

2018 年 1 月 25 日

「LT会」中国ビジネスコラム

上海 LT コンサルティンググループ

内部統制を強化しない限り、中国事業の成功は望めない(第9回目)
～設備保全などを利用した不正行為を見抜け！～

多くの企業は部品調達、リース車導入に関し、複数の会社から見積りを取り価格を比較していますが、見積りの段階で担当の不正行為が疑われるケースも見受けられます。例えば相場が月々 13,000 元程度の自動車リース料金に対して、月々僅か 50 元低い業者を採用するケースです。この価格差の裏にランニングコストが高くないか、担当へのキックバックがないかななどを冷静に考えて、最終判断を下す必要があります。

また設備保全に関することは製品の品質には直結しないので、管理が非常に甘い企業が多い。この管理の甘さが企業のメンテナンスコストの増加と従業員の不正の温床となっている。今回設備保全における不正事例を紹介する。

1. メンテナンス用の工具

機械設備のメンテナンスにはいろいろな工具が使用されている。その工具は殆ど外部からの購入品である。設備メンテナンス用の工具は固定資産ではなく消耗品であるため、企業は管理面において緩くなりがちである。当然だが管理が緩くなると、不正が発生し易くなる。工具だけで以下の不正が発生している。

- (1) 担当が自ら外部の代理店とコンタクトし、工具の購入価格を高く設定し、担当は代理店からキックバックを受け取る。
- (2) 担当が外部の代理店に工具を発注し、工具入荷の確認も倉庫管理者ではなく、工具発注の担当が行い、入荷数量の不足を見逃す。裏で代理店と結託し、不足分の工具代金を山分けする。
- (3) 工具の購入入荷後、会社は倉庫への入庫処理をせず、直接現場で帳簿記入もしないケースがよくある。工具が紛失する（実は盗難）ケースが発生し、盗まれた工具は代理店が買い戻し、現金を工具を盗んだ人に支払い、一つの工具が繰り返し売買される。

2. メンテナンス用の部品

- (1) 設備メンテナンスを行う際、設備の部品交換行為については、誰も疑わない。しかし、交換部品はいろいろあり、安い部品もあれば、高い部品もある。特殊部品となると価格の比較もできないので、メンテナンス担当が部品納入業者と結託し、不当に高い部品を購入し、交換部品の高くなった費用が担当へのキックバックとなる可能性がある。
- (2) メンテナンス業者が部品交換を行った場合、交換した古い部品の確認を行わない会社が多いが、

実は部品交換をせず、その新しい部品を市場に売却するかまたは代理店が持ち帰って再利用するケースがある。その新しい部品の売却代金または代理店の再利用の儲けが担当へのキックバックとなる。

- (3) 固定資産である社用車の管理においても上記と同様なことが起こるリスクがある。つまり、タイヤ交換、モーター交換などと修理明細書に記載されていても、確認を行っておらず実は虚偽の記載であり担当が修理店からキックバックを貰う。
- (4) 保証期間中の設備が故障した場合、設備利用側から見ると出費なく、修理を受けられるが、設備供給側としては、メンテナンスによる部品交換の事実確認も大事である。設備利用側と供給側の担当者が結託し、実は故障の事実がないのに高額の交換部品を設備供給側の会社から持ち出し、実際には（故障していないので）部品交換を行わず、お互いに確認書に署名してしまえば、その交換部品の転売などが可能となり、その売却代金を山分けする。

3. 修理会社へ出資

設備の修理代金に不透明な部分があることは間違いないが、悪意がある担当はそれに着目し、自分で修理会社へ出資、若しくは自分で修理会社を設立するケースがある。修理会社は専門性が高いことは事実であるが、採用するときには修理会社の概要・資本関係などを良く調べる必要がある。担当に悪用されてしまい、不正行為が起きる。

コメント：

1. 機械設備の修理には年間高額な費用がかかる会社が少なくないと思うが、その修理費用の妥当性の検証、工具の管理などは重要であり、その点に注意して内部統制を強化していくと、最終的にコスト削減に繋がる。
2. 上記不正行為を防止するためには、外部業者採用時の審査と複数の部門のダブルチェック体制の構築、また、社内の管理制度の整備が必要である。

以上