

リスク管理

事業成長に伴い組織規模は拡大するとともに、取り扱い製品・サービスは増加し、統制が必要となる。今回は成長のステージを創造期、成長期、成熟前期、成熟後期の4分類として、それぞれのステージの変化と内部統制の課題を検討してみる。

◇

①創造期から成長期
創造段階は取り扱い製品も少なく、各社員の仕事も少なく、各社員の取り組み意欲や意識に統制活動は委ねられる。また、良い製品を作れば必ず売れるというように、開発や生産のユニークな業務プロセスに統制活動が集中されているケースは多い。しかし、成長期に入ると製品の種類も顧客も多くなり、人材不足や販売や物流などの業務プロセスの統制不備が事

リスクマネジメント

ABC

事業成長と内部統制システム

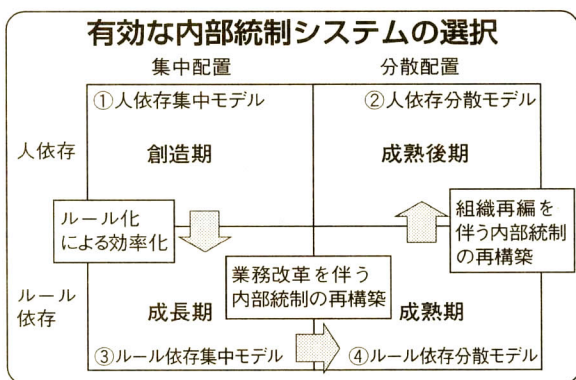
段階的に再設計が必要

業に大きな影響を及ぼすようになる。従って、人依存的で集中的な統制からルール依存的で幅広い統制活動の整備へと変化させる。

この段階では、一般には、職務分掌と決裁権限職務分掌、責任の所在の区別という内部統制システム

な変化に対応できるように適切な規模に戻し、再び、人依存的な統制色が強くなることも必要だ。

(日本総合研究所)



の整備による組織的牽制を定着させる。しかし、組織的牽制のためには、組織の徹底したルール化の徹底は、生産・販売部門からは迅速な顧客対応ができないなど悪影響を生むという不

この時期では、ルールの見直しに取り組み、例えば、現場への権限委譲の問題が検討される。権限委譲という決裁権限ルールの見直しは、個々の業務の個別統制分野と全社的な一律な統制分野との区別という内部統制シ

システムの設計コンセプトの見直しでもある。全体最適化が部分最適かという問題にたどり着き、内部統制システムの再構築の効果をあげるには大きな業務改革を伴う。

④成熟期から成熟後期
成熟後期では新規事業に取り組みが盛んになり、事業の多角化も進む。複数の事業を一つの内部統制システム設計コンセプトで統制することが、特色のある個々の事業に適合しなくなる。この段階は分社化など、組織再編による各事業の特色に適した内部統制の再設計が必要になる。