

# アビタス通信

A b i t u s P r e s s

## CONTENTS

### 特別講義

企業におけるデータの利活用と課題 ----- P.1

### Seminar

事業会社が取べき不正対応 ----- P.4

### 特別講義

## 企業におけるデータの利活用と課題

PwCあらた有限責任監査法人  
執行役 マーケット担当

パートナー 公認会計士 伊藤嘉昭氏

いまデジタルトランスフォーメーションへの対応が、国内外問わず企業の大きな経営課題となっている。ビッグデータを活用したデータアナリティクスが企業経営には必要不可欠であり、どの業界でも重要な注力分野となっている。

しかし実際に取り組んでみると難易度が高く、焦りを感じている企業が多いのが現状だ。実際にデータを経営に有効に活かすには何が課題となり、その課題を解決するためには何を知っておかなければならないのか。

データに基づいた意思決定を行うための要諦を、会計士として四半世紀にわたって監査に携わってきた講師が語った。

### データの利活用における4つの課題

日本企業の「データの課題」は、4つ挙げられる。

#### 【データ課題①】オーナーシップの欠如

データを誰が管理すべきか、誰が所管しているかというオーナーシップが欠如していると、データは適切に処理されない。私の実感では、日本企業は部門ごと、ビジネスラインごとにデータを持っているケースが多く、ビジネスライン横断的にみると定義が不統一であったり、連結ベースで一致しないことが起こる。

#### 【データ課題②】業務、システムのサイロ化

外資系企業はトップダウンで指示が出て、全世界でシステムが統一されていることが多い。しかし、ボトムアップの意思決定が多い日本企業は、相当な大手企業でもロケーションによってシステムが異なり統一されていないケースが多い。近年、M&A 件数が増加していることも業務やシステムのサイロ化に拍車をかけている。

#### 【データの課題③】データの意味、出典が不明確

データを分析しようとしても、例えば同じ「顧客データ」について、顧客の定義づけが異なるとデータの意味合いが違ってくる。データの意味や出典が整理されていないと、意思決定に役立つデータ活用は難しい。

#### 【データの課題④】品質の低いデータ

仮にデータが整理・統合されたとしても、入力漏れや誤入力、定義づけの不備などによってデータの品質が低い状態のままでは誤った意思決定を誘発する恐れがある。正しい意思決定を行うためには、データの品質を維持・管理する取り組みが必要となる。



\*

そもそもデータはそれを蓄積・管理することが目的ではなく、何らかの目標達成のために利活用することに意味がある。したがって、まずは①「何のためにデータを活用するのか？」という目的を明確にする必要がある。次に、その目的を実現するためには、②「どのデータを集めるのか？」という課題が出てくる。そして、データを集めたら分析や視覚化によって、③「データの意味を抽出する」ことになる。単なる事実であるデータに意味を持たせ、情報化するのがこの過程だ。最後に情報を統合することによって意思決定を行い、実際に行動を起こすことにより、④「情報から価値を創出する」ことにつなげる。こうしたデータ利活用の4つのプロセスを円滑に進めるためには、前述のデータの課題①～④に対処する必要があり、データマネジメントがその解決策となる。

データマネジメントの定義はさまざまであるが、一般的には「データをビジネスに活かすことができる状態に継続して維持、進化させていくための組織的な活動」とされている。ここでは、データマネジメントの手法を、「データガバナンス」、「データアーキテクチャー」、「メタデータ管理とデータリエンジニアリング」、「データ品質」の4つにまとめた。それぞれ見ていこう。

### データガバナンスを構築する

データガバナンス態勢の構築の基本的な流れは、①「ポリシーの明確化」、②「組織・人事の決定」、③「データ文化の醸成」となる。

中でも現在、注目されているのが、最後に挙げた「データ文化の醸成」である。監査にしても、ガバナンスにしても、「仕組みは整ったが、実が伴っているか」が問われる段階にきている。金融庁の方針でも「形式から実質へ」という課題が掲げられている。「本当に分かる人がしっかりと見ている」ことが問われるようになってきている。COSOフレームワークにおける統制環境の構築と同じく、データ文化の醸成は長期的な対応となる。データ文化が醸成された組織は、規制対応や効率化・コスト削減といった「守り」の観点からだけでなく、データを積極的にマーケティングに活用する等、「攻め」の観点からも相対的な優位性が期待できる。

データに関するポリシーを定期的に見直し、データマネジメントを組織的に行うためには、データを作成・利用する1stライン（各事業部署）だけでなく、2ndライン（デー

タマネジメント統括部署／Data Management Office: DMO）を設置するのが一般的だ。DMOは、データマネジメントフレームワーク（ポリシー）を確立して当該ポリシーへの準拠をモニターするといった管理面のみならず、組織全体のデータ利活用の推進をサポートする役目も負う。まさに2ndラインとして、1stラインをバックアップしていくような仕組みが重要ということだ。

さらに、データマネジメントの最高責任者として最高データ責任者（Chief Data Officer: CDO）を設置する組織が多い。

また、データマネジメントを組織により一層浸透させるために、データの更新や品質保持等の役割を担う「データオーナー」あるいは「データスチュワード」と呼ばれるデータ責任者を設置する組織も増えている。

### データアーキテクチャー（データ構造の見える化）

「サイロ化」問題への対応の成熟度によって、データの構造は、①「BIツール上での統合」、②「データウェアハウス（DWH）からの統合」、③「データレイクからの統合」という段階が考えられる。現状では、①「BIツール上での統合」がほとんどではないだろうか。金融機関における財務とリスク管理を例にすれば、基幹系のフロントのシステムにより入力されたデータが変換エンジンによってデータ加工され、財務DWH、リスクDWHに蓄積され、計算エンジンによってそれぞれデータ加工が施されて、最後のBIツールの段階のみで統合的な分析や報告がなされている。

ここから一歩進むと、②「データウェアハウス（DWH）からの統合」となり、データ蓄積の段階で統合DWHが入る。ここでは、業務間でのデータの整合性を確保する上で共通のデータモデルの策定が大きな課題となる。さらに進化すると、データ入力後の素データから蓄積する③「データレイクからの統合」となる。日本企業では①が多いが、先進的なデータ活用を行っている会社は③に注力し取り組んでおり、最近では「データレイクを作りたいのだが、何かから手を付けたいのか」というご相談も増えつつある。

ビジネスアーキテクチャーは、通常「取引」→「集計・分析」→「報告」→「意思決定」という流れになる。データアーキテクチャーはこのビジネスアーキテクチャーをデータの観点で表現したものであり、「取引」であれば「取引先名、金額、日付」等、「集計・分析」のプロセスでは「大

口先残高、地域別残高」等、「報告」の段階では「月次報告書」等のデータが、ビジネスを行うために必要なデータとして可視化・整理される。これができていなければデータマネジメントは不可能だ。当たり前のことのように思えるが現実にはデータが整理されていないことも多い。ここは意外と重要な部分である。

データベースの設計にあたっては、データアーキテクチャーやテクノロジーのアーキテクチャーを整理した情報に基づいて、データモデリングを行っていく。データモデリングは、概念設計→論理設計→物理設計という順序で行われる。

データアーキテクチャーによる全体最適を踏まえずにデータモデリングが行われた場合、「サイロ化」問題が発生する。標準的なグループ共通のデータモデルを整理し、システム開発に適用することによってシステム間の整合性を確保することが可能となる。データモデルの標準化が求められる所以である。

各データ項目に含まれるデータを分類・階層化し、関係性を体系化したものを「データタクソノミ」（データの階層構造）と言う。「データタクソノミ」を揃えておかなければ、正確なデータ集計はできない。階層を揃えるとき、組織において個別管理されるべきデータ（取引データなど）と共通管理されるべきデータ（マスターデータなど）が認知され、整理されている必要がある。

## メタデータ管理とデータリネエージ

メタデータは、「実際のデータの説明情報」と換言することもできる。データの意味や出典を明確にすることで、誰でも安心してデータを使えるようにすることが「メタデータ管理」の目的である。これらの説明情報を一元的に管理したものが「データ辞書」である。例えば、「A社から顧客の米国拠点向けの売上」を把握したい場合で、データベースに「顧客所在地」というデータ項目が複数ある場合（各拠点の物理的所在地、本店所在地等）、顧客の各拠点の物理的所在地を表す「所在地」データ項目がデータ辞書でタグ付けできていれば、知りたい情報を容易に誤りなく抽出することができる。

メタデータ管理の目的に従いデータ利用者の視点に立てば、「業務上意味のある」記載、つまり「組織の全従業員が間違いなく使えるような定義」にすることが重要となる。

データ項目の入力・転記・加工・集計・転送の状況を可

視化したものを「データリネエージ」という。言わばデータのトレサビリティ、変遷の可視化である。例えば監査の際、データリネエージがなければ、重要な帳票の元となるデータの正確性を確認するための追跡作業が膨大となり、監査も非常に時間と手間を要するものになる。

そうはいつても、企業内すべてのデータについて、完全なメタデータやデータリネエージを求めるのは非現実的だ。監査で言う重要性基準に当たるものに、「重要データ項目（Key Data Element）」がある。重要性のレベルを定めて、レベルに応じた管理をしていくことが望ましい。

## データ品質を確保するため

データの品質とは、「各データを正しく利用するために個々のデータが保持している条件」をいう。データに求める「正確性・信頼性・網羅性・適時性・一貫性・一意性」といった品質要件を保持・統制していくための活動を業務に組み込んでいく必要がある。ここでは「発見的統制」、「予防的統制」、「自動統制」、「手動統制」といった内部統制に類似した管理が必要となってくる。できれば、「予防的な自動統制」である「データ品質モニタリング（欠落チェック等）」を導入するのが望ましい。

データ品質モニタリングとは、データ品質を直接検証することでデータ品質の欠如などを判断する手法である。大きく、①「同一テーブル内での形式チェック」、②「システム間のデータのリコンサイル」、③「他のシステムにおける類似データとの比較」の3つに分類できる。いずれも、最初から最後までデータフローの中で、有効なチェックポイントを定めて確認していくことが重要だ。全件チェックするためには、システムでなければ不可能に近い。

データ品質の要件チェックをする際の、「チェックロジック」は、システム監査のようなレベルの話であると思っただけければ理解しやすいと思う。

\*

データマネジメントは企業がビジネスの目標を実現するためにある。会計や監査の知識がある人の方がビジネスとシステムの関係性の理解も早いと思う。「勘と経験の意思決定からデータに基づいた意思決定へ」というのは時代の趨勢でもある。

データに関する知見を活かし、豊かなデータ文化を醸成し、データリテラシーを保有する人が増えていけば、日本企業の発展に大きく寄与するに違いない。

# 事業会社が取るべき不正対応

真柳 元氏

CFE(公認不正検査士)、CIA(公認内部監査人)、  
CRMA(公認リスク管理監査人)

企業はなぜ不正に対応しなければならないのか。企業の不正対応には何が必要で、どこまで対応すればいいのか。不正対応という企業にとっての喫緊の課題について、豊富な実務経験と知識を有する講師が、事業会社がとるべき不正対応のあり方とCFE(公認不正検査士)が果たす役割を1時間半にわたって概説した。ここでは、その一端を紹介する。

## なぜ不正対応しなければならないのか

「企業はなぜ不正に対応しなければならないのか」——という根源的な問いから考えてみたい。

広辞苑を調べると、不正とは「正義でないこと」とある。我々が不正対応するのは正義のためだろうか。業績がよいときは活発化するが、業績が芳しくないときはそれなりに、というものか。逆に正義のためなら経費は無制限にかけてもいいのか。そうではないだろう。ではJSOXのために不正対応するのか。JSOX報告書を作るために不正対応するのであれば、記載範囲に限って対応すればいいのか——。このように考えていくと、現実には我々は「不正対応の目的を把握しているのか」という疑問が生じてくる。

不正対応のためには、まず、トップに対する説得が必要となる。どのようなプロジェクトでも、トップが本気にならないければ成果は期待できない。次に予算獲得と人員の確保である。最後に、社内全体の理解が求められる。不正対応はレポートづくりではなく、現場が動くことが必須だからだ。「トップの本気」「予算獲得」「現場の理解」のためには説得力のある目的が必要だ。

不正対応の目的を二つの視点から考えてみる。一つは、不正対応の主体(企業)の視点。もう一つは、不正対応の対象(不正)の視点である。

### 【企業の視点】

まずは、企業を取り巻くステークホルダーの立場を押さえながら企業の立場を考えてみよう。不正と言えば、金商法第一条に明記されている「粉飾決算」が取りざたされる。金融市場と投資家を保護するのが金商法の目的だ。不正が起こると立ち上がる第三者委員会で登場するのが弁護士

だ。弁護士法第一条には、「基本的人権を擁護し、社会正義を実現することを使命とする」と明記されている。公認会計士は「財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り……」と公認会計士法一条に書いてある。ここで、「事業活動」という言葉が初めて登場した。実は、金商法と弁護士、公認会計士は、それぞれに微妙に立場が異なるのだ。

一方、投資家は各種法律で保護されているが実務的には、他人のお金を投資する投資家と、自分のお金を投資する投資家の二つに分類して考えたほうがわかりやすい。他人のお金を預かっている投資家はお金を見ており、自分のお金を投資する投資家は事業を見ていると考えることもできる。顧客はどうだろうか。会社が提供している製品やサービスをよりよくより安く、安定的永続的に手に入れたい。バリューチェーンを担っているサプライヤーは、より高く安定的永続的に企業に供給できることが重要だ。従業員は、より高く安定的永続的に労働力を供給したい。立場によって違いはあるが、「永続性」が共通したキーワードであり極めて重要であることがわかる。

そうであれば、企業が目指すべきは「永続的価値創造」となる。その結果、持続的成長が生まれ、財やサービスを創造して価値をステークホルダーに提供し続け利益を生む。そこに企業の存在価値がある。

### 【不正の定義】

「不正」には様々な定義があるが、実務的に不正対応していく場合、最も有効なのは「FRM2016」の定義であると考えられる。主旨は以下の4点となる。

- ①他人をだます (deceive others) ために
- ②意図的・計画的 (intentional) に
- ③何かをする または しない (act or omission) こと
- ④結果として (resulting) 誰かを害する (suffering a loss)。または 自分が利益を得る (achieving a gain)。



つまり、「不正とは意図的な騙し事、隠し事」となる。

### 【不正の種類】

FRM2016では不正を具体的に次の四つに分類している。

- ①不正な財務報告 (Fraudulent financial reporting)
- ②不正な非財務報告 (Fraudulent non-financial reporting)
- ③資産の不正流用 (Asset misappropriation)
- ④その他の違法行為及び汚職 (Other illegal acts including corruption)

②は品質や安全などの不正な報告を思い出していただければよい。③はいわゆる横領、④の corruption は汚職と訳されるが、役人や政治家が関わるものだけではなく、「地位の濫用」を指す。購買部長による下請けの虐め等も、ここでは corruption と呼んでいる。

### 【企業と不正】

次に企業と不正の関係を考えてみよう。

「不正な財務報告」は通常は開示上の問題として考えられているが、企業内部には、さらに大きな問題を内包している。経営者が、正しい財務諸表を待たずに、会社の実態が見えないまま経営してきたという、極めて危険な状態であるからだ。不正な非財務報告も同様だ。品質にしても環境にしても、経営者が自社の技術力、品質力を知らず（または誤解したまま）経営していたということになる。

資産の不正流用（横領）は、そのまま会社の直接的損失となる。未収金とすることもあるが、回収はまず困難。汚職（地位の濫用）は、サプライヤーと結託して高額で会社に納入させ、後で懐に入れるという昔からの構図である。これも会社にとっては機会損失となる。corruption でしばしば見受けられるのが「賄賂」である。「賄賂を出さなければ仕事ができない」という国もあり、「格好のいいことを言っても現地は大変なのだ」という苦情が寄せられることもある。しかし、例えば今まで賄賂を贈っていた長官がクビになり新しい長官が着任した途端に「前の長官に賄賂を贈っていた。贈賄で免許を取り消す」というのは珍しいことではない。賄賂には持続性は皆無だ。現地に根を張って永続的に仕事をしていくのならば、賄賂は有害なることを認識しておかなければならない。

これら直接的影響に加えて、さらに根深い問題がある。一つは、「労働意欲の阻害」である。例えば真面目で有能な部下が安くてよいものを調達してきたとき、上司の一声でサプライヤーがひっくり返るような職場で、真面目に働く意欲を持続するのは不可能だ。

二つ目が、「人的資源の喪失」である。ある上司に有能

な部下が付いたとする。上司は自分の成績を上げるために、部下に不正を指示し、それが発覚する。そのとき、実行犯である有能な部下は解雇となる。まっとうな上司についていれば明日の会社を担ったかもしれない貴重な人材を、会社は失うことになる。

モノ・ヒト・カネという企業基盤そのものを否定し、破壊するのが不正なのだ。不正は“麻薬”のようなもので自律的に終わった例は過去に存在しない。いつまでもやめられず、深みにはまり、最後には破局する。それが企業不正の末路である。不正は企業の永続的価値創造を否定する。永続的価値創造がないところに持続的成長はない。企業の永続的価値創造と持続的成長のために不正対応は必須である。投入リソースは、永続的価値創造と持続的成長という視点から決まってくる。不正対応はきれいごとで行うものではないのだ。

このように申し上げると「会社のためにやったのだ」と反論する人が必ず出てくる。多少の不正によって目先の利益は出るだろうが、長期的に見た損失は大きい。場合によっては会社の存続さえも危うくしてしまうことは、近年の例からも明らかだ。「景気がよくなれば元に戻せる」というのは、粉飾発見時の決まり文句のようなものだが、そうした事例は平成に入ってから皆無だ。「××すれば不正は止める」というのも無理がある。前述の通り不正は麻薬のようなもので、見逃すのは決して親切ではなく、一刻も早く止めさせるのが親切というものだ。

### 何が必要か、どこまで必要か

次に、企業が取るべき対応について考えてみよう。不正対応と言えば、すぐに「統制活動」が思い浮かぶ。監視を厳しくするなどの話が出てくる。しかし、統制活動だけが不正対応ではない。内部統制と同様、不正対応の全体的な仕組み（不正リスクマネジメント）が必要になってくる。モデルを参考にすると効率的で、私は「FRM2016モデル」と「ERM2017モデル」が実務に即しているのではないかと考えている。不正特有の有事対応である不正調査について、順次見ていこう。

### 【不正リスク管理方針】

まずは目的について。会社の使命・ビジョン・価値観は全社で共有化しなければ意味がない。不正対応も、ビジネスと一体となって同じ方向を向いたすり合わせがなければ目的に歪みが生じる。

目標を掲げるとき、「不正撲滅」「あってはならない」等のフレーズを使いがちだが、不正を隠すための不正を生みかねず、逆効果になることがある。不正は「絶対になくならない」という現実を、まずは認める必要がある。

仕組みは当然、全社で取り組む。司ごとの職務と職権の明確化は必須だが、これに加えて、「不正情報の報告の仕組み」が必要となる。これを整えておかなければ、不正情報は流れない。ここが普通の情報と不正情報の異なる点だ。この点にだけはご留意いただきたい。

### 【不正リスクアセスメント】

不正リスクの現状把握には、「現場情報」と「不正の知識」が必要だ。現場を知らずにアセスメントはできない。不正の知識は深いほどよいが「不正の種類」と「不正のトライアングル」は最低限理解しておくべきだ。アセスメントすべきビジネス範囲は、経営レベルから現場レベルまで全レベルを見ておかなければならない。

アセスメントの方法は、「不正の知識を持っている人間が現場に出向いて現場の情報を収集する」（内部監査等）やり方と、「現場の知識を持っている人間（現場のリーダークラス）に不正の知識を教育研修する」（セルフアセスメント）やり方の二つがあり、現場やリスクの状況によって使い分けていく。JSOXで現場にアンケート用紙を配るのをセルフアセスと呼ぶが、教育研修を伴わないセルフアセスは効果が薄い。結果を出そうとするなら、教育研修は必須である。

「個人が不正を行うには三つの条件がある」という考え方が1972年に発表された。これが「不正のトライアングル」だ。その後、リファインを重ね、最新の三条件では、「動機とプレッシャー」「機会」「姿勢と正当化」である。「動機とプレッシャー」とは、実務的には「インセンティブと圧力」と考えると分かりやすい。「姿勢と正当化」とは、「言い訳」だ。

①不正の種類、②不正のトライアングル、③現場情報の三つを組み合わせて、不正リスクを把握する。これは、抽象的に考えるのではなく、具体的な組織や職制ごとに考えていく。例えばA支店の不正リスクはどうかと考えてみる。財務報告は売上高である。A支店の売上高に対する圧力はあったか、インセンティブはどうか、機会はあるか、正当化はないか、コントロール（チェック体制等）は効いているか、と見ていく。非財務報告、資産横領、違法行為・汚職についても同様だ。このように不正を区別して考えることで不正リスクが見えてくる。

### 【対応リスクの検討】

リスクアセスメントの最終段階は絞り込みである。自社が持っている有限な不正対応リソースをいかに効率的に投入するかを見極め、優先順位をつけるために行うのが、不正リスクアセスメントである。具体的には「範囲」（対応すべき不正リスクはどれか）と「程度」（費用対効果）の二つで絞り込む。

「範囲」の絞り込みで通常の場合に用いるのが「影響」と「発生可能性」だが、不正の場合、発生可能性は使いづらい。不正は意図的な騙し事、隠し事であるからだ。不正の多くは「まさか」である。発生可能性が低かったということだ。この点が普通のリスクと異なるので注意したい。「影響」は金額換算できる影響に加えて、組織風土・文化に対する影響もしっかりと考慮しなければならない。それらを鑑みて費用対効果を考えるのはまさに経営判断である。

### 【統制活動】

「圧力とインセンティブ」「姿勢と正当化」に対応するのが、「予防的コントロール」の全社的コントロール（企業風土による予防）である。企業風土とは会社のすべての活動スタイルであり、最終的にはトップの行動に行き着く。だからこそ、不正対応はトップとの十分な意思疎通が不可欠だ。「機会」を潰すのが「手続きによる予防」で、一般的に不正対策と呼ばれるものだ。しかし、予防的な統制手続きは誤謬には効果的だが、意図的に行われる不正にはあまり効かない。不正を起こさないように抜けや漏れをゼロにしようとするれば膨大な費用がかかる。とはいえ、予防的コントロールが不正防止に全く効果がないわけではない。ゼロにはできないが、発生確率は格段に下がる。不正を誘発しない仕組み作りが肝要だ。

最大の誘発要因は「不正が発見されない」ことだ。つまり、最大の抑止要因は「不正すれば発見される」ことにあり、「発見的コントロール」の大きな意味はそこにあり、早期発見が被害の極小化につながる。発見方法は大きく四つある。①「日常業務による発見」（部下の不正）、②「内部通報による発見」（上司の不正）、③「内部監査による発見」（組織ぐるみの不正）、そして④「ITによる自動チェック」（全取引）がある。

### 【不正の発見】

発見というが、不正実行者以外誰も知らなかった例は極めて稀だ。不正発見の40%は内部通報による（ACFE Report to the Nations 2018）。部下は上司の不正に気づいているし、同僚は同僚の不正に気づいているが誰も言わないだけだ。だから、発見とは実は「報告」なのだ。小さ

な違和感の報告が、不正の発見につながる。日常業務で感じた違和感を分析し、市場や顧客の変化を注視するのはビジネスの基本だ。不正発見という新たな業務を加えるのではなく、永続的価値創造のためのビジネス行動の一環として組み込む。複数の報告ルートを持つことはビジネス上も必要だ。事業ルート、管理ルート、支店会議といった複数のルートがあれば、違和感を感じた人間はこのルートで報告し共有化できる。ただし管理者には不正の具体論を教育しておくことが必要だ。

内部通報ルートは、社内に通報ルートを設ける方法と社外の例えば弁護士事務所と契約する方法がある。問題は匿名性の確保であり、適宜適切な対処が最重要課題だ。そのためには、オペレーションの責任部署の不正の理解と、不正への対処が求められる。

IT自動チェックは、最近の流行でもある。人間が行っていたサンプルチェックをAIによって全数チェックするには、「申請決済も含めたすべての活動がコンピュータ化されている」「入力リアルタイム・準リアルタイムで行われている」という二つの前提条件を満たす必要がある。AIというとIT専門家任せになりがちだが、チェックすべきデータや内容は、不正の知識と現場の知識がなければ設定できない。不正の専門家とAIの専門家がタッグを組むことではじめて有効に機能する。

不正の中には「内部監査」でしか発見できないものがある。組織ぐるみの不正である。これを発見できない内部監査は、悪影響を残してしまう。発見されないことで安心して、大きな不正につながりかねないからだ。内部監査人は何でも不正に結びつけてはならないが、常に不正の可能性を頭に入れてチェックしなければならない。不正を常に頭に置いているCFEレベルの人は、違和感を感じたら、何も言わずに監査作業を点検モードから不正モードに頭の中でシフトし、不正実行者が気づかないうちに確実な情報を確保していく。違和感は、情報とセンス（不正の知識&ビジネスの理解）がなければ得ることができない。不正の知識を得るための格好の教科書は「第三者委員会報告書」だ。ビジネスについては、ビジネスそのものとプロセスの両方の理解が必要だ。

### 【不正の調査】

さまざまなルートで不正の可能性が出てくれば、次は不正の調査となる。問題は、不正の追加調査の要不要を判断するために、どこまで情報を伝えるかが問題となる。言わば平時から有事への切り替えポイントにあたる。BCP同

様に、権限者をあらかじめ定めておき、権限者は事業系と管理系（例えば経理部長と営業部長）の判断に基づいて決定する。不正であることが確実である場合は、その内容を解明するための調査を実施する。調査を実施する前に「不正の有無の確認」か「不正内容の解明」か、調査の目的を明確にしておかなければならない。さらに、誰の指示で行うか、調査権限の範囲等も決めてから調査に入る。

不正の有無を確認する調査は、不正ではない可能性もあるため、微妙な扱いを要する。この微妙な調査に必要なものが、不正の知識とビジネスの熟知した知識に加えて、不正調査の知識だ。調査は、事実入手に専念しなければならない。調査現場での下手な価値判断はむしろ邪魔になることもある。

不正が確実な場合は、調査の存在を隠す必要はなく、むしろ開示の必要もあり得る。社外諸規則に従う必要もあり得るし、社外メンバーによることも多い。内部監査人も調査対象になり得る。

## 永続的価値創造のために

最後にCFEの役割について触れておこう。CFE取得者は、企業風土について、トップに対して不正を感情論ではなく説明し、説得できなければならない。不正リスクアセスメント、不正統制活動設計を主導するのもCFEである。不正の発生段階で必要となる不正の知識とビジネスの知識を持ち合わせるのもCFEだ。日常活動による発見には不正の知識の指導と普及が求められる。内部監査でも、AI設計でも不正の知識が必要であるし、発見された違和感に対する判断と助言も行う。そして、不正調査こそ、しっかりと知識がなければならない。

不正は価値創造を否定する。トップを巻き込んだ不正リスクマネジメントで永続的価値創造をしていくためには、不正の系統的な知識が必須である。不正の知識をさらに増やし、社内に拡げていっていただきたい。

### ▶ Profile

Gen Mayanagi / 旭硝子株式会社（現AGC株式会社）にて経理財務業務に25年と内部監査業務に15年従事。内部監査プロフェッショナル、内部監査グローバル・スキル・リーダーとして14カ国を往査。プロティビティLLCのプリンシパル、ジャパンベストレスキューシステム株式会社（東証一部）の常勤監査役を経て、現在はフリー・コンサルティング。「ACCOUNTING 企業会計」（中央経済社）に執筆。CFE（公認不正検査士）、CIA（公認内部監査人）、CRMA（公認リスク管理監査人）。

# 企業の不正事例と調査手法の解説(仮)

2019/2/1 (金) 14:00 ~ 16:00 (開場 13:45 ~)

不正にはどのような事例があり、どう調査すればよいか、企業内部の実態をふまえた「実践的なアドバイス」を求めていますか。今回の特別イベントでは、「CFE (公認不正検査士)」資格を持ち、一般社団法人日本内部監査協会講師も務める実務者が、豊富な経験を基に代表的な不正事例と調査手法をダイジェストで紹介します。

**プログラム**  
14:00 ~ 15:30 特別講義  
15:30 ~ 16:00 アビタス CFE プログラム説明

**【講師】**

**吉田 邦雄**氏

株式会社ボーラ・オルビス ホールディングス 内部監査室 部長  
一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員  
一般社団法人日本内部監査協会 講師  
CFE (公認不正検査士)

- 主催：株式会社アビタス
- 後援：一般社団法人日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN)
- 会場：アビタス新宿本校  
東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15 階
- 定員：100 名
- 参加費：無料

**申込方法**

特別イベント情報ページ Web フォーム  
<https://abitus.jp/tx50cfe>



**お問い合わせ**

アビタス CFE プログラム担当 大島  
cfe@abitus.co.jp Tel : 03-3299-3330

経理財務・人事・IR・経営企画・その他企業年金関係者向け

# 企業年金ガバナンス解説講座

2019/2/27 (水) 14:00 ~ 17:00 (開場 13:30 ~)

企業年金ガバナンスを強化する法改正が急ピッチで進んでいます。特に上場企業は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において、企業年金ガバナンスの状況を開示することが必要です。本講座では「そもそも企業年金ガバナンスとは何か」、「なぜ今強化しようとしているのか」「他社の開示内容はどうなっているのか」といった、気になる論点を解説します。

**【講師】**

**中村 淳一郎**氏

IIC パートナース代表  
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 IIC パートナース、株式会社 アビタス
- 会場：アビタス八重洲校  
東京都中央区日本橋 3-6-2 日本橋フロント 4 階
- 参加費 (全て税込み)  
一般価格：10,000 円  
アビタス受講生：8,000 円  
IFRS コンソーシアム会員：6,000 円

**申込方法**

アビタス法人研修 Web サイト (<https://www.abitus.co.jp/partner/>) のイベント情報ページ内、専用 Web フォーム

■ 申込期限  
2019 年 2 月 25 日 (月)



**お問い合わせ**

アビタス法人営業グループ 片岡  
training@abitus.co.jp  
Tel : 03-3299-3130