

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

- ① 注目される内部統制システムの確立
- ② 社内不正行為の実態とパターン
- ③ 不正防止のための監査・検査のポイント
- ④ 不正防止のための仕組み作り



1 | 注目される内部統制システムの確立

内部統制システム

内部統制システムとは、企業内部において、違法行為や不正、ミスやエラーなどが発生することなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・運営を行うための一連の仕組みです。

内部統制システムは、これまでは、財務会計分野での財務報告の適正性を確保することを目的とする活動として捉えられていました。しかし最近では、会計統制以外に、コンプライアンスや経営方針・業務ルールの遵守、経営および業務の有効性・効率性の向上、リスクマネジメントなどより広い範囲が対象となり、コーポレート・ガバナンス（企業統治）のための機能・役割という側面を強めています。

一般に内部統制は、下記の3つの目的のために企業活動に組み込まれて一体となって機能する「仕組み」と説明されています。

内部統制の目的

業務を有効、効率的におこなうこと
法令や会社のルールの遵守
正確な決算書の開示

注目される内部統制システム

最近、「内部統制」が注目されている背景には、内部統制に関するいくつかの法律の制定があります。米国で発生したエンロン社などの巨額決算粉飾事件がきっかけとなり、マーケットを守る「企業改革法（通称SOX法）」が米国で2002年に制定されました。この法律は粉飾決算を行った上場企業の経営者の責任を重く問うとともに、これまでの会計監査とは別に、財務報告目的の内部統制について法定監査を企業に課した法律です。

そして、日本でも2006年から施行となった新会社法において取締役/取締役会に内部統制システム構築の義務を課しております。

また、金融商品取引法により、2008年4月1日以降に開始する事業年度から、上場企業には監査法人による内部統制監査が導入されます。

新会社法が要請する内部統制システムは官公庁や監査法人によって、チェックが入るといえるものではありません。あくまで有事の際に、会社の内部統制システムが十分機能していたかを問うものになります。また、会社法の要請する内部統制システムはコーポレートガバナンスやリスクマネジメントまで含んだ広義の内部統制システムを対象としています。

これに対して、いわゆるJ-SOX法が対象とする内部統制は「財務報告目的の内部統制」に限定されています。さらに、上場企業では、経営者が当該内部統制を評価し、その状況を監査法人が監査するという制度が導入されます（2008年4月以降の事業年度より）。

財務報告目的の内部統制に対しては、外部の厳しいチェックが入るようになるという点で外部監査に耐えうる可視化、つまり文書化作業が必要になるということです

中小企業の「内部統制」の取り組み

中小企業に対しては、監査法人による内部統制監査が導入されるわけではありませんが、そもそも内部統制は経営者や従業員を守る仕組みですので、特に、社内不正や非効率を防止する仕組みは、従業員に対する責任としても、必ず構築すべきものです。しかし、大企業のような仕組みを構築するには予算的にも難しいのが現状です。

しかし、昨今では、中小企業においても社内での不正や誤りを監視・摘発するだけでなく未然に防止する仕組みの必要性が非常に大きくなってきました。その柱として、内部統制の構築はますます重要になっており、中小企業経営者が最も心配されている、社内不正防止にポイントをおいた、業務監査、内部統制の整備・運用の確立が急務となってきています。

具体的方策としては、第三者による内部監査の実施による、内部統制の評価とその制度への準拠性監査の定期的な実施、改善策の検討および、実際の監視役としての社内での不正の兆候発見を行い、社内における詐欺や着服など、不正リスクを撲滅する仕組み作りが必要となります。

2 | 社内不正行為の実態とパターン

不正行為の実態と特徴

企業の様々なタイプの不祥事がマスコミによって取り上げられています。その中でも特に金銭にからむ不正（業務上横領等）に焦点をあて、不正の監査を実施するとともに、不正防止の観点からの管理（チェック）や内部監査を行うことが重要となります。

不正に対する有効な予防・摘発措置を講じるためには、まず不正そのものの特徴をしっかりと押えなければなりません。過去の不正事例から導かれる不正の発生原因を構造的に分析し、防止のポイントを解説いたします。

また、資金関連業務に関わる不正の手口を検証し、不正防止の観点からみた管理のポイント及びチェックを行います。

(1) 不正とは

不正とは、意図的なごまかし行為によって特徴付けられる一連の規則違反および違法行為を包含した総称です。不正は組織の利益のため、あるいは組織に損害を与えるために、組織の内外の者によって行われます。それぞれの具体的内容は下記の通りです。

不正の具体的内容

組織の利益を目的とした不正：通常、不公正または不誠実な有利さを悪用して利益を生み出し、外部の関係者を欺くもの
架空あるいは虚偽の資産の売却ないし譲渡
違法な政治献金、賄賂、リベートおよび公務員、公務員の仲介者、顧客または納入業者への利益分配などの不適切な支出
取引、資産、負債、利益に対する意図的で不適切な表示や評価
意図的で不適切な移転価格の設定（たとえば、関係会社間で取引された物品の評価）、経営陣は、不適切な値付けを意図的に行うことで、取引に関与する組織の業績を向上させ、他の組織に損失を与えることができる
独立第三者間取引においては得ることのできない利益を一方の当事者のみが受けられるような、意図的かつ不適切な関係者間取引
外部の関係者に組織の財務状態をよりよく示すために、重要な情報の記録または開示を意図的に行わない行為

法令、規則、規制、契約への違反のような禁止された企業活動

脱税

組織体に害を与える不正

賄賂やリベートの受領

本来ならば組織に利する潜在的に収益性の高い取引に従業員個人や外部の者へ回す
金銭や資産の使い込みに代表されるような横領着服や不正行為を隠蔽し、結果として発覚を困難にするための財務記録の虚偽記載

出来事やデータの意図的な隠蔽または虚偽記載

実際には組織体に提供されていないサービスや物品に対する請求

不正発生を促進する要因としては下記のものがあります。

不正発生を促進する要因

不十分な統制

承認、保管、記録といった機能的責任の不分離

資産への自由なアクセス

説明責任（アカウンタビリティ）の欠如をもたらすような取引の記録

適切な承認に基づかない取引実行

人材不足

曖昧な企業倫理

リーダーシップの欠如

流動性（換金性）の高い資産の存在

現金、有価証券や高価な商品等、組織内において良好な統制の維持は、不正実行を思いとどまらせ、仮に実行されたとしても、その影響を最小限にとどめる効果をもたらします。統制の適切な整備・運用は第一義的に経営管理者の責任です。

(2) 不正の兆候

特定従業員が次に挙げるような行動をとるとき、それは横領発生の可能性を示す危険信号といえます。

横領発生の危険信号

同僚からの小額の金銭貸借
オフィスに債権者が取り立てに現れる。または、債権者へ支払延期を求める電話を頻繁にかける
誰彼構わずに借金する算段に奔走している
非効率の結果を数字の操作により、もみ消そうとする傾向
自分に対する嫌疑をそらすために他人を批判する
質問に対する回答に非合理的な説明が混じる
自らの資力を超える損失を被る可能性のあるギャンブルに手を出す
過度の飲酒、ナイトクラブへの出入り、ならびに不適切な者との交際
高級自動車または、贅沢な家具調度品を仕事上の経路を通じて購入または取得している
所得を上回る生活水準の理由について遺産相続と説明する
合理的な質問に対して苛立つ
日中に記録の保管を他者に委ねることを拒絶する：超過勤務が常態となっている
休暇の取得を拒絶し、摘発を恐れて昇進を辞退する
サプライヤーのスタッフとの恒常的な付き合いならびに接待
異常な額の銀行残高、また巨額の有価証券の購入
債務支払の目処の無いまま、自身または家族の疾病の長期化
自慢癖がある。または、異常な大金を持ち歩く
表面上のつじつま合わせのため過去の記録を書き換える

不正が発生すると組織全体にも様々な兆候が現れるようになります。典型的な危険信号は次の通りです。

不正発生によって組織に現れる危険信号

従業員の入れ替わりが速い
従業員のモラルが低い
修正仕訳を裏付ける書類がすぐに用意できない
銀行勘定調整表が迅速に完成できない
顧客のクレームが増加する
産業全体の景気や会社の全体業績はよいのに利益は悪化傾向にある
重要な監査上の問題点が多数ある
原因を確かめずに棚卸資産の減耗を処理する

非現実的な業績期待
利害相反の噂
サプライヤーに対する支払い裏付けのために請求書の複製を用いる
単独の業者から調達している

(3) 不正の手口

従業員によって行われる不正の手口には、次のようなものがあります。

従業員による不正行為の手口

切手を盗む
商品、道具、備品、その他の設備を盗む
現金勘定またはレジから小額の現金を盗む
商品の販売の記録を行わず、代金をくすねる
記録を過少にすることで、簿外の現金資金を作る
経費の水増し請求や仮払金を個人目的に転用する
売掛金回収についてのラッピング（得意先Aからの入金を横領、これを隠蔽するために得意先Bからの入金を得意先Aの入金として記帳 等々）
売掛金の回収金を着服し、紙の切れ端や自作領収書綴りで領収証を発行する
売掛金の回収による受取金を着服し、貸倒れ処理する：消却済み売掛金の回収金について報告しない
現金着服金額について売掛金水増しにより、つじつまを合わせる
偽の顧客クレームや返品に基づき赤伝を切る
預金の預入れを毎日行わない、あるいは一部のみしか行わない
窃盗を隠すために預金伝票の日付を変える
月中で一部のみを預金し、月末につじつまを合わせる
架空の臨時補助を給与支払いに含める、あるいは賃率または就業時間の水増し
実際の退職日を超えて従業員に給与支払いする
給与額を不正に増加する：未請求の給与を源泉徴収する
現金売上票を破棄、改変、書損にし、現金を着服する
虚偽の経費支出を記載することで現金売上金額の一部を着服する
不必要な現金割引（経費）の記帳
小口現金支払票やその合計金額を水増しする
私用で支出した領収証を使って虚偽の支払を裏付ける

以前に支出した経費のオリジナル証憑のコピーや前期以前のオリジナル証憑の日付を改ざんして、虚偽の経費の裏付けとする
虚偽の請求書（自作、またはサプライヤーとの共謀により入手）に対する支払共謀によりサプライヤーの請求金額を水増しする
購入指図書を不正使用し、私用の購入代金を会社に支払わせる
架空の得意先勘定に自分が失敬した商品の代金を請求する
失敬した商品を自宅宛または親類宛に出荷する
盗難または滞留を隠蔽するために棚卸資産を水増しする
会社またはサプライヤーに支払うべき小切手を略奪する
架空の仕訳に合致した支払い済み小切手を工面する
架空の元帳のページを挿入する
現金出納帳に誤った合計額を記入する
統制勘定と補助簿に故意に紛らわしい転記をする
仕損品や廃棄品を売却し、その代金を着服する
金庫や金庫室の鍵 / 暗証番号を売り渡す
様々な赤伝を切って、現金を着服する
貨物引換証を偽造し、運送業者と折半する
白地小切手を入手し、署名を偽造する

顧客に特別価格および特典を提供したり、特定の業者に仕事を与え、その見返りとしてキックバックを受け取る経営者不正が発生することもあります。

経営者・管理者による不正行為

経営者は無謀な手段を用い、そこから抜け出られなくなることがある
利益センターは、その存続のために事実を歪めて撤退の延期を図ることがある
無能な管理者は生き残りのために不正を働くことがある
より大きなボーナスを獲得するために実績をごまかすことがある
成功したいという欲求が、管理者を不正に導くことがある
無節操な管理者は、利害相反する取引に手を染めることがある
市場での優位性を保つために利益を水増しすることがある
資産の保全と記録の両方を管理する者は、記録を偽造する誘惑にかられる

(4) 粉飾決算の分析と防止対策

粉飾決算の特徴は、以下のように分析されます。粉飾事件を起こす企業の特徴は、下記のようなものです。

企業規模	比較的小規模 赤字か利益ゼロに近い
統制環境面	上級経営者が粉飾に荷担 監査委員会は存在しないか存在しても非活動的 取締役会は社内取締役が多数派を占める取締役や執行役員が親族で占められていたり、強力なオーナー経営者が全体を牛耳っている
不正の性格	小規模企業の割に累計粉飾額は大きく膨らむ 粉飾は複数期間にわたって連続して行われる 収益と資産の水増しが典型的手口
外部監査人の問題	外部監査人は大規模から小規模まで様々でありうる 粉飾期間には、様々な種類の監査報告書（適正、不適正 等）がありうる

全体の 1/4 のケースで監査人が粉飾に共謀した重過失と認定されています。粉飾期間に外部監査人を交代しているケースもいくつかあり、粉飾に荷担した企業や個人はその後、ほとんどが倒産や株主交替、公開廃止等の厳しい状況に至っています。

ほとんどの個人は代表訴訟や行政処分によって、財務的に厳しい状況に追い込まれていますが、刑務所に服役するケースは稀です。

不正の防止対策

粉飾事件を起こす企業に関連して、小規模企業は統制の整備がおろそかになりがちです。取締役会、監査委員会、外部監査人は最低限の統制を整備・運用するよう経営者に働きかける必要があります。証券規制当局による小規模企業に対する統制整備要請の緩和措置は、リスクとの兼ね合いで見直すべきです。継続企業についての検証手続、監査人交替時の前任監査人とのコミュニケーションは非常に重要です。

粉飾が通常、複数期間にわたることから、四半期ごとの財務情報レビュー、決算書作成手続に対する統制、長期的な監査戦略の重要性が指摘されています。年度末近くで行われる収益と資産の水増しが、ありがちな手口である以上、損益期間帰属と資産評価についての統制に十分留意することが重要です。

外部監査人の問題に関連する事項

外部監査人は決算書だけ見ているのではなく、企業の業界や経営者の粉飾への誘因、統制からくるリスクに着目して適切に監査計画を組み立てなければなりません。取締役会や監査委員会が弱体な企業の監査に際しては、監査リスクが高いことを十分に認識しなければなりません。この報告書では、粉飾決算をめぐるガバナンス（統制）構造を経営者や取締役会（監査委員会）、外部監査を中心に分析しています。

報告書において明示的には取り上げられてはいないものの、粉飾が不正の一形態である以上、内部監査人も当然にその防止・摘発に重要な責任を負うこととなります。

内部監査人の責任

(1) 不正の発生防止

内部監査人はガバナンス、リスクマネジメント、統制を評価する機能を担うものとして、不正発生のリスクを抑止する統制の整備・運用がなされているかを確かめる責任を負います。その具体的内容として、「基準」は次の項目を示しています。

組織体の環境は、コントロール意識を高めているか
現実的な組織目標や目的が設定されているか
禁止行為や違反が発見されたときに、必要な措置を記述した方針書（たとえば、倫理行動規範）があるか
取引に対する適切な権限授与の方針が設定され維持されているか
特にリスクの高い領域に対して、組織体の活動を監視し、資産を保全するための方針、実務、手続、報告書などがあるか
経営管理者に妥当かつ信頼できる情報を提供するようなコミュニケーション・チャンネルはあるか
コストの能率を重視したコントロール手段の確立と強化のために行われる必要がある勧告は、不正の抑止にも役立っているか

(2) 不正の発見

監査人は、もちろんその兆候について警戒を怠らず、潜在的な不正を示している可能性のある状況については調査する必要があります。

監査人の不正発見における責任は次のようなものです。

監査人の不正発見における責任

不正について十分な知識を得る

不正が行われているかもしれないという兆候を知ることができなければならない。
この知識には、不正の特徴、不正を行う方法、監査対象活動と関連付けられる不正の種類を知ることの必要が含まれる

不正発生を許容する統制上の弱点の識別。もし重大なコントロールの弱点が知られたときには、内部監査人は追加的なテストを実施し、それ以外の不正の兆候を掴む
複数の兆候の存在は、不正が実際に発生している可能性が高いことを意味する
必要な追加手続を識別し、また調査実施勧告の必要性を判断する

(3) 不正調査の手続

不正の兆候が識別された場合には、不正調査が必要になります。これは不正発生を確かめるための拡張的な手続を実施し、不正の内容について情報を十分収集することです。この調査には、内部監査人、弁護士、調査担当者、セキュリティ担当者、その他組織体の内外からのスペシャリストが参画します。不正調査の内容は以下の通りです。

不正調査の内容

必要な追加手続を識別し、調査実施勧告の必要性を判断する

内部監査人が調査実施にあたり、どの範囲で協調関係を確立できるかを判断する上で重要

効果的な調査に必要な知識、技能、専門的な規準を識別する

内部監査人や調査に参加するスペシャリストの資格や技能は、調査プロジェクト遂行に十分なレベルであることが必要

調査プロジェクトメンバーは組織体のいかなる従業員や経営管理者とも利害関係を持たないこと（独立性）

犯人、不正の程度、用いられた方法、動機を明らかにすることができるように監査手続を組み立てる

調査活動の全過程を通じて、関係者の活動を適切に調整する

容疑者や他の従業員の権利および組織体自身の評判に配慮する

将来、同種の問題が再発することを防ぐために不正調査を完了するにあたっては、次の点にも留意しなければいけません。

不正行為の再発を防止するための取り組み

弱点を補うための統制強化の必要性について判断する
同様の不正の存在を摘出する監査のあり方を計画する
不正全般に関する知識を強化して、内部監査人不正摘発能力を高める

(4) 不正の報告

調査を勧告すべき不正の兆候が十分にあるとされたときには、組織体内の適切な権限を持つ者に知らせることが必要です。報告の仕方については基本的には監査報告について定めた「基準」に従います。

重大な不正が合理的確実さをもって示されるときは、直ちに経営者および取締役会に報告しなければならない
不正が過年度財務諸表に重大な悪影響を及ぼしている時、その旨を経営者および取締役会に報告しなければならない
調査段階の結論が得られた時点で、報告書を提出する
報告書には、発見事項、結論、勧告事項、是正措置を記載する
不正についての最終報告書ドラフトは、法務顧問のレビューを受ける
内部監査人が監査クライアントの免責を請願する場合は、法律顧問に報告書を提出する際に、その旨の配慮を行うべきである

不正行為の動機は出来心から始まるのが一般的

ある職務について1人の従業員だけで行っている場合には、誰からもチェックを受けないことから（「借りるだけだ」という気持ちから）、次第にエスカレートしていき着服に繋がります。手口は単純ですが、経営者のチェック機能に不備があれば早期に発見できることは稀であり、不正は何度も繰り返し行われ、被害は次第に大きくなります。

中小企業では従業員が少ないので、日常業務を細かく分けて複数の従業員に分担させることが出来ないのが現状です。長年勤務している従業員に対しては経営者も、その者に対して過度の信頼を寄せ、職務を任せ切りにする傾向が強くなります。このような状態のときは要注意です。

3 | 不正防止のための監査・検査のポイント

業種別リスクと内部統制

(1) 販売プロセスの概要

顧客の獲得から、商品の販売(サービスの提供)、代金の受取までのサイクルは下記のような流れとなります。



(2) 受注に関するリスクと統制活動

受注における各プロセスで発生する可能性のある不正行為については、リスクをしっかりと分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

【見積もり段階】

販売管理規定を作成し、関連部署に周知させる
 価格リストは定期的に見直す
 価格リスト(システムを用いている場合には価格マスター)の変更は、予め権限を与えられた者しか行えないようにする
 値引きを行う場合、値引額(率)は販売管理規定に従って決定する。この際、定められた権限の範囲で値引きを行い、必要に応じて承認を得る
 代金回収は、予め定められた回収期間を用いる。なお、取引先の要求する回収期間(支

払期間)に合わせる場合には、承諾を得る

見積依頼書を用いている場合、当該依頼書に担当者印、承認者印を押した上で、連番を付して管理する

得意先に提出した見積書は、販売責任者の承認を得たものであることを要し、また、控えを保存しておく

【受注 - 信用調査段階】

信用調査部への信用調査の依頼は、予め決められた書類を信用調査を行う部署へ回すことにより行う

【職務分掌】

注文を受け付ける部署(担当者)と信用調査を行う部署(担当者)は別個の部署(担当者)とする。(信用調査担当者は、帳簿記録担当者や、金銭出納担当者とも別個の部署であることが望ましい)

与信限度額やその判断基準、承認権限者などを定めた与信管理規定を作成し、関連部署に周知させる。(回収条件についても同様)

新規顧客との取引の開始に当たっては、与信管理規程に従って与信の判断を行い、承認を得る

与信の判断に当たっては、1つの取引だけでなく、未回収の売掛金の残高を考慮して与信判断を行うように与信管理規定を作成し、それを遵守させる

取引先の状態の変化を考慮し、定期的に与信の限度額や支払条件を見直す

新規取引先を承認した場合には、顧客マスターを更新する。この際、顧客マスターの更新は、予め権限を与えられた者にしか行えないようにしておく

顧客マスターに登録されている顧客についてのみ、(受注などの情報を)システム上入力できるようにする

緊急の新規案件(新規顧客)があっても、仮コードなどを使用せず、正規のコード申請を義務付ける

【受注 - 承認段階】

注文書又は受注報告書、契約書について販売責任者の承認を得る

得意先から送付された注文書及び受注報告書は、連番を付して管理する。また、注文書または受注報告書のコピーを経理部に送付する

契約書は両社の社印のあるものであることを確認し、連番を付すなど他の証憑同様、管理する

注文書、受注報告書、契約書等の連番を付した書類の欠番について定期的に調査する

受注に当たっては在庫状況を確認し、在庫切れにより出荷が遅れる場合には顧客の同意を得ておく

承認された受注報告書、または契約書に基づいてすべての取引を入力する。この際、受注報告書に付した連番と同様に入力画面にも番号を付すことで、漏れがないことを確認する

多額の取引については、入力者以外の者により入力内容の確認を行う(注文書などと照合する)

(回収条件、取引条件などの)承認がなされていないものが入力できないようにする。システムへのアクセスにはパスワードを必要とし、パスワードを他者に知られないようにする

(3) 出荷に関するリスクと統制活動

出荷を行う際においても、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

【出 荷】

出荷業務(倉庫係、在庫管理担当者)は、商品・売上の会計処理・記帳の担当者及び販売担当者、請求担当者とは別の者が行う

注文書、または受注報告書に基づき、連番を付した出荷指示書を作成する。この際、注文書または発注報告書に出荷指示済みであることの印をつける

出荷指示書を作成する者以外の者により注文書又は発注報告書と出荷指示書の内容が一致していることを確かめる

梱包前に、出荷する商品と出荷指示書の内容を照合する

得意先に商品を検収してもらい、物品受領書に受領のサイン(印)をもらった上で、出荷指示書と照合する

製品の出荷は、出荷責任者の承認を得た出荷指示書に基づいて行う。(出荷指示書がない限り出荷を認めない)

出荷の時点で、出荷指示書に出荷済みであることの印を残す。また、出荷の日時等について、出荷報告書に記録を残しておく

商品の取り扱いに関する指導、周知を行う

連番を付した出荷報告書を作成する。この際複数作成し、1枚は経理部へ送付し、別の1枚は在庫管理用に用いる(離れた場所に保管している場合)。さらに必要があれば、もう1枚作成して運送業者とのやり取りなどの確認用に保管する

運送業者から預かりのサインをもらう(出荷報告書に記載)

得意先に商品を検収してもらい、物品受領書に受領のサイン(印)をもらった上で、連番を付して管理する

出荷報告書の欠番について定期的に調査する

定期的に、注文書(または受領報告書)に通常の期間を超えて出荷指示済みの印がないものがないか確かめる

受注残を定期的にレビューし、出荷されていない理由を特定する

出荷したにもかかわらず出荷報告書が作成されていないケースを発見するために、定期的に出荷指示書のファイルと出荷報告書のファイルを照合する

保管場所の移動については、出荷報告書ではなく別の報告書を作成する。(送付先が顧客である場合にのみ出荷報告書を作成する。)

システムへのアクセスにはパスワードを必要とし、パスワードを他者に知らせないようにする

(4) 売上計上に関するリスクと統制活動

売上計上に関しても、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

受注・出荷担当者との売上計上部門を分離する

職務のローテーションを適切に行う

< 売上計上担当者にさせない業務 >

金銭出納またはその記帳

総勘定元帳の記帳

値引き、割引又は割戻の承認

請求書の発行

回収条件の承認

代金回収

貸倒償却の承認

郵便物の開封

返品率の異常な動きがある場合には、返品理由の妥当性を厳密にチェックする

売上の動きについて異常性が見られないか定期的にモニタリングする

実際の在庫残高と帳簿上の在庫残高を月次で照合する

売掛金年齢表を作成して、長期滞留売掛金を分析する

滞留の理由と回収計画を責任者に報告する

売上の計上記録と出荷報告書、物品受領書等をチェックする

未出荷売上を計上する場合には、売上計上の妥当性を証明する書類を外部から入手する

(5) 請求に関するリスクと統制活動

請求業務を行う上で、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

請求書の内容は、請求書発行担当者以外の者が注文書等と照合

請求書作成・発行は、販売担当者以外の者が行う

現金回収なら、振込による回収に切り替える必要がある

受注・出荷・請求システムは一連番号で管理して、相互に連動させるようにする

請求書発行担当者以外が、定期的に受注台帳と請求書を照合して請求書が漏れなく発行されていることを確かめる

< 一連番号での管理の利点 >

受注されたものが、漏れなく出荷手配されているか

キャンセルされたものが出荷されていないか

受注・出荷されたものが、漏れなく売上計上されているか

売上計上されたものにつき、適切に請求書が発行され、遅滞な回収されているか等のチェックが容易に出来る

(6) 回収に関するリスクと統制活動

回収に関しても、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

総勘定元帳と補助元帳のチェックは厳密に行う
支社に関する手続書を作成し、本社の担当者が定期的に手続の適正性について、訪問してチェックする
仮領収書を発行した場合のチェック体制を確立する
返品・値引きの承認・チェック体制を確立する
売掛金元帳の網羅的なチェックを適時に行う
貸倒処理についての承認体制を確立する
定期的に得意先と売掛金残高を確認する手続を確立する
金庫の内容についての実査の手続を確立する
金庫の管理体制を詳細に決定する
貸倒処理を行う場合には、管理表を作成して関連書類をファイルしておく
貸倒償却済債権には、備忘価額を付しておく
償却済債権を定期的に見直す手続を確立する

(7) 購買管理のプロセスと統制活動

購買は下記のような業務サイクルで行われます。

各プロセスにおいて、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

商品の発注
注文請書の受領
入荷指示
検 収
入荷確認
仕入伝票の起票（仕入処理）
会計処理

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

上司による確認と承認を行う
仕入担当者に支払業務を行わせない
請求書と納品書、検収報告書との照合を行う
上司による確認と承認を行う
リベート等の計算根拠となる契約書等を入手する
別の担当者によってリベート金額を計算・確認させる
特定の個人に権限を過度に集中させない
担当業務の分離と上司による承認体制を強化する

取引先の依頼で過大な仕入を行ったり、過大な売上を計上したりする際のポイントとして以下の3つが挙げられます。

購買管理における不正のポイント

決算期の異なる相手先を利用すること
相手方にとっては、期中取引であるため期間損益に影響が出ず、依頼しやすい。
実際に商品の移動を行うこと
未出荷売上のケースのように在庫が期末に残ることがない。
売上(仕入)代金の入出金を実際に行うこと
実際に一旦販売代金の回収(仕入代金の支払)が行われる滞留の兆候がない。
しかし、自社の期間損益に与える影響がなければ許されるというものではありません。途中で相手方が倒産するなどの事態により不要な在庫が残り、代金支払義務にもなるからです。(粉飾する会社は倒産するリスクが当然高い)

(8) 在庫に関するリスクと統制活動

在庫についても、発生する可能性のある不正行為について、リスクをしっかりと把握・分析したうえで、適切な統制体制を整える必要があります。

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

外部倉庫を定期的に視察する
実地棚卸を実施する
担当者を定期的に変更する
在庫集計手続の担当者の業務を分担する

管理者による照合と承認を行う

棚卸品現物と棚卸表との直接的な連動性の確認手続を確立する

貴金属等については棚卸の際に専門家による鑑定評価を依頼する

作業屑、副産物等の管理状況をプレビューする手続を確立する

外部倉庫からの報告書は上司がレビューする

担当部門以外による外部倉庫への確認手続を確立する

外部倉庫での実査も有効である

契約内容を別の担当者が契約書等で確認できるようにする

上司が確認し、承認する体制を作る

発注・検収の権限をきちんと分離されているのか

人事ローテーションが定期的に行われているか

「裏金作り」という嘘を信じ込むようなコンプライアンスに欠けた社内風土となっていないか

固定資産についても定期的の実査を行い、その使用状況を確認する

勘定の振替に当たっては、適切な承認が必要とする社内規定を作成する

請求書は担当部署で適切な承認が得られてから支払担当部署に回付されているか

単価のマスターの改定にあたってはダブルチェックが行われる体制になっているか

請求書は担当部署で適切な承認が得られてから支払担当部署に回付されているか

単価のマスターの改定にあたってはダブルチェックが行われる体制になっているか

(9) 経理業務で発生する不正の特徴

経理業務を行う上では、下記のような不正行為が発生する可能性があります。

経理業務上で発生する可能性のある不正行為

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

1回の使い込み金額は少額でも、繰り返しにより多額になることがある

経理業務のプロとなることで、手の込んだ隠蔽が行われる

一方で預金の引き出し、現金の使い込みなど、ごく単純な不正も多い

< 発見・防止のための内部統制のポイント >

現金の取扱者と仮払申請書の承認者を別にする

仮払申請書の承認者自らの仮払は、必ずその者の上長の承認を受ける

定期的(毎日)に実査を行い、その結果を上司が承認する

小切手の取扱者と、小切手への押印者(承認者)を別にする

承認者が、支払の事実の証憑(請求書など)と照合してから小切手を振り出す
未使用の小切手帳・印鑑等は厳重に保管し、権限外の者が触れないようにする

手形用紙の入出庫を記載する「手形用紙受払帳」を作成し、上司が承認する

手形の振り出しの情報を記載する「支払手形記入帳」を作成し、上司が承認する

手形の書き損じは廃棄せず、穴あけ等を行った上で保存する

定期的に銀行から当座照合表を入手し、帳簿残高と照合する。差額については銀行
勘定調整表を作成し、差異原因を明らかにする

職務担当者が不在時の取り扱いを予めルール化しておく

商品券の出し入れについては、担当者が台帳を作成し、上司が承認する

第三者が定期的に実査を行い、台帳と照合する

印紙の取扱者と承認者を別にする

簡単な台帳(ノート)を作成し、取扱者は台帳に持ち出す枚数・印を記載する

第三者が定期的に実査を行い、台帳と照合する

4 | 不正防止のための仕組み作り

不正防止のポイント

発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

内部牽制制度	社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

不正防止のための仕組み作り

一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

会社経理の仕組み作り

取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない

同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳(コンピューター入金入力)の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する

回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる

売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済

領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する
倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性）

不正の手口は数多くあり、その不正行為も複雑化しています。内部牽制制度を確立することが必要です。

内部牽制制度確立のポイント

(1) 職務分掌を徹底すること

小さな会社であれば、銀行印は社長やその家族が保管していることと思いますが、規模が大きくなるにしたがって、社長が銀行印を保管し押印することは時間的に不可能になっていきます。経理担当者が1人しかいない時には、経理担当者に銀行印を預けるのではなく、社長の片腕たる取締役などに押印させるなどの工夫をすることにより、小切手・手形・振込依頼書の作成と銀行印の押印を同一の従業員に行わせない仕組みを作ります。

このように1つの事項に対して、2人以上の従業員を関わらせることを「職務分掌」といいます。この職務分掌は不正を防止する手段として有効です。

(2) 売掛金管理を徹底すること

売上代金を着服するという不正は、経理担当者だけでなく営業担当者にも行われる可能性のある不正です。こうした不正行為を防止するためには、領収書管理と滞留債権管理を徹底することが有効です。領収書を連番管理し、全ての入金金額と使用した領収書を紐付きで管理できるようにします。

また、回収期限になっても入金されてこない売掛金を適時に把握し、顧客に督促を行うような管理体制を構築しておけば、売上代金の着服が発見される確率が高くなるため、不正の発生率は低下しますし、発生しても瞬時に見つけることが可能となります。なお、定期的に顧客に対して、売掛債権の確認作業を行うことなども不正防止に有効な手段です。

(3) 支払稟議体制を確立すること

支払稟議体制が確立していない場合には、個人的な支出を経費として従業員が請求したり、架空の請求書を作成して会社に請求したりということがあります。

このような不正を防止するためには、経費の事前申請制度や支払報告書による承認制度を確立して、上司による承認を徹底させ、業務に必要な経費かどうかを組織的に判断するような体制を確立し、運用することが有効な手段です。

(4) 一定額以上の現金は会社に保管しないようにすること

多店舗展開している小売店など、現金を扱うことが多い会社において、特に現金については定期的に銀行へ預け入れることを徹底する必要があります。

レジシートと現金との照合作業を各店舗に行わせ、レジシートを本社に送付させる。翌日には前日の売上を現金入金させる。本社では、レジシートと預金入金額との照合作業を行う。このような業務体制を構築し、徹底させる必要があります。

本社においても、従業員が申請する経費精算などで銀行振込を利用するといった方法を採用することにより、手持現金残高を可能な限り小額に抑え、盗難や不正などのリスクを極小化することが必要です。

キャッシュレスにすることで不正を防止をすることが可能となります。