

# グローバル経営における 内部統制のあるべき姿 トップダウン型リスクアプローチとその活用



## 辻晶仁氏

トヨタ自動車株式会社 常務役員

●プロフィール（つじあきひと氏）  
一九七五年 三月慶應義塾大学経済学部卒業、同年四月トヨタ自動車工業株式会社入社、一九八二年七月トヨタ自動車株式会社へ社名変更、一九九七年一月米国トヨタ自動車販売株式会社出向、二〇〇一年一月トヨタ自動車株式会社経理部主査、二〇〇五年一月同社グローバル監査室室長、二〇〇五年六月同社常務役員就任（現任）、二〇〇五年六月同社グローバル監査室担当（現任）。

## ガバナンス体制の整備と内部統制のカギ

グローバル化の急激な拡大によって、企業が対処すべきリスクは増大かつ複雑化している。当社でも米国企業改革法（いわゆるSOX法）に対応すべく連結ベースでの内部統制の評価にあたり、そこで試行錯誤を繰り返しながら構築してきたのが、トップダウン型のリスクアプローチのフ

レームワークである。このアプローチは評価の効率化のみならず、連結経営の現状整理に大いに役立つ。連結経営を効率的、かつ実効的なものとするために実態の再確認は不可欠であったのだ。米国企業改革法への対応に触れる前に、まずはトヨタのガバナンス体制について簡単に説明しておく。トヨタのガバナンスは、さまざまなステークホルダーの視点からのチェックを入れることで適正を

確保する仕組みを構築している。近年、経営と執行を明確に分離する企業が増えているが、トヨタのガバナンス体制の最大の特徴は、経営と執行を完全分離しないところにある。専務取締役を経営と現場（執行）の連結役とすることで、現場の状況を経営戦略に反映させる「現地現物」に基づく意思決定と、現場でタイムリーなモニタリングが実現できると考えているからだ。こうした体制のもと、マネジメントの仕組みとしての「内部統制」があるのである。

では、内部統制のカギとなるものは何か。実際に、内部統制を実務に落とし込み、確実に実行していくには「ルール」「ツール」「モラル」の三つの要素が不可欠である。内部統制の基盤となる「ルール」を定め、内部統制の定着、強化をはかるために有効な「ツール」を活用して、「モラル」のある人間が確実に実行してはじめて内部統制が有効に機能する。私は米国企業改革法への対応などを通じて七年間にわたって内部統制にかかわる中で、そう実感してきた。

## SOX法へのトップダウン型リスクアプローチとは？

トヨタの米国企業改革法対応への取り組みは、七年前にさかのぼる。二〇〇二年七月の法律制定を受けて翌四月プロジェクトを立ち上げ、準備作業に着手。二〇〇七年度の404条（財務報告にかかわる内部統制）適用開始に向けてきめ細かい準備を行ってきた。

評価基準としてCOSOのフレームワークを活用。

「ビジネスサイクル統制」と、ビジネスサイクル統制を支える「全社統制」の二つの切り口でアプローチを行った。ビジネスサイクル統制とは、財務数値につながる正確なデータを作成し財務諸表を作成するための統制で、具体的には財務諸表の勘定科目・開示項目に直接関係する業務プロセスを、財務報告管理手続き(勘定科目)と直接紐付けていった。全社統制は、システムデータの信頼性を担保する「IT全般統制」とトップマネジメントレベルでの内部統制とも言える企業理念や企業風土といった「統制環境等」である。こうした統制活動が、連結ベースで同品質に正しく行われるよう各子会社を管理する。この統制についても評価が行われる。

評価で用いられたのが、トップダウン型リスクアプローチの手法である。まず連結ベースでの全社的な内部統制評価を行い、その結果を踏まえて財務報告にかかわる重大な虚偽の表示につながるリスクに着眼。必要な範囲で業務プロセスにかかわる内部統制を評価する。当社ではこれを整理して、「なるべく広い範囲で機能している統制をグループ全体で業務プロセスにかかわる内部統制を評価する」「評価にあたりリスクの程度に応じて、範囲、サンプル数、頻度、テスト主体、時期等を決定」することとした。

トップダウン型リスクアプローチ策定時、ポイントは三つあった。

第一は、全社的な内部統制の良否をいかに評価し、業務プロセスでのリスク評価にどう結びつけるのかという点。これは、全社的な内部統制として

グループ統制という概念を導入し、これを財務報告に直接影響を与えるものと、間接的にしか影響を与えないものに区別し、各評価項目について有効性判断の基準を設定した。

第二には、統制リスク評価をいかに「見える化」するかということ。これについては、リスクマトリックスを活用して、発生可能性と影響額に基づく分類を行っていた。

第三は、全社的な内部統制の評価結果による業務プロセスでのリスクの多寡に応じて、いかに評価方針を策定するかということ。この点については、評価の違いをサンプル数、テスト頻度、テスト主体の三つに限定して検討することとした。また、グループ全体としてのテスト計画策定の責任体制については、リード会社が各社参加グループの評価を行い、テスト計画を立てることとした。

### グローバル経営における内部監査の役割

米国企業改革法への対応を通じて明らかになったことは、連結数値の集計はできていても、実施しているつもりでの連結マネジメントができていないケースがあり、それを本社が把握していないことだった。CSR(社会的責任)の観点から、企業は幅広い分野で多くのステークホルダーの要求にこたえていかなければならない。そのためには、企業理念とコンプライアンス意識を末端にまで浸透させ、実務に落とし込むための体系立てた仕組みを構築し適切に運用することが必要だ。同時に、適宜その状況を把握し、問題があればタイムリーに改善することがトップマネジメントには求められる。そのためのモニタリ

ングの実働部隊が内部監査機能なのである。

グローバル監査室では、これまで監査の中心であった財務報告領域のみならず、CSRの観点から会社法監査、連結ベースでのコンプライアンス監査など監査領域を広げつつある。内部監査の対象となるものは、全社的な基本方針と「社会・地球への持続的な発展への貢献」というCSR方針に基づいた日常業務の実施状況すべてにわたる。リスクマネジメントには、企業の経営基盤を盤石に保つ(足元固め)ネガティブリスクへの対処と、事業機会を適切に管理し企業価値の向上につなぐ(成長)ポジティブリスクへの対処があるが、守りと攻めのリスクマネジメント体制の一機能として、監査を通じて企業価値の向上に貢献することが内部監査の役割であろう。

監査範囲が拡大する中、継続的監査と継続的モニタリングを有効かつ効率的に実施するツールとしてITの活用がある。トップマネジメントは連結経営という立場で押さえる情報を特定して、ITも活用しながらタイムリーに情報収集する仕組みの構築も必要となっている。

今、あなたの会社の個別管理というジグソーパズルのピースを集めたとき、連結経営というパズルが完成するだろうか。昨日適切であったものが、今日適切であるとは限らない。経営環境の変化によつて、網羅性、適切性、整合性などを一度確認することは極めて意味のあることだ。トップダウン型リスクアプローチを、そのための一つの手法として考えていただければと思う。

※本稿は、二〇〇八年二月九日開催の「第8回CFOフォーラム」ジャパニ2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。