



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

# 海外拠点の不正事例とその防止策とは？ ～ 東南アジア編 ～

平成31年3月13日（水）

辻・本郷 税理士法人  
*Hongo Tsuji Tax and Consulting*

**b-en-g**

Toyo Business Engineering Corporation



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
 GLASIAOUS

# 1. はじめに

# 1. はじめに



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

## 日系企業の東南アジアへの進出状況

	国土面積	人口	1人当り GDP	GDP 成長率	消費者 物価指数	日系企業 進出数
タイ	51.3万km <sup>2</sup>	69百万人	6,591 <sup>ドル</sup>	3.9%	0.7%	4,788社
ベトナム	33.1万km <sup>2</sup>	92百万人	2,587 <sup>ドル</sup>	7.1%	3.5%	2,527社
インドネシア	191.1万km <sup>2</sup>	258百万人	3,876 <sup>ドル</sup>	5.1%	3.8%	2,021社
マレーシア	33.0万km <sup>2</sup>	32百万人	9,833 <sup>ドル</sup>	5.9%	3.7%	1,672社
ミャンマー	67.6万km <sup>2</sup>	51百万人	1,264 <sup>ドル</sup>	6.7%	4.6%	286社
カンボジア	18.1万km <sup>2</sup>	16百万人	1,390 <sup>ドル</sup>	6.9%	2.9%	227社

日系企業進出数は2016年5月の帝国データバンク資料



## 2. 不正の起こる背景

## 2. 不正の起こる背景

---



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### (1) 各国に共通な事項

#### ◆ 不正のトライアングル ◆

① 機会 ② 動機 ③ 正当化

#### ① 機会

- 不十分な社内の内部牽制
- 本社からの管理、牽制不足
- 社内のコミュニケーション不足、任せきり
- 不十分な職務分離
- 弱い管理システム面の手当

## 2. 不正の起こる背景

---



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### ② 動機

- 金銭的な困窮
- 高い営業目標、ノルマ
- 不当な評価、叱責

### ③ 正当化

- 経営トップの姿勢、方針
- 低い社内モラル、コンプライアンス意識
- 一時的な借用という意識

## 2. 不正の起こる背景

---



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### (2) タイにおける社内不正発生の背景

- タイ人の特性
  - ・高いプライド
  - ・施し・寄付の文化
  - ・争いを好まない性格
  - ・自己主張しない、長い物には巻かれろ
  - ・ホウ・レン・ソウは期待薄
- 低い失業率⇒転職が容易
- 解読不能なタイ語



### 3. 具体的な社内不正事例



### 3. 具体的な社内不正事例(タイ)



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

#### (1) 現地スタッフによる不正

担当部署	不正の内容	対策
現金出納係	小口現金払出し後、戻ってきたおつりを少しずつ横領。1年半で2百万バーツ超を横領。	小口現金は現金出納帳で管理しているはずで、最低月1回は手元現金との照合が必要です。
経理	取引先から回収した現金をそのまま着服。売掛金の消込が行われず、長期間売掛金が残っていた。	長期間残っている売掛金があれば、担当者に内容を確認します。 経理と資金の担当者を分け、相互にチェックが働くようにすると良いでしょう。
経理	担当者が税関担当者と共に謀して通関手数料の領収書を偽造し、手数料を着服した。	通関手数料(関税、VAT)の領収書・添付書類と実際の輸入商品を適宜チェックしましょう。
人事	人事担当者が幽霊社員に給与やサービス手数料を支払っていた。	どの部署が新規社員の採用を要請し、採用された場合にいくら支払っているかを確認。新規採用者が実際に働いているかどうか確認する必要があります。

### 3. 具体的な社内不正事例(タイ)



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

#### (2) 日本人駐在員による不正

担当部署	不正の内容	対策
社長と社員	社長と社員が共謀し、幽霊会社との売買を実行。会社から幽霊会社へは現金払い、幽霊会社からの支払いタームを長く設定することで長期の売掛金が未収に。	販売や購入の金額が大きい場合にはその相手先が本当に存在するかどうかを調査すべきです。売掛期間が長すぎないか、見積単価が適正かどうかチェックする必要があります。
社長	社長から会社への貸付を通常よりも高い金利で実行。社長が一人で決裁しているためチェックされず。	本社や外部の監査を行い、会社の貸借契約書の内容、金利条件等をチェックすることが必要です。
社長	個人的な贈答のために接待交際費を乱用。香水やブランドバックなどを購入していた。	現地スタッフが社長に意見することはありません。外部監査や本社による現地スタッフへのヒアリング、内部通報制度などが必要です。
社長	経理担当者に指示し、退職金の支払いという名目で数年に渡り多額の資金を着服。	PL上多額の退職金支払いがあった訳で、内容を精査していれば発見できたはずです。



### 3. 具体的な社内不正事例(タイ)



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

#### (3) 現地企業での不正事例

- オーナー企業が多く、公私の区別が曖昧
- 会計帳簿が不正確

担当部署	不正の内容	対策
オーナー	日系企業がタイ企業を買収する際、財務Due Diligenceを実施していたが、決算を締めてみるとあるはずの内部留保が殆ど無かった。税務調査が入り、配当したと見なされて10%の源泉税課税処分を受けた。会計帳簿が複数あったと思われる。	相手企業が提出した財務書類のチェックだけでは不十分です。オーナーと面談し、先方の説明に矛盾がないかなどオーナーの資質も見極める必要があります。 株主名簿に親族が複数いると不正配当の可能性があります。
経営幹部	日系企業がタイ企業と工場建設を計画。土地購入資金を貸付金として送金したが、その後計画がとん挫。返済を要求しているが返済せず。貸付契約書は日本法準拠としていたため、日本国内で勝訴してもタイでは執行できず。	日本法に準拠した契約書の場合、日本で勝訴してもタイでは執行できません。タイの裁判所に提訴しても、日本法は管轄外として受付けてもらえません。タイ企業と契約書を結ぶ場合はタイ法準拠とすべきです。

### 3. 具体的な社内不正事例



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

#### (4) ベトナムでの不正事例

担当部署	不正の内容	対策
購買	購買担当者が仕入先を頻繁に切替え、新規仕入先からキックバックをもらっていた。	仕入先選定の理由や相見積もりを取っているかなど、購買担当者にヒアリングを行い、不審点が無いかをチェックしましょう。
営業	取引先と共謀し、架空の業務について発注をしていた。売上が伸びていることを社長に示したかった。	InvoiceをExcelで作成し、連番管理されておらず、売掛金の計上もなし。最低限 Invoiceの連番管理は必要です。

#### (5) カンボジア、ミャンマーでの不正事例

- 日系企業の進出数も少なく、会社規模もそれほど大きくないことから不正の事例は少ないようです。



## 4. 不正防止のための本質的な方策

## 4. 不正防止のための本質的な方策

---



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### (1) 不正を防止するための仕組みの構築

- ① 経理と資金担当者を分け、チェックが働く体制にする
- ② 定期的な社内チェック
- ③ P/L だけでなく、B/Sも月次で内容をよく見る
- ④ 本社や外部監査による定期的なチェック
- ⑤ 匿名での内部通報制度の導入
- ⑥ クラウド会計の導入による本社からのチェック

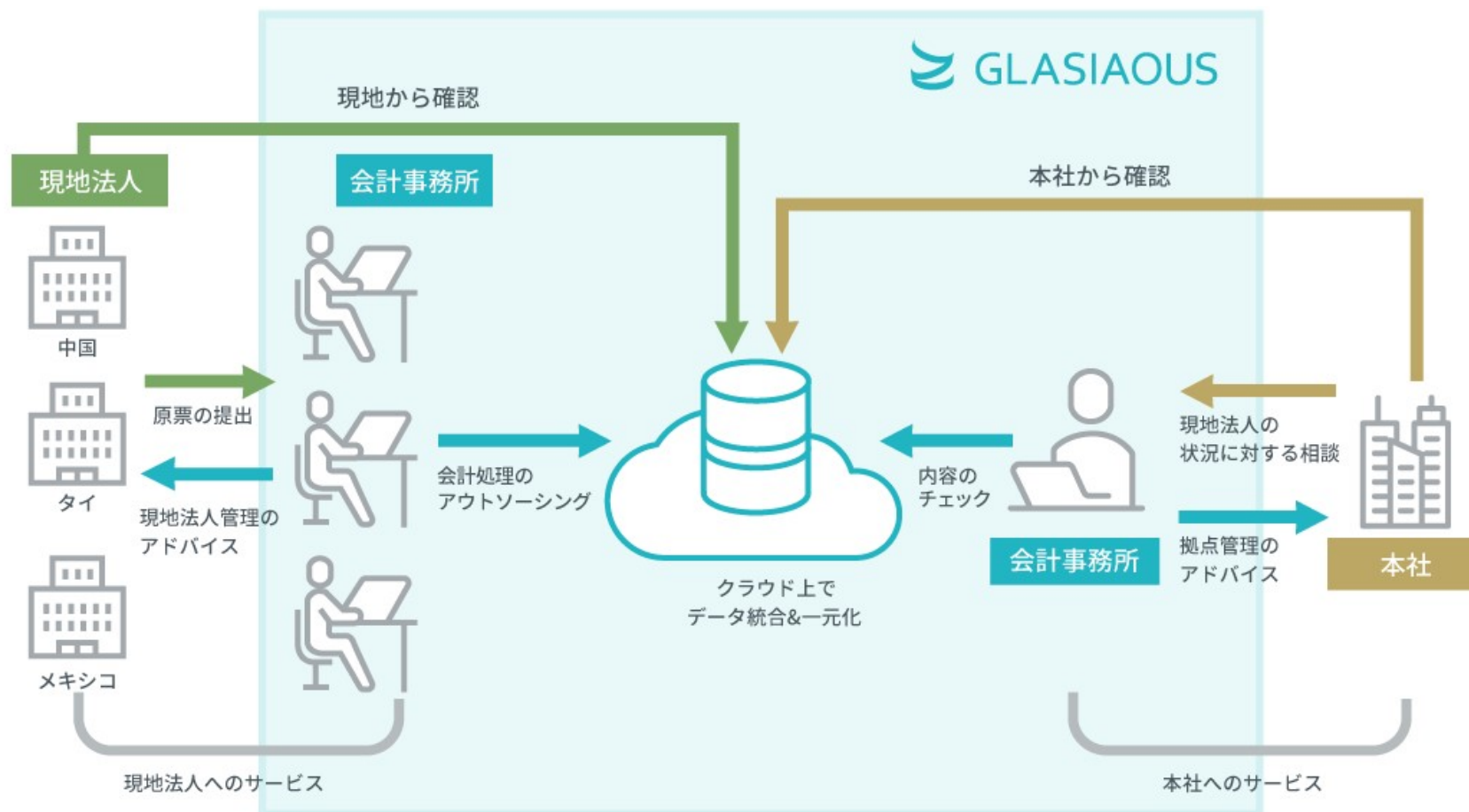
～誰かにチェックされているという牽制機能が必要です～

## 4. 不正防止のための本質的な方策



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### クラウド会計によるチェック体制のご紹介



## 4. 不正防止のための本質的な方策

---



辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

### (2) 最も大事なことは？

- ① 社内コミュニケーション、部下に任せきりにしない
- ② 経理もよく見ているという姿勢を示す
- ③ 長く働きたくなるようなスタッフのモチベーションの維持、向上

～日本でも海外でも、最後は人間関係が大切なことに  
変わりはありません～





辻・本郷 税理士法人  
HONGO TSUJI TAX & CONSULTING  
GLASIAOUS

ご清聴ありがとうございました。