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おそれのある事柄を「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2020年3月以降カーメーカ各社からリコールを届け出されている当社製燃料ポンプに関する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が数多く顕在化しています。

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、リスク対応力をより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。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、未然防止と被害の最小化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を実施しています。

2023年度は、取り巻く事業環境を踏まえて、デンソーの生命・環境・信用・財産・生産を毀損する可能性のあるリスクを抽出し、各リスク責任機能部にてその発生原因と発生後の被害拡大要因を洗い出し、それらを防ぐための未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしました。その対策の実施状況を踏まえて、各リスク項目の残存リスクの大きさを影響度と発生頻度の観点から査定しました。

その中で、特に残存リスクが大きく、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2024年度の活動計画と目標を設定し、リスクマネジメント会議で決定しました。なお、重点リスクへの対策活動は、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そ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。

2024年度の主要リスク項目は37項目、そのうち、重点リスク項目は8項目です。主要リスク項目および重点リスク項目はリスクアセスメント結果に基づいて今後も適宜見直しを行います。

また、2023年度のリスクアセスメント活動を通じて、各リスクの発生要因を分析しリスク管理項目間の関連を整理しました。その結果、特にコンプライアンス関連リスクの根本的な発生原因は企業風土が共通課題としてあることを再認識しました。そこで2024年度は風通しの良い職場風土づくりに向けて、職場力診断と社員意識調査による高リスク職場の把握・対処と、コンプライアンス啓発活動の強化に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

主要リスク項目

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、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、サプライヤー供給問題、遭遇事変(疫病、戦争、テロなど)

リスクマップ

リスクへの対応事例

「自由・公正・透明な取引」の順守

取引適正化と法令順守の徹底

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令順守の徹底に取り組み、サプライヤー1社1社と密なコミュニケーションを重ね、コスト変動分の協議や困りごとの把握を行ってきました。諸物価が高騰する中、原材料費、エネルギーコストなどの不可避のコスト増加に加え、賃金水準の上昇についても、サプライチェーンで適正に価格転嫁を図り、産業・経済全体での正の循環を推し進めるべく活動しています。

デンソーは、今後もサプライヤーと一層コミュニケーションを行い、労務費、原材料価格、エネルギーコストなどの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、グループ全体で法令順守の徹底に向けた取り組みを実施していくことで、サプライヤーとの相互信頼に基づく持続的な発展を目指しています。

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、「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、将来に向けてサプライヤーと共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・徹底するとともに、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ています。

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」の考え方の浸透に率先して取り組んでいます。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・共有しています。さらに、サプライヤーに取引適正に関する無記名のアンケートを行い、生の声を真摯に受け止め、コンプライアンスの徹底と要望にお応えする改善を図っています。

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、自動車業界全体の発展に努めていきます。

ハラスメント防止に向けた取り組み

企業で多様性への取り組みが進む中、ハラスメントの形態も多様化しています。そのような環境変化を踏まえ、「ハラスメント行為を許さない」という強い意思のもと、あらゆるハラスメントの防止に向けて取り組みを強化しています。

デンソーでは、「デンソーグループ人権方針」に基づく行動の実践に向け、社員行動指針の中にハラスメントの禁止を明文化するとともに、グループ各社で社員に対する教育研修などの浸透活動を推進しています。

例えば(株)デンソーでは、職場管理者である課長以上および班長・係長など、職場のリーダー全員に対し、ハラスメント防止研修を実施しています。幅広い分類の具体的なハラスメント行為を想定したケーススタディを用いて、ハラスメントの傾向と対策を学ぶなど、直接的なハラスメント防止策に加え、ハラスメントのない職場づくりや、身近にハラスメントが発生した際の対応方法について研修しています。

2023年度からは、(株)デンソーおよび国内グループ会社において、一般社員についても、従来実施してきたWeb教材による教育に加え、職場での話し合いによる研修を新たに実施するなど、ハラスメントの正しい理解促進のため、体系的にハラスメント防止に取り組んでいます。

今後も、社員がいきいきと能力を発揮できる風土づくりを目指し、ハラスメント防止の知識・意識や、ハラスメント発生時の対応力のさらなる向上のため、継続的に研修や活動を進めていきます。