

Protiviti Japan Report

不祥事事例の分析レポート

[2009年3月版]

株式会社プロティビティ ジャパン

目次

A 社	(H20)	4
B 社	(H19.9)	5
C 社	(H20. 12)	6
D 社	(H20.7)	7
E 社	(H19.6)	8
F 社	(H19.9)	9
G 社	(H18. 7)	10
H 社	(H20.5)	11
I 社	(H17. 4)	12
J 社	(H20.5)	12
K 社	(H19.12)	13

※参考資料) 不祥事分析一覧表

調査方法

プロティビティでは、昨今の金融市場に影響を与えた不祥事事例を収集し、ガバナンスとリスク管理／内部統制管理の観点より、その原因について調査・分析を行いました。調査・分析は、次のような方法で実施し取り纏めております。

《内容》

インターネット等で公開されている情報をもとに、不祥事内容を弊社にて加工し掲載しております。

《原因》

「内容」と同様に、公開されている情報をもとに、不祥事の内容を弊社にて加工し掲載しております。

《原因の分類》

経済産業省の指針(※)で分類された不祥事分析の原因分類を用い、弊社にて上記「内容」「原因」を分析し原因を分類付けしております。

※ 「企業行動の開示・評価に関する研究会」(経済産業政策局長の私的研究会、座長:伊藤邦雄一橋大学副学長)において、その中間報告書である「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組についてー構築及び開示のための指針ー」(平成17年8月31日)

不祥事分析

(参考資料) 不祥事分析一覧表	業務								コンプライアンス		報告
	不適切な情報開示			保険金未払い	循環取引	マネーロンダリング	システムの誤作動	執拗な督促行為	情報漏えい	顧客預金の着服・事件隠蔽	不適切な情報開示及び違法配当
	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社
問題点(不祥事の主な原因)	・当支店の経営陣や内部管理部門は、利益相反等の問題を適切に管理する観点から、不適切な業務運営を指導・監督する立場にあったが、営業部門の独断専行のおそれを防止するための経営管理態勢が欠如していた。 ・コンプライアンス部等内部管理部門による十分な牽制機能が果たされていないかった。	・本社部門による事業本部・事業部情報のモニタリング体制の不備があった。 ・工事進行基準対象工事の総発生原価見通しの算出とチェックの上で必須情報を把握するプロセスが十分に機能していなかった。	・証券化担当者における適切な会計処理を行うことの重要性に関する認識の欠如、コンプライアンス意識が欠落していた。 ・D社及びそのグループ企業において、社長個人と法人の区別がなされておらず、会社運営においても、商法(当時)に基づく適正な会社運営がなされていなかった。 ・証券化取引に関して、組織的な対応がなされず、会社全体としても会計処理を行うことの重要性に関する認識及びコンプライアンス意識が不十分であった。	・会社全体として保険金等の支払漏れ等の発生を防止することの必要性の認識が不十分であり、特に契約者等に対して請求案内を行うことの重要性についての認識が不十分であった。 ・保険金等の支払漏れ等に焦点を当てた実効性のある内部監査が実施されていなかった。 ・保険金等の支払漏れ等を未然に防止するために必要なシステムの整備、漏れなく請求案内を行う事務プロセスの整備、支払査定者間の相互チェックなど人為的ミスを排除するための態勢整備に不備が見られた。 ・保険金等の支払事由の特性等を考慮した支払担当者等に対する教育態勢が不十分であった。 ・保険金等の請求漏れを未然に防止するための契約者等に対する注意喚起や具体的な保険金等の請求方法についての情報提供といった契約の保全業務態勢が不十分であった。	・強力なオーナー会社であり、「全事業年度にわたる増収」を宣言・達成しており、増収に対するプレッシャーがあった。 ・帳合取引、債権債務や在庫の増減についても十分な管理が行われていなかった。 ・コンプライアンス意識の醸成人事が不十分であり、また人事が長期間固定されるなど人事管理上の問題があった。 ・内部監査や取締役会等による業務執行管理機能が不十分であった。	・規制環境の変化を見逃し対応が遅れた。	・いずれも業務委託先であるシンガポールの開発部門及びデータ処理センターにおいて発生しており、実際の稼働環境や条件を満たせない開発作業等を行っていたために、基本的なプログラムの不具合やシステムの誤作動が発生した。 ・データ処理センターでは、システム(ハード・ディスク)に故障が発生し、その際の復旧作業において、基本的なバックアップ処理方法を誤るという初歩的な原因により障害が発生した。	・取立て行為の規制、偽りその他不正又は著しく不相当な手段を用いることの禁止違反(貸金業法)を行った。	・個人データが移送の際に行内規程通りに取り扱われていなかった。 ・従業員に対する監督が不十分であった。(個人データに係る安全管理措置等に重大な問題)	・職員の不正(着服)が発覚した。 ・経営幹部による事件の隠蔽が行われた。	・決算担当社員の人員不足および財務会計能力の向上が図れなかった。 ・監査役は関係会社減損処理に関して有効かつ適切な監査をしていなかった。 ・適正意見をだしていた監査法人も、金融商品会計基準・実務指針に適合する会計処理を行うよう適切な指導をしたとは認められなかった。 ・当時の経営トップが財務担当役員を信頼して全面的に任せており、適正な財務報告が行われないリスクに対する認識が薄かった。
コーポレートガバナンスにおける問題											
経営者の問題(リスクの重要性の認識の欠如)	○	○	●				○				
経営者の問題(財務報告リスクの重要性の認識の欠如)				○							●
監査法人の独立性の欠如と有効な監査体制の不備											○
監査役による有効な監視監督機能の不全						○					○
経営者の保身による隠蔽行動			○							●	
内部環境に関する問題											
目標達成圧力に起因する違法行為	○	○						○			
売上至上主義					●						
長期間の固定人事					○						
行動規範に関する問題(法令遵守に関する社風形成)								●		○	
慣れによる社内ルールの無視									○	○	
リスクの評価に関する問題											
国内法制/規則の不遵守							●				
不適切なクレーム対応(評価判断)											
複雑な取引に対する理解の欠如			○								○
情報システムの重要性に対する考慮不足								○			
リスクへの対応に関する問題											
他の事例の教訓活かさず								●			
情報と伝達における問題											
危機対応不備による被害拡大											
経営階層での意思疎通の不備			○								
統制活動における問題											
管理階層によるコントロール不備	○	●					○				
マニュアルや教育及び管理階層によるコントロール不備				●			○	○	○	○	
帳合取引等への統制の未成熟					○						
ITに関する統制の不備							○	○			
監視活動に関する問題											
監視業務の形骸化	●										
管理階層におけるモニタリング不備		○		○			○	○	●	○	

※1 上記の分析は、新聞等において公開された情報に基づいて作成したものである。
 ※2 ●は重要な原因と思われるものである。

【不適切な情報開示】

A 社

《内容》

平成 20 年6月、当支店は顧客からの求めに応じ以下の方法による資金調達の提案を行った。

- A 社グループのフランス本社を割当先としてCBを発行
- フランス本社との間で締結するスワップ契約に基づき、当該CBの発行による手取金に相当する額をフランス本社に支払い、当該顧客の発行する株式の株価等に影響されるため不確定な時期に、当該株価等によって変動する額をフランス本社から受領

当該顧客が当該資金調達に関して法定開示書類を提出するに当たっては、上記CB発行による調達額の全額が直ちに当該顧客の債務の返済に充当できるわけではないことを投資家が自ら推察し、投資判断をすることができる程度まで、上記スワップ契約の内容を引用して記載すべきであり、当支店は、当該顧客に対し、そうした適切な情報開示を行うよう助言を行うべき立場にあった。

しかしながら、営業担当者はグループ全体としての利益確保を優先させ、当該顧客に対し、当該スワップ契約に関する情報を開示しないよう要請した。その際、当該CBの引受審査担当者も同じCMS部に在籍していたこと等により、当該営業担当者への内部牽制は全く機能しなかった。

《原因》

- ✓ 当支店の経営陣や内部管理部門は、利益相反等の問題を適切に管理する観点から、不適切な業務運営を指導・監督する立場にあったが、営業部門の独断専行のおそれを防止するための経営管理態勢が欠如していた
- ✓ コンプライアンス部等内部管理部門による十分な牽制機能が果たされていなかった

《原因の分類》

- ◆ 内部環境 : 目標達成圧力に起因する違法行為
- ◆ 統制活動 : 管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 監視業務の形骸化

【不適切な情報開示】

B 社

《内容》

平成 19 年 9 月、平成 20 年 3 月期の業積予想を大幅に修正するとともに、同日、平成 19 年 3 月期の過年度決算数値の訂正の可能性を公表した。

- 平成 20 年 3 月期経常利益 300 億円黒字→270 億円の赤字(平成 19 年 12 月に 150 億円に修正)
- 平成 19 年 3 月期当期純利益 158 億円黒字→45 億円の赤字(平成 19 年 12 月公表)
- 平成 19 年 3 月期中間純利益 28 億円赤字→100 億円の赤字(平成 19 年 12 月公表)

9 月の経営会議において、主としてエネルギー・プラント事業に係わる多額の損失見込みが報告され、同事業における業績悪化の内容と影響額の調査を開始した。その調査の過程で、長期大規模工事におけるコストダウン施策の一部にその効果が適切に評価されておらず、実現性が低いと想定されるものが約 280 億円あり、平成 20 年 3 月期の業積見通しの修正と平成 19 年 3 月期の訂正の可能性が判明したものの。

B 社は平成 19 年 3 月期中間期の半期報告書に基づいて、平成 19 年 1 月 9 日に約 640 億円の公募増資を実施、さらに、平成 19 年 5 月 14 日の 3 月期決算発表後の平成 19 年 6 月 8 日に 300 億円の社債の発行を行っており、このことと関連して、大きな問題となった。

これにより、B 社は東証から初めての「特設注意銘柄」に指定された。C 社は一年ごとに内部管理体制書の提出を東証に提出しなければならない。3 回提出し、なお内部管理体制に問題があると認められた場合には上場廃止となる。

また、金融庁は約 16 億円の課徴金の納付を命ずる旨の決定をおこなった(平成 20 年 7 月)

《原因》

- ✓ 本社部門による事業本部・事業部情報のモニタリング体制の不備
- ✓ 工事進行基準対象工事の総発生原価見通しの算出とチェックの上で必須情報を把握するプロセスが十分に機能していなかった問題

《原因の分類》

- ◆ 内部環境 : 目標達成圧力に起因する違法行為
- ◆ 統制活動 : 管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【不適切な情報開示】

C 社

《内容》

平成 14 年 8 月に実施した不動産の流動化の会計処理を見直し、平成 14 年 8 月期以降平成 20 年 8 月期までの過年度決算を訂正した。

平成 20 年 8 月期 当期純利益 41 億円の黒字→21 億円の赤字であった。

平成 14 年 8 月に実行した不動産の流動化の会計処理に関し、リスク負担割合が 5%以下であったと判断し、売却処理を行っていたが、当該スキームで使用していたSPCの実質株主が D 社の社長であり、資金調達に際し、社長からの担保提供があったことから、当該SPCは D 社の子会社と判断すべきであったとされた。その結果、リスク負担割合が 5%を超過することとなり、当該不動産流動化取引は売却処理ではなく、金融取引処理(オンバランス処理)が適切であると判断され、取組当時の売却益の取り消しと流動化スキーム終了時の精算配当金等の取り消しが必要となり、過年度決算の訂正となったもの。

《原因》

- ✓ 証券化担当者における適切な会計処理を行うことの重要性に関する認識の欠如、コンプライアンス意識の欠落
- ✓ C 社及びそのグループ企業において、社長個人と法人の区別がなされておらず、会社運営においても、商法(当時)に基づく適正な会社運営がなされていなかった
- ✓ 証券化取引に関して、組織的な対応がなされず、会社全体としても会計処理を行うことの重要性に関する認識及びコンプライアンス意識が不十分であった

《原因の分類》

- ◆ コーポレートガバナンス : 経営者の問題 (リスクの重要性の認識の欠如)
- ◆ リスクの評価 : 複雑な取引に対する理解の欠如
- ◆ 情報と伝達 : 経営階層での意思疎通の不備

【保険金未払い】

D 社

《内容》

金融庁は、全ての生命保険会社(38社)に対し、過去5年間(平成13年度～17年度)に保険金等の支払事由が発生した事案に関し、追加的な支払いを要するものの件数及び金額等について報告徴求命令を発出。

当局において各社の報告書を検証したところ、そのうち37社において保険金等の支払漏れ(保険事故が発生し、主たる保険金等の支払は行われているにもかかわらず、保険会社が他の保険金等について保険契約者等から請求がなかった等のため支払っていなかったこと)等が認められた。

《原因》

- ✓ 会社全体として保険金等の支払漏れ等の発生を防止することの必要性の認識が不十分であり、特に契約者等に対して請求案内を行うことの重要性についての認識が不十分
- ✓ 保険金等の支払漏れ等に焦点を当てた実効性のある内部監査が未実施
- ✓ 保険金等の支払漏れ等を未然に防止するために必要なシステムの整備、漏れなく請求案内を行う事務プロセスの整備、支払査定者間の相互チェックなど人為的ミスを排除するための態勢整備に不備が見られた
- ✓ 保険金等の支払事由の特性等を考慮した支払担当者等に対する教育態勢が不十分であった
- ✓ 保険金等の請求漏れを未然に防止するための契約者等に対する注意喚起や具体的な保険金等の請求方法についての情報提供といった契約の保全業務態勢が不十分であった

《原因の分類》

- ◆ コーポレートガバナンス : 経営者の問題 (リスクの重要性の認識の欠如)
- ◆ 統制活動 : マニュアルや教育および管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【循環取引】

E 社

平成 19 年 6 月、平成 14 年 3 月期から平成 19 年 3 月期までの間に一部の関係会社とともに帳合取引の形態を用いた商品の移動を伴わない循環取引等の不適切な取引がなされ、合計 600 億円を超える売上高の過大計上等の不適切な会計処理が行われていたことが判明した。この循環取引と直接の因果関係は認められないが、最終的に H20 年 4 月 14 日東証一部から上場廃止となった。

《原因》

- ✓ 強力なオーナー会社であり、「全事業年度にわたる増収」を宣言・達成しており、増収に対するプレッシャーがあった
- ✓ 帳合取引、債権債務や在庫の増減についても十分な管理が行われていなかった
- ✓ コンプライアンス意識の醸成人事が不十分であり、また人事が長期間固定されるなど人事管理上の問題があった
- ✓ 内部監査や取締役会等による業務執行管理機能が不十分であった

《原因の分類》

- ◆ コーポレートガバナンス : 監査役による有効な監視監督機能の不全
- ◆ 内部環境 : 売上至上主義
: 長期間の固定人事
- ◆ 統制活動 : 帳合取引等への統制の未成熟

【マネーロンダリング】

F 社

《内容》

F 社傘下の米地銀、ユニオンバンク・オブ・カリフォルニアの口座が、03 年から 04 年にかけて、コロンビアの麻薬密売組織によるマネーロンダリングに利用されたことが判明し、米国当局より業務改善命令を受けたもの。

本件に関して、米当局は民事制裁金および課徴金合計 3160 万ドル(約 36 億円:当時)の支払いを命じ、同行は支払いに応じた。

再発防止策として、コンプライアンス担当者の大幅増員が必要となったうえ、検知システムの導入などに数十億円のコストを要したと伝えられる。

F 社グループは、F 社ニューヨーク支店等のマネロン防止策の不備を理由に、06 年 12 月に米当局より業務改善命令を受けた経緯があり、一連の海外でのコンプライアンス態勢不備により、07 年 6 月には金融庁からも業務改善命令を受けた。

《原因》

- ✓ 規制環境の変化を見逃し、対応が遅れたこと

《原因の分類》

- ◆ リスクの評価 : 国内法制／規則の不遵守
- ◆ 統制活動 : 管理階層によるコントロール不備
: IT に関する統制の不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【システムの誤作動】

G 社

《内容》

営業終了後に行われる夜間の自動バッチ処理の作業時に、誤って既に処理を終えていた過日の取引データを重複処理したため二重入出金が発生。これと同時に、数日分の顧客取引が未記帳・非表示となる勘定系システムの障害が起こり、顧客の口座取引や決済に混乱や支障が生じた。

－障害の影響： 約9万7千顧客(10万口座)

顧客がリアルタイムにキャッシュ・バランスを管理するサービスなどの運用を司るシステムの夜間のバッチ処理が適正に行われず、入出金取引の一部が二重表示、或いは、非表示となるシステム障害が発生

－障害の影響： 約1,900件(利用顧客数約200社)

《原因》

- ✓ いずれも業務委託先であるシンガポールの開発部門及びデータ処理センターにおいて発生しており、実際の稼動環境や条件を満たせない開発作業等を行っていたために、基本的なプログラムの不具合やシステムの誤作動が発生。
- ✓ データ処理センターでは、システム(ハード・ディスク)に故障が発生し、その際の復旧作業において、基本的なバックアップ処理方法を誤るという初歩的な原因により障害が発生。

《原因の分類》

◆ リスクの評価

: 情報システムの重要性に対する考慮不足

: 他の事例の教訓活かさず

◆ 統制活動

: マニュアルや教育および管理階層によるコントロール不備

: ITに関する統制の不備

【執拗な督促行為】

H社

《内容》

債権の取立てに当たり、次のような手口で債務者とその親族を困惑させた。

- －債務者に対して親族宅を訪問して弁済資金を調達することをみだりに要求し、債務者が拒否しているにもかかわらず、債務者を担当者の自動車に同乗させ、親族宅を訪問
- －担当者が債務者の自宅に架電をした際、応答した債務者の家族に対し、債務者の子供の学校名を執拗に問い質す等の言動を行った
- －担当者が債務者の家族に対して、債務者に代わって債務を弁済することを反復継続又は執拗に要求した

債務者との間で締結した和解契約に基づく返済が完了し、債権が残存していないにもかかわらず、同人に対して督促行為を繰り返した。

《原因》

- ✓ 取立て行為の規制、偽りその他不正又は著しく不当な手段を用いることの禁止違反（貸金業法）

《原因の分類》

- ◆ 内部環境 : 行動規範に関する問題（法令遵守に関する社風形成）
: 目標達成圧力に起因する
- ◆ 統制活動 : マニュアルや教育および管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【情報漏えい】

I社

《内容》

当行の顧客情報が約 128 万件(うち個人情報約 124 万件)記録されたCD-ROM3枚を紛失。

《原因》

- ✓ 個人データが移送の際に行内規程通りに取り扱われていない
- ✓ 従業員に対する監督が不十分 (個人データに係る安全管理措置等に重大な問題)

《原因の分類》

- ◆ 内部環境 : 慣れによる社内ルールの無視
- ◆ 統制活動 : マニュアルや教育および管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【顧客預金の着服・事件隠蔽】

J社

《内容》

1997年5月から去年11月にかけて県内11の店舗で、顧客の預金の着服や口座へ入金せずに着服するなどして129万円から3300万円の合わせて1億1800万円あまりの被害が発生。

11人の職員が着服した11件のうち10件について、信金は法令で定められている当局への届け出をしておらず、九州財務局から業務改善命令を受けた。

信金では経営幹部が不祥事件を知りながら、事件を起こした職員に対しても依願退職扱いで退職金を払っている。

《原因》

- ✓ 職員の不正 (着服)
- ✓ 経営幹部による事件の隠蔽

《原因の分類》

- ◆ コーポレートガバナンス : 経営者の保身による隠蔽行動
- ◆ 内部環境 : 行動規範に関する問題 (法令遵守に関する社風形成)
- ◆ 統制活動 : マニュアルや教育および管理階層によるコントロール不備
- ◆ 監視活動 : 管理階層におけるモニタリング不備

【不適切な情報開示および違法配当】

K 社

《内容》

関係会社株式の減損の要否判定対象会社の選定および実質価額の回復可能性の判断について、金融商品に関する会計基準・実務指針に準拠しておらず、結果として損失の先送りとなっていた。

平成 19 年 12 月、平成 13 年 3 月期から平成 19 年 3 月期の過年度決算数値を訂正した。

平成 20 年 12 月 8 日、決算で損失処理を先送りし違法な配当を繰り返して会社に損害を与えたとして、株主の男性が監査役らに対し、旧経営陣を相手に違法配当分約 278 億円を同社に賠償させる訴訟を起こすよう求める通知書を発送した。

《原因》

- ✓ 決算担当社員の人員不足および財務会計能力の向上が図れなかった。
- ✓ 監査役は関係会社減損処理に関して有効かつ適切な監査をしていなかった。
- ✓ 適正意見をだしていた監査法人も、金融商品会計基準・実務指針に適合する会計処理を行うよう適切な指導をしたとは認められないこと。
- ✓ 当時の経営トップが財務担当役員を信頼して全面的に任せており、適正な財務報告が行われないリスクに対する認識が薄かった。

《原因の分類》

◆ コーポレートガバナンス

: 経営者の問題（財務報告リスクの重要性の認識の欠如）

: 監査法人の独立性の欠如と有効な監査体制の不備

: 監査役による有効な監視監督機能の不全

◆ リスクの認識・評価

: (経理体制の脆弱さに起因した) 複雑な取引に対する理解の欠如