

## 【資料】「企業不祥事、企業不正事例 10事案」

事例No.1	業態： 情報通信	従業員数 約2,000名（連結）	リスク分類： R2	資本規模： 約120億円
概要	元社員が、元同僚の外部者などと共謀の上、実際は業務をしていない業者に発注し、架空請求に対する支払を分け合って金員を騙取した事案である。被害金額は7億8,910万円にのぼる。			
発覚経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2012年2月の国税局による税務調査により発覚した。</li> <li>・銀行から受注した「仮想化によるOA基盤環境更改」及び「全行ネットワーク更改」案件などに関して、支払った外注費に相当する実態が伴っていなかった点を調査された。</li> </ul>			
不正のトライアングル	不正に至った動機	不正の機会	正当化の理由	
	営業幹部として相当額の収入を得ていたが、高級クラブでの飲食、高級車、ゴルフ会員権等の為には会社からの給与だけでは足りないと思っていた。	内部統制システム、ガバナンスの脆弱性が犯行の機会を提供した。	「できる営業マン」と周囲から賞賛され、「売上、利益に貢献しているのだから、利益の一部を自分のものにして当然」という正当化の根拠を与え続けた。	
企業による再発防止策等	<ol style="list-style-type: none"> <li>内部統制システムの改善 <ol style="list-style-type: none"> <li>営業手配の外注への牽制 <ol style="list-style-type: none"> <li>営業業務プロセスにおける改善策の実行</li> <li>案件プロセスにおけるセールスオペレーション部または技術部門による牽制機能の強化</li> </ol> </li> <li>内部統制上の再発防止策の提言 <ol style="list-style-type: none"> <li>見込原価設定の改善</li> <li>案件収支管理の改善</li> <li>外注取引先管理の整備、改善</li> <li>購買部門による牽制</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>コンプライアンスは持続的成長の前提であるという「常識」の浸透 <ol style="list-style-type: none"> <li>ビジョンブックの理念の浸透</li> <li>コンプライアンスと企業理念の一体化</li> </ol> </li> <li>ガバナンス機能の強化 <ol style="list-style-type: none"> <li>営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ <ul style="list-style-type: none"> <li>健全な牽制機能の構築を目指した諸制度の見直し</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>			
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>経理部門の収支管理を含む全体の収益管理システムの見直し</li> <li>定期的な業務ローテーションの実施</li> <li>本社、支店間の管理部門長情報交換会議の開催</li> <li>内部通報制度スキームの見直し（周知徹底するだけでなく、発言者への罰則強化等）</li> <li>リスク管理部門（経理、法務コンプラ、情報セキュリティ、品質管理部門等）におけるモニタリング機能の強化と報告義務</li> <li>リスク所管部門である業務部門のコントロールシステムの構築</li> </ol>			
第三者委員会	(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目)			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>ビジネスリスク委員会の設置によるリスク項目の精査</li> <li>リスクコミュニケーションの構築</li> <li>ビジネスリスク事項に関する各部門の役割及び説明責任の明確化と取締役会への報告義務</li> </ol>			
	第三者委員会による調査の有無	:	有	備考欄
	第三者委員会の構成	:	弁護士3名と会計士1名	弁護士2名は内部通報制度の外部窓口（12/7より）
事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間	:	7年間、同じ手口で52回実行		
第三者委員会調査報告書のページ数	:	43頁		

\*当表上部の「リスク分類」欄は、次の表記に拠っている。次ページ以降も同様である。

R1 品質リスク	R5 情報セキュリティリスク	R9 流動性リスク
R2 事務リスク	R6 人事労務リスク	R10 事業継続リスク
R3 システムリスク	R7 市場リスク	R11 レピュテーションリスク
R4 コンプライアンスリスク	R8 信用リスク	R12 カントリーリスク

\*従業員数、資本規模、役員の異動等は、事案発覚時と再発防止後の対比としている。

但し事例4については、事案の内容から事案発生時と再発防止後の対比としている。

事例No.2	業態：	サービス業	従業員数	社員約1,000名	リスク分類：	R4	資本規模：	約270億円					
概要	親会社からの強い配当収益要請が起点となり、リファイナンスに伴う借入増額部分に関し、金融スキームを駆使して親会社へ還流させたとの懸念が生じた事例である。還流相当金額部分のはれん勘定として資産計上している。												
発覚経緯	直近決算期における連結BSにおいて「のれん勘定残高」が総資産に対して多額に及ぶことが判明し、これに絡んで監査法人の意見具申を基に、監査室が内部統制上のプロセス評価を行う中で明らかとなった。												
不正のトライアングル	不正に至った動機		不正の機会			正当化の理由							
	親会社からの強い配当収益要請が起点となった。臨時執行役会が開催されるもオープンされず実施されていた。		親会社の持ち分100%の委員会設置会社であり、取締役会、指名等各委員会及び執行役会メンバーは基本的に親会社の意向を強く受けており、牽制機能が働かない構造にあった。			親会社の意向に沿うものであり、金融機関のリファイナンス業務も進められたことから、不適切な行為ではないとの認識にあった。							
企業による再発防止策等	<ol style="list-style-type: none"> <li>「全社統制」としての企業リスクの探究と対策を検討するリスクアセスメントプロセスの構築             <ol style="list-style-type: none"> <li>BRM（ビジネス・リスク・マネジメント）委員会の設置によるリスクアセスメントの実施</li> <li>社内牽制体制の整備</li> </ol> </li> <li>「決算財務統制」としての経理処理の妥当性を検討する決算財務統制上のプロセス整備             <ol style="list-style-type: none"> <li>経営者の適正な財務諸表作成マインドの醸成</li> <li>監査法人と経営者との重要事項に関する定期的なミーティングの実施</li> <li>財務統制プロセスにおける経営者評価の実施</li> </ol> </li> <li>ガバナンス体制の刷新・強化             <ol style="list-style-type: none"> <li>独立性のある社外取締役の選任と監査委員会メンバーの構成見直し</li> <li>監査法人、監査役、財務部門との連携強化</li> </ol> </li> </ol>												
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)												
	<ol style="list-style-type: none"> <li>リスク管理部門におけるモニタリング機能の強化及び報告義務</li> <li>重要な決算処理事項の経営会議、部長会議への報告義務</li> </ol> (ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目) <ol style="list-style-type: none"> <li>BRM委員会設置による企業リスクアセスメントの実施とリスク管理状況の報告義務・リスクマネジメント・フレームワークの策定</li> <li>取締役会、指名・報酬・監査委員会への独立社外取締役の就任</li> <li>リスクコミュニケーションの構築</li> <li>ビジネスリスク事項に関する各部門の役割及び説明責任の明確化と取締役会への報告義務</li> <li>監査法人の法律及び諸規則に則った適切な指摘とそれを担保する制度的保証                (「インセンティブのねじれ」からの脱却)</li> </ol>												
第三者委員会	第三者委員会による調査の有無： 無し							備考欄					
	第三者委員会の構成：												
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：												
	第三者委員会調査報告書のページ数：												
役員構成	事件発覚時の状況						再発防止実施後の状況						備考欄
	取締役			監査役			取締役			監査役			
	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	
	1	3	4	0	3	3	1	3	4	0	3	3	
ガバナンスの改善について	事件発覚後の時点では、役員構成に変化はなく、特にガバナンスの改善は進められていない。												

事例No.3	業態	小売業	従業員数	約10,000人	リスク分類	R4/R11/R12	資本規模	約180億円					
概要	特定の元取締役が仕入先から不正な利益を得る等の権限を逸脱する行為があったが、元取締役は不正の事実を知りながら放置し、更に元取締役が実質支配する会社の土地を必要な手続きを経ずに賃借する等、会社に損害を与えた事例。なお、同社は元取締役に対して356百万円の損害賠償請求を提訴。(後日和解)												
発覚経緯	外部者より元取締役が、仕入取引先から不適正な資金の受領をしていないか照会があった。(香港と中国に数億円の預金有りとの情報)												
不正のトライアングル	不正に至った動機		不正の機会			正当化の理由							
	(元取締役) ・自己の金銭欲を満たす為  (元代表取締役) ・特別な関係にあった元取締役から良く思われた。 ・断れない関係であった。 ・自分の力(権力)を誇示したかった。		・創業者である元代表取締役および特別な関係にあった元取締役に対しては、以下の内部牽制が機能しなかった。 ・業務分掌・職務権限を目的とする相互牽制による統制機能 ・取締役・監査役による監視・牽制機能 ・内部通報制度			(元取締役) ・自分は取締役として会社に多大な貢献をしており、役員報酬以上の金銭を得るのは当然と考えた。  (元代表取締役) ・会社は創業社長である自分の考えで動くものであり、違和感を感じなかった。							
企業による再発防止策等	<ol style="list-style-type: none"> <li>業務分掌・職務権限の明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>相見積・複数購買の励行、複数担当者による発注等発注プロセスの見直し</li> <li>相互牽制・監視システムの導入・実行化</li> <li>創業者一族が実質的に経営する会社と当社との取引の明確化</li> </ul> </li> <li>権限集中の排除</li> <li>取締役・監査役による監視・牽制 <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の選任等、取締役・監査役による監視・牽制機能が十分に機能する仕組みの構築</li> </ul> </li> <li>意識改革 <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス体制の推進・強化</li> <li>コンプライアンスに対する十分な理解や意識の浸透</li> <li>各取締役・監査役の意識改革</li> <li>内部通報制度の充実 <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の意見を吸い上げる内部通報制度の充実</li> <li>通報者の匿名性を確保できるよう社外窓口の設置検討</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>												
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等) 第三者委員会では、内部統制が適正に機能せず、コンプライアンスが徹底しているとは言い難く、ガバナンスも不十分だとの指摘があることから、内部統制の原点に立ち返った各部門での取り組みが不可欠と考える。 <ol style="list-style-type: none"> <li>リスク所管部門である業務部門のコントロールシステムの構築</li> <li>リスク管理部門(経理、法務等)におけるモニタリング機能の強化と報告義務</li> <li>再発防止策が有効に機能する為の施策</li> </ol>												
	(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目) <ol style="list-style-type: none"> <li>経営者の暴走を許さない、欧米的な経営監視の仕組みとして、社外役員(取締役/監査役)、独立役員(取締役/監査役)の設置と、役割を果たす上で必要な身分/報酬の保障の仕組みの構築</li> <li>監査法人の法律及び諸規則に則った適切な指摘とそれを担保する制度的保証(「インセンティブのねじれ」からの脱却)</li> </ol>												
役員の異動等	事件発覚時の状況						再発防止実施後の状況						備考欄
	代表取締役	・代表取締役社長(創業者) ・営業担当代表取締役副社長 ・企画担当代表取締役副社長					・創業者は代表権の無い取締役相談役に就任 ・代表取締役社長に昇格 ・取締役上席執行役員に降格						・報酬100% CUT6か月 ・同50%6か月 ・同50%6か月
役員構成	担当役員等	・取締役上席執行役員(当事者) ・開発担当専務取締役上席執行役員 ・人事総務担当常務取締役上席執行役員					・辞任 ・取締役上席執行役員に降格 ・取締役上席執行役員に降格						・辞任後会社が提訴 ・同30%6か月 ・同20%6か月
	取締役			監査役			取締役			監査役			社外取締役1名増員
社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計		
	11	0	11	2	3	5	11	1	12	2	3	5	
第三者委員会	第三者委員会による調査の有無：有り											備考欄	
	第三者委員会の構成：全て弁護士で5名構成(大江橋)、他に補助者として公認会計士5名											第三者委員会の構成は、単一弁護士事務所の弁護士で構成。	
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：18日間												
	第三者委員会調査報告書のページ数：57頁(表紙、目次を除く)												
ガバナンスの改善について	当事者の元取締役が辞任したほか、代表取締役であった創業者が代表権を返上し、併せて社外取締役が1名増員されたが、当事者以外の取締役は全員再任されている。												

事例No.4	業態：電気機器	従業員数	10,000人超	リスク分類：R2/R4/R11	資本規模：約1,722億円
概要	独自の関連会社株式減損ルールによる不適切な会計処理が行われた疑いについて、証券取引等監視委員会の意見を受け、会社が過年度決算調査委員会を設置し調査を実施した。その結果、監査法人と協議し制定した独自ルールによる減損処理は、不適切な会計処理であったと言わざるを得ないが、関係者が違法性を知りながら処理を行った恣意性や、社長・会長の関与は認められないとの結論が出された。これを受けて、会社側は過年度決算修正を実施した。				
発覚経緯	関係会社株式の減損の要否判定対象会社の選定および実質価額の回復可能性の判断について、金融商品に関する会計基準・実務指針への十分な準拠性について証券取引等監視委員会が調査を実施し、意見を受けたことにより発覚。				
不正のグル トライアン	不正に至った動機	不正の機会		正当化の理由	
	結果的に調査委員会及び裁判により恣意性は否定されたが、関係会社株式の過大評価により、単体決算の利益を水増しする意図が推察される。	経営トップへの権限一極集中、財務部門の体制の脆弱性、財務報告上の倫理観の欠如等の統制環境、及び監査法人の独立性の欠如、監査法人との馴れ合い体質等が、事件発生の温床となった。		減損処理に関する日本の会計基準が曖昧であり、監査法人より適正意見を受けていること、また関連会社株式の評価は連結決算への影響が軽微であり、投資判断には影響がない点が正当化根拠として挙げられる。	
企業による再発防止策等	①経営者による適正な財務諸表の作成・開示の重要性の認識及び財務リスクマインドの認識 A) 経営者に対する財務報告に関する研修の実施 B) 監査法人と経営者との定期的なミーティングの実施 C) 財務報告上の倫理観の全社的共有（社是・社訓） ②ガバナンス体制の強化(既に運用済み) A) 取締役会の議案についての審議過程改革（経営会議の創設） B) 権限の集中排除（決裁権限基準改定等） C) 内部統制の強化:コンプライアンスホットラインの設置 ③財務・経理体制の強化 経理社員制度の導入、関係会社管理の強化等 ④監査法人、監査役、財務本部との密接な連携・情報共有 ⑤懲戒処分 役員の退職金不支給、決算関係役員等の減俸処分等				
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等) ・財務部門・経理体制の強化のため、経理社員制度の導入を挙げているが、有効に機能させるためには、本社、カンパニー、子会社経理社員のローテーションによる育成等の確実な実施が必要 (ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目) ・監査役、社外取締役の独立性・客観性確保 ・監査法人の独立性の確保と有効な監査体制の確立 ・ガバナンス体制の整備と有効な監視監督機能の確立 ・企業風土、カンパニー制による影響即ち統制環境の改善				

	事件発生時（01/3月期）の状況						再発防止実施後の状況						備考欄
役員の変動等	代表取締役	創業者					人事担当役員より昇格（創業者の孫が前年社長退任）						同族経営は2006年度で終焉
	担当役員等	財務部門責任者はプロパー					金融機関3社等						
役員構成	取締役			監査役			取締役			監査役			監査役は2009年度に減員（社内1、社外2）
	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	
	9	3	12	3	2	5	7	2	9	3	3	6	

	第三者委員会による調査の有無：有り	備考欄
第三者委員会	第三者委員会の構成：弁護士2名、大学教授2名（⇒明細備考欄）	委員長：土肥孝治（弁護士、元検事総長）、委員：河本一郎（弁護士）、古賀智敏（神戸大学大学院教授）、事務局長：與三野神戸大学大学院准教授）ほか事務局3名
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：発覚後10か月、委員会設置後7か月	
	第三者委員会調査報告書のページ数：要約版42ページ（本編は個人情報があるため非公開）	

ガバナンスの改善について	事件発覚時点は、2007年2月ではあるが、発生時点の2004年3月期決算時点では、有力銀行出身の副社長がCFOを担っており、その後において経営を主導する金融3社の一角であった当該金融機関は、不適切な損失処理を認識していた可能性がある。金融3社主導により、同族経営に終止符を打ったという意味では、「形式的な改革」は実施されたものの、ガバナンスの強化により企業の持続的経営を推進するという観点での改革であったかどうかは疑問が残る。
--------------	---

※従業員数、資本規模、役員の変動等は、事案発生時と再発防止後の対比としている。

事例No5	業態	パルプ、紙	従業員数	約8,000人	リスク分類	R11	資本規模	約300億円					
概要	創業家経営者が2010年4月から2011年9月までの間に総額105億円を子会社から不正に引き出して、香港、マカオ等、個人的な賭け事の為に流用し、会社に大きな損害を与えた事件として注目され、経営者辞任から刑事事件に発展した事例である												
発覚経緯	連結子会社から会長の個人口座に3億円を振り込んだとのメールが関連事業部宛に届いたことから発覚。												
不正のトライアングル	不正に至った動機		不正の機会			正当化の理由							
	元会長は子会社からの借入金のほとんどをマカオやシンガポールなどのカジノで浪費した。		グループ内では会社は創業家のものであり、絶対服従するという企業風土が形成されていたと共に、創業家が会社の金を指摘に浪費するはずがなく、必ず会社の利益のために使うはずという固定観念がはたらいていた。			前会長の正当化根拠としてこの会社は創業家のものであり、会社の金をどう使おうと構わないという独善的な意識が働いていた。							
企業による再発防止策等	<ol style="list-style-type: none"> <li>連結子会社の株主構成の再編等 <ol style="list-style-type: none"> <li>創業家の保有する関係会社株式の買い取り交渉</li> <li>関連当事者との取引の見直し</li> </ol> </li> <li>組織・人事・取引制度の改革 <ol style="list-style-type: none"> <li>取締役間の相互監視機能の強化 <ol style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の招聘</li> </ol> </li> <li>監査役の実効性及び内部監査機能の強化 <ol style="list-style-type: none"> <li>監査役の見直し</li> <li>常勤監査役の東京本社常駐、監査役室の設置</li> <li>内部監査部門の組織変更</li> <li>経理部及び財務部の東京本社移転</li> <li>リスク管理・コンプライアンス委員会の設置</li> <li>内部通報制度の運用改善</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>諸規則、諸規程の改訂 <ol style="list-style-type: none"> <li>取締役会規則の改訂</li> <li>子会社管理規程の新設</li> <li>内部通報運用規則の改訂</li> <li>経理規程の改訂</li> <li>経理規程細則、マニュアル等の改訂</li> </ol> </li> <li>コンプライアンス教育による役職員の意識改革 <ol style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス順守教育制度の改善・強化</li> </ol> </li> </ol>												
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)												
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクコンプライアンス委員会の開催基準の明確化</li> <li>・内部通報制度の通報先の見直し（外部への通報先を明確にする）</li> <li>・リスク管理部門におけるモニタリング機能の強化と報告義務</li> </ul> (ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目) <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者一族からの独立性と選任過程の透明性が担保された社外取締役及び社外監査役の選任</li> <li>・リスク管理 コンプライアンス委員会等、全社横断的ビジネスリスク委員会の設置によるリスクアセスメントの実施</li> <li>・監査法人の法律及び諸規定に則った適切な指摘とそれを担保する制度的保障（インセンティブのねじれからの脱却）</li> </ul>												
役員の変動等	事件発覚時の状況						再発防止実施後の状況						備考欄
	代表取締役		創業家が会長社長				問題発覚後、代表取締役会長を辞任						
役員構成	担当役員等		社外取締役はなし				社外取締役3名就任。内1名は北越製紙執行役員経営企画部長						
	取締役			監査役			取締役			監査役			
	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	
	14	0	14	2	3	5	10	3	13	2	3	5	
第三者委員会	第三者委員会による調査の有無：有											備考欄	
	第三者委員会の構成：委員長（外部）を含め5名（弁護士3名 社外監査役1名 大王製紙常務取締役1名）												
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：調査報告書（H23/10/27）発覚（9/27）												
	第三者委員会調査報告書のページ数：P33（別紙含む）												
ガバナンスの改善について	事件後、社外取締役が3名就任し、又創業家の経営への関与を薄めるため、創業家保有の株式取得や会社を支援する株主確保を推進する等、事件に絡んでのガバナンスの改革は、一定程度進展したと見做すことが出来よう。ただ、その後、会社のインサイダー疑惑や不正会計疑惑等企業スキャンダルが取沙汰されており、会社の風土に依然、問題があるのではとの懸念は残る。												

事例No.6	業態： 陸運業	従業員数 約3,000人	リスク分類： R11	資本規模： 約30億円
概要	子会社2社の代表者を兼務していた親会社の元役員が、架空工事や水増し工事を発注し、その工事代金を一部私的利用し、損害総額が357百万円にも上った事例である。			
発覚経緯	社内調査により不正が発覚した。			
不正のトライアングル	不正に至った動機	不正の機会	正当化の理由	
	元代表者は、競艇にのめりこみ、賭金も一日数百万円に上り、親戚、知人からも多額の借金があり、遊興費が欲しかった。	元代表者は、2社の最高経営者であり、重要な意思決定は、みずから実施できる立場にあり、また、不動産関連工事に関する知識・経験が豊富であり、実際独断で契約などを行っていた。 また、元代表者の権限が強く、親会社及び2社のガバナンスは全く有効に機能していなかった。	元代表者は、親会社において、専務取締役まで上り詰めており、会社に対して自ら大いに貢献していると考え、その報酬として今回の詐取行為を正当化していると考えられる。	
企業による再発防止策等	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 子会社代表者兼務の原則禁止 業務上の支障が生じ、かつ、兼業による弊害が少ないと認められる場合を除き、原則としてグループ子会社の代表者兼務を禁止する。</li> <li>2. グループにおけるガバナンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・親会社の役職員である子会社の監査役が子会社におけるその意思決定の適正性を実質的に監視する。</li> <li>・親会社の企画部門、監査部門のスタッフの強化を図るとともに、その権限を強化し、グループ内で責任を持った子会社管理及び監査を実施できる体制を整備する。</li> <li>・その統制状況を親会社の監査役が監査する。</li> </ul> </li> <li>3. 内部公益通報制度の見直し <ol style="list-style-type: none"> <li>①グループ全体で通報窓口を親会社に一本化する。</li> <li>②通報者に外部の取引先も加える。</li> <li>③通報窓口として、社内窓口のほか外部の法律事務所を加える。</li> </ol> </li> <li>4. 親会社による会計・経理業支援 決算の適正性を担保していくため、親会社の企画部門における会計・経理業務支援の範囲を拡大する。</li> <li>5. コンプライアンス委員会の活動強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会において、グループ各社に潜在的に存在する不正行為のリスクを検討・整理し、不正行為の抑止策を検討する。</li> <li>・グループ各社に対して実施する教育・研修の質を高め、役職員の法令遵守意識の向上に一層努める。</li> </ul> </li> </ol>			
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 子会社自身の内部統制システムの見直し <ul style="list-style-type: none"> <li>・資材と経理業務の分離</li> <li>・業務管理部門による業務チェックの実施</li> </ul> <p>* 調査報告書では、親会社からの支援、監視が主体となっているが、子会社自身の強化が第一と考えられる。</p> </li> </ol> (ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. リスクコミュニケーションの構築 親会社の監視だけでなく、親会社と子会社の定期的な情報交換により、会社リスクの共有と相互の取り組みを協議する。</li> <li>2. グループ全体として、風土改革を目指し、従業員参加のコンプライアンスセミナーを開催する。</li> <li>3. 子会社の取締役に対する監査役への監視が有効になるよう、契約書回議ルールの設定やスタッフを充実する。 (モニタリングの強化)</li> </ol>			

事例No.7	業態：電気機器	従業員数	100,000人超	リスク分類：	R4	資本規模：	約1,800億円
概要	顧客との契約において、契約をまたいで工数の付け替えを行い、費用を実際よりも多く計上することで過大請求を行っていた。返納金として、子会社分を含めて過大請求額、延滞利息及び違約金、773億円を返納した。						
発覚経緯	顧客(官公庁) から原価集計などに関する問い合わせがあり、社内で調査したところ、契約をまたいで工数の付替えを行い、費用を実際よりも多く計上している案件があることが判明した。その後の調査により、他省庁についても費用の過大計上・過大請求があること、および関係会社でも費用の過大計上があることが判明した。						
不正のトライアングル	不正に至った動機	不正の機会			正当化の理由		
	赤字幅抑制と契約金額の減少や返納金の発生を回避	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 防衛・宇宙事業等の個別の事業特性・事業環境によるリスクにより、内部監査による追及が甘い。</li> <li>・ 顧客の制度調査に対し、特別端末等の秘匿が容易。</li> </ul>			従前からの仕事のやり方・慣習を是とする。		
企業による再発防止策等	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営陣の刷新</li> <li>②経営管理手法の刷新 事業全体での損益管理から「個別・機能別契約の損益管理」に改め、実態通りの工数計上とする。</li> <li>③契約制度及び原価計算過程の理解促進に向けた教育</li> <li>④全社コンプライアンス方針の明確化と浸透策の推進 社長メッセージをメール発信・社内報への掲載 階層別コンプライアンス研修の充実</li> <li>⑤全社コンプライアンス施策の推進体制の強化 「法務・コンプライアンス部」に改称・人員を増強 全事業本部に本部長直轄の「コンプライアンス部」を新設</li> <li>⑥コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化 内部通報制度「倫理旬報ホットライン」の更なる周知徹底と、実効性を向上させる施策を実施。 自社・他社の不祥事例などをベースにリスクの高い被監査部門を抽出して重点的な監査を行う。</li> <li>⑦社内処分</li> </ul>						
当研究会の見解	(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>①個別損益管理に基づく採算性の追求。受注判断基準の明確化。</li> <li>②定期的な人事ローテーションの実施。</li> <li>③本部、事業本部間の情報交換の活性化。事業本部内情報の見える化。</li> <li>④内部通報スキームの充実。内部通報の意義の徹底の繰り返し</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目)</li> <li>①事業本部「コンプライアンス部」の独立性と権限確保。情報収集プロセスの構築。</li> <li>②本部(法務・コンプライアンス部)における監視体制の確立。</li> <li>③監査室による情報収集体制の構築と調査権限の強化。</li> <li>④取締役会による監視体制の構築。</li> </ul>							

事例No.8	業態	サービス業	従業員数	約5,700人（連結）	リスク分類	R4	資本規模	約100億円					
概要	<p>社長が借りたマンション賃料を、子会社が肩代わりして取引業者へ支払っていたり、専務のマンションを子会社の取引業者に借りさせ、そのまま住み続けて賃料名目で還流させた。また、社長を含め当該会社の社員が子会社の経費で飲食するなど、コンプライアンスの観点から問題の多い事案である。</p>												
発覚経緯	<p>ゴルフ業界2位の会社を傘下に持つ大株主グループが、パチンコ産業から総合レジャー産業への脱皮を目指し、社長のコンプライアンス上の問題を、「大株主としての要請」と題する書面にて監査役へ送付した。</p>												
不正の根拠	不正に至った動機		不正の機会			正当化の理由							
	自分の地位を利用して、住居費用を取引会社を通じて無償化しようと考えた。		統制環境が緩く、チェック機能がなかった。子会社との関係も慣れ合いで、不正に利用できる環境にあった。			自分の地位では、これくらいは許されるだろうとの意識が正当化の根拠と考えられる。							
企業による再発防止策等	<p>1. コンプライアンス・ポリシーの改定                      ①特別コンプライアンス委員会の常設                      社外取締役全員+1名により特別C P委員会を常設                      ②既存のコンプライアンス委員会の機能強化                      判断基準の明確化・独立性の強化など規則の見直し、運用厳格化                      ③コンプライアンス関係各機関の連携の強化                      ④取締役会への報告の充実                      C P委員会はモニタリング結果を3か月に1回、取締役会へ報告                      ⑤社内通報制度の充実                      既存の通報先に加え、特別C P委員会が選定した弁護士を選定</p> <p>2. 会議費・接待交際費を中心とした社内経費使用制度の改定                      ①会議費・接待交際費予算の審議手続の厳格化                      年度末決算承認に係る取締役会にて使用内容について報告・審議                      ②会議費・接待交際費の使用手続の厳格化                      使用目的外、金額を超えた使用には取締役会の承認を得る</p> <p>3. ゴルフ場利用者の意見集約制度における透明性の確保より透明性・合理性がある効果的な新たな意見集約制度を検討する</p> <p>4. 子会社に対する管理体制の見直し                      ガバナンス体制及びコンプライアンス体制に問題があるため、体制の強化や再発防止策を検討し、構造改革を迅速に実施する。</p>												
当研究会の見解	<p>(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)</p> <p>1. 有効に機能する内部通報制度の設置                      2. モニタリング機能の強化と報告義務                      3. 再発防止策が有効に機能するための施策                      4. コンプライアンス意識向上を目指した施策の実施</p>												
	<p>(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目)</p> <p>1. 独立性が担保された社外取締役及び社外監査役                      2. 全社横断的リスクアセスメントの実施                      3. ビジネスリスクに関する各部門の役割及び説明責任の明確化と取締役会への報告義務                      4. 会社リスクの共有と相互の取組みを協議するリスクコミュニケーションの実施</p>												
		事件発覚時の状況			再発防止実施後の状況						備考欄		
役員の変動等	代表取締役	当該企業の当初からの代表者			2012年5月に社長退任 副社長が社長に昇格						大株主側と役員決定で対立		
	担当役員等	取締役専務			役員候補を辞退								
役員構成	取締役			監査役			取締役			監査役			社外取締役が機能せず、3名増員
	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	
	4	3	7	0	4	4	4	6	10	0	4	4	
第三者委員会	第三者委員会による調査の有無：有											備考欄 機能しなかった3人による委員会	
	第三者委員会の構成：社外取締役3名による												
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：48日												
	第三者委員会調査報告書のページ数：27ページ												
ガバナンスの改善について	<p>その後の有価証券報告書を確認したところ、子会社を含め共通のコンプライアンス・ポリシーとし、グループ全体で遵法意識の醸成を図っている。                      また、取締役及び執行役員のコンプライアンス調査を目的とする特別コンプライアンス委員会を設けている。</p>												

事例No.9	業態	精密機器	従業員数	約30,000人(連結)	リスク分類	R7	資本規模	約1,700億				
概要	1990年代から先送りしていた有価証券投資等による巨額の含み損が表面化する事態を回避するために、損失を自ら組成した連結決算対象外のファンド等に飛ばし、その後損失処理に必要な資金を企業買収にかかわる名目で提供していた事例。											
発覚経緯	2011年7月に、内部告発を受けた雑誌が、企業買収における不透明な取引を報道。それを知った外国人社長が代表取締役会長らに対し、取引の不透明性を指摘。「発端」後、取締役会は当時社長のCEOを解任、元CEOが雑誌に当該疑惑を公表した結果、国内外のマスコミに広く報道されることとなる。その後、不透明取引の実態説明を求める株主らの声が高まり、株価も急落したため、2011年11月に第三者委員会を設置した。											
不正のトライアングル	不正に至った動機		不正の機会			正当化の理由						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>先送り、事なかれ主義の蔓延（会社が財務で莫大な損失を被った事実を公表したくない）</li> <li>責任を取りたくないトップからの圧力。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>人事ローテーションが欠如しており、少数精鋭グループで資産の運用権限を集中、他部門からの関与を遮断することができた。</li> <li>違法な財務処理であるということを知りつつ、知恵を貸し、その助力をし、隠蔽にも加担した外部協力者が存在したこと。</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>これは、会社を守るため、トップを守るため、やっていることとの自己説得。</li> </ul>						
企業による再発防止策等	<p>1. コーポレートガバナンス体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○執行機関に対する監督機能の権限と機能の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会は、取締役11名の過半数に当たる6名を社外取締役で構成。</li> <li>・社外取締役、社外監査役の指名に際して独立性、客観性を重視するため指名委員会を設置。</li> <li>・社長、役付執行役員の在任期間と年齢に上限を制定。</li> <li>・監査の公正性確保を目的に、社外監査役2名に加え、常勤監査役2名のうち1名は社外から招聘。</li> </ul> </li> </ul> <p>2. 内部統制システムの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①社内牽制体制の整備：専門プロジェクトにより、各部門の役割、牽制機能を明確化し、仕組みづくりとルールを見直す。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門プロジェクトを立ち上げ、各部門の位置づけや牽制機能を明確化して、その仕組みづくりとルールを見直す。</li> </ul> </li> <li>②事業投資案件、子会社・関係会社の適切な管理： 管理の仕組みと新設されたガイドラインによるモニタリング</li> <li>③不正防止に向けた人事面での改善（具体的内容は不明）</li> <li>④内部監査の拡充： 専門要員の拡充と監査役監査・公認会計士監査との連携強化</li> </ul> <p>3. コンプライアンス体制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営陣のコンプライアンスに対する意識改革および説明責任の明確化：経営陣によるコンプライアンスコミットメントの公表</li> <li>②コンプライアンスの推進を強化する体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスに関わる統括責任者としてチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）を任命</li> <li>・取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置。グローバルコンプライアンスミーティングと国内コンプライアンス推進委員会を開催。</li> </ul> </li> <li>③コンプライアンス意識の醸成と徹底 <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ経営理念、グループ企業行動憲章、グループ行動規範の見直し</li> <li>・コンプライアンス教育の充実（CSRガイドブックやコンプライアンスカードの配布、eラーニングや集合教育）</li> </ul> </li> <li>④内部通報制度の拡充：社内通報受付窓口に加え、外部弁護士を追加。さらに、対象を納入業者にも拡大。</li> </ul>											
	当研究会の見解	<p>(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)</p> <p>1. 当事案は実務部門のほか一部の経営幹部のみしか知らされておらず、定期的な業務ローテーションの実施により防止、或いは早期発覚した可能性が高い</p> <p>(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 独立性と選任過程の透明性が担保された社外取締役及び社外監査役の選任</li> <li>2. 全社横断的ビジネスリスク委員会の設置によるリスクアセスメントの実施</li> <li>3. ビジネスリスク事項に関する各部門の役割及び説明責任の明確化と取締役会への報告義務</li> <li>4. 会社リスクの共有と相互の取組を協議するリスクコミュニケーションの実施</li> <li>5. 監査法人の法律及び諸規則に則った適切な指摘とそれを担保する制度的保証（「インセンティブのねじれ」からの脱却）</li> </ul>										
役員の変動等	事件発覚時の状況						再発防止実施後の状況			備考欄		
	代表取締役	事件を公表した代表取締役社長が辞任し、事件との関係が深いとされた代表取締役会長が一時的に社長を兼務するもその後辞任。					社内の生え抜き執行役員が昇格して、代表取締役社長に就任。					
役員構成	担当役員等	事件との関係が深いとされた取締役、監査役は辞任。その他の取締役、監査役も全員が退任している。					事件発覚時の取締役、および監査役は、事件発覚後の株主総会を以って総入れ替えとなった。					
	取締役			監査役			取締役				監査役	
	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計	社内	社外	計
	12	3	15	2	2	4	5	8	13	2	2	4
第三者委員会	第三者委員会による調査の有無：有											備考欄
	第三者委員会の構成：弁護士5名、公認会計士1名 計6名											
	事件発生から第三者委員会調査報告書公表までの期間：											
	第三者委員会調査報告書のページ数：185頁											
ガバナンスの改善について	当該事件に関与した取締役および監査役は退任し、役員は総入れ替えとなり、特に社外取締役が大幅に増え、ガバナンスは強化されたと考えられる。一方、当該事件と直接関係するものではないが、内部通報を巡る訴訟が提起され、最高裁にて会社側敗訴の判決が確定している事案がある。会社の風土に問題を感じさせる事案であり、今回のガバナンスの改善が会社風土の改革に結びついていくか、注視していく必要がある。											

事例No.10	業態：その他金融業	従業員数	1,000人未満	リスク分類：	R4/R11	資本規模：	100～500億
概要	元社員（事件発覚時：支店長）とサプライヤーA社の代表者が共謀し、長年に亘り、架空の割賦販売契約・売買契約等を締結させ、会社等から金銭を詐取した不正取引事案。この2人は、A社や実在する無関係の会社を利用し、偽装した決算書や架空の見積書作成等の偽装工作を行っていた。						
発覚経緯	社内調査により不正が発覚した。						
不正のトライアングル	不正に至った動機	不正の機会		正当化の理由			
	A社代表者は自らが経営する会社の資金繰り、元社員は遊興費欲しさが動機であったと推測される。	元社員は支店長の立場を利用し、巧みな偽装工作（第三者法人の印鑑偽造、決算書の改ざん、架空見積書作成など）により、内部統制の網をすり抜けることができたものと思われる。		元社員は、会社業績への長年の貢献を自負しており、それに報いる報酬と正当化していたものと思われる。			
企業による再発防止策等	<p>公表されていないが、当研究会として再発防止策を検討した結果は以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスの見直し 物件確認や物件購入先の信用力チェック、印鑑証明書確認の徹底等により、契約の実在性チェックを厳格に行う。</li> <li>モニタリングの強化 モニタリング専門部署により契約書類等の日次チェックを実施する。</li> <li>社内コンプライアンス教育の徹底 集合研修やeラーニングによる啓蒙活動を継続する。</li> <li>内部監査部門の対応力強化 物件確認の適性や購入先信用力のチェック等、不正対応に向けた監査手法を強化する。</li> </ol>						
当研究会の見解	<p>(会社の再発防止策への追加項目：整備・実行すべきルール、制度等)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>業績評価における結果計数とプロセス管理の両面評価の仕組構築</li> <li>人事ローテーションの徹底運用：営業部門・管理部門（機能部門）間の異動を含む、人事面における流動性の確保</li> <li>第1のディフェンスラインである業務企画部門のコントロール・システムの再構築 第2のディフェンスラインであるコンプライアンス統括部門によるモニタリング機能の充実 第3のディフェンスラインである内部監査部門の不正対応力強化 上記3つのディフェンスラインの適切な連携→審査・人事総務・法務部門等を含む連携強化</li> <li>コンプライアンス教育のを強化し、「不正は必ず発見される」という認識を社内に周知徹底する。</li> </ol>						
	<p>(ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門・管理部門（機能部門）間のリスク感度の摺り合わせと役割・責任の明確化</li> </ul>						

## 【参考資料】企業の不正に関する 実態調査

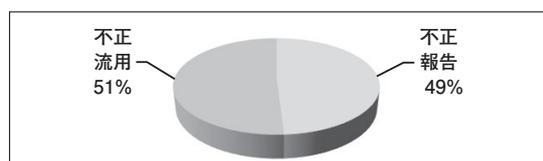
### 1. 当研究会による企業の不正実態調査

当研究会が事例の多くを参考とした中里会計事務所不正事例研究会のまとめによると、ACFE（公認不正検査士協会）による不正事例のうち、汚職を除いた財務の不正報告と資産の不正流用に関わる、上場企業の公表不正事例は、2010年から3年余りの間で、比較的よく知られた50例ほどが挙げられている。収集は、新聞記事やニュースの他、株式会社東京証券取引所が運営する「適時開示情報閲覧サービス」が利用されている。ここでは、そのデータを利用した分析結果を示す。

#### (1) 不正の種類

第2図のとおり、資産の不正流用と財務不正報告が半数ずつを占める。

【第2図】不正の種類

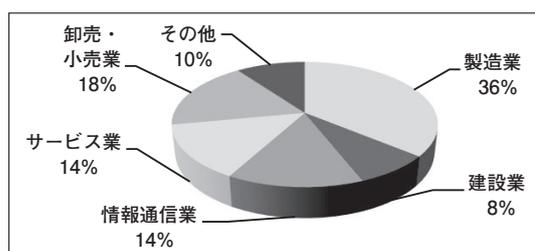


#### (2) 業種別発生状況

日本標準産業分類に従って分けてみると、第3図のとおり、製造業が4割弱で、卸売・小売業、サービス業、情報通信業の順である。

日本では従業者数で見ると、サービス業と卸売・小売業が2割強で、製造業が2割弱、建設業が1割弱、情報通信業が0.3割となっている。それに比べ、不正事例では、製造業（2倍）と情報通信業（4倍）の構成比率が高いともいえる。

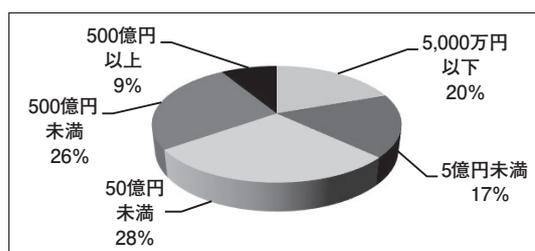
【第3図】業種別



#### (3) 会社規模

会社の規模では、資本金、売上高、従業員などが考えられるが、いずれの間にも相関がある。ただし、いろいろ分析すると資本金が最も相関性が認められたので、資本金で分類する。第4図に示すとおり、いわゆる大企業（5億円以上）が、6割となっている。

【第4図】会社の規模（資本金）

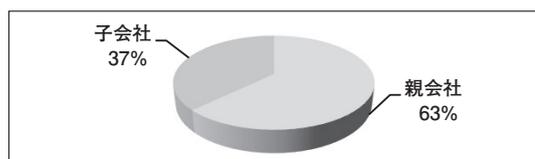


#### (4) 会社類別

会社の形態として、親会社と子会社に分けた場合、第5図のとおりとなる。親会社の割合が6割を超えるが、子会社も4割近くある。

子会社は、資本金5億円未満が9割となっている。また、親会社では財務不正報告が5割強、子会社では不正流用が6割と多めになっており、財務不正報告は、どちらかという親会社に多いといえる。

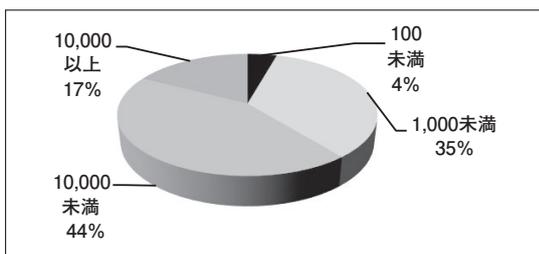
【第5図】会社の類別



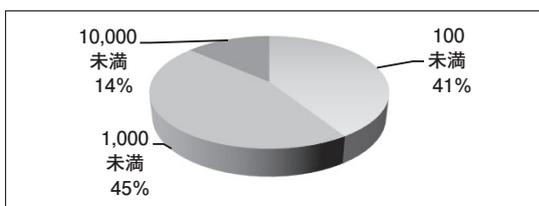
(5) 損失額

損失額について、不正の種類ごとに分布をみると第6、7図のようになる。不正報告では、1,000百万円以上が6割である。不正流用では1,000百万円未満が8割強となっている。特に、100百万円未満が4割となっている。なお、損失額と資本金や従業員数との相関は見られなかった。

【第6図】不正報告の損失額（百万円）



【第7図】不正流用の損失額（百万円）



(6) 不正継続期間

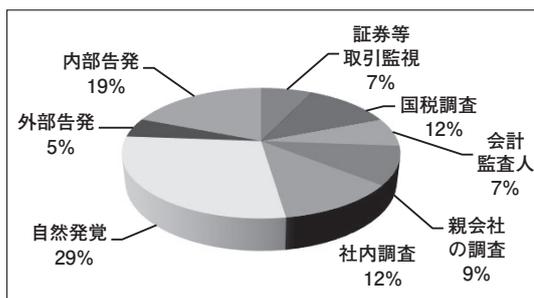
不正について、実行から発覚するまでの期間を継続期間と見ると、3～8年に集中しており、平均としては、約5年となっている。また、不正額との相関をとってみると、あまり相関性はない。さらに、資本金とも、全く相関はなかった。

(7) 不正の発覚経路

大きく分けると第8図のようになる。自然発覚が3割と最も多く、内部告発が2割と続く。(自然発覚とは、顧客からの問合せや支払いの期限切れ、本人の異動等である。)

また、社内調査とか親会社の調査などで2割強が判明しているが、内部監査がかかわったものは2例しかない。

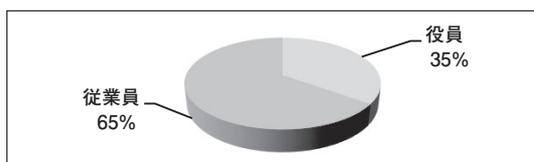
【第8図】不正の発覚経路



(8) 役員の間与

役員の間与は、第9図のように、1/3を占める。親会社において、役員がかかわる不正が4割とやや多い傾向である。また、子会社では、従業員がかかわる不正が7割強と多い。

【第9図】役員の間与

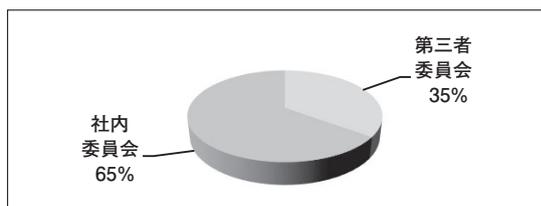


(9) 第三者委員会の設置

調査委員会は、全体の8割に当たる40件で設置されている。正式な調査委員会が設置されないものは、社内調査であるとか不正報告による上場廃止のため調査そのものもあきらかでない場合である。親会社の不正はもちろん、子会社での不正についても、すべて親会社において調査委員会が設置されている。

企業や組織において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切行為等が発生した場合及び発生が疑われる場合において、第三者委員会（「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」日本弁護士連合会による）を立ち上げる。第三者委員会は、第10図のように1/3程度で設置されている。すなわち、14件のうち、財務不正報告に関わる事例の場合が12件となっている。また、不正流用の事例は、社内調査で対応している場合がほとんどといえる。

【第10図】 第三者委員会

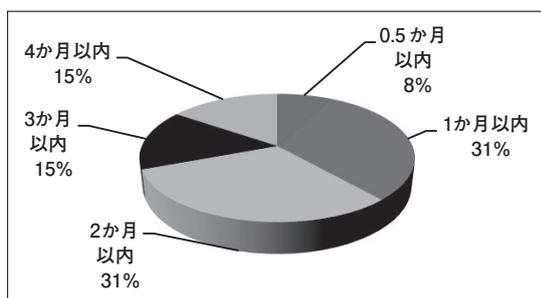


#### (10) 第三者委員会の調査期間

調査報告書が公表されている30件についてみると、調査期間は、平均3週間半程度となっている。最短は2週間程度で、最長は4か月であり、1か月以内が半数以上を占めている。

一方、第11図のように、第三者委員会のほうは、平均2.1か月と長く、2か月以内が7割となっている。不正事例の複雑さや深刻さが関係していると思われる。

【第11図】 第三者委員会の調査期間



## 2. KPMG FAS及びデロイト・トーマツ (DTFA) による企業の不正実態調査

世の中では、専門機関が定期的に不正の実態調査を行っており、その概要を引用するとともに、当研究会の調査との差異について主に提示したい。ここでは、KPMG FASの調査とDTFAの調査を取り上げる。

### (1) 株式会社 KPMG FAS 「日本企業の不正に関する実態調査 2014」 (2014年9月)

このレポートは、2006年以来4回目となり、2013年12月までの3年間において、株式会社

東京証券取引所が運営する「適時開示情報閲覧サービス」に開示された上場企業の会計不正系、横領系の不正の事案を抽出して、分析している。

#### ア 実施結果 (原文引用)

##### ○分析結果の概要

- ・調査対象期間 (2011年1月1日～2013年12月31日) における不正関連の開示件数は、148事案 (138社) であった。
- ・不正関連の開示件数は、年々増加傾向にある。
- ・不正関連の開示を行った企業は、全上場企業の4%であった。
- ・経営者が関与した不正は、全体の26%であった。
- ・48%の不正が共謀により実行されていた。また、共謀による不正のうち、その3分の2は外部者との共謀によるものであった。
- ・不正を実施していた期間は、1年以内のものが18%である一方、5年超は28%であった。
- ・不正の発覚経路は、業務処理統制が最も多かった。ただし、業務処理統制により発覚した不正の多くは、経営者以外による不正行為であり、経営者不正の発覚経路は、通報が最も多いという結果になった。
- ・また、不正の発覚経路として、当局調査による発覚件数も20件を超えていた。当局調査により発覚した不正には、証券取引等監視委員会により指摘を受けた会計不正や、税務調査を契機として発覚したキックバック不正等があった。
- ・不正行為に海外拠点が関係している事案は、全体の10%であった。
- ・海外拠点が関係している事案の主な発覚経路は、内部通報 (4件) 及び業務処理統制 (3件) であった。業務処理統制により発覚した事案は、いずれも親会社が

海外拠点をモニタリングすることによりその数値の違和感に気づいたものであり、海外拠点の業務処理統制により発覚したものではなかった。

○発覚時の対応と影響

- ・全体の29%の不正事案において、外部委員会による調査が行われていた。また、不正による損失額の純資産に対する割合が50%を超える事案、そのうち60%超の割合で外部委員会による調査が行われていた。
- ・会計不正の80%の事案で訂正報告書が提出されていた。
- ・不正発覚後、上場廃止となった事案は9件であり、そのすべてが東証一部以外の上場企業における経営者不正であった。

イ 当研究会の調査との比較

本調査は、調査対象期間が同じで、収集方法も類似しており、当研究会が対象とした事案の3倍を網羅していることから、より信憑性が高いともいえるが、分析内容の主な差異は次のとおりである。

業種別分析では、本調査は実数で「製造」、「流通」、「サービス」で8割強をしめるが、企業数をベースに「流通」、「サービス」において比較的発生頻度が高いとしている。一方、当研究会では、実数は同順で7割弱となり、従業員数ベースで「製造業」、「情報産業」の発生頻度が高いとしている。

また、発覚経路については、分類項目が違うため、異なる結果となっている。すなわち、本調査では業務処理統制、内外通報の順で、当研究会では自然発覚、内外告発の順で、合わせて過半数となっている。そして、内部監査は、当研究会と同様、5%程度となっている。

さらに、共謀の有無・経営者の関与の有無による分類、海外不正(15件)、不正発生後の会社の状況にも目を向けており、幅広い内容になっている。

(2) デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社(DTFA)「企業の不正リスク実態調査2014」(2014年12月)

このレポートは、2012年度の実態調査から3年ぶりに実施され、2014年3月までの3年間ににおける不正事例を、上場企業358社からのアンケート回答結果から分析している。

ア 実施結果(原文引用)

○発生した不正の実態

- ・不正発覚率は前回と変わらない。(25%)
- ・不正類型は、主として資産横領(66%)であり、不正財務報告の割合が約2割と前回同様であった。汚職の割合が増加した。(8%)
- ・不正財務報告は22%とACFEによるグローバル調査結果(9%)と比べると非常に高い状況は変わらない。
- ・不正の継続期間は6か月未満が大幅に減少し、不正継続期間長期化の傾向がみられる。不正継続期間の長期化にともなって損害規模も増加している。
- ・不正の発覚ルートについては、業務プロセスでの統制活動及び内部通報によるものが全体の4割を占め、続いて内部監査によるものであった。通報、告発による不正発覚は内部者、外部者を含め約3割であり、効果的な不正発見コントロールであると思われる。
- ・不正の端緒・兆候を認識していた企業が前回に比べ増加している。(62%)

○不正発生の動機と組織的要因

- ・資産横領の発生割合に比例して、遊興・虚栄心の満足や生活苦・借金苦などの個人的動機の割合が最も多かった。一方、「会社・組織のため」など、企業組織内でのプレッシャーからの不正実行の割合も高く、日本企業での不正を正当化する環境や組織の課題が顕在化している。回答企業の多くが経営理念や企業倫理の実

践、コンプライアンス研修の形骸化を課題として認識している。

- ・一方、不正実行の機会を与えた組織的要因として、朱に経営者・管理職による統制及び牽制活動の無力化、職務分離の問題が挙げられている。

#### ○不正発覚後の対処

- ・不正の実態解明において、調査委員会を組成した企業の割合が増加した。(54%から66%へ)
- ・実態解明の調査範囲は不正実行者の職位及び権限に応じて拡大し、会社または全グループで類似不正の有無を調査する傾向を示している。
- ・回答企業の55%（不正金額1千万円未満であってもその約4割）が不正事実を公表している。

また、業務統制手続強化、財務報告の訂正、開示対応、法的対応や処分、事業の見直しなど、各種の再発防止策の実施割合が向上している。

#### ○不正防止・発見体制と取り組み状況

- ・約3割の企業では不正研修を実施していない。一方、研修実施企業では非正規雇用者や協力会社・業務委託先を対象とした不正研修が増加している。
- ・不正研修やコンプライアンス意識調査の結果を不正防止、発見のために活用している企業も増加している。
- ・内部通報制度はほとんどの企業で整備されているものの、その約4割は社内通報窓口のみであるなど、制度強化が期待される。

#### イ 当研究会の調査との比較

本調査は、3年間の不正事案で、88件をカバーしているが、当研究会が調査対象とした資産横領と不正財務報告のほかに、汚職まで含まれており、広い項目で分析されている。分析内容の主な差異は次のとおりである。

不正類別では、資産横領が7割弱と圧倒的

に多いが、当研究会では、資産の不正流用と財務不正報告が半々となっている。本調査は、半数が公表されていない事案ということで、比較的小規模な資産横領が多くあったということであろう。それを裏付けるように、不正損失額も5千万未満が8割を占めている。

また、不正継続期間は8割が5年未満、損害規模は1億円未満が8割以上であるが、当研究会では不正継続期間が平均5年、損害規模は1億円未満が2割とまったく違った数値となっているが、理由は不正類別の場合と同じであろうと考えられる。

そして、不正発覚ルートでみると、業務プロセス統制と内部通報で4割を占め、3番目に内部監査（16%）が入っており、当研究会の結果での「内部監査2件（5%）で下位」と乖離が見られる。

特徴的なのは、不正の兆候の認識や非正規雇用者などへの不正教育の実施状況、コンプライアンス意識調査の実施など、聞き取りでなければ分からない具体的な内容についても分析していることである。さらに、ACFEレポートとの比較も取り入れ、日本の企業不正の特徴にも言及しており、興味深い内容になっている。

### 3. 企業不正実態調査の比較

それぞれの調査報告内容について、概略を整理したのが第9表である。

事例抽出方法の違いにより、分析結果に差異が出ている。当研究会の分析とKPMG FASの分析は、データの出所が同じことから、概ね、似た傾向がみられるが、DTFAとは、大きく差異がみられる（理由は2(2)で述べたとおりである）。

いずれにしても、こうした多面からの分析により、いろいろな事柄がみえてくることから、不正について考えていく上では、こうした実態調査について関心を持って見ていく必要があるだろう。

【第9表】 企業不正実態調査の比較

項目	当研究会	KPMG FAS	DTFA
対象事例	2010/5～2014/1 50事例 (2014/4調査報告)	2011/1～2013/12 148事例 (2014/9調査報告)	2011/4～2014/3 88事例 (20014/12調査報告)
事例抽出法	新聞記事やニュースのほか、株式会社東京証券取引所が運営する「適時開示情報閲覧サービス」を活用した、財務の不正報告と資産の不正流用 (中里会計事務所収集データ)	株式会社東京証券取引所が運営する「適時開示情報閲覧サービス」に開示された上場企業の会計不正系、横領系の不正の事案	上場358社へのアンケート回答
不正種類	財務の不正報告 49% 資産の不正流用 51%	会計不正 60% 横領系 40%	資産横領 66% 不正財務報告 22% 汚職 8%
業種別	製造業 36% 卸売・小売業 18% サービス業 14%	製造業 32% 流通 26% サービス 26%	製造業 36% 小売・卸売業 18% 電気機器・情報通信業 13%
会社類別	親会社 63% 子会社 37%	N.A.	自社 59% 国内関係会社 33% 海外関係会社 8%
損失額	100～1,000百万円未満 42% 1,000百万円以上 35%	100百万円超1,000百万円以下 56% 1,000百万円超 23%	1千万円未満 56% 1千万～5千万円未満 23%
継続期間	5年超 33% 3年超、5年以内 18% 1年超、3年以内 26%	5年超、10年以内 20% 3年超、5年以内 22% 1年超、3年以内 32%	5年以上 21% 2年以上5年未満 23% 6か月未満 20%
発覚経路	自然発覚 29% 内部告発 19% 社内調査、国税調査 各 12% 内部監査 5%	業務処理統制 32% 内部または外部通報 20% 当局調査 18% 内部監査 5%	業務プロセスの統制活動 22% 内部通報 19% 内部監査 16%
経営者の関与	役員 35%	経営者関与 26%	役員 9%
共謀状況	組織 36%	共謀 48%	協力者あり 40%
内部監査部門の状況	N.A.	N.A.	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は78%と前回より、11%増加している。
第三者委員会の状況	内部調査委員会 52% 第三者委員会 28% 調査委員会は設置せず 20%	外部委員会による調査なし 71% 外部委員会による調査 29%	内部調査委員会 43% 外部調査委員会 3% 調査委員会は設置せず 34%
不正発覚後の会社状況	N.A.	訂正報告書提出 62% 改善報告書提出 16% 課徴金等 14% 上場廃止 7%	N.A.

【引用資料】

\* 「日本企業の不正に関する実態調査2014」株式会社KPMG FAS、2014年9月

\* 「企業の不正リスク実態調査2014」デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社、2014年12月