

リスク管理

今回は、ルール依存集中モデル、ルール依存分散モデルを検討する。

◇

①ルール依存でかつ業務プロセスレベルの内部統制モデル（ルール依存集中モデル）

例えば、小さなミスが大きな問題になりやすい事業では、業務処理の標準化を進め業務処理の品質水準を維持することに注力する。ルールに従った処理を優先し、ミスや不正の発生を防ぐため、役割分担された業務は明確に定義され、細かな統制が行われる。医療現場、電気・ガス、公共交通など社会的影響の大きい許認可事業は典型的な例である。

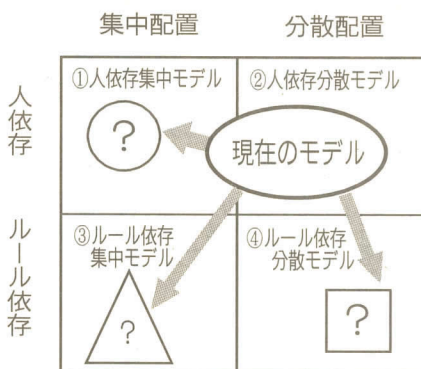
このモデルの弱点は、技術や市場の外部環境や組織文化などの内部環境の変化に、ルールの変更

リスクマネジメント

ABC

内部統制—ルール依存モデル

有効な内部統制システムの選択



が追いつかず、最適な処理方法への調整に遅れる場合である。例えば、①

に埋没してしまう。

このモデルの弱点は、

全社共通の統制項目と個別に委譲する統制項目の

切り分けが難しい点である。

例えば、ローコストオペレーションを推進する場合、全体レベルでルールを整備し、最適化の実現を目指す。一方、業務処理手続きへの細かな統制が行き過ぎると逆にコ

全体の統制力が低下し、

例えば①現場へ過度の権限委譲が行われると、

不効率な業務処理になる

ス。全社共通での統制と事業現場に任せる統制とにわけて内部統制が設計される。本部は、統制が有効であるように、絶えず、ルールを見直し最適な状態とするため、ルール順守状況を監視することが必要である。スーパーマーケット、ファストフードなどチェーンオペレーションが典型的な例である。

以上のように四つの内部統制モデルを紹介した。重要な点は、現在の自社の内部統制がどのモデルに近いのか、今後、どんな内部統制モデルにしたいのか、また、どのように近づけるのか、経営戦略の視点で内部統制システムの再構築に取り組まなければならない。

次回からは、内部統制システムの再整備の取り組みについて検討する。

(日本総合研究所)

業務細分化か全社共通化か