

## 経営研究調査会研究報告 51 号 「不正調査ガイドライン」の実務上の ポイント (2)

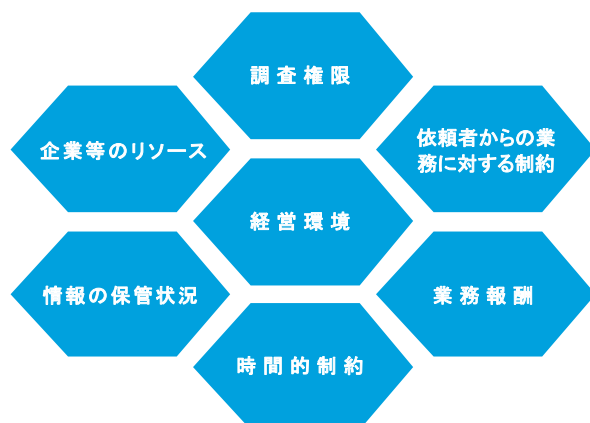
デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社  
公認会計士／公認不正検査士 松澤 公貴

旬刊経理情報 2013 年 12 月 10 日号 (No.1366)掲載記事

### 4. 不正調査人が有する能力

効果的な不正調査を実施するためには、依頼者は当該企業等の信用や評判の低下をもたらすことなく社会的な責任を果たすために、「不正調査人の業務の経験、能力及び評判だけではなく、不正調査人が所属する団体や協会等の処分の状況等を勘案」して不正調査人を選任する必要がある。一方で、「不正調査人は、依頼者の意向に沿うことに目を奪われ、依頼者からの圧力に屈して不利益な事実の隠蔽を図ること等はしてはならず、公正かつ客観的に不正調査を実施することになる(本ガイドライン、II 3.)。また、民間人が不正調査を実施する以上、不正調査に限界や制約があることを依頼者および不正調査人双方が理解しておく必要がある(図表 3)。

### 【図表 3】主な不正調査の制約



出典: 日本公認会計士協会本部主催研修会夏季全国研修会 「経営研究調査会研究報告「不正調査ガイドライン」(公開草案)の公表と解説

不正調査は、通常、当該不正調査の目的を達成するために必要とされる適性、能力及び経験等を備えた十分な人員で組織的に実施することになる。十分な能力とリソースが確保できない場合は、不正調査人は業務を受嘱するべきではないが、効果的な不正調査を実施するために不正調査チームが有すべき能力等は以下のとおりである(本ガイドライン、II 4.)。

- 法令等に係る専門的知識及び経験
- 会計・税務・内部統制等に係る専門的知識及び経験
- 不正の手口・スキームに係る知識及び不正調査の経験
- 調査対象者等が属する業界や実務慣行に係る知見
- インタビューテクニック及びコミュニケーション能力
- デジタルフォレンジックに係る専門的知識及び経験
- クロスボーダーの不正調査の場合には、関連する国又は地域の法令等や会計・税務に係る専門的知識及び経験並びに実務慣行に係る知見等

#### 【不正調査人の経験不足による失敗事例】

粉飾決算が発覚した上場会社である乙社の第三者委員会の委員の公認会計士 A 氏は、規制当局に勤務しており、多数の粉飾決算の調査に関与していたものの乙社の会計慣行の知識及び会計監査の経験が乏しかったため、乙社の会計慣行にない会計処理の修正を丙社に促した。

## 5. 不正の特性の理解

リスクマップで不正リスクを管理できないことと同様に、不正の特性を理解せずに、有効な不正調査は実施できない。そのため不正調査人は、不正の特性を理解して不正調査を実施することが重要である。まず、「不正は、当該行為を実行し隠蔽するための手口が存在」する。これは他のビジネスリスクとは全く違う特性である。よって、「不正調査人は、不正の手口を正しく理解することなくして、実態解明は成し得ない」ことに留意が必要である(本ガイドライン、V 1.(3)①)。

#### 【リスクコンサルタントの失敗事例】

不正の兆候を発見した丙社は、その真偽を確かめるために外部のリスクコンサルタントに不正調査を依頼した。提出された報告書を見ると、内部統制の不備や欠陥、エンタープライズリスクの高低の指摘がなされているのみであった。数年後、不正が発覚したが、当時有効な不正調査を実施していれば、損害額が3分の1に抑えられていた可能性があった。

次に「不正調査人は、不正の容疑を裏付けるため、又は不正の容疑に異議を唱えるために、十分な証拠による裏付けが必要」である。よって、不正が発生したことを調査する過程においては、「不正が発生していないことの検討も試みるべき」である。不正が発生していないことを調査する過程においては、「不正が発生していることの検討も試みるべき」である（本ガイドライン、V 1.(3)②）。

さらに、「不正調査人の目的は、不正の事実を調査する」ことにある。よって、不正関係者が有罪又は無罪であるかについて意見を述べることは一切ない（本ガイドライン、V 1.(3)③）。

最後に、「不正調査の実実施時点では通常、不正関係者の身元が既に判明」している。よって、不正調査においては、通常誰が関係者したかということよりも、その者の行為が不正に該当するか否か及びなぜ不正が発生したか等が問題となる（本ガイドライン、V 1.(3)④）。

## 6. 不正調査のアプローチと適切な業務配分の必要性

不正調査は、不正が発覚した時だけではなく、不正の兆候がある場合や不正の端緒を見つけた場合も実施する必要がある。この場合、不正の兆候等から想定される不正の手口は複数あるため、広範に情報を収集し、より多くの兆候等を把握し、検討することになる。また、「強制捜査権なしに不正の実態解明をするためには、不正調査で一定の仮説を構築する必要」があり、「その仮説が立証可能か否かを判断すべく検証を実施」する（本ガイドライン、V 1.）。

このように不正調査の手法は、「仮説検証アプローチ」と呼ばれ、不正調査人は、必要な情報の収集し、収集した情報を分析し、不正の手口に対する仮説を構築し検証するというサイクルを繰り返すことで実態解明することになる（本ガイドライン、IV 1.）。仮説検証アプローチは、内部監査や財務諸表監査で使用されるリスクアプローチとは異なり、また、専門家でない人間が実施する試行錯誤アプローチとも異なるということに留意が必要である。

### 【業務管理の不備による失敗事例】

不正が発覚した上場会社の丁社は、情報管理の観点から不正調査人から不正調査の工程を開示されなかった。結局、予想以上に時間が掛かるという不正調査人からの発言に、適時開示を延期することになった。後日、不正調査に時間が掛かった理由は、重要でない関係者の大量の電子メールを読み込んでいた為であり、他の不正調査の専門家によると適切に業務配分をしていれば時間が掛かるはずはないと言われてしまった。

仮説検証アプローチで適切に不正調査を実施するためには、不正調査人は、「業務の着手に際して業務計画を策定」する必要があり、不正調査の進捗の状況によっては、或いは、当初の計画と異なる事象が生じた場合には、当該業務計画を適宜修正することにより、リソースを再配分し、不正調査を有効かつ効率的に実施する必要がある。大規模な不正調査においては、調査業務を管理する事務局を設置することも検討する必要がある(本ガイドライン、Ⅲ3.)。なお、不正調査においてワークプランで管理すべき事項は、主に下記のとおりである(図表4)。

- 重要なマイルストーン
- 業務の実施担当
- 調査場所
- 調査項目の設定(作業終了時期とマイルストーンとの関係を含む)

【図表4】ワークプランによる業務管理

		March										April															
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Milestone								◆																		
	情報収集・分析																										
	■ インタビュー	□	□	□	□	□										□	□	□	□	□							
	■ PC等の解析		□	□	□	□	□	□	□								□	□	□	□	□	□	□				
	■ 信用調査			□	□	□																					
	仮説①																										
	■ 検証手続A								□	□	□	□	□	□	□												
	■ 検証手続B								□	□	□	□	□	□	□												
	■ 検証手続C								□	□	□	□	□	□	□												
	仮説②																										
■ 検証手続A																			□	□	□	□	□	□	□	□	
■ 検証手続B																			□	□	□	□	□	□	□	□	
■ 検証手続C																			□	□	□	□	□	□	□	□	

1 主な重要なマイルストーン

- 調査対象となる組織で必要な承認の手続
- 取締役会、監査役会への調査状況及び結果の報告(中間、最終等)
- 証券取引所、財務局、規制当局への対応
- 公表のタイミング(不正発覚時、調査体制決定時、調査終了時等)
- 監査人への説明
- 金融機関、取引先への説明
- 大株主等、その他ステークホルダーへの説明

2

- タスクの実施担当
- 調査場所
- 当該タスクの開始日及び終了予定日
- 他のタスクとの関係
- その他

不正調査人は、適切に業務管理を実施しながら不正調査を実施する必要がある。

× 試行錯誤アプローチ

○ 仮説検証アプローチ

**不正調査の再現可能性を担保する**

出典: 日本公認会計士協会本部主催研修会夏季全国研修会  
「経営研究調査会研究報告「不正調査ガイドライン」(公開草案)の公表と解説

## 参考文献

日本公認会計士協会経営研究調査会「経営研究調査会研究報告第 51 号「不正調査ガイドライン」の概要等」『会計・監査ジャーナル』通巻 701 号、2013 年 12 月、第一法規。

小川真人、白井邦芳著『「循環取引」対策マニュアル』（平成 22 年 8 月、株式会社中央経済社）

## 執筆者紹介

松澤 公貴

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社 フォレンジックサービス

長年に亘り外部調査委員、第三者委員を含む不正調査業務に従事し、当該業務以外にも不正防止コンサルティング、財務諸表監査における不正対応専門家業務等に従事している。現在、日本公認会計士協会経営研究調査会不正調査専門部会副部会長。公認会計士。日本証券アナリスト協会検定会員。公認不正検査士。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)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等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,300 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](http://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、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。