

# 愛知県インドネシアサポートデスク インドネシア子会社における不正

ニュースレター（第2号）2024年5月31日

本ニュースレターは、「令和6年度 愛知県インドネシアサポートデスク運営業務」を受託しております太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社（以下、「グラントソントン」といいます。）（担当：荏林・前村・若林）よりお送りしております。

このメールは、「愛知県インドネシアサポートデスク」（以下、「サポートデスク」といいます。）が実施したセミナー及び名刺交換会にご参加登録頂いた皆様、及びサポートデスクをご利用頂いた皆様宛にお送りしております。

■□■インドネシア関連情報のご案内■□■-----

## ➤ はじめに

2024年4月に外務省が公表した「海外進出日系企業拠点数調査」によると、2022年10月1日時点でインドネシアに進出している日系企業の拠点数は、2,103拠点であり、前年比2.8%増となっています。他方で、「海外在留邦人数調査統計」によると、2022年10月1日時点のインドネシアの在留邦人数推計は、15,972名であり、前年比3.4%減となっています。

インドネシア子会社でマネジメントを務める日本人駐在員は営業や製造、技術の出身であることが多く、管理部門の業務まで全面的に対応することは容易ではありませんが、企業によっては駐在員数が絞られ、駐在員1人当たりの守備範囲がより広範となっていることもあります。

インドネシア子会社では、日本の親会社と比較して不正が行われやすい面もあるといわれるため、今回のニュースレターでは、インドネシア子会社における日本人マネジメントの視点から留意すべき不正についてお伝えします。

## ➤ **インドネシア子会社における典型的な不正のタイプ**

海外子会社の不正事例として、日本で報道されるものとしては、架空売上や在庫水増しに代表される利益操作（不正な財務報告）が目立つかもしれませんが、インドネシアにおける不正の多くは、単純な横領の件数が多いと考えられます。また、日本における不正では「会社のため」という動機がよく聞かれますが、「個人の利得につながる不正」が多い点に留意が必要です。さらに、不正の実行者という意味では、ローカルの従業員に限らず、ローカルのマネジメントによる不正も頻発しています。

## ➤ **インドネシア子会社における典型的な横領**

経理担当者による横領のほか、営業担当者による売上代金の着服や購買担当者によるリベートの着服など、様々なパターンがあります。

横領は基本的に個人的な動機で行われる不正であるため、実行者の職位に関わりなく発生するのも特徴です。ローカルの従業員による少額の横領のみならず、マネジメントによる多額の資金の横領なども含まれます。

横領の対象としては、現金のみならず、在庫が横領の対象になることも多々あります。インドネシア子会社の取扱い製品が容易に換金可能なケースはもちろん、そうでなくても、常に横領のリスクはあります。サンプル品として払い出した在庫を横領したり、原価計算の対象から外れたスクラップを無断売却したりするなど、より手の込んだ横領の手段もあります。

## ➤ **不正リスクが高くなる傾向にある会社のタイプ**

会社内部の管理体制の状況という視点で、不正リスクが高くなる傾向にある会社のタイプをまとめると以下のように考えられます。

### ① 管理部門出身の駐在員がいない

管理部門に CFO(財務担当役員)として、駐在員が日本の親会社から派遣されていれば、一般的に管理レベルが高まりますが、管理部門に駐在員を派遣できない場合も多くあるため、子会社における管理が手薄になったり、不正の端緒に気づきにくくなる傾向があります。

また、日本の親会社からのモニタリングは、日本語でコミュニケーションができる駐在員を通じて行われることが多いため、管理部門に駐在員がいれば、日本からのモニタリングの精度も高くなりやすいです。そのため、日本の親会社の文化や管理水準を理解している駐在員の存在は不正リスクを判断するうえで重要な要素となります。

### ② 駐在員が特定の現地スタッフを過度に信頼している

一般的に、駐在員は日本語ができるローカルスタッフを信頼する傾向があります。日常的にコミュニケーションが取れるうえに、そのスタッフ経由で他のローカルスタッフともコミュニケーションを取るなかで、深い信頼関係が構築される傾向があるためです。

経理部門について言えば、駐在員自らが業務の一部を特定のローカルスタッフに(一任に近い状態で)任せており、結果として、当該業務がブラックボックス化しているケースがあります。また、そのようなローカルスタッフには権限も集中しやすくなります。従って、このようなスタッフが仮に不正を行った場合、駐在員が気づきにくく、不正が看過されやすくなります。この点は、不正が発生しやすい営業部門や購買部門といった他の部門のローカルスタッフについても同様です。

### ③ 担当の勤続年数が長く、ローテーションを行っていない

小規模な子会社の場合、人的リソースの制約から、ローテーションが難しい場合があります。そうすると、必然的に同じ担当者が1つの業務に従事し続けることが多くなり、不正を行う誘因となります。また、そのような担当者は、当然に業務内容にも詳しいことから、駐在員も当該担当者を信頼しがちで、余計に不正が検出されづらくなる傾向があります。これは特に、資金を扱う担当者について、注意が必要な要素です。

④ **離職率が高い**

離職率が高い場合、従業員のモラルが下がり、不正を行う誘因が高くなる傾向にあります。実際に、ローカルスタッフの退職後に不正が発覚するケースもよくあります。経理スタッフの離職率が高い場合には、数字の異変に気付きにくくなるため、不正の端緒を検出しづらくなることが考えられます。このようなケースでは、単純な経理処理の誤りが発生したり、決算作業が遅れたりするなど、不正とは別の問題が発生することも想定しておく必要があります。

⑤ **インドネシア子会社独自のローカルルールの存在**

子会社で独自に使用しているシステムや、業務上の手順が存在する場合、不正リスクは高くなる傾向にあります。インドネシアを含む在外子会社における具体的な不正の例としては、日本の親会社の想定とは異なる出金プロセスを採用した子会社で不正出金があったり、日本の親会社の生産管理システムによる管理対象外の在庫数量が水増しされたりするといったケースがあります。これは、日本側ではそのローカルルールを十分に理解できないので、その分だけモニタリングが弱くなることや、そもそも日本側で当該ローカルルールの存在自体に気づいていないことがその理由であると考えられます。

➤ よくある質問と回答

Q1：不正による損害について、インドネシア子会社における日本人マネジメントはどのような視点を持っておくべきなのでしょうか。

不正による損害について、金額面では、不正による損害額は、基本的に会社規模と発見までの期間に比例すると言えます。そのため、規模の小さな子会社でも、不正の期間が長期化すると、損害額が多額に上がることがあります。もっとも、不正による損害額と発覚後の対応には多額のコストがかかることが多いため、予防・抑止にかかるコストについても検討することが重要です。

また、金額以外の面では、仮に被害額としては少額であったとしても、それが報道されれば、日本の親会社を含めた企業グループとしてのレピュテーションへの影響は無視できないものとなる可能性が高くなります。

上記のような被害が生じる可能性があることから、インドネシア子会社における日本人マネジメントは不正についての理解を深め、必要に応じ対策を講じる必要があります。

次号では、インドネシア税務に関する最新情報をテーマとして配信する予定です。

以 上

■ □ ■ 発行情報 ■ □ ■ -----

--

■発行元

令和6年度愛知県インドネシアサポートデスク運営業務受託：  
太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社  
URL: <https://www.grantthornton.jp/aboutus/advisors/>

（東京事務所）担当：公認会計士 前村 浩介、公認会計士 若林 未絵  
〒107-0051 東京都港区元赤坂 1-2-7 赤坂 K タワー18 階  
電話 03-6434-0729/FAX 03-5785-4132

（名古屋事務所）担当：公認会計士 花輪大資  
〒451-6025 愛知県名古屋市西区牛島町 6-1 名古屋ルーセントタワー25 階  
電話 052-569-5605/FAX 052-569-5606

■配信停止またはご送付先アドレスの変更・お名前の変更、その他のご質問は  
下記連絡先にご連絡下さい。

愛知県インドネシアサポートデスク 荘林健太郎 (Kentaro Sobayashi)  
Phone: +62-(0)21-5795-2700 (Ext.1201)(Indonesia)  
Email: [aichi.indonesiadesk@jp.gt.com](mailto:aichi.indonesiadesk@jp.gt.com)