

THE  
JAPANESE  
PRACTICE

# jnet

KPMG 日本関連事業部 ■ ニュースレター

O C T . / N O V . 1999

## CONTENTS

2 米国企業に見る  
リストラクチャリング

3 Corporate Restructuring:  
A Look at the American Experience

8 効果的な  
税務調査対策

9 Strategies for Protecting Against  
and Preparing for Tax Examinations

12 不正行為の未然防止策

13 Detecting and Deterring Fraud

### ALSO IN THIS ISSUE...

6 KPMG日本関連事業部の  
新パンフレット

### ALSO IN THIS ISSUE...

6 New KPMG Japanese Practice  
Brochure Available

14 KPMG、シスコの10億ドル出資に基づき、  
グローバル・インターネット・サービスを強化

15 KPMG to Expand Global Internet Services  
through Cisco's \$1 Billion Investment

[www.us.kpmg.com/japaneseppractice](http://www.us.kpmg.com/japaneseppractice)でもご覧になれます Also available at [www.us.kpmg.com/japaneseppractice](http://www.us.kpmg.com/japaneseppractice)



アラン・R・パリオッタ

Allan R. Paliotta

## Detecting and Deterring Fraud

By: Allan R. Paliotta (Senior Manager, Information Risk Management, New York office) [apaliotta@kpmg.com](mailto:apaliotta@kpmg.com)

A consequence of complex information systems and the advent of "Internet speed" is an environment ripe for employee fraud. Adding fuel to the fraud fire are layoffs, job restructuring, mergers, and acquisitions, which can adversely affect employee allegiance. So how do you minimize your risk to the growing threat of employee fraud? In KPMG's most recent study of business fraud, 51 percent of the respondents indicated that internal controls are the key to discovering and deterring fraud. Clearly stated policies, effective controls, and swift, appropriate discipline are tools you can use to create an environment that discourages fraud. There are many techniques you can use, from instituting a few controls that reduce risk to creating a Special Investigation Unit (SIU) that reports to the board of directors' audit committee.

### Establishing a Fraud Deterrence Program

When developing a fraud deterrence program there are several factors that should be under consideration. First, you should review your operations for areas most at risk to fraud. You'll want to make sure that your new policies address these high risk areas.

Once you get the lay of the land, the tone for fraud tolerance should come from the top. The top executive must establish clear policies and guidelines on conduct that reflect zero tolerance for fraudulent behavior. Prevention of fraud is not something to be delegated, everyone is responsible for preventing it.

A key factor for fraud deterrence is the company culture. All levels of management must lead by example. Executives should avoid making exceptions for themselves or creating an environment where anyone is above the rules. For example, if managers are not allowed to accept gifts or kickbacks from vendors, then executives should not be allowed to accept gifts from business partners or other organizations.

When implementing internal controls and personnel policies, make sure they are clear and will be effective in practice. Investigate their effectiveness and ensure they are being followed on a regular basis. While it's important to have direction from the top, employees also need to be educated on the benefits of fraud deterrence policies.

Finally, adopt firm disciplinary policies that will set the tone for a tough stand on fraud and which are applied equitably. Employees need to know that fraud is not acceptable and it will not be tolerated.

### Fraud Tool Box

There are several tools that can be used to help minimize the risk of fraud. Following is a list of some tactical, cost-effective internal controls that have been successfully implemented at many companies:

- Thorough background and reference checks on all new employees
- A written code of conduct
- An employee hotline for reporting fraud

Continued on Page 15 ▶

## 不正行為の未然防止策

筆者：アラン・R・バリオッタ（ニューヨーク事務所、情報リスク管理部門シニア・マネジャー） [apalotta@kpmg.com](mailto:apalotta@kpmg.com)

複雑な情報システムの発達や「インターネットによる迅速化」により、今日のビジネス環境では従業員による不正が発生しやすくなっている。また、レイオフ、人員削減、合併・買収など、従業員の忠誠心を損なうような要素も不正を促す一因となっている。このように、増大しつつある従業員の不正行為のリスクを最小限に抑え、不正を未然に防ぐにはどのような対処が必要とされるのか。KPMGによる業務上の不正行為に関する調査では、回答者の51パーセントが不正行為を察知・阻止する鍵は内部コントロールにあると答えた。不正を未然に阻止する環境を整えるには明確な方針、効果的な統制、迅速かつ適切な罰則規定などのツールが必要となる。よって、リスクを低減させる規制措置の設定を始め、取締役会への報告義務を持つ特別捜査班(SIU)の編成まで様々な方法を取り入れるべきである。

### 不正防止プログラムの実施

不正防止プログラムを開発する際に、考慮すべき要素がいくつかある。まず、不正のリスクが最も高い業務を特定化するために、すべての業務を見直す必要がある。新しい不正防止の方針によって、リスクの高い業務部門への対処が必ずなされるのが重要である。

社内のリスク状況が把握できた時点で直ちに、トップが不正に対する会社の姿勢を示すべきである。会社の幹部がどのような不正行為も容認しないと明確な方針及び行動規範を確立する必要がある。不正防止は誰かに権限を委譲する形で実施できるものでなく、全社員が責任を持つことによってこそ可能となるものである。

先ず不正を未然に防止するために重要な鍵となるのは企業文化である。すべての管理職が模範となり、社員をリードしていく必要がある。役員が自らをルールの対象外と見なしたり、役員だからと特例扱いする風潮を生み出してはならないのである。例えば、マネジャーが業者からの贈り物やリポートを受け取ってはならないのであれば、役員も取引先や他の団体からの贈与を受けてはならない。

内部コントロールや人事方針を実行に移す際、それが明確で実務上効果的であることを確認し、実施後もその効果を調査し、常時そ

れらが遵守されているかを確認することも重要である。方針はトップが示すべきであるが、同時に各従業員に不正防止方針の意義を十分理解させることも必要となる。

更に、不正に対する厳然とした姿勢を示す厳しくかつ全員に平等に課される懲罰制度を導入すべきである。従業員一人一人が、いかなる不正も容認されないことを認識する必要がある。

### 不正防止の手法

不正リスクを最低限にとどめるために用いられる手法は様々である。下記のリストは多くの企業で実施され、効果を上げている戦略的かつ費用対効果のある内部コントロールの手法である。

- 全新入社員の徹底的な身元及び保証人の調査
- 行動規範の文書化
- 不正行為を報告するための従業員ホットラインの設定
- 不正が明白化した際に効果的に対処するための不正対応プラン策定
- 頻繁な内部監査の実行
- 不正察知・防止トレーニングの実行、並びに継続的なコミュニケーションの徹底化
- 監査委員会の権限拡大

