

誰にでも経験がある小さな「ズル」  
**他人事ではない企業不祥事の原因！**

◆◆◆ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

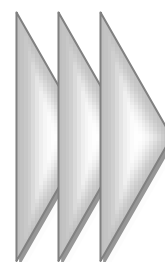
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 企業不祥事の原因って？
- 【2】 始まりは小さな「ズル」から
- 【3】 A社の場合
- 【4】 小さな「ズル」の対策とは
- 【5】 誰にだって経験がある



【今月のハイライト】

食品偽装や粉飾決算などの企業不祥事が頻発したのは07年のことです。あれから7年が経ち、このような不祥事はめっきり減ったかのように思いましたが、実は状況は変わっていないのです。不祥事を起こした会社が厳しい社会的制裁を受けたということを知っているにもかかわらずです。そこで、今月は不祥事の生まれる原因と対処法について考えてみます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

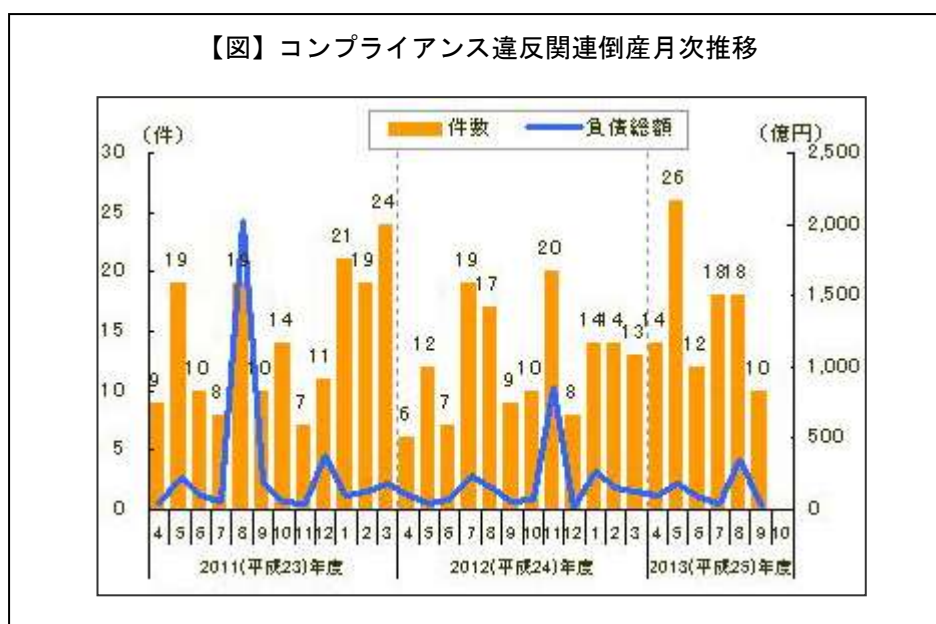
# 【1】企業不祥事の原因って？

## 1》わたしたちは本当に教訓を得たのか？

日本で食品の表示偽装が大きな問題になったのは、07年のことでした。それから遡ることさらに7年、アメリカではエンロンが粉飾決算で破綻しています。その1年後、同じくワールドコムが粉飾決算で倒産しました。

当時、わたしたちは「**結局、悪事はいつか露見する。信頼に勝る経営はない**」と学んだはずでした。ところが、喉元すぎれば…ということでしょうか。

下図は東京商工リサーチが行なった調査「コンプライアンス違反企業の倒産動向」からの一部抜粋です。



## 2》減らない企業不祥事

企業不祥事は一向に後を絶ちません。コンプライアンス違反によって倒産にまで追い込まれています。

今年に入ってから、まさに冒頭に挙げた粉飾決算や食品偽装が発覚しているのです。**悪いと分かっているはずなのに、企業を不正に追いやる原因はどこにあるのでしょうか。**

## 3》不正の始まり

そこで今回は、大きな不正の始まりがどこにあるのかに注目しました。その上で、その始まりに対処したある企業の事例をご紹介します。



---

---

## 【2】始まりは小さな「ズル」から

### 1》あれから7年

かつては朝食の席で新聞に目を通していたのですが、A社長のそんな習慣はいつの間にかすっかり様変わりしました。ニュースに目を通すのは朝の通勤時間、それもスマホを利用していることになっています。

この日も電車の中でA社長は人差し指を器用に動かしながら、「自分の習慣の変化ほどには世の中は変わっていないな」と思わずため息が漏れます。

企業不祥事が相次ぎ、マスコミが大々的に報道したのが07年、それから7年が経ちますが、

**今日も同じような不祥事が日本のどこかで起こっている**  
ことを残念に思わずにはいられませんでした。

### 2》物事の始まり

たしかに昨年も、過去あれだけ問題になっている食品の表示偽装によって摘発された業者が何件もあるようです。A社長が嘆きたくなるのも無理はありません。

ただ一方で、そうした不祥事が他人事とも思えなかったそうです。というのも、世間を騒がすどんな大きな不祥事であっても、いきなりその問題が発生したわけではありません。

**最初はほんの小さな「ズル」から始まったに違いありません。**  
その小さな「ズル」に慣れてしまって、

**小さな「ズル」はいつの間にか「ズル」ではなくなっていた**  
のではないかとA社長には思えたのです。

### 3》積みり積もって

その積み重ねが、ある日大きな不祥事となって露呈するのではないかというのがA社長の考えです。

例えば、社員が会社の金を1億円横領なんてニュースを耳にすることがありますが、これだっていきなり1億円を横領したわけではないでしょう。

最初は小さな金額だったはずですが、でもばれないうちに慣れてしまって次第に大胆になっていく。金額も大きくなっていく。いつしか積みり積もって1億円というわけです。だから**A社長は決して他社の不祥事を他人事とも思えなかった**のです。



---

---

## 【3】A社の場合

### 1》A社の特徴

A社はOA機器の販売・保守メンテナンスを手掛ける会社です。先代の創業当初は文房具の販売に始まりましたが、跡を継いだA社長の代からOA機器全般に業務を広げ20年が経ちます。

ですからA社の場合、その仕事の内容上、どうしても外回りの社員が多くなります。毎月かかる交通費は結構な額になります。こんなことは思いたくはないのですが、その中にはちょっとしたごまかしがあるのだろうとA社長は考えています。

同じ目的地でも、経路はいくつかあり、

**一番安い経路を使いながら、最も高い経路を使った場合の金額を請求する**

といった具合です。

### 2》交通費の水増し

しかし、そうした実情をA社長はこれまで深く追求することはしてきませんでした。本当のところは本人しか知りませんから、本人がそうだとすればそれを信じるしかありません。

また、「水増し請求」と言ったって、10円、100円単位のことです。会社の財政にとって実質的な損害ではありませんし、

**暑い中寒い中を歩き回る営業社員の「特典」**

ぐらいに思っていたのです。

しかし、また企業不祥事の記事に触れて、**小さなことも看過できない気分**にA社長はなっていました。

### 3》いたちごっこ

そこでA社長はそのあたりの事情を、経理担当社員にさり気なく訊ねてみたそうです。すると果たして、

**明らかに時間もお金もかかるルートの交通費を計上**

している清算書が散見されるとのことでした。

経理担当としてそれを放っておいたわけではないそうです。交通費を抑えるための喚起書を配布したり、甚だしい社員には個別に注意したりもしていたということです。

すると一時は自重するらしいのですが、**時間が経つにつれて元通り、その度に注意を促すという繰り返しを、何年も続けている**とのことでした。



---

---

## 【4】小さな「ズル」の対策とは

### 1》備品がなくなる

さらに、「実は……」と前置きされて経理社員が告げるには、商品の在庫と売上が合わないとのことでした。もちろんそれは、コピー機の台数が合わないといった大それたことではありません。いわゆる「備品」の数が合わないのです。

A社はOA機器および周辺機器を扱っており、もともとが文房具店からスタートしたというだけあって、ボールペンやコピー用紙といった商品も扱っています。

ボールペンやコピー用紙をサービスとして営業先に置いてくることもあるでしょう。そうしたことを考慮したとしても、とりわけコピー用紙の減りは尋常でないというのです。

### 2》コンビニのトイレ

そんな状況に対しても、在庫の管理方法を改善したり、チェックを厳しくしたりもしましたが、結局は交通費と同じでした。つまり、一時は効き目があるが、しばらくすれば元に戻ってしまうということです。

A社長がどうしたものかと考える日々が続く中、帰り道によく寄るコンビニの店長からおもしろい話を聞かされました。

コンビニのトイレには「きれいに使ってくれてありがとうございます」といった貼り紙がされていますが、それでも汚されることがあります。本当に効果があるのは、

**使用者をジッと見ている目の写真**

をトイレに貼っておくことだそうです。

### 3》「目」の効果

すなわち、「君のすることを見ているぞ」という無言の警告です。A社長は自分で試すことにしたそうです。A社では社員用にエスプレッソマシンを設置していますが、一杯につき50円を箱に入れることになっています。

ここには「飲んだ分入れてくれてありがとう」と貼り紙がしてありますが、その代わりに

**コンビニの店長が言う「目」の張り紙**

をしてみたそうです。

**結果は、箱のお金がこれまでの3倍に跳ね上がったそうです。**



---

---

## 【5】誰にだって経験がある

### 1》誰にだってある小さな「ズル」

この結果をA社長は重く受け止めましたが、自社のモラルを悲観することはありませんでした。

なぜなら、そんな小さな「ズル」は、我が身を振り返ってみれば、自分だってしたことがあるからです。つまり、

**多かれ少なかれ「誰にだってあること」**

とA社長は捉えたわけです。

しかし、経営者として放置しておくことはできません。どうしたものかと考えているうちに、ある記事に出会ったのです。

アメリカの事例ですが、**書類にうそはないと最後に署名宣誓するより、最初に署名宣誓させた方が、実際に書類にうそが少なかった**と、その記事は伝えていました。

### 2》書式の変更

それは「ズルはいけない」と思い起こさせるタイミングの問題でした。

書類を書き終えた後で「うそはないか？」と言われても、

**人はもう一度書き直そうとはなかなか思わない**

ものです。

**A社の交通費清算書も末尾で署名押印する書式でした。そこで早速、書式を改めました。書類冒頭に「以下の申請は真正なるものです」との文言を入れ、そこに署名押印することにしたのです。**

すると驚いたことに、交通費がぐっと抑えられ、その効果は今も続いているというのです。

A社ではこの手法を在庫管理にまで取り入れようと工夫をしている最中だそうです。

### 3》不祥事リスク

A社が行なったことは小さなことに思えるかもしれませんが。しかし、世間を騒がすほどのどんな不祥事も、

**「このぐらいいいだろ」といった小さな「ズル」から始まった**

と考えるならば、それを放置しておくわけにはいきません。

人は誰だって小さな「ズル」をしてしまうようです。

会社が信頼を失わないために、「小さなズルを犯させない」環境作りに取り組んでみてはいかがでしょうか。

