

不正事例から学ぶ内部統制の対策

公認会計士 横田昌和

どの会社にも不正が起こる可能性は必ずあり、それを引き起こす原因も 100%発生しないとはいえません。ただ、不正を引き起こす原因は、業務運営上、当たり前内部統制として行うべき行為が適切になされていなかったことで生み出されるものが多いのが事実です。また、不正の手口も大部分はパターン化されており、これらを知ることで起こりそうな芽を摘むことも可能かと思われます。

昨年度、私が第三者委員会として関与した上場企業も、関係会社の経理部長一人に総務や経理等の何役も任せており、彼の業務に対するチェックが全く形骸化しておりました。結果、数年間、不正が発見されず、数千万円の横領による損失を会社は負うこととなりました。

以下、直近一年間に判明した主な不正事例について、不正内容とその不正を引き起こした原因を整理しましたので、反面教師として頂きたいと思えます。

(参照：第三者委員会報告書等から抜粋、加工)

会社名	不正内容	不正を引き起こした原因
(株)グリーン クロス	(横領) 従業員が、約 7 年間に渡り仕入 商品(棚卸対象外商品)を不当に 転売し、その売却代金 4000 万円 を着服していた。	(記載なし)
ネッツエス アイ東洋(株)	(横領) 従業員が、約 8 年間に渡り小切 手の二重振出及び不正な裏書に よる現金化をし、銀行残高証明 書の改ざんや不正仕訳を行うこ とで発覚を免れ、約 15 億円横領 した。	(記載なし)
(株)イチケン	(粉飾決算) 支店において、不適切な原価の 付け替え(工事原価の先送り並 びに他工事での支払等)を行う ことで簿外債務とし、利益を過 大に仮装した。	①多大な権限を有する支店長に 対する牽制機能が脆弱であつ た。 ②支店の幹部に係る人事異動が 同一地区に限定されていた。
(株)近畿日本 ツーリスト 沖縄	(横領) 経理担当者が、約 10 年間に渡り ファームバンキングを利用して の不正実行者への個人口座への 不正送金、不正な預金の引き出	(記載なし)

	し並びに夜間金庫の投入現金の抜き取りをし、経理書類を改ざんすることで発覚を免れ、約2億5000万円横領した。	
ゲンキー(株)	(横領) 新店建築及び既存店改装等の工事契約代金を水増しし、差額金を取引業者から架空の仲介業者へ振り込ませて、従業員が一部不正取得した。	①一人の役職者に多大な権限や業務を集中させていたため、事実の隠ぺいが可能であった。 ②取引業者も次の発注業務を獲得するため、権限強大な役職者の依頼を断ることができなかった。 ③内部監査部門が専属社員一名であり、実質、業務内容の精査ができていなかった。
(株)雑貨屋ブルドッグ	(粉飾決算) 旧経営者の指示により、棚卸データやロス率の改ざんを用いた在庫金額の過大計上により利益を仮装した。	①棚卸データを帳簿に転記する確定作業が財務部により手作業でなされていたが、他部署の確認もなく牽制が効いていなかった。 ②第三者のチェックの対象外となった店舗を選別して恣意的な帳簿操作を行っていた。 ③業績不振の中、強大な権限を有する旧経営者が利益を確保することに執着した。

内部統制の構築には、通常、人材投入やシステム等の構築により資金負担が伴うものであります。しかし、とある総合商社では、通常の内監査チーム以外に数十人もの専門の不正調査に関するチームをも保有して、日々、不正の防止並びに発見に努めています。それだけ経営資源を投入しても、不正から守られる有形・無形の財産の方が大きいという長期的視野の経営判断があつてのことだと思われます。

上表の事例においても、不正を引き起こした各社とも様々な内部統制を構築はしていたことと見受けられます。ただ、せつかく資金負担をしてまで構築した内部統制が形骸化しており、不正の発見に繋がらなかったことが全体を通して言えることでしょう。

今一度、自社を見つめ直し、不正を引き起こす原因となる内部統制の抜け穴がないかどうか、確認なされることは、非常に有用な作業だと思われますので、ご検討されてはいかがでしょうか。