

クが高まっていく。単純な話ではあるが、たとえばデジタルファイルは容易に修正やコピーが可能であり、チェック・確認・承認プロセスにおいて、十分な物理的確認を行うことができなことが、不正行為を助長させる。

(3) 海外対応

当面海外への渡航は困難な状況が続くと想定されるが、そうなる物理的な牽制が効かず統制が弱ってしまいう可能性がある。オンライン会議などを通じて、現地会社とのコミュニケーションを頻繁に行ったり、場合によっては臨時で物理的な実査・確認(現預金、棚卸資産、固定資産など)を現地会計事務所等に依頼するなど検討してもよい。

このような内部統制の変更が一時であるならば、大きな問題にはならないが、「ニューノーマル」により、恒久的な措置となった場合には、業務プロセスが変更になった部分を中心に内部統制リスクを再評価するべきであろう。

経営管理

(1) サプライチェーン変更による原価計算再構築

中国に端を発したコロナ禍だが、国によっては完全な経済封鎖状態に陥つてしまい、生産活動や物流などに大きな影響を与えている。これにより、国際企業を中心として、サプライチェーンを見直す動きがある。生

産拠点や物流が変われば、原価計算の再構築が必要な場合もある。

(2) 危機状況における企業存続のための財務体制維持

このような危機状況に陥った場合には、やはり最も大事なのは「お金」である。政府からの補助金や無担保融資などの救済策はあるが、やはり普段から危機状況における企業存続のための財務体制維持はしておきたい。

日系企業は、海外の企業に比して配当性向が低く、繰越利益をため込むケースが多い。平時においては、ROEの低下を招き、企業価値が上昇しない要因とみなされてきたが、今回はそれが功を奏して、財務安定性を如何なく発揮し、何とかこの危機に耐えている企業も多い。産業によって、どの程度の財務体制が必要かは異なるが、今後、コロナ禍後も、危機管理としての「お金」保有の重要性はさらに高まると考えてよい。

第3章

ジョブ型評価体系、統合価値重視など
「ニューノーマル」時代の
経理部門のあり方

【この章のエッセンス】

- 「デジタル化」の本質は「データ化」であり、「ペーパーレス化」ではない。
- 経理部門はリスク管理とガバナンス強化で中心的役割を果たす必要がある。
- 役割と期待値を明確にした人事評価が重要である。

●経理部門は、統合価値を創造し、評価・開示していく役割の中心になるべきである。

今までは、コロナ禍でみえた課題を記述してきたが、ここからは「ニューノーマル」の経理部門がどのようなになるか、筆者が考えることを述べてみたい。

デジタル化の推進

(1) 単なる「ペーパーレス化」ではリモートワーク環境対応は不十分

デジタル化もさまざまな要素があり、すべてコロナ禍によって推進す