

不正を発生させないための仕組みをつくっていますか

資産の横領や不正な財務報告など、社内での不正行為が後を絶ちません。

不正が発生すると、金銭的な損害だけでなく、社会的な信用損失などへも発展します。

今号では、その発生原因などを考察しながら、防止法や対処法を紹介します。

およそ4社に1社の割合で不正が発生しており、そのうちの57%が資産の横領、26%が不正な財務報告（いわゆる粉飾）であるという、上場企業を対象にした調査結果があります。未発覚のケースも考慮に入ると、中小企業を含め、多くの企業が不正の被害に遭っているといえるのではないのでしょうか。

具体的な内容としては、資産の横領であれば、経費の水増し請求や外部業者からのレポートの受取り、架空取引やレジ打ちのミスを使った現金の窃盗などがあり、粉飾では、売上げや在庫の過大計上などが挙げられます。これらは、経営者から若手

従業員にいたるどの階級でも発生し、長い期間、継続的に行われることもあります。

不正が及ぼす影響は大きく、金銭的な損害の発生だけではありません。取引先などからの信頼損失や、社員のモチベーションダウンなどにもつながり、場合によっては、民事・刑事上の問題へと発展しかねないのです。

そのため企業は、不正は必ず起こるものだという認識を常に持ち、防止対策を行う必要があります。まずは、自社で起こり得る不正を洗い出し、その頻度や確率とともに、被害規模を想定することから始めてくだ

さい。そして、不正が起こる原因を十分理解したうえで、対処法を考えていくことをおすすめします。

不正を働く機会を排除する

不正の発生原因を理解する際、ドナルド・クレッチーという米国の犯罪心理学者が導き出した「不正のトライアングル」という考え方が参考になります。これは、不正を行う人は、悪いことであると知りながら、①動機・プレッシャー、②不正を働く機会、③不正を正当化する姿勢、の三つの要素が揃った場合に実行してしまうというものです。

例えば①には、正攻法では解決で

きない問題に直面している、数値達成のプレッシャーがある、②には、企業の現金の管理に甘さがある、信頼されているため秘密裏に行える、③には、会社は利益が出ているのだから少しの金額ぐらいいいだろうという気持ち、などがあります。

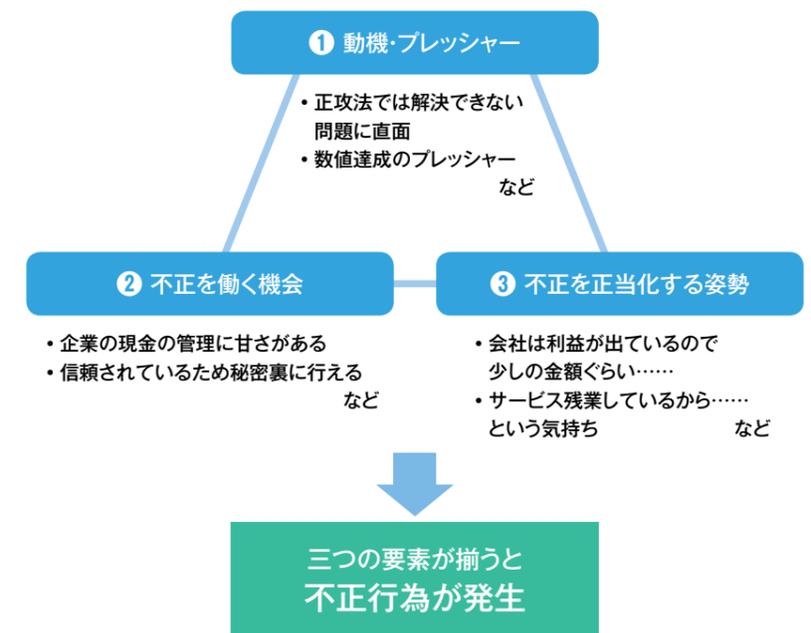
防止対策を考える時は、この三つの要素が揃わないようにすることがポイントです。まずは②の機会を排除していくことが、有効な方法になるでしょう。動機やプレッシャーがあっても機会がなければ実行できませんし、①③はどちらかといえば主観的な問題で、組織的にはコントロールしにくい内容になるためです。

そうはいつても、経営者が率先して不正を許さない企業理念や行動方針を立て、守るべきルールを社内徹底していれば、従業員の心理的な側面から抑制していくことができますので、それが防止対策の前提になることを肝に銘じておいてください。

誰かに見られる環境をつくる

実際、②の機会を排除していくためには、例えば経費の申請であれば決裁者を複数人設ける、特急料金が発生する交通費で領収書がない場合は精算できない、などのルールをつ

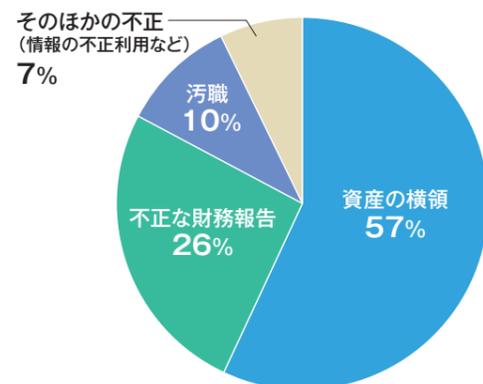
不正発生の概念図



くるといった方法があります。また、レジでの窃盗などに対しては、照合作業をレジ打ち担当者以外の人が行うというように、第三者の目を必ず入れるといいでしょう。そのほか、極力一人だけに業務を任せず複数人が担当する、ジョブローテーションを導入して新しい担当者の目で業務を再チェックさせる、問題を抱えた時には誰かに相談できる環境をつくる、などといった方法も有効です。

粉飾に関しては、経営者自らが手を染めるケースが多いため、自分自身を律するだけでなく、決算関連の書類には、必ず複数人が目を通すルールをつくるようにしておいてください。そして構築した防止対策を実際に運用していく場合は、発生の可能性が高く、被害が大きい不正に対して、いち早く集中的に経営資源を投入して対処していくことが肝心です。

不正の種類



出所：デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社・有限責任監査法人トーマツ「企業の不正リスク実態調査2016」

主な社内不正の例

- 経費の水増し請求
- 私的な交通費を会社経費で精算
- 領収書の偽造
- レジなどでの現金の着服
- アルバイトの給与を多く申請して差額を着服
- 私的利用の物品を会社経費で購入
- 会社備品の持出し
- 架空取引
- 外部業者からのレポートの受取り
- 売上げ・在庫の過大計上

AMAROK JAPAN 事務局長
関西大学社会安全学部教授
亀井克之 かめいかつゆき

1962年生まれ。90年大阪外国語大学大学院修士課程フランス語学専攻修了。97年フランス政府給費留学生としてエクス・マルセイユ第三大学IAE(企業経営研究院)に入学し、DEA(経営学)取得。2002年大阪市立大学より博士(商学)の学位取得。関西大学総合情報学部教授を経て、10年同大学社会安全学部教授に。日本リスクマネジメント学会副理事長、日仏経営学会常任理事など兼務。著書に「新版 フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント」「現代リスクマネジメントの基礎理論と事例」(ともに法律文化社)など。

