

【研究ノート】

横領リスクにみる内部統制の限界, その対応

高市 幸男 (東京商工リサーチ)

リスクの対応策としては、内部統制（リスクマネジメント）¹⁾が有効と考えられる。しかし、内部統制を実施している上場企業や大企業にも多くの横領事件が発生している。この現実には内部統制のリスク対応力・抑制力に限界があることを示す。内部統制の原則による目的や対象企業・事業所、リスク評価額、対象リスクの決定、および各業務担当者・業務プロセスのリスク対応が、横領リスクに十分対応できず、限界があることを確認した。さらに内部統制は、「外部取引先との共謀による横領リスクには全く無力である」ことが明確になった。この限界を補うべく「リスクの認識」「リスクの対応策」「対応部署・機能」を検討した結果、①内部リスクである横領リスクを外部リスクとして認識する ②販売先向けの与信管理を全ての取引先に適用する ③企業情報の収集や経営内容の評価、信用度・リスクの把握を日常業務とする与信管理部門（機能）を活用する。以上の3点を提案する。

キーワード：横領, 不正取引, 内部統制, リスクマネジメント, 与信管理

I. はじめに

我が国企業の内部統制は、上場企業および大企業で導入・実施が進み、社会的にも認知されている。一方、横領事件の発生は日常茶飯事であり、しかも内部統制を実施している上場企業や大企業にも数多くの発生がみられる。表面的で中身の無い対応をしている企業は別問題として、内部統制のリスクマネジメントは横領リスクに対して効果があるのか、内部統制の原則に欠陥や限界はないのか、内部統制が要求する内容を現実的に実施できるのかを検証する。そして、内部統制の原則または実施方法に欠陥や限界があるのであれば、その対応策を研究するも

のとする。

第一に、横領事件の発生件数や、企業名、事業所・部署、役職、期間・回数、相手企業、対象物、金額を調査し、横領事件の傾向や特徴を確認する。第二に、内部統制におけるリスクマネジメントの基本的要綱、各部署の業務や業務プロセスにおける対応を確認し、その対応が現実的で効果があるのかを検証する。内部統制が横領リスクの対応に欠陥または限界があることが確認された場合は、第三に、その対応策を検討し、提案するものとする。

Ⅱ. 横領事件の発生

1. 横領事件の発生件数

横領事件の検挙件数は1,045件（2015年 表1）、横領・背任被疑事件通常受理人員数は12,135人（2016年 表2）である。刑事事件として報道される事件は氷山の一角であり、報道されない民事事件や公開されない社内処理事件は極めて多いものと推測される。

表1、表2は2005年からの横領事件の発生を示したものであるが、共に減少している。その原因としては、内部統制の社会的浸透、導入企業の増加があるものと推察される。しかし、事件発生の公表は内部統制の不備を表明するに等しく、信用低下やイメージダウンの恐れがあることから、法的処理を避け、社内ですべて処理するケースが多々ある。このため、実際の発生件数は不明といった方が正しい。ただし、横領事件の発生が減少しているとしても、年間数千件の事件が発生し、数万人の人員が関与し、企業に多大な損害を与えている事実には変わりはない。

2. 主な横領事件とその特徴

報道および公開される横領事件は、世間の関心が高いと思われる官公庁などの公的機関や上

場企業・大企業・著名企業、または被害金額が極めて大きい、実行者の地位が高い、手口が極めて巧妙・珍しい、などに限られる。よって報道・公開されている事件だけで全体の件数を把握するのは困難であり、発生率や要素別構成比などの計算ができず、数値によって傾向を表すことができない。このため本稿はあくまでも報道・公開された事件の中から傾向や特徴を見出すものとする。表3は、近年、マスコミに報道された横領事件から、特に目についたものを筆者がリストアップ、編集したものである。図表4は、筆者が横領事件の要素を整理したものである。

(1)会社種類

横領事件の発生は、報道・公開されない事件を考慮するならば圧倒的に中小企業が多いものと推測される。しかし、表3を見るに、ガバナンスやコンプライアンス、就業規則、業務上の管理も徹底されていると思われる上場企業や大企業、著名企業にも、多く発生していることが分かる。

(2)事業所・部署・役職

横領事件が発生する事業所は、本社だけでなく、管理が手薄となる支店や営業所、また親会社同様の管理をすべき子会社にも多く見られる。部署では預金の入出金および現金を直接扱

表1 横領事件件数

| 年 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 認知件数 | 2,347 | 2,408 | 2,157 | 2,220 | 1,987 | 1,763 | 1,699 | 1,754 | 1,714 | 1,723 | 1,536 |
| 検挙件数 | 1,111 | 1,252 | 1,104 | 1,140 | 1,073 | 1,091 | 1,060 | 1,078 | 1,032 | 1,132 | 1,045 |
| 出所：「平成26、27年の犯罪情勢」（平成28.7）警察庁 | | | | | | | | | | | |

表2 横領・背任被疑事件通常受理人員数

| 年 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人員数 | 46,508 | 46,396 | 41,093 | 34,474 | 32,655 | 29,621 | 25,737 | 22,719 | 19,045 | 16,568 | 14,347 | 12,135 |
| 出所：法務省検察統計 罪名別被疑事件の受理人員 | | | | | | | | | | | | |

表3 近年の主な横領事件

| 報道・掲載日 | 社名 | 事業所・部署 | 役職(人数) | 期間(年)・回数 | 相手先 | 対象物 | 内容 | 金額(千円) |
|------------|----------------------------|--------|-----------|----------|--------|---------|-------------------------------------|------------------|
| 2015/2/13 | 東レ | | 社員 | 14 | 印刷業者 | パンフレット | 架空発注 | 200,000 |
| 2015/3/13 | 日本水産 | 管理部門 | 社員 | 10 | 仕入先 | 商品 | 架空業者への支払い | 150,000 |
| 2015/11/19 | ヤナセ 共済会 | | 会長(ヤナセ専務) | 12 | | 預金 | 現金引き出し | 217,000 |
| 2015/12/17 | NHKアイテック(NHKの子会社) | 本社・千葉 | 社員(2人) | 6(5百数十件) | 外注先 | 番組制作 | ケイネット(ペーパーカンパニー)に架空発注 | 200,000 |
| 2016/2/6 | ジェイアールシステム(福山通運の子会社) | | 取締役 | 6 | 運送会社 | 運送費 | 水増し請求 | 600,000 |
| 2016/5/5 | 日本ラクソ協会 | | 専務理事 | 1 | 運送費 | 現金引き出し | 現金引き出し | 10,000 |
| 2016/6/1 | 北越レディン(北越紀州製紙の子会社) | 総務部 | 部長 | 16 | 子会社 | 預金 | 小切手を不正作成 | 2,476,000 |
| 2016/6/8 | 三菱電機 | | 社員 | | システム開発 | | 横浜の会社に架空発注 架空会社に発注 | 460,000 |
| 2016/9/13 | AppBank(東証マザーズ上場) | 経理 | 役員 | 2(21回) | 報酬金 | | 自社スマホアプリの架空広告掲載 | 136,310 |
| 2016/10/13 | 三井住友銀行 | 大森支店 | 副支店長 | 9(109回) | 顧客 | 外貨取引 | 架空顧客で、購入代を操作(1\$=1円) | 1,100,000 |
| 2016/10/28 | ソニーLSIデザイン(ソニーのグループ会社) | | 役員・社員(5人) | 4 | システム開発 | | システム開発 | 900,000 |
| 2016/11/28 | 東芝EMIエレクトロニクス(東芝の子会社) | 営業 | 社員 | 10以上 | 販売先 | 売上 | 注文書・検収書の偽造、架空売上 | 520,000 |
| 2017/2/10 | カシオ計算機 | 開発部 | 部長 | 9(300回) | 外注先 | 試作品 | 不正発注、取引先の取締役と共謀 | 440,000 |
| 2017/2/23 | 丸紅紙バルブ販売(丸紅の子会社) | 経理部 | 部長 | 16 | | 預金 | 現金引き出し | 328,000 |
| 2017/3/7 | 日本貨物鉄道(JR貨物) | 本社 | 社員 | 17 | 購入先 | 物品 | 架空発注 | 43,500 |
| 2017/3/8 | 日清食品ホールディングス | 本社 | 社員 | 6 | 購入先 | | 不要な発注、支払い代金を還元 | 100,000 |
| 2017/4/21 | ファインライフ(三菱食品の子会社) | | 執行役員 | 11 | 旅行代理店 | 新幹線回数券 | ローソンの運送費用を建て替え偽装し、新幹線回数券を強引取り、換金・着服 | 980,000 |
| 2017/6/13 | カルトラ(ワイルド)(カルトの子会社) | | 社員 | 1 | | アプリの改修費 | 取引先の社長と共謀、架空請求 | 14,000 |
| 2017/6/15 | クラブインターナショナル(倉敷紡績の子会社) | | 契約社員 | 6(80回) | | 商品 | 不要商品の仕入れ・販売代金着服、運送 | 40,000 |
| 2017/7/0 | ソニー生命 | 高松支社 | 社員 | | 契約者 | 保険金 | 保険金を着服 | 135,000 |
| 2017/7/29 | 東部ホテルマネジメント(東武鉄道の子会社) | 経理部 | 取締役マネージャー | 20以上 | 仕入先 | 商品 | 架空の立て替え支払い 毎月50~80万円 | 126,300 4,500 |
| 2017/9/21 | 富士フィルムビジネスサプライ(富士フィルムの子会社) | 経理部 | グループ長 | 10 | | 預金 | 現金引き出し、帳簿の改ざんで不正を隠蔽 | 41,000 |
| 2017/9/27 | ソニー生命 | | 社員 | | 契約者 | 個人年金 | 契約金を着服 | 数千万円 |
| 2017/11/7 | ブリヂストン化工品ジャパン(ブリヂストンの子会社) | 経理部 | 課長 | | | 預金 | 預金を偽造、代表者印を不正使用 | 10,000 |
| 2017/11/13 | 福岡中央銀行 | 二日市支店 | | | 顧客 | 預金 | 預金を解約し、着服 | 30,000 |
| 2017/11/30 | 中国銀行 | 高松支店 | 渉外係 | 2 | 顧客 | 金融商品 | 架空の金融商品、預金の払い戻し伝票を着服 | 199,000 |
| 2017/11/30 | トッパンエムアンドアイ(凸版印刷の子会社) | 営業 | 社員 | 0.3 | | OA機器 | 架空発注、中古買い取り業者に80%で転売 | 1,300,000 |

出所：マスコミで報道された記事を書者が編集

表4 横領事件の要素

| 会社種類 | 上場企業 | 大企業 | 中小企業 | 子会社 | 関連会社 |
|------|--------|--------|------|----------|---------------|
| 事業所 | 本社 | 支店・営業所 | 工場 | 倉庫・配送所 | |
| 部署 | 営業 | 仕入・購買 | 経理 | 倉庫・配送 | |
| 役職 | 社長・取締役 | 部長・課長 | 社員 | 派遣・パート | |
| 共謀者 | なし | 内部 | 取引先 | 税理・会計士 | |
| 相手先 | 販売先 | 仕入先 | 外注先 | 事業サービス会社 | |
| 対象物 | 現金・預金 | 売上 | 仕入 | 商品・在庫 | 外注費 経費・人件費 |

出所：筆者作成

う経理部門、売上の計上および売上金を回収する営業・顧客担当部門、仕入先や外注先の取引担当で支払伝票を作成する部門にも多くの発生が認められる。役職では責任感が比較的乏しいと思われる社員・非正規社員だけでなく、リスクの発生を抑制する立場にある責任者や内部統制を実施・監視すべき立場にある取締役にも多く見られる。

(3)期間(回数)・金額

表3に掲載された事件では、10年・10回以上と極めて長期・多数回におよぶ事件が多く見られる。期間が長い分自ずと金額も巨額になる。

また概して役職が高いほど金額が大きくなっている。これは役職が高いほど牽制機能が働き難しく、自身の裁量で扱える金額が大きくなるためである。

(4)相手先・対象物

横領には、預金から直接金銭を引き出す、または現金を着服するなどの直接的方法と取引先を利用して間接的に金銭を着服する間接的方法がある。間接的方法では販売先または仕入先、外注先、事業サービス会社などが利用される。よって対象物は商品や外注費、経費など、取引内容によって様々となる。

(5)事件の影響および金銭以外の被害（表3に掲載していない事件も説明する）

横領事件は被害企業の経済的損失、実行者の懲役や解雇、降格・減給、損害弁償などの罰則だけで済むものではない。例えば2015年9月の岸運輸では、代表者が保険金を残して自殺、実父は心労によって死去するという悲惨な結末に至った。2015年12月のNHKアイテックでは、社員の作ったペーパーカンパニーに6年間、5百数十回もの架空発注を繰り返し、通常の企業では到底考えられない杜撰な管理が明らかになった。このため親会社のNHKに大きな社会的批判が寄せられた。2016年10月のソニーLSIデザインでは、横領に協力させられたREVSONICが信用失墜で有力得意先を失ったことから倒産した。2017年9月の太陽日酸、同年10月の日本メックスでは同社下請会社の社長が共犯として逮捕された。中小企業で社長が逮捕された場合、信用は失墜し、経営が悪化、危機的状況になるのが一般的である。以上、横領事件は、被害金額を経理処理するだけで済む企業もあるが、死活問題になる企業もあり、また関与した企業は自発的であるか、強制されたかを問わず、大きなペナルティーを受けることもあり、現状のまま放置することのできない社会問題になっていると思われる。

Ⅲ．内部統制による横領リスクの対応

リスクの発生防止策・抑制策としては、内部統制におけるリスクマネジメントが有効とされる。会社法とJ-SOX法は、法的に内部統制の実施を規定し、COSO-ERMはマネジメントの規範を示している。それらに基づいて各業務担当者に対する不正防止策や業務プロセスにおける対応策が実施されている。また、与信管理業務は販売先に対する信用リスクの低減または回避を行い、内部統制の一施策として位置づけられ

ている。

しかし、前述のごとく、内部統制を実施している企業にも多くの発生が見られる事実からして、内部統制自体または実施方法になんらかの問題があるものと思われる。以下、内部統制が横領リスクの対応にいかなる欠陥、限界があるのかを検証する。

1. 内部統制の限界

内部統制は、その定義にあるように、内部統制の構築に当たる経営者に対してリスクが受容可能な程度にまで低減できたという合理的保証をもたらすものであって、絶対的な保証を提供するものではなく、以下のような限界があるとされている²⁾。

- ①判断の誤り・不注意、複数の担当者による共謀
- ②想定外の環境変化、非定型的な取引
- ③費用と便益との比較衡量が求められる
- ④経営者が無視ないし無効ならしめることがある

以上、内部統制は対応できるリスクに限界があることを明言している。横領リスクは正しくその限界を超えるものであり、対応ができないリスクと言える。以下、限界の理由および内容を確認する。

2. 目的

内部統制の基本的な目的は、財務諸表の信頼性確保、決算・財務報告に関わる業務の正確性にある³⁾。業務プロセスでは売上・売掛金・棚卸資産に係る業務の管理に力点が置かれている⁴⁾。このため決算・財務報告以外の業務に対する有効性・効率性についての検討、対応が十分になされず、また仕入・買掛金・経費の支出に対する業務プロセスのリスク管理も不十分になる。これが横領リスクに対する対応の限界となる。

3. 対象企業・事業所

会社法は大企業、J-SOX法は上場企業に内部統制の実施を規定し、連結対象子会社および持分法適用となる関連会社についても、親会社同様の内部統制の実施を求めている⁵⁾。しかし、現実的には適用困難な企業が多く、運用上の限界が認められる。

支店や営業所などの事業所は、売上累計で上位の2/3程度がリスク管理の対象とされている⁶⁾。下位の1/3に該当する事業所は管理対象外にしてもよく、2/3の上位事業所も事実上運用困難にある企業が多々ある。

4. リスクの評価額、対象リスクの選択

内部統制の管理対象となるリスクは、金額的に財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼすものであり、その金額は連結税引前利益の5%程度以上とされている⁷⁾。つまり5%未満のリスクは管理対象外としてもよいことを意味している。横領金額は個人ベースでは巨額であっても、上場企業や大企業にとっては少額である。また

横領は複数年、場合によっては10年以上に及ぶ、このため総額は巨額であっても、単年度では少額であり、内部統制の評価に影響を与えることはまれである。このため横領リスクは金額的に内部統制の対象外とされることが多い。

内部統制の管理対象とするリスクは、基本的に評価額の大きい上位順で決定されるが、結論的には代表者の選択に任される。よって代表者が選択せず無視した場合または自身の不当な目的達成のために無効とすることもできるのである。つまり代表者自身が行う横領については、対応し得ないという限界になる。

5. 業務担当者のリスク対応

表5は、一般的企業の業務担当者に対するリスクの対応⁸⁾と問題点を整理したものである。対応策はよく知られており、導入している企業も多い。しかし、表に示した通り問題点も多い。定期的な人事異動は「業務の熟練による効率化・精度向上に反する」「マニュアル化による弊害」「取引先との接点減少による営業機会の

表5 業務担当者のリスク対応と問題点

| 業務担当者 | リスク | 対応策 | 問題点 |
|--------|--------------------|---|------------------------------------|
| 役員・責任者 | 粉飾決算 現金の着服 | <ul style="list-style-type: none"> ・役員会・監査役の監督機能 ・権限集中防止 ・定期的な異動 ・役員相互監視 ・内部通報制度 ・内部監査制度 | 奇麗ごと 実施が難しい 効果に疑問 信頼関係にヒビ |
| 経理部員 | 現金の着服 | <ul style="list-style-type: none"> ・出金伝票とその承認制度をつくる ・一人で出金できない仕組みにする ・定期的に帳簿残高と預金残高を確認する ・通帳の出金履歴を確認する ・売上回収はすぐ銀行口座に入金する | 業務の熟練による 効率化、精度向上 に反する |
| 営業部員 | 売上金の着服 | <ul style="list-style-type: none"> ・定期的に担当を変更する ・集金をなくし、銀行振り込みにする ・領収書の発行を一人に任せない | 効率性に反する 人材不足 |
| | 売上の過大計上 | <ul style="list-style-type: none"> ・請求書の発行を一人に任せない ・売上伝票、納品書の整合性チェック | 顧客との接点減少 業況把握低下 |
| 購買部員 | 経費の過大計上 仕入代金の着服 | <ul style="list-style-type: none"> ・定期的に担当を変更する ・仕入伝票と支払伝票の整合性チェック | マニュアル化による 弊害 |

出所：Bizup、佐藤孝幸（2007）を参考に、筆者加筆整理

喪失や業況把握力の低下」などが指摘されている。権限集中の防止は「奇麗ごとで実際に実施するとなると極めて難しい」、相互監視や内部通報制度は「経営者、社員間の信頼関係を阻害する」などの問題がある。このため、人材・資金力が豊富な企業や事業所しか実施できず、人材・資金力に乏しい子会社や支店・営業所には、実施が難しい施策となっている。

6. 業務プロセスのリスク対応

表6は、一般的企業の業務プロセスにおけるリスク対応⁹⁾と問題点を整理したものである。各業務における伝票チェックは、オペレーションリスクの回避に効果がある。しかし効率性に反し、マニュアル化による弊害が指摘されている。また、社内の事務処理において、どれほど伝票をチェックし、正確に処理しようとも、社内または取引先との共謀による横領には全く無力である。なぜなら売上代金の着服では販売先との共謀により売上傳票作成の段階から、仕入代金の着服では仕入先との共謀により発注書作

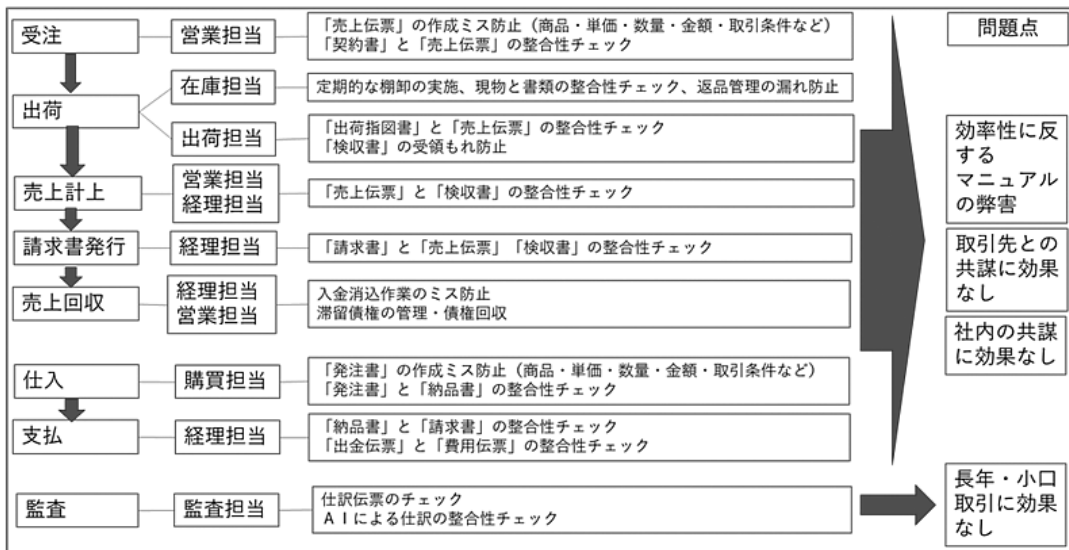
成の段階から操作されており、以後の事務処理がいかに正確であろうと、不正は発見し得ないからである。

監査による仕訳伝票によるチェックは、仕訳上の問題は発見できても、取引の適正性を判断することは難しく、横領を発見することは難しい。表3の通り10年以上におよぶ横領が発生している事実は、正に監査の限界を示している。また、近年AIを活用した仕訳伝票の分析によって、不正取引発見の精度を上げていると聞かれる。しかし長期および小口・安定した取引には異常性を発見できないという欠点が指摘されている。

7. 与信管理

与信管理は、販売先の信用リスクを管理対象とし、信用調査によって経営内容の把握やリスクの評価、取引の可否判断を行う。換言すれば販売先のリスクマネジメントを行っており、内部統制によるリスクマネジメントの一部と理解される¹⁰⁾。

表6 業務プロセスによるリスク対応と問題点



出所：佐藤孝幸（2007）を参考に筆者加筆整理

しかし、多くの横領事件に見られる共謀先の仕入先や外注先、事業サービス会社を管理対象としていない。また取引先という外部リスクに対する対応であって、横領リスクのような内部リスクを対象としていない。しかも近年、倒産の減少から不良債権の発生減、予算の削減、部署の閉鎖・統合などで業務処理能力が低下している。このため単純な販売先を利用した（された）横領も防止できないケースが発生している。

8. 発覚の端緒

表7は、横領等の社内不正が発覚した端緒を集計したものである¹¹⁾。上場企業や大企業で多額の費用を投じて実施される外部監査は、僅か3%の発見率である。統制活動や内部監査などの業務上を行うチェックは、合わせて26%にある。よって、自らの施策によって発見できたのは合計29%となる。一方、内・外部からの情報提供や偶然、自白などの施策外で発覚したのは71%であり、内部統制等の施策によって横領を発見することの難しさを物語る。注目すべきは外部（取引先等）の情報提供が41%を占めており、横領リスクの対応策を検討する上で、重要な示唆を与えている。

IV. 内部統制の限界に対する対応策の検討

前述によって、内部統制におけるリスク対応策は、①子会社や支店・営業所が導入するにはかなりハードルが高いこと、②横領リスクに対

して十分な機能を果たすことができないこと、③外部取引先との共謀による横領には全く無力であること、が明らかになり、内部統制によるリスクマネジメントは、横領リスクに対して限界があることが確認された。

よって、IVでは、内部統制によるリスクマネジメントが抱える限界の原因を「リスクの認識」「リスクの対応」「対応部署・機能」の3点から検証し、全く無力であることが明らかになった「外部取引先との共謀による横領」について、その対応策を検討する。

1. リスクの認識

単独の役員または社員による現金もしくは預金の横領は、社内の管理・チェックで発見・防止することが可能であり、一般的な内部統制のリスクマネジメントで対応できる。しかし、外部取引先との共謀による横領は、社内の管理・チェックでは発見できない。一方、表7にある通り、社内不正の発覚で一番多いのは外部取引先からの情報提供である。よって社内不正という社内リスクを、視点を変えて取引先に発生する外部リスクとして認識してみる。

通常、取引先のリスクと言えば「販売先の不良債権発生」や「仕入先の商品供給停止」「倒産」「法令違反」などであるが¹²⁾、「販売先との共謀による架空売上上の計上・売上代金の横領」、「仕入先との共謀による架空仕入の計上・仕入代金の横領」「外注先との共謀による架空外注費の計上・外注費の横領」なども、取引先のリスク

表7 横領等社内不正発覚の端緒

| | | | |
|----------------|-----|------|------|
| 外部（取引先等）の情報提供 | 41% | 外部監査 | 3% |
| 統制活動（業務上のチェック） | 17% | 偶然 | 8% |
| 内部（同僚等）の情報提供 | 16% | 自白 | 6% |
| 内部監査 | 9% | 合計 | 100% |

出所：横領等社内不正発生状況に関する調査報告書2009/10～2010/9
(2011/2日本公認不正検査士協会)

として認識するのである。つまり、外部取引先との共謀による横領リスクを「自社担当者からの不正取引の要請に応ずる取引先のリスク」「自社担当者からの不正取引の要請を自社に連絡しない取引先のリスク」「自社に不正取引を誘う（強制する）取引先のリスク」と理解するのである。

2. リスクの対応策

リスクを発生させる、またはリスク発生の可能性が高い会社を「危ない会社」とする。一般的に「危ない会社」は経営悪化会社を指すが、取引上リスクをもたらす会社はそれだけでなく「不良・低レベル会社」「ジコチュウ会社」「低・反モラル会社」「経営悪化会社」「悪徳・詐欺会社」「反社会的勢力」などがある¹³⁾。これら企業との取引にあっては十分な注意を払い、常時監視することでリスクを回避または抑制することができる。

「不正取引の誘いに応ずる取引先」と「不正取引の誘いを報告しない取引先」「不正取引を誘う取引先」も「危ない会社」として認識し、十分な注意を払うものとする。「危ない会社」の兆候が認められた場合は、担当者への注意喚起によって、クレッシーのいう不正のトライアングル¹⁴⁾から「機会」を奪い、リスクの発生を防止する。また、取引の縮小・停止によって被害の縮小・回避を行うものとする。

「危ない会社」の把握は与信管理によって行うことができる。与信管理業務の信用調査および業況の追跡調査、外部情報の収集、分析・評価は、販売先のリスク把握と取引の可否判断、リスク対策に使用されている¹⁵⁾。この管理手法およびノウハウは販売先に限ることなく、仕入先や外注先・事業サービス会社にも利用することが可能である。よって与信管理の対象企業を全ての取引先にすれば、全ての取引先におけるリスクの把握・対応ができるのである。

3. 対応部署・機能

会社の業務に精通し、取引先の経営情報を収集することができ、かつリスクを把握・評価できる専門家が、常時取引先を監視し、取引の担当者を指導できる独立した専門部署または機能を設置するものとする。この部署・機能によって「危ない会社」との取引を回避または縮小することで、外部リスクの対応が可能となる。また、役員や社員が行う不正取引に対しては牽制・防止機能を働かせることで、内部リスクの発生を防止・抑制することができる。

与信管理部門は、販売先のリスク管理を担当し、日常業務として販売先の経営情報を収集し、リスクを評価している。この与信管理部門の管理対象を販売先だけでなく仕入先や外注先、事業サービス会社のすべてに拡大し専門部署とすれば、営業や経理、仕入部門などに負担をかけることなく、効率的かつ効果的なリスク管理が可能になる。既存の組織または機能を利用することで、費用負担も比較的少なく、子会社や支店・営業所でも実施できるものと考えられる。

V. 結論、今後の課題

1. 結論

内部統制のリスクマネジメントは、横領リスクに対して回避・抑制の機能を十分発揮できず、特に外部取引先との共謀による横領リスクには全く無力である。その原因は内部統制の実施状況だけでなく、内部統制の目的や対象事業所、リスクの評価額、対象リスクの決定といった原則自体に存在し、また、内部統制に基づく業務上のリスク対応も十分な効果を発揮できないことが確認された。

内部統制が全く無力である外部取引先との共謀による横領リスクに対して、その対応を検討した結果、①内部リスクではなく外部リスクとして認識すること ②販売先に実施している与

信管理の手法を全ての取引先に適用すること

③実施にあつては与信管理部門の機能拡充と専門独立化が効率的かつ効果的である。以上の3点を提案する。

2. 今後の課題

本稿の提案を実施し、効果を上げるには ①大企業・優良企業の重要取引先であろうと、相手担当者から不正取引を持ち掛けられた場合、会社として断れる決断ができる、または担当者の変更を要求できること ②自社担当者は、相手担当者から不正取引の誘いがあった場合、勝手に判断することなく、与信管理部門に報告すること ③取引先から自社担当者の行動・評判を正しく聞ける情報ルートおよび信頼関係を築くこと、が重要である。

これら要件を克服するためには、従来の与信管理業務を発展・拡大させた業務内容および機能・役割・権限を検討、研究する必要がある。

以上

(注)

- 1) リスク管理・内部統制に関する研究会(2003)は、内部統制とリスクマネジメントは一体となって機能すべきものとして、その指針を示している。
杉野文俊(2007)は、「内部統制はリスクマネジメントに他ならない」とする。
- 2) 町田祥弘(2008)
監査法人トーマツ(2003)
- 3) 八田進二(2012)
- 4) 町田祥弘(2008)
- 5) 町田祥弘(2008)
- 6) 町田祥弘(2008)
- 7) 町田祥弘(2008)
- 8) Bizup「企業経営情報レポート」、佐藤孝幸(2007)を参考に、筆者加筆整理
- 9) 佐藤孝幸(2007)を参考に、筆者加筆整理
- 10) 平松徹(2007)
- 11) 日本公認不正検査士協会(2011)
- 12) 高市幸男(2008)

- 13) 高市幸男(2016)
- 14) 甘粕 潔(2010)
- 15) 結城哲彦(1978)

(参考文献)

- 甘粕 潔(2010)「不正リスク要因の考察」『現代監査』第20号, 26-33頁。
- 監査法人トーマツ(2003)『リスクマネジメントと内部統制』税務研究会出版局。
- 佐藤孝幸(2007)『内部統制がよくわかる講座』かんき出版。
- 杉野文俊(2007)「内部統制との融合によるリスクマネジメントの新展開」『専修ビジネスレビュー(2007)』第2巻, 第1号, 37-48頁。
- 高市幸男(2008)『取引・信用リスクマネジメント』中央経済社
- 高市幸男(2016)「新しい信用管理業務のあり方」『ARIMASS研究年報』第14号, 51-69頁。
- 武田隆二監修(2007)『中小企業のための内部統制制度の確立』TKC出版。
- 日本公認不正検査士協会(2011)「横領等社内不正発生状況に関する調査報告書」。
- 八田進二(2012)「企業不正と内部統制との関わり」『会計プロフェッション』第7号, 147-158頁。
- 平松 徹(2007)『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』週刊住宅新聞社。
- 町田祥弘(2008)『内部統制の知識』日本経済新聞出版社。
- 結城哲彦(1978)『信用管理の手引き』日本経済新聞社。
- 吉野太郎(2012)『事業会社のためのリスク管理・ERMの実務ガイド』中央経済社。
- リスク管理・内部統制に関する研究会(2003)「リスク新時代の内部統制」経済産業省。
- Bizup 企業経営情報レポート「内部統制システムの確立で社内不正防止の仕組み作り」https://www.bizup.jp/member/netjarnal/repo_k38.pdf