

太陽グラントソントン Advisory Insights

フォレンジック&サイバー

今回のテーマ： 不正の端緒発見時の初動対応における留意事項

はじめに

新型コロナウイルス（COVID-19）の流行が長引くなか、一時期、企業による不正の公表事例は減っていましたが、最近では増加傾向にあります。パンデミックが不正リスクを高めることは早い段階から懸念されていましたが、やはり様々なことが企業の内部では起きているようです。

不正の端緒は、企業内外からの告発や内部監査を契機として認識されることが多いですが、大半はその時点では本当に不正かどうか確証が得られないレベルの情報です。したがって、この段階では外部専門家への調査依頼等を行わず、社内で事実関係を確認するのが通例です。しかしながら、こうした不正の端緒への対応について十分な経験を持つ企業は多くありません。本稿は、不正の初動対応における留意事項をご紹介しますことで企業の皆様の危機管理に資することを企図しています。また、今後はこのような危機対応に関するインサイトを定期的に情報発信していく予定ですので、乞うご期待下さい。

初動対応のゴール

不正の端緒への初動対応としては、概ね次の2つが達成できれば成功と言えます。

1つ目は、不正の端緒が示している不正事案が本当に不正であるかどうかについて一定の蓋然性を確認することです。この段階では本格的な実態把握はまだ行いませんので、当該事案への対応を次の段階（例えば、第三者委員会の組成など）に進める際の方向性を判断できる程度の事実確認が目標です。

2つ目は、仮に不正の蓋然性が高い場合において、今後の本格的な不正対応の妨げとなるような問題を起こさないことです。例えば、社内で不正に対する疑義が生じていることを被疑者に知られてしまうと証拠を隠ぺいされ、今後の調査に重要な支障をきたす可能性があります。

初動対応におけるトラブル事例

ここでは、初動対応におけるトラブル事例をいくつかご紹介します。

- 告発者に対する対応
 - ① 匿名の内部告発者を社内で特定してアプローチした結果、告発者が圧力と感じ、そのこと自体を更に告発されてしまう。
 - ② 会社の対応が遅れた結果、告発者が会社の対応に不満を感じ、外部への告発に転じてしまう。
- 初期調査の進め方についてのトラブル
 - ① 確かな証拠がないのに拙速に被疑者を問い詰めて、証拠隠滅を招いてしまう。
 - ② 子会社の粉飾決算についての調査を親会社から当該子会社に出向している役員に指示したところ、実は当該役員も不正に関与していた。
 - ③ 初期調査の担当者が会計に詳しくなく、会計不正の問題を過少評価してしまう。
- 期せずして重要な情報が失われる場合
 - ① メールデータ保管期間に制限があり、本格的な不正調査のときにはデータが消えてしまう。
 - ② 適当な理由で被疑者のPCを確保したが、不用意に操作してデータの信頼性を損なってしまう。

▶ 社内でのミスコミュニケーション

- ① 不確かな情報を役員に報告することを恐れて報告が遅れた結果、後日、隠ぺい体質ではないかとステークホルダーに不審を抱かれてしまう。
- ② 監査部が見つけた不正の端緒が経理部に共有されておらず、会計監査での対応が後手に回ってしまう。

留意事項

① 調査体制

不正の蓋然性を確認するという目的に照らして適切なメンバーによって調査することが必要です。すなわち、適切な情報収集と分析・評価ができる専門性と事案に関与していると想定されず客観的に事案に対応できる中立性が求められます。専門性は、不正は一般に隠ぺいを伴うものですので単にミスを見つけるだけではないもう一段高い能力が求められます。中立性は、既に判明している関係者だけでなく、事案の性質を踏まえて調査対象が拡大する可能性も視野に入れることが望まれます。

② 情報統制

情報漏洩は被疑者による証拠隠ぺいを招きます。また、不正の蓋然性が確認できていない段階で外部ステークホルダーやマスコミに情報漏洩した場合、会社として準備不足の段階でステークホルダー対応を開始することになり、対応を誤ると企業のレピュテーション等に大きな影響を与える恐れもあります。初動対応の事実自体も含め、情報は必要な範囲で必要な関係者だけに留める必要があります。

③ 告発者への対応

匿名の告発者を不当に特定しないこと、告発者が匿名でない場合にはその地位を適切に保護することが大前提です。また、コミュニケーション可能なら、会社の対応を伝えるとともに、更なる情報提供を呼びかけることも一つの方法です。

④ 証拠保全

端緒の段階でどこまで実行するかはコスト・工数も含めて議論のあるところですが、しかしながら、社内での管理ルール等に照らして、文書や電子データが隠ぺいあるいは処分される可能性があるのであれば、保守的に確保しておく方が安全です。例えば、定期的に消去されるメールデータのバックアップデータを取っておくだけでも、その後の調査に役立つことがあります。

⑤ 社内エスカレーション

前4項目を考慮しつつ迅速かつ出来るだけ適切に初期的な実態把握を実施しなければなりません。そのためには、不正の端緒を発見した際、その内容に応じて適切な報告を行い、社内における対応部署を定めることが不可欠です。

お見逃しなく！

初動対応を誤ると不正調査の成否や企業のレピュテーション等に大きな影響を与える可能性があります。情報収集と情報統制を両立させる等、事案に応じて高度な判断が求められる難しさもあります。

まずは、不正の端緒を発見した際、誰に報告するのか、そして誰が対応方針の検討を主導するのか、あらかじめ社内で定めておくことが出発点になります。

また、本格的な業務を依頼する前に、顧問弁護士、会計監査人、あるいは懇意にしているアドバイザーなどに初期的な助言を求めるのも一つの方法です。

以上