

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： 不正調査における類似案件調査 前編

はじめに

過去2回に亘って本件調査を解説しましたが、今回は類似案件調査について解説します。まだ不正の端緒が顕在化していない類似案件の調査は、本件調査とは異なる難しさがあります。類似案件調査のアプローチ方法と調査手続について2回に亘り解説する予定です。

類似案件調査の必要性

企業等で不正が発覚した時、「他にもまだ不正が隠れているのではないか」という疑念が企業等の内外から生じるのは自然なことです。不正は何の理由もなく発生するものではなく、何らかの発生原因があります。不正の原因が既にある以上、そこから他の不正が発生している可能性は否定できません。また、不正の実行者は自ら進んで発覚していない不正を自白して自らを不利にすることはありません。したがって、不正が発覚した際に他の不正の可能性を想定することは極めて合理的です。

類似案件調査を行わず不正が放置された場合、当該不正はいつか累積された損害とともに顕在化します。不正は隠ぺいを伴うものですが、その一方で企業活動に歪みを生じますので、いずれは必ず発覚し、不正対応のための支出を企業にもたらします。

勿論、類似案件調査の結果何も不正が検出されないこともあります。しかしながら、それはそれで価値のあることです。合理的な調査を行った上であれば、ステークホルダーに対して自信をもって他に不正はないという安全宣言ができます。きちんとした不正対応を行うことは不正の予防にも繋がります。

類似案件調査の難しさ

このように類似案件調査の実施は必須ですが、そもそも「他に不正は一切ない」ことを確認することは事実上不可能と言ってよいと思います。過去の記事でも述べたとおり、不正調査は仮説検証アプローチで行います。したがって、「他に不正は一切ない」ことを確認する場合、その企業で起こりうる全ての不正について具体的な仮説を構築し、個別対応した調査手続を実施する必要があります。

費用対効果の問題もあります。不正は許されるものではありませんが、企業は不正を発見するために必要な費用と不正を発見・是正することによる効果（将来的な不正予防効果も含め）を比較して、より経済的な選択をしなければなりません。

したがって、類似案件調査の目的は、「現在発覚している不正の実態を踏まえて、他に企業等に直接あるいは間接的に重大な損害を与える不正がない」ことを確認することになります。

類似案件調査における仮説構築の方法

このため、類似案件調査は本件調査の結果を踏まえて設計されます。実務上は、両者を同時進行させることもありますが、その場合でも本件調査の結果を踏まえた類似案件調査の調整は必要です。

仮説検証アプローチによって類似案件調査も本件調査と同じように八何（Who、with whom、Why、When、Where、To whom、How、what）を想定します。この時、本件調査で把握した八何の内容が仮説の出発点になりますが、八何それぞれについて別々に検討するのではなく、不正の原因に着目することが効率的と思われる。

不正の原因を考察する理論の1つに「不正のトライアングル」があります。不正は、「機会（不正の実行を容易にする環境）」「動機（不正を行いたい主観的な事情）」「正当化（不正の実行を主體的

に是認する事情)」の3要素が揃ったときに発生するという考え方です。これを踏まえて、本件調査で把握された不正の「機会」と「動機」に着目して類似案件の可能性を検討します。このため、本件調査で不正事案の根本的な原因に至ることが重要です。原因を深く掘めていけば、それだけその影響が及ぶ範囲を広く考察できます。

これらは、あくまで仮説構築の進め方の一例であって、結果として合理的に想定される重要な不正が網羅されていれば問題ありません。しかしながら、筆者の経験からは、「動機」と「機会」から手口を考え、さらに手口の実行可能性を考察していく方法が分かりやすいかと思います。

不正の「動機」からの考察例

不正の「動機」は個人的な金銭欲求のこともあれば、部門予算の達成などの組織的な要因のこともあります。類似事案の仮説を構築する際、「動機」は特に重要です。なぜなら、一般的に動機を持たずに敢えて不正を行うリスクを冒す人は少ないからです。

例えば、営業担当がギャンブルの資金目当てに回収した売掛金を横領したとします。この場合、自身の金銭欲求を満たすために他にも不正を行っている可能性があります。それは、預金・小口現金、備品・印紙・在庫などの実物資産の横領かもしれませんし、取引先からのキックバックかもしれません。あるいは、不正な経費申請や機密情報のリークかもしれません。個人の利得を目的する不正を列挙し、そこから実行しうる手口（How）や時期（When）や共謀の可能性（With whom）などを絞りこみます。

次に組織的な不正の例です。親会社マネジメントの過度なプレッシャーとマーケットの不況から、販売子会社のうちの1社で子会社社長自らが率先して未出荷売上（4月出荷分を3月の売上に計上）を行ったとします。この場合、不正の目的は業績の達成ですから、その他の売上過大計上の手口を検討します。未出荷売上は翌期の売上を先取りしますので、翌期は更に苦しくなります。未出荷売上の他にも、全く未出荷の売上計上、押込み販売、循環取引などを行っているかもしれません。また、親会社マネジメントが重視している業績指標の把握も重要です。売上の他に粗利益や営業利益も重視しているのであれば、原価や費用も操作する可能性があります。この場合、親会社の営業部やその他の販売子会社も同様のプレッシャーを受けていると考えるのが自然であり、これらも検証範囲に含めるべきでしょう。

不正の「機会」からの考察例

不正の「機会」とは、発覚せずに不正を実行し、あるいは不正を隠ぺいすることができる内部統制の不備を指します。本件事案の不正実行者は内部統制の不備を突いて、あるいは内部統制を一部無効化して不正を実行している筈ですので、同じ方法で他の者が不正を実行している可能性があります。この仮説は、不正が実行された拠点に限らず、同様の「機会」がある他の拠点についても適用されます。

類似案件の仮説構築では「動機」が特に重要ですが、次のような観点から「機会」も重要です。

- ✓ 不正を行う「機会」があることが、本来は弱い「動機」を強める可能性があること。
- ✓ 「動機」は個人の主観であり、あくまで不正実行者の置かれている環境から「動機」を推察していること。特に、個人の利得目的の「動機」の有無を従業員について把握することは困難。
- ✓ 長年続くなかで不正が社内ルール化し、不正と認識せずに不正を行っている場合があること。

例えば、出荷日前の売上計上を防ぐシステム統制や業務統制がなかったために、未出荷売上が実行出来たとします。この場合、同様の統制を採用している他の販売拠点でも同じ不正を行っている可能性があります。また、先の例で挙げた販売子会社は未出荷売上だけを行っていたかもしれませんが、他の拠点では内部統制の不備を突いて架空売上など他の売上不正を行っているかもしれません。

お見逃しなく！

類似案件調査は俗に言う「悪魔の証明」であり、未発見の不正がないことを証明することは困難です。そのなかで企業としては、自社が認識している、あるいは認識し得る事実関係を踏まえて合理的な調査を実施することが求められます。

次稿では、仮説構築の結果広がった検証範囲の絞り方と類似案件調査の調査手順をご解説します。

以上