



cutting through complexity™

アジア子会社における不正リスク ー従業員不正と内部統制の不備事例ー

KPMG Thailand
Partner

藤井 康秀(公認会計士)

Agenda

I 不正とは

II 不正防止に向けて

1. 不正の種類と徴候への気づき
2. アジア子会社における不正事例
3. 不正防止体制強化の施策



I 不正とは

不正とは

不正の定義

不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為に関係する経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう。

(日本公認会計士協会 監査基準委員会報告第40号)

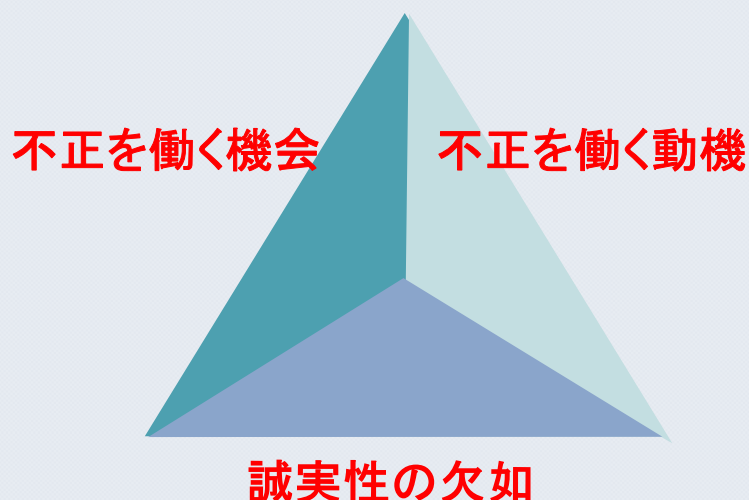
不正の特徴

- 意図的な行為である
- 内部統制のスキを感知して行われる
- 不正は反復し、さらに徐々に多額となる
- 行為者の役職が高くなるほど、不正額は高額となる
- 不正は、内部のみならず、外部からも行われる

不正のトライアングル

不正のトライアングル

3つの要素が揃った時に不正が行われる
3つの要素が全て揃わねば不正は行われない



インディアナ大学出身の犯罪学者ドナルド・クレシー(1919-1987)の研究による。1973年に出版された「横領の社会心理に関する研究」の中で提起された理論が発展したもの。

◆ 不正を働く機会

不正行為を行おうとすれば可能な環境が存在する状態。重要な事務を一人の担当者に任せている、必要なチェックが行われていないといった管理の不備が主な原因。

◆ 不正を働く動機

不正行為を実際に行う際の心理的なきっかけ。処遇への不満や承服できない叱責等の個人的な理由や、外部からの利益供与、過重なノルマ、業務上の理由、業績悪化、株主や当局からの圧力等の組織的な理由が原因として考えられる。

◆ 誠実性の欠如

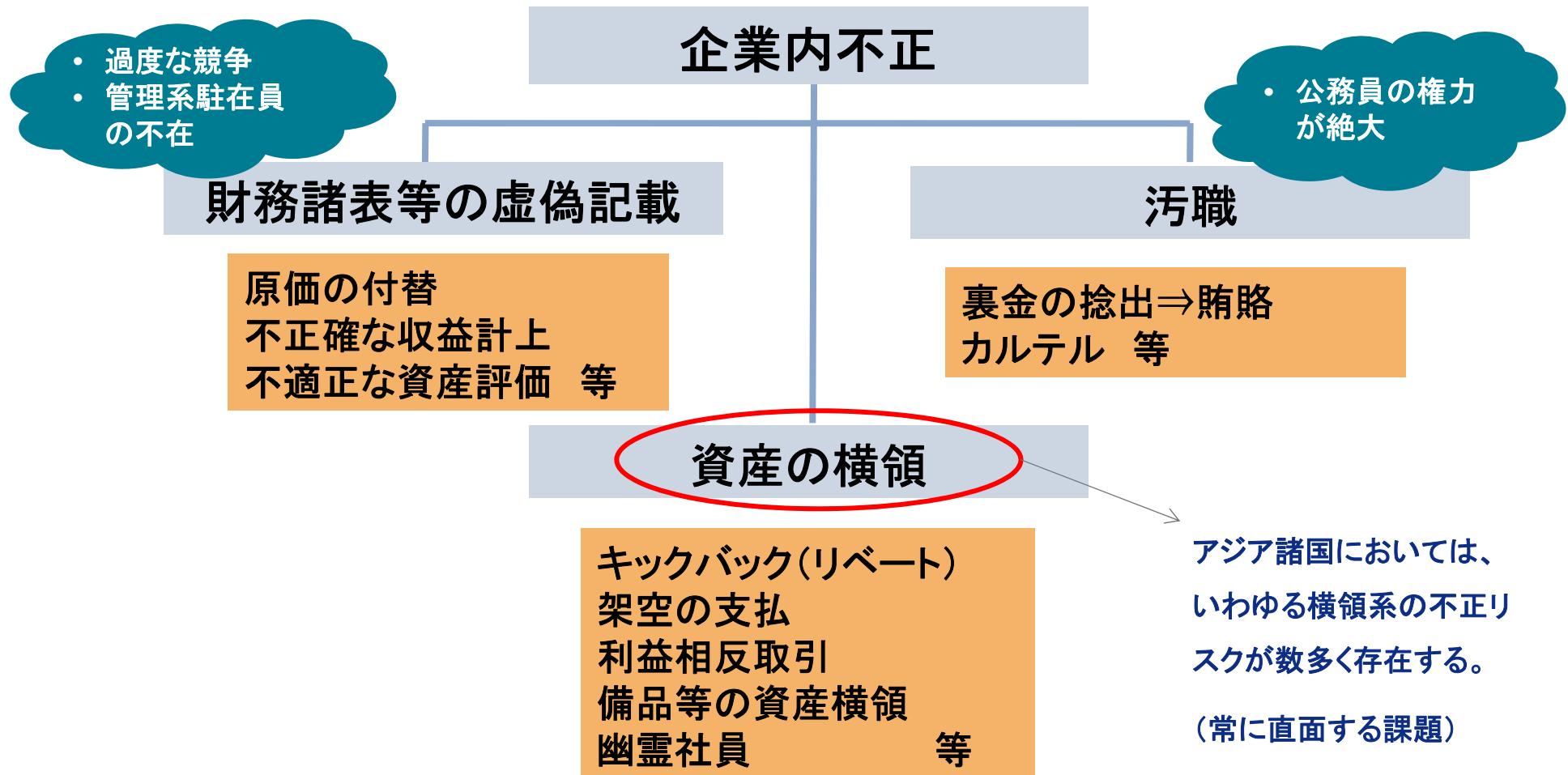
不正行為を思いとどませるような倫理観、遵法精神の欠如。不正が可能な環境下で不正を働かない堅い意思が持てない状態を指す。完璧な管理体制の構築は不可能である以上、道德律の確立が不正防止の必須要件。



Ⅱ 不正防止に向けて

1. 不正の種類と徴候への気づき

企業内不正の類型



出所: 日本公認不正検査士協会『不正検査マニュアル』
をもとにKPMG FASにて加筆

横領系の不正の徴候

不正の徴候、気づきのポイント

- 違和感に気づくことを意識する(性悪説、性弱説)
- 下請等との共謀があることも想定する。
- 言語の問題等によりモニタリングの眼が行き届きにくい領域(聖域)を重点的にチェックする。
- 現地人ネットワーク(社内、社外)を意識する。
- なお、通常の業務報告において徴候が把握されるような報告制度が設計されることが望ましい。

主な徴候

手口/徴候	内 容	発見、防止の目線
領収書の偽造	• 偽造領収書には、「コピーした領収書」、「自身で作成」、「知人企業からblankをもらう」など複数のケースが考えられる。 • 領収書の偽造は、共謀も不要であり実施は容易と考えられる。	• いずれのケースにしても通常の領収書と比較し、紙質、筆跡等を含め、違和感に気づかなければならないが、実施の容易さと比較し、発見は困難であるといえる。 • 領収書のみによる支払を認めないこととする方法も検討の余地がある。
ビッドプロセスの偽装	• 共謀しているビッド参加社に対し、他社のビッド価格情報を漏洩 • 自身で架空のビッド書類を作成し入札に参加し、実際には、共謀している企業のみしか存在していないにも係わらず、あたかもビッドが行われたように偽装 • ビッド評価プロセスへの恣意的介入	• ビッド参加社の過去におけるビッド参加履歴を確認し、特定人物との関係を検討 • ビッド参加企業の実在性チェック • 案件内容と参加社の業種の整合性 • ビッド関連書類の現地語の禁止(モニタリング困難なため)

横領系の不正の徴候

主な徴候

手口/徴候	内 容	発見、防止の目線
承認額と実際支払額の不一致	・ 決裁金額と実際の支払金額の照合プロセスが十分に機能しないことから、実質的に決裁されていない金額の支払が行われてしまう。 ・ 追加部分がある場合に特に注意が必要	・ 追加部分については、その違和感を検討する。 ・ 決裁時の承認金額と支払金額の照合をサンプリングで実施 ・ 決裁書類の現地語の禁止
トンネル会社（実在取引）	・ 調達取引等で、実質的に業務を提供しない企業を取引に介在させるとともに、これに利益を与え、キックバック等の原資とする。	・ 当該企業の業務内容と、取引内容の違和感 ・ 当該企業の規模と取引ボリュームの違和感
架空取引	・ 取引実態がないにも係わらず、あたかも取引があったように偽装し会社から支払を得る ・ 支払先が架空会社のケースと、実在の取引先と共謀するケースがある。（トンネル会社にも関連）	・ 取引承認プロセスの厳格化（現地語の禁止） ・ 振込先口座が、従業員および近親者の名義でないか（架空会社の場合）
ファミリー企業との取引	・ 親類の企業を取引に介在させることで利益を得る手法である。 ・ 当該企業が実質的に業務を提供しないケース（上記のトンネル会社と同様）と、当該企業も業務を行うが、取引を優遇することで利益を与えるケースがある。	・ 新規取引開始時の背景調査 ・ ビッドプロセスの厳格化 ・ 宣誓書の提出

横領系の不正の徴候

主な徴候

手口/徴候	内 容	発見、防止の目線
在庫、備品の横流し	• 会社の計算により商品（電化製品等の備品）を購入し、個人目的で使用、もしくは転売	• 調達プロセス（依頼承認と検収）の厳格化 • 固定資産実査、在庫棚卸
スクラップ/廃棄品	• スクラップを不当に持ち出し転売 • スクラップ業者と共謀し、引き渡し数量を偽装したうえで差額をキックバック • 最終製品の場合、型遅れ品などの廃棄品を持ちだし転売	• 生産数量とスクラップ重量および保管スペースとの違和感 • 価値のあるスクラップ、廃棄品については、管理を徹底する。
幽霊社員	• 架空人物（幽霊社員）を雇用していることにし、当該人物への給与を横領する。 • 幽霊社員は、架空人物である場合のほか、退職者の登録を抹消せず、振込口座を変更し利用しているケースもある。	• 社会保険料等の計算および支払額の違和感 • 給与振込先口座の変更履歴のチェック
経理への圧力	• 「提供業務、納入物品が不明確な支払」、「必要書類がそろっていない支払」について、経理に処理するよう圧力を掛ける場合がある。これらは、業務実態が無い場合や、金額が不当に高い場合などが考えられる。	• 経理は支払承認の最後の牽制であることを認識し、このような要求には応じない。 • また、このような要求があった際には、上級管理職に情報があがる仕組みを確立すべきである。

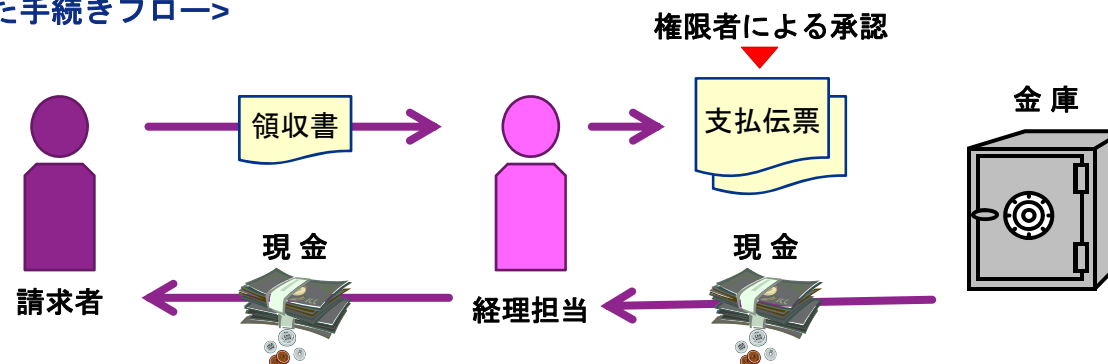
2. アジア子会社における不正事例

ケース(1) 小口現金の不正支払い事例

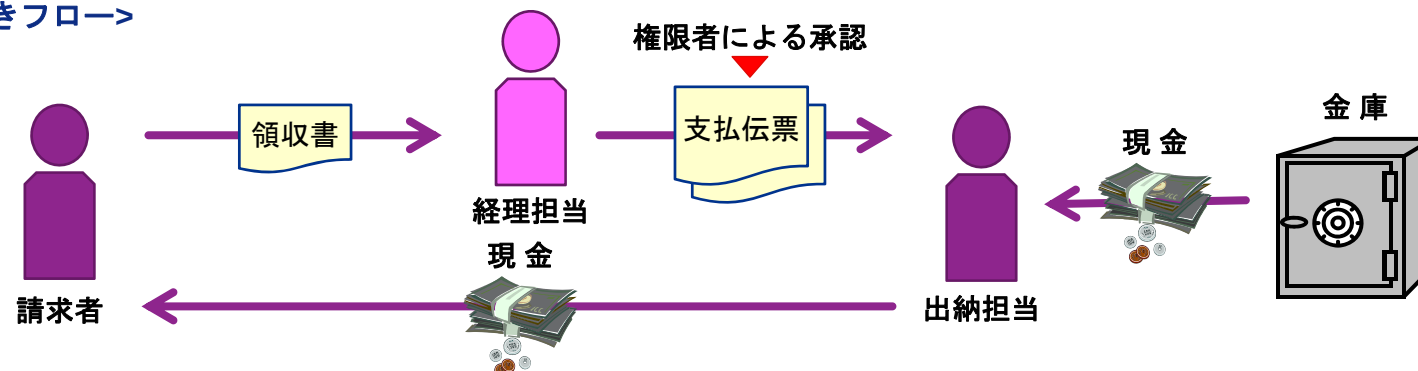
小口現金からの経費精算時に領収書を改ざん

小口現金の支払いの際、経理スタッフが領収書をコピーして、それぞれ異なる承認者に提出して二重の支払いを行い、一部を着服した。また、領収書上で金額を書き換えたうえで、承認者の承認を取得し、現金の受け渡し時に差額を着服していた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

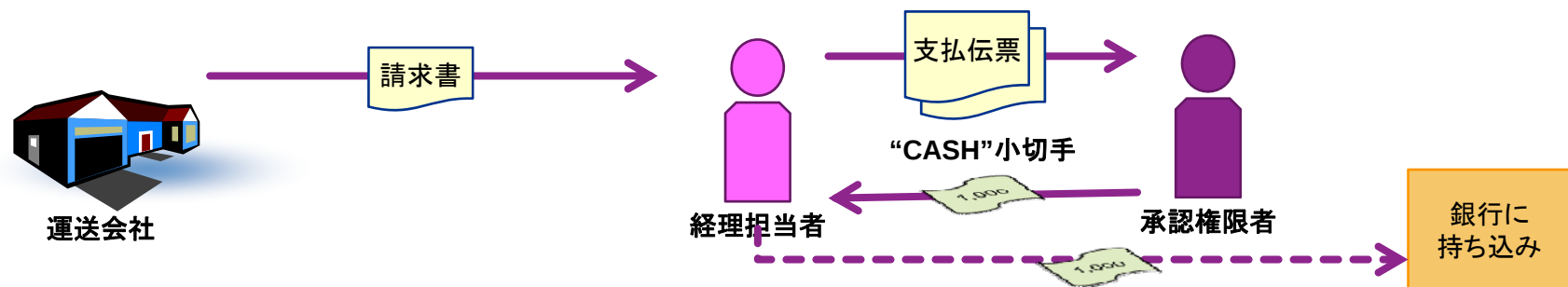


ケース(2) 小切手による不正支払い事例

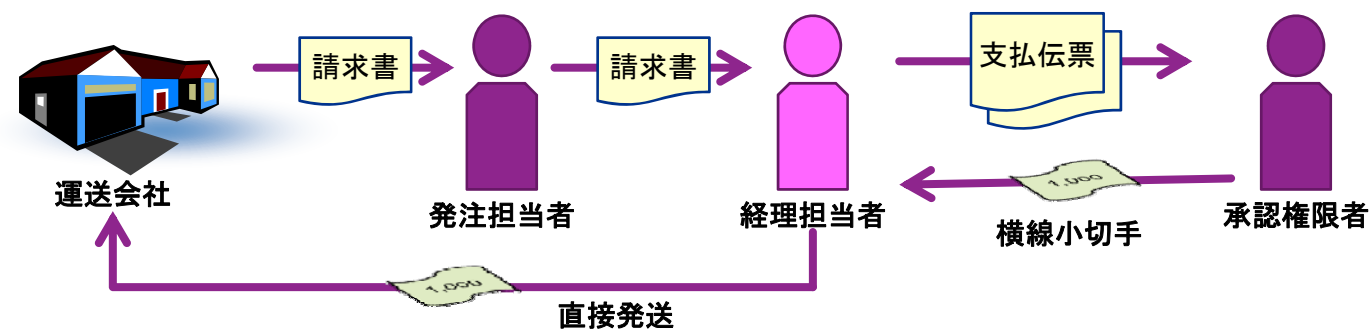
偽造の請求書などにより支払額を水増しした小切手を作成

経理マネジャーが「受取人指定」の印の無い小切手（Cash Check）を作成し、MDの署名を得ていた。支払額合計には、既に支払い済みの請求書、自身が偽造した請求書が含まれており、金額が水増しされていた。その小切手を用いて現金化した後、正規の支払額を請求元に払い込み、差額を着服していた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

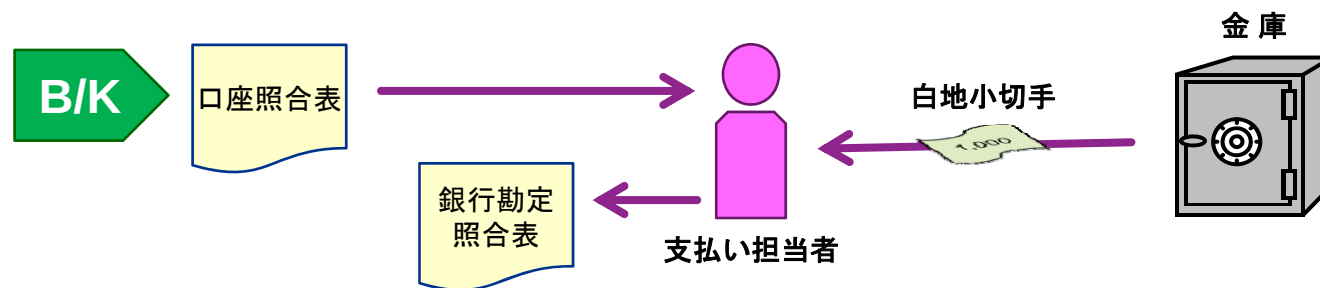


ケース(3) 偽造小切手による支払い事例

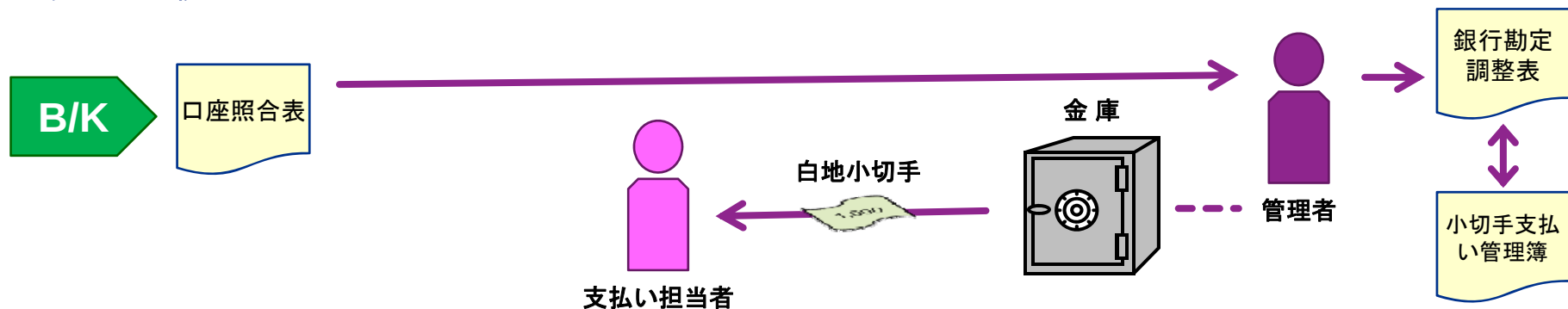
承認者の署名を偽造した小切手を発行

経理スタッフが、小切手を金庫に戻す前に白地の小切手を複数枚抜き取って、署名権限者の署名を真似て発行していた。一部は、親族が設立したダミーの仕入先あてに発行、一部は、自分用の貴金属購入に充当していた。期末の銀行勘定調整表の作成も自ら行い、内容を改ざんして発覚を逃れた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

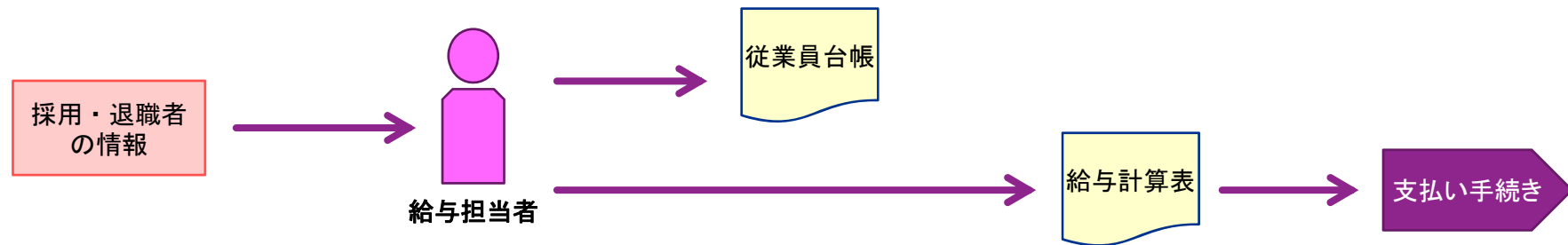


ケース(4) 給与支払い手続きの不正事例

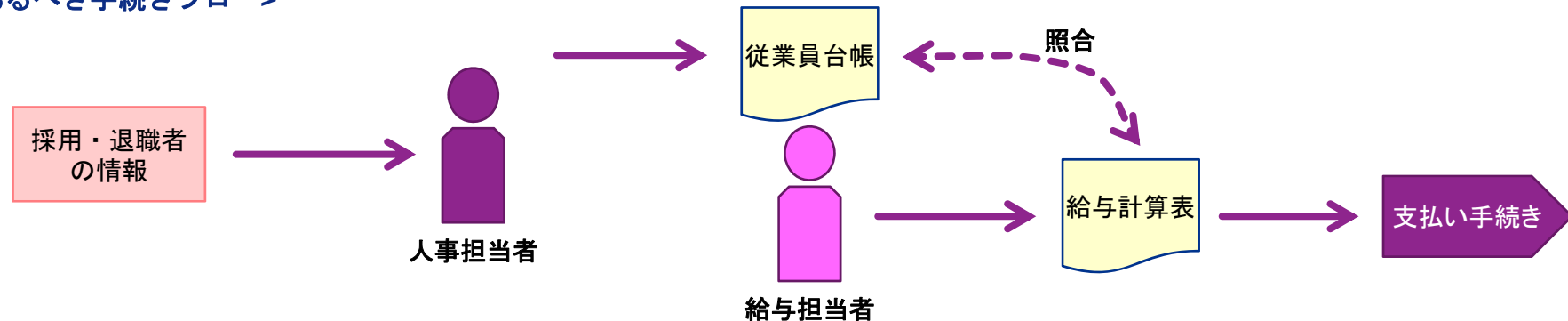
架空の従業員への給与支払い

人事マネジャーが、退職した従業員を給与台帳から削除する事を怠った上、その従業員の口座情報を自身の給与口座に改ざんし、架空の給与を受け取っていた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

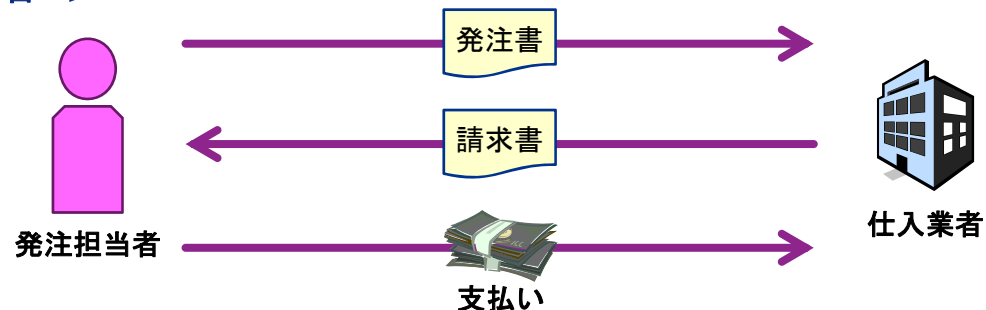


ケース(5) 購買手続きの不正事例

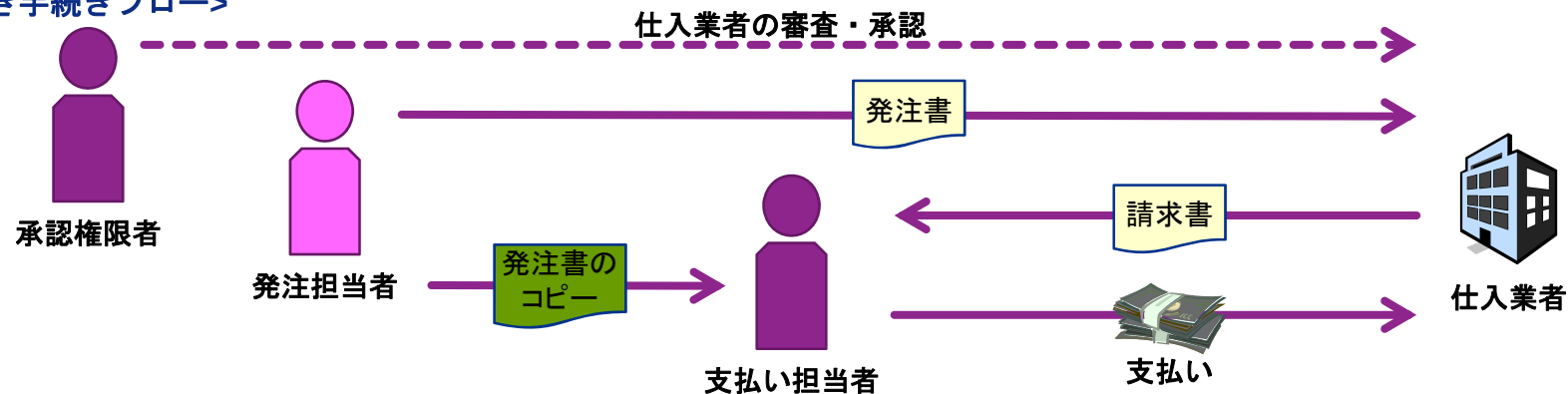
親族会社を経由した購買

購買マネジャーが親族名義の取引先を設立。本来の納入業者からの購買を当該会社を迂回させて行い、水増しして請求させていた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

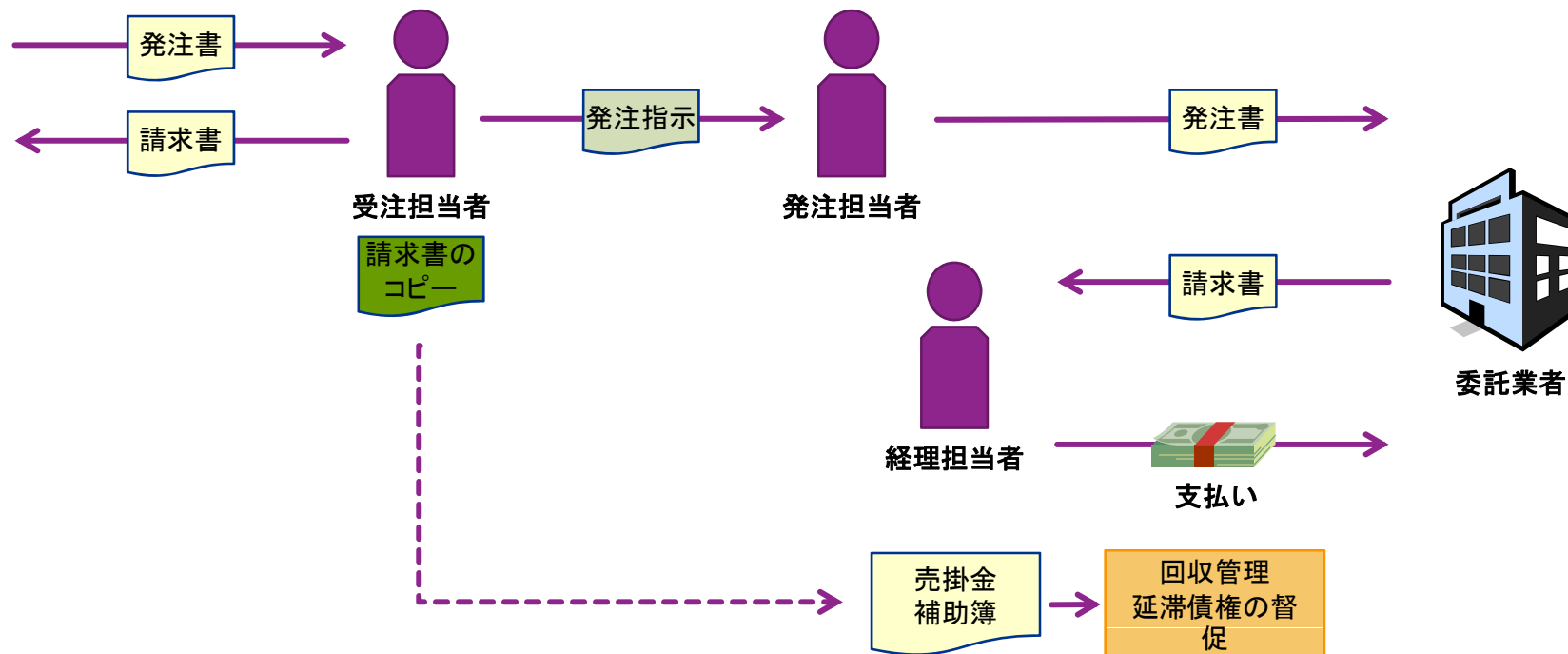


ケース(6) 架空発注による不正支払いの事例

架空の下請け作業への支払い

財務担当役員が、架空の運送作業につき癒着していた下請け業者に請求書を発行させ、当該コストに見合う架空の売上げを計上させていた。

<不正の発生した手続きフロー>

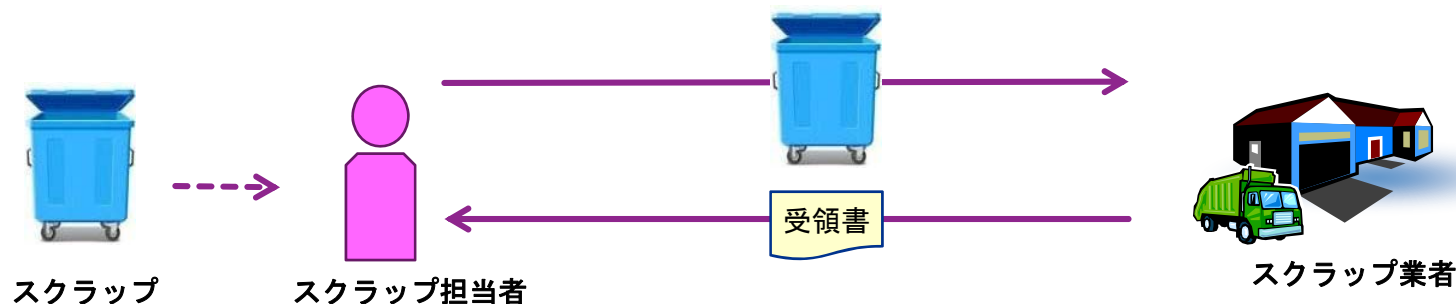


ケース(7) スクラップ売却処理における不正事例

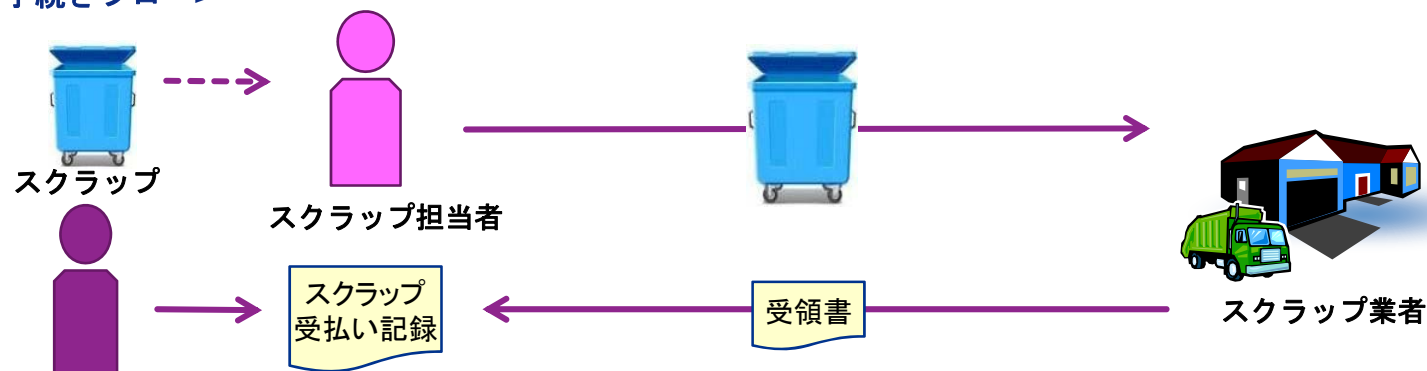
スクラップ売却量を改ざん

製造部門マネージャーが、貴金属を含むスクラップの数量記録を改ざんし、実際よりも少ない量のスクラップを業者に販売したことにして、差額を業者より受け取っていた。

<不正の発生した手続きフロー>



<あるべき手続きフロー>

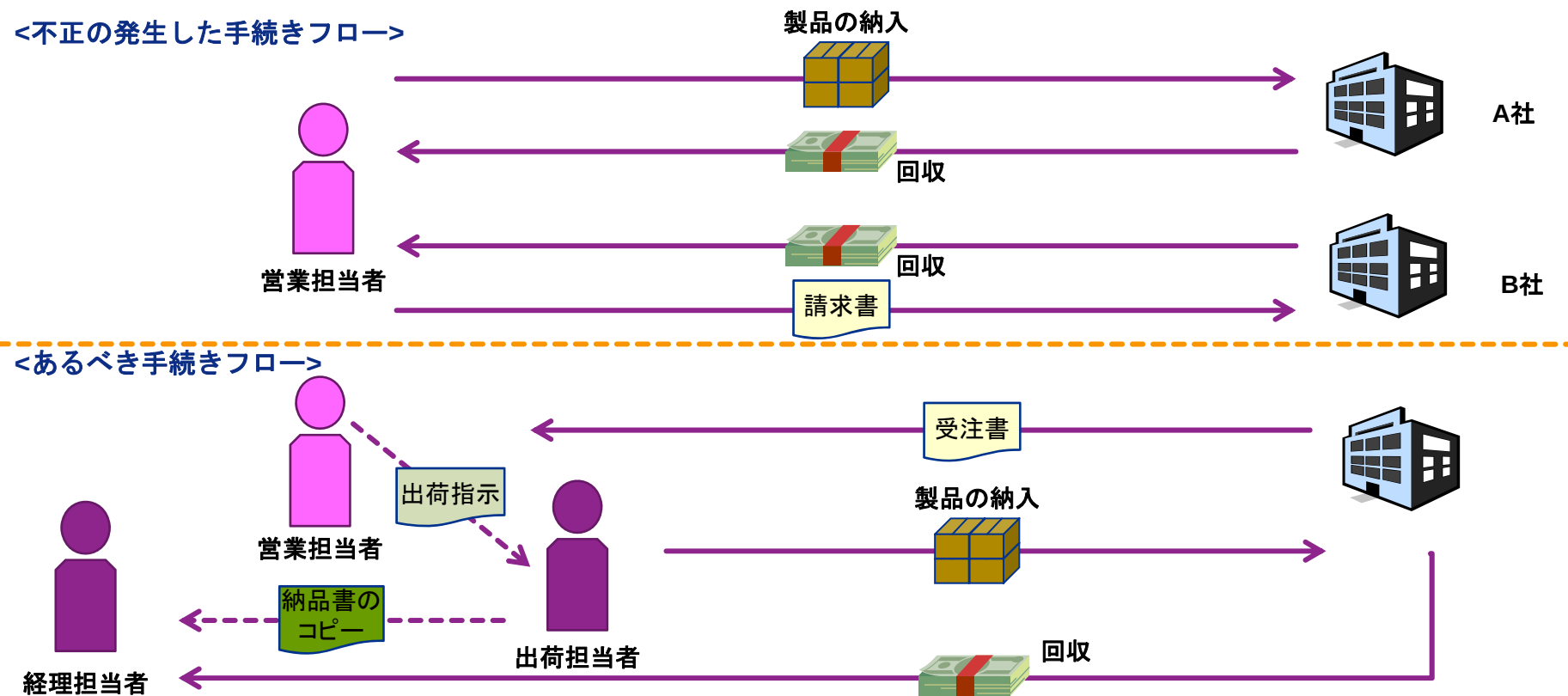


スクラップ記録担当者

ケース(8) 販売取引における不正事例

売り上げ先を偽って記録

営業スタッフが、実際の販売先と異なる会社あてに請求書を発行するように指示する取引を繰り返していた。退職直前に発送した請求書につき、回収ができなくなった。



3. 不正防止体制強化の施策

不正の防止体制強化に向けて・・・

従来型の主な不正防止の施策

内部統制の高度化

内部統制は、その構造上、必ずスキ(限界)があるものである。

内部統制は、不正防止の基礎として有効であるものの、自身の業務プロセスの内部統制機能を熟知している者が意図的に行う不正行為に対しては、その効果が発揮しにくい。

行動規範の確立、および研修等による周知

研修により何が悪いのかを従業員に周知することができるため、気が付いたら不正行為に手を染めていたということの防止効果が期待できる。しかし、不正は悪意をもち(悪いということを理解したうえで)、意図的に行われる行動であるため、不正実行へのブレーキとしては限界がある。

なお、役職者にとっては、通常の業務報告から不正の徴候に気付く必要があるため有益な部分が多い(階層別研修)

これらは管理体制強化の根幹であり、極めて重要であるが、不正防止には、これらアプローチだけで十分なのだろうか？

何故、発見的統制？

発見的統制強化が不正防止には有効なのではないか。

不正実行者は、「これぐらいなら許されるだろう」という倫理の歪みのみならず、「どうせ見つからないだろう」と認識した時に不正を実行する（魔が差す）ものと考えられる。

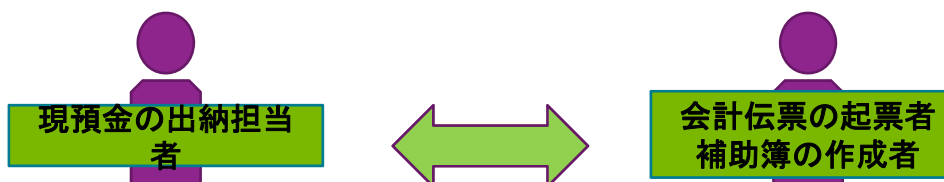
つまり、不正を実行しようとしている者に「不正をすれば見つかってしまう」という心理的プレッシャー（意識）をかけることができれば、不正を未然に防止することができるものと考えられる。

主な発見的統制

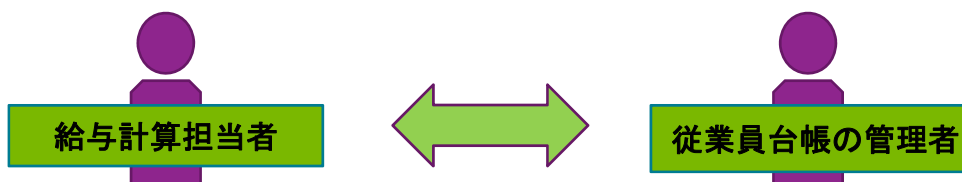
- 業務処理統制、およびモニタリングプロセス等
- 通報制度
- 内部監査（特にCAATの活用） etc

重要な業務処理統制 — 職務分掌

一般支払い手続き



給与支払い手続き



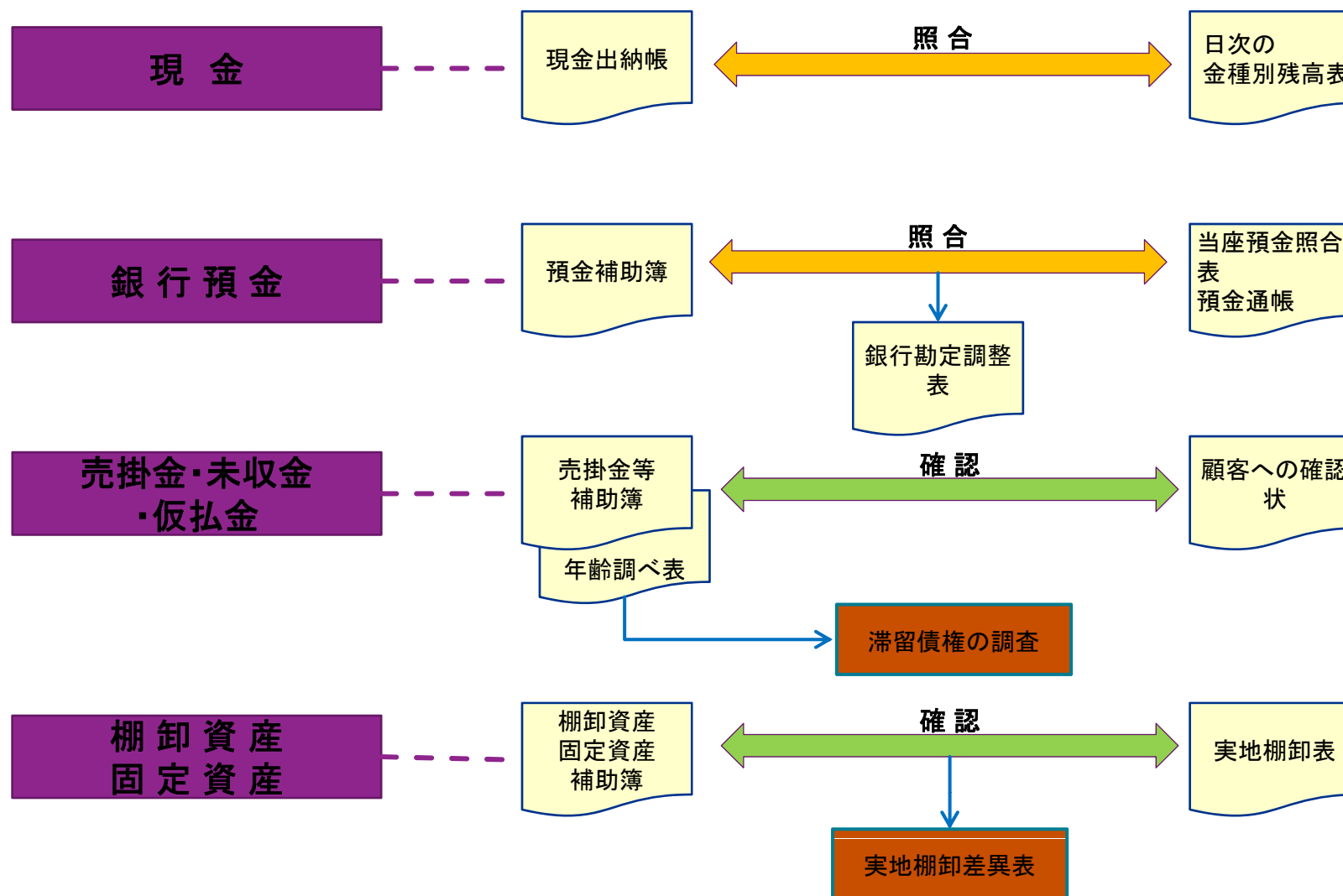
販売手続き



購買手続き



重要な業務処理統制 — モニタリング



通報制度活用のCheck Point

利用を促進するための主なCheck Point

- 導入の趣旨が周知されるとともに正しく理解されているか
- 通報者の守秘性が確保されているか(受付手段、受付対応者の見直し)
- 通報者の身分が規程上、保障されているか
- 報復措置に対する備えは充分か
- 通報しても無駄と捉えられていないか
- 現地語に対応しているか
- 通報手段(電話、Eメール、FAX、手紙)、および通報窓口(内部、HD、外部)は、複数確保されているか
- 対応時間に問題はないか(平日日中のみ受付などは悪い例)
- 取引先が通報することも可能か

有効な運用に向けての準備

- 通報者への確認事項の整理
- 通報時の対応フローの策定(通報情報の聞き取り)
- 事実調査担当者の任命
- 通報者へのフィードバック方針の策定

CAAT (Computer Assisted Audit Techniques)の活用

- 全ての取引をモニタリングすることができれば、アナウンスメント効果も含め、発見的統制として有効であるが、これには大量のリソースが必要となる。

システム化されている情報については、システムによる自動検出(CAAT)の活用により、少ないリソースでも幅広く徴候を発見することが可能となるのではないか。

CAAT検出シナリオの例

- 業者への特定担当者から多数の発注
- 権限の無い社員による取引実行
- 通常と異なる取引(仕訳)登録日、登録時間
- マイナス金額の仕訳
- 丸い数字の取引
- 同日、特定相手先への多数の発注(分割発注)
- 通常と異なる勘定科目による仕訳
- 法人名以外の名義の口座への支払(法人名の後に部課や個人名がつく等)
- 顧客の請求書番号が連番
- 摘要欄に記載の無い取引



お問合せ先

藤井 康秀

KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd.

TEL :66-81-803-1283(mobile)

yfujii@kpmg.co.th

<http://www.kpmg.com/GJP>

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で下す適切なアドバイスに従ってください。

© 2012 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.