

リスク管理

この企業統合や提携などの組織再編などに伴って発生するリスクに対する内部統制システムの再整備が必要になるが、以下の三つの点に留意することが必要である。

①内部統制システム共通化の決定

企業相互の強みを生かすことを目的とした企業統合や企業連携は、通常、業務統合や組織再編

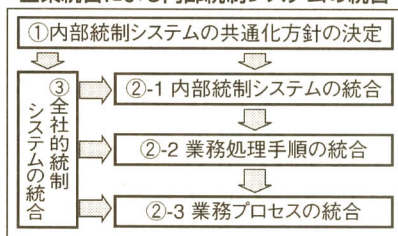
企業統合や企業提携は、組織文化も経営資源もまた、意思決定方式も異なる企業が統合されるため、一時的に職務権限の混乱、職務分掌のあいまい化など、統合以前には無かった新しいリスクに直面する。合併という統合手段をとるまでもなく、業務委託という形態で一部の業務処理を切り出す場合も同様である。

リスクマネジメント

ABC

組織再編と内部統制

企業統合による内部統制システムの統合



業務統合・組織統合

に内部統制システムを統合し共通基盤化するかを方針として明確にすることで、各企業・各部門の強みを生かすために固有の統制システムを整備することと、内部統制の共通化による統制の強化とマネジメントコストの効率化とのバランスを図ることが必要になる。

③全社的レベルでの統制
異なる組織文化や風土を持つ企業の合併、意思決定プロセスの異なる企業との連携、社員の経験・能力の異なる企業の連携など、組織再編における全社的レベルでの統制の整備は難しい。全社的レベルの内部統制の統合は時間が必要で、後回しにされやすい。しかし、放置すれば、業務統合の進捗にマイナスの影響を与えるため、全社的レベルの統制の評価・整備単位を細分化し、評価単位の別々の評価基準をもとに、段階的整備を継続することが必要である。この間経営トップ層による強力な内部統制に関するメッセージを発信し、内部統制整備の方向性を束ねていくことも必要である。(日本総合研究所)

「強み」整理し全体を統合

を伴い、内部統制システムの再構築は不可欠である。組織再編目的を損なわないように、強みを整理し、将来の展望を明確にすることが必要である。内部統制の整備にあたり、共通部門として経理業務や人事総務業務の統制システムの共通化は勿論だが、特に重要なのは、どの範囲までお互いのポイントが、まず内部統制方針の統合に着目す

統制システムの統合から着手する点である。内部統制システムの統合作業は、まず、それぞれの業務が持つリスクを整理し、同様のリスクに対し、統制手続きの共通化を進め、統制手続きの共通化を通して対象業務プロセスの統合を行う。ともすれば、業務処理手順を共通化する形で業務プロセスの統合作業を進めやすいが、業務処理手順自体、過去の統制に対する考え方が強く反映されているため、業務処理手順の採用の判断基準があいまいになるから、また、ERP(企業資源計画)パッケージの間経営トップ層による強力な内部統制に関するメッセージを発信し、内部統制整備の方向性を束ねていくことも必要である。(日本総合研究所)