

マンスリー・ハイライト 拝啓社長殿

マネジメントのための経営財務情報

今回のテーマ： 今あらためて問うマネジメントによる不正リスク評価と対応の重要性

上場企業における多くの不正・不祥事が表面化するなか、日本取引所自主規制法人は2016年2月に『不祥事対応のプリンシプル』を公表し、2018年3月には、『不祥事予防のプリンシプル』を公表しました。不祥事の発生そのものを予防する取組みを上場会社が実効性を持って進める必要性が唱えられるようになってから6年余りが経過しています。しかしながら、今なお不正予防のための不正リスクの評価と対応はマネジメントにとって最重要な経営課題の1つと言えます。

企業をとりまく不正リスクの近況

不正・不祥事の公表事例は、コロナ禍では一時的な減少を見たものの今も引き続き発生しており、減少する様子はありません。不正行為は、動機（プレッシャー）、機会、正当化（姿勢）の3要素が揃ったときに発生すると言われますが、企業は成長（企業価値の向上）を宿命付けられており、これらの不正リスク要因は強まる一方です。

【規模拡大に伴う不正リスクの例】

動機	過度な業績目標からの圧力
	過大な品質や生産目標からの圧力
機会	海外子会社や買収子会社の管理不全
	ビジネスモデルの変遷・多様化による管理不全
	サプライチェーン把握の困難性
正当化	業績・株価等の至上命題化
	従業員の企業帰属意識の希薄化

表面化した不正対応に係る費用・損失に目を向けますと、こうした費用の公表事例自体多くありませんが、調査費用として数億円を支出している事例も見られます。これだけでも多大な支出ですが、大規模な不正が表面化した企業では、会計監査対応や再発防止のための体制強化にも多額の費用が生じているケースが少なくありません。更に、これらの直接的な支出だけが問題ではなく、表面化した不正対応のための現業ビ

ジネスの停滞、企業の社会的な信用の失墜に伴う金融機関・取引先との関係悪化、既存人材の流出と新規人材の獲得困難など間接的な悪影響が業経営に及びます。その結果、株価の下落も相俟って、当該企業の企業価値を中長期的に棄損します。また、不正により自社の実情が歪んで報告されていた結果、マネジメントが既に経営判断を誤っていたということも起こり得ます。

これに対して不正の予防・早期発見のためのガバナンス、内部統制、内部監査等の強化など不正リスク対応の費用は比較にならないほど小さく、更にマネジメントが自社の実情を正しく把握する助けとなります。

お見逃しなく！

2024年4月1日以後開始する事業年度から改訂後の内部統制報告制度が適用されていますが、そのなかでは不正リスクの評価と対応が明確に求められています。企業は、様々な不正及び違法行為の結果発生し得る不適切な報告、資産の流用及び汚職について検討し、不正リスクの評価においては、前述の3要素について考慮すること、また、リスクの変化に応じてリスクを再評価し、リスクへの対応を適時に見直すことが重要とされています。

組織の構成員は上の人間を見て行動します。企業不正、特に組織的な不正は経営者の言動次第と言っても過言ではありません。これを機に自社あるいは自社グループの重要な不正リスクを評価し、要望・早期発見のための対応施策に経営資源を投じることを再考するのはいかがでしょうか。