



新型コロナウイルス感染症コンテンツシリーズ

パンデミック時に企業不正リスクを 管理するための青写真

著者：ネルソン・ルイス、MBA、CFE、CFI

 The Institute of
Internal Auditors

 INTERNAL AUDIT
FOUNDATION™

 FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

目次

序文	1
はじめに	2
過去との類似点	4
最悪の不正が起こりつつある	4
3ラインモデル:不正対策との関係	7
不正の兆候に気付く	9
サイバー脅威のリスク軽減は絶対不可欠	10
グローバルリスク	11
要約	12

専門家について

ネルソン・ルイス、MBA、CFE、CFI

ネルソン・ルイス氏は、アイズナー・アンパーLLPのフォレンジック、訴訟、および査定サービス担当主幹である。国内および国境を越えた複雑な法務・訴訟支援に関する助言で、豊富な国際経験がある。ほぼすべてのラテンアメリカ諸国、アジア太平洋、およびアフリカを含む40カ国以上で、150を超える国境を越えた調査を管理している。内部監査人協会(IIA)フィラデルフィア支部の会員であり、また、フォレンジック会計サービス業界での取り組みを評価されて、フィラデルフィア・ビジネス・ジャーナル誌の「マイノリティー・ビジネス・リーダー賞」を受賞している。

序文

不正リスクは、様々な内部要因（組織文化やコーポレート・ガバナンス、リスク・マネジメント、およびインターナル・コントロールにおける成熟度、ならびに事業の種類や規模など）と外部要因（業種、国家や地域の状況、事業を行う市場など）に応じて、すべての組織体に多かれ少なかれ存在します。残念ながら不正は、いつでも、つまり平常時でも危機時でも、あらゆる組織体に影響を及ぼし得るリスクです。しかも危機時には、不正を働く動機（プレッシャーやインセンティブ）、機会（チャンス）、あるいは正当化（合理化）を見つけることがあり、不正リスクが増加する可能性があります。

現在の新型コロナウイルス感染症のパンデミック（社会的・経済的危機も引き起こした健康危機）のような危機時には、初めて不正を働こうと思いつく人がいるかもしれません。また、不正の常習者は、危機に乗じて新たな不正やより大きな不正を働こうとするかもしれません。不正行為はいかなる時でも非難に値しますが、危機の克服に役立つとして資源を流用する場合であっても、危機時に不正を働くことは、なおさら非難に値します。

不正と汚職に対する世界的な闘いへの貢献として、内部監査人ラテンアメリカ地域連合（FLAI）は、内部監査財団が作成した本稿「パンデミック時に企業不正リスクを管理するための青写真」を後援することにしました。著者のネルソン・ルイス氏は、パンデミックによる組織体における不正リスク（汚職、資産の不正流用、財務諸表不正）の増加というシナリオに正面から取り組むための実用的なアプローチを示しています。彼は、脆弱性の評価、リスクの軽減、不正の警告（兆候）のモニタリングなどの、関連する主要な措置を考慮しています。

本稿はまた、新型コロナウイルス感染症（パンデミック前後）の時代に不正リスクの増加へ立ち向かう方法について、不正のトライアングル、3ラインモデル、サイバーセキュリティ、およびグローバルリスクの観点から非常に有益な分析も示しています。世界中の人々や組織体は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックと、その直接的影響や副作用によって引き起こされた危機を克服しようとしています。この闘いの中で内部監査人は、組織体が危機を克服して回復するのを積極的に支援しています。

FLAIの皆様、ともに前進しましょう。

内部監査人ラテンアメリカ地域連合（FLAI）会長
ホルヘ・バディージョ、CIA、QIAL、CRMA、CCSA、CGAP、CISA

はじめに

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、記録的な失業率、消費意欲の減退、世界大恐慌を超える金融危機の可能性など、これまでにない世界的な景気後退をもたらしている。新型コロナウイルス感染症に起因する経済活動の急激で世界的な収縮は、組織体の運営方法を変えつつある。組織体は経費を削減し、リモートワークを行い、従業員を一時解雇や自宅待機にしており、これらすべてが従業員の士気を低下させている。

事業活動は、最終的には従業員の行動によって推進されるため、従業員の心理面にこのような悪条件が重なると、脆弱性が増して企業不正リスクが高まる。

2008年から2009年の金融危機後、84%の企業は、ある程度の不正が発生したと述べた。今回、組織体は準備をしているか。

不正は、世界中の組織体に影響を及ぼす問題である。世界最大の不正対策団体である公認不正検査士協会(ACFE)によると、組織体は毎年、不正のために収益の約5%を失っている¹。世界の経済規模は90兆ドルと予測されることから、不正による損失額は世界全体で年間4兆5,000万ドルを超えている²。不正による損失から生じる財務上や風評上の影響にもかかわらず、景気後退時には組織体が事業を存続させようとして、財務、業務、および他の競合する優先事項に取り組むために、経営管理者は不正リスクを最優先事項と考えないかもしれない。経営管理者はまた、危機時に自社の従業員は不正を働かないだろうし、「当社に限って、決してそのようなことは起こらない」と考えることで、正当化するかもしれない。

大部分の組織体は、確立された行動規範を遵守する倫理的な従業員が圧倒的多数であるが、悲しい現実として、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、過去の経済危機の際に見られたような不正行為が起りやすい環境を生み出している。

今回の危機では、業績を上げるようにと経営管理者へのプレッシャーが強まり、組織体内の混乱が不正行為者に前例のない機会をもたらし、また、人々は自己防衛モードに入る可能性があるため、従業員の倫理観が限界まで追い詰められる。

¹ 2020 Report to the Nations. Copyright 2020 by the Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

² 2 International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2019.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx>

2020年3月の報道発表で、ACFEの会長兼最高経営責任者(CEO)は、「迫り来る不況は、長期にわたる影響が数多くあると思われる。重大な問題の1つは、今後数年間で不正が爆発的に増加することであり、組織体はこれに備えなければならない」と述べた³。

本稿は、経営管理者が組織体内の不正に対処するための青写真を示している。組織体は新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって引き起こされたニューノーマル(新常态)に適応しているので、この青写真には以下を含めている。

- 不正に対して最も脆弱な場所の評価
- 組織体を守るための不正対策の策定
- 不正の兆候の積極的なモニタリング

³ “Coronavirus Pandemic Is a Perfect Storm for Fraud,” Association of Certified Fraud Examiners, Inc., March 31, 2020. <https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4295010491>. Press release.

過去との類似点

現在経験しているのと同様の広がりと規模を持った**直近の景気後退**は、2008年から2009年の世界金融危機であった。2つの危機について多くの比較が行われているが、組織体は前回の危機時に学んだ教訓をじっくり検討すべきであり、そうすれば過ちを繰り返さない。不正と景気後退の関係を理解することが重要である。

2008年から2009年の世界金融危機後、ACFEは、数百人の不正対策専門家を対象に調査を行い、景気後退と不正の影響との相関関係を評価した^{4, a}。不正に関する調査の注目点として、以下が挙げられた。

- 不正行為が金融危機時に増加したと回答したのは55%^bで、金融危機前と同程度と回答したのは29%であった。
- 不正行為が今後1年間で増えると予測したのは、回答者の88%であった。
- 不正行為が今後1年間で減ると予測したのは、回答者の2%未満であった。

最悪の不正が起こりつつある

組織体が不正に対して最も脆弱な場所を評価する際、従業員の心理を知って不正行為の動機を理解すると、経営管理者は、最悪の不正が起こりつつある状況を乗り切るための、インターナル・コントロールに焦点を合わせることが可能になる。不正抑止と検出のフレームワークモデルとしてよく知られている、不正のトライアングル(1950年代に犯罪学者のドナルド・クレッシーが考案)は、人々が不正を働く理由を説明するモデルとして、今でも広く受け入れられている。不正のトライアングルは、不正な事象の発生を可能にする要因として、プレッシャー(動機)、機会、および正当化(合理化)の3つを挙げ、それらの相関関係を示している(図1参照)。不正が起きる時は、通常、3つの要因すべてが存在する。

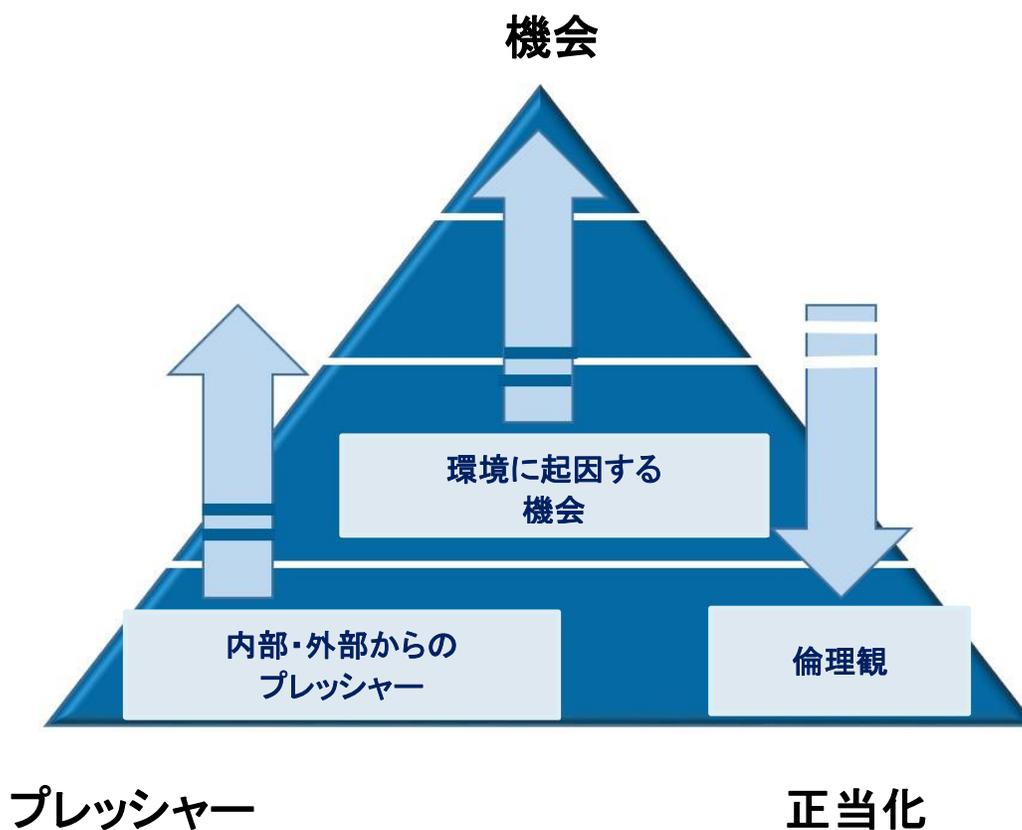
1. プレッシャーとは、不正行為に対する従業員の動機や考え方のことである。
2. 機会とは、不正行為の発生を許す状況のことであり、組織体がある程度コントロールできる唯一の要因である。
3. 正当化とは、個人が不正行為をもっともらしく言い訳することである。

⁴ Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession. Copyright 2009 by the Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

訳注a 同調査は、2009年2月から3月にかけて、任意に抽出した米国の6,000名の公認不正検査士を対象に実施した。有効回答数は507件。設問では、調査前の1年間はその前年に比べて不正が増えたかを、件数と金額それぞれについて尋ねた。また、今後1年間で不正が増えると予測するかを尋ねた。

訳注b 55%は、件数が増えたと回答した割合。金額が増えたと回答した割合は、49%。

図1: 不正のトライアングル



不正と闘うための前提として、(内部監査人を含む)組織体は新型コロナウイルス感染症のパンデミックが従業員の心理にどのような影響を及ぼし、これら3つの要因にどのような影響を及ぼし得るかを評価すべきである。景気後退時に企業不正リスクが高まる理由の1つは、不正のトライアングルの3つの要因すべてに悪影響が及ぶためである。

内部監査人協会 (IIA) の事務総長兼CEOのリチャード・チャンバース氏は、現在の景気後退で職業上の不正が広がる可能性があるとして述べて、次のように警告している。「不正について少しでも理解している人なら誰でも、プレッシャー、機会、正当化を主な要因であるとする『不正のトライアングル』の概念をよく知っている。パンデミックの経済への影響が世界中の何百万もの組織体と何十億もの労働者の財務の健全性を脅かしているため、パンデミックは無数の方法で最初の『プレッシャー』を煽っている⁵」。組織体は現状を評価して、どの要因が影響を受けているかを見極めるべきである。不正の兆候を見極めるための知識があれば、組織体は不正コントロールやリスク・マネジメント・プロセスのパフォーマンスを向上させる支援が可能になる。

⁵ Richard Chambers, "Fraud Report Affirms Internal Audit's Value at Critical Time," Internal Auditor, April 27, 2020. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2020/Pages/Fraud-Report-Affirms-Internal-Audits-Value-at-Critical-Time.aspx>

表1は、新型コロナウイルス感染症のパンデミック時に、従業員の行動に影響を及ぼす可能性のある内部要因と外部要因の例を示したものである。

表1: 従業員の行動に影響を及ぼす内部要因と外部要因の例

要因	内部要因と外部要因の例
プレッシャー	<ul style="list-style-type: none"> • 動機: 従業員は、金銭的、情緒的、精神的に、不安定であるというプレッシャーを感じる場合がある。 • アナリストの期待: 組織体の財務目標を達成しようというプレッシャーを感じる。 • 金銭的な問題: 企業の利益が減ると、特に報酬が組織体の業績にリンクしている場合、役員はプレッシャーを受ける可能性がある(例えば、販売員が売上目標を達成しようとする)。 • インセンティブ報酬: 給与の削減や賞与などの報酬の廃止があると、従業員は生活水準を維持するために、逸失賃金を埋め合わせるものを見つけようとするかもしれない。 • 一時解雇: 善意とはいえ、経営管理者は従業員の一時的解雇計画を制限するために、より楽観的な財務状況を示そうというプレッシャーを感じるかもしれない。 • 雇用不安: 重大な不安を抱えている時期は、従業員の忠誠心が疑わしくなり、一部の従業員は自己防衛本能から、経営管理者に気に入られ続けるために一定の会計規則を曲げようとするかもしれない。 • 医療費: 従業員やその家族が新型コロナウイルス感染症に罹患した場合、医療費が増加する可能性がある。
機会	<ul style="list-style-type: none"> • 経営管理者からの限られた監督: 経営管理者の監督が限られたり無くなったりした状態で従業員がリモートワークをすると、コントロールの無効化や回避が容易になる。 • インターナル・コントロールへの影響: 組織体が規模を縮小したり職位を減らしたりすると、職務分離が不十分となる可能性に直ちに影響する。重要なインターナル・コントロールが見落とされる可能性がある。 • 優先事項の競合: 組織体は業務上および財務上の優先事項に注力しており、不正リスクの軽減は現在のところ最優先事項ではないかもしれない。 • 予算の削減: 組織体は予算を削減しており、より少ない予算でより多くのことをしなければならない。 • 国際業務の軽視: 組織体は国内業務に注力して、贈収賄や汚職のリスクが最も高い国際業務を軽視している可能性がある。組織体は、リスクの高い場所で計画された監査を完了できない可能性がある。
正当化	<ul style="list-style-type: none"> • 倫理観: 新型コロナウイルス感染症のパンデミック時、従業員が不安になると倫理観に影響を及ぼす可能性がある。 • 心理: 従業員は危機時に、不適切な行動を通常とは異なる心理で受け止めて、不適切な行動を正当化する可能性がある。 • 忠誠心: 従業員が自己防衛モードに入ると、忠誠心が低下する可能性がある。 • 認識: 従業員は、組織体があまり重要でない不正よりも、もっと大きな問題に焦点を当てていると考えるかもしれない。 • 正当化: 「会社は私に借りがある。」 • 正当化: 「私たちは危機的状況にあり、私はどんな犠牲を払っても家族を養う必要がある。」

3ラインモデル: 不正対策との関係

従業員の心理を評価したら、組織体は不正対策に焦点を当てるために、リスク・マネジメントとコントロールのフレームワークを適応させる必要がある。従来の3ラインのリスク・マネジメント・モデルを利用してリスクを管理している組織体は、リスク・マネジメントやコントロールと経営管理者の役割責任に関するコミュニケーションをいかに効果的に強化するかについて、事業継続計画を再検討する必要がある。3ラインモデルは、組織体内外の様々なステークホルダーと適切に連携することで、リスク・マネジメント・システムの有効性を高めることができる。

1. **第1ライン**。業務運営の経営管理者は、プロセス・オーナーであり、その機能は、組織体のリスクを所有し、管理することである。
2. **第2ライン**。リスクとコンプライアンスの経営管理者の機能は、コンプライアンスやリスクの管理を監督する、または専門とすることである。
3. **第3ライン**。内部監査は、リスク・マネジメント機能の有効性に関して、独立性と客観性を提供する働きをする。

新型コロナウイルス感染症パンデミック時、3ラインのステークホルダー・グループは、適切な不正対策を確実に実施するために、警戒を怠らないようにする必要がある。IIAのオーディット・エグゼクティブ・センターが2020年4月に行った調査によると、回答者の40%が、内部監査部門はサイバーセキュリティ、全社的リスク・マネジメント、不正、およびコストの管理・削減を重視していると述べた⁶。

組織体は、この危機を受けて最も脆弱となった事業分野を新たな目で見直すべきである。これにより、経営管理者は重大なギャップを特定できるようになり、不正リスクの発生可能性と影響度を軽減するために、適切な管理監督を備えたコントロールに修正したり実施したりする機会が得られる。不正リスクの増加を防止し発見するために、特定されたギャップと影響を受けやすいコントロールは、再検討して更新する必要がある。市場環境が変化しているため、経営管理者は、現在の環境を反映してコントロールを更新し、リスク・マネジメント戦略と整合させる必要があると認識すべきである。新型コロナウイルス感染症のパンデミック時は、組織体は混乱しやすく、最高レベルの不正リスクに対処するために必要な規律が欠如しやすい。

組織体が警戒を怠らないようにするために、表2は、新型コロナウイルス感染症のパンデミック時に、3ラインのステークホルダーが検討すべきいくつかの不正対策を示している。現時点では、これらの対策はかなり長期間続けられ、あらゆる国に影響を及ぼすと考えられている。

⁶ COVID-19 Impact on Internal Audit. Copyright 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc.

表2: 3ラインのステークホルダーのための不正対策

第1ライン: 業務運営の経営管理者	第2ライン: ファイナンシャル・コントローラー、 リスク・マネジメント、コンプライアンス	第3ライン: 内部監査
<ul style="list-style-type: none"> ✓ トップの姿勢 – 経営幹部は、企業不正と闘う姿勢を見せる必要がある。 ✓ 最高レベルの財務リスク、規制リスク、および風評リスクの分野を優先する。 ✓ 不正や汚職を一切容認しない方針を新たに導入する、または既存の方針を強化する。 ✓ 教訓のために、過去の不正事件の改善計画を見直す(例えば、2008年から2009年の金融危機を受けて悪用された脆弱な分野)。 ✓ 会計上の見積りマネジメントレビューを行い、関与を深める。 ✓ 企業保険の保障内容を見直して、組織体が不正リスクから確実に保護されるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部通報ホットラインに関するコミュニケーションを促進して、適切に強化する。 ✓ 従業員が不正を通報する気になる環境を整える^[A]。 ✓ 従業員、特に高リスクの事業分野の管理職を対象に、的を絞った不正対策研修を実施する。 ✓ 一時解雇や自宅待機の増加に伴い、不正リスクを軽減するための適切な補償があるかを評価する。 ✓ 既存のテクノロジーに基づいて、不正リスクの軽減に利用できる自動化分析の種類を判断する。 ✓ 監査手続を拡大して、不正リスクの軽減に役立てる。 ✓ 使用した会計方針の適切性を評価する。 ✓ 経営管理者の判断の程度が様々である重要な会計上の見積り、特に新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を著しく受ける会計上の見積りの妥当性を検討する^[B]。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一時的に中止しているコントロール手続のような、状況の変化を理由に修正された不正コントロールを再評価する。 ✓ 情報セキュリティ評価に重点を置いて、ITインフラ内の脆弱性の強化について助言する。 ✓ 新型コロナウイルス感染症後の世界を見据えて、継続的モニタリング監査ツールを更新する。 ✓ 先を見越したフォレンジック・データ分析を行い、高リスクの取引を識別する。 ✓ 抜き打ち監査を実施する。 ✓ 以前の不正リスク評価を見直し、最高リスク(重要性と発生可能性が高い)と考えられる不正スキームをテストする。

[A] 調査によると、不正検出の一番の方法は通報である。そのため組織体は、労働力が低下し、他の優先事項に注意が集中する中で、潜在的な不正行為を通報させるために、できるだけ多くの目と耳を必要としている。組織体は、コンプライアンス・プログラムの重要性に対する認識を向上させ、通報ホットラインの存在を従業員に思い出させ、通報方法について明確に指示する必要がある。組織体は、通報が真剣に受け止められ、通報が機密として保持され、通報者の匿名性を維持する手続が整備されており、報復の恐れがないことを強調すべきである。内部通報制度は、国内外を問わず現地語で、組織体内の全グループと顧客やサプライヤーなど組織体外の第三者も利用できるようにすべきである。

[B] 内部監査人は、米国の一般に認められた会計原則(GAAP)がどのような状況にも適用できるわけではないことを考慮すべきである。GAAPは、財務報告に関する一連の規則と基準で構成されている。GAAPは、様々なステークホルダーや財務諸表の利用者にとって有用となるように、財務諸表に要求される一定の基本的な目的と主要な概念に基づいている。このような規則と基準を通して、組織体の経営管理者には、現在進行中の業務の歴史と知識に基づいて、事業に関する様々な判断を行うことが求められる。「多くの場合、財務報告は厳密な表現ではなく、見積り、判断、およびモデルに基づいている」(米国財務会計基準審議会(FASB)概念フレームワーク8、OB11)という考えが広く受け入れられている。GAAPは、必要な資産と負債の残高を算出するために様々な方針、見積り、方法、および分析を適用する際に、経営管理者の一定の裁量を認めている。この裁量により、経営管理者は見積りの範囲を広げることができるが、会計上の見積りの合理性を精査すべきである。

不正の兆候に気付く

3ラインのステークホルダー・グループは、不正対策とリスク・マネジメント・フレームワークをうまく適応させた後、組織体に対して行われる不正スキームに関連する兆候を積極的にモニタリングする必要がある。最初のステップは、経営管理者が、従来どのような従業員が典型的な不正行為者であったかを知ることである。ACFEや他の有力な不正調査によると、不正行為者に最もよく見られるリスクプロファイルとして、以下が挙げられる。

- 36歳から45歳の男性であることが多い。
- 最も不正の影響を受けやすい、業務、経理、経営管理、営業のいずれかの部署で働いている可能性がある。
- 大学卒業以上の学歴がある。
- 大部分の不正は、在職5年以下の者が犯しているが、損害額の中央値が最も高い不正は、在職6年以上の者が犯している。

第2のステップは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって発生する可能性が高い不正スキームがあるかを、組織体が積極的にモニタリングすることである。前述のように、この環境は従業員が不正を犯す機会を手に入れやすい。従業員がリモートワークをする場合、経営管理者による監督が不十分になる可能性があり、コントロールを無効化しやすくなる。組織体ごとのリスクプロファイルは異なるかもしれないが、不正スキームは3つの主要な職業上の不正領域である、汚職、資産の不正流用、および財務諸表不正に分類できる。損害額という観点から最も打撃を与える不正スキームは、通常は財務諸表不正の領域内にある。「エコノミスト誌」に掲載されたある記事は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは新たな不正スキームを引き起こす可能性が高いと主張して、「経済的存続が脅かされると、収益の計上や市場への開示を行う際に、許容できるものとできないものとを区別するラインが曖昧になる可能性がある」と述べている⁷。ともあれ、各組織体は独特であるため、独自にリスクを評価する必要がある。例えば、CARES法⁸に関連して連邦政府から資金を受けている組織体は、受け取った資金の乱用がないかを検討すべきである。組織体はまた、危機時にはサイバー脅威に対して特に脆弱なので、業務上最も重要な知的財産を保護するために通常以上に注意する必要があるかもしれない。

⁷ “Who’s lost their trunks? The economic crisis will expose a decade’s worth of corporate fraud,” *The Economist*, April 18, 2020. <https://www.economist.com/business/2020/04/18/the-economic-crisis-will-expose-a-decades-worth-of-corporate-fraud>

訳注c 「Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act(新型コロナウイルス支援・救済・経済安全保障法:通称CARES Act)」のことであり、新型コロナウイルスの感染拡大抑止策として施行されている他人と一定の距離を保つ「Social Distancing」や自宅待機命令「Shelter-in-Place」の拡大に伴い急激に冷え込む米国景気刺激策の一環として、2020年3月27日米国連邦議会で可決され、同日トランプ大統領の署名により成立した。

各組織体は、リスクプロファイル(例えば、業種や地理)に応じて独特ではあるものの、表3は新型コロナウイルス感染症のパンデミック時に企業を脆弱にし得る様々な兆候を挙げている。

表3:パンデミック時の不正の兆候の例

汚職	資産の不正流用	財務諸表不正
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 政府関係者と関わりを持つ、第三者の代理人、コンサルタント、販売仲介業者などの問題のある利用 ✓ インサイダー取引 ✓ 新規事業の獲得または維持(あるいは政府プログラムからの資金調達)のための贈賄 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫の窃盗 ✓ 購入頻度やベンダーへの支出額の急増 ✓ 合理的な需要の裏付けがない購入量 ✓ 資産に対する物理的なコントロールの欠如 ✓ 支出の水増しや架空の支出 ✓ 報酬の過大表示につながる時間の改ざん 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上が予算や予測とぴったり一致 ✓ 売上に連動した賞与 ✓ 会計期間終了後の過剰な返品 ✓ 顧客の請求書支払期限の延長、または異常な返品引当金 ✓ 在庫やその他資産の不適切な評価 ✓ 未承認のベンダーマスターファイルへの変更を無許可で実行 ✓ 財務見積もりを操作させるプレッシャー ✓ 勘定残高不足を補填するための評価減 ✓ 財務制限条項に違反するデータ操作

サイバー脅威のリスク軽減は絶対不可欠

前述の職業上の不正リスクに加えて、サイバー犯罪には特有の課題がある。新型コロナウイルス感染症のパンデミックが世界を席卷し、何百万人もの人々がリモートワークに移行するにつれて、サイバー脅威(フィッシング攻撃やビジネスメールの侵害など)の被害を受けるリスクが大幅に増加している。サイバー犯罪者はすでに、この機に乗じて動きを加速させている。米国で新型コロナウイルス感染症の最初の症例が発表されてから6週間以内に、連邦捜査局(FBI)は公式ウェブサイト専用ページを開設して、新型コロナウイルス感染症パンデミック時の警戒を促した⁸。FBIは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに関連する、サイバー脅威、ビジネスメール侵害スキーム、新たな医療詐欺スキーム、暗号通貨詐欺などについて、国民に不正の警告を発した。

組織体は、フィッシング攻撃を防ぎ、このリスクを従業員に気付かせるために、従業員がリモートワークに移行するという新たなパラダイムシフトの間、警戒を怠らないようにする必要がある。組織体がサイバー攻撃を軽減するために方針と手続を見直す際、3ラインのステークホルダーは、組織体内の異なる部門間で積極的にコミュニケーションをとるべきである。サイバー脅威を軽減するには、IT部門のみに焦点を当てるのではなく、全社的に取り組まなければならない。組織体は、自らの重要資産を守るために、追加の予防策を実施すべきである。

⁸ “FBI Urges Vigilance During COVID-19 Pandemic,” Federal Bureau of Investigation. <https://www.fbi.gov/coronavirus>

組織体は従業員に、次のようなベストプラクティスを盛り込んだ、簡潔な「注意喚起」メールを送ることができる。

- 改ざんされたメール、URL、テキストメッセージ、および通話が発生源となり得るサイバー脅威に対する警戒を怠らない。
- 見慣れないリンクをクリックするときは注意する。
- 企業の財務データや個人情報を提供する前に、もう一度よく考える。
- 確認せずにファイルをダウンロードしないように注意する。

グローバルリスク

組織体が自らのリスクプロファイルを評価する際には、不正、贈収賄、および汚職に関連する国際的な事業リスクを考慮することが不可欠である。高リスク市場で事業を行う組織体は、現地の市場に関する知識と、不正リスクを軽視することの潜在的な影響を評価する必要がある。3ラインのステークホルダー・グループは、組織体に適した新興市場の場所で最も起こりそうな不正リスクに不正対策チームの労力を集中させるべきである。組織体がリスクの高い市場での監査計画を縮小したり中止したりしている場合は、リスク・エクスポージャーを踏まえてその判断が合理的か否か、異議を唱えることを検討すべきである。

組織体が利用できるグローバルリスク指標の一例は、トランスペアレンシー・インターナショナル(TI)の腐敗認識指数(CPI)である。TIは、100か国以上に支部を持つ非営利団体である。TIの使命は、世界の腐敗と闘い透明性を促進して、腐敗に起因する犯罪行為を防止することである。CPIは一般的に腐敗を「私的利益のための公権力の乱用」と定義し、公的部門の汚職認識水準を「100(非常に清潔)」から「0(最も腐敗している)」の指数で表し、180の国と地域をランク付けしている。40未満の国は、深刻な腐敗問題を抱えていると考えられる。例えば、CPI値の低い国で事業を行っている米国の多国籍企業の経営管理者は、腐敗の可能性が高いことから、規制リスクのレベルが高まることを考慮する必要がある。

要約

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、世界市場に大混乱をもたらし続けているため、最悪の不正が起こりつつある。従業員の行動に影響を及ぼす3つの基本的な要因(プレッシャー、機会、および正当化)すべてに対して悪影響が増すため、組織体は企業不正に対して一層脆弱になる。この危機は、企業不正の行為者に前例のない混乱と機会をもたらしている。不正防止の専門家と過去の危機は、不正の大幅な増加が近いと警告している。

経営管理者は、適切な不正対策を確実に整備するために、リスク・マネジメントとコントロールのフレームワークを適応させるべく迅速に行動する必要がある。内部通報ホットラインの周知など、より早い段階で対策を講じれば、高額な調査費用や法令違反を軽減できる可能性が高まる。経営管理者は最も一般的な不正リスクを理解して、財務リスク、規制リスク、および風評リスクが最も高い分野を優先させなければならぬ。これにより組織体は、サイバー脅威との闘いに重点を置きつつ、新型コロナウイルス感染症のパンデミックのために発生可能性が高まった不正スキームに関連する兆候を、積極的に監視できるようになる。

不正は、残念ながらよくある出来事であり、内的要因と外的要因の影響を受ける。組織体は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる景気後退や新たな職場環境に適応する際に、経済的損失、法執行機関による刑罰、および風評の悪化に関連する不正から身を守るために、適応して創造的に取り組む必要がある。あなたが所属している組織体は、従業員の心理を評価して、最悪の不正が起こりつつある状況に対処するための適切な準備をしているだろうか。

内部監査財団 (IAF) について

IAFは、内部監査専門職を進展させるために必要不可欠なグローバル・リソースであることを目指している。当財団の調査・教育商品は、内部監査の実務家やステークホルダーに対して、新たな話題に関する洞察を提供し、内部監査専門職の価値を世界的に推進・向上させている。また、学術基金を通じて、内部監査人協会 (IIA) の内部監査教育パートナーシップ・プログラムに参加する学生と教育者に助成金を支給することにより、専門職の将来を支援している。詳細は、www.theiia.org/Foundation を参照。

内部監査人協会 (IIA) について

IIAは、内部監査専門職に関する提唱者、教育機関、ならびに基準、ガイダンスおよび各種認定資格の提供者として、世界で最も広く認識されている。1941年に設立され、現在、世界170以上の国と地域に20万人以上の会員がいる。国際本部は、米国フロリダ州レイクメリーにある。詳細は、www.theiia.org を参照。

FLAI について

Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (内部監査人ラテンアメリカ地域連合: FLAI) は、専門職のための非営利の独立した組織体である。その使命は、ラテンアメリカにおける内部監査専門職の継続的な発展を推進・支援し、地域協力と地域統合を促進することにある。1995年に設立され、内部監査人協会 (IIA) に加盟し、13,500人以上の会員を有する16の地域内部監査機関を代表する機関である。詳細は、www.lafai.org を参照。

免責条項

IAFおよびIIAは、情報提供および教育目的のために本稿を発行している。本稿は、個別具体的な状況に対する確答を提供することを目的とするものではなく、あくまでも指針としてご使用いただくものである。特定の状況については、関連する独立した専門家に直接助言を求めることをお勧めする。IAFおよびIIAは、本稿のみに依拠する人に対して一切の責任を負わない。

著作権

著作権所有者は、内部監査財団 (前IIA調査研究財団) である。無断転載を禁じる。

