

企業不正リスク対策入門

——第1回目：企業不正の分類と影響——



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

企業活動の前提として、コンプライアンスへの取り組みが明示的に求められるようになって久しいが、一方で、さまざまな不祥事が連日報道され、不正根絶という理想にはいまだ程遠いのが現実である。ひと言に不正リスクといっても、対外的に多くのステークホルダーに影響を及ぼすものから、比較的影響の小さな違反行為までさまざまな事象が含まれる。そこで拙稿では企業の不正リスクに関して、その分類と影響、社内調査などの対応方法、および典型的な事例について3回に分けて概説する。

企業不正の分類

企業に関係する不正行為は幅広く、たとえば個人の就労規則違反や横領・窃盗もあれば、品質不良の隠蔽行為、粉飾決算、贈収賄など、企業の社会的評価に悪影響を及ぼし、ときにはその存続に関わる場合もある。

こうした企業の不正行為の分類として、公認不正検査士協会 (Association of Certified Fraud Examiner/ACFE) によって作成された「不正の体系図 (Fraud Tree)」が参考になる (図表)。この体

系図では、職業上の不正行為を「資産の不正流用」、「財務諸表不正」および「汚職」と3つに分類したうえで、さまざまな不正行為の手口を具体的かつ体系的に整理しており、企業において起こる不正行為の大部分をカバーしている。

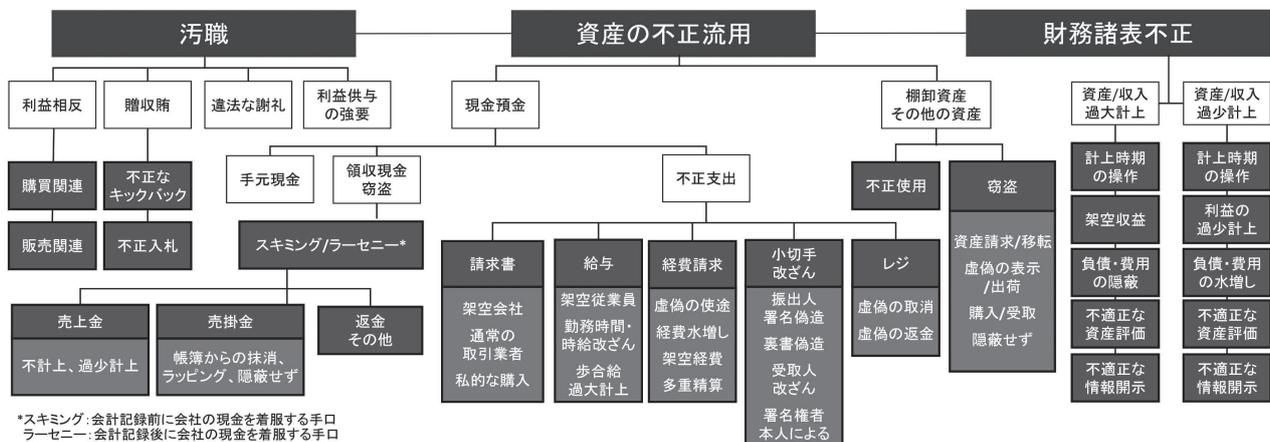
(1) 資産の不正流用

資産の不正流用は、会社の現金などの窃盗、会社の支払いの不正受領、棚卸資産の窃盗など、さまざまな手口があるが、個人が自らの利得のために行う行為という点で共通しており、不正による被害は企業が直接的に受けることになる。従業員が自らの職責の範囲内で、他人に知られることなく不正に利得を得る手口が多く、適正水準の内部統制、職責の分離、承認権限の設定と運用などが維持されていれば、未然防止または早期発見が可能である。したがって、内部統制に脆弱性がみられる組織、たとえば中小企業や海外子会社など十分なリソースを管理部門などに割くことができない組織において、資産の不正流用のリスクが高まる傾向にある。

(2) 財務諸表不正

財務諸表不正は、企業組織の一部または経営幹部

図表 不正の体系図 (Fraud Tree)



*スキミング:会計記録前に会社の現金を着服する手口
ラーセニー:会計記録後に会社の現金を着服する手口

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」

自身が組織の実態を偽ってみせる行為であり、虚偽の報告を信用して取引を行った株主、金融機関などが不正による被害を受ける。

日本では社員の会社への帰属意識が強く、「組織を守る」ために財務諸表不正に加担することが少なくないが、不正の行為者が組織の実態を偽ることによって、株価下落、業績不振、または倒産などの事態を避けて、本来より良好な状態を維持するという点では、個人の利得目的の不正行為であることに変わりはない。また、ストックオプションを持つ経営者などが、株価を高値に誘導するなどの目的で財務諸表不正を行う場合もある。

なお、製品における品質の偽装なども、対外的な虚偽報告という意味では、財務諸表不正と同質の不正行為であり、結果として多くのステークホルダーに被害を及ぼすこととなる（注：2012年以前の不正の体系図には「不正な報告-非財務関連」を分類に含めていた）。

（3）汚職

3つ目のカテゴリーである汚職には、個人の利得獲得を目的とした利益相反や、組織としての利益獲得を目的とした贈賄などが含まれる。ここでの利益相反は企業の利益に反して個人が金銭などの便益を獲得する行為である。典型的な例としては、企業の購買担当者が、サプライヤーからの水増し請求を受け入れ、その見返りとしてキックバックを受け取る手口がある。他方、贈収賄は、グローバルなコンプライアンス・リスクとして最も注目を集める不正行為の一つであり、米国海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act/FCPA）や英国贈収賄法（Bribery Act 2010/UKBA）に代表されるように、欧米諸国を中心に規制運用が厳格化している。

不正リスクによる企業への影響

こうした不正リスクは、企業にどのような影響を与えるのであろうか。まず、資産の不正流用は職業上の不正のうち83%を占めるとの報告^注があり、発生頻度はほかの類型に比して高いが、企業の損害額は限定的（2016報告での中央値は12.5万ドル）となるのが一般的である。企業としては対外的影響が限定的であると判断し得ること、また社会的評価の低下を招きかねないことから、事案について開示しないことが少なくない。不正実行者に対する処分は懲戒といった厳罰、刑事訴訟や損害賠償請求に発展する場合もある。

注：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」（14年1月～15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。文中は「2016報告」として記載。なお、1件で複数のカテゴリーに関わるケース（例：汚職と財務会計不正）があるため、各カテゴリーの発生率合計は100%超となる。

財務諸表不正は、一般的に個人の裁量のみで行うことは困難であり、組織の一部、ときには経営者を含む複数の関係者の共謀によって行われる。したがって、強固な指揮命令系統や意思疎通などの環境が揃わなければ実行できず、2016報告でも発生割合は全体の9.6%と低くなっている。ただし、損失額の中央値は97.5万ドルと高いのが特徴である。これは、財務諸表不正では企業の実態を良く見せるために相応の金額が必要となるためである。また、一度虚偽の報告を行えば、それを将来の好業績により取り戻すことは困難であり、翌年も虚偽の報告を続ける結果となり、発覚した際には長年の蓄積により、虚偽報告の規模は巨額に膨れ上がっている。また、新興国など、財務諸表の信頼性自体に疑義がある場合、適切・的確な判断材料の指標を得ることが困難であり、不正の温床となることもある。

財務諸表不正による企業への影響度合いは、各事象により異なるが、株価下落や社会的評価の低下といった影響に加えて、過大な業務負担が発生することに留意すべきである。たとえば、上場企業による過年度決算修正を伴う不正会計では、独立した調査委員会の組成と調査対応、債権者など関係者への説明、開示対応、証券取引所などへの説明、決算修正業務および監査法人対応など、非常時としてさまざまな業務が発生する。また、再発防止策への取り組み、上場維持や株主による訴訟対応といった業務が発生することもある。

最後に、汚職の発生件数は全体の35%を占めており、損害額の中央値は20万ドルであった。贈収賄の摘発は国際的に強化される傾向にあり、これによる企業への影響は、政府当局による制裁および社会的評価の低下などであるが、制裁には再発防止策の徹底やそれを監視する管理者の受け入れなどの条件が課されるなど、単に制裁金を支払うのみでは済まない場合もある。また、汚職に関与した企業との取引を排除する外国企業もあり、事業機会の喪失につながる可能性もある。

以上は企業不正の大枠としての分類だが、これら不正行為の特徴に応じて、その対応方法も異なる。次回は、不正発覚時の対応や調査方法について概説する。

