

### CIAフォーラム研究会報告

# 不正の防止策と発見手法の探求 ～樹木医目線で「不正の木」の観察点を探る～

研究会 No. a 9 (不正研究会)

『CIAフォーラム』は、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。当研究報告書は、CIAフォーラム研究会No. a 9（不正研究会）が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 1. はじめに

不正は人や組織を不幸にする。不正は、その実行者ばかりでなく周囲の人々を巻き込み、時には100年続く企業を存亡の危機に追い込むこともある。

例えば、1995年に発覚した大和銀行（当時）ニューヨーク支店事件では、たった一人の嘱託行員が行った不正（アメリカ国債の簿外取引）により11億ドルの巨額損失が発生した。また、事件の発覚後、銀行上層部がアメリカ金融当局より日本の大蔵省（当時）への報告を優先させたことが隠蔽工作と見なされ、F

RB（Federal Reserve Board：連邦準備制度理事会）から史上最高額といわれる3億4千万ドルの罰金を課され、アメリカ市場から撤退するよう命ぜられた。さらに同銀行の会計監査人が自殺するなど、当該銀行ばかりでなく広い範囲に不幸を引き起こした。

我々はこうした不幸を呼び込む不正発生のメカニズムを知り、不正の防止策と発見手法の探求を目的として本研究を始めた。まだ研究途上ではあるが、諸兄の内部監査活動の一助となれば幸いである。

### <不正研究のあゆみ>

孫子の兵法に“彼を知り己を知れば百戦危うからず”とある。我々はまず様々な不正事例により不正を「理解」し、次に不正発生の仕組みを「俯瞰」し、最後に個々の不正の手口と兆候を「点描」することで対策の検討を進めて行った。

#### ① 理解

当初は分野を特定せず、企業不祥事、組織犯罪、個人の横領など、広く不正事例を取り上げ、当研究会の各人が発表し議論した。次に、内部監査が貢献可能な範囲内でさらに議論を深め、研究対象を不正実行者である個人に絞り議論を進めた。

個人が不正に手を染める要因分析では、できるだけ多くの事例にあたることにし

た。当初からの検討過程は、「2. 理解—不正の研究—」で紹介する。

## ② 俯瞰

起きてしまった不正の数々を俯瞰すると共通のイメージが浮かんできた。不正の発生環境や個人の内的側面は土壌に根を張る樹木に似ている。組織を広い果樹園のような処と見ると、良い果実を実らせる木がある中に、何らかの要因で毒リンゴを実らせる木が発生する。これを「不正の木」と名付け、その姿を描くことで不正発生メカニズムを明確にできるのではないかとの仮説を立てた。

検証にあたり、ACFE (Association of Certified Fraud Examiners: 公認不正検査士協会) が集めた不正事例976件を取り上げ、全員で読み込み不正の木の特徴を抽出した。「3. 俯瞰—不正の木—」の章で詳述する。

## ③ 点描

次に「不正の実 (= 実行された不正)」を点描し、具体的な不正の防止及び発見手段を検討した。不正が見つかる、そういえばこんな不審な行動をしていたと、「兆候」に気づくことがある。また不正実行に使われた「手口」に驚かされることが多い。

そこで我々は不正の中でも各社共通して内部監査で取り上げる機会が多い経費不正に的を絞り、その「兆候」と「手口」に対応する「防止」と「発見」の方法を個別に検討した。

不正の実を取り囲み、点描するように、各自が持つ知見を持ち寄り話し合った。「4. 点描—不正の兆候と手口—」の章で詳述する。

## 2. 理解—不正の研究—

### (1) 身近な事例

不正を知るために、まずは研究会メンバー

の所属する業界の不正・不祥事や、それらへの対策・取組等を互いに紹介することとした。

#### ① 人が不正に手を染める要因

人が不正に手を染める時には、何らかの「動機」がある。以下は実際に当研究会のメンバーが体験した事例の一つである。

大手企業の中堅幹部と共謀者2名が目標達成のため架空の受注・売り上げを行った。個人の利益目的は全くなかった。それどころか実行者の一人は(見かけ上の)業務目標を達成し、部門のトップを助けたかったと供述している。実行者の中堅幹部は、職務態度はまじめで、部下の信頼もあり有能であった。目標達成に行き詰まり苦悩するうち、巧妙なつじつまあわせの手口を思いついた。実行方法に智慧をしぼり、印鑑を偽造し偽の契約書を作成し機器の出荷も行った。

不正が発覚し、彼と一人の部下は懲戒免職、もう一人は自己都合退職となった。数年前まで机を接していた仲間が消えた。

このように身近な事例には、内部の人にしか語れない臨場感がある。我々は、こうした事例を紹介しあい忌憚なく不正の様相を話しあった。不正の背景に組織風土の問題があり、本人が感じていた強いプレッシャーが、「動機」であったと認められるが、その上で、それでも周囲の従業員は不正に手を染めず、当該実行者たちが不正に走った深い「動機」は説明し切れない。例えば、倫理の重要性を教育されている警察官や司法関係者でも不正に手を染めるケースもある。

我々は、多くの身近な事例を話し合う中で、人が不正に手を染める要因は特別なものではないことを知った。目の前に機会が

あり、他人に知られず実行する手口はいくらでもある。不正は、個人の脆弱性が動機の強度に耐えきれない時に起きる。それはあたかも冬の豪雪の重みと、それに耐える樹木の強度の関係に似ている。

## ② 業態別の不正リスクと対策

各自が所属する組織により業態特有の不正リスクがあり、対策がある。異なる業種の目から見ると他業態で行われているリスク管理や運営は非常に興味深かった。次に2つの業種特有の不正リスクと対策を紹介する。

### a. 医薬品業界～プロモーションの自主規制や流通適正化への取組～

医師が処方する医薬品（医療用医薬品）は、経済原理に従って流通市場で取引される「商品」でありながら、「生命関連物質」として安定供給と適正使用が厳しく要求される二面性を有している。かつてその「商品」としての側面が行き過ぎた結果、価格や景品による競争が激化し、贈収賄やカルテル等の不祥事が発生した時代もあった。

これに対し、公正取引委員会が排除勧告を下すとともに、当時の厚生省との連名で流通改善の具体的方針を示し、業界もまたプロモーションに関する自主規制を策定してマーケットの正常化に努めた。こうして誕生したのが「医療用医薬品製造販売業公正競争規約」である。業界の自主規制ではあるが、公正取引委員会の認定による法的な裏づけを持っている。

この規約の制定後、業界はその遵守徹底と違反防止を目的に自主的な団体を設立し、公正競争規約の周知・相談・指導等の活動を開始した。さらに、医療機関に対する医療用医薬品の販売価格の交渉権・決定権を製薬会社から卸売会社に完全に移譲し、プロモーションと商流を分

離することによって、一層の流通適正化を図っている。

### b. 保険業界～コンプライアンスが特に重要な職場～

保険業界が遵守すべき法令等は多岐にわたり、「保険業法」「金融商品販売法」「金融商品取引法」「保険法」などの保険会社に対する基本法令に加え、昨今では契約者個人の権利利益を保護するための「消費者契約法」「個人情報保護法」や、犯罪による収益の移転を防ぐための「犯罪収益移転防止法」にも留意して保険募集業務に努めなければならない。

法的規制項目の多さは、不正発生危険地帯が多いからに他ならない。お客様の不正に始まり、医療機関等の不正、代理店の不正、募集人の不正、社員の不正とその領域は広範囲に及ぶ。また、保険会社の監督責任が及ぶ境界も不正実行主体との間で微妙にズレがある。

保険業法上禁じられている行為の一例を挙げると、加入者の健康状態などの事項につき告知を妨げ、又は告げないことを勧める行為が禁止されている（「保険業法第300条」の3項）が、取引先となる保険代理店の意識により様々な不正が発生している。

その主な手口は、代筆代印・無断契約・保険料等の費消流用といったものがある。中には契約者から通院・投薬治療事実を告げられても告知不要と応え、通院等の事実を記載せず申告する露骨な法令違反もある。

## (2) 公表された事例1

次に「企業不祥事事典－ケーススタディ150－」（齋藤憲監修、紀伊國屋書店）など、公表されたテキストを教材として取り上げ意見交換を行った。以下に主な事例と学習ポイントを示す。

- ① 全国小売酒販組合中央会、裏金流用・横領事件、業務上横領、裏政治献金  
 ✓中間管理職による単独不正であった。  
 ✓職務権限の分離原則が欠落していた。
- ② 幻冬舎、社員不正事件、9億円資金横領  
 ✓経理職員が与えられたシステム利用権限を悪用した。  
 ✓回収済み現金を横領し、帳簿上は売掛金として残していた。
- ③ 赤福、食品偽装事件、製造物責任  
 ✓もちの再利用、偽装は過去にも起きていた。  
 ✓対策室を設置したが現場は「まき直し禁止」を守らなかった。
- ④ ニッパン、元支店長不正、逆鞘仕入とその隠蔽  
 ✓調査開始から3週間で懲戒解雇、刑事告発なし。会社の対処は不可解。  
 ✓単価マスターを直接操作できるシステムに脆弱性があった。
- ⑤ ローソンエンターメディア、取締役による不正行為  
 ✓取締役会の議決なく単独で79億円の支払いを実行した。  
 ✓不正実行者の営業力に過度に依存していた。
- (3) 公表された事例2  
 更に事例を研究するため、ACFE不正事例976件を分担して査読した。意外だったのは、あと先を考えず衝動的に盗む人が多く、驚きの発見であった。その一方で手口を工夫しながら、長期間不正を繰り返している人もいる。前者はさておき、ここでは後者の興味深い手口のいくつかを紹介する。手口が巧妙だと他者が偶然気付くまでなかなか発覚しない。
- ① 通帳のすり替え  
 ✓自分名義の通帳を被害者の名前に手書きで書き換える。  
 ✓被害者に通帳を見せ、定期預金の設定を確認させる。  
 ✓パソコンで偽造した銀行の残高証明書を見せる。
- ② 通帳繰越し  
 ✓不正な取引履歴のある通帳を隠すため、少額(10円~100円)の入金を160回も繰り返して意図的に通帳繰越しを行う。
- ③ 札束のすり替え  
 ✓金庫内に保管されている札束の上下のみを残し、残りをコピー用紙にすり替えて着服(9,900万円)。  
 ✓他職員が劣化した紙の色に気づき発覚。
- ④ 合鍵作成  
 ✓保管するスペアキーの封印を無断で解いて、合鍵を作製。  
 ✓20回以上にわたって金庫内から現金を抜き取り、紙の束を入れていた。
- ⑤ 消耗品、切手購入の偽装  
 ✓トイレットペーパー代として徴収した約50万円を私的に流用。  
 ✓切手購入の領収証を偽造し、7回にわたり着服を繰り返す。
- ⑥ 銀行借入金をスライス着服  
 ✓税理士事務所勤務の信用で雇用された男が、銀行借入金を少なく帳簿に記載し差額を着服。110回で3億円。  
 ✓会社は資金繰りに行き詰まり破産。
- ⑦ パソコン・レジ操作で取引削除  
 ✓窓口収納後、取引実績を取り消して収納金を着服。  
 ✓業務用パソコン画面を隠す行動を繰り返し、不審に思った同僚が発見。  
 ✓コンビニのレジで公共料金収納後、支払い記録を本社に送信せず、レジ記録を消去。
- ⑧ ペーパーカンパニーに口座を作り着服  
 ✓工事費を水増し、香港の偽管理口座に入金させてプール。



- ✓架空保険会社名義で口座開設、従業員の健康保険の支払金着服610万ドル。

#### (4) 不正の要因—組織か人か—

研究会メンバー各人が所属組織の全般的な状況を紹介し、身近な不正事例を持ち寄り研究していた際は、人と組織両方の脆弱性を直接質問し語り合うことができた。

一方、公表事例を研究した際は、当該組織の側に開示を避けたい事情があり、人の要因は分かるものの、組織にどのような脆弱性があったかは究明しづらかった。

以後の章では「人」を俯瞰し、点描を行うが、その前に一旦組織の脆弱性と人の脆弱性に分けて、文献による知見も含め整理した特徴を示しておく。不正に対して、組織も人も何らかの脆弱性は持っている。両者の脆弱性が相互に影響しあい増幅する中で「不正の木」は育つ。どちらか一方の要因だけでは語れない。

##### ① 組織の脆弱性

###### a. 管理適正を超えた組織規模

管理監督の及ばない地方組織、海外子会社等で不正は発生しやすい。

###### b. 縦割りの組織

組織は巨大化するにつれその役割を細分化してゆくが、その結果、横断的な見方ができなくなる特性を持っている。

###### c. 職場のモラル崩壊

小さな不正を見過ぎると、職場全体にモラル崩壊が起きる。

###### d. 集団の圧力・服従の心理

例えば、本社から達成困難な拡大目標を受け取った現場管理職は、どうにか達成しようとする。組織に貢献したいという意識が強過ぎれば、配慮すべき事柄（倫理、合法性、安全性）が見えなくなってしまう。目標達成が自分の職務だと割り切る。

###### e. 監視のない環境

誰にも見られていない環境では、不正へ

の抑止力が低下する。一般的に、上位の役席者ほど監視の目がとどかない。

###### f. 過労をしいる職場

無理な職場実態、厳しい残業が従業員の思考力を奪う。

#### ② 人の脆弱性

##### a. 無関心・傍観者

不正を見過ぎず無関心、傍観者であることで自分に危難が降りかかることから身を守る。「見て見ぬふりをする」人間が多い。

##### b. 根拠なき信用

あの人なら大丈夫といった思い込み。

##### c. 倫理の死角（自分では気付かない領域）

自己中心主義のバイアス（偏り、歪み）がかかる。自己の倫理観と実際の行動の食い違いが起きても気付かない。

##### d. 個人の資質（感情が行動を決め、欲求のままに行動する度合い）

人は感情で行動し、行動後、自己の行動を正当化する。

##### e. 組織への愛着

長年所属してきた組織で発生した過ちは、見えなくなる。自分だけが違う判断をするのは間違いだと思ってしまう。

#### (5) 不正研究に役立つ理論

多くの犯罪学者等により、不正に関する理論や考え方が発表されている。以下にその一部を紹介する。

##### ① ハインリッヒの法則

A C F Eの「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書（2014年度版）」において不正発見の42.2%を占める通報の有効性は、重大な事故が起きる確率を検証したハインリッヒの法則と通じるものがある。

ハインリッヒの法則は1対29対300で重大事故が発生すると指摘した経験則である。一つの重大事故が発生する前には29件の小さな事故があり、さらにヒヤリとするような小さな異常が300件ほど存在する。

内部通報が十分機能し小さな事柄でも通報される体制であれば、重大な不正を未然防止できる確率が高まる。

## ② スイスチーズモデル

同じくACFEの「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書（2014年度版）」で不正発見の16%を占めるマネジメントレビューの有効性はスイスチーズモデルに似ている。

このモデルは事故要因をチーズの内部構造に見立てた理論である。チーズには小さな穴がもともとから内在している。そして、複数のチーズがある角度で重なった時に、その穴が連結する（通り抜ける）ことがある。一方、事故はいくつかの要因が偶然つながったときに起きる。日常の点検を欠かさず、こまめに穴を見つけ知っておくことでチーズの穴の連結を回避するイメージを提示してくれる。統制環境のレビューも同様で、部門間連携のまづさがチーズの穴の連結と同じ環境になれば不正が発生する可能性が高まる。

## ③ 割れ窓理論—Broken Windows Theory 1982—

ACFEの「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書（2014年度版）」で不正発見の14.4%を占める内部監査の有効性と深く関わる理論である。

割れた窓ガラス1枚を放置していると、住民の犯罪防止意識が希薄だと知らせているようなもので、より大きな犯罪につながると説く。

小さな不正が見過ごされる職場では、割れた窓ガラスが放置されているのと同じ現象を引き起こす。「割れ窓」を放置させることなく発見し、ベストプラクティスを目指す職場を支援する内部監査の大切さを教えてくれる。

## 3. 俯瞰—不正の木—

前章の「2. 理解—不正の研究—」を通して、個別の不正は様々な要因・動機があるが、不正に至るまでには共通する成長過程があるのではないかと想起し、これを解明する事により内部監査の有効性に資するものを導き出すべく新たな研究を開始した。

本章の研究では、研究結果を目に見える形で表現することに注力した点が特徴である。そこで挑戦したのが、まさに「不正の木」そのものを絵に描いてみよう、と言うユニークな取り組みであった。

ACFEは、職業上の不正を、汚職、資産の不正流用、財務諸表不正に分類し、その具体内容を体系的に表示した「不正の体系図（Fraud Tree）」を提供しており、不正を体系的に表示するものとしてグローバルスタンダードとなっている。

当研究会が、これを模したか否かはさておき、組織に属する個人の立ち位置が果樹園に植えられて並ぶ1本1本の木に似ていることから着想を得、その中で不正を犯す者を1本の木に見立て、「Fraud Tree＝「不正の木」と定義し、「不正の木」はどのような土壌から根を生やし、幹になり、そして実（実行された不正）にまで成長してしまうのかを絵に描き、「実（実行された不正）になる過程のどこで伐採（統制）をすべきなのか？」また、「そもそも「不正の木」を育てないためにはどこに重点を置いた監査を実行すべきなのか？」等を、可視化して明らかにするために、「不正の木」を描くこととしたものである。

### (1) 個別事例の検討

不正の木を描くにあたって、まず個別の不正事例を検証し、不正の木の要素、つまり、幹の部分・根の部分などに、不正に至る過程のどのような行為や問題点が該当するのかを検討した。

ここでACFE不正事例976件について、各研究員が担当約50件を受け持ち、研究会で発表のうえ討論、各事例に共通する部分を抽出し、木の構成要素を念頭にこれらが木のどの部分に該当するかを議論した。

さらに、ACFE発行の「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」で示されている、職業上の不正の約85%が資産の不正流用によるもので、資産の不正流用が依然として職業上の不正の大きな脅威であると言う結果から、頻発する「資産の不正流用」に焦点を当て、事案の違う資産の不正流用事案を4件抽出して詳細に検討、これを一覧表にまとめた。

この一覧表が次表の「個別事例の検討一覧表」である。

## (2) 不正の木の要素

個別事例の検討結果から、不正の木の要素を、一覧表最左欄のとおり分類した。主要素の説明は以下のとおりである。

### ① 果樹園

組織体外の要因である国事情や業界慣習のこと。

業界慣習は、一つの組織体に身を置く者が改善することは非常に難しく、また、他の国に存在する不正の温床に対して日本の組織体の者が改善を加えることは不可能に近いであろう。そして、例えば司法取引のように、日本では違法・好ましくないことが、他の国で合法とされていることに関しては、改善の必要もないと言える。

### ② 土壌

組織体内の要因である組織風土のこと。

組織風土はその組織体内で長年培われてきたもの、また、主に経営陣の方針などに大きく依存するものであり、これを改善することは難しいものである。

### ③ 不正の根

個人の内面にある資質のこと。

個人の内面にある資質は、木の根と同じく表から見えるものではなく、根の段階でこれを抜いてしまうことは、そこに根があることを知らない限り難しく、改善が難しいものである。

## ④ 不正の幹

### a. 幹

不正を犯す人の後天的悪習慣のこと。

木の幹の段階となるとその外見を確認することが可能であり、場合によってはオノで伐採することも可能である。これと同様に、不正においても後天的悪習慣に対する統制機能を発揮することによって、改善が比較的容易である。

### b. 枝

不正を犯す人のテクニカルな不正実行手段のこと。

枝は、実になる前の段階の幹から分かれた茎や葉の状態であり、不正の幹の要素に分類した。幹と同じくその外見を確認することが可能であり、伐採もその大きさによってはハサミなど簡易な道具で可能である。これと同様に、不正においてもテクニカルな不正実行手段に対する統制機能を発揮することによって、改善が比較的容易である。

## ⑤ 不正の実

実行された不正のことで、事案概要等を記載した。

## (3) 不正の木

以上の検討結果から次のような「不正の木」が出来上がった(図表1)。

組織体外にある果樹園(国事情・業界慣習)は、実際の果樹園に立つ木と同じく、1本の木(組織内の個人)だけで全体を変えられるものではなく、また、土壌(組織風土)や不正の根(個人の資質)の部分は、見えにくい部分であり、改善が難しい、改善が非常に難しい、または改善不可能、さらには改善の必

■個別事例の検討一覧表

※ラーセニー：組織の会計帳簿に記入済みの現金・預金を着服すること スキミング：会計帳簿に記入される前に現金・預金を抜き取ること

事例名	不正の資産 (不正支出、レジ)	メーカー海外子会社における資産の不正流用 (ラーセニー、預金)	信用金庫における資産の不正流用 (ラーセニー・金庫内現金、スキミング・顧客預金)	建設会社における資産の不正流用 (ラーセニー、預金)
事象	コンビニエンスストアの店員が、レジで受領した自動車税等の現金を着服 被害額 約120千円	海外子会社の財務責任者が、取引銀行口座から不正に出金し現金を着服 被害額 約682,000千円	信用金庫の支店長が、金庫から現金を着服、顧客の預金を不正に解約し現金を着服 被害額 約314,000千円	建設会社の海外事業部副事業部長が、裏金としてブールした取引銀行口座から自分名義の銀行口座へ不正に送金して現金を着服 被害額 35,400千円
被害者	サークルKサンクス	三洋電機ベトナム子会社	上田信用金庫	西松建設
実行者	20代のアルバイト店員	海外子会社の財務責任者 (日本人出向者)	信用金庫支店長	海外事業部副事業部長
概要	アルバイト店員が、レジで受領した自動車税、損害保険料等の記録を入力後、本社の情報端末には記録を送信せず、店のレジの記録を消去し、現金を着服	取引銀行口座の管理担当者も兼ねていた財務責任者が、少額を100回以上出金する手口で約630,000千円、自身が管理する会社の金庫から約52,000千円、それぞれ現金を着服	【ラーセニー・金庫内現金】 信用金庫支店長が、金庫内に保管されている札束の上下のみを残し、残りをコピー用紙にすり替えて約99,000千円の現金を着服 【スキミング・顧客預金】 信用金庫支店長が、預金客に「新しい定期預金に振り替える」などとうそをついて、預金を不正に解約し、その記帳をせずに約215,000千円の現金を着服	会社の指示により、海外に設立したペーパーカンパニーに発注するという手口で裏金作りを実行していた海外事業部副事業部長が、検出した裏金をブールした取引銀行口座から自分名義の銀行口座へ送金する手口で現金を着服
不正の実	損害保険料の収納代行業者から「契約者は保険料を払ったと言っているが入金がない」旨の連絡で発覚	調査当日に本人が失踪し、調査の結果使途不明金が発覚	【ラーセニー・金庫内現金】 支店の職員が、金庫内の札束の色が違うことに気づいて、現金の着服が発覚 【スキミング・顧客預金】 被害者の1人から「預金の残高を調べてほしい」との依頼があり、調査の結果預金の着服が発覚	何らかの社内調査で裏金の一部を着服しているのではないかと言う嫌疑が出て発覚
発覚経緯	スキミング ・会社のシステムへの登録作業を回避し、現金を着服	自身が管理責任を持つ会社の預金口座から、少額の現金を着服を頻繁に実行 ・自身が鍵を管理する会社の金庫から現金を着服	【ラーセニー・金庫内現金】 ・金庫内の札束の中身を紙にすり替えて着服 【スキミング・顧客預金】 ・顧客の預金を定期預金に振り替えると虚偽を申し向け解約させて着服 ・顧客からの現金受領時に、正規の受領書を発行せずに着服	・会社の裏金検出のための架空発注スキーム自体の管理を自身が行っており、架空発注や複雑な資金移動を行う、全容を把握しにくいスキームの中で着服 ・会社の裏金総額の中から、自身の口座に送金、着服していた
枝	テクニカルな不正実行手段 ○改善が比較的容易	・スキミング ・会社のシステムへの登録作業を回避し、現金を着服	・スキミング・顧客預金 ・顧客の預金を定期預金に振り替えることと虚偽を申し向け解約させて着服 ・顧客からの現金受領時に、正規の受領書を発行せずに着服	・会社の裏金検出のための架空発注スキーム自体の管理を自身が行っており、架空発注や複雑な資金移動を行う、全容を把握しにくいスキームの中で着服 ・会社の裏金総額の中から、自身の口座に送金、着服していた
不正の幹	後天的悪習慣 ○改善が比較的容易	・性善説に立った業務設計の為、牽制機能が欠如している ・内部監査の未実施 ・現地法人の総管理責任者という立場を悪用 ・職務未分離	・性善説に立った業務設計の為、牽制機能が欠如している (不十分な現金実査手順／顧客からの現金受領時に証拠を発行しない) ・支店長という立場を悪用	・会社の不正 (裏金作り) を実務的に担っていたために、複数の海外関係会社やペーパーカンパニーを介した、架空発注による不正スキーム自体が、意図的に会社の正常な統制の枠外に有った ・社内での地位が高く、会社を裏切らないとの信用を悪用した



事例名	コンビニエンスストアにおける資産の不正流用 (不正支出、レジ)	メーカー海外子会社における資産の不正流用 (ラセニー、預金)	信用金庫における資産の不正流用 (ラセニー・金庫内現金、スキミング・顧客預金)	建設会社における資産の不正流用 (ラセニー、預金)
不正の根	<p>※事象からの推測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自制心が弱い</li> </ul>	<p>※事象からの推測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異性への異常な執心 (ほぼ全ての現金を愛人に渡したと報道されている)</li> </ul>	<p>※事象からの推測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不明 (嫌疑不十分で不起訴となっている事案であり、不明)</li> </ul>	<p>※事象からの推測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭欲が強い (着服した現金でコンドミニアムなどを購入していた)</li> </ul>
土壌	リスク低減活動が業務範囲の拡大に比して追いついていない	海外拠点对する管理放置	<p>・監督官庁からの指導を守らない企業体質</p> <p>・過度な信頼による放任主義</p>	<p>・裏金を捻出する企業体質</p> <p>・海外事業、特定の個人を聖域化する傾向</p>
果樹園	<p>業容拡大、収益機会獲得を優先する業界傾向</p> <p>○改善が非常に難しい</p> <p>○改善不可能</p> <p>○改善の必要なし</p>	海外拠点を聖域化する業界事情	現金を取り扱う機会が多い業界事情	賄賂やファシリテーション・ペイメントを必要とする国事情
備考	<p>実行者はアルバイト店員に限らず、店長であるケースも散見される</p> <p>不正リスクマネジメント (5原則) の導入または強化</p> <p>(原則3の強化策の例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レジの様子を記録する防犯カメラの設置 (抑止)</li> <li>(原則4の強化策の例)</li> <li>・防犯カメラによるレジの様子の撮影 (早期発見)</li> </ul> <p>【不正リスクマネジメントの5原則】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不正リスクのガバナンス</li> <li>2. 不正リスクの評価</li> <li>3. 不正の防止</li> <li>4. 不正の発見</li> <li>5. 不正の調査および是正措置</li> </ol> <p>対策 (次章でより詳細に検討)</p>	<p>約5億円程度は使途不明である</p> <p>不正リスクマネジメント (5原則) の導入または強化</p> <p>(原則1の強化策の例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トップマネジメントのコミットメントの全社アナウンス</li> <li>(原則3の強化策の例)</li> <li>・過度の権限集中を避けるための職務分離 (特に目の届き難い職場、人数が限られた職場)</li> <li>・長期の人材固定化を避けるためのローテーション</li> </ul>	<p>1991年6月～2005年3月の15年間にわたり継続していた</p> <p>不正リスクマネジメント (5原則) の導入または強化</p> <p>(原則3の強化策の例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客から現金を預かるサービスの廃止</li> <li>・上記サービスが止められない場合、正規の領収証 (預り証) 発行手続の導入</li> <li>(原則4の強化策の例)</li> <li>・抜き打ち検査</li> <li>・検査ルールの厳格化 (サンプル検査、定期的現物確認、複数人による現金検査等)</li> </ul>	<p>海外という特殊性と重要性を考慮し、対策を考える必要がある</p> <p>不正リスクマネジメント (5原則) の導入または強化</p> <p>(原則1の強化策の例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役等の有効性、効率性確保</li> <li>・研修プログラムの強化、コンプライアンス体制の強化</li> <li>・社内風土の改革、旧来の慣行との決別</li> <li>(原則2の強化策の例)</li> <li>・リスク管理体制の再構築</li> <li>(原則3の強化策の例)</li> <li>・過度の権限集中を避けるための職務分離</li> <li>・聖域の排除、会社組織の見直し、グループにおける業務適正化体制ほかの業革プロジェクト</li> <li>・人事政策の見直し、長期の人材固定化を避けるためのローテーション</li> <li>(原則4の強化策の例)</li> <li>・内部通報制度の再整備</li> </ul>

出典：一般社団法人日本公認不正検査士協会「不正事例200810-201302」

※分析や解釈は当研究会メンバーによる。なお本事例に転載するにあたっては、当時の新聞記事、ニュースリリースなどを再確認し、一部金額等に修正を加えた。

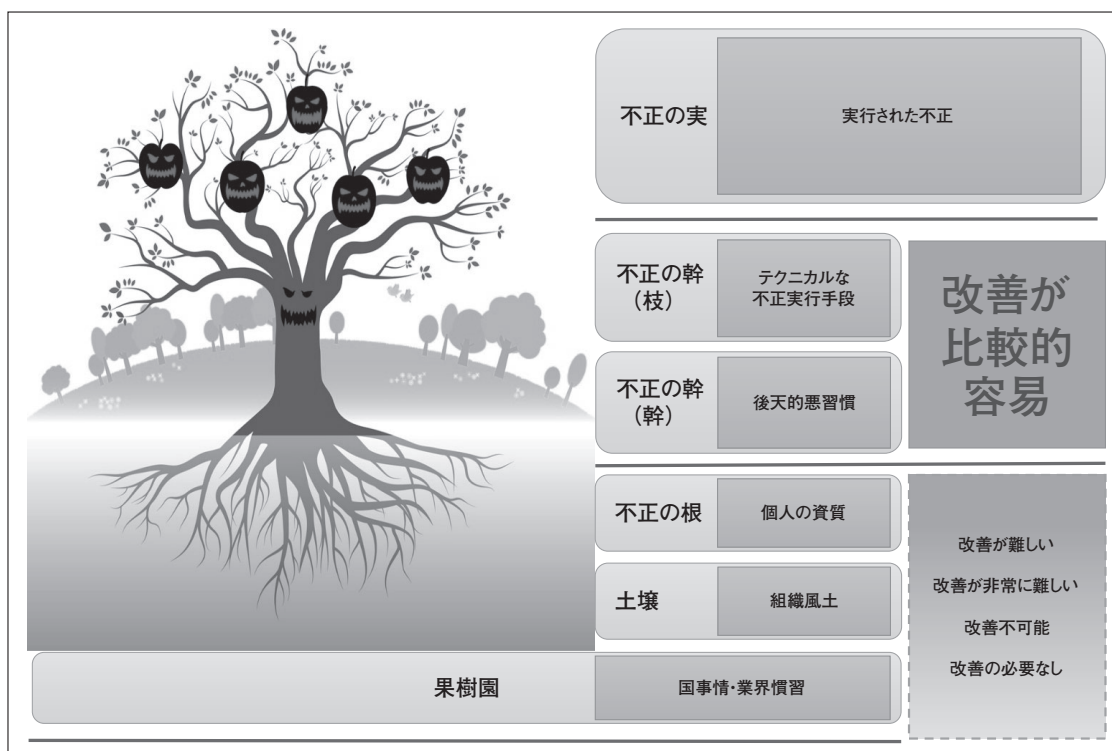
要がない部分で、内部監査の効率性が発揮しにくい部分である。また、不正の実（実行された不正）は、既に育ってしまったものであるので、基本的には内部監査による発見の効果を得るのみである。そして、幹（テクニカルな不正実行手段・後天的悪習慣）の部分、ここは実際の木と同じく伐採が容易で、改善が比較的容易な部分である。

「不正の木」を描いた当研究の結果、日ごろの監査活動の目の前にある不正の端緒が、不正の木のどの部分にあるのかを想定し、不正の木の伐採（統制）を行うため、また不正の実を結ばせないために、不正の幹の部分、すなわち、後天的悪習慣、テクニカルな不正実行手段に焦点を当てた内部監査活動を行うことが重要であるとの結論を得た。

#### 4. 点描—不正の手口と兆候—

前章「不正の木」の考察は、不正の発生メカニズムを可視化して表現することにより、不正発生の本質に迫ろうとするものであ

<図表1>



た。それは、不正がどのような環境、原因によって芽生え、成長していくのかを俯瞰しモデル化することへの試みであった。この考察によって、不正発生全体のメカニズムを一つの体系として捉えることのできる系統図を得ることができ、一つの成果となった。

本章では、この不正発生メカニズムを示した「不正の木」を前提とし、特に「不正の幹」にフォーカスし、より個別具体的な視点に立って不正の手口と兆候の分析を行い、不正防止への手がかりを得ることを目指した。この考察では、より多くの内部監査人に有益になることを意図し、異なる業種・規模の会社でも一般的に共通性のある経費科目（交通費、接待交際費、手数料）の不正を取り上げた。なお、各科目別での不正の手口には共通の兆候がありその対策を提示することによって、より効果的な不正抑止または早期発見が可能ではないかとの仮説を基に考察を行った。

## (1) 交通費・旅費

### ① 不正の手口

これらの費目は一般的に一回の金額は比較的少額であるが支出頻度が高く、利用交通機関・経路などある程度個人の裁量に委ねられている部分もあるため、不正が発生しやすい傾向にある。また、最近の特徴としては、これらの費目では多様な割引制度があり、それらを悪用した不正も発生しやすくなっている。組織（部署）ぐるみで架空出張や架空接待の精算を行うことにより、裏金づくりに利用される場合もある。

具体的な不正の手口としては、領収書をねつ造した架空経費の精算、法人カードを利用した私費精算がある。そのほかにも、高額ルートでの水増し精算や多様な割引制度（ネット予約割引、金券ショップの割安チケットなど）を利用した差額金の着服、同一費用を重ねて精算する多重精算などがある。

### ② 不正の兆候

この場合の不正の兆候としては、頻繁な繰り返し出張、土日など休日を挟む出張や海外出張での宿泊費以外の多項目に渡る精算などがある。また、他の社員と比較して出張費が多く、通常業務を行うための経費支出としては想定しづらいものとなって表れる傾向もある。組織（部署）ぐるみの場合には、印鑑の代押し等がなされ、組織外（他部署）と比較して出張回数・出張費が多くなる傾向にある。その結果、裏金が存在するようになり頻回な接待、組織内（部署）会合が見られる。

### ③ 不正への対策

これらの不正への対策としては、宿泊を伴う事例に対して、出張申請書の事前提出と事後の出張報告を制度化することが有効と考えられる。特に、目的・同行者・訪問先・接待予定などの事前予定を、精算時に出張報告書と照合することで、それらの妥

当性の検証が可能となる。また、担当者別、日付別等の精算データを分析することによって、高額申請者や重複精算等の異常値を発見することが容易となる。組織（部署）ぐるみの場合に対しては抜き打ちでの印鑑保管状況の事務検査や、通達等で印鑑の代押し禁止することを啓発することも有効である。さらに、内部通報制度の整備・運用を図ることで不正を顕在化しやすくなり、防止にも繋がる。

以下に掲げる図表2は、我々が交通費・旅費についての不正の手口と兆候を考察する上で作成した図表の一部である。

## (2) 接待交際費・会議費

### ① 不正の手口

飲食代・サービス代は、一般的に請求金額の妥当性を検証することが困難であるため、経費精算する場合に領収書を改ざんすることにより比較的簡単に不正を行うことが出来る。具体的には、領収書の金額数字を追加する、あるいは1を7や9に書き換える、また何度も使用している店の従業員と共謀して、領収書の金額を実際よりも多く記入してもらう、白紙の領収書をもらうなど、より高額な金額を経費精算として会社に請求し実際の支払額との差額を着服することが行われる。市販の領収書を使用し、架空の飲食代を経費精算することや、申請内容を偽証し私的な飲食代を経費請求するなどの方法が取られることもある。

### ② 不正の兆候

この場合の不正の兆候としては、領収書の金額が不自然な丸い数字になっていたり、金額数字がいびつであったり、市販の領収書が多いなどがある。また、同じ内容、同じ金額で重複申請が行われたり、社内の特定の人物の経費が突出している場合もみられる。店の従業員との共謀による不正の場合には、特定の店の使用頻度が突出

&lt;図表2&gt;

不正の手口	不正の兆候	対策	
		防止	発見
出張に行っていないにもかかわらず、領収書や出張報告書等をねつ造して旅費や出張手当を精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>出張予定がない地区の交通費や宿泊費が精算されている。</li> <li>同一人物が同一期間に別の出張費を精算している。</li> <li>出発時間、帰着時間が一定。</li> <li>勤務実態と合わない出張旅費の精算がある。</li> <li>他の社員と比較して出張費が多い。</li> <li>出張費が急に増加した。</li> <li>領収書等の証憑が添付されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高額の出張には出張報告書の提出を義務付ける。</li> <li>出張申請書の事前提出を義務付ける。</li> <li>1件当たりの限度額を設ける。</li> <li>出張等で利用するホテルを指定し、請求書による会社精算とする（立替精算を行わない）。</li> <li>領収書等証憑の添付を義務付ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出張申請書と出張報告書との突合を行う。</li> <li>他の従業員に出張に行かせ、比較する。</li> <li>契約先にお礼の電話をする。</li> <li>データ分析を行う（出張費の重複申請、出発時間と帰着時間の分布、高額出張費使用者、出張費の月ごと推移）。</li> <li>勤務実績と出張旅費の使用日との突合を行う。</li> </ul>
組織ぐるみ（部門単位）で空出張を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>裏金がある。</li> <li>異常な内容・頻度の（空出張で捻出した資金での）接待がある。</li> <li>営業担当等の個人印を経理担当が保管している。（ワークフローシステムの場合は、権限者了承の上でのなりすまし承認や代理承認（実質的な自己承認））</li> <li>他の部署と比較して出張費が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通達等で明確に印鑑の代押しを禁止する。</li> <li>代理承認の有効期限を定める／定期的に見直す。</li> <li>部門単位で予算を設定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の整備・運用する。</li> <li>抜き打ちで経理担当の机を確認する（注：合理的な理由、就業規則等への明示、画一的な調査、一般的に妥当な方法であることの要件を具備する必要がある）。</li> <li>勤務実績と出張旅費の使用日との突合を行う。</li> <li>データ分析を行う（高額出張費使用者、出張費の月ごと推移）。</li> </ul>
会社引き落としの法人カードを利用して、私用の交通費を会社経費として精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当エリアとは別の地域（観光地、支店や得意先がない地域等）の利用がある。</li> <li>通常の営業日とは異なる日（土日祝日等）の利用がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人口座からの引き落としとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カード利用明細と経費精算書と照合する。</li> <li>データ分析を行う（担当者ごと、日付ごと）。</li> </ul>
個人的な宿泊費を会社経費として精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一日に複数の宿泊費が精算されている。（例：会社一括支払いと個人精算）</li> <li>観光地や出張の宿泊費が精算されている。</li> <li>通常の営業日とは異なる日（土日祝日等）の利用がある。</li> <li>明細に個人的利用と思われる費目が出てくる。（例：有料ビデオカード、国内クリーニング代、ルームサービス代）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出張申請書（目的、日程、休日宿泊が必要な場合にはその理由など）の事前提出を義務付ける。</li> <li>就業規則等で、予め個人的利用の禁止項目を明確に定めておく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出張申請書と出張報告書との突合を行う。</li> <li>データ分析を行う（担当者ごと、日付ごと）。</li> </ul>
領収書を改ざん（先頭の1を4に変える等）し、実際より高額な経費を精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>先頭の数字に4、7、9等が突出して多い。（ベンフォード分析）</li> <li>手書きの市販領収書が多い。</li> <li>定例支払のはずだが、金額が違う月がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>領収書がない場合と同様、手書き領収書の場合は、理由書の添付を義務付ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請者本人の筆跡と領収書の筆跡を突合する。</li> <li>（海外出張の場合）母国人の筆跡か否かを確認する。</li> <li>データ分析を行う（ベンフォード分析、定期代の月推移）。</li> </ul>
（領収書不要の少額交通費の場合）利用交通機関のルートが複数ある場合、高額路線で精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の社員と比較して出張費の総額・頻度が高い。</li> <li>路線案内の最短ルートの金額と精算額が合わない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乗車券の添付を義務付ける。</li> <li>運賃連携精算ソフト（ワークフロー）を導入する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>路線案内と検索結果と申請額を比較する。</li> <li>データ分析を行う（高額使用者）。</li> </ul>



する傾向にある。自己の優越的な立場を利用し、取引先や子会社に飲食代を肩代わりさせている場合には、特定の業者への発注額、発注頻度が多くなる傾向にある。

### ③ 不正への対策

不正の対策としては、経営層の接待交際費への安易な認識を改め、直属の上司や経理部門のチェックを強化することである。

経費の処理担当者が、接待交際費の請求書の内容について、市販の領収書が多い、不自然な数字やいびつな数字記載の領収書となっていないか、接待の人数に対して多額でないか、また交際費の発生が特定の人に集中していないかなどに留意する必要がある。経費精算対象の店を指定し、会社が月次精算することにより個人から提出された領収書による精算や、領収書の改ざんを防止できる。

経費の使用については、事前申請を義務づけることにより目的や金額による承認条件を設定し、また、接待先の氏名、役職を申請書及び報告書に記載させ、場合により反面確認を可能にするしくみは抑止力として効果的である。部門交際費・会議費の予算を決めておくことにより、予算実績管理が可能となり、必要以上の交際費の発生を早期に発見することができるようになる。

以下に掲げる図表3は、我々が接待交際費・会議費についての不正の手口と兆候を考察する上で作成した図表の一部である。

## (3) 手数料

### ① 不正の手口

これらの費目はその支出内容の専門性の高さから、第三者による牽制が効きにくく金額的に大きく巧妙な手口となる傾向がある。具体的には、高度な専門性が必要な業務委託と見せかけて不要な架空業務を含め業務を委託し発注する方法や、委託先と共謀し架空の業務を作りだし架空業務分の差

額を着服しようとする方法がある。また、自己の優越的地位を利用して、業務委託の紹介手数料を詐取する場合も考えられる。

### ② 不正の兆候

この場合の不正の兆候としては、業務委託等の発注権限が一人に集中している場合が考えられる。専門性が高い業務になればなるほど、業務の内容について理解できる人材は限られたものとなり、単独での業務を好む傾向にあってその結果権限の集中が促進されてしまう。

このような専門性の高い人材は社外の人的なネットワークが強く、親密な関係先に業務を発注することが比較的容易である。また、業務に特殊性がある場合には、発注先の選択肢が限定されてしまい、必然的に同じ委託者に発注する結果を招いている。このような場合においては、委託者と受託者との関係が継続し濃厚となる可能性が高く、お互いに便宜を図りあう傾向が現れる。

業務の特殊性の面から考えると、納品物の検収を十分に行うことが難しいことも考えられる。納品物について、それが委託業務の内容を十分に満たすものであるかどうかは結局特定の技術者しかわからない状況になってしまい、その対価性が合理的なものであるかどうかを検証することの困難であることが、不正の背景にあると考えられる。

### ③ 不正への対策

以上のような不正の兆候に対する対策としては、発注担当者と発注承認者の分離は不可欠である。この権限の分離により、特定の業者への継続的な発注への牽制となる。それに加え、発注部門とは独立した検収を行い、納品物の価値についての合理性を検証することは、架空業務への支払いに対する牽制となる。このように、担当のペアリングを行い単独での業務が行えない体制の構築が必要である。

&lt;図表3&gt;

不正の手口	不正の兆候	対策	
		防止	発見
市販（手書き）領収書を使用し、架空の飲食代を精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>市販領収書での精算が多い。</li> <li>別の店での飲食代にもかかわらず、同じ市販領収書が使われている。</li> <li>別の店での飲食代にもかかわらず、筆跡が同じ。</li> <li>丸い数字になっている。</li> <li>領収書の筆跡と申請者の筆跡が同じ。</li> <li>領収書のなぞり書き・金額と宛先の筆圧が違う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同席者を記載させる。</li> <li>利用明細書（レシート等）を添付させる。</li> <li>事前申請を義務付ける。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次清算とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>筆跡確認を行う（領収書と申請書、本人が申請した別の領収書等）。</li> <li>同席者に飲食の実在性の確認を行う。</li> <li>インターネット等で店の実在性の確認を行う。</li> <li>同店舗が発行した別の領収書との比較を行う。</li> <li>データ分析を行う（丸い数字&lt;万単位&gt;の抽出）。領収書を裏面から確認する（筆圧）。</li> </ul>
飲食店から白紙領収書入手し、架空の飲食代を精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の店での飲食が多い。</li> <li>突然常連店が変わる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前申請を義務付ける。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次清算とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析を行う（申請者ごとと店ごとの集計及び推移等）。</li> </ul>
精算事務担当者が他の従業員人の精算金額を自分の口座に振り込み、横領する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の事務担当者への振り込みが多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークフローにて申請者と受領者の紐付を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請者と受領者を比較する。</li> <li>確認書（期間使用額）を発行し、申請者本人に確認させる。</li> <li>データ分析（申請者ごとの集計）。</li> </ul>
私的な飲食代・サービス代・お土産代を、経費精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>接待交際費が頻繁に出ている。</li> <li>特定の店での飲食が多い。</li> <li>同行者が特定の人物。</li> <li>休日の飲食代が申請されている。</li> <li>観光地の飲食代が申請されている。</li> <li>領収書が本来経費精算に相応しくない店（特殊な風俗営業店等）の住所になっている。</li> <li>毎回ボトルキープしている。</li> <li>人数よりお土産の数量が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同席者を記載させる。</li> <li>利用明細書（レシート等）を添付させる。</li> <li>事前申請を義務付ける。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次清算とする。</li> <li>科目内訳（交通費・宿泊費・食事代）を明確にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出勤日と経費支出日を照合する。</li> <li>データ分析（店ごとと申請者ごとの集計）</li> <li>インターネット等で経費精算に相応しい店であるかを確認する。</li> <li>事前申請や業務内容と経費申請内容を突合する。</li> <li>単価を比較する。</li> </ul>
私的な飲食代を、正規の接待交際費に加えて経費精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たりの単価が、その店の平均単価（相場）より極端に高くなる。</li> <li>総額が高くなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同席者を記載させる。</li> <li>利用明細書（レシート等）を添付させる。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次清算とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一の利用店舗の金額を比較する。</li> <li>データ分析を行う（高額使用者、1件当たり高額）。</li> </ul>
優越的な立場を利用し、取引先や子会社に飲食代等を肩代わりさせる（結果として、発注金額の査定が甘くなり、会社が損失を被る）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の業者への発注額が高くなる。</li> <li>特定の業者への発注回数が多くなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当者のローテーションを実施する。</li> <li>補完統制として取引先や子会社の発注方法の透明性を高める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析を行う（取引先別仕入回数、仕入金額）。</li> </ul>
領収書を改ざん（先頭の1を9に変える、末尾に0を追加する等）し、実際より高額の経費を精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>先頭の数字に4、7、9等が突出して多い。（ベンフォード分析）</li> <li>手書きの市販領収書が多い。</li> <li>特定の店を頻繁に利用している。</li> <li>一人当たり単価が異常に高い。</li> <li>末尾の数字の筆跡、ペンの種類が違う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同席者を記載させる。</li> <li>利用明細書（レシート等）を添付させる。</li> <li>事前申請を義務付ける。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次精算とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単価を比較する。</li> <li>営業以外の管理部門が請求内容をチェックする。</li> <li>請求額が接待の人数に比べて多額ではないか。</li> <li>特定の人に金額の大きい請求が偏っていないか。</li> </ul>
領収書とレシートで二重に精算する。領収書とクレジットカード控で二重に精算する。複数人が複数の領収書でそれぞれの部署で精算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一日、同一店、同一金額の飲食代が精算されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同席者を記載させる。</li> <li>利用明細書（レシート等）を添付させる。</li> <li>事前申請を義務付ける。</li> <li>経費精算対象の店を指定し、月次精算とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業以外の管理部門が請求内容をチェックする。</li> <li>特定の人に金額の大きい請求が偏っていないか。</li> <li>事前申請と請求内容を突合により消しこみを行う。</li> </ul>

発注にあたって相見積りでの取得や、コンペの実施も有効な手段となる。そのうえで、事後において発注業者のリストを作り、その頻度や金額、単価等の統計を取り推移を検証することも、不正の予防という観点からは有効な牽制手段となる。

受注業者を事前登録制にする。登録時点での業者の審査で、業者の内部統制制度の確認を行うとは、自社の不正予防という点からも有効である。このような事前登録審査は発注部門から独立した機関が行うことが前提条件である。

以下に掲げる図表4は、我々が手数料についての不正の手口と兆候を考察する上で作成した図表の一部である。

#### (4) 共通事項

##### ① 不正の兆候

以上は不正の代表的な3項目についてその手口、兆候、対策について具体的に検討し結果をまとめた。最後にこれら3項目に共通する兆候について検討し、その対策について考察する。

共通の不正の兆候としては、組織的に見ると、まず、業務や職場の環境に関するものが挙げられる。具体的には、職務分離ができていない状況やジョブローテーションが行われずに業務の属人化が生じている状況が存在し、業務の自己承認が行われている組織体制であることが考えられる。このような組織では、結果として特定の個人に業務が集中する状態が発生する可能性もあり、不正の兆候として注意すべきである。人的に見ると、休みを取らない、不必要と

<図表4>

不正の手口	不正の兆候	対策	
		防止	発見
専門性を要する架空の業務を委託し、その委託料を詐取する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業者選定や契約締結の権限が、一人の人物に集中している。</li> <li>・受託業者の実態がない。</li> <li>・受託業者が権限者の関係者である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相見積・コンペを実施する。</li> <li>・受託業者（新規・既存）の実態確認する（履歴事項、信用状況、取引状況、事務所、社員などの実在性）。</li> <li>・選定候補リスト（または除外リスト）の作成・見直しを行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業者ごとの発注金額、発注回数モニタリングによる異常値調査を行う。</li> <li>・担当者とは別人物による定期的な業者への挨拶回りの実施を行う。</li> </ul>
委託先と共謀し、実際には実施していない業務の手数料を請求させ、不当利得分を山分けする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行為者（発注担当者）と委託先が異常に親密である。</li> <li>・検収者が確実な検収を実施していない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委託先（クライアント）との会合は事前届出制とする。</li> <li>・複数人で検収を行う。</li> <li>・検収方法や検収結果報告に関する手続きを精緻化、厳密化する（チェック項目の明確化、第三者承認など）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クライアントとの会合実施状況より、金額・回数が他のクライアント比・担当者比で過度なものを抽出、ヒアリングを実施したうえで、異常なものは相手方上席へ確認する。</li> <li>・検収者が業務内容を精査する。</li> <li>・不十分・不適切な検収結果報告に関し実態調査する。</li> <li>・委託先へのアンケートの実施を行う。</li> </ul>
優越的な立場を利用または仮装し、業務提携の紹介料を個人で請求する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単独で仕事をしたがる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問日誌などで稼働状況の確認する。</li> <li>・ペアリングにより、単独業務を排除する。</li> <li>・取引口座を指定する。</li> <li>・全ての取引先に、取引口座や個人取引禁止の旨を一律に（経理部門から）通知する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通報制度（特に外部）の整備・運用を行う。</li> <li>・取引先へのアンケートを行う。</li> </ul>

思われる残業、休日出勤がある。人目につかないように行動をとることが多くなるなど勤務状況の異常が認められる場合は要注意で、たとえば、異常な程度に残業が多い、不必要と思われる休日出勤があるなどの特異な行動パターンとして現れることが考えられる。あるいは、全く休暇を取得しないなど当人不在の状況を極端に嫌う傾向が見られる場合にも注意が必要である。

また、承認に関する実務処理の態様や記録から不正の兆候が読み取れる場合があることにも注目したい。たとえば、電子承認システムにより承認者が短時間に大量の承認を行っている場合は、十分な内容精査が行われていない可能性が疑われる。この場合、ワークフローの処理記録で申請受付から承認までに要する時間が極端に短くなっていることをチェックすることで、承認の形骸化に気付くヒントとなりうる。紙媒体の回議により承認を行っている場合には、必須項目の抜け漏れがあるにもかかわらず承認されていることや、複数の承認印の向きが全て同じことなどをチェックすることで、承認の形骸化に気付くヒントとなりうる。いずれも、単純なチェックながら不正の兆候を読み取るための有効な手段といえよう。

次に共通の不正の兆候として挙げられるのは、行動・態度・資質といった個人の特性に関するものである。

具体的には、従業員の普段の行動や生活態度の変化、金銭に対する言動に当人が不正に関与している可能性を窺い知ることができる場合がある。たとえば自慢話をしたがる状況や飲食・服装・所有車両などに関する生活ぶりが分不相応な程度に急に派手になったことが客観的に認められる場合などには十分注意すべきである。

また、「借金が多い」「身の丈を超えた巨額の負担（住宅ローン、教育費など）を払

っている」「ギャンブル好き」「酒好き」「異性との交際に熱中している」「趣味に熱中している」などの世俗的な観点についても、不正の兆候として有効な情報となりうる。

なお、社内やインターネット上の掲示板などでの悪評や勤務先への当人に関する不審なタレコミなどの噂や評判といった非公式な情報についても、取扱いには慎重さが求められるものの内容によっては留意すべき場合があることに注意が必要である。

また、業務や職場の環境や個人の特性といった観点以外には、業務現場に不必要な多額の現金が存在する状態や、予算の消化率が極めて高い状況にあること、売上は増加しているが利益は増加していないなど財務会計の側面からも不正の兆候は発見することが可能である。

## ② 不正への対策

業務や職場の環境に関する兆候から発生する不正への対策としては、まず、その防止的側面として、職務分離やジョブローテーションを確実に行之、抜き打ちの内部監査を実施することが有効であると考えられる。

このような外形的な働きかけに加えて、内部統制上の主要なコントロールとしての承認手続きの主旨について承認者に周知徹底することも一定の効果が期待できる。

誰かが見ている、チェックしている、不正が判明した場合の適正な処罰が行われるという環境は不正の抑止力として有効である。また、売り上げ実績に見合った適正な予算を組むことで、乱費の防止とともに不正の防止にも効果があると思われる。

一方、個人の特性に関する兆候から発生する不正に対しては、ある程度は当人のプライバシーに立ち入らざるを得ない防止的側面からの対策を行うことは困難であると考えられる。可能な範囲で生活実態調査ができれば一定の牽制効果を得られることが期待



できるが、多くの場合は実施に多大な困難や制約を伴うものとなるであろう。

このため、発見的側面からの対策を考えることが現実的である。そして、不正の発見のためには、あらゆるチャネルと手段を活用して組織内のネガティブな情報を早期に取得できるような態勢を整えることが有効である。たとえば、業務担当者へのヒアリングや本人との面談（酒席などの非公式の機会を含む）、内部通報者制度の整備・運用や、業務チェックシートの活用は有効である。そのうえで、適切な予算とその管理を行うことにより、不正に伴って発生する不規則な財務データからの統制が可能となる。

以下に掲げる図表5は、我々が不正の兆候と兆候を考察した経費について共通する不正の兆候と対策をまとめた図表の一部である。

<図表5>

不正の兆候	対策	
	防止	発見
自己承認をしている等、職務分離ができていない。	・職務分離を行う。	部門担当者への調査（ヒアリング）
分不相応な生活になる。 （飲食・服装・所有車両が分不相応）	・（可能な範囲で）生活実態調査を行う。	担当者への調査（“他者の行動についての”ヒアリング）
同業者間、社内、ネットの掲示板などで悪評が出る。	・内部通報制度を整備・運用する。	・内部通報情報を利用する。
予算や前年実績と、今期実績のかい離が大きい。	・月次・週次での実績確認及び対策を行う。	・予実かい離原因の調査を行う。
自分しかわからない業務を抱えている	・ジョブローテーションを行う。 ・ベアリングの実施する（本人しか分からない業務は会社資産としない）。	・担当者への調査を行う（“他者の行動についての”ヒアリング）。
異常な残業や不必要と思われる休日出勤がある。	・残業・休日出勤の内容管理を行う。	・担当者への調査（“他者の行動についての”ヒアリング）、本人との面談（酒席を含む）
全く休暇をとらない。		・強制的に休暇を取らせる（直前に休暇の指示をする）。
同じ業務を長期間継続して行っている。	・定期的に担当業務のローテーションを行う。	
小口現金が不必要に巨額。	・不定期の現金監査を実施する。	・帳簿確認により、異常値を把握する。
予算限度額ぎりぎりの経費となっている。		・しきい値ギリギリの取引の内容を確認する。
売上は増加しているのに利益がでていない。	・月次・週次での実績確認及び対策を行う。	・売上の増加要因と利益停滞要因を分析する。

## 5. まとめ

以上のように我々は組織における不正発生のメカニズムを、理解し、俯瞰し、点描を行うことによってその全容を明らかにすることを目指し研究を重ねてきた。その中で我々は、「不正の木」という新しい概念をもって全体の解明を試みた。我々は、「内部監査人とは組織の中であって不正の実がなる木を発見し、治癒し、そして再発を予防する『樹木医』のような役割を果たしているのではないか」という考えに至っている。内部監査人は不正に関する専門的知識と職業的懐疑心を持ち、樹木医のように計画的に職場の人々（木）の健康診断を行い、多くの「木」の中から不正の木を見つけその木の結実を防ぎ、そして治癒していくことが使命ではないだろうか。

不正発生メカニズムの特徴の分類整理は非常に困難で、明確な答えはないというのが正

直な感想であったが、不正を俯瞰するという概念を用いたことで、不正に関して組織内の診断（不正のステージの把握）が可能となるような視点を持つことができた。また、不正の木の姿を描く試みは未だ道半ばだが、経費不正に的を絞った不正の発生メカニズムの検討では、不正の木を点描することにより、不正に対してより具体的な対策を例示することができた。

このように、「不正の木」を俯瞰、点描するという概念を用いることにより、不正発生のメカニズムの真相に一步近づくことが可能となり、これによって、組織内の不正の発見及び防止の可能性の糸口を発見することができ

たと考えている。我々は、今後この「不正の木」に対する俯瞰と点描という姿勢をもって組織にアプローチすることで、不正の発見及び防止に対して効果的に対応できると考えている。

しかしながら、我々が今回の研究で分析できた不正発生のメカニズムはごく限られた範囲のものであり、また、我々の作り上げた「不正の木」の概念も、全ての不正事例に対応できるものではないと理解しており、我々の研究にはまだ多くの課題が残されていることも認識している。これらについては今後の研究課題として、引き続き研究していく所存である。

＜CIAフォーラム研究会No. a 9（不正研究会）メンバー＞（順不同・敬称略）

座長：大西 忠和

メンバー：浅岡 要弘、大坪 正幸、小林 弘樹、下津 雅洋、末谷 哲也、瀬山 弘至、七村 浩治、前橋 敏晴、松村 道教、三浦 啓裕、八木 克巳、柳原 敏浩、和田 光平（五十音順）

（メンバーの氏名は、2016年5月現在）