

# 攻めのASEAN企業戦略を考える（その1）

アジアビジネスサポートグループ（ABSG） 公認会計士 <sup>コクボアイコ</sup> 小久保 愛子  
 公認会計士 <sup>キムラミツタカ</sup> 木村 光孝  
 公認会計士 <sup>ヨシダヨウスケ</sup> 吉田 陽介

## 1. はじめに

本稿では、2015年8月26日に開催されたDTABS（デロイト トーマツ アジアビジネスセミナー）2015の要旨をご紹介します。DTABSは毎年実施されているが、本年は、副題に「攻めのASEAN企業戦略を考える」を掲げ、日本企業がASEANで

継続的な企業経営を行うにあたり将来をどのように捉えるのかをテーマに、今後の企業戦略策定にあたって有用な視点を提供するものであった。本セミナーは前半に統合セッションを、後半で同時並行で6つのBreakoutセッションを実施したため、今回は、統合セッション①、②とBreakoutセッションA1～A3の3つについてご紹介したい。

### 【統合セッション】

- ① **アジア半球の時代をどう生き抜くか ～武器としてのインテリジェンス**  
 外交ジャーナリスト・作家 手嶋 龍一 氏
- ② **ASEAN フォーサイト2025 ～ASEANの今と未来をどう読むか**  
 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
 執行役員パートナー、国際ビジネスインテリジェンスリーダー 邊見 伸弘

	1	2	3
<b>A</b>	<b>攻めのASEAN地域統括</b> ～ 東南アジアの地域統括会社の課題や取組みおよび各国の最新制度から、地域統括会社の必要性、最適な設置国・機能についての検討  有限責任監査法人 トーマツ パートナー、アジアビジネスサポートグループ（ABSG）（AEC・地域統括担当） 中山 一郎  他パネリスト	<b>アジア通商ルールを経営戦略の中心に据える</b> ～ AEC・TPP・RCEPなどによる関税コスト削減および基準・規制変化への対応  デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 執行役員パートナー レギュラトリストラテジーリーダー 羽生田 慶介	<b>海外拠点を巻き取るステークホルダーが関与する不正・不祥事への対応策</b> ～ 典型的不正スキームの事例研究を交えて  デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社 フォレンジックサービス ディレクター プレボスト 真由美 シニアヴァイスプレジデント 秋山 順
<b>B</b>	<b>「ここ」を変えたら、経理業務・不正リスク管理・在庫管理が進化した</b> ～ASEAN現地法人における管理体制強化プロジェクトの現場から  有限責任監査法人 トーマツ（タイ駐在）シニアマネジャー 松本 淳	<b>グローバル経営に資するアジアCFO機能の役割</b> ～BEPSを契機としたビジネス・モデル最適化及び経営基盤の強化  デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 （シンガポール駐在）シニアマネジャー 香川 彰	<b>フィリピン経済の現在と将来の可能性～Asia's Next Tiger?</b>  Deloitte Philippines ディレクター 花岡 広之 デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社 シニアヴァイスプレジデント 秋山 順

## 2. 統合セッション —ASEAN フォーサイト2025

当セッションでは、「ASEANの今と未来をどう読むか」という副題が掲げられ、2015年の現在から10年後となる2025年のASEANの将来像を読み解く際に着目すべき視点が紹介された。

ASEANは、今後徐々に減速すると予想される日本経済と比較して、今後も長期的に成長が持続すると見込まれている。本講演では、ASEANの10年後を読み解く上でどのような視点を持つべきか、2015年中の発足を目標とするAEC（ASEAN経済共同体）は強力な統合市場となるか、今求められるASEANへの取り組み方針は何か、という3点をポイントとして、ASEANの将来像を読み解き、日本企業のビジネス展開において考慮すべき事項が紹介された。

### (1) アジア経済概況

アジア圏の経済成長を見ると、まず、アジアの貿易構造は直近10年で「日本・米国・欧州・中国・ASEAN」の環から日本が脱落したといえる。現在は、米国・中国間、欧州・中国間の貿易額が最も大きく、ASEANと最も貿易額が多いのは中国である。

また、中国とインドの2015年～2020年の予測経済指標を比較すると、規模ではまだ中国が大きく上回るものの、潜在成長率は2015年、人口ボーナス（労働力増加率が人口増加率を上回り経済成長にプラスの影響を与えること）も2020年にはインドが中国を上回ると予想されている。

上記に見るように、アジア圏の今後10年の投資先については、「中国プラスワン」からより高い成長が期待されるASEANにシフトしていくと予想される。そのため、東西経済圏及び超大国の結合点であるASEANについてその将来像をどう読み解くか、また、ビジネス展開において、カンントリーリスクだけでは捉えきれない要素をどう読み解くかが鍵となる。

### (2) ヒトの観点

ASEANはこの10年、世界平均を大きく上回る成長率を遂げており、民間消費も大きく拡大した。この成長は、人口増加を主な要因としたものである。

ASEANの総人口は10年で約2億人増加し、2010年より人口ボーナス期に突入しており、2020年にピークを迎え、その後2025年には2015年と同程度まで減少、その後も緩やかに減少し、2040年には人口ボーナス期が終わると予想されている。この間、2015年～2040年のCAGR（年平均成長率）は、世界平均を長期にわたって上回る。

但し、ASEAN全体では成長傾向であるものの、国別では下記のとおり人口ボーナス期の成長局面は

異なる。

上昇基調 フィリピン・ラオス・カンボジア
ほぼ一定 マレーシア・インドネシア・ミャンマー・ベトナム
下落基調 タイ・シンガポール

この人口ボーナス期の成長局面を考慮し、労働力をどう活用していくかが経営上は肝要である。

### (3) カネの観点

過去10年のASEAN内直接投資は順調に増加し、資本力を支えてきた。

ASEAN内の相互投資の規模には及ばないが、ASEAN外であるアフリカ・イスラム圏からの投資も多く、日本企業としてはASEANを足がかりにアフリカ・イスラム圏を攻めるといった視点を持つのも大事である。

AECについては2015年中の発足を目標としているが、進捗は芳しくなく、関税引き下げ・サービス業の外資優遇措置以外にはあまり影響がないと考えられる。構想当初より勢いはなくなり、足並みも揃っていないのが現状である。AECに期待しているのはメコン流域のタイ・ラオス・カンボジア・ミャンマーの企業が中心であり限定的である。これは、タイ経済の成長鈍化が要因として挙げられる。

### (4) ASEANビジネスを読み解く際のポイント

ASEANビジネスを読み解く際に着目すべきなのは、都市、経済回廊（物流インフラ）、Zone（経済特区）、地場大手企業の4つである。

ASEANでは都市が国のGDPを牽引している。どこの国に進出するかは、どこの都市に進出するかと同義である。ASEAN域内で人口500万人超の都市が多数出現しており、国の成長率を大きく上回る成長率を実現している都市もあるため、都市攻略が鍵を握る。

また、ASEAN内での流通には、国を跨いだ経済回廊と呼ばれる物流インフラが必須であり、経済回廊の整備については、様々な国や組織が関与又は投資し進捗している。この経済回廊がどのように整備されるか把握し、整備後に流通される物がどのように推移していくかを見極めていくべきである。

ASEANにおける経済特区としてのZoneについても、他地域と比較して規模が大きいいため、各Zoneにおいてどのような必要条件と恩典があるかを把握する必要がある。

地場大手企業については、成長してリージョナル・

カンパニー、グローバル・カンパニーと巨大企業になる例が続々誕生している。そのため、その成長序盤の地場企業の段階で密接な関係を持っておくことが将来に資することとなる。

### (5) ASEANの発展可能性と日本企業への示唆

現状認識を踏まえると、ASEANは将来、ASEAN域内でメコン経済圏や海洋経済圏といった国境を越えたいくつかの経済圏に分かれて発展する可能性が高いと考えられる。このASEANの成長に応じて、日本企業が考慮すべき事項として、下記の事項が挙げられる。

- ✓ 今までのようにカントリーリスクを考慮した国レベルでなく、都市や地域レベルで戦略を構想すべきである。一つの国の中でも、第一でなく、第二第三の都市や商圏に着目する。
- ✓ グローバル・カンパニーに成長する前のリージョナル・カンパニーの段階で地場企業と関係を構築しておく。
- ✓ ASEANをどう攻めるかではなく、どう活用するかという視点を持つ。ASEANは日本政府による援助先から日本企業の投資先へとその位置づけが変わりつつあるが、日本企業にとっては、中国からASEANへという投資先のシフトではなく、たとえばASEANから中国を攻める等、両者をどのようにうまく一緒に攻めるかという視点が大事である。
- ✓ ASEANにとって、日本は単に資金の援助国であったが、今後提供すべきものはインフラ等、付加価値のあるビジネスである。

## 3. Breakoutセッション① — 攻めのASEAN地域統括

当セッションでは、「東南アジアの地域統括会社の課題や取組み及び各国の最新制度から、地域統括会社の必要性、最適な設置国・機能についての検討」という副題が掲げられ、シンガポール・タイ・マレーシアの各国における最新の地域統括会社制度の概要説明とともに、各国駐在経験者によるパネルディスカッションが行われた。

### (1) 地域統括会社検討の主要論点

東南アジアにおける自社グループの将来像を見据え、地域統括会社の検討を行う必要がある。身の丈を超えるぐらいの地域統括を設計し、本社・現地法人を含むグループ全体として組織がどうあるべきかを検討し、また、日本企業は相対的に軽視しがちであるが、初期の基本構想段階でグループ全体での最

適な税務はどのようなものかという視点を持つべきである。

地域統括会社を検討する際の主要論点としては、①グループにおける地域統括会社の役割・機能、②グループ及び地域統括会社のガバナンス体制、③機能発揮・法制・税務等を考慮したロケーション、④商流再編、⑤資本関係、⑥地域統括体制の収益構造の6点が挙げられる。このうち、①②については、議論が後回しにされ不十分となりがちであるが、グループの全体適正化のためには重要な論点である。

地域統括会社の役割・機能及びガバナンス体制を決定するためには、初めに自社のあるべき将来像の実現のために強化すべき機能を明確化する必要がある。その上で、本社・地域統括会社・現地法人のそれぞれがどの機能を担うか、機能配置及び権限委譲を検討する必要がある。また、地域統括会社が担うべきモニタリング範囲や管理するKPI（重要業績評価指標）を検討し、効率的な経営管理を行う体制を構築することも肝要である。

機能配置を明確化した後は、各機能におけるマネジメントプロセスを定義し、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）を設計する必要がある。PDCAサイクルは、各国の情報やKPIをタイムリーに把握することで早期化を図ることが可能である。

なお、商流再編の要否については、統括会社への資金還流による資金集約や為替管理・移転価格管理及び税務メリット等の実現効果と貿易・為替面での規制や再編コスト等の制約を考慮して検討すべきである。

### (2) シンガポール・タイ・マレーシアの地域統括会社の制度・恩典の比較

タイ・マレーシアにおいては、2015年に新しい地域統括会社制度が導入された。タイでは、IHQ（国際地域統括本部: International Headquarters）の制度が導入され、従来のROH（Regional Operating Headquarters）と比較し、適用条件は緩和され、税務恩典も拡充されることとなった。マレーシアでは、PH（Principal Hub）のインセンティブすなわち優遇措置が導入され、従来のOHQ（Operational Headquarters）と比較して、適用条件は厳格となった。適用条件の変更の違いは、タイでは小規模でも地域統括会社を誘致することが目的であるのに対し、マレーシアでは大規模な地域統括会社を誘致することが目的であるためである。

タイ、マレーシア、シンガポールの統括会社の優遇措置の概要は下記のとおりである。

	シンガポール	タイ	マレーシア
名称	RHQ (Regional Headquarters) IHQ (Int'l Headquarters)	IHQ (Int'l Headquarters)	PH (Principal Hub)
優遇対象所得	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 関連会社からの的確サービス収入の増加分</li> <li>■ ロイヤルティ収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IHQ事業にかかる法人税</li> <li>■ 個人所得税 (外国人専門家)</li> <li>■ その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人税0%~10%</li> </ul>
主な優遇税率	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人税</li> <li>RHQ : 15%</li> <li>IHQ : 通常10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人税 0%~10%</li> <li>■ 個人所得税15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人税0~10%</li> </ul>
優遇期間	RHQ : 3+2年 IHQ : 通常5年	■ 15年	■ 5年 (+5年)
主な適用要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 初年度SGD 200K、3年目SGD 500Kの払込資本金</li> <li>■ 1年目の終了時点までに、国外3ヶ国へ3つのサービス提供</li> <li>■ 75%の熟練スタッフの雇用</li> <li>■ 上位5名の平均報酬がSGD 100K以上</li> <li>■ 年間支出が2M以上増加 (終了時)</li> <li>■ 優遇期間の支出総額3M以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最低1ヶ国、海外にある支店又は関連会社を統括すること</li> <li>■ 払込資本金1,000万バーツ以上</li> <li>■ タイにおいての関連業務の運営費用が年間1,500万バーツ以上であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 払込資本金RM250万以上</li> <li>■ 年間売り上げTM3億以上 (物品取引ベースの会社のみ適用)</li> <li>■ マレーシア以外3ヶ国以上のネットワーク会社に対し、サービスや管理を提供</li> <li>■ 3つ以上の適格サービスを行う。うち一つはStrategic Serviceのカテゴリーでなければならない。</li> </ul>

### (3) パネルディスカッション

シンガポール・タイ・マレーシアの3ヶ国に地域統括本部を設置する場合の利点及び課題点について、各駐在経験者（シンガポール担当:土島真嗣氏、

タイ担当：大塚泰之氏、隅田拓也氏、マレーシア担当：平岡康治氏）によるディスカッションが行われた。

	シンガポール	タイ	マレーシア
利点	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ASEAN各国への地理的アクセスが良い。</li> <li>●充実したインフラ</li> <li>●現地人材確保の容易性</li> <li>●英語が共通語である。</li> <li>●駐在員の生活環境が良い。</li> <li>●法務・会計・税務の透明性が高い。</li> <li>●情報の集積地である。</li> <li>●マーケティング会社・トレーディング会社・金融統括会社として利用しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造拠点到している。</li> <li>●インフラが整備されつつある。</li> <li>●人件費が安い。</li> <li>●IHQ（国際地域統括本部）の要件が緩和された。</li> <li>●IHQの法人税率が低く、タイからアジア各国に事業展開している会社には魅力的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●英語が共通語である。</li> <li>●人件費が安い。</li> <li>●シンガポールと比較すると見劣りするため、第一の地域統括会社を補完するセカンダリー・ハブとしての使い方が考えられる。</li> </ul>
課題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コストが高い。シンガポールで実行する意義に乏しい付加価値の低いビジネスは撤退を検討すべきである。</li> <li>●2015年9月総選挙にて与党が勝利したとしても以前より野党の力が強くなっており、現地人材を優先する政策を志向すると考えられ、現地人材をどううまく活用するかが課題である。</li> <li>●現地人材を確保する上で、日系企業の人件費は欧米企業に見劣りする。</li> <li>●設立が目的となっており設立後のガバナンス成功例は少なく、うまく活用できていない。将来を見据えPDCAでうまく回すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現地言語がタイ語であるため、コミュニケーション障壁が高い。</li> <li>●現地人員の教育水準がシンガポールに劣る。失業率が高く、優秀な現地人材は限られるため、どれだけ良い現地人材を確保できるかが課題である。</li> <li>●政情不安</li> <li>●新制度であるIHQについて詳細不明な点が多く、踏み切れない会社が多いと考えられる。但しタイ政府には誘致したいとの意図が見受けられるため、IHQの適用認定を受けてから機能追加を検討するのも一案である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シンガポールと比較すると見劣りする。</li> <li>●優秀な人材の確保が困難である。将来有望な人材が海外流出している実情もあり、人口3千万人のうちマネジメントを任せられるレベルの人材は限られ、かつ流動的である。</li> <li>●移転価格税制の指摘が厳しくなっている。</li> </ul>

## 4. Breakoutセッション② —アジア通商ルールを経営戦略の中心に据える

当セッションでは、「AEC・TPP・RCEPなどによる関税コスト削減及び基準・規制変化への対応」という副題が掲げられ、アジアを取り巻く貿易協定であるアジア通商ルールに焦点を当て、国際通商ルールを把握すべき経緯から、関税コストの削減、SCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化、国内外渉外の実現といった企業のグローバル化に伴い生じる課題へ対応するための国際通商ルールへの戦略アプローチが紹介された。

### (1) なぜいま国際通商ルール（FTA・EPA）が経営課題とされるか

関税コストを考える上で、「仮に商材の原価が税前利益の10倍であった場合、関税率3%は法人税率30%に相当する」といった例がよく挙げられる。この比較は全ての仕入が貿易取引であることを前提とするが、関税コストが、マーケティング・オペレーションの努力では対応できない程に大きな影響を持つことがわかる良い例である。

そもそもFTA（Free Trade Agreement）とは物品とサービスの貿易に関する関税撤廃・規制緩和のことであり、EPA（Economic Partnership Agreement）とはFTAに加えて経済協力や知的財産制度についても規程したFTAを包含する協定である。これら国際通商ルールの活用事例は近年急速

に増加しており、グローバル化により、関税コスト等を踏まえた通商ルールへの対応が、事業の競争力・収益力を左右するようになってきたといえる。また、FTAやEPAのような国際経済連携網は加速的に重層化・複雑化しており、その対応が経営課題となっている。

## (2) 国際通商ルールの動向

国際通商ルールは、2015年においても引き続き大きな進展が見込まれる。

まず、AEC（ASEAN経済共同体）におけるASEAN企業による出資制限の緩和や、TPP（環太平洋戦略的経済連携）における累積原産地規則による拠点選択肢の拡大等が妥結する見通しである。AEC、TPPの押さえておくべきポイントは以下のとおりである。

### ■ AEC

- 既に先進ASEAN（6カ国）では99%超の品目が関税撤廃済みである
- 関税障壁の撤廃による物品の自由な移動は実現に向かっている
- ASEAN企業による出資比率が70%まで緩和される見込みである
- サービス分野の自由化の進捗は遅延している分、ルール形成の介入余地が大きい
- 人の移動の自由化は受入国の現行規定に従うことが想定されるため限定的となる見込みである

### ■ TPP

- 複数の締結国による付加価値・加工工程の加算を可能にする「累積原産地規則」を採用したことで、サプライチェーンの自由度が高まる
- WTO政府調達協定と同等のルールを適用し、国有企業への優遇措置を禁止したことで、政府調達市場という大きな市場への参入機会が拡大する

上記の他、RCEP（東アジア地域包括的経済連携）、日EU（日EU経済連携）、EU-ASEAN（EUタイ経済連携など）についても国際通商ルールの交渉が進行している。この内、RCEPについては、インドやオーストラリア、インドネシア等の自立した成長が可能な国々との交渉が難航しているが、日本は協定国として、30億人市場におけるルール形成に有利なアジェンダの追加が可能である。また、EU-ASEANについては、日本は協定国でないためそのルール形成に介在できないが、協定国に拠点をもち日系製造業にとっては影響が甚大となる見通しである。

## (3) 国際通商ルール対応戦略アプローチ

以降は、国際通商ルールを経営課題として取り組む

ための戦略アプローチを紹介する。アプローチは「関税削減」と「ルール対応・形成」の2つに分類できる。

### ■ 関税削減

関税削減の対応アプローチとしては、まずFTAの利用漏れを把握することが挙げられる。FTAでは通常の貿易取引よりも対象国にとって有利な条件で取引が可能となるため、既存の物流・商流においてFTAを有効に活用すべきである。また新たな物流・商流の展開や関税削減を目的とした既存の物流・商流の変更を検討する場合は、FTA協定別に関税削減スケジュールを把握しなければならない。同様の商材を扱う場合でも、国により関税率が異なることはもちろん、将来にわたる関税コスト削減率のスケジュールについても異なることに留意が必要である。関税削減の対応アプローチでは、このような「複雑」「非連続」「国ごとに異なる」関税の仕組みを把握し、意思決定をすることが重要となる。但し、関税の仕組みを把握することは一定の専門性が求められるため容易ではない。

### ■ ルール対応・形成

国際通商ルールへに対するルール対応・形成の対応アプローチとしては、ルールの構造を理解した上で戦略的な交渉、ロビイングを実行することが挙げられる。ここでルールとは企業・民間機関が主導する「Standard」と政府・国際機関が主導する「Regulation」とに分けられる。仮にルールの作成に関与する場合、市場における競争力や障壁の獲得のために「Standards×Regulations」として、標準化のみならず規制を考慮することがルール形成の基本となる。また、アジアFTAを含む国際的なルール競争が激化する中で、協定上妥結される内容が自社に影響があるかないかを峻別し、国際通商ルールの対応マップを作成することも、ルール対応・形成への対応アプローチとして必要である。

## (4) 国際通商ルールへのアプローチポイント

最後に、国際通商ルールをめぐるポイントを整理する。

- 国際通商ルールの動向が、マーケティング戦略やオペレーション改善の努力を吹き飛ばすほどの影響を与える時代が到来している
- 国際通商ルール戦略とは「ルール対応」と「ルール形成」の双方を意味する
- 2015年はAEC・TPP・RCEP・日EU・EU-ASEANなどの経済連携が大きく進展する特別な一年であり、過去にない非連続な変化に備える必要がある

## 5. Breakoutセッション③ — 海外拠点を取り巻くステークホルダー が関与する不正・不祥事への対応策

当セッションでは、「典型的不正スキームの事例研究を交えて」という副題が掲げられ、日本企業が直面する東南アジアにおける不正の要因と対応策が紹介された。

### (1) 日本企業が直面する不正と不祥事

日本企業を取り巻く環境は市場環境・競合環境ともに大きく変化してきており、海外展開の加速や事業ポートフォリオ再構築の流れの中で、向き合う課題やリスクは複雑化・多様化している。海外展開の加速化に伴い、日本企業の海外拠点数はここ10年で倍増し、現在は7万件近い拠点が存在している。その内、約7割がアジアに集中しており、ASEAN各国の重要性は増している。ASEAN各国への進出形態は、進出拠点により様々であるが、合併企業の比率が高いという特徴がある。これはASEAN各国における外資規制や、近年の現地企業買収事例の増

加が背景にあると考えられる。

海外展開が進む一方で、海外拠点にとってのステークホルダー（日本本社、非支配株主、規制当局、現地従業員等）は複雑であり、不正・汚職リスクが高いという課題が出てきている。この不正や汚職には必ず「動機」が存在し、それを実行できる「環境」が存在するが、この「環境」には内部環境（内部統制の欠陥）のみならず、外部環境（慣習・競争環境等）が含まれる。

### (2) 不正の概要と最近の動向

不正は大きく分けて①資産の不正流用、②汚職、③財務諸表不正の3つに分類される。

不正の定義は、各種団体によって様々な定義がなされており、統一的な定義はないが、一般的に、公認不正検査士協会（ACFE）の体系図で整理される。

ASEAN各国の腐敗認識指数（CPI：公務員と政治家の腐敗度合いを表し、指数が低いほど腐敗度合いが高い）は低く、不正リスクは一般的に高いといえる。

### ■不正の発生頻度と損失額

発生頻度の高い職業上の不正の内容は、グローバルと日本で異なる。

	第1位	第2位	第3位
グローバル（*1）	資産の不正流用	汚職	財務諸表不正
日本（*2）	資産横領	財務諸表不正	汚職

（\*1）ACFE調査結果

（\*2）デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社調査結果

また、不正による損失額を見ると、グローバル・日本とも財務諸表不正が最も大きく、業界別では、件数は銀行、金融サービス業界が多く、損失額は鉱業業界が最も多額である。

なお、各業界において共通して発生する不正スキームは、請求書不正と汚職である。

### ■各国における反汚職法

汚職は国際的な禁止事項であり、各国で反汚職法が規定される法律が設けられている。

アメリカにおける海外腐敗行為防止法（The Foreign Corrupt Practices Act、以下FCPA）とイギリスの英国贈収賄禁止法（UK Bribery Act）は、特に留意すべき反汚職法である。

### (3) 不正はなぜ起きるのか

不正を発生させる3要素は、以下の「動機」「正当化」「機会」であると言われるため、これらの要

素が存在しないか留意する必要がある。

- ①動機：プレッシャー、ノルマ等
- ②正当化：会社が悪い、自分は正しい等
- ③機会：チェック機能がない、内部統制の不備等

不正が起きる場合には職場に「兆候」が現れる。この「兆候」は不正の存在を証明するものではないが、不正の発生を抑制し、又は不正の発見につながる可能性があるため、いつもと違う言動や状態等を察知し、それらを気にかける必要がある。不正の「兆候」の例としては、下記が挙げられる。

- 経理処理上の異変
- データ、数値等の分析で現れる異変
- 生活習慣、行動、態度
- ホットラインによる内部・外部通報、告発

ここで、ASEAN現地で発生する不正の要因は、現地「経営者」と「従業員」の2つの問題である。現地「経営者」に係る問題の例としては、現地マネ

ジメントの業務量が過多になっている場合や、日本親会社のマネジメントと現地マネジメントとの間で信頼関係が築かれず、適切な意思決定が迅速に行えないということが挙げられる。一方、現地「従業員」の問題の例としては、他の企業（特に外資系）に比べて給与水準が低いため従業員のモチベーションが上がらないということが挙げられる。

### 不正の発見手段と対応策

不正の発見手段としては通報が有効である。通報者は従業員だけでなく、顧客・業者といった外部からの通報も貴重な情報源になっている。

不正への対応として、公認不正検査士は、内部統制が最重要と考えている。内部統制が脆弱である場合には、内部統制の欠如、マネジメントレビューの

欠如、既存の内部統制の形骸化等が懸念されるが、内部統制は不正への牽制効果が大きく、また、不正が発生した場合には早期発見につながるため、不正への有効な手段となる。

不正を防止するためには、まずは不正の手口を知ることが重要である。不正がどのように、また、なぜ行われるか、仕組みや動機等を知ることが不正を防止する上で重要となる。

さらに、組織においてはいつでも不正が起こる可能性があることを念頭に置き、不正実行者の視点で不正スキームを考えることが兆候や不正の発見、防止に役立つ。

以上

この記事に対するお問い合わせ先  
有限責任監査法人トーマツ アジアビジネスサポートグループ (ABSG)  
e-mail : jpabsg@tohmatu.co.jp

## デロイト トーマツ 企業リスク研究所 季刊『企業リスク』のご案内

<http://www.deloitte.com/jp/book/er>

デロイト トーマツ 企業リスク研究所では、企業を取り巻くさまざまなビジネスリスクへ適切に対処するための研究活動を行っています。季刊誌「企業リスク」は、その研究成果や、各種リスクに関する実務経験を備えた専門家（研究所所属）の知見をお届けする専門誌です。最新号の試読も承っておりますので、是非この機会にお試しください。（お一人様一回限り）

〈最新号 第49号（2015年10月号）掲載内容〉

- **インタビュー** デロイト トーマツ コンサルティング(株) 世界戦略室ディレクター 田瀬 和夫 氏  
グローバル化の進展により、ますます高まる人権リスク  
日本企業は「人権デューデリジェンス」にどう取り組むべきか
- **特集** クライシスにどう向き合うか ～効果的なクライシスマネジメント  
今、企業に必要なクライシスマネジメント  
効果的なクライシスマネジメントのために、企業や経営者に求められる ステイクホルダーとのコミュニケーションの仕方とは  
企業クライシスと「真の顧客主義」  
クライシスにおける経営
- **研究室**  
インド版SOX法 ―内部統制に関する記述と監査の制度への対応
- **連載**  
グローバルビジネスリスク最前線：地域別にみる治安問題  
企業リスク海外事情：ベトナム事情

お問合せ先 デロイト トーマツ企業リスク研究所 Tel:03-6213-1113 E-mail:risk-magazine@tohmatu.co.jp