

リスクマネジメント

基本的な考え方

ムラタは、グループ全体の持続的な企業価値を向上させるため、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制を構築しています。また定期的に事業活動全般についての各リスクを分類・評価し、優先度に応じて事前に対策を実施するなど、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが発現した際の損失を低減させるための活動を行っています。

推進体制

ムラタでは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、取締役常務執行役員を委員長とし、総務、人事、経理、財務、企画、広報、知的財産、環境、情報システム、法務などの部門長で構成され、全社的なリスク案件の対策を検討しています。また下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM[※]分科会を設け、個別のリスクに対する対策を検討・実施しています。

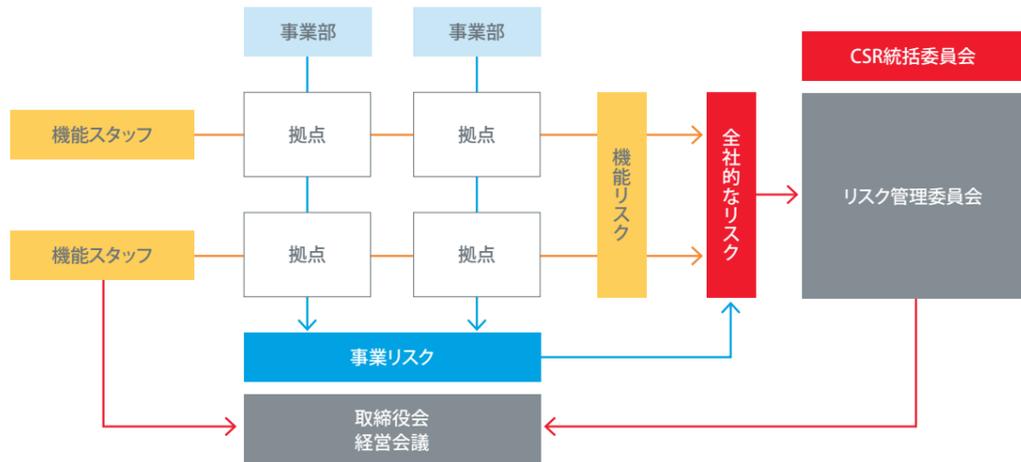
(▶ P.91 事業継続の取り組み (BCM))

(▶ P.92 情報セキュリティ)

※BCM (Business Continuity Management)

BCP (Business Continuity Plan) 策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のこと

全社リスク管理体制



リスクの把握

リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、ムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出しています。そして機能スタッフ部門が、①事業部門が抽出したリスクのうち全社的なリスクとして把握しておく必要のあるリスク、②機能スタッフ部門と事業部門が相互に共有し連携する必要のあるリスクを正しく認識することで、リスク把握の漏れを防ぎ、全社的なリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています。(下図参照) また抽出したリスクについては、発生頻度と影響度から重要度を評価し、それらのリスクをリスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスクを把握・管理しています。

リスク管理委員会ではこのように抽出されたリスクのうち、重要度・緊急度の高いリスクの内容を審議し、必要に応じて追加対策を指示しています。さらに各リスクの主管部門が取締役会や経営会議において、重要度・緊急度の高いリスクを経営陣に報告することで、経営陣が当該リスクを把握し、適切なリスク対策を講じられるようにしています。

事業等のリスク

当社の事業に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。各リスクの詳細については有価証券報告書(提出日:2021年6月29日)(URL:https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/library/financial)にも記載がありますので、そちらもご参照ください。

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
外部環境リスク		
海外での事業展開に関するリスク	● 進出当該国および地域の政情、為替、税制などの法制度、金融および輸出入に関する諸規制、社会資本の整備状況、その他の地域的特殊性、およびこれらの諸要因の急激な変化の影響	● 海外進出前のリスク検討の徹底 ● 生産拠点の多極化の推進 ● 代替生産体制の構築 ● 国際情勢に関する多方面からの情報収集体制構築
為替変動に関するリスク	● 生産、販売などの事業活動や業績・財政状態への為替変動の影響	● 為替変動を想定した適正な販売価格の設定 ● 外貨建取引金額の一定比率に対する為替予約の実施
資金調達・資金運用に関するリスク	● 事業の成長に向けた投資や運転資金のための資金需要に対する内部資金の不足 ● 金融市場の市況悪化による保有資産への影響	● 銀行からの借入および国内普通社債発行による資金調達 ● 安全性の高い金融商品に分散した資金保有
環境規制に関するリスク	● 国内外での環境規制に適應するための費用の増大	● 継続的な廃棄物削減の取り組み ● 担当執行役員を委員長とする環境委員会を組織し、環境対策の取り組みを推進 (▶ P.81 持続可能な資源利用) (▶ P.83 公害防止と化学物質管理)
気候変動に関するリスク	● 炭素税導入などのエネルギーコストの増大(移行リスク) ● 台風や大雨などの異常気象による主要工場の全面停止、原材料の供給途絶(物理的リスク)	● 省エネ施策を実施し、CO ₂ 排出量を削減 ● 社内カーボンプライシング制度の活用 ● TCFDおよびSBTのガイドラインに沿った各取り組みの強化 (▶ P.75 気候変動対策の強化) (▶ P.77 TCFD)
災害・感染症などによる事業活動の停止に関するリスク	● 事業所所在地における大規模な自然災害の発生や感染症の流行などによる事業活動の長期間停止	● 生産拠点を国内外に分散して配置 ● 定期的な防災訓練や事業継続訓練の実施 ● 新型コロナウイルス感染症に対する各対策の実施 (▶ P.84 安全・安心な職場と健康経営) (▶ P.91 事業継続の取り組み (BCM))
戦略リスク		
当社製品の需要変動に関するリスク	● 世界の経済情勢の急激な変化に起因する余剰資産などの発生、あるいは販売機会の逸失	● 製品ライフサイクルの比較的長い自動車市場への事業展開によるリスク分散 ● 中長期的な需要予測に基づいた適切な生産設備・必要人員の手配 ● IT技術の積極活用などによる生産効率の継続的改善 ● 生産能力、稼働日数の柔軟な調整
製品の競争力(市場シェア)に関するリスク	● 競争力劣後にともなう当社市場シェアの低下	● 付加価値の高い新商品の継続的な投入 ● 継続的かつ積極的なコストダウンの推進 ● 顧客需要にタイムリーに応える供給力の整備 ● 販売ネットワーク力などの総合力によるシェアの維持拡大
特定の取引先、製品への依存に関するリスク	● 特定の取引先の製品販売が低迷した場合の売上減 ● 特定の製品の需要が減少した場合の売上減	● 顧客の分散化 ● 新規事業などの拡大による収益の多角化
M&A、業務提携、戦略的投資に関するリスク	● 市場環境や競争環境の著しい変化、提携当事者間の利害の不一致、または人材の流出などによる追加的な費用の発生、のれんおよび長期性資産の減損損失などの影響	● 対象となる市場や事業または相手先企業の経営状況などのリスク分析の徹底と該当案件についての定期的な検証の実施、必要に応じた軌道修正と協業の有効性の向上
経営基盤リスク		
情報セキュリティに関するリスク	● 内部不正による情報漏えいやサイバー攻撃による企業活動停止 ● 個人情報の流出および法令対応事項に違反した場合の影響	● 情報セキュリティマネジメントに基づく人的・技術的・物理的の三側面からの各対策の実施 (▶ P.92 情報セキュリティ)
公的規制とコンプライアンスに関するリスク	● 独占禁止法、輸出入規制などの公的規制の違反による監督官庁の処分、訴訟の提起、事業活動の停止などのリスクや企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜	● コンプライアンス推進委員会の設置と「企業倫理規範・行動指針」の制定、コンプライアンス推進活動の実施 (▶ P.72 コンプライアンス)
知的財産権に関するリスク	● 第三者との知的財産権紛争の発生によるムラタ製品の生産・販売の制約、損害賠償金、実施許諾料などの支払いの発生	● グローバルな知的財産ポートフォリオの構築 ● 設計開発の適切なタイミングにおける他社の知的財産権の調査および確認の実行 (▶ P.22 ムラタの知的財産)
税務に関するリスク	● 追徴課税の支払いとそれともなう信用毀損 ● 移転価格税制の課税による二重課税	● 「グローバルタックスポリシー」に従った税務処理の実施 ● 税務専門組織の設置 ● 専門的知識と経験豊富な人材の確保・育成
人材の採用・確保に関するリスク	● 優れた専門性を有した人材の獲得の競争激化	● 新規市場向け人材やDXに必要な優秀な人材の採用活動強化 ● 能力開発を支援する教育制度の拡充、能力適性を重視した人員配置など、従業員のモチベーションを高める各施策の実施 (▶ P.86 人権と多様性の尊重)

リスクの分類	リスクの内容	主な対応
事業遂行リスク		
新技術・製品の開発に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新による既存市場の縮小 既存製品のライフサイクルの短期化による影響 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術や新製品開発に必要な研究開発投資の継続的かつ積極的な実施 (▶ P.49 技術・事業開発本部長メッセージ)
調達に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先の事業運営上のトラブル、治安の悪化、感染症の蔓延、災害(人災・自然災害)、資源の枯渇などの発生にともなう資材品の供給停止や価格高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 資材品の在庫政策に基づく適正在庫の確保、マルチベンダー化、仕入先の事業継続計画 (BCP) 体制の事前確認 資材仕入先の生産場所のデータベース化、初動対応フローの策定による迅速な復旧対応体制の整備
顧客の信用に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の倒産などによる売掛金の回収不能 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の分散 継続的な信用リスク評価を勘案した取引条件の設定
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質に起因する事故、市場回収、生産停止などによる賠償責任の発生や信頼の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 製品コンプライアンスの遵守を行う品質保証体制整備 仕入先などの協力者への監査や指導 開発段階から出荷にいたるすべての段階で品質の作り込み (▶ P.22 ムラタの品質管理)

新型コロナウイルス感染症への取り組み

世界的に新型コロナウイルス感染症の感染拡大が続く中、ムラタは、従業員と取引先の安全・健康の確保と地域の皆様の安心に重点を置きながら、社会を支える電子部品をグローバルに供給し、サプライチェーンをつなぐという責任を果たしてきました。

これまでムラタでは、本社に設置した危機対策本部を中心に、感染予防と感染拡大防止、事業継続のためのさまざまな施策を決定し、従業員の強い責任感と感染防止行動の実践によって、国内外の生産拠点の

操業継続に努めました。

具体的には、在宅勤務や時差出勤の活用、出張規制、社内における従業員の行動履歴の記録、食堂や職場における衝立の設置、従業員の私的な行動における自粛要請など従業員の感染防止のための施策や、感染者が発生した場合のBCPの策定など、新型コロナウイルス感染症による従業員の健康や当社の事業活動への影響が最小限になるよう取り組んでいます。

(▶ P.84 安全・安心な職場と健康経営)

社外取締役からのメッセージ

ムラタでは、従来、企業経営に影響を及ぼすリスクについては、重大度に応じた対応を積み重ねてきていますが、その実効性を一層高めるべく、リスクを幅広く捉え、新たな取り組みをはじめています。近時、内外の事業環境の急速な変化や、ステークホルダーの期待の高まり、さらには開示規制強化の流れもあり、個別リスクマネジメントの色彩の強い取り組みから、社是を念頭において、2030年を目標とする価値創造プロセスやビジョンを踏まえ、全社的な視点を組込んだ新たなリスクマネジメントへの転換を進めています。具体的には、社是の実現や戦略の達成に影響を及ぼすリスクを幅広く捉え、機能軸および事業軸でリスクシナリオを網羅的に洗い出し、4つ

のリスク源泉である外部環境、戦略、経営基盤、事業遂行の視点から分かりやすく整理しています。

激変する経営環境下において、経営上の優先課題を見定め、サステナビリティ経営との整合性を図りつつ、適切なリスクテイクを進めるには、リスク許容度を的確に設定する一方で、リスクの重大度は、影響が及ぶ範囲や時間軸なども含め多面的な見方も必要になります。この新たな取り組みにおいて、社外取締役として、組織的なリスク感性が高められているか、変化に機敏に対処できているかなど、全社的なリスクマネジメントにおける成熟度の向上が図られているか、オーバーサイトを通して、企業価値のさらなる増大に貢献してまいります。



社外取締役 監査等委員
かんばんやし ひよお
神林 比洋雄