

# 中堅・新興企業における 効果的な内部管理体制構築に向けた実務上の留意点

## スピーカー

荒張 健 氏 EY新日本有限責任監査法人 パートナー Forensics事業部長

内藤 友則 氏 日本取引所自主規制法人 上場管理部長

## はじめに

内藤：本日は、日本取引所自主規制法人、EY新日本有限責任監査法人さまとの共催で、「中堅・新興企業における効果的な内部管理体制構築に向けた実務上の留意点」に関する上場会社向けのセミナーをお届けします。どうぞ最後までお付き合いいただきますよう、お願ひいたします。今回のセミナーでは、EY新日本有限責任監査法人でForensics事業部長を務める公認会計士の荒張健先生をお招きしています。私は、日本取引所自主規制法人で上場管理部長を務めている内藤と申しまして、本日の進行をさせていただきます。今回、まず、私ども日本取引所自主規制法人が行った上場会社に対する措置事例の傾向分析を紹介し、その後、実際の措置事例も念頭に置いて、荒張先生から、中堅・新興企業における不正リスク対策に関するお話を伺っていきます。

## JPXによる改善措置対象会社の分析結果

それでは、まず、私ども日本取引所自主規制法人で行った「改善措置対象会社の

分析結果」をご紹介します。当法人は上場会社の不正会計などによる虚偽記載などに対して、特別注意銘柄への指定や、改善報告書の徴求などの措置を行っておりますが、最近5年間、2018年4月から2023年3月までの間に、46件の措置を決定しています。この46件の事例の傾向を見ると、時価総額250億円未満の上場会社であって、新規上場から経過年数20年未満の上場会社が占める数が多くなっています。今回、こうした中堅規模の上場会社であって、新規上場からの年数が浅い会社が措置の対象となっている傾向にあることから、中堅・新興企業にフォーカスした不正リスク対策をテーマとさせていただきました。

それでは、実際の傾向です。まず、不正の発覚した場所をこの図(5ページ)では示しています。上場会社本体での不正は約6割超となっておりますが、子会社での発生も国内で21.7%、海外で13.0%、合わせて34.7%となり、一定割合を占めている状況が分かります。続いて、経営者関与の状況ですが、経営者が不正に関与したケース

と、経営者が関与せずに一般従業員などにより行われた不正のケースは、概ね半々程度の状況となっています。

また、この図(7ページ)では、上場会社が措置を受けた背景・原因を示しています。当法人の措置決定理由は、東証のホームページなどを通じて広く公表させていただいておりますが、最も多く指摘した原因是、コンプライアンス意識の欠如となっています。業績偏重の考えに基づき、過大に設定した業績目標や、非現実的な業績目標の必達の強要、あるいは、過度なノルマやプレッシャーについてもコンプライアンス意識の欠如に直接繋がっている事例が多くなっていると考えられています。

次に多く指摘した原因是、管理部門の脆弱性となっています。いわゆる3ラインモデルが示すように、第1線である業務部門に対する別のラインによる管理・監視が、内部統制を効果的・効率的に機能させる上で必須の要素と考えられています。それにも関わらず、不正が発生した会社では、経営陣が管理部門への十分なリソース配分を行っていないことや、管理部門は業務部門を支援・サポートする部門という意識が強く、牽制機能を担っている意識が希薄となっている可能性などが考えられています。

3番目の原因是、取締役会の形骸化・役員間の牽制不足となっています。これは、重要な意思決定に関する案件や情報が、そもそも取締役会に付議されていないケースや、形式的に付議されているものの実質的

な議論が行われていないケースなど、取締役会が形骸化し、役員間の牽制が十分ではなかったケースが多く見られています。

また、不正発覚のきっかけ・経緯については、社外、具体的には、証券取引等監視委員会や税務署など、行政当局からの指摘や、監査法人からの指摘による不正の発覚が圧倒的に多く、内部通報や内部監査、社内調査など、自発的な発覚事例が少ない状況となっています。以上が私ども自主規制法人による措置事例の傾向ですが、荒張さんは、どのように見られましたでしょうか。

荒張：非常に興味深い結果だと思います。実は、EYでも、過去5年間の不正調査開示事例の分析を行いましたが、不正が発生し、不正調査を実施して適時開示をする企業の発生確率は、プライム市場以外の企業よりもプライム市場の企業のほうが高いことが分かりました。また、売上規模で見ても、ボリュームゾーンは中間層になっており、連結売上高が100億円未満の会社は、100億円以上1,000億円未満の企業よりも、発生確率が低い状況にあります。それでも、それぞれの売上のゾーンの差を見てみると、大きな差があるわけではなく、不正はどのような規模の企業においても等しく発生するのだなと見ていました。

このように、発生確率というのは、ほぼ同様と言えますが、今回の自主規制法人の改善措置対象となった46案件に係る分析結果を拝見すると、改めて、中堅規模の上場会社であって、新規上場からの年数が浅い

会社が改善措置対象となりやすいというのは、「発生した不正が、中堅・新興企業にとって重要性が高いこと」「その原因が質的に見て問題が大きいということ」だと思います。コンプライアンス意識や内部管理体制の観点から、課題が相対的に多いということが言えると思っています。

内藤：以上、私どもの措置や、不正調査の傾向からは、中堅・新興企業における特徴や課題に当たるものが非常に多くあると考えられます。実際、中堅・新興企業において、どのように不正リスクに対応していくか、次にお話を伺っていきます。まず、中堅・新興企業に限らず、不正リスク対応においては、何がポイントとなるのでしょうか。

## 不正リスク対応の概要

荒張：まず、不正リスク対応については、我が国の内部統制基準に加えて、COSOと公認不正検査士協会(ACFE)が共同公表している「Fraud Risk Management Guide」、それから米国司法省が公表している「Evaluation of Corporate Compliance Programs」など、このような各国のレギュレーター・や国際機関が公表しているガイドラインが参考になると思います。そのポイントを私なりにまとめたものが、こちらの体系図です(11ページ)。これは、中堅・新興企業に関わらず、共通した重要なポイントであると考えられます。先ほど、内藤部長のお話にもありました、改善措置の背景となった3大原因への対応とも整合するものと思われます。本日は、この体系図

に沿って説明をします。なお、本日の私の説明は、あくまで個人的な見解であり、所属する組織の見解と異なる場合があることを申し添えさせていただきます。

### 不正の3大原因①

#### 「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への対応

内藤：それでは、まず、「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への対応については、どのような対応が考えられるでしょうか。

荒張：まず、「役職員のコンプライアンス意識の欠如」です。これは「経営トップの方針」と「役職員への教育・浸透」、この両方から考えていく必要があると思います。経営トップが誠実な企業開示を推進すること。これは言うまでもありません。経営環境の変化で業績が思うようにいかない場合であっても、これをねじ曲げて開示することは許されません。そのようなときこそ、企業にとって何が一番適切な開示であるのか、経営トップは考えるべきではないかと思います。

なぜ、このコンプライアンスが大事なのか。適切な財務会計の開示がそんなに重要なのか。それは、アカウンタビリティーを果たすという法令遵守の観点からの理由だけではなく、もっと根本的な問題であると、私は考えます。その点について、公正取引委員会の事務総長を務められた菅久修一さんのお言葉が大変参考となるため、ご紹介します。二つ抜粋しました。

「企業の方はコンプライアンスに限らず、何かするときは当然費用対効果を考えますので、予算との関係でコンプライアンスをあ

きらめることが必ずしも悪いことではないとも感じます。ただ重要なことは、コンプライアンス利益やコンプライアンスをしなかつたことによる損失の評価を誤らないことだと思いますね。」

「競争から逃げるという行為はお客さまに背を向けるということでありまして、それは結局持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に反する話です。コンプライアンスは、単なるコストではなく、長期的な企業価値の向上のためのベースとしてどうしても必要なものです。3～5年というスパンではなく、20年～30年その会社にいようと思う人はやはり真剣に考えなければいけない。」

このようなコメントを残されています。これは、私が菅久さんとパネルディスカッションをしたときのコメントです。当時のコメントの背景を補足します。「なぜ、経営者はコンプライアンスや不正対応に係る投資に後ろ向きとなるのか」というテーマで議論をしたときのコメントです。「コンプライアンスを守らなかつた代償を過小評価しているのではないか」「不正を行うということは、お客さまに対する競争から逃げるということであり、それは世の中の変化から逃げるということだ。そんな会社が真のイノベーション起こせるとはとても思えない。だから、コンプライアンスは、企業が中長期に成長するための基礎・基本で必須のものだ」ということを、菅久さんはおっしゃっていました。

会計不正を行うということは、赤字の原因を突き詰めて事業を改善するという努力から企業が逃げて、安易に数字を出して事

業存続を図っているという状況です。これは「株主からの信頼に反することである」と同時に「世の中のマーケットに対する競争から逃げる行為として、中長期的にも成長がしにくくなることを自ら行っている」と、私は考えます。IPOをし、市場を通じて広く株主に投資してもらっている中で、会計不正という、持続的な成長、中長期的な企業価値の維持・向上に反する行為をするということが、いかに大きな問題であるか。経営者は、今一度、理解すべきだと思います。

また、会計不正によって、株主代表訴訟に発展し、自分がつくった会社と対立する立場に追い込まれた方もいます。まさに、コンプライアンスを徹底しなかつたことによる損失を過小評価した結果だと言えるのではないかでしょうか。さらに、経営トップが関与しなくとも、その周りにいる役員が経営トップの思いを忖度して、会計不正を行った事例も見られます。従業員が行うケースも多く見られます。その結果、当該役員が会社を離れなければならない状況に追い込まれるケースも見られています。一緒に会社を大きくした仲間に、会社を離れてもらわなければならぬ状況というのは、経営トップから見て、何にも代えがたい損失ではないのかなと、私は思います。したがって、経営者は、自分のみならず役員や従業員に対しても、インテグリティーについて真の意味で共有を図っていく必要があるわけです。それは、伝えれば良いということではなく、伝わらなければ意味がないということだと思います。

さて、ここで、一つ、私が所属するEYにおいて、企業のインテグリティーに着目した面白いレポートが出ているので紹介します。これは、EY Forensicsが2年に一度、公表しているものです。世界53の国と地域で抽出された大規模な組織や公的機関の役員、上級管理職、管理職、一般従業員5,464人を対象に実施した調査に基づいています。インタビューは、2023年10月から2024年1月にかけて、世界的な調査期間であるイプソスがオンラインパネルを通じて実施したものです。

まず、「過去2年間に、誠実に行動することの重要性を管理職が口にするのをどの程度耳にしましたか」という質問に対して、取締役役員は56%、上級管理職は53%が「頻繁に耳にした」と回答しています。「時々」の回答を含めると、取締役役員は79%、上級管理職は83%にも及んでいます。一般職員の回答は、そこまでではありませんが、62%の方が認識しているという状況なので、これらから想像されるのは、管理職が誠実に行動することの重要性を口にしていて、それらは概ね組織としても認識されているということが言えると思います。

それから、もう一つの結果です。このスライドは、企業がこれまでにってきたインテグリティーやコンプライアンスを向上させるために講じてきた対策をあげたものです（17ページ）。こうやって見ると、企業は、これまで、インテグリティーを高めるポリシーやプログラムを数多く導入しています。役員たちが誠実に行動することの重要性を説い

てきたということとも整合する結果となっています。

それにも関わらず、「上位者や高い成果を上げているハイパフォーマーが関与した非倫理的行為については、容認されている」という答えをした回答者は、ここ数年間、依然として3割を超える高い割合が続いている状況です。これでは、「誠実に行動することの重要性を頻繁に説いて、インテグリティーを高めるポリシーやプログラムも数多く導入してきたことと矛盾するじゃないか。言っていることとやっていることが違うじゃないか」という問題が出てきます。これが、Say-Doギャップと言われる、言行の不一致問題です。

今回のGlobal Integrity Report 2024は、さらに踏み込んだ分析を行っています。違反行為や非倫理的行動をとる従業員の特徴にフォーカスしたものが紹介されています。これは、組織の従業員を、違反行為をする、あるいは非倫理的行動をとるという意思に基づいて、三つのタイプに分類して、その割合を出したものです。個人的な利益のためであれ、あるいは上司の要請であれ、非倫理的行動をとることを嫌う「道徳的な従業員」が約6割を占めました。一方、個人的な利益のため、上司の要請で、非倫理的行動をとることを厭わない、「不正を犯す可能性のある従業員」は、38%でした。それから、上司の要請で非倫理的行動をとることは厭わないが個人的利益のためには非倫理的行動はとらないという方々を、「潜在的加担者」と定義し、こちらは4%でした。

このスライドをご覧ください(20ページ)。まず、不正を犯す可能性のある従業員は、道徳的な従業員に比べて、過去2年間にインテグリティー関連の重大なインシデントを経験した割合が倍近いことが分かつてきました。さらに興味深いのは、不正行為を自ら通報した従業員の割合です。道徳的な従業員では19%に過ぎないのに対して、不正を犯す可能性のある従業員は、45%に及んでいます。さらに、不正行為を自ら通報した従業員が、どのような経験をしたのかということを調査すると、不正を犯す可能性のある従業員は、不正行為を通報した際に嫌な経験をしている可能性が高いということが特徴となっています。下段の道徳的な従業員に比べて上段の方は、不正行為を通報するべきでないという圧力を受けた人が約2倍、不正行為を通報したせいで報復を受けた人が3倍近く、不正行為が適切に対応されなかったと感じた人が2.5倍、それぞれ多くいたという結果が出ています(21ページ)。

Global Integrity Report 2024は、この結果から、不正を犯す可能性のある従業員の場合、インテグリティーガイドライン違反は、その従業員の気質というよりも、そうした行動を学んだ、あるいは正当化した上で行動なのかもしれないと考察しています。これらの調査結果が示しているのは、経営者がいかにインテグリティーを語っていても、やっていることが違うというSay-Doギャップを従業員が感じて、経営者や会社を信頼していない傾向がグローバルに見られるということではないかと思います。

特に不正を犯す可能性のある従業員が、不正行為を通報した際に嫌な経験をしている可能性があるということは、特筆すべき結果です。会社が内部通報制度を設けたとしても、その運用がまったくできておらず、むしろ従業員からの信頼を下げ、従業員そのものがインテグリティーから背くことへの正当化の心理を生んでいるというのは、非常に興味深い結果だと言えます。

先ほど、内藤部長のご説明でも、措置の対象会社において、内部通報、内部監査、社内調査をきっかけとした発覚が少なかったというお話をありました。ACFEの「A Report to the Nations2024」においても、不正の発見手段の43%は通報であり、その52%は内部従業員からのものであるという結果が出ています。25%近くということでしょうか。これは、2番目の内部監査の14%を大きく上回るもので、内部通報による発覚が一番多いというのが一般的な傾向と言えます。これらを合わせて考えると、改善措置の対象会社において、内部通報等による発覚が少ないということは、一般的な傾向とは大きく異なるものであり、従業員が内部通報制度に対して信頼度が低いからなのかもしれません。

以上を踏まえると、経営トップがインテグリティーの方針を示したとしても、役職員にこれを浸透させていくためには、単にそれを語るだけではなく、実行を伴い、かつ、経営者の誠実性に疑問を持たれないような運営を行っていく必要があると、私は考えています。

これまでをまとめると、「役職員のコンプライアンスの欠如への対応は、経営トップの方針と役職員への教育・浸透の両方から考える必要があるということ」「経営トップが誠実な企業開示を推進することは言うまでもないということ」「会計不正という、持続的な成長、中長期的な企業価値に反する行為をするということが、いかに大きな問題であるかを、経営者は今一度、理解しなければならないということ」です。経営トップがインテグリティーの方針を役職員に浸透させていくためには、単にそれを語るだけでは駄目で、実行を伴い、かつ、経営者の誠実性に疑問を持たれないような運営を行っていく必要があるということです。

そのためには、内部通報制度の安全性・信頼性を高めることで実効性を確保し、通報内容についても十分な調査を行い、その結果に応じた正当な処分・人事評価を行うことが重要です。また、同時に、不正が起きにくい、発見されやすい仕組みを、整備・運用し、会社として不正を許さないという姿勢を組織運営上でも明確にする必要があります。そうすれば、役員が経営トップを忖度して会計不正に手を染めるという勘違いは起きにくくなるはずです。そのような会社をあげた不正への対応を行っていくことを、経営トップが正しく理解し、予算も措置して、行動に移せるかが重要なポイントになるのではないかと思います。

内藤：ご説明ありがとうございます。ただいま、役職員のコンプライアンス意識の欠如という点について、荒張先生からご説明を頂きました。非常に驚くべき内容、ショッキングな内容が含まれていました。特に、従業員

の約4割が、不正を犯す可能性のある従業員だという調査結果です。それを是正していくのは、経営トップの姿勢であるということですが、コンプライアンス意識が大事だといふら口で言っても、それがなかなか浸透せずに不正が発生してしまうリスクがあるということでした。

先生にご説明いただいたとおり、経営トップのコンプライアンス意識が不祥事に直結する非常に重要な要素であり、上場会社としていかにコンプライアンス意識を向上させていくのかという実務を想定したお話は、非常に参考になりました。特に、不祥事の対応策として、経営トップからのメッセージを発するという対応は、非常に多く見られる対応ですが、経営トップが自らの姿勢を常に示すことにより実効性を増すという点は、非常に重要なポイントだと感じました。

不祥事が発生した会社の調査結果を見ると、不正の兆候が社内でかなり多く見られたという結果が出ていました。実は、その時点で十分な対応を行っていれば、重大な不祥事に発展しなかった、その兆候が見られた時点で十分な対応を行わなかつたために、不正の発覚が遅れて、結果として会社に重大なダメージを与え、私どもの措置に至るような事例が非常に多く見られます。こうした事態を発生させないためにも、経営トップが「普段からコンプライアンスに向けた明確な姿勢を示し続けること」「不正を絶対に許容しない姿勢を見せ続けること」が非常に重要だと感じました。

## 不正の3大原因②

### 「管理部門の脆弱(ぜいじやく)性」への対応

では、次のテーマです。不正の3大原因の2番目「管理部門の脆弱性への対応」について、先生のお話を伺います。

荒張：「管理部門の脆弱性への対応」ということですが、まさに、これは、重要な不正リスクへの対応を実践するということではないかと思います。重要な不正リスクへの対応は何をすれば良いのかという話です。大きく四つあると思います。一つ目は「不正リスク評価と対応の検討の継続的な実施」、二つ目は「無効化(共謀・改ざん等)を考慮した不正リスク対応」、三つ目は「内部統制の不備の放置の是正」、四つ目は「グループ管理としての全社的な内部統制の整備・運用」です。では、順に見ていきます。

まず、「不正リスク評価と対応の検討の継続的な実施について」です。これは、内部統制基準が15年ぶりに改訂され、基本的枠組み等の改訂で、不正リスクへの対応が改めて強調されています。ここで重要なことは、すべての不正リスクに対応することが期待されているのではなく、本当に重要な不正リスクを絞ってそれに対応するという点と、それから、不正リスク対応において近道ではなく、予防統制、発見統制をしっかりとやりきらないと不正の機会が生じてしまい、結局、不正が発生してしまうという点です。

重要な不正リスクへの対応を図るには、まず、不正リスク評価をしっかりと行い、その対応を適切に検討するということです。ここで

言う不正リスク評価とは、どんな不正リスクシナリオが重要なものなのかを特定するということに加えて、既存の統制活動が不正の特性(資料の改ざん、取引先内部との共謀、不正の隠蔽)を踏まえて、有効に機能するのかどうかを評価する必要があるということです。そこに不足があれば、追加の措置として、統制活動の強化・追加、もしくは、データ分析などによる発見統制の追加等を講ずる必要があります。その意味で、不正リスク評価と対応ができている企業がどれだけあるのかを考えると、疑問な点が多いところです。

このスライドは、不正リスク評価に関するあるある話をまとめたものです(27ページ)。実際に大企業の事例として「リスク管理委員会でリスク評価を実施しており、不正リスクも検討対象であるから大丈夫だ」という話でしたが、確認してみると、不正の手口やシナリオベースまでメッシュを細かく検討されておらず、結果として既存の統制の十分性も検討されていないため、実態としては不正リスク評価が十分に行われていなかった」という事例があります。したがって、不正リスク評価を行っている担当部署の回答をそのまま鵜呑みにすることは危険であり、何をしたのかをしっかり確認する必要があると思います。

そして、先ほど触れた内部統制基準の改訂においても、リスクの変化に応じてリスクを再評価し、リスクへの対応を適時に見直すことへの明確化が新設されています。これは、不正リスクの評価とその対応の見直しを継続的に行うことの意味しています。そ

れを責任を持って実施する体制を構築する必要があるのではないかということです。組織として、不正リスク対応の責任者を任命して、これに当たらせることが考えられます。責任者が任命されると、さすがにその方の責任問題に発展しかねないため、対応が十分か、取締役会にも報告があがってくるようになります。ガバナンスでの議論を踏まえて、管理部門が脆弱と言えるような不正対応の欠如に繋がらなくなるということが期待されます。

次に重要なのは、不正リスクの特殊性にどう対応するのかということです。不正は意図的に行われることが多いです。また、取引先や従業員との共謀、証憑類の改ざん、隠蔽行為を伴うことも多いため、通常の誤謬を想定した内部統制では限界があります。これらを考慮して検討しなければいけません。

ここで、誤謬への対応と不正への対応との違いとして、一つの事例を紹介します。これは、役務提供を行うような業態において、営業担当者が検収売上確認書を偽造し、計上した架空の債権が滞留しないように、別の正常な債権の入金を充当し、これを繰り返すことで発覚を免れた事例です。請求書についても、営業担当者が内容を改ざんしています。この手口は、多くの企業で見られる典型的な不正の手口でもあります。請求書が営業担当から取引先に提出される場合に起きやすいものです。このようなケースにおいて、企業によく見られる統制活動としては、まず、検収売上確認書を売上計上時に営業担当とは別の管理部門がチェック

するという予防統制を行います。さらに、管理部門が長期滞留債権についても、営業担当にヒアリングを行い、状況を把握して、発見統制をかけます。これが一般的な統制活動ではないかと思います。

しかし、この不正の事例では、営業担当が証憑の改ざんを行っているため、管理部門による統制活動を無効化していることが分かります。さらに、滞留しないように別の正常債権の入金を充当して、不正を隠蔽することで、長期滞留債権のヒアリングにもかからないようにしています。そうなると、性善説を前提とした先ほどの一般的な統制活動は、誤謬への対応はできるかもしれません、このような不正を行われてしまうと、いろいろなものが無効化されてしまうため、結局、有効とは限らないということになります。他の不正事例では、このような証憑の改ざん・隠蔽に加えて、取引先や社内担当者との共謀も加わることがあるため、さらに対応が難しくなる場合があります。不正の対応は、这样的ことを考慮して、有効となる統制が何なのかを考える必要があります。

内藤：典型的な不正事例についてご説明を頂きました。不正リスクが高いと考えられるパターンについても、さらに深掘りをしてお話を伺っていきます。まず、1点目として「人員不足でローテーション等の措置が難しい場合には」です。これは、中堅・新興企業の場合、元々、リソースが十分にない場合もありますし、営業のノウハウ等が特定の少数の方に集中してしまう場合があると思います。結果、ローテーションを行うことが難し

く、不正リスクが高まってしまう実態になってしまふ会社さまがいらっしゃると思います。このような場合に、経営者や従業員の方が、どのような点に留意すれば良いのでしょうか。

荒張：まず、ローテーションが難しい場合は、何よりも放置しないということが重要です。少数の者にノウハウが集中して、不正リスクが高くなるというのは、フレッシュな目が入らないからです。ブラックボックスとならないようにすることがポイントとなるので「あなた見られていますよ」という状況をどうつくるかが重要になると思います。これは、実際に不正が起きた事案で、現金売上が多額にある拠点であるにも関わらず、管理者一人が現物管理や事務処理を行い、上長のチェックもほとんどされていなかつたために、何億円という現預金が横領されてしまったというケースがあります。これも同様です。要は、誰かに見られていないと不正の機会が生じてしまい、不正が起きやすくなるということです。いかに他人の目を入れるのかということが重要です。さらに、このような不正は長期間にわたって行われることも多く、その分、影響額も嵩むため、不定期かつ抜き打ち的にモニタリングを行い、心理的な牽制をかけることも有用ではないかと考えます。

そのためには、不正リスク評価を行い、どの拠点がどういう状況にあるのかということを把握する必要があります。内部統制に不備や弱いところがあれば、それを放置しないことが重要です。

内藤：ありがとうございます。それでは、続いて「子会社管理の強化」についてお話を伺いします。先ほどの措置事例の分析でも、子会社においても一定割合で不正が発生している状況でした。特に子会社管理というものは、本体に比べて手薄になってしまふリスクが高いと考えられます。子会社管理という点では、どのように考えたら良いのでしょうか。

荒張：「子会社管理の強化」ですが、子会社経営者による内部統制の無効化により、子会社の決算の粉飾が行われる場合は、そもそも子会社で整備している統制活動が無効化されていることが多いです。そのような場合には、自浄作用は期待できません。したがって、これらの外部（親会社の管理部門や地域統括会社）から、財務状況の異常値を検出するという発見統制を実施し、子会社の経営者に対して「あなた見られていますよ」という状況をつくらないと対応は難しいです。また、従業員も、当該無効化に関与させられている場合が考えられます。彼らが「これはおかしいだろう」と思ったときに、問題提起できるような仕組みを用意しておく必要があります。これが、まさに、内部通報制度です。仕組みをつくったら終わりということではなく、実際に内部通報の実効性を高めるために、従業員から、制度の理解と通報の秘匿性の担保、実態解明の実施に係る信頼を得ないといけません。特に、海外での通報が機能するかどうかは、しっかりと確認する必要があると思います。

それから、子会社については、別の論点として、子会社のすべてについて親会社と同レベルで内部統制を構築することは難しいのではないかという点があります。たしかに、子会社は規模が小さいものもたくさんあり、すべての子会社に教科書的な内部統制を整備・運用することは、実務上、難しいこともあるでしょう。これに対して、会計士協会から「小規模な子会社については当該子会社での全社的な内部統制を評価するだけではなく、親会社による子会社に対する管理体制など、当該子会社の内部統制の一部を補完するような全社的な内部統制が企業集団において適切に整備及び運用されているかを評価する等があげられる」という周知文書が、会計監査を行う会計士宛に出されており、グループ管理としての全社的な内部統制がまさに注目されています。したがって、親会社等から予防統制・発見統制におけるサポートを行うという方法も検討する必要があるのではないかと思います。

内藤：ありがとうございます。先生がおっしゃるとおり、新しい類型の取引や海外におけるイレギュラーな取引というケースが不正の舞台となることが、実際の事例でも多いことが明らかになっています。また、少人数、特定の個人に権限が集中している部署、特に小さい子会社や海外の子会社、本社の目の届かないような子会社で不正が発生するケースが非常に多く見られています。先生がおっしゃるとおり、管理が難しいからこそ、不正も発生しやすいということだと思います。こうした子会社における具体的な対応をお話しいただき、大変参考になりました。

### 不正の3大原因③

#### 「取締役会の形骸化／役員間のけん制不足」への対応

それでは、続いて、不正の3大原因の3番目として「取締役会の形骸化/役員間の牽制不足」があげられています。これについて、どのように対応していくことが考えられるでしょうか。とりわけ、会社の規模の大小に関わらず、法令で社外取締役、あるいは監査役、会計監査人など、このような必置の機関が設置されているため、まずはこのような機関を活用していくべきとも考えられます。これも具体的にどのように活用していくべきか。このような点についてお話を伺います。

荒張：「ガバナンスによる不正リスク対応状況の監視」です。大きく分けると「ガバナンスから不正リスク対応評価をどのようにするのか」「内部監査の実施や結果を踏まえてどのように検討していくのか」ということです。一つまとめたものが次のスライドです（34ページ）。まず、社外取締役や監査役がそもそも不正を発見できるのかという点です。これはかなり難しいという声を、実際にその職についている不正リスク対応の専門家の方からよく伺います。実際に、私が調査委員会の委員を務めた案件でも、会社の事情に精通した弁護士・会計士の方がガバナンスサイドに入っていても、取締役会に正しい情報があがってこないということで、リスクを的確に把握することができなかつたという事例がありました。这样的こともあるため、これらの機関に不正の発見を期待するということは、なかなか限界があると思います。

一方で、私が注目しているのは、会社の不正リスク対応についてガバナンスサイドから確認を行うことです。これはできるのではないかでしょうか。社外役員を務める方々に、私はいろいろとお会いすることが多いため「自身の会社の執行サイドから不正リスク対応について説明を受けたことがありますか」と聞いたことが、しばしばあります。そうすると、約半数の方は「聞いたことがないな」と回答されました。また、説明を受けた会社の不正リスク対応が十分だと感じている方も僅かでした。「分からぬ」もしくは「不十分だ」という回答が大半を占めたという結果がありました。これは、あくまで一部の母集団の中での回答ではありますが、こういう傾向が見られたということは、もしかしたら不正リスク評価と対応の実施ということについて、社外役員の方々に十分に説明できていない会社が少なくないのではないかということが、疑問として出てきました。

重要な不正リスクへの対応ができているのか。不正リスク評価と対応の検討状況について執行部門から報告を受け、内部監査部門からの報告も合わせて、その妥当性を検討することは、そもそも取締役会に期待されていることではないかと思います。もちろん、そのためには、経営トップに対して、物を言える社外役員であることと、仮に物を言ってもそれを合理的に受け入れてくれる経営トップや経営陣であることが前提となると思います。ただ、マーケットは、それを期待しているはずです。これは、監査役でも同様です。そのような観点から、執行側の不正リスクに対する姿勢を把握し、問題があ

ればそれを取締役会に報告の上、検討を求めるということが必要になります。

内藤：ありがとうございます。取締役会の形骸化を防ぐためには、社外役員や監査役が経営者に不正リスク対策をしっかりと問い合わせていくことが重要であるとご説明いただきました。では実際に、経営者が不正リスク対応に積極ではないケース、合理的に不正リスク対応をやっていくことを受け入れないケース、受け入れないというところまではいかないと思いますが積極性に欠けるようなケースには、経営者へのどのような対応が考えられるでしょうか。

荒張：コーポレートガバナンスコードにおいても「内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制について、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである」と書かれています。内部統制基準の改訂でも、不正リスクへの対応を考慮することが改めて強調されています。社外役員をはじめ取締役会は、合理的な水準まで不正リスク対応を図る必要があるということが、まず考えられます。ここで言う「合理的な水準」は会社によって異なりますが、「どこまでリスクをテイクできるか、しっかりと取締役会で議論できるように論点をしっかりと整理し、その上でどのような水準がその会社にとって合理的なレベルなのか」を考えることが重要です。

その上で、経営トップの判断が、このようないリスク対応そのものを放置してしまう、最

初から「そんなことはしなくていい」と門前払いをしてしまう、それは取締役会としては正すべきです。それができないとすれば、取締役会はガバナンスとしての機能を果たしていないと言わざるを得ないと思います。経営トップ側から考えると、このような耳の痛いことをしつかりと言ってくれる社外役員を選任すべきではないでしょうか。それが結果として、会社、もしくは経営者のためになるのではないかと、私は思います。

内藤：ありがとうございます。社外役員・監査役の方々の責任も、ガバナンスを正常化していく、有効に機能させていくためには、非常に重たいものだと思います。それでは、続いて、会社に設置されるもう一つの機関である会計監査人について。会計監査人は、不正リスク対策にどのように活用していくべきだとお考えでしょうか。

荒張：会計監査人についても、昨今の会計不正の発生を踏まえて、各監査人において慎重に不正リスクへの対応を行っていると思います。三様監査等の連携で情報を共有することは言うまでもありませんが、不正リスク対応の実施責任は、あくまで会社側の問題であり、会計監査人がその役割を果たすことは構造的には考えにくいと思います。これは、いわゆる二重責任の原則と言われるもので、もちろん、会計監査人との連携を否定するという意味ではなく、会社が対応できない部分を会計監査人による会計監査の中でカバーするということはあっても良いと思います。ただ、重要性がない部分で、スコープを拡大して、監査の中

で見てもらうということはあると思いますが、重要な不正リスクの対応は、あくまで会社が自ら行うべきものです。

それから、中堅・新興企業の中で起きやすい問題として、会計処理の理解不足というものがあげられます。これについても、会計監査人とのコミュニケーションをもつとしっかりと正しく理解する必要があると思います。会計処理は、前提が変わると、判断もまったく異なるものになる可能性があります。会計監査人からOKをもらいたいがあまりに、情報を小出しにして、会計監査人が適切に判断できずに了解をもらったとして、不適切処理が進んでしまったという事例も見受けます。これは、おそらく、会計監査人の了解があればなんでもいいやという姿勢からくるものではないかと思います。会計監査人からすると、間違った前提を示されたということになると、会社に対する信頼性も揺らいでしまい、両者の関係は悪化する一方で、会社にとっては何の得にもなりません。

このような状況を防ぐためには、会計監査人すべての情報をしっかりと共有し、どこまで処理が適切と言えるのかというところを会社側でも検討を進め、両者で慎重に協議することが重要です。そのステップをおさなりにしたり、避けたりしてしまうと、結果として会計不正に繋がってしまうリスクがあるということを、経営者は認識すべきではないでしょうか。

内藤：ありがとうございます。やはり、会計

監査人に適切に情報共有することが非常に重要だというお話を頂きました。このパートでは、取締役会などのガバナンスの在り方についてお話を伺いました。特に社外役員・監査役の方々は、直接不正を発見することは、情報があがつてこない以上は、当然難しいというご説明でした。不正リスク対応に関しては、取締役・監査役の立場からも牽制が十分可能であると、責任上それを果たしていくべきであるというご意見は、社外役員の方には非常に重要な示唆になるのではないかと感じました。

## 中堅・新興企業における リソース不足への対応について

それでは、次のテーマです。「中堅・新興企業におけるリソース不足への対応について」お話を伺います。これまで不正リスク対応についていろいろとお話を伺ってきましたが、中堅・新興企業では、どうしてもリソース不足、十分な経験のある人材を十分な数、管理部門・経理部門・内部統制部門・内部監査部門などのバックオフィスに配置できないという問題があると思います。この点について、どのように対応していくべき良いと考えられるでしょうか。

荒張：非常に申し上げにくいのですが、不正リスクへの対応に近道はないと思います。重要な不正リスクであれば、それに応じた対応を適切に行うしか方法はありません。したがって、いかにリスクアプローチを徹底して、効率的・効果的に不正リスク対応を進めるかということが重要なポイントになると思います。世の中の多くの方が誤解している点として、不正リスクへの対応は、ある程

度の大企業でないと実施が難しく、自分たちにはtoo muchなものであるという点です。このような認識を持たれている方はいらっしゃると思います。実際は、小規模な企業は、虚偽表示の重要性基準値が小さくなるため、不正がもたらす重要性が相対的に高くなります。そうなると、小規模の会社こそ、不正リスク対応を行わなければならないということになります。リソース不足というのは理由にならないということです。

その上で、どう効率的に対応するのかということです。どんなにリソースが不足しているとは言っても、不正リスク対応の責任者を任命することはできると思います。あとは、その責任者がリスクを見極めて、対応を検討する上で、自社リソースが不足すると思うのであれば、外部リソースを活用しても実施する必要があるということです。また、予算がとれないということであれば、取締役会にその旨を相談して対応を協議すべきです。特に不正リスク対応においては、グループ子会社を含め、遠隔地に対するモニタリングを行うときに、データ分析による異常検知など、そのような発見統制が、一つのソリューションとして考えられると思います。ただ、そのためには、監査やデータ処理に精通した人材、ITソリューションの開発投資が必要となるため、自分の会社には導入が難しいと考える方も多いと思います。たしかにこれを自分の会社だけでやろうとしたら大変なことかもしれません。しかし、そもそも年間ずっとこのような異常検知だけの業務を行うわけではないので、自分の会社でそのための人材を確保するというこ

とではなく、外部リソースを活用して、必要なときに必要な分だけ、最新のツールと手法を駆使してサポートをもらうということが、会社にとって効率的・効果的な対応となることがあります。このように、考え方一つで、リソース不足を補うことができます。

もう一つ、コストパフォーマンスが高いと思うのは、内部通報制度の実効性の向上です。不正は人が行うものなので、役職員一人一人がインテグリティーを保持すれば、不正が起きることはありません。一方で、今日いろいろお話をさせていただいた、経営者のインテグリティーの姿勢に対する疑問を生じさせるような行動や制度の存在は、Say-Doギャップを生み、不正の正当化心理を持つ役職員を生むことに繋がると考えられます。したがって、そのようなことが生まれないような組織風土の醸成、経営トップの振る舞いを、日頃から徹底することが肝要となります。また、そのために、組織風土や役職員の理解を把握し、改善を図ることが、経営者の姿勢を示すことに繋がると、私は思います。

そうなると、ガバナンスとの関係を含めて、結局は、経営トップの姿勢というところに行き着くのだと思います。築いてきた多くのものを不正によって失うのか。それとも、内部統制やコンプライアンスに投資をして、不正リスクに対する姿勢を役職員と共有し、中長期の企業成長を得ていくのか。これは、経営トップの賢明な判断に委ねられているのではないでしょうか。私はそのように考えています。

## おわりに

内藤：ありがとうございます。本日は、荒張先生から、不正リスク対策のための非常に重要なポイントを数多くお話しいただきました。経営トップのコンプライアンス重視の姿勢、あるいは不正の起こりやすいケース・場所、また、中堅・新興企業におけるリソース不足への対応など、様々な重要なポイントがあったと思います。今回の荒張先生のお話を参考にしていただき、ぜひ自社の内部管理体制の再検討・見直しのきっかけにしていただければと思います。今回、荒張先生のご説明の中でも取り上げていただいた、子会社管理や内部監査、内部通報制度の重要性などについては、別途、私ども日本取引所自主規制法人では、動画セミナーを配信しています。そちらもぜひ深掘りのためにご覧いただければと思います。改めまして、荒張先生、本日はありがとうございました。

荒張：ありがとうございました。

内藤：本日はご視聴いただき、ありがとうございました。