

## コンサルタントの現場から

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で聞き取ったことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

### 第213回 気付いていない不正

#### コンプライアンス問題の難しさ

多くの企業で品質不正や会計不正問題が表面化し、信用を大きく落としている。コンプライアンス問題は企業経営そのものを揺るがすだけに、法令や社会規範遵守の重要性が認識されるようになった。これに伴い多くの企業で不正問題を発生させないための教育や対策が行われている。

ところで、不正の中には、これは不正だと認識して行ったものもある。不正とは気付かずに行っていたというものもある。前者はコンプライアンス違反を絶対にしないという意識改革が鍵となるが、問題は後者の場合だ。不正と気付かず、さらに良かれと思って不正をしていたということが横行すれば企業の存続そのものを揺るがす事態になる。

#### してはならない小手先の利益対策

社長の肝いりで始めた戦略事業がうまくいっていないので、何とか形だけでも黒字にする必要があるとして、共通部門費や当該事業の一部の費用を利益の出ている事業に配賦することで、赤字のはずの事業を黒字にしたり、海外の子会社の経営が厳しいので、それを助けるために子会社からの製品の購入価格を上げたり、日本から供給している材料の価格を下げたり、無償で技術支援したりというようなことは、誰もが考えそうなことだ。

本来のコスト力の強化や魅力ある商品の開発、販売拡大などによる黒字化には多大の労力と時間がかかる。それに対し、このような利益操作は、何の努力もせずに黒字化が実現できる。

さらにこの利益操作によって、課題と思われていた戦略事業を黒

字化したり、課題拠点が黒字化すれば、社内でもよくやったと評価もされる。そうすると、本来の黒字化するための取り組みを置き去りにして、形だけの利益を作るということが横行することになりかねない。このようなことが常態化している企業は、本当は赤字にも関わらず、表面的な黒字により問題が無いかのように見え、問題を置き去りにしてしまう。問題を隠して見えなくするだけだ。

#### 経営を揺るがすことも

また、このような利益操作は経営を揺るがす事態を招くことがある。本来赤字の事業をこのような操作で黒字化すれば、当該事業の固定資産や子会社株式の減損を回避するための操作とみなされかねない。また、海外拠点への支援は利益移転とみなされ追徴を受ける可能性がある。

すなわち、このような小手先の操作による黒字化は、不正な会計処理ということになりかねず、経営そのものを揺るがす事態に陥ることにもなる。

実際、減損回避のために仕入先から受け取るリベートを業績の不振な店に傾斜配分したり、原価の一部を他店に付け替えるなどをしてきたスーパーマーケットは上場廃止に追い込まれた。

#### 不正をしない・させない

大切なことは、ということが不正になるのかをしっかりと教育す

【第7面に続く】

#### <執筆者プロフィール>



高橋 功吉 (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 / 常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

**Lyon French Cuisine**  
フランスの家庭料理を  
高級ワインのセレクションと共に。  
くつろいだ雰囲気でのシェフの  
自慢のメニューをお楽しみ下さい。

Opentime  
Mon-Sat 11:30-14:00  
Lunch 11:30-14:00  
Dinner 18:30-22:00  
Sunday 18:30-22:00

ルワムルディー店 ルワムルディー・ソイ3角  
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

細やかな治療で  
もっとすぐれた美顔を...  
**ボンサク歯科**  
日本語が話せる医師、ボンサク、カモラット  
(矯正専門)にお任せください。  
初診・再診のどちらでも  
**ボンサク歯科** どうぞ  
◆診療時間◆  
月～土 8:00～20:00  
日 10:00～16:00  
●日本矯正歯科学会 (矯正専門) 認定  
●日本歯周病学会 (日本歯周病) 認定  
●日本歯内科学会 (日本歯内科学) 認定  
上野ハルステアカードのご提供により、  
歯周病や矯正治療をお受け頂けます。

Tel. 0-2261-6400-1 スクムビット  
46/5 Piman 49 Sukhumvit 49 Rd. North Klongtoei, Wattana, Bangkok 10110

**Miyako Car rent**  
都レンタカー  
**運転手付きレンタカー  
業界最安値** セダンタイプ

ヴィオスタイプ 1,200 B/8時間  
その他セダンタイプ 1,500 B/8時間  
ハイエースタイプ 1,900 B/10時間  
工業団地視察、ゴルフ、観光などに。

※1 運転手付き(ガソリン5B/km・高速代別途) ※2 外税VAT7% ※3 日本人即対応で安心

1か月から借りれる  
月優め、マンスリー契約も実施中!  
年単位はもちろん  
長期出張でのご利用も  
長期契約のメリット  
運転手の給料が含まれている。  
メンテナンス、保険は弊社負担。

日本人直通 ミヤコ サー!ゴゴゴ  
**082-385-3555**  
02-955-5645  
yoyaku@miyakothailand.com  
営業時間: (月～土) 8:30～17:30  
まずはWebで **www.miyakothailand.com**

**keishikai 日本人専門医院**  
恵歯会  
26年の実績  
www.keishikai.net

高品質の技工物  
一般歯科 歯周病治療 審美歯科  
口腔外科 矯正治療 インプラント治療  
デジタルCTスキャン導入  
口腔内がひと目でわかります。  
診療日: (月～金) 9:00～19:00  
(土) 9:00～17:00  
休診日: 日曜日  
お電話にてご相談ください

TEL: 0-2258-6268  
0-2258-1345  
info@keishikai.net

**タイ語出張レッスン**  
日本でもタイでもスカイプによる通訳レッスン可  
タイ語を基礎から  
日本語でお教えし  
ます。自宅・オフィス・ショップ・喫茶店などお好きな  
場所で学べるほか、  
skype、line、facebookなどを通じた  
レッスンも可能です

アササ・シーサクダ  
タイ語教師歴10年

**生徒募集**  
お問合せ先 Tel: 061-991-0684  
E-mail: Thaisensei85@gmail.com

## 【第6面から続く】

ることだ。例えば、移転価格については、経理部門以外の職場のメンバーは理解が薄いことが多い。海外子会社が品質トラブル輸出で赤字に陥る事態になっていけば、支援をしてあげようとするのは当然だ。しかし、海外子会社に技術支援や営業支援を行った場合、恩恵を受けるのは子会社なので、人件費を含めてかかった費用は子会社が負担する必要がある。ところが、この基本が理解されておらず、これらが無償で行えば、子会社への利益供与ということになってしまう。自己否認して税金を支払っていれば、問題はないがこのあたりは経理のメンバー以外は知らないことが多い。やってはならないことは何かを皆が知っておく必要があるということだ。

併せて、大切なことは、不正を起こさないためのチェックの目を持つこと。例えば、キャッシュフローを見れば、粉飾は見抜けることが多い。お金はうそをつかないからだ。見せかけの利益を出しても営業キャッシュフローが増えなければ運転資金が増えただけということになる。業績不振に関わらず利益が出ている場合、営業キャッシュフローがマイナスであれば粉飾が疑われる。意図的に在庫を積みなり、見せかけの売掛金を増やしている可能性が高いことになる。

また、日本の本社負担で研修名目で人を派遣したが、実際は現地会社の業務を担う立場で仕事をしているということになると、利益移転ということになる。海外での研修ということであれば、研修レポートなどがあるはず。これらをチェックしてみることも大切だ。

筆者も以前、経営監査部門に対して、監査の視点について講義したことがあるが、このベースは、経営を進める上での基本を理解すること。基本を徹底して理解して守ることができれば、コンプライアンスに違反するようなことはおきない。

M&Aによる買収も増え、多くの子会社を抱える企業も多い。それだけに適切な監査ができる体制の構築と教育が従来以上に必要な時代になったと言える。皆さんの企業では、これは具合が悪いと感じることはないだろうか。少しでも懸念される事項があるのであれば、逸早く是正することだ。

## タイで役立つ

第16回

## ビジネス格言

タイ人と働く現場でつかんだタイでのビジネスを成功に導くノウハウ、コツ。タイで活躍する日本人ビジネスパーソンが生の声をお届けします。

## 違いを楽しむタイでの異文化マネジメント

文化的近似性があると思われる日本とタイ、実は……。

さまざまな国の文化や国民性・行動様式を定量的に分析し、文化的価値を指数化したホフステッド指数を活用した、コグート＝シンによる「国民性分析」(国と国との文化的距離を測定)によると、日本人と価値観や行動様式が最も近い国はハンガリーで、次にポーランド、イタリアという結果になっており、韓国と中国とは、ドイツ、フランスよりも離れている。つまり、日本と中国・韓国は距離的近接感を有しているが、意外にもドイツやフランスより国民性の距離が離れていることを示している。

アジア圏に属する日本は韓国や中国と価値観や行動様式には近似性があると思われがちであるが、同分析では文化的差異性が際立つ結果となった。さらに驚くことに、マレーシアやシンガポールとでは、アメリカやイギリスよりも価値観や行動様式が異なっているのだ。

一方、同分析ではタイは27カ国と近い国民性を持っていた。27カ国の一部を列挙すると、トルコ・ベトナム・インドネシア・インド・バングラデシュなどとなる。

事業経営がグローバル化するにつれ、いろいろな人種や異文化との接触が避けられない。このため、異文化に対する感受性・受容性を持ち、相互理解を通じた信頼関係を構築することが海外での企業経営には求められる。



## 今週のビジネスパーソン

矢島洋一氏。前・東京都中小企業振興公社国際事業課プランマネージャー (元・ジェトロバンコク事務所アドバイザー)

あなたの「ビジネス格言」教えてください。格言とその背景(300字以内)に、氏名(できれば年齢)、在タイ年数、勤務先、業種、ポジション、従業員数を併記し、info@bangkokshuho.comまでご送付ください。

## エンジニアのための技術基礎研修

タイ人エンジニアを  
どう育てたらいいか  
わからない?

タイ人エンジニアの  
社内教育  
お任せください。

- タイ人大学講師によるタイ語での分かりやすい出張講義です。
- 貴社のエンジニア・テクニシャンのスキルがレベルアップします。
- テキストは日本語、タイ語、英語の3言語をご用意。

タイ人エンジニアの  
本当のレベルが  
わからない?

タイ人エンジニアの  
基礎力診断  
お任せください。

- 日本で長年の歴史。東証一部上場企業を含む600社以上が受験。
- モノづくりに必要な技術基礎知識を問うタイ語(英語)の試験問題。
- 技術基礎力を「見える化」。昇進・入社試験等で適正人材を確保できます。

1969年より日本で技術系通信教育と技術研修を通じて企業の人材育成を支援してきた工学研究社が「To-Be エンジニア試験」「To-Be メンテナンス技術試験」、および「To-Be エンジニア研修テキスト」を作成しています。

工学研究社ホームページ  
「To-Beエンジニア試験」  
[http://www.cogaku.tokyo/tobeEX/tobe\\_1.html](http://www.cogaku.tokyo/tobeEX/tobe_1.html)  
「To-Beメンテナンス技術試験」  
[http://www.cogaku.tokyo/tobeMT/tobe\\_mt1.html](http://www.cogaku.tokyo/tobeMT/tobe_mt1.html)

お問合せ先

Bangkok Shuho International Co., Ltd.  
Charm Issara Tower 1st Fl., 942 / 43 Rama 4 Rd., Sliyawongse, Bangrak, Bangkok 10500  
Tel: 02-632-9179 Fax: 02-632-9354-5  
E-mail: info@bangkokshuho.com 担当: オイル(日本語・タイ語)、白井