

不正発見を目的とした内部監査のすすめ

麻生 裕貴 (あそう ゆうき)

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 フォレンジックサービス パートナー

大田 和範 (おおた かずのり)

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 フォレンジックサービス ヴァイスプレジデント

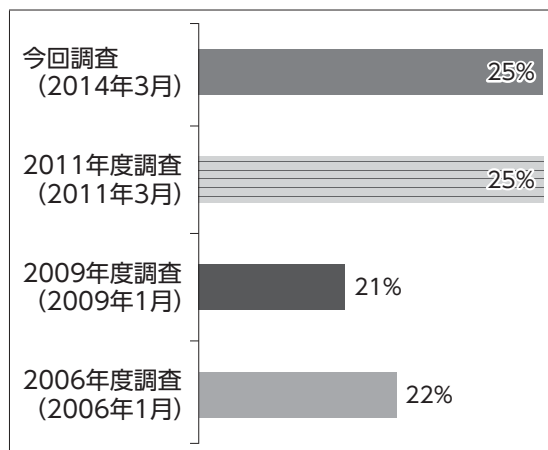
1. はじめに

近年、コンプライアンスに対する社会から企業への期待・要求はますます高まりつつある。その一方で、企業による不正・不祥事は後を絶たず、近年公表・報道されているだけでも、多数の著名企業において大規模な不正・不祥事が発覚している。

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社が、上場企業約3,800社を対象に実施したアンケート調査「企業の不正リスク実態調査2014」(以下、「不正実態調査」という)においても、回答企業358社の4社に1社にあたる25%の企業において不正が発覚している(図表1)。

図表1のとおり、過去10年間に実施した調査結果を見ても、調査時点までの過去2年間に不正を経験した上場企業は20%超の水準で推移している。発覚することなく潜在化している不正の可能性を考慮すると、この調査結果は氷山の一角に過ぎない。実際には多くの企業が不正リスクに直面しているのが現状であり、

図表1 過去2年間に不正が発覚した企業の割合(不正実態調査より)



不正が発覚していない企業においても決して「対岸の火事」ではないと捉えるべきであろう。

近年発覚した不正の代表的な事例を業種別にまとめたものが図表2である。

このように業種を問わず架空取引・架空資産の計上、会計上の見積(工事進行基準等)の不適切な適用、資産の私的流用等の不正が発覚しており、企業が事業を継続する以上、不正を事前にかつ完全に防止することは極めて困難であるといえる。

図表2 業務別に見た近年の不正事例

製造業

企業名	概要
A社	医療関連サービスを行う子会社において、費用の不適切な資産計上、減損費を計上しない等の手法により、約98億円の利益水増しが行われた。
B社	工事進行基準の不適切な適用や損失計上の先送り等により、約2,000億円の利益水増しを行った。
C社	買収した海外子会社に巨額の簿外債務、利益の水増しが発覚し、特別損失330億円を計上した。
D社	子会社において、押込み販売や架空販売等により、約25億円の利益水増しが行われた。

商社等

企業名	概要
E社	子会社社員が担当取引の損失を隠蔽するため、約43億円の架空在庫計上を行った。
F社	海外子会社社員が別の関連会社との取引を偽装し、自らの口座に代金を送金して約6億円を着服した。
G社	支店社員が架空・水増し発注を行い、代金を業者から回収して着服。取引先の業績が悪化すると、不正発覚を免れるために循環取引を行った。不正取引額は約94億円に上った。

通信・メディア・情報技術

企業名	概要
H社	ペーパーカンパニーと循環取引を繰り返し、約10億円の利益を水増しした。循環取引を主導したとされる会長・社長は逮捕された。
I社	架空取引により売上を約32億円過大計上。会社が過大に支払った代金を社長が私的に流用した。
J社	海外子会社の不適切な会計処理により、約338億円の見込み損失を計上した。

小売・サービス

企業名	概要
K社	子会社で約57億円の架空取引が行われていた。
L社	各店舗において、実態のないサービス提供や契約を偽装したり、サービス料金を改ざんすることで売上を約55億円水増ししていた。
M社	海外子会社において、収入の過大計上、引当金過少計上等による利益水増しや、不正送金・入金処理による着服等の不正行為が行われた。影響額は約28億円に上った。

報道記事等より、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーが作成

図表3 不正発生から発覚までに時間を要した不正事例

企業名	不正の概要	不正を行った期間	影響額	処分等
N社	工事進行基準の不適切な適用や損失計上の先送り等により、利益水増しを行った。	2007 - 2015年	約2,000億円	旧経営陣の処分、経営陣の刷新を行った。規制当局より課徴金処分を受けるとともに同社株式は特設注意銘柄に指定された。
O社	支店社員が架空・水増し発注を行い、代金を業者から回収して着服。取引先の業績が悪化すると、不正発覚を免れるために循環取引を行った。	1998年 - 2013年2月	約94億円	不正実行者が逮捕された他、会社は循環取引に関与した下請業者から損害賠償請求をされた。
P社	財務・経理担当役員が子会社の銀行印を悪用し、正規の手続を経ずに子会社の資金を自分や知人の事業、海外金融機関等に送金した。	2009年 - 2015年1月	約80億4,000万円	外部の指摘により不正が発覚、P社は不正実行者所有の株式、マンション等の仮差押を行った。また、捜査当局は電子機器使用詐欺の疑いで不正実行者の自宅等の家宅捜索を行った。
Q社	金融取引の損失を隠すために海外ファンドを使った「飛ばし」を行い、企業買収を装った支出等により穴埋めした。	1990年代半ば - 2011年	最大1,178億円(純資産過大計上額)	経営陣に懲役(執行猶予付)判決が出た他、会社に7億円の罰金、その他課徴金や追徴税等が課された。同社株式は監理銘柄に指定され、一時は上場廃止も危ぶまれた。
R社	工事進行基準を適用した事業が遅延等によりコストが増加した際、総原価の適切な見直しを行わず、損失を過少計上した。利益が水増しされていた有価証券報告書が提出されていた時期に、公募増資や社債の発行により資金調達を行っていた。	2006 - 2007年	約890億円	金融庁から約16億円の課徴金納付命令を受けた。同社株式は監理銘柄に指定され、一次は上場廃止も危ぶまれた。

報道記事等より、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーが作成

図表3は、不正発覚企業において、不正発生から発覚までに時間を要した不正事例をまとめたものである。

不正の発見が遅れ不正実行期間が長期にわたるほど、不正行為による影響は拡大・累積し、それに伴い、不正による損失額のみならず、実態解明および決算訂正等に要する費用も増大する傾向にある。また、不正リスクへの対応を長期間怠ったことによるレピュテーションの低下や

行政・司法機関による処分は、場合によっては企業の存続を脅かす事態にまで発展する可能性がある。このような不正による企業価値の毀損を最小限度に留めるためにも、内部監査等による不正の早期発見への取り組みが重要な鍵を握るのである。

監査役は、内部監査部門を所管して内部監査業務を指揮命令する立場にないものの、経営者が構築した内部統制(不正

の防止および早期発見体制を含む)の整備・運用状況を監視・検証する役割と責任を有している。

本稿では不正の早期発見のための内部監査における実務ポイントについて解説する。なお、本文中の意見や見解に関わる部分は筆者の私見であることをお断りする。

2. 不正リスク管理における内部監査

① 不正リスク管理の5原則

不正リスクを管理するにあたっては、米国で2008年に米国公認会計士協会(AICPA)、内部監査人協会(IIA)と公認不正検査士協会(ACFE)が共同で公表した『不正リスク管理実務ガイド』(Managing the Business Risk of

Fraud: A Practical Guide、以下「実務ガイド」という)で提示されたフレームワークを利用することが有効である。実務ガイドでは図表4が示す5つの「原則」(フレームワークの構成要素)を提示している。

実務ガイドが示すとおり、不正リスク管理は不正防止のみに着目したアプローチではない。不正の発見および不正兆候が発覚した場合の適切な対処(調査=事実の解明と原因の究明、および是正)も同様に、重要な不正リスク対応策と位置づけている。この点は例えば、過去日本が辿った品質管理の歴史を振り返るとわかるように、品質改善運動が導入された当初は「不良品撲滅」「不良ゼロ運動」などのスローガンが掲げられていたものの、撲滅は幻想に過ぎずそのような手段は存在しないと気づき、プロセスアプ

図表4 不正リスク管理のフレームワーク

不正リスク管理の構成要素		不正リスクのガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> □不正を許容しない風土:経営者の強いメッセージの継続的発信 □不正リスク管理体系の文書化、責任者の明確化 □体系全体が機能していることの確認、PDCA
不正の防止	不正の発見	不正の調査および対応	不正リスクの評価
不正リスクの評価			<ul style="list-style-type: none"> □起こりうる不正の手口の洗い出し □洗い出された手口の評価(影響、発生頻度、管理脆弱性) □リスク評価結果に基づく対応策(防止、発見、対処) □継続的なリスク評価の実施
不正リスクのガバナンス			不正の防止
			<ul style="list-style-type: none"> □業務プロセス統制の見直し、強化 □教育・研修(コンプライアンス方針、兆候発見時の対応、何が違反か、など) □人事政策(ローテーション、人事考課、など)
			不正の発見
			<ul style="list-style-type: none"> □内部・外部通報制度の整備と活性化(活性化努力が鍵) □不正発見を目的とした監査手法の導入 □あらゆる不正を防止することは不可能=防止対策の優先順位付け、残余リスクは発見に主眼を置く
			不正の調査および対応
			<ul style="list-style-type: none"> □不正兆候の発見/通報等への対処(調査)、調査手法の確立 □発生原因分析、再発防止策の策定・実施 □懲戒規定等に基づく厳正な対処、法的対応

出典:「不正リスク管理実務ガイド」(Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide)をもとにデロイト トーマツファイナンシャルアドバイザーが作成

ローチによる継続的改善活動へと舵を切ったのと同様である。

そして、「不正の防止」、「不正の発見」、「不正の調査および対応」という3要素は「不正リスクのガバナンス」と「不正リスクの評価」という土台の上に成り立っている。

② 不正発見のための内部監査の課題

不正リスク管理を考える際に、往々にして不正の「防止」ばかりに焦点を当ててしまいがちである。しかしながら、不正の「防止」と同様に「早期発見」も、不正リスク管理においては重要である。

不正リスク管理における「発見」のための主要な施策には内部通報制度と内部監査制度がある。

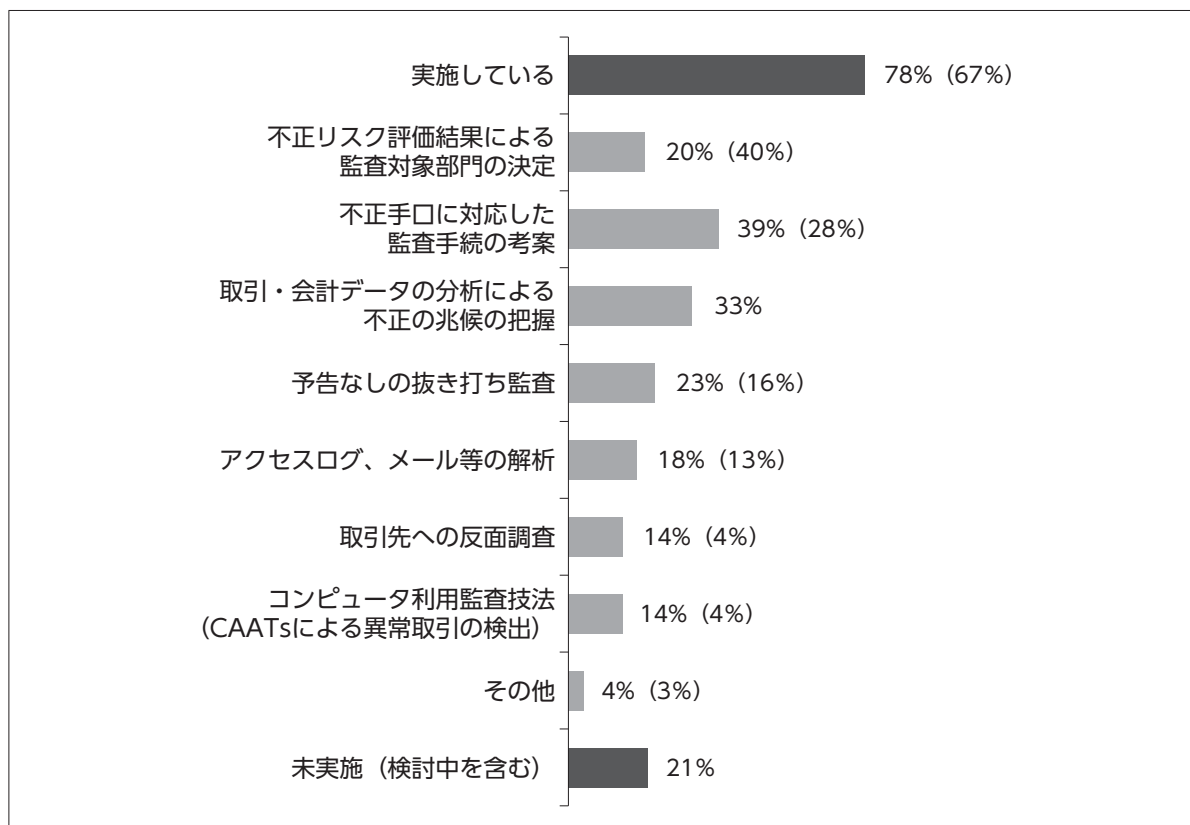
図表5は、不正リスクへの対応を重視した内部監査における課題をまとめたものである。ここ数年、内部監査において不正リスクへの対応を重視する企業は増加しており、回答企業の78%が既に不正リスクに対応した内部監査を実施している。その一方で、不正の早期発見にとって実効性のある内部監査体制を構築するために多くの企業が課題を抱えていることも事実である。

不正リスクへの対応を重視した内部監査を実施している企業が抱えている主な課題は「不正手口に対応した監査手続の考案」(39%)、「取引・会計データの分析による不正の兆候の把握」(33%)となっている。

不正実態調査から、多くの企業が内部

図表5 不正リスクへの対応を重視した内部監査の課題（不正実態調査より）

() は前回調査



監査を不正の早期発見のための施策として位置づけており、不正リスクの比較的高い領域について認識はしているものの、具体的にどのような監査手続を行えば不正の早期発見に有効であるか、企業の内部監査担当者が腐心している状況がうかがえる。

企業の不正リスク管理体制における不正の早期発見施策として内部監査を効果的に実施するには、各企業において発生可能性のある不正リスクを特定し、不正手口の具体的な仮説を構築し、構築した仮説に対応した内部監査手続を実施する必要がある。

不正発見に有効な内部監査手続は、個々の企業の状況によって異なり、唯一絶対の解はないため、本稿では不正発見のための内部監査手続の手順および留意点、不正の兆候発見に有効なデータアナリティクスの活用について概説するに留めるものの、内部監査を不正早期発見に役立てる際の参考となれば幸いである。

3. 不正発見のための内部監査手続概要

① 典型的な手順

不正発見のための内部監査では、発見対象とする不正の内容等に応じて最も適した手順を踏むことが必要であるが、本稿ではひとつの典型的な手順を概説する(図表6)。

A) リスクと手口の特定

まず、発見対象とする不正および手口の特特定から始まる。対象会社(組織)の

事業、商流、業務プロセス、情報システム等の特性を踏まえ、かつ、社内の過去事例や同業種における不正事例等も参考に、リスクが高いと考えられる不正・手口を特定し監査対象を決定する。「何を見つけに行くのか」という監査目的の明確化は不正発見のための内部監査の成否を左右する重要な要素であるといっても過言ではない。ただ漫然と「不正」の兆候を発見しようとしても、その目的達成のために必要な手続を具体的に落とし込むことができない。万遍なく表面をなぞるような手続を実施して不正を発見することができても、それは偶然の産物に過ぎない。

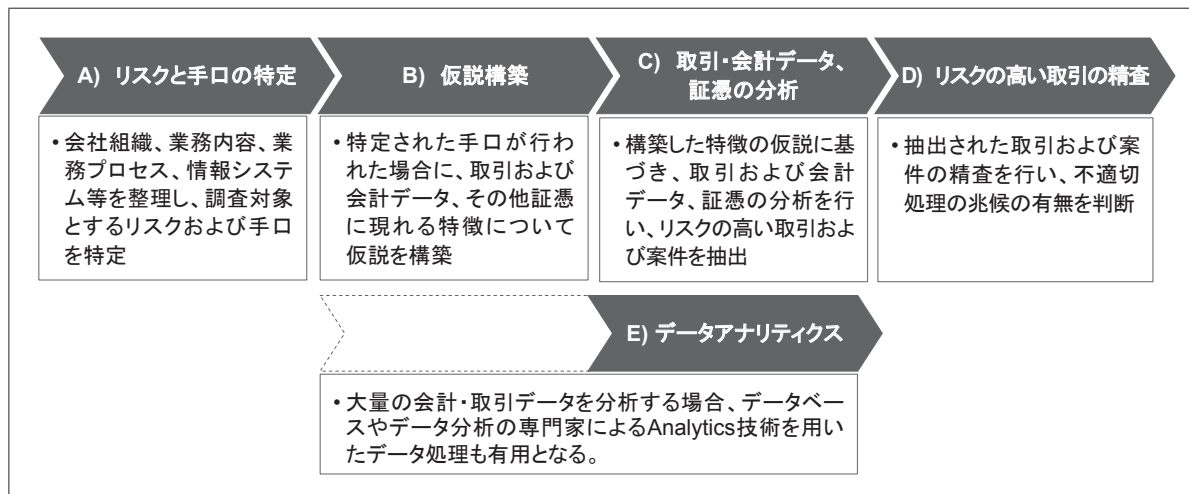
B) 仮説構築

次に、リスクが高いと考えられる不正が実行された場合、会計帳簿や取引記録(データ)および関連する証憑類等において、正常な取引等と異なるいかなる特徴・兆候が現れるかについて仮説を構築する。特徴・兆候の現れ方は、同じ不正タイプであっても、監査対象組織における会計・取引記録およびデータの内容や保管形態、内部統制上のルールや運用方法等が異なると、それに伴い不正手口も異なるため、仮説構築の際はカスタムメイドで十分に検討する必要がある。

C) 取引・会計データ、証憑の分析

構築した仮説に基づき各種記録やデータおよび証憑類の分析を行い、当該不正の特徴を有する、すなわち、よりリスクが高い取引、役職員、取引先など(以下「ハイリスク取引等」という)を抽出する。

図表6 不正発見を目的とした内部監査の手順



これは、一般に行われるランダムサンプリングやサンプルカバー率を上げるための金額の大きい取引等を選択するなどの方法による詳細調査対象の絞込みとは全く異なる方法である。

**架空発注による資産着服を想定した
内部監査事例**

D) リスクの高い取引の精査

最後に、抽出されたハイリスク取引等に関し詳細な調査・分析（関係者への聞き取りや取引先のバックグラウンド調査なども含む）を行い、不正の兆候の有無を判断する。

E) データアナリティクス

上記C) の分析の対象とする会計・取引等のデータが膨大になる場合、後述するようなデータ分析の専門家によるAnalytics技術を用いた処理を行うことで、より迅速かつ効果的な分析が可能となる。

以上の手順をより具体的なイメージを持って理解していただくために、購買取引における取引先への架空発注による資産着服を想定したS社の内部監査事例を紹介する。

A) リスクと手口の特定

S社では、過去5年にわたり従業員が取引先と共謀して架空発注を繰り返し数億円の資金を詐取する事案が昨年度に発覚し、実態解明調査を行い対応は終了した。その再発防止策の一環として、発覚した不正と類似した不正の早期発見を目的とした内部監査を実施することになった。

B) 仮説構築

S社の内部監査部門は、今回発覚した不正の特徴とそこから導かれる不正の兆候についての仮説を以下のように整理した。

- a) 「購買取引先との共謀」：ある購買取引先への発注者（発注申請者）が特定の個人に極端に集中している。
- b) 「架空の発注」：受入検収時に実在性の把握が困難な無形資産・役務等に係る取引を偽装する。
- c) 「長期間にわたり繰り返し」：取引の

詳細なチェックによる発覚を回避するために1回の発注金額を抑え、反復継続的に取引を行う。

C) 取引・会計データ、証憑の分析

B) において構築した仮説に基づいて不正の兆候を示す取引を抽出するために、以下の4つの抽出条件を満たす購買取引を抽出することとした。

- a) 発注金額の90%以上が特定の従業員（発注申請者コード）に集中している取引先（購買取引先との共謀）
- b) 過去5年間の発注金額の累計額が5,000万円以上かつ発注回数20回以上の取引先（長期間にわたり繰り返し）
- c) 1回あたりの発注金額が10万円から100万円の取引が全体の80%以上の取引先（長期間にわたり繰り返し）
- d) 発注品目が無形資産または役務である品名コードの購買取引が80%以上の取引先（架空の発注）

以上の条件に当てはまる取引先と発注者の組み合わせを特定した結果、10名の主発注者による取引先10社との購買取引データを抽出し特定した。

D) リスクの高い取引の精査

C) で特定した取引について取引データと関連証憑類を時系列での比較分析や精査を行うと同時に、発注者および取引先のバックグラウンド調査などを実施した結果、監査対象者2名の取引について以下の事実が判明したため、聴取を行うこととした。

- a) 類似発注名目による発注が繰り返し行われている（発注依頼や請求書の明

細が使いまわされている疑いがある）。

- b) 取引先T社の所在地が個人住宅である。
- c) 取引先U社への発注内容とU社の主要事業と関連性が希薄であるだけでなく、取引開始の経緯がU社へ発注を繰り返していた従業員と前職から取引関係にあり、当該従業員が紹介したものであった。

不正発見内部監査は、TVや映画で頻繁に描かれている現行犯逮捕を狙う捜査当局の張り込みのようなものである。麻薬取引捜査を例に挙げると、麻薬取引が行われる可能性の高い場所、時間帯、関係者等を（情報収集や分析によって）特定し、そこに人員を投入して張り込むことで現行犯逮捕を試みる捜査活動に似ている。もちろん、張り込みの結果必ずしも取引現場で犯人を捕り押さえて現行犯逮捕に至るとは限らない。

一方、対象とする不正を特定し、それに対応した監査手続を行っていない内部監査は、繁華街を警察官がパトロールするようなものであり、犯罪の抑止力としては機能するものの、事件との遭遇は偶然の要素が強く「あらゆる犯罪」を発見するというものではない。

補足すると、発覚した不正に対する調査は、実際に発生した事案の実態（事故か事件か、その経緯、関係者、原因、5W1H等）を捜査することに似ていて、不正発見のための内部監査とは異なるものである。

② 監査時の視点を変える

以下に不正発見のための内部監査実施の際に重要となる視点について述べる。

A) 内部統制の運用状況の監査との違い

内部統制の運用状況の監査における視点は、ルールどおりに業務が実施されているかどうか、日付や数字の整合性などである。一方、不正発見監査では、必要な承認や書類が形式上は整っていたとしても、何らかの異常性や矛盾点を示していないか、つまり不正の兆候を見つけるという視点でものごとを見る必要がある。

B) 会計監査との違い

一般に会計監査では、勘定別の取引あるいは勘定残高等について個別に妥当性を検討するが、不正発見のための内部監査では勘定別の視点ではなく、特定の取引における一連の流れを追跡し、取引全体（例えば発注、仕入検収、在庫受入、代金支払、受注、在庫払出、請求、売上計上、代金回収）を見る過程で異常点や矛盾点を見つける視点が重要となる。

C) 心構え

一般的な監査では、証憑類等は事実を記録したものであり、聞き取り調査に対する回答内容も正しいことを前提として監査を実施、結果判断を行う。一方で不正発見のための内部監査では、不正の事実は隠蔽されているのが通常であり、回答にも虚偽の内容が含まれている可能性を前提として手続や判断を行う。

③ 不正発見のための内部監査の成果物

不正発見のための監査の第一の目的は、言うまでもなく不正の兆候を早期に発見することである。

監査において不正の兆候が見つかった場合、不正調査の初動段階における、組織や業務プロセス、情報システム等の理解が概ね済んでいるため、速やかに不正調査に移行することで損害拡大を食い止めることが可能となる。

他方、不正発見監査の結果、不正の兆候が見つからなくても、監査の過程において、業務プロセスの不正リスク管理に関する問題点（不正の意図を持った者により不正実行に利用可能である状況）あるいは不正リスクの高い取引形態の存在など、不正防止や業務プロセスの改善につながる発見がある。このような発見事項に対して適切な措置を講じることで、不正リスク低減のための統制レベルを向上させ、実効性のある不正リスク対応が可能となる。

4. データアナリティクスについて

分析対象とするデータが膨大あるいは複雑である場合、エクセル・アクセス等のアプリケーションでは、監査対象取引からのハイリスク取引等を抽出することが困難あるいは膨大な時間を要することがある。

このような場合、データアナリティクス（ビッグデータ解析）技術の活用がひとつの成功の鍵となる。分析対象は構造化データ（金額、日付、その他データテーブルへの入力値等）のみならず、単なる

キーワード検索を超えた自然言語解析も可能である。

また、「ルールベース」と呼ばれるデータ分析技法に加え、「統計モデルベース」によるデータ分析も不正発見のための内部監査には有用である。

「ルールベースアプローチ」とは、ある条件に当てはまるデータを抽出する方法である。例えば、従業員と納入業者の共謀による架空請求の手口を想定した場合に、特定の従業員に集中して一定以上の頻度と金額の取引がある納入業者との取引をハイリスク取引として抽出する方法である。

「統計モデルベース」は、分析対象データをあらゆる角度からグループ化（クラスタリング）し、他のグループと特徴の異なる少数のデータを分離および認識する方法である。つまり、他とは違う「何らかの」異常値を示すデータが不正によって発現した可能性があるという仮説に基づき詳細分析を行う手法も少しずつではあるが取り入れられるようになった。

不正発見のためには、取引を一連の流れとして捉えて分析する視点も重要であることは先に述べた。発注、仕入れ検収、在庫、受注、出荷、顧客検収、売上の各データは、それぞれ異なる業務システムに独立したデータとして保管されていることも多い。それらを一連の取引として認識し分析するためには、各システムのデータ統合が重要となる。そのためには、社内業務システムの構成と各システムデータの生成・管理の仕組みを理解し、監査目的に適合したデータの識別・収集・統合化が必要となる。システムデー

タは、増大化、複雑化の一途を辿っており、一般的なアクセス、エクセルといったツールでは対応できない場合も多い。

5. まとめ

ここまで不正発見のための内部監査について述べてきた。最後に本稿のキーマッセージを以下に整理する。

① 不正の早期発見の重要性と内部監査における課題

- ・不正の完全な防止は困難である。発生を防止しきれない不正は早期発見によって、影響が軽微なうちに芽を摘むことが重要である。
- ・不正リスク管理における「発見」のための主要な施策には内部通報制度と内部監査制度がある。
- ・78%の企業が既に不正発見を目的とした内部監査に取り組んでいると回答しているものの、具体的な不正手口に対応した監査手続の策定、取引データ等の分析による不正の兆候発見を課題と考えている。

② 不正発見のための内部監査における留意点

- ・発覚した不正を調査する手法と、不正発見のための監査では手法が異なる（発覚していない不正の兆候を見出す手続や知見が必要）。
- ・全般的に漫然と不正の兆候を捜すのではなく、発見対象とする不正やその手口を最初に特定し、特定した不正の手口に応じた内部監査手続を策定するこ

とが重要である。

- ・不正発見のための内部監査のメリットは、実際に不正の兆候を発見した場合に速やかに調査へ移行することができる

ることと同時に不正の防止・発見のための業務プロセスの改善点を明らかにし効果的な不正リスク対策が可能となる点である。

略歴

麻生 裕貴 (あそう ゆうき)

米国公認会計士。デロイト トーマツ・ニューヨーク事務所にてグローバル企業の監査業務を経験後事業会社のCFO職などを経て、現在はデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーのフォレンジック部門のパートナー。国内・海外企業への係争支援、不正調査、保険求償支援などフォレンジックアカウンティング業務全般に精通している。

大田 和範 (おおた かずのり)

公認会計士、公認不正検査士 (CFE)、公認内部監査人 (CIA)。銀行勤務後、事業会社での創業および株式上場を含む経営・事業管理全般、監査役等を経て、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー入社。会計監査における不正リスク対応、第三者委員会調査の補助業務を含む不正調査、不正リスク管理体制構築、係争支援業務等について豊富な経験を有する。