

東京証券取引所自主規制法人・上場会社セミナー(平成26年)  
「会計不正のリスクとガバナンス～法と会計からの実務対応～」

## 不正会計の事前予防と早期発見の実務対応

－上場会社役員に求められる視点とは－

公認会計士宇澤事務所  
公認会計士・公認不正検査士 宇澤亜弓

---

ご注意ください

本日のセミナーの内容中、意見にわたる部分は、私の過去に所属した組織としての意見ではなく、個人の見解です。

## 講師略歴

---

平成 2年10月 会計士補登録

平成 6年 8月 公認会計士登録

大手監査法人にて法定監査(商法・証取法)及び株式公開支援業務等に従事

平成11年 4月 警視庁

刑事部捜査第二課にて、財務捜査官(警部)として、企業犯罪(特別背任、業務上横領、詐欺等)捜査に従事

平成16年11月 証券取引等監視委員会事務局

特別調査課にて、証券取引特別調査官、主任証券取引特別調査官、開示特別調査統括官として、犯則調査に従事。主に虚偽記載事案の基礎調査(事案の掘り起し)・本格調査の他、内部者取引事案、相場操縦事案等の調査に従事。

平成23年 2月 公認会計士宇澤事務所を開設

平成23年 7月 最高検察庁金融証券専門委員会参与(現任)

平成24年 6月 日本公認不正検査士協会(ACFEJAPAN)理事(現任)

平成25年 6月 明治機械株式会社社外取締役(現任)

### — 著 書 —

平成24年 9月 『不正会計—早期発見の視点と実務対応』(清文社)

平成25年11月 『財務諸表監査における不正対応』(清文社)

# 本日の予定

---

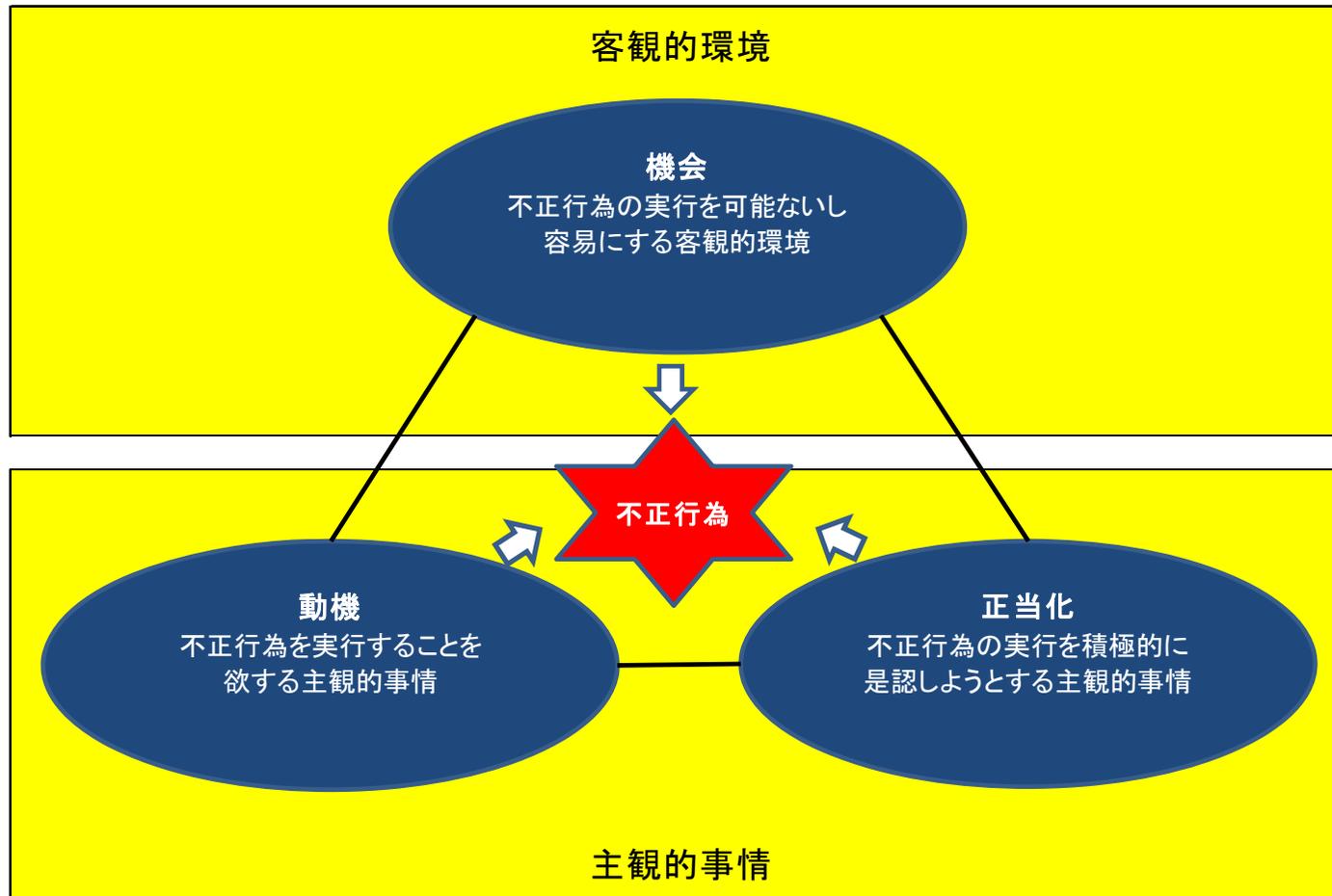
- 1 上場会社役員としての職業的懐疑心  
✓上場会社役員としての職業的懐疑心とは
- 2 不正会計の予防のための視点  
✓不正会計の予防に資する内部統制とは
- 3 不正会計の早期発見のための視点  
✓不正会計の発見とは（端緒の把握）
- 4 おわりに

# 上場会社役員としての 職業的懐疑心

# 不正会計の区分

区分	意図した不正会計	意図せざる不正会計
		経営者が、財務諸表の利用者の判断を誤らせる目的で、虚偽表示の財務諸表を作成すること。
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者自身が自ら虚偽表示のある財務諸表を作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社及び子会社等の役職員が、虚偽表示の原因となる不正を行っていた。</li> </ul>
主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社及び子会社等の役職員</li> </ul>
動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己の地位保全等（業績に対する責任回避等）</li> <li>上場、上場廃止回避</li> <li>倒産回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己の地位保全等（部門長、子会社役員等）</li> <li>業績に対するプレッシャー（部門、子会社等）</li> <li>個人的利得目的（資産横領等）（役職員）</li> </ul>
正当化	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社のため、従業員のため、取引先のため等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社のため</li> <li>自らに対する正当な報酬等</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの無効化</li> <li>内部統制の無効化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（主に）内部統制の不備、無効化</li> </ul>
不正会計の形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>仮装取引等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門、子会社の不正会計（仮装取引等）</li> <li>役職員の資産横領等</li> </ul>
制裁	<ul style="list-style-type: none"> <li>刑事罰（虚偽記載等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課徴金処分</li> <li>刑事罰（横領、背任等）</li> </ul>
対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス（監査役、社外役員、監査人による対応）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有効な内部統制の整備・運用</li> </ul>

# 不正のトライアングル



出典:株式会社ディー・クエスト, 一般社団法人日本公認不正検査士協会編  
「【事例でみる】企業不正の理論と対応」(同文館出版, 平成23年10月)12頁

# 職業的懐疑心とは

---

## ▶ 監基報200第12項（11）

- ① 誤謬又は不正による虚偽表示の可能性を示す状態に常に注意し、
- ② 監査証拠を鵜呑みにせず、
- ③ 批判的に評価する姿勢をいう。

## ▶ 役員の職業的懐疑心

- ① 誤謬又は不正の可能性を示す状態に常に注意し、
- ② 資料等の証拠を鵜呑みにせず、
- ③ 批判的に評価する姿勢。

# 懐疑心とは

---

- ▶ 懐疑心は，①問題意識，②経験，③知識からなる。
- ▶ 問題意識は，職業倫理に支えられた仕事に対して取り組む意識
- ▶ 経験は，単なる時間の経過としての経験ではなく，問題意識に基づいた有意な仕事の経験
- ▶ 知識は，問題意識の発現に資する業務に関する知識，不正に関する知識等

## 役員としての職業的懐疑心の事例－①

- ▶ A社（大証二部）  
製造業（売上高約360億円），連結子会社13社，持分法適用会社5社
- ▶ 事案の概要  
海外子会社の代表取締役社長が棚卸資産の水増しを指示した事例。課徴金勧告に至らず。
- ▶ 不正会計発覚の端緒  
A社は，子会社に対して月次業績報告を義務付けていたところ，5月頃から当該海外子会社の売上に対する利益が通常とは異なる傾向を示していたため，**A社取締役会**は子会社管理部門である経営企画部に調査を指示し，各種調査を行わせたところ原因究明には至らなかったが，棚卸資産に問題がある可能性があったことから，その後，A社内部監査室による定期的な内部統制監査実施時に棚卸資産についての重点監査を指示した結果，在庫金額の過大計上が判明した。

## 役員としての職業的懐疑心の事例－②

---

- ▶ B社（東証一部）  
総合重機大手（売上高約1兆2,560億円），課徴金事案
- ▶ 事案の概要  
長期大規模工事について工事進行基準により収益を認識していたが，当該基準を適切に適用していなかった。
- ▶ 不正会計発覚の端緒  
B社経営会議において利益計画の総点検を付議したところ，甲事業部から営業損益が大幅に悪化する見通しであることが報告されたことから，**B社代表取締役社長**が甲事業部に係る下方修正の原因，内部統制システムの現状並びに問題点を調査するため，社内調査委員会を設置し，社内調査を行ったところ，不適切な会計処理が判明した。

# 不正会計の予防のための 視点

# 不正会計の予防に資する内部統制とは

---

- ▶ 意図せざる不正会計を予防するためには、有効な内部統制を整備・運用すること。
- ▶ 有効な内部統制とは、**業務フローにおける不正リスク**等に係る的確な判断を前提に構築された内部統制。
- ▶ 業務フローにおける不正リスク等に係る的確な判断は、**常に不正リスクを意識した業務執行が前提**となる。

## 業務における不正リスク等

---

- ▶ 社内業務における不正リスク
  - －有効な内部統制が整備・運用されていない等
- ▶ 子会社等の買収における不正リスク
  - －意図せざる不正会計に「巻き込まれない」
- ▶ 主たる事業以外の事業における不正リスク
- ▶ その他（新規事業の展開における不正リスク等）

## 社内業務における不正リスク①

---

### ▶ C社（ジャスダック）

本件は、当社の営業担当者社員が、当社から与えられた売上計画の達成への重圧から、証憑類を偽造するなどの行為を繰り返し、売上の前倒し計上や売上の取消処理の未済等の不適切な会計処理を行った。

（課徴金事例集・平成24年7月・事例21）

## 社内業務における不正リスク②

### ▶ D社（ジャスタック）

本件は、当社の役員が、甲社からの提案により、当社が興行元へ支払うチケット販売代金及び協賛金をA社に投資運用させることにより、興行主へ支払うための協賛金を増額させようとしていたが、甲社が運用に失敗したため、当社の役員は取締役会付議などの正規の手続を得ることなく、当社の資金により興行元への支払いを立て替えた。また、甲社への貸付を行った。

当社が甲社に代わって支払った資金及び甲社へ貸し付けた資金は、本来甲社に対する貸付金等の債権として計上し、回収の見込みのない債権として、貸倒引当金を計上すべきところ、当社の役員は、上記事実が露見することを免れるため、営業未払金のマイナス勘定として処理し、貸倒引当金の不計上等、不適正な会計処理を行っていた。

（課徴金事例集・平成23年6月・事例27）

# 子会社等の買収における不正リスク －意図せざる不正会計に「巻き込まれない」

---

## ▶ E社（マザーズ），F社（東証一部）

E社の営業部門は，過度な売上予算達成のプレッシャーから，長期に亘っての売上の前倒し計上を行っていた。F社は，公開買付けによりE社を子会社としたが，E社の不適正な会計処理に伴い，親会社であるF社においても，のれんが過大計上となっていたものである。

（課徴金事例集・平成23年6月・事例21）

- ※1 本件はE社の従業員からF社への内部通報により発覚。
- ※2 その他，買収した子会社の不正会計により取得した親会社も上場廃止になった事例あり。

## 主たる事業以外の事業における不正リスク

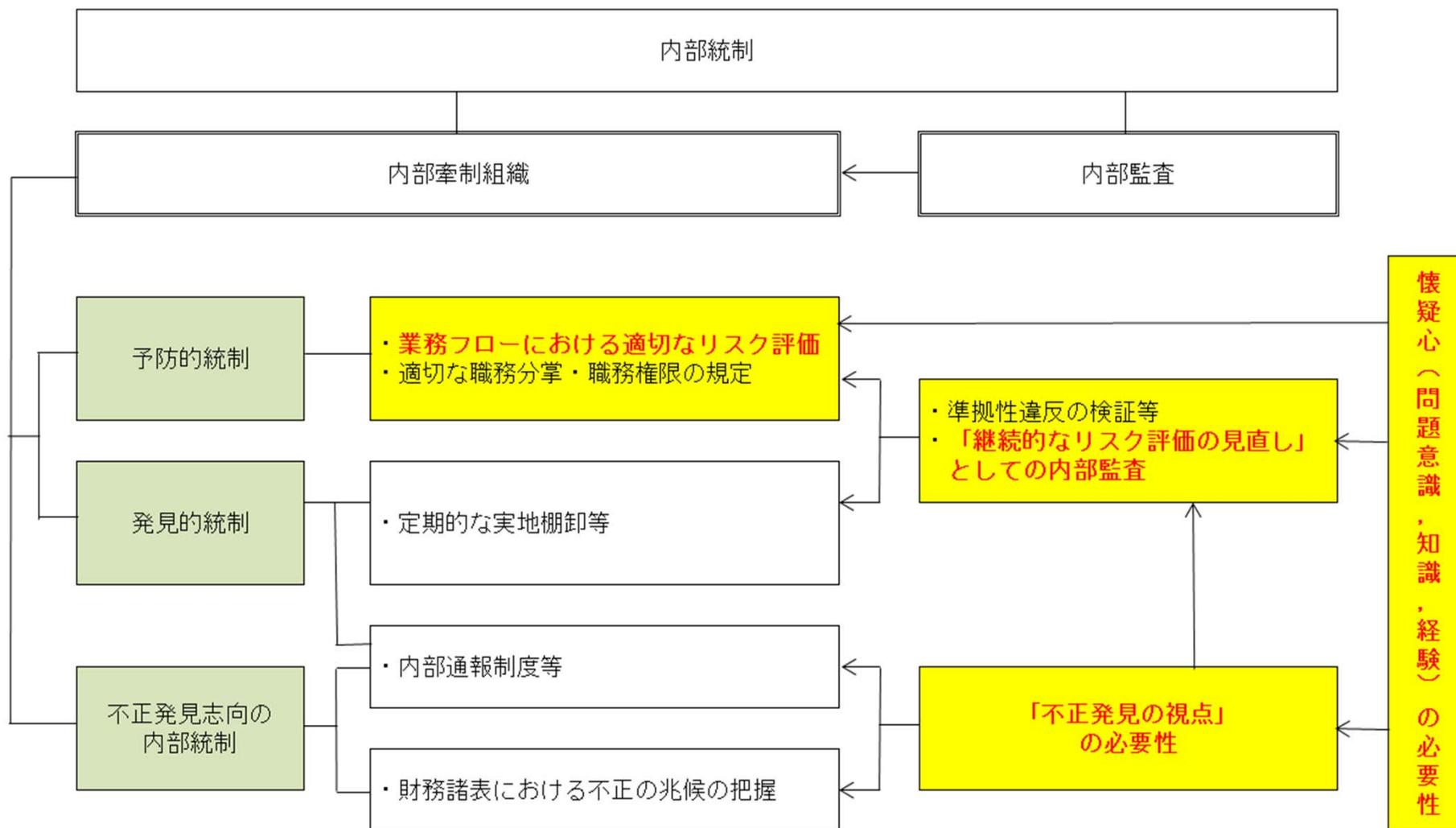
---

### ▶ G社（東証一部）（食料品会社）

当社の水産飼料事業部は、養殖魚用配合飼料の製造・販売等の事業を行っていたが、同事業部は、以前から、取引先との間で様々な貸し借り関係を築いており、こうした中、業績が相当に悪化していた当該事業部において、架空売上の計上等の不適正な会計処理が行われた。

（課徴金事例集・平成23年6月・事例26）

# 不正会計の予防・早期発見に資する内部統制の概念図



# 不正会計の発見のための 視点

# 不正会計の発見とは

---

- 不正会計の端緒を把握し  
(端緒の把握－端緒としての違和感)
  
- 端緒を掘り下げ，事実関係を明らかにする  
(事実関係の解明－結論としての納得感)

## 端緒の把握

---

- ▶ 懐疑心事例①  
取締役会での報告事項が端緒となった事例
- ▶ 懐疑心事例②  
中長期経営計画が端緒となった事例
- ▶ 端緒は常に目の前にある  
(端緒の把握は、懐疑心に依拠せざるを得ない)
- ▶ 端緒を把握するための内部統制の整備・運用  
(「仕組み」としての端緒の把握)

## 事実関係の解明

---

- ▶ 懐疑心事例①  
取締役会が経営企画室，内部監査室に指示  
経営企画室で究明できず，さらに内部監査室に指示  
（把握した端緒に基づき事実解明を適切に行う）
- ▶ 懐疑心事例②  
代表取締役社長が，社内調査委員会の設置を指示
- ▶ 結論としての納得感をどのように得るか  
うやむやにしない，「ま，いいか」は命取り

# 不正会計の発見と内部統制

## 内部統制における視点

---

- ▶ 不正発見の端緒を得るための内部統制制度の構築
- ▶ 不正発見の端緒を得るための手段としての内部通報制度の構築

# 不正会計発見目的での内部統制制度の構築

---

## ▶ 不正会計発見目的での内部統制

子会社，事業部門単位での財務数値の分析により，

不正会計の兆候を把握するための内部統制。

## 不正会計発見目的での内部統制制度の構築

---

- ▶ 内部統制の枠外で行われた不正は、内部統制の枠内の内部監査等では発見が困難。
- ▶ 財務諸表に重要な影響を与える不正は、必ずその兆候が財務諸表にあらわれる。
- ▶ 内部統制の固有の限界により生じた不正会計を事後的に把握する(不正会計の早期発見)。
- ▶ 公認会計士等による監査が実施されているとしても、財務諸表の作成責任は経営者にある。
- ▶ 実施部門は、内部監査部門、経理部門、経営企画部門、新たな独立部門(一部商社に事例あり)

# 早期発見のための内部通報制度

---

- ▶ 不正会計の早期発見のためには、端緒情報の把握が重要
- ▶ 会社関係者から不正に関する情報を吸い上げる手段としての内部通報制度は有用
- ▶ 経営者が、有効な内部通報制度を整備し、従業員に周知することによって、従業員のコンプライアンス意識が醸成される(不正を許さない企業風土)。
- ▶ また、経営者が、そのような内部通報制度を整備することによって、自らを律することになる(従業員は経営者の姿をみている)。

# 早期発見のための内部通報制度

---

- ▶ 不正の早期発見の手段としての内部通報制度
- ▶ 経営者に対しての抑止力としての内部通報制度

## おわりに

---

- ▶ 証券市場における上場会社の意味を理解する  
－上場会社の役員としての職業的懐疑心を醸成する
- ▶ 不正を許さない企業風土を醸成する  
－役員意識が肝要
- ▶ どのような内部統制制度を構築するかは、役員職業的懐疑心に基づく「思想」の問題

---

ご清聴ありがとうございました。

公認会計士宇澤事務所

公認会計士・公認不正検査士 宇澤亜弓

Email: [a.uzawa@ms01.jicpa.or.jp](mailto:a.uzawa@ms01.jicpa.or.jp)