

リスクマネジメント

事業等のリスクとその対応

■ 三菱重工業グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（経営成績等）の状況に重要な影響を与える可能性があるとして経営者が認識している主要なリスクには、下表のようなものがあります（記載事項のうち将来に関する事項は、2021年度末において判断したものです）。

■ 当社グループでは、事業遂行上のリスクを抽出・討議する経営管理プロセスを策定し、これに基づきリスクの一覧化に取り組んでいます。リスク抽出にあたっては、社外の知見も取り入れ、リスクの網羅的なリストを作成し、これに基づき概ね10年以内に顕在化する可能性が懸念される具体的なリスクの洗い出しを実施しています。その上で、講じている対応策の効果も踏まえて当該リスクが顕在化した場合の影響度と

蓋然性の検討を行い、当社グループの事業に重要な影響を与える可能性があり、かつ定量化可能なリスクを特定して整理しています。定量化の難しい定性的なリスクについても、リスクの網羅的なリストに基づき特定しています。

■ なお、下表中の対策は、主要なリスクに対して、当社グループがあらかじめ講じている具体的な対策を例示しており、当該対策を講じることを踏まえて、主要なリスクが経営成績等の状況に与える影響を挙げています。当社グループでは、対策に例示しているものに限らず、主要なリスク以外も含め、各種リスクの類型や性質に応じて、リスクを回避・低減するための取り組みを進めるとともにリスクが顕在化した場合の影響の最小化に努めています。

主要なリスク	経営成績等の状況に与える影響	対策
新型コロナウイルス感染症の感染拡大	（当社グループの売上の約3分の2を占めるインフラ関連企業および官公庁向けの受注品事業） ● 案件の進捗遅延による売上計上時期の遅れ ● 渡航制限やサプライチェーンの停滞 ● 契約交渉や受注プロセスの遅延等 （民間航空機関連事業） ● 航空会社の設備投資削減等による、生産やサービス事業への影響	● 収益力強化に向けた取り組みの推進 ■ 市場拡大が見込まれる分野への投資、販売網の強化、サービス事業へのシフト ■ 人員対策を含めた固定費の圧縮、従業員の一時帰休 ■ 工場稼働率の見直しや生産調整、外部流出費用の削減、投資計画の見直し、余剰リソースの有効活用、各国の助成制度の活用等 ● 在宅勤務環境の整備、ツールの拡充、制度の見直し等の実施
事業環境の変化	● ウクライナ侵攻長期化に伴う世界経済の混乱や米中対立による経済デカップリングの進行等による、商談やサプライヤー選定等における制約の発生 ● 為替レートの変動、原材料価格の高騰 ● 日本における人材不足の深刻化や製造現場の空洞化などの発生による競争力低下 ● 環境意識の高まりによる製品・サービスの需要減少による、事業規模の縮小、投下資本の回収困難 ● 化石燃料由来の電力需要の激減や競合他社との競争激化等に伴う受注減少や、サービス事業の停滞 ● 想定以上の各種環境規制の厳格化への対応に課題が生じたことによる、市場競争力の低下や受注機会の逸失 ● M&Aやアライアンスが目論見どおり進捗しない場合の減損損失等の計上	● 世界情勢、各国法令・規制等に関する情報を収集、それを踏まえた各種対応を実施 ● 研究開発や設備投資を通じた、性能・信頼性・価格・環境対応等に関する製品競争力の維持・強化を前提に、社外の知見も取り入れた新たな機能やソリューション提案への注力 ● 2020年4月に設立した成長推進室による、新しい領域の事業開拓や既存事業の組み合わせを通じた製品・サービスの開発推進 ● M&A・アライアンスにおける、入口での審議やモニタリング等を通じた、円滑なPMI^{※1}に向けた取り組みの実践 ※1 Post Merger Integration

主要なリスク	経営成績等の 状況に与える影響	対策
各種の災害	生産拠点が集中する日本・タイのほか、世界各地の拠点の被災による生産設備の滅失・毀損、サプライチェーンの停滞・混乱、生産に必要な材料・部品等の不足やサービスの提供停止、生産拠点の操業低下・稼働停止、代替生産設備・取引先の喪失、損害保険等の補填不足発生	- 保険の付保、各国の情勢や安全に関する情報収集やこれを踏まえた各種対応、関連省庁との連携 - 災害対策支援ツールの活用、連絡体制・事業継続計画（BCP）の策定・整備、工場の点検や設備の耐震化、各種訓練の定期的な実施
製品・サービス関連の問題	製品の性能・納期の問題、安全上の問題、仕様変更や工程遅延等に起因するコスト悪化、材料・部品等の調達や工事に伴う予期しない問題の発生、特定の材料・部品のサプライヤーと取引不能となる場合およびサプライヤー・ベンダーによる品質不正が発生した場合の当社生産活動や顧客への製品・サービス提供への影響等の発生による、追加費用の発生、顧客への損害賠償、社会的評価および信用の失墜	- 各種規則の制定・運用、事業リスクマネジメント体制の整備・強化 - 個別案件の事前審議や受注後のモニタリングの実施 - プロジェクト遂行責任者や事業部長クラスへの教育の実施、製品安全に関する講座の継続的な開催 - 過去に生じた大口赤字案件に関する原因・対策の総括と社内教育への反映等の再発防止策の実施 ▶ 詳細はP76の「事業リスクマネジメント」を参照ください。
知的財産関連の紛争	- 知的財産侵害にかかる訴訟等の敗訴による損害賠償責任の負担、特定の技術が利用できなくなる可能性 - 第三者からの技術導入を受けられないことで、事業遂行に支障をきたすおそれ	- 製品の基本計画・設計・製造の各段階で他者が保有する知的財産を十分に調査することによる知的財産関連の紛争の未然防止策の実行 - 教育・人材育成を通じた知的財産部門の専門性向上等
サイバーセキュリティ上の問題	- 日々高度化・悪質化しているサイバー攻撃等による情報漏洩の発生に伴う競争力の大幅な低下、社会的評価および信用の失墜等 - 端末やサーバ等への障害発生による事業遂行への影響 - 当局の調査、顧客等から損害賠償請求等を受ける可能性	CTO^{※2}直轄のサイバーセキュリティ推進体制の構築による、サイバーセキュリティ統制（基準整備・対策実装・自己点検・内部監査）やインシデント対応等の対策の実施 ※2 CTO: Chief Technology Officer
法令等の違反	- 当局からの過料、更正、決定、課徴金納付、営業停止、輸出禁止等の行政処分等の措置、当局や利害関係者からの損害賠償請求 - 事業遂行困難、社会的評価および信用の失墜等のおそれ	- 当社グループのすべての役員・従業員を対象とした「三菱重工グループ グローバル行動基準」や各種規則の制定・運用 - コンプライアンス委員会の定期的な開催、内部通報体制の整備 - 法令遵守の徹底に関する経営層からのメッセージの発信、各種社内教育の充実と継続的な実施、内部監査等の実施 ▶ コンプライアンス強化に関する詳細はP78の「コンプライアンス」を参照ください。 ▶ 情報管理に関する詳細はP79の「サイバーセキュリティ」を参照ください。

リスクマネジメント

事業リスクマネジメント

三菱重工グループは、多くの事業分野でさまざまな新しい取り組みや挑戦をする中で、持続的に成長してきましたが、併せて、大規模な損失も経験してきました。また、近年、事業のグローバル化と案件の大型化や技術の発展・複雑化などに伴い、発生するリスクの規模もさらに大きくなってきています。

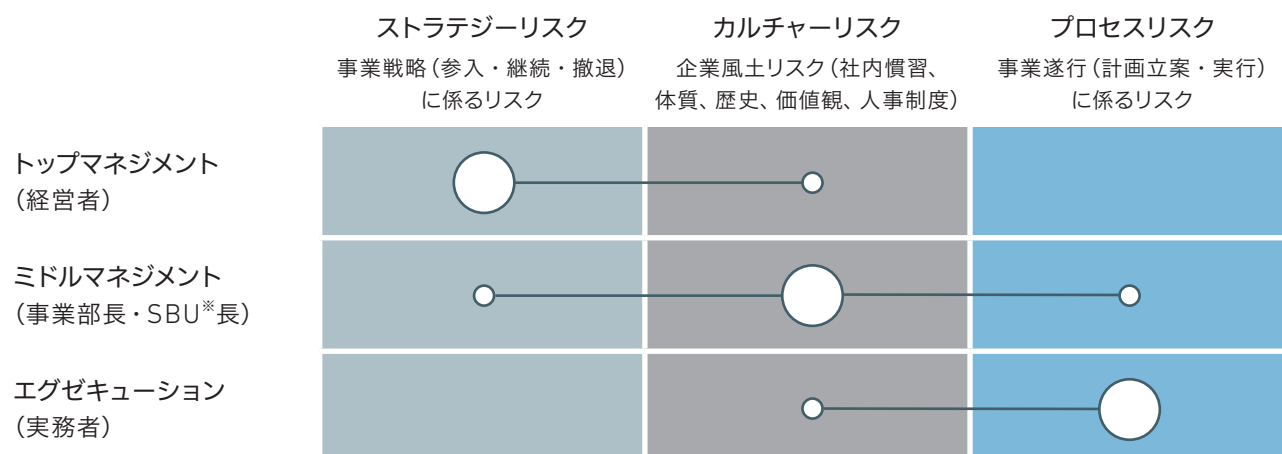
一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。このような挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

このような挑戦を推進し、次の飛躍に備えるために、過去の経験と反省の上に、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みを構築するとともに、トップマネジメントの戦略判断を支える高度なインテリジェンス体制やプロセスモニタリングを強化し、事業伸長へのチャレンジを実行できる「コントロールド・リスク・テイキング」を志向していきます。

事業リスクマネジメントに対する考え方

リスクマネジメントはガバナンスの一環であり、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」という各要素が全部整って初めて機能するものと考えています。グローバル市場においてより果敢にリスクに挑戦すると同時に、そのリスクをどのようにマネージできるかが企業価値を継続的に増大させるための両輪であり、その意味で、下図（事業リスクマネジメントのマトリックス）のとおり、プロセスから戦略までの幅広いリスクを、実務層から経営層まですべての事業参画者ごとに包括的、網羅的に把握し、コントロールしていくことが非常に大切であると考えています。

▶ 事業リスクマネジメントのマトリックス



※ SBU: Strategic Business Unit（戦略的事業評価制度における事業単位）

事業リスクマネジメントの体制

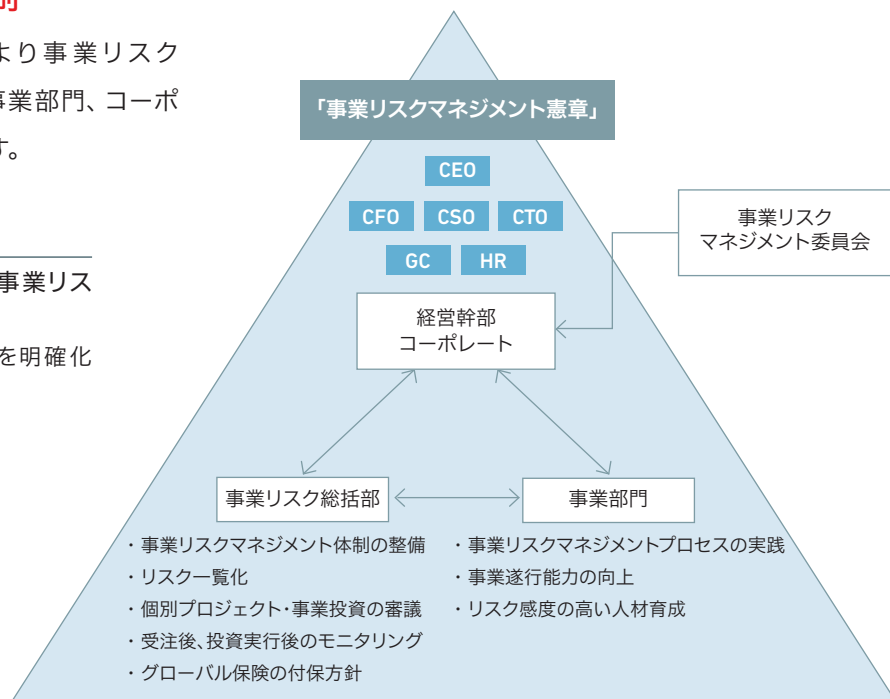
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営者、事業部門、コーポレート部門の役割明確化を図っています。

1

当社グループの最上位ルールとしての「事業リスクマネジメント憲章」の遵守・実践
→ 事業リスクマネジメント対象の定義等を明確化し、これを遵守・実践

2

「事業リスクマネジメント委員会」の開催
→ トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議



事業リスクマネジメントの活動内容

当社グループでは、事業リスク総括部を責任部門として、経営者、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

具体的な活動内容としては、右図（事業リスクマネジメントプロセス）のとおり、事業リスクの予防と発生頻度の低減、対応策の検討・実行に関する制度やプロセス面の強化だけでなく、当社幹部も交えた教育などを通じて、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応文化の醸成にも取り組んでいます。

▶ 事業リスクマネジメントプロセス

