

# 内部統制基準改訂で見直す 不正リスク対応

「特集」

荒張 健 EY 新日本有限責任監査法人  
公認会計士

## ◆ Summary ◆

内部統制基準が改訂され、不正リスクの考慮や経営者等による無効化への対応、評価範囲の見直しが求められることとなった。筆者は第三者委員会等による外部不正調査において、企業の不正・不祥事の原因の1つとして内部統制上の課題を多く目の当たりにしてきた。また、日本企業に共通する不正対策上の課題も感じているところである。それらの経験も踏まえ、今回の内部統制基準の改訂を契機としてどのような不正リスク対応を企業は行うべきかを論考したい。

## 《はじめに》

今回、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」ならびに「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(以下、あわせて「基準」という。)の改訂(以下「基準改訂」という。)が15年ぶりになされた。これは、経営者による内部統制の評価範囲の外で開示すべき重要な不備が明らかになる事例や内部統制の有効性の評価が訂正される際に十分な理由の開示がない事例が一定程度見受けられており、経営者が内部統制の評価範囲の検討にあたって財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性を適切に考慮していないのではないか等の内部統制報告制度の実効性に関する懸念が指摘されたことに起因して

いる。

また、わが国の内部統制報告制度のベースとなった米国の COSO 報告書において改訂された不正に関するリスクへの対応の強調、内部統制とガバナンスや全組織的なリスク管理との関連性の明確化等について、わが国の内部統制報告制度ではこれらの点に関する改訂は行われてこなかったため、今回の改訂はこれを反映したものとなっている。

日本企業においては、依然、多くの不正・不祥事が生じているが、以上の趣旨で内部統制基準が改訂されたことを踏まえると、今回の基準改訂は、日本企業にとって、不正対応という観点から内部統制が十分かどうか改めて確認をするよい機会になるのではないかと考える。

筆者は第三者委員会等の調査委員会による不正調査にも関与させていただいているが、その多くでは内部統制上の課題が見られるところであり、その経験も踏まえ、本稿では、不正対応という観点から多くの日本企業に共通する内部統制上の課題を明らかにしていくとともに、今回の基準改訂を踏まえて日本企業がどのような対応を図るべきか論じてみた

い。

なお、本稿はあくまで私的な見解であり、所属する組織の見解とは異なる点がありうることを申し添える。

## I 内部統制基準の改訂と その影響

### 1 基準改訂のポイント

#### (1) 内部統制の基本的な枠組みの変更

今回の基準改訂では内部統制の基本的な枠組みの変更として、①報告の信頼性、②内部統制の基本的要素、③経営者による内部統制の無効化、④内部統制に関係を有する者の役割と責任、⑤内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理、が挙げられている。

今回、不正に関するリスクについて考慮すべき事項が明示され、内部統制の無効化についてもより踏み込んだ記載がなされており、これらの対応が改めて重要である旨が明確化されたことは、当該対応が不十分である場合にはその対応が必要となることを意味するものと考ええる。

また、これら不正リスクや無効化リスクに対して、内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理が一体的に整備および運用さ

れることの重要性が明確化され、これらの体制整備の考え方として3線モデル等が例示された。

#### (2) 評価範囲の決定と報告の見直し

今回の基準改訂でもう1つ大きな見直しがあったのが評価範囲の決定についてである。

経営者が内部統制の評価範囲を決定するにあたって、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性を適切に考慮すべきことを改めて強調するため、評価範囲の検討における留意点が明確化された。具体的には、評価対象とする重要な事業拠点や業務プロセスを選定する指標について、例示されている「売上高等のおおむね3分の2」や「売上、売掛金および棚卸資産の3勘定」を機械的に適用すべきでないことが規定され、将来的には段階的に削除されることも検討されることが記載された。

また、評価範囲に含まれない期間の長さを適切に考慮するとともに、開示すべき重要な不備が識別された場合には、当該開示すべき重要な不備が識別された時点を含む会計期間の評価範囲に含めることが適切であることが明確化された。評価対象に追加すべき業務プロセスについては、検討にあたって留意すべき業務プロセスの例示等が追加されている。

なお、経営者による内部統制の評価の範囲について、重要な事業拠点の選定において利用した指標とその一定割合等の決定の判断事由等について記載することが適切であるとし、また、前年度に開示すべき重要な不備を報告した場合における当該開示すべき重要な不備に対する是正状況を付記事項に記載すべき項目として追加された。

#### Profile



あらはり・けん◇太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）に1993年4月に入所後、パートナーとして上場企業、公的機関等に対する会計監査業務、アドバイザリー業務に従事。現在、不正調査、不正対策、コンプライアンスの専門部門であるForensic & Integrity ServicesのJapan Leader、Forensics事業部長を務め、第三者委員会等の委員・補助者として数多くの不正調査やデータアナリティクスを活用した不正対策支援業務に従事。

### (3) 内部統制報告書の訂正時の対応

事後的に内部統制の有効性の評価が訂正される際には、訂正の理由が十分開示されることが重要であり、訂正内部統制報告書において、具体的な訂正の経緯や理由等の開示を求めるために、関係法令が改正される予定である。

## 2 基準改訂が企業の内部統制評価にもたらす影響

基準改訂の趣旨は、主として経営者の評価範囲外で<sup>(1)</sup>不正等により開示すべき重要な不備が発生することを防ぐことにある。

今回の基準改訂では、経営者による業務プロセスに係る評価範囲の決定にあたり、従来からの機械的な数値基準によるのではなく、経営者がリスク評価を行った結果に基づく評価範囲の決定方針に基づくことが求められることとなった。

経営者の評価範囲の決定においては、「全社的な内部統制のうち、良好でない項目がある場合には、それに関連する事業拠点を評価範囲に含める必要がある」とされ、全社統制の評価結果を踏まえて業務プロセス統制の評価範囲が決まることが改めて強調された。

一方で、内部統制の基本的枠組みにおいて不正リスクや無効化リスクへの対応を考慮することが明確化されていることから、不正リスクや無効化リスクへの対応を考慮して改めて全社統制を評価した結果によって、経営者による業務プロセスに係る評価範囲も変わってくるのが想定される。つまり、不正リスクや無効化リスクへの対応を考慮して全社統制を評価した結果、良好でない項目がある(すなわち、リスク対応が十分でない)となっ

た場合には、業務プロセス評価を行う対象となる重要な事業拠点が増えるということである。

言い換えれば、もし、不正リスクや無効化リスクへの対応を考慮した全社統制を整備・運用することができれば、企業は自らの全社統制の評価においてリスクを低減できることを説明でき、その分、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲の追加を限定的にすることができると考える。

なお、これは、単に追加すべき経営者による評価範囲を狭めるということのみならず、結果として、企業グループ全体の不正リスク対応を強化し、ひいては、不正等の発生を防ぐことに寄与することは言うまでもない。

以下Ⅱでは、そのような全社的な内部統制の実現に向けてどう見直すべきか、考察していきたい。

## Ⅱ 不正リスク・無効化リスクの観点から見直すべき全社的な内部統制のポイント

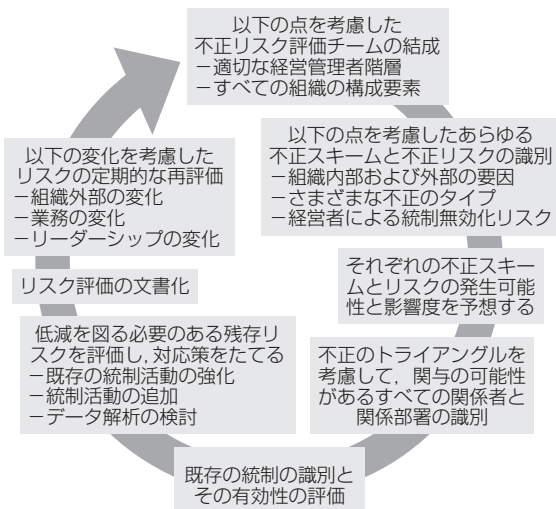
### 1 不正リスク評価の重要性

#### (1) 不正リスクを考慮したリスク評価

先述のとおり、今回の基準改訂は、COSO報告書の改訂内容を反映したものとなっている。

2013年版 COSO フレームワークの原則 8 においては「組織は、内部統制の目的の達成に対するリスクの評価において、不正の可能性について検討する」と規定された。当該内容については、トレッドウェイ委員会支援組織委員会が公認不正検査士協会と共同で作成した COSO 不正リスク管理ガイドの原則 2

〔図表1〕不正リスク評価プロセス



(出所) 監訳：八田進二・神林比洋雄・橋本尚，訳：日本内部統制研究会・不正リスク研究会（2017）『決定版 COSO 不正リスク管理ガイド』日本公認会計士協会出版局，23頁をもとに筆者作成。

がこれと整合する形で規定されている。

COSO 不正リスク管理ガイドの原則2は「組織は、具体的な不正スキームとリスクを識別し、不正の発生可能性と影響度を測定し、既存の不正統制活動を評価し、不正の残存リスクを低減する対策を講じるために、総合的な不正リスク評価を実施する」という内容となっており、不正リスク評価プロセスとして図表1のとおり規定している。

リスク評価というと、不正の手口やその影響度や発生可能性を整理することに目が行きがちであるが、その中に「既存の統制の識別とその有効性の評価」も含まれている点はおおいに参考となるであろう。

## (2) リスクの評価と対応

今回の改訂では、基準において「内部統制、ガバナンス及び全組織的なリスク管理は、組織及び組織を取り巻く環境に対応して運用さ

れていく中で、常に見直される」旨が新設の項目で明記されるとともに、「リスクの変化に応じてリスクを再評価し、リスクへの対応を適時に見直すことが重要である」とされ、リスク評価の結果、内部統制等が常に更新されることが求められている。

このリスク評価と対応のプロセスがないと、一度検討した内部統制のデザインは更新されず、毎期同じ内容のものを運用だけ確認するというプロセスとなり、内部統制の形骸化につながりかねず、常にこれを更新していくことは重要である。

これまででも、日本企業では、環境変化や買収等によるグループ体制の変化を踏まえ、内部統制の整備について検討・更新がなされてきたと思われる。一方、この15年間で日本企業を取り巻く環境も大きく変化し、多くの企業で会計不正の発生が公表されるようになったが、これらの不正リスクへの対応という観点から内部統制の見直しを行っている日本企業がどれだけあるかは疑問であり、また新たな不正手口が第三者委員会等の調査報告書で明らかになっているところ、これらの事例が同業他社となっている場合には、自社における発生可能性についても検討が必要ではないかと考える。

多くの日本企業にとって今回の基準改訂はそのよい機会となるであろうし、その後も継続して更新され続けるべきものである。

## (3) 現場の実状の把握・分析

企業は、不正・不祥事に対して一定の統制活動を設け、その予防を図っている。しかしながら、実際には組織の末端まで整備した統制活動の運用が徹底されることは難しく、ほ

ころびが生じることもままあることである。ここに不正・不祥事につながりかねない組織風土が重なると、さらに当該統制活動の運用がおざなりなものとなる。そして、本来であれば防げたはずの不正・不祥事が発生してしまうのである。私はそのような事例を、不正調査を通じて見てきた。また、そのように、整備はよくても運用がいまいちという点は、日本企業に共通する課題である。

不正が発生した周辺の従業員は、そのような統制活動の運用上のほころびや不正・不祥事につながりかねない組織風土の存在、さらに不正・不祥事を引き起こした者の異常な行動などを日ごろから目にしているが、そのことが問題提起されることは少なく、不正調査におけるヒアリングで初めてそのような認識があることを明らかにするのである。このような情報が内部通報等で事前に報告されることはまず期待できないであろうが、企業はこれらの情報を従業員向けの匿名サーベイを活用してプロアクティブに入手することは可能である。

企業はこれらの入手情報を分析することで、不正につながる要因を事前に把握し、前述の「既存の統制の識別とその有効性の評価」につなげて、それに対する改善対応を図ることで、不正リスクを低減させることが可能となる。

## 2 経営者による内部統制の無効化への対応

### (1) 改訂基準の規定

経営者が非倫理的行為を主導もしくは容認している状況で、従業員がこれに反して誠実な行動を行うことは実務上難しく、不適切な指示に従わざるを得ない状況に陥ることは想

像に難くない。そのようななかでは、業務プロセス等で整備した統制活動は当初の役割を果たさないこととなる。これが「経営者による内部統制の無効化リスク」である。

現行基準においても、「経営者が不当な目的のために内部統制を無視又は無効化ならしめることがある一方、経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる」と規定されている。

改訂基準では、これらの記載に加え、内部統制の無効化に対する組織内の全社的または業務プロセスにおける適切な内部統制の例として、以下のものが挙げられている。

- 適切な経営理念等に基づく社内の制度の設計・運用
- 適切な職務の分掌
- 組織全体を含めた経営者の内部統制の整備および運用に対する取締役会による監督
- 監査役等による監査
- 内部監査人による取締役会および監査役等への直接的な報告に係る体制等の整備および運用

今回の基準改訂においては、取締役会や監査役等のガバナンス、もしくは内部監査人の役割と責任も改めてその重要性が明確化された。特に経営者による無効化リスクに対してはガバナンスによる監視に期待される役割は大きくなっており、監査役等は、「その役割・責務を実効的に果たすために、内部監査人や監査人等と連携し、能動的に情報を入手する

ことが重要」とされている。

## (2) ガバナンスによる監視の実効性向上に向けて

一方で、ガバナンスがこれら経営執行状況の監視機能を果たすにあたり、不都合なリスク情報を執行サイドが取締役に提供せず、その結果、ガバナンスによる監視が十分に機能しなかったケースを筆者は第三者委員会等の調査委員会による不正調査の中で経験してきた。

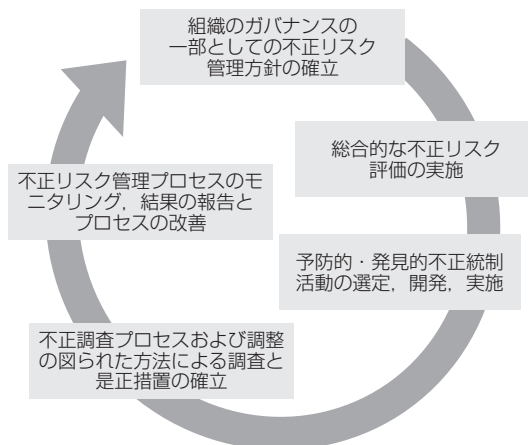
社外取締役が限られた時間と情報のなかで、経営者による不正や内部統制の無効化に対して監視を有効に行うのは、取締役会に出席して監視したとしても限界があり、内部統制や全社的なリスク管理などの仕組みの整備・運用の把握・評価を通じた間接的な方法によらざるを得ないであろう。

以上を踏まえ、ガバナンスによる監視の実効性を向上させるには、以下の点が重要であると筆者は考える。

- 会社の不正リスク管理プログラムを経営者が確立し、運用しているか
- 内部監査の取締役会や監査役等への直接の報告ルートを確認のうえ、その範囲や内容の十分性を判断する
- 役職員に対するインテグリティ教育の十分性と浸透度の把握
- 内部通報制度の実効性確保（監査役等に対する直接的な報告ルートの確保）

特に、不正リスク管理プログラムの確立は、経営者の不正リスク対応に係る本気度を測るバロメーターとなりうる重要なポイントとなるであろう。社外取締役等ガバナンス側が不正リスク管理に対する経営者の姿勢や仕組み

〔図表2〕 継続的かつ総合的な不正リスク管理プロセス



〔出所〕監訳：八田進二・神林比洋雄・橋本尚，訳：日本内部統制研究会・不正リスク研究会（2017）『決定版 COSO 不正リスク管理ガイド』日本公認会計士協会出版局，5頁をもとに筆者作成。

を理解する際に、当該不正リスク管理プログラムの整備・運用を上級経営者が責任をもって推進していることが確認できれば、ガバナンスによる監視においても心証を得やすいであろうし、事実、そのようなプログラムが導入されているなかで不正リスクも低減されたものとなるだろう。

なお、上記の不正リスク管理プログラムの内容については、前述の COSO 不正リスク管理ガイドが参考となると考える。同ガイドでは、継続的かつ総合的な不正リスク管理プロセスとして5つの原則が規定されている（図表2参照）。

## 3 経営者以外の者による無効化への対応

### (1) 部門横断的な発見的統制活動

改訂基準では、経営者以外でも内部統制における業務プロセスに責任を有する者による内部統制の無効化リスクについても触れられており、ここには子会社の経営者も含まれる

こととされている<sup>(2)</sup>。

実際、これらの者によって業務プロセスにおける統制活動が無効化され、想定どおりの牽制機能を果たさず、不正が看過されたケースは多く発生している。

しかし、これらの者による無効化は特定の業務プロセスや子会社の範囲にとどまるものであり、当該範囲の中では内部統制は無効化されるとしても、グループ全体として何かしらの統制活動を整備・運用することでカバーすることが期待される。

たとえば、子会社の経営者が暴走して架空の売上を計上し、訂正事案に至ったケースが多く見られるが、子会社の財務状況の推移を不正の観点からデータ分析によりモニタリングしていれば、もっと早い段階で異常に気がつくことができたかもしれない。このように親会社や地域管理会社による不正リスクに対するグループモニタリングを強化することは、子会社経営者に対して「あなた見られていますよ」という牽制をかけるという点からも重要である。これはプロセスレベルの責任者に対しても同様であり、このような発見的統制活動を部門横断的に実施することは有効な方法となろう。

世界的にはコンプライアンス分野のモニタリングにおいてもDXが注目されているが、まだまだ日本では一部の企業の取組みに限られているように思われ、今回の基準改訂を契機として、そのような取組みが進むことが考えられる。

## (2) グローバル内部通報制度

わが国では2022年6月に改正公益通報者保護法が施行され、従業員300人を超える事業

者は、内部通報に適切に対応するための体制構築が法的に義務づけられた。

また、「公益通報者保護法に基づく指針(令和3年内閣府告示第118号)の解説」(令和3年10月消費者庁)によれば、「子会社や関連会社における法令違反行為の早期是正・未然防止を図るため、企業グループ本社等において子会社や関連会社の労働者等及び役員並びに退職者からの通報を受け付ける企業グループ共通の窓口を設置すること」などの措置等を講じ、経営上のリスクにかかる情報を把握する機会の拡充に努めることが望ましいとされている。

一方で、海外子会社の状況を見ると、現地子会社内の内部通報制度を通じて通報する「現地完結型の海外通報窓口」を設けているケースや、日本企業が買収した海外企業が既存の内部通報制度を持っている場合はあるものの、海外拠点の役職員が日本本社に統一的な通報システムを通じて直接的に通報できる制度(グローバル内部通報制度)が導入されている日本企業はまだまだ少ないようである<sup>(3)</sup>。

これは、特に海外子会社の経営者による無効化リスクへの対応を考えるうえで大きな課題であるといえよう。すなわち、現地で完結するような内部通報制度では、当該子会社の経営者の関与が疑われる重大な不正に関して現地の従業員が通報することは期待されず、仮に通報されたとしても本社に適切に報告がなされるとは限らない。

したがって、特に海外での子会社経営者による無効化リスクへの対応として、この課題は早急に解決されるべきものであるが、一方で、昨今の海外諸国のプライバシー法規制が厳格化され、それらの法対応も並行して行っ

ていく必要があり、法務部門も巻き込んで対応を図る必要がある。

### (3) 実効性ある職務分掌

不正でよくあるのが、仕入先との共謀による架空・水増取引である。これらの場合には、納品書や請求書まで改ざんされるため、単に書類だけのチェックとなると、いくら当該書類の確認を別の部門や担当者に行かせたとしても、職務分掌として有効に機能しない。

すなわち実態を把握している現場担当者による検収チェックがなされた納品書と請求書を照合しない限り、不正リスクへの対応という点では脆弱と言わざるを得ない。

したがって、前述の不正リスク評価における不正統制活動の評価の一環として、既存の業務プロセスレベルの内部統制においても影響を検討し、必要な対応を図る必要があるかもしれないことに留意が必要であろう。

### 《おわりに》

今回の内部統制基準の改訂は大きな影響はないと思っている方が多いとの声が聞かれるが、不正リスク対応という観点から今回の改訂内容を見てみると、非常に大きな影響があることが読み取れる。

内部統制報告制度が導入されて以降、結果として形式的な対応と捉えられかねない企業や不正リスクなどの新たなリスクに十分に対

応できていない企業も多いと思われるが、そのような企業にとっては、企業がバナンスや時代の要請に基づくリスク管理の向上に真に寄与する内部統制の整備・運用を図る千載一遇のチャンスであり、そのような実効性のある改善を願う企業関係者も多いのではないだろうか。内部統制報告制度の形骸化の懸念が聞かれるなか、このような改訂がなされたことを、企業関係者も会計監査人も真摯に受け止めるべきである。

ここで記載した全社的な内部統制の見直しのポイントはあくまで例示にすぎず、今後、経営者による内部統制評価の効率化と不正リスク対応自体の有効性の両立に向けて、企業関係者と会計監査人との間の協議を重ねるなかで、適宜修正・追加されていくものと考ええる。その検討において、本稿が企業関係者や会計監査人の理解の一助となれば大変幸いである。

### (注)

- (1) 評価範囲内でも、後日、評価が「有効」から「有効でない」になる点について理由を述べるようにといった牽制がなされており、評価範囲外に限定されているわけではない。
- (2) 金融庁が公表した「コメントの概要及びコメントに対する考え方」No88
- (3) 弁護士法人GIT法律事務所（2022）『グローバル内部通報制度の実務』中央経済社：2-4頁。