

CFO Japan newsletter

第1回

日本から経営者不正を撲滅せよ！

～ 東芝 不正会計処理の教訓を活かして ～

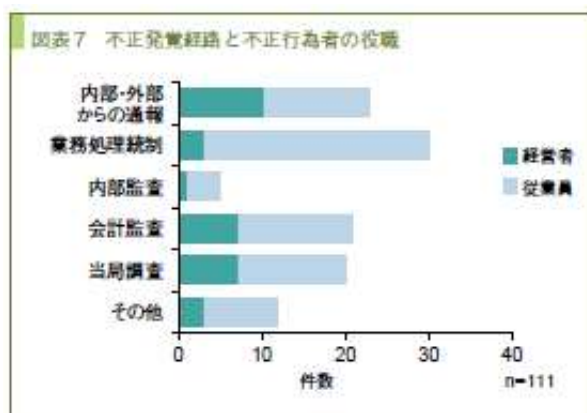
経営者が関与する不正は後を絶たない。コーポレートガバナンスの強化が叫ばれる昨今、その対策は果たして万全なのであろうか。二度と起こさないために本当に必要な対策は何なのか考察し、日本企業へ提言致したく候。

■ガバナンスの限界

東芝は、2003年にいち早く委員会等設置会社を採用した。安倍政権が進めている、社外取締役の導入、コーポレートガバナンス強化についての、いわば先駆者的存在である。今回の不正会計問題の教訓は、ガバナンスの限界を示したことであろう。どんなに強固な「仕組み」を作ろうとも、それが適切に「運用」されなければ、不正は防止できない。

■経営者不正に有効な内部通報制度

経営者不正を防止するために効果的な方法は果たして何であろうか？下図を見て欲しい。KPMG FAS 公表資料によれば、経営者不正の発覚経緯で一番多いのは「内部・外部からの通報」であり、以後、会計監査、当局調査と続く。



出所：KPMG FAS「日本企業の不正に関する実態調査」

また近年の企業が起こした不祥事の発覚経緯をまとめてみると、ほとんどが内部の人間からの通報によるものであることがわかる。これは不正の特徴を考えれば、至極当然のことである。不正の特徴とは、意図的に行われ、それを隠ぺいすることがほとんど、ということである。内部監査人や監査法人などの監督機関に対して、ウソの資料や説明で切り抜けようとする。従って、不正を外部の人間が見破ることは極めて難しくなってしまうのだ。不正の特徴を考えれば、外部の監督機関より、現場を良く知る内部の人間に、不正告発の期待をするのが合理的であり、これらのデータはそれを裏付けるものである。

近年の企業不祥事の発覚経緯

会社	発覚経緯
オリンパス	2011年 内部告発による月刊誌報道
東洋ゴム	2015年 改ざん者の後任者による内部告発
東芝	2015年 証券取引等監視委員会への内部通報

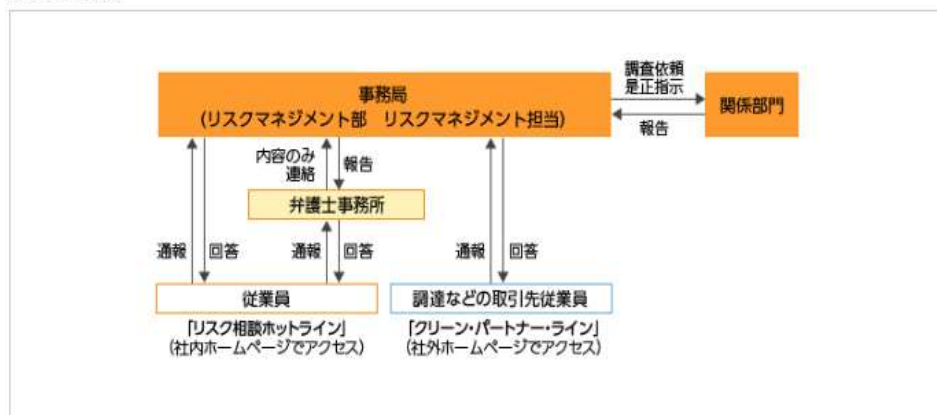
■機能しない内部通報制度

この内部告発を促す制度（内部通報制度）は、ほとんどの上場企業には既に存在する。東芝にももちろん存在した。HPでしっかりアピールされている。

～以下、東芝HPより抜粋～

『東芝では、法令違反を中心とするコンプライアンス違反に関する社内情報を収集し、自浄作用を働かせて自ら不正を正していくことを目的に、2000年1月に内部通報制度を設け、電子メール、電話などによって従業員から通報や相談を受け付けるようにしました。また、2006年4月には、物品の調達、工事発注などの取引に関連した従業員のコンプライアンス違反を防止するために、取引先から通報を受け付ける取引先通報制度「クリーン・パートナー・ライン」も設けました。このように社内外から通報を受け付ける制度を整備することで、自浄作用に加えてコンプライアンス違反を抑止する機能も期待しています。』

東芝の通報制度



関与した社員はいれど、それを通報する者は何年にも渡って現れなかった。内部通報制度には以下のような欠点がある。

①報復行為

通報したことが経営陣に知られた場合、報復を受ける可能性を恐れ、制度が利用されない。オリンパス事件で内部通報制度が利用されなかったのもこれが原因である。

オリンパス損失隠し事件を内部告発した社員は、内部通報制度の利用を考えたものの、あきらめざるを得なかったという。別件で利用したオリンパス社員が、畑違いの閑職に左遷されたことが2009年2月末に報道された。それを目にして「内部通報制度を利用すると逆に危ない」と思い、「利用をあきらめた」という。

②利害関係の一致

内部告発した場合、会社の信用力が下がった場合には、給与削減、リストラなど、告発した本人自らも不利益を被ることがあり得るため、これを嫌い告発が行われない。

■内部通報制度を機能させるキーワードは「外」と「罰」

これらの欠点を乗り越え、内部通報制度を機能させるには果たしてどうすれば良いか。
筆者が考える対策は、以下の3点である。

- ①「外部」窓口の義務化
- ②外部窓口の報告先は監査役(会)or 社外取締役直轄の組織とする
- ③罰則の強化

①について、会社内部の人間が窓口になっている場合、社内の人間に見られると思うと、告発する気力を削がれてしまう。会社から独立した機関を窓口にする事で、告発者のプライバシーが守られ、通報者は安心して通報することができる。②は、外部窓口が受け取った通報をどこに報告するかである。これが経営者の指揮下にある組織であれば、仮に通報が出ても、もみ消されてしまう可能性がある。経営者から独立した機関、監査役や社外取締役で構成される監査委員会等に報告をする。監査役等らには独立した調査権を与える。③の罰則強化については、コンプライアンス違反の事実を知らずながら内部通報しなかった社員に対しての罰則を強化する。報復や利害関係により報告をできない従業員がどうしても多くなってしまふ。これについては自発的な倫理意識を期待するよりも、罰を与えて強制させるしかない。

日本企業への提言

- ・ 内部に期待せず、外部を利用せよ
- ・ 意識改革だけでなく、罰を強化せよ

⇒経営者不正ゼロ 日本をコンプライアンス先進国へ

水は低きに流れる
以上