

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確かな初動・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、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。

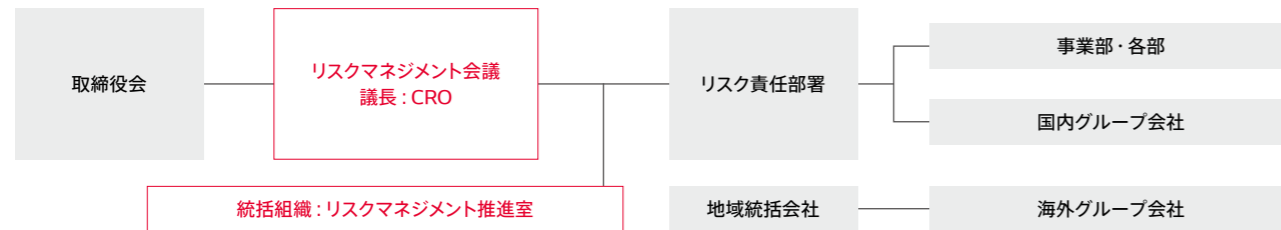
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進していきます。

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。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、グループ全体として、平時における経営被害の未然防止と有事における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)に迅速かつ確に対応できるよう「クライシス・コミュニケーション・マニュアル」を制定。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、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。

リスクマネジメント体制(平時)



リスクの把握と対応の明確化

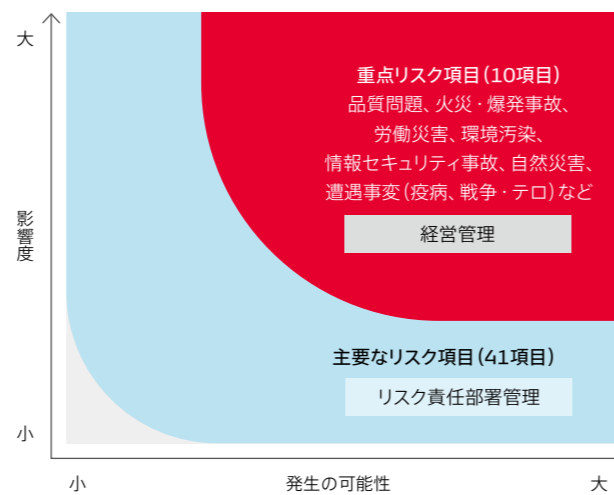
デンソーでは自社にとってのリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っています。

生命・信用・財産・事業活動に関し、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策、初動・復旧対応などを明確にし、未然防止、初動・復旧対策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、会社目標に組み込み、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。

2022年度における主要なリスク項目は41項目、重点リスクは10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。

リスクマップ



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を生む基盤	事業別概況	コーポレートガバナンス	コーポレートデータ
----------	----------	-------------	----------------	------	------------	-------	-------------	-----------

重点リスクへの対応事例

リスクの未然防止と有事への対応

企業を取り巻くリスクは近年増大しています。例えば、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。また足元では、新型コロナウイルス感染症がまだ収束しない中、半導体などの部品供給問題や物流混乱に加え、地政学リスク、遭遇事変など、今までに経験したことのない新たなリスクが次々と押し寄せています。

このような中、万一、有事が発生した場合には、人命第一の考えのもと、迅速に事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーでは、事業継続マネジメントの観点から、有事行動マニュアルの策定や減災対応などに取り組んでいます。

品質リスクへの対応の強化 ～お客様第一の理念に基づく「揺るぎない強固な経営基盤の確立」～

2019年の過去最大規模の品質問題発生を契機に、「品質の再出発」をスローガンに全社一丸で知識・意識・風土の改革に取り組んできました。品質の基盤技術領域ごとのエキスパートを中心とした全社体制が整い、品質を優先する社内風土が醸成され、品質実績が良好化しています。また、企業としての体質改善が進み、スリムで強靱な土台ができました。現在は、2025年中期方針に掲げる「揺るぎない強固な経営基盤の確立」を目指して、お客様第一を基本として継続的かつ大胆な改革を進めています。

取り組みの例

- 構築した品質基盤の全社体制において、理念(環境・安心)実現に向けカーボンニュートラル、先進安全などの領域における品質基盤技術の開発を加速しています。
- AIにより新規開発製品の仕様情報と過去の様々な技術知見から品質懸念点を抽出し、開発上流で品質を高めるツールの運用を進めています。
- 生産現場の継続的な改善を進める小集団活動を、より実践的な活動にシフトさせるとともに、現場での経営層や部門長の関与を高めることで風通しを良くしています。

半導体需給逼迫への対応

半導体需給逼迫は、回復の兆しはなく、当面はこの状況が継続すると考えています。よって、デンソーは供給リスクを最小限にすべく、サプライヤーとの連携を密にして、先手のリスクマネジメントを実施しています。例えば、リスク在庫の持ち方として、1カ所を持つのではなく、生産地や需要地ごとに分散して確保しています。また、内製に加え、発注先を複数持ち、有事の際に切り替えられる

体制を整えています。さらにリスク在庫のDX化による内外在庫情報一元化(見える化)による初動迅速化に取り組み、サプライヤーと一枚岩になり、つなぐ力を徹底的に強化しています。現時点では、当社としては、遅延なくお客様への納入を行うことができているが、供給確保に向けてサプライヤーとともにサプライチェーン全体でつなぐ活動を推進します。

巧妙化するサイバー攻撃リスク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・訓練の徹底、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重要サーバや機器の総点検に加え、外部機関によるダブルチェックを確実に実施すること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・安全にご利用いただくため、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強化などを実施しています。

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伝達・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きます。その際、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。