

リスク管理

前回までの「人依存か
ルール依存か」は、内部
統制をどちらのスタイル
が効率的に実現できる
か、また、「分散か集中
か」は、強みを維持向上さ
せるには内部統制機能を
どのように重点配置する
のか、を検討してきた。今
回から二回は内部統制シ
ステムを、人依存集中モ
デル、人依存分散モデ
ル、ルール依存集中モデ
ル、ルール依存分散モデ
ルに類型化し、検討する。

①人依存でかつ業務プロセスの手続きの内部統制モデル（人依存集中モデル）

例えば、特定の分野で研究開発管理、品質管理などに卓越した企業で、比較的規模の小さい企業が想定できる。この分野での繊細な情報処理が不可欠で、ルールで統制す

リスクマネジメント

A B C

内部統制システムモデル

有効な内部統制システムの選択

	集中配置	分散配置
人依存	①人依存 集中モデル (例) ベンチャー事業	②人依存 分散モデル (例) 多角化事業
ルール依存	③ルール依存 集中モデル (例) 規制下の許認可 事業	④ルール依存 分散モデル (例) チェーンオペレー ション事業

技術や顧客
市場の変化
に対する対
レベルでの統制の重視の
内部統制モデル（人依存
分散モデル）

組織として守るべき明確な判断基準・行動基準の設定が不可欠である。

応の誤りだ。例えば、例えば、流通サービス業で広範囲に拠点を展開している企業、また、多角化が進んでいるような企業が想定できる。この種の事業モデルの特色は、異質な顧客を相手に事業が行われる場合が多く、顧客や市場の変化に対する情報処理で大きな負荷が発生する点や、多岐にわたる製品や商品サービスに視野が

このモデルの弱点は、各事業部門への統制が不備により効率の悪い事業運営に陥ることである。例えば、①一匹狼、②一城の主など言われるような社員により会社の業績が支えられていることも多く、統制を嫌う組織風土が強く、リスクに対する組織的対応力が弱くなる懸念が大きい点、

るよりも担当社員の情報処理能力や判断力を重視する。また、生産プロセスは細かく注意深く監視され、品質面での細心のチェックが行われる。ベンチャー企業などが想定される。

狭くないやすい。②組織分掌での牽制機能けんせいが弱いという面もよくある。③自由な環境で創造力が重視される半面、統制されることを好まない属人的な処理に陥りやすい点一などがあつた。

ス、それぞれに求められる業務処理手順も異なる点がある。総合商社などが想定される。担当者の顧客に対する適時適切な判断力に依存した統制で、ルールの整備よりも個々の社員の意欲や意識

このモデルのリスクは

②人依存でかつ全社的

を向上させるとともに、

集中と分散、「弱点」に違い

れ、会社全体での投資効率の良否の判断がつきにくい点などがある。

(日本総合研究所)