



**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
2019年版**

有限責任監査法人トーマツ
2020年2月

調査概要

調査目的と調査対象企業等

■調査目的

- ✓ アジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、中国、台湾およびインド)に進出している日本企業における、「リスクマネジメント」の対応状況、特に不正については詳細の対応状況を把握し、現状の基礎的データを得ること
- ✓ 調査の実施および結果の開示を通じ、アジア進出日本企業における「リスクマネジメント」の認識を高め、日本企業の経営に貢献すること

■調査対象企業

- ✓ インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー、中国、台湾およびインドに進出している日本企業の子会社(地域統括会社含む)

[回答件数(2017年、2018年は過去調査における回答件数)]

	Indonesia	Singapore	Thailand	Philippines	Malaysia	Vietnam	Myanmar	China	Taiwan	India	Total
2017	29	55	19	-	24	-	-	119	-	47	293
2018	57	23	87	7	45	-	-	177	-	17	413
2019	69	74	103	15	69	49	53	99	39	32	602

■調査方法

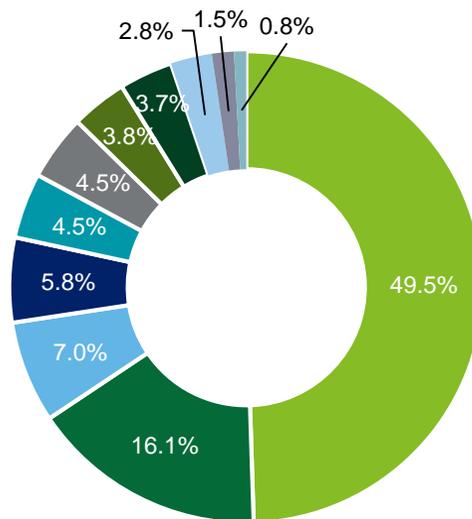
- ✓ Webおよび紙ベースによる調査を実施(2019年9月26日～10月25日)

■調査項目

【第1部】アジアにおけるリスクマネジメント体制

【第2部】アジアにおける不正の発生状況

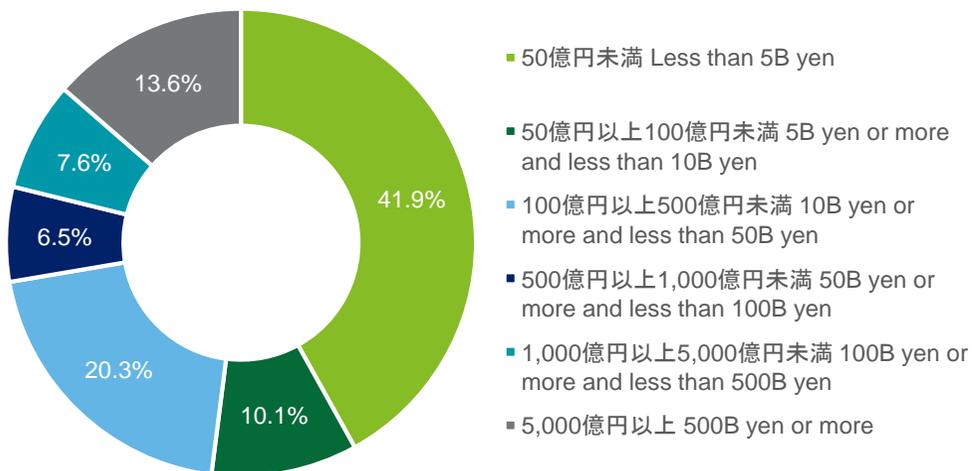
調査回答企業



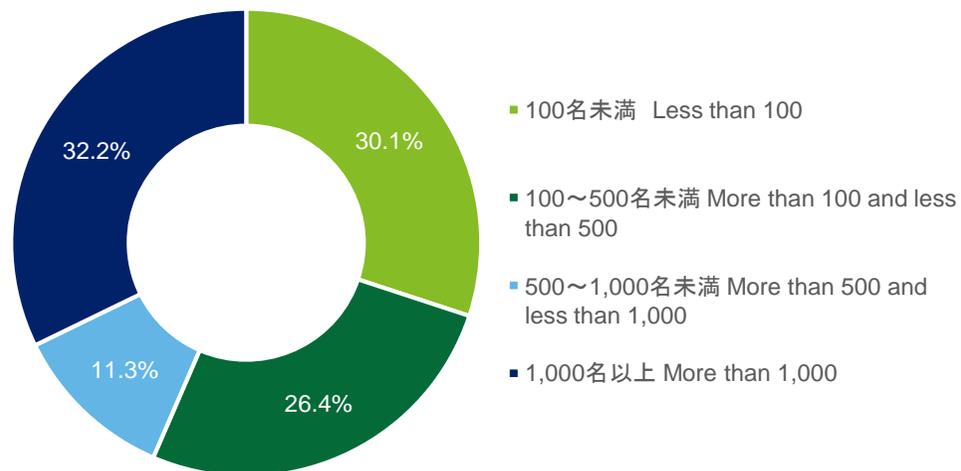
業種別回答数

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

回答企業の売り上げ規模



回答企業の従業員数



※本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

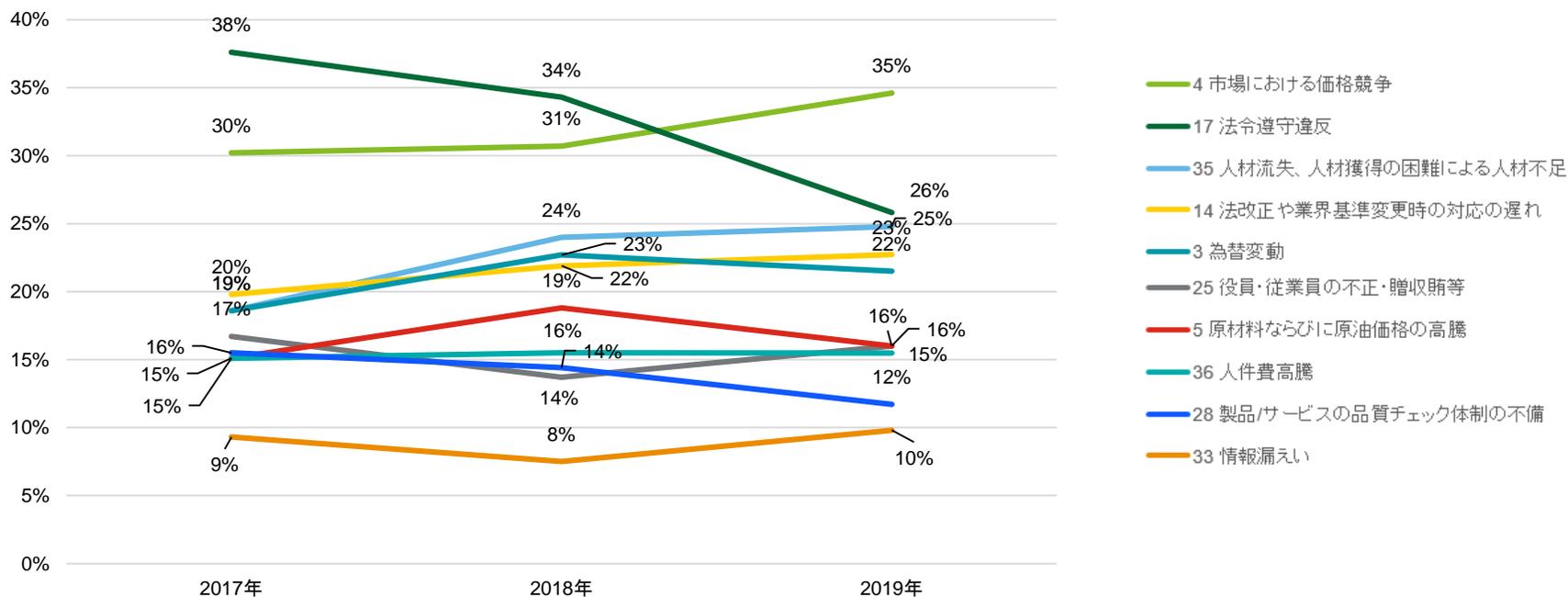
調査結果の総括

マーケットに関するリスクが初めて第一位となり、アジアビジネスの厳しさが明確に

[リスク調査:コスト、人材に関するリスクに企業の意識が集中]

- ✓ マーケットの激化により、初めて「市場における価格競争」に関するリスクが、もっとも大きな関心をみせた
- ✓ 一方、「法令遵守違反」に関するリスクへの関心度は相対的に下がったものの、「法改正や業界基準変更時の対応の遅れ」は緩やかな伸びを見せており、法律・規制関連への関心が引き続き高いことを示している
- ✓ 成長市場であるアジアでは、人材の流動性の高さや優秀な人材の確保の難しさもあり、人材流失や人材不足が引き続きリスクとして認識されている

優先して着手が必要な上位3リスク
(リスク分類別)

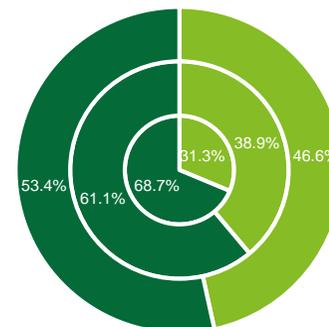


多様化を伴う不正の増加は、多角的な統制の整備の必要性を示す結果となった

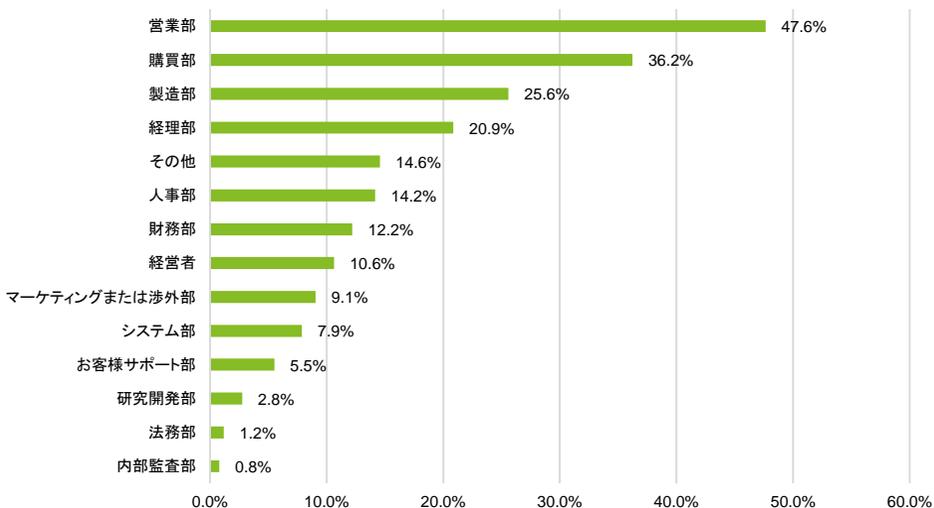
[不正調査:不正の発生件数は増加、マネジメントの意識向上も一因か]

- ✓ 顕在化したまたは懸念がある不正が調査開始の2017年から継続して増加しており、内部監査の高度化など、不正関連リスクに関するマネジメントの意識向上等による「不正の見える化」が進んだ結果と想定される(表1)
- ✓ 引き続き、営業・購買・製造における不正が多い傾向となっている(表2)
- ✓ 不正の内容について、「不正支出」や「賄賂」に加え、「情報の不正利用、不正な報告」も大きな伸びをみせ、情報に関する統制の整備の必要性を示した結果となった(表3)

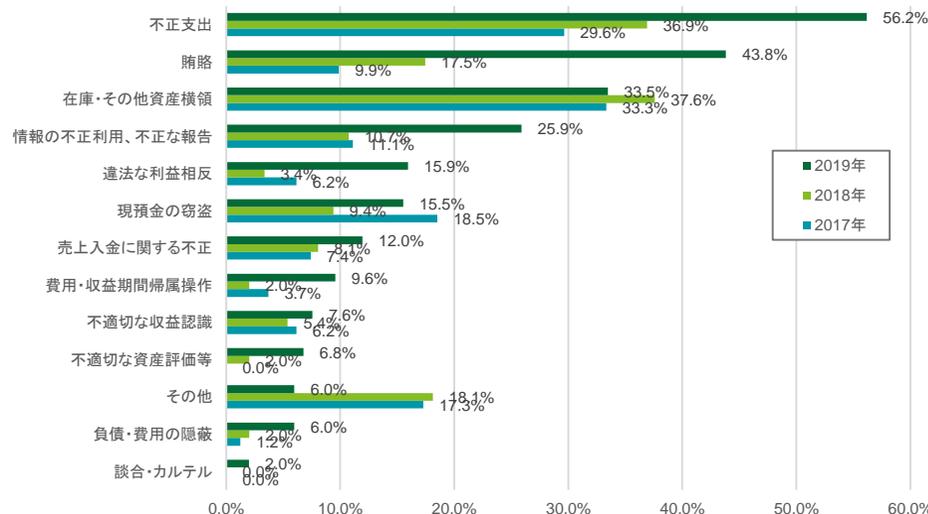
(表1) 過去三年間の不正発覚の有無
(内側から2017年、2018年、2019年)



(表2) 不正が発覚した部署



(表3) 不正の種類



【第1部】

アジアにおけるリスクマネジメント体制

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

• 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

** 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)

本調査ではリスクの種類を以下に挙げ、各項目を選択する方式を採用した

本調査で利用したリスクの種類(本調査結果中の①～⑩の番号は、以下の分類を意図する)

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

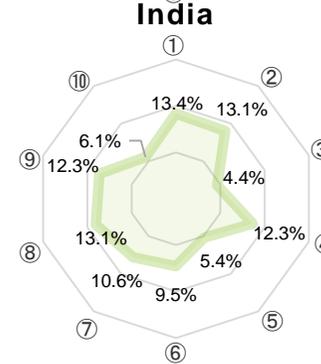
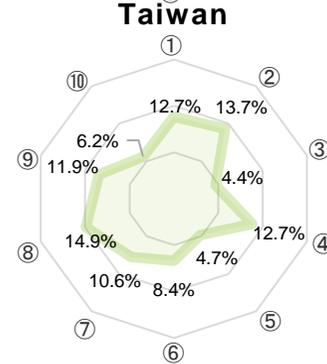
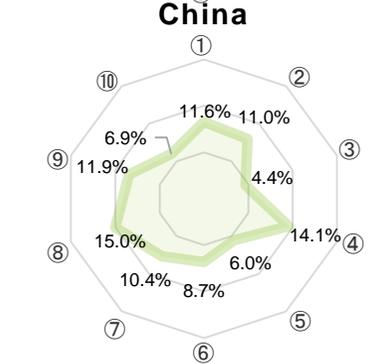
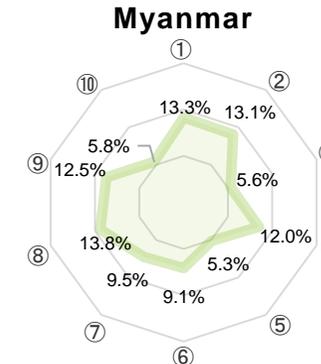
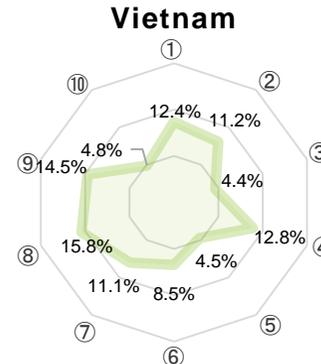
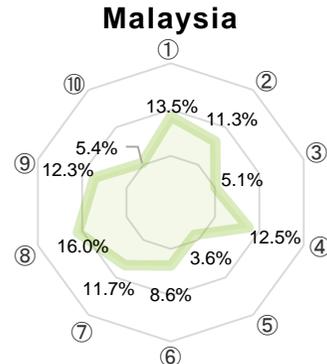
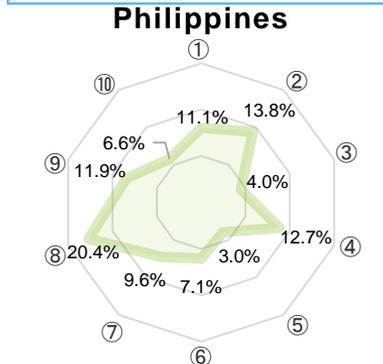
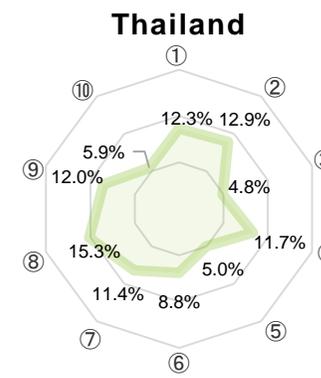
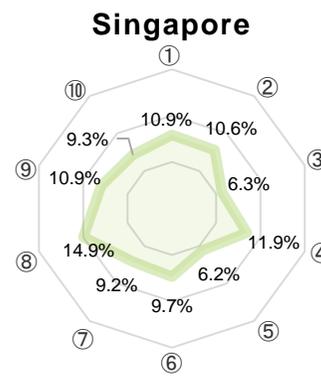
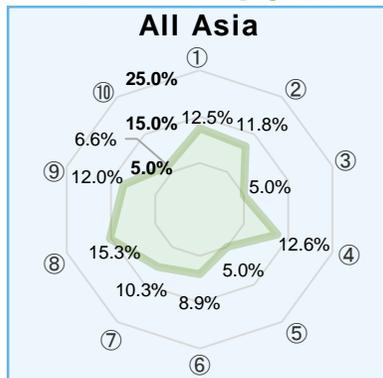
- 35 人材流失、人材獲得の困難による人材不足
- 36 人件費高騰
- 37 過労死、長時間労働等労務問題の発生
- 38 労使問題

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

全般的にマネジメント対象としているリスクは共通しているが、中でも⑧システム関連リスクは特に注目されている

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



- 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

(①～⑩の番号の詳細はP8参照)

「優先して着手が必要と思われるリスク」について、日本本社側とアジア拠点において昨年引き続き認識の差が認められる結果となった

日本本社が考える海外拠点において優先して着手が必要な上位3リスクと、アジア拠点が考える優先して着手が必要な上位3リスクの比較

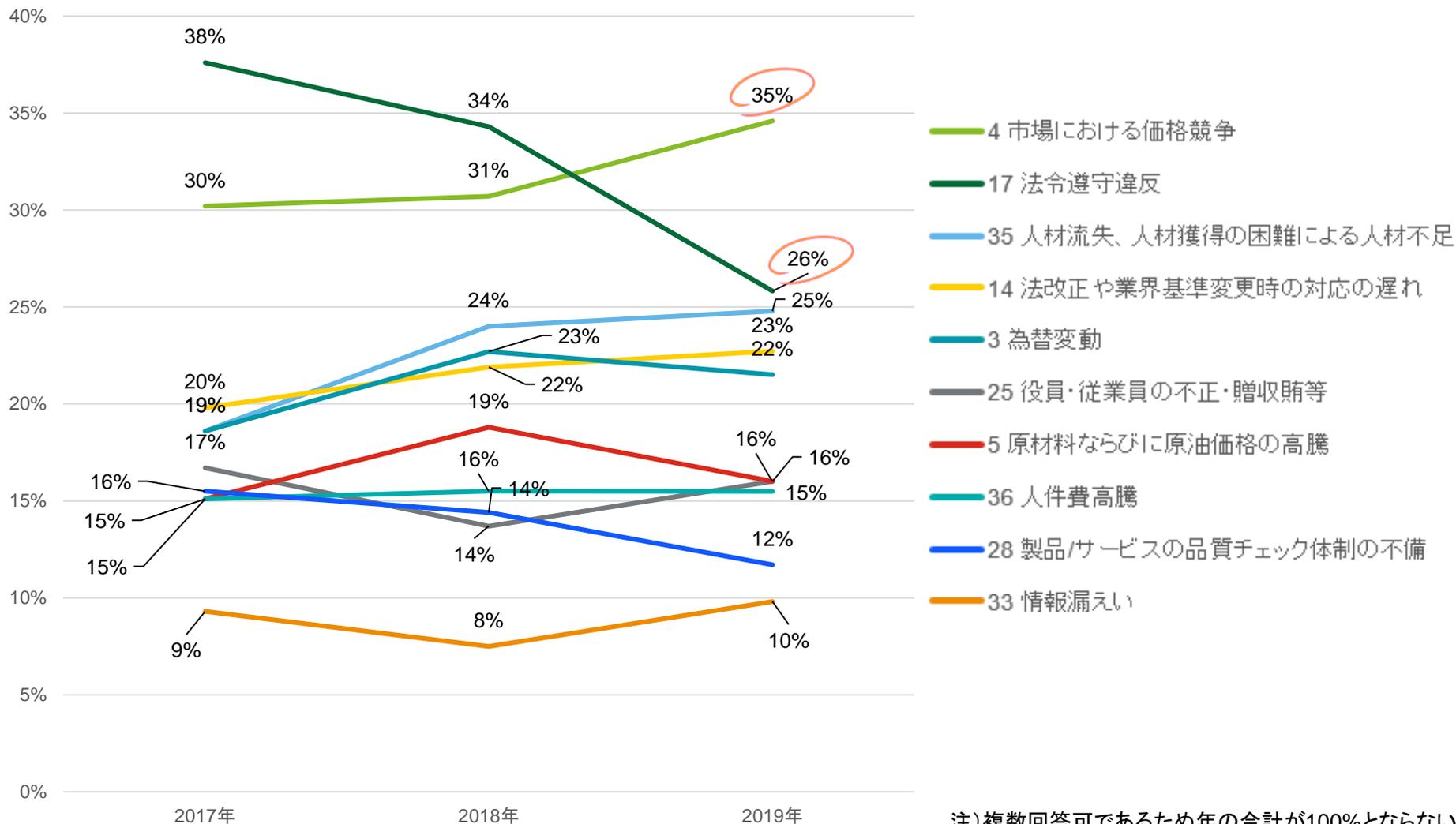
日本本社が考える海外拠点のリスク			アジア拠点が考える海外拠点のリスク	
法令順守違反(④)	21.5%(1位)	第1位	市場における価格競争(①)	34.6%(2位)
子会社に対するガバナンス不全(⑩)	19.4%(2位)	第2位	法令遵守違反(④)	25.8%(1位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.7%(3位)	第3位	人材流失・人材獲得の困難による人材不足(⑨)	24.8%(3位)
役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	16.2%(6位)	第4位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	22.7%(5位)
地震・風水害等、災害の発生(②)	15.8%(4位)	第5位	為替変動(①)	21.5%(4位)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.2%(5位)	第6位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	16.0%(9位)
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	12.2%(12位)	第7位	原材料ならびに原油価格の高騰(①)	16.0%(6位)
為替変動(①)	12.1%(7位)	第8位	人件費高騰(⑨)	15.5%(7位)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	11.7%(10位)	第9位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	11.7%(8位)
情報漏えい(⑧)	11.7%(8位)	第10位	情報漏えい(⑧)	9.8%(域外)

※パーセンテージに続く()内は2018年調査時の順位

- 日本本社およびアジア拠点において、2018年に引き続きそれぞれほぼ同様のリスクがトップ10にランクインする結果となった。
- 日本本社側では災害の発生やサイバー攻撃など事業の継続性に直接影響を及ぼすリスクが認識されている一方、アジア拠点では新興勢力の影響によると考えられる価格競争やアジア拠点ならではの不正・贈収賄など通常のビジネスに関するリスクが認識されており、日本本社側とアジア拠点側とのリスクの認識に明確な違いがでている。
- アジア拠点では初めて「情報漏えい」がランクインし、アジアにおいてもシステム導入が進み、情報の重要性が注目される結果となった。
- 「法改正や業界基準変更時の対応の遅れ」について、アジア拠点と日本本社との間で11.0ポイントの開きがあり、前年に比べ改善はされたものの本社側と拠点側での法改正等対応についての重要性の認識に大きな差があると考えられる。

アジアの競争激化や2019年に海外日系企業において大きな法令違反が発生しなかったことから、価格競争を優先すべきリスクとする回答が初めて一位となった

優先して着手が必要な上位3リスク(All Asia Top 10)



注) 複数回答可であるため年の合計が100%とならない

アジア経済の低成長と、労働コストの上昇が中進国の経済に影響を及ぼし、価格競争面においてミャンマーやベトナム等新興勢力に押されていることが考えられる

優先して着手が必要な上位3リスク(国別)

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

※リスクはAsia全体の順位に沿って並べている

【第2部】

アジアにおける不正の発生状況

1. 不正の発生状況

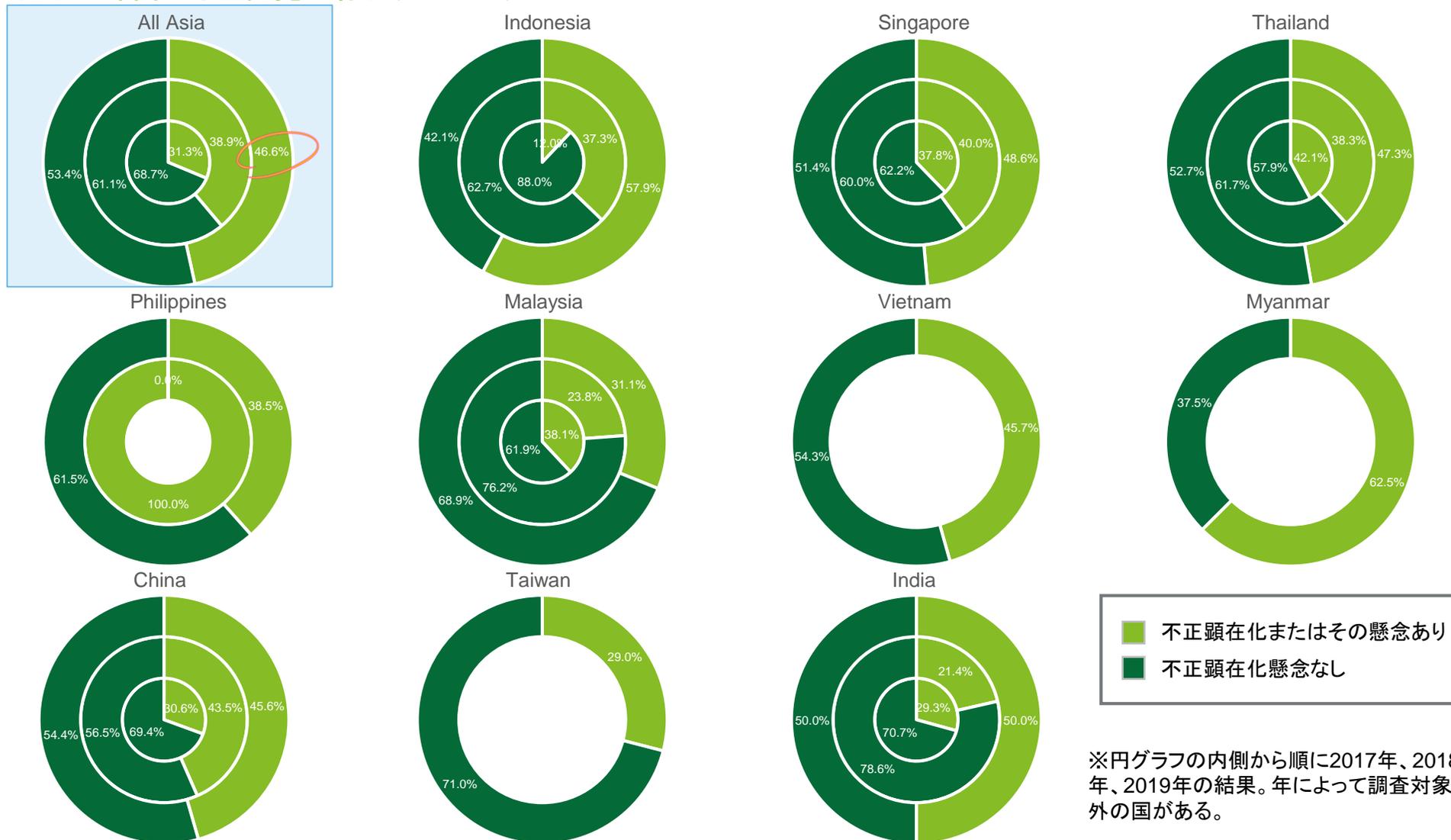
- (1) 過去三年間の不正発覚の有無
- (2) 不正の種類
- (3) 不正が発覚した部署
- (4) 不正の発覚経緯
- (5) 不正による最大被害額
- (6) 最も大きな被害を与えた犯行者の職位

2. 不正への取組状況

- (1) 不正防止のための企業風土
- (2) 不正リスクへの取組状況
- (3) 不正リスクへの取組・対応上の障害

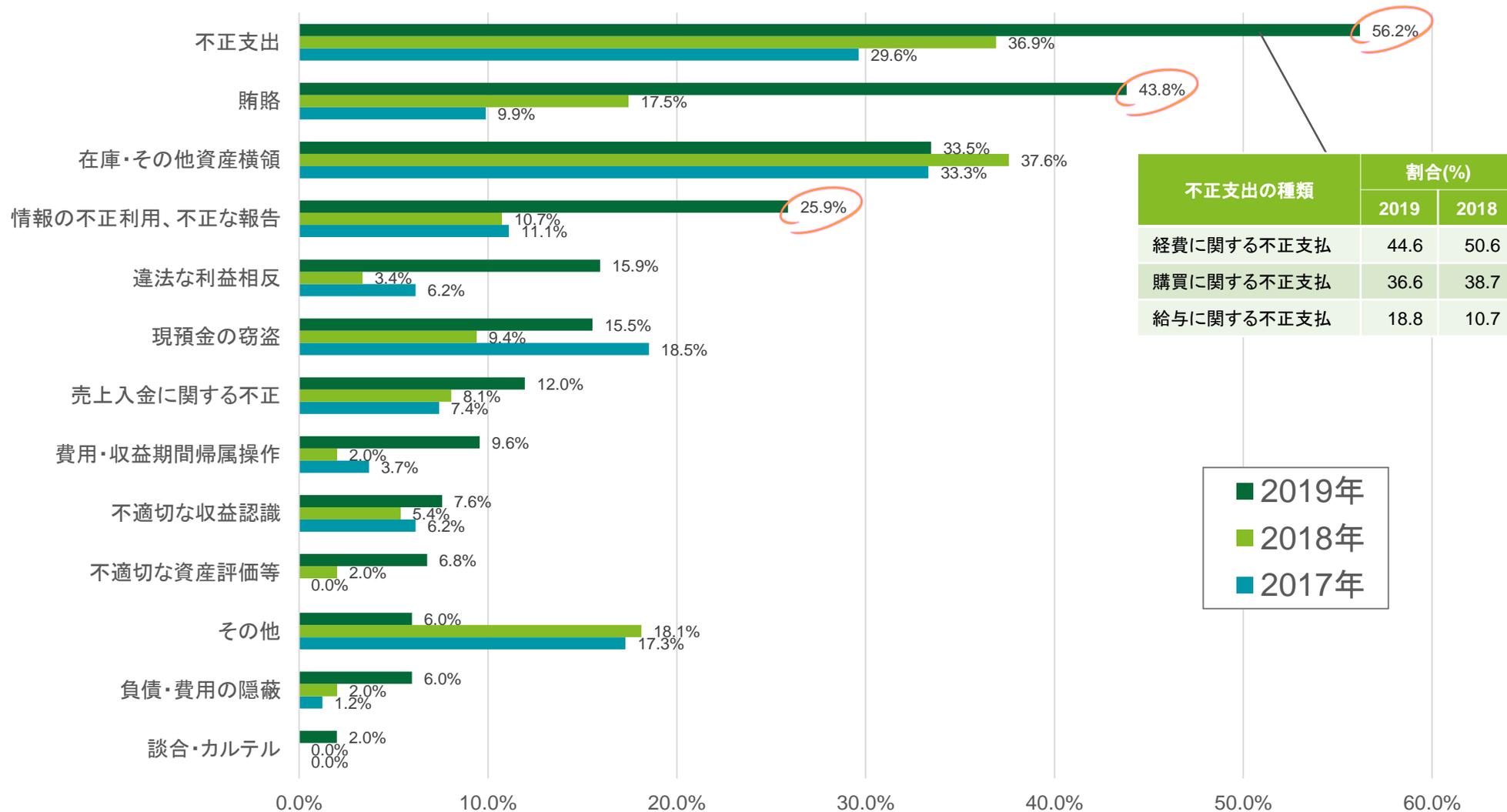
顕在化または顕在化の懸念がある不正は増加する一方であり、2019年には約半数に迫る結果となった

過去三年間の不正発覚の有無 (All Asia)



不正支出や賄賂に加え情報の不正利用の割合が急増しており、摘発手段のみならず、内部統制の向上などによる防止体制の構築が急務となっている

不正の種類(All Asia/前年比較)



不正支出の種類	割合(%)	
	2019	2018
経費に関する不正支払	44.6	50.6
購買に関する不正支払	36.6	38.7
給与に関する不正支払	18.8	10.7

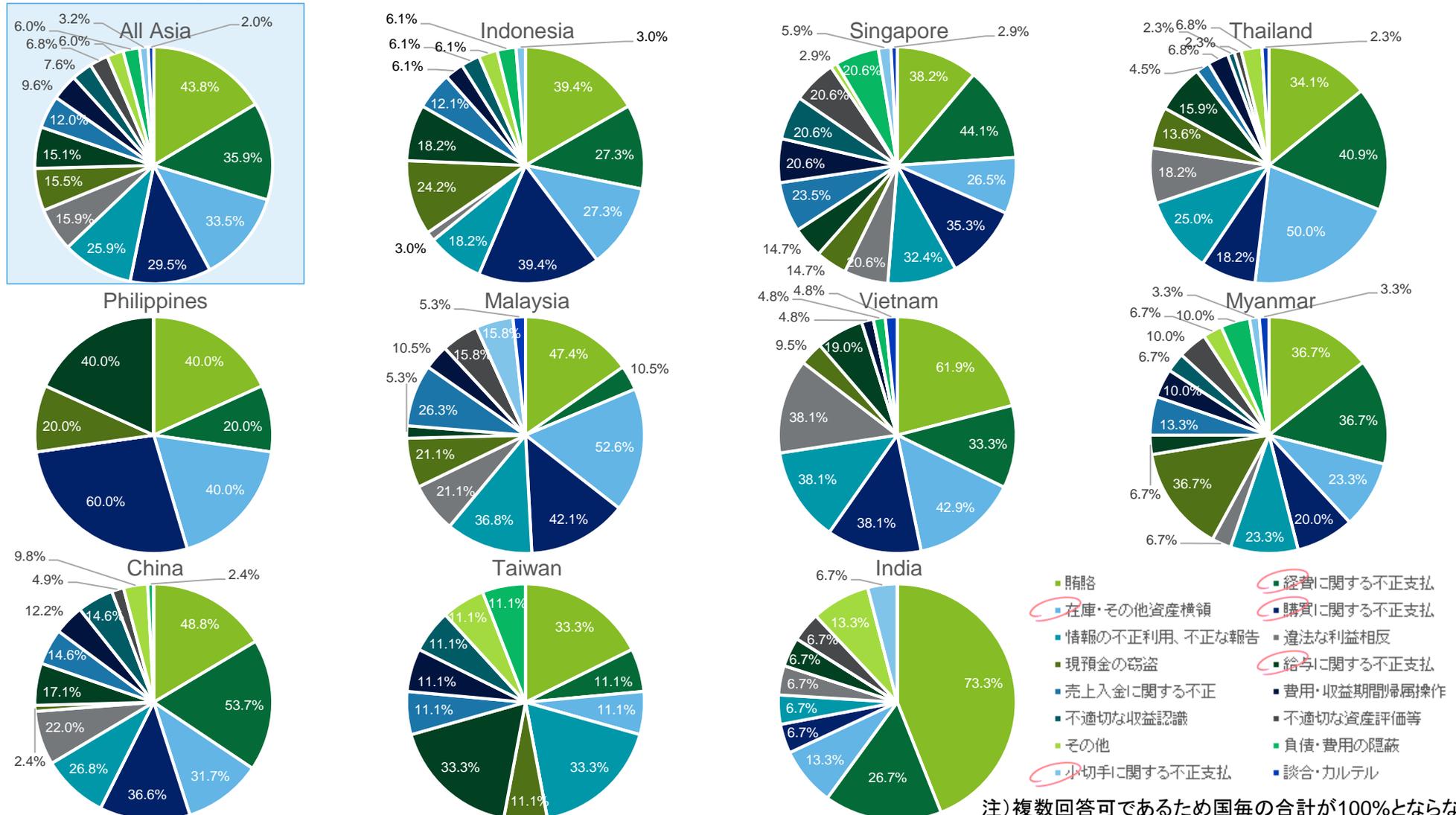


注) 複数回答可であるため年の合計が100%とならない

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

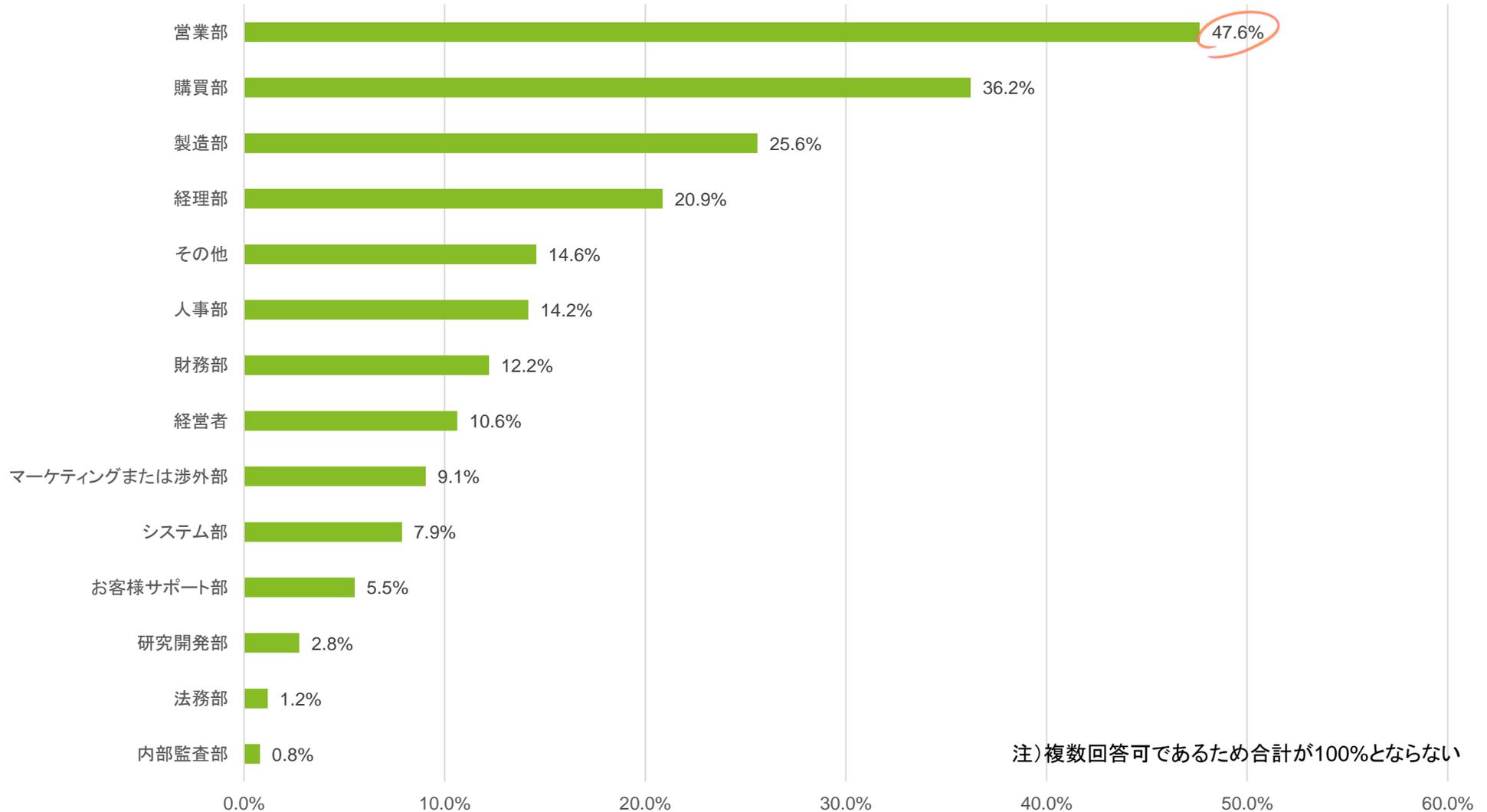
国別の不正種類割合を可視化したもの

※複数回答可のため、トータルは100%以上となる



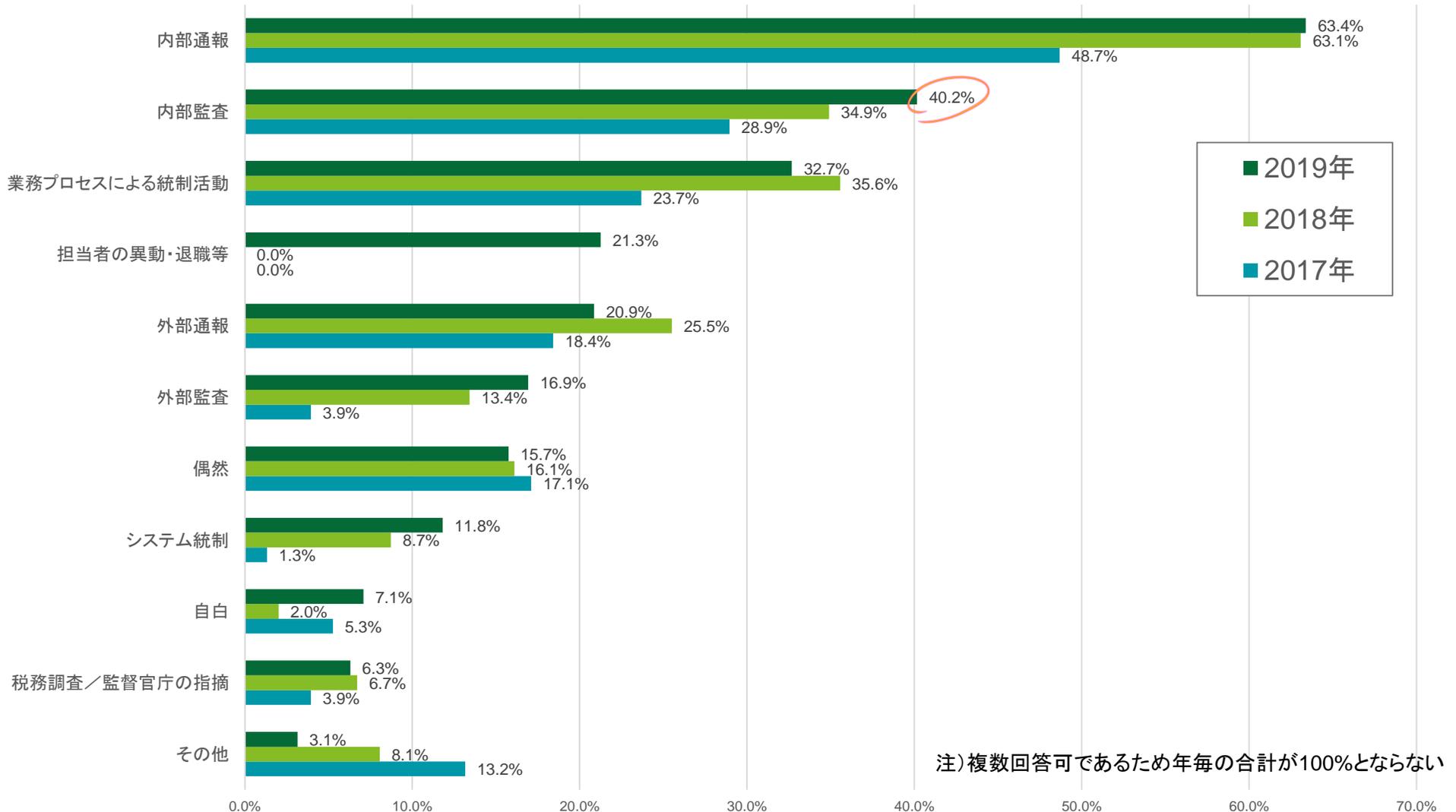
前年と比較し、営業部における不正が顕著となったのは、市場競争の激化と関連があると想定される

不正が発覚した部署 (All Asia)



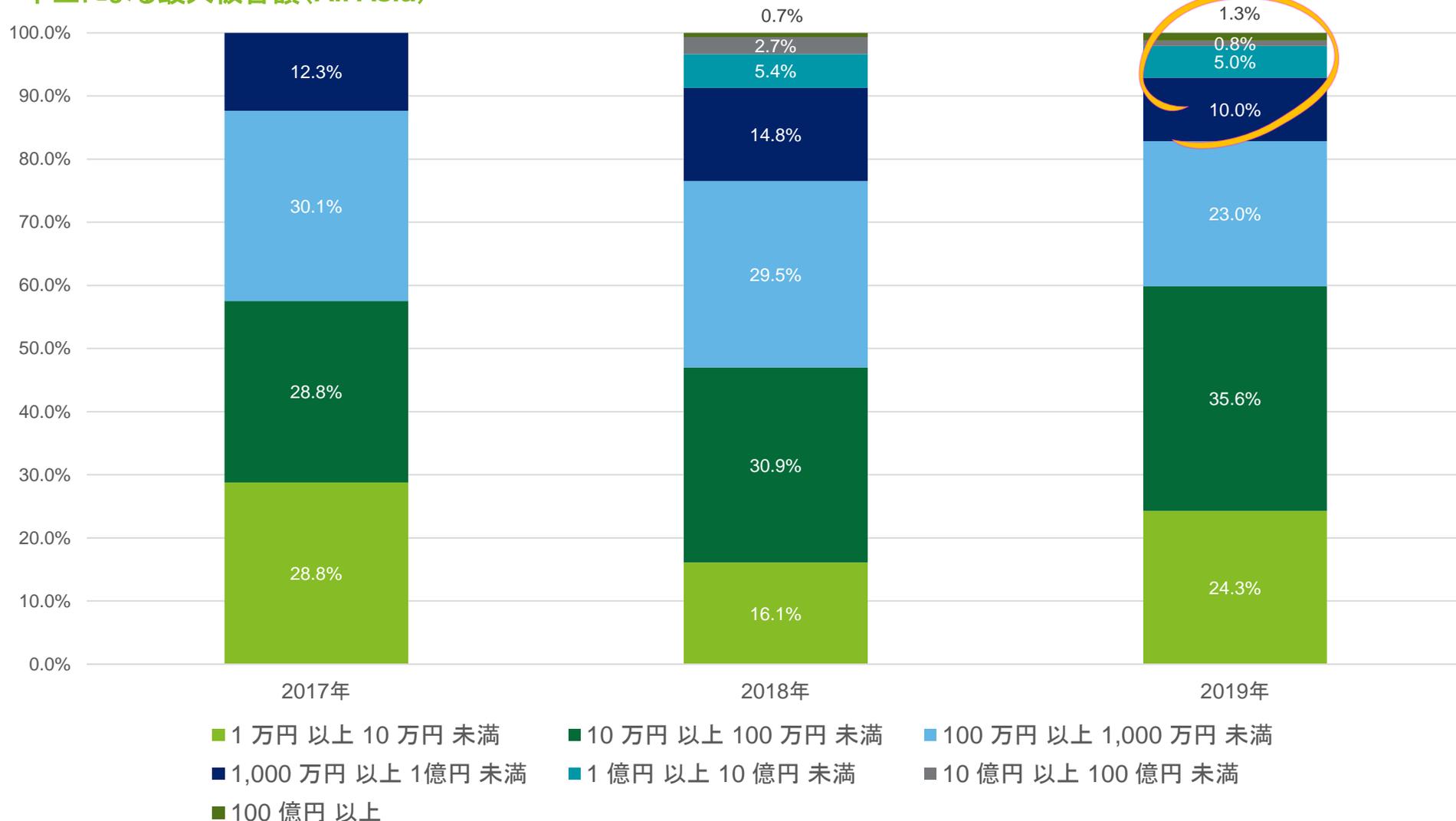
内部監査による不正発覚が年々増加していることは、監査の必要性・重要性を再認識させる

不正の発覚経緯 (All Asia)



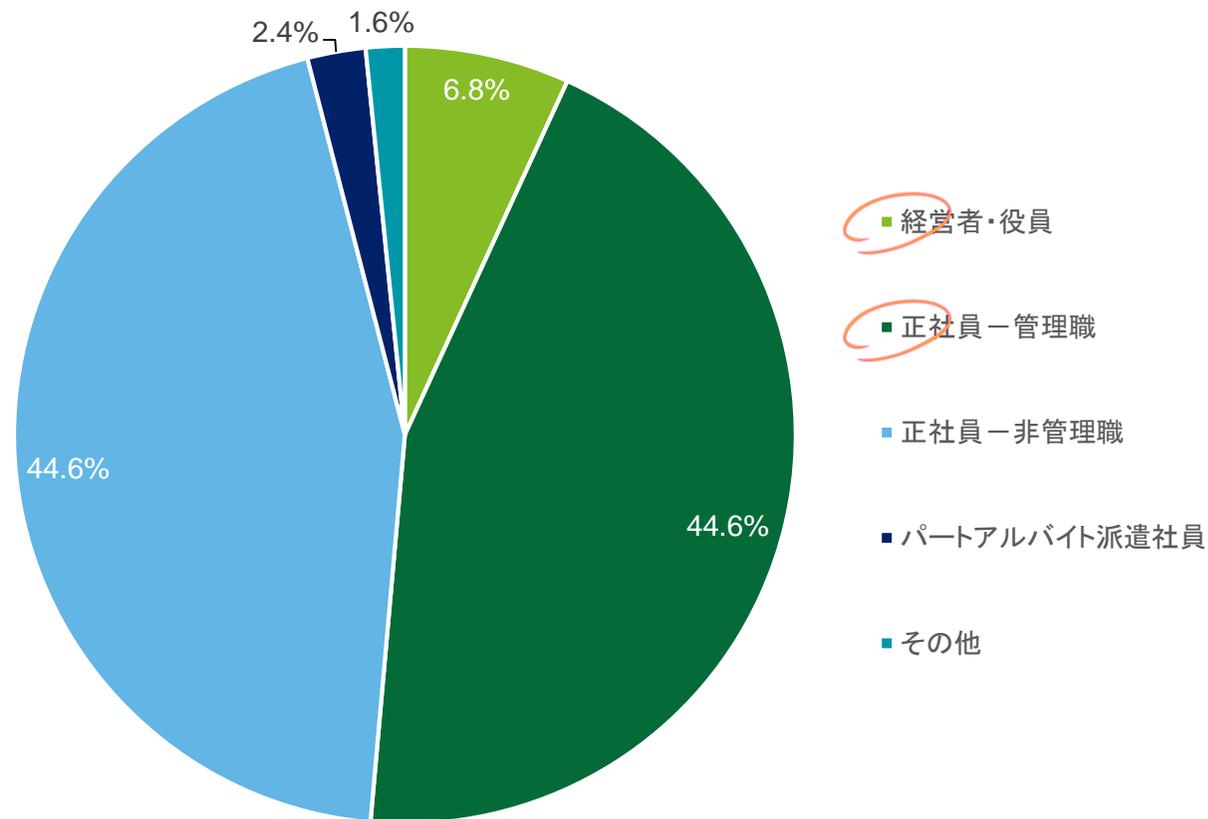
被害額の約15%は1,000万円以上であり、マネジメントは不正対応のコストとの検証が必要であることを示唆している

不正による最大被害額 (All Asia)



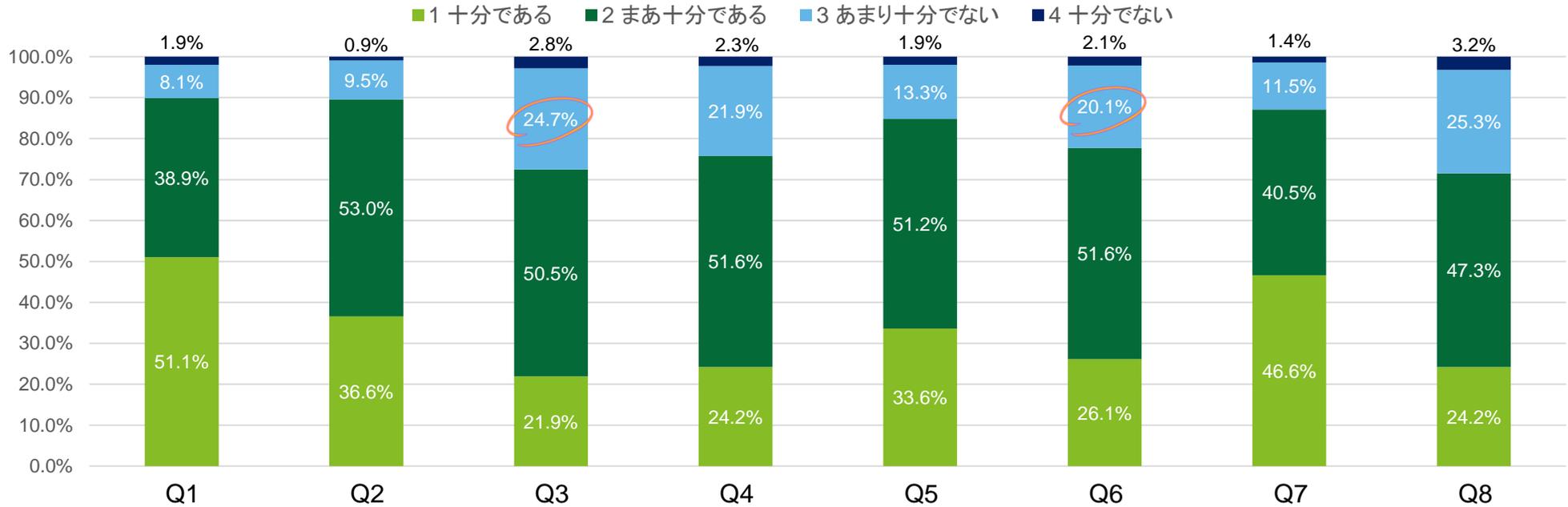
高い承認権限を持つ管理職以上による不正が5割以上を占めており、管理職以上をけん制する内部統制、内部監査の実施が必要である

最も大きな被害を与えた犯行者の職位 (All Asia)



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

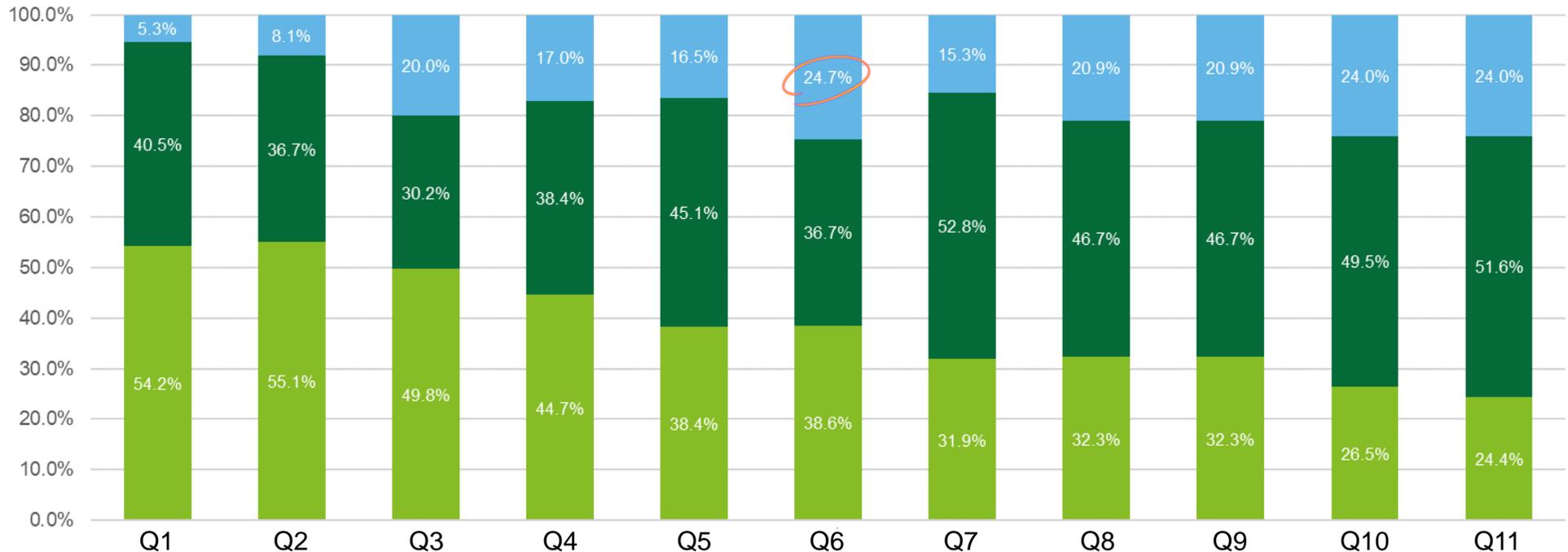


- Q1 企業理念と行動指針を明文化している
- Q2 経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて、不正の防止に取り組んでいる
- Q3 各部門の目標や実績を全社的に共有し、相互の交流とけん制が働きやすくなっている
- Q4 上位役職者に対しても問題を提起できる
- Q5 専門部署のメンバーに対しても問題を提起できる
- Q6 品質は短期業績より重視されている
- Q7 不正は処罰されることが周知されている
- Q8 不正につながる問題を指摘することが奨励されている

内部通報制度の有効性は証明されているにも関わらず、導入されていないと回答した企業が比較的多い

不正リスクへの取組状況

■十分に周知・運用されている ■導入されているが周知・運用が不十分 ■導入されていない



Q1 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）

Q2 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

Q3 従業員に対する不正防止の研修

Q4 従業員に対するコンプライアンス意識調査の実施

Q5 不正事例等の情報収集によるリスク評価

Q6 内部通報制度の設置

Q7 不正の早期発見を目的とした内部監査の実施

Q8 不正リスク対応を念頭においた取引先の選定・管理

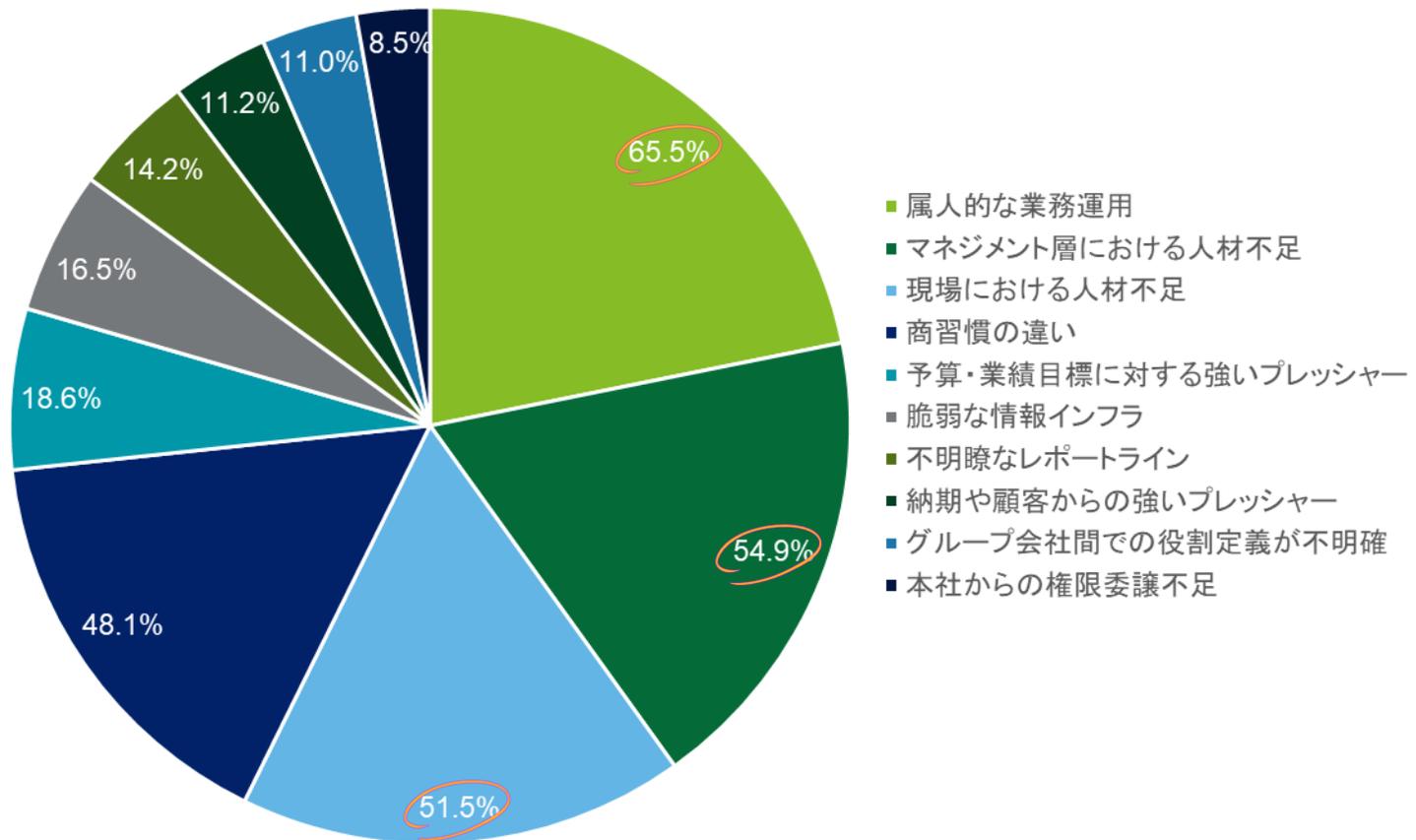
Q9 不正リスク対応を念頭においた人事施策

Q10 内部統制報告制度対応（J-SOX）の活用

Q11 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

属人化を排除するための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



注) 複数回答可であるため合計が100%とならない

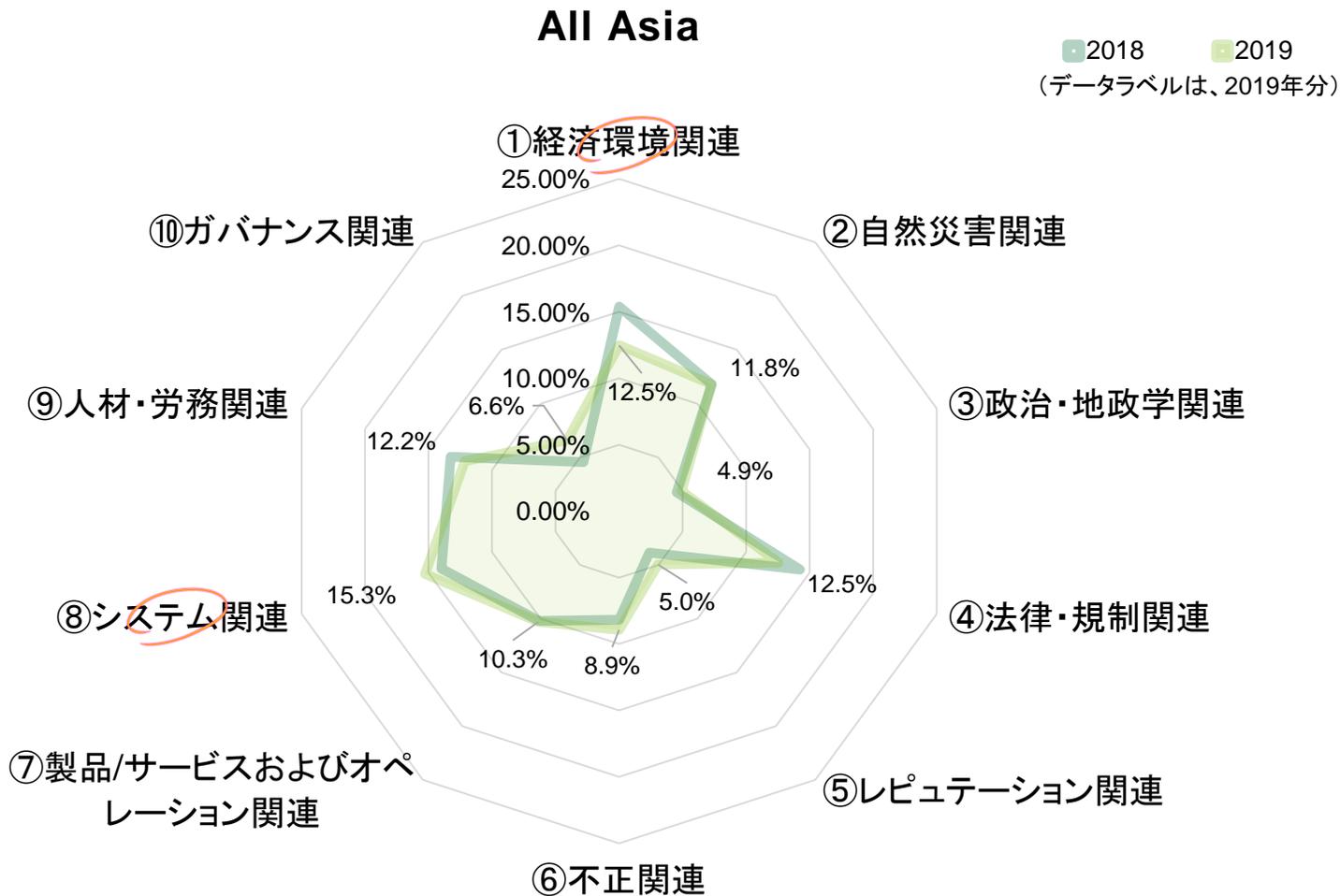
【Appendix 1】

各国におけるリスクマネジメント体制

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

原油価格の高騰リスクへの関心の低下が①経済環境関連のポイントを引き下げた一方、情報漏えいをはじめとする⑧システム関連がポイントを伸ばした

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別/前年比較)

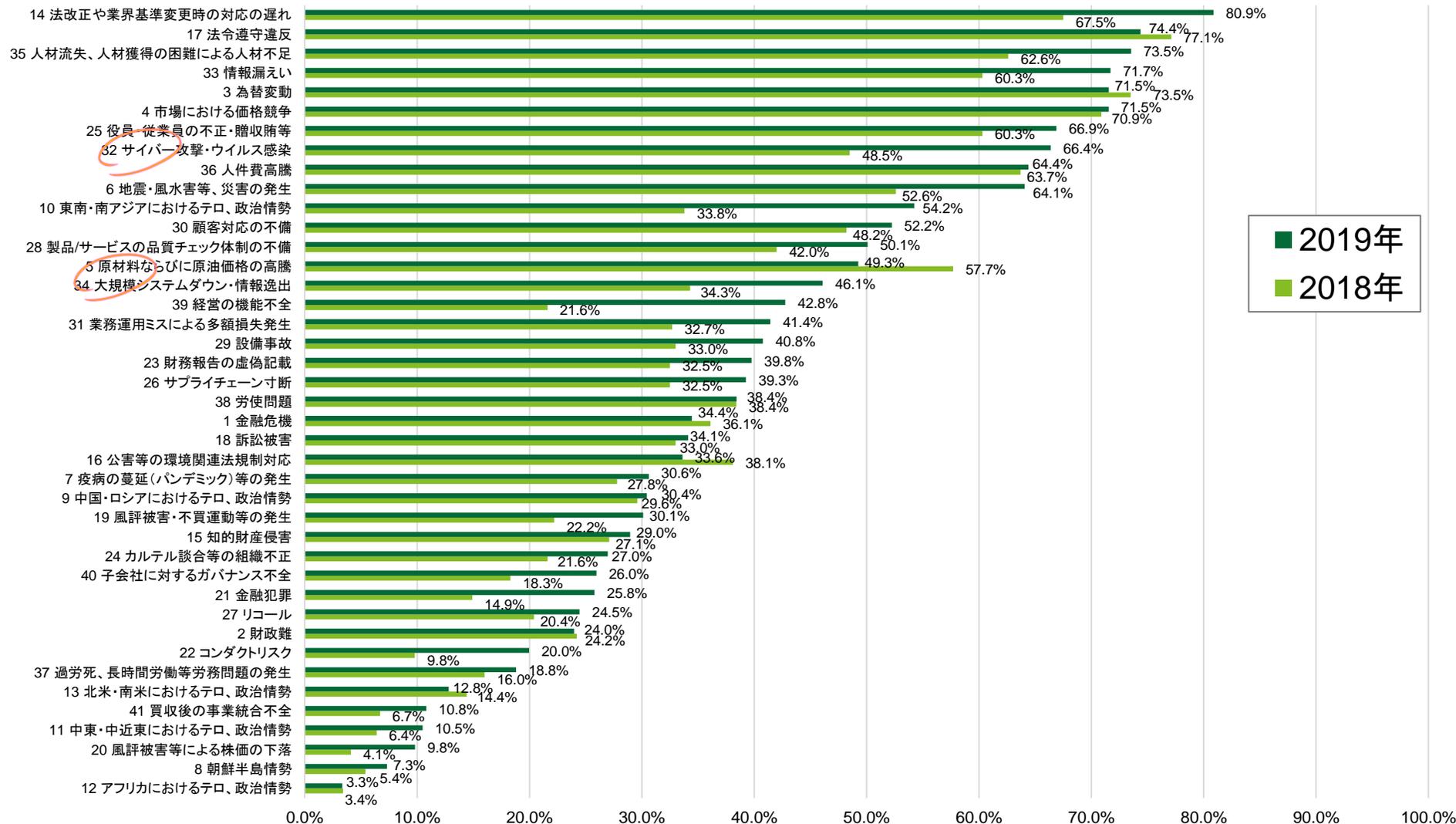


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

原油価格の高騰リスクへの関心の低下が経済環境関連のポイントを引き下げた一方、情報漏えいをはじめとするシステム関連がポイントを伸ばした

マネジメント対象としているリスクの種類(前年比較)

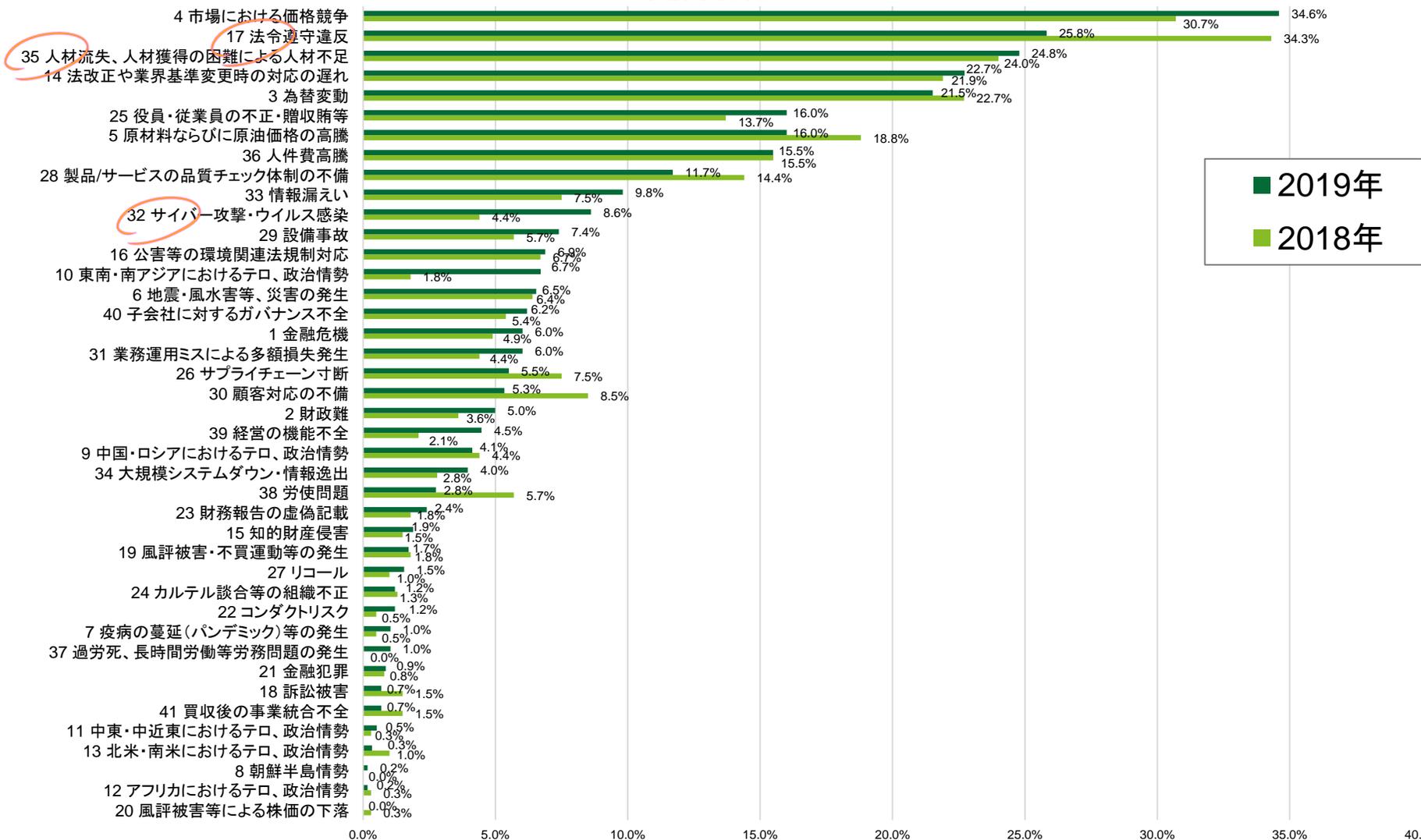
All Asia



マーケットの激化を受けた結果となったが、法律・規制関連や人材・労務関連の優先度は高止まりし、これらに加えシステム関連が優先度を伸ばした

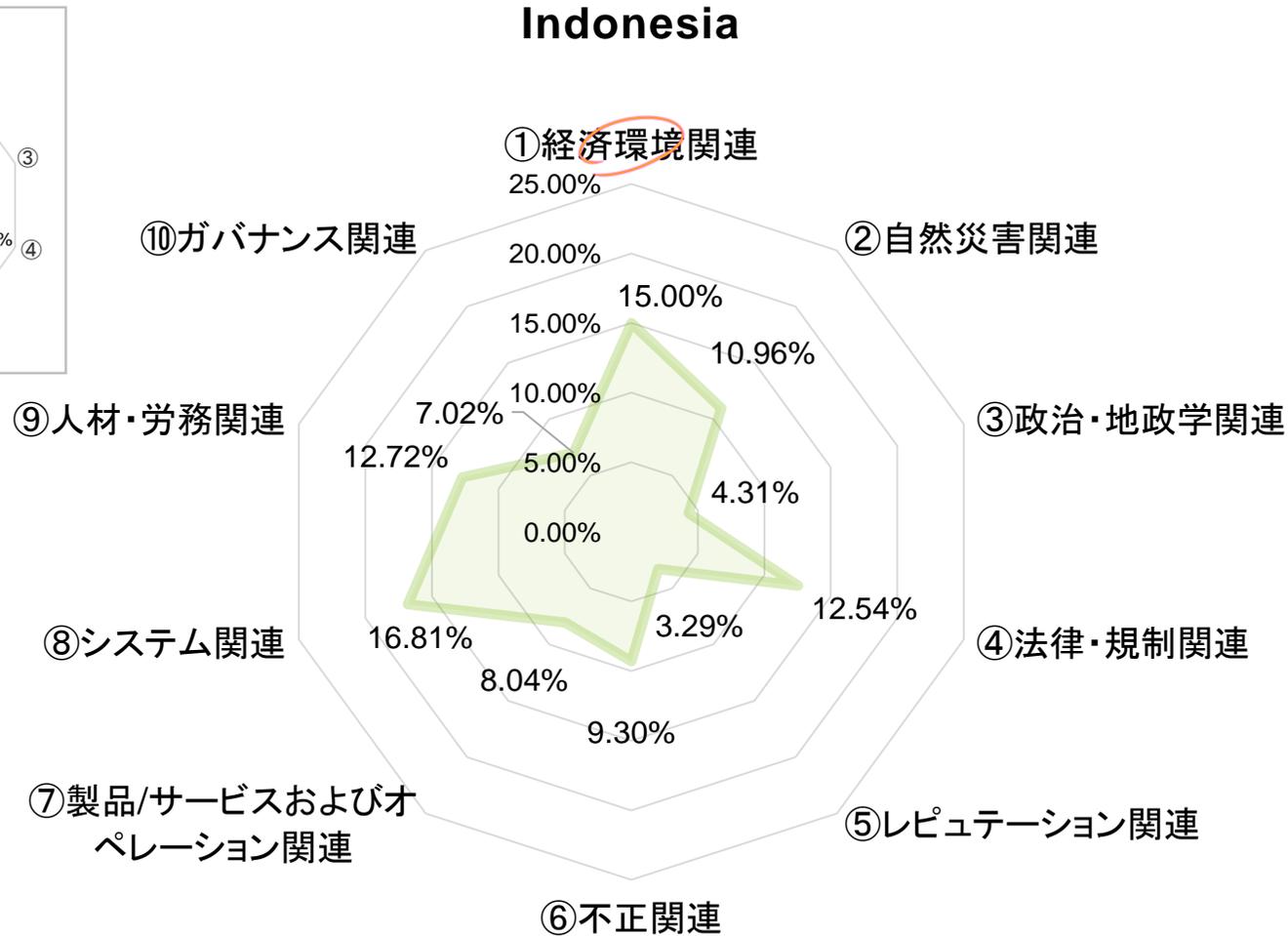
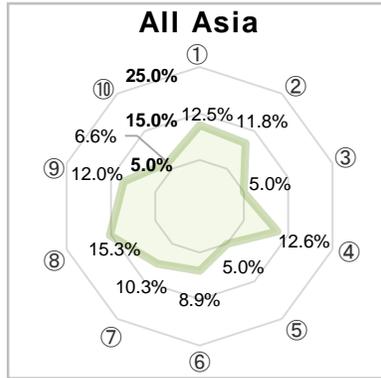
優先して着手が必要な上位3リスク(前年比較)

All Asia



インドネシアのリスクは全体の結果と類似しているが、他国と比較して経済環境関連のリスクを管理対象として認識している回答者が多い

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

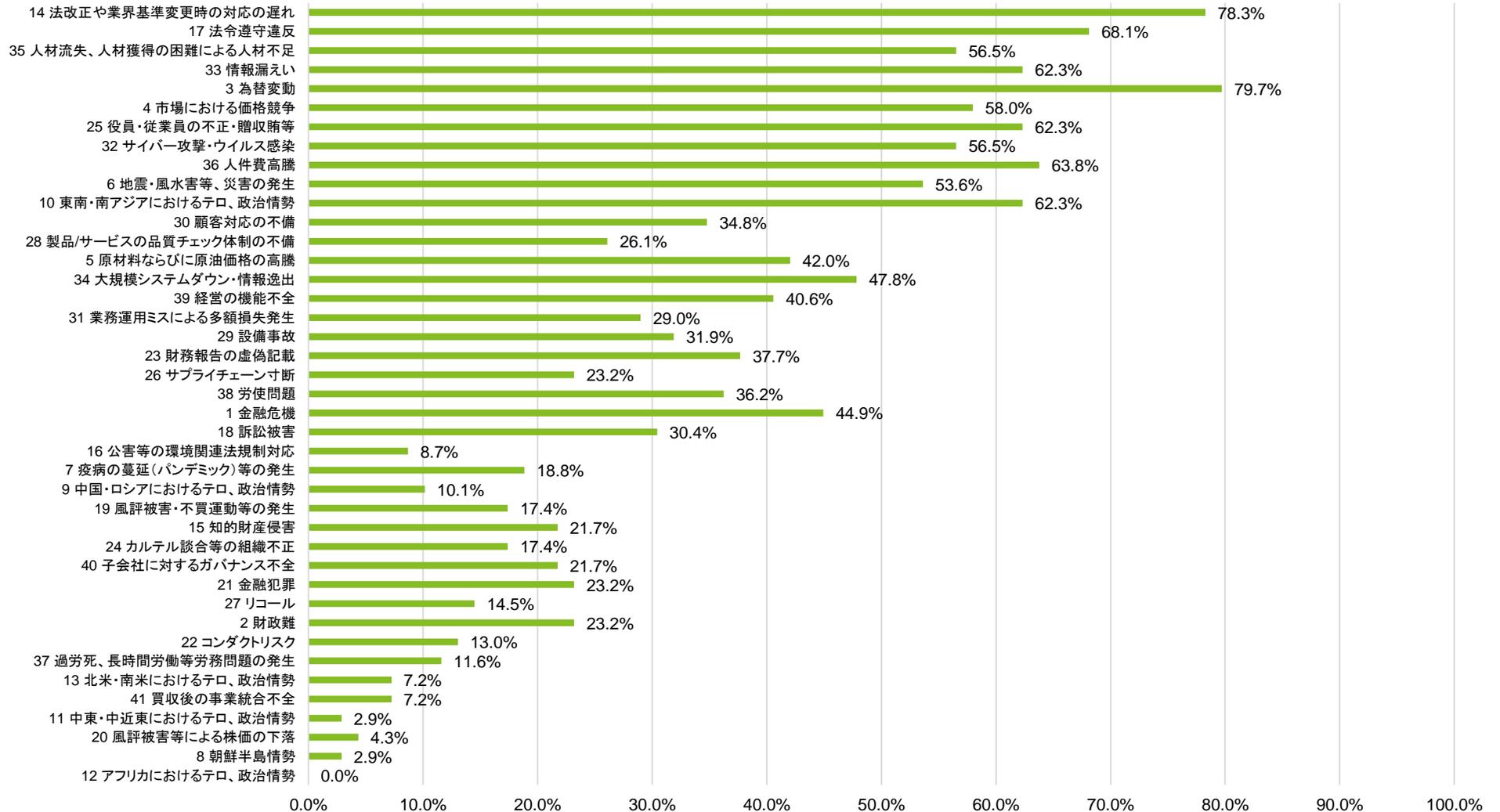


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

インドネシアのリスクは全体の結果と類似しているが、他国と比較して経済環境関連のリスクを管理対象として認識している回答者が多い

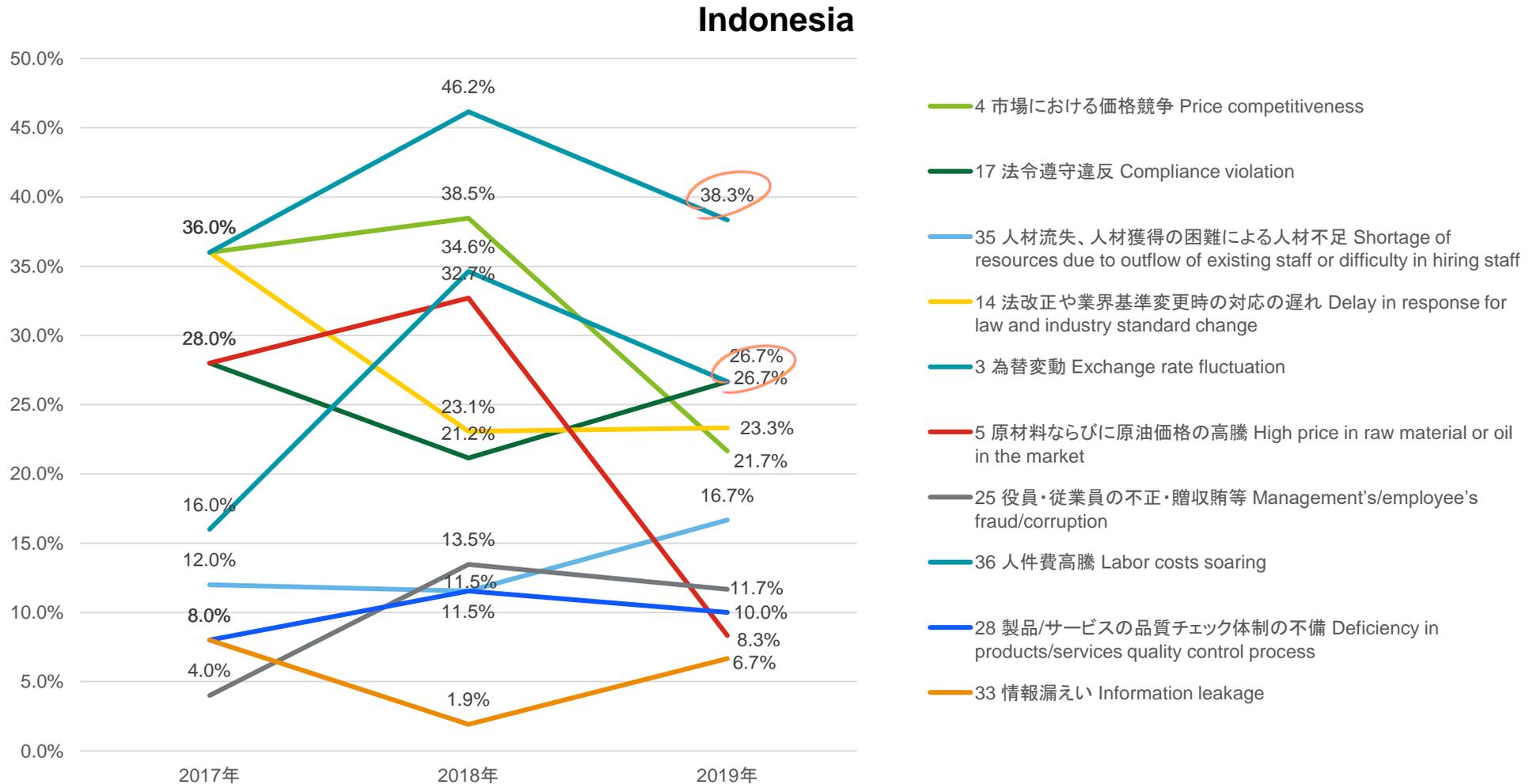
マネジメント対象としているリスクの種類

Indonesia



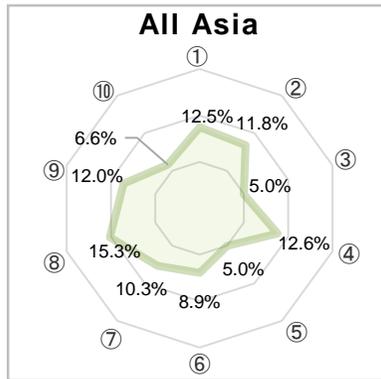
「為替変動」・「法令順守」・「人件費高騰」と外部環境に起因するリスクを重点課題として捉える企業が多い

優先して着手が必要な上位3リスク

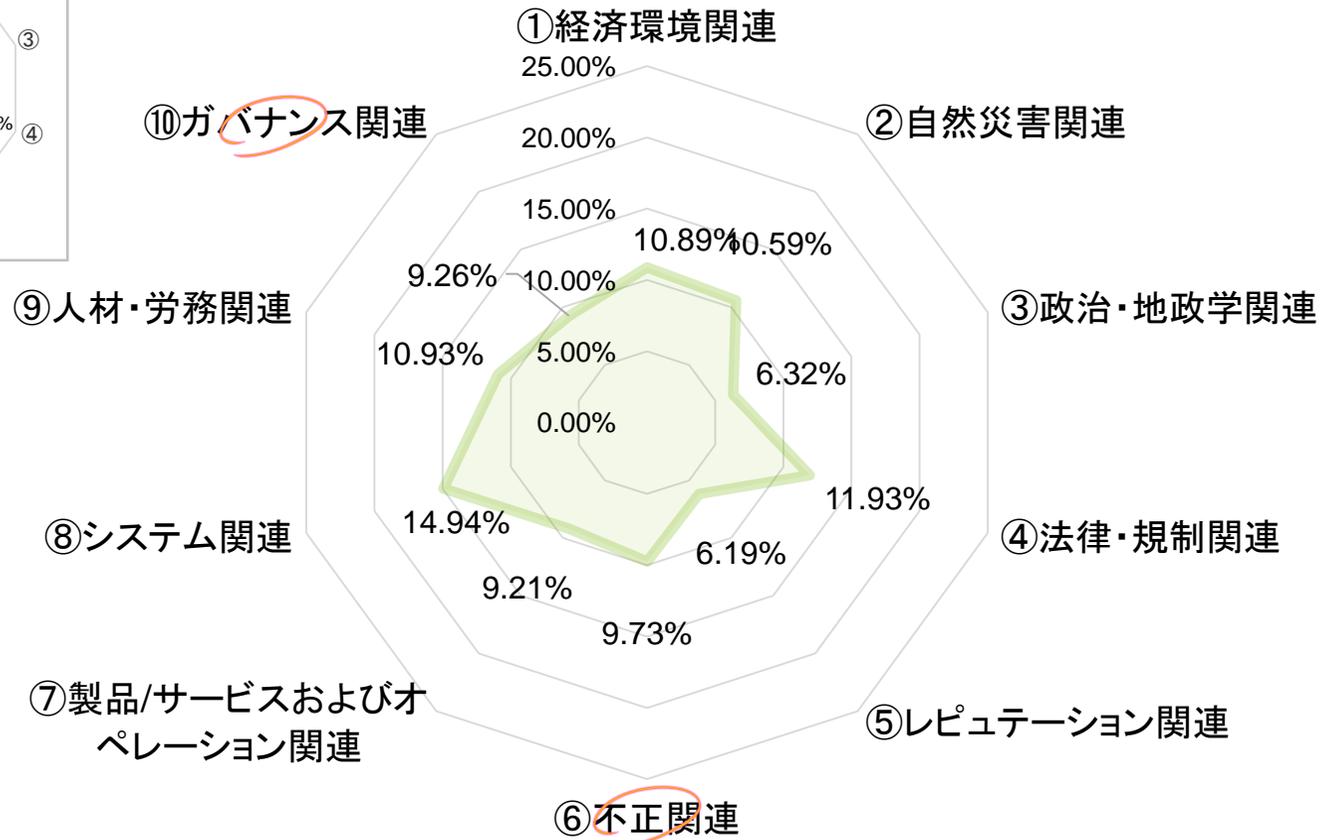


シンガポールは地域統括機能を有するケースが多いこともあり、他国と比較しても不正/ガバナンスをマネジメント対象とする傾向が強い

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



Singapore

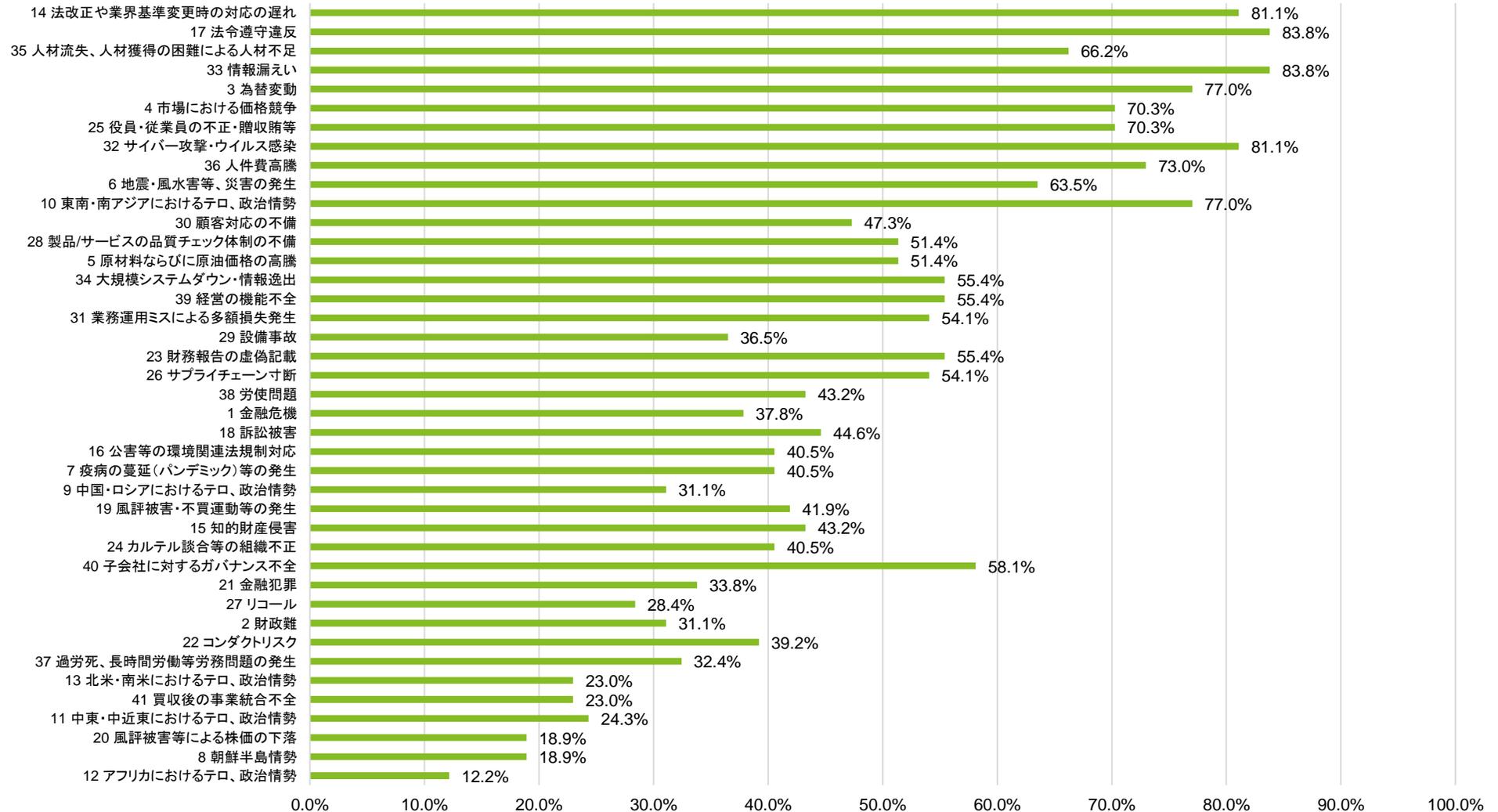


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

シンガポールは地域統括機能を保有するケースが多いこともあり、他国と比較しても不正/ガバナンスをマネジメント対象とする傾向が強い

マネジメント対象としているリスクの種類

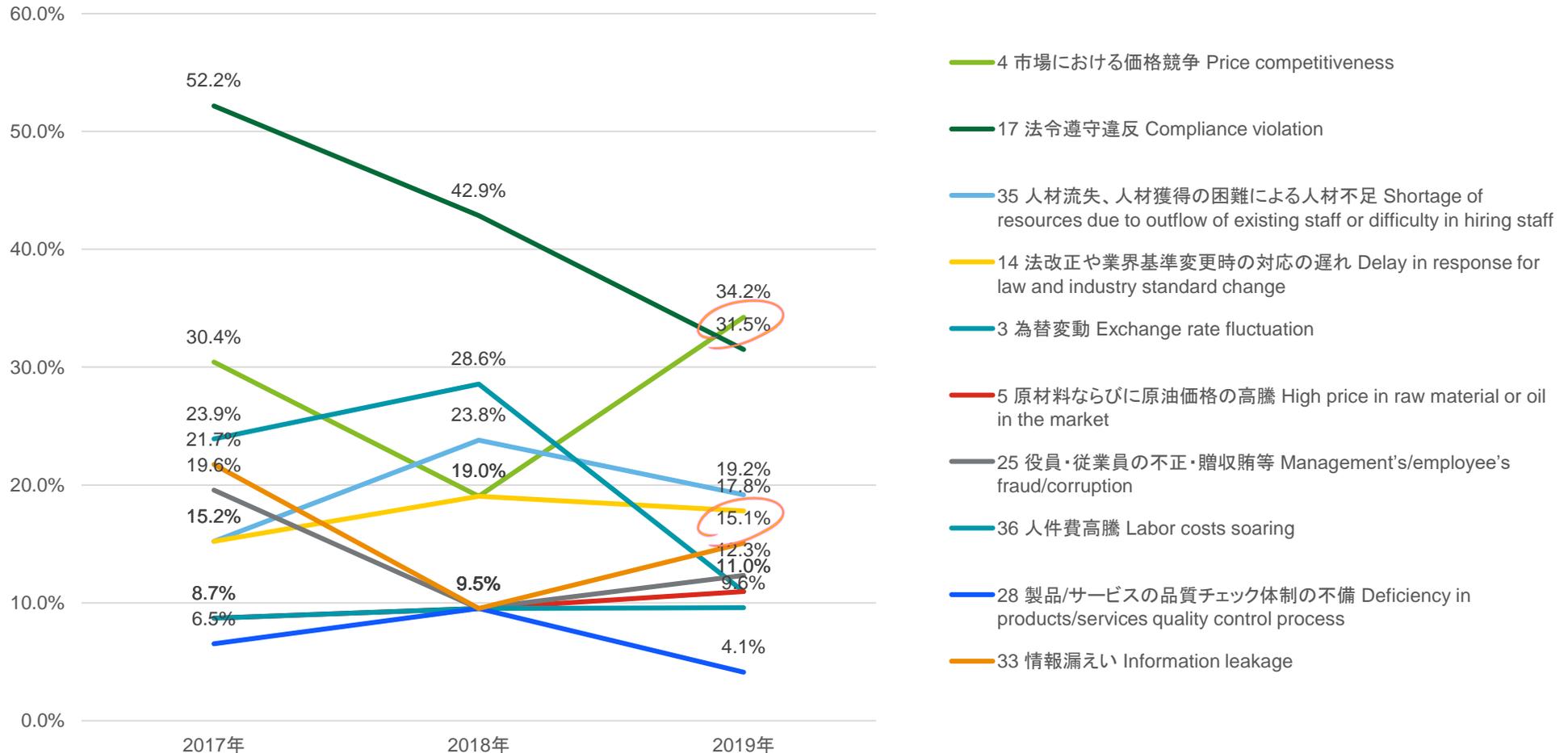
Singapore



法令遵守違反の優先度が低下するも、法改正対応やガバナンス不全など地域全般のコンプライアンスに関する意識は依然として高い

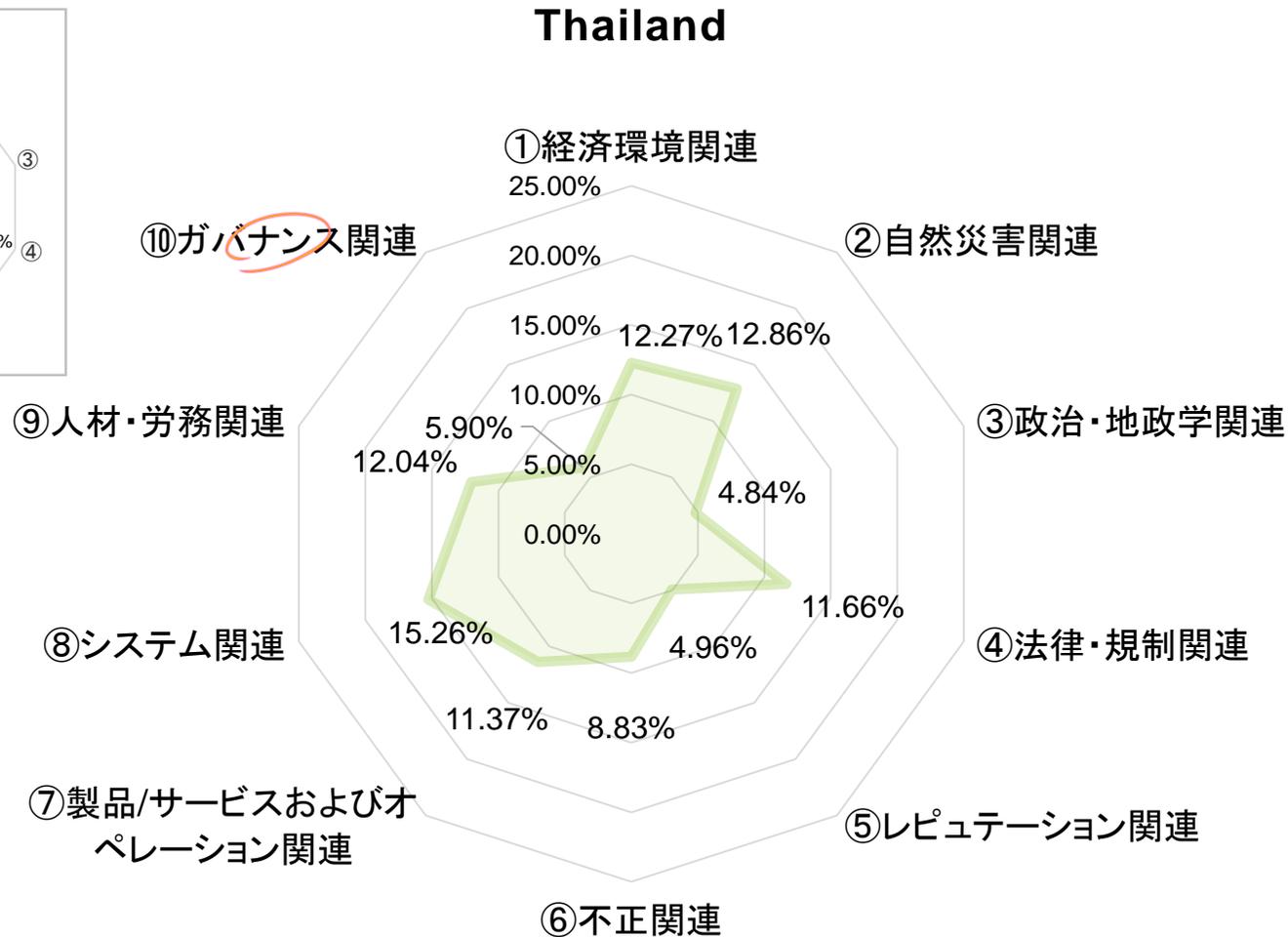
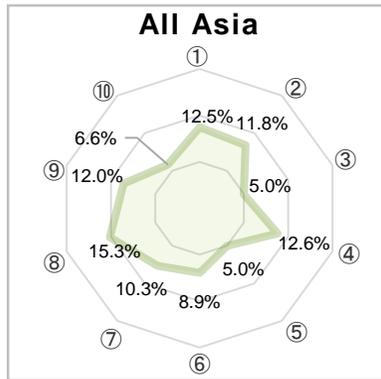
優先して着手が必要な上位3リスク

Singapore



アジア全体と比較し、製造拠点多いことから⑩ガバナンス関連リスクをマネジメント対象とする回答数が少なくなっている

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

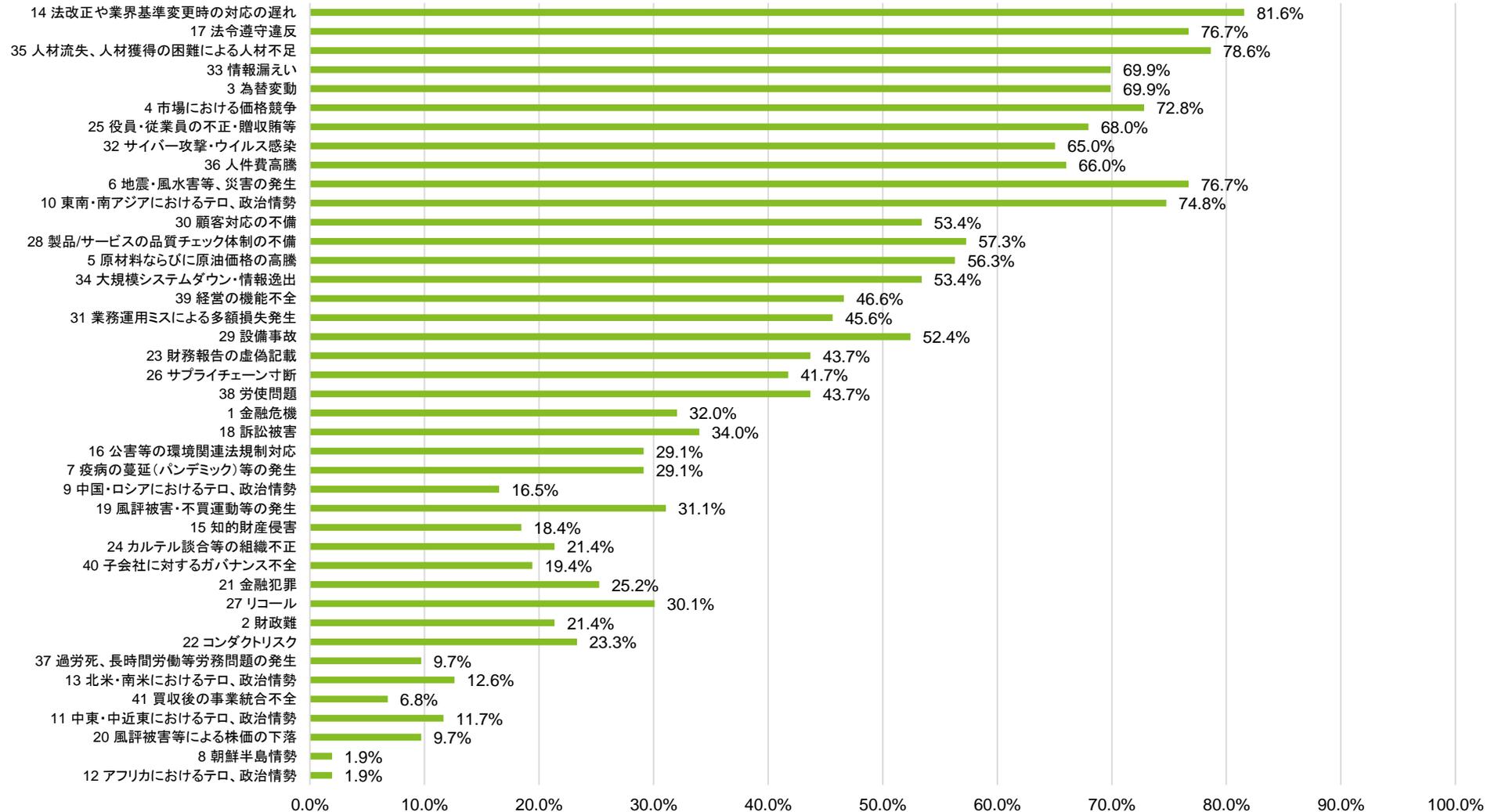


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

アジア全体と比較し、製造拠点多いことから⑩ガバナンス関連リスクをマネジメント対象とする回答数が少なくなっている

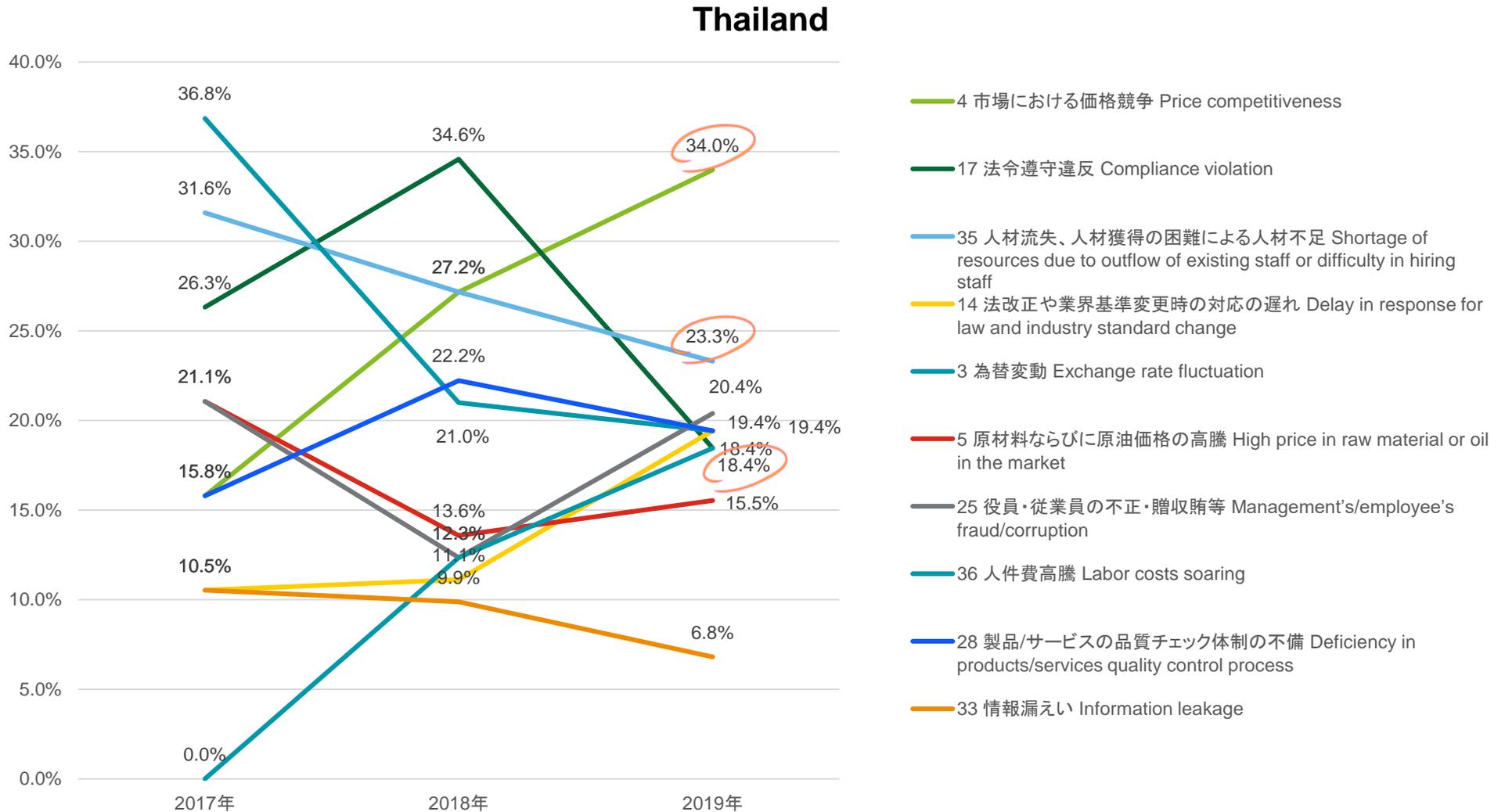
マネジメント対象としているリスクの種類

Thailand



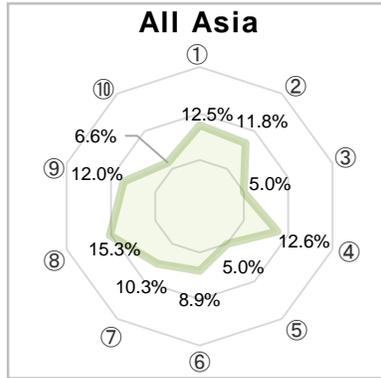
マーケットの変化を起因とし、市場リスクや人件費の高騰リスクが飛躍的に高まっている反面、法令遵守リスクが激減している

優先して着手が必要な上位3リスク

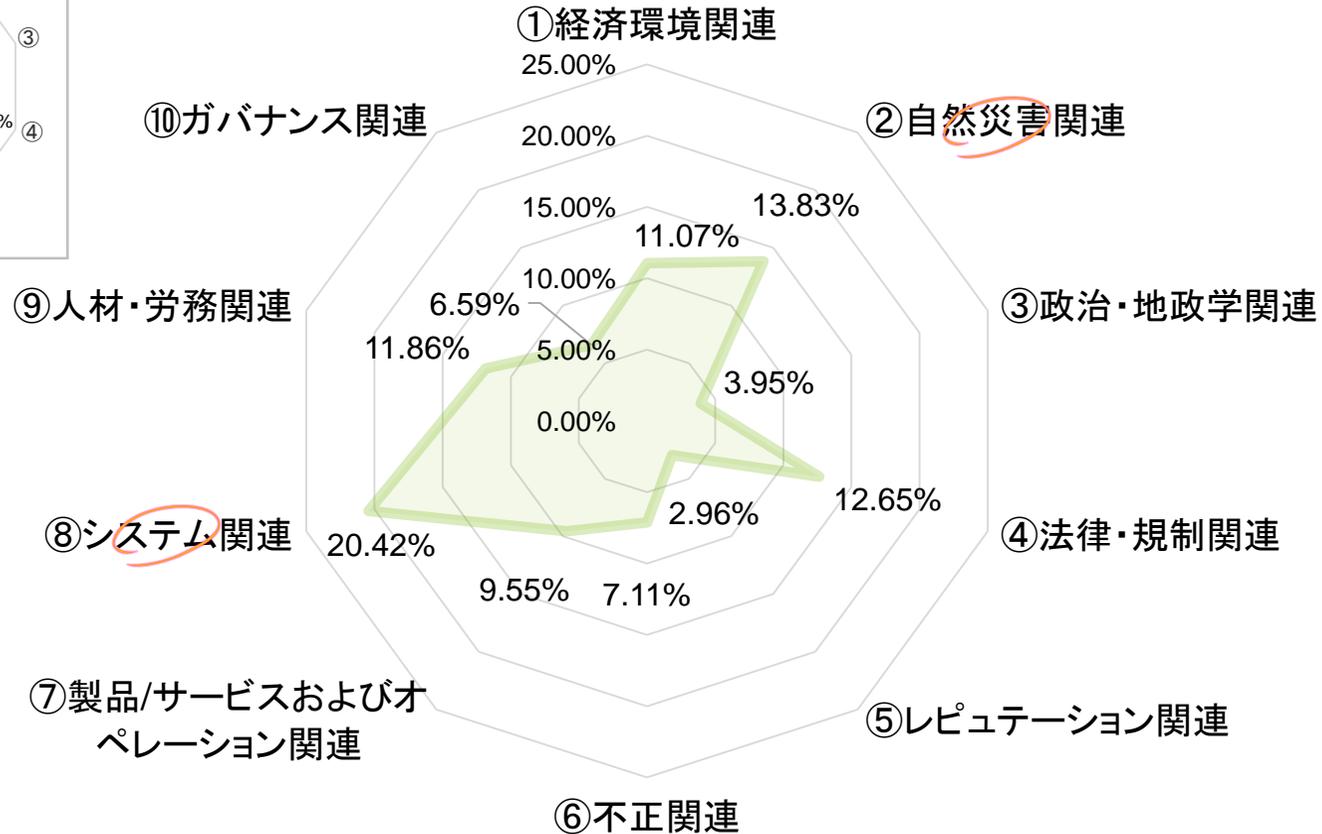


システム関連(現法でのシステム導入・運用)、自然災害(BCP対応)への回答割合が比較的高い

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



Philippines

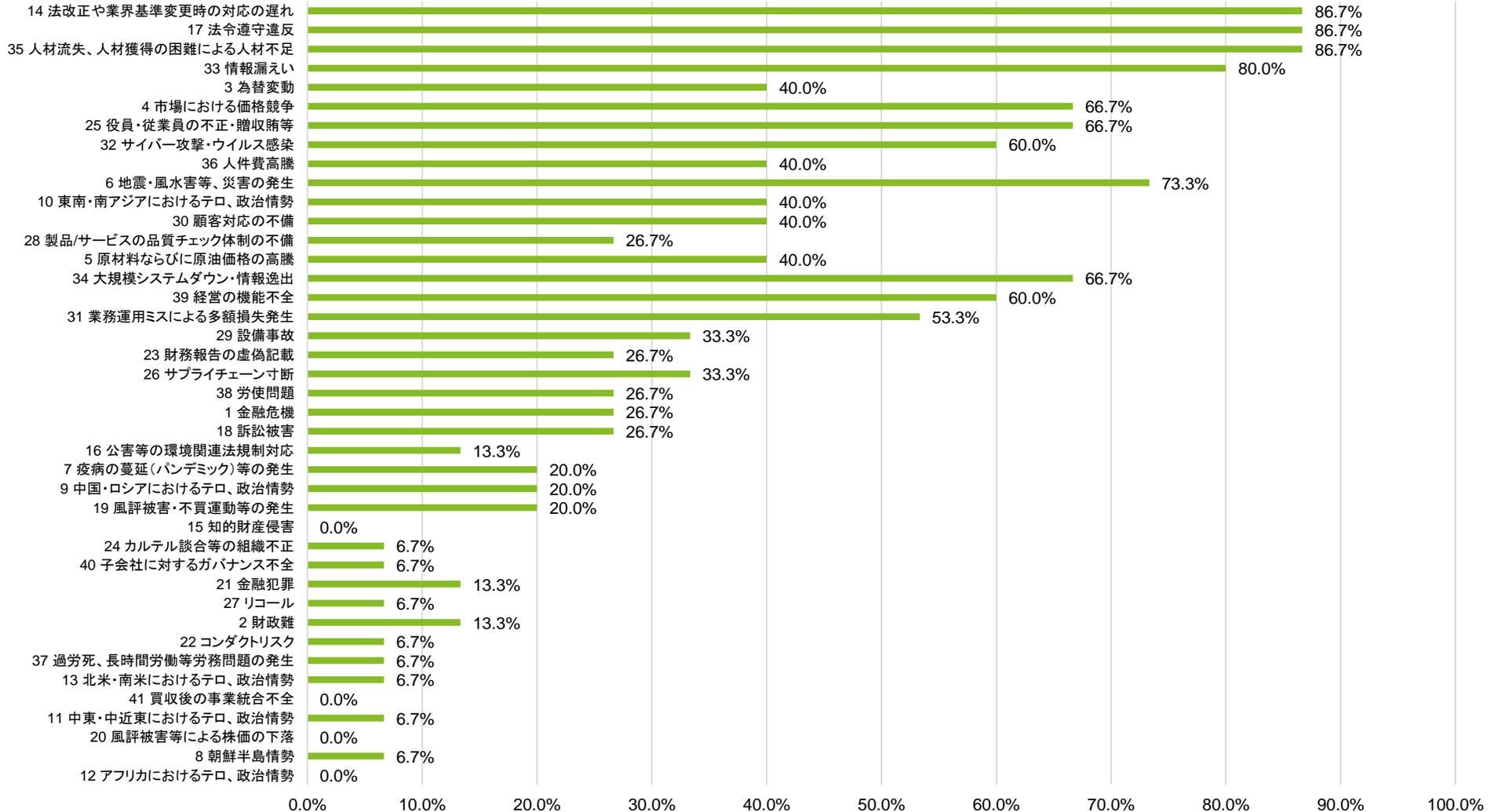


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

システム関連(現法でのシステム導入・運用)、自然災害(BCP対応)への回答割合が比較的高い

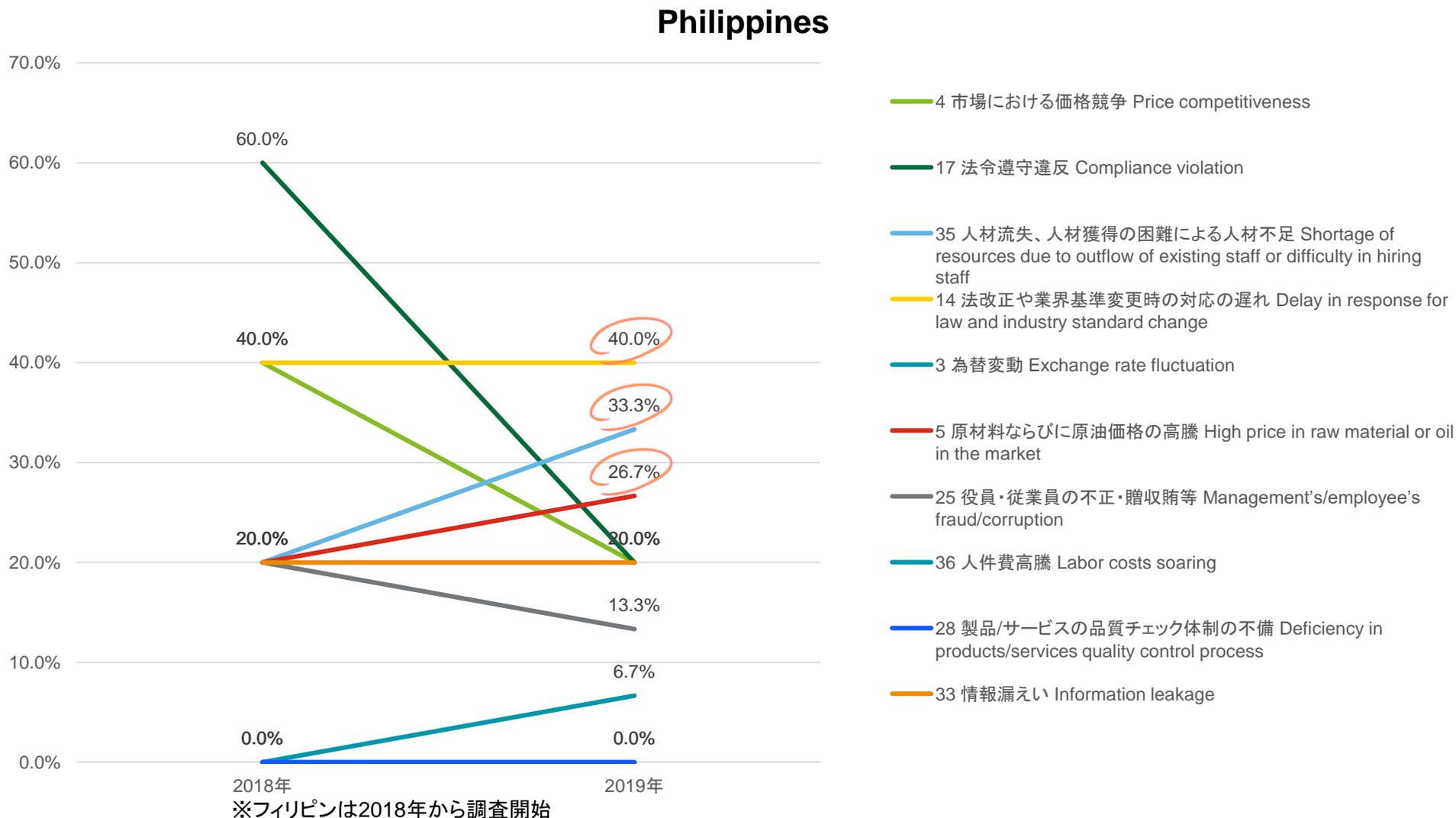
マネジメント対象としているリスクの種類

Philippines



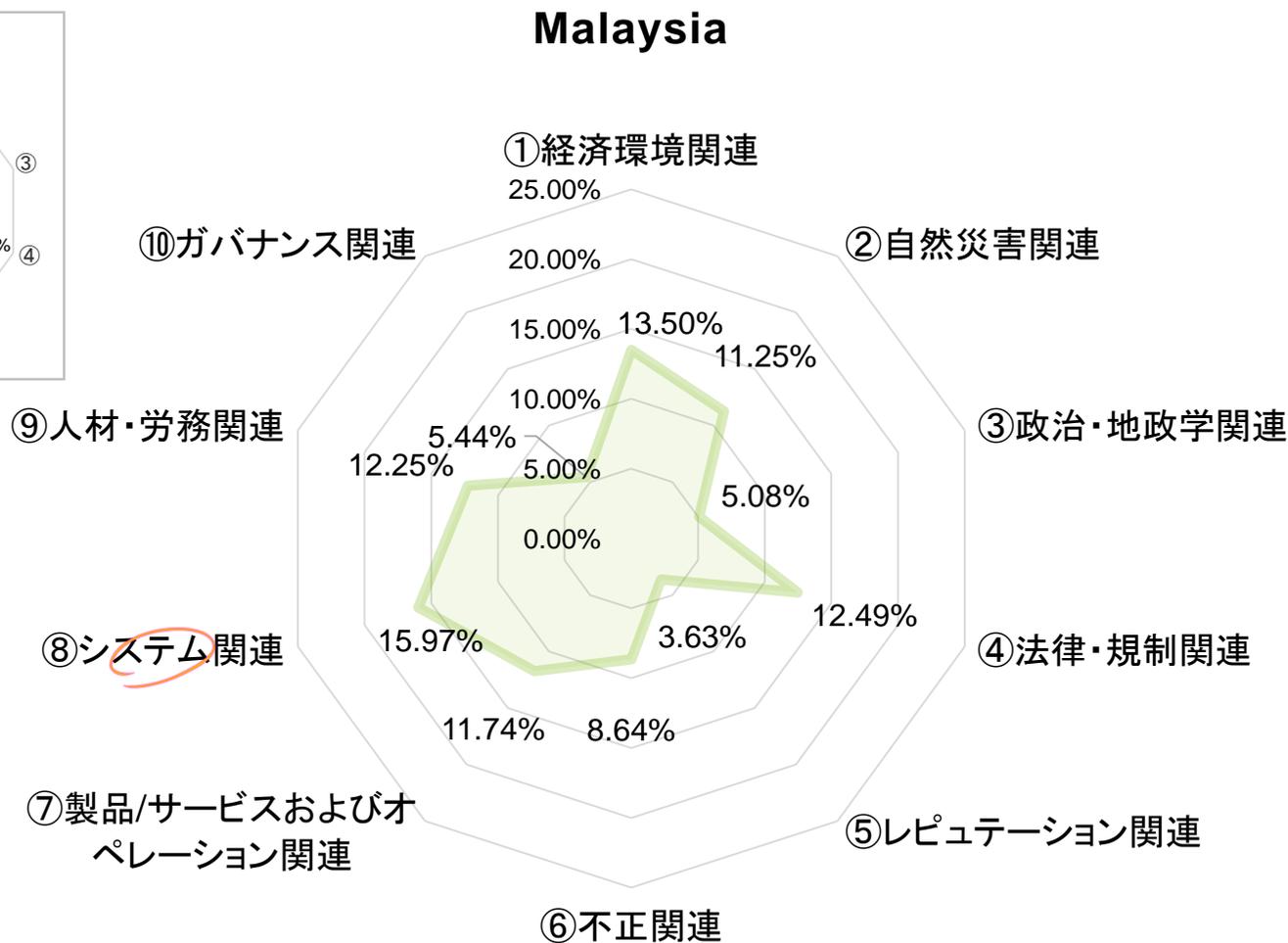
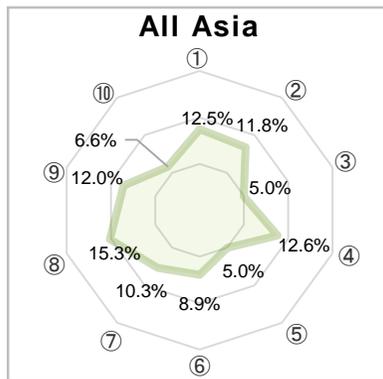
法改正(税法改正による影響等)、優秀な人材の獲得・リテンション、原材料の価格高騰といった損益・オペレーション寄りのリスクがランクイン

優先して着手が必要な上位3リスク



サイバー攻撃・ウィルス感染及び情報漏洩等のシステム関連リスクへの関心が相対的に高い傾向にある

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

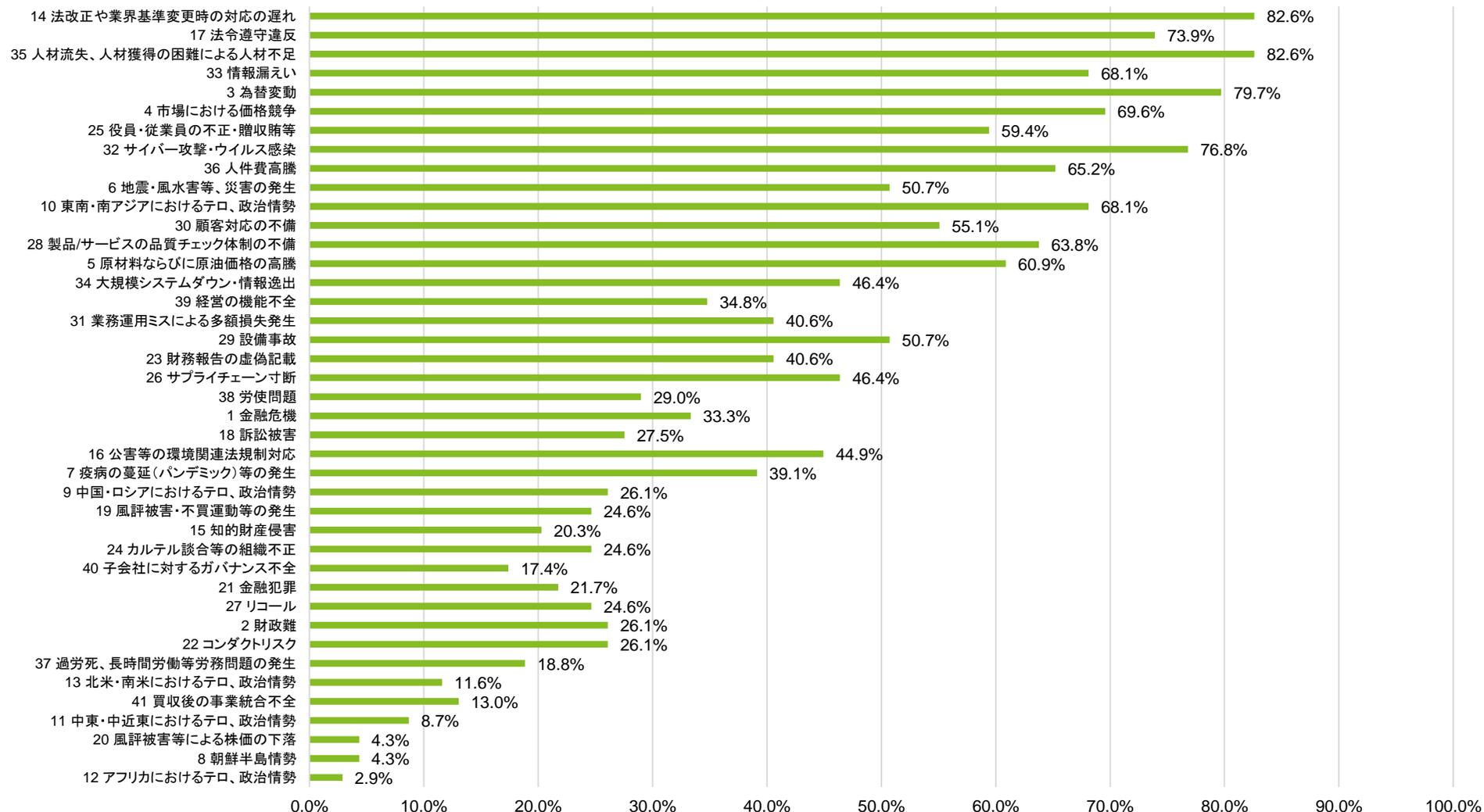


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

サイバー攻撃・ウイルス感染及び情報漏洩等のシステム関連リスクへの関心が相対的に高い傾向にある

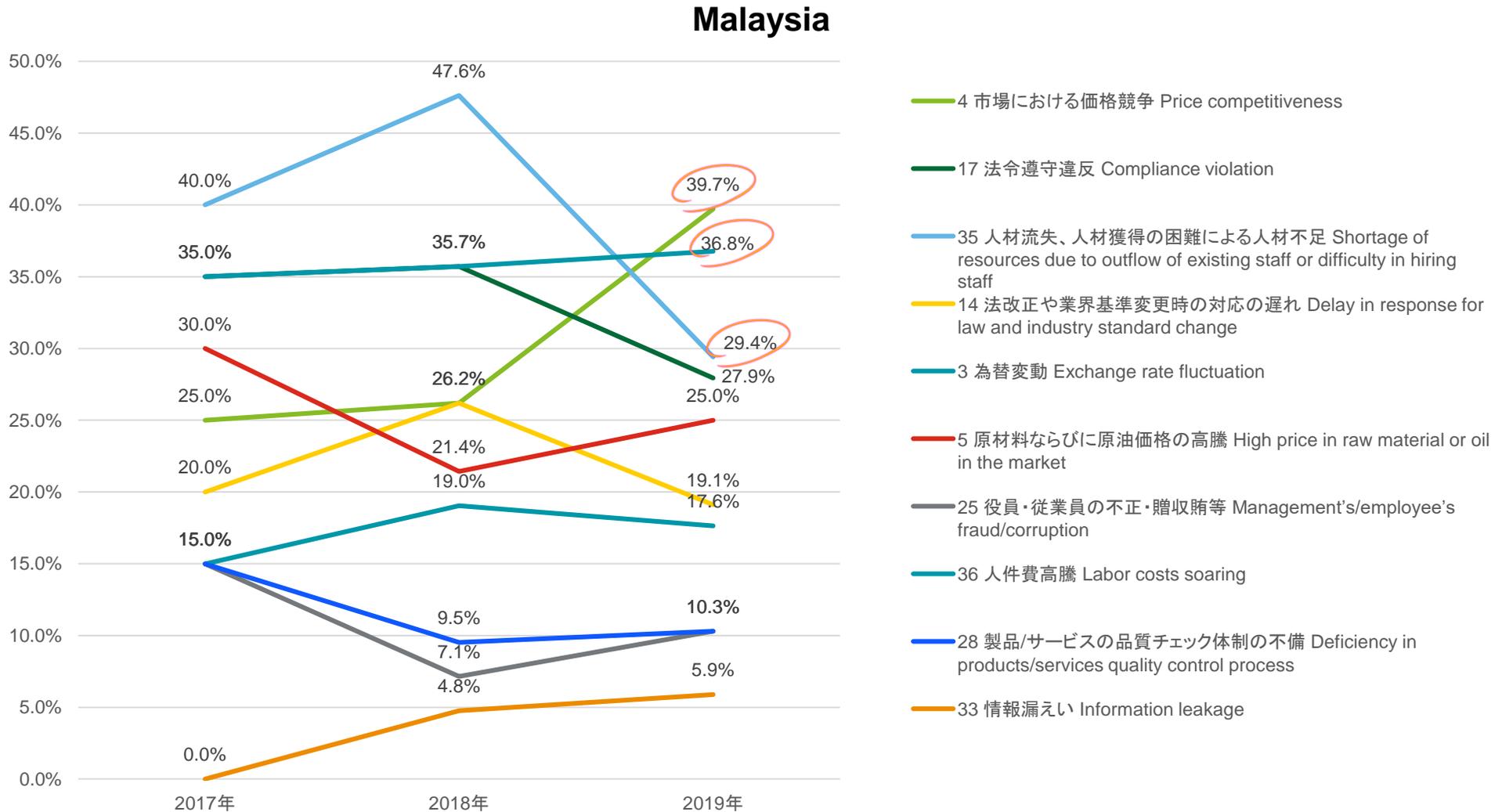
マネジメント対象としているリスクの種類

Malaysia



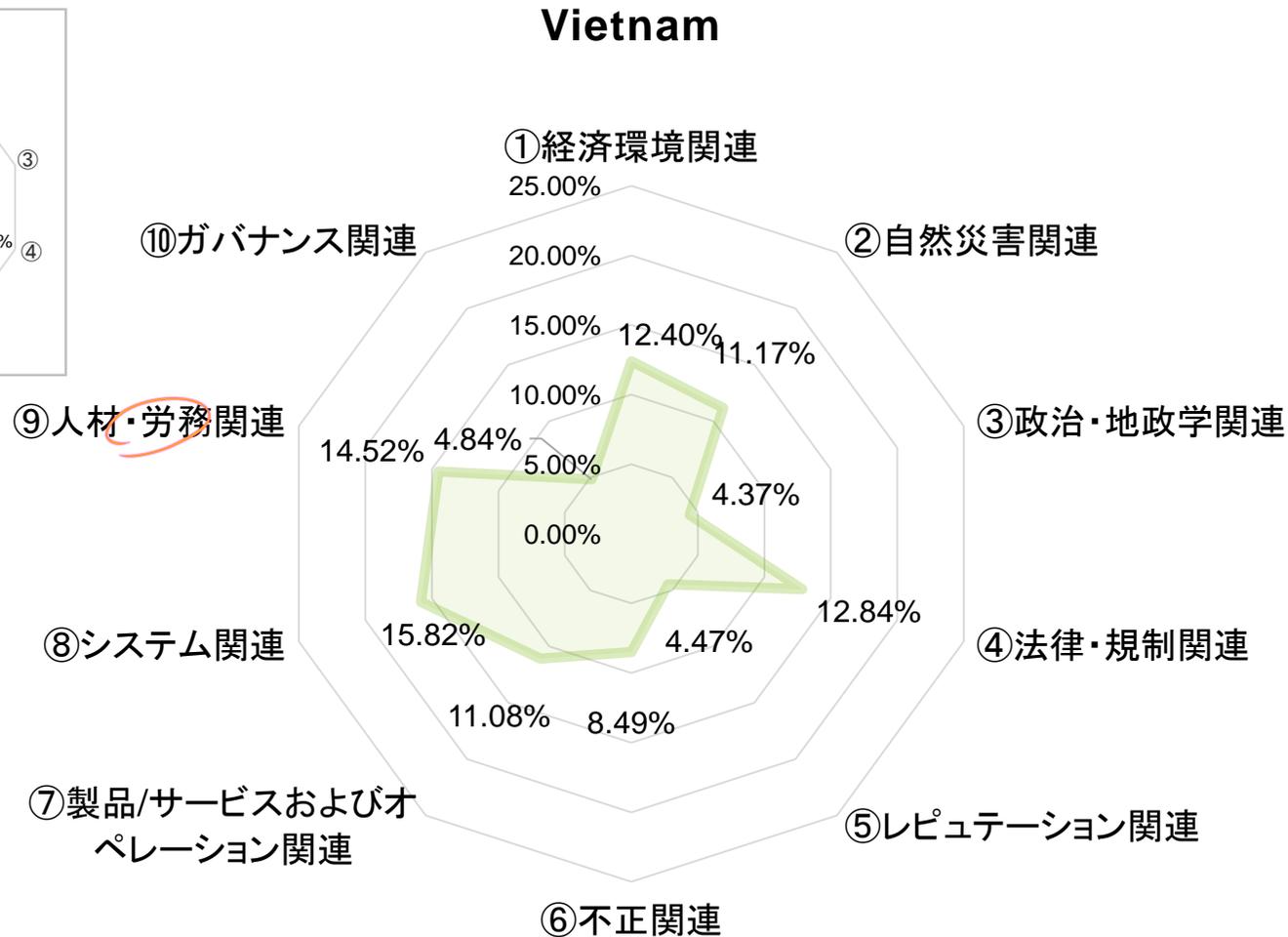
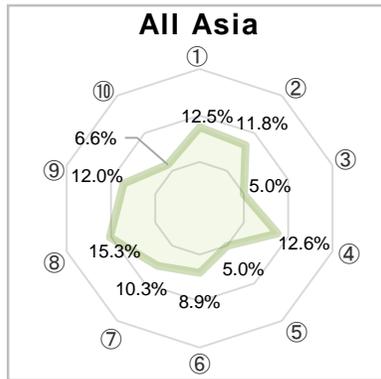
2018年以降製造業における賃金上昇を主要因とした市場における価格競争、為替変動、人材不足へのリスク対応の優先度合いが引き続き高い傾向にある

優先して着手が必要な上位3リスク



他国と比較して⑨人材・労務関連のリスクを管理対象として認識している回答者が多い

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

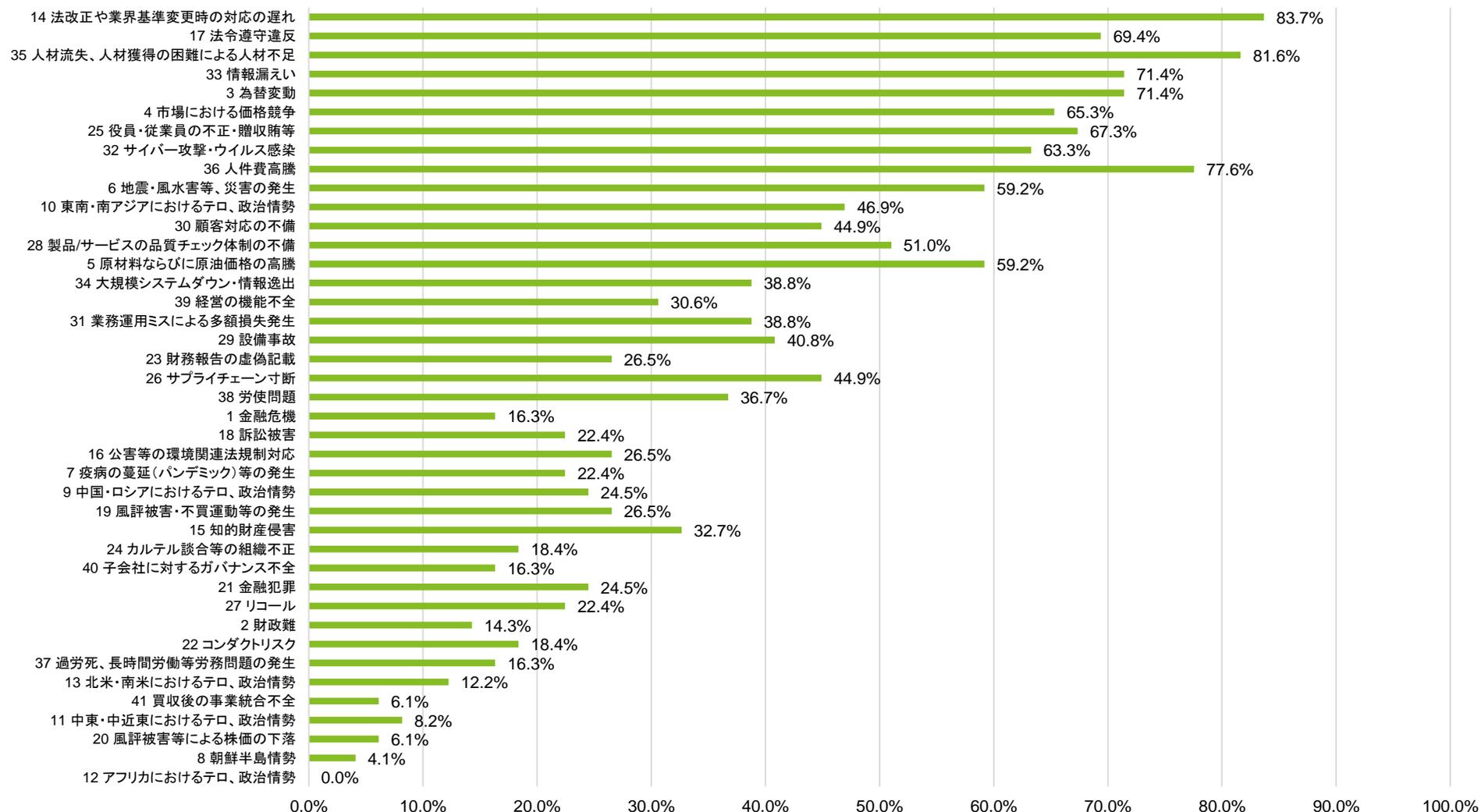


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

他国と比較して人材・労務関連のリスクを管理対象として認識している回答者が多い

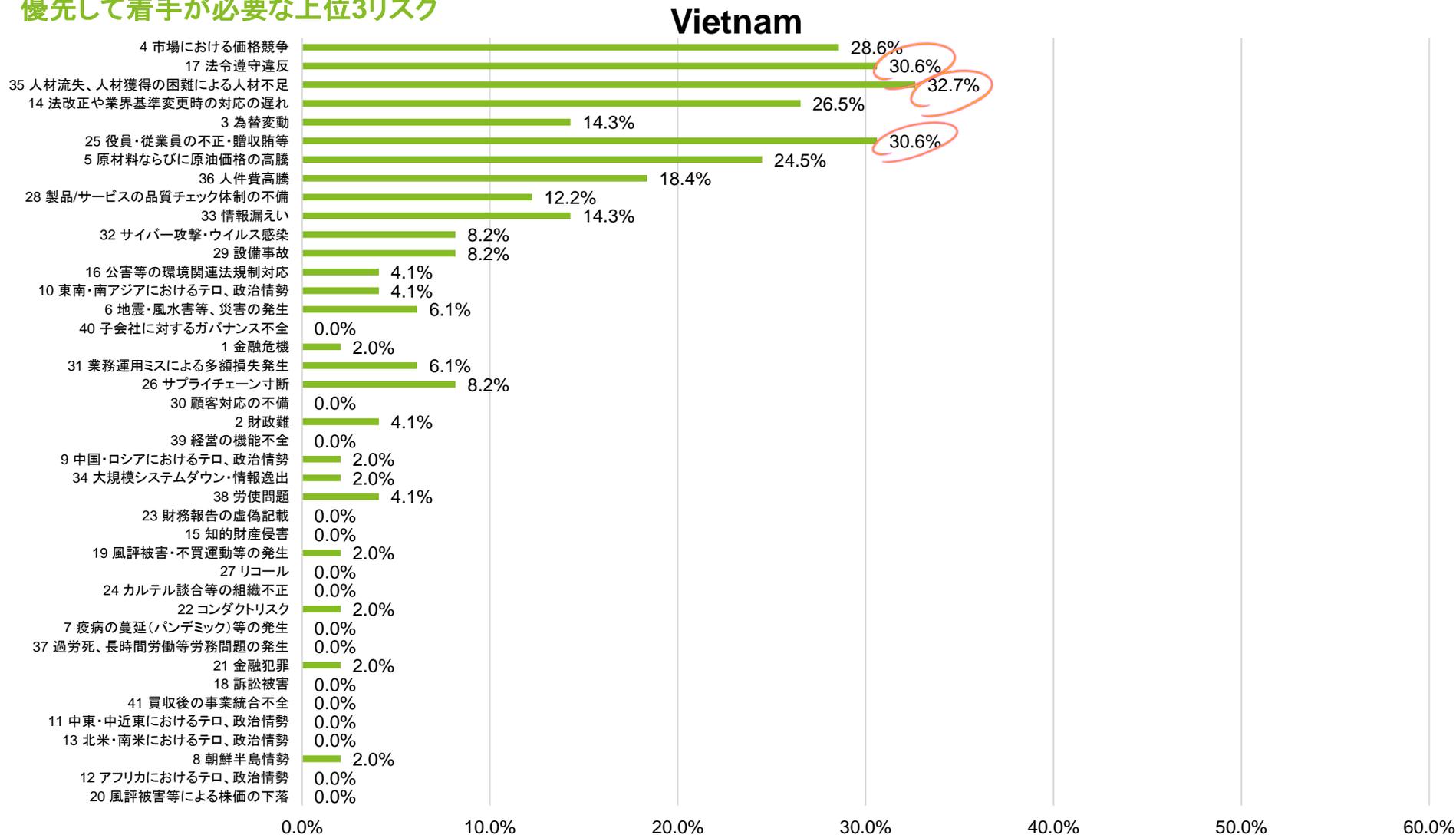
マネジメント対象としているリスクの種類

Vietnam



「人材不足」懸念と同程度に、「法令順守」・「不正贈収賄等」のコンプライアンスリスクを重点課題として捉える企業が多い

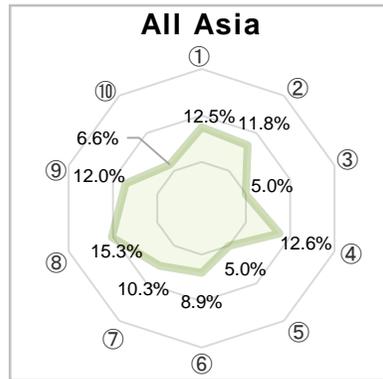
優先して着手が必要な上位3リスク



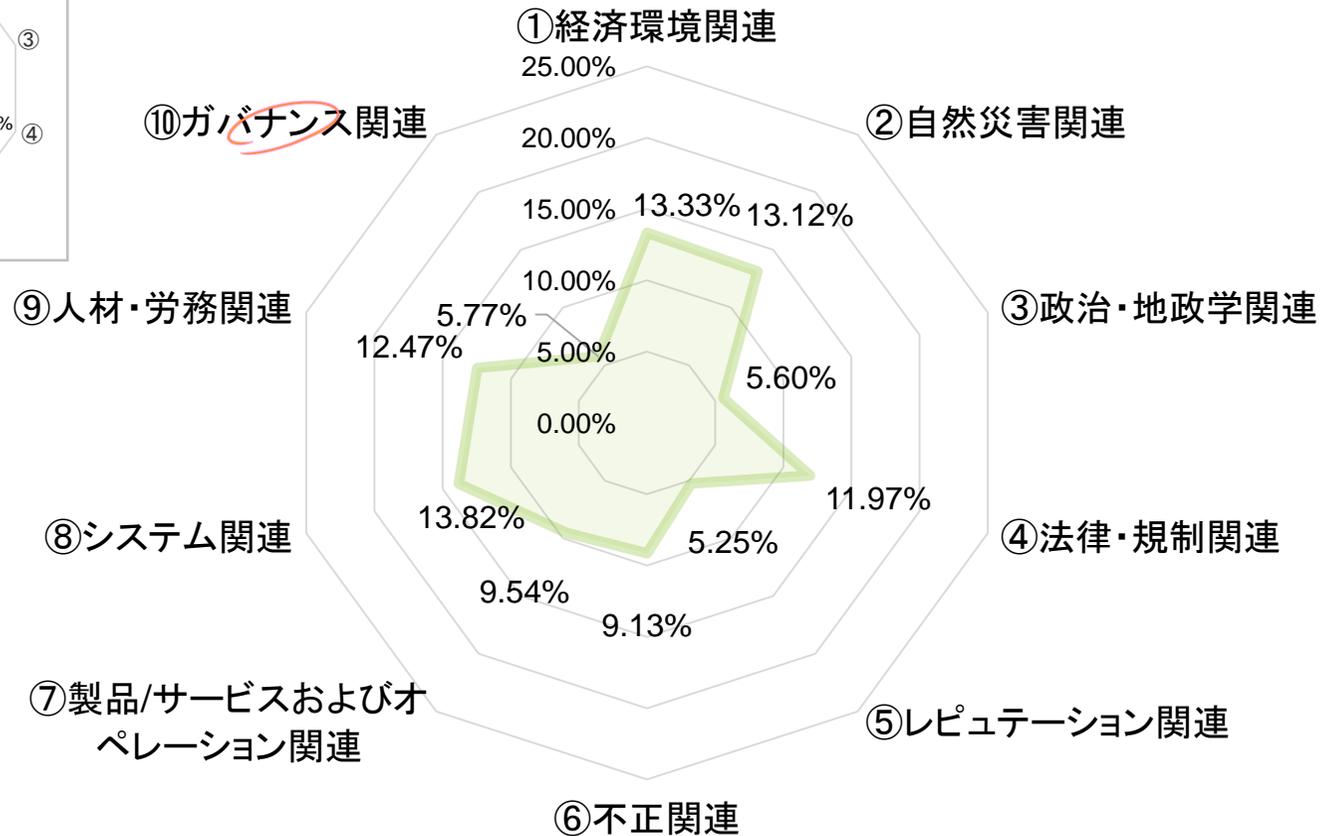
※ベトナムは今回から調査開始のため、2019年単年表示
© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

ガバナンス関連リスクの回答割合が他国に比べ低い原因は、オペレーションの安定化を目的とした人材不足等の外的リスクへの対応を優先していることによると考えられる

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



Myanmar

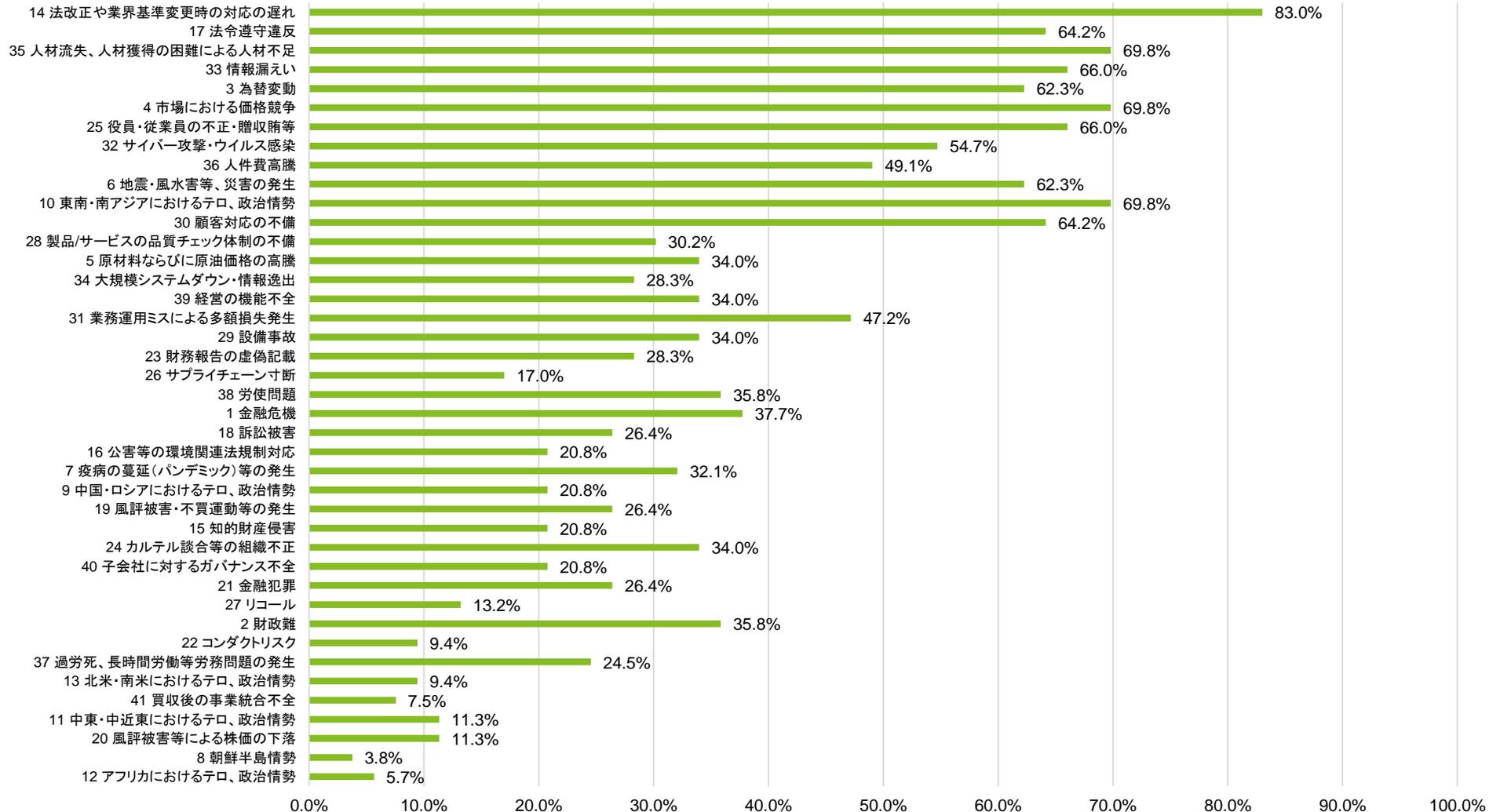


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

ガバナンス関連リスクの回答割合が他国に比べ低い原因は、オペレーションの安定化を目的とした人材不足等の外的リスクへの対応を優先していることによると考えられる

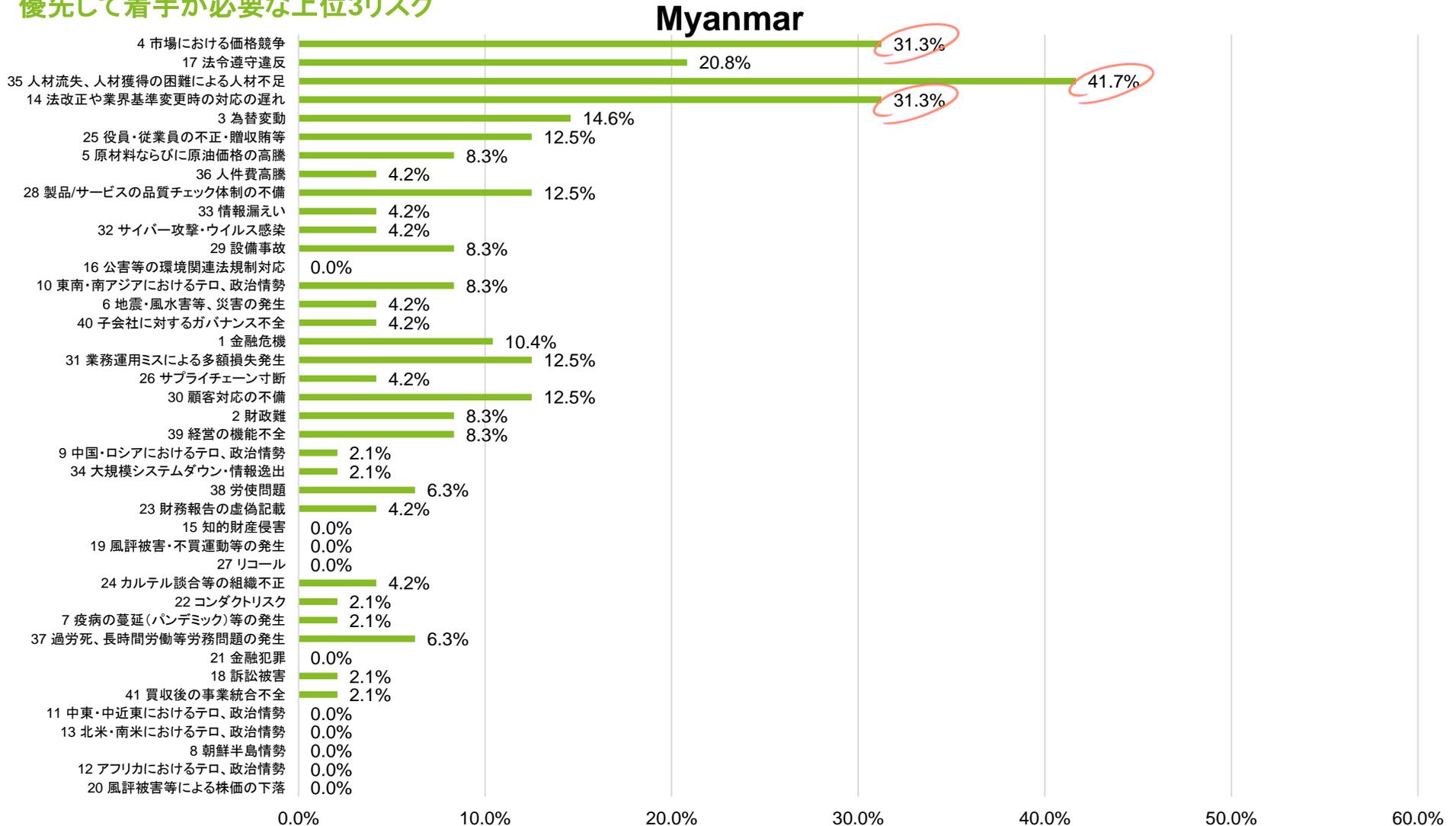
マネジメント対象としているリスクの種類

Myanmar



不確実な規制や流動的な人材といったオペレーション周りを安定稼働させることが優先課題として識別されている

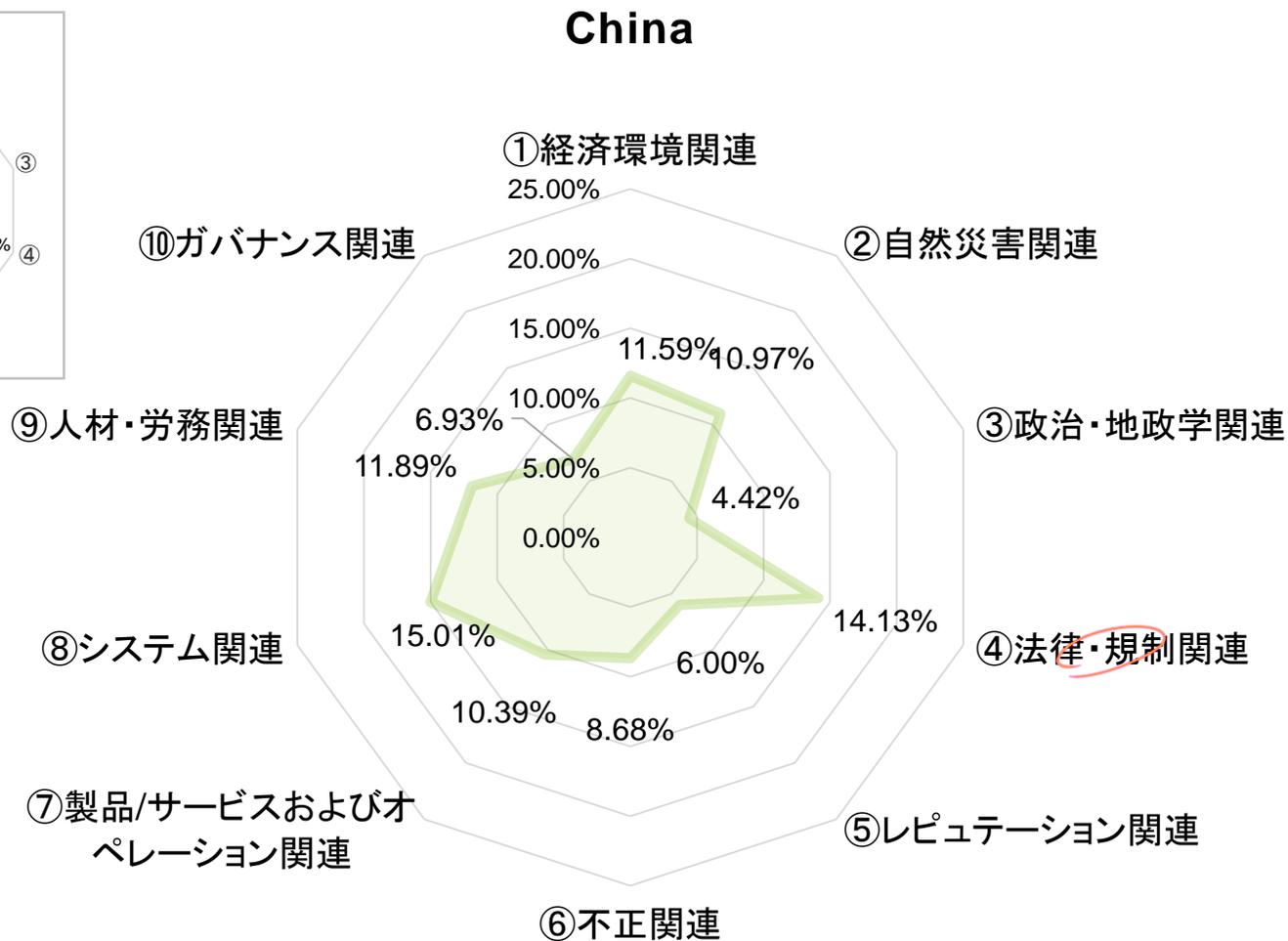
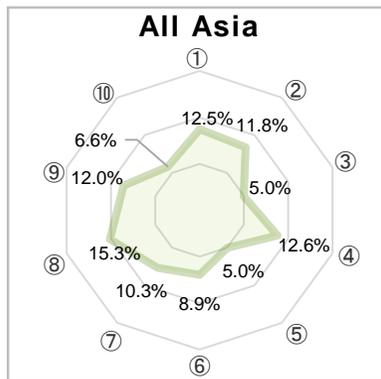
優先して着手が必要な上位3リスク



※ミャンマーは今回から調査開始のため、2019年単年表示
© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

法規制対応リスクへの回答数が多く、法律・規制関連に高い関心がみえてとれる

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

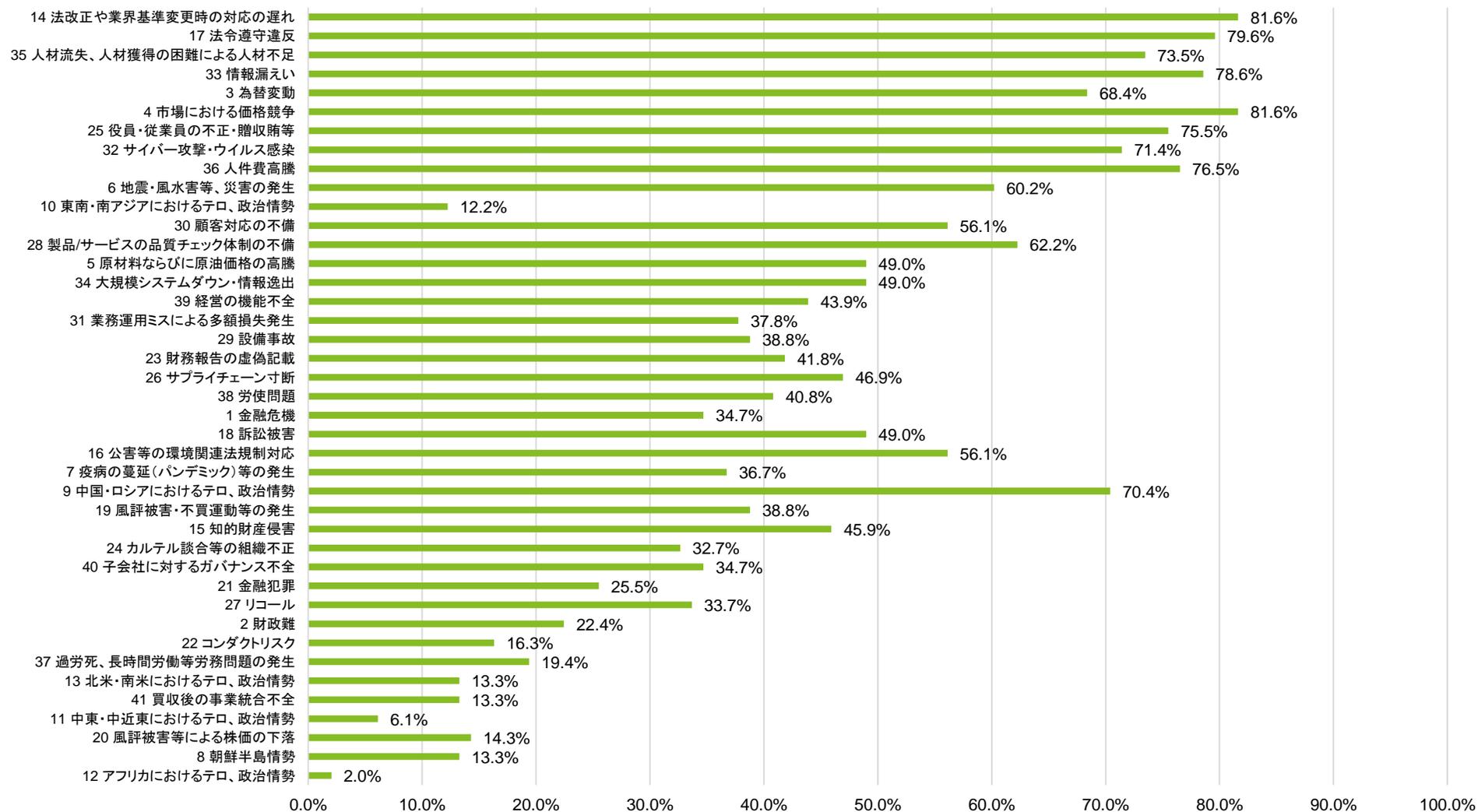


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

法規制対応リスクへの回答数が多く、法律・規制関連に高い関心がみてとれる

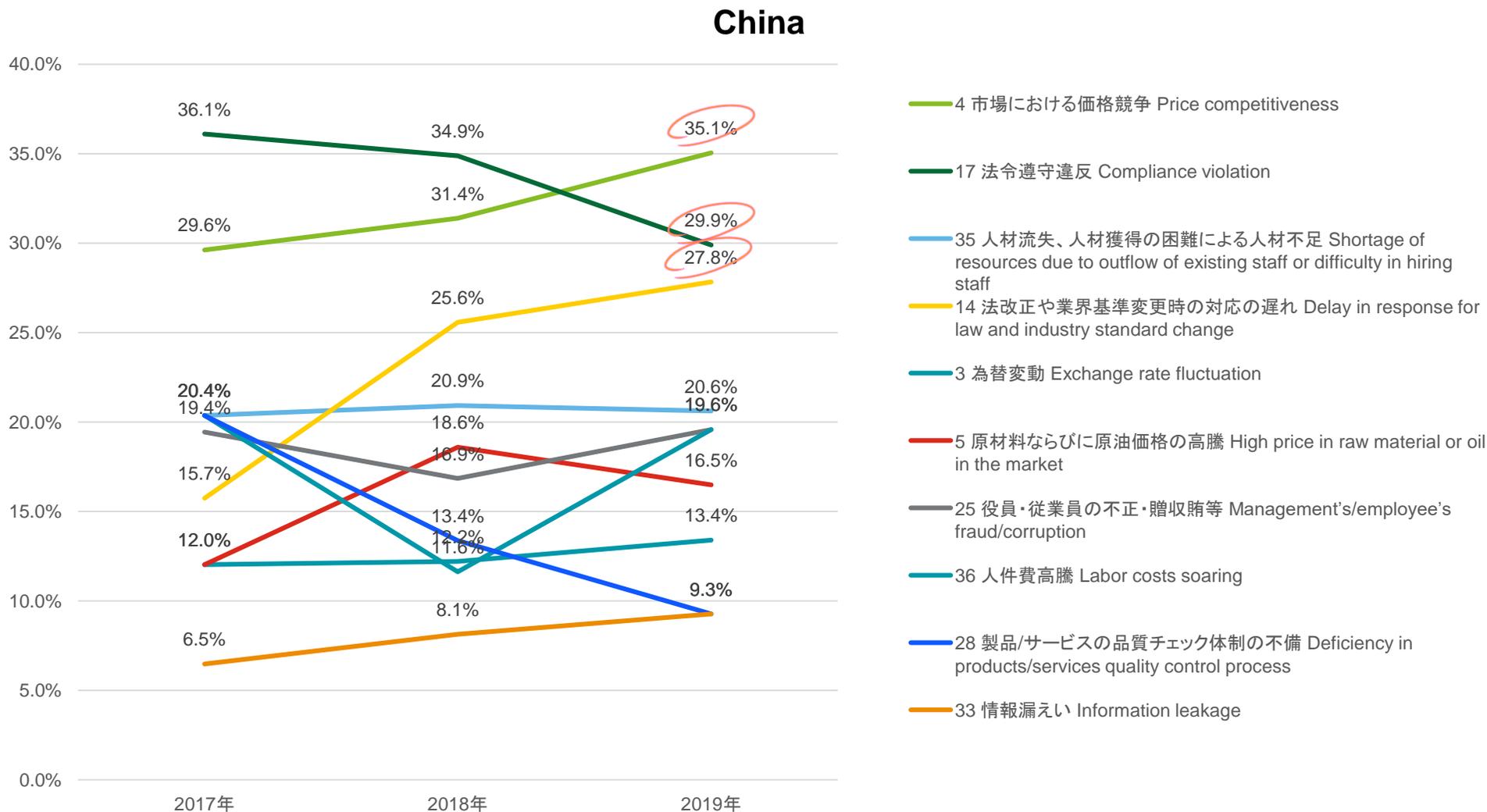
マネジメント対象としているリスクの種類

China



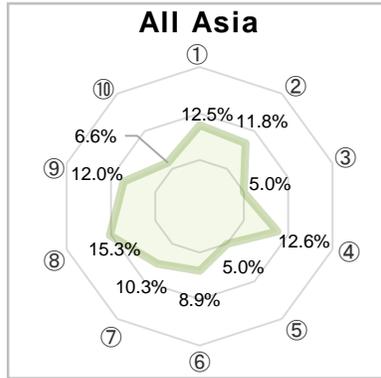
価格競争、法令遵守、法改正リスクに加え、公害等の環境関連法規制及び政治情勢をリスクと捉える回答割合の順位が高い

優先して着手が必要な上位3リスク

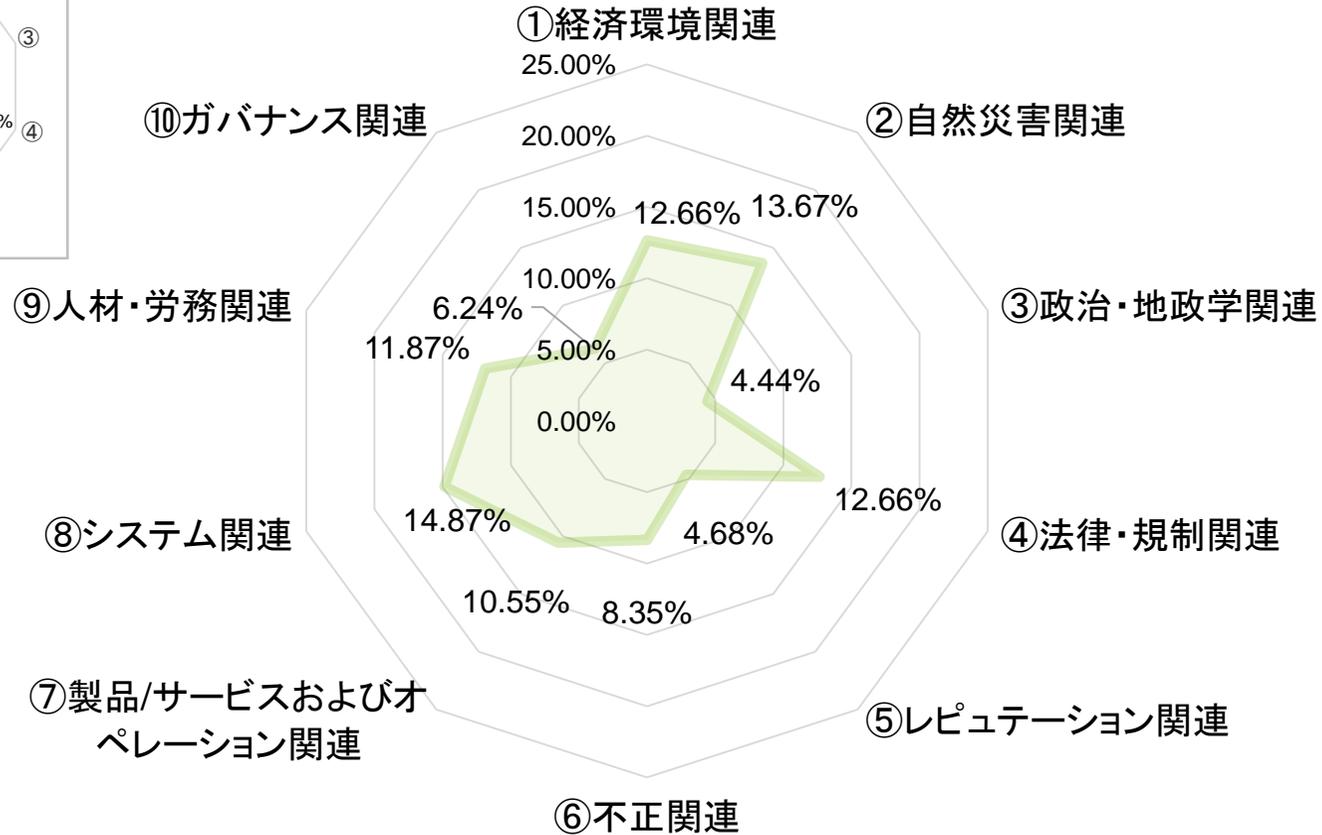


台風や地震等の発生によるリスクや2018年の会社法や労基法等の改正対応に関するリスク等により、「自然災害」や「法律規制」等への回答割合が高い結果となった

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)



Taiwan

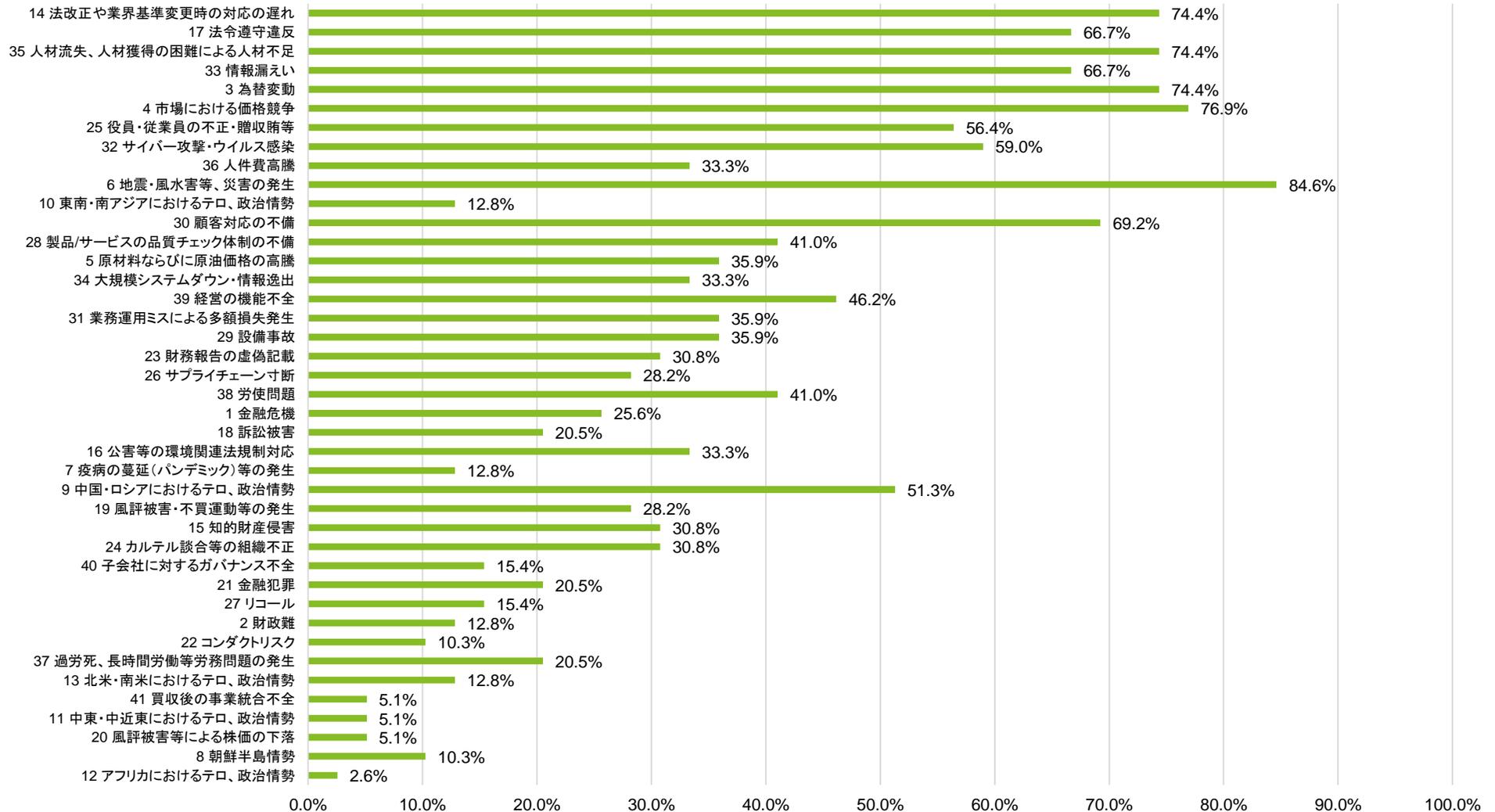


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

台風や地震等の発生によるリスクや2018年の会社法や労基法等の改正対応に関するリスク等により、「自然災害」や「法律規制」等への回答割合が高い結果となった

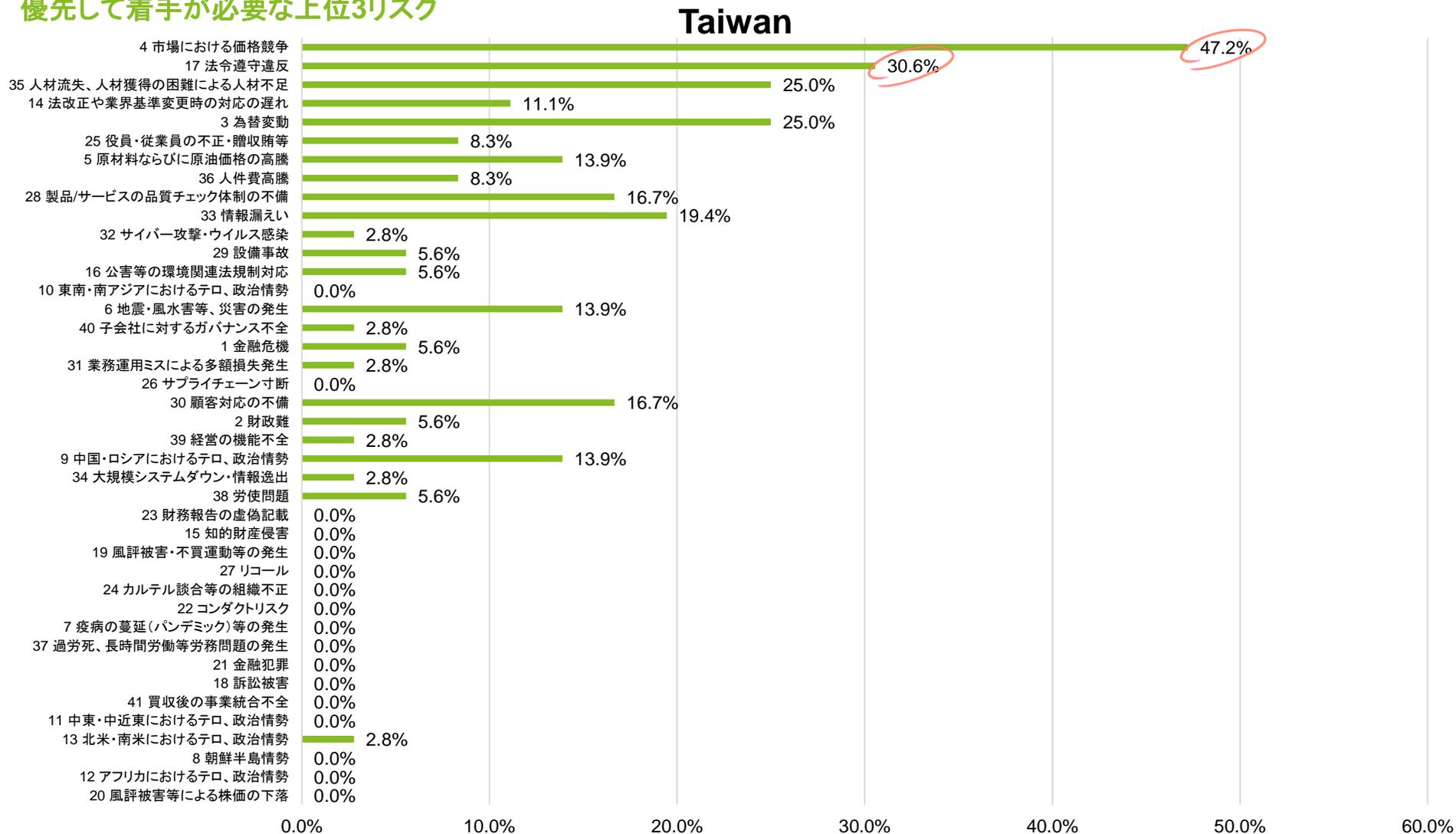
マネジメント対象としているリスクの種類

Taiwan



価格競争リスクを優先課題と回答した会社が約半数、続いて法令遵守違反リスク、人材リスク、為替リスクを課題としている会社が多い

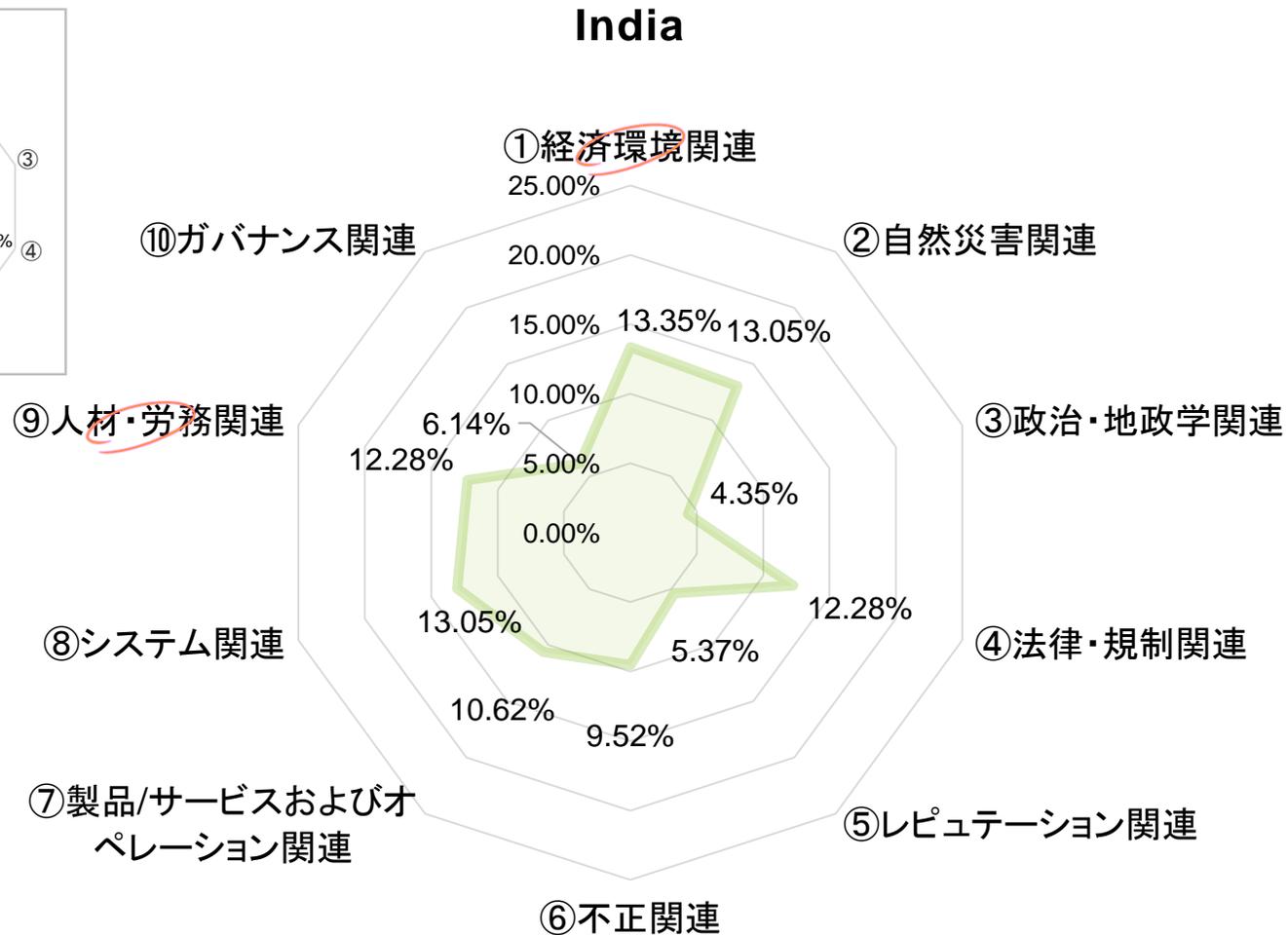
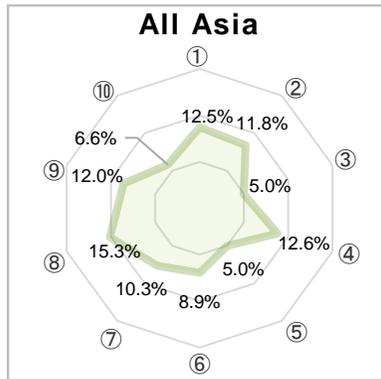
優先して着手が必要な上位3リスク



※台湾は今回から調査開始のため、2019年単年表示
© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

景気減速に伴う競争激化、原油高等①経済環境関連リスク、人件費高騰等の ⑨人材・労務関連リスクに対する認識が高まっている

マネジメント対象としているリスクの種類(分類別)

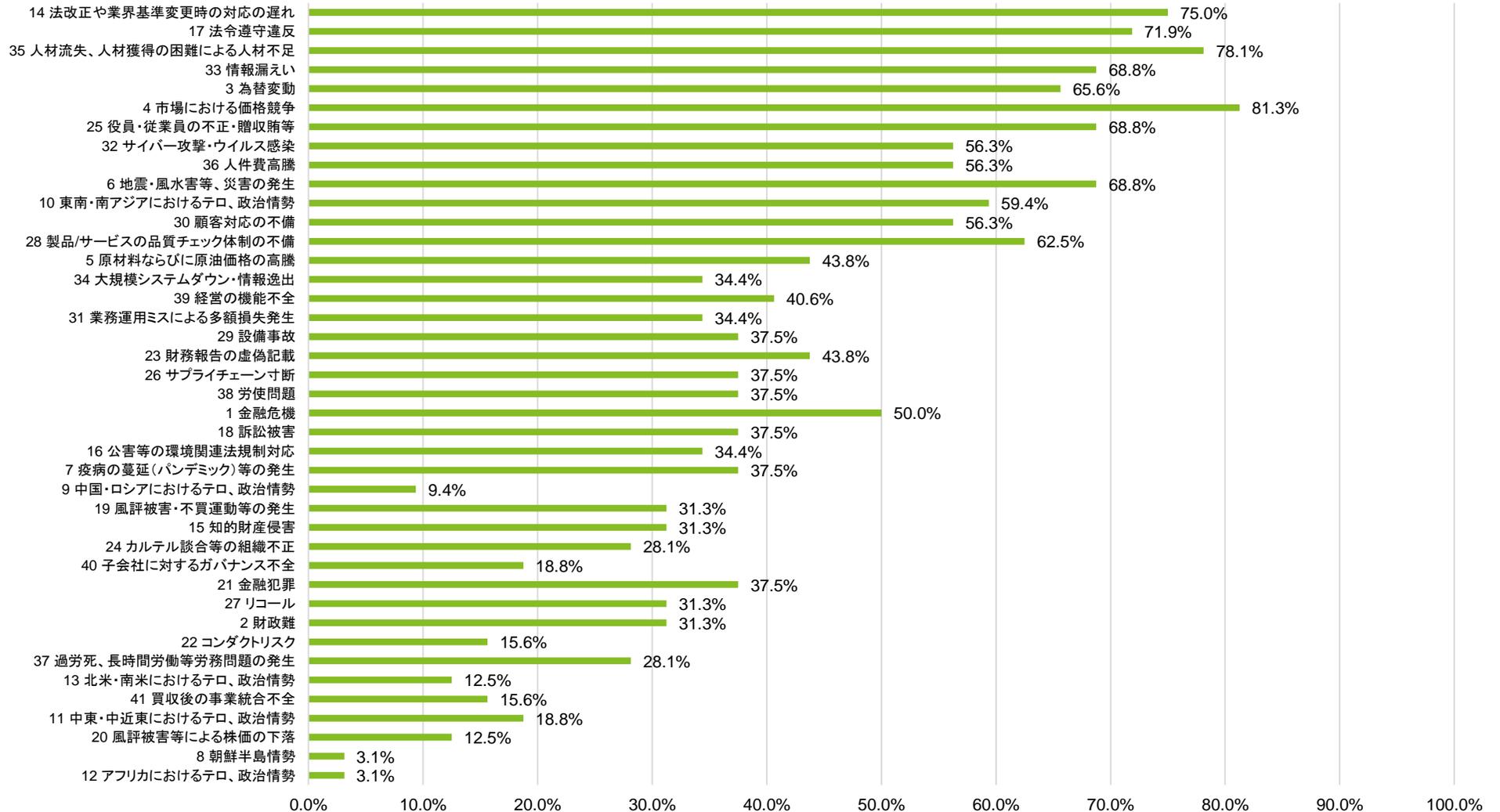


※リスクの分類別にマネジメント対象として選択された割合を元に、10個の分類でのトータルが100%となるように比を計算している。

景気減速に伴う競争激化、原油高等①経済環境関連リスク、人件費高騰等の ⑨人材・労務関連リスクに対する認識が高まっている

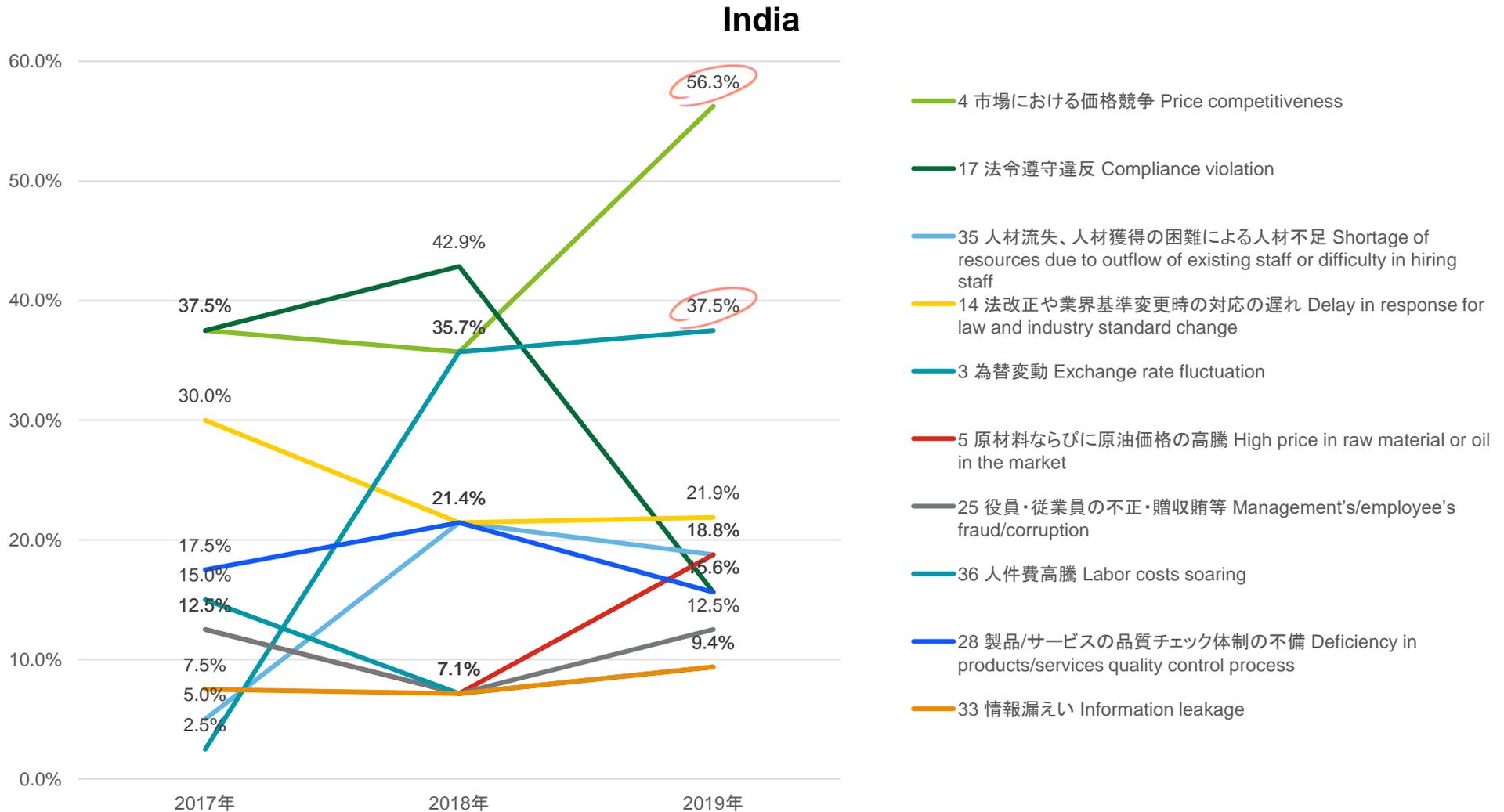
マネジメント対象としているリスクの種類

India



経済減速に伴う市場での価格競争の激化、加えてルピー安に伴う為替変動へのリスク対応の必要性が高まっている

優先して着手が必要な上位3リスク



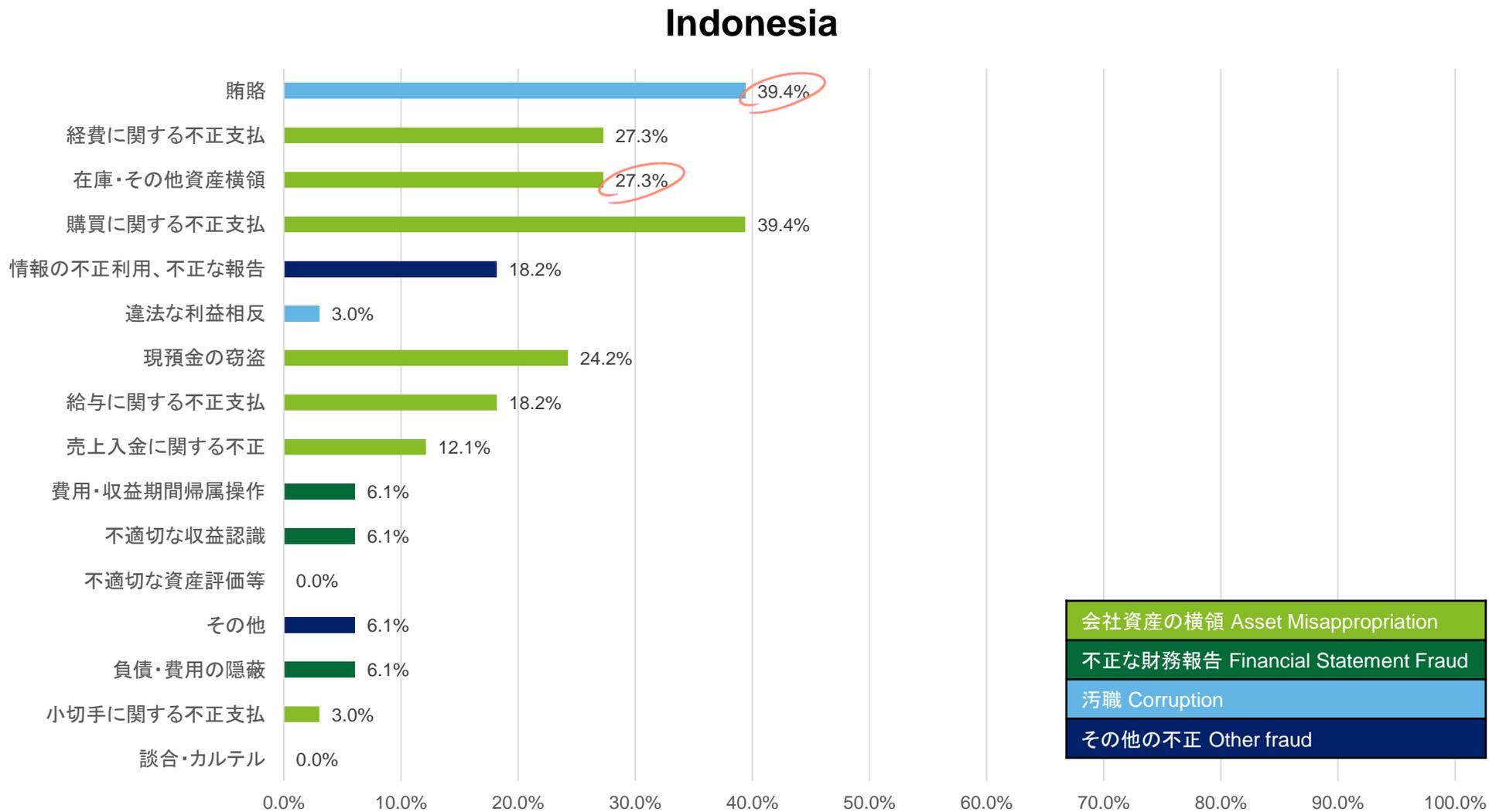
【Appendix 2】

アジア各国における不正の発生状況

1. 不正の種類

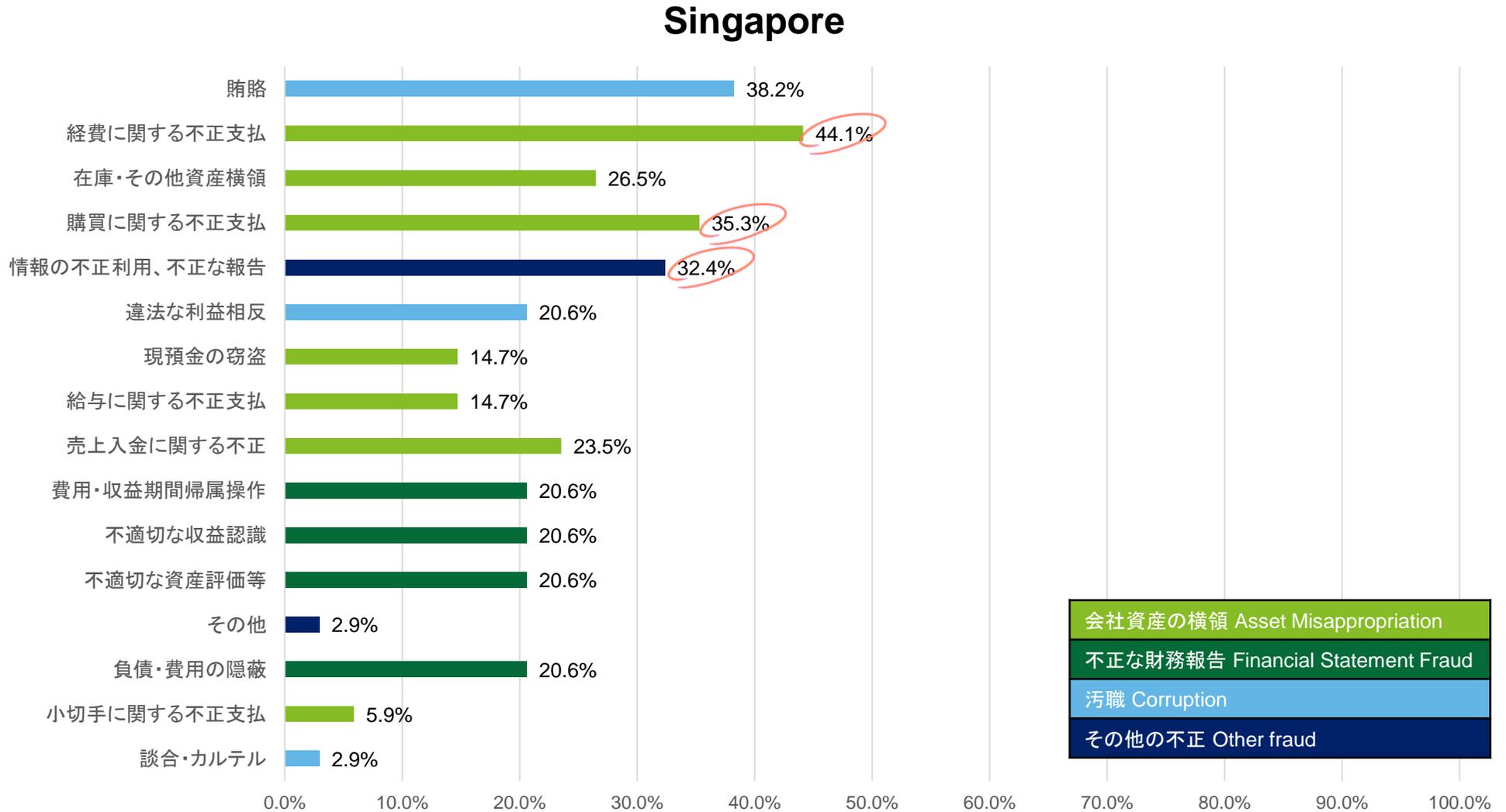
インドネシアでは、横領などの従業員不正に加えて、賄賂などのコンプライアンスに係る不正を課題として捉える企業が多い

不正の種類



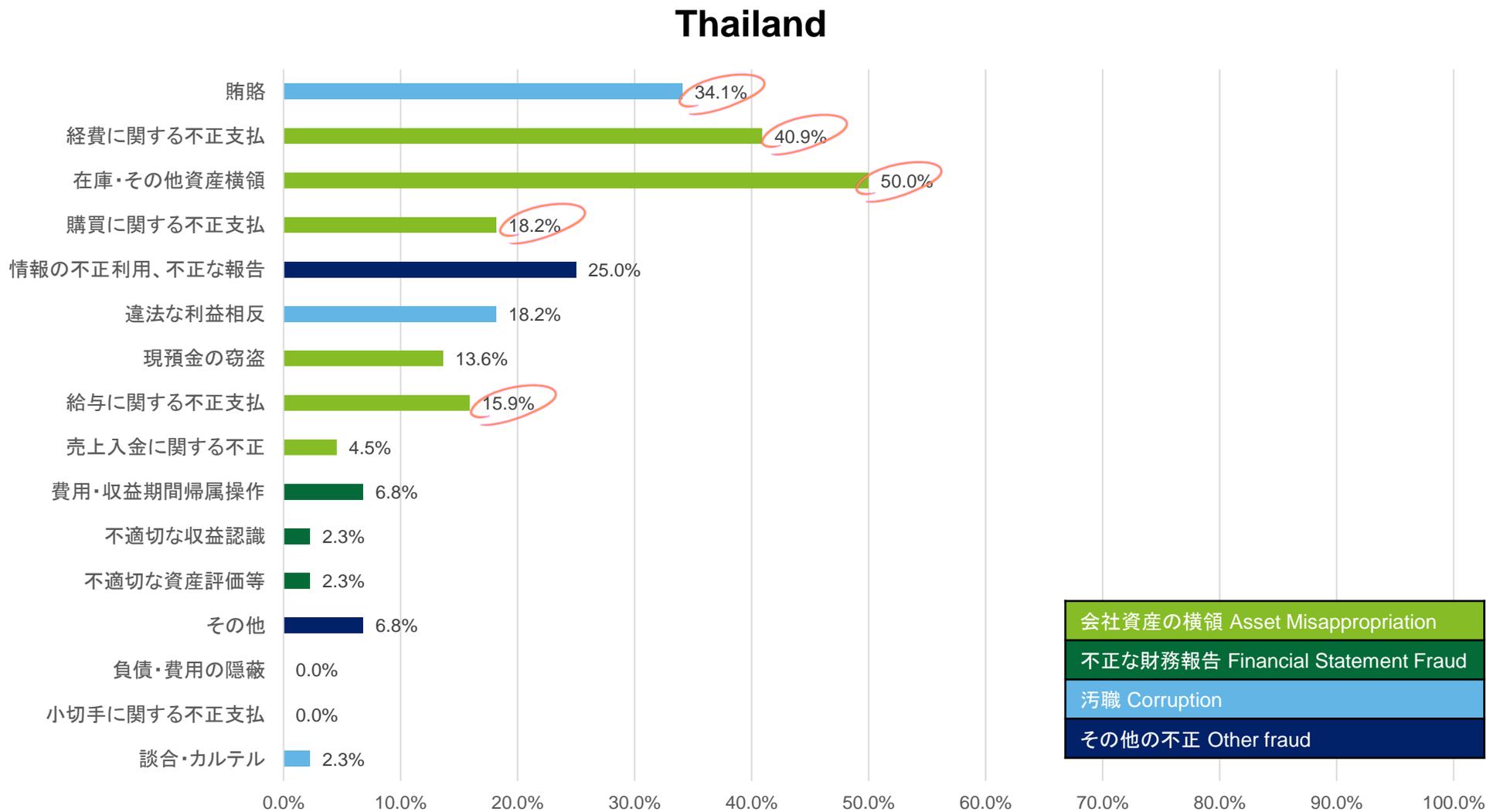
経費/購買等会社資産の横領が多いことに加え情報の不正利用、不正な報告に関する不正が多い

不正の種類



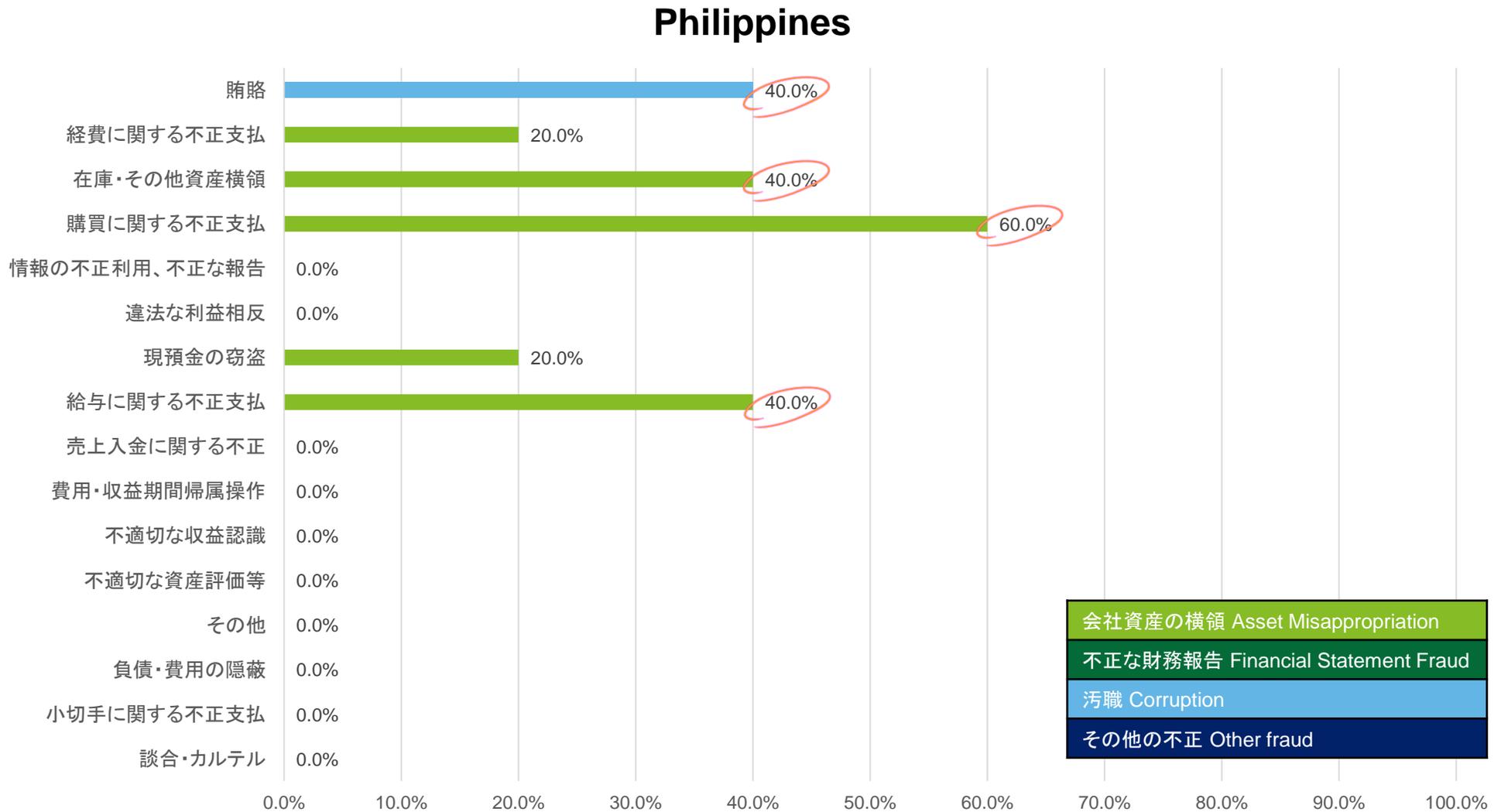
2018年に引き続き横領、支払に関する不正に加え、贈収賄に関する不正が多く識別されている

不正の種類



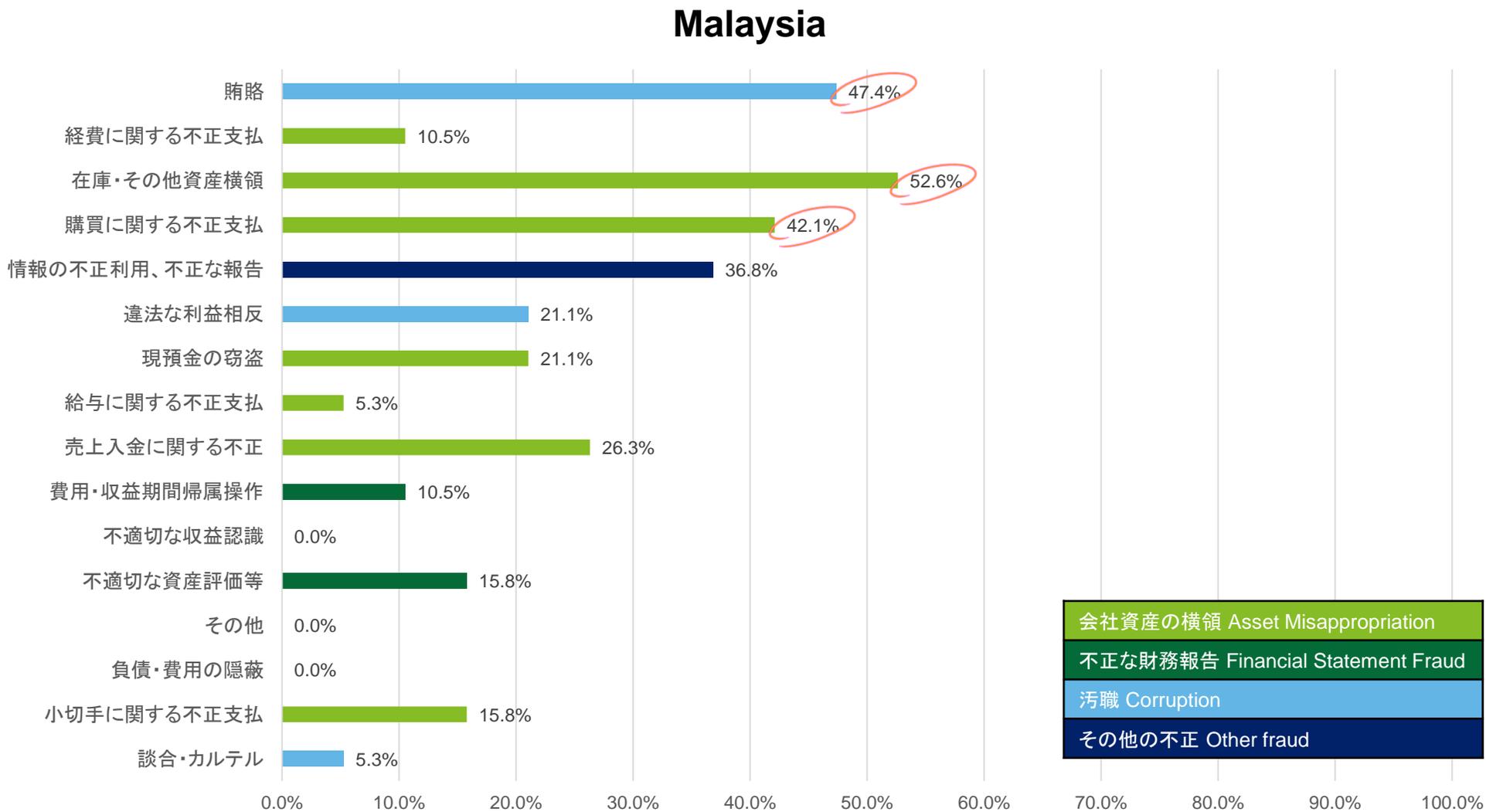
支払いが伴う購買での不正が最も多く、その後、在庫・その他資産、給与、ファシリテーションペイメント等の賄賂が続く

不正の種類



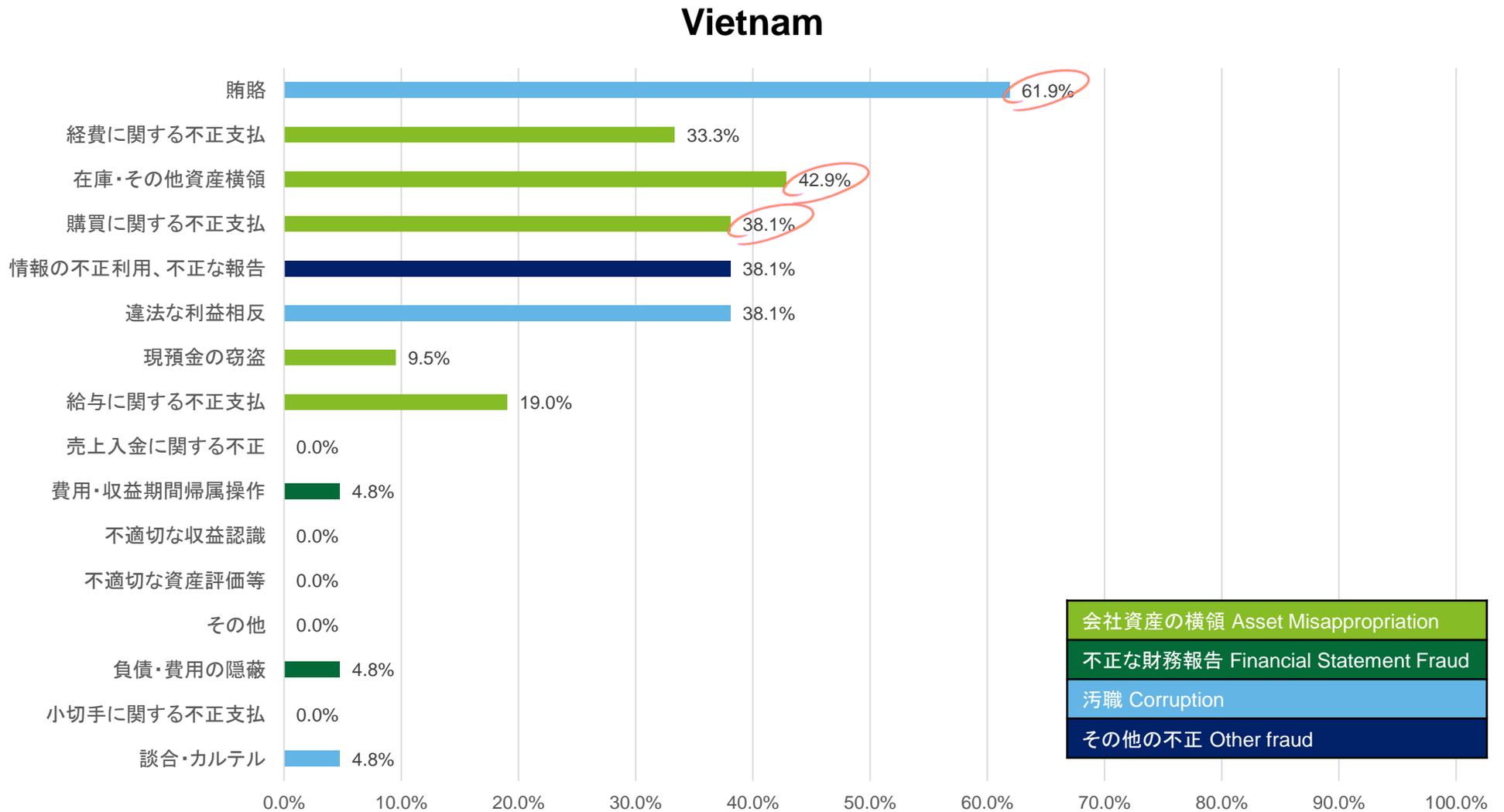
前年同様在庫・その他資産横領が引き続き多く検出されている一方で、購買に関する不正支払、賄賂に関する不正が多く識別されている

不正の種類



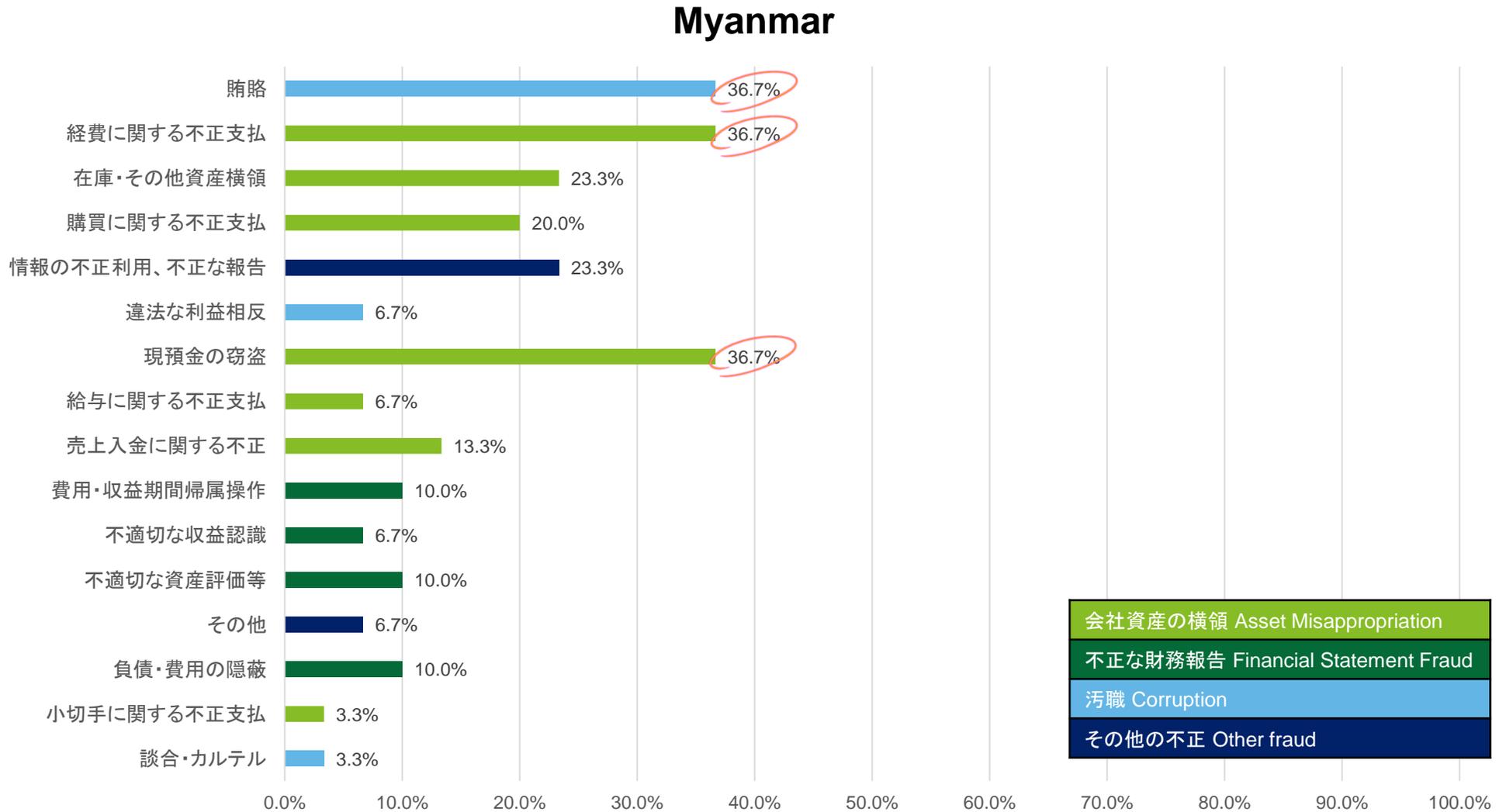
横領、支払に関する不正以上に、賄賂に関する不正が多く識別されている

不正の種類



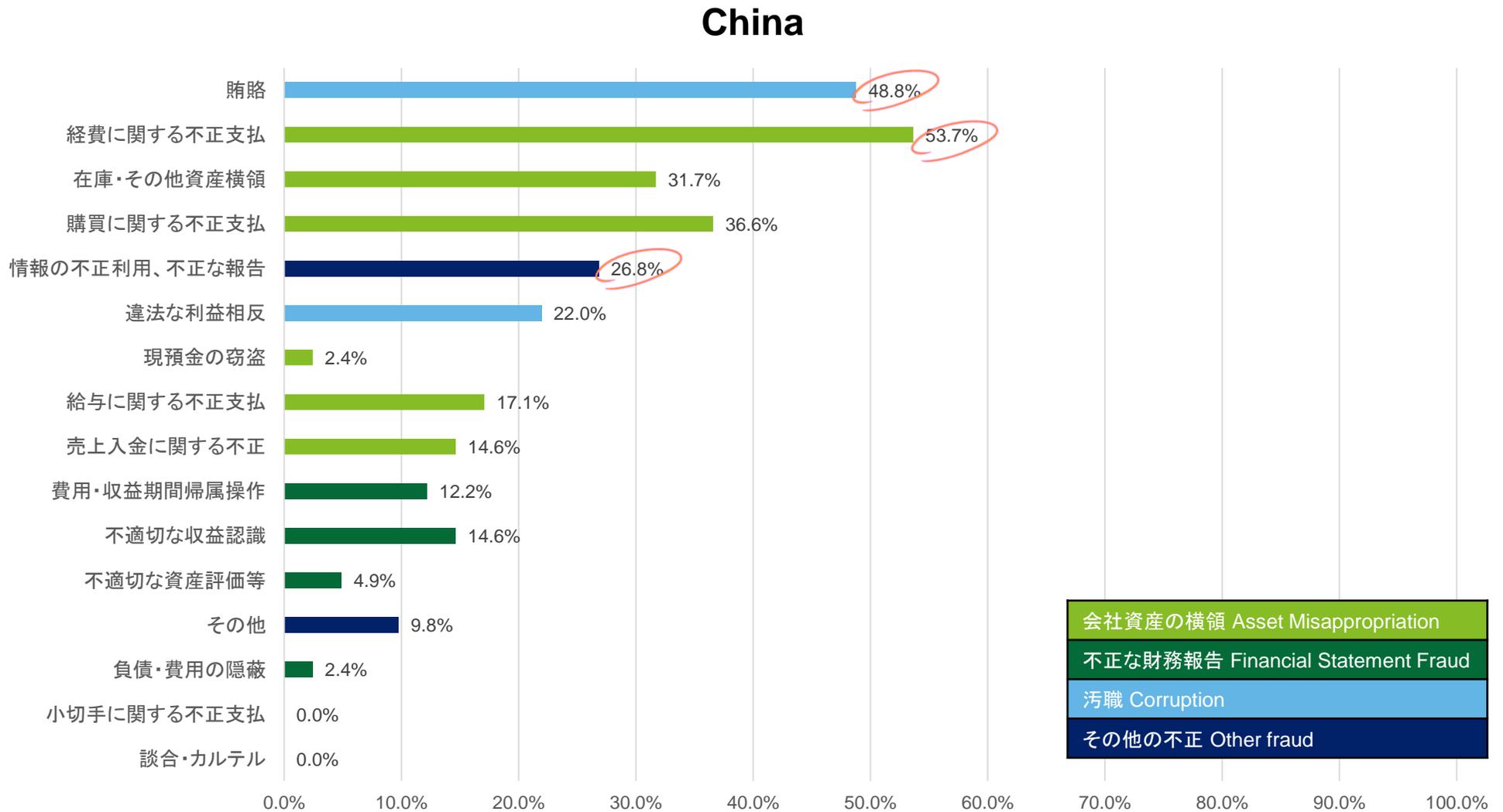
当局との賄賂の他、現金商売が多いため現金管理・支出に関する不正事例が識別されている

不正の種類



経費不正支払いの発覚、法制度が厳格化されている賄賂及び情報の不正利用に関する不正が多く識別されている

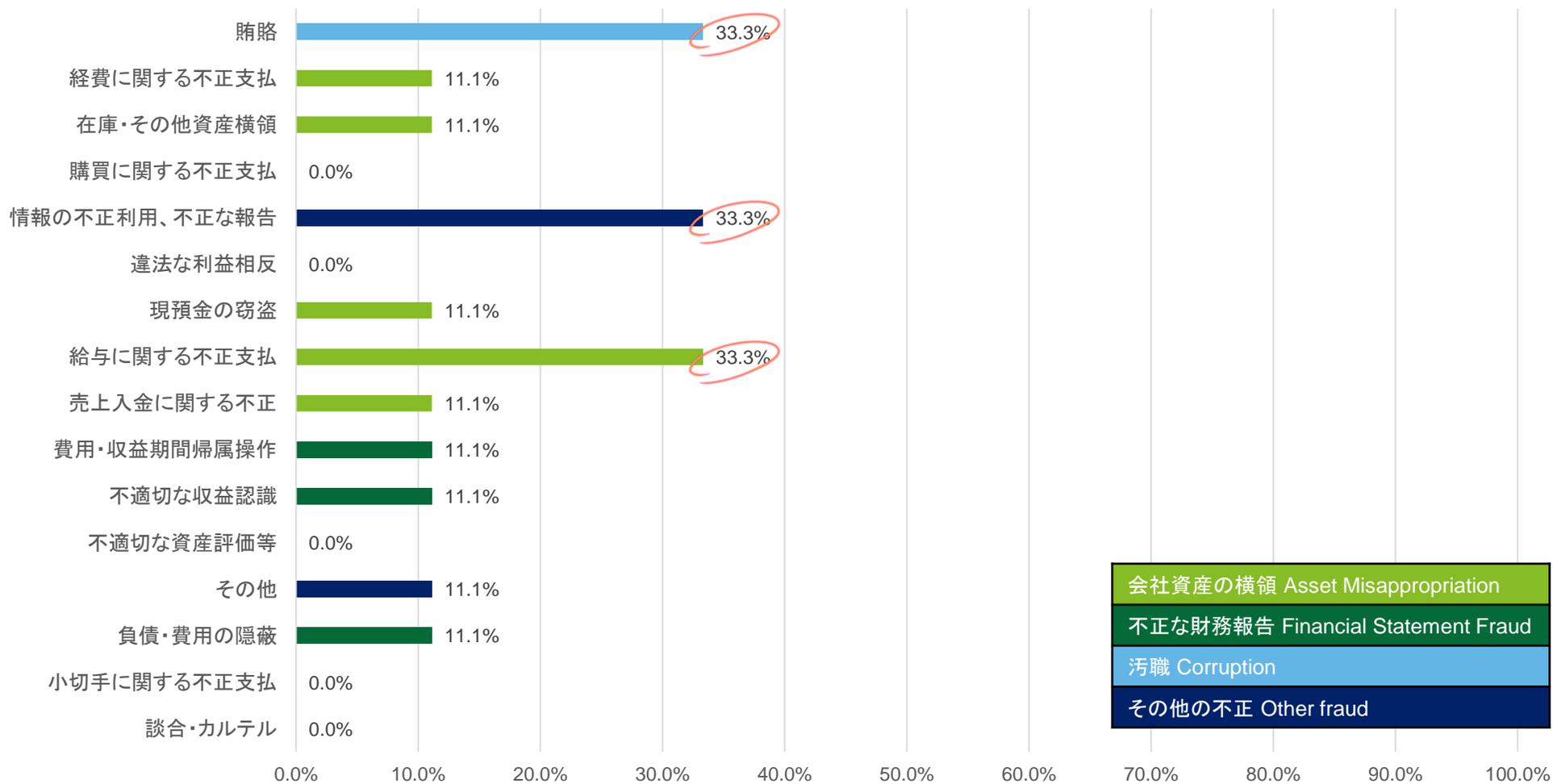
不正の種類



不正を経験した3社に1社が、贈収賄リスク、情報不正リスク、給与不正リスクを認識している

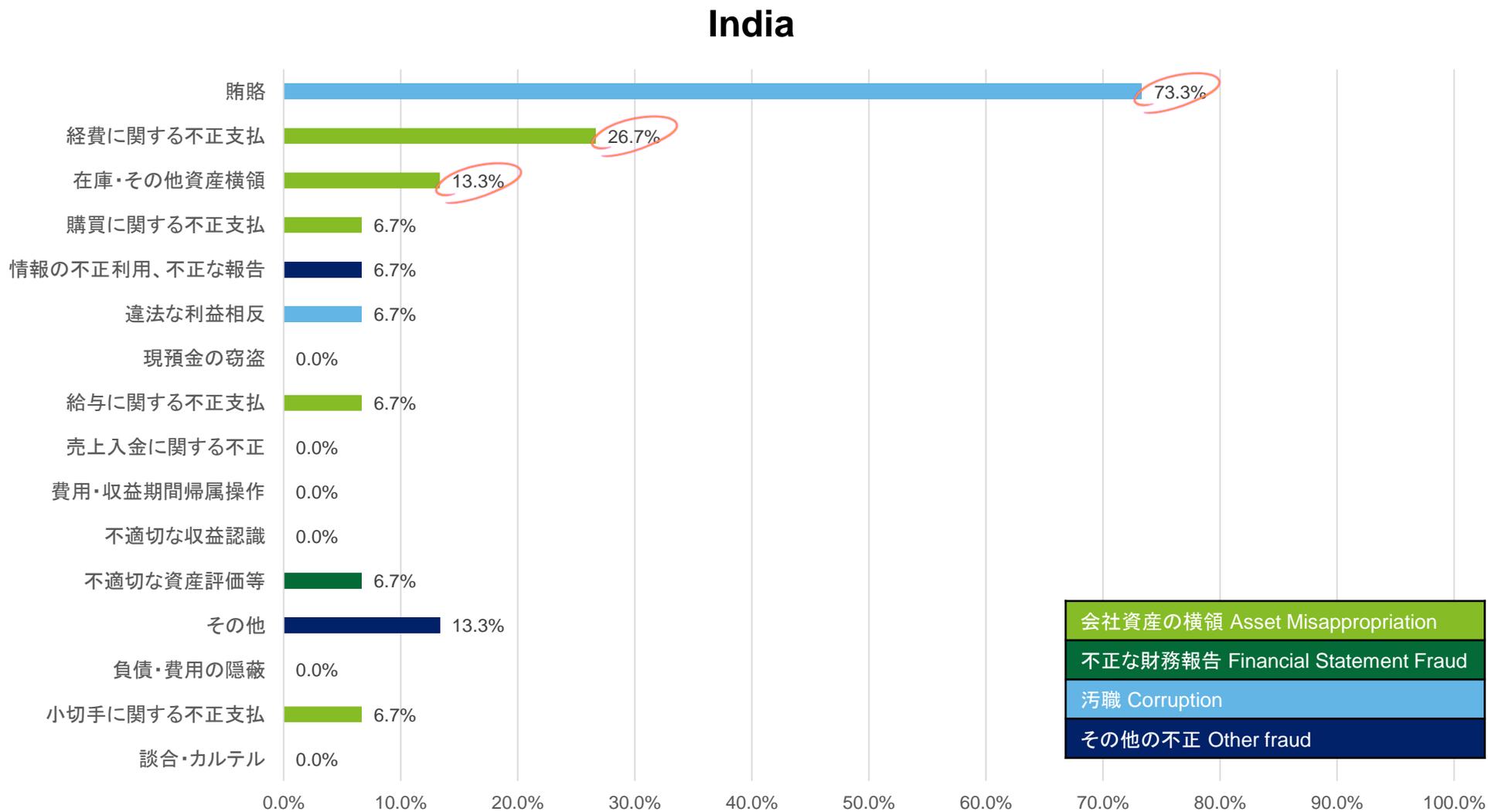
不正の種類

Taiwan



汚職防止規制の厳格化が進む贈収賄行為に加え、不正支払、横領に関する不正が多く識別されている

不正の種類



Contact

❑ Asia Pacific Region

Yoshifumi Yanagisawa

yoyanagisawa@deloitte.com

+65 8318 3536

❑ Indonesia

Hideo Minowa

hidminowa@deloitte.com

+62 8577 9666 201

❑ Singapore

Tommy Ohashi

maohashi@deloitte.com

+65 6800 2317

❑ Thailand

Satoshi Akao

sakao@deloitte.com

+66 98 297 1874

❑ Philippines

Hiroyuki Hanaoka

hanaoka@deloitte.com

+63 2 581 9098

❑ Malaysia

Yasuharu Okamoto

yasokamoto@deloitte.com

+60 11 6162 4708

❑ Vietnam

(Hanoi)

Sumihito Kido

skido@deloitte.com

+84 24 6288 3568

(Ho Chi Minh)

Gen Takaishi

gtakaishi@deloitte.com

+84 28 3910 0751

❑ Myanmar

Eijun Arakawa

earakawa@deloitte.com

+95 92 5559 1224

❑ China

(Shanghai)

Masaki Ishii

masishii@deloitte.com.cn

+86 21 23166356

(Beijing)

Yuji Koike

yukoike@deloitte.com.cn

+86 158 1156 6631

❑ Taiwan

Tsuyoshi Nakamura

tsuynakamura@deloitte.com.tw

+886 2 2725-9988 #3755

❑ India

Tamon Hatakeyama

tamonh@deloitte.com

+91 8447709450

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの提携法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001