第1章

事例から実態と傾向を読み解く
子会社会計不正につながる親会社の3つの死角

【この章のエッセンス】

●子会社で不正が行われていた期間の中央値は4・0年になる。長い間、親会社が子会社不正に気づけないのは、業務、組織、経営において、死角があるからである。

●「管理能力を超えた事業拡大」(経営)、「権限委譲という名の放置」(組織)、「ブラックボックス化した業務運営」(業務)という3つの死角が連鎖的につながると「任せきりガバナンス」の状態となり、会計不正が長期化してしまう可能性が高まる。

はじめに

子会社の会計不正は、ある日突然、親会社を直撃する。

ニデック㈱(以下、「ニデック」という)では、経営トップからの強い業績プレッシャーのもと、世界各地の子会社で費用計上の先延ばしや収益の過大計上など多数の不正会計が行われていたことが発覚した。KDDI㈱(以下、「KDDI」という)では、親会社の本業ビジネスから距離の遠い子会社の広告事業において、実に売上高の過大計上額が累計2、461億円にも及ぶ架空循環取引が長年見逃されていた。

これは、決して特殊な大企業だけの話ではない。

弊社では、公表された会計不祥事をデータベース化した集計・分析ツール(〝会計不祥事データベース〟)を公開しているが、2021年から2026年前半までの5年半に公表された会計不祥事の265件のうち、約半数の131件が子会社で発生している。この水面下には、公表されていない事案も数多く存在する。そういったものも含めると、不正調査の最前線に携わる実務感覚からすれば、子会社で発生する会計不正の割合はさらに高いと推測される。

それにもかかわらず、会計不正対策はいまだに「親会社ファースト」のままでとどまっている会社も多い。親会社ではJ—SOXを整備し、規程を整え、コンプライアンス研修を繰り返す。しかし、その管理の目は、子会社の現場までは届いていない。親会社は管理しているつもりでも、実態は子会社に任せきり。そこに、会計不正が生じる余地が生まれている。

子会社での会計不正を防ぐためには、どうしたらいいのだろうか。

私たちは、失敗から学ぶことができる。グループガバナンスの失敗事例は、不正調査の調査報告書として数多く公表されている。

そこには、会計不正を防ぐための重要な示唆が蓄積されており、これを活用しない手はない。

かつての調査報告書は、「現場担当者が悪かった」、「子会社の管理が甘かった」という説明が多かった。近年は、「なぜ親会社は何年もの間子会社の異常を見抜けなかったのか」、というグループガバナンスそのものが論じられる。

本特集では、131件の子会社事案の調査報告書の分析をもとに、会計不正を防ぐためのグループガバナンスについて考えていきたい。

親会社における3つの死角

公表された子会社事案131件において不正が行われていた期間の中央値は4・0年、平均は5・4年に及ぶ。不正が始まってから4〜5年もの間、親会社が不正に気づいていない。