

2024 年 2 月 20 日

内部統制基準改訂を契機とした不正リスク対応強化について

EY 新日本有限責任監査法人
公認会計士 荒張 健

はじめに

昨年 4 月、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。

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、内部統制の基本的枠組みの改訂により、不正リスクの考慮や経営者等による内部統制の無効化リスク（以下「無効化リスク」という。）への対応が必要となった。評価範囲の話が注目されがちであるが、不正等による重要な虚偽記載をなくす内部統制報告制度の趣旨に照らせば、不正リスク等に十分対応できているかも合わせて検討する必要があると考える。これは、過去、不正等により内部統制の有効性の評価の訂正が繰り返されたことや、国際的な内部統制の枠組みの変化が反映されていなかったことを踏まえたものとなっている。

不正リスク対応の難しさは、不正が意図的な行為で取引先との共謀や証憑の改ざん、隠蔽行為を伴うことから、性善説に基づく対応では限界がある点にあり、リスクの評価と対応について抜本的な見直しが必要となることも考えられ、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。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らっしゃるようだが、この点だけを見ても、それは大きな誤解と言えよう。

全ての不正を防ぐのは不可能であるが、内部統制基準は「リスク評価の実施とリスクに応じた対応」を求めており、発生可能性と影響度を考慮して重要であると評価した不正リスクへの対応が期待されていると考える。また、無効化リスクも内部統制の限界ではなく、その対応についての例示が追記され、「複層的な手段を講じて防ぎなさい」というニュアンスとなっている。

このような内部統制の強化による不正の予防と早期発見の取り組みは、単に制度改訂に対応するというだけでなく、有事の際のコストを軽減することにつながる可能性があるという点で、非常に重要であると考えます。委員会設置による不正調査が行われる際、多く

の場合、非常に多額のコストを企業は負担せざるをえなくなるわけであるが、平時から不正リスクへの対応を強化しておくことで、類似不正に係るリスクが軽減され、不正調査自体も大規模なものに発展しなくても済むかもしれないからである。

内部統制基準の改訂はこのような企業の取り組みを進めるにあたり、ある意味「追い風」となるとも言え、この好機を逃すべきではないと考える。

このような問題意識をふまえ、以下に、内部統制基準の改訂を踏まえた不正リスク対応の在り方について考察していく。

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。

I 会計不正の傾向と求められる不正リスク対応

1. 直近5年間における会計不正の傾向

過去5年間（2018年1月～2022年12月末）で大手・準大手の監査法人が監査人を務める会社で会計不正にかかる外部調査の結果を公表している事例108件を当法人にて分析したところ、不正の関与者という視点では、親会社・子会社にかかわらず経営者・役員が関与した不正は約半数の割合となった。

また、経営者・役員以外による不正では、親会社と子会社を比べると、親会社は「業務プロセス責任者」と「その他従業員」の関与件数は近似している一方で、子会社の方では、圧倒的に「その他従業員」が関与した件数が多いという結果となった。

詳細は図表1を参照されたい。

図表1 過去5年間（2018年1月～2022年12月）における会計不正事例

親会社	開示すべき重要な不備	有効	合計	子会社	開示すべき重要な不備	有効	合計
経営者・役員	19 (48.7%)	3 (23.1%)	22 (42.3%)	経営者・役員	20 (58.8%)	8 (36.4%)	28 (50.0%)
経理責任者	2 (5.1%)	0 (0.0%)	2 (3.8%)	経理責任者	1 (2.9%)	1 (4.5%)	2 (3.6%)
業務プロセス責任者	8 (20.5%)	4 (30.8%)	12 (23.1%)	業務プロセス責任者	2 (5.9%)	5 (22.7%)	7 (12.5%)
その他従業員	10 (25.6%)	6 (46.2%)	16 (30.8%)	その他従業員	11 (32.4%)	8 (36.4%)	19 (33.9%)
合計	39	13	52	合計	34	22	56

分析の前提

- 過去5年間（2018年1月～22年12月末）で大手・準大手の監査法人が監査人を務める会社で会計不正に係る外部調査の結果を公表している事例108件を分析
- 親会社が関与している場合には子会社で発生した場合であっても「親会社」に、子会社単独の場合は「子会社」に集計

このように、最近の会計不正事例の傾向を見ても、経営者から一般従業員までさまざまな関与者による不正が起こっており、各社においてどの関与者による不正リスクが重要とな

るか検討が必要であることが伺える。

2. 関与者別の不正への対応

(1) 経営者・役員による内部統制の無効化リスクへの対応

不正対応においては、まず経営トップの姿勢・方針が全ての始まりと言える。「業績よりもコンプライアンス重視であることの基本的な価値観の共有」を如何に全役職員に浸透させていくかが重要であるが、そのためには、不正リスク対応について役割と責任を明確にした上で組織的に行動する仕組み、たとえば、不正リスク評価と対応を執行側の担当役員が責任をもって実行するなど、不正リスク対応に係る責任体制も明確にし、経営執行全体で取り組んでいくというような仕組みが重要と考える。

「わが社ではコンプライアンス教育もしているし、不正をやる従業員が悪い」と考える人も多いであろうが、誘惑に駆られてつい不正に手を染めたり、コンプライアンスの重要性が分かっていたとしても「背に腹は代えられない」ということでコンプライアンスがトレードオフされて不正を実行するところまで追い込まれてしまったりするケースも多々存在する。したがって、経営者の対応としては、これらの不正に対して厳しい態度を示して「業績等の達成のために不正が許容される」という勘違いを起こさせないように役職員に徹底するだけでは不十分であり、重要な不正を行う「機会」をなくす仕組みの構築もしくはそれらをけん制するような継続的なモニタリングの実施が重要となる。このような取り組みについて担当役員を任命して責任と権限をもって実行させていくことで、役職員に対する経営者の本気度を示すことができるのである。

また、内部監査が誰のレポートラインになっていて、どこまでカバーしているかが重要である。実施基準でも追記されているが、取締役会や監査役等に対しても監査結果がレポートされるような仕組みが必要となる。

(2) 業務プロセス責任者による内部統制の無効化リスクへの対応

業務プロセス責任者による内部統制の無効化においては、単独で行っている場合と部下を巻き込んでいる場合がある。

部下を巻き込んでいる場合には、当該部下による内部通報が期待されるが、従業員の心理として匿名性の確保への不安が大きく、必ずしも内部通報が常に有効に機能するとは限らないので、当該部門から独立したところからの発見的統制活動の実施が有効ではないかと考える。

発見的統制活動としては、不正リスクシナリオに基づくデータ分析を活用し異常値を検出してフォローすることが考えられる。会社のデータの整備状況によっては有効なデータ分析自体ができない場合もあるものの、網羅的に取引を検討でき、かつ、多面的な視点から効率的に異常値の検出がしやすいという点で有効な方法といえ、その導入については検討の価値がある。なお、どのような不正リスクを想定するかについては、業種・ビジネスフロ

一の特性を踏まえて検討することに加え、自社で過去起きた不正、同業他社で発生した不正手口にも留意すべきと考える。

一方、実例を見てみると、部下を巻き込むというよりは、職務分掌が不十分な拠点で一人の従業員による多額の資金横領といった事例も数多く発生している。まさに起こるべくして起きているケースとも言え、改めて職務分掌が不十分な拠点を洗い出す必要性を感じさせる事例と言える。

(3)その他従業員による不正への対応

過去事例を見ると、その他従業員においても、売上の過大計上や資産の不正流用が多く見られる。

売上の過大計上は、売上の期間帰属を操作することにより前倒し計上を行う不正のほか、書類等を偽造して架空の売上を計上するというタイプの不正が典型的である。また、資産の不正流用については、会社の預金口座から不正に送金を行って資金を横領するタイプのほか、取引先と共謀し架空・水増し発注させ、その代金を着服するタイプの不正が多い。ビジネスや業務フローの特性等から、取引先との共謀や証憑の改ざん、隠蔽行為のしやすさ等も考慮し、リスクが高い場合には注意が必要となる。

組織の広範囲にわたって架空仕入や原価付け替えが常態化し、対応が不十分な場合には、実際に発生した不正に伴う虚偽記載の金額に重要性が無くとも、潜在的に重要な虚偽記載の発生を防止又は発見できない可能性の程度によって、内部統制の開示すべき重要な不備として判定されるので、留意が必要である。

今回の基準改訂を契機として、そのような不正リスクに対する内部統制の脆弱性が放置されていないか、不正のトライアングルや共謀・改ざん・隠蔽などのしやすさ等を考慮しながら、既存の統制活動の有効性を評価の上、変更・追加を検討するとともに、場合によっては業務フロー自体を見直した方がよいと考える。

(4)子会社の不正リスクへの対応

子会社の経営者主導で不正が行われる場合、そもそも子会社で整備している統制活動が無効化されることが多く、その場合、自浄作用は期待できない。したがって、当該子会社の外部、例えば親会社管理部門や地域統括会社などから財務状況の異常値を検出するなど発見的統制活動を実施して、子会社の経営者に対して「あなた見られていますよ」という状況を作らないと、対応は難しいと言える。

また、従業員も当該無効化に関与させられている場合もあるので、彼らが「これはおかしいだろう」と思った時に問題提起できるような仕組みが必要である。これがまさに内部通報制度ということになるが、仕組みを作ったから終わりではなく、実際に内部通報の実効性を高めるために、従業員から、制度の理解と通報の秘匿性の担保・実態解明の実行に係る信頼を得ないといけないであろう。我が国においては、公益通報者保護法対応で国内での整備は

進んでいると思われるが、海外での通報が機能するかどうかは、しっかり確認する必要があると考える。

また、グループ子会社に係る内部統制の議論として、子会社の全てについて親会社と同レベルで内部統制を構築することは難しく、リソースの配置にも限界があるため、どうすれば良いのか悩みを抱えている企業関係者は多いのではないだろうか。確かに、子会社には規模の小さいものも多くあり、教科書的な内部統制を整備・運用するのは、実務上困難であることも多いと思われる。これについて、昨年の9月28日に公表された財務報告内部統制監査基準報告書第1号周知文書第1号では、会計監査人の実務において、「連結集団を構成する個々の会社単位で全社的な内部統制を評価することのみではなく、企業集団全体の観点から全社的な内部統制の整備及び運用状況の評価を適切に実施しているかという点に留意する」と規定されている。必ずしも子会社単独での内部統制が十分でなくても、親会社からのグループ管理としての一定の統制活動によってリスク対応することも考えられるということである。これは子会社経営者による内部統制の無効化リスクへの対応として親会社等からの発見的統制活動が重要であるということとも整合することから、今後は、こういった種類の全社的な内部統制が重視されてくるものと考ええる。

なお、子会社の経営者や経理責任者の場合、あらゆる会計不正が実行可能となるので、手口の絞り込みは難しくなる。すべての子会社の取引データから異常値を検出して、オンサイトで確認することが理想的ではあるが、多くの日本企業はグループ全体で同一の会計システムやデータ体系になっていないので、特に子会社が多い場合には、取引レベルの分析をすべての子会社で実施するのは難しいのではないだろうか。したがって、後述のとおり、合理的な手法により段階的に対象子会社を絞り込んで対応することが考えられる。

3. 従来の統制活動と不正リスク対応との違い

(1) 不正の典型事例

前述において、不正リスク対応の難しさは、不正が意図的な行為で取引先との共謀や証憑の改ざん、隠蔽行為を伴うことから、性善説に基づく対応では限界がある点を述べた。この点について、具体的な事例で説明する。

以下は、役務提供を行う企業においてよく見られる統制活動とそれでも発生してしまった架空売上の不正事例である。

架空売上の事例

【従来の統制活動】

- ・ 検収売上確認書を売上計上時に管理部門がチェック。
- ・ 管理部門が長期滞留債権を把握してヒアリング。

【不正の手口】

- ・ 営業担当者が検収売上確認書を偽造して架空売上に計上。

- ・ 架空売上に係る債権は入金されることがないため、そのままと滞留管理のチェックで発覚してしまうので、別の正常な債権の入金を充当して、これを隠蔽した。
- ・ その後もこれを繰り返すことで一定期間の不正発覚を逃れた。
- ・ 請求書についても営業担当者が内容を改ざんしており、取引先や社内にこのような操作をしていることが知られることはなかった。

この事例でもわかる通り、企業が整備・運用していた統制活動は予防的統制活動と発見的統制活動をバランスよく配置し、職務分掌も適切に実施していたにもかかわらず、不正は証拠の改ざん等による操作を講じて行い得るのである。

(2) 具体的な不正リスク対応

この事例では、役務提供というモノの移動を伴わず売上の実在性が認識しにくいビジネスにおいて、検収売上確認書との突合しか実在性の確認が困難であるという特性を突いた不正の手口となっている。さらに請求書についても営業担当者が改ざんできるビジネスフローとなっており、社内と社外で入金に係る内容を異なる認識とできる点で、入金消込みについても営業担当者の操作によって、いくら管理部門が消込み処理を行ったとしても、隠蔽操作であることがわかりにくい、という点を利用したものとなっている。

実際の事例においては、このような操作を担当者が行っても上司が認識できないような状況にある等、いろいろな状況も合わさって生じているわけであるが、このような架空売上と不適切な入金消込みによる不正事例はさまざまな業種で見られるところである。

これについては、請求事務が営業担当者から分離され、不適切な入金消込みによる隠蔽操作が行えないようにするというビジネスフローの変更が一つの対応となるが、合わせて、滞留債権の発生頻度に着目した異常点検出による発見的統制活動の導入が考えられる。これは、架空売上に係る債権の入金処理を正常な債権に係る入金に充当し、当該正常債権に係る入金処理は他の債権に係る入金を充当し、これを繰り返していくことで不正の発覚を免れる隠蔽手口としたところ、隠蔽工作を行う分、滞留債権の発生が増えることに着目し、営業担当者毎の滞留債権の発生件数の異常性から、これらの手口の発見を図るというものである。

実際に、この様な手口を行っている場合、隠蔽操作を繰り返す分だけ滞留債権の発生件数は増え、統計的に見ても、当該営業担当者に係る取引について滞留債権の発生件数や発生確率は相対的に高くなる事例が見受けられている。

このように、不正リスクに対する発見的統制活動は、不正そのものを検出するだけでなく、不正を行うことによって生じる不自然な行動から異常が検知できる場合がある。

以上のように、不正リスクへの対応として既存の統制活動では十分でない場合には、①既存の統制活動の強化、②統制活動の追加、③データ解析の検討、といった追加の対応策を講ずることが重要である。このことは、COSO と ACFE が共同で公表した Fraud Risk

Management Guide においても不正リスク評価プロセスの中で規定されている¹ところである。したがって、重要な不正リスクに対しては、既存の統制活動で対応が十分かその有効性を評価し、追加の対応策の必要性の検討を行う必要がある。

Ⅱ 子会社に対する不正リスクモニタリング

1. 統制活動としての子会社モニタリングとリスク評価

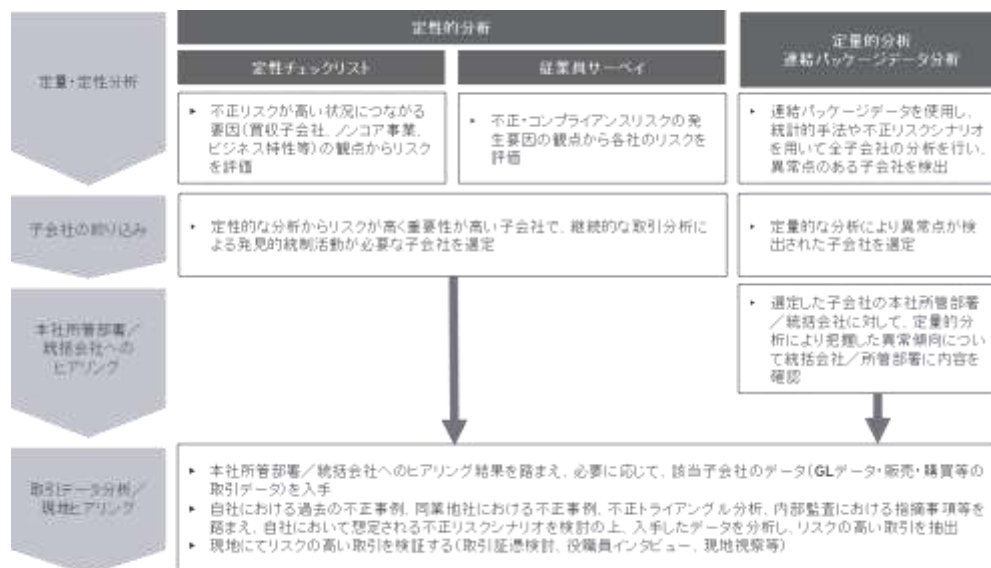
前述のとおり、子会社における不正リスクとしては、子会社の従業員による会計不正のみならず子会社経営者による内部統制の無効化で行われる粉飾も想定する必要があるため、親会社等による発見的統制活動が当該リスクの低減に対して有効である。そして、この発見的統制活動は、多くの子会社全てに実施することは実務上困難であることが想定されることから、合理的な手法により段階的に対象子会社を絞り込んで対応することが必要と考えられる旨も前述のとおりである。

このとき、合理的な手法としては、図表2のとおり定性的分析と定量的分析による絞り込みが考えられる。

図表2 子会社に対する不正リスクモニタリングのアプローチ

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が規定されている。

その対応策の検討において、①既存の統制活動の強化、②統制活動の追加、③データ解析の検討の3つが規定されている。



ここで留意が必要なのは、これらの子会社モニタリングにおける定性的分析と、不正リスク評価や J-SOX における業務プロセスの評価範囲の決定における定性的分析との整理である。

図表 2 で示した定性的分析や定量的分析は、子会社の不正リスクに対する発見的統制活動の一環として、より深い異常点検出を実施するため取引データ分析の対象子会社を絞り込む手続として実施することを想定したものとなっている。したがって、ここで行われる定性的分析は、内部統制の構成要素である「統制活動」の一つとして整理できる。

一方、内部統制の構成要素である「リスクの評価と対応」の一つとして不正リスク評価を実施する際に、グループとしてどの子会社が不正等のリスクが高くなるかを検討する場合があり、その際に定性的要素が考慮されることが想定される。その時に実施される定性的分析は、「リスクの評価と対応」の一環として位置づけられよう。

また、今回の基準改訂において業務プロセスの評価範囲の決定において、以下のような状況においてリスクが発生又は変化する可能性があるとして、当該業務プロセスを評価対象に追加することを検討することが規定されており、ここでも定性的分析が行われることとなる(実施基準Ⅱ 2. (2) ②ロ)。

- ・ 統制環境や経営環境の変化による競争力の変化
- ・ 新規雇用者
- ・ 情報システムの重要な変更
- ・ 事業の大幅で急速な拡大
- ・ 生産プロセス及び情報システムへの新技術の導入
- ・ 新たなビジネスモデルや新規事業の採用又は新製品の販売開始
- ・ リストラクチャリング

- ・ 海外事業の拡大又は買収
- ・ 新しい会計基準の適用や会計基準の改訂

このように、3つの定性的分析は、それぞれ異なる内部統制の構成要素であり、別の立場から実施されることになることから、それぞれが異なる部門で実施することが考えられるが、各部門が連携してこれを実施することも十分に考えられるであろう。その場合、特定部門が実施したものをそのまま利用するのではなく、各部門の立場から批判的に検討を実施し、一定の牽制を効かせることが重要となろう。

なお、定量的分析は、実際に各子会社の月次業績が親会社等にレポートされないと実施できないため、事前に実施することは困難であることから、自ずと「統制活動」の一環として実施されることが考えられるが、今回の基準改訂においては、「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」ことが求められている（実施基準Ⅰ2.（2）①）ことから、「統制活動」を担当する部署は「リスクの評価と対応」やJ-SOXでの経営者による評価を担当する部門とも連携して、適時適切に対応を図ることが望まれる。

2. チェックリストによる定性的分析

定性的分析としては、以下の様な過去の不正事例等から想定される不正リスクが高い要素をチェックリスト化し、これらの要素の有無を考慮してリスクが相対的に高い子会社を絞り込んでいく方法が考えられる。

【不正リスクが高い要素の例】

（1） 目が行き届きにくい

- ・ ノンコア事業
- ・ M&A直後の買収先、新規・異業種事業
- ・ 海外におけるJV（ジョイントベンチャー）
- ・ 聖域化されている事業・子会社
- ・ 遠隔地にあつて目が行き届きにくい国内外子会社
- ・ 不十分な内部監査の実施

（2） 脆弱な内部管理体制等

- ・ 不十分な職務分掌・管理リソースの不足（ビジネスの急成長を含む）
- ・ 脆弱な会計システムとマニュアル作業の存在
- ・ 管理者・従業員のローテーションの不足
- ・ インテグリティに悪い影響を与えかねない組織風土の存在

（3） 不正へのインセンティブの存在やその他の要因

- ・ マーケット・ビジネス環境の大きな変化による業績悪化
- ・ 組織・部門の存続が厳しい等、コンプライアンスがトレードオフされかねない状況

- ・ 過度なインセンティブ報酬・給与制度の存在
- ・ リスク勘定の存在（多額の現金取引やデリバティブ取引等の存在）
- ・ 海外におけるローカル会計監査人

など

(1) 目が行き届きにくい

まず挙げられるのが、「目が行き届きにくい」という要素である。これは他からのチェックが入りにくくなり、結果、不正の機会が生まれやすいということを意味する。

ノンコア事業を営む子会社では、人員が少ないため人事が長期固定化してしまうことで、業務の属人化及び管理・監督者の知識・経験不足が起きやすく、結果として目が行き届きにくくなりやすい。

また、内情がよくわからない M&A 直後の買収先や今までのビジネスとは異なる新規、異業種事業も、本社管理部門の理解が不足しがちであるため、チェックが十分に実施できていない可能性があり、子会社への経営関与、管理体制及び監督機能の脆弱性などから、高リスク領域に入ることが想定される。海外におけるジョイントベンチャーも、目が行き届きにくい代表格の一つと考える。

聖域化されている事業、子会社については、情報の伝達・共有が特定の社員またはマネジメントに限定される傾向がみられ、それら特定のメンバーへの大幅な権限移譲がなされることがある。聖域化されているため、管理・監督者の認識不足、遠慮などによりチェックが不十分となっている拠点も見られる。また、遠隔地にある国内外子会社は文字通り、目が行き届きにくいことや、特に海外においては言語や現地の法令、慣習・慣行等の違いから、十分なコミュニケーションが行われない可能性があり、親会社が十分にチェックしにくい点などがあげられる。

また、子会社の内部監査の実施、対応状況についても検討が必要である。長年、対象から外れているような子会社、または内部監査の項目が表面的、あるいは不正リスクにフォーカスされていないような場合は十分な牽制、確認が本社からできておらず、目が行き届かなくなり、不正リスクが高くなると考えられる。なお、内部監査の状況を確認する際には、過去の発見、指摘事項がきちんと改善されているかどうか、内部監査部からのフォローアップ等の状況も併せて確認できると、より絞り込みの際に役立つであろう。

(2) 脆弱な内部管理体制等

次に考えられるのが「脆弱な内部管理体制」である。これは牽制やチェック機能が不足することで不正を行う機会が生じ易くなるということである。

まず挙げられるのが、不十分な職務分掌・管理リソースの不足である。実際に、グループ子会社の中には、小規模で十分な職務分掌が物理的に難しい会社もあると思われるが、これ

らが放置されると、牽制が効かず、結果として不正が起きやすい状況が生まれることとなる。ビジネスの急成長により人員の採用が追いつかず、結果、管理リソースが不足するケースも良く見られるので、そのようなビジネス環境の変化に留意が必要である。

また、会計システムが脆弱であり、マニュアル作業が多く存在する場合、統制が効きにくくなると共にデータの改ざんも容易にできることから、不正リスクは相対的に高くなる。紙やマニュアル処理の多い会社はデータ分析にも適さないことから、現地に赴く以外なかなか本社からのチェックも難しいため、目が行きにくくなるという要素も生まれることが考えられる。

さらに、同一の管理者・従業員が経理責任者や担当として長年継続している場合も、不正事例において良く見られるケースであるため、留意が必要である。

(3)不正へのインセンティブの存在やその他の要因

不正リスクの定性的分析において、不正へのインセンティブが相対的に高い場合も留意が必要と言えよう。

例えば、近年大きくマーケットやビジネス環境が変化し、業績が予想と大きく乖離してしまうような場合、不正へのインセンティブが働くことが想定される。また、継続的に業績が厳しく、存続が危うい子会社や部門についても、不正を実行するインセンティブが生じやすい。これは、コンプライアンスの重要性が分かっているにもかかわらず、自らの組織の存続が危うい場合には、「背に腹は代えられない」という心理が働き、コンプライアンスをトレードオフして不正を実行してしまうというものである。したがって、そのような状況にある子会社や部門については不正リスクが相対的に高くなると言えよう。

一方、報酬や給与制度も不正リスクを考えた際には重要な視点となる。役職員の業績連動型報酬や過度なインセンティブ給与制度の存在は不正のトライアングルという動機につながり、不正につながるリスクが相対的に高いと言える。同時に、複雑な給与形態をとっている子会社も計算方法が不透明で外部からはわかりにくい場合も、不正リスクが高いと考えられるので、留意が必要である。

また、多額の現預金を取り扱う取引や契約が複雑で会計処理が難しい取引、デリバティブ等特殊な取引を行っている子会社については、横領や簿外債務等不適切な会計操作が起きやすいという意味でリスクが高い勘定を有していることになり、留意が必要である。

さらに、海外においては、会計監査人がどのような会計事務所となっているかも留意が必要である。これは主にアジア圏で見られることであるが、現地の個人や小規模会計事務所が会計監査を行っている場合、日本と比べ手続が簡素化されているケースが実際にあり、一定程度の監査品質が保持されず、重要な事項が本社へ共有されないケースも見られるところである。

3. 従業員サーベイ

一般に、組織風土に問題がある会社は不正を起こしやすい組織と考えられ、経営者の姿勢と並んで内部統制においても統制環境として最も重要な要素といえる。

不正を行うのは最終的には個人であり、個人のインテグリティ（誠実性）が機能する限り、不正に手を染めることは無い。しかしながら、個人のインテグリティに悪い影響を与えかねない組織風土の存在は、いつしか個人のインテグリティを揺るがし、不正に手を染める可能性が相対的に高くなると言える。したがって、そのようなインテグリティに悪い影響を与えかねない組織風土の存在は、不正リスクを考慮する上で、重要な要素となると考える。

ところで、多くの日系企業では、すでにエンゲージメントサーベイや満足度調査、意識調査といった名前で従業員サーベイを実施されている。その目的は会社によってさまざまと思われるが、その結果を基に、どの子会社がコンプライアンス上課題を抱えているのか、また、従業員のインセンティブに悪い影響を与え得るのかが把握できれば、それを定性的評価に反映することも一つの方法となろう。

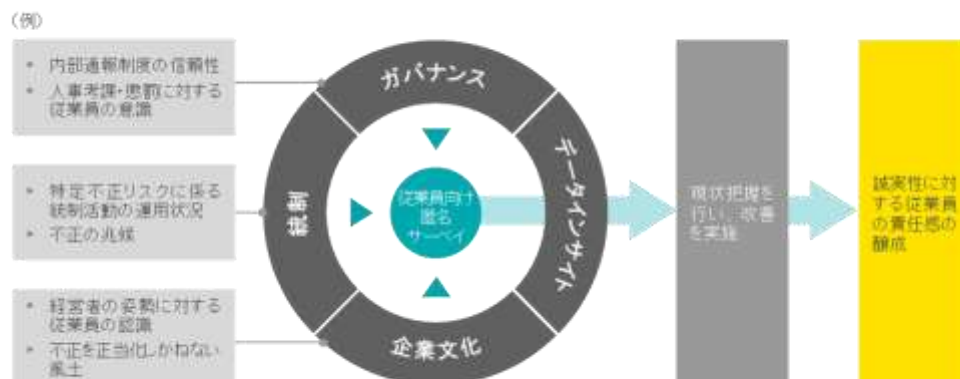
なお、この様な従業員サーベイの結果は、高リスクな拠点の絞り込みに活用するだけでなく、質問の構成を工夫することで、現地の従業員が日頃から認識している不正につながりやすい組織風土の状況の把握のみならず、不正の機会につながりかねない統制活動の綻びや組織として見逃しがちな不正の兆候をプロアクティブに把握して対処につなげていくことも同時に可能である。図表3は、従業員を対象とした匿名サーベイ手法による分析の事例である。

図表3 従業員を対象とした匿名サーベイ手法による分析の事例

従業員を対象とした匿名サーベイ手法による分析

以下の様な分析項目に係る質問を従業員向け匿名サーベイにて実施し、回答情報を分析する。

- ▶ 一般的に不正につながる組織風土(リーダーの姿勢に対する従業員の認識や組織が有する慣行・価値基準等)
- ▶ 従業員に経営者の「誠実に行動する」という意図が伝わらない要因(内部通報制度の信頼性、人事考課や懲罰に対する従業員の意識、教育研修の実態等)
- ▶ 特定不正リスクに係る組織風土(当該特定不正を正当化しかねない風土に係る認識や不正回避に必要な施策に対する姿勢・行動)、統制活動の運用状況および兆候



この様な従業員サーベイ結果を踏まえ、現地にインタビューや手続を実施し、現場の状況を現地で確認すると、以下の様な事が検出されることから、リスク評価への活用にとどまらず、子会社モニタリングの手法の一つとして活用することが考えられる。

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 不適切な業者選定が行われていることが判明した事例
- ・ 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

4. 定量的分析

定性的分析は、不正リスクに繋がる要素の有無から絞り込むアプローチであったが、実際の財務数値の変動から異常値を検出して不正リスクの高い子会社を絞り込んでいくアプローチが定量的分析である。

前述の通り、全ての子会社の取引データを分析することは実務上難しいので、入手しやすい財務データを分析して、リスクの高いと思われる子会社を絞り込むことが必要となってくる。そこで有用と考えられるのが、連結パッケージデータである。

四半期や月次で本社が入手している各社の連結パッケージデータは、貸借対照表や損益計算書、場合によってはキャッシュフロー計算書まで含まれており、新たに子会社からデー

タ提供を求める必要がない。また、一定の形式に沿ってデータが入力されているため、データも扱いやすい状況となっているので、この情報の活用は実務的な対応といえよう。

既に経理部や内部監査部にて連結パッケージデータから子会社の財務諸表分析を行っている企業はあると思われ、利益率や債権回転期間、棚卸資産回転期間といった財務指標を含めた分析を行っている企業も多いと思われるが、多くの企業では、前年同期比較か前四半期（前月）との比較を行っているにとどまり、中長期の推移分析を行っているケースはまだ少ないのではないだろうか。

また、不正のシナリオに応じて、売上、販管費、売上総利益率、棚卸資産、その他資産や各種財務指標が同時にどの様に変動するかに着目して異常値を捉えないと、異常値の検出は難しいであろう。

もっとも、概括的な分析にとどまるため、不正による異常値がこれで必ず検出されるかというと、その答えはノーであり、よほど大きな額の不正でないと、異常値として浮き上がってこないというのもまた現実である。したがって、定量的分析には限界も多く、定性的な分析と合わせて実施する必要がある、取引データレベルの分析を行う対象子会社の選定の一ステップでしかない点に留意が必要である。

実務的には、グループ全体での不正リスク評価を実施し、重要な不正リスクが認識され定性的な分析を合わせて要モニタリング対象となる子会社については、取引データ分析による異常検知を継続的なモニタリングとして導入しつつ、他の子会社に対しては概括的に定量的分析を行い、異常が認められる子会社を追加的な取引データ分析の対象とするなど、いろいろな手法を組み合わせた対応が効果的であると考ええる。

おわりにー今企業が取り組むべきこと

前述のとおり、会計不正は、様々な階層の関与者によることが想定され、その内容も多岐にわたることが想定され、全ての不正に対応することは困難である。一方、内部統制基準は、不正リスクを含めた財務諸表の虚偽記載リスクについてリスク評価を行って重要性のあるものにフォーカスし対応を検討することを規定している。したがって、全ての不正リスクに一律対応することは求められておらず、企業毎にどの不正リスクに対して重点的に対応すべきか特定していく必要がある。

そこで、まず不正リスク評価を行って対応すべき不正リスクを特定し、既存の統制活動で対応が十分かを評価し、不足があれば追加の対応を検討することが求められる。

適切な不正リスク評価を行うためには、自社で起きた過去の不正事例だけでなく同業他社の不正事例を収集・分析するとともに、ビジネス環境の変化を加味しつつ、不正のトライアングル分析等を実施して、適切な不正リスクシナリオを設定することが重要となる。不正は意図的な行為であり、取引先との共謀や証憑の改ざん、隠蔽行為を伴うことが多く、性善

説を前提とした統制活動ではその予防・発見には限界があるので、既存の内部統制の十分性については慎重な検討が求められる。また評価の結果、残存リスクがある場合、どのようにこれを低減していくのかについても、統制活動の変更を含むプロセスの変更やデータ分析等による発見的統制活動を組み合わせた対応が必要となるため、その検討のための時間確保が必要不可欠である。

その上で、不正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せる様な、組織として継続的かつ総合的な不正リスク管理態勢の構築に向けた課題を整理する必要があると考える。たとえば、既に多くの企業が検討を始めているが、不正リスクを含めたリスクの評価と対応を実施する部門がどこなのか改めて整理を図る必要がある。この時、経営者による独立評価を行う部門とは自己評価とならない様に切り離す必要があるだろう。これは多くの日本企業にとって大きな変化となるであろう。

そのように考えると、企業に残された時間はあまり多くないかもしれない。まだ不正リスクに係る対応の検討を始めている企業は、すぐにでも取り掛かっていただき、今回の基準改訂の趣旨に即した対応を図るべきであろう。そして、その対応を事前に行うことは、有事の際の対応コストを大きく抑えることにつながっていくに違いない。

以 上

【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。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プロジェクトもリード。最近では、不正リスク対応を含む内部統制基準改訂対応支援にも従事。

連絡先: Ken.Arahari@jp.ey.com

掲載日: 2024 年 3 月 11 日