

# 事業リスクマネジメントの強化

- 事業活動における意思決定プロセスの革新 -

2016年10月18日

三菱重工業株式会社

# 目次

I.	背景と目的	-	3
II.	基本コンセプト	-	7
III.	事業リスクマネジメント強化計画		
	1. 体系整備	-	8
	2. 推進体制	-	9
	3. 活動サイクル	-	10
IV.	まとめ		
	1. 期待効果	-	11
	2. 推進スケジュール	-	12

**AIDA向け客船工事の損失発生**

**客船損失の要因分析とその対策だけに終わらぬ、今後の成長に不可欠な当社グループの緊急かつ重要な経営課題と認識**

**CEO直轄の事業リスク  
総括部設置 (2016年4月)**

〔事業リスクマネジメントの  
強化活動  
(含む現状分析と対策)〕

**今回報告  
(次ページ以降)**

**客船事業評価委員会設置  
(2016年4月)**

〔事業リスクマネジメント  
への反映〕 〔損失原因の分析  
及び  
事業性の評価〕

**今回報告  
(別資料)**

## コンプライアンス(法令・社会的ルールの順守)リスク

- ・ 当社グループ共通の管理が定着(社会的要求レベルに到達)
- ・ 事業活動のグローバル化に伴う地域別対応力の強化を推進中

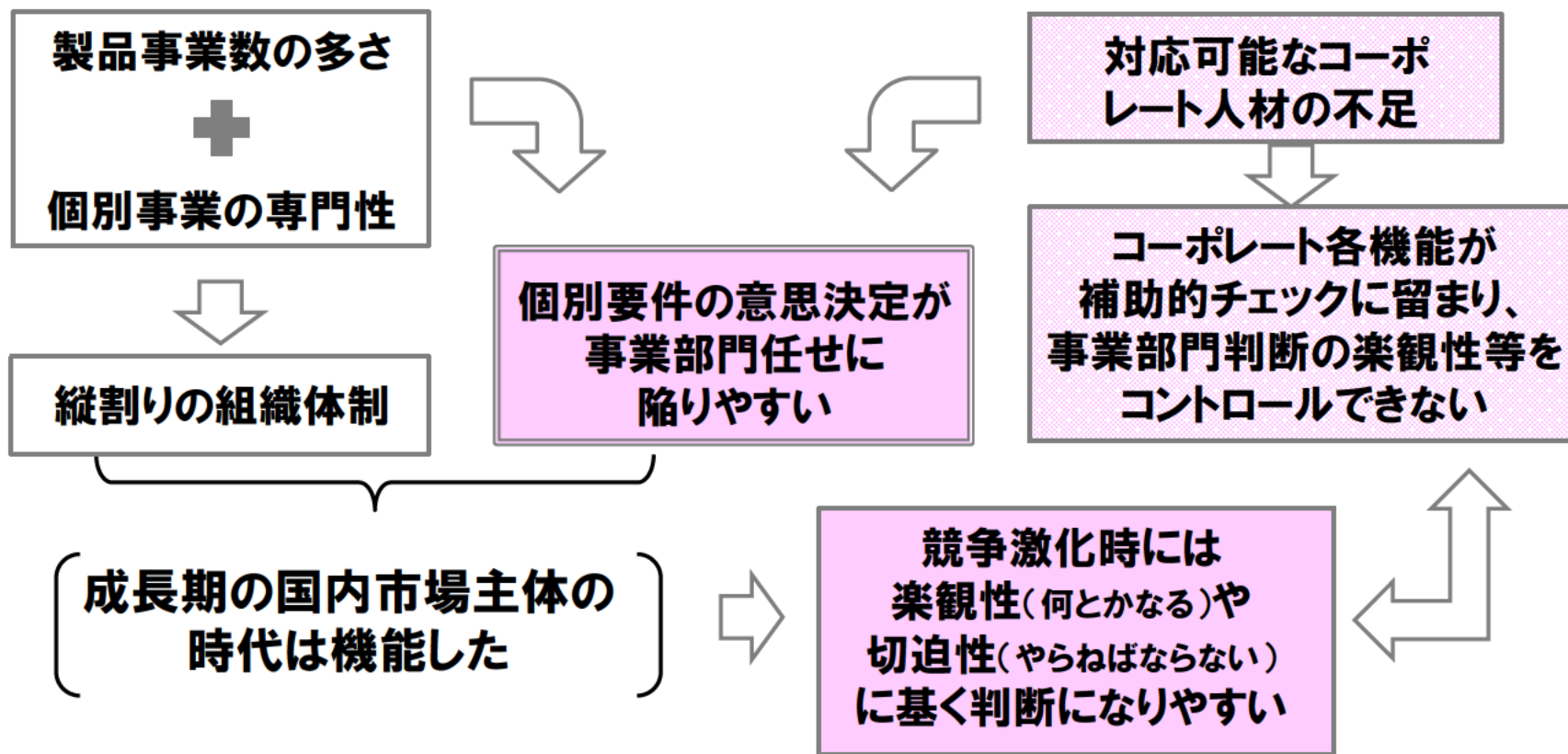
## ブランド/レピュテーション・リスク

- ・ CSR, PR, GR, SR, IR等の活動強化中(含むブランドストーリー)
- ・ 客船等、事業リスクに伴うイメージ悪化防止に努力中

## 事業リスク

- ・ 1990年代以降、事業活動から発生するリスクに大型化と多様化の傾向(P.5,6参照)
- ・ これからのグローバル化と新分野・新市場開拓による事業規模拡大に備え、事業リスクマネジメントの強化が急務

# I. 背景(3) - 意思決定プロセスにおける反省点



90年代以降、技術の高度化・複雑化、グローバル化及び競争激化に伴い、事業部門主体の意思決定では、新規性案件等において、結果的に大きな損失になるケースが増加(P.6参照)

事業活動における意思決定プロセスの革新と要員強化が必要

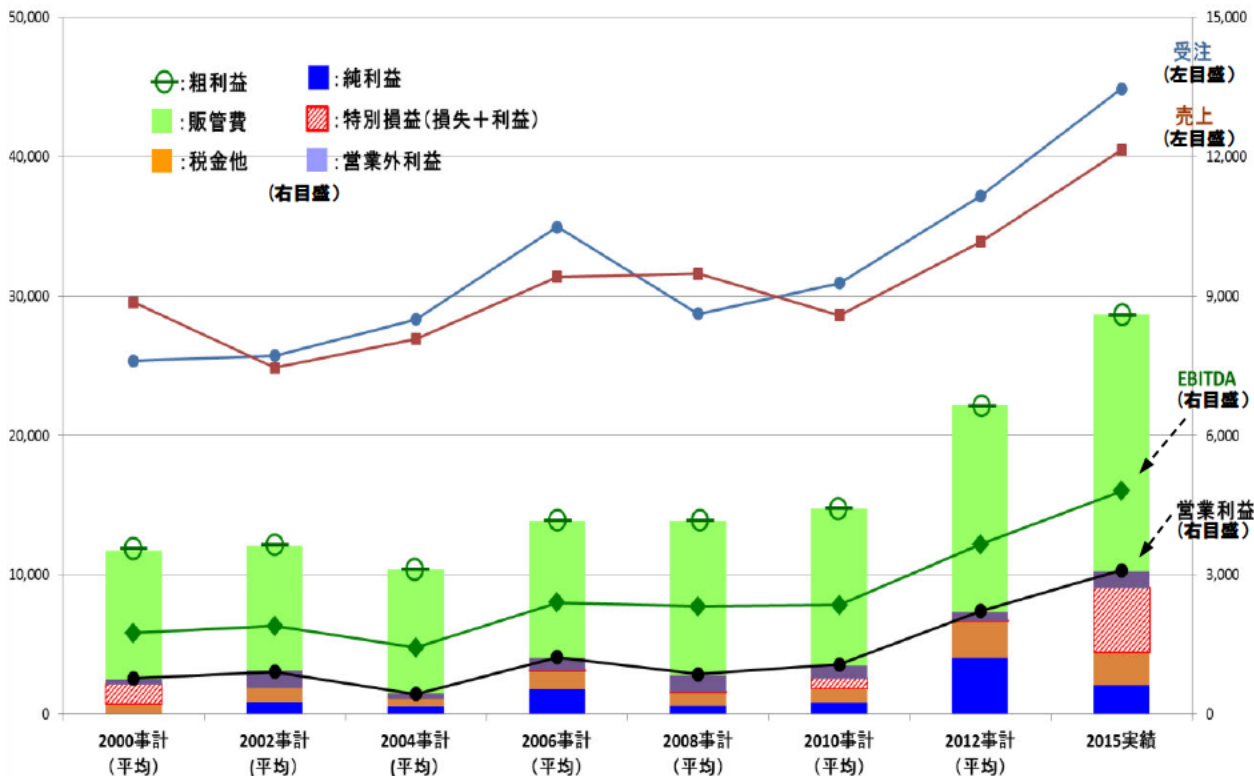
# I. 目的（収益力の更なる強化）

- ・ 収益力と財務体質は、事業規模拡大と構造改革により、改善・強化
- ・ 一方、事業活動リスクに伴う損失は事業規模拡大前から大型化・多様化

下図参照



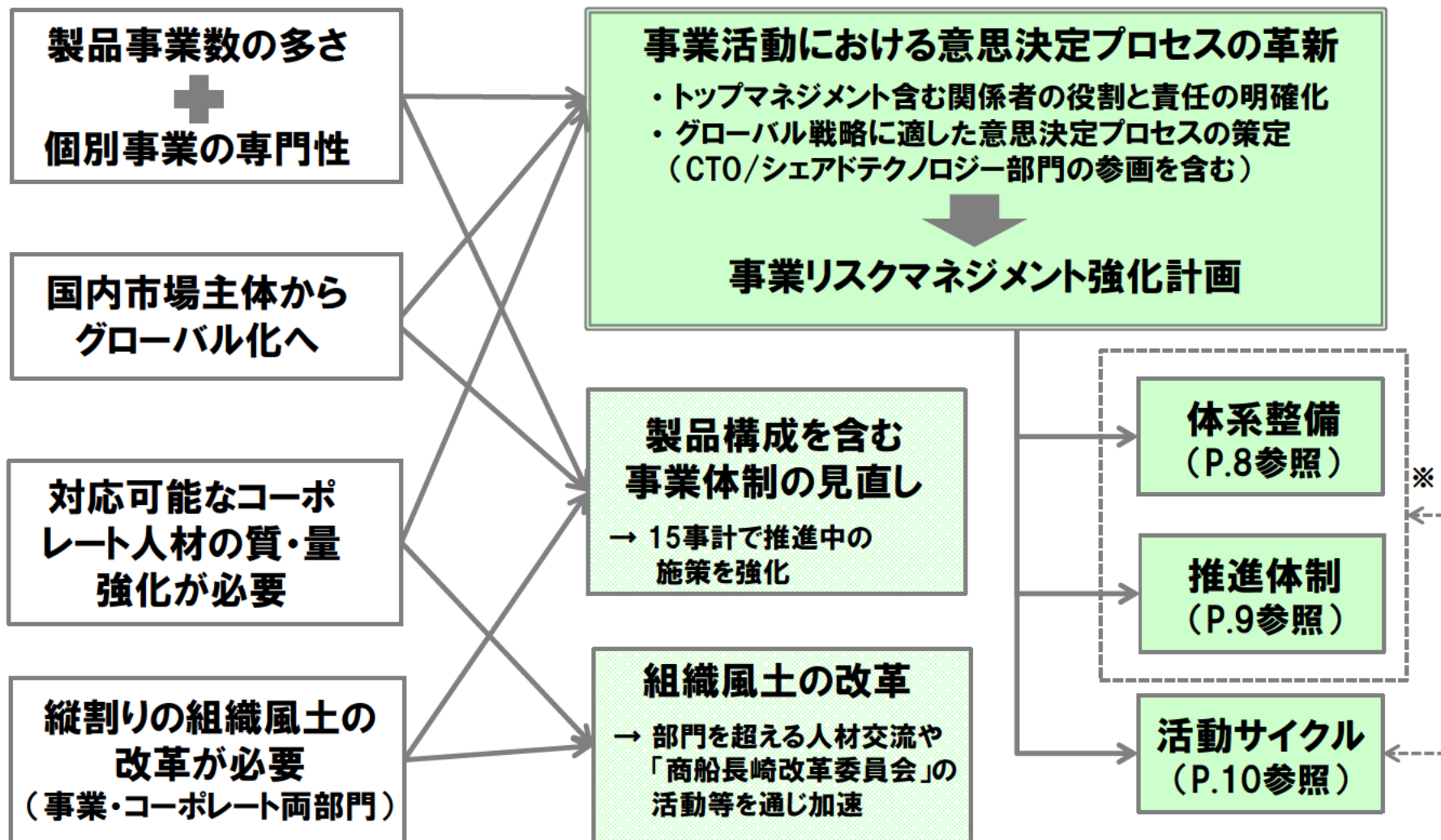
・ 事業リスクマネジメントの強化により、事業規模拡大時のリスク発生を可能な限りコントロールし、収益力の更なる強化を図る



### 主な特別損失案件

時期	案件
06事計	民航Tier1 (新機種)
08事計	紙印刷 (新規顧客)
10事計	太陽電池 (新製品) 陸上風車 (新市場)
12事計	客船 (再取組み) 陸上風車 民航エンジン (新規開発協同参画)
15事計	客船

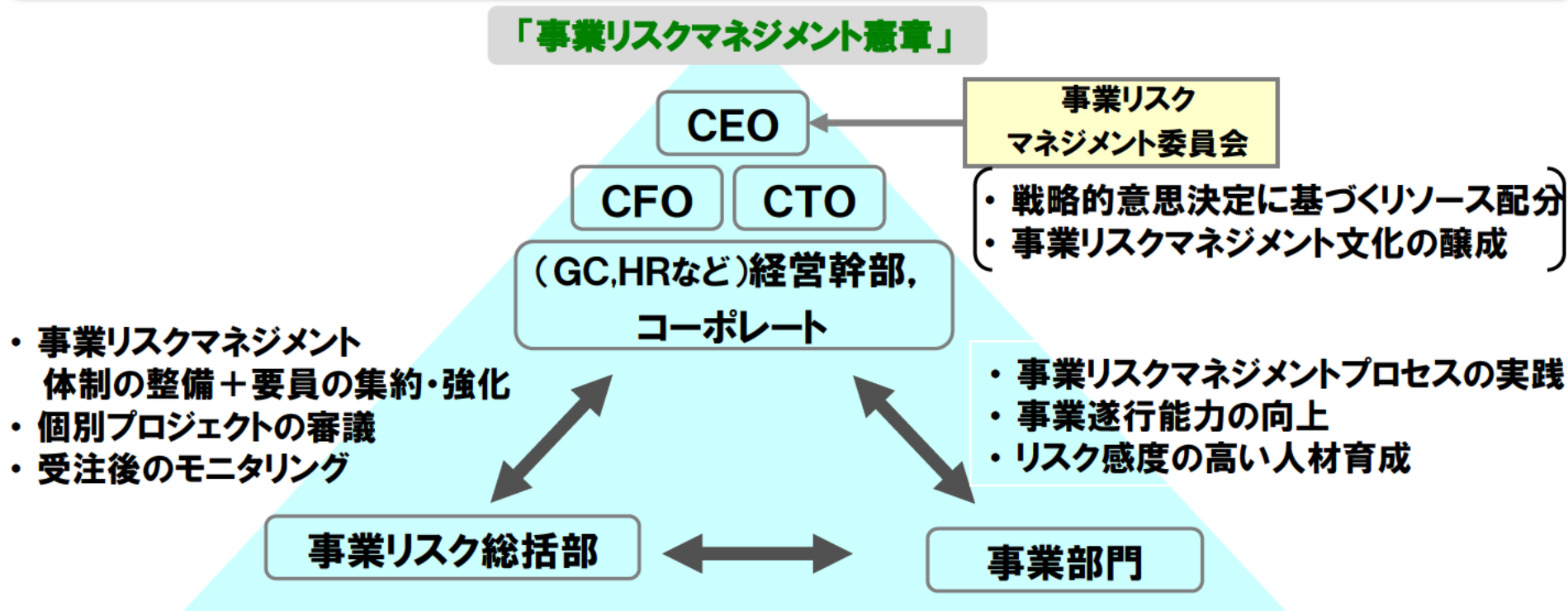
特別損失 (億円) 1,470 270 170 240 400 450 740 1,550



※ 活動サイクルの中で、逐次、プロセスを改良

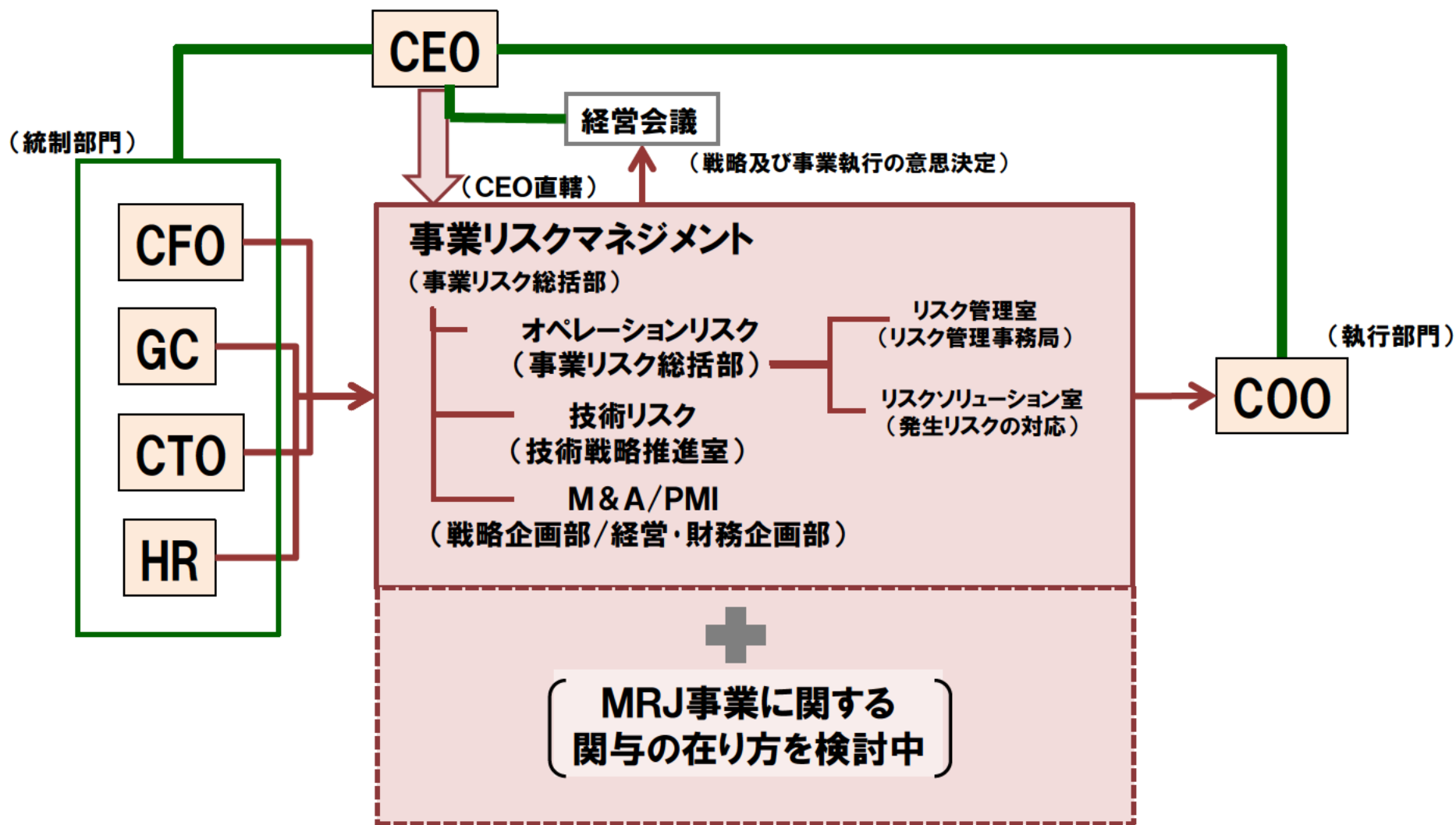
下記1)2)により体系化と経営幹部/事業部門/コーポレート部門の役割明確化を図る

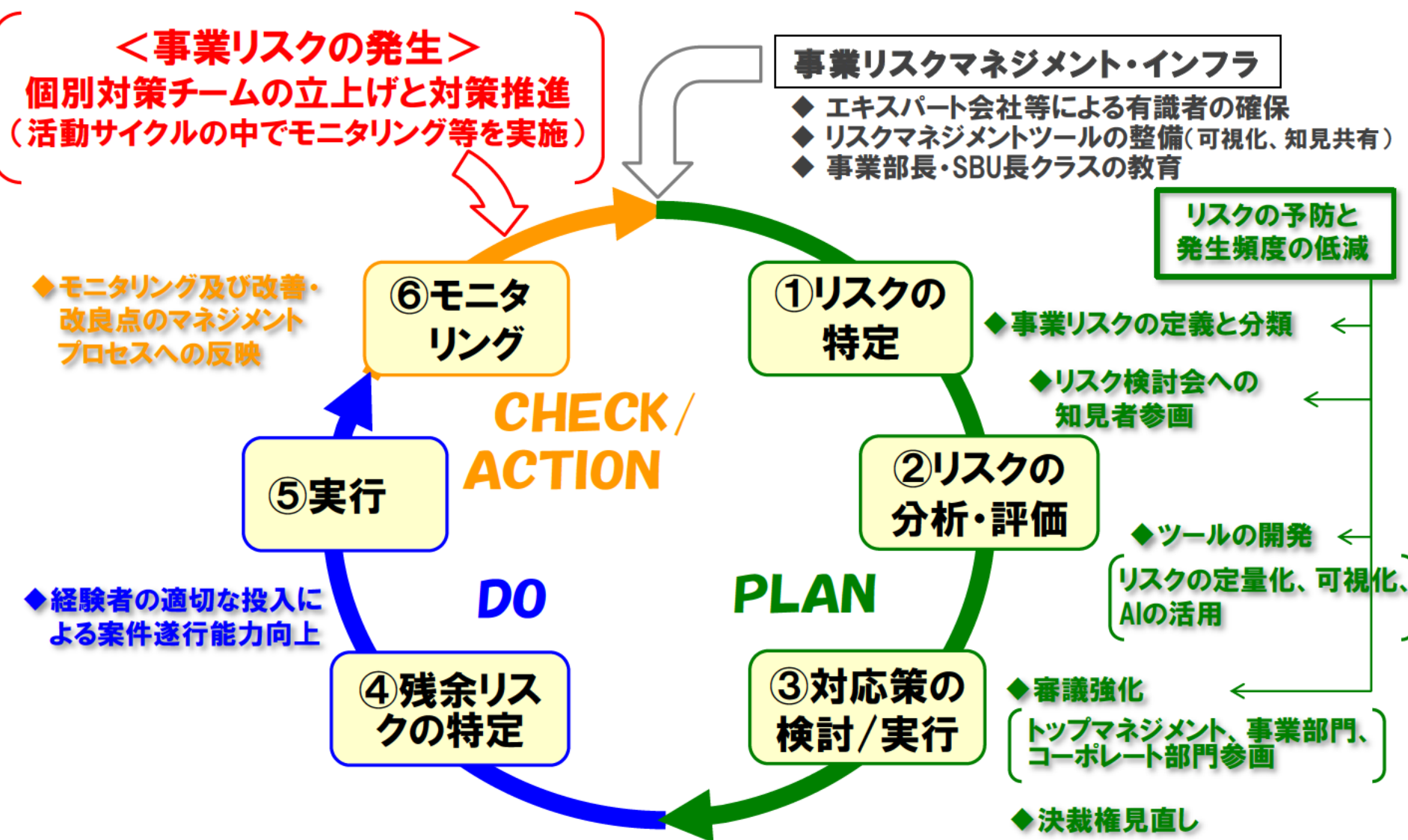
- 1) 社の最上位ルールとして「**事業リスクマネジメント憲章**」を制定  
→ 事業リスクマネジメント対象の定義他を明確化
- 2) CEO主催による「**事業リスクマネジメント委員会**」の設置  
→ 事業リスク一覧化及びトップマネジメントレベルでの対応方針協議



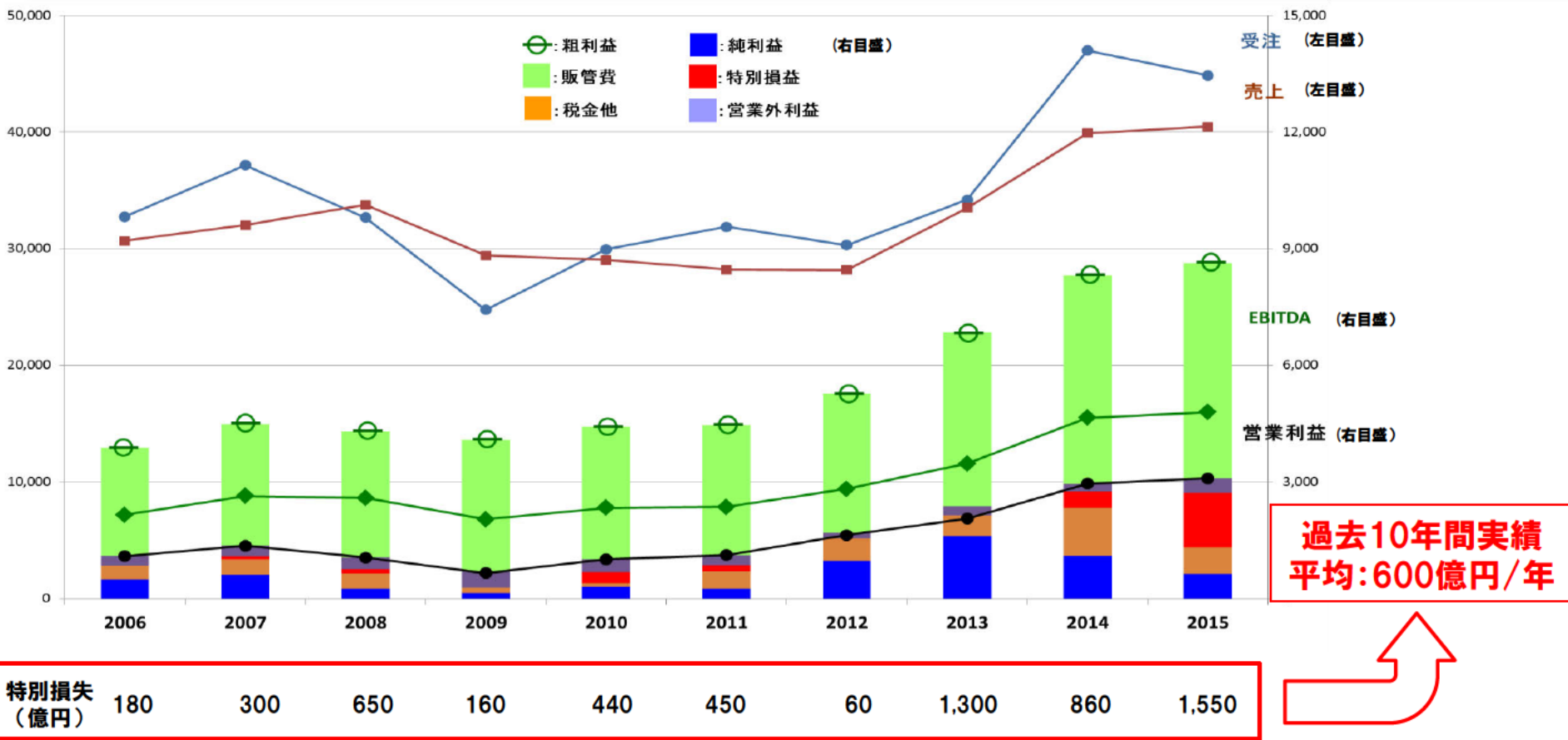


# Ⅲ-2. 推進体制





2015事計の活動を加速し、次期中期計画から、過去10年間の特別損失の年平均の半減(約300億円)以上の損益改善を目指す



# IV-2.まとめ-推進スケジュール

