

# リスクマネジメント

## 第9回

### 不祥事の隠蔽をなくすることができるか



株式会社インターリスク総研  
コンサルティング第二部 BCM チーム  
たしろ くにゆき  
田代 邦幸

過去に発生した企業不祥事の多くにおいて、重要な事実の隠蔽が行われてきた。事故の発生、トラブルやクレームに対する不適切な処置、違法行為、想定外の損失、等である。そして、これらの事実の隠蔽が、不祥事の発覚を遅らせ、顧客やステークホルダーに損害をもたらし、さらには企業自身の存続をも脅かしてきた。

本稿では、事実の隠蔽が行われる理由や背景を整理し、隠蔽を防ぐ方法について考察する。

#### 「隠蔽」とは何か

一般に「隠蔽」とは、自らの意思や行為によって意図的に隠すことを指す<sup>(1)</sup>。企業内部で何らかの事実が隠蔽される場合、社員個人によって隠蔽される場合と、部署単位もしくは会社単位等で組織的な隠蔽が行われる場合があり、前者の場合は会社として隠蔽する意図は無かったと弁明されることがあるが、たとえ隠蔽が社員個人によって行われ、その事実を会社が把握できなかった場合でも、会社は何らかの責任を問われることになる。それは会社として、社員による隠蔽を防ぐ仕組みを構築することが、内部統制として今日の企業に求められているからである。

#### 隠蔽の事例

ここで、企業において重要な事実の隠蔽が行われた具体

例を紹介する。ひとつは米国のエネルギー商社エンロンで、財務状況に関して組織的な隠蔽工作が行われたケースである。もうひとつは英国で230年もの歴史を誇る名門銀行であるベアリングズ銀行で、トレーダーが自分自身による不正な取引と、それによる損失を隠蔽し続けたケースである。

#### (1) エンロン

エンロンは、1985年に天然ガス・パイプライン会社などの合併によって設立された。1990年にインターネット上でガスの取引を行う Web サイト「エンロン・オンライン」を立ち上げ、ここでの取引によって急成長を遂げた。

その後、水道や電力など、ガス以外のエネルギー産業に進出することになり、大規模な投資が必要となったが、負債による投資資金調達はバランスシートを悪化させる恐れがあった。一方、エンロン・オンラインでは、エンロン自身が売買取引の当事者となって利益を上げていたが、そのためにはバランスシートの悪化を防ぎ、格付けを一定以上に保つ必要があった。そこで SPE（特別目的会社）を設立して資金調達を行い、その SPE に資産を売却することによって、多くの資産や負債をバランスシートから分離し、格付けの低下を防いだ。また、SPE の資金手当てはエンロン株がベースとなっていたので、同社の株価が一定水準以上を保つことが前提であった。

この SPE は同社の CFO であるアンドリュー・ファストウの部下が役員を務めるなど、実質的には同社の支配下にあったし、連結外とするための条件を満たしていなかったにもかかわらず、連結外として扱われ、その存在や取引内容は投資家に対して明らかにされなかった。同社は他にも、資産や損失を隠すために複数の SPE を設立・運営し、複雑なスキームを組むことによって実態を見えにくくしたり、資産価値の評価を不当な方法で行うなどの方法で、財務状況の悪化を隠してきた。

しかし2001年に、水道事業やブロードバンド事業、インドの発電所事業などの失敗から、同社の株価が下がり始めると、資金手当ての前提が崩れ、さらに格付けの低下によって巨額の負債の償還を迫られることになり、同社は2001年12月に破産した。

## (2) ベアリングズ銀行

ベアリングズ銀行がシンガポールに設立した子会社である、ベアリング・フューチャーズ・シンガポール (BFS) の責任者ニック・リーソンは、部下のミスによる損失を、本部に知られる前に先物取引による利益で穴埋めしようとした。しかし取引はうまくいかず、大きくなった損失を埋めるために、さらに大きな取引を行うようになったため、損失は日に日に膨らんでいった。取引はリーソンの権限を超えており、損失額も巨大になっていったが、BFS 内部で持っていたエラー・アカウント<sup>(2)</sup>を利用した架空取引によって、損失は見かけ上相殺され、かつ本社の監査がエラー・アカウントの取引内容にまで及ばなかったことから、損失額は本部に知られなかった。また先物取引を行うには、シンガポール証券取引所に対する証拠金の支払いが必要であり、これは本社からの多額の送金でしのいでいたが、送金額の大きさが本社で問題になったにもかかわらず、本社は BFS が多くの利益を上げている（そして今後も利益を上げ続ける）と思い込んでいたため、送金を続けた。BFS には実質的に彼の取引内容をチェックする者はおらず、また本社から行われたその後数回の監査も不十分で、問題の核心に迫ることは無かった。彼は文書偽造にまで手を染めて損失を隠し続けたが、1995年2月に相場が急落し、損失が膨らんだために、ついに隠しきれなくなって国外逃亡を図り、逃亡先のドイツで3月2日に逮捕された。

この時点での損失は6億ポンドを超えており、自己資本を大きく超えていたため、リーソンの逃亡中に、ベアリングズ銀行は破産した。

### 隠蔽が発生する条件

ではなぜ企業において、重要な事実が隠蔽されるのか。その理由や背景について整理する。

一般に、重要な事実の隠蔽が行われるのは、次の二つの条件が満たされたときであると考えられる<sup>(3)</sup>。

(A) その事実が知られることによって自分（自社）が不利益を被る（もしくは知られないことが自分に利益をもたらす）

——隠蔽したくなる動機

(B) その事実を隠し通せる可能性がある

——隠蔽できる環境

まず (A) すなわち動機の面であるが、ここで言う「不利益」には、処罰される、職を失う、告訴される、賠償責任を負う、売上（利益）が減る、損失が増える、株価が下がる、自分（自社）に対する評価が下がる、等が含まれる。その事実が故意によるものであれば、それを隠蔽しようとするのは自然な動機であろうが、故意でなくても、自分が責任を問われかねない問題であったり、自分のプライドにかかわる問題であれば、できれば知られたくないものであり、隠蔽の動機になり得る。

これらの動機の部分は、なぜ不祥事が発生したかという根本的な問題であり、本稿の範囲を逸脱するので、これ以降は (B) の環境面に絞って検討したいと思う。情報技術が進歩し、人々のコミュニケーションが非常に活発になった今日では、秘密を隠し通すことは非常に困難になっている。それでもなお隠蔽が発生するという事は、隠し通せる可能性が感じられるからだと思われるが、それはなぜだろうか。

図は、ある事実を隠し通すために必要と思われる要素を整理したものである。つまり、図中のいずれかの道筋で右端までたどり着ければ、隠し通せる可能性があると考えられる。

隠蔽できる可能性を最も高く感じるのは、その事実を自分自身しか知らない場合であろう（図の (c)）。ベアリングズ銀行におけるリーソンが、まさにこれである。また、複数のメンバーが知っている場合でも、メンバーに対して何らかの強制力を持っていれば、そのメンバーが秘密を守ると期待できる（同 (e)）。典型的なケースは、メンバーが部下である場合や、取引関係上で優位な立場にある場合等で

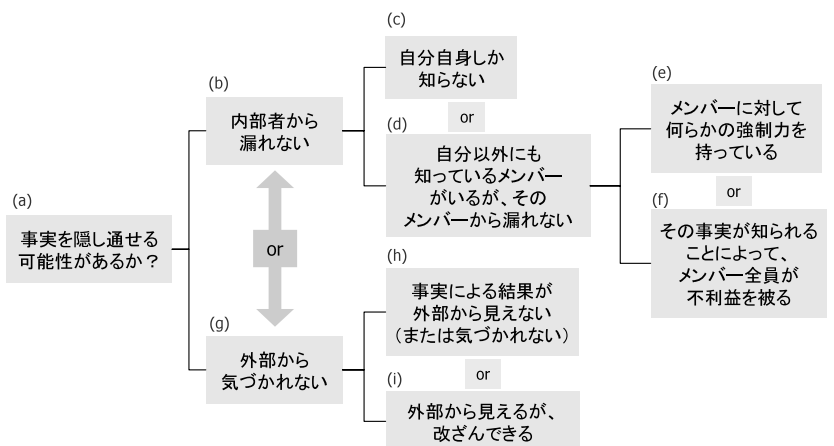


図 隠蔽が発生する条件

ある。さらに、その情報が外部<sup>(4)</sup>に知られることによって、メンバー全員が同様に不利益を被る、いわば運命共同体のような状況であれば、秘密が守られる可能性が高くなる(同(f))。談合が典型例であろう。エンロンのケースでは、ファストウの部下数人が、SPEのマネジメント・フィーという形で個人的に多額の利益を得ていた。また同社では、会社の方針や役員の指示に従わないことで、社員に対する評価が著しく下がったり、ポジションを追われることが珍しくなく、結果として秘密を口外しにくい雰囲気になっていたと推測される。

ここまでは、事実を知っている内部者<sup>(4)</sup>から情報が漏れるかどうか、という観点だが、逆に外部から気づかれるかどうか、という観点でも考える必要がある。まず、その事実による現象や結果(事故による爆発や有害物質の漏洩、取引結果の金額など)が見えなければ、外部から気づかれる可能性は小さくなる(同(h))。外部から見える場所であっても、それが気付かれなければ同じことである。例えば検査結果のレポートに異常なデータが現れていても、そのレポートをチェックする人がいなければ、気付かれることはない。

また、外部から見える現象や結果を改ざん(証拠隠滅も含む)し、外部の人々を欺くことができれば、事実を知らずに済む(同(i))。

## 隠蔽を防ぐための取り組み

上で述べたメカニズムが、重要な事実の隠蔽に関するすべての要素を網羅しているとは限らないが、隠蔽が行われないようにするためには、少なくとも上の条件が成立しないようにする必要がある。

では、これらの条件が成立しないようにするために、すべきことは何か考えてみたい。

まず、“担当者ひとりしか知らない”という密室状態にしないことである。複数の社員に分業させる、担当者を定期的にローテーションさせる、日々の仕事のプロセスや結果を記録する、定期的に報告させる、などの方法が考えられる。ある程度の間隔で長期休暇をとらせ、休暇中に他の社員にバックアップさせることも有効で、欧米では長期休暇を取らない社員は怪しまれることもある、と聞いたことがある。実際には、人件費の削減が求められている中で、ひとつの仕事に複数の社員を関与させるのは容易ではないと思われるので、コストをかけてでも密室化を防ぐべき部分と、そうでない部分の選別が重要であろう。ベアリングズ銀行のケースでは、人件費を節約した結果、金融取引に関する専門知識を有するスタッフが、BFSにはリーソンひとりしかおらず、本来分離すべきトレーディング・フロアとバック・オフィスの両方を彼ひとりに依存しており<sup>(5)</sup>、これがエラー

アカウントによる損失隠しを助長させたと言われている。

また、事実を知る複数の内部関係者を、強制力や利害関係の縛りから開放する施策が必要になる場合がある。この分野の施策は企業内部および法制度の両面から進められている。法制度の例としては、改正独占禁止法における課徴金減免制度<sup>(6)</sup>がある。談合などに関与した企業が、公正取引委員会の調査開始前に情報提供すれば、課徴金が免除または減額されるものである。企業における取り組みとしては、多くの企業で導入されつつある内部通報制度<sup>(7)</sup>がある。通常のレポートラインとは独立したルートで相談や報告を受け付け、情報提供者を上長からの圧力や組織内部の人間関係等から守るように配慮されている仕組みである。具体的な仕組みは企業によって様々であり、中には一定期間を設けて、その期間に過去の不祥事等を申告した社員に対しては処罰を減免すると言った、いわば免罪符的な運用を実施する例もある。

次に、外部からその事実を把握できるようにするために、どのような方策があるかを考えたい(図の(c)、(d)、および(h)への対策となり得る)。情報システムを使った業務であれば、処理内容を自動的に記録することが、比較的容易に実現できる。具体的には、取引処理などのトランザクション、メールの送受信内容、Webサイトへのアクセスなどである。これらを全て記録し、チェックするのは現実的ではないので、チェック対象を特に重要なシステムや処理に絞るなどの工夫が必要である。また、「記録されている(=チェックされる可能性がある)」という事実が抑止力となり得る。一方でプライバシーの侵害に繋がる可能性もあり、慎重に検討すべき側面があることを忘れてはならない。

また、情報システムによる自動的・機械的な方法でなくとも、定型的な記録、定期的なチェックを、会社内の仕組みとして設けることで、同様の効果が期待できる。これでも記録が改ざんされる可能性は残るが(図の(i))、何も記録されないよりは、隠蔽に走る際の敷居が高くなると思われる。もはや、ただ黙っているだけでは隠すことはできず、証拠の改ざんなど、より悪質な行為が必要になるからである。

記録の改ざんを防ぐ具体的な方法としては、物理的に改ざん不可能な方法やシステムを導入するか、別の方法で改ざん行為を抑止するか、ということになる。前者は技術的な要素が多いため、ここでは改ざん行為の抑止について述べたいと思う。この点については、社員教育などで周知徹底する必要があるのは当然であるが、さらに「改ざん行為が成功しない」ことを知らしめ、悪意にブレーキをかける必要がある。記録のチェックや監査など、改ざんを発見できる機会を設け、監査担当者(担当部門)に必要な権限を与え、指揮命令システムを独立させるなど、緊張感を持たせ

る施策が必要と思われる。多くの企業において、品質管理(品質保証)部門が、特定の部門や事業部の影響を受けないポジションに置かれるのは、そのためである。エンロンの監査を受け持っていた会計事務所アーサー・アンダーセンは、同社に対してコンサルティング業務も提供しており、多額のコンサルティングフィーを得ていた。コンサルティング業務の中では、損失隠しに繋がる内容の助言も行われており、エンロンの実態が外部に知られることによって、アーサー・アンダーセンも監査法人としての信頼を失う可能性があった(そして実際その通りになった<sup>(8)</sup>)ため、外部監査機関でありながら、独立性を保つことが出来なかった。

### 残された課題

以上、具体的な事例を見ながら、企業における隠蔽を防ぐ方法について考察したが、実際に取り組む場合に考えられる課題について、最後にまとめておきたいと思う。一つは、施策にかかるコストの問題、もう一つは有効性の検証についてである。

本稿で述べた一つ一つの方法は、実施可能なものばかりであり、また多くの企業で「内部統制」というキーワードの下に取り組まれている施策に通じるものでもある。しかし、いずれもコストがかかるため、実際に企業において取り組む場合には、隠蔽が発生するリスク(≡隠蔽したくなる事象が発生するリスク)が高いのはどこかを見極め、どこに対してどのような方法を用いるべきなのか、取捨選択をしなければならない。そのためには、網羅的なリスクアセスメントを行うと同時に、リスクの所在を嗅ぎ分けるセンスを養う必要があろう。

また、実施されている隠蔽防止策が有効に機能しているのかどうかを検証し、必要に応じて施策を改善していくことが望ましい。しかし「隠蔽が行われていない」ことを確認することは不可能であり、有効性を評価することが難しい。この点に関しては、リスクアセスメントの結果や、施策の実施状況、監査結果などを、できるだけ多くの人(取締役、監査役、外部の専門家など)に見てもらい、多様な観点からの意見や指摘をとり入れていくことで、ある程度補えるのではないかと考える。

### 《注 釈》

- 1) 『大辞林』によれば、隠蔽とは「ある物を他の物で覆い隠すこと。物事を隠すこと」である。
- 2) 取引におけるミスを記録するための独立したアカウント。ここに一時的に記録された分の損失(利益のこともある)は、後で会社の利益から差し引かれる。
- 3) 実際にはこれらの条件が満たされていなくても、満たされていると認識されれば隠蔽が行われる可能性がある。例えば、その事実を隠し通すことが、実際には非常に困難だとしても、「隠したい」という強い願望や、希望的観測等によって、隠し通せると信じ、隠蔽に走ることがあり得る。
- 4) 本稿では、特に断りのない場合、隠蔽されている(もしくは、されようとしている)事実を知る者を「内部」の者、それ以外を「外部」と記述する。
- 5) 1994年7月に行われた内部監査の報告書では、リーソンがトレーディング・フロアとバック・オフィスの両方のボスを兼ねていることについて、「その管理状態が責任者によって踏み躪られる可能性があるということを、重大な危険として指摘しなくてはならない」(参考文献5より引用)と記述されているが、この問題への対処はついに行われなかった。
- 6) 詳細は公正取引委員会「改正独占禁止法のページ」(<http://www.jftc.go.jp/kaisei/kaisei.html>)を参照されたい。
- 7) 実際には「公益社通報制度」、「企業倫理ホットライン」など様々な呼称が用いられているが、本質は同じと考えてよい。
- 8) アーサー・アンダーセンは、エンロンの会計処理への関与が知られるのを恐れ、エンロン破綻直前に監査関係書類を破棄したために、2002年6月に司法妨害罪で有罪判決を受け、同年8月に監査業務を廃業した。

### 《参考文献》(順不同)

- 1) 三省堂『大辞林 第二版』
- 2) Peter C. Fusaro 他著、橋本 碩也 訳『エンロン崩壊の真実』税務経理協会、2002年
- 3) Mimi Swartz 他著、酒井 泰介 訳『エンロン 内部告発者』ダイヤモンド社、2003年
- 4) みずほ総合研究所『エンロン ワールドコム ショック』東洋経済新報社、2002年
- 5) Nick Leeson 著、戸田 裕之 訳『私がベアリングズ銀行をつぶした』新潮社、1997年
- 6) Ian I. Mitroff 著、上野 正安、大貫 功雄 訳『危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント』徳間書店、2001年
- 7) KPMG ビジネスアシュアランス(株)「内部通報システムを構築するコンプライアンス・プログラム」(<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/risk/ba/200611/01.html>)、2006年