

リスクマネジメント

不確実性の高まる事業環境に応じた実効的な 全社リスク管理と健全なリスクカルチャーにより 「10年後のありたい姿」を実現

常務執行役員
 審査本部長 兼 リスクマネジメント本部長
 Chief Crisis Management Officer
 Chief Compliance Officer
 Chief Information Security Officer
池邊 宏之



事業環境の変化に伴うリスク管理の重要性

当社グループは、世界20以上の国と地域において、祖業であるリース・割賦などの金融サービスに加え、航空機・ロジスティクス・モビリティ分野のアセット保有事業や環境エネルギー・不動産分野の投融資事業など、事業領域を拡大しています。その一方で、足元では政治・経済・社会における不確実性が増しており、自然災害やサイバー攻撃などのさまざまな予測困難なリスクにもさらされています。当社グループにおいては、米州運送セクターや環境エネルギー事業でリスクが顕在化するなど、事業環境の変化に応じたリスク管理の重要性が一段と高まっています。

リスク管理態勢の高度化

当社グループでは、さらなる成長に向けたビジネスモデルの進化・積層化の取り組みの過程で新たな事業領域から発生するリスクに対する管理態勢の構築を進めています。具体的には、コーポレートセンターの関係部門が連携し、機動的かつ合理的に情報・データを分析することによって投資判断を可能にする体制や、新事業の実態を織り込んだリスク・リターン評価態勢を整備しています。また、航空機・コンテナ・不動産等のアセット市況の動向を捉える予兆管理モデルの開発にも注力しています。

想定外の損失発生を抑制し、収益の見通しに対するボラティリティを安定させることは、株主資本コストの低減にもつながります。これらリスク管理態勢の高度化に向けた取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

さらなる事業の成長へ

一方で、リスクは利益の源泉でもあります。当社グループがさらなる成長を図るためには、各事業のリスクを適時適切に評価し、事業ポートフォリオの最適化を実現することで、リターンを最大化していくことが重要です。かかる実効的な全社リスク管理態勢を継続的に整備することで、リスクに見合う成長事業への投資や、適切なタイミングでのポートフォリオ入れ替えといった経営判断が可能となります。今後も急速に変化する外部環境を適切に捉え、当社グループ全体のリスクアペタイト明確化やリスクに係る経営情報の見える化を通じて、健全なリスクカルチャーを醸成し、持続的で安定的な企業価値の向上に貢献してまいります。

リスク管理態勢高度化への取り組み

リスクオーナーシップ醸成	リスク・リターン見える化	資本の有効活用	積極的な対外開示
リスクマネジメント・ダッシュボードの全社展開 (事業・セグメント別資本収益性の見える化)	統合リスク管理の適正化	最重要警戒リスク (トップリスク)	
リスクマネジメント・審査協議会 (営業・事業部門とのリスク認識共有セッション)	リスクアペタイトとポートフォリオ戦略の明確化		
3線管理定着	BCP強化	新事業のリスク評価態勢構築	資本の戦略的配賦
			気候変動リスクへの対応

リスクマネジメント

当社グループは、直面するさまざまなリスクを特定、認識して統制された範囲内でリスクを取ることで、経営の安全性を確保しつつ企業価値の極大化を追求しています。また、実効性のあるクライシスマネジメントを通じて、災害発生時などの有事においても、経営への影響を最小限にとどめる態勢を構築しています。

リスク管理態勢

当社グループでは、グループ全体にわたるさまざまなリスクを特定、認識しており、各リスクの所管部署が担当するリスクカテゴリー別に、リスク管理を行う態勢としています。リスクマネジメント本部長を委員長とするリスク管理委員会では、グローバルベースでグループ全体のリスクを総合的かつ体系的に管理し、重要事項については、社長を議長とする経営会議、取締役会に報告し審議しています。また、当社グループでは実効的なリスク管理態勢を構築するため「3線管理」の枠組みを導入しています。

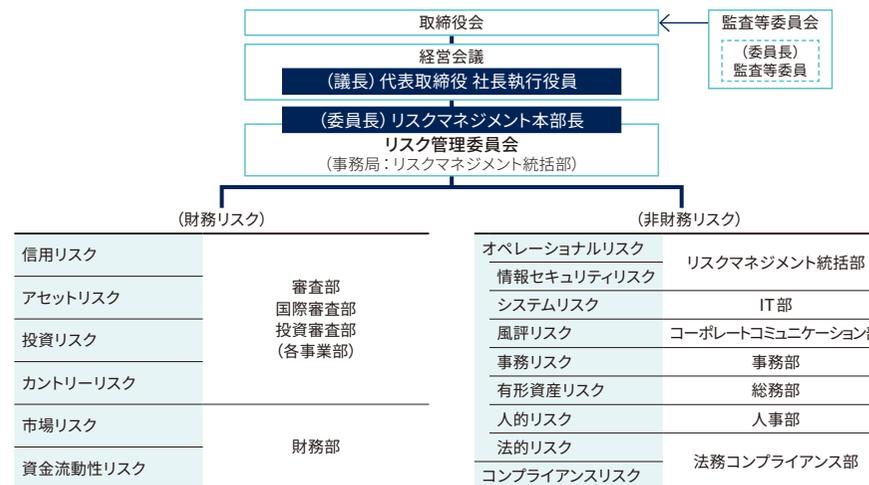
右図の財務・非財務のリスクに加えて、コンダクトに関するリスクや人権侵害リスクなど、経営に与える影響が大きいリスクについても、状況の変化に応じて対応方針を策定するなどリスク管理の高度化を図っています。

リスクと資本の管理

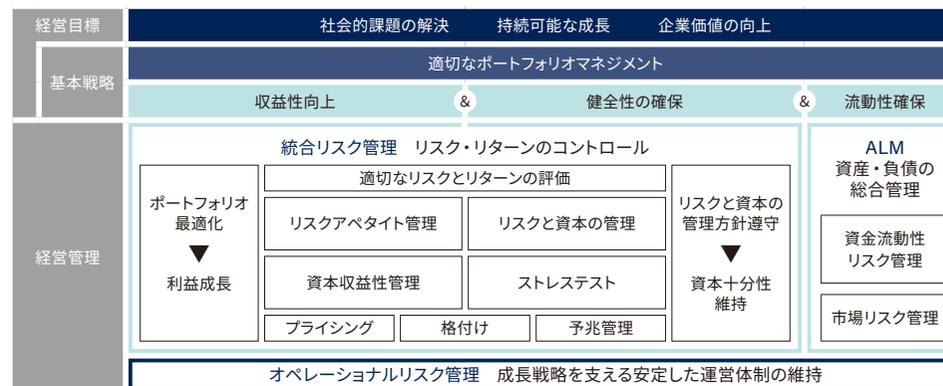
当社グループが直面するさまざまなリスクは、「統合リスク管理」の枠組みに基づき、統計的な手法を用いて統一的な尺度で計測し、定量化しています。その上で、経営体力である自己資本と定量化したリスク量を比較することによって、健全性確保のためのリスクと資本の管理を行っています。具体的には、信用リスク、アセットリスクなどのリスクカテゴリーごとにリスク量の計画値を設定し、リスク許容度の範囲内でリスクを取る態勢としています。リスクやポートフォリオの状況は、継続的にモニタリングの上、経営報告を行っています。

また、定期的にストレステストを実施し、統計的手法では捕捉できないリスクの発生による影響も把握しています。こうした多面的な検証により、経営計画・事業計画において、リスク選好に無理は生じていないか、リスク耐久力が十分であるか、確認を行っています。

リスクマネジメントの体制図



当社グループのリスク管理の全体像



リスクマネジメント

3線管理 (3 Lines of Defense)

当社グループでは、グループ全体を3つの防衛線に分け、リスクベースで管理する3線管理の枠組みを取り入れています。当社グループのリスク管理機能を下記のとおりに分類し、それぞれの役割を担うことでリスク管理態勢の実効性向上を図っています。

分類	役割
1線 (営業・事業本部、グループ会社)	ビジネス活動に起因するリスクのリスクオーナーとして、自律的にリスク管理を実施する。
2線 (各リスク所管部署)	リスク管理方針や枠組みの整備、1線に対するモニタリング・牽制等を通じて、1線の自律的なリスク管理を専門的立場から支援する。
3線 (監査部)	1線および2線から独立した立場で、1線および2線によって運用されるリスク管理の実効性を評価し、課題・問題点に対する助言を行う。

危機管理

当社グループでは、「危機管理規程」「災害対策規程」および対応マニュアルを整備し、自然災害・人為災害・事故等による経営への影響を最小限にとどめる態勢を構築しています。さらに、危機発生時には、当該事象の危機状況を踏まえて危機区分を決定し、「危機事態」と判定した場合は「危機管理対策本部」を設置します。経営主導のもと、関係部署と緊密に連携しながら、情報収集や共有、対応方針の検討・指示等を行っています。

危機管理時の対応フロー



危機区分	危機の状況	対応態勢
警戒事態	主管部署による対応が可能であり、「危機事態」ではないが、対応の遅れや誤りにより、「危機事態」に発展する可能性のある状況	主管部署対応
危機事態	業務の著しい遅延や長期中断および大きく信用が失墜し企業の存続が危ぶまれる状態に陥る可能性の高い状況	危機管理対策本部

BCP

切迫性の高まっている南海トラフ地震等の激甚災害への備えとして、当社では、災害発生後を時系列で3つのフェーズに分類し、下図のとおり実践的な事業継続計画 (以下、BCP) の態勢を整備して、発災時に有効に機能するよう定期的な訓練を行っています。

BCP対策

フェーズ	目的	実施事項	主な具体策
初動	役職員の安全性確保	“的確な初動対応” 役職員の安否確認、初動方針の指示	<ul style="list-style-type: none"> ● 安否確認システム導入 ● 通信手段マルチ化 ・社用iPhone、MCA無線等 ● 情報系システム二重化 ・メール等 ● 定期的な訓練／教育 ・安否確認／通信確認訓練 ・災害対策本部立ち上げ訓練 ・債務履行訓練 ・システム切替／復旧訓練 ・BCP教育 (eラーニング) 等
業務継続	最低限の社会的責務の履行	“債務履行業務” サプライヤー・金融機関等への支払、返済	
復旧	業務インフラの確保	“通常業務” 主要システム利用業務が実施可能な態勢構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 基幹系システム二重化 ・基幹システム (主要なもの)

情報セキュリティ

当社グループは、保有するすべての情報資産をさまざまなセキュリティ上の脅威から保護するため、実効性のある情報セキュリティ管理態勢・ルールの確立に努めています。さらに当社では、組織横断型チームの「MHC-SIRT (Security Incident Response Team)」を設置し、サイバー攻撃等の未然防止や定期的な社内教育・訓練、インシデント発生時の対応検討・原因調査等を行っています。

MHC-SIRT 活動内容

分類	具体的な活動内容
セキュリティ動向	・外部の情報セキュリティ事故の情報収集、外部機関等との情報交換
多層防御	・ソフトウェア脆弱性対策、WEBサイト閲覧制限、多要素認証 等
教育・訓練	・全従業員…標的型攻撃メール訓練、eラーニング 等 ・MHC-SIRT…サイバーインシデント対応訓練、NCA 合同訓練 等
インシデント対応	・事故発生時の対応、グループ会社へのセキュリティ対応支援 ・外部SOC (Security Operation Center) による監視モニタリング ・セキュリティ関連ログの取得 (PC 操作ログ 等)