第23回 2017年 秋季セミナー
（日本会場編）

事例報告①
（内部統制制度の構築と不正行為の防止策）

2017年11月

資料原案作成：華鐘コンサルタントグループ 常務副総経理 顧 中鈺
講演： 華鐘コンサルタントグループ 東京事務所所長 高倉 洋一
（HP:www.shcs.jp）

セミナー講師紹介

高倉 洋一
華鐘コンサルタントグループ 東京事務所所長

（略歴）京都・広島育ち。1984年大阪外国語大学中国語学科卒、住友銀行入行。1989年5月～北京・香港・瀋陽勤務。2004年自動車ﾒｰｶｰへ業務出向、中国統括会社設立に従事、統括会社HR部長（上海）。2007年10月㈱華鐘ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ入社（上海・広州）、2014年11月東京勤務 ﾎﾞﾗﾝﾃｨｱ中国語ｶﾞｲﾄﾞ

資料原案作成：華鐘コンサルタントグループ 常務副総経理 顧 中鈺
（高級会計師、企業管理・会計分野のﾍﾞﾃﾗﾝｺﾝｻﾙﾀﾝﾄ）

株式会社華鐘コンサルティング東京事務所
住所：〒103-0026 東京都中央区日本橋兜町9-5リオ SOHO 兜町1007号
連絡先：TEL: 03-5643-7353 FAX: 03-5643-7354 Email: takakura@shcs.co.jp

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

主要内容

I. 不正行為概論

II. 不正行為の現れ方

III.不正行為のシグナル

IV.不正行為発生の原因

V. 日系企業によくある管理欠陥

VI.対応策

3

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

内部統制とは ・・・

目　的

- 業務の有効性・効率性
- 財務報告の信頼性
- 事業活動に関わる法令等の遵守
- 資産の保全

を達成するため
業務に組み込まれ、
組織内の全ての者
に遂行されるﾌﾟﾛｾｽ

基本的要素

① 統制環境
② リスク評価と対応
③ 統制活動
④ 情報と伝達
⑤ モニタリング
⑥ 情報技術への対応

企業会計審議会　「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」

Ⅰ.不正行為概論

1.不正行為（”舞弊”）とは

中国の内部監査準則でいう不正行為：

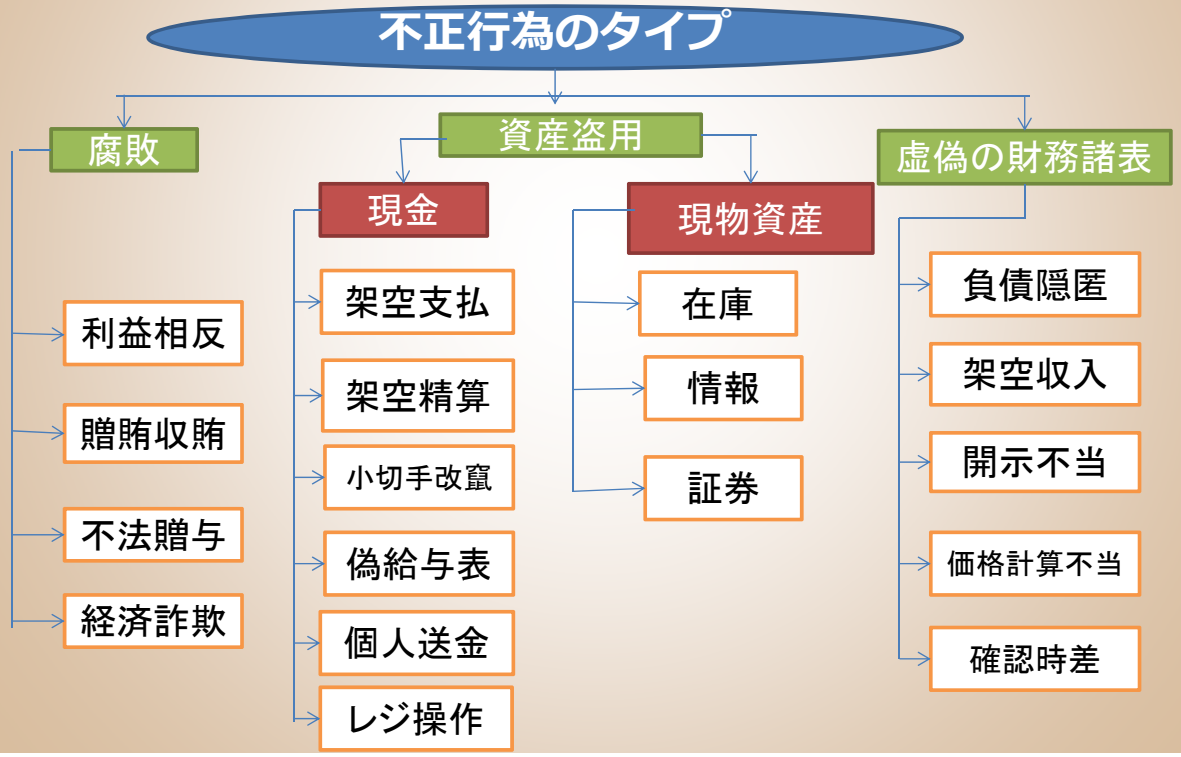
組織内外の人員が詐欺等の違法・規定違反の手段を用いて組織に損害を与える／利益をもたらす行為、同時に個人に不当利益をもたらす可能性のある行為を指す

2.内部統制（”内部控制、内控”）の効力

内部統制は不正行為を阻止する最初の防衛線であり、主要な防止手段ながら、集団による不正・結託による不正には効果なし（例：本来相互牽制すべき部門間、担当と承認者の結託等）

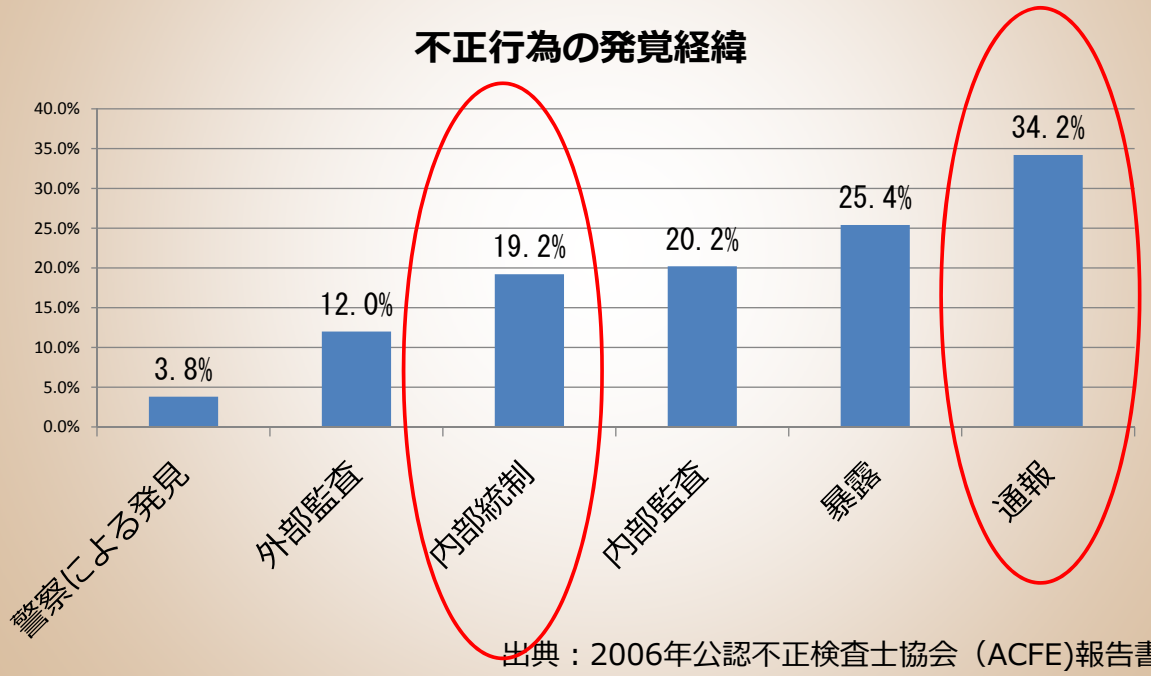
華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅰ.不正行為概論



華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅰ.不正行為概論



出典：2006年公認不正検査士協会（ACFE)報告書

7

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅰ.不正行為概論

3.不正行為の主体

不正行為の大小と不正行為者の地位は関連

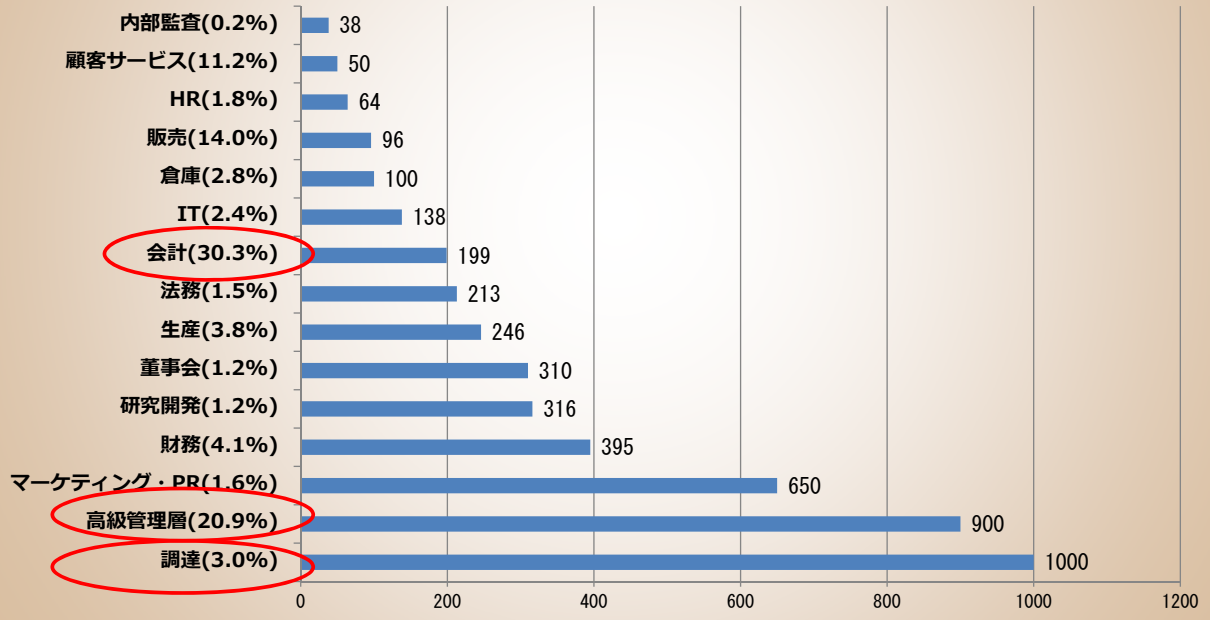
- 高級管理職（オーナーを含む）の不正による損失額：
  中間管理職の不正による損失額の5倍
- 中間管理職の不正による損失額：
  一般社員の不正による損失額の13倍

✓ **高級管理職には、より多くの不正行為の機会あり**

8

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅰ.不正行為概論
ー不正行為者の所属部門と損失額（千米ﾄﾞﾙ）



出典：2006年公認不正検査士協会（ACFE)報告書

9

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅰ.不正行為概論

4.特徴

✓ 不正行為者には動機・目的あり。事前に画策、事後に隠蔽

✓ 不正行為は多様化・複雑化

監査逃れのため隠蔽性が高くなり、危害が大きくなる傾向

✓ ホワイトカラーの不正・習慣化・集団化

（知能あり、一定の権限も持つ。利益を得れば習慣化し、皆でやれば怖くない）

10

Ⅱ.不正行為の現れ方

1.個人の私利私欲による不正行為

- 賄賂（”賄賂”）、ﾘﾍﾞｰﾄ（”回扣”）（調達・工事発注 等）
- 取引の第三者への移転（業務受託後、親族等の会社へ移転）
- 現金、現物資産、無形資産の着服・流用・窃盗
  （架空費用の精算等）
- 虚偽取引の金銭支払い（商品・役務を受領しない支払い）
- 商業秘密の漏洩（自身または友人の利益獲得幇助）

Ⅱ.不正行為の現れ方　事例1ー架空費用の精算

某公司の高級管理職は娯楽施設での接待費支払いが毎月1～2万元あり。社内の精算書類には総経理の署名あり、発票も正規の発票。弊社会計師が当公司の会計処理をチェックしたところ・・・

- 毎月の発票№は連番であった。
  (当時の発票は手書き）発票原本綴りはこの高級管理職が管理し、毎月自身で発票を作成・精算申請していた。
- 当公司の営業担当者の交通旅費の精算金額は多額に上り、多くの問題が見つかった。〔航空機搭乗時刻、高速鉄道乗車時間・タクシー料金レシート上の乗車時間が略同一時間帯　等〕
- 販促費の使途・支払先が本来の先と異なっていた。

✓ これらは架空費用の精算であり、会社資産を着服する不正行為

Ⅱ.不正行為の現れ方

2. 企業利益追求のための不正行為への加担
（主にオーナー経営者・高級管理職による）

- 贈賄、リベート（許可取得・ﾄﾗﾌﾞﾙ解決・受注を目的とする）
- 不存在または真実でない資産売却（架空取引による利益計上）
- 架空取引を記録し、財務諸表を見るものに誤解を与え、不適切な意思決定をさせる
- 開示すべき重要情報（清算・買収・再編）の隠匿
- 違法、規定違反の経営活動（不公正な競争、未許可業務の実施、環境・衛生・消防分野の規定違反）
- 租税回避、社会保険料の過少納付
（従業員離職時の通報、会社清算時に発覚する）

13

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅱ.不正行為の現れ方　事例2ー規定違反経営

某公司の財務内容を弊社会計師がチェックのところ、水道代支出がないことを見つけた。

当公司の生産プロセスでは、大量の冷却水が必要。

現場チェックの結果、当公司は消防用水を無断使用していたことが判明。

消防部門に発見された場合、罰金を科せられるリスクがある。

Ⅱ.不正行為の現れ方　事例3ー租税回避

江蘇省某公司の生産量はグループの全世界生産量の6割。グループ全体の粗利率は8%に対し、当公司は長年1%の水準で推移。

2015年当公司は工場閉鎖、2,000名が解雇され、世間の耳目を集める。税務局は当公司の移転価格につき問題ありと判断、同類企業の利益率5%に基づき特別納税調整を実施。

過去10年の税金追納と利息加算による15億元の追徴となった。

（利率は同期の中国人民銀行人民元貸付金利率＋5%で計算）

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅲ.不正行為のシグナル

1.会計面の異常

（1）規定に合わない、不正常な原始証憑(“原始凭证”)※

- ✓ 原始証憑の欠落（連続していない、欠番がある）
- ✓ 銀行残高調整表に長期に調整項目がある（未記帳や未払い）
- ✓ 経営規模にマッチしない売掛金残高の大幅増
- ✓ 原始証憑に修正の痕跡（内容・数量・金額・署名等）
- ✓ 不合理な記載（在庫のマイナス表記等）
- ✓ コピーを原本に代替

※原始証憑
会計の仕分伝票作成の基礎となるもの。発票・銀行入金票・給与計算書・借入契約書等

Ⅲ.不正行為のシグナル

（2）瑕疵のある会計仕訳

- ✓ 証拠とならない原始証憑の使用
- ✓ 注記のない売掛金・買掛金、収入・費用の調整
- ✓ 仕訳の借方・貸方が不一致
- ✓ 規定部門以外の人員によるによる帳簿作成
- ✓ 期末のイレギュラーな仕訳

（利益調節、押し込み経費精算・非通常業務の集中処理等）

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅲ.不正行為のシグナル 事例4ー出納人員の不正行為

会計監査機関は某公司の年度会計監査に、数名の実習生を連れ監査を実施。

会計師は実習生に会計伝票と原始証憑をチェックさせた。

ある実習生は原始証憑の合計額が会計伝票の合計額を常に上回っていることに気付き、出納人員による現金横領が発覚した。

会計担当者と出納担当者は相互チェックすべきであるが、記帳金額と原始証憑金額の一致に注意しておらず、外部の監査人員もその一つ一つを照合していない。

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅲ.不正行為のシグナル

2.分析して分かる異常

- 説明のない在庫数量の不足や調整
- 在庫廃品の増加
- 過度の購買（在庫回転が遅い、不要な在庫の増加、調達部門が注文書通りに実行していない可能性）
- 預金残高の大幅増減（不正常な入出金、流用の可能性）
- 合理的理由のない棚卸差損、棚卸差益の発生
- 現金不足、過多の発生
- 不合理な経費支出、精算の実施
  （大量の事務用品購入・交通費・交際費等）

19

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅲ.不正行為のシグナル

3.従業員の私生活面

- 日常生活と収入レベルがマッチしていない
- 目を引く派手な生活・贅沢
- 不芳な噂が絶えない
- 異常な行動・行為が見受けられる
  不眠、ｱﾙｺｰﾙ・ﾄﾞﾗｯｸﾞ依存、怒り易い、強い猜疑心、過度に神経質、日常の悦びの喪失、罪悪感の吐露、防御心の高まりと他人との諍い、問題に対して過度に敏感か挑発的な態度、責任転嫁・ｽｹｰﾌﾟｺﾞｰﾄ探しに熱中する 等

20

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅲ.不正行為のシグナル

4.ほのめかしと通報・クレーム

社内外の事情を知る者が、会社の責任者・董事会・親会社に通報する。

通報は不正行為が発覚する割合が最大の方法。

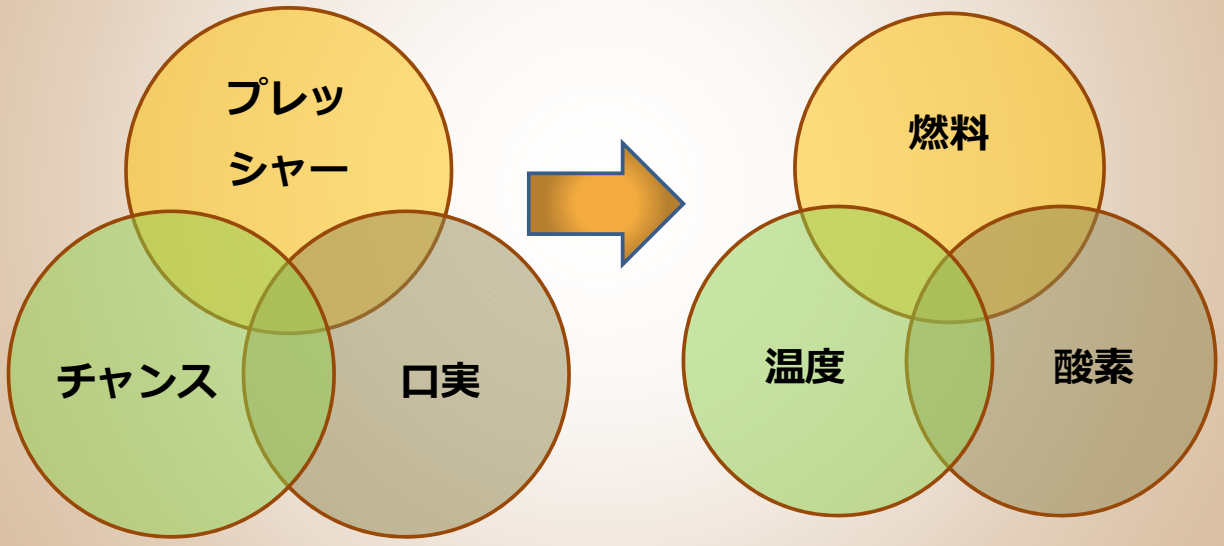
不正行為に関し弊社に相談ある会社は、略全て従業員からの通報でその不正行為を知るに至ったもの。

〔弊社が業務監査を実施して対象企業の関係者をヒヤリングする際、対象者が質問に正面から答えず、回答内容が一致している場合、何らかの隠蔽がある可能性あり〕

21

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅳ.不正行為発生の原因 （氷山理論、三角理論等）



22

Ⅳ.不正行為発生の原因

1.プレッシャー

プレッシャーには以下のもの等がある。

〔企業のプレッシャー〕

上場、収益、借入、業績目標達成、董事会・投資者の考課　等

〔個人のプレッシャー〕

- 経済的プレッシャー：住宅、自動車ローン・子女就学・家族の病気
- 悪癖のプレッシャー：ポルノ中毒・虚栄心による高額消費
- 仕事のプレッシャー：目標達成・業績不審者の淘汰・能力資格要求

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅳ.不正行為発生の原因

2.チャンス

チャンスには以下のもの等がある。

- 内部統制の不備：業務プロセスに明確な規定がない
- 特殊な業務：購買や工事発注に当り、一定の権限を有している
- 懲罰措置の不備：不正発覚時の処罰が軽く、規定違反コスト低
- 有効な監督の不備：ルールはあるが実行されていない、監督メカニズムが働いていない
- 能力不足：関連政策・法規の理解不足
- 情報の非対称性：業務の透明度が高くなく、監督が行き届かない

Ⅳ.不正行為発生の原因

3 .口実

口実には以下のもの等がある。

- 寸借（「ちょっと借り、直ぐに返すので問題ない」）
- 目的の正当化（「会社の業務推進のため」「集団福利のため」）
- 見つかることはない
- 会社は私に借りがある
  （会社は特別ボーナス・昇給・昇級等を実施していない）
- 暗黙の業界ルール（「皆やっている」）

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

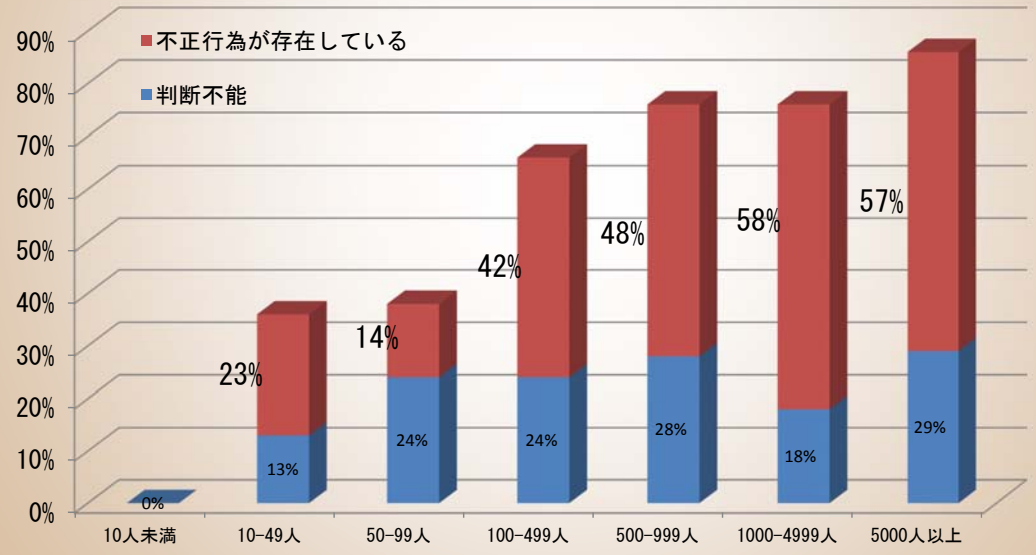
Ⅳ.不正行為発生の原因　事例5ー高級管理職の贈収賄

- 2013年7月、大手製薬会社A社の中国法人の贈賄事件が発覚。行政処罰、罰金30億元が科された。
  （A社の中国での薬品価格は他国比最大で7倍であった）
- MRから医師への贈賄、エリアマネージャーから顧客への贈賄、マーケティング部門から専門家への贈賄、大口顧客担当部門から行政機関への贈賄など、社内で贈賄ネットワークが出来上っていた。
- A社は他国で贈賄なく、中国での業界の暗黙のルールに従った由。
- 上海の某旅行会社は本件発覚前に業容急拡大しており、その主要顧客はA社中国法人。A社中国法人の高級管理職は旅行会社を使って8,000万元の忘年会を開催、見返りに旅行会社より200万元余りを収受していた等報じられた。

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

1.企業規模と不正行為の関係



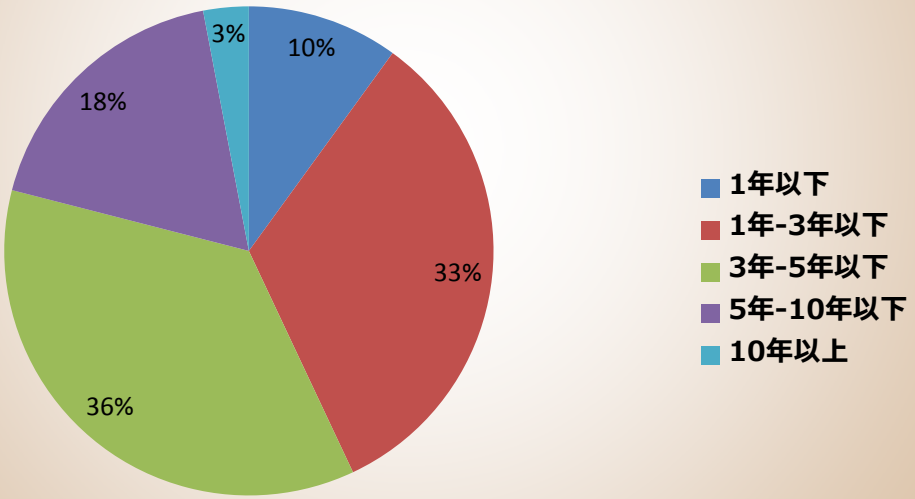
出典：2012年パソナ企業リスク報告書

27

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

2.不正行為者の勤務年数



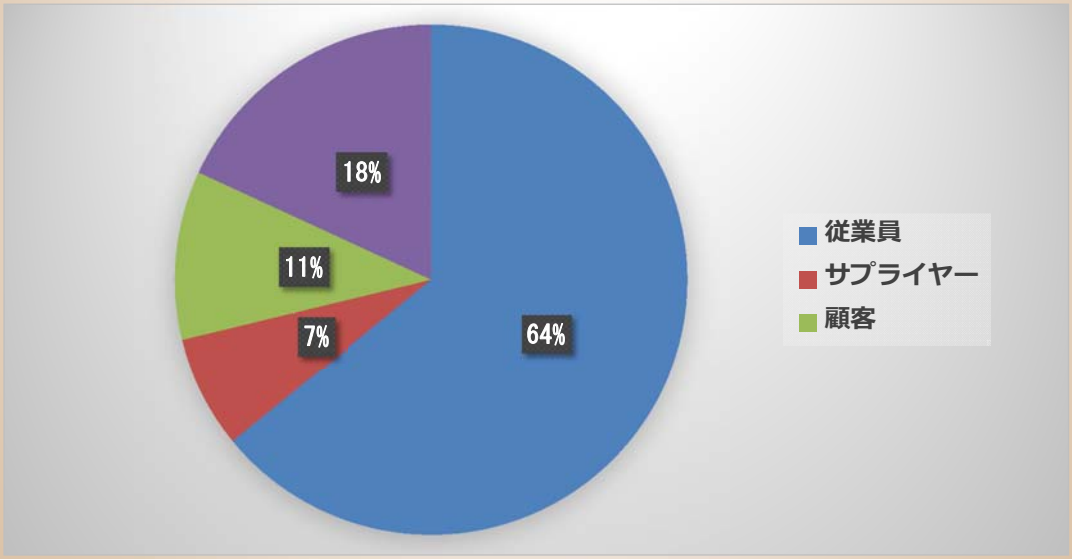
出典：2012年パソナ企業リスク報告書

28

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

3. 通報者の構成



出典：2012年パソナ企業リスク報告書

29

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

類型		比率
資産の不正流：用現金盗取		3%
資産の不正流用：不当な支出	支払申請書の偽造	6%
	給与類（架空の従業員、コミッションの過多記帳、勤怠記改竄改）	6%
	架空費用支出計上（架空用途、費用架空申請、架空経費、重複精算）	21%
資産の不正流用：収入のかすめ取り	売掛金未記録又は架空記録	3%
	売掛金記録削除	2%
資産の不正流用：在庫及び消耗品等のその他資産の不正流用（盗取）		23%
汚職-利益相反		5%
汚職-賄賂（リベート、工事入札操作等）		24%
財務諸表不正行為（架空収益、期間の随意調整、資産架空計上）		7%

出典：2012年パソナ企業リスク報告書

30

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

1.在庫管理の不備

次の調達と併せ棚卸資産は粉飾決算、横領等不正に利用されやすい

日系企業の在庫管理は通常、実地棚卸確認方式**〔棚卸計算法〕**を採る。期末に現物を確認、当期の使用量を逆算する方式。即ち、「今期使用量＝前期期末数量＋今期購入数量－棚卸確認数量」又は差額を棚卸損益の根拠として、帳簿残高を修正。

この方式では、非正常な消費量（廃棄処分・材料の非効率使用・盗難等の不正）が隠されてしまう。

継続的棚卸確認**〔継続記録法〕**が合理的な方法。
「今期期末数量＝前期期末数量＋今期購入量－今期使用量」

今期使用量は生産指図書に基づき実際に払出し、使用した数量。在庫管理部門が払出し使用伝票を集計・提出する。

✓ 期末の棚卸残高と継続的棚卸確認法による数量が不一致の場合、必ず原因を明らかにし、その後調整処理を実施する。

31

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

2.調達プロセスの不備

調達人員の不正が、会社損失額最大の不正行為。

- 調達人員が、取引先選定・価格交渉・契約締結・発注・入荷検収・支払手続きの全プロセスを一人で実施
- 某公司の調達部門責任者は、親族が経営する会社へ発注
- 財務部門責任者に調達業務を任せた事例、廃品処理を任せた事例ともに、財務部門責任者によるリベート要求が通報された

✓ 調達ルールの制定を急ぎ、業務フローのリスク評価を実施し、存在するリスクをコントロールする。

32

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

3.会計と出納の兼任

某公司では一名が会計・出納を兼務、相互チェックがなされていない。

現金を管理する者は会計の最終処理をしてはならず、会計処理権が有る場合は現金に触れてはならない。

いずれか一名が産休等、特殊な状況において不正が発生し易くなる。

✓ 会計と出納の業務担当は必ず分け、相互チェックのルール作りが必要。また財務部長、総経理は定期的に監督を行う。
（現金残高の確認、棚卸結果のチェック、コストのチェック等）

✓ 第三者への委託も有効

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

4.銀行口座の管理

日系企業は複数の日系銀行・付近の地場銀行に多数の口座を開設して資金が分散。資金効率悪く、不正も発生し易い。

総経理や財務部長は通常、ステートメントを確認しない。

確認したとしても、各銀行からのステートメント入手時期が異なり、出納人員による資金流用の余地を残すこととなる。

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

5.従業員福利を目的とした架空の費用精算

従業員に支給する全ての現物は給与に該当し、個人所得税を納税する必要がある。
（例：出勤手当・祝日慰問金・社内旅行費用等）

会社は往々にして別の内容の発票により精算処理を実施。この場合、多くの不明朗な費用が発生し、中には架空申請もあり、会社は大きな税務リスクを抱えることになる。

✓ 昨年オンライン化された『金税三期』システムでは、ビッグデータ比較が実施され、支払金額に対し監督管理を行う。
（例：事務用品に一定の制限あり、超過時アラーム表示される）

35

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

6.販促費・コミッション支払い

販促費には、コミッション・プレゼント提供・試供品提供がある。

一般に日系企業の内部承認手続は整備されているが、申請人が申請すれば略承認され、承認の可否基準は明確ではなく、事後の監督も欠落している。

某公司では販売人員が顧客に渡すプレゼントを着服していた。

✓ 社内ルールを整備し、実務の中で実際に決定を行う販売人員と支払・支給担当者は分けることが望ましい。

36

Ⅴ.日系企業によくある管理欠陥

7.低額消耗品の管理不備

現行会計制度・税務規定では固定資産の金額基準について具体的規定はない（かつては、1アイテム2,000元以上の基準あり）

企業が自ら決定出来るため、某社は10,000元以上を固定資産とし、10,000元未満は一括して費用処理。（例：パソコン・スマホ・工具・計量器具等）
現物として継続管理せず、持ち去り・重複購入等の不正が行われていた。

✓ 複数回による償却が望ましい。一括償却する場合、財務部門は別途管理帳簿を作り、継続管理すべき。

Ⅵ.対応策

1.内部統制システムの構築

日系中国法人には既に何らかの内部統制システムがある（少なくとも業務フロー・認可手順はあると見られる）。

問題は、これらが実務上合理的であるか、リスクがあるか？

✓ 全てを作り変える必要はなく、以下を評価すべき。

- **現在の内部統制制度は公司の全ての業務・事務をカバーしているか**
- **実際の操作手順と規則は一致するか（規定通り、実施されているか）**
- **業務・事務フローの各段階に不正行為が発生する余地があるか**

上記評価に基づき改善を行い、自社に合う有効な統制規則を構築。職場の高級管理職・調達部門・会計部門など主要部門に対し、有効な監督管理措置を設ける。

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

棚卸資産の場合の例：プロセス・リスク・規則

購買
- 仕入れ先選定
- 発注
- 入庫
- 仕入計上
- 請求書受入
- 返品・値引

保全
- 保管
- 数量管理
- 不正防止
- 実地棚卸

販売
- 出荷
- 売上計上
- 返品

決算
- 棚卸
- 評価替え
- 財務諸表作成

購買	保全	販売	決算
・不適切な仕入先 ・不適切な価格 ・恣意的な発注 ・違例条件での発注 ・未発注の納品 ・検収ミス ・入庫計上ミス ・請求もれ ・二重請求 ・返品・値引きの誤処理	・棚卸資産陳腐化 ・　〃　品質劣化 ・品切、過剰在庫 ・持ち去り・着服 ・棚卸の計算ミス	・誤処理による出荷 ・架空出荷 ・出荷もれ ・未出荷売上 ・売上不計上 ・売上か売上原価いずれかのみの計上 ・返品数量の誤り ・返品単価の誤り ・返品処理もれ	・集計ミス ・評価替えもれ ・評価替えの結果の財務諸表への未反映
・購買規程 ・外注品管理規定 ・検収マニュアル	・棚卸資産管理規定 ・在庫管理規則 ・実地棚卸手順書	・販売手順規程 ・与信管理規定 ・出荷手順書	・原価計算規程 ・経理規程 etc.

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅵ.対応策

2.通報制度（”举报制度”）の構築

通報は不正行為発見の有効な方法。特に従業員による通報の比率は最も高く、会社は通報制度を構築すべき。

（会社に通報箱・通報電話・Eメールボックス等を設置。
第三者に管理を委託することも可能。）

全従業員に通報宛先を公開し、更には全顧客・取引先、業務委託者にも拡大することが望ましい。業務契約書にも通報宛先を記載。

✓ 会社は通報・調査・処理・報告・保護・奨励等の制度を確立し、通報情報に適切に対応、通報者奨励・保護を行う。

40

華鐘コンサルタントグループ（中国・日本）

Ⅵ.対応策

3.会計・税務行為の規範化

比較的多い不芳な事例

① 5万米ドル以下に分けて外国送金
（支払不能な金銭を、架空のサービス契約を締結の上、送金）

② 関連取引を通じて恣意的に利益を移転

③ 所得の全額を中国にて個人所得税申告しない

④ 交通費・事務用品の名目で従業員の福利関連費用を精算　等

✓ 一旦不適切な操作をすれば、会計上その痕跡は必ず残り、外貨・税関・税務等関連リスクは残る。他の不正も伴い易くなる。

✓ また、労務管理が非常に難しくなる（事情を知る従業員の紀律違反の処理が出来ず、当該従業員は離職時会社を恐喝する）。

41

事例報告①
（内部統制制度の構築と不正行為の防止策）

ご清聴、ありがとうございました！