

# KPMG Indonesia Advisory Newsletter

April 2018



## インドネシア不正被害事例「ラッピング～売上債権回収に絡む着服～」

売上債権は、計上・請求・回収・貸倒処理のいずれのプロセスにおいても従業員不正が発生する可能性があり、在インドネシア日系企業でも被害の多い領域の1つです。

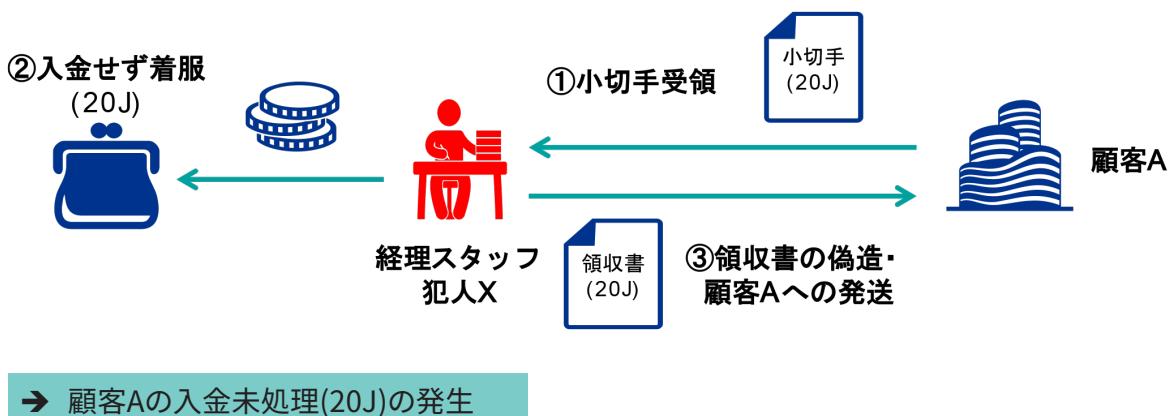
本稿では、インドネシアの日系企業で発生したラッピングという手口による横領・着服被害について、事例を紹介しつつ防止策および発見方法について解説します。

### 1. 「ラッピング」とはどんな手口か？

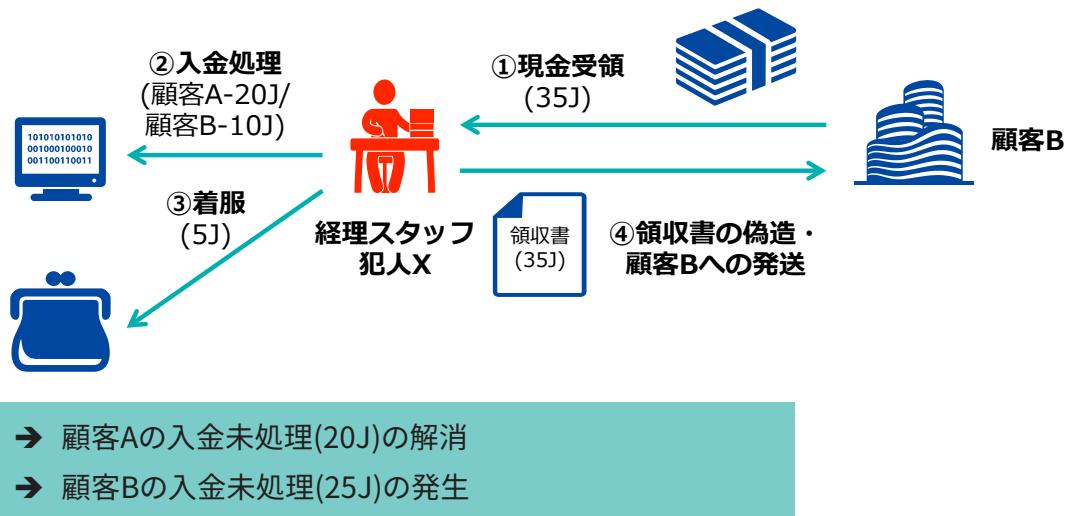
ラッピングは、典型的な従業員不正の手口の一つで、埋め合わせ横領とも言われる手口です。従業員が、顧客から回収した売掛金を横領し、当該事実を帳簿上において隠ぺいするために別の顧客からの回収した売掛金をさらに横領し、帳簿上では先の顧客の売掛金が回収されたかのように取り繕う行為を指します。主に、売上債権のスキミング(入金処理をする前に、現金を抜き取る行為)の隠蔽に使用される手口であり、現金回収が多い会社や記帳担当業務と回収業務を同一の人物が実施している会社などで、多く発生しています。

### 2. 日系企業での被害事例

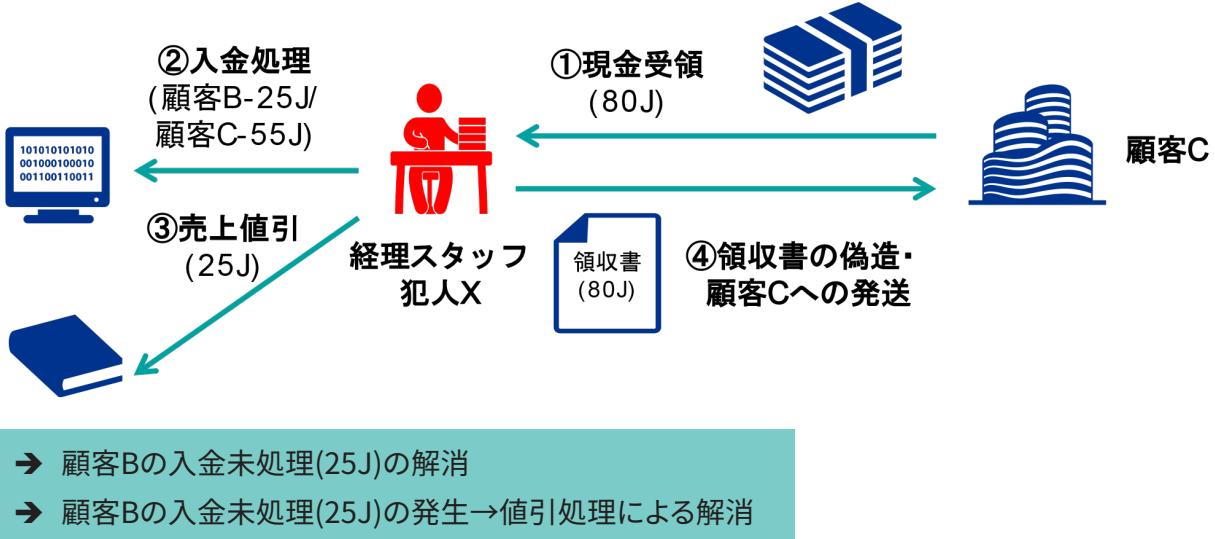
- 1) 経理スタッフX(犯人)が、顧客A社から売掛金20,000,000ルピアを小切手で回収。
- 2) 経理スタッフXは、小切手を現金化するものの、会社の入金口座には入れずに、着服。偽装工作として、領収書を作成し、A社へ発送。



3) 経理スタッフXは、顧客B社から現金で回収した売掛金35,000,000ルピアのうち20,000,000ルピアをA社からの支払い分、また10,000,000ルピアをB社からの支払い分として帳簿上入金処理を実施。残りの5,000,000ルピアは着服。ここでも偽装工作として、領収書を作成し、B社へ発送。



4) 経理スタッフXは、さらに顧客C社から売掛金80,000,000ルピアを現金で回収し、全額を入金処理するものの、25,000,000ルピアはB社の支払  
い分として、また 55,000,000ルピアはC社の支払い分として帳簿上記録。同時に、C社の売掛金残高  
25,000,000ルピアについては売上値引として処理し、帳消し。同様に、領収書を偽造し、C社へ発送。



経理スタッフXは、これ以降、顧客からの入金がある度に、不正処理をした入金の埋め合わせのために、同様の手口を繰り返し実施し、長期間に渡り、着服を続けていました。

上記の通り、ラッピングという手口は、入金された売掛金の着服を隠すための穴埋め処理を、不正が発覚されるまで長期間に渡って繰り返し実施することが特徴です。また、事例のように、不正の発覚を防ぐために、督促状の偽装発行、売上値引処理や貸倒処理、返品処理などの隠蔽工作を同時に実施するなど複雑なスキームとなっているケースがほとんどです。

### **3. ラッピング被害の兆候**

ラッピングによる横領・着服を実施する際には、当然ながら、売掛金処理や入金処理の帳簿上の操作が必要となるため、帳簿上の売掛金・現預金数値に不正の兆候が現れるはずです。また、不正を隠蔽するために穴埋め処理を繰り返す必要があるため、不正を実行している従業員の行動にも不自然と思われるものも出てくると思われます。以下のような事象がある場合には、ラッピングが行われているかもしれません。

- 説明できない売掛金残高の存在(最近の売掛金が入金されているのに関わらず、過去の分で未回収が発生している等)
- 売上債権の回転率の悪化
- 顧客からの入金日と売掛金の消込日の差異の発生
- 売上値引処理・貸倒処理・返品処理の増加
- 売掛金管理業務におけるミスの増加(入金済み顧客への督促状の送付などによる顧客からのクレームの発生など)
- 売掛金管理・入金管理業務の担当者の生活態度・勤務態度の変化(急に派手な生活になつた、売掛金管理・入金管理業務の担当者が長期休暇を取得しないなど)

### **4. 発生防止策**

ラッピングによる横領・着服を防止するには、少なくとも売掛金管理業務・入出金管理業務を以下のように適切に整備することが不可欠です。

- a) 小切手での入出金を原則不可とし、銀行口座振込に変更する。
- b) 入出金の記帳業務と回収業務の職務を分離する。
- c) 値引処理・貸倒処理・返品処理の承認・チェック体制を確立する。
- d) 定期的に顧客に対して売掛債権の残高確認を行う。
- e) 売掛金の年齢管理・滞留債権管理態勢を確立する。
  - (1) 年齢管理・滞留債権管理処理に関する適切な職務分掌を整備する
  - (2) 長期滞留債権に対する対応方針・ルールを定める
  - (3) 年齢管理の結果の報告・共有体制を構築する
- f) 領収書管理ルール(使用記録・連番管理など)を確立する。等

なお、売掛金管理業務・入出金管理業務を適切に整備しているだけでは、ルールと運用の実態に乖離が発生していることもあります。そのため、定期的に業務の運用状況をモニタリング・チェックすることが必要です。

#### **<本件に関連するKPMGのサービス>**

##### **→ 不正リスク診断**

規程等の文書や統制手続きのレビューを中心とする短期診断により、不正リスクのリスク対策の十分性や不正発生の可能性があるシナリオと不正リスク管理上の脆弱点を洗い出します。

##### **→ 内部統制整備支援**

不正リスクの低減に向けて、必要となる内部統制の構築に向けて、改善策の策定、フローチャート・業務記述書・リスク・コントロールマトリックス等の文書の作成を支援します。

##### **→ 内部統制の運用状況のチェック(内部監査等)**

規程や各種内部統制文書に基づき、適切に運用が実施されているかチェックします。あわせて、現行の内部統制の課題を把握し、効率的かつ効果的に運用するための改善策の検討も実施します。

**詳細は、以下にお問合せください。**

**KPMG Siddharta Advisory**

35<sup>th</sup> Floor, Wisma GKBI  
28, Jl. Jend. Sudirman  
Jakarta 10210, Indonesia  
**電話:** +62 (0) 21 574 0877  
**ファックス:** +62 (0) 21 574 0313

**Irwan Djaja**

**Executive Director**

[Irwan.Djaja@kpmg.co.id](mailto:Irwan.Djaja@kpmg.co.id)

**蓑和秀夫**

[Hideo.Minowa@kpmg.co.id](mailto:Hideo.Minowa@kpmg.co.id)

**[kpmg.com/id](http://kpmg.com/id)**

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG Siddharta Advisory, an Indonesian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.