

部署別 不正防止対策

不正防止・リスク対策

CONTENTS

I 部門別にみる不正の特徴

1. 経理・財務部門の不正の特徴／2. 人事・総務部門の不正の特徴
3. 販売・営業部門の不正の特徴／4. 購買・仕入部門の不正の特徴

II 経理・財務部門における不正の手口

1. 「小切手の悪用」に関する事例／2. 「領収書の不正使用」に関する事例
3. 「当座預金照合表の偽造」に関する事例／4. 「支店で発生する不正」に関する事例
5. 「ネットバンキングの利用」に関する事例
6. 交際費の水増し請求の事例／7. 消耗品費の架空計上の事例

III 人事・総務部門における不正の手口

1. 「前歴未確認のために発生した不正」に関する事例
2. 「給与現金の横領」に関する事例／3. 「社会保険料の未納付」に関する事例

IV 販売・営業部門における不正の手口

1. 「架空売上の計上」に関する事例／2. 「棚卸手続きの不備」に関する事例
3. 「返品手続きの不備」に関する事例／4. 「売上不計上と回収金の着服」に関する事例
5. 「バックリベートの着服」に関する事例／6. 与信限度額を超える売上の計上に関する事例
7. 請求金額の水増しによる着服に関する事例

V 購買・仕入部門における不正の手口

1. 「過大支払額の返金による着服」に関する事例／2. 「仕入先の担当者との共謀」に関する事例
3. 「嘘をつき裏金を捻出、着服」に関する事例／4. 「仕入割戻し(リベート)の着服」に関する事例
5. 「取引先のミスが悪用」に関する事例

I 部門別にみる不正の特徴

従業員により引き起こされる社内不正の数々は、経理部門なら預金の不正な引き出し、販売部門なら売掛金の横領などといったように、従業員が従事している業務内容ごとに異なる特徴を持っています。

つまり、各部門の業務内容および業務内容に関わる不正の特徴を掴むことで、不正を起こさないためのシステム作りや実際に不正が発生してしまったときの早期発見に役立つのです。

では、それぞれの部門別の不正の特徴を見ていきましょう。

1 経理・財務部門の不正の特徴

経理部門は、企業全体の数字や現金預金を直接取り扱う部署なので、不正や流用等の発生する可能性が高いといえます。経理部門で発生する不正には、以下のような特徴があります。

経理

- 1 小切手、手形、印紙などの悪用により、現金預金と同様の不正が発生する。
- 2 1回の使い込み金額は少額でも、繰り返しにより多額となることがある。
- 3 預金の引き出し、現金の使い込みなど、ごく単純な不正も多い。

財務

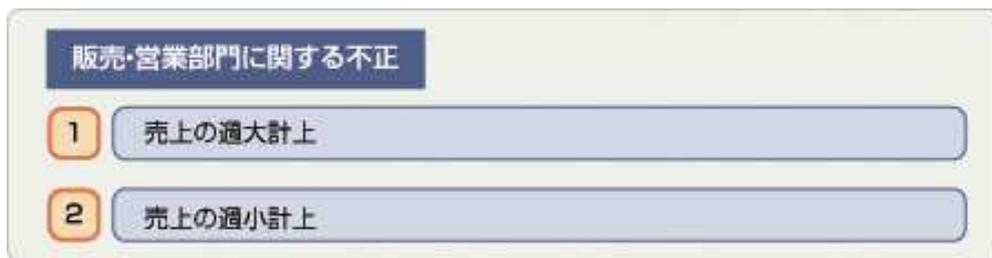
- 1 金融機関との取引は、商品などの裏づけを伴わずに、契約上で取引されるため、不正が周囲から分かりにくい。
- 2 中小企業では、財務取引の職務が他の職務と未分化なことも多く、内部でのけん制が機能しないため、不正が生じやすい

2 人事・総務部門の不正の特徴

人事・総務部門では、採用、日常の給与支払い、人事考課に伴う昇進、退職手続きから退職までの一連の業務を行っています。その中で現金の取り扱いに関係する業務は給与の支払いであることから、人事部門で発生する不正は給与に関連したことであるパターンが多く見られます。

3 販売・営業部門の不正の特徴

いうまでもなく、企業にとって販売業務は中心的業務であり、営業担当者が企業外部の顧客と接触することによって、取引が成立するという性質を持っています。このため、会社のコントロールが及ばない場面が多く、不正が発生するケースが多く見られます。販売業務に関する不正は、以下の2つに大きく分けられます。



①のケースは、営業担当者が売上目標を達成するために、架空売上が計上するケースがその代表例です。

②のケースは商品を営業担当者、もしくは在庫担当者が横流しして、その対価を自分の懐に入れてしまうということなどがあります。

また、その他には、売上に伴い計上された売掛金の回収に関しても、担当者が回収してきた代金を複数の得意先の間で回して残高を偽装するケースや、回収してきた代金そのものを着服してしまうケースなどがあります。

4 購買・仕入部門の不正の特徴

企業にとっての購買業務は、販売業務と並んで重要な位置づけを持ちます。購買業務は仕入先への発注、納期管理、現物の納品に際しての受領及び検収、会計帳簿への記帳、購買代金の支払いという要素から成り立っています。

購買担当者は企業の仕入れから在庫管理、支払いに至るまで関与することになります。ある企業にとっての購買・仕入れという業務は、相手企業にとっては、販売・営業業務ということになります。そのため、企業の購買担当者は仕入先から営業攻勢を受ける立場でもあり、購買代金の支払いが伴いますので、お金を動かすことにも関わる立場にあります。

昔は「購買課長になると家が建つ」と言われたこともあります。最近はさすがにそのような話は聞きませんが、不正だけでなく、豪華な贈答品の授受や接待も行われていた結果のようです。

また、購買担当者は在庫の管理業務にも関係し、棚卸資産の現物の購買担当者が以上のすべてを取り仕切ることで、モノ・カネ両方に関与することになりますから、担当者による不正、粉飾の温床となる危険があります。

それでは、業務別の具体的な不正の手口を、事例を挙げて見ていきましょう。

II 経理・財務部門における不正の手口

1 「小切手の悪用」に関する事例

経費の支払いを小切手で行っている企業で、経理部の小切手取り扱い担当者が、自分の買い物に会社振り出しの小切手で行ってしまった。結果として、その分の現金を着服したことになった。

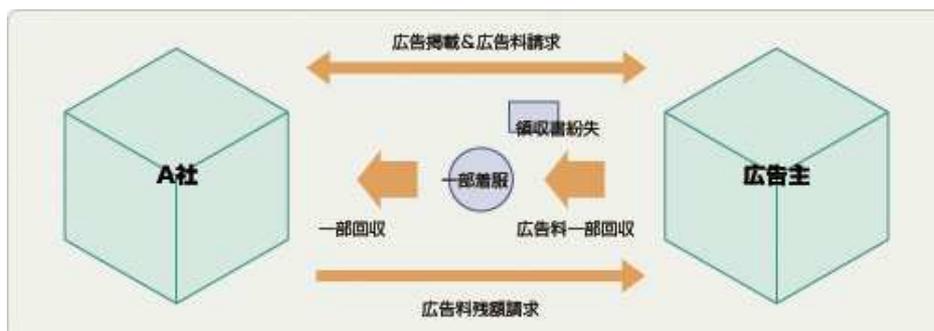


この企業では、支払い業務をスムーズに行うために、未使用の小切手用紙にあらかじめ会社の印鑑を押してあり、その未使用の小切手が誰でも取り出せる場所に保管されていました。

小切手用紙などの管理を怠ると、現金着服と同様の不正が発生する恐れがあります。この場合も小切手などの取扱者と処理の承認者を設けておく必要があります。そして、小切手振り出しの際には、支払いの事実が発生（請求書の到着など）してから、権限を与えられた人がその証憑の内容をチェックしてはじめて小切手にサインするようにします。

2 「領収書の不正使用」に関する事例

業界紙を発行するA社の営業担当者が、広告主から現金で回収した広告料の一部を着服したうえで、連番管理されていた領収書を紛失処理していた。営業担当者は着服の発覚を恐れ、残額の請求書も偽って作成して送付していたが、その後顧客との間で支払い残額について話がかみ合わないため本人を追及したところ、この事実が発覚した。



このケースでは、領収書が連番管理されていたところまでは良かったのですが、集金、領収書の発行・管理のすべてを、営業担当者が行っていたことに問題があります。

また、領収書を紛失した場合の届出や報告のルールがあれば、承認者が不正にすぐ気づく可能性もあったはずですが。

3 「当座預金照合表の偽造」に関する事例

B社の経理担当者が、会社の口座より勝手に現金を引き出し、着服していたが、期末時点で当座預金照合表の白紙を入手し、照合表を偽造し、会社の預金残高と合わせ不正を隠蔽していた。当座預金照合表と帳簿の金額が一致しているため、その不正には長年、誰も気づけなかった。



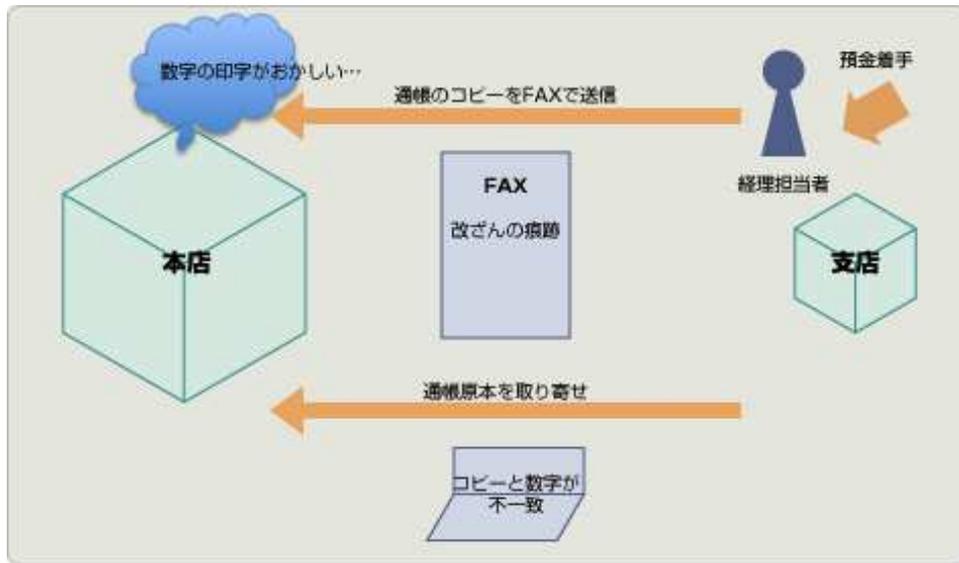
このケースでは、期末時点での当座預金照合表と帳簿の金額が一致してしまうので、不正の発覚はかなり困難になります。

しかし当座照合表を毎月入手して銀行残高と帳簿残高を照合し、上長が承認を実施する対策をとれば、照合表の偽造を毎月行うのも困難です。

4 「支店で発生する不正」に関する事例

支店から本店に、期末の普通預金残高を報告するため、通帳のコピーをファックスで送っていた。あるとき本社の経理担当者が、送られてきたファックスを見たところ通帳の数字の並びに歪みがあった。

不審に思った担当者は上司に報告し、支店に通帳原本の提出を求めたところ、提出されたコピーと通帳の残高が異なっており、支店の経理担当者の改ざんが発覚した。

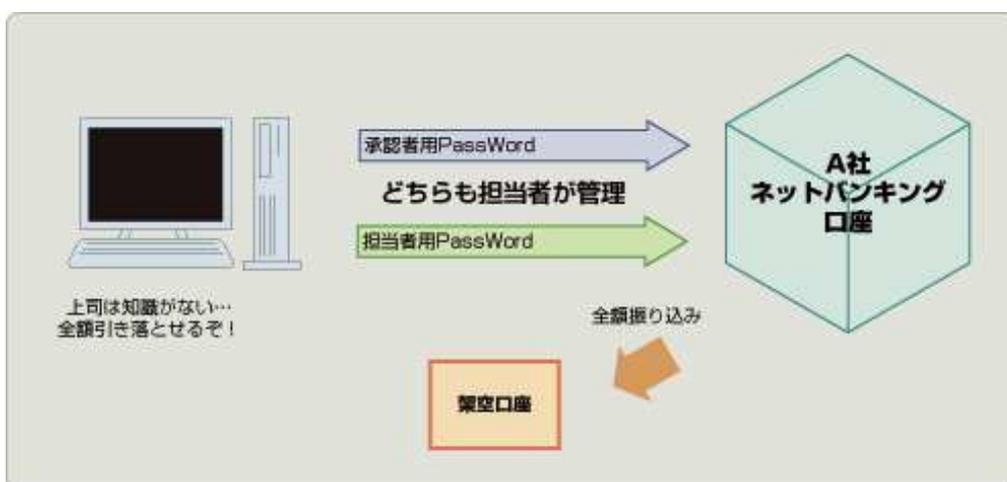


本社の内部統制が適切に機能したとしても、支店や営業所などの遠隔地では、社員の人数が少ないために、牽制機能が働かず不正が発生しやすくなります。

5 「ネットバンキングの利用」に関する事例

銀行との取引で、ネットバンキングによる振込みを開始したある企業の経理課では、出納担当者が振り込み入力を行うこととなった。入力時のパスワードが2段階で設定されているのに、上司はその意味を理解しておらず、出納担当者がすべてのパスワードを入力していた。

その担当者はネットバンキングに対する上司の知識があまりないことと、管理が手薄なことに気づいた。架空の口座を開設し、多額の資金をその口座に振り込んだ上で、会社の口座にある現金をすべて引き出し、海外に逃亡した。



パスワードが2つ設定されているのは、1つは担当者のアクセス用、もう1つは承認者アクセス用であり、振込担当者の入力に異常がないか承認者がチェックするためのものです。

この会社では、振込入力担当者の上司にあたる人がもう1つのパスワードを入力し、ネットバンキングでの振り込み内容を確認する必要がありました。

6 交際費の水増し請求の事例

食料品の製造販売するC社の営業担当部長が得意先の接待のために利用する馴染みの料亭があった。何度も接待で利用するうち、料亭の女将と親しくなった部長は、領収書の金額を実際よりも多く記入してもらい、差額を自分の交遊費に充てていた。

交際費について適正な管理をしている会社は、あらかじめ予算が作成され、営業部門で使用できる金額の枠があります。このような設定をしている場合、他の管理部門で予算実績比較を行うことで、必要以上の交際費が発生していることが発見できます。水増し請求でなくても、部長自らの飲食代を交際費として会社に請求する事例もあります。

経費などの処理をする経理担当者は、飲食代の請求書が回ってきて交際費の仕訳を起こす際に証憑となる請求書を添付し、経理部の上司に承認を受けます。この際、上司は、請求額が接待の人数に比して多額でないか、交際費の発生が特定の人に集中していないかなどに留意する必要があります。交際費のチェックは、営業部の中で他の者によって行うことも可能ですが、管理部門が行うほうがより効果的です。また、一定金額以上の交際費については事前承認が必要であることにすると、こうした不正も発生しにくくなります。

7 消耗品費の架空計上の事例

ある会社の子会社の経営者と経理担当役員は、購入していないにも関わらず事務用品を購入したかのように装い、架空の消耗品費を計上した。

これは新しい顧客を接待するための資金捻出のためであった。

このケースは経営者層の不正であるため、内部統制は働きにくくなります。この事例も、外部監査人による消耗品の監査続きによって発見されたもので、内部告発でもない限り、発見は難しいものです。

事例では、消耗品費について監査人が補助元帳を見て、鉛筆が1本1万円など金額が異常だったり、購入数量が常識的な数量から大きく逸脱していたものを選び出し、その購入の際の証憑をチェックしようとしたところ、証憑がないことが分かり発覚しました。

ある程度大きな組織では、消耗品費を計上する手順もきちんと定めておき、職務の分掌もできていれば、記帳担当者の目もありますし、経営者だからといって簡単に不正はできないでしょう。ただ、経営者の考えは会社の細部にまで浸透するものであり、経営者自身のモラルが低い会社は、社員にはどうしようもないものがあるといえます。

Ⅲ 人事・総務部門における不正の手口

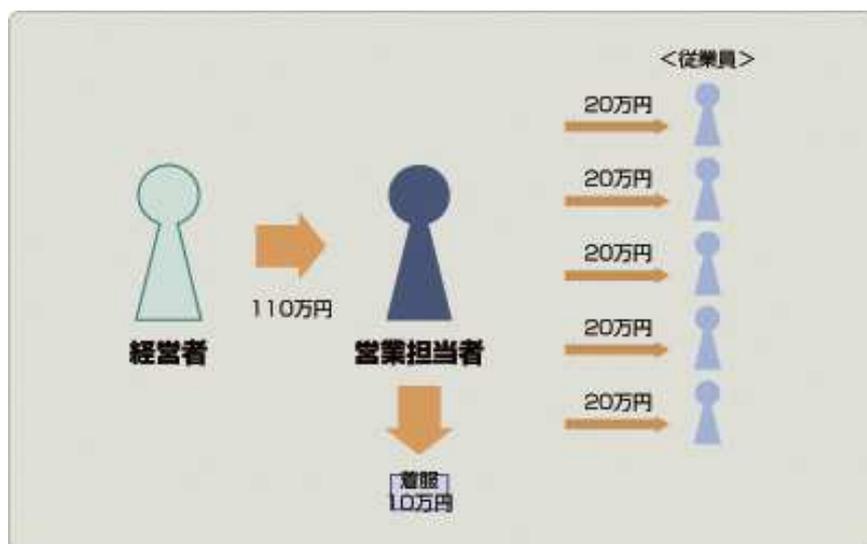
1 「前歴未確認のために発生した不正」に関する事例

経験豊富な経理職の中途社員を採用したが、採用時にちゃんと前歴を確認しなかったところ、かつて横領により会社を解雇された人間だった。中途社員は前回と同様の手口で横領をはたらき、金額が多額になるまでその事実にも誰も気づかなかった。

中小企業では、即戦力の人材を求めるため、中途採用者の比率が多くなります。こういった場合、短期間で職場を転々としている不正経験者や、不正についての意識の低い人を採用してしまうと、不正が行われる可能性が高くなります。最悪の場合、犯罪者や外部の犯罪組織に通じている人を採用してしまう場合もあります。

2 「給与現金の横領」に関する事例

ある書店では、従業員の給与を現金で支給していた。給与分の現金を口座から引き出し、袋詰めを行っていた担当者は、給与支払いに必要な金額を毎月10万円多く経営者に申請し、毎月10万円の現金を横領していた。



これは、チェック機能の不備をついた単純な不正です。個人別の給与金額の点検は行われていましたが、合計金額のチェックが行われていなかったという盲点をついた事例です。

個人別の給与金額だけでなく、合計金額のチェックも併せて行うことをルール化すれば、このような不正は防止できます。

3 「社会保険料の未納付」に関する事例

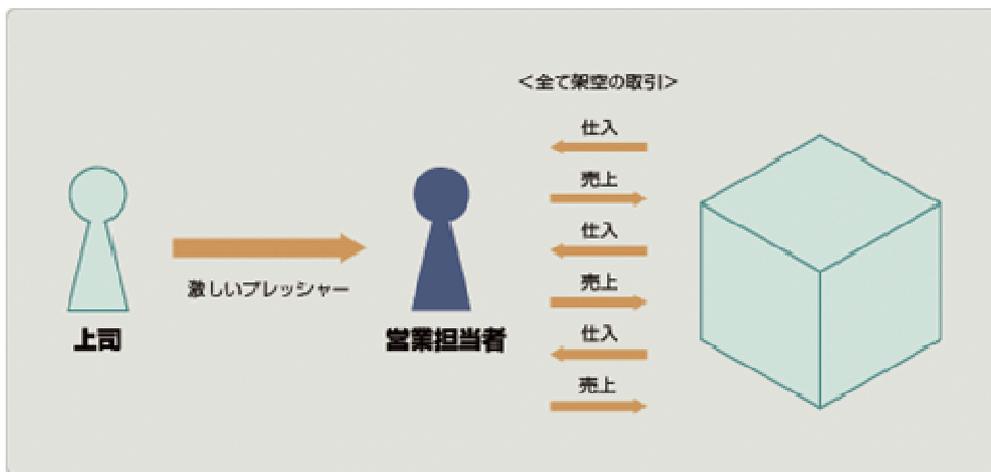
ある企業の人事担当者が、社員から源泉徴収した税金や社会保険料を納付せず、ギャンブル等で出来た借金の返済のため、私的に流用してしまった。最初は少額だったのだが、納付の実態をチェックされないことをいいことに、度重なる流用の結果、個人では補填できないほどの金額に膨れ上がり、担当者は失踪してしまった。

源泉徴収した税金や社会保険料を納付しないという事件は、新聞でもよく報道されます。不正が起こってしまった原因は、支払いの事実を誰も確認していなかったことだと考えられます。確認する人が誰もいなければ、どの企業でも起こりうることだといえます。

IV 販売・営業部門における不正の手口

1 「架空売上の計上」に関する事例

上司からの厳しいノルマ達成の指示で、そのプレッシャーに負けた営業担当者が実際に売上はないのだが、同一商品を同業他社に対して、数回に渡り売上、仕入を伝票上だけで繰り返し、売上のかさ上げをはかった。



この事例は、同業他社との関係を利用するケースです。この2つの会社の間では、実際には商品の出荷および入庫の事実はなく、ただ、帳簿上で売上、仕入れが繰り返されていただけでした。

2 「棚卸手続きの不備」に関する事例

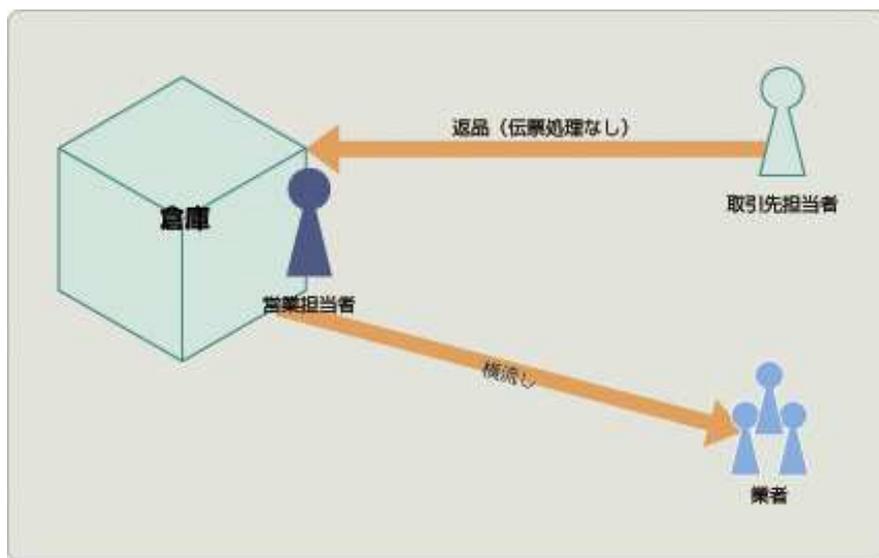
多品種の製品を扱うディスカウントショップで、品数が多すぎる為、棚卸は売り場ごとで、順番に行われていた。自分の担当している売り場の棚卸の順番は、1年以上も先であることに気づき、店頭や倉庫の商品を横流ししていた。

最近、売上の割に仕入が増えてきていることを不審に思ったフロア責任者が、抜き打ちで棚卸を行い、不正が発覚した。

この企業では、出荷指示書は倉庫担当者が作成しており、そのチェックがまったくなされていませんでした。本来、出荷は外部からの注文の事実にもとづいてなされるべきものです。また、棚卸は非常に重要な手続きです。この会社でもし毎年きちんと棚卸がなされていたならば、このような事態は起こり得なかったでしょう。

3 「返品手続きの不備」に関する事例

営業担当者が、倉庫に返品されてきた商品が、伝票処理されることなく戻されていることに気づき、返品されてきた商品の一部を抜き取り、業者に横流ししていた。



通常の手続きによる出荷に関する内部統制は確立しているのに、返品された商品の処理に関しては甘い企業が多く見られます。そこで、返品された商品を横流しするなどの不正が起きます。

4 「架空売上の計上」に関する事例

従業員数が10人にも満たない中小企業で、営業責任者と出荷担当者の顔ぶれは、長年同じだった。この企業では、出荷担当が売上傳票を起票していたため、営業責任者と結託して、出荷したはずの製品について、会計帳簿へは記帳せず、回収した売掛金を2人で折半していた。

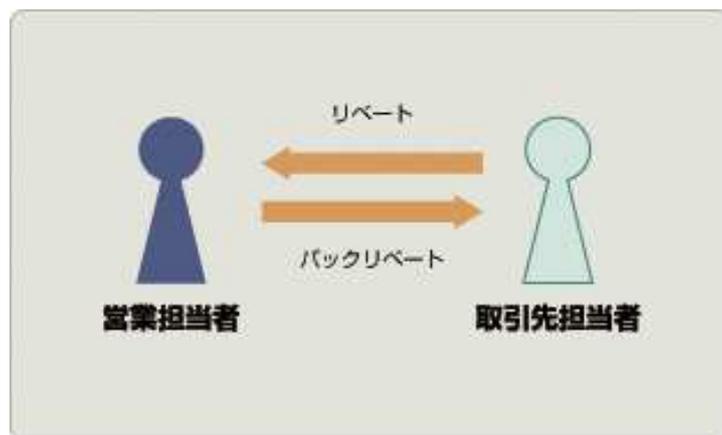
これは、適切な業務分掌ができていなかったため不正が行われた、典型的な例です。

もし、売上傳票の起票、承認手続きが適切に存在していたならば、このような不正を行うことは不可能だったでしょう。

5 「バックリベートの着服」に関する事例

大口の取引先に対して支払われるリベートの額を、営業担当者が決めていた。

この営業担当者は、取引先の担当と結託して、支払うべきリベートよりも水増しして、その一部をバックリベートとして受け取った。



上記の事例のように、営業政策上支出されるような性質のリベートは、どうしても裁量の余地が大きくなります。したがって、会社内部でのチェック体制は、厳密に確立される必要があります。事例のように、得意先との交渉を特定の営業担当者に一任しているような場合は、不正を働く余地が増してしまいます。

6 与信限度額を超える売上の計上に関する事例

営業担当者は、ある得意先に対する受注が与信限度額を超過しており、かつ得意先の財政状態が厳しい状況であることを認識しながら、営業成績を伸ばすために、その得意先との取引を継続した。この結果、その得意先に対する売上債権が滞留する結果となった。

与信限度額とは、相手に与える信用の限度で、売掛金としておいても回収に心配ない上限です。会社が新規得意先に対して売掛取引を開始する場合には、信用調査を行い、個々の相手先の財政状況（支払能力）に応じた与信限度額を設定しなくてはなりません。

営業担当者の中には、「相手は有名な会社だから信用調査は必要なく、与信限度額も青天井、回収条件も相手にまかせて大丈夫」という人がいます。しかし、昨今の経営環境から見て、有名企業や上場企業だから回収に全く問題ないと判断するのは危険です。

また、与信限度額を設定した場合は、受注を受ける際に与信限度額の範囲内であるか否かのチェックをすることが必要です。上記の事例では、チェックが担当者任せになってい

て、実質的には管理不在になっていたということです。

このチェックは、人間によってされてもいいのですが、コンピュータによって、与信限度を超える受注は入力できないようにすることが理想的です。ただし、この場合は与信限度額超過の報告書が打ち出されるようにしておき、確実に回収される見通しがある場合は、売上のチャンスを逃さないような仕組みを作っておくことも必要です。

7 請求金額の水増しによる着服に関する事例

支社の出納・事務担当者が、支社営業担当が回収した売掛金を数年にわたって着服していた。

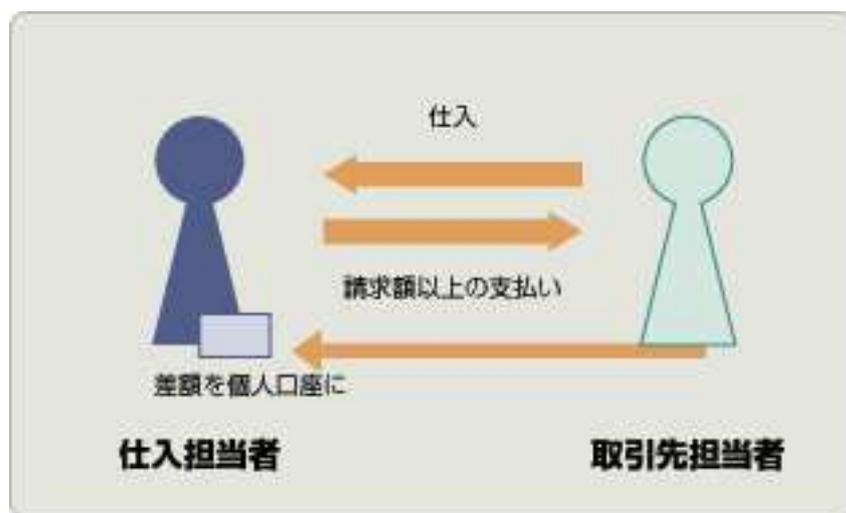
小規模の支社を多数展開する企業では、売掛金元帳（補助簿）を各支社で保管することが多いようです。今回のケースでは、営業担当者が回収してきた売掛金は、各支社で出納・事務担当の社員によって入金処理および売掛金元帳の消しこみが行われていました。しかしながら、この各支社の売掛金元帳と本社の総勘定元帳上の残高の不一致は見過ごされていたのです。

基本的なことですが、総勘定元帳と補助元帳の突合は厳密になされる必要があります。また、小規模の支社などでは、経理関係の事務をひとりに任せきりにしてしまう場合が多いと思われますし、多数の支社が存在する場合にはそれぞれの支社で、独自のやり方で事務処理を行っていることも考えられます。

V 購買・仕入部門における不正の手口

1 「過大支払額の返金による着服」に関する事例

支払い業務も兼任している仕入担当者が、商品を発注している側の強みを利用し、取引先に請求額以上の金額を支払い、その差額を仕入担当の個人口座に振り込ませていた。



比較的単純な仕入担当者の不正事例です。こういった事例では、仕入先の担当者が不正に巻き込まれてしまうため、仕入先に対しても多大な迷惑をかけることになります。

仕入業務と支払業務のような一連の業務を特定の人に任せていると、不正が起こりやすくなります。

2 「仕入先の担当者との共謀」に関する事例

仕入担当者が、取引先の担当者と共に共謀し、架空取引を企てた。通常取引での請求に加え、架空取引の請求も同時にさせた。その架空請求分を、二人で山分けした。

このケースも、前の事例と同様のケースです。仕入担当者との明らかな共謀があった点が前例とは異なります。

このケースにおいても請求書が支払い手続に廻るまでに、納品書や検収報告書と請求書の内容のチェックが行われ、その結果を上司が承認するという内部牽制が存在すれば不要な代金の支払いが防げたはずですが。

3 「嘘をつき裏金を捻出、着服」に関する事例

社長の親族でもある仕入担当の責任者が、「トップの指示で、裏金を捻出しなければならない」と、悪びれるでもなく、部下や外部業者をも巻き込み架空取引で、多額の裏金を作り出していた。部下たちも上司の言葉信じ、協力していたのだが、ある日、その事実が社長の耳に入り、「トップの指示」というのは嘘で、仕入担当が長年にわたり、個人的に流用してきたことが発覚した。

この事例では、経営者の親族が仕入に配属され、上記の検収手続を目の当たりにしたことがきっかけで、事件が発覚しました。

仕入材料は日々消費されるため、通常の棚卸資産のように棚卸時に異常を発見することができず、実在性の検証が難しいのが実態です。

概して着服は購買担当部門で生じやすいものですが、このケースでは発注者と検収者が実質同一であり、かつ人事ローテーションが長期に渡りなく、かつ経営者の縁戚であるという特殊要因も加わったものでした。

4 「仕入割戻し（リベート）の着服」に関する事例

ある会社が仕入れている商品は、仕入数量が一定の数量を超えるとリベートが支払われる契約になっていた。

仕入担当者は数年前からリベートの一部を自己の管理する口座に振り込まれるように工作し、リベートの着服を行っていた。

仕入数量によってリベートが仕入先からインセンティブ（報奨金）として支払われる場合には、その金額をきちんと把握できる内部管理体制が必要となります。

よくあるケースでは、インセンティブが振り込まれるまでその金額がわからず、また振り込まれてもその妥当性が検証できない内部管理体制となっていることがあります。

仕入数量とインセンティブの額は事前に仕入先と協議され取引条件書や契約書に記載されていることが通常です。

リベート等の受け取りに際して、その金額の妥当性をそれらの契約に照らし合わせて検証していれば、事例のような不正が防げたはずですが、また、本来受け取るべきリベートがきちんと振り込まれていない場合は、その請求もできるようになります。

5 「取引先のミスが悪用」に関する事例

役職が長く、権限を持っていた取締役経理部長のケース。仕入先から単価が1桁間違っただけで総額で100万円あまり過大となった請求書が到着した。経理部長はその旨を知っていたのに、いったん取引先に請求書に記載された金額を支払った。その後、相手先へ連絡し、返金される際にそれを会社の口座ではなく、自分名義の口座に振り込ませて着服した。

このケースでは、仕入先が、過大入金返却振込先の口座名義人が会社でないことに疑問を抱き発覚しました。

そもそもこの不正は、仕入先における単価マスターの改定時において仕入先の社内チェック体制が手薄であったため発生したミスが発端となっているケースです。

自社においても単価マスターの改定時には入力ミスがないようにチェックが漏れない仕組み作りが必要です。