

講演① 「不正会計の事前予防と早期発見の実務対応」

—上場会社役員に求められる視点とは—

講師 宇澤 亜弓 氏（公認会計士宇澤事務所代表／公認会計士・公認不正検査士）

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました宇澤と申します。本日はこのような多くの皆さまの前でお話しさせていただく貴重な機会を頂き、非常に感謝しております。

本日は1時間15分のお時間を頂戴して、「不正会計の事前予防と早期発見の実務対応」ということで、上場会社役員に求められる視点というのは何かについてお話しさせていただきます。最後までお付き合いのほど、よろしくお願いいたします。

はじめに

早速ですが、本題に入りたいと思います。本日の予定としては、「不正会計の事前予防と早期発見の実務対応」ということでお話しいたします。不正会計については、ご存じのとおり、会社のレピュテーション上の問題や、公正な証券市場の確立を疎外する要因として、これをできるだけ予防していくという姿勢が上場会社に求められているところは周知のことかと思えます。

この「不正会計」は極めて多義的な用語なので、本日は最初に不正会計について、「意図した不正会計」、そして「意図せざる不正会計」とに区分し、このうち、特に「意図せざる不正会計」に関して説明した後、この「意図せざる不正会計」をいかに予防するのか、そして、これをいかに早期発見していくのかということについて、特に取締役の役員の方々の職業的懐疑心を中心にお話ししたいと思います。また、内部統制、不正会計の予防に関しては、特に内部統制が非常に有用であるということについての話と、早期発見については、その懐疑心というものについてお話ししたいと思います。

内部統制というものは、私個人的には「思想」の問題だと思っています。内部統制をどのように構築するかというのは、その役員の方々の「思想」に基づいてやっていくものだと思います。そして、実際にどのような内部統制を構築していくのかに関しては、「アート」の問題だと思っています。いろいろな会社がある中で、どのような内部統制を構築していくかというのは、まさにその内部統制の構築に携わる方々のセンスによってくるのだらうと思います。

ですので、本日はその内部統制というものは思想に基づくものだ、そして、アートなのだという観点から職業的懐疑心というものを捉えていただいて、お話ししていきたいと思っています。

1. 上場会社役員としての職業的懐疑心

1-1 不正会計の区分 (PPT6-7)

まず、「不正会計の区分」です。「意図した不正会計」については、経営者が、財務諸表の利用者の判断を誤らせる目的で、虚偽表示の財務諸表を作成することになります。従いまして、その主体は経営者になります。ですので、本日お越しいただいた方々には関係のない話なのだらうと思います。

しかし、若干、「意図した不正会計」についてご説明させていただきますと、既にご存じ

の方も多いと思いますが、「不正のトライアングル」というアメリカの犯罪学者の方が提唱されているフレームワークがあります。

簡単に申し上げますと、不正とは「動機」「正当化」「機会」の三つの要因が成立したときに発生するという考え方です。このフレームワークに基づいて「意図した不正会計」というものを考えていきますと、まず「動機」としては、自己の地位保全、業績等に対する責任回避等が考えられます。また、上場する目的、上場廃止回避目的、そして倒産回避目的のようなものが考えられます。

そして、「正当化」としては、会社のため、従業員のため、取引先等のためという理由が挙げられます。例えば、倒産回避目的での不正会計であれば、倒産してしまえば従業員が路頭に迷う、取引先に迷惑を掛けるということで、従業員のため、取引先のために不正会計を行うことを正当化するということになります。ただし、この不正会計を行う事を正当化する場合、上場会社という視点が恐らく抜けるのだらうなと思います。上場会社としては、やはり投資者に対しての責任があります。ですので、投資者の投資者判断を誤らせるような不正会計を行うということは、投資者に対しての詐欺的な行為になるわけですので、会社がつぶれてしまうと従業員が路頭に迷う、取引先が困るという理由は、ある意味、歪んだ正当化ということになるかと思えます。

そして、この意図した不正会計が生じる「機会」ですが、やはりコーポレートガバナンスないしは、内部統制が無効化しているということなのだろうと思います。

「不正会計の形態」ですが、主に仮装取引等によって架空の売上等が計上されるということになります。

「制裁」に関しては、ここには刑事罰しか書いてありませんが、その他にも民事上の損害賠償責任等があるかと思えます。

「対応策」としましては、主にコーポレートガバナンスによる対応しかないだろうと思います。基本的には取締役会による監督機能が前提としてはありますが、加えて、監査役、社外役員、監査法人による対応というのが一つ、その中心となるかと思えます。

そして、本日のメインの「意図せざる不正会計」については、経営者が、財務諸表に虚偽表示があることを知らないで、虚偽表示のある財務諸表を作成することになります。その「原因」は、親会社及び子会社等の役職員が虚偽表示の原因となる不正を行っていたということで、その「主体」となるのは親会社及び子会社等の役職員となります。すなわち、全ての人不正会計を起こす「主体」になり得るということです。

その「動機」は、自己の地位保全等、これは例えば部門長や子会社役員等が、次に掲げる業績に対するプレッシャー等を受けて不正会計を行う。ないしは、この「意図せざる不正会計」の一つの特徴となるのですが、個人的な利得目的、例えば役職員による資産横領等が多額になったときには、財務諸表における重要な虚偽表示の原因となる不正ということになって、不正会計の主たる「原因」となるということです。

「正当化」は、やはり会社のため、ないしは自らに対する正当な報酬等です。これだけ一生懸命やっているのに自分の給料は低い。だからこのぐらいやってもいいのだというような正当化理由になるかと思えます。

「機会」は、主に内部統制の不備、無効化を機会として行われるということになるかと思えます。

「不正会計の形態」については、部門、子会社等の役職員により行われる仮装取引等による不正会計です。また、役職員による資産横領等が考えられます。

「制裁」としては、課徴金処分です。特に資産横領等に関しては、横領ないしは背任等の刑事罰が考えられます。

そして、「意図せざる不正会計」の「対応策」としては、有効な内部統制を整備、運用することが大事になると考えています。

この有効な内部統制とは何かというときに、内部統制に関しては皆さん耳にたこができるぐらい「内部統制、内部統制」ということで、J-SOX の導入の経緯も踏まえて取り組んでおられると思います。ただし、その J-SOX が導入された以降も、課徴金事案というのは月に 1 件程度出ております。また、不適切な会計処理として適時開示が行われている件数も相当数あります。昨年は、40 件を超える程度の不適切な会計処理に関する適時開示が出ています。そうしますと、何が問題なのかというと、やはり有効な内部統制とは何だということの、もともとの部分の認識が問題になるのだらうと思います。

これも当たり前の話かもしれませんが、有効な内部統制とは、やはり業務のリスクに対して適切に予防効果を有する統制手続だらうと思います。その有効な内部統制を構築するに当たり、まず前提として、その内部統制を構築する方々のセンスに依拠するところが極めて大きいのですが、その彼らが実際に仕事をするに当たって、後ろ盾となるのは役員の皆さんの意識の問題だと思えます。その役員の方々の意識の中で、職業的懐疑心というのが非常に重要なのではないかという思いで、今日はお話しします。

1-2 職業的懐疑心とは (PPT8)

これについては、昨年 (平成 25 年) 3 月に、監査における不正リスク対応基準というものが公表されております。その中で、監査人の職業的懐疑心というものが強調されているということは皆さんご存じのとおりかと思えます。

その監査人の職業的懐疑心は、監査基準報告書の中で、「誤謬又は不正による虚偽表示の可能性を示す状態に常に注意し、監査証拠を鵜呑みにせず、批判的に評価する姿勢」と定義されています。これを役員の方々の職業的懐疑心というものと置き換えてみると、「誤謬又は不正の可能性を示す状態に常に注意し、資料等の証拠を鵜呑みにせず、批判的に評価する姿勢」ということにならうかと思えます。

経営者の方々は経営のプロフェッショナルなので、事業の推進については、当然それに係る職業的懐疑心というものがあろうかと思えます。一方で、その不正の予防や発見というところに関しても職業的懐疑心を有することが求められるのではないだらうかと思えます。

その懐疑心ですが、今、役員の方の懐疑心というお話をしましたが、先日、NHK の「プロフェッショナル仕事の流儀」という番組で林寛之さんという ER (緊急医療) チームの専門医の方の取材をしていました。職業的懐疑心というのは、監査人だけではなく、いろいろな職業にもあるのではないかというのが私の問題意識の一つであり、そのご紹介になりますが、林先生は、「一見、軽症に見える患者に命に関わる重い病が隠れていることがある。それを見抜くためには、自分の診断が間違っているのではないかと疑い、思考を極限まで突き詰めることが大事だ」という話をされていました。そして、林先生がこの流儀に至っ

た背景には、かつて経験した苦い挫折があるということでした。「患者の訴えにきちんと耳を傾けることができず、重い病を見逃した。それ以来、食欲に知識を吸収し続けること、自分を疑い続けることを自らに課した」ということでした。林先生が率いる福井大学医学部附属病院は、年間2万人の緊急患者を受け入れるそうです。多くの患者さんを診ている中で、多くの患者さんが突然のけがや病気に見舞われたときに、自分の症状を正確に言い表すことができない。その中で、林先生は問診だけではなく、顔色、目の動き、汗の量、呼吸音などからのサインを鋭く見て取り、病名を絞り込んでいくと。さらに的確に検査を施すことで患者の隠れた病を明らかにするというこのようです。これがまさにER（緊急医療）のお医者さんとしての懐疑心なのだろうと思います。

この懐疑心というのは、恐らくお医者さんだけでなく、取締役の方々にも求められるものだろうと思います。もっと言えば、どんな職業にも求められるものであり、例えば経理マンとしての職業的懐疑心も当然あるでしょうし、内部監査人としての職業的懐疑心もあると。そして、昨年の不正リスク対応基準では、監査人としての職業的懐疑心の強調がうたわれているということになるかと思っています。

1-3 懐疑心とは（PPT9）

もう少し具体的に言いますと、ここでは、懐疑心というのは、「問題意識」と「経験」と「知識」から成るものだと考えていきます。

問題意識に関しては、まさにその仕事に取り組む意識ではあるのですが、これは職業倫理に支えられた問題意識ではなかろうかと思っています。取締役、監査役、の職業倫理は何ぞやというのは非常に難しい問題ではありますが、一言で言い表せば、特に上場会社の場合においては、上場会社のステークホルダーに対する責任を認識した高度な倫理観ということになるかと思っています。上場会社のステークホルダーに対する責任を認識した高度な倫理観。この倫理観は、必ずしも押し付けられるものではなく、自発的に醸成されるべきものかと思っています。従いまして、このような職業倫理を有する役員が業務執行等に当たって発揮することが期待される問題意識というものが、役員、の職業的懐疑心なのではなかろうかと思っています。

そして、その職業的懐疑心を発揮するために、当然に経験が必要になります。この経験というのは、単なる時間の経過としての経験ではなく、問題意識に基づいた有意な仕事の経験ということになるかと思っています。これは、例えばその方の背景と申しましうか、どのような経験でも構わないと思うのですが、そのさまざまな経験の中で積み重ねていた感覚のようなものが問題意識を支えていくのだらうかと思っています。

そして、知識に関しては、問題意識の発現に資する業務に関する知識、不正に関する知識ということ、例えば不正対応という観点で言えば、不正とは何ぞやというところの知識がないと、なかなかやはり不正の端緒や兆候を把握することは難しくなります。また、業務に関する知識についても、それを知っていることで気がつく不正の端緒というものも当然にあるかと思っています。

このように、懐疑心というのは、その職業倫理に支えられた「問題意識」と、「経験」と「知識」から成るものだと考えております。

1-4 役員としての職業的懐疑心の事例（PPT9-10）

それでは、特に役員としての職業的懐疑心の事例を二つご紹介します。

一つは、A社で、製造業の会社です。売上高が約360億円、連結子会社が13社、持分法適用会社が5社ある会社です。

事案の概要については、海外子会社の代表取締役社長が棚卸資産の水増しを指示した事例となります。これは子会社の経理の方に指示をしたということになります。

この不正会計の発覚の端緒ですが、この会社は子会社に対して月次業績報告を義務付けていました。ある年の5月ごろから、当該海外子会社の売上に対する利益が通常と異なる傾向を示していた。そこで、A社の取締役会は子会社の管理部門である経営企画部に調査を指示し、各種調査を行わせたところ、原因究明には至らなかった。しかし、その後、A社の内部監査室による定期的な内部統制監査実施時に棚卸資産についての重点監査を指示した結果、在庫金額の過大計上が判明したという事例になります。

この事例の一つのポイントは、子会社の月次業績報告を端緒として、取締役会で違和感を覚えて、おかしいと思ったことです。これはまさに、役員としての職業的懐疑心が発揮された事例ではなかろうかと思えます。

そして、もう一つのポイントとしては、やはりこのように早期に発見したということが大事なのだらうと思えます。毎月の月次での業務報告を端緒にしていますので、恐らくその後の原因解明に関しては若干の時間はかかっていますが、端緒は早い時点で把握されています。それによって、早い対応ができています。その結果、何が良かったかという、やはり不正会計による影響額が少なくなっているのだらうと思えます。これをもし見逃してしまえば、恐らくこれを糊塗するために、影響額、すなわち、水増し金額がどんどん増えていった可能性があります。その結果、後日判明したときには、やはり課徴金処分が下りる可能性があったと。にもかかわらず、この会社では早く見つかったということが一つポイントとして挙げられるのだらうと思えます。まさに会社の自浄能力の高さを示した非常に良い例ではないかと思えます。

そしてもう一つはB社で、総合重機大手の会社です。売上高が約1兆2560億円と非常に大きな会社です。課徴金事案になっており、当時としては非常に多額の課徴金を科せられた事案です。

事案の概要については、長期の大規模工事について、工事進行基準により収益を認識していたところ、当該基準を適切に適用していなかったというのがこの事案の概要になります。

この不正会計発覚の端緒ですが、B社の経営会議において、利益計画の総点検を付議したところ、甲事業部から営業損益が大幅に悪化する見通しであることが報告された。このため、下方修正の開示をしているのですが、B社の代表取締役社長が甲事業部に係る下方修正の原因、内部統制システムの現状ならびに問題点を調査するため、社内調査委員会を設置し、社内調査を行ったところ、不適切な会計処理が判明したという事例です。

この事例についても、まさに役員としての職業的懐疑心が発揮された事例ではなかろうかと。また、把握した端緒に対し、適切な対応を行った事例であろうかと思えます。すなわち、B社の経営会議で、なぜこんな下方修正になるのだというところの違和感を持って、それに対して適切に調査を指示する、これが恐らく不正発見の基本にならうかと思えます。

以上の事例については、不正会計の「早期発見」という観点からは役員としての職業的懐疑心が発揮された事例となりますが、この事例のご紹介の観点で申し上げれば、「事前予防」に関しては、やはりなかなか事例というものはご紹介することができません。しかし、本日の後半でお話ししますが、不正会計発見目的での内部統制に取り組んでいる会社が、現在私の知っている限り2社あります。それが「事前予防」の一つの事例のご紹介になるかと思えます。

いずれにしても、不正会計の予防、ないしは早期の発見という観点からは、役員としての職業的懐疑心が重要になるかと思えます。

2. 不正会計の予防のための視点

2-1 不正会計の予防に資する内部統制とは（PPT13）

次に、内部統制との関係で役員としての職業的懐疑心がどのように発揮されるべきかについて、少しお話ししたいと思います。

先ほど、「意図した不正会計」と、「意図せざる不正会計」の説明でもお話ししたように、「意図せざる不正会計」の予防策としては、やはり有効な内部統制の整備・運用ということが肝となります。では、有効な内部統制とは何かということですが、これは先ほど申し上げましたが、業務フローにおける不正リスク等に係る的確な判断を前提に構築された内部統制ということになるかと思えます。

その業務フローにおける不正リスク等に係る的確な判断というのは、常に不正リスクを意識した業務執行が前提となります。すなわち、内部統制の整備の場面では、業務フローを前提に、当該業務フローにおける不正が起こり得る可能性を認識する必要があります。その際に必要なのは、まさに職業的懐疑心であり、経験、知識を伴って職業倫理に支えられた問題意識に基づいて、業務フローを検討することによって不正リスクを適切に把握し、当該不正リスクに対して適切な内部統制を整備するということになるかと思えます。

2-2 業務における不正リスク等（PPT14）

それでは、業務フローにおける不正リスクについてですが、これは、さまざまな業務がある中で、全ての業務に関して内在する不正のリスクということになります。

幾つか例示として挙げています。まず、社内業務における不正リスクです。これは有効な内部統制が整備・運用されていない等を原因とするリスクとなります。

そして、子会社等の買収における不正リスクです。これは「意図せざる不正会計」に巻き込まれないということで、後ほど事例で説明したいと思います。

それから、主たる事業以外の事業における不正リスクです。すなわち主たる事業から離れたところの事業を行っている子会社で不正が起きる可能性というのは、過去の事例を見ても高いと判断できます。なぜなら、親会社が営む本業の知識に関しては、皆さんは経験等を通じて持っていらっしゃるのですが、それ以外の業務になると見えてこないということが、一つ大きな問題としてあるのだろうという気がします。

その他としては、今日はこちらの事例はご紹介しませんが、新規事業の展開における不正リスク等、他にもさまざまいろいろ考えられるところではあります。

2-3 社内業務における不正リスク（PPT15-16）

C社の事例です。こちらは、「本件は、当社の営業担当社員が、当社から与えられた売上計画の達成への重圧から、証憑類を偽造するなどの行為を繰り返し、売上の前倒し計上や売上の取消処理の未済等の不適切な会計処理を行った」という事案です。

この事例に関しては、どのように認識するのかによってその対応は変わってくるかと思えます。「下部社員が証憑類の偽造までしてしまったら、これは分からないのではないか」と考えるのか、それとも「何らかの内部統制上の不備があったのでは」と考えるかの違いになります。当然に、本件の場合も、これは要約をしていますので、詳細に関してはここでは明らかにはなっていませんが、やはり内部統制上の不備があったのだろうなと思えます。

このときに、この業務フローというものがその時点ではそういう形であったということが大きな問題なのかなど。すなわち、その業務フローに対して誰もリスクというものを認識していなかったということが一つ大きな原因としてあるのかなと思えます。

過去の横領系の事案も含めて、起こった後にその事案を分析すると、やはりいろいろな問題点というのが見えてきます。それに関して、後出しじゃんけんとして収めてしまうのか。すなわち、「後になってみれば分かる。けれども、その時点では何もできなかった」と考えるのか、それとも、その何もなかった時点で、できる限り職業的懐疑心を発揮して、その業務における不正リスクというものを想定できるかどうかというのが、その大きな分かれ道になろうかと思えます。

今回のこのケースの場合に関しても、結局のところ、その不正行為が起きる前に、平時の状態でいかに不正リスクというものを認識するか、想定するかというのが極めて重要なのだろうと思えます。その根拠といいますか、不正リスクの想定を惹起するきっかけとなるのが、やはり懐疑心なのだろうなと思えます。平時において業務フローがある、営業をしている中で、業務に係る不正リスクは何なのかというものをきちんと常に考えているか。

内部統制に関して言うと、ある時点の業務に対する不正リスクの分析をして、その時点で内部統制を構築します。その後、それが運用という形で継続していくわけですが、実際には業務も時間の経過とともにどんどん変わっていきます。そのときに、変わっていくことに対応するためには、やはり常に職業的懐疑心を発揮して、そのリスクに対して感度を高めていくということが必要なだろうと思えます。ですので、この社内業務における不正リスクが他社でもあった、我が社ではどうなのかというのは、常に考えていただきたいということになります。

次にD社の事例です。こちらは、「本件は、当社の役員が、甲社からの提案により、当社が興行元へ支払うチケット販売代金及び協賛金をA社に投資運用させることにより、興行主へ支払うための協賛金を増額させようとしていたが、甲社が運用に失敗したため、当社の役員は取締役会付議などの正規の手段を得ることなく、当社の資金により興行元への支払いを立て替え、また、甲社への貸付を行った」という事案です。

この結果、「当社が甲社に代わって支払った資金及び甲社へ貸し付けた資金は、本来甲社に対する貸付金等の債権として計上し、回収の見込みのない債権として、貸倒引当金を計上すべきところ、当社の役員は、上記事実が露見することを免れるため、営業未払金のマイナス勘定として処理し、貸倒引当金の不計上等、不適正な会計処理を行っていた」とい

うことです。

この事案に関しても、どう見るのか。例えば、役員が行っていた。すなわち、「内部統制の枠外なのだ。だから、内部統制の固有の限界。これはもう内部統制の問題ではないし、役員がやったらもう分からない」と考えるのか。それとも、「やはり何らかの統制手続による手だてというものがあつたのではないか」と考えるかの大きな違いがあるかと思います。

これも、後になって分析をすれば、当時から内部統制として適切に構築すべき手続というものがあつたはずです。実際に役員がやったときに、そういった不適正な処理を、実際にこれは営業未払金のマイナスなど、その役員さんだけでは恐らくできないであろう処理、隠蔽工作をしています。そういう意味では、そういう役員の方の行為を見た従業員がどうするか。何かする手だて、例えば内部通報制度のようなものをもう少しきちんと考えるべきであつたのではないか。いろいろ考えられるところはあるわけです。

これもやはり同じように、その時点、不正行為が起きる前にいろいろと考えられるところがあつたはずだと思います。そこの平時で問題意識を発揮するというのがまさに職業的懐疑心なのではなからうかと思っています。

2-4 子会社等の買収における不正リスク—意図せざる不正会計に「巻き込まれない」 (PPT17)

三つ目の事例は、E社とF社の事例です。E社がもともとマザーズに上場していた会社で、E社をF社が買収しました。そして、「E社の営業部門は、過度な売上予算達成のプレッシャーから、長期に亘っての売上の前倒し計上を行っていた。F社は、公開買付けによりE社を子会社としたが、E社の不適正な会計処理に伴い、親会社であるF社においても、のれんが過大計上となっていた」という課徴金を課せられている事案です。

ここで一つ、やはり考えるべきことは、E社の買収に当たって、取締役会の判断として、どの程度の懐疑心を持って判断を行っていたか。例えばE社の買収で、E社も当然に上場会社なので会計監査人が付いています。そのような会社に対して、財務デューデリをするかしないか。これは極めて難しい問題なのかなと思います。コストを掛けて、わざわざ監査人が監査意見を出している会社に対して財務デューデリをすべきかどうかというところは非常に大きな悩ましい問題かとは思いますが。一方で、監査人が付いているからといって、全く懐疑心を持たずにその案件を通してしまうことに関しては、若干のリスクを伴うということにならうかと思っています。

ちなみに、※2を先にご紹介したいのですが、過去の事例で、買収した子会社、これも上場会社だったのですが、その上場会社を買収した親会社が、買収後約1年後にその子会社の粉飾が発覚して、連結決算が組めなくなった。その結果、親会社も上場廃止になってしまったという「巻き込まれ型」の例もあります。ですので、上場会社を買収する場合であっても、そういうリスクは少なからずあります。そうしたときにどのように判断をしていくのかというのは極めて難しいけれども、やはり考えないといけない問題なのではないかと思っています。

もう一つ、内部通報制度との関係で申し上げますと、この会社はE社の従業員からF社に対する内部通報によって不正会計が発覚した事例となります。このE社の従業員の方は、当初は、当然その不正行為を知っていたのですが、E社の内部通報制度を使ったとしても、

結局、経営者不正だったのでどうにもならないと思ってそのままにしていました。その後、支配関係が変わって、親会社がF社になったので、F社に内部通報を行ったようです。そうしますと、従業員の方が内部通報をためらうような内部通報制度というのはどうだったのかなという気がします。これをもって、内部通報制度は役に立たないと解するのか、それともそうではないのだと考えるのかというのは、またこの後お話しします。

いずれにしても、事業における不正リスクはさまざまです。ある時点でその会社における業務の全ての不正リスクを網羅的に把握するのは、恐らく難しいのではないかと思います。ただ、だからといってそれをしないのは、論外という話になってきます。そうしますと、どうするかというと、内部統制を構築するに当たって想定し得る不正リスク、業務における不正リスクをできる限り想定していく。そして、それに対して、適切な内部牽制手続をつくり込んでいくことが大事なのだらうと思います。併せて、それ以外の、要は網羅性の欠けているところも含めて、かつ、その時間の経過とともに変わっていく業務の変化に対応するために、常に役員の職業的懐疑心を発揮して、業務に対する不正リスクというものを見続けるしかないのだらうと考えております。

2-5 主たる事業以外の事業における不正リスク (PPT18)

もう一つ、G社の事例です。こちらは、「当社の水産飼料事業部は、養殖魚用配合飼料の製造・販売等の事業を行っていたが、同事業部は、以前から、取引先との間でさまざまな貸し借り関係を築いており、こうした中、業績が相当に悪化していた当該事業部において、架空売上等の計上等の不適正な会計処理が行われた」という事案です。これも事業部での業績に対するプレッシャーから起きている、意図せざる不正会計にならうかと思えます。

これに関しては、水産飼料事業部とは、親会社の主たる事業とは異なる事業です。その中で、やはり事業特有の業界の慣行というものがあって、なかなかリスクが見えていなかったというところでは、故に、だから分からなかったと考えるのか、それとも見えないということが一つ大きなリスクになると認識するかどうか。これはやはり、その役員の方の職業的懐疑心に依拠せざるを得ない判断なののだらうと思います。

2-6 不正会計の予防・早期発見に資する内部統制の概念図 (PPT19)

以上、その事業における意図せざる不正会計の予防に関しては、有効な内部統制の整備・運用が重要であると。その有効な内部統制とは何ぞやというときには、業務における不正リスクを適切に評価することが極めて大事というお話をしました。

これを前提に、いま一度少し内部統制の考え方を整理すると、上の方に「内部統制」として掲げてあります。その下にぶら下がっているのが「内部牽制組織」と「内部監査」です。ここはいろいろな議論はあるかと思いますが、基本的には、内部統制というのは内部牽制組織と内部監査の組み合わせになると整理してあります。

この内部牽制組織ですが、一般的には「予防的統制」と「発見的統制」に区分されます。予防的統制とは、職務分掌や職務権限のマトリックス、組み合わせとして、いかに不正の発生を予防するかという観点からの統制手続になります。ここで大事なものは「業務フローにおける適切なリスク評価」が大前提にならうかと思えます。それに適切に対応するように、適切な職務分掌及び職務権限を規定していくということにならうかと思えます。

そして、そのつくり上げた、整備された内部牽制組織が適切に運用されているか否かというものを、内部監査で準拠性違反の検証という形で見ていくということになるわけですが、併せて、その時間の経過ないしは認識している以外の不正リスクを認識すべく、「継続的なリスク評価の見直しとしての内部監査」という観点が必要なのだらうと思います。

これに関しては、「業務フローにおける適切なリスク評価」ないしは内部監査としての「継続的なリスク評価の見直し」という観点の背景には、やはりそれに携わる現場の方々の職業的懐疑心というものが重要になってきます。その従業員の方々の職業的懐疑心が十分に発揮できるかどうかは、まさに上になる役員の方々の職業的懐疑心というものが重要になるのだらうと思います。

内部統制制度を構築するというのは、まさに思想の問題です。我が社の内部統制をどのように構築するか。内部統制は、例えば形式的につくろうと思えば、簡単にできるわけです。簡単にと言うと語弊があるかもしれませんが、何も考えずにつくれば、それはそれなりの形ができます。それを運用したとしても、不正リスクに適切に対応していない限りは、やはり不正というのは起こってきます。ですので、内部統制というものを単なる形式的なものとして認識せずに、やはり実質的に意味のあるものと認識した場合には、当然、指示の仕方も変わってくるのだらうと思います。

また、その内部統制のデザインの仕方としては、例えば内部通報制度をどう組み込んでいくのか、ないしは、不正発見目的のための内部統制手続をどう組み込んでいくのか。これも一つ、役員の方々の思想から出てくる発想だと思っております。

この内部通報制度及び財務諸表における不正の兆候の把握をまとめたところの不正発見志向型の内部統制に関しては、今からご説明したいと思います。

いずれにしても、やはりどのように内部統制を構築するのかというところは、前提となる考え方の問題にならうかと思えます。内部統制のグランドデザインをどうするかというのは、役員の方々が考えるべき、判断すべきことなのだらうと思います。その方々の思想に背中を押されて、現場の内部統制の関連部署の方々がそれぞれの職業的懐疑心を発揮して、仕事ができるのではなからうかと思えます。内部統制関連部署等の内部監査部門や経理部門の方々、その管理部門という方々は、比較的孤立しやすい部署だと思えます。彼らが何かものを言おうとしたときに、営業その他、製造等の部署がどちらかという強く発言できてしまうときがあります。それでも、やはり内部統制は大事なのだ、内部監査は大事なのだというところで、関連部署の人たちがしっかりと発言できるためには、やはり役員の方々が目配り、気配りしていただいて、声を掛けていただく。そして、役員の思いを伝えていただく。これによって、現場の人たちも地に足を着けた仕事ができるのではないかなと思えます。その意味でも、役員の方々の職業的懐疑心というものが重要になってくるのではないかと思っております。

3. 不正会計発見のための視点

3-1 不正会計の発見とは (PPT21)

今、ずっとお話ししていたのは、あくまでも不正会計の予防の視点です。不正会計の予防をするためには、有効な内部統制が重要であり、有効な内部統制とは何ぞやというところのお話をしました。

内部統制とは、基本的には不正の予防のための仕組みになります。内部監査で不正を発見することもあります。それは準拠性違反を前提にして、多く見つかる話です。また、先ほどの図（PPT19）に戻りますが、「内部統制」のうち「内部牽制組織」の中の「発見的統制」。分かりやすい例で言えば、実地棚卸をすると。それによって、帳簿の残高と、実際の在り高の差異を把握して、その差異分析をすることによって、何らかの不正による差異なのか、それとも何らかの事故のようなものに起因する差異なのか、そういう見極めをしていくということになります。ですので、基本的には予防的統制が主になって、職務分掌・職務権限の組み合わせで不正を予防していくということになります。

ですので、不正を積極的に発見しようとした場合には、現状の内部統制の延長線上では、やはり難しい部分があります。ただし、不正の発見という仕組みを業務として、内部統制として組み込むことは十分に可能であって、その一つが内部通報制度なのだろうと思います。

不正会計の発見というのは何ぞやというところで、不正会計の発見は、二つのプロセスから成ると考えています。一つは、「不正会計の端緒を把握する」ということ。そして、その「端緒を掘り下げて、事実関係を明らかにする」ということだと思います。その不正会計の端緒を把握する場合には、端緒を把握するということは、何かおかしいなと思うということですので、端緒としての違和感が大事になってきます。また、端緒を掘り下げて事実関係を明らかにするというのは、要は不正の端緒を把握したけれども、結論としてどうなのだ、結果としてどうなのだということを明らかにしていくための納得感を得ることが大事となります。

3-2 端緒の把握（PPT22）

先ほどの役員の職業的懐疑心（PPT8）のところでご紹介した事例①ですが、取締役会での報告事項が端緒となった事例です。事例②では、中長期の経営計画が端緒となった事例です。

すなわち、端緒というのは常に目の前にあるのだと思います。業務における不正というものは、やはり業務の一環として行われています。ないしは業務の陰に隠れて行われています。ですので、皆さんの会社、日常の業務の中で、その端緒との接点というのは必ずあるのです。それが目に付くかどうか、見えるかどうか、気がつくかどうかというのは、まさに皆さんの懐疑心に依拠せざるを得ないと思います。ですので、会社の業務を考えた場合には、全ての従業員の方々、役職員の方々が懐疑心を持ってお仕事をされることが必要だと思います。ただ、特に経営のプロとしての役員の方ないしは管理職の方々というのは、それなりに重い責任を持っているわけなので、それなりの懐疑心の発揮が求められるということになるかと思います。

ただし、個人プレーに終始するだけでは、やはり限界があるということも否定はできません。ですので、一方でその端緒を把握するための内部統制の整備・運用という発想が大事だという気がします。それがまさに仕組みとしての端緒の把握ということになります。

この点に関しては、また後ほどお話しします。

3-3 事実関係の解明 (PPT23)

不正会計の発見のための二つのプロセスである端緒の把握と事実解明のうちの、事実解明についてです。先ほどの懐疑心の事例で申し上げると、取締役会が経営企画部、さらには内部監査室に指示をしたということが、一つ、事実解明の手段となっています。経営企画部では、結局、原因は究明できなかったけれども、さらに内部監査室に指示を行ったということで、把握した端緒に基づいて、事実解明を適切に行った事例なのだろうと思います。

また、懐疑心事例の長期請負工事の方ですが、こちらも利益計画の見直しのところで出てきた違和感、把握した端緒に基づいて、代表取締役社長が社内調査委員会の設置を指示したということで、きちんとした適切な事実解明を行い、これによって不正会計が明らかになったということだと思います。ですので、これは結論としての納得感をどのように得るかというお話だと思います。把握した端緒をうやむやにしない。例えば、「ま、いいか」というのは命取りということになろうかと思います。

例えば、先ほどの懐疑心事例の①の方で、子会社から上がってきている月次の業績報告の中で、何か利益率がおかしいと。でも、その場で「何かおかしいな」と話ただけで、「まあ、来月の様子を見ましょう」と、そういうふうに分送りに先送りすることによって、結果としてはうやむやになってしまうわけです。ですので、懐疑心事例①では、やはりきちんと経営企画部にその調査を指示し、経営企画部で原因解明できなかったけれども、何か棚卸資産に問題があるということが分かった。ということで、今度は内部監査室に球を投げたと。それを受け取った内部監査室が適切に監査を行った結果、不正が発覚した、発見できたということです。

ですので、不正会計の発見というのは、その端緒の把握、事実の解明の二つが大事となります。特に端緒の把握に関しては、役員の方々ないしは職員の方々、従業員の方々の懐疑心に依拠せざるを得ないのですが、それを個人に依拠するのではなく、これを業務として組み込むことで、もう少し制度的に対応できないか。これが、次の「不正会計の発見と内部統制」という話になります。

4. 不正会計の発見と内部統制

4-1 内部統制における視点 (PPT25)

内部統制における視点は、一つは、不正発見の端緒を得るための内部統制の仕組みを、どうつくり込むかというお話です。そしてもう一つ、不正発見の端緒を得るための手段としては、内部通報制度の構築というものがあります。

内部通報制度も内部統制制度の一部ですので、まとめてしまえば、1行目の「不正発見の端緒を得るための内部統制制度の構築」ということになるのですが、ここでは少し分けて考えております。

4-2 不正会計発見目的での内部統制制度の構築

まず、「不正会計発見目的での内部統制制度」という考え方についてご紹介したいと思います。

ここでの不正会計発見目的での内部統制というのは、子会社、事業部門単位での財務数

値の分析により、不正会計の兆候を把握するための内部統制というものです。これは、特に財務諸表に重要な影響を与える虚偽記載、不正会計が行われた場合には、その兆候というものが財務諸表に現れるという考え方を前提にしています。実際に、その観点で、例えば子会社の決算書を分析するというのも、一つ、発見的統制としては有用であると考えております。

過去に、私の知る限りでは、大手の商社が1社取り組んでおられます。最近になって、もう一つ、事業会社でそのようなことに取り組もうとされている会社がございます。まだまだ数は少ないのですが、子会社が多い会社では、子会社の不正会計がそのまま親会社の連結上の不正会計となって、課徴金処分を受けるなどが起こり、親会社のレピュテーション上の問題となり得ます。実際にそういうものが発覚したときには、さまざまなコストが掛かるので、予防が大事です。

ただし、その予防自体は前段の予防のための内部統制に依拠するのですが、一方で、その早期発見という仕組みを入れ、早期発見をどんどん前倒ししていくことによって、やはり予防に近似していくのだろうと考えます。また、常に見られているという意識が、一つの不正会計の抑止力にもなるのだろうと思っております。

不正会計発見目的での内部統制制度の構築についてですが、内部統制の枠外で行われた不正は、内部統制の枠内の内部監査等では発見が困難であるということが、一つの理由にもあります。一方で、財務諸表に重要な影響を与える不正は、必ずその兆候が財務諸表に現れるということです。であるならば、その内部統制の固有の限界により生じた不正会計を事後的に把握する、要は早期発見するという方法が一つ有用だろうと思えます。

次は、若干毛色は変わりますが、例えば子会社において、財務諸表監査、会計士監査が行われている場合があります。だとしても、そもそも財務諸表の作成責任というのは経営者にあるわけです。そこを、例えば財務諸表監査というものをガバナンス的に使うというのも一つあるかと思いますが、やはり一子会社の財務諸表に関わる適正性の確保というのは、自社の中で努力していくべきなのだろうと思えます。

では、不正会計発見目的での内部統制をどこでやるのか。これは内部監査部門でもいいでしょうし、経理部門でもいいでしょうし、経営企画部門でもいいでしょうし、また、新たな独立の部門をつくっても構わないのだと思えます。要は、それを業務として内部統制に組み込んでいくということが重要なのかなと思えます。

ただし、不正会計発見目的での内部統制は、言葉で言えば簡単ですが、実際にそれを運用しようとしたときには、それなりのノウハウや経験が求められます。現時点では、その先行の2社を除いて、どの会社もそういう体制的、制度的なノウハウはないのだろうと思えます。ただし、これは実績として、業務を積み上げていくことによって、そのノウハウというものができてくるのだろうと考えます。それで、自社の開示の適正性を確保していく。そういう内部統制を組み込むかどうかというのも、やはり役員の方々の思想に依拠せざるを得ないのです。

ある大手の商社の例で申し上げますと、現在の社長さんが事業部門長でいらっしゃったときに、その取り組みをされたそうです。非常に効果があったので、それを社長になられて全社的に広めたということだそうです。ですので、内部統制をどう構築していくか、どう内部統制をデザインしていくかというのは、やはり役員の方々の思想の問題で、実

際にどのような統制手続を入れる、どのような分掌にしようというのは千差万別、ケース・バイ・ケースですので、そこは担当者のアートの問題になるのかなという気がしております。

4-3 早期発見のための内部通報制度 (PPT28-29)

次に、端緒を得るという意味では、内部通報制度が大事になってきます。会社関係者から不正に関する情報を吸い上げる手段としての内部通報制度はやはり有用です。よく内部通報制度は役に立たないという声を聞くことがありますが、これは言葉を選ばずに言わせていただければ、それは役に立たない内部通報制度をつくっているから役に立たないだけなのだと思います。例えば、料理人がまずい料理を作ったとしても、それは包丁が悪いからだと言っても、やはり納得する方はいないと思います。包丁のせいにしても意味がなく、やはり料理人のセンスの問題だと思います。

内部通報制度も制度である限りは、それをどう組み込んでいくのか、つくり込んでいくのか。やはりアートの部分での問題、ないしはその前提としての思想の問題です。本当に不正を早期に発見したいと考えれば、そのための有用な手段としての内部通報制度は重要だと認識するわけです。であれば、いかに有効な内部通報制度をつくらうかと考え、そのように指示をしていくはずですが、結果、有効な内部通報制度が出来上がるはずですが、あくまでも「はず」ですけれども。そのように、前提としてその思想、考え方の問題が出てくるのだらうと思います。

また、経営者が有効な内部通報制度を整備し、従業員に周知することによって、これは従業員のコンプライアンス意識が醸成されることとなります。不正を許さない企業風土がつくられるのだらうと思います。ですので、端緒の把握という点ばかりでなく、不正を許さない企業風土をつくり上げていく。

また、経営者自身がそのような内部通報制度を整備することによって、自らを律することにもなるのだらうと思います。皆さんが一従業員、職員だったときのことを思い出していただければ、やはり常に上を見ていたはずですが、ですので、従業員は経営者の姿をやはり見ているわけです。

その内部通報制度の意味としては、不正の早期発見の手段としての内部通報制度、そして、経営者に対する抑止力としての内部通報制度という意味合いがあります。ここを十分に理解していただいて、内部通報制度をきちんとつくり込んでいただければと思います。

以上が、大変駆け足ではありましたが、不正会計の事前予防と早期発見の実務対応という観点から、私が申し上げたところのお話です。

5. おわりに

最後に、簡単ではありますが、今日の話若干の補足を付けて要約させていただきます。一つ目は、証券市場における上場会社の意味をあらためて理解していただきたいということです。これは言うまでもないことですが、上場会社の役員としての職業的懐疑心を醸成するという意味においては、非常に大事なことと考えております。役員としての職業的懐疑心はやはり役員としての職業倫理に支えられているわけです。そして、役員としての職業倫理は、証券市場における上場会社の意味を理解していただくことが大事かと思えます。

証券市場は市場に資金を呼び込み、我が国の経済の発展を担う極めて重要な社会的なインフラと考えております。そして、このような証券市場というのは公正であることが重要であり、その公正性は適正な開示と公正な取引の実現によって支えられるものです。そして、この適正な開示に関しては、その実現を担うのはまさに上場会社の皆さんがその当事者となるわけです。ですので、上場会社の従業員の皆さんの日ごろの取り組みに証券市場の公正性は支えられているということになります。その意味で、証券市場における上場会社の意味を理解していただくということが、極めて重要だと思っております。

また、二つ目は、不正を許さない企業風土を醸成することが大事です。これも、その肝となるのは、やはり上場会社の皆さんの意識に依拠せざるを得ません。皆さんの意識の在り方を従業員の方々が見ているわけです。従って、皆さんの不正に対する取り組みの意識が、同じような問題意識を持つ従業員の方々の背中を押し、不正を許さない企業風土がつくられていくのだらうと思っております。

そして、最後の三つ目ですが、このような社内の不正を予防する、又は早期に発見するための内部統制という観点から申し上げることは、どのような内部統制を構築するかが、役員である皆さんの職業的懐疑心に基づく思想の問題ということです。内部統制の構築、作り込み自体は、アートだと思います。担当する方々、内部統制の関連部署の方々の職業的懐疑心ないしはセンスに依拠せざるを得ません。ただし、その前提となるグランドデザインを描くのは、役員ないしは管理職の方々になるわけです。皆さんのその思想が、その上場会社の中の内部統制の在り方というものを決めていくということであらためて認識していただければと思います。

本当に証券市場の公正性というものは、誰か一人でなし得るものではないと思います。今回のセミナーのような取引所の取組みや、監査法人・監査人の取組み、主幹事証券会社もそうですし、当局の取組みも重要です。しかしながら、一番重要なのは、やはり上場会社の皆さんお一人お一人の努力に頼らざるを得ないのが実際のところだと思います。ですので、皆さんがその意識を頭の片隅にでも持っていて内部統制をつくり上げていただければ、今後不正会計事例というものは一つでも少なくなっていくのではないかと考えております。

最後は微妙にまとまりが悪くなってしまいましたが、私のお話はこれで終わりにしたいと思います。最後までご清聴いただき、どうもありがとうございました（拍手）。