

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.777 2022.6.14

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年6月3日号

## ロシア制裁強化、OPECプラス 増産拡大、原油価格はどうなる？

～今後の注目ポイントと見通し

経済・金融フラッシュ 2022年6月6日号

## 米雇用統計(22年5月)

～雇用者数の伸びは前月から鈍化も、市場予想  
を上回った一方、賃金の伸びは鈍化が継続

経営TOPICS

統計調査資料

## 景気動向指数

(令和4年4月分速報)

経営情報レポート

## 社員の育成・定着を実現させる 社員ロイヤリティ向上のポイント

経営データベース

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

## 不正行為を防ぐ仕組み 内部牽制制度確立のポイント

発行:税理士法人 森田会計事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# ロシア制裁強化、OPECプラス 増産拡大、原油価格はどうなる？ ～今後の注目ポイントと見通し

ニッセイ基礎研究所

**1** 5月終盤以降、EUによるロシア原油禁輸の合意、OPECプラスによる増産幅拡大など原油市場を巡る大きな動きが相次いでいる。原油相場を巡る今後の主な注目ポイントとしては、以下が挙げられる。

- ①ロシア産原油禁輸のインパクト
- ②中国・インド等による肩代わり輸入
- ③米国の増産
- ④世界の原油需要の動向
- ⑤OPECプラスによる増産

**2** 先行きを考えると、①経済活動の正常化によって世界の原油需要が増加する一方で、②制裁の影響でロシアの西側向け供給は減少、③中国やインドは各種のリスクを考慮して減少分の全量の肩代わりはせず、④米国やOPECプラスの増産も限定的に留まると見ている。

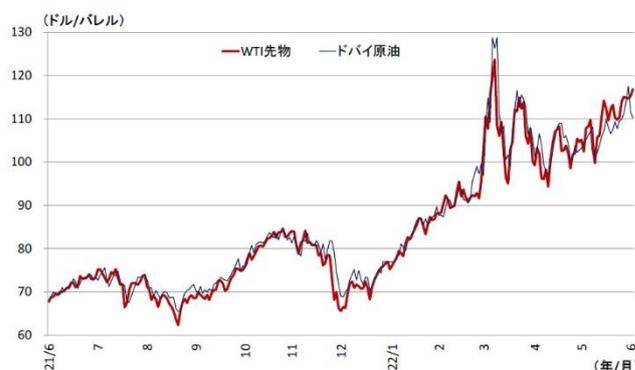
世界の原油需給はタイトな状況が続き、原油価格の高止まりに繋がるだろう。

原油価格の具体的な見通し（WTIベース）としては、年末にかけて1バレル100ドル強～130ドル弱のレンジを予想している。当面は上海の都市封鎖解除やロシアの生産減、米ドライブシーズン入りなどを受けて、強含む可能性が高い。

一方、120ドル台後半では、批判の高止まりに配慮してOPECプラスが多少増産姿勢を強めたり、輸入国が協調で備蓄を放出したりする事態が想定されるため、

上昇が抑えられると見ている。ただし、極めて高度な政治的判断に絡む材料が多いだけに、不確実性が高めであることは否定できない。

原油価格(WTIと東京ドバイ)



(注) WTI先物は期近物。ドバイは東京原油スポット市場中東産ドバイ原油、翌月または翌々月渡し、現物、FOB、中心値

(資料) Financial Times、日本経済新聞

**3** 原油価格が高止まりした場合の国内家計への影響はかつてよりも限定的になる。政府が燃料油に対して補助金を出して価格を抑制しているためだ。

ただし、原油は化学製品の原材料としても使用されるため、原油高が製品の価格に転嫁され、インフレ圧力になる。

また、発電の主力燃料であり、ガスの主原料であるLNGの価格は数カ月前の原油価格に連動するケースが多いため、特に上限がないタイプの契約を結んでいる家計では、電力・ガス料金の上昇・高止まり要因になる。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

# 米雇用統計(22年5月)

## ～雇用者数の伸びは前月から鈍化も、市場予想を上回った一方、賃金の伸びは鈍化が継続

### 1 結果の概要:雇用者数は市場予想を上回ったほか、失業率も市場予想を上回る

6月3日、米国労働統計局(BLS)は5月の雇用統計を発表した。

非農業部門雇用者数は、前月対比で+39.0万人の増加(注1)(前月改定値:+43.6万人)と、+42.8万人から小幅上方修正された前月を下回った一方、市場予想の+31.8万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)を大幅に上回った。

(注1) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

### 2 結果の評価:雇用者数の伸びは前月から緩やかに鈍化、賃金は伸びの鈍化が継続

5月の非農業部門雇用者数(前月比)は、前月を下回ったものの、市場予想を大幅に上回っており、雇用者数の伸び鈍化が緩やかに留まっていることを示した。

これで直近3カ月の月間平均雇用増加ペースは+40.8万人と22年初からの月間平均増加ペース(+48.8万人)から緩やかに低下していることを確認した。

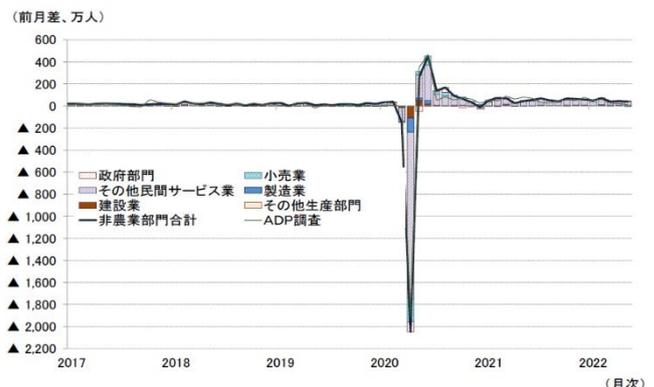
### 3 事業所調査の詳細: 広範な分野で堅調な伸びが持続

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+27.4万人(前月:+33.6万人)と前月から雇用の伸びが鈍化した。

民間サービス部門の中では、専門・ビジネスサービスが前月比+7.5万人(前月:

+4.9万人)と前月から伸びが加速したほか、娯楽・宿泊業が+8.4万人(前月:+8.3万人)、運輸・倉庫が+4.7万人(前月:+4.6万人)、医療・社会扶助サービスが+4.2万人(前月:+4.4万人)と前月並みの堅調な伸びを維持した。一方、金融サービスが+0.8万人(前月:+3.5万人)と前月から伸びが鈍化したほか、小売業が▲6.1万人(前月:+1.2万人)と減少に転じた。

#### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

### 4 家計調査の詳細:労働力人口の増加を伴って労働参加率が改善

家計調査のうち、5月の労働力人口は前月対比で+33.0万人(前月:▲36.3万人)と前月から大幅な増加に転じた。

内訳を見ると、就業者数が+32.1万人(前月:▲35.3万人)と大幅なプラスに転じたほか、失業者数も+0.9万人(前月:▲11.0万人)と小幅ながら増加に転じた。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 景気動向指数 (令和4年4月分速報)

内閣府 2022年6月7日公表

## 結果の概要

### 1 4月のCI(速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数:102.9、一致指数:96.8、遅行指数:96.7となった(注)。

先行指数は、前月と比較して 2.1 ポイント上昇し、2 か月連続の上昇となった。3 か月後方移動平均は 0.53 ポイント上昇し、3 か月ぶりの上昇となった。7 か月後方移動平均は 0.42 ポイント上昇し、4 か月ぶりの上昇となった。

一致指数は、前月と比較して横ばいとなった。3 か月後方移動平均は 0.23 ポイント上昇し、3 か月ぶりの上昇となった。7 か月後方移動平均は 0.85 ポイント上昇し、6 か月連続の上昇となった。遅行指数は、前月と比較して 1.5 ポイント上昇し、3 か月連続の上昇となった。

3 か月後方移動平均は 0.74 ポイント上昇し、5 か月連続の上昇となった。7 か月後方移動平均は 0.43 ポイント上昇し、2 か月連続の上昇となった。

(注) 公表日の3営業日前(令和4(2022)年6月2日(木))までに公表された値を用いて算出した。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、改善を示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2022/1	2	3	4	
CI一致指数	2015年=100	96.1	96.3	96.8	96.8	
(前月差)	(ポイント)	(▲0.7)	(0.2)	(0.5)	(0.0)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(1.10)	(0.00)	(0.00)	(0.23)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.13)	(0.23)	(0.58)	(0.85)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2015年=100	94.3	96.2	96.5	95.2	[▲0.20]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2015年=100	94.5	96.4	96.8	95.5	[▲0.21]
C3 耐久消費財出荷指数	2015年=100	76.9	81.8	79.3	79.4	[ 0.01]
C4 労働投入量指数(調査産業計)	2020年=100	102.1	99.5	103.3	-	[▲0.01]
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	2015年=100	101.0	97.0	98.8	101.4	[ 0.30]
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	%	1.1	-0.9	0.7	2.9	[ 0.24]
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	%	9.2	8.6	7.2	6.6	[▲0.05]
C8 営業利益(全産業)	億円	169,009	166,938	164,868	-	[ 0.01]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.20	1.21	1.22	1.23	[ 0.17]
C10 輸出数量指数	2015年=100	100.4	102.0	102.0	98.9	[▲0.32]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

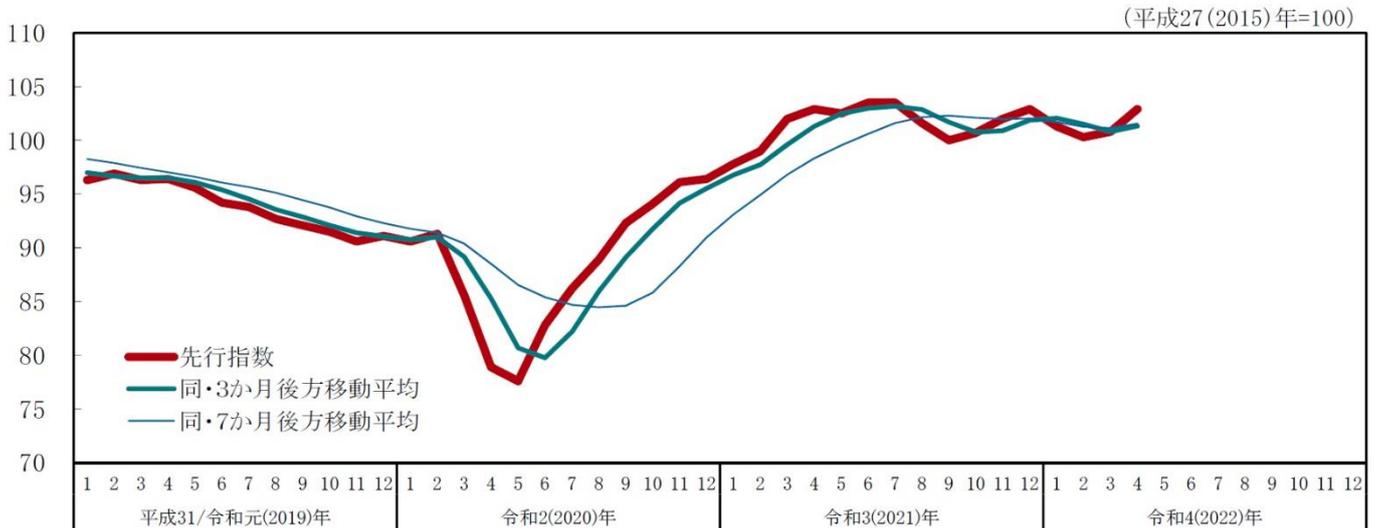
当該系列の寄与度がプラスは     、当該系列の寄与度がマイナスは     

「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



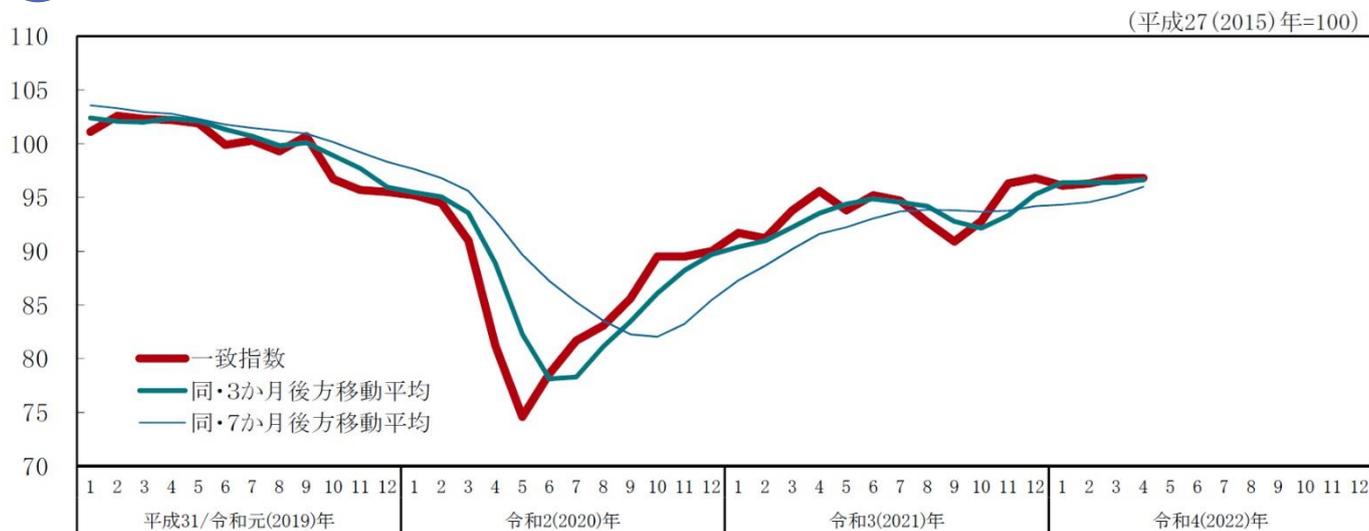
2 先行指数採用系列の寄与度

C I 先行指数		令和3(2021)年		令和4(2022)年			
		11月	12月	1月	2月	3月	4月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	102.0	102.9	101.3	100.3	100.8	102.9
	前月差	1.3	0.9	-1.6	-1.0	0.5	2.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-3.5	-2.7	1.8	8.6	-0.3	-10.6
	寄与度(逆サイクル)	0.36	0.28	-0.15	-0.64	0.06	0.93
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-2.4	1.3	3.7	-2.4	1.6	2.2
	寄与度(逆サイクル)	0.38	-0.15	-0.49	0.38	-0.19	-0.33
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	3.7	4.1	1.1	-4.8	4.4	2.5
	寄与度	0.40	0.45	0.10	-0.59	0.46	0.31
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	7.2	3.6	-5.2	-1.7	6.6	
	寄与度	0.21	0.11	-0.18	-0.06	0.19	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-2.6	-1.8	-1.8	3.8	2.6	-2.5
	寄与度	-0.15	-0.10	-0.09	0.23	0.17	-0.17
L6 消費者態度指数	前月差	-0.1	0.0	-1.8	-1.3	-2.4	0.2
	寄与度	-0.05	-0.00	-0.62	-0.43	-0.57	0.13
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.1	0.6	1.9	3.1	3.5	2.5
	寄与度	-0.07	0.03	0.28	0.43	0.53	0.42
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	-0.2	-0.3	-0.1	0.0	-0.1	0.1
	寄与度	-0.15	-0.23	-0.07	0.01	-0.06	0.11
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	1.6	-2.3	-1.1	-1.9	-1.7	0.9
	寄与度	0.06	-0.15	-0.08	-0.12	-0.11	0.04
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.10	0.03	-0.08	0.02	-0.01	
	寄与度	0.08	0.01	-0.10	0.01	-0.02	
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	4.2	10.1	-2.6	-4.5	2.3	8.7
	寄与度	0.24	0.58	-0.16	-0.26	0.13	0.62
一致指数トレンド成分	寄与度	0.00	0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.03
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	100.9	101.9	102.1	101.5	100.8	101.3
	前月差	0.13	0.97	0.20	-0.57	-0.70	0.53
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	102.0	102.0	101.7	101.3	101.1	101.6
	前月差	-0.13	0.06	-0.32	-0.45	-0.12	0.42

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		令和3(2021)年		令和4(2022)年			
		11月	12月	1月	2月	3月	4月
CI一致指数	前月差(ポイント)	96.3	96.8	96.1	96.3	96.8	96.8
	前月比伸び率(%)	3.5	0.5	-0.7	0.2	0.5	0.0
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	5.0	0.2	-2.4	2.0	0.3	-1.3
	寄与度	0.58	0.03	-0.29	0.24	0.04	-0.20
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	6.1	-0.2	-3.1	2.0	0.4	-1.3
	寄与度	0.64	-0.03	-0.32	0.24	0.05	-0.21
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	39.1	7.0	-14.7	6.4	-3.1	0.1
	寄与度	0.76	0.41	-0.44	0.37	-0.19	0.01
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.4	0.5	-0.1	-2.5	3.8	
	寄与度	0.04	0.06	-0.01	-0.29	0.42	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	0.2	0.8	1.4	-4.0	1.9	2.6
	寄与度	0.02	0.07	0.12	-0.35	0.16	0.30
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.0	-0.7	-0.1	-2.0	1.6	2.2
	寄与度	0.09	-0.06	-0.01	-0.18	0.14	0.24
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	5.4	-4.0	0.9	-0.6	-1.4	-0.6
	寄与度	0.34	-0.25	0.06	-0.04	-0.09	-0.05
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	5.8	5.5	-1.2	-1.2	-1.2	
	寄与度	0.47	0.46	-0.10	-0.10	-0.11	0.01
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.00	0.03	0.01	0.01	0.01
	寄与度	0.13	0.02	0.36	0.13	0.13	0.17
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)	5.8	-2.2	-1.3	1.6	0.0	-3.0
	寄与度	0.45	-0.19	-0.11	0.13	-0.00	-0.32
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	93.3	95.3	96.4	96.4	96.4	96.6
	前月差(ポイント)	1.20	1.97	1.10	0.00	0.00	0.23
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	93.8	94.2	94.3	94.6	95.1	96.0
	前月差(ポイント)	0.10	0.43	0.13	0.23	0.58	0.85

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(令和4年4月分速報)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

社員の育成・定着を実現させる

# 社員ロイヤリティ 向上のポイント

1. 社員ロイヤリティが企業にもたらす影響
2. 社員の本音を掴む測定手法
3. 社員ロイヤリティを向上させる施策
4. 社員のモチベーション向上につなげた企業事例



## 参考文献

「エンゲージメント カンパニー」(広瀬 元義著、㈱アックスコンサルティング) 「ワークエンゲージメントの実践法則」(柴田 郁夫著、大学教育出版) 「会社を変える最強のモチベーション戦略 表彰制度」(太田 肇著、東洋経済) 「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」(経済産業省)

Emotion Tech ホームページ 月間総務オンライン

# 1

## 企業経営情報レポート

# 社員ロイヤリティが企業にもたらす影響

中小企業は、人材確保が難しくなっている中で、社員の定着を図ることが課題となっています。定着につながるキーワードとして「ロイヤリティ」が重要視されてきていますが、「ロイヤリティ」とは、忠誠や忠義などと訳され、その意味では、日本の企業においてロイヤリティのある社員は少ないといわれています。

人材不足が課題となっている中小企業にとって、社員の定着につなげるためにもロイヤリティのある社員の育成を図ることが重要です。

本レポートでは、社員のロイヤリティを高めるためのポイントについて解説します。

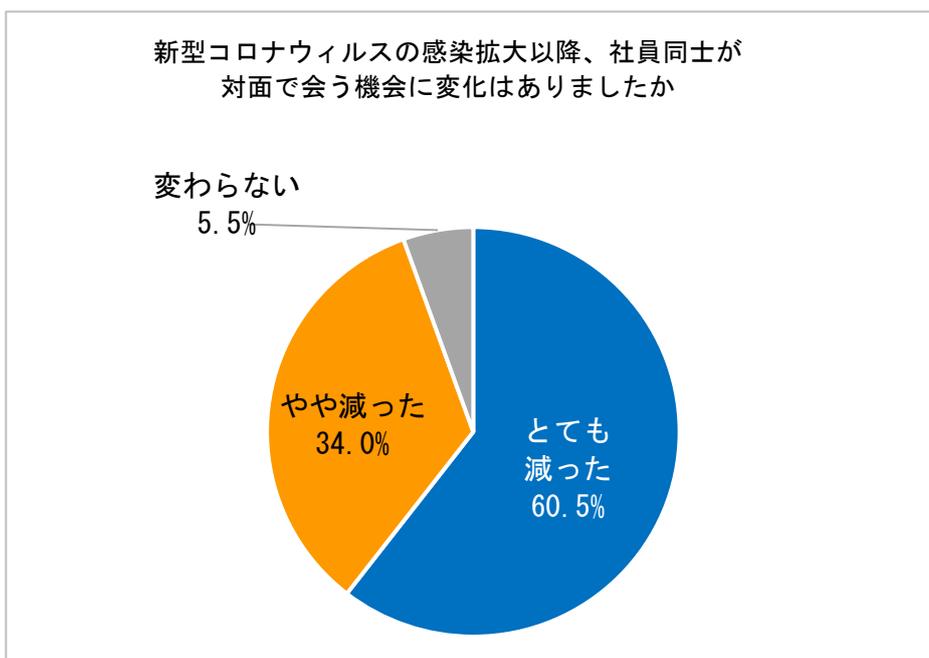
### ■ テレワークの普及による社員モチベーションへの影響

新型コロナウイルス感染拡大への対応を機にテレワークが普及してきましたが、その弊害として、コミュニケーション量の減少に伴うモチベーションの低下が挙げられます。

株式会社月刊総務による「モチベーションに関する調査」によると、テレワーク環境における深刻な課題が明らかになっています。

「新型コロナウイルスの感染拡大以降、社員同士が対面で会う機会に変化がありますか」との質問では、「とても減った」が60.5%、「やや減った」が34.0%、「変わらない」が5.5%という結果になっています。

具体的には、入社式、社員研修および社内懇親会などが相次いで中止されたり、オンラインでの実施となったりしていることが要因と考えられます。



出典：月刊総務オンライン  
データを加工

# 2

## 社員の本音を掴む測定手法

### ■ 従業員による自社の推奨度を測定する「eNPS<sup>SM</sup>」

#### (1) 従業員の推奨度を測定する「eNPS<sup>SM</sup>」とは

eNPS<sup>SM</sup>とは、Employee Net Promoter Score の略で、従業員のロイヤリティを可視化する指標です。この指標は、米国の大手コンサルティング会社であるベイン・アンド・カンパニーのF・ライクヘルド氏が提唱した、顧客ロイヤリティを可視化する指標であるNPS<sup>®</sup>（Net Promoter Score）をアップルが店舗で働く従業員のロイヤリティマネジメントに活用し始めたところから普及したものです。

eNPS<sup>SM</sup>は、仕事へのやりがい、自社への愛着、業務やコミュニケーションに対する満足度など、従業員の意識を定量的に把握でき、次の改善アクションプランを明確にできるといったメリットがあげられます。

一般的に、eNPS<sup>SM</sup>が高い企業ほど社員ロイヤリティが高く、業績や生産性も高くなる傾向があります。

北欧のあるリテール銀行の例では、eNPS<sup>SM</sup>が上位25%の指標の支店は下位25%の支店に比べて、顧客満足度が2.5倍ほど高いことがわかっており、eNPS<sup>SM</sup>が高い支店では従業員がより質のいいサービスを顧客に提供できていることが伺えます。

また、オランダの介護施設における調査では、eNPS<sup>SM</sup>が高いほど離職意思が低くなる傾向が確認されています。

#### (2) 「eNPS<sup>SM</sup>」の計算方法

eNPS<sup>SM</sup>を算出するためには、「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や家族に勧めたいと思いますか？」と質問し、0～10点で評価してもらいます。

その中で0～6点を付けた人を「批判者」、7～8点を付けた人を「中立者」、9～10点を付けた人を「推奨者」と分類します。

eNPS<sup>SM</sup>は「推奨者」の割合（仮に50%）から「批判者」の割合（仮に30%）を引いた数値（50%-30%=20%）となります。つまり、推奨者が増えるほど、また批判者が減るほど数値が高くなるように設計されています。

点数区分	結果
0～6点	批判者
7～8点	中立者
9～10点	推奨者

## 3

企業経営情報レポート

## 社員ロイヤリティを向上させる施策

## ■ ロイヤリティを高める6つの施策

**(1) 自分の考えをしっかりと述べる機会を創る**

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の考えを持って仕事に取り組んでいます。例えば、会議で積極的に意見を述べたり、トラブルに対しても自発的に動き、解決を図ろうとします。ポイントは、全社員の意見を述べる機会を積極的に設けることです。

**(2) 社員一人ひとりの役割を明確にする**

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の目標や役割を理解して仕事しています。そのような社員は作業効率も高く、さらに周囲からの信頼も厚いことが多いです。ポイントは、社員一人ひとりの経験、スキルに応じた達成目標や役割を明示することです。

**(3) 問題意識を醸成させて、全社レベルで問題解決に取り組む**

ロイヤリティの高い社員は、常に仕事にやりがいを持って取り組んでいます。さらに自分の仕事に全力で取り組むことに満足しているというだけでなく、常に問題意識を持ち、その解決に向けて積極的に取り組むことができます。ポイントは、社員の問題意識を醸成するために、改善課題を全員から抽出してもらい、全員で改善活動に取り組むことです。

**(4) 適正な人事評価の実施**

人事評価制度は、社員のロイヤリティを高めるために重要です。どの社員も、自分は会社から認められているか、評価されているのかなどの承認欲求を持っており、その欲求を満たすことがロイヤリティの向上につながります。

そのために、社員に期待する成果や行動を評価基準として明確に示し、評価結果をフィードバックすることが必要です。注意しなければならないのは、評価基準や評価結果の報酬への反映方法が曖昧だと不満の原因になります。公正な評価に基づく適正処遇の実現は重要です。

**(5) 定期的なミーティングの実施**

人事評価を実施している企業では、評価結果のフィードバック面談を行っているケースが多いですが、この面談は年に1～2回程度に限られ、話す内容も評価結果に関する内容になることが多く、コミュニケーションの機会が不足しているといえます。社内コミュニケーションを深め、ロイヤリティを向上させるためには1on1ミーティングが有効です。

**(6) 社内コミュニケーションの改善**

社内コミュニケーションが不足している職場では、仕事に関する情報共有ができずにミスやトラブル発生につながりやすく、社員は仕事へのやりがいを喪失してしまう恐れがあります。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 社員のモチベーション向上につなげた企業事例

### ■ 社員コミュニケーションとモチベーション向上につなげた事例

#### 企業概要

企業名	株式会社 世古工務店
資本金	5,100万円
従業員	グループ計40人
事業概要	建設業、製造業
所在地	三重県鈴鹿市

#### (1) 取り組みのきっかけ

業界の恒常的な問題である技能工（大工職等）の高齢化は、同社でも避けて通れない状況になっており、対応に迫られていました。また、残業と休日出勤が慢性的になっており、社員にとっては心身面で大きな負担となっていました。

#### (2) 具体的な取り組み

人材確保が重要課題となっており、新卒技能工を獲得するため、「お仕事見学会」「インターンシップ」を実施。伝統的な工具と現在の工具の違い等、学生目線でわかり易い研修を行いました。

また、社員の主体性を伸ばすべく、「組織活性化プロジェクト」を立ち上げ、メンバーに研修旅行の行き先や会社イベントを一任し、部署を超えた社内コミュニケーションが向上する機会をつくりました。

さらに、社員のモチベーション向上につながる取り組みとして、就業規則には「グッド〇〇制度」を明記し、表彰や手当を支給する制度を導入しています。

#### ■ 取り組みの成果

- 「お仕事見学会」や「インターンシップ」を通じた新卒者への魅力発信により、新卒の技能工の採用に成功。
- 長時間労働、休日出勤などの業界の慣習を打破するために、インタラクティブホワイトボードを導入し、社内のコミュニケーションを活発化し業務効率化が実現。
- 就業規則に「グッド〇〇制度」を明記し、チャレンジ精神を醸成することで、社員のモチベーションが向上し、顧客増加につながった。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

経営  
データベース

Q  
uestion

A  
nswer

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

## 不正行為を防ぐ仕組み

不正行為を防ぐには、どのような  
仕組みを整えればよいでしょうか。

不正防止のポイントとして、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。

<b>内部牽制制度</b>	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。
<b>会計管理制度 (会計統制)</b>	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。
<b>内部監査制度</b>	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。

また、不正防止のための仕組み作りとして、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

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 倉庫内の「商品の横流し」については、实地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、实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。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

## 内部牽制制度確立のポイント

内部牽制制度をどう整えていくべきか迷います。  
制度確立のポイントを教えてください。

### (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、運用することが有効です。

### (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。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 777

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。