

こと等も有効だ。

たとえば、受注から計上へと流れる販売プロセスにおいて、計上時のチェック内容に受注時のチェック内容が含まれているのであれば、キーコントロールを計上時のチェックのみに絞り込む等、川上から川下のプロセスを俯瞰してキーコントロールの配置が合理的になっているか見直すことが望ましい。

運営体制の合理化

(1) 制度対応人員と業務監査人員の統合

多くの上場企業では、業務監査担当と内部統制評価担当を区分し(もしくは組織上は一緒であっても担当者ベースで)、それぞれがあまり関わりを持たないケースが見受けられる。

制度対応は、繁忙期と閑散期の差が生まれやすい業務である。

繁忙期の必要員数をベースに所属員数を決めているのであれば、閑散期に人員の余剰が生まれやすい。逆に閑散期の必要員数をベースに所属員数を決めているのであれば、繁忙期に人員不足を招き評価を外部に委託せざるを得なくなる

等、いずれの場合もコストの無駄が生じる。

したがって、業務監査担当と内部統制評価担当の組織・役割を見直すことで、モニタリング活動を合理化させる余地がある。

(2) テクノロジーの導入

内部統制報告制度支援ツールの導入も制度対応の合理化の方策として考えられる。

内部統制報告制度も適用からおよそ10年が経過し、その間、企業を取

り巻くテクノロジー環境も大きく変化してきた。

したがって、支援ツールを導入していない企業だけでなく、すでに支援ツールを導入している企業においても、あらためて制度対応の合理化を現状のテクノロジーで実現できないか検討の余地がある。

支援ツールでは、通常、ワークフローや進捗管理機能、文書化資料を更新・保管するための文書管理機能のほか、手続書の作成や、評価結果を記録する評価作業の支援機能等が

存在する。

ツールの導入検討にあたっては、前述した機能のうち、各社において必要な機能は何かを検討することが重要である。

たとえば、大企業では、進捗管理や報告に膨大な集計作業を必要とすることが多い。その場合には、まずは進捗管理に機能を特化したツールの導入検討から始めることが考えられる。

4章 4つの環境変化を捉えた内部統制高度化の着眼点

内部統制は、内部統制報告制度の適用前からも存在し、事業環境の変化や重要な不正・不祥事の発生等の都度、継続的な改善がなされ発展してきた。

前述したとおり、内部統制を取り巻く環境の変化は加速しており、企業活動の不確実性も一層高まっている。

内部統制を取り巻く環境の変化のうち、M&A、RPA導入、不正・不祥事による企業の信頼性毀損の懸念増加、コーポレート・ガバナンス強化と内部統制のあり方を例に取り上げる。

M&Aを契機としたグループ内部統制の再構築

(1) M&Aと内部統制報告制度の関係

国内外における日本企業のM&A