第2章

経営・組織・業務における死角の解消 「任せきりガバナンス」から脱却するための5つの指針

【この章のエッセンス】

●「任せきりガバナンス」を脱却するためには、3つの死角のドミノ倒しを逆転させることが重要である。

●具体的には、経営トップのコミットメントを起点に、業績偏重から脱却し、制度と人を両輪とした子会社管理を行い、属人化・権限集中を排除し、リスクベースの内部監査を行うことである。

グループガバナンスを実効性のあるものにするためにはどうすればよいか。

求められるのは、チェックリストを無機質に増やすだけの形式的なJ―SOXの強化ではない。

3つの死角である「管理能力を超えた事業拡大」、「権限委譲という名の放置」、「ブラックボックス化した業務運営」という負のドミノ倒しを逆転させることである（図表2）。

（図表2） 3つの死角をなくす5つの指針

	3つの死角	5つの指針
経営	管理能力を超えた事業拡大	経営トップのコミットメント
		業績偏重からの脱却
組織	権限委譲という名の放置	制度と人を両輪とした子会社管理
業務	ブラックボックス化した業務運営	属人化・権限集中の排除
		リスクベースの内部監査

指針1：経営トップのコミットメント

グループガバナンスを機能させるための出発点は、経営トップの姿勢である。

経営トップ自ら襟を正し、コンプライアンスを「企業存続の前提条件」として位置づけることがグループガバナンスの土台である。

かつての会計不正は、不正を実行した個人の倫理の問題として整理されることも多かった。しかし、近年は、そういった属人的要因でなく、組織的要因まで分析が深められることが一般的である。不正を防げなかった組織の企業風土までもが分析対象となる。

127件の子会社事案を分析すると、原因分析を記載している調査報告書の約5割で、コンプライアンス意識の欠如が指摘されている。会社にそのような意識を浸透させる起点は経営トップである。

経営トップがコンプライアンスを最優先する姿勢を明確に示し、自らの言動で実践すること。そして、そのメッセージを全役職員へ継続的に発信し続けること。これが、あらゆる不正防止策の出発点となる。

コンプライアンスを重視するといいながら、経理、法務、内部監査などの管理部門への投資を後回しにする企業は少なくない。経営トップの

り（死角2）、取引実態のブラックボックス化を招いてしまった（死角1）。

グループ会計不正への対策を検討する際は、自社がどの層に死角を抱えているのか――あるいは3つすべてか――を考えることが、グループガバナンス改革の第一歩となる。

経営トップのコミットメントを起点に、業績偏重から脱却することで、管理能力を超えた事業拡大に歯止めをかける。制度と人を両輪とした子会社管理により、権限委譲という名の放置を終わらせる。属人化・権限集中を排除し、リスクベースの内部監査を行うことで、ブラックボックス化した業務運営を健全化する。

ドミノ倒しを逆転させることで、「任せきりガバナンス」から脱却することができる。