生可能性」については、３年以内に発生する頻度・確率より評価。「影響度」については、発生した際に営業利益へ与える影響より評価しております。

また、「発生可能性」と「影響度」について前年度より評価が変更されているリスクは、評価欄に矢印を用い、2019年度と2020年度の評価を記載しております。

各リスク項目のリスクマップ上の位置

影響度 ＼ 発生可能性	低	中	高
大	②-4）新製品への移行	③-1）大地震・自然災害・感染症等 ③-5）情報セキュリティ	①-1）経済動向・市場環境 ②-1）プリント環境の変化に関連するリスク ②-6）生産・調達等 ④-1）新型コロナウイルス感染拡大の影響
中	②-7）製造物・品質責任	②-3）次世代技術変化 ②-5）他社との協業、企業買収等について ③-2）気候変動・環境規制 ③-4）人財確保	①-２）為替レートの変動 ②-２）各国・各地域の規制
小	③-3）知的財産権		

（1）リスクマネジメント委員会の開催頻度やモニタリングの内容について、新型コロナウイルス感染症下における対応も含めて記載

（2）事業等のリスクに対する基本的な考え方を記載するとともに、各リスク項目を発生可能性と影響度の観点から評価した結果をリスクマップを用いて平易に記載

コニカミノルタ株式会社（3/4）有価証券報告書（2021年3月期） P31-32

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）③その他のリスク

3）知的財産権		
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、当社グループが技術を使用できない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。

●対応・機会

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、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、運営業者と連携し電子商取引（EC）サイトから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。また、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。

これらのリスク管理に加え、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、当社で事業継続するよりも他社で事業化また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また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財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蔓延終結へ向けた社会全体の取組みを知的財産面から支援しております。

（2）

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、顧客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、サイバー攻撃を含むセキュリティインシデントに対応する組織としてCSIRT（注）を全グループで運用し、定期的な訓練を全グループで実施しております。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した。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、暗号化通信による安全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社内環境への接続を制限しております。

また、当社グループは顧客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シリーズ」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。

（注）CSIRT（Computer Security Incident Response Team）セキュリティ事故対応チーム

（1）知的財産権に関するリスクについて、類似製品の流通や他者の知的財産権の侵害等のリスクのみではなく、SDGsの推進や新型コロナウイルス感染症の対策支援等の機会の観点も含めて具体的に記載

（2）情報セキュリティに関するリスクについて、サイバー攻撃や新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワークの増加への対応等の観点も含めて具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（4/4）有価証券報告書（2021年3月期） P33-34

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

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、2019年度から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、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、４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。

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ております。パルスオキシメーターの増産による感染者の在宅療養への対応、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）の両面から説明いたします。

●リスク・機会

（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）

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、当社の経営成績においてもマイナスの影響がでています。

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を推し進めています。

営業活動においては、非対面営業による顧客への提案力向上のためのウェブセミナー開催やデータを活用したマーケティング等の顧客への科学的アプローチ、複合機に加えたIT商材の重ね売りなど、営業力の強化を推進してまいります。

プロダクションプリント事業では、企業内印刷等のオフィスドキュメント印刷は減少しますが、中大手印刷領域において、ポストコロナの印刷機器購買の変化をデジタル化拡大の追い風と捉え、自社で培った強みを更に差別化につなげることで、デジタル印刷市場の規模とシェアの拡大を実現してまいります。

また、テレワークの導入について悩まれている顧客へ、安全に社内の情報にアクセスできるテレワーク環境の整備、在宅勤務時でも社内に届くFAXを確認できるソリューション、稟議書等の社内ワークフローの電子化など、テレワーク環境を整備するための支援、個々の課題を解決するソリューションを多数、提供しております。

（ヘルスケア事業）

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、販売の減少がワクチン接種による集団免疫獲得までは継続することが想定されます。

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Ｘ線動態解析、AI読影支援システムや遠隔画像診断システム、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）」、医療従事者の安全と作業効率向上に貢献する生体情報モニタリングシステム、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、米国のAmbry社では、2020年7月より開始した地域・企業・医療機機関に対するPCR・抗体検査について、2021年度も新型コロナウイルス感染症対策への支援として取り組んでまいります。

（インダストリー事業）

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。

（生産・調達）

新型コロナウイルス感染拡大とその後の需要回復局面では、当社生産に加え、サプライヤーの企業活動や物流網に至るサプライチェーン全体に影響が及んでおります。サプライヤーでの需要回復に向けた過剰稼働による事故や局所的なロックダウンによる生産停止などの発生により、当社への供給不足生産への影響に繋がる可能性が高まっております。また、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。

対策として、BCP管理体制を開発・品質保証・調達・生産の連携で整え、調達リスク回避を進めるとともに、社内生産及びサプライヤーにおける労働環境整備（感染症防止策の徹底、リモート生産支援などニューノーマルへの対応）も継続しております。

●対応

当社では、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、顧客、取引先を始めとする全てのステークホルダーの皆様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、社会や顧客への製品・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。

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、少人数定員の座席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を継続し徹底しております。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いた適切な対応を継続しております。

- **新型コロナウイルス感染症に関するリスクについて、リスクと機会の両面の影響をセグメントごとに記載するとともに、従業員への対応についても記載**

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24

【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

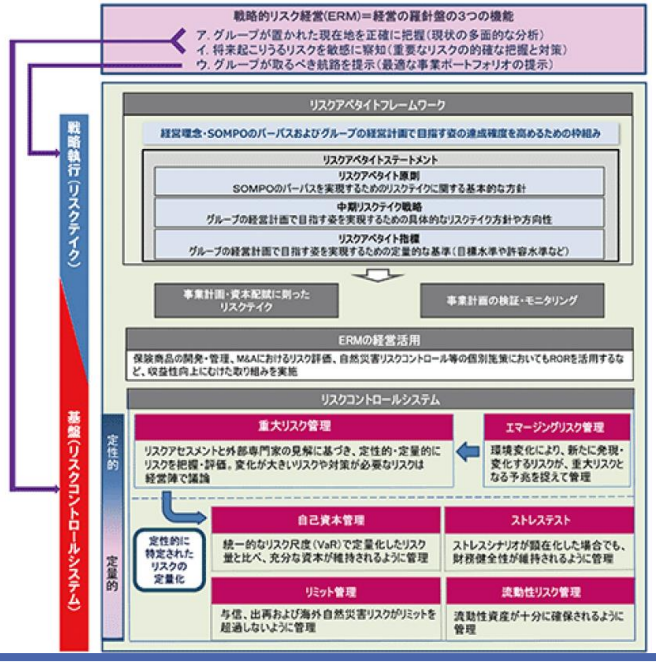
大規模自然災害の増加、超低金利環境の常態化や新型コロナウイルス感染症の拡大など、事業環境の不確実性が高まる中、リスク管理の役割がますます重要になってきております。当社グループのリスク管理の枠組みである戦略的リスク経営（ＥＲＭ）は、経営における高性能な『羅針盤』として、次の「３つの機能」を強化・高度化し、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させることで、当社グループを最適な方向に導く取組を実施しております。

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（最適な事業ポートフォリオの提示）

（1）

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、リスクアペタイトフレームワークを中心に資本・リスク・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。

＜ＳＯＭＰＯグループの戦略的リスク経営（ＥＲＭ）の３つの機能と全体像＞



「戦略的リスク経営」の実効性を確保するため、グループ戦略・経営計画と合わせ、リスクテイクの指針として、リスクアペタイト原則、中期リスクテイク戦略およびリスクアペタイト指標からなる「ＳＯＭＰＯグループ　リスクアペタイトステートメント」を定めております。

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。

（2）

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・定量の両面から評価し、管理状況を年２回以上、グループＣＯＯ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。）・取締役会に報告しております。

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。また、長期の時間軸で当社グループのビジネスモデルへの影響を評価するために、今後10年以上増大トレンドが続くと想定されるリスクの観点を新たに評価軸に加えました。今後、リスク対策の妥当性検証などへの活用を行ってまいります。

また、現時点では重大リスクではないものの、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆を捉えて適切に管理をしております。国内外の専門家の知見も活用して洗い出したエマージングリスク候補をエマージングリスク・レジスターに登録し、そのうち、想定される影響度が一定以上のものをエマージングリスクに選定しております。

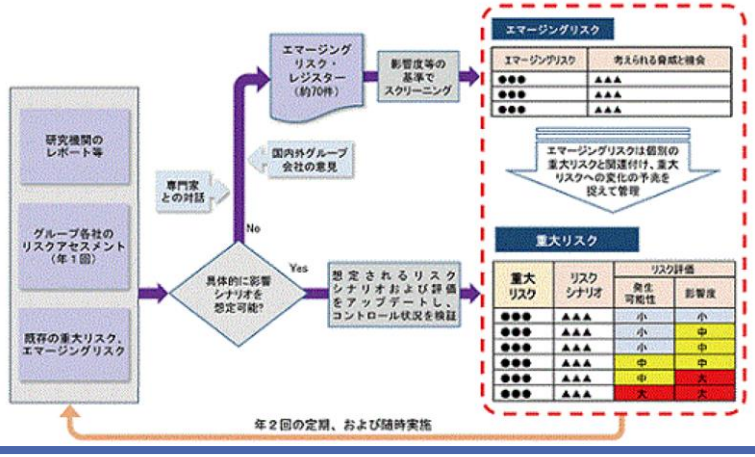
現在、「革新的な医療技術」、「生物多様性」など５件のエマージングリスクを選定し、損失軽減の観点だけではなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からモニタリングおよび調査研究を行っております。

（１）グループにおけるリスク管理の枠組みを図示しながら具体的に記載
（２）事業リスクを現時点の重要性等に応じて「重大リスク」または「エマージングリスク」と定め、それぞれの評価方法等について具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24-25

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

＜重大リスクおよびエマージングリスクの管理プロセス＞



（2）

イ．自己資本管理

当社グループが保有する各種リスクを統一的な尺度（ＶａＲ：Value at Risk）で定量化し、自己資本がリスク量と比べて充分な水準を維持できるよう管理して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しております。

リスクと資本の状況

当社グループでは、政策保有株式の計画的な売却によって、国内株式の価格変動によるリスクの削減を着実に行ってまいりました。2021年３月末時点の当社グループのＥＳＲ（注）は238%であり、十分な財務健全性を示す水準となっております。

資本・リスク・リターンの適切なバランスのもとで、財務健全性を維持しつつ資本効率・利益安定性の更なる向上を目指すため、収益性向上とリスク分散を進めるとともに株・金利リスクの削減等に取り組んでまいります。

（注）ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）は、リスクに対して確保している資本の十分性を示す指標であります。

ウ．ストレステスト

当社グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、グループベースで「シナリオ・ストレステスト」「リバース・ストレステスト」および「感応度分析」を実施し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しております。また、2021年３月末時点で、当社の想定するストレス下においても十分な資本を有していることを確認しております。

シナリオ・ストレステスト	大規模な自然災害や金融市場の混乱など、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しております。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しております。
リバース・ストレステスト	リスク許容度などに抵触する具体的な事象を探索することで脆弱性を特定し、あらかじめストレス事象に備える対策を検討することを目的として実施しております。
感応度分析	主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、内部モデルが算出した理論値と実績値との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しております。

エ．リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクの各々に対してグループベースで最大限度額を設定し管理しており、2021年３月末時点で最大与信等限度額に抵触していないことを確認しております。また、各限度額の枠内で予備的にリミット管理を行っております。

オ．流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しており、2021年３月末時点で当社に最大の資金流出をもたらすシナリオに対しても、十分な流動性資産を有していることを確認しております。

（1）リスク管理のプロセスを図示しながら平易に記載
（2）自己資本管理について、リスクと資本に関する定量的な指標をストレステストや感応度分析の結果を含めて具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P26-27

【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	地政学リスク
		4	パンデミック
		5	税制・規制の変更
	事業戦略	6	ガバナンス不十分
		7	新事業に係るリスクの見誤り
		8	大型システム開発プロジェクトの遅延等
		9	気候変動リスク
		10	ＥＳＧリスク
		11	風評リスク
	人材・要員	12	人材・人材力不足
イ．財務・運用リスク			
	市場リスク	13	市場の大幅悪化
	信用集中リスク	14	投融資先、出再先の破綻
	流動性リスク	15	大規模災害時の資金繰り
ウ．オペレーショナルリスクおよびコンプライアンスリスク			
	事務リスク	16	委託先管理の失敗
	システムリスク	17	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	18	労務リスク
		19	顧客情報漏えい
		20	不祥事・機密情報漏えい
		21	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	22	国内巨大地震
		23	国内巨大風水災
		24	海外巨大自然災害
	その他	25	サイバー集積リスク
介護事業リスク			
	介護事業リスク	26	介護事業環境の見誤り
		27	介護事業における重大不祥事件発生
オ．その他リスク			
	―	28	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、太字＝長期的増大トレンドにあるリスク）

	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	2,000億円以上	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	100億円以上	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	100億円未満	―	信頼の失墜の可能性は低い

変化が大きいリスク・・・変化の速度が速いまたはその幅が大きいと想定されるリスク

長期的増大トレンドにあるリスク・・・今後10年以上増大トレンドが続くと想定されるリスク

- **各リスク項目について、発生可能性と影響度の観点で評価した結果を、「変化が大きいリスク」や「長期的増大トレンドにあるリスク」も分かるようにリスクマップを工夫して記載**

J．フロント　リテイリング株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年2月期） P19-20

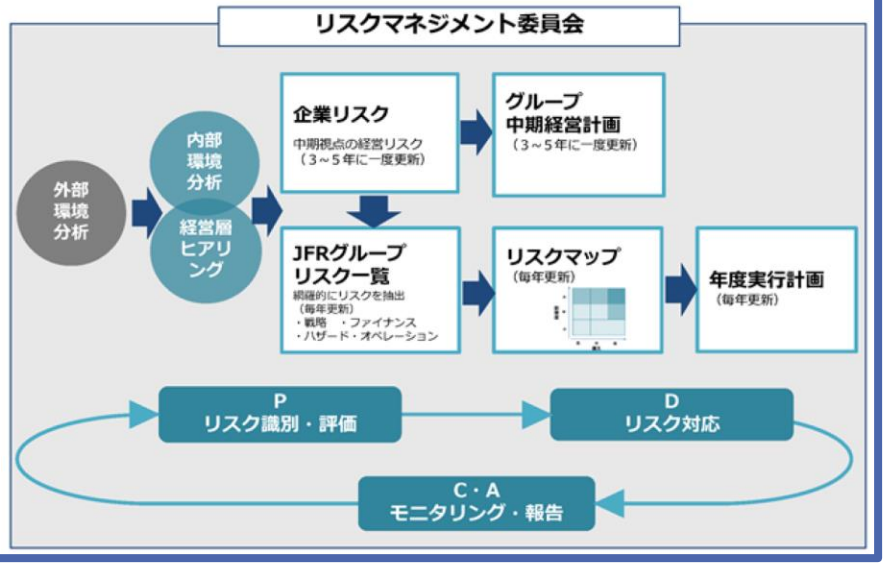
（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（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、取締役を含む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。



（2）（3）「企業リスク」　※当社グループ経営において重要性が高く、戦略の起点となるリスク

2020年度は、「2021-23年度グループ中期経営計画」の起点となる「企業リスク」を更新しました。その際には、短期的な思考に陥ることがないよう、2030年に向けた長期メガトレンド予測を起点とし、新型コロナウイルス感染症による影響を加味した上で、バックキャスティングにより検討を行っています。

（2）・2030年に向けた長期メガトレンド

最もインパクトがあるのは、「DXの加速」などテクノロジーと、「地球温暖化」など環境問題です。テクノロジーにより10年で生活・ビジネスは激変し、環境問題は、今後の世界的な取り組みの成否が問われます。「ステークホルダー資本主義」は、今後10年間で確実に浸透していくと想定されます。

地政学	・米中の覇権争い、リーダー不在 ・国家資本主義国の台頭 ・パンデミックの発生増
経済	・グローバル化の進展 ・世界経済のアジアシフト ・ステークホルダー資本主義の定着
社会	・新興国の人口増加 ・高齢化の進行 ・貧富・階層の格差拡大
テクノロジー	・6GによるDX加速 ・自動運転実用化 ・デジタル経済圏形成
環境	・地球温暖化 ・再エネ転換加速 ・資源枯渇

（2）・新型コロナウイルス感染症による影響

今回の新型コロナウイルス感染症は、長期メガトレンドに大きな影響を与え、今後もその影響は継続するものと思われます。なかでも個人の価値観・消費行動における「ニューノーマル（新常態）」化は、当社グループのビジネスへのインパクトが大きいと考えています。

経済・企業	短期	・コロナ禍長期化による景気低迷 ・失業・インフレ懸念の増大 ・需要・供給の蒸発
	長期	・緩和政策継続の反動による金融危機の発生 ・持続可能性を重視した経営に対する要請の高まり ・テクノロジーの加速度的進化 ・グローバルサプライチェーンの再構築 ・都市化（アーバナイゼーション）の変容 ・組織・働き方のパラダイムチェンジ
社会・個人	短期	・失業の増加・所得の減少・将来不安 ・３密（密閉・密集・密接）回避 ・コロナを契機とした消費トレンド （巣ごもり消費、近隣消費）
	長期	・持続可能な社会実現への意識の高まり ・ヘルスケア・保険など安全・安心への投資 ・地方の重要性の向上 ・バーチャル消費・バーチャルコミュニケーションの拡大 ・フィジカル（人的つながり・場）の重要性の向上 ・疫病・災害のニューノーマル（新常態）化

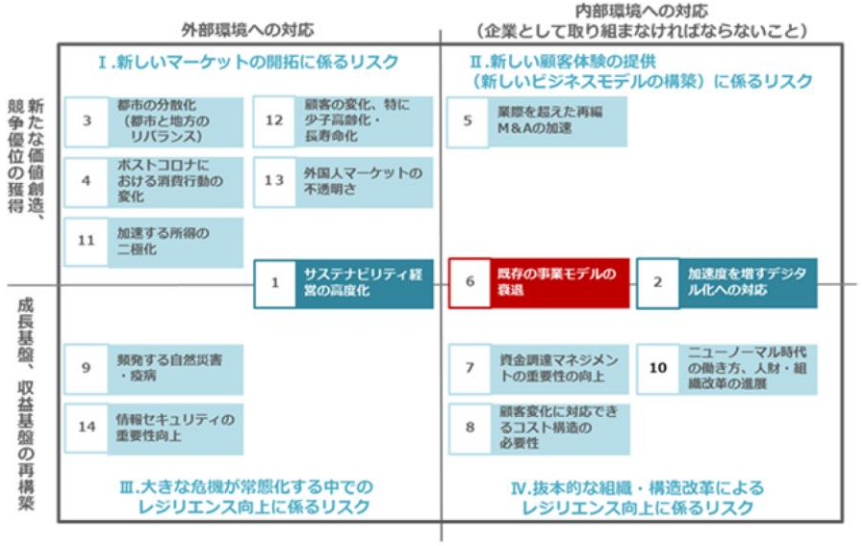
（1）リスクマネジメントにおいて、極めて重要度の高いリスクを「企業リスク」と位置付け、中期経営計画の起点となる考え方や評価プロセスを平易に記載

（2）「企業リスク」について、長期メガトレンド予測を起点とし、新型コロナウイルス感染症の影響を加味した上で、バックキャスティングにより検討した結果を端的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年2月期） P21,23

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

前述の分析を経て抽出したのが、以下の「企業リスク」です。中でも「6.既存の事業モデルの衰退」「1.サステナビリティ経営の高度化」「2.加速度を増すデジタル化への対応」は、当社グループの経営に及ぼすインパクトが極めて大きなリスクとして、中期経営計画の策定においても、上位概念に位置づけています。



（2）

6	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社のリスク認識	コロナ禍の緊急事態宣言下、当社グループの中核である大型店舗型小売業では、顧客との接点を絶たれ、店舗と関わりが深い他の事業も含め大きな打撃を受けました。 当社グループのリアルな大型店への依存は以前から課題でしたが、インバウンドの追い風もあり業績が堅調であったことから、事業モデルの改革は遅れていました。 今までの事業モデルの継続は大きなリスクですが、この機会を変革のチャンスと捉え取り組むことで再成長につなげることが可能となるとの認識を持っています。		
マイナス面	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下		
プラス面	・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	大型店舗型小売業の事業モデルの継続はリスクである一方、都心の大型店舗は当社グループにとって重要な資産です。 この重要な資産である都心の大型店舗の魅力化に最優先で取り組みます。そのために、コンテンツの魅力向上、店舗とデジタルの融合、店舗の環境価値の向上を推進します。コンテンツの魅力向上では、既存の売場で顧客支持が低下しているゾーンを圧縮し、顧客ニーズに適応した新たなカテゴリーの商品・サービスを開発・導入します。 具体的には、既存の小売機能だけではなく、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を強化し、既存の小売り機能との相乗的な魅力向上をはかります。 店舗とデジタルの融合では、店舗の販売スタッフがお客様とオンラインでつながり、お客様が店舗でお買物をする時と変らないコミュニケーションを楽しんで商品を購入できるOMO（オンラインとオフラインの融合）ショッピングの仕組みをスタートします。 店舗の環境価値の向上では、サステナビリティ経営の一環として引き続き店舗の環境配慮化を推進します。店舗の環境価値の向上は、その価値に共感いただけるお客様の集客および環境意識の高い優良なお取引先様の出店につながると考えています。 当社グループの完全復活は、中核事業の事業モデルの変革なくしては成り立ちません。これらの取り組みにより、既存の事業モデルを変革し、都心の大型店舗という資産の価値を最大限に高めていきます。		

（1）各リスク項目を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、「サステナビリティ経営の高度化」等の３つのリスクがグループ経営に及ぼすインパクトが極めて大きなリスクとして、中期経営計画の策定においても上位概念に位置付けられる考え方を記載

（2）新型コロナウイルス感染症の影響等により、当社の経営に特に大き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、次年度の見通し、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

J．フロント　リテイリング株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年2月期） P37

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

分類	項目	影響度	次年度の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略リスク	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下	・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・コンテンツの魅力向上、デジタルとの融合、環境価値の向上による店舗の魅力化および都心の大型店舗の資産価値向上
	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	・対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下	・着実な対応による持続的な成長	・「脱炭素社会の実現」をはじめとする７つのマテリアリティ（重要課題）の推進による「Well-Being Life」の実現
	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下	・既存事業のビジネスモデルの変革 ・リアルな人との繋がりの再認識	・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」によるビジネスモデルの変革 ・リアルとデジタル両輪でのコミュニケーションの高度化 ・デジタル化による業務の変革
	都市の分散化（都市と地方のリバランス）	大	↗	・都心立地の従来型商業施設の集客力低下	・都市の分散化に対応した事業展開	・都心店舗での防疫、非接触サービスの強化 ・都心や準都心での商業だけでなく多様な用途での不動産開発
	ポストコロナにおける消費行動の変化	大	↗	・消費ニーズとのアンマッチによる業績の低迷	・新規マーケットの開拓	・コモディティ（汎用）商品の適正規模への見直し ・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」による顧客満足向上 ・アート・カルチャー・エシカル商品の強化
	業際を超えた再編、M&Aの加速	大	↗	・当社グループの敵対的買収	・事業ポートフォリオの見直し ・M&Aの活用による企業成長	・事業ポートフォリオのレジリエンス（強靭性）向上 ・他企業のM&A、他企業との業務提携による新規事業創出
	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	↗	・優秀人財の流出 ・人財獲得競争での劣後	・企業文化の変革によるイノベーションの創出	・中途採用の強化 ・働き方の柔軟性の向上 ・サステナビリティ（持続可能性）のある組織への変革
	加速する所得の二極化	大	↗	・ボリュームマーケットの縮小による業績低迷	・新たな富裕層マーケットの出現	・ボリューム価格帯の商品・サービスの適正規模への見直し ・多様なアプローチによる富裕層マーケットの深耕
	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	・国内市場の縮小	・シニアマーケットの拡大	・上質な子供マーケットの深耕 ・安全・安心な店舗環境の整備 ・アート・カルチャー・ウェルネスの強化
	外国人マーケットの不透明さ	大	→	・インバウンド売上大幅減少の長期化	・新たなアプローチによる外需の獲得	・インバウンド戦略の見直し ・越境ECやライブコマースの強化
ファイナンスリスク	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	・資金不足による経営破綻 ・不利な条件での資金調達による成長の停滞	・成長分野への投資資金確保による事業育成	・グループ資金調達の一元化と資金効率化 ・資金調達手段の多様化
	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	↗	・事業存続の危機 ・業績回復の遅れ	・事業ポートフォリオの組み替え ・成長事業への投資	・ビジネスモデル改革によるコスト削減 ・事業基盤の絞り込み
ハザードリスク	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	・顧客・従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・地域社会の安全・安心確保への貢献	・「事業継続」「感染症対応」マニュアルの整備 ・BCP訓練の継続的な実施
	情報セキュリティの重要性向上	大	↗	・重要情報流出による社会的信用失墜・営業損失 ・業務の遅延・停滞	・円滑なDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進	・「情報セキュリティポリシー」「ITガバナンス方針」の整備 ・システムのクラウド移行の推進 ・教育・訓練による情報リテラシーの向上

- 各リスク項目について、影響度、次年度の見通し、マイナス面・プラス面の影響、対応策を端的にまとめ、一覧表にして記載

第一三共株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

第一三共グループでは、組織の目的・目標の達成を阻害する可能性を有し、かつ事前に想定し得る要因をリスクとして特定し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応（保有、低減、回避、移転）を行うとともに、リスクが顕在化した際の人・社会・企業への影響を最小限に留めるべく、リスクマネジメントを推進しております。具体的には、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を定めるリスクマネジメント体制を構築するとともに、事業に影響を与えかねない災害等が万が一起こった場合においても事業の継続を可能とするための事業継続計画（BCP）や、想定以上のリスクが顕在化した際の損失を最小とするクライシスマネジメント体制を整えております。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大については、事業へ及ぼす影響について評価し、感染拡大防止、事業継続の２つの観点から必要な対策を実施いたしました。現在は感染状況のモニタリングを継続しながら、感染再拡大の可能性を想定した追加施策を検討しております。

（1）

(1) リスクマネジメント

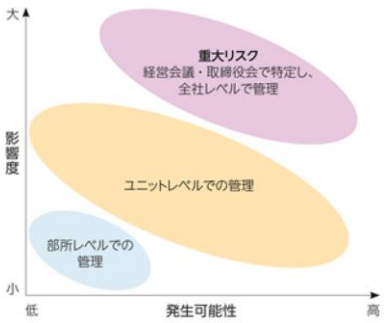
当社グループのリスクマネジメントの推進にあたっては、最高財務責任者（CFO）がリスクマネジメント推進責任者として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメント体制を運営しております。

各ユニットにおいてはユニットの責任者が、組織の目的・目標の達成に向け、リスクの抽出、対応策の策定・実行、組織内でのリスクマネジメントに関わる情報提供・教育・啓発等自律的にリスクマネジメントを推進しております。

リスクマネジメント事務局では、各ユニットから抽出されたリスクについて、影響度と発生可能性の観点からリスクアセスメントを実施し、企業経営に重大な影響が想定されると評価したリスク項目を、毎年、経営会議および取締役会において重大リスクとして特定いたします（下図「当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図」参照）。さらに特定した重大リスクごとに担当責任者が任命され、関係組織と連携の上、リスク対応策を実行しております。その進捗状況は、年２回のリスクモニタリングを通じて確認され、必要に応じた是正・改善がなされます。重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかにリスクマネジメント推進責任者に情報が集約され、CEOに報告される体制としております。

リスクマネジメント体制図

当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



（2）

(2) 事業継続計画（BCP）

当社グループは、事業継続へ影響を及ぼす４つの脅威（自然災害、設備事故、新型インフルエンザ・感染症、システム稼働停止）を対象に事業継続計画（BCP）を定め、有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のための医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制を整備しております。

① サプライチェーンにおけるBCP施策

当社グループでは、東日本大震災での経験を踏まえ、2012年にBCPを刷新し、以降も行政の防災計画改定や社会的要請に基づき、優先して供給する品目や各製造拠点の防災計画を見直す等、脅威が顕在化した際に、より適切に対応できるよう継続的な改善を図っております。

医薬品の安定供給のため、国内の各生産拠点においては、想定される最大地震の被害に基づく復旧期間の試算により、機能および地域特性に合わせたBCPをそれぞれ作成しております。BCP施策としては、下表に記載の通り、設備や物流・在庫、要員、情報といった必要な経営資源に対し、予防策の実施、多様性の確保、支援策の確保、代替策の確保の４つの視点からそれぞれ対策を行っております。例えば、設備の対策では、建物・設備面の補強を行うとともに、複数拠点の操業、予備電力の確保等を行っております。また、物流・在庫の対策では、優先して供給する品目の予備在庫の確保や分散保管等、事前のリスク軽減策を組み合わせた検討・対応を行っております。

さらに、優先して供給する品目については、多くの患者さんに使用されている薬剤、緊急性のある薬剤、代替品のない薬剤の観点から設定するとともに定期的に見直しを行い、脅威が顕在化した際、必要となる医薬品を継続的かつ適切に供給できる体制を確保しております。

サプライチェーンにおけるBCP施策

対象経営資源	予防策の実施	多様性の確保	支援策の確保	代替策の確保
設備	建物・設備の補強	複数拠点操業 複数設備操業	予備品、補修部品の確保、 予備機スタンバイ、予備電力の確保	設備の移動 代替プロセス
物流・在庫	予備在庫の確保	複数経路確保 在庫分散保有	緊急時調達契約	代替輸送手段 代替出荷手段
人員	マニュアル整備 教育訓練	複数拠点での操業 バックアップ人員の確保	他拠点からの支援要員の投入	
情報	設備の分散	並列運用	データバックアップ	代替プロセス検討 データ再構築

（1）リスクマネジメントについて、重大リスクの特定プロセスやモニタリング体制を具体的に記載
（2）サプライチェーンにおける事業継続計画（BCP）の施策を具体的に記載

第一三共株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 新型インフルエンザ行動計画

当社グループでは、新型インフルエンザウイルスの世界的な大流行（パンデミック）に備え、従業員およびその家族の安全を確保し、医薬品の供給を継続することを目的とした「新型インフルエンザ行動計画」を2009年より策定しております。また、当社は、新型インフルエンザ等対策特別措置法において指定公共機関に指定されており、国や地方の行政機関が行う対策に協力する責務があります。医薬品の供給継続により、医療体制の維持に貢献することで、社会的責任を果たして参ります。

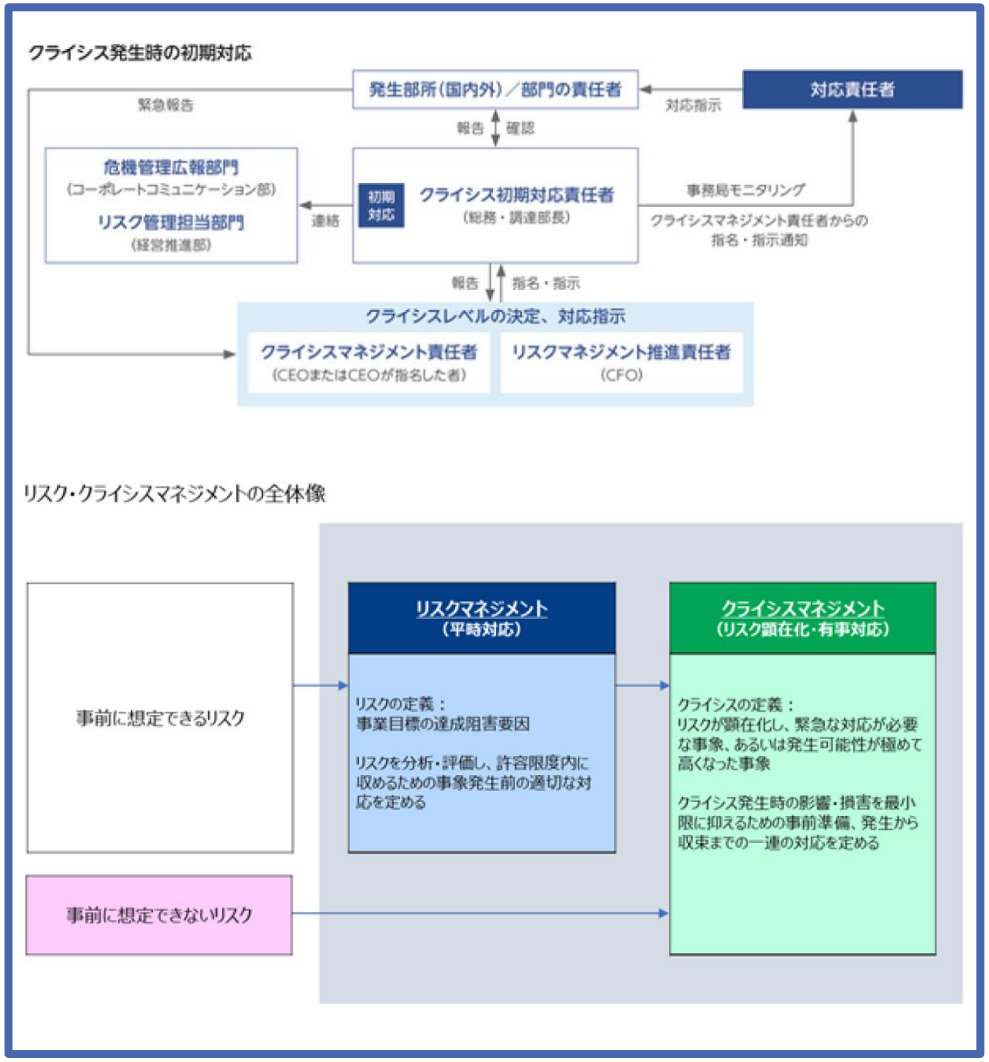
この新型インフルエンザ行動計画では、発生・流行時にも継続が必要な業務を定めるとともに、各業務における発生段階に応じた行動計画を策定しております。今般の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生においては、本計画に準じた弾力的な対応を図っており、そこから得られる知見をもとに、さらに実効性を高めた行動計画へと見直しを行って参ります。

(3) クライシスマネジメント

当社グループのグローバルクライシスマネジメントポリシーでは、企業活動に潜在するリスクのうち、顕在化し緊急な対応が必要な事象、発生可能性が極めて高くなった事象を総称して「クライシス」と定義しており、その発生による損失の最小化を図ることを目的に、クライシスマネジメントに関わる基本的事項を定めております。基本方針として、「クライシス発生時は、第一三共グループの社員および関係者の生命や地域社会の安全を確保する、生命関連企業の一員としての責任を全うすることを基本に、迅速かつ確実にクライシスマネジメントを展開し、人・社会・企業への影響を最小限に止め、事業の継続や早期復旧を図るべく努力する」ことを定めております。

当社グループでは、クライシスの種類（災害・事故、事件<テロを含む>・不祥事・法令違反、情報管理に関する問題、製品に関する問題）やクライシスの影響度合いに応じて、機動的な対応を可能とする体制を構築しております（下図「クライシス発生時の初期対応」参照）。報告基準や報告ルートを明確に定め、クライシスマネジメント責任者（CEOまたはCEOが指名した者）、クライシス初期対応責任者（総務・調達部長）を設置し、グローバルに影響が大きく、全社対応の必要性があるクライシスについては、リスクマネジメント推進責任者（CFO）とも当該情報を共有し、迅速かつ的確な初期対応により、事態の拡大防止と早期収束に努めて参ります。また、クライシス収束後は、事後分析により、再発の防止や対応の改善を図って参ります。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対しても、CEOをトップとした「COVID-19緊急対策本部」を早期に立ち上げ、さまざまな部所と連携し、社員の安全はもとより医薬品の安定供給に支障のない対応を図っております。



- **危機管理体制について、基本的な方針やクライシス発生時の初期対応等を図示しながら具体的に記載**

ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（１）当社グループのリスク管理

①　リスク管理基本方針

当社では、リスク管理を経営の最重要課題と位置づけ、「ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループリスク管理基本方針」を定め、グループ内で共有された基本的な考え方のもとでリスク管理を実行しております。

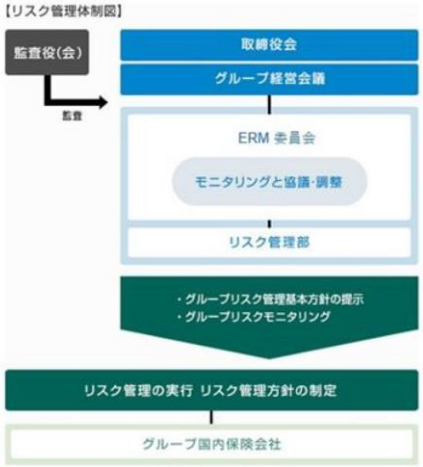
「ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループリスク管理基本方針」には、リスク管理の基本プロセスと体制、保険グループとして認識すべきリスクの定義や管理の考え方等が定められております。

グループ国内保険会社では、この基本方針に沿って各社の実態に合わせた「リスク管理方針」を制定し、主体的にリスク管理を行っております。

②　リスク管理体制

当社では、取締役会の課題別委員会の１つであるＥＲＭ委員会にてリスク管理に係るモニタリング等を行い、重要事項についてはＥＲＭ委員会の協議を踏まえてグループ経営会議、及び取締役会に報告を行う体制としております。

グループ国内保険会社は、国内外の子会社も含め各社それぞれのリスク管理を実行します。リスク管理部は、グループ全体のリスク及び各社のリスク管理の状況をモニタリングし、グループ全体の統合リスク管理を行い、ＥＲＭ委員会へその結果を報告しております。



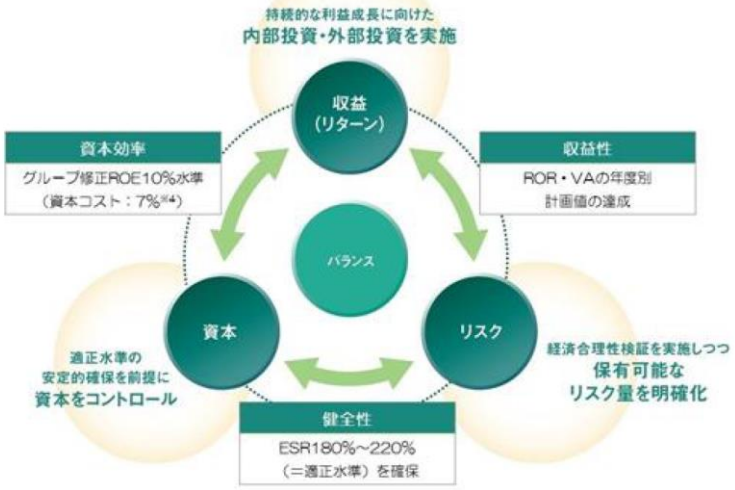
③　ＥＲＭをベースにしたグループ経営

ＥＲＭ（Enterprise Risk Management）は、保険会社の経営において重要な収益（リターン）、リスク、資本という３つの経営指標をバランスよく管理していく機能を担っております。

当社グループでは、中期経営計画「Vision 2021」において、ＥＲＭサイクルをグループ経営のベースにおき、健全性の確保を前提に、収益力と資本効率の向上のための取組みを強化しております。

ａ．ＥＲＭの機能と役割

ＥＲＭでは、リスクを取って収益を求める際、ＲＯＲ（後述ｂ．（ｂ））やＶＡ※１の高いものや高まる取り方を考え、資本の健全性（ＥＳＲ※２）を維持しつつ、目標とする資本効率性（グループ修正ＲＯＥ※３）の達成を図ります。これら３者の関係は下図のようになります。



※１　ＶＡ（Value Added）：リスクを引き受けることによって、どれだけの価値が得られるか示す指標。
※２　ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）：（経済価値ベースのソルベンシー・レシオ）＝「時価純資産」÷「統合リスク量」
※３　グループ修正ＲＯＥ：グループ修正利益÷［修正純資産（連結純資産＋異常危険準備金等－のれん・その他無形固定資産）の期初・期末平均］
※４　資本コスト：資本資産価格モデル（ＣＡＰＭ）により推計。

- **リスク管理の基本方針からリスク管理体制、ERMをベースにしたグループ経営の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載**

ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

ｂ．ＥＲＭで注視する指標

※５ 統合リスク量：200年に一度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額（時価）。
※６ 時価純資産：経営のバッファとしての純資産管理を徹底するために使用している指標（修正純資産＋保険負債の含み損益＋その他資本性負債等）

（ａ）ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）とは
リスク量に対する資本の充実度を示す指標です。リスク量は、事業や資産に係る損失や価値変動のリスクを統計的に数値化したものであり、統合リスク量は当社グループ全体のリスクの総額となります。

（ｂ）ＲＯＲ（Return on Risk）とは
リスク量に対して利益（リターン）がどの程度確保されているか（リスク量対比の収益性）を示す指標です。
リスクを引き受けるためには、それに見合う資本の確保が必要になります。したがって、ＲＯＲが高い（すなわち、引き受けたリスクに対して得られる利益が大きい）事業は、必要な資本に対して、得られる利益がより大きい事業と言えます。

（ｃ）ＶＡ（Value Added）とは
リスクを引き受けることによって、どれだけの付加価値が得られるかを示す指標です。

④ ＥＲＭとリスク管理
当社グループでは、リスク選好方針に沿って経営計画を策定し、ＥＲＭサイクルをベースに、健全性の確保と、収益力と資本効率の向上を図っております。ＥＲＭサイクルに沿って、リスクに見合った資本の配賦を行い、引き受けたリスクに対するリターン（ＲＯＲ）のモニタリングを通じて、リスクコントロールやアンダーライティングの強化等を行っております。

（2）

ａ．ＥＲＭサイクル
ＥＲＭは、企画・執行・モニタリングのサイクルを通じて実践しております。
ｂ．ＲＯＲ向上に向けた取組み
引き受けたリスクに対しどれだけの利益が得られるかを示すＲＯＲの推移は、当社グループのリスクポートフォリオの収益力の状況を表しております。当社グループでは、ＥＲＭサイクルをベースにＲＯＲの向上に取り組んでおります。
ｃ．ストレステストの実施
当社グループは自然災害の発生、資産価値の下落など、様々な事象の発現による影響を分析して、資本の十分性、期間損益への影響、ポートフォリオの脆弱性の確認を行うためにストレステストを実施しております。
また、事象発現時の状況を分析し、資本を毀損する因子の洗出しを行い、リスク耐性の向上に有効な対策の検討にも活用しております。

（１）ERMにおいて注視する指標を計算方法を含めて具体的に記載
（２）ERMサイクルをベースとしたリスク管理の取組みについて、図表を用いて平易に記載

株式会社ＬＩＸＩＬ（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P19,21

【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しております。

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、リスクにおける重要性を判断した上で、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適切な対策が実行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。

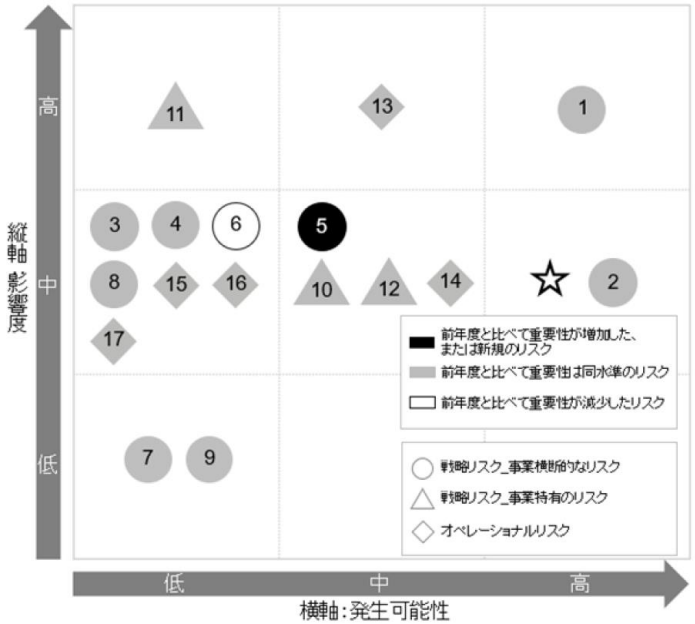
有価証券報告書に記載した事業の状況及び経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、影響度、発生可能性、重要性の前年からの変化をリスクマップに一覧化し、詳細な情報を記載しております。なお、当社グループでは、各リスクについてグループ共通の基準で評価した結果を一元的に管理するために、戦略リスクとオペレーショナルリスクを同一のリスクマップに表示しております。

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。

（中略）

- **各リスク項目について、発生可能性と影響度の観点で評価した結果を、前年度からの重要性の変化も分かるようにリスクマップを工夫して記載**

（リスクマップ及び凡例）



事業等のリスク				
－			☆	新型コロナウイルス感染症に関するリスク
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
			（2）	為替相場・金利の変動に関するリスク
			（3）	新製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）	他社との連携・企業買収等に関するリスク
			（8）	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
			（9）	設備等の操業度に関するリスク
	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
			（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・製品価格に関するリスク
オペレーショナルリスク			（13）	災害・事故・感染症等に関するリスク
			（14）	情報セキュリティに関するリスク
			（15）	訴訟その他法的手続きに関するリスク
			（16）	製造物責任や補償請求に関するリスク
			（17）	繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

株式会社ＬＩＸＩＬ（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23,31

【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、新設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、ウッドショックと呼ばれる木材価格の高騰等は、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新設住宅着工戸数減少の予想を踏まえ、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、海外での生産・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、政情不安等の地政学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、安定的な供給体制の構築に努めております。				
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）

（4）原材料等の供給に関するリスク

当社グループの生産活動においては、資材、部品、その他のサービス等の供給品を適宜に調達しております。そのため、業界の需要増加や事業展開国におけるインフレ等による原材料価格の高騰、コモディティの価格変動や重要な物的資源（石油、アルミ、木材やステンレス等）の調達可能性の変動の結果、売上原価が増加し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。また、資材、部品、その他のサービス等の供給品は、欠陥や欠品により当社グループの製品の信頼性や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、生産・販売活動と密接に関わる物流業務に関して、石油価格の変動や人件費の高騰を背景に物流費が変動することにより、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

発生可能性	低	影響度	中	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	原材料価格高騰部分の販売価格への転嫁、複数購買の実施、より採算性の高いサプライヤーへの集約、取引先の信用情報調査の実施、取引先との定期的なコミュニケーションの実施、定期的な品質テスト、安全在庫量の確保等により、安定的な供給体制の構築に努めております。また、物的資源の再利用を研究することによるリサイクルを推進しております。さらに、物流効率の改善に取り組むことで物流費の安定化を図っております。				
経営方針等との関連性	③[競争力あるコストの実現]サプライチェーンの質的向上				

（中略）

（14）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・販売活動及び各種事業活動は、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。このため、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を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、売上収益の減少あるいは販管費の増加により、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	情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに関する社内規程の整備、不正アクセス等を未然に防止するための対策、従業員に対する教育等を実施し、更にこれらの取り組みを定期的に評価・見直すことにより、情報セキュリティマネジメントの継続的な改善を実施しております。特に、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、また、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ました。また、個人情報保護に関する法令を遵守すべく、必要な社内規程の整備、EU一般データ保護規則（GDPR）で要求されるデータ保護責任者を含む個人情報責任者の設置、適切な研修の実施を行っております。 さらに、在宅勤務につきましては、従前より導入を進めておりましたが、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、推進されたことに伴い、情報漏洩防止に関するルールの周知・徹底、理解度向上のための従業員教育の強化に努めております。				
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]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				

⋮

- **各リスク項目について、対応策に加えて、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**

オムロン株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P25-26

【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

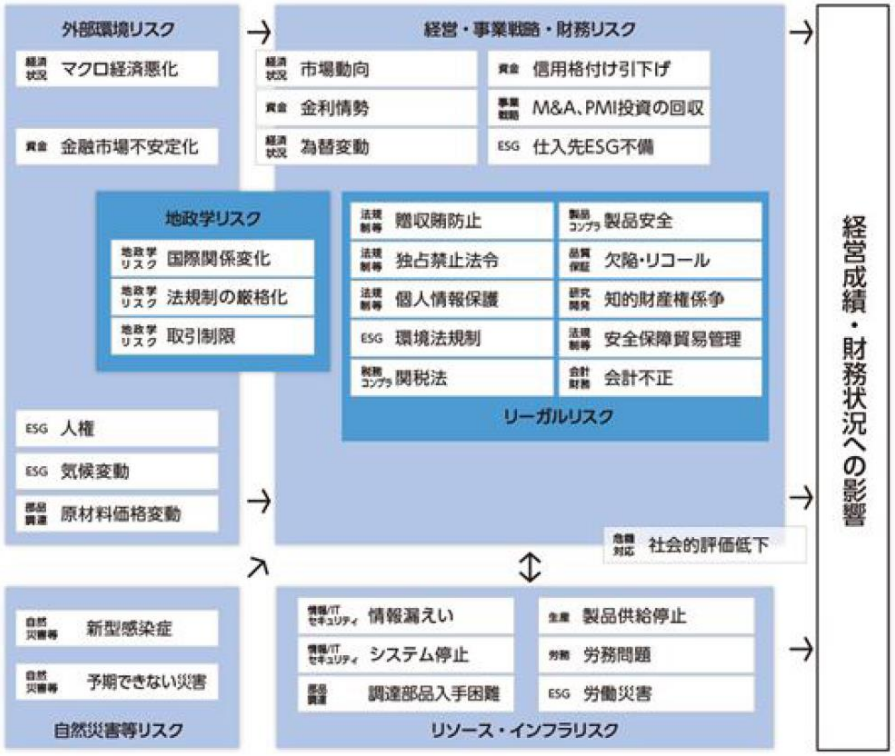
グローバルに事業を展開する中で、さまざまなリスクに対応していく必要があります。そのため、当社グループは経営や財務状況に影響を及ぼしうるリスク全般を分類し、その相互関連を把握しています。

主要なリスクに対して年１回以上定期的に、想定される環境変化、当社グループで実施している対策の妥当性・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ます。以下のように定義するSランクリスクおよびAランクリスクを「グループ重要リスク」とし、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。

・Sランク：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グループ運営上の最重要リスク

（1）・Aランク：重要なグループ目標の実現を阻害するリスク

＜事業等のリスクの全体像＞



（2）

(4) グループ重要リスクへの対応

当有価証券報告書記載の事業の状況、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および財務状況（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のある主なグループ重要リスクには次のようなものがあります。そのうち、特に経営・事業環境の変化が大きく、現在当社グループとして重点的に取り組んでいるテーマ（下表内の＊印を付しているリスク）については、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。ただし、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み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。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2021年６月25日）現在において当社グループが判断したものです。

＜Ｓランク＞	＜Ａランク＞
＊　新型コロナウイルス感染症	＊　地政学リスク
＊　グローバル情報・ITセキュリティ	＊　サステナビリティ課題への対応
＊　事業継続	人権リスク
＊　品質問題	気候変動リスク
危機対応	＊　M&A及びアライアンス投資の回収
会計・財務不正	製品コンプライアンス
グローバル法規制違反	税務コンプライアンス（関税等）
（カルテル・贈賄等）	グループ会社のガバナンス体制
	社内不正
	労務問題
	従業員安全
	知財係争・訴訟
	環境・労働安全衛生

＊　重点的に取り組んでいるテーマ

（1）事業等のリスクの全体像を相互関連性も含めて図示しながら平易に記載
（2）各リスク項目を重要度に応じて分類した結果を、重点的に取り組んでいるテーマも含めて記載

オムロン株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P28-30

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

リスク	S　事業継続
リスクシナリオ	当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外に生産拠点を持ち、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。また、当社グループの部品等のサプライチェーンは材料調達から生産組み立て工程までグローバルに分業されており、競争力の高いメーカへの依存度が高まってきています。近年の気候変動に伴う大規模な自然災害や巨大地震、取引先の大規模火災など予期できない災害等や需要の高まりによる部品供給の逼迫等は、事業活動へも大きく影響します。広域での社会インフラ・経済活動の停止、および重要部品の供給不足が生じた場合、事業活動の一部停止や縮小等が生じ、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。
対策	当社グループは新型感染症の発生や、あらゆる自然災害などに備え、必要とされる安全対策や事業継続・早期復旧のため、生産はもとより、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画(BCP) を策定し、対策を進めています。また、有事を想定したシミュレーション・訓練を行うことや、災害に備えた社員の安否確認システムの運用、事業所での非常食や飲料水の備蓄などにより、その実効性を高めています。 さらに、サプライチェーンでの有事に備え、発災後速やかに部品供給リスクを把握する仕組みの構築や、重要度に応じた戦略的部品在庫の確保などの手立てを講じています。現下においては、自動車の電装化、コロナ禍でのリモートワークの加速等によるPC需要の高まり、そして欧米等での経済回復期待等による半導体等の世界的な供給が逼迫しています。この状況は短期的には解決が難しいと予測されますが、仕入先との戦略的な対話を通じた強固な信頼関係と密接なコミュニケーションにより供給の確保に努めています。あわせて、リスクの高い部品については代替部材の検討・採用を行いリスクの最小化を図っています。 ［主な取組み］ ・事業継続計画(BCP)の策定と更新 ・シミュレーション・訓練の実施 ・サプライヤーの生産地情報の一元管理、代替え生産拠点の評価体制整備 ・第三者情報を活用した市場・部材情報の把握と分析 ・仕入先との定例会議(情報分析に基づく対話) ・重要度に応じた部品在庫の確保 ・緊急時のエスカレーションルートの整備

（2）

リスク	A　地政学リスク
リスクシナリオ	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持ち、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。米中関係をはじめとする国際関係の変化に伴う政策や法規制の変更は事業活動にも大きく影響します。各国の輸出規制、技術移転の制限、関税の引き上げ等により、開発、生産、物流や営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたす場合、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。
対策	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。これらの取組みについては、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。 ［主な取組み］ ・主要国の関税の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

（3）

リスク	A　サステナビリティ課題への対応（人権リスク）
リスクシナリオ	当社グループは、グローバルに事業拠点を持ち、取引するサプライヤーも多国にわたっています。先進国を中心として「ビジネスと人権」に関する意識はますます高まっており、ステークホルダーによる人権への対応要求やサプライチェーンにおいても紛争鉱物への対応などのESG観点でより高度な対応要求の高まりは事業活動にも大きく影響します。当社グループやサプライヤーにおいて適切な対応が取られていない場合、顧客の取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、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。
対策	各国・地域の法律を遵守し、ISO26000（注１）などサステナビリティに関する国際的な規範やガイドラインを参照し、当社グループの方針や行動規範を策定しています。また、英国現代奴隷法への対応を表明し、当社グループの人権への取り組みも公表しています。さらに、グローバルでの内部通報の運用などの施策を講じています。 サステナビリティ目標の対象となる人権リスクについては、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組の推進を行っています。また、サプライヤーに対しても、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ています。 ［主な取組み］ ・オムロングループサステナブル行動ポリシー、オムロングループ倫理行動ルールの制定 ・RBA（注２）リスク評価の実施（全生産拠点25拠点（注３）） ・英国現代奴隷法対応公表 ・人権研修（日本、中国）の実施 ・内部通報制度をグローバルで運用 ・構内業務委託社員に対する人権研修や内部通報窓口の設置（日本） ・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 （注１）ISO26000：社会的責任（Social Responsibility）に関する国際規格 （注２）RBA：責任ある企業同盟 （注３）当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点（軽微な生産は除く）

- **近年影響が高まっており、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクとして、（１）事業継続、（２）地政学リスク、（３）サステナビリティ課題への対応（人権リスク）のリスクを取り上げ、各リスク項目の対策を具体的に記載**

ヤマハ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P17,26

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

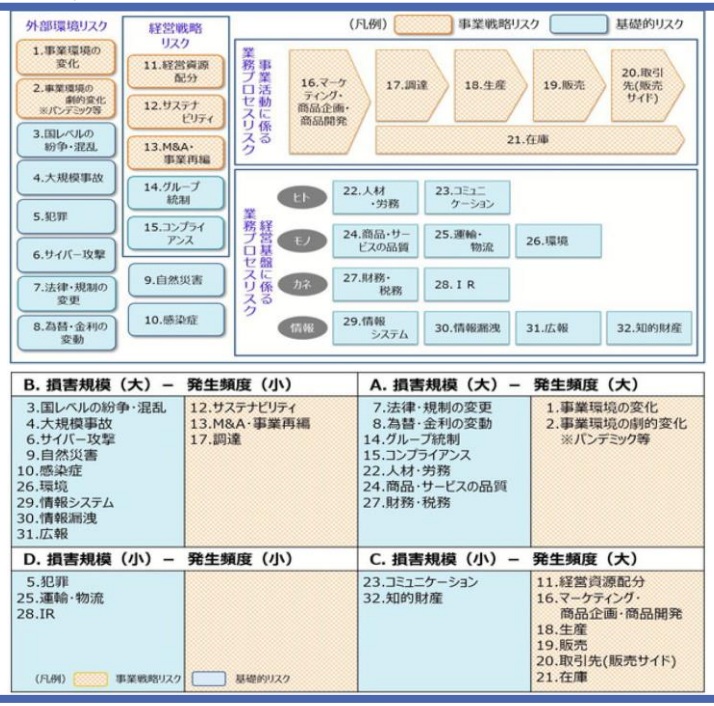
有価証券報告書に記載した事項のうち、経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクとリスクへの対策、中期経営計画に掲げる４つの重点戦略と事業別戦略との関連性は以下の通りです。

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。

（1）



（2）

（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
経営基盤に係る業務プロセスリスク	知的財産	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。 当社グループは、製品の重要な部分のいくつかについて第三者から知的財産権のライセンスを受けております。ロイヤリティの上昇は、製造コストの増大を招き価格競争力に影響が出るほか、ライセンスを受けられなくなった場合、当該製品の製造ができなくなる可能性があります。	「グループ知的財産管理規程」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。	②③	①②③

(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）各リスク項目を「事業戦略リスク」と「基礎的リスク」に区分し、損害規模と発生頻度に応じて評価した結果を記載するとともに、「外部環境リスク」や「経営戦略リスク」等の４つに分類して記載

（２）各リスク項目について、内容と対応策に加え、経営戦略との関連性を記載

株式会社リコー　有価証券報告書（2021年3月期） P26-27,31

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

■「重点経営リスク」の決定プロセス

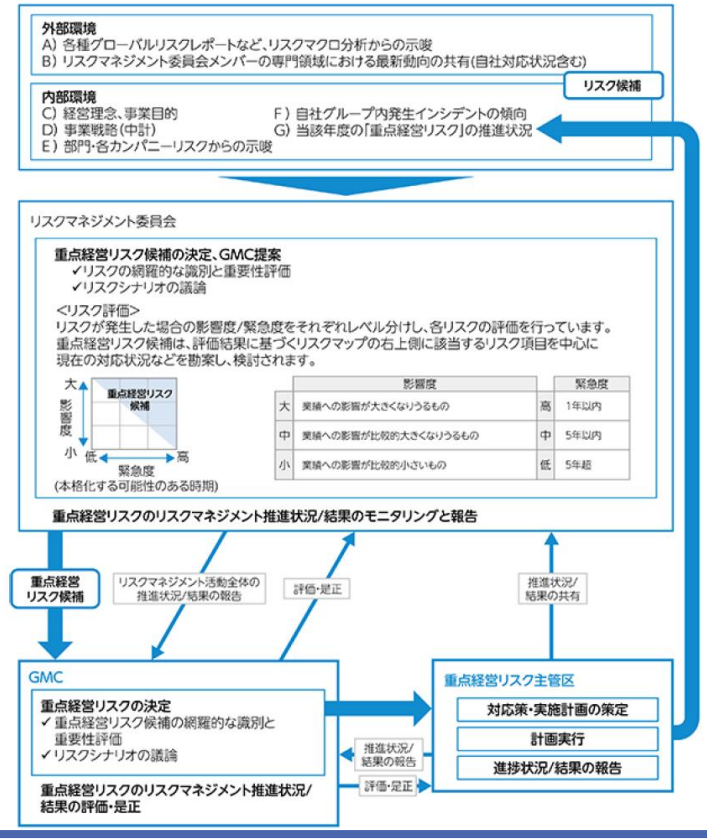
グループマネジメントコミッティ（以下、GMC）とリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らし、利害関係者への影響を含めて、経営に大きな影響を及ぼすリスクを網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しております。（図１：重点経営リスク決定プロセス）

・重点経営リスクは、その特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類され管理されております。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しております。

・リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案すべく、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っております。

（中略）

図１:重点経営リスク決定プロセス



（2）

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	影響度	緊急度
事業運営	情報セキュリティ	当社グループは、デジタルサービスの会社への転換に向け、様々なデジタルサービスの活用・提供、自社業務のデジタル化の実践などを行ってまいります。その上で、情報セキュリティを確保する体制・運用を重視し取組んでおります。 ・巧妙化・複雑化するサイバーアタックにより、当社グループ各社の業務システムの停止／誤作動による事業活動の停止や、データの改ざん/漏洩/破壊などの発生 ・インターネット公開サイトへのセキュリティ対策の不備や、お客様に納入した当社グループの製商品に内在する重大なセキュリティ問題により、意図せず他者への攻撃の踏み台として悪用されるなどのインシデントの発生 ・各国で個人情報保護に関する法律（改正個人情報保護法やGDPR など）が施行され、自国外の事象にまで適用（域外適用）されるようになる中、グローバルでの共同利用にあたり、各国の規制に抵触し制裁金が課せられる 等の事象が発生した場合、信用の低下による企業ブランド価値の毀損やビジネス機会の喪失等、事業に影響を与えるリスクがあります。	当社グループは、各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上でグローバルに活動拠点のある当社グループにとって適切な対策を検討・推進していくことを、“重点経営（オペレーショナル）リスク”の中でも最重要課題の一つと位置づけております。 ・国際的な情報セキュリティ標準（ISO/IEC(*1)、NIST(*2)など）に基づき、当社グループのサプライチェーン全体の情報セキュリティを意識した体制を構築/強化するとともに、企画・設計・購買・生産・販売・サポートの各フェーズの業務システムに関わるセキュリティリスクを適時想定し、継続的に対策検討及び実施を行っております。 ・インターネット公開サイトの構築や製品開発において、情報セキュリティに関わる品質マネジメントを継続的に強化するとともに、公開済みのサイトや発売済みの製商品に対しても継続的に脆弱性の確認を行いリスクが発見された場合に適切に対応いたします。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製商品の安全な利用方法の案内、製商品の脆弱性対応ガイドラインの整備といった活動を継続的に実施しております。 ・当社グループ内における個人情報取扱標準の改定検討や個人情報の取扱状況の調査・是正など、整備が進む各国での個人情報保護に関する法律を踏まえた対応方針の策定と対策の検討を進めております。 *1 ISO/IEC：International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission *2 NIST：National Institute of Standards and Technology	中	高

（1）重点経営リスクの決定プロセスを図示しながら具体的に記載
（2）情報セキュリティリスクについて、サイバー攻撃等の想定されるリスクの内容や対応策を具体的に記載

イオンモール株式会社　有価証券報告書（2021年2月期） P15-17

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）リスクマネジメント推進体制

■リスクの特定

リスクの特定については、その性質により、当社グループに影響を与えるリスクを絞り込みます。特定の方法については次の通りです。

・リスクの洗い出し

取締役、監査役、従業員に対しリスクサーベイ（アンケート・ヒアリング）を実施し、定量的かつ定性的評価を実施。

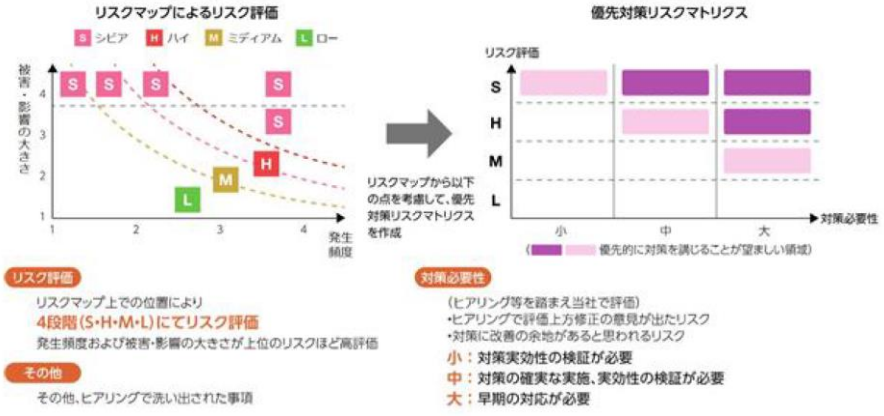
・リスクマップによるリスク評価と特定

リスクサーベイの結果から、リスクの発生頻度と被害・影響の大きさを軸にリスクマップを作成。リスクを評価し、対策を行うべきリスクを特定。

・優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

特定されたリスクに対する既存の対策状況を踏まえ、対策の必要性を基に優先対策リスクマトリクスを作成し、優先対策すべきリスクを特定。

上記より、当社では現在92項目のリスクを特定し、対策の優先度合いを踏まえたリスク対策を行っています。なお、事業環境の変化に伴いリスク評価が変わることから、上記サーベイに加えて必要に応じ、優先対策すべきリスクも更新されています。



（2）事業等のリスク

当社は、国内・海外における最新の事業環境を踏まえ、当社グループの事業活動に影響を与える可能性があり、かつ全社的に管理すべきリスクを洗い出しています。リスクマップによるリスク評価および優先対策リスクマトリクスによって特定したリスク項目の内、リスク評価および対策必要性のいずれもが高いリスク項目に加え、特定したリスク項目以外でも投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目を、以下の通り分類しています。

（2）

分類	リスク項目	リスク評価	対策必要性
事業戦略リスク	①事業環境の変化に関するリスク	S	大
	②不動産開発及び投資に関するリスク	S	大
	③人材の確保と育成に関するリスク	S	大
	④イオン株式会社及び同社の関係会社との取引に関するリスク	☆	☆
	⑤法的規制に関するリスク	☆	☆
財務関連リスク	⑥減損リスク	S	大
	⑦資金調達・金利変動・為替変動に関するリスク	S	中
オペレーションリスク	⑧自然災害・事故・テロの発生に関するリスク	S	大
	⑨戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク	S	大
	⑩感染症拡大に関するリスク	S	大
	⑪情報セキュリティに関するリスク	☆	☆

☆：投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目。

＜事業戦略リスク＞

①事業環境の変化に関するリスク

リスク評価	S	対策必要性	大
リスクシナリオ	当社グループを取り巻く事業環境は、海外においては高い経済発展に伴う小売市場の高い成長性が見込まれる一方、競合ディベロッパーによる出店加速、世界規模での経済不況による成長減速の懸念等が考えられます。国内においては、人口減少や少子高齢化に伴う人口動態や家族構成の変化に加え、Eコマースの拡大、節約志向、シェアリングなどの消費行動の変化が進んでいます。 当社グループが管理・運営するモールの主要テナントは小売・サービス企業であり、景気や個人消費の動向に影響を受けやすい傾向にあることから、経済情勢が悪化した場合や、他の不動産ディベロッパーや小売企業との競争が激化した場合には、テナントのリーシング条件の悪化や空床区画の増加が発生する等、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。		
対策	当社グループは、商業施設という枠組みにとらわれることなく、地域や社会が抱える課題にソリューションを提供することを事業とし、当社グループが展開するショッピングモールが地域コミュニティにおける中核施設・社会的インフラとしての地位を確立することをめざしています。 海外においては、社会インフラ整備を柱とした経済政策がすすめられていることから、当社では都市化が進展し、街づくりが進められているマーケット成長性が高いエリアにおいて物件開発を推進し、新規出店を進めています。日本で培ったモールの管理・運営ノウハウを活かした競争力のあるモール開発により、競合ディベロッパーとの差別化を図っています。 国内においては、エリア別のニーズに対応した増床活性化や地域インフラ機能の拡充等によるローカライズの取り組みを通じて、エリアNo.1モールとしてのポジションを確立し、地域におけるマーケットシェアを高めていきます。また、複合型施設や地域創生型施設等、立地特性に応じて開発パターンを多様化することで事業領域の拡大を図っています。 リーシング面では、国内外におけるテナント企業とのリレーションシップを活かし、新規テナントの誘致や新たな業態開発等による付加価値の提供を通じて、お客さまにとって魅力あるモールづくりを推進しています。		

（1）リスクの特定プロセスをリスクマップやリスクマトリクスを用いて平易に記載

（2）各リスク項目について、リスク評価や対策必要性の高い項目を記載するとともに、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある項目についても記載

ＤＩＣ株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P15,17

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは中長期に会社の業績に大きな影響を与える重要課題（マテリアリティ）を抽出しています。抽出した重要課題については、確実で効率的な対応を心がけつつ、2019年スタートの中期経営計画「DIC111」（注１）と、さらにその先の成長シナリオをイメージしながら事業の推進に役立てています。また、経営環境の変化やリスクの多様化に適切かつ柔軟に対応するとともに、潜在的なリスクが顕在化することによる事業への影響を速やかに最小限に抑えるため、リスクマネジメント活動を進めています。広範なリスクのうち、「外部環境リスク」、「コーポレートリスク」は当社グループのサステナビリティ経営の諮問機関であるサステナビリティ委員会及び下部組織のサステナビリティ部会で、「ビジネスリスク」については業務執行に係る重要な事項の審議機関である執行会議など重要会議を通じて適切にモニターし、リスク対策を実施しています。

後述する主要なリスクの記載順序は、当社グループのマテリアリティ・マトリックス（注２）をベースとしており、各リスクが顕在化した場合に、当社グループのビジネス及びステークホルダーに与え得る影響度合いを大、中、小に分類しています（注３）。当連結会計年度末現在において、各リスクが顕在化し当社グループの業績や財政状態に大きな影響をもたらす可能性は、概ね中程度から低いものと想定していますが、リスクが顕在化した場合の影響を低減するように各リスクに主管部署を定めて対策に取り組んでいます。

なお、将来に関する事項についての記載は、当連結会計年度末現在における判断に基づくものであり、また当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

（注1）中期経営計画「DIC111」の詳細は、https://www.dic-global.com/ja/ir/management/plan.html をご覧ください。
（注2）マテリアリティ・マトリックスの詳細は、DICレポート（統合報告書）https://www.dic-global.com/ja/csr/annual/をご覧ください。
（注3）各リスクが顕在化する可能性や時期など表中における項目の詳細は以下のとおりです。

可能性　（当連結会計年度末現在における各リスクが将来的に顕在化する可能性）
高：　可能性が高い
中：　可能性が中程度
低：　可能性が低い

時期　（当連結会計年度末現在における各リスクが顕在化し得る時期やタイミング）
長期：　５年超
中期：　３、４年程度
短期：　２年以内
不明：　顕在化するタイミングが予想できない

区分　（発生要因別の当社における管理上のリスク区分）
①：　発生防止を自社でコントロールできない外部環境リスク
②：　会社のマネジメントで発生防止対策を取り得るコーポレートリスク
③：　事業の中で認識すべきビジネスリスク

関連　（中期経営計画「DIC111」で定めた３つの事業戦略との関連）
Ａ：　成長実現に向けたポートフォリオ転換
Ｂ：　グローバル経営、ESG経営及び安全経営を下支えする経営基盤の強化
Ｃ：　キャッシュ・フローマネジメント
他：　事業戦略の関係なし

（中略）

リスク及び業績に与える影響の内容	可能性	時期	区分	関連	当社グループの取り組み
ポートフォリオ転換に関するリスク 中期経営計画「DIC111」では、マクロ環境に影響されにくい強靭な事業体質への変換を目指して社会課題を解決する事業の推進とポートフォリオ転換に向けた基盤の整備に取り組んでいます。 事業ポートフォリオの転換に遅れが生じた場合、硬直化により成長が鈍化した場合、及び製品ライフサイクルに伴い成熟事業の収益性が徐々に低下した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。	中	短期	②③	Ａ	当社グループでは中期経営計画「DIC111」に掲げたValue Transformation及びNew Pillar Creationの推進と、当社の事業戦略にそぐわない低収益事業の縮小・撤退の基準を設けて定期レビューを行い、リスクへの対応に取り組んでいます。 取締役会及び執行会議では中期経営計画で定めた事業戦略の進捗を定期的に確認し、事業環境に応じた追加施策を講じています。 当社の強み・特長を活かして価値を創出していく事業の強化を図ります。 また、新たにサステナビリティ指標を設定し、社会的価値の向上を更に推進していきます。
環境負荷低減の要請に起因するリスク 当社グループは、事業活動を通じて発生する様々な環境負荷（環境汚染物質、海洋プラスチックなどの廃棄物）の低減に努めています。しかし、環境負荷物質がトラブルにより想定以上に排出されてしまった場合、その回収コスト負担や賠償責任の可能性があります。環境規制の強化による業界基準の変更、又は持続的な社会に向けたシステムの変化に適切に対応できなければビジネスを継続できなくなるリスクがあります。	中	長期	①③	ＡＢ	当社グループは、生産と事業の両側面から環境負荷の低減に努めています。 生産面においては、生産拠点所在地における環境負荷低減に関連する様々な法令や規制遵守はもとより、定期的に環境負荷データをモニタリングしてリスクを管理しています。また、国内においては環境負荷物質の削減目標を定め、毎年モニタリングしながらその削減に努めています。 事業面においては、従来より、環境負荷低減に貢献する「環境調和型製品」の社内認定制度の下、バイオマス原料を使用した製品などの環境調和型製品比率の向上に努めています。また、ケミカルリサイクルを含めたサーキュラーエコノミーへの取り組みを推進しています。

⋮

- **各リスク項目について、顕在化する可能性、顕在化しうる時期、管理上のリスク区分、中期経営計画との関連を含めて具体的に記載**

小林製薬株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P15,17

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

主要なリスクの内容	主な対応策の実施状況
（1）事業環境のリスク 当社グループの主要製品は、一般消費者向けの製品であります。当社グループは、消費者ニーズを満たす製品の提供を当社グループの使命と考え、消費者ニーズの変化に合わせて新製品を開発し、また既存発売品の更新を行うことにより価値を創出し、他社との差別化を目指しております。 しかしながら、当社グループの想定を超える消費者ニーズの急激な変化が起こった場合、当社グループの製品への需要が大幅に縮小する可能性があります。また当社グループの事業領域は、競合他社の新製品発売、得意先の統合による価格交渉力低下等の競争環境の変化にさらされております。そのため状況に応じて、新製品・既存発売品の需要喚起のための広告宣伝、販売促進費用や、開発費用を増加させる必要が生じる可能性があります。 さらに当社グループは、EC購買の増加や消費者の利用媒体の変化などの消費者の購買行動の変化に対応し、広告宣伝手法の更新等、消費者との最適な関係構築を追求しておりますが、当社グループが想定していない購買行動の変化が起こった場合、事業効率が低下する可能性があります。 これらの要因が当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	当社グループは、消費者ニーズを見出し、製品のアイデアを検討する「アイデア創出」を起点としたバリューチェーンを構築しております。創出された製品アイデアについて、製品開発に向けた検討段階に進めるべきか判断する「アイデア会議」を月に1回の頻度で開催しており、消費者ニーズをタイムリーに反映した新製品の開発を持続的に行うことを目指しております。 一方、主要な既存発売品については、消費者ニーズの変化を捉えた訴求・表現等の見直しや、競合環境に対抗する施策などの市場戦略のレビューと更新を半年に1回の頻度で行うことで、環境変化を精緻に捉えた戦略策定を実現するよう努めております。 これらの活動に加え、多種多様な製品をラインナップすることで、消費者ニーズが変化した際の影響を小さくするリスクヘッジを機能させ、持続的に収益を確保することを目指すことのできる体制を構築しております。 また、当社グループはプロブレム解決型の製品を多く提供しているため、テレビ広告を中心とする広告投下によって、製品の特徴を消費者にわかりやすく伝えていくことが新製品の売上を確保するうえで重要であると認識しております。しかし、ターゲットとする消費者によってはWEB広告の投下を柔軟に検討し、常に広告投下と店頭消化との相関を把握することで、消費者の利用媒体の変化に関わらず広告効率が高く保たれるよう、広告施策を検討しております。
（2）積極的に新製品を投入するビジネスモデルのリスク 当社グループでは成長戦略の中核的な柱として積極的な新製品の開発と市場への投入を進めており、毎年の春と秋に多くの新製品を発売しております。しかし、新製品アイデアの創出が難航し新製品の開発に着手できる品目の数が不足する場合や、開発中の製品について消費者ニーズの変化等により開発が中止となる場合、新製品発売時に競合他社からの類似製品の発売等によって市場環境が想定より厳しいものとなっている場合には、当社グループの新製品の売上が事前の想定を下回り、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。	上述のとおり、当社グループは、消費者ニーズを見出し、製品のアイデアを検討する「アイデア創出」を起点としたバリューチェーンを構築しております。新製品アイデアの継続的な創出のため、当社グループではその風土醸成を重視し、アイデア創出を基幹業務として位置づけ、十分な人的・物的なリソースの投入を継続するよう努力するとともに、全社員からアイデア提案を受け付ける制度の活用推奨、全社員アイデア大会の開催などの意識向上施策に取り組んでおります。 開発段階に進んだ新製品アイデアについては、発売予定品目をまとめた「新製品ポートフォリオ」を作成して将来の発売予定時期ごとに分類し、毎月の経営会議で進捗状況を把握しております。この新製品ポートフォリオを活用し、開発中止となる品目の発生をあらかじめ想定した余裕のある開発品目数の確保と、発売スケジュールの調整を行い、常に十分な売上となる発売予定品目が確保できるよう努めております。

（中略）

（2）

主要なリスクの内容	主な対応策の実施状況
（6）人的資本確保・活用のリスク 当社グループは、新製品を継続的に発売するビジネスモデルを成立させるため、人的資本の確保・活用を重要視しております。特に海外事業の成長に対する人的投資のため、グローバル・マインドとスキルを持った人財の獲得・育成に努めております。しかしながら、性別・国籍等を問わない多様な人財の活躍推進の停滞や、労働市場の競争激化への対応の遅れ、従業員の企業貢献意識を向上させる施策が適切に実施できない等の事態が生じた場合、必要な人的資本を確保・活用できなくなり、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。	当社グループでは、「さん付け呼称」など役職に囚われず、フラットに発言できる企業風土を作り上げております。 また、「社員一人ひとりの成長が、会社の成長につながる」を行動規範に掲げ、従業員個々人の能力、成長意欲を引き出し、活躍させることを重視した活動を行っております。 具体的には、全ての従業員が成長を実感できるよう2018年より「成長対話」の活動を開始し、上司が部下個々人の特性に合った成長意欲を引き出し、成長を加速させる活動を、国内の全部署で行っております。また、女性活躍推進については、2022年女性管理職比率16%の目標値を掲げ、キャリア志向を醸成するポジティブアクションを含めた具体的活動を推進しております。

⋮

（1）市場環境の変化や新製品投入時の他社との競合等に関するリスクについて、「アイデア創出」を起点とした製品開発等の対応策を具体的に記載

（2）人的資本確保・活用のリスクについて、「さん付け呼称」や女性活躍の推進等の対応策を具体的に記載

戸田建設株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの事業に関するリスクについて、経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主な事項には、以下のようなものがあり、これらのリスクの発生の頻度や影響度合を認識した上で、リスクの発生回避とリスクが発生した場合の対策を以下のように考えております。また、当社におけるリスク管理の体制と枠組みについては、「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、（１）コーポレート・ガバナンスの概要、③企業統治に関するその他の事項」に記載しております。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2021年６月30日）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	具体的なリスク	発生頻度	影響度合	対応策等
建設事業	建設投資の減少	2	4	・長期的視野に立った営業戦略の策定 ・長期的事業の拡大による安定収益の確保
	建設資材の仕入価格の高騰 労務の逼迫・単価の上昇	3	3	・主要資材の市場価格調査、労務状況の常時確認 ・積算部門と調達部門の緊密な連携による物価情報の迅速なフィードバック
	重大な契約不適合の発生	3	3	・品質マネジメントシステムに基づく品質管理 ・不具合事例の展開及び教育 ・お客様センターの設置等、対応窓口の明確化及び迅速化
	重大事故の発生	3	3	・労働安全衛生マネジメントシステムに基づく安全管理
	発注者の信用不安	2	3	・発注者の事業計画及び資金計画等の契約前審査の実施 ・施工中の発注者の与信管理
	仕入先・外注先の信用不安	4	2	・作業所による日常監視、調査機関のデータ利用 ・原価管理システムによる過払防止
投資開発事業	不動産市況の低迷	3	4	・取得時の外部有識者を含めた検討会の実施 ・収益性の適宜見直しによる保有継続判断
新領域事業	新規分野の市場変化	2	4	・市場変化の把握のための調査及び分析の継続 ・事業採算性の適宜見直し
事業全般	資金調達・金利上昇	3	2	・長期資金計画による資金需要の把握 ・種々の資金調達方法の確保
	進出国の政治・経済情勢の急激な変動・規制強化	2	3	・進出国の政治及び経済に関し、定期的な情報収集
	為替変動	5	2	・市場リスク管理規定に則ったリスクヘッジ
	保有資産の時価下落・収益性悪化	2	4	・資産保有の必要性の定期的見直し

事業	具体的なリスク	発生頻度	影響度合	対応策等
事業全般	法令違反	1	4	・グループ行動規範によるコンプライアンスの徹底 ・内部通報制度の整備及び運用によるリスクの早期検出 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙
	ハラスメント・人材流出 少子高齢化	3	2	・グループ行動規範によるコンプライアンスの徹底 ・内部通報制度の整備及び運用によるリスクの早期検出 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙 ・働き方改革及びダイバーシティの取り組み推進
	情報漏洩	4	2	・情報管理規程に基づく機密情報及び個人情報の管理 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙
	大規模自然災害の発生 感染症の流行	2	4	・事業継続計画に基づく災害訓練等の実施 ・災害対策基本マニュアル及び感染症対策基本マニュアルの整備
	地球温暖化等の気候変動に伴う物理的リスクと移行リスク	※	※	・作業所を対象とした気象情報のピンポイント情報の入手 ・カーボンプライシングの情報収集と事業への影響評価 ・リスクと機会を特定、評価、管理する組織体制及び実施手順を定めた社内規定の運用

	発生頻度	影響度合
1	10年に1回も発生しない	経営にほとんど影響しない
2	3～10年に1回発生する	一時的に経営に多少の影響がある
3	1～3年に1回発生する	数ヶ月にわたり経営に影響がある
4	1年に1回発生する	長期にわたり経営に大きな影響がある
5	3ヶ月に1回発生する	会社存続が不可能になる

（注）※印はリスクとなる事象が既に発生しつつあり、徐々に影響度合が高まっていくことを認識しております。

- **各リスク項目の発生頻度と影響度合を５段階に細分化し、それぞれの評価の意味と併せて記載**

株式会社ギフト　有価証券報告書（2020年10月期） P13-14

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

本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は、次のようなものがあります。

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いて当社グループが判断したものであります。

事業等のリスク	発生要因	経営方針、経営戦略との関連性、及び程度	当該リスクの重要性	顕在化する可能性の程度	顕在化した場合の影響の内容	当該リスクへの対応策
（1）① 市場環境の変化、競争激化	外食機会の減少、食の安全性、健康志向、消費低迷、低価格競争、他市場の成長	売上高成長率 経常利益率 程度：中	中	高 局所的には常に発生（潜在化）	PL、BSへの影響：中 商品戦略、立地戦略に影響	既存事業の浸透化、新商品開発
（1）② 原材料等の価格変動	小麦相場、生産地の気候、需要の拡大、為替相場	経常利益率 程度：高	高	中	PL、BSへの影響：中 仕入戦略、商品戦略に影響	既存事業の浸透化、同一事業の多店舗化
（1）③ 大規模自然災害の発生	地震、台風、豪雨などの自然災害	売上高成長率 経常利益率 程度：高	高	低	PL、BSへの影響：高 立地戦略に影響	BCPの策定
（1）④ パンデミックの発生	感染者発生、営業自粛	売上高成長率 経常利益率 程度：高	高	低	PL、BSへの影響：高 販売戦略、立地戦略に影響	感染症対策、きめ細かい販売管理
（2）① 人材採用ならびに人材育成難	採用環境の変化、成長度合	売上高成長率 程度：中	中	中	PL、BSへの影響：中 販売戦略、人事戦略に影響	知名度向上、採用手法の多様化、教育・実習の充実化
（2）② 商標の模倣	類似商標の利用	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	商標管理の徹底
（2）③ 直営店の多店舗展開を事業拡大の前提としていること	好立地探索時間の増、出店契約成立率の減	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	立地戦略の機動的見直し
（2）④ プロデュース店の店舗展開	運営企業の業績悪化	売上高成長率 経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	プロデュース店への経営指導
（2）⑤ 海外展開	政治情勢、経済情勢	売上高成長率 経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	海外戦略の機動的見直し
（2）⑥ 短時間労働者に対する社会保険コストの拡大	事業拡大	経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、人事戦略に影響	労務管理の徹底
（3）① 食品の安全管理	安全管理・衛生管理の不徹底、法的規制の強化	経常利益率 程度：中	中	中	PL、BSへの影響：中 販売戦略に影響	安全管理・衛生管理の徹底コンプライアンスの徹底
（3）② 他社類似商号との誤認	他家系ラーメン店舗における安全、衛生事故	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	広報・IR、アカウンタビリティの徹底
（3）③ 店舗における酒類提供	未成年顧客による飲酒、顧客の飲酒運転	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	店舗における酒類提供マニュアルの徹底
（3）④ 労務関連	法的規制の強化、労働環境の変化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	労務管理の徹底
（3）⑤ 個人情報の管理	個人情報の漏洩、不正使用	売上高成長率 程度：低	中	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	個人情報管理の徹底
（4）① 直営店舗の賃借	賃貸人の財政悪化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 立地戦略、財務戦略に影響	賃貸人与信管理の徹底
（4）② 普通建物賃貸借契約の店舗からの立退き	区画整理、建物老朽化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 立地戦略に影響	都市開発事業等の自治体事業情報を的確に収集
（4）③ 特定の人物への依存	後継人財育成の遅れ、社長の退任	売上高成長率 経常利益率 程度：中	高	低	PL、BSへの影響：低 経営戦略全般に影響	ガバナンスコードに準拠した後継者育成
（4）④ 固定資産にかかる減損会計の適用	想定CFの未創出	売上高成長率 程度：中	中	高	PL、BSへの影響：中 販売戦略、立地戦略に影響	立地戦略の徹底
（5）① IT（情報システム）への依存	不正アクセス、プログラムの不具合	売上高成長率 経常利益率 程度：低	中	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	IT戦略の機動的な見直し
（5）② インターネット等による風評被害	SNSでのデマ拡散	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	SNSパトロールの徹底

- **各リスク項目について、発生要因、経営戦略等との関連性と程度、重要性、顕在化する可能性の程度、顕在化した場合の影響、対応策を端的に記載**

株式会社はてな　有価証券報告書（2021年7月期） P16,24

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社の事業の状況及び経理の状況等に関する事項のうち、経営者がリスクとなる可能性があると認識している主な事項及びその他投資者の判断に重要な影響を与えると認識している事項を記載しております。

なお、以下の記載のうち将来に関する事項は、別段の記載がない限り、本報告書提出日現在において当社が判断したものであり、不確実性を内在しているため、実際の結果と異なる可能性があります。

マテリアリティ項目別の影響の大きさ、発現の蓋然性・時期、評価、前年比較は、項目の末尾にまとめて記載しております。

（中略）

マテリアリティ項目	影響の大きさ	発現の蓋然性・時期	評価	前年比較
■事業環境に由来するリスクについて				
1．感染症に係るリスク	大	高	極めて重要	→
2．自然災害等に係るリスク	大	高	極めて重要	→
3．個人情報保護に係るリスク	大	高	極めて重要	→
4．その他の法的規制等に係るリスク	大	高	極めて重要	→
5．知的財産権に係るリスク	中	中	重要	→
6．訴訟に係るリスク	中	中	注視	→
■事業内容に由来するリスクについて				
7．インターネットマーケティング関連市場に係るリスク	大	高	極めて重要	→
8．インターネットマーケティングにおける価値基準に係るリスク	中	中	重要	→
9．コンテンツの信頼性に係るリスク	中	中	重要	→
10. 受託開発に係るリスク	大	高	極めて重要	→
11. 競合や陳腐化に係るリスク	中	中	重要	→
12. インターネット広告の審査に係るリスク	中	中	重要	→
13. サービス開発・運営におけるシステムダウンに係るリスク	大	中	極めて重要	→
14. UGCサービス運営に係るリスク	中	中	重要	→
15. 情報管理に係るリスク	中	中	重要	→
16. 風評に係るリスク	中	中	重要	→
17. 特定の取引先への依存に係るリスク	大	高	極めて重要	→
18. 自社利用目的のソフトウエアの減損に係るリスク	中	中	重要	→
19. 受託制作のソフトウエア開発の収益認識とコストの見積り	中	中	重要	新設
20. 保有有価証券における価格下落のリスク	中	中	重要	→
21. 人材の確保及び育成に係るリスク	大	高	極めて重要	↑
22. 小規模組織に係るリスク	中	中	重要	→
23. 新株予約権の行使による株式価値の希薄化に係るリスク	中	中	重要	→
24. 配当政策に係るリスク	中	中	重要	→

- **各リスク項目について、影響の大きさ、発現の蓋然性・時期、評価、前年比較を端的に記載**

ペプチドリーム株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P19-20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

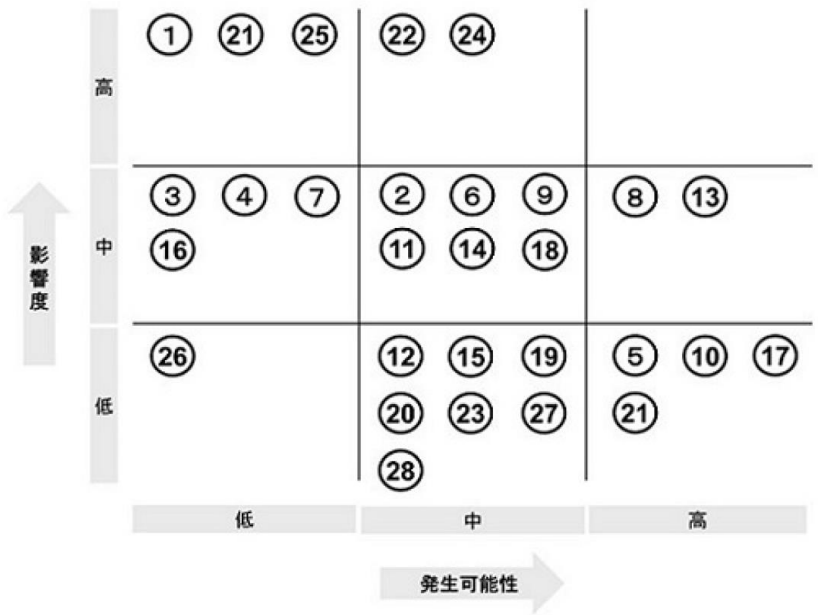
(2) 主要な事業等のリスク

経営者が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事業等のリスクは下記のとおりであります。各リスクについて発生可能性、影響度の観点から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。

＜主要な事業等のリスク一覧＞　※当社見解に基づく/当社作成

リスク	No	内容
(ⅰ)事業環境に関するリスク	1	特殊環状ペプチドの医薬品の可能性
	2	技術革新
(ⅱ)事業内容に関するリスク	3	特殊環状ペプチド医薬品をベースにした事業であること
	4	複数の製薬企業との共同研究開発の実施していること
	5	収益計上
	6	法的な紛争の可能性
	7	経営上の重要な契約
	8	共同研究開発契約先への依存
	9	自社パイプライン(自社創薬)
	10	他社との戦略的提携・企業買収等の成否
(ⅲ)知的財産権に関するリスク	11	特許の取得・出願状況
	12	職務発明に対する社内対応
(ⅳ)医薬品の研究開発事業一般に関するリスク	13	医薬品開発の不確実性
	14	副作用発現
	15	薬事法その他の薬事に関する規制
	16	製造物責任
	17	医薬品行政
(ⅴ)人材及び組織に関するリスク	18	人材確保・人材流出
(ⅵ)その他に関するリスク	19	新株予約権の行使による株式価値の希薄化
	20	配当政策
	21	情報管理
	22	サイバー攻撃
	23	外国為替相場の変動
	24	感染症等の発生
	25	気候変動による自然災害等の発生
	26	CDMOへの出資
	27	保有投資有価証券
	28	風説・風評の発生

＜主要な事業等のリスクマップ＞　※当社見解に基づく/当社作成



- **各リスク項目を発生可能性と影響度の観点で評価した結果をリスクマップで記載**

！ 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。