

リスク管理の徹底

リスク管理

考え方

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。

方針

●リスク管理の行動指針

「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

ガバナンス

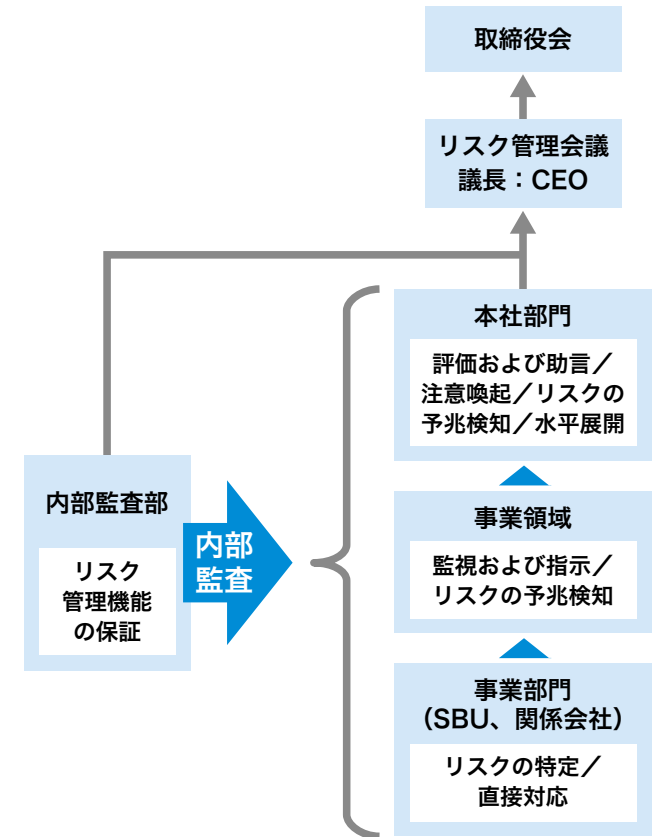
IHIグループは、リスク管理全般に関わる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理会議を設置し、取り組み方針や年次計画の策定とその進捗状況の確認、課題の抽出および是正措置などの重要事項を検討しています。リスク管理会議の内容は取締役会に報告され、取締役会は、リスク管理の目標を達成するための体制の整備、およびその運用に関して監視・監督・評価を行っています。

また、リスク管理会議の下部委員会として、グループコンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。

P.105 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た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) |
| 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 |
| 事務局 | 経営企画部 |
| 2023年度の開催回数 | 4回 |

リスク管理の徹底

リスク管理

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

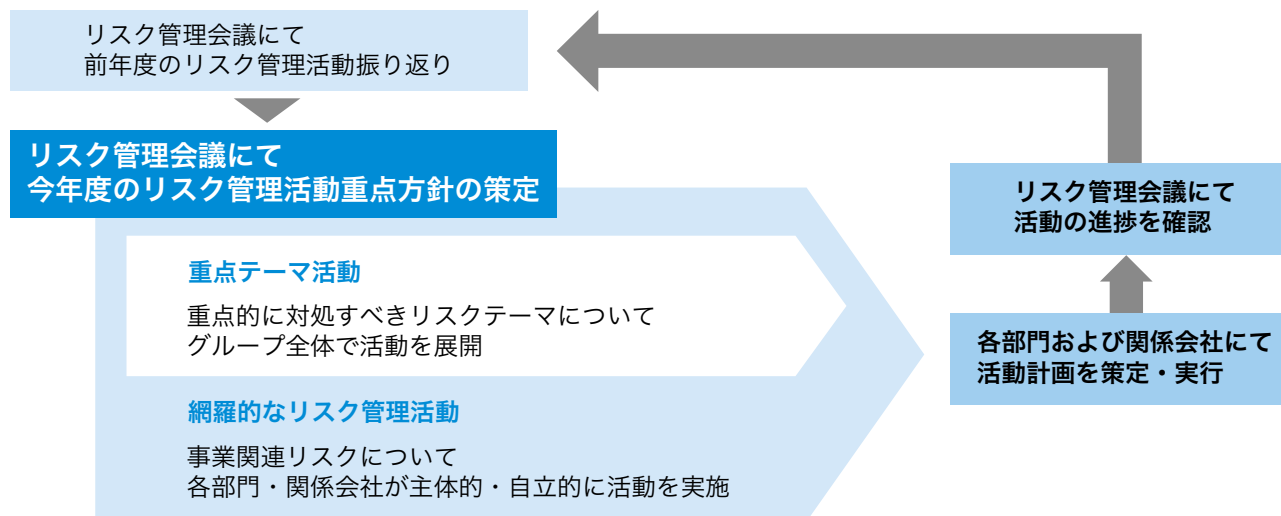
援しています。

IHIグループは、2023年度、リスク管理活動重点方針に基づく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。

2024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2年目として、破壊的なほどの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、インフレの進行や人財不足、激甚災害の多発など不安定さが常態化する新たな社会環境へ対応すべく、プロアクティブな姿勢でリスク管理を行っていきます。

●リスク管理活動フロー



●2024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

P.104 コンプライアンスの徹底

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(ESG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。なお、IHIグループのリスク管理活動の中にはESGリスクも包含されており、取締役会によって監視・監督・評価されています。

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

IHIグループは、大型プロジェクトおよび大型投資の成否に初期計画が大きな影響を与えると考え、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。特に、新規性の高い事業やしばらく実施しなかった事業における初期計画による影響は顕著であるため、この点に配慮した管理を行っています。

ガバナンス

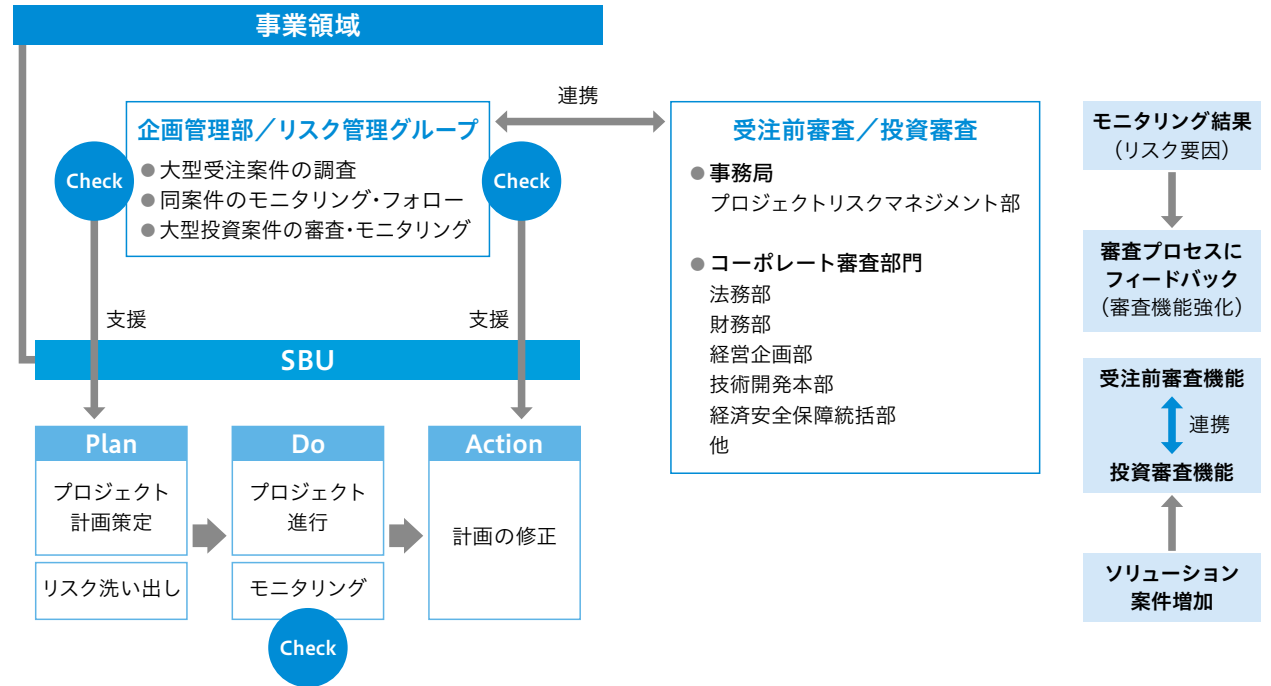
IHIグループでは、受注・投資前の審査において、初期計画の妥当性やそのリスクをチェックし、初号機・少経験値要素の確認、社内・外の有識者による確認、審査部門による多面的・複合的なレビューを行っています。

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。受注後・投資後のモニタリング結果については、経営会議や取締役会にも定期的に報告しています。

リスク管理

2023年度、IHIグループは2022年度に引き続き、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する訪問ベースでの調査など、特に受注後のモニタリングに注力しました。また、2022年度に立ち上げた社会動向な

●プロジェクトリスクマネジメント体制



どをモニタリングする仕組みを活用し、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のある調達関係のリスクを継続的に確認しています。

IHIグループは、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。

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しており、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ま。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

いてのリソース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。

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。

●プロジェクトマネジメント講座受講者数(延べ)

(単位：名、対象：IHIおよび国内関係会社)

| 項目 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|------|--------|--------|--------|
| 受講者数 | 101 | 108 | 76 |

リスク管理の徹底

危機管理

考え方

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。

ガバナンス

危機管理体制

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・継続性などの影響度を考慮し、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。対策本部長のもと、情報収集や危機レベルなどを報告し、対策にあたります。

リスク管理

防災への取り組み

IHIグループは、近年被害が激化する傾向にある大規模地震や台風、その他の風水害などの発生に備え、従業員の安全を確保し、被害を受けた工場などを早期復旧するとともに、事業継続のための平時・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。大規模災害が発生した際は、速やかに従業員および家族の安否確認を行う仕組みを導入しており、定期的に安否回答訓練を実施しています。

IHIグループの各事業所・部門においては、それぞれのロケーションに応じたシナリオに基づく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、継続的な見直しを行っています。机上訓練では、過去の被災対応の経験を踏まえ、電源、通信、上下水、その他主要設備などが使用不能となった場合の訓練シナリオを作成し、被災直後から24時間後、48時間後、72時間後と工場の早期再稼働を想定した訓練を実施しています。

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、被災した事業所および周辺のお客さまの状況、復旧に向けた支援物資手配や輸送手段の確認など、さまざまな角度からBCPの実効性を検証しています。

海外については、発生する災害の地域特性が異なるため、リスク評価結果を踏まえ、整備を進めています。

●BCP（事業継続計画）の継続的な見直し

