

# アビタス通信

A b i t u s P r e s s

## CONTENTS

## Interview

どう変わる。地方自治体における内部統制の制度化 ----- P.1

## Seminar

企業の不正事例と調査手法 ----- P.5

## Interview

## どう変わる。地方自治体における 内部統制の制度化

地方自治体における適正な事務処理の確保や組織運営の合理化などを図るため、内部統制に関する方針の策定などを盛り込んだ改正地方自治法が2020年4月1日に施行される。

新設された地方自治法第150条では、都道府県知事と政令指定都市の市長に対して、財務に関する事務などの「管理及び執行が法令に適合し、かつ、適正に行われることを確保するための方針を定め、及びこれに基づき必要な体制を整備しなければならない」ことなどを求めており、いわゆる内部統制が制度化された。

これは民間企業でいうところの、会社法と金融商品取引法が定める内部統制制度に当たるが、一方で、民間よりも対象が幅広く、民間よりも進歩した考え方が盛り込まれたと指摘する声もある。

政令指定都市である大阪市の行政委員会事務局長であり、民間企業でも長く内部監査に携わってきた山下二郎氏に、地方自治体の内部統制制度化の現状と課題を聞いた。

### 民間を追う形で始まった検討

——地方自治体において内部統制が制度化される背景は何か。

まず確認しておきたい点があります。内部統制の制度化

と叫ばれていますが、重要な点は内部統制の「評価制度」が導入されたことです。

そもそも内部統制とは、主として米国で発展した「Internal Control」のことです。それは、組織の目的の達成に関して合理的な保証を得るために遂行される組織内部のプロセスを指します。そして、そのようなプロセスはどの組織にも存在しますので、「内部統制」自体はすでにどの組織にもあるものなのです。

それでは、今回の改正自治法のポイントはどこにあるかといいますと、この内部統制の有効性の「評価」が制度化されることにあるのです。そして、評価するためには、評価者が確認できるよう、内部統制を「見える化」することが必要です。すなわち、目的達成のために組織内で行われている様々なプロセスを文書化して、それが有効に機能しているかどうかをチェックできるようにすることが求められるのです。

民間においては、2006年に金融商品取引法で財務報告に係る内部統制評価制度が導入されました。これをきっかけとして2007年に国で研究会が立ち上がり、地方自治体

大阪市の行政委員会事務局長  
元大阪府監査委員事務局長  
元AIGジャパンホールディングス株式会社執行役員  
(内部監査担当)

CIA(公認内部監査人)、CFE(公認不正検査士)

山下二郎氏



における内部統制のあり方の検討が始まりました。それから10年以上を経て、今回の改正地方自治法での制度化を迎えることになりました。

## 内部統制は地方分権の一環

### ——民間における内部統制制度との違いは？

内部統制に関する法律からその違いを見てみましょう。今回導入される地方自治体の内部統制制度の規定は、地方自治法第150条に集約されています。

一方、民間の内部統制については、会社法と金融商品取引法とに分かれる形で規定されています。ともに成立したのは2006年です。改正地方自治法第150条を見てみると、体制整備を定めた第1項は会社法（第362条第4項6号）に、評価報告書の作成を定めた第4項は金融商品取引法（第24条の4の4第1項）に類似していることが分かります。

会社法において内部統制に関する条項が設けられた背景には、1995年に発覚した大和銀行ニューヨーク支店での巨額損失事件があります。株主代表訴訟が起こり、この事件の責任が誰にあるのか問われました。当時ニューヨーク支店を直接担当していない取締役は、株主代表訴訟の追及を免れようとしてきました。しかし、裁判所の判断は、取締役が問題の支店を直接担当していなくとも、当該業務に係るリスク管理体制に対し、取締役会のメンバーとして責任があると指摘しました。これを受けて、内部統制の整備責任は取締役会にあることを明確化したのが会社法第362条第4項の条文で、その立法趣旨には、内部統制の不備から生じた損害に対して、当該業務の直接の担当でない取締役の責任回避の抗弁を遮断する狙いがあるのです。

一方、金融商品取引法の内部統制に関する定めが成立した背景には、米国のいわゆるSOX法（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）があります。SOX法は、2001年に発生した巨額粉飾決算事件である、いわゆる「エンロン事件、ワールドコム事件」によって、米国証券業界の信用失墜を恐れた米国が、議員立法によってすばやく成立した投資家保護を目的とした法律です。SOX法は、企業の財務報告の信頼性確保という視点に立ち、財務報告にかかる内部統制の評価制度を設けました。この内部統制評価制度は、2004年に米国で施行され、日本でもこれを追いかけるような形で2006年に金融商品取引法で制度化されました。

改正地方自治法の第150条は、この会社法の条文と金融商品取引法の条文とをミックスしたような形で設けられて

います。もともと同条は、地方自治体が国の機関として処理する「機関委任事務」に関して国や都道府県の指揮監督を受けることを定めた規定でしたが、1999年の地方分権一括法により同制度が廃止されたことに伴い削除されました。これにより、各自治体は国や他自治体と対等な関係に置かれ、自らの判断と責任において地方行政を担うことになりました。そして、適正な事務執行を行い住民の信頼を得ることができるよう、自治体の長には自ら内部統制を有効に整備・運用することが求められるのです。すなわち、権限や裁量を有するには、それ相応の責任が伴うのです。このように第150条の変遷には地方分権へと向かう大きな流れがあり、改正第150条の立法趣旨はそのような背景に基づいて理解されなければならないと思うのです。

## 地方自治体の内部統制制度の課題

### ——地方自治体の内部統制の現状と課題を教えてください。

民間では、先に述べたように異なる背景や目的をもつ2つの内部統制制度が会社法と金融商品取引法で定められています。そして、会社法は企業の内部統制全体を整備対象としていますが、有効性の評価までは要請していません。一方、金融商品取引法はその対象を財務報告の信頼性を目的とする内部統制に限定していますが、その有効性の評価を求めています。しかし、企業における内部統制の実態はひとつであり、企業実務においては2つの制度に対応する上で混乱や非効率が生じ、両制度の融合が課題とされています。

一方、地方自治法第150条は、内部統制の整備と評価とを一体的に規定したことから、民間の内部統制制度のように2つの制度から生じる問題はありますが、評価対象が広範囲になるという新たな課題が生じます。

内部統制の評価を考える際には、内部統制のフレームワークとの関係をよく理解する必要があります。民間と地方自治体、それぞれの内部統制の評価対象をフレームワークとの関係で考えてみましょう。**図1**は民間の財務報告に係る内部統制評価の対象とフレームワークとの関係図です。**図2**は私見ですが、地方自治体が最低限評価の対象とすべき財務に関する事務とフレームワークとの関係図です。**図2**が示すように、財務に関する事務は「内部統制の単位」の面（立方体の右側面）からの切り口と解するのが適当で、評価の対象は網掛け部分が示すように、広範なものになります。そして、長が、財務に関する事務に加えて、

## 「財務に関する事務」と内部統制フレームワーク

図1 民間の場合

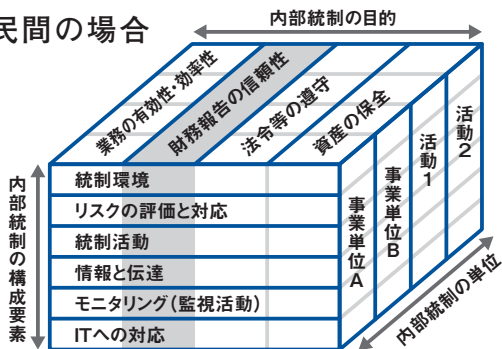
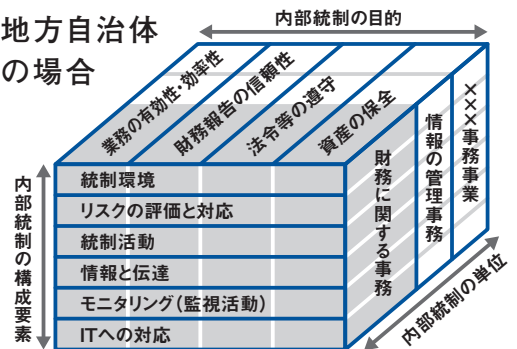


図2 地方自治体の場合



情報の管理事務など、他の事務を内部統制の方針、体制整備の対象に加えれば、さらに評価の対象は広がります。

評価対象が広範囲であるが故に、すべてのプロセスを詳細に評価しては手が回りません。このため、より効果的かつ効果的な評価・審査実務が求められます。具体的には、各自治体がトップダウン手法によってリスクの高い業務を抽出し、当該業務に係る内部統制の有効性評価に重点を置くことが必要だと思います。例えば、外部委託契約に関して不祥事が多発する自治体では、契約事務に係る内部統制、また、大規模地震の発生の確率が高い地域の自治体では、防災に係る内部統制というように、自治体が直面している問題、課題の大小によって、整備すべき内部統制の重要性は異なります。自治体ごとにリスクベースで必要な内部統制を整備し、その有効性を確認していかなければならないのです。

総務省の研究会では、昨年7月に各自治体が内部統制制度を導入及び実施する際の参考とすべきガイドライン（たたき台）をとりまとめ、公表しました。

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000566318.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000566318.pdf)（総務省）。

この「たたき台」は、金融商品取引法が定める民間企業の財務報告に係る内部統制評価に関して金融庁企業会計審議会が定めた基準を参考にして策定されています。自治体における内部統制のフレームワークも、民間と同じものが採用されています。ただ、内部統制の有効性評価については、民間の実務と大きく異なる部分があります。運用状況の評価にあたって、サンプルテストは実施せず、実際に発生した不適切な事項を内部統制の運用上の不備とする点です。すなわち、整備した内部統制が有効に運用されているかどうかについては、不適切事項の発生という結果で判断することにしています。これは、自治体における有効性評価の事務負担を配慮したものと思いますが、不備事項が発

生することのないように、整備した内部統制プロセスが実際に稼働しているかを一定のサンプルテストで確かめることに評価の意義があり、評価制度の価値を減じるのではないかと懸念もあることでしょう。その他、内部統制の評価報告書の監査は、民間においては公認会計士又は監査法人が実施しますが、自治体においては、監査委員が審査することになります。そこで、監査委員およびその事務局職員の内部統制に係る専門的知識と監査技術の向上が課題となるでしょう。

地方自治体の内部統制評価制度は、2020年4月に施行されますが、その前年度末、すなわち、2020年3月末までに内部統制に関する方針を策定し、その対象事務を評価できるように見える化（リスクとコントロールを文書化）しておく必要があります。そして、初年度の内部統制評価で重大な不備が検出されることのないよう、実務上は、文書化等の準備作業を2019年度のできるかぎり早期に完了させ、できれば有効性のトライアル評価を実施して、内部統制の不備があれば施行前の2020年3月末までに是正しておくことが望ましいのです。

### 統一監査基準がないところからの出発

——内部統制の中で重要な役割を占める「監査」について、地方自治体の現状と課題はいかがでしょうか。

改正自治法は、内部統制の評価制度だけでなく、監査制度の充実強化のための新たな制度をいくつか定めています。なかでも、監査委員が監査等を行うにあたって従うべき監査基準を策定し公表することが定められたことは大きな制度改定です。少し驚くことですが、地方自治体の監査制度は70年以上の歴史があるにもかかわらず、統一した監査基準というものはありませんでした。そこで、第31次地方制度調査会は、「監査の目的や方法論等の共通認識

が確立されておらず、監査基準に関する規定が法令上ないことから、それぞれ独自の監査基準によって、あるいは監査委員の裁量によって監査を行っていることにより、判断基準や職務上の義務の範囲が不明確となっている。」と問題を指摘し、統一的な監査基準をつくるべきだと答申したのです。

大阪市が幹事を務める全国都市監査委員会では、先んじて、規範性を有する「都市監査基準」を2015年に策定しました。これは、地方制度調査会の答申、そして自治法の改正に少なからず影響を与えたものと思います。改正自治法では、各地方自治体の監査委員が監査基準を策定することになりましたが、国がその指針を示し必要な助言を行うこととしており、現在、総務省の研究会で、指針となる「監査基準」を策定しているところです。今後、実質的には統一的な監査基準が形成されていくことでしょう。

## 専門知識を持つ人材の不足

——監査の専門性という点で地方自治体の現状はいかがでしょうか。

監査について十分な知識、経験を備えた人材がいるかという点では、地方自治体には課題があります。専門家がきわめて少ないというのが実情です。

全国には監査委員が4,000人余りいるのですが、弁護士や公認会計士、税理士といった専門家はわずか14.2%の573人です（平成27年4月1日現在：総務省調べ）。割合が多いのは議員選出委員で約半数、職員OBも多いです。監査の専門性を確保する上で、専門家の割合がこれで十分か議論の余地があるでしょう。さらに、監査委員監査の実務を担う事務局の職員は地方自治体の一般職員です。監査の専門家はほとんどいません。多くの自治体では、監査事務局に異動してきたと思ったら、2、3年ほどでローテーションで転出してしまいます。このように、地方自治体には監査の専門性やノウハウが十分に確保されていないという課題があります。

私が民間の金融機関に勤めていたころ、金融監督行政がいわゆる護送船団方式から自己責任方式に変化したことに対応するため、内部監査機能の充実強化が求められました。その時に私が取り組んだことは、監査部門を専門家集団にすることでした。専門家になるにはまず専門的知識を身に付けることが必要です。そして専門家であることを外部に示す証明力も重要です。そこで、国際的に通用するレ

ベルの内部監査資格であるCIA（公認内部監査人）を取得することを監査部の全スタッフに求め、その環境も整えました。資格は勉強しないと取れませんから、一定の専門的知識が身に付くことが保証されます。また、資格によって専門性に関しての対外的証明力も得られます。本人にとっても、自身の専門家としての人材市場価値が増すことになり、モチベーションが向上します。

## 改正地方自治法をどう意味のあるものにするか

——地方自治体の内部統制及び監査機能の展望は？

改正自治法で導入される内部統制評価制度は、各地方自治体にとって意味のあるものにしなければなりません。そのためには、各自治体がリスクの把握、分析をしっかりと行い、当該自治体にとって対処すべき重要なリスクに対して優先的に内部統制の整備と評価を実施することが必要です。法の要請を形式的にクリアするための単なる作業になっては意味がありません。各自治体のトップが、この制度の趣旨を正しく理解し、組織内に必要な体制を整えて意味ある運用をしていかなければならないのです。

また、地方自治体における監査の役割は、今後ますます重要になるでしょう。そして、監査機能の本質には、信頼性を付与するアシュアランス機能と、組織目的達成に向けてのアドバイザーあるいはコンサルティング機能があることをよく認識して職務に当たる必要があると思います。総務省から内部統制制度のガイドラインや監査基準の指針が示されれば、そのような監査機能についての理解が深まることでしょう。そして、高まる監査機能の充実強化の要請に対しては、監査に携わる人の専門性をどう確保するかが地方自治体の大きな課題です。公務員の人事制度にも関係する課題ですが、監査業務を遂行する職員を専門職として位置づけ、継続的に高度な研修を与え育成することが重要です。また、外部から会計監査やICT監査の知識と経験を持った専門家を受け入れる事により、監査組織として人材のベストミックスを模索していくことも必要だと思います。

### ▶ Profile

Jiro Yamashita / 経営管理修士。AIG スター生命保険株式会社監査部長、富士火災海上保険株式会社監査役、ジェイアイ傷害火災保険株式会社監査役、AIG ジャパン・ホールディングス株式会社執行役員（内部監査担当）などを歴任。2015年に大阪府監査委員事務局長、2018年から現職。CIA（公認内部監査人）、CCSA（内部統制評価指導士）、CFSA（公認金融監査人）、CRMA（公認リスク管理監査人）、CGAP（公認公的部門監査人）、CFE（公認不正検査士）。

（本インタビューの意見部分は個人的見解であり、所属組織の公式見解を表すものではありません。）

# 企業の不正事例と調査手法

吉田邦雄氏

一般社団法人経営倫理実践研究センター  
上席研究員

日本を代表するようなリーディングカンパニーで、長きにわたって続いてきた不正が相次いで発覚している。不正を抱え込む構造的な問題が、日本の製造業の信頼を揺るがすような影響力を生じ、社会問題化する中で不正調査はどのようになされるべきか。

企業実務の最前線で長年、不正と向き合ってきた講師が、CFE（公認不正検査士）という立ち位置から不正調査の核心を語った。

## 不正と不祥事、倫理と法令

まず、不正と不祥事の違いはお分かりだろうか。

不正とは「意図的な不法行為」のことを言う。不法行為は法律違反だけではない。命令や規則、条例、社会的規範といった文書化されたものに対する意図的な違反は不正の範疇に入る。不正には、①資産の流用（資金関連、非資金関連）、②不正な報告（財務関連、非財務関連）、③汚職（利益相反、贈収賄）の大きく3つがある。不正以外の、「重大な誤謬や事故、社会的非難を招くような不適切な行為等」を含めて、不祥事と呼ばれている。

不正を含めた重大不祥事リスクを業種別に見てみると、製造業では、「会計不正、品質不正、横領、贈賄」が多い。例えば「リコール」は誤謬に入る可能性があるが、「リコール隠し」は意図的なものであるから不正となる。

建設業・エンジニアリングでは、「品質不正、談合、贈賄」があげられる。卸小売業、外食産業では、「品質不正、横領」、電気・ガス事業では「品質不正」、情報通信業では「会計不正、横領」、情報通信業では「会計不正、横領」、金融・保険業では「情報漏洩、横領」、不動産業では「品質不正、過重労働」、運輸業では「過重労働」、サービス業では「情報漏洩、過重労働」の問題が起きている。

こうして見ていくと最近の重大不祥事の傾向は、「会計不正、品質不正、過重労働、情報漏洩、贈賄、談合、横領」に集約できる。ここに、昨今社会的な問題となっている、世界的にも関心の高い「経営者不正」が加わる。

不正には倫理と法令（法律）が付いて回る。端的に言え

ば、倫理の最低限度の部分を明文化したものが法律だ。法令違反は行っていないとしても、それは倫理の最低限の部分の話だ。経営者として最も重要な倫理観に照らしてみようか。経営者に問われるのは、そこではあるまいか。不正の場合はすべて法令に違反しているか否かが焦点となるが、基本となる倫理に着目して勉強すると、幅広い不正対策の専門家になり得る。私自身、長年実務に携わる中で、法律関係、会計関係は勉強したつもりであったが、倫理関係の重要性には途中で気が付いた。倫理は非常に奥深く、日本であれば江戸商人の家訓にさかのぼり、欧米では哲学の分野にまで及ぶ。不正は「法律違反だからダメなのだ」ではなく、「倫理の最低限度のルール」という広い視野で見ると、不正の立て付けが見えてくる。



## 根本原因を掘り下げて企業風土を変える

品質不正の原因には、不正を引き起こす引き金となった「直接原因」と、直接原因の背景にある「根本原因」がある。不正調査では根本原因（背景）に注目しなければならない。大きな不祥事の背景として、いま最もよく登場する言葉が「企業風土」である。長年の実務経験からも根本原因を正さなければ企業は変わらないことを実感するが、企業風土の改革は大変な力仕事である。

例えば、経営陣から技術的根拠のない高い目標が一方向的に示されたとき、現場から「できない」と言いにくい組織風土がある。さらには、硬直化した人事、部門間での監視の欠如、モノづくりの原点への意識の低下、ガバナンス不全等が、根本原因として挙げられる。これら根本原因は一朝一夕に正すことはできず、残念なことに不祥事を起こした企業は同じことを繰り返す。長年続けられてきた不正の相次ぐ発覚は、不正・不祥事の本質的な変化を示している。こうした不正への対処に、欠かせないのが「倫理」だ。

「検査データの改ざん」という品質不正で考えてみよう。ここでは仮に論点を分かりやすくイメージ化している。顧客との契約で、100の品質基準が必要だとする。中央値が100であるから、±2～3程度の多少の振れ幅がある。この範囲を良品とした場合、95はどうか。驚くべきことに、ほとんどの場合、この判断を行うのは現場だ。「過去の経験から95でも100とほぼ同等で問題を起こすことはない」という現場の判断で、95を100に書き換えてしまう。これが検査データの改ざんである。

基準を遵守するのであれば95は合格品にはならないが、実態容認が強いと「95くらいまでならよし」となる。基準の遵守と実態の容認のどちらにするか、というような状態を「倫理的ジレンマ」と言う。現場の当事者は、倫理的葛藤を抱え込む。実務的に見れば、こうした判断は一次統制の現場ではなく、二次統制のスタッフがルール化すべきだ。例えば、105から95はよしとし、外れたものはダメであるという明確なルールをつくる。品質基準の運用マニュアルをつくれれば、現場は迷わなくてもよい。二律背反的な重要な判断を現場に任せるから、引き継がれて何年も続くことになるのだ。

基準は顧客との合意事項だけでなく、国や公的機関の基準値などさまざまあるが、こうした不正の根本原因を掘り下げることなく、「法令違反、契約違反を行っているから罰する」のでは、企業風土改革にはならない。

### 内部通報・内部告発の増加と法整備

社会的監視の厳しさによって、これまで見過ごされてきたことが噴出ししている。厳しさの背景には、「内部通報」の拡充がある。2000年以降、大きな企業不祥事の発覚はほとんど内部通報によるものだ。

社内で止まれば内部通報だが、外部に及ぶと内部告発となる。2006年独禁法改正によって導入された、事業者自らが関与したカルテルや談合などを自主申告することによって課徴金が免除される「リニエンス制度（課徴金減免制度）」や、2018年に導入された日本版司法取引制度の影響も大きい。内部監査、内部統制、リスク管理等が進む中、コンプライアンス意識の高い人が多い時代にあって、「これはおかしいのではないか？」と感じた人が外部に通報（制度を活用）することもあり、今日の流れが生じている。「長年続いているから問題ない」のではなく、「社内の常識が非常識、違法」というケースが増えているのである。

### 海外子会社と不正調査

「国内子会社よりも海外子会社のほうが不正は多い」という声を、実務を行っている方々から多く聞く。2つの会社を経験してきた私自身の実感も同様だ。特に問題が発生しがちなのが、M & A で買収した子会社である。

海外子会社におけるコンプライアンスリスクを経験則で挙げれば、以下の10項目となる。

- ① 海外子会社で不正・法令違反等不祥事が発生したことがある。
- ② 現地の行政当局やマスコミに内部告発され大きな事件に発展したことがある。
- ③ 現地の行政当局から頻繁に税務調査・各種コンプライアンス調査を受けたことがある。
- ④ 追徴課税・罰金・損害賠償等多額な支払いがなされたことがある。
- ⑤ 役員とその親族会社、行政当局とその親族会社、特定利害関係者等との不透明な取引や取引慣行が存在したことがある。
- ⑥ 現地従業員に私生活上の問題やコンプライアンス上の違反事例が発生したことがある。
- ⑦ 多額な交際費、使途不明金、不良債権、不良資産等が頻繁に発生している。
- ⑧ 海外子会社に経理等の管理担当の日本人が派遣されていない。
- ⑨ 日本人役員・管理者による現地語コミュニケーションが円滑になされていない。
- ⑩ 海外子会社の業績不振、厳しいリストラ断行、現地化失敗、係争事件等が続いている。

①や②は企業風土の改革が必須であるし、⑦のような事態が頻発している会社は不正の温床を抱えているケースが多く、黄色信号が点滅していると考えなければならない。⑩のような子会社の場合は放っておくと間違いなく、不正につながっていく。1～2年赤字が続くことはどこの会社にもあるが、何年も赤字を出し続けているような場合、内部監査は必ず監査対象として深掘していく。企業は社会の公器であり、利益を出し、税金を納め、顧客に喜んでもらい、従業員にやりがいを与えなければならない。赤字が続いていたのでは、税金を納めることはできず、事業とは

言えない。だから、業績不振を起こしている企業は、粉飾決算といった代表的な不正のリスクが高まってくる。総合電機メーカーの会計不正は、米国原発子会社の巨額な減損隠しによるものであったが、これも業績不振の代表例である。

海外子会社に対する不正調査・監査事例については、以下の6項目を挙げることができる。

- ① 海外子会社社長の牽制に依拠している（内部統制が人だよりで仕組みが未整備）。
- ② 現地法制度が遵守されていない。
- ③ 現地会計制度上不適切な会計処理がある。
- ④ 現地での販売管理が脆弱である。
- ⑤ 現地での商品管理が脆弱である。
- ⑥ 現地でのセキュリティ意識が低い。

ポイントのひとつは社長であり、人・モノ・カネ・情報の経営資源が大きく動いているところには、多くのスキができる。法律と会計は不正に必要な不可欠な専門知識であり、こうした仕事に携わった経験があれば、②以下の不正案件に比較的入っていきやすい。②は法務部にいた人であれば、「現地公務員への贈賄・汚職」があり得るとピンとくる。③は会計経験者であれば、「意図的な二重払い」や「架空の債務」「水増し請求」「横領」「キックバック」「巨額な債務の飛ばし」という具体例に関して本能的に臭覚が働く。④は売上に関する不正で、「売上金着服（簿外壳上、回収金着服・隠ぺい）」「循環取引」など、さまざまなパターンがある。⑤の商品管理では、「商品の横流し」「盗難」「架空在庫」「減耗損による窃盗隠蔽」「利益かさ上げ（単価と数量操作→粉飾）」等があるが、現実には「窃盗、隠蔽」が多い。在庫を膨らませて利益を生み出すのは、伝統的な粉飾の手法だ。これまでは商品やお金に多かった窃取⑥が情報で増えている。情報窃取には「漏洩」というミスも含まれ、サイバー攻撃も不正調査の対象となる。

## 事実と背景が調査の両輪

50年近く不正に関わる実務に携わってきた経験から言えば、「不正リスク」の発生可能性が高い部分で、「不正の兆候」を掴んだからといって、必ずしも「不正事実」には結びつかない。そこに不正調査の難しさがある。リスク＝兆候＝不正事実と一直線に結びつくケースは稀で、不正の

兆候から不正の事実にとどり着くには、事実の裏付け調査と並行して、真の原因となりうる「不正の背景」を調べるのが重要だ。「不正の事実」と「不正の背景」は不正調査の両輪と言える。

ここで、不正調査で会計不正を見るときのポイントをひとつご紹介しておこう。会計不正は必ず「パターン化」されており、不正のパターンを見つけることが実務上、極めて重要となる。「架空収益の計上」の代表的な兆候は、「多額な売掛金の回収遅延（長期滞留発生）」である。これを「売掛金回転日数」で調べる。「計上時期の操作（押し込み販売）」では、「期末での異常な売上高の急増」が兆候として出てくる。「不適正な資産評価（評価損未計上等）」は、「引当金、評価損、減損損失」等に異常な動きがないかを見る。減っている場合は、意図的に利益を出そうとしている可能性がある。こうした代表的パターンを知っておくと役に立つ。

コンプライアンス違反の品質不正では、品質データに人が介在できるシステムになっている場合は改ざんの余地がある。検査データが自動化され、人の手を介さない場合、改ざんの余地は極めて低くなる。日本トップの自動車メーカーは完全自動化になっており、検査で不正は起きていない。情報漏洩の場合は、外部記憶装置の使用が頻繁に自由に行われているのが最たる兆候だ。こうした代表的な兆候をきっかけに不正調査していくと成功率が高くなる。

最後に、不正調査は既知の情報（不正の兆候）をもとに不正への関与の薄い周辺から着手し、より具体的な詳細情報を求めて核心へと徐々に進めていくべきだ。通常の面接手順は、まず中立的な第三者の面談から始め、次に共謀が疑われる関係者に進む。不正の首謀者と考えられる者とは最後に面談することが肝要だ。

不正調査は内部監査に比べて特定の領域である。厳しい世界であるが、高い使命感の下で遂行していく中で必ずや未来は開けていると確信している。

## ▶ Profile

kunio Yoshida / 富士ゼロックス（株）経営監査部マネジャー（部長）、（株）テクノロ監査役、長野ゼロックス（株）監査役を兼務歴任し、2007年4月より、（株）ポーラ・オルビスホールディングス内部監査室部長（現任）。日本内部監査協会「実務演習」及び「内部監査士認定講習会」講師。大手民間企業、財務省等中央官庁、神戸大学等大学大学院、日本公認会計士協会、日本監査役協会、企業研究会等へ講義 / 執筆 / コンサルティング活動中。日本監査研究会会員及びACFE JAPAN アドバイザリー委員会委員歴任。CFE（米国公認不正検査士）、（株）経営監査研究所代表取締役社長。

（本稿は2019年2月1日、東京・渋谷区のアピタス新宿本校にて開催したセミナーを編集部にてまとめたものです）

社員研修・社員教育ご担当者向け

# 社員研修コンテンツ体験セミナー

2019/5/15 (水) 14:00 ~ 16:45 (予定)

アビタスの法人研修は、国際資格の専門校として培ったノウハウとコンテンツを活かし、延べ2,000社以上に導入されています。今回、ご要望が多い人気コンテンツ「企業会計基礎」「企業不正リスク」のサンプル講義を無料でご覧いただける機会をご用意しました。

**【講師】**

〈新入社員～若手向け〉社会人が知っておくべき会計のイロハ

「企業会計基礎」**川口 宏之** 氏

公認会計士／早稲田大学会計大学院非常勤講師

〈管理職向け〉組織の健全性を保つためのノウハウ

「企業不正リスク」**八野 寿典** 氏

アビタス講師／公認不正検査士 (CFE)

公認内部監査人 (CIA) 米国公認会計士 (U.S.CPA)

■会 場：アビタス八重洲校  
東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4 階

■参加費：無料

■対 象：社員研修・社員教育ご担当者

■定 員：先着計 50 名

**申込方法**

■ 専用フォーム

<https://t.abitus.jp/190515>

■ 申込期限

2019年5月13日 (月)



**お問い合わせ**

アビタス法人営業グループ 片岡

training@abitus.co.jp

Tel : 03-3299-3130

研修ご担当者向け

# 内部監査のための コミュニケーションスキル向上セミナー

2019/5/22 (水) 14:00 ~ 16:00

組織の目標を達成するために存在する内部監査部門は、関係各署との連携が欠かせません。一方で、監査を受ける側が身構えて壁を作ってしまうがちです。実行的な監査を行う上で必要不可欠なコミュニケーションについて、具体事例を挙げながら解説します。

**【講師】**

**柴山 政行** 氏

公認会計士

税理士

■会 場：アビタス八重洲校  
東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4 階

■参加費：無料

■対 象：内部監査部社員研修・社員教育ご担当者

■定 員：先着計 50 名

**申込方法**

■ 専用フォーム

<https://t.abitus.jp/190522>

■ 申込期限

2019年5月19日 (月)



**お問い合わせ**

アビタス法人営業グループ 吉田

training@abitus.co.jp

Tel : 03-3299-3130