



對馬公認会計士事務所
TSUSHIMA & Co.

会社を不祥事から守る 10大原則

對馬公認会計士事務所

〒100-6162 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー3階

TEL: 03-6205-3303 FAX: 03-6205-3100

原則1: 優良企業のマネジメントの掟

最強の企業風土(不祥事を徹底的に防止しながら、極めて高い収益力を維持する)をつくる



「自由」と「規律」を両立させる

- ・自由が過ぎると不正や怠慢がはびこる
- ・ルールで縛り過ぎると、新しい発想や創意工夫がなくなり、やる気も失う



バランスが重要(優良企業は自由と規律のバランスが絶妙)

必要なのは、お決まりのガバナンスや内部統制ではなく、現実的で効果的な仕組み



(解決策: 管理会計・見られる化・企業理念の3本柱の構築)

自由な競争と相互監視、そしてこの2つを包含する最高規範をつくる

- | | | | | |
|--------|---|---------------|---|--------|
| ①自由な競争 | ➡ | 効果的な社内競争環境 | ➡ | 管理会計が要 |
| ②相互監視 | ➡ | 徹底的な社内ディスクローズ | ➡ | 見られる化 |
| ③最高規範 | ➡ | 自由な競争をルールづける | ➡ | 企業理念 |

原則2: 企業不祥事を定義する

① 企業不祥事＝企業活動において起きてはならない不始末
↓
具体的には、「不正」と「事故」

② 不正と事故の違いを理解する

- ・不正＝意図的である（不正実行者）
- ・事故＝意図的でない（事故の当事者）

■ 不正と事故の違いを明確に意識した上で対策を考える

原則3: 不祥事を防止しなければならない理由を明確に意識する

①不祥事が企業経営に及ぼす影響は予測不可能

会社存続の危機に至るほどの甚大な被害に発展することがある

②不祥事はがん細胞のように増殖する

一つの不正・事故を放置すると、あちこちで発生するようになる

③不祥事を起こした社員の人生を狂わせる

不祥事を起こそうとして入社する従業員はいない。不正・事故を起こさせないことは、会社には課された義務である

原則4: 企業不祥事に対する3つの裁きを常に意識する

①「法」による裁き

例) 東芝の不正会計－経営者の手腕を高く見せようとする姿勢が端緒。そして、その代償は重い。

(想定される罰則)

- ・金融商品取引法の虚偽記載(役員に対する罰金、懲役及び会社に対する罰金、上場廃止)
- ・金融庁による課徴金(会社に課される)
- ・会社による役員追求訴訟(役員に課される)
- ・株主代表訴訟(役員に課される)
- ・証券訴訟(役員及び会社に課される)

②「市場」による裁き

- ・株価の下落
- ・売上の減少

③「世間」による裁き

- ・マスコミによる誹謗中傷
- ・イメージ悪化によるブランド価値の下落

原則**5**: 企業不正は他の犯罪行為に比べて圧倒的にやりやすい

- ① 圧倒的にやりやすい環境（人・物・金の流れを容易に知りうる環境と実行できる機会がある）
- ② 発覚しにくい内部事情（不正行為の隠蔽工作が容易）



だからこそ、①起こりやすく、発覚しにくい
②発覚した時には、すでに甚大な被害に至っていることが多い

原則6:不正の正体(本質的な原因)と不正トラップ

■不正の正体(本質的な原因)

=「不正を行うのに圧倒的に優位な状況」を目の前にすると、その誘惑に負けて良心の呵責を乗り越えてしまう」という人間の持つ本質的な弱さ

■「不正を行うのに圧倒的に優位な状況」のことを不正トラップ(罠)と言い、次の3つの状況を指します。

- ①誰にも見られず、誰にも知られずに不正を実行できる機会がある(社内の人の動き、金の流れを熟知している)
- ②経営者や上司から全面的な信頼を得ているという自信から、疑われるリスクが極めて低いと考えている。また、信頼の丸投げ状態であることから、任された業務については誰からのチェックも受けず、一人で如何様にも処理できるため、不正の発覚を困難にする改ざんや偽造などの隠蔽工作が容易である(不正の発覚を困難にする信頼の丸投げ状態)
- ③万が一不正が発覚しても、「会社は外部に知られるのを恐れて大ごとにはしない」とか「自分の会社への貢献度を考えれば大目に見てくれる」などと考えて良心の呵責を乗り越える(自分の行為を正当化する)

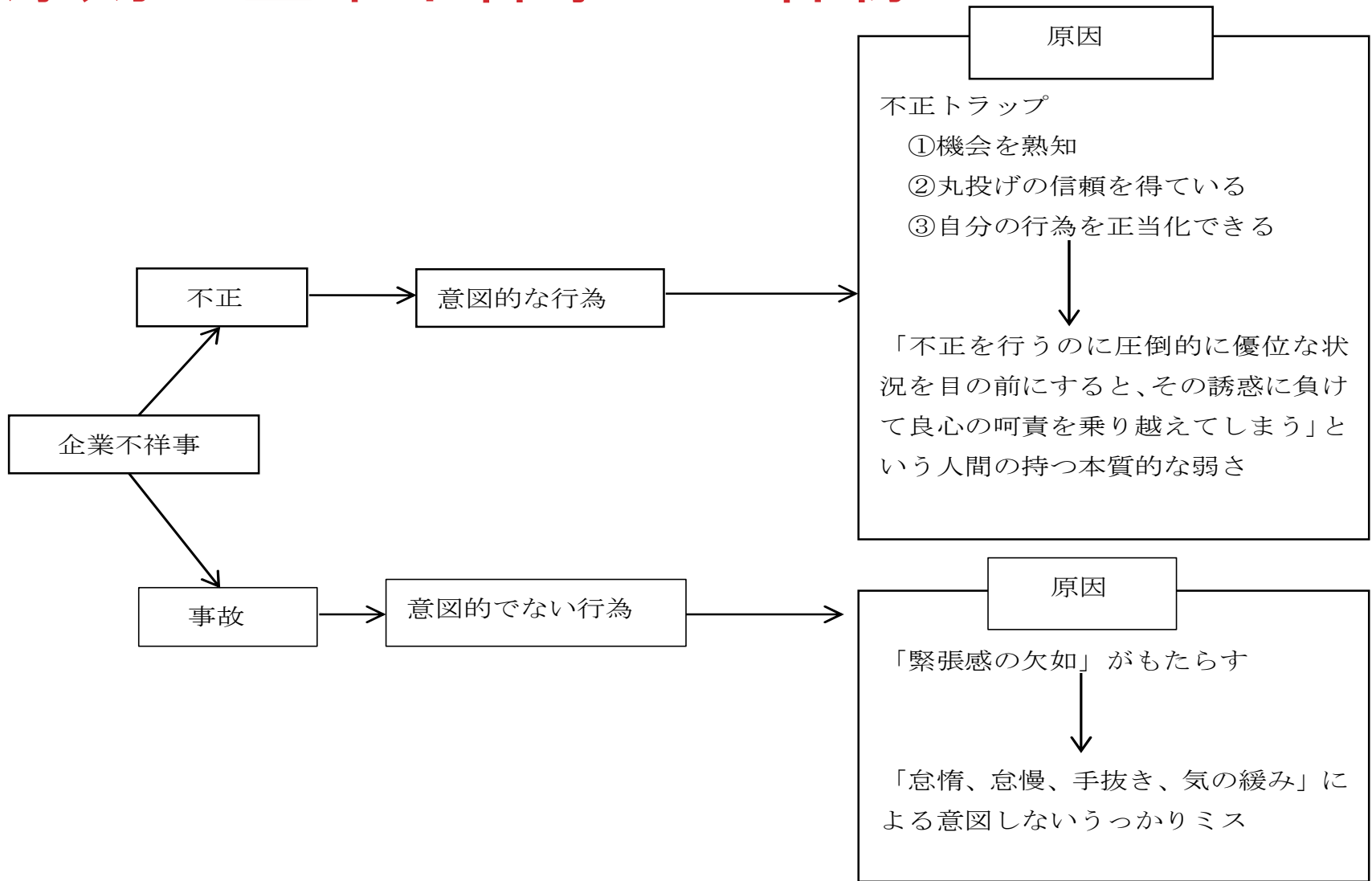
原則7: もう一つの不祥事—事故の正体

- ①事故の主な原因は「怠惰、怠慢、手抜き、気の緩み」による意図しないうっかりミス
- ②事故の正体は「緊張感の欠如」がもたらす怠惰、怠慢、手抜き、気の緩み



適度な緊張感を作り出すには、《競争がもたらす内面から起こる「やる気」》と、《外から「見られている」という環境》が必要

原則8: 企業不祥事の全体像



原則9: 不正と事故を同時に防止する方法

《次の3つのアプローチ(守りの3本柱)をマネジメントに組み込む》

①企業理念アプローチ → 不正を正当化させない仕組み(人の心理に向けて作用する)。

人の心情面に働きかけて、良心の呵責を乗り越えられないようにする

②社内競争環境アプローチ → 社員間の相互牽制を働かせる仕組み(相手の行動に向けて作用する)。

相手の行動に目を光らせ、不審な行動を監視する

③見られる化アプローチ → 自分の行動をディスクローズ(公開)する仕組み(自身の行動に向けて作用する)。

人から常に見られるようにすることで、不正を実行する機会を失わせる

①～③は不正防止、②と③は事故防止にきわめて高い効果を発揮する

原則10:不正を積極的に発見する方法

《不正を発見するための3つの技術》

1. 現物を確かめる技術(現金・預金・有価証券などの会社財産を目で見て、数を数えて確かめる方法)―『実査』と呼ぶ
2. 観察する技術(実地棚卸の現場立会など、観察により問題点を発見する方法)―『立会』と呼ぶ
3. 証拠を入手する技術(銀行、得意先、仕入先など社外から直接、債権債務の残高記録を書面で入手する方法)―『確認』と呼ぶ

この3つの技術を使うことで、極めて効果的な不正調査(短期不正調査と呼ぶ)が可能になる

追加原則：不祥事防止策の全体像（まとめ）

