

不正防止プログラムを通じて企業価値を守る

財務諸表の虚偽記載リスクの低減に「非常に有効である」と関係者の多くが同意している仕組みの1つが、「企業の不正防止プログラム」です。本 Bulletin では、この「不正防止プログラム」とはどのようなものでなぜ重要なのか、自社の「不正防止プログラム」をどう評価すべきか、不正防止に関して経営陣は対応をどのように変更すべきかといった疑問に対応しています。

なお、本 Bulletin は米国企業改革法適用企業に対する要請を紹介したものです。内部統制報告制度や財務諸表監査制度に関連した我が国における不正防止に係わる要請については、最後にまとめて記載しました。

不正防止プログラムとは？

米国の連邦量刑ガイドラインの改訂版は、「犯罪行為を予防または発見し（中略）倫理的行為と法令遵守へのコミットメントを奨励するような組織風土を促進するための（中略）効果的なコンプライアンス・倫理プログラム」を要求しています。このガイドラインに基づき、不正防止プログラムが要請されています。簡単に言うと、不正防止プログラムは、方針書や手続書によって構成され、上級経営者が率先し、倫理的で責任感あるビジネス行動を促進するプログラムです。しかし、不正防止プログラムは、倫理プログラムとは異なるものです。

ビジネス倫理とは、組織と組織内の個人に適用される行為の原則であり、管理職および社員の日々の行動を通して決まるものです。また、誰もが経営者のリスク事象に対する予測や対応を観察することができる企業文化をつくりだします。逆に、それを観察するということは、組織内の個人が同様の状況に置かれたときにどう行動するように期待されているかの理解につながります。企業の倫理綱領と、倫理綱領の伝達・モニタリング・強化・実施に関する手続は、いわゆる「経営者の姿勢」に不可欠な要素です。

不正防止プログラムは、統制環境にも寄与しますが、不正や違法行為を防止・発見し、それに関連する問題に対処するような規程・手続をより重視したものです。404 条対応の観点から見ると、不正防止プログラムには、財務報告の信頼性に影響を及ぼしうる不正行為のリスクを低減するためのコン

トロールも含まれています。またビジネスの観点では、不正防止プログラムは不正についての報道から起こる風評リスクや「（ニュースの）見出しに載る」リスクの発生を低減します。

SECの経営者向けガイダンスおよび 監査基準第5号 (AS5) の要請

SEC の経営者向けガイダンスでは、虚偽表示リスクに係わる経営者の評価は、企業において不正が発生しやすいかどうか、不正リスクが財務諸表の重要な虚偽表示をもたらすことになるかどうかということを考慮すべきであるとして、下記の2点の考えを示しています。

- ① 不正による財務諸表の重要な虚偽表示をもたらすリスクは、組織の大きさや種類にかかわらず、いかなる組織においても通常存在しうるものであり、特定の地域やセグメント、個々の財務報告要素ごとに異なる可能性がある。例えば、財務報告プロセスにおける内部統制を無視するリスクは、あらゆる大きさおよび種類の会社において財務報告の不正をもたらす不正リスクの一つである。
- ② 不正リスクを認識するということは、必ずしも不正が発生したということを示すものではないが、不正が認識されなかったからといって、不正リスクが存在しないということを示すものではない。

AS5 においては、財務報告に係る内部統制が、不正による虚偽表示を防止または発見できないリスクは、エラーを防止または発見できないリスクよりも通常高いとしています。そして、監査人はリスクの高い領域に注力すべきであるとしています。監査人が不正リスクを特定するために行うこととして、以下を示しています。

- ① 財務報告に係る内部統制の監査の計画および実施に当たり、監査人は自らの不正リスク評価の結果を考慮すべきである。
- ② 監査人は、企業のコントロールが、特定された不正による重要な虚偽表示のリスクに十分に対応しているかどうか

か、経営者によるその他のコントロールの無視のリスクに対応するように意図されたコントロールであるかどうかを評価しなければならない。

- ③ 財務報告に係る内部統制の監査を通じて、不正を防止または発見するように設計されたコントロールに不備を特定した場合には、監査人は、財務諸表監査における重要な虚偽表示のリスクへの対応を検討する際にそうした不備を考慮に入れなければならない。

なお、監査人は、財務諸表監査において、「不正に起因する重要な虚偽表示」のリスクの評価を義務づけている「監査基準書第99号（SAS99）」に対応して、企業の不正防止プログラムを考慮します。

不正防止プログラムの整備状況と運用状況の有効性に関する評価アプローチは、他のコントロールとそれほど違いませんが、主に経営者による不正のリスク、および経営者によるコントロールの無視に起因するリスクに重点が置かれています。この観点は、第三者による不正という伝統的な問題だけでなく、財務報告上の不正、資産の横領、不適切または違法な目的（賄賂や袖の下など）による支出や債務、不正に取得された収益や資産、税金やその他のコスト・経費の回避にまでおよびます。さらに、財務報告に係る内部統制の年次評価における他の手続と同様に、外部監査人より先に経営者が結論を導き、それを裏付けます。

不正防止プログラムの価値とは？

近年、不正に関する状況は大きく変化してきました。企業改革法は、信頼できる財務報告への期待を定めています。SAS 99では外部監査人に対する要請が定められ、SECの経営者向けガイダンスやAS5では、より明確に内部統制の評価の際に不正についても検討することが要請されています。連邦量刑ガイドラインは強化され、より強力な不正防止プログラムを要求しています。さらに、企業に対する罰金が大幅に引き上げられ、証券に関する不正に対して厳しい刑罰があることが当たり前となっています。このように不正が注目を浴びる環境の中で、

- (1) 財務報告に係る内部統制の評価に、実体のある不正防止プログラム評価を組み込む。
- (2) その評価に基づいて不正防止プログラムを改善する。

といったことを選択し、前向きに積極的に取り組む企業は、以

下のような便益を享受できます。

- ・ 不正を防止し、重大になる前に適時に発見する可能性を向上させる。
- ・ 横領やその他の不正行為に起因する損失から、企業資産・資源を保護する。
- ・ 事件が発生した際の風評リスクを軽減し、経営者の保護を強化する。
- ・ 不正防止プログラムおよび関連するコントロールの有効性について、外部監査人が合意する、より包括的で費用対効果の高い404条評価にする。

効果的な不正防止プログラムの評価の実施には便益があるのに対して、評価を実施しないことのリスクは、潜在的に広範に波及する可能性があります。贈賄、資産の横領、財務諸表上の不正などのリスクがチェックされないまま放置されると、企業運営の多くの側面に影響が出て、企業の持続可能性にさえ影響を与えかねません。また潜在的な損失としては、財務諸表上の不正は最も壊滅的なダメージをもたらすおそれがあります。そうした不正がひとたび明るみに出ると、一般投資家が反応し、その結果として時価総額の減少が避けられません。投資家、社員、債権者、その他利害関係者が、金銭的な価値の消滅により深刻な影響を受けると、訴訟を起こす以外の道はなくなります。企業が被る金銭的な損害に加え、信用の失墜、マーケットシェアやブランド価値の下落といったダメージは、正確に算定できないとはいえ、より長引くものです。訴訟が解決し、犯罪者が起訴され判決が下った後もこうしたダメージが継続し、負の影響が完全に消滅するためにはかなりの時間を要するケースもあります。従って、効果的な不正防止プログラムが、企業価値の防衛につながるのです。

経営者による対応の変更点

多くの企業にとって従来の不正防止モデルは、以下のようなものでした。

- ・ 業界に特有な不正リスクに限定していることが多い（例えば小売業における在庫の盗難、ヘルスケア・医療サービスでの不正、等）。
- ・ 不正を管理する責任がその他の主要な組織機能から切り離され、独立した組織による管理手法に依存していることが多い。
- ・ 不正リスクを低減させる責任が、自己完結的で第三者によ

る不正以外には説明責任が求められない中間管理者に委ねられている。

こうした伝統的な不正防止モデルでは、企業改革法施行後の新しい規制の要請に十分対応できません。「画一的な」アプローチがなく、さまざまな規制がある程度の柔軟性を認めているなかで、企業は、上級経営者の積極的な関与と取締役会および監査委員会による監視を含む、効果的な不正防止プログラムを導入する必要があります。経営者は、効果的なプログラムを策定していることをいつでも説明できるようにしておかなければなりません。以下は、「効果的なプログラム」に必要な特徴です。

- ・ 誠実性と高い倫理感を重視する企業文化の醸成、不正防止のプロセスとコントロールの評価、適切な監視プロセスの設定に重点が置かれている。
- ・ 経営者と監査委員会の双方が効果的な不正防止プログラムに注目しており、双方ともに、不正防止プログラムが効果的に運用されていることを確認する報告書を入手している。
- ・ 不正リスクの範囲が拡大されてビジネスの他の側面と統合されており、効果のない個別組織による不正リスク管理が排除されている。例えば、全社・事業部・業界・地域ごとの不正リスク評価が定期的実施されているなどが考えられる。
- ・ 情報とフィードバックが上級経営陣にとどまらず、監査委員会と取締役会にも届くようなネットワークが構築されている。こうしたネットワークには内部監査、財務報告担当者、外部監査人、その他顧問なども含まれており、不正防止プログラムが有効であり適用されるすべての規制、法律、規則の要求事項を満たしていることの確認のために、定期的な意見交換が行われている。
- ・ 監査委員会は監視を行わなければならない。例えば、米国公認会計士協会（AICPA）の発行した出版物には、不正リスクの重要な根本原因が経営者による内部統制の無視にあるということを監査委員会が認識すべきである、としたものもある。AICPAのガイダンスは、監査委員会による適切な懐疑心の維持、不正リスクを特定するブレイクストーリーミング、「行為綱領（Code of Conduct）」を用いた財務報告に対する姿勢の評価、厳格な内部告発プログラムを促進するための企業による取り組みの確認などを奨励している。

幸いなことに、ほとんどの企業では不正防止プログラムが部分的に整備されています。全社レベル・プロセスレベルのどちらかで特定されているコントロールの多くは、不正の防止、抑制

または発見などの目的も達成しています。従って、404条の評価チームは、こうした両方の目的を達成するコントロールを特定し、現在実施されているものと実施予定のもの両方を考慮して、不正防止プログラムに含まれるべき要素が欠けていないことを確認しなければなりません。404条の評価で不正を明示することにより、評価チームは、不注意によるエラーと意図的なエラーの両方のリスクに、個別にではなく同時に対処できます。この統合を達成するためのキーワードは、「不正を明示的にする」ことです。全社的な内部統制を評価する際、および期末財務報告プロセスをレビューする際に、会社のリスク評価、ならびにコントロールの整備状況とテストで「不正を明示的に」してください。

不正防止プログラムの評価方法

不正防止プログラムを評価するには、まず組織内の不正リスクを特定します。不正リスクには、ギャップの存在、つまり現状の不正防止コントロールが不適切である分野も含まれます。プロティビティの直近の「不正リスクマネジメント調査」によると、不正リスク評価プロセスが非常に重要であるにもかかわらず、全社レベル・プロセスレベルの両方で不正リスク評価プロセスを設けているとした企業は、フォーチュン1000に含まれる企業のうち半分以下しかありませんでした。経営者による404条評価では、コントロールの実施者とそれに関連する職務分掌を含む、不正を防止または発見するコントロールの整備状況を特定することが欠かせません。この評価で、不正が起こりうる分野と、不正防止の方針や手続についての実施責任、説明責任が整備されるべき分野を特定する必要があります。

連邦量刑ガイドラインの改訂版では、コンプライアンス・倫理プログラムの有効性を評価する最低基準を定めています。この改訂版では、組織が効果的なコンプライアンス・倫理プログラムを整備していること、また「組織内の特定の個人」がこのプログラムの日々の運営に責任をもっていることを確認するために、「組織の上位者」が必要な手続きをとることを要請しています。「上位者」は監視およびモニタリング活動にも関与する必要があり、またそうした活動を説明責任や意思決定を軽減する形で委任してはなりません。またその他、以下のような倫理・コンプライアンス関連活動にも参加する必要があります。

- ・ 犯罪行為の防止・発見が明確に述べられた、法令遵守に関する規準・手続の策定。

- ・コンプライアンス・倫理プログラムに関する規準・手続・その他の事項の伝達。
- ・モニタリングや監査プロセスのフィードバックと適切な保護対策を提供する、モニタリング・監査システムと報告システムの確立。
- ・有効なクレーム・内部通報の匿名報告プロセスの設置、および全社的に適切に一貫して運用されていることが確認できる苦情処理結果の調査。
- ・全社的な不正防止関連トレーニングについて、定期的なレビューによる有効性の評価、また有効性維持のための必要に応じた改訂。
- ・業績評価への反映や懲戒処分などによる、コンプライアンス・倫理プログラムの促進・強化。
- ・違反への対処経験に基づいた、コンプライアンスの基準・手続、その他の予防的・発見的措置についての継続的な改善。

経営者および監査委員会は、量刑ガイドラインに規定された上記の基準に照らして、自社の不正防止プログラムを評価することが必要です。

不正防止プログラムの有効性を評価するときのもう1つの有用な基準は、トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）の作成した「内部統制の統合的枠組み」です。このフレームワークでは、組織レベル・プロセスレベル両方における不正防止プログラムの評価を要請しています。さらに、COSO フレームワークの5つの構成要素は、不正防止プログラムの整備状況評価の基準となっています。また、COSOが2006年6月に公表した「財務報告に係る内部統制—小規模公開企業のためのガイダンス」では、COSO フレームワークの5つの構成要素と関連付けられ、そこから導き出された20の基本原則が示され、そのうちのひとつに「不正リスク」があります。

不正の発生時には厳格な対応が不可欠

不正防止の方針が確立されると、遵守のための適切なインセンティブと業績評価指標を考慮する必要があります。また違反に対しては厳しい懲戒処分を行わなければなりません。例えば、特定の予防的コントロールを実施する責任を職務記述書に記載して業績評価における期待として定義するなどの措置を検討したり、業績評価や報酬の一部をそうした期待に応じているかどうかに基づいて決定することも考えられます。プロティビティの不正リスクマネジメント調査によれば、調査に参加した企業

の54%は部下の行為に対する説明責任を管理者に負わせています。さらに、49%は職務記述書に不正の防止に関連する役割を明記し、社員に説明責任を持たせており、42%は業績評価プロセスに不正防止目標を組み込んでいます。

適切な期待が明記されたなら、不正が発覚した際に定められた方針が適用されるということが重要になります。これは複雑な分野であり、多くの場合、事実確認のための内部調査や、適切な対応方針（刑事・民事訴追、解雇、損害賠償、保険金支払請求など）の決定については、責任ある上位者による承認が必要です。経営者は、時間や予算などの制約のため、調査プロセスを十分に管理できない場合があります。場合によっては、問題についての独立した第三者による調査を実施するために、社外の弁護士やその他の専門家（公認不正検査士、不正調査経験のある公認会計士、適格な調査員など）の利用を検討する必要があります。こうした外部の専門家は、事実究明、データの分析、テクニカルな活動の実施（コンピュータ・ハードドライブの復元やコピー、膨大なEメール検索の実施、帳簿や記録の査閲等）に関して企業を支援するのに最も適しており、経営者は不正疑惑を徹底的に調査し解決することを期待できます。さらに、独立した第三者による調査結果は、客観的で信頼性が高いと評価されます。

まとめ

企業の不正防止プログラムはコーポレートガバナンスプロセスの不可欠な部分であり、有形・無形の企業価値を守り、開示情報の信頼性を保つために欠かせないものです。経営者は、監査委員会の監視下において、不正を適時に防止・抑止・発見するための効果的な内部統制を確立し、それを検証してモニタリングする任務を託されています。（今あるコントロールで十分だという受動的、自己満足的、他人任せの考え方ではなく）不正リスクを前向きに評価し、それを軽減してモニタリングすることに注力するのであれば、不正防止プログラムは、重大な不正が発生する機会を減らそうと挑戦する経営者の助けとなるものです。

内部統制報告制度や財務諸表監査制度に関連した我が国における不正防止に係わる要請

■内部統制報告制度における要請

実施基準では、「経営者は、評価対象となる業務プロセスにお

いて、不正又は誤謬により、虚偽記載が発生するリスクを識別する」ことを求めており、更に、内部統制の整備状況の有効性の評価における留意事項として、「内部統制は、不正又は誤謬を防止又は適時に発見できるよう適切に実施されているか。」「適切な職務の分掌が導入されているか。」「内部統制によって発見された不正又は誤謬に適時に対処する手続が設定されているか。」などを示しています。一方、監査人に対しては、「監査人は、内部統制監査の実施において不正又は法令に違反する重大な事実を発見した場合には、経営者、取締役会および監査役又は監査委員会に報告して適切な対応を求めるとともに、内部統制の有効性に及ぼす影響の程度について評価しなければならない。」として、不正等の経営者等への報告を求めています。

■財務諸表監査制度における要請

我が国の監査基準においては、財務諸表の重要な虚偽表示の多くは、不正等に起因すると考えられるとし、監査人に対し不正等について特段の注意を払うことを求めています。日本公認会計士協会は2006年10月24日、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」を公表しています。そこでは、財務諸表の監査において不正のリスクを考慮することおよび不正による重要な虚偽表示を発見するための手続の立案についての指針が提供されています。さらに、金融商品取引法第193条の3において、監査人が財務書類に重要な影響を及ぼす不正・違法行為を発見した場合であって、監査役等に通知するなど、企業の自主的な是正措置を促す手続きを踏んだ上でもなお適切な措置がとられないと認めるときに、監査人は当局へ申し出ることを求められています。

確認のための質問事項

取締役会のための質問

- 取締役会に提出されている不正防止プログラムは、不正が発生する可能性のあるエリアに焦点を当てており、全社横断的に適切なコントロールを組み込んでいますか？ 経営者の姿勢として、不正防止プログラムの重要性は継続的に強調されていますか？ 改善の必要なギャップがありますか？ 注意の必要な不正リスクはありますか？
- 監査委員会は、効果的な匿名の内部通報制度を設置していますか？ 監査委員会は、プログラムを機能させるために必要な、報告・上申・追跡調査の手順・手続について、助言を求めたことはありますか？
- 取締役会は、経営陣が会社の不正防止プログラムを伝達、モニタリング、強化、実施していることを監督していますか？ 例えばフォローアップの必要な事象が発生した場合、取締役会は、懲戒処分の決定や、会社のプロセスやコントロールに対する是正措置に満足していますか？

経営陣のための質問

- 経営陣は、会社が連邦量刑ガイドラインの改訂版を遵守していると確信していますか？
- CEOに近い上級役員が不正防止プログラムに対する責任を有していますか？ 第三者不正よりも広い範囲に焦点を合わせたプログラムになっていますか？
- 会社は、リスクを特定して優先順位を付け、組織内で原因を究明するための不正リスク評価を実施していますか？ 不正防止プログラムと関連するコントロールは、特定された不正・違法行為のリスクに対応していますか？ 財務報告に係る内部統制の評価において、不正を明示していますか？
- 外部監査人、内部監査人は、不正防止プログラムの改善案を提示していますか？ プログラム改善の必要性を示唆するような不正事象がありましたか？ 経営陣はこうした改善に取り組む計画を策定していますか？