

■ 戦略研87thミーティング議事録

日 時：2012年7月28日(土) 14:00-17:00

場 所：東京・竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：「一歩先行くビジネスパーソンのための不正リスクの知識と統制のスキル
～グローバル企業のケースを通して、不正リスクの予兆を察知するスキルや
不正リスクに対処するためのスキルを学ぶ～」

発表者：渡辺雅博氏

(上場企業の内部監査担当、専門営業部担当リーダー

CIA (公認内部監査人)、CCSA (内部統制評価指導士)、CFA (公認不正検査士)
戦略研/運営委員)

参加者：参加者 10人 (発表者含む)

(銀行員、戦略コンサルタント、財務コンサルタント、公共経営コンサルタント、
会社員、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等)

代表挨拶：代表より挨拶、戦略経営研究会及び講師、講演の趣旨の紹介

自己紹介：

内部監査の奥深さ、重要性、可能性に魅力を感じる日々

所属リース会社の紹介：

国内のリース業界の取扱高が底打ち状態

中国、新興国のリース需要拡大につき、進出を行っている。お客様も進出している

ESCO、厚労省へエコリースを提案。環境省へも提案

目次：

イントロ データでみる不正の動向

第1部 基礎理論

第2部 実践的ケーススタディ

第3部 まとめ

発表：

イントロ データでみる不正の動向

東京商工リサーチのデータ

2011年度の上場企業の不適切会計・経理（32社） 過去5年で最多

2006年度全米不正動向調査（ACFE調べ）

不正実行者の職位別 件数割合

一般従業員4割、管理職4割

不正実行者の職位別 損失額（中央値）

オーナー／役員 1000万ドル

不正実行者の勤続年数別 件数割合

10年以上 37%（組織から信頼を得やすく、内情にも精通している）

不正実行者の犯罪歴別 件数割合

初犯が多い？

不正発覚のきっかけ 件数割合

通報 35%、偶然 25%、内部監査 20%

通報システムが確立していなかった場合が5割を超える

通報システムの確立と組織は不正発見により積極的に取り組まなくてはならない

第1部 基礎理論

（1）不正の定義・分類 不正と何か？

職業上の不正

「組織の従業員・管理者・責任者・所有者等が意図的にその組織に不利益を与える行為」（ACFEの定義）

不正の分類

A 報告書不正（財務関連、非財務関連）

B 資産不正（現金関連、在庫およびその他の資産）

C 汚職（利益相反、賄賂、優越的地位の乱用）

不正の樹形図

「不正支出」のパターンが多い

(2) 不正発生メカニズム

不正のトライアングル（犯罪学者 ドナルド・R・クレッシーが提唱したモデル）

- ①動機 他人と共有できない金銭的問題など
不正行為しか見えなくなった心情。人
- ②機会 自分の信頼や内部統制の欠陥を悪用、秘密裏に行えば発見される可能性が低いと考える。やろうと思えばいつでもできる。環境や状態
- ③正当化 モラルが低下し、こういうことするのは仕方のないことなのだと自分自身を納得させることができる良心の呵責を乗り越える。人

例1：「横領」の不正のトライアングル

- ① 機会：一人の経理担当者に権限集中
- ② 動機：借金等の金銭問題
- ③ 正当化：報酬の不足分を回収しただけ

例2：「粉飾決算」の不正のトライアングル

- ① 機会：売上や収益至上主義の万円。
- ② 動機：投資家や金融機関の期待に応える。
- ③ 正当化：個人的欲求ではなく会社のため

(3) 企業責任とコンプライアンス

企業自身が行う「組織ぐるみ」の不正行為は、当然、企業自身が責任を負う。
社会的制裁を受けることになる。

一方、従業員個人が行った不正行為であっても、企業は従業員個人と同様か、あるいはそれ以上の厳しい社会的批判を受ける。

企業不正（粉飾決算、食品偽装、情報漏えい、横領、インサイダー取引等）を行うこと、すなわちコンプライアンス違反は、社会から厳しい批判・制裁を受ける。

(4) 内部統制

内部統制システムの社会的要請

大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件、カネボウ粉飾決算事件
エンロン、ワールドコム巨額会計不正事件

J-SOX 上場企業において内部統制報告書の作成義務付け

内部統制の目的とシステム

限界。経営者によるオーバーライド（内部統制無視）、複数担当者による共謀など

(5) リスクとコントロール

(不正) リスクへの対処方法

①回避、②低減、③移転、④受容

統制（コントロール）の方法

①予防的コントロール、②発見的コントロール、③是正的コントロール

第2部 実践的ケーススタディ

(1) グローバルファイナンスカンパニーを題材にしたケーススタディ

モデル企業；GFL株式会社

取扱業務；国内リース・割賦・事業融資・不動産ファイナンス

国際ファイナンス（企業買収ファイナンス、プロジェクトファイナンス、
日本型オペレーティングリース（JOL）等）

日本型オペレーティングリースはSPC（リース営業体）を活用

たとえば、船をSPCが購入し海運会社にリース。損益について投資家に分配

海運会社の事業リスク、為替リスク、市場リスク、残価リスク、金商法等
法務リスク

①ヒアリング（直接&間接）や調査で明らかになったこと

高い予算目標、長い勤務時間、報酬への不満
営業ノルマのプレッシャーは大きい

→「動機・プレッシャー」の存在、「正当化」の認識可能性

権限の集中（部長ではなく次長に）、上位者の形式的なチェック（部長はめくら判）

→「機会」の認識

②不正行為の疑いのある事項

A インサイダー取引

→予防。ID/PS管理の徹底など

B JOL販売あっせん会社の紹介書・請求書偽造、JOL紹介手数料横領

→予防。紹介書への自署・押印など

C 優越的地位の濫用（抱き合わせ販売。出資と融資のセット販売）

→予防。金商法の教育徹底など

D 架空出張、架空営業経費

→予防。後付け申請風土を廃す、支出伝票への領収書の添付など

第3部 まとめ

(1) 不正リスク管理体制の変化

従来型

性善説。リスク発見と削減。不正ゼロ運動。不正発生に対するネガティブ評価
(隠ぺいを生みやすい)

今後

性悪説。リスク発生の防止。内部通報制度の整備、通報者保護、自己申告者への
罰則軽減。再発防止への継続的活動。業務改善へのインセンティブ

(2) 不正リスク管理の階層別期待機能

実効性のためには経営者の関与が不可欠

一方、階層別にその期待機能を果たしていくことも重要

期待機能

経営者→統制環境の整備、不正発見・防止機能の監視

本部→不正発見・防止活動の策定、不正発見・防止活動の実施、不正発見・防止
活動に対する監視

拠点→不正発見・防止活動の実施、不正発見・防止活動の監視報告、内部通報制
度の整備

(3) 若手ビジネスパーソンにとっての（不正）リスク管理

- ①漫然と仕事をするのではなく、その業務の意味を考える
- ②このコントロールは何を目的としたコントロールなのか？
当該コントロールは想定された統制目的を十分カバーしているか？
- ③自分の置かれた職場で不正を行おうとすればそれが可能な領域はあるか？
それを防止・発見する手だてを考える

→ 上司や本部に、（不正）リスク管理改善の提案

1 スタッフの立場であっても、上上司であるマネージャーと同じ目線で（不正）リスク管理を考えることができるようになる。管理者になったときに役立つ。

(4) 攻めの（不正）リスク管理

- ①守りのメリット
 - ・不正による企業の損失を回避できる。
 - ・役職員を「不正の機会」から遠ざけることで、役職員を守ることができる。
 - ・取引先その他利害関係者の期待と信頼に応え、信用できる相手として取引の維持がはかれる。
- ②攻めのメリット
 - ・不正の手口や対策に精通することで取引先やビジネスパートナーを選択するときに相手方のリスク管理体制や信用できる先かどうかを判定する審査目線が養われる。
 - ・不正リスクに対するコントロール導入の考え方を事業リスクに対するコントロールに応用することで、他社が取れないリスクを自社で取ることが可能になれば、ビジネスチャンスを獲得できる。

以上