

## 事例4 社員の不正 利益誘導・キックバック

D社に勤めるフィリピン人のYは、同社の調達部門の管理職であるが、ある日、YがD社から親族企業に対して偏った発注を行っているという情報が寄せられた。内部調査が実施されたものの、客観的な証拠に乏しく、競争性や価格妥当性を十分に検証できないまま調査は停滞していた。その後、Yはその他の取引先にキックバックを要求していたことも、取引先からの告発により判明した。さらに調査を進めたところ、同様の不正が複数部署に広がり、組織内で慣行化していたことが明らかとなった。

### 【問題点】

本事案の背景には、権限が一部の管理職に集中し、承認フローが形骸化していたという構造的な問題がある。フィリピンでは階層構造が強く、権限の集中や形式的な承認の下で、発注の妥当性や取引条件の適正性が十分に検証されないまま、偏った発注が長期間にわたり行われていることがある。その結果、帳尻合わせとして領収証の内容が不明確となる、場合によっては偽造が行われるなどして、後日において十分な検証が困難となる事態に陥ることがある。さらに、社員の利益相反に対する理解が不十分で、金銭の授受が業務上許容されるとの誤った認識が広がっていたおそれも否定できない。加えて、監視や通報の仕組みが脆弱（ぜいじゃく）であることにより、社員同士が相互に不正を黙認しあう雰囲気醸成され、不正の組織的拡大を許していた点は看過できない。

本件のような利益誘導やキックバックは、不正を常態化・組織化させることにつながりやすく、公正な競争を阻害してコスト増加や品質低下を招くのみならず、財務および事業の健全性を損ない、最終的には企業の信頼と価値を大きく毀損（きそん）するおそれがある。

### 【対応策】

対応策としては、まず調達・取引に関する基本統制を強化し、複数見積もりの取得、承認プロセスの複線化などの対応方針を明確にした上で、実効的に運用することが不可欠である。また、利益相反に関する教育を継続的に実施し、具体的な事例を交えて違反の重大性を認識させることで、不正を慣行と捉える風土を改める必要がある。あわせて、匿名で利用できる内部通報制度を整備し、早期に不正を把握できる体制を構築することが望ましい。

さらに、違反行為が確認された場合には、規律に基づいた記録と処分を適切に行い、不

正を許容しない組織文化を形成することが重要である。その際、調査や対応に専門家の知見を取り入れることも有効である。

これらの施策を組み合わせることで、内部統制の強化と企業の信頼性回復につなげることができる。

### フィリピン スナップ



ビガン 歴史保存地区（世界遺産）  
(Unsplash 提供 Carlos Ramirez 撮影)