



Deloitte Thailand JSG Webinar コロナ下におけるガバナンス体制の再検討

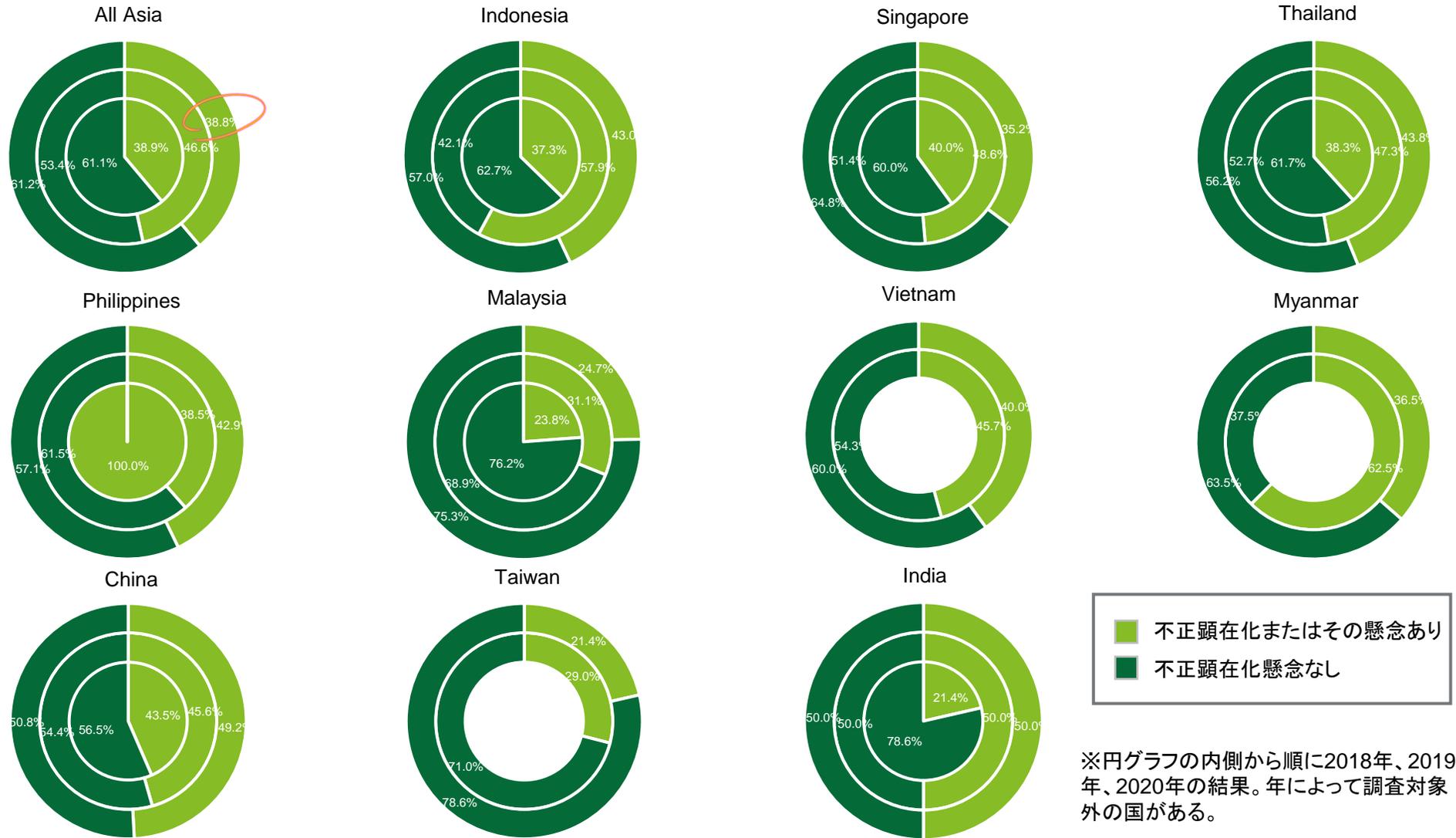
アジェンダ

1. アジアにおける不正の傾向 P.3
2. タイにおける不正の具体事例 P.11
3. 不正への対応 P.20
4. Deloitteにおける取り組み P.27

アジアにおける不正の傾向

過去三年間の不正発覚の有無

前年から減少しているものの、依然として回答社数の3分の1以上の会社で不正が発覚している

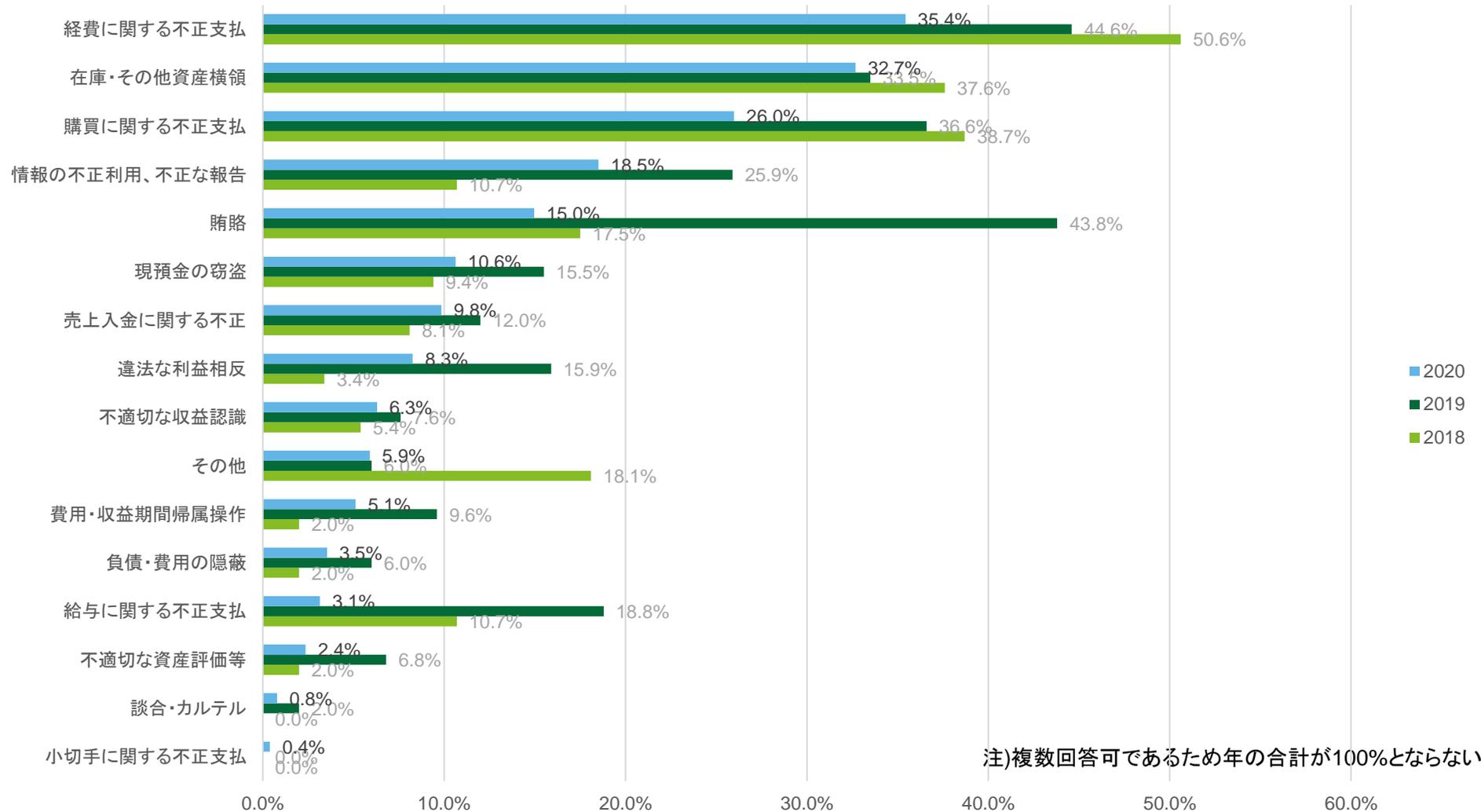


※円グラフの内側から順に2018年、2019年、2020年の結果。年によって調査対象外の国がある。

出所：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(2020年版) 有限監査法人トーマツ

不正の種類 (All Asia/前年比較 複数回答)

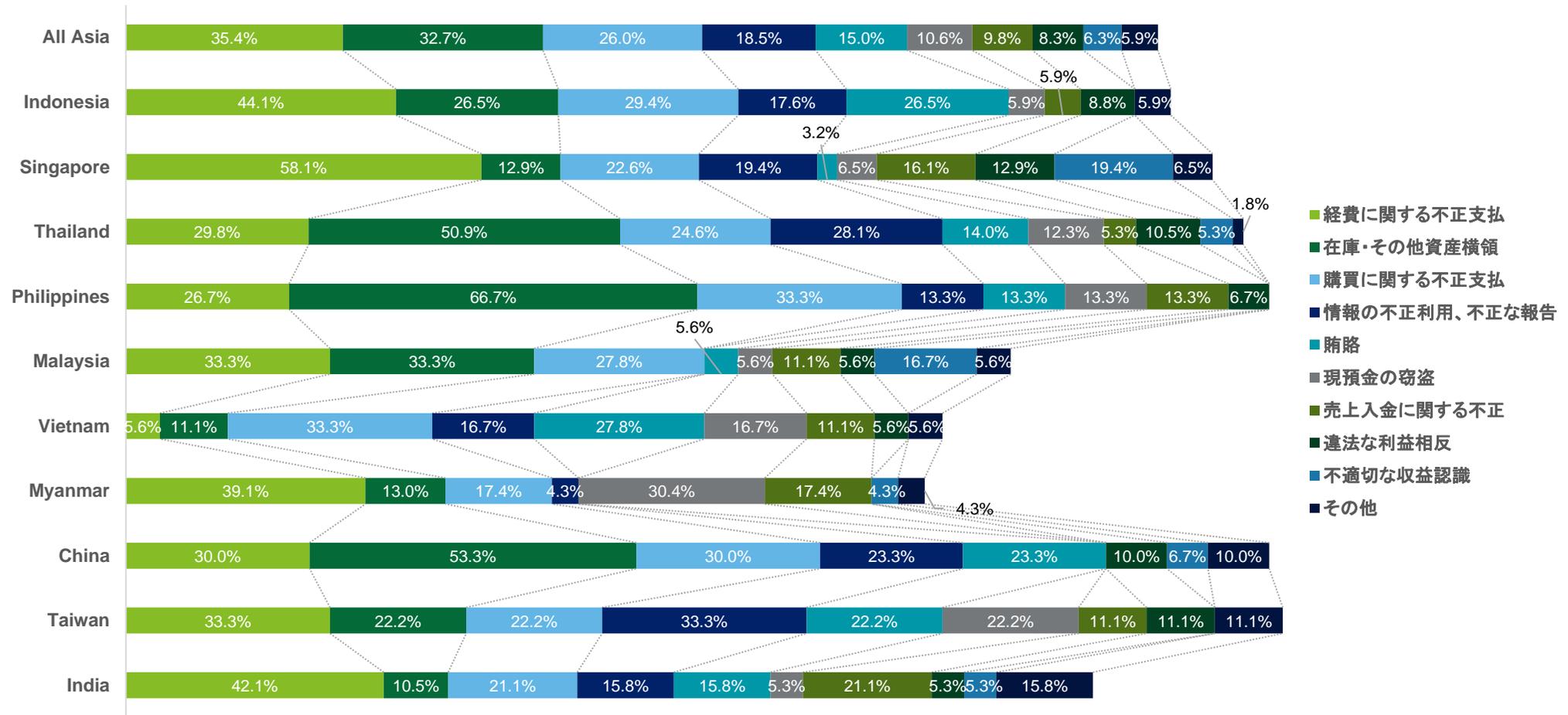
COVID-19下で経済活動が停滞し、経費に関する不正支払、在庫・その他資産横領等が昨年に比べ減少しているが、注視すべき不正に大きな変更はない



出所：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(2020年版) 有限監査法人トーマツ

国別の顕在化不正 (複数回答, All AsiaTOP10)

国・地域により割合に差はあるが、不正支払、資産横領、賄賂などの個人の利益に直結する不正が多く見受けられる

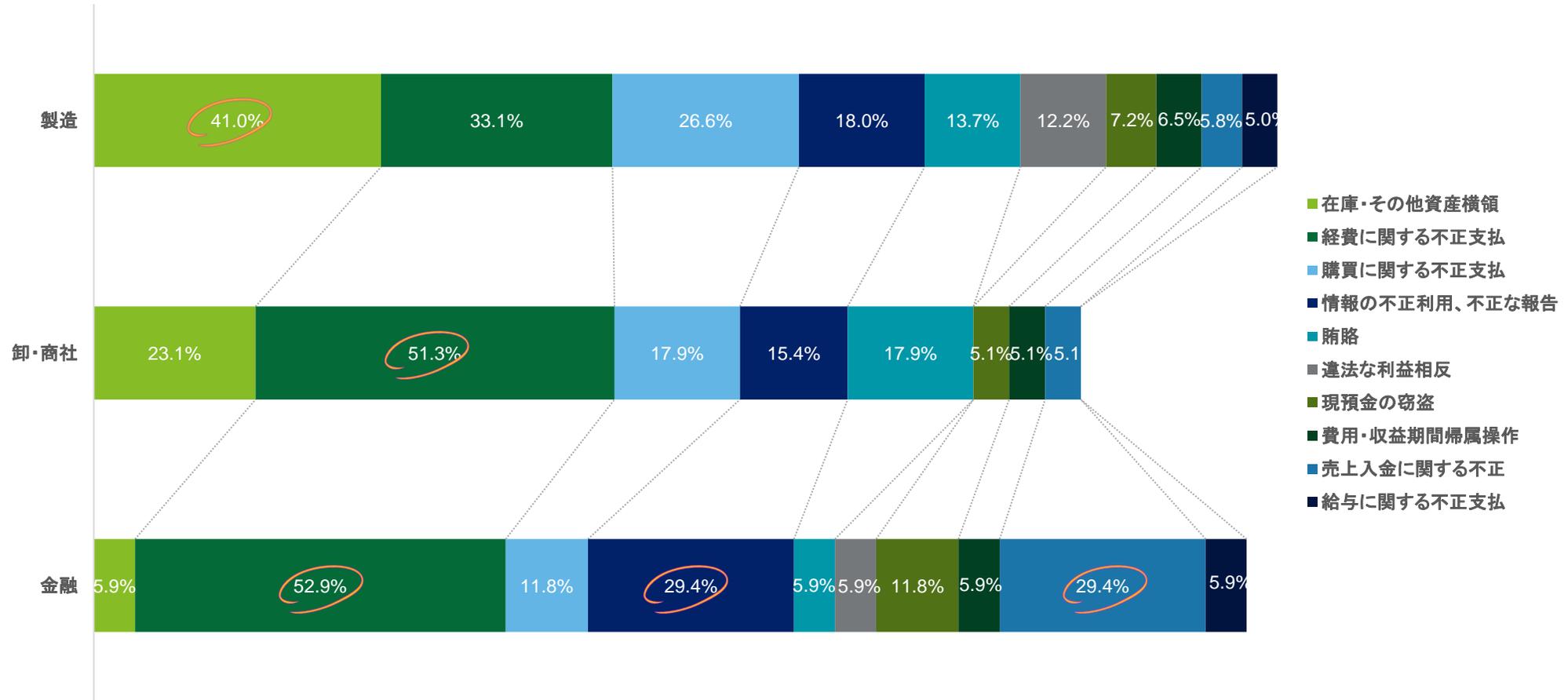


出所：アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査(2020年版) 有限監査法人トーマツ

注)リスクの順番はAll Asiaでの順位に則している

業種別(製造/卸・商社/金融)の顕在化不正 (複数回答, 製造業TOP10)

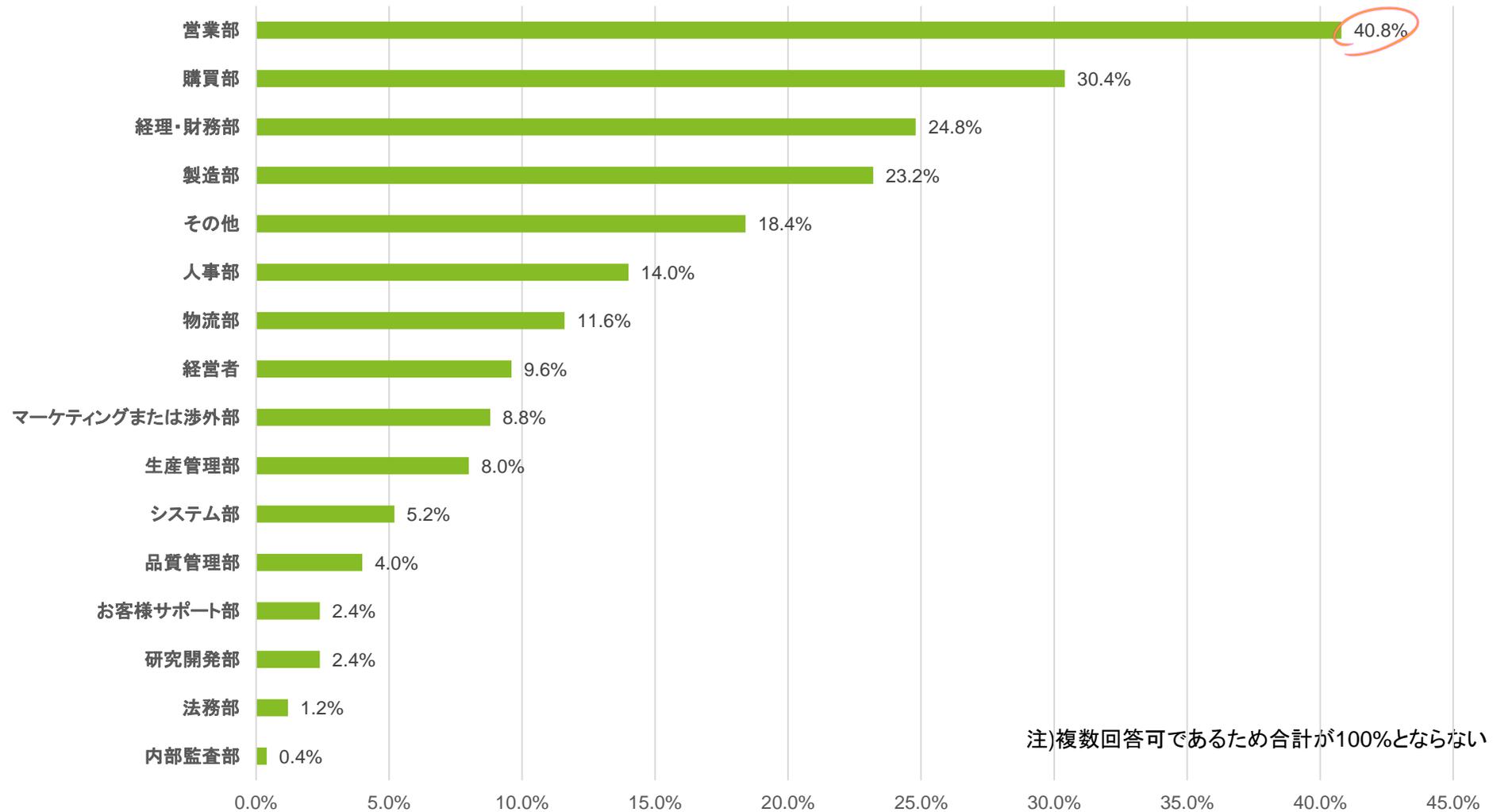
製造業では資産横領、他二業種では経費に関する不正支払が首位であり、かつ金融では情報の不正利用、不正な報告と売上入金に関する不正が他業種より高い



注)リスクの順番は製造業での順位に則している

不正が発覚した部署 (All Asia 複数回答)

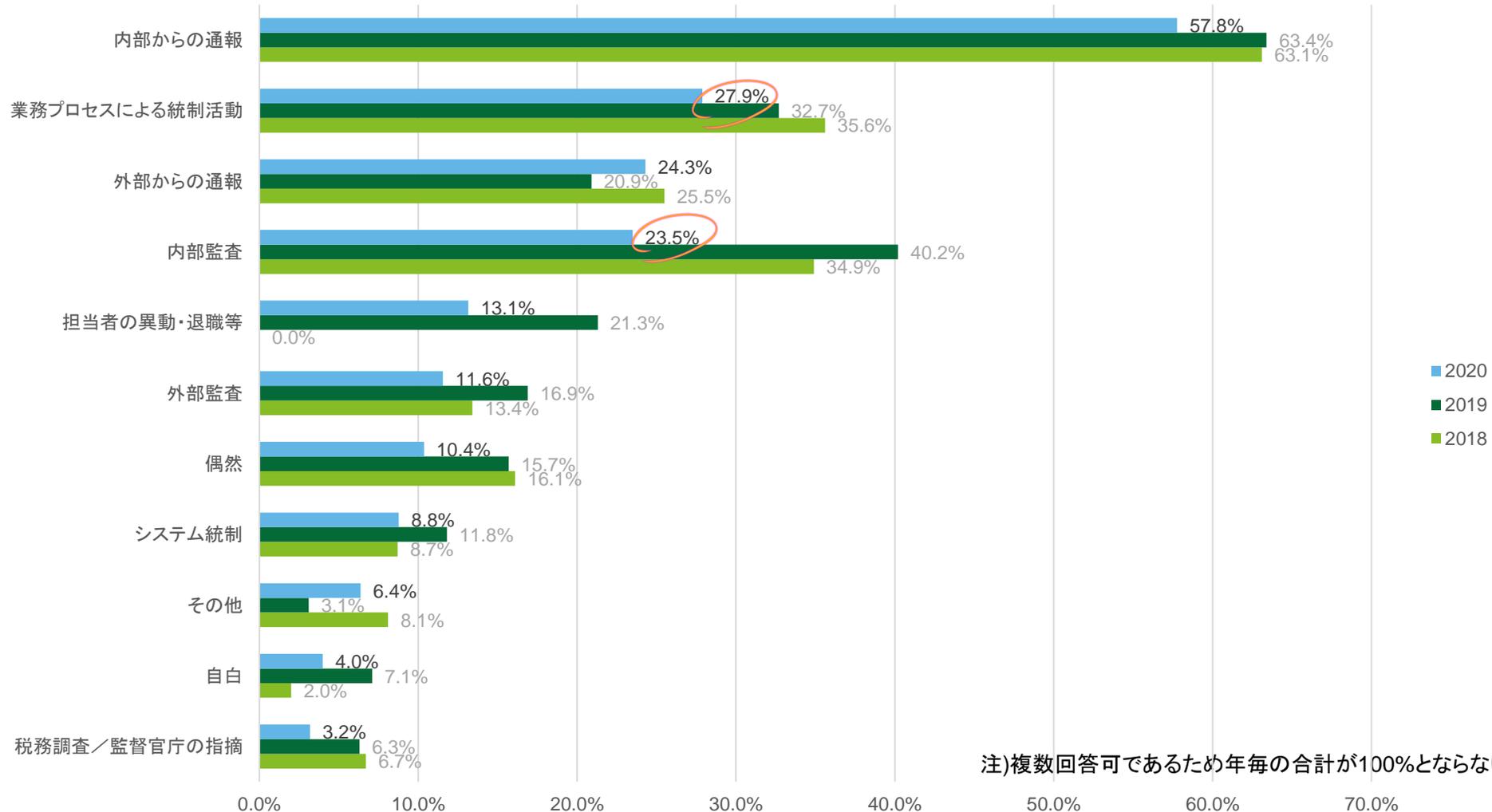
前年度首位であった営業部が引き続き首位であり、営業部での不正リスクの高さと不正を防止・発見する統制の必要性が伺える



出所：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(2020年版) 有限監査法人トーマツ

不正の発覚経緯 (All Asia 複数回答)

業務プロセスによる統制活動と内部監査による不正発覚が去年から引き続き上位にあり、継続して内部統制の重要性が高まっている



注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

出所：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(2020年版) 有限監査法人トーマツ

東南アジアにおける日系子会社における内部統制レベル

東南アジアにおける日系企業の現地法人における内部統制の脆弱性が顕著に表れているといえる

業務における内部統制にかかわる質問への回答

現地法人における内部統制の脆弱性に対する認識

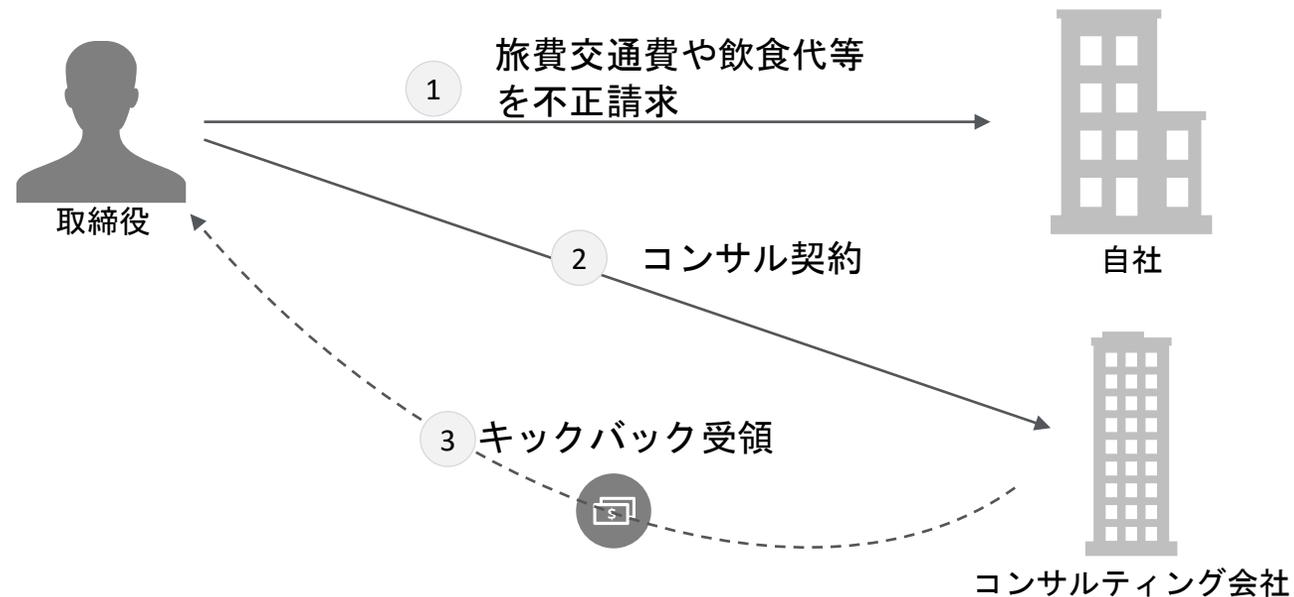
質問	課題があると認識
(1) 購買管理・支払管理	
新規取引先のデューデリジェンスを実施していない	69%
取引先が再委託する際に報告義務を課していない	92%
取引先に対して自社の行動規範等を宣誓させていない	83%
起票・承認者が同じ伝票は入力できてしまう	60%
ネットバンキングで共有アカウントを利用している	78%
立替経費の内容精査を定期的実施していない	90%
(2) 勤怠・給与管理	
給与計算はシステム上で実施されていない	54%
従業員一覧の实在性を定期的確認していない	51%
勤怠と給与計算がシステム連係し、改ざんの余地がある	81%
給与計算と入金システム連係し改ざんの余地がある	88%
給与や慣習的な祝儀等を現金で支払うことがある	68%
(3) 顧客管理	
長年の得意先でも担当者が長期にわたり同じ担当者でありローテーションしていない	95%

タイにおける不正の具体事例

事例1 取締役による旅費や福利厚生費等の不正請求

個人的な利益享受のため、取締役が不正請求・受給していた

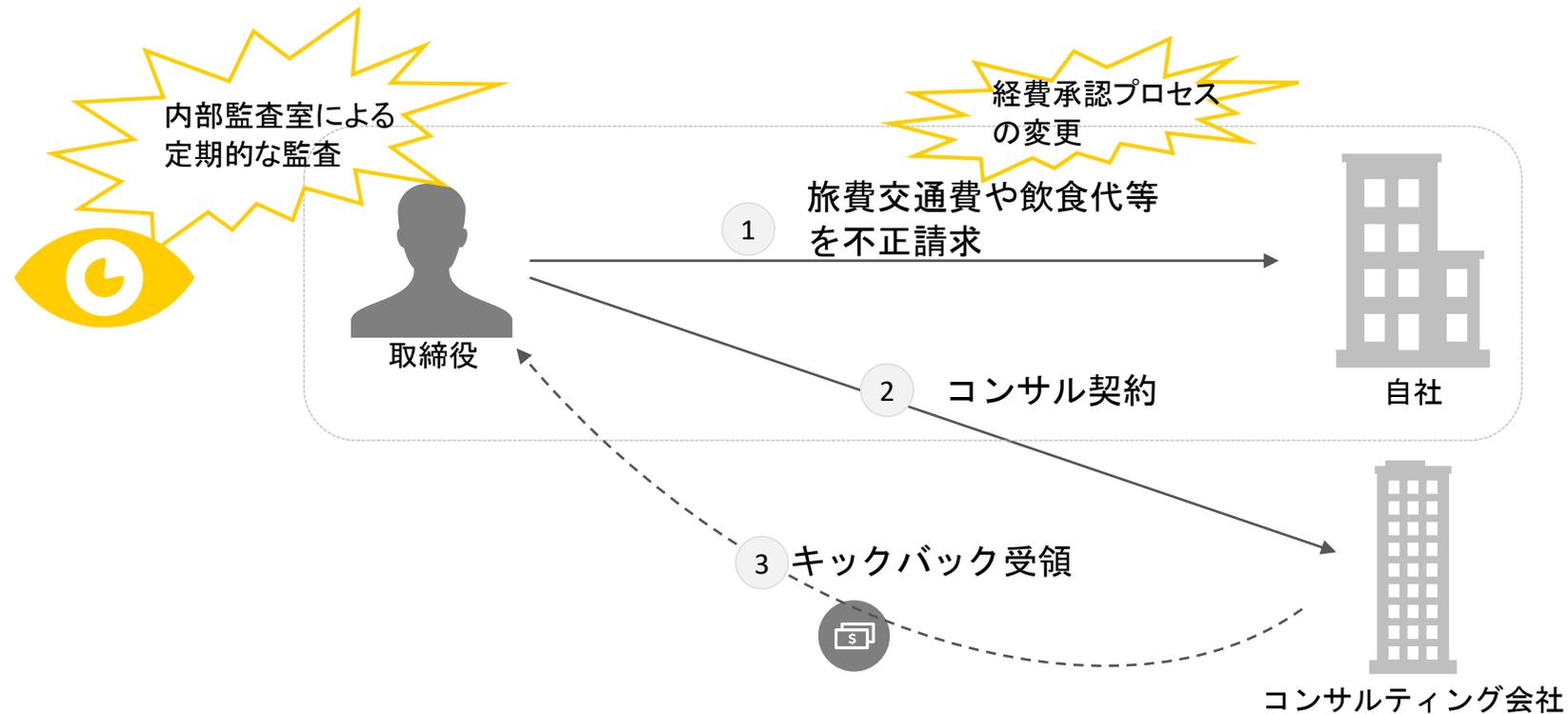
- 当該取締役は担当している事業が好調な一方、他事業の業績低迷によりグループ全体で決定される賞与が低く抑えられることに関して不満があった。個人的な利益の為、経費の不正受給やコンサル会社からキックバックを受け取っていた。
- 内部通報メールを契機に、当該取締役のメールをチェックしたところ不正を示す内容が発見され、問い詰めたところ私的流用を認めた。



事例1 取締役による旅費や福利厚生費等の不正請求

個人的な利益享受のため、取締役が不正請求・受給していた

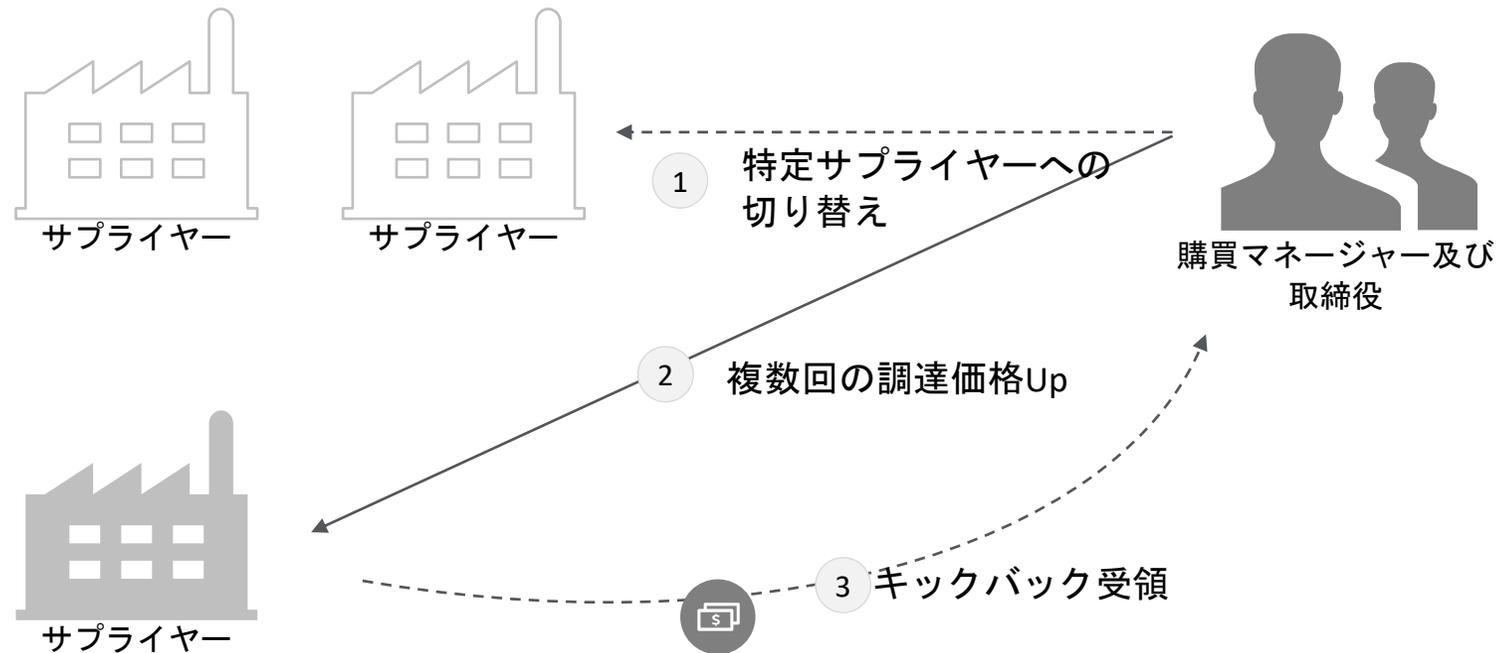
- 事業部制を取っており、各事業部の独立性が高く、事業部部長として他の干渉を受けることがなかった。
- タイ人は日本人にもものを言える雰囲気ではなく、日本人間でも取締役という立場から、誰も意見できなかった。
- 業者の意識も高くなく、白紙の領収書を簡単に発行してもらえた。



事例2 サプライヤーからのキックバック

マネジメントが関与した、サプライヤーからのキックバックが行われていた

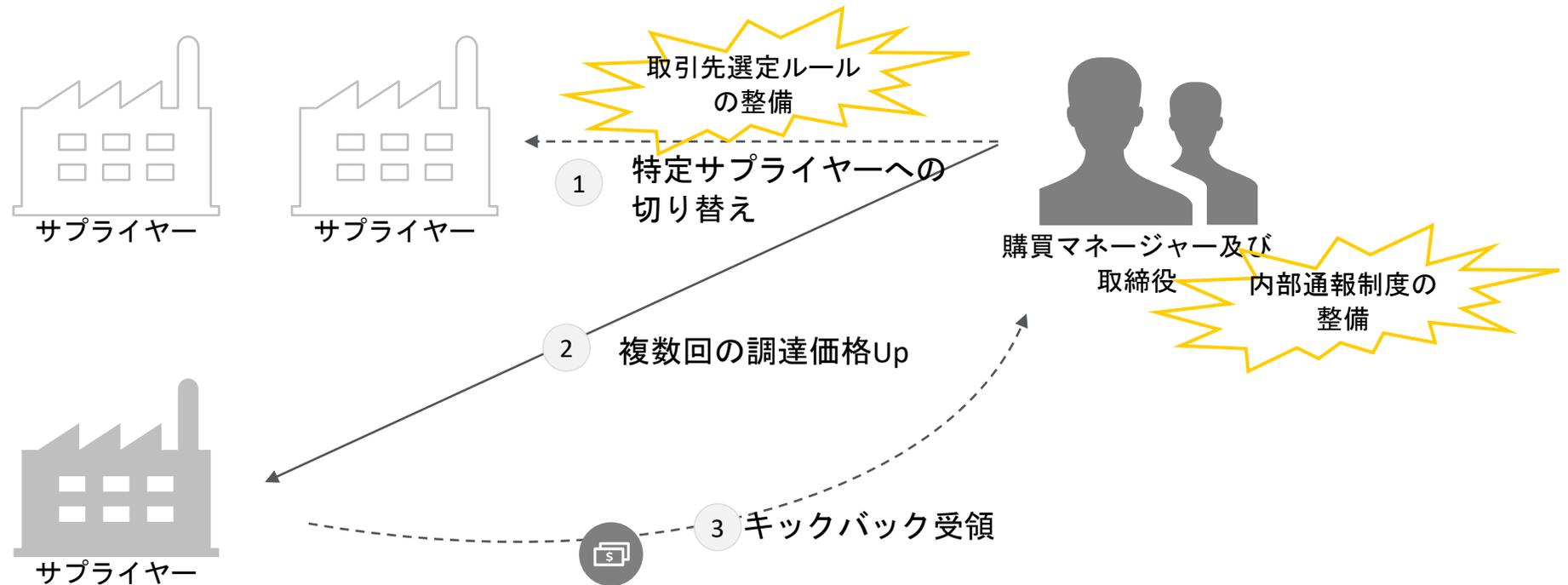
- マネジメント指示のもと、既存サプライヤーから低品質・高価格のサプライヤーへの切り替えが行われた。同サプライヤーからの調達は、販売量増加が見えないにも関わらず、価格は上昇し、キックバックの受領が行われていた。



事例2 サプライヤーからのキックバック

適切な購買プロセス・内部通報制度が整備されていなかった

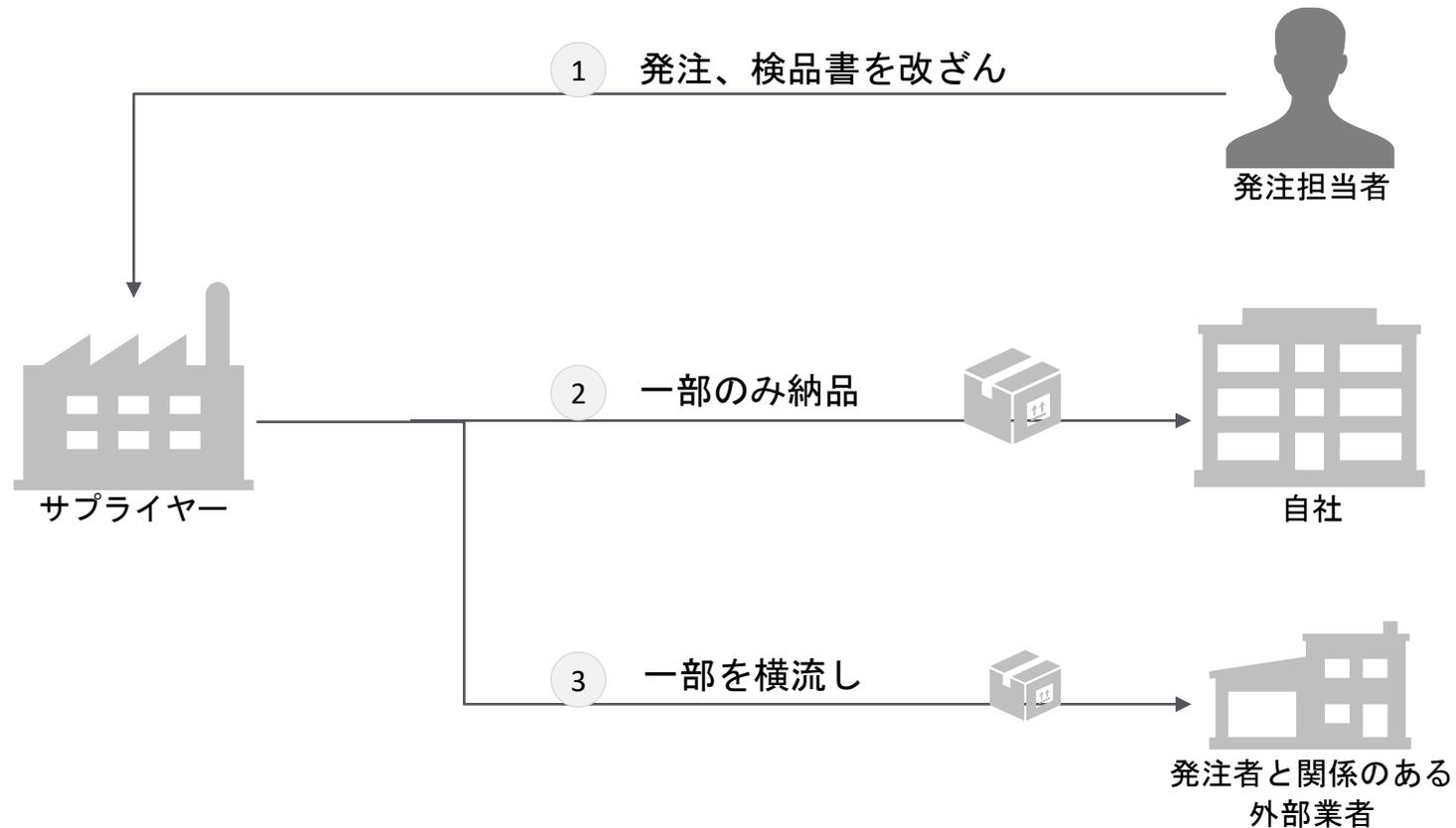
- 相見積りやサプライヤーのバックグラウンドチェックといったサプライヤー選定プロセスが整備されていなかった
- 内部通報の窓口が日本にあり対応言語も日本語・英語のみであったことから、ローカルスタッフは取引の異常性に気づいていたが、通報することができなかった



事例3 在庫の横流し

発注担当者が、個人的につながりのある他業者へ、発注した原材料の一部を横流ししていた

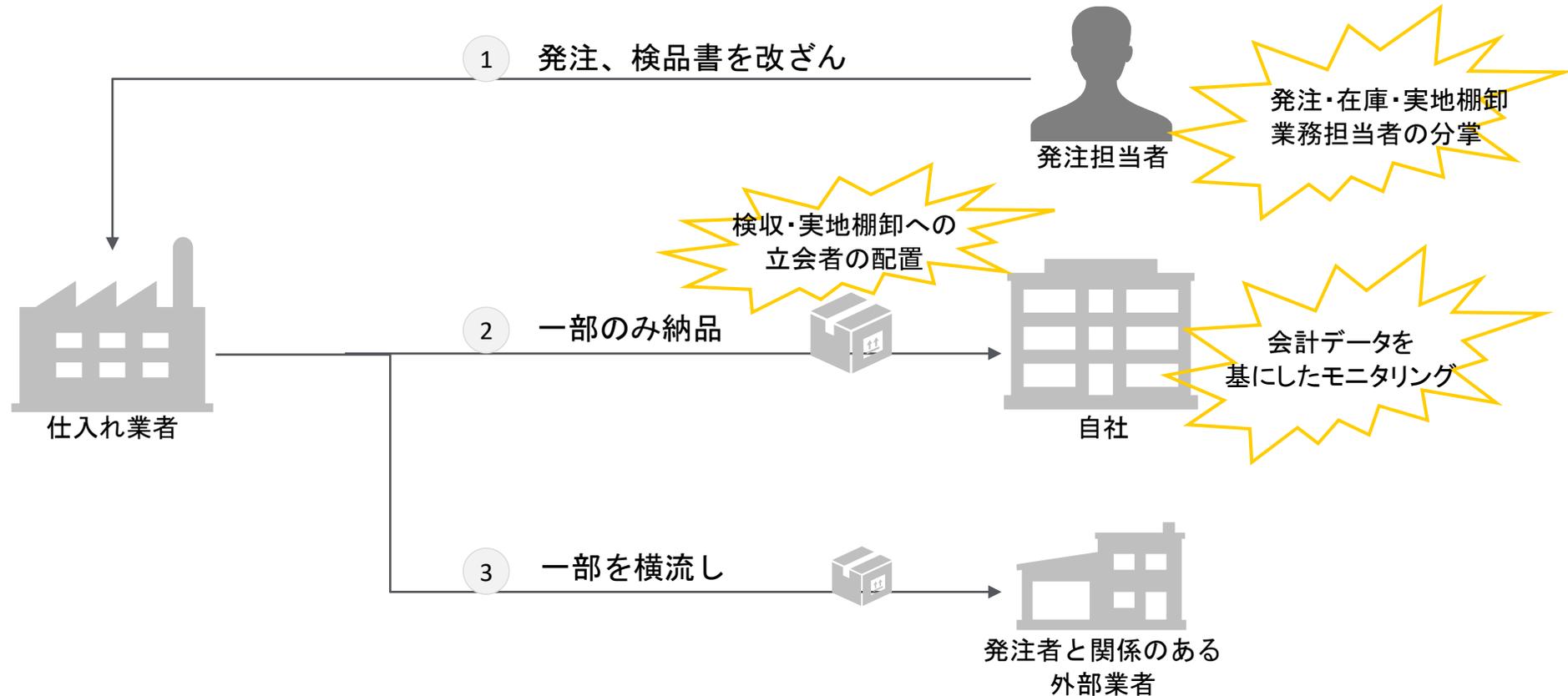
- 発注担当者が原材料の一部を自社工場で納品を受けず、当該担当者と関係がある業者へ納品させていた。在庫記録は全量を自社で納品されたように改ざんし、代金は全量分支払っていた。



事例3 在庫の横流し

発注と検収等の職務分掌が不十分であり、実地棚卸といった確認業務に立会者も置かれていなかった

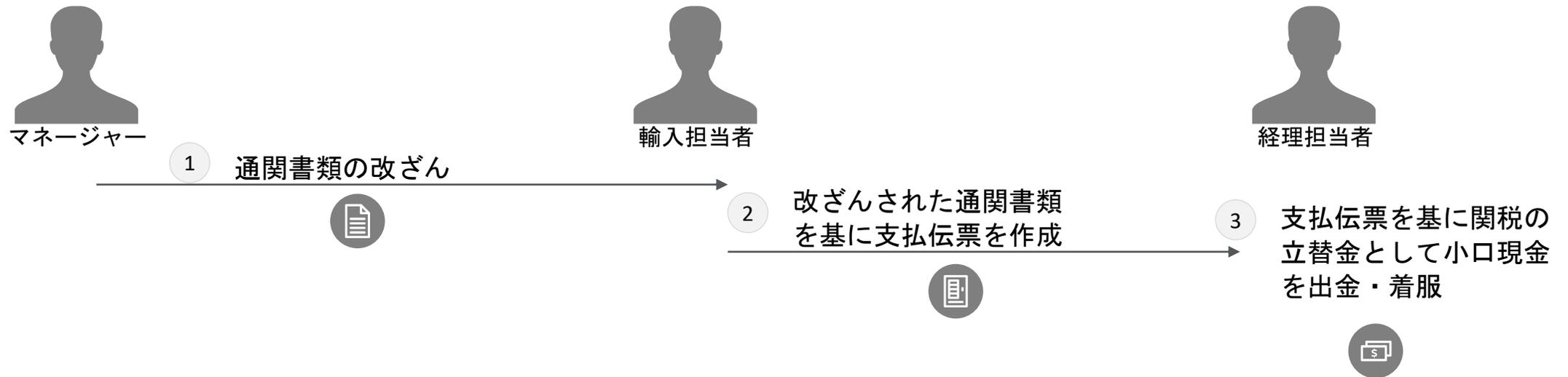
- 発注担当者が在庫検収・記録・管理、実地棚卸業務を兼務していた
- 検収や実地棚卸業務に立会者が置かれておらず、発注担当で業務が完結していた
- 売上原価といった会計情報を基にしたモニタリング活動が実施されておらず、発注担当者の改ざん資料の不自然さに気づくことができなかった



事例4 小口現金の着服

マネージャー・輸入担当者・経理担当者が共謀し、BOI関連の免税取引を課税取引と捏造し、関税相当を着服

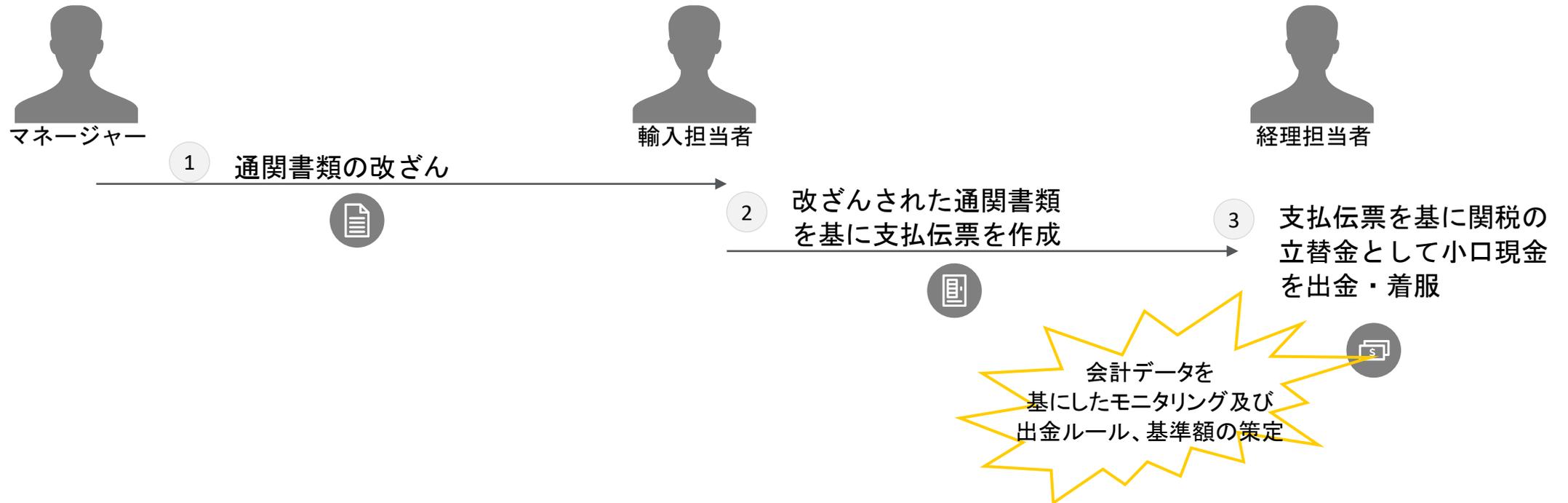
- マネージャー・輸入担当者・経理担当者が共謀し、BOI関連で関税が免税される実在する取引を、関税が課税される取引として通関書類を捏造した。それを基に小口現金から輸入関税の立替金として出金・着服していた。本件は、特定顧客の輸入関税立替金の未収が続いていること及び通関書類の担当者への質問で本事例が発覚した。



事例4 小口現金の着服

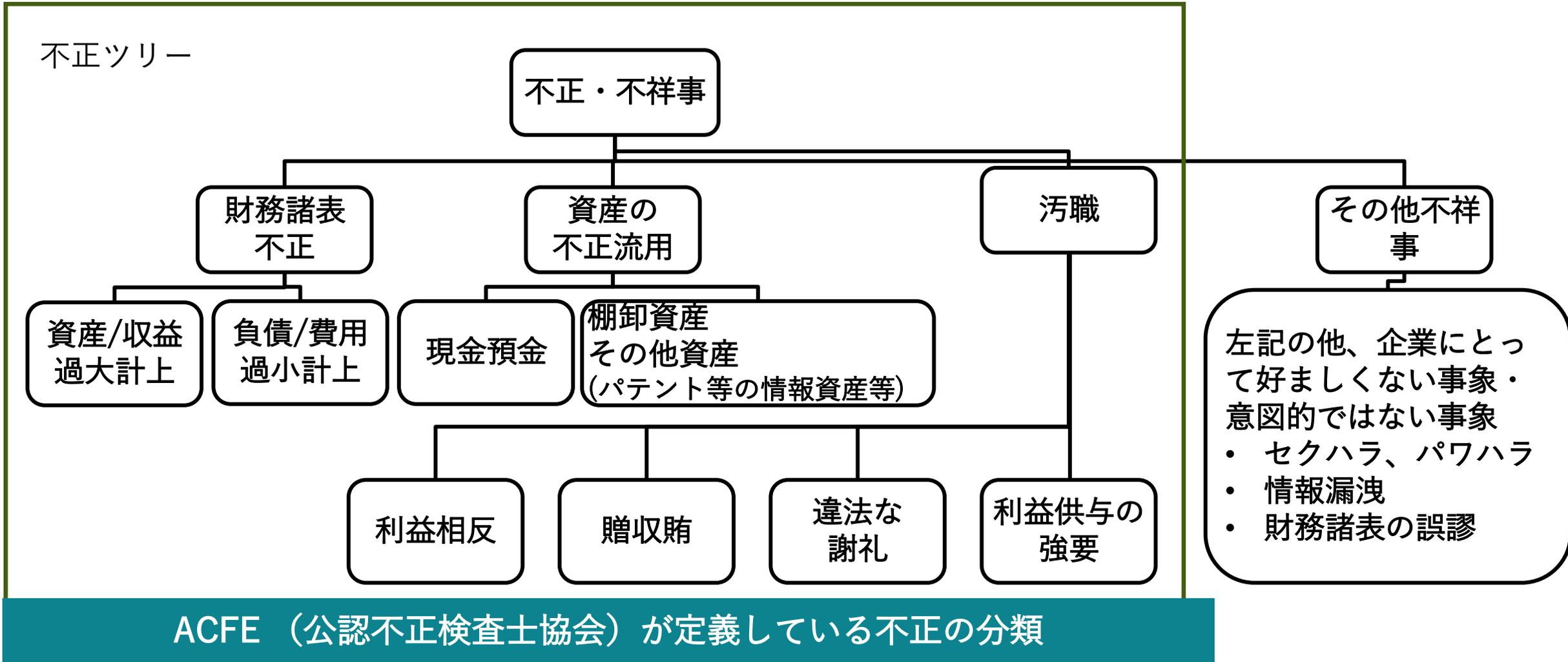
小口現金のルールが明確でなかった

- 小口現金の出金ルールや基準額が定まっておらず、自由に小口現金を出金することが可能であった



不正への対応

不正の種類



ACFE（公認不正検査士協会）が定義している不正の分類

小規模海外拠点におけるガバナンス強化

小規模海外拠点にこそ不正リスクが高い

- ❑ コンプライアンス意識が十分な従業員が少ない
- ❑ 現地に対するコンプライアンス教育が十分でない
- ❑ コンプライアンス意識が風土ギャップにより共通認識が醸成されにくい
- ❑ セカンドラインリソースが十分でない
- ❑ 業務プロセスのシステム化が十分でない
- ❑ 現地経営層の担当領域があまりに多く不正に対する統制活動まで手が回らない
- ❑ 拠点が小さいためコスト的に駐在員を送り込む余地がない
- ❑ 経営者による権限オーバーライドが発生しやすい

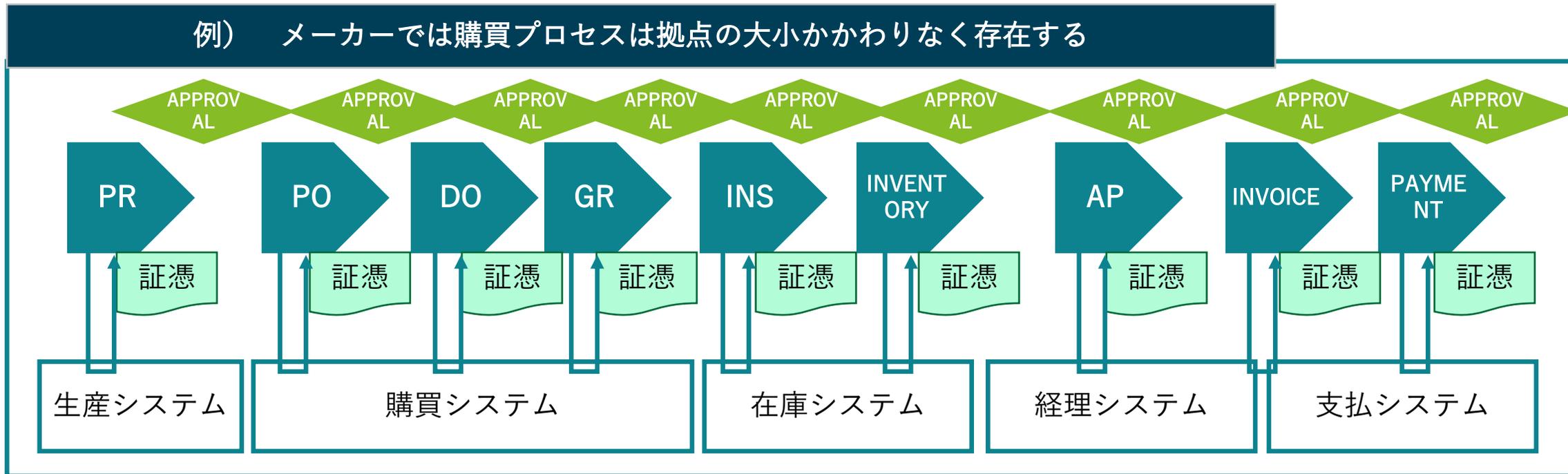
拠点が小さいことにより対策を全く講じないと免罪符にはなりえない

①業務プロセスの視点
(製造業に必須の業務プロセス)

②不正リスクシナリオの視点
(発生メカニズム)

③経営者責任の視点
(監視・監督義務等)

① 基礎的な業務プロセスは拠点の大小にかかわらず存在する



小規模拠点の場合システムに投資できていないケースが多くマニュアル管理のケースが多い



システム統制が存在しないケースも多く統制が脆弱となっていることが多い

特定の従業員が管理部門を任せられブラックボックス化されていることが多い

② 不正は拠点の大小関係なく発生する

不正の原因は拠点の大小にかかわらない

グループ内におけるガバナンス対象での低順位

業務プロセス統制の脆弱性

システム統制の不在

不十分なセカンドラインのリソース

不十分なコンプライアンス意識向上教育

拠点が小さいことで不正リスクはむしろ、さらに増加する

不正は拠点の大小関係なく発生する

資金管理	<ul style="list-style-type: none"> 小口現金管理がずさんなことによる横領 小切手サインの偽造による横領 地元のローカル銀行癒着による銀行営業担当からのキックバック
購買	<ul style="list-style-type: none"> 家族名義の取引先を利用し、価格を操作して取引 仕入先・ベンダー等との癒着・キックバック
営業	<ul style="list-style-type: none"> 営業担当の実体のない出張による出張費・横領 顧客・販売代理店との癒着による、不正値引き、過大販促費などの支払
人事・給与	<ul style="list-style-type: none"> 幽霊従業員・退職済等の従業員コードを利用した、給与横領 勤怠情報の改竄による、残業代の横領
経理	<ul style="list-style-type: none"> 会計処理による不正取引の隠蔽（循環取引等） 個人所得税の還付申告、還付金の横領
資産管理	<ul style="list-style-type: none"> スクラップ・固定資産等の窃盗・横領
法令順守	<ul style="list-style-type: none"> 政府関係者への贈答品・贈賄 職場における麻薬使用、麻薬売人の暗躍

会社として必要な業務プロセスにまつわる不正の発生可能性は消し去れない

③ 経営責任は拠点の大小に関係なく問われる

① 役員が不正に直接関与しているケース

善管注意義務に違反したことを理由とした損害賠償等の責任

② 役員が不正に直接関与していないケース

- (a) 監視・監督義務違反
- (b) 内部統制システム構築義務違反、その監視義務違反
- (c) 損害拡大回避義務違反

- 刑事責任（告訴・刑事罰）
- 民事責任（損害賠償請求）
- 役員・従業員に対する減俸・降格、懲戒処分

監視・監督義務違反があったとして株主代表訴訟が提起される等のリスクもある。

セカンドラインとサードラインの共通のツールとしての活用

不足しがちなモニタリング活動の一部をセカンドラインに担ってもらうべくツールを導入し、一次スクリーニングとして機能させることでサードラインのモニタリングがより深い分析を行うことが可能となる。

フォレンジックアナリティクスの導入

不正行為に関する
監視・監督責任
内部統制責任

セカンドラインによる統制効率化

サードラインによるモニタリング高度化

有機的に連携
効果的に機能



海外現地法人と小規模拠点に対する課題に対するとるべきACTION

海外現地法人と小規模拠点に対して統制強化のための投資が不十分となりやすい

海外現地法人と小規模拠点における経営層の権限オーバーライドが起きやすい



小規模拠点はブラックボックス化しやすい傾向
現地状況の可視化

GHQ・RHQ直接統治

不正の検知の方向性強化

事案発覚・不正検知後の対応の高速化

要求されるACTION

- フォレンジックサーベイによる経営者特性・組織風土等のリスク可視化
- サプライチェーンリスクの可視化

要求されるACTION

- GHQからのガバナンス強化
 - グローバルポリシー導入
- 特に現地法人・小規模拠点でのとるべきACTION

要求されるACTION

- フォレンジックアナリティクスによる不正検知
- セカンドライン業務監査（リモート業務監査ツールの活用）

要求されるACTION

- 初動対応ルール整備

Deloitteにおける取組み

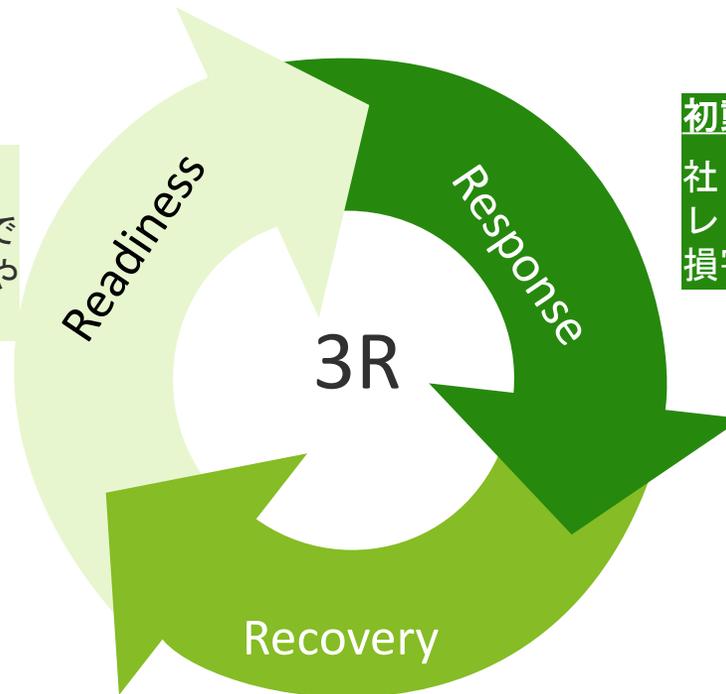
不正マネジメントの考え方

我々は不正マネジメントを、Readiness（予防）、Response（対処）、Recovery（回復）の3ステージに分けて、それらを総合して考えることを提唱しています

クライシスに対処するための準備ステージ

リスクを低減、発見する管理手法を導入するだけでなくクライシス発生を見越してガイドライン整備やシミュレーション型訓練をしておく

- ◆ サービス例
 - 不正ヘルスチェック
 - 不正リスクアセスメント
 - データ分析による不正モニタリング



初動から事態沈静化までの対処ステージ

社内外のリソースを結集し、トップダウンでレピュテーションの毀損を含むクライシスによる損害を最小限にとどめる

- ◆ サービス例
 - 不正調査
 - クライシスコミュニケーション
 - パンデミック対応支援

事態沈静化後の信頼回復までの最終ステージ

クライシスの真因を追究し、再発防止の策定を行い、場合によっては組織再編なども見据えながら、平時の状態にできるだけ早く戻す

- ◆ サービス例
 - 不正再発防止策の実行支援

不正ヘルスチェック

経営者の視点から、組織の弱点を把握する

本サービスが求められる背景

不正はどのような国でも発生します。新興国のタイ国においても、キックバック、請求書の偽造、小口現金の窃盗等、少なからず不正が発生しています。多くの日本人経営者は、自社のどこに不正の芽があるのか、どの部署・人をモニタリングしなければならないのか等、日々懸念事項として、業務を遂行されています。不正の発生可能性は、単に内部統制の状況だけでなく、組織風土によっても大きく影響を受けるため、不正リスクを評価する際には、内部統制に加え、組織風土も考慮して実施することが肝要です。

ヘルスチェックにより改善が期待される状況

定量的	事業拠点の不正リスクを組織風土や職務分掌の観点から定量的に分析できる。
不正スキームの識別	不正リスクの高い事業拠点について、不正の発生可能性がある業務プロセスの種類や不正スキームを識別します。
経年変化	継続的にチェックを行うことで、経年変化を把握し、不正リスクの変化にいち早く気付くことができます。

不正ヘルスチェック サービス概要

- 1) 現状把握
- 2) 課題抽出
- 3) 対応案策定

現状把握・課題抽出・対応案策定の3ステップにより、「組織の健全性」「不正兆候」「職務分掌上の課題」のドメインに対して、診断を行います。

チェック項目のイメージ



チェック項目例(参考イメージ)

ドメイン	チェック項目 (例)
組織の健全性	✓ 上司はいつも倫理を重視した行動をとっている。
不正兆候	✓ 給与水準から比較して、生活水準が高い人がいる。
職務分掌	✓ 会計仕訳の申請者と承認者は別人である。

課題明確化のポイント



不正リスクの高い事業拠点

- 不正リスクの高い事業拠点を把握し、モニタリング対象とすべき箇所が分かる。

不正リスクアセスメント

各分野の不正リスクを定量的定性的に評価し、不正リスクの見える化を行う

本サービスが求められる背景

不正は突発的に発生すると思われる経営者が多くいます。しかしながら、不正はリスクの一つである以上、「程度」があり、その「度合」も不正によって異なります。本サービスでは、東南アジア日系企業経営者が最も「気になるが、よくわからない」不正リスクを見える化いたします。

ヘルスチェックにより改善が期待される状況

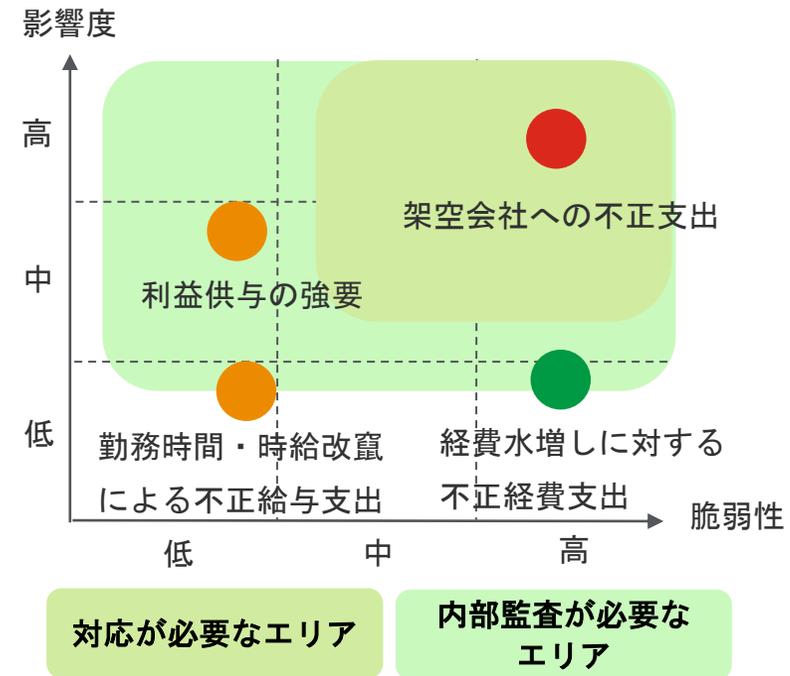
見える化	事業拠点の不正リスクを見える化し、視覚的に把握できるとともに、経年変化を追える
対策優先度の決定	リスクを見える化した結果、優先して対応すべき不正リスクを明確にすることができる
モニタリングの強化	内部監査等モニタリングすべきポイントが明確になり、リスクベースのモニタリングが可能となる

不正ヘルスチェック サービス概要



設計、アセスメント、リスクマップ、対応案策定の4ステップにより、アセスメントをすすめます。設計では、アセスメントの範囲を、アセスメントではインタビュー、資料のレビューにより調査を、リスクマップでは次に示すような不正リスクの見える化を進めます。

不正リスクマップと対応方針イメージ



対象とする不正の事例(次ページ)

課題明確化のポイント

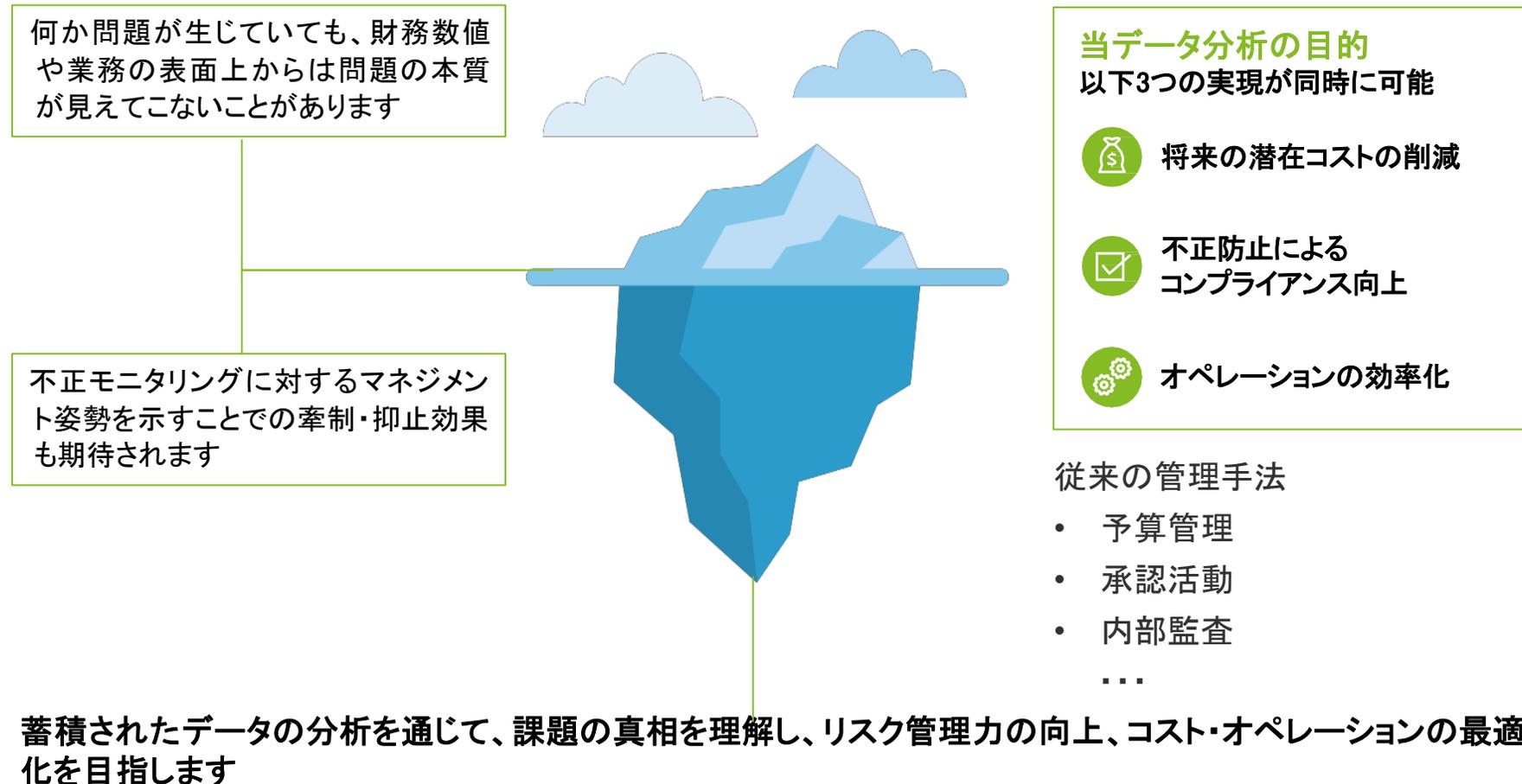


全社の不正リスクの見える化

- 不正リスクを見える化し、対応策の検討、推移の把握を容易にする

データ分析による不正モニタリング(1/2)

①コスト削減、②不正コンプライアンス、③業務効率化に関して、データ分析を活用することにより、表層からは見えない課題抽出、改善を目指します



データ分析による不正モニタリング(2/2)

分析シナリオを設定、該当する異常取引やイレギュラー取引を抽出・チェックすることで、直接的または間接的に不正リスクを抑止することを狙います

代表的分析モジュール及び概要	分析シナリオ例
<p>1</p> <p>Procure to Pay: 購買及び支払い 不正リスクのある購買取引や、架空リスクのある仕入先等、購買プロセスに係るリスクの分析に役立ちます。</p>	<ul style="list-style-type: none">重複した請求書・支払、000と丸められた請求書の抽出サプライヤーマスター内の重複や不十分な情報はないか利益相反取引 (COI) 等
<p>2</p> <p>Travel & Expense : 従業員の経費使用 架空経費及び旅費出張費、二重支払等の経費不正リスクの分析に役立ちます。</p>	<ul style="list-style-type: none">経費ポリシーに沿わない経費使用上限を超えた (又はギリギリ)、000と丸められた経費使用の実績従業員の週末や休日、休暇中に使用した経費実績適切な承認を受けていない経費使用 等
<p>3</p> <p>Payroll : 人件費 長時間時間外労働や労働時間の過少申告等の労務リスクの分析に役立ちます。</p>	<ul style="list-style-type: none">人事規程や雇用契約に基づく、給与計算、支払いか残業時間、残業代金の適切性単純業務に対して、高単価の従業員が投入されていないかマスター内の退職従業員、架空従業員の有無 等
<p>4</p> <p>Branch & Dealer : 支店及び代理店管理 支店及び代理店 (あるいは子会社) の財務数値の異常な変動を捉えて、業績悪化や不正リスクの分析に役立ちます。</p>	<ul style="list-style-type: none">決算期月における押込み販売や架空売上その他勘定の不適切な使用不適切な費用の認識 等

WEBベース フォレンジックサーベイ

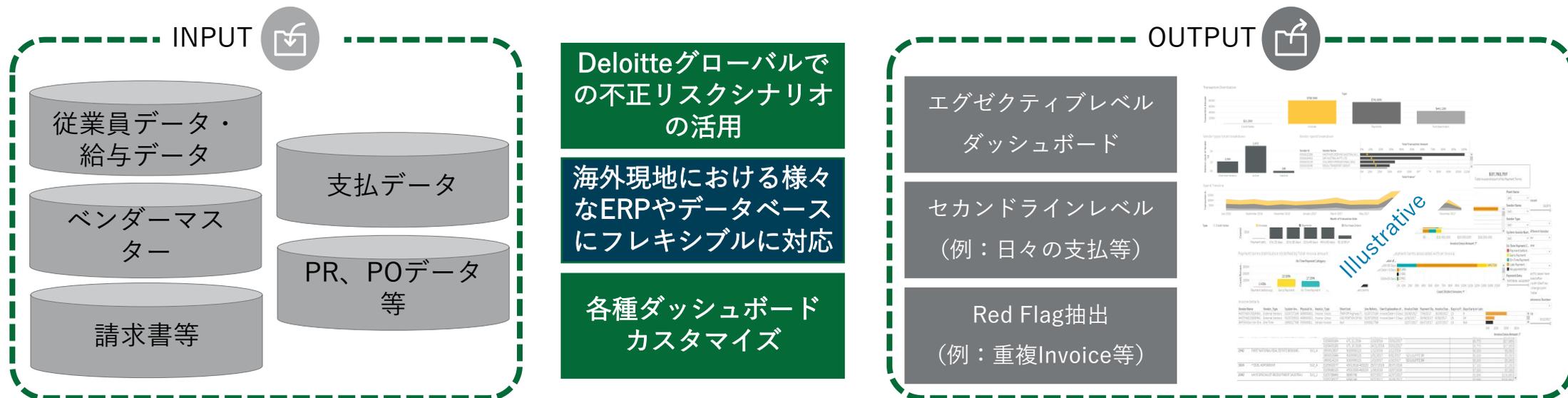
各種パッケージ化された質問肢を貴社のご要望に合わせて組み合わせてWEBベースにより貴社従業員に対してサーベイを実施、FORENSIC領域の各種リスクを抽出いたします



パッケージ	説明	パッケージ	説明
業務プロセスの視点	業務プロセスに係る不正リスクを内部統制的視点によりあぶりだす	ガバナンスの視点	経営層、中間マネジメント層、現場のワーカー層の各階層が適切にコミュニケーションが取れており、問題発生時のエスカレーションが適切に行える状況かどうかについて質問する
コンプライアンスの視点	贈収賄、OFAC、カルテル、個人情報漏洩等の各種コンプライアンスリスクを抽出する	品質管理の視点	製造、サービスにかかわらず企業が提供する製品に係る品質管理について品質不正を防止できるような体制、手続きが備わっているかについて質問する
カルチャーの視点	各従業員の個々人の意識を調査し組織風土、企業文化を理解、課題を抽出する	経営者の業務特性	心理学的メソッド用いた経営層に対する質問肢。対象者の業務遂行時の特性をとらえ不正リスクを把握する
内部通報の視点	現状において各所属組織における不正・非倫理的行為（ハラスメント）がないかにつき質問を行い経営者不正、従業員不正を目撃、耳にしたことがないか抽出する	その他カスタマイズ	各社様特有の事由がある場合は質問肢に追加することが可能です

フォレンジックアナリティクス（RED FLAG検知）の活用

Forensic専門家により不正の疑義のある特定取引（RED FLAG）をアナリティクス技術とDeloitte日本・グローバルでの蓄積された各種不正リスクシナリオを導入し、分析・検知することを目的とします



- 貴社の基幹システムよりサンプルデータを受領
- データベース項目等を分析、理解

- 入手したデータに基づいて適用可能なRED FLAGシナリオを検討
- 必要に応じて追加データの依頼等のご相談

- 適用可能なシナリオが特定できた後、アナリティクスへの導入の為データクレンジング実施
- 言語対応等実施

- クレンジング済データをアナリティクスへ導入し結果を検証開始

- 分析、検証結果をサマリー形式にてご提供
- その後、必要に応じてダッシュボードを準備
- 結果の評価

フォレンジックリモートカメラ

本ソリューションは、テーマ監査、で現地の実査（金庫の管理状況）を実施する場合、現地視察（倉庫等）を行う場合に有効なツールである。現地担当者にて装着することで現地訪問せずに管理状況の現場観察手続き等が可能となる

特長

- 高解像度** 一般的ビデオ会議と違い高解像度、工場における品質監査、建設現場等、現場視察、棚卸立合での活用実績もある
- 導入が容易** ウェアラブルカメラと専用端末を接続、4G回線経由でリアルタイムでオフィスと現場をつなぎます。
- 双方向性** 双方向で通話できるため、現場の状況報告や指示者・オフィスからの指示もスムーズに交わせます
- 操作・運用が簡単** 通話の開始・終了はボタン一つの簡単操作、ハンズフリー、カメラは軽量、専用端末は胸ポケット収納可能
- 海外での運用も可能** 海外に端末、カメラを郵送し海外子会社からの映像を出張せずに確認が可能。必要に応じてデロイトのグローバルメンバーファームが運用のアシストを行います。
- 高い証拠能力** 映像を見る側の画面に地図情報を表示されており映像の位置の証明が可能です。入手した映像やキャプチャーした静止画像はすべてオリジナルであることが証明可能なメタデータが付随します。



デロイト トーマツのフォレンジックサービスは、豊富な実績と経験に基づいたサポートが可能です

デロイト トーマツ の強み=リスクアプローチ×グローバルネットワーク×ワンストップサービス

デロイト トーマツの提供価値



豊富な経験・
専門性

豊富な経験とノウハウ、高度な専門性、強固なプロジェクトマネジメント力を有したプロフェッショナル集団（※**全員が公認不正検査士（CFE）である**。公認会計士のみならず、事業会社で海外子会社内部監査の経験が豊富なメンバー、数々の不正調査を経験した不正のプロフェッショナル等が所属しています。）



グローバル対応

国内のバイリンガルチームとデロイト グローバル ネットワークが連携し、海外複数拠点で高品質な監査が可能（※ネットワークを活用して、世界中に広がるプロフェッショナルの中から、内部監査のミッションを達成するために必要な専門知識と経験、言語能力を有した人材の活用が可能です）



グループの総合力

デロイト トーマツ グループの総力を迅速に集結し、大規模かつサービス領域をまたいだ、シームレスな支援を提供（※監査、リーガル、IT、情報、労務等のプロフェッショナルを必要に応じてアサインしたり、内部監査により発見された課題の改善活動に関しても、具体的かつ実践的な助言を提供することが可能です）



リスク・アプロ
ーチ

幅広い業務プロセスのフォーカスすべき領域、リスクが潜んでいる業務プロセスを、豊富な経験に基づき絞込み、実効性があり効率的な監査を実施

クライシスマネジメントの「3つのR」

不正・不祥事の予防から対処、そして回復までを一貫してサポートします

URL: www.deloitte.com/jp/3r

Readiness 予防

～企業に潜むリスクを洗い出すために～

不正発見・予防プログラム導入支援

- 不正リスクマネジメント支援
- 不正対応人材教育サービス
- 内部通報関連サービス
- クロスボーダーM&A関連不正対応サービス
- 不正発見アナリティクス
- 贈収賄・汚職リスク関連サービス
- 不正リスクプロセスチェック
- バックグラウンド調査
- 不正リスクカルチャーサーベイ

クライシス対応準備支援

- クライシスへの準備状況の評価
- ソーシャルメディア対応サービス
- 有事対応マニュアル作成支援
- 金融犯罪規制対応支援
- インシデント対応教育・訓練サービス

サイバーリスク対応支援

- サイバーインテリジェンスサービス
- サイバーセキュリティアセスメントサービス

情報ガバナンス高度化支援

- 危機対応を踏まえた文書情報一元化プラットフォーム提供サービス
- メールモニタリング
- 情報漏えいリスクアセスメント

BCP・DRP関連支援

- 事業継続計画（BCP）の見直し・策定
- サプライチェーン・リスクマネジメント構築支援
- パンデミック対応支援サービス

オペレーションリスク支援

- 海外子会社経営リスク簡易診断

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd.



主な不正・不祥事

会計不正
架空売上
費用隠蔽

汚職
贈収賄
カルテル・談合
利益相反

情報不正
データ偽装
情報漏洩
インサイダー取引

横領
窃盗・不正支出

金融
マネーロンダリング

事故・災害
自然災害
サイバー攻撃
リコール

経営
経営破綻

Response 対処

～素早く危機的状況から脱出するために～

初動対応支援

- 対応方針策定・体制構築支援
- 初期ステークホルダー対応支援

不正調査支援

- 調査実施・報告書作成
- 委員会運営PMO支援（第三者／特別）
- 調査委員派遣（第三者／特別）
- 過年度遡及と修正支援
- データアナリティクス
- デジタルフォレンジック
- ボイスフォレンジック

危機対応支援

- 対策本部PMO支援
- クライシスコミュニケーション支援
- サイバー危機支援
- 緊急業務設計・運用支援
- 財務インパクト分析支援
- eDiscovery支援

訴訟・係争支援

- 損害額立証支援
- カルテル関連支援
- 税務係争関連支援

金融犯罪リスク関連支援

- マネーロンダリング防止／テロ資金供与対策関連サービス

Recovery 回復

～ガバナンス強化から事業再編まで～

内部統制再構築支援

- 再発防止策策定・導入支援
- ガバナンス・制度・IT再設計・導入支援
- 内部監査再検討・定着化支援
- 改善報告書作成支援
- 内部管理体制確認書作成支援
- 不正リスク研修・従業員意識調査
- 組織風土改革支援
- モニタリング体制構築・運用支援

事業再生・再編支援

- インディペンデント・ビジネスレビュー
- 事業ポートフォリオ再構築分析
- 資本政策再構築立案・実行支援
- グループ内再編支援
- ステークホルダー対応支援
- 戦略的撤退支援
- 経営人材派遣
- 不動産ポートフォリオ再構築分析

(連絡先)

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー
フォレンジック&クライシスマネジメントサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル

TEL: +81-3-6213-1180

E-mail: dtfa-forensic@tohmatu.co.jp

コロナ下におけるガバナンス体制の再検討

メンバーのご紹介



Associate Director
谷口 純平

日系企業サービスグループ ファイナンシャルアドバイザー
Email: jumtaniguchi@deloitte.com
Tel: +66 80 296 0250

経歴

- 2016年Deloitteに入社、BDDを踏まえた戦略策定及びPMI/PMO、各関係者の調整やスピード感を持ったプロジェクト推進で特に高い評価を得ている。
- Deloitte入社以前は商社で投融資業務に従事し、財務分析や買収後の子会社管理に携わる。

主な実績・担当セクター

- 大手ファンド向けBDD、消費者アンケート等に基づく事業拡大方向性の検討。
- 総合商社におけるクロスボーダー案件、BDD・PMI責任者として本社及び現地メンバーを巻き込んだ大規模プロジェクトの推進。
- 金融系モビリティ企業の統合、プロジェクトマネジメント及び統合新会社の業務設計の推進。

海外経験・言語

- 英語
- DTT バンコクオフィス勤務(2020-)



デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー
シニア ヴァイスプレジデント
扇原 洋一郎

フォレンジック&クライシスマネジメントサービス
Tel: +81 90 9104 6395
Yoichiro.Ogihara@tohmatu.co.jp

経歴

- アメリカ合衆国ハワイ州出身。その後、東南アジアへ渡りシンガポールを含む東南アジアで生活する。一部上場メーカーで経理財務部門に20年以上勤務。事業会社でアジアビジネスに10年以上かかわり、マレーシア、インドネシア、タイで勤務、東南アジア、南アジア、オセアニア全域で20社以上の子会社管理を担当、内部監査、不正調査、ガバナンス、国際税務、移転価格、業務改善全般に従事。
- デロイトに参画後、フォレンジック業務に従事、不正調査（インドネシア、フィリピン+シンガポール、マレーシア、メーカー、TMT、建設業等）、内部監査と改善策計画（外資系企業、米国企業日本子会社）贈収賄防止規定のAPACへ整備と導入（日系TMT）、グローバル内部監査プログラム開発（日系メーカー）、内部通報者面談（英国系日本子会社）、東南アジア子会社への不正マネジメントトレーニング（日系）

クライシスマネジメント業務に関する主な実績

- 地域：インドネシア、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、ラオス、オーストラリア、インド、フィリピン、台湾、USA、中国、日本他
- 業界：メーカー、建設業、TMT、家電、製薬、システムインテグレーター、輸送機器、その他サービス業等

学歴・資格・外部媒体掲載

- 公認不正検査士 (CFE)
- タイ経営学修士 (MBA)
- オーストラリア管理会計士 (CMA)
- 英語 Native
- 異文化、多言語環境におけるプロジェクトマネジメントの経験多数
- 基幹系システム設計、開発、導入経験、プログラマー
- セミナー実施多数（ジャカルタ商工会議所、バンコク商工会議所、JETRO、ACFE等）



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 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.