「不正調査の組み立て実務と人事対応の実践」

2020年9月8日

登壇者紹介

豊田　英司

ASIA GATE Viet Nam Co., Ltd
代表取締役社長

坂出　國雄

クロール・シンガポール支社
マネジングディレクター
ジャパンデスク代表

ベトナムにおける不正相談の例

よくある不正の相談例

コロナによる「コストと人員の削減」「景気減退」で不正の「頻度」「金額」が急上昇

No	不正の種類	対象	メモ
1	就職斡旋への直接、間接の「お礼」	銀行、役所、日系（日本研修あり）、一般スタッフ、ワーカー	アカの他人or 縁戚を優遇
2	業者選定への直接、間接の「お礼」	給食、バス/タクシー/レンタカー、副資材、部材	部材より、少額取引や現地スタッフの主観依存の取引（美味しい、正直、親切）が落とし穴
3	資産の不正流用による不正収益	部材、小口現金、不良品	金属、靴、鞄、服、段ボール、工具、文具、IT機器
4	情報の不正流用による不正収益	不動産仲介、人材紹介、飲食業	顧客リスト、人材リスト、レシピ

ベトナムにおける不正相談の例

不正の背景にあるもの

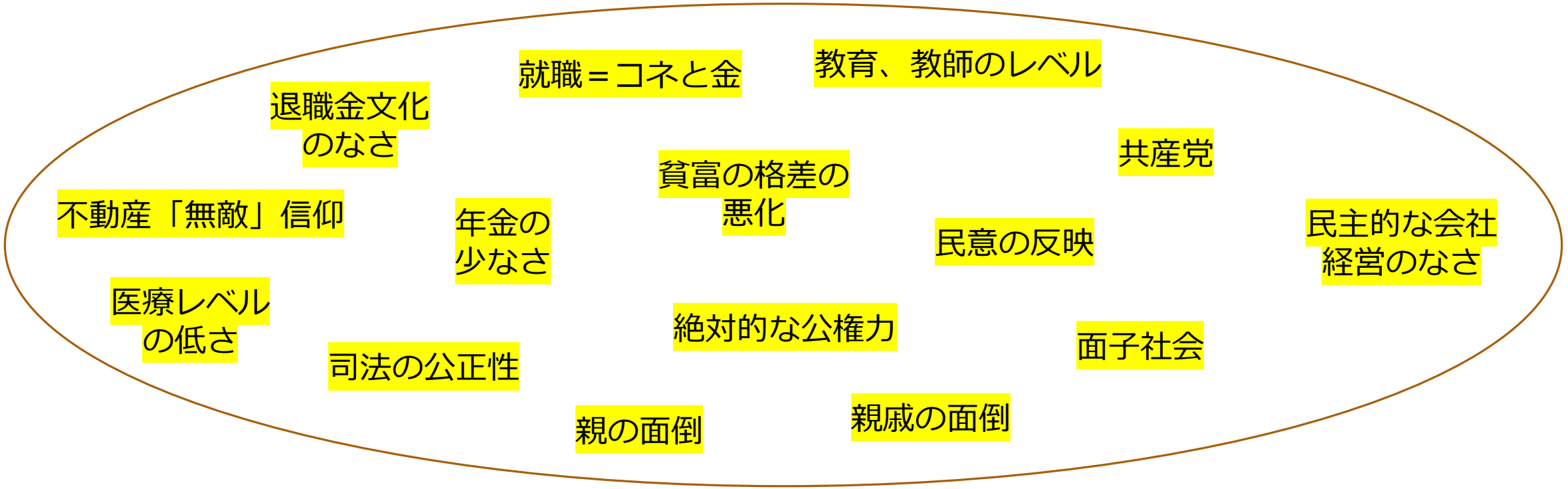
同じオフィスで働いても、「立場」も「環境」も「将来展望」も全く違うことを意識すべき

駐在員側	(1) なんとなく「性善説」	「嫌われたくない」「マイナスの言葉を言いたくない」 「“公私のケジメなさ＝信用の証”？」
	(2) 業務丸投げ	「事務作業」「地元小口業者との折衝」 ＝＞小さい仕事の放任＝＞不正の温床を野放しに
	(3) 対話不足	「おしゃべり」「会議」「対話」の明確な違い 「あなたは日本本社の社長に気軽に何でも正直に全てを話せますか？」
従業員側	(1) 将来への大きな不安	「民主制度なき資本主義」の進行、拡がる貧富の差、社会福祉の貧しさ
	(2) どっちが副業？	世界3位の自営業率(65.4%/日本11.9%) (*)2011年　国際労働機関(ILO)調査
	(3) 「みんなやってるじゃん」	役人、教師、公安など「社会の規範たる」人々の行動

ベトナムにおける不正相談の例

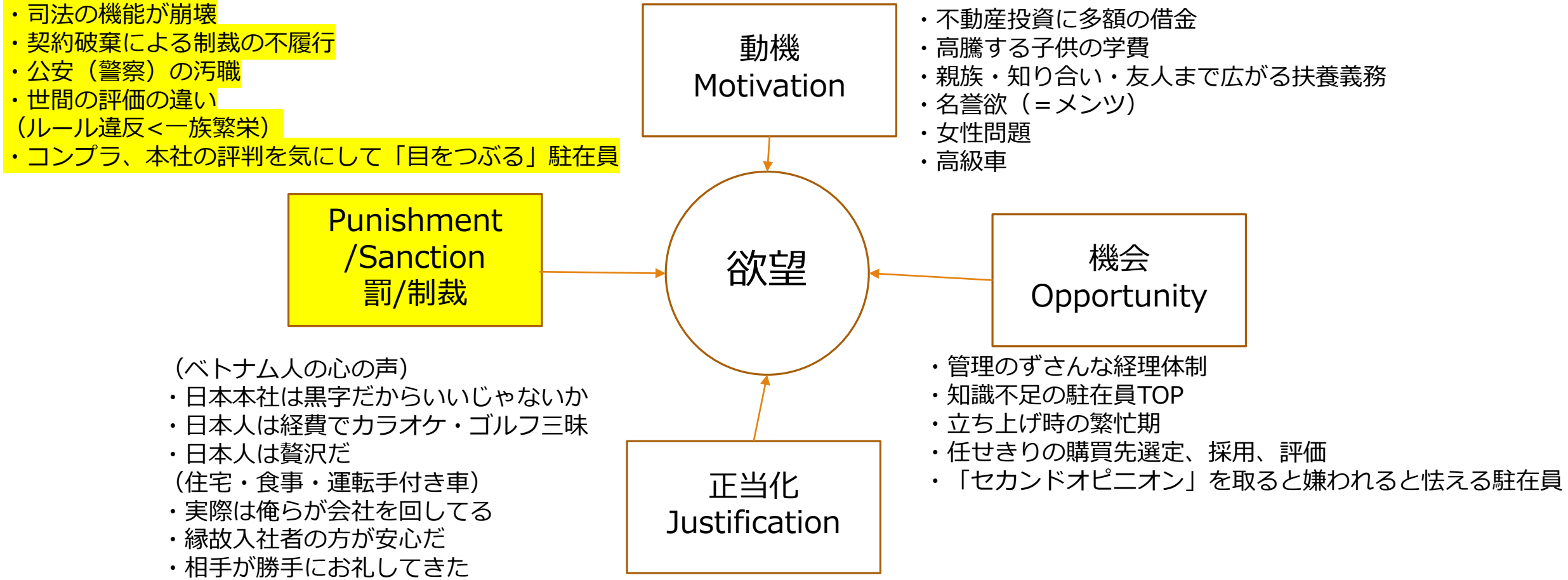
日本とベトナムのおかれた環境の違い

「生き抜く」のに必要なモノが違いすぎる
＝＞日本の「価値観」「常識」との違いを熟慮する必要性



ベトナムにおける不正の予防や対応、再発防止

「不正の四角形」が「欲望ボタン」を作動させる仕組みを理解し、予防策を練る



不正調査の目的（何を目指すのか）

調査するのか、しないのか、どこまでやるか　→　社員や取引先は強い関心

1. 事実の確認
2. 不正関係者への責任追及（法的対応）
3. 不正関係者への責任追及（人事上の対応）
4. 不正の背景・原因分析、再発防止

初動時に決めておきたい方針

通報者保護

証拠保全

仮説
調査戦略と手法

日本本社、当局、
取引先への通知、
協力要請

情報管理

外部専門家の
起用の是非

どのような証拠（情報）がありえるか

	社内	本人	社外	
			公開情報	非公開情報
電子情報	メール・サーバー 各種システム内のデータ	会社貸与PC、 携帯電話データ	法人登記簿 自己破産記録 入札・調達情報 報道 ソーシャルメディア オークション	データベース
現物	各種経理資料 契約書、稟議書 議事録 セキュリティ・カメラ プリンター	個人用PC 銀行通帳 クレジット履歴 小切手、契約書 手帳、日記 録音、録画 筆跡、指紋、DNA		取引先等での 録画、録音情報
供述	社員、秘書 受付、警備員 清掃スタッフ、運転手		取引先（その同業者）、運送業者、 近隣住民、メイド、ドライバー、友人、 ジャーナリスト、NGO	
現場	倉庫、社用車	デスク キャビネット 行動確認、資産	実在性確認	取引先等施設内 実地調査

インタビュー

- 「周辺者が先、調査対象者が最後」が基本
- 調査開始時や途中で調査対象者へインタビューが有効な場合
- インタビュー候補となる周辺者とは誰か？
- 事実の確認であって、善悪の判断の場ではない

コロナ下における不正対応への課題

- 不正への新たな抜け道・スキームが作られるリスク
- 従業員の雇用不安などが不正の動機に
- テレワークにより証拠収集がより困難に

ベトナムにおける不正の予防や対応、再発防止

不正の予防

（1）「予防」と「事後対応」での費用対効果の違い

・予防の一番は「不正の文字化＝＞伝達＝＞教育化＝＞風土化」の繰り返し

・予防に手間をかけて「時間」「金銭」「心労」のコストを低減

（2）「予防」における「内部通報」の扱いの難しさ

1. 「持ちつ、持たれつ」で借金、就職、昇進、営業紹介＝＞「村八分」の痛み
2. 「言語」問題＝＞ベトナム語で社長へ通報＝誰かが通訳/翻訳＝＞漏洩の危険
3. ころころ変わる駐在者＝＞本当に日本本社は現地の通報スタッフを守り続ける？

それでも、近年は若手女性スタッフを中心に通報してくれる動きは増加

ベトナムにおける不正の予防や対応、再発防止

「不正発生後」の人事面での対応

「調査実施」と「人事処遇」の併用で「会社の本気度」を示すのが大前提

1	不正業務からの切り離し	法的に契約外の業務への強制異動は禁止（例外的に短期間は許可） ・「まだ水面下」＝＞日本研修、幹部対象者ローテ、社長特命担当などを提案 ・「すでに表面化」＝＞業務分担変更(or社長が直担当）による実質的な業務剥奪に踏み切る
2	業務を代理できる人材の準備	・不正発覚後も明確な処分できない理由「いないと業務が回らない」＝＞意外と多い ・従前より「部門内の業務ローテ」＆「メイン・サブ」制度導入 ＝＞「とりあえず代行できる」人材を複数人育成しておく ・「彼なしではウチは回らないですわ」＝＞計画的かも？不正の危険信号と心得る
3	「自主退職勧奨」への段取り	・「懲戒解雇」：会社に立証責任。よほどの決定的証拠がないと適用は難しい。 ・「会社からの一方的な雇用契約解除」=>「契約業務の未達」なので不正適用は難しい。 ・「処罰に変わる罰金・賃金カット」＝＞法的に禁止（弁償は可能） ・「調査の継続」や「今後の処遇の厳しさ」を話し、「自主退職」勧告が現実的。 ・「謝罪させたい＆罰したい」vs「腐ったミカンは早く捨てる」
4	「社内協力者」への対応	・ベトナムの場合、同部門の社員は不正事実は大なり小なり知っているケースが大半 ・「積極的加担」「消極的黙認」の見分けは難しい＝＞共犯認定は困難 ・「部門」としての再発防止策を自ら考えさせ提案させる ・今後も、どんな不正にも徹底的に調査/対処することを断言し、風土を変える努力

本日のまとめ

コロナ下の経済環境悪化による不正リスク

現地事情（“不正の四角形”）

調査の実務上の流れ、証拠収集のバリエーション

様々な「人事処遇」による不正予防と発生時対応

アジアゲートのサービス紹介

アジアゲートベトナム はベトナムでの経営、人事に関わる「ご相談パートナー」として各種サービスをご提供しております。
＜＜初回 のご相談は無料です。まずはお気軽にお声がけください＞ ＞

人事コンサルティング	会社設立サポート	進出前調査・M&Aサポート
人事コンサルティングが強みの弊社ならではの「法律面」と「現実面」からのアドバイス。人事経験豊富な日本人・ベトナム人スタッフによりご提供いたします。 • 顧問契約によるベトナム人事労務情報提供（メール配信、顧問先限定勉強会、面談相談など月極定額以外にも単発相談も可能です） • 労働契約書、就業規則、賃金テーブル、各種規則類の作成業務 • 人事の評価、報酬制度の作成や修正に関する作成アドバイス業務 • ベトナムでの人事/労務に関するセカンドオピニオンの提供 • 就労ビザや就労許可証（ワークパーミット）の取得代行 • その他、人事に関する各種代行、アドバイス業務	ベトナムでの事業は多くの困難も伴います。できるかぎり設立計画の前段階からのご相談に力を入れ、よりスムーズで、お客様の目指す場所に近づける進出サポートを目指しています。 • ベトナム事業に対する市場調査、設立計画に対する調査やオピニオンの提供 • 実際に駐在事務所、法人設立をおこなう際の行政手続き代行 （事業ライセンスの取得・追加）	不透明な部分が多いと言われるベトナム地場企業の実態調査を独自ルートによる情報収集を交えて“より現実に近い”内容でレポートいたします。 • ベトナムローカル企業の信用調査 • 取引先候補、事業提携先候補のリスト化や調査 • 面談や商談サポート

豊田英司 Eiji Toyoda

代表
toyoda@asiagatevn.com
T: +84-(0)94-653-2425

12F, Hapulico building, No. 85 Vu Trong Phung,
Thanh Xuan Trung ward, Thanh Xuan district,
Hanoi, Vietnam

立命館大学国際関係学部卒業後、1997年に日系大手人材派遣会社に就職。
2005年に米系大手総合メディカル・ヘルスケア企業に就職し、人事業務に従事する。その後、日系大手重機メーカーに転職。この間、人事部にて日本国内労務と、中国・インドの海外人事業務の経験を積んでいく。また、主に人事・総務の業務担当の現地駐在員として、インドネシア、ベトナム、インドでの製造工場や営業拠点の設立を行う。

2012年2月に日系人材会社のベトナム拠点の立ち上げ責任者として現地に赴任後、ベトナム進出コンサルティング会社、アジアゲートベトナムを設立し現在に至る。

ベトナム現地のトップクラスの人事・会計・法務のコンサルティング会社と連携して、クライアントである大手日系のメーカーや石油会社のベトナムのベトナム進出や、現地での業務運営のコンサルティングに携わっている。

クロールのサービス紹介

クロールは1972年にニューヨークで設立された、リスクマネジメントにフォーカスしたコンサルティング・ファームです。
市場リスク調査から、個別企業に関するリスク調査、コンプライアンス事案への対応から予防策策定、訴訟支援、サイバーセキュリティー対応など、多彩なサポートをグローバルに行っています。
ジャパンデスクではシンガポールを拠点に、ASEAN全域、インド、南アジア、オセアニアをカバーしています。

リスクを事前に把握し、回避する	現地拠点のコンプライアンス体制を強化する	有事における原因究明、解決を支援する
• 進出予定国、州、地域の政治・社会情勢、特定市場のサプライチェーン分析 • 市場や業界固有の不正や汚職等の把握 • 競合他社の分析（成長戦略、フォーカス、現地パートナーとの関係、財務状況等） • 買収・投資・パートナー候補や経営者のバックグラウンド、市場でのレピュテーション、政治的な関係、表面化されていないトラブル、対立、不法・非倫理的な商慣習の把握	• 財務的な監査を超えた、不正防止を目的とした業務プロセスや牽制機能の検証・改善 • 情報セキュリティ体制の検証と改善 • 新規採用者、退職者、外部業者（サードパーティ）に対するスクリーニング • 従業員や外部ベンダー向けトレーニングなど	• コンプライアンス事案発覚後の内部調査（フォレンジック調査から、社外の利害関係者調査まで） • 知的財産、経営機密情報漏洩調査 • サイバー攻撃、情報漏洩事案の対応 • 資産調査、債権回収の支援 • 上記各種事案における、法律事務所等のプロフェッショナル・ファームとの協業

坂出國雄 Kunio Sakaide

マネージング　ディレクター・ジャパンデスク責任者
ksakaide@kroll.com
T: +65 6645 4958

36 Robinson Road
#09-01 City House
Singapore 068877

坂出國雄は、クロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパンデスク」責任者である。

1993年中央大学文学部卒業。外資系クレジットカード会社にて、盗難や偽造を中心としたカード犯罪事案調査と予防活動に従事。米国コロンビア大学国際関係修士号(Master of International Affairs 専門は安全保障) を取得後、2003年にクロール日本支社入社。デューデリジェンス、不正発生後の事実確認調査および不正リスク予防のためのコンサルティング、市場リスク調査、知的財産侵害調査、競合調査、セキュリティ・リスク評価、など幅広く手掛ける。

2015年1月にクロール・シンガポール支社を拠点とする「ジャパンデスク」を設立。2016年マネジング　ディレクターに就任。現在、東南アジア、南アジア、豪州に展開する日本企業向けのリスク管理を支援している。
Certified Fraud Examiner (公認不正検査士) 保有。