

不正リスク対応に向けた現場の実状把握について

EY 新日本有限責任監査法人
公認会計士 荒張 健

はじめに

今年 4 月に、15 年ぶりに財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準(以下「内部統制基準」という。)が改訂された。これは、経営者による内部統制の評価範囲の外で開示すべき重要な不備が明らかになる事例や内部統制の有効性の評価が訂正される際に十分な理由の開示がない事例が一定程度見受けられており、経営者が内部統制の評価範囲の検討にあたって財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性を適切に考慮していないのではないか等の内部統制報告制度の実効性に関する懸念が指摘されたことに起因している。また、同制度のベースとなった米国 COSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)報告書の改訂において強調された不正に関するリスクへの対応等が我が国の内部統制基準においてこれまで反映されてこなかった点を踏まえた改訂でもある。

さて、世の中では、今回の内部統制基準の改訂による影響は大きくないと思っている方がいるようであるが、それは大きな誤解である。2024 年 4 月 1 日以後開始する事業年度から、経営者の評価範囲の決定においてリスクアプローチの徹底が求められるとともに、これに伴う内部統制の基本的枠組みの改訂により、不正リスクや内部統制の無効化リスクへの対応も考慮することが必要となった。意図的に行われる不正への対応は簡単ではなく、従来の性善説に寄ったアプローチでは限界があり、リスクの評価と対応について抜本的な見直しが必要と考えられることから、これらの改訂は、企業の内部統制の実務に大きな影響をもたらすことが想定される。

しかし、企業のリソースには限りがあり、効率的にリスク対応を図るためには、よりの確な不正リスク評価を行うことが極めて重要である。そこで、今回は、不正リスク評価の中でも、企業が見落としがちな、統制活動の運用と組織風土にフォーカスする。

日本企業に共通する課題としてよく挙げられるのが、「ルール等の整備はできているが、運用が今一つ」というものである。まさに「仏作って魂入れず」という指摘は、耳の痛い企業も多いのではないだろうか。この点は、不正リスクへの対応においても大きな課題となることが想定される。

また、組織風土の問題は、多くの不正発生企業が公表した調査報告書の中でも指摘されているところであるが、重要であると言われていながら、実際に自らの企業グループにおいてどのよう

な組織風土の問題があるのか直視しようとしている企業はまだまだ少ないのではないだろうか。

その様な問題意識を踏まえ、本稿では、企業がどのように統制活動の運用状況や組織風土等の現場の実状を把握し、不正リスクに対応していくべきか、論考したい。

なお、本稿はあくまで私的な見解であり、所属する組織の見解とは異なる点があり得ることを申し添える。

1. 不正の端緒はどう把握すべきか

(1) 不正発生メカニズム

監査基準委員会報告書 240 号「財務諸表監査における不正」(最終改正 2022 年 10 月 13 日 日本公認会計士協会監査基準委員会)の A1 では、「不正な財務報告であるか資産の流用であるかを問わず、不正は、不正を実行する「動機・プレッシャー」、「機会」及び不正行為に対する「姿勢・正当化」を伴って生じる」と記載されている。「不正のトライアングル」と言われるこれら 3 つの要素は、国際的な監査基準で採用され、わが国の監査基準においても取り入れられている。

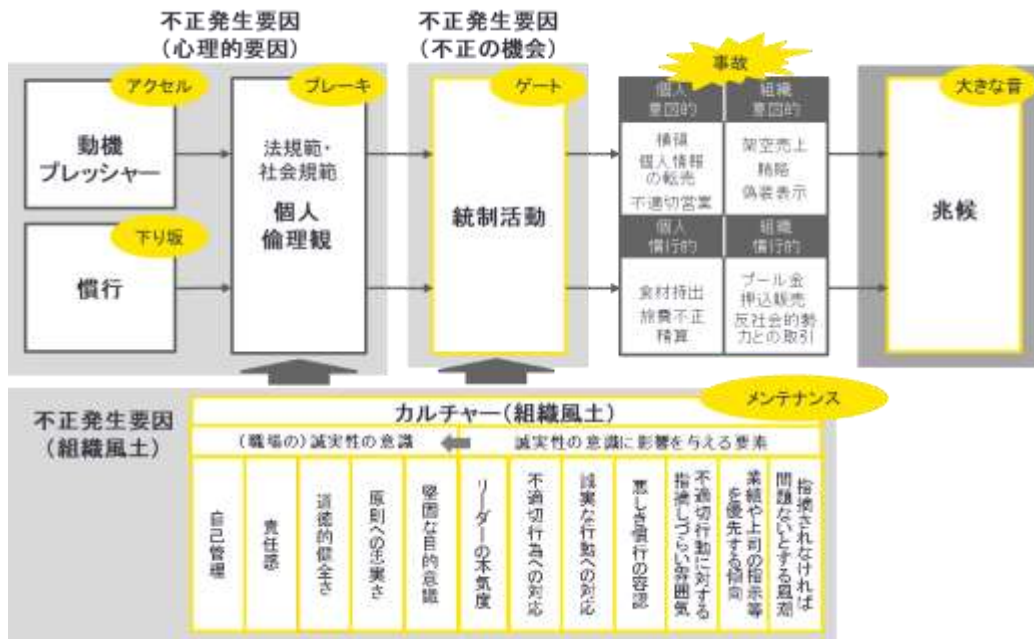
今回の内部統制基準の改訂においても、「不正に関するリスクの評価においては、不正に関する、動機とプレッシャー、機会、姿勢と正当化について考慮することが重要である」と規定され、不正のトライアングルは内部統制における不正リスク評価においても取り上げられている。

この不正のトライアングルは、動機・プレッシャーや正当化など心理的な要因が多く、概括的な要因把握を行い、それらを不正リスク評価に反映させることが考えられる。ここに、筆者の不正調査の経験を踏まえ、事前に不正の予防・早期発見の効果を上げるために不正のトライアングルを補足する情報収集が必要である¹として考え出したのが「不正発生メカニズム」である。

不正発生メカニズムは図 1 のように表現され、車が道路に飛び出て事故を起こすことを「不正の実行」に例え、不正が発生する要因となるもの(以下「不正発生要因」という。)を整理したものである。

¹ COSO と ACFE が共同で公表した Fraud Risk Management Guide では、不正リスク評価プロセスとして、不正スキームと不正リスクの識別を行い、それぞれの不正スキームとリスクの発生可能性と影響度を予想し、不正のトライアングルを考慮して、関与の可能性のあるすべての関係者と関係部署を識別し、既存の統制の識別とその有効性の評価を行って、低減を図る必要のある残存リスクを評価し、対応策をたてること規定されている。しかし、これでは、たとえば、各支店でリスクが高い不正スキームが想定されたとしても、どの支店でリスクが相対的に高いのかまでは判別できない。モニタリングを行うには、よりリスクの高い部署を特定できることが望ましいので、例えば支店別に不正発生要因が把握できれば、さらにリスクの順位付けを図ることできる。また、不正発生要因を把握すれば、それを軽減することで不正の予防にも役立つことから、補足的に不正発生要因の情報を得ることが有用であると考えられる。

図表 1 不正発生メカニズム



左上の「動機・プレッシャー」は、不正の実行に向けて車を動かすための「アクセル」として例えられる。介護・ギャンブル等で金銭が必要となったり、業績達成のために売上が必要だ、というのは、まさにそれである。また、不正には、特定の個人が意図せずともその組織が慣行として昔から行ってきた、というようなケースも見受けられる。それは、まさに車が「下り坂」にあって、何もなくても自然に動き始めることで表現されている。

一方、法規範・社会規範や個人の倫理観が存在するため、通常であれば、不正は起こらない。これは、まさに車の「ブレーキ」のようなものである。しかし、このブレーキを超えるアクセルが踏まれる、もしくはブレーキが効かない急な下り坂であると、車は動き始め、不正に向かって突き進むことになる。

これに対し、企業は何重にも「ゲート」を設け、仮に不正に向かって車を動かそうとしても、道路に飛び出ないようにブロックを設けている。これが「統制活動」と言われるものである。

しかし、残念ながら、この何重にも設けられたゲートであっても、時に全てのゲートが機能しない状況が生まれることがある。これが不正のトライアングルでいう「機会」ということになる。

不正を行おうと考える者はこれを逃さず、するりとゲートの間を潜り抜け、道路に飛び出して不正を行うのである。もちろん、意図的にこのゲートを壊してしまう場合や、ゲートを無理に開けてしまうこともあるであろう。これは現場の管理者等が担当者に指示して内部統制を無効化させる様なケースが該当する。しかし、意図的にゲートをこじ開けなくても、自然に隙間が空いてしまう場合や、さび付いてゲートの役割を果たさない状況があるかもしれない。それらが生まれる原因の一つとして考えられるのが「組織風土の問題」である。すなわち、職場の個人の誠実性(Integrity)に悪影響を及ぼす組織風土の存在があると、ブレーキやゲートが本来の機能を果た

さなくなるのである。これは不正発生メカニズムでは「メンテナンス」の欠如として例えられている。

たとえば、情報管理において ID とパスワードを個人別に設定することが今や世の中の常識となっている中、業績を優先する組織風土が影響して、チームのパフォーマンスを上げるために管理職の ID やパスワードをチーム内で共有してしまうことを始めてしまったとする。そうすると、本来アクセス権限のない者が秘密情報にアクセスでき、結果、不正の機会が生まれてしまう。業績を優先する組織風土が、本来規定されているルールを逸脱しても良いと判断させ、機能するはずの統制活動が機能しなくなり、不正が起きやすくなるのである。

一方で、最初から隙間があるとしたら、それは統制活動の整備（デザイン）の問題といえよう。

このように、メンテナンスの問題等によりゲートが機能していない状況において、ブレーキが効かなくなっている車がそこをすり抜けていくと、いよいよ道路に飛び出て事故に遭う。これが「不正の発生」ということであるが、その際に「ガシャーン」と「大きな音」が聞こえてくる。「あの人、よく夜中に出勤していたよね」とか「取引先が親族企業らしいとの噂が聞こえてくる」など不自然な行動（レッドフラグ）が耳目に触れることこそ、まさにそれであり、これは「兆候」として整理されている。

なお、このフレームワークは不正だけでなく意図的に生じたものではない不祥事においても当てはまる。

(2) 現場の実状の把握は難しい

こうして不正発生メカニズムを見ると、不正発生要因はいくつもあるものの、心理的要因である「アクセル」と「ブレーキ」は、なかなか周りの従業員が認識するのは難しいであろう。

一方、不正調査を行っているとき、不正や不祥事が生じた現場の従業員へのヒアリングを通じて、彼らは、組織風土に対する問題意識や、統制活動の運用の実状を認識しており、加えて異常な行動を目にしていることも多いことに気付かされる。彼らは日ごろから目にしていたそのような状況を記憶として保持しているので、不正調査が始まって彼らにヒアリングをすると記憶に基づく認識を情報提供してくれるのである。

しかし、このような組織風土に対する問題意識は内心では感じていても、それ自体が内部通報に上がることはなく、統制活動のほころびについても、上司が内部統制の無効化の一環で意図的にルールを曲げるような指示をしていれば別であるが、そもそも現場の慣行や事情・勝手な判断により統制活動の運用が徹底されないことが多く、ルール違反をしているとの認識が薄い（中には全く無い場合もある）、もしくは認識していたとしても自らの首を絞めるような内部通報を行うことは、およそ期待できないであろう。

また、異常な行動についても、不正と関係するかどうかまでは思い至らないがゆえに、内部通報として上がってくることも期待薄といえよう。

不正調査の結果、会社が整備している統制活動で十分防げたものであることがわかり、経営者が「こんな問題があったとは。もっと早くにわかっていたら……」と嘆いたところで、本社の管理部門からすれば、事前にそこまで運用の状況を確認していることは少なく、内部通報にも上が

ってこないため、これらの実状を事前に把握することは難しいのである。

しかしながら、これらの問題意識は、本社での把握は難しいが、前述のとおり、現場の従業員は、レベルの相違はあるものの頭の隅に記憶していることが多い。

したがって、不正の発見は難しいが、不正発生要因のうち、「不正の機会」につながる「統制活動の運用のほころび」と、個人倫理観や統制活動の運用に影響を与え得る「組織風土」、さらには異常な行動としての「兆候」は、現場の従業員の記憶情報として認識されている可能性があることから、これらを会社がプロアクティブに情報を収集して、把握した不正発生要因に対して事前に対応することで、不正や不祥事を未然に防止することが期待できるのである。

2. 現場の実状の把握・分析

(1) 匿名サーベイを活用した現状把握

企業は、不正に対して一定の統制活動を設け、その予防を図っているが、実際には整備した統制活動の運用が組織の末端まで徹底されることは難しく、ほころびが生じることはままある。これは冒頭において、日本企業に共通する課題として取り上げたところである。そこに不正・不祥事につながりかねない組織風土が重なると、さらに当該統制活動の運用がおざなりになり、本来であれば防げたはずの不正が発生してしまうことになる。

したがって、これらの不正発生要因を早期に把握することは、不正リスクへの対応を図る上で、非常に効果的な方法となろう。では、どうやって不正発生要因を把握すればよいのか。

その一つの方法として考えられるのが、従業員が日頃認識している組織風土の状況や不正の機会につながりかねない統制活動のほころびや不正に対する意識・認識の度合いを可視化するために、匿名サーベイを活用する手法である。

匿名にする理由は、現場の実状を少しでも正直に回答してもらうために他ならない。顕名にすると、会社に誰がその回答を提出したのかがわかってしまうことから、「上司や職場の批判をしていると思われたくない」という従業員の心理が働き、本当は問題であると心の底では思っても正直に回答を行わず、実態よりも良い回答をしがちである。事実、同じ質問を匿名と顕名で行ったところ全く違う回答が出たという事例もあり、より正直な回答を引き出すには匿名性を担保することが必須といえよう。

当然、現場の従業員の回答は匿名サーベイということで、誹謗中傷や思い込みに基づく勘違いが含まれることにも留意が必要である。集計結果が必ずしも、即、そのまま事実であるということにはならないが、筆者の経験によれば、この匿名性がしっかり担保されると、海外子会社を含め、概ね正直に回答されるようであり、実際に回答結果を分析し、現場に確認すると問題があったということも多く、実際に不正の発見につながった事例もいくつもある。これらの事例については、後述で紹介したい。

(2) 匿名性の担保の重要性

前述の匿名サーベイは、不正調査における従業員アンケートとは状況が違う点に留意が必要である。すなわち、不正調査において疑惑に上がった本件事案を踏まえ、他にも同様の事案がないか従業員に広く情報を提供してもらおうケースがあるが、この場合は、顕名で行わないとフォローができないので、顕名で行うことが必須である。このような状況においては、不正疑惑が発生していることが広く従業員に周知されている状況であることが普通であり、会社としてオープンに調査を実施しているので、匿名性を確保しなくても、従業員は正直に回答する環境が整っているからである。

一方、日ごろの問題点を認識する趣旨で行う場合には、そのような有事の状況とは異なるし、特に問題が起こったという状況でない場合に、上司や職場を批判するようなこととなるため、匿名性の担保は重要となるのである。

なお、匿名サーベイで収集された回答結果は、属性情報に基づき、分類集計して分析を行うこととなるが、筆者がこのような分析業務を行う際には、属性情報は、組織区分(会社／部門)と管理者区分(管理職／非管理職)程度にとどめることが多い。

この属性情報は、回答結果を分析する上では、非常に有効な切り口となるが、企業では、前述の管理者区分に加え、性別や年代層など、いくつも属性を設けてしまっているケースが見受けられる。

しかし、この匿名サーベイを行う目的が、どこでどのような不正発生要因が存在しているかを把握することとなると、自ずと質問内容も答えにくいものが出てくるため、いくつも属性を設けると、この組織でこの属性に該当するのは自分だけということで匿名性が担保されず、結果として正直な回答を引き出せない恐れが生じるのである。

したがって、このような目的を持ったサーベイの場合には、匿名性の担保を考慮した属性情報の設定が極めて重要となるのである。

(3) よくある従業員サーベイの課題

コンプライアンスに係る従業員サーベイといえば、自社のコンプライアンスの浸透度の把握や、従業員の満足度調査という形で実施されることが多い。さらに、従業員サーベイを定期的を実施し、同一質問の回答結果について経年推移をとって、定点観測を行っている企業も多いと思われる。

一方で、これらの企業の多くで聞かれるのが、「回答結果をコンプライアンス改善に向けた課題の整理につなげられない」というものである。どんな状況が各子会社で生じているのか、回答を集計した結果は得られるものの、「不正やコンプライアンスという観点からどんな問題やリスクがあるのか」ということうまく活用できていないようなのである。これは、当該サーベイの実施目的として不正の発生要因やリスクの把握を想定していないことに起因していると考えられる。

現場の状況を確認するために実施するという点では同じであるが、不正の発生要因やリスクを考慮した質問をデザインしなければ、そもそも従業員サーベイが時間的な制約から、せいぜい

数十問程度しか質問できないという中で、分析に有用な情報を得ることは難しいであろう。

当然、今までの企業で実施されてきた従業員サーベイは、各社でいろいろな目的や問題意識に基づいて実施されてきており、それ自体を否定するものではないが、もし、これらを不正リスクの把握やリスク対応に活用していくのであれば、質問体系から見直しすることをお勧めしたい。

3. 分析効果の実例

これらの匿名サーベイによって得られた回答を分析することで、不正リスク対応に係る様々な運用上の課題が見えてくる。以下、実際に検出された事例を紹介する。

(1) 本社主導で規定したルールが、現場では「実態に合っておらず実行困難なもの」と捉えられている傾向が判明した事例

ある不正が発覚後、本社がルールを見直し、営業拠点に向けて継続的に周知徹底を図っていたが、サーベイ結果では各営業拠点でそれらルールが適切に運用されていないという傾向が強く表れていた。

そこで、上記の傾向をふまえ、現場にヒアリングを行ったところ、多くの現場の営業担当者は、当該ルールを、現場を理解していない本社の人間が机上で作った実行不可能なルールと考えており、「コンプライアンスは単なるスローガンに過ぎない」と考える従業員の存在もうかがわれた。

(2) 現地従業員の棚卸資産管理に対する意識の低さが判明した事例

海外製造拠点では多額の棚卸差異が生じているため、親会社や日本人経営者は棚卸資産の管理に不安を抱えており、改善の指示を出してはいるものの一向に改善が進まずにいた。

サーベイ結果からは、現地従業員は棚卸資産の管理プロセスは適正に運用されており、改善の必要性を感じていない傾向が表れ、親会社や日本人経営者と現地従業員間で、適正と考える管理水準に大きな差異があることが浮き彫りとなった。

(3) 不適切な業者選定が行われていることが判明した事例

サーベイ結果で不正発生要因や兆候が表れていたので、会社にて現場ヒアリングを行ったところ、業者の選定が担当者の独断で行われている疑惑が生じた。

会社は取引業者との取引について検証したところ、長期間にわたり他社の見積もりを取ることもなく同一の運送業者に発注し、金額も相場に比べて不適切に高いことが判明した。その後、会社は他の運送業者と相見積もりを行う等の改善策を図り、運送費の大幅圧縮につながった。

(4) 研修実施方法により理解度に大きな差があることが判明した事例

競争法関連規制に抵触する可能性のある具体的な行為に関する理解度が、同じ会社の中でもいくつかの特定の拠点のみで低くなっているという結果を得た。

過去 3 年の競争法関連研修の実施状況を確認した結果、研修は原則として対面で行われている一方で、理解度の低い拠点では研修に電話で参加しているのみであることがわかった。

以上の様に、中には、不正の発見につながったものもあるが、基本的には、不正につながる統制活動の運用のほころびを発見し、改善につなげられたものである。このような状況が放置されると、不正や不祥事につながりかねないため、現場の実状は定期的に把握することが望まれる。

おわりに

今回取り上げた統制活動の運用と組織風土は、不正リスク対応という観点からは非常に重要な要素であり、企業がその気になれば、現場の実状を把握することも可能なものである。

日本企業の多くが従業員向けのコンプライアンス・サーベイを実施していると思うが、このような工夫をすることで、さらに的確に不正リスク評価を行うことができ、不正発生要因を特定して対応を図ることで、不正の発生を未然に防止することが期待できる。是非、今後の従業員サーベイにおいて今回紹介したアプローチを導入してみることをお勧めしたい。

本稿が、企業の不正リスクの低減の一助となれば大変幸いである。

【著者略歴】

荒張 健（あらはり けん）

1992 年 公認会計士第二次試験合格

1993 年 慶應義塾大学経済学部卒業

1993 年 太田昭和監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)入所

1996 年 公認会計士登録

2006 年 新日本監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)パートナー

2012 年 EY Fraud Investigation & Dispute Services(現 EY Forensic & Integrity Services) Japan Leader

現在、EY 新日本有限責任監査法人 Forensics 事業部長を務め、第三者委員会・特別調査委員会の委員として数多くの不正疑義(会計不正、贈収賄、独占禁止法関連、品質偽装関連などに係る疑義。以下同じ。)に係る実態調査に従事する他、不正対策(不正発見・予防)体制の評価・改善支援、米国 FCPA 違反に係る米国当局との DPA(Deferred Prosecution Agreement)対応を含むリスク評価、コンプライアンス・プログラム改善支援業務の実務経験を多数有している。最近では不正対策やデータアナリティクスの知見を監査の高度化に活用する社内プロジェクトもリード。

連絡先: Ken.Aarahari@jp.ey.com

掲載日:2023 年 7 月 18 日