

平成26年 10月10日
バンコク産業情報センター
中野 秀紀

一般調査報告書

在タイ日系企業内で起こりうる不正への対策

当センターは、本年4月2日に開設され、これからタイへ進出を検討される方、そしてすでにタイで企業活動を営んでいる方から毎月様々な相談をお受けしています。

すでにタイへ進出されている方からは、販路開拓先を紹介してほしいなど前向きな相談が大部分を占める一方、一部の企業の方から従業員の不正懸念、あるいは、合弁候補先の財務事情を調べたいが二重帳簿になっていないか、といった相談等も寄せられています。

そこで、今回は、タイへ進出の日系企業をとりまく不正対策にスポットを当てます。

盤石日本人商工会議所の所報における同種の特集(2013.1号)によれば、不正実行の手口は主に3つのカテゴリーに分類されるとされています。

【不正の3大手口】

(1)資産の不正流用
受領した現金の(一部)着服、虚偽の請求書の提出、材料や製品など棚卸資産の着服。県バンコクセンターにも相談が寄せられた、タイでは最も多い件数。
(2)汚職
商取引における自らの影響力を悪用する不正スキーム。 贈収賄、利益供与の強要等
(3)財務諸表不正
架空収益の計上、負債の隠匿、資産の過大計上など。 多額の損失をもたらす不正手口

今回は、盤石日本人商工会議所発行の機関紙の執筆を担当するなど、タイ等アジア諸国における企業不正対策コンサルティングを行う株式会社ディーエムエックスコンサルティングの有我政人社長に、三大手口の傾向と対策等を中心にお聞きします。

Q1：上記3大手口を中心として、最近のタイの不正の傾向などがありますか？

タイ国における会社資産の紛失・盗難は、内部犯行グループによる組織的な不正持ち出しが大半で、ここでは、職業上の不正と職権の乱用、汚職とが密接に結びつき、利益相反、賄賂、違法な謝礼等が複合的に行われています。最近では、社内の複数の部署の担当者がチームを組み、不正の手口は一層と巧妙、複雑になっ

ています。現場職員から上級事務職員までがチームを作り、不正な在庫持ち出しから在庫数値の改ざんまでを行っているケースがあり、不正はますます見づらく、発見するのには積極的な社内不正対策への取り組みが必要になります。

Q2：これらの手口は、タイ特有なのでしょうか？他の東南アジア諸国と比べていかがでしょうか？

このような手口はタイ特有ではなく、東南アジア諸国に共通という認識です。

(以下、タイについてのみ)

Q3：不正実行者はどのような兆候が見られるのでしょうか？

人が不正行為を行なう仕組みは「不正のトライアングル」理論が一般的です。この理論では、不正行為は「動機、機会、正当化」という不正リスクの3要素がすべてそろった時に発生すると考えられています。

不正犯行者の大半は何らかの財政的プレッシャーが理由で犯行に至る。さらに不正をする者は犯行中に捕まる恐怖やストレスから特定の言動を見せることが多い。特徴的な不正の兆候は不正が発生していることを告げる危険信号であり、犯行者が示す特徴的な不正の兆候を分析することは、有効な不正対策になります。

下表は典型的な16の不正の兆候であり、該当者の行動や取引への監視を強化することの理由付けになります。「分不相応な生活をしている」、「仕入れ業者や顧客と異常に親密な関係にある」、「経済的に困窮している」は不正の兆候の上位です。

[不正実行者の行動面の兆候]

1. 分不相応な生活をしている	9. アルコール、薬物等の依存症
2. 仕入れ業者や顧客と異常に親密な関係にある	10. 処遇に対する不満を抱いている
3. 経済的に困窮している	11. 離婚などの家庭内の問題を抱えている
4. 統制が効いていない、職務分離をしたがらない	12. 過去に雇用上の問題があった
5. やり手だが不誠実な言動が目立つ	13. 権限のなさに不満を抱いている
6. 組織内での過度なプレッシャー	14. 家族・仲間から過度の出世へのプレッシャー
7. 休暇取得を拒否する	15. 生活が不安定
8. 怒りっぽい、疑り深い、身構えている	16. 過去に法律問題を抱えていた

(Source: Association of Certified Fraud Examiners)

Q 4 : 3大不正に係る有効な対策はありますか？費用対効果も気になるところです。

会社が不正発見能力を高めるには、匿名内部通報制度、従業員向けの不正対策認識向上プログラム、違法行為や非倫理的行為に関する通報を促すための従業員研修などの対策と、不定期に抜き打ち監査を行なうことが有効です。

一方、内部監査または不正検査部門の設置など、内部統制環境の整備には相当な予算投入が必要となりますので、予算が限られた企業においては、適切な費用対効果のバランスを保つことは難しくなります。このような企業組織では、行動規範、不正対策トレーニング、統制や手順にかかるマネジメントレビューといった統制方法が推奨されます。これらは僅かな費用で実施できる対策であり、不正防止・摘発能力を大幅に高めることができます。

Q 5 : 抜き打ち検査、内部通報制度によって発覚することが多いそうですが、社内に疑心暗鬼の雰囲気を生む可能性はないのでしょうか？

もともとタイは不正が多い国ですから、抜き打ち検査に対する嫌悪感は日本と比べれば低い方です。内部通報制度については、確かに疑心暗鬼になる可能性はありますので、その可能性を低くするコツがあります。通報窓口の間口を広く、敷居は低くして、次のことに注意することです。①企業の内部窓口は信用できる。②通報者は社内に知られない。③通報者は報復されない。④外部窓口の担当者は守秘義務を守る。⑤通報者の氏名・所属の企業への報告は通報者からの承諾を得てからでないと行われえない。⑥仕入先や得意先等の企業外部者が利用できるようにする。このようなことを十分に知らせ、3ヶ月後を目安に認知度を計測する従業員アンケートを実施するとよいでしょう。

匿名の通報が可能で、通報した内容はタイ人の他の従業員に知られることなく、必ず日本人経営者に届くということを保証、そして通報には必ず何らかの返答なり対応をして誠実な態度を示すことです。このような実績を作っていくことで通報制度は違和感なく社内に浸透していきます。

Q 6 : 有効な日頃からのコンプライアンス研修等の構築の仕方についてアドバイスをお願いします。

あまり難しいコンプライアンス研修はタイ人従業員には合いません。社訓をベースに基本的なところをおさえた研修プログラムから入ったほうが無難です。テーマは何故コンプライアンスが求められるのか、具体的には「公私のけじめ」から入るのがよ

いでしょう。そして法律違反や就業規則違反をすると①自分はどうなるのか、②自分だけでなく親族にも迷惑が及ぶという部分の強調です。③この次に会社が被害を受けると従業員全体に迷惑がかかるという部分。

実際に起こった事例を使い、不正が発覚してから不正実行者の処罰までの経過を具体的に示す。処罰の部分では会社は損害賠償の訴訟を起こしたということを盛り込めると更によいです。

このような研修を新入社員、既存社員に対して、定期的に、しっかり、しつこく繰り返し行っていくことです。職種、職位別に研修の内容をステップアップしていくことも必要であり、上級職員向けには不正防止技術の習得、パワハラ・セクハラ対応、接待ルールの確認などが今後の研修テーマになります。

今後も当センターでは、現地の生の情報を発信してまいります。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。

バンコク産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。

本情報の採否は読者の判断で行ってください。

また、万一不利益を被る事態が生じましても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。