

販売・購買プロセスのポイント 不正防止のためにも内部統制の整備を

中国では、商慣習として「個人同士の関係を重視し、取引先の相手にお礼をする」という習慣があります。企業同士の取引でも、購買担当者が取引先から個人的にお礼（リベート）を受け、当人はリベートが悪い事であるという意識を持っていないケースがあります。

これらの販売・購買時の不正を防ぐためには、販売・購買プロセスの内部統制が肝要です。

1. 取引を始める前に

まずは、取引を開始する前の引き締めが重要です。

(1) 予算管理・相見積の徹底

新たな仕入れ取引を行う場合には、3社以上から相見積を取るなど、事前の価格調査を念入りに行い、リベートの出る余地の無い仕入単価予算を設定すること。

(2) 契約の文書化

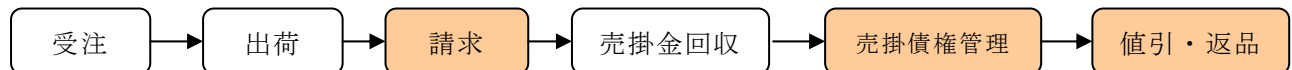
トラブル発生時に備えて契約書は必ず文書化すること。契約時に経営者が参加することも有効。

(3) 組織体制の強化

支払担当者と発注者を分けるなどの内部牽制が効く組織にする。

リベートの受領は会社として禁止事項であることを明確にし、リベートの受領の事実が発覚した場合には解雇する条項を就業規則に盛り込むなど、社内の組織及び規定を整備すること。

2. 販売活動における不正リスクと管理



(1) 請求時

売上の架空計上 → 出荷していない受注が売上として計上されていないか？

水増し請求 → 請求担当者と営業出荷担当者を明確に分けること！

(2) 売掛債権管理時

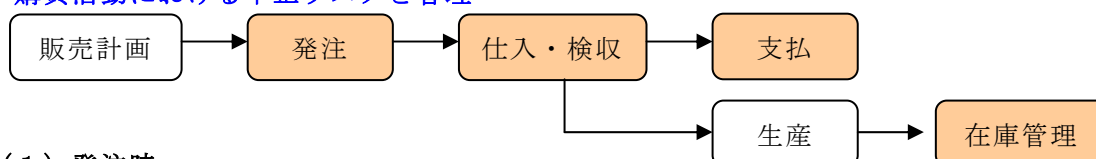
売掛金の着服 → 代金回収方法は必ず銀行振込とする。

営業担当者以外による定期的な売掛金元帳のチェックを行う。

(3) 値引・返品時

返品商品の横流し → 返品商品の検品、入庫伝票起票の徹底、返品率と返品理由の調査を行う。

3. 購買活動における不正リスクと管理



(1) 発注時

不用品・私物の購入、リベート受領

→ 仕入担当者の定期的なローテーション、支払担当者による伝票チェック、相見積取得による業者選定の透明性確保、取引条件の明確化を行う。

(2) 仕入・検収時

納入品の横流し、架空計上

→ 仕入担当者と検収担当者を分け、自社の発注書と受領商品の照合を徹底する。

(3) 支払時

仕入代金の着服

→ 仕入担当者と支払い担当者を分け、仕入先からの請求書チェックは仕入担当以外が行うこと！

(4) 在庫管理時

在庫商品の盗難・横領

→ 定期的な実地棚卸（倉庫・出荷担当者や検収担当者ではない者が行う）、在庫の評価、倉庫の施錠を徹底する。

4. 不正を防止するために

(1) 予算と取引先の管理

与信限度額を設定し、立案した予算と実績を比較することで、リベート発生の予防にも役立ちます。また、取引開始前に取引先について十分に調査を行い、コンプライアンス意識のある取引先を選定することも重要です。契約書において権利・義務を明確にすることで、業者との馴れ合いを避け、特定業者との癒着を防ぐことも可能です。

(2) 職務の分掌と人事ローテーション

徹底的な職務分掌と定期的な人事ローテーションを行うことで「不正ができない」という雰囲気を作ることが可能です。規模の小さい会社などでは難しいかもしれませんが、その場合は担当者にまとまった休みを取ってもらい、「他人が自分の業務を見る可能性がある」という意識を持たせることもできます。「監視されていない人」を作らないことがポイントです。

(3) 従業員とのコミュニケーション

つい疎かになってしまいがちですが、従業員とのコミュニケーションは非常に重要です。彼らとの間の風通しを良くしておくことで、見えないところに潜む様々な情報を入手することができます。

(4) 経営トップの意識と会社の意思表示

不正を防止するためには、まず経営管理者自身が不正防止に対する意識を高め、会社として不正は許さないという意思表示と、会社が禁止する不正事項を具体的に従業員に示すことも重要です。

5. まとめ

内部統制システムの構築は経営者の責任のもとで行われるものですが、実際の運用においては各業務プロセスの管理責任者が重要な役割を担います。したがって、各業務プロセスの管理責任者には「会社の内部統制システムを担っている」という意識を持たせることが重要です。また経営者は管理責任者選定の際、管理責任者としてふさわしい資質とコンプライアンス意識を持ち合わせている社員を選定することを忘れてはなりません。

内部統制上重要なポストには適任者を配置し、内部統制システムが確実に機能するようになれば、不正防止策として大きな効果を発揮することになるでしょう。

(完)