

不正再発防止

発生を想定した対策を

久保 恵一 [トーマツ企業リスク研究所所長]

不正経理の発生で過去に公表した決算が訂正され、巨額の損失が計上される事例を最近よく目にする。最近の不正経理は非常に巧妙化している。ある会社のケースでは、架空の取引が実在するように見せかけるため、偽の発注書や検収書を用意し、さらに海外の取引先企業の協力者に謝礼を渡し、監査人から売掛金が帳簿通りか確認を求められた際には協力者につじつまの合った回答をさせたという。また、別の会社の事件では、担当部長が製造会社に架空の製品製造を委託し、それを買取ったこととして転売を偽装した。ダミー在庫も作り監査人による在庫チェックを逃れた例もあった。

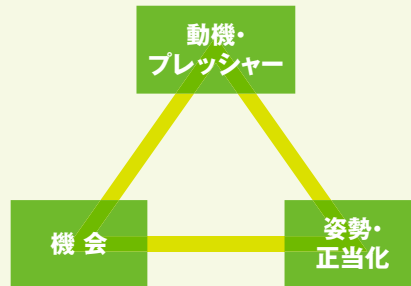
個人批判より仕組みの分析を

不正が発覚すると、第三者(社外)委員会を設置して報告書を作るのが最近の実務として定着している。これまで公表された調査委員会報告を見てみると一般に、不正発生の経緯、犯人の特定及び発生原因については詳細によく書かれている。だが不正の原因分析に関しては、犯人がいかに悪い人間であるかの分析にとどまっている場合が多い。しかし、重要なのは、不正を防

久保 恵一(くぼ けいいち)氏

公認会計士、カナダ勅許会計士。1976年等松・青木監査法人(現監査法人トーマツ)入社。会計監査や株式公開支援を経験の後、エンタープライズ・リスク・サービス部門統括。企業統治、内部統制などに従事。

犯人を取り巻く状況を分析 不正のトライアングル



止する仕組みのどこに不備があったのかの詳細な分析だ。

不正の原因分析では「不正のトライアングル」が参考になる。これは「動機・プレッシャー」「機会」「姿勢・正当化」の3つの要素が揃うと不正が発生しやすくなるというものだ(上の図参照)。

「動機・プレッシャー」は、例えば過大な営業ノルマや個人的な借金などの犯人を取り巻く状況。「機会」は、不正に甘い企業風土や相互牽制の不備により容易に不正を犯すことができる状況。「姿勢・正当化」は、他人もしているとか、盗んだのではなく借用したなど自分自身を納得させることだ。

起こってしまった不正の原因分析は比較的簡単だ。だが肝心なのは再発防止策である。今後二度とこのようなことが起きないようにするため会社がどう取り組むかが、ステークホルダー(利害関係者)の最大関心事だろう。

再発防止策には、単に発生した不正

と同一の不正が起こらないようにするのはなく、世間を騒がすレベルの不正を一切起こさぬようにすることが求められる。最近では子会社で不正が発生する事例が多いことから、企業グループ全体を対象とした再発防止策が必須となるだろう。

そのためには、海外子会社をも対象とした不正防止プログラムの導入が必要となる。これはシナリオに基づく仮説検証アプローチで進める。企業の様々な活動において発生するかもしれない不正を想定し、防止策を導入する。忘れてはならないのは、それが機能していることを継続的にモニタリングすることだ。例えば、仮説とその対応策の立案は次のようにする。

業績不振部門が、高い営業目標を掲げて積極的な業績回復を目指しているとしよう。さらにこの業界では、過去に他社で、循環取引や外部業者との共謀が発生していたとする。そうした状況を勘案すれば、架空売り上げ、押し込み販売など得意先を巻き込んだ不正を想定した対策の立案が可能だ。

不正を許さない企業風土作りを

上記のような個々の事象への対策は、不正のトライアングルのうちの「動機・プレッシャー」と「機会」への対応となるが、「姿勢・正当化」への対策として、不正を許さない企業風土の醸成も欠かせない。

「ここ数年間目立った不正が発覚していない」という事実から、「当社では不正は起こっていない」という結論は導き出せない。今起こっている不正がまだ発覚していないだけかもしれないからだ。「当社には不正は発生するはずがない」と安住することなく、経営者には地道に不正の防止対策に取り組んでほしい。

(構成: 広野 彰子) ■