

新しい段階に入る米国企業の内部統制

ITを核とした戦略的企業ガバナンスへ

企業の内部統制を求めたサーベンス・オクスリー法（以下、SOX法）404条の施行から2年が経過し、米国における同法への企業の対応状況は、試行錯誤ながらもより良い方向に向かっている。本稿では、当初の膨大なコスト負担などの課題を克服しつつ、ITを核とした戦略的企業ガバナンスへと前進する米国の内部統制の現状について考察する。

内部統制に対する経営者の視点

日本でも、金融庁を中心に企業の内部統制を求めるSOX法と同様の仕組みづくりを目指す動きが佳境に入るなか、日本の企業経営関係者は、米国の企業経営者たちがどのようにSOX法に対応してきたかという点に関心をもたれることが多いのではないだろうか。

そのような観点から米国企業を注視していると、SOX法404条（財務報告に関する内部統制について、その有効性の評価と外部監査を求めたもの）への対応だけに終始するのではなく、規制に対応した内部統制の確立を土台に、それを戦略的に企業のガバナンスやパフォーマンスの向上に結び付け、ひいては投資家の信頼の獲得、企業価値の増大につなげようとする企業が少なくないことに気づく。

内部統制に占めるITの重要な位置

SOX法404条の対象は、前述のように「財務諸表に関わる内部統制」である。これは日本で導入が予定されている規制（いわゆる日本版SOX法）でも同様である。これを単純に解釈すると、その対象にITはそれほど重要な位置を占めないのではないかと考えられ

がちである。しかし実際には、内部統制を論じる上でITが最も大きな位置を占めることが、米国でもSOX法404条の施行から1年を経て明らかになっていった。

ところで、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう、各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監査・保証を行うことを“コントロール”と名付ける。コントロールは企業の業務やそのプロセスごとに異なるので、なかでも主だったものを“キーコントロール”と呼ぶことにする。KPMG 404 Institute社の調査（2005年。収益10億ドル以上の公開企業約100社対象）によると、企業の内部統制確立に最も大きな割合を占めるキーコントロールは、「収益」や「財務報告」よりも「IT」に関わるものであった（20%）。さらにそのキーコントロールに「欠陥がある」「大きな欠陥がある」「実質的な弱点がある」と回答した企業がそれぞれ36%、22%、21%にのぼっている。「収益」に関しては13%、10%、6%であった。

このように、「IT」に関わるキーコントロールに最も多く問題がみられることが明らかになり、その変更・是正が、SOX法404条の施行後1年目から2年目にかけて企業の大き

NRIアメリカ
アシスタントバイスプレジデント・研究員
清水美香（しみずみか）

専門はコーポレートガバナンス、法規制、リスクマネジメント

な課題となったのである。

改善が進む内部統制

よく言われるように、SOX法404条への対応に要する1年目のコストはたしかに膨大であった。しかしそのコストは、2年目に入ると大きく減少したことが示されている。

米国の4大監査法人がCRA International社に委託し、2年目の404条対応状況について“フォーチュン1000”選出の企業を対象に行った調査結果によると、対応に要した総費用（内部費用、第三者費用、監査費用を含む）は1年目に比べて大幅に減少し、中小企業では前年度比30.7%、大企業では43.9%の減少であることが明らかになった。しかも、1年目の試練を経た成果と言うべき効果が、少しずつ目に見えるようになってきた。同じ調査によれば、内部統制全体として「大きな欠陥がある」または「実質的な弱点がある」キーコントロールが合計いくつあるかをみると、1社あたりの平均で、中小企業では1年目の5.3件から2年目は1.3件に減少し、大企業でも同様に5.0件から2.5件に減少しているというのである（Sarbanes-Oxley Section 404 Costs and Implementation Issues : Spring 2006 Survey Update）。

このように、企業の内部統制、とくに「IT」に関わるキーコントロールの欠陥は改善されはじめており、こうした状況の変化が、企業ガバナンスの改善に結び付いているケースも

みられる。

ITを核とした戦略的企業ガバナンスへ

いまSOX法404条への対応が3年目に入るなかで、内部統制をより効率よく機能させる手段としての「IT」に関わるキーコントロールの役割が注目されている。

1年目および2年目においては、企業は内部統制確立のためのキーコントロールを四苦八苦して整備し、欠陥が明らかになれば継ぎはぎ的な応急措置を行わざるを得ない状況にあった。しかし、いまでは内部統制を企業のガバナンスに結び付けようという企業が出てきている。たとえば、何か欠陥が明らかになるまで待つのではなく、内部統制によって“事前対処的な”措置を行い、ビジネスプロセスを通して企業価値を構築することを今後の戦略的な目標としようというのである。

そうした事前対処的な措置を実現するためのキーワードとなるのが、手動（マニュアル）の手続きの自動（オートメーション）化への移行である。マニュアルに基づくキーコントロールの手続きおよびテストには、時間や人を含めてリソースが多く必要となるにもかかわらず、人的ミスや実施のタイミング的な問題が多く発生する。このことから、ITを幅広く活用した手続きの自動化によって効率的に内部統制を行い、戦略的に企業ガバナンスを進めるというのが、とくに優良企業の間に見られる方向性なのである。