

リスク管理

IT業界のように技術革新が早く、頻繁に新製品が登場するような変化の激しい業界では、めまぐるしく変化する技術や製品の情報処理する高い能力が要求される。個

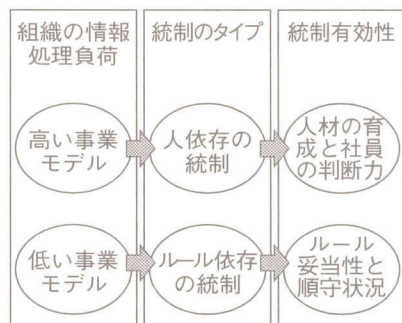
企業組織には外部からいろいろな情報がもたらされる。組織内部の情報処理の仕組みを通して、組織決定が行われ企業活動が行われる。組織内の情報処理機能がうまく働かなければ適切な意思決定ができない。内部統制システムはこの情報処理機能が期待する水準で働くかどうかをモニタリングし不備を是正する。優れた内部統制システムは事業モデルの競争力を保つために、リスクの識別と統制活動のコストを低く抑えつつ、質の高い意思決定を実現する。

リスクマネジメント

ABC

組織の情報処理と内部統制

事業モデルと内部統制タイプ



々に異なる顧客の好みに一つひとつ対応することが必要な事業などでも、顧客の変化に関する情報の処理能力が競争力を保つ鍵になる。このように瞬間、瞬間の質の高い意思決定が要求される場合は、一定のマニュアルやルールにしたがった処理では間に合わない。その場に直面する個々の社員の正しい判断力に依存

せざるを得ない。このように考えるに立つと内部統制システム

の設計コンセプトは、組織の人的資源の質、つまり、個々の社員のモチベーションやモラルに依拠したシステムを志向することになる。逆に、鉄道などインフラ事業のような提供するサービスに変化の少ない事業モデルでは業務処理の標準化、ルール化、マニュアル化を徹底して進め、個々の人の質のバラつきによる処理の不安定が安全や安心の確保を損なわないようにす

ることが重視される。このような場合は、処理の標準化やルール化による判断の誤りを防ぐことが重視される。

単純化すれば、内外環境対応のための情報処理の負荷が高いか低いかによって、人に依存した内部統制かルールや規則に依存した内部統制をどのよう組み合わせるかが求められる。マニュアル通りに業務を処理すること

が求められ、マニュアルに違反する処理が厳しく罰せられる。

内部統制システムの整備は、統制の対象に依じて、人による統制とルールによる統制を組み合わせ、適切に整備していくことになる。次回、事業モデルの骨格となるコアコンピタンスという競争力という点から、内部統制システムのタイプを検討してみよう。

整備の重点 人か規則か

(日本総合研究所)