

JPX・EY共催

JPX上場会社セミナー2024

中堅・新興企業における効果的な内部 管理体制構築に向けた実務上の留意点

日本取引所自主規制法人／EY新日本有限責任監査法人

2024年11月



JPX
JAPAN EXCHANGE
REGULATION

EY

Building a better working world

登壇者



荒張 健 *Ken Arahari*

EY新日本有限責任監査法人 パートナー
Forensics事業部長

主な経歴

- 上場企業、公的機関等に対する会計監査業務および各種アドバイザリー業務に30年以上にわたり従事。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Forensics (Forensic & Integrity Services, 旧FIDS)のJapan Leader ならびにForensics事業部長を務める。
- 第三者委員会委員等として数多くの不正疑義(会計不正、贈収賄、独占禁止法関連、品質偽装関連などに係る疑義。以下同じ)に係る実態調査に従事する他、不正対策(不正発見・予防)体制の評価・改善支援、米国FCPA違反に係るDPA(Deferred Prosecution Agreement)対応など米国当局対応を含むリスク評価、コンプライアンス・プログラム改善支援業務の実務経験を多数有している。
- 不正対策やデータアナリティクスの知見を監査の高度化に活用するプロジェクトもリード。最近では、不正リスク対応を含む内部統制基準改訂対応支援にも従事。総務省政策評価・独立行政法人評価委員会臨時委員など、政府公職や日本公認会計士協会の各種委員会委員を歴任。国連アジア極東犯罪防止研究所にて講師も務めた
- 慶應義塾大学経済学部卒。公認会計士。



内藤 友則 *Tomonori Naito*

日本取引所自主規制法人
上場管理部長

主な経歴

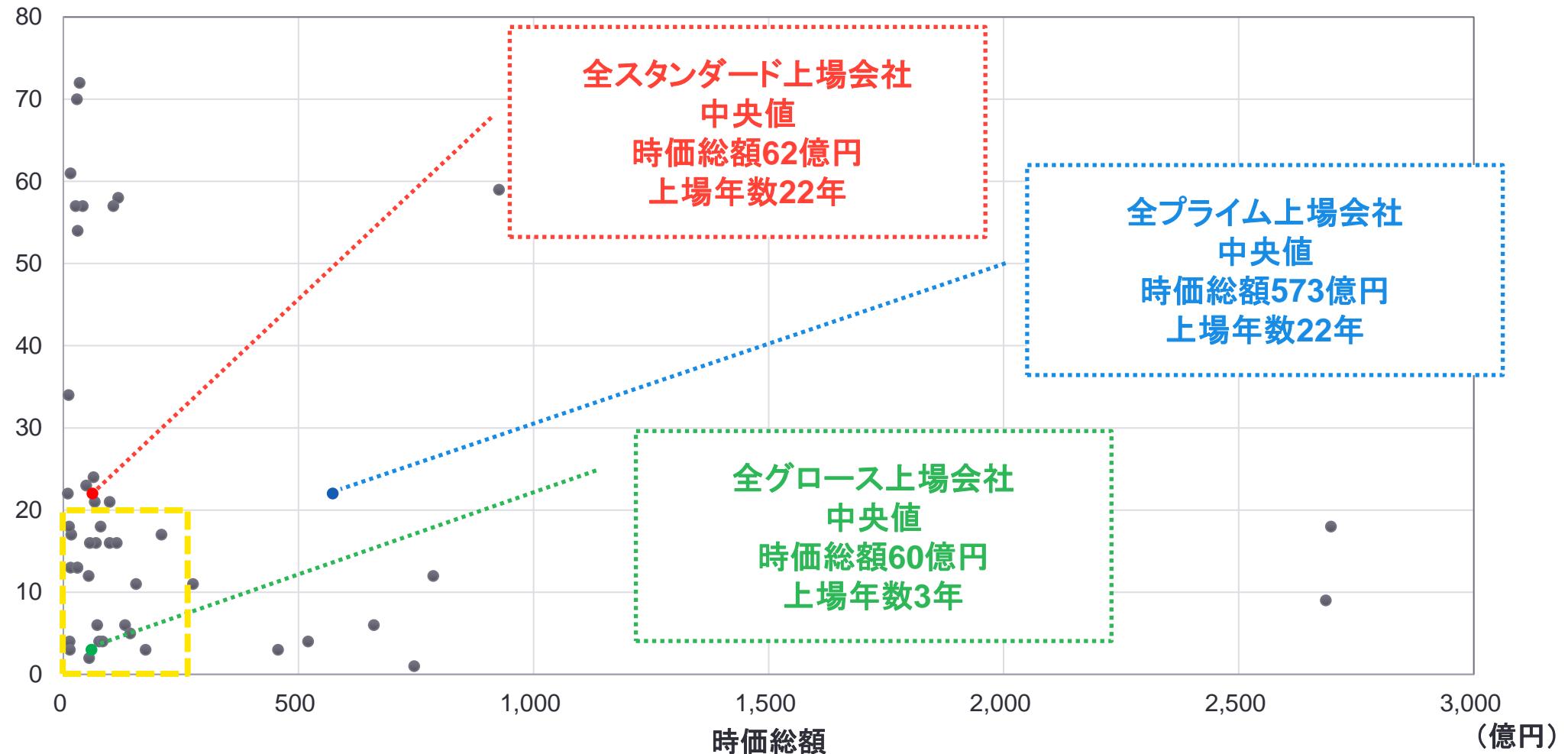
- 1999年 東京証券取引所入社。2005年から上場部で上場制度・開示制度の企画・調整を担当。2010年から上場推進部で上場新商品の制度設計などを担当。
- 2013年から日本取引所グループや証券保管振替機構にて経営企画を担当。2023年から現職。



はじめに －JPXによる改善措置対象会社の分析結果

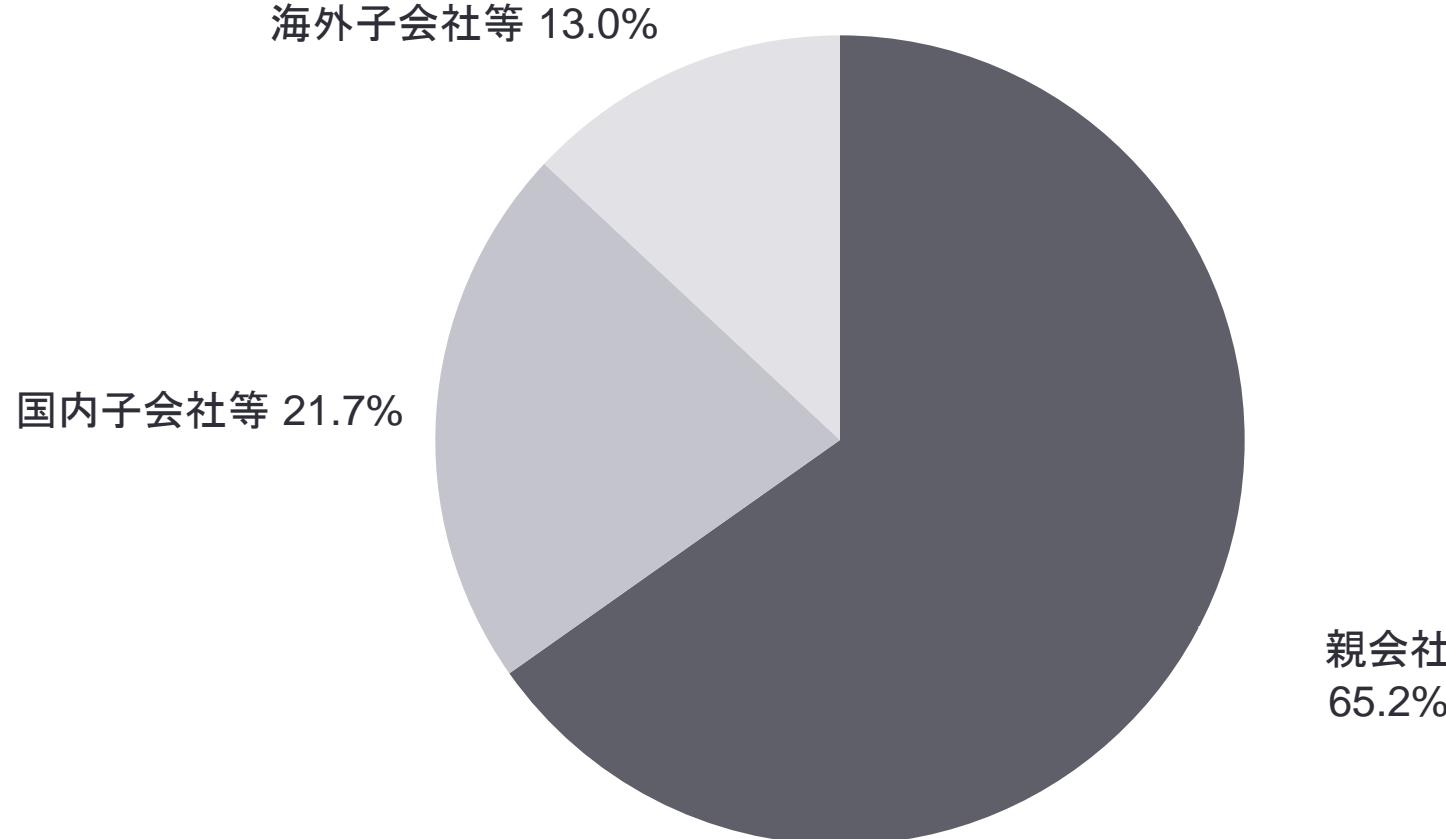
改善措置対象会社の分析結果① 時価総額と新規上場からの経過年数の関係

新規上場から措置に至るまでの経過年数



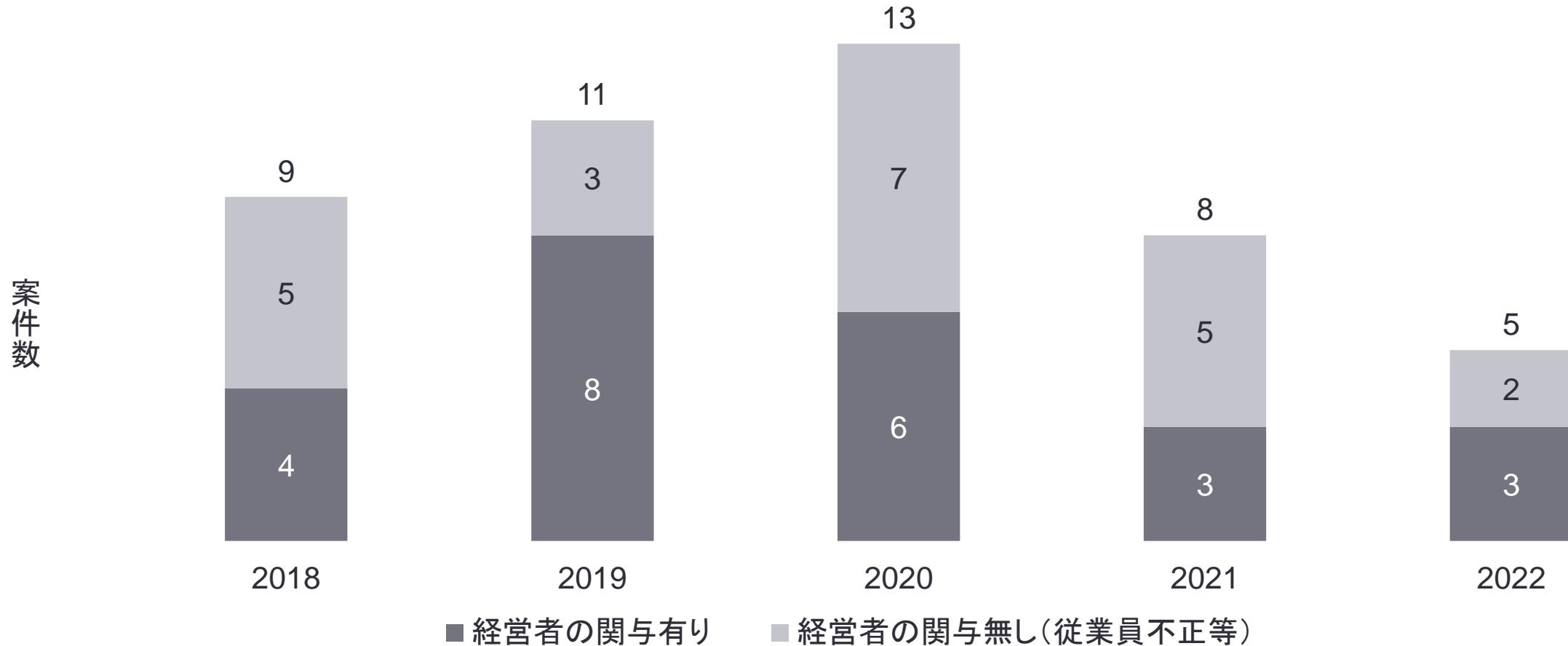
(注)2018年4月から2023年3月までの5年間に、東証上場会社において「特別注意銘柄への指定」や
適時開示体制の改善を求める「改善報告書の徴求」といった改善を求める措置を行った46案件
の公表資料から日本取引所自主規制法人が作成

改善措置対象会社の分析結果② 不正の発生場所



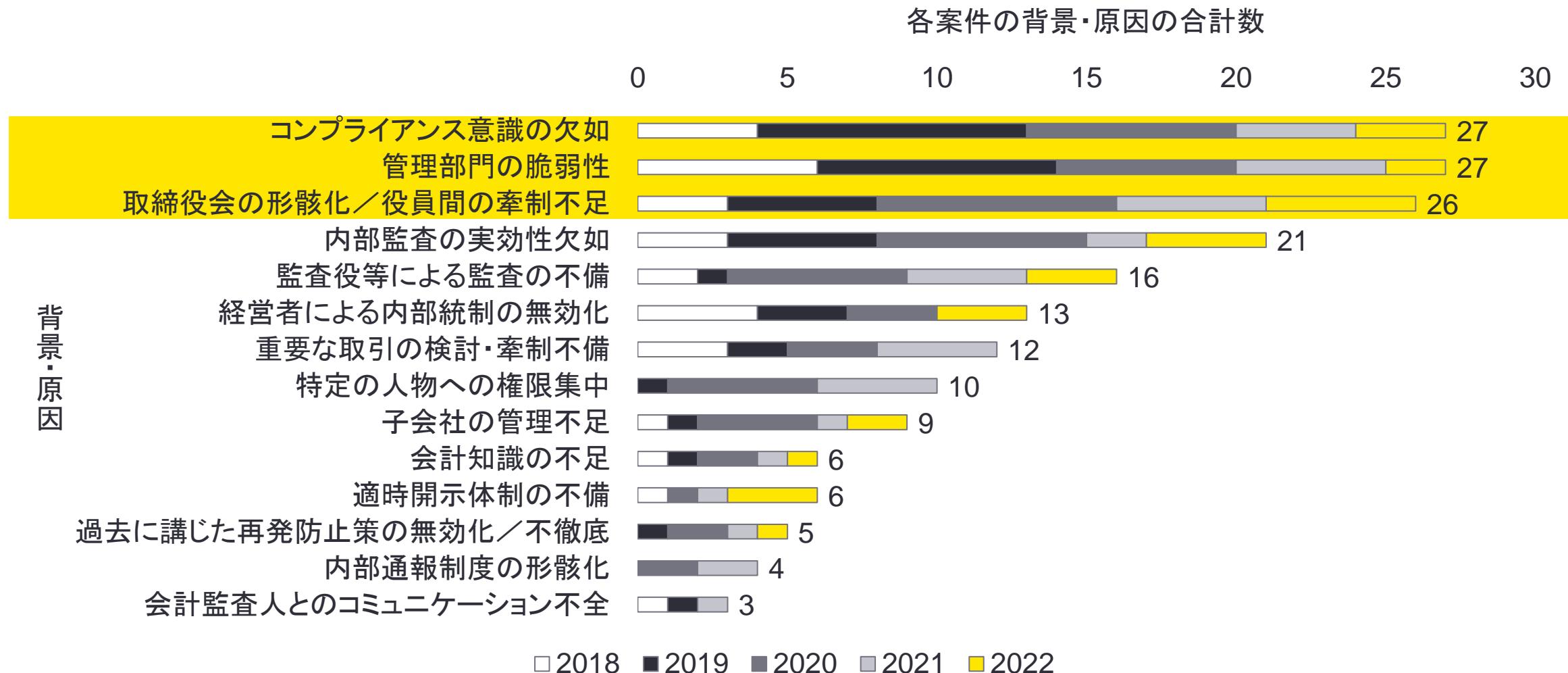
(注) 各社適時開示・調査報告書から日本取引所自主規制法人が作成

改善措置対象会社の分析結果③ 経営者の関与状況



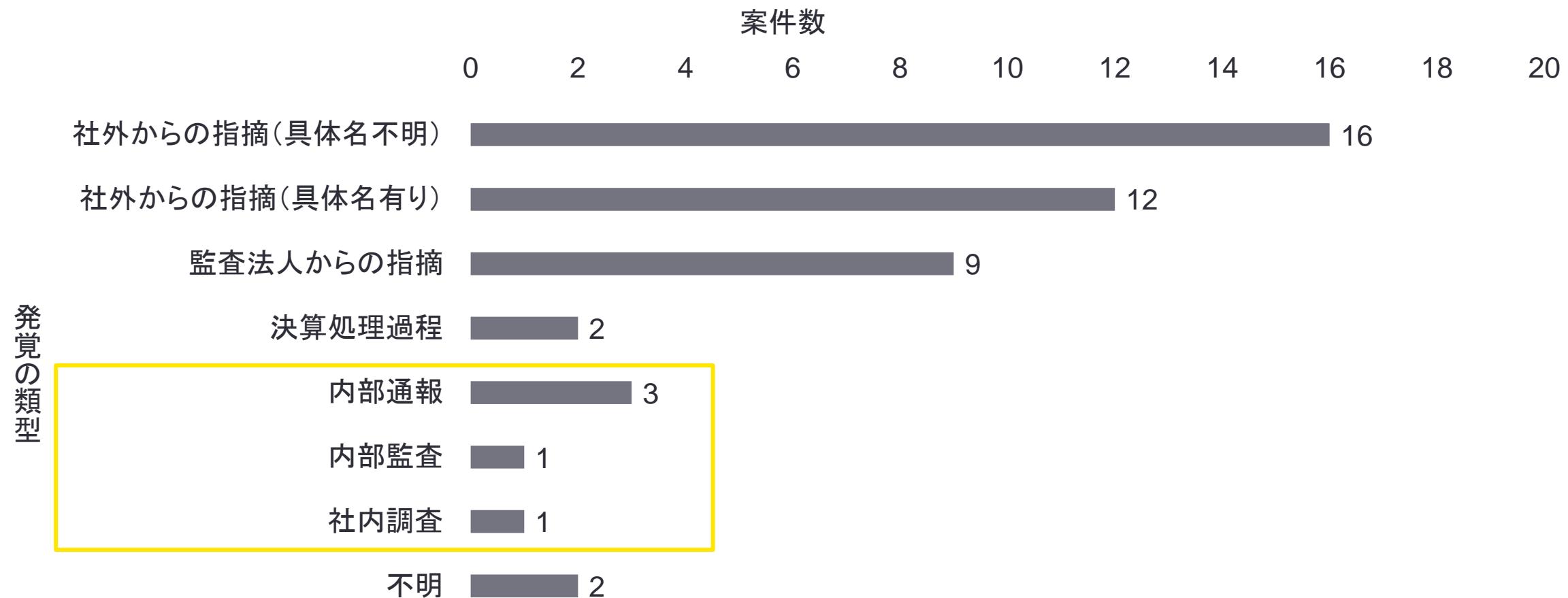
(注) 各社適時開示・調査報告書から日本取引所自主規制法人が作成

改善措置対象会社の分析結果④ 措置を受けた背景・原因



(注) 日本取引所グループウェブサイト「マーケットニュース」から日本取引所自主規制法人が作成

改善措置対象会社の分析結果⑤ 不正発覚の経緯



過去5年間の不正調査開示事例の分析

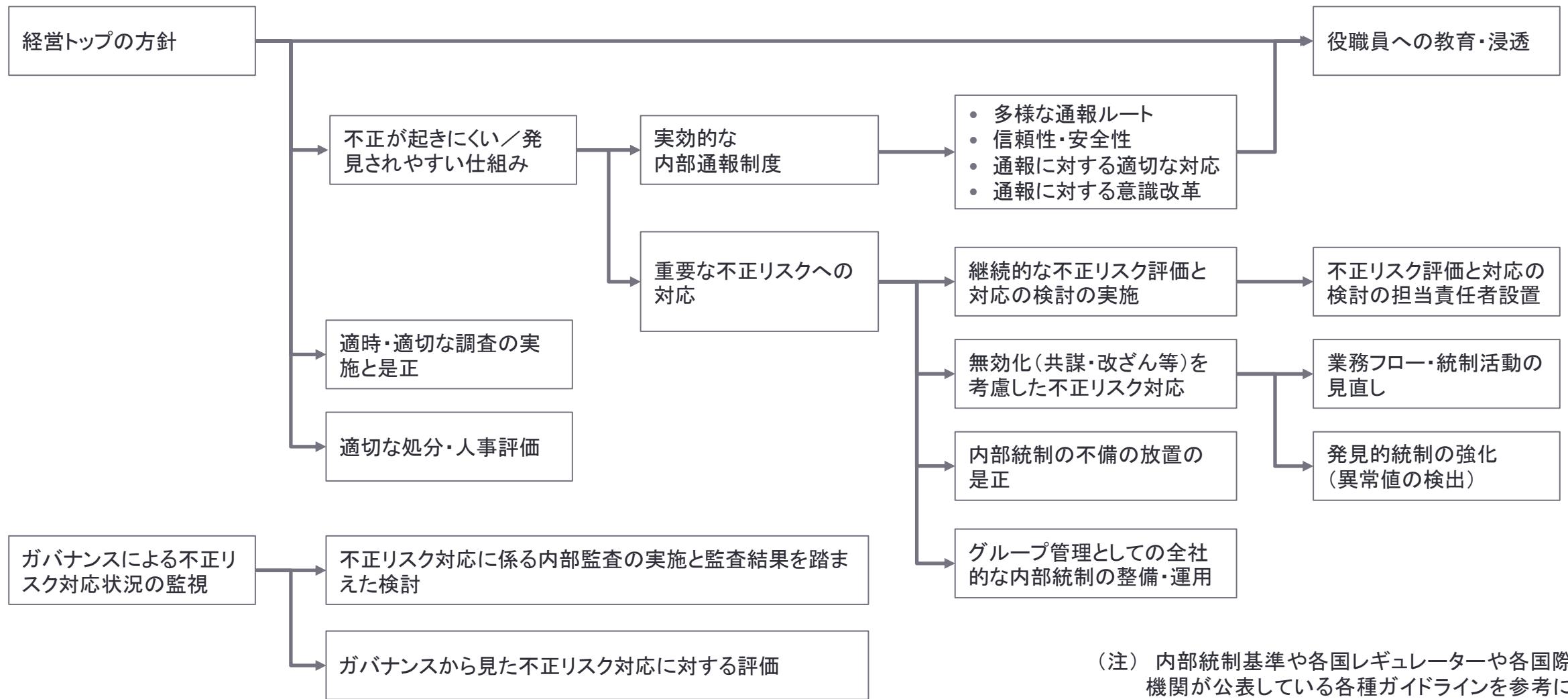
連結売上高	開示を行った企業 (件数)		合計	全上場企業数 202406	売上区分ごとの全上 場企業に対する開示 を行った企業の割合
	プライム	プライム以外			
00_1兆円以上	5	0	5	183	2.7%
01_5,000億円以上1兆円未満	5	0	5	152	3.3%
02_1,000億円以上5,000億円未満	28	1	29	672	4.3%
03_500億円以上1,000億円未満	14	9	23	452	5.1%
04_100億円以上500億円未満	25	40	65	1,332	4.9%
05_100億円未満	2	37	39	1,132	3.4%
a	79	87	166	3,923	4.2%
b	1,647	2,276			
a/b	4.8%	3.8%			

(注) 上場版会社概要データ(東洋経済)・各社適時開示からEY新日本有限責任監査法人が作成



不正リスク対応の概要

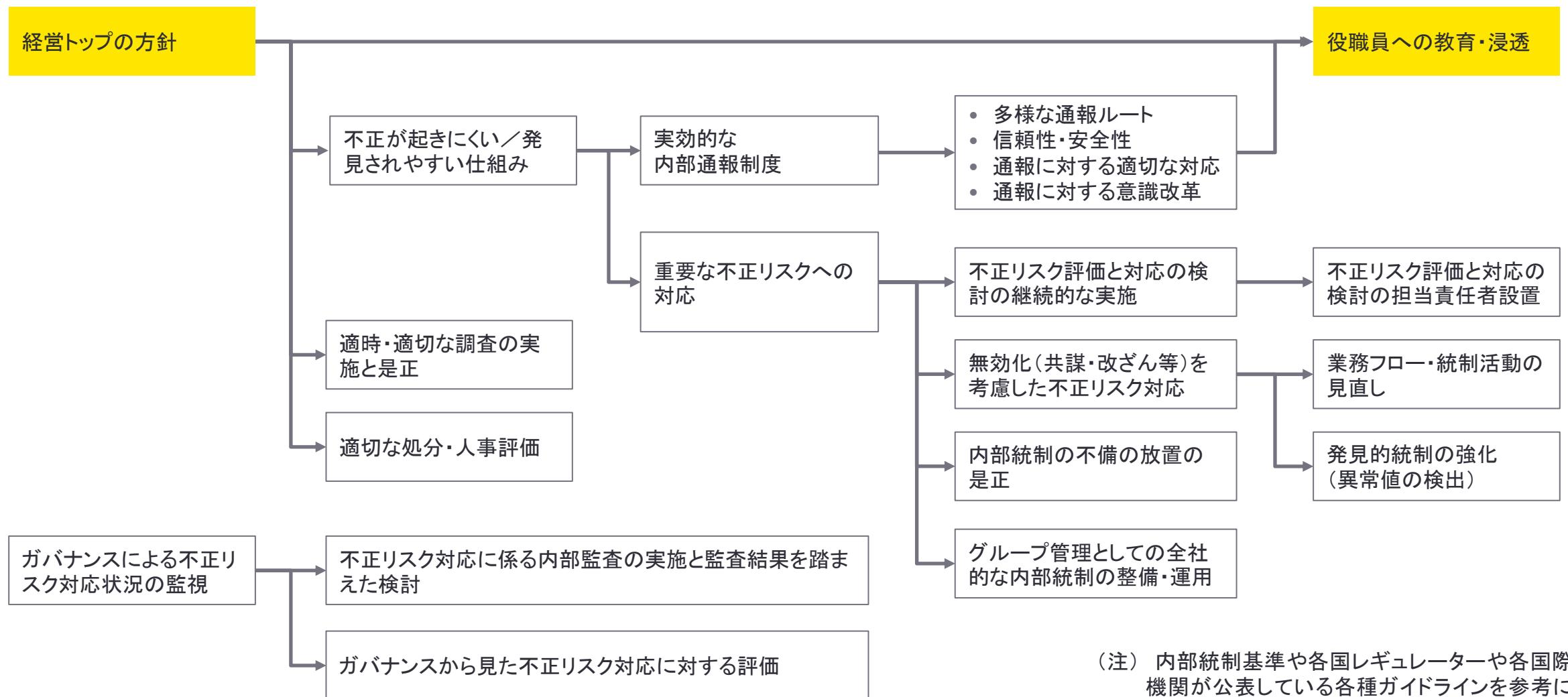
不正リスク対応の概要





不正の3大原因①「役職員のコンプライアンス意識の欠如」
への対応

不正の3大原因①「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への対応



不正リスク対応に係る有識者のコメント

「企業の方はコンプライアンスに限らず、何かするときは当然費用対効果を考えますので、予算との関係でコンプライアンスをあきらめることが必ずしも悪いことではないとも感じます。ただ重要なことは、コンプライアンス利益やコンプライアンスをしなかったことによる損失の評価を誤らないことだと思いますね」

「競争から逃げるという行為はお客さまに背を向けるということでありまして、それは結局持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に反する話です。コンプライアンスは、単なるコストではなく、長期的な企業価値の向上のためのベースとしてどうしても必要なものです。3~5年というスパンではなく、20年~30年その会社にいようと思う人はやはり真剣に考えなければいけない」

公正取引委員会 元事務総長 菅久 修一 氏のコメント

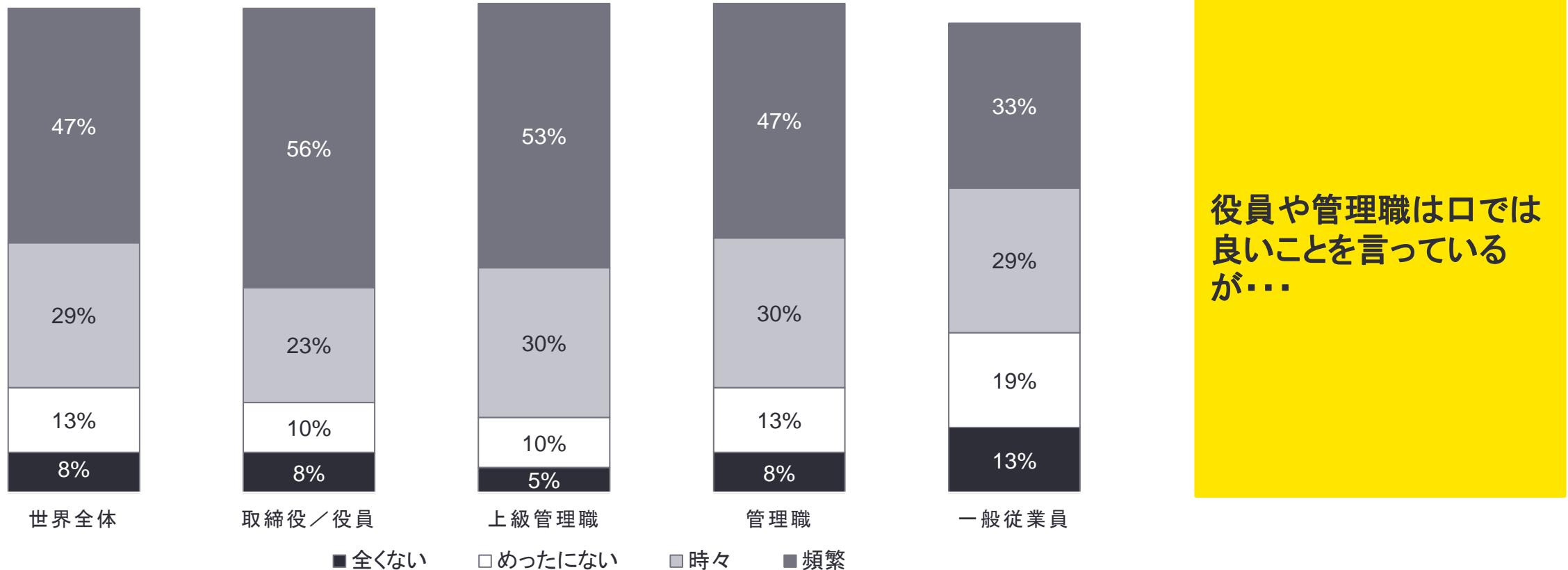
Global Integrity Report 2024の調査結果①

- EY Forensicsが発行したGlobal Integrity Report2024は、北・中・南米、アジア太平洋地域、ヨーロッパ、中東、インド、アフリカの53の国と地域で抽出された大規模な組織や公的機関の役員、上級管理職、管理職、一般従業員5,464人を対象に実施した調査に基づいている。
- インタビューは、2023年10月から2024年1月にかけて、世界的な調査機関であるイプソスがオンラインパネルを通じて実施した。



Global Integrity Report 2024の調査結果②

過去2年間に、誠実に行動することの重要性を管理職が口にするのをどの程度耳にしましたか？



注: この図表は、「分からぬ」や「答えたくない」を選んだ回答者の割合を除くため、合計は100%にならない。

(注) EY Global Integrity Report 2024 より
EY新日本有限責任監査法人が作成

Global Integrity Report 2024の調査結果③

次のような対策を講じている組織の割合

72%

不正行為を思いとどまらせる施策

- ・従業員の懲戒処分
- ・内部調査とは正プロセス
- ・倫理規範を順守しない従業員の給与を減額または回引きのような報酬体系
- ・コンプライアンス違反あつた場合の役員報酬やボーナスの回収

67%

新規トレーニングの導入

- ・ビジネス上またはプロフェッショナルとしての倫理およびインテグリティ研修
- ・顧客に対するデューデリジェンスの実施プロセスや担当者のトレーニング
- ・サプライヤーやベンダー、パートナー、顧客、コンサルタントなどの第三者に対するデューデリジェンスの実施プロセスや担当者のトレーニング

55%

新たなポリシーの導入

- ・ビジネス上またはプロフェッショナルとしての倫理およびインテグリティ研修
- ・従業員との適切なコミュニケーションチャネルや、個人のモバイル機器および(WhatsAppなどの)メッセージングプラットフォーム上のデータへの企業によるアクセスに関する、企業の社会的責任(CSR)ポリシー、環境・社会・ガバナンス(ESG)ポリシー

企業は、インテグリティを高めるポリシーやプログラムを数多く導入してきたが…

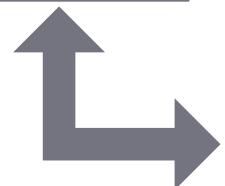
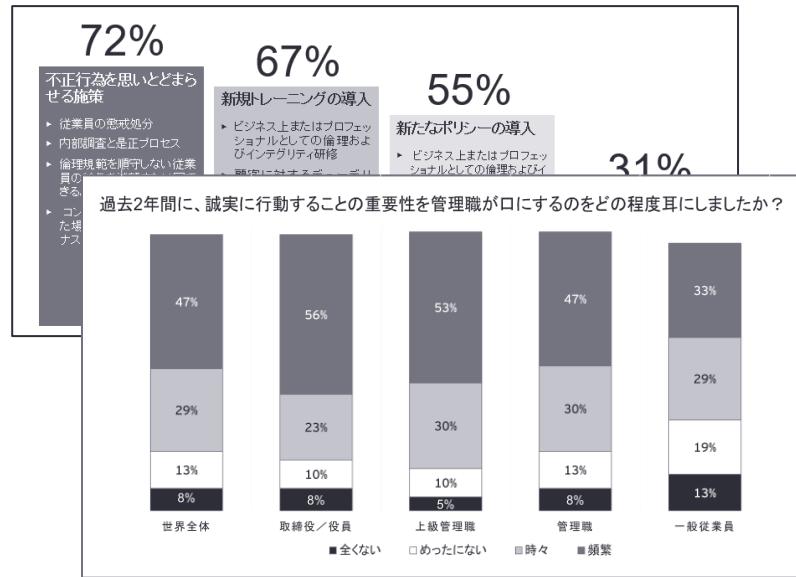
31%

正しい行動への動機付け

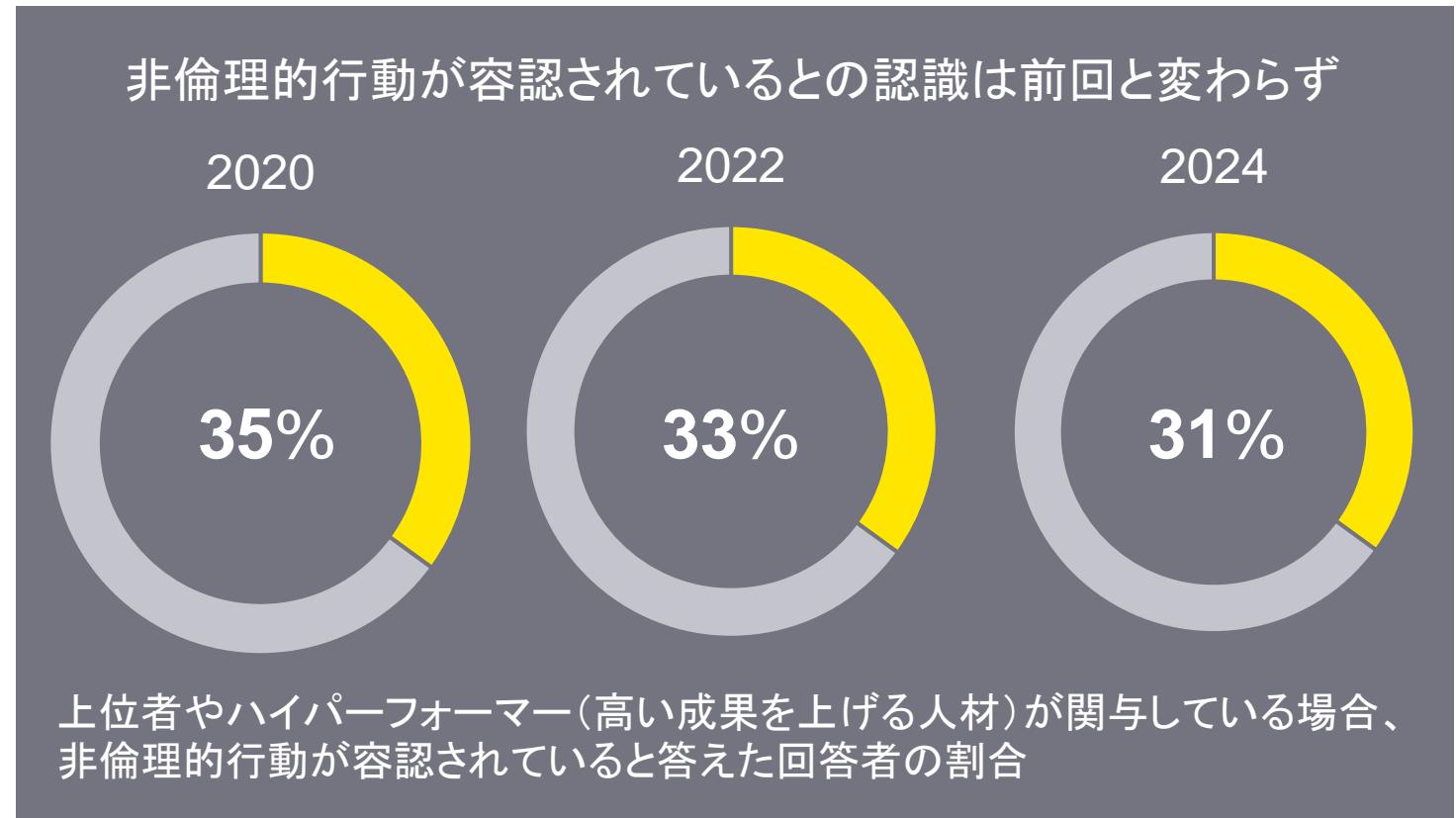
- ・インテグリティを体現する行為を奨励するインセンティブ

(注) EY Global Integrity Report 2024 より
EY新日本有限責任監査法人が作成

Global Integrity Report 2024の調査結果④



Say-Doギャップ
(言行の不一致)



(注) EY Global Integrity Report 2024 よりEY新日本有限責任監査法人が作成

Global Integrity Report 2024の調査結果⑤

ほとんどの組織の従業員は、違反行為をする、あるいは非倫理的行動を取るという意思に基づいて、以下の3つのタイプに分類できることが分かった。

インテグリティや違反行為、非倫理的行動に対する従業員のタイプ 違反行為をする、あるいは非倫理的行動を取るという意志や動機に基づく

道徳的な従業員
Principled employee

58%

個人的利益のためであれ、あるいは上司の要請であれ、非倫理的行動を取ることを嫌う

不正を犯す可能性
のある従業員
Potentially compromised
employee

38%

個人的な利益のためや、上司からの要請で非倫理的行動を取ることをいとわない

潜在的加担者
Potential enabler

4%

上司の要請で非倫理的行動を取ることはいとわないが、個人的利益のために非倫理的行動を取ることはない

(注) EY Global Integrity Report 2024 よりEY新日本有限責任監査法人が作成

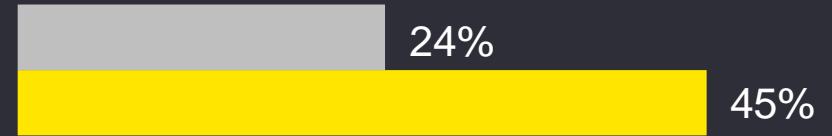
Global Integrity Report 2024の調査結果⑥

不正を犯す可能性のある従業員は、過去2年間にインテグリティ関連の重大なインシデントを経験した組織で働いている傾向にある。

次のような行為を過去2年間に自社で目にした従業員の割合

信用低下を招く可能性がある行為

従業員が、組織の信用低下を招く可能性のある行為を目撲したが、いかなる行動も起こされなかった



信用低下

組織のインテグリティ上の問題が世間または報道で取りざたされたことがある



規制措置

組織がインテグリティ規範に背き、規制当局から措置を受けたことがある



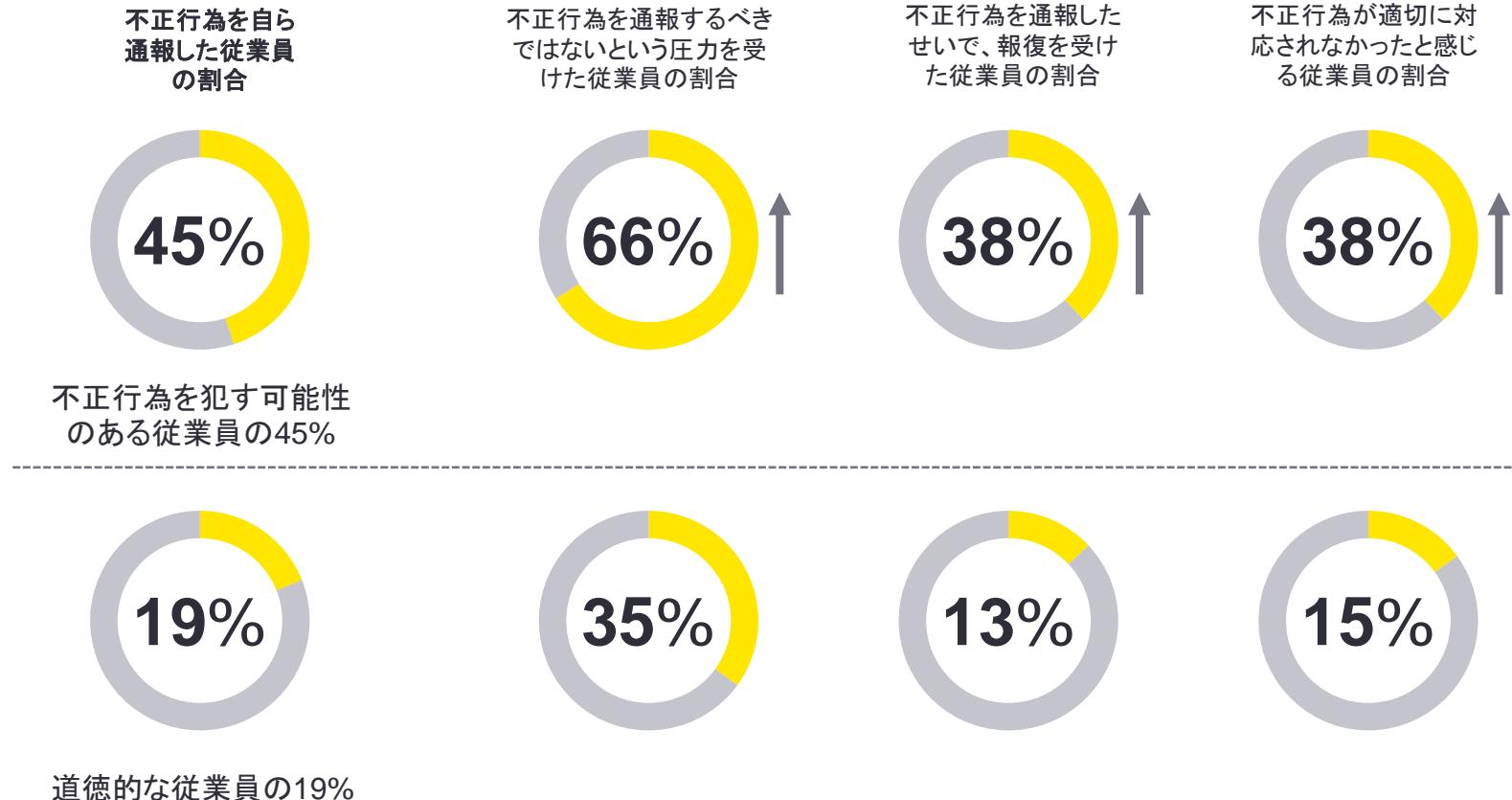
■ 道徳的な従業員
■ 不正を犯す可能性のある従業員

(注) EY Global Integrity Report 2024 よりEY新日本有限責任監査法人が作成

Global Integrity Report 2024の調査結果⑦

不正行為を直接管理職に、あるいは内部通報窓口から通報した従業員

不正行為を通報した従業員はどのような経験をしたか？

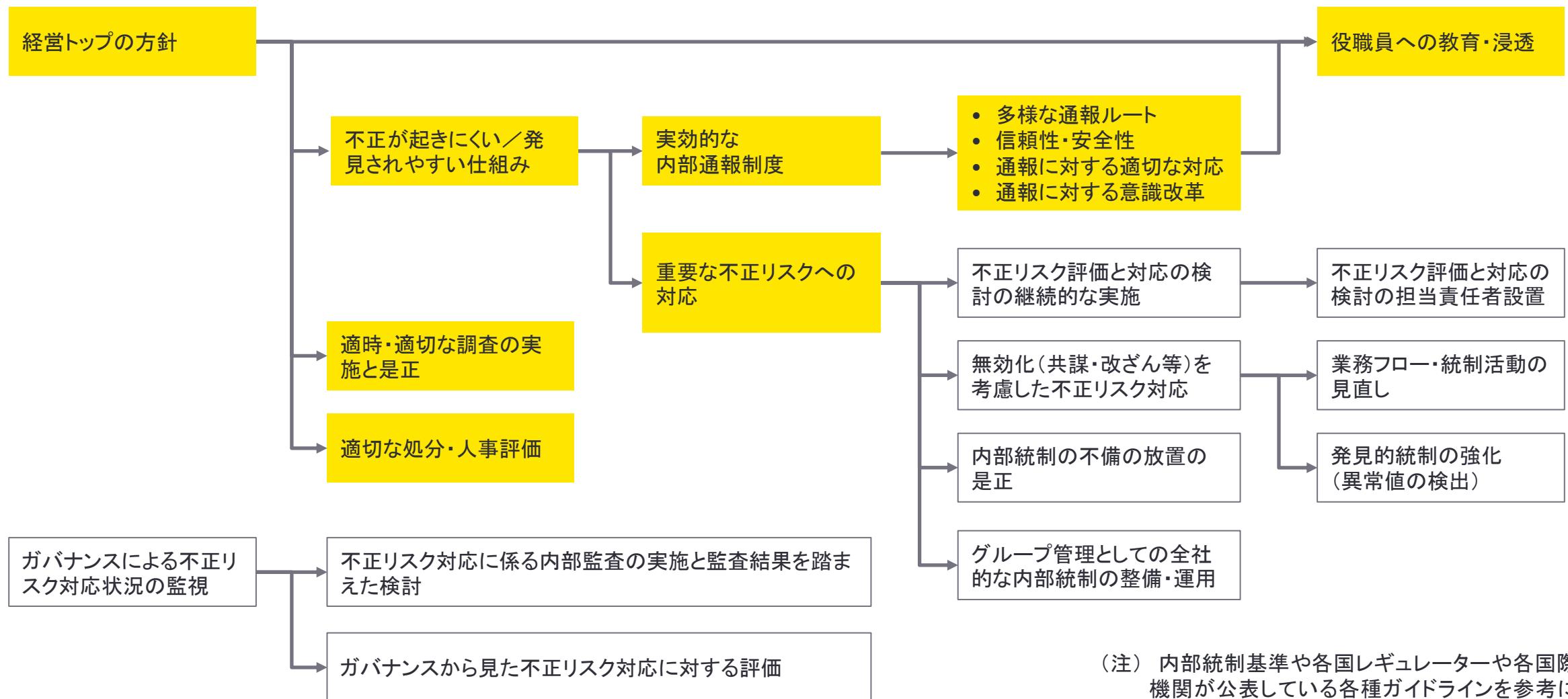


また、不正を犯す可能性のある従業員は、不正行為を通報した際に嫌な経験をしている可能性が高いのも特徴。

不正を犯す可能性のある従業員の場合、インテグリティガイドライン違反は、その従業員の気質というより、こうした行動を学んだ、あるいは正当化した上での行動なのかもしれない。

(注) EY Global Integrity Report 2024 よりEY新日本有限責任監査法人が作成

不正の3大原因①「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への対応



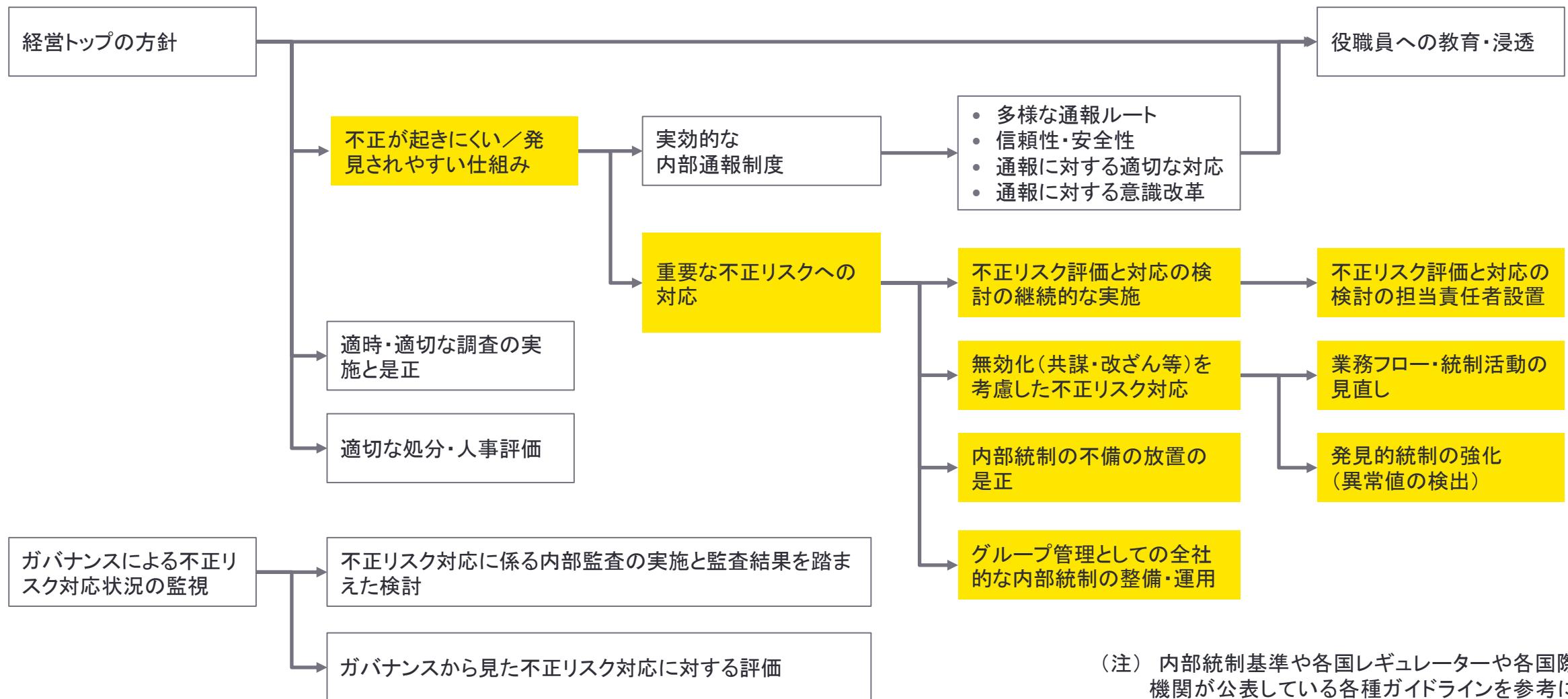
不正の3大原因①「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への対応

- 役職員のコンプライアンス意識の欠如であるが、これは経営トップの方針と役職員への教育・浸透の両方から考える必要がある。
- 経営トップが誠実な企業開示を推進することは言うまでもない。IPOをして市場を通じて広く株主に投資してもらっている中で、会計不正という持続的な成長・中長期的な企業価値の維持・向上に反する行為をするということがいかに大きな問題であるか経営者は今一度理解しなければならない。
- 経営トップがインテグリティの方針を役職員に浸透させていくためには、単にそれを語るだけではなく、実行を伴い、かつ経営者の誠実性に疑問を持たれないような運営を行う必要があると考える。
- そのためには、内部通報制度の安全性・信頼性を高めることで実効性を確保し、通報内容についても十分な調査を行い、その結果に応じた正当な処分・人事評価を行うことが重要である。
- また、同時に不正が起きにくい／発見されやすい仕組みを整備・運用し、会社として不正を許さないという姿勢を組織運営上でも明確にする必要がある。そうすることで、役員が経営トップに忖度して会計不正に手を染めるという勘違いは起きにくくなるはずである。
- そのように会社を挙げた不正への対応を行っていくことを経営トップが正しく理解し、予算も措置して行動に移せるかが、重要なポイントとなるのではないか。



不正の3大原因②「管理部門の脆弱(ぜいじやく)性」
への対応

不正の3大原因②「管理部門の脆弱(ぜいじやく)性」への対応



不正リスク評価と対応の検討の継続的な実施 不正リスクに係る内部統制基準の改訂

不正リスクを考慮

- ・ リスク評価の対象となるリスクに不正に関するリスクも含まれることとなった。
- ・ 不正に関するリスク評価において不正のトライアングルを考慮。
- ・ 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明確化。

経営者等による無効化リスクを考慮

- ・ 経営者等が内部統制を無視又は無効化することについて、従前は内部統制の限界の一つとして記載され、無視又は無効化に対する抑止的効果について抽象的に記載されていたところ、今回はこれらのリスクを低減する対策についても追記。

経営者による内部統制の無視又は無効化への対策の例示(内部統制実施基準 I .3)

- ・ 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及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及び内部監査人による取締役会及び監査役等への直接的な報告に係る体制等の整備及び運用

不正リスク評価と対応の検討の継続的な実施

不正リスク評価の落とし穴

- 「リスク評価はやっている」という担当部署の回答は、そのままのみにして良いか？
- 会社が説明する「リスク評価」という言葉が何を意味するのかしっかり理解しないと、内部統制基準の改訂に照らして十分な対応かどうか大きく変わってくる。

問題の切り口	チェックポイント
リスク評価の目的	<ul style="list-style-type: none">不正リスク評価は何を目的に実施されているか(内部監査のスコープ決定のために行われているにとどまっているか)どのリスクの重要性が高い／低いだけで終わっていないか想定される不正リスクに対して既存の統制活動が有効か評価しているか(有効でない場合これを補完する統制活動を検討しているか)
評価対象リスクの分類レベル	<ul style="list-style-type: none">「会計不正」とか「財務報告リスク」というレベルで(手口やシナリオの具体的な分類をせずに)発生可能性と影響度をヒートマップに落とし込んでいるだけではないか
リスク評価の切り口	<ul style="list-style-type: none">感覚だけで評価していないか過去の不正や他社事例を参考にしているか不正のトライアングルが考慮されているかビジネスや業務フローの特性等から、取引先との共謀や証憑の改ざん、隠蔽(いんぺい)行為のしやすさ等を考慮に入れているか

不正リスクに係る内部統制基準の改訂(再掲)

不正リスクを考慮

- ・ リスク評価の対象となるリスクに不正に関するリスクも含まれることとなった。
- ・ 不正に関するリスク評価において不正のトライアングルを考慮。
- ・ 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明確化。

経営者等による無効化リスクを考慮

- ・ 経営者等が内部統制を無視又は無効化することについて、従前は内部統制の限界の一つとして記載され、無視又は無効化に対する抑止的効果について抽象的に記載されていたところ、今回はこれらのリスクを低減する対策についても追記。

経営者による内部統制の無視又は無効化への対策の例示(内部統制実施基準 I .3)

- ・ 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及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及び内部監査人による取締役会及び監査役等への直接的な報告に係る体制等の整備及び運用

不正への対応の特殊性 一誤謬への対応との違い

架空売上の事例

【手口】

- 検収売上確認書を偽造し、計上した架空の債権が滞留しないように、別の正常な債権の入金を充当し、これを繰り返すことで発覚を免れた。
- 請求書についても営業担当者が内容を改ざんした。

【従来の統制活動】

- 検収売上確認書を売上計上時に管理部門がチェック
- 管理部門が長期滞留債権を把握してヒアリング

- この手口は多くの企業で見られる典型的な不正の手口。
- 請求書が営業担当から取引先に提出される場合に起きやすい。
- 上記の従来型の統制活動が証憑の改ざんや隠蔽(いんぺい)によって無効化されていることが分かる。
- 請求プロセスと合わせて、予防統制や発見統制を強化しなければ、この様な不正には対応することは難しい。

人員不足でローテーション等の措置が難しい場合には

- 営業活動を行う部門での人員不足から、少数の者にノウハウが集中しており、ゆえにローテーションを行うことが難しく不正リスクが高い、といった実態がある会社において、経営者や各従業員が留意、対応するべき点は何か？

- ローテーションが難しい場合は、放置しないことが重要。
- 少数の者にノウハウが集中して不正リスクが高くなるのは、フレッシュな目が入らないからである。ブラックボックスとならないようになることがポイントとなるので、「あなた見られていますよ」という状況をどう作るかが重要であろう。
- 要は見られていなければ、不正の機会が生じてしまい、不正が起きやすくなるということであるので、いかに他人の目を入れるかが重要ではないかと考える。さらに、このような不正は長期間にわたって行われることも多く、その分影響額も嵩(かさ)んでいくので、不定期かつ抜き打ち的にモニタリングを行って心理的なけん制をかけることも有用ではないか。
- そのためには、不正リスク評価を行い、どの拠点がどのような状況にあるのかを把握する必要がある。
- 内部統制に不備や弱いところがあれば、それを放置しないことが重要。

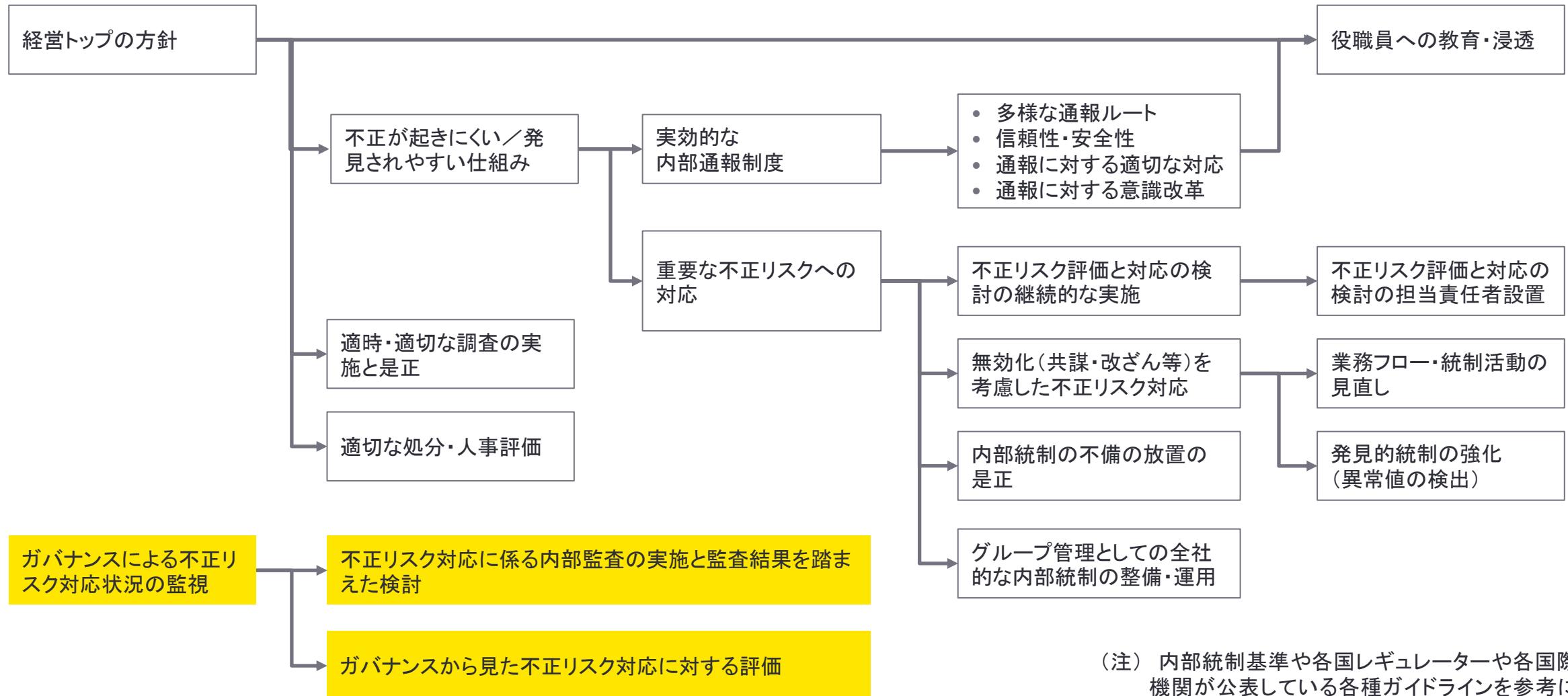
子会社管理の強化

- 子会社についても一定割合で不正が発生しているが、子会社管理という点ではどのように考えたら良いか？
- 子会社経営者による内部統制の無効化により子会社決算の粉飾が行われる場合には自浄作用は期待できない。したがって、これらの外部、例えば親会社管理部門や地域統括会社などから財務状況の異常値を検出するなど発見的統制活動を実施して、子会社の経営者に対して「あなた見られていますよ」という状況を作らないと、対応は難しい。
- また、従業員も当該無効化に関与させられている場合もあるので、彼らが「これはおかしいだろう」と思った時に問題提起できるような仕組みを用意する必要がある。内部通報制度の実効性を高めるために、従業員から、制度の理解、通報の秘匿性の担保や実態解明の実施に係る信頼を得ないといけない。特に海外での通報が機能するかどうかは、しっかり確認する必要がある。
- 子会社の全てについて親会社と同レベルで内部統制を構築することは難しいのではないか、という点については、親会社等から予防統制・発見統制におけるサポートをするという方法も検討する必要がある。



不正の3大原因③「取締役会の形骸化／役員間のけん制不足」への対応

不正の3大原因③「取締役会の形骸化／役員間のけん制不足」への対応



不正の3大原因③「取締役会の形骸化／役員間のけん制不足」への対応

- ・ 会社の事情に精通した弁護士・会計士がガバナンスサイドに入っていても、取締役会に正しい情報が報告されないことにより、リスクを的確に把握することができなかつた事例もあることから、これらの機関に不正の発見を期待するのは限界があるかもしれないが、会社の不正リスク対応についてはガバナンスサイドから確認を行うことはできるのではないか。
- ・ しかしながら、リスク評価と対応の実施について社外役員に十分に説明できていない会社は少なくないのではないか。
- ・ 重要な不正リスクへの対応ができているか、不正リスク評価と対応の検討状況について執行部門から報告を受け、内部監査部門からの報告も合わせてその妥当性を検討することは、取締役会に期待されることではないか。
- ・ これは監査役でも同様で、その様な観点から執行側の不正リスクに対する姿勢を把握し、問題があれば、それを取締役会に報告の上、検討を求めるということが必要となろう。

不正リスク対応を図ることについて合理的に受け入れれない経営者がいた場合の対応

- 不正リスク対応を図ることについて合理的に受け入れてくれない経営トップがいる場合に、どのような対応が考えられるか？

- コーポレートガバナンスコードにおいても、「内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制について、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである」とされており、内部統制基準の改訂において不正リスクへの対応を考慮することが改めて強調されているのであるから、社外役員をはじめ取締役会は、合理的な水準まで不正リスク対応を図る必要がある。
- ここでいう「合理的な水準」は会社によって異なるので、どこまでリスクをテイクできるか、しっかりと取締役会で議論できるように、論点を整理することが重要。
- その上で、経営トップの判断が明らかにリスク対応を放置する状況だとするなら、まさにそのような時こそ、取締役会はこれを正すべきであり、それができないのであれば取締役会はガバナンスとしての機能を果たしていないと言わざるを得ないのでないのではないか。

会計監査人の活用について

- 会計監査人の活用はどう行っていくべきか？
- 三様監査等の連携で情報を共有することは言うまでもないが、不正リスク対応の実施責任はあくまで会社側の問題であって、会計監査人がその役割を果たすことは構造的にあり得ない（いわゆる二重責任の原則）。
- 会計監査人との連携を否定する意味ではないが、重要な不正リスクへの対応は会社が自ら行うべきである。
- 中堅・新興企業において起きやすい問題として、会計処理の理解不足が挙げられるところであるが、これについては、会計監査人とのコミュニケーションのあり方をより正しく理解する必要があるだろう。
- 会計処理は前提が変わると判断も全く異なるものになる可能性がある。会計監査人からすれば、間違った前提を示されたということになれば、会社に対する信頼性もゆらぎ、両者の関係は悪化する一方で、会社にとって何の特にもならない。
- このような状況を防ぐには、会計監査人に全ての情報を共有して、どこまで処理が適切といえるか会社側も検討を進め、両者で慎重に協議することが肝要。



中堅・新興企業におけるリソース不足への対応について

中堅・新興企業におけるリソース不足への対応について

- 中堅・新興企業では、十分な経験のある人材を十分な数、バックオフィス(管理部門、経理部門、内部統制部門、内部監査部門)に配置できないような問題もあると思われるが、この点について、どう対応したらよいか？
- 不正リスクへの対応に近道はない。重要な不正リスクであれば、それに応じた対応を適切に行うしか方法はない。したがって、いかにリスクアプローチを徹底するかが、効率的・効果的に不正リスク対応を進める重要なポイント。
- 小規模の企業は虚偽表示の重要性基準値が小さくなり、不正がもたらす重要性が相対的に高くなるので、小規模の会社こそ、不正リスク対応を行わなければならない。したがって、リソース不足は理由にはならない。
- 効率的な対応として、まずは不正リスク対応の責任者を任命すること。その責任者がリスクを見極めて対応を検討する上で、自社リソースで不足すると思うのであれば、外部リソースを活用してでも実施する必要がある。その予算が取れないのであれば、取締役会にその旨を相談し、対応を協議すべきである。
- そしてもう一つが、内部通報制度の実効性の向上である。そのためには、内部通報制度に対する信頼性が重要であり、経営者のインテグリティの姿勢に対する疑惑を生じさせないような組織風土の醸成や経営トップのふるまいを日ごろから徹底することが肝要。
- ガバナンスとの関係を含めて、結局は経営トップの姿勢というところに行きつくであろう。



おわりに

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ~より良い社会の構築を目指して」をパーカス(存在意義)とっています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーフームを指し、各メンバーフームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限责任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーフームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーフームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくはey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llcをご覧ください。

© 2024 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

ED MMYY

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーフームは、皆様が本書を利用したことにより被つたいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp