

【カンボジア】

「不正の実例、予防と発見および対応策」

2016年8月

ジェトロ プノンペン事務所

JETRO プノンペン事務所の中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業の一環として、当事務所は2016年3月16日に「カンボジア経営管理セミナー」を開催しました。本資料は、コーディネーターである小市 琢磨氏（LOCOMO Group Co. Ltd. 創業者&CEO／企業経営実務担当）、田村 陽一氏（KPMG カンボジア事務所 公認会計士／税務・会計担当）、田宮 彩子氏（Bun & Associates 日本法弁護士／労務・法務担当）による講演をまとめたものであり、カンボジアへの進出前後の参考資料として活用いただければ幸いです。

【免責条項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

目次

免責条項

1	不正の傾向	3
2	ASEAN 諸国における不正の具体的事例	3
3	不正を未然に防ぐには？ 不正発生の3つの要件	4
4	発見的統制の具体的手法	5
5	不正発見後の初動「調査目的の雇用契約の停止(自宅待機)」	7
6	不正判明後の処分「懲戒処分としての雇用契約の停止」	8
7	何が懲戒対象となるか？－就業規則の整備を入念に－	8
8	実際に解雇をする際の補償内容	9
9	調停および仲裁の種類	10
10	解雇する場合の留意点	10

カンボジアでは、他の ASEAN 諸国と同様に、労働者による資産や現金の横領、不正会計処理などが多く発生している。はじめは被害額が少額であっても、それを見逃すことで長期にわたって不正が行われ、被害が積み重なり損害額が膨れ上がる事例もある。

そこで、中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業の一環として、当事務所は 2016 年 3 月 16 日に「カンボジア経営管理セミナー」を開催した。コーディネーターである小市 琢磨氏 (LOCOMO Group Co. Ltd. 創業者&CEO/企業経営実務担当)、田村 陽一氏 (KPMG カンボジア事務所 公認会計士/税務・会計担当)、田宮 彩子氏 (Bun & Associates 日本法弁護士/労務・法務担当)による不正の予防法および対策に関する講演内容をまとめたものである。

1. 不正の傾向

企業内不正は、以下の3つに類型化することができる。

- ・財務諸表等の虚偽記載(原価の付替、不正確な収益計上、不適正な資産評価等)
- ・汚職(裏金の捻出による賄賂、カルテル等)
- ・資産の横領(キックバック、リベート、架空の支払、利益相反取引、備品等の資産横領、幽霊社員への給与支給等)

うち、ASEAN 諸国においては、特に「資産の横領」における不正リスクが数多く存在するといえる。

実際に、在タイ日系企業を対象としたアンケート調査(注1)では不正の 85%が資産または現金の横領に関するものだった。

2. ASEAN 諸国における不正の具体的事例

(1) 小口現金からの経費精算時に領収書を改ざん

小口現金の支払いの際、経理スタッフが領収書をコピーして、異なる承認者に提出して二重の支払いを行い、一部を着服した。また、領収書上で金額を書き換えたうえで、承認者の決済を取得し、現金の受け渡し時に差額を着服していた。

(2) 承認者の署名を偽造した小切手を発行

経理スタッフが、小切手を金庫に戻す前に複数枚抜き取って、承認者の署名を真似て発行していた。親族が設立したダミーの仕入先あてに発行するとともに、自分用の貴金属購入に充当し、期末の銀行勘定調整表の作成も自ら行い、内容を改ざんして発覚を逃れた。

(3) 架空の従業員への給与支払い

人事マネージャーが、退職した従業員を給与台帳から削除せず、その従業員の給与振込口座情報を自身の口座に改ざんし、架空の従業員への給与を受け取っていた。

(4) 売掛金の現金回収分の着服

営業部門担当者が、得意先からの売掛金の現金回収分を着服し、偽造した領収書を得意先に渡していた。未回収となった売掛金には、他の売掛金への入金分を充当し、発覚を免れていた。

(5) スクラップ売却量の改ざん

製造部門マネージャーが、貴金属を含むスクラップの数量記録を改ざんし、実際よりも少ない量のスクラップを業者に売却したことにして、差額を業者より受け取っていた。

(6) 発注した原材料の一部を横流し

発注担当者が、特定の仕入業者に発注した原材料の一部を自社工場で納品を受けずに、個人的に関係する他業者に長期にわたって納品させた。発注担当者は発注業務以外に在庫検収、記録、実在庫管理、及び実地棚卸業務を兼務しており、在庫記録上は全量納品を受けた様に関連証憑書類を改ざんし、仕入業者に全量分の支払いを行った。

3. 不正を未然に防ぐには？ 不正発生の3つの要件

前述のような事例は決して特殊な環境で発生したわけではなく、職務分掌が不明確であること、モニタリングが不足していることや、同一人物が長期にわたって同じ役職に従事していることといった ASEAN 地域の日系企業でよく見られる状況が背景になっていると言える。

では、どのような対策が可能だろうか。不正は、機会・動機・正当化の3つの要素が揃った時に行われるが、逆に3つの要素が全て揃わねば行われないと考えられる。

動機を発生させないためには、例えば、あえて縁故採用を取り入れ、「不正をすることで家族に迷惑がかかる」という意識を醸成させることも一案である。普段から、日本人社員が積極的にワーカーの結婚式に出向くなど、家族とのパイプを造成しておくことも有用だ。また、雇用主側が、カンボジア人スタッフの出身地や縁故のある農村等に出向いていって採用活動を行うことが一般的な当地においては、社員の出身地での CSR 活動を強化することで、その村にとっての「憧れの企業」としてのポジションを形成し、「その土地を代表して働いている」という責任感を湧かせることも効果があるようだ。

一方、不正を働く機会を減らすためには、会社として不正を発見できる内部統制機能である「発見的統制」を強化し、不正を働こうとする者に対し不正をすれば見つかってしまうというプレッシャーをかけることが有効である。

4. 発見的統制の具体的手法

具体的方法として、ここでは、業務処理統制、内部通報制度および内部監査の手法について紹介する。

(1) 業務処理統制

一般的に不正が起こりやすい業務プロセス(例:売上、購買、在庫管理、財務経理、給与・経費支出等)において、リスク評価を行い、統制機能を整備し運用することで不正を発見できる仕組みを作る。

例)

- ・領収書類等の承認者の一元化
- ・職務分掌の分散・相互牽制(経理担当と出納担当、人事担当と給与担当を分ける等。)
- ・証憑書類・データの照合等のチェック機能の強化
- ・従業員、取引先の背景調査、利益相反の有無の確認

図1 職務分掌のイメージ

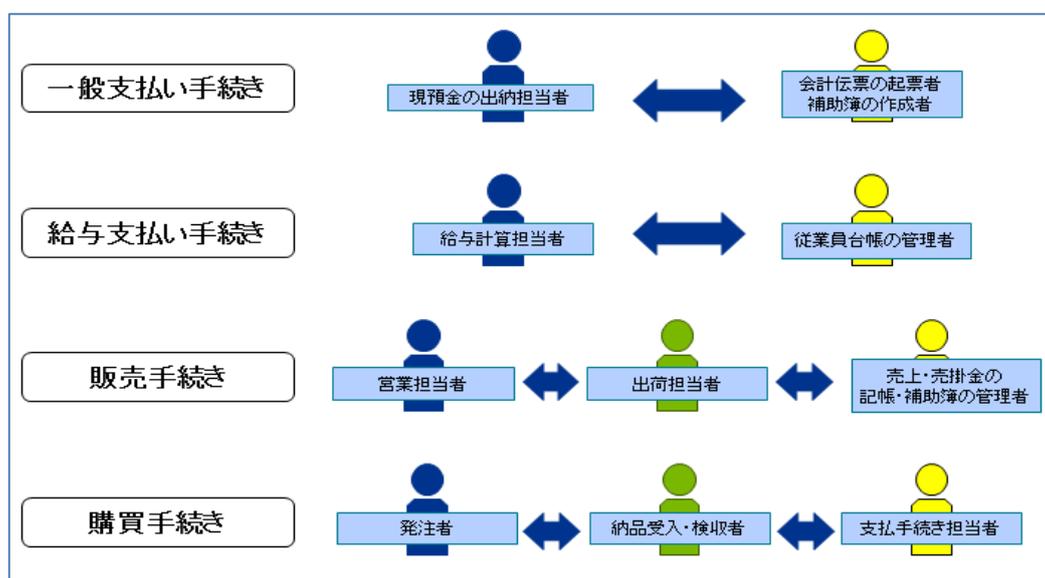
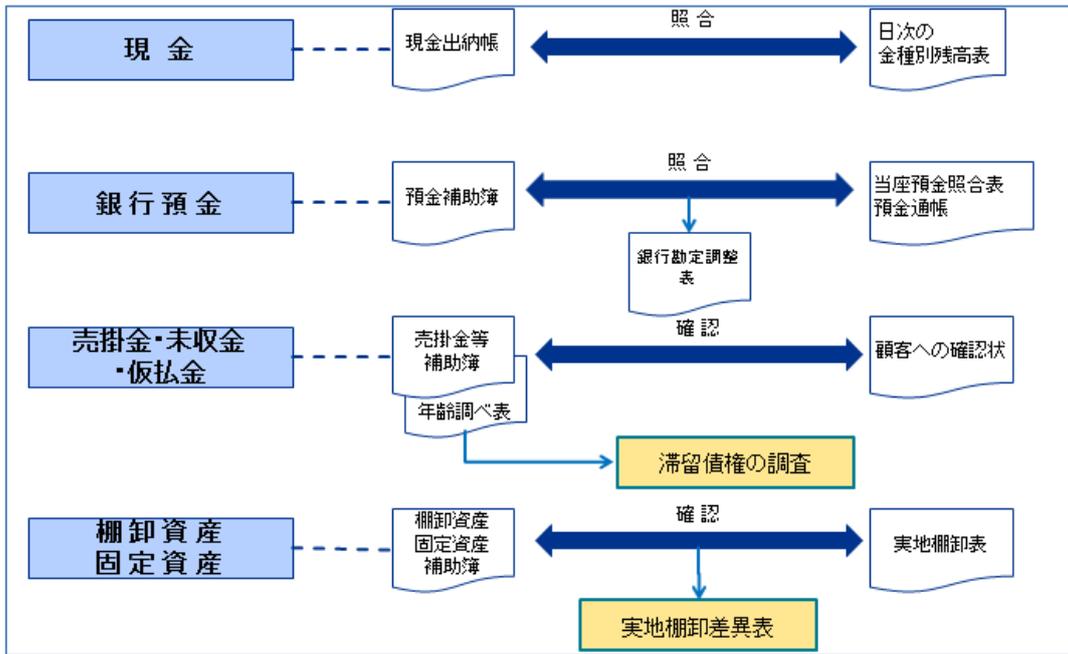


図2 証憑書類・データの照合等によるチェックのイメージ



(2) 内部通報制度

在タイ日系企業を対象としたアンケート調査(注1)において、不正がどのように発覚したかを聞いたところ、「従業員による内部告発」が40%で最も多かった。内部通報制度の利用を促進するための主な留意事項として、以下の点が挙げられる。

例)

- ・導入の趣旨が周知されるとともに正しく理解されているか(通報しても無駄と捉えられていないか)
- ・通報者の守秘性が確保されているか(受付手段、受付対応者の見直し)
- ・通報者の身分が規程上、保障されているか
- ・報復措置に対する備えは充分か
- ・現地語に対応しているか
- ・通報手段(電話、Eメール、FAX、手紙)、通報窓口(内部、外部)は、複数確保されているか
- ・対応時間に問題はないか(望ましくない例:平日の日中のみ受付)
- ・外部取引先も通報することも可能か

なお、通報者へ確認する事項の整理、事実調査におけるフローや通報者へのフィードバック方針の策定も事前に準備が必要である。

(3) 内部監査

既存の統制機能の有効性を確認し、是正が必要な問題点を定期的、あるいは不定期、場合によっては抜き打ちで抽出する機会を設ける。不正を働く可能性のある従業員への効果的な牽制機能を果たす役割にもなる。統制機能の不備が発見された場合、是正措置について期限および責任者を明確にして執り行う。相応の規模を有する組織でなければ外部監査を利用することが難しいと考えられるため、経営状況とのバランスを鑑みて内部監査を有効的に実施するとよい。なお、(1)～(3)については、社内ルールとして文書化しておくことを推奨する。

ほか、基本的ではあるが、不正の機会の削減のためには、日本人社員が”スキ”を見せないことも肝要である。携帯電話やインターネットの通信セキュリティの確保、ワーカーやドライバーの前での会話への留意、社員と適度な距離を保つことなど、不正を試みようとする状況を作らないよう、職場およびプライベートにて気を緩めないことが大切である。

5. 不正発見後の初動:「調査目的の雇用契約の停止(自宅待機)」

事態の悪化・証拠隠滅防止、職場内の秩序維持のため、調査目的の雇用契約の停止(自宅待機)(Suspension for Investigation)を疑いのあるワーカーに命ずることができる。なお、調査目的の雇用契約の停止は、懲戒処分としての雇用契約の停止とは異なることに注意が必要である。

調査中はいわゆる無罪の推定が働くため、自宅待機期間中は原則として賃金の支給が必要である。一旦調査中の賃金支給をストップし、調査の結果、不正行為が確定した場合に懲戒処分の効果を遡及させたい場合、例えば就業規則に下記のような規定を入れておく方法がある。また、不正行為が確定しなかった場合、遡って賃金の支給が必要なのは当然である。いずれにしても、自宅待機処分の濫用は新たなトラブルを引き起こす可能性もあるため、不正行為の内容や調査の必要性に応じて、合理的な期間に留めるべきである。

※就業規則における記載例・英文(調査目的の雇用契約の停止)

(Suspension for Investigation)

1. Employee may be suspended without pay if it is deemed inappropriate for him/her to remain in the workplace while an investigation is being made into the allegations of misconduct.
2. The Company respects the principle of “innocent until proven guilty”. So the suspension for investigation is not considered as a disciplinary action against the Employee. However, if the investigation concluded that the Employee has really committed the misconduct, the disciplinary action that may be imposed against the Employee will have retroactive effect from the first day of the suspension. In contrast, if the investigation did not prove any negative result against the Employee, the Company will reinstate and make the back-pay to the Employee from the starting date of the suspension.
3. The Employee will be informed of an outcome of the investigation as soon as possible.

6. 不正判明後の処分:「懲戒処分としての雇用契約の停止」

労働法 71 条 7 号および 72 条に基づき、懲戒処分としての雇用契約の停止 (Suspension) を行う場合は、就業規則に従った正当事由が必要である。従って、就業規則に雇用契約の停止にあたる事由を明記しておくことに留意が必要である。

カンボジア労働法 71 条 7 号、72 条の抜粋 (注1)

第 71 条

1 次に掲げる場合又は期間中、労働契約は停止されるものとする

(中略)

7 就業規則に従った正当な理由に基づいて、労働者の雇用契約の停止が行われた場合

(後略)

第 72 条

1 労働契約の停止は、労働契約の主たる義務、即ち、労働者の労務提供義務及び、使用者に労働者への支払を求める別段の規定がない限り使用者の賃金支払義務についてのみ影響する。

2 その他、使用者の宿泊施設を提供する義務、労働者の企業に対する忠実義務、機密保持義務等の義務は、労働契約が停止している間も引き続き効力を有する。

3 労働契約の停止によって、労働組合及び労働者代表の権限は停止されない。

4 別段の定めがある場合を除き、労働契約の停止期間は年功の計算時に考慮される。

7. 何が懲戒対象となるか？－就業規則の整備を入念に－

労働法において、即時解雇が可能な「重大な違反」とされているのは以下の行為が挙げられる。

カンボジア労働法 83 条 (注2)

- ・窃盗、着服、横領
- ・詐欺行為(虚偽文書の提示、怠業、雇用条件の拒否、職務上の秘密の暴露)
- ・規律、安全、健康に関する規則の重大な違反
- ・雇用者や他の労働者に対する脅迫、暴言または暴力行為
- ・他の労働者への重大な違反のそそのかし
- ・職場における政治的プロパガンダまたはデモ行為

上記事由以外の違反においては、就業規則が懲戒処分の正当性の根拠となるため、就業規則に軽度から重度の違反事由を規定しておくことが肝要である。また、各違反事由にふさわしい処分の種類(口頭注意、書面注意、停職、解雇)、懲戒手続の実施者および手順も規則内で定めておくことが重要だ。

<懲戒処分には迅速な対応が必要>

雇用者が不正行為を認識してから7日以内に解雇しなければ、重大な違反を理由とした解雇の権利を放棄したものとみなされる(労働法26条)。また、不正行為を認識してから15日を超えて放置していた場合、その不正行為を理由に労働者を懲戒することはできない。そのため、経営者側のスピーディーな対応が求められる。

「労働法上保護される労働者」である労働者代表、労働組合の代表・副代表、それらの候補者等については、解雇に労働監督官の事前承認が必要とされており、承認を得ていない解雇は無効とされる。労働法上保護される労働者の範囲は省令で詳細に規定されているほか、労働法上それら労働者特有の懲戒手続の規定も存在するため、それら労働者の処分には注意が必要である。

8. 実際に解雇をする際の補償内容

(1) 有期契約の場合

ア 事前通知期間分の補償(事前通知期間を遵守できない場合)

事前通知期間は、以下のとおりである。また、支払額は労働者が通知期間中に受けるはずの賃金相当額である。なお、重大な違反による解雇の場合は事前通知およびそれに代わる補償は不要である。

- ・契約期間が6ヵ月を超える場合:契約終了の10日前まで
- ・契約期間が1年を超える場合:15日前まで

イ 退職金(Severance Pay)

雇用契約期間中に支払われた賃金及び手当の合計の5%を支払う。また、重大な違反による解雇の場合も支払う必要がある。

なお、「支払われた賃金および手当」とは、税抜の賃金および全ての手当の総額を指す。

ウ 未消化の有給休暇の補償(買取)

(2) 無期契約の場合

ア 事前通知期間分の補償(事前通知期間を遵守できない場合)

重大な違反による解雇の場合、事前通知およびそれに代わる補償は不要であり、事前通知期間は以下のとおりである。

- ・勤務期間が6ヵ月未満:7日
- ・6ヵ月以上2年以下:15日
- ・2年超5年以下:1ヵ月
- ・5年超10年以下:2ヵ月
- ・10年超:3ヵ月

イ 解雇補償 (Indemnity for Dismissal)

- ・勤務期間が6ヵ月以上12ヵ月以下:7日分の賃金と手当
- ・12ヵ月を超える場合:各年に15日分の賃金と手当(上限6ヵ月分)なお、勤務期間が1年を超えている場合、6ヵ月以上の勤務は1年と数える。

例:勤務期間が1年7ヵ月の場合→勤務期間2年と数え、30日分の賃金と手当を支払う。

ウ 未消化の有給休暇の補償(買取)

上記(1)、(2)は、いずれも平均日給に基づいて計算する。なお、平均日給の考え方は以下のとおりである。

雇用者は、有給休暇の補償、解雇時の解雇補償、事前通知なしの雇用契約の終了/解除や契約違反による雇用契約の解除の損害賠償を計算する際には、commissions or gratuities (賃金及び手当)を含めるものとする。その計算は、退職又は契約終了/解除の日より前の12ヵ月を超えない雇用期間に(労働者が)受領したcommissions or gratuitiesの平均月額を基準にする。(カンボジア労働法110条)

図1 計算の考え方

- 平均月額(平均月給) = $\frac{\text{過去12か月間に支払われた賃金及び手当の合計}}{12\text{か月}}$
- 平均日給 = 平均月給 / 1か月の労働日数
- 賃金及び手当: 基本賃金、時間外手当、賞与、年功手当、皆勤手当など全ての手当
- 「受領した」 = 税抜金額

※その他給与計算に関する参考: [2015年10月16日記事](#) 複雑な時間外労働・有給休暇・日給の計算

9. 調停および仲裁の種類

(1) 個別労働争議(カンボジア労働法300条～)

個別労働争議の場合、労働監督官による事前調停は任意である。申立てから3週間以内に調停を開催し、調停不成立の場合、不服のある当事者は2ヵ月以内に裁判所に訴え提起する。

(2) 集団労働争議(同302条～)

集団労働争議の場合、労働監督官による事前調停は強制である。案件受理から3日以内に開催し、15日以内に判断が下される労働仲裁評議会による仲裁が行われ、仲裁判断受理から8日以内に異議申立を行い、裁判所への訴えの提起、またはストライキ、ロックアウトとなる。

賃金債権は、時効が3年であるため、過去に遡って後々訴えられる可能性があることにも留意が必要である。

10. 解雇する場合の留意点

懲戒および解雇をした場合、その内容や労働者との合意内容は、口外しない約束をしたとしても労働者間ですぐに噂で広まることが多い。そのため、不正の処分を減免するなど安易に妥協してしまうと、その後全ケースに対して同じ待遇をしなければならなくなる可能性が高い。事前準備に基づいて迅速かつ的確な一貫した対処をすることが重要である。毅然とした態度が、他の労働者の不正の抑制力にもなる。

一方、軽微な不正の場合、本当に解雇の必要があるのかをよく検討する必要がある。処分を受けた労働者自身や彼らに同情的な同僚や親族の恨みを買うリスクが高まることや、海外、特に途上国では予想もしないような行動に出る可能性も認識しておかなければならない。

両者のバランスをとるために、以下のとおり、対処の早い段階から着地点を想像し、労働者や関係者から反感を買い

にくい不正の追及の方法や、他の労働者の不正を抑制する方法や資産を可能な限り取り戻す方法を工夫する必要がある。

- 比較的軽微な不正の場合は、自主退職を促し、労働者側のプライドを尊重することも検討する。
- 重大な違反の場合は、解雇を含む毅然とした処分を行う。
- 横領の場合などでは、刑事告訴の可能性を示唆して長い時間を掛けてでも全資産の返済を求めて、他の労働者の不正を抑止する。

(以上)