

2020年の不祥事の傾向と 2021年に向けた課題



Akira Takeuchi

竹内 朗

プロアクト法律事務所／弁護士・公認不正検査士

90年早稲田大学法学部卒業。96年弁護士登録。平時の体制整備から有事の危機管理まで企業のリスクマネジメント業務を専門とする。著作「図解 不祥事の予防・発見・対応がわかる本」(編著)(中央経済社、2019)ほか。

はじめに

2020年は新型コロナウイルスが全世界で猛威を振るい、各国が感染症対策に奔走する歴史的な年になった。我が国の企業社会は、パンデミック・リスクと呼ばれてきたものが実際に発現したときどのような状況が生まれるのかを初めて目の当たりにした。役員職員の就労形態はもとより、上場会社における株主総会、財務報告、会計監査などの実務に大きな影響が及ぶこととなった。

本稿では、こうした状況も踏まえて、我が国の企業不祥事に関する2020年の傾向と2021年に向けた課題を、筆者なりの視点で概観してみる。読者の方々の実務対応に少しでもお役に立つことができれば幸いである。

なお、以下に紹介する複数の個別事案の中には、筆者が何らかの形で関与したものも含まれるが、本稿はすべて公表情報のみに基づいて執筆していることを付言する。

I 2020年の傾向

1 ガバナンス機能 不全による 危機管理の失敗

2019年9月に問題化した関西電力の金品受領・不適切発注問題については、2020年3月に第三者委員会の調査報告書が公表された^{注1)}。国税局の税務調査を端緒として会長・社長が金品受領問題を把握し、「社内調査委員会」が設置されたが、同委員会が浅薄な調査を行い、コンプライアンス上不適切だが違法ではないと問題を矮小化したことから、調査結果が常任監査役と社外監査役には伝えられたものの、取締役会には報告されないまま隠蔽され、後の報道で噴き出したという事案である^{注2)}。

プラスチック製品メーカー天馬の海外子会社における外国公務員贈賄問題については、2020年4月に第三者委員会の調査報告書が公表された^{注3)}。海外子会社で税額の減額を得るために現地の税務局職員に現金交付したことを把握した親会社の会長・社長を含む社内

不祥事発生時にこうした痛恨のミスコミュニケーションを生まな
いたために、社外役員は平時から、社

取締役全員が、これに事後承認を
与えたばかりか、税務局職員から
紹介されたコンサルティング会社
に追加送金してコンサルティング
費用の領収書を手入して虚偽の経
費処理をしようとする稟議を承認
した。そして、この問題は取締役会
には報告されず、取締役監査等委
員3名には隠蔽されたが、虚偽の
経費処理の過程で外部弁護士から
違法性を強く指摘され、ようやく
取締役会に報告されて第三者委員
会の設置に至ったという事案であ
る。

いずれの事案も、問題が隠蔽さ
れて取締役会に報告されなかった
ことから、あるべき危機管理につ
いて社外役員の知見や経験を交え
て正面から議論して責任ある結論
を出すという本来の取締役会のガ
バナンス機能が不全となり、危機
管理に失敗したものである。執行
側は、自らの対応方針を取締役会
に報告したら承認されないだろう
と見越したからこそ、取締役会へ
の報告を避けて独断で進めたもの
といえる。

内取締役の危機管理リテラシーを
高めておくこと、何かあったら相
談してもらえる信頼関係を築いて
おくことが必要な対応となる。

2 コンダクト・リスク の発現

かんば生命の不適正募集問題に
ついては、2019年12月と
2020年3月に特別調査委員会
の調査報告書が公表された^{注4)}。
2020年10月28日時点で、特定
事案と呼ばれる18・3万件の問題
事案(旧契約の解約遅延で保障重
複7・5万件、新契約の締結遅延で
保障に空白4・6万件、特約の切
替・保険金額の減額等、他の合理的
な提案が可能2・6万件、新旧契約
の保障内容・期間が同じで予定利
率低下1・5万件など)のうち、法
令違反は311件、社内ルール違
反は3342件であり、合わせて
も2%に満たない。

これは、いわゆる「コンダクト・
リスク」が発現した典型例といえ
る。金融庁の整理によれば、「法令
として規律が整備されていないも
の、①社会規範に悖る行為、②商
慣習や市場慣行に反する行為、③
利用者の視点の欠如した行為等に

つながり、結果として企業価値が
大きく毀損される」ものがコンダ
クト・リスクと呼ばれる^{注5)}。
2018年に問題化したスルガ
銀行のシェアハウス関連融資問題
や、2019年に問題化したリク
ルトキャリアのリクナビDMP
フォロワー問題も、必ずしも法令違
反に当たるわけではない行為が強
い社会的非難を浴びたという共通
点があり、コンダクト・リスクが発
現した事案といえる。

3線ディフェンスを内部統制に
実装していく中で、1線(事業部
門)のリスクオーナーシップを醸
成するための施策として、1線に
コンダクト・リスクの自律的管理
を委ねることは、有用な取組みの

一つである。

3 社内データ偽装の 新たな不正類型

グローバル・メーカーで相次い
で発覚した検査データ偽装(改ざ
ん・ねつ造)問題については、
2015年の東洋ゴム工業免震ゴ
ム偽装、2016年の三菱自動車
燃費偽装、2017年の神戸製鋼
所、三菱マテリアル、東レの検査
データ偽装などが記憶に新しい。
その後は下火になっていくように
も見えるが、いまだに過去からの
検査データ偽装問題を抱えたまま
対外公表と再発防止に踏み切れて
いないメーカーは相当数存在する
というのが、筆者の実務家として

注1) 第三者委員会「調査報告書」(2020年3月14日)
(https://www.kepco.co.jp/corporate/pr/2020/pdf/0314_2j_01.pdf)。

注2) 詳しくは拙稿「企業不祥事の実例分析～関西電力金品受領・不適切発注問題」月刊監査役2020年6月号82頁。

注3) 「第三者委員会の調査報告書の公表等に関するお知らせ」(2020年4月2日)(<https://www.tenmacorp.co.jp/dl/?no=1558>)。

注4) かんば生命保険契約問題特別調査委員会「調査報告書」(2019年12月18日)(https://www.post-japanpost.jp/notification/pressrelease/2019/00_honsha/1218_02_02.pdf)、同「追加報告書」(2020年3月26日)(https://www.post-japanpost.jp/notification/pressrelease/2020/00_honsha/0326_01_02.pdf)。

注5) 金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」(平成30年10月)11~12頁(https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf)。

の実感である。

社内データ偽装について新たな不正類型を示したのが、2020年6月に問題化したコールセンター大手のりらいあコミュニケーションズにおける音声データ改ざん問題である。電力会社から受託した電話発信業務を担当した鹿児島センターで、不適切な電話勧誘を録音した音声データが不正に編集され（音声の一部削除、新たな録音など）、あたかも適切な電話勧誘が行われたかのように社内外に偽装していたという事案である。

「データ・セキュリティ」の問題については、外部からの攻撃による個人情報や資金の社外流出をどのように防止するかという観点から語られることが多く、これが重要な問題であることには疑いが無い。しかし、社内の関係者によりデータが都合よく改ざんされ、社内外への虚偽の説明や不正の隠蔽に使われるという不正類型についても、改めてリスクとしてとらえ直し、社内でのデータ改ざんを防止するセキュリティを構築する必要がある。

II 2021年に向けた課題

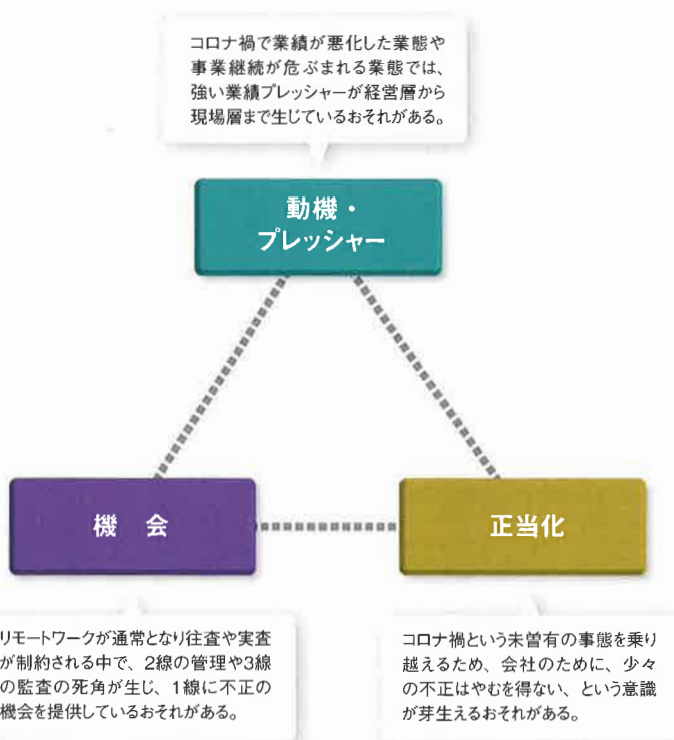
1 コロナ禍における会計不正と「予兆管理」

コロナ禍における新たな不祥事リスクについて、「不正のトライアングル」に当てはめて考えると、**図表1**のようになる。

コロナ禍で想定される不正類型としては、やはり強い業績プレッシャーに起因する会計不正が本命視される。筆者が知るある練達の実務家は「2021年から2022年にかけて多くの会計不正が噴出してくるだろう」と予言している。

対応としては、「予兆管理」を励行して早期に不正の端緒を把握し、是正に結びつけることが大事である。もし不適切な会計処理が行われたとしても、四半期を超えずに是正されれば財務諸表開示に影響を及ぼさないことから、とりわけ会計不正では早期発見・早期是正が重要となる。予兆管理の手法としては、オリパス会計不正事件を受けて2013年に企業会計審議会監査部会が策定した「監査における不正リスク対応基準」

図表1 不正のトライアングル



の付録2「不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況の例示」を参考にするのが考えられる（**図表2**）。

2 コロナ禍におけるモニタリング機能低下と「発見統制」の強化

コロナ禍で2線（管理部門）や3線（内部監査部門）のモニタリング

機能が低下せざるを得ない中で、2線の統制機能における「発見統制」をこれまで以上に強化する必要がある。

発見統制を強化するためには、リスク情報が現場層から経営層にまで適時適切に伝達されるエスカレーションシステムをしつかりと整備すること、具体的には、メインライン（業務上のレポートライン）とヘルプライン（内部通報

相談窓口」という複線化したラインの双方を鍛え直して情報の目詰まりを減らすこと、とりわけメイ
ンラインを鍛えるために、リスク
情報のハブとなって発見統制を支
える中間管理層に対する教育研修
を励行することが考えられる^{注6)}。
さらに、ITやAIを活用した
レグテック (Regulation Technology)

への積極投資により、2線の管理
や3線の監査をより効率化・高度
化することも、コロナ禍への対応
として経営レベルで議論を始める
べきメニューの一つである。

注6) 日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」解説1-3は、「本来は、通常の業務上のレポーティング・ラインを通じて、正確な情報が現場から経営陣に確実に連携されるメカニズムが重要である。一方、本来機能すべきレポーティング・ラインが目詰まりした場合にも備え、内部通報や外部からのクレーム、株主・投資者の声等を適切に分析・処理し、経営陣に正確な情報が届けられる仕組みが実効性を伴って機能することが重要である」と述べる。また、同解説3-2は、「現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っている。このハブ機能を十分に発揮させるためには、経営陣が、その役割を明確に示し、評価するとともに、中間管理層に浸透させるべきである」と述べる (https://www.jpex.co.jp/news/3030/nlsgeu0000031h0x-att/preventive-principles.pdf)。

図表2 予兆管理の参考例

不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況の例示

監査人は、監査実施の過程において、下記に例示された不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況が識別された場合には、当基準第210 にしたがって、不正による重要な虚偽の表示の疑義が存在していないかどうかを判断するために、経営者に質問し説明を求めるとともに、追加的な監査手続を実施しなければならない。

1 不正に関する情報

- ・社内通報制度を通じて企業に寄せられ、監査人に開示された情報に、財務諸表に重要な影響を及ぼすと考えられる情報が存在している。
- ・監査人に、不正の可能性について従業員や取引先等からの通報がある (監査事務所の通報窓口を含む)。

2 留意すべき通例でない取引等

(1) 不適切な売上計上の可能性を示唆する状況

- ・企業の通常の取引過程から外れた重要な取引又はその他企業及び当該企業が属する産業を取り巻く環境に対する監査人の理解に照らして通例ではない重要な取引のうち、企業が関与する事業上の合理性が不明瞭な取引が存在する。

(2) 資金還流取引等のオフバランス取引の可能性を示唆する状況

- ・企業の事業内容に直接関係のない又は事業上の合理性が不明瞭な重要な資産の取得、企業の買収、出資、費用の計上が行われている。

(3) その他

- ・関連当事者又は企業との関係が不明な相手先 (個人を含む) との間に、事業上の合理性が不明瞭な重要な資金の貸付・借入契約、担保提供又は債務保証・被保証の契約がある。

3 証拠の変造、偽造又は隠蔽の可能性を示唆する状況

- ・変造又は偽造されたおそれのある文書が存在する。
- ・重要な取引に関して、重要な記録等に矛盾する証拠が存在する、又は証拠となる重要な文書を紛失している。
- ・重要な取引に関して、合理的な理由なく、重要な文書を入手できない、又は重要な文書のドラフトのみしか入手できない。

4 会計上の不適切な調整の可能性を示唆する状況

- ・期末日近くまで網羅的若しくは適時に記録されていない重要な取引、又は金額、会計期間、分類等が適切に記録されていない重要な取引が存在する。
- ・ (根拠資料等による) 裏付けのない又は未承認の重要な取引や勘定残高が存在する。
- ・期末日近くに経営成績に重要な影響を与える通例でない修正が行われている。
- ・重要な取引に関連する証拠、又は会計帳簿や記録 (総勘定元帳・補助元帳・勘定明細等) において、本来一致すべき数値が不一致でその合理的な説明がない。
- ・企業が合理的な理由がなく重要な会計方針を変更しようとしている。
- ・経営環境の変化がないにもかかわらず、重要な会計上の見積りを頻繁に変更する。

5 確認結果

- ・企業の記録と確認状の回答に説明のつかない重要な差異がある。
- ・特定の取引先に対する確認状が、合理的な理由なく監査人に直接返送されないという事態が繰り返される。

6 経営者の監査への対応

- ・合理的な理由がないにもかかわらず、監査人が、記録、施設、特定の従業員、得意先、仕入先、又は監査証拠を入手できるその他の者と接することを企業が拒否する、妨げる、又は変更を主張する。
- ・合理的な理由がないにもかかわらず、企業が確認依頼の宛先の変更や特定の相手先に対する確認の見合わせを主張したり、他の確認先に比べて著しく準備に時間がかかる残高確認先がある。

7 その他

- ・企業が、財務諸表に重要な影響を及ぼす取引に関して、明らかに専門家としての能力又は客観性に疑念のあると考えられる専門家を利用している。
- ・重要な投資先や取引先、又は重要な資産の保管先に関する十分な情報が監査人に提供されない。

3 海外子会社における外国公務員贈賄と会計不正

コロナ禍の海外渡航制限により、海外子会社や海外拠点に目が行き届かなくなり不正リスクが高まっている。最も想定される不正類型は、会計不正と外国公務員贈賄である。

新興国では公務員から日常的に金銭要求を受けること、贈賄した金額を上回る税額の減額を受けるなど目先の経済合理性が働く事案が多いこと、現金授受という一番危険な行為は贈賄文化になじんだローカルスタッフに指示し、日本人駐在員はタッチしないという役割分担が多いこと等から、海外子会社では外国公務員への贈賄行為がさほどの罪悪感もなく行われてしまう傾向にある。

外国公務員に交付した現金は、公務員から領収書をもらうことができず、そのまま経費処理することとできないため、コンサルティング費用や外注費、消耗品購入費など別の経費項目に紛れ込ませて虚偽の経理処理をすることになる。また、継続的に外国公務員に贈

賄するために、意を通じた外注先に水増し発注してキックバックを受けて裏金をプールしておく実例もある。こうしたことから、外国公務員贈賄は会計不正とセットで発現することが通例である。前述した天馬の事案でも、過年度の有価証券報告書・四半期報告書・決算短信・内部統制報告書の訂正を余儀なくされている。

しかし、外国公務員贈賄は、不正競争防止法18条に違反する犯罪行為であり、行為者に加えて会社も両罰規定で犯罪に問われるほか、米国FCPAや英国Bribery Act等の域外適用を受けて巨額の制裁金を課されるリスクがある。さらに、昨今のESG投資やCSR調達の進展を踏まえれば、外国公務員贈賄を犯した会社が機関投資家の投資対象やサプライチェーンから除外されて経営上の重大なダメージを受けるおそれもある。

こうした観点からして、経産省の「外国公務員贈賄防止指針」^{注7)}や日弁連の「海外贈賄防止ガイドライン(手引)」^{注8)}に基づいて贈賄防止体制を整備することが急務といえる。最大のポイントは、外国公務員からの金銭要求の断り方を助言す

るなど、本社の2線が海外子会社の2線をしっかりと「支援」することである。

4 子会社での不祥事と親会社による対応

グループ経営の時代を迎え、重大な不祥事が子会社で発生することが多くなっている。経産省グループガイドラインも、「4・10・3子会社で不祥事等が発生した場合における親会社の対応の在り方」の中で、「当該事案の態様(子会社トップの関与等組織ぐるみかどうか)や重大性(ステークホルダーへの影響の程度)、子会社における対応可能性(子会社自身によるガバナンスが有効に機能することが期待できるか、体制・リソースが十分か)などを勘案し、グループ全体の企業価値を維持するために特に必要な場合には、グループとしての信頼回復に向け、親会社が不祥事等の原因究明や事態の収束、再発防止策の策定に向けた対応を主導することも期待される」と指摘している。^{注9)}

東芝は、2020年2月14日に「当社子会社における実在性の確認できない取引に関する調査結果

及び今後の対応について」を開示し、連結子会社である東芝デジタルソリューションズ(TDSL)の子会社、つまり連結孫会社である東芝ITサービス(TSC)で発覚した架空循環取引について、調査報告書(要約版)を開示した。^{注10)}ここでは、調査主体は、東芝・TDSL・TSCの関連部門のメンバーに外部弁護士と外部公認会計士を加えたものとされ、東芝の2線による社内調査の域を出なかった。

また、調査対象範囲は、「TSCにおける本件取引及びその類似の架空取引又は循環取引に関する事実認定(TSCにおける取引の実在性確認調査及びTDSLグループにおける取引の実在性確認調査を含む)」並びに本件取引の実在性及び循環取引に対するTSC役員及び循環取引に対するTSC役職員の関与及び認識に関する事実認定」とされ、原因分析および再発防止策の提言の箇所でも、TSCとTDSLに対する言及がなされるにとどまった。

しかし、この東芝の対応には疑問がある。周知のとおり、東芝は2015年4月に巨額の会計不正が問題化し、同年9月には

2248億円もの過年度決算修正を行い、特設注意市場銘柄の指定を受け、その後2年間にわたり内部管理体制の改善に取り組んだ末に、2017年10月によりやく特設注意市場銘柄の指定解除を受けた会社である。そして、TSCでの架空循環取引は、会計不正問題の真つ只中にあつた2015年11月に開始され、2019年11月に国税局の反面調査を受けるまで自らの手で発見することができず、4年間にわたり26件の取引で合計約435億円もの架空売上を計上した事案である。

そうすると、東芝のステークホルダーの関心事は、「子会社であるTSCやTDSLで何が起きたのか?」ではなく、「親会社である東芝によるTSCやTDSLに対するグループ内部統制はどうなっていたのか?」「なぜ435億円もの架空売上を予防できず、かつ4年間も自らの手で発見できなかったのか?」「東芝の2線(財務部門)や3線(内部監査部門)はこの4年間、TSCやTDSLに対してどのような管理や監査をしてきたのか?」という事実であり、東芝がグループとしての信頼回復のため

に求められていたのは、「こうした事態を招いた東芝のグループ内部統制にはどのような問題があり、その原因はどのように分析され、どのようにすれば再発を防止できるのか?」をステークホルダーに対して真摯に説明することであつた。

そして、東芝のステークホル

ダーの関心事を調査対象事実を設定するのであれば、東芝の2線がセルフ調査するような社内調査でお茶を濁したことは不適切であり、少なくとも東芝の取締役会ないし監査委員会が調査主体になるべき事案であつた。

この事実からもうかがわれるように、子会社で不祥事が起きた際

図表3 子会社の不祥事と調査主体

何を調べるか (調査対象事実)	誰が調べるか (調査対象事実から独立した調査主体)
● 子会社の1線で発見された不正行為	子会社の2線
● 子会社の1線における類似の不正行為の有無	
● 子会社の2線による内部統制の有効性	子会社の取締役会・監査役会等
● 子会社の取締役会・監査役会等による2線に対するモニタリングの有効性	親会社の2線
● 他の子会社における類似の不正行為の有無	
● 親会社の2線によるグループ内部統制の有効性	親会社の取締役会・監査役会等
● 親会社の取締役会・監査役会等による2線に対するモニタリングの有効性	社外の独立専門家

注7) 経済産業省「外国公務員贈賄防止指針」(平成16年5月26日(平成29年9月改訂)) (https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/GaikokukoumuinzouwaiBoushiShishin20170922.pdf)。

注8) 日本弁護士連合会「海外贈賄防止ガイダンス(手引)」(平成28年7月15日(平成29年1月19日改訂)) (https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/2017/opinion_170119.pdf)。

注9) 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)」(2019年6月28日)102頁注100 (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/ggs/190628gsgsguideline.pdf)。

注10) https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20200214_1.pdf

に、親会社としてどのような調査体制を敷くかは実務上難しい問題である。

しかし、一つだけ大事な法則を述べるとすれば、「調査の独立性」を確保すること、より噛み砕いて言えば、グループとしての信頼回復に向けてステークホルダーへの説明責任を果たすために「何を調べるか(調査対象事実)」を先に決め、そこから独立した主体を選んで「誰が調べるか(調査主体)」を決めるという順序を守ることである。図表3に整理を試みているので、実務対応の参考にされたい。