



週刊WEBマガジン



企業経営

2026.5.19

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年5月8日号

為替介入再開後、 既に連発か

～今回介入の特徴と今後の見通し

経済・金融フラッシュ 2026年5月11日号

米雇用統計 (26年4月)

～非農業部門雇用者数(前月比)は+11.5万人
と市場予想の+6.5万人を大幅に上回る

経営TOPICS

統計調査資料 毎月勤労統計調査
(令和8年3月分結果速報)

経営情報レポート

顧客価値創出を基軸とした人事制度への転換
サブスクリプション型ビジネス
に対応した人事評価法

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
社内不正の手口
粉飾決算の特徴と不正防止策

為替介入再開後、既に連発か ～今回介入の特徴と今後の見通し

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。

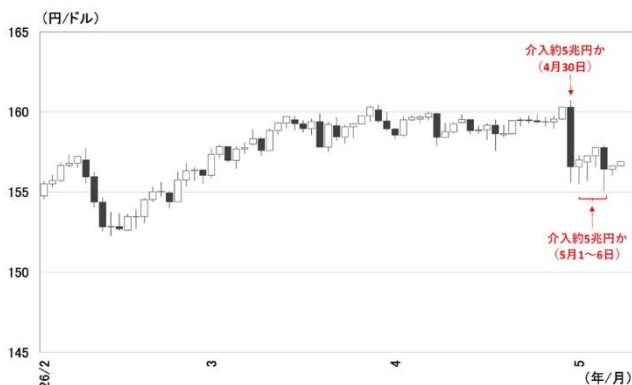
1 政府は4月30日に為替介入に踏み切り、その後も5月6日にかけて断続的に介入を実施したとみられる（本稿では、連続介入が実施されたとの前提で分析を進める）。

2 今回の介入の特徴としては「水準防衛色が強い」ことが挙げられる。介入前のドル円の変動率が低いうえ、「市場が投機的になっている」などという政府の主張も違和感が残る。

過去の介入では、「過度・無秩序な値動きの抑制」を目的とするという建前を正当化しやすいタイミングで実施されてきた。しかし、今回は160円という水準を強く意識した対応であった様子が色濃く滲み出ている。

また、157円台で追加介入を繰り返した形跡があることから、24年における円の最安値付近にあたる160円を防衛ラインと位置付けつつ、157～160円を緩衝地帯として、市場に強く意識させようとしている可能性がある。

為替介入とドル円レート(2026年2～5月)



(資料) Bloomberg、日銀よりニッセイ基礎研究所作成

3 介入は円安圧力が後退するまで、円安進行を抑制するための時間稼ぎに過ぎない。

今後、ホルムズ海峡の通航が再開されたとしても、原油生産・流通の正常化には時間を要するうえ、海峡再封鎖のリスクも残るため、円安の背景にある原油高の急速な是正は見込みづらい。

一方、今後原油の輸入量が回復に向かうことで貿易赤字が拡大し、実需の円売り圧力が強まる可能性が高い。

さらに、物価高対策に伴う財政拡張観測の高まりを通じて円売り圧力が高まる可能性もある。従って、今後も数カ月間は円安圧力の強い状況が続くだろう。

政府は口先・実弾介入によって160円超の水準定着を阻止すると見込まれるが、ドル円は年後半にかけて、150円台半ばから後半での推移が続くと予想している。

4 なお、仮に中東情勢が一段と悪化し、米利上げ観測が高まる場合には、円安圧力も一段と強まると考えられる。

その場合には、政府は防衛ラインを円安方向にシフトせざるを得なくなり、その結果として、160円を超える円安が進行する展開も否定できない。

「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(26年4月) ～非農業部門雇用者数(前月比)は+11.5万人 と市場予想の+6.5万人を大幅に上回る

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 結果の概要:雇用者数が市場予想を上回った一方、失業率は市場予想に一致

5月8日、米国労働統計局(BLS)は4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+11.5万人の増加^(注)(前月改定値:+18.5万人)と+17.8万人から上方修正された前月を下回った一方、市場予想の+6.5万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)は大幅に上回った。

(注)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:労働市場は持ち直しも、事業所調査と家計調査の結果に乖離

事業所調査の非農業部門雇用者数(前月比)は3月から2ヵ月連続で増加したが、これは25年5月以来およそ1年ぶりである。

この結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースでも+4.8万人(前月:同+6.3万人)と2ヵ月連続のプラスとなり、これは25年7月以来となった。

業種別では後述するようにこれまで雇用増加を牽引してきた医療・社会扶助に加え、小売業や運輸・倉庫が堅調な雇用増加となるなど、前月に次いで幅広い業種で雇用増加がみられた。

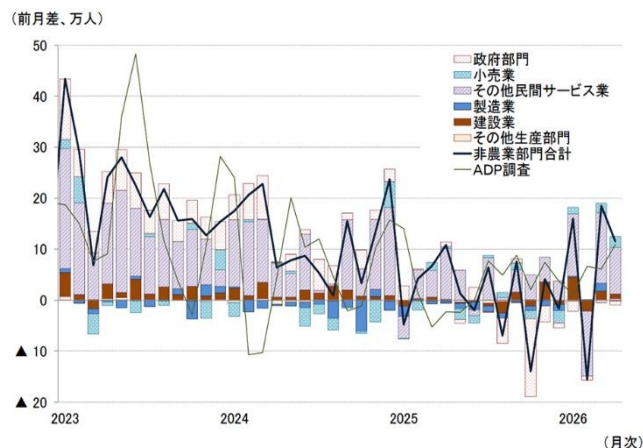
3 事業所調査の詳細:前月に続き広範な業種で雇用が増加

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+11.3万人(前月:+15.7万人)と前月からは伸びが鈍化したものの、堅調を維持した。

民間サービス部門の中では、金融サービスが前月比▲1.1万人(前月:▲1.9万人)、情報が▲1.3万人(前月:▲0.6万人)と前月に続いて雇用が減少した。

また、娯楽・宿泊が+1.4万人(前月:+2.9万人)、専門・ビジネスサービスが+0.7万人(前月:+2.6万人)とプラスを維持したものの、前月から伸びが鈍化した。

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:労働参加率は5ヵ月連続で低下

家計調査のうち、4月の労働力人口は前月対比で▲9.2万人(前月:▲39.6万人)と前月からマイナス幅は縮小したものの、2ヵ月連続のマイナスとなった。

内訳を見ると、就業者数が▲22.6万人(前月:▲6.4万人)とマイナス幅が拡大した一方、失業者数が+13.4万人(前月:▲33.2万人)とプラスに転じた。

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。

毎月勤労統計調査 (令和8年3月分結果速報)

厚生労働省 2026年5月8日公表

調査結果の概要 ()内は前年同月比/断りのない限り事業所規模5人以上の結果

1 名目賃金(一人平均)	
(1)就業形態計	
・現金給与総額〔規模5人以上〕	317,254円 (2.7%増)
〔規模30人以上〕	358,095円 (3.2%増)
・きまって支給する給与	291,517円 (3.0%増)
・所定内給与	271,313円 (3.2%増)
・特別に支払われた給与	25,737円 (1.5%減)
(2)一般労働者	
・現金給与総額	413,495円 (3.3%増)
・所定内給与	348,563円 (3.7%増)
(3)パートタイム労働者	
・現金給与総額	112,621円 (1.4%増)
・所定内給与	107,061円 (2.0%増)
時間当たり給与(所定内給与)	1,431円 (3.8%増)
2 実質賃金指数(令和2年平均=100)	
○消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)で実質化したもの	
・現金給与総額	86.8 (1.0%増)
(参考)消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)の前年同月比	1.6%上昇
○消費者物価指数(総合)で実質化したもの	
・現金給与総額	88.5 (1.3%増)
(参考)消費者物価指数(総合)の前年同月比	1.5%上昇
3 共通事業所による賃金	
(1)就業形態計	
・現金給与総額	2.5%増
・所定内給与	2.7%増
(2)一般労働者	
・現金給与総額	2.5%増
・所定内給与	2.6%増
(3)パートタイム労働者	
・現金給与総額	3.1%増
・所定内給与	3.7%増

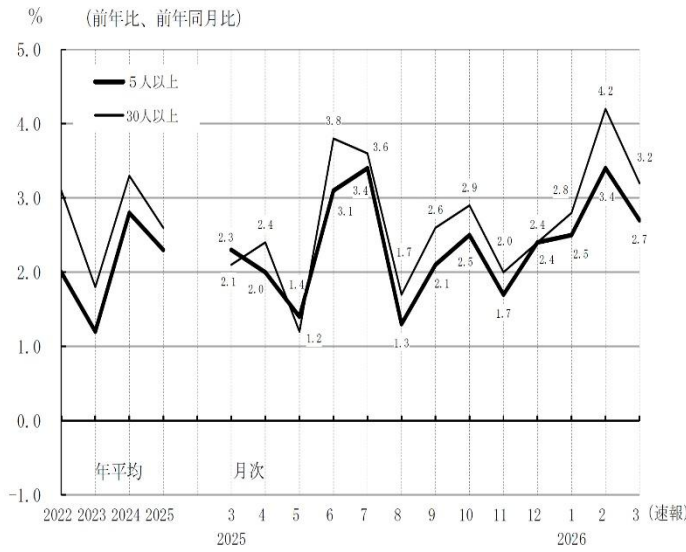
注1：速報値は確報で改訂される場合がある。

注2：2つの実質賃金は、賃金の購買力を示すため、実際に取引が行われている財・サービスに限定している消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)を用いて作成し、また、国際比較のため、消費者物価指数(総合)を用いて作成している。

注3：今回の調査対象事業所数は33,102事業所、回答事業所数は21,141事業所、回収率は63.9%であった。

[賃金の動き]

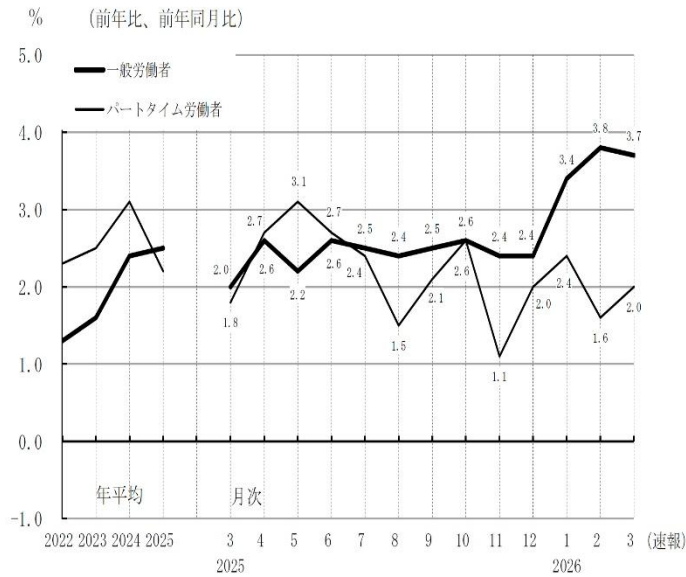
事業所規模別現金給与総額



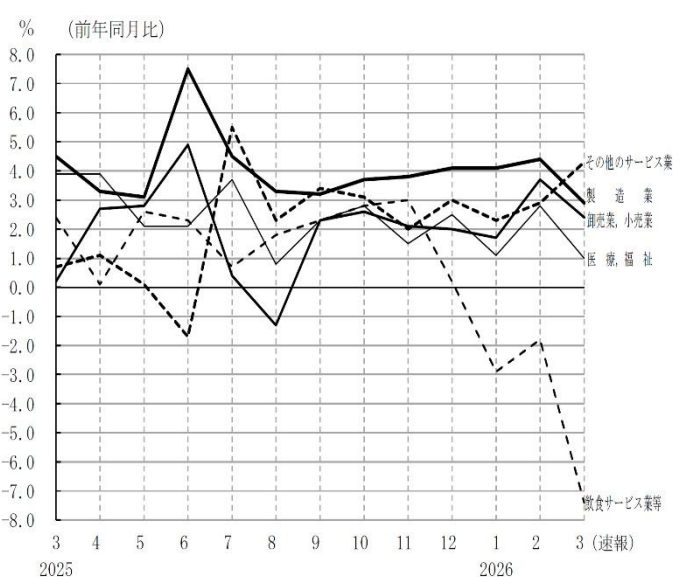
事業所規模別きまって支給する給与



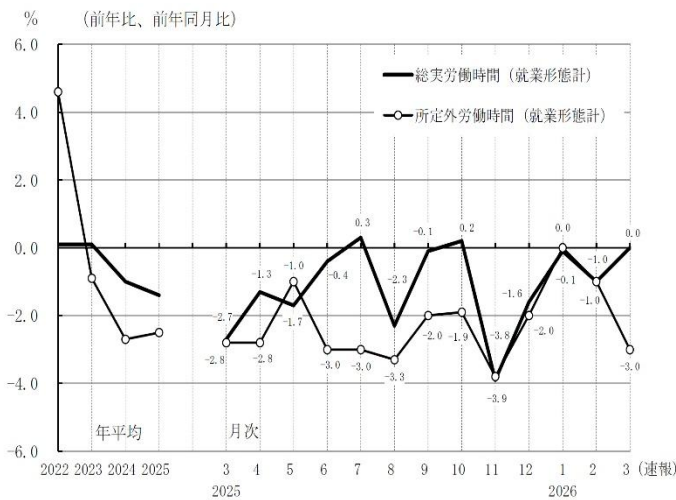
就業形態別所定内給与



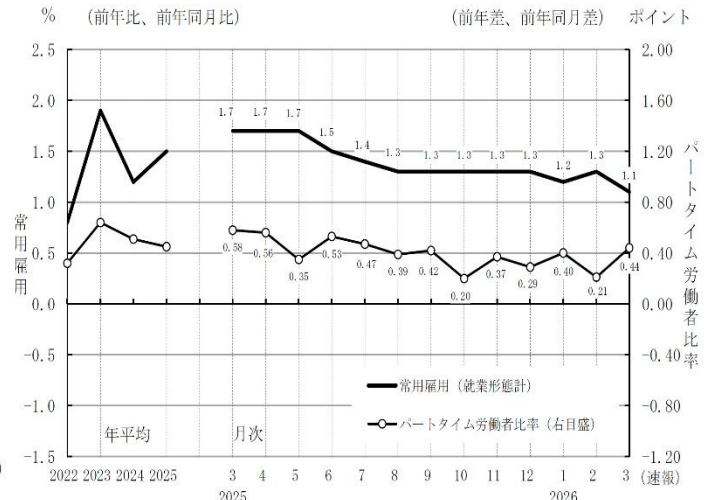
産業別現金給与総額



労働時間の動き



常用雇用、パートタイム労働者比率の動き



月間現金給与額

(事業所規模5人以上、2026(令和8)年3月速報)

産 業	現金給与総額		きまって支給		所定内給与		所定外給与		特別に支払われ	
	円	前年比 %	する給与 円	前年比 %	円	前年比 %	円	前年比 %	た給与 円	前年比 %
就業形態計										
調査産業計	317,254	2.7	291,517	3.0	271,313	3.2	20,204	1.9	25,737	-1.5
鉱業、採石業等	390,562	-0.7	374,684	4.8	349,200	6.0	25,484	-7.4	15,878	-56.3
建設業	442,723	9.6	381,493	6.1	354,678	6.9	26,815	-3.5	61,230	39.1
製造業	364,337	2.9	340,691	3.4	308,014	3.5	32,677	4.7	23,646	-5.3
電気・ガス業	508,974	1.7	494,206	2.2	431,181	2.4	63,025	1.1	14,768	-12.6
情報通信業	484,291	4.0	444,548	6.6	407,164	6.9	37,384	4.6	39,743	-18.2
運輸業、郵便業	330,937	2.9	317,143	2.4	275,770	2.3	41,373	2.8	13,794	19.0
卸売業、小売業	279,193	2.4	252,624	2.3	240,233	2.3	12,391	1.8	26,569	3.4
金融業、保険業	524,784	7.6	446,543	8.8	418,594	8.7	27,949	11.2	78,241	1.0
不動産・物品賃貸業	364,132	1.9	337,246	1.0	314,765	1.3	22,481	-3.2	26,886	14.9
学術研究等	489,246	5.4	418,982	3.1	387,460	3.0	31,522	5.7	70,264	21.5
飲食サービス業等	132,719	-7.4	128,635	-3.0	121,806	-2.4	6,829	-11.4	4,084	-61.8
生活関連サービス等	223,335	2.5	213,082	1.2	203,287	1.3	9,795	1.7	10,253	39.6
教育、学習支援業	344,547	-0.1	322,985	5.0	314,675	4.7	8,310	15.1	21,562	-41.9
医療、福祉	290,180	1.0	269,852	2.3	255,975	2.3	13,877	1.2	20,328	-12.6
複合サービス事業	348,868	5.0	326,500	6.7	307,761	6.7	18,739	7.9	22,368	-14.4
その他のサービス業	269,160	4.3	251,276	2.4	232,606	2.7	18,670	-2.5	17,884	41.5
一般労働者										
調査産業計	413,495	3.3	376,787	3.7	348,563	3.7	28,224	2.7	36,708	-0.4
鉱業、採石業等	420,369	2.2	403,538	8.1	375,536	9.0	28,002	-3.3	16,831	-55.7
建設業	461,033	9.8	396,539	6.2	368,262	6.9	28,277	-3.2	64,494	39.3
製造業	397,728	2.7	370,779	3.3	334,264	3.1	36,515	4.7	26,949	-5.7
電気・ガス業	522,368	1.8	507,158	2.4	441,761	2.5	65,397	1.3	15,210	-11.7
情報通信業	500,105	3.6	458,573	6.2	419,667	6.3	38,906	4.0	41,532	-18.5
運輸業、郵便業	378,205	3.2	361,587	2.6	312,552	2.5	49,035	3.3	16,618	18.3
卸売業、小売業	422,486	2.8	375,268	2.7	354,409	2.8	20,859	1.6	47,218	3.9
金融業、保険業	572,083	8.4	484,532	9.7	453,437	9.6	31,095	11.8	87,551	1.7
不動産・物品賃貸業	431,287	3.0	397,510	2.1	369,608	2.3	27,902	-1.7	33,777	16.9
学術研究等	531,081	5.5	453,382	3.2	418,536	3.1	34,846	5.3	77,699	20.7
飲食サービス業等	316,199	-12.3	298,257	-4.7	274,934	-4.3	23,323	-9.4	17,942	-62.2
生活関連サービス	344,850	2.8	324,456	1.0	307,820	1.0	16,636	1.4	20,394	43.6
教育、学習支援業	464,610	-0.2	434,018	4.9	422,280	4.5	11,738	13.7	30,592	-40.5
医療、福祉	371,883	2.3	343,706	3.6	323,896	3.6	19,810	2.8	28,177	-10.0
複合サービス事業	384,859	3.8	358,386	5.6	337,720	5.6	20,666	6.9	26,473	-15.8
その他のサービス業	334,027	5.1	309,228	3.0	284,425	3.4	24,803	-1.7	24,799	41.6
パートタイム労働者										
調査産業計	112,621	1.4	110,212	1.9	107,061	2.0	3,151	-1.4	2,409	-14.9
鉱業、採石業等	110,548	-21.1	103,621	-18.4	101,791	-15.1	1,830	-74.2	6,927	-47.6
建設業	126,286	4.5	121,466	4.1	119,915	6.0	1,551	-55.0	4,820	15.5
製造業	141,710	5.0	140,084	4.8	132,995	5.1	7,089	0.8	1,626	25.0
電気・ガス業	170,909	0.1	167,307	3.1	164,152	3.6	3,155	-19.5	3,602	-57.6
情報通信業	160,408	14.7	157,312	16.3	151,107	15.8	6,205	29.1	3,096	-30.3
運輸業、郵便業	128,530	-0.3	126,826	-0.8	118,260	-0.2	8,566	-8.3	1,704	58.5
卸売業、小売業	110,826	3.2	108,519	2.9	106,077	2.7	2,442	14.6	2,307	13.3
金融業、保険業	150,916	-2.7	146,263	-1.8	143,178	-2.0	3,085	5.2	4,653	-24.4
不動産・物品賃貸業	122,326	2.3	120,252	2.3	117,290	2.7	2,962	-10.7	2,074	-2.4
学術研究等	151,569	-1.5	141,314	-4.2	136,627	-4.7	4,687	13.8	10,255	65.0
飲食サービス業等	83,591	0.6	83,217	0.9	80,805	1.2	2,412	-10.6	374	-25.9
生活関連サービス	107,130	6.8	106,574	6.8	103,322	6.6	3,252	13.7	556	12.6
教育、学習支援業	96,607	-1.6	93,692	3.7	92,463	3.4	1,229	38.7	2,915	-62.6
医療、福祉	134,273	1.3	128,921	2.6	126,365	2.5	2,556	5.9	5,352	-22.0
複合サービス事業	163,849	7.6	162,583	7.7	153,752	7.8	8,831	7.2	1,266	-13.2
その他のサービス業	118,901	-3.0	117,033	-3.4	112,571	-2.7	4,462	-16.4	1,868	18.1

毎月勤労統計調査(令和8年3月分結果速報)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

顧客価値創出を基軸とした人事制度への転換 サブスクリプション型 ビジネスに対応した 人事評価法

1. サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化
2. サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化
3. サブスク時代における人事評価のポイント
4. サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例



参考文献

『サブスクリプション—「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』（著：ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート ダイヤモンド社） 矢野経済研究所：「サブスクリプションサービス市場に関する調査を実施（2023年）」 他

1

企業経営情報レポート

サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

近年、継続課金を前提とするサブスクリプション型ビジネスへ移行する企業が増えています。これに合わせて、売上や契約件数だけでなく、継続率や顧客価値、LTV(Life Time Value:顧客生涯価値)などを重視した評価制度への見直しも進んでいます。

そこで、本レポートでは、サブスクリプションモデルの拡大によるビジネス構造の変化を整理したうえで、それに対応する人事制度、とりわけ評価制度設計のポイントを考察します。

■ サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

(1) サブスクリプションモデルとは何か

サブスクリプションモデルとは、顧客が商品やサービスを一度で買い切るのではなく、一定期間の利用権に対して継続的に料金を支払うビジネスモデルです。従来型の売切型ビジネスでは、企業は販売時点で売上を計上し、その後の収益機会は限定的でした。

これに対し、サブスクリプションモデルでは契約後の継続利用そのものが収益の源泉となるため、企業にとって重要なのは「売ること」だけではなく、「使い続けてもらえること」になります。この点が売切型との最も大きな違いです。

■ 売切型ビジネスとサブスク型ビジネス比較表

	売切型ビジネス	サブスク型ビジネス
収益構造・収益の得方	フロー収益中心 商品・サービスの販売時点で一括回収	ストック収益中心 月額・年額などで継続的に回収
売上計上のタイミング	契約・納品時に大きく計上	契約後、利用期間に応じて積み上がる
顧客との関係	購入時点で関係が薄くなりやすい	契約後も継続的な関係が続く
企業にとって重要なこと	いかに多く売るか	いかに継続利用してもらうか
顧客価値の考え方	購入時の価値提供が中心	利用を通じた継続的な価値提供が中心

サブスクリプションモデルの特徴は、収益が継続的に積み上がること、顧客との接点が契約後も続くこと、そして顧客満足度や利用成果がそのまま収益性に結びつくことにあります。従来のように販売時点で取引が完結するのではなく、利用開始後に価値提供の本番が始まり、顧客に成果を感じながら使い続けてもらうことが企業成長の条件となります。

こうしたモデルは、IT業界のSaaS (Software as a Service: ソフトウェアをネット経由で利用するサービス形態) や動画・音楽配信を通じて世の中に普及した後、製造業のサービス化や定額保守契約、さらに教育、フィットネス、食品宅配、カーシェアなどにも広がっています。

この背景には、デジタル技術の進展により継続利用の管理や顧客データの把握が容易になったことが挙げられます。サブスクリプションモデルは企業と顧客の関係を長期継続型へ変える経営モデルとして注目されています。

2

企業経営情報レポート

サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化

■ 求められる人材像の変化

第1章で整理した事業構造の変化を踏まえ、第2章では、サブスク型ビジネスに対応する人材像・組織・マネジメントの変化について考察します。

(1)「売る人材」から「育てる人材」へ

サブスク型ビジネスの拡大に伴い、企業が求める人材像も大きく変化しています。従来の売切型ビジネスでは、契約や販売を成立させる力が重視され、営業担当者には短時間で成果を上げる力が強く求められてきました。

しかし、サブスク型では契約はあくまで出発点であり、その後に顧客が継続利用し、価値を実感してもらえるかどうかで事業成果を左右します。そのため、単に「売る」だけでなく、顧客との関係を育て、継続利用や成果創出につなげることが重要になります。

言い換えれば、商品を守る人材から、顧客を育て、利用成果を支える人材への転換が求められているのです。

(2)カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材の台頭

このような変化の中で特に重要性を増しているのが、カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材です。

前者は顧客との継続的な関係構築を通じて利用定着と成果創出を支え、後者は利用データや行動情報をもとに解約リスクや成長機会を把握し、打ち手の精度を高める役割を担います。

サブスク型ビジネスでは、対人対応力と分析力の双方が事業成果に直結するため、これらの人材をどう育成し、どう評価するかが人材マネジメント上の重要な論点となります。

■「カスタマーサクセス人材」「データドリブン人材」の特徴比較

項目	カスタマーサクセス人材	データドリブン人材
求められる役割	顧客の継続利用と成果創出を支えるために、導入定着から活用促進までを伴走支援する	顧客データや利用状況を分析し、解約リスクや成長機会を把握して施策立案につなげる
求められる能力	顧客理解力や関係構築力に加え、課題を整理して改善提案につなげる力	数値分析力や仮説構築力に加え、データを意思決定や具体的施策に結びつける力
重視する指標	継続率や利用定着度、顧客満足度など、顧客との関係維持と成果実現に関わる指標	LTV やチャーン率、利用頻度など、顧客行動と収益性を把握するための指標

3

企業経営情報レポート

サブスク時代における人事評価のポイント

第1章、第2章で見てきたように、サブスク型ビジネスでは、収益構造だけでなく、顧客対応、組織運営、人材マネジメントのあり方も大きく変化します。

こうした変化に対応するには、社員をどのような観点で評価し、どのような行動や成果を促すのかという評価制度の見直しが不可欠となります。

■ 短期成果中心の評価制度が抱える課題

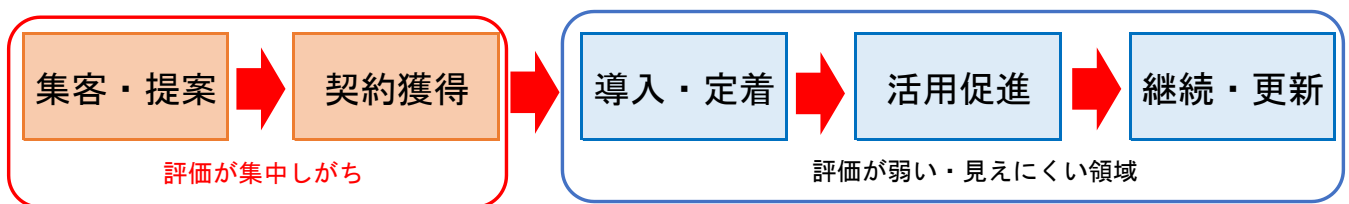
これまで多くの企業で採用されてきた評価制度は、売上高や契約件数、粗利額など、短期間で把握しやすい成果を重視する傾向がありました。こうした仕組みは、成果を数値で把握しやすく、運用上の明確さや比較のしやすさという点で一定の合理性を持っています。

特に、契約や納品の時点で収益が確定する事業においては、短期成果を中心に評価する仕組みが事業構造とも整合していました。

しかし、サブスク型ビジネスでは、契約獲得は収益化の出発点にすぎず、その後の継続利用や顧客成果の実現が事業成果を左右します。そのため、短期成果中心の評価制度をそのまま適用すると、事業の実態と評価の方向性にずれが生じやすくなります。

たとえば、契約件数や売上だけを重視すると、契約後の定着や継続利用への配慮が後回しになり、短期的には成果が上がっても、中長期的には解約や顧客満足度の低下を招く可能性があります。

■ 短期成果中心の評価制度における評価の偏り



また、このような制度では、導入支援、利用促進、顧客課題への継続対応といった、サブスク型ビジネスにおいて重要な活動を適切に評価しにくいという課題もあります。これらはすぐに売上へ結びつくものではありませんが、継続率やLTVの向上には大きく影響します。

さらに、営業が契約件数だけで評価され、カスタマーサクセスが継続率だけで評価されるような仕組みでは、部門最適が優先され、顧客に対する一貫した価値提供を阻害する可能性があります。

サブスク時代の評価制度には、こうした短期成果中心の仕組みを見直し、長期的な顧客価値と組織全体の成果を支える視点が求められます。

4

企業経営情報レポート

サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例

■ 営業偏重を見直した顧客価値重視の全社評価制度を導入したA社

人事・労務領域のBtoB SaaS企業 A社	
会社概要	社員数：約 1,500 名 人事・労務領域のクラウドを企画・開発・運営・販売する成長企業で、営業は導入後活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスは導入から運用・定着まで中長期で伴走する体制を取っている。
抱えていた課題	<ul style="list-style-type: none"> 急成長する事業・組織に対応するため、経営課題に紐づく人事制度の見直しが必要。 セールスが導入後の活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスが導入から運用・定着までを支援する事業構造の中で、短期的な契約獲得だけでは実態を十分に評価しにくかった。 エンジニアを含む複数職種が、企画・開発・運用を通じて顧客価値に関与するため、職種横断で評価を接続する仕組みが求められていた。

A社では、対象企業は、人事・労務領域のクラウドサービスを提供する BtoB SaaS 企業であり、営業が顧客課題を深掘りして導入提案を行い、カスタマーサクセスが導入後の運用・定着を支援し、エンジニアが企画・設計・開発・運用に関与することで、複数職種が連携して顧客価値を提供する事業体制を取っています。

こうした業態のもとで、2024年1月に人事制度を大幅にアップデートし、等級・評価・報酬制度を対象に制度改定を実施しました。

評価は年2回行われ、評価結果に応じて給与改定と成果給の付与が行われます。

評価対象としては、ミッション達成度評価と行動評価が示されており、あわせてミッション達成度、価値観マッチ、基礎スキルという観点も明示されています。

昇格は半期ごとに各部署のマネージャーが候補者を挙げ、半年かけて見極める運用です。

■ 制度改定の効果

- 評価を年2回実施し、結果を給与改定と成果給へ反映する運用が明確になった
- ミッション達成度評価と行動評価を組み合わせた評価運用が採用された
- 営業・カスタマーサクセス・開発の役割分担を前提とした評価運用を行うようになった

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。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

社内不正の手口

社内不正の手口には、どのようなものがありますか。

【従業員による不正行為の手口】

- 切手を盗む
- 商品、道具、備品、その他の設備を盗む
- 現金勘定またはレジから小額の現金を盗む
- 商品の販売の記録を行わず、代金をくすねる
- 記録を過少にすることで、簿外の現金資金を作る
- 経費の水増し請求や仮払金を個人目的に転用する
- 売掛金回収についてのラッピング
(得意先Aからの入金を横領、これを隠蔽するために得意先Bからの入金を得意先Aの入金として記帳 等々)
- 売掛金の回収金を着服し、紙の切れ端や自作領収書綴りで領収証を発行する
- 売掛金の回収による受取金を着服し、貸倒れ処理する：消却済み売掛金の回収金について報告しない

- 現金着服金額について売掛金水増しにより、つじつまを合わせる
- 偽の顧客クレームや返品に基づき赤伝を切る
- 預金の預入れを毎日行わない、あるいは一部のみしか行わない
- 窃盗を隠すために預金伝票の日付を変える
- 月中で一部のみを預金し、月末につじつまを合わせる
- 架空の臨時補助を給与支払いに含める、あるいは賃率または就業時間の水増し
- 実際の退職日を超えて従業員に給与支払いする
- 給与額を不正に増加する：未請求の給与を源泉徴収する
- 現金売上票を破棄、改変、書損にし、現金を着服する
- 虚偽の経費支出を記載することで現金売上金額の一部を着服する
- 不必要な現金割引（経費）の記帳
- 小口現金支払票やその合計金額を水増しする
- 私用で支出した領収証を使って虚偽の支払を裏付ける
- 以前に支出した経費のオリジナル証憑のコピーや前期以前のオリジナル証憑の日付を改ざんして、虚偽の経費の裏付けとする
- 虚偽の請求書（自作、またはサプライヤーとの共謀により入手）に対する支払
- 共謀によりサプライヤーの請求金額を水増しする
- 購入指図書を不正使用し、私用の購入代金を会社に支払わせる
- 架空の得意先勘定に自分が失敬した商品の代金を請求する
- 失敬した商品を自宅宛または親類宛に出荷する
- 盗難または滞留を隠蔽するために棚卸資産を水増しする
- 会社またはサプライヤーに支払うべき小切手を略奪する
- 架空の仕訳に合致した支払い済み小切手を工面する
- 架空の元帳のページを挿入する
- 現金出納帳に誤った合計額を記入する
- 統制勘定と補助簿に故意に紛らわしい転記をする
- 仕損品や廃棄品を売却し、その代金を着服する
- 金庫や金庫室の鍵／暗証番号を売り渡す
- 様々な赤伝を切って、現金を着服する
- 貨物引換証を偽造し、運送業者と折半する
- 白地小切手を入手し、署名を偽造する

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:社内不正防止

粉飾決算の特徴と不正防止策

粉飾決算の特徴と不正防止策について教えてください。

粉飾決算の特徴は、以下のように分析されます。

粉飾事件を起こす企業の特徴は、下記のようなものです。

(1)粉飾決算の特徴

企業規模	●比較的小規模	●赤字か利益ゼロに近い
統制環境面	●上級経営者が粉飾に荷担 ●監査委員会は存在しないか存在しても非活動的 ●取締役会は社内取締役が多数派を占める取締役や執行役員が親族で占められていたり、強力なオーナー経営者が全体を牛耳っている	
不正の性格	●小規模企業の割に累計粉飾額は大きく膨らむ ●粉飾は複数期間にわたって連続して行われる ●収益と資産の水増しが典型的手口	
外部監査人の問題	●外部監査人は大規模から小規模まで様々でありうる ●粉飾期間には、様々な種類の監査報告書（適正、不適正 等）がありうる	

全体の 1/4 のケースで監査人が粉飾に共謀した重過失と認定されています。粉飾期間に外部監査人を交代しているケースもいくつかあり、粉飾に荷担した企業や個人はその後、ほとんどが倒産や株主交替、公開廃止等の厳しい状況に至っています。ほとんどの個人は代表訴訟や行政処分によって、財務的に厳しい状況に追い込まれていますが、刑務所に服役するケースは稀です。

(2)不正の防止対策

粉飾事件を起こす企業に関連して、小規模企業は統制の整備がおろそかになりがちです。

取締役会、監査委員会、外部監査人は最低限の統制を整備・運用するよう経営者に働きかける必要があります。証券規制当局による小規模企業に対する統制整備要請の緩和措置は、リスクとの兼ね合いで見直すべきです。継続企業についての検証手続、監査人交替時の前任監査人とのコミュニケーションは非常に重要です。粉飾が通常、複数期間にわたることから、四半期ごとの財務情報レビュー、決算書作成手続に対する統制、長期的な監査戦略の重要性が指摘されています。

年度末近くで行われる収益と資産の水増しが、ありがちな手口である以上、損益期間帰属と資産評価についての統制に十分留意することが重要です。

(3)外部監査人の問題に関連する事項

外部監査人は決算書だけ見ているのではなく、企業の業界や経営者の粉飾への誘因、統制からくるリスクに着目して適切に監査計画を組み立てなければなりません。取締役会や監査委員会が弱体な企業の監査に際しては、監査リスクが高いことを十分に認識しなければなりません。

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 970

【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。