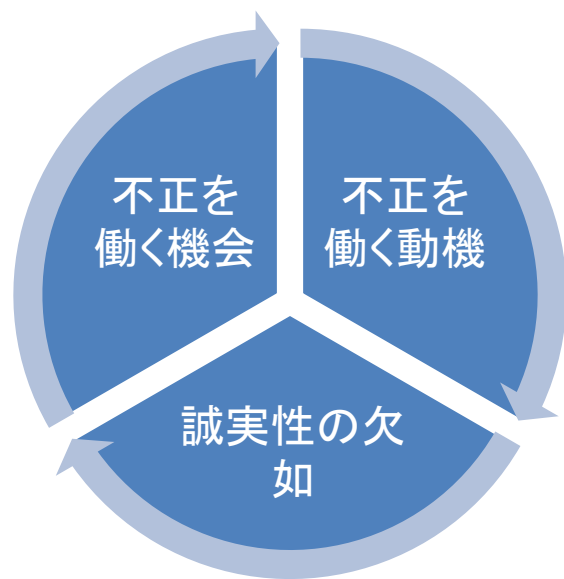


# 海外進出時の不正が起こるメカニズムと防止法

# 1) 不正はなぜ起こるのか？

不正が生じる理由には様々な要因がありますが、主として以下のような理由が考えられます。



## ➤ 不正を働く機会

不正行為を行うとすれば可能な環境が存在する状態。例えば、重要な事務を作業もチェックも同一人物にさせていて別の社員が全く関与していない、処罰が甘いなど。

## ➤ 不正を働く動機

不正行為を誘発する心理的な要因。例えば、処遇への不満、個人的生活事情、恨み、ノルマ偏重の評価、ステークホルダーへの報告など。

## ➤ 誠実性の欠如

不正行為は「悪」であるという感覚（倫理観、道徳観、遵法精神など）の欠如。

三つの要素が揃ったときに不正が生じます。不正を防止するには、これらの視点に対応する必要があります。

## 2) 不正が生じた場合に被る損害

不正が生じると実害に加えて処理費用が発生するため、それも考慮する必要があります。主に以下の視点があります。

### (実害)

- ①現金など現物がなくなる損害額
- ②通常より高い金額で購入することによる損害額
- ③架空支払いによる損害額

### (処理費用)

発覚後の不正調査や解雇で揉める場合の対応に絡む費用

- ①弁護士など専門家費用
- ②訴訟費用
- ③総経理や日本親会社社員の人件費や本業に時間をさけない場合のチャンスロス
- ④逆ギレされて訴訟をされた場合の影響として、口座を凍結された場合、資金繰り対応が必要になることがある。

不正発覚後の対応に時間を要することがあり、費用も多額になるし、精神的な負担も大きくなります。

# 3) 対応前に押さえておきたい特徴

不正対応の前に以下の特徴を押さえておきたいと思います。

- ①意思を以って行われる行為であること  
⇒隠ぺい工作の内容によっては発見しにくい
- ②エスカレートしがちであること  
⇒発見した時には、多額の損害になっている
- ③高級管理者でも不正はする  
⇒金額も大きくなる
- ④外部との協力により行われることがあること  
⇒請求書などの外部からのエビデンスが架空などの場合、発見しにくい

思い込みを持たずに、ニュートラルに対応することが必要となります。ニュートラルに対応するには、職員ではない外部の目が有効になることがあります。

# 4) 不正の種類

一般企業内の不正は主に以下の2つの分類されます。

## ①粉飾決算

資金調達などの際に黒字であることを求められる状況などで起こりやすい不正です。

## ②横領や不正取引

- ・ 資産の盗難
- ・ 架空取引による不正資金の着服
- ・ 購買権限を利用した不正発注によるキックバックの取得
- ・ 親戚が経営する企業への不当な支払い

子会社管理の視点では、②に対して取り組むこととなります。

# 5) 不正防止に求められる施策

不正防止のためには仕組みが必要です。

実地監査  
(年数回)

決算時などに現物を別部門がチェックすることです。

日常の牽制

下記のルールが運用されているか、日々の入出金におかしなものはないかなどをモニターすることです。

職務分掌、兼務禁止  
社内規定、教育、人事評価  
(仕組みやルール構築)

ベースとなる部分です。ルール作成とその運用、教育、兼任禁止など不正がしにくい環境を作ることです。

海外子会社の場合、人数の限度や距離的な問題で理想的な不正防止環境を整えることが難しいです。このため、上記をうまく組み合わせる現実的に対応することが求められます。

# 6) 不正防止の仕組み構築

仕組み構築の基本的な考え方は以下です。

## ①記帳者と現物管理者を分ける

- ・同一人物の場合、現物を動かす元となる書類の改ざん等が可能なため、役割を分けて互いに牽制させます。以下に例示します。

資産	現物管理者	記帳者
小口現金	払出希望者からの申請書を受け取り、それに基づき払出し。申請者に受取サインをもらい、申請書を記帳者に回送。	申請書に基づき、小口現金出納帳に記帳し、帳簿上の残高を計算する。
預金	基本的にはFBを使う。しかし、FBでなく、小切手を銀行に持ち込み支払う場合、支払申請者からの申請書に基づき、小切手を発行し、振込。振込書類等を記帳者に回送。	振込書類等に基づき、銀行出納帳に記帳し、帳簿上の残高を計算する。
売掛金	債権回収担当者からの依頼に基づき、現金回収する場合すると同時に領収書などの書類を受け取る。回収後、債権回収担当者に報告し書類を回送。できれば2名で回収に行く。	回収書類及び現金に基づき、得意先元帳を記帳し、残高を管理する。
在庫	出庫申請者からの出庫依頼書に基づき、出庫。出庫受け取りのサインをもらい、記帳者へ回送。	出庫依頼書に基づき、在庫管理帳に記帳。数量管理を行う。

# 6) 不正防止の仕組み構築

## ②ルール化と教育

- ・ 前頁の内容（役割分担、承認ルール、決裁権限。処罰など）を文書化し、教育します。
- ・ 総経理にチェック方法や不正ケースの教育を行うことも重要です。

## ③ビデオカメラなど物理的な対応

- ・ 小売店など現金を扱う業態や、高額在庫を扱う業態などは特に注意が必要です。レジや倉庫出入口などにカメラを設置し牽制します。

## ④内部告発者の安全確保

- ・ 内部告発者が不利に扱われないようルールを整備します。



# 7) 日常の牽制

日常の牽制では主に以下を行います。

## ①役割分担による現物確認

- ・小口現金記帳者が小口現金をカウントし、現物担当者や上席がダブルカウントするなどして牽制します。

## ②伝票や仕訳のチェック

- ・記帳内容に疑義があれば、すぐに関係者に説明を求めます。

## ③同行や担当変更

- ・適時、サプライズで担当者に同行するなどして、おかしい動きができないようにチェックします。
- ・得意先や仕入先のトップと適時にコミュニケーションし、担当者を牽制します。

## ④メールチェック

- ・社内と外部でやり取りされたメールをチェックします（内々に）。

# 8) 海外子会社管理の5つの壁

様々な壁によって、海外子会社の不正防止を行うことはハードルが高いものとなっています。

## ①物理的な距離の壁

- ・日本親会社の管理部門の人的制約やコスト制約などにより、頻繁に子会社へ出向き改善指導するのは、難しいものがあります。

## ②言葉の壁

- ・決算書や仕訳などが現地語の場合、不明な点が多く、管理に腰が引けてしまいます。

## ③会計税務や商取引の壁

- ・現地法や商取引の知識がないと、現地担当者とのコミュニケーションも不十分になり、問題の原因がうまくつかめないことがあります。

## ④考え方の壁

- ・日本の常識が通じないため、予想外のことがあります。このため制度設計が現地の実態に即さないことがあります。

## ⑤人的な壁

- ・日本と異なり十分な管理人員を現地子会社に置くことができないこと、また、総経理として派遣される方は、一般に製造や営業出身の方が多く、経理や監査を経験したキャリアがないため、勘所がありません。

# 9) 海外子会社管理の制約

以下は、前出の不正を防止するための3つの要素ですが、海外子会社の場合、真ん中の「日常の確認作業」がなかなか出来ません。この空白を埋める工夫が求められます。

実地監査  
(年数回)

決算時などに現地へ出向くことで実施できます。

日常の牽制

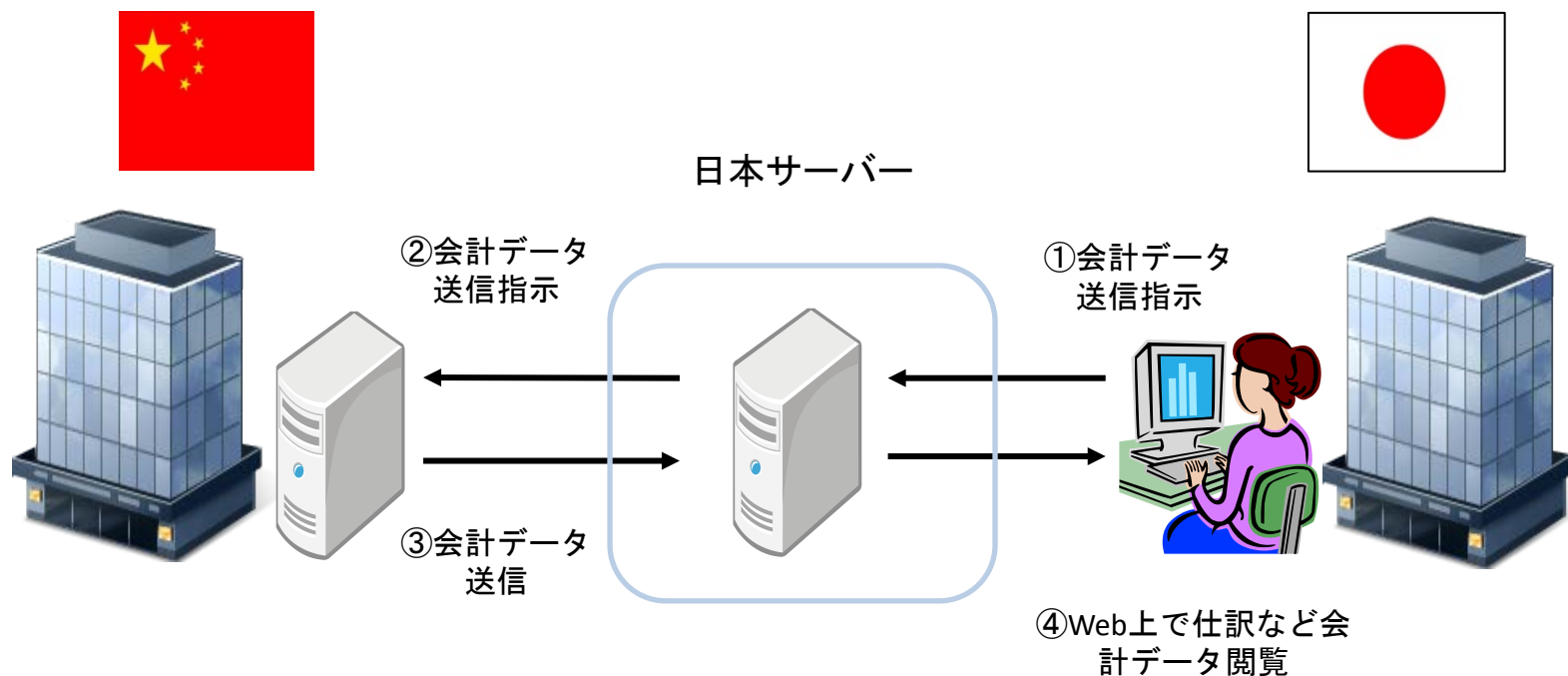
常駐できませんので、総経理への教育とともに、何らかの工夫が必要です。

職務分掌、兼務禁止  
社内規定、教育、人事評価  
(仕組みやルール構築)

会社設立時や組織変更時に規定類を整備し、説明会を行うなどして実施できます。

# 10) 対策：見える化ソフトの導入

前述の問題を解決する方法として、「見える化ソフトの導入」があります。日本に居ながらにして、会計処理がリアルタイムにチェックできます。**日常的に監督することができます。**



# 11) 不正防止体制チェックリスト

不正防止を効果的にするには、「仕組み」「日常の牽制」「現地  
実地調査」が三位一体となって機能する必要があります。  
この三つが有機的に連動する不正防止施策を導入することが  
ポイントです。

不正防止体制チェックリストを添付しますので(抜粋)、欠けてい  
るところがないかチェックしていただき、漏れのない制度設計を  
していただき、不正発生確率を低減していただければと思いま  
す。

## 不正防止体制チェックリスト(抜粋)

区分	チェック項目(抜粋)
現金	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 出金申請者、現物管理者、記帳者が兼務されていないか？</li><li><input type="checkbox"/> 金種表と現金出納帳の残高は照合されているか？</li><li><input type="checkbox"/> 金種表の作成者と照合確認者は兼務されていないか？</li></ul>
手形小切手	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 管理台帳をつけているか？</li><li><input type="checkbox"/> 管理台帳と現物は照合されているか？</li><li><input type="checkbox"/> 小切手作成者と現物管理者は兼務されていないか？</li><li><input type="checkbox"/> 公印の管理は誰がどのようにしているか？</li></ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 値引き処理ルールは明確か？</li><li><input type="checkbox"/> 多額のリベート要求の際の承認ルールは明確か？</li></ul>
在庫	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 出庫申請者、現物管理者、記帳者が兼務されていないか？</li></ul>
購買	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 相見積り制度があり、運用されているか？</li><li><input type="checkbox"/> 発票内容と提供サービスのチェックがされているか？</li></ul>