

Fraud risk survey 2007~2009 企業の不正リスク実態調査

トーマツグループはデロイトトウシュトーマツ(スイスの法令に基づく連合組織体)における日本のメンバーファーム各社(有限責任監査法人トーマツと税理士法人トーマツ、およびそれぞれの関係会社)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス等を提供しております。また、国内約40都市に約6,700名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト(www.tohmatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャルアドバイザーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界140か国にわたるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの165,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指し、“誠実性”、“卓越した価値の提供”、“相互信頼”、“文化的多様性”といった価値観を共通するカルチャーで結ばれています。継続的な知識習得、チャレンジングな経験、豊富なキャリア形成の機会といった環境を生かしながら、Deloitteのプロフェッショナルは企業責任(CSR)を強化し、社会からの信頼を築き、各々の地域社会に貢献していきます。

Deloitte(デロイト)とは、スイスの法令に基づく連合組織体のデロイトトウシュトーマツおよび相互に独立した個別の法的存在であるネットワーク組織のうちのメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイトトウシュトーマツとメンバーファームの法的な構成についての詳細はwww.tohmatsu.com/deloitteをご覧ください。

© 2009 Deloitte Touche Tohmatsu LLC. All rights reserved.

はじめに

出口の見えない世界不況の昨今、国内において相変わらず官民における不正や不祥事が発生しています。海外に目を転じると金融機関のみならず著名な巨大企業が存続の危機に晒されています。わたくしどもトーマツグループの不正対応、リスク管理グループはこのような経済環境の中、はたして企業の不正対応は改善しているのか、金融商品取引法の内部統制報告制度の整備・運用の成果が出ているのか、不正・不祥事の続発は過去の事象の発現であり、むしろ改善・変革を意味するのか、あるいは巨額不正事件が金融不況の結果として近い将来に起こるのかなど、実態や動向を知ることが不可欠と考えています。

本調査および分析は前回の2006年度の調査時点以降の企業環境の変化、ガバナンスの高まりがどのように不正の実態に影響を与えているかの推移を見る上で貴重なデータです。今回は全上場企業（3870社—2009年1月現在）の上級財務担当責任者等の方々を対象として、東洋経済リサーチ社と共同で不正実態調査のアンケートへのご協力をお願い致しました。その結果、約13%（512社）の皆さまの回答をいただき、平成21年1月時点までの約3年間の不正の実態および現在の取り組み状況を調査・分析することができました。

わたくしどもは、各社様の情報の厳格な管理のもと個社情報として知ることなく、できる限りアンケート結果の客観的、潜在的な意味を探りました。さらに会計監査や不正対応・内部統制の専門家の立場からの不正の実態および動向のそれぞれに一定の仮説や意義を見出しました。これらが少しでも皆さまの自社分析や他社比較、不正対応や内部統制構築のご参考になりましたら望外の喜びであります。今後も継続的に調査を行い、時代の動向を探っていきたいと考えております。本調査にご協力いただきました企業の皆さま、改めて御礼申し上げます。

なお、文中の意見に関わる部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断り申し上げておきます。

2009年7月

実態調査責任者
有限責任監査法人トーマツ パートナー
デロイト トーマツ FAS株式会社
フォレンジック サービス グループ 担当
公認会計士
松藤 斉

目次

エグゼクティブ・サマリー 1

回答企業の分布 3

回答と分析結果 6

第一部 不正の実態 6
1. 不正発生の実態
2. 不正の原因と動機
3. 不正の発覚ルートと兆候
4. 米国での不正実態との比較

第二部 不正発覚後の対応 17
1. 不正の実態解明
2. 不正事実の公表と処分

第三部 不正の防止・発見体制 20
1. 不正防止および発見のフレームワーク
2. 不正防止および発見の体制と手続
3. 「内部統制報告制度」の効果

第四部 不正リスクに対する今後の取組み 29
1. 不正リスクの変化および今後の可能性
2. 不正リスクに対する今後の取組み
3. 回答企業からの自由コメント

終わりにかけて 31

エグゼクティブ・サマリー

本調査では、発生した不正の実態や対応と企業内で実施されている不正防止の取組みという2つの側面を中心にアンケートを実施した。

発生した不正の実態

- ・不正発生率は前回比はほぼ同様の水準にある。(22%から21%)
- ・資産横領が減少し、不正財務報告およびその損失額の中央値は増加した。
- ・不正財務報告の約半数は収益認識(架空売上、循環取引など)に関する不正であった。
- ・資産横領が常に不正タイプの大半を占めており(69%)、販売・サービス部門の不正も対応して多く見られた。(58%)
- ・新たにインサイダー取引や偽装など、不祥事案件も調査対象にした結果、約7%の発生件数であった。
- ・不正実行者の過半数は単独犯であるが、企業内外の協力者の共謀や関与も3割以上ある。

不正発生原因、動機および発覚

- ・コントロールの不備を不正発生の最大の原因と捉えており、また企業風土や従業員の倫理観の欠如、リスクの把握やモニタリング不足も課題と考えている。
- ・不正財務報告をもたらす企業の風土や環境に関しては、成果主義や売上成長率重視の経営方針が不正実行のプレッシャーの原因のひとつと見られる。
- ・不正発覚の6割が内部監査、内部統制、内部通報による。通報全体による不正発覚の比率(外部からの通報を含む)は米国より低い。
- ・不正発覚までの期間は1年未満が過半数であるが、2年以上経過しての発覚件数も多く、顕在化していない不正の存在が気になる。
- ・不正の兆候が、殆ど認識されていなかった。

米国での不正実態

(米国ACFEの2008 Report To The Nationより)

- ・不正発覚企業の実態調査によると、売り上げの7%、単純計算での全産業への影響が全米で約1兆円の損失、中小企業の影響割合が大きい。
- ・不正の影響は、不正タイプとしては汚職(27%)、不正支払い(24%)、産業としては金融機関、官庁、ヘルスケア(医療関係)において相対的に大きい。
- ・発覚ルートでは通報、不正原因では内部統制の欠陥、経営者のレビュー不足や権限逸脱が多い。

不正発覚後の対応

- ・重要な不正においては調査委員会の設置や外部専門家の活用が浸透しつつあり、調査結果が対外公表されている。
- ・実態解明調査は時間的な制約から大半が3ヵ月未満に終了している。

不正防止・発見体制と今後の取組み

- ・経営者、取締役会、監査役等による管理方針や体制、不正リスクの定期的な識別・評価の対応状況が向上している。
- ・しかし、具体的な不正防止策としての不正研修は頻度や対象者、内容の点で改善の必要性があり、通報制度も設置されているもののその有効性には疑問もある。
- ・多くの企業が不正リスクを重視した内部監査を実施しており、不正発見の効果が高いと認識している。また、研修、通報制度、内部監査の充実を重視している。
- ・金融商品取引法における内部統制報告制度(以下、「内部統制報告制度」)によって不正防止のための一定の効果は認められるが、有効な不正防止体制整備に至ったとは認識されていない。
- ・不正リスクは依然高く、不正は不可避と考えられている(会計不正やその他の不正など)。
- ・その他、回答企業から多くの有益なコメントが寄せられている。

提言ポイント

調査結果の分析過程で不正防止のための構造的、制度的課題についていくつかのポイントが想起された。(以下は項目のみである。詳細は「回答と分析結果」の該当箇所の「提言ポイント」ご参照)。

- ・財務不正と売上会計基準の理解
- ・業績プレッシャーと不正リスク
- ・CPI(腐敗認識度指数)比較と日本企業の不正リスク
- ・不正実態調査の留意事項
- ・サプライズ監査とジョブ・ローテーションの効用
- ・不正リスク管理ガイド(Managing the Business Risks of Fraud)
- ・内部監査での異常点着眼
- ・不正防止・発見と内部統制構築(内部統制報告制度と米国サーベンス・オクスリー法(以下、SOX法)の比較)
- ・不正リスクの広がりの変容

回答企業の分布

今回の調査では512社からの回答があり、その属性は以下のとおりである。

1. 回答企業の分類

今回の調査では、全業種を「建設・不動産業」「製造業」「運輸業」「電気機器・情報通信業」「小売・卸売業」「金融業」「電気・ガス業、その他」「サービス業」の8業種に分類した。これを東京証券取引所等が利用する「証券コード協議会」が定める業種区分の中分類と比較すると以下の通りとなる。

調査で用いた8分類	証券コード協議会の中分類
建設・不動産業	(3) 建設 (32) 不動産
製造業	(2) 鉱業 (4) 食料品 (5) 繊維製品 (6) パルプ・紙 (7) 化学 (8) 医薬品 (9) 石油石炭製品 (10) ゴム製品 (11) ガラス土石製品 (12) 鉄鋼 (13) 非鉄金属 (14) 金属製品 (15) 機械 (17) 輸送用機器 (18) 精密機器 (19) その他製品
運輸業	(21) 陸運業 (22) 海運業 (23) 空輸業 (24) 倉庫運送関連
電気機器・情報通信業	(16) 電気機器 (25) 情報・通信業
小売・卸売業	(26) 卸売業 (27) 小売業
金融業	(28) 銀行業 (29) 証券・商品先物取引業 (30) 保険業 (31) その他金融業
電気・ガス業・その他	(1) 水産・農林業 (20) 電気・ガス業 (34) その他
サービス業	(33) サービス業

出典：証券コード協議会業種別分類表

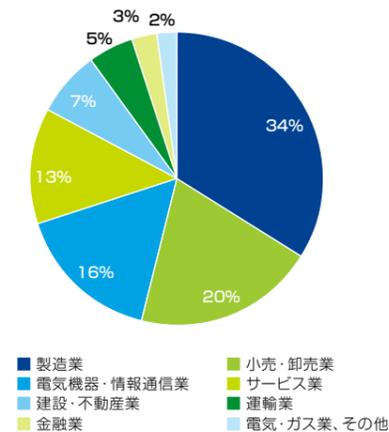
2. 回答企業の分布

有効回答512社の内訳は以下のとおりである。

8分類	ご回答企業数
製造業	180
小売・卸売業	103
電気機器・情報通信業	83
サービス業	69
建設・不動産業	39
運輸業	24
金融業	15
電気・ガス業、その他	12
合計 ¹⁾	525

1.複数回答のため回答会社数と合致していません。

ご回答企業の業種別内訳

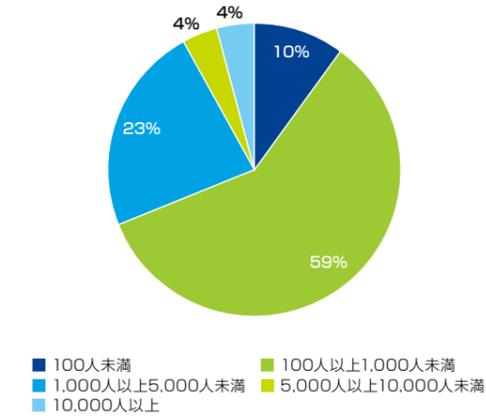


3. 従業員数

従業員数は、「100人未満」「100人以上1,000人未満」「1,000人以上5,000人未満」「5,000人以上10,000人未満」「10,000人以上」に5分類した。従業員数に関する有効回答は512社であり、その内訳は以下のとおりである。

8分類	ご回答企業数
100人未満	52
100人以上1,000人未満	300
1,000人以上5,000人未満	118
5,000人以上10,000人未満	21
10,000人以上	21
合計	512

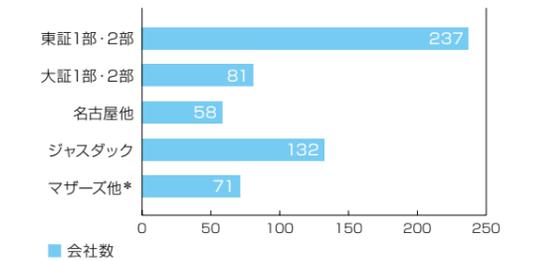
ご回答企業の従業員別内訳



4. 上場証券取引所

回答企業の登録証券取引所別の内訳は、以下のとおりである。なお、複数の証券市場に上場している企業が存在するため、合計企業数は回答企業数を上回る。

上場証券取引所の内訳



*マザーズ・ヘラクレス・アンビシャス・セントレックス・Qボード・ジャスダックNEO

5. 回答者の内訳

調査票は、上場企業の上級財務担当責任者に送付している。回答企業512社の回答者所属部署内訳は下表の通りである。財務経理部門からの回答が一番多く371社(71%)であった。

回答者所属部署	回答件数
財務経理部門	371
法務・コンプライアンス部門	55
内部監査部門	33
監査役・監査役室	5
その他	43
無回答	5
合計回答数	512

回答者役職の内訳は下表の通りである。部門長との回答が一番多く177人(34%)、次いで課長・マネージャー162人(32%)となっている。

回答者役職	回答件数
取締役	89
執行役員	39
部門長	177
課長・マネージャー	162
その他	39
無回答	6
合計回答数	512

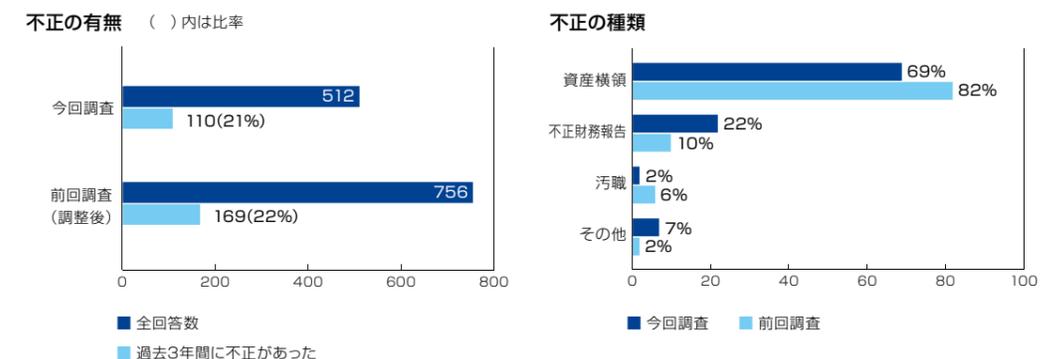
回答と分析結果

第一部 不正の実態

1. 不正発生の実態

1.1. 不正の内容

回答企業の2割で不正が発生し、不正のうち7割が資産横領、2割が不正財務報告、不正発生率は2006年調査とほぼ同様の水準である。しかし、今回の調査範囲や方法の変更（今回から不祥事を追加など）、調査対象期間（前回は2年、今回は3年）を考慮に入れると、不正に対する経営者の取り組みの厳格化や通報および内部統制報告制度の効果が現われたと推測される。

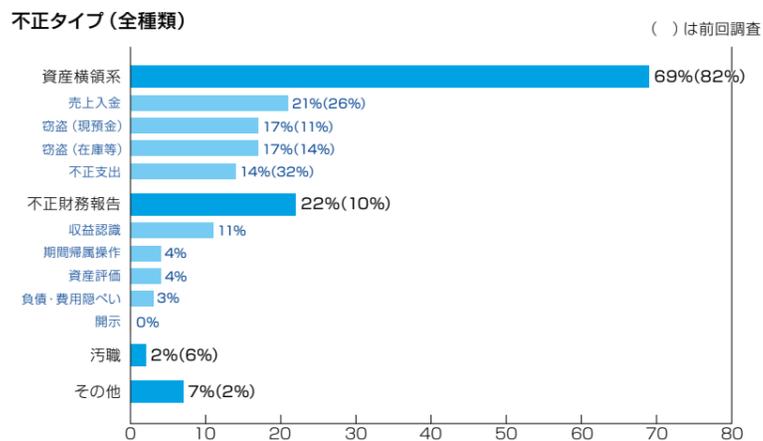


本調査における不正の種類、区分およびタイプの分類と、それらに含まれる不正のスキームは下記のとおりである。

類型	区分	タイプ	スキーム
会社資産の横領	現金・預金の横領	窃盗	小口現金の抜取等
		不正支出	偽造請求書を用いた支払、幽霊社員への給与支払、その他経費に関する不正
		売上入金に関する不正	現金等（売上金、回収金）を、会計帳簿に入金する前に抜き取る不正
不正財務報告	財務諸表関連	在庫・その他資産の横領	在庫・備品の窃盗、流用、私用
		不適切な収益認識	架空売上、循環取引、未出荷売上等
		負債・費用の隠蔽	オフバランス取引、費用の資産計上等
		費用・収益の期間帰属の操作	原価付替え、前倒し売上、工事進行基準の悪用等
		不適切な資産評価等	棚卸資産の水増し、売掛金の評価、固定資産の架空計上等
汚職、その他の不正	その他の不正	不適切な開示等	連結除外、後発事象・関連当事者間取引や保証債務の非開示等
		汚職	賄賂、談合、違法な利益相反 入札談合、キックバック等
			インサイダー、知的財産の盗用、偽装（産地、品質等）等

1.2. 不正タイプと損失規模

資産横領は不正支出（14%）が前回より半減したこともあり減少した。不正財務報告（22%）の半数は収益認識関連の不正である。



資産横領

資産横領の内訳は、売上入金不正（スキミングなど）（全体の21%、以下同じ）、現預金の窃盗（17%）、在庫等の窃盗（17%）、不正支出（経費不正請求、請求書偽造や幽霊社員への支払いなど）（14%）の順であった。前回調査に比べ、不正支出が減少し不正財務報告が増加しているが、今回調査では各社ごとに最大被害額をもたらした不正案件の回答のみを依頼しており、前回との調査方法の違いの影響も加味して理解しておく必要がある（前回は複数回答可）。

不正財務報告

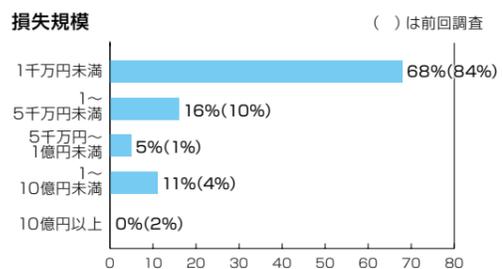
不正財務報告では、収益認識の不正が最も多く（11%）、次いで費用・収益の期間帰属の操作（4%）、資産評価の不正（4%）、負債・費用の隠ぺい（3%）、の順で発生し、開示上の不正はわずかであった。

汚職およびその他の不正

汚職の割合（2%）は前回調査（6%）に比べて減少しているが、改善傾向を示しているのか、集計結果の誤差と判断すべきなのか不明である。なお、今回は一般的な不正概念以外に、インサイダー不正や偽装問題など、情報の不正利用や不正報告を「その他の不正（7%）」としてアンケートに追加した。

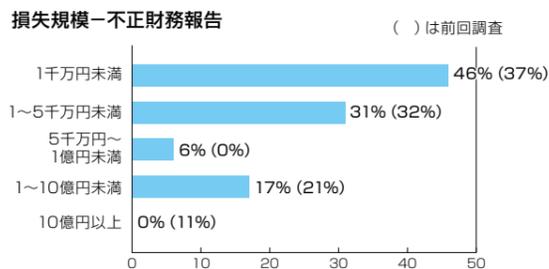
損失規模

損失規模1千万円未満が約7割を占めるが、5千万円を超える不正も16%ある。



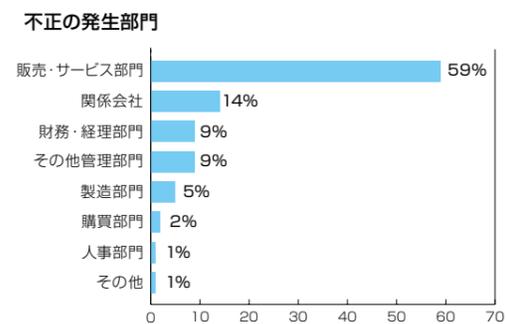
前回調査時に比して、損失規模1千万円未満の構成比が減少し、損失規模1～5千万円、および1～10億円の構成比が増大している。これは不正タイプのうち比較的金額規模の小さい資産横領が減少し（前回83%→今回69%）、一方、金額規模の大きい不正財務報告の構成比が増大している（前回10%→今回22%）ことと符合している。

不正財務報告の損失額の分布は以下のように前回比増加傾向にある。



1.3. 不正の発生部門

資産横領（69%）の多さに比例して販売・サービス部門で頻発しており、関係会社における不正の割合も高くなっている。



不正の発生部門を不正の種類やタイプとの相互関係で分析すると次のとおりである。

販売・サービス部門

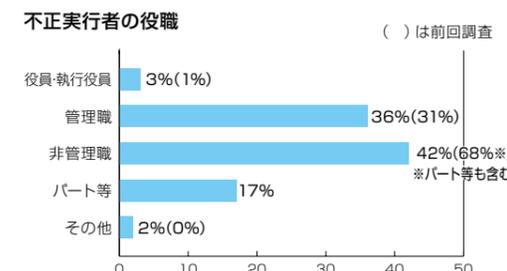
資産横領、不正財務報告では、販売・サービス部門での発生割合がそれぞれ6割、さらに汚職でも5割である。これは当該部門が企業の取引フローの出発点にあり、売上入金や在庫等の資産へのアクセス、売上計上や経費の支払い、取引先との関係などにおいて不正が発生する「機会」が最も多いという事実と符合している。

財務・経理部門および関係会社

次に財務・経理部門に関しては、不正財務報告の2割近くを占めており、一方、関係会社不正では資産横領の10%強、不正財務報告の7%、その他不正の27%となっており、製造や購買部門での発生割合を超えている。また、汚職の25%、その他の不正の2割がその他管理部門で発生している。販売・サービス部門と同様に、内部統制上のコントロールやモニタリング機能の浸透に関して相対的に監視の目が届きにくい関係会社で生じている不正リスクの高さは、今回の調査によっても実証される結果となった。

1.4. 不正の実行者および協力者

役員・執行役員以外の従業員不正の割合が高く（管理職および非管理職の割合がそれぞれ36%、42%）、パート等も多い（17%）。単独不正（58%）だけではなく、3割強で企業内外の協力者がいた。同一部署協力者の割合は20%程度であった。

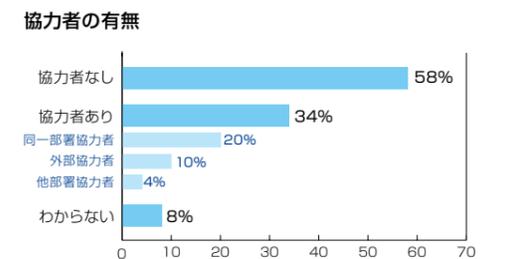


実行者タイプと不正タイプ

管理職不正と非管理職不正、資産横領と不正財務報告を相互比較すると、当然の結果として、資産横領では非管理職、不正財務報告では管理職の割合が相対的に高い。汚職、その他不正では役員・執行役員の構成比が顕著に大きくなる。

実行者と協力者

また、不正財務報告では同一部署の共謀者、汚職やその他不正ではさらに他部署や外部の協力者の関与が回答結果で示されている。また、役員、管理職による不正では他部署協力者や外部協力者が関与している場合が多い。

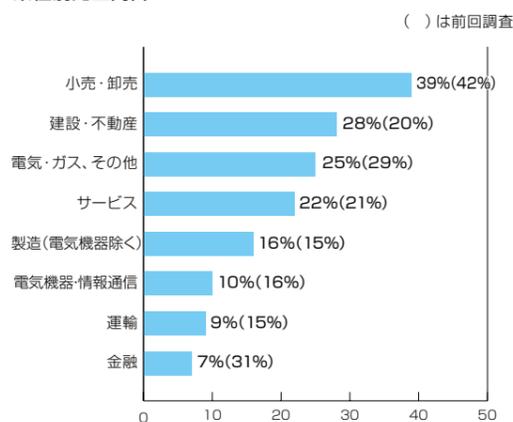


不正の実行者・協力者と不正タイプの相互関係は以下のとおりである。

1.5. 不正の業種別分析

業種別では、小売・卸売、建設・不動産、サービス業において不正発生の割合が比較的高い結果となった。

業種別発生割合



さらに業種別の不正の内容を分析すると以下のとおりである。

小売・卸売業

他の業種と比較して不正の発生割合が高く(39%)、その内訳として資産横領(約7割)、不正財務報告(約3割)が多い。販売・サービスが主たる発生部門。

不正財務報告のうち収益関連の不正の構成比が15%と、全業種の11%に対して高い。卸売業における業者間の取引や介入、製品やサービスの物流を伴わない商流など業界での実務や慣行も影響していると推測される。また、資産横領、特に現預金や在庫の窃盗もそれぞれ2割強と比較的多く、小売業の不正リスク(機会)が原因と思われる。ちなみに、不正の7割強が販売・サービス部門で発生している。

資産横領が主であることに符合し、損失規模では1千万円未満が8割を占め、中央値も1千万円未満である。

建設・不動産業

同様に、不正の発生割合が高く(28%)、主として不正財務報告(約3割)であり、汚職やその他の不正の割合も高い。また、財務・経理、その他管理部門、関係会社での不正の発生がそれぞれ2割と多い。

不正財務報告で最も多いのが収益関連(不正発生の1割強)であり、次に期間帰属、負債および費用隠蔽に関する不正である。業界の収益認識の基礎となる工事完成・進捗度の算定や判断、期間帰属や原価見積といった会計実務上の課題は同時に不正リスクも抱えていることが示唆されている。また、財務・経理、その他管理部門、関係会社での不正割合が高くなっている(2割)。

さらに、官需割合が高く、競争や規制の厳しさなどの市場特性を反映してか、汚職とその他の不正の割合が高いことも特徴的である(25%)。

収益認識等の不正財務報告が多いことを反映し、損失規模も1千万円以上のものが45%、1億円以上のものも1割弱あった。中央値は1千万円以上5千万円未満となる。

サービス業

不正の発生割合は22%と全業種の平均に近い。主として資産横領(8割強)であり、販売・サービス部門での発生が多い(7割)。

不正類型の8割強が資産横領であり、全業種の中で際立って高い。資産横領の内訳は、主として売上入金不正(不正発生の32%)と不正支出(20%)、窃盗(現預金)(20%)である。

小売卸売業同様、損失規模では1千万円未満が約9割を占め、中央値も1千万円未満である。

発生部門別では販売・サービス部門が約7割と小売・卸売業に次いで高い比率となっている。サービス業での資産横領の防止・発見は現場でのコントロールやモニタリング機能に大きく依存しており、また、収益、費用の認識・計上もサービスの実在性や真実性を現物で検証できないという困難性がある。

製造業

不正の発生割合は16%であり、資産横領(全体の7割)、特に不正支出が多い(26%)。また、不正発生は主要な部門のすべてにわたっている。

不正支出が不正全体の26%と、全業種平均(14%)に比べ顕著に多い。また、不正財務報告、その他不正もそれぞれ、11%、17%ある。発生部門では販売サービス部門が最も多いが4割にとどまっている反面、関係会社(24%)、製造部門(9%)、購買部門(6%)での不正発生が全業種平均より多い。

原材料やその他のサービスの外部からの購入、諸経費の不正支出など、コントロールやモニタリングがおよびにくい事業所や部門、支社、支店・海外拠点などでの不正の発生が想定される。

建設・不動産業同様、不正財務報告が多い影響で損失規模は1千万円以上1億円未満の不正が約34%、1億円以上の不正も19%あり、合わせて半数を超える。中央値でも1千万円以上5千万円未満であった。

電気機器・情報通信業

不正の発生は10%である。不正財務報告の割合が高く(44%)、販売・サービス部門(50%)だけではなく、その他管理(25%)や財務・経理(13%)の各部門においても不正の発生が多い。

不正規模では、1億円以上の不正も発生しているが、1千万円未満が75%と多く、中央値は1千万円未満であった。不正発生傾向は製造業等と同様、不正財務報告が多いが、今回調査では多額の不正の回答件数は少なかった。

不正財務報告(44%)は全業種の中で最も高く、そのうち収益認識の不正が2割強、期間帰属、負債および費用隠蔽に係るものがそれぞれ1割である。汚職も1割強と全業種の中で最も高い。

提言ポイント1

財務不正と売上会計基準の理解

企業はビジネスの多様化や会計基準の要請に適合した売上計上方針を設定し、運用しなければならないが、実務レベルでの体制づくりは容易ではない。売上計上に関する現場での理解や認識が足りないために不正や誤謬が起こるかも知れない。製品の出荷やサービス提供を伴わなくても、得意先に請求書を発行すれば売上であると考えている企業関係者はいないだろうか？

企業活動成果の測定で最も重要なもののひとつである売上の計上基準として、日本では「実現主義」が採用されている。特に近年は、会計基準の国際的な収斂の動きの中で、より詳細で厳格な売上の「実現」が求められている。例えば、建設業、IT企業等に係る「工事契約に関する会計基準(企業会計基準第15号)」やIT企業に対する「ソフトウェア取引の収益の会計処理に関する実務上の取扱い(企業会計基準委員会実務対応報告第17号)」などである。また、複数要素の売上(システム機器と保守サービスなど)、不動産売却における経済的便益の移転時期の問題など、業種や業態に特有な会計処理の取り扱いに関して会計慣行や実務処理の統一を促すべき多くの課題が残されている。しかし、売上の基本原則はやはり収益の認識および測定判断である。例えば、以下のように国際的な会計基準(IFRSおよび米国会計基準)では収益認識や売上の総額計上に関する基本要件を定めている。

- <収益認識の基本原則—IFRS IAS18号から抜粋>
- ・収益および原価が高い信頼性をもって測定可能
- ・商品・サービスのリスクと便益が買い手に移転済み(売り手はコントロールを有しない)
- ・回収が合理的に保証されている(経済的便益の流入可能性が高い)

- <売上の総額計上の指針—米国基準EITF99-19での基本原則の抜粋>
- 特定の条件を満たさず、代理人や仲介者のみの機能である場合は、売買差益を純額で計上

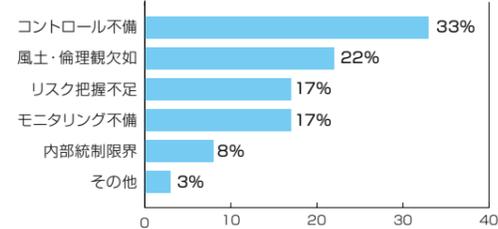
2. 不正の原因と動機

2.1. 発生原因と企業風土

以下は不正実行の機会および動機の背景となった企業環境に関わる回答結果である。

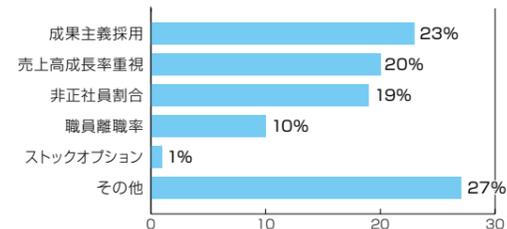
コントロールの不備が不正の最大の原因と考えられており(33%)、企業風土や従業員の倫理観の欠如(22%)、リスク把握不足やモニタリングの不備(それぞれ17%)の問題点も認識されている。

不正の発生原因



また、成果主義・売上成長率重視の経営方針が会社・個人業績へのプレッシャーを高め(それぞれ23%、20%)、非正社員割合や職員離職率の高さが企業および職業倫理の徹底を阻害したと考えられている。

不正に影響した企業風土



不正に影響した企業風土の「その他」としては、前例踏襲や業界横並び意識、個人依存で組織としての体制が弱い、人手不足、といった項目が多く挙げられている。

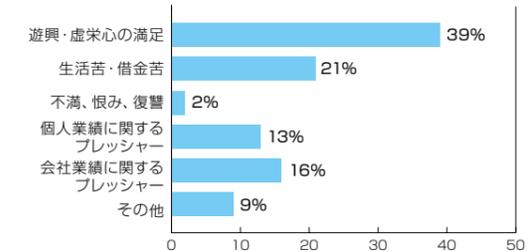
さらに不正発生原因を業種別に分析した結果は以下のとおりである。

- ・小売・卸売業
業界としての事業環境上の問題や実務、高い人材流動性、企業のリスク把握・コントロールの不十分性。
- ・建設・不動産業
現場・サイト等におけるコントロールやモニタリング不足、本社部門を含めた健全な会計実務や方針の不徹底やリスク。
- ・サービス業
離職率・非正規社員が多く、人材流動性が高い、倫理観欠如や企業風土上の問題。
- ・製造業(電気機器製造除く)
成長率重視・成果主義の風潮が強く、保守的な企業実務や業界慣習も一部残っている模様。倫理観や企業風土の問題とコントロールの不備。
- ・電気機器製造・情報通信業
離職率・非正規社員が多く人員が流動的であり、リスクの把握が十分でない。倫理観の欠如・企業風土を原因とする回答は他業種に比べ目立って少ない一方で、内部統制の限界との回答多。

2.2. 不正実行の動機

不正実行の動機は、遊興・虚栄心の満足や生活苦・借金苦といった個人的、金銭的な理由が約6割、会社や個人の業績達成のプレッシャーや誘惑を動機とするものが3割である。

不正の動機



不正の動機と類型

不正の動機と不正の類型のアンケート結果は相関関係がある。すなわち、不正財務報告(22%)および不祥事に係る不正(7%)は会社や個人業績のプレッシャー(合計29%)に近似し、資産横領(69%)は実行の動機の大半を占める遊興や生活苦等(72%)に合致する。

提言ポイント2

業績プレッシャーと不正リスク

景気後退局面の昨今、経営陣や営業責任者は予算達成や業績維持のために日夜戦っており、そのプレッシャーからくる会計不正への誘惑は脅威である。管理職や従業員の会計不正は会社や部門の業績維持・達成、あるいは受注額重視のインセンティブ制度に起因することが多い。「多少の調整をしても成績を維持する」、「皆でやれば怖くない」、「受注すれば業績が評価される」環境は不正リスクの増加要因であり、過度な業績プレッシャーを排除する統制および職場環境、合理的な報酬インセンティブ制度の活用が不可欠である。

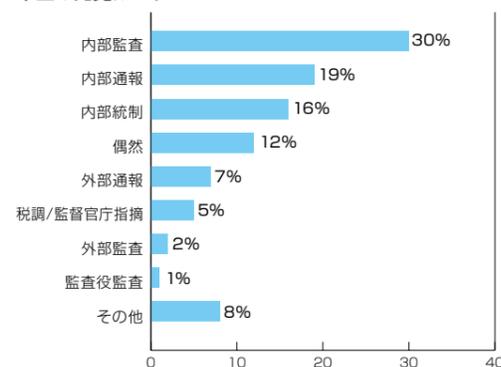
また、これらの不正リスク要因の結果として起こる会計不正事例では、「代金回収リスクや異常残高」、「利益率の低さや赤字プロジェクト」、「取引実体への疑問や取引主体性のなさ」などの問題が見え隠れしていることが多く、取引の成約から代金回収までの業務サイクル全体を通じた監視と注意が必要である。

3. 不正の発覚ルートと兆候

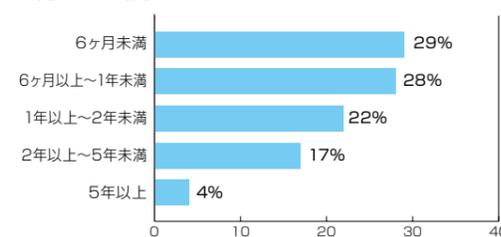
3.1. 不正発覚のルートと期間

不正発覚の6割が内部監査、内部統制、内部通報によっており、通報による発覚（26%）が米国より少ない。発覚までの期間は1年未満での発覚が大半である。

不正の発覚ルート



発覚までの期間



不正発覚ルート

日本では内部監査（30%）による不正の発覚が最も多く、米国上場企業より高い（22%）。一方、米国では通報によって多くの不正が発覚している（50%）。米国ではさらにそのうち半数がホットラインや通報制度によると考えられる従業員からの通報であり、その重要性がうかがわれる。

資産横領では内部統制および内部監査（監査役監査含む）で約半数、外部監査・監督官庁の指摘など外部による発見が5%、通報が30%である。

不正財務報告では、内部監査による発見が41%、外部検査・通報が23%、偶然が25%と多い。

汚職やその他不正では、外部の検査（31%）、外部通報（19%）、偶然（31%）が多くを占めている。

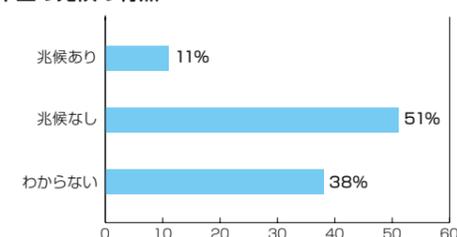
不正の発覚期間

不正発覚までの期間は意外にも、比較的短い。内部監査や内部統制からの発覚が約半数あることから比較的短期間に発見されていることがわかる（資産横領の6割が1年以内に発覚）。一方、長期間経過しての発覚（17%）を勘案すると、企業内にいまだ発覚していない不正があることも否定できない。不正財務報告では2年以上経過しての発覚が24%もあること、実際の不正事例で過年度修正が多いことから、危惧されるところである。

3.2. 不正の兆候と発覚

不正のうち、兆候に気づいていたのは1割程度で、殆どは兆候を認識していなかった。

不正の兆候の有無



不正の兆候に気付いていなかったのが5割程度、あるいは兆候の有無がわからないとの回答（38%）はいくつかの課題をはらんでいる。発覚後の不正の調査や事実解明の過程で実行者の動機や当時の職場環境、従業員の行動に含まれている不正兆候は遡って気付くことが多い。今回調査において不正の兆候事例として以下のような回答があった。

- ・入金遅れや資金繰り難
- ・当該部門の損益悪化や利益率低下
- ・消費者金融からの借入れ、私用物品購入

また、これら以外でも以下のような従業員の行動や職場環境の異常はよくある不正の兆候である。

従業員の不審な行動

- ・一般的な事例—書類の作成や整理が遅れる（または拒否）、非効率な作業やその隠ぺい、利害相反する兼業、性格や勤務態度の際立った変化、アルコール等の中毒や病気、派手な生活
- ・資産横領事例—理由のない欠勤、勤務中の同僚からの借金

職場環境や業務上の異常・欠陥

- ・業務フロー—管理職による階級を飛び越えた従業員への指示（指示を仰ぐ場合も）、権限や情報の集中、手続きや規定への不遵守、承認のないシステムや手続きの変更、不明確な権限規定
- ・証憑管理—契約書・領収書などの紛失（原本紛失）、必要資料の欠如
- ・その他のコントロール上の問題や疑問—不十分な監視体制、未作成の銀行残高調整表、残高不一致、予算や契約との重大な乖離、手元現金の異常な増減、資産の消失

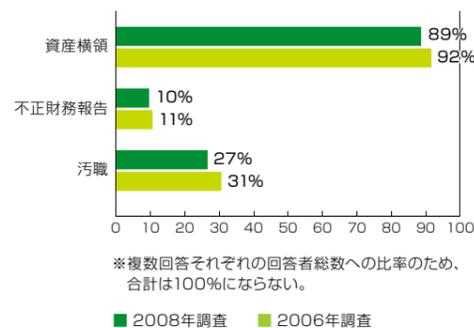
4. 米国での不正実態との比較

不正の実態を把握・分析する際に米国との比較を行うことは有益である。以下は米国ACFE (2008 Report To The Nation) の隔年実態サーベイ結果の要約である。

発生した不正の種類

以下のとおり、ACFE分類による不正類型ごとの発生件数は日本での資産横領 (69%)、財務諸表関連の不正 (22%)、汚職 (2%) と割合が異なる。不正の発生率はACFE調査項目にはないため、不明である。

不正の種類 (ACFE調査)



ACFE調査の全業種結果は非上場企業、公益法人、政府系機関も含まれており、不正が発覚した企業からの有効回答959のうち、上場企業は約28%である。資産横領が大半であること、財務諸表関連不正の割合とも、日本に近似している (下記の提言ポイント3を参照)。

また、米国ACFEの調査においては以下のような調査結果の要約が記述されている。

不正タイプと影響

- 不正類型別の最上位は資産横領 (89%) である。不正タイプ別では汚職 (27%)、次に不正支払い (24%)。
- 最も不正の影響を受けているのが銀行および金融機関 (全体件数の15%)、官庁 (12%)、ヘルス・ケア (医療関係) (8%)。損失金額中央値では製造 (441千USドル、以下単位同じ) 銀行 (250)、保険 (216)。
- 中小企業の不正の影響は他のグループより大きい。
- 会計部門 (19%) や上級管理職や経営陣 (18%) で最も頻発。上級職等で金額が大きい。
- 回答からは売上の7%、単純計算で全米で約1兆円の損失。
- 全不正の損失中央値は175,000ドル。

不正実行者

- ほとんどが初犯 (過去の調査でも同様)。
- 不正実行者は日常や習慣に兆しあり (豪華な生活39%、金の困窮34%)

不正発覚と発生

- 発覚は通報によるものが最多。(過去の調査でも同様)
- 不正原因で最も大きいのは内部統制の欠陥 (35%)。次に経営者のレビュー不足および既存のコントロールに対する経営者権限の逸脱 (それぞれ17%)。
- 平均2年の発覚期間 (上場会社では1年半)。

不正防止策の効果

- 不正防止プログラムおよびコントロール (AFPC) の効果が出ている、特にサプライズ監査の効果が大きく、また通報制度 (Hotline)、従業員サポートプログラム、研修、内部監査も。
- 不正発覚企業の78%が発覚後に不正防止プログラムおよびコントロール (AFPC) を強化。一番多いのは経営者のレビュー強化。次はサプライズ監査および研修。

提言ポイント3

CPI (腐敗認識度指数) 比較と日本企業の不正リスク

世界銀行研究所とトランスペアレンシー・インターナショナル (Transparency International, TI) が毎年発表している「腐敗認識度指数 (Corruption Perceptions Index, CPI) によると、米国と日本の健全度は、140ヶ国中20位程度であり、オーストラリアや英国より低くアジア諸国 (中国、タイ、インド等) の中では最も高い位置づけである。

不正リスクを考察する上で日本の腐敗認識度指数の順位はどのように理解すべきであろうか? これを真摯に受け入れるとしたらいくつかの課題が挙げられる。たとえば、私見ではあるが、健全度が同程度である米国と比較すると日本は以下のような特徴があり、将来、これらに関する事業環境がさらに改善・整備されれば、日本の健全度が向上することは可能だと考えている。

- 友好的なビジネス行動文化 (時には不正にもつながる持ちつ持たれつの人間関係や企業人・個人としての権限や利益の混同)
- 米国と比べると緩やかな処罰規定 (会社および個人) や開示規制・責任 (特に定性的な開示の質と量に関する規則など)
- コンプライアンスや牽制機能を担う人材の育成や独立性・権限強化などである。

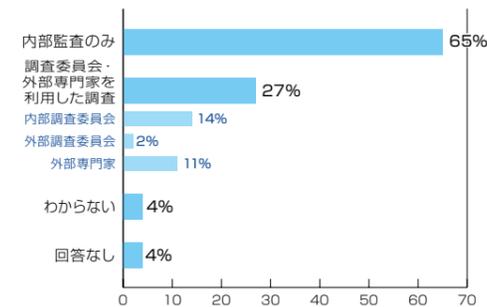
第二部 不正発覚後の対応

1. 不正の実態解明

1.1. 不正の実態解明の体制

不正の実態解明において、重要性を判断し、外部への説明責任に配慮した調査委員会の組成や外部専門家の活用が浸透しつつある。ただし、大半は外部報告の時間的制約から短期間で終了している場合が多い。

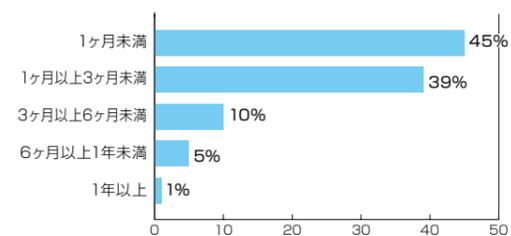
調査のため設置・利用した機関



不正が発覚した企業のほとんどで実態解明の調査を実施している。資産横領の割合69%、その分布平均損失額が1千万円未満であることを勘案すると、その大半は社内調査で対応し、不正財務報告では調査委員会の組成や外部専門家を活用していることが想像される。損失額が5千万円以上の会社が14%あり、独立調査機関の割合と符号する。

また、調査にあたり、調査機関を設けた理由としては説明責任（約4割）、質的・量的重要性による判断（30-35%）が多かった。また、証券取引所や監督官庁などの指導による調査委員会の設置、監査人による指導がそれぞれ15%、10%ほどあった。

調査期間



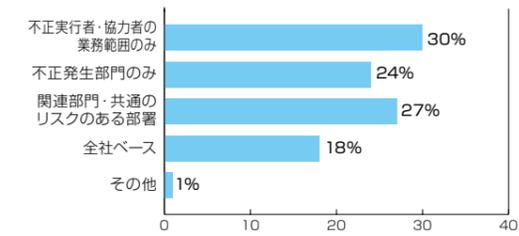
企業による不正の実態解明の期間は3ヵ月未満が大半であり（一ヵ月未満45%、1～3ヵ月未満39%）、多くは内部調査によって短期間で完了させている。

不正への対応はその金額の多寡にかかわらず企業に対する内外の反応を考慮して対処しなければならず、短期間の調査は企業が速やかな事実解明に腐心していることが伺える。一方、重要な不正・不祥事案件においては企業への信頼回復や規制当局に対して速やかな報告が求められるために調査期間の制約もある。したがって、外部専門家の活用など、適切な事実解明や再発防止策の策定が重要となる。決算発表や株主総会に際し、最善の対応結果を報告すると同時に、完全な実態解明や再発防止策の状況報告を継続する企業もあり、好ましい事例である。

1.2. 不正調査の状況と成果

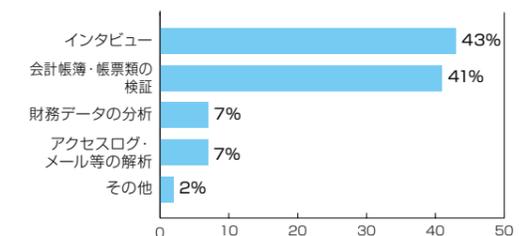
実態解明の調査は、不正実行者と協力者のみならず、当該不正のリスクを考慮して調査範囲を拡充する傾向にある（下記で不正実行者と協力者の業務範囲のみとその他を除く回答が69%）。調査手法は実行者等のインタビュー、会計帳簿、証憑の検証が中心である。

不正調査の範囲



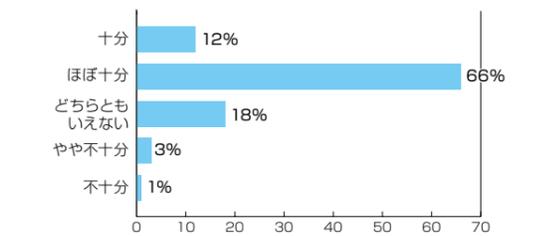
不正調査の範囲は、内部調査のみの場合では6割強が不正実行への関与や協力が疑われる従業員や、不正発生日部門に限定されるが、調査委員会や外部専門家の調査では、逆に6-7割は類似部門や全社ベースに広がっている。また、不正財務報告や汚職では、外部専門家（45%）や調査委員会（63%）の利用が多くなっている。

不正調査の手法



不正調査手続の大半は実行者等へのインタビューや発覚した不正および類似のリスクのある取引の証憑や会計帳簿の検証である。これは調査専門家が独立して行う調査においても基本的な手法である。この回答結果は別の角度から見ると、社内調査においては、不正対応専門家が配置されておらず、また電子データの分析・解析技術の利用が一般的ではないことも示唆している。また、インタビュー技法や環境が適切かどうかは気になるところではある。

調査の精度・成果



不正調査の精度や成果に関しては、約8割は不正実態解明の調査結果に満足しており、不正の説明責任を果たすことや外部監査人からの実態解明の要請を受けていることなどが背景にあると思われる。

提言ポイント4

不正実態調査の留意事項

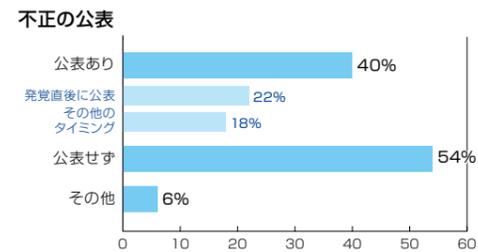
調査の経験や監査人の立場で企業の実態調査に関する留意事項を2-3列挙すると以下のとおりである。

- ・調査範囲の十分性—不正は必ず動機や環境があって発生するものであり、実行者の周り（上司や部下など）を含めた調査や全社ベースのリスク点検を欠かさない。
- ・調査環境の整備と体制—迅速な対応や証拠保全、社内調査の場合は不正発生日部署と独立した人員による調査の実施と統制が必要。
- ・調査判断と事実—専門家や調査委員会を活用した場合でも、発見事項以外の推論に基づいて不正事実の判断を強いられる場合も多い。事実の証拠能力の程度は将来の立件や処分において考慮されるべきである。

2. 不正事実の公表と処分

2.1. 不正事実の公表と時期

発覚した不正を公表しているのは4割であり、その半数が発覚直後に公表している。

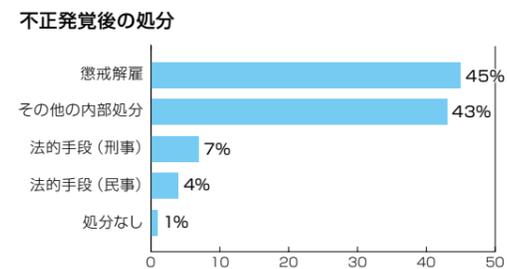


不正の公表の有無への回答111件のうち、44件が不正を公表しており、そのうち半数超の24件は発覚直後に公表し、残りは調査完了後や改善策や処分策や処分対応後に行っている。なお、公表ありのうちの12件では複数回公表しており、発覚直後に加え、それ以後も状況の進捗に応じ対外公表している。また、「その他」は、マスコミなどが先行した事例である。

損失額との関連では、1千万円以上の不正では2~3割、1千万円未満では6割が公表していない。以上のように、公表および時期の考慮・判断は前述した不正の損失額や不正タイプの重要度との相関関係が示されている。

2.2. 不正実行者の処分

ほとんど全ての不正事例において、不正実行者に対して何らかの処分がなされている。また、処分の内容は損失の重要度に比例している。



損失額5千万円以上の不正タイプの内訳は、資産横領が10%未満、財務不正・汚職が過半数である。これらの不正における内部処分以外の割合は資産横領で過半数あり、一方財務不正や汚職では半数以下である。

資産横領については、その法的構成要件、損失額や悪質性を考慮して処罰方針を決定していると想像される。かたや、財務不正や汚職については、経営者の管理責任や従業員の動機（実績プレッシャーなど）、不正事実の証拠の十分性なども考慮する必要があり、処分の軽重に影響を与えているのかも知れない。

以上に関しては、まず、不正のタイプ、動機・背景の別なく不正を許さないという企業の行動規範や倫理規則を明確にし、次にそれらに対応する処分方針の仕組みをあらかじめ整備しておく必要があるが、実務的には実行者以外（協力者や管理者・経営陣など）の処分も含め容易ではないと思われる。

第三部 不正の防止・発見体制

1. 不正防止および発見のフレームワーク

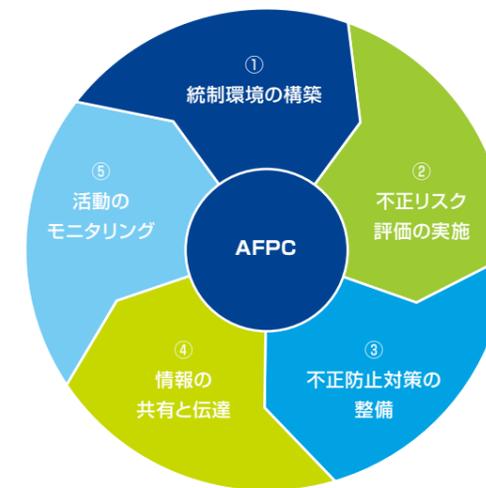
1.1. 不正防止と内部統制フレームワーク

危機の発生を未然に防ぐための方策、すなわち、不正を含めたビジネスリスク対応策としては例えば、①最大リスクをまず回避する、②早期警戒網と発生時対応策の整備、そして③損失・信用低下の影響の最小化が挙げられる。

まず、不正防止の取り組みをCOSOフレームワーク

(米国トレッドウェイ委員会組織委員会=COSO: the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission=の示した内部統制フレームワーク)に関連付けて図示すると以下のとおりである。

【図1】COSOに沿った不正防止の取組み



- ① **統制環境の構築**: 経営者の姿勢 (Tone at the top) の確立、倫理/行動規範の制定、内部通報制度等
- ② **不正リスク評価の実施**: 不正リスク要因、不正リスクおよび不正スキームの識別・評価
- ③ **不正防止対策の整備**: 不正リスクを低減するための対策の検討・導入
- ④ **情報の共有と伝達**: 不正防止プログラムおよび対策をサポートするための情報発信・コミュニケーション
- ⑤ **活動のモニタリング**: 不正防止プログラムおよび対策の有効性をモニタリング

1.2. 不正のトライアングルと不正防止のコントロール手続

さらに不正防止の具体的なコントロール手続を、ACFEの実態調査資料（ACFE 2008 Report To The Nations）から紹介する。

- ① サプライズ監査 (surprise audit)
- ② ジョブ・ローテーションおよび強制休暇
- ③ 通報制度 (hotline)
- ④ 従業員サポートプログラム
- ⑤ 経営陣・上級管理職への不正研修
- ⑥ 内部監査および不正調査部門の設置
- ⑦ 従業員不正研修・不正防止方針
- ⑧ 内部統制監査
- ⑨ 職業倫理基準
- ⑩ 経営陣による内部統制レビュー
- ⑪ 財務諸表監査
- ⑫ 独立監査委員会
- ⑬ 経営者の財務諸表宣誓
- ⑭ 通報者保護および報償

これらの個別のコントロール手続は、不正防止策として整備していた場合の不正の損失額の軽減効果の高い順に並んでおり、防止・抑制コントロールと発見コントロールから構成されている。

日本においては、会社法の要求する内部統制システム、金融商品取引法における内部統制報告制度と外部監査、さらに監査人が不正リスクを考慮、検討し、監査を実施すべきとする包括的な監査基準が不正に対応する枠組みとなっているが、必ずしも不正防止策のすべてを構築・運用すべき制度設計ではない。

一方で、不正理論から考察すると、代表的なクレッシーの「不正のトライアングル」のように、不正は本質的に不可避であり、他のビジネスリスクと同様に不正リスクをできるだけ軽減・排除するために、不正発生の環境を改善すべきという考え方は、直接的な実効性が期待できる。すなわち、不正の機会、動機、正当化に対抗できる個別の有効な手段を施し、それらを企業の内部統制の整備・運用システムに積極的に組み入れることが重要である。

提言ポイント5

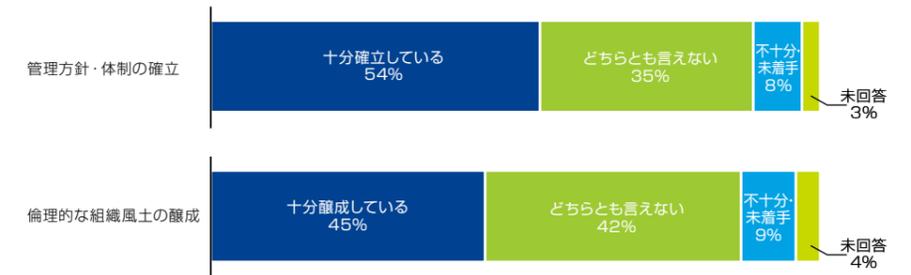
サプライズ監査とジョブ・ローテーションの効用

サプライズ監査とジョブ・ローテーション（および強制休暇）は典型的な不正防止・抑制コントロールであり、不正実行（者）の機会を直接軽減する効果が認められている。「不正はいつか暴かれる、いつ実態を調査されるかわからない、不正を隠蔽する余裕を与えない」環境は潜在的な不正実行者にとって脅威である。

2. 不正防止および発見の体制と手続

2.1. 不正防止の方針、体制、組織風土の改善

不正リスクに対する経営者、取締役会、監査役等による管理方針および体制は改善中であり、また倫理的な組織風土の醸成のための方策も着手されているとの回答であった。ただし、いまだ多くの企業がこれらについて自信がない（「どちらとも言えない」）と回答している。



管理方針・体制を十分に確立している企業は、前回より9%増えて、54%と半数を超えた。また、不十分・未着手は27%から8%へ改善した。倫理的組織風土を十分に醸成している企業は、前回同様半数に満たない企業であった。しかし、不十分・未着手の企業は19%から9%へ改善した。

このように、不正防止の管理方針・体制の確立に比べ倫理的な組織風土の改善は容易ではないと企業が考えていることがうかがわれる。また、これらについての対策に自信のある企業の多くは、次に述べる不正リスクへの対応も

進んでいることがわかった。不正防止に当たっては、今回の調査によって日本企業が十分にCOSOフレームワークでの統制環境、すなわち経営者の姿勢（Tone at the top）の重要性について認識しているが、不正に対して厳しく対応し、組織全体に周知・徹底する具体的な対策が見出されてないのかも知れない。ACFEの米国調査を読むと、企業および経営者の責任・処罰の重さ、量刑ガイドラインの存在、米国SOX法および監査基準に組み込まれている不正防止コントロールなど、直接的な防止策の徹底へと向かっているように感じられる。

2.2. 不正リスクの評価

重大な不正リスクを定期的に識別・評価している企業は、前回より13%増えて、ほぼ半数になった。また、不十分・未着手の企業は39%から14%へ改善した。



不正リスクを十分に識別・評価できないと、そのリスクに対する対応策も適切に検討が出来ないことから、不正リスクの評価が非常に重要である。不正リスク評価は、以下のようなプロセスを通じて、定期点検、適切な人材による評

価、重要拠点への網羅性、過去事例の検討、経営陣によるコントロール逸脱行為の可能性、リスク評価結果の文書化などにも留意して実施する必要がある。

提言ポイント6

不正リスク管理ガイド (Managing the Business Risks of Fraud)

米国では内部監査人協会 (IIA)、米国公認会計士協会 (AICPA)、そして公認不正検査士協会 (ACFE) が2008年7月に不正リスク管理ガイドを共同で発行した。ガイドは組織ガバナンス、リスク評価、防止・抑制技術、発見技術、報告プロセスの5部構成になっている。2番目のガイド項目であるリスク評価においては、例えば、以下の5つの評価プロセスによって、不正リスクの重要度と発生可能性を総合評価し、効果的に不正の残余リスクを減少させることが求められている。

- ・不正リスク要素の把握と評価
- ・可能性ある不正スキームとシナリオの想定
- ・不正リスク分析と不正コントロール手続の実施効果の評価
- ・上記の不正リスク評価と残余リスクの優先順位付け
- ・最終的な不正リスクコントロール計画と実施の決定

2.3. 不正リスクへの対策

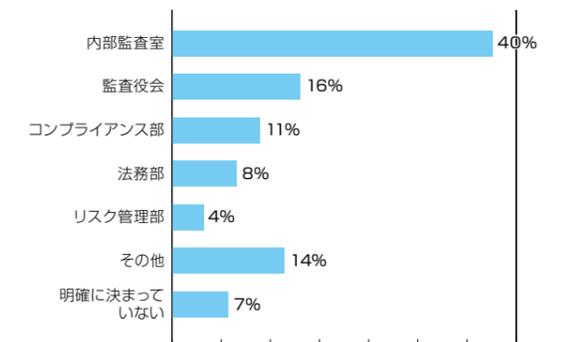
不正リスク評価に基づいて、必要な対策を行なったかどうかは、前回より5%減って、39%となった。しかし、不十分・未着手の企業は35%から15%へ急減している。



必要な対策を十分に実行している企業は、十分にリスク評価をしていると回答した企業より少ないことから、不正リスクを識別していても、十分な対策が実行できているとは限らない。対策を実行した後は、その効果を確認し、対策が有効であるかどうか判断することが重要である。

不正防止対策の担当部署としては、内部監査室が多く、監査役会、コンプライアンス部、法務部が続いている。

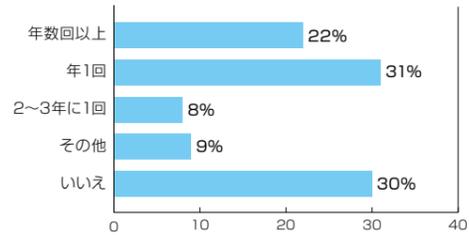
不正防止対策の担当部署



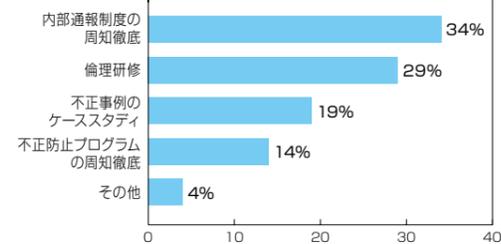
2.4. 研修、内部通報制度および内部監査による防止・発見

約7割の企業が、不正防止のための研修を実施している。研修の内容は内部通報制度の周知・徹底、倫理研修が中心である。

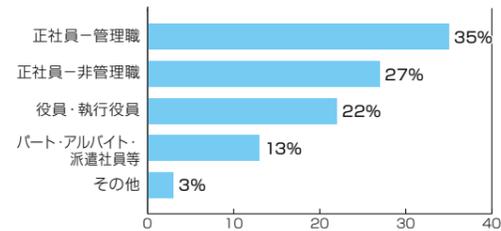
不正防止の研修実施



研修内容について



研修対象者



不正防止研修の実施状況と課題

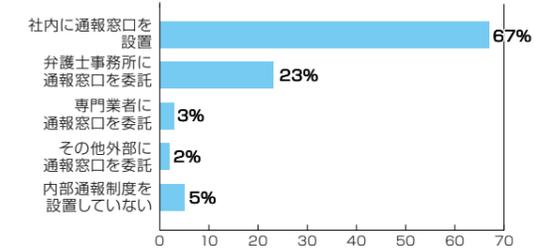
不正防止研修を実施していない企業も30%存在し、年1回以上の研修を実施している企業は約半数にしか過ぎない。研修内容は、内部通報制度の周知徹底や倫理研修が主な内容であり、不正事例のケーススタディや不正防止プログラムを扱った研修は少ない。

また、研修対象者の状況を見ると、役員、非正社員への研修がそれぞれ22%、13%と少ない。不正に対する経営者方針や企業倫理・処分規程、内部通報制度の説明・周知、日常業務での内部統制手続・不正防止策やリスクに敏感な態勢の徹底などについての研修を非正社員を含む全従業員に対し行うと同時に、管理職や役員に対し管理責任と責任部署でのレビューを促すことが効果的な不正防止研修につながるであろう。

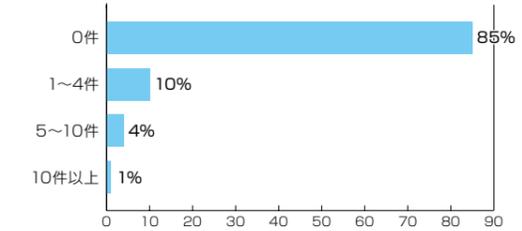
内部通報制度

内部通報制度は多く企業が活用しているが、その有効性については十分でないと認識している。

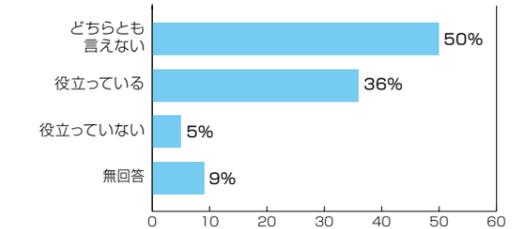
内部通報制度の整備



通報件数



内部通報制度の有効性



内部通報制度の整備

社内に通報窓口を設置している企業は67%、弁護士事務所に通報窓口を設置している企業は23%である。専門業者やその他外部に通報窓口を設置している企業は少数である。これらのうち複数の窓口を設置している企業は26%である。一方5%の企業はまだ内部通報制度を整備していない。

内部通報制度の有効性については、半数以上が疑問を持っている。複数の窓口を設置している企業では、役に立っていると回答している割合が54%と高い。逆に、役立っていないと答えた企業は、すべて社内のみで通報窓口設置であった。この結果から、複数の通報窓口を持つ企業の方が内部通報制度を有効であると評価していることがわかる。

通報件数と有効性の関係

年間の通報件数に関しては、回答企業358社のうちの85%が1年間に不正に関して1件も通報がないと回答しており、果たして不正の疑いや発見の際に通報制度を利用しているか疑問が生じる結果となった。他は1件から10件以上まで漸減的な傾向であった（ただし10件以上報告があった企業が5社）。複数回以上の通報件数の企業は通報制度の有効性に肯定的な姿勢を持っており、大企業ほどその有効性を感じている結果であった。また、これらの通報件数合計201件に対し、不正調査の実施につながった通報は20件と約1割であった。

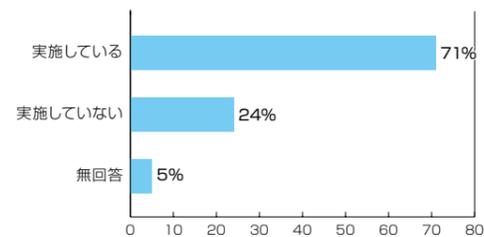
通報制度の課題

社内通報窓口のみ（制度の約6割）では心理的に連絡をしづらく、外部委託は機密情報保護や費用面で導入におよび腰なことが回答結果に出ている。通報者にとって地位・立場を保証し、適切な情報管理が施され、場合によっては特別報酬も検討するなど通報が容易な環境づくりは必須である。また、上司への報告や外部からの通報等、非公式な報告に対する対応も整備しておく必要がある。今後は、専門業者の活用や専門部署の設置（多言語対応）の検討も必要かもしれない。

内部監査

不正リスクへの対処を重視した内部監査を実施している企業は約7割に及んでいる。

不正を重視した内部監査の実施



以上のように近年では内部監査において不正リスクの対応を重要視していることは心強い（本調査の今後の取り組みに関する設問でも最重要課題と回答されている）。今回の調査では不正リスク重視の内部監査の内容の詳細は対象にしているが、今後の取り組みとして、不正リスク評価、内部統制手続きや不正防止策の有効性、不正の兆候の集約・対処、具体的な内部監査手続の手法の実態については検討を加える必要がある。

提言ポイント7

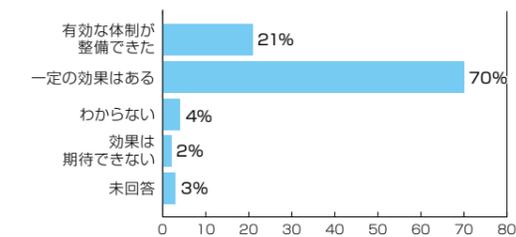
内部監査での異常点着眼

最近の内部監査は「バトロール効果を重視した業務全般に関する点検」から「具体的な内部統制の整備・運用状況の確認」へと焦点が移り、非常に好ましい傾向であるが、さらに今後重視すべき点と言えば、異常点着眼力である。不正調査や会計監査の見地から提案するならば、分析手続、監査対象の従業員の行動、異常点への敏感さにも留意することである。不正は必ず報告データや証憑、構成員の態度のどこかに矛盾や兆候を示すものである。企業活動の詳細を知る内部監査人が重大な不正から生じるうそや矛盾についての感度を高めればその効果は測りしれない。

3. 「内部統制報告制度」の効果

不正の防止・発見体制については「内部統制報告制度」の対応が一定の効果を達成したと考えられており（70%）、不正発生の実態面の改善傾向からもそれがうかがわれる。しかし、反面において、有効な体制が整備できたと答えた企業は2割にとどまった。

内部統制報告制度の評価



日本に先だって2004年12月期からSOX法の整備・運用制度が始まった米国ACFEにおける最新調査では、上場企業の不正による損失額中央値が、前回調査時（2006年）より約30%減少している（\$200,000から\$142,000）。また、米国SOX法で求められている不正防止コントロール手続を実行した企業はそれらを実施していない企業に比べ、損失額中央値を70%から96%の範囲で減少させていると報告されている。このような効果が日本においても「内部統制報告制度」導入後に徐々に実現するか、おおいに期待されることである。

提言ポイント8

不正防止・発見と内部統制構築

－「内部統制報告制度」と米国サーベンス・オクスリー法（「SOX法」）の比較

日本における内部統制報告制度においては適用初年度ということもあり、制度対応に労力の多くがさかれ、不正会計防止の観点の内部統制構築は後回しになった感否めない。

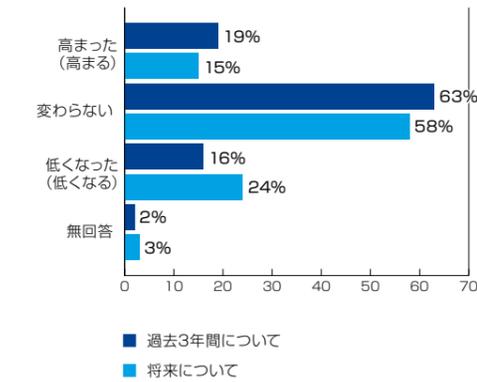
内部統制報告制度では、不正財務報告以外の不正対応策を直接要求していないことも背景として考えられる。一方、米国ではPCAOB監査基準書第5号内部統制基準において不正リスクの識別・コントロール体制と運用が特に求められている。日本においても法制化の再検討や、企業および監査人の両面での自主的な施策など、不正対応の強化が望まれる。

第四部 不正リスクに対する今後の取組み

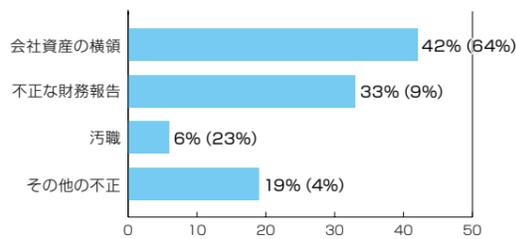
1. 不正リスクの変化および今後の可能性

不正リスクの大きさは依然高く、不正は不可避と考えられている。

不正リスクの変化と可能性



今後発生するとと思われる不正

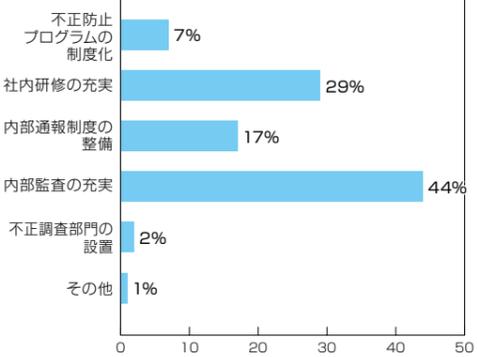


今後、発生が懸念される不正リスクでは、不正財務報告・その他の不正が増えている。
今後発生するとと思われる不正では不正財務報告、インサイダー取引、製品偽装等の「その他の不正や不祥事」が増えている。

2. 不正リスクに対する今後の取組み

今後予定されている不正リスクへの取組みでは、特に内部監査の充実(44%)や社内研修の充実(29%)、内部通報制度の整備(17%)が重視されている。

今後のリスクへの取組み



提言ポイント9

不正リスクの広がりの変容

不正リスクへの取組み状況に関して、不正対応実務の観点で付言すると以下のとおりである。

- ・不正リスクは時代とともに変容し、進化する。
- ・海外事業での不正リスク(例えば米国子会社に関してはFCPA-海外腐敗行為防止法)。
- ・買収や合併など事業の変革時には新しい不正リスクに留意。
- ・景気後退局面は企業および個人の不正実行のリスクが増加する。

3. 回答企業からの自由コメント

回答企業それぞれの不正防止に関する意識、現在抱える悩みや、問題等、示唆に富んだ意見やコメントが寄せられている。

統制環境(倫理・企業文化) - 経営者の意識・姿勢、社員の倫理観、企業風土が重要

- ・不正をしない風土の構築 - 経営者・幹部層による自らを律した行動
- ・不正を行っても必ず発覚すること、本人が不幸になると共に会社への社会の信用も失墜することを社員全員に訴え続けることが必要

不正リスク評価 - 不正リスクの識別、個別リスクに対して強い懸念

- ・リスクの洗い出し、対応が不十分
- ・日々変化しているビジネスにおける、新たな不正のリスクの洗い出しが重要
- ・社内の不正リスクに対する認識の低さ
- ・不景気による不正増加への懸念
- ・情報漏洩、インサイダーによる信用低下の恐れ
- ・文化や習慣の異なる海外子会社における不正リスク
- ・成果主義によるプレッシャー

不正リスク対応 - 不正防止に関して限界・制限があるとの実感

- ・変化が速い内外環境、遅れがちなコントロールの運用
- ・コントロールの確実な運用の重要性
- ・職務権限の明確化と承認行為の徹底の必要性
- ・明確な悪意による外部協力者(取引先等)との共謀の場合の対処方法の限界
- ・性悪説の考え方でリスク対応することの難しさ
- ・「内部統制報告制度」が財務報告を対象としているため、財務報告以外の不正防止効果の限界
- ・不正対応の人材・人員の不足
- ・実務バランスのとれた法務・コンプライアンス担当職員の人材確保の難しさ
- ・要員の減少による不十分な牽制機能

良好な体制 - 不正防止のための定期的な内部監査の重要性

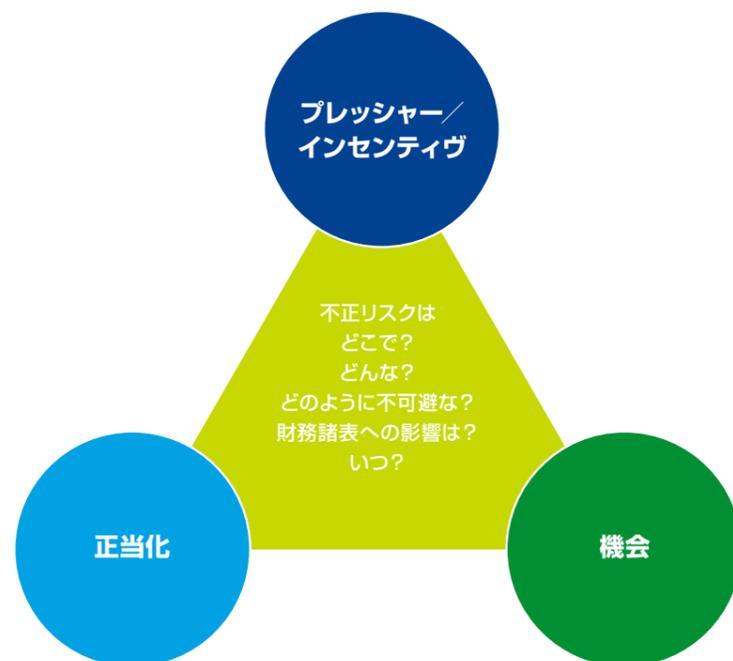
- ・有効な牽制機能をもつ定期的な内部監査実施の重要性
- ・コンプライアンス体制への高い信頼 - 軽微な内部通報も規定通り対応し是正
- ・充実した内部監査部門の保持
- ・社内全員に徹底されている不正リスクへの認識
- ・社内のコミュニケーション環境整備の重要性
- ・不正に対する十分な体制を構築済みであり、自信をもっている

事後対応(開示・調査等)

- ・第三者(外部)調査委員会による対応が有効
- ・事後の対応はスピードが重要

終わりにかけて

以上のように、不正の実態・対応と不正防止・発見態勢について、さまざまな角度で調査を実施し、一定の傾向や分析結果が掴めた。今後の取り組みに関しては、企業が、財務不正や汚職・不祥事などに不安と危機感を募らせていることが明らかであり、そのための施策も検討中であることがわかる。不正対応の専門家として日常業務で思うことは、やはり不正は不可避であり、できる限りその発生リスクを軽減し、不幸にも発生した場合は速やかに実態の全貌を解明し、適切な開示を行い、効果的な防止策を策定・実施することである。すなわち、不正および不正リスクに直接対面し、真摯かつ効果的な対応努力を欠かさないことである。不正防止は、発覚後の対応と経験によって進化するのである。



出典：ACFE Corporate Fraud Handbook

トーマツの不正リスク実態調査チーム

今回の不正リスク実態サーベイは、トーマツグループの不正調査、不正や腐敗行為の防止策に多く経験を持つデロイト トーマツ FAS株式会社のフォレンジックサービスグループと、内部統制構築およびリスクマネジメントサービスを行うエンタープライズ リスクサービス部門 (ERS) が中心となり、その専門性や知見を踏まえ、さらに監査実務の見地からの洞察も加えました。今後定期的に調査を行い、実態面の変化を見ていきます。本レポートの内容などについて何かご質問等ございましたら下記までご連絡ください。

お問い合わせ先

不正対応全般

デロイト トーマツ FAS株式会社 フォレンジックサービス

東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-1180 Fax: 03-6213-1085 E-mail: dtfas.koho@tohmatu.co.jp

大阪 〒541-0042 大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング
Tel: 06-4560-6043 Fax: 06-4560-6036 E-mail: fasosaka@tohmatu.co.jp

内部統制全般

有限責任監査法人トーマツ エンタープライズ リスク サービス

東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-1112 E-mail: risk-seminar@tohmatu.co.jp

大阪 〒541-0042 大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング
Tel: 06-4560-6021

名古屋 〒450-8530 愛知県名古屋市中村区名駅3-13-5 名古屋ダイヤビルディング3号館
Tel: 052-565-5517

福岡 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神1-4-2 エルガーラ
Tel: 092-751-1517