

企業不正リスク対策入門

——第3回目：不正の手口と対応——

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



不正行為は、手口や目的によって体系化することはできるが、同行為が行われる背景、動機、関与者、金額、または隠ぺいの方法などは、事案によってさまざまである。そこで企業の法務担当者、コンプライアンス担当者および内部監査人など、不正調査に携わる者は、個別具体的な事案の性質に応じた対応が求められる。

本稿では、新興国を中心に海外でよくみられる、個人の利得獲得などを目的とし、社外の関係者との共謀を通じて行われる不正行為の手口を紹介し、その事前予防策および発生後の対応における留意点について概説する。

利益相反取引

まず、企業の従業員などの個人が利得を得るために行う典型的な不正行為として、利益相反取引があげられる。

(1) サプライヤーからのキックバック

企業の購買担当者がサプライヤーと癒着し、購買担当者が特定のサプライヤーから物品やサービスを購入することを約束する見返りに、購買担当者が当該サプライヤーから金品（キックバック）を受け取る手口である。

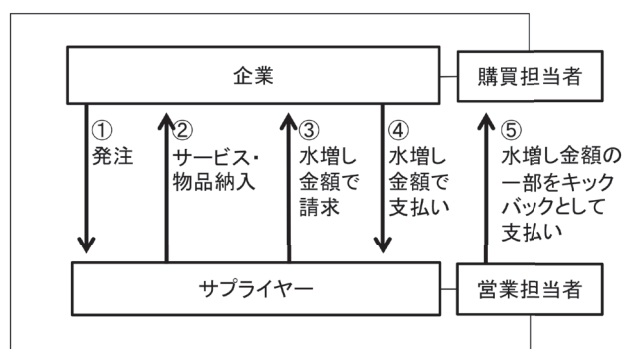
サプライヤーが提供する物品やサービスの価格が水増しされるケースが多く、サプライヤーがこの水増し金額によって得た利益の一部を企業の購買担当者にキックバックとして還元する。企業は通常価格より水増しされた高い金額を支払うことになるため、損害を受ける。

これは東南アジア諸国や中国をはじめとする新興国で特に多くみられる手口であり、現地では、キックバックを通じて私利を獲得可能な購買ポジションの人気の高いとまでいわれている。なお、購買担当者がサプライヤーに働きかけ、キックバック（賄賂）の提供を求

めるケースもあれば、反対に、サプライヤー側の営業担当者から、取引継続を目的として、購買担当者に対してキックバック（賄賂）の提案を持ちかけるという場合もあるが、双方の利害が一致していることが特徴である。

この手口が成立するには、キックバックを「支払う側」と「受け取る側」との間における信頼関係が求められ、一度キックバックの支払いが始まれば、一方の当事者のみの意思により、途中で関係を解消することは困難である。したがって、不正が発覚する、または社内人事異動によって不正に関与する担当者の権限が奪われるなどしない限り、長期間にわたって継続する傾向にある。

図表1 サプライヤーからのキックバック



あらかじめ、購買担当者と営業担当者との間で請求金額の水増しとキックバックの支払いを約束

出所：著者作成（以下同）

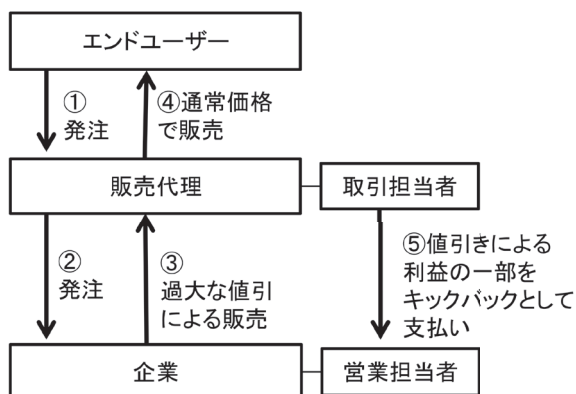
また、キックバックは、当事者同士の約束だけで実行可能であり、同行為への関与者が限られる傾向が多いため、発覚しがたいのが特徴である。発覚の端緒としては、内部通報による場合が多く、キックバック受領の事実を知った、または疑いを持った社内の他部署の者による妬みが動機となり通報されるケースもよくみられる。

(2) 販売代理を通じた利益相反

営業担当者が行う利益相反取引の典型例としては、販売代理との癒着があげられる。すなわち、販売代理に対して製品を販売する際に、過大な値引き販売を行い、販売代理が最終購入者（エンドユーザー）へ転売する際に、過大な利幅を得られるように価格を設定する。会社の営業担当者は、販売代理に対して利益を与える見返りに、同代理店から金品（キックバック）を受け取ることによって個人的な利得を得ることになる。

図表2 販売代理を通じた利益相反

販売代理を通じた利益相反取引

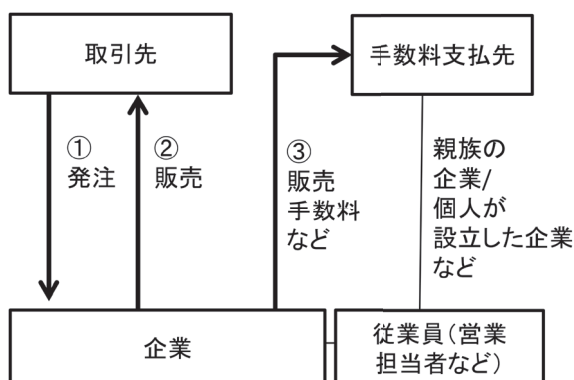


(3) 販売手数料の支払いによる利益相反

販売に関する紹介手数料などが発生する取引において、販売責任者などの権限が大きく、外部取引先の審査が厳格でなければ、手数料の支払いを通じて不正行為が行われる。たとえば、販売責任者の親族が経営する企業や販売責任者が自ら設立した企業に対して、何らサービスが提供されないにもかかわらず、販売手数料などの名目によって金銭を支払うという手口が取られる。

図表3 販売手数料の支払いによる利益相反

従業員の関係企業への不正支払い

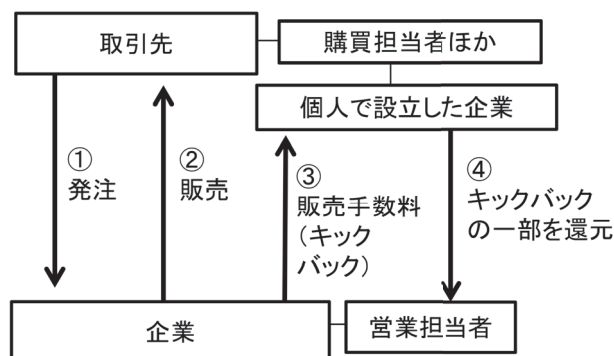


(4) 取引先の不正行為への協力

事業取引を通じて行われる不正行為では、従業員が協力者という立場で不正行為に関与する場合もある。販売先の購入担当者個人に対するキックバックや、会社代表者などの個人口座または個人が設立した法人へ販売手数料の支払いを求められるケースなどがこれにあたる。さらに、不正行為に協力したことによる見返りとして従業員が金銭などを受領することもある。

図表4 販売先の個人への手数料支払

販売手数料による個人へのキックバック



販売手数料の料率が適正であり、その原資が売上による利益で確保されていれば、販売した側の企業に損害は発生しないことになるが、手数料の支払い理由や支払いに対する対価の有無が税務上問題となる可能性があり、また、不正行為への協力というレピュテーション低下につながる可能性も否定できないことから、こうした不透明な内容の支払いは極力排除するべきである。

製造現場における不正

新興国に製造工場を持つ企業にとって、製造現場で数々の不正行為の報告を受けることは珍しくない。製造に関係する物品の窃盗は、特に労働者の所得が低い新興国では頻繁に起こり得る行為であり、原材料・製品はもとより、梱包材などの資材まで盗まれるという話も珍しくはない。

(1) 原材料・製品の窃盗

製造の現場で多くみられる不正行為として、原材料や製品の窃盗があげられるが、新興国では、正規流通品以外であっても、購入を厭わない企業が数多く存在するという市場環境があり、盗んだ原材料や製品の売却は容易である。また、製造過程において原材料、仕掛品、製品の管理が不十分である場合、窃盗を容易と

する一方、容疑者特定を困難とする環境を生み出してしまふ。

原材料の窃盗の手口としては、仕入先との共謀により、納品時の数量を過大に報告するという手口があげられる。これは、原材料の検収手続きや納品時の計量など検収手続きが杜撰である場合、または、検収担当者^{ずさん}と納入業者とが共謀できる場合に行われる。ただし、原材料の実際の納入量が帳簿記録と比較して少なくなる結果、製造工程で原材料の不足が報告されることになるため、製造工程や在庫における原材料管理が正しく行われる環境では、直ちに不正が発覚してしまう。したがって、窃盗は、製造工程における原材料の管理が杜撰である環境においてのみ行われる手口でもある。

原材料の窃盗が実際に多いのは、物理的に現物へのアクセスが容易であるなど、製造工程や在庫保管時における現物の管理不備に起因する。原材料数量の保管記録が杜撰である、または原材料の実地棚卸しが適切に行われないことにより、帳簿記録と現物の数量との差異が正しく報告されず、原材料の不足が判明したとしても、その原因が製造工程に起因する減耗なのか、窃盗による被害なのか、特定が困難という結果になる。

製品の窃盗・横流しも新興国で散見される不正行為であるが、原材料と同様に、在庫管理・流通過程での管理の不備を突いて行われる手口であり、実行犯は窃盗ないし横流し行為が実行されたポイントが特定されないことを見越して、こうした行為に及ぶ場合が多い。

(2) スクラップなど廃棄物の横流し

スクラップの簿外取引を行い、その収益を従業員などが個人的な利得とする手口は多くみられる。スクラップ取引の簿外取引が行われる原因としては、第一に、原材料が製造過程ですでに製品の原価に含まれているため、帳簿上で在庫として記録が残らず、現物が何らかの理由で消滅しても損失計上されない点がある。すなわち、スクラップの売上が計上されなくとも、滞留在庫が発生する訳ではないため、スクラップ売上がどの程度発生し、どの程度の価値を生むかといった分析を実施したうえで、適正な売上計上が記帳されているか否かチェックする責任者をおかなくてはならない。

第二の原因として、スクラップ現物の保管・管理に十分に人員を割くことをせずに、担当者に全ての権限と業務執行を委ねることがあげられる。仮に、スクラップ記録の管理とスクラップ取扱業者との交渉・受け渡しなどをすべて同一の担当者が行えば、簿外で売却し

たうえで、その収益を個人の利得とすることは容易となる。

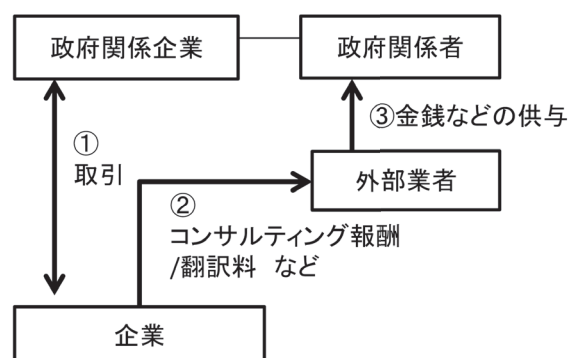
汚職

現在、重大な不正行為としてグローバルで最もリスクが高いとされるのが贈賄であり、コンプライアンス体制の構築といえ、反汚職プログラムの優先順位が最も高いといっても過言ではない。ほかの不正行為と同様、贈賄行為が行われる頻度が高いのは新興国である。

贈賄行為が行われる場合、直接的に政治家や政府関係者に金銭を支払うなどの方法で便益の提供を行うことはほとんどみられず、第三者を介して何らかの便益を提供することが多い。この「第三者」とは、卸業者であったり販売代理店であったりするが、特にリスクが高いのは、提供するサービスが無形の事業者であり、コンサルティング会社、仲介業者、翻訳業者などが含まれ、新興国では弁護士事務所への支払いであっても、贈賄リスクがあると見なすべきである。政府関係者が関与する事業に関連し、第三者を起用する際には、提供業務の内容が明確であること、提供業務の対価の金額が適正であること、支払いの一部が賄賂に使用されないと合理的に説明できることなど、事前審査が必要となる。

図表5 第三者を介した賄賂

外部業者を通じた贈賄



不正の予防と事後対応における留意点

(1) 外部関係者との共謀による不正の予防

利益相反取引など、外部関係者との取引を通じた不正行為の防止策としては、第一にサプライヤーや販売代理店などの選定段階でスクリーニングを適正に行うことが必要となる。特定の個人に承認権限が集中しな

いこと、サプライヤーや代理店が特定の従業員などと親密な関係にないこと、事前にサプライヤーの信用や風評について情報を収集することが必要である。また、購買担当者や営業責任者の定期的な人事ローテーション制度の導入や、内部通報体制の整備と信頼性の確保、取引先との取引価格が適性であることを確認するためのモニタリング、定期的な取引関係社の見直しも推奨される。

なお、新興国においては、従業員が取引先を選定する際に、親類や友人が経営する企業を優先するなどの行為が散見されるが、信用情報が不十分な状況においては、従業員の親類や友人の経営する企業のほうが未知の企業よりは信頼できるとの考えもあり、必ずしも利益相反と断じることができないため、相見積もりを取得するなどして、状況に応じて判断・対応しなければならない。

第三者を通じた贈賄行為の事前予防策としては、利益相反取引と同様に、取引先の選定、契約段階で適切なデューディリジェンスを行うこと、および支払内容や相手先が提供する業務実態のモニタリングが必要となる。

(2) 不正対応に際しての留意点

前号の拙著にて、治安の悪い地域での不正対応に際してはセキュリティ上のリスクに留意し、事前に脅威分析を行う重要性に触れたが、新興国において、具体的に脅威分析が必要となる事例についていくつかあげたい。

まず、不正に関与した対象者に対して、調査で責任を追及した結果、本人または本人の親族などの関係者から、これ以上の責任追求を止めなければ、不正調査の責任者や現地会社の幹部に対して、危害が与えられる旨が伝えられてくる場合がある。新興国では、個人レベルで支払うことが可能な金額でこうした脅迫を請け負う組織や個人が多く実在し、個人であっても脅迫行為を行うことが容易である。現地企業幹部の自宅などに訪れ、直接接触をして脅迫行為を行う場合もあれば、自宅に目立つように落書きを行う場合もある。また、メールで家族の名前などをあげ、家族に危害を加えることが可能を示唆する行為もよくみられる。

さらに、企業のコンプライアンス違反事項などを当局やメディアに開示する可能性を示唆し、不正調査による調査対象者の追及を止めろと圧力をかけるケースも少なくない。利益相反取引などによる外部関係者との共謀による不正行為を行うことができるのは、購買や営業の組織の中でも権限が与えられた上位の役職者

であることが多い。したがって、当人が社内外で強い影響力を持ち、かつ社内の問題を熟知している可能性も高いため、さまざまな事業関係者や政府関係者などに働きかけ、企業の不利益となる行為を行うことが可能となる。結果として、環境問題や汚職への関与、業界での非倫理的な行為など、企業のレピュテーションが毀損される可能性を示唆し、個人への追及を回避しようとする。

こうした事案に対応する場合、まず不正調査の前段階として、仮に同調査を実施した場合の潜在的なリスクを洗い出すため、対象者に関するプロファイリングを行う企業が増えている。プロファイリングを通じて、対象となる個人の行状、風評および社外関係者とのつながりを把握することで、今後、責任追及を行った場合、いかなる反応・反発が想定されるのか、リスク・シナリオの定義が可能となる。調査結果を通じて、たとえば反社会的勢力とのつながりが確認された場合、調査実施に先立ち、関係者の安全強化策を導入する必要がある。

おわりに：日常業務としての不正対応

日本では性善説が根強く浸透しているためか、日本企業は欧米企業に比して、不正に対して能動的に取り組む姿勢がまだまだ足りないと感じることがある。たとえば、欧米企業では、コンプライアンスを担当する部署に、社内で起きた不正に対応する専門チームを持つ企業が増えてきているが、日本企業の場合、不正対応はあくまで「有事」であり、日常的に起こるとの考えは浸透していない。不正対応は、内部監査部や法務部のコンプライアンス担当が「臨時」で対応することが多い。

コンプライアンス重視の風潮は、ここ10年ほどで急速に浸透しつつある。一方、過度に細かいルールの導入などで、現場での負担が増えたことによる「コンプライアンス疲れ」ともいえる現象もみられ、日常業務としての予防・対応策の浸透までには至っていないことが多い。

昨今の報道で、長年にわたる不正行為が発覚する事例が相次いでいるが、不正行為が長年発覚せずに継続すれば、その蓄積によって甚大な影響を及ぼす結果となる。不正行為は決して特別なことではなく、常に起こり得る事象であると考え、不正予防策や発見策を特別な業務ではなく、日常のプロセスに取り込むことによって、不正の芽を早期に摘むことが肝要であるといえる。

