



企業不正とリスクマネジメントについて

目次

企業不正の実態について P3 - P10

コロナ禍で留意すべきこと P11 - P14

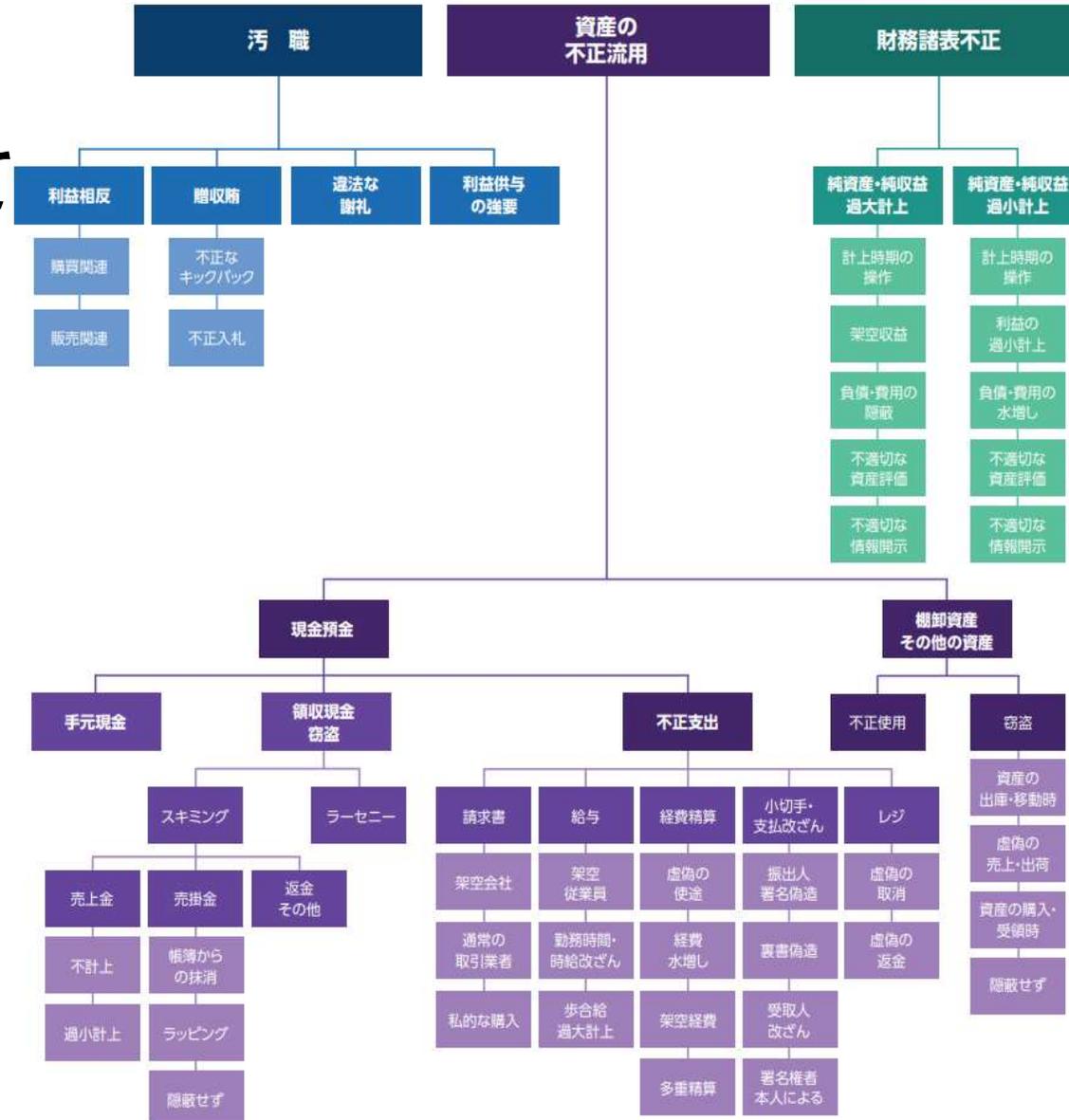
リスクマネジメントと内部統制 P15 - P19



出典：一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

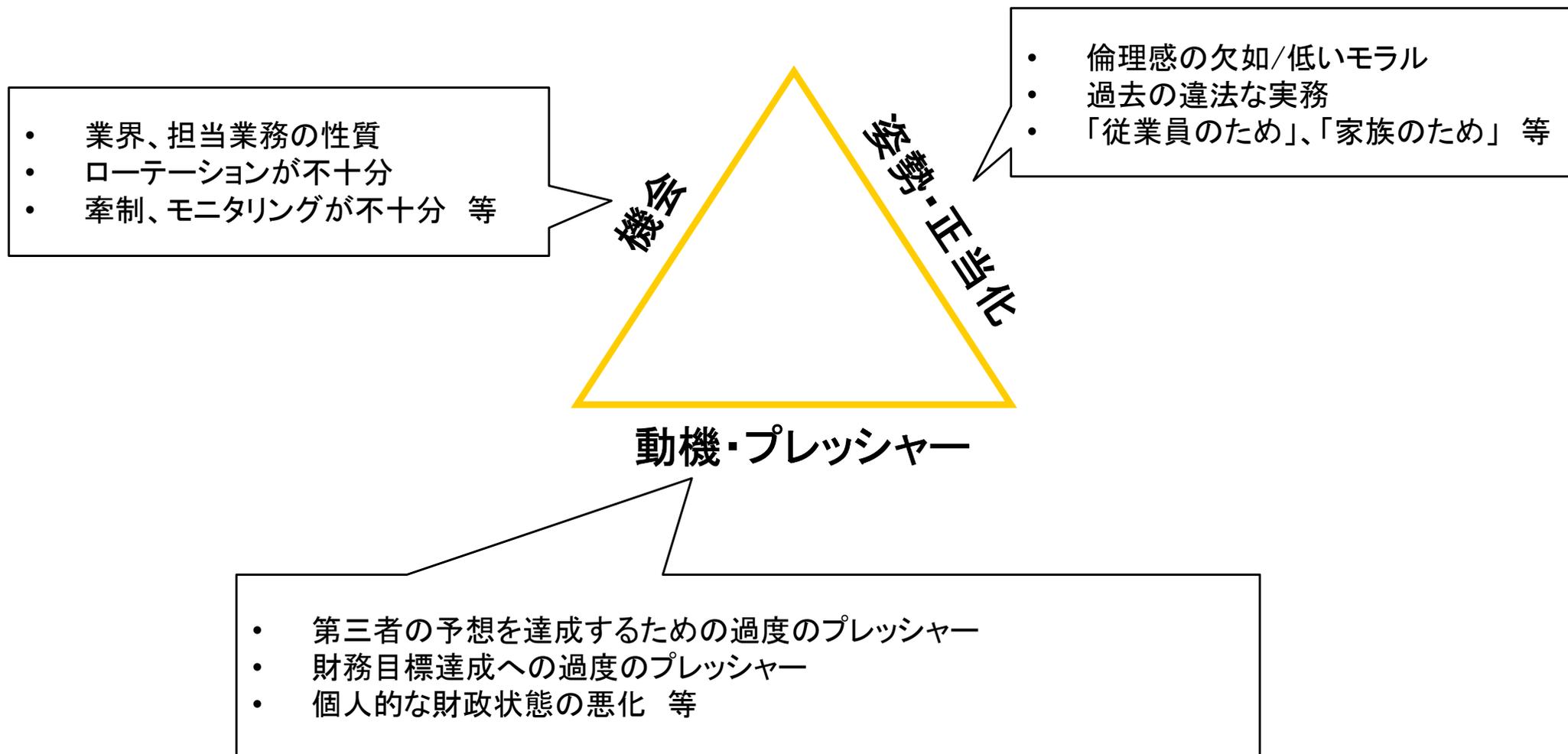
図3. 職業上の不正と濫用の分類（不正の体系図）⁶

企業不正の実態について



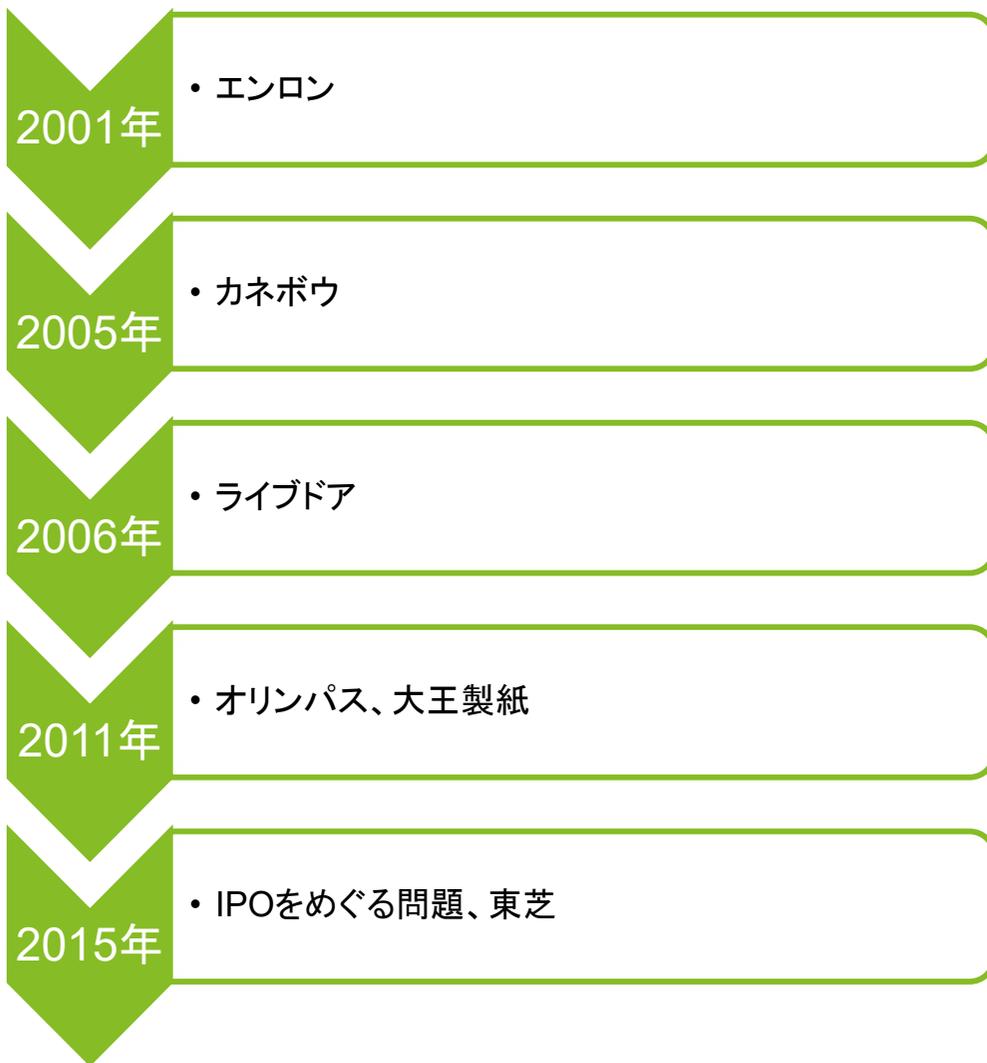
企業不正は、不正を実行する「動機・プレッシャー」、「機会」及び不正行為に対する「姿勢・正当化」を伴って生じます

不正のトライアングル

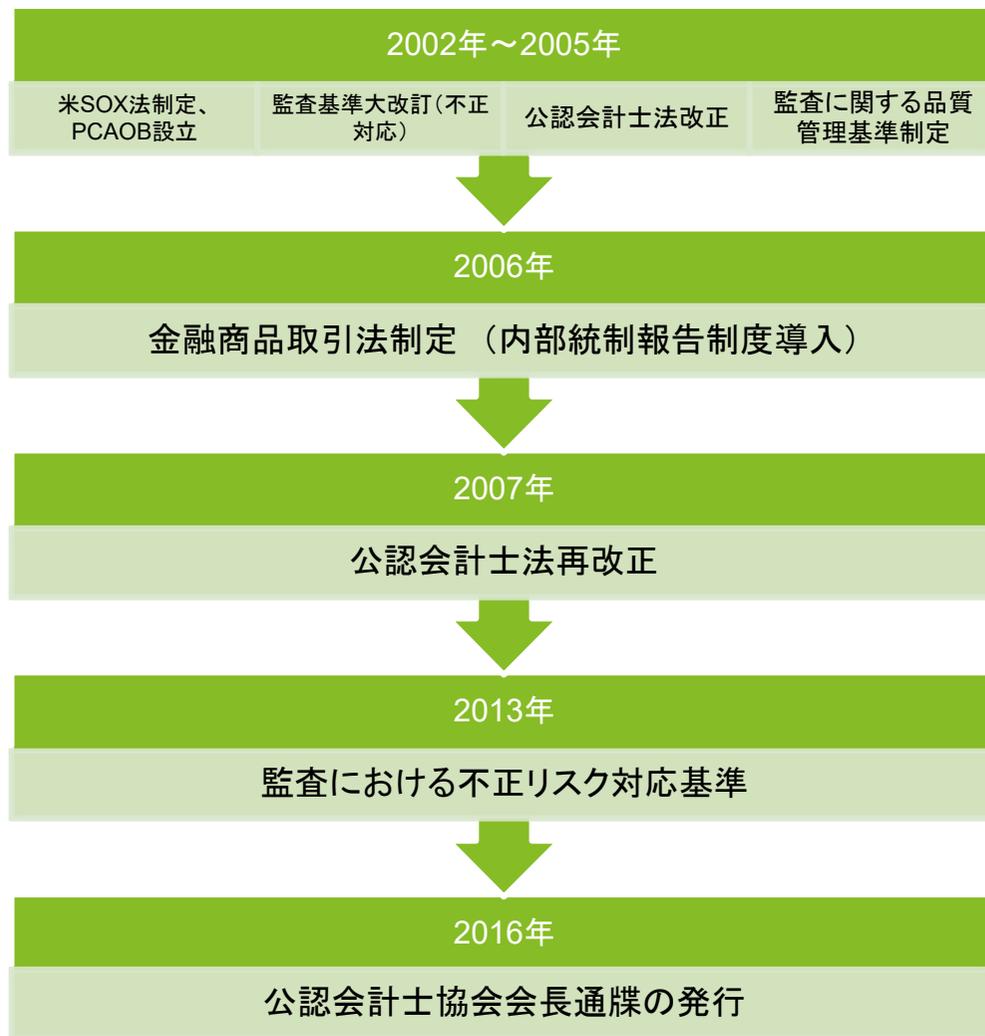


企業不正は繰り返され、法規制等も強化されてきましたが、不正は依然として増加しています

過去の大規模な不正事案



不正に対応する監査基準等の強化

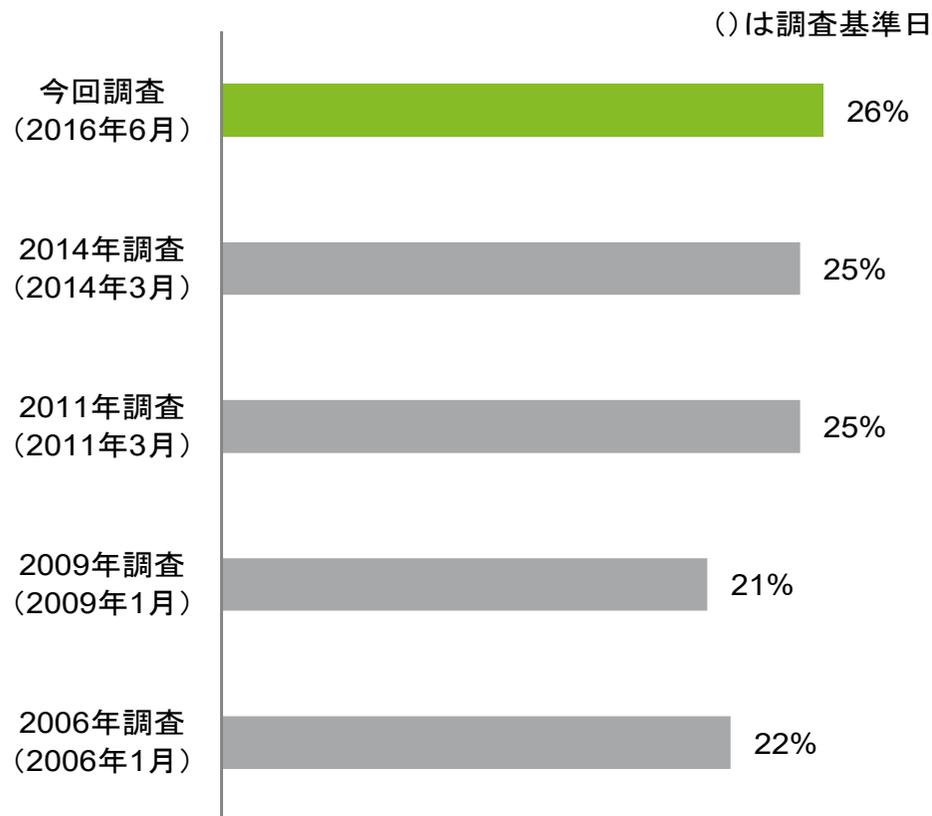


東京商工リサーチによれば、2019年の不適切会計を開示した上場企業は70社(うち28件が粉飾、14件が着服横領、31件が誤り)に上り、08年集計開始以来、**最多**となりました。

上場企業における不正発生割合は全体の1/4に上り、資産の横領、不正な財務報告は後を絶ちません

企業不正の実態について

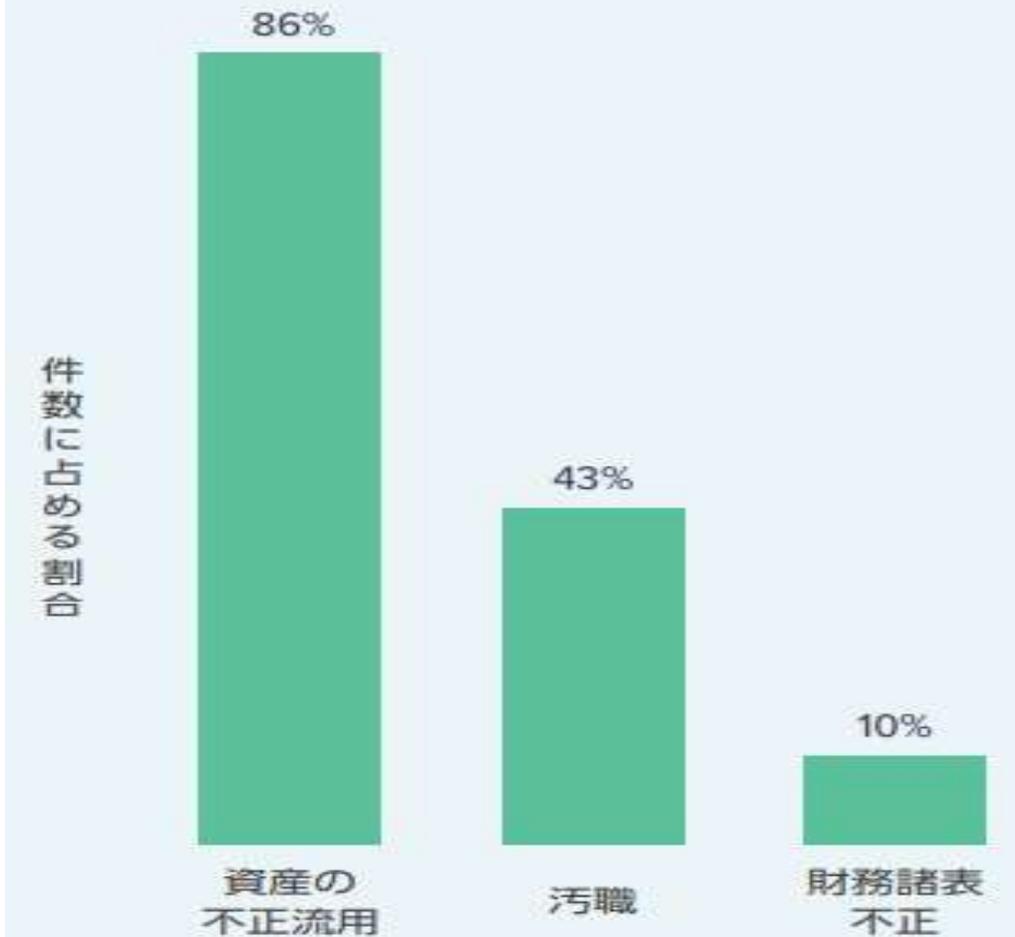
不正の発生割合



上場企業の約1/4(過去3年)で不正が発生しています

出典: デロイトトーマツ『Japan Fraud Survey 2016 企業の不正リスク実態調査』

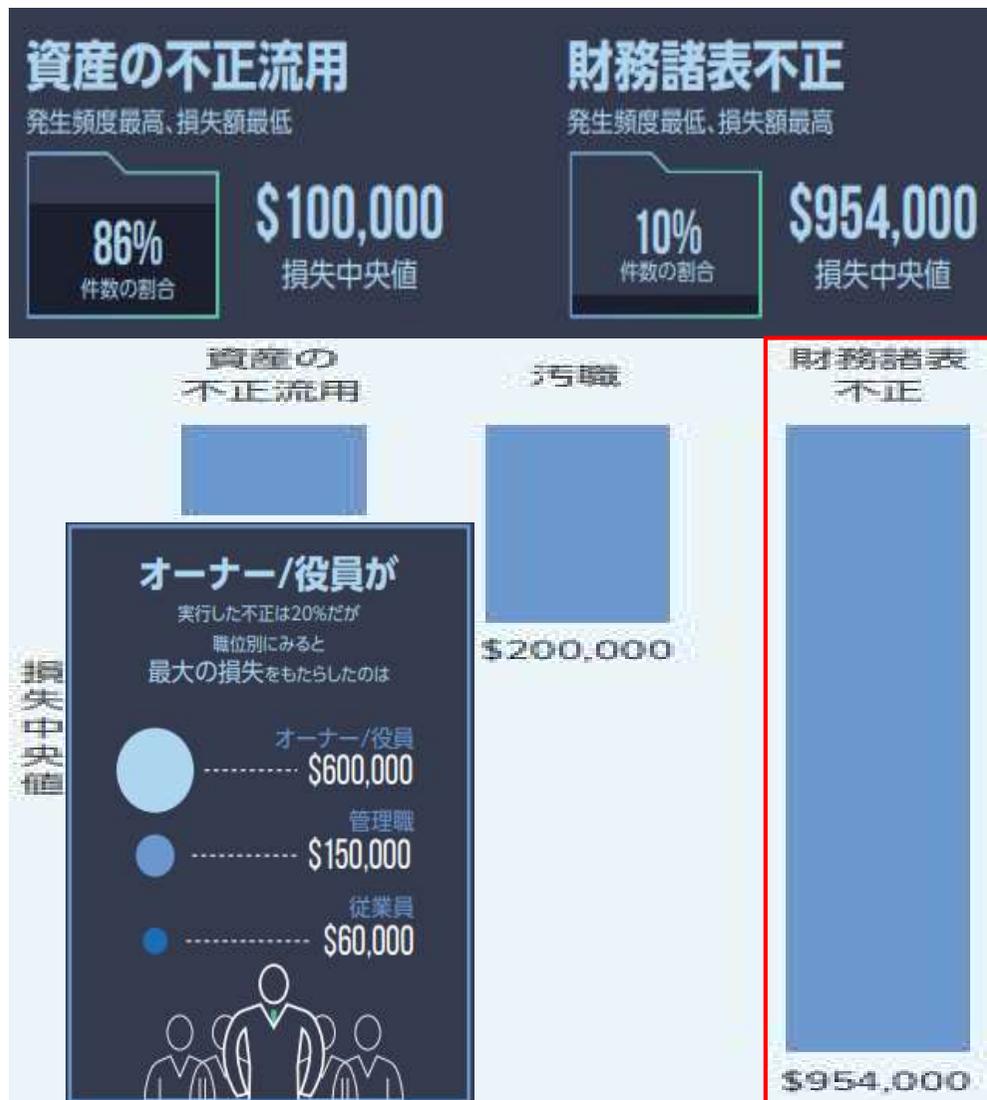
図2. 職業上の不正はどのように実行されるのか



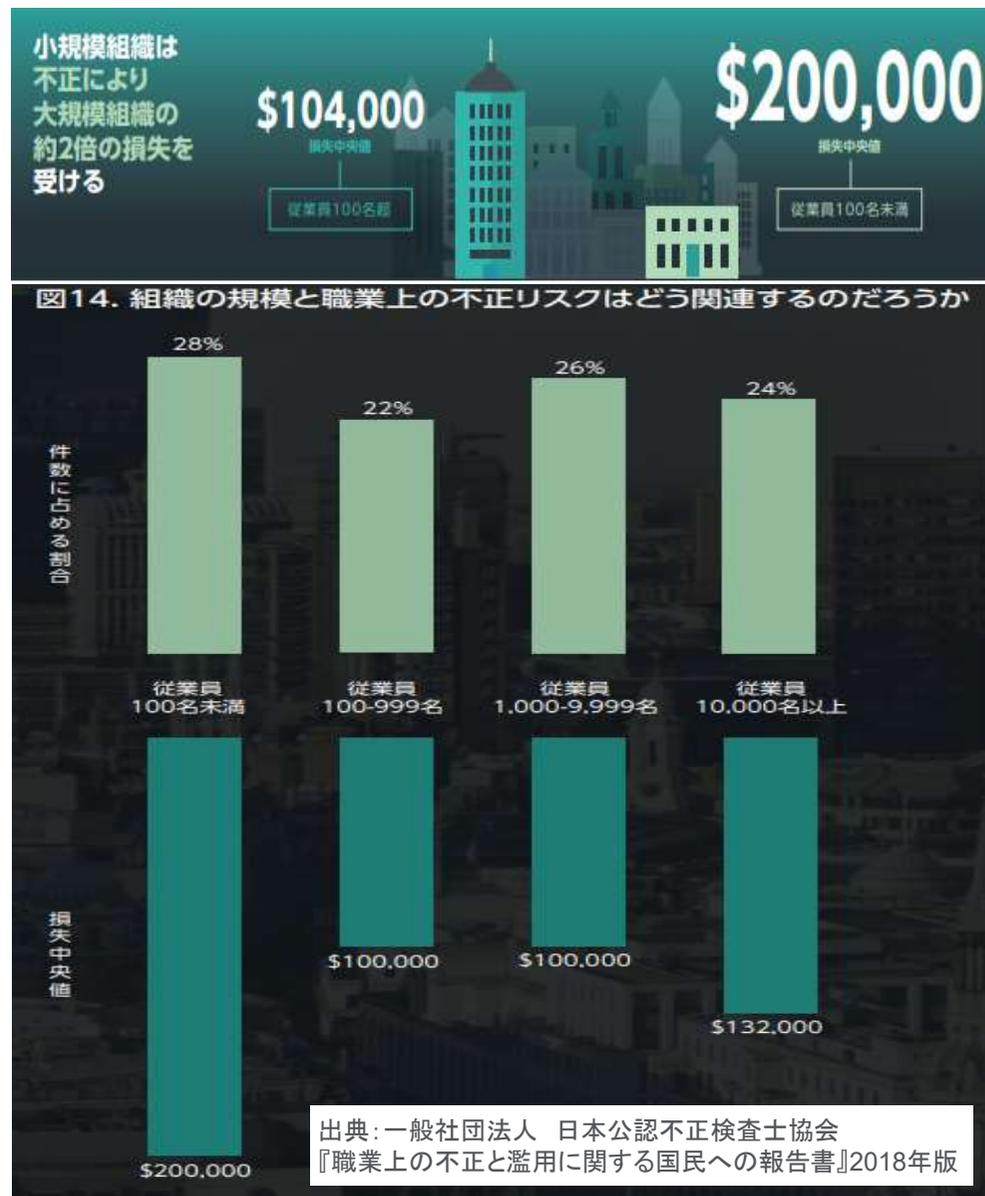
出典: 一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

財務諸表不正による損害額は他の不正類型に比べて多額で、大規模組織に比べて小規模組織の損害額は約2倍です

不正類型別の発生件数と損害額の関係



組織規模別の損害額



出典: 一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

85%の不正犯行者は、不正実行中に少なくとも一つは行動に兆候が表れるとされています

不正の端緒について

出典：一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

行動面における不正の兆候

犯行者が示す行動面の不正の兆候を理解・認識することは
組織の不正発見と損失の低減に役立つ

85%の確率で、犯行者は、
不正実行中に少なくとも
一つは **行動に兆候**
が表れる

7つの主な警告サイン



42%
分不相応な生活



26%
経済的困窮



19%
業者／顧客と
異常に親密



15%
統制上の問題、
職務分掌を洩る



13%
怒りっぽい、疑り深い、
保身的



13%
やり手だが不誠実



12%
離婚／家族内に問題

不正は通報による発見が最も多く、早期発見によって被害額を少なくするためにも、通報制度の整備が非常に重要です

不正の発見手段と割合

図9. 不正の発見手段 割合

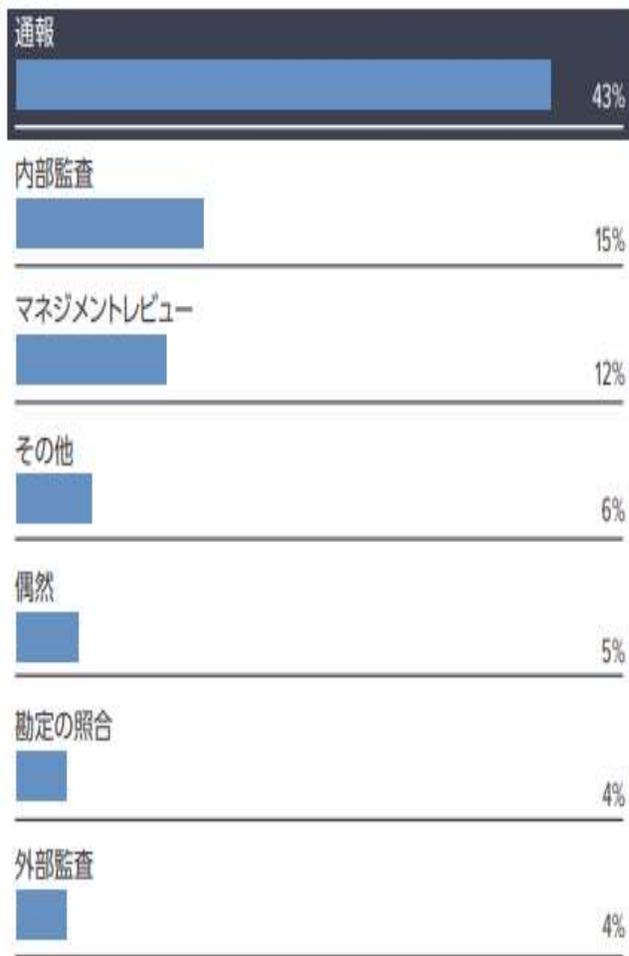
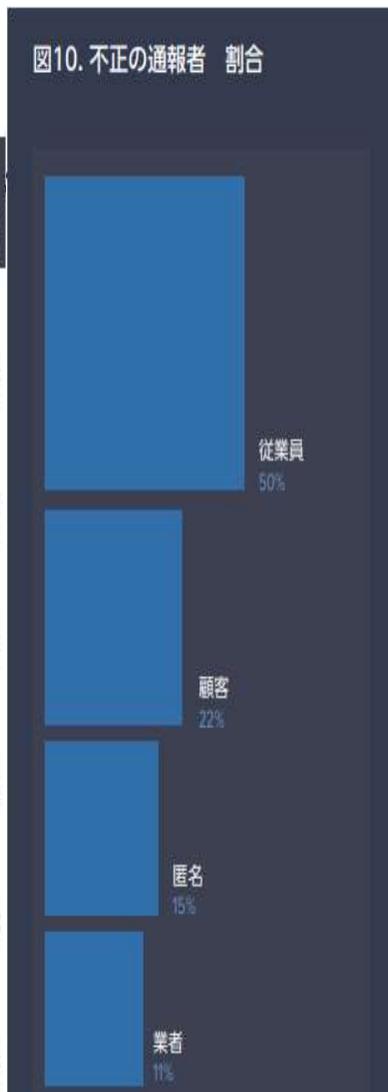
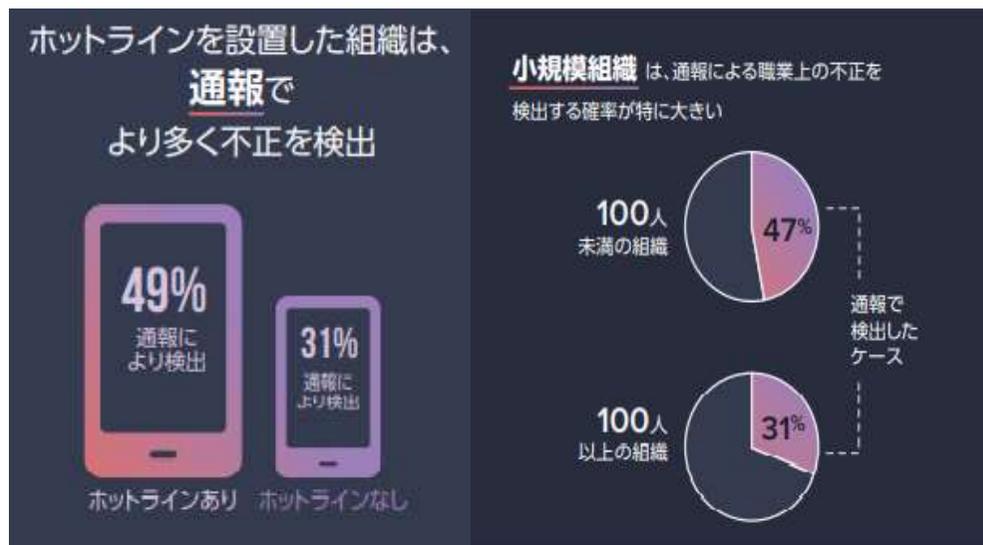


図10. 不正の通報者 割合



通報制度の効果

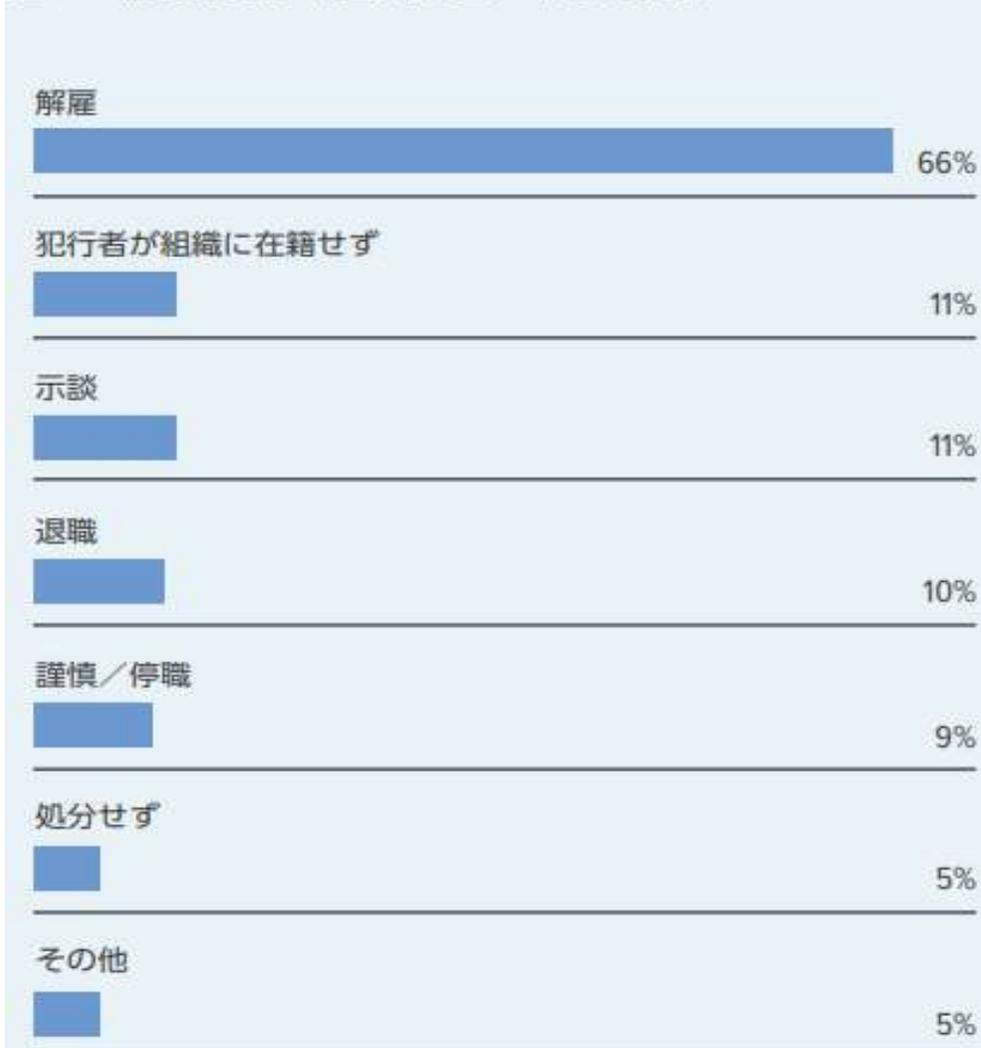


出典：日本公認不正検査士協会『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

不正の顛末は、実行者・被害組織共にたいへい悲惨な結末となります

不正実行者の結末

図44. 被害組織が不正実行者に下した処分



出典：一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』2020年版

不正発覚後の対応



- 【通報しない理由】
- 風評悪化の懸念
 - 内部処分で十分
 - 示談成立
 - 訴訟費用が高額
 - 証拠不十分
 - 民事訴訟
 - 犯人失踪





コロナ禍で留意すべきこと



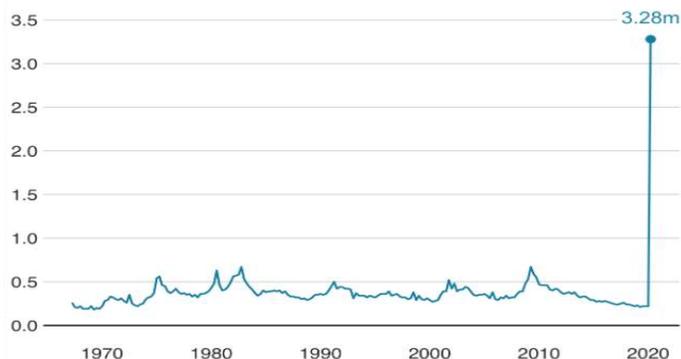
一般経済環境の悪化とそれに伴う業績の悪化は、経営上の目標達成のための動機・プレッシャーを高めます

コロナ禍で留意すべきこと

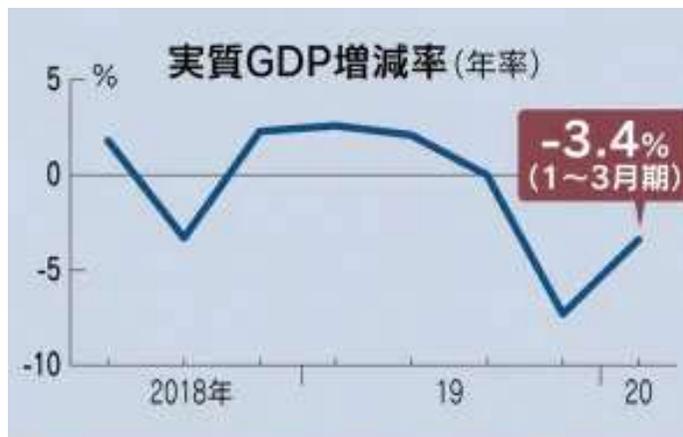
- 業績の悪化は、一般に不正リスク要因の動機・プレッシャーを高めることに留意が必要です。
- コロナ禍では、自社のみならず、取引先企業でも財務面の悪化が見られるケースも想定されることに留意が必要です。
- 状況の変化に応じた柔軟な目標の見直しと、投資家・債権者・従業員ら各種ステークホルダーとの適時適切なコミュニケーションが重要です。
- 事業上の目標達成のプレッシャーのみならず、個人の財政状況の悪化による動機・プレッシャーにも十分な留意が必要です。従業員等への声掛け・コミュニケーションがいつも以上に求められます。

Historic surge in US unemployment benefits

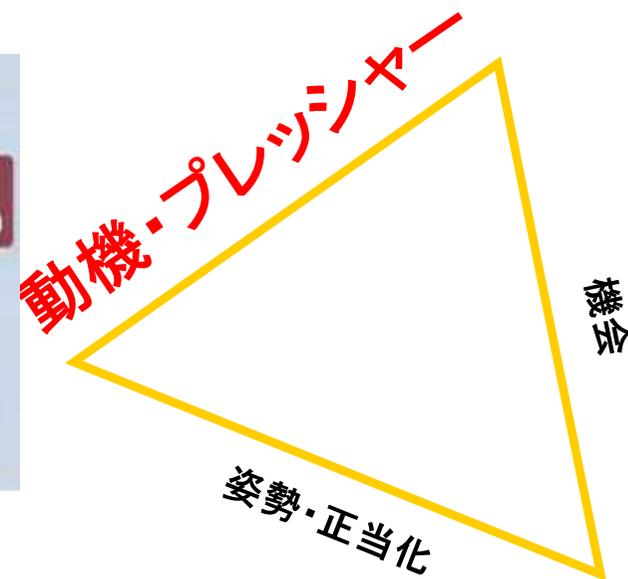
More than 3 million people file claims as coronavirus hits



出典:BBCニュース(2020.3.27)



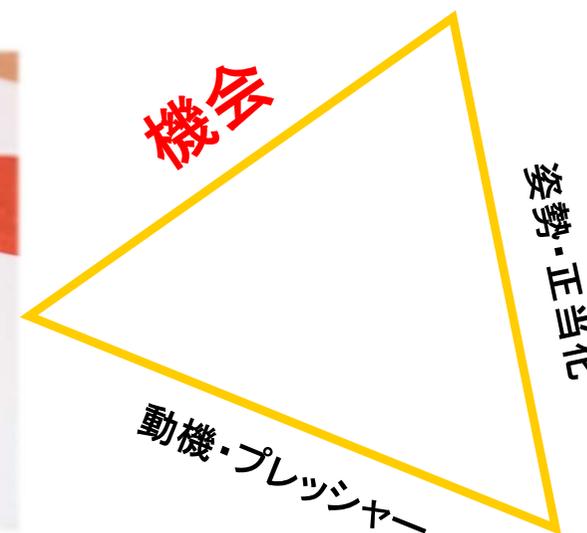
出典:日本経済新聞(2020.5.18)



通常の内統制が実施できない可能性があります

コロナ禍で留意すべきこと

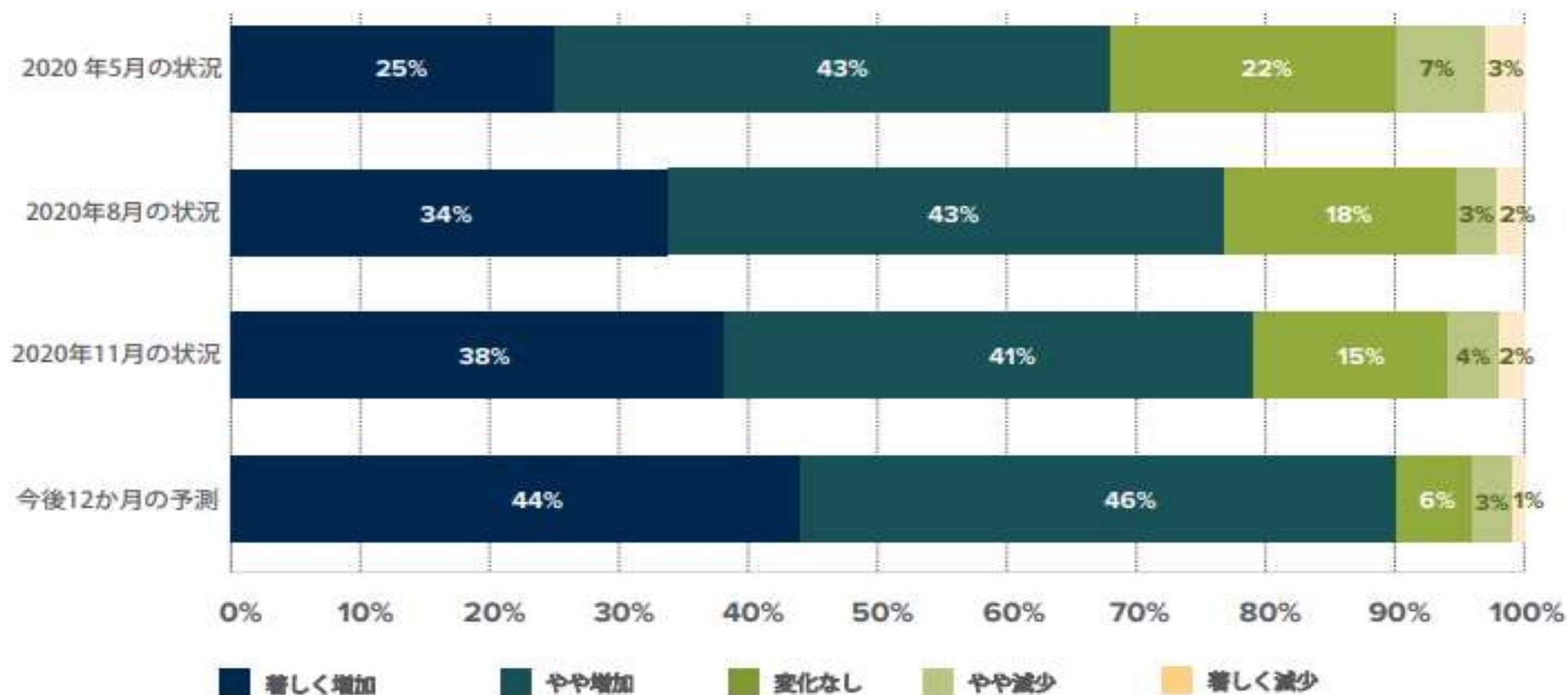
- 従業員の出勤不能、事業所の閉鎖、出張や移動の制限などにより、物理的な承認行為、上長によるレビュー、証憑の準備や入手などが困難になる可能性があります。
- 既存の内統制が実施できない場合、代替的または補完的な内統制によって十分にリスクがカバーできているか、分析する必要があります。十分なリスク対応ができない場合には、追加の内統制を整備・運用することが必要です。
- その際、遠隔でも実行できる内統制を設計・整備することが今後も重要です。
- また、有事のシナリオ想定(事業所・製造拠点の閉鎖、サプライチェーンの寸断、取引先の倒産、主要人物の入院・隔離)と、その対応指針の整備が求められます。
- さらに、物理的な制限などに伴う作業の遅延は、単純ミスなどにより誤るリスクを増加させる可能性があることに留意が必要です。
- 不正トライアングルの各不正リスク要因(動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化)に従って、全社・事業別・部署別・業務別の各レベルにおけるリスク評価を状況変化に応じて改めて実施することが求められます



不正対策の専門家たちは、不正の発生頻度はさらに増えると予測しています

コロナ禍で留意すべきこと

図 1. 不正全体の発生頻度の変化



出典：一般社団法人 日本公認不正検査士協会
『不正に対する新型コロナウイルスベンチマークレポート(評価報告書)』2020年12月版

リスクマネジメントと内部統制

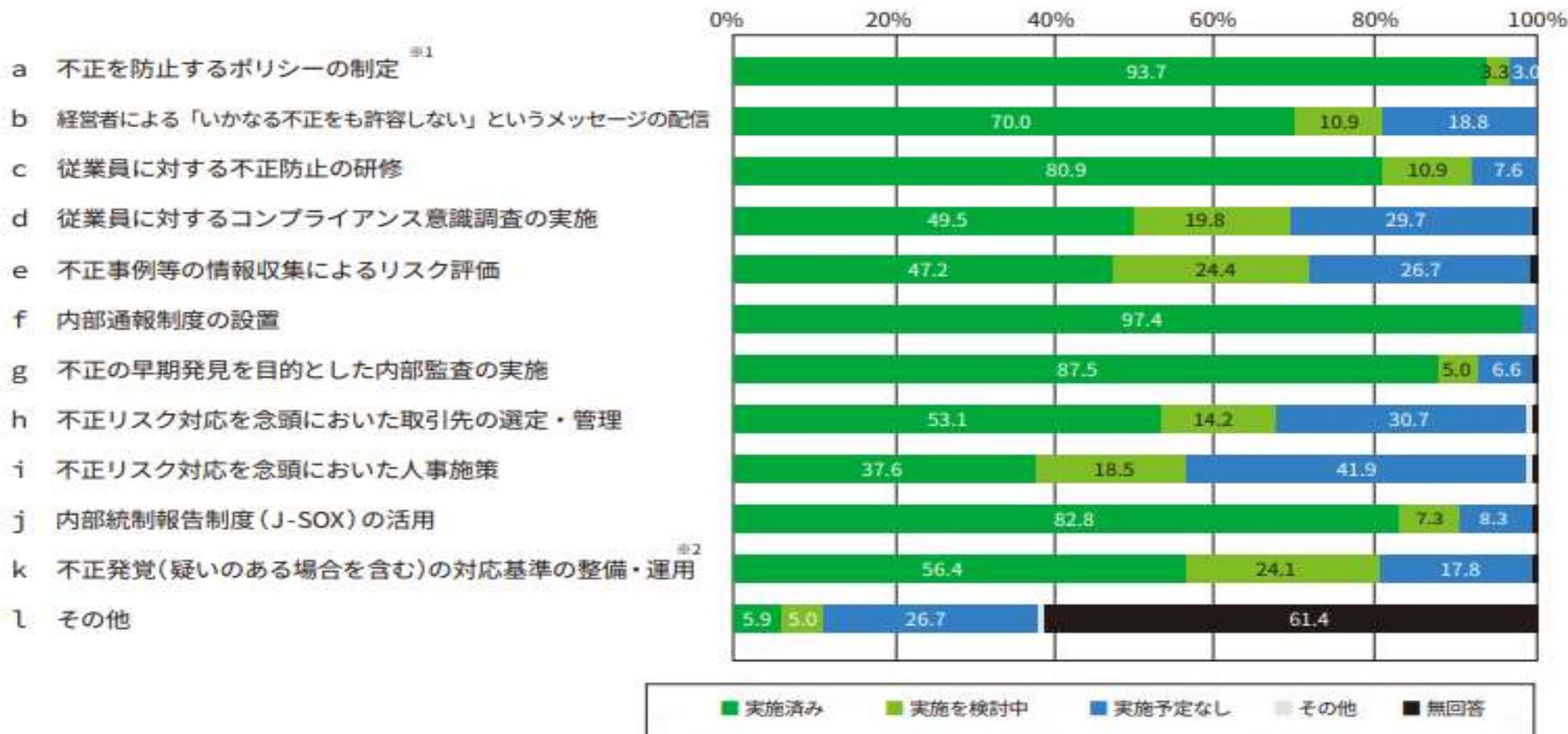


内部通報制度の整備や不正防止ポリシーの制定、不正防止の研修等は多くの企業が取り組んでいます

企業の不正リスクへの具体的な取組について

■不正リスクへの対応・取組み

【各SA】



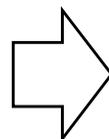
※1 (行動規範、コンプライアンス規定・マニュアルの制定、不正防止方針など)と括弧書きで例示した。

※2 対応基準として(初動調査、危機管理体制等)と括弧書きで例示した。

不正を実行する「動機・プレッシャー」は、適正な財務規律の維持、状況に応じた目標の見直し、適切な投資家・債権者・従業員等とのコミュニケーションが重要です

リスクマネジメントと内部統制

- 第三者の予想を達成するための過度のプレッシャー
- 財務目標達成への過度のプレッシャー
- 個人的な財政状態の悪化



- 目標を必要以上に高く設定しない
- 目標の臨機応変な見直しと、投資家・債権者等とのコミュニケーションを適時適切に実行
- 従業員への声かけ・コミュニケーション 等

【取り組むべきこと】

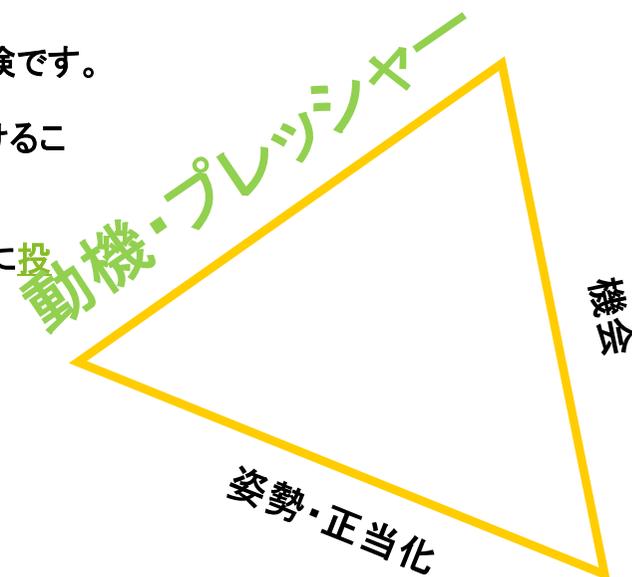
■ 動機・プレッシャーは、不正のトライアングルの中で、最もコントロールすることが困難です。

■ 事業上の目標や財務制限条項(コベナンツ)によるプレッシャーだけでなく、経営者・従業員の個人的な財政状態の悪化などでも、不正を行う動機が生じるからです。普段からの従業員への声掛け・コミュニケーションが重要です。

■ 無理な目標設定や部下や子会社に対して過度な目標達成のプレッシャーをかけることは危険です。

■ 普段から適正な財務規律を維持し、環境変化やな危機に対して柔軟に対応できるよう心がけることが重要です。

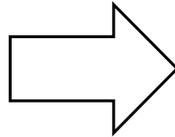
■ また、状況の変化があった際に、柔軟に設定した目標を見直し、それらについて、適時適切に投資家や債権者とコミュニケーションをとっていくことが重要です。



不正を実行する「姿勢・正当化」は、全社統制を整備・運用することで低減することができます

リスクマネジメントと内部統制

- 倫理感の欠如/低いモラル
- 過去の違法な実務
- 「従業員のため」、「家族のため」等



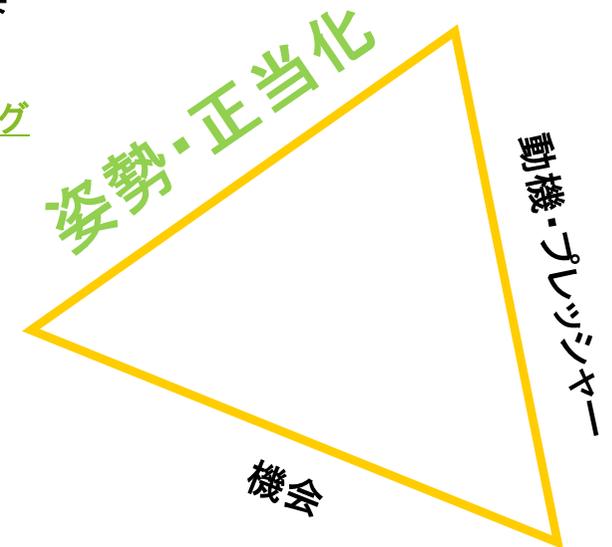
- 経営者の誠実性・倫理観の向上
- 職業倫理や法令順守等に関する定期的な教育研修
- 取締役会によるガバナンス強化 等

【取り組むべきこと】

■経営者が自ら誠実かつ倫理的な模範となる行動をとることが重要です。また、経営者は一人ではありません。法令順守(業界規制、国際法務)や財務規律(税務、会計)のプロフェッショナル、外部の目線をもつ社外取締役の登用なども一案です。

■職業倫理や法令順守等に関する教育研修は、1度きりではなく、定期的に何度も繰り返し行う必要があります。通報者が十分に保護される通報制度が整備されていることを周知徹底することも重要です。

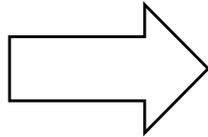
■グループ子会社(特に汚職などの不正が発生しやすい新興国の小規模子会社に留意)も含め、グループ全社的に取り組むことも重要です。



不正を実行する「機会」は、内部統制を整備・運用することで低減することができます

リスクマネジメントと内部統制

- 業界、担当業務の性質
- ローテーションが不十分
- 牽制、モニタリングが不十分 等



- 業界、担当業務の性質を理解したリスク評価の徹底
- 実効的なローテーションの設計
- 実質的な内部牽制、モニタリングの設計
- 通報制度、エスカレーションルールの整備 等

【取り組むべきこと】

■業界・担当業務の特性、関係法令等を深く理解・分析し、不正に巻き込まれるリスクシナリオを想定します。

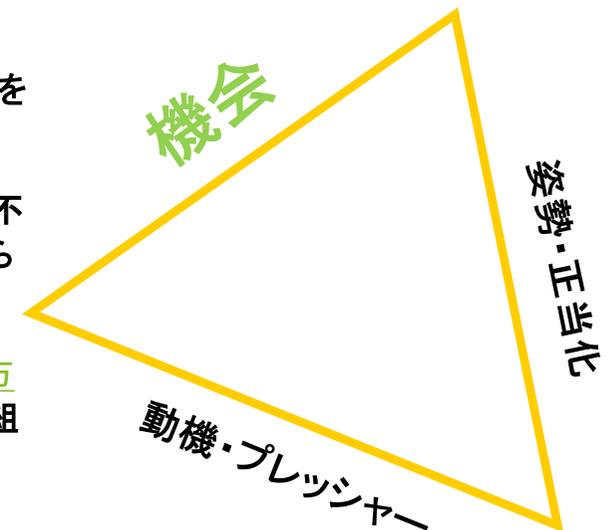
■想定されるシナリオに直接対応する内部統制(防止、又は発見・是正)を整備・運用します。

■一つのシナリオに対して、一つの内部統制だけではなく、多様な視点のレビュー・承認行為、複数部門間の牽制を期待できるよう、複数の内部統制を重層的にデザインすることが重要です。

■通報制度の整備も重要です。通報者の秘密保持・保護をはじめ、不正行為を目撃した場合に声を上げられると感じられる環境で働くことは重要です。

■また、内部通報ホットラインは、広範な報告を受ける場合が多くみられます。内部統制の重大な不具合、上級経営者の不正行為、会計の異常処理、窃盗、金銭的損失、組織の反不正対策方針からの大幅な逸脱など、多岐に渡ります。

そのため、報告内容の分類・深刻度等に応じて、誰に何を報告対象とするか、等についての基本方針(エスカレーションルール)を定めることも重要です。リニエンシー制度も共謀の輪を破断する仕組みとして一考です。



参考文献

- ・デロイトトーマツ 『企業の不正リスク調査白書 Japan Fraud Survey』(2018-2020及び2020-2022 一部抜粋版)
- ・デロイトトーマツ 『企業の不正リスク実態調査 Japan Fraud Survey 2016』
- ・一般社団法人日本公認不正検査士協会 『職業上の不正と濫用に関する国民への報告書 (日本語版)』(2018年版、2020年版)
- ・一般社団法人日本公認不正検査士協会 『不正に対する新型コロナウイルスの影響 ベンチマーク レポート (評価報告書)』(2020年12月版)
- ・一般社団法人日本公認不正検査士協会 『Fraud Risk Management Guide - Exective Summary 日本語翻訳版』



企業不正とリスクマネジメントについて
ご清聴ありがとうございました