

基礎からのフォレンジック講座 第8回

不正に対する是正措置

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 川中雄貴

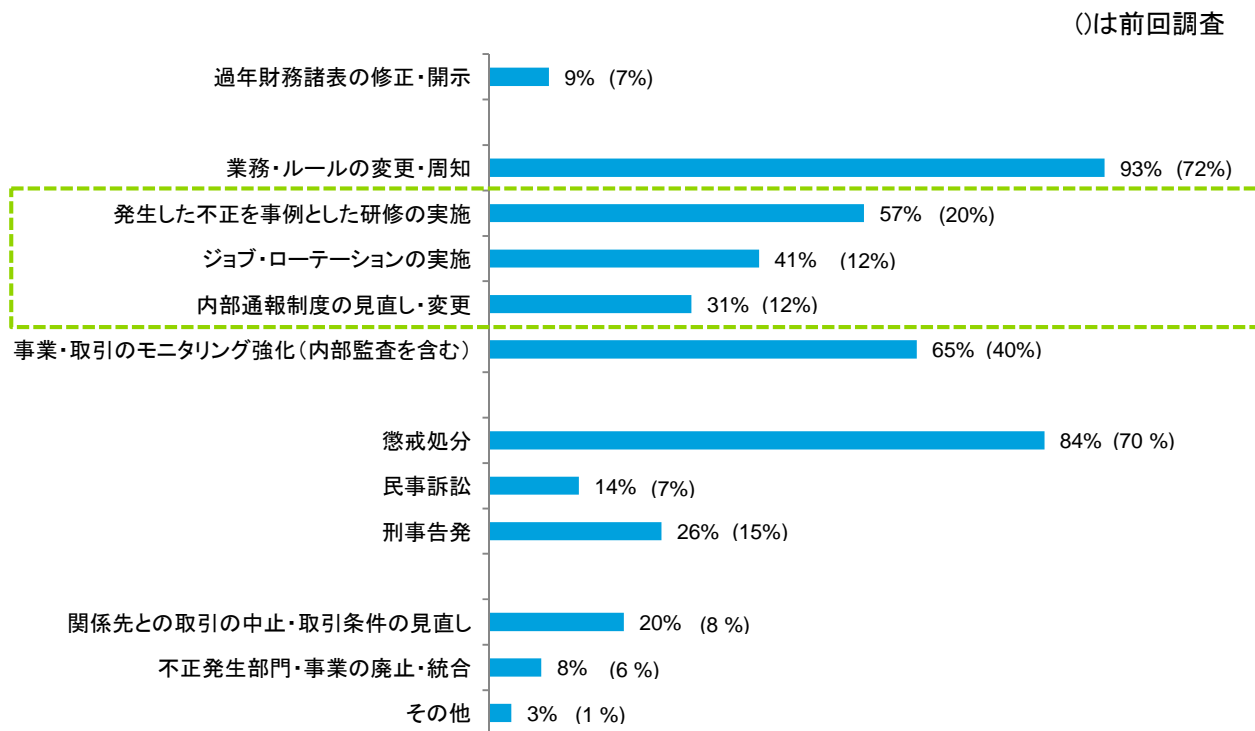
1. 上場企業における是正措置の内容

不正・不祥事が発覚した際、その対応において、十分な事実解明の調査を行うと同時に、発生原因の深度ある分析に基づいた効果的な是正措置を取ることができるかが損害額の低減や信頼回復のために重要である。

デロイト トーマツ アドバイザリー合同会社(以下、DTFA)は、上場企業約 3,800 社を対象としてアンケート調査を実施し、回答企業 358 社の回答結果を分析し、その結果を「企業の不正リスク実態調査 2014」として公表した。

【図表 1】は、不正に対する是正措置の内容に関する回答結果を取り纏めたものである。

【図表 1】是正措置の内容(複数回答)



前回調査時に比べて、これまで、是正措置として多くの企業等が取り組んできた業務・ルールの変更・周知や懲戒処分等に加え、主に発覚した不正を事例とした研修、ジョブローテーションおよび内部通報制度の見直しなどの是正措置の実施割合が大幅に増加している。ある大手食料品メーカーでは不正に関する研修に年に1回参加することを義務付け、また相談・通報制度の整備・運用を図るとともに、役員および社員に対して法令順守を求めるトップのメッセージを定期的に発信している。

これらの回答結果から、不正・不祥事の調査後に、業務・ルールの変更・周知といった是正措置だけでなく、従業員等の不正に対する意識の向上、人員固定化による弊害の排除および情報提供の仕組みの整備等を目的としたさまざまな是正措置を策定・導入することで不正を許容しないという積極的な姿勢を示すなど、不正防止の取り組みが広範囲にわたって取り始めていることがうかがえる。

2. 是正措置策定・実施上の留意点

不正発覚後にとる主な是正措置としては、往々にしてルールや手続きの変更が目が行きがちである。しかし、効果的な是正を考えるにあたっては、不正リスク管理体制のフレームワークを利用し包括的に措置を検討することが重要となる。米国公認会計士協会(AICPA)、公認不正検査士協会(ACFE)および内部監査人協会(IIA)が提唱したフレームワークの5要素は、1)不正リスク管理体制全般のガバナンス、2)不正リスク評価、3)不正防止措置、4)不正発見措置および、5)対処である。

前述のルール・手続きの変更は不正防止措置の一部でしかなく、経営者による内部統制の無効化や費用対効果など内部統制固有の限界等がある中で部分的な措置では十分な成果をあげられない可能性がある。不正リスクを抑止するためには、5つの要素を効果的に組み合わせ多面的に対策を講じる必要がある。

具体的にどのような対策が効果的かは企業等の置かれた状況によってさまざまである。

不正の概念・手口を正しく理解し、不正に対する経営トップの意向や姿勢を組織に明確に示す、不正リスクの評価を実施しリスクの高い分野に重点的にリソースを配分する、経営層から従業員まで繰り返し教育研修を実施する、内部通報制度を活性化し、不正発見を目的とした監査を実施する、不正の端緒があった場合の調査方針・規程を明確にしておく、など自社に適したさまざまな対策が必要となる。

その点、1で述べた回答結果は、フレームワークの各要素にわたるより広範囲の措置を企業が取り始めていることを示している。

もうひとつ重要な点は、喉元過ぎれば熱さを忘れるといったことにならないよう、導入した仕組みがいつの間にか実施されなくなったり、形骸化することがないよう、従業員等に対し定期的にコンプライアンスに関する研修や意識調査を実施することで、内容の理解と遵守を促進し、各従業員等からの回答項目等についてフォローアップを実施するなど継続的なモニタリングによって運用状況や効果を確認する PDCA サイクルを導入することにある。

3. まとめ

企業等においては早期に損失を回復し、訴訟およびレピュテーションリスクを低減するためには予め不正リスク管理体制のフレームワークに基づき包括的に是正措置を検討するプロセスを構築するとともに、継続的に運用・モニタリングすることができる PDCA サイクルを導入しておくことが重要である。

本分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リー合同会社、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リー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,500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リーサービス、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提供しています。デロイトの約220,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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があります。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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。