

基礎からのフォレンジック講座 第5回 不正発覚時の初動対応

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
フォレンジックサービス
ヴァイスプレジデント 立川 正人

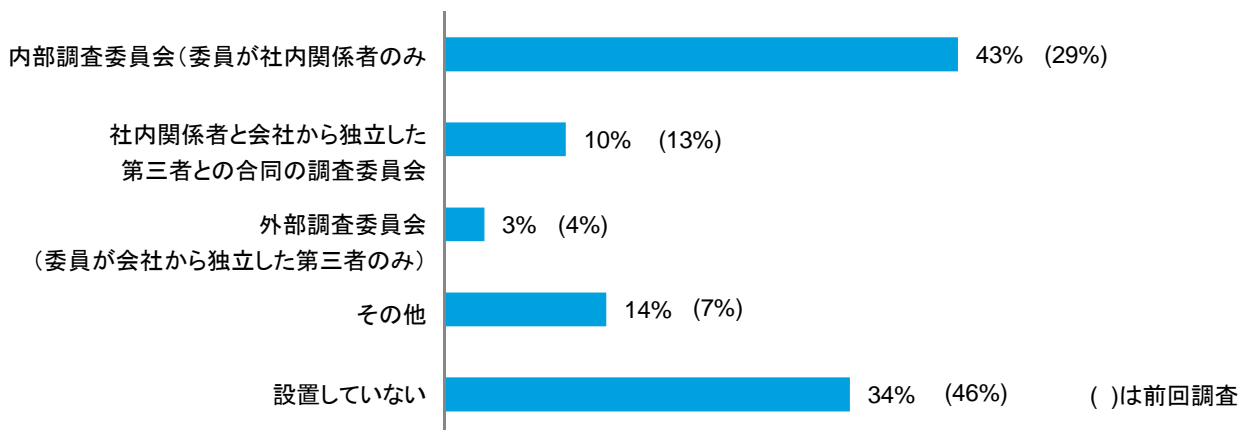
企業の不正リスクや係争・訴訟に関するスキルなど、フォレンジックに関して基礎からわかりやすく解説する講座方式の連載記事。第5回は、不正発覚時の初動対応について述べてみたい。

不正はビジネスリスク、何処にでも存在しうる

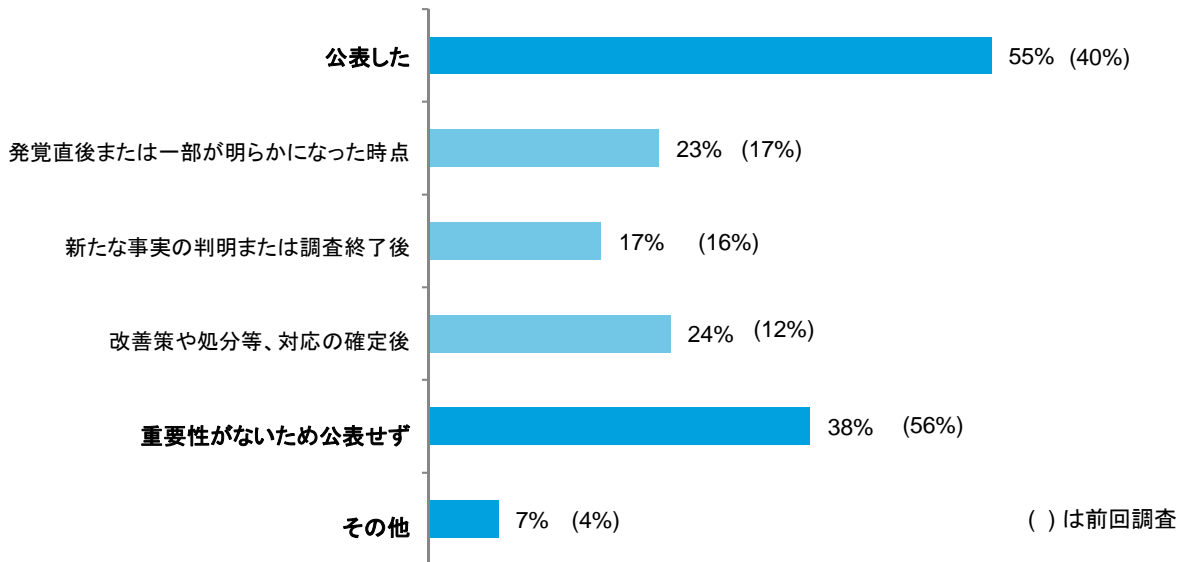
不正に関する報道を目にした際、貴方がもし「不正が起きるような会社はよほど問題のある会社で、当社には関係ない」と考えているとしたら、考えを改める必要があるだろう。

前回もご紹介した当社の企業の不正リスク実態調査では、不正発生時に公表を行うと回答した企業は約55%に留まり、また、不正調査の体制も「内部調査委員会に留める」および「特別な機関を設置しない」と回答した企業が実に約77%にもなる。

調査のため設置した機関(複数回答)



不正の公表および時期(複数回答)



出典:「企業の不正リスク実態調査 2014」より、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作成

報道される不正は、外部調査委員会等の外部の識者を加えて調査を行うような大規模なケースが多いことを踏まえると、近年増加しているこれらの報道は、ほんの氷山の一角であることを物語っている。また、不正は通常「隠蔽」を伴うものであり、サーベイ回答者が気付いていない潜在的な不正は、さらに相当数存在するということも忘れてはならない。

初動対応の巧拙がその後の被害を左右する

貴社も、実は不正の端緒に気付いているかもしれない。しかし、最も難しいのはそれを不正と気付くことかもしれない。

不正の端緒を把握した際の初期的な調査を一般に初動対応という。真に不正か否か明らかでない初動調査の段階では、証拠保全とその後の対応を検討することが出来る程度に事件の概要を把握することが、その主な目的となる。裏を返せば、初動調査の失敗は、証拠保全を行わず不正行為者にその隠蔽や隠滅の機会を与えてしまうこと、不十分な実態把握の結果、問題のない行為と誤認して放置するなど、結果的に誤った対応を行ってしまうことといえる。

不正対応は、傷病と同様に応急処置を誤るとその後のリカバリーが困難になる。仮にそれが重要な不正であった場合には、発見自体が遅れることによる直接的な被害が拡大する、証拠隠滅等により不正調査の困難性が増し調査コストが増大することは勿論、端緒を掴んでいながら適時に対応しなかったことが後日明らかになった場合など、組織的隠蔽までもが疑われ、企業体質への不信が生じ、重大なレピュテーション毀損といった深刻な被害が生じる可能性すらある。

この証拠保全や対応判断の他、初動調査時に考慮すべき事項の例として、情報統制(公表前情報および調査情報)と初期段階での公表検討が挙げられよう。

【初動調査における失敗事例】

国内製造業を営む甲社において、内部通報窓口にて匿名で A 氏による不正に関する通報があったが、通報内容が断片的で不完全な情報であったため、通報窓口担当者がこれを放置した。その後、この通報の内容が外部のインターネット掲示板に書き込まれ、不正の情報が公になってしまった。

甲社において、社内調査委員会を立ち上げて調査を開始したが、不正の情報が公になったことで、容疑者であった A 氏は不正の証拠の隠蔽をしようと関係書類を破棄してしまい、調査による事実確認が困難となってしまった。

初動調査の失敗を防ぐには組織として平時の備えが必要

不正に備えることは、同様に有事である災害に備えることと似ている。例えば、災害時に家族で避難場所を話し合うように、内部通報や内部監査で不正の端緒を掴んだ際に、組織としてどのように判断し、対処するかを平時から検討し、教育研修などで周知しておかねばならない。

ただし、実被害が生じていない平時の段階から、組織としてそもそも投資を行うのか否か、行う場合にはどの水準を目指すのかは、不正に対する経営者の意向や姿勢 (Tone at the top) によるところが大きく、マネジメント自らがこの姿勢を指し示すことが不正対策の第一歩といえよう。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

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、税理士法人トーマツおよび 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 7,900 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み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提供しています。デロイトの約 210,000 名を超える人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

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。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。