

www.pwc.com

「企業不正と内部統制 －なぜ不正が発生するのか」

2017年12月21日

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー 佐々木貴司

-
1. 企業不正と不正のトライアングル
 2. リスク評価と不正シナリオ
 3. 不正発生事例

1. 企業不正と不正のトライアングル

相次ぐ企業不正－会計不正から品質不正まで

神戸製鋼、アルミ部品性能データ改ざん MRJなどに出荷

環境エネ・素材
2017/10/8 12:30 [有料会員限定]

航空機などの部材に使われるアルミ製品で神戸製鋼所の虚偽説明をしていたことが8日、明らかになった。三菱重工業が旅客機「MRJ」などに納入した部品で発覚している規格を満たしているように納入時のデータを改ざんし、記者会見を開き公表する。

東レ、子会社の繊維製品でのデータ改ざんを公表 が発覚

品質不正 ビジネス
2017/11/28 10:27

東レは28日、顧客に納入した製品の品質検査データを不正に書き換えていたことが明らかになったと発表した。子会社の東レハイブリッドコード（愛知県・西尾市）で、13社に対して顧客と取引していたデータを改ざんして出荷していた。149件に及ぶという。〔日経〕

東洋ゴム首脳総 率わずか0・2%の非中 核事業で生じた経営の隙 に会社全体が足をすくわ れた。今後、会長などの ポストに社外の人物を招 くことも検討するなど企 業統治を見直し、経営の 責任をとる。連結売上高比

日本の製造業の信頼揺るがす品質不正

社説
2017/12/4付

日本の製造業が築いてきた製品への信頼が揺らいでいる。神戸製鋼所や日産自動車などで明らかになった品質管理の不正は、三菱マテリアルや東レの子会社にも広がった。問題の根にあるものを改めなければ信頼回復はない。

神鋼など素材3社のグループでは、契約で定めた品質基準に満たない製品を、データを改ざんして出荷していた。基準に達しなくても顧客企業の実情があれば出荷する取引慣行があるが、同意を得ていなかった。日産自動車とSUBARU（スバル）は無資格者が完成車の検査に携わっていた。

一連の不正に共通するのは、規範への厳格さの欠如である。製品データの改ざんは法

不適切会計 根深く ほぼ全事業に疑念拡大

2017年12月21日

不正のトライアングル

参考: 不正のダイヤモンド
として、この3要素に「能力」を加えて説明する説もある。

- 他の2つの要素と異なり、客観的に観察可能
- 組織のガバナンス、内部統制、組織構造、ITシステムなどに不備が存在する
 - 事業環境や業界慣行から不正が起きやすい
 - 監査体制、経営者による監視などが行き届いていない

動機
プレッシャー

- 財務的安定性または収益性が脅かされている
- 他社からの期待または要求にこたえなければならない過大なプレッシャー
- 業績が個人の成績に影響する
- 過酷な労働環境
- 従業員と会社の対立関係
- 個人の債務の弁済または欲望

機会

姿勢及び
正当化

- 経営理念や企業倫理の軽視
- 経営者による内部統制の無効化
- 過去の法令違反の放置
- オーナー経営者の公私混同
- 経営者への忠誠心
- 良識や信頼への誤解

2. リスク評価と不正のシナリオ

不正リスクシナリオ

不正リスクシナリオ分析例

部署	取引項目	シナリオ	動機	正当化	機会
A事業本部購買部	購買取引	仕入単価を偽装し、仕入先からキックバックを受ける可能性	間接費削減で購買部門が縮小され、労働環境も悪化している	A製品は業績がよく黒字化しており、多少高い仕入単価でも利益が確保される	・仕入単価の承認は部長のみである ・入札や相見積りをとるルールはない ・部長が8年交代しておらず、仕入先とも長い付き合いになる
経理本部	固定資産の減損	事業部の利益を付け替えて、A事業部の減損の兆候を回避する	・公表している業績予測の達成 ・仮にA事業部の固定資産を減損するとなると数十億円単位の損失	・増資を控えており、株価を維持することが重要 ・A事業部は一時的に業績が悪化しているが新製品が出れば巻き返せる	・事業部門の間接費の配賦基準を変えることにより、利益を調整することが可能 ・間接費の配賦基準の見直しは特に承認プロセスを必要としない

不正リスクの評価

不正リスクの評価シート(例)

部門	不正の方法	重要度	発生可能性	動機・プレッシャー	正当化	防止する統制	残余リスク	発見のための手続き
営業	子会社に滞留商品を押し込み販売する	大	中	A営業部門では上期の業績が低く、目標達成できない可能性	A営業部の商品は社運をかけて開発した商品であり、一時的に滞留していても将来性はある	- 商品出荷には部長承認が必要 - 営業管理部で債権の滞留をモニタリング - 関連事業部で子会社の業績をチェック	- 子会社社長は部長の元部下のため、部長を巻き込んで商品出荷する可能性 - 関連事業部のチェックは3か月後のためタイムラグがある	子会社に往査して販売状況をチェックする
A工場	材料の有償支給による売上の過大計上	中	中	A工場が当期黒字化しなければ工場規模縮小の可能性	A工場は地元に着した長い歴史を有する工場で縮小には反対が多い	- 有償支給管理表による出荷・受入の管理 - 有償支給材料の棚卸立会	棚卸がローテーションで行われるため対象にならない外注先がある	- 抜き打ちによる有償支給先の棚卸立会 - 有償支給リードタイムの確認

3. 不正発生の事例

不正会計事例研究

ニイウス コー

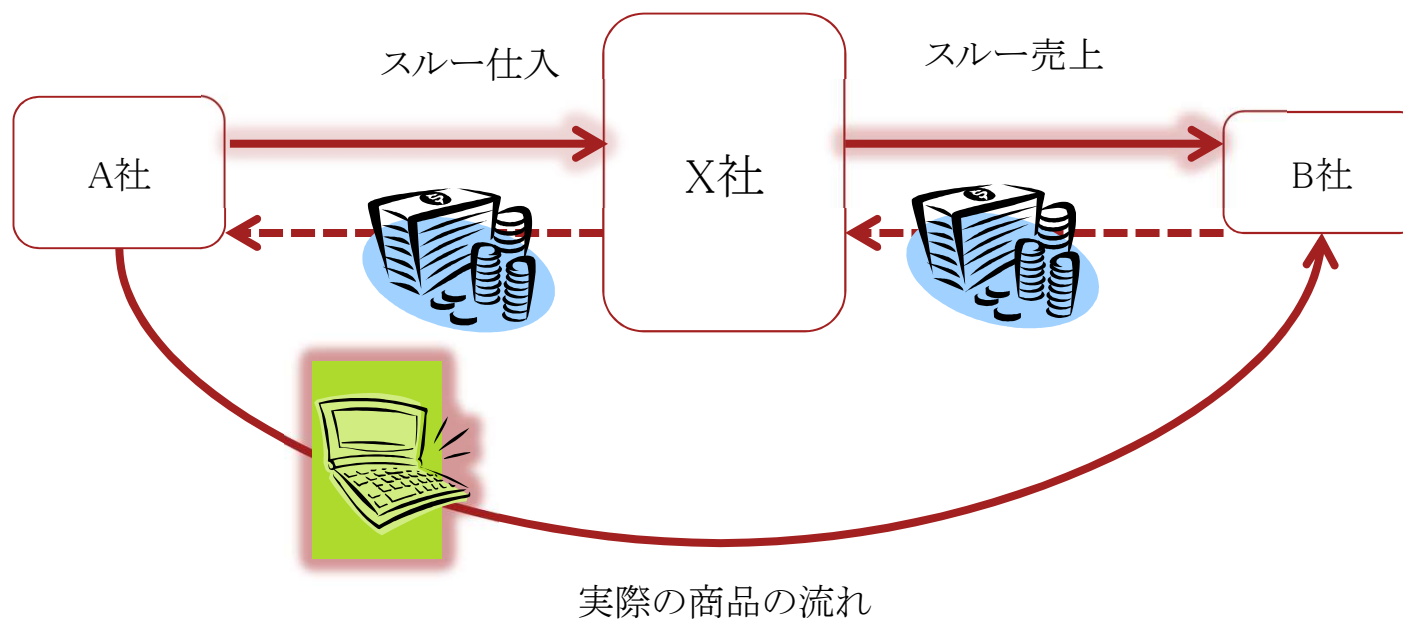
【概要】

- 1992年 日本IBMと野村総合研究所の合弁企業として設立
- IBMが開発するワークステーションや関連するシステムを販売
- 2008年4月、循環取引等による不正会計が発覚し、民事再生法申請
- 同日の調査報告書によると、56取引、総額682億円の不適切取引が判明
- 利益への影響は277億円
- 2010年9月 再生を断念し解散

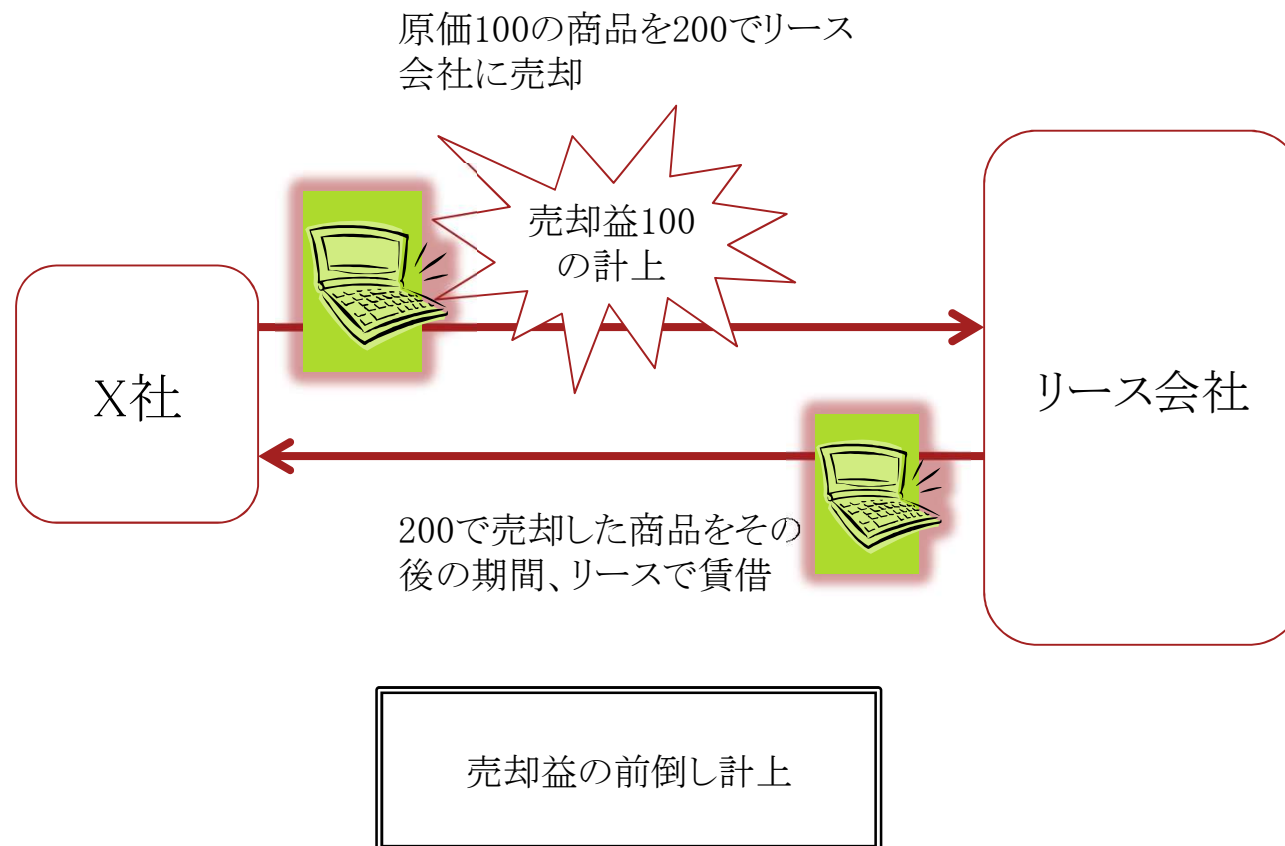
不適切取引の内容 ～調査結果概要より

- ①実体のないとみられるスルー取引
- ②粗利益5%以上を計上したセールス&リースバック取引
- ③リース契約(会社)を利用した不適切な循環取引
- ④売り上げの先行計上とその後の失注処理、買戻しによる循環取引
- ⑤不適切なバーター取引による売上

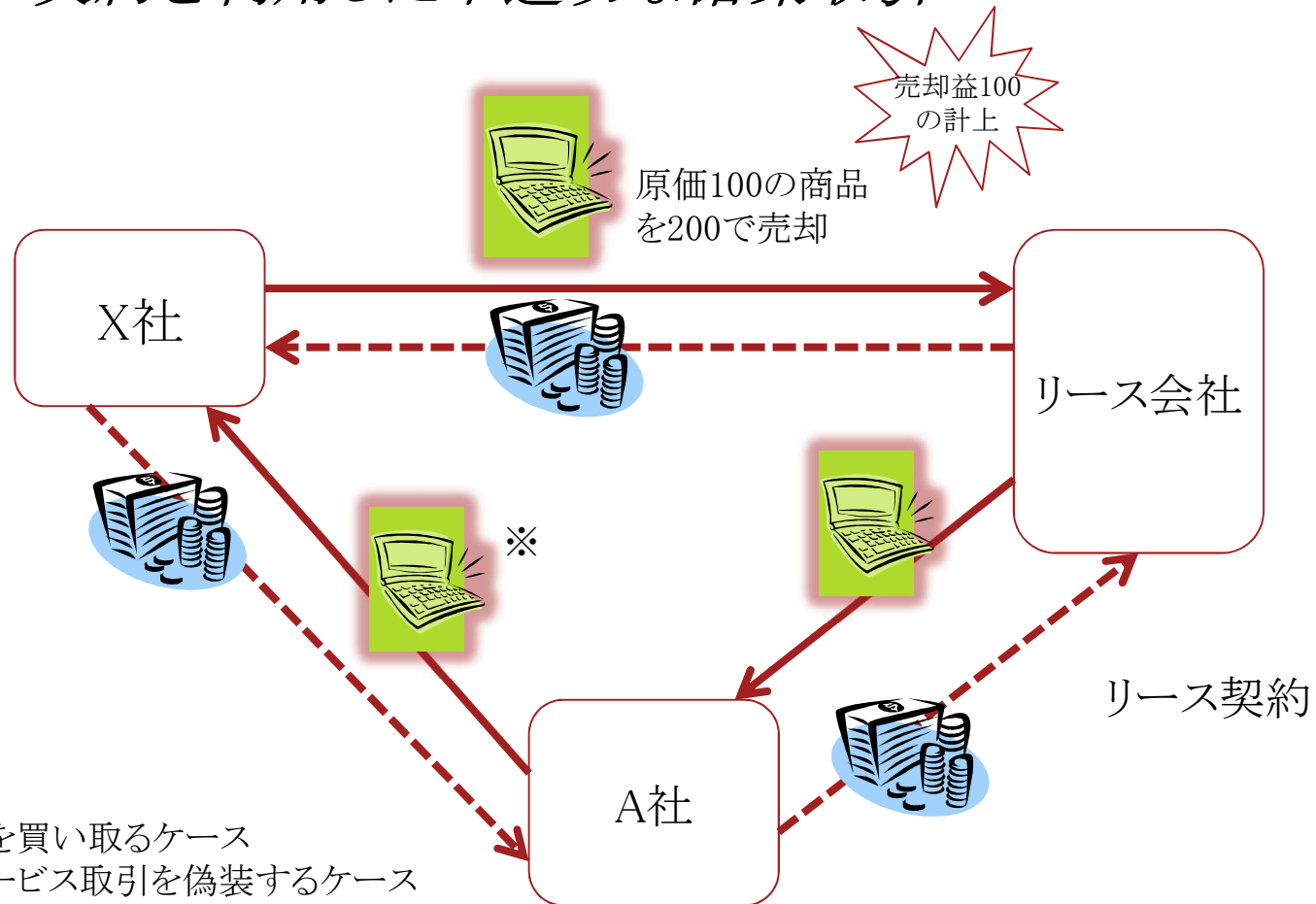
①実体のないとみられるスルー取引



②セールス&リースバック



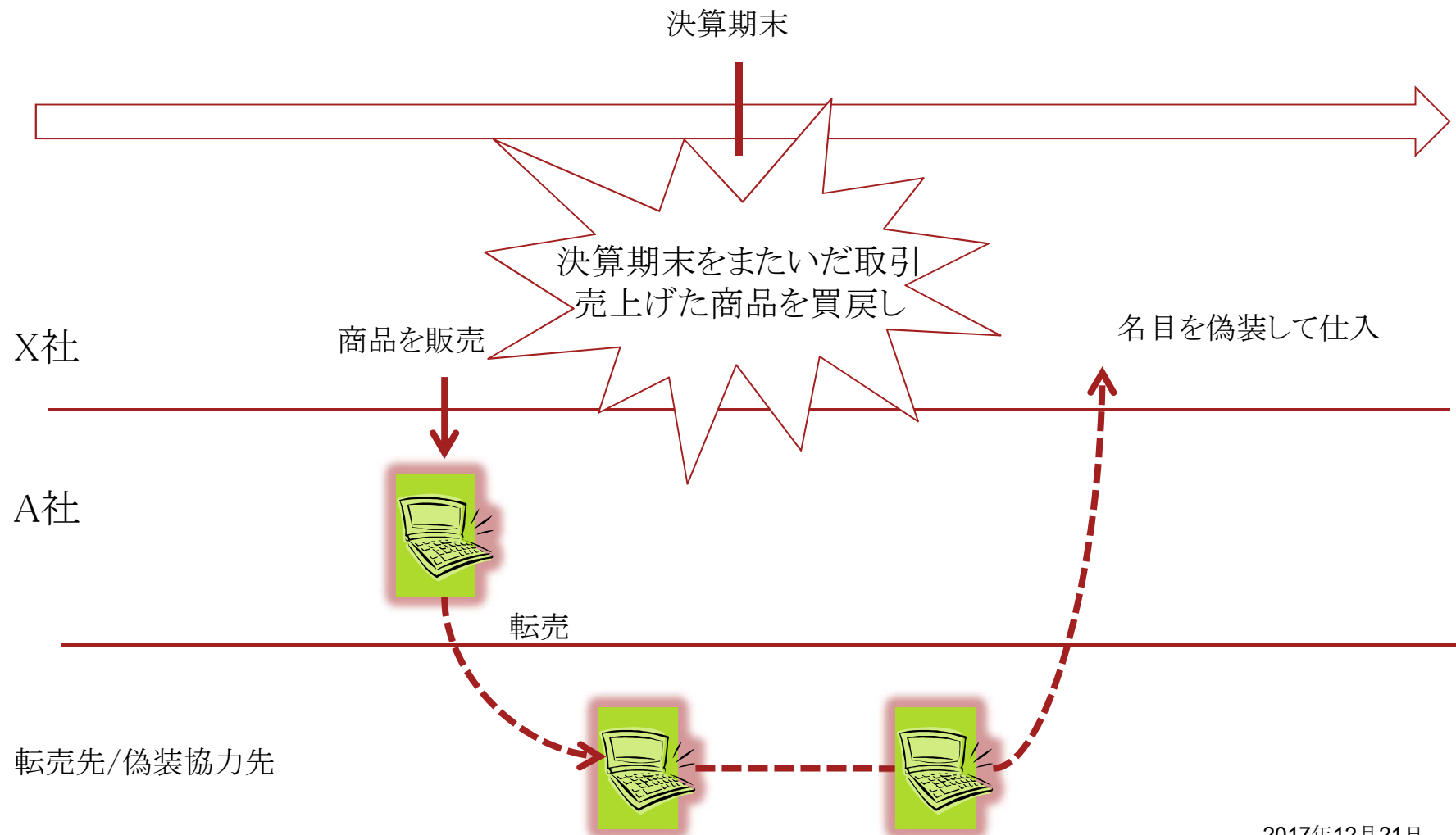
③リース契約を利用した不適切な循環取引



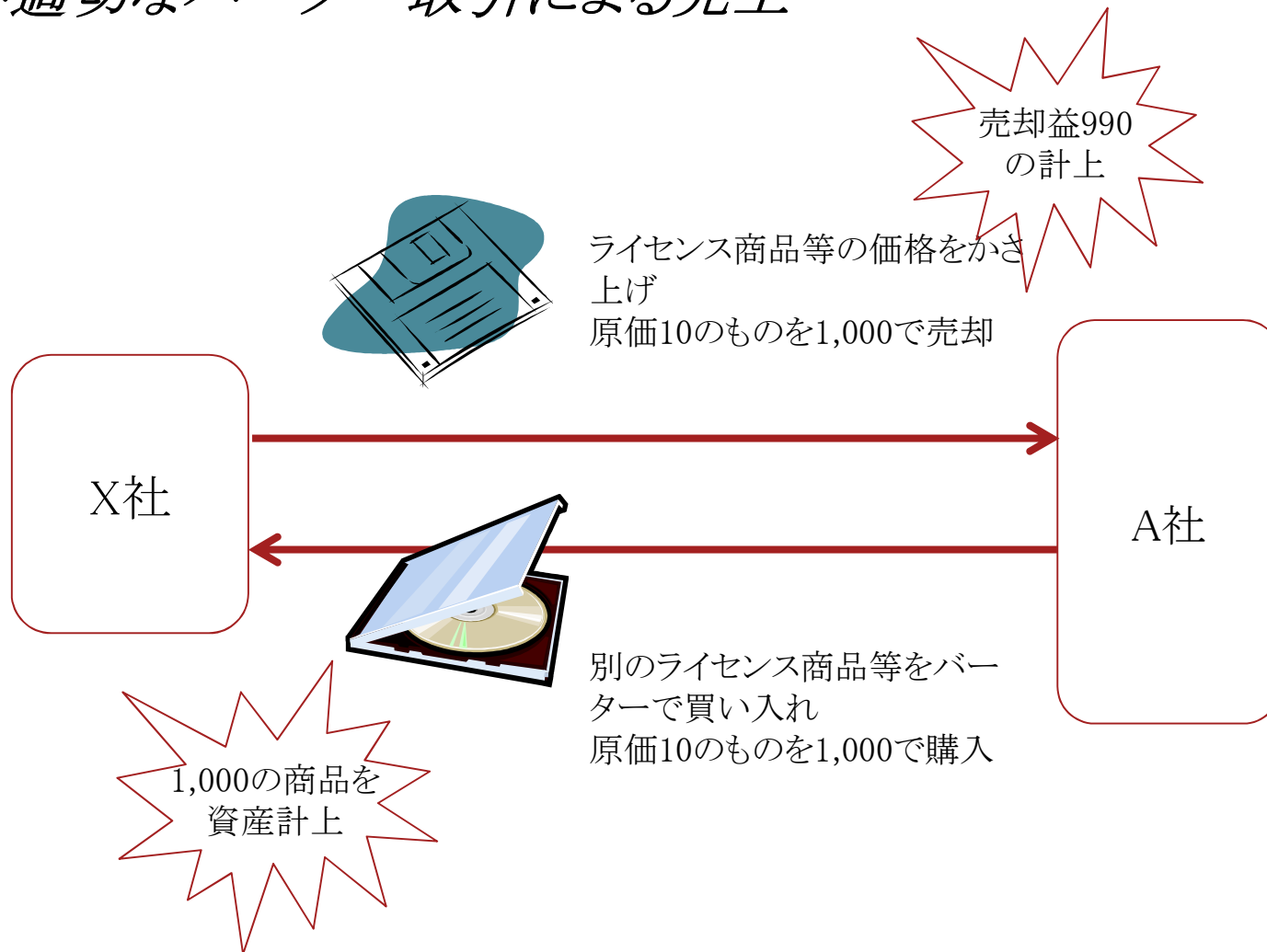
※

- 1) 売却資産を買い取るケース
 - 2) 架空のサービス取引を偽装するケース
- によってA社に資金を供給

④売上の先行計上とその後の失注処理、買戻しによる循環取引



⑤不適切なバーター取引による売上



循環取引の対象になりやすい業種、商品

- ・流通経路が複雑な業種
 - －仲介者・代理店の介入
- ・生産・製造と需要・消費にタイムラグがある商品
 - －季節性商品/資金融通のニーズ
- ・消費期限がない商品
 - －長期間の保存が可能
- ・価値が不明確な商品・サービス
 - －ロイヤリティ/ソフトウェア等

ディスカッション

前述の事例及び調査報告概要を読み、不正のトライアングルにもとづいた不正リスクの分析を行う。

不正リスク分析

不正リスクシナリオ分析

部署	取引項目	シナリオ	動機	正当化	機会



© 2013 PricewaterhouseCoopers Aarata. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network member firms in Japan and/or their specified subsidiaries, and may sometimes refer to the PwC Network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.