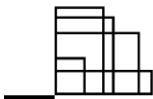




# COVID-19の状況下にて 変異する不正リスクへの警鐘

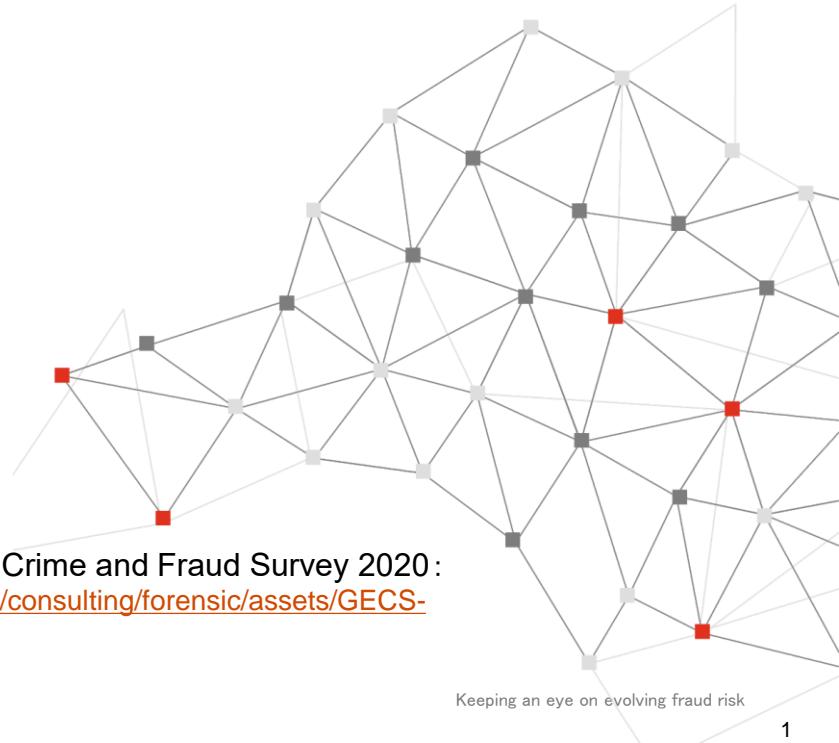
2020年3月上旬に公表したPwC経済犯罪実態調査2020年版\*によると、タイで事業を行う企業の33%が過去24カ月以内に不正又は経済犯罪を経験しており、依然として、多くの不正が企業を取り巻いていることが明らかになりました。

さらに、我々は、COVID-19の世界的大流行という前例のない危機に直面しています。この新しい感染症の蔓延は、経済活動の停滞と不確実性を引き起こし、多くの企業は、事業継続、ニューノーマルへの対応を余儀なくされています。その劇的な環境の変化の中で、不正リスクは確実に高まっており、改めて自社の不正リスクと対応を見つめ直す必要が企業に求められています。



**pwc**

\*PwC's Thailand Economic Crime and Fraud Survey 2020:  
<https://www.pwc.com/th/en/consulting/forensic/assets/GECS-report-2020-th-5.pdf>



# 不正機会の増加

## コントロールの優先度が低下

- 経営者や従業員の注意は、緊急事態への対応に向きがちになり、急変した事業環境下において、るべき内部統制が以前のように厳格に機能せず、不正の「危険信号（red flags）」を見逃しがちになる。
- 緊急ニーズへの即時対応を理由に、通常働くべき統制が例外処理として意図的に逸脱されることで、通常時には既知のリスクとして軽減・回避されていた不正リスクに晒される可能性が高まる。

## コントロールの緩和による有効性の低下

- 緊急事態下の安全対策（在宅勤務、移動制限、顧客や仕入先とのリモートワーク等）が急速に導入されたため、多くの企業が自社の事業や業務プロセスを、新しい労働環境に適応させていくことを余儀なくされている。実際に、いくつかの業務プロセスは変更・緩和され、それは今後、予期せぬ抜け穴とリスクを招く可能性が高い。
- 従前の事業継続計画の多くは、有事における地理的リスク分散として他地域による補完を前提としている。今回のように、実質的に全ての地域が同時に影響を受けるという状況においては、想定した計画の実行が不可能になり、統制効果の検証が不十分なまま、緊急に代替事業継続計画の導入を迫られてしまう。

## 自動監視システムにおける誤検知の増加

- 一部の業種で広く利用されている自動取引監視システムが突如その有効性を失う可能性がある。この類のシステムは、不正の兆候やアノマリーと言った異常値パターンを特定するものであるが、全てが一変した新しい環境下においては、大量の誤検知が発生する可能性があり、その中に含まれる重要な情報が埋もれかねない。

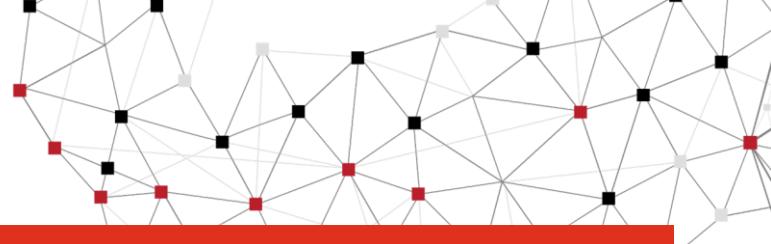


## 人的要因：「動機」と「正当化」

- 「動機」は、従業員が不正を働くに至る重要な要因であるが、COVID-19による経済的影響は、従業員を不正に走らせる動機を構成する条件を多く含んでいる。売上・業績の低下やKPIの未達による収入の減少、失業への不安、等である。さらには、個人の投資による損失や親族の不安定な財政状況等による急な金銭需要といった外部要因が加わると、通常では決して行うことのない不正に手を染める可能性が高まる。
- また、このような困難な時期に、企業から支援がない、従業員に対する取り扱いが不公平である、努力やパフォーマンスが公正に評価されない等の印象を従業員が受けてしまうようなことがあれば、それは不正行為を正当化するため理由を与えてしまことになる。

不正行為者は、COVID-19による社会の混乱が新たな不正機会とターゲットをもたらすことをよく理解しています。我々の日々の事業活動はかつてないほど不正の脅威に晒されており、脆弱になっているのではないでしょうか。





## 急増する可能性のある不正

### 心理的不安と混乱にけんだけんしたサイバー犯罪

急速なデジタルコミュニケーションの拡大に伴う、ネットワークへの侵入機会の増加。リモート労働環境における心理的ストレス負担に付け込んだソーシャル・エンジニアリング手口。ITチームやITインフラ・システム担当への負担増加と過度のプレッシャー。



安全性が不明な  
Wi-Fiのホットスポット



なりすまし手口



フィッシング

### 進化し続ける金融犯罪

政府による緊急救済策における抜け穴の乱用。規制・人的心理状況等の変化に即応した犯罪手口の進化。



政府救済プログラムの  
乱用



マネー  
ローダーリング



投資詐欺

### サプライチェーン関連不正

輸送・移動の制限、生産中断、契約の不履行等、過去に類を見ないサプライチェーンの混乱。事業の立て直し、代替計画の実行という過程の中での、疑わしい取引の見逃しや不十分な取引先選定による品質低下、契約不履行、等。



会社資産の横領  
(商品・材料・現金)



新規取引先への  
不十分なデュー・  
デリジェンス



恣意的な  
契約不履行



偽造品・  
品質不正

### 統制の緩和と企業内不正

取引内容の精査、承認、決済処理、支払といった基本重要プロセスが緊急性を理由に逸脱または緩和。



資産横領



給与不正/  
不正経費請求



不正会計

# 不正リスクを早急に軽減するために、企業は何をすべきか

まず、最初のステップとして以下について理解する必要があります。

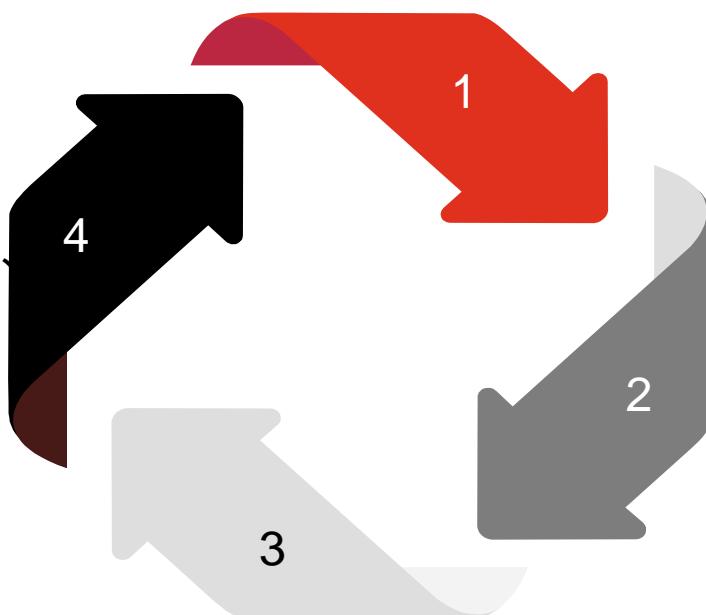
- 目の前にある主要な不正リスクは何か。
- 特定した不正リスクを迅速かつ効果的に軽減するために何ができるか。
- 現状で不正が発生した場合、どう対応できるか。

## すぐに実践できる不正管理フレームワーク

### リスクの変化に着目する

今回の危機により、影響を受ける  
プロセスと統制を特定する。  
ギャップを分析し、最もリスクの高  
まる領域を理解する。

**適切に改善する**  
脆弱な統制を修正し、  
早急に改善を行う。  
より強固な管理体制  
を構築するために、  
積極的に情報収集  
を行う。



### 実現可能で効果的な 統制を理解する

例:

- 事前の統制が効きにくい場合、取引後の確認・検証を強化する
- 内部監査部門にプロセス見直し、臨時監査等積極的に関与してもらう

### 迅速かつ慎重に調査する

不正の疑義がある場合、危機が  
落ち着くのを待ってはいけない。  
より大きな不正に発展する前に早急  
に手を打つ。

# 実践的な行動のポイント



## 今日から開始できる実践的な行動:



- 従業員、顧客、仕入先に対してコンプライアンス・不正リスクに対する意識を高めるためのコミュニケーションおよびトレーニングを実施する。



- すべての利害関係者(従業員、顧客、仕入先)に対して、通報制度の仕組を再周知する。



- 取引先の選定・見直しにおいて、従業員との関係性等を含めた第三者デューデリジェンスを徹底する。



- 後に、不正取引の検証を行えるために、可能な限り多くの取引において監査証跡を保全する。

COVID-19の蔓延等の危機は、ビジネス面への影響はもちろんのことコンプライアンス面でのリスクも高めます。不正リスクは無視することの出来ない重要な経営課題であり、今回の危機対応の一環として、しっかりとその特定・軽減・改善を行い、事業、従業員、顧客、及びその他利害関係者を守ることが、企業に求められています。

## お問い合わせ先



シン ホンマ  
+66 (0) 2844 1000  
shin.h.honma@pwc.com



吉川 英一  
+66 (0) 2844 1249 (Direct)  
+66 (0) 61 413 0774 (Mobile)  
eiichi.yoshikawa@pwc.com

出典:

<https://www.pwc.com/sg/en/publications/a-resilient-tomorrow-covid-19-response-and-transformation.html>

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.  
© 2020 PricewaterhouseCoopers Consulting (Singapore) Pte. Ltd. All rights reserved.