

ANDERSON  
MŌRI &  
TOMOTSUNE

# 近時の子会社不祥事案から学ぶ 内部統制制度の構築と再発防止策

アンダーソン・毛利・友常法律事務所  
弁護士 西谷 敦

2017年11月25日

# 目次

---

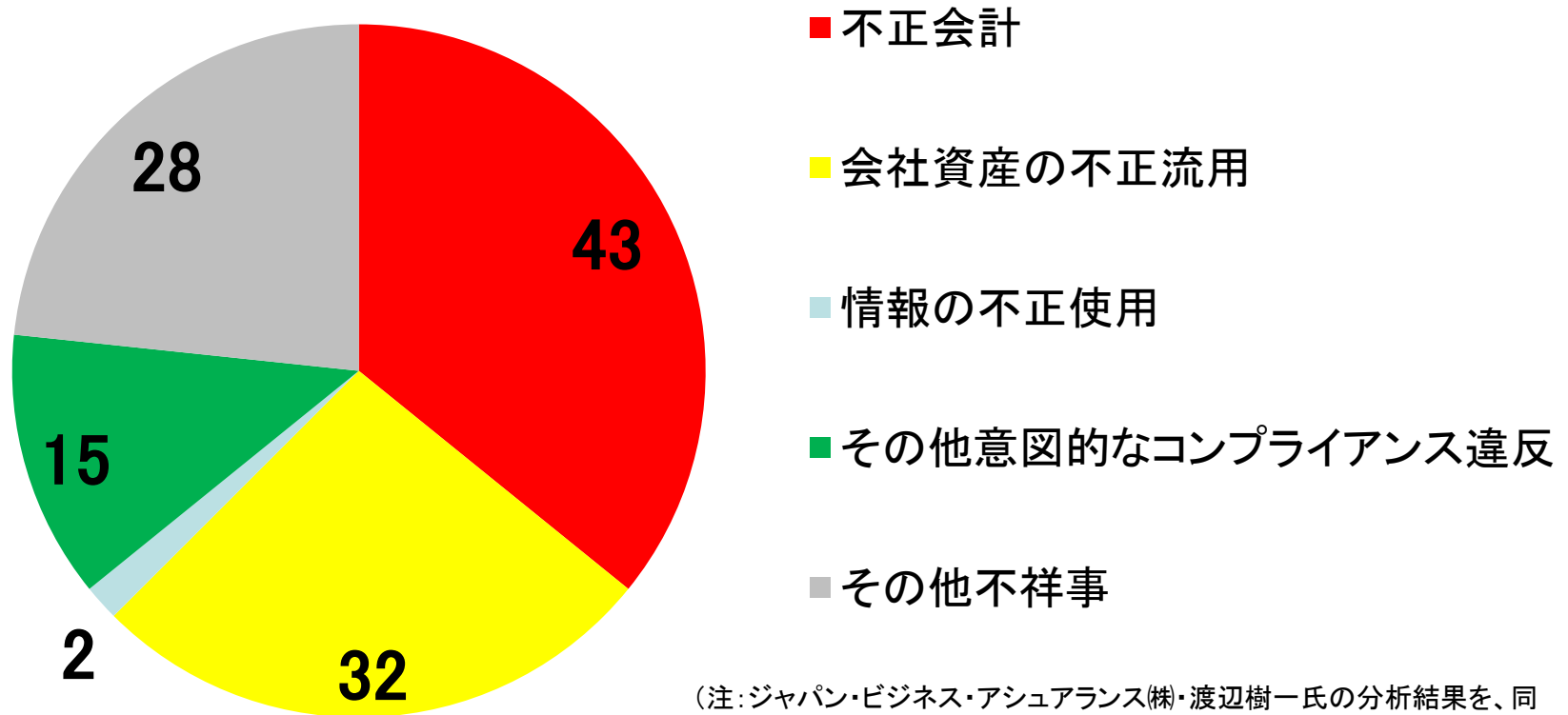
- I. 近時の不正事例の区分及び国内外の子会社不正事例（総論）
- II. 富士ゼロックス・NZ子会社の会計不正事案（海外事案）
- III. 某建設工事会社の水増し・キックバック事案（国内事案）
- IV. まとめ

---

# I. 近時の不正事例の区分及び国内外の子会社不正事例 (総論)

## 近時の不正事例区分（2014・1～2017・6までの第三者委員会報告書）

事例120件中、不正会計・不正流用が75件



## 近時の国内外の子会社不正事例（国内）

時期	企業	不祥事の種 類	事案概要
2010年2月	鉄道会社 (近鉄)	不正流用	ビル管理事業を営む子会社の社員が、社内の振込システムを不正に操作し個人口座に10億円あまりを振込、詐取。
同年2月	コンビニエンスストア事業 (ローソン)	不正流用	チケット販売事業を営む子会社の取締役らが、通常経るべき社内手続を一切行わず、150億円にも上る資金をチケット代として不正に流用。
同年6月	飲料事業会社 (メルシャン)	循環取引	子会社の水産飼料事業において循環取引が行われ、約65億円の損失発生。
2013年4月	事務用品販売会社 (大塚商会)	架空売上	建築・内装工事事業を営む子会社の社員が、内装工事見積書の偽造等により架空工事をねつ造し、10億円あまりの架空売り上げ及び回収偽装を行った事案。
2014年1月	電気メーカー (NEC)	不正流用	企業ネットワーク事業を行う子会社の社員が、小切手の二重振出や不正な裏書により、約15億円の金銭を着服。
2017年	自動車メーカー (日産自動車)	検査不正	車両製造工場における不適切な完成検査の実施（無資格者による検査）
2017年	建設工事会社 (A社)	不正流用	現場所長が外部業者と結託し、水増し・キックバック。

## 近時の国内外の子会社不正事例（海外①）

時期	企業	不祥事の種類	国	事案概要
2011年 11月	半導体装置 メーカー (アピック ヤマダ)	窃盗	タイ	スクラップの実際の排出量が計算上の排出量よりも少ないことが発覚し、スクラップの盗難の疑いが浮上。
2012年 4月	電子機器メ ーカ ー (オーナン バ)	贈賄	インド ネシア	子会社社長が、社員の大量解雇を認める判決を得ることの見返りとして約 200 万円の賄賂を裁判官に渡した事案
同年 8 月	電機メーカ ー (沖電気工 業)	会計 不正	ス ペ イ ン	売上債権の過大計上不当の不適切な会計処理により、約 308 億円の損失が発生。
同年 9 月	機械工業メ ーカ ー (ニチリン)	会計 不正	米国	赤字決算を回避するため、決算数値の操作を行い、営業利益を過大計上。
2014年 4月	商社 (伊藤忠)	横領	NZ	子会社従業員が、自己の FX 取引の損失の穴埋めのために約 7 億円を横領。

## 近時の国内外の子会社不正事例（海外②）

時期	企業	不祥事の種類	国	事案概要
2015年11月	住宅設備（Lixil）	会計不正	中国	買収対象会社の子会社が不正会計、約660億円の損失。
2015年11月	電機メーカー（東芝）	会計不正	米国	①傘下の原子力事業会社が受注した原子力プラント建設計画に関し、見積工事原価総額の増加が見込まれると指摘されたが、見積より低い原価を計上。 ②産業用モーター・インバーター製造子会社が地下鉄車両に使う電機品を受注し、親会社はその設計及び一部製造を請け負ったことにつき、損失引当金を計上しないなど、不適切な会計処理。
2017年6月	オフィス機器メーカー（富士フィルム）	会計不正	NZ・豪州	コピー機リース契約ビジネスにおいて、子会社社長が、不適切会計処理を行い、約375億円の損失。
2017年8月末～	鉄鋼メーカー（神戸製鋼グループ）	データ改竄	日本・中国・マレーシア・タイ	製品仕様に適合していない一部製品につき、検査証明書のデータ書き換えの上、出荷。

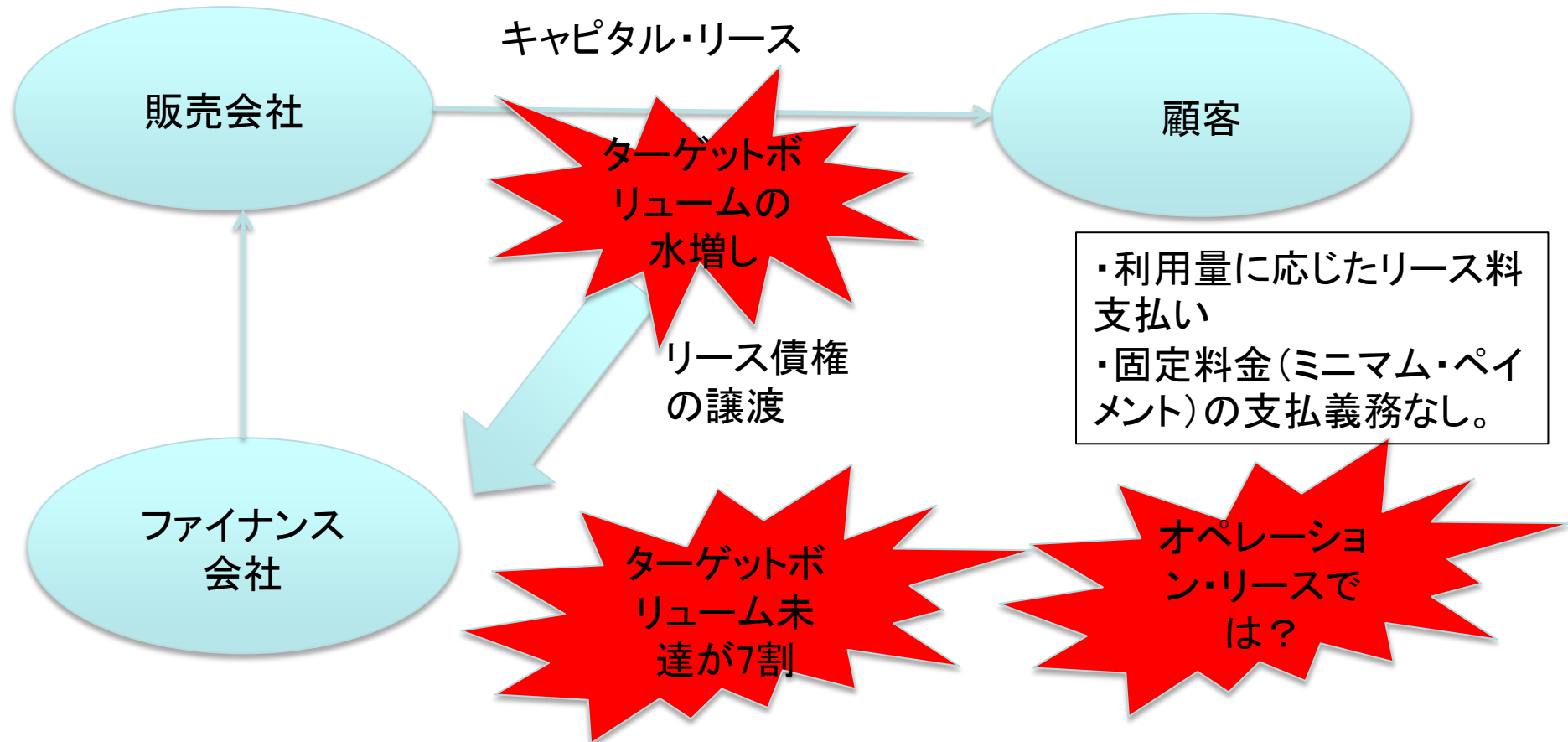
---

## II. 富士ゼロックス・NZ子会社の会計不正事案 (海外)



## 会計不正の手口（売上の過大計上）

### ■ Y3社（A氏）



## 会計不正の手口（まとめ）

項目	手口
ターゲットボリューム	ターゲットボリューム（契約時におけるサービス利用想定量）を過大に見積もることで、売上を過大計上
残存価額	残存価額（リース契約期間満了時におけるリース資産の見積売却価額）を過大に見積もることで、売上を過大計上
契約ロールオーバー	リース契約期間満了前に契約を更新し、その際、過去の売り上げを取り消すことなく、新たな売上を計上。回収可能性に疑義のある当初契約上のリース債権をそのままB/Sに計上。
スポンサーシップ費用	リース契約獲得のための販促費用相当額を売上に加算し、同額をリース債権に計上。
他社精算取引	競合他社のリース契約を奪取するために、競合他社の契約残債務を引き受けていたが、当該引受額に相当する金額を売上に加算し、同額をリース債権に計上

## 発覚の経緯（時系列①） 予防・発見フェーズ

年月日	出来事
2009年9月	AP内部監査部の指摘(オペレーティング・リースとして計上すべきことがTop Priorityとして指摘)
2009年11月～2015年7月	Y3社は2010年4月から48ヶ月連続で業績目標達成/A氏3回表彰/売増/親子ローン・買掛金の急増/内部監査レポートの修正指示
2015年7月	Y1社副社長・Z社幹部宛てに内部告発メール→AP事業部・内部監査部の監査→Y1社副社長「まずは問題ないと書け。」
2016年1月～3月	Kレポート(Y3社・CFOのレポート)により16年3月期に処理すべき損失額の指摘→一部のみ損失処理。
2016年5月	A氏と退職合意書、Y1経営監査部監査
2016年7月・8月	Y1社にてY3社再建プランの検討→70百万NZドルの負の遺産認識。

## 発覚の経緯（時系列②） 危機対応フェーズ

年月日	出来事
2016年9月7日	NZ・Companies OfficeにてY3社の財務諸表公表 →NBR紙の報道、Serious Fraud Officeから問い合わせ。
2016年10月	会計事務所によるY3社監査実施→H社監査役らに報告
2016年12月	H社監査役→H社社長へ報告
2017年1月	H社→Y1社に対し根本原因の究明等指示
2017年3月27日	社内調査委員会設置
2017年4月20日	第三者委員会設置
2017年6月10日	第三者委員会調査報告書受領
2017年6月12日	不適切会計処理による累計影響金額及び今後の対応につきプレスリリース

## 子会社統制制度の欠陥①（A氏への権限集中）

---

- Y3社内の報告ラインがA氏に集中
- Y3社からY2社及びY1社への報告はA氏が直接実施。
- 取締役会の形骸化
  - 年2回程度の開催
  - 書類の承認程度
  - 取締役間の情報共有なし
- 委員会・担当部署（経理）の機能不全

## 子会社統制制度の欠陥②（地域統括会社の内部監査部の独立性 欠如/経理部長によるレポートラインの妨害）

- AP内部監査部の監査報告書提出プロセスへの介入
  - 経理部長のクリアランスがないと提出不可
  - 規程上のレポートライン（内部監査部→CEO）を事実上変更。
  
- AP内部監査部のレポートは同社Financial Controller止まり。
  - Y2社の営業本部長（CEO）や、Y1社の経営監査部、監査役には送付されず。

## 子会社統制制度の欠陥③（会計と予算の不分離）

---

- AP事業部の経理部は、会計を行う部署と予算管理を行う部署の両方を兼任  
⇒予算達成のインセンティブが適切な会計上のチェックを妨害。

## 子会社統制制度の欠陥④ (Y1社による管理体制不備)

- Y2・AP事業部に対する管理体制の不備
  - Y2の活動の管理規定存在せず。
  - AP事業部はY1の内部組織のため、APの活動についての稟議不要。
  - 本件についてY2・AP事業部いずれの意思決定が必要か明確な了解がないまま、不透明な社内手続。eg. Y3社における約38百万NZドルの引当処理
- AP事業部統括下の子会社に対する管理体制の不備
  - AP事業部統括下の子会社を直接管理するための明文の子会社管理規定なし。
  - Y1に直接連絡・報告するルートなし。
- 情報共有体制の不備



## 子会社統制制度の欠陥⑤ (Y1 社副社長らの隠ぺい指示)

- Y1 社副社長・専務らの隠ぺい体質
  - 営業上マイナスのインパクトを含む情報の報告に消極的
  - Y1 社会長・社長、監査役、H社、監査法人への適切な情報開示がなされず。
  
- Y1 社経営監査部による海外子会社監査体制の不備
  - AP内部監査部に海外子会社の監査を任せきり
    - ⇒AP内部監査部の監査結果がAP経理部長により握り潰された。
    - ⇒本来、Y1 社長の直轄組織として独立した機能を発揮し、AP経営監査部とも連携すべき。

## 子会社統制制度の欠陥⑥（H社とY社グループ間のコンプライアンスの断絶）

- H社グループ「重要な業務執行に際しての承認規程」はYグループを対象としていない。
- H社取締役会上程基準はYグループも対象としているが、実際にYグループから議案が上程されることは少ない。
- H社役員によるY 1社取締役会への出席：本件発見には至らず。
- H社監査役：年2回程度のY 1本社監査、年10数社のY社グループ関係子会社への監査（監査役4名、監査スタッフ3名）
- 情報共有体制の不備
- Y3社はもともとZ社の販売子会社

## 子会社統制制度の欠陥⑦（内部通報制度が機能せず）

---

- 個社ごとの内部通報制度
  - Y2傘下の海外子会社からなされた内部通報につき、AP事業部→Y1社へのエスカレーションの仕組みが未整備（各社MDの判断任せ）。
  - 制度の存在の周知徹底が不十分
- Y社グループ全体のコンプライアンス・ヘルプライン窓口
  - 事実上、Y1社と国内関連会社のみ限定して運用。
- 内部告発メール：内部通報制度を利用したものではなかった。

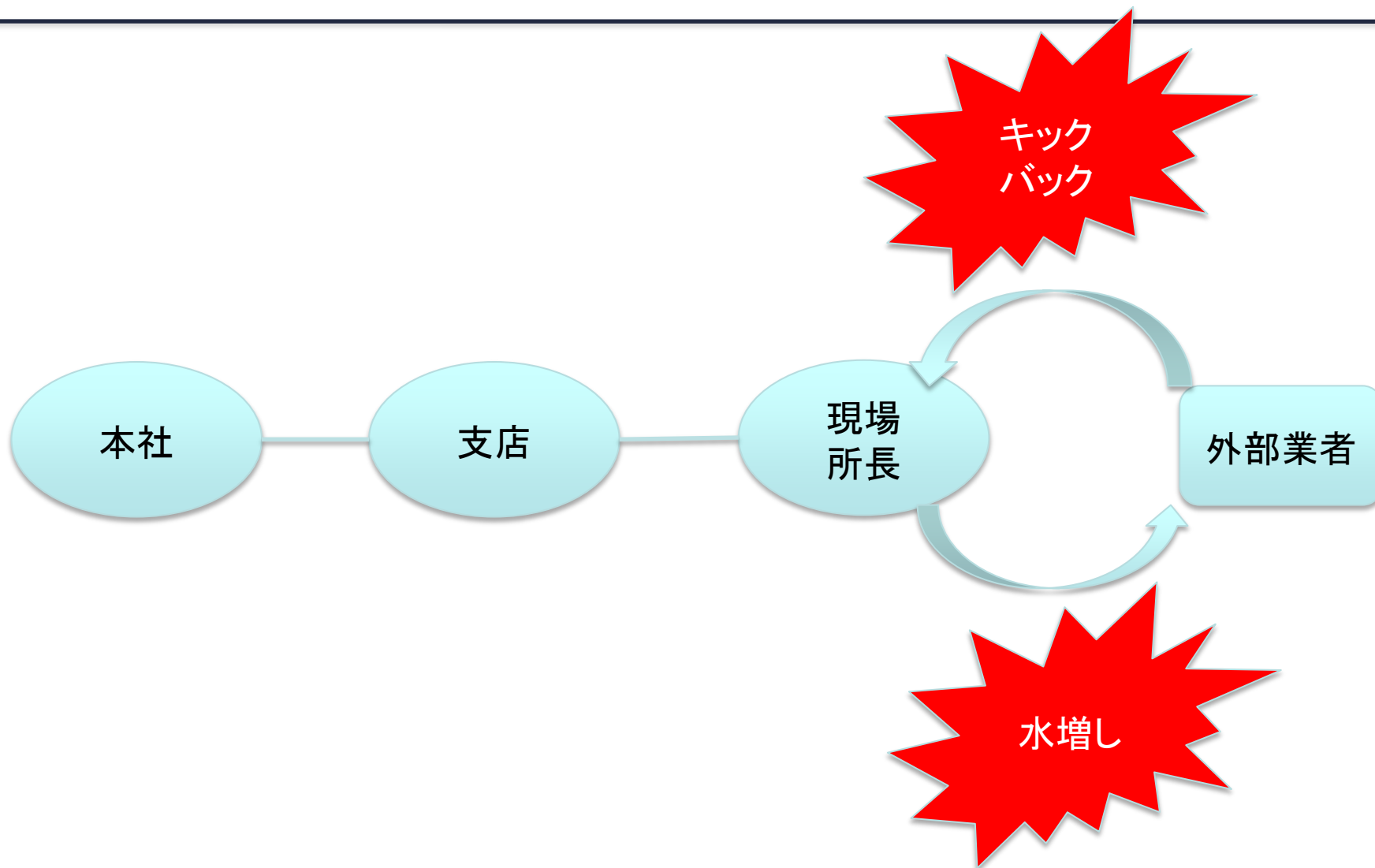
## 再発防止策（まとめ）

ツール	本事例の問題点	改善策
理念の共有	売上至上主義⇒ ①A氏の不正会計 ⑤隠ぺい指示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス教育の強化・再徹底</li> <li>・人材育成強化</li> </ul>
ガバナンス体制	④海外管理体制不備 ⑥H社との断絶	<ul style="list-style-type: none"> <li>・H・Y1のコーポレート機能一部統合</li> <li>・経営人材をH社からY1社に派遣</li> <li>・グループ内人材交流</li> </ul>
子会社管理規定	①子会社代表への権限の集中 ③予算・会計の同一管掌 ④海外管理規程の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議体再構築</li> <li>・予算・会計権限の分離</li> <li>・管理規程の見直し</li> </ul>
レポート・ルート (情報と伝達)	④海外管理体制不備 ⑥H社との断絶 ⑦エスカレーション・ルートなし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内報告体制の再構築・強化</li> <li>・緊急時のレポートライン整備</li> </ul>
モニタリング (内部監査等)	②独立性の欠如	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立性の確保</li> <li>・コーポレート部門間の連携(全社会議・ホットライン等)</li> </ul>
内部通報制度	⑦エスカレーション・ルートなし、 周知徹底されず。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ルート再構築(グローバル対応)</li> <li>・社員への周知徹底</li> </ul>

---

### III. 某建設工事会社の水増し・キックバック事案 (国内)

## 不正の手口



## 広範囲かつ長期の不正になぜ経営陣は気づかなかったか？

---

### ■ 案件の特殊性

- 現場所長に発注権限付与
- 外部業者との結託
- 現場ごとの独立性・閉鎖性⇒周囲は気づかない。

### ■ 業務フロー

- 支店では予算の範囲内か否かのみチェック

### ■ 内部統制（リスク管理体制）

- 全社リスクアセスメント

→入札談合、贈賄、反社リスクは検出したが・・・。

→内部監査・支店監査から「現場不正」の視点が抜けていた。

## 再発防止策

---

- 内部統制の外の不正？
  - 仮に万全の内部統制システムがあっても発見できたか？
  - 内部通報はそもそも機能しない。書類上も発見できない。
  
- 閉鎖した世界をいかにこじ開けるか？
  - コンプライアンス教育が実は非常に効果的な事案
    - ・ 入社時の先輩からの指示→不正だと気付かないまま。
  - メール監視（「見られている意識」）
  - 外部業者対策
    - ・ 誓約書、契約文言の改訂
    - ・ 内部通報制度に取り込む
  - フォレンジック業者の活用



---

## IV. まとめ

## 効果的な再発防止策

---

- 内部で発見していたのにレポーティングルートが塞がれた不正事例  
→内部統制システム（レポーティングルート）の再構築が有効
- 内部統制システムの外の不正事例  
→もはや内部統制システムでは発見できない。  
→閉じられた世界を壊す工夫が必要。

---

ご清聴ありがとうございました。

## 経歴



**西谷 敦**  
パートナー

- 2002年弁護士登録
- 主な取扱分野：国内外のM&A案件・事業再生・危機対応案件
- 連絡先  
E-mail: atsushi.nishitani@amt-law.com  
Tel: 03-6894-1113  
Fax: 03-6894-1114

### 経歴

- 東京大学法学部 (1997年)
- 堂島法律事務所 (2002年-2008年)
- ビンガム・坂井・三村法律事務所入所 (2009年)
- 米国カリフォルニア大学バークレー校 (LL.M.) (2013)
- 統合により、アンダーソン・毛利・友常事務所 (2015年4月-)
- パートナー就任 (2017年1月)

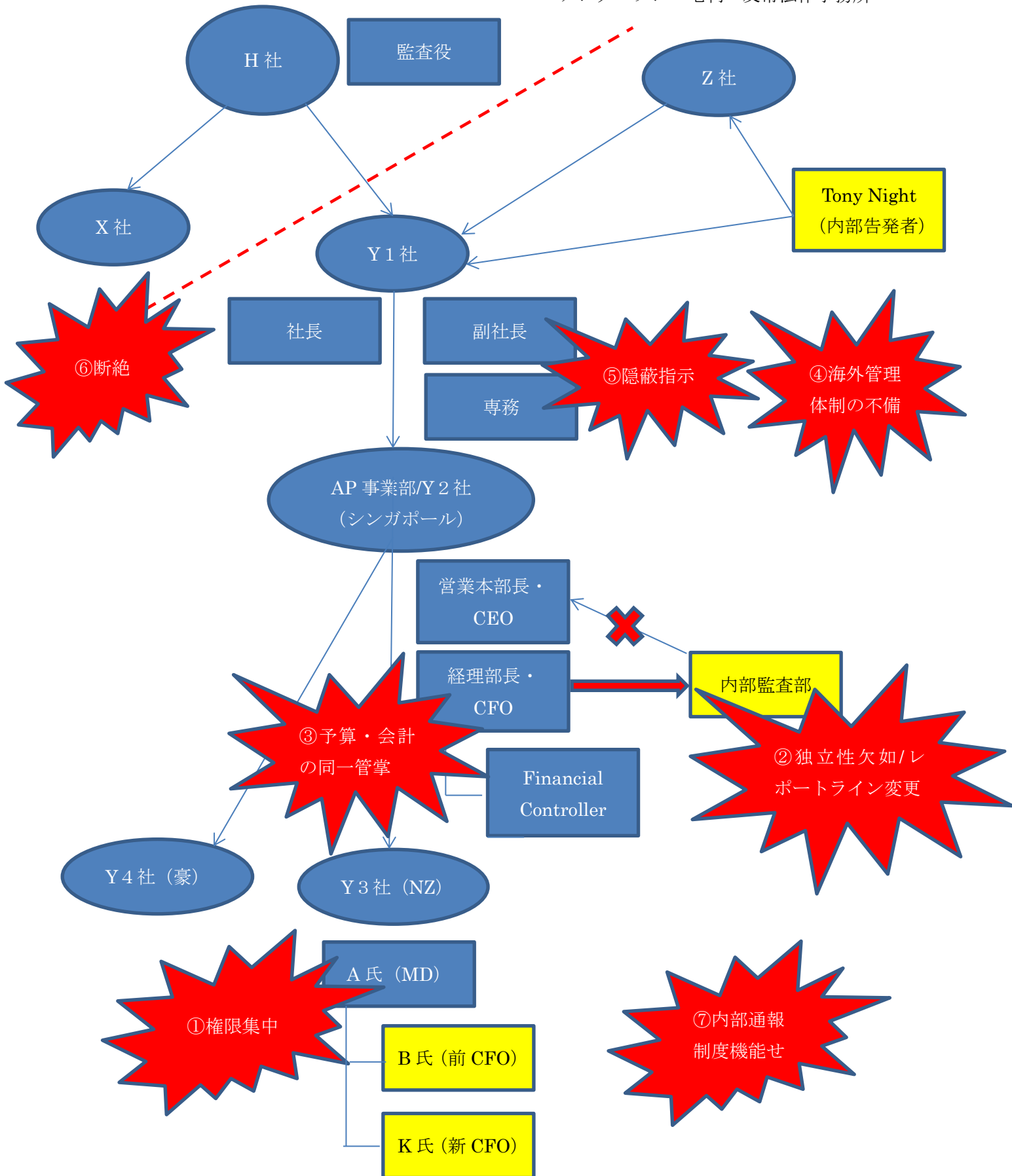
### 著作物・講演等

- 「英文契約書レビューに役立つアメリカ契約実務の基礎」(レクシス初シス・ジャパン) (共著、2016年10月)
- 「アメリカ契約法の重要ポイント 第5回 販売契約のWarranty条項/Warranty Clause of Goods Sales and Purchase Contracts」(Lexis AS ONE) (共著、2015年8月)
- 「国際倒産における法制度、法理念及び国益の違いから生じる軋轢や混乱を回避する諸方策 (The Lawyers) (共著、2015年7月号)
- 「アメリカ契約法の重要ポイント 第2回 契約文言の意外な落とし穴～近時の米国裁判例を踏まえて～/Recent U.S. Cases on Interpretation of Contracts」(Lexis AS ONE) (共著、2015年5月)
- 「米国反トラスト法違反個人訴追への対応と効果的なコンプライアンス・プログラム構築～米国司法省における実際の操作実務及び最新動向を踏まえて」セミナー (経営調査研究会、2014年11月)

ほか

事案見取図

2017年11月25日 GBL研究会  
アンダーソン・毛利・友常法律事務所



事案見取図（改善策）

2017年11月25日 GBL 研究会  
 アンダーソン・毛利・友常法律事務所

