

# リスク管理の徹底

## リスク管理

### 考え方・方針

IHIグループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ全体で強化に取り組んでいます。

リスク管理の基本目的は、事業の継続、役員ならびに従業員とその家族の安全確保、経営資源の保全、社会的信用の確保です。そして、「IHIグループ基本行動指針」に基づき、次の行動指針に沿ったリスク管理を行っています。

1. IHIグループの事業の継続を図ること
2. IHIグループの社会的評価を高めること
3. IHIグループの経営資源の保全を図ること
4. ステークホルダーの利益を損なわないこと
5. 被害が生じた場合には、速やかに回復を図ること
6. 事態が発生した場合には、責任ある行動をとること
7. リスクに関する社会的要請を反映すること

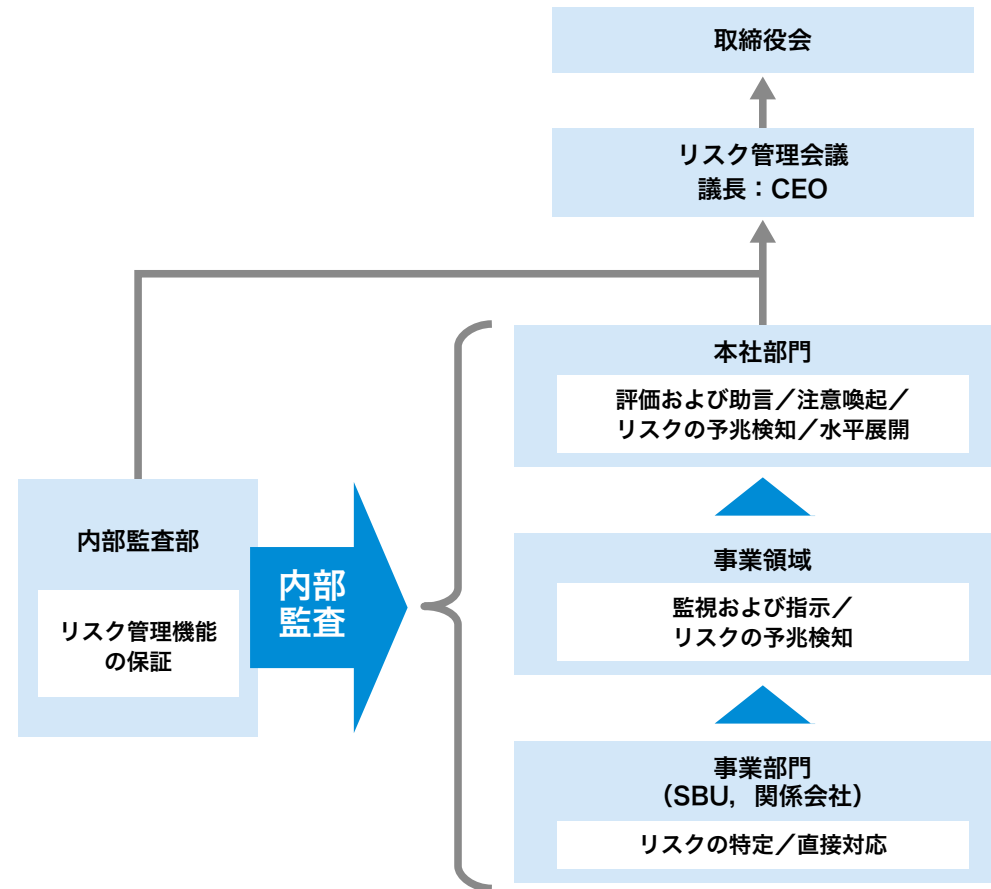
### 体制

IHIグループは、リスク管理全般に関わる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理会議を設置し、取り組み方針や年次計画、是正措置などの重要事項を検討しています。さらに、リスク管理会議の下部委員会として、コンプライアンス委員会を設置しています。

#### P.29 コンプライアンス体制図

強固なリスク管理を行うため、事業部門（関係会社を含む）・事業領域・本社部門・内部監査部の役割と責任を明確化し、重層的なリスク管理体制を構築しています。

#### ●リスク管理体制図



#### ●リスク管理会議

議長	最高経営責任者 (CEO)
事務局	経営企画部
出席者	グループリスク統括部門長, 事業領域長, その他議長の指名する者
2022年度の開催回数	4回

## リスク管理の徹底

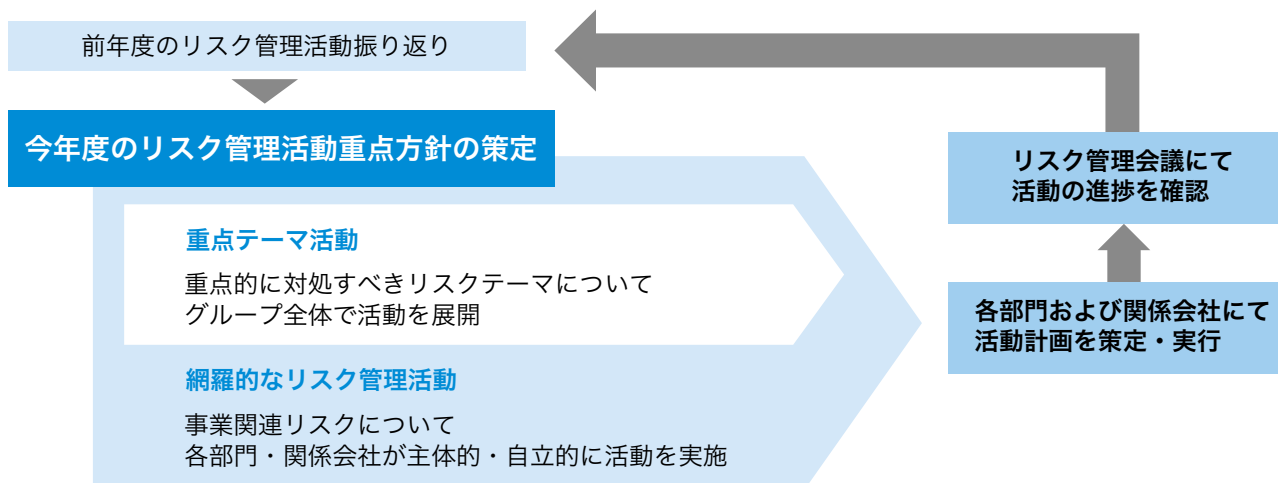
### リスク管理活動の仕組み

IHIグループは、事業年度ごとに「IHIグループリスク管理活動重点方針」を定めています。IHIの各部門および海外を含む関係会社は、この方針に沿って主体的・自立的にリスク管理活動を進めています。

多岐にわたる事業関連リスクについて網羅的なリスク管理活動として取り組み、また、重点的に対処すべきリスクを重点テーマ活動として設定しています。

主にIHI本社部門から構成されるグループリスク統括部門が、専門性を生かした情報提供や教育を実施するとともに、リスク管理活動の実施状況をモニタリングし、各部門を支援しています。

### ● リスク管理活動フロー



### 取り組み

IHIグループは、2022年度、重点テーマ活動を通じたリスク管理の強化に向けた取り組みを実施しました。四半期ごとのリスク管理会議において進捗を確認し、PDCAに基づくリスク管理を進めました。

#### P.27 コンプライアンスの徹底

### 2023年度リスク管理活動重点方針

IHIグループは、「グループ経営方針2023」のもと、破壊的な環境変化に対応可能な企業体質への変革を加速していきます。地政学リスクの拡大、インフレの進行やエネルギー不足・人財不足、激甚災害の多発など不確実性が常態化する新たな社会環境に対応すべく、強固な事業運営基盤の確保を妨げるリスクおよび事業シナリオの実行を妨げるリスクへの対応力を強化し、万が一に備える体制の構築を進めています。

### ● 2023年度重点テーマ活動

以下に示す各テーマへの重点的な取り組みを通じて、IHIグループの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

1. 「強固な事業運営基盤の確保」を妨げるリスクへの対応
  - ・コンプライアンス
  - ・品質保証
  - ・経済安全保障
  - ・情報セキュリティ
  - ・人権の尊重
  - ・人財リスク
2. 「事業シナリオの実行」を妨げるリスクへの対応

### ● 取締役会によるリスク管理活動のレビュー

IHIグループは、リスク管理会議で検討・確認した活動内容を、四半期ごとに取締役会に報告しています。

取締役会は報告されたリスク管理活動を評価し、その結果は当年度のリスク管理活動に反映されます。また、次年度のリスク管理活動重点方針の策定にも活用されています。

## リスク管理の徹底

### ESGリスクへの対応

IHIグループは、2021年11月に公表した「IHIグループのESG経営」において、気候変動への対策、人権の尊重、多様な人財の活躍、ステークホルダーからの信頼の獲得をESG経営の重要課題として特定しました。そして、2023年5月に公表した「グループ経営方針2023」において、気候変動対策を含むお客さま・社会課題への対応を事業機会と捉え、環境・社会価値を事業評価に取り入れてESG経営を推進しています。

IHIグループは、リスク管理会議ならびにESG経営推進会議を中心とする社内組織・各種活動を通じて、上記のESG経営の重要課題に関連するリスクに対して、重点テーマ活動および網羅的リスク管理活動を行っています。

## リスク管理の徹底

### プロジェクトリスクマネジメント

#### 考え方・方針

IHIグループは、大型プロジェクト、大型投資のいずれも、初期計画がその後の成否に大きな影響を与えると考えています。特に新規性の高い事業やしばらく実施していなかった事業の場合、初期計画による影響は顕著です。それらのことを踏まえ、受注・投資前の審査プロセスや体制を整備してリスク管理を行っています。

#### 体制

IHIグループでは、受注・投資前の審査において、初期計画の妥当性やそのリスクをチェックし、初号機・少経験値要素の確認、社内・外の有識者による確認、審査部門による多面的・複合的なレビューを行っています。

受注後・投資開始後には、当初の計画どおりに進んでいるか、新たな事象やリスクへの対応がなされているかなどのモニタリングに取り組み、コーポレートの審査部門や各事業領域のリスク管理部門と連携し、リスクへの対応を行います。

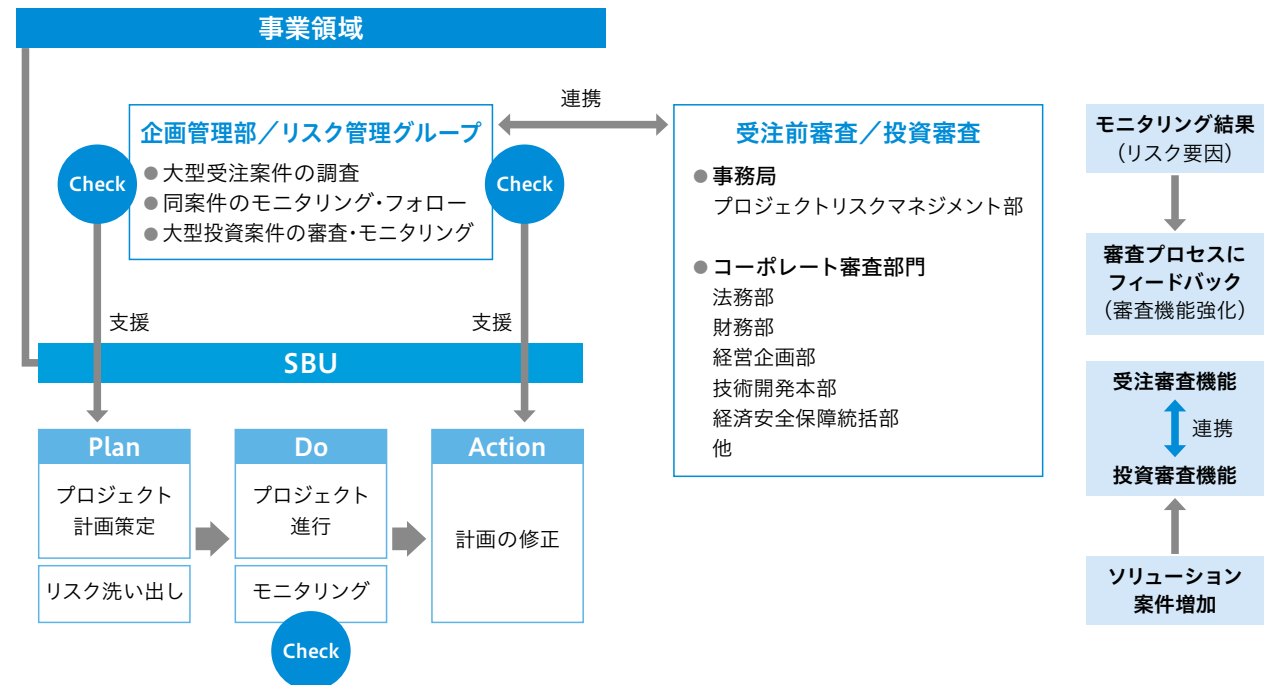
#### 取り組み

IHIグループの大型プロジェクトにおける下振れ件数は減少傾向にあり、プロジェクトリスクマネジメントの一定の成果を見ることができると言えます。見積り体制の強化による見積り精度向上や、プロジェクトを遂行するキーメンバーについてのリソーマネジメントの強化など、各種取り組みによる効果の表れと捉えています。

2022年度は、増加傾向にある海外関係会社による大型プロジェクトに対して、訪問ベースでの調査など、特に受注後のモニタリングを強化しました。また、昨今の物価変動な

どの情勢を受け、大型プロジェクトの損益やスケジュールに影響をおよぼす可能性がある調達関係のリスクに対して、社会動向などをモニタリングする仕組みを立ち上げました。IHIグループは、今後成長・育成事業への投資を進めていく中で、増加が予想される新規性の高い案件に対しては、これまでの下振れ防止策に加え、案件組成段階からの情報収集を通して早期にリスクを捉えていきます。また、IHIグループのプロジェクトマネジメント力強化の一環として、今後プロジェクトマネージャーとして業務を行う予定の従業員に対して、プロジェクトマネージャー教育を実施しています。

#### ●プロジェクトリスクマネジメント体制



## リスク管理の徹底

### 危機管理

#### 考え方・方針

IHIグループでは、非常時のリスク管理体制について、「IHIグループ危機管理基本規程」を策定し、IHIグループ全体の危機管理体制や対応手順、事業継続計画（BCP）を定めています。

経営や事業活動に重大な影響を与えるおそれのある状態が発生した場合、危機の重大性・波及性・継続性等の影響度を考慮し、その危機レベルに応じた対策本部を設置し、被害を極小化するための適切な措置を講じています。最高の危機レベルにおいては、対策本部長を原則CEOとしています。

#### 取り組み

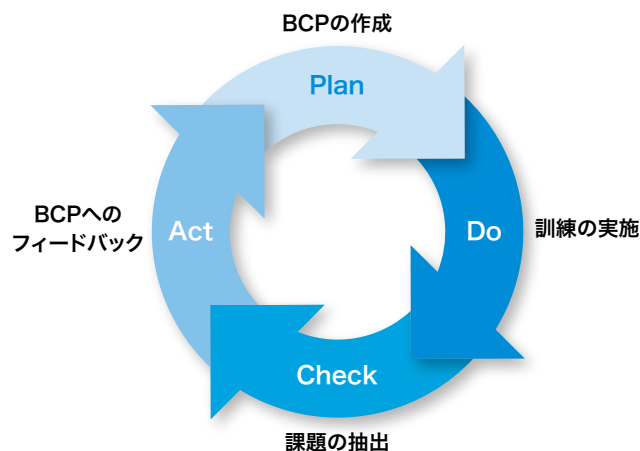
##### 防災への取り組み

IHIグループは、激甚災害の発生に備え、従業員の安全を確保し事業を継続するための体制を構築し、平時・災害時の組織体制や実施すべき事項について社内規定で明確化しています。

各事業所・部門・関係会社においてはBCP（事業継続計画）を策定し、社外の専門家を招聘し、定期的な研修会や実効性検証のための机上訓練などにより、継続的に見直しを行っています。

また、毎年3月には、社長を含めた経営陣が参加するグループ激甚災害対策訓練を実施しています。訓練では、災害の発生日時や被害の想定を毎回変えることで、さまざまな角度からBCPの実効性を検証しています。

##### ●BCP（事業継続計画）の継続的な見直し



##### 感染症拡大防止対策

IHIグループでは、従業員と従業員の家族、ステークホルダーの皆さまの安全・健康の確保を最優先に、感染症の拡大防止対策とクラスター発生防止対策を行い、事業活動の継続に努めています。

2020年に感染が急拡大した新型コロナウイルスへの対応では、政府・自治体の方針・指示も踏まえ、グループとして感染予防のためのガイドラインを部門（事務所・工場・建設現場）別に策定しました。また、在宅勤務（テレワーク）に柔軟に対応するため、オンライン前提での業務プロセスへの見直しを行うなど、体制を整備しました。