経営研究調査会研究報告第40号

上場会社の不正調査に関する公表事例の分析

平成22年４月13日
日本公認会計士協会

目　次

はじめに **1**
Ⅰ　不正調査に関する事例分析の意義と目的 **2**
１．本事例分析の概要 2
２．本事例分析の構成と利用上の留意点 4
３．本事例分析対象の会社選定 6
Ⅱ　不正及び不正調査に関する基本概念 **7**
１．不正に関する基本概念 7
２．不正関与者に関する基本概念 9
３．不正の発生要因に関する基本概念 11
４．不正の手口に関する基本概念 15
５．不正調査に関する基本概念 16
６．是正措置に関する基本概念 21
Ⅲ　分析対象会社における不正の概要 **26**
１．不正の関与者 26
２．不正の発生要因 34
３．不正の手口 39
４．不正発覚の発端 41
Ⅳ　社内調査委員会による不正調査の実施 **47**
１．社内調査委員会の設置 47
２．社内調査委員会による調査実施 50
３．社内調査委員会の調査結果 59
Ⅴ　外部調査委員会による不正調査の実施 **67**
１．外部調査委員会の設置 67
２．外部調査委員会による調査実施 73
３．外部調査委員会の調査結果 80
Ⅵ　不正調査後の対応とその後 **84**
１．個別的対応 84
２．抜本的対応 87

３．分析対象会社のその後 94
Ⅶ　分析対象会社30社の不正及び不正調査に関する集計結果 101
１．分析対象会社の概要 101
２．分析対象会社の不正に関する集計結果 103
３．分析対象会社の不正調査実施に関する集計結果 108
４．分析対象会社の外部調査委員会に関する集計結果 111
５．分析対象会社の不正発覚後の動向 114
Ⅷ　不正調査における公認会計士の役割 115
１．社内単独での不正調査実施の困難性 115
２．不正調査における今後の検討課題 119
３．非上場会社における不正調査と今後の検討課題 121

はじめに

昨今の景気低迷、並びに企業・個人の業績へのプレッシャーにつながる成果主義等の企業風土が影響と思われる不正行為が行われた上場企業数が増加しているのを受け、公認会計士が、社内調査委員会の委員や補助者あるいはアドバイザーとして不正調査業務に関与したり、外部調査委員会の委員として社内調査委員会の調査を監視・監督する業務を要請される機会が増えている。

そこで、今後、公認会計士が不正調査に関与する際の参考として利用できるよう、本研究資料では、以下の点から対象会社の不正に関して分析・検討を行った。

- 不正の概要
- 社内調査委員会による不正調査の実施
- 外部調査委員会による不正調査の実施
- 不正調査後の対応

本研究報告の利用に当たって

本研究報告は、公認会計士である読者が今後不正調査業務に関与する場合の実践的対応に役立てることを目的とし、以下の点に留意して作成されているので、その利用に当たっては留意されたい。

- 本研究報告において行っている事例分析は公表されている上場会社のプレスリリースを資料として参考に利用している。不正の背景となる業界の特殊性、取引の規模、取引関係等をイメージし易くするために、また、公表されているプレスリリースを一部引用していることから出典を明示する必要があるために、分析対象とした上場会社の社名はいずれも実名で取り扱っている。
- 本研究報告はそのプレスリリース自体の内容の真偽を検討することや、調査報告書に対して批評を加えることを目的とするものではない。
- 本事例分析の対象とした情報は、当協会の自主規制のために入手したものとは一切関係がない情報である。

なお、監査人が監査関与先の財務に関する不正調査委員会のメンバーに就任することは、監査人の独立性に対する阻害要因となる可能性が高いことから、就任すべきでないことに留意する必要がある（倫理委員会報告第２号「職業倫理に関する解釈指針（その２）」参照）。

Ⅰ　不正調査に関する事例分析の意義と目的

１．本事例分析の概要

(1) 最近５年間の不正に関するプレスリリース

財務諸表監査の実務指針である監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」では、不正は様々な意味を含む広範囲な概念であるとして、その広範囲な概念の中から、監査人が財務諸表の監査において対象とする重要な虚偽の表示の原因となる不正について定義をしている。この場合の不正は、「財務諸表の意図的な虚偽の表示であって、不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を含み、経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為」であると定義されている。

東京証券取引所の場合では、有価証券上場規程第402条に基づいて、当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場有価証券に関する重要な事項であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼす事項が発生した場合、直ちにその内容を開示しなければならないとされており、他の証券取引所でも同様である。

上場会社を対象に集計をした限りでも、平成17年以降平成21年２月までの間で、上記規程に基づいてプレスリリースされた不正、とりわけ会計不正は100社以上に上っている。

会計不正を含む不正は、その会社の企業価値を大きく毀損するばかりではなく、その会社に対する社会的信用の失墜、投資家の投資損失、取引関係、更には社会不安をも招く可能性があるものである。

このような不正に対して、社内調査委員会からの不正調査業務の委託や外部調査委員会への委員としての参加など、公認会計士が不正調査に関与する機会が増えている。そこで、本事例分析は、プレスリリースで不正について公表している上場会社から30社を無作為に選定し、不正及び不正調査の実態を分析することとした。

なお、投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすものではない軽微な会計不正や会計不正以外の不正は、プレスリリースの対象になっていない場合が多いことを考慮すると、本事例分析の対象となった不正は、広範囲な概念としての不正までも網羅するものではないと考えられている。

(2) 本事例分析の目的

本事例分析の具体的な目的は下記のとおりである。

①　不正関与者や不正の発生要因、手口及び不正発覚の発端の分析（第Ⅲ章）

②　社内で不正調査を実施する場合の組織体制、調査手続、結果報告の方法の分析（第Ⅳ章）

③　外部調査委員会が設置された場合の組織体制、調査手続、結果報告の方法

の分析（第Ⅴ章）

④　是正措置の策定過程の分析（第Ⅵ章）

⑤　分析対象会社30社の不正及び不正調査に関する集計（第Ⅶ章）

⑥　不正調査における公認会計士の役割についての検討（第Ⅷ章）

(3) 本事例分析対象の会社選定

上場会社の場合、既に述べたとおり、例えば東京証券取引所の場合であると、有価証券上場規程第402条の下、不正とりわけ会計不正はプレスリリースが要請されている。上記（2）の①から⑥の分析を実施する上で、上場会社は比較的情報を入手することが容易である。

そこで、まず「不正」「調査」といった用語をキーワードにインターネットで検索し、さらに、不正の発覚年を直近５年間に、分析対象会社を上場会社に絞り込んだ。その結果、平成17年から本事例分析公表現在までに不正に関するプレスリリースを行った会社は、既に述べたとおり、100社以上に上った。なお、インターネットでの検索という方法を今回は採用したが、この方法の場合不正や不正調査を網羅的に把握するのに限界がある点留意されたい。

平成21年２月に、これを基に一覧表を作成し、そこから本事例分析の対象会社として30社を選定した。その際には、意図的に選定したり、あるいは、主観的な判断で選定から排除するなど、恣意的な選定にならないように配慮した。

(4) 本事例分析における事例引用と事例選定

上記(2)の①から⑥で述べた具体的な目的は、更に詳細な論点に細分される。その論点ごとに30社の事例を分析・検討した。論点ごとに30社の公表内容を、①論点に対して明瞭で具体的な記載になっているか、②不正や実施した不正調査等について読者が理解しやすいように記載されているか、③今後不正や不正調査に対応する際の参考にしやすい内容か等々を比較・検討した。その上で、相当と判断されるものを、第Ⅲ章以降の事例として紹介をしている。

(5) 本事例分析の利用上の意義

本事例分析は、事例を分析する過程で、比較的推奨できるものを紹介している。本事例分析を下記の目的でも活用することが期待される。

①　実際に不正調査の依頼があった場合や外部調査委員会の委員を要請された場合に不正調査業務の概要を理解するため

②　不正調査を実施するに当たって、調査手続の選定などで参考にするため

③　不正調査の過程で是正措置を策定するための参考にするため

④　不正調査の報告書を作成する際の参考にするため

２．本事例分析の構成と利用上の留意点

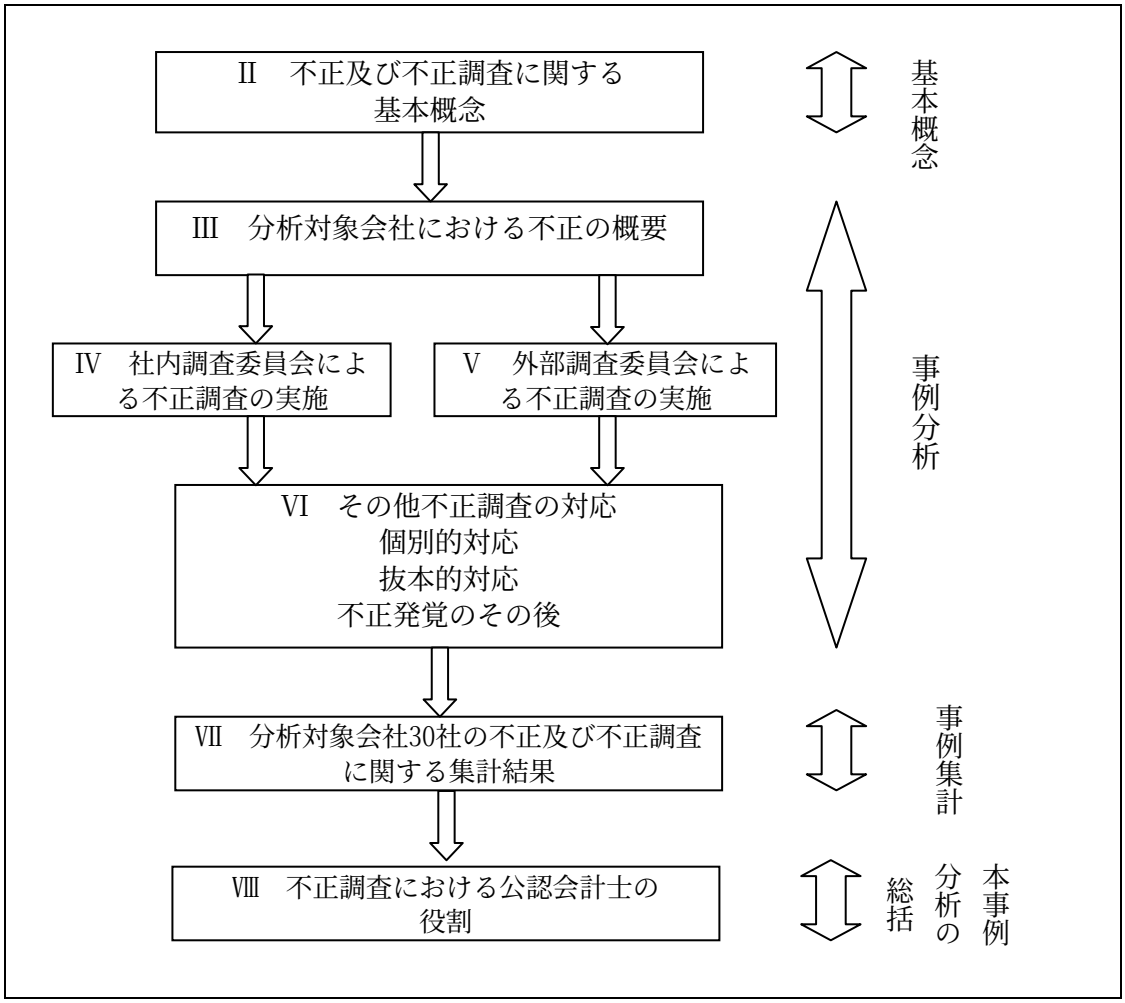
(1) 本事例分析の構成

本事例分析の第Ⅱ章以降は、下図のような構成になっている。上場会社で不正が発覚した場合、不正を調査するためのチームが速やかに編成され、それと同時かその後に、不正調査を監視・監督するチームが編成されるのが一般的である。

不正の内容も、不正調査チームの編成や実施内容も、また、これを監視・監督するチームの編成や実施内容も様々である。既に述べたとおり、本事例分析の目的は、30社の事例を分析することによって、上場会社の不正の実態、不正調査実施の実態及び不正調査の監視・監督の実態を把握することにある。

加えて、再発防止策や関与者の処分についても実態を分析している。また、不正の発覚から不正調査の経過報告、結果報告に至る開示の時期や頻度、開示内容についても実態を分析している。

図表Ⅰ－１　本事例分析Ⅱ以降の構成



(2) 本事例分析の留意点

本事例分析の留意点は、以下のとおりである。

① 本事例分析対象の会社

既述のとおり、本事例分析の対象は上場会社30社であり、非上場会社や自治体、公益法人は含まれていない。

② 会計不正

本事例分析は上場会社のプレスリリースを資料として利用している。本事例分析の対象とする不正は、会計不正が中心である。そのため、本事例分析は、従業員による金品等の横領・着服を含むすべての不正までも網羅するものではない。

③ 証券取引所提出の改善報告書

東京証券取引所の場合、有価証券上場規程第502条第１項で、上場有価証券の発行者が会社情報の適時開示等を適正に行わなかった場合、改善の必要性が高いと認めるとき、証券取引所は当該発行者に対して、改善報告書の提出を求めることができる。

本事例分析の目的は、投資家の立場で早期かつ的確に不正の実態が把握できるかを検討するものでもある。したがって、報告先が投資家ではなく、報告時期も不正発覚から相当に経過して行われるこの改善報告書は調査の対象としていない。

④ 不正調査に関する集計結果

既に述べたとおり、平成17年以降の最近５年間においてプレスリリースされている不正は100社以上であり、本事例分析はこれらの中から30社を選定した。約100件の母集団や30件のサンプル件数等からみても、本事例分析の結果は広い概念としての不正に関する統計的傾向や一般的傾向を表するものではない。

⑤ プレスリリースの内容の真偽

分析対象会社30社の不正調査事例を検討してみると、不正発覚の発端、不正に対する組織的関与、不正調査の積極的実施、外部調査委員会の中立的意見表明等に関して、不正究明に対する真摯な対応という点で、やや疑念を抱かせるような記述箇所もみられた。しかし、本事例分析の目的は、調査実態、調査結果、関与者の特定等に関して、プレスリリースにおける公表内容の真偽を検討することではない。

⑥ プレスリリースに対する批評

発生した不正についての積極的公表の点で問題のある事例もある。また、様々な事情で十分な調査を行えなかった事例もある。30社の事例は個々に不

正調査の困難性を伴いながら実施されたものである。本事例分析はそれらに対して批評を加えることを目的とするものではない。読者が今後不正調査業務に関与する場合の実践的対応に役立てることを本事例分析の目的としている。

⑦　事例における実名の取扱い

プレスリリースにおいては当該上場会社の社名はいずれの事例でも公表されている。子会社で不正が発覚した場合も同様に社名は公表されている。本事例分析でも、これらの会社名については実名で取り扱うこととした。実名で取り扱うことにより、読者も不正の背景となる業界の特殊性、取引の規模、取引関係等をイメージし易いと判断したためである。

なお、引用した事例の中には、不正に関与した取引先等の会社名をＡ社といった仮名で記載されているものもあるが、これは引用元であるプレスリリースが仮名を使用しているためである。この場合は引用した記述のまま仮名で表記することとした。

事例によっては、不正関与者の個人名を実名で公表している場合と仮名を用いている場合がある。まだ係争中の事件もあることを配慮し、本事例分析では個人の実名は公表しないこととした。

関与者以外の取締役等、社内調査委員会や外部調査委員会の委員の実名も関与者の場合と同様、実名は公表しないこととした。

３．本事例分析対象の会社選定

本事例分析が分析の対象としている会社の不正及び不正調査に関する集計結果に関しては、「Ⅶ　分析対象会社30社の不正及び不正調査に関する集計結果」に記載している。

本事例分析で選定された会社を発覚年（当初開示年）別にみると、平成18年に発覚した会社が４社、平成19年に発覚した会社が15社、平成20年に発覚した会社が10社そして平成21年に発覚した会社が１社である。

Ⅱ　不正及び不正調査に関する基本概念

１．不正に関する基本概念

(1) 不正の体系

本節では、公認不正検査士協会の「職業上の不正と乱用に関する国民への報告書 2008年版」（2008 ACFE REPORT TO THE NATION ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE[1]、以下「ACFEレポート」という。）を中心に、不正のうちの会計不正について、その基本概念を記述することとする。

会計不正は、既に述べたとおり、財務諸表の利用者を欺くために、財務諸表に意図的な虚偽の表示を行ったり、計上すべき金額を計上しないこと又は必要な開示を行わないことである。通常、会計不正は、以下の方法により行われる。なお、会計不正は、経営者や上位管理者による内部統制の枠外で引き起こされることが多いと言われている。

① 財務諸表の作成の基礎となる会計記録や証憑書類の改ざん、偽造（文書偽造を含む。）又は変造

② 取引、会計事象又は重要な情報の財務諸表における不実記載や意図的な除外・金額、分類、表示又は開示に関する会計基準の意図的な適用の誤り

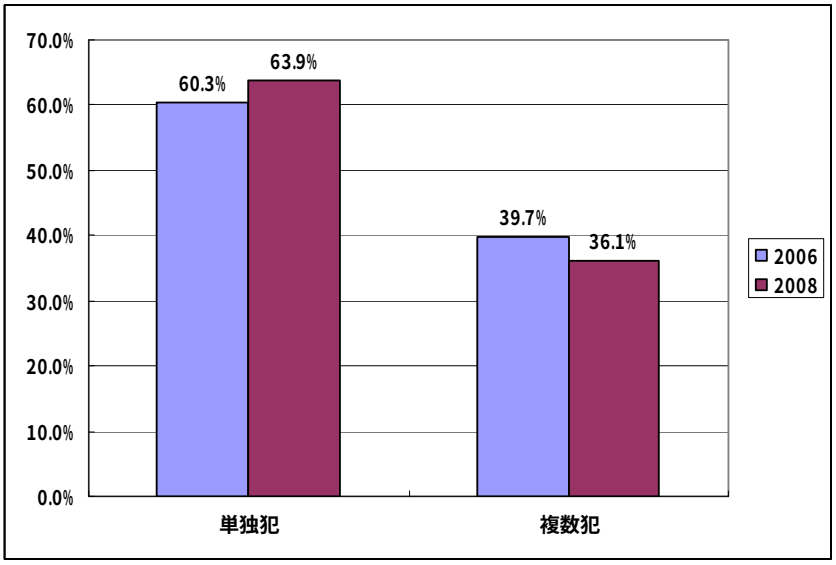
一方、資産の横領は、通常、従業員により行われ、比較的少額であることが多いが、発見されにくい方法で資産の横領を偽装し、隠蔽することがより容易な経営者や上位管理者が不正に関与する場合、比較的多額になる場合がある。

(2) 不正の単独あるいは共謀による実行

ACFEレポートによると、不正の約３分の２は単独犯によるものである。しかしながら、複数犯で実施された不正による被害額は、単独犯で実施した不正の４倍以上であった。複数犯で実施された不正は、内部統制の機能を著しく低下させる可能性があり会社の被害額が大きくなると考えられる。

[1] 1988年に米国で設立された公認不正検査士協会（ACFE）が、2006年１月から2008年２月までの間に、公認不正検査士（CFE）により提供された職業上の不正事案959件から収集したデータに基づき研究されたものである。

図表Ⅱ－１　ＡＣＦＥレポートにおける不正の実行

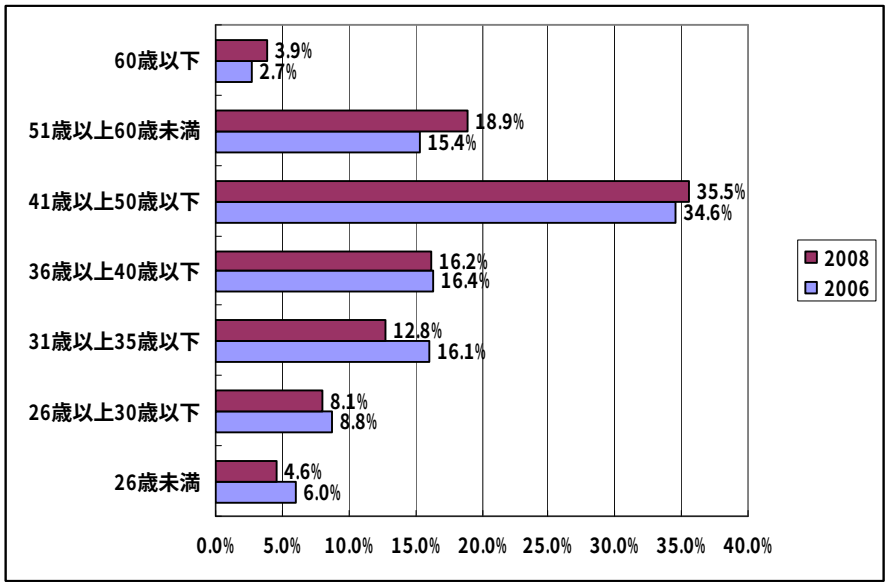


（出典：公認不正検査士協会、「2008 ACFE REPORT TO THE NATION ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE」、2008年７月15日より翻訳）

(3) 不正行為者の年齢と役職

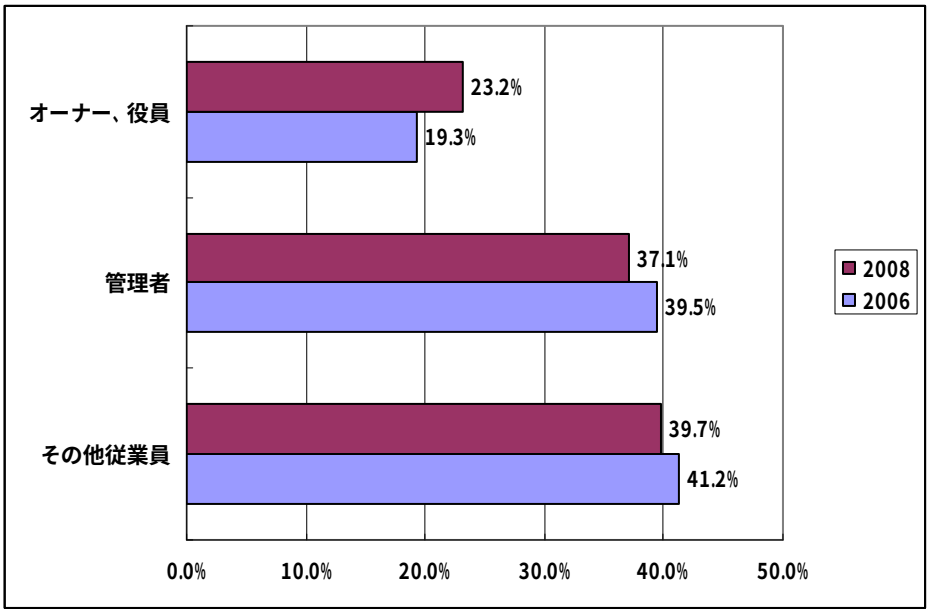
ACFEレポートによると、年齢でみた場合、不正行為者の約３分の１が41歳以上50歳以下である。また、不正行為者の役職は、ほとんどが従業員と上位管理者である。

図表Ⅱ－２　ＡＣＦＥレポートにおける不正行為者の年齢



（出典：公認不正検査士協会、「2008 ACFE REPORT TO THE NATION ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE」、2008年７月15日より翻訳）

図表Ⅱ－３　ＡＣＦＥレポートにおける不正行為者の役職



（出典：公認不正検査士協会、「2008 ACFE REPORT TO THE NATION ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE」、2008年７月15日より翻訳）

２．不正関与者に関する基本概念

(1) 不正行為者の関与に関する特性

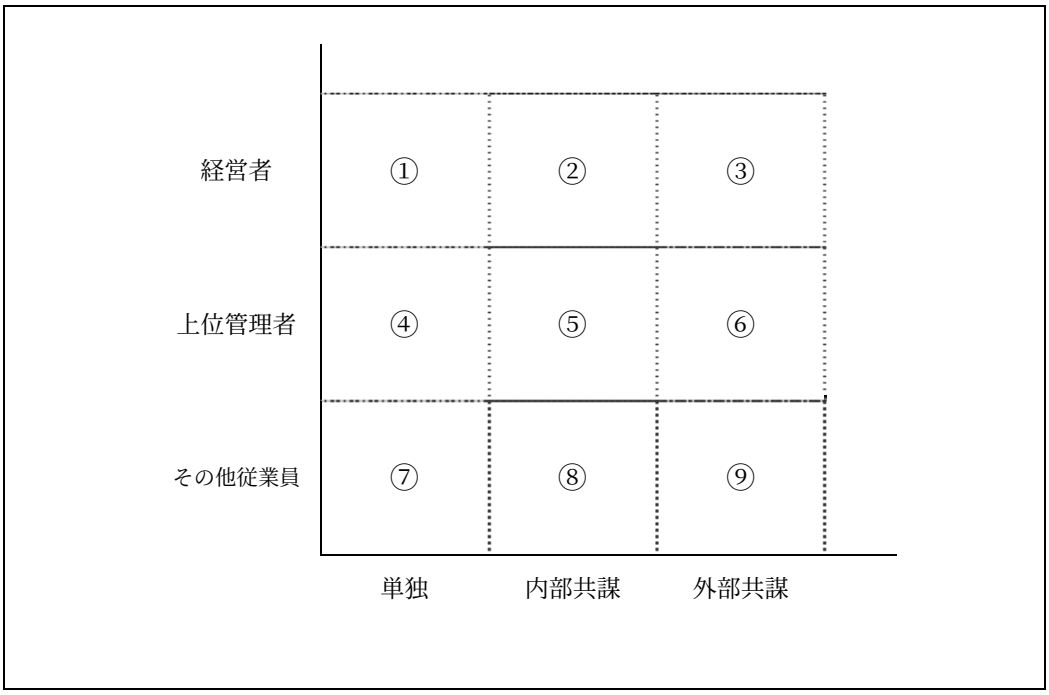
本事例分析では不正が外部者単独の場合は対象としていない。外部者が単独で不正を行う例としては、外部から会社内部に侵入して行う金品の窃盗である。この場合、比較的早くその犯行は発見される。また、外部者による窃盗に対しては、それを予防・発見する仕組みが多くの場合構築されている。

それに比較して内部者が行う不正は、巧妙に隠蔽されることで発見が難しく、会社の企業価値に与える影響も多額となる傾向がある。内部者であっても業務上の権限が広く与えられている経営者と、権限の範囲が狭い従業員では、行う不正も異なる。

さらに、不正を単独で行う場合と他者と共謀する場合がある。後者の場合、不正が発見されにくい傾向がある。

こういった点を考慮すると、不正行為者は、図表Ⅱ－４のマトリックスで描くことができる。本事例分析では、マトリックス上の組み合わせとして①～⑨の九つの類型に分けて分析・検討することとする。

図表Ⅱ－４　不正行為者の特性と九つの類型

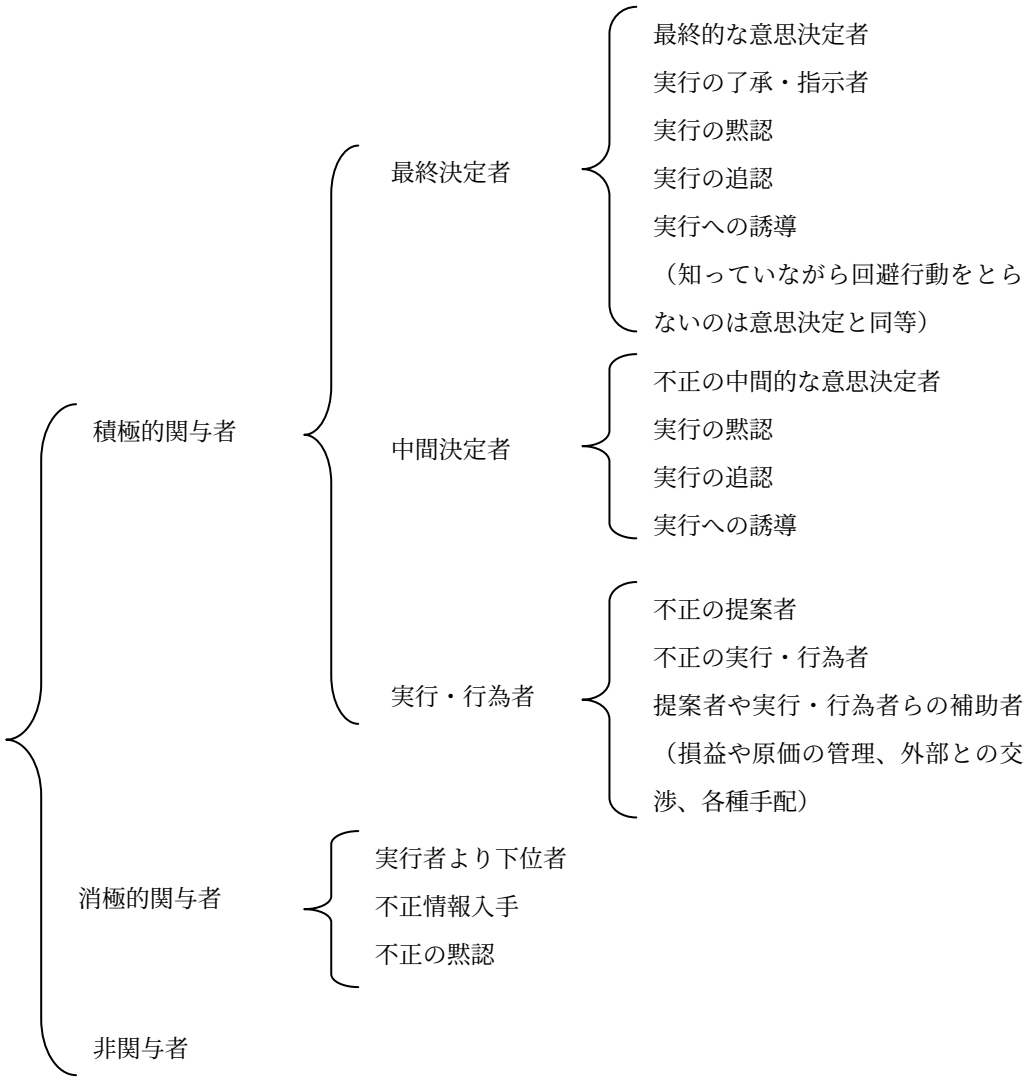


①　経営者単独の不正
②　経営者同士、経営者と上位管理者あるいは経営者と従業員といった内部共謀による不正
③　経営者と他の会社や外部者との外部共謀による不正
④　上位管理者単独の不正
⑤　上位管理者同士あるいは上位管理者と従業員との内部共謀による不正
⑥　上位管理者と他の会社や外部者との外部共謀による不正
⑦　従業員単独の不正
⑧　従業員同士の内部共謀による不正
⑨　従業員と他の会社や外部者との外部共謀による不正

(2) 不正の内部共謀及び組織的関与

内部共謀は、共謀の対応によっては組織的関与とも呼ばれる。関与の仕方によって関与者を分けると図表Ⅱ－５のようになる。

図表Ⅱ－５　不正関与者の区分



（注）この区分は井関農機（株）の事例を参考にしている。

３．不正の発生要因に関する基本概念

(1) 不正の三つの発生要因

通常、不正リスクの要因分析を実施する際にはドナルド・クレッシーが提唱した不正のトライアングルを参考にし、不正リスクを以下の三つの状況に分類し分析を実施することが有用である。なお、当該分析は不正の再発防止のための是正措置の策定に関連付ける必要がある。

① 動機・プレッシャー

動機・プレッシャーとは、不正を実際に行う際の心理的なきっかけのこと

である。処遇への不満や承服できない叱責等の個人的な理由や、外部からの利益供与、過重なノルマ、業務上の理由、業績悪化、株主や当局からの圧力等の組織的な理由が原因として考えられる。

② 機会

機会とは、不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態のことである。重要な事務を一人の担当者に任せている、必要な相互牽制、承認が行われていないといった管理の不備が主な原因である。

③ 姿勢・正当化

姿勢・正当化とは、不正を思いとどませるような倫理観、遵法精神の欠如であり、不正が可能な環境下で不正を働かない堅い意思が持てない状態を指す。完璧な管理体制の構築は不可能である以上、道徳律の確立が不正予防の必須要件である。

以下では、会計不正における三つの発生要因の例を示すこととする。例示に際しては、監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」を参考にしている。

(2) 会計不正における動機・プレッシャーの例

不正リスク要因を例示すると以下のようになる。なお、不正リスク要因は広範囲に及んでいるが、例示にすぎないため、不正が発生した際には、調査人は不正発覚企業の事業規模、所有形態又は状況を適切に勘案し、不正リスク要因を追加したり、他の不正リスク要因を識別する必要がある。

① 不正が発生した会社又は不正が発生した部署が、財務的安定性又は収益性が、一般的経済状況、競合他社、産業固有又は企業の事業環境により脅かされている場合がある。例えば、

- 利益の減少を招くような過度の競争又は市場が飽和状態にある
- 技術、製品陳腐化、又は利子率等の急激な変動に十分に対応できない
- 顧客の需要が著しく減少したり、会社の属する産業又は経済全体における経営破綻が増加している
- 倒産、担保権の実行又は敵対的買収を招く原因となる営業損失が存在している
- 利益が計上され又は利益が増加しているにもかかわらず営業活動によるキャッシュ・フローが経常的にマイナスとなっている、又は、営業活動からのキャッシュ・フローを生み出している
- 特に同業他社と比較した場合、急激な成長又は異常な高収益がある
- 新たな会計基準、法令又は規制が設定されている

② 不正行為者が、第三者からの期待又は要求に応えるために次のような過大なプレッシャーを受けている場合がある。例えば、

・ 経営者の非常に楽観的なプレスリリースによって生じる期待など、証券アナリスト、投資家、大口債権者又はその他外部者が会社の収益力や継続的な成長について過度の又は非現実的な期待をもっている

・ 主要な研究開発や資本的支出のために行う資金調達を含め、競争力を維持するために追加借入やエクイティ・ファイナンスを必要としている

・ 取引所上場規則や債務の返済又はその他借入に係る制限条項に十分対応できていない

・ 企業結合や重要な契約に際して、業績の低迷により不利な影響を被っている

③ 以下のような取引や関係によって、会社の業績が経営者、取締役又は監査役等の不正行為者の財産に悪影響を及ぼす情報がある場合がある。

・ 不正行為者が会社と重要な経済的利害関係を有している

・ 賞与やストック・オプションなどの不正行為者の報酬の大部分が、株価、経営成績、財政状態又はキャッシュ・フローに関する積極的な目標の達成に左右されている

・ 企業債務を個人保証している

④ 取締役会等が掲げた売上や収益性などの財務目標を達成するために、不正行為者に対する過大なプレッシャーが生じる場合がある。

(3) 会計不正における機会の例

① 不正が発生した会社又は不正が発生した部署が属する産業や企業の事業特性が、以下のような要因により会計不正に関わる機会をもたらしている場合がある。

・ 通常の取引過程から外れた重要な関連当事者との取引、又は監査を受けていない若しくは他の監査人が監査する重要な関連当事者との取引が存在している

・ 仕入先や得意先等に不適切な条件を強制できるような財務上の強大な影響力を有している

・ 主観的な判断や立証が困難な不確実性を伴う重要な会計上の見積りに基づいて資産、負債、収益又は費用が計上されている

・ 重要性のある異常な取引、又は極めて複雑な取引、特に困難な実質的判断を行わなければならない期末日近くの取引が存在している

・ 事業環境や文化の異なる国や地域で重要な事業が実施されている

・ 事業を実施する上で、明確な正当性があるとは考えられない仲介手段を

利用している

・　租税回避地域において、事業を実施する上で、明確な正当性があるとは考えられない巨額の銀行口座の存在又は子会社若しくは支店を運営している

②　以下のように経営者や上位管理者に対する有効な監視活動が存在していない場合がある。

・　経営が一人又は少数の者により支配され、取締役会又は監査役等による監視が不十分である

・　財務報告プロセスと内部統制に対する監査役等による監視が効果的ではない

③　以下のような組織構造が複雑又は不安定である。

・　会社を支配している組織等の判定が困難である

・　異例な法的実体又は権限系統を含め、極めて複雑な組織構造である

・　取締役若しくは執行役又は監査役等が頻繁に交代している

④　内部統制の構成要素について、以下のような要因により欠陥を有している場合がある。

・　内部統制に対して十分な監視が行われていない

・　従業員の転出入率が高い、又は、十分な能力をもたない経理や内部監査又はITの担当者を採用している

・　内部統制の重大な欠陥を含め、会計及び情報システムが有効ではない

(4) 会計不正における姿勢・正当化の例

①　企業価値又は倫理基準の伝達、実施等が経営者により効果的に行われていない、又は、不適切な企業価値又は倫理基準が伝達されている

②　財務・経理担当以外の経営者を含む不正行為者が会計方針の選択又は重要な見積りの決定に過度に介入している

③　過去において証券取引法（現金融商品取引法）その他の法規違反、あるいは不正や法規違反により会社や取締役若しくは執行役又は監査役会等に対して損害賠償請求を受けた事実がある

④　経営者を含む不正行為者が会社の株価や利益傾向を維持したり、増大させることに過剰な関心を示している

⑤　経営者を含む不正行為者が投資家、債権者その他の第三者に積極的又は非現実的な業績の達成を確約している

⑥　経営者を含む不正行為者が内部統制における重大な欠陥を発見しても適時に是正していない

⑦　経営者を含む不正行為者は不当に課税所得を最小限とすることに関心があ

る

⑧　取締役又は執行役のモラルが低い

⑨　オーナー経営者が個人の取引と会社の取引を混同している

⑩　非上場会社において株主間紛争が存在している

⑪　経営者を含む不正行為者が重要性がないことを根拠に、不適切な会計処理を頻繁に正当化している

⑫　経営者を含む不正行為者と現任又は前任の監査人との間に以下のような緊張関係にある

・　会計、監査又は報告事項に関して、頻繁に論争している

・　監査作業又はコミュニケーションに関して不当に制約を課している

４．不正の手口に関する基本概念

(1) 不正の一般的な手口

会計不正は、経営者や上位管理者による内部統制の枠外で引き起こされることが多く、通常、以下のような手口により不正が行われる。

①　経営成績の改ざんやその他の目的のために架空の仕訳記帳（特に決算日直前）を行う

②　勘定残高の見積りに使用される仮定や判断を不適切に変更する

③　会計期間に発生した取引や会計事象を財務諸表において認識しない、又は認識を早めたり遅らせたりする

④　財務諸表に記録される金額に影響を与える可能性のある事実を隠蔽し又は開示しない

⑤　会社の財政状態又は経営成績を不実表示するために仕組まれた複雑な取引を行う

⑥　通例でない取引に関する記録と条件を変造する

一方、通常、資産の横領は以下のような方法により行われる。資産の横領は、資産の紛失や正当な承認のない担保提供という事実を隠蔽するための虚偽若しくは不正な記録又は証憑書類を伴うことが多い。

①　受取金の着服（例えば、掛金集金を流用すること、又は償却済勘定の回収金を個人の銀行口座へ入金させること）

②　物的資産の窃盗又は知的財産の窃用（例えば、たな卸資産を私用又は販売用に盗む、スクラップを再販売用に盗む、競争相手と共謀して報酬と引換えに技術的データを漏らす）

③　会社が提供を受けていない財貨・サービスに対する支払（例えば、架空の売主に対する支払、水増しされた価格と引換えに会社の購買担当者に対して

売主から支払われるキックバック、架空の従業員に対する給与支払）

④　会社の資産の私的な利用（例えば、会社の資産を個人又はその関係者の借入金の担保に供すること）

(2) 不正の八つの類型化

不正、特に会計不正の手口は下記の八つに類型化することができる。

図表Ⅱ－６　不正の八つの手口

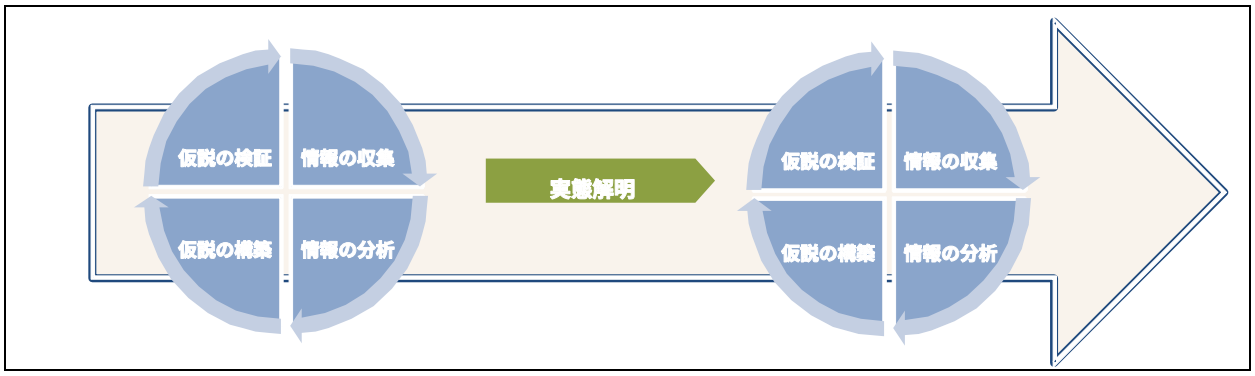
①　売上を前倒しにする
②　売上を架空計上する
③　費用を先送りにする
④　費用を計上しない
⑤　資産を評価替えする
⑥　資産を架空計上する
⑦　負債を評価替えする
⑧　負債を計上しない

５．不正調査に関する基本概念

(1) 不正調査のアプローチ[2]

不正調査のアプローチは、「仮説検証アプローチ」と呼ばれ、通常図表Ⅱ－７のように必要な「情報の収集」、「情報の分析」をし、不正の手口の「仮説を構築」し、「仮説の検証」を行うというサイクルを繰返すことで実態解明がなされる。

図表Ⅱ－７　仮説検証アプローチによる不正調査[2]



[2] 「不正調査の専門家によるインタビューテクニック～入門編：効果的な情報収集のためのポイント」、季刊誌『企業リスク』、トーマツ企業リスク研究所、2009年10月より引用

一方、財務諸表監査をはじめとする監査のアプローチは、「リスクアプローチ」と呼ばれ、リスクの高い分野に優先的に有限の資源を配分して効果的かつ効率的に対応するアプローチである。このように、不正調査は監査とアプローチが異なり、かつ、仮説検証アプローチのサイクルの各項目は非常に専門性が求められるため不正調査は大変難しいものである。

(2) 不正調査手法の基本概念

① 情報の収集

一般的に不正調査における情報収集の方法は、証拠となるべきものの形態により以下のように分類できる。

- ハードコピーの収集
  - 契約書、帳票等
  - 取引先等への確認
  - 外部への検証依頼
- 電子媒体の収集・復元
  - 不正関与者等のPC
  - 共有サーバー
  - E-mailサーバー
  - 監視カメラ
  - 会計データ、取引データ等
- その他の情報収集
  - 従業員、取引先、退職者等へのインタビュー
  - 対象資産等の検証（視察、観察、実査等）
  - 公的情報、公的文書
  - 信用調査（法人、個人）等
  - 不正関与者等の個人通帳（任意提出）等

② 情報の分析

一般的に不正調査における情報分析の方法は、以下のように分類できる。

- 財務数値をベースとする分析
  - 趨勢分析
  - 回転期間分析
  - 会計データのデータマイニング
  - 取引データのデータマイニング
- 財務数値以外の分析
  - 各データの整合性分析

・　不正リスクの要因分析
・　時系列プロファイリング
・　地理的プロファイリング
・　コンピュータ解析、Keywords検索

③　仮説検証アプローチ

上記の情報収集と分析に基づいて発生したであろう事象の仮説を構築し、その仮説が立証可能か否かの検証が、不正調査のアプローチである。当該仮説を検証する中で、仮説が立証できない場合がある。その場合、仮説を棄却し、新たな仮説を構築するのに必要な情報を収集し分析する必要がある。

(3) 不正調査におけるインタビュー技法の基本概念[3]

不正調査のアプローチの全ての局面において、インタビューは非常に重要な手続である。適切なインタビューが実施できない場合、必要な情報を入手できずに不正調査が意図せざる方向にいってしまう等、不正調査を実施する上で大きな障害となる可能性がある。ゆえに、不正調査におけるインタビューは、非常に困難であり誰にでも真似できるわけではない。

インタビューは、大きく分けて「情報収集のためのインタビュー」と「自白を求めるためのインタビュー」の二つの局面があり、以下では、特に「情報収集のためのインタビュー」を実施する場合において、効果的かつ要点を押さえたインタビューを実施するためのインタビュー技法を説明する。

インタビューとは、特定の目的をもって行われる面接者（Interviewer）と被面接者（Interviewee）のやりとりのことであり、自由なやりとりではないという点において通常の会話とは異なる。インタビューは、インタビュー・マニュアルのようなものが存在し、そのマニュアルに従えば必要な答えを入手できるというものではなく、面接者と被面接者との信頼関係を基礎とする極めて人間的なコミュニケーション・プロセスである。

情報収集のためのインタビューは、通常、挑戦的、威圧的ではない情報収集を目的としてなされるインタビューであり、質問内容は偏見のない、事実としての情報を集めるために実施されるべきである。面接は、真偽を見極めるために、事実や行動の矛盾点に留意する必要がある。情報収集のためのインタビューで行われる主な質問形式は以下のとおりである。

・　開かれた質問（Open Questions）：開かれた質問は、「はい」「いいえ」で答えることが困難な質問のことであり、応答内容を被面接者に委ねる質問形式

[3] 「不正調査の専門家によるインタビューテクニック～入門編：効果的な情報収集のためのポイント」、季刊誌『企業リスク』、トーマツ企業リスク研究所、2009年10月より引用

のことをいう。被面接者は、開かれた質問で問いかけられると、質問に答えるために考える時間を必要とする。開かれた質問に対する応答は様々な情報を含んでいる可能性が高いため、その後の会話の深まりが期待できる。よって、情報収集のためのインタビューにおいては、面接者は原則として開かれた質問を実施するように努めるべきである。なお、開かれた質問には、主に導入のための質問（「どのようなことでいらっしゃいましたか。」等）、具体例を引き出す質問（「具体的にお話いただけますか。」等）、経過を聞く質問（「それでどうなりましたか。」等）、感情を聞く質問（「どのように感じましたか。」等）の４種類がある。

・　閉ざされた質問（Closed Questions）：閉ざされた質問は、正確な回答が求められる質問であり、相手が「はい」「いいえ」あるいは一言で答えられるような質問形式のことである。通常は、金額、量、日付、時間といった特定的な事項を扱う。被面接者は、閉ざされた質問に対する応答は「はい」か「いいえ」あるいは一言で答えることが可能なため、答えるために考えこむ必要がほとんどなく、面接者は得たい情報だけを得ることができ、被面接者は答えるのに苦労しなくて済むことになる。しかしながら、情報収集のインタビューにおいては、限定的に用いるべきである。

・　誘導質問（Leading Questions）：誘導質問は質問の一部に答えが含まれている質問形式のことである。既に知られている事実を確認するために用いられる。なお、通常、裁判の過程では排除されるが、状況によっては効果的に用いることが出来る。

・　複雑な質問（Complex Questions）：複雑な質問は、二つ以上の主題が含まれ複雑すぎて分かり難く、かつ／又は複雑な回答を必要とする質問形式である。複雑な質問は、避けるべきである。

情報収集のためのインタビューにおける一般的な手順は、(1)質問は一般的なものから具体的なものへと移行する、(2)既に確認した情報から未確認の情報へ移行するものというものである。効果的に実施するためには、まず既知の情報を列挙し、次にそれと論理的に矛盾しない質問を行うことがポイントである。これは、特定の事象を思い出すことが出来ない被面接者にも効果がある。

情報の収集のためのインタビューにおけるポイントを列挙すると以下のとおりである。

・　被面接者に敵意を抱かせる可能性の少ない質問から始める。なお、いかなる質問も問い詰めるようなものであってはならない

・　時間的な経過や体系に沿って、事実を確認するように質問する

・　一度に一つの質問を行ない、回答が一つだけ求められる質問にする。望ま

しい結果を得るために、必要であれば質問を繰返す

・　繊細ではない質問から繊細な質問へ移行し、直接的で明らかな質問をする。なお、事実と事実以外（意見、推測）を明確に区別する

・　被面接者に回答するための適度な時間を与え、急がせない

・　被面接者が思い出すことを手助けするようにすべきであるが、回答を提案しない

・　面接者が被面接者の回答を理解していることを確認し、また、被面接者に回答を修正させる機会を与える

・　回答の正確さを確認するため、割合、比率、時間や距離の推測などを用いて被面接者に比較させるようにする

・　被面接者から全ての事実を入手する

・　自発的に情報を提供しない者に対しては、積極的に情報提供を依頼するようにする

(4) 海外不正調査の留意点[4]

海外展開している企業においては、海外子会社で不正が発覚した場合の不正調査は、非常に困難である。このような不正が発覚・顕在化した際、すぐに対応できる手順を事前に整えておくこと、かつ、不正調査を実施する際に柔軟性を失わないことが、この場合重要である。

海外の不正調査においても国内の不正調査基準と同様の整備をしておく必要があるものの、海外の不正においては、更に以下の点がポイントとなる。

・　文化、法令等の正しい理解

・　不正が発生した場合のリソースの確保

・　電子データを含む証拠の入手方法の把握

「文化、法令等の正しい理解」に関しては、不正調査を実施するに当たり当然のことである。これは、当該国の業務面、関連する法律及び規制の相違点の理解だけではなく、文化、言語及び政府機関等の協力体制の理解、法的に要求される証拠のレベルや機密情報に対する守秘義務に関しても理解しておく必要

---

[4] 本部分の執筆に当たっては以下の文献を参考にした。

・　（株）KPMG FAS「クロスボーダー不正調査白書」2008年１月

・「クロスボーダー調査白書の発表とその概要(課題への効果的な対応)」、KPMG FAS Newsletter Vol.15 (2007/8)

・　KPMG「Cross-Border Investigations （Effectively Meeting the Challenge)」2007年

がある。

「不正が発生した場合のリソースの確保」に関しては、通常、不正調査の実施において十分で適切なリソースの確保が社内で困難なため、外部リソースを利用しているケースが多い。不正調査の独立性の確保や入手した情報の客観性の担保等のために、日頃から弁護士事務所や会計事務所等のような集中的かつ効果的な支援を提供できる専門家と親密な連携をとっておくことが重要である。なお、社内でリソースが確保できる場合は、不正調査には会社に関する広範囲な知識、その業務プロセスの理解及び財務の経験を有していることが求められるため、定期的なトレーニングの実施等が重要である。

「電子データを含む証拠の入手方法の把握」に関しては、データの収集・保管・移転に関わる法規制が各国によって異なり、データ収集のためのデータ移管の方法が本国と統一されていないということを理解しておくことが重要である。また、電子データの入手の際には、データの完全性を保持する一方で、その後の訴訟に備えて作業計画及び証拠の関連性を明らかにする手順に関して、経験豊富な専門家の支援を受けることで、調査中に生じる問題を避けることができる。

６．是正措置に関する基本概念

(1) 是正措置策定のための不正リスク管理の意義

会社の取締役会等は、会社が良いガバナンスを構築するために、会社の規模や業界に関係なく、高い倫理観を確保しなければならない。発覚した不正に対して誠実に対応することで、ステークホルダーや当局に、会社の不正リスクに対する姿勢と社会的責任を明確に示すことができる。

会社の不正リスクに対する姿勢と社会的責任を明確に示すためには、まず、会社は、「どのような不正リスクマネジメントプログラムを活用しているのか」、「どのように不正リスクを特定しているのか」、「どのように不正を予防しているのか」、「不正の早期発見をどのように心がけているのか」、「不正が発覚した場合どのような不正調査及びそれに対する是正措置のプロセスが準備されているのか」などを説明できる準備が必要となる。

是正措置を策定する上で参考になるのが、「Managing the Business Risk of Fraud - A Practical Guide（企業不正リスク管理のための実務ガイド）」（2008年７月に、内部監査人協会国際本部、米国公認会計士協会、公認不正検査士協会が共同作成公表。2009年５月に翻訳完成、以下「実務ガイド」という。）である。この実務ガイドは、主要なプログラムの要素やリソース等が例示されているため、会社が不正リスクマネジメントプログラムを構築する際の参考になる。

よって、以下は、当該実務ガイドに沿って是正措置に関する基本概念を概説する。

会社における不正の主要な動機は、自身の欲望あるいは、予算・目標などを達成するためのプレッシャーであることが多い。このような状況の下、会社が不正を防止するためには、地道で継続的な努力をしなければならない。実務ガイドには、会社の不正リスクを有効に管理するための環境を積極的に構築するための重要な原則が記載されている。次項で述べる原則は、会社の不正リスク管理プログラムの評価、当該プログラムの向上、若しくはプログラムの構築に利用できる。

(2) 不正リスク管理のための五つの原則

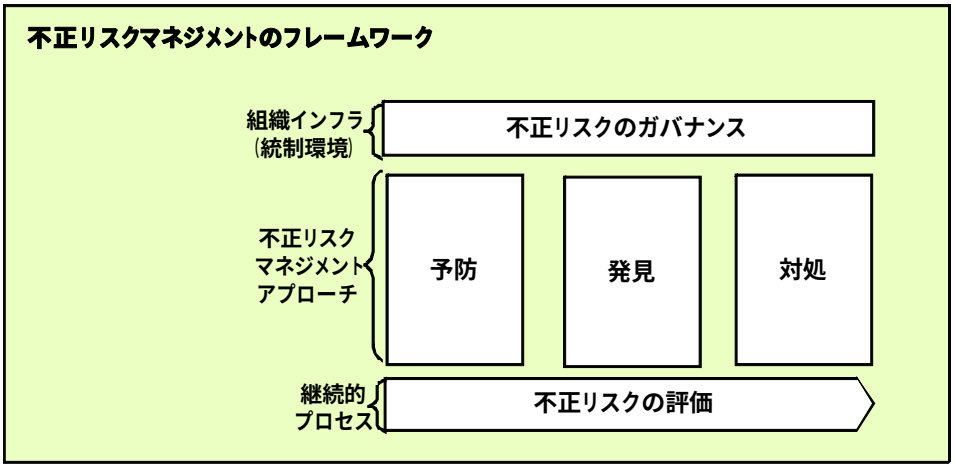
実務ガイドに記載された不正リスク管理のための原則は下表のとおりである。

図表Ⅱ－８　不正リスク管理原則

<table>
<tr><td>原則１</td><td>適切な不正リスクマネジメントのプログラムが存在すること（不正リスクのガバナンス体制）</td><td>コーポレートガバナンス体制の一環として、不正リスク管理に対する取締役会及び経営幹部の考えを伝達するための明文化された方針が含まれる不正リスクマネジメントプログラムを構築すべきである。</td></tr>
<tr><td>原則２</td><td>不正リスクが特定され、評価されていること（不正リスクの評価）</td><td>低減すべき不正リスクを特定するため、会社は不正リスクを定期的に評価すべきである。</td></tr>
<tr><td>原則３</td><td rowspan="2">不正リスクを管理する適切なプロセスや手続が構築されていること（不正の予防及び不正の発見）</td><td>実現可能な範囲で、重要な不正の発生を回避するための予防策を構築すべきである。</td></tr>
<tr><td>原則４</td><td>予防策が機能しなかった場合、若しくは不正リスクの重要性が高まった場合の、不正リスクの発見プロセスを確立すべきである。</td></tr>
<tr><td>原則５</td><td>適宜、不正疑惑が対処され、適切な是正措置がとられていること（不正調査とその是正措置）</td><td>潜在的な不正に適宜・適時に対応できるように、潜在的な不正リスクに関する情報を収集できる報告プロセスを整備し、不正調査及びその是正措置を実施するために協調的なアプローチを用いるべきである。</td></tr>
</table>

（出典：内部監査人協会国際本部、米国公認会計士協会、公認不正検査士協会「Managing the Business Risk of Fraud：A Practical Guide」2008年７月より作成）

図表Ⅱ－９　不正リスクマネジメントのフレームワーク



（出典：（株）KPMG FAS「不正リスクマネジメント白書－予防、発見、対処戦略の発展」2008年２月より作成）

(3) 不正リスクのガバナンス体制（不正リスク管理原則１）[5]

原則１の不正リスクに対する有効なガバナンス体制の構築は、不正リスクマネジメントの土台であり、不正リスクに対する経営者の姿勢によって会社の全社的な不正への取組みを示すことができ、経営者の姿勢を反映した行動規範が重要である。実務ガイドによると、不正リスクマネジメントプログラムを策定する場合には、次の要素が含まれるべきである。

- 役割と責務：不正リスクマネジメントにおける経営者を含む全従業員の役割・責務を伝達する
- コミットメント：経営者の不正リスクマネジメントに対する姿勢を企業全体に伝達する
- 不正リスクの認識：どのような不正リスクが存在しているのかを認識するため、トレーニング等により従業員に対して浸透させる
- プログラムへの同意：行動規範や会社の不正リスクマネジメントプログラムに係わる規程を経営者、従業員、取引先等に理解させ、同意させる
- 利害の対立がある場合の報告：利害の対立（牽制が機能しなくなるようなケース）がある場合においては、それを報告する
- 不正リスクの評価：会社においてどのような不正リスクがあるのかを特定する
- 内部通報制度及び通報者の保護：従業員や取引先が不正の兆候・発生を報

[5] 「「事業上の不正リスク管理のための実務指針」の概説」KPMG FAS Newsletter Vol.20（2008/11）より引用

告できる内部通報制度を設置し、実効性を担保するために通報者を保護する

- 不正調査の手順：不正が発覚した場合における不正調査の手順を確立する
- 是正処置：企業内で不正を防止するために、不正行為者に対する処罰を記載した懲戒規程を作成する。また、不正が発生した要因を分析し、内部統制に不備・欠陥がある場合はその是正措置を実施する
- 不正リスクマネジメントプログラムの評価・改善：不正リスクマネジメントプログラムの有効性を定期的に評価し、評価結果を適切な管理者や部門に報告する
- 不正リスク環境の継続的なモニタリング:不正リスク環境の変化に応じて、不正リスクマネジメントプログラムを更新する

(4) 不正リスク評価（不正リスク管理原則２）[6]

原則２の不正リスクの評価では、分析対象と主要なステークホルダーの範囲を特定し、現状の不正リスクマネジメントの状況を把握する。そして、改善目標を設定し、現状とのギャップを埋めるために必要なステップの特定を行うため、会社固有の直接的又は間接的な不正リスクを把握する必要がある。不正リスクの評価プログラムは、少なくとも会社の不正リスクの特定、不正リスクの評価頻度や重要性の判断基準、不正リスクへの対応方法を含むべきである。なお、不正リスクを特定するためには、規制機関、業界他社、主な指針の提供団体等における不正発生事例の外部情報の収集、業界に精通している人材へのインタビュー、内部通報内容のレビュー及び分析的手続を実施し、整理された情報を不正のトライアングル（不正の動機・プレッシャー、機会及び姿勢・正当化）を用いて分析する。不正リスクが存在する部分については会社の継続的モニタリング活動等に反映することで、経営者は、不正リスクを低減することができるような内部統制を構築し、それらが適切で客観性のある人材により実施され、有効に機能している状態を確認する責任がある。

(5) 不正の予防と発見（不正リスク管理原則３及び原則４）[7]

原則３と原則４において、まず不正の予防の目的は、不正が発生しないことを担保するわけではなく、会社の不正リスクを低減させることである。最も重要な不正の予防策は、経営者が会社全体に不正リスクマネジメントプログラムを浸透させ、会社全体の不正リスクの意識を高めると同時に、不正リスクに有効な内部統制を構築することである。不正の発見のプロセスには、内部監査人の監査手続の見直しや会計データや販売データ等のデータそのものを利用した

[6] 前掲書を引用
[7] 前掲書を引用

分析等があり、会社において、不正の予防及び発見の両方のコントロールを考慮することが重要である。

(6) 不正調査とその是正措置（不正リスク管理原則５）[8]

原則５で重要なことは、上述したとおり、不正調査の担当者は、必要な権限とスキルを有しており、かつ適切な措置を策定し実施できる人材であるべきであり、上位管理者が係わっていると判断される不正調査に対しては、取締役会は積極的に関与することが望ましい。また、不正調査を本格的に実施する場合に備えて、一貫性のある調査の手順を準備しておくことで、迅速に対応できることになり会社は損害を最小限に抑えることができる。

不正は、トップだけでは防止できず、トップダウンとボトムアップの両サイドを睨みながら予防策を策定していく必要がある。そのために経営者は、従業員の意識を高め、不正マネジメントプログラムを啓蒙するために、従業員に対する教育・認知に十分時間と資金を費やす必要がある。

[8] 前掲書を引用

III　分析対象会社における不正の概要

1．不正の関与者

(1) 九つの関与類型と本事例分析における関与事例

第Ⅱ章で不正行為者を、会社の職位で経営者、上位管理者及びその他従業員に区分し、不正が単独か内部者あるいは外部者との共謀かによって区分した。そして、これらの組み合わせによって、不正行為者の関与特性を九つの類型に区分した。

分析対象会社30社における不正行為者の不正への関与状況を分析し、それらを前出の九つの関与類型に区分した。本節では、該当事例がなかった関与類型を除く七つの類型について、９社の関与事例を記載する。９社を関与類型に当てると下図のようになる。

図表Ⅲ－１　不正行為の九つの類型と本事例分析の関与事例

	単独	内部共謀	外部共謀
経営者		井関農機（株） ニイウス コー（株）	平和奥田（株）
上位管理者	スギホールディングス（株） （株）オオゼキ	丸善（株）	鹿島建設（株）
その他従業員	（株）キューソー流通システム		（株）ネットマークス

上記の図表からも分かるとおり、分析対象会社30社の事例には、経営者単独による不正と従業員が他の従業員と内部共謀したものはなかった。

実際、上場会社の規模で実務担当者の処理を経ることなく経営者一人で不正

を行うことは極めて稀であると考えられる。職務権限や裁量の幅の狭い従業員が行う不正は多くの場合、会社の内部統制システムで予防、発見できるものと考えられる。また、プレスリリースによる適時開示の対象が投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすものであることから、従業員による比較的影響額の小さな不正が公表の対象になっていないことも考えられる。

(2) 経営者の関与事例

① 経営者の内部共謀事例

分析対象会社30社のうち７社が経営者の内部共謀によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－６参照)。下表は、その経営者の内部共謀による不正に関する井関農機株式会社（以下「井関農機」という。）の事例である。

図表Ⅲ－２　経営者の内部共謀による関与事例

分社時（平成13年４月）より赤字が続いており、何とかしなければと考え、実行者が当時の管理部長（その後社長に就任）および社長と相談のうえ、仕掛品の過大計上を行った。翌期に取り戻すつもりであったが上手く行かず増えていった。同管理部長が社長就任後は実行者が直接社長と相談の上操作を行った。本件会計操作については情報管理を行っており、社内で知っていたのは、実行者と社長の他、実行者の直属の上司（管理部長）が概略を知らされていたのみである。なお実行者の指示により作業を行った者はいるが、全体像は知らない。また本件について他の製造子会社と連絡をとった事はないし、開発製造本部開発製造業務部（当社における製造子会社の主管部）にも知らせていない。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

井関農機の事例は、その連結製造子会社の経営者による内部共謀の事例である。同社の連結製造子会社３社で不正が発覚したもので、上記はそのうちの一社の記述である。この事例では実行者についての具体的な記述はないが、この報告書の後の箇所で、３社の操作実行者がいずれも原価管理担当者である旨が記載されている。特に井関熊本製造所の原価管理担当者は15年継続して同一業務を担当していた。

この原価管理担当者は井関熊本製造所の管理部長や社長と相談の上、操作を行った。原価管理担当者は不正の提案者であり不正を実際に実行した者である。この担当者は、実行者として当該不正の積極的関与者ということになる（不正関与者の区分については第Ⅱ章の図表Ⅱ－５参照)。

相談を受けた井関熊本製造所の直属の上長である管理部長や最高意思決定者である社長は、不正についての相談を受けながらこれを拒絶する行動をと

ることなく承認をしている。この事例での井関熊本製造所社長は最終決定者として積極的関与者ということになる。最終決定者が社長で実行者は原価管理担当者であり、その中間にあった管理部長は、中間決定者として積極的関与者ということになる。

② 経営者の内部共謀と組織的関与の可能性に関する事例

プレスリリースでは営業担当取締役２名の上位管理者による内部共謀との記述ではあるが、経営者を含む組織的関与の可能性を示すのが、下表のニイウス　コー株式会社（以下「ニイウス　コー」という。）の事例である。

図表Ⅲ－３　経営者の内部共謀による組織的関与事例

証憑類などの書面、残存する電子メールの内容、当事者および関係者へのヒアリングなどの結果によると、ディーラー部門においては、個別具体的な不適切取引のスキームや実行方法を事実上決定していたのは、営業を担当していた旧経営陣２名であり、彼らが不適切な取引を実行した中心的人物であると認められました。なお、両名は、調査委員会の調査およびヒアリングに対して、終始、積極的に協力いたしました。医療部門関連の一部については、元会長兼社長やその意向を受けた他の旧経営陣が、不適切な取引を実行したものと推認されます。 元会長兼社長については、いくつかのケースにおいて個別具体的な取引への直接的関与が推認されるものの、不適切な取引の個別具体的なスキームや実行方法について、自ら決定して他の旧経営陣らに対し指示する等の直接的関与を認定するに足る証拠は全般的には認められませんでした。 しかしながら、元会長兼社長は、他の旧経営陣らに対し、売上や利益の目標を達成するよう強いプレッシャーを与えていたこと、また、不良在庫の処理や損失の回避などを指示していた事実が認められました。 また、管理部門に属する旧経営陣ならびに下位の実務担当者は、結果的に不適切な取引の一部に関与しており、たとえ元会長兼社長の指示によるものであるとしても、コンプライアンス意識が著しく欠如していたか、または、コンプライアンス意識が高ければ何らかの不自然さに気づいた可能性があったものと考えられます。なお、これらの者も、当委員会の調査およびヒアリングに対して、終始、積極的に協力いたしました。

（出典：ニイウス　コー（株）、「調査委員会の調査結果概要と当社としての再発防止策について」、平成20年４月30日）

ニイウス　コーの事例では、不正の実行者は営業の実務担当者であることが推測される。不正の実行を決定したのは営業担当の取締役２名で、これらは上位管理者に相当する。

元会長兼社長の立場については、「いくつかのケースにおいて個別具体的な取引への直接的関与が推認される」が、個別具体的な不正の実行は指示した事実が認められないとしている。しかし、不正を事前又は事後に報告され、

それを了承、黙認、追認しているのであれば、この元会長兼社長は、当該不正の最終決定者であり、積極的関与者という位置付けになる可能性を示す記述となっている（第Ⅱ章の図表Ⅱ－５参照）。

③　経営者の外部共謀事例

分析対象会社30社のうち１社が経営者の外部共謀によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その経営者の外部共謀による不正に関する平和奥田株式会社（以下、「平和奥田」という。）の事例である。

図表Ⅲ－４　経営者の外部共謀による関与事例

当社は、土木工事を主体とする総合建設会社でありましたが、昨今は公共工事の抑制により、土木工事の受注が激減しておりました。そこで土地活用による賃貸マンション建築の提案営業を主力とする建築工事の受注にシフトしてきました。その一環として、営業拠点の拡充及び営業契約社員の増員を行ってまいりました。 ところが公共工事の回復も無く、拡大した建築営業基盤に受注が思うように伴わず固定費の増大が収益を圧迫しておりました。そこで不動産事業への依存度が高まり、分譲マンション以外の土地取引へも傾斜していきましたが、依然として業績は低調で恒常的な赤字体質に陥っておりました。 また、前社長はオーナー系企業によく見られるワンマン経営の最たるタイプで、内部統制やコンプライアンス体制は全く機能しておりませんでした。そうした中で、不動産事業の拡大方針を打ち出しましたが、社内では不動産情報等に精通する人物はなく、社外の特定の人物（以下「Ａ氏」といいます）に頼り、Ａ氏の紹介する案件について、十分に検討・調査することなく、これに取組み、中には短期に利益を計上する案件もありましたが、当社は結果的に多くの不良資産を抱え込むことになりました。 しかしながら、当社はここ数年間にわたって企業の命題である期間利益の計上に向けて、これらの不良資産等を秘匿し、不適正な会計処理を続けてきました。 こうした中、平成19年９月期決算確定の作業の中で、会計監査人の指摘によって、その一部が露見し、過年度決算内容の疑義にも発展、その全責任をとって前社長は辞任いたしました。

（出典：平和奥田（株）、「不適正な会計処理等に伴う過年度決算修正に関する外部調査委員会　内部調査委員会の最終報告並びに当社の対応について」、平成20年５月２日）

（注）出典元のプレスリリースには、前社長の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「前社長」と記載している。

平和奥田の事例は、経営者による外部共謀の事例である。前社長とＡ氏が共謀して不正を行ったもので、当初は不正を行う意図はなく、業績悪化の土木工事から不動産事業への経営転換を図る過程で生じた事業上の失敗である。

この過程でＡ氏が通常の適正な不動産取引で係わり、不動産不況の中で結果として平和奥田の経営が悪化したのであれば、Ａ氏は不正の外部関与者とは言い難い。

しかし、同じ調査報告書の中に、「当社がＡ氏の紹介で購入した土地の中には、ほとんど無価値で、当初から事業の採算性に大いに疑問の持たれたはずの物件が幾つかあり」といった記述があり、Ａ氏やＡ氏と関係のある会社への対価関係のない業務委託手数料等の名目での支払いもあり、さらには、調査での立証はできなかったものの、反社会的勢力に資金が流れたとマスコミでも報じられた取引もあったとされることから、Ａ氏が不正への外部共謀者であることが、これらの記述から推測される。

(3) 上位管理者の関与事例

① 上位管理者の単独事例

分析対象会社30社のうち６社が上位管理者単独によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その上位管理者単独による不正に関するスギホールディングス株式会社（以下「スギホールディングス」という。）と株式会社オオゼキ（以下「オオゼキ」という。）の事例である。

図表Ⅲ－５　上位管理者である取締役単独による関与事例
（スギホールディングス（株）の事例）

平成13年７月から平成20年６月にかけて、当社の元取締役が経理業務全般を統括し、資金を保管・運用する責任者であった職位を利用して、元取締役個人の商品先物取引の資金に充てるため、当社の資金を横領したものであります。

（出典：スギホールディングス（株）、「当社元取締役による不正行為に関する進捗状況について」、平成20年10月８日）

図表Ⅲ－６　上位管理者単独による関与事例（（株）オオゼキの事例）

前経理部長は、平成13年４月以降、口座残高と元帳残高との不整合について、個人の判断で入金伝票等を改変することで、元帳残高を水増しし口座残高と整合させるための、不適切な処理を行っていました。平成15年度中間期には、前述の預け金差異を主要因として口座残高が元帳残高より大幅に不足する事態が発生しました。前経理部長は、実際の現金配送プロセスでは、警備会社に一日分の両替金が留保されているところを、手続きの変更により三日分の両替金が警備会社に留保されることになったとすることで、架空の両替金（以下、「架空両替金」といいます。）を口座残高の嵩上げ手段として用いました。 その後、当社の店舗数の増加に連動して架空両替金の総額を増加せざるを得なくなり、前経理部長は、当社会計監査人等に対する説明の一貫性を保つため、架空両替金の増加によって新たに発生する元帳残高と口座残高

との間の差異を調整するため、多額の架空計上を続けることとなったものです。

（出典：（株）オオゼキ、「当社における不適切な経理処理に関する調査結果のご報告」、平成20年11月20日）

２社の事例のうちスギホールディングスは、経理担当取締役という上位管理者に相当する者による単独の不正事例である。

またオオゼキも、経理部長という上位管理者に相当する者による単独の不正事例である。

② 上位管理者の内部共謀事例

分析対象会社30社のうち10社が上位管理者の内部共謀によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その上位管理者の内部共謀による不正に関する丸善株式会社（以下「丸善」という。）の事例である。

図表Ⅲ－７　上位管理者の内部共謀による関与事例

平成18年12月26日、当社の事業部門のひとつで、大学、図書館等の教育関連の設備関連事業を行う旧環境デザイン事業部※（以下、「当該事業部」といいます）の事業部長及び仕入購買部署長の計２名（以下「主体的関与者」といいます）より、管理本部・コンプライアンス等担当取締役に対し、自己の不適切な行為（不適切な会計処理の指示・実施）についての申告がありました。 申告に拠れば、平成14年３月期から平成19年１月期まで、工事関連物件の売上の前倒し計上や原価の付替・先送りなどによって、過大な利益を不適切に計上してきたとのことでありました。 当該事業部において、主体的関与者のうち１名は当該事業部の事業部長であり、１名は仕入購買部署長としての立場にありましたが、前ページ注釈のとおり平成18年８月をもって当該事業部は旧学術情報ナビゲーション事業部と統合され、現在の教育・学術事業本部となりました。その後、両名が相次いで人事異動となり、本件に関わる業務処理を行う事業本部の本部組織から転出することとなったため、これ以上の不適切な会計処理の継続と隠蔽は困難と判断し、申告に至ったとのことであります。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

丸善の事例では、事業部長と仕入購買部署長という上位管理者２名が内部共謀によって不正を実行したものである。

③ 上位管理者の外部共謀事例

分析対象会社30社のうち２社が上位管理者の外部共謀によるものであった

（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その上位管理者の外部共謀による不正に関する鹿島建設株式会社（以下「鹿島建設」という。）の事例である。

図表Ⅲ－８　上位管理者の外部共謀による関与事例

不良債権を発生させたことに対するα社内の厳しい評価を恐れ、SI部長は別の案件を前倒して受注に計上し、新たに計上した案件に対する支出の名目で支払いを行い、この資金を循環させて遅延債権の回収に充当しました。 これをきっかけに、SI部長は架空取引を作り出し、α社を起点として将来同社に戻ってくる架空循環取引を開始しました。 （途中省略） SI部長が架空循環取引の回数を重ねるうちに、同取引に関与した企業の手数料（口銭）が次々に上乗せされるため、取引金額は増加しました。 平成11年頃にはＢ社、平成12年にはＣ社が取引先に加わって資金力が強化され、また、Ｄ社等与信力がある企業も加わって、架空循環取引は件数、金額とも増加し、平成15年頃には年間50億円を超える取引規模となりました。

（出典：鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日）

（注１）出典元の報告書には、新事業開発本部SI部長（不正関与時）及び連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「SI部長」、「α社」と記載している。

（注２）上記事例は記述箇所を途中省略している。

鹿島建設の事例は、連結子会社における上位管理者の外部共謀による不正に該当する。事例の中の「SI部長」は、不正発覚当時連結子会社の常務執行役員商品事業部長の立場にあり、上記文中には一部しか記載されていないが、この事例はSI部長と外部のＡ社、Ｂ社、Ｃ社、Ｄ社及びＥ社が共謀していた不正事例である。

(4) 従業員の関与事例

① 従業員の単独事例

分析対象会社30社のうち２社が従業員単独によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その従業員単独による不正に関する株式会社キューソー流通システム（以下「キューソー流通システム」という。）の事例である。

図表Ⅲ－９　従業員単独による関与事例

本件は、当社のあるお客様より平成20年11月分の請求資料を送付して欲しいとの電話が営業所宛にあり、当該請求書の内容を確認したところ不適切な取引が行われた可能性があったため、平成21年１月19日に社内調査委

員会を立ち上げ、当社営業所への事情聴取および各種資料の調査を行った結果、過剰請求を行っていた事実が判明した。
（途中省略）
２．　社内調査及び社外調査により判明した事実関係等
①　本件の事実関係
・　行為者：当社従業員１名が単独で行なった行為であること。
・　行為の相手：当社が物流サービスを提供している当社のお客様１社のみに対して行なっていたこと。
・　過剰請求の期間：平成19年７月から平成20年11月までが対象期間であること。
・　過剰請求方法：請求書を改ざんする方法で故意に過剰に請求したこと。
（途中省略）
③　本件の発生原因
・　本件は、行為者本人が自己の利益を図るためではなく、自らが所属する部署の業績を上げるために行った不正であると考えられる。
・　月次決算等における事業活動の管理が、計画に対する進捗状況の管理に偏り、充分な分析がされていなかったと考えられる。
・　潜在的に売上至上主義の姿勢が会社全体にあったと考えられる。
・　内部統制システムについては構築されていたものの、請求入力についてシステム上の統制が不足しており、チェック体制が充分ではなかったと考えられる。
・　内部統制に関する書類整備が中心となっており、実際の監査が充分に行われていなかったと考えられる。
・　人事ローテーションや管理者教育の面が不充分であったと考えられる。

（出典：（株）キューソー流通システム、「不適切な取引行為に関する調査結果について」、平成21年３月27日）
（注）上記事例は記述箇所を途中省略している。

②　従業員の外部共謀事例

分析対象会社30社のうち２社が従業員の外部共謀によるものであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。下表は、その従業員の外部共謀による不正に関する株式会社ネットマークス（以下「ネットマークス」という。）の事例である。

図表Ⅲ－10　従業員の外部共謀による関与事例

本件不適切な取引は公共・広域ソリューション事業部において、本件担当者（マネージャー）によって実行され、平成19年２月３日に取引先からの支払請求等により簿外債務の存在が明らかとなり、当社が取引先に対し平成19年２月28日に421百万円（消費税抜）、平成19年４月27日に322百万円（消費税抜）、平成19年５月31日に354百万円（消費税抜）と合計1,097百万円を支払った債務に係わる過去４期に遡った一連の循環取引をいう。
本件不適切な取引は、本件担当者が会社ルール・正規の手続・報告を経

ず実行したものであるが、本件担当者の直属上司である部長が、取引先から直接の依頼を受け、本件担当者に指示した取引が発端となったものである。同部長には循環取引の認識こそなかったものの、本件担当者が転売を繰り返し行なっていたことは認識しており、単なる管理・監督責任に留まらない重大な責任があるものと判断した。

また、不適切な取引が行われた当時の担当役員は、業務執行状況は把握していたものの、社内規定に基づく決裁書類が回付されなかったことや通常の商流取引とされ、適切な報告がなされなかったため、不適切な取引の存在については認識に至らなかった。いずれにしても、部長以下に任せ担当役員として十分な監督を行なっていなかったことが認められる。また、経理担当役員をはじめ、その他の役員においても不適切な取引の存在については認識していなかったものと認められる。したがって、本件は担当者が中心となって、部長が循環取引との認識こそなかったものの、一部に関与して起きた事件であり、会社が組織的に行なったものではないと認められる。

（出典：（株）ネットマークス、「不適切な取引に伴う過年度決算訂正に関する外部調査委員会の調査報告について」、平成19年９月14日）

ネットマークスの不正は、従業員による外部共謀の事例である。なお、文中に、「部長が、取引先から直接の依頼を受け、本件担当者に指示した取引が発端」、同部長は「本件担当者が転売を繰り返し行なっていたことは認識」しているとの記述がある。また、「部長が循環取引との認識こそなかったものの、一部に関与して起きた事件」との記述もある。

不正の実行者である当該担当者（マネージャー）は積極的関与者であるが、その上長である部長が当該取引を具体的に循環取引であると認識していなくとも、それが非通例的取引と認識していたかの調査は必要である。調査の結果その様に認識していた場合、部長は不正を黙認したことになり、積極的関与者ということになる。そして、この事例は従業員の外部共謀ではなく、上位管理者の外部共謀ということになる。

２．不正の発生要因

(1) 事例にみる不正の具体的な発生要因

不正の一般的な発生要因については既に第Ⅱ章で記述したとおりである。不正の発生要因は、動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化の三つに大別される。本節では４社の事例を示すが、それらの事例の中で不正の発生要因と判断される記述箇所を抜粋して示したのが、下表である。

図表Ⅲ－11　四つの事例における発生要因

不正の発生要因	事例	具体的な要因
動機・プレッシャー	（株）加ト吉	・　売上至上主義 ・　対前年比較主義 ・　営業重視主義 ・　ワンマン経営 ・　同族経営 ・　社長に意見を具申できない社内環境
	真柄建設（株）	・　厳しい提出見積りや指示予算 ・　ネガティブな報告がしにくい環境 ・　利益目標必達の強い指示に対してのプレッシャー
	丸善（株）	・　予算及び業績評価の管理上の問題 ・　業態に適さない前年対比でのストレッチ型の予算
	井関農機（株）	・　赤字を何とかしなければという意識 ・　強いコストダウン要請 ・　今更収益を落とすことは出来ず
機会	（株）加ト吉	・　不十分な管理部門への資源配分 ・　与信管理、債権管理等の機能の弱体化 ・　取締役の他部門に対する監視が不十分 ・　不適切な人事配置 ・　人事の長期固定化
	真柄建設（株）	特に記述なし
	丸善（株）	・　人事の固定化 ・　組織の硬直化 ・　人事権を含めた権限の主体的関与者への集中 ・　内部統制システムを全社の隅々に浸透させる活動の不足
	井関農機（株）	特に記述なし
姿勢・正当化	（株）加ト吉	・　ワンマン経営 ・　同族経営 ・　取締役の内部統制意識の不十分さ ・　不十分なコンプライアンス意識
	真柄建設（株）	・　他店の建築工事利益の不足分も大阪支店で賄うという気持ち ・　個別原価管理を逸脱することへのモラルの低下
	丸善（株）	特に記述なし
	井関農機（株）	特に記述なし

事例で使用している用語を中心に抽出しているため、概念的には重複したものが発生要因区分に含まれている。また、同じ概念でも複数の発生要因に記載

されるべきものもある点を留意されたい。

４社の事例を上表のように記述してみると、総じて不正の発生要因として、動機・プレッシャーに関する記述が多くなり、機会や姿勢・正当化についての記述は比較的少ないものとなっている。

(2) 株式会社加ト吉の事例における不正の発生要因

株式会社加ト吉（以下「加ト吉」という。）の事例で同社は不正の発生要因を３点記述している。

図表Ⅲ－12　（株）加ト吉の事例における不正の発生要因

(1) 当社グループの基本的な経営方針が売上至上主義、対前年比較主義であったこと。 極端な営業重視主義となり、管理部門への資源配分が充分でなかった。そのため、与信管理、債権管理等の機能が弱体化していた。営業部門においても、帳合取引の見直し、中止には消極的であった。また、コンプライアンス意識も不十分であった。 (2) 取締役をはじめとする内部統制意識の不十分さが社内に蔓延していたこと。 事業部制でたこつぼ化した組織の中で、他の事業部のことは口出しをしない風潮を招き、取締役の担当部門以外の部門に対する監視が十分に機能しなかった。また、この風土が下部組織にも蔓延化した。内部統制の基本となるIT投資も先送りされてきた。 (3) 社長のワンマン経営、同族経営の弊害があったこと。 取締役および従業員は、管理の点において社長に意見を具申することはほとんどなかった。したがって、緊張感を保った情報と意見交換は十分になされなかった。そのため、適切な人事配置がなされず、また、長期固定化されていた。

（出典：（株）加ト吉、「不適切な取引行為に関する報告等」、平成19年４月24日）

加ト吉における不正発生の根本要因は、ワンマン経営や同族経営にあることが分かる。

(3) 真柄建設株式会社の事例における不正の発生要因

真柄建設株式会社（以下「真柄建設」という。）の事例で同社は、不正の発生要因を下表のように記述している。

図表Ⅲ－13　真柄建設（株）の事例における不正の発生要因

四本支店長のうち大阪支店以外の本支店長は執行役員でありますが、当時の前大阪支店長は専務取締役で建築本部長を兼ねており、他店の建築工事利益の不足分も大阪支店で賄うという気持ちが、結果として当該支店の建築担当者に対する利益目標のノルマとなり、厳しい提出見積もりや指示予算へと繋がったと認められました。また、前支店長は、当該支店の建築担当者に対して、ネガティブな報告がしにくい環境を醸成しており、前大阪支店長から建設部長や調達部長は、利益目標必達の強い指示に対してのプレッシャーの中から歪曲し、購買差損部分を「不適切な原価処理」により、他の工事へ付替えを行ったと認められました。 不適切な原価処理を繰り返すなかで、作業所長をも巻き込み更には、個別原価管理を逸脱することのモラールが低下するなかで、作業所の工事手戻りによる損失分も含め不適切な原価処理が累積的に増え、実際の工事損益管理が行えない状況が認められましたことは、ひとえに前大阪支店長の支店管理能力の欠如がこのような事態を引き起こした原因であります。

（出典：真柄建設（株）、「不適切な原価処理に関する社内調査委員会の中間調査結果の報告について」、平成20年２月４日）

真柄建設の不正発生の根本原因は、前支店長の支店管理能力にあったことが分かる。真柄建設の場合、前支店長からのノルマ達成に関する強いプレッシャーが建築担当者にあり、担当者や作業所長のモラルの低下をも招いた。

このような場合であっても、内部統制システムなどが有効に機能していれば、不正を発見・予防できたとも考えることができる。やはり、不正の機会についても問題があったと推測されるが、その面での分析と詳細な記述が必要であったと考えられる。

(4) 丸善の事例における不正の発生要因

丸善の事例で同社は、不正の発生要因を下表のように記述している。

図表Ⅲ－14　丸善（株）の事例における不正の発生要因

①　組織及び人事制度における原因 アンケートやインタビューなど今回の調査全般から明らかになった原因として、当社の組織及び人事制度上の問題があります。当該事業部においては、ひとつひとつの物件の営業活動の開始から引き渡しにいたるまでの期間が、１年を超えて比較的長期間に亘る物件が多いことから、一定期間ごとの人事異動が行われずに人事が固定化してしまう傾向がありました。長期に亘って当該事業部の体制を変更させるような大きな人事異動もないまま組織を硬直化させ、結果として人事権を含めた権限を主体的関与者に集中させてしまう体制を招来させてしまったことが、本件を発生させ、かつ５年以上の長期に亘って発見できなかった原因のひとつであったと考えます。 ②　内部統制に関わる原因

（前文省略）今回の調査の中で、統制を確実に浸透、推進させていくという視点からは一部不十分な点も認められました。結果的に、当社の内部統制システムは、基盤の部分では一定の整備は行われていたものの、全社の隅々にまで至る浸透のための活動や、ある種の強制力を伴った徹底の推進といった点で、必ずしも十分な運用が行われていなかったことが本件の発生及び継続を防止できなかった原因のひとつであったと言えます。
（途中省略）
③　予算及び業績管理に関わる原因
今回の内部調査において行った、主体的関与者及びその他の当該事業部の部長級要職者へのインタビュー結果から、当社における予算及び業績評価の管理上の問題が本件発生の要因のひとつとして推定される証言が複数得られました。当該事業部の業態が当社の他の事業部等と異なったものであったにもかかわらず、当該事業に対しても本来は業態に適さない前年対比でのストレッチ型の予算が設定されていたことにも問題があったと認識をしております。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）
（注）上記事例は記述箇所を途中省略している。

丸善の不正発生の根本原因は、不正の発生した部署において、事業の実態に適合しない人事制度や内部統制、予算管理が採用されていたことにあることがわかる。これらは制度としては確立しているが、運用の面で問題があったことを示している。

(5) 井関農機の事例における不正の発生要因

井関農機の事例で同社は、不正の発生要因を下表のように記述している。

図表Ⅲ－15　井関農機（株）の事例における不正の発生要因

①　A社
分社時（平成13年４月）より赤字が続いており、何とかしなければと考え、実行者が当時の管理部長（その後社長に就任）および社長と相談のうえ、仕掛品の過大計上を行った。翌期に取り戻すつもりであったが上手く行かず増えていった。（以下省略）
②　B社
開発製造本部より増産効果を先取りした強いコストダウン要請があり、平成16年１月からやむなく仕掛品の過大計上を行った。翌期のコストダウンで取り戻すつもりであったが、かなわず積み上がってしまった。（以下省略）
③　C社
平成16年３月は、本社工場移転で混乱しており棚卸実施が４月にずれ込んだ。棚卸の結果、予想外に多額の差異があることに気付いたが、今

更収益を落とすことは出来ず、帳簿の数字に合わせた。なお本件会計操作は実行者が社長と相談のうえ行った。（以下省略）

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注１）出典元の報告書には、製造子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」、「Ｂ社」、「Ｃ社」と記載している。

（注２）上記事例は記述箇所を途中省略している。

井関農機の三つの連結製造子会社の場合、一定の収益性を達成しなければならないという強いプレッシャーが不正の根本原因であったことが分かる。

３．不正の手口

(1) 平和奥田の事例における不正の手口

平和奥田の事例では、不正調査で判明した期首剰余金に与える影響額を、会計不正の内容ごとに記載している。そこから不正の手口を知ることができる。

図表Ⅲ－16　平和奥田（株）の事例における不正の手口

１．不動産事業売上の不適切処理
(1) 架空売上の取消
(2) 買戻し条件付売上の取消
(3) 土地購入者の借入金を保証した売上の取消
２．工事進行基準の不適切処理
（進行基準未収入金の過大計上及び工事損失引当金の過少計上）
(1) 架空請負契約と原価低額見積もりによるもの
(2) 原価低額見積もりによるもの
３．不動産事業支出金の不適切処理
(1) 他工事原価処理すべきもの
(2) 含み損の減損処理
(3) 非原価項目を費用処理
４．仮払金
失注案件に係る事前原価の費用処理
５．固定資産の不適切処理
他工事原価処理すべきもの
６．利息の未払計上
７．延滞債権等への貸倒引当金の計上
８．簿外負債の未払計上
９．繰延税金資産の償却

（出典：平和奥田（株）、「（追加）不適正な会計処理等に伴う過年度決算修正に関する（中間）調査報告書について」、平成20年１月25日）

（注）出典元の報告書は不適切な会計処理の総括表が作成されており、その中で不適切は処理の内容と期首剰余金に与える影響額を記載している。

そこから項目だけを抜粋したのが上表である。

平和奥田は不正調査後修正を要する不正の内容と影響額を公表している。それを要約したのが図表Ⅲ－16である。これらは修正仕訳の要約であると同時に、不正の手口を要約したものでもある。

同社の場合、不正は５年間にわたって行われ、社内で実施した不正調査も５か月を要した。不正は財務諸表では多方面に及び相当に複雑である。こういった不正は少数の関与者だけで行うことは困難である。

なお、平和奥田のプレスリリースで不正の関与者として公表されているのは、元常務と前社長だけである。これらは関与者としては中間決定者と最終決定者であり、公表されていないものの複数の実行者が存在するものと推測される事例である。

(2) 丸善の事例における不正の手口

丸善の事例における不正の手口を記載したのが下表である。

図表Ⅲ－17　丸善（株）の事例における不正の手口

670件を超える工事物件にかかわる膨大な量の社内帳票類の精査、関係者へのインタビュー、外部仕入先への訪問ヒアリング等により、およそ３ヶ月程度の時間を費やしましたが、調査の結果以下の内容が判明いたしました。

平成14年３月期から平成19年１月期に亘り、当該事業部にて受注した一部の工事物件において、実在する売上や仕入における原始証憑の日付・物件名等の操作・改変によって、売上・仕入（原価）を本来計上すべき時期から前倒し・先送りすることで、過大な利益を計上しておりました。

具体的には、

ⅰ) 特定物件（複数）の原価を翌期以降の他の工事物件の原価として付け替えるなどの方法により、原価の計上を先送りする（以下、「原価付替」といいます）

ⅱ) 引渡し前の特定物件（複数）について、原始証憑の日付を改変するなどして売上を前倒し計上する（以下、「前倒し売上」といいます）

といった手法によるものです。ⅰ)ⅱ)はそれぞれが単独の手法として、あるいは組み合わせて用いられていたりして、過大な利益が計上されておりました。（上記ⅰ）ⅱ)の手法により不適切な会計処理が行われたと判定された工事物件は69件で、これは全調査対象物件670件の約10％に相当します。）

なお、当該工事物件については、回収・支払条件を逸脱した売上債権の未回収や仕入債務の未払いは確認されておらず、当社役職員による横領等の事実も確認されておりません。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

第Ⅱ章において不正の手口を八つに類型化した（図表Ⅱ－６参照）。上記丸善の事例は、八つの類型のうち、同図表の①売上を前倒しにする、③費用を先送りにする、という手口を使ったものである。

同社の場合、不正は６年間にわたって行われ、不正調査も３か月を要した。

(3) 真柄建設の事例における不正の手口

真柄建設の事例における不正の手口を記載したのが下表である。

図表Ⅲ－18　真柄建設（株）の事例における不正の手口

①　「工事原価の付替え」 請負金額及び工事予算額を超える金額について、協力業者等の了解の下、本来とは異なる工事案件のものとして注文・支払をすること。 （途中省略） ②　「工事原価の一部先送りによる原価計上の遅れ」 担当者が工事予算書の予算内での交渉において、予算額を超えた金額について協力業者等の了解の下（所謂・借り）、注文・支払を次の工事まで遅らせること。 （途中省略） ③　「工事未払金の過大計上」 工事進行基準による売上を早期に計上するため、工事未払金の過大計上により、工事進捗率計算の元となる工事原価を過大計上すること。 （途中省略） ④　「工事原価の付替が工事進行基準の場合、売上高への影響」

（出典：真柄建設（株）、「不適切な原価処理に関する社内調査委員会の中間調査結果の報告について」、平成20年２月４日）

（注）上記事例は記述箇所を途中省略している。

第Ⅱ章の図表Ⅱ－６を参考に真柄建設の不正の手口を検討してみると、工事進行基準の操作による売上計上（八つの類型の中の①売上を前倒しにする）、工事原価の先送り（八つの類型の中の③費用を先送りにする）、といった手口を使っていた。

同社の場合、不正は４年間にわたって行われ、不正調査も２か月を要した。

４．不正発覚の発端

(1) 不正発覚の区分

分析対象会社30社の不正発覚に関して分析した結果、不正発覚の発端は下記のような六つに類型化することができる。

①　会計監査人等からの指摘

② 社内監査等による発見
③ 後任人事に伴う調査
④ 日常取引からの発見
⑤ 社内・社外からの通報
⑥ 不正関与者の自主申告

(2) 会計監査人等からの指摘

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち８社が会計監査人等からの指摘であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表は、その会計監査人等からの指摘に関する株式会社クリムゾン（以下「クリムゾン」という。）の事例である。

図表Ⅲ－19　会計監査人等からの指摘事例

当社は平成20年１月中間期末監査の実施過程において、当社の会計監査人である○○監査法人より、たな卸し資産の貸借対照表計上額に誤りのある可能性があるので在庫集計額等について過年度にさかのぼり調査をする必要がある旨指摘がありました。

（出典：（株）クリムゾン、「業績に影響を与える事象の発生について」、平成19年10月２日）

（注）出典元のプレスリリースには、監査法人の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「○○監査法人」と記載している。

会計監査、税務調査、行政機関の立入検査によって不正の可能性を指摘される場合がある。クリムゾンの場合、会計監査で棚卸資産の計上に誤りの可能性があるとの指摘を受けたのが、不正発覚の発端である。

(3) 社内監査等による発見

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち６社が社内監査等での発見であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表はその社内監査等での発見に関する株式会社ヒマラヤ（以下「ヒマラヤ」という。）の事例である。

図表Ⅲ－20　社内監査等による発見事例

当社における内部監査室を中心とした内部調査の結果、平成19年４月25日に前期（第31期）において不適切な取引（循環取引）が行われていたことが発覚。

（出典：（株）ヒマラヤ、「当社グループにおける不適切な取引に関する報告（内容の詳細および再発防止対策ならびに関係者の処分について）」、平成19年５月29日）

会社では内部監査室による監査や監査役による監査などが実施される。その過程で不正が発見される場合がある。ヒマラヤの場合、内部監査室による監査で不正が発見された。

(4) 後任人事に伴う調査

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち２社が後任人事に伴う調査での発見であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表は、その後任人事に伴う調査に関するオオゼキの事例である。

図表Ⅲ－21　後任人事に伴う調査事例

本件は、平成20年８月15日付の人事異動に伴う各種経理関連帳簿の確認作業において、総勘定元帳上の当座預金勘定残高（以下、「元帳残高」といいます。）と、当座預金口座の預金残高（以下、「口座残高」といいます。）との間に不整合（以下、「本不整合」といいます。）が発見されたものです。その後、当該人事異動前の経理部長（以下、「前経理部長」といいます。）が、過去に、架空の仕入割戻金を計上するなどして、元帳残高と口座残高との間の差異調整を行ったとの説明を受け、当社は、当社関係者からなる内部調査委員会を設置するとともに、外部有識者から構成される外部調査委員会を設置し、約２ヶ月にわたり、本不整合の事実関係の徹底的な解明、原因の追究を行ってまいりました。

（出典：（株）オオゼキ、「当社における不適切な経理処理に関する調査結果のご報告」、平成20年11月20日）

一定のスケジュールに従って実施される内部監査室や監査役の監査以外に、組織再編などで株主構成に変動があり経営支配権が移動した場合、同族経営者から新たな経営陣に変更した場合、あるいは、人事異動によって長年担当していた者から新たな担当者に交代があった場合など、前任者からの経営、管理、事務の引継ぎのために、調査が行われる場合がある。オオゼキの場合、経理担当部長の人事異動に際して不正が発見されたものである。

(5) 日常取引からの発見

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち４社が日常取引での発見であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表は、その日常取引での発見に関する株式会社セタ（以下「セタ」という。）の事例である。

図表Ⅲ－22　日常取引からの発見事例

（①～⑧まで、不正の経緯を記載） ⑧　以上のような経緯により、平成19年４月～６月に出荷・納品される予

定の製品について、未確定な受注であるにも拘わらず、確定受注として平成19年３月中に出荷･納品がなされたかのように偽装する処理が行われておりました。
ところが、ホール店舗または代理店との間で締結された契約に関し、ホール店舗において開店が遅れる等の事情により、４月～６月に確定し、納品されるはずの製品が７月になっても未確定のまま出荷･納品されないという事態が生じたため､かかる不適切な処理が発覚するに至ったものであります。

（出典：（株）セタ、「平成19年３月期の売上処理についての調査結果のお知らせ」、平成19年10月２日）

通常の定型的な取引が行われている中に異常取引が含まれていた場合、業務上の牽制機能が有効に機能していれば、業務担当者が容易に不正やエラーを発見することができる。

受注が確定した場合、製品は適時に出荷され代金の回収も行われる。セタの場合、売上実績が伸びたように偽装するために、来期の売上高を前倒しで当期の売上高とするために、書類や在庫の偽装を行った。それでも翌期の４月～６月に出荷・納品がなされたのであれば不正は発見できなかった可能性はある。しかし、ホール店舗の開店遅延が原因で、受注が翌期の７月になっても未確定の状態にあったため、原因を調査した結果不正が発覚したものである。

(6) 社内・社外からの通報

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち３社が、社内・社外からの通報であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表は、社内・社外からの通報に関する株式会社大氣社（以下「大氣社」という。）の事例である。

図表Ⅲ－23　社内・社外からの通報事例

平成18年12月12日に､当社の一部の事業店所の過去の工事において協力業者に対する未計上の未払金が相当あるとの通報文書が郵送されたこと(以下省略)

（出典：（株）大氣社、「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」、平成19年４月11日）

社内や社外からの通報文書から不正が発覚する場合もある。上記の大氣社の場合、社外からの通報文書が不正発覚の発端である。

後述するように米国公認不正検査士協会の調査によると、不正の発見手段の半数近くは、通報によるものであった（第Ⅵ章の図表Ⅵ－18参照）。それに対して、本事例分析の分析対象会社30社の場合、社内・社外からの通報が不正発覚

の発端であった事例は１割程度であった。

(7) 不正関与者の自主申告

不正発覚の発端について集計した結果、分析対象会社30社のうち４社が不正関与者の自主申告からであった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。下表は、その不正関与者の自主申告に関する日特建設株式会社（以下「日特建設」という。）の事例である。

図表Ⅲ－24　不正関与者の自主申告事例

当社の連結子会社であるＡ社の取締役（以下「当該取締役」といいます。）から、Ａ社において、平成８年度頃より、リース資産の過大計上が行われていた旨の報告を受け、緊急に不適切な会計処理の有無を調査するため、社内調査委員会を立ち上げました。

（出典：日特建設（株）、「社内調査委員会最終報告について」、平成19年７月12日）

（注）出典元のプレスリリースには、連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」と記載している。

不正の関与者が、これ以上の不正隠ぺいは困難との判断から、自ら不正の旨を申告する場合がある。

日特建設の場合、連結子会社の取締役が、決算時期に事務処理ミスが散在していたことから、それらをリース資産管理システムで修正していたものの、修正したことで、既に報告済みの損益と異なる結果になることから、その修正結果に相当する金額をリース資産として計上し、損益に影響させない処理を行ったというものである。その後、上記のように不正の旨を報告して、事実が発覚した。

(8) 長期にわたって不正が発覚しなかった事情

分析対象会社30社のうち５割以上は、過去５年間以上の会計年度の調査を実施していた（第Ⅶ章の図表Ⅶ－15参照）。この場合、内部統制が機能しているにもかかわらず、なぜ長期にわたって不正が発見できなかったのかという疑念を投資家が抱くことになる。下表は日特建設の事例で、長期にわたって不正が発覚しなかった理由が記載されている。

図表Ⅲ－25　長期にわたって不正が発覚しなかった場合の対応事例

発見できなかった理由 ①　日特グループのコーポレートガバナンスの欠如 Ａ社の前代表取締役は、当社の連結子会社でありながら、当社の傘下

で収益を上げることを良しとせず、外部からの利益を求めると共に、リース事業とは関連性のない不動産取得費用貸付等のファイナンスも行っておりました。

当社は、A社が計画した利益を達成していたことから、特に改善の指示をしておりませんでした。

まさしく日特グループのコーポレートガバナンスの欠如といわざるを得ません。

② A社取締役会の機能不全

取締役会は形式的であり、親会社から派遣された取締役も名目的なもので、監督・チェック機能が働かなかったこと等が問題と考えられます。

③ 当社の連結子会社への監査等のチェック機能不足

親会社である当社による連結子会社への内部監査・チェックも機能していなかったことも一因といえます。

④ 前経理担当取締役への業務・権限の集中

A社は株式会社ではあるものの、従業員の定着率も悪く、十分な人員の整備もままならない状態であり、前経理担当取締役への事実上の権限及び業務が集中してしまいました。

利益の全容を知りうる立場にあったのは前経理担当取締役一人で、前代表取締役も表現された計数は理解しても、その本質については理解していませんでした。

⑤ 前代表取締役との関係

A社の前代表取締役は、ある意味かなりの辣腕で、当社からの関与をさせなかった環境を作り出しておりましたことも要因の一端かと思われます。

前代表取締役が退任するまでは、前経理担当取締役も独自の判断で当社に決算資料等を渡すことが出来ない状況でありました。

（出典：日特建設（株）、「社内調査委員会最終報告について」、平成19年７月12日）

（注）出典元のプレスリリースには、経理担当取締役及び連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「前経理担当取締役」、「A社」と記載している。

内部統制システムが有効に機能しているのであれば、不正の発見にはそれほどの時間を要さないはずである。しかし、現実的には５年以上にわたって不正が発覚しない事例が多い。日特建設の場合、過去６年間の調査を行い、平成14年３月期からの損益の修正を公表した。

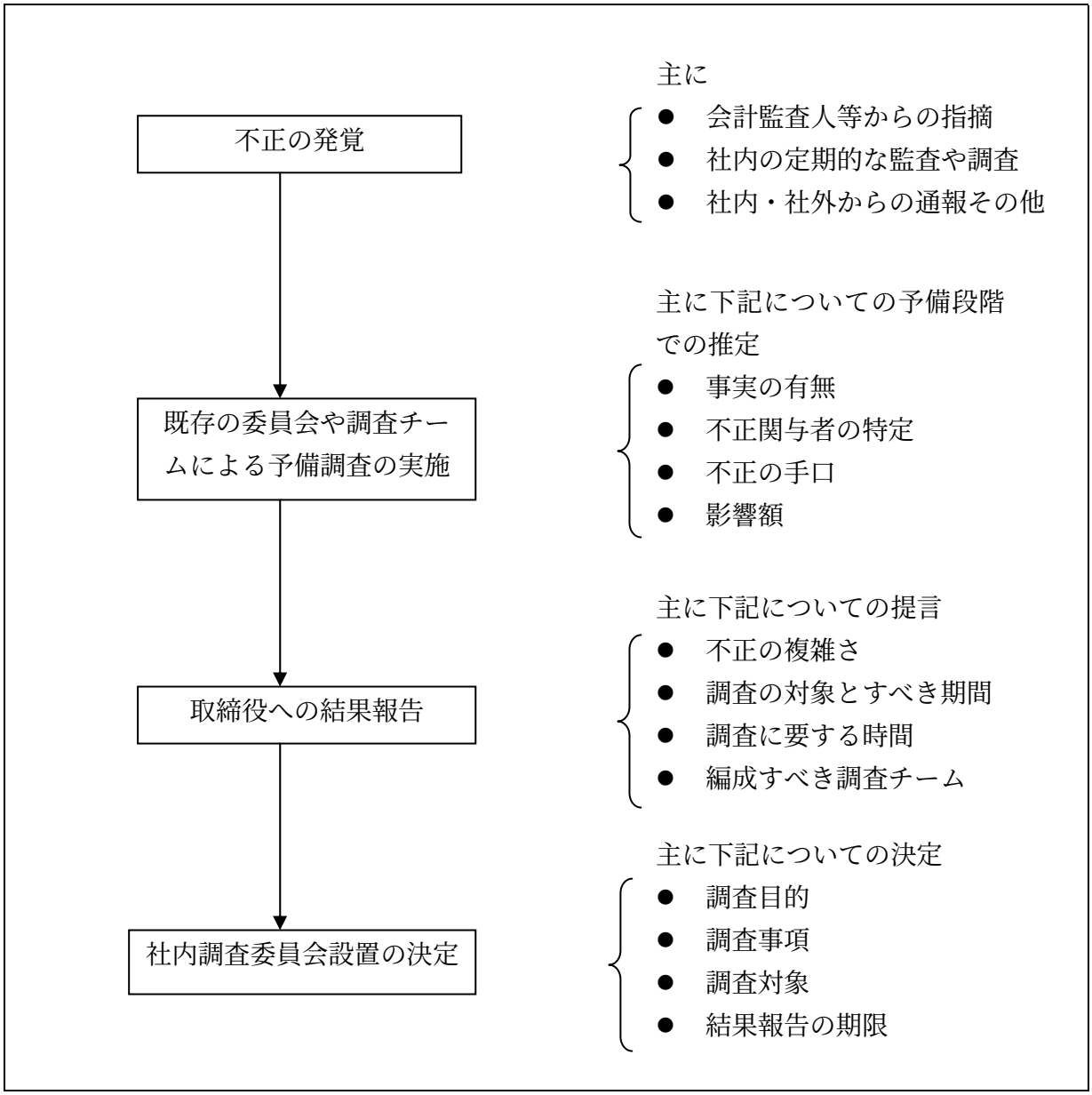
長期にわたって不正が発見できなかった点については、投資家も疑問を抱くことになる。そこで、その理由について、上記のように調査結果の記述を行っている報告書もある。そこで記述された理由は、その後に記述する今後の是正措置の検討へとつながる内容である。

Ⅳ　社内調査委員会による不正調査の実施

１．社内調査委員会の設置

(1) 社内調査委員会の設置

図表Ⅳ－１　社内調査委員会設置に至る一般的なフロー



本章は、実際の不正調査の実施に関する事例分析の結果を取りまとめたものである。ひとりの担当者が短時間で不正調査を実施できるようなケースは少ない。不正が長期にわたって行われ、手口が巧妙かつ複雑で、影響額も大きな場合、不正調査は調査チームを編成し組織的に実施することになる。その組織名

は、特別調査委員会、内部調査委員会など事例の中での呼称は様々である。本事例分析では、「社内調査委員会」と呼称することとする。

社内調査委員会設置に至るフローは、一般的に図表Ⅳ－１のとおりである。社内調査委員会は、不正調査という特定の目的のために特別に組織化され、代表取締役や監査役などを委員長として実施されるのが一般的である。

(2) 社内調査委員会の構成員

分析対象会社30社でも、社内調査委員会の設置に関する記載内容は様々である。以下は、その社内調査委員会の設置に関する丸善、真柄建設及び鹿島建設の事例である。

図表Ⅳ－２　社内調査委員会の構成に関する一般的な開示事例

本年１月19日の公表以降、更に綿密な調査が必要と判断し、当社代表取締役社長を委員長とする内部調査委員会を発足させました。調査の体制は内部調査委員会の指示の下、経理部門・事業部門スタッフ等の社内メンバーに加え、会計調査に関する外部専門家、及び法律事務所の協力を得ながら行うことといたしました。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

図表Ⅳ－３　社内調査委員会への調査員投入事例

社内調査委員会のメンバーは以下の通りです。

	現役職	氏　　名
委員長	代表取締役社長	△△△△
委　員	専務取締役（営業・管理担当）	△△△△
委　員	常務取締役	△△△△
委　員	取締役兼執行役員（土木本部長　兼　安全衛生対策本部長）	△△△△
委　員	取締役兼執行役員（事務本部長　兼　関係会社担当）	△△△△
委　員	常務執行役員（建築本部長　兼　品質・環境管理本部長）	△△△△

なお、上記以外に調査実働部隊として、調査員８名を任命し、さらに必要に応じて大阪支店以外の社員を調査スタッフに加え、全社で本件の全容解明に取り組みました。

（出典：真柄建設（株）、「不適切な原価処理に関する社内調査委員会の中間調査結果の報告について」、平成20年２月４日）

（注）出典元のプレスリリースには、取締役や執行役員計６名の実名が記載されているが、本事例分析ではいずれも「△△△△」と記載している。

図表Ⅳ－４　社内調査委員会のチーム編成事例

(4) 社内調査委員会の活動 ①　第１次調査報告 　社内調査委員会は、平成20年９月４日に第１次調査報告を行い、本件架空循環取引の概要が把握できましたので、９月５日に当社は判明事実を証券取引所に開示しました。 ②　第１次調査報告以降の活動 　上記証券取引所への開示を受けて、社内調査委員会は決算対応、取引確認・訴訟対応、原因・責任究明・再発防止検討の３チームを構成して、調査活動を継続しました。 　（以下省略）

（出典：鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日）
（注）上記事例は記述箇所を途中省略している。

分析対象会社30社を検討したが、社内調査委員会の構成員については、後述する外部調査委員会と比較すると、詳細な記述が少ない。単に社内調査委員会を設置した旨、あるいは、代表取締役を委員長とする委員会の旨を記述するなど、どの程度の人員規模か、どの範囲までの部署が参加しているかを知ることができない事例が比較的多かった。

丸善の事例の場合では、様々な関係部署が調査に参加していることが分かる。

また、事例によっては、委員長や委員の名称を列挙はしていても、いずれもが取締役であり、果たして実際にこれらの委員が調査に当たっているのか、あるいはまた、不正の内容によっては、構成員が適切に判断できるだけの経験と専門性を持っているか疑問な場合もある。そういった中でも、比較的詳細に開示しているのは、上記の真柄建設の事例である。

鹿島建設の事例では、社内調査委員会を第１次の調査報告までの調査とそれ以降に区分し、第１次調査報告以降は、チームを決算対応、取引確認・訴訟対応、原因・責任究明・再発防止検討の三つに編成したということが社内調査委員会報告書からわかる。

(3) 社内調査委員会の目的

下表は、社内調査委員会の目的に関する日特建設の事例である。

図表Ⅳ－５　社内調査委員会の目的についての記載事例

社内調査委員会の役割は、以下の項目について調査・検討を行い、取締役会に報告することであります。 ①　不適切な会計処理の内容の把握 ②　不適切な会計処理に至った原因及びその動機の解明 ③　不適切な会計処理の関与者の把握（責任の所在の解明） ④　リース資産以外の資産等の検討

⑤　関係者の処分案の策定 ⑥　再発防止策（改善措置）の策定

（出典：日特建設（株）、「社内調査委員会最終報告について」、平成19年７月12日）

一般的に社内調査委員会の目的は、不正調査の実施である。最終的には、依頼人であり場合によっては社内調査委員会の委員長である代表取締役、監査役、取締役会あるいは監査役会等に対して調査結果を報告することになる。

分析対象会社30社を検討した結果、活動内容は下記のように大別される。

① 不正の内容の把握
② 不正の原因や動機の解明
③ 不正の関与者の把握
④ 関係者の処分案の検討
⑤ 再発防止策の検討
⑥ 以上について取締役会への報告

２．社内調査委員会による調査実施

(1) 社内調査委員会の調査対象期間

社内調査委員会が調査対象とする期間は、分析対象会社30社の場合、８社が単年度のみであった反面、17社は過去５年以上であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－15参照）。何年間を調査対象期間とするかは不正の状況によって異なる。以下は、その社内調査委員会が調査対象とする期間に関するヒマラヤ、井関農機及び鹿島建設の事例である。

図表Ⅳ－６　（株）ヒマラヤの事例における調査対象期間の決定

内部における調査期間は、当社連結子会社Ａ社の代表取締役社長に△△△△が就任した直後の売上急伸期間である平成16年８月期から平成18年８月期までの間としており、その調査内容は全て外部調査委員会に開示しております。さらに、内部調査として平成18年９月から平成19年２月までの期間を追加調査しております。追加調査の結果、Ａ社の売掛金の一部に貸倒れの可能性が判明したため、本日、平成18年８月期中間決算短信（連結・個別）、平成18年８月期決算短信（連結・個別）および平成19年８月期中間決算短信（連結・個別）の修正を発表しております。

（出典：（株）ヒマラヤ、「当社グループにおける不適切な取引に関する報告（内容の詳細および再発防止対策ならびに関係者の処分について）」、平成19年５月29日）

（注）出典元のプレスリリースには代表取締役及び連結子会社の実名が記載

されているが、本事例分析ではこれを「△△△△」、「Ａ社」と記載している。

図表Ⅳ－７　井関農機（株）の事例における調査対象期間の決定

３製造子会社からの申告によると不適切な会計処理の開始時期は、平成16年３月期からとのことであり、また、仕掛品の推移などから判断して、同期以前には異常な動きが認められなかったことから、平成15年３月期から調査を実施いたしました。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

図表Ⅳ－８　鹿島建設（株）の事例における調査対象期間の決定

２．報告書提出までの経緯 （途中省略） (4) 社内調査委員会の活動 （途中省略） ② 第１次調査報告以降の活動 （途中省略） 過去７年間（税法規定に基づく帳票類の保存年限）の帳票類から商品事業部のIT関連の全取引2,443件（100万円以下を除く。）の洗い出し作業を行い、（途中省略） Ⅱ．　社内調査委員会の調査により得られた事実関係 １．不適切な取引の内容 (1) 不適切な取引の発端 平成10年、当時の新事業開発本部SI部長は、Ａ社から、ソフト開発案件において資金繰りが苦しいので、仲介取引に参画して３ヵ月から４ヵ月間一時的に立替をして欲しい旨の要請を受けました。 SI部長は、これを受け本件取引に参画しましたが、ソフト開発が予想より遅れたため、回収が遅延しました。 不良債権を発生させたことに対するα社社内の厳しい評価を恐れ、SI部長は別の案件を前倒して受注に計上し、新たに計上した案件に対する支出の名目で支払いを行い、この資金を循環させて遅延債権の回収に充当しました。 これをきっかけに、SI部長は架空取引を作り出し、α社を起点として将来同社に戻ってくる架空循環取引を開始しました。 （途中省略）

（出典：鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日）

（注１）出典元の報告書には、新事業開発本部SI部長の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「SI部長」と記載している。

（注２）上記事例は記述箇所を途中省略している。

いつから不正が行われてきたかは、関与者の陳述だけではなく、具体的な証拠書類によって判断する必要がある。具体的な証拠によって不正の行われていた事実が明確になっている場合は問題ないが、そうでない場合、更に１年から２年は対象期間を拡張することが望まれる。調査対象期間の決定については、その判断理由を明確にする必要がある。

ヒマラヤの場合、当社連結子会社の代表取締役社長に△△△△が就任した直後の売上急伸期間との説明がある。井関農機の場合、「３製造子会社からの申告」と「仕掛品の推移などから判断」で決定した旨が記載されている。

鹿島建設の事例の場合、不正調査の対象はその子会社である。調査対象期間は過去７年としている。その根拠は、税法規定に基づく帳票類の保存年限が７年であるからとしている。しかし、会社法における会計帳簿の保存期間は10年（会社法第432条第２項）であるのに、会社法の保存期間ではなく税法規定の保存期間を基に調査対象期間を７年とした相当の理由の記載が必要であろう。

さらに、不適切な取引の発端に関して平成10年と記載しており、その場合の調査期間の延長を１年とみてもやはり、過去10年間は調査対象期間とすべきとの批判を想定し、７年間を調査対象期間とした理由の記述は必要である。

(2) 社内調査委員会の調査対象選定

不正が発覚したとしても、会社は連結対象会社全体の調査を行うわけではない。連結決算全体のやり直しをするものでもない。適切な理由のもとに、調査対象を限定することになる。以下は、社内調査委員会による調査対象選定に関する井関農機、丸善、ニイウス　コー及び加ト吉の事例である。

図表Ⅳ－９　井関農機（株）の事例における調査対象連結子会社の選定

本年３月５日、当社開発製造本部より当社社長に対して、連結製造子会社であるＡ社において、仕掛品の過大計上などの不適切な会計処理を行っていたとの報告がありました。平成19年３月期決算見通し作業において、Ａ社より開発製造本部に対して決算見通しが大幅に悪化するとの報告があり、開発製造本部がその理由を精査している過程で、株式会社井関熊本製造所はこれ以上不適切な会計処理を継続するのは限界と判断し、自ら申告を行ったものです。 （途中省略） 直ちに同様の事業形態をとる他の製造子会社３社（Ｂ社、Ｄ社、Ｃ社）も調査したところ、Ｂ社とＣ社においても同様の会計処理が明らかになりました。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注１）出典元のプレスリリースには製造子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」、「Ｂ社」、「Ｃ社」、「Ｄ社」と記載

している。

（注２）上記事例は記述箇所を途中省略している。

図表Ⅳ－10　丸善（株）の事例における調査対象事業部の選定

申告のあった当該事業部（旧環境デザイン事業部）に関しては、平成14年３月期から平成19年１月期までの売上高1,000万円以上の工事物件（670件）及び当該物件に係る１件30万円以上の原価（納品書）について、全ての取引を調査対象範囲としました。 上記対象で当該事業部の対象期間における売上金額の80％超をカバーしておりますが、調査対象外となった当該事業部の取引については、１件ごとの金額が少額であるという理由から不適切な処理が行われる可能性が低いと判断し、サンプルチェックによって不適切な処理がないことを確認しました。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

図表Ⅳ－11　ニイウス　コー（株）の事例における調査対象科目の選定

(1) 資産実査 平成19年12月末時点の連結貸借対照表に計上されている、①商品、②工具器具備品、③建設仮勘定（リース買取及びその他）、④ソフトウェア、⑤ソフトウェア仮勘定、⑥リース資産のうち、残高1,000万円以上及び不適切な取引との関連性の疑いがある全資産について、実査を行いました。 （途中省略） これによって、当社の資産の実態を把握するために必要にして十分な対象資産の97％（金額ベース）の実査を完了しました。 (2) 不適切取引 事業会社Ａについて、①売上金額１億円以上、かつ、粗利益率５％未満または30％以上の全取引、②判明している不適切取引の関与者であると疑われる会社等との5,000万円以上の全取引、③資産実査の結果、実体の疑わしい資産に関する取引について、調査を行いました。これにより、平成15年度から平成19年度の５期間の全売上から明らかに問題のない取引を控除した売上金額に対して、各年度によってばらつきはありますが、最低74％から最高100％の取引をカバー致しました。

（出典：ニイウス　コー（株）、「調査委員会の調査結果概要と当社としての再発防止策について」、平成20年４月30日）

（注１）出典元のプレスリリースには事業会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「事業会社Ａ」と記載している。

（注２）上記事例は記述箇所を途中省略している。

図表Ⅳ－12　（株）加ト吉の事例における調査対象範囲の途中変更

不適切な取引行為に関する報告等
（途中省略）
Ⅱ．過年度および当期（平成19年３月期）単体・連結決算における影響について
１．過年度および当期の単体・連結決算に与える影響についての見込みは、次の通りであります。なお、この見込みは、経理部門で集計中の概算値であり、外部監査並びに機関決定を受けたものではありません。
平成19年３月23日付にて当社水産管理部の取引に係る特別損失の発生が、約75億円見込まれると発表いたしましたが、外部調査過程において更に厳しく精査した結果、回収懸念債権及び商品在庫評価減の増加により約100億円相当額見込まれることとなりました。また、外部調査過程において新たに東京特販部の取引に不適切な取引が含まれていることが判明いたしました。これに伴う営業債権の回収不能額が約50億円見込まれ、これらも合わせて本件調査報告に係る損失見込みが総額で約150億円であります。
（途中省略）

不適切な取引高抽出に係る追加的手続き（別紙）
（途中省略）
２　外部調査委員としての追加的手続
時間的制約かつ膨大な取引量の中で疑惑取引の全てを精査することは困難であるが、次の手続きを実施することにより不適切取引の解明に努めた。
（途中省略）
(3) 加ト吉の各部門で外部よりの「商品仕入」「商品売上」のいわゆる商社的取引がある部門について、１件10,000千円以上の取引について循環取引の有無を取引頻度、反復性の観点から検証した。
＜結果＞東京特販部で特定の得意先との異常取引があることが判明した。
（途中省略）
(6) 東京特販部の追加手続
取引１件10,000千円以上をリストアップし取引内容の異常性を検討
＜結果＞特定の得意先において異常と思われる取引が発見された。この異常性ある取引について関係する証憑を照合、不適切な循環取引であることが判明するに至った。

（出典：（株）加ト吉、「不適切な取引行為に関する報告等」、平成19年４月24日）
（注）上記事例は記述箇所を途中省略している。

４社の事例に示されているように、不正調査の対象は下記のような絞り込みが行われる。
①　子会社、関連会社

② 部署、事業部
③ 科目

井関農機の事例の場合、連結子会社のうちの１社からの自主申告で不正が発覚したが、当該連結子会社のみを不正調査の対象にするのではなく、同様の事業形態である他の連結子会社３社を含めて調査の対象とし、結果、他の連結子会社のうちの２社からも不正が発見された事例である。

自主申告した１社のみに調査対象を限定しなかったのは、不正の原因が、単に当該連結子会社にあるのではなく、当時井関農機における製造子会社の主管部であった開発製造本部開発製造業務部の統括の仕方にも問題があったと判断したためと推定される。このように、予備調査の段階で不正の原因や経緯について的確に把握できるかで、調査対象の選定が変わる可能性があることに留意する必要がある。

丸善の事例は、調査対象事業部を旧環境デザイン事業部に決定することに言及した記述部分である。さらに、調査対象として、一定の金額基準を満たす取引は該当し、それを満たさない少額の取引については、サンプルチェックを行った旨が記載されている。

会計監査の場合、内部統制の整備状況に依拠し監査対象取引をサンプルチェックする。不正調査の場合、不正が存在していることを前提に行われる。内部統制機能が働かなかったことにも不正の原因があるにもかかわらず、不正調査でサンプルチェックを採用する場合には、カバー率等で慎重な判断が必要となる。

ニイウス　コーの事例は、調査対象科目選定に関するものである。この事例でもサンプルチェックは実施されているが、この場合も高いカバー率を確保する必要がある。また、全件チェックでなかった理由についての記述が必要である。

加ト吉の事例は、同社において当初東京特販部は社内調査委員会の調査対象としていなかったが、外部調査委員会の追加手続によって（加ト吉の不正調査では当初社内調査委員会が調査を実施し、その後移管を受けて外部調査委員会が調査を実施している）、東京特販部でも異常取引が発見されたため、調査対象として同部も含めることとしたケースである。

調査対象を適切に選定しなかった場合、不正の影響額も過小なものになってしまうという例である。また、こういった事態を避けるために外部調査委員会が設置され、社内調査の状況を監視・監督することが重要であることを示す事例でもある。

(3) 社内調査委員会の調査手続

分析対象会社30社の社内調査委員会が実施した調査手続は様々である。以下は、社内調査委員会の調査手続に関する日特建設と鹿島建設の事例である。

図表Ⅳ－13　日特建設（株）の事例における社内調査手続

社内調査チームは、経営企画室企画部、管理本部情報システム部及び総務部を中心としたメンバーと□□法律事務所及び○○共同事務所の共同チームにより、以下のような調査を行いました。

【Ａ社】

・　関係者へのインタビュー
  ➢ 前経理担当取締役
  ➢ 現代表取締役
  ➢ 前代表取締役
・　会計帳簿の収集、分析
  ➢ 会計帳簿（総勘定元帳等）
  ➢ 交際費の分析
  ➢ 今回の不適切な会計処理による環境変化に対しての会計処理
  ➢ リース債権の回収可能性の検討
  ➢ ノン・コア不動産の評価の検討
・　リース資産管理台帳の収集、分析
・　前経理担当取締役のメールの分析

【緑興産】

・　会計帳簿の収集、分析
  ➢ 会計帳簿（総勘定元帳等）
  ➢ 交際費の分析

Ａ社の前代表取締役社長が長年Ｂ社取締役を兼務していた関係で、Ｂ社は今回の調査対象といたしました。

（出典：日特建設（株）、「社内調査委員会最終報告について」、平成19年７月12日）

（注）出典元のプレスリリースには経理担当取締役、連結子会社、法律事務所及び共同会計事務所の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「前経理担当取締役」、「Ａ社」、「Ｂ社」「□□法律事務所」、「○○共同事務所」と記載している。

図表Ⅳ－14　鹿島建設（株）の事例における社内調査手続

（社内調査報告の要約である）

(1) 実体の有無の裏付け調査：

①　税法規定に基づく帳簿類の保存年限である過去７年間の帳簿類から商品商事部のIT関連の全取引2,443件（100万円以下を除く）の洗い出し作業の実施

②　SI部長による取引実体の有無の区分作業の実施

③　区分作業の結果、実体ありと判断され936件は全数、実態なしと判断された1,507件に関しては、１件当たり3000万円以上の取引913件を対象に、取引先59社に調査票を発送
④　簿外債務を把握するために、87社に調査票を発送
(2) ヒアリング：
①　本件取引については、子会社であるＡ社の役員・従業員に対して、同社与信委員会で審議されていたことから、同委員会のメンバー９名から当該取引に関する審議状況とSI部長への指導・指示事項を聴取
②　社長、取締役相談役、商品事業部等関係者計14名からSI部長の執務状況、業務指示等について聴取
③　２弁護士が、SI部長、取締役相談役、商品事業部次長の３名に各３時間程度の聴取を実施
④　不適切な取引に関与した他のグループ会社５社についても、取引当事者及び管理部門等の関係者から取引の内容、経緯等を聴取

（出典：鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日）
（注）出典元の報告書には新事業開発本部SI部長及び子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「SI部長」、「Ａ社」と記載している。

上記の二つは、比較的詳細に調査手続を記載している事例である。

採用する調査手続は様々である。調査事項である不正の内容、原因や動機、関与者の特定までを解明し、取締役会に報告するまでには、あらゆる手続を採用しなければならないことになる。

分析対象会社30社を分析してみると、調査手続に関しては下記の七つに大別できる。

①　保存書類の査閲
②　証憑突合
③　ヒアリング
④　メール分析
⑤　パソコンやサーバー内の保存データの解析
⑥　外部への残高確認
⑦　外部への調査票

(4) 社内調査委員会の調査実施期間

分析対象会社30社が不正調査にどれだけの期間を要したかを本事例分析では集計した。不正発覚のプレスリリースの日から不正調査の結果に関する最終報告までの期間を不正調査の実施期間として集計した結果、30社の７割は３か月未満であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－18参照）。以下は、社内調査委員会の調査実施期間に関する丸善と大氣社の事例である。

図表Ⅳ－15　丸善（株）の事例における調査実施期間

過去５期分に亘り、ほぼ全ての工事物件の売上と売上原価について調査を行い、不適切な処理が確認された物件については、その正確な金額と帰属期間を確定させるとともに、関係者へのインタビュー等を通して本件の手法や発生の原因、背景について慎重な分析を行ってきたことから、１月19日よりおおよそ３ヶ月の日数を要することとなってしまいましたが、本日その全容と過年度各期の財務諸表への性格な影響額が判明いたしましたので、お知らせ申し上げる次第です。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

図表Ⅳ－16　（株）大氣社の事例における調査実施期間

平成18年12月12日	通報文書受領
平成18年12月15日	社内調査委員会設置し社内調査開始
平成18年12月25日	不適切な原価処理について開示、半期報告書提出遅延も公表
平成19年１月９日	「外部調査委員会」設置
平成19年１月26日	社内調査結果の中間報告を公表
平成19年１月31日	平成14年３月期以降の過年度決算の訂正を公表
平成19年２月２日	平成19年３月期半期報告書ならびに平成14年３月期以降の過年度に係る有価証券報告書と平成16年３月期以降の半期報告書についての訂正報告書を関東財務局に提出

その後、社内調査委員会は、２月には、社内の規程類や業務通達等、外部調査委員会に対して調査に必要な資料の提出を行うとともに、社内調査で判明した不適切な原価処理に係わった役職員の実態調査およびその原因の解明を進めました。２月末から３月にかけては、外部調査委員会との合同検討会を６回行い、業務プロセスの改善や組織体制の見直し等の再発防止策について検討を進めてきました。３月末までには、再発防止策の検討作業と平行して、再発防止策の一部を具体化し実施いたしました。特に、法令遵守研修は現場の作業所長を主たる対象者として、最優先事項として実施いたしました。

平成19年３月30日	外部調査委員会が調査報告書提出
平成19年４月６日	社内調査委員会と検討を進め、再発防止策について、「不適切な原価処理の再発防止に向けての提言」を外部調査委員会が提出

（出典：（株）大氣社、「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」（平成19年４月11日）を基に作成）

丸善の事例では調査に３か月を要した。事例の中で実施期間が比較的長いと判断されるのは三洋電機株式会社で、調査に約７か月を要した。通常は概ね１か月から３か月である。

上記の大氣社のプレスリリースからは、不正に関する通報文書の受領以降の経緯が明らかにされている。同社の場合、不正発覚から外部調査委員会が社内調査委員会と再発防止策について検討し、その結果を報告するまでに約４か月を要したことがわかる。

図表Ⅳ－17　（株）IHIの事例における不正の影響額の開示例

連結決算の訂正

（単位：百万円）

		訂正前	訂正後	影響額
第190期 平成19年 ３月期	売上高	1,234,851	1,221,016	△13,835
	営業利益	24,617	△5,626	△30,243
	経常利益	21,511	△8,732	△30,243
	税金等調整前当期純利益	45,302	15,059	△30,243
第190期 平成18年 ９月中間期	売上高	518,936	517,531	△1,405
	営業利益	1,061	△8,762	△9,823
	経常利益	△492	△10,315	△9,823
	税金等調整前中間純利益	1,533	△8,290	△9,823

（出典：（株）IHI、「業績予想の修正および過年度決算の訂正に関する調査結果ならびに当社の対応方針のご報告」、平成19年12月12日）

(注)連結決算の訂正に続いて単独決算の訂正が同一様式で記載されている。

３．社内調査委員会の調査結果

(1) 不正の影響額

不正の影響額は不正が長期に及んだ場合、標準的には、連結決算年度別、連結中間決算別、連結四半期決算別、さらには、個別決算年度別、個別中間決算別、個別四半期決算別に区分して開示することになる。

実際に不正の影響額を開示する場合、様々な形式がある。以下は、その開示形式に関する株式会社IHI（以下「IHI」という。）、平和奥田、井関農機及び株式会社大氣社（以下「大氣社」という。）の事例である。

不正調査事項ごとに影響額を公表している事例もある。

図表Ⅳ－18　平和奥田（株）の事例における不正の影響額の開示例

53期 期首剰余金に影響を与える不適切な会計処理総括表

（単位：千円）

不適切内容と件数及び期首剰余金に与える影響額	項目別影響額
１．不動産事業売上の不適切処理 (1) 架空売上の取消　１件 350,000 共同で推進する不動産プロジェクトの拠出金として受け入れた350,000 を、本来は、仮受金(流動負債)として計上すべきところ、架空の不動産プロジェクトの業務受託料として売上に計上していたものを取消いたしました。 (2) 買戻し条件付売上の取消　１件 201,681 過去に行った不動産取引について、後に買戻しがされていることから、買戻条件付売買と認識し、売上370,000 と原価168,319 を取消し、利益相当額201,681 を期首剰余金から減額いたしました。 (3) 土地購入者の借入金を保証した売上の取消　１件 481,623 過去に行った不動産取引について、購入者が当該不動産の購入資金を金融機関から融資を受けるにあたって、当社が連帯保証しており、会計上、売上計上の要件を満たしていないと判断したため、売上650,000と原価218,376 の取消を行いました。また、購入者の借入額700,000 と売却金額650,000 の差額50,000 についても未払金として計上いたしました。	1,033,304
２．から９．省略	
合計	5,270,204

（出典：平和奥田（株）、「（追加）不適正な会計処理等に伴う過年度決算修正に関する（中間）調査報告書について」、平成20年１月25日）

図表Ⅳ－19　井関農機（株）の事例における不正の影響額の開示例

＜3 製造子会社別の不適切な会計処理の実施額＞（以下表金額の百万円未満は切捨て）

［A社］	① 棚卸 資産 過大 計上 (仕掛品)	② 建設仮 勘定 過大 計上	③ 貯蔵 品 過大 計上	④ 買掛 金 過少 計上	⑤ 前払 費用 過大 計上	計
平成16年３月(下期)	303	－	－	－	－	303
平成15年度年計	303	－	－	－	－	303
平成16年９月(上期)	225	－	－	－	－	225
平成17年３月(下期)	598	50	77	－	－	726
平成16年度年計	823	50	77	－	－	951
平成16年＜累計＞	1,127	50	77	－	－	1,255
以下続く						

以下、他の子会社が続く

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注１）出典元のプレスリリースには製造子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」と記載している。

（注２）不適切な会計処理の実施額は、平成17年度及び平成19年度上期と続いている。さらに他の子会社の開示が続いている。

図表Ⅳ－20　（株）大氣社の事例における不正の影響額の開示例

「単体決算の経常利益への影響額」

単位：百万円

決算期	H14.3月期	H15.3月期	H16.3月期	H17.3月期	H18.3月期	H19.3月期中間	合計
訂正前経常利益	3,860	3,112	3,649	3,701	3,970	2,390	20,682
訂正後経常利益	3,826	2,994	3,289	2,895	2,778	2,262	18,044
経常利益減額計	-34	-118	-360	-806	-1,192	-128	-2,638
うち原価先送り	0	-101	-210	-417	-721	-181	-1,630
うち原価付替え	-33	-17	-139	-363	-459	89	-922
うち間接工事費配賦等	-1	0	-11	-26	-12	-36	-86

（出典：（株）大氣社、「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」、平成19年４月11日）

(2) 社内調査委員会の調査報告書

社内調査委員会が取りまとめる調査報告書の構成は、事例によって様々である。下表は、社内調査委員会報告書に関する日特建設の事例である。

図表Ⅳ－21　日特建設（株）の事例における社内調査委員会調査報告書構成

第１　経緯
１　特殊な会計処理の疑いが判明した経緯
２　本報告までの経緯
　(1) 社内調査の開始
　(2) 会計監査人への訪問
　(3) 社内調査委員会の発足
　(4) 社内調査委員会の役割
３　会計最終報告
４　会計監査人による適正意見
５　適時開示
６　報告
第２　調査体制の概要
１　社内調査委員会
　(1) 社内調査委員会のメンバー構成
　(2) 調査対象会社

(3) 調査対象年度
(4) 調査方法
２　外部調査委員会の体制（参考）
(1) 外部調査委員会の役割
(2) 外部調査委員会のメンバー（敬称略）
(3) 外部調査委員会メンバーの選定
第３　不適切な会計処理の内容並びに発生原因及び発見出来なかった理由
１　不適切な会計処理の内容
(1) 不適切な会計処理の概要
(2) 不適切な会計処理の実施額
(3) 不適切な会計処理の関与者
２　不適切な会計処理の発生原因及び動機
(1) 不適切な会計処理の発生原因
(2) 不適切な会計処理の動機
３　発見出来なかった理由と事務処理ミスが発生した理由
(1) 発見出来なかった理由
(2) 事務処理ミスが発生した理由
４　不適切な会計処理の発覚により変更した会計処理
(1) 平成16年３月期に係る配当
(2) 保養所施設に対しての減損
(3) 役員退職慰労引当金の取り消し
第４　会計に関する最終報告
１　Ａ社
(1) インタビュー結果
(2) 会計帳簿の収集、分析及びリース資産管理台帳の収集分析
(3) 前経理担当取締役のメールの分析
２　緑興産
(1) 会計帳簿の収集、分析
３　結論
第５　関係者の処分
１　処分案
(1) 関与者の処分
(2) Ａ社役員の監督・監視・監査責任
(3) 親会社である当社役員の監督・監視・監査責任について
(4) すでに当社グループを退社した役員に対する責任追及
２　今後のスケジュール
第６　再発防止策（改善措置）
１　再発防止策（改善措置）の内容
(1) 会社の内部監査強化
(2) グループ会社を含めたヘルプラインの構築
(3) 子会社に派遣している役員に親会社取締役会への報告徹底
(4) IT を含めた業務処理統制の確立
(5) 従業員に対する教育訓練の実施
(6) 当社と子会社のコミュニケーション強化

(7) コンプライアンス指針と遵守運用の強化
2　今後のスケジュール

添付資料
報告済連結財務諸表
訂正後連結財務諸表
影響額
報告済財務諸表（個別）
訂正後財務諸表（個別）
影響額（個別）

（出典：日特建設（株）、「社内調査報告書」より作成、平成19年７月12日）
（注）出典元の報告書には経理担当取締役及び連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「前経理担当取締役」、「Ａ社」と記載している。

不正の内容が異なれば社内調査委員会の調査対象、調査対象期間、調査手続、調査実施期間も異なる。したがって、社内調査委員会の作成する調査報告書の構成も様々である。比較的標準的と判断される報告書を示すと、図表Ⅳ－21のとおりである。

なお、開示されている社内調査報告書やプレスリリースの記述内容を参考に調査報告書の記載事項をまとめてみると下記のようになる[9]。

図表Ⅳ－22　社内調査委員会による調査報告書様式（参考）

１．社内調査委員会の設置およびその目的
(1) 社内調査委員会設置に至る経緯
①　不適切取引の発覚
②　社内調査の開始
③　社内調査委員会の設置
(2) 社内調査委員会の構成
①　委員長
②　副委員長
③　委員
④　調査補助者
⑤　チーム編成（調査チーム、決算対応チーム、原因究明チーム、再発防止検討チーム、訴訟対象チーム）

[9] 参考とした社内調査報告書及びプレスリリースは以下のとおりである。
①　（株）IHI、「調査報告書の概要」、平成19年12月12日
②　ニイウス　コー（株）、「調査委員会の調査結果概要と当社としての再発防止策について」、平成20年４月30日
③　鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日
④　丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日
⑤　井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日
⑥　真柄建設（株）、「不適切な原価処理に関する社内調査委員会の中間調査結果の報告について」、平成20年２月４日
⑦　日特建設（株）、「社内調査報告書」、平成19年７月12日

⑥　外部の不正調査専門会社
⑦外部のアドバイザー
(3) 社内調査委員会の目的
２．調査手法の概要
(1) 調査対象会社・部門・事業部
(2) 調査対象年度
(3) 調査対象範囲・調査項目
(4) 調査手続
①　保存書類の査閲
②　証憑突合
③　ヒアリング
④　メール分析
⑤　パソコンやサーバー内の保存データの解析
⑥　外部への残高確認
⑦　外部への調査票
３．調査結果の概要
(1) 不適切取引の内容
(2) 不適切取引の経緯と背景
(3) 不適切取引が長期にわたり発覚しなかった原因と理由
(4) 不適切取引の関与者（積極的関与者、消極的関与者、取締役の関与の有無）
４．不適切取引の原因検討
(1) 経営管理体制上の原因検討
(2) 人事制度上の原因検討
(3) 内部統制上の原因検討
(4) 内部監査上の原因検討
(5) 業務プロセス管理上の原因検討
(6) 予算管理や業績管理上の原因
(7) 企業ヘルプライン制度上の原因
(8) 社員のコンプライアンス意識の低さ
５．過年度決算への影響額
(1) 連結決算年度別の影響額
(2) 連結中間決算別の影響額
(3) 連結四半期決算別の影響額
(4) 個別決算年度別の影響額
(5) 個別中間決算別の影響額
(6) 個別四半期決算別の影響額
６．再発防止策の検討
(1) 経営管理体制の改善策
(2) 人事制度の改善策
(3) 内部統制の改善策
(4) 内部監査体制の改善策
(5) 業務プロセスの改革と管理体制の整備
(6) 予算管理や業績管理の改善策
(7) 企業ヘルプライン制度

(8) 社員の意識改革 7．責任追及・社内処分についての検討 (1) 積極的関与者の処分についての検討 (2) 消極的関与者の処分についての検討 (3) 組織的関与の可能性についての検討 (4) 経営責任についての検討

(3) 社内調査委員会調査報告書の付記事項

分析対象会社30社の社内調査委員会が公表した調査報告書を分析した結果、付記事項が記載されている事例は少なかった。下記は社内調査委員会報告書に記された付記事項に関するクリムゾンとセタの事例である。

図表Ⅳ－23　（株）クリムゾンの事例における付記事項(1)

尚、記載金額などについては会計監査人の監査を終えていないため変更する可能性があります。

（出典：（株）クリムゾン、「業績に影響を与える事象の発生について」、平成19年10月２日）

図表Ⅳ－24　（株）クリムゾンの事例における付記事項(2)

尚、この見込みは、社内および第三者による調査に基づく金額であり、外部監査ならびに機関決定を受けたものではありません。

（出典：（株）クリムゾン、「業績に影響を与える事象の発生について」、平成19年10月２日）

図表Ⅳ－25　（株）セタの事例における付記事項

この金額につきましては、今後さらに精査を進めておりますので、金額が確定次第発表いたします。

（出典：（株）セタ、「平成19年３月期の売上処理についての調査結果のお知らせ」、平成19年10月２日）

社内調査が完全に終了したときに結果を公表する場合と途中で経過とその段階での不正の影響額を公表する場合がある。クリムゾンの二つの事例は、調査は完全に終了していない段階である旨を付記したものである。セタの事例も同様である。

既述のとおり、社内調査委員会報告書の中で、実施した手続や調査結果に関する付記事項は、外部調査委員会の報告書と比較すると少ない。社内調査は不正を徹底的に調査するのが目的であるが、調査能力には限界がある。制約がありながらその旨を記載することなく結果を公表することは、投資家の判断を誤らせる結果ともなる。

社内調査委員会としては不正調査に最善の努力を払っているものの、実際には限られた情報で、限られた人員と時間という調査上の制約下で、一定の仮説を立てて調査を行っている。例えば関与者が重要な事項について虚偽の陳述をした場合、委員会は誤った仮説の下で調査対象、調査対象期間を決定することになる。こういった調査上のリスクを常に内包している状況では、不正調査に関する制約を正しく記述することが望まれる。

それに対して、下表に示したヒマラヤの事例における付記事項には、「調査は充分に行われ」、「網羅性も確保」、「今回判明した取引以外には不適切な取引はない」といった記載がある。これらは、実施した調査の完全性を記載するものである。実施した調査が限られた人員と時間といった一定の制約の下で行われた場合、調査が完全であったことを保証できないことが多く、その際の調査に関して「充分性」や「網羅性」といった表現の使用には慎重な配慮が必要である。

図表Ⅳ－26　（株）ヒマラヤの事例における付記事項

当社といたしましては、調査は充分に行われその網羅性も確保したものであり、その内容は、内部の調査期間を通じて今回判明した取引以外には不適切な取引はないとするに足るものであると判断いたしましたので、ここに再発防止対策、関係者の処分を含め報告いたします。

（出典：（株）ヒマラヤ、「当社グループにおける不適切な取引に関する報告（内容の詳細および再発防止対策ならびに関係者の処分について）」、平成19年５月29日）

Ⅴ　外部調査委員会による不正調査の実施

１．外部調査委員会の設置

(1) 外部調査委員会の設置

分析対象会社30社を分析した結果､外部調査委員会あるいは委員会と称して、その事態は様々であった。以下は、外部調査委員会設置に関する鹿島建設、東日カーライフ、クリムゾン、セタ及びニイウス　コーの事例である。

図表Ⅴ－１　鹿島建設（株）の事例における外部独立型の組織

調査の体制（委員の構成）

上記の調査の目的として、平成20年９月17日、貴社の委嘱により、弁護士及び公認会計士から成る本社外調査委員会が構成された。委員は以下の通りである。

委員長	□□□□	（□□法律事務所　弁護士）
委員	□□□□	（□□法律事務所　弁護士　□□大学総長・学長　法学部教授　会社法専攻）
委員	○○○○	（○○監査法人公認会計士　税理士）

なお、各委員が選任した補助者は以下のとおりである。

□□□□	（□□法律事務所　弁護士）
□□□□	（□□法律事務所　弁護士）
○○○○	（税理士法人▽▽会計事務所　公認会計士）
○○○○	（○○監査法人　公認会計士）
○○○○	（○○監査法人　公認会計士）

（出典：鹿島建設（株）、「調査報告書」、平成20年10月17日）

（注）出典元の報告書には委員や補助者、これらの所属する法律事務所、監査法人及び税理士法人が実名で記載されているが、本事例分析ではこれらを伏して記載している。

図表Ⅴ－２　（株）東日カーライフグループの事例における社内・社外混成型の組織

１．外部調査委員会の構成

従前弊社と利害関係を有しない外部の独立した専門家を中心とした調査委員会のメンバーは以下のとおりであります。

委員長	□□□□	弁護士（□□法律事務所）
副委員長	○○○○	公認会計士（○○公認会計士共同事務所）
委 員	△△△△	弊社常勤監査役
委 員	△△△△	Ａ社常勤監査役
委 員	△△△△	弊社経理部長

□□弁護士および○○公認会計士はいずれも弊社の社外者であります。

（出典：（株）東日カーライフグループ、「外部調査委員会の調査報告について」、平成19年７月17日）

（注）出典元の報告書には委員やこれらの所属する法律事務所、監査法人が

実名で記載されているが、本事例分析ではこれらを伏して記載している。
また、子会社は「Ａ社」と記載している。

図表Ｖ－３　（株）クリムゾンにおける社内・社外混成型の組織事例

当社は平成19年９月14日同日付で特別調査委員会を設置するとともに、□□法律事務所（千代田区丸の内）に対し外部の第三者として、過年度における在庫集計の誤りの有無及びその具体的な内容を調査するように依頼しました。特別調査委員会は、当該決算への関与のない社内３名と□□法律事務所の３名により構成されました。

（出典：（株）クリムゾン、「業績に影響を与える事象の発生について」、平成19年10月２日）

（注）出典元のプレスリリースには法律事務所の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「□□法律事務所」と記載している。

図表Ｖ－４　（株）セタの事例における有識者として非組織での対応

平成19年８月23日に開示いたしました「過去の業績に影響を与える可能性のある事象の発生及びこれに伴う平成20年３月期第１四半期財務・業績の概況発表予定日延期のお知らせ」において公表いたしましたとおり、社内コンプライアンス委員会(注１)を中心に外部有識者(注２)の意見も求めながら詳細な調査を行いましたので、その結果につきましてお知らせいたします。 (注１)現状での社内の法令遵守状況を調査する目的で、平成19年７月23日に発足いたしました。代表取締役である△△が委員長をつとめ、社外取締役２名、親会社であるＡ社及びそのグループ会社の社員２名、当社管理部社員２名がメンバーとなっております。 (注２)外部有識者として、弁護士□□□□、同□□□□、公認会計士○○○○の各氏のご意見、ご協力を頂いております。

（出典：（株）セタ、「平成19年３月期の売上処理についての調査結果のお知らせ」、平成19年10月２日）

（注）出典元のプレスリリースには代表取締役、弁護士及び公認会計士の実名が記載されているが、本事例分析ではこれらを伏して記載している。
また、親会社は「Ａ社」と記載している。

図表Ｖ－５　ニイウス　コー（株）の事例における実質的には内部者による組織

徹底的な事実解明のため、弁護士および公認会計士等の専門家を中心とする調査委員会（委員長: □□□□ 当社社外取締役、弁護士）を発足させ、不正取引調査士の資格を有する専門家を主体とする外部コンサルタント・チーム延べ34名およびその他の専門家とともに調査・確認等を本格的に開始しました。 調査委員会のメンバー 委員長：　□□□□（社外取締役 弁護士）

委員長代理：	□□□□（社外取締役、弁護士）
専門委員：	○○○○（社外監査役、公認会計士）
委員：	△△△△（社外取締役）
	△△△△（社外取締役）
	△△△△（社外取締役）
オブザーバー：	△△△△（常勤監査役）、△△△△（執行役員副社長CFO）

（出典：ニイウス　コー（株）、「調査委員会の調査結果概要と当社としての再発防止策について」、平成20年４月30日）

（注）出典元のプレスリリースには委員やオブザーバーの実名が記載されているが、本事例分析ではこれらを伏して記載している。

鹿島建設は、外部独立型の調査委員会を設置した事例である。委員はいずれも当事会社と利害関係のない外部者である。鹿島建設の事例では、委員だけではなく補助者の氏名も公表している。本章は、不正調査において、外部者によって構成されている独立した第三者機関の設置状況等の事例を分析したものである。鹿島建設の事例はこういった条件を満たす第三者機関であると判断できる。

分析対象会社の中にはそれ以外に、社内・社外混成型、有識者として非組織対応型、実質的には社内調査委員会と同質のものなどがみられる。これらは本来の第三者機関とは言い難い点、留意が必要である。

東日カーライフは、社外の弁護士、公認会計士と社内の監査役や経理部長等で構成された委員会を設置した事例である。クリムゾンの事例も同様である。

セタの事例は、社内のコンプライアンス委員会が調査の主体となり、弁護士と公認会計士が助言で参加しているものである。

ニイウス　コーの場合、委員は社外取締役と社外監査役で構成されている。一般的に会社における社外役員の就任は、取締役会の監督機能強化を目的としている。社外役員は、会社と直接の利害関係のない独立した有識者や経営者などであることから、外部調査委員会委員への就任も同様の配慮からのことと考えられる。その点で外部性は確保されているともいえる。

しかし、不正が発覚してからの社外役員は、社外とはいえ不正の状況によっては、自らに及ぶ可能性のある監督責任を回避するために、委員として十分な役割を果たせない可能性を有している。不正が発覚した時点で社外役員の外部性が失われているといえる。したがって、社外役員で構成される外部調査委員会は実質的には内部者によって組織されたと同質のものであり、外部の有識者らで構成される外部調査委員会とは異なると考えるのが妥当である。

外部調査委員会と称するためには、その委員会が「外部者」、「独立」、「第三者」及び「機関」といった要件を満たす必要がある。これらは、相互に関連す

る概念ではあるが、一般的に以下の要件を満たすものであると考えることができる。

① 外部者

会社の事情に左右されず、外部の視点から不正に関して意見を述べることのできる者。精神的にも経済的にも組織から独立していること。具体的には組織と雇用関係、役員関係、取引関係、投融資関係、委託・委任関係を有していないこと。また、不正に関して専門的知識と経験を有している、いわゆる有識者であること。

② 独立

その委員会が組織的に社内調査委員会や取締役会、監査役会などから独立した組織であるということ。不正調査に関する検討課題は、有識者の意見を求めるかたちで、諮問として示される必要がある。

③ 第三者

この場合、社内の特定の機関、例えば社内調査委員会や取締役会、監査役会などから不正調査上の制約を受けるものではないということ。また、不正調査において、これらの機関の補助者としてではなく、主体として活動することが重要である。

④ 機関

会社からの諮問によって不正調査の目的が明確になっており、構成員が組織的にそれに取組み、諮問に対して意見を述べること。

(2) 外部調査委員会の構成員

分析対象会社30社の事例で最も多いのは、弁護士と公認会計士の構成である。弁護士を委員長とし、委員に弁護士と公認会計士を配する事例、委員長を置かず委員として弁護士と公認会計士を配する事例、委員以外に補助者も配する事例、あるいは、弁護士、公認会計士以外に会計学者、法律や企業倫理を専門とする法学者を配している事例、構成員に元警察署長が参加している事例など様々である。

実質的に社内委員会と同質の委員会や社内・社外混成型などもあるが、それらも含め調査委員会の員数としては、少ない事例で２名、最大で９名（補助者は除く）であった。平均すると4.34人、つまり４～５人程度の委員から構成されるのが一般的である。

(3) 外部調査委員会委員の選任基準

外部調査委員会の構成員を選任するのは会社である。プレスリリースにおい

ては、単に選任した旨の記載にとどまり、選任に際しての要件を記載していないものが多い。分析対象会社30社のプレスリリースの中から外部調査委員会の委員を選任する際に採用した選定基準に相当する記述箇所を抜粋すると下表のようになる。

図表Ｖ－６　事例にみられる外部調査委員会委員選任の要件

・　高度な専門的知識・利害関係（(株）IHI）
・　役員関係、雇用関係、顧問関係等の利害関係（平和奥田（株)）
・　法律及び税務会計の専門家から構成される独立（(株）スルガコーポレーション）
・　透明性、公平性（(株）加ト吉）
・　公正中立な立場（(株）ジーエス・ユアサ　コーポレーション）
・　会社と利害関係のない外部の独立した専門家（(株）オオゼキ）

(4) 外部調査委員会の目的

以下は、外部調査委員会の目的に関する真柄建設、鹿島建設、キューソー流通システム及び加ト吉の事例である。

図表Ｖ－７　真柄建設（株）の事例における外部調査委員会の目的

２．外部調査委員会の設置目的 外部調査委員会は、大阪支店において発生した不適切な原価処理について、以下の事項を行うことを目的として平成19年12月27日設置された。 ①　社内調査委員会による調査範囲及び方法、調査結果についての検証 ②　事象発生の原因究明及び役職員の関与の状況についての調査 ③　再発防止策の策定についての提言

（出典：真柄建設（株）、「不適切な原価処理に関する外部調査委員会・社内調査委員会の最終報告並びに当社の対応について」、平成20年３月11日）

図表Ｖ－８　鹿島建設（株）の事例における外部調査委員会の目的

２　調査の目的・対象等 本社外調査委員会の検証対象は、以下の通りである。なお、本社外調査委員会は貴社が設置した鹿島社内調査委員会による調査手続及び調査結果について検証することが直接的な任務であるので、α社による社内調査を直接的に検証するものではない。 ①　鹿島社内調査委員会による調査方法・手続の妥当性 ②　鹿島社内調査委員会による不適切な取引の内容に関する調査結果及び損失額の確認結果の妥当性 ③　鹿島社内調査委員会による原因究明の妥当性 ④　鹿島社内調査委員会の提言する再発防止策の妥当性

（出典：鹿島建設（株）、「調査報告書」、平成20年10月17日）

（注）出典元の報告書には、連結子会社の実名が記載されているが、本事例

分析ではこれを「α社」と記載している。

図表Ⅴ－９　（株）キューソー流通システムの事例における
外部調査委員会の目的

(2) 社外調査委員会の職務内容 ・　社内調査委員会による内部調査の範囲、方法及び結果の適正性の検証（同委員会との合同検討会議への出席を含む。） ・　本件に関する事実関係の調査・解明 ・　本件が当社の会計処理に及ぼす影響（過年度決算に及ぼす影響も含む。）の調査・解明 ・　本件の発生原因の調査・解明 ・　再発防止対策の助言・提言 ・　本件への行為者及び経営監督者に対する処分案に関する助言・提言

（出典：（株）キューソー流通システム、「不適切な取引行為に関する調査結果について」、平成21年３月27日）

図表Ⅴ－10　（株）加ト吉の事例における外部調査委員会の目的

３　調査目的 ①　加ト吉および連結会社の平成13年度から平成18年度までの間の不適切な取引の実態の事実調査 ②　同取引にもとづいた平成13年度から平成17年度までの開示された財務諸表への影響の事実調査 ③　上記不適切な取引の問題点と発生原因および改善策 なお、上記不適切な取引についての法的責任の判断は、今後各々の厳正な手続きの下で、関係者にも防御の機会を与えて行われるべきであると考える。

（出典：（株）加ト吉、「不適切な取引行為に関する調査等」、平成19年４月24日）

外部調査委員会の機能は下記の二つに大別される。

①　社内調査委員会が設置されている場合で、それに対する監視・監督機能

②　社内調査委員会が設置されない場合で、不正調査の直接実施機能

分析対象会社の場合前者の事例が多い。上記の真柄建設、鹿島建設、キューソー流通システムの三つの事例も社内調査委員会の監視・監督が主要な目的である。

加ト吉は、平成19年１月10日に監査法人に通報があり、同月18日に社内調査委員会を設置して社内調査を進めていたが、３月20日に外部調査委員会を設置し不正調査業務を委嘱している。そのため、調査の目的も、社内調査委員会の監視・監督ではなく、実際に不正調査を実施することである。社内調査委員会

の監視・監督とは異なり、委員数も通常より多い７名である。

外部調査委員会の機能が社内調査委員会の監視・監督にある場合、目的は下記のように要約できる。なお、後者は社内調査委員会の調査目的と同様であるため、本章では記載を省略する。

① 社内調査委員会が実施した手続が十分であるかの検討
② 社内調査委員会の調査方法の妥当性検討
③ 社内調査委員会の指摘事項の妥当性検討
④ 社に調査委員会の調査結果の妥当性検討（財務諸表への影響額を含む。）
⑤ 不正の原因究明
⑥ 不正の実態調査
⑦ 役職員関与、組織的共謀の有無についての見解
⑧ 経営責任についての見解
⑨ 関与者の処分に関する提言
⑩ 再発防止策の提言

外部調査委員会の目的は、社内調査委員会が行う手続の範囲によって変わってくる。不正調査以外に不正の原因調査、不正の実態についての調査、組織的関与の有無についての調査などを社内調査委員会が調査報告する範囲であるならば、外部調査委員会は、その調査結果について妥当性を検討し意見を述べるにとどまる。不正調査の調査までが社内調査委員会の範囲であった場合、不正の原因究明や経営責任、再発防止策等についての提言は外部調査委員会が行うことになる。

２．外部調査委員会による調査実施

(1) 外部調査委員会の調査手続

以下は、外部調査委員会の実施した調査手続に関するIHI、キューソー流通システム及び丸善の事例である。

図表Ｖ－11　（株）IHIの事例における外部調査委員会の調査手続

３．本調査の方法

(1) 本調査は、原則として社内調査報告書に記述された範囲の事実及び同調査報告書に一覧表示された社内資料を基礎とし、社外調査委員が社内調査報告書と社内資料の分析及び関係役職員に対するヒアリングを実施する方法により行うこととした。これは、社外調査委員会による調査の目的が社内調査報告書のレビューにあること、及び社内調査報告書が大量かつ複雑な事実関係を詳細に記述しており、社外調査委員による検証の基礎資料として充実したものと認められることによる。

しかし、社外調査委員会は、社内調査委員のほか、必要と認めたときは、エネルギー・プラント事業の実務に携つた役職員その他関係役職員から直接ヒアリングを行い、上記社内資料のほかにも資料の提出を求めて、これらを社内調査報告書検証の基礎資料とすることとし、これにより、追加調査を要する事項又は社内調査報告書が指摘する対策以外に業務改善策があると認めたときはこれを提言する方針とした。

(2) 社外調査委員会は以上の方針のもとに、社内調査委員から調査の経過につき逐次報告を受け、その報告をもとに、社内調査報告書に一覧表示された社内資料の主要なものに加えて相当数の社内資料の提出を求め、あるいは社外調査委員が会社に赴いてこれらを閲読・分析したほか、社内調査委員及びエネルギー・プラント関連事業に携つた役職員に対しヒアリングを行い、これらを基礎資料として社内調査報告書の検証を行った。

（出典：（株）IHI、「株式会社IHIのエネルギー・プラント事業における業績悪化に関する社外調査委員会調査報告書」、平成19年12月12日）

図表Ｖ－12　（株）キューソー流通システムの事例における外部調査委員会の調査手続

(3) 社外調査委員会の調査方法

社外調査委員会は、平成21年２月９日から平成21年３月２日までの期間に委員会会合を４回開催し、また、各委員は職務内容の遂行に必要な調査を行い、社内調査委員会が既に実施していた調査方法に関する以下の事項を確認し、関係者へのヒアリング結果や全社への請求書監査結果を踏まえた上で、数点について再度調査を行うよう求め、また本社外調査委員会として独自に関係者へのヒアリングを行った。

社内調査委員会の調査方法についての確認事項

- 調査方法の確認（請求書の調査方法）
- 調査対象営業所の範囲の確認
- 社内調査に要した人数の確認（延べ人数350名程度）
- 内部統制状況の確認
- 過剰請求金額について過剰請求先のお客様との間の合意内容を確認
- 各種資料・報告書の確認
- 関係者へのヒアリング調査の方法及び結果の確認

（出典：（株）キューソー流通システム、「不適切な取引行為に関する調査結果について」、平成21年３月27日）

図表Ｖ－13　丸善（株）の事例における外部調査委員会の調査手続

(3) 調査手続

内部調査委員会による調査においては以下の調査手続を実施しました。

ⅰ）内部調査以前に行われた社内独自調査により得られた情報の把握

ⅱ）社内に保管された文書との突合等による取引記録の妥当性検証

ⅲ）主体的関与者並びに当該事業部の部長級要職者※を対象としたイ

ンタビュー
ⅳ）内部文書で妥当性が検証できない取引記録に関する外部取引先への照会
ⅴ）PC、サーバー等の解析
ⅵ）本件発生の原因究明と改善策の検討（当該事業部員に対するアンケートを含む）

一方、外部調査委員会による調査においては以下の調査手続を実施しました。
ⅰ）上記調査手続・結果等に対する妥当性検証
ⅱ）本件について関与の可能性がある取締役として、代表取締役社長、当該事業部の管轄取締役２名へのインタビュー
ⅲ）主体的関与者へのインタビュー（内部調査委員会と共同）

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

外部調査委員会の調査手続としてIHI、キューソー流通システム、丸善の三つの事例を記載した。丸善の事例では、社内調査委員会と外部調査委員会の調査手続をそれぞれ記載し、共同による調査についても記述している。

社内調査委員会が設置されている場合の外部調査委員会の目的の主たるものは、社内調査委員会の調査過程や調査結果の検証にあるが、具体的な手続には、下記のようなものがある。

① 社内調査委員会の委員へのヒアリング
② 社内調査委員会の調査報告書の分析
③ 社内調査委員会から提出された資料の分析

これらの手続だけでは、社内調査委員会の「後追い」、「追認」でしかなく、調査が十分になされたか、他に実施すべき手続がないか、社内調査委員会が事実を意図的に歪めて報告をしていないか等について有効な指摘をすることができない。そのため、外部調査委員会が必要と認めたときには独自の検証手続を行う余地を残しているのが一般的である。

独自の手続としては下記のようなものが記述されている。

① 不正を直接実行した関係者へのヒアリング
② 役職者へのヒアリング
③ 社内調査委員会から入手した資料以外の資料の分析
④ 経営会議の議事録等社内文書の収集・分析
⑤ 過去削除されたものも含め役員・社員のメールの分析
⑥ 伝票と証憑等の照合

不正調査の実施は社内調査委員会であり、外部調査委員会はその監視・監督といった分担にとどまらず、電子メールの分析や証憑等の照合にまで外部調査委員会の調査内容が及んでいることがわかる。

(2) 外部調査委員会の調査期間

分析対象会社30社を集計した結果、外部調査委員会の調査実施期間はほとんどの場合３か月以内であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－25参照）。以下は、その外部調査委員会の調査実施期間に関する大氣社と加ト吉の事例である。

図表Ⅴ－14　（株）大氣社の事例における外部調査委員会の調査スケジュール

平成18年12月12日	不正発覚
平成18年12月15日	社内調査委員会設置
平成18年12月25日	不正調査を開始した旨を「第62期半期報告書提出遅延について」と題してプレスリリースで公表
平成19年１月９日	外部調査委員会設置
平成19年１月26日	社内調査委員会の中間報告 この中間報告は、同日「半期報告書提出遅延に伴う社内調査の中間報告について」と題してプレスリリースで公表
平成19年３月30日	外部調査委員会の調査報告を会社に提出

（注）（株）大氣社の「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」（平成19年４月11日）の記載内容を要約

図表Ⅴ－15　（株）加ト吉の事例における外部調査委員会の調査スケジュール

・　平成19年１月10日、○○監査法人に加ト吉が違法取引を行っているとの通報があり、監査法人は、直ちに加ト吉に対し調査を求めた。 ・　平成19年１月18日、加ト吉は、内部調査委員会を設置した。 ・　平成19年３月20日、透明性、公正性を確保するために、弁護士、公認会計士で構成する外部調査委員会を設置した。 ・　平成19年４月19日、加ト吉は、調査報告書を受理した。

（出典：（株）加ト吉、「不適切な取引行為に関する報告等」、平成19年４月24日）

（注）出典元の報告書には監査法人が実名で記載されているが、本事例分析ではこれを「○○監査法人」と記載している。

外部調査委員会の設置から調査報告書提出までの期間は、平均すると１か月から３か月である。

上記の事例のうち大氣社の場合、不正発覚から３日目には社内調査委員会を設置している。不正発覚から約１か月後に外部調査委員会を設置し、同委員会

は、先に設置された社内調査委員会の調査動向を見ながら調査を行い、設置後約２か月で調査報告書を会社に提出している。

それよりやや短期間での調査報告の例として加ト吉がある。同社は平成19年４月24日の「不適切な取引行為に関する報告等」と題するプレスリリースの中で、上記の経緯を記載している。これによると外部調査委員会設置後１か月で調査報告書を会社に提出している。

いずれの事例も外部調査委員会の調査後１回で報告書を提出している。本項では事例として記載していないが、平和奥田の事例の場合、外部調査委員会を平成19年12月７日に設置し、平成20年１月17日に中間報告を行っている。当初外部調査委員会は会社から三つの調査事項を受けたが、時間的制約があったために、そのうちのひとつ、社内調査委員会の取りまとめた過年度決算修正内容の妥当性に対する調査のみしか実施できず、全ての調査事項が完了した後の平成20年５月２日に最終報告を会社に提出している。不正によっては、このように調査途中で中間報告を行う場合もある。

(3) 外部調査委員会の調査状況

外部調査委員会の調査状況が明記されていれば、同委員会がどの程度不正調査に関与したかが分かる。以下は、外部調査委員会の調査状況に関するIHI、大氣社、平和奥田及び加ト吉の事例である。

図表Ｖ－16　（株）IHIの事例における外部調査委員会の調査状況

３．本調査の方法
（途中省略、この部分については、上記を参照のこと）
検証手続の概要は次のとおりである。

・　検証の期間	平成19年10月15日～同年12月10日
・　社外調査委員会の開催	13回
・　社内調査委員、関連役職員ヒアリング	７回・14名

（出典：（株）IHI、「株式会社IHIのエネルギー・プラント事業における業績悪化に関する社外調査委員会調査報告書」、平成19年12月12日）

図表Ｖ－17　（株）大氣社の事例における外部調査委員会の調査状況

社内調査委員会は、２月には、社内の規程類や業務通達等、外部調査委員会に対して調査に必要な資料の提出を行うとともに、社内調査で判明した不適切な原価処理に係わった役職員の実態調査およびその原因の解明を進めました。２月末から３月にかけては、外部調査委員会との合同検討会を６回行い、業務プロセスの改善や組織体制の見直し等の再発防止策について検討を進めてきました。３月末までには、再発防止策の検討作業と平行して、再発防止策の一部を具体化し実施いたしました。特に、法令遵

守研修は現場の作業所長を主たる対象者として、最優先事項として実施いたしました。
　一方、外部調査委員会は２月から３月の間、本件の不適切な原価処理に関する役員の法的責任の存否を判断するため、当社の社内規程や経営会議の議事録等関係資料の閲覧を行うとともに、当社の役員に対する事情聴取等による調査を行い、平成19年３月30日付「調査報告書」を当社に提出しました。また再発防止策については、社内調査委員会と検討を進め、平成19年４月６日に「不適切な原価処理の再発防止に向けての提言」を当社に提出しました。

（出典：（株）大氣社、「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」、平成19年４月11日）

図表Ⅴ－18　平和奥田（株）の事例における外部調査委員会の調査状況

２．当委員会の開催
　当委員会は、下記の各期日に会合を開催し、調査方法の策定、その決定、調査の実施、調査結果の検証等を行った。なお、各調査期日の間にも、委員の間で分担をして、後記の会計書類の確認や役員等からのヒアリング等の調査を実施した。

記

平成19年12月９日	第１回調査委員会
平成19年12月13日	第２回調査委員会
平成19年12月16日	第３回調査委員会
平成19年12月20日	第４回調査委員会
平成19年12月23日	第５回調査委員会
平成19年12月27日	第６回調査委員会
平成20年１月６日	第７回調査委員会
平成20年１月11日	第８回調査委員会
平成20年１月13日	第９回調査委員会

（出典：平和奥田（株）、「中間報告書」、平成20年１月17日）

３．外部調査委員会の開催
　中間報告書提出後の外部調査委員会の開催状況は、下記のとおりであります。なお、○○委員と○○委員は、主に内部調査委員会による過年度の中間、期末の各決算修正の妥当性についての検証を行い、□□委員は、主に不適正な会計処理が行われた経緯とその責任問題、その他不明朗な取引の事実確認とその責任問題に焦点を当てて調査を行い、それぞれの調査結果を下記の調査委員会に持ち寄り、そこでの意見交換を踏まえて、外部調査委員会の意見としてまとめられました。

平成20年１月23日	第10回調査委員会
平成20年１月31日	第11回調査委員会
平成20年２月19日	第12回調査委員会
平成20年３月６日	第13回調査委員会
平成20年３月21日	第14回調査委員会
平成20年４月７日	第15回調査委員会

平成20年４月22日	第16回調査委員会
平成20年４月28日	第17回調査委員会

（出典：平和奥田（株）、「不適正な会計処理等に伴う過年度決算修正に関する外部調査委員会、内部調査委員会の最終報告並びに当社の対応について」、平成20年５月２日）

（注）出典元のプレスリリースには外部調査委員の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「□□委員」及び「○○委員」と記載している。

図表Ｖ－19　（株）加ト吉の事例における外部調査委員会の調査状況

平成19年３月23日付にて当社水産管理部の取引に係る特別損失の発生が、約75億円見込まれると発表いたしましたが、外部調査過程において更に厳しく精査した結果、回収懸念債権及び商品在庫評価減の増加により約100億円相当額見込まれることとなりました。また、外部調査過程において新たに東京特販部の取引に不適切な取引が含まれていることが判明いたしました。これに伴う営業債権の回収不能額が約50億円見込まれ、これらも合わせて本件調査報告に係る損失見込みが総額で約150億円であります。

（出典：（株）加ト吉、「不適切な取引行為に関する報告等」、平成19年４月24日）

前項で、外部調査委員会の設置から調査報告書提出までの期間は、概ね１か月から３か月であると記述したが、その期間で具体的に調査にどの程度の時間を使ったかについては公表されていない。

外部調査委員会が直接調査を行う場合と、社内調査委員会が実際の不正調査を行い外部調査委員会がその検証を行う場合とでは、実施する手続や要する時間も異なる。社内調査委員会の調査進捗が円滑な場合とそうでない場合とでも外部調査委員会の負荷は異なる。さらに、不正の手口が巧妙・複雑か、また、長期間、広範囲かによっても異なる。

不正の状況によって外部調査委員会の調査内容も異なるが、その調査状況が窺える記述を示すと、上記のIHI、大氣社及び平和奥田の事例である。

このうち平和奥田の場合、外部調査委員会が平成20年１月17日に調査結果の中間報告を会社に提出し、会社は外部調査委員会名でその要約をプレスリリースで公表した。その報告までの調査実態は、この報告書に記載されている。その後も引き続き調査が行われ、最終報告が取りまとめられた。その調査結果は、平成20年５月２日に公表され、そこにも調査実態が記述されている。

外部調査委員会が内部調査委員会の調査結果を受けて、調査を継承し、その結果を報告する場合もある。加ト吉の場合、平成19年１月18日に内部調査委員会を設置し、調査結果をプルスリリースで公表したのち、平成19年３月20日に、

外部調査委員会を設置し、調査を委嘱している。その結果、内部調査委員会の調査結果を上回る不正額がその後のプレスリリースで公表されている。

３．外部調査委員会の調査結果

(1) 外部調査委員会の調査報告書

下表は、外部調査委員会報告書に関する株式会社ジーエス・ユアサ　コーポレーション（以下「ジーエス・ユアサ」という。）及び鹿島建設の事例である。

図表Ｖ－20　（株）ジーエス・ユアサ　コーポレーションにおける外部調査委員会の調査報告書構成

第１　外部調査委員会（以下「当委員会」という）の概要
１　当委員会設置の経緯
２　当委員会による調査の目的
３　当委員会内部の委員の担当
(1) 弁護士の委員
(2) 公認会計士の委員
４　当委員会による調査方法等
(1) 概要
(2) 調査方法の具体的内容
ア　関係当事者に対するヒアリング
イ　伝票や証憑等の精査
ウ　Ａ社作成にかかる取締役会議事録等の内部資料の収集及び分析
エ　GYC作成にかかる取締役会議事録等の内部資料の収集及び分析
第２　本件取引の内容及び原因の分析
１　本件取引の内容
(1) 本件取引の態様
ア　本件取引にかかわった取引先の概要
イ　本件取引の概要
ウ　本件取引の実行プロセス
エ　本件取引の拡大
(2) 本件取引の関与者
２　本件取引の発生原因等
(1) 元所長による本件取引の開始及び継続の動機
(2) 本件取引が長期間発見されずに見過ごされてしまった原因
ア　リスク管理上の問題点
イ　コンプライアンス意識の欠如及び企業風土に関する問題点
ウ　モニタリングにおける問題点
エ　情報収集体制の機能不全
オ　その他の原因
第３　本件取引にかかる不適切な会計処理の内容
第４　本件取引の関係者の処分に関する意見
１　処分に関する意見を述べるにあたって検討した事項

2　関係者の処分 (1) 本件取引の実行行為者の処分 (2) Ａ社役員の処遇 (3) GYC役員の経営責任 (4) GYCグループ退任者に対する責任追及 第５　再発防止策に関する意見 1　内部統制システムの再構築の必要性 2　モニタリングの強化 (1) GYCによるＡ社に対するモニタリング ア　監査室の体制強化 イ　厳格な内部監査の実施 (2) Ａ社におけるモニタリング ア　Ａ社経営陣によるモニタリングの強化 イ　他の部署からのモニタリング ウ　各営業所内におけるモニタリング エ　業務フロー上のモニタリング オ　監査役によるモニタリング 3　情報収集体制の機能改善 4　その他の提言 (1) 人事制度の改善 (2) 事業計画及び予算管理方法の改善 (3) 各種社内規程の改訂及び運用の見直し

（出典：（株）ジーエス・ユアサ　コーポレーション、「調査報告書」、平成20年10月28日）

（注）GYC：株式会社ジーエス・ユアサ　コーポレーション

（注）出典元の報告書には、事業子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」と記載している。

図表Ｖ－21　鹿島建設（株）における外部調査委員会の調査報告書構成

第１　本社外調査委員会設置の経緯 第２　調査の目的・方法および期間等 1　調査の体制（委員の構成） 2　調査の目的・対象等 3　調査期間及び調査の方法 第３　鹿島社内調査委員会による調査手続・結果等の妥当性について 1　不適切な取引による損失額について (1) 不良資産の発生による損失額の検証 (2) 簿外債務の額の検証 2　α社の過去７年間の不適切な取引に係る売上高及び売上原価について (1) 実施した手続 (2) 結果 3　本件不適切取引の関与者及び動機について (1) 鹿島社内調査委員会による調査結果等

(2) 本社外調査委員会の評価
4　本件不適切取引の原因の分析及び問題点について
(1) 本件不適正取引の原因の分析および問題点に関する本社外調査委員会による検証手続について
(2) 鹿島社内調査委員会による調査結果及び本社外調査委員会による評価
5　再発防止に向けた改善措置について
(1) 総論
(2) 鹿島社内調査委員会の提言する鹿島建設における改善措置の概要
(3) 鹿島社内調査委員会の提言するα社における改善措置の概要
(4) 本社外調査委員会の評価
第4　鹿島社内調査委員会による関係者の処分について
1　鹿島社内調査委員会による関係者の処分の概要
(1) 直接関与者の処分
(2) α社役員の処分
(3) 株式会社プラス・アルファ役員の処分
(4) 鹿島建設役員の処分
2　本社外調査委員会による評価
第5　本社外調査委員会としての補充意見書等

（出典：鹿島建設（株）、「調査報告書」、平成20年10月17日）
（注）出典元の報告書には、連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「SI部長」、「α社」と記載している。

外部調査委員会の調査報告書は、会社から下記の方法で一般投資家にも公表されている。

① 調査報告書の全文掲載
② 調査報告書の要約掲載
③ 会社名での不正調査結果報告の中の一部として概要記載

このうち外部調査委員会名で公表された全文掲載及び要約掲載の調査報告書の報告内容をみると、上記のとおりである。

(2) 外部調査委員会調査報告書の付記事項

外部調査委員が実施する手続には様々な制約がある。また、関係者の処分に関しても一方的に断罪できる権限を与えられているわけではない。外部調査委員会の調査報告書が公表されても一般投資家が誤解を抱かないためには特に付記すべきものもある。以下は、外部調査委員会報告書に記載する付記事項に関するジーエス・ユアサ、鹿島建設、日本精密株式会社、加ト吉及びIHIの事例である。

図表Ｖ－22　調査目的・調査手続に関する外部調査委員会調査報告書の付記事項

当委員会による調査手続きは、その時間的制約もあり、本件取引にかかる全ての資料を網羅的に検討したものではなく、また本件取引に関係する全ての当事者に対してヒアリングを実施したものでもない点に留意されたい。
（出典：（株）ジーエス・ユアサ　コーポレーション、「調査報告書」、平成20年10月28日）
今後、GYC又は行政機関等による調査の過程で新たな重要事実が発覚した場合等には、追加調査を行い、必要に応じて追加の報告を行う可能性があることに留意されたい。
（出典：（株）ジーエス・ユアサ　コーポレーション、「調査報告書」、平成20年10月28日） （注）GYC：株式会社シーエス・ユアサ　コーポレーション
本社外調査委員会による調査・検証手続は、その時間的制約もある中で、あくまで、α社による社内調査を踏まえて行われた鹿島社内調査委員会による調査・検証を対象として行われたものであり、α社による社内調査手続及び結果を直接の対象としていないため、自ずとその調査・検証の過程で検討した資料には制約がある。
（出典：鹿島建設（株）、「調査報告書」、平成20年10月17日） （注）出典元の報告書には、連結子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「α社」と記載している。
当委員会は、他の元取締役からも事情聴取を行うべく３度にわたり聴取機会を設けたが、他の元取締役らは出頭に応じなかったため、事情聴取を行えなかったことを付言する。
（出典：日本精密（株）、「調査報告書」、平成19年８月24日）

図表Ｖ－23　法的責任の判断に関する外部調査委員会調査報告書の付記事項

なお、上記不適切な取引についての法的責任の判断は、今後各々の厳正な手続きの下で、関係者にも防御の機会を与えて行われるべきであると考える。

（出典:（株）加ト吉、「株式会社加ト吉外部調査委員会調査報告書の要旨」、平成19年４月19日）

図表Ｖ－24　利害関係に関する外部調査委員会調査報告書の付記事項

各委員はいずれもIHIグループ及びその役職員との間に何ら利害関係を有していない。

（出典：（株）IHI、「株式会社IHIのエネルギー・プラント事業における業績悪化に関する社外調査委員会調査報告書」、平成19年12月12日）

Ⅵ　不正調査後の対応とその後

１．個別的対応

(1) 関与者の処分

不正関与者が社内に存在する場合は、会社で定められた規定に基づき懲罰が科される場合が通常である。また、直接の不正関与者のみならず、役員や管理者についても処分を科していることを公表している場合が多く見られる。特に役員の処分については、従業員に対し、経営者の姿勢（Tone at the top）を示す側面も見せるという要素を含んでいることが考えられる。

分析対象会社30社の処分状況を示したのが下表である。

図表Ⅵ－１　分析対象会社30社における処分状況（複数該当あり）

処分対象	内容	会社数
役員	解任	１社
	辞任・退任	13社
	報酬減額	13社
	その他	６社
従業員	解雇	１社
	退職	１社
	減給	２社
	降格	２社
	その他	２社
	処分内容不明（内容公表せず）	４社
子会社役員	解任の上、懲戒免職	２社
	その他	５社
合計		延べ52社

従業員が処分対象者である場合、具体的な処分内容については明示せず、社内規則に則り厳正な処分をした旨のみ開示しているケースも見られる。また、一部には、外部調査委員会等の報告書（処分案や処分に関する提言）のみを開示したものがあり、会社としてどの様な処分をするのかの意思表示が明示されていないものも見受けられる。

下表は、社内処分に関する丸善の事例である。

図表Ⅵ－２　丸善（株）の事例における社内処分の開示

６．主体的関与者の処分と経営責任の明確化

(1) 主体的関与者・その他関与者の処分

本件に対して主体的に関与した２名およびその他関与者のうち前述の職務分掌上重要な位置にある者14名については、当社のコンプライアンスルールに反し、かつ会社に対し経済的損失を与えたことか

ら、当社の懲罰委員会及び取締役会にて厳正な処分を決定いたしました。

(2) 経営責任

本件に対する経営管理責任、及び社会的、道義的責任については、外部調査委員会の判断を仰いだ上で、取締役会及び監査役会において、報酬の一部自主返上を、全取締役及び監査役が同意し次のとおり決定いたしました。

代表取締役社長	役員報酬の30%	3ヶ月分
専務取締役・常務取締役	役員報酬の20%	同上
取締役	役員報酬の10%	同上
監査役	役員報酬の10%	同上

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

以下は、社内処分に関する井関農機の事例である。井関農機の場合、関与者に関して、①関与者数の公表（図表Ⅵ－３）、②関与者の処分（図表Ⅵ－４）、③経営者らの管理監督責任（図表Ⅵ－５）及び④経営者らの経営責任及び社会的、道義的責任（図表Ⅵ－６）について公表されている。

Ⅵ－３　井関農機（株）の事例における関与者数の公表

(3) 関与者の人数

それぞれの関与者の人数はつぎのとおりとなります。

・最終決定者　５名
・実　行　者　３名
・概要を知らされていた者　３名

関与者の人数は11名（Ａ社４名、Ｂ社５名、Ｃ社２名）ですが、退職者２名を除く９名については、事態の重要性を勘案し後述８．(1)「関与者の処分について」のとおり処分を行っております。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注）出典元の報告書には、製造子会社の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを「Ａ社」、「Ｂ社」、「Ｃ社」と記載している。

Ⅵ－４　井関農機（株）の事例における関与者の処分

(1) 関与者の処分について

本件に対して、主たる関与者６名（既に退職した２名を除く）および概要を知らされていた者３名については、当社のコンプライアンスルールに反し、かつ、会社に対して経済的損失を与えたことから、外部委員会の判断を仰いだうえで、当社懲罰委員会および取締役会により、厳正な処分を決定いたしました。

なお、主たる関与者の内、当社役員の処分は次のとおりです。

・　執行役員△△△△（Ａ社前社長）

３月31日付で執行役員を退任し、顧問に就任。
５月18日付で顧問を辞任いたしました。
（注）執行役員は各事業所単位における業務を委嘱され、迅速且つ適切な意思決定により業務を執行しているもので、井関農機の経営には携わっておりません。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注）出典元のプレスリリースには前社長の実名が記載されているが、本事例分析ではこれを伏して記載している。また、製造子会社は「Ａ社」と記載している。

Ⅵ－５　井関農機（株）の事例における管理監督責任

(2) 管理監督責任について

外部委員会の報告書は「開発製造業務部は製造子会社の主管部としての業務を適切に遂行していたとは到底認められず、その管理・監督上の責任は重いといわざるを得ない。また、開発製造業務部を主管する開発製造本部にも、同様に管理・監督上の責任があることは否定できない。」（前述７．(3)③）と指摘されております。

このことにより、管理・監督上の責任を明らかにするために、外部委員会の判断を仰いだうえで以下のとおり厳正な処分を決定いたしました。

① 取締役の退任

・代表取締役専務取締役　　△△△△（前開発製造本部長）
５月24日付で代表取締役を辞任。
６月株主総会をもって取締役を退任。

・取締役　　△△△△（前開発製造副本部長）
６月株主総会をもって取締役を退任。

② 開発製造業務部の責任者についても、厳正な処分を決定いたしました。

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

（注）出典元のプレスリリースには代表取締役らの実名が記載されているが、本事例分析ではこれを伏して記載している。

Ⅵ－６　井関農機（株）の事例における経営責任および社会的、道義的責任

(3) 取締役、監査役、執行役員の月額報酬の一部返上について

本件に対する経営責任および社会的、道義的責任については、取締役会および監査役会において、全取締役および監査役が同意し、次のとおり月額報酬の一部自主返上を４月より実施しております。

役職	返上	期間
代表取締役社長	３０％	１年間

	代表取締役専務取締役	２５％	同上	
	常務取締役	２０％	同上	
	取締役	１５％	同上	
	監査役	１５％	同上	
	常務執行役員	２０％	同上	
	執行役員	１５％	同上	

（出典：井関農機（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」、平成19年５月24日）

(2) 事業からの撤退、事業の縮小

不正調査後、具体的に不正な取引のあった事業そのものからの撤退、事業の再編・縮小を行う場合がある。一連の業務手続の見直しをする上で行われるため、単に個別の不正事象のみの対応にとどまるものではなく、抜本的な対応という面も強く見られる。下表は事業からの撤退に関する鹿島建設の事例である。

図表Ⅵ－７　鹿島建設（株）の事例における事業からの撤退

(2) ソフトウェア仲介取引等からの撤退と不適切取引に対するリスク管理強化

親会社として全てのグループ会社に対して、業務の実体を伴う取引を除いて全てのソフトウェア仲介取引からの撤退を指示します。ソフトウェア仲介取引以外の取引についても、当社グループの企業価値向上に繋がらない取引、及び各社の事業目的に合致しない取引についても撤退を指示します。

また、今後、当社グループの事業として適切でないビジネス、取引については、当社（担当は関連事業部）が法制度、社会情勢等の変化を踏まえて都度判断し、主管部署及びグループ会社に対して関与しないよう周知・徹底するとともに、その遵守状況については当社グループのリスク管理体制における重点管理リスクとしてモニタリングすることとします。

（出典：鹿島建設（株）、「社内調査委員会報告書」、平成20年10月15日）

２．抜本的対応

(1) 抜本的対応の意義

抜本的対応は、主に再発防止の観点から、不正・不祥事が発生した原因である構造上の問題や運用上の問題を洗い直し、根本的な改善を図るものである。前記の個別的対応が懲罰的な対応の傾向が強いのに対して、抜本的対応は従来の組織や制度を見直し、不正の発生要因である動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化の改善を図ろうとするもので、再発防止の点では効果が大きいものと期待される。

抜本的対応については、主として牽制機能、モニタリング機能を強化するこ

とにより、不正を実行する「機会」等を減少させることに主眼が置かれる。ただし、経営者不正のように内部統制ではコントロールできない不正への対応としては、法令遵守や倫理的行動を促すための教育を行う会社も多く見られる。

以下は、トラステックスホールディングス株式会社（以下「トラステックスホールディングス」という。）と大氣社の抜本的対応策である。

図表Ⅵ－８　トラステックスホールディングス（株）の事例における抜本的対応策

1　経営陣の刷新
2　権限の分配
3　監査役の活動の活性化
4　内部統制室及び内部監査室の設置
5　ガバナンス評議会の設置
6　コンプライアンス意識の向上
7　業務フローの明確化
8　社内公募制度の実施
9　内部通報制度（ヘルプライン）の創設
10　外部通報体制の周知
11　不正リスクの識別・分類及び評価制度の導入

（出典：トラステックスホールディングス（株）、「調査報告書」、平成20年11月20日）

（注）上記の対応策は、出典元記載の再発防止策の各項目を抜粋したものである。

図表Ⅵ－９　（株）大氣社の事例における抜本的対応策

(1) コンプライアンス知識の向上
①　経営ビジョン・標語の策定
②　コンプライアンス研修の継続的実施
③　懲戒規程の改定
(2) コンプライアンス重視の経営
①　利益優先ではなく、透明性と高い倫理観に基づく経営の実践
②　適正な事業部目標の設定
(3) 発注権限を牽制する組織体制の導入、強化
①　工事発注に係わる監視機能強化
②　内部監査室の強化
(4) 人事評価制度の改善
(5) より正確な基準原価の把握
(6) 取締役会の活性化

（出典：（株）大氣社、「不適切な原価処理に伴う過年度決算一部訂正に係わる調査結果および当社の対応方針について」、平成19年４月11日）

（注）上記の対応策は、出典元記載の再発防止策の各項目を抜粋したものである。

分析対象会社30社が抜本的対応策として指摘したものを集計すると、下表のとおりである。

図表Ⅵ－10　分析対象会社30社における主な抜本的対応策（複数該当あり）

対応策	会社数
内部統制の改善	21社
取締役会、経営上層部による監督体制の強化	７社
監査役会の機能強化	２社
内部監査機能の強化	13社
社員教育・役員教育等	16社
内部通報制度	９社
規程類の改定	５社
合計	延べ73社

以下では、①内部統制の改善、②取締役会、経営上層部による監督体制の強化、③監査機能の強化、④社員教育・役員教育等及び⑤内部通報制度の事例について検討する。

(2) 内部統制の改善

内部統制に含まれる内容については、組織、職務分掌の見直し、業務フローの見直しなど多岐にわたっており、抜本的な改善案を開示しているほとんどの会社が改善策として内部統制について触れている。

いずれにおいても牽制機能の強化、モニタリングの強化という二つの観点から、不正を実行する機会を減少させることに主眼を置いているものと考えられる。

ただし、公表されている資料からは、内部統制組織の改善に留まっている会社と、更に運用面における改善にまで意識が及んでいる会社とがある点が見られる。

下表は、内部統制改善に関する丸善の事例である。

図表Ⅵ－11　丸善（株）の事例における内部統制の改善

(4) 制度・業務改革

① 業績管理制度の見直し

各事業の経営環境とビジネスモデルに即した業績管理を推進してまいります。具体的には、各事業戦略に基づいてアクションプランを展開し、そのアクションプランの進捗と計数効果の検証を中心としたPDCA サイクルを徹底いたします。

② 仕入購買機能の分離と業務システムの再構築

当該事業部の持つ仕入購買業務を事業部外へ移管することで、仕入購買業務の牽制機能を保持できる組織体制といたします。また、業務システムの再構築を行い、人為的な処理の介在を排除し、不正発生の機会の極小化を図るため、システム上の一貫性の確保と共に、内部牽制ルールを組み込んでまいります。

③　不正リスクマネジメント体制の構築とプログラムの実施

今般発生した不適切な会計処理に係る原因調査、分析を受け、コンプライアンス意識の全社浸透、不正の防止、早期発見に資する内部統制システムの確立、及び対処方法のルール化を図るために、組織横断的な社内チームを結成しました。また、外部専門家の協力を得ながら短期的、中期的な視点から体制とプログラムを構築し、実行いたします。

このプログラムの中で、

イ．不正対応方針の作成
ロ．社内規程の見直し
ハ．各種マニュアル等の見直し
ニ．内部通報制度の浸透
ホ．不正・不祥事リスク対応組織の設置
ヘ．定期的なリスク評価の実施
ト．役職員に対する継続的教育

等を行ってまいります。また、このプログラムの一環として

チ．内部監査機能の強化（内部監査室の人員増強）
リ．人事異動の頻度についての制度的強制力を持たせるための人事関連の規則や規程の見直し

等も図ってまいります。

（出典：丸善（株）、「不適切な会計処理に関する調査結果及び当社の対応方針のご報告」、平成19年４月24日）

(3) 取締役会、経営上層部による監督体制の強化

統制状況のモニタリング機能の強化の一環として、取締役会、経営上層部による監督体制の強化を上げる例があり、分析対象会社30社のうち７社で指摘されている。下表は、その取締役会、経営上層部による監督体制強化に関する株式会社アスキーソリューションズ（以下「アスキーソリューションズ」という。）の事例である。

図表Ⅵ－12　（株）アスキーソリューションズの事例における取締役会、経営上層部による監督体制の強化

(4) モニタリング体制に関する改善策

①　部長会の活性化

部長会において、マイナス情報を含む業務遂行状況の報告を求め、情報の共有と部長会の活性化及び牽制機能の強化を図ります。

②　経営会議の活性化

経営会議メンバーは、必ず部門の課題を報告することとし、情報の

共有と経営会議の活性化及び牽制機能の強化を図ります。

③　取締役会の活性化

取締役会出席者は、社外役員に対してもマイナス情報を含め、的確な情報を提供し、アドバイスと牽制を積極的に受けることで取締役会の活性化及び牽制機能の強化を図ります。

（出典：（株）アスキーソリューションズ、「不適切な行為に係る再発防止策及び社内処分について」、平成20年１月31日）

(4) 監査機能の強化

主に統制状況のモニタリングの観点から、対策として監査機能の強化を公表している事例がある。

分析対象会社30社中、監査役（会）の機能強化に言及している例は２件しかなかった。またこの両社とも、内部監査の強化、外部監査人（監査法人）との連携強化も謳っており、監査役（会）のみではなく、内部監査、外部監査（監査法人等）との連携強化により、実効性を高めようとする傾向が見られる。

それに対し、内部監査機能に言及している事例は分析対象会社30社中12件に上っている。

以下は、監査機能強化に関する平和奥田、株式会社ビックカメラ及び日特建設の事例である。

図表Ⅵ－13　平和奥田（株）の事例における監査役会の強化

(2) 常勤監査役として新たに△△銀行出身の△△△△が就任いたしました。取締役会はもとより、経営委員会等の重要な会議に出席し、意思決定や業務執行が法令･定款及び取締役会規則に基づき適正になされているか、また、内部監査室とも連携し、業務運営が効率的かつ適正に行われているか充分に監視いたしております。

(3) 内部牽制という本来の目的遂行のため、従来は各部門につき年１回程度の内部監査を実施しておりましたが、今後は半年に１回以上の頻度で充実した内部監査を実施いたします。

（出典：平和奥田（株）、「不適正な会計処理等に伴う過年度決算修正に関する外部調査委員会、内部調査委員会の最終報告並びに当社の対応について」、平成20年５月２日）

（注）出典元のプレスリリースには、常勤監査役の出身銀行名と実名が記載されているが、本事例分析ではいずれも「△△△△」と記載している。

図表Ⅵ－14　（株）ビックカメラの事例における監査役会、
内部監査に管理部門を加え監査法人との連携強化

③　監査体制の強化
　監査役会の充実を図ることとし、常勤監査役の増員等を検討し、取締役への牽制機能を強化します。また、常勤監査役は、各部署の業務報告会にオブザーバーとして出席し、現場からの情報収集に基づく監査体制の強化にも注力します。
　さらに、社団法人日本監査役協会等の研修に全監査役を参加させるものとします。
④　監査法人との連携強化
　監査役、経理本部、新設内部統制部署、内部監査室、法務部の五者間で密接な連携、情報共有を図ることとし、定期的に五者間のミーティングを開催します。
　また、五者間ミーティングに基づき、五者は、より迅速かつ適切で、正確な情報を詳細に監査法人に提供していきます。
⑤　内部監査機能の強化
　内部監査項目を充実化し、業務監査だけでなく、監査法人の監査報告に基づき、現場レベルにおける財務監査の有効性を検証するものとします。また、子会社、関連会社の内部監査も強化します。

（出典：（株）ビックカメラ、「調査委員会の調査報告（概要）および再発防止策の公表について」、平成21年２月20日）

図表Ⅵ－15　日特建設（株）の事例における監査機能として、監査役会、
内部監査、並びに外部監査人との連携

(1) 会社の内部監査強化
　当社及びその子会社の内部監査を実効ある監査にするため、外部アドバイザーの指導のもと、当社の監査部の体制を強化し、監査役会、会計監査人とのさらなる連携を行い、組織的・計画的な監査を実施する必要があります。

（出典：日特建設（株）、「社内調査委員会最終報告について」、平成19年７月12日）

(5) 社員教育・役員教育等

運用評価手続を無効にしてしまう経営者不正や、運用評価手続によりコントロールできない不正行為に対する「姿勢・正当化」の部分に関して、不正の発生要素を減少させることを目的として、役員・従業員の意識向上のための教育を対応策に取り込むケースが見られる。

以下は、社員教育・役員教育等に関するオー・エイチ・ティー株式会社（以下「オー・エイチ・ティー」という。）とニイウス　コーの事例である。

図表Ⅵ－16オー・エイチ・ティー（株）の事例における役職員向け教育再発防止策

(7) 役職員教育

今般の過年度決算の訂正が発生した事由の一つとして、会社の経営層を含む関係者の専門的知識の欠如が挙げられます。したがって、今後一定の教育プログラムを策定し、役職員教育を通じ業務遂行に必要な知識、コンプライアンス、内部統制、社会的責任等に関する知識の習得を図ると同時に、企業人としての適切な倫理観、道徳観の醸成を図ります。

教育プログラムは、社内講師による教育にとどまらず、専門知識を有する外部講師による教育を定期的に実施すると同時に、派遣又は委託等の専門家を配属し既存役職員へのＯＪＴの実施についても検討してまいります。

（出典：オー・エイチ・ティー（株）、「過年度決算にかかる有価証券報告書の訂正報告書等の提出に関するお知らせ」、平成20年３月31日）

図表Ⅵ－17　ニイウス　コー（株）の事例における社員教育

(3) 社員の意識改革

３）社員教育の実施（平成20年５月実施予定）

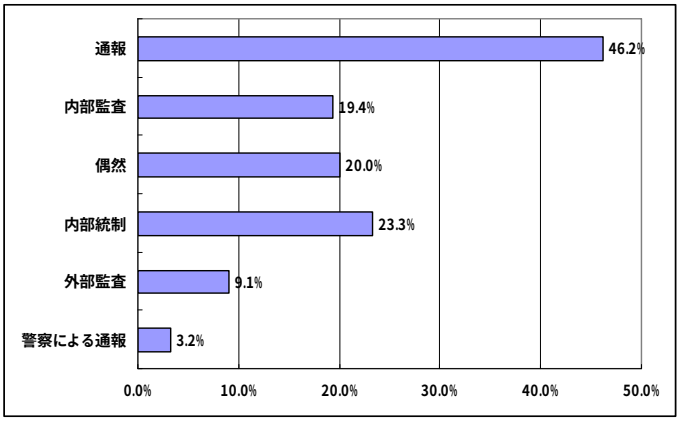
外部から弁護士、公認会計士を講師として招聘し、役員レベル、本部長・部長レベル、担当者レベルに分けて、本年5月よりコンプライアンス研修、内部監査研修等を実施していく計画です。

（出典：ニイウス　コー（株）、「調査委員会の調査結果概要と当社としての再発防止策について」、平成20年４月30日）

(6) 内部通報制度

米国公認不正検査士協会のサーベイによると、不正の発見手段の半数近くは、通報によるものであるという結果が出ている。

図表Ⅵ－18　不正の発見手段



（出典：公認不正検査士協会、「2008 ACFE REPORT TO THE NATION ON OCCUPATIONAL FRAUD & ABUSE」、2008年７月15日より翻訳）

このような結果を踏まえ、再発防止策として内部通報制度の導入、整備を行う会社も見られる。

分析対象会社30社中９社が内部通報制度に関する改善策を開示している。下表は、その内部通報制度に関するアスキーソリューションズの事例である。

図表Ⅵ－19　（株）アスキーソリューションズの事例における内部通報制度

ⅱ．内部通報制度の実効を上げる 当社は平成18年11月より、「ヘルプライン規程」を施行し、常勤監査役宛内部通報、相談を受け付けることとしておりますが、これまで、相談は一件に留まっております。 改めて、本制度の存在を周知し、今後相談者があった場合には、その匿名性の確保に一層の注意を払うことを厳格に行い、内部通報を促進するよう働きかけることといたします。

（出典：（株）アスキーソリューションズ、「不適切な行為に係る再発防止策及び社内処分について」、平成20年１月31日）

３．分析対象会社のその後

(1) 刑事罰

不正が行われた場合、不正行為者については金融商品取引法、会社法等の規定により刑罰が科されることとなる。

図表Ⅵ－20　主な刑事罰

項目	内容	根拠条文	量刑
虚偽記載	有価証券届出書・発行登録書・有価証券報告書・訂正報告書等について、重要事項に虚偽記載のある書類を提出した者	金融商品取引法197①一	10年以下の懲役若しくは1,000万円以下の罰金、又は併科
風説の流布等・相場操縦	不正取引行為・風説の流布・相場操縦的行為等の有価証券の取引等に関する規制に違反する行為をした者	金融商品取引法197①五	
非開示	企業内容等の開示書類を提出しない者	金融商品取引法197の２五	５年以下の懲役若しくは500万円以下の罰金、又は併科
虚偽記載	内部統制報告書・四半期報告書・半期報告書・臨時報告書・公開買付けにかかる意見表明報告書・大量保有報告書・訂正報告書等について、重要事項に虚偽記載のある書類を提出した者	金融商品取引法197の２六	
インサイダー取引	インサイダー取引に違反した者	金融商品取引法197の２十三	
取締役等の特別背任罪	自己若しくは第三者の利益を図り又は株式会社に損害を加える目的で、その任務に背く行為をし、当該株式会社に財産上	会社法960	10年以下の懲役若しくは1,000万円以下の罰金、又

	の損害を加えたとき		は併科
会社財産を危うくする罪	一　何人の名義をもってするかを問わず、株式会社の計算において不正にその株式を取得したとき 二　法令又は定款の規定に違反して、剰余金の配当をしたとき 三　株式会社の目的の範囲外において、投機取引のために株式会社の財産を処分したとき	会社法 963⑤	5 年以下の懲役若しくは 500 万円以下の罰金、又は併科
取締役等の贈収賄罪	次に掲げる者が、その職務に関し、不正の請託を受けて、財産上の利益を収受し、又はその要求若しくは約束をしたとき 一　取締役等 二　代表社債権者等 三　会計監査人又は一時会計監査人	会社法 967①	5 年以下の懲役又は 500 万円以下の罰金

また、上記刑罰に関しては、不正の実行者が処罰されるのみではなく、法人に対しても罰を科す両罰規定が設けられている（金融商品取引法第207条、会社法第975条）。

分析対象会社30社においては、法人に対する刑事罰に関する開示例は１件のみであった。

図表Ⅵ－21　刑事罰の判決についての開示事例

１．当該訴訟の概要

当社は、元代表取締役社長及び１名の元取締役が共謀の上、平成16年５月１日から平成17年４月30日（第11期）までの連結会計事業年度、及び平成17年５月１日から平成18年４月30日（第12期）までの連結会計事業年度に虚偽の連結損益計算書を掲載した有価証券報告書を提出し、また、元代表取締役社長及び２名の元取締役が、共謀の上、新株予約権付社債募集を実施するに際し、虚偽の連結損益計算書を掲載した有価証券届出書を提出したことに関して、平成20年12月25日に広島地方検察庁より証券取引法（現金融商品取引法）違反の事実で起訴されておりました。

２．判決の内容

罰金800万円（求刑罰金1,000万円）

（出典：オー・エイチ・ティー（株）、「証券取引法違反に係る広島地方裁判所の判決に関するお知らせ」、平成21年４月30日）

このように刑事罰に関する開示例が少ないのは、①刑事罰には裁判の過程を経るため、確定するまでに時間が掛かること、及び、②刑事罰が問われるケースでは、行為者そのものは、会社を離れていると考えられ、会社が罰を受ける場合以外は開示対象としていないことなどが考えられる。

(2)行政処分

図表Ⅵ－22　課徴金勧告公表事例

当社は、平成19年10月２日付の「業績に影響を与える事象の発生」等で開示しておりますとおり、過年度の決算短信等を訂正し、平成19年11月12日付けで関東財務局に対し、当該期間における「有価証券報告書の訂正報告書」及び「半期報告書の訂正報告書」を提出し、その旨を公表しておりますが、この訂正に関し、平成20年４月より証券取引等監視委員会から有価証券報告書虚偽記載について、検査を受けておりました。 本件は、当社の不適切な会計処理により、平成18年１月期から平成19年１月期に亘って在庫金額を過大に計上していたものですが、この度証券取引等監視委員会による有価証券報告書虚偽記載についての検査の結果、金融商品取引法第172条の２第１項及び第２項に規定する「重要な事項につき虚偽の記載がある」有価証券報告書等を提出した行為に該当するとの判断から、金融庁設置法第20条第１項の規定に基づき、本日、5,000,000円の課徴金納付命令を発出すべきである旨の勧告がなされましたので、下記のとおりお知らせ致します。 記 ◆勧告を受けた事由の概要 （以下、略）

（出典：（株）クリムゾン、「『証券取引等監視委員会による課徴金納付命令の勧告』に関してのお知らせ」、平成20年６月３日）

前述の刑罰の適用については裁判所が決定し、適用する要件や手続が厳格なのに対し、行政処分は行政機関が決定し、刑罰と比較して適用する要件や手続が緩やかなものとなっている。

図表Ⅵ－23　一般企業に対する主要な行政処分

項目	内容	根拠条文
有価証券報告書等の訂正命令	有価証券報告書等の訂正	金融商品取引法 9①、23の 9、24 の 5⑤
有価証券募集・売出し届出の効力停止命令	届出の効力停止	金融商品取引法 10①、24 の 3
課徴金納付命令	有価証券届出書等の虚偽記載の発行開示義務違反	金融商品取引法 172
	有価証券報告書等の虚偽記載の継続開示義務違反	金融商品取引法 172 の 2
	風説の流布・偽計の禁止違反	金融商品取引法 173
	相場操縦行為の禁止違反	金融商品取引法 174
	インサイダー取引の禁止違反	金融商品取引法 175

上記の行政処分のうち、課徴金制度は平成17年４月１日より導入された制度で、証券市場の公正性・透明性を確保するために、旧証券取引法に基づく刑事罰に加えて、行政上の措置として違反者に対して金銭的な負担を課すことにより規制の実効性を確保しようとするものである。

会計不正が行われた場合、結果として有価証券報告書等の虚偽記載となることから、その程度に応じて証券取引等監視委員会の勧告に基づき金融庁より課徴金が課される事となる。

制度上は前述の刑事罰と併用も可能となっているが、二重処罰となるとの説もあるためか、実態として課徴金と併科されているケースは生じていない。

分析対象会社30社中14件において課徴金の勧告が証券取引等監視委員会から出されている（第Ⅶ章の図表Ⅶ－27参照）。

(3) 上場廃止

図表Ⅵ－24　トラステックスホールディングス（株）の事例における上場廃止に関する開示

本日、大阪証券取引所より、平成21年１月14日付をもって当社株式を整理銘柄に指定し、１ヵ月後の平成21年２月14日付で上場廃止となる旨の通知を下記のとおり受けましたのでお知らせいたします。

記

上場廃止、整理銘柄指定

(1) 銘 柄	トラステックスホールディングス株式会社株式 （大阪証券取引所第２部・コード：9374）
(2) 整理銘柄指定期間	平成21年１月14日から平成21年２月13日まで
(3) 上場廃止日	平成21年２月14日 （ただし、速やかに上場廃止すべき事情が発生した場合は、上記整理銘柄指定期間及び上場廃止日を変更することがある。）
(4) 上場廃止理由	株券上場廃止基準第２条第１項第11号a（上場会社が有価証券報告書等に「虚偽記載」を行い、かつ、その影響が重大であると大阪証券取引所が認めた場合）に該当のため

（出典：トラステックスホールディングス（株）、「上場廃止等の決定に関するお知らせ」、2009年１月13日）

上場廃止基準については、各証券取引所・各市場において上場廃止基準が定められているが、項目には大きな差異はない。

不正が行われた場合、重大な虚偽記載、不適正意見等の表明、有価証券報告書又は四半期報告書の提出遅延、上場契約違反、宣誓事項についての重大な違

反、といった上場廃止基準に抵触することが考えられる。

また、組織再編を伴う完全子会社化に基づく上場廃止、民事再生法の申請など事実上の倒産による上場廃止も含まれている。

分析対象会社30社中９件が上場廃止となっている（第Ⅶ章の図表Ⅶ－26参照）。

(4) 組織再編

図表Ⅵ－25　（株）セタの事例における組織再編

平成19年12月11日開催の当社取締役会において、アルゼ株式会社（以下、「アルゼ」といいます。）を完全親会社、当社を完全子会社とする株式交換（以下、「本株式交換」といいます。）を行うことを決議し、アルゼと株式交換契約を締結することといたしましたので、お知らせいたします。

記

１．株式交換の目的
２．株式交換の要旨
３．株式交換当事会社の概要

（出典：（株）セタ、「アルゼ株式会社による株式会社セタの株式交換による完全子会社化に関するお知らせ」、平成19年12月12日）

不正・不祥事が発覚すると、親会社による管理面を強化するという意図と共に、当該会社自身の信用が低下する実態もあることから、完全子会社化を行う事例が見られた。

なお、同社親会社より、平成20年１月31日に株式交換の中止が公表され、株式の買い取りによる完全子会社化に変更されている。

(5) 倒産

図表Ⅵ－26　真柄建設（株）の事例における民事再生適用申請

当社、真柄建設株式会社は、本日平成20年7月5日、大阪地方裁判所に民事再生手続開始の申立てを行い受理され、直ちに同裁判所から保全処分命令（弁済禁止処分）と監督命令が発せられましたので、下記のとおりお知らせいたします。

このような事態となり、株主様、お客様、お取引先の皆様には多大なご迷惑をおかけするところとなり、誠に申し訳なく心からお詫び申し上げます。今後、役職員一同、再生に向けて全力を尽くして参る所存ですので、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、伏してお願い申し上げます。

記

第１　申立の概要

当社は，平成20年７月５日付で、大阪地方裁判所に対し、民事再生手続開始申立を行いました。

事件番号 平成20年（再）第38号

負債総額 約348億円

なお、同日付で、弁済禁止の保全処分決定がなされております。

申立代理人は、（以下、略） 第２　会社の事業の状況及び概要等 第３　本件申立に至る経緯 第４　再生の方針 第５　証券取引所規則に規定する再建計画等の審査に係る申請の有無 第６　今後の予定 １　債権者説明会 ２　民事再生手続のスケジュール

（出典：真柄建設（株）、「民事再生手続開始申立てに関するお知らせ」、平成20年７月５日）

（注）項目のみを抜粋している。

前項にも記載したとおり、不正が発覚した場合、会社の信用が毀損するケースが多く見られる。その結果、資金繰りが悪化し、結果として会社更生法、民事再生法の適用の申請、自己破産の申請を行うケースが生じている。

分析対象会社30社中６社が民事再生法の申請を行っている（第Ⅶ章の図表Ⅶ－26参照）。

この申請が上場廃止後に行われた場合には、適時開示の形での情報開示は行われないためリリースは入手できないが、上場している期間に申請がなされた場合には、下記のような報告がなされると共に、１か月間の整理銘柄の期間を経て上場廃止となる。また、同社は、前日に課徴金の勧告を受けている。

(6) 民事訴訟

図表Ⅵ－27　日本精密（株）の事例における民事訴訟提起

当社は、本日、当社の元取締役であるＡ、Ｂ、Ｃ、Ｄ及びＥ並びにＡの配偶者であるＦを相手方として、損害賠償請求及び詐害行為取消に関する訴訟を提起しましたので、下記の通りお知らせいたします。 記 １．訴訟の原因及び提訴するに至った経緯 (1) 損害賠償について （略） その後、調査報告書を踏まえて、当社監査役会及び取締役会において、それぞれ検討を行い、元取締役らに損害相当額の自主返納を求めましたが、元取締役らがこれに応じなかったため、本日、さいたま地方裁判所に、元取締役らに対して損害賠償（１億1407万円〔出資金及び弁護士費用その他〕）を求める民事訴訟を提起いたしました。 (2) 詐害行為取消について Ａは、上記の善管注意義務に基づく損害賠償請求を免れる目的で、取締役を退任する日の前々日である平成19年６月26日に、自宅を配偶者であるＦに贈与しました。 そこで、かかる贈与契約を取り消すことについても、併せて訴えを

提起しております。
２．責任追及の対象
(1) Ａ（元代表取締役）
(2) Ｂ（元取締役）
(3) Ｃ（元取締役）
(4) Ｄ（元取締役）
(5) Ｅ（元取締役）
(6) Ｆ（元代表取締役Ａの配偶者）
３．今後の見通し
本訴訟が当社の業績予想に及ぼす影響は現時点ではありません。

（出典：日本精密（株）、「元取締役に対する責任追及の為の訴訟提起に関するお知らせ」、平成19年11月16日）

（注１）出典元のプレスリリースには、元代表取締役、４名の元取締役及び元代表取締役の配偶者が実名で公表されているが、本事例分析ではこれをＡ、Ｂ、Ｃ、Ｄ、Ｅ及びＦと仮名で記載している。

（注２）上記事例は記述箇所を一部省略している。

図表Ⅵ－28　トラステックスホールディングス（株）の事例における民事訴訟提起

当社は、本日、当社特別調査委員会による調査結果を踏まえ、下記のとおり、大阪地方裁判所に、当社元代表取締役Ａ氏（以下「Ａ氏」といいます。）、当社元取締役Ｂ氏、当社元取締役Ｃ氏、及び当社元取締役Ｄ氏を被告として、連帯して、22億2599万9980円及びこれに対する遅延損害金の支払を求める違法配当に係る配当金の弁済等請求訴訟を提起いたしましたので、お知らせいたします。

【損害賠償請求の理由】

当社の代表取締役社長としてワンマン経営を行っていたＡ氏は、平成20（2008）年11月20日付「不適切な会計処理に関する特別調査委員会の最終報告について」にてお知らせいたしましたとおり、過年度において不適切な会計処理を主導し、それに基づいて違法配当を行ったほか、代表取締役としての善管注意義務違反を行うなどしており、その結果、当社に損害が発生しておりますので、当社は、違法配当額の弁済及び当社が被った損害の一部の支払を求めて、違法配当に係る配当金の弁済等の請求訴訟を提起したものです。また、他の３名の被告についても、過年度において不適切な会計処理に中心的に関与するなどしたことから、被告としたものです。

（出典：トラステックスホールディングス（株）、「旧経営陣に対する民事訴訟の提起について」、平成21年１月30日）

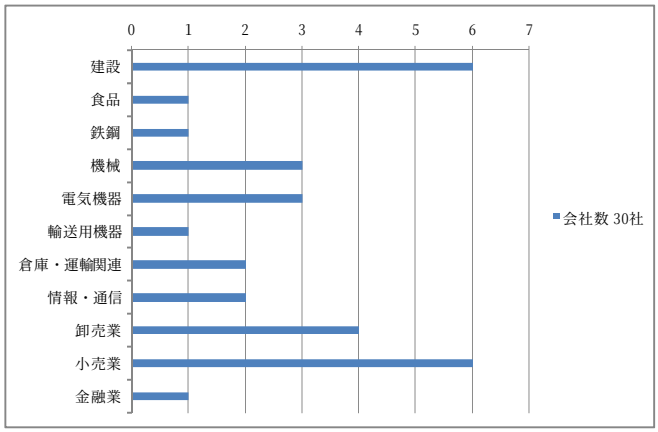
（注）出典元のプレスリリースでは、元代表取締役及び３名の元取締役が実名で公表されている。本事例分析では、元代表取締役はＡ氏、３名の元取締役はＢ氏、Ｃ氏、Ｄ氏と仮名で記載している。

Ⅶ　分析対象会社30社の不正及び不正調査に関する集計結果

１．分析対象会社の概要

(1) 分析対象会社の業種

図表Ⅶ－１　分析対象会社の業種に関する集計結果



【分析概要】

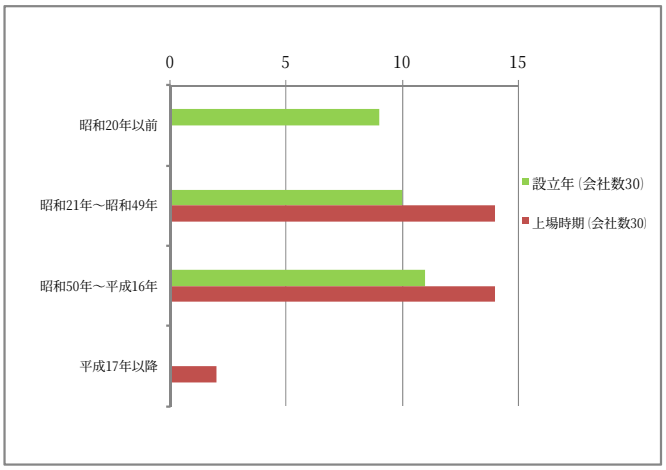
分析対象会社30社を業種別に分類・集計した。

【集計結果】

分析対象会社の中で建設業と小売業が同数で最も多かった。

(2) 分析対象会社の設立年と上場時期

図表Ⅶ－２　分析対象会社の設立年と上場時期の関連性



【分析概要】

分析対象会社30社を社歴及び上場時期で分類した。年代を第二次世界大戦前、戦後オイルショックまで、オイルショック後30年間、及び平成17年以降の四つに分類した。平成17年以降設立した上場会社で今回の不正調査の対象となったものがないため、実質的には年代は３区分となる。

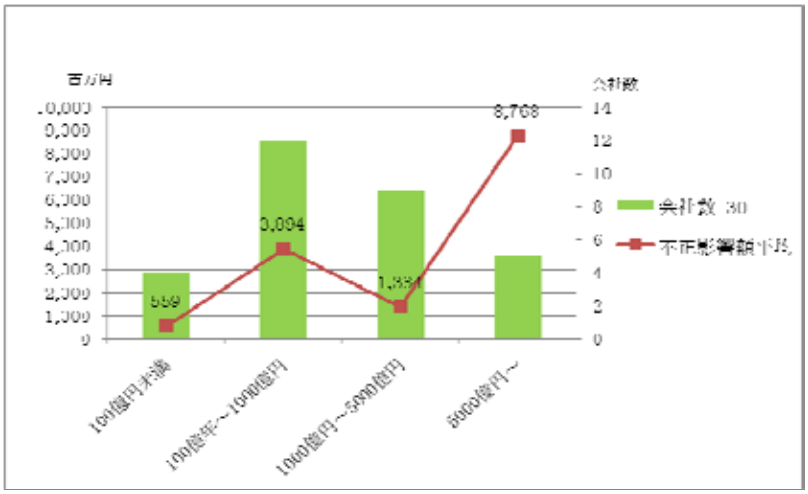
【集計結果】

３区分の中では特に社歴と不正の間には特に強い関係性は認められなかった。

つまり、比較的新しい会社で不正の発生が多い、あるいは古い会社では不正の発生が少ないといった傾向は特に認められなかった。また、上場時期との関係においても、終戦以降オイルショックまでとオイルショック後30年間の二つの分類では、不正の発生と上場時期の古さとの間には特に強い関係性は認められなかった。

(3) 分析対象会社の売上規模

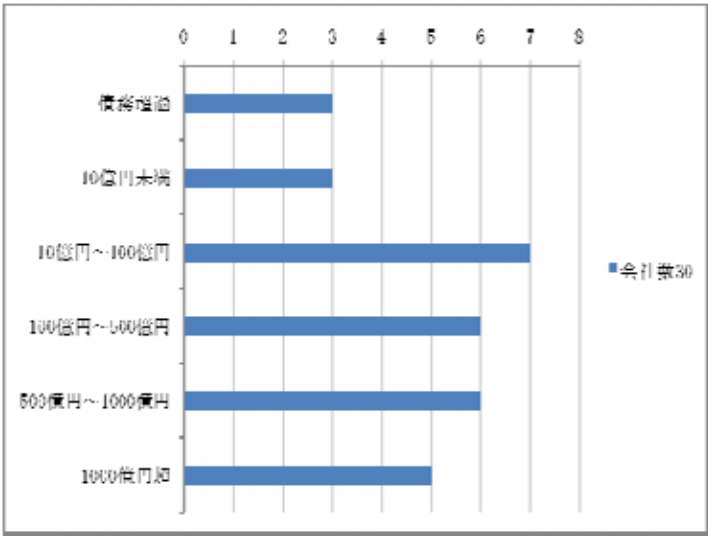
図表Ⅶ－３　分析対象会社の売上規模と不正影響額平均との関係



【分析概要】
　分析対象会社の売上規模別に、１社当たりの不正影響額（税引前純利益ベース）の平均を算出した。
【集計結果】
　分析対象会社30社の中には不正影響額が不明な会社３社が含まれている。３社はいずれも「売上規模1000億円～5000億円」区分の９社に含まれている。この売上規模区分について、残り６社で不正影響額平均を算出してみると2,076百万円に補正される。
　この補正額を考慮すると、１社当たりの不正影響額と売上規模は比較的関係性が高かった。

(4) 分析対象会社の自己資本規模

図表Ⅶ－４　分析対象会社の自己資本規模に関する集計結果

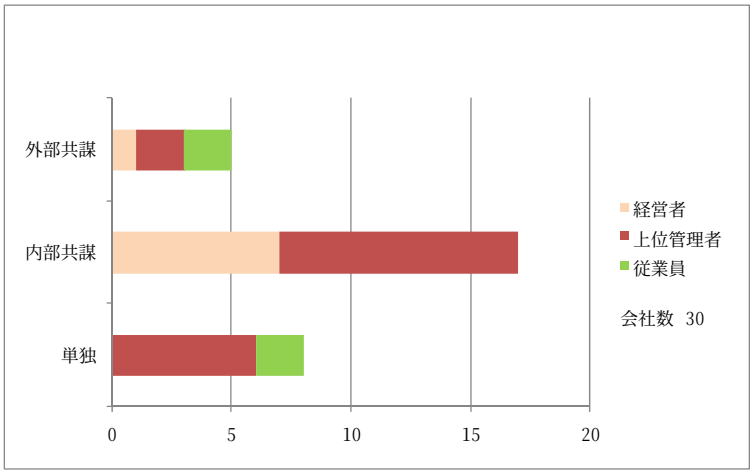


【分析概要】
　分析対象会社30社を自己資本規模で六つに分類・集計した。
　自己資本は、上場会社の場合本事例分析直近現在、上場廃止会社は入手可能は最新の情報から集計した。
【集計結果】
　分析対象会社30社を自己資本規模で分類した場合、その１割は不正発覚後債務超過に陥っている。それ以外の会社については、不正の発生と自己資本規模の関係性は低かった。

2．分析対象会社の不正に関する集計結果

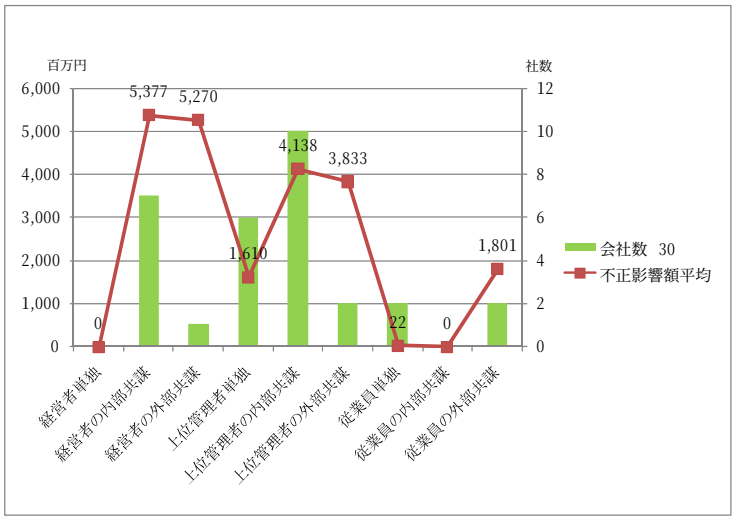
(1) 分析対象会社における不正関与者の特性

図表Ⅶ－５　分析対象会社における不正関与者の特性



【分析概要】
　関与形態を単独、内部共謀、外部共謀の三つの類型に分け、分析対象会社30社の事例がどの類型に該当するか分析を行った。関与者については経営者、上位管理者、従業員に区分した。
【集計結果】
　分析対象会社30社においては、経営者による単独の不正や従業員による内部共謀の事例はなかった。
　共謀による不正が約７割を占めていた。
　経営者、上位管理者あるいは従業員による単独での不正よりも、特に内部共謀の件数が多かった。

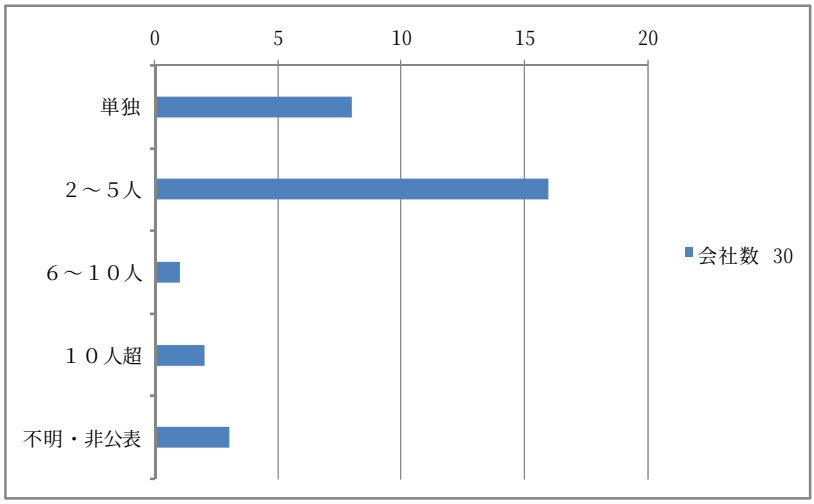
図表Ⅶ－６　分析対象会社における不正関与者の特性と不正影響額平均との関係



【分析概要】
　不正への関与形態別に、１社当たりの不正影響額（税引前純利益ベース）の平均を算出した。
【集計結果】
　１社当たり不正影響額が多い不正の関与形態は、経営者の内部共謀と外部共謀、上位管理者の内部共謀と外部共謀であった。
　その意味で不正影響額の大きいのは、経営者や上位管理者に起因する不正であった。
　このことは内部統制機能の限界が懸念される集計結果でもある。

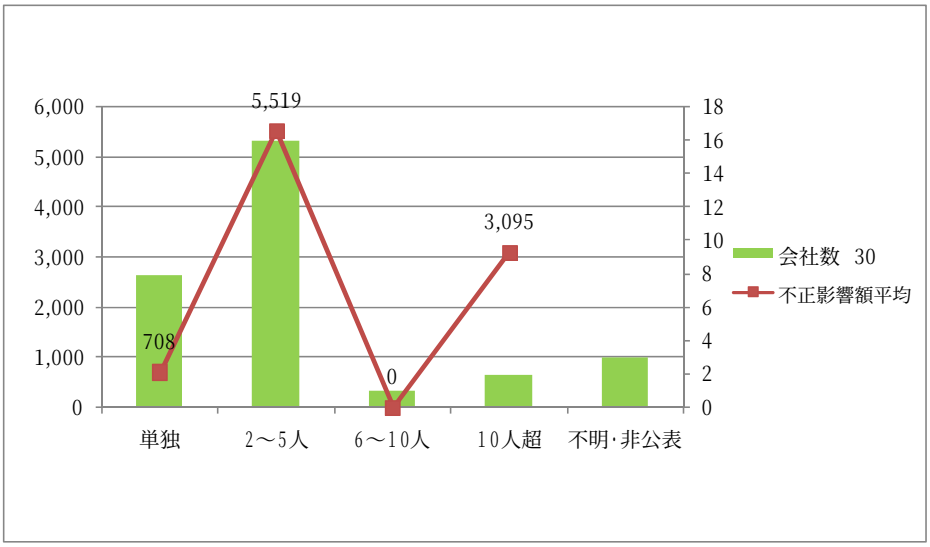
(2) 分析対象会社における不正関与者数

図表Ⅶ－７　分析対象会社における不正関与者数に関する集計結果



【分析概要】
　各事例での不正への関与者数を分析した。
【集計結果】
　各社のプレスリリースに示されている関与及び関与者の定義は、事例によって異なっているのが現状であった。
　分析対象会社30社のうち３分の２が複数者による不正であった。
　同じく30社の１割に当たる３社は、具体的な関与者数を公表していなかった。
　事例の中で関与者数が最も多かったのは、大氣社の139人であった。

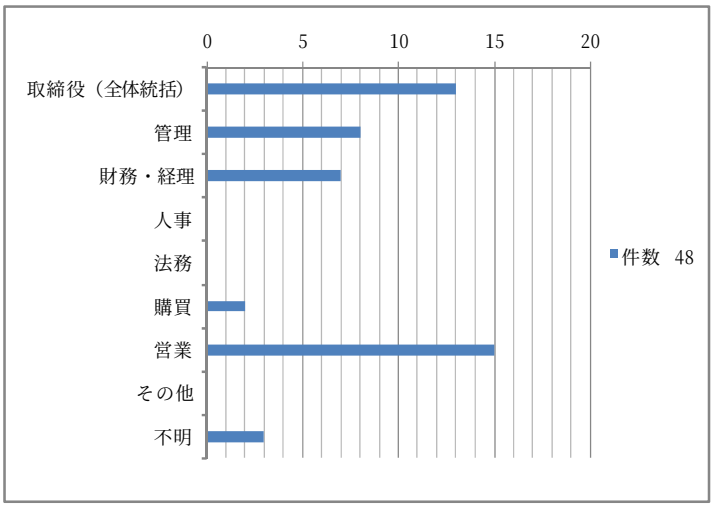
図表Ⅶ－８　分析対象会社における不正関与者数と不正影響額平均との関係



【分析概要】
　不正関与者数の区分別に、不正影響額の平均を算出した。
【集計結果】
　不正関与者６～10人区分は１社であるが、この会社では不正影響額を公表していなかった。
　単独の不正が与える影響額は比較的小さかった。
　不正関与者２～５人区分の不正件数が多いと同時に不正影響額平均も最も大きかった。

(3) 分析対象会社における不正関与者の所属部署

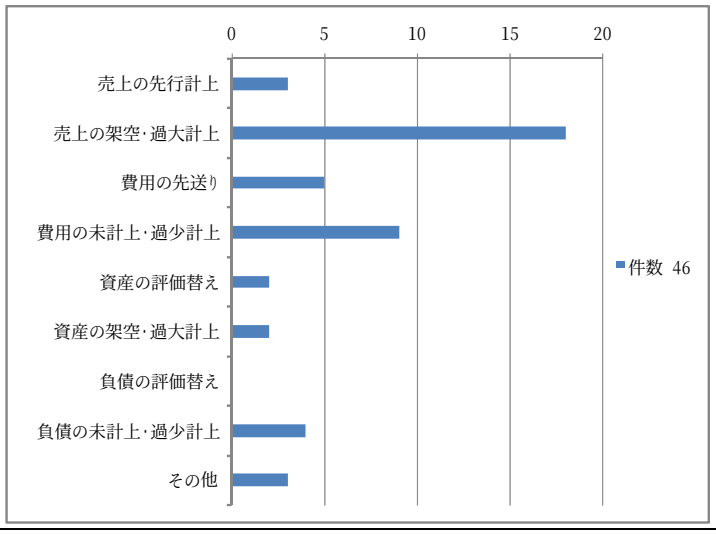
図表Ⅶ－９　分析対象会社における不正関与者の所属・担当に関する集計結果（複数該当あり）



【分析概要】
不正関与者が所属していた部署について分析・集計した。
【集計結果】
分析対象会社30社で最も多く不正に関与している部署は営業であった。
延べ48件のうち約３割で経営者が関与していた。

(4) 分析対象会社における不正の手口

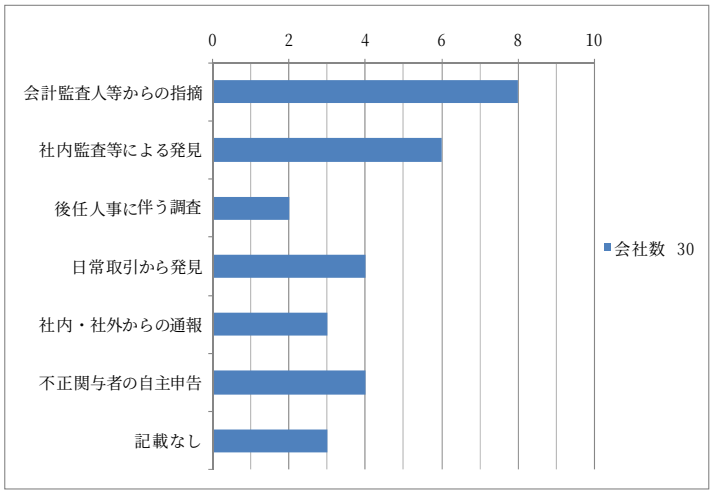
図表Ⅶ－10　分析対象会社における不正の手口の類型に関する集計結果（複数該当あり）



【分析概要】
不正の手口を八つの類型に分類し、分析・集計した。
【集計結果】
分析対象会社30社で延べ46の手口で不正が行われていた。ひとつの手口だけで行う単純な不正よりも複数の手口を用いる傾向があった。
八つの類型の中でも最も多いのが、売上の架空・過大計上であった。
売上の先行計上と架空・過大計上で延べ46の手口の４割以上を占めていた。

(5) 分析対象会社における不正発覚の発端

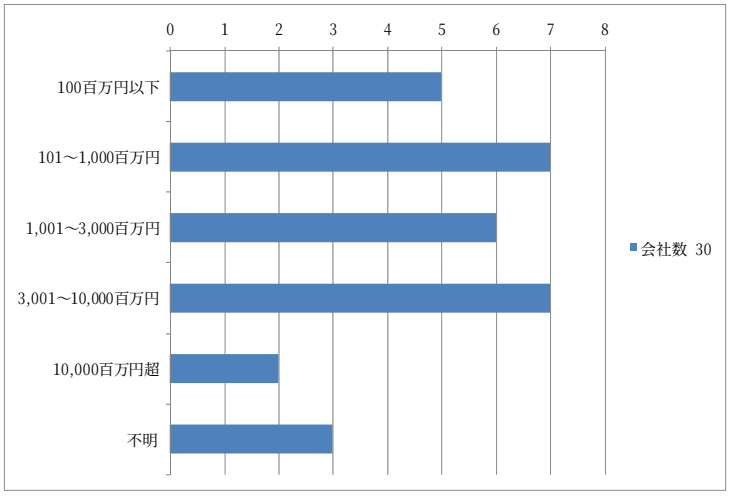
図表Ⅶ－11　分析対象会社における不正発覚の発端に関する集計結果



【分析概要】
　不正の発覚の発端を六つの類型に分類し、分析・集計した。
【集計結果】
　最も多かったのが会計監査人等からの指摘であった。外部による調査としては会計監査人監査、税務調査、行政機関からの立入検査等があるが、事例のいずれもが会計監査人からの指摘によるものであった。
　不正関与者自らが自主的に不正を申告する事例も４件あった。
　米国と比べると、日本の場合はまだ社内・社外からの通報制度が利用される機会は少なかった。

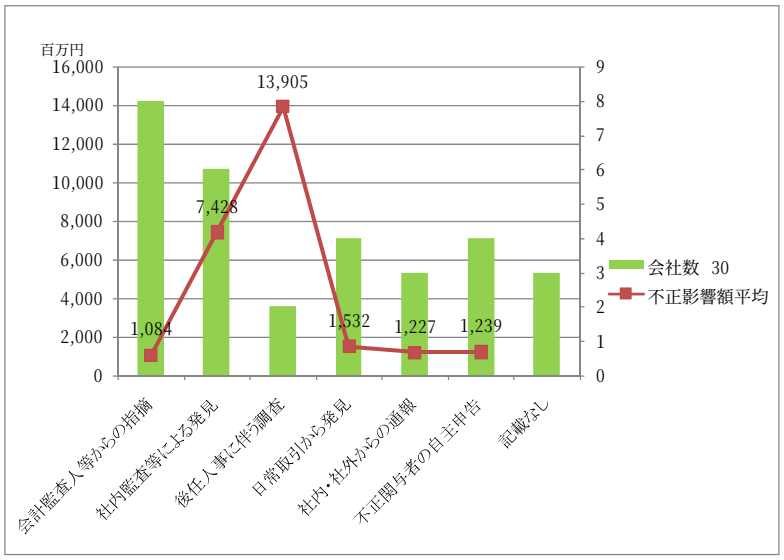
(6) 分析対象会社における不正の影響額

図表Ⅶ－12　分析対象会社における不正の累積的影響額に関する集計結果



【分析概要】
　事例当たりの不正の累積的影響額を分析した。
　原則として、連結ベースの税引後利益修正額を集計した。
　複数期間に不正が及んでいる場合、それらの期間合計を影響額とした。
【集計結果】
　事例の７割は、影響額が１億円から100億円の幅にある。
　不正の影響額の大きかったのはIHIの事例の30,243百万円、ニイウス　コーの事例の27,700百万円であった。

図表Ⅶ－13　分析対象会社における不正発覚の発端と不正影響額平均との関係

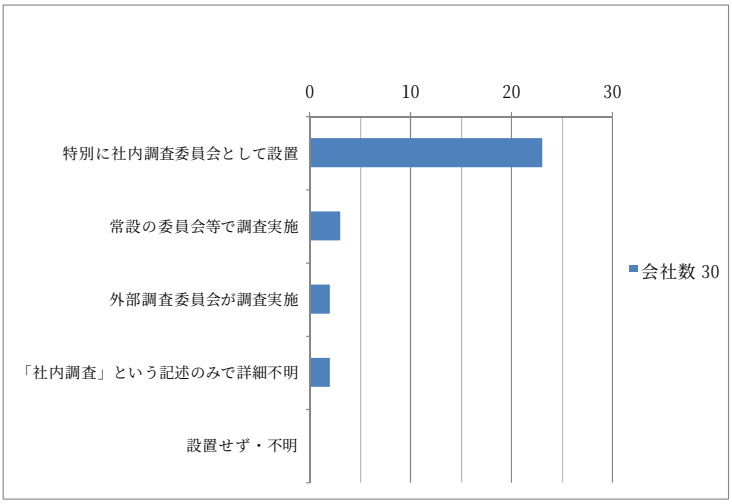


【分析概要】
　不正発覚の経緯別に、不正影響額の平均を算出した。
【集計結果】
　「社内監査等による発見」には、IHI１社で30,243百万円の不正影響額が含まれている。
　「後任人事に伴う調査」には、ニイウス　コー１社で27,700百万円の不正影響額が含まれている。
　二つの区分に含まれるこれら２社の金額を異常値とみなした上で、これらを除外して補正してみると、発覚の経緯と１社当たりの不正影響額の平均との間に大きな差がなかった。

３．分析対象会社の不正調査実施に関する集計結果

(1) 分析対象会社における社内調査委員会の設置状況

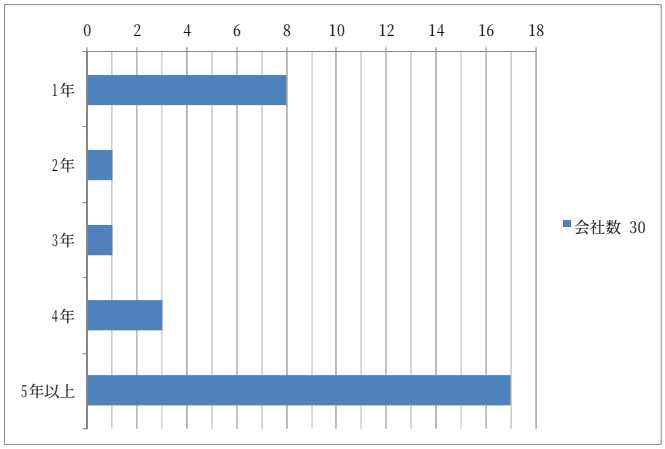
図表Ⅶ－14　分析対象会社における社内調査委員会設置に関する集計結果



【分析概要】
実際に不正調査を行うことを目的に委員会が社内に特別に設置されているかを分析した。
「外部調査委員会」と称していても、委員構成から判断して独立、外部、第三者とは言い難い場合、この社内調査委員会として集計している。
【集計結果】
分析対象会社30社の７割で、特別に社内調査委員会を設置していた。
「常設の委員会等」としては、コンプライアンス委員会や監査役会であった。

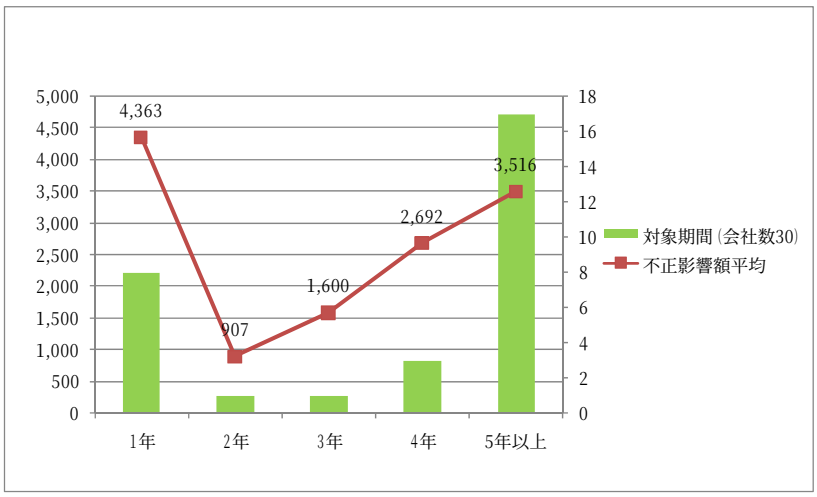
(2) 分析対象会社における社内調査委員会による調査対象期間

図表Ⅶ－15　分析対象会社における調査対象期間に関する集計結果



【分析概要】
過去何年間分の不正調査を行ったかを分析した。
【集計結果】
単年度のみの調査が３割弱であった。
分析対象会社30社のうち５割以上では、過去５年以上の調査を行っていた。
最長で過去11年分の調査を行った事例もあった。

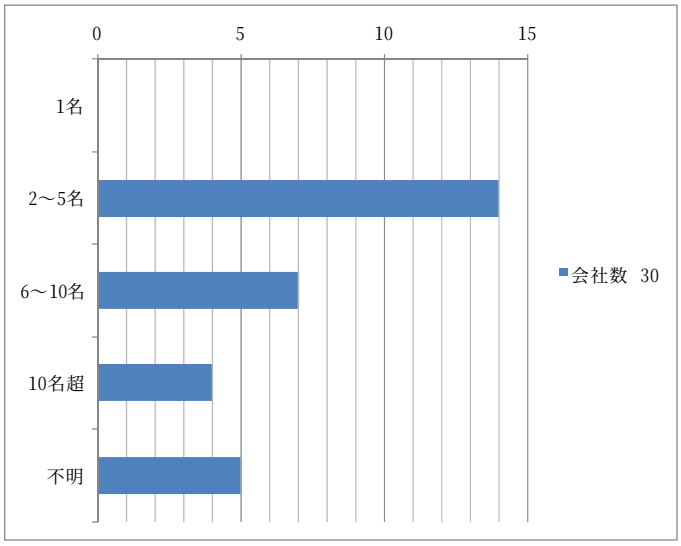
図表Ⅶ－16　分析対象会社における調査対象期間と不正影響額平均との関係



【分析概要】
　調査期間別に、不正影響額の平均を算出した。
【集計結果】
　1年間のみを調査対象期間とした会社が８社あるが、この中にはIHI（不正影響額30,243百万円）と影響額が不明な会社３社が含まれている。これらを除いた残り４社で１社当たりの不正影響額の平均を算出すると1,165百万円となる。
　調査対象期間１年間の区分を1,165百万円に補正して他の区分と比較してみると、調査対象期間が長期化すれば不正影響額平均の額も増加する傾向にあることが分かる。

(3) 分析対象会社における社内調査への投入人数

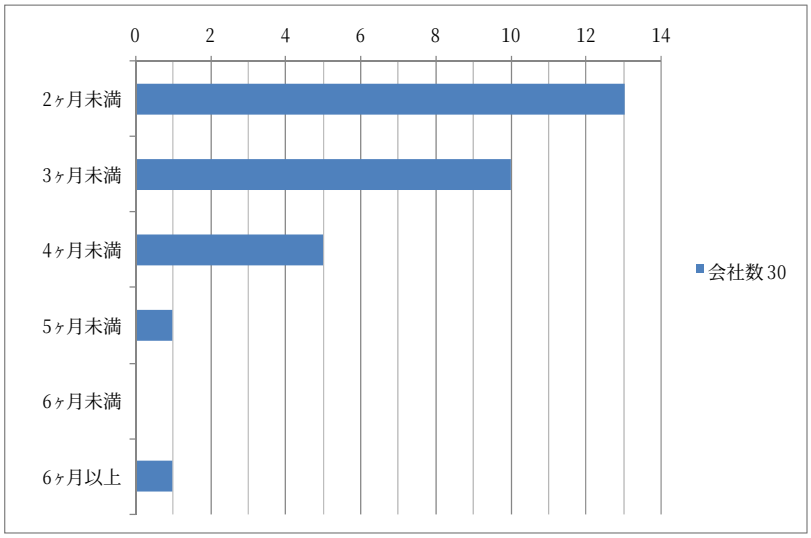
図表Ⅶ－17　分析対象会社における不正調査投入人数に関する集計結果



【分析概要】
　不正調査に何人の人員を投入したかを分析した。
【集計結果】
　社内で不正調査を実施する場合、投入人数、チーム編成など詳細な記述のない場合が多かった。
　外部調査委員会の場合と比較しても、記述内容で劣っている事例が多かった。
　共謀による手口の複雑化・巧妙化や不正規模の拡大のもとでは、チームによる調査が一般化していた。

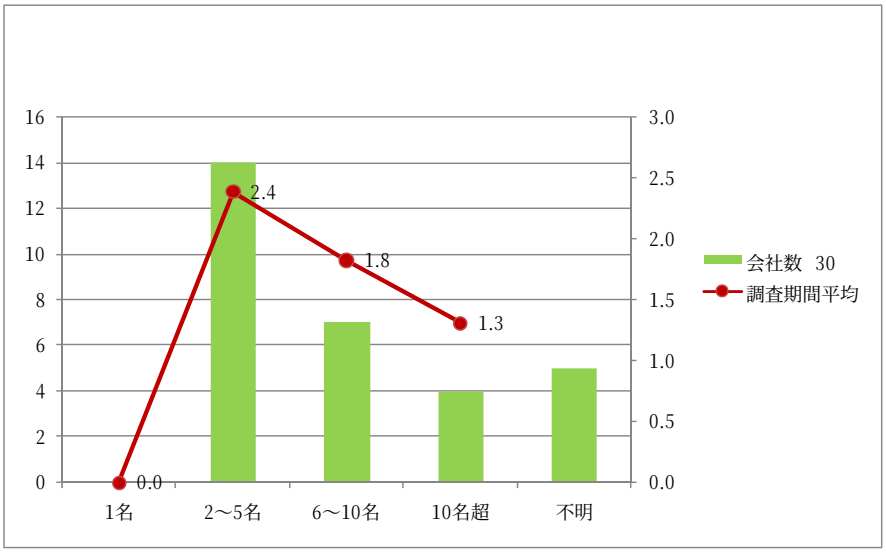
(4) 分析対象会社における調査実施期間

図表Ⅶ－18　分析対象会社における調査実施期間に関する集計結果



【分析概要】
　不正調査の実施に要した調査期間について分析した。
　不正発覚後のプレスリリースから調査結果に関する最終報告日までの期間を調査実施期間とした。
【集計結果】
　特殊な状況でなければ、７割の調査が３か月未満で終えている。
　ただし、この事例分析には表れない実務上の手続として、事前調査や初動調査が行われる場合が多く、その期間も考慮すると、調査実施期間は本事例分析の集計結果よりも長くなると予想される。

図表Ⅶ－19　分析対象会社における投入調査人数と調査実施期間との関係

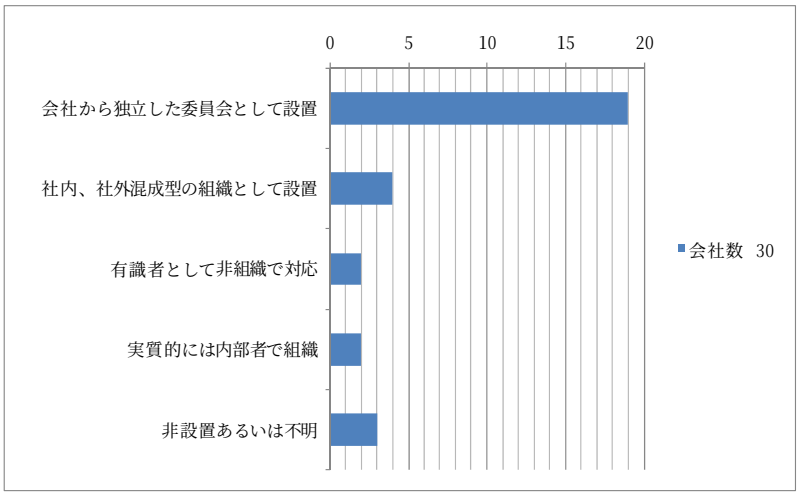


【分析概要】
　不正調査への投入人数の区分別に、その調査実施期間の平均を算出した。
【集計結果】
　２～５名の調査人員を投入し、調査には５か月未満を要した事例や６か月以上を要した事例があった。
　不正の状況も不明な初期段階でいかに適切な人員を投入できるかが、その後の調査の効率的実施に重要となることを示している。

４．分析対象会社の外部調査委員会に関する集計結果

(1) 分析対象会社における外部調査委員会の設置状況

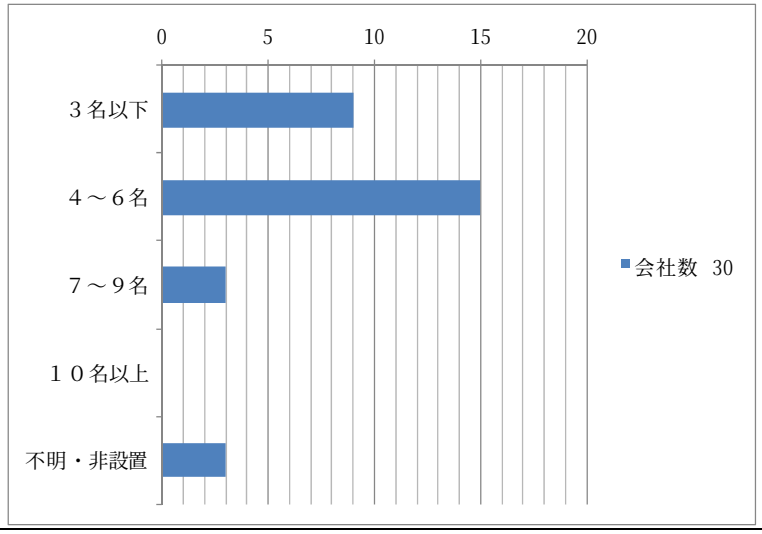
図表Ⅶ－20　分析対象会社における外部調査委員会設置に関する集計結果



【分析概要】
社内不正が発覚した際の外部調査委員会の設置事例を分析した。
【集計結果】
外部、独立、第三者で構成されていない場合でも外部調査委員会と称している事例もあった。
全体の６割は会社から独立した委員会として設置されていた。
分析対象会社30社のうち１割は外部調査委員会の設置、活動実態の不明な事例であった。

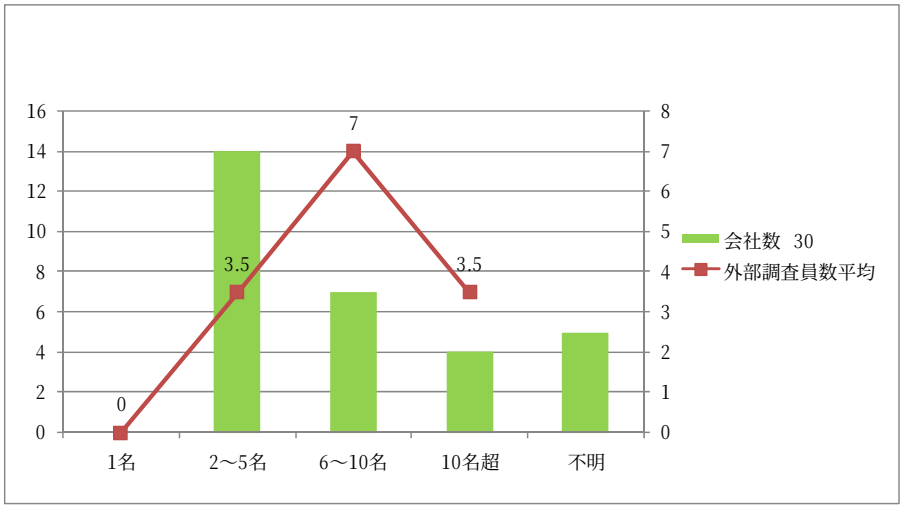
(2) 分析対象会社における外部調査委員会の委員数

図表Ⅶ－21　分析対象会社における外部調査委員会の
委員数に関する集計結果



【分析概要】
外部調査委員会を設置する場合の委員数について分析した。
【集計結果】
外部調査委員会の構成人数としては、４名から６名が事例としては最も多かった。

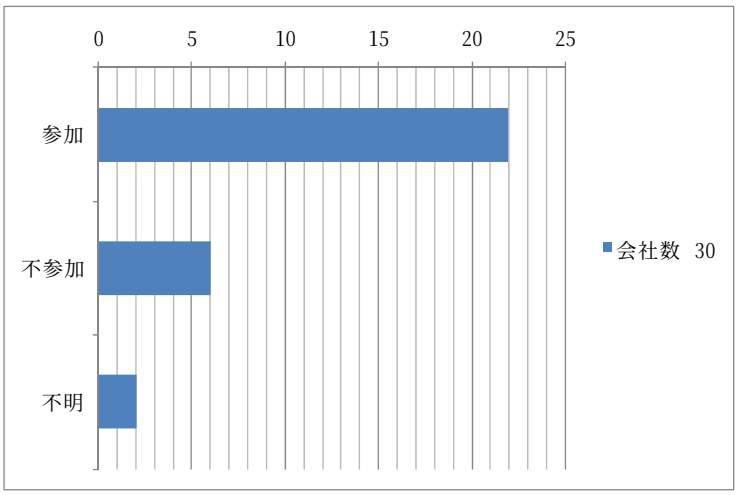
図表Ⅶ－22　分析対象会社における社内調査委員会と外部調査委員会の委員数の関係に関する調査結果



【分析概要】
　不正調査への投入人数別に、参加した外部調査委員数の平均を算出した。
　棒グラフは社内調査委員会の調査員投入区分別の会社数、折れ線グラフは該当区分の１社当たり外部調査委員会委員数を表している。
【集計結果】
　投入した社内調査委員数が多い事例でも、外部調査委員会は多数の委員で構成されるとは限らなかった。
　外部調査委員会の設置目的が社内調査委員会の調査を監視・監督する立場にある場合、外部調査委員会は多数で構成することを必ずしも必要とはしていないと考えられる。

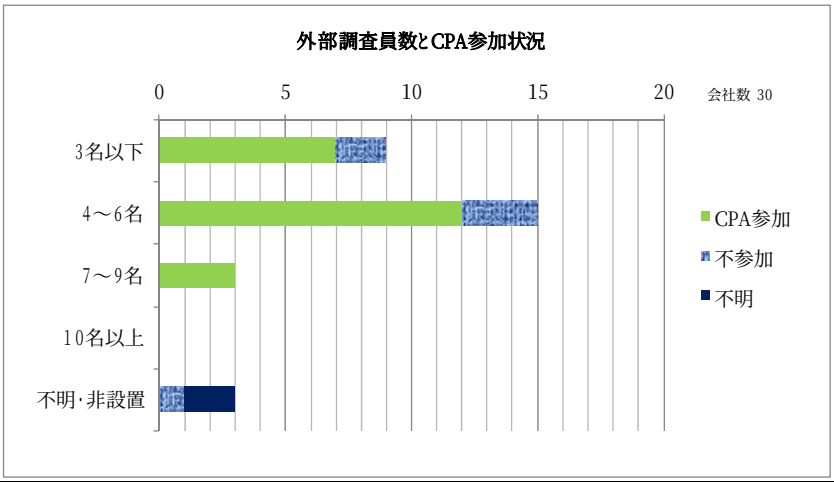
(3) 分析対象会社における外部調査委員会への公認会計士の参加状況

図表Ⅶ－23　分析対象会社における外部調査委員会への公認会計士参加に関する集計結果



【分析概要】
　外部調査委員会を設置する場合、公認会計士が委員として参加している事例を分析した。
【集計結果】
　分析対象会社30社の７割で、公認会計士が外部調査委員会の委員として参加していた。

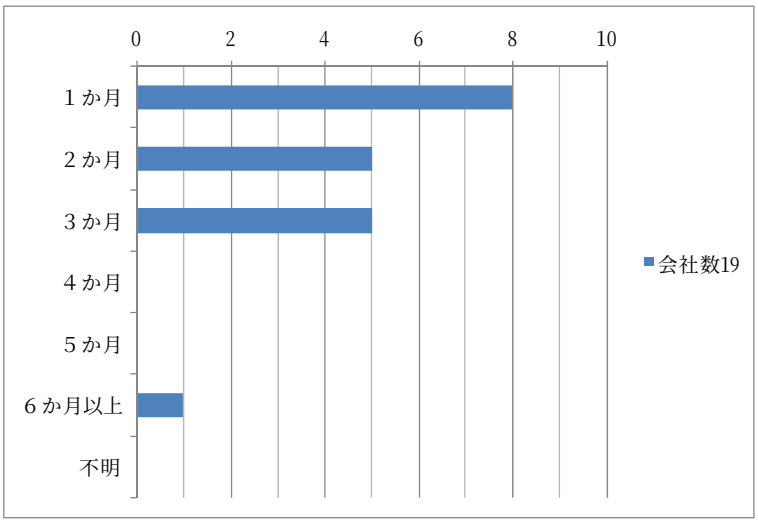
図表Ⅶ－24　分析対象会社における外部調査委員会の人数と公認会計士の参加状況



【分析概要】
　外部調査委員会の人数と、委員会への公認会計士の参加状況を分析した。
【集計結果】
　外部調査委員会規模が比較的大きな「７～９名」区分が３事例あるが、これらの事例ではいずれも公認会計士が委員として参加していた。
　外部調査委員会規模が「４～６名」区分の場合、８割の事例で公認会計士が委員として参加していた。

(4) 分析対象会社における外部調査委員会の調査実施期間

図表Ⅶ－25　分析対象会社における外部調査委員会の調査実施期間に関する集計結果(混成型など独立型以外は除く)

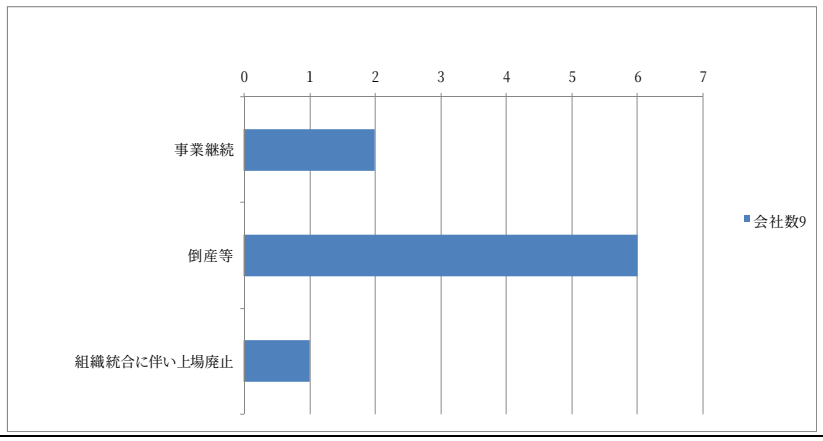


【分析概要】
　外部調査委員会を設置する場合、不正調査に要する期間について分析した。
　プレスリリースで公表された設置日から外部調査委員会による調査結果の最終報告までの期間を採った。
【集計結果】
　最も多いのが１か月程度である。
　外部調査委員会の調査目的や不正の複雑さの程度が事例によっても異なるが、ほとんどの場合３か月以内に終結している。

５．分析対象会社の不正発覚後の動向

(1) 分析対象会社における上場廃止会社のその後の動向

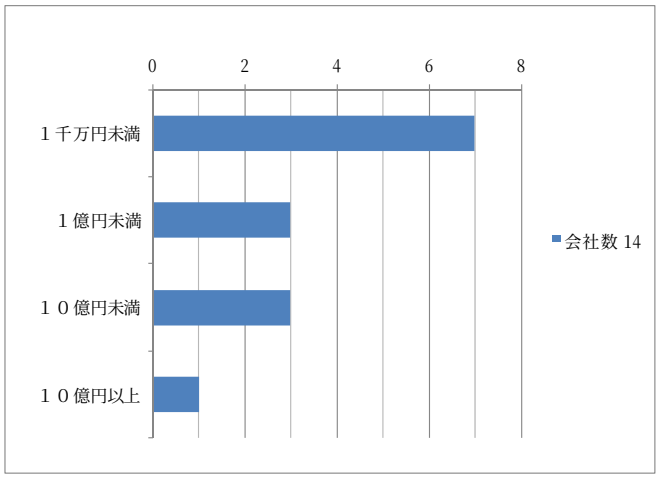
図表Ⅶ－26　分析対象会社のうち上場廃止となった事例の事業継続についての集計結果



【分析概要】
分析対象会社のうち９社はその後上場廃止となった。上場廃止後の会社経営について分析した。
【集計結果】
９社のうち２社はその後も事業を継続している。
１社は、他社の完全子会社となっている。
残り６社は民事再生法適用申請などで事実上倒産した。

(2) 課徴金

図表Ⅶ－27　課徴金の勧告に関する集計結果



【分析概要】
分析対象会社のうち不正によって証券取引等監視委員会から金融庁に課徴金の行政処分を勧告されたものがないか分析した。
【集計結果】
分析対象会社30社のうち14社で、課徴金による行政処分の勧告が証券取引等監視委員会から金融庁にあった。その14社の５割は、１千万円未満の課徴金であった。
14社の中で最も多額であったのは、IHIに対する16億円である。

Ⅷ　不正調査における公認会計士の役割

上場会社30社の事例を分析した結果、どのような会社でも不正が発生する可能性があり、不正調査に関して公認会計士に対する期待と役割が大きいことがわかる。

会社における不正が複雑化、長期化、巨額化の傾向にある中で、会社が独力で調査を行うのには限界がある。独立性、外部性及び第三者性を確保しながら、会計や財務諸表監査業務フローに関する知識と経験が豊富で、組織的かつ迅速に対応できる点で、公認会計士は不正調査に最適といえる[10]。

本章では、まず分析対象会社30社の事例を通じて、社内単独で行う不正調査の困難性と公認会計士の役割について検討する。また、事例分析から判明した不正調査における今後の課題について述べる。そして最後に、検討の対象を非上場会社に広げ、非上場会社における不正と不正調査の困難性について考察し、その場合の公認会計士の役割に言及することとする。

１．社内単独での不正調査実施の困難性

(1) 上場会社における不正の可能性

今回事例分析の対象として選定した30社は、いずれも上場会社である。上場会社がプレスリリースで報告している不正は、会計不正がほとんどであり、金額的にも多額である。

第Ⅶ章の図表Ⅶ－２から、不正は社歴とは強い関係性がみられなかった。また、比較的最近上場した新興企業か古くからの上場会社かという点と不正との関係性も特に認められなかった。つまりは、いずれの上場会社も、不正の発生要因である動機・プレッシャー、機会及び姿勢・正当化のいずれかが存在する限り、不正の可能性に常に晒されていると考えるのが妥当である。

(2) 経営者や上位管理者の共謀による不正の可能性

関与形態を単独、内部共謀及び外部共謀に区分し、関与者の類型を経営者、上位管理者及び従業員に分けて集計したところ、分析対象会社30社の事例の７割が共謀であり、そのほとんどで経営者や上位管理者が関与している内部共謀・外部共謀であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－５参照）。

分析対象会社30社の事例では、従業員による単独の不正はなかった。上場会社の場合、内部統制システムが整備されている場合が多く、従業員単独の不正に関しては、既存のシステムでこれを予防、発見できるからである。そのため

[10] 監査人が監査関与先の財務に関する不正調査委員会のメンバーに就任することは、監査人の独立性に対する阻害要因となる可能性が高いことから、就任すべきでないことに留意する必要がある（倫理委員会報告第２号「職業倫理に関する解釈指針（その

特にプレスリリースをするほどの重大な状況に至ることがないものと推定される。

一方、プレスリリースされた事例で経営者や上位管理者による不正が多かったことから、これらの不正が既存の内部統制システムの枠外で行われてきたことが推定される。そして、第Ⅶ章の図表Ⅶ－６から、経営者や上位管理者が関与した不正の場合、その影響額が大きいことがわかる。

(3) 不正で懸念される傾向

分析対象会社30社の事例から、上場会社の不正に関しては以下の点が懸念される。

① 不正の手口の複雑化

単独による不正の場合と異なり、不正が内部者あるいは外部者と共謀で行われると、不正の手口が複雑化する可能性がある。

② 不正実行の長期化

不正が内部統制の枠外で行われ、関係書類が改ざんされ、不正の手口も複雑化すると、不正は長期にわたり発見されない可能性がある。

③ 不正の影響額の巨額化

従業員単独の不正は、実行者の職務権限の範囲も限られており、内部統制システムで予防、発見の対策が構築されているため、影響額が多額になることは少ないと推測される。しかし、経営者や上位管理者は職務権限の範囲が広く、取り扱われる取引金額も多額である。そこで不正の手口が複雑化することで、それが発見されることなく長期化した場合、その影響額は巨額となる可能性が高い。

(4) 社内で実施する不正調査の困難性

不正調査は初期的段階では既存の部門、例えばコンプライアンス部や内部監査室といった部門が調査を行い、本格的な不正調査実施段階で、社内調査委員会が設置されるのが一般的である。この社内調査委員会を監視、監督するためにほぼ同時期に外部調査委員会が設置される。これが、分析対象会社30社の事例にみられる不正調査の一般的な流れである。

ただし、分析対象会社30社の事例がいずれも同様の不正調査の過程を統一的に踏んでいるわけではない。社内調査委員会の場合、第Ⅶ章の図表Ⅶ－14に示されたとおり、社内調査委員会を特別に設置している事例のほかに、社内調査委員会を設置せずコンプライアンス委員会や監査役会といった常設の委員会等

---

２)」参照)。

で実施している場合もある。また、外部調査委員会と称していても、委員構成から判断して独立、外部、第三者とは言い難い場合もみられる。

不正調査は常時・継続的に行われるものではないため、調査手法に関するノウハウが社内に蓄積されているわけではない。このような状況において会社単独で実施する不正調査には、下記のような困難性がある。

① 独立、外部、第三者性の確保

特に経営者や上位管理者が関与した不正に対して、社内調査委員会や外部調査委員会が独立、外部、第三者性を確保するのには困難性がある。不正調査の過程で、関与者である経営者や上位管理者の意向や指示の働きかけがある可能性もある。また、不正調査が経営者や上位管理者に及んだ場合、手続上の緩みが生じる可能性もある。

② 仮説検証アプローチの実施

内部統制システムの整備された会社では、運用評価手続として定期的に社内監査等を実施している。これは、過去の監査から蓄積された会社の固有リスクに対して、リスクアプローチによって立案した所定の手続を、監査計画の下で実施するものである。

しかし、内部統制で発見できなかった不正の調査は仮説検証プロセスという社内監査のアプローチとは異なる手法によって実施される。仮説検証アプローチは、必要な「情報の収集」を行い、「情報の分析」をし、不正の手口の「仮説を構築」し、「仮説の検証」を行うというサイクルを繰返すことで実態の解明を行うというものである。

不正調査で求められるこのアプローチは、収集・分析した情報から、仮説を構築し、検証する過程であり、社内には蓄積されていないノウハウが必要となる。

③ 不正の迅速な解明

不正は複雑化、長期化、巨額化の傾向にある。調査委員会が社内に設置された場合、選任された委員は日常業務との兼務となる場合が多い。一方、不正調査は、適時開示のために、３か月未満で終了するのが一般的である（第Ⅶ章の図表Ⅶ－18参照）。日常業務を中断して不正調査に人材を投入するのは実務上困難である場合が多い。そういった状況で、限られた期間内に調査結果を報告しなければならないという時間的な制約がある。

④ 不正の実態に関する報告

社内で不正調査を行う場合、徹底的にこれを究明しなければならないという意識と、反面それによる上場廃止や会社継続に対する危機意識との両方の意識を持ちながら、社内調査委員会のメンバーは不正調査を実施しなければ

ならないことになる。後者の意識が強い場合、たとえ不正の実態が究明された場合でも、経営者や上位管理者の関与の実態に関して不明瞭な報告となる可能性がある。

⑤　ステークホルダーの不正調査に対する懸念

社内だけで行う不正調査は、以上のような問題や困難性があり、投資家を含むステークホルダーからみた場合、不正の十分な解明及び是正措置の有効性といった点で疑念を抱かせる可能性がある。

(5) 不正調査に対する公認会計士の役割

社内調査委員会による不正調査の実施に外部の公認会計士がどのように関係してきたかについては、必ずしも十分には開示されていない。一方、外部調査委員会の場合、分析対象会社30社の事例のうち７割で公認会計士が委員として参加をしていた（第Ⅶ章の図表Ⅶ－23参照）。

分析対象会社30社の事例の中には、外部調査委員会が実際の不正調査を行っているものもみられたが、多くの場合は、社内調査委員会の監視、監督がその目的である。社内調査委員会の実施している手続が妥当か、十分かについて検討し、最終的には社内調査報告書に関しても意見を求められる。こういった外部調査委員会への不正調査の経験を有する公認会計士参画の要請が多いのは、下記のような期待があるからであると推測できる。

①　独立、外部、第三者性

調査対象会社と利害関係がなく、第三者として中立な立場で意見を述べる必要がある。

②　会計知識の豊富さ

不正の中でも会計不正の場合、会計処理、会計不正の手口、不正の影響額と調査全般にわたって会計の知識が要求されている。

③　業務フローや文書フロー

不正調査では、業務フローや文書フローに関する知識が必要である。

④　既存の業務システムや内部統制システムの問題点の検討

既存の業務システムや内部統制システムの問題点について検討が要請される。内部統制の枠外で行われる不正の可能性についても検討が必要になる。

⑤　経営管理環境の評価

調査対象会社の経営管理環境の状況から、不正発生の可能性についての検討が要請される。

⑥　職業的懐疑心及び批判性

既に述べているとおり、社内で実施される不正調査の場合、調査の厳正さ

などで懸念される点が発生する。不正調査の範囲の決定から結果報告に至る社内調査委員会の一連の手続に対して、職業的懐疑心をもって批判的にこれを検討することが要請される。

社内調査委員会に関しては、公認会計士の参加の実態が、多くの場合明らかにはなっていないが、外部調査委員会への公認会計士参加の期待に加え、さらに、下記の点が実際の不正調査の実施でも期待が大きいと考えられる。

① 不正調査への人材の集中的な投入

不正調査は迅速に実施し、報告書を取りまとめなければならない。社内から選任された委員が日常業務と兼務である場合が多いのに対して、公認会計士は短期間に人員を集中的に投入し、調査を実施することが期待される。

② 不正調査のノウハウ

社内にも定期的に実施される社内監査等もあるが、不正調査はアプローチが異なる。仮説検証アプローチのノウハウを蓄積した公認会計士への期待が大きい。

③ 不正調査の円滑な実施

社内調査は、「身内が身内を暴く」といった見られ方をされ、特に経営者や上位管理者が関与している可能性が高い場合、調査では踏み込みにくい局面もある。その様な場合、公認会計士がいることで実施が円滑に行いやすいことが期待される。

2．不正調査における今後の検討課題

(1) 関与及び関与者の概念

関与及び関与者の定義は、事例によって異なる。第Ⅶ章の図表Ⅶ－７によると、関与者数としては「２名から５名」が最も多く、分析対象会社30社の事例のうち16社がそれに該当していた。ただし、事例のうち３社は、具体的な関与者数を公表していない。また、関与者が最も多い事例は、大氣社の139人であった。

本事例分析では、井関農機が示した関与の定義を参考に、第Ⅱ章の図表Ⅱ－５で、積極的関与者、消極的関与者、非関与者に区分した。積極的関与者には不正の実行・行為者だけでなく、不正実行の最終決定者、場合によっては中間決定者をも含めている。

不正の関与者を不正の実行・行為者に限定するか、積極的関与者までとするかによって、関与者の人数が変わってくる。同時に、関与形態（単独か共謀か）や関与者の職位類型（経営者、上位管理者、従業員）にも影響する。こういっ

た点で、関与及び関与者の定義が重要となる。

(2) 社内調査委員会による調査内容と報告

社内調査委員会は、不正調査の実施主体である。外部調査委員会が監視、監督を行ったとしても、実施主体が十分な調査を行わなければ、満足できる結果は得られない。特に、経営者や上位管理者が関与している不正の場合、十分な調査が行えたかに疑問が生じる可能性がある。分析対象会社30社の事例の中には社内調査委員会が行った調査内容について記述が十分でないものもある（第Ⅶ章の図表Ⅶ－17参照）。

社内で不正調査を実施する場合、独立性や第三者性を確保したかが問題となる。社内調査結果を報告する場合、下記の①～⑥においても、こういった視点を配慮した記述が望まれる。

① 社内不正調査委員会設置に至る経緯
② 委員選任の基準
③ 委員を含め不正調査実施に投入した人数
④ 公認会計士や弁護士といった外部の第三者の不正調査関与の状況
⑤ 不正調査を実施するに当たってのチーム編成の状況
⑥ 実施した不正調査の手続

(3) 外部調査委員会の独立、外部、第三者性の確保

外部調査委員会は独立、外部、第三者性が確保されていなければならない。これらの点の配慮が欠けた場合、不正調査全体の信頼性を損なう可能性がある。

社内調査委員会が実際の社内調査を実施し、それを監視、監督することを目的に外部調査委員会が設置される場合、外部調査委員会は、社内・社外混成型、有識者として非組織対応型、実質的には社内調査委員会と同質のものなどがみられた。これらの場合、社内不正調査の機動性を高めるという利点はあるものの、社内調査委員会との関係、会社との関係で独立、外部、第三者性に問題がある。

また、社外取締役や社外監査役（以下「社外役員」という。）で構成された委員会設置の事例もあった。既述したとおり、一般的に会社における社外役員の就任は、取締役会の監督機能強化を目的としている。社外役員は、会社と直接の利害関係のない独立した有識者や経営者などであることから、外部調査委員会委員への就任も同様の配慮からのことと考えられる。

しかし、不正が発覚してからの社外役員は、社外とはいえ不正の状況によっては、自らに及ぶ可能性のある監督責任を回避するために、委員として十分な

役割を果たせない可能性を有している。つまり、不正が発覚した時点で社外役員の外部性が失われているといえる。従って、社外役員で構成される外部調査委員会は実質的には内部者によって組織されたと同質のものであり、外部の有識者らで構成される外部調査委員会とは異なると考えるのが妥当である。

このように、外部調査委員会の場合も社内調査委員会と同様、委員選任の基準を明確にする必要がある。

(4) 不正発見の環境整備

不正発覚の発端について分析対象会社30社の事例を集計してみると、会計監査人等からの指摘が最も多くて８社、社内監査等での発見が６社、日常取引での不正発見と不正関与者の自主申告がそれらに続きいずれも４社であった（第Ⅶ章の図表Ⅶ－11参照）。

実際に不正発覚に至る経緯は、それらの複合であると考えることができる。例えば、社内監査のみでの不正発見ではなく、すでに社内通報によって得られた情報を基に社内監査を実施した可能性もある。あるいは、社内監査が実施されている過程で関与者が自主申告してきた場合もあると考えられる。

課題となるのは不正発見の環境を整えるということである。不正の複雑化、長期化、巨額化が懸念される中で、特に、内部統制システムの枠外で行われる不正に対しては、日常的な社内監査体制だけでは十分ではない。日本ではまだ利用度が高くないとされる社内・社外からの通報制度や、あるいは、関与者による自主申告制度などの充実を図る必要がある。

(5) 社内調査報告書の構成

社内調査報告書は、外部調査委員会のそれと比較しても、報告内容にバラつきが大きかった。本事例分析では、７社の記載内容を参考に、調査報告書様式を示した（第Ⅳ章の図表Ⅳ－22参照）。報告書の様式や構成については更に検討が必要である。

社内調査の場合既に述べているとおり、特に経営者や上位管理者が関与している可能性の高い不正の場合、十分な調査を行えたかが懸念される。報告としては、いかに真剣かつ誠実に不正調査を実施してきたかを投資家を含むステークスホルダーに伝える工夫が必要である。

３．非上場会社における不正調査と今後の検討課題

(1) 非上場会社の場合の不正の概念

分析対象会社30社の事例はいずれも上場会社である。その内容の多くは会計不正であり、ほとんどは経営者や上位管理者が関与していた。

しかし、非上場会社の場合、会計不正だけではなく、従業員による金品等の横領・着服その他、さらに広範囲な不正までも対象とする必要性について、公認会計士の役割を含めて検討が必要となる。

(2) 従業員単独による不正の検討

分析対象会社30社の事例の場合、経営者や上位管理者による内部共謀・外部共謀が多くみられた。従業員による単独の不正に対しては、整備された内部統制システムのもと、それを予防、発見できる体制になっている事が必要である。しかも、従業員の職務権限の範囲は限られており、限られた範囲での不正の影響が巨額になることは少ないためプレスリリースの対象となることがなかったと推測される。

非上場会社の場合、内部統制システムは上場会社と比較すると十分には整備されていない場合が多いと考えられる。この場合、従業員による単独の不正であってもこれを予防、発見できる体制になっていないことが懸念される。また、信頼する従業員に広範囲な権限を与え、それを検証する手続を怠った場合、不正の額も巨額になることが考えられる。非上場会社の不正調査は、従業員単独による不正を含む広範囲なものとなることが考えられ、その点での検討が必要となる。

(3) 非上場会社の特殊性と不正調査に対する意識の検討

非上場会社の経営者が長年にわたって経営を行い、株式の大半を所有しており、利益も確保できている状況の場合、たとえその経営者が私費流用をしていても、税務当局の対応以外に特に不正調査の対象となることが少ないのが一般的であった。実質的に誰にも損害を与えていないという意識の下、不正が問題視されてこなかったのである。実質的に損害を与えていないのであれば不正が問題になることはないというのが一般的な認識である。

しかし、下記のような事態になった場合、非上場会社の場合でも経営者や上位管理者の不正が問題となる可能性が高いと考えるべきである。

① 所有と経営が分離している場合で、期待する経営責任を現経営陣が果たしていないと株主が判断した場合
② 主要株主以外の株主で現在の経営体制に不満や不信がある場合
③ M＆Aなどで株式が同族経営者から他に譲渡され、経営支配権が同族グループ外に移動した場合
④ 経営不振が原因で経営陣が退陣し、後任の経営者が抜本的な経営改善を図

ることになった場合

⑤　管轄の行政機関による指導や処分を受けた後、再発防止を図らなければならない場合

こういった場合、それまで繰り返されてきた経営者や上位管理者の不正は、上場会社の場合と同様、不正実行の長期化と不正の影響額の巨額化が懸念される。また場合によっては、経営者や上位管理者の個人会社をダミーで利用するなど不正の手口の複雑化という問題も、上場会社同様存在する可能性がある。

(4) 非上場会社の不正調査に対する公認会計士の役割

不正調査に対する公認会計士の役割は、上場会社と同様である。それに加えて、非上場会社の場合、下記の点の期待が大きいと考えられる。これらの点についても今後具体的な検討が必要となる。

①　不正調査実施のリーダーシップについての検討

不正調査の経験や頻度では、非上場会社は上場会社と比較して総じて劣っていることが考えられる。その場合、不正調査の実施に当たっては、調査日程、投入人員、実施する手続、実施中に発見された事項に対する判断等不正調査全般にわたって、公認会計士の強力なリーダーシップが期待される。

②　不正の発生要因の分析についての検討

不正の発生要因は、動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化に大別される。不正調査は、単に不正の実態を明らかにするだけでない。再発防止策を講じなければ不正はその後も繰り返されてしまう。そのために、不正の発生要因を分析する必要が生じるが、その要因分析が適切になされなければ、適切な再発防止策が指摘されないことになる。その際にも公認会計士の有用な助言が求められることが期待される。

③　再発防止策の提言についての検討

不正調査後、個別的対応として、関与者の処分が行われる。不正取引の行われた事業からの撤退や縮小も検討される。さらには、再発防止の観点から抜本的な対応を検討することになる。第Ⅵ章で記述しているとおり、抜本的対応は、不正・不祥事が発生した原因である構造上の問題や運用上の問題を洗い直し、根本的な改善を図るものである。そのために、従来の組織や制度を見直し、不正の発生要因である動機・プレッシャー、機会、姿勢・正当化の改善を図ろうとするものである。

従来の組織や制度で業務を行っていた社内からは、効果的な対応策が提案されにくいのが一般的である。この場合も、公認会計士の有用な助言が期待

される。

④　再発防止策の運用状況調査についての検討

非上場会社でも内部統制システムが整備されている会社であれば、提案された再発防止策がその後適切に運用されているかを監視、監査する体制が整っている。しかし、それが整備されていない会社においては、対策が提言されただけで、それが実行されない場合も考えられる。あるいは、実行されても形骸化している可能性もある。こういった実態を把握するために、不正調査後も公認会計士が再発防止策の運用状況の調査を要請される場合がある。

以　　上