

特定非営利活動法人

ハンガー・フリー・ワールド 御中

調 査 報 告 書

令和元年（２０１９年）８月３１日

特別調査委員会

令和元年（2019年）8月31日

特定非営利活動法人

ハンガー・フリー・ワールド 御中

特別調査委員会

委員長 大 野 薫



委員 駒 田 和 也



本報告書は、特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド（以下「HFW」と言う。）が設置した特別調査委員会（以下「当委員会」と言う。）が実施した調査（以下「本調査」と言う。）について、その報告を行うものである。

< 目 次 >

第1章	当委員会及び本調査の概要	4
第1	当委員会の設置経緯等	4
1	HFW の概要	4
2	2004 年マラウイ準支部における資金の不正流用の発覚と対策	4
3	2019 年ウガンダ支部における不正会計の発覚	5
第2	当委員会の目的及び調査事項	5
第3	当委員会の構成等	6
1	委員構成	6
2	委員の独立性	6
第4	当委員会による本調査の方法・内容	6
1	関係資料の調査	6
2	関係者に対するヒアリング等	6
第5	本調査の前提	7
第6	本調査の概要と本報告書の構成	7
1	本調査の対象事項	7
2	再発防止策の提言	7
第2章	不正会計の事実と原因	8
第1	会計にかかる HFW の体制について	8
第2	調査の概要	8
1	調査により確認された不正会計の概要	8
2	調査方法の概要	8
3	当委員会が認定した事実	9
第3	不正会計を生んだ原因	11
1	不正会計の発生を防止するために HFW がとっていた方策	11

2	マラウイ準支部の事件後の適正化施策とその実施状況	11
3	本件不正会計の発生原因	14
第3章	再発防止策の提言	15
第1	組織風土の改革	15
第2	不正会計を予防するための制度の導入	16
1	本部における取引先の選定・承認	16
2	相見積書の直接確認	16
3	クラウド会計システムのアプリケーションソフト活用	17
第3	ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築	17
1	支部事務局長の任期を限定すべきこと	17
2	内部通報制度を整備すべきこと	18
3	内部監査と人事評価	20
第4	その他の施策	20
第4章	結語	21
	【別紙1：N 連関連助成金詳細】	22
	【別紙2：自己資金事業詳細】	24

第1章 当委員会及び本調査の概要

第1 当委員会の設置経緯等

1 HFW の概要

HFW は、平成 12 年(2000 年)、アメリカに本部を持つ NGO である THE HUNGER PROJECT の日本支部が独立した組織である。同年 9 月に、内閣府から、特定非営利活動法人の認証を取得している。

主たる活動内容としては、飢餓のない世界をつくるため、開発途上国において、地域開発、アドボカシー、啓発活動、青少年育成という 4 つの活動を行っている。

日本を本部として、ウガンダ、バングラデシュ、ブルキナファソ、ベナンの 4 か国に支部を設置している。各支部には 10 名前後のスタッフがおり、支部事務局長（英語表記：Country Director）をトップとする指揮系統のもとで活動している。

活動においては、会員の会費のほか、寄付金、助成金が主たる資金源である。その中でも、未投函ハガキや未使用切手等を寄付してもらう「書き損じハガキ回収キャンペーン」により、2018 年度は 1 億 9964 万円の収入があり、経常収益の 65%を占めている¹。また、2017 年度より外務省の日本 NGO 連携無償資金協力（以下「N 連」と言う。）による助成金も受けとっており、当該助成金の使途はウガンダ地域開発に限定されている。

2 2004 年マラウイ準支部における資金の不正流用の発覚と対策

2004 年に、マラウイ準支部における資金の不正流用が発覚した。具体的には、2001 年から 2004 年にかけて、マラウイ現地事務所（当時）のコーディネータ

¹ <https://www.hungerfree.net/cms/wp-content/uploads/pdf/annual18jp.pdf> 「2018 年度収支のご報告」

一（現支部事務局長相当職）が、295 万 7321 円相当の報告書、領収証、見積書を改ざん又は偽造し、水増し及びカラ請求を行っていた²。

これに対し、HFW は、再発を防止するための適正化施策として、人材採用基準の作成、会計システムの強化、内部チェック機能の整備、本部の人材を長期派遣することの是非、戦略と組織の再設計、コンプライアンス（法令・倫理遵守）活動の推進、の 6 項目を掲げ、改革を行うことを宣言した³。かかる宣言は、HFW の WEB サイト上に公表されている。

3 2019 年ウガンダ支部における不正会計の発覚

2004 年のマラウイ準支部における資金の不正流用に対応した改革宣言があったにもかかわらず、2019 年 2 月、ウガンダ支部において、マラウイと同様、支部事務局長である Fredrick Batte（以下「Fred」と言う。）により、マラウイ準支部と同様の手口による不正会計の可能性が発覚した。

かかる事態を受け、HFW は、「書き損じハガキ回収キャンペーン」の主たる協力者であるコープデリ生活協同組合連合会及びN連助成金を管轄する外務省に対し、不正会計の可能性あることを報告した。そして、両者は、HFW に対し、不正の具体的内容を調査・報告するよう求めた。

これを受け、HFW は、2019 年 5 月、当委員会を設置した。

第 2 当委員会の目的及び調査事項

HFW は、報告を求められた事実関係及び発生原因の分析について、HFW から独立した委員のみで構成された委員会による調査を徹底的に実施するとともに、専門家としての知見と経験に基づいて事案の組織的原因を分析し、事案の客観的な評価を行い、再発防止策等の提言を受けることが必要と判断し、当委

² <https://www.hungerfree.net/about/organ/redesign/info/malawi/> 「マラウイ準支部における資金の不正流用について（2004.10.22）」

³ <https://www.hungerfree.net/about/organ/redesign/info/> 「適正化施策最終報告」

員会を設置した。

当委員会が HFW から委嘱を受けた調査事項は以下のとおりである。

- ① ウガンダ支部における不正会計に関する事実関係の調査
- ② ウガンダ支部における不正会計に関する原因・背景分析
- ③ 他支部を含めた支部における不正会計の再発防止策の提言

第3 当委員会の構成等

1 委員構成

当委員会は以下の委員により構成されている。

委員長 大野 薫（大野薫法律事務所 弁護士）

委 員 駒田和也（駒田和也公認会計士事務所 公認会計士）

2 委員の独立性

当委員会の委員は、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 7 月 15 日公表，同年 12 月 17 日改訂）に準拠して選任されており，各委員は HFW と利害関係を有しない。

第4 当委員会による本調査の方法・内容

1 関係資料の調査

当委員会は，入手した外部証拠を含め，以下の関係資料を確認・精査した。

- ・フォレンジック・レポート（現地会計事務所からの不正調査報告書）
- ・内部規程（内部会計監査マニュアル，不正行為防止規程，支部会計規程等）
- ・内部会計監査報告
- ・仕訳データ，残高試算表，会計帳簿（Quickbooks），その他会計資料
- ・理事会議事録等

2 関係者に対するヒアリング等

本部役員，従業員，ウガンダ支部現事務局長，現地弁護士ら 13 名に対し，ヒアリングを行った。また，適宜，電話，メール等による質問を実施した。

第5 本調査の前提

当委員会が行った調査の実施期間は、2019年5月13日から2019年8月31日までである。

本調査は、当委員会に開示された書類又は電磁的記録の写しについて、すべて原本と同一であり、かつ、その原本はすべて真正に成立し、その後の改ざん等がなされていないものであること、並びに、それらに重大な欠落がないことを前提としている。

本調査は、「第2章 不正会計の事実と原因」記載の各事項について、限られた時間のなかで行われたものであり、調査対象以外の期間につき不正会計があったかどうかを含め、ウガンダ支部における不正会計の一切を網羅するものであると保証することはできない。

第6 本調査の概要と本報告書の構成

1 本調査の対象事項

本調査の対象事項は、概括的な表現としては2017年10月から2019年2月までのウガンダ支部における不正会計である。本件における不正会計とは、領収書の偽造・変造又は相見積書の偽造により、適正な金額を超えて本部に費用を請求したものである。

以上の結果は、「第2章 不正会計の事実と原因」に記載のとおりである。

2 再発防止策の提言

以上の調査を前提に、当委員会として現在考えられる再発防止策の提言を行った。その内容は「第3章 再発防止策の提言」記載のとおりである。

なお、同提言は、特別調査委員会としての提言に過ぎず、HFWを拘束するものではない。同提言を踏まえてHFW自身で適切な再発防止策を策定し、実施していくことが求められる。

第2章 不正会計の事実と原因

第1 会計にかかる HFW の体制について

会計にかかる HFW の体制については、概括すれば、基本的には在外拠点として独立会計体制をとっており、権限範囲に基づき支部において経費承認や記帳処理が行われている。もっとも、N 連の外務省に対する報告については本部で取りまとめる等、必要に応じて適宜の措置も図られている。

第2 調査の概要

1 調査により確認された不正会計の概要

調査の結果、事実認定対象期間（N 連事業助成金は 2017 年 10 月から 2019 年 2 月まで、自己資金事業は 2018 年 1 月から 2019 年 2 月まで）において、HFW ウガンダ支部において適正な範囲を超える支出がなされていたことを確認した。同支部は、建築費の見積書偽造、消耗品費の領収書偽造、燃料費や通信費の水増し請求等の手段により、適正な範囲を超える経費を HFW 本部に請求していた。

なお、事実認定対象期間は、ウガンダ支部において大きな転機となったと思われる N 連事業が開始し、また、業務体制が変更された 2017 年 10 月以降を対象としている。自己資金事業については、事業規模が N 連事業に比して小さいこともあり、2018 年 1 月以降を対象としている。

2 調査方法の概要

当委員会は、入手可能な情報に基づき可能な限りの調査を行った。もっとも、現地との地理的遠隔性や、現地職員の大量の退職などによって、当委員会による直接的な調査には制約があった。このため、適正な範囲を超える支出の算定には、現地の会計士である Joseph K.M KIZZA に協力依頼をし、フォレンジック・レポートの提出を受けた。Joseph K.M KIZZA はウガンダの公認会計士であり、Institute of Certified Public Accountants of Uganda (ICPAU) の会員とし

て登録されている。また、Joseph K.M KIZZA は HFW と過去に取引をしたことは無く、適切な独立性を有している。

3 当委員会が認定した事実

(1) 確認された不正会計の具体的内容

特別調査委員会は、現地調査を行った会計事務所のフォレンジック・レポート及び HFW の内部調査の結果を吟味し、現時点で入手可能な情報に基づく適正な範囲を超える支出額は以下のとおりであると判断した。

なお、対象となる費目については、不正の嫌疑の強いものを選定して現地調査を依頼した。N 連事業については、HFW の理解に基づき協議した結果として選定している。自己資金についても、同様の費目に不正の発生可能性が高いため、同様の費目を選定し、現地調査を依頼した。また、全体を通じて、未選定の科目についても、その重要性を踏まえ、適宜簡便な検証を実施した。

ア N 連関連助成金

事実認定の概要は、以下のとおりである。なお、詳細は「別紙 1：N 連関連助成金詳細」に記載している。

単位:米ドル

費目	第1期(自2017年10月24日 至2018年10月23日)				第1期計	
	2017年度	うち、適正な範囲を超える支出額	2018年度	うち、適正な範囲を超える支出額		
資機材購入費等	74,007	18,439	79,596	18,273	153,603	36,712
ワークショップ等開催費	122	121	12,567	0	12,688	121
現地スタッフ人件費	0	0	7,478	7,478	7,478	7,478
現地移動費	1,182	1,183	14,461	14,460	15,643	15,643
通信費	114	85	1,492	837	1,606	922
その他経費(一括表示)	2,527	0	34,824	0	37,351	0
合計	77,951	19,828	150,417	41,048	228,369	60,876

単位:米ドル

費目	第2期(自2018年11月1日 至2019年2月28日)				第2期計	
	2018年度	うち、適正な範囲を超える支出額	2019年度	うち、適正な範囲を超える支出額		
資機材購入費等	230,295	33,556	48,955	40,396	279,250	73,952
現地スタッフ人件費	8,511	8,511	0	0	8,511	8,511
現地移動費	2,272	2,272	2,530	2,530	4,802	4,802
その他経費(一括表示)	30,931	0	0	0	30,931	0
合計	272,009	44,339	51,485	42,926	323,494	87,264

結論として、N 連に関する適正な範囲を超える支出は、計 148,140 米ドル（約 16,335,722 円）であると認定した。

なお、第 1 期の 60,876 米ドル（約 6,722,537 円）は外務省に返還する見込みである。また、第 2 期については進行期であるため返還等の対処方法はまだ確定はされていないが、現時点の入手可能な情報に基づく最善の見積もりにより集計を行った。

イ 自己資金事業

事実認定の概要は、以下のとおりである。なお、詳細は「別紙 2：自己資金事業詳細」に記載している。

単位:ウガンダシリング

費目	自2018年1月1日 至2018年12月31日	うち、適正な範囲 を超える支出額	自2019年1月1日 至2019年2月28日	うち、適正な範囲 を超える支出額
印刷費	28,467,500	13,350,000	1,525,000	0
交通費	167,362,650	75,195,000	22,081,400	0
消耗品費	93,749,500	9,097,500	6,336,000	0
会議費	20,716,500	20,325,000	0	0
修繕費	72,160,000	48,302,000	0	0
その他経費（一括表示）	737,635,369	0	64,496,667	0
合計	1,120,091,519	166,269,500	94,439,067	0

結論として、自己資金に関する不適切な支出は、166,269,500 ウガンダシリング（約 4,988,085 円）であると認定した。

ウ 不適切な支出が活動計算書の経常費用計に占める割合

本件の不適切な支出がHFWの活動計算書の経常費用計に占める割合は、以下のとおりである（円換算後）。なお、2019 年度は進行期であることから、ここでの検討は省略する。

単位:円

	2017年度			2018年度		
	不適切支出 (N連)	不適切支出 (自己資金)	活動計算書 経常費用計	不適切支出 (N連)	不適切支出 (自己資金)	活動計算書 経常費用計
金額	2,189,606	-	185,851,033	9,429,237	4,988,085	324,459,973
比率	1.2%	-	-	2.9%	1.5%	-

(2) 不正会計が行われた期間について

調査の結果、それぞれ、以下の期間における不正会計が確認された。

- ・ N 連関連助成金： 2017 年 10 月から 2019 年 2 月まで
- ・ 自己資金事業 ： 2018 年 1 月から 2019 年 2 月まで

(3) 他国支部への影響について

2019 年 7 月から 8 月にかけて他国支部（バングラデシュ、ベナン、ブルキナファソ）において、HFW の内部監査及びアンケート調査が行われた。かかる監査及び調査によれば、他国支部では、架空の取引先の存在は確認されず、支部事務局における独善的な体制は認められず、また、ウガンダ支部同様の不正会計が発生したという証拠は発見されなかった。

第 3 不正会計を生んだ原因

1 不正会計の発生を防止するために HFW がとっていた方策

過去に HFW のマラウイ準支部は、今回と同様、報告書、領収証、見積書の改ざんや偽造という手段を用いて、水増しおよびカラ請求により不正な請求を行った。そして、マラウイ準支部の事件後に、HFW は、同種事案の再発を防止するために適正化施策を発表した⁴。それゆえ、当該適正化施策が、不正会計の発生を防止するために HFW がとっていた方策であると認められる。

2 マラウイ準支部の事件後の適正化施策とその実施状況

(1) マラウイ準支部の事件後の適正化施策の内容

2004 年の適正化施策最終報告において、①人材採用基準の作成、②会計システムの強化、③内部チェック機能の整備、④本部の人材を長期派遣することの是非、⑤戦略と組織の再設計、⑥コンプライアンス（法令・倫理遵守）活動の推進が掲げられている。

(2) 適正化施策の実施状況

ア ①人材採用基準について

HFW は、マラウイ準支部の事件後、「人材採用基準規程」を作成した。

⁴ 前掲 3「適正化施策最終報告」

しかし、人材採用基準規程の対象は、準支部の事務局長、会計責任者及びプロジェクト担当者に限定されている。そのため、大きな権限を有する支部事務局長を規程により規律する必要があるにもかかわらず、現在の規程では、支部事務局長は規律されていない。

また、当該規程の内容において不正会計の防止に関連するのは、「支部・準支部設立基準」、「定款」、「憲章」、「準支部規約」、「不正行為防止規程」、「内部通報規程」、「倫理規程」を正しく理解し遵守できる意思があること」という記載だけである。理解し遵守できる意思があるかどうかは、採用時に容易に判断できないため、不正を防止するにおいては不十分である。

さらに、一般的に、親族により経営している場合、不正及びその隠蔽を行うことが容易になる。現に、本件不正会計において、本件不正会計当時の支部事務局長である Fred を解雇した当時、ウガンダ支部の従業員 10 名中 8 名が Fred の親族であった。しかし、HFW には、親族が多数入職することを防止する規程は存在しなかった。

したがって、人材採用基準の作成は不十分なものに止まっていた。

イ ②会計システムの強化

会計については、各国担当職員のみならず本部会計担当職員が精査し、また、内部・外部の監査を実施している。かかる監査の実施は一般的には不正会計の防止に効果的な施策であるといえる。

しかし、1 か月ごとに本部会計担当職員が各支部のデータを精査するほか、ウガンダ支部においては外部会計監査をも導入していたにもかかわらず、本件不正会計が発生した。

開発途上国においては、外部会計監査による不正の発見には限界があり、構造的に対策をとらなければ外部会計監査を行ったとしても不正会計を防止する上では不十分であることが今回判明したといえる。

ウ ③内部チェック機能の整備

まず、HFW は、新たに内部監査として内部会計監査規程を規定した。ここでは、「内部統制・各伝票、帳簿等の所在・会計処理精度・領収証の信憑性・予算管理」を確認することとされている。

また、HFW は、内部会計監査マニュアルも規定した。そこでは、「領収証に不正がないか下記の点を確認する」として、「・ボールペンで書かれているか・サインは偽造されていないか・金額や日付の書き換えがないかどうか・領収証の発行番号と発行日に整合性はあるか」という点を確認することとされている。

しかし、かかる規程・マニュアルにもかかわらず、領収書が偽造・変造され、本件不正会計が発生した。つまり、整備した規程は、領収書の偽造・変造による不正会計を防止するにはそれだけでは不十分であることを意味する。

エ ④本部の人材を長期派遣することの是非

適正化施策においては、本部の人材を一回につき最短でも 1 ヶ月以上（治安の悪化による早期帰国を除く）滞在することとされた。しかし、現在、HFW においては、本部の関与の方法が支部担当制ではなく、事業担当制に変更され、1～2 週間しか滞在しないこととなっている。

ただ、本部の人材を長期派遣するかどうかは、不正会計を防止する観点のみならず、現地の自立を促す観点から慎重に検討する必要がある。そのため、本部の人材を長期派遣しないことが不適切であるとただちに論じることはできない。

オ ⑤戦略と組織の再設計

本部の財政、運営能力、人員数などに照らして適正な事業規模にするため、一部支部の活動を停止することとなり、現在では支部がウガンダ、バングラデシュ、ベナン、ブルキナファソの 4 か国に限定されている。

また、基本方針・事業戦略を新たに策定し、中長期計画を策定している。

この点に関しては、特に問題は認められなかった。

カ ⑥コンプライアンス（法令・倫理遵守）活動の推進

倫理規程及び不正行為防止規程が規定されたことは認められた。ただ、年に1回の読み合わせと、新職員への共有が義務づけられていたものの、これらが実施されなかった事例が認められた。

また、開発事業実施に際して、支援事業対象者に対して、事業内容の情報開示・告知を行うことについて検討すると適正化施策には記載されたが、検討の結果、実施されないこととなったことが認められた。なお、情報開示・告知とは、現地住民に対し、実施する事業にどの程度の金額が必要となるか文書で告知することであることがヒアリングから認められた。そして、かかる情報開示・告知をしたとしても、不正を直接的に防止することはできない。そのため、情報開示・告知をすることが不可欠であったとまではいえない。

ただ、そうだとした場合、読み合わせと共有が未実施である以上、コンプライアンス（法令・倫理遵守）活動の推進は不十分なものに止まったと言わざるを得ない。

3 本件不正会計の発生原因

以上から、本件不正会計は、不正防止のための適正化施策の内容及び実施が不十分であることから発生したものと認められる。適正化施策の方針にそって形式的に規程を作成するだけでなく、実質的に不正会計を防止する施策としての検証が不十分であったことが露見したものであるといえる。

第3章 再発防止策の提言

第1 組織風土の改革

1 本部の改革

従業員のヒアリング、内部監査報告資料等から、HFW に組織としての意識の緩みが認められた。例として、支部における支払承認プロセスの監督が不十分であったことが挙げられる。すなわち、支部において経費の支払をするにあたり、支部内部で上長の承認を必要としていたものの当該承認証跡が残っていない事例があった。そして、これを本部が内部監査では発見していたにもかかわらず、実効性のある是正措置が十分にとられていなかった事例が認められた。この場合、前回の指摘事項の改善状況を継続的にモニタリングするような是正措置をとる必要があった。

また、職員に対するヒアリングにおいては、ケアレスミスにより金銭的損失が発生したとしても、損失が発生することの重要性を十分に認識していないと評価しうるような回答も存在した。そのため、職員レベルまで損失が発生することの重要性を浸透させる丁寧な取り組みを実施する必要がある。

以上をふまえ、本部役職員は、HFW が、多くのドナーが寄付した資金をもとに運営されていることを再認識し、作成した規程を厳格に運用する体制を早急に整える必要がある。

2 支部の改革

ヒアリングにおいて、支部が日本本部のことを都合の良い資金提供者としてしか見ていないと感じると回答した従業員が複数存在した。また、支部用の規程が少なく、支部が業務の内容を正確に把握していない場面があったことも認められた。

一方で、近年、各支部の事務局長に対して、本部のボランティアによる切手・ハガキの現金化の作業の様子を見せたり、実際に作業させたりすることにより、

お金の大切さを認識させる努力をしていることが認められた。

以上を踏まえると、支部の業務の内容について、規程を作るだけで満足するのではなく、各支部において適切に業務ができるような教育・監督プロセスを整備する必要があるものと考えられる。

また、支部会計規程で定めるとおり、現地監査法人を定期的にローテーションすることも効果的である。なお、現地監査法人を選定する際は、現地監査法人による監査によっても本件不正会計を排除できなかったことを考慮し、数社を候補として、現地監査法人の適格性を吟味することが不可欠である。

第2 不正会計を予防するための制度の導入

いくら本部役職員並びに支部事務局長及び支部職員を教育したとしても、人間である以上、間違いを犯す可能性は排除しきれない。そのため、教育や風土の改革に止まることなく、組織的に不正会計を制度的に防止できるよう、以下のような制度を導入していく必要がある。

1 本部における取引先の選定・承認

今回の会計不正においては、領収書を偽造する事例が多く見られた。偽造の中には、架空の取引先との領収書を作成する事例も多く含まれていた。

そこで、架空の取引先や信頼性の低い取引業者を排除するため、ベンダー登録手続きを取り入れ、特別な承認を得ない限り、登録されている業者以外とは取引できないこととすべきである。これは、一般的な経理実務において行われている手続であり、参考とすべきである。

2 相見積書の直接確認

今回の不正会計においては、相見積書が偽造されたことで、実際に施工した会社以外の見積もりが排除され、見積金額の相当性が判断できず、結果として、建築費として合理的な金額を上回る金員が施工会社に支払われることとなった。

そこで、相見積書を取得した場合には、見積作成業者に対し、当該金額での見積もりを作成したかどうかを本部から直接確認することを提案する。

なお、相見積書を取得する必要があるほど金額の大きな発注をすることは頻回に発生するものではないため、かかる運用をしたとしても、本部の負担が過大となることはないものとする。

3 クラウド会計システムのアプリケーションソフト活用

内部監査において抽出したサンプルを検討した結果、支部における適切な承認証跡が無い事例が散見された。このような承認のミスを防止するためには、経費申請・承認のプロセスを可視化できるアプリケーションソフトを導入することが効果的である。かかるアプリケーションソフトの導入により、本国から容易にチェックすることができるようになり、また、支部事務局長に承認フローが集中することを防ぐことが可能となる。業務処理統制を向上させることは、不正の発見・防止に高い効果を発揮するため、アプリケーションソフトの活用が望まれる。

近年、クラウド会計システムの機能は発展していることに鑑みると、相応に高い費用対効果が期待できる。

第3 ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築

1 支部事務局長の任期を限定すべきこと

今回の不正会計においては、ウガンダ支部事務局長である Fred が主導的役割を果たした。そして、Fred は、2000 年 6 月に HFW が独立して活動を開始したときから 18 年以上にわたり、ウガンダ支部事務局長であった。そして、HFW が本件不正会計に気づき、Fred を解雇した当時、ウガンダ支部の従業員 10 名中 8 名が Fred の親族であった。ウガンダには家制度が無く、家族かどうか氏名から明らかにならないため、容易に親族で固めることができたと考えられる。このように、長期にわたって支部事務局長が同一人物であると、徐々に従業員を支部事務局長の親族等の関係者を採用することで、支部を事務局長が思いのままに動かすことが可能になる。

また、HFW の支部事務局長となる者は、村人が尊敬する地元の名士である

こと、また、従業員は雇用が少ない環境下で雇用してもらった恩義があるので、支部事務局長に対する不満を表明するのが困難であることがヒアリングを通じて認められた。そうすると、仮に親族で固めていない場合であっても、事務局長は強い権限を持つ傾向があるといえる。

これらの事実から、同一人物が長期にわたって事務局長を務めた場合、当該人物が当該支部の一切を思いのままに動かすことができる状態に至る可能性が高い。それゆえ、支部事務局長の任期が長期にわたることは不正会計のリスクを高める。

また、ヒアリングから、Fred 解雇後に新事務局長を採用するに際して、優秀な人材が多数応募してきたことが認められた。そのため、任期を限定したとしても、任期満了後に次の事務局長を採用することに支障はない。

したがって、支部事務局長の任期を例えば3年ないし5年という短期に限定し、任期満了後には、次の事務局長を採用すべきである。

なお、任期を設定した場合には、任期満了が近付いた際に規則を遵守する意識が低下する事例が見られることに鑑み、退任後の名誉職を用意するなど、任期満了直前の不祥事を防止する方策を用意することが望まれる。

2 内部通報制度を整備すべきこと

HFW は、支部に日本人駐在員を置かないこととしている。その理由につき、HFW は、「現地の慣習や文化、伝統などに詳しい現地の職員だからこそ、住民のニーズを的確にくみ取り、住民とコミュニケーションを深めながら、事業を実施していくことができます。また、自分たちで事業を進めるなかで、職員、住民の双方に事業を運営していく能力が培われ、自立することができます。⁵⁾」と WEB ページ上で述べている。これは、正当な目的であり、維持されるべきである。現地に駐在員を置くことで不正は回避できるとしても、自立した運営

⁵⁾ <https://www.hungerfree.net/about/activity/> 「活動についての Q & A」

という目的が達成できないのであれば本末転倒である。なお、支部に日本人駐在員を置くかどうかは、HFW が目的達成のために自主的に定めるべき事項であり、特別調査委員会が支部に日本人駐在員を置くべきかどうかを決めうる権限を有するものではないことは言うまでもない。

しかし、現地に駐在員を置かないという判断をした場合には、監視が不十分となることを意味する。そのため、現地における不正を把握する端緒が乏しく、再度不正を招くこととなりかねない。

そのため、不正を把握する端緒としての内部通報窓口の整備が必要である。マラウイの資金の不正流用においても、内部通報が端緒となっている⁶ことから、制度としての整備が不可欠である。

現在、内部通報を義務づけるというかたちで、不正行為防止規程中に内部通報義務は規定されている。しかし、利用のインセンティブがない限り、実際に通報に至ることは考えづらい。そのため、例えば、内部通報を利用したことにより不利益に取り扱われず、報復は禁止され、また、通報の内容が第三者に開示されないことを周知徹底し、実効性のある内部通報窓口を運用することが望まれる。

なお、HFW においては、支部職員に対する教育の一環として、不正をすると支部を閉鎖するかもしれないので不正はしないように、という指導を行っていたことが認められた。しかし、不正をすると支部を閉鎖するということは、不正を内部通報すると自らの働き口を失うことを意味する。そうすると、不正を通報するインセンティブは失われ、逆に不正を通報せず隠す方向に進むことが容易に想定される。それゆえ、今後は、不正があった場合にも雇用が維持されることを明言し、積極的に内部通報者を保護する旨を告知すべきである。

⁶ 前掲 2「マラウイ準支部における資金の不正流用について（2004.10.22）」

3 内部監査と人事評価

HFW では内部監査を継続的に実施している。そして、監査の結果、各国拠点で継続的に「重要な問題があり、改善を要する」と判定されているにもかかわらず、次年度以降も統制活動が改善されていない状況が散見される。そのため、監査結果を受けて統制活動を改善できる組織作りを推進する必要がある。

なお、内部監査の結果が改善しないのは、監査結果の良し悪しが人事評価に反映されていないことも原因であると考えられる。そのため、内部監査の結果も支部における人事評価の一項目として追加し、改善を推進すべきである。

第4 その他の施策

ヒアリングにおいて、HFW が、認定 NPO 法人の取得を検討しているとの回答があった。当該認定を取得することで、役職員がガバナンスの向上に前向きになり、また、組織改善の成果を内外にも訴求しやすくなるという効果が期待できる。そのため、HFW が、認定 NPO 法人を取得することは、当委員会としても望ましいと考える。

なお、認定 NPO 法人を取得するには通常 2, 3 年程度の期間を要するため、あくまで中期的な取り組みとして、である点は付言しておく。

第4章 結語

本件調査で明らかになった事実から、HFWにおける支部の会計処理において、不十分、不適切な運用が行われていることが多数判明した。HFWは、多くのドナーが寄付した資金をもとに運営されているところ、かように不十分、不適切な運用をしていたことは、HFWがドナーの善意に甘えていたと言わざるをえない。

しかし、本件の調査にあたり、HFWの役員・従業員とも本件調査に非常に協力的であり、ヒアリングが必要な役員・従業員は、全員、ヒアリングに応じた。また、保有している情報は全て開示され、必要な書類一切にアクセスすることができた。本件調査も、HFWの事業規模からすると、費用面からみて実施するのは容易ではないにもかかわらず、積極的に実施したものである。以上に照らすと、HFWは、自発的かつ積極的な改善を実施していく高い意識が認められる。

飢餓のない世界をつくるというHFWの崇高な目的が、不適切な会計によって、信用を失い、頓挫することは世界全体にとって望ましいことではない。HFWが、この調査報告書における提言を活用し、組織風土及び会計処理方法の改善を通じ、飢餓のない世界をつくるための活動を継続していくことを期待し、本報告書の結びとする。

以 上

【別紙１：N 連関連助成金詳細】

対象期間は、2017 年 10 月から 2019 年 2 月までである。また、N 連報告様式を踏まえて表記している。

単位:米ドル

費目	細目	第1期(自2017年10月24日 至2018年10月23日)			
		2017年度	うち、適正な範囲を超える支出額	2018年度	うち、適正な範囲を超える支出額
1. 現地事業経費(1) 直接事業費	(ア) 資機材購入費等	74,007	18,439	79,596	18,273
	(イ) ワークショップ等開催費	122	121	12,567	0
	(ウ) 専門家派遣費	0	0	0	0
	(エ) 研修員招聘費	0	0	0	0
1. 現地事業経費(2) 現地事業管理費	(ア) 本部スタッフ(駐在)人件費	0	0	0	0
	(イ) 現地スタッフ人件費	0	0	7,478	7,478
	(ウ) 現地事務所借料等	720	0	2,258	0
	(エ) 現地移動費	1,182	1,183	14,461	14,460
	(オ) 会議費	0	0	0	0
	(カ) 通信費	114	85	1,492	837
	(キ) 事業資料作成費	0	0	667	0
	(ク) 事務用品購入費等	42	0	930	0
	(ケ) 本部スタッフ派遣費	1,765	0	2,506	0
1. 現地事業経費(3) 情報収集費		0	0	0	0
1. 現地事業経費(4) その他安全対策費		0	0	0	0
2. 現地事業後方支援経費(1) 現地事業後方支援管理費	(ア) 本部スタッフ(事業担当)人件費	0	0	0	0
	(イ) 本部スタッフ(経理担当)人件費	0	0	0	0
	(ウ) 会議費	0	0	0	0
	(エ) 通信費	0	0	0	0
	(オ) 事業資料作成費	0	0	0	0
	(カ) 事務用品購入費	0	0	0	0
2. 現地事業後方支援経費(2) その他安全対策費		0	0	9,633	0
3. 一般管理費等		0	0	9,999	0
4. 外部監査経費(1) 現地外部監査経費		0	0	8,831	0
4. 外部監査経費(2) 本部外部監査経費		0	0	0	0
	合計	77,951	19,828	150,417	41,048

①

①

単位:米ドル

費目	細目	第2期(自2018年11月1日 至2019年2月28日)			
		2018年度	うち、適正な範囲を超える支出額	2019年度	うち、適正な範囲を超える支出額
1. 現地事業経費(1) 直接事業費	(ア) 資機材購入費等	230,295	33,556	48,955	40,396
	(イ) ワークショップ等開催費	0	0	0	0
	(ウ) 専門家派遣費	0	0	0	0
	(エ) 研修員招聘費	0	0	0	0
1. 現地事業経費(2) 現地事業管理費	(ア) 本部スタッフ(駐在)人件費	0	0	0	0
	(イ) 現地スタッフ人件費	8,511	8,511	0	0
	(ウ) 現地事務所借料等	0	0	0	0
	(エ) 現地移動費	2,272	2,272	2,530	2,530
	(オ) 会議費	0	0	0	0
	(カ) 通信費	0	0	0	0
	(キ) 事業資料作成費	0	0	0	0
	(ク) 事務用品購入費等	0	0	0	0
	(ケ) 本部スタッフ派遣費	2,202	0	0	0
1. 現地事業経費(3) 情報収集費		0	0	0	0
1. 現地事業経費(4) その他安全対策費		0	0	0	0
2. 現地事業後方支援経費(1) 現地事業後方支援管理費	(ア) 本部スタッフ(事業担当)人件費	0	0	0	0
	(イ) 本部スタッフ(経理担当)人件費	0	0	0	0
	(ウ) 会議費	0	0	0	0
	(エ) 通信費	0	0	0	0
	(オ) 事業資料作成費	0	0	0	0
	(カ) 事務用品購入費	0	0	0	0
2. 現地事業後方支援経費(2) その他安全対策費		0	0	0	0
3. 一般管理費等		20,128	0	0	0
4. 外部監査経費(1) 現地外部監査経費		0	0	0	0
4. 外部監査経費(2) 本部外部監査経費		8,601	0	0	0
	合計	272,009	44,339	51,485	42,926

②

②

- *1：現地フォレンジック・レポートにおいて不適切な支出として報告された金額である。建築費や種子購入費に関し、適正な市場価格と乖離した金額につき適正な範囲を超えるものと判断した。
- *2：今般の会計不正に関与した支部職員の人件費に国費を使うことは不適切であるため、人件費全てにつき適正な支出ではなく、適正な範囲を超える支出と判断した。
- *3：検証範囲に制約があったため、当該項目の全額が不正であるとは断定まではできないものの、全額が不正である可能性は排除できない。かような不正の可能性の残る支出について国費を使うことは不適切であるため、全てにつき適正な支出ではなく、適正な範囲を超える支出と判断した。

《計算式》

①×110.43 円/ドル＝約 6,722,537 円

②×110.43 円/ドル＝約 9,636,581 円

計：約 16,359,117 円

なお、N 連に関する HFW から外務省への報告通貨に従い、米ドルで表示している。米ドルを円換算するにあたり、簡便的な試算として、三菱 UFJ 銀行の 2018 年の年間平均 TTM レートを使用した。

【別紙 2：自己資金事業詳細】

対象期間は、2018 年 1 月から 2019 年 2 月までである。また、HFW ウガンダの支部における会計帳簿（Quickbooks）の科目体系を踏まえて表記している。

単位:ウガンダシリング

費目	自2018年1月1日 至2018年12月31日	うち、適正な範囲 を超える支出額	自2019年1月1日 至2019年2月28日	うち、適正な範囲 を超える支出額
Personnel Expenses (人件費)	401,328,134	0	25,033,989	0
Printing Expenses (印刷費)	28,467,500	13,350,000	1,525,000	0
Communication & postage Exps (通信費・郵便費)	30,591,550	0	2,975,500	0
Travelling expense (交通費)	167,362,650	75,195,000	22,081,400	0
commission fee (支払手数料)	335,966	0	202,012	0
Supplies Expense (消耗品費)	93,749,500	9,097,500	6,336,000	0
Meeting Expense (会議費)	20,716,500	20,325,000	0	0
Membership Expense	1,250,000	0	0	0
Honorarium (謝金)	69,371,000	0	0	0
Rental fee (賃料)	42,000,000	0	4,560,000	0
Utilities Expenses (水道光熱費)	6,091,300	0	700,000	0
Book Exps (書籍代)	1,092,000	0	0	0
Training Exps (研修費)	10,648,500	0	0	0
Miscellaneous (雑費)	4,436,400	0	25,300,000	0
Compensations (報酬費用)	27,439,000	0	9,565,000	0
Repairs & maintenance (修繕費)	72,160,000	48,302,000	0	0
PR Expense (広報費)	1,570,000	0	0	0
Cosulting /Business consignment (コンサルタント費)	89,640,000	0	1,355,000	0
Donation a/c (支払寄付金)	56,509,420	0	0	0
Interest Income (受取利息)	-1,510,616	0	-7,415	0
Foreign Exchange gain (為替差益)	-22,458,093	0	-6,371,962	0
Foreign Exchange loss (為替差損)	8,570,783	0	1,184,543	0
Miscellaneous losses (雑損)	10,730,025	0	0	0
Total Expense	1,120,091,519	166,269,500	94,439,067	0

③

③

*4：現地フォレンジック・レポートにおいて不適切な支出として報告された金額である。修繕費は、主に井戸の修繕にかかる費用が不適切とされた。

*5：現地フォレンジック・レポートには含まれていない費目であるが、事業適正化以降（2019 年 3 月以降）の平均計上月額との乖離が大きいため、その乖離額を試算して計上した。

《計算式》

③×0.03 円/ウガンダシリング＝約 4,988,085 円

なお、ウガンダシリングを円換算するにあたり、HFW で通常管理する際に用い

るレートを使用した。直近の年に限れば、大きなインフレ等によるレートの変動は無いため、当報告においても同レートを使用して差し支えないと判断したためである。なお、同レートを使用することにより、会計上の換算レートとは差異が生じるが、その差異は僅少にとどまる。