第3章

違和感を発信する「気づきの起点」に グループガバナンスを支える 経理部門の新たな役割

【この章のエッセンス】

●実効性のあるグループガバナンスのためには、経理部門は、正確な処理を担う「記録者」にとどまらず、違和感を発信する「気づきの起点」という役割を担うことが期待される。

●気づきをつなぐ情報ルートは、疑義に応じて、業務執行（子会社管理部門、CFO、経営トップ）・内部監査・監査監督（監査役、監査法人、社外取締役）がある。

たり権限が集中していた。

公表に至った子会社事案127件では、不正が行われていた期間の中央値は4・0年である。この結果を踏まえれば、3～4年程度を1つの目安として、人事配置を定期的に見直すことも有効と考えられる。

もちろん、人事ローテーションが困難な場合もある。そのような場合は「いつか誰かが見に来る」というしくみをつくることが重要である。こうした牽制が、特定人物による聖域化を防ぐことにつながる。

指針5：リスクベースの内部監査

どれほど内部統制を整備しても、不正を完全に防ぐことはできない。だからこそ、「起こしにくくする」と同時に、「早く見つける」しくみが必要となる。その中核を担うのが、リスクベースの内部監査である。

原因分析を記載している調査報告書では、約3割の事案で、内部監査についての言及がある。

親会社はすべての取引実態を把握できるわけではない。監査対象を毎年一律に選定するのではなく、不正リスクの高い子会社を優先することが重要である。一般に、親会社の関与が低い子会社、親会社と異なる事業を行っている子会社、子会社経営トップの在任期間が長期にわたる子会社は不正リスクが高い。

また、現場の歪みや違和感というリスクシグナルを的確に検知した内部監査が必要である。

内部監査は、規程違反を指摘するだけのチェック係ではない。オペレーションの細かい指摘にとどまらず、経営リスクに向き合う必要がある。現地に足を運び、経営実態を把握し、踏み込んだ監査を実施しなくてはならない。

経理部門の「気づきの起点」としての役割

実効性のあるグループガバナンスを実現するにあたり、経理部門は、どのような役割を担うべきであろうか。

これまでの経理部門は、正確な会計処理を行い、決算書を期限どおりに作成する「決算部門」としての機能が中心であった。

しかし、グループ会社における会計不正が相次ぐ現在、それだけでは十分とはいえない。経理部門には、ガバナンスを支える次の3つの強みがある。

① すべての取引が集まる「関所」にいること

どのような取引であっても、最終的には会計数値としてあらわれる。経理部門はグループ全体の会計数値が集約される結節点である。

② 日常業務のなかで違和感に気づきやすいこと

経理業務は、月次、四半期、年次といった定期的な業務である。「在庫が増え続けている」、「子会社に説明を求めても納得できる説明がない」といった変化に気づき