

コーポレートリスク

リスク管理とJ-SOXの関係

IHIのリスク管理の高度化への取り組み

前回は、J-SOXが企業のリスク管理の仕組みに求める事項を整理した。今回は、IHI（旧石川島播磨重工業）のリスク管理の改善事例を紹介する。

なお本稿では、財務報告の信頼性にかかわるリスクを財務報告リスク、それ以外の業務執行に係るリスクをビジネスリスクとする（単にリスクと記載する場合には、両者を含む）。

関係会社が主体的・自主的に管理、IHIグループ共通のリスクは本社部門等が担当する。年2回のリスク管理会議（最高経営責任者（CEO）が議長）で、活動状況の結果報告、来期の計画等の協議・承認がなされる。危機管理については、会社存続にかかわるリスクが顕在化した場合（危機）に、損失の最小化、事態の早期改善を図るための対応方針を整理していた。

重点管理リスクを検討

利益計画へ反映目指す

SOX上、重要な欠陥となる可能性があるとして、そこで経営企画部が中心となり、リスク管理について、次節で紹介する改善を行った。

結果として、09年5月に特設注意市場銘柄の指定解除、6月に内部統制が有効であるという監査報告書を得るに至った。

これに対して、IHIは①ビジネスリスクの識別・評価②ビジネスリスクの財務報告への影響の勘案のステップにより財務報告リスクを管理する仕組みに改善することとした。

①ビジネスリスクの識別・評価は、従来、各部門・関係会社が自主的な方法で行ってきた。この

が、財務報告の数値に影響があるか、虚偽記載につながる可能性があるか、という観点から2点からビジネスリスクに潜在する財務報告への影響を評価することとした。財務報告の虚偽記載につながるビジネスリスクは、J-SOXの評価対象となっているか否かについて検討する。

①、②の結果は、リスク管理会議で報告される。さらに期中に新たに識別されたリスクについても、経営会議等で財務報告への影響も含めて、対応策等が検討される。

これらの取り組みにより、J-SOX上の問題

点管理すべきリスクが検討され、利益計画に反映することを旨とする。さらに、リスク管理の目標を最終的には個人の活動レベルにまで落とし込むことで確実な運用も視野に入れている。

財務報告リスクを適切に管理することで、虚偽記載につながる可能性を大幅に低減することができるとして会社法のみでなくJ-SOX上も有効なリスク管理体制となる。財務報告リスクを管理することは、特別損失につながる事象等の事前回避や最小化にもつながる。

貴社のリスク管理の仕組みが転ばぬ先の杖として有効に機能しているかどうか、再度確認していただきたい。

（注1）東証が、上場廃止の恐れがあるとして監理銘柄に割り当てた銘柄のうち、上場廃止には至らなかったもの。特設注意市場銘柄の指定解除のためには、内部管理体制の改善が必要となる。現在までにIHIを含め、3社が指定されている（IHI、08年2月指定、09年5月指定解除。真柄建設、08年3月指定、同年8月上場廃止。フタバ産業、09年3月指定、審査中）。

（注2）トレッドウェイ委員会組織委員会。米国内における内部統制やERMの基本的な枠組みを作成している。

信頼回復

IHIは、会社法の要請に従い、内部統制システム構築の基本方針を制定（2006年5月）、危機管理を含むリスク管理体制を規定した。部門別のリスクは各部門・

菊地 穰
市原 一人



ファイナンス&アカウンティング コンサルタント
ファイナンス&アカウンティング デイレクター

IHIの財務報告リスクを管理するためのステップ

ステップ	実施者	実施内容	成果物
1 ビジネスリスクの識別・評価	IHI 各部門 関係会社	・IHIグループとして管理すべきリスクの種類ごとに、リスクを詳細化し、重要度を影響度・発注頻度により評価する ・重要なリスクについて、対応策を検討する	リスク管理活動シート
2 ビジネスリスクの財務報告への影響の勘案	IHI 財務部 IHI 内部統制室	・IHIグループとして管理すべきリスクについて、財務報告の数値に影響があるか、虚偽記載につながる可能性はあるか、を評価する ・財務報告の虚偽記載につながるビジネスリスクは、J-SOXの評価対象となっているか否かについて検討する	ビジネスリスクと財務報告リスクの関係

ため、全社共通のフォーマット（リスク管理活動シート）を作成し、各部門・関係会社が共通の方針でリスクの識別、重要度の判断（リスクの影響度・発生頻度に基づき実施）を行うこととし、IHIグループとして網羅的にビジネスリスクを識別できるようにした。なお同シートに対して、本社部門等は全社的な視点からモニタリングし、フィードバックを行う。

②各部門・関係会社のリスク管理活動シートに基づき整理されたグループ全体にかかわる重要なリスクについて、財務部

点を解決し、特設注意市場銘柄からの脱却に資することができた。しかし、リスク管理の仕組みは継続的に活用されてはじめて意味がある。

そこでIHIでは、リスク管理活動と事業活動との統合を柱としたさらなる改善を計画している。COSO（注2）は、リスク管理と戦略の関係性を強調する。IHIでは、利益計画（IHIの単年度計画）の編成に合わせてリスクの識別・評価、対応策の検討を行うスケジュールを組む方向で検討している。この際、IHIグループが重