

# アビタス通信 vol. 48

A b i t u s P r e s s

2018 Summer

Abitus

Risk & Crisis Management

## 海外危機管理実務対応セミナー 海外子会社のリスク管理と危機発生時の実務対応

企業の海外進出が進む中、予想外の困難に直面するケースは少なくない。  
そうした状況に適切に対応するにはどうすればいいのか――。

第1部では「グループガバナンス」の視点から海外子会社のリスク管理を  
EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社の村松淳哉氏（公認会計士）が解説。  
第2部では日本の海外安全対策の先駆者で、英国コントロールリスク初代日本支社長を務めた  
危機管理コンサルタントの山崎正晴氏が、「危機管理」の現実と要諦を豊富な事例を用いて解説した。

### 海外子会社のリスク管理とグループガバナンス

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社  
シニアマネージャー・公認会計士  
村松淳哉氏

#### 再認識されるグループガバナンスの重要性

子会社を通じて海外進出する目的は各社各様であるが、海外進出した結果、経営に重要な影響を及ぼすリスクに直面し、また直面したリスクに適切に対応できず、海外ビジネスが立ち上がらない、予定した規模でビジネス展開できない事態に直面する危険性がある。こうした海外ビジネスのリスクに、子会社単独ではなく「グループ」として対処することでリスク対応が効率的・効果的になる」という考え方がある。このようにビジネスリスクに対してグループレベルで対処することによって、グループとしての持続的成長、中長期的な企業価値の成長を図るしかけを「グループガバナンス」と呼んでいる。

海外で不祥事が発生したとき、必ず問われるのが親会社の管理責任である。子会社にある程度の権限を委譲せざるを得ない事情もあるが、違法違反や横領等も含めた不正会計、品質不備といった、海外拠点で発生した不祥事を振り返ると、グループガバナンスをもって対処しなければ十分なリスク対応ができないのが実情である。

#### ▶改正会社法におけるグループガバナンスの要諦

改正会社法（2015年5月施行）では、整備すべきグループ内部統制が具体的に例示され、親会社の取締役が負う

子会社監督責任が明確化された。具体的にはグループとしての内部統制の確立を求めたもので、①「子会社取締役の業務執行状況の適時把握」、②「グループレベルのリスクマネジメント体制の整備」、③「子会社としての業務運営の効率を確保する体制の確立」、④「グループレベルのコンプライアンス体制の整備」をそれぞれ意図した内容となっている。

#### ▶グループガバナンスとコーポレートガバナンス

上場会社については、2005年6月よりコーポレートガバナンスコードの適用が始まり、グループとして諸原則への対応状況を表明することが求められている。グループガバナンスが確立していなければ、応えられない仕掛けになっている。ここでガバナンスの概念を整理しておこう。コーポレートガバナンスとは、グループの外側に視線を向けたガバナンス概念であると言える。親会社の経営者は株主等のステークホルダーに対してグループ運営の基本方針を示す。ステークホルダーは業績報告をベースにグループ運営の適正さを判断し、株主総会等の場で必要に応じて是正措置をとることによって、企業グループの持続的成長、中長期的な企業価値の向上を図る。一方、グループガバナンスは、言わば企業グループ内に視線を向けたガバナンス概念である。

親会社は子会社（グループ会社）に対して一定の権限を委譲するとともに、子会社からの業績報告をベースに子会社の事業運営を判断し、必要に応じて適切な是正措置を図るのがグループガバナンスである。「企業グループの持続的成長、中長期的な企業価値の向上を図る」という最終目的は、コーポレートガバナンスと同様だ。

#### ▶グループガバナンスの留意点

グループガバナンスに関して留意すべきは、子会社に一定の権限を付与した後、フリーで事業を行わせるかどうかである。状況によってさまざまな考え方があろうが、グループガバナンスの観点から言えば、一定の権限を与えた後、ほとんど親会社が監視しなかった場合、親会社が意図しない方向に子会社の経営が向った結果、経営数値のみならず、さまざまな面で子会社経営が親会社の意図しないものになってしまう可能性が高いと考える。

それを防ぐために、子会社経営で拠って立つべきグループガバナンスの基盤となる「インフラ」の提示と「定期的なモニタリング」の適用が極めて重要になってくる。

#### グループガバナンスと海外拠点の不正リスク対応

グローバルビジネスの不正リスク管理は、グループガバナンス確立のための施策の一環として取り組むくと効率的である。グループガバナンスの二つの構成要素（基盤とモニタリング）を不正リスク対応の観点から見れば、基盤は不正が発生しにくい仕組みづくりであり、モニタリングは不正を早期発見、早期是正する仕組みとなる。

グループガバナンスの基盤は大きく二つからなっている。一つは、「方針と手続き（グループポリシー、行動規範、職務分掌、業務マニュアル）」を示すこと。その中で最上位に位置付けられるのは、親会社の経営者と子会社経営者との間の決め事を記した「グループポリシー」である。具体的には組織の基本構造、役員人事や戦略、予算等、親会社の承認が必要な事項や、親会社への報告事項を決めるというのが基本となる。実務の世界でグループポリシーを運営している会社の一つにヤフー株式会社がある。同社は「会社運営に関する協定書」を子会社との間で結び、グループポリシーを運用しており、前述の基本事項に加え、内部監査の受入れ義務への同意も盛り込まれている。欧米企業の適用事例では、子会社経営者の人事考課、業績評価の仕方まで細かく決めて、親子間のマネジメントが同意したうえで子会社の事業運営が始まるようになっている。もう一つは、親会社が期待する「最低限の統制レベル（リスクマネジメント、業務品質、情報セキュリティ、コンプライアンス）」である。

具体的には、「業務マニュアル」の中で示するのが通常であろう。ここに「リスクマネジメント」が入るのは、子会社ごとの重要リスク領域をつかみ、重点対応するためである。

モニタリングは、「定例報告」「内部監査」「自己点検」の三つで、グループガバナンスのインフラが機能しているか否かをチェックする。通常、子会社からの「報告」は業績報告という定量的なものが中心だが、ここでは定例報告を通じて親子間の双方向のコミュニケーションの中で不正リスクに係る定性的な情報のすくい上げを考えている。内部監査では、「グループガバナンスの基盤が機能しているか」という視点が欠かせない。自己点検（CSA）は、子会社自身がグループインフラの整備・運用状況を自らチェックし、不具合に気付けば、改善対応するとともに、親会社に報告することを想定している。

不正リスク対応で考えれば、海外拠点の場合、「職務分掌」に弱点があることが多い。人員が限られジョブローテーションや相互牽制の確立も難しく「不正の機会」が存在するためだ。

米国の犯罪心理学者のクレッシーが提唱した「不正のトライアングル理論」によると、「機会」「動機・プレッシャー」「姿勢・正当化」の三要素が重なると不正のリスクが高まる。見方を変えると、「機会」が存在しても、「動機・プレッシャー」、「姿勢・正当化」という従業員の心（主観的事情）に働きかけることで、不正のリスクをかなり抑えられると考えられる。それには倫理規定の導入だけでなく、浸透・定着を図る必要がある。その他には、公正な人事考課、適切な目標設定、そしてモラル意識の醸成に努めることが重要だ。モニタリングに関しては、親会社の内部監査部門によるチェックの際、「グループガバナンスのインフラに関する要素がきちんと整備されて機能しているか」「不安な要素はないか」といった目線で監査することで、主観的事情にかかる不正リスクを抑えられる。

#### 進出段階に応じたさじ加減が必要

海外進出の初期段階ではグループ全体に最低限必要と考える管理レベルをある程度画一的に展開せざるを得ないが、次の段階として、拠点ごとに何をどの程度整備し、運用させるかのさじ加減は、リスクマネジメントの実施を通じて把握できる。一般的に子会社のリソースは親会社よりも制約があるため、重点対応すべきリスク領域を見極め、効率的・効果的に対処する配慮が必要である。

## 海外進出企業を取り巻くリスク

海外安全と言えば、まず思い浮かぶのがテロであろう。過去1年間を概観してみる。

2017年3月英国ロンドンの中心部、ウエストミンスター橋上で自動車を暴走させて歩行者に突っ込んだ後、ウエストミンスター宮殿（国会議事堂）の前庭に侵入、実行犯含め6人が死亡した。4月スウェーデン首都ストックホルムで、大型トラックが歩行者専用道を暴走後、デパートに突入し4人が死亡。自動車テロは、2016年7月にフランスのニースで発生したトラックテロ事件（花火見物の群衆にトラックが突入し外国人38人を含む少なくとも84人が死亡）以降、多発している。2017年に話を戻そう。5月英国マンチェスターのコンサート会場入口で自爆テロが発生、22人が死亡。6月ロンドン中心部のロンドン橋で、自動車が歩行者の列に突入後、付近のレストランやバーにいた客を刃物で襲撃、8人が死亡。8月スペイン・バルセロナで人混みに車両が突入、14人が死亡。

中東や北アフリカではさらに悲惨なテロが続いた。10月に北アフリカ・ソマリアで、トラックに積まれた爆弾が爆発し300人以上が死亡する過去10年間で最悪のテロが発生。11月にはエジプトで武装集団がモスクを襲撃し、300人以上が死亡した。

2017年10月のラッカ陥落でISISは自称領土をすべて失ったが、世界中から集まった義勇軍5000人以上が33カ国に戻ったと言われている。2017年5月、フィリピンのミンダナオ島マラウィ市をISIS系の武装勢力が襲撃し、5か月間占拠したが、この襲撃にはフィリピン出身者に加えて、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ミャンマー、サウジアラビア、イエメン、パキスタン、チェチェン、モロッコなど、さまざまな国籍の戦闘員が加わっていた。10月にはNYでトラックテロが発生し8人死亡。2018年3月にはフランスのスーパーで人質占拠事件があり4人が死亡。5月インドネシア・スラバヤのキリスト教会での連続爆弾テロで13人が犠牲となった。残念ながらテロは今後も続くと思われ、引き続き危機管理の重点対象の一つとして位置付けざるを得ない。

リスクはテロばかりではない。2017年のテロによる死者は全世界で1万8475人（内日本人7人）だったが、同じ期間に、交通事故では世界中で130万人、インド

だけでも13万人以上が死亡している。感染症ではマラリアで44万人（2015年）、新型インフルで2万人弱（2009年）が死亡した。テロ以外の殺人被害者数は、メキシコ一国で2万5339人（2017年）、米国での銃犯罪による死者3万3363人（2013年）、日本の年間自殺者数は12万人（2015年）にのぼる。外務省海外法人援護統計によると、2002～2013年の間に海外で死亡した日本人は6612人だったが、死亡原因として最も多かったのは病気で62.5%、次が自殺で9.6%。テロで亡くなった人は0.2%だった。企業は、テロ対策ばかりに偏ることなく、駐在員の健康とメンタルケアを基本とした、バランスのとれた安全対策を行うことが重要だ。

## テロや犯罪のリスクにどう対処するか

テロや犯罪のリスク（セキュリティーリスク）にどう対処すればよいのか。基本的な予防対策として、次の6点を挙げることができる。

①**要注意国**……一般に、貧富の差が大きく汚職が蔓延し政治が不安定、3年以内にテロが発生した国や地域は要注意だ。渡航するにしても夜間到着便を避ける、空港に出迎えを手配する、安全性の高いホテルを手配する等で危険は相当回避できる。

②**状況監視と変化への対応**……状況は常に変化する。対象国・都市（周辺国との関係含む）の政治・治安状況を常時監視し、駐在員に注意を促す。状況が極度に悪化したら、帰国命令や出張中止命令を出す。

③**危険日・期間を避ける**……今年の場合、5月15日からイスラムの断食月（ラマダン）が約1か月間続く。この期間はテロが多いので要注意だ。

④**公共施設の警備状況チェック**……一般に、米国系の施設、キリスト教会、欧米人が多く集まるレストラン等は、イスラム過激組織によるテロの標的になりやすい。VIPの訪問やイベントの前には、専門家に依頼して、ホテル、立ち寄り先、異動ルート等のセキュリティーチェックを行い、必要に応じて改善を要請する。

⑤**自社施設の安全管理**……自社工場、オフィス、駐在員宅等の安全管理体制は、定期的に専門家の指導を受けて改善する。周辺の欧米系企業と比べて、劣っていないことが、とりあえずの達成目標となる。相対的に他よりも劣っているところが狙われやすい。

⑥**事前説明**……駐在員、出張者、現地社員、来訪者、帯

同家族に、現地でのリスクと対処法について事前に文書と口頭で説明し、予防と有事対応への理解と協力を求める。一種のインフォームドコンセントである。事前説明なく危険に巻き込まれた場合、会社の責任は重くなる。

### ▶ラマダン最後の日

ラマダン中の事件は多い。この時期、注意を払うのは、危機管理の基本中の基本である。2016年7月1日バングラデシュ・ダッカの大使館街にある外国人に人気のレストランで、人質テロ事件が発生。邦人7人を含む20人が犠牲になった。JICAのプロジェクトで現地を訪れていたコンサルティング会社の社員だった。この日は、1年の中でも要注意のラマダン最後の金曜日だった。ラマダン明け準備のためにダッカ市民の多くは帰省や帰宅して市内は閑散としており、警察の警備も手薄だった。

2002年10月バリ島のディスコで爆弾テロ事件があり、202人（内邦人2人）が死亡する大惨事となった。発生時刻は店が最も賑わう23時過ぎだった。2013年9月にはナイロビのショッピングモールでテロがあり、買い物客67人が死亡した。土曜日の昼頃で最も混み合う時間帯だった。混み合う時間帯を避けて、ディスコであれば21時には引き上げる、買い物はウィークエンドの朝いちばんに行けば、被害にあう可能性は低くなる。

### ▶施設の安全管理

ある企業の駐在員が住むマンション。“Keep Close” “Fire Exit”と書いてある「防火扉」が、つねに開けっ放し状態となっていた。防火扉は閉まっていなければ機能しない。このように設備は整っていても、うまく運用できていない例は多い。以下の質問に答えてみてほしい。これをすべてイエスにすることは、さほど大変でないことはお分かりいただけるであろう。

- 1 以下のものがあなたの会社にはあるだろうか？
  - ①安全管理に対する基本方針や規定
  - ②施設の警備計画書
  - ③警備会社や警備員にわたす警備指示書
  - ④事件事故に備えた、有事対応手順書
  - ⑤有事対応訓練
  - ⑥安全管理に関する監査システム
- 2 これらの業務を担当するセキュリティマネジャーはいるか？
- 3 その人の能力と信頼性はどんな方法でチェックしているか？

### ▶有事対応

拠点を置いている国から駐在員と家族を緊急避難させようとした際、「帰国便の予約がとれない」「現地社員の中から日本への避難希望者が出てきた」「日本人避難後の不安から、現地社員が現法社長の帰国を事実上阻止している」等の問題に直面する。緊急避難を要する事態の予防は基本的に不可能だ。平時から有事を想定した準備・訓練を行い、行動を早く起こすことが重要となる。現地社員との雇用契約や就業規則の中に、「戦争内乱状況時は会社の操業を停止できる」といった不可抗力条項を入れておくことも準備の一つだ。厳しい条件ばかりでなく、「国籍を問わず、海外勤務中の社員は、母国に戻るまで会社がサポートする」「残る者には一時金を支給する」「一年以内に原状復帰が可能であれば再雇用を約束する」といった内容も併記し、普段から納得のいく説明をしておく。緊急避難は事前に対策の98%が完了しているべきものと考えていただきたい。

路上強盗の危険に対しては、現金を下ろしに行く日時やルートを一時的に変更にする、武装警備員を同乗させる、銃を突き付けられたら決して抵抗しないなどを赴任者研修で教えておくべきである。

地震が発生したら、まず自分の身を守る。食べ物、水、避難場所や襲われたときの武器の有無を確認する。自分の安全が確保出来たら、周りに手を差し伸べるべき状況がないかを考える。どこの国であっても、人助けをしている人に危害を加える人はあまりいない。自分のことばかり考えていたのでは反発を買う。人としてあるべき行動をとることが、自身の安全や会社の評価にもつながる。

交通事故一つにしても、海外と日本では事情が異なる。基本は、事故が起きても助けが来ない場所には、決して自動車1台ではいかないことだ。

的確な有事対応のためには、事象ごとの対応手順策定と訓練が不可欠だ。それでも現実にはすべて応用問題だから手順通りには運ばない。有事の際、拠って立つべき危機管理の「基本方針」が求められる所以である。「会社は『①どのような状況で（何から）、②何を（だれを）、③だれが、④何に基づいて（法律、雇用契約、人道上）、⑤どのような優先順位で、⑥どのような方法で、⑦どこまで』守るのか？」が基本方針だ。企業トップには、ぜひ「基本方針」を策定し制度化し周知徹底すべく、運用してもらいたい。危機管理に不可欠な三要素である、①合理性、②スピード、③感動力をもったトップの対応が、危機管理の最大の要諦でもある。

企業の社会的責任が問われる中、企業が対応すべき不正・コンプライアンス違反は多岐にわたる。内部監査部門に対する不正等への対応における役割期待も大きく、限られたリソースの中で、対応に苦慮している企業が多いのが実情だ。本セミナーでは、不正・コンプライアンス対応における近年のトレンドを踏まえ、内部監査部門としての不正等への対応を、企業におけるリスクマネジメントの観点から解説した。

### 不正・コンプライアンス違反对応の基礎知識

まず、不正やコンプライアンス違反对応の全体像から見ておこう。

リスク管理体制には「リーダーシップ→組織体制→コンプライアンプログラム→倫理指針・基準→教育・研修→コンプライアンスリスク評価→内部統制→管理責任と人事考課→取引先との関係→通報・報告制度→監査とモニタリング→事後対応体制」の12要素がある。リスクマネジメントの世界には“Tone at the Top”という言葉があるように、トップマネジメント主導でつねにPDCAを回し続けることが重要なポイントとなる。この12要素の中で内部監査部門が携わっているのが「監査とモニタリング」部分であり、内部監査はリスク管理の重要な一要素となっている。近年は、サプライチェーン全体でのリスクマネジメントやコンプライアンス体制の構築がCSR要素の一つとなり、内部監査部門が取引先に対する監査や評価を行っている会社もある。

通報・報告制度については、公益通報者保護法等の絡みで10年ほど前から導入する会社が増えている。ただし、制度が機能しているかどうかは別問題である。2016年12月、消費者庁が内部通報を機能させるためのガイドラインを改正して以降、弊社のほうにも多くの問い合わせをいただくようになった。コーポレート・ガバナンスコード導入により、海外子会社の内部通報制度についての関心も高まっている。

さて、不正は大きく「汚職」「資産の不正流用」「財務諸表不正」の三つに分かれるが、会計不正の観点から言

えば、後者二つになる。例えば、現預金の不正流用の中で、現金は回収しているけれども帳簿に載せない「スキミング」は飲食業等でよくあるケースだ。

次に米国の「連邦量刑ガイドラインとコンプライアンス・プログラム」について紹介しておこう。有効なプログラムを実施している企業については、万一不正

が起きて量刑、罰則を軽減するというもので、米国のみならず世界各国で事業を行う企業の体制構築時の拠り所となっている。内容は、「基準と手続の確立」「管理体制の確立」「権限委譲の適切性確保」「適切なインセンティブ付与・懲戒の徹底」等がある。このプログラムは違反行為の予防・発見・対応に役立つ内容ではあるが、それ以上に裁判や捜査で会社としてリスク管理を行っていることの証明となり、会社を守ることにすると捉えられるケースが多い。

実務上、不正・コンプライアンス違反への対応は「予防」「発見」「対応」の三つに分類することが多い。基本的なことだが、この3分類を覚えておくとレポートが整理しやすい。「予防」ではトップメッセージが重視され、内部監査は「発見」の主要要素の一つである。「対応」では、デジタルフォレンジックがトピック的な論点となっている。

ACFE（米国公認不正検査士協会）の2018年度報告書によると、企業で不正・不祥事が発覚した経緯は「内部通報・内部情報」が圧倒的に多く、次いで内部監査、マネジメントレビューと続く。内部通報の通報元は半数以上が外部（取引先や退職者）で、いわゆる内部通報ホットラインを通じてもたらされたものだ。消費者庁のガイドラインにもあるが、通報はなるべく広くからとるのが良しとされている。2位の内部監査も不正発見の端緒としてよく機能していると思われる。



## リスク管理活動の3分類

予 防	発 見	対 応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業倫理(倫理指針)</li> <li>● トップメッセージ</li> <li>● 教育研修</li> <li>● 内部統制</li> <li>● 取引先へのCSR要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査</li> <li>● 自主点検</li> <li>● 通報・報告制度</li> <li>● ネットワーク監視</li> <li>● メール解析システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査・報告体制</li> <li>● 懲罰制度</li> <li>● デジタルフォレンジック</li> <li>● メディア対応</li> <li>● 保険</li> </ul>

ERM (Enterprise Risk Management / 全社的リスク管理) フレームワークは2004年、米国 COSO (トレッドウェイ委員会支援組織委員会) が公表した世界で最も広く認識され、適用されているリスクマネジメントの枠組みで、2017年改訂版が公表された。基本的には、「サイロ型(縦割り)から、統合型(集中)のリスクマネジメントへ」が考え方の中心だ。縦割り型管理では、全社的に重複が生じ効率が悪い。事業部の負担も増す。そこで、例えばトップの下にリスク管理委員会を置いて、すべてのリスクを管理していく。それが上場企業に多く見られる、統合型の一般的なやり方である。

### 内部監査と不正・コンプライアンス対応の現状

#### ▶ 内部監査を取り巻く環境変化

企業不祥事の頻発、社会意識の変化、海外拠点におけるリスク対応の要請、コーポレート・ガバナンスコードの導入、「企業リスク」「リスク対応」の多様化等、内部監査を取り巻く外部環境は大きく変化している。そのことを実感させられる出来事が2016年11月に起こった。パナソニックは、2004年に定めた「クリーン調達宣言」(接待を受けること等を禁止した社内規定) 違反として、テレビ関連の調達などを担当する90人を超える社員を、降格などの懲戒処分にしたことを明らかにしたのだ。海外出張した際、数年間で2000回以上の食事などの接待を受けていたことが社内調査で発覚。その結果、かなり厳しい処分が多く、多くの社員に下された。

こうした対応について考え方は二つある。一つは不正の温床となるかもしれないという考え方であり、もう一つは、会社のコストに上乘せられてしまうという考え方だ。当然、CSR活動の一環として、白黒の線引きをしっかりとしているという内外へのアピールもあるだろう。

#### ▶ 内部監査と不正リスク対応の現状

あなたの会社は内部監査の報告をどこに行っているだろうか。上場企業などでは、監査役会や監査委員会に報告するという会社も増えているが、「CEO、社長に報告する」という会社もまだまだ多く、そこにレポーティン

グラインの限界がある。トップからのざっくりとした指示で監査プログラム作りを命じられ、大変な思いをしている会社も多いと感じている。他部門やリスク管理委員会とコミュニケーションを取りつつ、適切なリスクに適切に対応するような手続きをつくっていくことの難しさを感じている。「監査プログラムの更新」「監査手続きの効率化」への課題もある。問題点は多数検出されていても、果たして大きな不正の芽が摘まれているのだろうか。CAAT (コンピュータ利用監査技法) 等を導入している会社も多いだろう。今の時代、不正端緒の発見にデータ監査は不可欠になっている。

ACFE が2018年に発表した調査では、企業で発覚する不正の過半数は20万ドル未満の「小さな」不正である。つつい小さな不正に手を出してしまう。5分の遅刻がうまくごまかせると10分になり、20分になり、1時間になるというのはよくある話だ。実際、不正の32.1%は発生から2年以上が経過し、被害が深刻化してから表面化している。だからこそ、ちょっとした不正の段階で指摘をし、早期に芽を摘むことが求められるのだ。業種別に不正発生状況に特徴はあるが、「汚職」「資産横領」「請求書不正」は業界を問わず、リスクを認識すべきカテゴリーと言える。

ACFE の調査では、不正が発覚した企業において、問題になったせい弱性の上位二つは内部統制に関連するものであった(内部統制の欠如30%、既存の内部統制の形骸化19%)。以下、マネジメントレビューの欠如18%、不健全な経営者の姿勢10%と続く。内部監査や外部監査に原因を求めるような回答はあまりなかった。

### 内部監査と不正の「予防」と「発見」

内部監査自体、不正・コンプライアンス違反を発見する活動の一つであり、通常内部監査部門が影響を与えるリスク管理活動は、冒頭でも挙げた「リスク管理の3要素」のうちの「予防」「発見」の2分野である。不正対応の成否が企業の株価に影響する事態も見受けられ、内部監査実務においても各フェーズにおける不正対応が

イントをつかんでおくことは重要だ。

#### ▶内部監査実務における不正対応のポイント

内部監査の実務フェーズ「計画の策定」「手続きの実施」「結果の報告」において、不正対応の観点から今考慮すべきポイントは、三つある。

一つ目は「他部門や機関とのコミュニケーションを効果的に図る」ことができる“調整力”だ。データ監査を行う上でシステム監査部隊や情報システム部門との連携は欠かせない。全社的なリスク管理を行ってれば、リスク統括部門および、監査役会・監査委員会等との情報共有をぜひ行っていただきたい。共通言語で他部門とコミュニケーションを図るといふ観点からは、部門をまたいだ有資格者の育成も効果的だ。CIA だけでなく、CISA の資格を持っていればシステム部門との連携は格段にスムーズになる場合がある。

二つ目は、「計画の策定・手続きの実施において効果的かつ効率的な実施を図る」ための“分析力”だ。分析力を高めるための方法の一つがCAATの有効活用だ。データに関する監査をCAATを利用することで、限られた監査資源を本当に必要な部分に回すことができる。手続きは一度作ってしまうと、そのまま継続しがちだが、手続き・監査テーマ立案スキルは、変化を見据えながら向上させていかなければならない。

三つ目は、「結果の報告に際して不正対応に資する施策の提案を図る」“提言力”だ。上記二つを踏まえることで、会社全体のプラスになる前向きなレポートができるのではないだろうか。優れた取組みを推奨事項として報告することで、全体に落とし込まれて会社全体としてプラスになることもある。

#### ▶事例紹介——勤怠管理に係る内部調査

労務管理・勤怠管理に係る内部監査テーマは近年のトレンドともいえる。最後に、一つだけ手続きを含めた事例をご紹介します。

隠れ残業や未払い残業代がマスコミで取りざたされるのを受けて、「うちの会社は大丈夫なのか。内部監査でもやってくれ」という指示を社長から受けた。従来の監査プログラムには「勤務時間の正確性」に係る項目はなかった。会社は中堅メーカーで、オフィス・工場共に社員カードによる入退館記録をもとに勤怠記録を作成していた。

この場合、内部監査の観点からの論点は二つある。一つは、勤務の実態がシステムに登録されているかどうか。もう一つは、勤怠の実態が正確に記録されているか、そこから給与計算が正確にできているかどうか、である。監査計画の策定には、法務部・コンプラ室、人事部、情報システム部との調整が不可欠だ。

手続きとしては、①出退勤記録による再計算を実施して人事・労務データ情報と照合、②出退勤記録とPCログイン・ログアウト時間或いはフロア最終退館者記録との照合、③勤務（超勤）時間修正に係る処理者・登録者データの照合、となる。手続きの実施に際しては、CAATを有効活用したい。手続きを実施すれば何らかの報告事項が出てくる。監査結果の報告は、前述の予防・発見の観点で六つの提案を上げた。①「同種的不正・コンプライアンス違反事例に関する情報収集の提案」、②「従業員アンケートの実施提案」、③「外部監査・調査の実施提案」、④「従業員に対する教育・研修の実施提案」、⑤「業務委託先に対する調査・アンケート等の実施提案」、⑥内部統制の改善提案。



# 今こそ、不正対策

国際資格の専門校アビタスの新講座  
CFE (公認不正検査士) プログラム

新規開講キャンペーン実施中  
まずは資料請求(1分) ▶



お問い合わせ  
cfe@abitus.co.jp

# イベントスケジュール

**【無料】事業会社が取べき不正対応**  
社内でCFE(公認不正検査士)が果たすべき役割～

2018/8/24(金) 14:00～16:00 (開場 13:30～)

企業にとって不正対策は課題です。不正対策の書籍は数多くありますが、多くは一般的な内容で、自社ではどうか、そもそもなぜ不正対策をしなければならないのか、どこまでやるのか、という疑問に答えてくれるものはなかなかありません。本セミナーでは、事業会社が取べき不正対応と、それに貢献すべき国際資格「CFE(公認不正検査士)」の役割について概説します。

- 会場：アビタス八重洲校
- 参加費：無料
- 定員：50名(定員になり次第受付締切)
- 申込締切：2018/8/20(月)
- 講師：真柳 元(まやなぎげん)氏  
CIA(公認内部監査人)、CRMA(公認リスク管理監査人)、CFE(公認不正検査士)

**〈経理・財務担当者、会計士向け〉**  
**退職金・企業年金のエッセンス解説講座**  
制度・財政・運用・ガバナンスの重要ポイントをわかりやすく解説

- 第1回 2018/9/5(水) 14:00～17:00  
[制度・給付設計編]
- 第2回 2018/9/19(水) 14:00～17:00  
[年金財政・運用・ガバナンス編]

経理・財務、会計士の方にとって、退職金・企業年金に関する会計はもちろん大事なテーマですが、それだけでは不十分です。会計の前提となる、退職金・企業年金の「制度・財政・運用・ガバナンス」について最低限その重要ポイントを押さえておく必要があります。本講座では、退職金・企業年金のマネジメントのエッセンスを、経理財務部門や会計士の方が最低限知っておくべき内容にフォーカスして解説します。

- 会場：アビタス八重洲校
- 参加費：一般 ▶ 各回10,000円(税込) 全2回セット18,000円(税込)  
アビタス受講生 ▶ 各回8,000円(税込) 全2回セット14,000円(税込)  
IFRSコンソーシアム会員 ▶ 各回6,000円(税込) 全2回セット10,000円(税込)
- 申込締切：各回開催の2日前、全2回セット申し込みの場合は9/3(月)15時
- 講師：中村 淳一郎(なかもらじゅんいちろう)氏  
IICパートナーズ 代表/公認会計士・DCアドバイザー・日本アクチュアリー会研究会員
- 主催：株式会社アビタス、株式会社IICパートナーズ

## 上記イベントの 申込方法

### ■ Webフォーム

上記 Web サイトのイベント情報ページ内、専用 Web フォームからご登録ください。

### ■ 申込書

アビタス法人研修向け Web サイト (<https://www.abitus.co.jp/partner/>) のイベント情報ページから申込書をダウンロードいただき、必要事項をご記入の上、アビタス新宿本校へファクス (03-3299-3777) ください。

## お問い合わせ

アビタス法人営業グループ  
片岡  
mail: [training@abitus.co.jp](mailto:training@abitus.co.jp)  
TEL: 03-3299-3130

## 新宿本校



## 八重洲校



## 大阪校



## アビタス通信 Vol.48 2018年7月発行

発行——株式会社アビタス  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15階  
発行人——三輪豊明  
編集担当——広報  
[abitus@abitus.co.jp](mailto:abitus@abitus.co.jp) TEL 03-3299-3223 本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

【新宿本校】〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15階  
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777  
【八重洲校】〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4階  
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801  
【大阪校】〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 21階  
TEL 06-6365-8660 FAX 06-6365-8661