

2019年7月23日 全7頁

企業の不祥事予防に何が必要か

今後重要性を増す、現場の実態を把握するための従業員意識調査

政策調査部 研究員 菅原佑香

[要約]

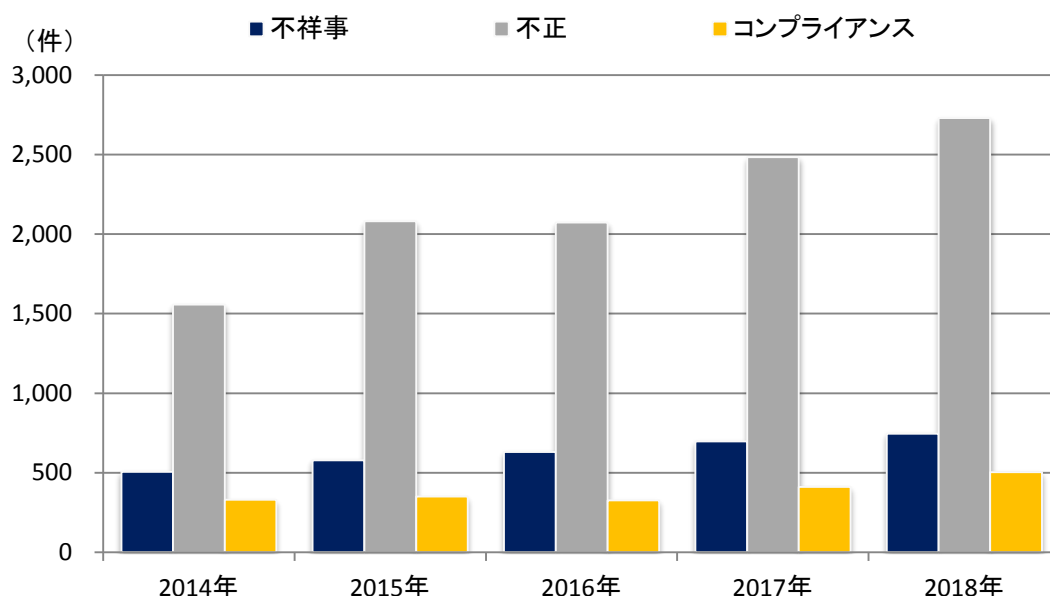
- 企業の不正や不祥事にかかわる報道件数は増加傾向にあり、企業のコンプライアンスの重要性が増している。過去3年間で不正が発生している企業は、従業員や関係会社の多い大企業が多い。発生が多い不正事例のタイプは「横領」や「会計不正」である。近年は情報セキュリティ意識の低下が招く情報漏洩も増えており、企業に内在するリスクは多様化している。
- 企業の監査役等を対象とした調査によれば、企業不祥事防止に向けて有効と考える取り組みとして、ローテーションや内部統制等の人事管理や従業員に対する意識調査との回答が多い。企業が現場で働く従業員の人事管理や意識調査を強化することは、不祥事予防につながる取り組みであるが、現状はそれらの取り組みの実施割合が低い点が課題である。
- また、関係会社を多く抱える大企業においては、自社の管理だけでなく、グループ企業やサプライチェーン全体で見た場合に、働く従業員の現場の実態をいかに把握できているかということが不正や不祥事を予防する上で重要である。

1. 企業の不正や不祥事の件数は増加

企業コンプライアンスの重要性が増している。企業の不祥事が後を絶たないからである。コンプライアンスとは「法令遵守」の意味であり、企業として守るべき法令や社会規範に従って経営を行うこととされ、コーポレート・ガバナンスの重要な要素の1つとなっている。

ここ数年で、企業の不正や不祥事に関する報道はどの程度増加しているのか。「不正」や「不祥事」といったキーワードをもとに、全国紙（5紙）の記事件数を確認すると、2014年からの5年間で増加していることが分かる（図表1）。こうした背景を反映してか、「コンプライアンス」といったキーワードの記事件数も増加している。

図表 1 企業の不正や不祥事、コンプライアンスに関する記事件数の変化



(注) 企業の不正や不祥事の記事件数の抽出を行うため、全て「企業」のキーワードを指定し検索を実施した。

検索を行った新聞は、日本経済新聞、読売新聞、毎日新聞、朝日新聞、産経新聞である。

(出所) 日経テレコンより大和総研作成

企業経営においてコンプライアンスの必要性が厳しく問われるようになったのは、大手企業の不祥事が増加した 2000 年代以降のことである。不祥事が増加したこと等を背景に、独占禁止法の改正によって談合やカルテルに関与した企業に対する罰則が強化され、会社法改正や金融商品取引法において企業の内部統制が明記されるなど、企業の不正や不祥事予防のための法整備が進められてきた。しかし、依然として不正や不祥事の報道が後を絶たない。

企業が、コンプライアンス経営に取り組むことは当然のことだが、どのように企業の抱えるリスクを把握し不正予防に取り組むのか、各企業によって対応に差があるだろう。本稿では、上場企業での不正事例や不正予防のための取り組みの現状を整理し、企業に求められる取り組みを明らかにしたい。

2. 発生が多い不正事例のタイプは「横領」や「会計不正」

デロイトトーマツ¹が上場企業を対象に 2018 年に調査した「Japan Fraud Survey 2018-2020 企業の不正リスク調査白書」によれば、「過去 3 年間で不正事例あり」と回答する企業は 46.5%と調査対象企業の約半数にもものぼる (図表 2 左)。不正が発生している割合を企業の属性別に確認してみると、従業員数が 1,000 人以上の大企業で 66.7%と全体平均よりも高く、また、国内の関係会社数が 21 社以上である企業や海外関係会社数が 21 社以上である企業が 6 割以上であることから、従業員数や管理すべき関係会社数が多いと、企業が抱えるリスクも増加する傾向に

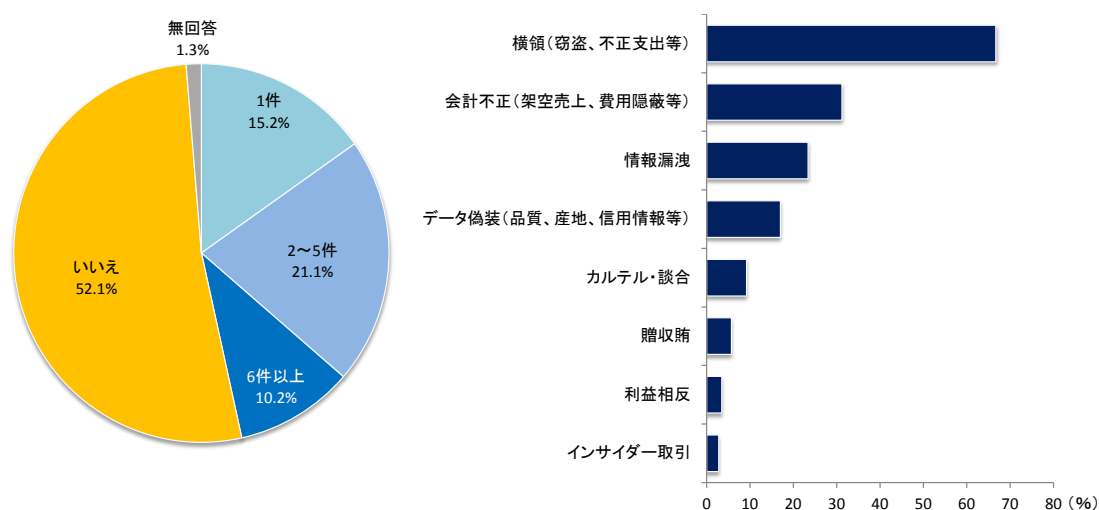
¹ デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社と有限責任監査法人トーマツのことを示す。

あると考えられる。

具体的に発生した不正事例のタイプは、「横領（窃盗、不正支出等）」が6割以上と最も多く、次に「会計不正（架空売上、費用隠蔽等）」や「情報漏洩」と続く（図表2右）。実際、東京商工リサーチが実施した「2018年全上場企業『不適切な会計・経理の開示企業』調査」によると、いわゆる粉飾経理や会計処理ミスなどの誤り、着服横領といった「不適切な会計・経理」を開示した上場企業は54社（2018年）であり、2014年の37社から企業数が大きく増加していることも分かっている。

図表2では2割程度にとどまる「情報漏洩」であるが、情報化社会においては、情報セキュリティ意識の低さが招く情報漏洩のリスクも高まって来ている。一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）と株式会社アイ・ティ・アール（ITR）が実施した「企業IT利活用動向調査2019」から、過去1年間に認知した情報セキュリティ・インシデントの種類を確認すると、従業員のデータや情報機器、モバイル用PC、スマートフォン、携帯電話、タブレット、USBメモリ/記録媒体の紛失・盗難等は相対的に高い比率であり、2017年調査と比較しても上昇している。情報漏洩を防ぐためには、セキュリティの脆弱性に対応するための技術的な対策だけでなく、従業員のセキュリティ意識の向上も必要である。企業に内在するリスクは多様化している。

図表2 左：過去3年間の不正事例の発生件数、右：発生した不正事例のタイプ（2018年）



（出所）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・有限責任監査法人トーマツ「Japan Fraud Survey 2018-2020 企業の不正リスク調査白書」より大和総研作成

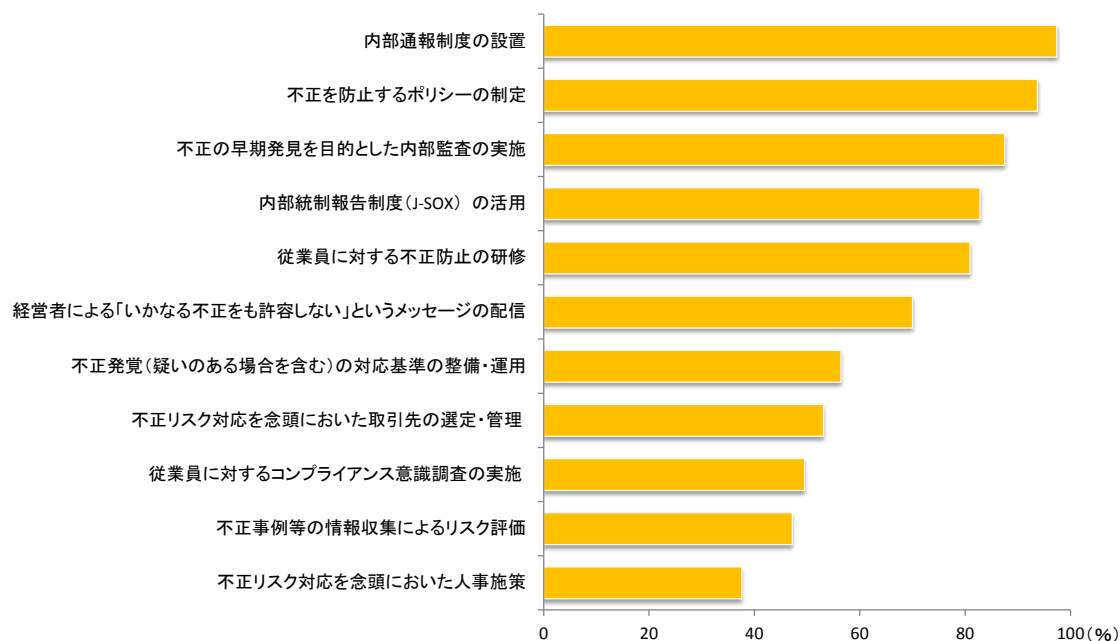
3. 不正予防の対策に求められる人事施策や従業員の意識調査

不正や不祥事につながる恐れのある企業が抱えるリスクは様々あるが、リスクを低減させ不祥事予防を行うために企業に求められる取り組みは何であろうか。

既出のデロイトトーマツが実施した調査によれば、企業が不正リスクへの対応・取り組みとして実施しているのは、「内部通報制度の設置」や「不正を防止するポリシーの制定」「不正の

早期発見を目的とした内部監査の実施」の割合が多く、ほとんどの企業が対応している(図表3)。内部通報制度が有効に機能すれば、不正とまではいえない悩みのレベルであったとしても、企業内の不正を事前に予防する意味においては、従業員の通報窓口の利用しやすさが高まり、いわゆる法令違反などの抑止力につながると考えられる²。

図表3 企業の不正リスクへの対応・取り組み(2018年)



(出所) 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・有限責任監査法人トーマツ「Japan Fraud Survey 2018-2020 企業の不正リスク調査白書」より大和総研作成

公益社団法人日本監査役協会が2018年に企業の監査役等に対してアンケート調査を行った結果によると³、実施はしていないが企業不祥事防止に向けて有効である(又は今後実施してみたい)と考える取り組み等として、「人事ローテーションに関する定期的な検証(グループ内交流を含む)」や「現場部門での内部統制の自主的な改善に向けた取組(1stラインディフェンス)の強化」「現場職員の意見・意識の把握とフィードバック(従業員に対する意識調査の活用等)」の回答割合が比較的高い結果となっている。

不祥事予防のための人事施策や企業が現場で働く従業員の人事管理や意識調査を強化することが重要であることは間違いないだろう。だが、図表3において「不正リスク対応を念頭においた人事施策」や「不正事例等の情報収集によるリスク評価」「従業員に対するコンプライアンス意識調査の実施」等の対策の実施割合は相対的に低いことから、そうした取り組みを拡大さ

² 菅原佑香「企業の不正予防につながる内部通報制度」(大和総研レポート、2019年6月20日)
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190620_020857.html

³ 公益社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会「企業不祥事の防止と監査役等の取組ー最近の企業不祥事案の分析とアンケート結果を踏まえてー」(平成30年12月3日)

せる余地が大きい。

特に意識調査結果に関して、従業員の意識調査結果の監査役等監査への活用状況に関する自由記述の内容を確認すると、「内部統制に関する従業員の意識を知る上で有益な情報であり、経営者等との対話を含め監査活動を行う上での基本的な情報の1つとして大いに活用している」や「セルフチェック調査の実施を基に、グループ全体としてのコンプライアンスの取組方針を決定し、実施。課題のあった子会社については、個別的な取り組みを要請し、その実施状況をフォロー」との回答が見られる。内部統制を実効的なものにするための人事施策の効果がどれだけ従業員に波及しているのかを測る上でも、従業員の意識調査は効果的である可能性がある。また、「全社と比較して著しく点が低い部署や過去と比較して点数が低くなった部署等に対し、原因や対策状況を確認している。部門長個人の問題なのか構造的な課題があるのか等を把握し、担当取締役等へ意見具申する事もある」との回答もあることから、意識調査を行うことは、企業リスクの所在を明確化し適切な対応を図ることにつながると考えられる。

同調査によれば、定期的な意識調査の実施割合は、従業員数（連結ベース）が「10,000人以上」の企業では6割以上であるのに対し「500人未満」の企業では3割に満たない。自由記述の中には「親会社がグループ内関係会社に対して、毎年、意識調査を実施している」や「小規模な組織のため定期的な調査はしていないが、ライン以外の面接者による職員面接制度を充実させ、職員の気づき、職場の課題、改善提案、キャリアカウンセリングを実施」といった回答が見られる。調査実施の取り組みの必要性を認識していたとしても、負担感が強く実施に踏み切れていない企業もあると考えられる。仮に全社的・定期的な意識調査をただちに実施することが難しいとしたら、面談やカウンセリングなどの機会を活用することが考えられるだろう。

4. 従業員の実態を踏まえたコンプライアンス経営が重要

前述した日本監査役協会の調査報告書によると、近年の企業の不祥事の公表事案や報道等をもとに、不祥事が発生する企業の共通する要因には、6つの特徴があることが指摘されている。①経営トップの姿勢や企業風土、②現場と経営の乖離、③セクショナリズムや縦割り組織、④リソース不足や専門知識の欠如による内部統制部門及び内部監査部門の機能不全（企業集団を含む）、⑤現場における統制機能の独立性の欠如、⑥コンプライアンスに関する現場教育の不徹底、である。経営層がコンプライアンスに対して取り組む姿勢や管理体制に加えて、実際に現場で働く従業員の実態を把握し踏まえた上でのコンプライアンス経営を実施しなければ不正や不祥事の予防にはつながらないということであろう。

図表4 不祥事につながった問題事例

原則	不祥事につながった問題事例
<p>[原則1] 実を伴った実態把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・検査工程や品質確認等の業務において、社内規則に反する旧来の慣行を漫然と継続し、違反行為を放置 ・労働基準を超えた長時間労働の常態化、社会規範を軽視したハラスメントの放置の結果、社会問題にまで波及 ・内部告発が隠蔽され、上位機関まで報告されないなど、内部通報制度の実効性が欠如
<p>[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う</p>	<p>(不祥事につながった経営陣に係る問題事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営トップが事業の実力とかけ離れた短期的目線の利益目標を設定し、その達成を最優先課題としたことで、役職員に「コンプライアンス違反をしても目標達成をすべき」との意識が生まれ、粉飾決算を誘発 ・経営陣や現場マネジメントが製造現場の実態にそぐわない納期を一方向的に設定した結果、現場がこれに縛られ、品質コンプライアンス違反を誘発 <p>(不祥事につながった監査・監督機関に係る問題事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・元財務責任者(CFO)が監査担当部門(監査委員)となり、自身が関与した会計期間を監査することで、実質的な「自己監査」を招き、監査の実効性を阻害 ・指名委員会等設置会社に移行するも、選解任プロセスにおいて経営トップの適格性を的確に評価・対処できないなど、取締役会、指名委員会、監査委員会等の牽制機能が形骸化 <p>(不祥事につながった組織設計・リソース配分に係る問題事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造部門と品質保証部門で同一の責任者を置いた結果、製造部門の業績評価が品質維持よりも重視され、品質保証機能の実効性を毀損 ・品質保証部門を実務上支援するために必要となるリソース(人員・システム)が不足
<p>[原則3] 双方向のコミュニケーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣が各部門の実情や意見を踏まえず独断的に利益目標・業績改善目標を設定し、各部門に達成を繰り返し求めた結果、中間管理層や現場のコンプライアンス意識の低下を招き、全社的に職責・コンプライアンス意識の希薄化を招来 ・経営陣から実態を無視した生産目標や納期の必達を迫られても現場は声を上げられず、次第に声を上げて仕方がないという諦め(モラルの低下)が全社に蔓延 ・経営陣が「現場の自立性」を過度に尊重する古い伝統に依拠したことで、製造現場と経営陣の間にコミュニケーションの壁を生じさせ、問題意識や課題の共有が図れない企業風土を醸成。その結果、経営陣は製造現場におけるコンプライアンス違反を長年にわたり見過ごし、不祥事が深刻化
<p>[原則4] 不正の芽の察知と機敏な対処</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の複数ルートからコンプライアンス違反に係る指摘がなされても、調査担当部署が表面的な聴き取り対応のみで「問題なし」と判断。違反行為の是正や社内展開等を行わなかった結果、外部からの指摘を受けて初めて不祥事が露見し、企業価値を大きく毀損 ・過去の不祥事を踏まえて再発防止策を講じたものの、的を射ない機械的な対応に終始したことで、現場において「押し付けられた無駄な作業」と受け止められる。当該作業が次第に形骸化し、各現場の自律的な取組みとして定着しなかった結果、同種不祥事の再発に至る
<p>[原則5] グループ全体を貫く経営管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社との情報共有の基準・体制が不明確で、子会社において発生した問題が子会社内で内々に処理され、国内本社に報告されず。その結果、問題の把握・対処が遅れ、企業価値毀損の深刻化を招く ・許容する独立性の程度に見合った管理体制を長期にわたり整備してこなかった結果、海外子会社のコントロール不全を招き、子会社経営陣の暴走・コンプライアンス違反を看過 ・買収先事業が抱えるコンプライアンス違反のリスクを事前に認識していたにもかかわらず、それに対処する管理体制を買収後に構築しなかった結果、リスク対応が後手に回り、買収元である上場会社に対する社会的批判を招く
<p>[原則6] サプライチェーンを展望した責任感</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・外部委託先に付与したセキュリティ権限を適切に管理しなかった結果、委託先従業員による情報漏えいを招き、委託元企業の信頼性を毀損 ・製品事故における法的な責任に加え、サプライチェーンのマネジメントを怠り、徹底的な原因説明・対外説明を自ら果たさなかった結果、ステークホルダーの不信感を増大させ、企業の信頼性を毀損 ・建築施工における発注者、元請、下請、孫請という重層構造において、極めて重要な作業工程におけるデータの虚偽が発覚したにもかかわらず、各当事者間の業務実態を把握しようとする意識が不十分であった結果、有事における対外説明・原因究明等の対応に遅れをとり、最終顧客や株主等の不信感を増大 ・海外の製造委託先工場における過酷な労働環境について外部機関より指摘を受けるまで意識が薄かった結果、製品の製造過程における社会的問題が、当該企業のブランド価値を毀損

(出所) 日本取引所自主規制法人「『上場会社における不祥事予防のプリンシプル』の策定について」
(2018年3月30日)より大和総研作成

上場企業における不祥事が多発する状況を踏まえ、日本取引所グループの日本取引所自主規制法人は、2018年3月に「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を発表した。これは、不祥事発生後の事後対応に重点を置いて2016年に策定された「不祥事対応のプリンシプル」に加え、事前対応としての不祥事予防の取り組みに資するため、「不祥事予防のプリンシプル」が策定されたものである。具体的には、[原則1] 実を伴った実態把握、[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う、[原則3] 双方向のコミュニケーション、[原則4] 不正の芽の察知と機敏な対処、[原則5] グループ全体を貫く経営管理、[原則6] サプライチェーンを展望した責任感等の原則が明示されている（図表4）。

自社内の自主点検の強化を図ったこと等により発覚した不祥事に対しては、透明かつ迅速な事後対応が重要である。不祥事もしくはその疑いを察知した企業が、「事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する⁴」ことが求められる。

さらに、企業が不祥事を事前予防できることがより望ましい。日本取引所自主規制法人が原則ごとに例示した「不祥事につながった問題事例」を図表4で確認すると、従業員が実際に働く現場の実態をどれだけ企業が把握し管理できているかということの必要性が認識できる。前述したように国内外問わず関係会社を多く抱える大企業においては、自社の管理だけではなく、グループ企業やサプライチェーン全体で見た場合に、働く従業員の現場の実態をいかに把握できるかということが、不祥事の事前予防という点では必要であると考えられる。

企業が抱えるリスクが多様化する時代において、経営層のガバナンスに加えて働く従業員の実態を踏まえたコンプライアンス経営を行うことで、不正や不祥事の予防につながることが期待される。

⁴ 日本取引所自主規制法人『「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の策定について』（2016年2月24日）