

リスク管理

高い競争力を実現するために必要な要件を明確にするために自社の強みと弱みの分析を行う。強みをこの分野で発揮するのにかについては様々な。ここでは、大きく、生産や開発技術を事業基盤にするタイプと強固な顧客基盤を事業基盤とするタイプにわけて内部統制システムとの関係を検討しよう。

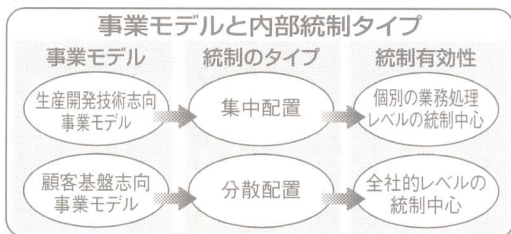
前者は生産開発技術志向タイプで、他社の追随を許さない開発技術力や高品質を確保する生産技術力などを競争力の中核として、企業は自ら技術力を背景に能動的に新しい製品市場を開拓していくタイプである。

一方、後者は、強力な顧客基盤の維持活用を志向するタイプで、顧客の変化への対応の巧みさが

リスクマネジメント

ABC

内部統制と競争力



強みである。ブランド力、知名度などを背景に

強固な顧客基盤を事業モデルの中核に置く。顧客の要請に柔軟に対応することが優先されるが、自社開発、自社生産にこだわらなければならない必然性は比較的小さい。

生産開発技術志向タイプ

ろ。顧客基盤志向タイプの競争モデルはどうだろうか。例えば、電力会社などの生活基盤を支える事業者は地域から大きな信頼を得ている。この良好な顧客基盤を背景にすれば事業の多角化を推進し

競争優位性を維持する

やすいなど、顧客基盤が最大の資源である。顧客基盤に影響を与えるリスクへの対応が統制の中心となる。通常、このタイプの企業は、顧客と様々な分野で接点を持つ。多種多様な接点で発生するリスクに対する統制が要

請されるため、統制機能は各分野に分散配置される。そのため、内部統制システムは、グループ企業を含めた全包括的な、全社的な統制が重視される。グループ全体を対象にした明確な統制方針が必要になる。個々の事業に特有な統制は、この共通した統制基盤の上に個別の統制システムとして構築されるという構造になる。

競争優位性を維持する

ために必要な部分に内部統制システムは重点配置される。生産開発技術志向タイプでは、技術資源のあるところに集中的に配置され、顧客基盤志向タイプでは、顧客基盤との接点に配置されるだろう。このように事業モデルの違いで内部統制システムは、統制機能の集中配置型か分散配置型かと分類できる。集中配置型は、個別の業務の具体的な手順にいたる細かな統制となり、分散配置型は、全社共通の統制の方針や基準がとりわけ重要になる。

次回、内部統制の有効性の視点で、人依存型かルール依存型、また、業務処理レベルか全社レベルの組み合わせで、内部統制システムのモデルを検討する。

(日本総合研究所)

集中型と分散型に二分