

企業不正リスク対策入門

——第2回目：不正発覚時の対応——



コントロール・リスクス・グループ株式会社
ディレクター
岸和田 剛

度重なる企業不祥事の報道を受けて、多くの経営者やコンプライアンス担当者からは、不正が他人事ではないとの懸念の声が聞かれるが、その一方、自社で不正が起きた場合の対応方法を明確に定め、有事に備えた態勢を構築できている企業は決して多くはない。不正事案が発覚した際の対応を誤ると、不正行為自体による経済的損害に加えて、企業としての社会的評価の低下や、規制当局による罰則や指導、さらには従業員の身体の安全が脅かされる事態にまで発展することもある。本稿では、不正発覚時の対応について概説する。

ることは難しい。内部通報や内部監査といった社内業務プロセスで発覚する場合などは、初期情報を社内で分析したうえで調査の要否やその範囲、または取り組み体制について検討することができるが、インターネットによる書き込みやマスコミによるスクープ、当局からの指摘など、不正の情報が外部からもたらされ、真偽を見極める時間さえなく外部対応に追われる場合もある。不正が発覚した場合のシナリオを想定し、社内で調査を担当する部署や、開示に関する基準、外部専門家や独立性のある弁護士へのコンタクトなど、あらかじめ対応方針を定めておけば、万一の時にも迅速に対処することができる。また、有事を想定して対応方針に沿った行動計画を立てるとともに、トレーニングも実施することで、実際の対応に慣れておくことも重要であろう。

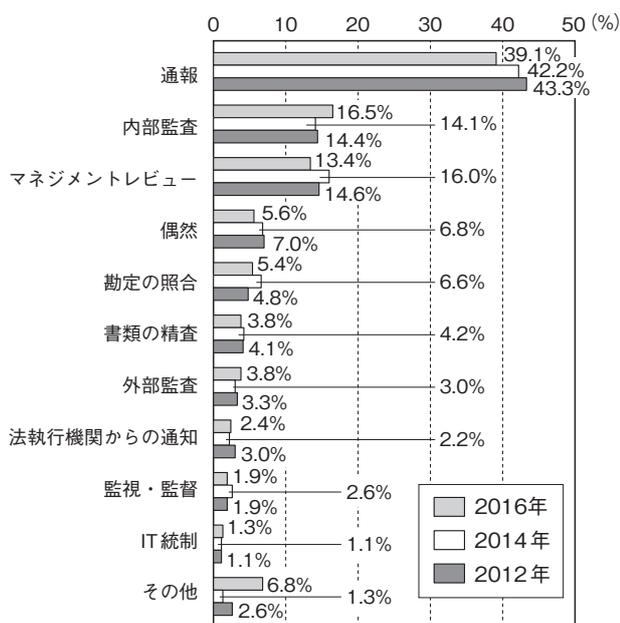
不正発覚の端緒

不正発覚の端緒はさまざまであるが、最も多いのは内部通報により発覚するケースであるとの報告^{注1}がある(図表1)。

不正の情報の出所はさまざまであり、事前に予想す

注1：公認不正検査士協会「2016年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」(2014年1月～2015年10月にグローバルで起きた職業上の不正2410件の分析結果)を参照。

図表1 不正発見の手段



出所：公認不正検査士協会「2016年度版 職業上の不正と乱用に関する国民への報告書」

初動対応

不正の可能性が報告された際は、社内のコンプライアンス担当部署などが迅速に初動対応しなければならない。

(1) 内部通報への対応

内部通報の場合、まずは通報内容の真偽の確認が必要である。内部通報が個人的な不満や他人の中傷であるケースもみられるが、多くの重大な不正発覚の端緒が内部通報であることを忘れてはならない。通報者の話に耳を傾けることによって、通報内容の真偽につき評価に資する情報を収集できる。また、内部通報者の協力が得られれば、重要な証拠の所在や関係者の範囲など、有効な情報を得られるため、調査を効率的に進められる可能性も高まる。

通報者に対しては、調査を開始した事実を知らせることで、会社として内部通報に誠実に対応している点

を示す必要がある。なぜなら、通報者は会社が何らかのアクションを起こすことを期待して行動を起こしているため、仮に会社の対応が不明確である場合、これに不満を募らせ、ネット上の書き込みや関係当局への通報を行うなど、事態を混乱させかねないためである。また、通報者が匿名の場合であっても、フリーメール・アドレスなど、相手先のコンタクト情報があれば、追加情報の提供など、協力を呼びかけるべきである。

なお、公益通報者保護法に従い、通報者が内部通報を行ったことによって不利益を受けないよう、保護しなければならない。これは、内部通報制度への信頼性を維持するためにも重要であり、不正関与者に通報者の存在を気付かれないように、可能な限り秘密裏に調査を行う必要がある。秘密裏の調査では情報入手に限界がある場合には、たとえば「以前に実施した内部監査により、何らかの不正の疑いが発覚した」などのシナリオを用意し、内部通報者の存在を隠すことも検討する。

(2) 証拠の保全

不正行為が疑われた場合、早期の証拠保全が必要である。不正行為者が、自らの不正発覚に気付いていなければ、秘密裏に証拠を確保することが可能な場合もあるが、たとえばマスコミによるスクープなどで公表された場合は、証拠の消滅を防ぐために、直ちに社内の適切な地位の者から、一切の関連書類やメール・ファイル類の破棄・削除の禁止を指示する必要がある。また、メール・サーバやファイル・サーバのバックアップを一定期間のみ保存するルールで運用している場合などは、保存ルールを一時的に変更するなどして、データが消滅しないような措置を講じる必要もあるだろう。

(3) 不正行為の仮説構築とその影響の検討

不正行為の内容や関与者の範囲によって、調査方針や調査体制は異なるため、まずは可能な範囲で不正に関する情報を収集し、事案の性質につき仮説を立てる。

不正行為が個人によるものか、または、会社の一部組織により行われ、複数の関与者がいる可能性があるのか、あるいは社内の経営層による関与を含め、会社組織広範に及ぶ可能性があるのか。さらに、法律違反があるのか、不正行為の開始時期はいつ頃か、現在も継続している可能性があるか、想定される被害額ほどの程度か、取引先や金融機関、株主などの利害関係者にいかなる影響を及ぼす可能性があるのか、限られた

情報の中で、最悪の事態を含めたさまざまな可能性を想定する。

(4) 調査方針の検討

不正の手口や関与者の範囲に関する仮説を構築したうえで、初動調査から本格調査へ移行する。調査体制として、限定的な社内調査チームにより秘密裏に調査を実施するか、社内調査委員会のように一定の権限を持たせた調査チームを組成して、社内で公表したうえで調査を進めるか、または外部の専門家に部分的または全面的に委託して調査を行うか検討する。上場企業による会計不正など、対外的な関係者への影響が想定される場合は、証券取引所などから透明性のある徹底調査の実施と調査結果の開示を求められるため、独立した第三者調査委員会の組成が必要な場合がある。

また、治安面で懸念のある国においては、調査対象者から調査担当者や海外現地マネジメントに対して脅迫や報復行為が行なわれる事例も少なくないため、安全面の脅威を考慮する必要がある。調査対象者に知られることなく、秘密裏に調査を行うことを選択するケースが多い。調査対象者の人物像や交友関係、さらに犯罪組織との関係性の有無など、リスクとなり得る要因を洗い出したうえで、適切な安全対策を講じる必要がある。

正式調査の開始

初動調査により、不正調査の実施が必要であるとの結論に至った場合は、迅速に正式調査へ移行する。

(1) 調査体制の決定

調査チームのメンバー選任にあたり、調査に必要なスキルを特定する必要がある(図表2)。

調査メンバーは、調査の性質や対象範囲によって適切な人数を確保する必要があるが、調査を秘密裏に行うか、または社内で公表のうえ、広範にわたる調査を行うのか、調査方針によってもメンバー構成は変わっ

図表2 調査に必要なスキル・知識の例

- 業界やビジネス・商慣習の知識
- 会計や監査の知識
- 調査対象組織についての知識
- コミュニケーション(言語)スキル
- コンピューター・システムについての知識
- 対象国の法律、文化、宗教などの知識

出所：著者作成(以下同)

てくる。たとえば、会計不正のように、調査範囲が広く、利害関係者に多大な影響を及ぼす可能性がある場合、調査の網羅性や迅速性が求められるため、調査の事実を公表したうえで、トップから社内全体に調査協力を指示する。

調査メンバーの選定にあたり、最も重要となるのは、不正に関与した可能性のある者をメンバーに含めないことである。たとえば、ビジネスの事情に詳しい、または部門の責任者であるとの理由で調査メンバーを安易に選定すると、チームに不正への関与者が含まれ、その結果、調査情報の漏洩や破棄といった妨害行為を許してしまうケースは少なくない。当然ながら、調査メンバーが不正へ関与していた可能性が浮上した場合は、当該人物を直ちにチームから除外しなければならない。

(2) 調査計画

不正調査では、あらかじめ調査計画を立てる必要があるものの、調査の過程で新たな発見事項があれば、不正行為の関与者の範囲や手口、対象期間など当初の仮説を再構築しなければならない。一般的に、新たな発見事項があれば調査項目は増えるため、あらかじめ調査範囲が拡大することを想定し、計画を柔軟に変更できるようにしておく必要がある。

(3) 関係者への開示・関係当局への報告

想定される不正行為が社外の利害関係者に大きな影響を与える可能性がある場合や、マスコミやネットを通じて、不正行為に関する情報が公になっている場合などは、会社として不正事案の可能性を認知し、調査実施に至った旨、積極的に情報開示を行う必要がある。また、関係監督官庁への報告も適宜必要となる。

仮に不正行為自体が会社の一部組織や子会社によるものであっても、不正の事実を適切なタイミングで公表しなければ、経営者による隠蔽と受け止められかねないため、不正発覚時には、適時開示について経営者のレベルで判断する必要がある。社内調査を通じ不正の事実を確認したにもかかわらず、公表まで数カ月を要したことで経営責任を問われた事例もあり、企業活動の透明性が重視される昨今では、情報開示の遅延は、経営者のコンプライアンス軽視とみなされてしまう。

調査方法

不正調査では、複数の情報源から収集された情報の

照合および分析を行い、差異や矛盾点を解き明かしながら実態解明を進める。特定の情報源のみに依存することなく、複数の異なる情報源を活用することが重要である。

(1) インタビュー

調査の段階や対象者によりインタビューの目的は異なる。一般的に、調査初期の情報収集の段階では、不正行為への関与の可能性が低く、協力的と思われる人物へのインタビューを行い、客観的な情報を収集する。

不正関与者に対して自白を求める最終的なインタビューは、十分な証拠が集まってから慎重に行う必要がある。

(2) 関連書類・入力記録

関連書類や会計データなどの入力記録は調査の基礎となる情報である。担当者の書類保管ファイルに残されたメモや通信記録などに重要な情報が含まれていることもあるため、関連書類の調査対象範囲は広く設定すべきである。

(3) デジタルフォレンジックス

最近では、調査に有効な手段として、対象者の電子メールなどの調査を行うことが増えているが、電子データは改ざんが容易であるため、デジタル・フォレンジック技術の利用によって証拠能力のある状態で保全する必要がある。専門的な訓練を受け、電磁的証拠の収集・保全と復元・解析ができる適切な機器やソフトウェアを持つ外部のフォレンジック専門家の起用により、データの法的証拠能力と調査の網羅性を担保することが可能となる。

なお、PC機器の性能向上に伴い、データ保存容量が大きくなり、イメージング（電子データの保全）とプロセッシング（保全データの復元とデータベース化に

図表3 デジタルフォレンジックスによる電子データ調査の手順

1. 取得データ範囲の決定（対象者、対象機器など）
2. データ保全
3. データ復元・解析（プロセッシング）
4. 調査データの絞込み（キーワード検索など）
5. 分析・調査（レビュー・ツールの利用など）

より閲覧可能な状態にする作業)には数日間を要することに留意する必要がある。また、大量の電子データをすべて閲覧することは非効率であるため、キーワード検索や不正行為の可能性がある期間の設定を通じて閲覧対象のデータを絞り込むことが一般的である(図表3)。

電子メールの調査では、有力な情報を得られることがあるが、メールの会話による情報は断片的な内容であることが多く、必ずしも決定的な証拠になるとは限らない。これらメールや電子ファイルなどの断片的な情報と、インタビューや書類などの情報を比較し、共通事項や相違点などを明らかにして真実の追求を行う。

(4) データアナリティクス

会計データなどを用いて、一定条件に抵触する取引をすべて抽出する手法であり、不特定で広い対象範囲から特定条件の取引を発見する際に用いられる。たとえば、ある部署で架空売上の計上が発覚し、計上先をほかの取引先へ付け替えて隠ぺいする手口が用いられていれば、ほかの部署においても同様の手口による架空売上が存在する可能性がある。この場合、データアナリティクスを用いて類似の計上パターンをすべて抽出することで、広範囲の取引を検証することが可能となる。

(5) 外部ソース・インテリジェンス

不正会計や品質データ改ざんなど、不正行為が会社内で完結する場合もあるが、利益相反取引や贈収賄など、社外関係者が関与する不正行為も少なくない。この場合、社内での情報収集のみでは事実解明に限界がある。

場合によっては、調査対象者の社外の交友関係や資産状況、または生活水準などについて情報収集するために、専門機関に調査を委託し、対象者の行動パター

ンを含めたプロファイリングを行うことが有効となる場合がある。外部情報による情報は断片的であることが多いが、これらの断片的な情報を繋ぎ合わせることによって、調査の重要な手がかりに結びつくこともある。調査対象者の人物像に関する情報が不足することの多い海外での不正調査では、こうしたインテリジェンスの活用によって調査を効率的に進められることが多い(図表4)。

関係者の安全

治安の悪い地域で不正調査を行う場合は、調査実施に伴うセキュリティ上のリスクに留意する必要がある。たとえば、不正調査の対象者を問い詰めた結果、調査を中止するように脅迫を受けたり、または不正行為者を解雇したことによって逆恨みを買って、現地企業マネジメントの自宅に不審人物が訪ねてくるなど、従業員の身の安全が脅かされる事態に発展するケースは少なくない。

国内で不正調査を行う場合であれば、事実関係、手口および影響額などの解明、不正行為者の処分、再発防止策の策定という流れで問題解決へと進めるが、海外では、さらに対象者に関する脅威分析を行い、調査対象者が企業やその関係者などに対して、どのようなリスクをもたらすのかを把握したうえで、リスクが高いと予見される場合は、その脅威を低減するための対策を講じることが重要となるのである。

以上、不正事案の発覚から初動対応、そして正式調査の実施に至るまでの手順、およびその留意点について概観した。今回は、不正の手口とその対応方法について具体的な事例を交えながら、紹介していきたい。

図表4 不正行為と外部関係者の関与

