

リスクマネジメント

マネジメントシステム

方針

責任者・体制

基本的枠組み

教育・啓発

社内外からの相談・通報窓口

BCM・BCPの方針



マネジメントシステム

パナソニックグループでは、創業者 松下幸之助の「先憂後楽^{せんゆうこうらく}の発想」「すべての事には萌しがある」「小さい事が大事に至る。萌しを敏感にとらえて憂慮しなければならない」などの考え方を基軸とし、事業目的の達成を阻害する要因を事前になくしていく活動として、古くからリスクマネジメント活動をグローバルに展開しています。

当社グループは従来から、事業目的の達成上の脅威になるリスクについて、対応策を実施することでそれらを低減することを目的にリスクマネジメント活動を実施してきました。昨年10月より、これに加え、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して事業目的の達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスクマネジメントの活動に取り入れました。リスクの度合いに応じて適切なリスクテイクを推進し、把握したリスクの大きさに応じて、講じている対応策を適時に見直すことにより、経営・事業戦略の計画・意思決定の質を高めることを目的としています。

リスクマネジメント活動は、経営戦略の策定・実行とともに事業経営を推進するための「車の両輪」であり、これら両者が機能することで事業目的の達成をより確実にし、企業価値の向上につながるものと考えています。そのため、国際的なリスクマネジメントシステムの規格であるISO31000、リスクマネジメントの国際的なフレームワークであるCOSO-ERM(2017)等を踏まえ、グループリスクマネジメント規程を制定し、マネジメント体制を構築して取り組み、定期的に取り締役に報告し監督を受けています。

さらに、リスク情報を適切に社会に開示し、事業経営の透明度を高めるとともに、リスクに対して事前に対策を打ちリスクを低減することによって、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様や地域・社会にご安心いただくことができるものと考えています。

リスクマネジメント

■ マネジメントシステム

■ 方針

■ 責任者・体制

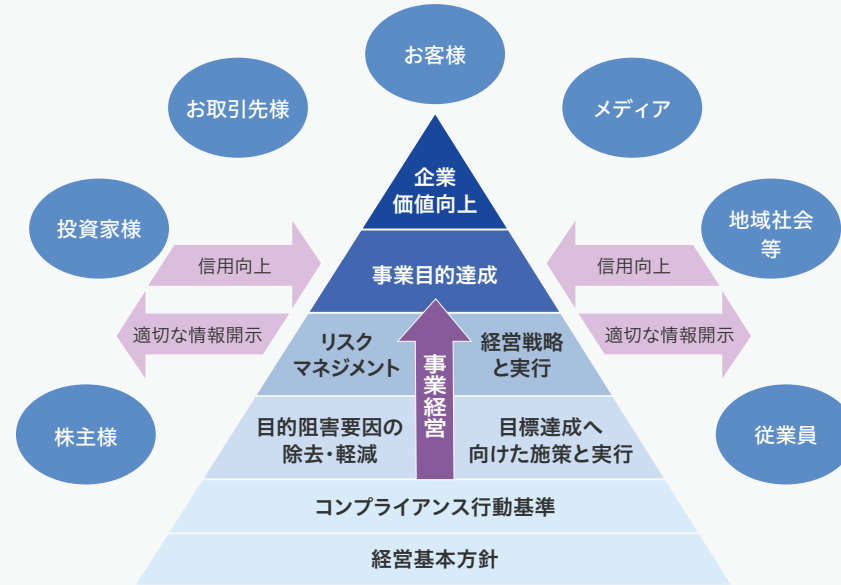
基本的枠組み

教育・啓発

社内外からの相談・通報窓口

BCM・BCPの方針

事業経営におけるリスクマネジメントの役割



方針

当社グループでは、「パナソニックグループ リスクマネジメント基本規程」（以下、「基本規程」）に基づきグループのリスクマネジメントを推進しています。「基本規程」では、事業会社による自主責任経営を前提とし、事業目的の達成と持続的、安定的な発展をより確実なものにすることをリスクマネジメントの目的としています。具体的には、ステークホルダーの安心・安全と事業活動におけるコンプライアンスの確保、事業目的の達成上の機会になるリスクと脅威になるリスク双方の適切なマネジメントによる事業競争力の強化、経営資源の保全と業務の有効性の確保による商品・サービスの継続的な供給・提供し社会的責任を全うすること、の3つを目的として掲げています。「基本規程」では上記目的を達成するための役員・従業員の行動指針のほか、パナソニック ホールディングス株式会社 (PHD)、事業会社の責任分担、組織体制について明記をしています。

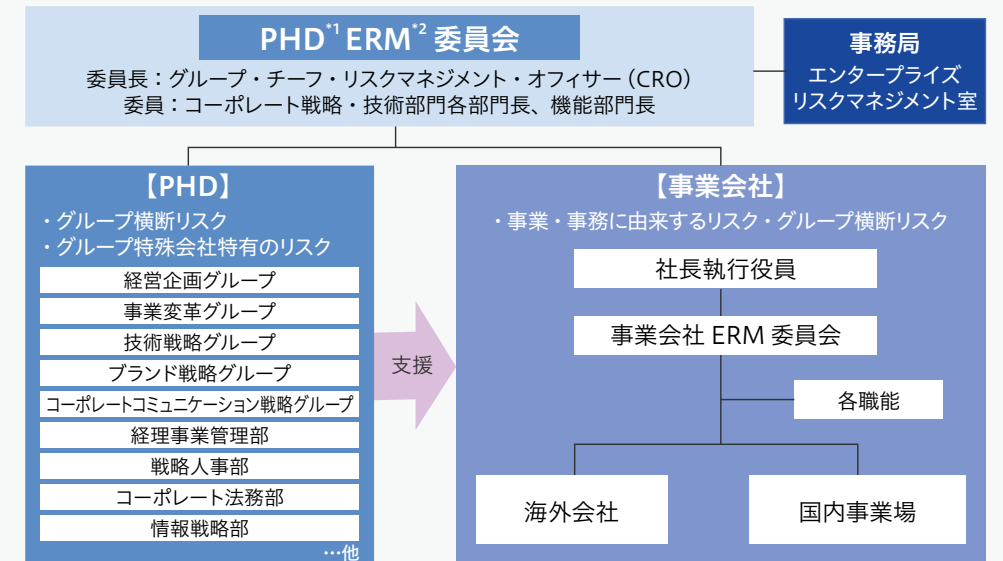
責任者・体制

グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（グループCRO）の副社長執行役員が、当社グループのリスクマネジメントの責任者です（2022年8月）。

社内推進体制として、グループCROが委員長、PHDの法務、人事、経理等の機能部門のトップが委員を務め、エンタープライズリスクマネジメント室が事務局を担当する「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会」（以下、「PHD ERM委員会」）を設置しています。PHD ERM委員会は、グループ全体のERMの推進を図り、グループ全体の機能の推進に関するリスク管理をすると共に、グループ全体に影響が波及する可能性のあるリスクの対策状況を確認する役目を担っています。一方で、各事業会社においては、自主責任経営のもと、「事業会社ERM委員会」を設置し、事業・業務に由来するリスクの管理を実施すると同時に、グループに共通するリスクの管理をPHDと共に実施しています。

PHD ERM委員会の活動は定期的に経営会議や取締役会で報告され、またモニタリングの状況については取締役会並びに監査役がその監視と検証を行っています。また、各事業会社においても定期的に事業会社の経営会議や取締役会で報告を行っています。

パナソニックグループ グローバル&グループ リスクマネジメント推進体制)



*1 PHD：パナソニック ホールディングス *2 ERM：エンタープライズリスクマネジメント

基本的枠組み

当社グループでは、PHD、事業会社および事業部の3つのレベルでリスクマネジメントを推進しています。どのレベルにおいても、同一のプロセス・サイクルで実施しており、年1回、事業活動に影響を与える可能性のある外部要因・内部要因に基づくリスクを網羅的に洗い出し、リスクインベントリーを作成、これに基づきアセスメントを実施し、重要リスクを選定します。まず、PHDの各機能は、機能の専門的な見地からアセスメントを実施し、グループ重要リスク候補を選定します。また、各事業会社は、同様のプロセスにて事業会社重要リスク候補を選定し、事業会社ERM委員会で決定します。事業会社で決定した重要リスクはPHD ERM委員会に報告され、最終的にPHD機能の評価と各事業会社の評価を総合的に判断し、グループ重要リスクを決定します。選定されたリスクは、当該リスクを担当する部門が中心となって、対策を立案、実行し、対策状況をモニタリングし、継続的に改善する活動を実施しています。また、各事業会社においては、グループ重要リスクに加え、各事業会社において選定されたリスクの対策を実施し、経営や販売への影響の低減に取り組んでいます。

なお、アセスメントにあたっては、従来、財務影響と発生頻度にて重要度を評価してきましたが、昨今の感染症の流行や災害の激甚化に伴い、人命を評価要素に取り入れました。また、企業の社会的責任(CSR)の高まりやSDGs、ESG等の社会的要請に合わせ、人権や労働に関するものなど、社会的な影響を及ぼすリスクについてもリスク評価項目や評価尺度に取り入れています。とりわけ後者については、法令や規制を順守する取り組みを強化すると同時に、これを当社グループが社会にお役に立てる機会と捉え、リスクマネジメント活動に取り組んで参ります。

2022年度はグループ重要リスクとして以下のものを挙げ、対策を立案・実行しています。

貿易規制・経済制裁

各国の法規制の変更が相次ぐ中、これを重要リスクと捉え、当社グループの事業に影響のある新たな貿易規制・制裁を早期に把握し、グローバルポリシー、ガイダンスを適宜更新する等の対応や、新たな規制分野で対象となる貨物・技術の該非判定を徹底して実施しています。また、社内への周知徹底、取引リスク回避のための対応策の発信等、国内外の従業員啓発に取り組んでいます。

物流運賃の上昇

昨今では、原材料・燃料費の高騰に加え、コンテナ輸送費用の高騰や国内・海外双方でのドライバー不足等が続いており、積載効率向上による使用コンテナ本数の削減、海上輸送ルート of 複線化、中長期的なコンテナスペースの確保に取り組んでいます。

サイバー攻撃

より高度な情報セキュリティレベルを実現するために、国内のみならず海外子会社も含めてネットワーク、サーバ、パソコン等へのさらなる異常監視の拡大と、グローバルかつ一元的なセキュリティ監視体制の強化を図っています。

独占禁止法・公務員贈賄

万が一発生した場合のリスクが高いため、引き続き重要リスクとし、対策の徹底を図っています。「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」において、「社会の公器」として公正な事業慣行に取り組むことを定め、法令と企業倫理の順守を明記して、当社グループの基本姿勢を全取締役・社員に共有・徹底するとともに、グローバル規程に基づくコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。また、従業員に対しては、年間を通じて、各種リスクに対応したコンプライアンスの取り組みを実施し、倫理・法令順守意識の強化に努めています。

サプライチェーン・外部委託先の不正・不祥事

当社グループは、グローバルで約13,000社の購入先様と取引をしています。近年、サプライチェーンにおける企業の社会的責任の要請は日増しに強くなっており、こうした流れは法規制の動きにも表れ、新たな規制の制定や発動が行われています。こうした観点から、とりわけ情報セキュリティ、製品セキュリティ、環境保全、人権コンプライアンスに重点をおき、対応策を実施しています。

以上は、オペレーション上の「損失」や「脅威」を低減する取り組みですが、昨年10月より、これに加え、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して事業目的の達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスクマネジメントの活動に取り入れました。リスクの度合いに応じて適切なリスクテイクを推進し、把握したリスクの大きさに応じて、講じている対応策を適時に見直すことにより、経営・事業戦略の計画・意思決定の質を高めることを目的としています。

リスクマネジメント

マネジメントシステム

方針

責任者・体制

■ 基本的枠組み

■ 教育・啓発

■ 社内外からの相談・通報窓口

■ BCM・BCPの方針

2022年度の「重要戦略リスク」として、「気候変動への対応」「地政学リスク」を選定しています。特に、「気候変動への対応」については、地球温暖化の進展による特定の商品・サービスに対する需要の変化や環境問題への意識の高まりに伴う、国際社会での環境規制・政策の導入・拡大を注視し、機会を最大限事業に活用すると同時に、脅威に対して対応を強化することで損失の低減を図っていきます。

また、資源不足・資源制約によるサーキュラーエコノミーの進展により、再生可能エネルギーの積極利用による企業価値の向上が図れる機会が増大すると同時に、循環資源を用いた低炭素製品の需要拡大も見込まれます。その一方で、循環資源(再生材・再利用原材料)の価格上昇・供給不足による生産コストの増大や生産の遅延が頻発・常態化する可能性があります。こうした機会と脅威の両面に適切に対応することで、事業の拡大を図っていきます。

リスクマネジメントの基本的枠組み



2022年度 グループ重要リスク

■ オペレーショナルリスク

- 地震・津波
- 貿易規制・経済制裁
- 独禁法違反
- サイバー攻撃
- サプライヤー・外部委託先の不正・不祥事
(情報漏洩、製品セキュリティ、環境保全、人権コンプライアンス)
- 水害・土砂災害
- 物流運賃の上昇
- 公務員への贈賄

■ 戦略リスク

- 気候変動への対応
- 地政学リスク

教育・啓発

当社グループでは、「パナソニックグループリスクマネジメント業務規程」(以下、「業務規程」)を「基本規程」の下位規程として制定し、リスクマネジメントを推進するに際しての標準的な手順について定めています。リスクの特定、評価、重要リスクの選定、対応策の策定・実行、モニタリングのプロセスの具体的な手順を定めることにより、当社グループで一元的なリスクマネジメントとその高度化を図っています。また、リスクアセスメントの開始時期においては、各事業会社のリスクマネジメント責任者・担当者に対して、ガイドラインの説明会を実施し、マネジメントプロセスの改善ポイントを周知すると同時に、リスクアセスメントの効果的な推進を図るためのスキルアップを図っています。

上記と合わせて、日本では、新入社員、新任の海外会社社長、海外赴任前の従業員に対して、リスクマネジメントの基礎、リスク発現時の対応等についての研修を実施し、海外における現場でのリスク対応力を向上させています。

社内外からの相談・通報窓口

また、従業員が潜在的なリスクを報告できる仕組みとして、コンプライアンス違反や各種ハラスメント、調達活動等に関する問題を通報できるグローバルホットラインを整備しています。詳細は、「公正な事業活動」の章(P114)をご参照ください。

BCM・BCPの方針

当社グループは、企業の社会的責任としての事業継続活動の必要性を強く認識し、有事にも商品の供給・サービスの提供を中断しないため、また万が一中断した場合においても早期に再開するため、2005年以来、BCM(事業継続マネジメント)活動を推進しています。特に、災害・事故等が当社グループのサプライチェーンにおいて発生した場合は、当社グループの生産・販売に影響が及び、これがBtoBビジネスにおいては、さらに納入先の生産・販売に影響することから、サプライチェーンも含めたBCMが重要であると考えています。

■ 主な取り組み

当社グループは「グループ緊急対策規程」を制定し、緊急対応時の方針、対応体制、初動時の

リスクマネジメント

マネジメントシステム

方針

責任者・体制

基本的枠組み

教育・啓発

社内外からの相談・通報窓口

■ BCM・BCPの方針

対応や報告ルート等を規定しています。また、事業継続方針（BCMに取り組む事業の決定、復旧方針の決定）、有事の対応（初動対応、復旧対応）、防災・減災対応の3点を軸に「BCM（事業継続マネジメント）構築ガイドライン（以下ガイドライン）」を設け、事業場単位で事業継続計画（BCP）を策定しています。そして、事業場単位で上記ガイドラインに基づき適宜BCPの見直しを図り、レジリエンスの強化を図っています。また、調達、物流、IT等それぞれの機能で、サプライチェーン、物流網、ITセキュリティといった事象についても、ガイドラインに基づいた各機能におけるBCPガイドラインを策定し、グループ全体でBCP強化に取り組んでいます。特に、自然災害リスク（地震・洪水・熱帯性低気圧・津波・自然火災・地滑り・竜巻・火山噴火）についてはハザード調査を実施し、各事業会社と結果を共有し、自社およびサプライチェーンで優先順位をつけた対策を実施しています。また、平時における備えを強化するとともに、緊急事態時には迅速に緊急対応体制に移行できるよう、当社グループ全体で「災害・事故対策委員会」を設置しています。「災害・事故対策委員会」では、地震、津波、洪水の分科会を設置し、災害別の対策強化を図っています。特に、過去の災害時には電力需給のひっ迫が生じたことも踏まえ、事業継続のための非常用電源設備等をBCPに取り入れています。加えて、緊急時を想定した「全社緊急対策本部」訓練を毎年実施しており、2022年1月には南海トラフ地震を想定した全社防災訓練「全社緊急対策本部」演習を実施しました。特に、新型コロナウイルスの感染拡大以降は、従業員の感染防止のため、テレワークを推進していますが、2021年度の訓練についても、災害発生時に在宅勤務者が多数いることを前提とした、リモート会議での訓練を実施しました。合わせて各事業場でも所在地にある自治体と協力し、適宜防災訓練・避難訓練を実施しています。

なお、火災事故に対しては、火災リスクアセスメント、防火設備および消防用設備、自衛消防隊および消化活動、再発防止、自主点検、防火訓練、啓発、監査等について定めた「グローバル防火規程」に基づき、事故発生防止と緊急時に備える取り組みを推進しています。

■ 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染症についてはWHOの緊急事態宣言を受け、2020年1月31日に全社緊急対策本部を発足しました。対策本部の中で職能を中心とする経営、調達、広報等のチームを編成し、それぞれの課題に専門的に対応することにより、事業の安定継続に取り組んでいます。また、これに合わせて、事業を運営している各事業会社においても対策本部を設置し、全社緊急対策本部と連携し対策にあたっています。初動対応が終了している現時点においても、従業員の健康維持と事業の継続の観点から、国内外の感染状況や各国の行政のガイドラ

インをふまえ、きめこまかくグループ通達を行う等の対策を実施しています。

また、当社グループは全従業員の安心・安全の確保はもちろんのこと、安全に事業を運営できる体制を維持するとともに、日本国内のワクチン接種を加速させ、感染拡大防止に寄与するという社会的責任を果たすために、2021年6月よりワクチンの職域接種を実施しています。2022年8月時点で3回目の職域接種を実施しており、今後も感染状況や行政のガイドラインを踏まえながら、対応しています。