

# 不正と 企業リスク

## CONTENTS

### I 企業が注意すべき不正リスク

1. 直接的・間接的な2つの損失
2. 企業が注意すべき不正リスク

### II 実際に発生した不正事件

1. 経営者による不正リスク
2. 危険対応リスク
3. 横領リスク
4. 情報セキュリティリスク

### III 不正防止のための仕組み作り

1. 不正防止のための仕組み作り
2. 内部牽制制度確立のポイント

## I 企業が注意すべき不正リスク

### 1 直接的・間接的な2つの損失

不正によるリスクは、どのような規模の企業でも必ず内在しているものです。そしてその結果引き起こされる損失は、大企業のみならず、中小企業にとっても時に死活問題へと繋がります。

不正が起きた場合に引き起こされる損失は、大きく分けて以下の2種類に分類することができます。

#### 不正による損失

直接的損失

間接的損失

#### ①直接的損失

横領による経済的な損失や、訴訟となった場合の時間的損失などが直接的損失にあたります。

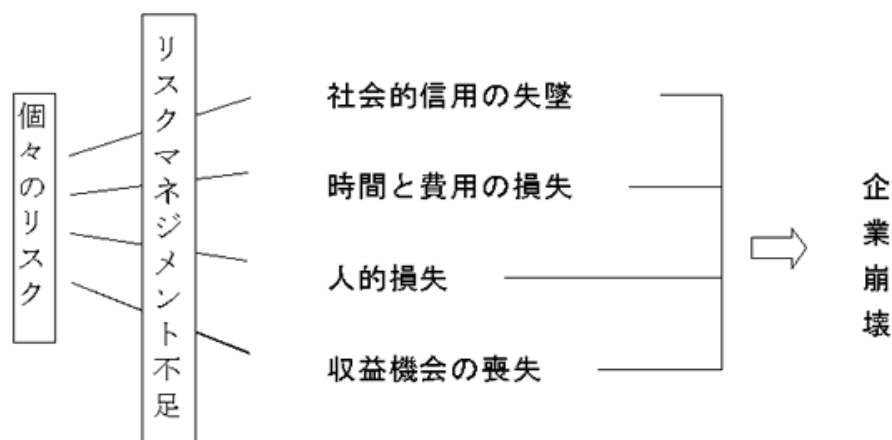
#### ②間接的損失

不正によって取引先へ損失を与えた場合などでは、直接的な損失を与えたわけではないほかの取引先からも取引を停止されるといった影響が考えられます。

また、不正の内容が大きく報道されたり、報道されるまではなくてもインターネットを介して拡散していくことなどによって、気がつかないところで徐々に顧客離れを引き起こすこともあり得ます。

不正は、まず、直接的な損失を企業に与えます。企業にダメージを与え続けていくと、企業は疲弊し活力を失い、やがて資金が枯渇し借金が増え続けていきます。金融機関はこのような状態に至った債権を不良債権と評価し、回収を急ぐことで企業崩壊につながるという、一連のプロセスとなります。

かつて金融機関による不良債権の強行回収が、企業倒産の原因だとして政治問題化し、金融機関に対する批判の声も多く出されました。その一方、当時の政府は「長く債務超過が続いている企業は、悪性腫瘍に冒されているようなもので、切除しない限り日本経済は立ち直れない」という見解を示しました。経営者が責任ある対応をせず、長期にわたってリスクを放置すると企業の破滅につながります。



## 2 企業が注意すべき不正リスク

不正事件に関連して、企業が注意しておかなければならないリスクとして、以下のよう  
なものが挙げられます。

### ①危機対応リスク

不正を把握した際に、稚拙な対応をしたがためにダメージが拡大する例は枚挙に暇が  
ありません。不正が発覚したときにこそ、経営者の真価が問われます。

### ②横領リスク

経理担当従業員が長年にわたって続けた横領が最終的に多額になってしまうといったリ  
スクは、どのような企業にも必ず存在しています。

### ③経営者による不正リスク

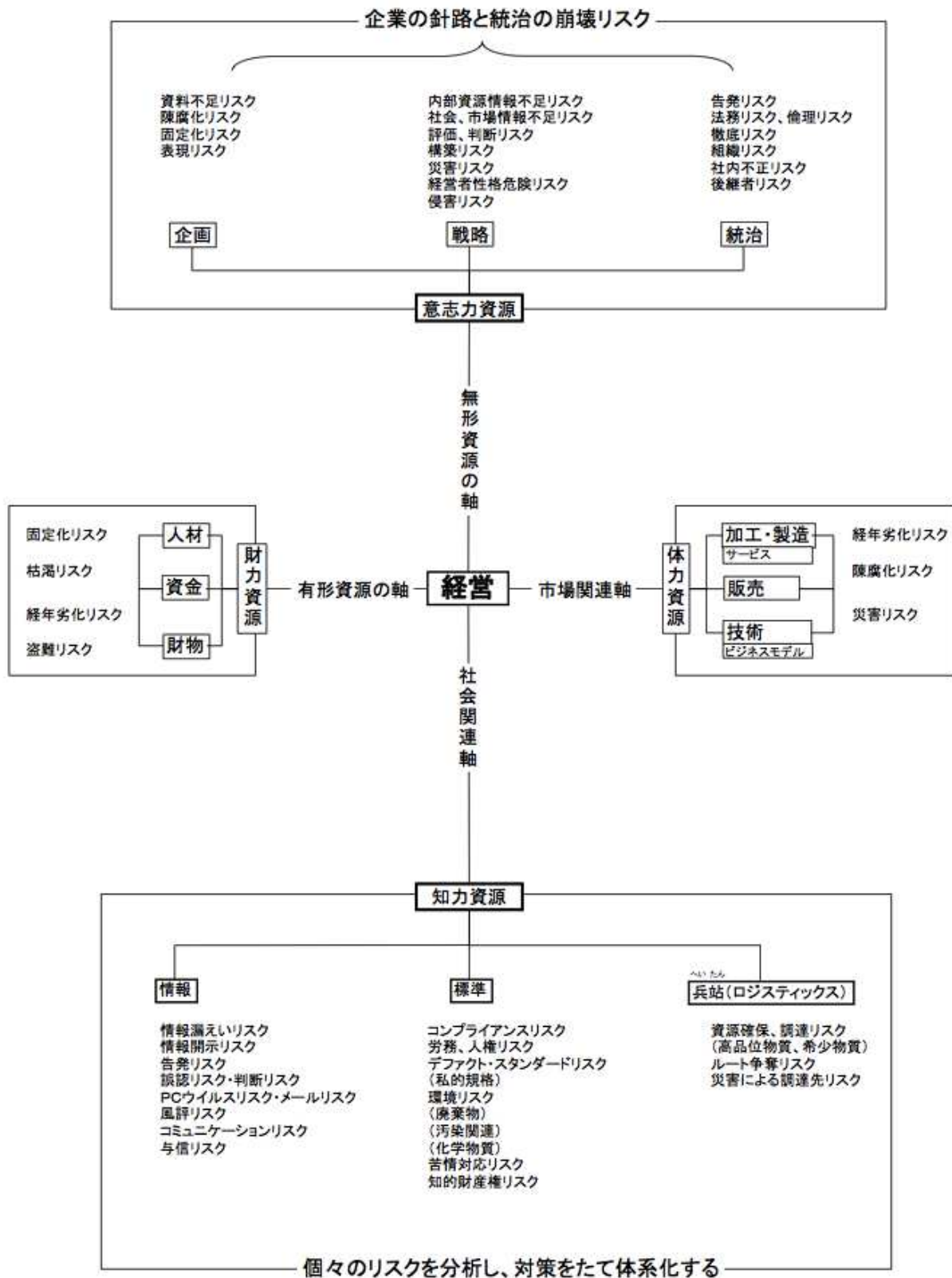
経営者は会社のお金を使うことに対して心理的ハードルが低いことが少なくありません。  
会社のお金を私的に流用したことが業務上横領として刑事事件まで発展してしまわないよ  
う経営者自身気をつけなければいけません。

### ④情報セキュリティリスク

情報システムの飛躍的な発展に伴い、現在の商取引は、インターネットの利用なしには  
考えられないものとなりました。便利である反面、世界中に繋がっていることから、その  
リスクもまた飛躍的に増大しています。

次章では、実際に企業にどのような不正行為が発生し、その結果どのような直接的・間  
接的損失を被ったかについて見ていきます。

不正防止・リスク対策



## Ⅱ 実際に発生した不正事件

企業の様々なタイプの不祥事がマスコミによって取り上げられています。中でも特に金銭にからむ不正（業務上横領等）に焦点をあて、不正の監査を実施するとともに、不正防止の観点からの管理（チェック）や内部監査を行うことが重要となります。

不正に対する有効な予防・摘発措置を講じるためには、まず不正そのものの特徴をしつかりと押えなければなりません。過去の不正事例をここでは紹介します。

### ■不正の具体的な内容

- 組織の利益を目的とした不正：通常、不公正または不誠実な有利さを悪用して利益を生み出し、外部の関係者を欺くもの
- 架空あるいは虚偽の資産の売却ないし譲渡
- 違法な政治献金、賄賂、リベートおよび公務員、公務員の仲介者、顧客または納入業者への利益分配などの不適切な支出
- 取引、資産、負債、利益に対する意図的で不適切な表示や評価
- 意図的で不適切な移転価格の設定（たとえば、関係会社間で取引された物品の評価）。経営陣は、不適切な値付けを意図的に行うことで、取引に関与する組織の業績を向上させ、他の組織に損失を与えることができる
- 独立第三者間取引においては得ることのできない利益を一方の当事者のみが受けられるような、意図的かつ不適切な関係者間取引
- 外部の関係者に組織の財務状態をよりよく示すために、重要な情報の記録または開示を意図的に行わない行為
- 法令、規則、規制、契約への違反のような禁止された企業活動
- 脱税
- 組織体に害を与える不正
- 賄賂やリベートの受領
- 本来ならば組織に利する潜在的に収益性の高い取引に従業員個人や外部の者へ回す
- 金銭や資産の使い込みに代表されるような横領着服や不正行為を隠蔽し、結果として発覚を困難にするための財務記録の虚偽記載
- 出来事やデータの意図的な隠蔽または虚偽記載
- 実際には組織体に提供されていないサービスや物品に対する請求



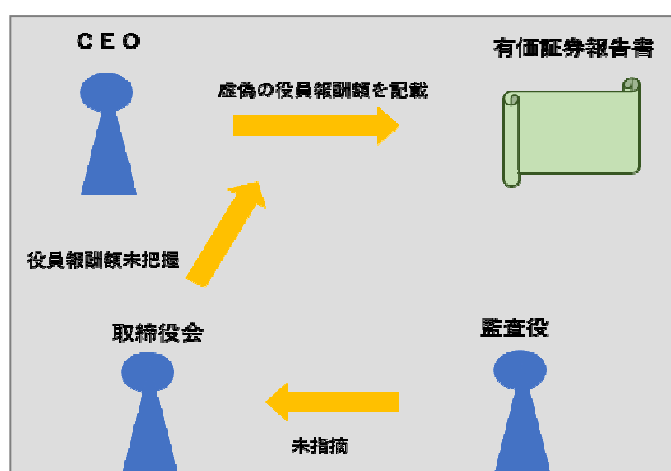
## 1 経営者による不正リスク

### ■実例1 有価証券報告書に虚偽の記載

大手自動車メーカーであるN社のCEOが記入商品取引法違反の容疑で逮捕された。

同氏は、CEO就任以来、数々の改革を断行し、復活へと導いたが、長年にわたり自身の役員報酬を少なく見せかけた額を有価証券報告書に記載していた。

この事件が起きた要因として、取締役会が同氏の報酬額の詳細を把握しておらず、監査役も指摘しなかった点も指摘されている。



大手自動車メーカーのCEO本人による不正の事例です。

同氏は、CEO就任後、数々の改革を行いわずか2年で業績をV字回復させました。

しかし、それによって会社を私物化していたとの疑いも出ており、今回、有価証券報告書に虚偽の記載を行っていた容疑で逮捕されました。

この事件が起きた要因として、内部統制が機能していないという点がありました。

取締役会は同氏の報酬額を把握しておらず、監査役もその点を指摘していませんでした。内部統制が機能していれば防ぐことができた事例です。

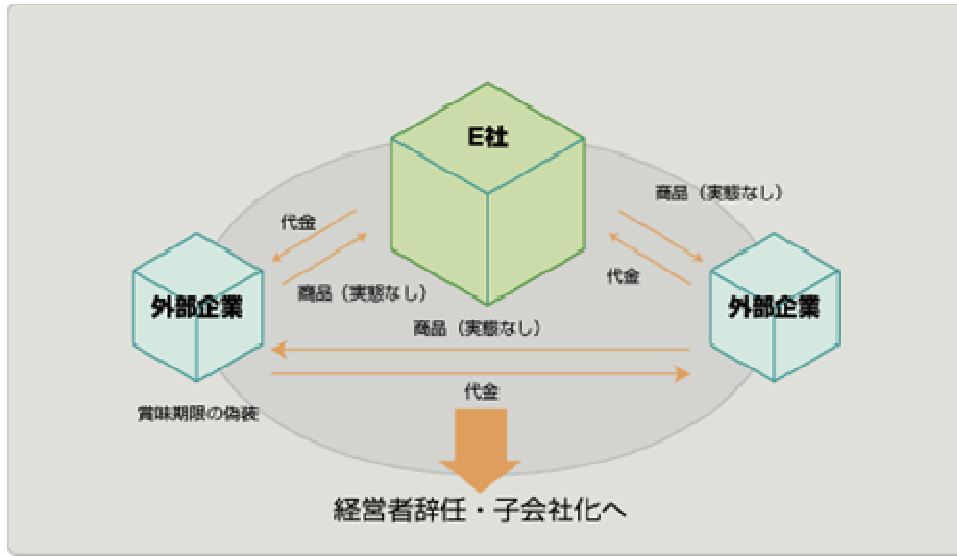
### ■実例2 業績水増しのため循環取引

株式会社設立以来増収を続けていることで有名だった冷凍食品販売会社E社だが、擬似循環取引を行うことで売上高を水増ししていたことが発覚した。

擬似循環取引とは、実際の商品移動を伴わない取引を繰り返すことで、売上を偽装するというもの。

不適切な取引による売上高の水増しは過去5年分で合計1,061億円にも及び、組織ぐるみのこうした行為によって今まで築き上げてきたブランドは失墜。創業者一族は責任をとって辞任した。最終的に、株式公開買い付けを経て他企業の完全子会社となるに至った。

不正防止・リスク対策



冷凍食品の大手として高いブランド力を持ち、業績が良いことでも有名な企業でしたが、1,061億円という巨額の架空売上を行っていたことが発覚し、信用を地に墜としてしまいました。

売上至上主義ともいえる社内の風土があったとも言われており、そういったプレッシャーからこのような行為に走ってしまった可能性があります。

最終的には以前から資本関係があった企業がE社の子会社化を行うところまで至りました。

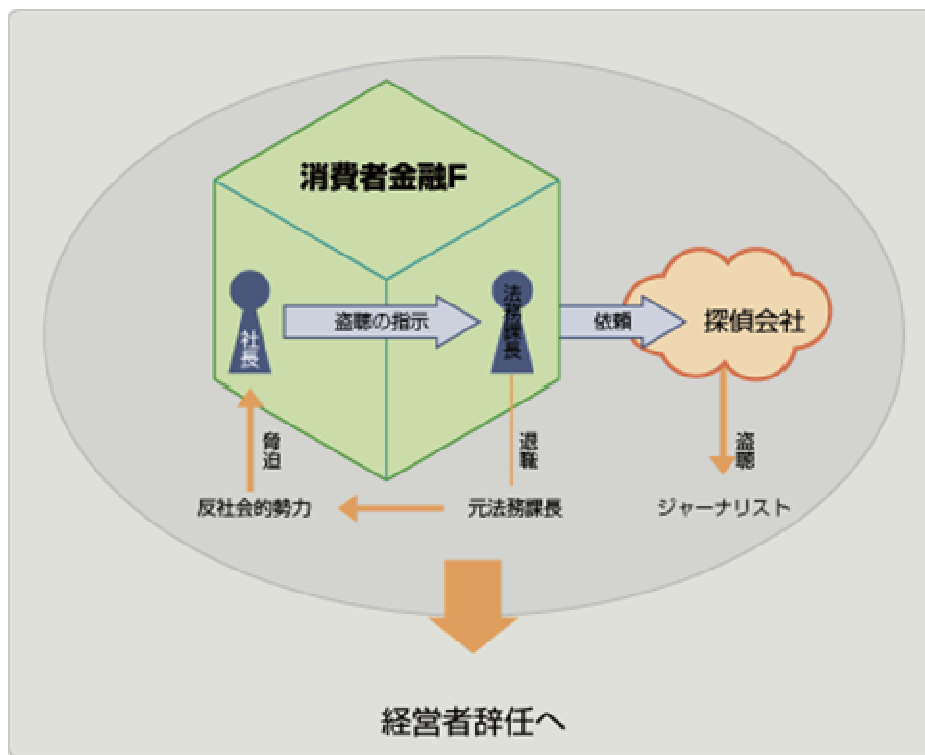
無理な売上達成を尊ぶ土壌は不正発生の一因となります。経営者の意識改革が必要だといえるでしょう。

■実例3 経営者自ら不法行為を指示

消費者金融大手のF社の社長は、週刊誌に同社の内実を暴露する記事を掲載されたことを受け、暴露記事を執筆したジャーナリストに黒幕がいることを疑い、ジャーナリスト事務所の電話を盗聴するよう社内の法務課および探偵会社に指示した。

盗聴の実務を担当した法務課長は、自らの身の保全を考え、証拠書類を持ち出した上で退社。その後、ギャンブルにのめりこみ多額の借金を背負ったことをきっかけに、暴力団にこの証拠書類を売却したため、F社は暴力団から脅迫されるに至った。

これらのことが明るみに出たことで、結局創業者の会長は辞任に追い込まれた。



経営者自ら違法行為を指示したことにより、全てが露見した際に激しいバッシングを受けるに至りました。

さらに、暴力団といった反社会的組織から脅迫を受けるようなタネを、自らまいてしまったという事例です。

コンプライアンスの遵守という姿勢については、社員のみならず経営者自らよく身につけることが大切だといえるでしょう。

## 2 危険対応リスク

### ■実例1 賞味期限偽装で高級料亭廃業

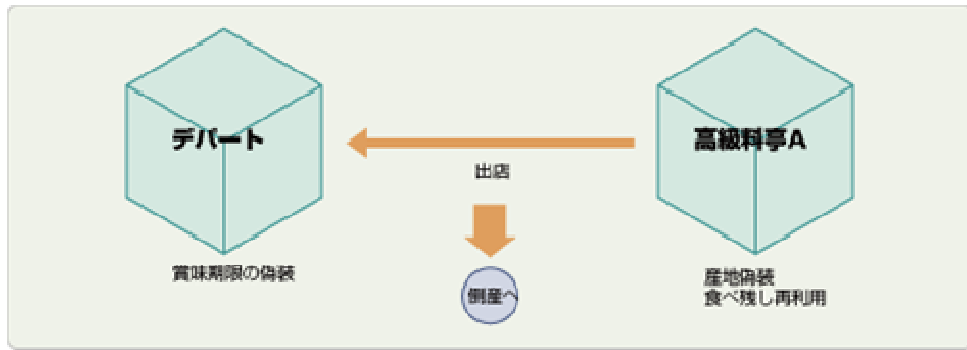
老舗の料亭から暖簾分けの形で屋号を引き継いだ高級料亭Aは、事業を拡大し、デパートに出店したり支店を出すなど多角経営を続けていた

そのような中、デパート内の菓子店において、売れ残りの商品を賞味期限を変更して再販売することが状態化していたことが判明し、信用を失墜。また、産地の偽装や客の食べ残しの再利用といった、数々の問題が相次いで表ざたとなった。

マスコミからの追求を受けた際に、賞味期限の変更は従業員が勝手にやったこと、産地については卸業者に騙されたなどといった言い訳を繰り返した。その後指示していたことを認めたが、謝罪記者会見での対応のまずさにまた批判が高まり、最終的に廃業するに至った。



不正防止・リスク対策



この件では、経営者の危機対応の稚拙さに注目が集まりました。

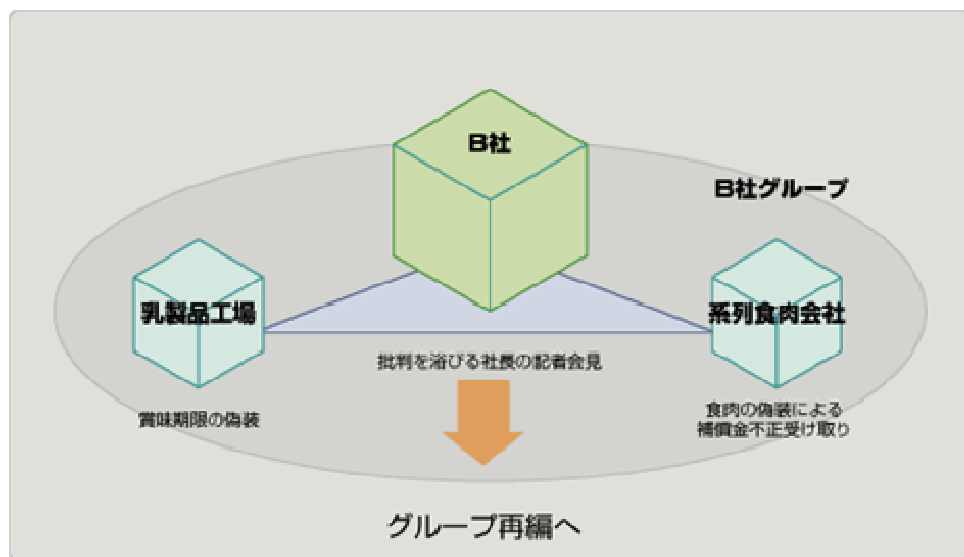
最初に賞味期限切れ商品の販売が発覚した際に非を認め、謝罪記者会見という対外的にアピールする機会をもっとうまく活用していれば、廃業に至らなかった可能性もあります。

経営者の意識のあまりの低さゆえに、危機対応への対策を全く講じていなかったことから、倒産という最悪の結果へと結びついてしまいました。

■実例2 度重なる不祥事でトップメーカー転落

乳酸業のトップメーカーであるB社は、工場のずさんな品質管理体制により被害者数が1万人にも上るとされる大規模な食中毒事件を引き起こした。

さらに、食中毒事件の尾が引く中、子会社の1つが、狂牛病騒動に乗じて外国産の牛を国産と偽って政府に引き取らせ、補償金を得ていたことも発覚。社内における統制力のなさに批判が集まり、グループ全体の再編成を余儀なくされる結果となった。



もともと著名な企業であったために、度重なる不正により世間からの激しいバッシング

## 不正防止・リスク対策

を受けることになりました。特に社長が発した「私は寝ていないんだ」といった発言がマスコミで繰り返し報道されたことにより、経営者、ひいては会社全体への不審へと繋がってしまいました。

結果、国内トップシェアを誇るリーディングカンパニーであったにも関わらず、存亡の危機に立たされ、グループを再編することになっています。

近年「食の安全」への意識が高まっている中の出来事であり、ずさんな衛生管理体制に対しては特に厳しい目が向けられていることがはっきりした一件でした。

品質管理などの内部統制を確立していれば、伝統あるトップメーカーが根幹から崩れるような事態にはならなかったでしょう。

### 3 横領リスク

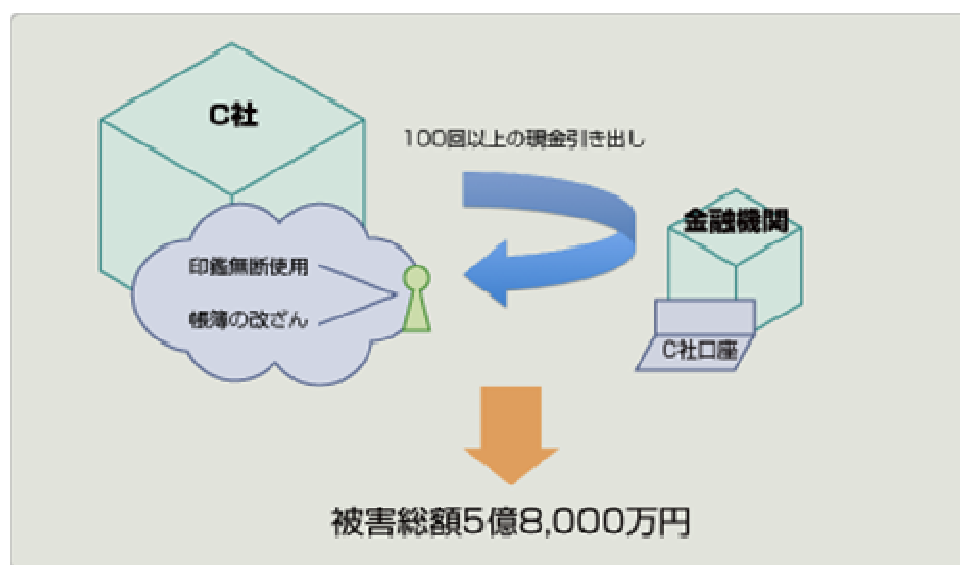
#### ■実例1 先物取引の損失補てんのため会社の口座から横領

ドラッグストア大手であるC社の経理部長は、会社の複数の口座から無断で資金を引き出すと同時に、帳簿を改ざんして引き出した額をつじつまあわせを行っていた。その回数は実に100回以上にもわたっていた。

手口は、上司が管理する会社の印鑑を無断で使い、銀行の払戻請求書を作成するといったものだった。

総額5億8,000万円にも上る巨額横領事件となり、横領した資金は先物取引で生じた損失の穴埋めに使われていた。

C社では内部統制システムの構築を進めており、その過程で不正指摘を怖れた経理課長が会社に打ち明けたことにより発覚した。



内部統制の構築を行う過程で、不正を行っていた経理部長自ら不正を自己申告したという事例です。

その額は個人による横領としては、実に5億8,000万円と巨額で、内部統制がうまく働いていないと横領を繰り返してしまう可能性があることを示しています。

内部統制の構築を進めることで、より一層の被害拡大が起こらずに済んだ好例です。

## 4 情報セキュリティリスク

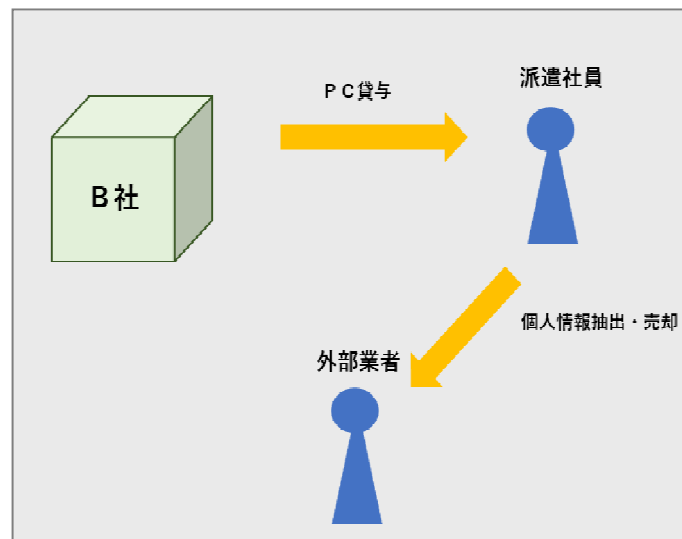
### ■実例1 通信教育の最大手企業Bが個人情報流出

通信教育の最大手であるB社にて、大量の個人情報が流出した。

会員より全く関係のない企業からダイレクトメールが届くようになったとの問い合わせが増加し、B社で社内調査を行ったところ登録会員約2,900万件もの個人情報が漏洩していることが発覚した。

警視庁による調査の結果、当時東京支社に勤務していた派遣社員の男性が逮捕された。派遣社員の男性は貸与PCで個人のスマートフォンを充電しようとして接続したところ、データ移行が可能であることを発見、その後名簿業者への売却を目的として約20回、計2億300万件もの個人情報を持ち出した。

この事件の責任を取る形で副会長・CIOが引責辞任となった。



B社は外部の攻撃に対しては万全な対策を行っていました。しかし、外部の攻撃に対し万全な対策を行っていたとしても、内部に敵がいる限りいとも簡単に情報の持ち出しが行ってしまうという事例となります。犯行を行った派遣社員は経歴20年以上のベテラン社員であり、他の派遣社員を指導する立場であったため、行動が周囲に発見されることが難しかったということも事件が起きた要因となります。

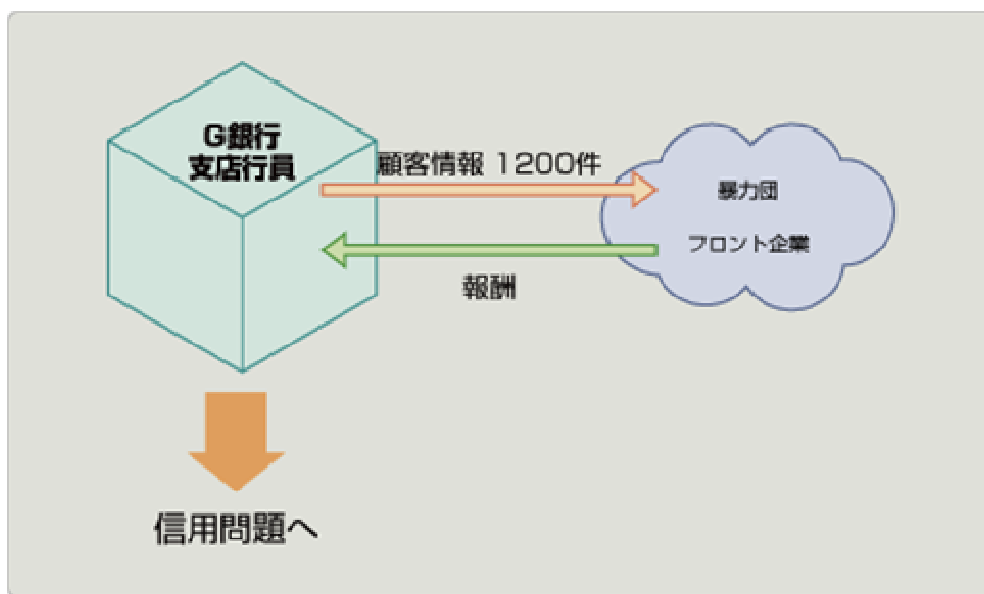
内部統制が機能していれば、お互いに監視し防ぐことができた事例です。

### ■実例2 大手銀行の行員が顧客情報を漏洩

大手都市銀行Gの支店のお客様係の行員が、支店の顧客情報1,200件を不正に持ち出し、暴力団と関係が深い詐欺グループに渡していた。

行員は、相手が暴力団関係者と知らず「共同で事業を行おう」という誘いに応じ、顧客情報を持ち出していた。暴力団関係者が別件で警察からの捜査を受けたおりに、個人情報のリストがあったことから発覚したもの。

同行では個人情報保護のための社内規定が整備されておらず、従業員への監督体制も不十分だった。



この事例では、内部情報の持ち出しが警察が別の調査を行ったためにたまたま発覚しました。それまでは持ち出しの事実を会社が把握できていなかったということであり、社内体制に大きな問題があったといえます。

行員が意図的に行った漏洩として大きく報道され、会社の情報管理体制に対する不信感が広まりました。

しっかりと確立された内部統制がありさえすれば、防ぐことができた典型的な事例です。

### Ⅲ 不正防止のための仕組み作り

発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

内部牽制制度	●社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	●正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	●内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

#### 1 不正防止のための仕組み作り

一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

##### ■会社経理の仕組み作り

- ① 取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない
- ② 同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳（コンピューター入金入力）の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する
- ③ 回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる
- ④ 売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する
- ⑤ 倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性）

不正の手口は数多くあり、その不正行為も複雑化しています。内部牽制制度を確立することが必要です。



## 2 内部牽制制度確立のポイント

一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかないような会社経理の仕組みをどのように構築するか、簡単にポイントを整理します。

### (1)職務分掌を徹底すること

小規模の会社なら、銀行印は社長やその家族が保管していることと思いますが、規模が大きくなるにしたがって、社長が銀行印を保管し押印することは時間的に不可能になっていきます。経理担当者が1人しかいない時には、経理担当者に銀行印を預けるのではなく、社長の片腕たる取締役などに押印させるなどの工夫をすることにより、小切手・手形・振込依頼書の作成と銀行印の押印を同一の従業員に行わせない仕組みを作ります。

このように1つの事項に対して、2人以上の従業員を関わらせることを「職務分掌」といいます。この職務分掌は不正を防止する手段として有効です。

### (2)売掛金管理を徹底すること

売上代金を着服する不正は、経理だけでなく営業担当者にも行われる可能性があります。こうした不正を防止するには、領収書管理と滞留債権管理を徹底することが有効です。領収書を連番管理し、全ての入金額と使用した領収書を紐付きで管理するようにします。

また、回収期限になっても入金されない売掛金を適時に把握し、顧客に督促を行うような管理体制を構築しておけば、売上代金の着服が発見される確率が高くなるため、不正の発生率は低下しますし、発生しても瞬時に見つけることが可能となります。なお、定期的に顧客に対して、売掛債権の確認作業を行うことなども不正防止に有効な手段です。

### (3)支払稟議体制を確立すること

支払稟議体制が確立していない場合には、個人的な支出を経費として従業員が請求したり、架空の請求書を作成して会社に請求したりということがあります。

このような不正を防止するには、経費の事前申請制度や支払報告書による承認制度を確立して、上司による承認を徹底させ、業務に必要な経費かどうかを組織的に判断するような体制を確立し、運用することが有効な手段です。

### (4)一定額以上の現金は会社に保管しないようにすること

多店舗展開している小売店など、現金を扱うことが多い会社において、特に現金については定期的に銀行へ預け入れることを徹底する必要があります。

レジシートと現金との照合作業を各店舗に行わせ、レジシートを本社に送付させる。翌

## 不正防止・リスク対策

日には前日の売上を現金入金させる。本社では、レジシートと預金入金額との照合作業を行う——。このような業務体制を構築し、徹底させる必要があります。

本社においても、従業員が申請する経費精算などで銀行振込を利用するといった方法を採用することにより、手持現金残高を可能な限り小額に抑え、盗難や不正などのリスクを極小化することが必要です。

キャッシュレスにすることで不正を防止することが可能となります。