



**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
2018年版**

有限責任監査法人トーマツ
2019年2月14日

調査概要

調査目的と調査方法について

■調査目的

- ✓ アジア地域(インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国およびインド)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」の認識を高めること

■調査対象企業

- ✓ インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、中国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年は昨年調査における回答件数)]

	Indonesia	Singapore	Thailand	Malaysia	Philippines	China	India	Total
2017	29	55	19	24	-	119	47	293
2018	57	23	87	45	7	177	17	413

■調査方法

- ✓ Webによる調査を実施(2018年11月1日～30日)

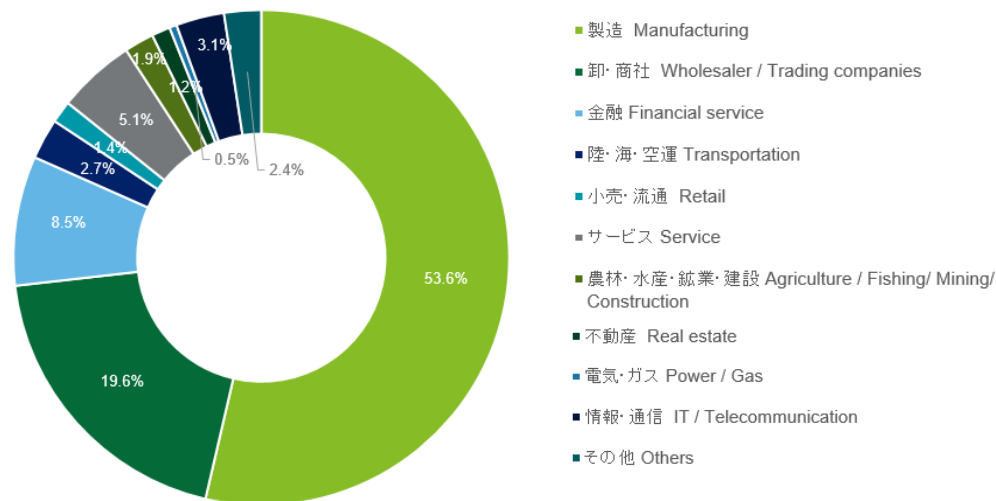
■調査項目

【第1部】アジアにおけるリスクマネジメント体制

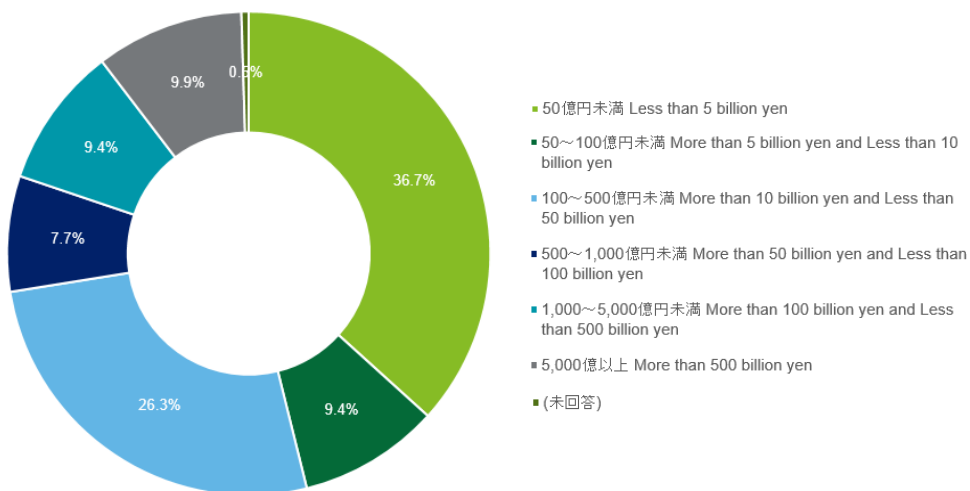
【第2部】アジアにおける不正の発生状況

調査回答企業について

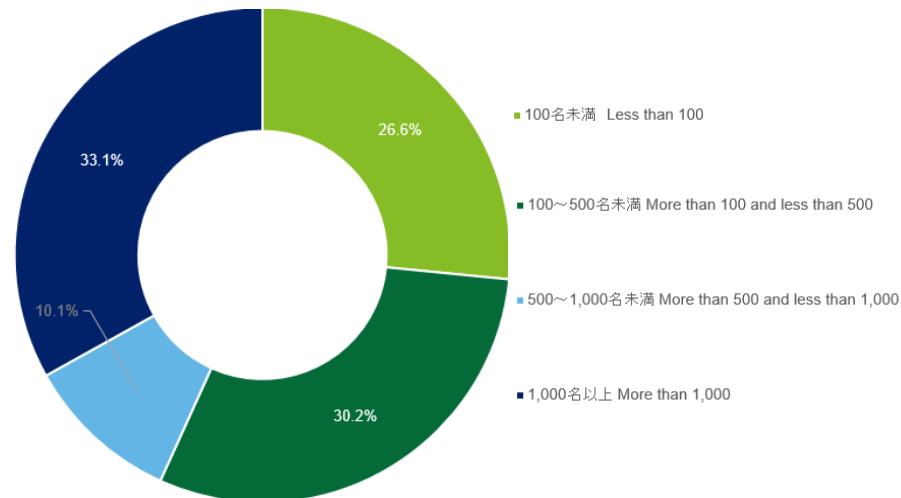
回答企業の業種(グループの主要)



回答企業の売上規模



回答企業の規模



※いずれも母集団は全回答件数

※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

Executive summary: アジア全体の結果について2017年の回答と比較

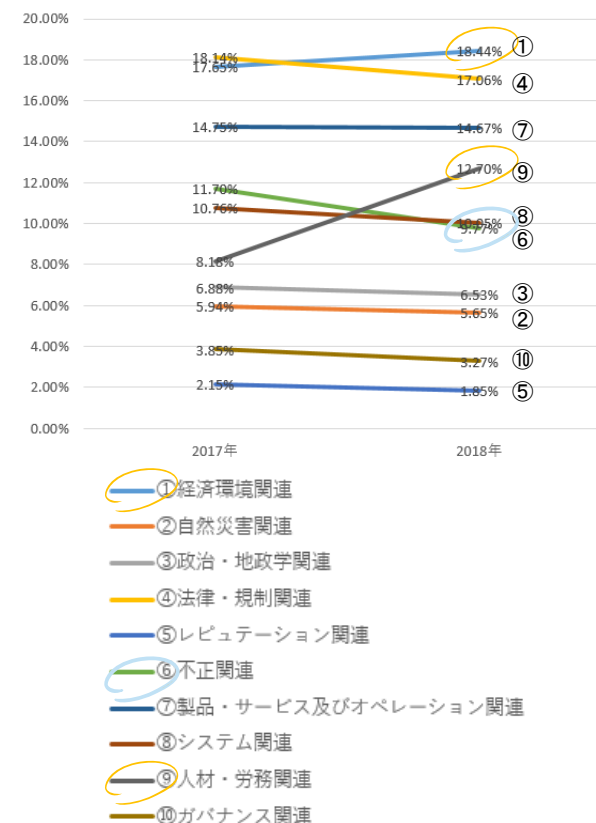
[リスク調査:コスト、人材に関するリスクに企業の興味が増加]

- ✓ 本年の調査においては原材料、原油高、価格競争等「経済環境関連」リスク、人材流失、人件費高騰等の「人材・労務関連」リスクを優先すべきリスクとする回答が増加した
- ✓ 特に人材流失、人材不足が優先すべきリスクという回答が増加し、成長市場であるアジアの特徴が浮き彫りになった
- ✓ 優先すべきリスクが特定のリスクに集中した結果、相対的に、「不正関連」リスク等その他のリスクへの関心が低下する結果となった

[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]

- ✓ 「不正関連」リスクを優先すべきとする回答は減少したが、不正を経験した企業数は2017年よりも増加している
- ✓ 購買・営業・製造における不正が多い傾向は変わらず
- ✓ 贈収賄に関する不正経験件数が2017年調査時より増加しており、各国における贈収賄防止関連の制度整備、及び制度を受けての各企業マネジメントの意識の向上が反映された結果と考えられる

優先して着手が必要な上位3リスク
(リスク分類別)



【第1部】

アジアにおけるリスクマネジメント体制

1. 優先して着手が必要な上位3リスク *
2. 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

本調査においては、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

本調査で定める、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高の高騰

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・ロシアにおける政治情勢
- 10 東南・南アジアにおけるテロ等
- 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

日本本社がガバナンス関連を優先すべきリスクと考えているのに対し、最前線で奮闘するアジア拠点では事業の成果に直結するリスクへの関心が相対的に高い

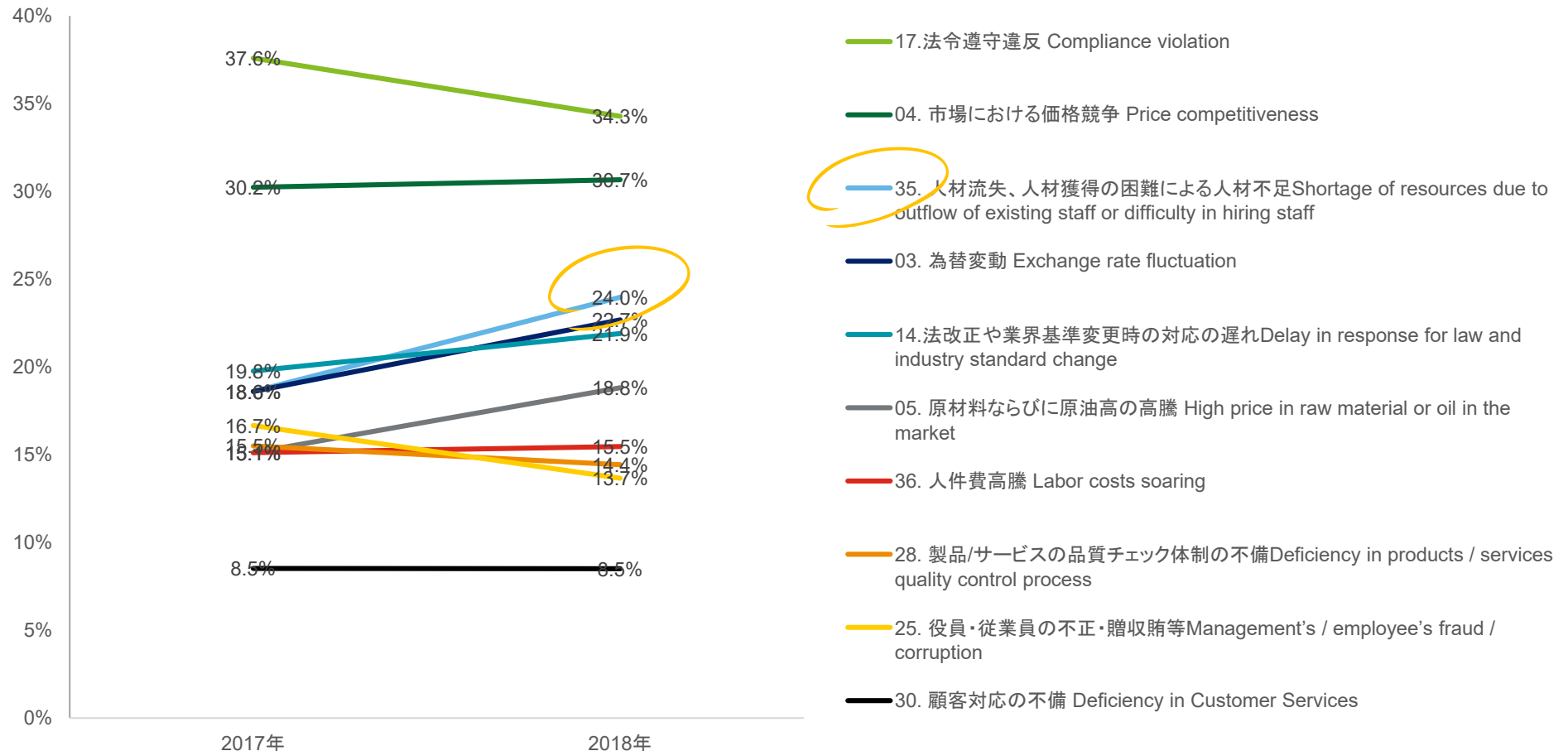
日本本社が考える海外拠点において優先して着手が必要な上位3リスクと、アジア拠点が考える優先して着手が必要な上位3リスクの比較

日本本社 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位		アジア拠点 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位	
23.6%(2位)	法令遵守違反(④)	第1位	法令遵守違反(④) 34.3%(1位)
18.8%(1位)	子会社に対するガバナンス不全(⑩)	第2位	市場における価格競争(①) 30.7%(2位)
18.4%(3位)	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	第3位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨) 24.0%(5位)
16.6%(6位)	地震・風水害等、災害の発生(②)	第4位	為替変動(①) 22.7%(4位)
14.8%(4位)	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	第5位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④) 21.9%(3位)
13.7%(5位)	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	第6位	原材料ならびに原油高の高騰(①) 18.8%(8位)
12.9%(7位)	為替変動(①)	第7位	人件費高騰(⑨) 15.5%(9位)
12.9%(9位)	情報漏えい(⑧)	第8位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦) 14.4%(7位)
12.2%(域外)	市場における価格競争(⑧)	第9位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥) 13.7%(6位)
11.8%(10位)	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	第10位	顧客対応の不備(⑦) 8.5%(域外)

- 法令遵守違反が日本本社、アジア拠点共に最も多い回答を集めたが、実際に現地の規制の中でビジネスを展開するアジア拠点のほうがより優先すべきと回答した割合が高く、アジアにおける法制度、税制等による規制強化が見てとれる
- 日本本社がガバナンス不全を優先すべきリスクと考えているのに対し、アジア拠点では対応する不正・贈収賄、経営機能不全等をリスクととらえる回答が少なく、経営者には一段のリスクへの理解向上と対策実施が望まれる
- アジア拠点において情報漏えいを優先すべきリスクとする回答が10位に入らない(日本本社では8位)のは、アジア拠点における情報の重要度が増すにも関わらず、それを扱う拠点におけるITリテラシー、IT統制に向上の余地があることを示している

法令遵守違反、法改正対応等の制度対応への関心は依然として高いが、人材不足、コスト高をリスクととらえる企業の増加が著しい

優先して着手が必要な上位3リスク(All Asia Top 10)



優先すべきリスクへの関心は各国間で大きな差異はない 競争環境の激化により経営環境が厳しくなり、コストに対する感度が全体的に高い

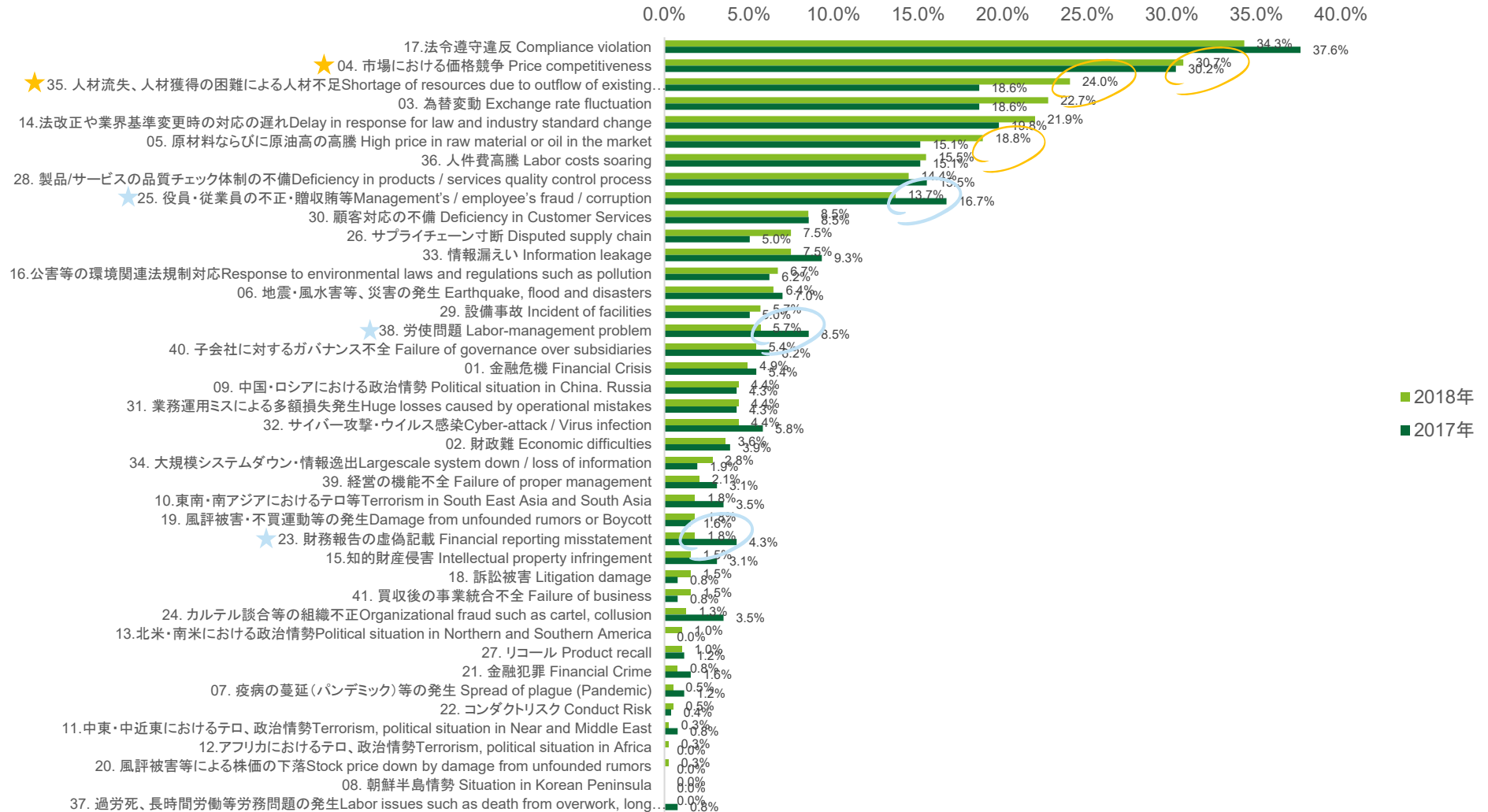
優先して着手が必要な上位3リスク(各国順位)

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

※リスクはAsia全体の順位に沿って並べている

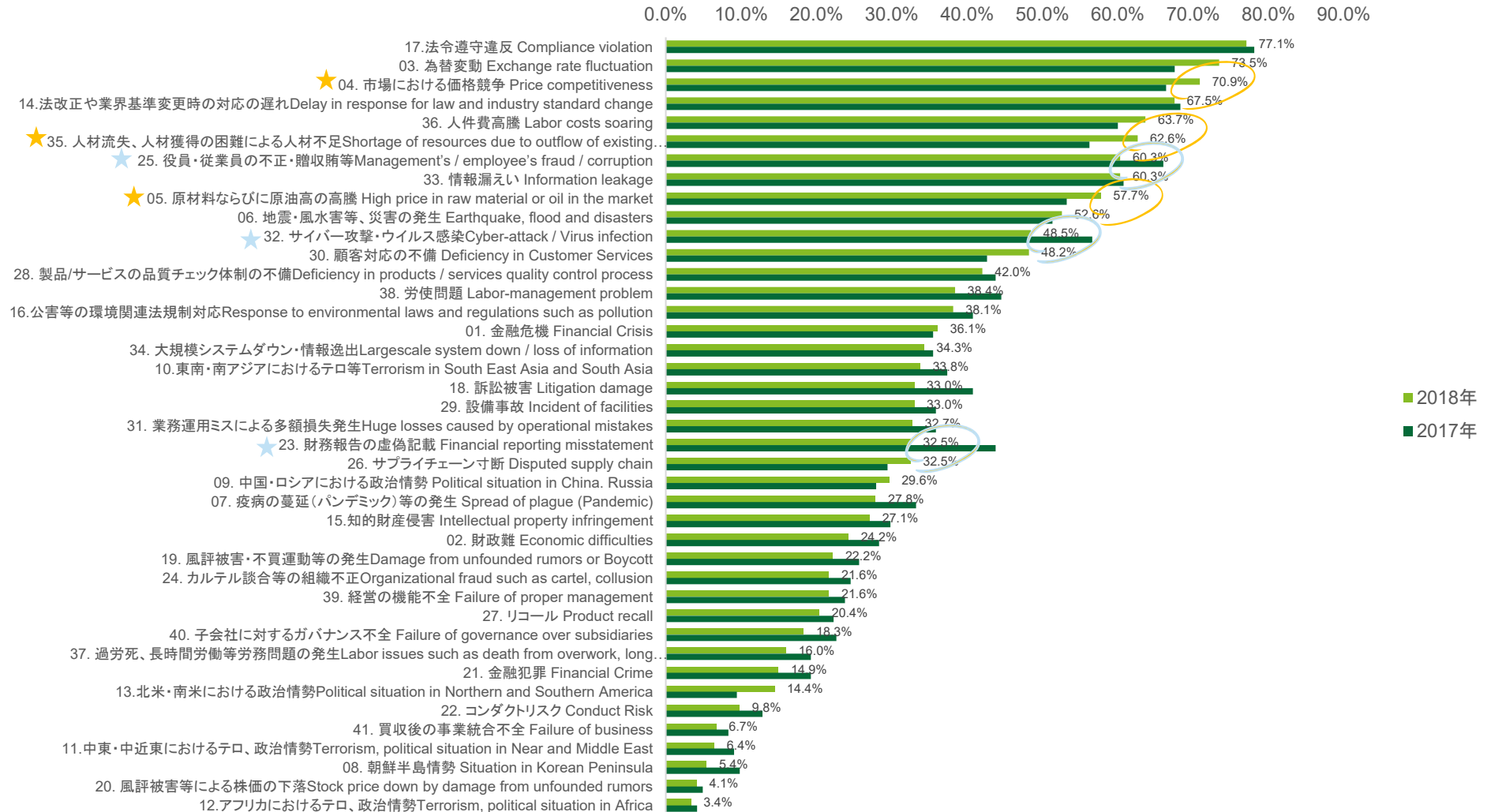
価格競争、原材料/原油の高騰、人材確保等に回答が集中した結果、労使問題、不正・贈収賄、財務報告の虚偽記載等内部起因のリスクは低下している

優先して着手が必要な上位3リスク(All Asia/前年比較)



経済成長を受け、原材料・原油高、人材不足、価格競争等のリスクに関心が集中、不正、サイバー攻撃、財務報告の虚偽記載等をマネジメント対象とする回答が減少した

マネジメント対象としているリスクの種類 (All Asia/前年比較)



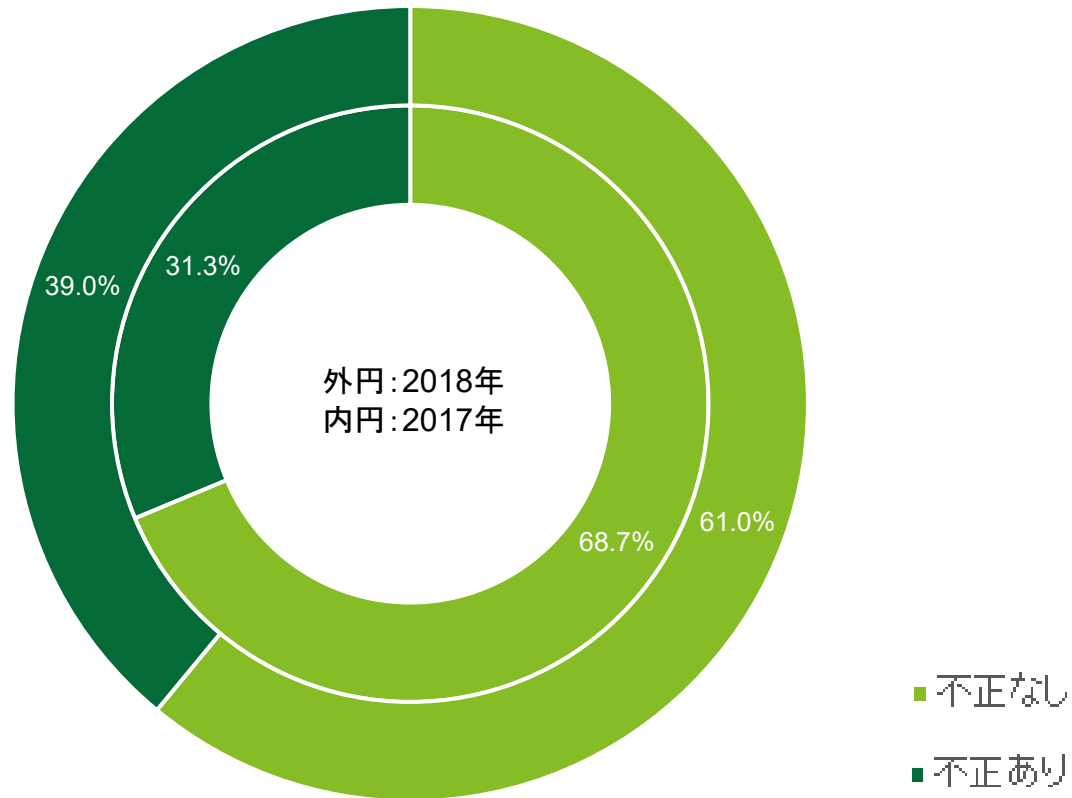
【第2部】

アジアにおける不正の発生状況

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

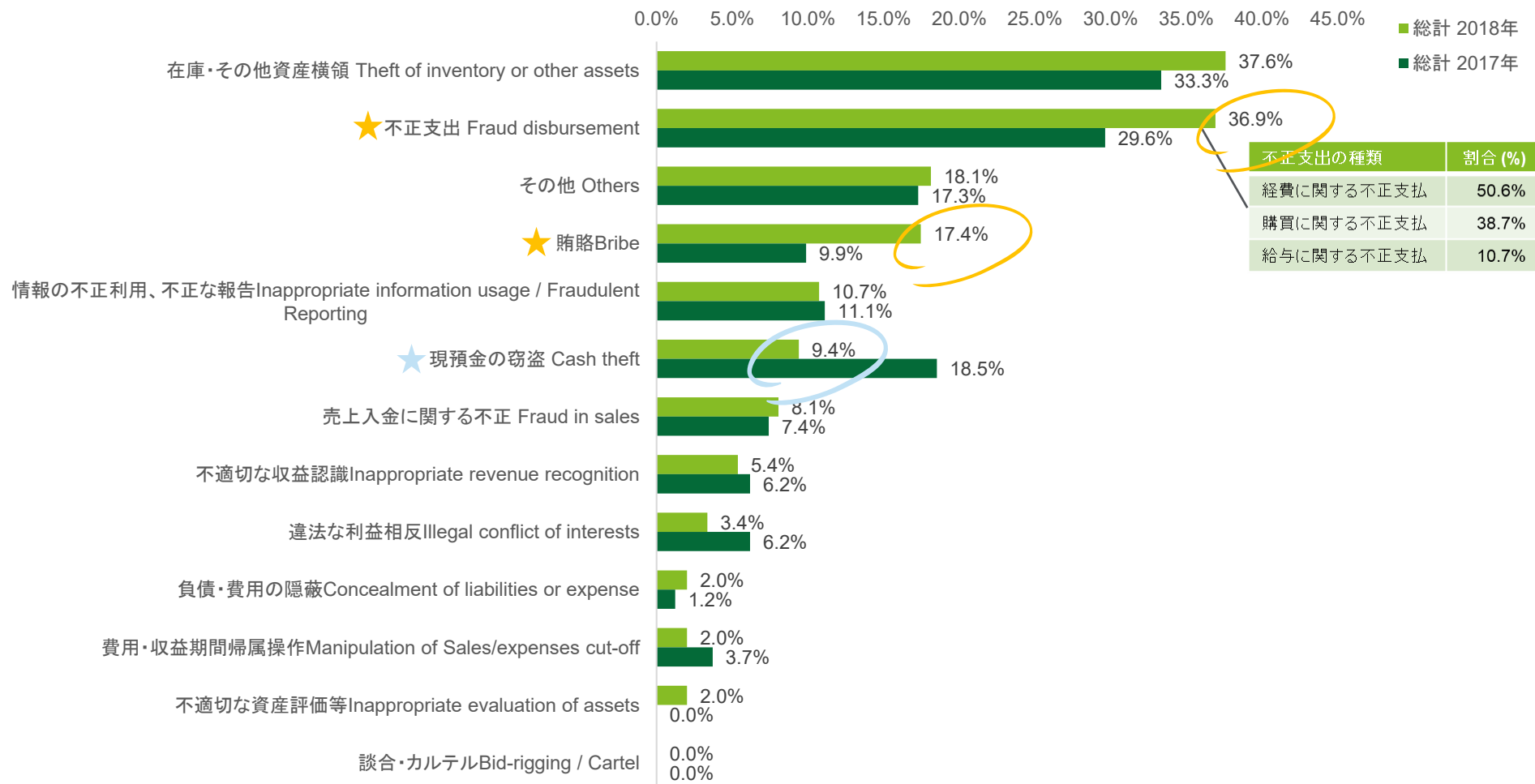
モニタリングを含む発見的内部統制が強化された結果、不正が発覚するケースは約4割に増加した

過去三年間の不正発覚の有無(All Asia)



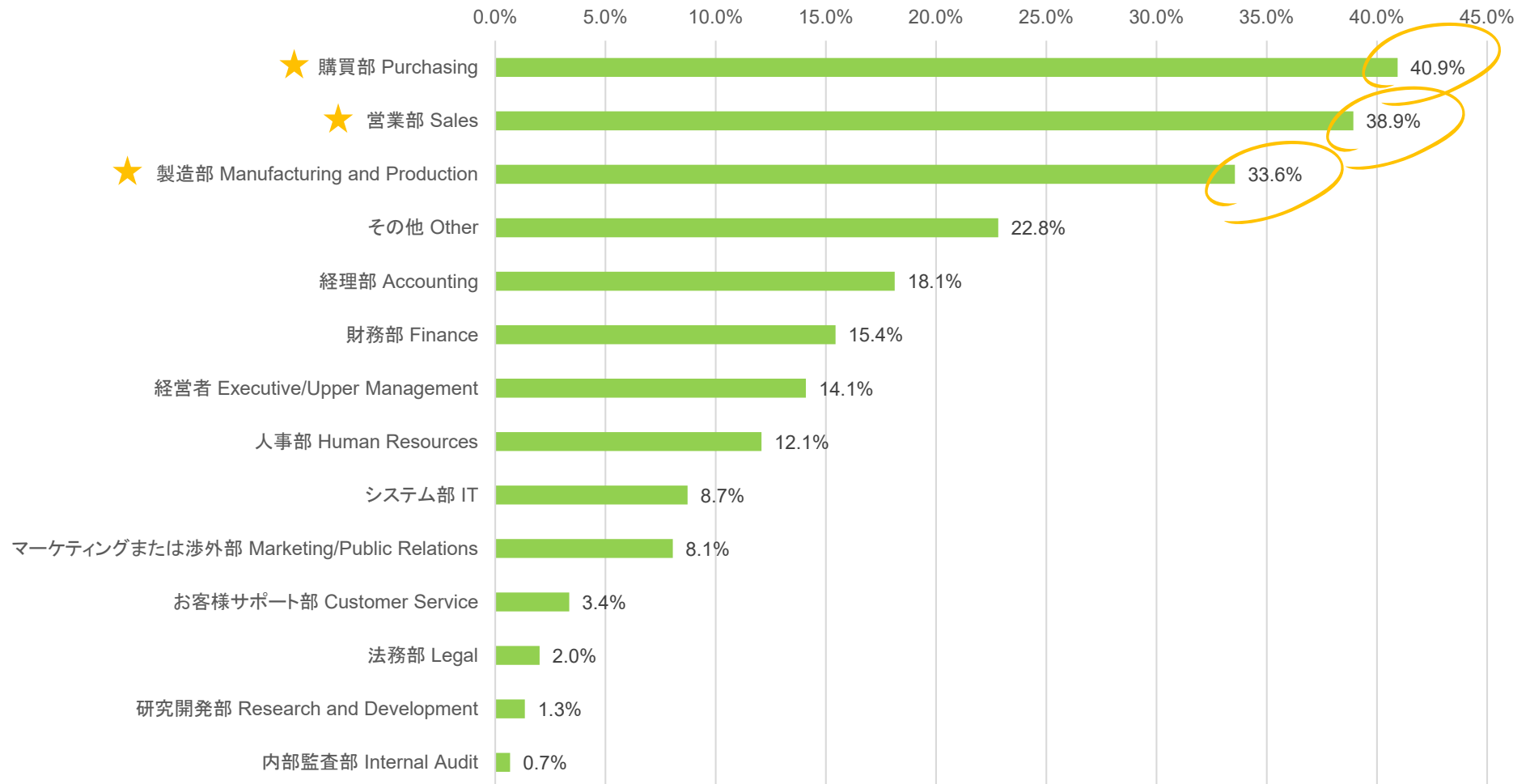
現預金の窃盗は減少したが不正支出は増加、内部統制向上は必須 法規制整備が進んだ結果、発覚した賄賂不正件数が増加、防止体制構築は急務

不正の種類(All Asia/前年比較)



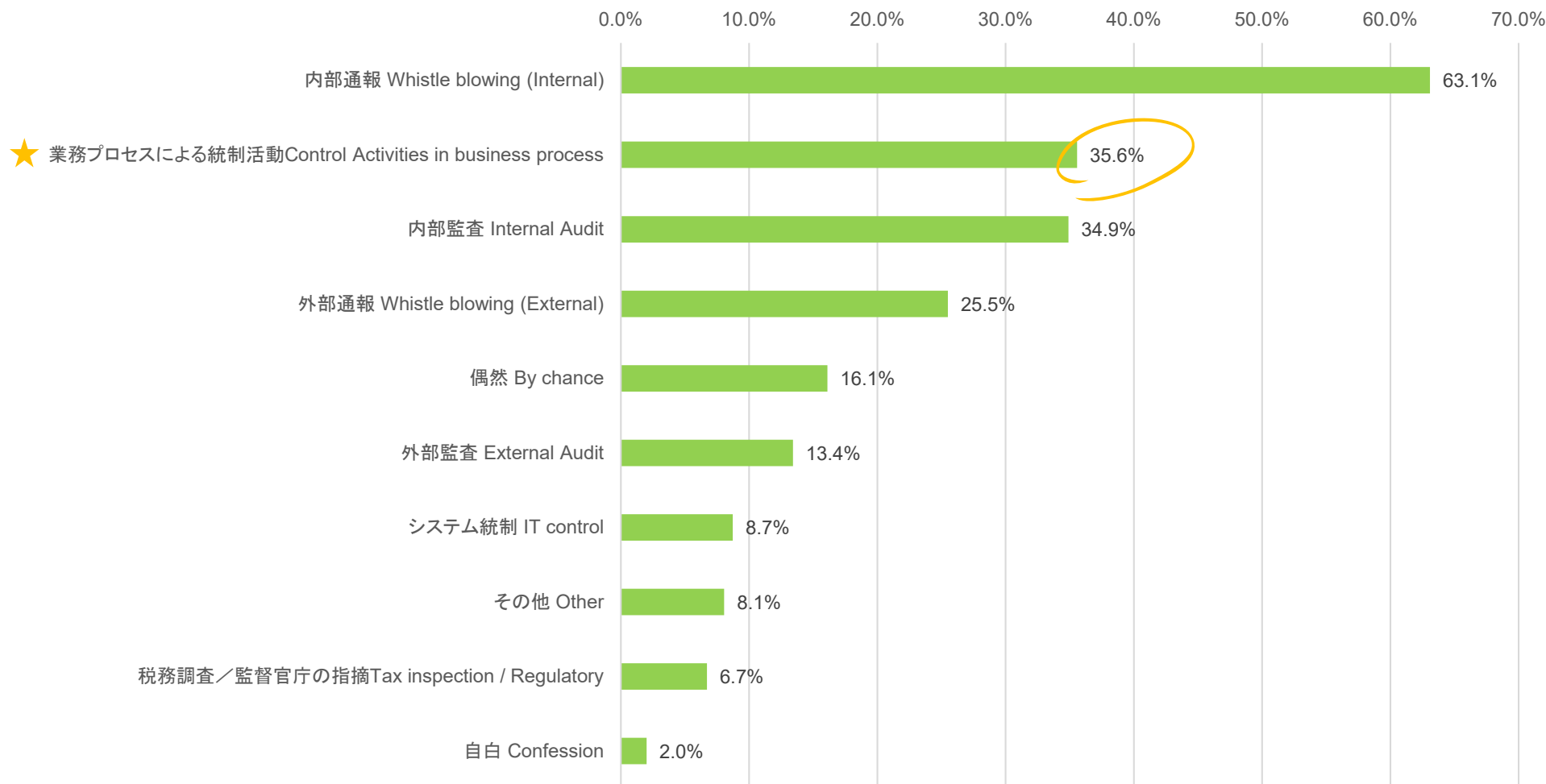
前年と同様、購買・営業・製造といった外部組織との接点が多い部門における不正が顕著であり、有効な内部統制整備が望まれる

不正が発覚した部署 (All Asia)



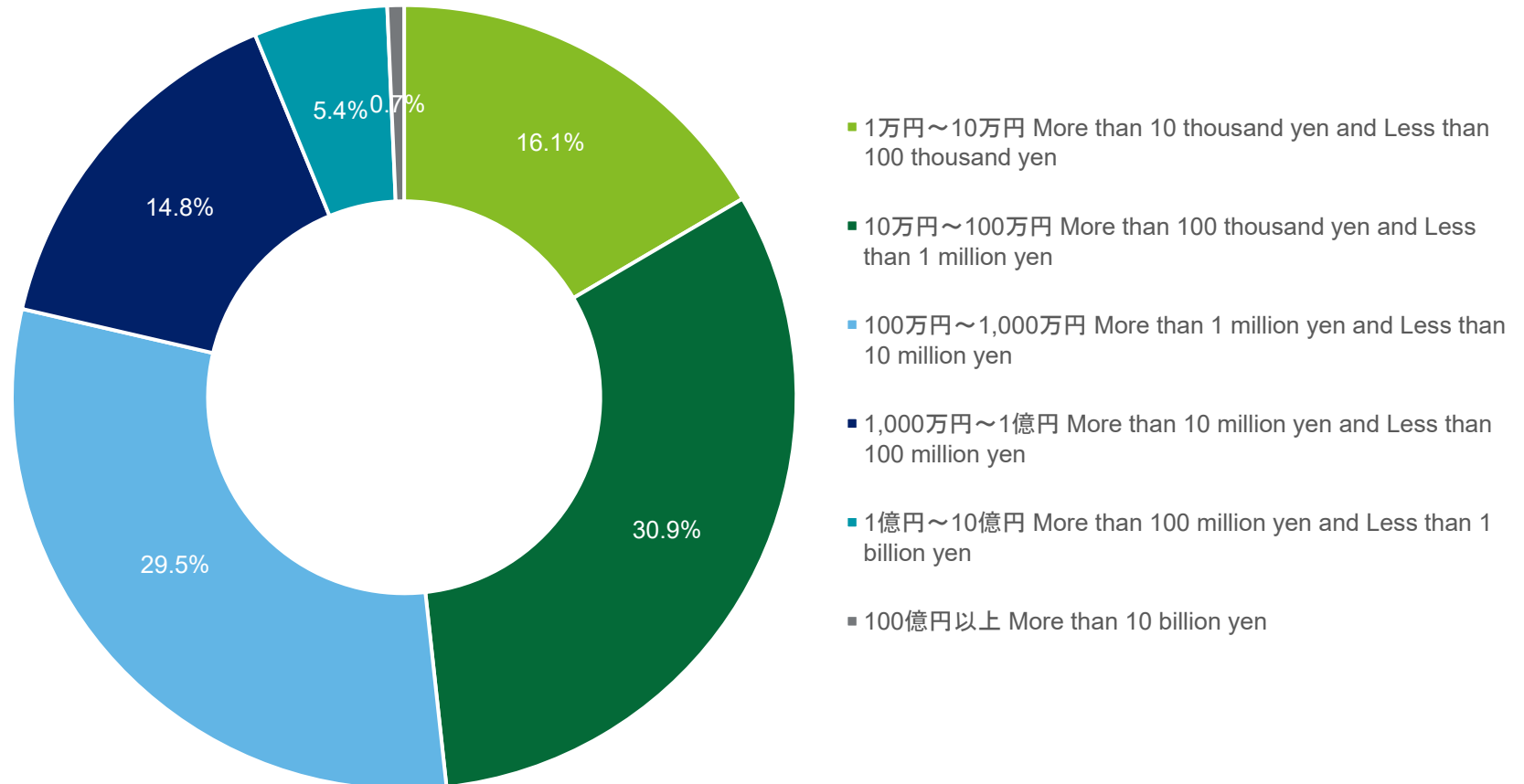
統制活動による不正発覚割合が前年(23.7%)と比較し大きく増加しており、不正の防止および発見において内部統制が重要であることを表している

不正の発覚経緯(All Asia)



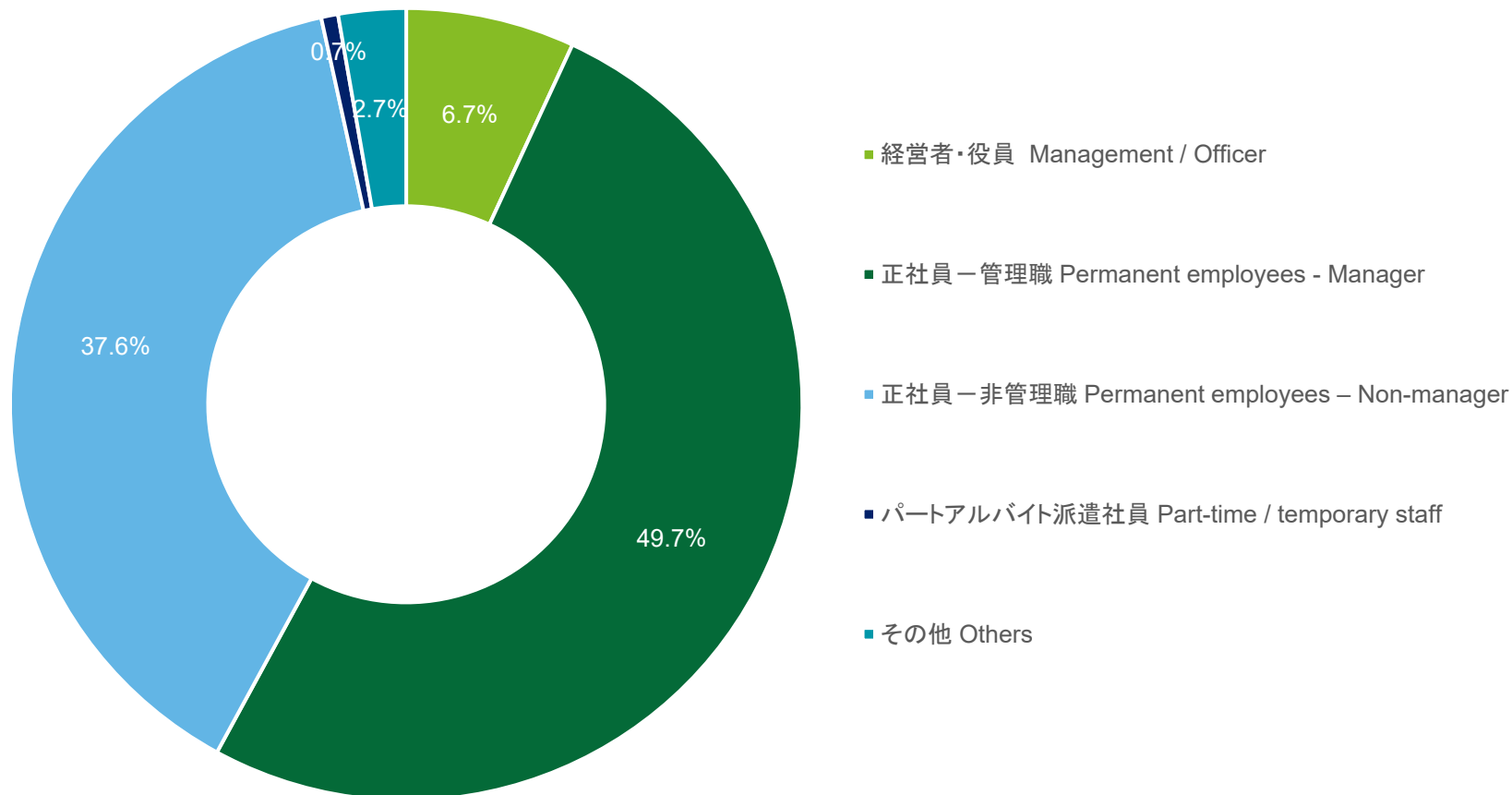
被害額の約20%は1,000万円以上であり、長期的な不正により累積したと想定される内部統制、内部監査によるけん制とモニタリングが不正防止、発見には有効である

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6割近くを占めており、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)



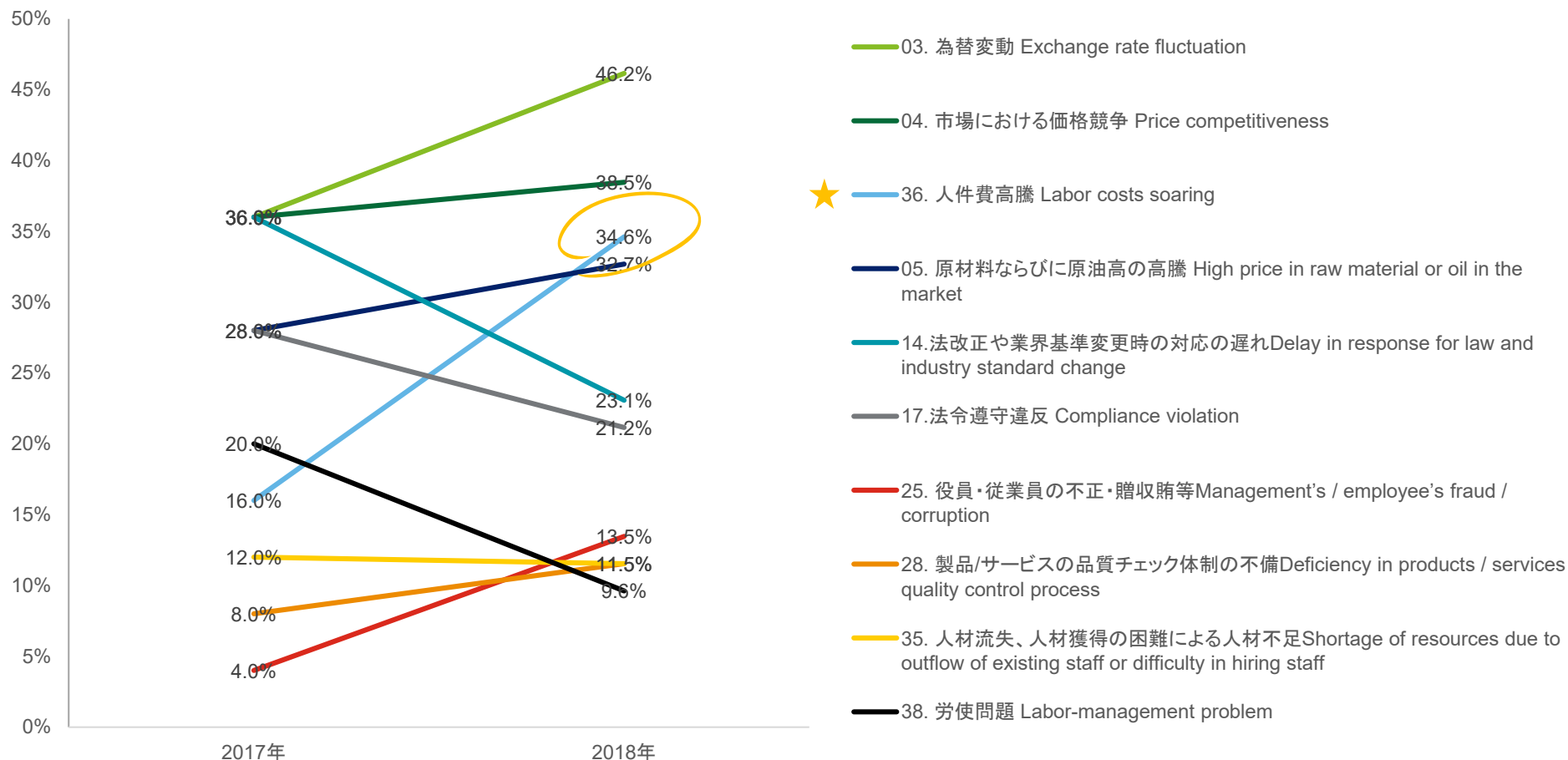
【Appendix】

各国におけるリスクマネジメント体制

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

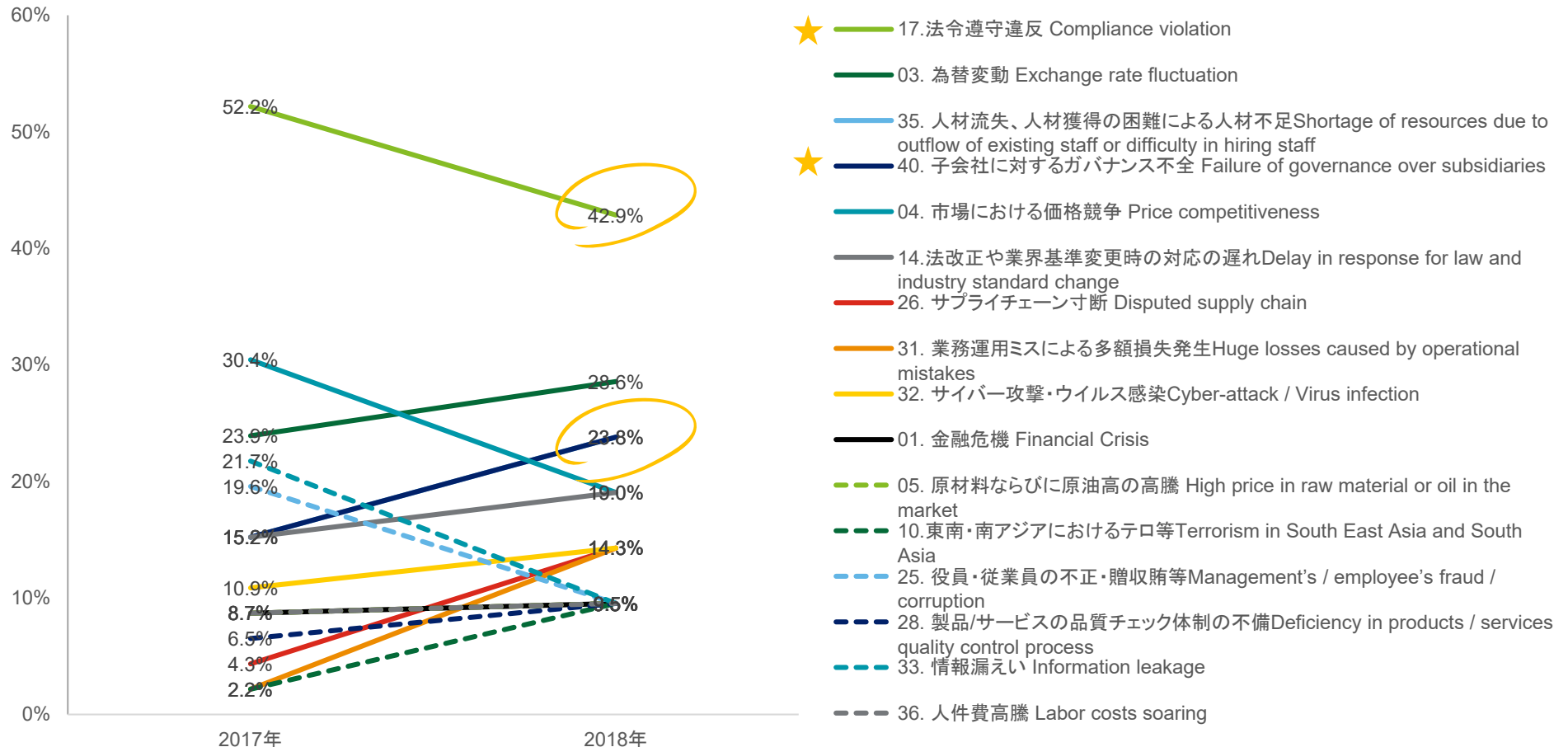
人件費高騰を優先すべきリスクとしてとらえる企業が増加している

優先して着手が必要な上位3リスク(Indonesia)



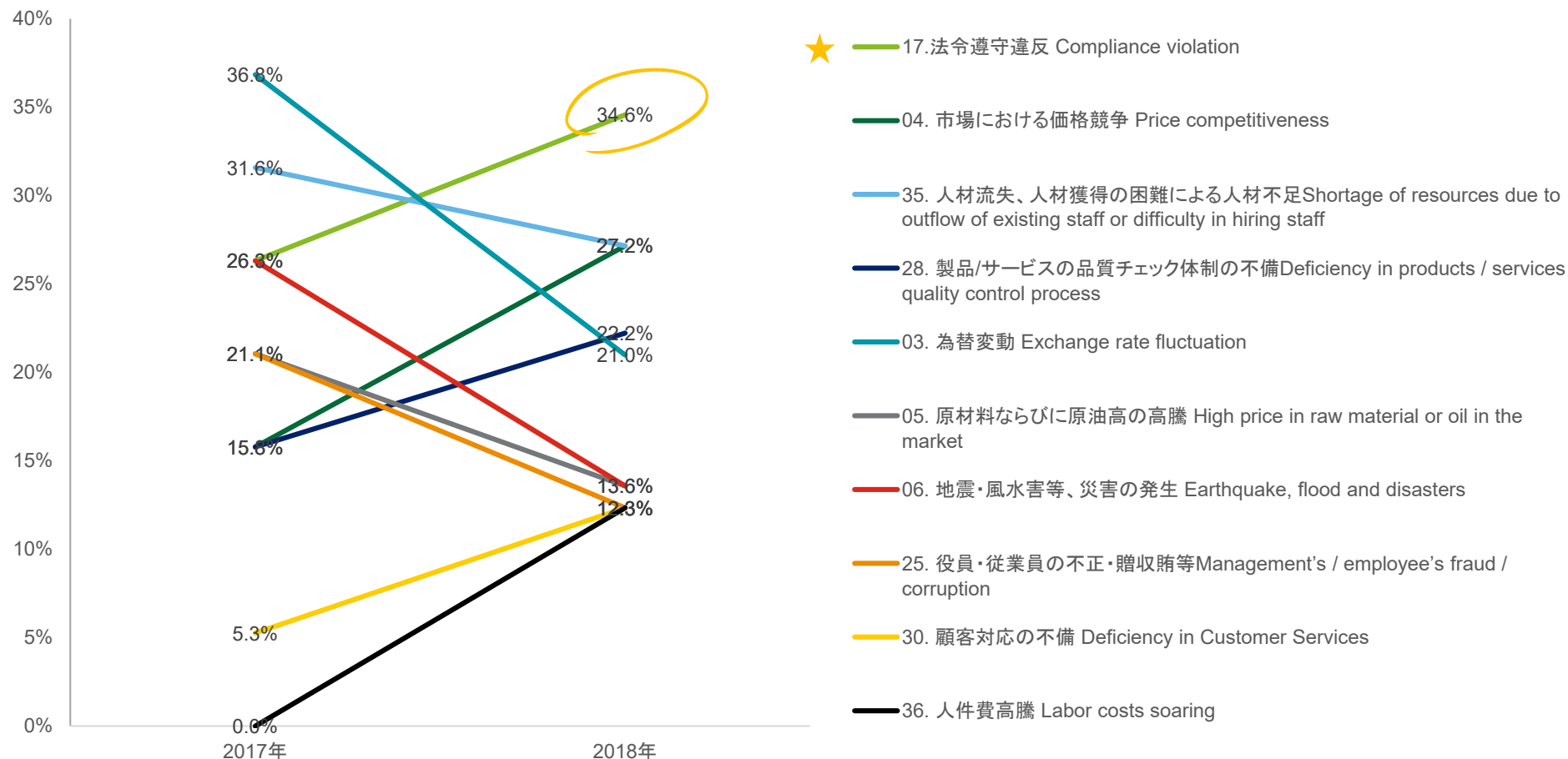
地域統括拠点多いこともあり、法令遵守違反に対する関心は依然として高い また子会社に対するガバナンス不全への関心が高まりつつある

優先して着手が必要な上位3リスク(Singapore)



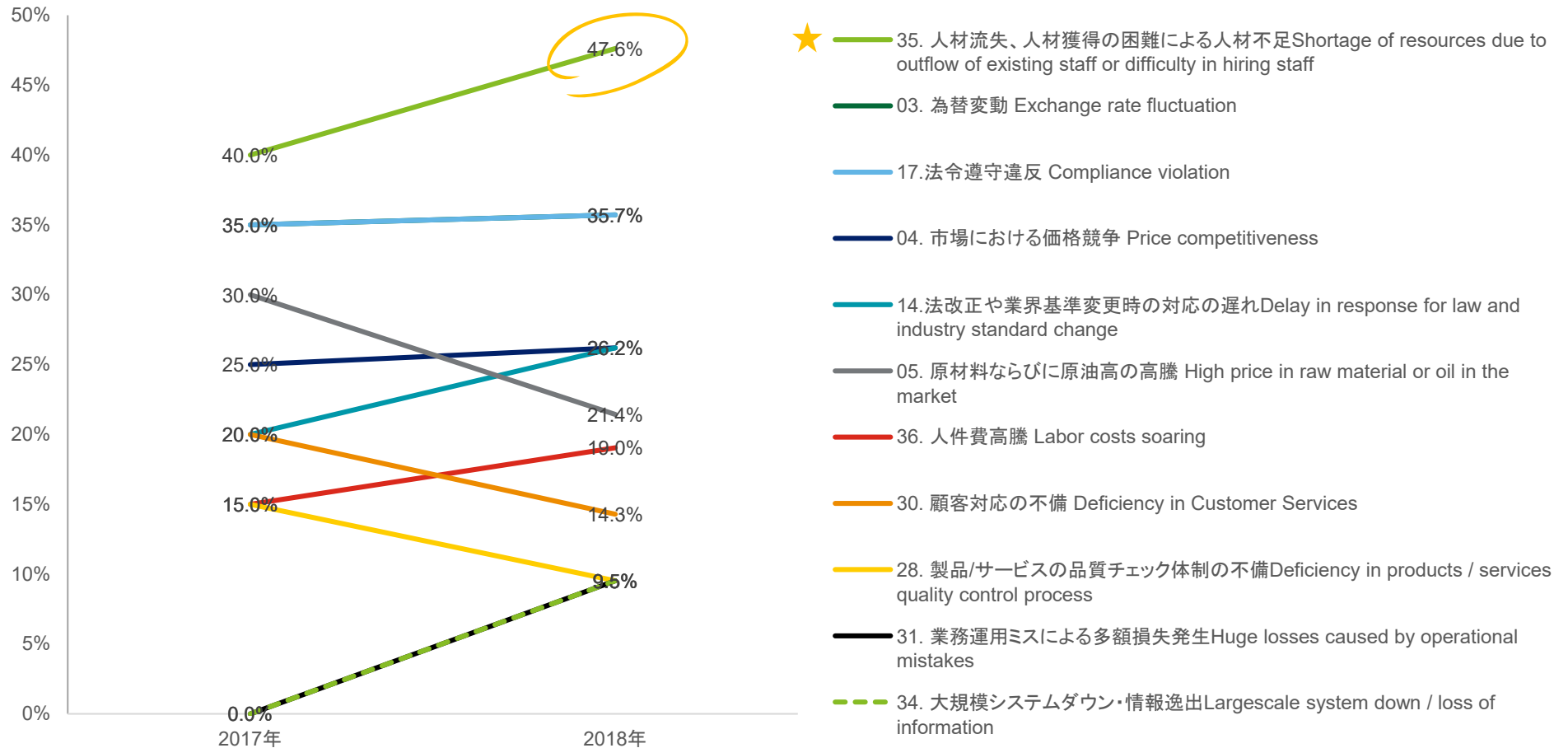
移転価格税制、贈収賄に関する法令等が発効されたことを受け、法令遵守違反をリスクとする回答が増加している

優先して着手が必要な上位3リスク(Thailand)



慢性的な人材流失・人材不足を背景に、人材の確保を優先すべきリスクとする傾向がより強まっている

優先して着手が必要な上位3リスク(Malaysia)

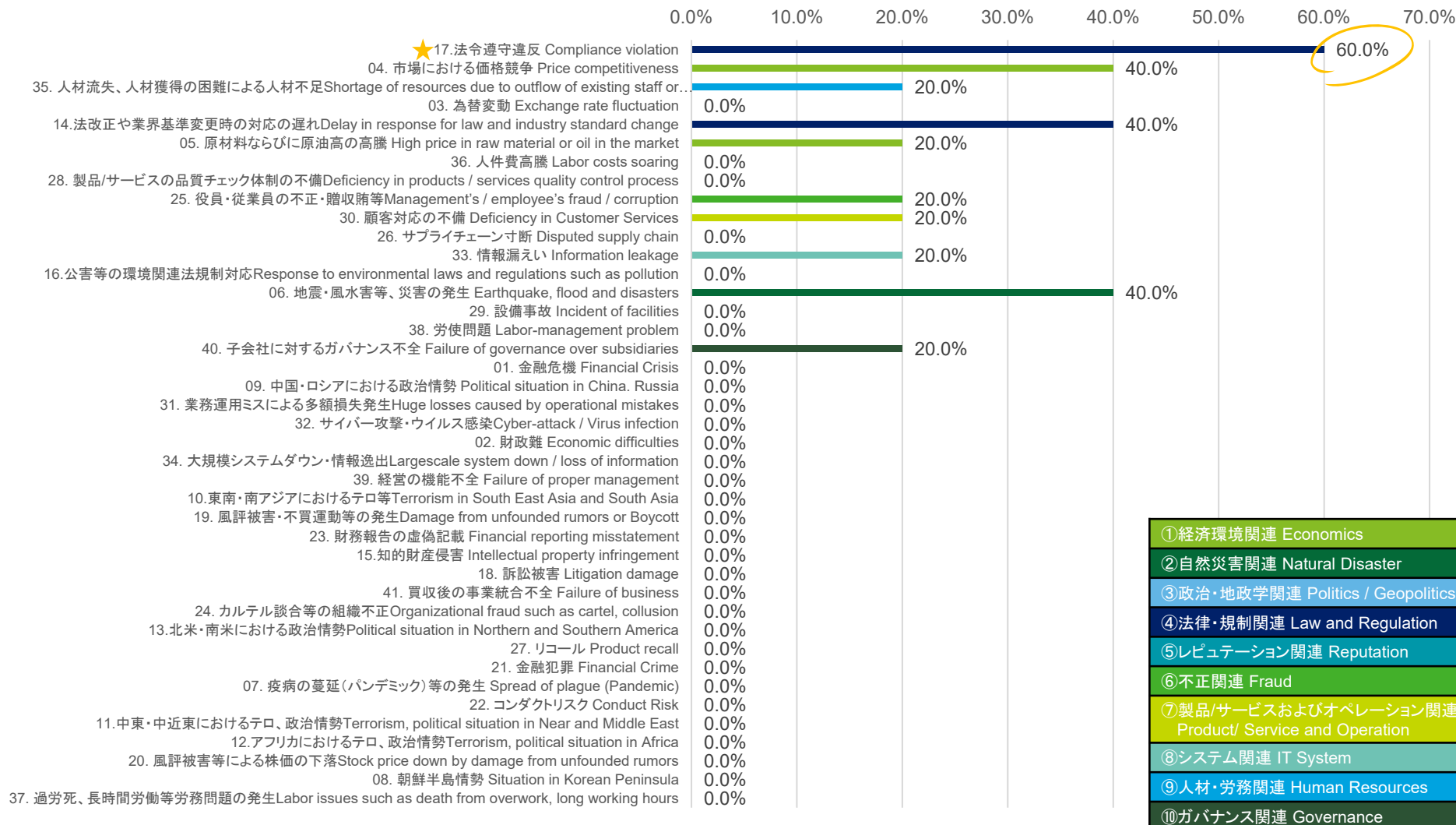


法令遵守、法改正対応等、制度対応を優先すべきリスクととらえている

優先して着手が必要な上位3リスク(Philippines)

※2018年から調査開始のため、2017年のデータなし

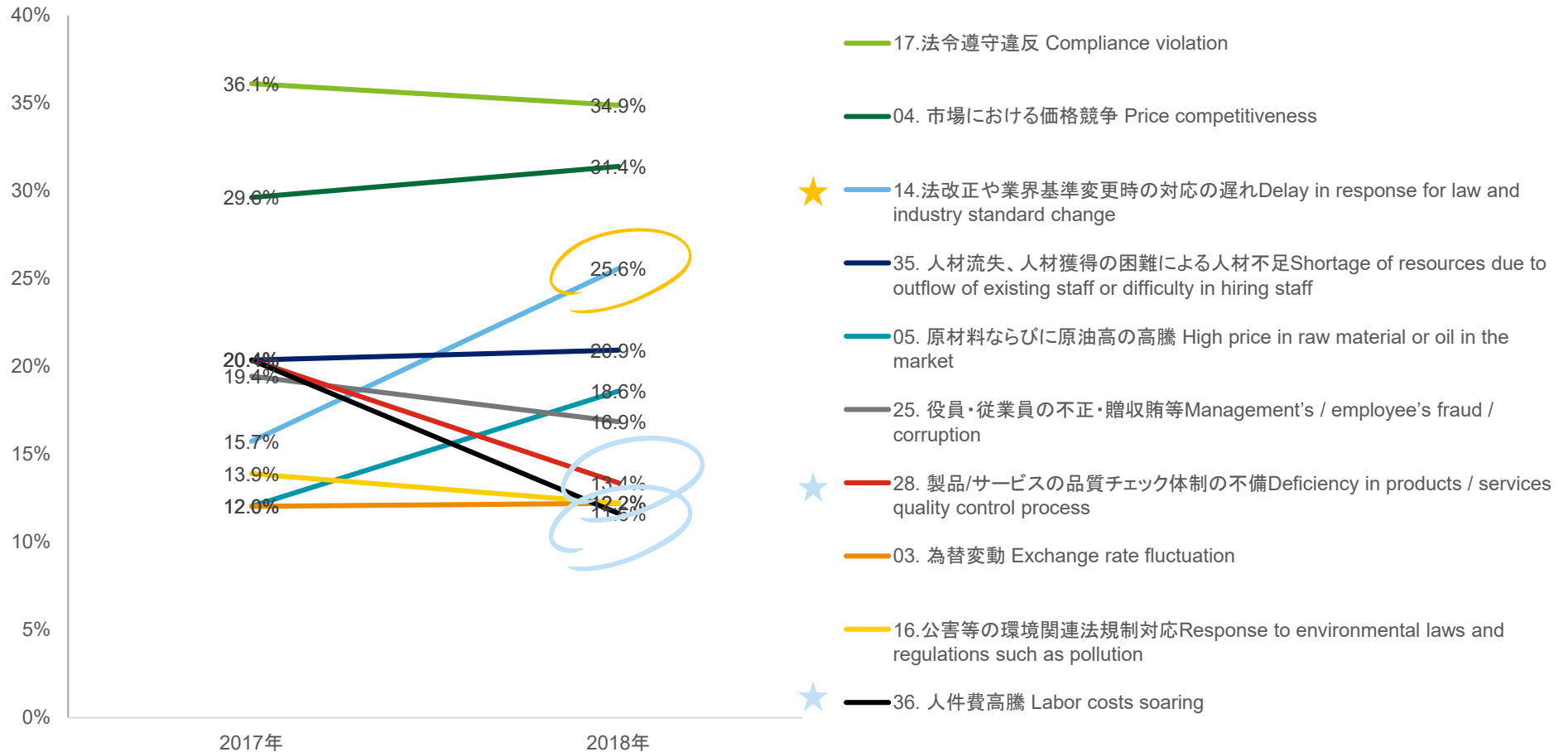
※2018年の有効回答数が少ないため参考情報として掲載



- ① 経済環境関連 Economics
- ② 自然災害関連 Natural Disaster
- ③ 政治・地政学関連 Politics / Geopolitics
- ④ 法律・規制関連 Law and Regulation
- ⑤ レピュテーション関連 Reputation
- ⑥ 不正関連 Fraud
- ⑦ 製品/サービスおよびオペレーション関連 Product/ Service and Operation
- ⑧ システム関連 IT System
- ⑨ 人材・労務関連 Human Resources
- ⑩ ガバナンス関連 Governance

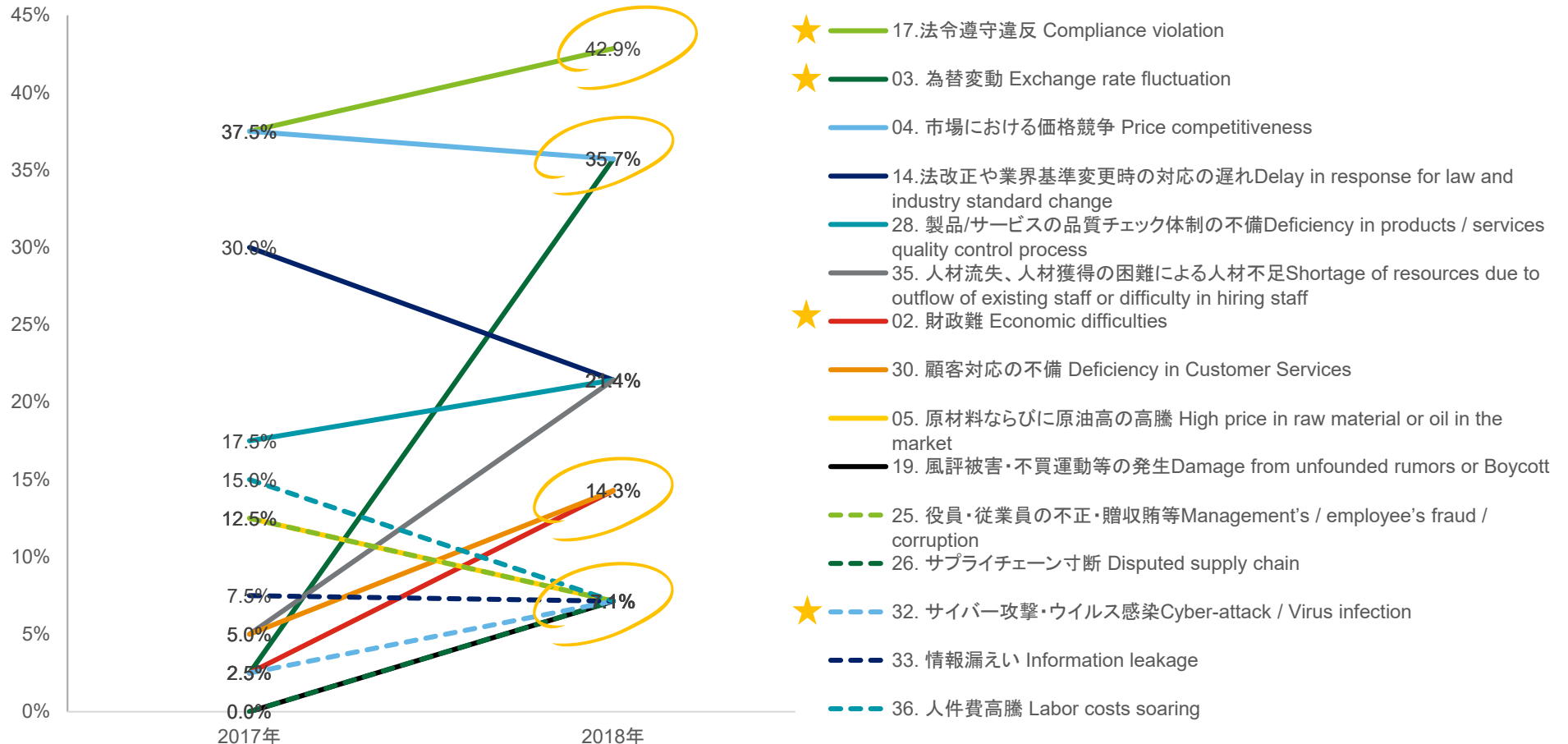
法改正や業界基準変更時の対応の遅れをリスクととらえる企業が増加 市場の成熟をうけてか、品質チェック体制、人件費高騰をリスクとする回答は減少

優先して着手が必要な上位3リスク(China)



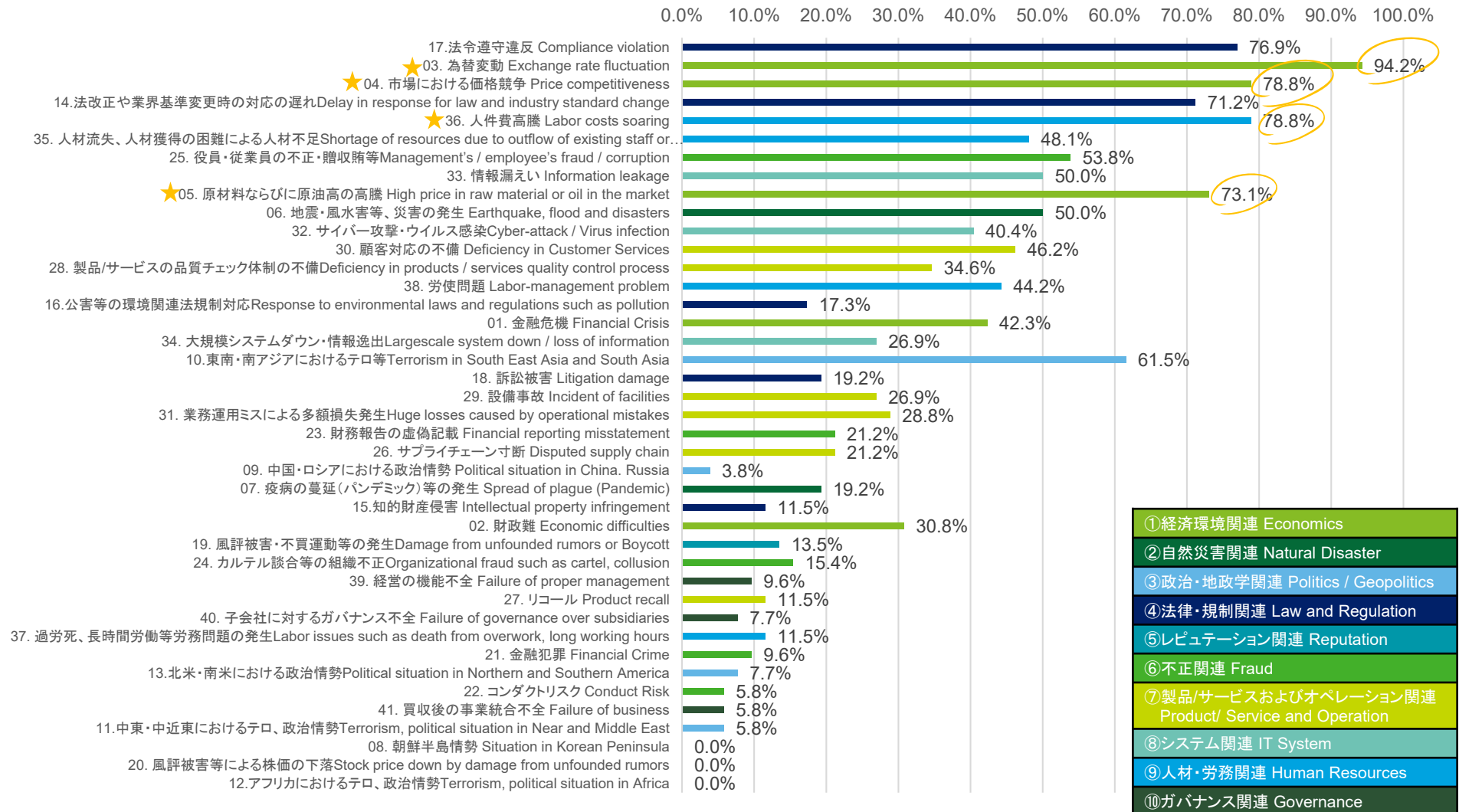
法令遵守が従前より最優先事項だが、サイバー攻撃等への関心も他国と比して高い ルピー安に伴う財政難、為替変動へのリスク対応の必要性も高まっている

優先して着手が必要な上位3リスク(India)



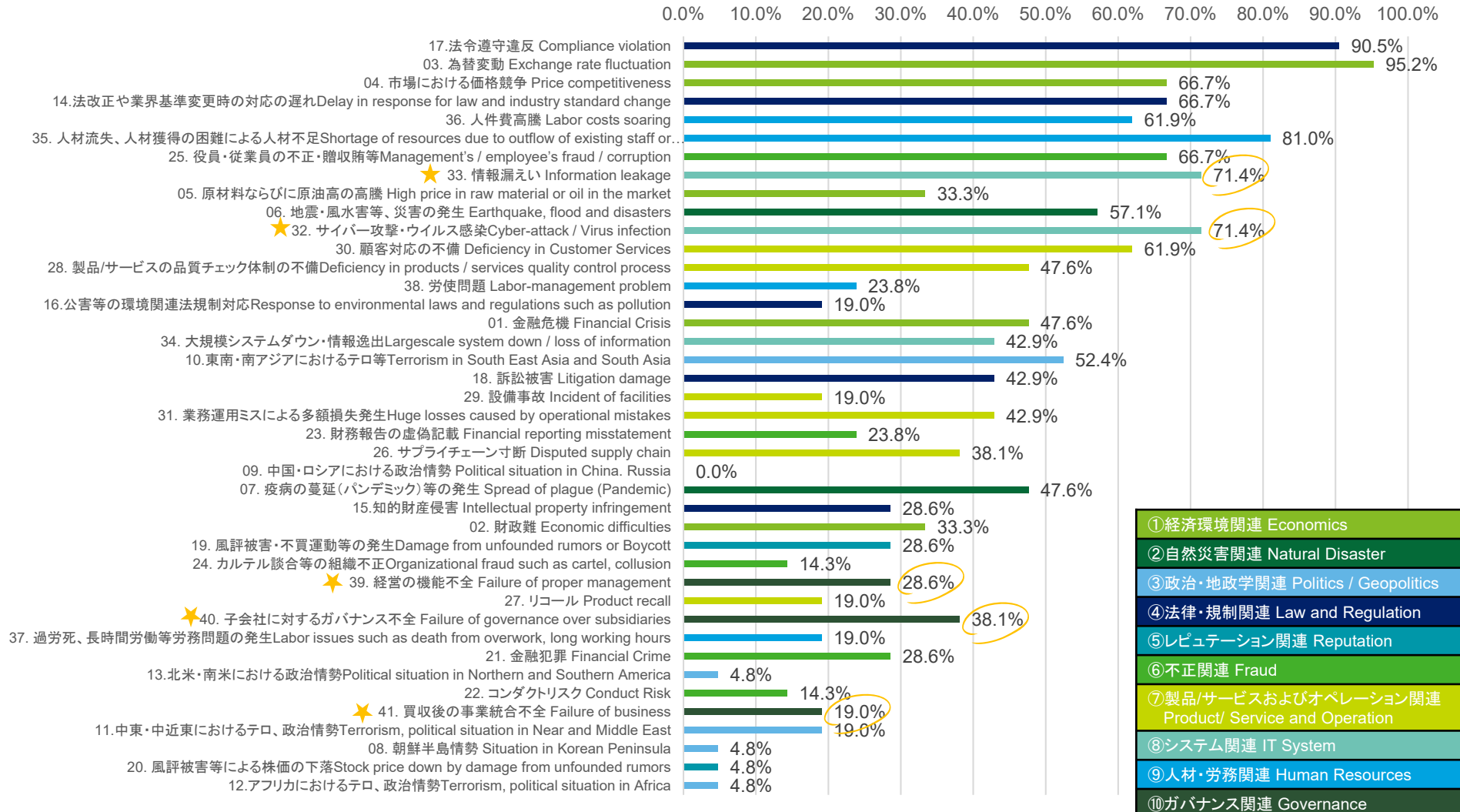
2018年のルピア下落を受け、為替変動にリスクを感じる企業がほとんどである 人件費、原材料の高騰と、市場における価格競争への懸念も高まっている

マネジメント対象としているリスクの種類 (Indonesia)



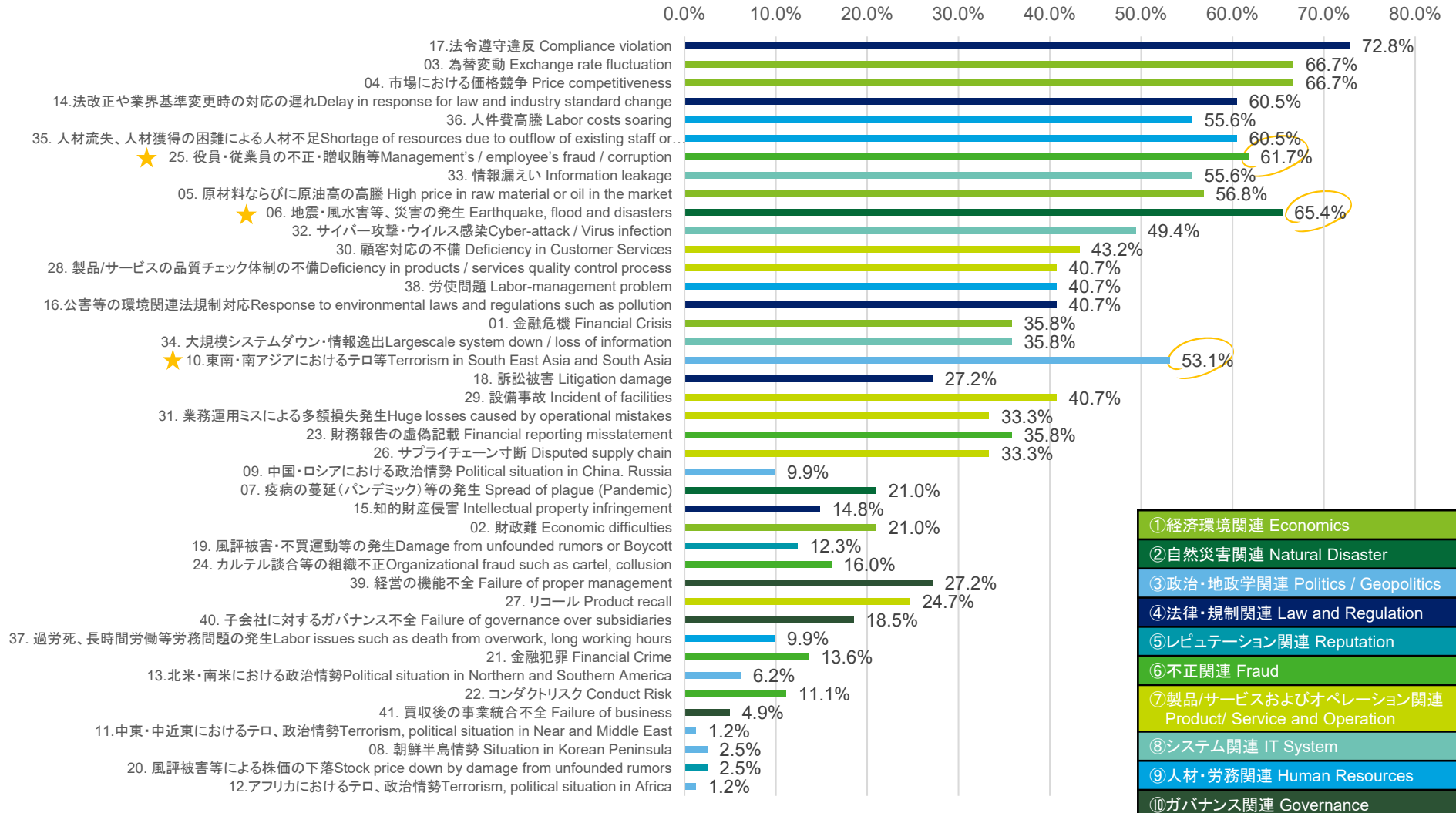
情報漏えいやサイバー攻撃など統括拠点ならではの課題意識が見られる また、他国と比較し、ガバナンス関連の項目をマネジメント対象としている企業が多い

マネジメント対象としているリスクの種類(Singapore)



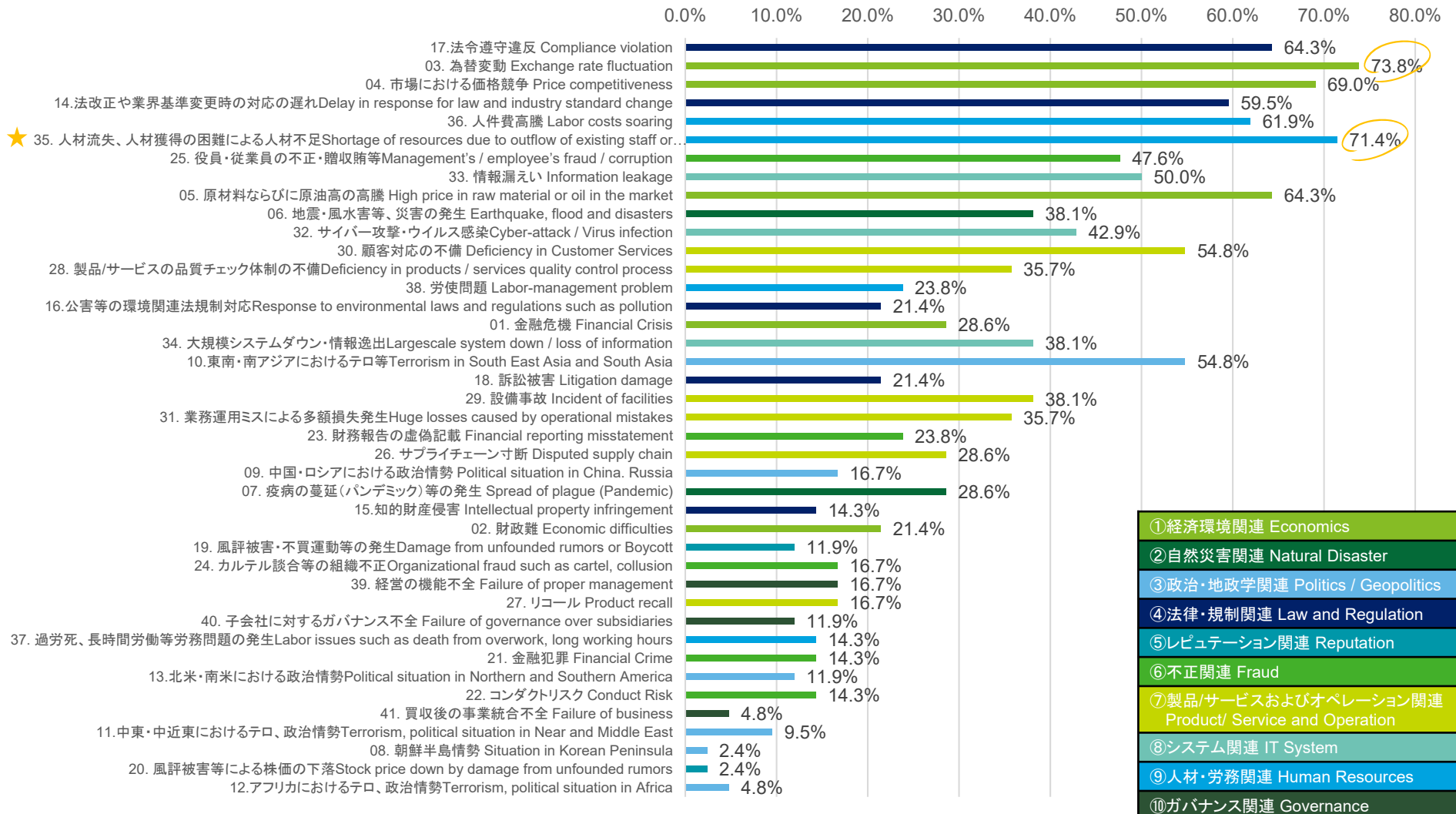
洪水等風水害リスクに加え、総選挙や戴冠式を控えたテロのリスクが高まっている 不正・贈収賄リスクも依然として高く、当該リスクへの対応を急ぐ必要がある

マネジメント対象としているリスクの種類(Thailand)



2018年総選挙後のリンギット通貨安等を受け、為替変動をリスクとする企業が多い また人材流失、人材獲得困難による人材不足をリスクととらえる割合も高い

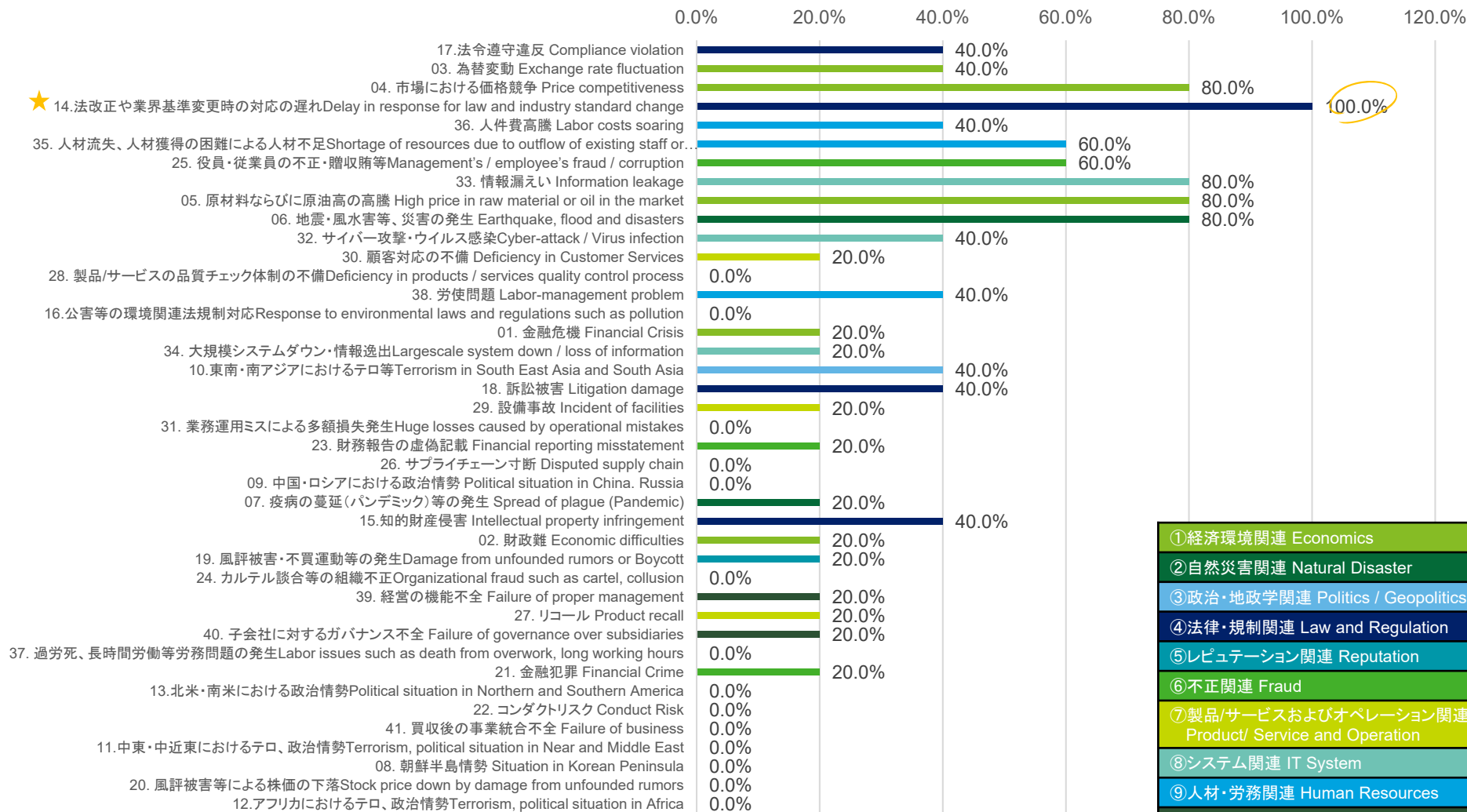
マネジメント対象としているリスクの種類 (Malaysia)



法改正等の規制対応への遅れはすべての企業でリスクととらえている

マネジメント対象としているリスクの種類(Philippines)

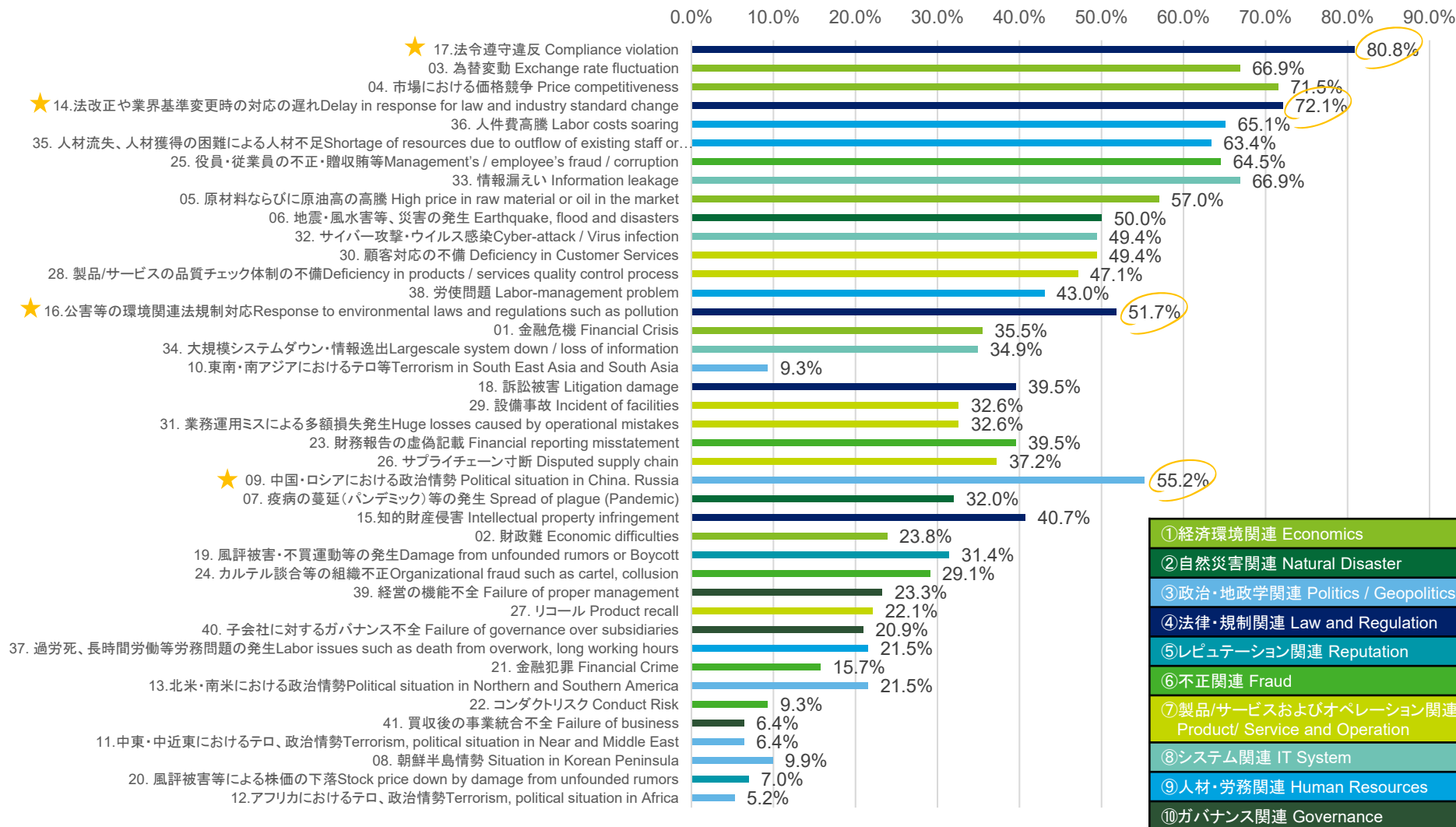
※2018年の有効回答数が少ないため参考情報として掲載



- ① 経済環境関連 Economics
- ② 自然災害関連 Natural Disaster
- ③ 政治・地政学関連 Politics / Geopolitics
- ④ 法律・規制関連 Law and Regulation
- ⑤ レピュテーション関連 Reputation
- ⑥ 不正関連 Fraud
- ⑦ 製品/サービスおよびオペレーション関連 Product/ Service and Operation
- ⑧ システム関連 IT System
- ⑨ 人材・労務関連 Human Resources
- ⑩ ガバナンス関連 Governance

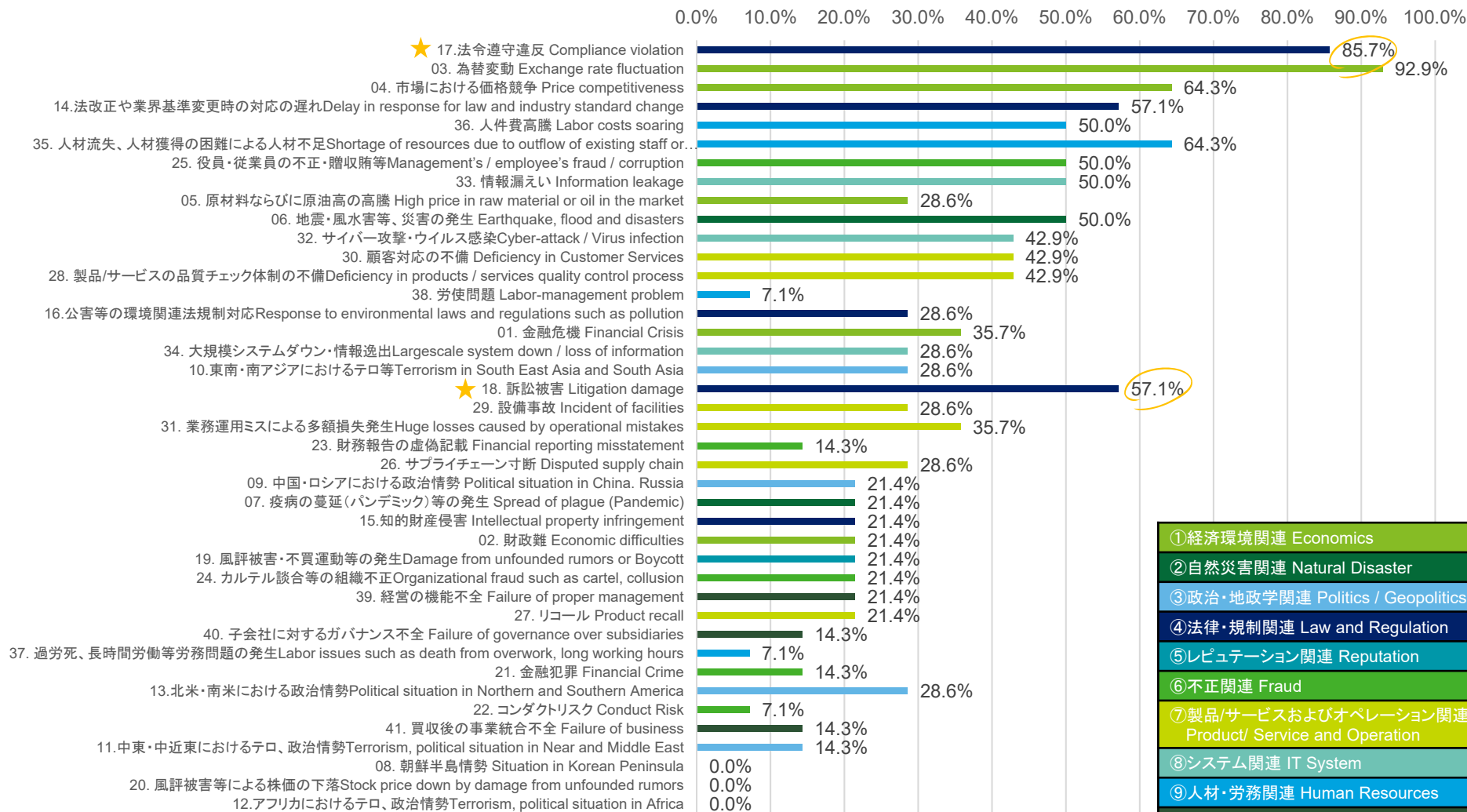
法令遵守、法改正リスクの他、公害等の環境関連法規制対応及び政治情勢をリスクととらえる企業が多く、政治情勢、法規制への高い関心が伺える

マネジメント対象としているリスクの種類 (China)



連邦制を採用しており、法令遵守に係る適用関係が複雑であることと、契約・訴訟社会であり、解決に多くの期間・費用を要するケースが多いことが結果に表れている

マネジメント対象としているリスクの種類 (India)



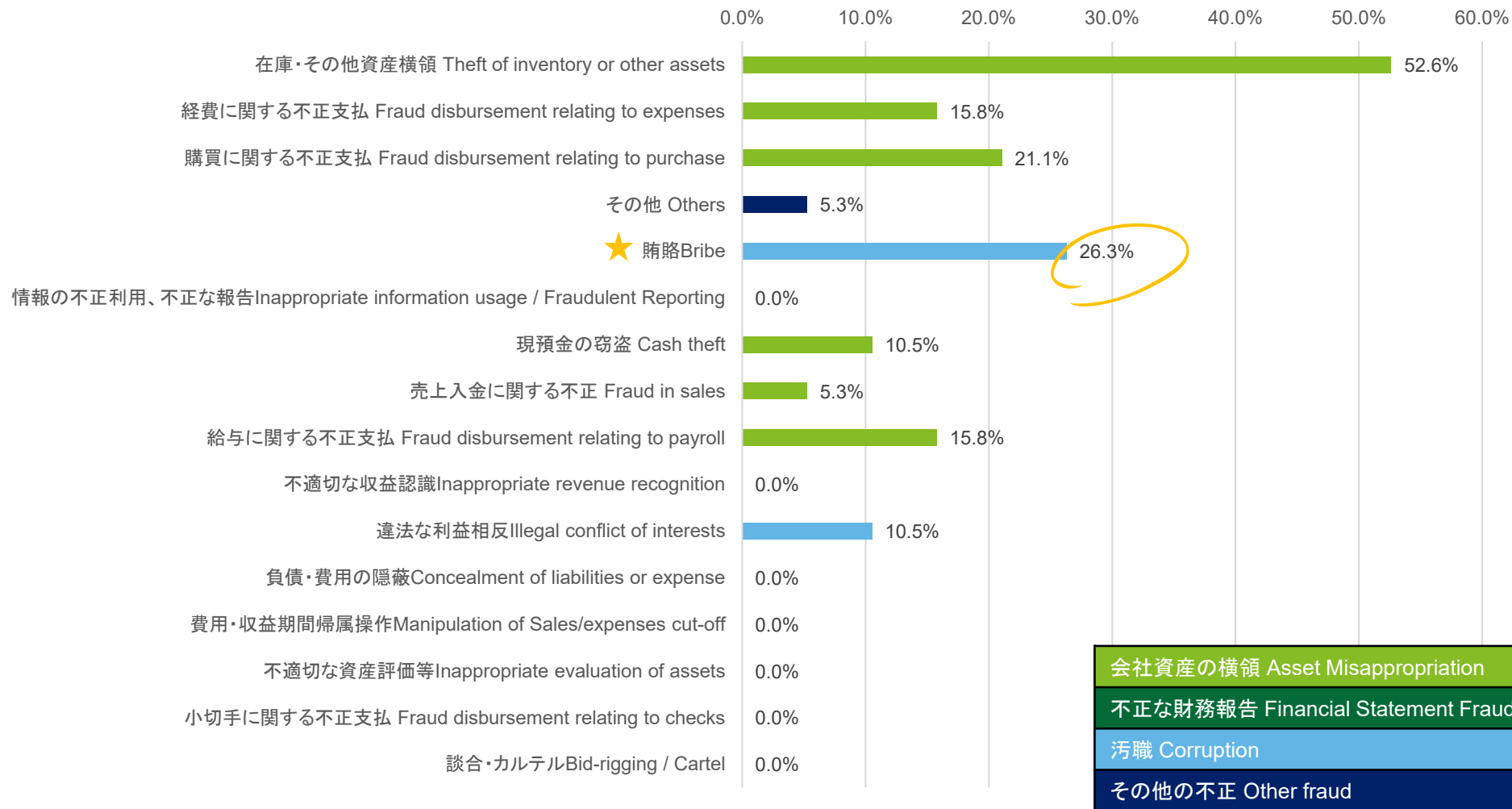
【Appendix 2】

アジア各国における不正の発生状況

1. 不正の種類

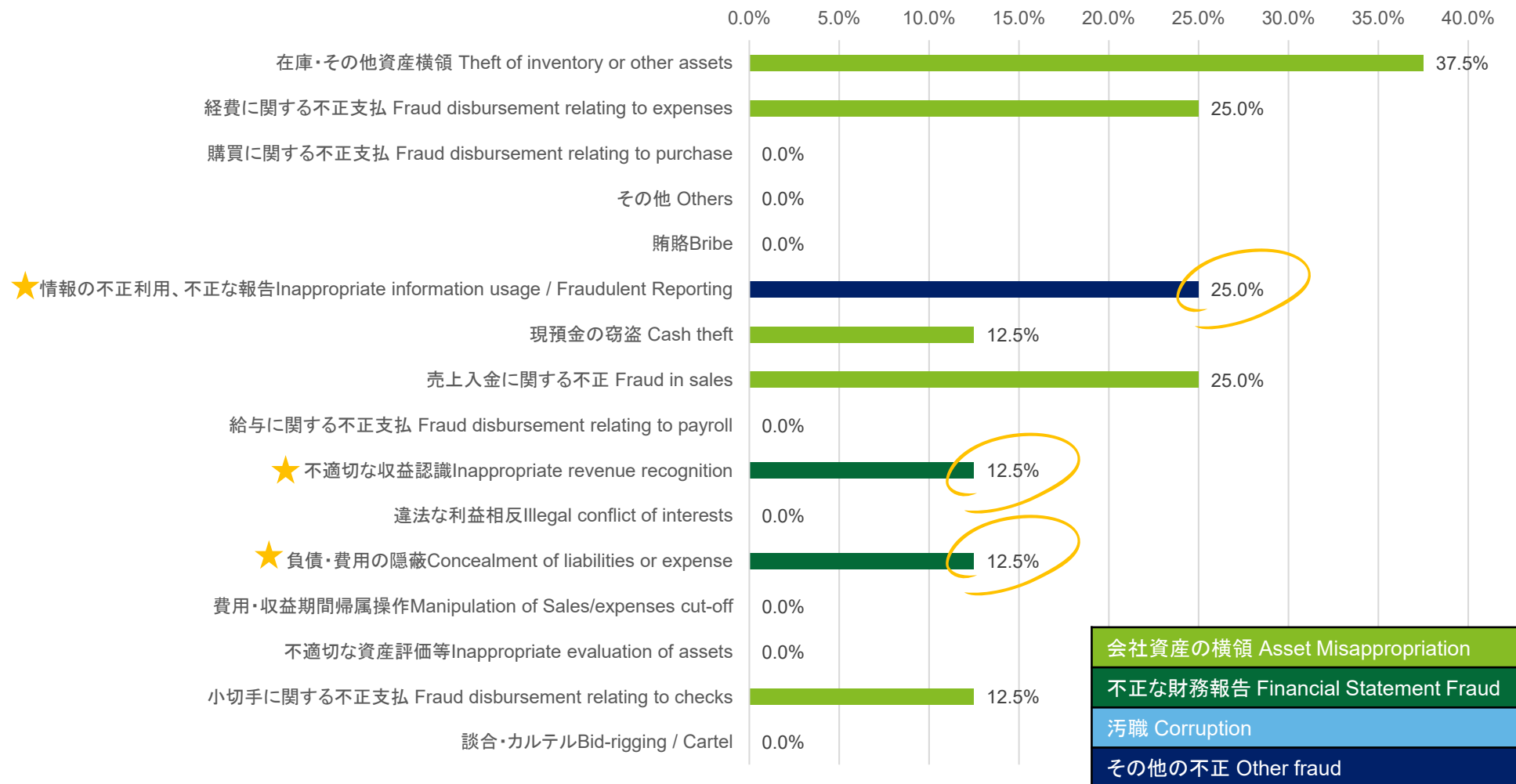
横領、支払に関する不正に加え、贈収賄に関する不正が多く検出されている

不正の種類 (Indonesia)



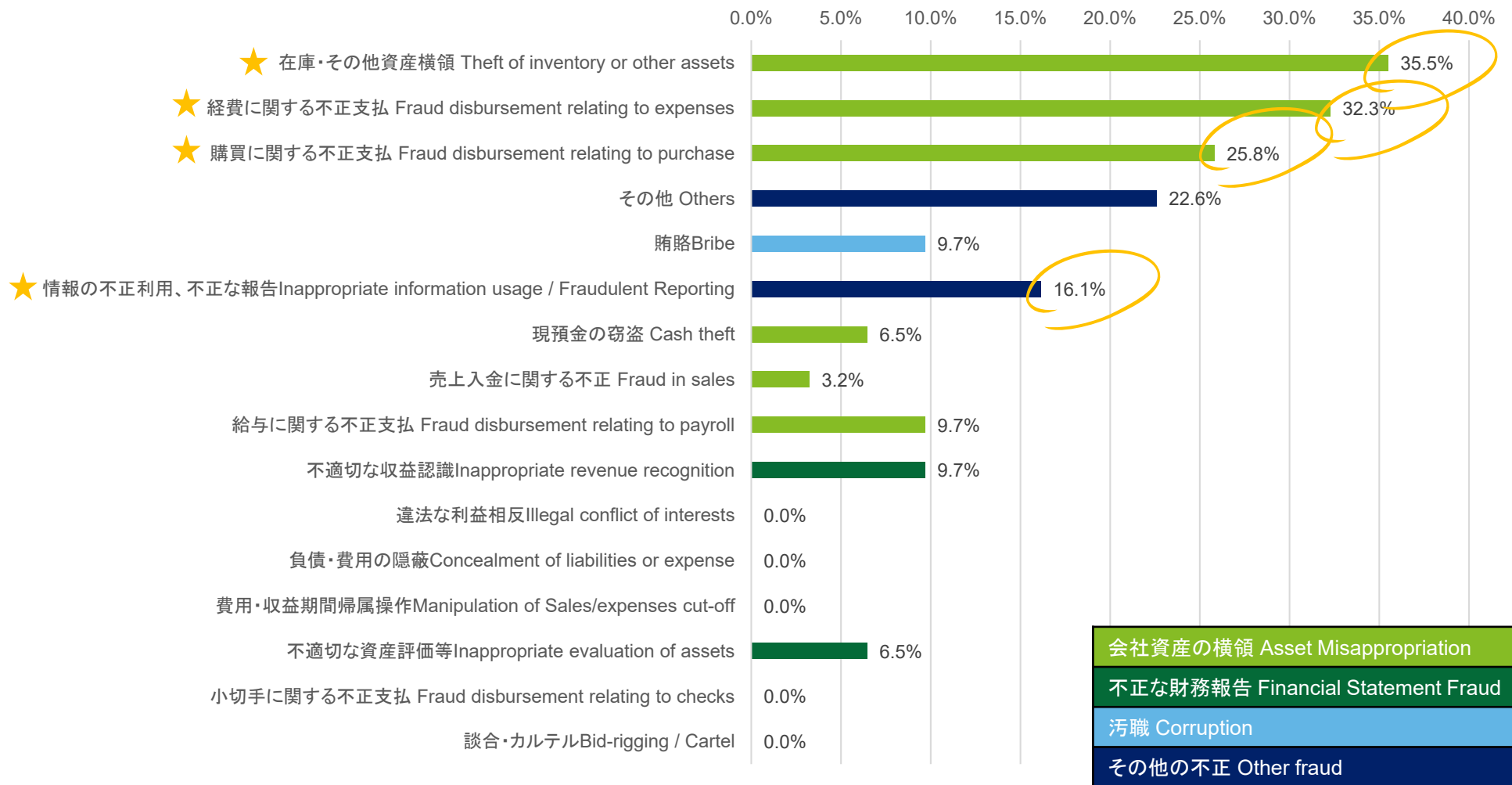
情報の不正利用、不正な報告が検出されているほか、不適切な収益認識など財務報告に係る不正が目立っている

不正の種類(Singapore)



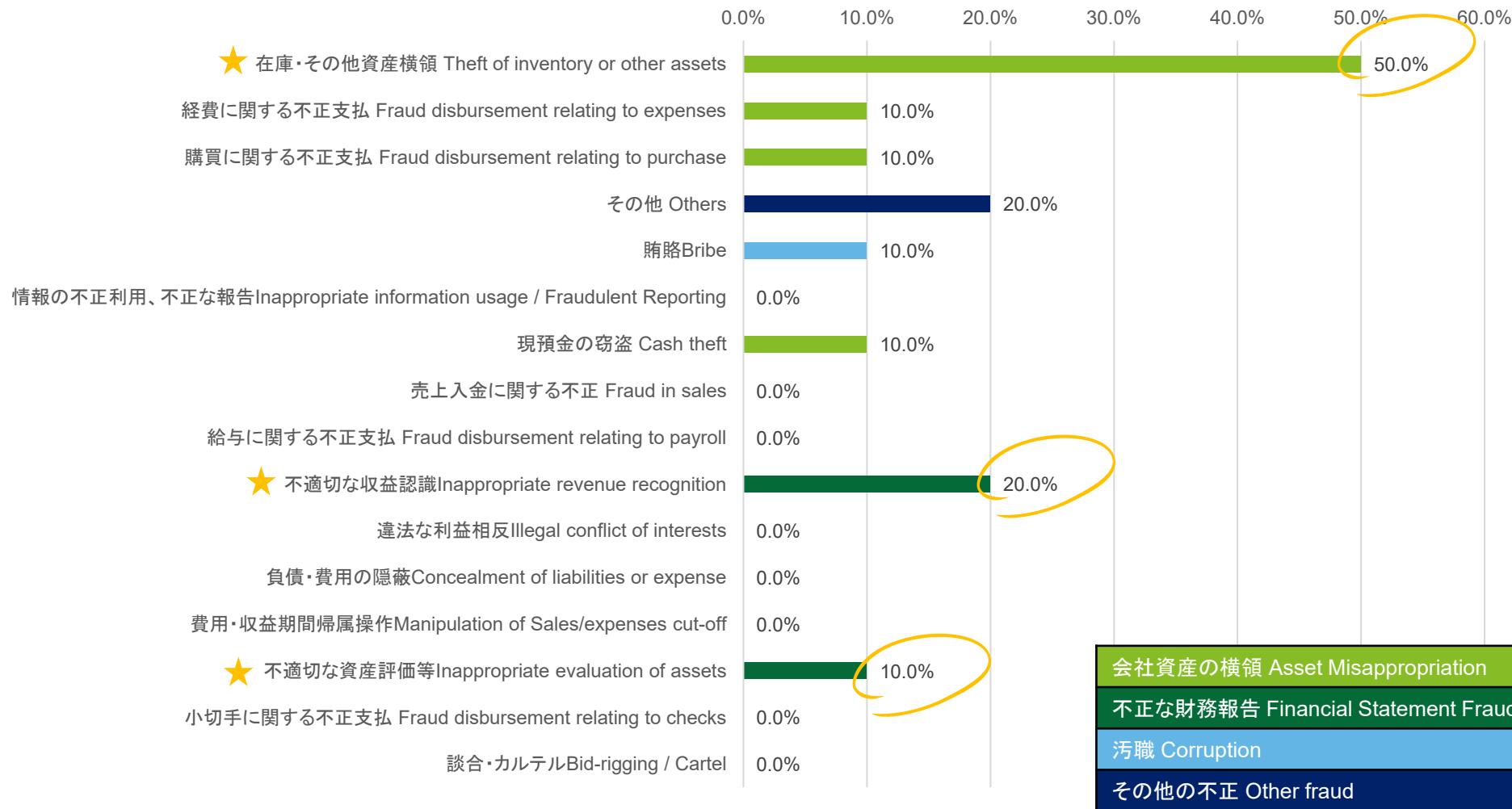
横領、経費不正、購買不正が上位を占めており、内部統制の高度化が課題である 情報の不正利用の増加はITリテラシーの欠如、IT統制の未整備が一因か

不正の種類(Thailand)



在庫・その他資産横領が検出されているほか、他に不適切な収益認識、資産評価等の財務報告に係る不正も検出されている

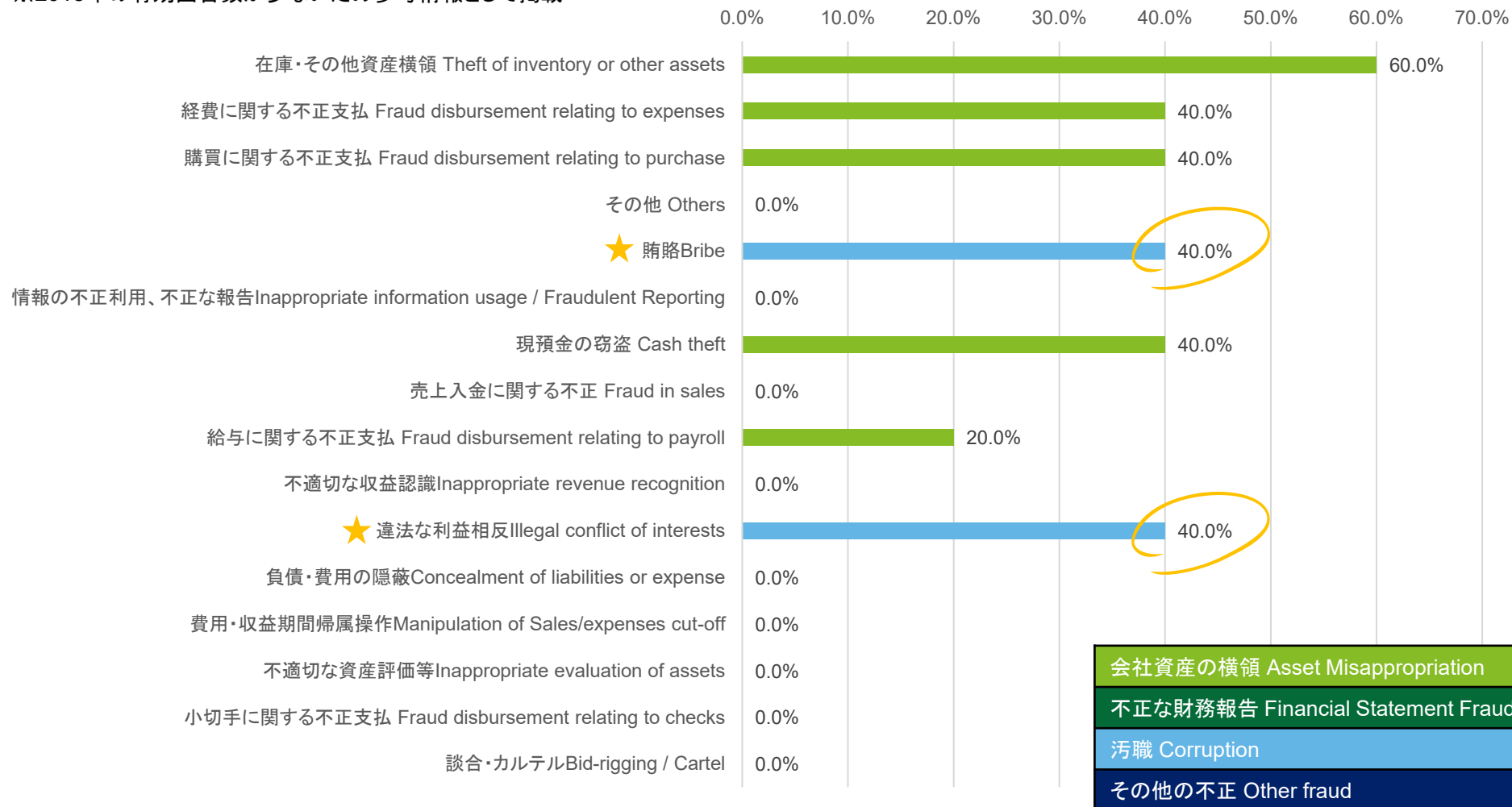
不正の種類 (Malaysia)



贈収賄、利益相反といった、汚職に関する不正が目立つ

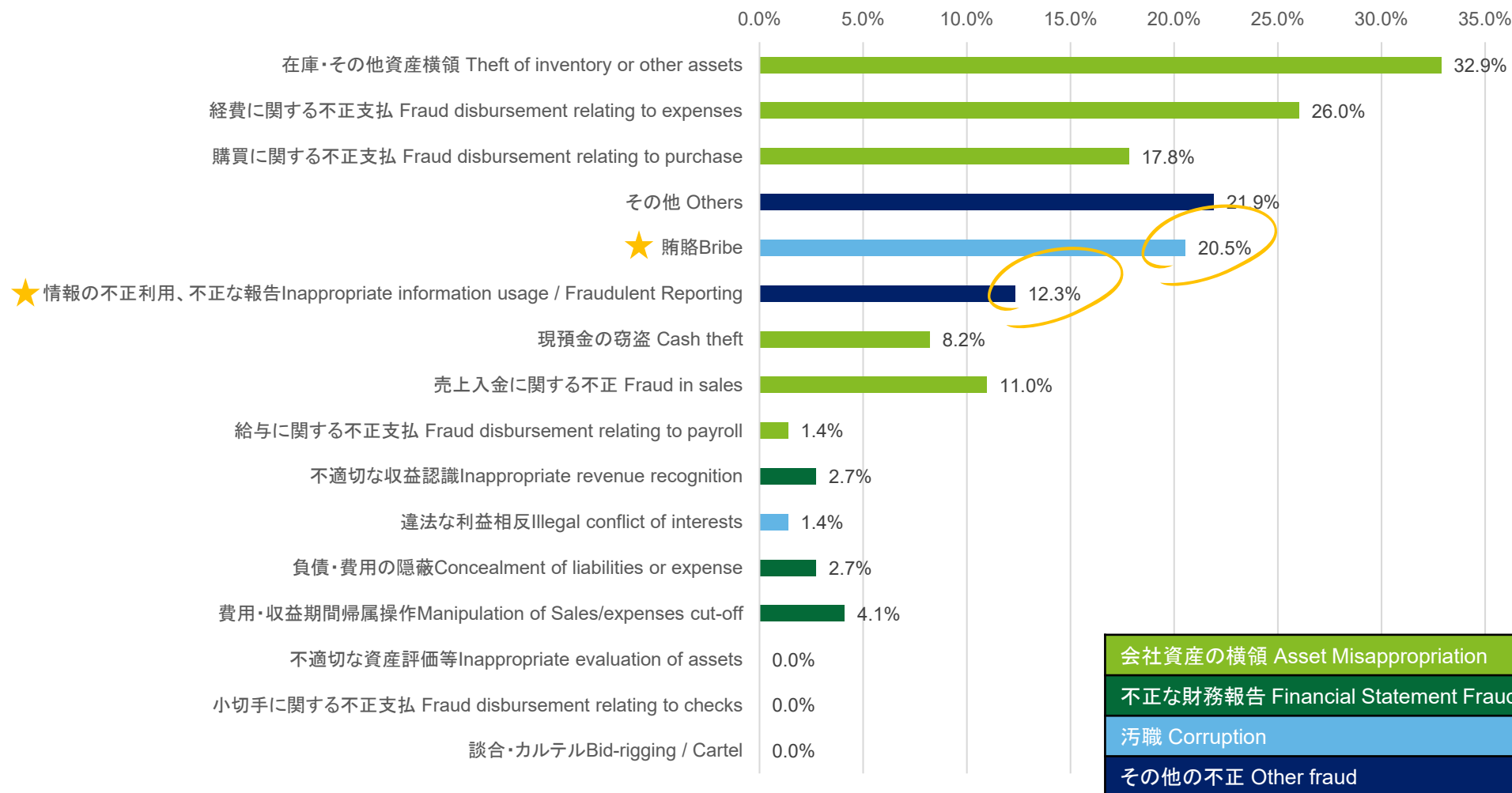
不正の種類(Philippines)

※2018年の有効回答数が少ないため参考情報として掲載



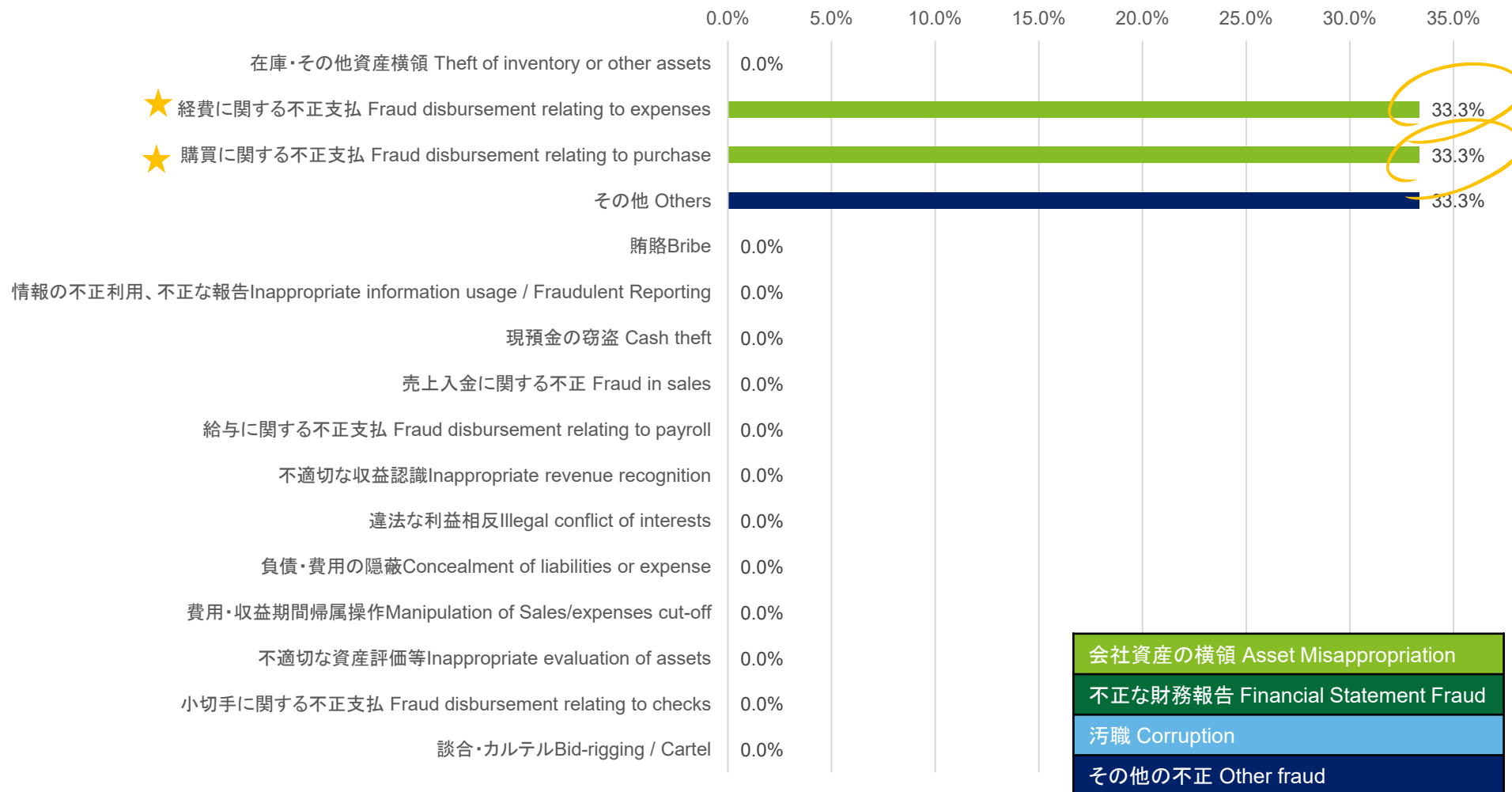
他国同様に資産横領比率が高い一方で、法制度が厳格化されている 贈収賄及び情報の不正利用に関する不正も多く検出されている

不正の種類(China)



経費不正、購買不正が上位を占めており、購買プロセスの高度化が課題である

不正の種類(India)



Contact

❑ Asia Pacific Region

Yoshifumi Yanagisawa

yoyanagisawa@deloitte.com

+65 8318 3536

❑ Indonesia

Keisuke Okubo

keisokubo@deloitte.com

+62 21 5081 8117

Yoshiaki Sugitani

ysugitani@deloitte.com

+62 21 5081 8316

❑ Singapore

Kimihiko Yanagidani

kiyanagidani@deloitte.com

+65 6530 8018

❑ Thailand

Satoshi Akao

sakao@deloitte.com

+66 98 297 1874

❑ Malaysia

Yasuharu Okamoto

yasokamoto@deloitte.com

+60 11 6162 4708

❑ Philippines

Hiroyuki Hanaoka

hhanaoka@deloitte.com

+63 2 581 9098

❑ China

Masaki Ishii (Shanghai)

masishii@deloitte.com.cn

+86 21 23166356

Yuji Koike (Beijing)

yukoike@deloitte.com.cn

+86 158 1156 6631

❑ India

Tamon Hatakeyama

tamonh@deloitte.com

+91 8447709450

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(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都市に約11,000名の専門家を擁し、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)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サービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界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、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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。

2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited