# リスクマネジメント


- 方針
- リスクマネジメントシステム
- 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





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」などの考え方を継承し、リスクマネジメント活動を展開しています。

また、「世界的な視野に立って考え、全世界を対象に仕事を進める」方針に基づき、輸出活動とともに1961年から海外諸国への技術援助、海外工場の建設を積極的に開始したこと等を契機に、時に発現するリスクとも対峙しながら、早期より海外安全対策や緊急時対応をはじめとしたリスク・危機管理に関する取り組みを進めていました。

## 方針

当社グループでは、リスクを的確に把握し、適切な対策を講じることによって、事業目的の達成と持続的かつ安定的な発展をより確実なものにすることを経営における重要課題と位置づけ、「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」）を制定し、これ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。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・提供を図り社会的責任を全うすることの3つをリスクマネジメントの目的として掲げています。また、これらの目的を達成するための役員・従業員の行動指針のほか、持株会社であるパナソニック ホールディングス株式会社（PHD）と事業会社の役割・責任およびリスクマネジメント体制を定めています。

## リスクマネジメントシステム

当社グループにおけるリスクマネジメント活動は、経営戦略の策定・実行と並び事業経営を推進するための「車の両輪」を成しています。両輪が欠けることなく機能することで事業目的の達成をより確実にし、企業価値の向上を果たせるものであることから、グループの経営にお

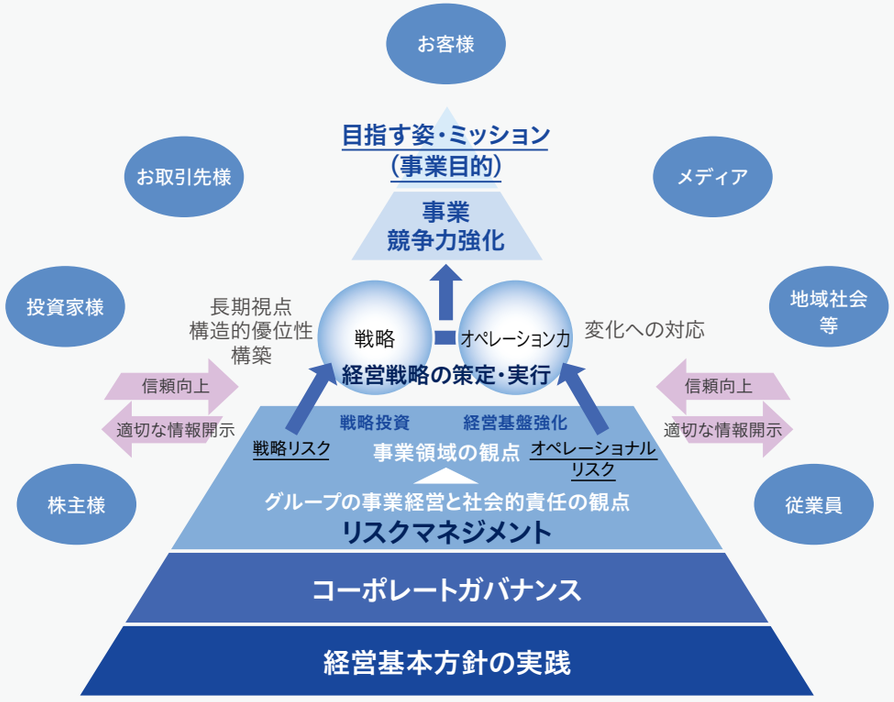
方針
リスクマネジメントシステム
責任者・体制
基本的枠組み
教育・啓発
社内外からの相談・通報窓口
BCM・BCPの方針

いて重要な役割を果たしています。

その実効性のあるリスクマネジメントシステムを構築するため、当社グループでは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）等を踏まえた基本規程に基づき、適切な体制構築、経営・事業戦略のPDCAとも連動したプロセスの推進を図っています。また、定期的な取締役会への報告を通して、事業や戦略に関する議論に資する情報を提供するとともに、リスクマネジメント体制の構築・運用状況に関する監督を受けています。

当社グループは、リスクマネジメントシステムの運用および継続的な向上を図ることで、事業を通じ人々のくらしの向上と社会の発展に貢献するとともに、お客様をはじめ取引先、地域住民、株主、従業員等のステークホルダーの皆様に安心いただくため、リスク情報を適切に社会に開示し、事業経営の透明性を高めていきます。

事業価値創造プロセスにおけるリスクマネジメント




## 責任者・体制

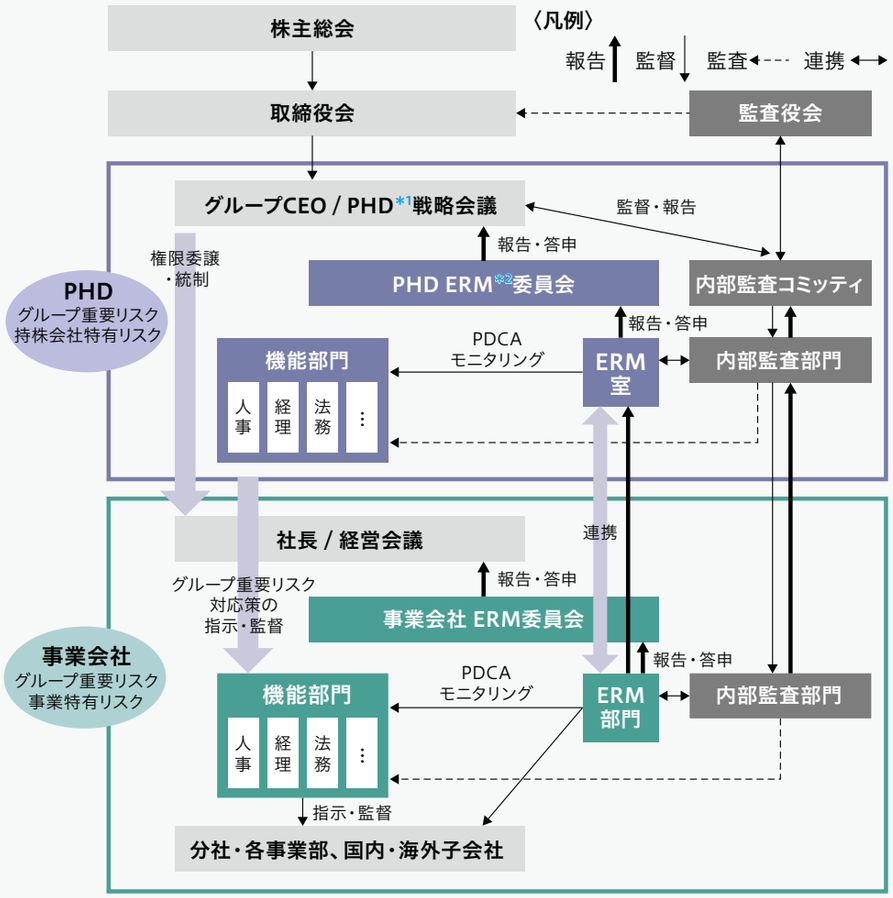
グループのリスクマネジメントの最高責任者として、グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（グループCRO）である副社長執行役員がグループにおけるリスクマネジメント推進を総括しています（2023年8月）。また、リスクマネジメントの専任部門であるPHDのエンタープライズリスクマネジメント室（以下、「PHD ERM室」）がグループにおけるリスクマネジメント推進に係る実務を担っています。

社内におけるリスクマネジメントの推進体制として、グループCROを委員長、PHDの法務、人事、経理等の機能部門の部門長等を委員とし、PHD ERM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、年3回開催しています。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の管理をするとともに、グループ全体に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も、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。さらに、これらの推進体制のもと行われるリスクアセスメント等の情報は内部監査にも活用され、内部監査部門がリスクアセスメントの結果から、検討すべきテーマを設定し、機能部門に対するリスクベースのアプローチによる監査を行っています。

PHD ERM委員会は、リスクマネジメントのPDCAサイクルに基づき重要なリスクや対応策の進捗等を定期的にPHD戦略会議や取締役会で報告しています。これらを踏まえ、リスクのモニタリングの状況や、リスクマネジメントプロセスの有効性・実効性について取締役会および監査役がその監督と検証を行っています。また、各事業会社においても、事業会社ERM委員会が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。

方針
リスクマネジメントシステム
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

パナソニックグループ 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および事業会社で同一のプロセスに基づくリスクマネジメントを推進しています。

当社グループは、当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるオペレーション上の「損失」や「脅威」となる事象を「オペレーショナルリスク」と定義しています。当社グループでは年1回のサイクルで、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるオペレーショナルリスクを網羅的に洗い出すことで「リスクインベントリー」を更新し、インベントリー上のすべてのリスクを対象として、財務・非財務両面の評価軸によるリスクアセスメントを実施しています。

PHD ERM委員会では、当該評価を基礎として、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、グループ経営上の重要リスク（以下、「グループ重要リスク」）を決定します。

各事業会社では、グループ共通のリスク項目に当該事業会社特有のリスクを追加したリスクインベントリーを用いて、グループ共通の評価軸で評価を行い、事業会社経営上の重要リスク（以下、「事業会社重要リスク」）を決定します。各事業会社のリスクアセスメント結果および事業会社重要リスクはPHD ERM室を通じてPHD ERM委員会に報告され、グループ重要リスクの決定にあたり活用されています。

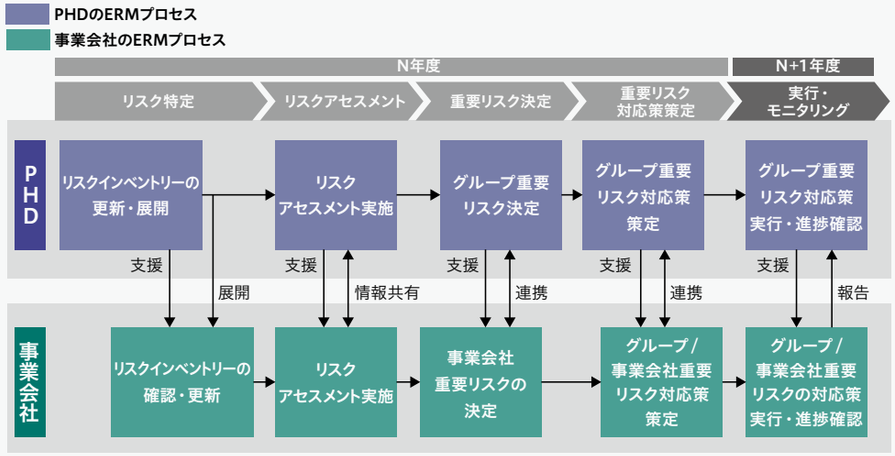
グループ重要リスクおよび事業会社重要リスクが決定されると、PHDおよび各事業会社では対応策の策定・実行および進捗状況のモニタリングを実施し、継続的な改善に向けて取り組んでいます。特にグループ重要リスクに関しては、各リスクを担当する事業会社の機能部門がPHDの機能部門と連携し、グループ共通の対応策に加えて、事業会社の事業等の特性に応じた独自の対応策を策定・実行します。PHDの機能部門は各事業会社におけるグループ共通および独自の対応策の進捗状況をモニタリングすることで、当社グループ全体での対応を徹底しています。

なお、リスクアセスメントにあたっては、従来、財務影響と発生頻度に基づき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、地政学的な緊張の高まり等に伴い、人命を影響度の評価要素に取り入れています。また、企業の社会的責任（CSR）やSDGs、ESG等の社会的要請への取り組みの重要性に鑑み、これらの期待に応えられないことによるリスクに関する項目（人権・労働コンプライアンス、環境問題等）や自社の社会的な影響に関する評価要素（レピュテーション等）についても活動の枠組みに取り入れています。リスクマネジメント活動を通して、法令や規制の順守といった「事業活動の前提」となる取り組みを強化すると

方針
リスクマネジメントシステム
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

同時に、社会やお客様へお役立ちを果たす機会と捉え、今後もグループ全体の統合的なリスクマネジメントの高位平準化を目指します。

### リスクマネジメントの基本的枠組み




### 2023年度　グループ重要リスク／PHD重要戦略リスク

**■グループ重要リスク（オペレーショナルリスク）**

- 地震・津波※1
- 感染症・パンデミック※2
- 労働災害
- 独禁法違反／公務員への贈賄
- サプライヤーにおける不正・不祥事（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※1
- テロ・戦争・暴動・政情不安
- 貿易規制・経済制裁
- サイバー攻撃

**■PHD重要戦略リスク（戦略リスク）**

- 気候変動・環境規制／サーキュラーエコノミーの進展
- 地政学リスク・経済安全保障問題
- 人材の誘引・獲得・維持（リテンション）

※1 BCM・BCPの方針 参照
※2 新型コロナウイルス感染症への対応 参照

## ■2023年度グループ重要リスク

当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるオペレーション上の「損失」や「脅威」となる事象のうち、2023年度のグループ経営上の重要リスクとして選定したリスクは下記のとおりです。

### テロ・戦争・暴動・政情不安

当社グループが拠点を有する国・地域における政情不安、軍事的緊張が顕在化した場合やテロ・暴動が発生した場合に備え、人命を最優先とした有事対応の強化のため、地政学リスク対応も踏まえたBCPの整備や各機能による平時の安全対策の取り組みを進めています。

### 労働災害

各種法令や当社の経営基本方針に基づき、労働安全衛生ポリシーや安全衛生管理規程を制定し、従業員の安全と衛生の確保、快適な職場環境の実現と労働災害防止の基準を定め、安全衛生活動を展開しています。また、グループ安全衛生管理部門を責任者とした中央安全衛生委員会を設置し、その傘下に事業会社・事業場の安全衛生組織を設置し、安全衛生管理に係る重要な方針や政策を審議・決定し、活動やモニタリングを実施しています。

各事業会社における自律的な安全衛生管理の取り組みを推進するため、当社グループの各事業会社の安全衛生担当者が参加する「健康・安全衛生フォーラム」や、経営層を対象とした研修等を開催し、知見の共有および意識醸成に努めています。詳細は「社員のウェルビーイング」の章の、「安心・安全健康に、はたらく。」（P79）をご確認ください。

### 貿易規制・経済制裁

各国の法規制の変更が相次ぐ中、当社グループではこうした動向を注視し、グローバルで連携して日々情報収集を行うことにより、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も取り組み、さらなるコンプライアンス強化に努めています。詳細は「企業倫理」の章の、「貿易コンプライアンス」（P136）をご確認ください。

### 独占禁止法/公務員贈賄

「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のための研修や、贈収賄・腐敗行為に関するリスクベースアプローチによるコンプライアンス監査等の取り組みを通じて未然防止、早期発見に努めています。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徹底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。さらに、一元的な内部通報窓口として、国内外の拠点や取引先からも通報ができるグローバルホットラインを設け、適切な社内調査を通じて問題の早期発見と是正を図っています。詳細は、「企業倫理」(P131)をご確認ください。

### 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、IT環境の健全性の確保およびサイバーレジリエンスの向上に取り組んでいます。特に、国内のみならず海外子会社のインフラを含むネットワーク、サーバ、パソコン等を対象としたさらなる異常監視の拡大および工場内部のセキュリティ監視との一体化と、グローバルかつ一元的なセキュリティ監視体制の強化のための対策を実施しています。

情報、製品、工場セキュリティに対する複合的なサイバーセキュリティリスクへの対応やサプライチェーン全体への一元的・横断的な対応を推進するため、2023年4月に当社に新たな組織として「サイバーセキュリティ統括室」を設置するとともに、各事業会社に複合的なサイバーセキュリティリスクへの対応を管掌するサイバーセキュリティ統括責任者を設置しています。詳細は、「サイバーセキュリティ・データ保護」(P137)をご確認ください。

### サプライヤーにおける不正・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いる中で、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。当社グループでは、「サプライチェーン・コンプライアンス規程」を制定し、責任ある調達活動を推進するための体制および基本方針を規定しています。

また、購入先様には、順守いただきたいCSRの要請項目(人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等)について定めた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を発行し、CSR自主アセスメントや監査等の取り組みを推進することによって、サプライチェーン全体でのCSRの徹底を図っています。詳細は、「責任ある調達活動」(P96)をご確認ください。

## 2023年度PHD重要戦略リスク

また、オペレーション上のリスクマネジメントに加えて、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して、中長期的に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、リスクの度合いに応じて適切なリスクテイクを推進する活動にも取り組んでいます。

戦略リスクのマネジメントは、事業戦略の策定や意思決定の質を高めるだけでなく、事業目的の達成をより確実なものとすることを目的としています。外部環境の変化に直面した場合には、事業戦略の見直しの中で、これらの「機会」または「脅威」に対してリスクテイクや対応策実施の方向性を検討し、決定した取り組みを推進します。

戦略リスクのうち、グループ経営上重要な「PHD重要戦略リスク」に関しては、グループの目指す姿・ミッションの実現に向けてグループ横断的に取り組む必要性の観点で選定し、「機会」または「脅威」となりうる事象の単位へ詳細化を図っています。また、これらの内容については関係機能部門へ展開し、各部門の専門領域においてモニタリングおよび当該結果に基づき決定した取り組みを推進しています。

各事業会社においても同様に、それぞれの事業戦略に関連する戦略リスクの中から「事業会社重要戦略リスク」を選定し、マネジメントを行っています。

### 気候変動・環境規制/サーキュラーエコノミーの進展

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よる国際社会での環境規制・政策の導入・拡大を注視し、関連ビジネス市場を通じて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。

方針
リスクマネジメントシステム
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

### 地政学リスク・経済安全保障問題

国際情勢や各国および地域の政策・法規制の動向に関するモニタリングを通じて、当社グループの事業への影響の把握および適時の対応に努めています。また、当社グループでは、中長期的視点でのサプライチェーンの複線化や製品の地産地消も見据えた生産体制の点検・再構築に取り組んでいくとともに、市場のデカップリングや各国の経済安全保障政策の強化、世論の対極化等に起因する事業環境の急激な変化について、事業に対する脅威および経済安全保障政策に基づく税制関連措置の活用等の機会も含めて引き続き注視していきます。

### 人材の誘引・獲得・維持(リテンション)

グループ共通の人事戦略として一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態である「社員のウェルビーイング」の実現を掲げ、「安全・安心・健康な職場づくり」、「自律的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援」および「Diversity, Equity & Inclusionの推進」に取り組んでいます。一方で、有能な人材の確保をめぐる競争は激化していることから、今後も各国の人材・多様性・女性活躍推進等に関連する政策・法案の動向や競合他社の動向を注視していきます。詳細は、「社員のウェルビーイング」(P76)をご確認ください。

## 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。

加えて、各事業会社のリスクマネジメント責任者・担当者の実務にあたって、業務規程に基づく手引きを毎年更新・展開し、対象年度における重点的な取り組み事項やプロセスの改善点等に関して周知を図るとともに、実務者のスキルアップやプロセスの効果的な推進を目的とした情報提供、各事業会社との意見交換のための説明会を年に数回開催しています。

これらの取り組みと合わせて、日本地域では、新入社員、新任の海外会社社長、海外赴任前の従業員を対象としてリスクマネジメントの基礎知識や危機発生時の対応等についての研修を実施し、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、国内外の拠点やお取引先様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、「企業倫理」(P132)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の必要性を強く認識し、有事においても生産活動・販売活動を中断しないこと、また、万が一事業活動の中断を余儀なくされる場合においても必要な機能の早期の再開を実現するため、2005年以来、BCM(事業継続マネジメント)活動の推進・向上を図っています。

特に、災害・事故等が部品等の供給業者や製品納入先等といった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、供給業者からの部品等の供給不足・中断といった影響に留まらず、BtoB分野においては、納入先における生産活動にも波及することから、平時におけるサプライチェーン全体のBCMを重要課題と位置づけ、取り組みを強化しています。

### ■ 主な取り組み

当社グループでは「パナソニックグループ 緊急対策規程」を制定し、緊急対応時の方針、対応体制、初動時の対応や報告ルート等を定めています。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、事業場単位での事業継続計画(BCP)に加えて、調達、物流、IT等の各機能におけるサプライチェーン、物流網、ITセキュリティ等に特化したBCPを策定するとともに、適宜ガイドラインに基づくBCPの見直しを行うことで、グループ全体のBCP強化とレジリエンス向上を図っています。さらに、2022年度はガイドラインの改定を行い、内閣府の南海トラフ地震および首都圏直下型地震の最新の被害想定ならびにそれに対応した防災・減災対策を織り込むとともに、各機能におけるBCPとの連携を明確化するなど、実効性向上に努めています。

特に、自然災害リスク(地震・洪水・津波)に関してはハザード調査を実施し、各事業会社と結果を共有することで、自社およびサプライチェーンで優先順位に基づいた対策を実施しています。加えて、当社グループでは、これらの自然災害の中でも当社グループの事業への影響が甚大であると想定される南海トラフ地震、首都圏直下地震をストレス事象とし、その影響分

析を実施しています。分析結果に基づき必要な対策の強化を図るとともに、当社グループにおける適切なリスク認識の構築、リスクコミュニケーションの強化に取り組んでいます。

また、平時における備えを強化するとともに、緊急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「防火・防災対策委員会」を設置しています。「防火・防災対策委員会」のもとに設置された防火・防災それぞれのタスクフォースでは、防災調査や備蓄体制強化等の対応力強化を図るための活動に取り組んでいます。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。

さらに、緊急時を想定した訓練を毎年実施し、2023年1月には南海トラフ地震を想定したグループ防災訓練を実施しました。災害の被害が甚大であるために、グループ緊急対策本部メンバーの参集が難しいという想定に従って、公共交通機関を使わずに参集可能な「近隣メンバー」によりグループ緊急対策本部を立ち上げる想定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感染症への対応

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、社員の人命・健康の安全確保を最優先とし、各事業会社の対策本部と連携を図りながら、経営、調達、広報等の各機能が対策本部下において課題への対応を行いました。

本感染症については国内外での制限緩和が進み、国内でも感染症の予防および感染症の患者に対する医療に関する法律上の「5類感染症」へ移行したことから、当社グループにおいても、基本的な感染対策は継続しつつも行動制限等については順次緩和しています。一方で、本感染症に係る対策や行動制限の緩和による市中感染の増加や変異株の発生等に関しては、引き続き国内外の感染状況や各国の行政の動向を注視しながら、適切に対応していきます。

また、当社グループでは、感染症全般に対する平時における備えとして、各事業場における感染症に対応したBCPの策定およびマスクや消毒用アルコール、体温計等の適切な備蓄確保を推進することにより、全従業員の健康・安全および事業継続体制の維持に取り組んでいます。