

タイにおける経済犯罪





目次

6	序文
7	タイにおける経済犯罪の現状
10	購買に関する不正
12	賄賂と贈収賄
16	サイバー犯罪
19	不正行為者の特徴
27	お問い合わせ先

序文

タイで発生している不正行為の実態を把握するため、PwCが世界各国で実施している経済犯罪実態調査に、タイ企業の経営陣にも参加していただきました。過去2年間で経済犯罪に巻き込まれた経験の有無を調査した結果、タイでは全ての調査対象において不正行為が増加傾向にあり、また、複数の項目でタイの不正発生報告件数の割合が世界平均よりも高いことが分かりました。

本調査は、手の込んだ経済不正行為だけでなく、単純な不正行為を含めた被害や損害報告に、PwCタイのフォレンジックサービスの経験を合わせて作成されています。不正行為は、製造会社での材料の盗難、金融機関でのハッキングや金融不正、ダミー会社による不正入札、建設会社での横領など広域に渡って発生します。経済犯罪で問題なのは、企業に経済的損失を実際に与えることだけではなく、製品の品質を落とし、また、訴訟を起こされることで企業の評判を傷つけることも問題となります。今回の調査において、3分の1の企業が過去に被害を受けたと報告しています。しかし今後、経済犯罪に巻き込まれる可能性は、これまで以上に高まると考えられます。

経済犯罪は巧妙化が進んでおり、かつ、被害金額が増加傾向にあります。これに対抗するため、絶え間ないテクノロジーの向上と調査トレーニングの継続で常に犯罪の一步前を進む努力が求められています。そのため、PwCは独自の法務ネットワークと業界の専門家から不正調査の最新情報を常に入手しています。

タイの不正発生リスクは常に中～高程度と位置づけられています。また、昨年政治不信が更にタイへの事業投資に冷や水をかけました。この現状に対し、本調査が不正行為防止措置の認識を高め、タイの利点を最大限に生かせる事業活動の助力となれば幸甚です。



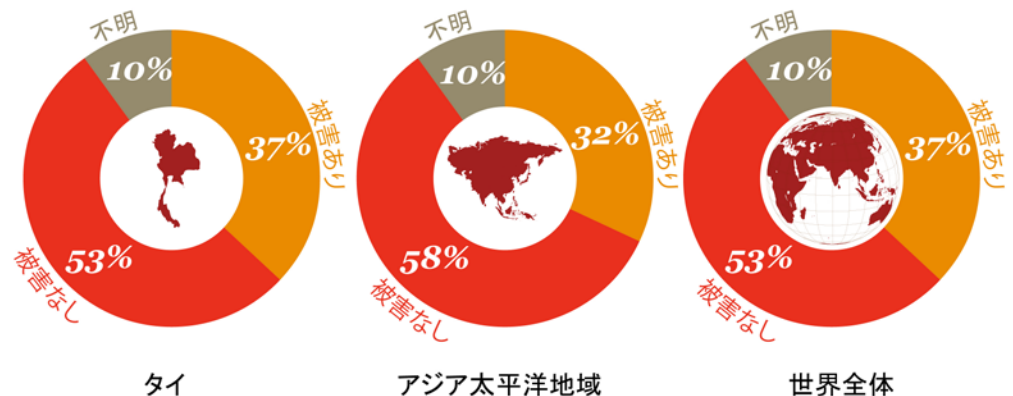
タイ国内では経済犯罪の脅威が増加傾向にある

1. タイにおける経済犯罪の現状

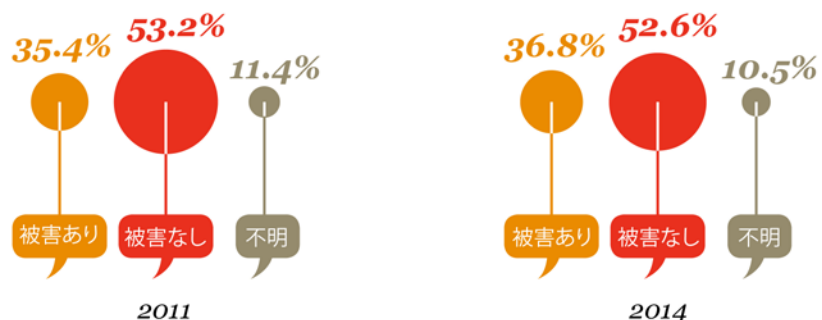
タイ国内の経済犯罪の脅威は増加傾向にある。調査対象となった企業の37%が直接的な経済犯罪の被害を報告し、10%の企業が被害の有無を把握できていないと回答した。経済犯罪の被害はないとする企業は53%に留まっており、つまり、半数近くの企業が潜在的に被害を受けていることになる。

タイのこの現状は、アジア太平洋地域および世界全体と比較しても突出した数値ではなく、経済犯罪の発生が地理的要因に起因しないことを示している。

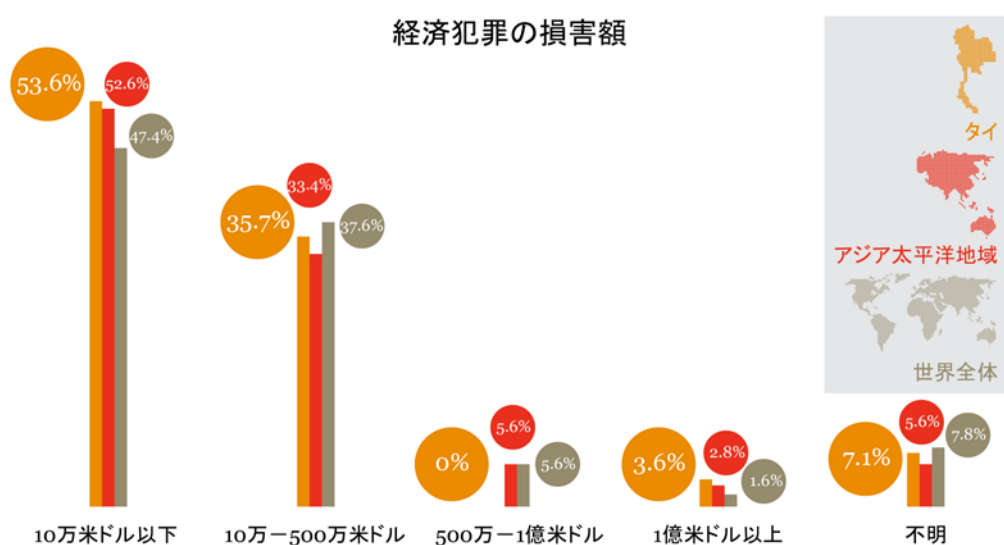
経済犯罪の被害にあったと回答した企業



経済犯罪の被害にあったと回答した企業(タイ国内)

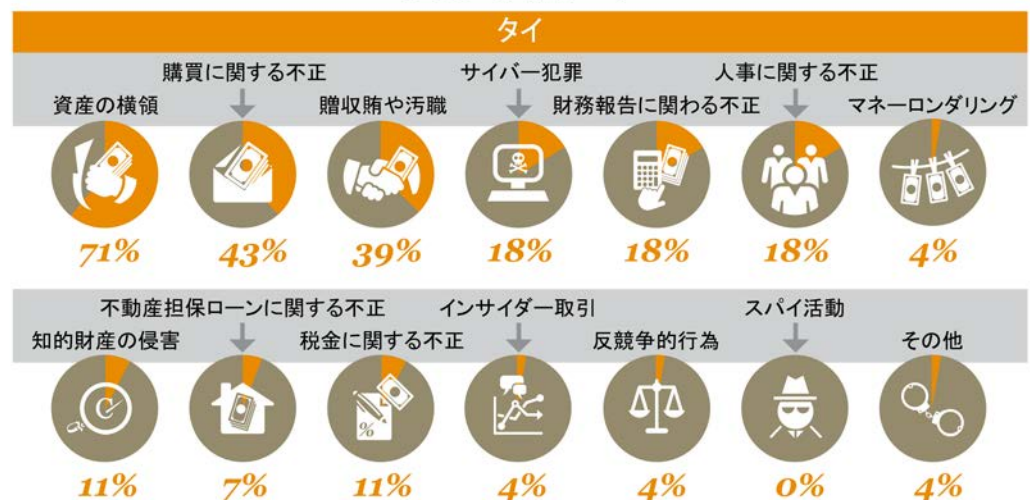


実際に経済犯罪の被害を受けたタイ企業の割合は3年前から変化が見られない。しかし、経済犯罪の危険性が正しく認識され、当局による法的措置が強化されると、この数字は増加すると考えられる。



最新の調査でも、経済犯罪は組織にとって軽視できない重大要件である。被害にあったと回答したタイ企業のうち、300万バーツ以下の損害を被った企業は15社、300万バーツから1億5000万バーツの損害を受けた企業は10社に達した。被害額は業種や会社規模により異なる。一部の企業は不正行為は財務的に大きな影響を及ぼすものではないであろうと回答している、一方、被害額が予測不可能であることは新たなビジネスリスクとなるとの見方は全回答者で一致していた。また、経済犯罪の被害額を正確に把握することは難しく、実際、5～7%の企業は財務的な影響の全容が分からないと回答している。経済犯罪が予測不可能であることが浮き彫りとなり、予測不能なリスクの脅威を積極的に減らし、対処する行動計画を構築することが求められている。

経済犯罪報告比率



アジア太平洋地域



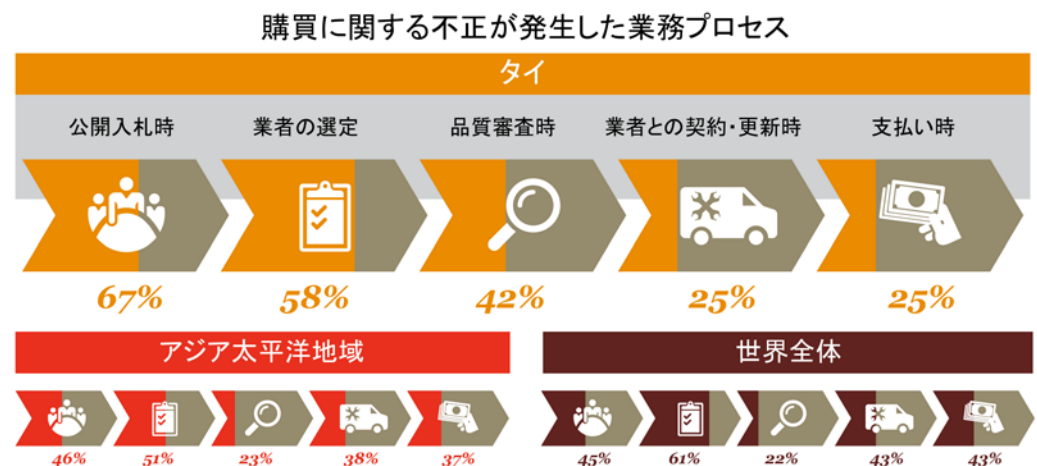
世界全体



発生頻度が世界平均2位の購買に関する不正は、タイではより深刻である

2. 購買に関する不正

購買に関する不正は世界的には発生頻度が2位に挙げられる不正である。しかし、タイ国内ではこの不正が最も深刻な状況にある。購買に関連した不正があったとした企業は、世界平均では29%であるが、タイでは43%の企業が被害を報告している。不正の多くは、公開入札（相見積もり）から支払時までの業務プロセスの初期段階で発生している。以下の業務プロセス分析表においても、タイでは公開入札時の犯罪発生率が高いのは明らかである。不正のリスクは業者の選定、品質審査、業者との契約、支払と進む過程で徐々に減少する。それは、社内プロセスを通じて、より内部統制や監視が厳しくなることに起因すると考えられる。タイの状況とは対照的に、世界平均では業務プロセス全体で不正が発生している。この調査結果から、タイ企業では、納入業者の選定基準や入札プロセスの強化が犯罪防止に繋がるであろうと言える。また、納入業者の身元調査およびデューデリジェンスも有効な手段である。



公開入札の過程では、従業員とサプライヤーの隠れた関係性が不正行為に関連している場合が多いと報告された。実際にあったケースでは、サプライヤーが複数のダミー会社を設立し、架空の競争入札を行っていた。こういった不正入札においては、従業員の中に協力者が必ず存在し、内部情報や他社の価格情報を不正にサプライヤーに提供している。

この種の不正は、サプライヤーのスクリーニングプロセスの強化および、個別のサプライヤーの裏付け書類を再確認することで、食い止めることができるであろう。通常の業務プロセスとして、サプライヤーが企業に営業活動を行なう場合と、企業の従業員がサプライヤーを紹介する場合がある。それ自体は、必ずしも不適切な行為ではない。しかし、従業員とサプライヤーの間に特別な関係が生じるリスクが潜んでいる可能性を企業は認識しているだろうか。製造部のエンジニアが懇意のサプライヤーに極秘の製品仕様書を渡してしまう危険性も潜んでいる。また、購買部の従業員が身内の業者に入札情報を漏洩する可能性もある。

購買に関する不正は、透明性の欠陥、記録保存の欠落、監督不行き届きが原因で業者の選定過程で頻繁に発生していたことが調査で明らかになった。また、業者選定基準の欠陥やマネージャー個人への過度な権限の集中も見られた。従業員とサプライヤーの結託するケースでは、品質管理やサービスに関わる従業員まで巻き込み、ほとんどの場合キックバックを受領していた。不正の発生頻度は購買に関するガイドラインの精度やサプライヤーからの「新年の贈り物」や「社員パーティーへの寄付」の受領規則を厳しくすることで減らすことができる。適切な管理方法は企業内部の状況や取引先との関係性によって各企業で異なる。また、各企業では独自で内部監査を行なうか、フォレンジックレビューの実施を外部の専門家に委託すべきである。過度な規制はコストを押し上げるだけでなく、事業の柔軟性を損なわせてしまうが、一方、規則が不十分であると組織が不正の脅威に曝されることになる。

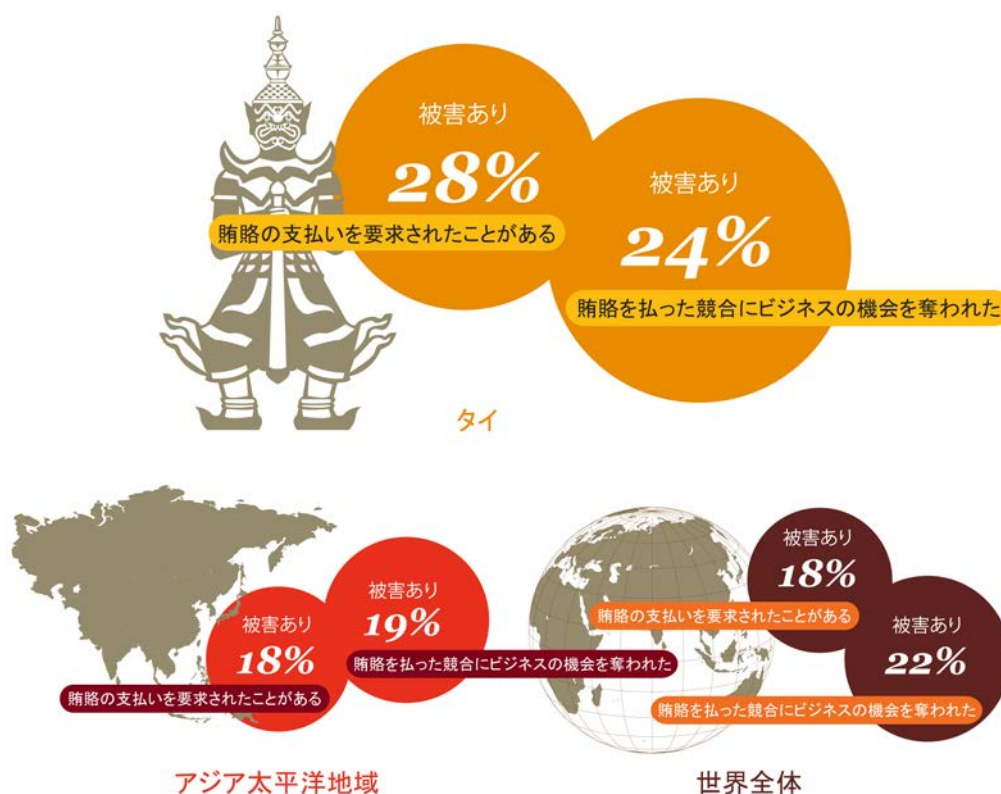
購買に関する不正が発生するということは、突き詰めていくと企業が過剰支払を行なっているということである。様々な審査を通りぬけて契約をしたサプライヤーであっても、企業側は提供されたサービスや商品を審査し、場合によっては返品することができる。例えば、サプライヤーから提供された商品は契約どおりの数量であるか、仕様は正しいかといった確認である。通常の業務環境では購買業務の一連の作業は数ヶ月に渡り、大勢の人が関わっている。それ故に、商品の受入には十分に訓練を受けた担当者が購買の一連の作業を通してレビューできる環境が求められている。

支払段階における不正は内部統制の欠陥により発生する。支払に必要な文書が適切に整っているかを確認するといった対策が実施されるべきである。記入漏れ等のある文書が「懇意」のサプライヤーとの取引であることを理由に承認されてしまうのも内部統制の欠陥によるものである。先に述べたように、実際のタイにおける購買に関する不正の多くは初期段階で発生しているため、支払業務を厳格にしたところで横領の防止は難しい。



3. 賄賂と贈収賄

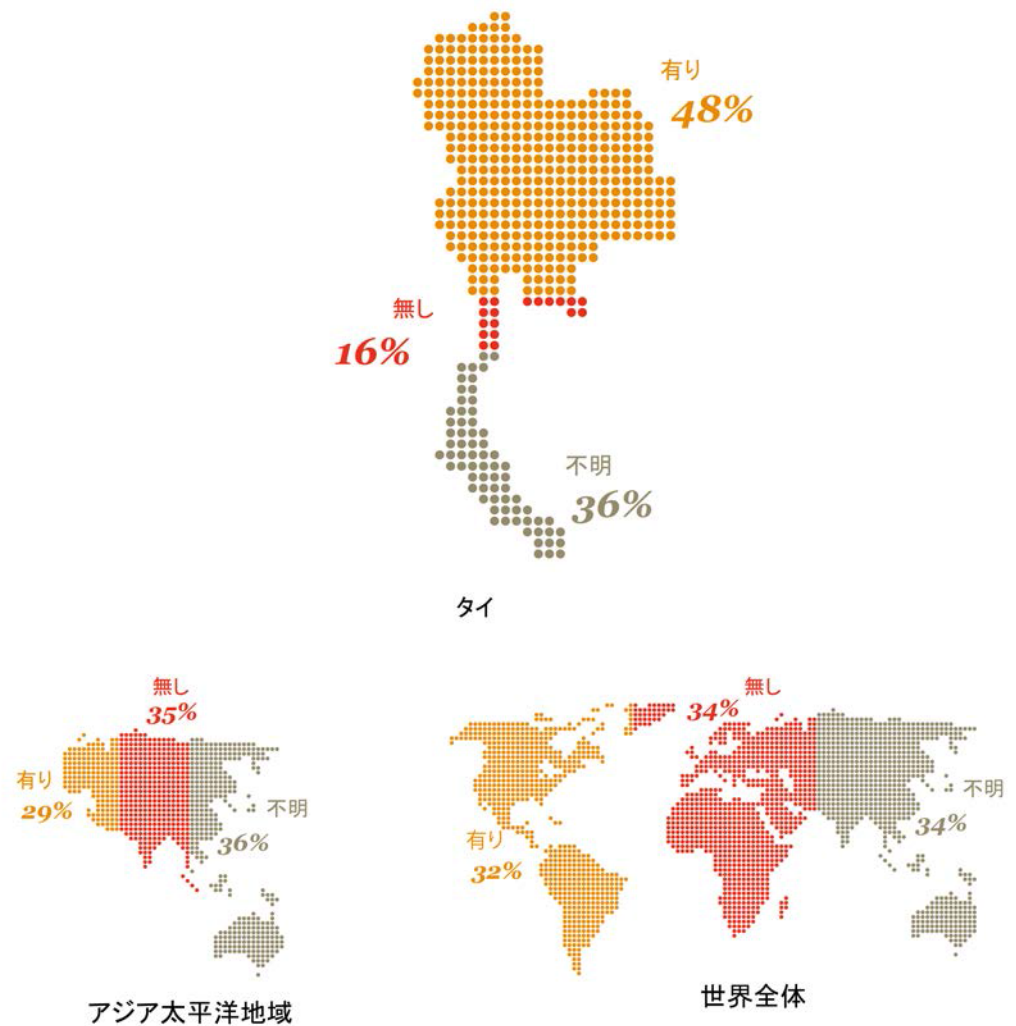
過去2年間に於いて...



28%の企業が賄賂の支払を要求されたと報告しているように、タイでは贈収賄の問題が蔓延している。これは世界平均、およびアジア太平洋地域の平均である18%を遥かに上回っている。タイでは贈収賄が社会に浸透しているため、支払要求の有無に関わらず、賄賂を支払った競争にビジネスの機会を奪われたと報告した企業は、世界平均22%、アジア太平洋地域19%に対し、24%と高かった。しかし、賄賂を支払わなかったためにビジネスの機会を失った企業が、賄賂を要求された企業の割合を上回っている海外では、賄賂を要求された状況においては、タイ以上に、支払に応じないことがビジネスの機会を失うことに密接に関係すると考えられる。

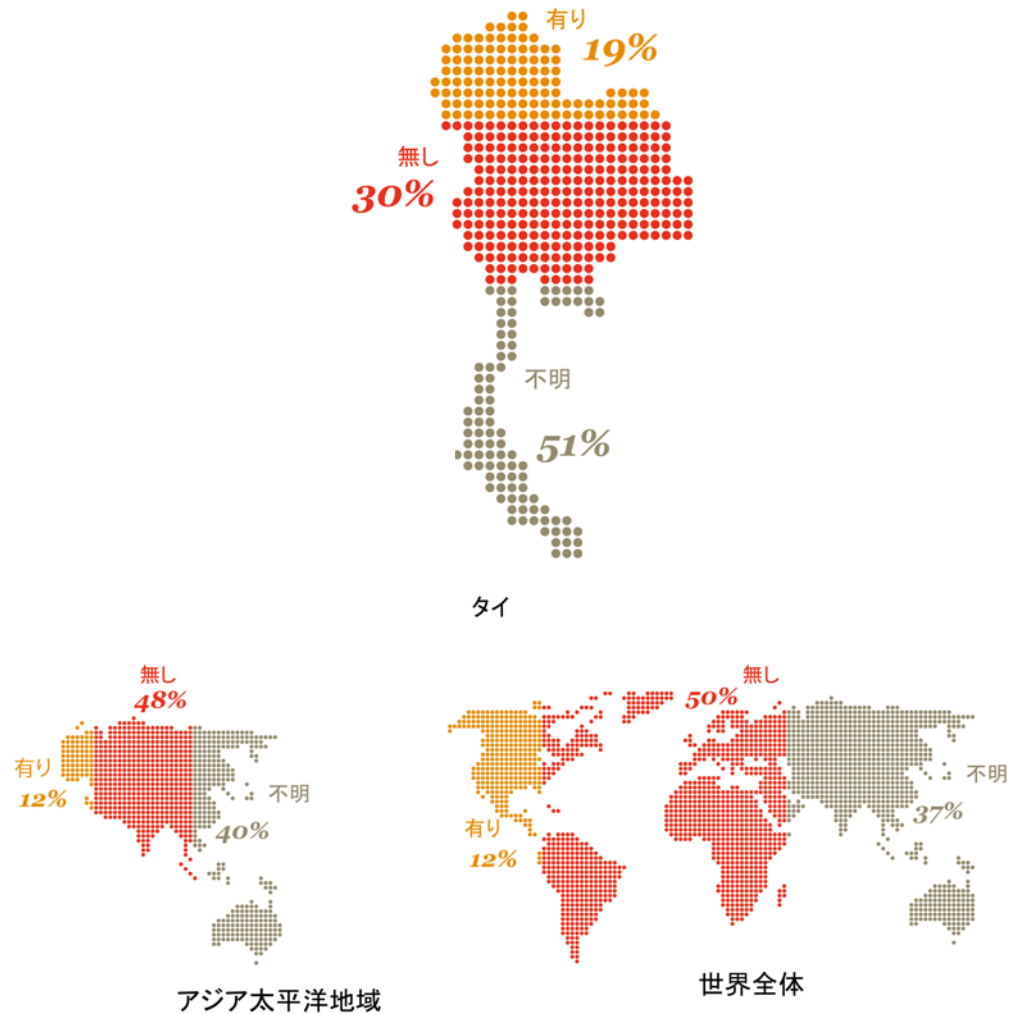


賄賂や贈収賄による財務的損失の有無



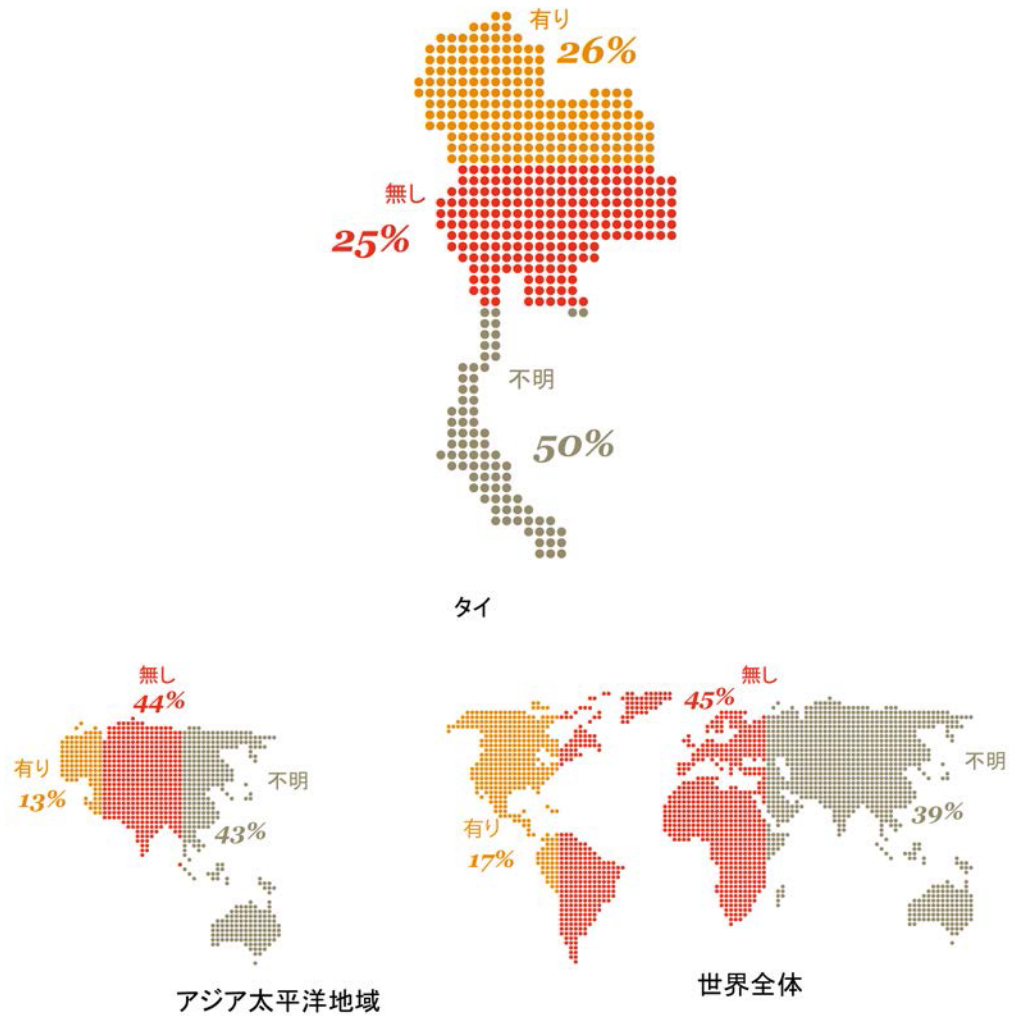
賄賂や贈収賄による財務上の損失被害を受けているであろうと報告した回答者は、全世界では3分の1程度であったのに対し、タイでは回答者の約半数の企業が被害を受けていると考えていた。タイで被害を予測している企業が多いのは、賄賂の要求が頻繁に行なわれているためである。しかし、認識された財務的損失については、主に賄賂として支払う金額のみで、贈収賄防止法令違反による訴訟費用は考えていないようである。今後、贈収賄防止法令の厳格化や対策強化が進むことで、高額な罰金や訴訟リスク、企業の評判を失墜するといった脅威はさらに高まると考えられている。

マネーロンダリングによる財務的損失の有無



タイの経営者は海外と比べ、マネーロンダリングに関する知識が乏しく、回答者の半数がマネーロンダリングが財務的損失に影響を及ぼすかとの問いに「分からない」と答えている。同様の質問に対し、世界全体では「不明」と回答したのは全体の3分の1に留まっている。一方で、明確な回答をしたタイ企業においては、約19%の企業が財務的損失を受けると回答しており、世界平均の12%を上回った。この回答については、タイ企業のマネーロンダリングに関する知識不足を考慮すべきである。タイ企業にマネーロンダリングの認識を高めさせるには、マネーロンダリングの規制強化が効果的である。マネーロンダリングは不正ファンドによる違法な個人ローンにおいて多発している。





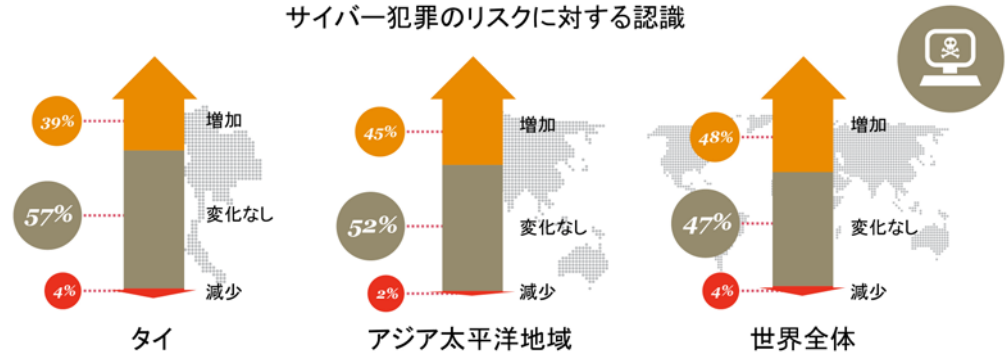
また、調査では独占禁止法に対する認識がタイでは不足していることも明らかになった。タイでは西欧諸国のように独占禁止法が厳格に導入されていないため、これは当然の結果である。また、独占禁止法に対する優先意識の低さは官民で共通している。



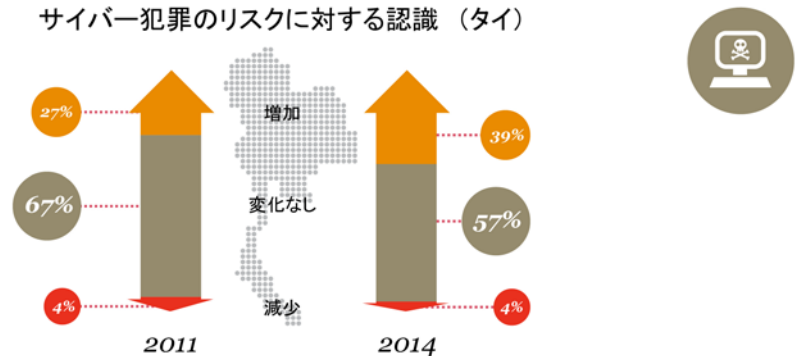
アジア太平洋地域の平均より低いサイバー犯罪に対する認識

4. サイバー犯罪

サイバー犯罪のリスクに対する認識

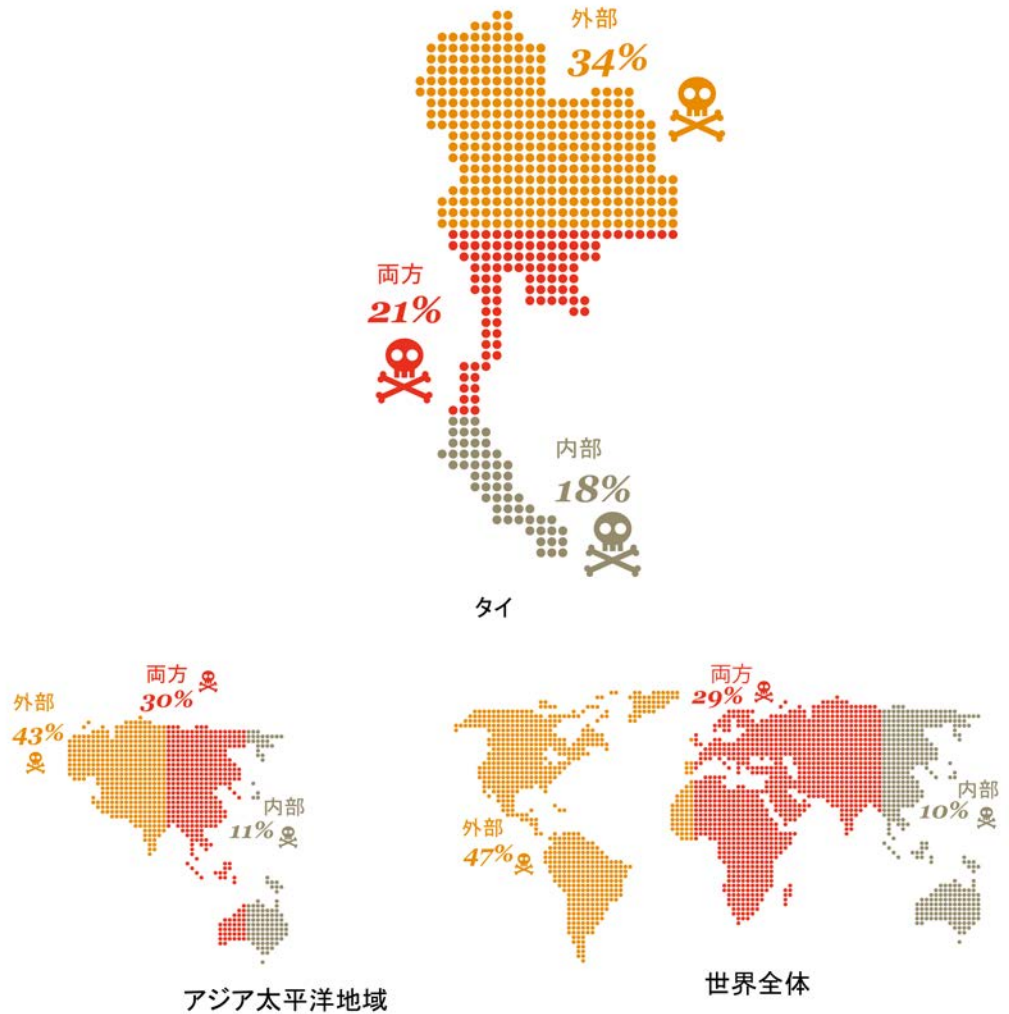


サイバー犯罪のリスクに対する認識（タイ）

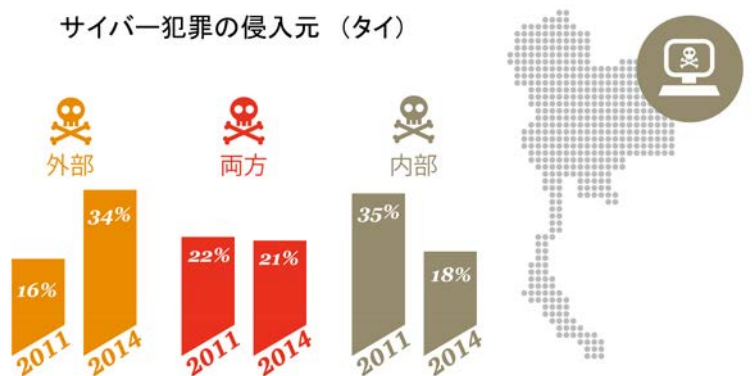


アジア太平洋地域のサイバー犯罪に対する認識は世界平均よりも低い、その認識の低いアジア太平洋地域の中でもタイは非常に低いことが調査で確認された。その一方で、2014年には39%の企業がサイバー犯罪への意識が高まっていると回答したことは、27%であった2011年からは大きな前進である。テクノロジーの一般化や、マスコミ報道による影響で意識が改善されたと考えられる。





サイバー犯罪の侵入元（タイ）

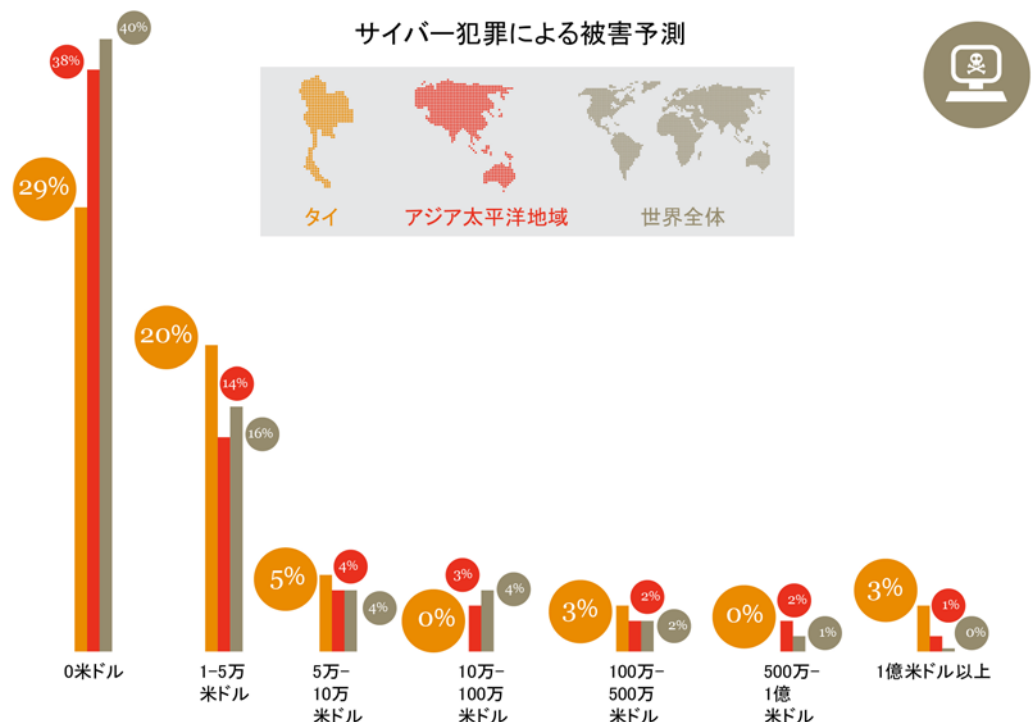


サイバー犯罪の予想される侵入元の内訳は、タイ、アジア太平洋地域、世界全体で殆ど違いが見られない。世界の半数の企業がサイバー犯罪の被害は外部からの侵入によると予測し、10%の企業が内部の犯行と予想している。タイでは、外部からのデータ侵害に対する認識は未だ十分に広がっていないものの、サイバー犯罪の脅威を主要な懸念事項とした企業は2011年の回答結果より2倍に激増している。3年前の調査では、16%のタイ企業がサイバー犯罪は組織外による犯行で、35%の企業は組織内の人物による犯行であると考えていた。しかし、今年の調査では、外部犯行34%、内部犯行18%という結果となった。3年前の結果と比べ、完全に逆転している。この逆転の裏にはサイバー犯罪について理解が深まったことが挙げられる。通常、サイバー犯罪とは、ネットワークに侵入し、そこにあるデータに不正アクセスすることを指す。しかし、コンピュータを介した不正が全てサイバー犯罪ではない。例えば、社員が自身のパソコンからデータを抜き取り、販売する行為はサイバー犯罪の範疇ではない。

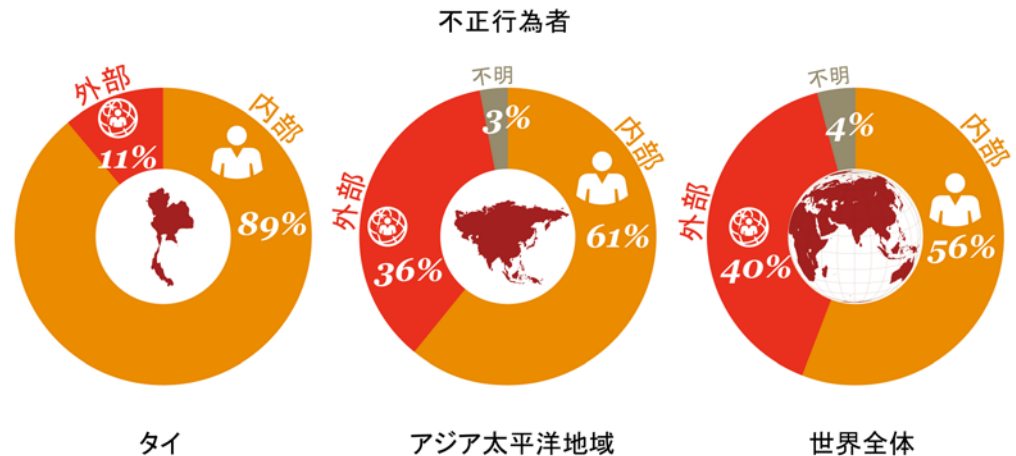
ビジネスのオンライン化の発展に伴い、外部からの侵入リスクに対する意識も高まりをみせている。昨年発生した幾つかの深刻な詐欺事件や、地方銀行が実施したサイバー犯罪の認知度を高めるキャンペーンも、これら外部犯罪者に対する認識を高めるきっかけとなったであろう。また、オンラインバンキングを提供するタイの多くの銀行のウェブサイトでは、顧客情報や財務情報を狙った偽ウェブサイトやその他の手口に対する注意を呼びかける画面を挿入している。これらの取り組みは、サイバー犯罪の脅威を一般の人に知らせるために実施されている。今後、オンラインビジネスを扱う企業の増加により、外部からの脅威も必然的に増えるであろう。

一部の企業は、電子メールのサーバーを自社で管理せず、外部委託のクラウドサーバーを利用している。インターネットを通して世界がつなり、情報保全の信頼性が増すにつれ、ハッカーによる組織的な犯行のリスクも増加した。企業がクラウドサーバーを利用し、コスト削減や業務の効率化を進めることは、同時に、ウェブ上のデータの侵害や財務損失の危険に曝されることに繋がる。クラウド・サーバーは新しいテクノロジーなので、企業側では未だにリスク防止のポリシーや基準を策定できていない。これらの対処法は、今後、ますます重要度が増していくであろう。

タイで「従来から」サイバー犯罪の脅威に曝されているのは金融業界である。50,000米ドル以下の被害予測を報告したタイ企業は20%に達した。更に、1億米ドル以上の損失を少なくとも1社が報告している。サイバー犯罪に対する認識が高く、防止策を既に導入している、世界やアジア太平洋地域では被害を受けたことがないと回答する企業の割合が高い傾向にあった。しかし、タイで発生しているサイバー犯罪の多くも非常に高度に進化しており、検出が困難である。また、この種の犯罪は、攻撃に気づいていない企業が潜在的に存在するため、報告よりも多くの企業が実際は影響を受けていると考えられる。



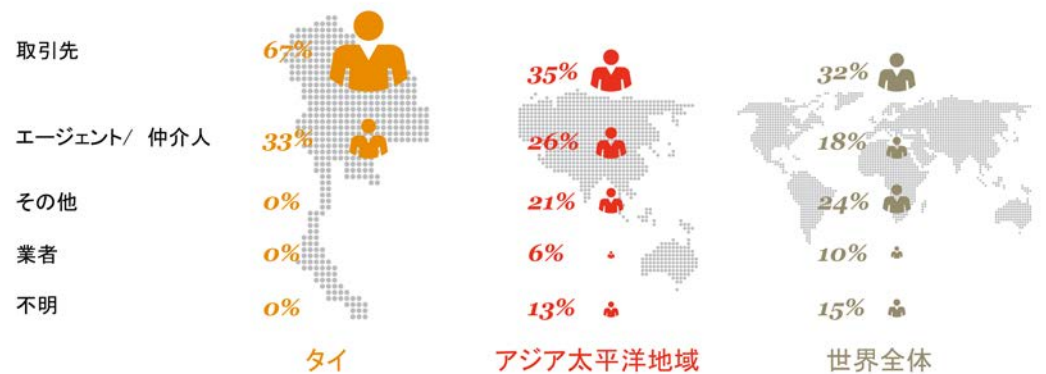
5. 不正行為者の特徴



不正行為の主犯が外部の人物または内部の人物であったのかとの質問に対し、タイでは被害を受けた企業の89%が組織内の人物と回答した。世界平均の56%に対し、内部犯行が驚異的に多いことが分かる。これには、内部統制の欠陥、内部通報の仕組みの不備だけではなく、タイ企業の不正に対する考え方が他国とは異なっていることが挙げられる。タイには「助け合い」の文化があり、社内規則に不備のある組織では、この文化が不正を誘因してしまうようだ。その他、組織内の犯罪要因としては、タイに多い外国資本の製造業において本社からの監視が行き届かない点も挙げられる。こういった状況では、現地経営陣による窃盗、共謀や談合が助長される。また、外国人経営陣はタイ語能力や現地での経験が乏しいために、現地経営陣は容易に犯罪を隠蔽することができる。

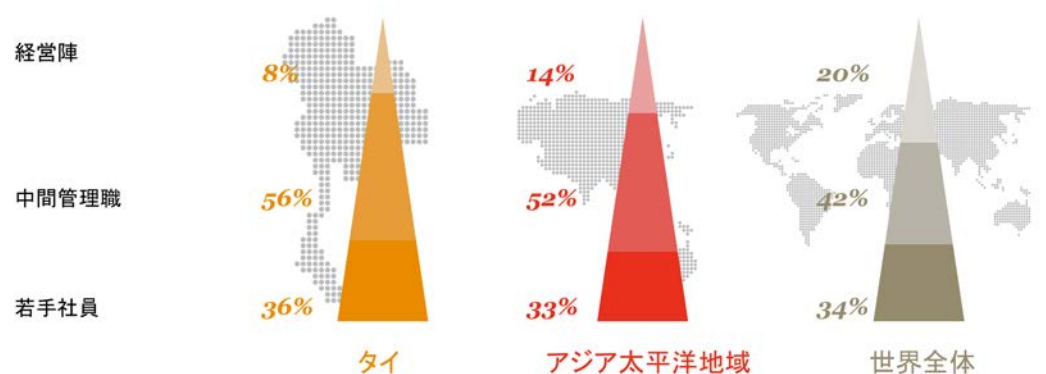


外部の不正行為者のプロフィール

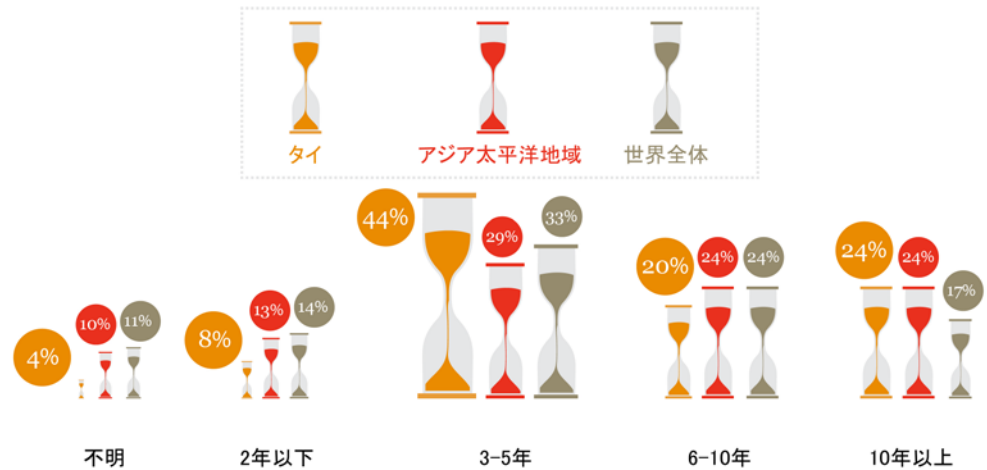


調査では、また第三者によって不正被害を受けた際、タイ企業が特異な対処法を行っていることがわかった。例えば、購買に関する不正では、たとえ犯罪性が高いケースであっても、サプライヤーに不正行為の報告をしないことが多い。この対応は、タイでは購買に関する不正は従業員が単独で行なった犯行とみなす傾向にあり、サプライヤーが会社ぐるみで行なった行為ではないと考えるためである。しかし、サプライヤーが利益獲得のために行動することは当然のことである。こういったタイ企業の対応は、悪質なサプライヤーをビジネス界に野放しにすることに繋がっている。

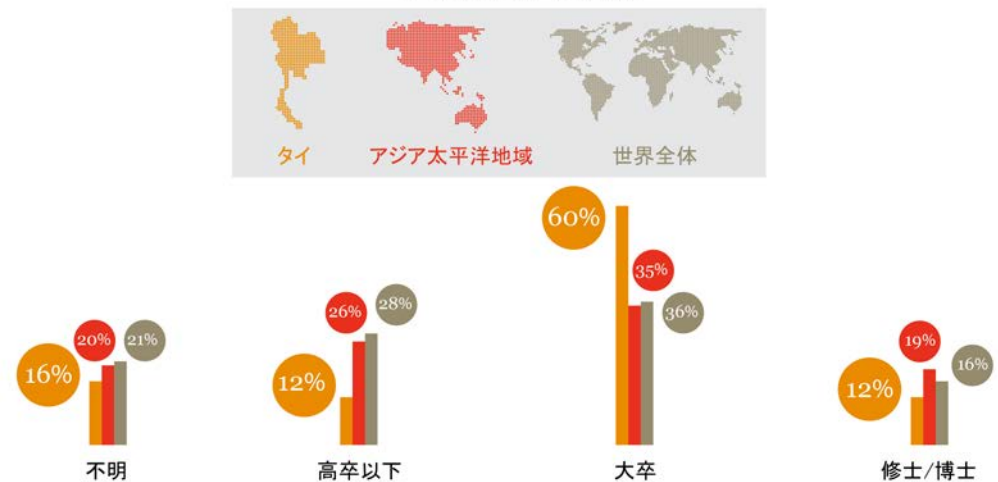
内部の不正行為者の職位



不正行為者の勤続年数

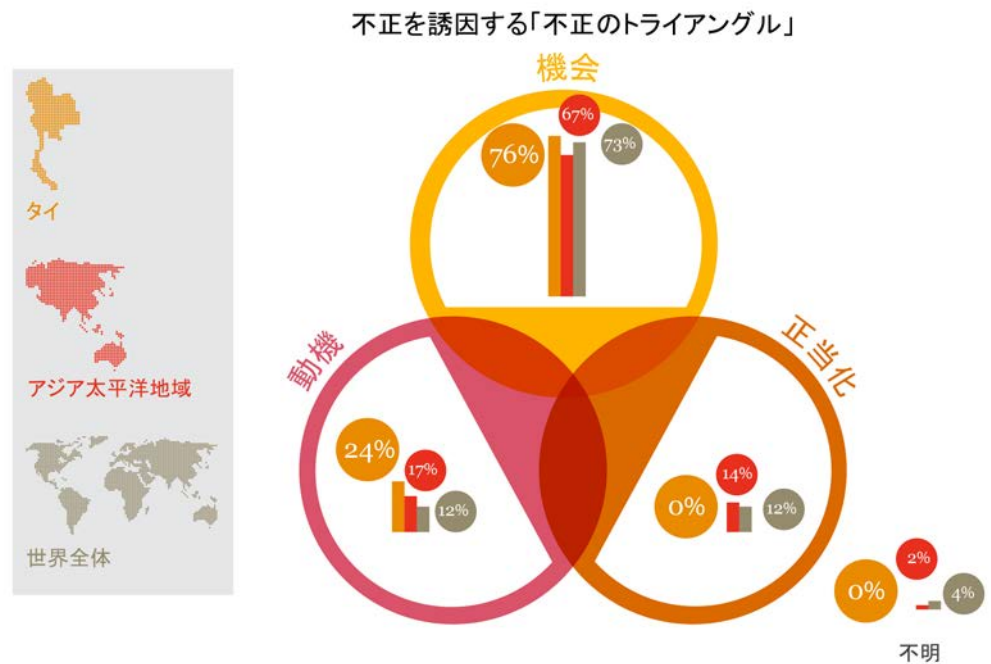


不正行為者の教育水準



組織内で不正を行なった人物にみられる特徴は、大卒または大学院卒の教育を受け、勤続年数が3～5年の中間管理職である。彼らのように責任ある立場の中間管理職は、地位と権利を利用し、不正をはたらく機会がより多くある。また、組織全体を把握しており、あらゆる情報システムにアクセスが可能である。彼らは、定期的に経営陣にも接触する機会があり、企業に巨額の損害を与える可能性もある。アジアやタイの年功序列文化の影響も大きく、部下が不正行為やその他の違法行為を経営陣に報告しづらい要因ともなっている。しかし、内部統制の強化で中間管理職による不正リスクは削減できる一方で、一般的な管理下でない経営陣については管理改善と透明性が求められる。経営陣の不正に対しては、一般従業員からの匿名による内部告発のプログラムも有効な手段である。

タイでは、大卒で、勤続年数3～5年を有する男性が組織内で不正を行なうケースが目立つ。男性による犯行は世界的に多く見られるものの、タイでは更に学歴、勤続年数や職位にバラつきがないのが特徴である。これは、タイの就業人口の集中や学歴重視社会に影響を受けていると考えられる。また、正規教育を受けた人物は、不正を行なう機会の高いハイリスクな地位に配属されることが多いので不正が生じているとも言える。

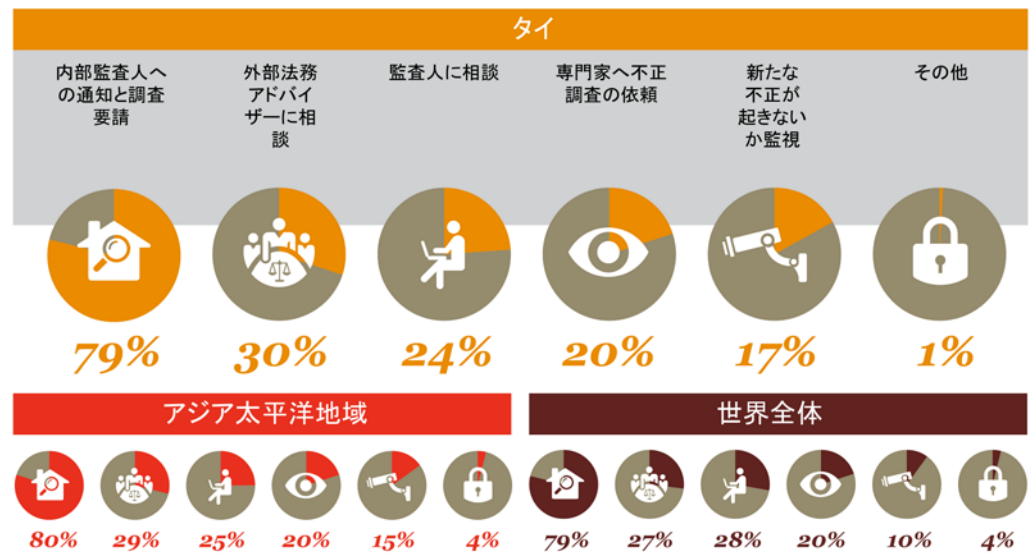


不正を誘因した引き金の調査を実施した結果からは、「機会」や「動機」に比較して「正当化」はさほど重要ではないことがわかった。専門家はよく「不正のトライアングル」を引用するが、これは、犯人が不正を犯す際に引き金となる3つの要素のことを指している。つまり、不正を犯す機会があり、十分な動機や重圧を抱え、不正行為の正当性を信じるのが犯行に向かわせるというものである。最後に挙げた正当性とは、一般的に人は身勝手な理由付けを行なうことで、自らを犯罪者とは認めたがらない性質、「正当化」の反応を指している。つまり、人は自身の行動の正当性を説明できない場合は不正は犯さない。しかし、「給与が十分ではないから、会社の金を多少持ち帰ってもかまわない」といった、組織に対する不満や憤りの鬱屈から「正当化」がもたらされることがしばしばある。「機会」や「動機」の条件が揃っている状態に、この「正当化」が加わると人は不正行為に走るかもしれない。

例えば、到底現金を盗むとは考えられない経理担当者であっても、彼が十分な給与を受け取っておらず、上司による現金の確認が甘く、しかも、家賃の支払いに追われていたとしたら、彼が不正行為に及ぶ可能性がある。

ところが、調査で明らかになったのは、タイの回答者がこの「正当化」を不正の要因と捉えていないということである。つまり、「不正のトライアングル」とは非常に異なった思想が不正を誘因しており、タイの組織はタイ独自の不正防止プログラムを策定しなくてはならないことを意味している。「正当化」を不正の要因としている国では、対策として人的資源や業務上の信用を構築することに注力することが有効策である。しかし、主な要因が「機会」であるタイで不正を防止するには、逆に従業員に対する規制や規則など監視強化を行なう締め付け策を実施することが有効となる。

不正発見時の反応



不正の発覚に対するタイ企業の反応は海外の企業と同じ傾向である。回答者の30%が第三者機関に法務のコンサルティングを依頼するとし、同時に80%の企業が内部調査を実施とした。唯一、海外の企業と異なる傾向は、タイ企業ではさらなる不正が発生しないか暫く様子を見るという点である。勿論、海外の対処法が必ずしも最善であるわけではない。企業内のスタッフを使用して行う内部調査はコストが低く抑えられるだけでなく、事件を社内に封じ込め、風評被害を食い止めることもできる。しかしながら、社内での内部調査では十分に解決できないケースも多く、そのような場合は専門家の意見を求めることが必要である。



内部の不正行為者に対して取られた措置



海外と比べ、タイ企業は内部の不正行為者に対し概して寛容である。解雇、法的処置の通達、民事訴訟や当該当局への通告といった、懲罰の最終手段に出ると答えたタイ企業の割合は世界平均よりも低かった。反面、海外の企業よりも多くの企業が「警告」と「懲戒」を通達すると回答した。これは、犯人が組織内で働き続けられることを意味する。この「免罪」の傾向が、内部犯による不正の割合を押し上げる一因であるとも言える。興味深いことに、この国では不正行為を行なった社員に、自主退社を促すことも多い。

各事例に対する正しい措置は、企業の性質、不正の深刻さやその措置が与えるであろう影響によって異なる。また、解雇は問題終結の近道であるかのように見えるが、法的処置をとれば財務的損失を取り戻す可能性につながる。業界によっては、解雇された従業員が、またすぐに別の会社で職を得て再び犯罪を犯すかもしれない。業界内で企業同士が十分にコミュニケーションをとらなくては、不正行為者を追放することはできない。多くのケースで、法的措置をとることが勧められているが、企業側は法的プロセスには時間がかかることを考慮しなくてはならない。また、「警告」や「懲戒」は重大ではない違反に対しては有効な処置である。「免罪」された従業員は改心し、引き続き企業の人力となるであろう。

お問い合わせ先



Vorapong Sutanont

Partner

Tel: +66 (0) 2344 1000

Fax: +66 (0) 2286 4440

Email: vorapong.sutanont@th.pwc.com

www.pwc.com/th