
健全経営に貢献する内部統制・内部監査

あらゆる企業で起こり得る不正とその予防

兵庫県中小企業診断士協会

診断技術向上研究会

令和5年10月12日

島田 明夫

本日の概要

1. 自己紹介
2. 監査のいろいろ
3. 企業の不正・不祥事の例
4. 不正・不祥事の有名な事例
5. 不正の3要素
6. 身近な不正事例
7. A社の改善事例
8. 内部統制の構成
9. 中堅・中小企業における内部統制・内部監査の重要性
10. 不正防止のための内部統制

自己紹介



1956年3月 香川県坂出市に生まれる
1974年3月 坂出市立坂出高校卒業
1979年3月 愛媛大学法文学部卒業
1979年4月 東リ(株)に入社
2022年2月 大経大の養成課程入学
2023年3月 東リ(株)を退社
2023年4月 ひょうご産業活性化センター
成長支援課 専門員
中小企業診断士登録



東リ(株)の概要
インテリアの総合メーカー
創業:1919年
資本金:68億円
売上高:952億円(連)
連結:子会社12社

東リの旧本社(東リインテリア歴史館)

業務経歴

1979年4月 東リ(株)に入社。1ヶ月の研修後、1993年3月まで
東京第2営業所、金沢(営)、高松(営)に勤務
1994年4月 : 浜松営業所に所長で異動
1997年4月 : 本社の生産管理部に異動
1998年4月 : 厚木工場に総務課長で異動
2002年4月 : 監査室に次長で異動、監査役スタッフ兼務
2006年4月 : 監査室室長に昇進、内部統制プロジェクト事務局
2014年4月 : (株)アラゼンに取締役管理部長で出向
2017年4月 : 東リ監査室に戻る
2021年9月 : CSR推進部に異動(コホレート・ガバナンス等担当)

居住地: 尼崎市南武庫之荘
家族: 妻、長男、長女
孫2人

趣味: 卓球
山登り
スーパー銭湯
立ち呑み



香川県の讃岐富士

監査のいろいろ

監査	法律・機関	顧客	目的	監査の主体
ISOの監査	ISO9001 品質マネジメントシステムの国際規格	取引先・消費者	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足の維持向上 品質の向上、信頼感 クレームの減少 	外部: ISO認証機関 内部: 社内の内部監査担当者
会計監査	会社法(法務省) ⇒大会社が対象	ステークホルダー (企業のあらゆる利害関係者)	<ul style="list-style-type: none"> 企業の財務の現状を把握 財務諸表など会計書類の信頼性 	外部: 監査法人等 内部: 監査役(未設置の会社もある)
内部統制監査	会社法(法務省) ⇒大会社かつ取締役設置会社が対象	ステークホルダー (企業のあらゆる利害関係者)	<ul style="list-style-type: none"> 企業の事業の現状を把握 企業が事業を運営する上で守るべきルールを遵守する 	外部: 監査法人等 内部: 監査役会
	J-SOX法(金融庁) ⇒上場企業が対象 (公開会社ではない)	投資家	<ul style="list-style-type: none"> 財務報告の信頼性確保 投資家保護 不祥事の防止 	外部: 監査法人等 内部: 経営者、内部監査担当者
業務監査	任意の設置	経営者	<ul style="list-style-type: none"> 社内ルールやコンプライアンス遵守 業務の有効性、効率性向上 リスクの低減、不正予防 	会社組織に設置された監査の担当部署

企業の不正・不祥事の例

企業不正・不祥事の分類					
会計に関する不正	架空(売上、売掛金、在庫)	期ずれ(売上の前倒し、経費の先送り)	会計情報の計上漏れ(負債、経費等の未計上)	評価の妥当性(不適切な資産評価)	表示の妥当性(権利と義務の適切な開示)
会社資産に関する不正	資産の不正流用	業務上横領	経費の不正精算	不正キックバック	不適切な利益相反取引
情報に関する不正	インサイダー取引	情報漏洩(営業秘密侵害、持ち出し、売却)	不正アクセス	会計データの改ざん	特許、、商標権、意匠権等侵害
コンプライアンスに関する不正	検査不正(データ改ざん、性能偽装、検査未実施)	品質表示の改ざん(品質、賞味期限等書き換え)	独禁法違反(入札談合、価格カルテルなど)	偽装請負(請負と派遣の混同)	違法残業(残業代未払)
その他不祥事	多額の不良債権の発生	個人情報流出	パワハラ、セクハラ	反社会的勢力との関係	産廃の不適切な処理

不正・不祥事の有名な事例①

カネボウ事件

背景

- 繊維事業不振、体質改善出来ず
- (化粧品事業の黒字に依存、全体の赤字幅は徐々に拡大)

粉飾決算

- 不適切な会計処理2000億円の不正な処理 (副社長の指示もあり、会社ぐるみ)

影響

- 4大監査法人の一角である中央青山監査法人の解散
- カネボウは破綻

手口

子会社への押し込み販売、循環取引

- 売上目標を達成するため原系を子会社に押し込み売上計上する。
- 子会社が生産した製品(毛布等)をカネボウが買い取り 商社に売る(返品可契約)。商社から返品。

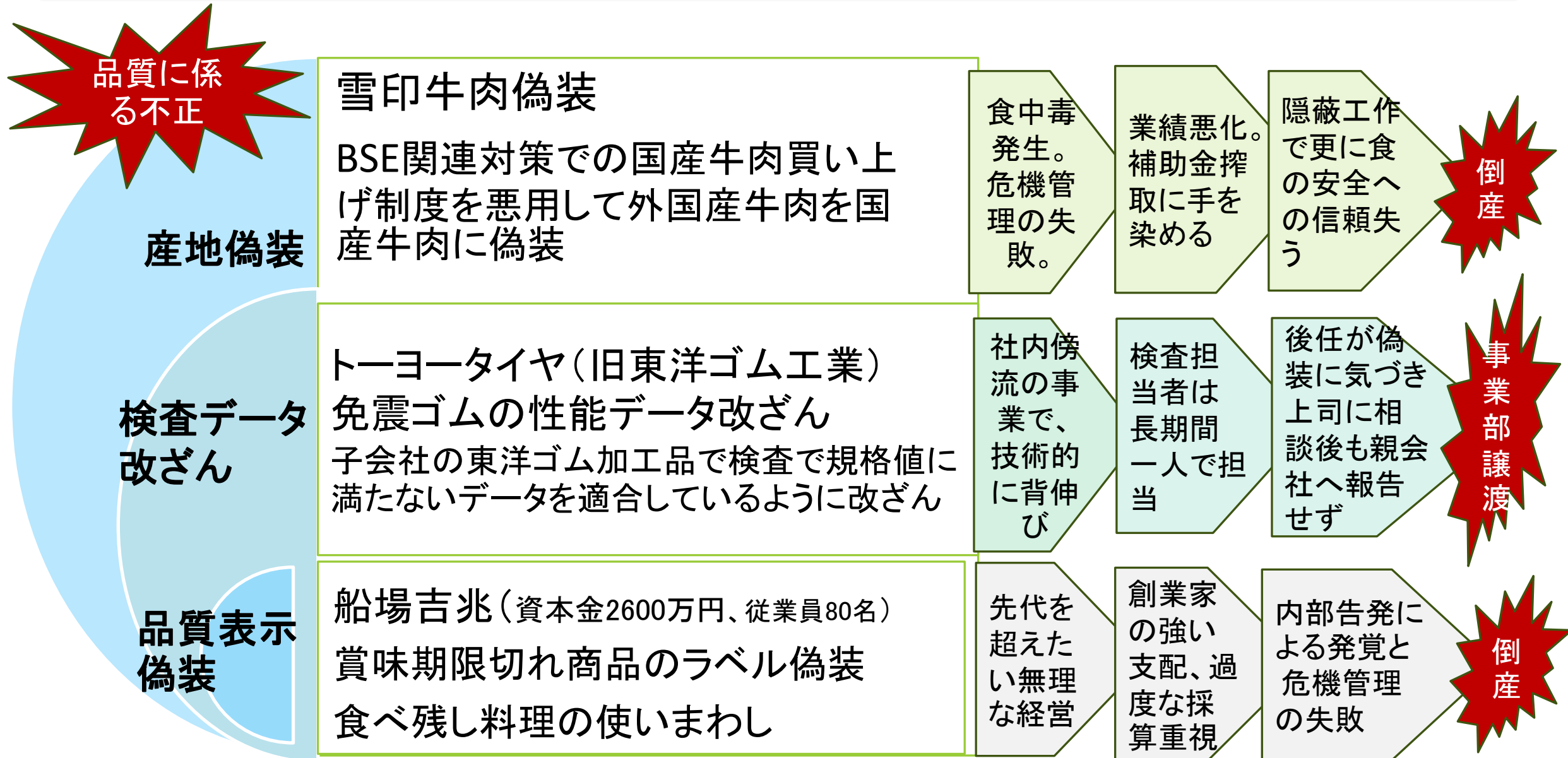
循環取引、赤字子会社連結外し

- 商社から返品された製品を子会社に引き取らせ、評価損を子会社に肩代わりさせる。
(連結外は親子間の売買を相殺しなくてよい。)

原因

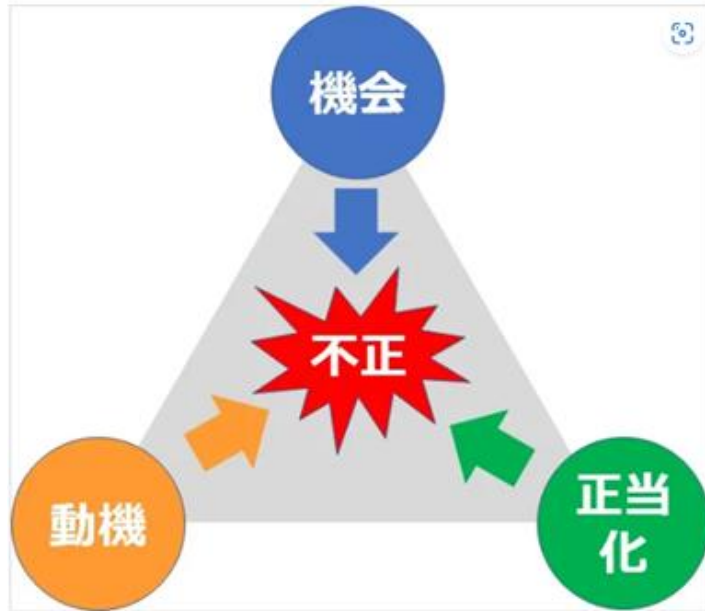
- 繊維事業が不振にもかかわらず何ら有効な手を打てなかった。
- 利益を黒字にするには何をやってもよいという悪しき企業風土

不正・不祥事の有名な事例②



不正の3要素

不正のトライアングル



機会

内部統制や監視が機能していない。不正行為の実行を容易にする客観的な環境や不正ができる手段がある。

具体例

- ・現金を入れた金庫に鍵をかけていない。
- ・金庫の鍵を持つ人と出納記帳と現金を数えてチェックする人が同一人物。

動機

本人が不正を働くための動機。不正行為の実行を欲する主観的な事情(本人の中の事情)がある。

具体例

- ・金銭的な問題、欲求を抱えている。(遊興費や身分不相応な生活のため、借金がある、等)
- ・会社から強いノルマやプレッシャーを与えられている。

正当化

倫理観の欠如。不正行為の実行を積極的に是認、正当化する主観的な事情(本人の中で納得する)がある。

具体例

- ・会社のためにやっている。
- ・借りるだけで、すぐに返すつもり。
- ・自分はずっと評価され報酬をもらってもよい。正当な報酬を出さない会社が悪い。

身近な不正事例①



輸出部のベテラン経費処理担当事務員が架空倉庫と銀行口座を設け、架空または水増しの輸出用梱包作業代の請求を会社に対して行い、自分の銀行口座に振り込ませ現金を横領。被害額は1千万円以上に及んだ。

兆候

生活が派手だった。横領を始めて、買い出した高い着物を友人に自慢していた。

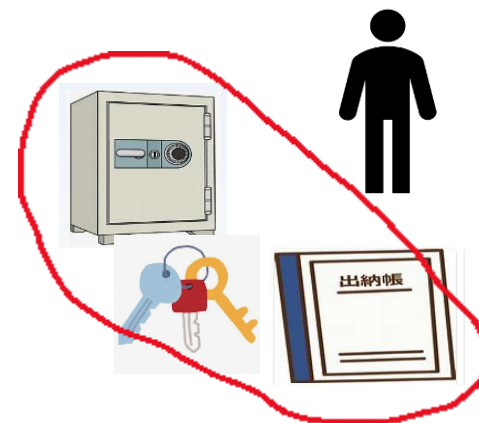
発覚

当該従業員はほとんど休みを取らず、上司の評価も高かったが、たまたま休暇をとった時に、別の事務員が架空倉庫に電話をしたところ通じず、業務上横領が発覚。

原因

上長のチェック機能が全く発揮できていなかった。めくら判の支払伝票承認。輸出する現物に比べ、輸出用梱包代が高すぎることに気づけなかった。輸出用梱包する業者承認の際も実在性を確認していない。

T社K配送センター



配送センターの管理部からK配送センターで10万円ほどの盗難事件があったとの報告が監査室にあった。

機会

K配送センターは社員が所長1人で他は全て委託会社の従業員。金庫のカギも出納帳も1人で管理。

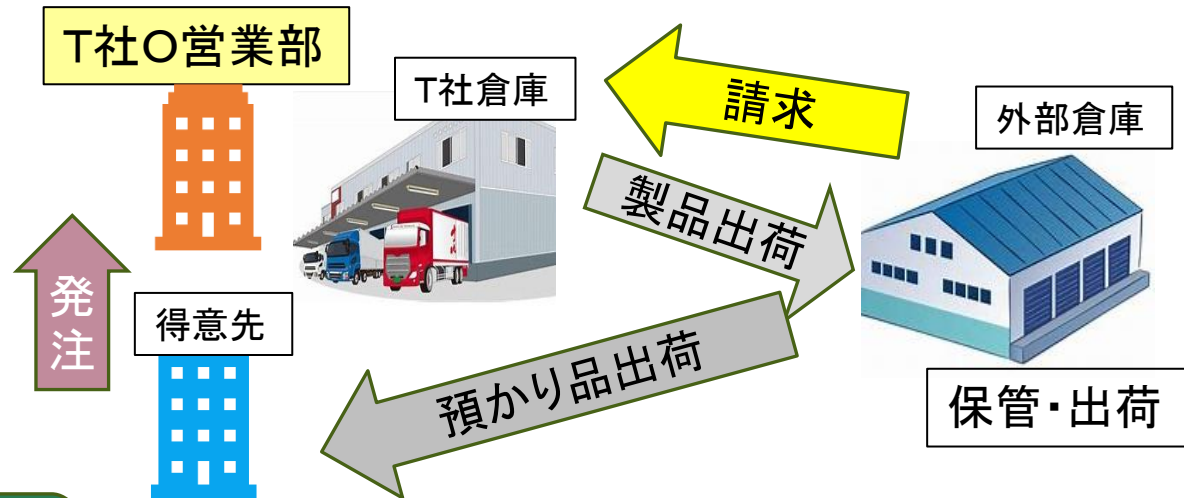
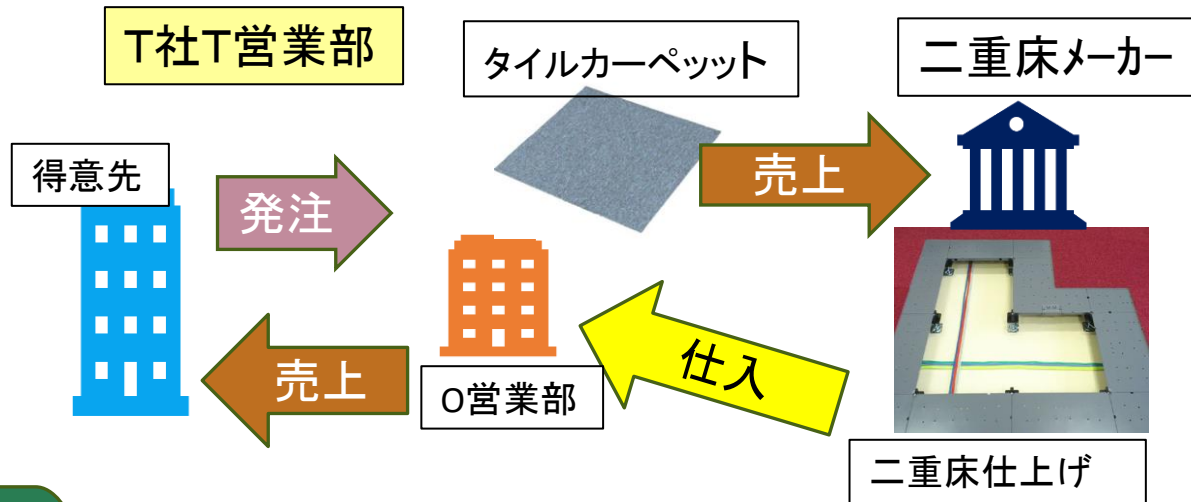
動機・正当化

現場確認では、夜間はセコムの見張りシステムで事務所への侵入はすぐ分かる。所長は事務所が開いている営業時間内に盗難にあったとのことであったが、所長が現金を自由にできる手段を有していること。動機として、パチンコ好き。正当化として、ちょっと借りるだけとの甘い考えもあったと推定できることから不正の3要素がすべてそろっている。

原因・対策

仮に本当に盗難にあったにせよ、現金管理体制の脆弱さが原因。
・「機会」を与える現金を事務所に置かない。(すべて支払いは物流子会社管理部からの振込にする)コンプライアンス違反を起こさせないよう「機会」をなくす。

身近な不正事例②



売上二重計上

T営業部で得意先から二重床(タイルカーペット仕上げ)の発注を受け、二重床メーカーに当社タイルカーペットを売上計上した。その後、二重床メーカーからタイルカーペット仕上げの二重床完成品を買い取り、得意先に販売。タイルカーペットを二重に売上計上し、売上高を水増した。

発覚

本社購買ではなく営業所が独自に仕入れている「BUY」は重点監査項目として、監査室の日々のモニタリングをしている。(二重床メーカーから仕入れた完成品二重床の数量と最初に二重床メーカーに売上計上したタイルカーペットの数量が同じ) 二重床メーカーからの納品書を取り寄せ精査したところタイルカーペットの品番も同じであり、二重売上げが発覚。

売上先行計上

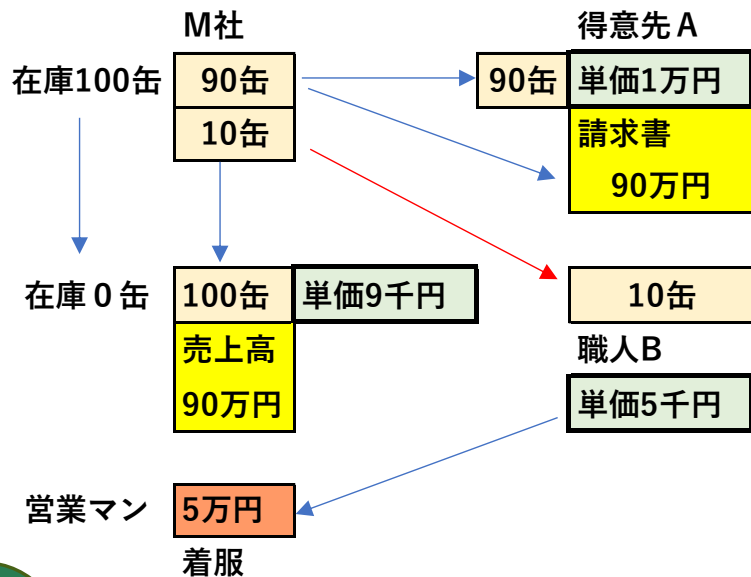
O営業部で得意先からA現場分の床タイルの発注を受けるが、納品日が5月であったため、3月決算の売上とするため、当社の倉庫の出荷日を3月末にして、(当社はシステム上、現実に出荷しなければ売上計上できない)別に借り入れた倉庫入れにして、期ずれの売上进行計上(会計不正)。

発覚

- ・期末の3月末の売上の内容を監査室で重点的にモニタリング。特に、出荷先が「外部倉庫入れ」の売上を精査。
- ・3月末の売上げが4月に返品されていないかも精査。
- ・適時性を重視し、「〇〇」倉庫を4月に実際に確認に行ったところ、3月末出荷の製品が保管されていたことあり。自部署の売上目標達成のため無駄な経費を費やした。(仮置き倉庫代、そこから再度出荷する運賃の負担)

身近な不正事例③

M社: 資本金、数千万円、社員100名ほど



資産
流用

営業マンが接着剤(現場で必ず使う流動性あり)を不正に流用して、職人に販売して飲み代を得る。

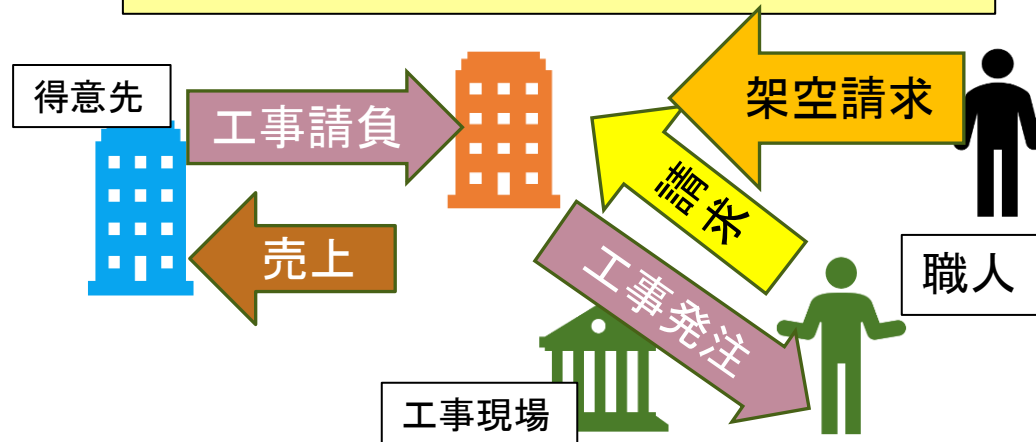
動機

動機は飲み代を稼ぐこと。正当化は自分達の働きに対し給料が安い。飲み代くらいは許されるはず。

影響

倫理観の欠如。会社に本来入るはずの利益が失われる。この不正は最後まで表には出ず、M社は利益が出ずT、グループ内の卸再編で合併消滅。

L社: 資本金2億2千万円、社員570名ほど



架空
請求

営業マンが無理して売上計上した売掛金の未回収を隠ぺいするため、長期休眠の職人口座を利用し、材工共で受けた工事の職人工賃を水増しして、会社に架空請求。不正な外注費を自分名義の口座に支払わせて、未回収の売掛金の入金を自分で行っていた。

発覚
原因
対策

L社の監査室が営業所監査時に職人口座を精査し、不審点を当人に質問し発覚。当該営業マンは優秀で、売上予算を必ず達成してくれるため、上長の管理が甘くなっており、工事は全て任せきりにしていた。
・取引先口座の毎年の棚卸し、休眠口座は抹消する。
職人口座の新規設定時には実在性の確認強化。

身近な不正事例④

K社、資本金5千万円、社員25名ほど

原価付け替え

A現場 (今期)		B現場 (翌期)	
契約金額 100	当初原価 70	契約金額 100	当初原価 70
	追加コスト 40		利益30
赤字10			

赤字10が 利益10に	原価付け替え	利益30が 利益10に
----------------	--------	----------------

A現場 (今期)		B現場 (翌期)	
契約金額 100	当初原価 70	契約金額 100	当初原価 75
	追加コスト20 利益10		追加コスト20 利益10

原価付け替えの影響

付け替えが決算期をまたいで行われた場合には、売上原価の過少計上となり、粉飾決算につながる。

余分な税金を支払うことになり、キャッシュが流出。

儲かっている現場と赤字現場の正しい実績把握ができない。または実績把握が遅れ、適切な経営判断や対応ができない。

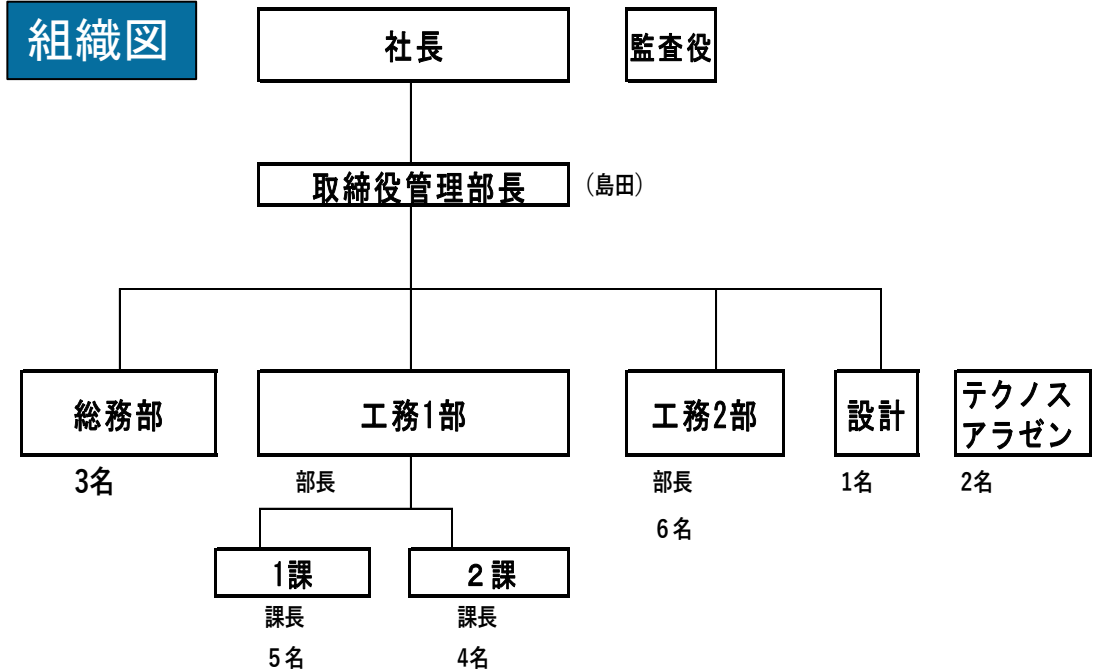
K社は監査法人の会計監査により原価付け替えが発覚。

原価の付け替えが定期的に行われており、付け替える現場がない場合は、未成工事支出金(仕掛在庫)として残り、不良資産化。過去に遡り正しい財務諸表に修正したところ、数億円の債務超過となっていた。

A社

本社所在地 : 札幌市
 創業 : 1936年(昭和11年)
 資本金 : 9500万円
 売上高 : 15億円前後
 社員数 : 24名(社長含む)

組織図



A社の改善事例①

A社のB/S

見かけ上のB/S		百万円		実質B/S		百万円	
現金	100	買掛金	100	現金	100	買掛金	100
売掛金	400	支払手形	400	売掛金	100	支払手形	400
受取手形	200	短期借入金	300	受取手形	200	短期借入金	300
未成工事支出金	300	流動負債(計)	800	未成工事支出金	100	流動負債(計)	800
その他	100			長期借入金	700	その他	100
流動資産(計)	1100	資本金	95	流動資産(計)	600	資本金	95
固定資産(計)	500	純資産	100	固定資産(計)	400	純資産	-500
資産合計	1600	負債・純資産合計	1600	資産合計	1000	負債・純資産合計	1000

5億円に及ぶ債務超過の要因

原価付け替え

粉飾売上:見積段階で売上計上

A社の強み

A社の弱み

スーパーゼネコン5社中4社、地場ゼネコンNo1を得意先に持つ。職人の動員力。

内部の管理が甘い。建設業界によくあるどんぶり勘定

内部統制の導入

原価管理の徹底

利益率の重視

利益率が10%を切る現場は受注しない方針

請求金額確定分を売上

回収管理の徹底

原価は予定原価で計上、買掛金との差額を未成工事支出金に計上

最終月には未成工事支出金は0に。残額が原価差異。

工事No	現場名	年月	契約金額	予定原価率	未成工事支出金	売上高累計	予定原価累計	前月請求金額累計	回収額累計	回収率	回収残額累計	当月売上額	当月請求額	当月回収額	回収残額
A1	あい	R5.9	300	0.8	10	300	240	200	200	100%	100	100	100	50	100
A1	あい	R5.8	300	0.8	80	200	160	150	150	100%	150	50	50	50	50
A1	あい	R5.7	300	0.8	90	150	120	100	100	100%	100	50	50	100	50
A1	あい	R5.6	300	0.8	70	100	80					100	100		100

買掛金	金額	残額
R5.9	10	
R5.8	30	
R5.7	60	
R5.6	150	

A社の改善事例②

売上高の適正性

年月	当月売上額	当月請求額
R5.9	100	100
R5.8	50	50
R5.7	50	50
R5.6	100	100

当月の売上額は、当月の工事完了分で、現場監督と打合せた請求額で計上。

買掛金の正確性

買掛金	R5.9	10
	R5.8	30
	R5.7	60
	R5.6	150

総務部で仕入先からの請求書には必ず現場名を入れてもらう。請求書の現場名と工事Noに紐づく現場名を確認する。

現場担当者は原価を触れない。

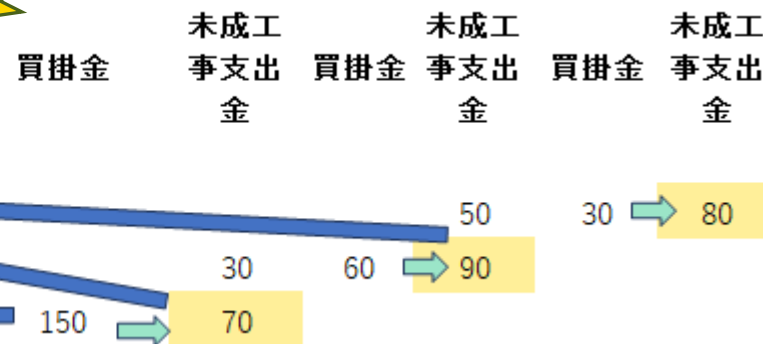
原価管理の徹底

予定原価は売上高に応じて予定原価率(標準原価)で総務部が計上。

予定原価は買掛金と未成工事支出金からもってくる。予定原価はP/Lへ未成工事支出金はB/Sへ

最初の契約金額と予定原価の見積りでの正確性が重要

工事No	現場名	年月	契約金額	予定原価率	未成工事支出金	売上高累計	予定原価累計
A1	あい	R5.9	300	0.8	10	300	240
A1	あい	R5.8	300	0.8	80	200	160
A1	あい	R5.7	300	0.8	90	150	120
A1	あい	R5.6	300	0.8	70	100	80



約6年で5億円の債務超過解消

未成工事支出金の推移で分かること

予定原価からの現時点での原価超過分ということ。契約金額から残りの売上高の中に原価超過分が収まるかどうかを予測し、最終月にも超過が見込まれれば対策を打つ。

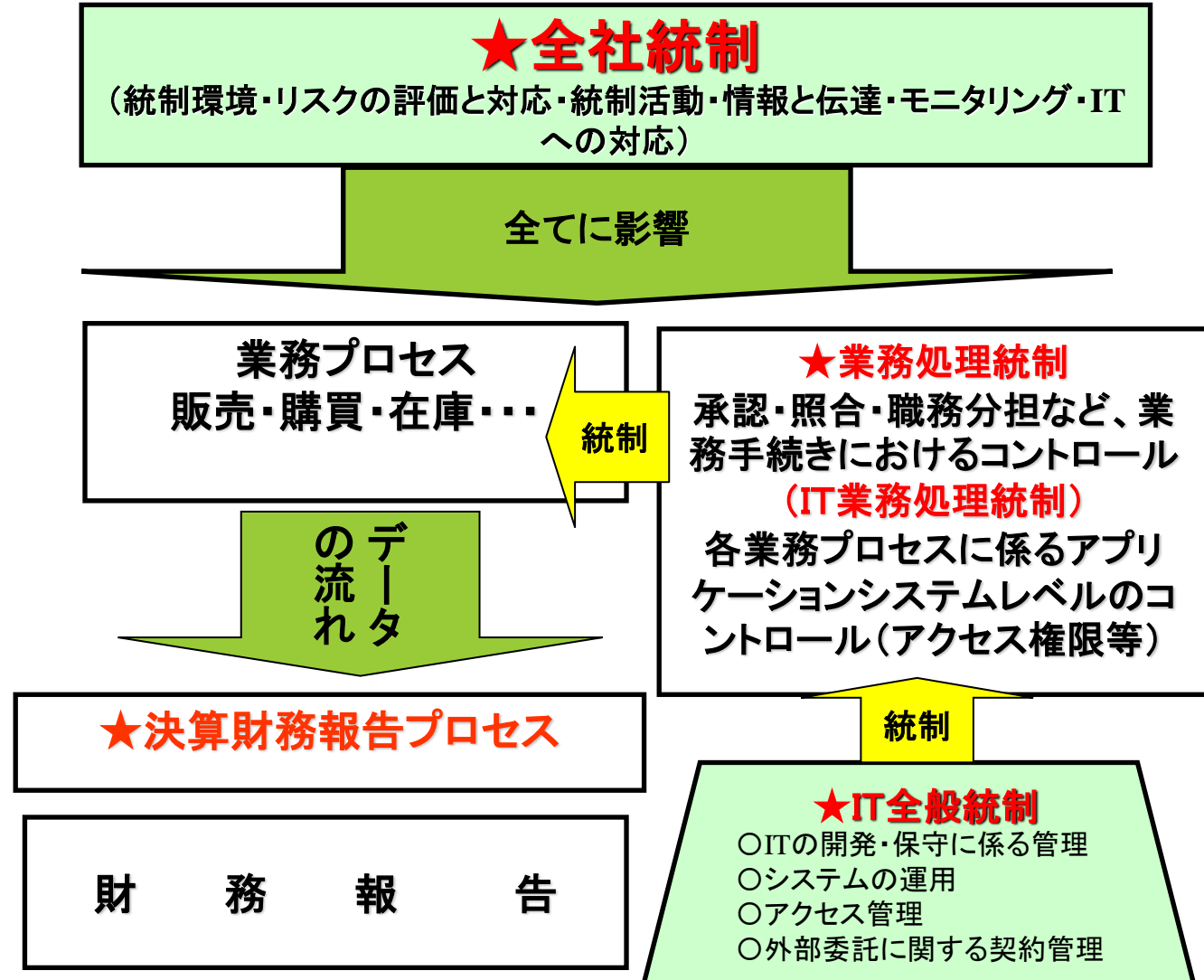
当月に売上が計上されていないのに、未成工事支出金だけが減っているのは原価付け替えの可能性あり。

内部統制の構成

内部統制の目的と基本要素 (COSO フレームワーク)



内部統制の構成



中堅・中小企業における内部統制・内部監査の重要性

内部統制の重要性

経営者の負担を軽減できる

一般的に中小企業では、内部の監視は経営者が行っているが、統制できる範囲は5~7人程度。それ以上になると経営者の負担は増える。

取引先に透明性をアピールできる

取引先が上場企業の場合、「品質」「価格」「納期」といった基本的な要件に加え、内部統制が十分できているかを問われることもある。

不正などを防止し企業価値の向上に役立つ

不正はどここの会社でも起こり得る。大きな不正や不祥事では倒産に至ることもあるが、小さな不正もボディブローのように会社の利益を削っていく。

内部監査の重要性

目的: 経営目標の達成に資する。不祥事等の予防

多忙な経営者が業務プロセスや不正リスクを1つ1つ検証するのは無理がある。内部監査は、経営者に代わって業務プロセスや経営上のリスクを客観的に把握する上で役に立つ。

過去は「発見的監査」が主であったが、内部統制制度の導入により内部統制の基本的要素のひとつであるモニタリングの一環を担っており、現在は「予防監査」が主流。リスクベースの監査で、リスク評価し、重点対策リスクを低い水準に抑える役割を果たす。

内部監査は会社の健康診断機能と言える。1年に1度は統制環境、業務内容などをリスクベースで点検することが望まれる。

不正防止のための内部統制

統制環境の整備

不正への認識向上

不正防止の重要性
に対する経営者の
認識向上

損益の影響

不正は高くつく。不正による直接的な損失だけでなく、事後処理にかかるコストも削減でき、結果的に組織の純利益を増加させる。

悪評による影響

不祥事による悪評は時として壊滅的な損失を被るリスクがある。(信用を築くのは何十年もかかるが、失うのは一瞬)

不正は発覚する
という全社員認識の
向上

行動規範、教育

コンプライアンス順守の行動規範、周知、研修(内外)

報 告

内部通報制度(目安箱のようなものでもよい)

職 務 分 掌

職務分掌を心掛け、1人に権限を集中させない。

人 事 制 度

ジョブローテーション、休暇の取得を義務付ける

人事評価制度の整備(公平性、透明性、納得性)

不正は発覚する
という認識を向上さ
せることが不正防
止策としてもっとも
効果的と言われて
いる。

事 業 計 画

売上目標等はプレッシャーがかかりすぎないように留意する

ご清聴ありがとうございました。

質問に移らせていただきます。