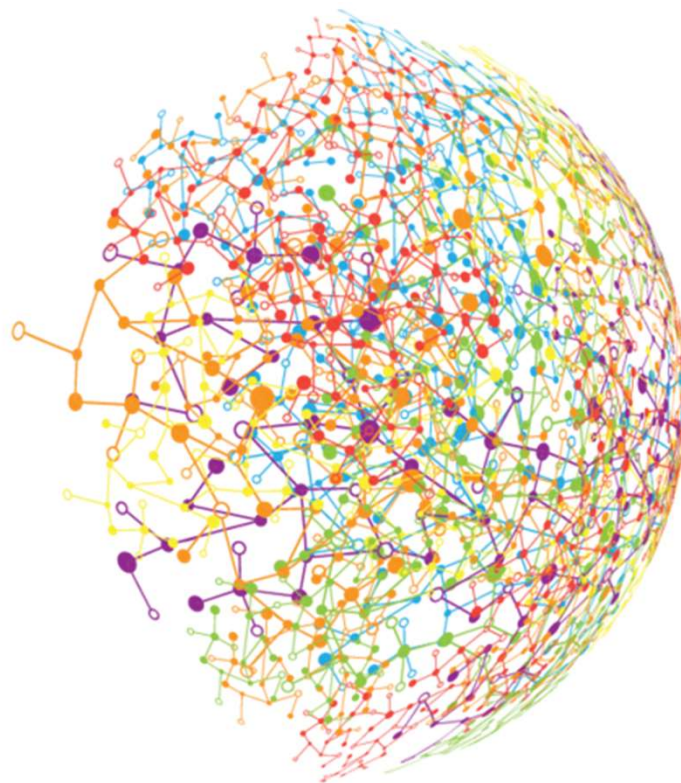


# Deloitte.



## Deloitte Thailand JSG Webinar 2020

With/Post COVID-19 時代における東南アジアでの経営管理・リスク管理のポイント

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd.

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd.

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd.

Deloitte Consulting Southeast Asia

2020年5月28日



# 本日のアジェンダ

1. COVID-19の感染拡大が与える影響 3

---

2. COVID-19影響の長期化をにらんで取り組むべき施策 7

---

3. 終わりに 11

---

# 1. COVID-19の感染拡大が与える影響

# リスク多様化/深刻化に加えCOVID-19の発生に伴い、業績維持やステークホルダー要請対応等、難しい経営判断が求められます

## 日系企業を取り巻く環境の変化

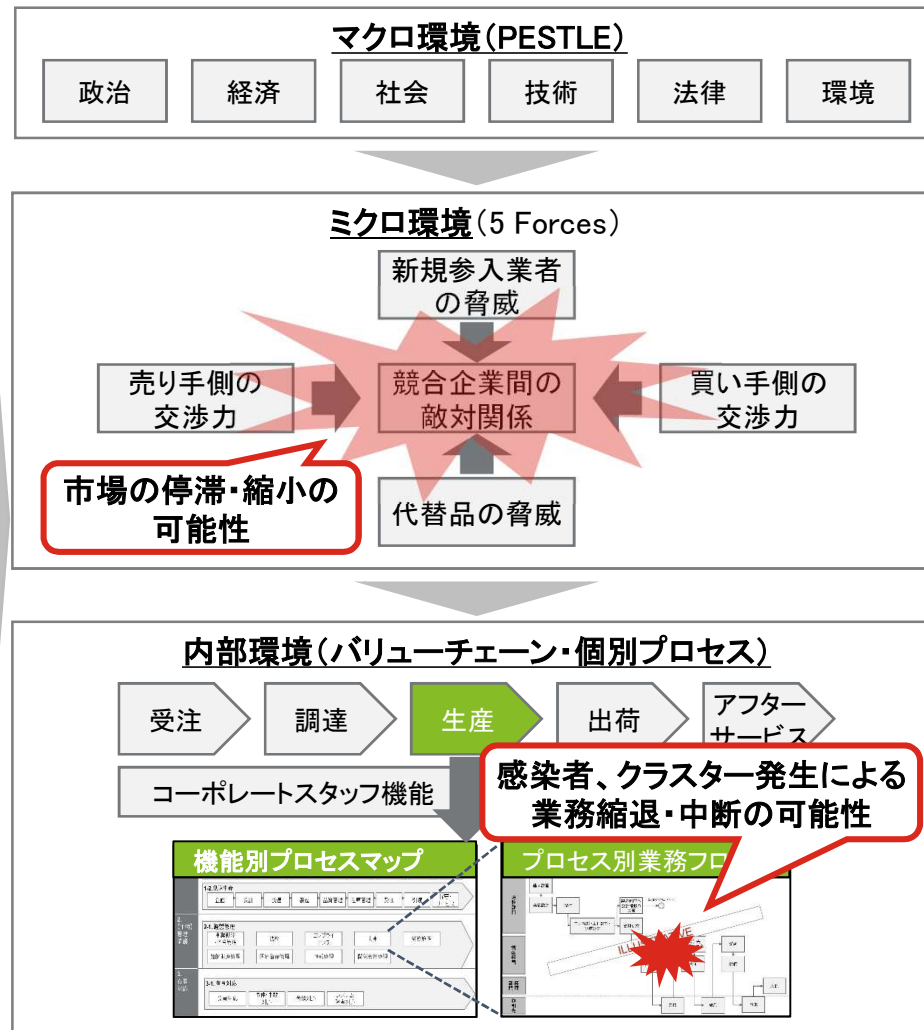
### 昨今のリスク環境のトレンド

#### リスクの多様化/深刻化

“50年に1度”の自然災害/パンデミック増加、各国におけるテロ・暴動、政情不安等

拠点・サプライチェーンの統合、海外企業の買収等、事業停止に関するリスクの増加

IT等の発展により、企業の事業停止・不正等の情報について、誰でも公開、アクセスできる時代に



### COVID-19の影響

#### 様々な断絶

広範囲・長期間にわたる企業活動の停滞、顧客関係維持のための変革急務

深刻な移動制限による経済の停滞、サプライチェーンの断絶への対応

リモートワークの制約の中での生産性向上と業務継続(委託先含む)、スキル維持・向上

# 現場においても、COVID-19感染拡大により、従前から日本企業の海外拠点が抱えていた課題が顕在化しつつあります

## 感染拡大対応時に顕在化した課題(例)

### 海外拠点での経営インフラに係る 典型的な課題

ルール	最適化されていない意思決定メカニズム (駐在員の権限集中)
プロセス・システム	業務標準化の遅れ・業務の属人化、 低賃金・ヒトの柔軟性を前提にした業務設計
	実効性の低いチェック・モニタリング機能 (時間的制約・リソース制約・情報アクセス)
	IT投資の遅れ、 大量のマニュアル作業・紙作業
ヒト・組織	現地人材の育成・確保の遅れ
	曖昧な役割・責任・成果

### リモートワーク導入時などの対応実施中に 顕在化した課題(例)

業務処理スピードの遅れ	
IT機器・情報アクセスによる 業務範囲の制約の発生	
機密情報管理リスクの高まり	
従業員間の業務の偏り	
従業員のパフォーマンス管理の難しさ (リモートワーク環境下では、 「労働時間」での管理が難しい)	



COVID-19の発生に伴い各企業とも初動対応を完了させつつある一方、改めて長期化を意識した対応の必要性が認識されつつあります

### COVID-19対応で分かってきたこと

危機発生時の初動対応は及第点といえるが、BCPなどの想定を超える事象に直面し、対応に苦労している。

勤務形態・オペレーションモデルの見直しに迫られ、内在していた「経営インフラ整備の遅れ」といった経営課題が表面化しつつある。

社会・産業構造に大きなダメージがあり、不連続な変化が想定される。今後の取り組みのゴールは、「原状回復・復元」ではない可能性が高い。

「今、どう生き残るか？」を考えながら、社会・産業構造の不連続な変化を見据えて「長期的に、どう立ち上がるか？」を構想する必要が出てきた。

## 2. COVID-19影響の長期化をにらんで取り組むべき施策

# COVID-19がもたらす経営資源へ影響を見極め、優先的に対応すべき領域を決めて事業継続のための活動を推進する必要があります

## 経営資源への影響(例)と優先的に対応すべき領域(例)

### 経営資源への影響(例)

ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 従業員の安全・健康の確保</li><li>□ リモートワークの導入など「働き方」・「勤務形態」の変化</li><li>□ 出張禁止・駐在員の一次帰国</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>□ サプライチェーンの混乱 → 原材料・部品の調達困難、在庫の増加、需要変化への対応</li><li>□ 顧客関係の維持・物流の変化 → 顧客の財務健全性、eコマースなど物流変化</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 業績の悪化・収益性の低下 → 資金繰りへの影響</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 「働き方」・「勤務形態」の変化に伴う情報セキュリティリスクの高まり</li><li>□ オペレーションの自動化加速のためのデータ基盤の整備の必要性</li></ul>

### 優先的に対応すべき領域(例)

#### 売上減/収益性悪化への対応

Defend and Drive Revenue  
(収益維持/拡大)

Reduce and Manage Cost  
(コスト削減/管理)

#### オペレーションの断絶、リモートワーク拡大への対応

Accelerate Digital  
(デジタル化の加速)

#### 資金確保/再投資に向けた施策

Optimize Assets, Liabilities, and Liquidity  
(資産/負債/流動性最適化)

#### 経験したことのない新たなリスクやステークホルダーからの要請への対応(「企業価値低下」のリスク)

Manage Expectation  
(ステークホルダーからの要請への対応)

Set the Foundation  
(リスク管理基盤の形成)



# 優先的に対応すべき領域にはそれぞれリスクが内在しておりバランスを持った施策の検討・推進が求められます

## 優先的に対応すべき領域(例)と取り組みの際に認識すべきRisk(例)

### 優先的に対応すべき領域

### 認識すべきRisk

Defend and Drive Revenue (収益維持/拡大)	<ul style="list-style-type: none"><li>既存利害関係者との関係を維持/改善しながら、ビジネスモデルやポートフォリオをどのように変革していくのか</li></ul>
Reduce and Manage Cost (コスト削減/管理)	<ul style="list-style-type: none"><li>外部リソースの利活用を含め、削減偏重にならずにコスト管理をどのように実現するのか</li></ul>
Accelerate Digital (デジタル化の加速)	<ul style="list-style-type: none"><li>環境やビジネス変革のスピードに見合う適切なテクノロジーの見極めと確保</li></ul>
Optimize Assets, Liabilities, and Liquidity (資産/負債/流動性最適化)	<ul style="list-style-type: none"><li>変化するビジネス環境を適切に把握し、近視眼的にならず流動性の確保など、ビジネス変革に適応できる財務基盤を構築できるか</li></ul>
Manage Expectation (ステークホルダーからの要請への対応)	<ul style="list-style-type: none"><li>ステークホルダーの期待に応える収益獲得/投資を実施すると共に、信頼されるコーポレートガバナンスの蓋然性を担保できるか</li></ul>
Set the Foundation (リスク管理基盤の形成)	<ul style="list-style-type: none"><li>有事に耐え得る態勢(含むリソース)を整備できるか</li></ul>

# 優先的に対応すべき領域に関し11の施策を組み合わせ 効果的かつ効率的にアクションを実行していく必要 があります

## 今後取り組むべき11の施策

	Manage Expectation	Set the Foundation	Defend and Drive Revenue	Reduce and Manage Cost	Optimize Assets, Liabilities, and Liquidity	Accelerate Digital
1 景気減速を見据えた事業計画再策定(定性/定量リスクを織り込んだ事業計画)	■	□	■	■	■	□
2 デジタル活用によるリスクのデータ分析や監査 (従前と同等もしくは従前以上の効果を楽しむ可能な監査体制整備)	■	■	□	■	□	■
3 BCM/クライシスマネジメントの実施と利害関係者に対する説明	■	■	□	□	□	□
4 事業停止期間中を活用した人材育成実施 (赴任前研修/従業員コンプライアンス研修、デジタル化推進研修等)	■	■	□	□	□	■
5 ビジネスモデル変革(ネット販売加速/決済電子化促進、データ分析への投資/ デジタル化に伴うKPI見直し等)	■	□	■	■	■	■
6 取引先/サプライヤー再評価に基づいた適正な関係性構築及びサプライチェーン全体の セキュリティ維持/強化	■	□	■	■	■	■
7 デジタル活用による働き方改革(リモートワーク/業務自動化)	■	■	■	■	■	■
8 SSC化やBPO利用を含めたリソース最適化(固定費/不要不急の変動費削減)	■	■	□	■	■	■
9 業務可視化/整流化を通じたオペレーションの安定化/再投資のためのキャッシュや リソースの確保	■	■	■	■	■	■
10 ガバナンス視点を含めたDD・PMIにおける適切なリスク分析の実施 (IT・税務・法律・内部統制その他)	■	■	■	□	■	□
11 サイバー戦略の再策定(企画立案、実行、アセスメント、インシデント対応、研修等)	■	■	■	■	□	■

### 3. 終わりに

「どう生き残るのか？」というアジェンダに加え環境変化に適応するため「どのように生まれ変わるか？」が重要なアジェンダと考えられます

## 本日のまとめ



危機をどう生き残るか？  
(Survive)

- ・危機管理・事業継続
- ・従業員の安全確保、リモートワークなどへのスムーズな移行
- ・資金管理(収益・コスト構造の改善)



環境変化に適応するため  
にどう生まれ変わるか？  
(Transformation)

持続的な成長  
Sustainability

デジタル  
Digital

ガバナンス  
Governance

多様性  
Diversity

# 次回以降は本日ご紹介したテーマにつきより詳細な取り組みにつきご紹介いたします

## 次回以降のWebinarに関するご案内

主題	予定	開催概要
第2回 資金繰り改善・ コスト削減	・6/1(月) 10:00-11:00 ・6/4(木) 13:00-14:00	危機対応の初期的な取り組みとして必要になる資金管理強化について、資金繰り改善・コスト削減の基本的な考えと対応策、定着化に向けたポイントを解説します。
第3回 情報セキュリティ	・6/8(月) 10:00-11:00 ・6/11(木) 13:00-14:00	リモートワーク推進/サプライチェーン再構築などDigitalを有効活用していく中で、会社の各種資産をどのように守っていくのかという視点から、そのポイントを解説します。
第4回 スマートワーク 推進	・6/15(月) 10:00-11:00 ・6/18(木) 13:00-14:00	スマートワーク導入に向けた「コスト削減」「内部統制」「効率化」「ペーパーレス」の観点からの既存業務の再構築について解説します。
第5回 経理業務・ 内部統制高度化	・6/22(月) 10:00-11:00 ・6/25(木) 13:00-14:00	従来からあった経理・内部統制に関する課題への対応の必要性がCOVID-19を契機に改めて高まっています。ニューノーマルの環境下で変化に対応し、持続的成長を達成するための取り組みについて、事例を交えながら解説します。

Webinarの詳細、お申込みは本セミナーの案内メールに添付しておりました「Deloitte RA\_COVID-19対応セミナー」のご案内をご覧ください。

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／公認情報システム監査人、公認内部監査人

システム監査技術者、情報セキュリティアドミニストレータ

- Mobile: (66) 98-297-1874
- Email: sakao@deloitte.com

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。



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 organisation”). 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 is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax & legal and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organisation”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

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, Ho Chi Minh City, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei, Tokyo and Yangon.

#### **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 organisation”) 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.

© 2020 Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd.