

## リスクマネジメント

マネジメント・  
アプローチ

## 重要課題とアプローチ

事業分野が幅広く多岐に渡り、また事業活動のグローバル化を進める当社にとって、事業活動の阻害要因となる重大なリスクをマネジメントすることが重要と考え、本社として統合的なリスク管理を実施しています。

## 重点活動/中長期目標

全社のリスクマネジメントシステムにて事業部門のリスク管理と本社で行うリスク管理を統合して行っています。各事業部門のリスクモニタリング(リスク評価、リスク特定、軽減活動と活動評価)結果から、毎年、経営に重大な影響を及ぼす重要なリスク(全社認識リスク)を特定し、本社で全社の対応状況のモニタリングを実施するほか、その中から特に全社的に対策を講じる必要があるリスク(全社対応リスク)を3~5項目定め、軽減活動の結果を経営者へ報告し審議しています。

一方、個別の事業遂行に伴うリスクについては、社則「取締役会規則」「経営会議規則」「決裁規則」などに則り、事前に関連部門においてリスクの評価や分析、対応策などの十分な検討を行うほか、特に経営に対する影響が大きい重要なプロジェクト案件については、社則「重要プロジェクトのリスク管理に関する規則」などに則り、応札時や受注契約時をはじめ、プロジェクト開始後も本社とカンパニー・ディビジョンで必要に応じて定期的にフォローアップを行うなど、リスク管理のさらなる徹底を図っています。

## ●「中計2019」での達成像

- グローバルで発生するリスクを察知し、把握したリスクについては、回避・低減・移転により適切にマネジメントを行っている。

## 進捗/成果/課題

## ●2019年度目標

- グローバルで統合的なリスク管理体制の整備を行い、経営に影響を与える重要なリスクを的確に把握し、合理的なコントロールを実施

## ●2019年度実績

- 品質、人財、安全衛生、プロジェクト管理、カントリーリスクを全社対応リスクとしてリスク軽減活動を実施

## ●2020年度目標

- グローバルで統合的なリスク管理体制の改善を行い経営に影響を与える重要なリスクを的確に把握し、合理的なコントロールを実施

## リスクマネジメントの方針

川崎重工グループでは、会社法に基づき、取締役会において「内部統制システム整備の基本方針」を決議しています。この中で、リスク管理については社則「リスク管理規則」に則り、リスクまたはリスクによりもたらされる損失を未然に回避・極小化するための体制を適切に整備・運用することを定めています。

また、カワサキグループ・ミッションステートメントにおいても、収益力と企業価値の持続的向上を図るため、グループ経営原則の指針としてリスクマネジメントを掲げています。

これを受け、当社グループではリスク管理の基本方針について、「リスク管理規則」の中で次のように定めています。

## ●基本方針

1. グループミッションに定める「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”の実現を目指して、当社(グループ)のグローバルかつ持続的な事業運営を可能とするため、リスク管理を全社的に継続して実施する。
2. 役員および従業員の各人はリスク管理に積極的に取り組むとともに、リスク管理体制の維持、リスク管理に関する対応能力の向上に努める。
3. リスクが顕在化した場合には、以下の観点から対応し、顧客、従業員、地域社会など各ステークホルダーの損失を最小限にとどめるとともに、その再発防止に努める。
  - (1) 従業員と家族の生命、財産を守る(構内入業作業者、来訪者を含む)
  - (2) 社会的責任を果たすため継続しなければならない業務の遂行(顧客、取引先、官公庁からの要請、防衛、公共インフラなど基幹システムの維持・復旧)
  - (3) 川崎重工グループの事業活動の正常化
  - (4) 地域社会への責任と貢献

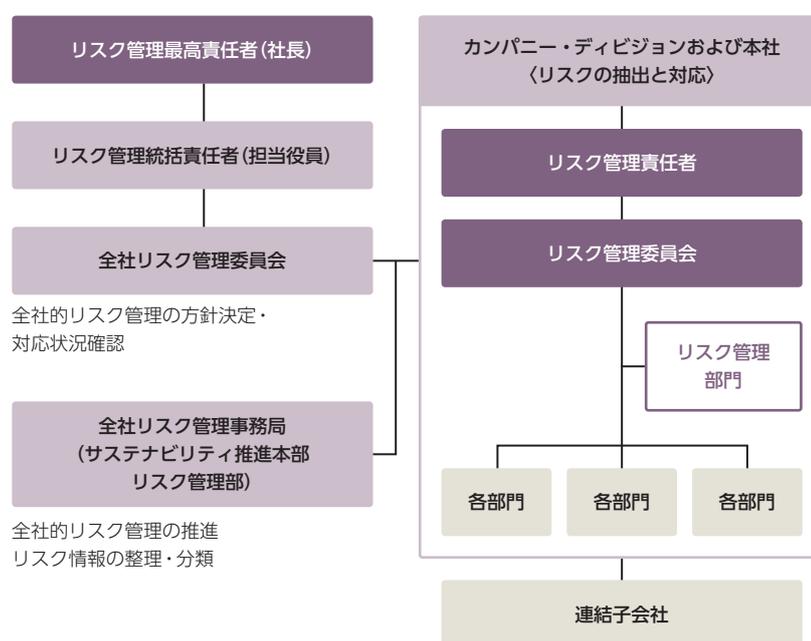
## 体制

当社グループでは、全社で一定のリスク管理水準を確保するための全社的リスク管理体制を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握と対応を行い、グループ経営原則に掲げているリスクマネジメントの充実を図っています。

全社的リスク管理体制を推進し継続的な取り組み体制として、社長をリスク管理の最高責任者とし、担当役員をリスク管理業務の統括責任者のもとでリスク管理に関する重要な事項の審議や実施状況のモニタリング機能を持った全社リスク管理委員会を設置、リスク管理体制の強化を図っています。また、本社サステナビリティ推進本部リスク管理部に事務局を設置し、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各カンパニー・ディビジョンにおいても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理に取り組む体制を整備しています。

既に、国内のグループ会社を含めた体制を構築しており、海外は主要な連結子会社（モデル会社）でリスク管理活動を実施しています。

## 全社的リスク管理体制図



### ●責任者

リスク管理最高責任者 代表取締役社長執行役員 橋本 康彦

リスク管理統括責任者 執行役員 柿原 アツ子

### ●責任機関・委員会

全社リスク管理委員会

### ●リスクマネジメント機能の独立性、および取締役会の関与

全社リスク管理委員会は社外取締役を除く取締役、カンパニープレジデント、リスク管理担当役員、および本社各本部長および社長が指名する者をもって構成しています。そのほか常勤の監査等委員が業務執行監査の観点から出席しています。

リスクマネジメント

パフォーマンス  
データ

リスク評価

対象とするリスクとリスク評価手法

当社グループでは、リスクを「事業活動の遂行や組織目標を阻害する要因や事象」と定め、戦略リスクなどのリスク項目については、組織にとって有利な影響を与える事象についても考慮し、外部リスク、内部リスク(戦略リスク、事業リスク)に分類したすべてのリスクをリスク管理の対象としています。

当社のリスク管理プロセスはCOSOのフレームワークを当社の環境、状況に合わせて参照、アレンジしたものです。

● リスク管理の対象としているリスク項目

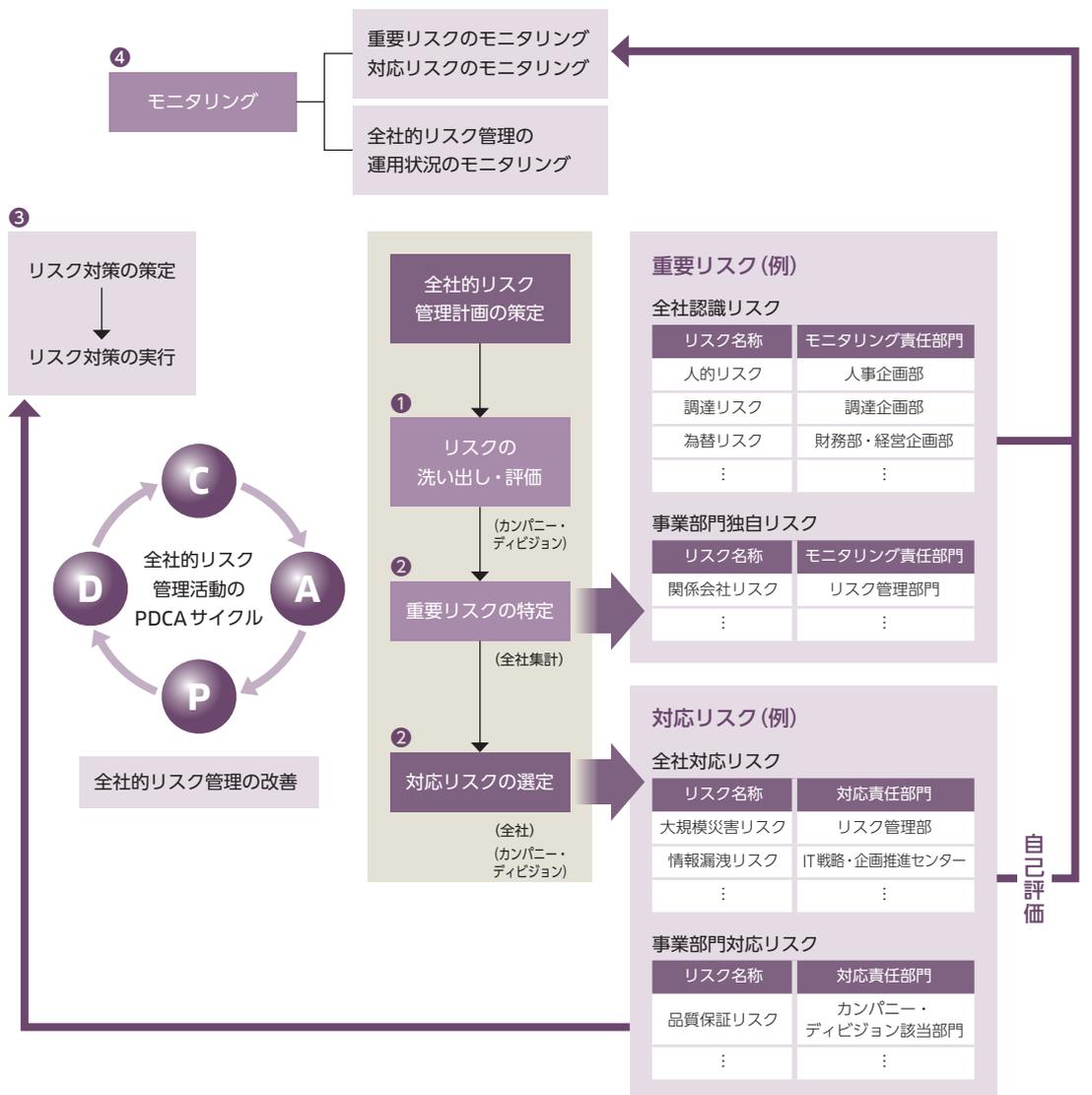
**WEB** 「リスクマネジメント」内 対象リスク一覧  
<https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate/management.html>

重要リスクに対する取り組み

重要リスクへの対応としては、全社リスク管理体制のもと、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす重要リスクを毎年共通の尺度で特定し、全社の視点で合理的かつ最適な方法で管理しています。

具体的には、全社リスク管理活動のPDCAサイクルに基づき、(1) リスクの洗い出し・評価、(2) 重要リスクの特定・対応リスクの選定、(3) リスク対策の策定・実行、(4) モニタリングといった一連のサイクルを通じ、全社レベルの重要リスクを管理しています。

全社リスク管理活動



**①リスクの洗い出し・評価**

年度ごとに各部門によるリスクの見直しを行い、カンパニー・ディビジョンごとに重要リスクをリスク管理委員会で特定しています。

**②重要リスクの特定・対応リスクの選定****重要リスクの特定**

カンパニー・ディビジョンごとに特定した重要リスクを集計し、全社リスク管理委員会において集計したリスクの重要性を審議し経営に重大な影響を及ぼす重要なリスク(全社認識リスク)として13項目を特定しています。

全社認識リスク以外のリスク項目については、独自リスクとして、それぞれのカンパニー・ディビジョンがリスクとして認識し対応することになっています。なお、全社認識リスクについては、本社にモニタリング責任部門を設置し、定期的にモニタリングすることになっています。

**対応リスクの決定**

全社認識リスクの中で、対応が不足しており、かつ緊急に全社として対応することが必要なリスク(全社対応リスク)を選定しています。また、カンパニー・ディビジョンにおいても同時に部門として対応すべきリスク項目(事業部門対応リスク)を選定しています。

**③リスク対策の策定・実行**

選定した全社対応リスクについては、本社にリスク対応責任部門を設置し、この部門がリスクへの対応策を策定し全社リスク委員会での審議・承認後、実行に移します。事業部門対応リスクについても同様に、カンパニー・ディビジョンごとにリスク対策を策定し、実行しています。

**④モニタリング****重要リスクのモニタリング**

重要リスクについては、年度末に各カンパニー・ディビジョンのリスク管理部門が翌年度のリスク見直し作業の中で、各リスクの重要性・対応レベル・緊急性についてモニタリングしています。特に、全社認識リスクについては、本社モニタリング責任部門が年度始めにカンパニー・ディビジョンのモニタリング結果を考慮しながら、当該リスクを低減するために行っている業務や仕組みが有効に機能しているかどうか、全社的な見地でモニタリングしています。

**対応リスクのモニタリング**

対応リスク(全社対応リスク、事業部門対応リスク)については、年2回、上期末と下期末にリスク対策の実行状況に対応責任部門が自己評価し、リスク管理部門がその結果をモニタリングしています。

**モニタリング結果のリスク管理委員会への報告**

カンパニー・ディビジョンごとに行われた重要リスクと対応リスクのモニタリング結果については、カンパニー・ディビジョンのリスク管理委員会に報告しています。また、全社認識リスクと全社対応リスクのモニタリング結果については、全社リスク管理委員会に報告します。

**全社認識リスク**

カンパニー・ディビジョンごとに特定した重要リスクを集計し、全社リスク管理委員会で経営に重大な影響を及ぼす重要なリスクを13項目決定しました。当該リスクについては、毎年1回、年度末(3月)に本社モニタリング責任部門がモニタリングを行います。なお、リスク項目については、毎年見直しを行います。

**全社対応リスク**

全社認識リスクの中から、対応が不足しており、かつ緊急に全社として対応することが必要なリスク項目として3項目(大規模災害リスク、サイバー攻撃リスク、環境・気候変動リスク)を選定しました。当該リスクについては本社に対応責任部門を置き、当該部門を中心に対策を策定し、実行しています。



「リスクマネジメント」内 全社認識リスク(2020年度)

「リスクマネジメント」内 全社対応リスク(2020年度)

<https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate/management.html>

## 長期のリスク

### 長期のリスク 1

大規模な災害リスク：地震や洪水、パンデミックのような大規模な災害により企業活動が長期間不全となるリスク

#### ●事業への潜在的影響

当社の事業運営は、従業員の安全を脅かしたり、工場設備に致命的な損害を与える可能性のある自然災害または、事業活動に長期に影響を与えるパンデミックによって深刻な影響を受ける可能性があります。当社の人財、施設、事務所、工場設備および情報データが損害を受け、製品およびサービスの提供が遅れ、ビジネスの継続性が深刻に脅かされることとなります。この結果、航空機や車両など社会インフラの維持に必要な製品の提供ができなくなることによる社会的信頼の喪失や、事業存続を脅かす業績・株価の大幅な下落を招き、最終的には、当社は社会的責任を果たせない可能性があります。

#### ●リスク低減策

危機発生時の準備として、危機管理体制を整備し、危機管理体制をグループ構造全体に水平統合しています。社長は危機管理責任者であり、各事業所や組織部門の長は危機管理責任者として機能し、危機管理事務所の設置を監督しています。事故や自然災害が発生した場合、緊急時に使用するために所定の報告ルートを通じて情報が必要な場所へ送信されます。このルートは、通常危機管理体制の基盤となる危機管理組織を通じて、従業員と役員に明確に知られています。

### 長期のリスク 2

情報漏洩リスク

#### ●事業への潜在的影響

情報の安全性に関しては、システムの問題、外部からのブロックや攻撃、インサイダーの意図、ミス、省略による事故の場合、ビジネス活動に直接的・間接的な影響を与えることになり、次のような事態が起こることが想定されます。

1. システムのウイルス感染による顧客情報や社内重要情報の漏洩
2. 外部からの不正アクセスによる技術情報の盗難と悪用や金銭・ビジネス取引への不正介入
3. 人為ミスや不注意による、不適切な情報の持ち出しや乱用

これらの事態が発生し深刻化すると、社会的信頼性の喪失、損害賠償、ビジネス機会損失、技術的競争力低下に発展する可能性があります。

#### ●リスク低減策

当社グループの情報セキュリティ管理のための体制として、リスク管理体制を構築しました。急速に変化する情報セキュリティリスクに対応するためのルール、訓練、技術措置を重視した管理サイクルを推進し、情報セキュリティ対策を体系的に実施、維持、強化しています。

## リスク文化

### リスクマネジメントに関する教育・啓発

川崎重工は、従業員向けの階層別教育の中で、リスクマネジメントの重要性を解説しています。また、カワサキグループ・ミッションステートメント中の「グループ経営原則」において、“選択と集中”、“質主量従”、“リスクマネジメント”を指針とし企業価値向上を図る旨を明示しています。さらに、各指針を従業員へ意識付けるために、カワサキグループ・ミッションステートメントの職場掲示に加え、ミッションステートメントカードを従業員へ配布しています。

### 人事評価、財務的なインセンティブ

幹部職員においては、“リスクマネジメント”を含む「グループ経営原則」の実践が業績評価の対象となっています。

### 従業員による潜在的リスクの確認・報告

日本国内の当社グループを対象に「コンプライアンス報告・相談制度」を制定、運用しています。本制度の運用を通じて、従業員レベルの潜在的リスクをピックアップしています。

## 潜在的リスクに関する社内のフィードバックプロセス

報告相談制度の案件を集約し定期的に経営層に報告するとともに、リスクアセスメントを実施しています。

## 危機管理

当社グループでは、リスクが顕在化した場合に備え、社則「リスク管理規則」の中で危機管理の運用を定めています。生命・財産の保全、被害・損失の極小化、事業活動の早期復旧を図ることを目的とし、基本方針や体制について定めています。

### 基本方針

危機発生時の対応方針として、「リスク管理規則」の中の基本方針第3項で定めています。

人命優先は当然ですが、インフラ産業を担う企業として社会的責任を果たすことを改めて明文化しました。大規模地震発生時には、救援活動に用いられる機器（航空機、艦艇など）の運用支援、インフラ製品（鉄道車両、発電設備、廃棄物処理設備など）の早期復旧・維持整備および顧客・お取引先支援などを行います。

基本方針については、[⑤ P.30「リスクマネジメントの方針」](#)をご覧ください。

#### ● 危機管理体制（平時と危機発生時の体制）

当社グループでは、大規模災害などのリスク発生に備えて、グループ全体を組織横断的に統合した危機管理対策機構を平時より設置しています。

社長を最高危機管理責任者とし、各事業所・各組織にはその長が危機管理責任者として任に就きます。危機管理責任者のもとには危機管理事務局を設けています。危機管理事務局は危機管理責任者の補佐を役目とし、平時から緊急事態に備えて初動体制の整備・維持の実務を行っています。また、本社各部門の長またはその指名する者で専門スタッフを構成し、危機管理事務局を支援しています。

#### ● 事故・災害発生時

緊急事態発生時には、平時の危機管理体制である危機管理対策機能に、報告ルートと有事の対応組織を定め対応しています。また、有事の報告ルートとあわせて、各カンパニー・ディビジョン・各事業所に周知のための連絡網を整備しており、迅速に社内報告がなされる体制を整備しています。

## 事故・災害発生時体制

本部種類	主な役割	設置場所
全社対策本部	全社的な対応を要する危機が発生した場合に設置し、グループ全体の対策、行動計画の基本方針を決定する	被災していない事業所 原則として神戸本社か東京本社のいずれか
複合工場対策本部	工場全体に関わる事項の決定およびカンパニーとの調整を行う	複数のカンパニーからなる工場
カンパニー対策本部	カンパニーに関わる被災した現地の支援、被災取引先・顧客への対応を決定する	カンパニーごとの適切な場所
現地対策本部	事業部門、事業所ごとの対応を決定する	被災した事業所

## 緊急連絡システム

日本国内の当社グループ全社を対象に、災害時の従業員安否を迅速に確認する手段として「緊急連絡システム（通称 K 急連絡システム）」を導入し、毎年テストを重ねて利用の習熟に努めています。

## 重点活動 / 中長期目標

### ● 「中計 2019」での達成像

全社にて、危機管理のための手順が適切に整備され、経営に影響のある緊急事態への早期対応と復旧を行う危機管理体制を維持している。

### 進捗/成果/課題

#### ● 2019年度目標

平時においては、対応体制や手順を訓練や実例を基に見直しを行い、有事においては、対策本部事務局として早期収拾と事業復旧の対応を行う。

#### ● 2019年度実績

- 平常時対応においては、大規模地震に備えたBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 訓練を主要事業所で実施した。
- 新型コロナウイルス対応では、各事業部門へ対応方針を示し、具体的なガイドラインの通達と各種情報展開をして、感染拡大防止策の周知徹底を行った。

#### ● 2020年度目標

平時においては、対応体制や手順を訓練や実例を基に見直しを行い、有事においては、対策本部事務局として早期収拾と事業復旧の対応を行う。

### BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画)

BCPは経営戦略そのものです。防災備品の準備、避難訓練などに代表される災害発生直後の危機対応だけでなく、どのようにして事業を継続し使命を果たしていくかを考えなければなりません。

当社グループでは、首都直下地震や南海トラフ地震といった巨大地震や、新型インフルエンザの流行などのパンデミックに備え、基本方針に基づきBCPを策定しています。

#### ● BCPの見直し

当社グループは1995年1月の阪神・淡路大震災での被災を教訓として防災対策をまとめ、また2011年3月の東日本大震災の発生を受け、大規模地震に対するBCPの大幅な見直しを実施、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症に対しては、リモートワークなど新しい働き方を取り入れるなどしたパンデミック対応のBCPへの見直しを行いました。平時においては、定期的に訓練を実施し、訓練結果を踏まえた見直しを継続しています。

1. 基本方針：川崎重工グループの自然災害発生時の対応方針を決定
2. 本社および各カンパニー重点項目：基本方針を受け、本社および各カンパニー・ディビジョンにおいて被災時でも継続する機能を特定  
基本方針に基づき、本社およびカンパニー・ディビジョンでの重点項目を確認し、カンパニー・ディビジョンごとに事業形態の違い、製品の特性なども考慮して「災害発生時においても継続しなければならない機能」を特定しました。
3. 被災時の対応と平時の準備：災害発生直後の対応と平常時から準備しておくことを検討  
首都直下型地震、東海・東南海・南海地震を想定し、被災時の対応と平時の準備を検討しました。  
あらゆる項目について、どの部署が何を担当するのかそのためにはどのような準備をしておかなければならないのかなど、具体的な行動に落とし込んだ計画を作成し、この計画に沿って準備を進めています。
4. 訓練と見直し：定期的に訓練を実施し、訓練結果を踏まえた見直しを行う  
BCPの訓練と、訓練を踏まえたBCPの見直しを継続的に実施することとしています。

### 情報セキュリティ

#### 情報セキュリティ管理に関する方針

当社グループは一般消費者、公共、防衛関係といった幅広い分野で製品を提供しています。それぞれの分野の要請に応じ、お客様やお取引先に関わる情報と会社の事業に関わる情報を適切に保護するために、情報セキュリティの維持と向上に取り組んでいます。

国内外の法律や顧客との契約の遵守、ビジネスを保護するために実施すべき情報セキュリティ管理を社則として定めています。社則は基本ポリシーとしての「情報管理規則」と、情報システムの利用や導入/開発など運営のための管理方針を定めた各種基準を整備しています。

## 重点活動/中長期目標

## ●「中計2019」での達成像

- サイバーセキュリティ対応ができたデジタル情報基盤の整備
- 進化するクラウドサービスの有用性と情報セキュリティとのバランスを取りながら利用基盤を整備

## 進捗/成果/課題

## ●2019年度目標

- 海外拠点の情報セキュリティ・サイバーセキュリティ対応を実施
- 国内各拠点に対する定期的教育活動を実施
- 情報セキュリティ研修受講者数：9,200名

## ●2019年度実績

- 海外拠点
  - ①中国拠点IT連絡会にて中国サイバーセキュリティ(CS)法の概要説明を実施し、各拠点へのアセスメント準備まで実施
  - ②各拠点支援の第一歩として資産管理支援(管理ツール導入)の準備を実施
  - ③中国拠点向けセキュリティ支援拠点として2020年4月1日付けでKHI (Dalian) Computer Technology Co., Ltd. (KDC)内に新組織「セキュリティセンター」を設立
  - ④北米支援拠点の設置に向けてキー拠点として想定しているKawasaki Motors Corp., USA (KMC)とディスカッションを開始
- 国内各拠点に対する定期的教育活動は実施できなかったが、必要な取り組みであるため今後も可能な範囲で継続実施
- 情報セキュリティ研修受講者9,866名

## ●2020年度目標

- エンドポイントセキュリティ対策として、Taniumを国内の当社グループに導入
- Kawasaki Precision Machinery Trading (Shanghai) Co., Ltd. (KPM上海)およびKawasaki Robotics (Tianjin) Co., Ltd. (KRCT)に対して中国CS法対応アセスメントを実施
- 欧州のキー拠点と想定しているKawasaki Motors Europe N.V. (KME)と欧州支援拠点設置に向けたディスカッションを開始。またKMCとのディスカッションを継続。
- 中国拠点に資産管理ツールを導入し(まずはKDC、KPM上海、KRCT)、KDCによる資産管理支援を開始
- 情報セキュリティ研修受講者10,000名

## ●進捗

(年度)

	単位	2015	2016	2017	2018	2019
情報セキュリティ研修受講者数	名	—	—	—	8,394	9,866

## 体制

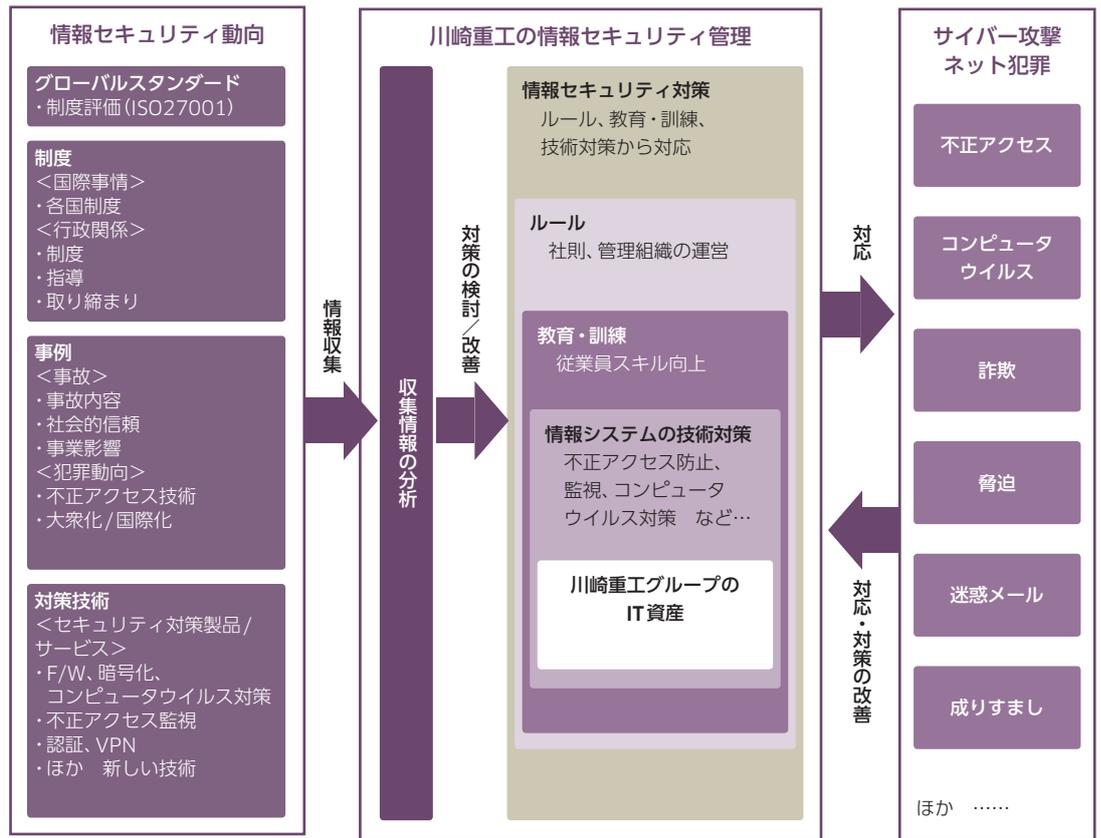
技術開発本部内にあるIT戦略・企画推進センターが統括主管部門として全社および本社の安全対策の実施を推進するとともに、カンパニーやディビジョンが行う情報システムの運用・管理に対する安全対策の実施を指導しています。各カンパニーやディビジョンにおいても情報システム部門を設置しており、全社の方針に基づき安全対策の実施を行っています。

全社リスク管理体制の下にグループの情報セキュリティ管理を行う専門組織を置き、時々刻々と変化する情報セキュリティリスクに対し、「ルール」、「教育・訓練」、「技術対策」の3つの視点からマネジメントサイクルをまわし、情報セキュリティの対策を体系的に整備し運営と改善をしています。

また、当社グループのデータセンターでは、情報セキュリティ・マネジメントの国際規格(ISO27001)を取得し、高いレベルの維持に努めています。

外部からの不正アクセス、社内からの情報漏洩、コンピュータウイルス感染を防止する仕組みの導入と不正行為のモニターなどを行う仕組みも導入しています。

情報セキュリティのマネジメントシステム



情報セキュリティ教育・訓練

当社グループの従業員に対し、情報セキュリティ専門の教育と訓練を実施しています。教育内容は、法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般社員、幹部職員のそれぞれの立場にあった教育コースを設け実施しています。訓練は、従業員が日常業務でサイバー攻撃やネット犯罪などの被害に合わないよう、模擬演習を定期的に行っています。

違反件数、内容、および措置

直近5年間で行政処分や制裁の対象となる企業不祥事はありません。

個人情報保護

当社は、個人情報および匿名加工情報の保護に関する基本方針である「個人情報等の取扱いに関する方針」を定め、対外的に公表しています。また、個人情報保護管理責任者を置くとともに、社則として「個人情報保護規則」などを制定し、従業員向けにはルールを分かりやすく説明した「個人情報保護マニュアル」を発行し、これらに基づいて個人情報および匿名加工情報の管理を行っています。2017年には、日本の個人情報保護法の改正に伴い、関連社則、「個人情報等の取扱いに関する方針」、および「個人情報保護マニュアル」の改正を行ったほか、社内研修や、関係会社に対する説明会を複数回実施しました。さらに、2020年には「川崎重工グループ個人情報保護方針」を制定し、グループ全体での適切な個人情報の取り扱いを定めています。

個人情報の管理としては、各部門で保有する個人情報の取り扱い状況を一望できる個人データ取扱台帳を作成し、定期的にアップデートを行うほか、部門単位で保有する各個人情報の安全管理措置体制を構築しています。

なお、当社の保有する個人情報に関し、本人から開示や利用停止などの請求があれば、遅滞なく対応する体制を整備しています。

### GDPRへの対応

当社は、欧州連合 (EU) が定めた「一般データ保護規則」(GDPR) を遵守することを内容とする社則を制定し、対象となる個人情報の適正な取り扱いを定めています。



個人情報等の取扱いに関する方針

<https://www.khi.co.jp/privacy/index.html>

川崎重工グループ 個人情報保護方針

[https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/personal\\_information\\_protection\\_policy.pdf](https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/personal_information_protection_policy.pdf)