

リスクマネジメント



基本的な考え方

デンソーは、多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク（まだ現実化していない状況）」と「クライシス（現実化した緊急事態）」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

昨今、デンソーでは、今までに経験したことのない様々なリスクに直面しています。特に2019年以降の品質問題においては、お客様の信頼と、デンソーの経営基盤を揺るがしかねない事態に直面しました。ほかにも、新型コロナウイルス感染症や生産部材の需給逼迫、サイバー攻撃など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大です。

これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靭なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進しています。

推進体制

デンソーでは、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー（CRO）」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなどを推進しています。事業部、地域統括会社、国内外グループ会社においては、それぞれにリスクマネジメント責任者である「リスクオフィサー」、「リスクマネージャー」を任命し、平時における経営被害の未然防止と有事における被害最小化に向けた対応力強化を推進しています。

また、クライシス発生時（有事）に迅速かつ的確に対応できるよう「緊急事態初動対応マニュアル」を制定し、事態の重要レベル判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本などを明確にしています。

リスクマネジメント体制



さらに、事態の大きさや緊急度によって専門の「対策組織」を編成し、責任機能部が対策リーダーとなり、被害の最小化に向けて機動的に対応できるようにしています。

リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを能動的に把握しながら、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っており、年1回機能部、事業部、地域統括会社、および国内外グループ会社によるリスクアセスメント活動を展開しています。

生命・環境・信用・財産・事業活動に関し、取り巻く事業環境を踏まえて予測されるリスクを抽出し、発生頻度と影響度の観点から主要なリスク項目を選定します。選定した各リスクについてはそれぞれに責任機能部を定め、各リスク発生の要因・事前予防策・初動／復旧対応を明確にし、リスク耐性の強化に取り組んでいます。

その中で、特にリソースを投入し対策を推進するリスクを「重点リスク」に選定し、リスクマネジメントのさらなる強化に向けた活動計画・目標の設定とリスクマネジメント会議への実績報告を行うとともに、重点リスクそれぞれに会社目標として定量的な業績評価指標（KPI）を設定し、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査・外部機関による監査対象として、点検を実施しています。

2023年度における主要なリスク項目は39項目、そのうち、重点リスクは11項目です。主要なリスク項目および重点リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。今後も「リスクは起こりうる」ということを前提に、想定されるリスクに対し、システム・人・ガバナンスの観点から対策を徹底し、経営への影響を最小化できるようにリスク対応力を強化していきます。

要因	リスク項目
内部要因 (事故、ミス)	環境汚染、労働災害、火災・爆発、品質問題、情報セキュリティ事故、人事・労務関連トラブル、交通事故など
内部要因 (法令違反)	独占禁止法違反、脱税、不適切な派遣・請負活用、製品法規違反、贈収賄関連法違反など
外部要因 (自然災害)	地震、台風、集中豪雨、落雷など
外部要因 (政治・社会)	PL訴訟、為替変動、人権、サプライヤー供給問題、遭遇事変（疫病、戦争、テロなど）



重点リスクへの対応事例

品質リスクへの対応

お客様の期待に応える品質の実現

2019年に発生した過去最大規模の品質問題を受け、重大な品質問題を未然に防ぐ盤石な品質経営基盤を築き、品質のデンソーの再出発を果たすために、全社一丸で知識・意識・風土の改革を取り組んできました。これらの取り組みの結果、お客様の工程で検出される不具合と市場で検出される不具合はともに低減傾向にあり、納入先様からも品質賞をいただくなどの成果が出ています。2023年度は、「変化の先取り」と「正しい仕事の実践」によりお客様の期待に応えることを基本方針に、足元課題への対応として、急拡大するソフトウェアの品質確保、AI導入や自動化促進による人依存の設計・製造工程削減、将来に向けては、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ADASに対応する品質基盤技術の確立、評価基盤整備などを加速させます。果敢な攻めと高いモラル意識を持ち、これまで以上の品質向上に努め、お客様の期待に応える品質を実現していきます。

品質コンプライアンスの順守

当社は従来、認証不正や検査不正などの「品質不祥事」を起こさないよう取り組んできました。設計段階においては、法規認証取得のプロセスを設計担当部門任せにするのではなく、全社の認証責任部署のチェックを独立して実施し、認証に関わる試験を社外の第三者認証機関に委託することで、信頼性・透明性を担保しています。製造部門においては、製品を納入する最終プロセスで、生産現場で行う機能検査とは別に、評価専門部署が抜き取りによる二重のチェックを実施しています。

また、開発から量産に至るまで当社独自の「初期流動管理」プロセスにおいて、各フェーズにおける決裁者を分け、特定の人物や思

い込みなどをもとに次のフェーズに移行しないようガバナンスを効かせています。さらに、デンソーグループの一人ひとりが、普遍的な価値観であるTQM理念に則り「お客様第一」「大胆な改革と現場の継続的改善」「全員参加」を実践することで、健全で風通しの良い職場づくりに努めています。

「自由・公正・透明な取引」の順守

独占禁止法上の優越的地位濫用の防止

デンソーは2022年12月に、公正取引委員会より、同委員会による「独占禁止法上の優越的地位の濫用に関する緊急調査」の結果を踏まえ、「労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来通りに取引価格を据え置くこと」に該当する行為が見られた事業者の1社として公表されました。*

当社は、サプライヤーと密にコミュニケーションを重ねてきていますが、今後もより一層のコミュニケーションを通じて、労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコスト上昇分を取引価格に反映する必要性について、価格交渉の場において明示的に協議するとともに、法令順守の徹底に取り組み、サプライヤーの皆様との相互信頼に基づく持続的な発展を目指します。

* 当該公表は、当社が独占禁止法または下請代金支払遅延等防止法（下請法）に違反することまたはそのおそれを認定したものではありません。

サプライヤーとのコミュニケーション

デンソーでは、サプライヤーと相互成長を図るため、「対話の場」や「取引先様感謝の会」などの機会を設け、「双方向のコミュニケーション」に努めています。調達方針やカーボンニュートラル、事業動

向などの情報を発信しながら、サプライヤーから新技術の提案や困りごと・要望を受け付け、未来に向けてサプライヤーとともに成長を目指していきます。

デンソーにとってサプライヤー

は、オープンな対話と継続的なコミュニケーションを通じて互いに成長・信頼していく仲間です。適正取引について社内外へ周知・徹底とともに、サプライヤーが困りごとを相談しやすい環境整備と解決に努めます。



法令順守および自由・公正・透明な取引の実践活動

デンソーでは、調達部門自らが「自由・公正・透明な取引」の考え方を浸透できるように、その考え方や行動規範が明記された「社員行動指針」を全社員対象に配布するとともに、調達に関わる社員に対しては、調達業務における順守すべき行動規範を示した「バイヤーの心得」を配付し共有を図るなどの啓発を行っています。

また、内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における順守事項を明確化した「コンプライアンス宣言」をサプライヤーと社内調達部門に配布・共有するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

今後も、サプライヤーとのパートナーシップ強化を図り、品質・技術・コスト・納期・環境・安全・コンプライアンスなどに優れた部品・材料・設備・サービスなどの調達を通してお客様に満足していただける製品・サービスを提供し続けるとともに、相互の発展に努めます。デンソーは、お客様からサプライヤーまでサプライチェーン全体の正の経済循環確立に一層取り組んでいきます。

情報セキュリティへの対応

巧妙化するサイバー攻撃への対応とデジタル化への備え

デンソーでは2021年度に北米および欧州のグループ会社において、サイバー攻撃による不正アクセスを受けたことを確認しました。このような事故を絶対に起こしてはならないという強い意思のもと、①社員一人ひとりの意識を変え、基本動作を徹底するための再教育・訓練、②AIなどの最新技術をさらに活用し、グローバルに検知・監視する体制の強化、ならびに③重要サーバや機器に対する侵入検知ツールなどIT技術を駆使したセキュリティ強化や日常的点検の確実な実施で再発防止に努めています。

また、自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産施設などへのサイバーリスク対策が大きな課題になっています。クルマを安心・安全に利用していただくため、高度運転支援や自動運転などの車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を行っています。さらに、工場ネットワークや生産ラインなどへのセキュリティ対策を強化しています。

加えて、社内のデジタル化を推進し、様々な情報が瞬時に必要な社員に届き、活用できるようにすることで、仕事の質とスピードを高めています。情報提供者の権利や利益などが損なわれることがないように、契約条件・法令順守をはじめ、あらゆる角度からリスクを想定し、ルールの策定や管理・運用体制の構築などを進めています。

半導体需給逼迫への対応

自動車生産を支える安定供給への取り組み

半導体は多種多様な製品に使用されており、半導体を安定的に調達できるかどうかは自動車の安定生産の要となります。半導体の需給逼迫がグローバルで継続する中、半導体供給が滞ることで自動車業界に与える影響は甚大です。デンソーでは「お客様に“良いモノ”を“必ず”お届けする」という使命のもと、半導体の安定供給のために様々な取り組みを行っています。

デンソーは、サプライヤーとの相互信頼関係・連携を強化し、安定供給基盤の確立に向け取り組んでいます。市場動向が大きく変化する環境下で中長期にわたる生産計画が立てにくい中、将来の製品動向や技術動向および生産計画などをデンソーからサプライヤーに積極的に情報発信し、年単位で中長期の半導体調達契約・発注を行うことで、安定して部品を供給する基盤づくりに取り組んでいます。

サプライヤーと一丸となった供給リスクの未然防止

2021年度から、サプライヤーの工場火災を防ぐための防火点検活動や、サイバー攻撃による生産停止や機密情報漏洩を防ぐための情報セキュリティ点検活動を行っています。実際にサプライヤーの工場に足を運び、防火体制や情報セキュリティ体制の改善活動に一丸となって取り組むことで、サプライチェーン全体でのリスク未然防止活動を行っています。

自然災害などのリスク発生を想定した活動としては、標準化・代替性向上とリスク在庫確保の取り組みを行っています。リスクが発生した際に、サプライチェーン全体でバックアップ生産ができるように、サプライチェーンの奥深くまで部材標準化や複数工場生産などの代替手段確保を促進する活動です。サプライヤーがつくりやすい部材へ設計面での見直しを進めるとともに、サプライヤーとの連携を密にして複数工場で生産できる構えを実現していきます。

リスク在庫の取り組みでは、東日本大震災以降、地震などの自然災害リスクへの備えとして、部材ごとに一定量のリスク在庫を保有しています。万が一、サプライヤーが自然災害などにより被災した際に、生産復旧までの必要な期間分のリスク在庫を保有することで、お客様への供給を継続できるような構えを整備しています。

CASEの進展に伴いデンソーにおける半導体需要がますます拡大する中、今後もサプライチェーン全体での安定供給基盤確立に向けた取り組みを継続・強化していきます。