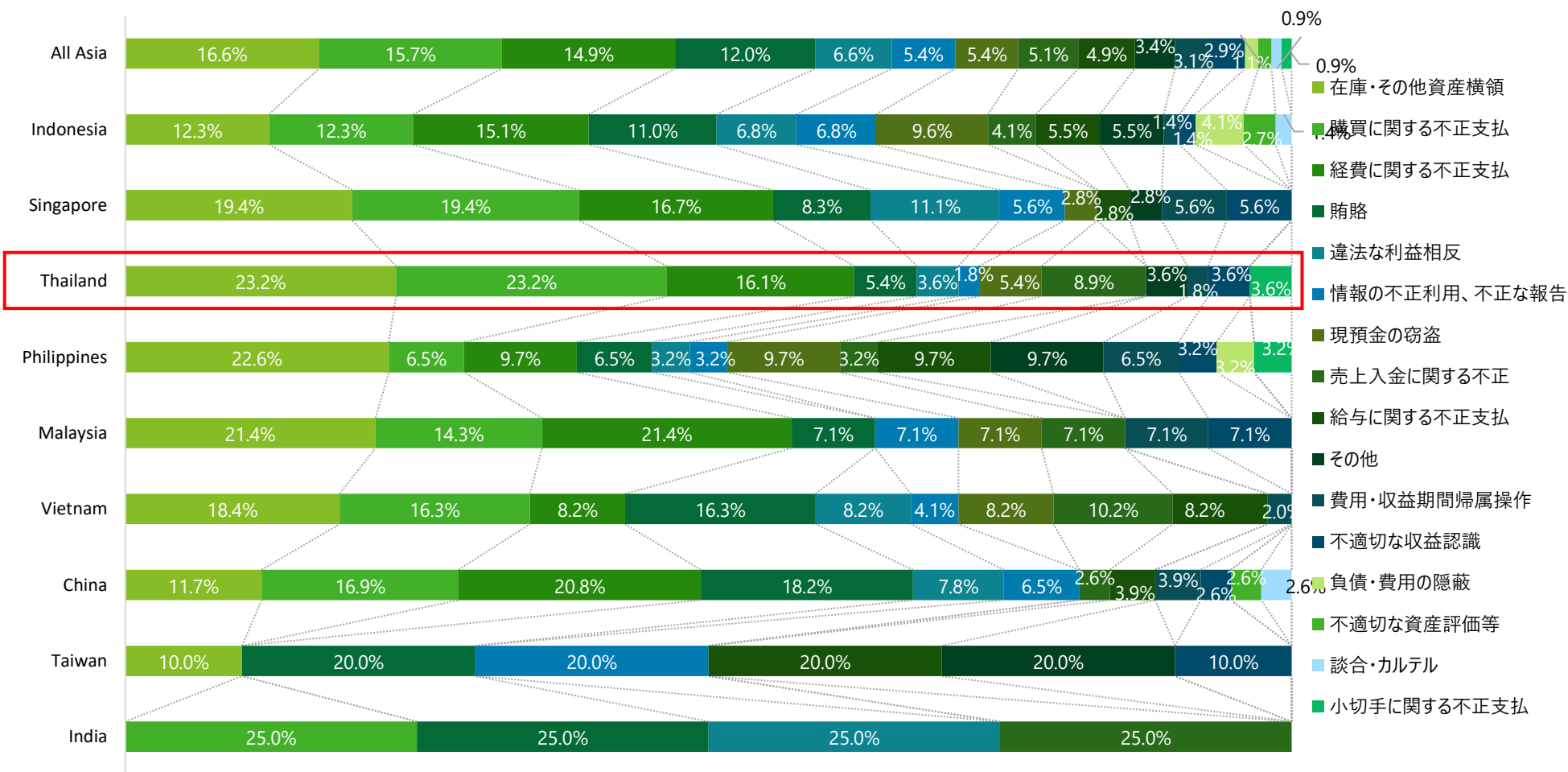




不正・インシデント防止のために－短期間で実行可能な、  
購買/経費支出取引の見える化と内部統制改善支援のご紹介

# タイにおいては在庫、購買及び経費プロセスからのインシデント案件が6割超を占めています

## 国別の顕在化不正・インシデント



Deloitte実施「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査 2021年版」より抜粋

# その中でも現金が絡むプロセスからの不正・インシデントが増加傾向にあります

## タイで実際に起きた不正・インシデント事例

### 事例【購買プロセス：仕入先からのキックバック、相見積りの不実施】

相見積りを取るルールにはなっているものの、稟議書に添付されている資料はエクセルで作成されており、実際には相見積りを取らずに購買担当者が適当な金額を記載して、担当者が選定したベンダーになるように資料を整えていた。担当者はベンダーからキックバックをもらっていた。

### 事例【経費プロセス：経費の私的利用】

経費申請を行う際は証票を添付をするルールがあったものの証票自体が偽造されていた。証票はタイ語で書いてあるため、日本人マネジメントは理解ができず、深く確認をすることなく（且つ少額だったため）、承認を行っていた。

### 事例【現預金管理プロセス：小切手サインの偽造】

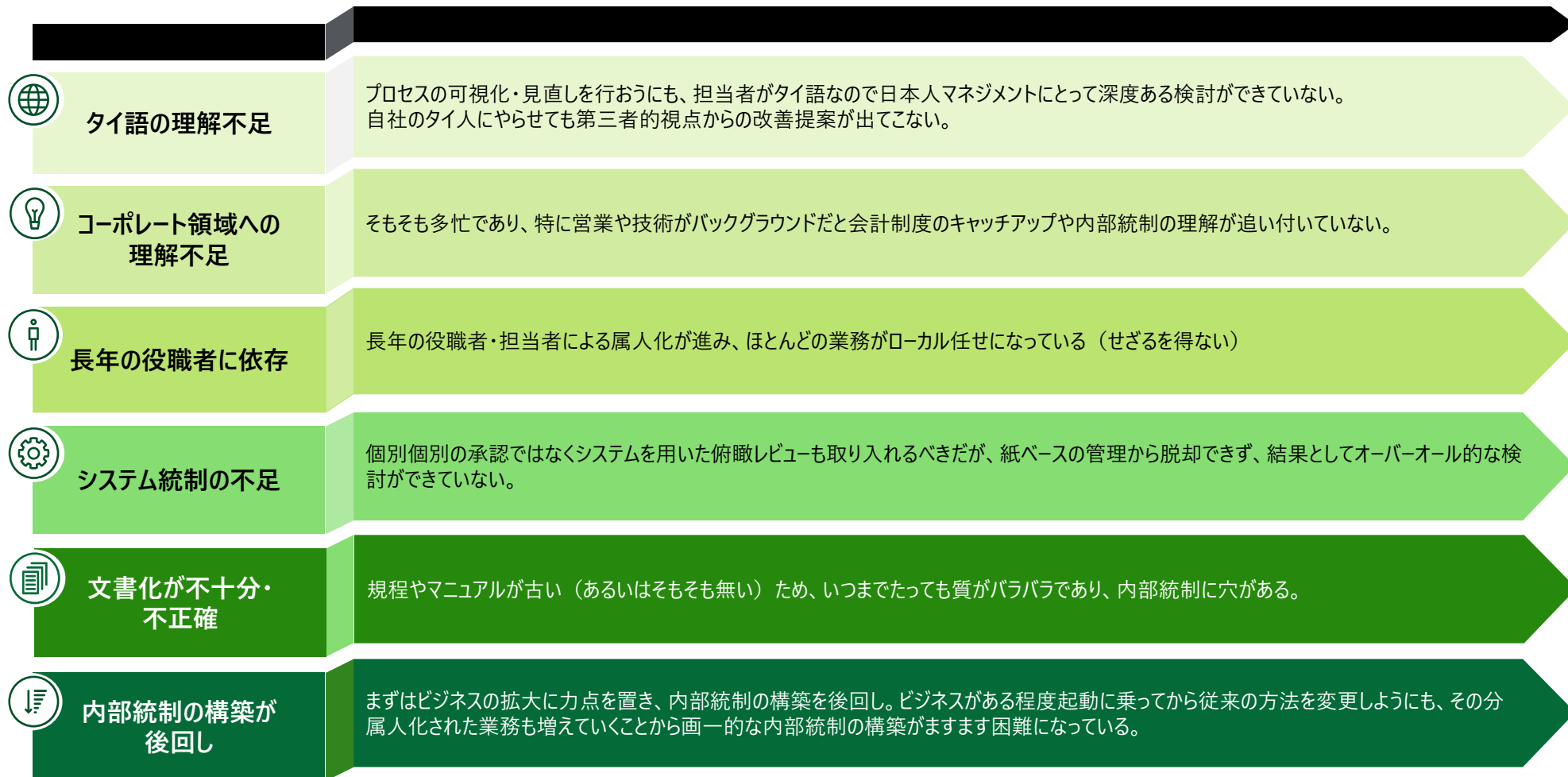
小切手の払い出しはマネジメントのサインが必要だが、経理コントローラーがサインを偽造し着用していた。小切手は経理コントローラーが管理をしており、小切手帳上は払い出し件数とも一致し、期末の預金残高とBank Statementも一致しているためマネジメントが気づけなかった。

### 事例【在庫プロセス：商品、製品の盗難や私的売却、棚卸差異の不一致要因の未検証】

棚卸差異の不一致が生じているが、その差異要因を未検証のまま放置されている。明確な経理ルールもなかったため差額は雑損失等で処理をし、帳簿残高を実残高にあわせる処理が暗黙のルールとして存在していた。その後、不一致の原因は従業員が不正に持ち出して私的に売却していたことが判明。

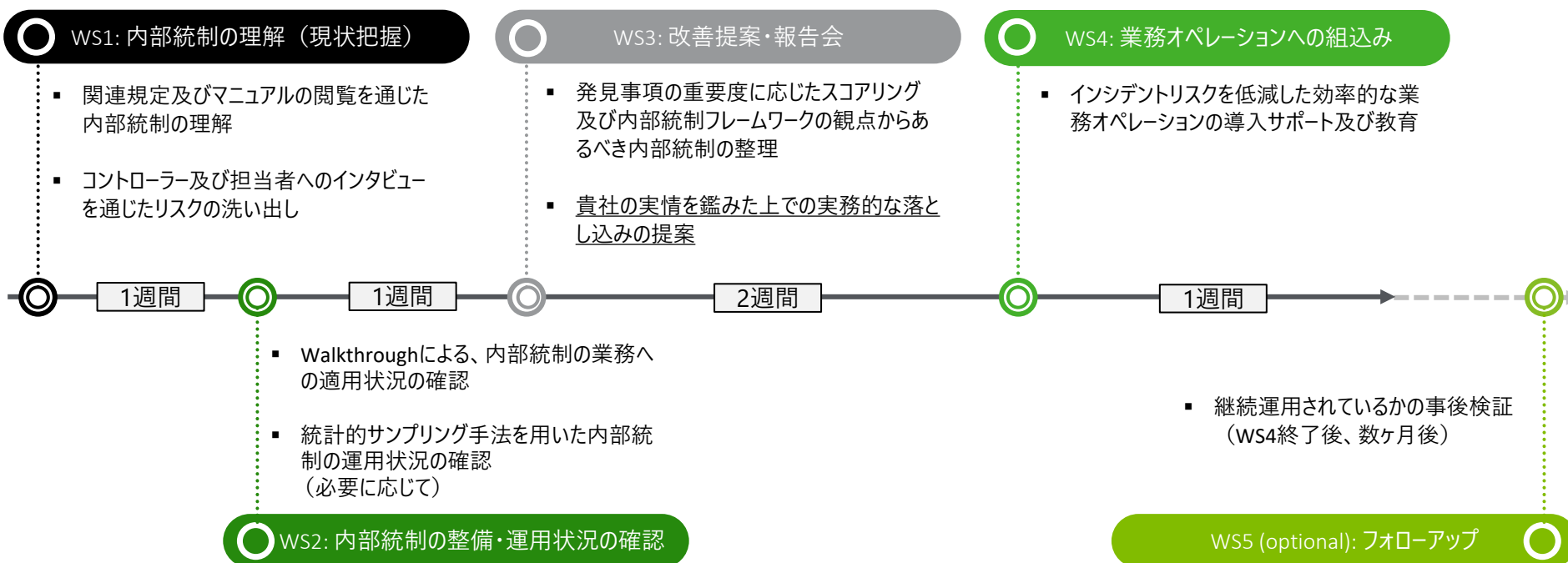
# 不正・インシデントの要因の多くは形だけの内部統制となっていることが原因と考えます

## 在タイ日系企業においてよく見られる傾向



# 本サービスでは、現金が絡むプロセスにフォーカスして、インシデントを効果的・効率的に防止する内部統制を短期間でオペレーションに落とし込むことを目的としています

## 内部統制構築までのロードマップ（例）



# COSOのフレームワークに準拠した上で最適なソリューションを提供します

## 目的

内部統制の理解及びその整備・運用状況の確認

WS #	Topics	Deloitteによる実施事項（詳細）	貴社による実施事項	成果物
1	内部統制の理解（現状把握）	<ul style="list-style-type: none"><li>マネジメント及び主要なコントローラーへのインタビューを通じた企業のガバナンス構造及び統制環境の理解</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>インタビューへの出席</li><li>関連する文書の提供</li></ul>	本WSでは特に想定していません。ただし、発見事項については recommendationとともに 適時にマネジメントの皆様とコミュニケーションを取ることとしています。
2	内部統制の整備・運用状況の確認	<ul style="list-style-type: none"><li>業務手順書やガイドライン等の関連文書のレビュー</li><li>各プロセスで定められた手順が、実際に業務に適用されているかについて実際の文書や証票を用いた検証</li><li>発見事項の抽出と影響度の調査</li><li>発見事項の重要度に応じた内部統制の見直しと文書の更新の要否の検討</li><li>（必要に応じて）内部統制の運用状況の評価の実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>その他、Deloitteのフォローアップ質問に対するご回答</li></ul>	

# COSOのフレームワークに準拠した上で最適なソリューションを提供します

## 目的

改善提案及びオペレーションへの組み込み

WS #	Topics	Deloitteによる実施事項（詳細）	貴社による実施事項	成果物
3	改善提案・報告会	<ul style="list-style-type: none"><li>マネジメント及び主要なコントローラーを対象とした最終報告会の実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>最終報告会への出席</li></ul>	最終報告会資料: <ul style="list-style-type: none"><li>Executive Summary</li><li>Scope of work</li><li>Findings and recommendations</li><li>Management response detailing</li><li>Responsibilities and timeframe for completion by Client responsible department</li></ul>
4	業務オペレーションへの組み込み	<ul style="list-style-type: none"><li>発見事項の重要度に応じたスコアリング及び内部統制フレームワークの観点からあるべき内部統制の整理</li><li>発見された不備に対するアクションプランの提案。<u>あるべき内部統制の伝達のみならず、貴社の実態に合わせた実装可能な内部統制の構築や落とし込み方法の提案を実施。</u></li><li>インシデントリスクを低減した効率的な業務オペレーションの導入サポート及び教育</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Deloitteからの提案事項に対する貴社見解のご提示</li></ul>	

# 1～2ヶ月の短期間プロジェクトとし、期末決算を迎えるにあたっての最終チェックを行います

## プロジェクトスケジュール（例）

Phase	Month 1				Month 2			
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Set up PMO	■							
WS1：内部統制の理解（現状把握） WS2：内部統制の整備・運用状況の確認	■	■						
WS3：改善提案・報告会			■	■				
WS4：業務オペレーションへの組み込み					■			
Status Update		■		■				

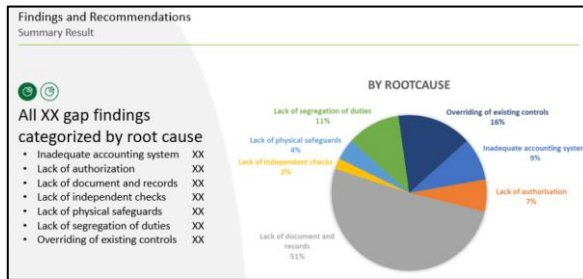
\*WS5：フォローアップについてはWS4の終了後、数ヶ月後に実施することとしています（ただし、optional）



# Root Cause分析や重要度を踏まえた上で、優先的に取り組む課題を明確にします

## 成果物のイメージ

### Root Cause



### 発見事項の詳細及びRecommendation

Topic	Responsible Department	IT Related
2. XXXXXXXXXXXX	Accounting & Financial	No

**Findings and Recommendations**  
Result Breakdown | Financial Reporting

**Root Cause**  
XXXXXXXXXXXX

**Risk/ Impact**  
1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
3. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Recommendation**  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Step**  
1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### 発見事項に対する重要度の明示

Process	Critical	High	Medium	Info	Total
Sales and Revenue	X	X	X	X	X
Inventory (Distribution)	X	X	X	X	X
Procure to Pay Management	X	X	X	X	X

**Findings and Recommendations**  
Summary Result

Process	Topics	Responsible Department	Fraud Risk	IT Related	Significant Level
Production	1. XXXX	Production Control and System	No	Yes	High
	2. XXXX		No	Yes	Medium
Financial Reporting	3. XXXX	Accounting & Financial	No	No	Critical
	4. XXXX		Yes	No	
	5. XXXX		No	No	Medium
	6. XXXX		No	No	High
	7. XXXX		No	No	
	8. XXXX		No	No	
	9. XXXX		No	No	
	10. XXXX		No	No	
	11. XXXX		No	Yes	
	12. XXXX		No	Yes	

### オペレーションへの組み込み

Recommendation on XXXX: Accounting and Financial - XXXX  
XXXXXXXX

**Change Point**

- 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Legend: New Process (Green), Change Process (Yellow), Recommendation (Red)

Recommendation on XXXX: Accounting and Financial - XXXX  
XXXXXXXX (Cont.)

**Recommendation Point**

- The ERP system should be XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXX information
- XXXX information
- XXXX information
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXX
- XXXX

# 短期間での成果を出すために日系企業の皆様に対するサポート体制も整えています

## Deloitteの強み

### 日系企業へのサービス提供実績

Deloitteタイのクライアント1,200社のうち、日系企業はその半分以上を占めています。Deloitteは日系企業に対する多くのサービス提供実績があり、貴社への報告にあたっては日系企業としての実務的な落としどころや横目線を取り入れながら有用な情報提供が可能です。



### マネジメントの皆様に対するサポート

Deloitteタイは日系企業サービスグループという組織を有しており、17名の日本人専門家で構成されています。海外で困難となる現地とのコミュニケーションや文化の違いも適切にコーディネートした上で貴社のプロジェクト推進をサポートします。



### 貴社スタッフに対するサポート

現地でのプロジェクト推進にあたっては、現場をより深く理解するためにもタイ語で行うことが何よりも重要です。Deloitteタイではタイ公認会計士の資格を持つメンバーが直接現地スタッフとタイ語で直接やり取りし、微妙なニュアンスを理解しアドバイスを行うことで、より効果的に貴社の業務効率化を達成します。





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

#### **About Deloitte Thailand**

In Thailand, services are provided by Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.