

経営 103

「企業におけるリスク管理」  
【ゼミナール】

J2

実務補習所においては、実務補習生や実務補習の運営関係者間で共有すべきものとして、ミッション（存在意義）、ビジョン（目指すべき姿）、及び行動指針（共有すべき行動軸）を次のとおり掲げている。

#### 【実務補習のミッション】

実務補習は、試験合格者が「会計職業専門家としてふさわしい品位と幅広い識見を備え、専門的知識を実務上で応用できる能力を有する公認会計士」としてキャリアを歩み、グローバル時代の社会に貢献していくために必要な基礎を身につけるための補習教育を提供していくことをミッションとする。

試験合格者が修了考査受験前に身につけるべき「基礎」は、おおむね次に集約されると考えられる。

- (1) 社会に貢献する会計職業専門家としての価値観、倫理及び姿勢
- (2) 会計職業専門家に必要な専門的知識、実務能力、応用力とその学び方
- (3) 会計・税務・監査を一体不可分のものとして捉える視点
- (4) 会計職業専門家に必要なコミュニケーション能力
- (5) 公認会計士が活躍し社会に貢献する分野の理解
- (6) 会計職業専門家に必要なネットワーク力（人的ネットワークを構築し活用する能力）

実務補習の運営に携わる者は、実務補習生が上記の「基礎」を有効かつ効率的に身につけ、「キャリアパスにかかわらず、公認会計士登録者は総じて優秀で、専門分野の知識・実務能力・応用力のバランスが取れている」との評価を得ることを目標とし、試験合格者の教養・経験、所属組織と組織内の人材開発プログラム、試験合格者を取り巻く外部環境、担当業務・キャリア等の多様化、国際教育基準（International Education Standards）の要請、公認会計士業界の状況、グローバル経済の進展等を踏まえ、金融庁、監査法人等のステークホルダーと連携していく必要がある。

#### 【実務補習のビジョン】

実務補習は、社会に貢献する公認会計士を育成するための過程であり、試験合格者がキャリアの良きスタートを切るのに大いに役立ったと評価、また、公認会計士業界及び公認会計士業界以外からも実務補習を修了した者の見識、業務に取り組む姿勢等に対して高い賛辞を得ることを目指す。

#### 【実務補習の行動指針】

##### 【実務補習生と所属する組織】

- (1) 実務補習生は、身につけるべき「基礎」を修得するために、実務補習を最大限活用する
- (2) 実務補習生が所属する組織は、実務補習のミッションとビジョンを十分に理解し支援する

##### 【協会と監査法人】

- (1) 協会と監査法人は、実務補習を適切に運営するために必要十分な運営委員及び講師を提供する
- (2) 協会、監査法人、機構が三位一体の連携を行う

##### 【実務補習の運営に携わる者】

- (1) 実務補習の運営に携わる者は、実務補習生を取り巻く環境も考慮に入れ、実務補習の充実化を目指す
- (2) 協会の後進育成担当常務理事、機構の実務補習所所長及び運営委員会の正副委員長は、実務補習のミッション及びビジョンを推進し、職務の遂行に努める
- (3) 運営委員及び講師は、実務補習のミッション及びビジョンを踏まえ、実務補習生と対峙し職務の遂行に努める

## J2 経営 103 「企業におけるリスク管理【ゼミナール】」

～事件は現場で起きている～

企業不祥事について、その発生には、リスク管理態勢そのものの脆弱性や、内部統制の不備あるいは欠如が関係しているケースが多く見られます。

以下の過去の日本企業における不祥事事例の中から 2 件を選び、このような不祥事を引き起こした原因について考察してください。

特に、①リスクマネジメントのプロセス全体の中で、どこに、どのような弱点があったと考えられるのか？内部統制の構成要素毎に、どのような弱点があったと考えられるのか？③それらを踏まえ、どのような再発防止策が有効なのか？についてそれぞれ考察・討議してください。

なお、以下の事例の考察に際しては、事前準備として入手した情報等を積極的に利用してください。

(より深く、より広く学びたい方への参考書籍)

「第三者委員会報告書 30 選」

(澁谷展由、岡田尚人、遠藤源一 編著、商事法務、2020 年)

事例：1

【不祥事事例】オリンパス 不正会計

【不祥事の概要等】

オリンパス株式会社は、1980年代に財テクを重要な経営戦略と位置づけ、金融資産の積極的運用に乗り出していたが、1990年に入りバブル経済の崩壊により金融資産の運用損失が増大し始め、その損失を取り返すためによりリスクの高い金融商品に手を出していった。その結果、1990年代後半には、1,000億円弱の巨額な含み損が発生していた。

ところが、1999年公表された「金融商品に係る会計基準に関する意見書」により、金融商品の時価評価が必要となるにあたり、損失の表面化を恐れた会社は、連結決算対象から外れるファンドに、含み損のある金融商品を簿価で買い取らせて含み損を表面化させない方法を考案した。いわゆる「飛ばし」である。一方で、海外の銀行に日本国債を預託し、それを担保にファンドが海外の銀行から融資を受け、その資金で金融商品をオリンパスから購入するなどの仕組みづくりを行った。

その後そのスキームが実行され、オリンパスが保有していた含み損のほとんどがファンドに移されたと見られ、その額は2003年頃には1,100億円を超えていた。

その後、損失飛ばし先のファンドにおける新たな投資の失敗、スキーム運営協力者への高額な報酬の支払その他支出の発生により、損失は拡大していき、当初発生していた損失額以外に、1300億円を超える損失が発生したとみられる。この間、会社のM&Aを通じて含み損をのれんにすり替え、のれんの償却により損失の解消を試みていた時期もあった。

2011年に、イギリス人経営者マイケル・ウッドフォードが社長に就任、M&Aの問題を調査し、10月に、一連の不透明で高額な企業買収により会社と株主に損害を与えたとして、会長及び副社長の引責辞任を促した直後、ウッドフォード自身が取締役会で社長を解任されてしまった。しかし、その後11月に、会社は、これ以上隠し通せないと考えたのか、損失の先送りについて公式に認めた。

<引用>

- ・ 第三者委員会調査報告書
- ・ 新聞報道

【不祥事事例】日産自動車 完成検査工程における不適切な取扱い

【不祥事の概要等】

日産自動車株式会社は、国土交通省から指摘を受け、検査における一部の不備が判明したことを2017年9月に公表し、11月に調査報告書を国土交通省に提出した。具体的には、車両製造の最終工程となっている完成検査工程において、一部の検査項目に、会社の規定する資格のある検査員が検査を実施していなかった事実が判明した。

問題となった事象の概要は、以下の通りである。

- ① 国内の5工場において、主に「テスター検査」と呼ばれる工程に関して、完成検査員に任命されていない補助検査員が完成検査を行うことが常態化していた。補助検査員は、完成検査員の印鑑を使用し、代わりに完成検査票に押印するなどしていた。こうした事象は工場によって差はあるものの、1990年代には既に常態化していたとみられる。
- ② 各車両工場において、完成検査員任命手続に関して、任命・教育の基準書に従った運用がなされていなかったことが判明した。例えば、完成検査員に任命されるために求められる座学講習の時間が短縮されていたり、座学実施後の確認試験に関して教材を見ながら受験するなどの不正行為が行われていた。
- ③ 各車両工場では、国土交通省及び本社の定期監査等がある時、現場監督者である工長や検査員の長の指示により、補助検査員を、監査当日に限り完成検査以外の業務に従事させるなどして、不正が発覚することを逃れていた。また、係長の指示に基づき、監査期間中は補助検査員に完検バッジを配布し、同バッジをつけさせたうえで完成検査に従事させるなどしていた。

<引用>

- ・日産自動車 HP 「当社国内車両製造工場における完成検査にかかる不適切な取扱いに関する実態調査及び再発防止策結果報告について」

【不祥事事例】 マツモトキヨシホールディングス 連結子会社不正事件

【不祥事の概要等】

マツモトキヨシホールディングスの連結子会社であった(株)イタヤマ・メディコ（山梨県を中心にドラッグストアを展開する会社）において、当該会社の社長により不正な会計操作が行われていたことが発覚し、2015年10月にプレス・リリースされた。(株)イタヤマ・メディコでは、過去の営業損失発生的事实を隠ぺいする目的で、複数年にわたり在庫水増し処理により架空棚卸資産を計上するという会計操作が行われていた。調査の結果、架空の在庫高は4億400万円であることが判明した。

以下、マツモトキヨシホールディングスをHDと略し、HDの子会社である(株)マツモトキヨシをマツキヨ、同じく子会社である(株)マツモトキヨシ甲信越販売を甲信越販売、(株)イタヤマ・メディコをイタヤマと略する。

イタヤマがHDの連結子会社となった経緯であるが、

2003年12月	マツキヨとイタヤマが業務提携に関する基本合意を締結
2007年9月	イタヤマはマツキヨとフランチャイズ契約を締結
2012年2月	HDがイタヤマの株式全部を譲り受け、同社はHDの100%子会社となった。
2015年10月	イタヤマは、グループ会社である甲信越販売へ吸収合併された。

イタヤマが2015年に甲信越販売へ吸収合併されるに際し、甲信越販売により、イタヤマの会計帳簿上の在庫金額と実地棚卸後の在庫金額との比較検証が行われた。その結果、両者間に不自然な多額の差異があることが判明したため、イタヤマの社長であるA氏に回答を求めたところ、営業損失の事実を隠ぺいする目的で、自らの指示で在庫水増し処理により架空棚卸資産を計上するという不正な会計操作を行ってきたことを告白した。

初めて在庫金額を水増ししたのは2003年3月頃である。イタヤマでは、創業以来、理論在庫を帳簿残高とすることが慣例化していた。そのうえで、社長の指示により、常務取締役が、イタヤマの店舗管理システムより取得する棚卸データに対して金額を水増しして改ざんデータを作成し、社長が承認後、改ざんデータのみを社長または常務から経理担当者へ提出していた。経理担当者は、改ざんデータとの認識がないまま、会計システムに入力を行っていた。

社長の供述によると、改ざん処理を継続してきたのは、決算書上の数値をよく見せることにより金融機関からの融資を継続する目的であったが、2012年のHDによる完全子会社化により、金融機関からの融資はなくなり、HDからの融資に変更されたが、適切な在庫金額に戻す処理を行うことは多額の損失を計上することになるため、子会社化後も適切な在庫金額に戻す処理を行うことができず、隠ぺいを継続していたとのことである。

<引用>

・調査報告書

【不祥事事例】ユニ・チャーム 中国子会社不正会計事件

【不祥事の概要等】

ユニ・チャーム株式会社は、2017年8月、中国子会社である尤妮佳生活用品(中国)有限公司(以下UCCPという。)の過年度の決算において、費用の期間帰属等の適正性を確認する必要があり、社内調査委員会を設置することを発表した。

同9月に発表された調査報告書を要約すると、以下の通りである。

中国に所在する尤妮佳(中国)投資有限公司(以下UCCHという。)は、ユニ・チャームの100%子会社であり、UCCHは、UCCPの75%を保有している。つまり、UCCPはユニ・チャームから見て孫会社にあたり、パーソナルケアを主要な事業として主に中国で製造した製品を販売している会社である。

ユニ・チャームは、重点国である中国の子会社UCCPにおける販売促進費(以下、「販促費」という。)をモニタリングしてきたが、かねてから証憑不足などの問題が発生していたため、ユニ・チャームの経営監査部及びUCCHの監査部が2017年前半に行った監査の結果、本来2016年12月期に帰属すべき販促費1億3,400万元(約22億4,900万円)の引当不足が判明した。

UCCPにおいて発生する販促費は、値引費用、リベート、契約費用、店頭活動費用、商品登録料、チャンネル開拓費用等の種類がある。そして、販促費を計上するためには、販売管理システムに販促費の予算計画を登録する必要があり、承認などを経た後、予算計画に基づいて販促費の引当金が計上されることとなっている。販促費の先送りの手口としては、例えば2016年10月～2017年1月に行われたフェミニンケアの販促企画に対し、申請時には予算計画の承認を行わず、実際の販促費が確定する2017年1月まで予算計画の承認を先送りし、2月に販促費として計上したり、いったん行った販促費引当を、期末に取り消させ、翌期に再び販促費を計上するなどしていた。

UCCPでは、2014年12月期までは順調に業績を伸ばし、売上・利益ともに計画を達成したが、競合他社の台頭とともに、2015年、2016年12月期は大幅に計画を下回った(2016年12月期は営業利益で56%の達成率であった)。一方で、販促費は、2015年12月期以降増加している。業績が悪化する中で、各拠点の営業管理部担当者が、利益目標達成の目的で独自の判断で行っているが、全体として、予算管理を担う企画総務担当役員A氏の意向の下に行われたものと見られる。

<引用>

・調査報告書

【不祥事事例】 大王製紙 元会長への貸付事件

【不祥事の概要等】

2011年9月、大王製紙株式会社の代表取締役会長であった井川意高氏（以下「元会長」という。）が、連結子会社から長期にわたり、個人的用途のため多額の貸付を受けているという事実が発覚した。

大王製紙の連結子会社は37社あったが、このうちダイオーペーパーコンバーティング株式会社を含む7社において、元会長個人に対し貸付金として会社資金が支出されていた。7社からの貸付は、2010年5月にエリエール商工株式会社（7社には含まれない非連結のファミリー企業の一つ）あてに5億5,000万円が振り込まれたことを始めとして、2011年9月までに合計26回にわたりなされ、その合計は106億8,000万円に上った。

そのうち3社からエリエール商工あてに振り込まれた合計22億5,000万円については、エリエール商工への貸付の形になっており、元会長は、会社間の貸借であると主張していた。しかしながら、元会長の指示でエリエール商工に振り込まれた直後に元会長の個人預金口座への振り込みが行われており、実態はエリエール商工を経由した迂回融資であった。貸付を行っている3社の担当役員には迂回融資の認識はなかった。

元会長から振り込みの指示を受けた子会社の役員らは、元会長の個人的用途に用いられるとの理解で、用途を質すことはせず、自社の資金から指定口座へ振り込み、すべて無担保で貸付が実行され、振込の後で元会長との間で金銭消費貸借契約書が作成されている。また、いずれの貸付についても取締役会に諮られることはなかった。

親会社経理担当取締役は、連結子会社から入手する連結パッケージの「関連当事者との取引明細表」に貸付金（相手先、金額）が記載されてくるため、2010年7月（2011年3月期第1四半期）に貸付の事実を知ったが、元会長が大王製紙グループのために必要な資金として使うのであろうと漠然と推測し、違法行為をしているという疑いをもたなかった。監査法人も同時期に貸付の存在を認識したが、親会社経理担当取締役と同様の推測を行い、以後連結パッケージによって貸付金の推移を把握していった。

2011年9月に連結子会社の1社から、大王製紙の関連事業第一部という部署の担当者に元会長への貸付実行について社内メールが届いたことがきっかけとなり、大王製紙社長に報告が入り、各子会社へ電話などの調査を行ったところ、本事件が発覚した。

<引用>

・調査報告書



注 意

この教材は、実務補習機関一般財団法人会計教育研修機構で当機関の運営する東京、東海、近畿、九州実務補習所での講義用教材として作成したものです。

他の者が許可なく複写等することを禁じます。

一般財団法人会計教育研修機構