

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.872 2024.5.21

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年5月10日号

### 米労働市場の減速は続くか

～中小企業を中心に労働需要が低下するほか、  
移民増加が賃金上昇圧力を緩和する可能性

経済・金融フラッシュ

2024年5月13日号

### 貸出・マネタリー統計(24年4月)

～金利引き上げを受けて定期預金に資金が流入

## 経営TOPICS

統計調査資料

### 景気動向指数

(令和6(2024)年3月分速報)

## 経営情報レポート

### 企業の持続的な発展につなげる ウェルビーイング経営の実践法

## 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

### 不正発生を促進する要因

### 不正の兆候

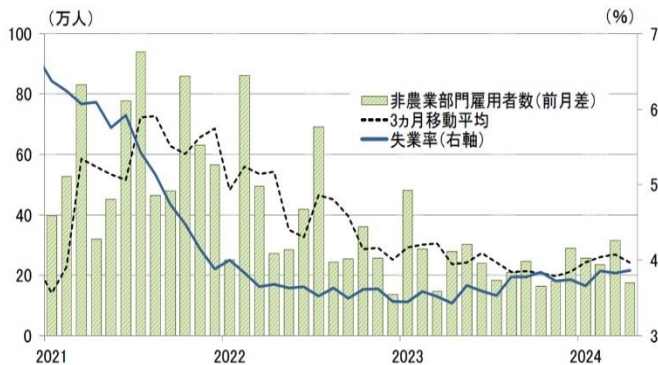
# 米労働市場の減速は続くか ～中小企業を中心に労働需要が低下するほか、 移民増加が賃金上昇圧力を緩和する可能性

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

**1** 24年4月の雇用統計は非農業部門雇用者数（前月比）が大幅に低下したことに加え、失業率の上昇、賃金上昇率の低下など全般的に労働市場が顕著に減速している可能性を示唆した。

## 米国の雇用動向(非農業部門雇用増と失業率)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 失業保険新規申請件数が足元で大幅な増加を示すなど失業者数が増加する兆候がみられるほか、求人数の緩やかな低下基調が持続する中、中小企業を中心に労働需要が低下している可能性が示唆されている。

## 失業保険新規申請件数および継続受給者数

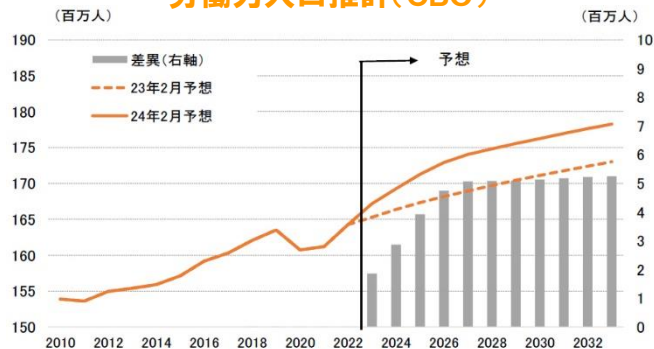


(注) 季節調整済

(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

**3** 一方、労働供給はプライムエイジ（25歳～54歳）の労働参加率が02年以来の水準に上昇するなど回復がみられる。労働供給の回復は近年増加する移民労働者の影響が大きく、議会予算局（CBO）は労働力人口の見通しを大幅に上方修正するなど、今後も回復傾向が続くことが予想される。

## 労働力人口推計(CBO)



(注) 議会予算局（CBO）による23年2月と24年2月時点の推計値。差異は24年2月推計値から23年2月推計値を引いたもの

(資料) CBO よりニッセイ基礎研究所作成

**4** 労働需給の緩和を背景に賃金上昇圧力は緩やかな低下基調が持続しているが、今後の低下スピードは労働需給の緩和動向によるとみられる。

**5** FRBによる大幅な金融引締めは累積的な影響から今後も労働需要の低下が続くと見込まれる一方、移民増加などから労働供給の回復が見込まれるものの、トランプ前大統領が再選される場合には移民減少から労働供給の回復が遅れ、賃金が高止まりする可能性。

「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。

# 貸出・マネタリー統計(24年4月) ～金利引き上げを受けて定期預金に資金が流入

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書(画像情報等含む)に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## 1 貸出動向:都銀と地銀で伸び率の差が拡大 (貸出残高)

5月10日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、4月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比3.57%と前月(同3.59%)からほぼ横ばいとなった。円安進行により外貨建て貸出の円換算額が嵩上げされた影響もあるが、実勢としても経済活動再開や原材料価格の高止まりに伴う資金需要、M&A・不動産向けの資金需要などが複合的に寄与する形で堅調に推移しているとみられる。

銀行貸出残高の増減率



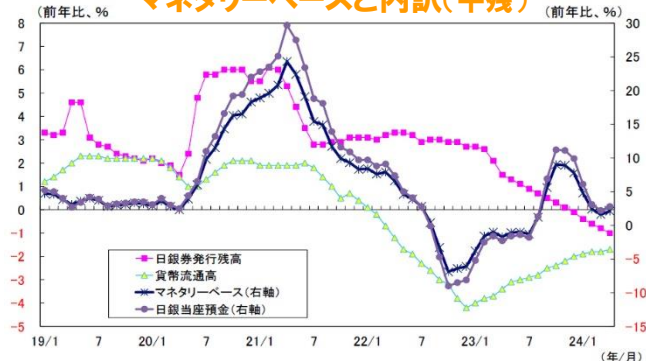
(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比 = (今月の調整後貸出残高 - 前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高  
(資料) とともに日本銀行

## 2 マネタリーベース:小幅な伸びが継続

5月2日に発表された4月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中に流通する紙幣・貨幣)を示すマネタリーベース(平残)の伸び率は前年比2.1%と、前月(同1.6%)から上昇した。伸び率自体は小幅なプラス圏に留まるものの、伸び率の上昇は6カ月ぶりのことになる。

そして、伸び率上昇の主因はマネタリーベースの約8割を占める日銀当座預金の伸び率上昇である。日銀は3月MPMでマイナス金利政策の解除など金融政策の正常化を決定したが、長期国債の月間買入れ額は直近のペースである6兆円程度で維持された。そうした中、今年4月は例年よりも「財政等要因」が大きく(理由は不明)、資金余剰であったことが、日銀当座預金の伸び率上昇に寄与した。

マネタリーベースと内訳(平残)



## 3 マネーストック:金利上昇により 定期預金のマイナスが縮小

5月13日に発表された4月分のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比2.22%(前月は2.54%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同1.61%(前月は1.85%)と、ともに大きく低下した。

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6(2024)年3月分速報)

内閣府 2024年5月9日公表

## 結果の概要

### 1 3月のCI(速報値・令和2(2020)年=100)は、先行指数:111.4、

一致指数:113.9、遅行指数:106.2となった(注)。

先行指数は、前月と比較して0.7ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.40ポイント上昇し、4か月連続の上昇となった。7か月後方移動平均は0.22ポイント上昇し、8か月連続の上昇となった。一致指数は、前月と比較して2.4ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.67ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.19ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.6ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.26ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。7か月後方移動平均は0.07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6(2024)年5月2日(木))までに公表された値を用いて算出した。

以下の理由により、CIは全期間遡及改訂されている。

- CIの算出の際、四分位範囲を求めるデータ区間を1年分追加し、令和5(2023)年12月分までのデータで算出した。なお、5%の外れ値を算出する閾値は、データ区間を1年分追加して令和5(2023)年12月分までのデータで算出し、変更なし(k=2.19)とした。
- 「L4実質機械受注(製造業)」は、実質化に用いる国内品資本財物価指数の遡及改訂に伴い、令和5(2023)年12月分以降が遡及改訂された。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、下方への局面変化を示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2023/12	2024/1	2	3	
CI一致指数	2020年=100	115.9	112.2	111.5	113.9	
(前月差)	(ポイント)	(1.1)	(▲3.7)	(▲0.7)	(2.4)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.10)	(▲1.13)	(▲1.10)	(▲0.67)	
(7か月後方移動平均(前月差))		(0.09)	(▲0.46)	(▲0.50)	(▲0.19)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2020年=100	105.0	98.0	97.4	101.1	[ 0.66]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2020年=100	103.3	96.9	96.0	97.9	[ 0.35]
C3 耐久消費財出荷指数	2020年=100	110.8	99.0	93.4	97.9	[ 0.41]
C4 労働投入量指数(調査産業計)	2020年=100	103.2	102.1	104.4	-	[▲0.00]
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	2020年=100	108.7	102.6	99.7	104.7	[ 0.61]
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	%	2.4	2.1	4.7	1.2	[▲0.26]
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	%	0.1	0.7	3.0	▲2.7	[▲0.19]
C8 営業利益(全産業)	億円	199,383	-	-	-	[ 0.02]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.27	1.27	1.26	1.28	[ 0.39]
C10 輸出数量指数	2020年=100	108.6	104.2	99.7	103.0	[ 0.41]

※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。

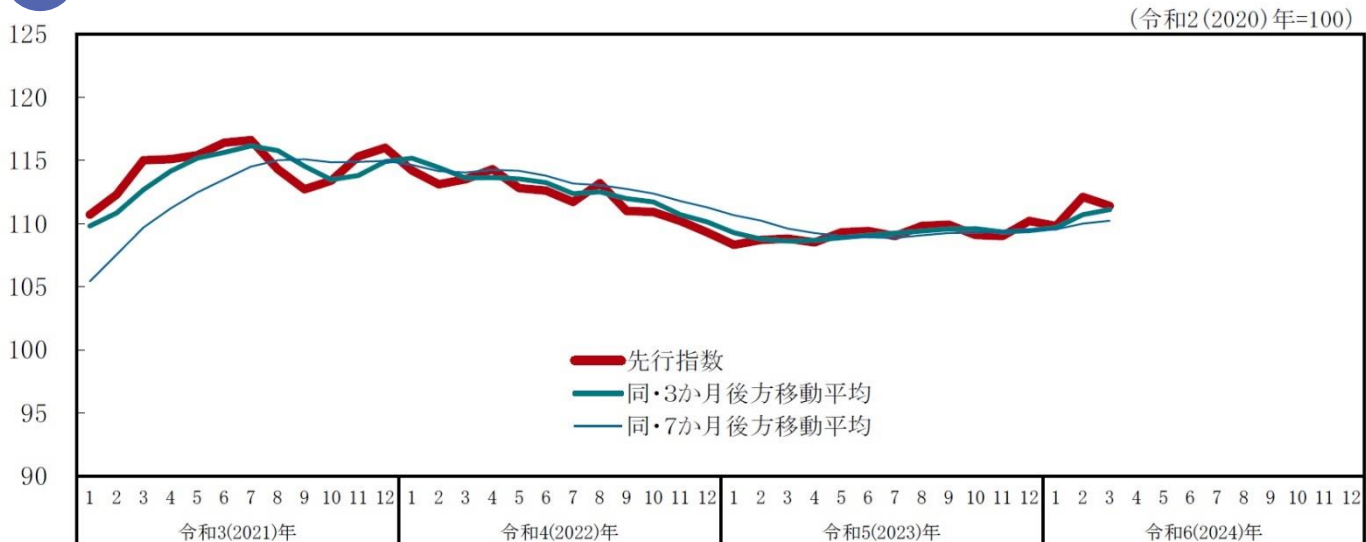
当該系列の寄与度がプラスは、     当該系列の寄与度がマイナスは     

- 「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



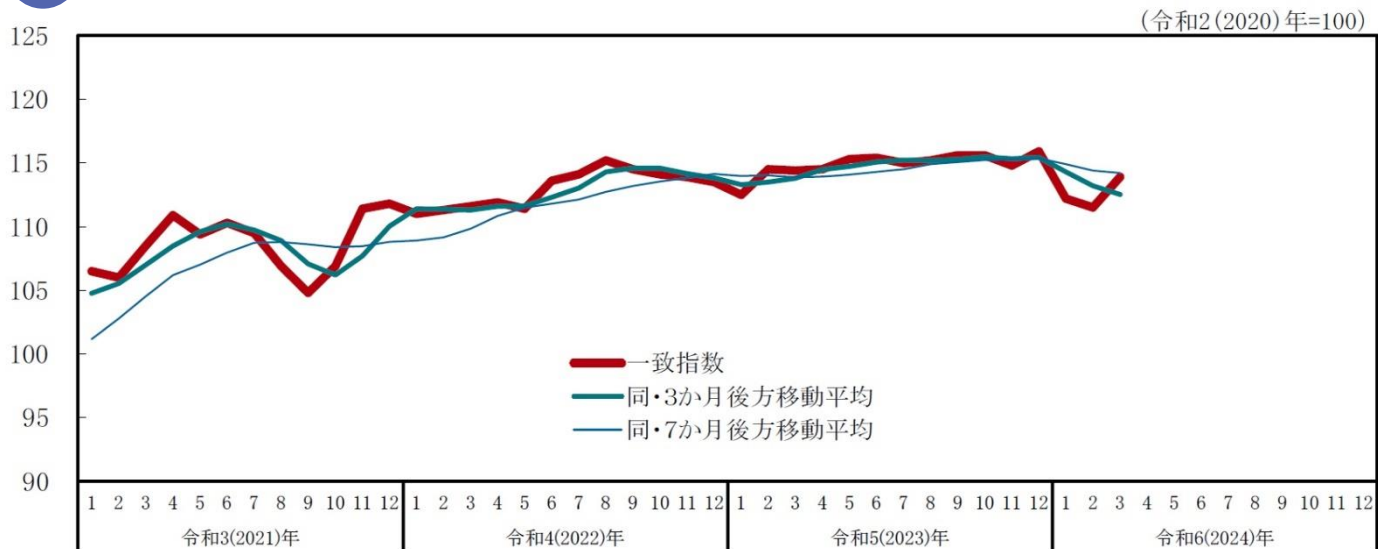
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

CI先行指数	前月差(ポイント)	令和5(2023)年			令和6(2024)年		
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
L1 最終需要財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	-2.0 0.29	3.8 -0.45	-2.0 0.29	3.2 -0.42	-3.9 0.61	5.9 -0.59
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差 寄与度(逆サイクル)	2.9 -0.44	-0.2 0.09	-2.0 0.39	1.1 -0.16	-4.8 0.95	7.8 -0.64
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%) 寄与度	0.7 0.06	-0.3 -0.07	1.5 0.15	-1.2 -0.19	1.6 0.19	-0.7 -0.14
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%) 寄与度	-0.1 0.01	-4.0 -0.12	6.0 0.20	-13.5 -0.52	9.4 0.34	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%) 寄与度	-1.3 -0.05	-2.2 -0.11	3.4 0.24	-1.6 -0.08	-2.1 -0.11	-2.6 -0.16
L6 消費者態度指数	前月差 寄与度	0.4 0.15	0.5 0.18	0.9 0.31	0.8 0.30	0.9 0.33	0.5 0.18
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%) 寄与度	0.0 -0.10	0.4 -0.03	-0.5 -0.22	0.8 0.05	0.2 -0.09	1.6 0.25
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差 寄与度	0.0 0.01	-0.1 -0.07	0.0 0.01	0.2 0.19	-0.1 -0.08	0.1 0.11
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%) 寄与度	-4.6 -0.31	3.8 0.19	-0.3 -0.06	6.2 0.35	4.5 0.24	4.7 0.28
L10 投資環境指数(製造業)	前月差 寄与度	-0.14 -0.16	0.35 0.37	0.10 0.10			
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差 寄与度	-2.4 -0.15	-1.0 -0.07	-3.8 -0.23	2.0 0.12	-0.2 -0.02	1.3 0.08
一致指数トレンド成分	寄与度						
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	109.6 0.03	109.3 -0.27	109.4 0.10	109.7 0.24	110.7 1.03	111.1 0.40
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	109.3 0.05	109.4 0.07	109.5 0.13	109.5 0.05	110.0 0.45	110.2 0.22

(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、CI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5(2023)年			令和6(2024)年		
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
C I 一致指数	前月差(ポイント)	115.6	114.8	115.9	112.2	111.5	113.9
		0.0	-0.8	1.1	-3.7	-0.7	2.4
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	1.2	-0.6	1.2	-6.7	-0.6	3.8
	寄与度	0.17	-0.08	0.17	-0.80	-0.09	0.66
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.6	0.5	0.1	-6.2	-0.9	2.0
	寄与度	-0.08	0.07	0.02	-0.82	-0.14	0.35
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.8	0.6	1.7	-10.6	-5.7	4.8
	寄与度	-0.05	0.05	0.13	-0.88	-0.45	0.41
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.2	-0.2	-0.6	-1.1	2.3	
	寄与度	0.03	-0.02	-0.08	-0.16	0.33	-0.00
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	1.0	-1.2	4.6	-5.6	-2.8	5.0
	寄与度	0.10	-0.13	0.46	-0.65	-0.32	0.61
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-2.1	1.3	-3.0	-0.3	2.6	-3.5
	寄与度	-0.22	0.14	-0.32	-0.03	0.30	-0.26
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	1.2	-1.3	0.8	0.6	2.3	-5.7
	寄与度	0.09	-0.10	0.06	0.05	0.19	-0.19
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	0.1	0.1	0.1	0.04	0.03	0.02
	寄与度	0.02	0.02	0.02	0.04	0.03	0.02
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	-0.02	0.00	0.00	-0.01	0.02
	寄与度	0.05	-0.22	0.05	0.05	-0.09	0.39
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)	-0.6	-5.0	6.7	-4.1	-4.3	3.3
	寄与度	-0.07	-0.53	0.58	-0.47	-0.49	0.41
3か月後方移動平均		115.5	115.3	115.4	114.3	113.2	112.5
	前月差(ポイント)	0.20	-0.14	0.10	-1.13	-1.10	-0.67
7か月後方移動平均		115.2	115.3	115.4	114.9	114.4	114.2
	前月差(ポイント)	0.17	0.04	0.09	-0.46	-0.50	-0.19

(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6(2024)年3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



経 営

企業の永続的な発展につなげる

# ウェルビーイング 経営の実践法

1. ウェルビーイング経営の必要性
2. ウェルビーイングが会社にもたらす3つのメリット
3. ウェルビーイング経営の実践方法
4. ウェルビーイング経営の取り組み事例



## ■参考資料

【厚生労働省】：平成26年度 厚生労働白書 【公益社団法人日本WHO協会】：健康の定義 【内閣官房 非財務情報可視化研究会】：人的資本可視化指針 【自民党】：日本Well-being計画推進特命委員会 第六次提言 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# ウェルビーイング経営の必要性

「ウェルビーイング経営に取り組んだことで自社の生産性が高まった。」こんな記事を目にした方も多いのではないのでしょうか。本レポートでは、昨今注目度が高まっているウェルビーイング経営にスポットをあて、その導入効果や実践方法について解説します。

なお、ウェルビーイングにはSDGs「すべての人に健康と福祉を（good health and well-being）」に代表されるように「福祉」の概念も含まれていますが、本レポートでは「経済」や「経営」に関わる内容に焦点を絞って解説しています。

### ■ ウェルビーイングとは

#### (1) ウェルビーイングという言葉の意味

ウェルビーイングという言葉は、1964年設立のWHO（世界保健機構）設立者の一人であるスーミン・スー博士が「健康」を定義づけした際に使用された「well-being」が最初とされています。

現代日本においては「幸福・安寧」もしくは「肉体的・精神的・社会的に良好な状態」と訳され、大辞泉にも記載されています。

#### ■ WHOによるウェルビーイングの定義

WHO憲章における健康の定義	Health is a state of complete physical, mental and social <b>well-being</b> and not merely the absence of disease or infirmity.
日本WHO協会訳	健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態

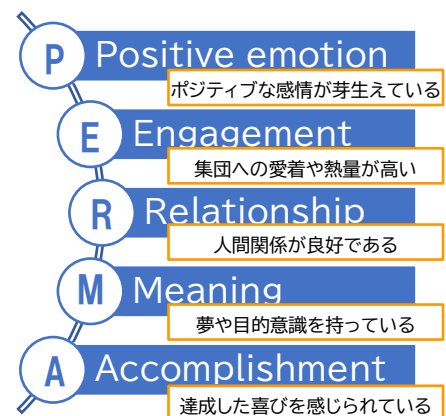
#### (2) ウェルビーイングの定義（構成要素）

ウェルビーイングの定義は様々ありますが、本レポートではPERMA（パーマ）モデルを「精神的・社会的に良好な状態」として定めます。

PERMAモデルとは、米国ペンシルベニア大学マーティン・セリグマン博士による幸福や充実に関する要素を表現するモデルで、5つの構成要素が全て満たされた時、人間は心理的な繁栄を持続できるとされています。

そこで本レポートは、ウェルビーイングを『健全な身体と良好な精神により、社会的もしくは組織的に安心感と充足感を維持でき、幸福を実感している状態』として定義します。

#### ■ 幸福・充実の要素「PERMAモデル」





# 2

## 企業経営情報レポート

# ウェルビーイングが会社にもたらす3つのメリット

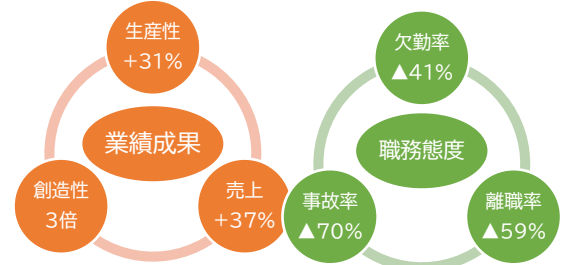
### ■ 社員による思考の変化とパフォーマンスの向上

#### (1) 幸福度とパフォーマンスの関係性

カリフォルニア大学教授ソーニャ・リュボミルスキーらの225件の学術研究によると、幸福感の高い社員の生産性は平均で31%、売上は37%、創造性は3倍高く、さらに職務態度にも良い影響が出るとされています。

つまり、ウェルビーイングを高めることは、企業にも大きな成果を生むことが明らかとなっています。

#### ■ 幸福度が高い社員のパフォーマンス

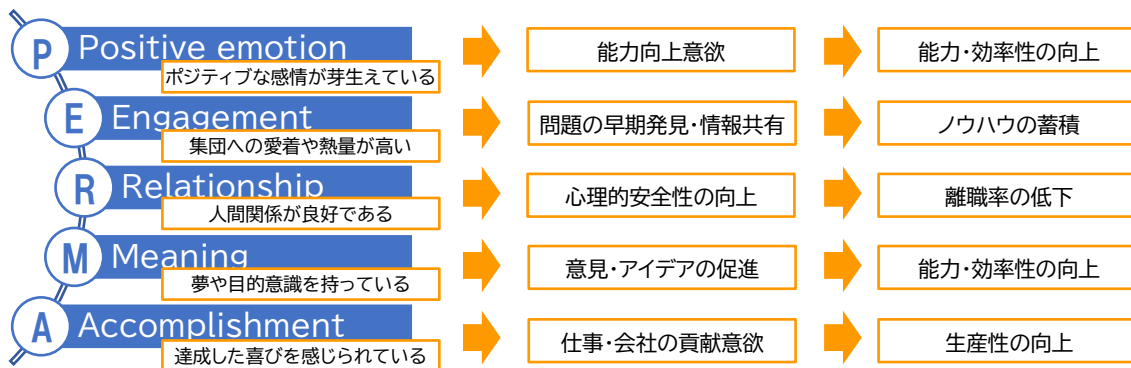


出典：DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューから著作

#### (2) 社員の思考・行動の変化

ウェルビーイングとパフォーマンスの関係性として、具体的な社員の思考や行動を PERMA モデルにあてはめると、以下のように良い影響を及ぼすと考えられます。

#### ■ ウェルビーイングによる思考・行動の変化と会社の成果



Positive emotion (ポジティブな感情)が高いと、社員自らがやりたいことを実行に移す原動力を得ている状態であり、能力や効率向上意欲を持つことができます。

Engagement(集団への愛着)が高いと、組織に対して積極的に係わるため報・連・相や情報発信をするようになり、会社としては様々なノウハウを蓄積することができます。

Relationship(人との関係)が高いと、心理的安全性(人間関係の中でも不安を感じない状態)が高まり、対人関係のストレスを軽減することができます。

Meaning(夢や目的意識)が高いと、長期的な目線で仕事に取り組むため、的を射た意見やアイデアを創出することができ、イノベーションにつながる可能性を高めます。

Accomplishment(達成感)は、タスクや目標を前向きに捉え、仕事を通して会社への貢献意欲にもつながり、継続的な生産性の向上が期待できます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# ウェルビーイング経営の実践方法

ウェルビーイング経営を『経営戦略』と据えて全社一丸となって進めていくには、自社の実態を把握し、しっかり事前準備をすることが重要です。

### ■ ウェルビーイングの調査方法

社員のウェルビーイングを把握する様々な調査方法から、ここでは以下の3つを紹介します。

### ■ ウェルビーイングの調査方法

- ①健康診断、ストレスチェック、労務調査 ②意識調査（エンゲージメントサーベイ） ③1on1面談

#### ①健康診断、ストレスチェック、労務調査

専門医による定期的な健康診断とストレスチェックを実施し、肉体的、精神的な状態を調査します。また、心身ともに大きな影響を与える労働時間の実態を的確に把握するため、リーダーにより直接、部下の勤務状況を調査することも重要です。

#### ②意識調査(エンゲージメントサーベイ)

社員の会社に対する愛着や仕事の熱量を可視化するため、エンゲージメントサーベイという紙面または面談での質問形式による調査で、精神的、社会的な状態を把握します。

実施する際は社員に目的を理解してもらい、結果は一部の上層部のみで管理することを伝え、本音を出せる環境で回答してもらいます。

### ■エンゲージメントサーベイの質問事例

- 「会社のビジョンや目標に共感していますか？」
- 「個人の目標設定や評価制度は透明で公平ですか？」
- 「仕事の内容は興味深く、満足していますか？」 など

#### ③1on1面談

社員が本音を話せるよう1対1の面談の場を設け、ストレスや仕事の価値観、さらに将来のキャリアプランなどのヒアリングで社員の精神的、社会的な状態を調査します。面談者は組織の直属上司に限定せず、人事部など客観的な立場で傾聴できる人物が担当します。

### ■面談者が意識する留意点

- 社員に面談の目的をしっかりと伝え、必要とする回答を促す
- 結果は匿名性を優先することを約束し、面談者が味方であることを理解してもらう

# 4

## 企業経営情報レポート

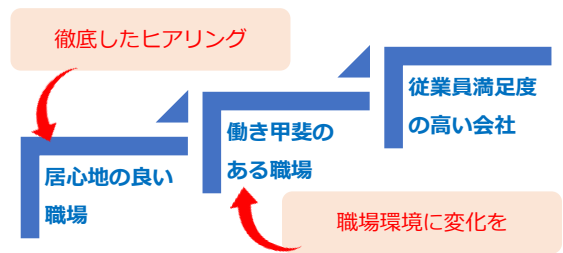
# ウェルビーイング経営の取り組み事例

### ■居心地の良い職場から、働き甲斐のある職場へ

社名	〇社	社員数	54名
本社	群馬県	業種	宿泊業

〇社は、日本屈指の温泉地において、創業 70 年を超える老舗旅館を営んでいます。特に料理と社員の接客には口コミ評判が高く、顧客満足度の高い旅館でしたが、社員の定着率が低く、厳しい運営が続きました。そこで社長は、社員の声を徹底的にヒアリングし、社員の意識改革を促進しました。

### ■従業員満足の高い会社へ向けた取り組み



### (1)居心地の良い職場

10 年程前まで、顧客満足度に力を入れるあまり、厳しい接客指導や欠勤を認めない勤務体制など、社員にとっては不満が募る職場環境となっていました。その様な中で社員 10 名が一度に退職する事態となり、旅館は休館に追い込まれました。この経験から、社員の主体性に委ねる運営にシフトし、外部機関のモラールサーベイでは高い結果となりましたが、依然退職率は毎年高く、サービスレベルを維持するのがギリギリの状態が続きました。そこで社長と女将は、毎日社員一人ひとりと 15 分の面談を始め、数か月続けるうちに「給料が高く、怒られない」から続けているという声が多数あがる一方で、仕事や旅館に対する愛着の声は極めて少なく、高いモラールサーベイ結果は、居心地の良いだけの職場によるものと気づきました。

### (2)働き甲斐のある職場へ

そこで勤続年数に関わらず、日替わりで接客リーダーを定め、朝礼時にメンバーへ本日の目標を共有する取り組みを始めました。目標は「丁寧なお辞儀を心がける」など簡単なものから始まり、1 年後には社員自ら「お客様からありがとうを 10 回言ってもらおう」など定量的で高い目標を掲げるようになりました。その結果、社員同士でお互いの接客を評価しあい、先輩社員は率先して後輩のフォローをするようになりました。

### (3)社員満足度と顧客満足度 No.1 の旅館へ

毎日の面談は実施し続けており、業務効率やお客様に喜んでもらうアイデアも活発になりました。仕事に対するモチベーションだけでなく、なんでも話せる職場として組織風土が定着してきたと実感できるようになりました。特に新入社員の定着率は地域 No.1 と誇れるほど改善し、サービスレベルも高まって、他社との差別化が図られています。

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。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

## 不正発生を促進する要因

企業経営に不可欠な社内不正の防止ですが、不正発生を促進する要因について教えてください。

不正とは、意図的なごまかし行為によって特徴付けられる一連の規則違反および違法行為を包含した総称です。不正は組織の利益のため、あるいは組織に損害を与えるために、組織の内外の者によって行われます。

### 【不正の具体的内容】

- 組織の利益を目的とした不正：通常、不公正または不誠実な有利さを悪用して利益を生み出し、外部の関係者を欺くもの
- 架空あるいは虚偽の資産の売却ないし譲渡
- 違法な政治献金、賄賂、リベートおよび公務員、公務員の仲介者、顧客または納入業者への利益分配などの不適切な支出
- 取引、資産、負債、利益に対する意図的で不適切な表示や評価
- 意図的で不適切な移転価格の設定（たとえば、関係会社間で取引された物品の評価）。経営陣は、不適切な値付けを意図的に行うことで、取引に関与する組織の業績を向上させ、他の組織に損失を与えることができる
- 独立第三者間取引においては得ることのできない利益を一方の当事者のみが受けられるような、意図的かつ不適切な関係者間取引
- 外部の関係者に組織の財務状態をよりよく示すために、重要な情報の記録または開示を意図的に行わない行為
- 法令、規則、規制、契約への違反のような禁止された企業活動
- 脱税
- 組織体に害を与える不正
- 賄賂やリベートの受領
- 本来ならば組織に利する潜在的に収益性の高い取引に従業員個人や外部の者へ回す
- 金銭や資産の使い込みに代表されるような横領着服や不正行為を隠蔽し、結果として発覚を困難にするための財務記録の虚偽記載
- 出来事やデータの意図的な隠蔽または虚偽記載
- 実際には組織体に提供されていないサービスや物品に対する請求

不正発生を促進する要因としては下記のものがあります。

### 【不正発生を促進する要因】

- 不十分な統制
- 承認、保管、記録といった機能的責任の不分離
- 資産への自由なアクセス
- 説明責任（アカウントビリティ）の欠如をもたらすような取引の記録
- 適切な承認に基づかない取引実行
- 人材不足
- 曖昧な企業倫理
- リーダーシップの欠如
- 流動性（換金性）の高い資産の存在
- 現金、有価証券や高価な商品等

組織内において良好な統制の維持は、不正実行を思いとどまらせ、仮に実行されたとしても、その影響を最小限にとどめる効果をもたらします。

統制の適切な整備・運用は第一義的に経営管理者の責任です。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

# 不正の兆候とは

不正の兆候としては、どのようなものがありますか。

特定従業員が次に挙げるような行動をとるとき、それは金銭の不正（横領）発生の可能性を示す危険信号といえます。

## 【横領発生の危険信号】

- 同僚からの小額の金銭貸借
- オフィスに債権者が取り立てに現れる。または、債権者へ支払延期を求める電話を頻繁にかける
- 誰彼構わずに借金する算段に奔走している
- 非効率の結果を数字の操作により、もみ消そうとする傾向
- 自分に対する嫌疑をそらすために他人を批判する
- 質問に対する回答に非合理的な説明が混じる
- 自らの資力を超える損失を被る可能性のあるギャンブルに手を出す

- 過度の飲酒、ナイトクラブへの出入り、ならびに不適切な者との交際
- 高級自動車または、贅沢な家具調度品を仕事上の経路を通じて購入または取得している
- 所得を上回る生活水準の理由について遺産相続と説明する
- 合理的な質問に対して苛立つ
- 日中に記録の保管を他者に委ねることを拒絶する：超過勤務が常態となっている
- 休暇の取得を拒絶し、摘発を恐れて昇進を辞退する
- サプライヤーのスタッフとの恒常的な付き合いならびに接待
- 異常な額の銀行残高、また巨額の有価証券の購入
- 債務支払の目処の無いまま、自身または家族の疾病の長期化
- 自慢癖がある。または、異常な大金を持ち歩く
- 表面上のつじつま合わせのため過去の記録を書き換える

不正が発生すると組織全体にも様々な兆候が現れるようになります。

典型的な危険信号は次の通りです。

## 【不正発生によって組織に現れる危険信号】

- 従業員の入れ替わりが速い
- 従業員のモラルが低い
- 修正仕訳を裏付ける書類がすぐに用意できない
- 銀行勘定調整表が迅速に完成できない
- 顧客のクレームが増加する
- 産業全体の景気や会社の全体業績はよいのに利益は悪化傾向にある
- 重要な監査上の問題点が多数ある
- 原因を確かめずに棚卸資産の減耗を処理する
- 非現実的な業績期待
- 利害相反の噂
- サプライヤーに対する支払い裏付けのために請求書の複製を用いる
- 単独の業者から調達している

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 872

---

【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写することは、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。