

事例から考える企業不正防止と監査役の役割

2016年11月

有限責任監査法人トーマツ 中山美穂子

本日のセミナーの目的

- 企業の巨額の「飛ばし」や不正経理による粉飾、データ隠しや検査数値の偽証は、大きな事案が発生する都度、巷を騒がせ大々的に検証が行われるが、一向になくなる気配がない。そもそも企業不正を根絶することは難しく、いかなる企業においても、不正防止の取り組みが甘ければ企業の継続性も危うくなるような事件が起こりうると認識しておかねばならない。
- 今回のセミナーでは、不正発生メカニズム(不正のトライアングル)について解説しつつ、事例を交えて企業不正のパターンについて考える。あわせて後半では不正防止の最後の砦ともいえる監査役役割についても考えたい。

目次

1．不正のメカニズムと類型	4
2．事例にみる組織不正	16
3．監査役の果たす役割	32

1. 不正のメカニズムと類型

はじめに

公認不正検査士協会による「不正」の定義

「職業上の不正」とは、

個人の職業(仕事上の立場)を利用して、

その所属する組織の経営資源や資産を意図的に悪用・乱用することにより

個人的利益を追求する行為である。

出典： 2016 ACFE REPORT TO THE NATIONS ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE
(翻訳・下線・太字は講演者による)

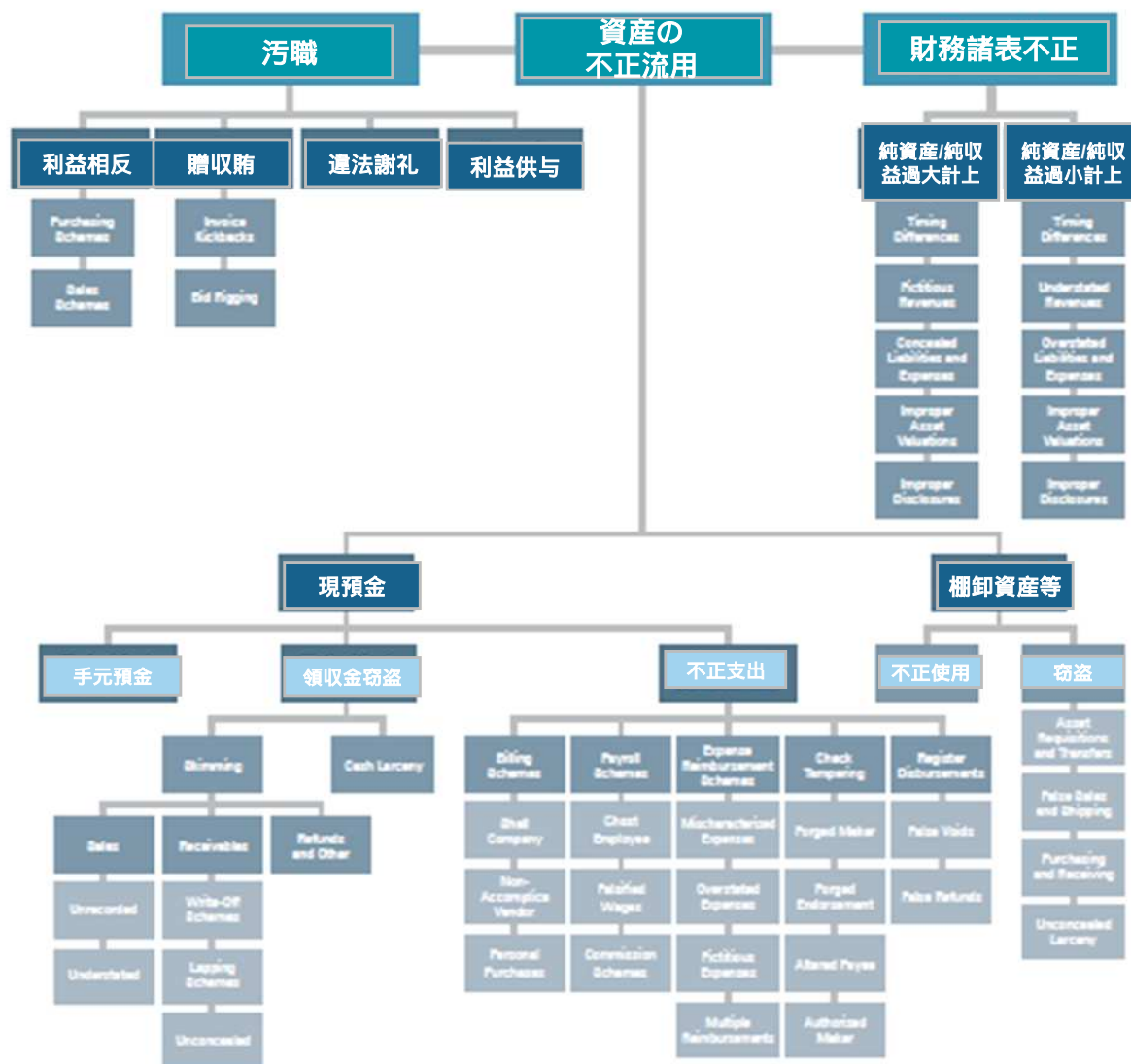


■ ポイント

1. 社内の立場を利用することで、会社内で、メリットの獲得(又はデメリットの解放)を実現する機会を作り出す
2. うっかりミスは対象ではなく、あくまでも「悪意」の行為である
3. 「会社のため」という正当化も、最終的には個人的利益の追求が目的である
⇒つまり、「個人不正」も「組織不正」もこの定義に含まれる

不正は、資産の不正流用・汚職・財務諸表不正の3類型に大別できる

職業上の不正 - 不正の体系図 (Fraud Tree)



✓ ACFE*の発表した調査**によれば、**資産の不正流用が最も頻発した不正スキーム**で、報告された事例の83%以上と圧倒的多数を占めている。**しかし損失額中央値は3つの分類の最小の125千ドル(約12百万円)だった。**

✓ 一方で、**財務諸表不正を伴う事例は9.6%にとどまるにもかかわらず、損失額中央値は3つの分類の最大の975千ドル(約99百万円)だった。**

✓ 不正行為は左図の手口の組み合わせで行われることが多い。例えば、汚職のための資金の捻出として資産横領や不正な報告に分類される手口を伴っていることがある。

*公認不正検査士協会

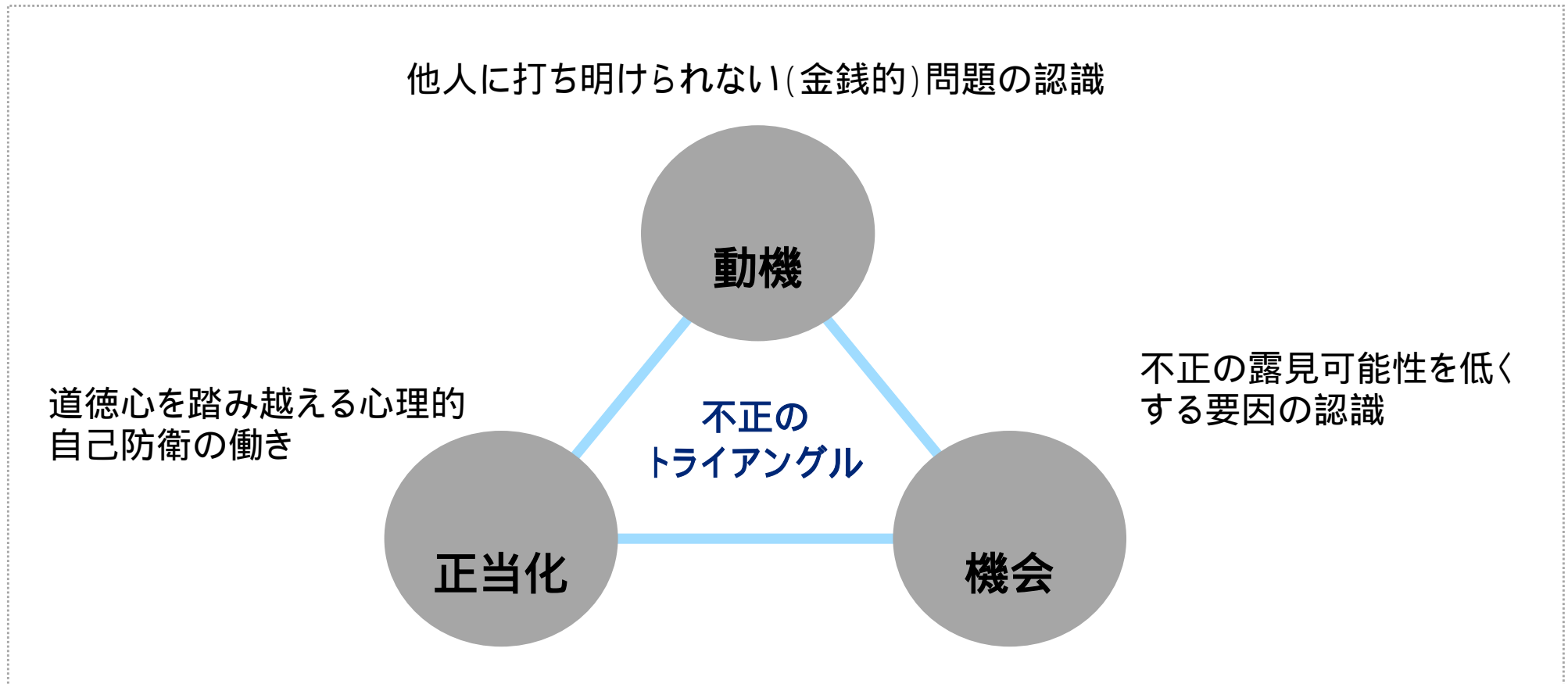
**米国を中心とした2,410件に及ぶ職業上の不正事例を調査している

【不正のトライアングル】

不正行為は動機・機会・正当化の3要素が結びついたときに発生する

ドナルド・R・クレシー (1919 ~ 1987)*の「不正のトライアングル」

- 1950年代の横領犯(組織における個人犯罪)に対する分析からの仮説だが、組織犯罪含めた職業上の不正行為に広くあてはまる



*米国の組織犯罪研究者

【不正のトライアングル】 (動機) 不正行為のすべては動機の発生から始まる

「他人に打ち明けられない問題」の6類型

- 「打ち明けられない」とは主観的認識だが、他人から承認されたいという要求と表裏であるため、組織における地位保全の問題が絡む傾向がある

他人に打ち明けられない問題とは・・・

1. 果たすべき義務に違反している状況
2. 個人的な失敗を取り返そうとする気持ち
3. 苦しい家計状況
4. 組織内における孤立
5. 異常な出世欲
6. 「不当な待遇」に甘んじざるを得ない状況

本人にとって、本来あるべきと考える状態



問題の発生
⇒心理的ストレス
⇒解消したいという強い動機

現在の状態

【不正のトライアングル】 (機会) 露見せずに不正を犯せるという認識が実行のハードルを下げる

機会の2要素: 全般的情報と技術的スキル

- ✓ 全般的情報 ……自分が不正を行える立場にあるという単純な認識(社内外での不正の噂・ニュース等)
- ✓ 技術的スキル ……不正行為に必要な能力の自覚(通常、社員の現在の職位・権限に必要な能力と同じ)



不正行為を秘密裏にやり遂げる方法があるという認識を抱く

参考) S・アルブレヒトによる事例分析(1980年代)
機会の上位10要因

1. 主要な従業員に過度の信頼をおいている
2. 取引の承認に関するプロセスに不備がある
3. (役員等が)個人の投資や収入の内容を十分に開示していない
4. 関連資産の保管と取引承認の職務分掌が行われていない
5. 業績の独立的なチェックが行われていない
6. 詳細への注意が十分に行われていない
7. 資産の保管と、その会計処理の職務分掌が行われていない
8. 会計業務の職務分掌が行われていない。
9. 職務権限および責任が不明瞭である
10. 内部監査人による監査を頻繁に受けない部署が存在する

⇒内部統制上の重要な
統制活動と一致

【不正のトライアングル】 正当化 不正行為を行う「前」に自らに向けて言い訳をする

どれほど誠実な人物であっても、
この罠に陥る可能性がある

道徳心を踏み越える心理的自己防衛

- 不正行為者は、自らが犯罪を犯しているとは思いたくないがために、**不正行為を行う前に**その行為に「言い訳」をし、違反行為に対する後ろめたさ、個人レベルの誠実性との矛盾を払拭する

例えば・・・

原価の付替えは、一般論として会計的・道義的に望ましいことではない。しかし、以前から他の担当者もやっているし、お客さんに迷惑がかからないようにやっている分には問題ない。

(己の見えている範囲で独善的に「迷惑はかかっていない」と決めつける)

例えば・・・

この金を盗むのではなく、来月の給料日まで一時的に「借りる」だけだ。社内の互助組合の正規の手続きは時間がかかるからそれをショートカットするだけだ。

(たいてい、返済はされず、繰り返し行われ、横領額は膨らんでゆく)

つまり・・・

XXのため(例 予算達成のため/ わが社のため/ 顧客のため)、手を染める。

組織不正についての考察

職業上の不正における「組織不正」と「個人不正」

- 理論上はホワイトカラー犯罪に両者を含めて考える場合も、組織論を援用して区分する場合もある

	組織不正	個人不正
実行主体	組織が組織目的を達成する為に行う違反行為 (特定の人物が犯罪行為を拒否しても別の成員が役割を果たす)	集団的に犯罪が行われても、基本的には <u>組織の成員個人</u> の犯罪である
不正の種類	反トラスト違反など規制違反、粉飾	賄賂の授受、横領・着服
背景	長年にわたって培われてきた組織文化や価値観に根ざしている場合が多い	個人の態度や性格が不正行為を後押しすることも多い
実行者の動機/正当化	• <u>組織目標の達成による</u> 自己の欲求達成 (出世、保身) ⇒「会社のため」「部署のため」という正当化が生じやすい	• 広く自己の欲求を満たす目的(金銭、出世、保身) ⇒「会社のため」または「会社から不当に扱われている」という正当化
共謀	一般には内部による共謀が多い	単独行為も共謀もある

組織不正についての考察

組織不正に特有の構造

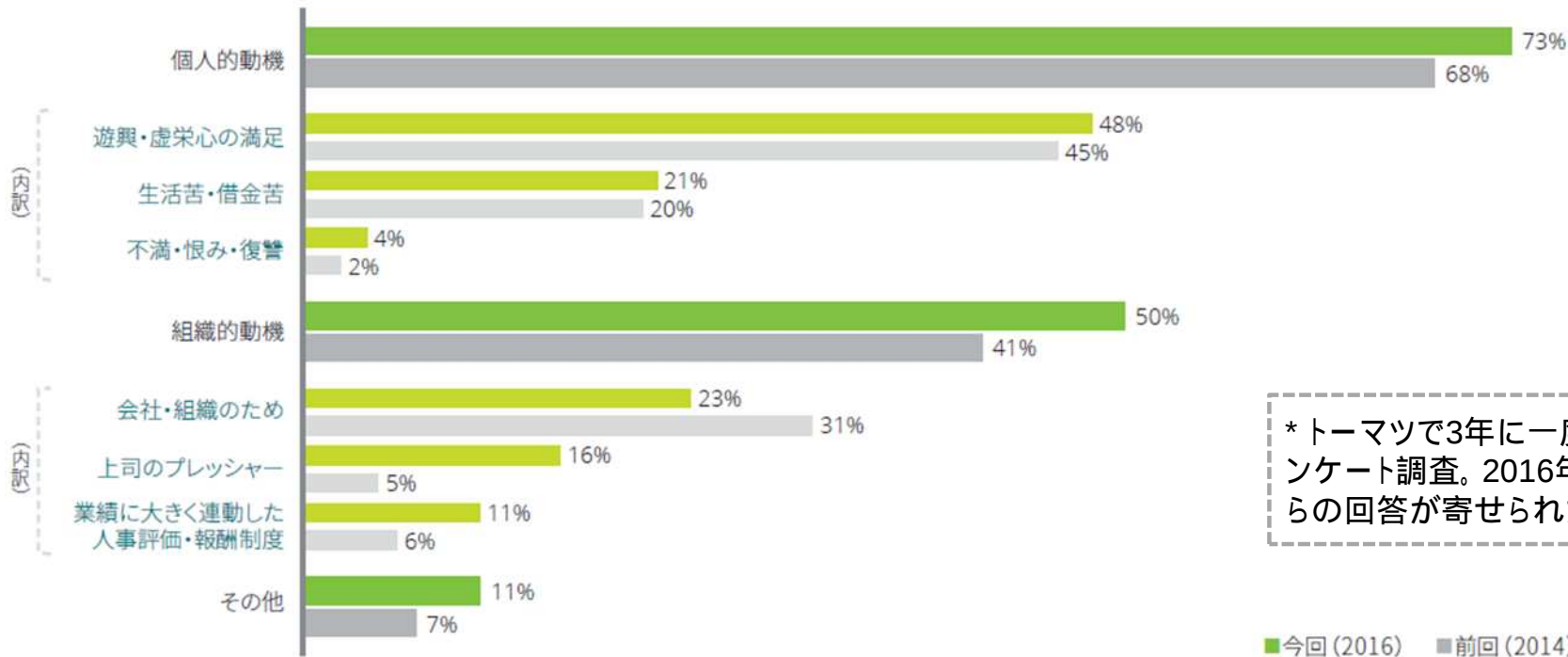
- 職位間や親子会社間・事業部門間の複雑な人間関係を背景として発生する傾向がある。
 - 組織の複雑な構造が不正行為を助長する傾向がある
1. 組織規模の拡大と社内の専門化：
 - ✓ 社内の業務が分離(サイロ化)されると、不正行為の隠蔽に繋がりやすい
 - ✓ 専門化された部署は自社内との他部署とも競争にさらされる場合がある
(会社の利益ではなく自部門の利益の追求)
 2. 階層構造の複雑化：
 - ✓ 組織が多く事業部門、子会社、拠点を抱えることで、不正行為が発見されないリスクが高まる
 - ✓ 上層部が考える部下の行動と、実際に行われている行動に格差が生まれる
(各階層で不正の意思決定が徐々に進められていく可能性)
 3. 企業の忠誠心を奨励する姿勢：
 - ✓ 「会社人間」的な行動を金銭・地位的に奨励することで、倫理・コンプライアンス違反にあたる行為を「組織の論理」で正当化させる場合がある

【参考】

回答企業の25%が、この3年で不正の発覚があったと回答しています

トーマツの企業の不正リスク実態調査 2016*

不正の動機(複数回答)

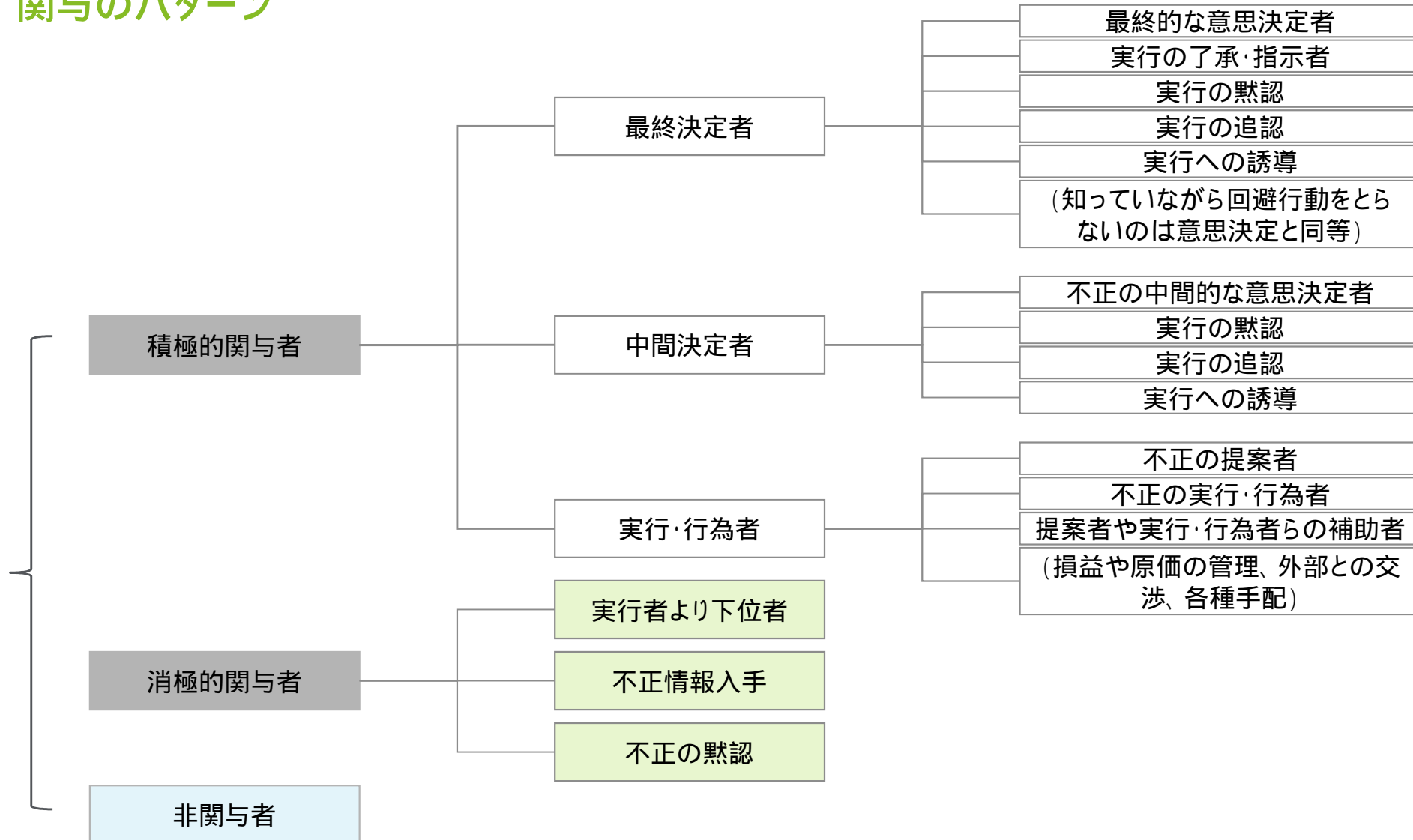


* トーマツで3年に一度の割合で行っているアンケート調査。2016年度調査では、402社からの回答が寄せられた。

- ✓ 個人的動機による不正の方がやや多いものの、組織的動機も50%にのぼる
- ✓ 組織的動機では、「会社・組織のため」という動機が最も多いが前回に比べて減少傾向にある。不正の実行や業務上の失敗を隠蔽する言い訳内容が変わりつつあるといえる。
- ✓ 組織的動機は、企業にとっては、不正が組織、個人の将来を台無しにすることを継続的に啓蒙する活動、不正防止や早期発見に努力する仕組みや努力が不十分だったことを意味する

【組織不正における行為者】 不正を黙認した者も「消極的関与者」である

関与のパターン

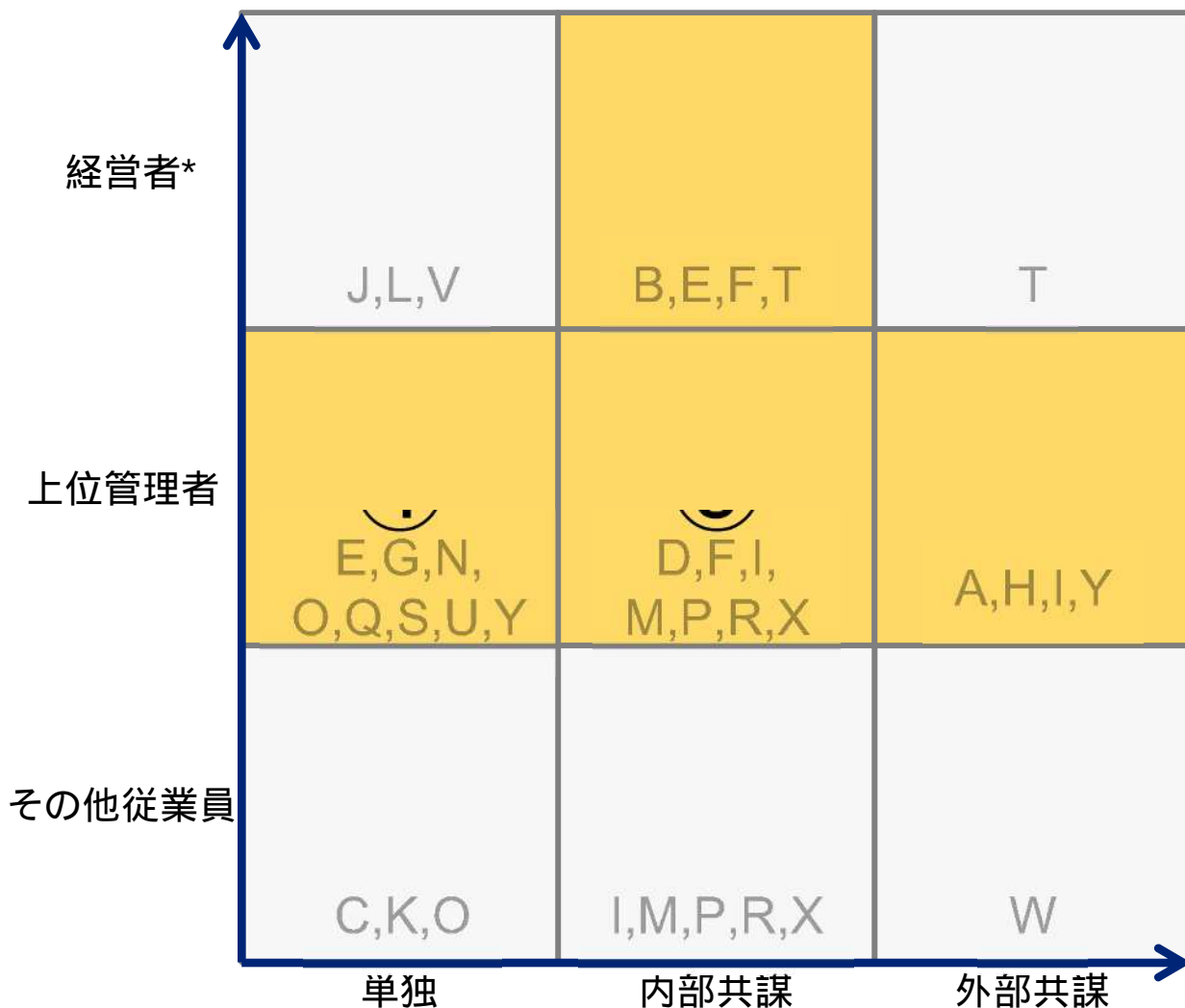


出典: 公認会計士協会「上場会社の不正調査に関する公表事例の分析」経営研究調査会研究報告第40号(平成22年4月13日)より抜粋

【組織不正における行為者】 不正防止の要は上位管理者である

昨今の事例と不正行為者類型 - 逆Tゾーンが危ない

出典：公認会計士協会「上場会社の不正調査に関する公表事例の分析」
経営研究調査会研究報告第40号（平成22年4月13日）より抜粋
（傾向については、近年の不正についての適時開示事例分析に基づき筆者の私的見解）



経営者単独の不正

経営者同士、経営者と上位管理者あるいは経営者と従業員といった内部共謀による不正

経営者と他の会社や外部者との外部共謀による不正

上位管理者単独の不正

上位管理者同士あるいは上位管理者と従業員との内部共謀による不正

上位管理者と他の会社や外部者との外部共謀による不正

従業員単独の不正

従業員同士の内部共謀による不正

従業員と他の会社や外部者との外部共謀による不正

表中のアルファベットは、Appendixの事例を分類

*グループ会社の経営者も含む

2 . 事例にみる組織不正

【最近の大型不正事件の傾向】

ステイクホルダーに対する責任内容と範囲が拡張する中で、製品品質を巡る不正事件が多発している

最近の大型不正の傾向(私見)

経済環境の悪化による企業成長の鈍化、投資化の短期業績成果の要求、企業規模の拡大やM&A、組織再編による理念の形骸化などが組織不正を助長か

特徴:

個人不正よりは組織体不正による大規模の案件が頻繁にみられる

不正行為者:

金銭的な利益を得るというよりは、会社に利益をもたらすことによる組織内の地位の保全を求める

不正タイプ:

1. 財務諸表不正(粉飾決算) ⇒財務諸表監査制度や内部統制報告制度が抑止効果



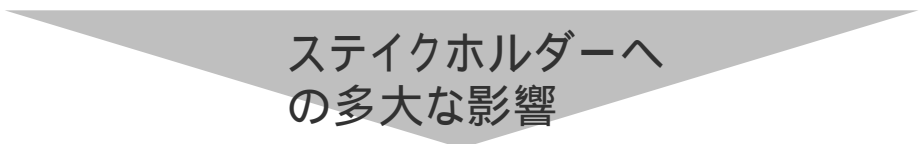
2. 自社製品の信頼性の根幹をなす品質の偽装(品質偽装系不正)
(データの改ざんによる規制遵守の偽装、リコール隠し、食品偽装など)

財務報告に関する内部統制に比して統制活動が弱いため、見せ掛けの利益達成のために製品品質を操作する

【事例 - 燃費データ改ざん事件】

事例概要

- 当社製軽自動車の型式認証取得において、当社が国土交通省へ提出した燃費試験データについて、燃費を実際よりも良く見せるために改ざんが行われていた。
- 型式指定審査の一環として実施される排出ガス・燃費試験に使用する走行抵抗*を、法令で定められた方法(惰行法)とは異なる独自の方法(高速惰行法)で測定していた。(約25年にわたって続けられていた)



ステイクホルダーへの
多大な影響

- 対象4車種の生産・販売台数は62万台超(2016年3月末現在)
- 顧客、取引先、サプライヤー向け支払費用等による特別損失1,259億円(2017年3月期第1四半期連結決算)

*走行抵抗: 車両走行時の転がり抵抗(主にタイヤ)と空気抵抗のこと

【事例 - 燃費データ改ざん事件】 -1

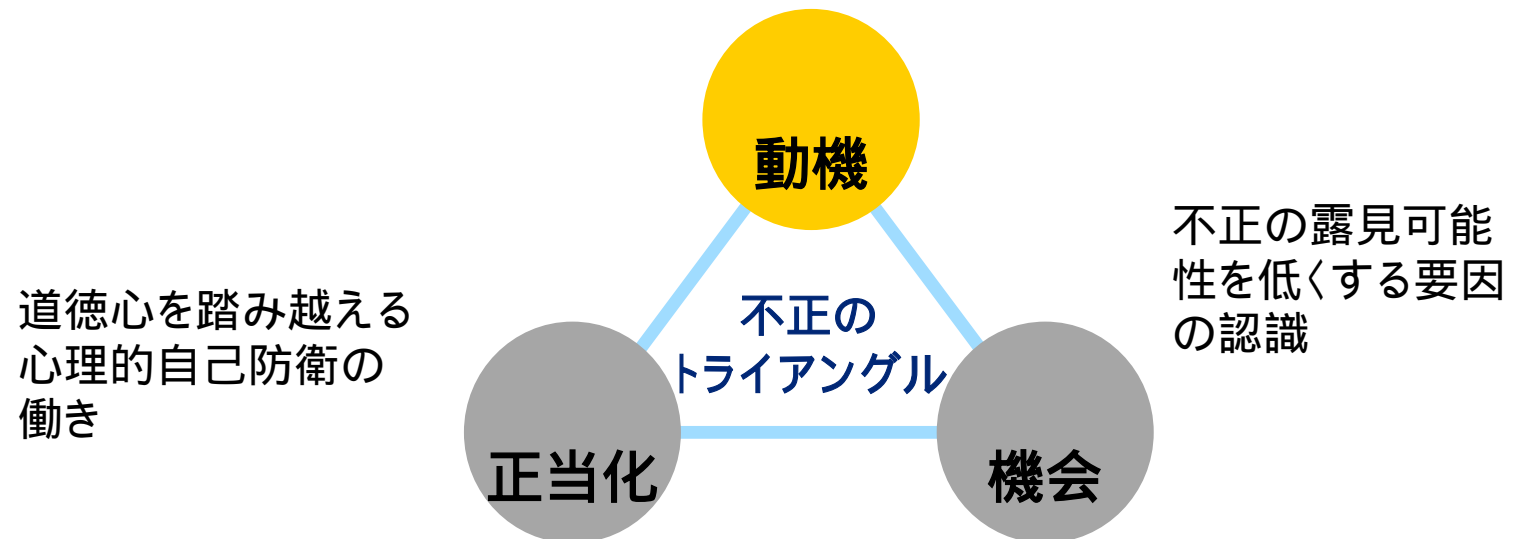
不正のトライアングル (特別調査委員会報告書の分析) 1

動機

(事業再生計画→財務体質の改善、利益の確保を最優先の目的とする内部環境が背景)

- 技術的な議論が不十分なままの燃費目標設定、出来ない場合の幹部への繰り返しの説明 (非現実な目標達成のプレッシャー)
- 利益計画の厳しい遵守要請と開発本部の業務過多 (開発日程の延長が許されないというプレッシャー)
- 自らの出身部署以外の部署の役割に対する無関心 (部門間のサイロ化→相談・連携の難しさ)

他人に打ち明けられない(金銭的)問題の認識

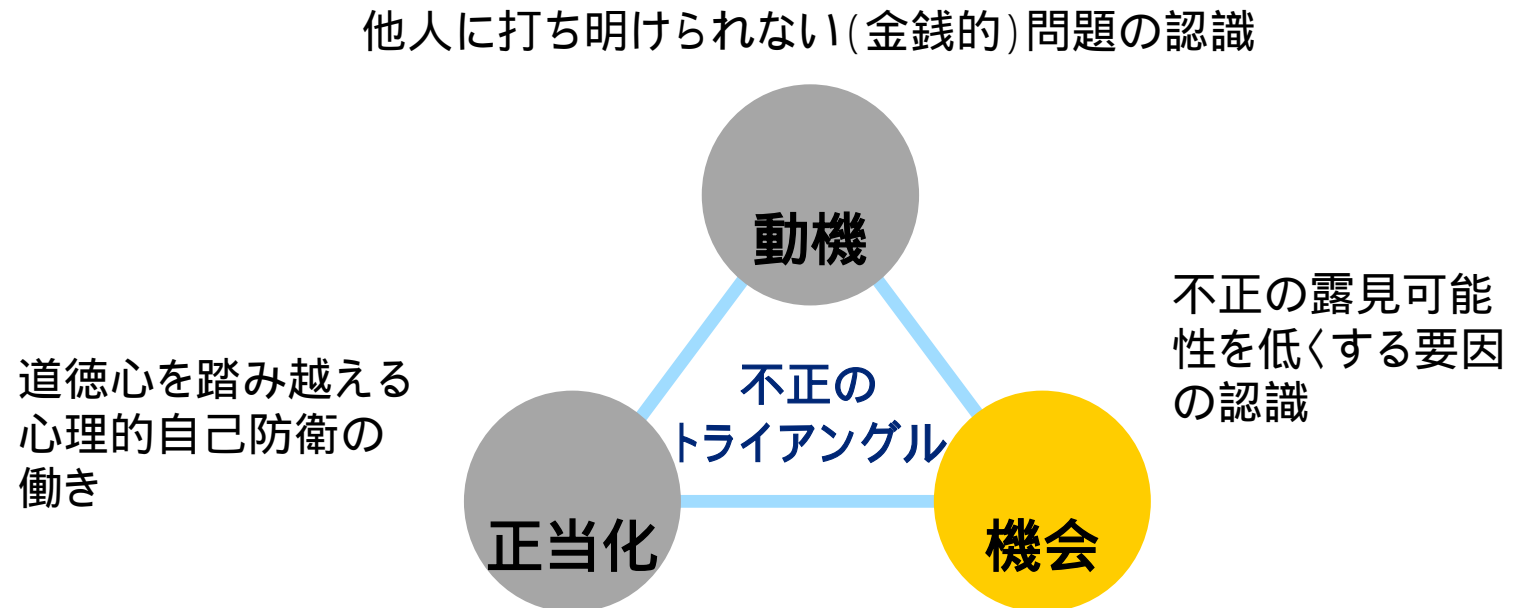


【事例 - 燃費データ改ざん事件】 -2

不正のトライアングル (特別調査委員会報告書の分析) 2

機会

- 監査関連部署の机上のチェック (各部署から提供される生データの正確性を前提とした書類の検証)
- 部門としての職務分掌の欠落による脆弱な牽制体制
(開発機能 (燃費改善を図る) と点検機能 (性能実験の実施) を同じ部署が担当)
- 経営陣および幹部の開発現場に対する関心の低さ (丸投げ的な「信頼」)
- 慢性的な人材不足による人事ローテーションが乏しい組織 (閉鎖的な組織における業務の属人化)

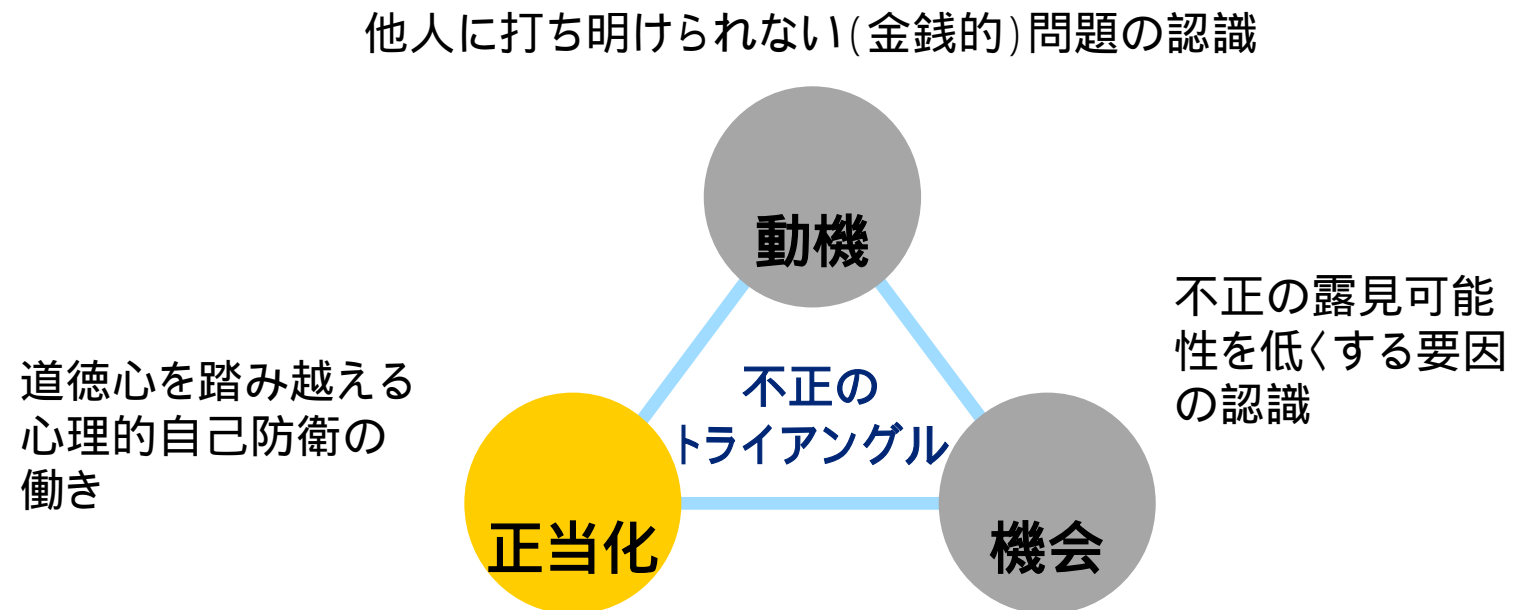


【事例 - 燃費データ改ざん事件】 -3

不正のトライアングル (特別調査委員会報告書の分析) 3

正当化

- 「最終的に得られる走行抵抗は“理論上は”異ならないから、それほど大きな問題ではない。」
- 「このやり方はそもそも不正行為にはあたらない。」
- 「不正行為かもしれないが許される範囲のやり方である。」



【事例 - 燃費データ改ざん事件】

組織風土の問題(特別調査委員会報告書の分析)

組織内からの声を無視

- 新人提言書発表会における提言(国内法規に従って惰行法を用いるべき)の無視
 - コンプライアンスアンケートでの指摘に対するフォローの甘さ(当事者部門である性能実験部の部長が管理職に対してヒアリング)
 - 企業倫理問題検討会での指摘(過大な業務量や開発工数不足、コスト優先主義など)の無視
- ⇒声をあげることの無意味感、無力感が組織に充満

形だけの研修・教育

現場では、「やらされている感」

⇒法規の趣旨の無理解、倫理・コンプライアンスの遵守意識が浸透しない

Noの言えない雰囲気

開発部門は、上司の検討指示事項に対しては「できない」ということが容易でない風土だった

⇒風通しの悪い組織では、上層部が考える部下の行動と実際の行動に格差が生じがち

【事例 - 燃費データ改ざん事件】

過去の不祥事の経験が生かされていない

再発防止策を考えるにあたって骨格となるべき指針

1. 開発プロセスの見直し
2. 屋上屋を重ねる制度、組織、取組の見直し
3. 組織の閉鎖性やブラックボックス化を解消するための人事制度
4. 法規の趣旨を理解すること
5. 不正の発見と是正に向けた幅広い取組

“働く人たちの思いが一致せず、それぞれ別の方向を向いている状態のまま、いくら再発防止策を考えてそれを実行しようとしても、うまくいくはずがない。「仏作って魂入れず」になるだけで、同じことがまた繰り返されるだけであろう”
(特別調査委員会報告より)

【追加事例】

組織的な不正のパターンには一定の傾向がある

3つの事例

A社

不正な処理との認識が薄いまま、長期にわたり原価付け替えを行った結果、取引先から指名停止処分や過大請求分の返還請求を受けたケース

関連部署出身の
経営層も過去に経験

B社

海外曾孫会社社長が架空収益の計上と、その隠蔽のための売掛金処理の操作を繰り返した結果、損失金額の調査に伴う四半期報告遅延のため、一時、東証に監理銘柄指定を受けたケース

経営層が口を出せない
聖域の存在

C社

工場長(取締役)は「理由・原因の分からない損益計画未達の報告は聞く耳を持たないに違いない」と下位管理職に思わせたことが、内部共謀による不適切行為を招いたケース

適切な内部牽制・
コミュニケーション
の欠落

近年の上場会社不正事例 A社(1/2)

事例Aの不正概要

会社概要	【業種】電気機器 【取引所】東京(市場第1部)、ロンドン 【売上高(連結)】 4,054,359百万円(2014年3月期) 【従業員数(連結)】 124,305人(2014年3月31日現在)
不正発覚時期・ 種類・内容	【種類】 計上時期の操作(契約をまたいだ工数付け替えによる費用の過大計上・過大請求) 【発覚時期】 2012年1月社内調査開始 【内容】 防衛・宇宙事業領域において1990年代初めより行われ、一部の事業では1970年代頃からとされる ✓ 顧客(防衛省など公的機関)との契約額に基づき、材料費、加工費、設計費等の目標原価を設定 ✓ 目標原価を基に、工事(契約)をとりまとめるプロジェクト部門が目標工数を各課に配分した後、各課長が課員に目標工数を配分 ✓ 課員の実際の工数が目標工数に合致しない場合、別の工事に計上するか、または計上しないことにより、目標工数に合った工数を入力することにより、工数の付け替えていた(職場によっては、課員が計上した工数を課長等が修正して付替える場合もあった) ✓ 指示に基づき計上された工数をその後の処理に使用し、顧客に過大請求をしていた(実際の工数の記録は存在せず)
不正関与者	製作所の課長を中心とした課内の内部共謀 上位役職者(所長、副所長、部長)が積極的に関与していた事実は認められなかったが、自らの課長時代の経験等から、いずれも工数付け替えの事実を概括的に認識し、また、人によってはそれを容認しつつ、製作所の損益計画を検討・立案していたとされる。

近年の上場会社不正事例 A社(2/2)

事例Aの背景および顛末

第三者委員会等 による分析結果

【動機】

利益確保や売上減少の回避

正しく工数を計上することで「適正水準を超える利益」が計上された場合、防衛省から減額や返納として扱われるが、この利益を赤字の別契約案件に補てんすることで利益を最大化する効果が期待された

発覚への恐れ

工数付け替えをやめることで、実績値データの変動が生じ、**過去の付替えが露見することを怖れた**

【機会】

工数付け替えは容易に露見しないとの認識

過去に内部告発による制度調査があるも、工数付替専用の端末機を秘匿することによって露見せず、過去の内部監査でも把握されることがなかった

希薄な違法性認識

全体として大幅な利益が出ているわけではなく、**不正をしている認識が希薄**だった。また、末端の職員は工数の付替えが防衛省に対する過大請求につながっているとの認識が不十分だった

会社に対する 主な影響

【過大請求分の顧客への返還(国庫納付)】

75,716百万円(連結子会社3社の納付も含む)

【指名停止措置】

防衛省:H24/1/27～H25/2/13(当初、事実関係の全容が解明され、過大請求に係る過払い金等が国庫に納入されるとともに再発防止策が報告されるまでの間の措置として通知を受けていた)

その他3つの公的機関より指名停止措置を受ける

役員等の責任

【社内処分】

- ・ 執行役社長:月例報酬6 か月分相当の減給
- ・ 担当事業本部の本部長:更迭
- ・ その他の執行役:月例報酬1 か月分相当の減給
- ・ 担当事業本部の本部長経験のある顧問:解嘱

近年の上場会社不正事例 B社(1/2)

事例Bの不正概要

会社概要	【業種】 電気機器 【取引所】 東京(市場第1部) 【売上高(連結)】: 483,112 百万円 (2014年3月期現在) 【従業員数(連結)】: 21,090名 (2014年3月期現在)
不正発覚時期・ 種類・内容	【種類】 売上債権の過大計上および債務未計上による財務諸表の虚偽表示 【発覚時期】 2012年6月頃 (売上債権の早期回収および滞留在庫の改善等を目的とした調査及び改善計画の進捗モニタリングの過程で当事者本人が告白) 【内容】 少なくとも1999年には、既に不適切な処理が行われていた (被害影響額の把握は2007年から2013年の6年間) ✓ 海外曾孫会社の社長が、売上債権の過大計上(回収不能債権の隠蔽)やディストリビュータの支払い期限を延長する会計処理を繰り返す等の不正行為を主導 ✓ 預り売上の方式で押し込み販売(倉庫保管料負担は売り手側)をし、滞留債権が年齢管理でモニタリングされないよう、売上の取消しと新規請求書の発行を繰り返すなどの手口により、業績を偽装
不正関与者	海外曾孫会社社長主導(曾孫会社で発生した不祥事だが、当該曾孫会社は連結財務諸表に及ぼす影響の重要性の高い会社に位置づけられていた)

近年の上場会社不正事例 B社(2/2)

事例Bの背景および顛末

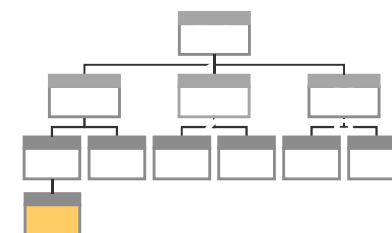
第三者委員会等 による分析結果

【背景】

- ・ 当該曾孫会社社長の実績と高い評価により、当該曾孫会社を**統括する連結子会社には、社長への遠慮**があった。
- ・ 日本の連結事業子会社が、景気動向や市場変動を考慮せず、積極的な販売計画による**収益確保を優先**。欧州統括会社に高い目標達成の指示を出していた。

【動機】

独自の取引先を開拓して事業を急進させたカリスマ的地位の評価維持や業績連動報酬の維持だった可能性
(本人はディストリビューターの資金繰り支援が会社のためになる等の説明をしている)



【機会】

統括会社の配下の**ほかの子会社とは異なり、特有の会計システム仕様をすることや、独自の資金調達を行う事を許容する**など、**子会社ガバナンスが脆弱**だった。

会社に対する 主な影響

【被害金額】

売上高75億円の減少(連結業績への影響は、当期純利益308億円の損失、純資産244億円の減少)

【上場規程への抵触】

2013年第1四半期報告書の提出遅延→一時、監理銘柄(確認中)に指定*

*東京証券取引所の有価証券上場規程施行規則第605条第1項第13号aにより金融商品取引法が定める期限内に報告書が提出できない旨を開示した場合。(大阪証券取引所からも同様の取り扱いを受けた)

役員等の責任

- ・ 直接関与者である子会社社長:懲戒解雇
- ・ 親会社役員:報酬の減額10%~30%(2ヶ月~3ヶ月)
- ・ 親会社および子会社のその他関係者:就業規則に基づく処分
- ・ 親会社顧問:辞任
- ・ 親会社監査役:報酬月額10%の自主返上(2ヶ月)

近年の上場会社不正事例 C社(1/2)

事例Cの不正概要

会社概要	【業種】 ゴム製品 【取引所】 東京(市場第1部) 【売上高(連結)】: 77,457 百万円 (2014年3月期現在) 【従業員数(連結)】: 1,515名 (2014年3月期現在)
不正発覚時期・ 種類・内容	【種類】 棚卸資産の過大計上による財務諸表の虚偽表示 【発覚時期】 2014年8 月中旬頃(C工場の従業員からの帳簿の不正操作を示唆する告白による) 【内容】 2011年頃から2014年にかけて ✓ C工場の3つの課で、混合資材、原材料等について、自己の所属する部課の部門損益を実態よりも良く見せかけるために、棚卸の際に数量や単価を不正に操作して、棚卸資産の金額を過大計上していた ✓ 手口としては、「単価」の操作、「数量」の水増、架空品番の棚卸資産の計上に大別された ✓ 製造部長代理が、資材課課長などに対して棚卸資産の数値を改ざんするよう概括的な指示をしたり、課長の側から相談を受けた場合に、不正を行うことについて承認した。各課長は、指示を受けて手口や改ざん方法を考え、従業員に不正行為を行わせていた
不正関与者	管理職含む社内共謀

近年の上場会社不正事例 C社(2/2)

事例Cの背景および顛末

第三者委員会等 による分析結果	【背景】 ・ 該当する製品部門の当時の本社担当役員は、歴史の浅い2つの部門を早期に黒字化させねばならないとの思いがあり、部下に対する非常に厳しい言動となって表れていた。特に、損益計画について、実行段階でも計画を守ることを強く求めていた。 ・ 結果的に見れば、製造部門と営業部門が協議をして損益計画を固めるにあたって、計画の前提となる生産性向上策や経費削減策の実現可能性について、裏付けの検証や議論が不十分となっていた。 【動機】 不正実施の中心となった部長代理は2011年に就任したばかりで日が浅く、工場の一部門を初めて任されたという責任感及び損益計画は会社に対する「約束」であるとの強い認識から、理由・原因が分からない損益計画未達を工場長に報告することは「許されない」と強く考えた。(報告すれば、厳しく叱責・責任追及され、自分に対する評価が落ちると思った) 【機会】 ・ 製造部門において簡単なパスワードの入力で新規品番の追加登録や単価マスタの変更ができる状態だった。 ・ 規程上、棚卸作業について担当部署以外の第三者のチェックが入らない仕組みになっていた。 ・ 定年までC工場関連業務に従事する人事システムのマイナス面(身内意識、馴れあい意識)が現れた。 (課長以下の課員全員が、部長代理の指示(承認)に従って、不正を実行・作業している)
会社に対する 主な影響	【被害金額】 棚卸資産の在庫金額 約4億円の過大計上
役員等の責任	・ 役付以上の取締役全員及び当該製品営業担当取締役:報酬月額3~10%の減額(1~6ヶ月) ・ 当該工場の工場長(取締役):辞任 ・ 関係者:社内規則に基づく処分

組織体不正は、案件の大小に限らずある程度パターン化されている

事例から知っていただきたいこと

- ✓ 過去から続く不正行為は、経営層自身が関与経験を有する場合もあり、正すことが難しいが、問題先送りで傷口を広げることがある。
- ✓ 経営層が口を出しにくい慣習、社員、業務の「聖域」がないか。社内の正式な承認ルールや内部牽制の枠組みの例外を作ることが、不正につながるリスクを高める。
- ✓ 組織内で共謀する不正行為は、組織メンバー同士で「たいしたことではない」と正当化しがち。社会のルールからみればどうなのか、常に外のルールを意識して、繰り返しコンプライアンスの重視について周知徹底する。
(社会規範、法規制、会計基準も変化していくことに注意が必要)
- ✓ 現場レベルでは、経営層が思っている以上に、「経営層の意図」を汲んで動く傾向がある

3 . 監査役の果たす役割

【着眼点】

監査役はどのような視点で組織不正の兆候をつかめるか(1/2)

不正事例でよく見られるポイント

1) 業界環境・特性との比較

- ✓ 同業他社が業績逼迫している中で、なぜ自社は安定的に収益をあげているのか
- ✓ 同業他社が不正を起こしている中で、自社には同じようなリスクはないのか

2) 自社のビジネス特性や現状の理解

- ✓ 新規ビジネス、非主流ビジネスのメンバーのプレッシャーに対する理解
- ✓ 自社のビジネスにおける競争力の源泉・重要リスクは何か

業種特有手口の理解、特定の組織環境や組織構造でよく見られる動機・機会の理解を深める

【着眼点】

監査役はどのような視点で組織不正の兆候をつかめるか(2/2)

不正事例でよく見られるポイント

- 3) 従業員の声は適切にマネジメントに届いているか
 - ✓ コンプライアンス調査等、従業員アンケートの結果
 - ✓ 内部通報の仕組み

- 4) 組織風土は健全か
 - ✓ トップのトーン、情報発信
 - ✓ 取締役会や経営会議における風通し
 - ✓ 人材の定着度、属人性の有無

【参考】内部通報制度の形骸化が不祥事発覚を遅らせている

事例にみられる内部通報制度の現状

- ✓ 法整備により内部通報窓口の設置は一般的になったが、実質的に機能していないケースが適時開示事例でみられる
- ✓ 通報件数が少ない場合、問題がないのではなく、通報者が不利益を蒙る不安が強いためであることが多い
- ✓ 多くの適時開示事例において、形骸化の反省から、再発防止策としては、企業風土の醸成と絡めて「拡充」をうたっていることが多い

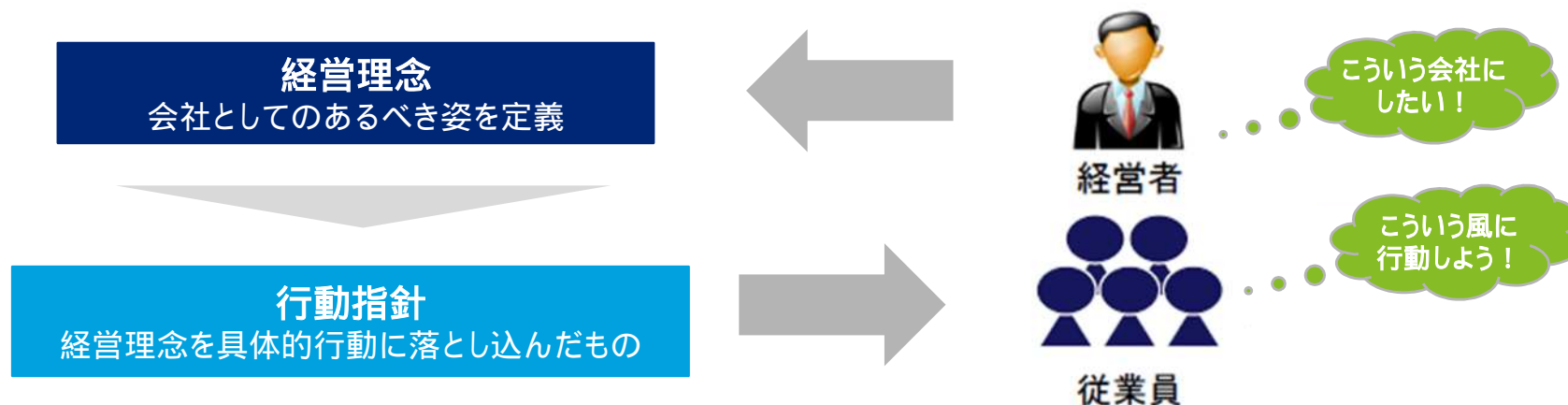


事例Cの例

「当社は、社内に窓口を置く内部通報制度を整備し、また、毎年4回、発行している社内報に情報を掲載しておりましたが、今回の不適切な会計処理においては有効に機能しなかったことから、あらゆる機会を活用してこれを周知し、内部統制制度の利用の活性化に取り組んで参ります。」

【参考】経営理念や行動指針が組織風土醸成の軸となる

経営理念や行動指針の活用



A社の例

経営理念(企業理念)

A社グループは、技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献する。

行動指針

1. 信頼 社会・顧客・株主・社員・取引先等との高い信頼関係を確立する。
2. 品質 最良の製品・サービス、最高の品質の提供を目指す。
3. 技術 研究開発・技術革新を推進し、新しいマーケットを開拓する。
4. 貢献 グローバル企業として、地域、社会の発展に貢献する。
5. 遵法 全ての企業行動において規範を遵守する。
6. 環境 自然を尊び、環境の保全と向上に努める。
7. 発展 適正な利益を確保し、企業発展の基盤を構築する。

B社の例

経営理念(基本理念) 一部省略

B社は、その創業の精神である“和”、“誠”、“開拓者精神”をさらに高揚させ、B社人としての誇りを堅持し、優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献することを基本理念とする。...(以下省略)

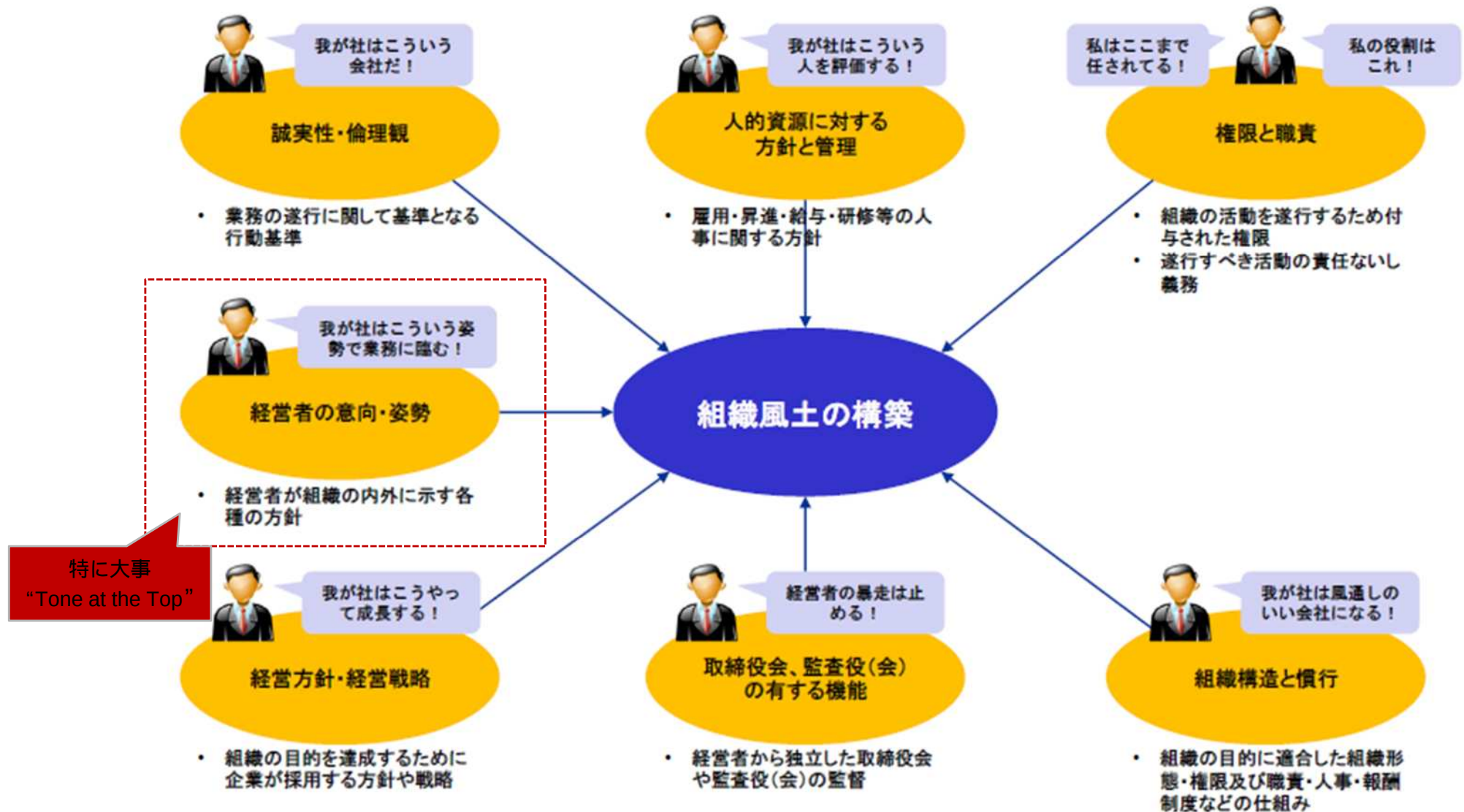
行動指針 一部省略

1. 当社従業員は、常に和の精神を基として、協力一致、社内及びB社グループ内の結束に努めると同時に、広く世界諸国との相互理解、友好関係の樹立に努める。
2. 当社従業員は、国際社会の新たなニーズを的確に把握し、これに即応できるよう、より高度で信頼性の高い技術及び製品を開発し、顧客に対し誠のこもったサービスを提供するよう努力する。
3. 当社従業員は、開拓者精神を発揮し、独自の調査及び研究開発を通じて、世界における技術面でのリーダーたる地歩を固めるよう努力する。
4. 当社従業員は、広く内外に知識を求め、見識を高めるとともに、絶えず人格の陶冶に努め、法と正しい企業倫理に基づき行動する。...(以下省略)

【参考】

組織風土とは漠然とした雰囲気や空気ではない

組織風土を構築するもの



最後に

経営者不正への目配り

- 経営者が不正に関与している場合の影響は極めて大きい
- 監査役は動機・機会を与えない目配りが必要

動機 = 経営者が、他人に打ち明けられない問題」を抱えていないか

✓ 監査役自身が経営者に対して諫言できる存在かどうか

機会

= 内部統制の無効化、必要な牽制機能が成立しているか

✓ 取締役会に必要な情報が報告され、自由闊達に議論できる状況か

✓ 内部監査のテーマは適切か、予算は十分か

正当化

=都合の良い「組織の論理」に流されないために

✓ 社外取締役など「外の目線」を組織と経営者にインプットできる存在が機能しているか

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュトーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュトーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は、デロイトトウシュトーマツ リミテッド、そのメンバーファームあるいはそれぞれの関連事業体(総称して“デロイトネットワーク”)の社員・職員のための、内部限の資料です。その趣旨に反して、本資料を利用して生じることのある損失等に対し、デロイトネットワークの社員・職員の責任に帰するものではありません。