



## インドネシアにおける間接材購買のリスク管理のポイント

製品の生産に直結する原材料・部品などの直接材に対して、消耗品・事務用品・修繕や広告宣伝サービスなどの間接材の購買については、従業員不正や業務委託先における情報漏洩など様々なリスクが内在しているのに関わらず、在インドネシア日系企業でのリスク低減に向けた対応は遅れています。本稿では、間接材購買におけるリスクを紹介しつつ、リスク管理のポイントについて解説します。

### 1. 在インドネシア日系企業の購買業務におけるリスク管理の課題

多くの企業では、コスト削減や現地調達への推進・品質管理の強化に向けて、日本本社及び日本人駐在員を中心に、業務ルールの整備などのリスク管理体制を推進してきました。それらの取り組みは、取引金額が大きく、製品の品質にも直結する直接材購買から着手するケースが一般的で、間接材購買については様々なリスクが内在しているのに関わらず、十分なリスク管理体制が整備できていないという企業が目立ちます。

実際に、在インドネシア日系企業において、購買担当者のキックバックの受領や、取引先における廃棄物の不正横流し、取引先による不正請求などのトラブルが発生するなど、リスクが顕在化する事例が増えてきています。直接材ほど製品やサービスの提供に直結するものでないにせよ、誤った間接材の購買管理は収益性の悪化・資産の流出・コンプライアンス違反・企業イメージの悪化等を招き、最終的には事業継続を困難にするなど多大な影響が想定されるため、早期の適切な対応が不可欠です。



## 2. 間接材購買におけるリスク

リスク管理を強化する上では、自社に潜在的に存在するリスクを適切に把握することが第一歩となります。業種や自社が保有する業務機能により、想定されるリスクは異なりますが、一般的に以下のようなリスクが考えられます。

(表1: 想定される主なリスク)

リスク分類	発生事例	想定発生領域
従業員不正 (取引先との結託)	キックバック、リベート、親族企業との取引・高値での発注等	間接材全般
取引先不正	不正請求、取引先による物品の横流し等	間接材全般
情報漏洩	機密情報・個人情報の漏洩	業務委託
コンプライアンス違反・レピュテーション	廃棄物処理に関する法令違反、取引先における労働災害・児童労働、反社会的勢力との付き合い等 ※労働法違反、個人情報保護違反、下請法違反	業務委託、資材・部品
取引先管理	品質不良、仕様未達、業務不履行、履行遅延	業務委託、資材・部品
誤支払	二重支払、未検収品の支払、支払遅延等	間接材全般
会計処理の誤り	仕訳区分の誤り(資本的支出と修繕費の区分誤りなど)、計上漏れ等	修繕

## 3. 間接材購買におけるリスク管理の考え方・対応策

間接材購買におけるリスク管理の基本的な考え方は、通常のリスク管理と大きくは変わることはなく、「いかにリスクの発生可能性を最小化するか」、そして「リスク顕在化時の被害・影響を許容可能な範囲に抑えるか」ということとなります。上記の考え方は、取引先の選定から、物品・サービスの提供完了及び支払いの完了までの購買業務のあらゆる段階に適切に反映していく必要があります。

### (1) 取引先の選定・評価

取引内容・契約形態・取引予定期間に応じて、求められる取引先の選定基準は異なりますが、まず自社に適切な選定基準を保持することが必要となります。一般的には、経営姿勢(機密保持体制、コンプライアンス遵守状況等)、財務健全性、供給能力、品質管理能力、サポート体制等、価格以外の項目の重要性も勘案しながら、取引先を総合的に評価し、選定していく必要があります。また、取引先を定期的に評価し、取引の継続の可否については確認することも重要です。加えて、取引先から入手した書類だけでなく、第三者(外部機関、業界関係者など)からの情報収集や取引先の訪問、経営者インタビューを通じて、多角的に審査・評価していくことが肝要です。

取引先と購買担当者の癒着を防ぐためにも、購買要求部門と購買部門を分離することも、内部統制上は重要となります。

### (2) 取引先との契約

消耗品やオフィス機器など定期的に購入する物品の購買については、取引先と契約書を締結せずに、品目・数量・価格が記載された発注書を発行するのみという企業も少なくありませんが、取引先の義務・責任の明確化及びトラブルの防止のためには、取引先との書面による契約を通じた義務・責任を契約締結当初から明確化しておくことが望ましいと思われます。自社の購買契約における取引先に対する要求事項を整理し、購買取引契約書及び業務委託契約書の雛型を整備し、それらを用いて効率的かつ効果的に契約手続きを進めていくことが肝要です。また、契約書に明記した要求事項(サービス品質、業務手続等)が適切に達成されているか自社または自社が指定した第三者がモニタリングできるように、調査条項・監査権を契約書に盛り込んでおくことも望ましいといえます。

### (3) 業務運営体制の整備・運用

取引先の選定及び契約締結を通じて、一定程度リスクを低減することは可能ですが、社内の仕組みとして、リスクの顕在化・被害の最小化を防ぐ仕組みを整備することが不可欠です。

決裁権限や申請・承認ルートの明確化だけでなく、キックバックなどの癒着・結託を防ぐための購買担当者のローテーション制度(担当する取引先の変更等)の導入、経理部門による発注内容・検収内容・請求書の突合の徹底、定期的なサプライヤー監査の実施、購買担当者・購買要求部門のコンプライアンス意識向上に向けた研修の実施などが挙げられます。近年では、データ解析技術の向上を受け、購買記録のデータ分析を通じた異常取引の検出を実施するなど、モニタリング体制の強化を図る企業も増えてきています。

## 4. 本件に関連するKPMGのサービス

### (1) 購買リスク診断・業務整備支援

購買業務において想定されるリスクシナリオを基に、インタビューや資料確認を通じて貴社の内部管理体制・業務プロセス整備・運用上の不備・弱点を洗い出し、改善策を検討するサービスです。

### (2) 購買取引記録のデータ分析による異常取引の発生・原因の特定

社内に蓄積された膨大なデータを分析し、不正行為(横領・架空売上・特定のベンダーの選択・特定の取引先に対する有利な条件の提示等)などのリスクの潜在的兆候を特定するサービスです。過去データの多角的な分析などにより、異常取引先・異常取引を検出します。

### (3) 取引先監査・契約遵守サービス

契約相手の契約義務の遵守状況の確認を通じて、契約遂行にあたり潜在する脆弱性の特定、契約(締結～モニタリング)プロセスの改善を推進するサービスです。

**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**

**Partner, Chief Executive Officer**

Irwan.Djaja@kpmg.co.id

**養和 秀夫**

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.