

在タイ日系企業の不正防止アプローチ

CFE（公認不正検査士）
DATAMAX CO., LTD.
有我 政人

1. はじめに

従業員による在庫の窃盗、経費の水増し請求、業者からのキックバック、帳簿の改ざん、不正支出など不正スキームは多岐にわたるが、これら全ての行為の中核に存在するのは、信頼を裏切る利益相反行為である。利益相反とは、わかりやすく言えば、業務依頼があった場合、中立の立場で仕事を行わなければならない者が、自己や第三者の利益を図り、依頼者の利益を損なう行為のことである。企業は事業を円滑に行うため、リソース（資金・人的資源）と責任を従業員に託さなければならないため、従業員が雇用主に対して不正行為を働くと、多くの場合、その被害は深刻なものになる。

不正実行の手口は主に3つのカテゴリーに分類される。

(1) 資産の不正流用

実行者が所属組織の資産を盗むまたは悪用するスキーム。例：受領した現金のスキミング、虚偽の請求書の提出、材料や製品など棚卸資産を着服する等。タイでは最も件数の多い不正手口。

(2) 汚職

実行者が自分自身もしくは他者の利益を得るため、雇用主に対する義務に反して、商取引における自らの影響力を悪用する不正スキーム。例：贈収賄、利益供与の強要、利益相反行為など。

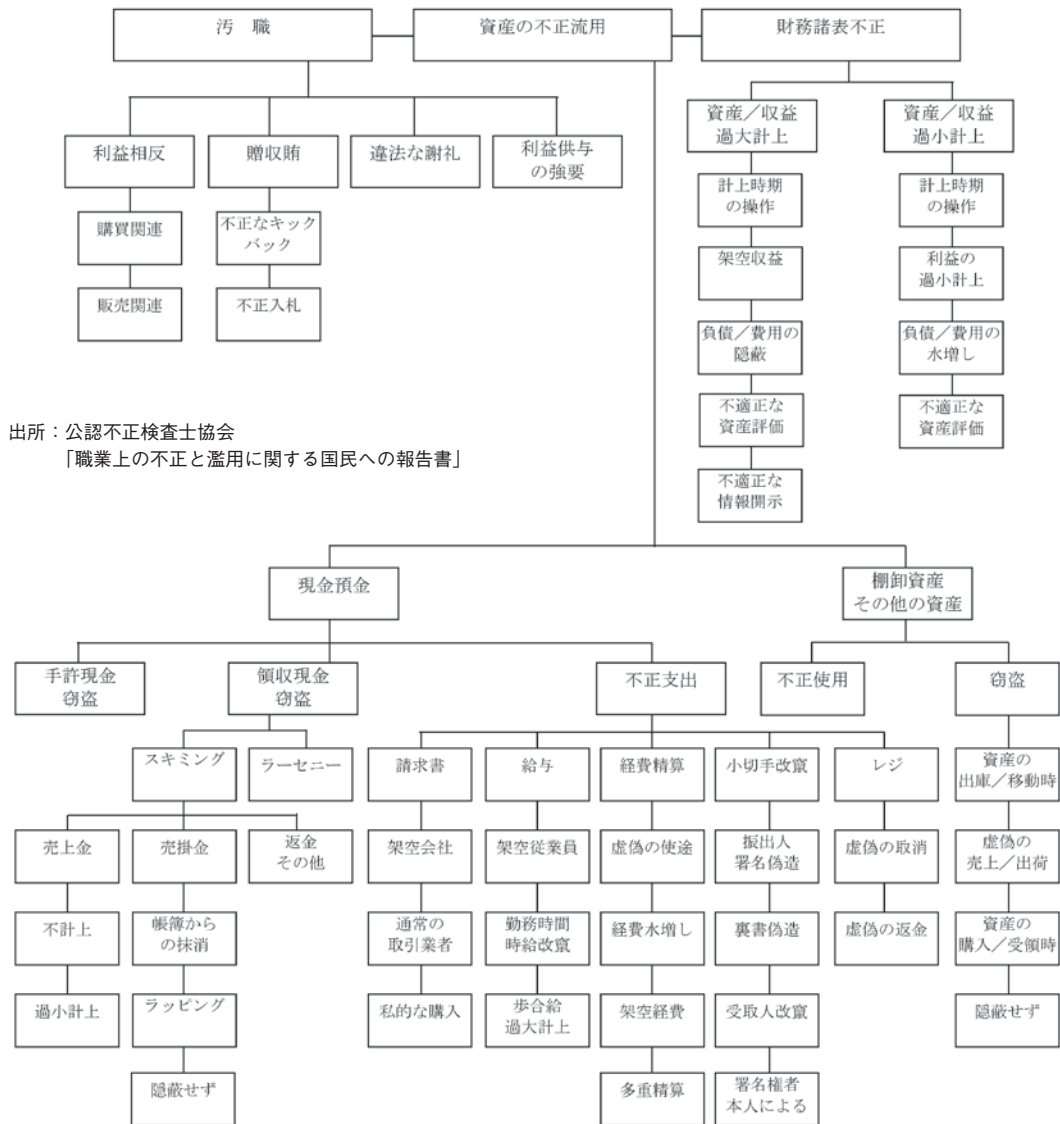
(3) 財務諸表不正

組織の財務報告における重要情報の意図的な虚偽記載または省略。典型的な手口は、架空収益の計上、負債または費用の隠蔽、資産の過大計上など。最も多額の損失をもたらす不正手口。

アジアの標準的な企業組織では、年間収益の5%を不正行為により逸失しているという数値がある。^(注1) 不正を発見するための積極的な調査・対策は、収益向上に直結するものとして、在タイ日系企業においては必要不可欠なものとなっている。

(注1：出所：「Report to the nations on occupational fraud and abuse, Asia-Pacific Edition」)

[職業上の不正と濫用 不正の体系図]



出所：公認不正検査士協会
「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」

2. タイ国における企業不正

タイにおいて、不正のカテゴリーで圧倒的に件数が多いのは、資産の不正流用である。これを詳しく説明するため、不正実行者が用いる手口をさらに9種類のサブカテゴリーに細分化する。

1)～8)は現金を狙うスキーム。1)～2)は、売上や売掛金回収などで受領する現金の窃取または不正流用である。3)～7)は、請求書、経費精算、小切手改ざん、給料、不正なレジ操作などの不正支出が含まれる。8)は小口現金や金庫の現金など組織の手許現金を

標的にする手口。9)は棚卸資産、消耗品、固定資産、知的財産など、あらゆる非現金資産の窃取・不正利用が含まれる。

タイで最も発生率が高く、多くの日系企業を悩ませているのは、9)現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用スキームである。

[資産の不正流用の種類]

手口の種類	解説	例	
現金の受領に係るスキーム	1) スキミング	勤務先の帳簿および記録に計上される前の現金を着服する	従業員が顧客から支払を受領するが、売上として計上しない
	2) ラーセニー	勤務先の帳簿および記録に計上された後の現金を着服する	従業員が当日入金分とし処理した現金を、銀行預金口座に入金する前に着服する
現金の支出に係るスキーム	3) 請求書不正	架空の請求書、金額を水増しした請求書、私的な購入に関する請求書などを提出することにより、勤務先に不要な支出をさせる	・従業員が架空会社を設立し、提供していないサービスの請求書を勤務先に支払わせる ・従業員が私用目的で購入した物品の請求書を勤務先に支払わせる
	4) 経費精算	勤務先に対して架空経費または水増し経費を請求する	従業員が、私的な旅行、架空の食事代などの経費報告書を提出し、精算金を受け取る
	5) 小切手改ざん	勤務先の銀行口座の小切手の偽造または改ざん、勤務先が正規の受取人に対して振り出した小切手の窃取により、勤務先の資金を着服する	・従業員が勤務先の白地小切手を盗み、自分または共犯者宛てに振り出す ・従業員が納入業者宛ての小切手を盗み、自分の口座に入金する
	6) 給与不正	報酬に関する虚偽の申告により勤務先から支払を受ける	従業員が時間外勤務を虚偽申告する
	7) レジ	レジへの不正な入力によりレジ内の現金着服を隠ぺいする	従業員がレジに売上取消を不正に入力し、その分の現金をレジ内から着服する
その他の資産不正流用スキーム	8) 手許現金の不正流用	勤務先内に保管されている現金を不正流用する	従業員が会社の金庫から現金を着服する
	9) 現金以外の資産（棚卸資産・その他の資産）の不正流用	勤務先の非現金資産を着服または誤用する	・従業員が倉庫から棚卸資産を着服する ・従業員が顧客の財務情報（機密情報）を盗むまたは不正利用する

3. 企業不正スキームの発見

不正発覚のきっかけの第一位は内部通報（全体の43%）によるケースであり、他の手段を抑えて最も多くなっている。次いで内部監査（同14%）、経営者レビュー（同12%）、偶然（同9%）、外部監査（同5%）、勘定の照合（同5%）、書類の精査（同4%）、その他の手段となっている。ここで分かることは、日頃から行なっている勘定の照合や書類の精査は、不正発見のきっかけの有効な手段にならないということである。通報者の内訳は、従業員（48%）、顧客（20%）、匿名（17%）、納入業者（14%）、株主・オーナー（5%）、

競合他社（4%）となっており、従業員、顧客、納入業者などが、企業にとって不正発見のための最も価値ある情報源となっていることがわかる。^(注1)

在タイ日系企業では、「目安箱」を設置して、会社への通報を奨励しているものの、実際のところ上手く機能している会社は少ない。その理由は次の通りである。

タイ人同士の間では、何かを会社に通報しようとする場合、通報したことがバレて執拗な嫌がらせ、脅迫等を受けることが多く、タイ人従業員は社内に設置されている目安箱に安心して投書できない。この背景には、目安箱を管理する側が社内のタイ人であり、投書内容が容易に漏らされることのほか、都合の悪いことは日本人経営サイドに報告せず、情報を隠匿する心理が働くこともあげられる。また、目安箱の投書内容に対する会社の返答、過去の対応実績を見直す必要もある。せつかく投書しても会社が真面目に取り合ってくれないなら、前向きな投書行為は陳腐化していくからである。

匿名内部通報制度の構築を考える場合は、社内のほか、信頼のおける社外にも窓口を設置することで、通報が上がりにくい社内通報スタイルを補完していく方法が望ましい。

4. 不正実行者について

(1) 不正実行者の学歴と在職期間

職業上の不正は複数名による犯行であり主犯格となるのは概ね管理職である。不正実行者のキャラクターとしては、84%は男性、71%は大学卒以上の学歴、50%は管理職、60%は31歳から45歳、50%は在職5年以内で不正発覚。在職5年超の不正実行者の場合は5年未満の者の犯行に比べてはるかに高額の損失をもたらす。不正実行者の85%は、過去に刑事告発も有罪判決も受けていない。^(注1)

一般的に、不正実行者の学歴と在職期間は、その者が犯す不正の規模と一定の相関があると考えられる。タイでは学歴が高い者ほど組織内でより高い権限を有しており、巧みな不正スキームを考え出す能力も備える傾向がある。一組織で長く働けば働くほど、組織内の管理手続に詳しくなるため、在職期間は職業上の不正のレベルに影響を及ぼす。管理手続に精通した者は、その裏をかくような不正スキームを考えつきやすい。さらに、在職期間の長い者は、同僚や上司からの信頼も高まる傾向が高い。このような信頼感はその者の業務に対するチェックの不徹底につながりやすい。

またタイには、年長者を尊敬して面子を立て、遠慮や気配りをする文化がある。場合によっては自分の本意に反してでも、これを優先するため、タイ人従業員の間では、会社組織に関係ないインフォーマル・グループ（非公式集団・社内で自然発生的に生まれる人間関係、派閥）の中での意思決定が優先される傾向が強い。この結果、職位・職責に関係の無い縁故・派閥主義の中で不正行為やルール違反の情報が隠匿されることがある。

(2) 人はなぜ悪いと知りながら不正をするのか

人が不正行為を行なう仕組みについては「不正のトライアングル」理論が一般的である。

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る。(注2)

動機 (プレッシャー)	<p>「他人に打ち明けられない金銭問題」の発生</p> <p>①金銭問題を引き起こす要因 仕事上のミスによる損失の発生 私生活での失敗 分不相応な(華美な)生活への依存 雇用主の自分に対する処遇への不満</p> <p>②「他人に打ち明けられない」と思い込む原因 プライド、体面、恥、孤立、不利益の恐れ</p>
機会の認識	<p>①「見つからずに不正行為ができる」という認識をもつ 誰にもチェックされることなく処理できる、自分1人に任されている 上司のチェックが甘く、見つからない 他の人が見つからずにやっているのを目撃する</p> <p>②不正行為に必要な業務知識、スキル、経験がある 同一部署への所属期間が長い 担当業務の知識、経験が豊富で、仕事ができる 権限をもっている</p>
正当化	<p>自分を納得させ、不正行為に踏み切る (盗むのではなく)一時的に借りるだけだ 今回限りだから・・・ 会社には貸しがある このくらいの金額は、会社にとってははした金だ チェックをしない上司が悪い ※動機(プレッシャー)が高まると、不正行為を正当化しやすくなる</p>

(3) 不正実行者が示した行動面の兆候

職業上の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、有効な不正対策となる。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となる。

「分不相応な生活をしている」(全体の38%)、「仕入れ業者や顧客と異常に親密な関係にある」(34%)、「経済的に困窮している」(23%)は不正の兆候の上位である。(注1)

[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、薬物等の依存症である
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、職務分離をしながらない	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. 生活が不安定である
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

注2：出所：ドナルド・R・クレッシー「Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement」

5. 対策の有効性

タイにおいて最も効果の高い不正対策は、抜き打ち監査および内部通報制度の構築である。両対策とも不正から生じる損失を40%以上削減するという調査結果がある。

抜き打ち監査は、定例監査と異なり不正実行者の隠ぺい工作を混乱させることから、効果的な不正発見方法として認知されている。内部通報制度が有効なことは、その目的は不正行為の通報を奨励することであり、事実、不正発覚のきっかけの第一位は内部通報となっていることから予測できることである。

会社が不正発見能力を最大限に高めるには、匿名内部通報制度、従業員や第三者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ある。

企業の不正対策の実施状況と不正から生じる損失の削減率^(注1)

統制手続き	企業での実施度	損失額の削減率
抜き打ち監査	36%	48%
内部通報制度	41%	44%
経営者による財務諸表への宣誓	63%	37%
人事異動／休暇取得義務付け	20%	37%
従業員向け不正対策教育訓練	36%	33%
経営者によるレビュー	59%	31%
経営者／役員向け不正対策教育訓練	39%	30%
財務報告に係る内部統制の外部監査	63%	28%
行動規範	69%	22%
内部通報者への報奨金	9%	21%
不正対策方針	36%	4%
独立した監査委員会	55%	2%
内部監査／不正検査部門	70%	-%
従業員支援プログラム	25%	-%
外部監査人による財務諸表監査	82%	-%

6. おわりに

タイでは企業経営に不正対策は必須である。この中においては「不正は必ず起きる」という前提のもと不正リスク管理をすることが大切である。万全な不正対策というものは存在しないが、先ず大切なことは「不正の兆候に気づく」そして「伝える」ことであり、気づきはリスク管理、伝えるは倫理ととらえる。気づきを学習することは比較的容易であるが、気づきを人に伝えることは難しい。なぜならば、誰もが不正発覚の引き金を引くのは嫌と思っているし、会社のことよりも自分、家族、同僚との関係が大事、ストレスを抱えたくない、不正の気づきを口にしたら職場で孤立してしまうのではないかと考え、自分の勇気のなさを正当化する理由を作って心にバイアスを掛けてしまうからである。従って、

不正の気づきを伝えることを簡単にすることは、不正リスク管理の最も効果的な取り組みであり、これが匿名内部通報制度が推奨される理由である。

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、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困難となる。このような企業組織においては、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る。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る。