



對馬公認会計士事務所
TSUSHIMA & Co.

攻めの不正調査を 成功させる方法

對馬公認会計士事務所

〒100-6162 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー3階

TEL: 03-6205-3303 FAX: 03-6205-3100

ポイント1: 短期不正調査の目的と特徴

①短期不正調査の目的は

「会社に甚大な被害を及ぼす危険性のある重大な不正行為を出来る限り早期に発見すること」

②短期不正調査の特徴は

「管理会計とタッグを組むこと、そして、改ざん等のリスクの高いポイントに焦点を当てた調査であること」(参照: 勘定科目別 不正発見のための技術 対応表)

ポイント2:不正発見のための3種の神器を使う

不正発見のための3つの技術（3種の神器）	内容
①現物を確かめる技術－実査	現金・預金・有価証券などの会社財産を目で見て、数を数えて確かめる方法
②観察する技術－立会	実地棚卸の現場立会など、観察により問題点を発見する方法
③証拠を入手する技術－確認	銀行・得意先・仕入先などの社外から直接、債権債務の残高記録を書面で入手する方法

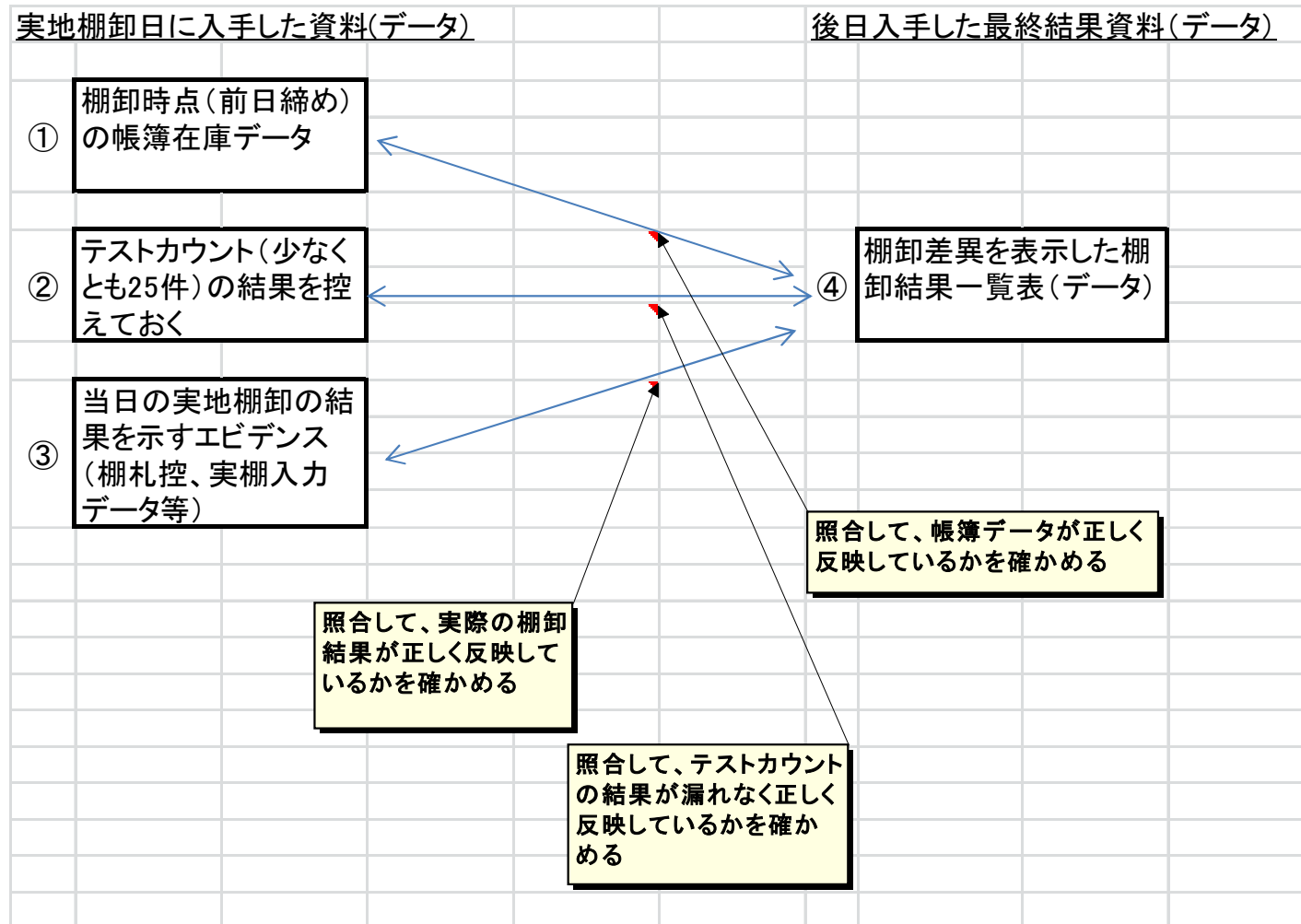
ポイント3: 実査とは

- ①実査とは実際に現物を確かめる技術であり、「現物を実際に目で見て、数を数えて、帳簿(あるべき残高を示す書類)と照合すること」である。この実査は現金預金等の不正に対して極めて有効
- ②実査が強力な武器である理由は、
『「現金預金等」と「あるべき残高を示す帳簿書類」の差異がその場で判明する。すなわち、不正行為がその場で発覚する』
- ③実査をするだけで、現金預金等の横領・着服を極めて高い確率で発見できる
- ④実査の対象となる現金預金等の特徴は以下の通り
 - (持ち出しやすい)
小さい鞆などに入れることが可能で誰にも見られずに持ち出すことが容易
 - (換金(現金化)しやすい)
預金の解約、証券の売却などによる換金が容易。また、預金証書、有価証券、受取手形などは直接現金化する代わりに、金融業者などからの借入のための担保にすることで現金化することも可能
 - (無くなっても気が付かれにくい)
通常は大金庫や机の引き出し等に保管し、現物自体は皆から見えないため、無くなっていることが気づかれにくい

ポイント4: 立会とは

- ①立会とは観察する技術であって、棚卸資産(商品、製品など)の实地棚卸や現金預金等の実査、固定資産の現物照合の「現場に立会う」こと。その中でも特に重要なのが在庫不正の発見に有効な实地棚卸の立会であり、立会と言えば通常、实地棚卸の立会を指す。
- ②立会は实地棚卸を行っている作業に「立会う」ことであり、実際の棚卸作業を行うことでも、手伝うことでもなく、簡単に言うと「見ているだけ(観察)」。
- ③棚卸結果の不正は、「棚卸差異の不正報告」と「棚卸金額の不正報告」があり、社内資料を改ざんするだけで完結し、外部証拠が無い。だからこそ、やりやすく、発覚しにくい。
- ④棚卸差異の不正報告は、在庫の横領や棚卸差異の隠蔽のために行われることが多く、棚卸金額の不正報告は、部門や会社全体の利益操作(粉飾)のために行われることが多い。
- ⑤实地棚卸は店舗の売上不正の発見・防止にも大きな効果がある。
- ⑥立会では、テストカウント(少なくとも25件)を実施し、棚卸当日の帳簿在庫データと当日の実棚エビデンス(棚札控、実棚入力データ等)を必ずその日に入手する。
- ⑦短期の不正調査では、テストカウントとエラー率を利用して、在庫に内在する不正行為の可能性を判定する。

ポイント5: 立会で入手した証拠により、棚卸不正を見破る方法



ポイント6:テストカウントにより、棚卸不正を見破る方法

サンプリング結果	直近の实地棚卸結果	エラー率の差異 (不一致の比率割合の差)	質問などの追加手続	判定
エラーなし	エラーなし			○
	エラーあり→ 許容される程度かどうかを 判定する	小さい（10%以下）		○
		大きい（10%超）	差異が大きい理由を質問し、 回答理由が合理的かどうか 確かめる	△
エラーあり (エラー率の 検討は非常に 重要となる)	エラーなし→ 結果を改ざん していないか どうかを確か める	小さい（20%以下）	サンプリングで発生したエ ラーの理由を重点的に確か める	△
		大きい（20%超）	何らか重大な不正行為が内 在している可能性がある (直近の实地棚卸の結果を 信用できない)。差異の原 因を徹底的に調査する	×
	エラーあり→ 重大なエラー が放置されて いなかどうか を確かめる	小さい（20%以下）	常に棚卸差異が発生する理 由を質問し、回答理由が合 理的かどうか確かめる	△
		大きい（20%超）	何らか重大な不正行為が内 在している可能性がある (直近の实地棚卸の結果を 信用できない)。差異の原 因を徹底的に調査する	×

判定欄の説明：○の場合→ 特に追加の作業はいらない

△の場合→ 質問の回答に合理性があるかどうかを、エビデンスを要求し
てその場で確かめる

×の場合→ 实地棚卸自体の信頼性に疑問が生じているため、本社に原因
調査を依頼し、場合によっては实地棚卸をやり直し、その現
場に立会う

ポイント7: 確認とは

- ①確認とは、相手先から入手した書面を使って、自社の債権債務と相手先が認識している債権債務を照合すること
- ②「確認」は外部証拠を入手する技術であり、必殺の武器ともいえるほど強力
- ③確認の対象となるのは、「一方が債権を有していれば、相手先は債務を負っている」というように相互に対照でき、かつ、一致していることが想定される以下のような勘定科目

①預金	②売掛金	③未収入金	④有価証券	⑤預け在庫	⑥買掛金
⑦未払金	⑧借入金	⑨デリバティブ取引	⑩保証債務	⑪担保提供資産	

- ④一定のフォームに基づいて相手先に送付(返信先を記載してある返信用封筒を同封)すれば良いだけ。金融機関用(会計監査で利用)と一般取引先用(特に決まった形式はないので、必要に応じて変更する)がある。金融機関用については、各行の申請方法に従い、「残高証明」を入手しても良い
- ⑤注意すべき点は、調査を行う部署が自ら実施し、直接入手(銀行からの郵送でも可)しなければならないということ

ポイント8: 預金横領の特徴と発見方法

- ①預金横領に対して確認は極めて強力な武器となる。それは、外部証拠（外部の第3者が作成した証拠）を入手できるから。
- ②確認によって、決算期のみならず、いつでも、いつの残高に対しても強力な外部証拠を入手することができる。
- ③預金横領の不正実行者は、経理部門の預金担当者であることがほとんど。よって帳簿だけでなく、通帳や残高証明書も当てにならない。（改ざんは容易）
- ④預金担当者と関係していない部署が、銀行残高証明書を直接入手する。
- ⑤預金だけでなく借入金の残高証明も同時に入手する。なぜならば、借入金の返済を装い、預金を横領する手口が多い。この場合、預金の残高証明は帳簿残高と一致しているが、借入金の残高証明は帳簿残高と不一致である。

ポイント9: 売掛金不正の特徴と発見方法

- ①売掛金は目に見えない。しかも残高の実在性を一目で確かめられる証拠資料は社内に無い。だから不正に利用されやすい。よって、「確認」により外部証拠を入手する必要性は極めて高い。
- ②売掛金不正＝回収金の着服、架空売掛金(架空売上に伴って計上される)、不良売掛金の隠蔽
- ③営業部門の売掛金不正は「確認」によって、一網打尽にできる。
- ④経理部門の売掛金不正(横領・着服)は、滞留履歴の操作を伴う。
- ⑤不良売掛金の隠蔽は、部門または会社全体の損益悪化を回避するために行われる。
- ⑥不良売掛金の他者への振替は、振替先に対する「確認」によって発覚する。

ポイント10: 売掛金確認の実施上のポイント

- ① 確認の実施は対象となる売掛金口座を管理していたり、影響を及ぼしたりすることのできる部門以外の部署が行う。
- ② 確認書には自社の売掛金残高を記載して発送する。決算期末、半期末、四半期末、各月末などに合わせて、帳簿残高を記載する。相手先に当社側の帳簿残高を知らせることにより、相手先が認識している差額があれば、備考欄に原因を記入してもらうことができる。
- ③ 発送先は相手先の経理部門とする。大会社の場合には、本社の経理部宛に送付すれば良いが、小規模会社の場合には、経理担当者あるいは社長宛にする。共謀の可能性のある相手先の仕入担当者を経由させない。
- ④ 発送する確認書の捺印は各部門で使用している社印(角印)で良い。金融機関に対する確認の際の届け出印のようなものは必要なく、登記印である必要もない。
- ⑤ 実施する時期(決算、半期、四半期、月次)は、自由に設定できる。また、一度にすべての相手先に対して実施しても良いし、何回かに分割して循環的にローテーションさせても良い。
- ⑥ サンプルングして実施する方法もある。金額順やアトランダムに抜き出して実施することも可能。ただし、滞留売掛金(計上後3ヶ月以上経過など)はすべて対象とする。

ポイント11:不正の最終処理とは

- ①不正の最終処理とは不正金額を経費処理すること。
- ②不正を最終処理すると、現物や外部証拠と帳簿記録が一致する。
- ③不正の最終処理は言い逃れできない明確な証拠を残すことになるため、実行のハードルは高い。
- ④(具体例)
 - ・現金・預金・・・横領金額を何らかの経費科目(委託費・雑費・雑損失など)に入れて会計処理する。
 - ・仮払金・・・不正に引き出した現預金を一旦仮払金にしておき、後に、仮払精算を装い経費(旅費交通費・消耗品費など)処理する。
 - ・売掛金・・・着服した売掛金を貸倒損失処理したり、回収したように見せかけた会計処理をすると同時に、経費科目(委託費・雑費・雑損失など)に振り替えたりする。
 - ・買掛金・・・買掛金残高過少計上(買掛金を支払ったと見せかけて支払代金を横領)について、何らかの経費科目(仕入原価・販売促進費など)を計上して埋め合わせる。

ポイント12: 不正の最終処理を発見する方法

- ①損益に含まれる不正行為とは不正金額を損益計算書(P/L)に反映させたことを意味する。すなわち、不正な会計処理が行われたことを意味する。このことが「損益の推移」及び「収益と費用のバランス」に異常点(異常値)を生じさせる原因となる。
- ②損益推移分析(横分析)と収益費用比率分析(縦分析)は、損益計算書上の異常点を見つけ出す優れた技術。縦横分析によってP/Lの異常点(異常値)を見つけ出し、不正の端緒をつかむ。
- ③縦分析と横分析を組み合わせることで、より一層、異常値が判別しやすくなる。
- ④それぞれの経費科目が持つ2つの性質(売上比例性の有無、雑多科目かどうか)を考慮して縦横分析を行う。
- ⑤期間比較表と月次比較表を作成し、異常値が一目でわかるようにする。
- ⑥期間比較分析による異常値の特徴は、「不正金額が多額」「会社ぐるみ」「巧妙な偽装工作」。
- ⑦着服・横領など個人不正の最終処理は月次比較分析で発見できる。

ポイント13: 不正調査の現状と必要性

- ①ほとんどの会社には、不正摘発を目的とした調査を行う部署・チームが無い
- ②社外の第3者による調査でも、不正摘発を目的とした調査は極めて少ない
- ③一般的なガバナンス(企業統治)の仕組みだけでは不正防止は不可能。
会社が意識的に不正行為に立ち向かうという行動(不正調査)を起こさない限り、不正行為は防げない
- ④不正調査が受け入れられる条件は、短期、少人数、低コストで実施できること
- ⑤重要な不正リスクが内在する業務(資金取引、売上取引、仕入取引、在庫取引)を行っている部署が調査対象になる(ただし、金額的に重要性のない部署は対象外)
- ⑥会社資金の大部分を管理している部署が第一の往査先(調査のために出向く場所)となる

ポイント14: 短期不正調査の段取り

①調査の段取りを考える上で、常に意識しておく2つの視点がある。一つ目は、不正金額を損益に「計上済み」か「未計上」か、もう一つは、経営陣（経営サイド）が不正を知っていて、それを隠そうと隠蔽工作（粉飾）したかどうか、という視点。

②（資産の横領の例）

不正の内容	会計処理して損益（P/L）に計上	経営サイドの認知と隠蔽工作（粉飾）	将来の財政状態への影響
現金・預金・有価証券・在庫の横領	有	有（外部には公表しない）	少ない
		無	少ない
	無	有（敢えて損失処理しない＝粉飾）	大きい
		無	最も大きい

③会計処理された不正金額は損益に計上され最終の利益に反映されているということであり、新たな不正行為が行われていなければ、これ以上会社の損益を悪化させることはない。会計処理していないけれども、経営サイドが認知しているケースでは、損失規模も確定していて、その不正自体でそれ以上の損失拡大は見込まれない。

一方、経営サイドも気が付いていない不正で、会計処理されず損益にも反映していないものは、会社損益にどれだけのインパクトがあるのかを全く想定できない。例えば、ほとんどの預金が横領されていたケースでは、実は資金繰りに困窮していて倒産寸前ということもある。

よって、経営サイドが知らず、かつ、会計処理されていない不正行為を見逃さないことが最も重要である。すなわち優先されるのは、「帳簿と実態（現物）との差異を見つけること」である。

ポイント15: 3日間で行う調査項目一覧

調査項目	内容	実施手続
①現金	現金実査	現物と帳簿を照合します。
②預金	預金実査	通帳、残高証明書と帳簿を照合します。(確認を実施していれば、確認書との照合も行う)
③棚卸資産	棚卸差異の処理の適正性	実地棚卸の結果である「棚卸差異」が適切に把握され、そして原因分析されているか検証します。
	滞留在庫の状況	滞留在庫の管理の問題点を把握します。
	テストカウント(抜き取りチェック)の実施	原則として25件のテストカウントを実施し、帳簿在庫と実在庫の数量を照合することにより、在庫管理の良し悪しを判定します。
④売掛金	売掛金の滞留管理の状況	滞留売掛金が適切に把握できているか検証します。また、滞留債権報告書の内容を分析します。(確認を実施していれば、確認書との照合も行う)
⑤有形固定資産	有形固定資産の管理状況	減価償却明細及び固定資産台帳からサンプリングし、現物照合します。また、償却の過不足や除却漏れの有無を検証します。
⑥買掛金・未払金	残高の妥当性検証	買掛金が支払条件通りに支払われているかどうか、支払サイトを外れた相手先に問題がないかどうかを検証します。(確認を実施していれば、確認書との照合も行う)
⑦借入金	残高の妥当性検証	借入金が支払条件通りに支払われているかどうか、帳簿が実際の残高になっているかどうかを支払予定表及び残高証明書と照合して検証します。(確認を実施していれば、確認書との照合も行う)

⑧損益の推移分析	縦横分析による異常点を検出	縦横分析により期間比較及び月次比較を行い、不正や誤謬を含んでいる可能性のある異常点を見つけます。
⑨売上	売上計上手続の妥当性	特定月の取引について、証憑と照合します。また、売上計上システムと財務会計が適切に連動しているかどうかを検証します。
	売上と経費の両建て処理	委託・受託売上などの内容を検討します。
⑩交際費	支出手続の妥当性	支出が多額の取引(例えば1件3万円以上など)について証憑と照合します。
⑪旅費交通費	支出手続の妥当性	支出が多額の取引(例えば1件3万円以上など)について証憑と照合します。
⑫雑損失	内容分析	盗難・現金過不足などの通常発生しない経費内容を検証します。
⑬諸勘定	細目別明細通査	細目別明細から異常残高の有無を検証します。