

# リスク管理

前回までの検討を踏まえて、今回より内部統制システムの再整備について検討する。今回は、事業の特性から見た内部統制モデル選択の方向性を考えてみよう。

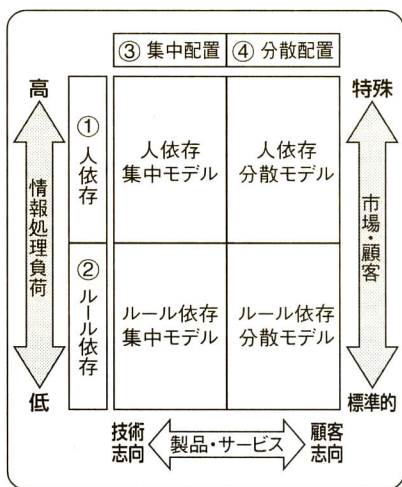
企業はその経営戦略に従って事業モデルを選択し、決定する。事業モデルは内部環境と外部環境に適切に対応するように選択されるのであるから、内部統制モデルは企業のおかれた内部環境、外部環境の違いによって決まってくると言える。単純化するために外部環境を「市場・顧客」、内部環境を「製品・サービス」に絞って考えてみると、内部統制モデルは以下のように分けられることができる。特殊な商慣行などがあり臨機応変な対応が必要な場合は、情報



## リスクマネジメント

### ABC

## 内部統制—システムの再整備



処理負荷も高く個々人の判断に依存するため①人依存となる。市場・顧客が標準的であれば組織の情報処理負荷は低くシステム化しやすいため、②ルール依存となる。生産開発技術志向であれば③統制のタイプは集中配置型で業務レベルの統制が重視され、顧客基盤志向であれば④統制のタイプは分散配置型で全社レベルの視点でサービスが提

ルの統制が重視される。例えば、広く一般の顧客に対して、顧客のニーズに応えたさまざまな製品・サービスを提供している企業の場合、内部統制モデルは②と④の組み合わせ「ルール依存分散モデル」となる。複数事業展開している場合でも統制は特定の者に依存することなく、全社的に統一することなく、適切な人材の確保と配置、

## 適切なモデル選択が重要

供できる内部統制が重視される。この場合は、業務の手續きを定型化して規程・マニュアルを整備するとともに、ITを用いた統制が効果的である。市場・顧客の要望が特殊で都度判断が必要であり、かつ、自社の製品・サービス開発力がコア・コンピタンスとなるような企業（例えば顧客とともに製品を開発するようなタイプの企業）の場合には、内部統制モデルは①と③の「人依存集中モデル」となる。統制は現場の管理職にゆだねられ、製品またはサービス内容に応じて個別に柔軟な対応が要求される。この場合は、倫理観やコンプライアンス意識の醸成、適切な人材の確保と配置、次回も引き続き、内部統制モデルの選択について検討する。

(日本総合研究所)