

# リスクマネジメント

当社グループでは、全社リスクマネジメント (ERM : Enterprise Risk Management) の体制を構築することにより、事業活動に関わるあらゆるリスクの的確な把握とインシデントの発生頻度や経営への影響の最小化に努めています。

## 基本方針

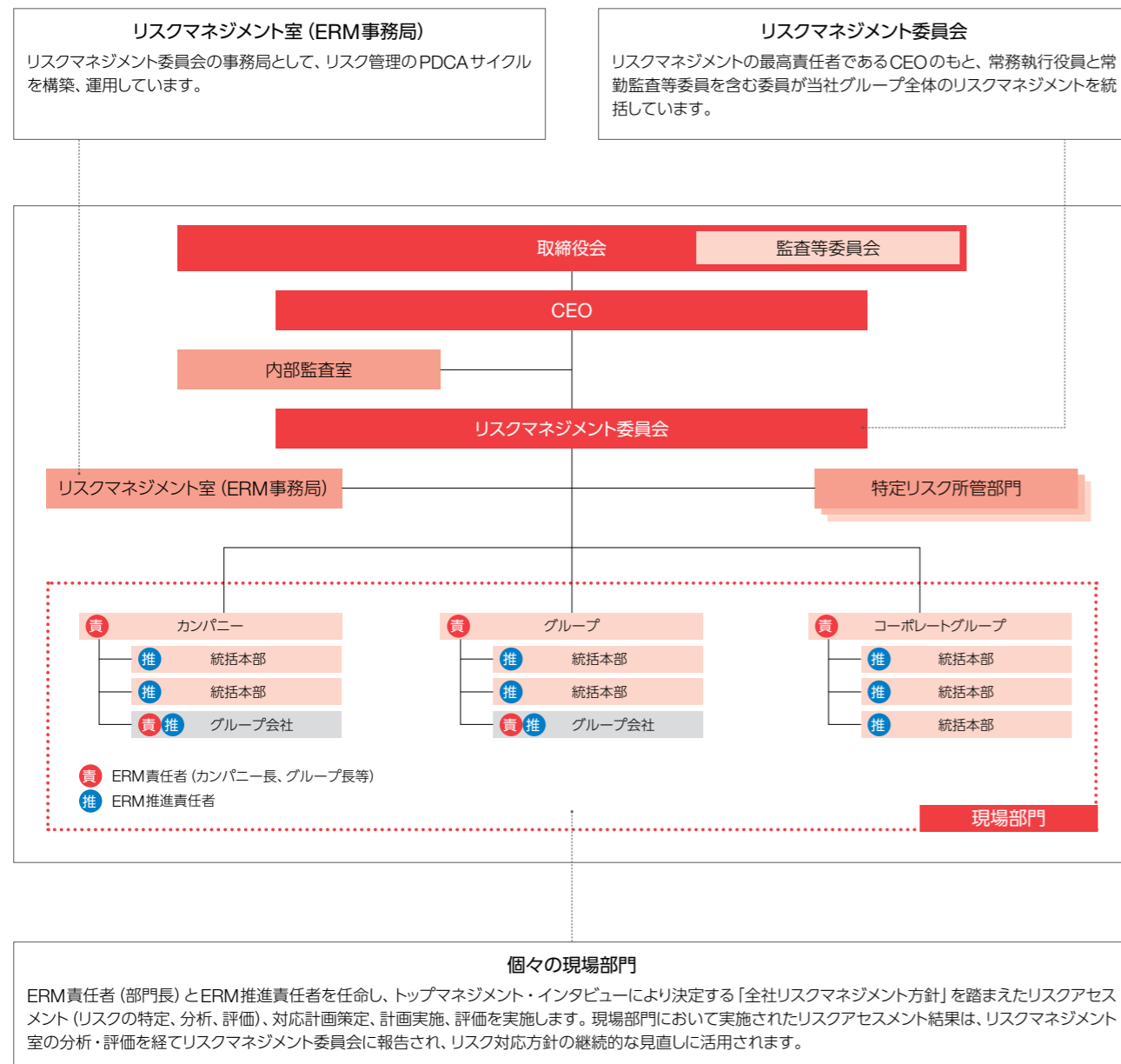
目まぐるしく進化し続けるインターネット業界においては、チャンスとともにリスクの変化も顕著です。さまざまなリスクにいち早く適切に対応するため、当社グループではERM体制を構築し、リスクマネジメントにおける実効性・透明性を確保しています。

リスク管理をグループ全体に浸透させ、それぞれの部署

や部門で職責を果たす上での必須要素として取り組むため、3つの防衛線 (各現場部門、特定リスク所管部門・リスクマネジメント部門、監査部門) の考え方に基づく体制を構築しています。

そして万一、リスクが顕在化した場合に備えて、損失を最小限に抑えるための「リスク管理規程」を定めています。

## ERMの推進体制

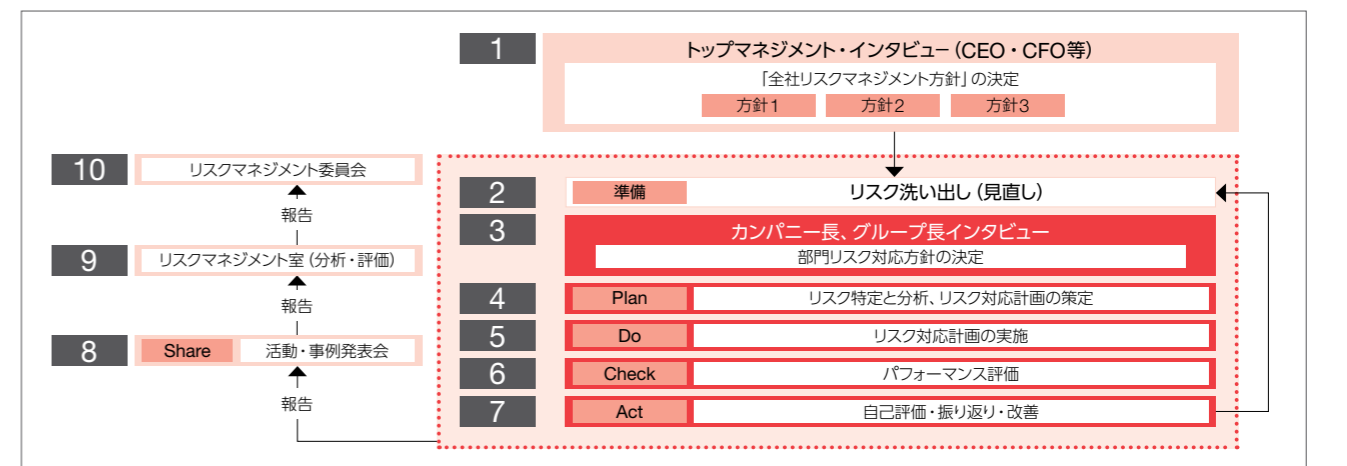


## ERMの適切な運用に向けた取り組み

トップマネジメントと全従業員との意思統一、全社を脅かすようなリスクへの対応、リスクマネジメント活動の全体最適化を目標として、ERMの適切な運用のためのさまざまな取り組みを行っています。

「全社リスクマネジメント方針」の策定	年度ごとにCEO、CFOをはじめとするトップマネジメントのインタビューを行い、各年度の重点方針を策定しています。方針の周知・徹底を図ることで、トップマネジメントの意思とグループ全体の各現場部門におけるリスク管理の整合を図っています。
リスクアセスメント手法の標準化	経営環境の変化に応じた組織編成や人事異動に柔軟に対応できるリスクマネジメント体制の構築を目的としています。
教育プログラムの充実	担当者への説明会やリスクマネジメント研修会、BCP対応訓練などを開催しています。
ERM活動・事例発表会	半期に一度、グループ内全部門のリスクマネジメント担当者を対象として、各現場部門・各グループ会社で実施されたERM活動の進捗確認と事例共有の機会を設けています。

## ヤフー ERM プロセス図



## 特定リスク所管部門

ERM体制を側面から支援し、リスクマネジメントの有効性を高めるために、「リスク管理規程」において「特定リスク所管部門」を定義し、責務と役割を明示しています。

多様化するリスクに対応すべく、当グループでは11の特定リスクを指定し、それぞれを特定リスク所管部門で所管しています。

これらの部門は、専門的な知見から現場部門でのリスクマネジメントを支援するとともに、現場部門だけでは対応できない複数部門にまたがったリスクマネジメント、あるいは全社的な(グループ全体の)リスクマネジメントを担当しています。

## 特定リスクの例

情報セキュリティリスク	「完全性、機密性、可用性」など情報セキュリティが損なわれるリスクを指します (CISO室などで所管)
情報システムリスク	システム管理、ディザスターリカバリなど情報システム関連全般のリスクを指します (システム統括本部などで所管)
コーポレート系のリスク	人事、法務、財務、購買などいわゆるコーポレート系のリスクを指します (PD統括本部、法務統括本部、財務統括本部などで所管)

## 重要リスクに対する具体的な取り組み

### 災害時の体制について(BCP)

首都直下地震や南海トラフ巨大地震などの有事の際にも、利用者にとって必要なニュースや災害情報などを提供し続けることができるように、広域エリア災害が発生しても同時に被災することのないよう、複数のデータセンターと複数のバックボーンを用いてサービスを提供しています。

また、東京・紀尾井町オフィスと地理的に離れた大阪や福岡県北九州市に編集拠点を設置し、東京以外の編集拠点の

みでも、「Yahoo! JAPAN」トップページや「Yahoo!ニュース」などのサービスを更新し続けられるように、日ごろから災害などに備えた準備やシミュレーションを入念に行っています。

今後も事業継続計画(以下、BCP)を随時見直し、特に社会情報基盤となるサービスについてはサイト冗長性を含めた対策を行い、利用者に適切な情報を発信できる体制づくりを進めていきます。

### 事故報告システムの活用

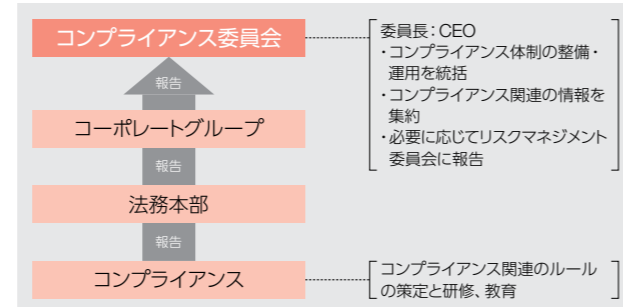
「Yahoo! JAPAN」のサービスや、子会社を含む社内のみならずさまざまな業務に関連して事故が発生した場合、報告システムを利用して、事象を発見してから1時間以内に報告を行うことになっています。報告された内容は、ただちに関係のある

複数の部署内で共有されるとともに、その重大度を3段階に分け、データベースで管理します。一つひとつの事故について状況把握、応急処置、原因分析、根本対策と進捗を管理し、再発防止に役立てています。

### コンプライアンス

当社では、法律、商慣行、社会倫理などのルールを守って企業活動を行うために企業行動憲章を定め、「皆さまへの約束」として公表しています。社内向けにはより具体的な行動指針としてのコンプライアンスプログラムを策定し、当社グループ全従業員に周知しています。グループを挙げてのコンプライアンスマインドの浸透と向上のための体制を整えています。

#### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス研修

コンプライアンスの確保に必要な研修をさまざまな方法により実施しています。

入社時研修	新卒・中途採用の全新入社員対象。コンプライアンスマインド浸透の重要な一歩です。
四半期ごとのeラーニング	全従業員対象。個人情報保護、情報の適切な取扱い、ハラスメントの防止、知的財産権の保護など具体的なテーマを取り上げ、知識の定着とコンプライアンスマインドの向上に努めています。
常設のeラーニング、集合研修	ハラスメント、インサイダー取引、反社会的勢力との関係拒絶、情報管理など基本的なコンプライアンス事項に関する内容です。
新任管理職研修	管理職就任時に必要なコンプライアンス関連知識を習得するための研修です。
部門別研修	各部門の特性を考えた、より専門的な内容です。
役職者別研修	ハラスメントの防止を中心とした研修です。

### コンプライアンス・ホットライン(内部通報制度)の整備

ルール違反など、コンプライアンス上の問題を発見した場合、それらの問題を通報(相談)することができる窓口を社内(役員、コンプライアンス相談窓口の2か所)と社外(法律事務所)に設置し、イントラネットでも全従業員に周知していま

す。この窓口では、相談者・通報者のプライバシーが厳守されています。通報・相談した本人の保護については、公益通報者保護法に基づく法的な保護に加えて、「コンプライアンスホットライン規程(内部通報規程)」に明記されています。

## TOPICS

### ヤフーの目指すBCP

## 非常時にこそ利用者に必要な情報を確実にお届けする

大規模震災の発生等に対応するための当社グループのBCPは、一般的な事業所におけるBCPとは全く異なるものです。一般的な事業所は、被災時に一気に低下する事業稼働率を、「目標回復時間」までにいかに最低限必要な水準まで復旧するかという観点で考えられています。これに対し、「Yahoo!天気・災害」や「Yahoo!ニュース」など社会インフラとなる当社のサービスにおいては、平常時の数倍のレベルまで著しく上昇する利用者の情報要求に応えるため、情報配信機能を落とさず維持し続けることが必須です。その上で、想定外の負荷上昇にも臨機応変に対応することが求められます。

このため、毎年実施している当社グループの災害対応訓練では、被災した拠点の従業員の安全確保を最優先にしつつ、冗長化している所定の拠点に業務を確実に引き継ぐことによって、災害時に上昇する利用者の要求に対応することを目指しています。

2017年度の災害対応訓練テーマには、「災害初動対応の流れを知り、事業継続の現状装備を認識すること」を選びました。2016年度の反省を活かしつつ、さらに高いストレス(負荷)をかけるため、「11月17日、日没後の午後5時に東京湾南部を震源地とするM7.3、最大震度7(東京23区)の地震が発生した」という想定で訓練を実施しました。訓練開始とともに、災害対策本部の照明をすべて落とし、無停電装置に接続されたプロジェクターのみを映し出しました。こ

れは非常用電源に切り替わるまでの5分間の暗闇を想定したものです。プロジェクターには模擬ニュースが流れ、ソーシャルネットには模擬情報が投稿されていきます。予想以上に暗い中で、災害対策本部長である社長の宮坂(当時)の指示のもと、社員は予めシナリオを与えられない「ブラインド型」訓練に臨みました。参集メールを受けたり、自主的に集まったりした通信班、渉外班などの社員が、次々と発生するトラブルに対応していきましました。

宮坂からは、「安否確認ができていない社員は何人いるんだ?」、「iOSとAndroidのスマホアプリ、スマホWeb、タブレットアプリとWeb、PCとガラケーWebの状況はどうなんだ?」といった確認の問いが積極的に投げかけられました。

今回の冗長拠点である大阪と、福岡の北九州オフィスへ業務が引き継がれ、被災拠点である東京・紀尾井町本社ビルの初動一次情報の収集が完了すると、宮坂により最優先事項が決定され、対応基本方針宣言が出されました。最後に、外部機関から訓練全般の評価とフィードバックを受けて、2時間の訓練が終了しました。今回の訓練では、情報が錯綜した、報告のための行列ができたなどの課題が発見されたため、体制面や運営面の見直しをすることを決定しました。当社グループでは、今後も利用者の安全と安心のための情報を遅滞なく発信できるよう、引き続き努力していきます。



2017年度の災害対応訓練の様子

