2025 年 11 月 1 日

危機管理システム研究学会
第 25 回年次大会　統一論題　発表要旨

横領リスクの認知・対応

－横領事件の認知件数増大、対応の壁－

リスク管理研究所
高　市　幸　男

はじめに

横領事件の発生は毎日のように報道されている。加害者には刑事事件としての罰が科せられ、民事では損害賠償が命じられ計り知れないダメージを受けることがある。被害者も最悪、業績・資金繰りの悪化から倒産・破産、経営者の自殺に至ったケースもある。この様に悲惨な結末を招きかねない横領であるがその発生はなくならない。リスクマネジメントや内部統制、内部通報制度などのリスク管理が研究・開発され、浸透し、実施する企業が増えているにも関わらず、近年はむしろ増加しているように見える。

本稿では、認知件数と発生件数の関係・違い、認知件数増加の理由・認知件数を増やす方法、認知件数の増加を妨げている要因（限界・壁）を考察し、結論として発生件数を減少させるための方法を検討する。

１．横領事件の発生と認知件数

横領事件の認知件数は 2,365 件、背任事件の認知件数は 100 件（2024 年、警察庁発表）である。

直近 20 年間の横領事件認知件数を見ると、最低は 1,282 件（2021 年）で、2024 年は 2021 年から実に 84.5％も増加している。

しかし、刑事事件として認知される横領は氷山の一角であり、表面に出ない民事事件や社内で処理される横領も考慮するなら、その発生件数は極めて多いものと推測される。また自社の内部統制・管理体制の不備が知られる事によって信用低下やイメージダウンになる恐れから、法的処理を避け、社内で処理するケースも多く、更に各種リスク対応策の限界・壁から横領の発生が全て表面に出ることはなく、実際の発生件数は不明というのが真実である。

つまり、認知件数が増えているからといって発生件数が増えているとは言えないのである。

２．社内不正発見の手段

横領事件に限らず社内不正全般を発見する手段としては、通報（従業員、顧客、匿名、納入業者、その他、株主/オーナー、競合他社）、監査（内部、外部）、業務上のチェック（マネジメントレビュー、書類精査、勘定照合、取引/データモニタリング、監視モニタリング）、自白、当局の指摘、偶然、その他がある。これら手段による発見率は業務上のチェックが 29.7％、内部通報 21.4％、外部通報 21.4％、内部監査 14.2％で他の手段はそれぞれ 5％未満にとどまる。2024 年は内部政策の

業務上チェック（書類精査）の割合が若干ながら増加し、効果を発揮しているように見える。(2024年日本公認不正検査士協会発表)
注：本集計は全世界の横領を含む全ての社内不正を対象とするため、手段の種類は活用できるとしても、比率はあくまでも一つの参考に留めるものとする。

３．横領リスクに対する各種対応策の限界・壁

（１）業務担当者

役員や経理部員、営業部員、購買部員それぞれの業務に存在するリスクに対して対応策が検討されている。例えば「権限集中の防止」や「定期的な人事異動」「相互監視」などであるが、これらについては「業務の熟練による効率化・精度向上に反する」「マニュアル化による弊害」「取引先との接点減少による営業機会の喪失や業況把握力の低下」「コストパフォーマンスの低下」「会社、社員間の信頼性を損なう」などの問題が指摘されており、対応策の限界・壁が指摘されている。

（２）業務フロー

受注から出荷、売上計上、請求書発行、売上回収、仕入、支払、監査の各業務においてリスクに対応するための方法が検討されている。例えば伝票チェックは、オペレーションリスクの回避に効果がある。しかし、「効率性に反する」、「マニュアル化による弊害」などが指摘されている。また経理業務においてどれほど伝票をチェック、確認しようとも社内または取引先との共謀による横領には全く無力であり、対応の限界・壁が認識される。

（３）内部統制

横領事件の把握、防止策としては、内部統制によるリスクマネジメントが有効とされている。会社法と J-SOX 法は、法的に内部統制の実施を規定し、COSO-ERM はマネジメントの規範を示している。それらに基づいて各業務担当者に対する不正防止策や業務プロセスにおける対応策の研究・実施が進められている。しかし、会社法は大会社、J-SOX 法は上場企業を対象とし、株主・投資家・債権者保護を目的に財務諸表の信頼性確保を最大の目的としている。このため大事業所の大きなリスクしか対象にせず、更に目的の違いからリスク対応の研究は不十分と言える。

社員による横領の金額は個人ベースでは巨額であっても、上場等大会社にあっては少額である。また横領は複数年、事件によっては 10 年以上に及ぶこともある。このため総額は巨額であっても単年度では少額であり、内部統制の評価・対策に影響を与えることはまれである。

COSO-ERM はリスク管理について、「経営者が内部統制を無視し、無効にすること」や「複数の担当者による共謀」「社内外の環境変化」「定形外の特別な取引」などにあっては、十分な機能を発揮できないと説明している。

内部統制は組織や売上規模、利益占有比率などで管理対象に条件を設定しており、それら条件から外れた場合は対象外となる。このため限られた範囲でしか効果を発揮できず、しかも取引先との共謀による横領には全く無力であることが明白になっている。

（４）内部通報制度

内部通報制度の浸透・実施の拡大が横領事件の認知件数増加に結び付いているものと推察される。しかし、「社員の規範意識鈍麻」や「専門部署の人材・ノウハウ不足」「通報者への報復・不利益な

取り扱いの懸念」「制度の形骸化・周知不足」「調査体制の不備・独立性の欠如」「担当者の守秘義務違反」などの問題が指摘されており、対応の限界・壁が認識されている。

（５）取引先との共謀

取引先との共謀による横領は社内の業務上チェック（伝票・書類の精査）では発見・対応できない。また通報（内部・外部）、監査（内部・外部）も効果が期待できない。このため視点を変えて「内部リスク」ではなく、「外部取引先を利用した（された）リスク」＝「外部リスク」として認識する方法が考えられる。

取引先がもたらすリスクは、通常「販売先の不良債権発生」や「仕入先の商品供給停止」「倒産」「法令違反」などであるが、「社内の役員や従業員との共謀による架空売上の計上」「売上代金の横領」、「架空仕入の計上」「仕入代金の横領」なども、取引先のリスクとして認識するのである。

「自社からの不正取引の要求（誘い）に応じる」「不正取引を要求する（誘う）」ような「危ない会社」との取引は中止・停止することによって、横領リスクを回避することができる。

「危ない会社」の把握は与信管理によって行うことができる。信用調査や業況の追跡調査、外部情報の収集、分析・評価などであるが、この管理手法およびノウハウを販売先に限ることなく、仕入先や外注先にも利用することによって「取引先との共謀による横領」についても、把握・対応ができるのである。

内部統制におけるリスクマネジメントの欠陥を補う施策として、与信管理業務の拡大を提案する。

６．結論

以上５つのリスク対応とその限界・壁を説明したが、「取引先との共謀」に対する与信管理による対応は横領事件の発生を減少させる効果があるものと見られる。残りの４施策はそれぞれの限界・壁を超えることによって認知件数が増加するものと見られる。認知件数の増加は「必ず不正が発見されること」、そして「悲惨な結末を招くこと」を周知させることになり、クレッシーのいう不正行為の生起要因（機会、動機、正当化）から、機会を奪い、結果的に発生件数の減少に結び付くものと推察する。

現在の認知件数増加は悪化（発生件数の増加）ではなく、いずれ良化（発生件数の減少）に結び付くための、過程であると解釈することができる。

以上