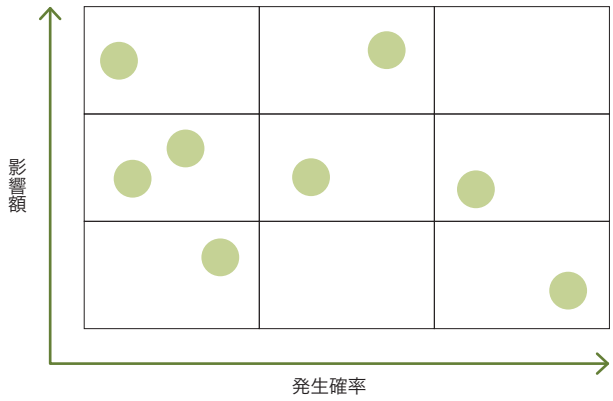
リスクマネジメント

当社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、2023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毎年取り組んでいます。リスク抽出にあたっては、社外の知見も取り入れ、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、当該リスクの発生確率と、対応策の効果も踏まえた顕在化時の影響度を評価し、定量的なリスクを示したリスクマップと定性的なリスクに整理して把握しています。抽出・可視化されたリスクは、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。

リスクマップ（イメージ）



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に与え得る影響を挙げています。当社グループでは、下表に例示したものに限らず、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、リスクの回避・低減等のリスクマネジメントを行っています。

主要なリスク	経営成績等の状況に与え得る影響	対策
事業環境の変化	• 米中対立による経済デカップリングの進行や新たな外交・安全保障政策の導入又は既存方針の転換等による、商談やサプライヤー選定等における制約の発生 • 為替レートの急激な変動、原材料価格の高騰、物流の停滞・混乱 • 日本における人材不足の深刻化や人材獲得競争の激化、人材流動化 • 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 • 脱炭素を目指しながらも現実的な着地点を模索する動きによって、エナジートラジションが当社事業計画策定時の想定よりも停滞 • 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 • 2024年4月に「GX（Green Transformation）セグメント」を新設し、エナジートランジション関連でのプロジェクトマネジメント機能及びエンジニアリング機能を強化 • 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※に向けた取り組みの実践 ※PMI: Post Merger Integration

主要なリスク	経営成績等の状況に与え得る影響	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、勤務環境・制度の整備、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	• 製品自体または製品に起因する各種の問題、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労働関係法令の規制強化によってパートナー側での労働力不足が発生する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 • 重要かつ代替性の限られる顧客、サプライヤー、協業パートナーの経営状況の悪化や事業方針の転換等	• 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「事業リスクマネジメントのプロセス」（P75）をご参照ください。
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 • 端末やサーバー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 ▶ 詳細は「サイバーセキュリティ」（P76）をご参照ください。
法令等の違反	• 万一法令等の違反が生じた場合の当局等からの過料、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 ▶ 詳細は「コンプライアンス」（P77）をご参照ください。

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

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。

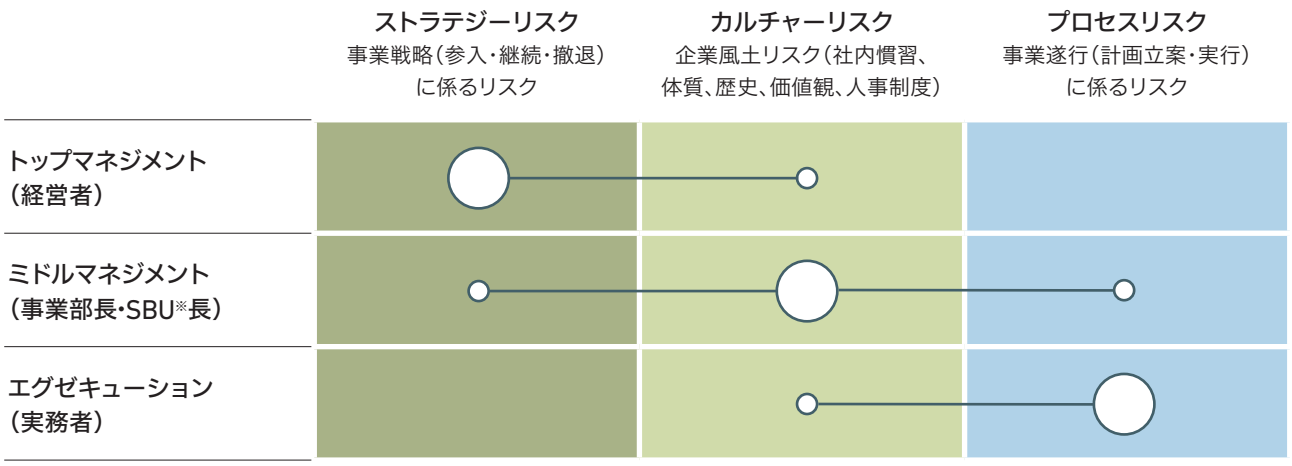
一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。係る挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

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と、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、プロセスからストラテジー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

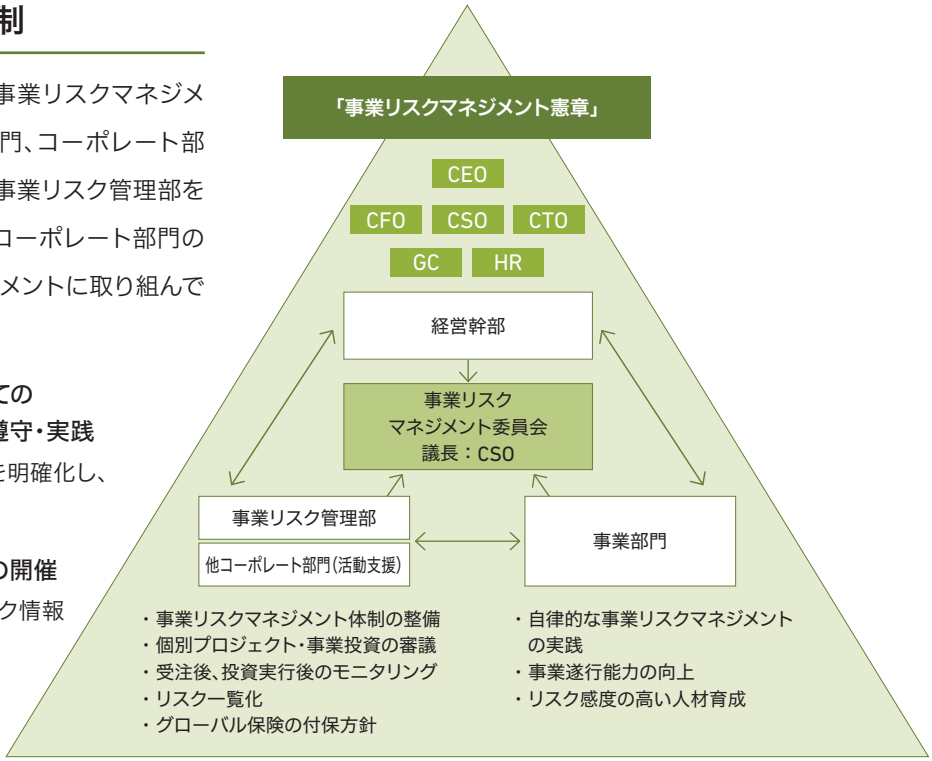
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部、事業部門、コーポレート部門の役割明確化を図っています。また、事業リスク管理部を責任部門として、経営幹部、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

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

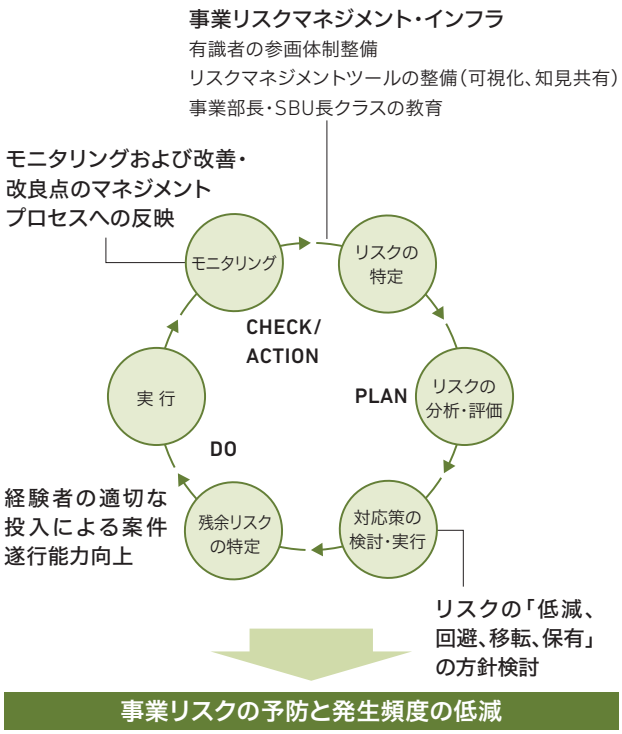
- トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議
- 特に重要な事案は取締役会へ報告
- 2023年度は年4回開催



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、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、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



リスクマネジメント

サイバーセキュリティ

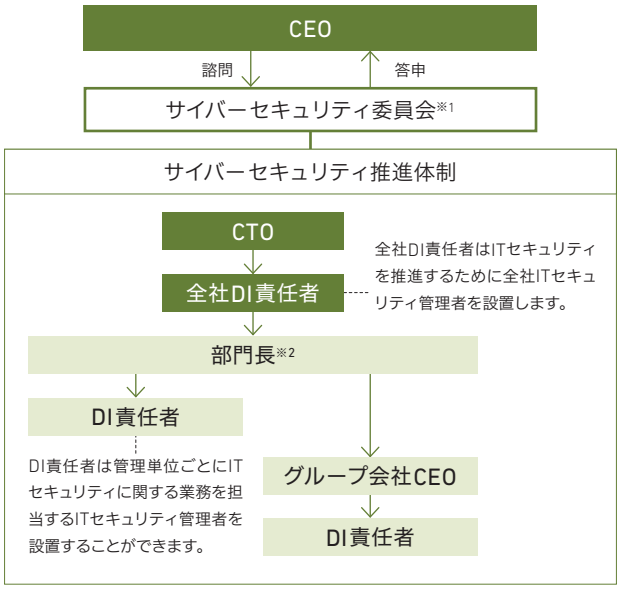
社会に重要インフラを提供する三菱重工グループにとって、サイバーセキュリティリスクを重要なリスクの一つと認識し、サイバーセキュリティ基本方針およびサイバーセキュリティ戦略を策定しています。また、定期的にモニタリングを実施し、CEOがサイバーセキュリティ戦略を監督するとともに、CTOがサイバーセキュリティ委員会で審議した結果を経営会議・取締役会に年1回以上報告します。サイバー攻撃によるリスクを最小化するため、CTO直轄のサイバーセキュリティ推進体制を構築し、サイバーセキュリティの統制、インシデント対応、教育・訓練等を実施するとともに、グローバルレベルのフレームワーク構築に貢献しています。

サイバーセキュリティ統制

NIST CSF※1を参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、サイバー攻撃に対する多層的な防御措置を講じるとともに、定期的な自己点検や内部監査を実施しています。セキュリティリスクの予兆が発見された際には、躊躇なく緊急対策を講じます。また、経済産業省が策定したサイバーセキュリティ経営ガイドライン等、政府・団体からのガイドラインを参考に、当社グループの課題を踏まえ、基準類を見直しています。お客さまに提供する製品・サービスの制御システムについても、セキュリティリスクをコントロールするフレームワークを整備し、ビジネスパートナーと共に製品・サービスの継続的なサイバーセキュリティ対応を進化させていきます。この分野における次世代ソリューションの開発を促進し、安全・安心な社会の構築に貢献していきます。

※1 NIST CSF: National Institute of Standards and Technology Cyber Security Framework

ITセキュリティマネジメント体制



※1 2023年8月設置
※2 部門長：ドメイン長、セグメント長、コーポレート部門についてはデジタルイノベーション本部長

サイバーセキュリティインシデント対応

サイバーセキュリティインシデントが発生した場合には、インシデントの分析調査、原因究明、システムの復旧、再発防止措置等をリードするCSIRT※2を設置し迅速に対応するとともに、関係省庁を含むステークホルダーへの報告や公表等も実施します。重大なインシデントの場合は、取締役への報告とともに、社の危機管理体制で対応し、事業継続計画策定による速やかな復旧を図ります。より迅速な経営判断・情報発信が求められるランサムウェア攻撃の流行に対応すべく、経営層を含むインシデント対応訓練を通じて、有事の際の組織の対応能力・課題を確認し、見直しています。

※2 CSIRT: Computer Security Incident Response Team

サイバーセキュリティ教育・訓練

役員を含む全社員を対象に、役割に合わせたサイバーセキュリティ教育・訓練を定期的に実施し、社員のセキュリティレベルの維持・向上を図っています。また、各製品・サービスのセーフティとセキュリティの両方を考慮できる技術者の育成を図っています。

グローバルレベルのフレームワーク構築に貢献

産業サイバーセキュリティ研究会※3、Charter of Trust※4、経団連サイバーセキュリティ経営宣言2.0に関する取り組み等への参加を通じて、グローバルレベルのサイバーセキュリティ対策におけるフレームワーク構築に貢献しています。

※3 産業サイバーセキュリティ政策検討のための経済産業省主宰の活動
※4 サイバーセキュリティ信頼性構築のための民間企業レベルの活動