

過去の不正調査：制度整備と調査実務の黎明期

PwC Japan有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
パートナー 真木 靖人



PwCリスクアドバイザリー合同会社
代表執行役
パートナー 那須 美帆子



はじめに

企業が経験する不正や不祥事にはさまざまな種類があります。具体的には、財務報告に関する不正（粉飾決算や横領等）、インサイダー取引、ハラスメント、情報漏洩（内部犯行および外部からの攻撃）、品質不正や検査不正、労務関連の不正（サービス残業や偽装請負等）、その他各種の法令（金融証券取引法、会社法、独占禁止法、著作権法、各種業法等）違反などが挙げられます。

不正や不祥事が発覚すると、企業は徹底的な事実調査を行って各種ステークホルダー（従業員、取引先、顧客、投資家、当局、マスコミなど）への説明責任を果たすよう要請される他、行政処分や巨額の損害賠償などを負うリスクにもさらされます。さらに、ひとたび対応を誤ればステークホルダーからの信頼を失いかねません。近年では、SNS等の進化・普及に伴い、不正や不祥事に関する情報は瞬時に拡散され、短期間で大きなダメージを受ける企業も少なくありません。レピュテーションの低下は株価の下落、取引コストや資金調達コストの増大等につながることもあり、サステナブルな経営を阻害する要因にもなっています。加えて、昨今では不正や不祥事が企業カルチャーの課題に紐づけられることも多く、最終的に優秀な人材が流出したり、採用が困難になったりする状況につながる可能性があります。

不正や不祥事の手口は、過去から少しずつ変化してきています。特に近年、その巧妙化、高度化は著しく、それに合わせて不正調査の手法も進化しています。

本稿では、2000年から2015年頃の不正の特徴や

関連制度を概説し、当時の不正調査のアプローチと調査を進める際の社内体制の課題を整理します。

なお、文中の意見に係る記載は、筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCリスクアドバイザリー合同会社の正式見解ではないことを申し添えます。

1 2000年から2015年頃の不正の特徴

(1) 会計不正、その他の法令違反など

2000年から2015年頃にかけて、当時よく見られた不正や不祥事として以下のようなものがありました。

- 品質管理の不備や検査データの偽装
- 公共工事を中心に談合などの独占禁止法違反
- 公務員等への不正な金銭の提供
- バブル崩壊後の不良債権処理や業績悪化を隠すための粉飾決算（損失隠し、架空・循環取引、費用の先送りなど）
- 過労死訴訟の増加に伴う労働基準法違反

(2) 当時の制度的背景など

次に、同期間の社会環境や不正・不祥事に関する制度や基準などについて紹介します。

① 社会環境

当時の日本企業は、バブルが崩壊し、経済が停滞する中で、業績の悪化や不良債権処理の遅れに苦慮していました。日本企業は内需依存から脱却し、海外展開を模索する中で、非常に強いプレッシャーにさらされていたと考

えられます。このため、特定の企業では、業績を良く見せるための売上の過大計上や損失隠しといった会計不正が発生しやすい環境にありました。

② 内部通報制度

当時の日本では、大企業における不正や不祥事が相次いで発覚し、企業のコンプライアンス意識が重要視されるようになっていました。不正や不祥事の発見に有効とされる内部通報制度への期待も高まり、少しずつ導入され始めていた時期でもあります。一方で、「通報＝裏切り」という意識から、内部通報制度が適切に機能しない企業も少なくありませんでした。

2006年に公益通報者保護法が施行され、主に大企業が内部通報窓口を設置しましたが、施行直後は企業側の理解不足や運用体制の未整備もあり、内部通報制度が不正や不祥事の早期発見に結び付く事案は限定的でした。また、制度上は匿名通報が可能であっても、人事部門、法務部門、コンプライアンス部門などが通報窓口を担うケースが多く、実際には匿名性が担保されにくかったことから、通報をためらう風潮があったようです。さらに、通報後の対応プロセスが不透明で、従業員らに「通報しても何も変わらない」「犯人捜しや報復が怖い」といった不信感を抱かせたことも、制度が十分に機能しなかった一因と考えられます。

③ 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」

(いわゆるJ-SOXの導入)

2000年代初頭に生じた会計不正等を機に、日本でも、2008年4月1日以降に開始する事業年度から、企業の財務報告の信頼性を高めるためにJ-SOXが導入されました。

④ 「企業不祥事の防止と監査役」

日本監査役協会が2009年に公表した「企業不祥事の防止と監査役」は、企業不祥事の発生原因や未然防止に関する監査役の役割について、具体的な事例を用いて整理・分析したものです。過去の不祥事事例をもとに、監査役がどのような情報を把握・理解し、どのタイミングでどのような行動をとるべきかを検討しています。特に、内部統制の監視、経営陣との適切なコミュニケーション、内部通報制度の活用などが重要なポイントとされています。また、監査役が「気づき」を得るための感度や、問題の兆候を見逃さない姿勢の大切さも強調しています。

⑤ 「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」

不正調査を行う際に「第三者委員会」が設置されることがありますが、過去には企業の意向に沿った調査が行われたり、委員の独立性が疑問視されたりする事例が存在したことから、日本弁護士連合会が2010年に「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインは、第三者委員会の設置・運営に関する基本的な考え方や実務上の留意点を示し、調査の公正性、信頼性を確保することを目的としています。委員の独立性と中立性の観点から、顧問弁護士や取引先など、企業と利害関係のある人物は原則として委員に適さないとしています。また、調査の透明性も重視され、調査の過程や方法、報告書の内容を適切に公表し、社会や利害関係者に対して説明責任を果たすことが求められています。報告書には、調査の範囲、使用した資料、関係者からの聴取内容、事実認定の根拠などを明記することが望ましいとされています。

⑥ 「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言」

日本監査役協会が2012年に公表した「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言」は、監査役等（監査役、監査委員、監査等委員を含む）が重大な企業不祥事の兆候や疑いを感知した際に、どのように対応すべきかを具体的に示した実務的な指針です。過去の不祥事事例を踏まえ、初動対応の重要性が強調されており、情報の収集・分析、経営陣や内部監査部門との連携、外部専門家の活用など、段階的かつ迅速な対応を求めています。取締役会への報告や、必要に応じた第三者委員会の設置提案など、監査役としての職責を果たすための行動指針が示されている他、監査役自身が孤立せず、複数の監査役や社外役員と連携して対応することの重要性も指摘されています。

⑦ 「監査における不正リスク対応基準」(金融庁が2013年に意見書を公表)

企業の財務諸表監査において、不正による虚偽表示のリスクに監査人が適切に対応するための指針です。2014年3月31日以後に終了する事業年度に係る監査から適用され、監査人には不正リスクを評価し、必要な監査手続を講じるよう求めました。特に、経営者による不正（経営者不正）への対応が重視されており、動機、機会、正当化の観点から経営者の不正リスクの有無を分析する必要が

あるとしています。また、監査人は経営陣や監査役との積極的なコミュニケーションを通じて不正の兆候を早期に把握したり、必要に応じて監査計画を見直したりすることも求められています。さらに、職業的懐疑心を持ち続ける姿勢や、内部統制の有効性の評価も不可欠とされています。

⑧「不正調査ガイドライン」

日本公認会計士協会が2013年に公表した「不正調査ガイドライン」は、企業などで不正が疑われる場合に、公認会計士が行う調査の在り方を示した実務指針です。企業の依頼に基づいて行われる不正調査が、信頼性と客観性を持って実施されるよう、調査の基本的枠組みや留意点を整理しています。

調査の開始に際しては、調査の目的や対象範囲、手法などを明確にし、依頼者と合意形成を図ることが重要とされています。また、調査にあたる会計士は、企業から独立した立場を保ち、利害関係を排除することで、公正な調査を行う責任があるとされ、調査の過程では、証拠資料の収集や関係者へのヒアリングを通じて、事実関係を確認し、根拠に基づいた判断を行うことが求められています。調査報告書には、調査の方法、事実認定の根拠、関係者の証言内容などを明確に記載し、透明性を確保することが推奨されています。さらに、調査中に知り得た情報の守秘義務や、倫理的配慮も重視されており、調査の信頼性と企業の説明責任を支えるための重要なガイドラインとなっています。

⑨「コーポレートガバナンス・コード」の新設

東京証券取引所と金融庁が共同で2015年に公表しました。コーポレートガバナンス・コード導入以前は、厳しい経営環境下でも予算必達や事業拡大のプレッシャーが強く、会計不正やその他の不祥事が生じる温床となっていました。不祥事や経営の不透明さを理由に、特に海外の投資家から日本企業のガバナンス改善を求める声が上がっていました。

これを受け、企業が株主との対話を強化し、取締役会の実効性向上と透明性確保を通じて持続的に企業価値を向上させるためのガイドラインとして本コードが策定され、上場企業への適用が開始されました。本コード導入と同時に会社法の改正も行われ、社外取締役の選任も義務化されるようになりました。

2 2000年代初頭の不正調査のアプローチ

(1) 調査体制

当時の調査は、企業内部の調査チームで行われるケースが大半でした。社内調査チームによる対応後に設置された外部の第三者委員会によって不正や不祥事が公表されるなど、隠ぺい体質と判断されるような企業もあり、調査チームは現在ほど中立性や独立性を担保されていませんでした。一方で、企業で不正や不祥事が発覚した場合に、外部の弁護士や公認会計士らが調査チームに参加するなど、独立性と専門性に配慮した調査委員会が徐々に設置されるようになってきた時期でもあります。ただし、調査チームの独立性や中立性、透明性に疑義が生じるような調査もあり、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の公表（2010年）にもつながりました。

(2) デジタルフォレンジックの導入

当時は、クラウドサービスの普及が限定的だったため、PC内のデータや共有フォルダ、USBメモリなどのメディアが主なデジタルフォレンジックの調査対象でした。

(3) インタビューや証憑書類のレビュー

デジタルフォレンジックが導入され始めたものの、当時は、証言と紙面証拠に依存していたことから、対象者へのインタビューや関連する書類のレビューが主な調査手法でした。

不正や不祥事に関与した人物の供述を引き出すインタビューは、調査担当者の経験や質問技術によって結果が大きく左右される傾向がありました。また、録音・録画が行われるのは限定的で、メモや議事録で記録化されていました。

当時は不正や不祥事に関する情報が電子データとして保存されていることが少なく、紙面や手帳などに記載されているケースが大半でした。レビューは証憑類（稟議書、契約書、請求書、領収書、手形、押印管理簿、会計帳簿など）を目視で確認し、資料間の矛盾や不整合を見つけ出す作業が中心で、多くの時間と労力を要しました。また、全件確認することが困難だったため、サンプルベースのレビューが一般的でした。

(4) アンケートや通報窓口の利用

インタビューや証憑類のレビュー、デジタルフォレンジックに加え、関係者へのアンケートや、期間を限定した通報窓口も活用されました。

アンケートは主に紙面やメールで実施され、配布・回収に時間と手間がかかっていました。また、匿名回答であっても、手書きや社内メールでの提出に不安を感じる人は多く、回答率や回答内容の真実性の担保に課題がありました。

通報窓口が不正調査に合わせて期間限定で開設される場合、その窓口で通報者の匿名性と実効性を担保できるかどうかは課題であったと考えられます。

(5) 調査報告書の開示

① 調査報告書の透明性

不正調査報告書の開示を義務づける明確な法律は存在しませんが、一定の条件下で開示を推奨するガイドラインは存在しています。

金融商品取引法における重要事実の開示義務では、企業は有価証券報告書等に重要な虚偽記載や重要な不開示等が存在する場合、その事実関係、原因、影響等を説明することが求められます。また、上場会社における「不祥事対応のプリンシプル」(次の特集記事「現代の不正調査：テクノロジーとガバナンスの融合」で解説)では、上場会社で不祥事が発生した際に期待される対応として、「第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保」が挙げられています。

企業で不正行為が発覚した場合、判明した事実関係と再発防止策をまとめた調査報告書を作成しますが、その際に重要なのは客観性と透明性です。不正や不祥事の事実関係を正確に把握し、関係者の証言や証拠に基づいて中立的な立場から分析と評価を行う必要があります。

報告書には、一般的に①調査体制、②不正の概要(発生の経緯、関与者の特定、不正の手口、影響額)、③類似案件の有無、④組織的な課題、⑤再発防止策などが記載されます。組織文化や内部統制の不備が不正の温床となっていた場合は、根本原因にまで踏み込んで分析することが求められるものの、関与者の処分については調査委員会の受託範囲外とされることが多いです。

ただし、上記は一般的なフォーマットがあるものの、調査報告書の内容が必ずしも客観性と透明性を兼ね備えているとは限りません。

② 調査報告書の開示の在り方

調査報告書の開示に際しては、各ステークホルダーへの説明責任の果たし方、関係者のプライバシー保護など、複数の要素を慎重に考慮する必要があります。加えて、上場企業は投資家保護の観点から、適時開示制度に基づき一定の情報を速やかに公表する義務があります。一方で、個人名や詳細な内部情報を全て公開することは、名誉毀損やプライバシー侵害のリスクを伴います。そのため、要約版の形式で必要な情報を開示することで、社会的説明責任を果たしつつ、関係者の権利にも配慮することが必要です。

(6) 調査の限界

① 情報収集と関係者の協力

当時の不正調査は、情報収集の手段が限られており、主に紙の証憑書類のレビュー、利用可能な財務情報の分析や関係者のインタビューが中心でした。デジタルデータの活用は未発達で、メールやサーバーのログ解析のようなデジタルフォレンジック対応も一般的ではなく、証拠の網羅性や客観性が必ずしも担保できず、調査結果に対する信頼性をいかに確保するかが課題でした。

また、内部通報の制度的担保はなされておらず、通報者が報復を恐れて沈黙するケースも、現在に比べれば多い状況でした。特に、調査対象者に経営層が含まれる場合、部下が正直に不正の事実を話すことができなかったケースもありました。

② 調査範囲の制限

当時に生じた大企業の不正や不祥事では、当初の会社による「不正はない」との判断が、その後の第三者による調査によって覆されたケースもありました。

社内調査が行われる場合、一般的に取締役会や経営層の指示のもと実施され、調査報告書も公表されないことから、経営層が調査範囲に含まれていなかったり、仮に経営層を調査対象に含む場合であっても、限定された範囲や形式的にしか調査を行わず、穏便に区切りをつけていた可能性があります。特定の部署・子会社のみを調査対象とすると、他の関連部署や子会社で同様の不正が存在した場合に、それらを見落とすリスクが高まります。

③ コストと時間の制約

調査においては、コストと時間の制約も調査品質に大きく影響します。調査予算は一般的に限られているため、

十分な調査期間を確保することができず、必要な証拠収集や関係者インタビューが行えないこともありました。

④ 強制力のない調査

調査委員会は、警察や検察のように強制的な調査・捜査を行える公的機関ではないため、関与者が保有する私物（個人所有の携帯電話やPC、個人の通帳や資産など）の提示を求めるとしても、あくまで任意での協力要請となります。このため、調査委員会は必ずしも調査に必要な情報に無条件にアクセスできるわけではありません。

また、企業が自ら調査を主導して自社に都合の良い外部専門家を関与させ、結果的に調査の質や透明性に疑義が生じたケースもありました。

3 外部専門家の関与

不正調査を行う際に、企業は、弁護士、公認会計士、デジタルフォレンジック調査専門家、業法の専門家、学者等、適切なスキルを持ち、事案から独立した人物を外部専門家として調査メンバーに選任することがあります。

2000年から2015年頃の大企業の不正や不祥事では、社内調査に外部専門家も関与していましたが、十分な調査が行われず、最終的には外部の第三者委員会で経営層の関与が判明したケースも存在しました。このように、経営層の意向に沿った恣意的な調査にならないよう、外部専門家をスキルだけでなく、独立性・中立性を維持できるかという観点から選任することも、不正調査において非常に重要な要素となります。

4 社内体制の課題：内部監査機能の限界

不正や不祥事が生じた企業では、内部監査が適切に機能していなかったケースが大半です。内部監査は本来、社内の各部門の業務や内部統制が適切に整備・運用されているかを独立した立場から評価し、被監査部門や経営層に改善提言を行う役割を担っていますが、以下で述べるような背景から十分に機能が発揮されないこともあったと考えられます。

(1) 組織的な独立性の欠如

内部監査部門は経営層のもとで業務活動の状況等を監

査するため、経営層に不都合な情報を報告しにくく、調査対象や範囲が制限されてしまいます。

(2) リソース不足

限られた人員・予算の中で広範な業務をカバーしなければならない場合、十分な深度で監査ができず、重要なリスクを見逃してしまいます。また、内部監査部門は主にシニア層で構成され、人材流動性は低く、ミドル層や女性、グループ会社の監査メンバーらの参画は非常に限定的でした。内部監査部門は、必ずしも重大なリスクを評価できる人員体制ではなかった可能性があります。

(3) 経営層とのコミュニケーション不足

内部監査部門はあらかじめ決められた監査手続を粛々と行うのみで、対話を通じて経営層の重視するリスク領域を把握したり、それらを考慮した監査計画を作成したりしないケースも多かったようです。そのような企業では、経営層の内部監査部門に対する認識が薄くなり、内部監査が適切に機能しない一因となりました。

現在でも内部監査に対して、被監査部門の粗さがしを行ってばかりで重要なリスクに対応していないという声があることを考えると、以前はそのようなイメージを持っていた経営層や従業員はさらに多かったと考えられます。

(4) リスクベースアプローチの未確立

当時は、テーマ監査ではなく組織監査が比較的多く、幅広い項目のチェックリストを使うやり方が一般的で、リスクベースアプローチの概念があまり導入されていませんでした。チェックリストを埋めることが目的になると、実態を深く掘り下げて根本原因を追及するような監査ができず、見つけやすい事項の指摘にとどまってしまうかもしれません。

ここまで、2015年頃までの不正調査を巡る環境・制度変化や不正調査のアプローチ、調査における課題等を解説してきました。次の記事では、企業活動のデジタル化に伴う不正調査の変化や、テクノロジーとガバナンスを融合させた現代の不正調査の姿を紹介します。

真木 靖人 (まき やすと)

PwC Japan 有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 パートナー

日本の上場企業（グローバルに展開する多国籍企業）、外資系企業の会計監査業務に20年以上関与した経験を有する。PwC米国ニューヨーク事務所に出向し2013年に帰国後、アドバイザリー業務にも従事し、グループガバナンスの観点で子会社管理、リスクマネジメントの見直し、内部統制構築や内部監査の支援、生成AIを利用した業務改善などの平時対応支援を行う。加えて、粉飾決算・横領・品質不正などの不正調査支援及び不祥事の再発防止支援（組織改革、カルチャー変革、DX化を利用したガバナンス強化等）にも多数の経験を有する。

メールアドレス：yasuto.maki@pwc.com

那須 美帆子 (なす みほこ)

PwC リスクアドバイザリー合同会社 代表執行役 パートナー

不正会計・不祥事案の調査業務を主とするフォレンジックサービスに従事。米国大手会計事務所にて会計監査業務・米系投資銀行におけるアドバイザリー業務などに従事した後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会にてクロスボーダー事案・巨額粉飾事案に係る開示不正事案調査を担当。その後大手監査法人を経て、2018年にPwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所し、PwCアドバイザリー合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社にて不正会計・不祥事案の調査および再発防止策に係る案件に従事。2026年4月にPwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役に就任。

メールアドレス：mihoko.nasu@pwc.com