

Deloitte.



デロイトJSGセミナー2019

2019アジアリスク調査結果速報

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd

Deloitte Consulting Southeast Asia

2019年11月15日

2019年11月22日

本日のアジェンダ

調査概要	3
------	---

調査結果の総括	6
---------	---

アジアにおけるリスクマネジメント体制	9
--------------------	---

アジアにおける不正発生状況	16
---------------	----

不正リスクへの取組状況	26
-------------	----

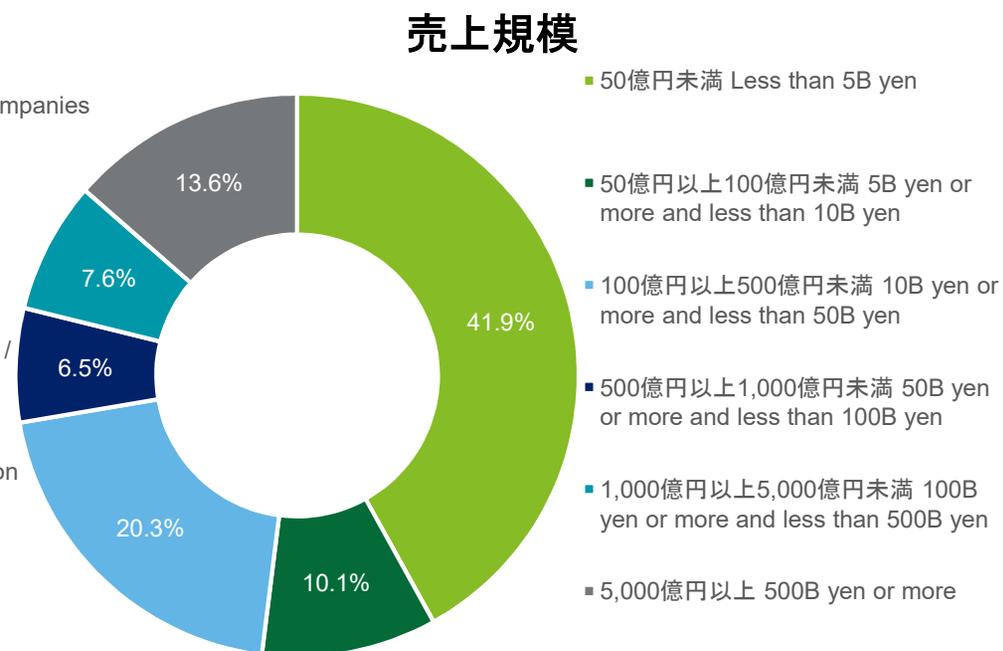
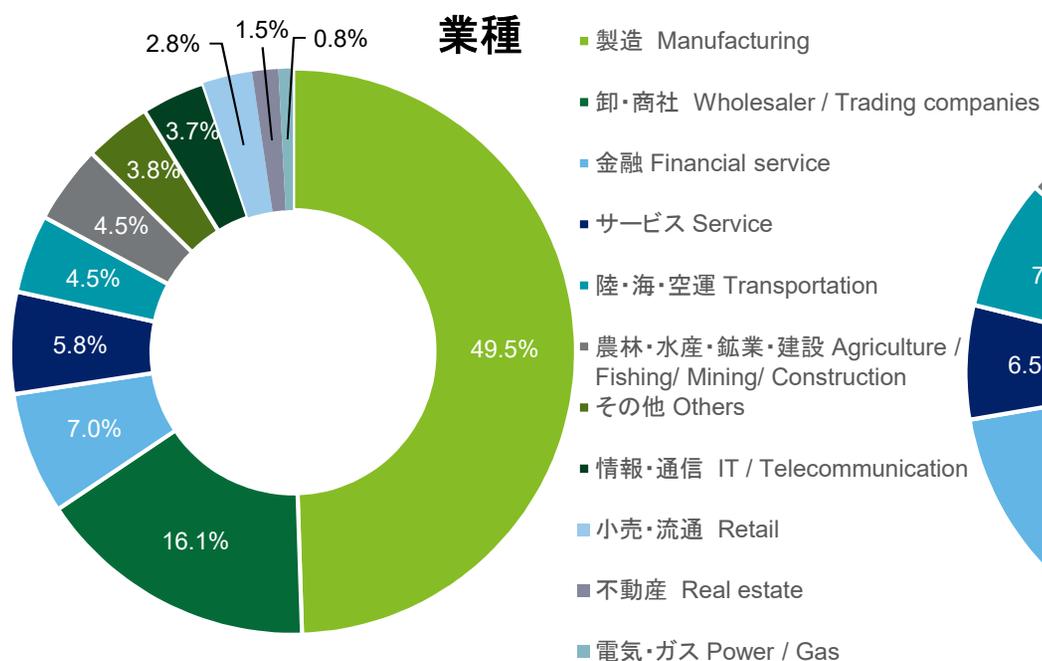
調査概要

中堅規模の製造業が回答企業の中心である

調査の概要 (All Asia)

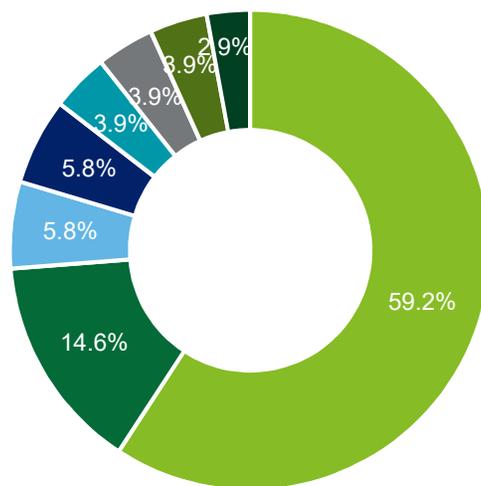


アンケート回答企業の属性



タイの実情を反映した母集団構成となっている

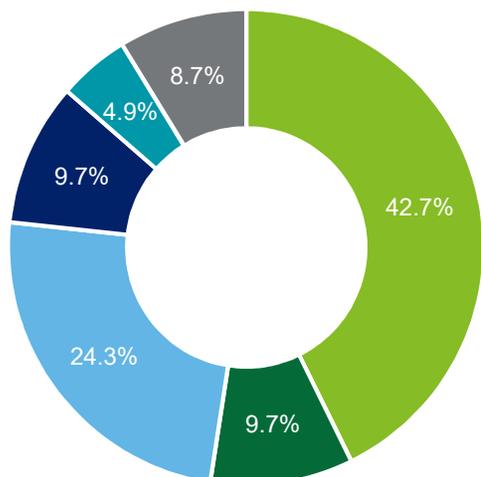
タイご回答企業内訳



業種

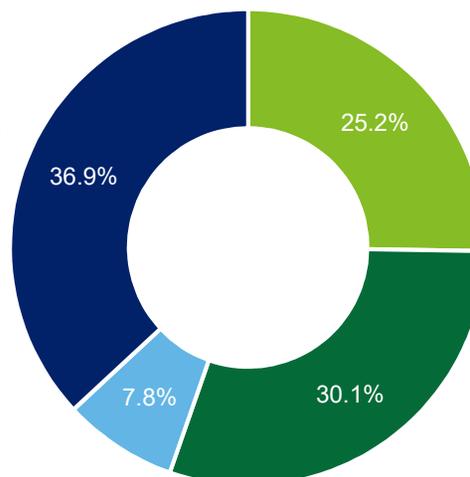
- 製造 Manufacturing
- 卸・商社 Wholesaler / Trading companies
- 金融 Financial service
- 小売・流通 Retail
- 陸・海・空運 Transportation
- 情報・通信 IT / Telecommunication
- サービス Service
- その他 Others
- 農林・水産・鉱業・建設 Agriculture / Fishing/ Mining/ Construction
- 不動産 Real estate
- 電気・ガス Power / Gas

売上規模



- 50億円未満 Less than 5B yen
- 50億円以上100億円未満 5B yen or more and less than 10B yen
- 100億円以上500億円未満 10B yen or more and less than 50B yen
- 500億円以上1,000億円未満 50B yen or more and less than 100B yen
- 1,000億円以上5,000億円未満 100B yen or more and less than 500B yen
- 5,000億円以上 500B yen or more

従業員数



- 100名未満 Less than 100
- 100~500名未満 More than 100 and less than 500
- 500~1,000名未満 More than 500 and less than 1,000
- 1,000名以上 More than 1,000

※本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入

調査結果の総括

アジアにおけるリスクマネジメント体制
アジアにおける不正発生状況

競争環境の激化が優先すべきリスクの順位に表れている

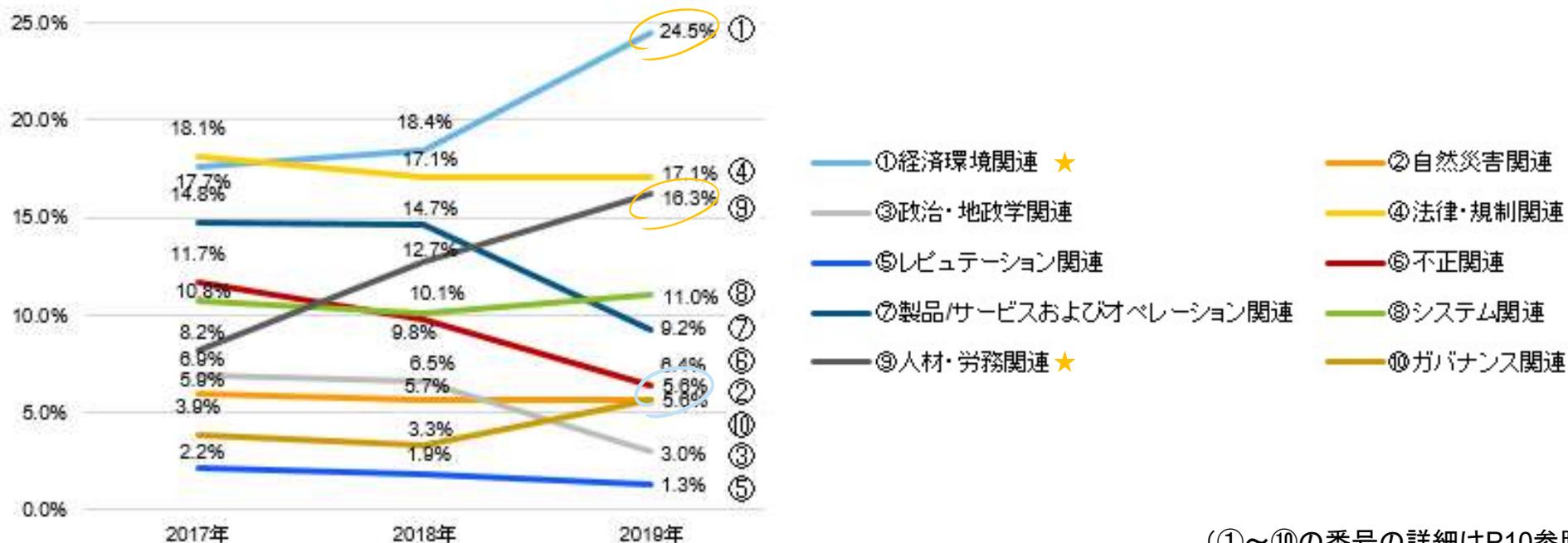
優先して着手が必要な上位3リスク(リスク分類別)

1

原材料、原油高、価格競争等「①経済環境関連」リスク、人材流失、人件費高騰等の「⑨人材・労務関連」リスクが2018年に続き増加した

2

相対的に、「⑥不正関連」リスク等、その他のリスクへの関心が低下している



(①～⑩の番号の詳細はP10参照)

多くの不正項目で回答が増加、不正に対するマネジメントの関心向上の結果とも読み取れる

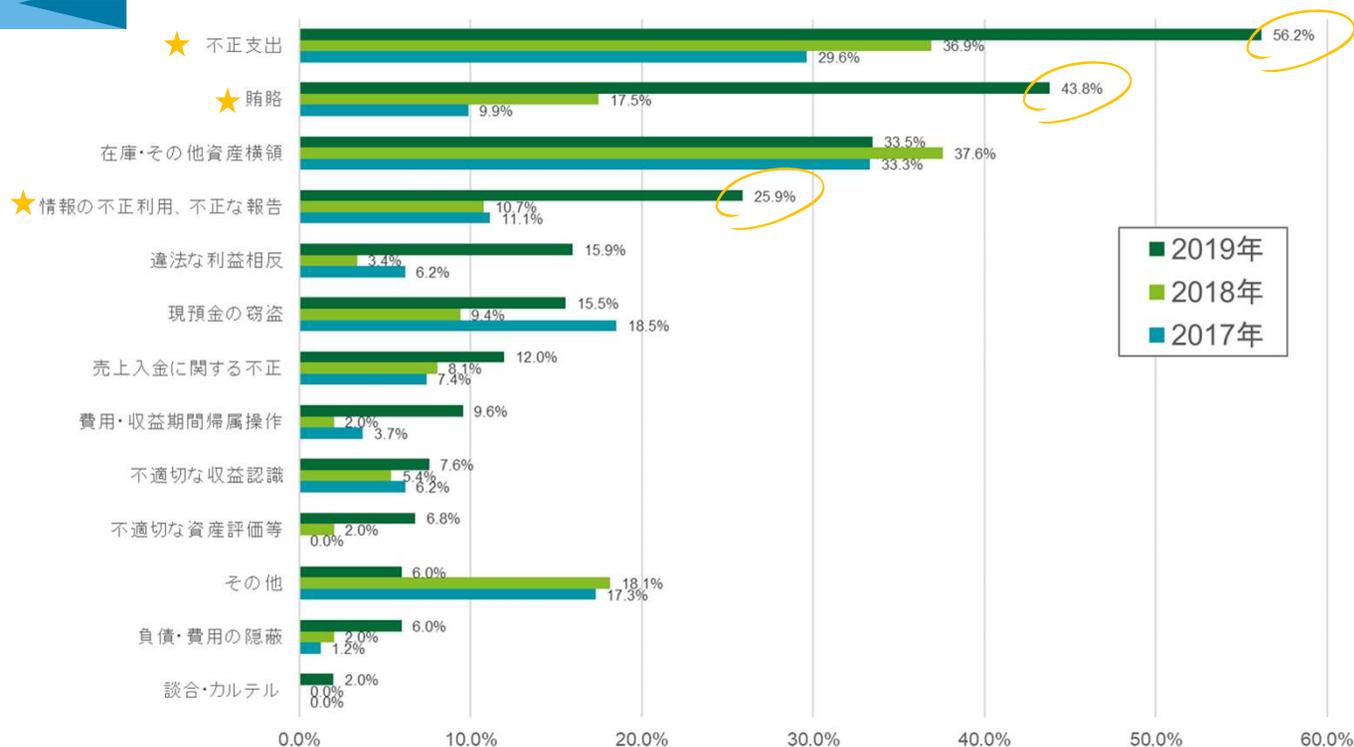
不正の種類 (All Asia)

1

「不正支出」とともに「賄賂」が増加、反汚職法の制定等を受けた関心の高まりも一因か

2

個人情報保護法の制定等を受け情報に関する関心が高まった結果「情報の不正利用、不正な報告」も増加



アジアにおけるリスクマネジメント体制

優先して着手が必要な上位3リスク *
マネジメント対象としているリスクの種類 **

- 各企業に優先して取り組むべきと考えているリスク上位3位までを回答いただいた結果
(当該リスクに対する管理・対策の実施、未実施は問わない)
- ** 各企業において管理対象としているリスクを複数回答可で回答いただいた結果

以下の一覧から該当するリスクを回答いただいた

リスクの種類

①経済環境関連

- 1 金融危機
- 2 財政難
- 3 為替変動
- 4 市場における価格競争
- 5 原材料ならびに原油価格の高騰

②自然災害関連

- 6 地震・風水害等、災害の発生
- 7 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生

③政治・地政学関連

- 8 朝鮮半島情勢
- 9 中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢
- 10 東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢
- 11 中東・中近東におけるテロ、政治情勢
- 12 アフリカにおけるテロ、政治情勢
- 13 北米・南米におけるテロ、政治情勢

④法律・規制関連

- 14 法改正や業界基準変更時の対応の遅れ
- 15 知的財産侵害
- 16 公害等の環境関連法規制対応
- 17 法令遵守違反
- 18 訴訟被害

⑤レピュテーション関連

- 19 風評被害・不買運動等の発生
- 20 風評被害等による株価の下落

⑥不正関連

- 21 金融犯罪
- 22 コンダクトリスク
- 23 財務報告の虚偽記載
- 24 カルテル談合等の組織不正
- 25 役員・従業員の不正・贈収賄等

⑦製品/サービスおよびオペレーション関連

- 26 サプライチェーン寸断
- 27 リコール
- 28 製品/サービスの品質チェック体制の不備
- 29 設備事故
- 30 顧客対応の不備
- 31 業務運用ミスによる多額損失発生

⑧システム関連

- 32 サイバー攻撃・ウイルス感染
- 33 情報漏えい
- 34 大規模システムダウン・情報逸出

⑨人材・労務関連

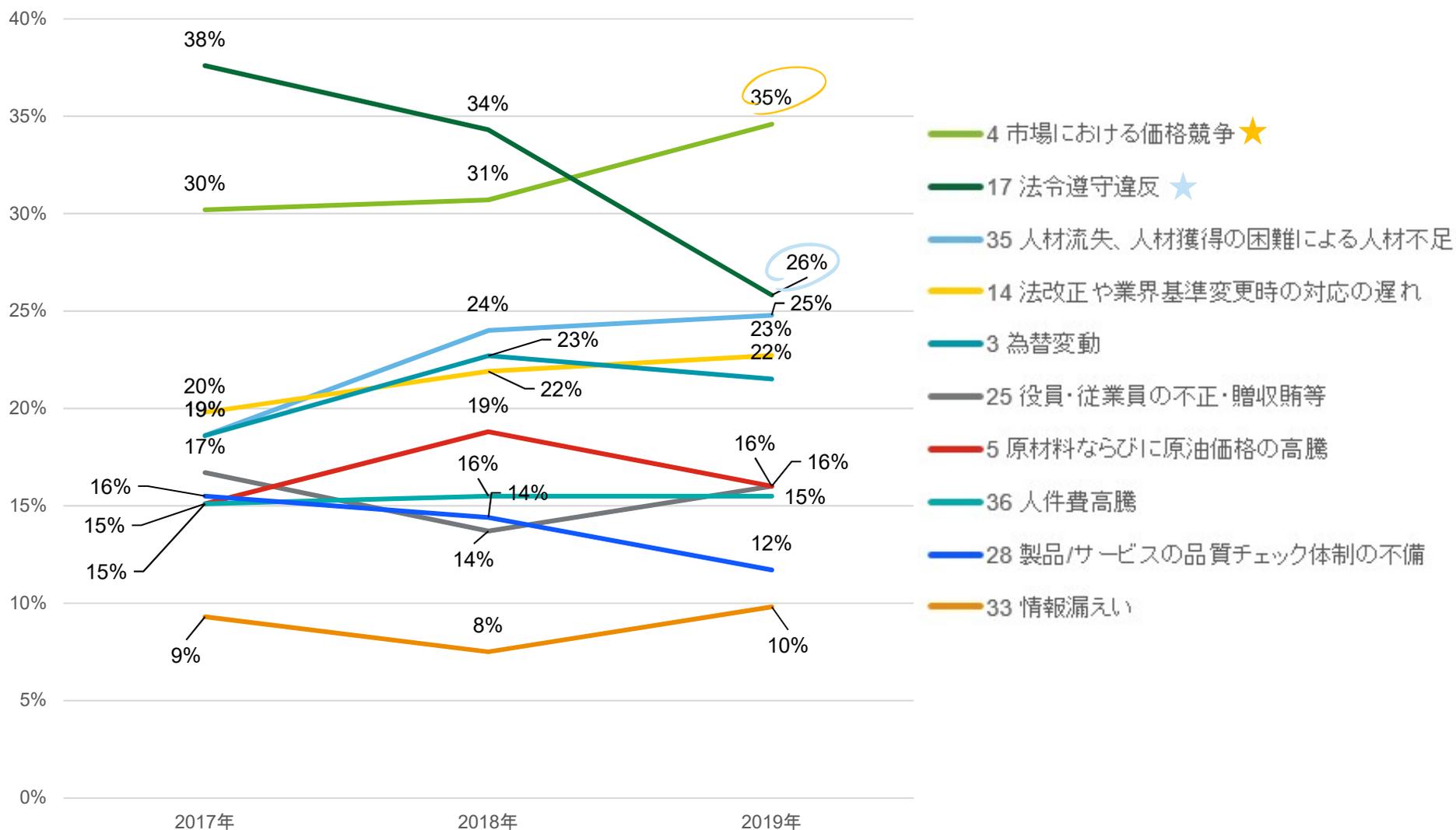
- 35 人材流失、人材獲得の困難による人材不足
- 36 人件費高騰
- 37 過労死、長時間労働等労務問題の発生
- 38 労使問題

⑩ガバナンス関連

- 39 経営の機能不全
- 40 子会社に対するガバナンス不全
- 41 買収後の事業統合不全

価格競争を優先すべきリスクとする回答が続伸し、法令遵守違反が初めて2位にランクダウンした

優先して着手が必要な上位3リスク(All Asia Top 10)



アジア諸国においてもリスクの優先順位は異なっている

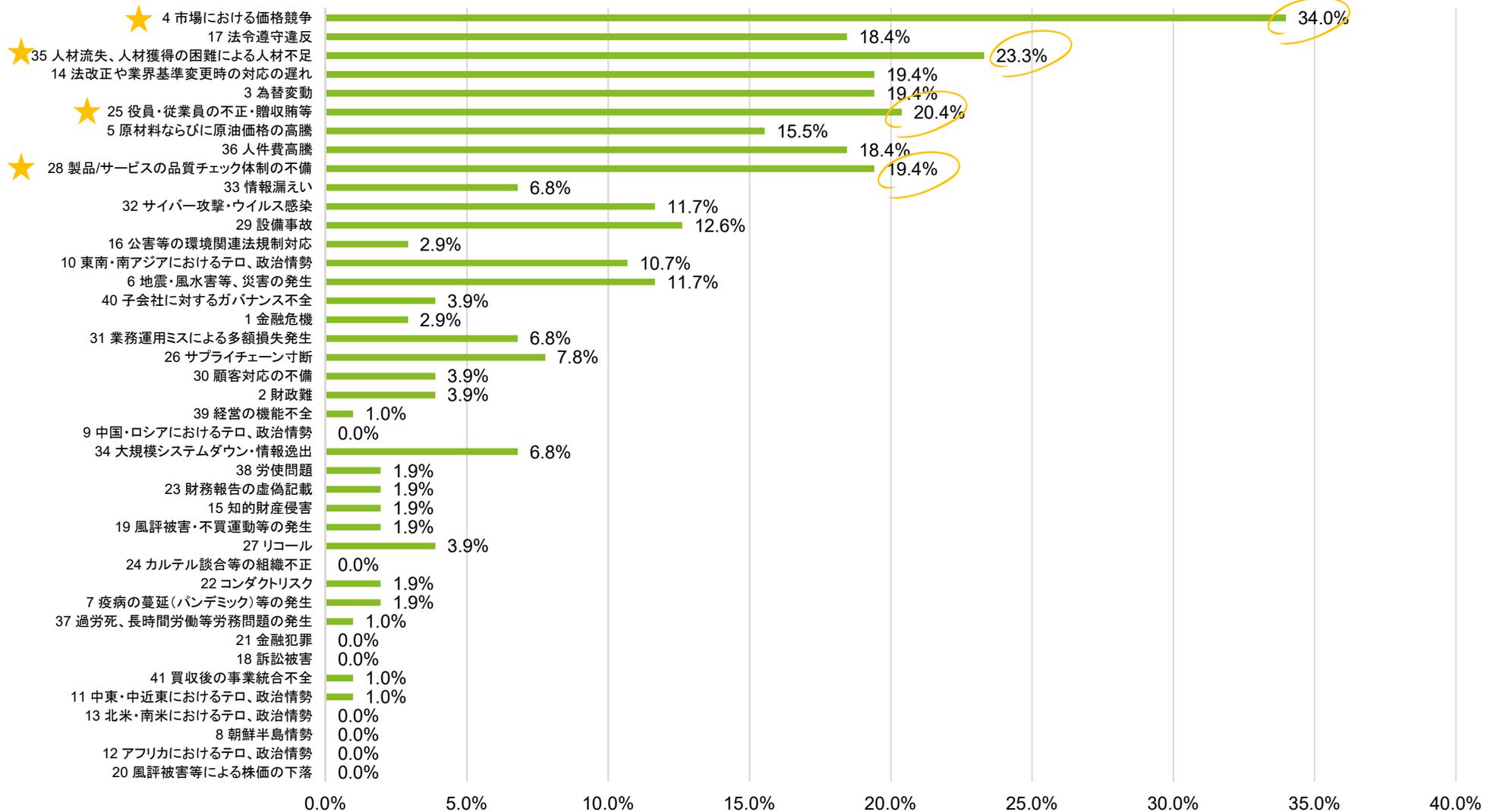
優先して着手が必要な上位3リスク(国別)

リスク	Singapore	Taiwan	Thailand	Malaysia	Myanmar	Vietnam	Philippines	Indonesia	India	China
4 市場における価格競争	1位	1位	1位	1位	2位	4位	4位	5位	1位	1位
17 法令遵守違反	2位	2位	7位	4位	4位	2位	4位	2位	7位	2位
35 人材流失、人材獲得の困難による人材不足	4位	3位	2位	3位	1位	1位	2位	6位	4位	4位
14 法改正や業界基準変更時の対応の遅れ	5位	11位以下	4位	6位	2位	5位	1位	4位	3位	3位
3 為替変動	9位	3位	4位	2位	5位	8位	11位以下	1位	2位	9位
25 役員・従業員の不正・贈収賄等	8位	11位以下	3位	9位	6位	2位	8位	9位	9位	5位
5 原材料ならびに原油価格の高騰	9位	8位	9位	5位	11位以下	6位	3位	11位以下	4位	8位
36 人件費高騰	11位以下	11位以下	7位	7位	11位以下	7位	11位以下	2位	11位以下	5位
28 製品/サービスの品質チェック体制の不備	11位以下	6位	4位	9位	6位	10位	11位以下	10位	7位	11位以下
33 情報漏えい	7位	5位	11位以下	11位以下	11位以下	8位	4位	11位以下	11位以下	11位以下

※リスクはAsia全体の順位に沿って並べている

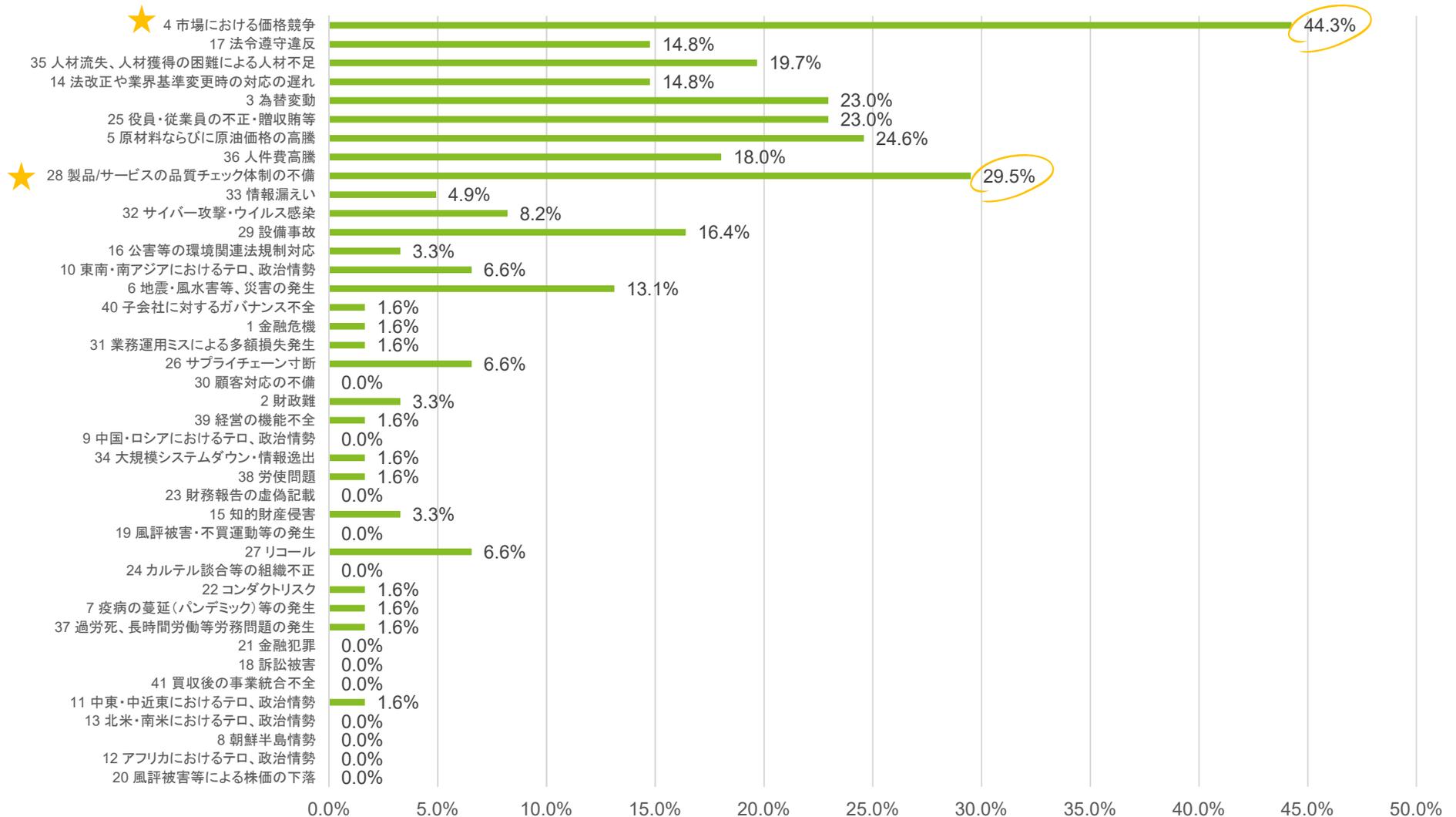
価格競争、人材不足に次いで不正・贈収賄が高い割合を占める 品質に対するリスクを懸念する回答も多い

優先して着手が必要な上位3リスク(Thailand)



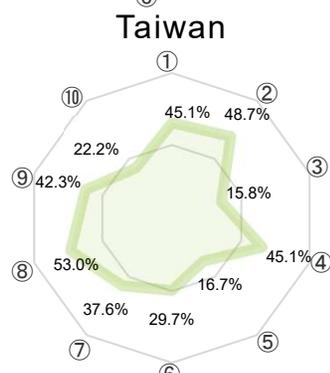
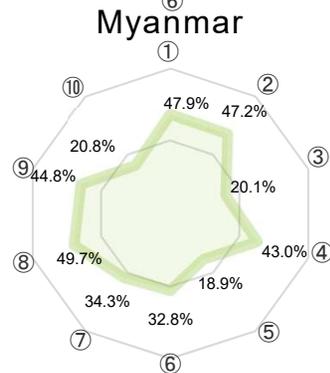
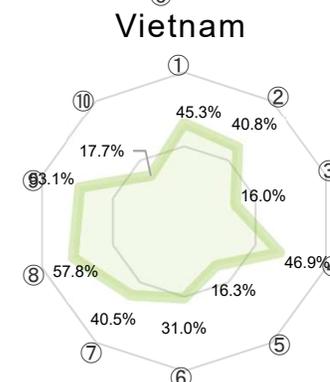
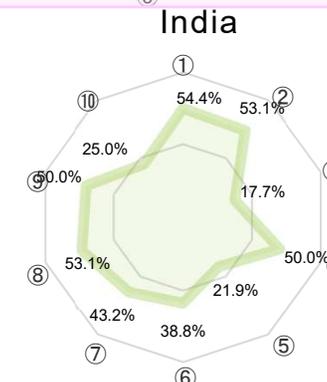
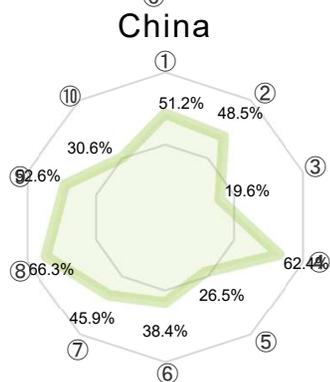
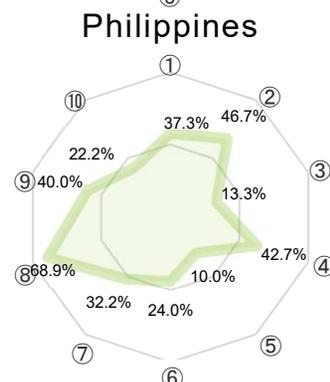
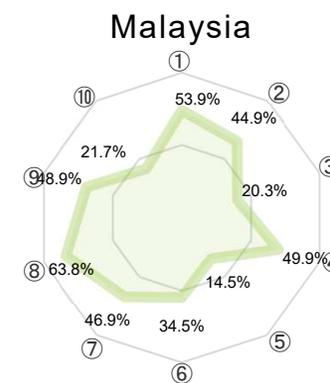
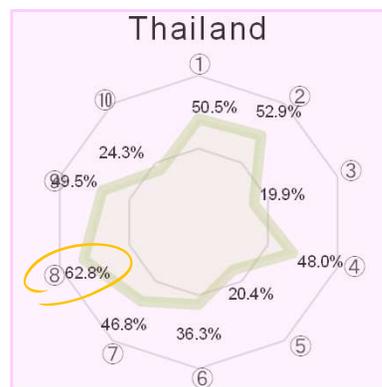
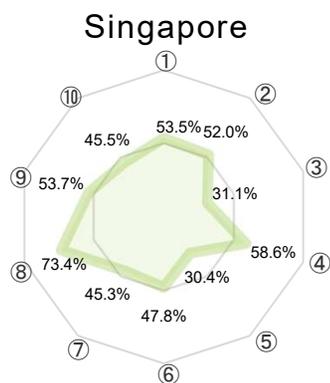
価格競争と品質チェック体制を優先すべきリスクという回答が多く、 マーケット競争の激化を如実に表している

優先して着手が必要な上位3リスク (Thailand, 製造業)



「⑧システム関連」リスクへの関心が高いのがタイの特徴である

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



(①~⑩の番号の詳細はP10参照)

- ① 経済環境関連
- ② 自然災害関連
- ③ 政治・地政学関連
- ④ 法律・規制関連
- ⑤ レピュテーション関連

- ⑥ 不正関連
- ⑦ 製品/サービスおよびオペレーション関連
- ★ ⑧ システム関連
- ⑨ 人材・労務関連
- ⑩ ガバナンス関連

アジアにおける不正発生状況

過去三年間の不正発覚の有無

不正の種類

不正が発覚した部署

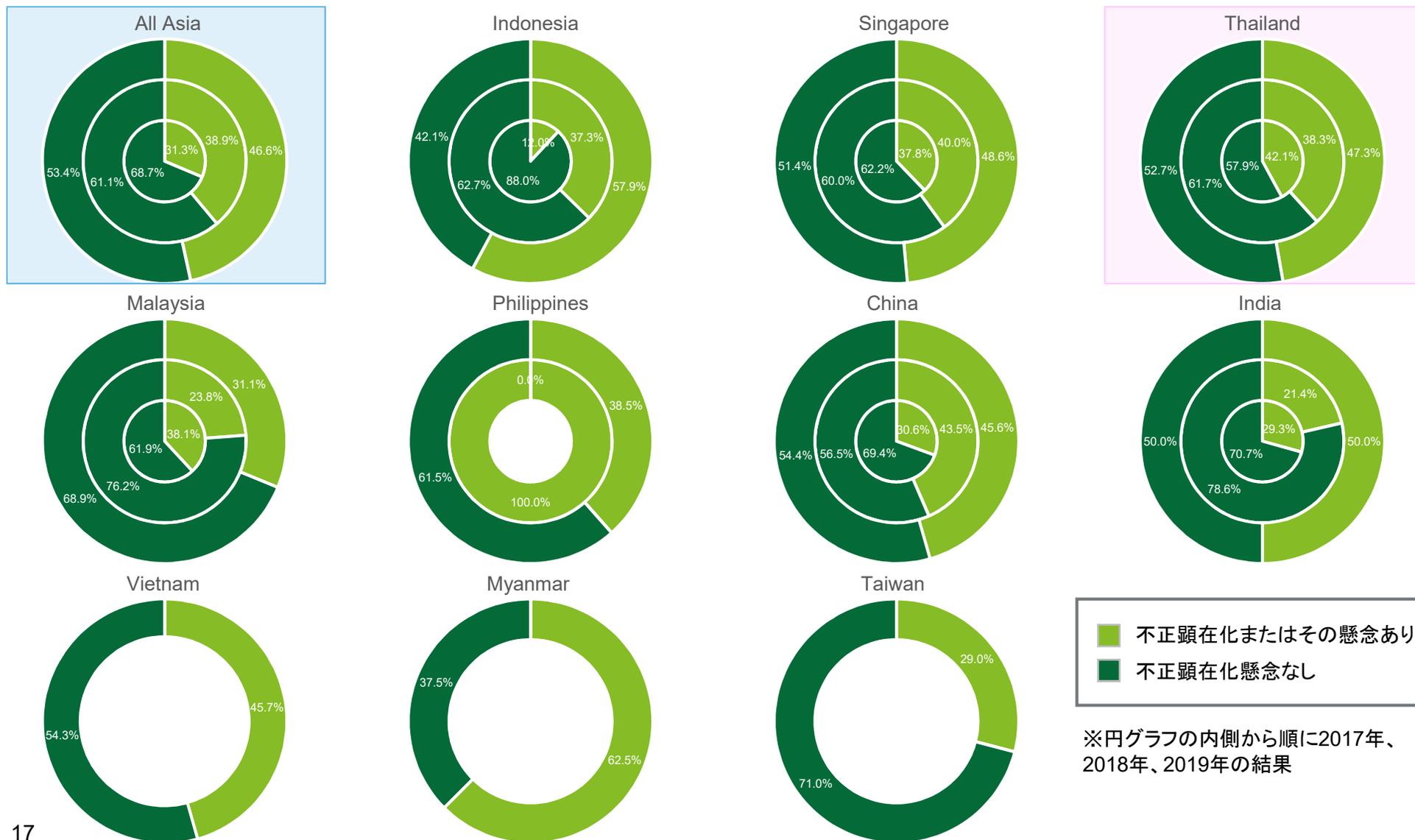
不正の発覚経緯

不正による最大被害額

最も大きな被害を与えた犯行者の職位

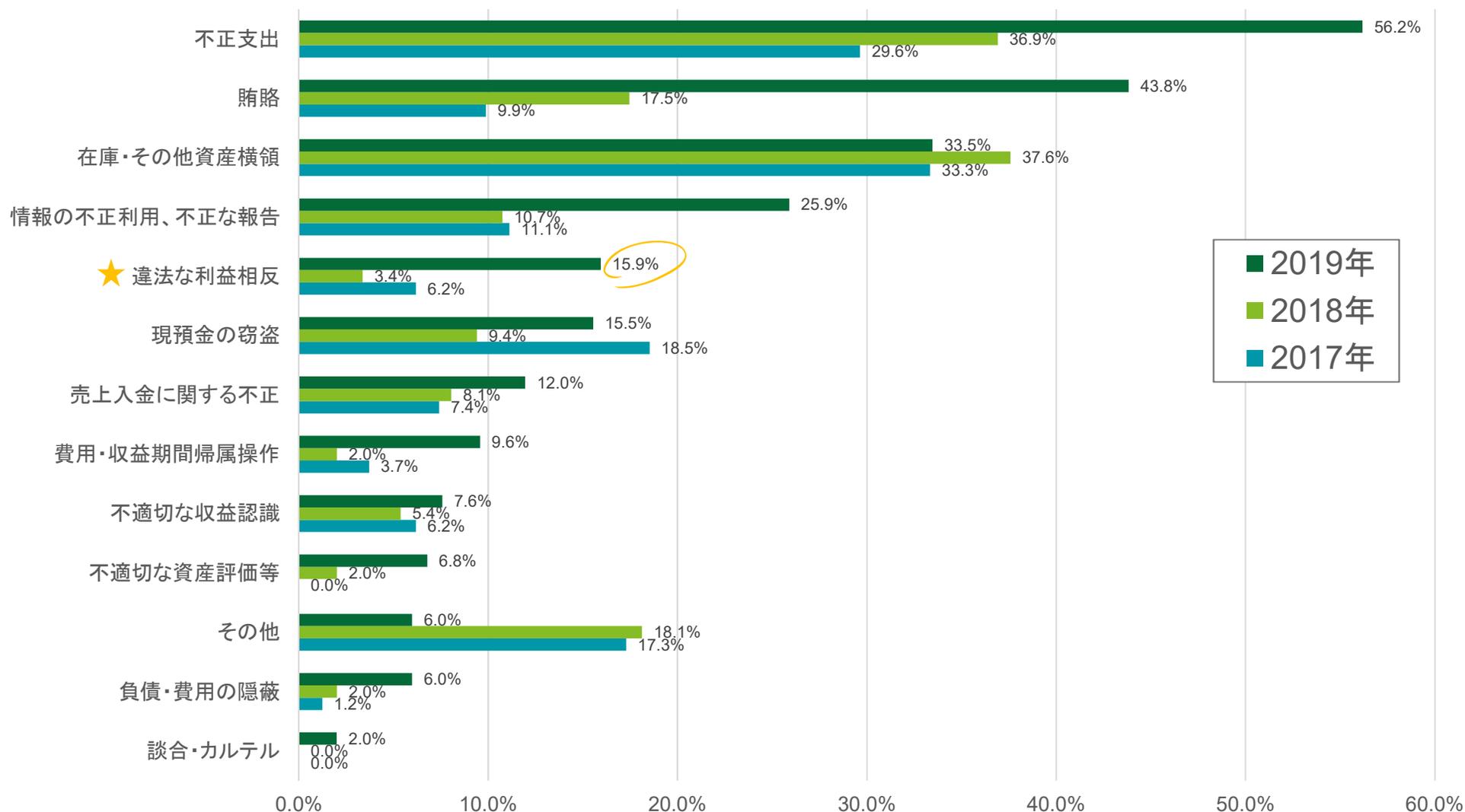
不正の発覚件数は年々増加しており、企業における喫緊の課題となっている

過去三年間の不正発覚の有無



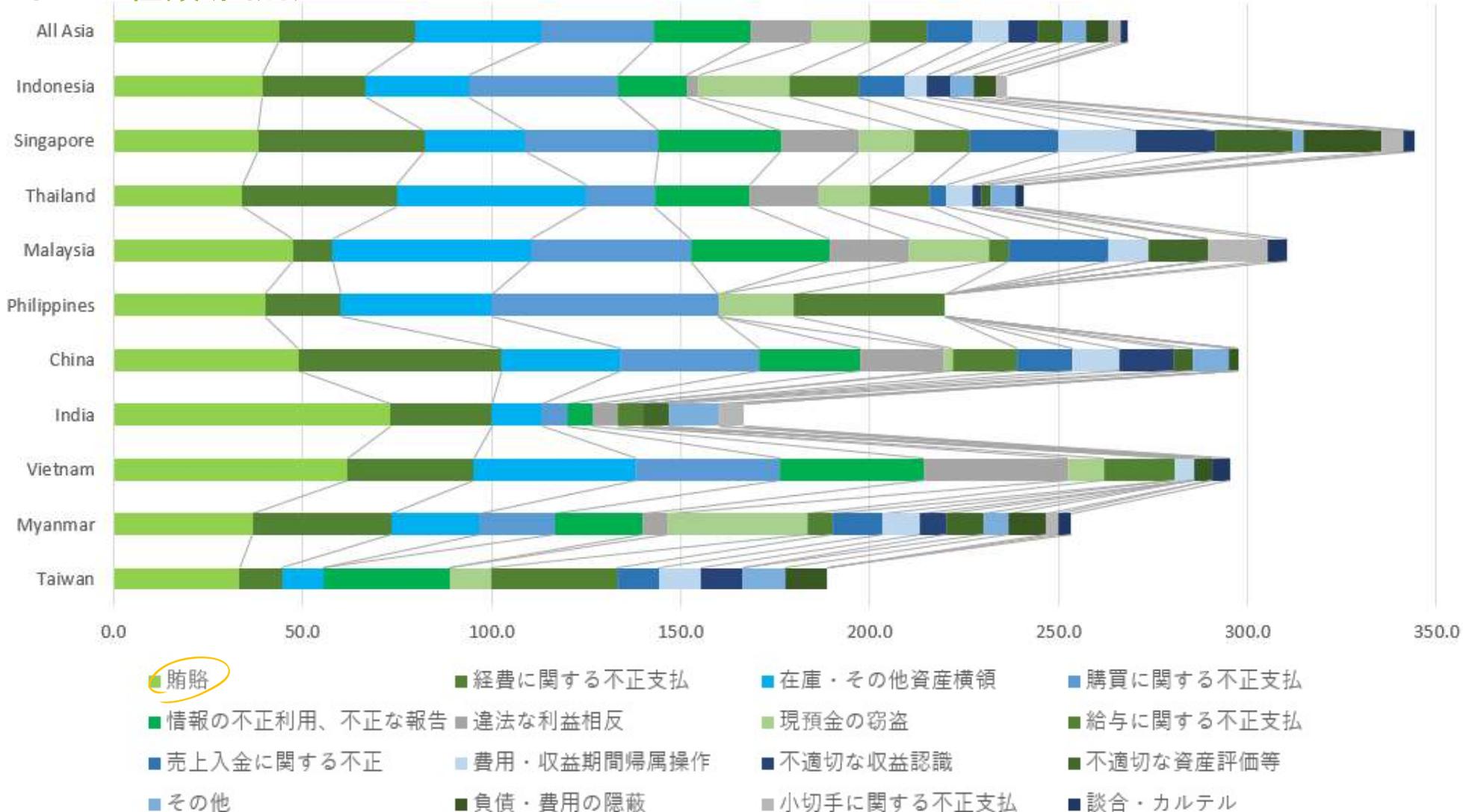
不正支出と表裏にある違法な利益相反も大きく増加、取引先選定における厳正なチェック、取引先評価が求められている

不正の種類(All Asia)



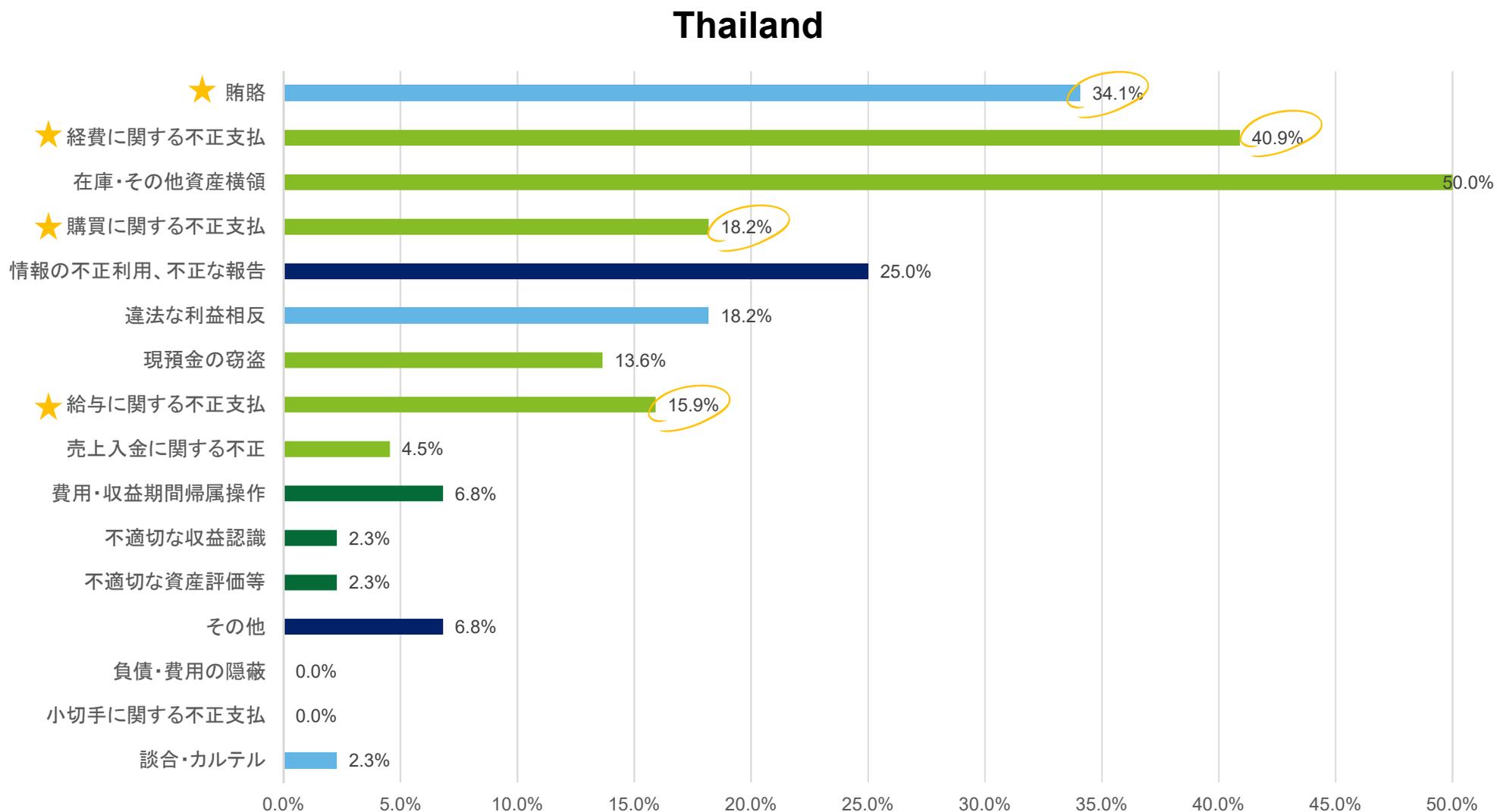
国により発生頻度は異なるものの、賄賂に関する不正は一定程度検出されている

不正の種類(国別)



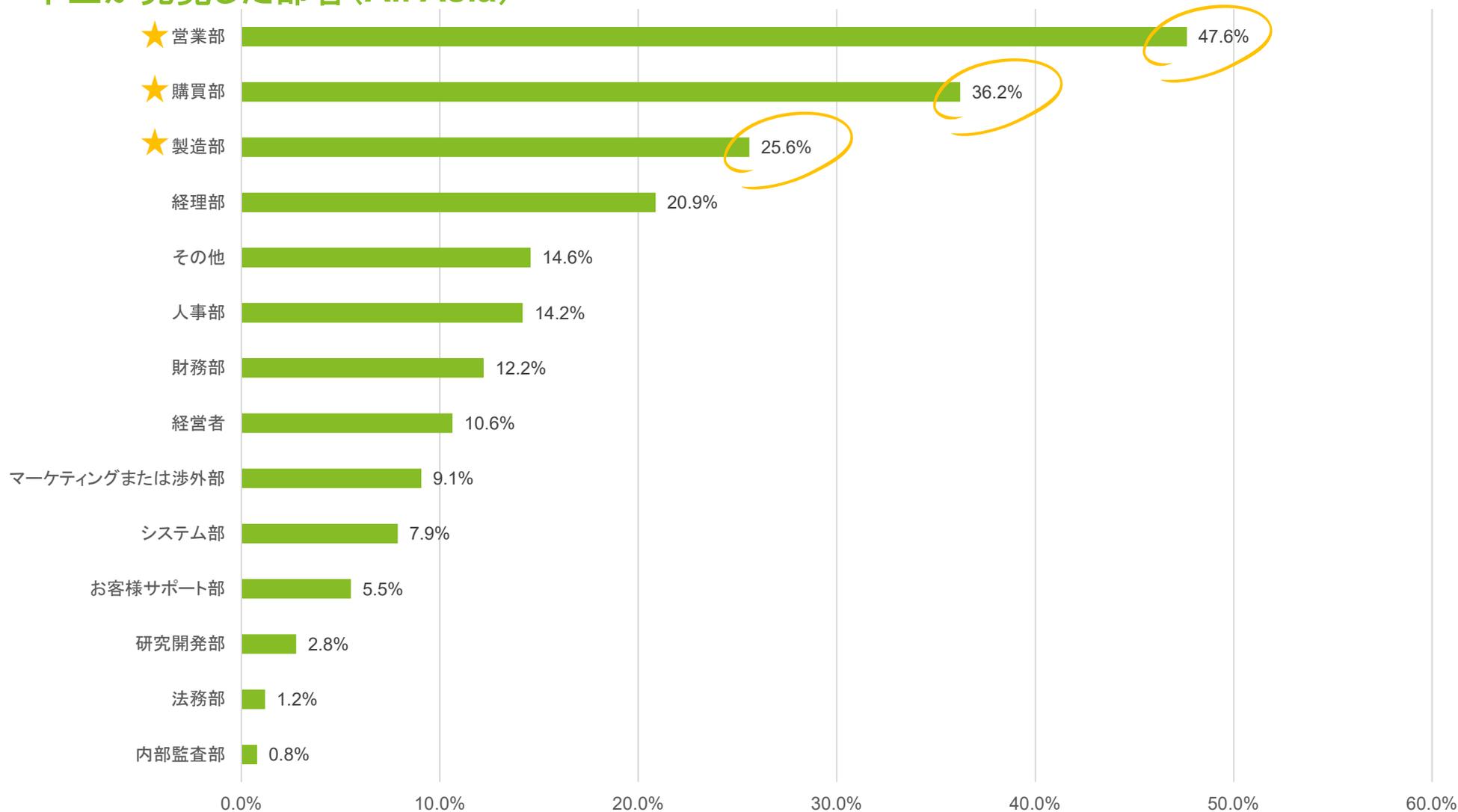
2018年に引き続き横領、支払に関する不正に加え、贈収賄に関する不正が多く検出されている

不正の種類(Thailand)



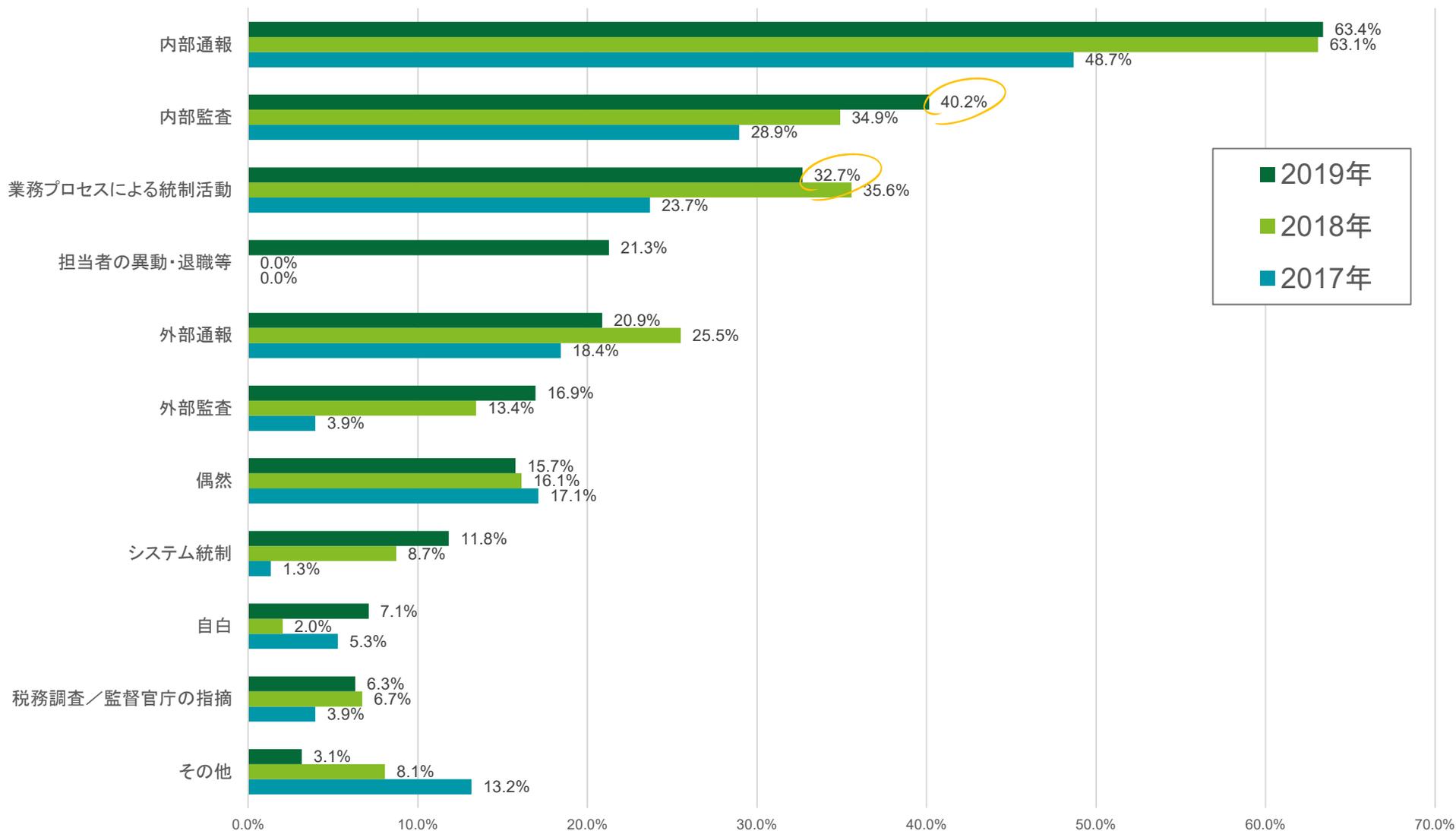
2018年と同様、営業・購買・製造といった外部組織との接点が多い部門における不正が顕著であり、有効な内部統制整備が望まれる

不正が発覚した部署 (All Asia)



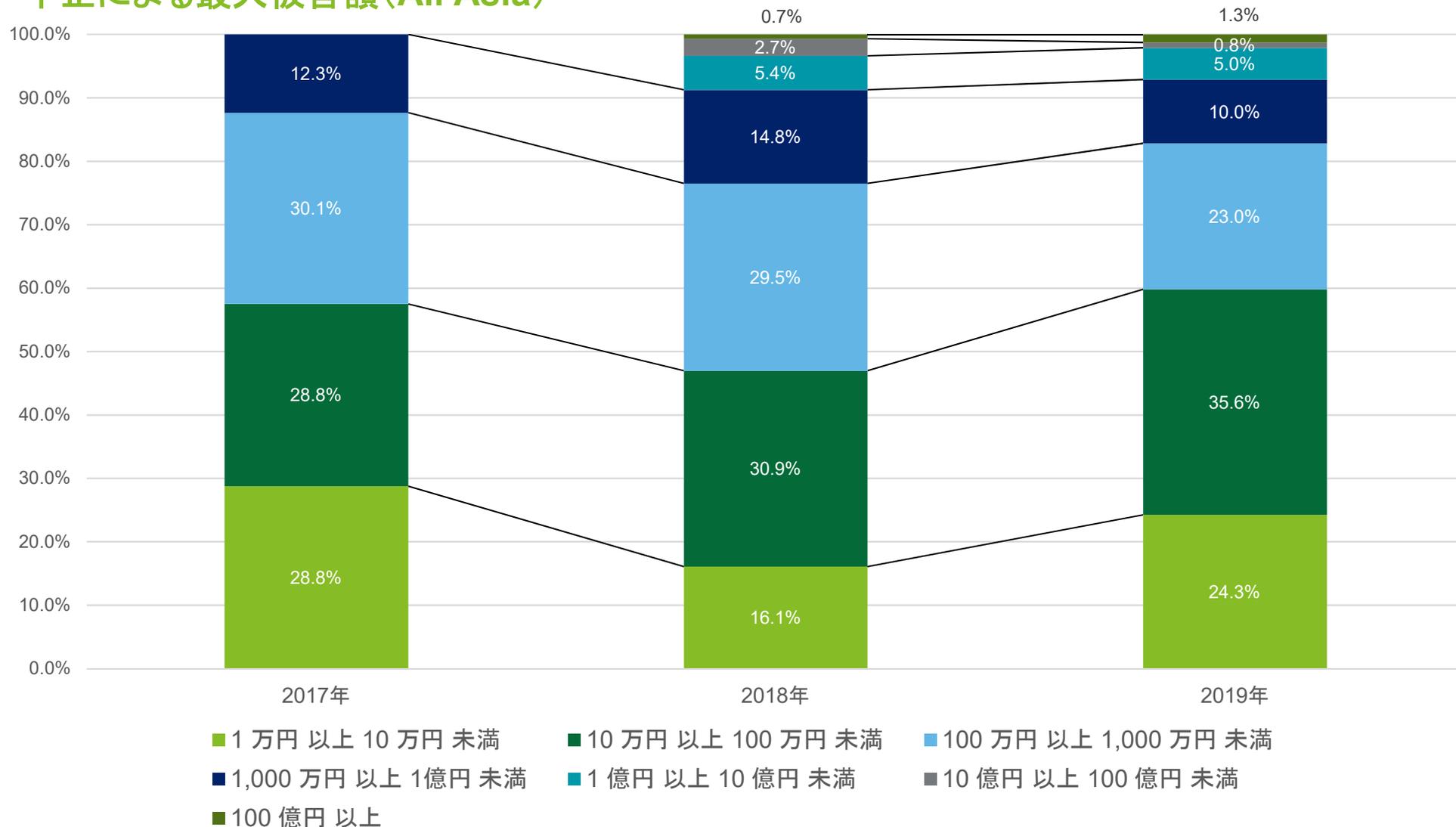
監査や統制活動により適時のモニタリングがなされていることが、不正発見のキーとなる

不正の発覚経緯 (All Asia)



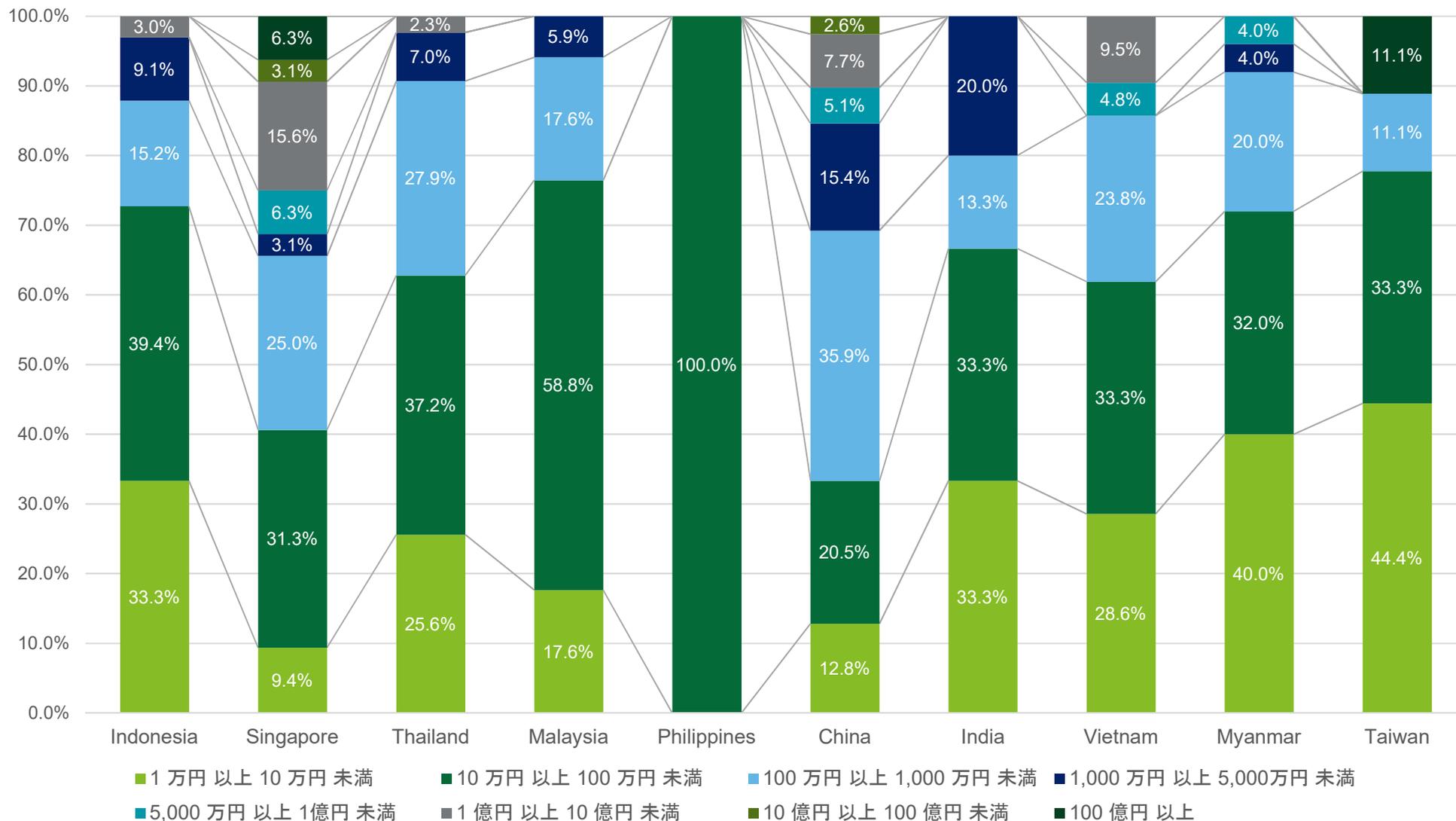
不正検出の適時性が上がったためか、被害額は2018年より抑制されたが、依然1,000万円以上の被害に遭うケースが約15%を占めている

不正による最大被害額 (All Asia)



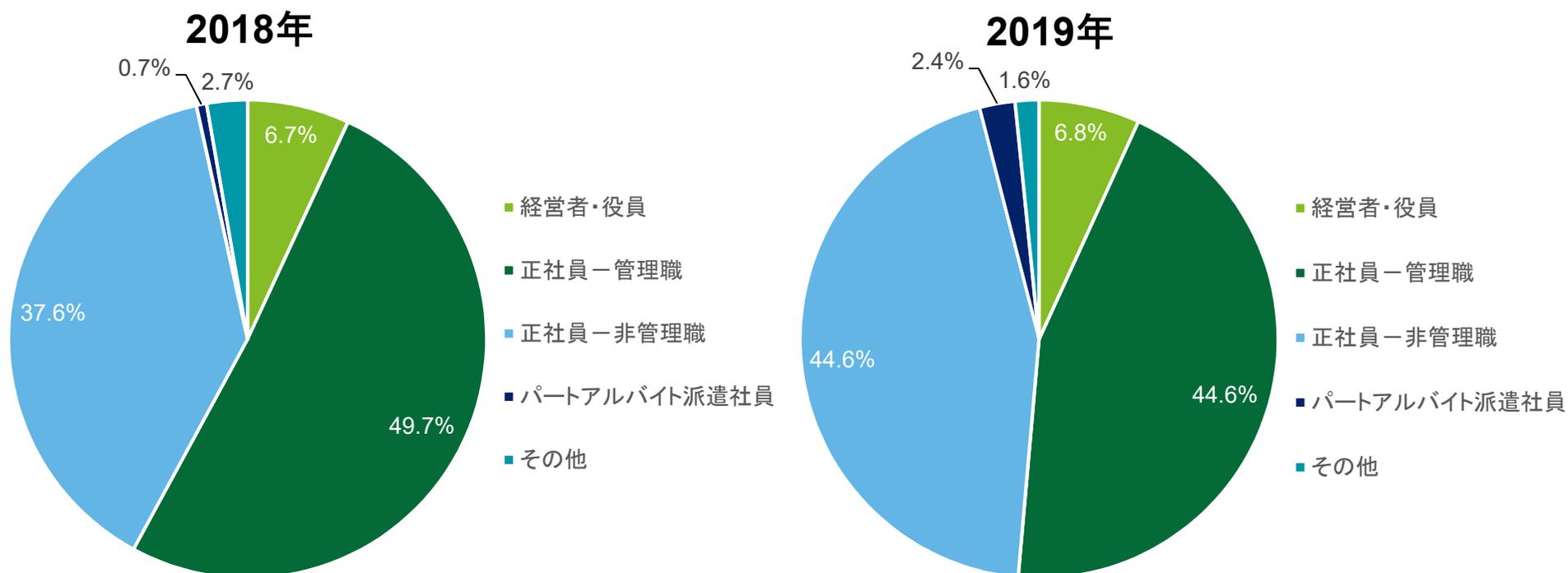
先進国ほど被害額は大きくなる傾向にあり、ビジネスの発展と共に不正リスクも高まると言える

不正による最大被害額(国別)



高い承認権限を持つ管理職以上による不正が5割以上を占めており、 管理職以上をけん制する内部統制、内部監査の実施が必要である

最も大きな被害を与えた犯行者の職位 (All Asia)



不正リスクへの取組状況

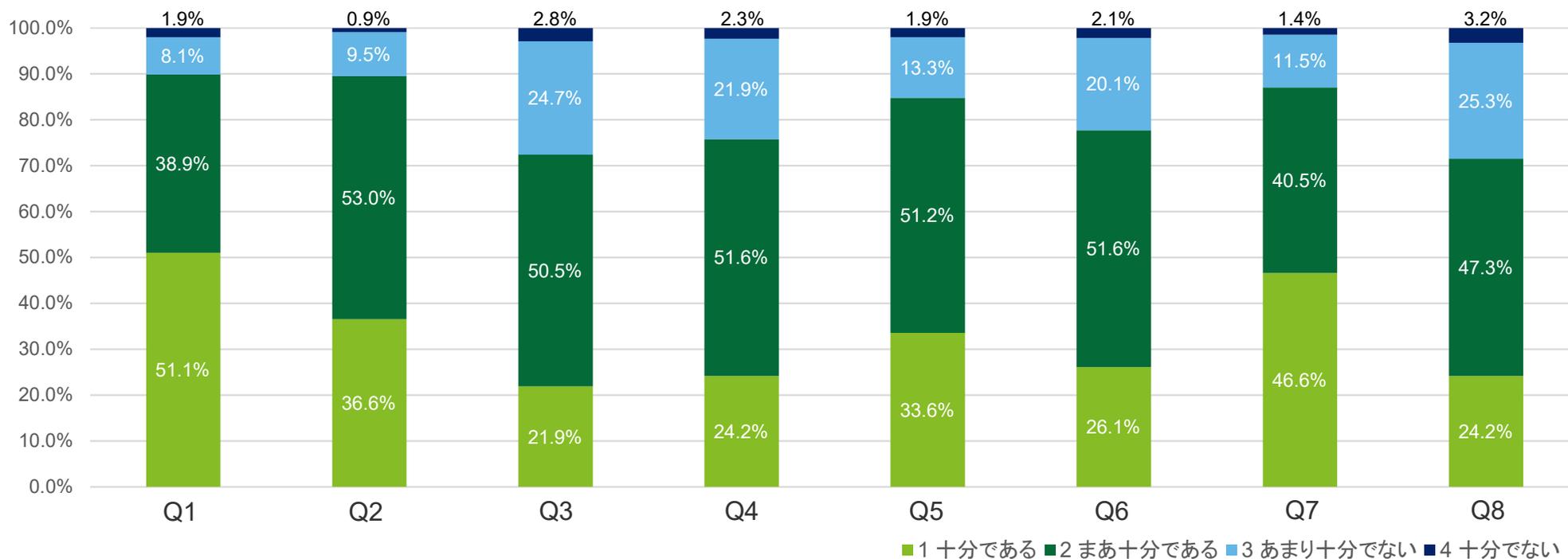
不正防止のための企業風土

不正リスクへの取組状況

不正リスクへの取組・対応上の障害

部門相互のけん制(Q3)、不正指摘の奨励(Q8)等、不正につながる問題を直接指摘する企業風土の醸成が課題となっている

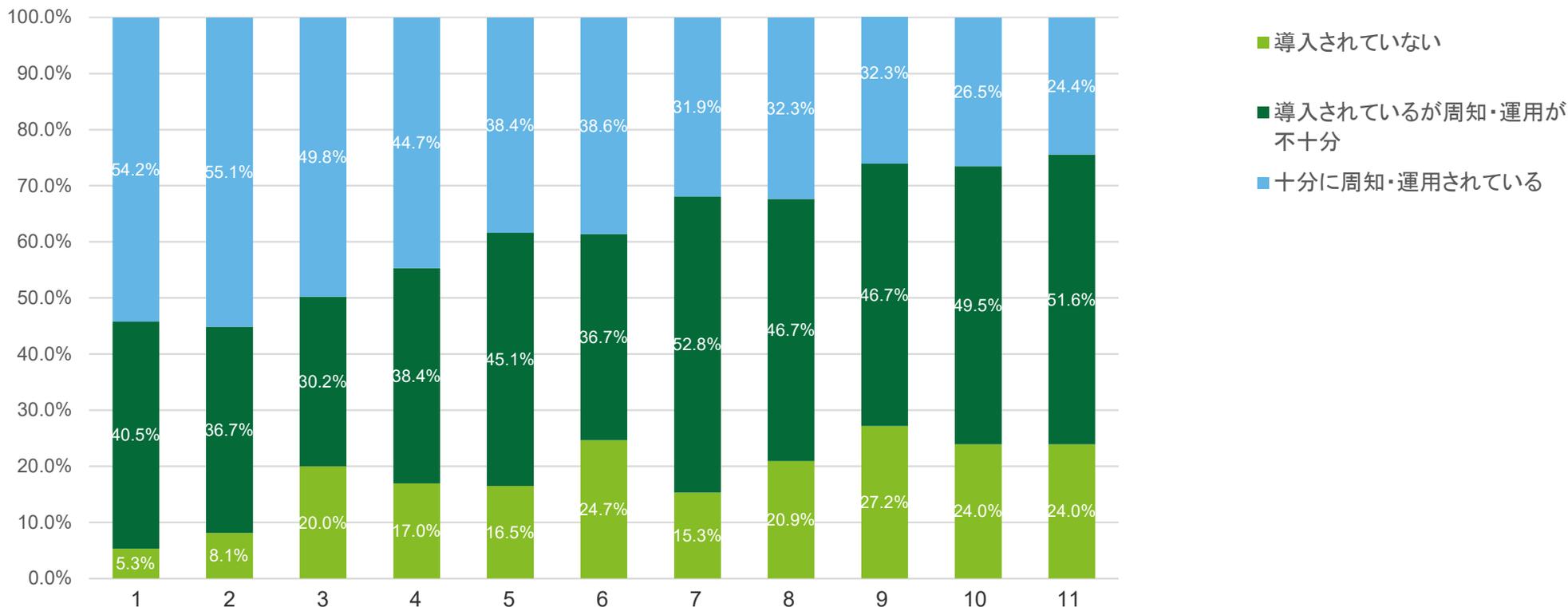
不正防止のための企業風土



- Q1 企業理念と行動指針を明文化している
- Q2 経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて、不正の防止に取り組んでいる
- Q3 各部門の目標や実績を全社的に共有し、相互の交流とけん制が働きやすくなっている
- Q4 上位役職者に対しても問題を提起できる
- Q5 専門部署のメンバーに対しても問題を提起できる
- Q6 品質は短期業績より重視されている
- Q7 不正は処罰されることが周知されている
- Q8 不正につながる問題を指摘することが奨励されている

不正防止、発見に有用な内部通報制度が未導入という回答が多い 内部監査は実施されているものの不十分という回答が目立つ

不正リスクへの取組状況

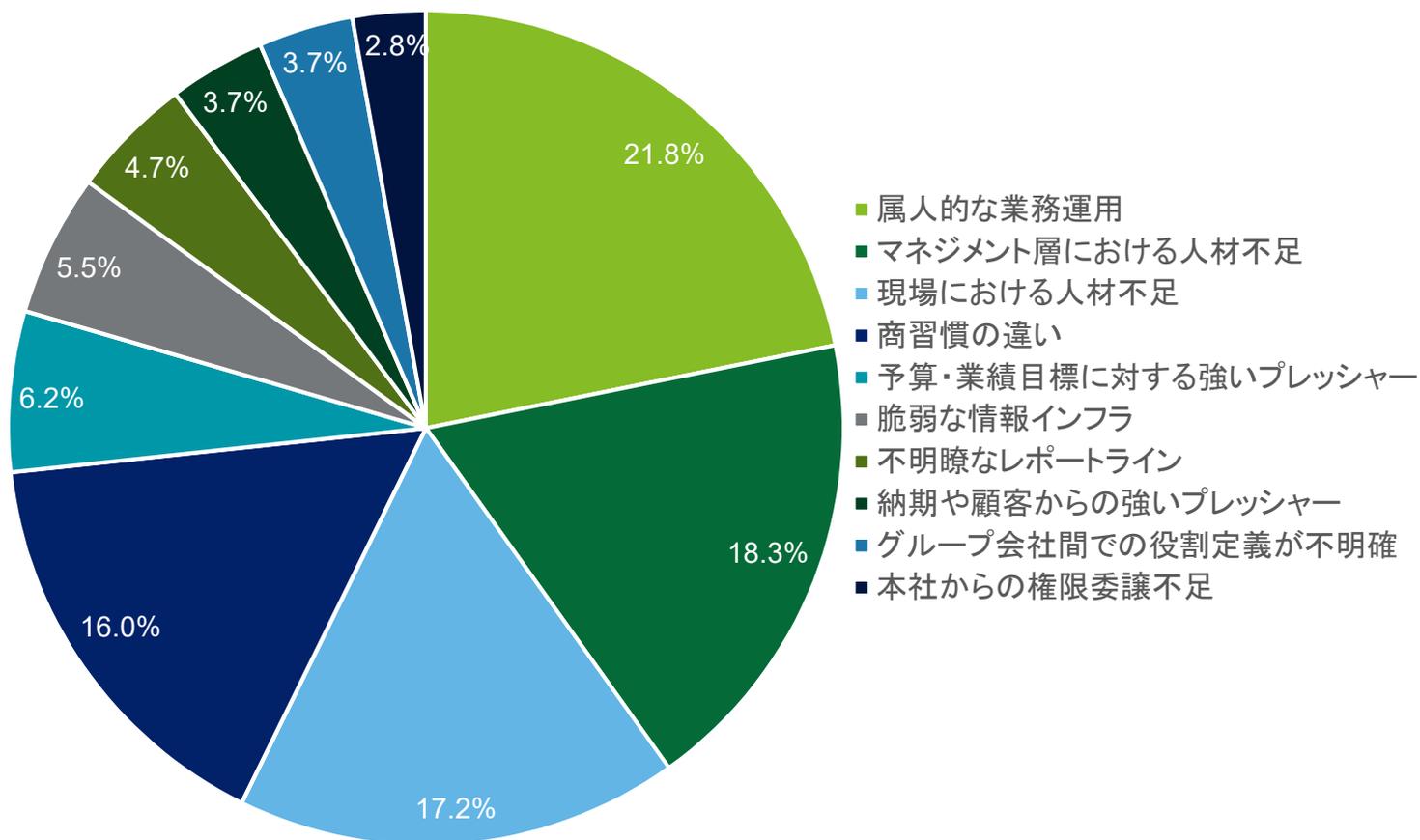


- 不正を防止するポリシーの制定
(行動規範、コンプライアンス規程、マニュアルの制定、不正防止方針など)
- 経営者による「いかなる不正をも許容しない」というメッセージの配信
- 従業員に対する不正防止の研修
- 従業員に対するコンプライアンス意識調査の実施
- 不正事例等の情報収集によるリスク評価

- 内部通報制度の設置
- 不正の早期発見を目的とした内部監査の実施
- 不正リスク対応を念頭においた取引先の選定・管理
- 不正リスク対応を念頭においた人事施策
- 内部統制報告制度対応(J-SOX)の活用
- 不正発覚(疑いのある場合を含む)の対応基準
(初動調査、危機管理体制等)の整備・運用

リスクを予防、発見する内部統制を備えた業務プロセスの標準化と、プロセスを適正に運用する人材の確保が不正リスク対応のポイントである

不正リスクへの対応・取組上の障害



ご清聴いただきありがとうございました。ご質問等あれば、いつでもご連絡ください。

講師ご紹介



赤尾 聡 (あかお さとし)

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd.

ディレクター／公認内部監査人・公認情報システム監査人

- Mobile: 098-297-1874
- Email: sakao@deloitte.com

- 略歴

2005年に監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)に入社。内部統制監査、情報システム監査、情報セキュリティ監査等の経験を経て、J-SOX対応支援、内部監査支援、海外内部監査支援(中国、タイ、インドネシア、ブラジル、アルゼンチン等)、企業のリスクマネジメント支援、コンプライアンス対応支援、サステナビリティレポート第三者保証業務等に従事している。2016年8月よりバンコク事務所に駐在。

- 提供したサービス

海外子会社内部監査支援 J-SOX/US-SOX対応支援 業務プロセス改善(購買・在庫等)
海外子会社不正調査支援 リスクマネジメント体制構築支援
コンプライアンス体制構築支援 内部統制監査 IT統制監査等



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

About Deloitte Southeast Asia

Deloitte Southeast Asia Ltd – a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited comprising Deloitte practices operating in Brunei, Cambodia, Guam, Indonesia, Lao PDR, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thailand and Vietnam – was established to deliver measurable value to the particular demands of increasingly intra-regional and fast growing companies and enterprises.

Comprising approximately 340 partners and 8,800 professionals in 25 office locations, the subsidiaries and affiliates of Deloitte Southeast Asia Ltd combine their technical expertise and deep industry knowledge to deliver consistent high quality services to companies in the region.

All services are provided through the individual country practices, their subsidiaries and affiliates which are separate and independent legal entities.

About Deloitte Thailand

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

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte network”). None of the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.