

リスクマネジメント

当事業を取り巻くリスクとその対応

三菱重工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、以下のようなものがあります。

主要なリスク

事業環境の変化	知的財産関連の紛争
各種の災害	サイバーセキュリティ上の問題
製品・サービス関連の問題	法令等の違反



詳細は、有価証券報告書(P22-24)をご参照ください。

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毎年取り組んでいます。リスク抽出にあたっては、外部環境の変化を含め一般的に企業が留意すべきリスクを網羅的に洗い出したリストを作成し、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、定量的に把握できるリスクについては発生確率と対応策の効果も踏まえた顕在化時の影響度を評価しリスクマップに、それ以外は定性的なリスクとして整理し、把握しています。また、抽出・可視化されたリスクは、事業機会の創出を考える契機としても活用しており、取締役会に報告されるとともに、事業計画とそのフォローサイクルに活かされていきます。

主要なリスクに限らず、個別事業単位で留意すべきリスクも含めて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。

事業リスクマネジメントに対する当社の基本的な考え方

当社グループは、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。

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。係る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。

このような挑戦を次の飛躍につなげるために、過去の経験と反省を踏まえ、「事業リスクマネジメント憲章」を制定し、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みの構築やリスク対応文化の醸成を推進しています。今後も当社グループは、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の強化を図り、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という、コストや商務条件といった事業プロセスでのリスクが着目されがちですが、過去の損失事案からの学びとして、経営レベルで管理される事業戦略や企業文化を原因としたリスクもマネジメントすべきだと当社グループでは考えています。

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します。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

	ストラテジーリスク 事業戦略 (参入・継続・撤退)に係るリスク	カルチャーリスク 企業風土リスク (社内慣習、体質、歴史、価値観、 人事制度)	プロセスリスク 事業遂行 (計画立案・実行)に係るリスク
トップマネジメント (経営者)	●	●	
ミドルマネジメント (事業部長・SBU*長)	●	●	●
エグゼキューション (実務者)		●	●

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

リスクマネジメント

事業リスクマネジメントの体制

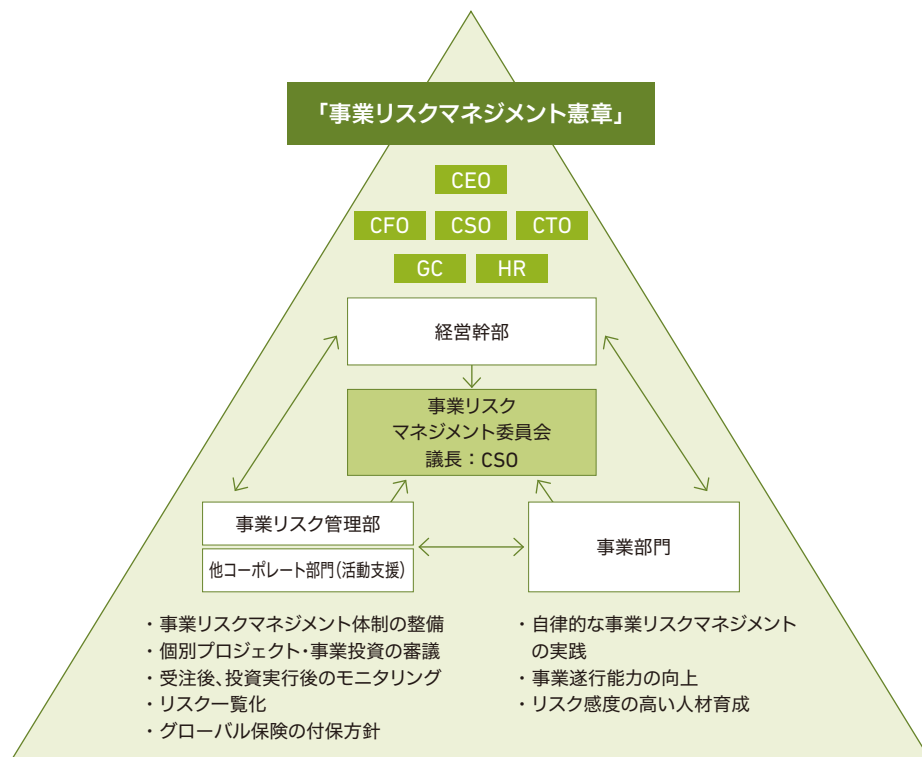
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部、事業部門、コーポレート部門の役割明確化を図っています。また、事業リスク管理部を責任部門として、経営幹部、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

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
- 特に重要な事案は取締役会へ報告
- 2024年度は年4回開催



事業リスクマネジメントのプロセス

事業リスクマネジメントの具体的な活動内容としては、下図(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、事業部長・SBU長候補を対象とし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

