

不正リスク管理

ー ケーススタディと管理態勢の整備ポイント ー

2010年1月

Ernst & Young

新日本有限責任監査法人 金融アドバイザリーサービス部

マネージャー 板垣 尚仁 USCPA, CIA, CFE, CCSA

本日の内容

1. 不正リスクとは

- (1) 不正の定義・分類
- (2) 不正の発生メカニズム

2. ケース・スタディ

- (1) 行政処分事例の推移
- (2) 支店・営業拠点等で発生する不正事例
- (3) 本社等で発生する不正事例
- (4) 行政処分が示唆する課題と留意点

3. 不正リスク管理態勢の整備ポイント

- (1) 取り組みのアプローチ
- (2) 不正発見の具体的チェックポイント
- (3) 実効性ある不正リスク管理態勢

1. 不正リスクとは

2. ケース・スタディ

3. 不正リスク管理態勢の整備ポイント

(1) 不正の定義・分類

■ 職業上の不正(定義)

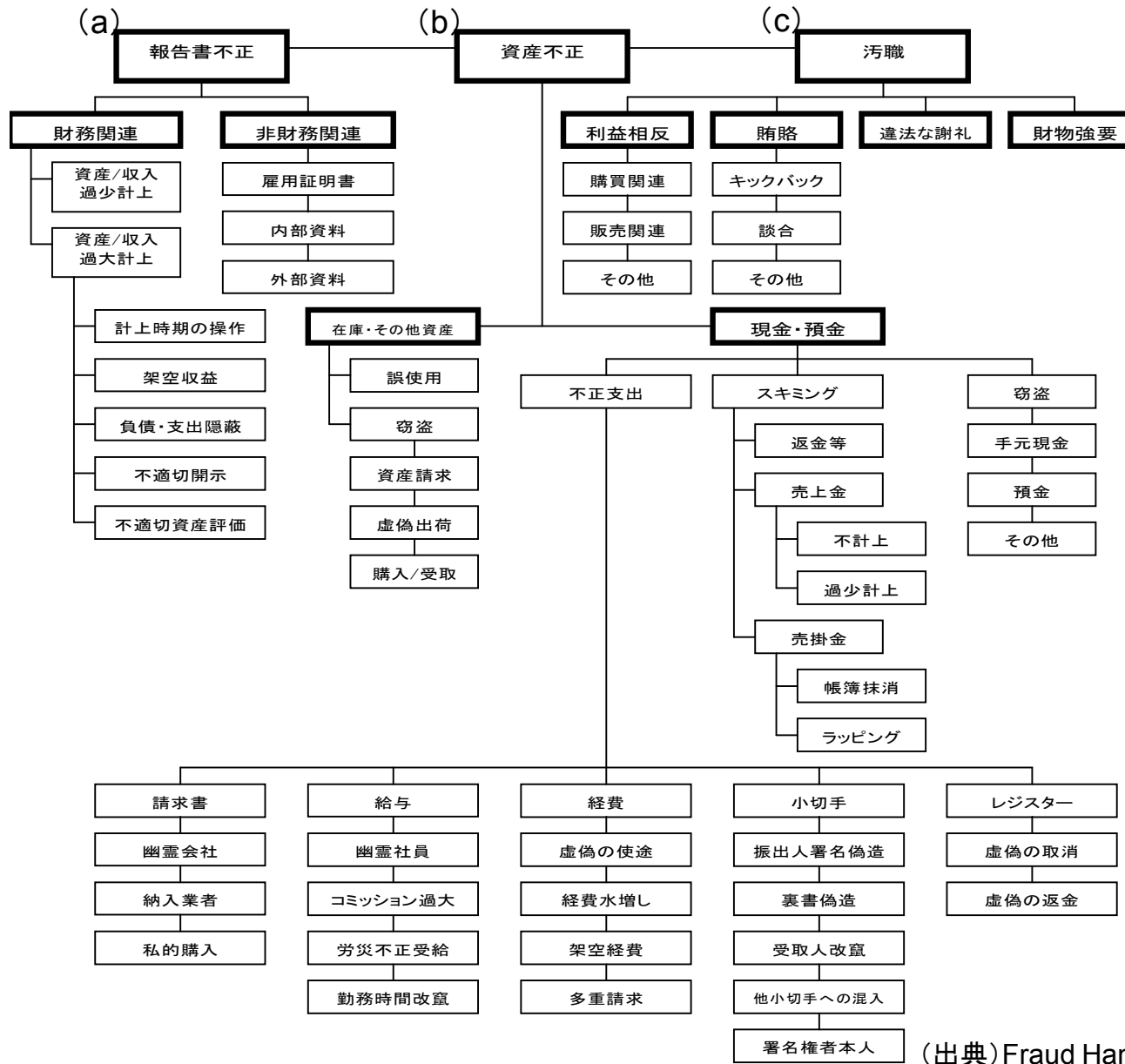
- ◆ 「職業上の不正」とは、「組織の従業員・管理者・責任者・所有者等が意図的にその組織に不利益を与える行為」

- ◆ 不正の分類 (ACFE:公認不正検査士協会)
 - (a) 報告書不正
 - (b) 資産不正(流用)
 - (c) 汚職

(a) 不正の分類

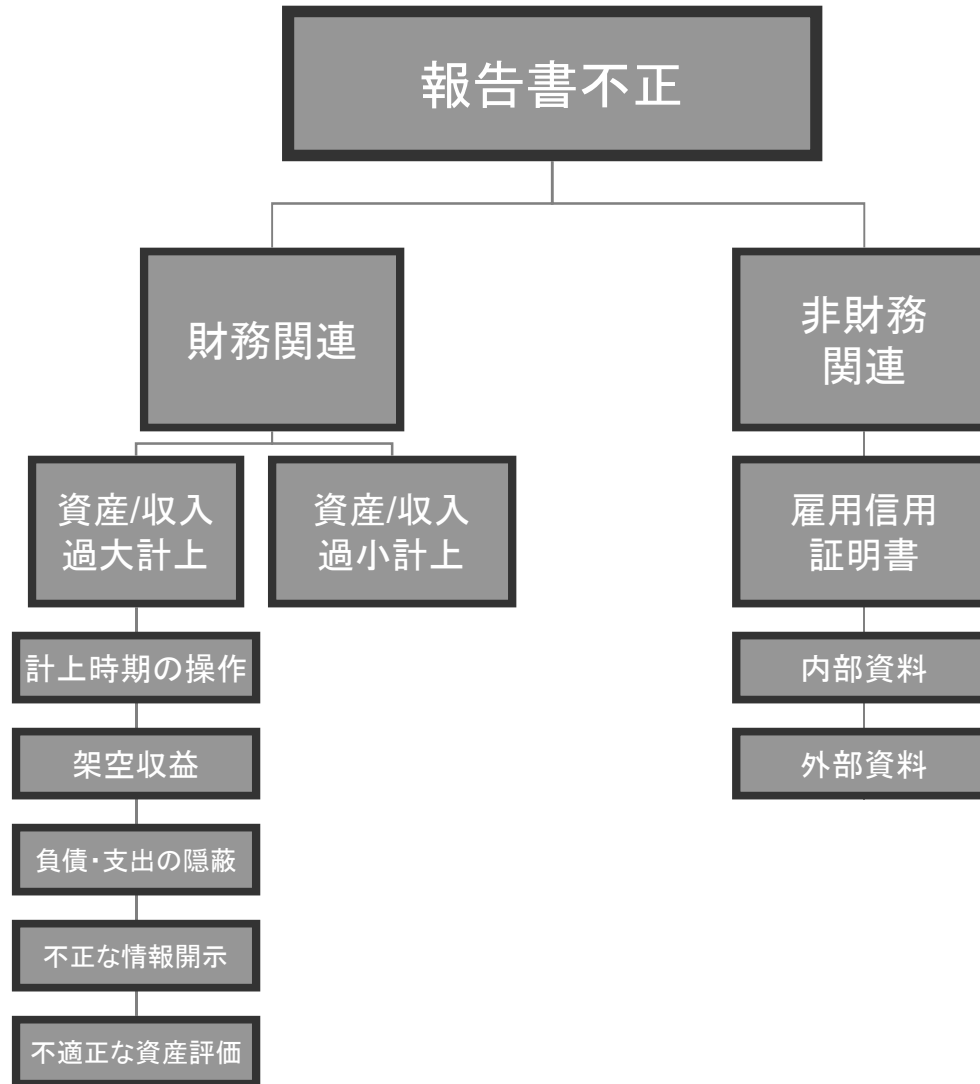
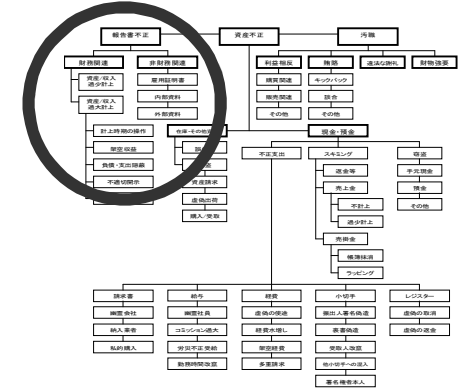
不正の区分	不正の対象	具体的な不正行為(例)
(a)報告書不正 (財務諸表の不正)	財務関連	過大計上(資産／収入)、過少計上(資産／収入) 計上時期操作、不適切な資産評価 架空計上、負債隠蔽 不適切開示
	非財務関連	内部資料改ざん、外部資料改ざん 各種証明書偽造(公文書、雇用関連資料 等)
(b)資産不正(流用)	現金関連	窃盗(手元現金・預金 等) スキミング(記帳前の抜き取り:売上金・売掛金・返金 等) 不正支出(請求書・経費・小切手・給与 等)
	在庫及びその他資産	窃盗(資産請求・出荷・購入・受取 等) 誤使用、乱用
(c)汚職	利益相反	購買上の利益供与、販売上の利益供与
	賄賂	キックバック、談合
	その他地位濫用	財物強要、違法な謝礼受取

(b) 不正の樹形図 (Fraud Tree)

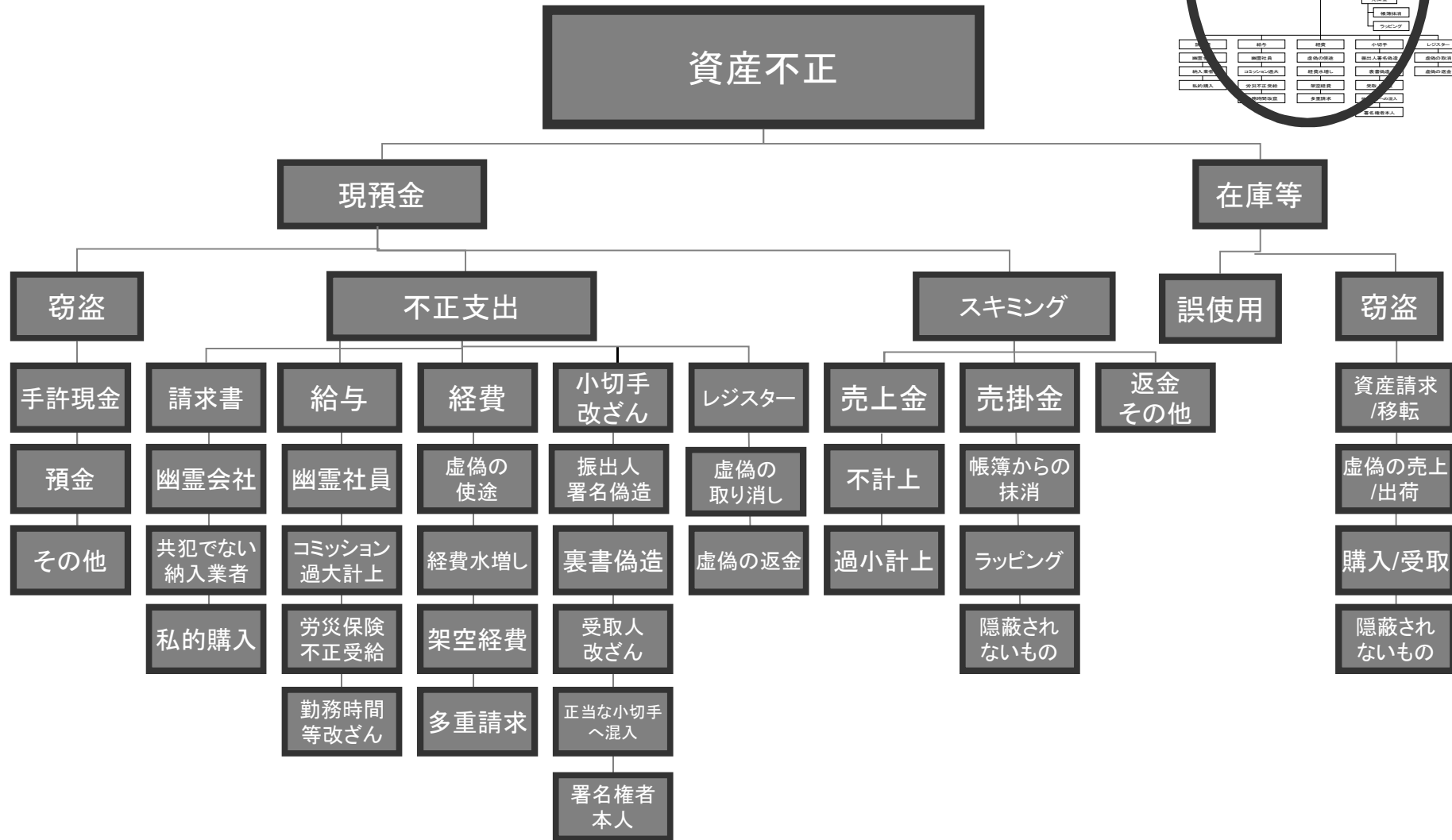
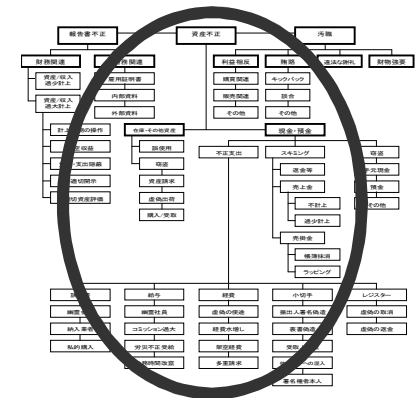


(出典) Fraud Handbook (ACFE)

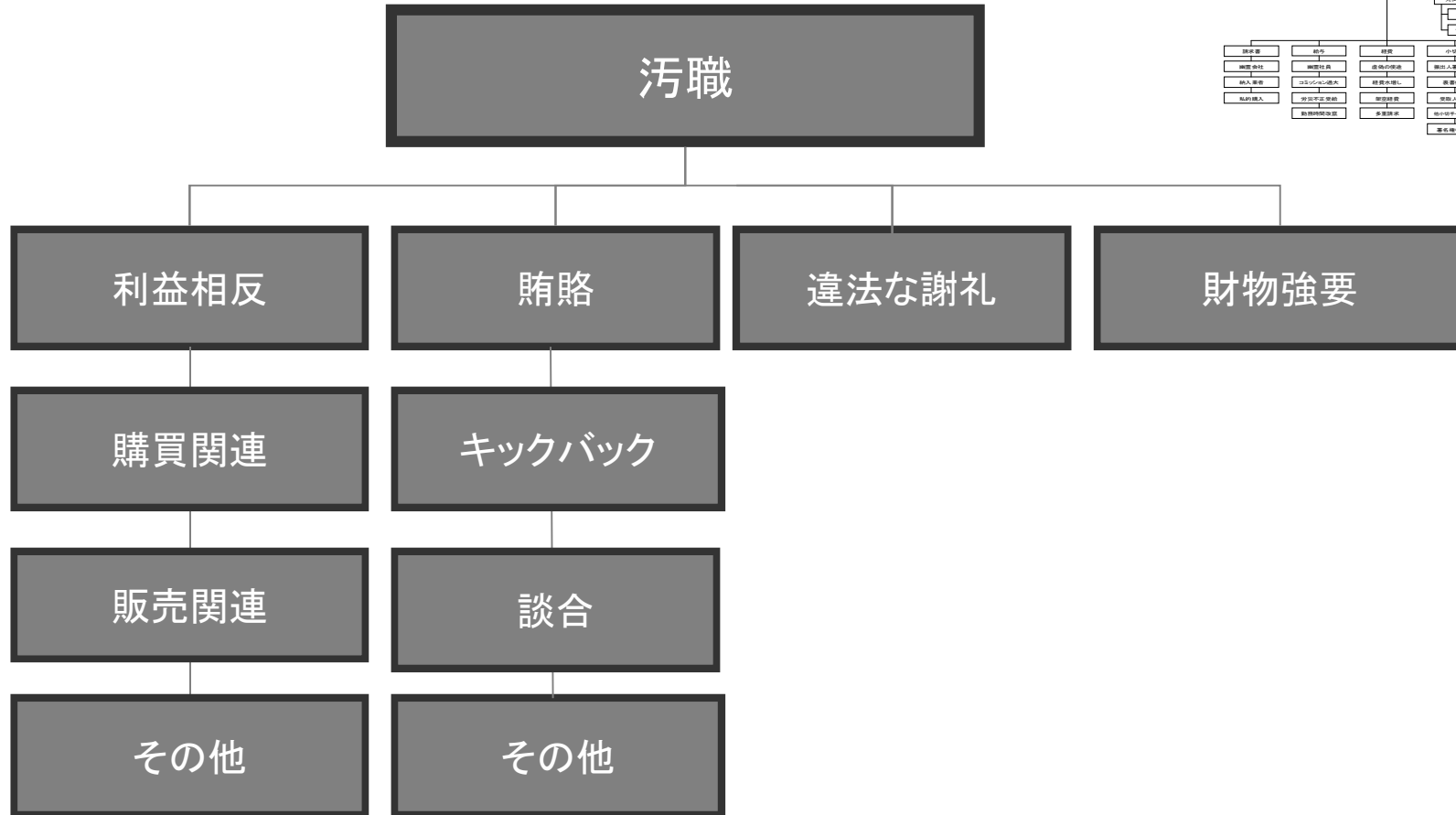
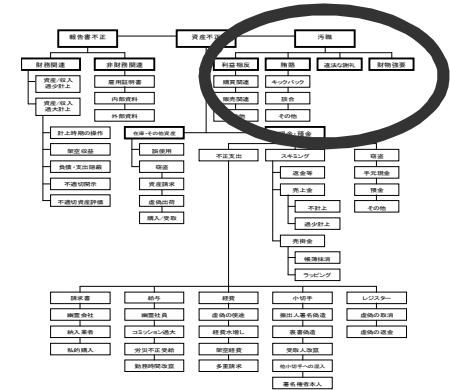
(c) 報告書不正 (Fraudulent Statement)



(d) 資産不正 (Asset Misappropriation)

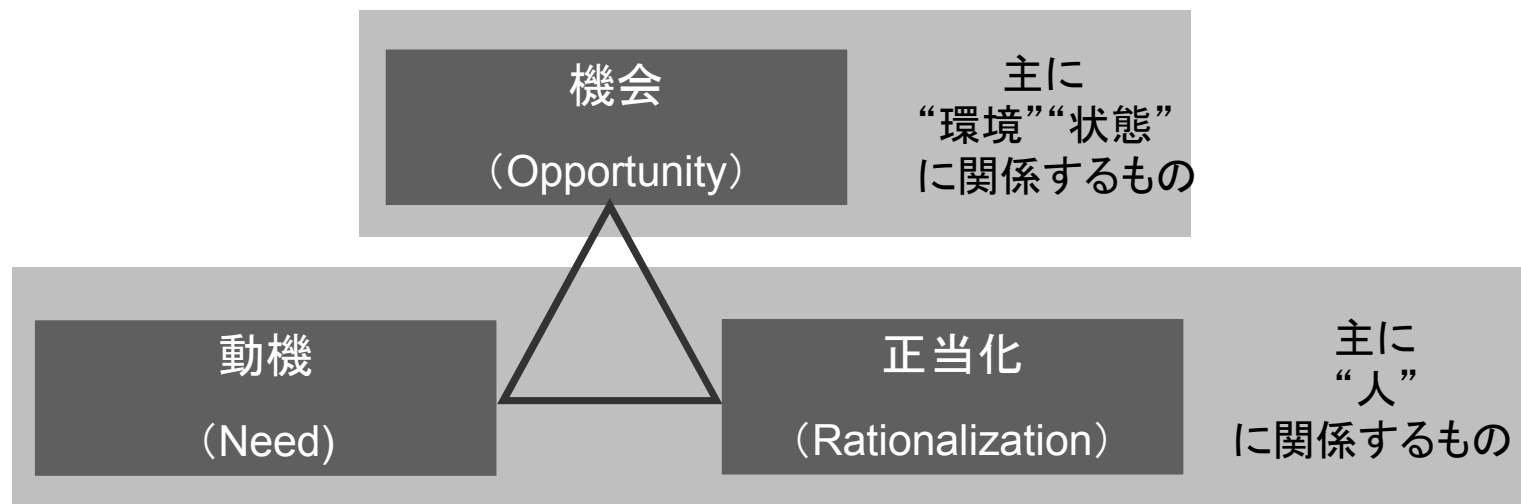


(e) 汚職 (Corruption)



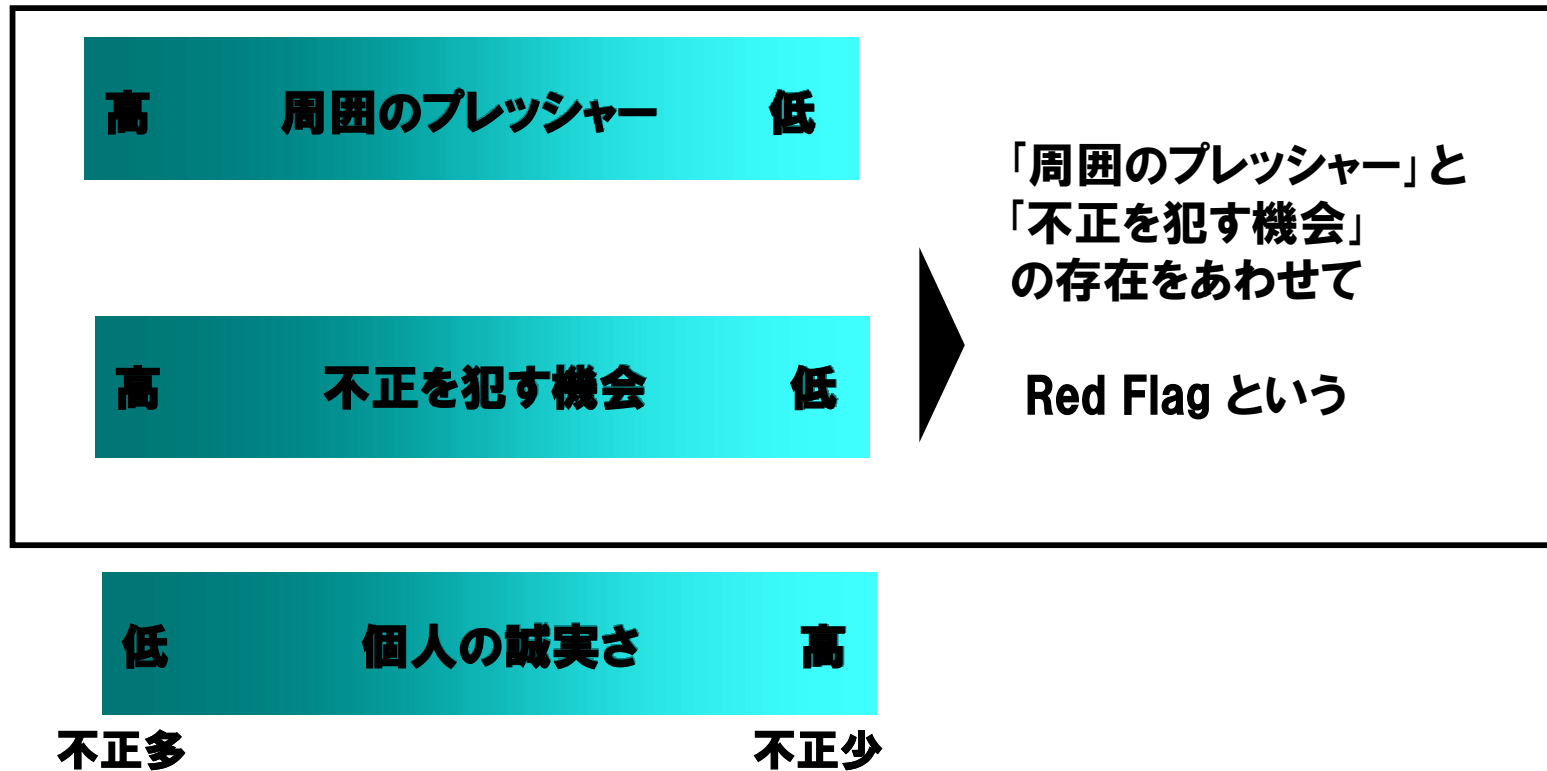
(2) 不正の発生メカニズム

- ▶ 不正のトライアングル(The Fraud Triangle)は、不正発生のメカニズムの基本的概念
 - ▶ 犯罪学者のクレッシーが1950年代初頭に研究したモデル
 - ▶ 不正発生を促進する3つの条件(発生原因=イベントに着目)
 - 機会(Opportunity)
 - 動機(Need)
 - 正当化する理由(Rationalization)



(a) 不正スケールとRed Flag

クレッシーの「不正のトライアングルモデル」がベース

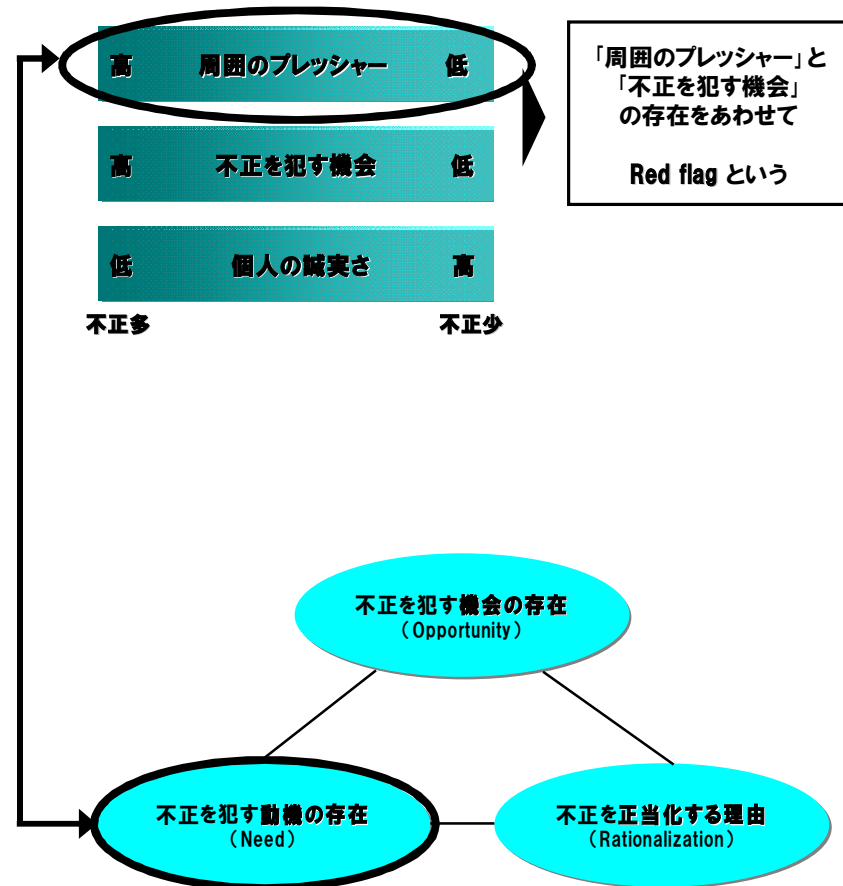


(b) 周囲のプレッシャー

■ プレッシャー

- 他人と共有できない金銭的問題
- 不正の動機となる経済的問題

- ① 割り当てられた責務への違反
- ② 個人的な失敗による問題
- ③ 経済情勢の悪化
- ④ 孤立
- ⑤ 地位向上への欲望
- ⑥ 雇用者と被雇用者の関係

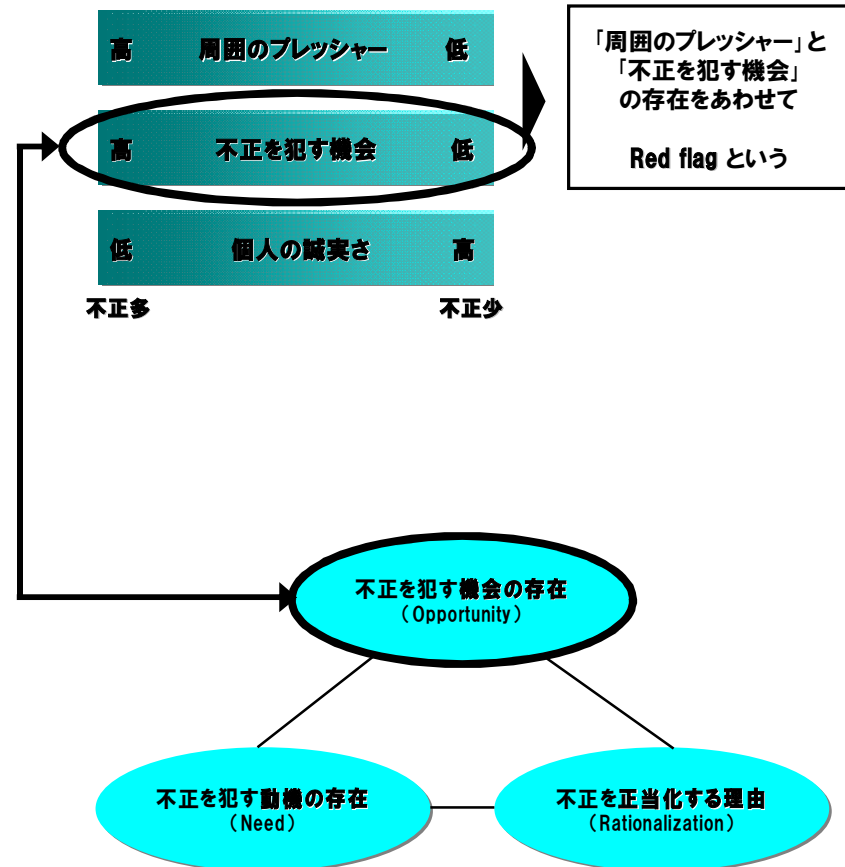


(c) 不正を犯す機会

■ 機会の認識

□ 自分が逮捕されずに不正を犯す機会があることを認識していること

- ① 一般的情報
不正行為者が不正行為を犯せる可能性がある、という単純な認識
- ② 技術的スキル
違反行為に必要な能力

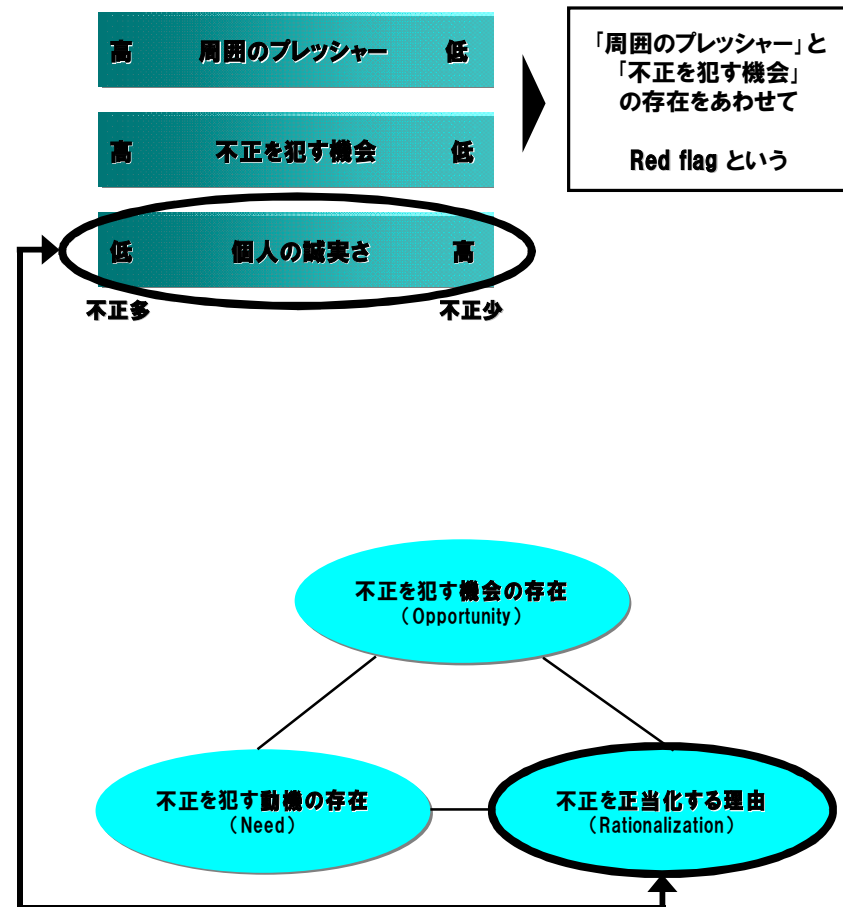


(d) 個人の誠実さ

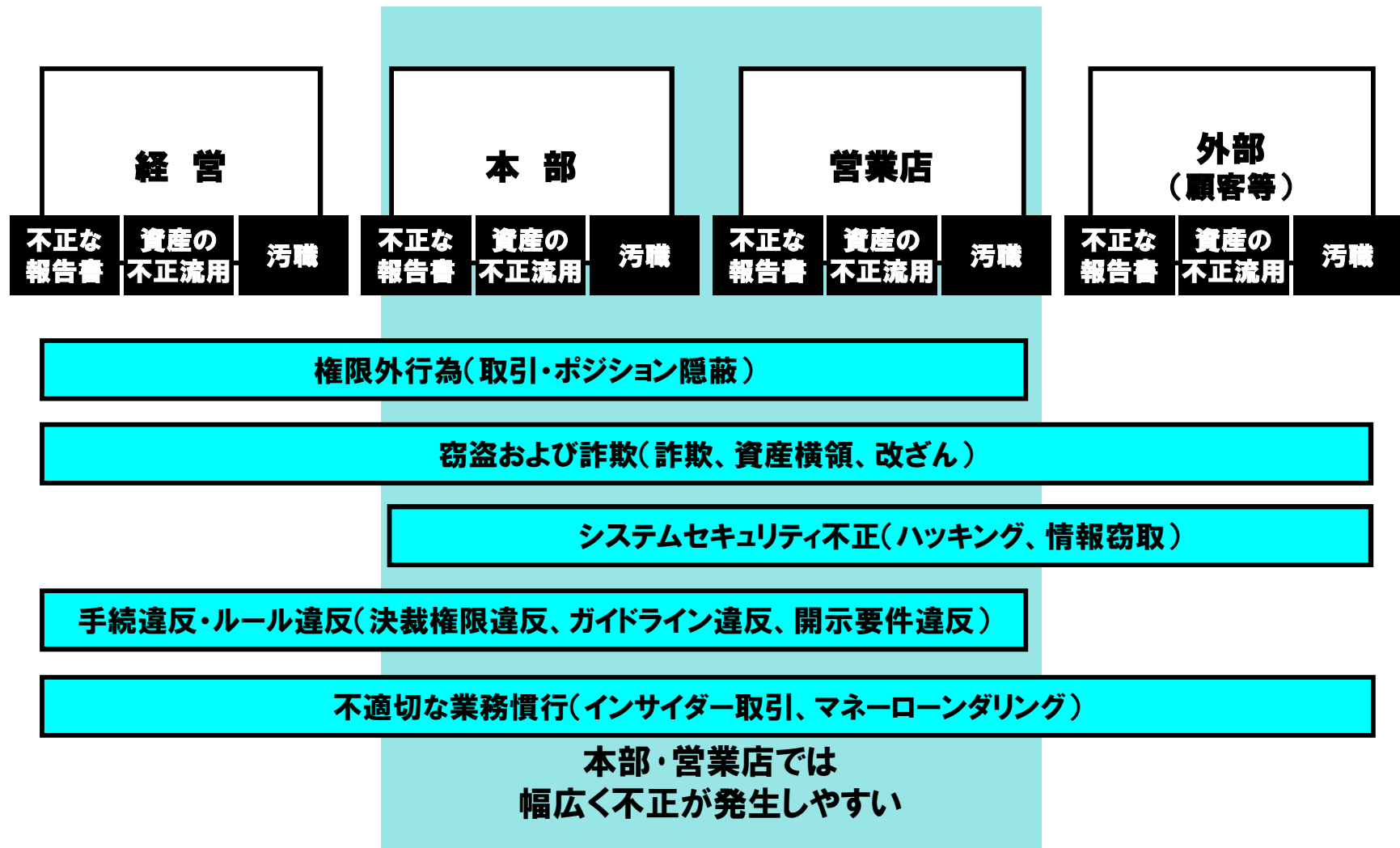
■ 正当化

- 責任の否定、損害の否定
- 被害者の否定、非難者の否定
- 他人への忠誠心の訴え

- ① 独立したビジネスパーソン
- ② 長期にわたる違反者
- ③ 逃亡者



(e) 不正の発生場所



1. 不正リスクとは

2. ケース・スタディ

3. 不正リスク管理態勢の整備ポイント

(1) 行政処分事例の推移

➤ 銀行等の事例

- 2002年6月から2009年6月までの7年間の行政処分件数
- 銀行等では、(顧客)預金の着服で処分が多発しているのに対し、保険会社に対しては「保険料の横領」「代理店勘定の詐取」のような個別不正行為事案そのものが直接的な行政処分の対象には、現状なっていない
- バーゼルⅡにおいて、内部不正・外部不正の内部損失データ収集が義務付けられている

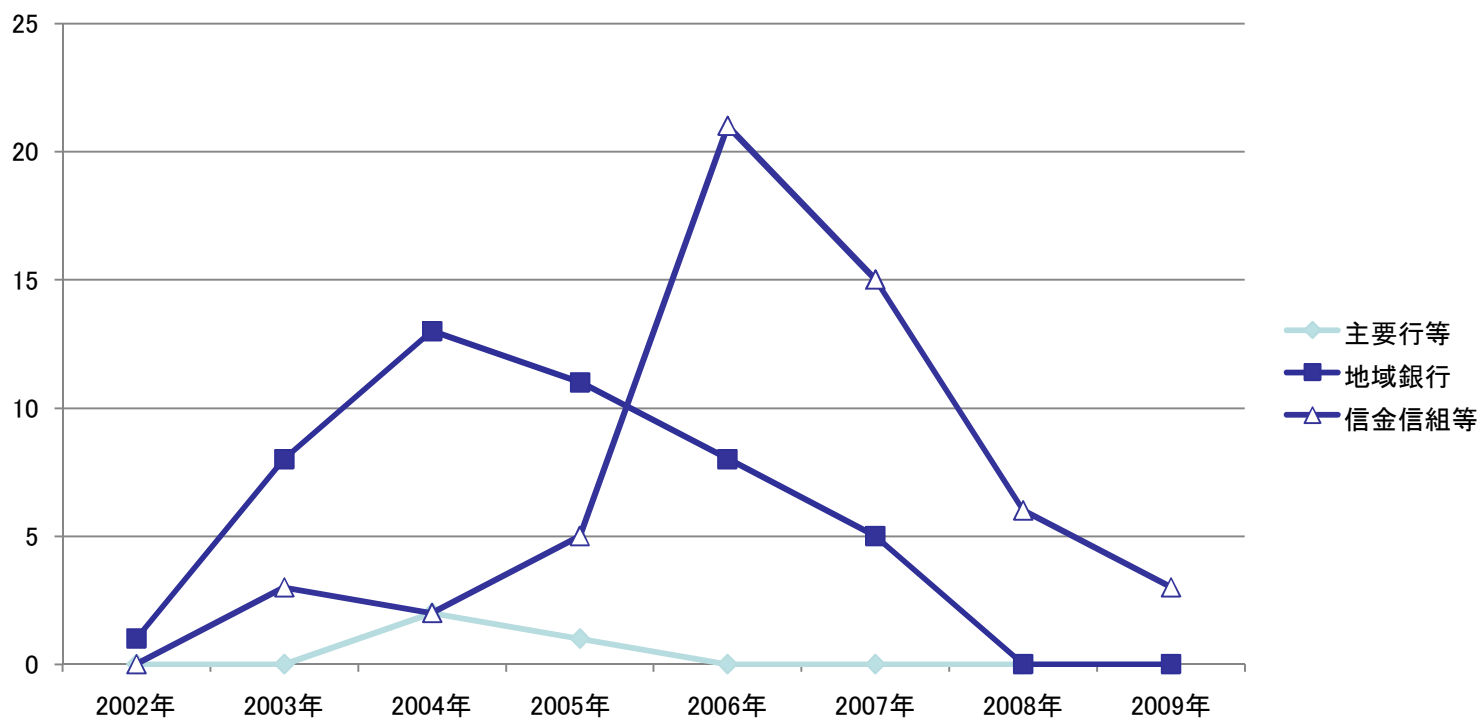
不正行為の種類	主要行等	地域銀行等	信金・信組・労金
職員による横領	3件	46件	55件
顧客情報持出・漏えい・紛失	3件	1件	-
融資詐欺・迂回融資・その他	1件	2件	5件
本人確認手続き不備・ 疑わしき取引届出違反	8件	-	-

※ 2009年7月10日 金融庁HP公表「行政処分事例集」より加工作成。正式にとりまとめ公表された件数・データではありません。
業務停止命令・業務改善命令が同一の命令書で発出されている場合は1件としてカウント

(a) 行政処分事例の傾向

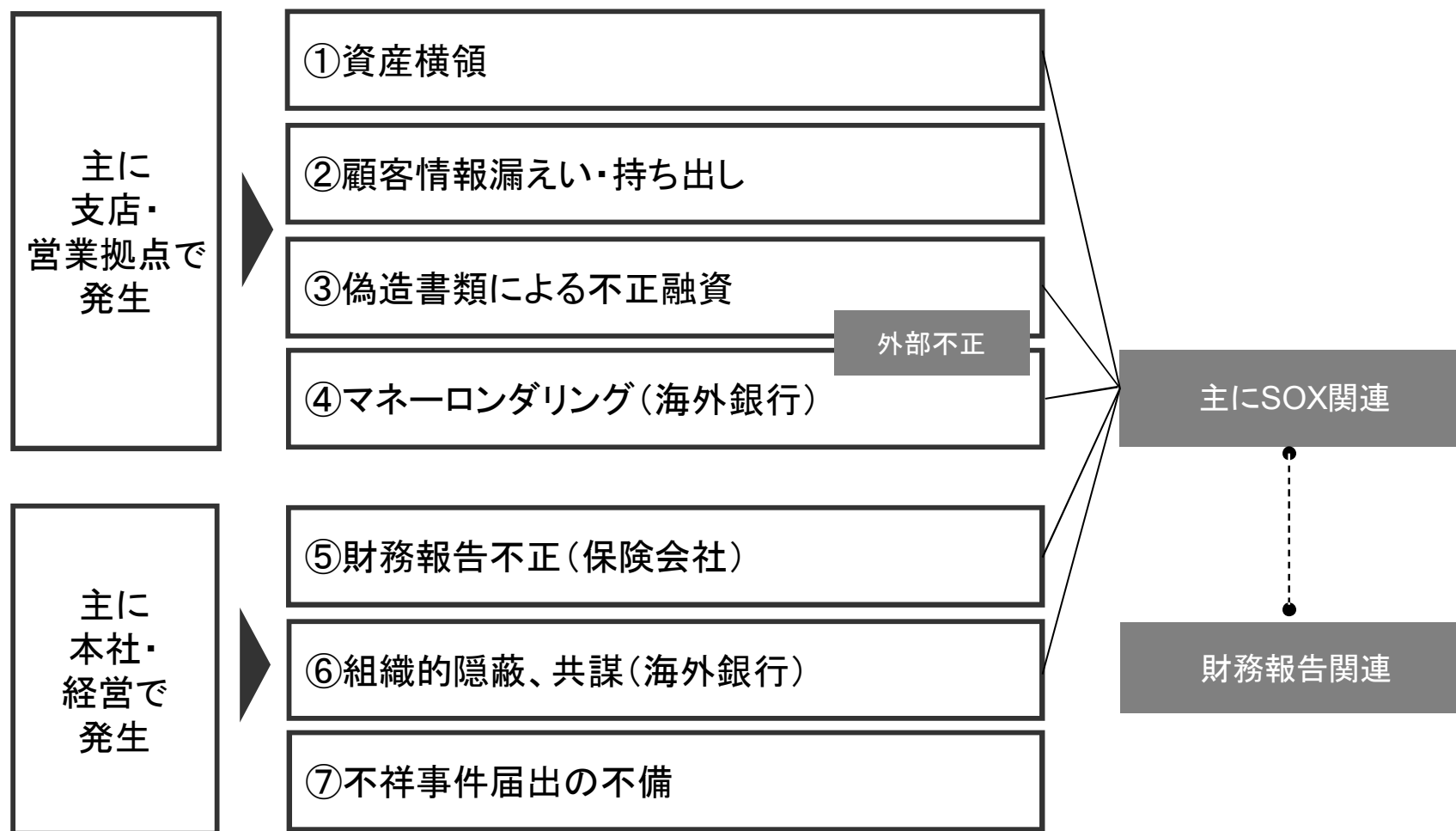
➡ 銀行等の事例

➡ 2002年6月から2009年6月までの7年間の横領による行政処分件数



(b) 金融機関における主な不正事例(行政処分事例)

➡ 典型的な不正事例(国内・海外)を7事例につき検証



(2) 支店・営業拠点等で発生する不正事例 ケース① — 資産横領

- ➡ 渉外担当の派遣社員が10年以上の長期にわたり顧客預金を数億円着服していたケース
 - ➡ 「不祥事件の再発防止のための取組みを行っているものの、派遣社員の増加や職務内容の変化に伴う不正リスクに対する認識が不足しているなど……法令等遵守に係る経営姿勢は未だ不十分である」
 - ➡ 銀行法第26条第1項に基づく業務改善命令
 - 法令等遵守(コンプライアンス)経営姿勢の明確化
 - 抜本的な不祥事件再発防止策の策定(全行的な法令等遵守態勢の確立)
 - 内部監査機能の実効性確保

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	—	機会(Oppportunity)	●(孤立環境)
資産不正(流用)	●	動機(Need)	●(生活面)
汚職	—	正当化(Rationalization)	●(少額・長期間)

ケース② ー 顧客情報漏えい・持ち出し

➡ システム部部長代理が個人顧客情報を持ち出し、第三者に売却をしたケース

➡ 「個人顧客情報の管理をはじめとする内部管理態勢が十分でないと認められる状況」

- 大量の顧客情報等を取り扱うシステム部職員はより高い倫理観が求められる

➡ 金融商品取引法第51条に基づく業務改善命令

➡ 個人情報保護法第34条第1項に基づく勧告

顧客情報保護は、金融庁の検査重点事項

今月実刑判決：借金返済のため情報を売却し約35万円を得た。
会社の社会的信用を大きく失墜させており、刑事責任は誠に重大

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	—	機会 (Opportunity)	● (権限保有)
資産不正 (流用)	●	動機 (Need)	● (生活面)
汚職	—	正当化 (Rationalization)	● (責任転嫁・逃避)

ケース③ – 偽造書類による不正融資

- ➡ 主要銀行の支店(報道では3拠点)が不正融資(不動産会社からの紹介案件)に巻き込まれた結果、総額170億円の融資の過半である100億円以上が回収不能となっている可能性が発覚したケース(某全国紙に掲載、詳細未公表)
 - ➡ 報道によると、本件の外部不正行為者である不動産会社は、融資先(ダミー会社も含む)の偽造書類を作成し、返済根拠のない融資を銀行から引き出していた
 - ➡ 不正乱脈融資を紹介した、不動産会社には反社会的勢力関係者が役員に就任していたことも判明
 - ➡ 当該銀行の「与信審査体制」が不十分であることが改めて認識された
 - 偽造書類を安易に審査していなかったか
 - 紹介案件ということで、簡単な審査処理をしていなかったか
 - 営業担当者も、紹介案件の審査過程において、便宜を諮っていないか
 - ➡ 金融庁は事件の社会的影響も考慮し、同行に再発防止策に関する報告を求め、防止策が機能しているかどうかを確認中

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	—	機会 (Opportunity)	● (不十分な審査)
資産不正 (流用)	●	動機 (Need)	● (利益相反の可能性)
汚職	●	正当化 (Rationalization)	● (現時点では不明)

ケース④ – マネーロンダリング(海外銀行)

- ➡ 英国大手銀行のリテール銀行業務部門で、2003年12月の英国FSA検査において「AML法規制」に対する違反(2項目)が発見されたケース
 - ➡ 英国FSAによる検査において、2001年12月から施行された「AML法規制」違反が発覚
 - AML法規制に対するコンプライアンス実施が不十分で、各拠点の自主的な管理に限定
 - マネーロンダリング報告担当者(MLRO: Money Laundering Reporting Officer)に有効な情報やAMLプログラムに関する経営情報が報告される体制が未整備
 - ➡ 2003年12月に 200万ポンド(約3億8000万円)の課徴金(英国FSA)
 - ➡ 取締役会主導で、迅速にAML態勢改善を実施
 - MLROの権限強化、AML規制に関する権限を本部一元化
 - AMLプログラムのグループ全社に適用
 - マネーロンダリング取引監視のための監視・検証システムの導入

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	—	機会(Opportunity)	●(理解不十分)
資産不正(流用)	—	動機(Need)	●(形式のみ優先)
汚職	●	正当化(Rationalization)	●(意識軽薄)

(3) 本社等で発生する不正事例

ケース⑤ ー 財務報告不正(保険会社)

- ▶ 中間決算について、経営陣は内容に誤りがあることを認識しながら、影響額が不明であること、提出期限を優先したことから、当局に誤りの事実を報告せず不適切な内容のまま法令等に基づく報告書を提出したケース
- ▶ データの総点検を行った結果、複数の不適切な処理が判明し、殆どが入力・転記ミス等による人的ミスであり、多くは担当者間の相互チェック未実施等によるもの
- ▶ 保険業法第132条第1項に基づく業務改善命令
 - 法令等遵守態勢、経営管理態勢及び監査役の機能発揮にかかる改善・強化
 - 業務運営態勢等の整備・改善
 - 上記の業務改善命令に至るようになった問題等の原因となった役職員の責任の明確化等

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	●	機会 (Opportunity)	● (不十分な資源)
資産不正 (流用)	—	動機 (Need)	● (形式のみ優先)
汚職	—	正当化 (Rationalization)	● (意識軽薄)

ケース⑥ — 組織的隠蔽、共謀(海外銀行)

- ▶ 豪州大手銀行の通貨オプションディーラー4人が共謀し、取引データ及び評価レートの操作により巨額ポジションと損失を隠蔽したケース
 - ▶ 不正行為は2004年1月に発覚、虚偽取引による損失総額は360百万豪ドル(約300億円)
 - ▶ 不正操作は2001年以前から続き、表面化するまでの数年間、看過されていた
 - ▶ 会長・CEOが辞任すると共に、関係者を処分、外部専門家の委託調査結果を公表
 - ▶ 豪州金融当局(APRA)は、数十項目の業務の改善を要求し、更に自己資本比率引き上げ等の5項目を命令

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	●	機会(Opportunity)	●(不十分な牽制体制)
資産不正(流用)	●	動機(Need)	●(高額報酬)
汚職	—	正当化(Rationalization)	●(名誉欲)

ケース⑦ — 不祥事件届出の不備

- ➡ 複数の営業店で発生していた不祥事件に関して、頭取をはじめとする一部経営陣が不祥事件の発生を認識しながら、当局への不祥事件等届出書の提出を怠ったほか、再発防止取り組みが不十分であったケース
 - ➡ 頭取をはじめとする一部経営陣は、不祥事件の発生を認識しながら当局への不祥事件等届出書の提出を怠ったほか、内部規程に反する対応を指示するなど、その責務を果たしていない
 - ➡ 不祥事件の中には、発生期間が長期にわたるものや、同様の手口により連続して発生しているものがあり、再発防止への取り組みが不十分である
 - ➡ 銀行法第24条第1項に基づく業務改善命令
 - 法令等遵守及び経営管理にかかる問題の原因となった経営責任の明確化
 - 取締役会や監査役による経営監視・牽制が適正に機能する経営管理態勢の構築
 - 経営陣が誠実かつ率先垂範して法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化及び全行的な法令等遵守態勢の確立
 - 内部監査態勢の充実・強化及び独立性の確保
 - 不祥事件の再発防止策及び不祥事件発生時の対応の抜本的な見直し

不正の分類		不正の発生原因	
報告書不正	●	機会 (Opportunity)	● (理解不十分)
資産不正 (流用)	—	動機 (Need)	● (形式のみ優先)
汚職	—	正当化 (Rationalization)	● (意識軽薄)

(4) 行政処分事例が示唆する課題と留意点

留意点 行政処分事例	不正リスク発 生の予見 ・発生形態 ・発生時期 ・発生場所	KYC Know Your Customer	KYE Know Your Employee	権限に基づ く相互牽制	内部統制の 限界
①資産横領			○	○	
②顧客情報漏えい・持ち出し	○		○	○	
③不正融資	○	○	○	○	
④マネー・ローンダリング		○		○	
⑤財務不正報告				○	○
⑥組織的隠蔽、共謀		○	○		○
⑦不祥事件届出の不備				○	○

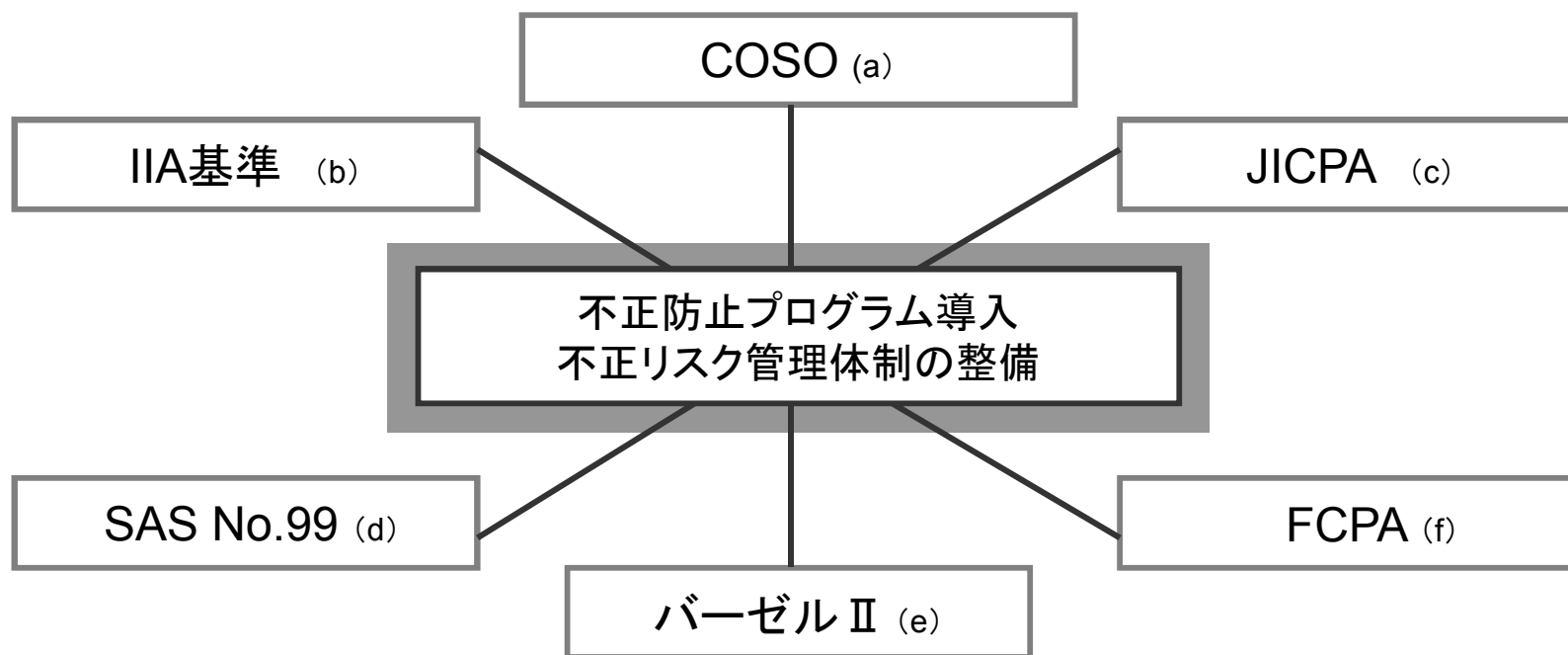
1. 不正リスクとは

2. ケース・スタディ

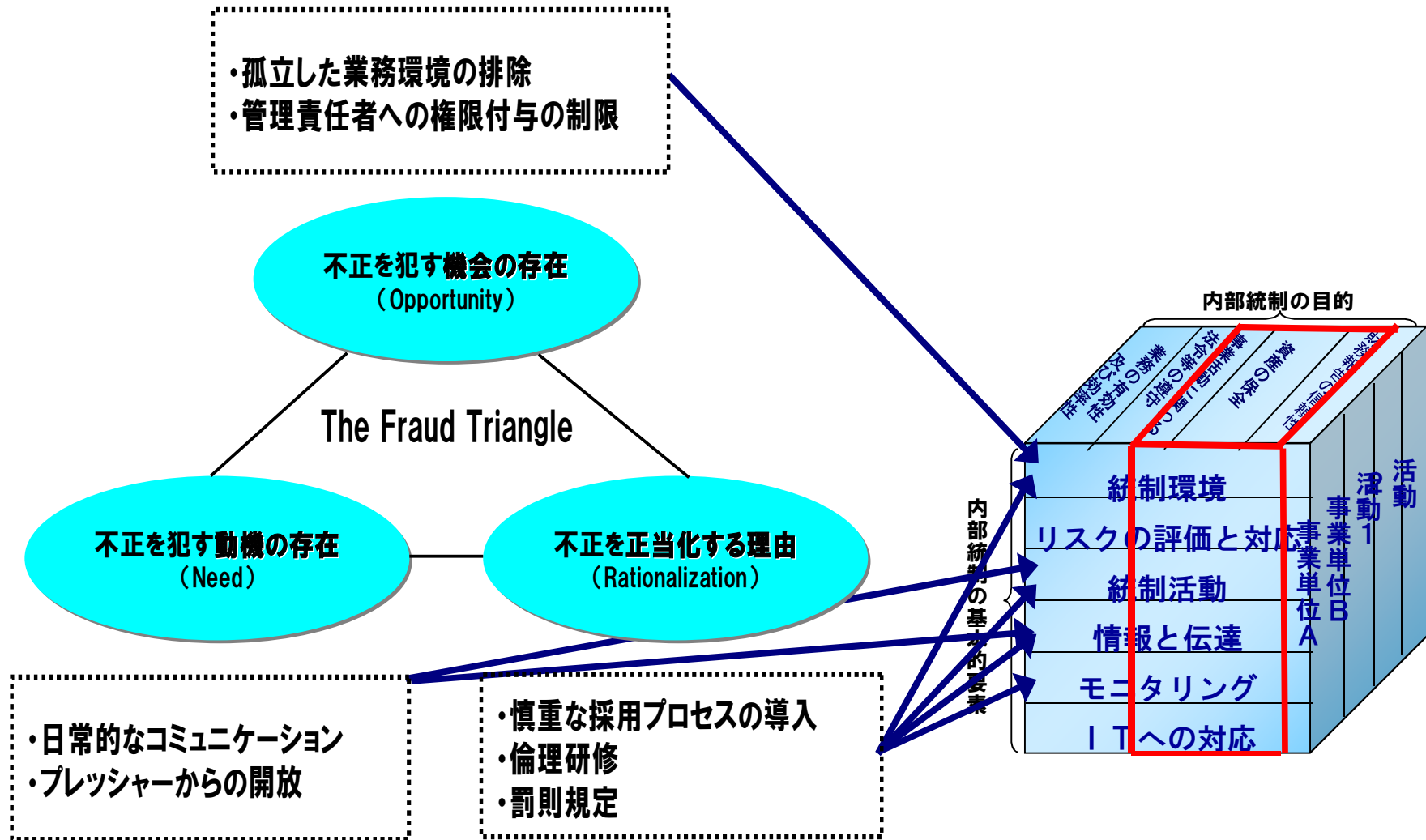
3. 不正リスク管理態勢の整備ポイント

(1) 取り組みのアプローチ

- ➡ 財務報告を中心に、内部統制フレームワークにおける「不正防止プログラム」の策定は、経営者の責任
- ➡ 不正防止のためのリスク管理体制整備と相まって、「不正防止プログラム」構築は喫緊課題となっている




(a) COSO



(b) IIA基準

➤ IIA(内部監査人協会)の基準1210.A2における、不正の識別に関する記述

- 内部監査人は、不正の兆候を識別するための十分な知識を有していなければならないが、不正の発見と調査に第一義的な責任を負う者と同等の専門性を持つことは期待されていない



内部監査人は、不正の兆候を識別するための十分な知識が必要
(ただし、不正の発見／調査の責任は期待されていない)

➤ その他不正関連の基準

- 重大な誤謬、不正、法令等への違反の可能性に対して専門職としての正当な注意を払わなければならない(1220.A1)
- 不正のリスクについて定期的に最高経営者および取締役会へ報告しなければならない(2060)
- 不正の発生可能性といかに組織体が不正リスクを管理しているかを評価しなければならない(2120.A2)

(c) 監査基準委員会報告書第35号(JICPA)

－ 財務諸表の監査における不正への対応


- ▶ JICPA(日本公認会計士協会)より、監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」が公表(全部で113の項番から構成)
 - 不正を防止し発見する基本的な責任は経営者にあるが、取締役会及び監査役等にもある(項番13)
 - 取締役会及び監査役会等は、リスク管理、財務報告及び法令等遵守に関する体制を監視する責任がある。取締役会及び監査役会等は、不正のリスクに対する評価への監視と、企業が識別した不正のリスクを低減するために構築した内部統制に対する監視の役割を果たしている(項番44)
 - 監査人は、不正のリスクの識別と対応について経営者が構築した一連の管理プロセス、及び不正のリスクを低減するために経営者が確立した内部統制に対する監視を、取締役会及び監査役等がどのように実施しているかについて理解することにより、経営者不正が行われる可能性、内部統制の妥当性及び経営者の能力と誠実性に関しての見識を得ることができる(項番45)

不正防止と発見に関する責任は、
経営者・取締役会・監査役等にある

(d) SAS No.99

Considerations of Fraud in a Financial Statement Audit

- ▶ SAS (Statement on Auditing Standards) No.99
 - ▶ SAS NO. 99(AICPA)は、2002年12月15日以降の開始年度より適用



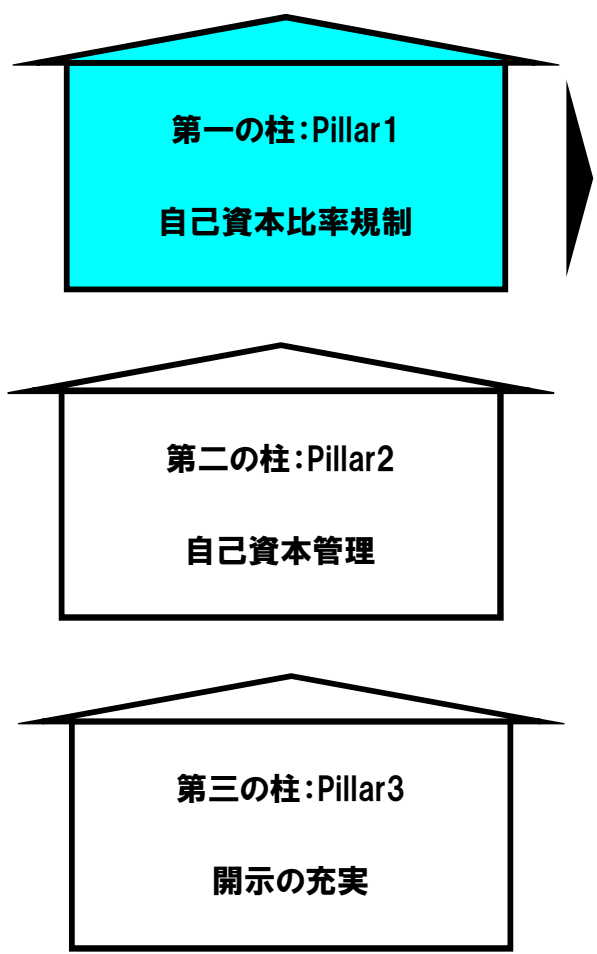
不正の兆候を識別するための十分な知識
(ただし、不正の発見／調査の責任は期待されていない)

- ▶ SAS No.99「Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit」を抜粋して作成された「Management Antifraud Programs and Controls」
 - ▶ 上級管理者は不正事案を減少するようリスク測定を実施する責任と役割を有する

An entity's management has both the responsibility and the means to implement measures to reduce the incidence of fraud.

(e) バーゼル II - 不正リスクマネジメント

■ 2004年6月にバーゼル II (第二次規制案) が最終合意



自己資本 旧規制と同様(貸倒引当金取扱い見直し) **8%**

リスクアセット ((a) オペレーショナルリスク + (b) 信用リスク + (c) 市場リスク)

新たに資本賦課
3つの計測手法

3つの計測手法

旧規制と同様

●オペレーショナルリスクの計測手法

(ア) 基礎的指標手法 (BIA)
(銀行全体の粗利益) × 係数 (15%)

(イ) 標準的手法 (粗利益配分手法: TSA)
(ビジネスライン毎の粗利益) × (係数: 12~18%)

(ウ) 先進的計測手法 (AMA)
(過去の損失データ等を基礎に計算)
損失分布手法、スコアカード手法、ハイブリッド手法等

●信用リスクの計測手法

(ア) 標準的手法 (SA)
外部格付に準拠

(イ) 基礎的内部格付手法 (FIRB)
内部格付を利用 (PDのみ自行推計)

(ウ) 先進的内部格付手法 (AIRB)
内部格付を利用 (PD、LGD、EADを自行推計)

※自行推計においては、原則PD5年間、LGD・EAD
7年間のデータ必要

【用語】

BIA : The Basic Indicator Approach 基礎的指標手法
 TSA : The Standardised Approach 標準的手法
 AMA : Advanced Measurement Approach 先進的計測手法
 SA : Standardised Approach 標準的手法
 FIRB : Foundation Internal Rating Based Approach 基礎的内部格付手法
 AIRB : Advanced Internal Rating Based Approach 先進的内部格付手法
 PD : Probability of Default デフォルト率
 LGD : Loss Given Default 損失率
 EAD : Exposure at Default デフォルト時エクスポージャー

(e) バーゼルⅡ - 内部損失データ管理

内部損失データの収集・管理

- オペレーショナル・リスク管理につき「7つの原因分類別」に、最低要件(Pillar1)でデータ収集を要求

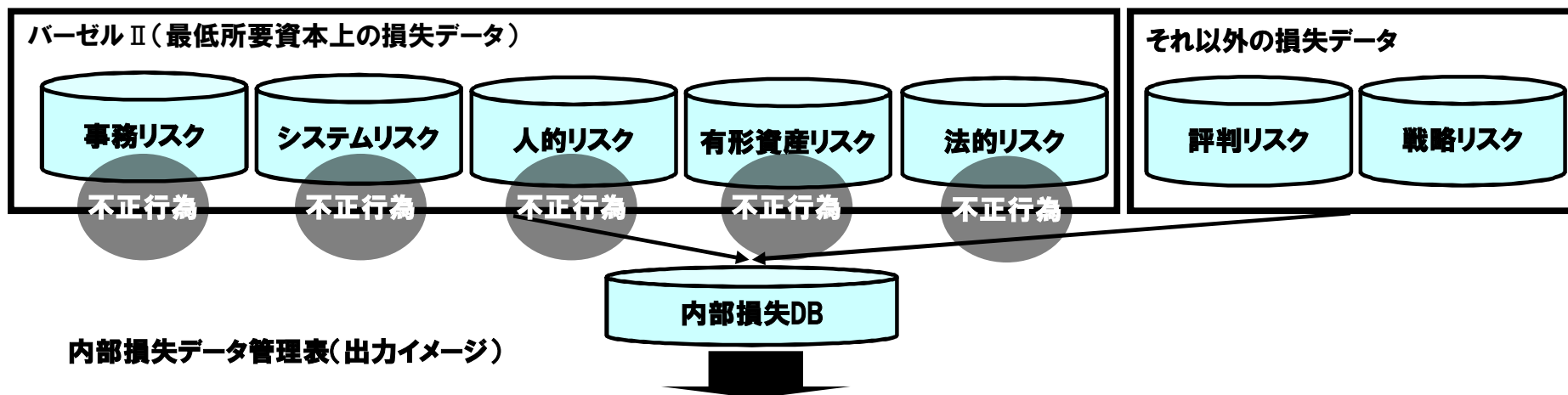
リスク原因の分類	主な区分	事例
内部不正行為	権限外行為	取引隠蔽、権限外取引、ポジション隠蔽 等
	窃盗および詐欺	詐欺、資産横領、財産の破壊、改ざん 等
外部不正行為	窃盗および詐欺	窃盗、改ざん 等
	システムセキュリティ	ハッキングによる損害、情報窃取 等
労務慣行および職場の安全	従業員との関係	報酬・手当・解雇の問題、労働組合問題 等
	安全環境	賠償責任、健康・安全問題、従業員補償 等
	差別行為	差別行為 等
顧客・商品および取引慣行	適合性、開示情報	ガイドライン違反、開示要件違反 等
	不適切な業務慣行	インサイダー取引、マネーロンダリング 等
	商品の欠陥	未認可販売、モデルエラー 等
物的資産の損傷	災害その他の事象	自然災害による損害、テロ・破壊行為 等
事業活動の中断・システム障害	システム	機器の停止・故障 等
注文の執行・プロセスの管理	取引実行、メンテナンス	データ入力ミス、期限超過、デリバリー失敗 等
	モニタリング、報告	報告義務違反、不正確な外部報告 等
	文書管理	管理手続ミス、法的書類の紛失 等
	顧客口座の管理	不正アクセス、顧客資産の損害 等
	ベンダーとサプライヤー	アウトソーシング、ベンダーとの訴訟 等

(e) バーゼル II - 内部損失データベースの構築

■ データ要件(例)

□ 損失の種類、発生日・終結日、エクスポージャー、ステイタス 等

□ 損失データ入力の際の役割・責任分担の明確化



内部損失データ管理表(出力イメージ)

発生日	終結日	発生部署	損失事象	損失金額 (グロス)			保険 金額	ネット 損失金額	リスク 区分	ステイ タス
				直接 費用	間接 費用	みなし 費用				
2009.7.6	2009.7.6	融資部	貸付金額送金 誤り	150,000円	-円	500円	-円	500円 (ニアミス)	事務 リスク	終了
2009.7.9	-	システム部	システムダウン	20,000円	-円	-円	-円	20,000円	システム リスク	OPEN
2009.7.10	-	〇〇支店	現金詐取	10,000,000円	10,000,000円	10,000,000円	-円	人的 リスク	OPEN
.....

(f) FCPA – Foreign Corrupt Practices Act

▶ FCPA（海外腐敗行為防止法）の概要

- ▶ FCPAは、(ウォーターゲート事件・ロッキード事件をきっかけに)1977年12月制定
- ▶ 大別すると、会計処理条項(Books and records provision)と賄賂禁止条項(Anti-bribery provision)により構成（個人だけでなく、法人にも罰則がある）

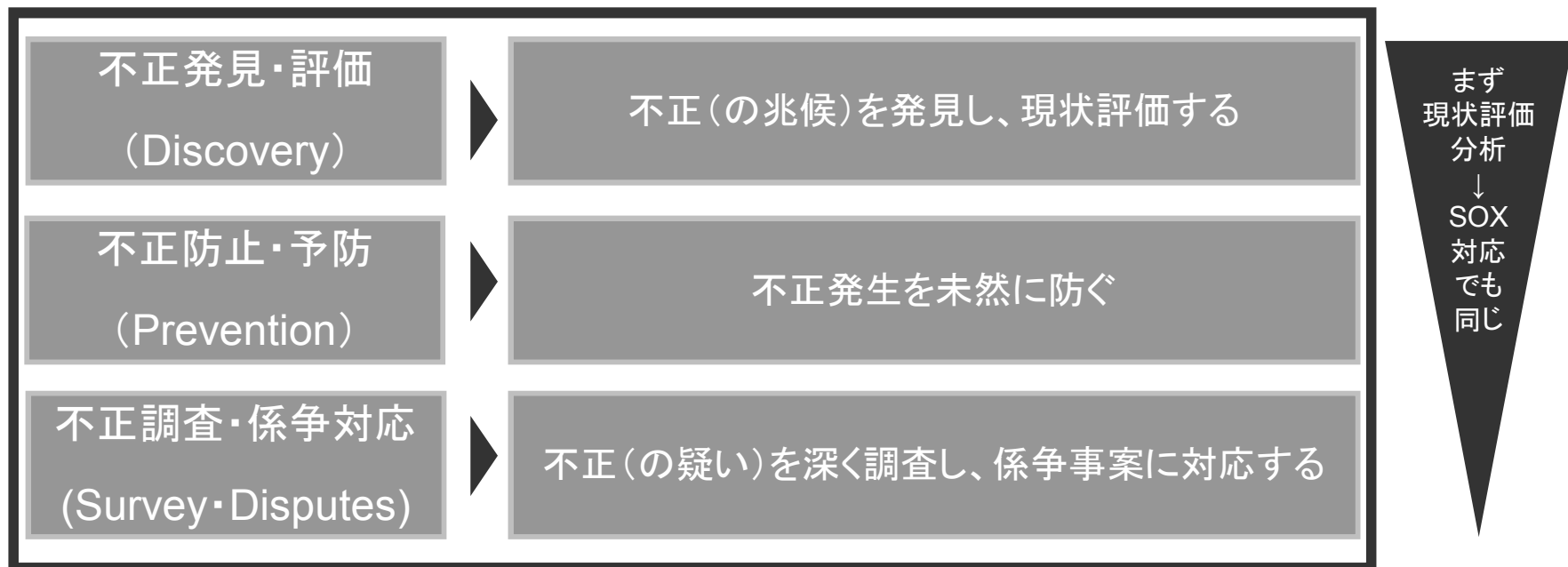
項目	会計処理条項(BRP)	賄賂禁止事項(ABP)
執行機関	米国証券取委員会:SEC (民事罰)	米国司法省:DOJ (刑事罰及び民事罰)
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な内部統制の維持・構築 ● 財産の取引及び処分について「合理的に詳細、正確、かつ公正にこれを反映する帳簿、記録、勘定を作成・保存する」義務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国公務員等に「その職権の行使に影響を与え、または影響力の行使を誘導する目的をもって」金銭を、贈答等を「不正に提供ならびに提供の約束、許可する」ことの禁止
潜在的FCPA違反のリスクがある日本企業	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国SEC登録企業およびその子会社等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国に子会社等を有する企業 ● 米国人を採用している企業

SEC登録企業およびその子会社、
米国に子会社等を有する企業等は
FCPAの適用対象となる

(2) 不正発見の具体的チェックポイント

➡ 不正対応のフレームワークは、主に3つの柱で検討すべき

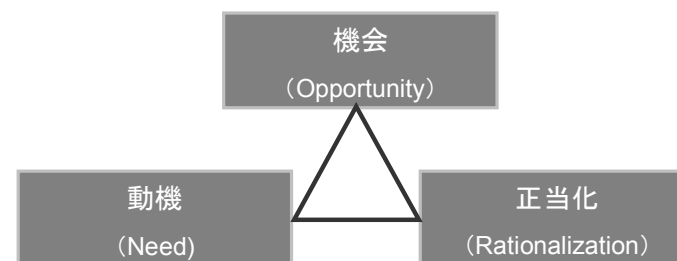
- ➡ 不正発見 現状評価・分析
- ➡ 不正防止 事前対応
- ➡ 不正調査・係争対応 事後対応



(a) 不正発見・評価手法－不正の原因(イベント)ドリブン型

アプローチ： 証拠の欠陥(例)

“観察”と“照合”の視点



発見・評価事項(例)	(環境)	(人)	機会	動機	正当化
書類の不備	レ	レ	●	●	●
コピー・伝送書類以外のオリジナル書類等の入手不可	レ		●		
残高調整上の重大な不明事項の存在	レ		●		
手書きによる文書書き換え等	レ	レ	●	●	●
曖昧で首尾一貫しない非論理的回答		レ		●	●
記録と、確認状の相当な不一致	レ		●		
在庫・固定資産の重大な欠陥	レ		●		
文書保存規程の逸脱	レ	レ	●	●	●

※上記例は参考例であり、各社毎に評価基準が異なる場合があります。

トライアングルの3要素に
該当する場合は、
不正が想定される

(b) 不正防止チェックリスト

不正リスク要因	No.	チェック項目(質問)	○十分な取り組みがなされている。	△一部改善の余地がある。	×抜本的な改善が必要である。
『機会』をつくらな いために 未然防 止への取組み	1	営業店長以下の全役職者が、自店で起こりうる不祥事件・不正へのリスク認識を共有し、リスクの高い業務には特に注意を向けているか。			
	2	役職者は、事務規程などのルールの意義を理解し、担当者に遵守を徹底しているか。			
	3	営業店内は整理整頓されているか。			
	4	金庫の開閉・入退室、ATM等自動機の精査、夜間金庫からの集金などに関するルールが厳格に守られているか。			
	5	役職者は、検印の「重み」を十分認識して検印事務を行っているか。			
	6	役職者は、パート・派遣社員も含めて、部下全員の行動に目を配っているか。日々の仕事ぶりについて、1日1回以上全員に声をかけているか。			
	7	営業店(出張所、派出を含む)のなかに、周りの目が物理的に行き届かない場所で現金や重要印刷物が取り扱われる状況が生じていないか(死角はないか)。			
	8	渉外、派出など「周りの目が行き届かない」状況で現預金や重要書類を取り扱う担当者の行動管理は徹底されているか。			

(b) 不正防止チェックリスト

不正リスク要因	No.	チェック項目(質問)	○十分な取り組みがなされている。	△一部改善の余地がある。	×抜本的な改善が必要である。
『機会』をつくらな いために 未然防 止への取組み	9	「知識やスキルが高く仕事ができる人」に対するチェックが甘くなる傾向はないか。信頼が放任を招いていないか。			
	10	職員の家族や親せき、知人との取引は、本人以外に担当させるルールが徹底されているか。			
	11	役職者は実効性の高い自店検査を行っているか。点検やモニタリングが通り一遍になっていないか。			
	12	役職者は、連続休暇の取得等により、部下全員が「年1回1週間以上」職場を離れるよう徹底しているか。			
	13	役職者は、部下が休暇等により職場を離れている間に、本人の仕事ぶりを確認しているか。			
	14	役職者は、適度な異動、担当替えにより、部下が同一部署・同一業務に長期間勤務しないように配慮しているか。			
	15	役職者は、「顧客の目」を不正防止のチェック機能として活用しているか。			
	16	営業店長をはじめ、権限をもった役職者に対する牽制、モニタリングは十分か。			

(b) 不正防止チェックリスト

不正リスク要因	No.	チェック項目(質問)	○十分な取り組みがなされている。	△一部改善の余地がある。	×抜本的な改善が必要である。
『動機』をもたせない(プレッシャーや不満を抱え込ませない)ために抑止への取組み	17	役職者は、雇用形態を問わず部下一人ひとりの個性を尊重し、関心をもって接しているか。			
	18	役職者は、自ら積極的に部下とのコミュニケーションをとっているか。			
	19	役職者は、部下が過度のプレッシャーを抱え込んでしまう環境を作らないように留意しているか。			
	20	役職者は、部下の努力を認め、それに報いているか。			
	21	役職者は、普段から「まずいこと、困ったことほど早く報告・相談」するよう部下に徹底しているか。			
	22	役職者は、あらゆる機会を活用して、部下の仕事上の悩みや不満を吸い上げる努力をしているか。			
	23	役職者は、部下から「困ったときに頼りになる存在」として認められているか。			
	24	役職者は、部下の担当業務の進状況を毎日確認しているか。			
	25	周囲から孤立している部下はいないか。			
	26	不公平感や不満が鬱積している部下はいないか。			

(b) 不正防止チェックリスト

不正リスク要因	No.	チェック項目(質問)	○十分な取り組みがなされている。	△一部改善の余地がある。	×抜本的な改善が必要である。
『正当化』をさせないために抑止への取組み	27	営業店長以下の全役職者は、倫理・コンプライアンスに関する健全な姿勢(部下に対して常に「正しい行動」を促す姿勢)を共有しているか。			
	28	役職者は、コンプライアンス・マニュアルなどを活用して、部下に対して行動基準(何が「正しい行動」で何が「誤った行動」か)を明確に示しているか。			
	29	役職者は、自らの率先垂範や教育・指導を通じて、「正しい行動」の重要性を日々徹底しているか。			
	30	役職者は、不正行為は自分のためにならないという認識を部下に浸透させているか。			
	31	役職者は、部下がルール違反をしたり約束を守らない場合には、軽微なものでも見過ごさずその場で注意しているか。			
	32	役職者は、部下を評価するにあたって、結果だけでなくプロセスもきちんと評価しているか。			
	33	営業店内に、倫理的風土を乱すような悪しき前例や慣習がはびこっていないか。			

(b) 不正防止チェックリスト

不正リスク要因	No.	チェック項目(質問)	○十分な取り組み がなされている。	△一部改善の 余地がある。	×抜本的な改善 が必要である。
不祥事件・不正の 危険信号に早く気 づくために早期発 見への取組み	34	役職者は、不正リスクを意識しつつ、健全な懐 疑心をもって管理業務を行っているか。			
	35	役職者は、「普段の」部下の表情や言動の傾向 を把握しているか。			
	36	役職者は、不正リスクの兆候となりうる、部下の 身なり・表情・言動の「変化」を敏感に察知できる か。			
	37	役職者は、内部通報制度の周知徹底を含め、 部下が懸念事項を安心して通報・相談できる環 境を整えているか。			
	38	役職者は、部下から通報・相談を受けた場合に 備えて、公益通報者保護法や組織内の内部通 報規程を的確に理解し、通報者保護や機密保 持を徹底できる態勢を整えているか。			
	39	役職者は、顧客からの照会や苦情に対応する 際に、不正リスクへの感度を高めているか。			
	40	役職者は、不正リスク対応について日頃からコ ンプライアンス、内部監査、事務、人事、法務な どの本部関連各部と積極的に情報を共有してい るか。			

(出典) 「保険会社の不正リスク管理実践講座」 第2分冊 株式会社きんざい

(c) ケーススタディの実践方法

➡ 一般的なLessons Learned（経験から学ぶ）フレームワーク

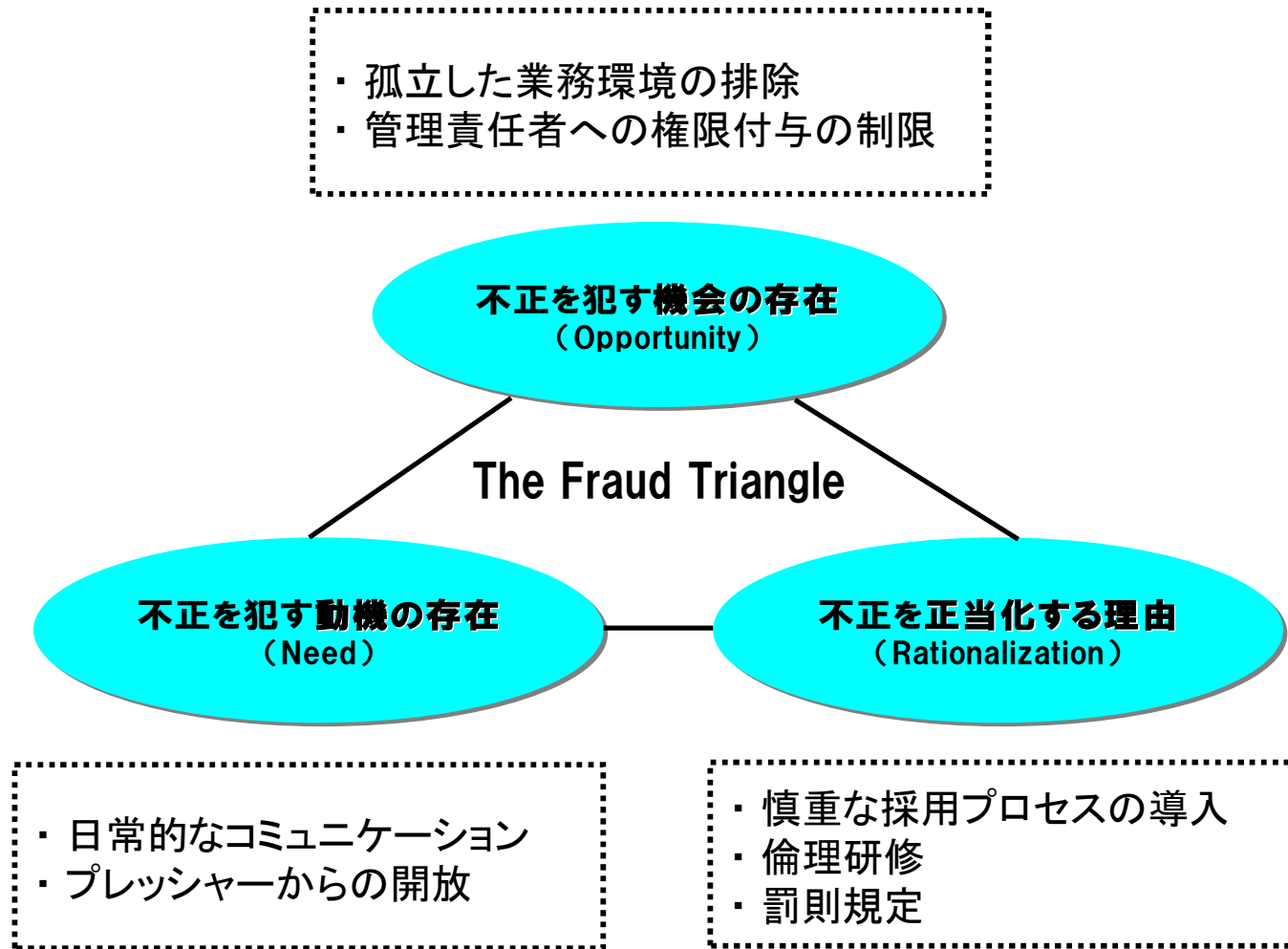


事例検証シート(例)

事例	報道ソース	発生日時	会社	内容	リスク区分	当社へのあてはめ				
						(発生想定部署)	(発生日時)	(影響の度合い)	(対応策、リスク回避策)	(具体的な指示事項)
A事例	B新聞	2009年9月1日	C証券会社	不正トレードによる巨額損失発生	オペレーショナルリスク	有価証券運用部	2009年12月10日	100億円程度の損失(見込み)	システムガード、内部監査強化	システム見直しプロジェクト立上げ

(3) 実効性ある不正リスク管理態勢

不正のトライアングルモデルをベースに考える



(a) 不正リスク管理態勢の変化

	従来型不正リスク管理態勢	今後の不正リスク管理態勢
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 不正発生はあってはならない (性善的) 	<ul style="list-style-type: none"> 全ての企業において、どんな経営者のもとでも、不正は発生する (性悪的)
管理目的	<ul style="list-style-type: none"> 不正を発見し、なくす (リスクの発見と削減) 	<ul style="list-style-type: none"> 想定したリスクが発生しないように防止 (リスク発生の防止)
活動	<ul style="list-style-type: none"> 不正ゼロ運動 (モグラたたき) 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止対応と業務改善 (プロセス改善)
効果	<ul style="list-style-type: none"> 不正発生に対するネガティブ評価 事案の隠蔽を生みやすい (不正行為) 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止対応は継続的な活動 業務改善へのインセンティブ

(b) 不正リスク管理における階層別期待機能

- 実効性ある管理体制には経営者の関与が不可欠
 - 「経営者」－「本部」－「営業拠点」相互の関連性や業務プロセスに応じた実現性の高い枠組みの導入が重要

	牽制機能(期待機能)	具体的活動例
経営者	統制環境の整備	倫理・行動憲章の周知徹底、内部監査態勢の整備、内部通報制度の導入、罰則規定の整備・厳格な処分運営
	不正発見・防止機能の監視・是正	モニタリング、改善対応の指揮
本部	不正発見・防止活動の策定	自店検査手順の策定、内部監査計画の策定、コンプライアンス研修プログラムの策定
	不正発見・防止活動の実施・遂行	日常的なPDCA管理の実施・遂行
	不正発見・防止機能に対する監視・報告	期待機能のモニタリング、経営者宛監視結果報告、不正リスク管理プログラムの改善・是正
営業拠点	不正発見・防止活動の実施・遂行	日常的なPDCA管理の実施・遂行
	不正発見・防止機能に対する監視・報告	期待機能のモニタリング、本部宛監視結果報告
	内部通報制度の運用	適切な制度運用

(出典)特別企画「営業店コンプライアンス ～不正の兆候とその発見～」

(フィナンシャルコンプライアンス 2009年8月号:銀行研修社)

(c) 不正リスク管理態勢のベストプラクティス ①

➡ 英国FSA(UKFSA)

➡ Firms' High-Level Management of Fraud Risk (2006年2月)



■ Executive Summary

・ 7つの視点を列挙

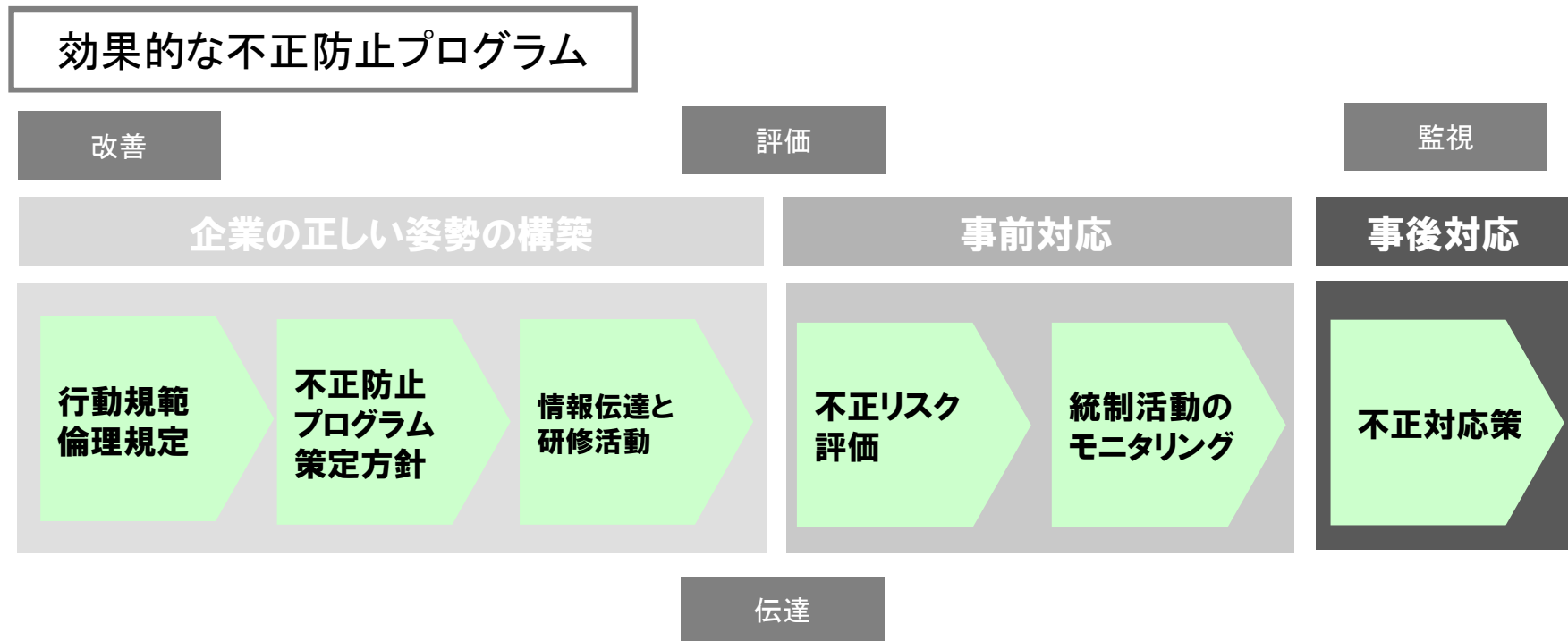
- ① Governance(ガバナンス)
- ② Roles, Responsibilities & Resources(役割・責任・資源)
- ③ Fraud Data & Reporting(不正データ・報告)
- ④ Risk Assessment & Risk Appetite(リスク評価・選好)
- ⑤ Business Engagement, Systems & Controls and 'Know Your Employee'(契約・システム・コントロール・KYE)
- ⑥ External Liaison & Communication(外部・情報伝達)
- ⑦ Educating Customers(顧客教育)

(d) 不正リスク管理態勢のベストプラクティス ②

➡ Ernst&Young: 不正リスクサーベイ(2008年)

➡ Fraud Risk Management Survey

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/FIDS_Fraud_Risk_Management_Survey_Report_2008/\\$FILE/Fraud%20Survey%20Report%20Low-Res.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/FIDS_Fraud_Risk_Management_Survey_Report_2008/$FILE/Fraud%20Survey%20Report%20Low-Res.pdf)



まとめ

- ◆ 不正発生メカニズムを知る(不正のトライアングル)
 - ◆ 動機、機会、正当化
- ◆ 不正の分類を知る(不正の樹形図)
 - ◆ 報告書不正、資産不正、汚職
- ◆ 固有の事例を検証してみる = Lessons Learned
 - ◆ 銀行：現金着服、不正融資、マネーロンダリング
 - ◆ 保険会社：代理店不正、保険金詐欺(外部不正)、作成契約、架空契約
- ◆ 不正防止プログラムを検討する
 - ◆ 内部統制目的でも必要(誤謬と不正は財務報告の虚偽表示に直結)
 - ◆ 不正リスクに対する感度を高める

ご静聴ありがとうございました

新日本有限責任監査法人(アーンスト・アンド・ヤング)
金融アドバイザリーサービス部

http://www.shinnihon.or.jp/by_sector/finance/advisory/index.html

マネージャー 板垣 尚仁(いたがき なおひと)
03-3503-1748(直通)
itagaki-nht@shinnihon.or.jp