

An instinct for growth™

マンスリー・ハイライト 拝啓社長殿

トップのための経営財務情報

第532号 この資料は全部お読みいただいて70秒です。

今回のテーマ： 従業員による不正

最近の新聞雑誌等では、従業員による不正の報道を見かける機会が増えています。従来ならば、不正を行った従業員個人の倫理観に問題があると世間は見るのが多かったですが、現在では、不正が発生した企業経営者の姿勢にも問題があるのではないかという見方をされ始めています。

不正トライアングル

動機・機会・正当化という3要件が揃ったとき、不正は発生すると言われています。

要件	例
動機	借金の返済に追われている、豪遊したい、ノルマの苦痛から開放されたい等
機会	承認が求められていない、長い間自分だけで業務を担当している等
正当化	すぐに元に戻せば迷惑は掛からない、ノルマが厳しすぎる等

不正事例での共通点

不正トライアングルのうち、動機と正当化の内容は事例により様々ですが、機会に関しては共通して言えることがあります。それは企業内での内部統制に欠陥があったということです。

事例	内部統制上の欠陥
現金預金の横領	第三者による日次の実査が行われていない
発注先からのリベートの着服	発注担当者と決済担当者が同一人物である
商品在庫の横流し	実地棚卸で判明した差異の原因が追及されない

全社的な内部統制と業務プロセスに係る内部統制

業務フローの中で適時に承認等が行われるような「業務プロセスに係る内部統制」が未整備、または整備はされているが実質的に運用されていない場合が、従業員不正のきっかけになります。しかし、そのような内部統制が整備運用されていても、承認権者の指示の下、部署全体で発生する不正も存在します。このようなケースでも、その原因に以下のような「全社的な内部統制」の欠陥が考えられます。

- ・人事ローテーションが行われない。
- ・予算策定過程において現場の意見が全く無視され、不合理な売上予算の達成を強いられる。
- ・取締役会での報告や審議が形骸化している。
- ・内部通報制度がない、または、制度が実質的に機能していない。

お見逃しなく！

平成27年3月5日に、金融庁及び東京証券取引所よりコーポレートガバナンス・コード原案が発表されました。コーポレートガバナンス論は、企業に係る利害関係者すべてを想定して、理想的な企業統治構造を追求することが目的ですが、その中には企業不正等が発生して利害関係者に損害を与えることがないように、不正防止や不正の早期発見に係る仕組みも含まれています。