

2017年12月14日

「LT会」中国ビジネスコラム

上海LTコンサルティンググループ

内部統制を強化しない限り、中国事業の成功は望めない(第8回目)
～財務の不正によるコスト増を見抜け!～

会社経営には、社内不正は大なり小なりつきものであり、如何に不正を防ぐかを常に考えておく必要があります。また、いろいろな部門、特に外部あるいは金銭と接点があるところについては特に気をつける必要があると考えています。今回は財務部門の不正行為の事例を取り上げますので参考にして頂ければ、幸甚です。

3つの助言。

1. 人材仲介料・紹介料を節約するため、という大義名分のもと人事担当者が自分は努力もせず、会社の従業員の紹介で親戚、友たちなどを採用していたら要注意だ。なぜなら、同じ職場、同じ部門に親戚・仲良しがいると、社内不正をやりやすい環境となってしまう。また、会社とその従業員との間で何かトラブルが起ると、従業員の親戚または仲良したちの集団退職、集団交渉などが起こりやすく会社にとって大きなマイナスとなる可能性も高い。

日本の銀行では同じ支店の銀行員同士が結婚をすると、上述のリスク回避のため必ずどちらかを別の支店に転勤させる。

2. 従業員と信頼関係の構築する、信用することは大事であるが、無防備・無牽制の信用は禁物である。日本語または外国語が堪能な従業員が上司（日本人）から絶大な信用を得て（何のチェックも入らない）という環境を悪用して、横領などの不正行為が発生するケースが頻繁に起っている。

3. 社内の決裁権限に対して牽制機能を働かせるためにある特定の人物に権限が集中することのないように必ず権限の分散をしなければならない。

日本では当たり前のシステムなのだが日本人管理者が少ない環境では狭い人間関係の中、特定の人物（語学力と話術が達者な現地で長く務めている中国人や日本人）に権限を集中させていることが非常に多い。

財務課長による多額の現金横領事件

一般的に日系企業では財務部長は日本人で、財務課長は中国人であるケースが多い。ある会社も例外なく、日本人の財務部長と中国人の財務課長がいて、財務部門で財務課長の妻が出納を担当していた。

その財務課長は財務部長が遊び好きという弱みを把握し、日頃からカラオケルームに頻繁に誘い、財務課長のポケットマネーで財務部長を社内接待漬けした結果、財務課長は財務部長から絶大な信頼を得ることができた。いつしか財務部長は日本への出張や一時帰国の際には、会社の財務印鑑な

どを全部その財務課長に預けるようになっていた。

ある日、会社の総経理は生産原価が高いことに気づき、内密に調査してみると、不明な経費を偽って生産原価に計上していることが発覚した。さらに調べてみると、財務部で誰かが頻繁に多額の現金を引き出していることが発覚した。

その後社内調査を行った結果、財務課長が、出納担当（つまり自分の妻）と結託し、多額の金銭を横領していたことが判明した。その後中国の公安局に告発し、公安は刑事事件として捜査したところ、その被害額は数千万元に上っていたことが明るみに出た。犯罪者は十数年の懲役の刑となったが、会社は犯罪者の資産隠しなどで結局被害金額を一銭も取り戻せなかった。

今回の事件を検証してみると問題点として下記の点が上げられる。

- (1) 財務課長とその妻は同じ部門に長年いて、共犯となった。
- (2) 財務部長と財務課長はプライベートでも仲良しとなり、部長から課長に対して全く警戒・牽制機能が効かなくなった。
- (3) 課長一人で財務印鑑を管理する機会を与えてしまった。
- (4) 社内の財務管理制度はその財務課長起案のものであり、管理機能が全くない管理制度であったため、制度面においても大きな欠点があった。
- (5) 財務課長及び出納担当とも長年同じ部門に所属し、同じポジションに勤務し、リスク管理のためのジョブローテーションが出来ていなかった。
- (6) 外部から生ぬるい会計監査があったが、内部統制監査はなく、偽りのコスト計上に気づかなかったため、財務課長は気がだんだん大きくなり、犯罪行為はエスカレートし、被害金額の拡大に繋がった。

会社のお金をマンション購入の手付金に充当

現代のように IT が発達している時代にもかかわらず、社内に多くの現金を金庫にしまっている会社は少なくない。現金を金庫にしまっていること自体は悪いことではないが多くのリスクが存在していることを忘れてはならない。現金の盗難リスク、紛失リスク、出納担当者の勝手な持ち出しのリスクがある。

ある会社ではある従業員から『出納担当者が勝手に会社の現金をマンション購入の手付金として流用した』という内容の内部告発メールが全従業員に送信された。もちろん会社はこのメールにびっくりして、早速内部調査を行った。

同社は常に金庫に約 10 万元（日本円約 170 万円）の現金を金庫に置いていた。日頃誰も現金の実査（いわゆる棚卸し）をせず、出納担当者が好き勝手に出せる状態にあった。また現金の仮払いがあっても会計帳簿に計上せず、伝票一枚で処理することは日常茶飯事であった。同社は出納担当者が会社の現金を、自分のマンション購入時の手付け金として流用していた事実を確認した。幸い内部告発メールを見逃さず、会社が迅速に対応したため実損とはならなかったがその会社の管理のずさんさは明らかとなり、今後の管理の見直しが大きな課題となった。

以上