

無断使用をお断りします。日科技連出版社

# 不正・不祥事の メカニズムと 未然防止

不正のトライアングル・内部統制・  
3線モデルから見た対策とチェックリスト

島田裕次 著

日科技連

## まえがき

企業等における不正・不祥事は、毎日のように報道されている。不正・不祥事は、なぜなくなるのだろうか、不正・不祥事が発生する原因はどこにあるのだろうか、不正・不祥事を防止するためにはどのような対策を講じればよいのだろうか、といった疑問が本書を執筆した動機になっている。

筆者は、内部監査およびシステム監査に長年携わってきたが、内部監査やシステム監査でも不正・不祥事は重要なテーマであり、不正・不祥事を防止するための対策(監査の世界ではコントロールと呼んでいる)が適切に講じられているかどうかを監査してきた。

本書では、不正・不祥事の発生メカニズムとその対応策について、事例を挙げて解説する。不正・不祥事は企業等の経営者、管理者などに関係するテーマであり、それぞれの立場に応じて、不正・不祥事を防止することが大切である。他人事ではなく、自分の事として不正・不祥事の防止を考えることが大切である。

本書は、次のような構成になっている。

第1章では、不正・不祥事とは何かについて説明する。不正・不祥事は、ややもすれば財務報告や金銭の窃取等に関するものと捉えられることが少なくないが、幅広く捉える必要があることについて述べる。第2章では、不正・不祥事がどのようにして発生するのか、不正のトライアングル、内部統制、3線モデルの視点から検討する。

第3章から第7章までは、不正・不祥事を「財務報告・金銭に関わる事件」(第3章)、「品質・融資等に関わる事件」(第4章)、「情報の窃取・不正閲覧に関わる事件」(第5章)、「法令違反に関わる事件」(第6章)、「権限の乱用に関わる事件」(第7章)に分類して検討する。不正・不祥事の種類については、筆者の独

断で行っており、読者諸氏の捉え方と異なる点があると思うが、その点についてはご容赦いただきたい。

また、事例については、第三者委員会報告書、報道発表資料などをベースにして検討している。この部分は、本書の中核となっており、読者諸氏が不正・不祥事対策を検討する際の参考になればと考えている。

第8章では、監査と不正調査の違いについて、内部監査および外部監査(公認会計士監査)の視点から解説する。さらに、第9章では、不正リスク対策について、リスクの発生を時系列で捉えた予防対策・発見対策・回復対策と、方法の視点から捉えた物理的対策・管理的対策・技術的対策について説明する。

最後に第10章で、不正・不祥事に強い組織づくりを行うための基礎となる倫理の視点から解説する。具体的には、経営理念、行動規範、倫理教育、組織文化などについて説明する。

なお、本書では、不正・不祥事の視点から問題がないかどうかをチェックするための「不正・不祥事チェックリスト」を巻末の付録として掲載している。チェック項目に該当する事項があれば、組織改善の参考にしていただきたい。当然のことながら、チェック項目はすべてを網羅しているわけではないので、このチェックリストを参考にして適宜項目を追加してご利用いただきたい。

本書の執筆に際しては、日科技連出版社の鈴木兄宏氏から貴重なご意見やご助言をいただいているので、この場を借りて御礼を申し上げる。最後に、本書が企業等における不正・不祥事の防止に役立てば幸いである。

2023年7月

島田裕次

# 不正・不祥事のメカニズムと未然防止

## 目次

	まえがき	iii
<b>第1章</b>	<b>なくならない不正・不祥事</b>	<b>1</b>
	1.1 不正・不祥事とは何か	1
	1.2 不正・不祥事に対する誤解	3
	1.3 不正・不祥事の広範囲化・複雑化	3
	1.4 不正・不祥事の種類	5
<b>第2章</b>	<b>不正・不祥事のメカニズム</b>	<b>7</b>
	2.1 不正・不祥事の実施主体	7
	2.2 不正のトライアングル	8
	2.3 内部統制と不正・不祥事	11
	2.4 内部統制の6つの基本的要素	13
	2.5 不正・不祥事防止のための基本的要素	14
	2.6 内部統制の限界	17
	2.7 3線モデル	18
	2.8 内部通報制度	18
<b>第3章</b>	<b>財務報告・金銭に関わる事件</b>	<b>23</b>
	3.1 東芝事件	23
	3.2 西武鉄道事件	29
	3.3 オリンパス事件	31
	3.4 東興ジオテック事件	34
	3.5 旭テック事件	36

<b>第4章</b>	<b>品質・融資等に関わる事件</b> .....	41
4.1	三菱電機事件.....	41
4.2	ミートホープ事件.....	46
4.3	ふるさと納税での産地偽装.....	49
4.4	日野自動車事件.....	51
4.5	スルガ銀行事件.....	55
<b>第5章</b>	<b>情報の窃取・不正閲覧に関わる事件</b> .....	63
5.1	ベネッセ事件.....	63
5.2	関西電力事件.....	70
5.3	その他の事件.....	72
<b>第6章</b>	<b>法令違反に関わる事件</b> .....	77
6.1	景品表示法違反.....	77
6.2	下請法違反.....	80
6.3	独占禁止法違反.....	80
6.4	無資格工事.....	84
6.5	不適切な接待.....	89
6.6	専門職の不正.....	91
<b>第7章</b>	<b>権限の乱用に関わる事件</b> .....	93
7.1	楽天モバイル事件.....	94
7.2	日本大学事件.....	96
<b>第8章</b>	<b>監査と不正調査</b> .....	101
8.1	外部監査と不正・不祥事.....	101
8.2	内部監査と不正・不祥事.....	102
8.3	監査の限界.....	104
8.4	不正調査の進め方.....	105

<b>第9章 不正リスク対策</b> .....	111
9.1 不正リスクのある領域が対象.....	111
9.2 予防・発見・回復対策.....	112
9.3 管理的・物理的・技術的対策.....	113
9.4 複層的な対策.....	115
9.5 不正リスク対策の考え方.....	116
9.6 第三者委員会報告書の不正防止への活かし方.....	116
<b>第10章 不正・不祥事の防止に向けて</b> .....	125
10.1 経営理念と行動規範.....	125
10.2 倫理教育.....	129
10.3 経営者の倫理意識.....	134
10.4 統制環境(経営者のリーダーシップ)の重要性.....	135
10.5 ルール化、明文化.....	136
10.6 風通しの良い組織.....	136
<b>付 録 不正・不祥事チェックリスト</b> .....	139
あとがきにかえて——ビッグモーター事件を考える.....	155
参考文献.....	159
索 引.....	163

## 不正・不祥事への感度を高めるコラム

不正・不祥事が起きる前に	2
出席の不正	5
不採用を理由にデータ破壊	10
内部通報の有効性	22
原価差額(原価差異)に注意	27
費用と収益の期間対応(カットオフ)	28
有価証券報告書提出時の注意点	31
経営者不正には協力して対処	33
預け金という不正	39
架空取引による金銭窃取	40
経営者の本気度をどのように評価すればよいか?	46
小規模企業は社長の影響力が強い	50
監査役的重要性	61
なくならない品質不正	61
融資の不正	62
システム管理者の不正	69
個人情報の流出	75
不正車検	76
景表法違反を防ぐ方法	79
パワーハラスメント	100
内部監査にはなぜ聖域があってはならないのか	123
労働時間や残業代の不正	124
中元・歳暮	134
情報機器の流出	153

は、この診断結果に基づき、各社の特性に応じて、品質不正の未然防止機能に光を当てた改善に取り組み、良好事例を横展開することで、三菱電機グループ全体で品質不正を生まない仕組みの確立に向けた活動を主体的に継続していきます。

約1年4カ月にわたる調査委員会による調査の過程では、あらゆるステークホルダーの皆様にご心配とご迷惑をお掛けしていることをあらためて心よりお詫び申し上げます。

今回の品質不適切事案を深い教訓として、確かな品質で社会に貢献するという基本姿勢をあらためて心に刻み、全グループを挙げて再発防止を徹底してまいります。特に経営層は、経営の本気度が現場に十分に伝わるよう、これまでのコミュニケーションのあり方を抜本的に見直し、現場の課題の解消に責任を持って関与するとともに、不適切行為の発生自体を未然に防ぐ全社的な仕組みを着実に構築していきます。

皆様からの信頼を回復し、当社への期待に応えるべく、経営層と従業員が丸となって、新しい三菱電機の創生に向けた変革に、引き続き全力で取り組んでまいります。](下線は筆者)

## 解説と教訓

品質に関する不正・不祥事が広範にわたっている場合には、企業活動の基盤となっている企業文化・風土から変革することが必要になり、改革には手間と時間がかかることになる。

ところで、三菱電機の不正の原因について、前述の内部統制の基本的要素(図4.1)の視点から検討する。

三菱電機の不正の原因の1番目である「三菱電機の従業員の間に、規定された手順により品質を証明するという姿勢が徹底されていなかったこと」は、統制環境の問題であり、「規定された手順により」は、統制活動が適切に実施されていなかったことになる。調査報告書で指摘している「正当化」については、不正のトライアングルの視点から捉えて原因だといえる。



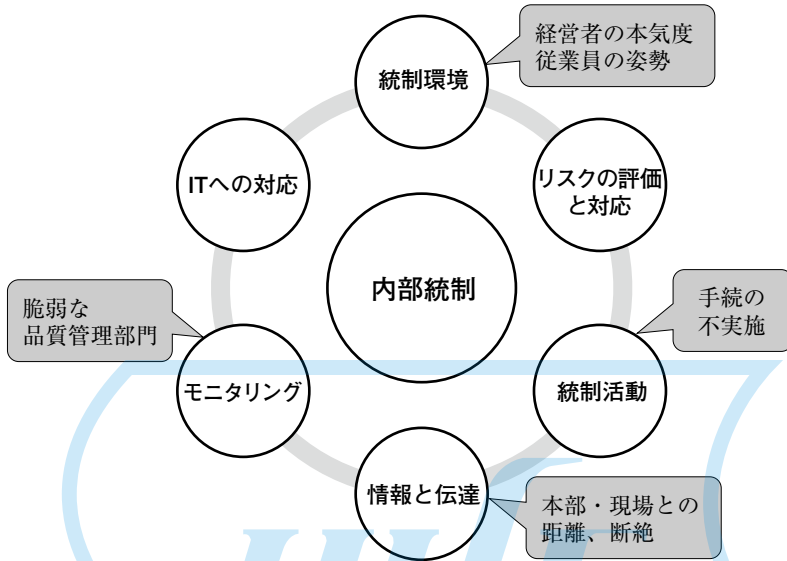


図 4.1 内部統制の基本的要素から見た三菱電機の不正原因

2番目の原因の「品質部門が脆弱であったこと」は、「モニタリング」の機能が弱かったことだといえる。統制活動をモニタリングする機能が有効に働いていなかったことになる。品質管理部門の活動は、内部監査でよく話題になる「3線モデル」の内、第2線の機能が弱かったことになる。なお、調査報告書では指摘していなかったが、第3線である内部監査が第2線の脆弱性を指摘していれば、問題の発生を防げたかもしれない。

3番目の「ミドル・マネジメントが機能不全を起こしていたこと」は、「統制活動」の問題だと考えることができる。また、4番目の「本部・コーポレートと現場との間に距離・断絶があったこと」は、内部統制の基本的要素の「情報と伝達」の問題である。

調査報告書(p.185)では、「そして、これら直接的な原因を生み出した真因として、(1)拠点単位の内向きな組織風土が存在したこと、(2)内向きな組織風土が生み出される背景に、事業本部制が影響していること、及び(3)品質を第一

---

# 付 録

## 不正・不祥事チェックリスト

---

不正・不祥事が発生しやすい組織には、いくつかの特徴がある。表 A.1 の項目をチェックして、該当の事項がある企業では、以下の解説を読みながら対応策を講じるとよい。

### 【チェック項目の解説】

#### ① 企業風土(倫理意識)に問題がある

企業風土は、不正・不祥事の発生に大きな影響を及ぼす。経営理念や行動規範が明確に定められておらず、法令等を遵守しようという意識が低い企業等では不正・不祥事が発生しやすい。また、遵法意識が低い企業等でも、不正・不祥事が発生する可能性が高い。具体的には、「スピード違反しても捕まらなければよい」、「駐車違反で捕まったのは、運が悪かったからだ」といった会話が職場内で行われている場合には、注意が必要である。

このような考えを強調すると、「顧客に対して多少の嘘をついても売ればよい」、「利益を確保しなければ会社が倒産してしまうので、品質の悪い商品を売ってもかまわない」、「商品を無駄に廃棄するよりは、賞味期限のラベルを貼り替えて販売したほうが、フードロスが減り環境にも良い」といった考えにつながってしまう。

表 A.1 不正・不祥事チェックリスト

No.	チェック項目
①	企業風土(倫理意識)に問題がある。
②	経営者が無関心である。
③	利益優先の企業風土である。
④	体制が整備されていない。
⑤	リーガルチェックが弱い。
⑥	内部監査が行われていない。
⑦	技術変化に対応していない。
⑧	縦割り組織で他への関心が少ない。
⑨	過大なノルマ、目標設定が厳しい。
⑩	人事評価が不公平である。
⑪	理不尽な人事異動・解雇が行われている。
⑫	「風通し」が悪い。
⑬	ノーチェック、放任している。
⑭	長期間担当している。
⑮	一人作業をしている。
⑯	権限とスキルの両方を保有している。
⑰	職務の分離が行われていない。
⑱	モニタリングが行われていない。
⑲	手順が定められていない。
⑳	二重請求しやすい。
㉑	水増し請求しやすい。
㉒	整理整頓ができていない。
㉓	廃棄物の管理ができていない。

また、上司が公私混同をしているために、それを見た部下が自分もこれくらいやってもよいだろうというように正当化して会社の経費を私的な遊興費に当てる可能性が高くなる。

さらに、倫理意識が低い経営者や上司の場合には、年度末の会計処理についての意識が低いので、会計原則や税法の取扱いを気にしないで、利益目標達成のために虚偽の売上を計上させたり、期末の経費計上などの不適切な会計処理

## 索引

- [英数字]
- 3線モデル 18  
 DX 4  
 eラーニング 92  
 ITへの対応 14, 16
- [あ行]
- 旭テック事件 36  
 預け金 39  
 違法建築 57  
 営業プロセス 107  
 オリンパス事件 31  
 オンデマンド授業 92
- [か行]
- 会計プロセス 108  
 会計倫理 130  
 解雇 147  
 買ったたき 80  
 回転寿司チェーン 7  
 外部監査 101  
 回復対策 113  
 買戻条件付取引 25  
 架空取引 40  
 加重収賄容疑 89  
 風通しの良い組織 136  
 カットオフ 28  
 カルテル 81  
 監査(等)委員 17
- 関西電力事件 70  
 監査の限界 104  
 監査役 17, 61  
 管理的対策 113  
 機会 9  
 期間対応 28  
 企業風土 139  
 企業不祥事における第三者委員会ガイド  
     ライン 119  
 技術者倫理 131  
 技術的対策 115  
 期ずれ 38  
 偽装工作 57  
 キックバック 35  
 切手 107  
 客観性 118  
 共謀 35  
 業務委託先 65  
 虚偽記載 2, 30  
 虚偽表示 2  
 勤怠管理プロセス 108  
 クレシー、ドナルド・R 8  
 経営者の本気度 46  
 経営者の倫理意識 134  
 経営者不正 33  
 経営理念 125  
 景品発送に関わる事件 79  
 景品表示法違反 77  
 原価差異 27  
 原価差額 27

- 原価情報 7  
 原価の付替 36  
 研究者倫理 132  
 権限とスキル 149  
 原材料に関わる不正 48  
 検収 94  
 工事進行基準 24  
 公正取引委員会 81  
 行動規範 125, 137  
 公認会計士 101  
 購買プロセス 107  
 神戸製鋼所 61  
 公務員倫理 132  
 国立国会図書館 69  
 個人情報流出 75  
 コンプライアンス 35  
     —意識 86
- [さ 行]
- サービス残業 108  
 西京銀行 62  
 財務報告に係る内部統制の評価及び監査  
     の基準 11  
 サプライチェーン 48  
 残業代 124  
 残高の偽装 56  
 産地偽装 46, 49  
 三様監査 88  
 時価評価主義 32  
 システム管理者 68  
 下請法 107  
     —違反 80  
 私的流用 98  
 支払プロセス 108  
 司法試験の問題漏洩 74
- 社外監査役 60  
 収益不動産ローン 56  
 柔道整復師国家試験問題の漏洩 73  
 収入印紙 107  
 消費者庁 77  
 情報セキュリティ 10 大脅威 2023 64  
 情報と伝達 13, 16  
 情報の不正閲覧 71  
 情報倫理 131  
 情報漏洩 63  
 賞味期限の改ざん 46  
 職業倫理に関する研修 92  
 職務の分離 150  
 人事異動 147  
 人事評価 146  
 ステークホルダー 17  
 スマートフォン 68  
 スルガ銀行事件 55  
 生成 AI 144  
 正当化 10  
 西武鉄道事件 29  
 税理士による顧客情報の持ち出し 72  
 施工管理技士資格 85  
 接待 89  
 組織風土 43
- [た 行]
- 第三者委員会 117  
     —報告書 116  
 代替対策 117  
 大日本図書 89  
 ダブルチェック 86  
 調査報酬 122  
 デジタルトランスフォーメーション 4  
 デジタルフォレンジック 109

- 動機 9  
 東芝事件 23  
 統制活動 13, 15  
 統制環境 13, 15  
 独占禁止法違反 80  
 独立性 118  
 取締役会 43
- [な 行]
- 内部監査 102, 143  
 内部通報 40  
   —制度 18, 59  
 内部統制 11  
 二重請求 151  
 日本公認会計士協会 92  
 日本大学事件 96  
 日本内部監査協会 102  
 入退管理 112  
 ノーチェック 148  
 ノルマ 38, 145
- [は 行]
- 廃棄処理 26  
 廃棄物 152  
 発見対策 113  
 パナソニック 84  
 パワーハラスメント 100  
 東興ジオテック事件 34  
 非財務情報 29  
 日立製作所 69  
 ビッグモーター事件 156  
 一人作業 149  
 日野自動車事件 51  
 品質不正 41, 61  
   —のメカニズム 54
- 複層的な対策 115  
 不祥事 1  
 不正 1  
 不正・不祥事の分類 6  
 不正・不祥事の防止 12  
 不正車検 76  
 不正調査 105  
 不正のトライアングル理論 8  
 不正リスク 111  
   —対策 117  
   —評価 105  
 物件概要書の偽装 57  
 物理的対策 114  
 不要品売却プロセス 108  
 ふるさと納税 49  
 ベネッセ事件 63  
 放任 148  
 補完対策 117
- [ま 行]
- ミートホープ事件 46  
 水増し請求 94, 151  
 三菱電機事件 41  
 無資格工事 84  
 目標設定 145  
 モニタリング 14, 16, 150
- [や 行]
- 有価証券報告書 31  
 融資の不正 62  
 予防対策 112
- [ら 行]
- 楽天モバイル事件 94  
 リーガルチェック 143

リスクの評価と対応 13, 15  
レポート 98  
倫理意識 35

倫理教育 129  
レントロールの偽装 56  
労働時間 124



## 著者紹介

島田裕次(しまだ ゆうじ) 博士(工学)

東洋大学 工業技術研究所 客員研究員。日本大学 商学部 非常勤講師。

### 【略歴】

1979年早稲田大学政治経済学部卒業、同年東京ガス(株)入社。池袋営業所、IT部門、経理部などで勤務した後、2000年同社監査部(業務監査グループマネージャー、情報システム監査グループマネージャー、会計監査グループマネージャーを歴任)。2008年大阪工業大学大学院工学研究科経営工学専攻博士後期課程修了。2009年東京ガス(株)退職。2009～2022年東洋大学総合情報学部教授。2022年～東洋大学工業技術研究所客員研究員。1999年～日本大学商学部非常勤講師(コンピュータ会計論)を兼務。

### 【資格】

公認内部監査人(CIA)、システム監査技術者(経済産業省)、公認情報システム監査人(CISA)、公認情報セキュリティマネージャー(CISM)。

### 【著書】

『はじめての内部監査』(日科技連出版社)、『内部監査の実践ガイド』(編著、日科技連出版社)、『よくわかるシステム監査の実務解説(第3版)』(同文館出版)、『DX時代の内部監査手法』(同文館出版)、『この一冊ですべてわかる情報セキュリティの基本』(日本実業出版社)など多数。

## 不正・不祥事のメカニズムと未然防止

不正のトライアングル・内部統制・3線モデルから見た対策とチェックリスト

2023年9月1日 第1刷発行

著者 島田裕次

発行人 戸羽節文

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5  
DSビル

電話 出版 03-5379-1244

営業 03-5379-1238

検印  
省略

Printed in Japan

印刷・製本 河北印刷株

© Yuji Shimada 2023  
ISBN978-4-8171-9786-3

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。