

リスク管理

社員も経営システムも異なり、まして、組織文化・風土にいたっては各企業の個性であるように個々の企業は異なる。企業の特徴を背景に特色のある事業運営を事業モデルという。事業モデルを構成するひとつに内部統制システムがある。企業によって内部統制システムは異なる。100の企業があれば、100の内部統制システムがある。



事業リスクを統制する内部統制システムの視点から事業モデルをみると、どんな特色のある事業モデルには、どのような内部統制システムが不可欠なのが見えてくる。このような視点にたつて、内部統制の再構築にあたっての留意点を整理する。

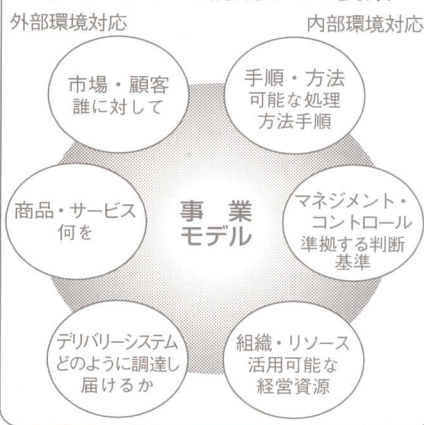
事業モデルは、①対象

リスクマネジメント

ABC

事業と内部統制

事業モデルを構成する6要素



て事業モデルに求められる基本的な構成要素が決まる。一方、内部環境への対応では、事業モデルの設計・運用に制約を与える。

事業リスクは、これら三つの外部環境対応、三つの内部環境対応の組み合わせのバランスが崩れたときに顕在化する。たとえば、ベンチャー企業が成功し急成長したとき、内部管理体制の整備が事業の成長に追いつかないという例は、外部環境への適応として事業モデルは成功したもの、内部環境適応という点では、かならずしも適切な事業モデルではないということになる。経営者は崩れたバランスの調整に成功しなければ事業の継続が難しくなる。内部統制システムは、この事業モデルのバランスの崩れを制御し調整するシステムと位置づけられる。

内部統制システムは、組織体制が商品サービスの開発や顧客への提供にふさわしくない場合、リスクが識別され、改善する機能であり、経営資源としての人材が、業務処理方法・手順を期待通り実施することができないということがないように予防的改善活動がとれるようにする機能である。つまり、各社の事業モデルを構成する六つの要素に対する内部統制機能が内部統制システムの特徴となる。次回は、組織の情報処理能力のリスクという視点で内部統制システムに期待される機能について検討する。

企業特性に合わせ再構築

(日本総合研究所)
研究事業本部 大林 正幸 (主席研究員)