

Deloitte.

デロイト トーマツ



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 2023年版

デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社
2024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、台湾およびインド等) に進出している日系企業におけるリスクマネジメントの対応状況、不正への取組み状況を把握し、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、アジア進出日系企業における「リスクマネジメント」の認識を高め、日系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、台湾およびインド等に進出している日系企業の関係会社 (地域統括会社含む)

[回答件数(2019年-2022年は過去調査における回答件数)]

	Indonesia	Singapore	Thailand	Philippines	Malaysia	Vietnam	Myanmar	China	Taiwan	India	Other	Total
2019	69	74	103	15	69	49	53	99	39	0	32	602
2020	79	88	130	35	73	45	63	61	42	38	0	654
2021	103	104	160	38	54	66	8	123	48	13	0	717
2022	104	106	168	28	70	30	31	129	53	0	1	720
2023	142	144	166	19	79	32	5	160	35	28	25	835

■調査方法

- ✓ Webによる調査を実施 (2023年11月9日～12月10日)

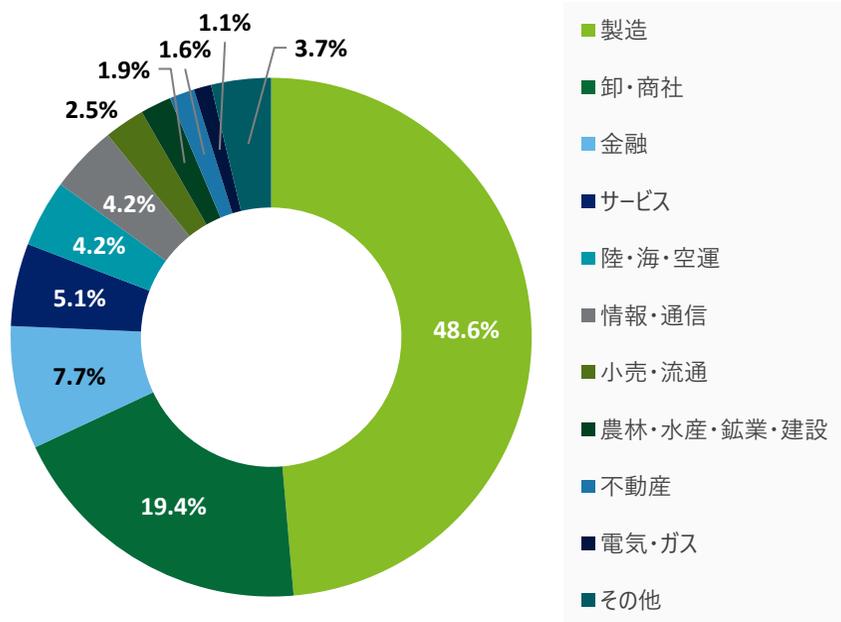
■調査項目

【第1部】アジアにおけるリスクマネジメント概況

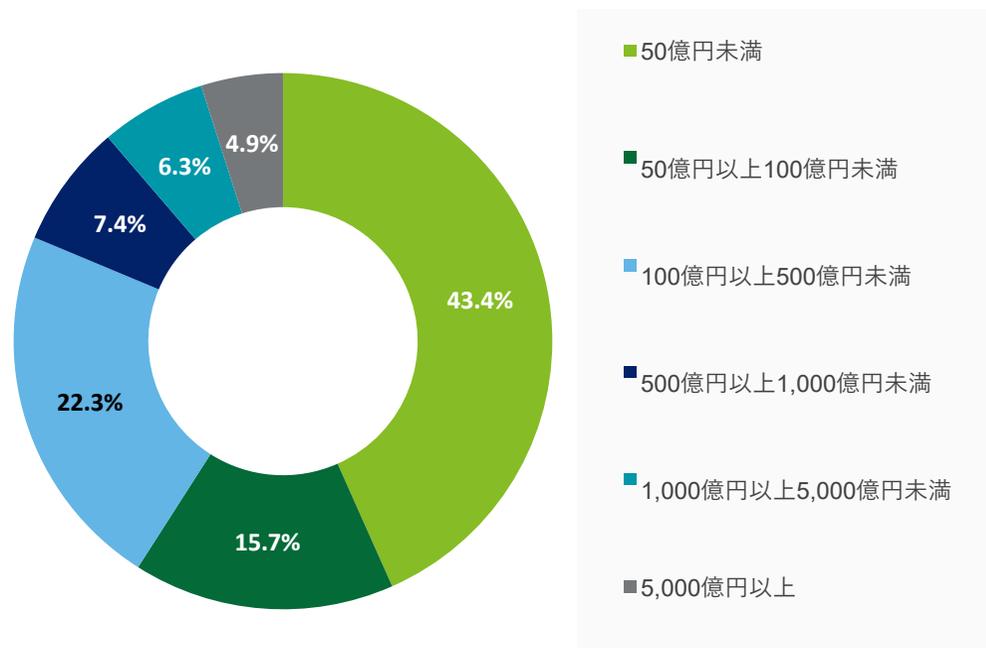
【第2部】アジアにおける不正の発生状況

調査回答者 (1/2)

業種別回答数



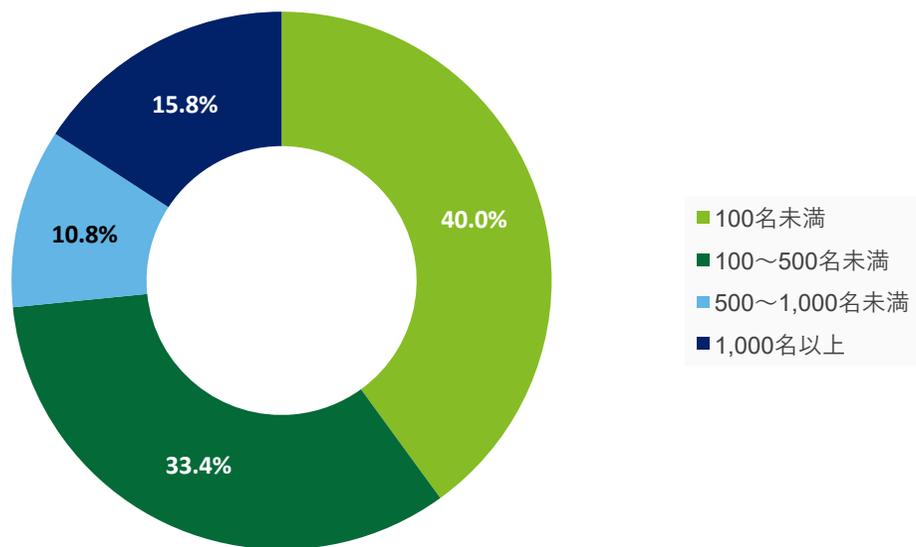
回答企業の売上規模



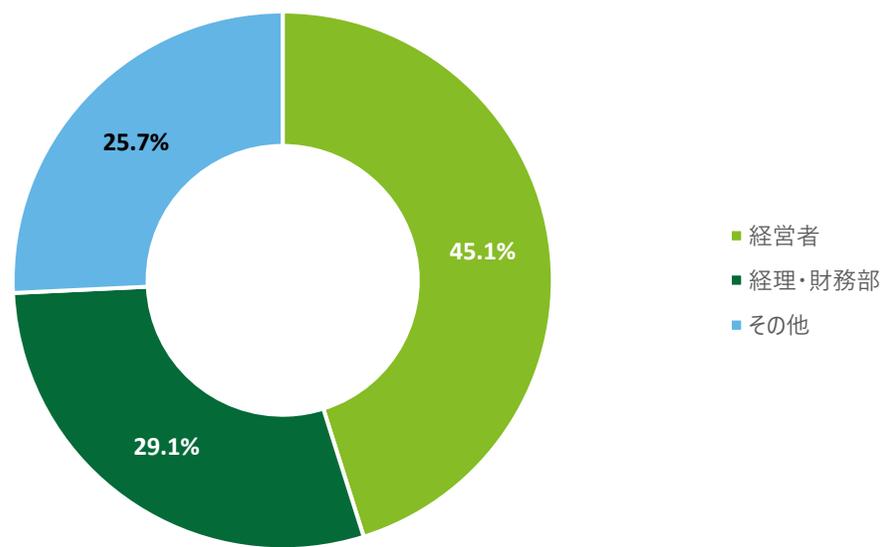
※本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入

調査回答者 (2/2)

回答企業の従業員数



回答者の部署



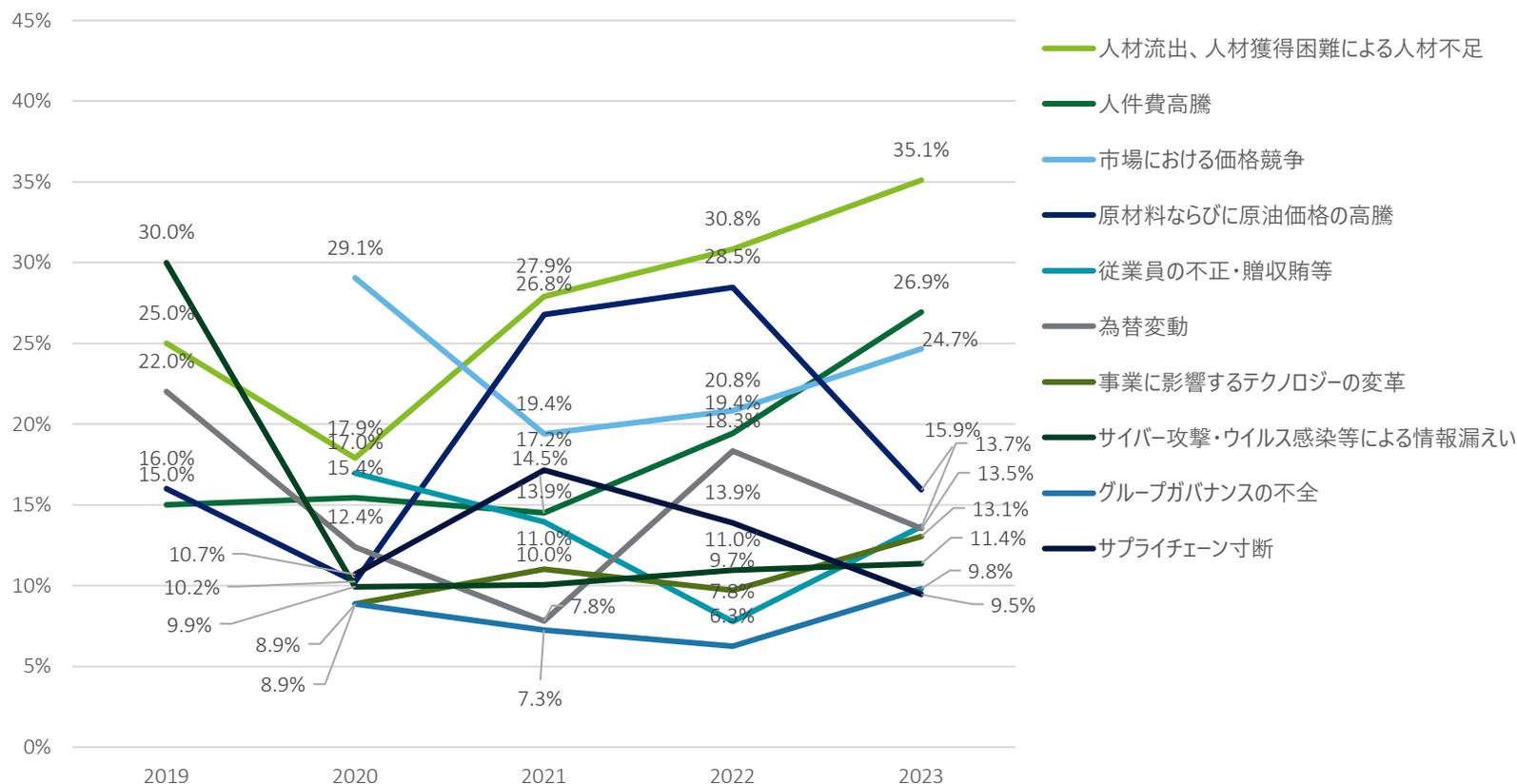
※本資料の図表の数値は小数点第2位を四捨五入

調査結果の総括

人材流出・人材不足に関するリスクが引き続き首位、人件費高騰、市場における価格競争が上位となり、原材料・原油価格の高騰リスクは割合が昨年から大きく低下

- ✓ 従業員の不正・贈収賄等が高いリスクとして再度認識され始めている
- ✓ 昨年までリスクと認識されていたパンデミックは大きくランクを下げ圏外となる

優先して着手が必要な上位3リスク(アジア, リスク分類別)

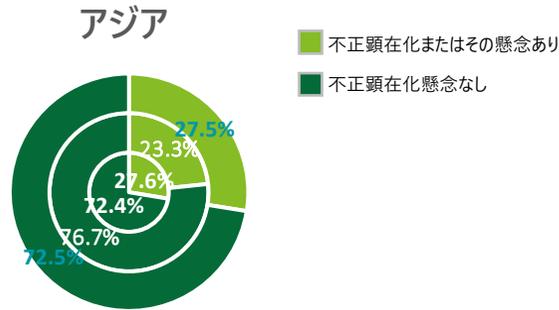


回答者の約4分の1強が不正顕在化またはその懸念を認識し、その割合も増加している

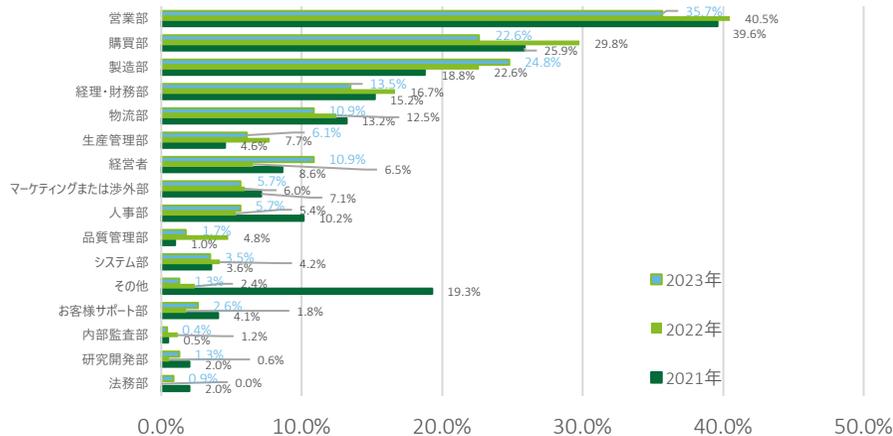
- ✓ 不正顕在化、または懸念ありが昨年度より4.5%増加している(表1)
- ✓ 不正が発覚した部署の傾向は変わらず営業部が首位(表2)
- ✓ 不正の種類については、経費に関する不正支払が昨年から大きく増加し首位、在庫・その他資産横領、購買・経費に関する不正支払も引き続き上位となっている。(表3)

(表1)過去三年間の不正発覚の有無

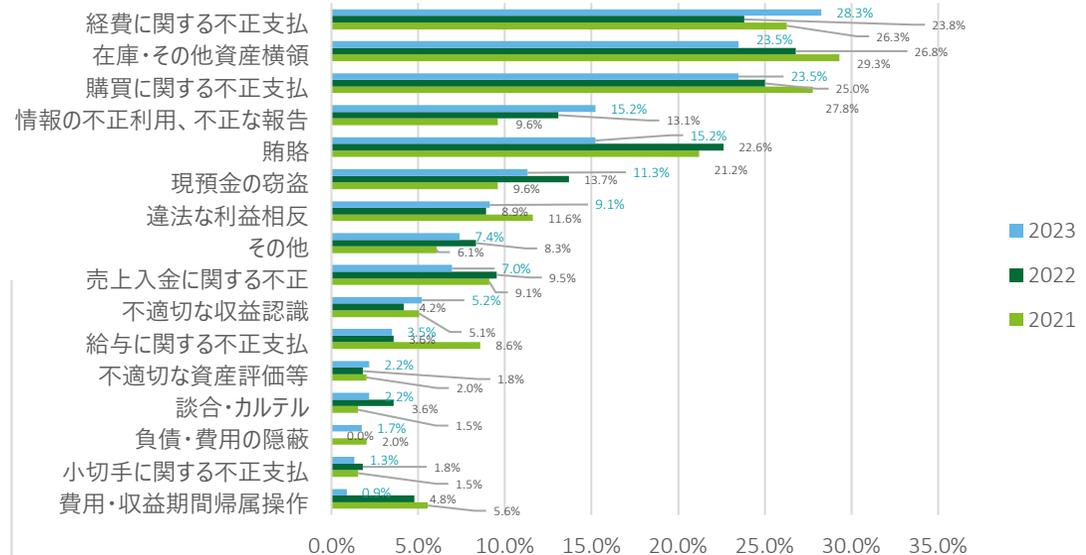
(内側から2021年、2022年、2023年)



(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概況

1. 優先して着手が必要な上位3リスク
2. 今後一年程度を見越して必要なリスク対策
3. 現在不足し改善に取り組んでいる機能

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①～⑪の番号は、以下の分類を意図する)

①政治・地政学関連

- 1 朝鮮半島情勢
- 2 中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢
- 3 東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢
- 4 北米・南米におけるテロ、政治情勢
- 5 欧州におけるテロ、政治情勢
- 6 アフリカにおけるテロ、政治情勢
- 7 中東・中央アジアにおけるテロ・政治情勢
- 8 米中貿易摩擦の激化

②環境・自然災害関連

- 9 異常気象(洪水・暴風など)、大規模な自然災害(地震・津波・火山爆発・地磁気嵐)
- 10 気候変動の緩和・適応の失敗
- 11 大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
- 12 人為的な環境損害・災害
- 13 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生
- 14 資源循環型社会への移行

③経済環境関連

- 15 金融危機
- 16 財政難
- 17 為替変動
- 18 市場における価格競争
- 19 原材料ならびに原油価格の高騰

④社会課題関連

- 20 人権侵害
- 21 少子高齢化
- 22 貧富の格差(貧困問題)
- 23 都市への人口の集中
- 24 安全衛生問題
- 25 治安問題
- 26 公務員の腐敗

⑤技術動向関連

- 27 事業に影響するテクノロジーの変革

⑥法律・規制関連

- 28 環境関連法規制違反
- 29 知的財産関連法規制違反
- 30 労働関連法規制違反
- 31 会計・税務関連法規制違反
- 32 事業固有の業法・規制への違反
- 33 訴訟被害
- 34 貿易コンプライアンス違反(貿易規制・経済制裁含む)

⑦ガバナンス関連

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

⑧不正関連

- 38 金融犯罪
- 39 財務報告の虚偽記載
- 40 非財務報告の虚偽記載
- 41 カルテル談合等の組織不正
- 42 役員不正・贈収賄等
- 43 従業員不正・贈収賄等

⑨製品/サービスおよびオペレーション関連

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

⑩システム関連

- 50 サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい
- 51 サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン

⑪人材・労務関連

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

人材流出・人材不足に関するリスクが昨年に引き続き首位となり、続いて人件費高騰が順位を上げて2位、市場における価格競争は昨年に引き続き3位となっている

Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	アジア拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	27.9% (2)	30.8% (1)	35.1%
第2位	人件費高騰	14.5% (6)	19.4% (4)	26.9%
第3位	市場における価格競争	19.4% (4)	20.8% (3)	24.7%
第4位	原材料ならびに原油価格の高騰	26.8% (3)	28.5% (2)	15.9%
第5位	従業員の不正・贈収賄等	13.9% (7)	7.8% (12)	13.7%
第6位	為替変動	7.8% (11)	18.3% (5)	13.5%
第7位	事業に影響するテクノロジーの变革	11.0% (8)	9.7% (11)	13.1%
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	10.0% (9)	11.0% (9)	11.4%
第9位	グループガバナンスの不全	7.3% (13)	6.3% (16)	9.8%
第10位	サプライチェーン寸断	17.2% (5)	13.9% (6)	9.5%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「従業員の不正・贈収賄等」「事業に影響するテクノロジーの变革」「グループガバナンスの不全」は前年から比較し、ランキングが大きく上昇している。
- 「原材料ならびに原油価格の高騰」等もTOP3からは後退するものの継続的にランクインしている。
- 「サプライチェーン寸断」は昨年と比較し、順位が低下している

人材流失、人材獲得の困難による人材不足が全体における共通課題として認識されている

Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	アジア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足	35.1%	人材流失、人材獲得の困難による人材不足	32.5%	人材流失、人材獲得の困難による人材不足	36.4%	人材流失、人材獲得の困難による人材不足	31.3%
第2位	人件費高騰	26.9%	市場における価格競争	30.3%	市場における価格競争	26.5%	金融危機	31.3%
第3位	市場における価格競争	24.7%	人件費高騰	29.6%	人件費高騰	24.7%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	23.4%
第4位	原材料ならびに原油価格の高騰	15.9%	原材料ならびに原油価格の高騰	24.1%	為替変動	19.1%	人件費高騰	17.2%
第5位	従業員の不正・贈収賄等	13.7%	従業員の不正・贈収賄等	14.5%	サプライチェーン寸断	13.0%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	15.6%
第6位	為替変動	13.5%	事業に影響するテクノロジーの变革	14.3%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	13.0%	事業固有の業法・規制への違反	15.6%
第7位	事業に影響するテクノロジーの变革	13.1%	製品/サービスの品質チェック体制の不備	12.6%	原材料ならびに原油価格の高騰	12.3%	金融犯罪	15.6%
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	11.4%	為替変動	12.3%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	12.3%	事業に影響するテクノロジーの变革	14.1%
第9位	グループガバナンス不全	9.8%	サプライチェーン寸断	11.8%	従業員の不正・贈収賄等	11.7%	市場における価格競争	12.5%
第10位	サプライチェーン寸断	9.5%	グループガバナンス不全	8.9%	会計・税務関連法規制違反	11.1%	為替変動	12.5%

企業戦略の見直し、内部統制強化が引き続きの優先課題として認識されるとともに、新製品・サービス開発といったリスク対策も上位に浮上している

Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	アジア拠点が考えるリスク対策	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	企業戦略の見直し	32.1%(1)	26.8%(2)	31.3%
第2位	内部統制強化	26.1%(3)	23.1%(3)	26.9%
第3位	新商品・サービス開発	18.1%(5)	19.7%(4)	25.3%
第4位	コスト削減	28.9%(2)	27.9%(1)	23.7%
第5位	人材育成計画の見直し	16.5%(7)	19.2%(5)	21.0%
第6位	給与・処遇の見直し	13.5%(9)	17.1%(8)	19.5%
第7位	業務プロセスの標準化	17.2%(6)	17.5%(6)	18.9%
第8位	組織再編	13.8%(8)	10.6%(11)	14.6%
第9位	危機管理体制強化	19.0%(4)	17.2%(7)	12.9%
第10位	サイバーセキュリティ強化	4.5%(20)	13.5%(9)	12.5%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

全体では企業戦略の見直しが最も重要なリスク対策として認識されているが、製造業はコスト削減が最も重視されている

Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	アジア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	企業戦略の見直し	31.3%	コスト削減	32.8%	企業戦略の見直し	34.6%	企業戦略の見直し	39.1%
第2位	内部統制強化	26.9%	企業戦略の見直し	29.1%	新商品・サービス開発	26.5%	内部統制強化	29.7%
第3位	新商品・サービス開発	25.3%	新商品・サービス開発	26.1%	業務プロセスの標準化	23.5%	新商品・サービス開発	26.6%
第4位	コスト削減	23.7%	内部統制強化	25.6%	給与・処遇の見直し	21.6%	サイバーセキュリティ強化	23.4% (同率4位)
第5位	人材育成計画の見直し	21.0%	人材育成計画の見直し	19.2%	内部統制強化	21.0% (同率5位)	危機管理体制強化	
第6位	給与・処遇の見直し	19.5%	給与・処遇の見直し	18.5%	人材育成計画の見直し		人材育成計画の見直し	17.2% (同率6位)
第7位	業務プロセスの標準化	18.9%	業務プロセスの標準化	17.0%	組織再編	20.4%	給与・処遇の見直し	
第8位	組織再編	14.6%	工場の自動化	14.3%	コスト削減	15.4%	資金最適化	15.6% (同率8位)
第9位	危機管理体制強化	12.9%	製造工程/工場の柔軟性向上 (例：緊急時の他工場での代理製造)	11.8%	システムの見直し・導入	12.3% (同率9位)	システムの見直し・導入	
第10位	サイバーセキュリティ強化	12.5%	危機管理体制強化	11.6%	サイバーセキュリティ強化		業務プロセスの標準化	14.1%

昨年からTOP3の構成機能は変化せず、引き続き地域戦略立案、デジタル推進、新規事業開発の機能強化が推進されている

Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(アジア複数回答)

	現在不足し改善に取り組んでいる機能	2022年度	2023年度
第1位	地域戦略立案機能	37.2%(2)	40.5%
第2位	デジタル推進機能	39.0%(1)	37.5%
第3位	新規事業開発機能	28.3%(3)	36.9%
第4位	コンプライアンス推進機能	27.4%(4)	29.3%
第5位	セキュリティ推進機能	23.5%(5)	22.8%
第6位	内部監査機能	19.0%(7)	22.5%
第7位	統合リスク管理機能	21.3%(6)	21.2%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	15.0%(9)	16.4%
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等)	15.3%(8)	13.1%
第10位	その他	4.0%(10)	2.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

全業種において順位は異なるもののデジタル推進、地域戦略立案、新規事業開発が上位となっている

Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

順位	アジア全体		製造		卸・商社		金融	
	機能	割合	機能	割合	機能	割合	機能	割合
第1位	地域戦略立案機能	40.5%	地域戦略立案機能	38.7%	デジタル推進機能	49.4%	デジタル推進機能	39.1%
第2位	デジタル推進機能	37.5%	デジタル推進機能	35.2%	地域戦略立案機能	48.1%	新規事業開発機能	39.1%
第3位	新規事業開発機能	36.9%	新規事業開発機能	34.7%	新規事業開発機能	47.5%	地域戦略立案機能	32.8%
第4位	コンプライアンス推進機能	29.3%	コンプライアンス推進機能	29.8%	コンプライアンス推進機能	27.2%	セキュリティ推進機能	31.3%
第5位	セキュリティ推進機能	22.8%	内部監査機能	22.9%	セキュリティ推進機能	25.3%	コンプライアンス推進機能	29.7%
第6位	内部監査機能	22.5%	統合リスク管理機能	20.7%	統合リスク管理機能	19.8%	統合リスク管理機能	26.6%
第7位	統合リスク管理機能	21.2%	セキュリティ推進機能	19.5%	内部監査機能	17.3%	内部監査機能	17.2%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	16.4%	ESG, サステナビリティ推進機能	17.5%	ESG, サステナビリティ推進機能	16.0%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	17.2%
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等)	13.1%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	12.8%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	13.6%	ESG, サステナビリティ推進 機能	14.1%
第10位	その他	2.0%	その他	2.5%	その他	1.2%	その他	1.6%

デジタル推進、地域戦略立案機能は共通課題であり、マネジメントは新規事業開発機能を求める一方、スタッフはコンプライアンス機能に課題感を持っている

Q3.3 現在不足し改善に取り組んでいる機能の職層別比較

経営者・役員が考える必要機能			正社員（管理職）、正社員（非管理職）、その他が考える必要機能	
地域戦略立案機能	43.0%	第1位	地域戦略立案機能	38.4%
新規事業開発機能	42.4%	第2位	デジタル推進機能	36.2%
デジタル推進機能	39.0%	第3位	コンプライアンス推進機能	33.6%
コンプライアンス推進機能	24.1%	第4位	新規事業開発機能	32.3%
内部監査機能	22.3%	第5位	セキュリティ推進機能	25.3%
セキュリティ推進機能	19.6%	第6位	統合リスク管理機能	24.0%
統合リスク管理機能	17.8%	第7位	内部監査機能	22.7%
ESG, サステナビリティ推進機能	15.6%	第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	17.0%
サードパーティーリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	13.3%	第9位	サードパーティーリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	12.9%
その他	1.9%	第10位	その他	2.2%

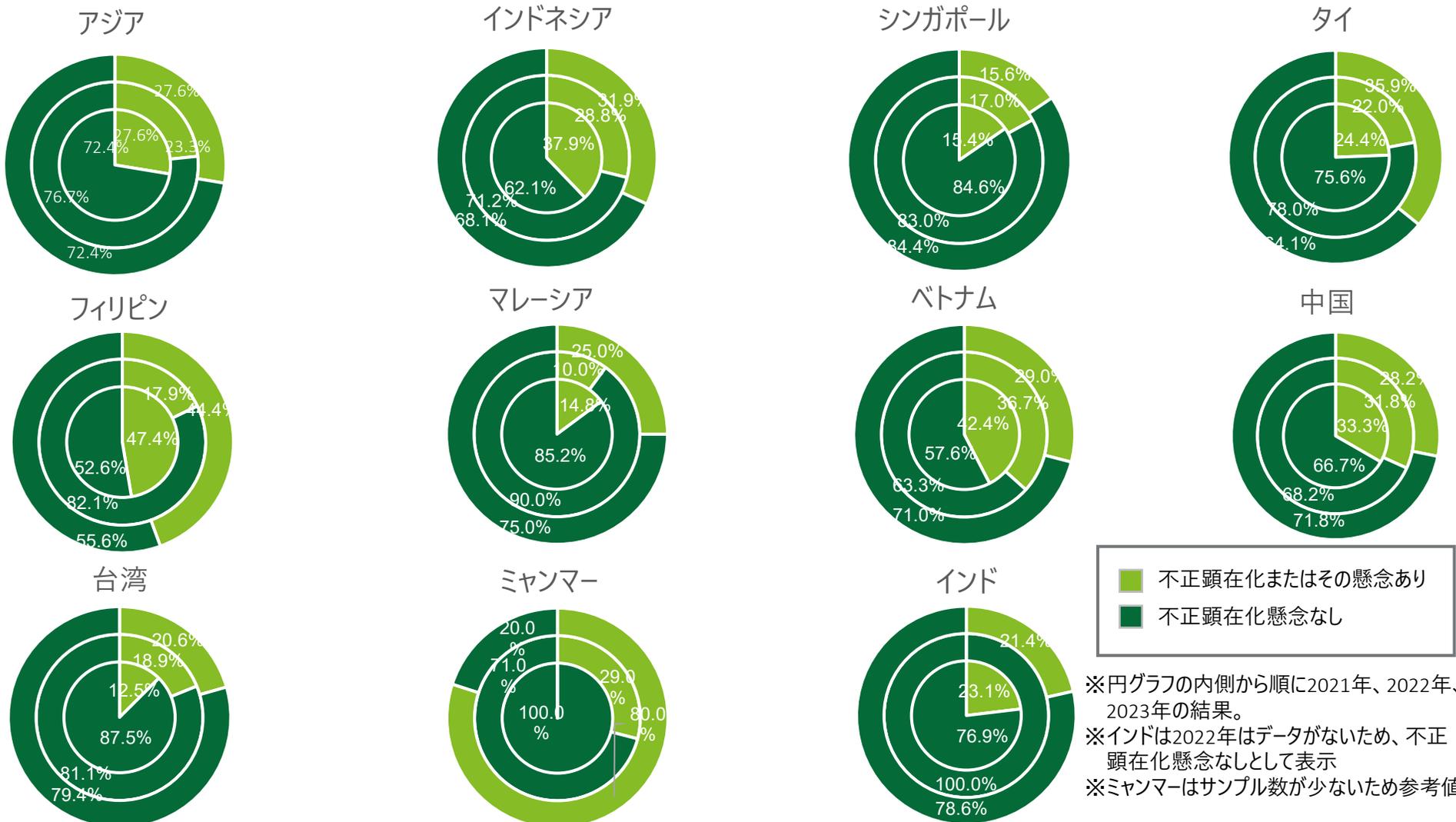
【第2部】

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. 不正に関与した犯行者の職位

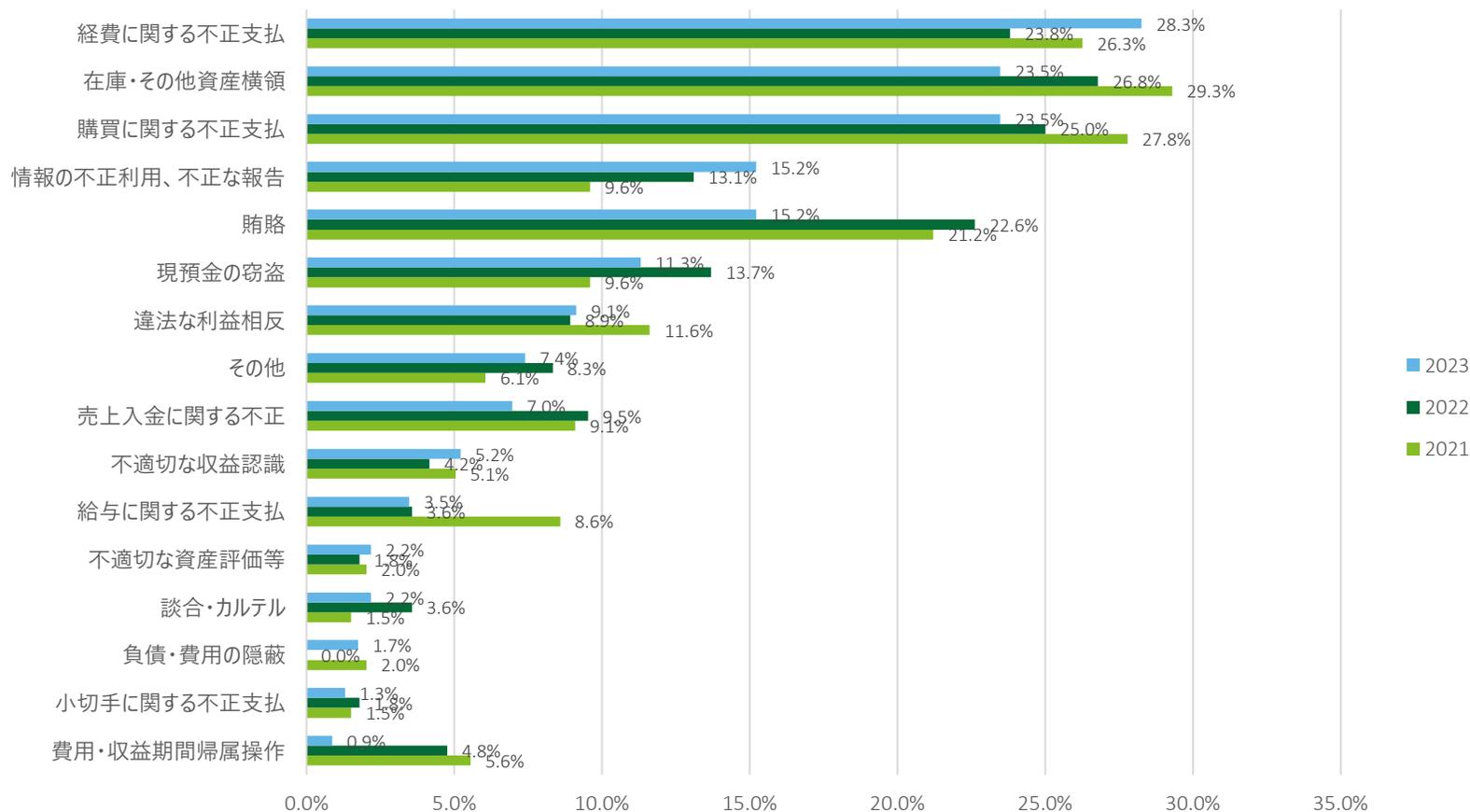
前年から不正顕在化またはその懸念は増加しているとしていると回答した国・地域が多く、特にタイ、フィリピン、マレーシアにおいてはその割合が大きく増加している

Q1 過去三年間の不正顕在化またはその懸念の有無



昨年に比べ増加している経費に関する不正支払については、減少傾向から反転し傾向が変わったこともあり、今後の動向を注視する必要がある

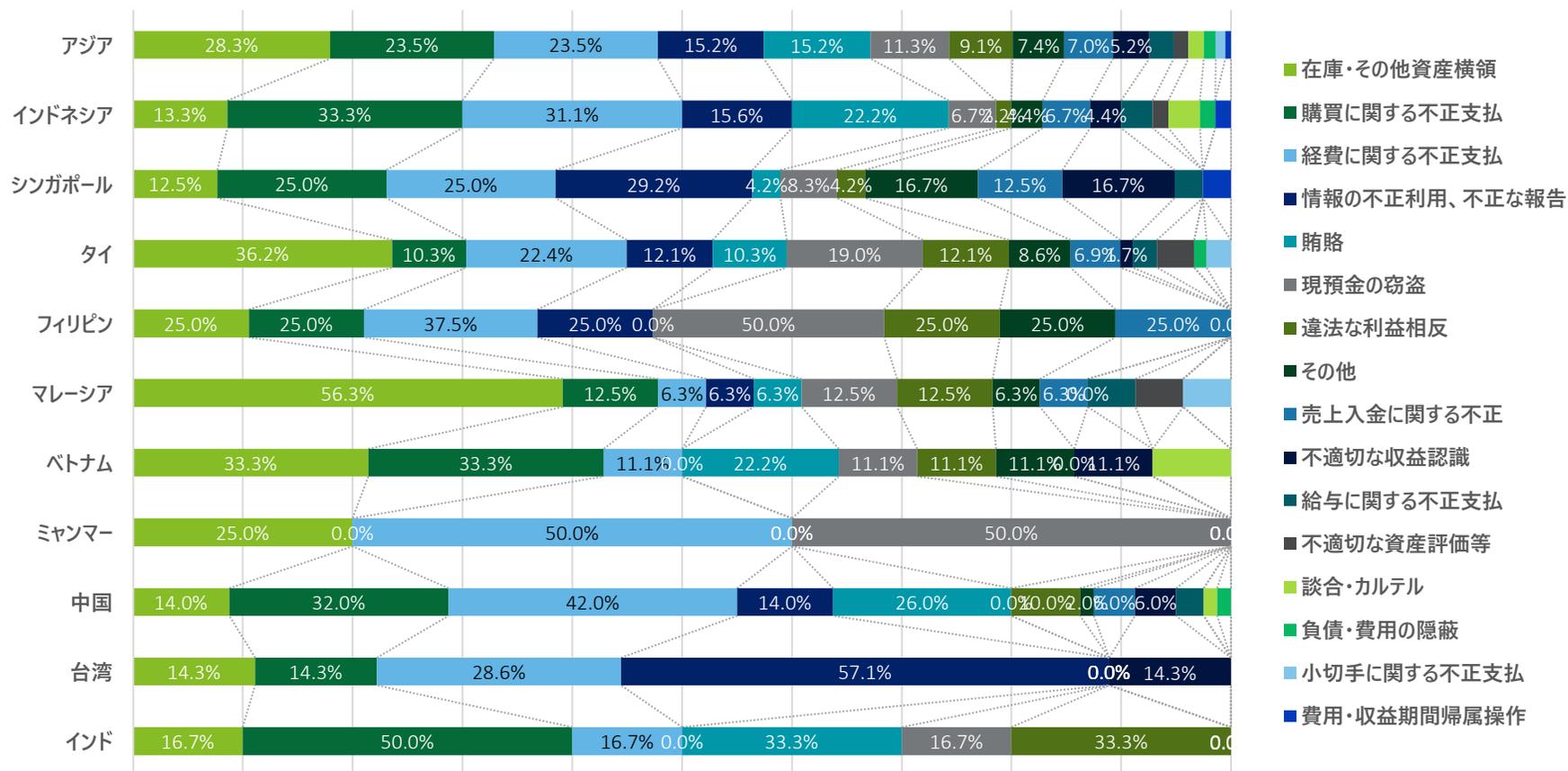
Q2.1 不正の種類 (アジア/前年比較 複数回答)



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、在庫・その他資産横領、購買・経費に関する不正支払いの不正が多く見受けられる

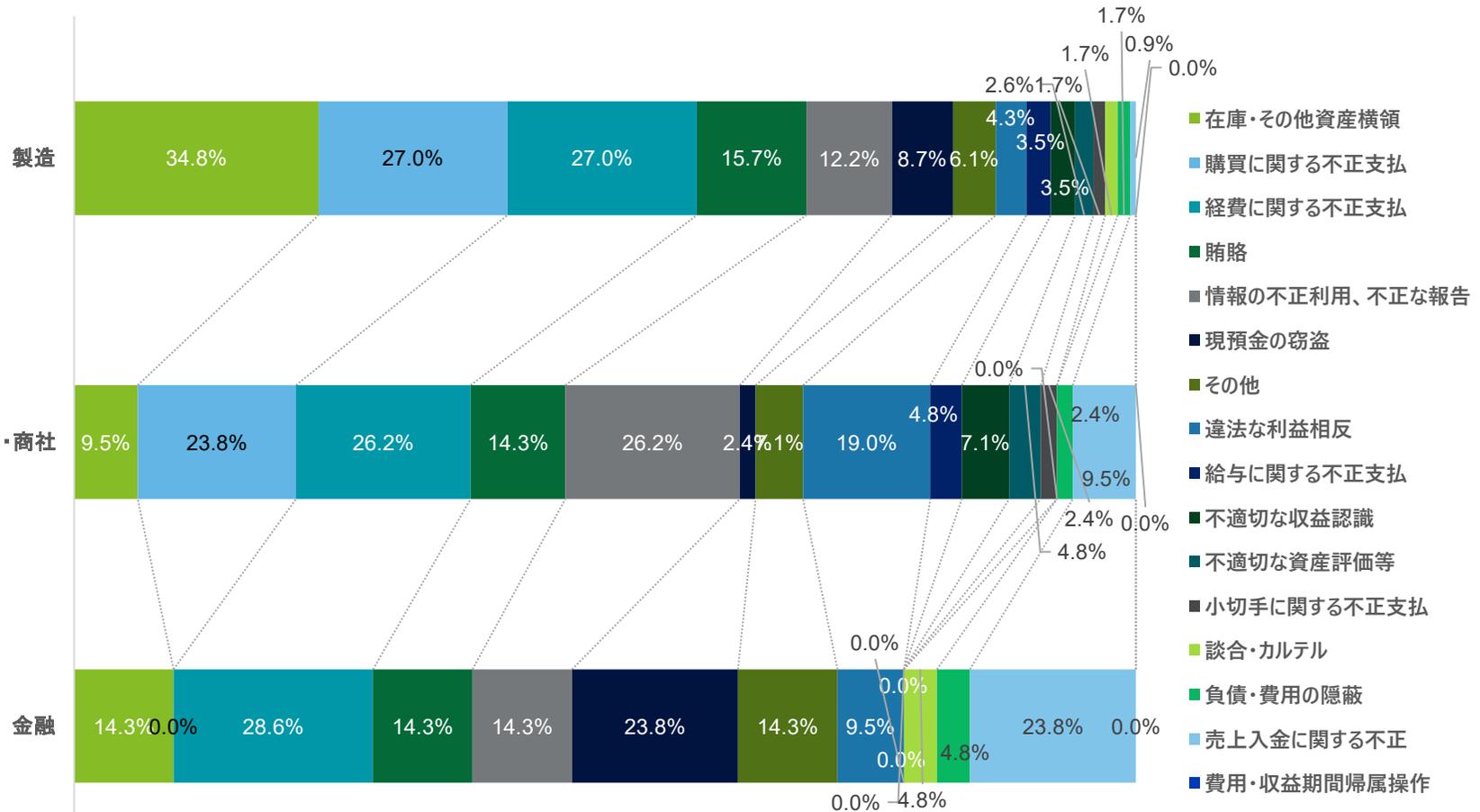
Q2.2 国・地域別の顕在化不正 (複数回答)



注)リスクの順番はアジアでの順位に則している
ミャンマーはサンプル数が少ないため参考値

製造業では在庫・その他資産横領、卸・商社、金融は経費に関する不正支払が首位である

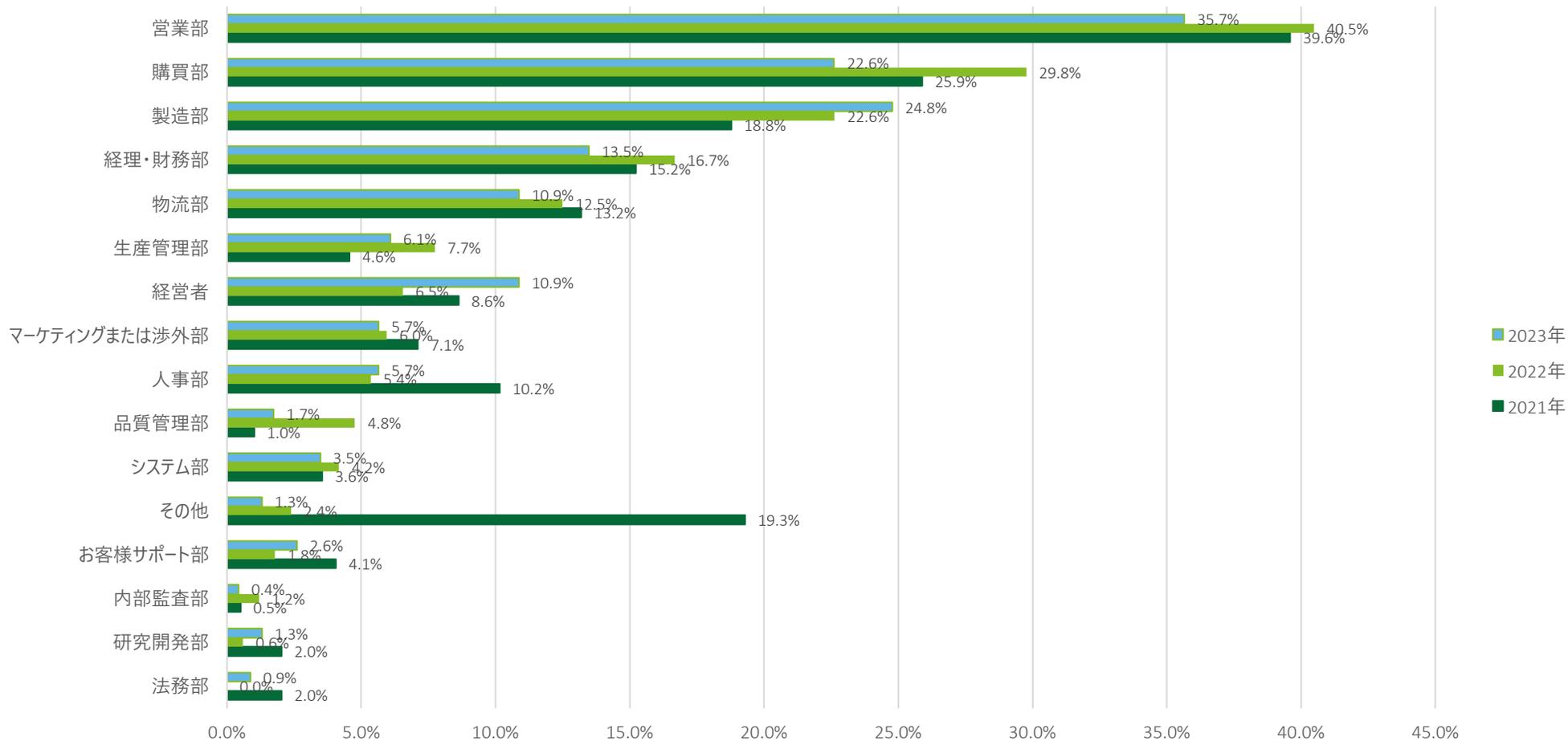
Q2.3 業種別(製造/卸・商社/金融)の顕在化不正(複数回答)



注)リスクの順番は製造業での順位に則している

前年度首位であった営業部が引き続き首位であり、営業部での不正リスクの高さと不正を防止・発見する統制の必要性が示唆、また製造における不正伸長も注視が必要

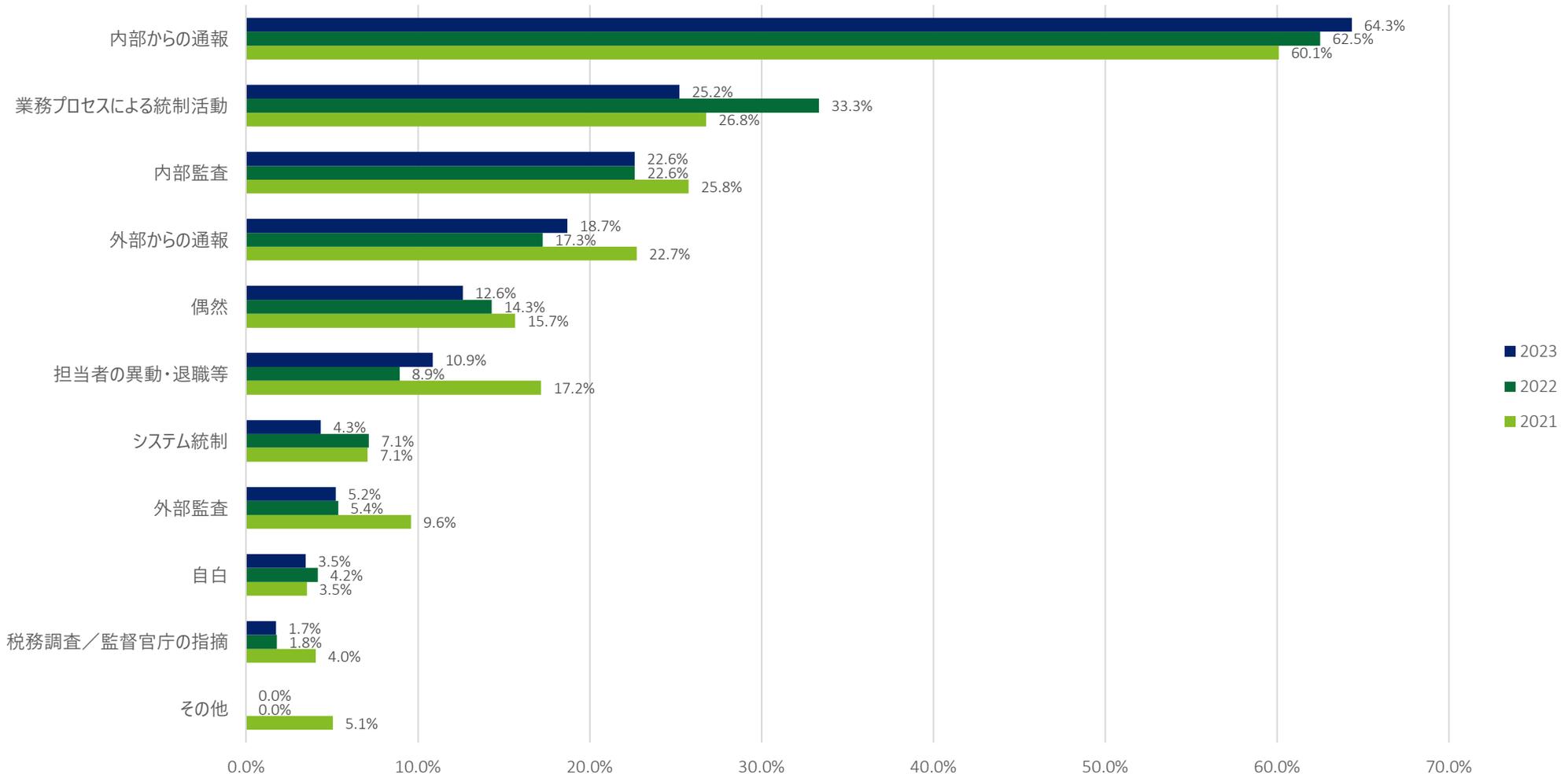
Q3.1 不正が発覚した部署 (アジア 複数回答)



注)複数回答可であるため合計が100%とならない

内部からの通報による不正の発覚が昨年に引き続き上位であり、業務プロセスによる統制活動も引き続き上位となり、偶然の割合は減少している

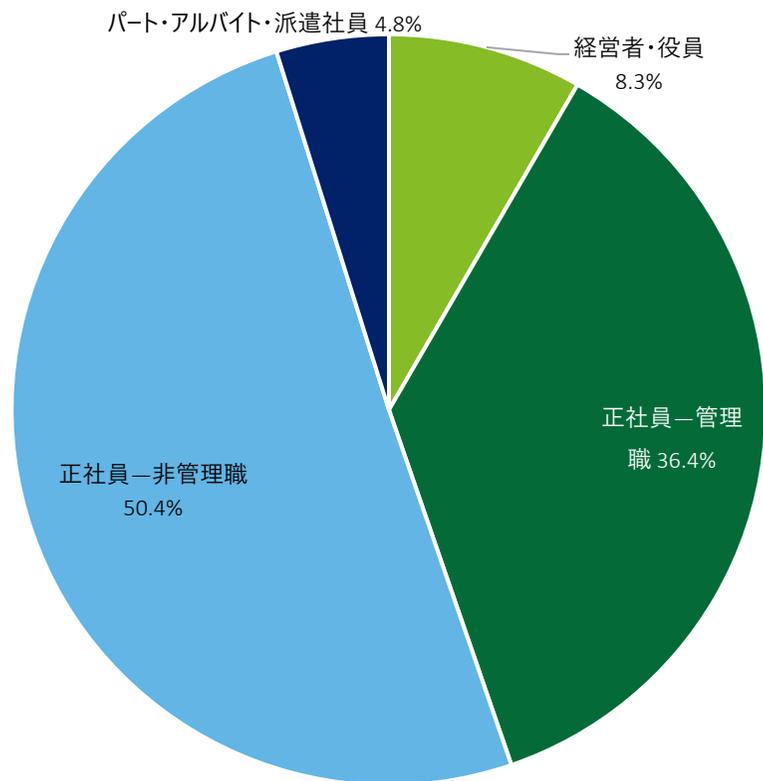
Q4 不正の発覚経緯 (アジア 複数回答)



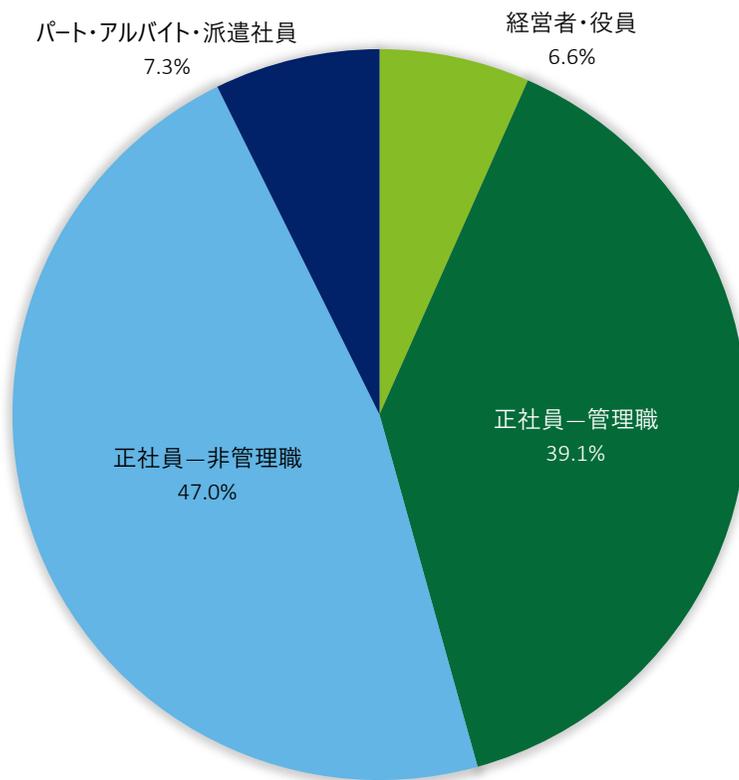
注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

管理職以上の不正の関与が半数近くを占め、非管理職のみならず、経営者・役員および管理職への統制状況も留意する必要がある

不正に関与した犯行者の職位 (2022年度)



不正に関与した犯行者の職位 (2023年度)



注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

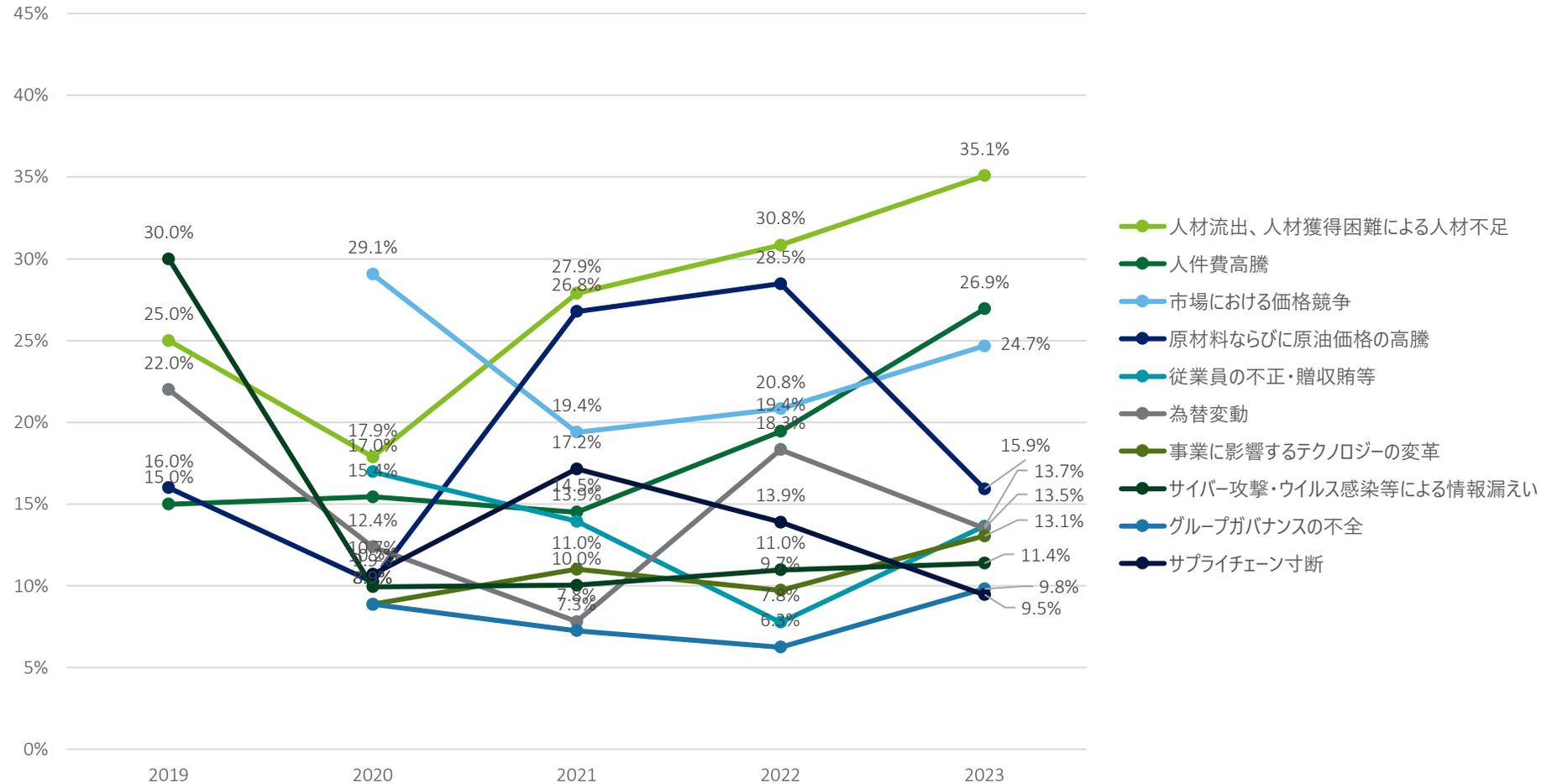
【Appendix 1】

各国・地域におけるリスクマネジメント

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
3. 今後1年程度を見越して必要なリスク対策
4. 現在不足し改善に取り組んでいる機能

人材関連のリスクが上位となる一方、原材料・原油価格の高騰、為替変動といったリスクが昨年から比較し低下している

優先して着手が必要な上位3リスク (アジア, 2023年TOP10推移)



注)上位3リスク選択のため年の合計が100%とならない

人材流出・人材不足および市場における価格競争は昨年に続き上位となり、人件費高騰が3位に浮上している

タイ：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	タイ拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	26.9%(3)	31.5%(2)	33.7%
第2位	市場における価格競争	22.5%(4)	25.0%(3)	28.3%
第3位	人件費高騰	10.6%(8)	20.2%(4)	25.9%
第4位	原材料ならびに原油価格の高騰	30.6%(2)	42.9%(1)	22.3%
第5位	事業に影響するテクノロジーの変革	15.0%(7)	13.7%(7)	16.9%
第6位	従業員の不正・贈収賄等	10.6%(8)	4.8%(17)	14.5%
第7位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	6.3%(16)	8.9%(10)	13.9%
第8位	為替変動	8.8%(10)	19.0%(5)	13.3%
第9位	サプライチェーン寸断	15.6%(5)	16.7%(6)	12.7%
第10位	製品/サービスの品質チェック体制の不備	15.6%(5)	10.7%(8)	10.2%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」、「市場における価格競争」が前年に続き上位にランクインしている。
- 「従業員の不正・贈収賄等」、「サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい」に対する関心は前年から比較し、ランキングが上昇している。
- 「原材料ならびに原油価格の高騰」も首位からは順位を下げるものの継続的に上位にランクインしている。

人材流出・人材不足に関するリスクが昨年に続き首位、人件費高騰やグループガバナンスの不全リスク等が上位に浮上

シンガポール：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	シンガポール拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	30.8%(1)	44.3%(1)	41.7%
第2位	人件費高騰	11.5%(8)	15.1%(6)	33.3%
第3位	グループガバナンスの不全	19.2%(5)	17.0%(5)	20.8%
第4位	市場における価格競争	22.1%(4)	19.8%(3)	18.1%
第5位	事業に影響するテクノロジーの変革	15.4%(7)	13.2%(7)	15.3%
第6位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	25.0%(3)	18.9%(4)	15.3%
第7位	原材料ならびに原油価格の高騰	17.3%(6)	20.8%(2)	14.6%
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	8.7%(11)	5.7%(18)	11.1%
第9位	経営の機能不全	3.8%(23)	7.5%(14)	9.7% (同率9位)
	為替変動	8.7%(11)	11.3%(8)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」昨年に続き首位。
- 「人件費高騰」、「サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい」「経営の機能不全」に対する関心は前年から比較し、ランキングが4位以上上昇している。
- 「市場における価格競争」「原材料ならびに原油価格の高騰」等もTOP3からは劣後するものの継続的にランクインしている。

人材流出、人材獲得困難による人材不足が昨年度から順位をあげて首位、次いで従業員の不正・贈収賄リスクも順位をあげ、人件費高騰リスクは引き続き上位

インドネシア：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	インドネシア拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	12.6%(7)	15.4%(4)	31.0%
第2位	従業員の不正・贈収賄等	16.5%(5)	14.4%(5)	23.2%
第3位	人件費高騰	21.4%(3)	18.3%(3)	22.5%
第4位	為替変動	8.7%(12)	19.2%(2)	19.7%
第5位	市場における価格競争	17.5%(4)	14.4%(5)	17.6% (同率5位)
	グループガバナンスの不全	1.9%(33)	5.8%(17)	
第7位	会計・税務関連法規制違反	15.5%(6)	8.7%(13)	16.9%
第8位	原材料ならびに原油価格の高騰	29.1%(1)	26.0%(1)	13.4%
第9位	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	7.8%(13)	11.5%(7)	12.0%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」が昨年から順位を上げて首位。
- 「グループガバナンスの不全」「会計・税務関連法規制違反」は昨年からランキングが大きく上昇している。
- 「原材料ならびに原油価格の高騰」は昨年度首位から8位にランクが下降している。

人材流出・人材不足に関するリスクが昨年に続いて首位、市場における価格競争が2位に浮上、人件費高騰リスクは引き続き3位となっている

マレーシア：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	マレーシア拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	50.0%(1)	48.6%(1)	46.8%
第2位	市場における価格競争	16.7%(5)	25.7%(4)	29.1%
第3位	人件費高騰	14.8%(6)	27.1%(3)	26.6%
第4位	為替変動	9.3%(8)	20.0%(5)	25.3%
第5位	事業に影響するテクノロジーの変革	9.3%(8)	5.7%(15)	20.3% (同率5位)
	原材料ならびに原油価格の高騰	40.7%(2)	31.4%(2)	
第7位	サプライチェーン寸断	37.0%(3)	15.7%(6)	13.9%
第8位	製品/サービスの品質チェック体制の不備	13.0%(7)	8.6%(10)	12.7%
第9位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	1.9%(21)	7.1%(11)	10.1%
第10位	従業員の不正・贈収賄等	5.6%(12)	5.7%(15)	7.6%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」、「人件費高騰」等、人材関連が継続的に上位にランクインしている。
- 「事業に影響するテクノロジーの変革」に対する関心はランキングが大きく上昇している。
- 「原材料ならびに原油価格の高騰」のランクは2位から5位に下降している。

人件費高騰に関するリスクが昨年から順位を上げて首位、次いで人材流出・人材不足に関するリスクとなり、従業員の不正・贈収賄等に関するリスクは上位に浮上

ベトナム：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

	ベトナム拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人件費高騰	19.7%(6)	23.3%(4)	34.4%
第2位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	31.8%(2)	36.7%(1)	31.3%
第3位	従業員の不正・贈収賄等	27.3%(4)	20.0%(5)	28.1%
第4位	市場における価格競争	19.7%(6)	13.3%(7)	21.9%
第5位	会計・税務関連法規制違反	10.6%(8)	6.7%(11)	18.8% (同率5位)
	製品/サービスの品質チェック体制の不備	6.1%(12)	6.7%(11)	
第7位	原材料ならびに原油価格の高騰	28.8%(3)	30.0%(2)	15.6%
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	9.1%(9)	3.3%(20)	12.5%
第9位	公務員の腐敗	1.5%(22)	6.7%(11)	9.4% (同率9位)
	経営の機能不全	1.5%(22)	3.3%(20)	
	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	1.5%(22)	3.3%(20)	
	グループガバナンスの不全	1.5%(22)	6.7%(11)	

- 「人件費高騰」「人材流出・人材不足」等、人材に関するリスクが上位にランクインしている。
- 「サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい」「経営の機能不全」「サイバー攻撃・ウイルス感染などによる大規模システムダウン」に対する関心は前年から比較し、ランキングが急激に上昇している。
- 「原材料ならびに原油価格の高騰」等もTOP3からは劣後するものの継続的にランクインしている。

人材流出・人材不足、原材料・原油価格高騰に関するリスクが昨年8位から急激に上位に浮上、人件費高騰、市場における価格競争は引き続き上位にランクイン

フィリピン：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	フィリピン拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	34.2%(2)	14.3%(8)	42.1%
第2位	人件費高騰	5.3%(14)	21.4%(2)	31.6%
第3位	原材料ならびに原油価格の高騰	15.8%(8)	14.3%(8)	21.1% (同率3位)
	市場における価格競争	2.6%(18)	17.9%(4)	
第5位	製品/サービスの品質チェック体制の不備	5.3%(14)	7.1%(14)	15.8% (同率5位)
	労使問題	7.9%(10)	3.6%(19)	
	財政難	0.0%(-)	3.6%(19)	
	顧客対応の不備	2.6%(18)	0.0%(-)	
	業務運用ミスによる多額損失発生	0.0%(-)	3.6%(19)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出・人材不足」、「原材料・原油価格の高騰」、「製品/サービスの品質チェック体制の不備」、「労使問題」「財政難」「顧客対応の不備」「業務運用ミスによる多額損失発生」に対する関心は前年から比較し、ランキングが大きく上昇している。
- 「人件費高騰」「市場における価格競争」は昨年に引き続き上位にランクイン

市場における価格競争は昨年に引き続き首位、人件費高騰や人材流出・人材不足に関するリスクも継続して上位となっている

中国：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	中国拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	市場における価格競争	17.9%(7)	27.9%(1)	38.1%
第2位	人件費高騰	18.7%(6)	27.9%(1)	29.4%
第3位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	24.4%(3)	27.1%(3)	25.6%
第4位	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	13.0%(9)	21.7%(6)	19.4%
第5位	米中貿易摩擦の激化	19.5%(5)	10.1%(9)	18.8%
第6位	原材料ならびに原油価格の高騰	29.3%(2)	23.3%(5)	13.8%
第7位	従業員の不正・贈収賄等	20.3%(4)	9.3%(11)	12.5%
第8位	事業に影響するテクノロジーの変革	10.6%(11)	9.3%(11)	11.9%
第9位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	8.1%(13)	10.1%(9)	11.3%
第10位	経営の機能不全	0.8%(33)	3.9%(20)	10.0%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「市場における価格競争」「人件費高騰」「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」が継続的に上位にランクインしている。
- 「米中貿易摩擦の激化」「従業員の不正・贈収賄等」「事業に影響するテクノロジーの変革」「経営の機能不全」に対する関心は前年から比較し、ランキングが上昇している。

政治情勢、人材流出・人材不足に関して、継続的にリスク認識がなされるとともに、サイバー攻撃による情報漏えいリスク等幅広く多様なリスクが認識される

台湾：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	台湾拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	37.5%(1)	37.7%(2)	45.7%
第2位	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	20.8%(2)	56.6%(1)	42.9%
第3位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	10.4%(9)	17.0%(5)	20.0%
第4位	市場における価格競争	18.8%(3)	13.2%(6)	17.1% (同率4位)
	事業に影響するテクノロジーの変革	14.6%(7)	13.2%(6)	
第6位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	6.3%(18)	7.5%(11)	14.3% (同率6位)
	経営の機能不全	2.1%(26)	0.0%(-)	
第8位	為替変動	8.3%(13)	22.6%(3)	11.4% (同率8位)
	人件費高騰	8.3%(13)	5.7%(13)	
第10位	米中貿易摩擦の激化	18.8%(3)	11.3%(8)	8.6%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

- 「人材流出、人材獲得の困難による人材不足」「中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢」が継続的に上位にランクインしている。
- 「サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン」「人件費高騰」「経営の機能不全」に対する関心は前年から比較し、ランキングが上昇している。
- 「為替変動」はTOP3からは劣後するものの継続的にランクインしている。

(参考) 政治情勢、為替変動、治安問題が継続的にリスク認識がなされるとともに、本年では人材流出・人材不足といった人材に関連すると思われるリスクが強く認識されている

ミャンマー：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

	ミャンマー拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	75.0%(1)	71.0%(1)	60.0% (同率1位)
	治安問題	62.5%(2)	22.6%(4)	
第3位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	0.0%()	6.5%(8)	40.0% (同率3位)
	為替変動	12.5%(6)	48.4%(2)	
第5位	サプライチェーン寸断	0.0%(-)	6.5%(8)	20.0% (同率5位)
	財政難	0.0%(-)	12.9%(6)	
	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	0.0%(-)	0.0%(-)	
	事業に影響するテクノロジーの変革	0.0%(-)	0.0%(-)	
	経営の機能不全	12.5%(6)	3.2%(14)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す
サンプル数が少ないため参考値

- 「東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢」に対する関心は、3年連続して首位となっている。
- 「治安問題」は昨年4位から順位を上げて首位となっている。
- 「サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン」「事業に影響するテクノロジーの変革」「経営の機能不全」等は昨年から大きく順位を上げている。

会計・税務関連法規制違反に関するリスクが最も強く認識されており首位、次いで人件費高騰、人材流出・人材不足に関するリスクも高く認識されている

インド：Q1.1 優先して着手が必要なリスク(上位3項目回答)

※インドの2022年度のデータはなし
※括弧内は各年度時集計の順位を示す

	インド拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	会計・税務関連法規制違反	7.7%(10)	-	42.9%
第2位	人件費高騰	23.1%(3)	-	32.1% (同率2位)
	人材流出、人材獲得困難による人材不足	23.1%(3)	-	
第4位	従業員の不正・贈収賄等	-	-	14.3% (同率4位)
	事業に影響するテクノロジーの变革	-	-	
第6位	安全衛生問題	-	-	10.7% (同率6位)
	事業固有の業法・規制への違反	7.7%(10)	-	
	業務運用ミスによる多額損失発生	-	-	
	金融危機	-	-	
	原材料ならびに原油価格の高騰	38.5%(2)	-	
	市場における価格競争	61.5%(1)	-	

- 「会計・税務関連法規制違反」「人件費高騰」「人材流出・人材不足」に関するリスクが高く認識されている。
- 「従業員の不正・贈収賄等」や「事業に影響するテクノロジーの变革」に関するリスクについても上位に位置している。
- 一方で「原材料・原油価格の高騰」「市場における価格競争」は順位が大幅に低下。

各業種で認識しているリスクに分散はあるが、全体的に人材流出・人材不足、市場における価格競争、人件費高騰に関するリスクへの認識が強い

タイ：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	タイ全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	33.7%	市場における価格競争	29.4%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	41.4%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	57.1%
第2位	市場における価格競争	28.3%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	28.4%	市場における価格競争	37.9%	金融危機	42.9%
第3位	人件費高騰	25.9%	原材料ならびに原油価格の高騰	26.5%	人件費高騰	31.0%	金融犯罪	
第4位	原材料ならびに原油価格の高騰	22.3%	人件費高騰	25.5%	為替変動	20.7%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	28.6% (同率3位)
第5位	事業に影響するテクノロジーの变革	16.9%	事業に影響するテクノロジーの变革	18.6%	従業員の不正・贈収賄等	17.2% (同率5位)	業務運用ミスによる多額損失発生	
第6位	従業員の不正・贈収賄等	14.5%	サプライチェーン寸断	17.6%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい		サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	14.3% (同率7位)
第7位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	13.9%	製品/サービスの品質チェック体制の不備	15.7%	事業に影響するテクノロジーの变革	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢		
第8位	為替変動	13.3%	従業員の不正・贈収賄等	12.7% (同率8位)	原材料ならびに原油価格の高騰	原材料ならびに原油価格の高騰	経営の機能不全	
第9位	サプライチェーン寸断	12.7%	為替変動		顧客対応の不備	人件費高騰		
第10位	製品/サービスの品質チェック体制の不備	10.2%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	11.8%	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	10.3% (同率10位)	従業員の不正・贈収賄等	
							事業に影響するテクノロジーの变革	

全業種で人材流出・人材不足についてのリスク認識が強い一方で、金融セクターでは金融危機のリスクを強く認識している

シンガポール：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	シンガポール全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	41.7%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	51.9%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	40.0%	金融危機	50.0%
第2位	人件費高騰	33.3%	人件費高騰	40.7%	人件費高騰	32.5%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	31.3%
第3位	グループガバナンスの不全	20.8%	原材料ならびに原油価格の高騰	33.3%	市場における価格競争	27.5%	金融犯罪	25.0% (同率3位)
第4位	市場における価格競争	18.1%	グループガバナンスの不全	18.5% (同率4位)	グループガバナンスの不全	22.5%	為替変動	20.0% (同率4位)
第5位	事業に影響するテクノロジーの変革	15.3% (同率5位)	事業に影響するテクノロジーの変革		原材料ならびに原油価格の高騰	17.5%	市場における価格競争	
第6位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい		市場における価格競争	14.8% (同率6位)	サプライチェーン寸断	12.5% (同率6位)	人件費高騰	
第7位	原材料ならびに原油価格の高騰	14.6%	サプライチェーン寸断		事業に影響するテクノロジーの変革		事業に影響するテクノロジーの変革	
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	11.1%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	11.1%	経営の機能不全	経営の機能不全	事業固有の業法・規制への違反	16.0% (同率8位)
第9位	経営の機能不全	9.7% (同率9位)	設備事故	7.4% (同率9位)	為替変動	為替変動	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	
第10位	為替変動		東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢				中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	
			朝鮮半島情勢					
			経営の機能不全					
			サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン					

製造、卸・商社セクターではリスク認識に共通した点が確認できるが、金融セクターについてはリスクの認識に差があり、朝鮮半島情勢リスクが最も関心が強い

インドネシア：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	インドネシア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	31.0%	人件費高騰	27.9% (同率1位)	為替変動	41.2%	朝鮮半島情勢	41.7%
第2位	従業員の不正・贈収賄等	23.2%	人材流出、人材獲得困難による人材不足		会計・税務関連法規制違反	17.6% (同率2位)	人材流出、人材獲得困難による人材不足	33.3% (同率2位)
第3位	人件費高騰	22.5%	市場における価格競争	従業員の不正・贈収賄等	従業員の不正・贈収賄等			
第4位	為替変動	19.7%	従業員の不正・贈収賄等	26.5% (同率3位)	人材流出、人材獲得困難による人材不足	17.6% (同率2位)	人件費高騰	25.0% (同率4位)
第5位	市場における価格競争	17.6% (同率5位)	原材料ならびに原油価格の高騰		20.6%		グループガバナンスの不全	
第6位	グループガバナンスの不全		グループガバナンスの不全	19.1%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢		
第7位	会計・税務関連法規制違反	16.9%	会計・税務関連法規制違反	17.6% (同率7位)	労使問題	11.8% (同率7位)	グループガバナンスの不全	
第8位	原材料ならびに原油価格の高騰	13.4%	為替変動		中東・中央アジアにおけるテロ・政治情勢 東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢		中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	
第9位	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	12.0%	製品/サービスの品質チェック体制の不備	11.8%	サプライチェーン寸断 市場における価格競争	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	16.7% (同率7位)	
第10位	労使問題 サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	9.2% (同率10位)	労使問題 サプライチェーン寸断	10.3% (同率10位)	原材料ならびに原油価格の高騰 アフリカにおけるテロ、政治情勢	経営の機能不全 会計・税務関連法規制違反		

全業種において、人材流出・人材不足のリスクを強く認識し、特に金融業ではその傾向が顕著である

マレーシア：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	マレーシア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	46.8%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	36.0%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	76.9%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	100.0%
第2位	市場における価格競争	29.1%	人件費高騰	32.0%	為替変動	38.5%	人件費高騰	50.0% (同率2位)
第3位	人件費高騰	26.6%	市場における価格競争	30.0%	市場における価格競争	23.1%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	
第4位	為替変動	25.3%	原材料ならびに原油価格の高騰	28.0%	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	15.4% (同率4位)	買収後の事業統合不全	
第5位	事業に影響するテクノロジーの 変革	20.3%	為替変動	24.0%	サプライチェーン寸断		為替変動	
第6位	原材料ならびに原油価格の高騰	20.3%	事業に影響するテクノロジーの 変革	22.0%	業務運用ミスによる多額損失発生		※以降データなし	
第7位	サプライチェーン寸断	13.9%	製品/サービスの品質チェック体制の不備	18.0%	金融危機			
第8位	製品/サービスの品質チェック体制の不備	12.7%	サプライチェーン寸断	16.0% (同率8位)	従業員の不正・贈収賄等			
第9位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	10.1%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン		設備事故			
第10位	従業員の不正・贈収賄等	7.6%						

各業種で認識しているリスクに分散はあるが、全体的に人件費高騰、人材流出・人材不足、従業員の不正・贈収賄等に関するリスクへの認識が強い

ベトナム：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

ベトナム全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人件費高騰	34.4%	人件費高騰	43.5%	会計・税務関連法規制違反	60.0% (同率1位)	事業固有の業法・規制への違反
第2位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	31.3%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	34.8%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン		従業員の不正・贈収賄等
第3位	従業員の不正・贈収賄等	28.1%	従業員の不正・贈収賄等	30.4%	米中貿易摩擦の激化	20.0% (同率3位)	金融危機
第4位	市場における価格競争	21.9%	製品/サービスの品質チェック体制の不備	26.1%	市場における価格競争		※以降データなし
第5位	会計・税務関連法規制違反	18.8% (同率5位)	原材料ならびに原油価格の高騰	21.7% (同率5位)	人材流出、人材獲得困難による人材不足		
第6位	製品/サービスの品質チェック体制の不備		市場における価格競争		貿易コンプライアンス違反（貿易規制・経済制裁含む）		
第7位	原材料ならびに原油価格の高騰	15.6%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	17.4%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢		
第8位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	12.5%	会計・税務関連法規制違反	13.0%	人件費高騰		
第9位	公務員の腐敗	9.4% (同率9位)	公務員の腐敗	8.7% (同率9位)	グループガバナンスの不全		
	経営の機能不全		サプライチェーン寸断		経営の機能不全		
	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン		為替変動		従業員の不正・贈収賄等		
	グループガバナンスの不全		グループガバナンスの不全				

各業種で認識しているリスクに分散があり、各業界において認識するリスクが異なっている点は今後とも注視が必要

フィリピン：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

フィリピン全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	42.1%	人件費高騰	50.0% (同率1位)	従業員の不正・贈収賄等	40.0% (同率1位)	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい
第2位	人件費高騰	31.6%	人材流出、人材獲得困難による人材不足		人材流出、人材獲得困難による人材不足		貿易コンプライアンス違反（貿易規制・経済制裁含む）
第3位	原材料ならびに原油価格の高騰	21.1% (同率3位)	製品/サービスの品質チェック体制の不備	33.3% (同率3位)	財政難	20.0% (同率4位)	財政難
第4位	市場における価格競争		原材料ならびに原油価格の高騰		異常気象（洪水・暴風など）、大規模な自然災害（地震・津波・火山爆発・地磁気嵐）		事業に影響するテクノロジーの変革
第5位	製品/サービスの品質チェック体制の不備		市場における価格競争		労使問題		金融犯罪
第6位	労使問題	15.8% (同率5位)	サプライチェーン寸断	為替変動	市場における価格競争		
第7位	財政難		業務運用ミスによる多額損失発生	金融危機			
第8位	顧客対応の不備	16.7% (同率7位)	事業固有の業法・規制への違反	原材料ならびに原油価格の高騰	人材流出、人材獲得困難による人材不足		
第9位	業務運用ミスによる多額損失発生		顧客対応の不備	人件費高騰	労使問題		
第10位	従業員の不正・贈収賄等（他5件同率回答あり）	10.5%	労使問題	市場における価格競争	業務運用ミスによる多額損失発生		
				顧客対応の不備			
				サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	※以降データなし		

製造、卸・商社セクターにおいては市場における価格競争、人件費高騰に関するリスクが高く認識されているが、金融は金融危機に関するリスクが高く認識されている

中国：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	中国全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	市場における価格競争	38.1%	市場における価格競争	45.3%	人件費高騰	35.5%	金融危機	66.7%
第2位	人件費高騰	29.4%	人件費高騰	30.5%	市場における価格競争	29.0%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	50.0% (同率2位)
第3位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	25.6%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	29.5%	米中貿易摩擦の激化	22.6%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	
第4位	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	19.4%	原材料ならびに原油価格の高騰	21.1%	経営の機能不全	19.4% (同率4位)	経営の機能不全	33.3% (同率4位)
第5位	米中貿易摩擦の激化	18.8%	米中貿易摩擦の激化	18.9%	人材流出、人材獲得困難による人材不足		市場における価格競争	
第6位	原材料ならびに原油価格の高騰	13.8%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	14.7%	サプライチェーン寸断	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン		
第7位	従業員の不正・贈収賄等	12.5%	従業員の不正・贈収賄等	13.7%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	16.1% (同率6位)	事業固有の業法・規制への違反	16.7% (同率7位)
第8位	事業に影響するテクノロジーの変革	11.9%	事業に影響するテクノロジーの変革	12.6%	為替変動	米中貿易摩擦の激化		
第9位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	11.3%	環境関連法規制違反	10.5%	従業員の不正・贈収賄等	12.9% (同率9位)	※以降データなし	
第10位	経営の機能不全	10.0%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	9.5%	貿易コンプライアンス違反（貿易規制・経済制裁含む）			

全ての業種で人材流出・人材不足、中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢についてリスク認識が高い。また、サイバー攻撃による情報漏えいも比較的リスク認識が高い

台湾：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	台湾全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	45.7%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	60.0%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	41.7% (同率1位)	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	66.7%
第2位	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	42.9%	中国・ロシアにおけるテロ、政治情勢	30.0% (同率2位)	人材流出、人材獲得困難による人材不足		人材流出、人材獲得困難による人材不足	33.3% (同率2位)
第3位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	20.0%	市場における価格競争		サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	33.3%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	
第4位	市場における価格競争	17.1% (同率4位)	少子高齢化	20.0% (同率4位)	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	25.0% (同率4位)	業務運用ミスによる多額損失発生	
第5位	事業に影響するテクノロジーの变革		経営の機能不全		市場における価格競争		サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	
第6位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	14.3% (同率6位)	資源循環型社会への移行		顧客対応の不備	16.7% (同率6位)	貿易コンプライアンス違反（貿易規制・経済制裁含む）	
第7位	経営の機能不全		製品/サービスの品質チェック体制の不備		サプライチェーン寸断		事業に影響するテクノロジーの变革	
第8位	為替変動	11.4% (同率8位)	事業に影響するテクノロジーの变革	事業に影響するテクノロジーの变革		金融危機		
第9位	人件費高騰							

(参考) 東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢、治安問題についてのリスクが高い

ミャンマー：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	ミャンマー全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	60.0% (同率1位)	サプライチェーン寸断	50.0% (同率1位)	※データなし		東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢	100.0%
第2位	治安問題		東南・南アジアにおけるテロ、政治情勢				人材流出、人材獲得困難による人材不足	50.0% (同率2位)
第3位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	治安問題				治安問題		
第4位	為替変動	財政難				事業に影響するテクノロジーの革新		
第5位	サプライチェーン寸断	20.0% (同率5位)	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン				為替変動	
第6位	財政難		為替変動				※以降データなし	
第7位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン		※以降データなし					
第8位	事業に影響するテクノロジーの革新							
第9位	経営の機能不全							

※サンプル数が少ないため参考値

各業種で認識しているリスクにばらつきはあるが、全体的に会計・税務関連法規制違反、人件費高騰、人材流出・人材不足等に関するリスクへの認識が強い

インド：Q1.2 優先して着手が必要なリスクの業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

インド全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	会計・税務関連法規制違反 42.9%	人件費高騰 33.3% (同率1位)	人件費高騰	人材流出、人材獲得困難による人材不足 100.0%	人材流出、人材獲得困難による人材不足	会計・税務関連法規制違反 100.0%	会計・税務関連法規制違反
第2位	人件費高騰 32.1% (同率2位)	会計・税務関連法規制違反	会計・税務関連法規制違反	会計・税務関連法規制違反	50.0% (同率2位)	事業固有の業法・規制への違反	50.0% (同率2位)
第3位	人材流出、人材獲得困難による人材不足	安全衛生問題	安全衛生問題	サプライチェーン寸断		訴訟被害	
第4位	従業員の不正・贈収賄等 14.3% (同率4位)	人材流出、人材獲得困難による人材不足	25.0% (同率3位)	貿易コンプライアンス違反（貿易規制・経済制裁含む）		人材流出、人材獲得困難による人材不足	
第5位	事業に影響するテクノロジーの变革	原材料ならびに原油価格の高騰	25.0% (同率3位)	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	人件費高騰		
第6位	安全衛生問題	環境関連法規制違反	16.7% (同率6位)	※以降データなし	※以降データなし		
	事業固有の業法・規制への違反	事業に影響するテクノロジーの变革					
	業務運用ミスによる多額損失発生	市場における価格競争					
	金融危機						
	原材料ならびに原油価格の高騰						
	市場における価格競争						

コスト削減と企業戦略の見直しについて、以前と変わらず継続的にリスク対応が必要と認識されているが、内部統制強化は今年から強く認識され、首位となっている

タイ：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	タイ拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	内部統制強化	18.8% (4)	17.9% (5)	28.9%
第2位	コスト削減	41.3% (1)	34.5% (1)	27.7% (同率2位)
	企業戦略の見直し	31.9% (2)	25.0% (3)	
第4位	新商品・サービス開発	21.3% (3)	25.0% (3)	25.3%
第5位	人材育成計画の見直し	16.9% (6)	25.6% (2)	22.3%
第6位	業務プロセスの標準化	13.8% (8)	17.9% (5)	19.3%
第7位	給与・処遇の見直し	11.9% (11)	11.3% (9)	17.5%
第8位	業務プロセスの自動化	12.5% (10)	8.9% (13)	13.9%
第9位	サイバーセキュリティ強化	15.6% (7)	14.9% (7)	13.3%
第10位	システムの見直し・導入	7.5% (16)	10.7% (10)	12.7%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

企業戦略の見直しと内部統制強化は昨年に引き続きリスク対応が必要と認識されているが新商品・サービス開発については順位が大きく変動し強く認識されている

シンガポール：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	シンガポール拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	企業戦略の見直し	32.7% (2)	31.1% (1)	27.8%
第2位	内部統制強化	32.7% (2)	28.3% (2)	23.6%
第3位	新商品・サービス開発	16.3% (6)	15.1% (7)	22.9%
第4位	業務プロセスの標準化	26.0% (4)	20.8% (4)	21.5%
第5位	人材育成計画の見直し	10.6% (12)	14.2% (8)	20.8%
第6位	サイバーセキュリティ強化	35.6% (1)	19.8% (5)	20.1%
第7位	組織再編	19.2% (5)	14.2% (8)	18.1%
第8位	給与・処遇の見直し	16.3% (6)	24.5% (3)	15.3%
第9位	業務プロセスの自動化	15.4% (8)	8.5% (15)	13.9% (同率9位)
	危機管理体制強化	15.4% (8)	14.2% (8)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

内部統制強化、業務プロセス標準化は昨年に引き続きリスク対応が必要と認識されているが企業戦略の見直しについては順位が大きく変動し強く認識されている

インドネシア：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	インドネシア拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	内部統制強化	37.9% (1)	35.6% (1)	41.5%
第2位	企業戦略の見直し	36.9% (2)	18.3% (6)	31.7%
第3位	業務プロセスの標準化	20.4% (4)	21.2% (3)	26.1%
第4位	新商品・サービス開発	17.5% (5)	20.2% (4)	23.9%
第5位	人材育成計画の見直し	15.5% (7)	19.2% (5)	21.8%
第6位	給与・処遇の見直し	8.7% (10)	9.6% (11)	17.6% (同率6位)
	コスト削減	34.0% (3)	33.7% (2)	
第8位	従業員の整理・解雇	7.8% (12)	3.8% (21)	12.0% (同率8位)
	危機管理体制強化	16.5% (6)	11.5% (10)	
第10位	組織再編	13.6% (9)	6.7% (16)	9.2% (同率10位)
	サイバーセキュリティ強化	14.6% (8)	14.4% (8)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

コスト削減と人材育成計画の見直し、新商品・サービス開発は継続的にリスク対応が必要と認識されており、企業戦略の見直しは順位が変動し改めて上位に浮上

マレーシア：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	マレーシア拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	新商品・サービス開発	11.1% (12)	22.9% (3)	29.1%
第2位	コスト削減	22.2% (3)	27.1% (1)	27.8%
第3位	企業戦略の見直し	38.9% (1)	20.0% (6)	26.6% (同率3位)
	人材育成計画の見直し	24.1% (2)	24.3% (2)	
第5位	給与・処遇の見直し	13.0% (8)	22.9% (3)	17.7%
第6位	内部統制強化	11.1% (12)	17.1% (7)	16.5% (同率6位)
	業務プロセスの標準化	20.4% (5)	22.9% (3)	
第8位	工場の自動化	7.4% (16)	14.3% (9)	15.2%
第9位	システムの見直し・導入	5.6% (19)	11.4% (12)	12.7% (同率9位)
	製造工程/工場の柔軟性向上 (例：緊急時の他工場での代理製造)	14.8% (6)	10.0% (13)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

コスト削減と内部統制強化について、継続的にリスク対応が必要と認識されているが、企業戦略の計画の見直しは順位を上げ、リスク対応が必要と認識されている

ベトナム：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	ベトナム拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	コスト削減	34.8% (1)	33.3% (1)	37.5%
第2位	企業戦略の見直し	22.7% (3)	16.7% (7)	34.4% (同率2位)
	内部統制強化	30.3% (2)	26.7% (2)	
第4位	給与・処遇の見直し	12.1% (11)	23.3% (3)	25.0%
第5位	新商品・サービス開発	13.6% (8)	20.0% (5)	18.8% (同率5位)
	人材育成計画の見直し	12.1% (11)	23.3% (3)	
第7位	工場の自動化	13.6% (8)	6.7% (14)	15.6% (同率7位)
	資金最適化	6.1% (16)	3.3% (20)	
第9位	製造工程/工場の柔軟性向上 (例：緊急時の他工場での代理製造)	15.2% (7)	13.3% (8)	12.5% (同率9位)
	危機管理体制強化	19.7% (5)	13.3% (8)	
	組織再編	3.0% (23)	13.3% (8)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

昨年に引き続き内部統制強化、コスト削減、給与・処遇の見直しについてリスク対応が必要と認識されている

フィリピン：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	フィリピン拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	内部統制強化	23.7% (3)	21.4% (3)	47.4%
第2位	コスト削減	18.4% (5)	21.4% (3)	36.8%
第3位	給与・処遇の見直し	13.2% (8)	35.7% (1)	31.6%
第4位	企業戦略の見直し	18.4% (5)	28.6% (2)	26.3%
第5位	人材育成計画の見直し	23.7% (3)	17.9% (6)	21.1% (同率5位)
	業務プロセスの自動化	5.3% (16)	17.9% (6)	
第7位	危機管理体制強化	26.3% (2)	17.9% (6)	15.8% (同率7位)
	サイバーセキュリティ強化	42.1% (1)	21.4% (3)	
	新商品・サービス開発	10.5% (12)	3.6% (17)	
	業務プロセスの標準化	13.2% (8)	17.9% (6)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

コスト削減、企業戦略の見直しは昨年に引き続き必要なリスク対応として認識されており、 新商品・サービス開発についても順位を上げて上位に浮上している

中国：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	中国拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	企業戦略の見直し	33.3% (1)	28.7% (2)	45.0%
第2位	コスト削減	23.6% (3)	29.5% (1)	35.6%
第3位	新商品・サービス開発	17.9% (7)	21.7% (4)	29.4%
第4位	組織再編	22.8% (5)	12.4% (10)	21.3%
第5位	給与・処遇の見直し	16.3% (8)	15.5% (7)	17.5%
第6位	内部統制強化	33.3% (1)	22.5% (3)	16.9%
第7位	人材育成計画の見直し	13.8% (9)	13.2% (8)	16.3%
第8位	業務プロセスの標準化	12.2% (10)	16.3% (6)	12.5%
第9位	危機管理体制強化	21.1% (6)	20.9% (5)	11.3%
第10位	工場の自動化	6.5% (14)	10.9% (12)	10.0%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

給与・処遇の見直しが最も必要なリスク対応と認識され、危機管理体制強化も引き続き上位となっている。新商品・サービス開発も対策が必要なリスクとして認識される

台湾：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	台湾拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	給与・処遇の見直し	20.8% (5)	22.6% (3)	37.1%
第2位	危機管理体制強化	22.9% (4)	37.7% (1)	28.6% (同率2位)
	新商品・サービス開発	31.3% (2)	17.0% (6)	
第4位	組織再編	12.5% (10)	3.8% (21)	22.9% (同率4位)
	人材育成計画の見直し	33.3% (1)	20.8% (4)	
	内部統制強化	8.3% (13)	18.9% (5)	
第7位	業務プロセスの標準化	14.6% (8)	1.9% (26)	20.0% (同率7位)
	システムの見直し・導入	16.7% (7)	13.2% (8)	
第9位	サイバーセキュリティ強化	12.5% (10)	17.0% (6)	17.1%
第10位	企業戦略の見直し	31.3% (2)	24.5% (2)	14.3%

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

(参考) 昨年に引き続き企業戦略の見直しが最優先課題であり、次いで内部統制強化が必要なリスク対応として認識されている

ミャンマー：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	ミャンマー拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	企業戦略の見直し	50.0% (1)	67.7% (1)	80.0%
第2位	内部統制強化	12.5% (6)	12.9% (6)	60.0%
第3位	組織再編	12.5% (6)	19.4% (5)	40.0% (同率3位)
	危機管理体制強化	50.0% (1)	35.5% (2)	
第5位	人材育成計画の見直し	0.0% ()	9.7% (8)	20.0% (同率5位)
	給与・処遇の見直し	0.0% ()	9.7% (8)	
	採用計画の見直し	0.0% ()	0.0% ()	
	事業・拠点撤退	0.0% ()	12.9% (6)	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない
サンプル数が少ないため参考値

給与・処遇の見直しが最優先課題であり、次いで新商品・サービス開発、組織再編、内部統制強化が必要なリスク対応として認識されている

インド：Q2.1 今後一年程度を見越して必要なリスク対策(上位3項目回答)

	インド拠点が考えるリスク	2021年度	2022年度	2023年度
第1位	給与・処遇の見直し	15.4% (6)	-	42.9%
第2位	新商品・サービス開発	38.5% (2)	-	25.0% (同率2位)
	組織再編	23.1% (4)	-	
	内部統制強化	23.1% (4)	-	
第5位	業務プロセスの標準化	7.7% (10)	-	21.4%
第6位	企業戦略の見直し	30.8% (3)	-	17.9% (同率6位)
	コスト削減	46.2% (1)	-	
	資金最適化	7.7% (10)	-	
第9位	工場の自動化	15.4% (6)	-	14.3% (同率9位)
	人材育成計画の見直し	7.7% (10)	-	

※括弧内は各年度時集計の順位を示す

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

各業種において必要とされるリスク対策にばらつきはあるものの、内部統制強化、コスト削減、企業戦略の見直しについて強くリスク対策が必要と認識されている

タイ：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

タイ全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	内部統制強化	28.9%	コスト削減	31.4%	コスト削減	34.5%	サイバーセキュリティ強化	57.1%
第2位	コスト削減	27.7%	内部統制強化	29.4%	新商品・サービス開発	31.0%	内部統制強化	42.9%
第3位	企業戦略の見直し	27.1%	企業戦略の見直し	27.5% (同率3位)	企業戦略の見直し	27.6% (同率3位)	業務プロセスの自動化	28.6% (同率3位)
第4位	新商品・サービス開発	25.3%	新商品・サービス開発		人材育成計画の見直し		企業戦略の見直し	
第5位	人材育成計画の見直し	22.3%	業務プロセスの標準化	19.6%	給与・処遇の見直し	24.1%	人材育成計画の見直し	
第6位	業務プロセスの標準化	19.3%	人材育成計画の見直し	17.6%	業務プロセスの標準化	20.7%	危機管理体制強化	
第7位	給与・処遇の見直し	17.5%	危機管理体制強化	13.7%	内部統制強化	17.2%	採用計画の見直し	
第8位	業務プロセスの自動化	13.9%	業務プロセスの自動化	12.7% (同率8位)	システムの見直し・導入	13.8% (同率8位)	業務プロセスの標準化	
			システムの見直し・導入		組織再編		給与・処遇の見直し	
第9位	サイバーセキュリティ強化	13.3%	工場の自動化		業務プロセスの自動化	10.3% (同率10位)	組織再編	
			原材料の調達先の分散		危機管理体制強化			
第10位	システムの見直し・導入	12.7%	給与・処遇の見直し		ペーパーレス化の推進		資金最適化	
			製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）		サイバーセキュリティ強化			システムの見直し・導入
						業務プロセスの集約化		

新商品・サービス開発については製造、金融業にて共通しているが、金融では資金最適化や危機管理体制強化があげられ、同国金融業の特性が浮かび上がっている

シンガポール：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

シンガポール全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	企業戦略の見直し	27.8%	新商品・サービス開発	37.0%	企業戦略の見直し	30.0% (同率1位)	資金最適化	32.0%
第2位	内部統制強化	23.6%	給与・処遇の見直し	33.3%	組織再編	15.0% (同率5位)	新商品・サービス開発	28.0% (同率2位)
第3位	新商品・サービス開発	22.9%	人材育成計画の見直し	25.9% (同率3位)	業務プロセスの標準化		27.5%	危機管理体制強化
第4位	業務プロセスの標準化	21.5%	業務プロセスの標準化		14.8% (同率6位)	新商品・サービス開発	25.0%	内部統制強化
第5位	人材育成計画の見直し	20.8%	その他	11.1% (同率9位)		業務プロセスの自動化	12.5% (同率8位)	サイバーセキュリティ強化
第6位	サイバーセキュリティ強化	20.1%	内部統制強化		人材育成計画の見直し	15.0% (同率5位)		企業戦略の見直し
第7位	組織再編	18.1%	企業戦略の見直し	11.1% (同率9位)	給与・処遇の見直し	12.5% (同率8位)	給与・処遇の見直し	16.0% (同率7位)
第8位	給与・処遇の見直し	15.3%	サステナビリティ戦略の見直し・策定		従業員の整理・解雇		コスト削減	
第9位	業務プロセスの自動化	13.9% (同率9位)	コスト削減	11.1% (同率9位)	サイバーセキュリティ強化	12.5% (同率8位)	業務プロセスの集約化	12.0% (同率10位)
			危機管理体制強化				事業・拠点撤退	
第10位	危機管理体制強化	13.9% (同率9位)	製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）	11.1% (同率9位)	内部統制強化	12.5% (同率8位)	人材育成計画の見直し	12.0% (同率10位)
			サイバーセキュリティ強化				業務プロセスの標準化	
			システムの見直し・導入				業務プロセスの自動化	
							ペーパーレス化の推進	

製造、金融業では内部統制強化についてリスク対策を強く認識し、製造、卸・商社業では業務プロセスの標準化が目立つ

インドネシア：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

インドネシア全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	内部統制強化	41.5%	内部統制強化	45.6%	業務プロセスの標準化	41.2%	企業戦略の見直し	66.7%
第2位	企業戦略の見直し	31.7%	人材育成計画の見直し	25.0% (同率2位)	内部統制強化	35.3% (同率2位)	新商品・サービス開発	50.0%
第3位	業務プロセスの標準化	26.1%	業務プロセスの標準化		企業戦略の見直し		内部統制強化	33.3% (同率3位)
第4位	新商品・サービス開発	23.9%	企業戦略の見直し	23.5% (同率4位)	人材育成計画の見直し	17.6% (同率4位)	人材育成計画の見直し	25.0%
第5位	人材育成計画の見直し	21.8%	新商品・サービス開発		新商品・サービス開発		事業・拠点撤退	
第6位	給与・処遇の見直し	17.6% (同率6位)	コスト削減	19.1%	サイバーセキュリティ強化	17.6% (同率4位)	業務プロセスの自動化	16.7%
第7位	コスト削減		給与・処遇の見直し	17.6%	給与・処遇の見直し		給与・処遇の見直し	
第8位	従業員の整理・解雇	12.0% (同率8位)	危機管理体制強化	13.2%	資金の追加調達	11.8% (同率9位)	組織再編	8.3% (同率7位)
第9位	危機管理体制強化		従業員の整理・解雇	11.8%	組織再編		サブライヤー管理の高度化	
第10位	組織再編	9.2% (同率10位)	原材料の調達先の分散	10.3%	危機管理体制強化	11.8% (同率9位)	ESG・非財務情報開示の促進	8.3% (同率7位)
	サイバーセキュリティ強化				資金最適化		資金最適化	

製造業ではコスト削減について、金融、卸商社業では給与・処遇の見直しへの対策の必要性が認識がされている

マレーシア：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	マレーシア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	新商品・サービス開発	29.1%	コスト削減	42.0%	企業戦略の見直し	46.2%	企業戦略の見直し	100.0%
第2位	コスト削減	27.8%	新商品・サービス開発	26.0%	人材育成計画の見直し	38.5%	業務プロセスの自動化	50.0% (同率2位)
第3位	企業戦略の見直し	26.6% (同率3位)	工場の自動化	24.0%	給与・処遇の見直し	30.8% (同率3位)	給与・処遇の見直し	
第4位	人材育成計画の見直し		人材育成計画の見直し	20.0%	新商品・サービス開発		新商品・サービス開発	
第5位	給与・処遇の見直し	17.7%	企業戦略の見直し	18.0%	業務プロセスの自動化	23.1% (同率5位)	人材育成計画の見直し	
第6位	内部統制強化	16.5% (同率6位)	システムの見直し・導入	16.0% (同率6位)	サプライヤーの再評価・見直し		※以降データなし	
第7位	業務プロセスの標準化		サイバーセキュリティ強化		従業員の整理・解雇			
第8位	工場の自動化	15.2%	内部統制強化	14.0% (同率9位)	危機管理体制強化	15.4% (同率7位)		
第9位	システムの見直し・導入	12.7% (同率9位)	製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）		業務プロセスの標準化			
第10位	製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）		給与・処遇の見直し		内部統制強化			
			危機管理体制強化					

製造、卸・商社業では企業戦略の見直し、ならびに資金最適化についてのリスク対策の必要性が認識されている

ベトナム：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

ベトナム全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	コスト削減	37.5%	コスト削減	43.5%	企業戦略の見直し	60.0%	内部統制強化	100.0% (同率1位)
第2位	企業戦略の見直し	34.4% (同率2位)	内部統制強化	39.1%	資金最適化	40.0%	その他	
第3位	内部統制強化		給与・処遇の見直し	30.4%	業務プロセスの自動化	20.0% (同率3位)	業務プロセスの標準化	
第4位	給与・処遇の見直し	25.0%	企業戦略の見直し	26.1%	資金の追加調達		※以降データなし	
第5位	新商品・サービス開発	18.8% (同率5位)	新商品・サービス開発	21.7% (同率5位)	内部統制強化			
第6位	人材育成計画の見直し		工場の自動化		製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）			
第7位	工場の自動化		人材育成計画の見直し		17.4%		組織再編	
第8位	資金最適化	15.6% (同率7位)	製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）	13.0% (同率8位)	危機管理体制強化			
第9位	製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）		危機管理体制強化		サイバーセキュリティ強化			
第9位	危機管理体制強化	12.5% (同率9位)	システムの見直し・導入	13.0% (同率8位)	人材育成計画の見直し			
	組織再編				給与・処遇の見直し			
第10位	組織再編				新商品・サービス開発			

製造業では従業員の整理・解雇についてリスク対策が必要として認識されており、注視すべき状況である

フィリピン：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

フィリピン全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	内部統制強化	47.4%	コスト削減	50.0% (同率1位)	企業戦略の見直し	60.0%	内部統制強化	66.7%
第2位	コスト削減	36.8%	内部統制強化		危機管理体制強化	40.0% (同率2位)	サイバーセキュリティ強化	33.3% (同率2位)
第3位	給与・処遇の見直し	31.6%	従業員の整理・解雇	33.3%	給与・処遇の見直し		企業戦略の見直し	
第4位	企業戦略の見直し	26.3%	給与・処遇の見直し	16.7% (同率4位)	コスト削減	システムの見直し・導入		
第5位	人材育成計画の見直し	21.1% (同率5位)	採用計画の見直し		内部統制強化	新商品・サービス開発		
第6位	業務プロセスの自動化		サブライヤーの再評価・見直し	20.0% (同率6位)	人材育成計画の見直し	給与・処遇の見直し		
第7位	危機管理体制強化	業務プロセスの標準化	業務プロセスの標準化		その他			
第8位	サイバーセキュリティ強化	業務プロセスの自動化	企業戦略の見直し	事業・拠点撤退	コスト削減			
第9位	新商品・サービス開発	15.8% (同率7位)	危機管理体制強化	サイバーセキュリティ強化	※以降データなし			
第10位	業務プロセスの標準化		製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）			※以降データなし		
			サステナビリティ戦略の見直し・策定					
			人材育成計画の見直し					

中国全体と同様、3つの産業でも企業戦略の見直しが重要なリスク対策として認識されており、各社の置かれている状況が示唆される

中国：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

順位	中国全体		製造		卸・商社		金融	
	対策	割合	対策	割合	対策	割合	対策	割合
第1位	企業戦略の見直し	45.0%	企業戦略の見直し	47.4%	企業戦略の見直し	45.2%	企業戦略の見直し	50.0% (同率1位)
第2位	コスト削減	35.6%	コスト削減	45.3%	内部統制強化	32.3%	システムの見直し・導入	
第3位	新商品・サービス開発	29.4%	新商品・サービス開発	26.3%	新商品・サービス開発	25.8%	新商品・サービス開発	33.3% (同率3位)
第4位	組織再編	21.3%	組織再編	22.1%	コスト削減	22.6%	危機管理体制強化	
第5位	給与・処遇の見直し	17.5%	給与・処遇の見直し	18.9%	システムの見直し・導入	19.4% (同率5位)	リモートワークの推進	16.7% (同率5位)
第6位	内部統制強化	16.9%	工場の自動化	16.8%	組織再編		内部統制強化	
第7位	人材育成計画の見直し	16.3%	人材育成計画の見直し	15.8%	人材育成計画の見直し	サイバーセキュリティ強化		
第8位	業務プロセスの標準化	12.5%	業務プロセスの標準化	14.7%	給与・処遇の見直し	事業・拠点撤退		
第9位	危機管理体制強化	11.3%	製造工程/工場の柔軟性向上 (例：緊急時の他工場での代理製造)	11.6%	業務プロセスの標準化	12.9%	組織再編	
第10位	工場の自動化	10.0%	業務プロセスの自動化	9.5% (同率10位)			コスト削減	
			内部統制強化				従業員の整理・解雇	

製造業において工程／工場の柔軟性向上、金融にてサイバーセキュリティ強化が上位に入っていることは、リスクを具体的に捉え、対応を検討していることが示唆される

台湾：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	台湾全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	給与・処遇の見直し	37.1%	新商品・サービス開発	40.0%	組織再編	33.3% (同率1位)	サイバーセキュリティ強化	66.7% (同率1位)
第2位	危機管理体制強化	28.6% (同率2位)	給与・処遇の見直し	30.0%	業務プロセスの標準化		危機管理体制強化	
第3位	新商品・サービス開発		製造工程/工場の柔軟性向上（例：緊急時の他工場での代理製造）	20% (同率3位)	給与・処遇の見直し	給与・処遇の見直し	給与・処遇の見直し	
第4位	組織再編	コスト削減	新商品・サービス開発		業務プロセスの標準化			
第5位	人材育成計画の見直し	22.9% (同率4位)	サイバーセキュリティ強化		危機管理体制強化	25.0% (同率5位)	内部統制強化	33.3% (同率3位)
第6位	内部統制強化	採用計画の見直し	人材育成計画の見直し		システムの見直し・導入	システムの見直し・導入	システムの見直し・導入	
第7位	業務プロセスの標準化	20.0% (同率7位)	システムの見直し・導入	サイバーセキュリティ強化	16.7% (同率7位)	組織再編		
第8位	システムの見直し・導入		工場の自動化	サプライヤー管理の高度化				
第9位	サイバーセキュリティ強化	17.1%		企業戦略の見直し				
第10位	企業戦略の見直し	14.3%		内部統制強化				

(参考) ミャンマー全体と同様、各産業業でも企業戦略の見直しが重要なリスク対策として認識されており、各社の置かれている状況が示唆される

ミャンマー：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	ミャンマー全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	企業戦略の見直し	80.0%	企業戦略の見直し	100.0% (同率1位)	※データなし		企業戦略の見直し	100.0%
第2位	内部統制強化	60.0%	内部統制強化				組織再編	50.0% (同率2位)
第3位	組織再編	40.0% (同率3位)	給与・処遇の見直し	50.0% (同率3位)			危機管理体制強化	
第4位	危機管理体制強化		危機管理体制強化				採用計画の見直し	
第5位	人材育成計画の見直し	20.0% (同率5位)	※以降データなし				内部統制強化	
第6位	給与・処遇の見直し						※以降データなし	
第7位	採用計画の見直し							
第8位	事業・拠点撤退							

※サンプル数が少ないため参考値

製造業において、インド全体の一位である給与・処遇の見直しと同率でコスト削減が一位になり、4位にも業務プロセスの標準化が入る等、コスト関連の項目が目立つ

インド：Q2.2 リスク対策の業種別比較（製造、卸・商社、金融）

	インド全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	給与・処遇の見直し	42.9%	コスト削減	33.3% (同率1位)	新商品・サービス開発	100.0%	給与・処遇の見直し	100.0%
第2位	新商品・サービス開発	25.0% (同率2位)	給与・処遇の見直し		組織再編	50.0% (同率2位)	企業戦略の見直し	50.0% (同率2位)
第3位	組織再編		新商品・サービス開発	25.0%	資金最適化		サステナビリティ戦略の見直し・策定	
第4位	内部統制強化	25.0%	業務プロセスの標準化	25.0%	システムの見直し・導入	50.0%	業務プロセスの標準化	50.0%
第5位	業務プロセスの標準化	21.4%	企業戦略の見直し	25.0%	給与・処遇の見直し	50.0%	人材育成計画の見直し	50.0%
第6位	企業戦略の見直し	17.9%	内部統制強化	25.0%	※以降データなし		※以降データなし	
第7位	コスト削減	17.9%	工場の自動化	25.0%				
第8位	資金最適化	17.9%	組織再編	16.7%				
第9位	工場の自動化	14.3%	人材育成計画の見直し	16.7%				
第10位	人材育成計画の見直し	14.3%	資金最適化	16.7%				

デジタル推進、新規事業開発、地域戦略立案が継続的に改善に取り組まれており、アジアにおけるタイの事業の位置づけが示唆されている

タイ：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（タイ）	2022年度	2023年度
第1位	デジタル推進機能	41.7%(1)	39.8%
第2位	新規事業開発機能	29.2%(2)	37.3%
第3位	地域戦略立案機能	28.0%(3)	31.9%
第4位	セキュリティ推進機能	25.0%(4)	26.5%
第5位	内部監査機能	20.8%(5)	25.3%
第6位	統合リスク管理機能	13.7%(8)	22.3%
第7位	コンプライアンス推進機能	19.6%(6)	20.5%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	17.3%(7)	19.3%
第9位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	13.1%(9)	10.8%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

地域戦略立案、デジタル推進、新規事業開発が継続的に改善に取り組まれており、さらにセキュリティ推進に関する対応も順位をあげている

シンガポール：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（シンガポール）	2022年度	2023年度
第1位	地域戦略立案機能	46.2%(1)	52.8%
第2位	デジタル推進機能	42.5%(2)	38.2%
第3位	新規事業開発機能	24.5%(3)	34.7%
第4位	セキュリティ推進機能	17.9%(6)	26.4%
第5位	コンプライアンス推進機能	22.6%(4)	24.3% (同率5位)
	統合リスク管理機能	20.8%(5)	
第7位	内部監査機能	9.4%(8)	18.1% (同率7位)
	ESG, サステナビリティ推進機能	12.3%(7)	
第9位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	9.4%(8)	12.5%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

コンプライアンス推進、新規事業開発が継続的に改善に取り組まれており、さらに地域戦略立案機能に関する対応も順位をあげている

インドネシア：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（インドネシア）	2022年度	2023年度
第1位	コンプライアンス推進機能	47.1%(1)	40.1%
第2位	地域戦略立案機能	27.9%(5)	35.2%
第3位	新規事業開発機能	37.5%(3)	26.8%
第4位	デジタル推進機能	45.2%(2)	23.9%
第5位	統合リスク管理機能	31.7%(4)	20.4%
第6位	内部監査機能	25.0%(7)	19.7%
第7位	セキュリティ推進機能	27.9%(5)	15.5%
第8位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	24.0%(8)	13.4%
第9位	ESG, サステナビリティ推進機能	19.2%(9)	9.2%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

デジタル推進、新規事業開発、地域戦略立案が継続的に改善に取り組まれているが、新規事業開発が順位を2位にあげている

マレーシア：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（マレーシア）	2022年度	2023年度
第1位	デジタル推進機能	34.3%(1)	49.4%
第2位	新規事業開発機能	30.0%(3)	44.3%
第3位	地域戦略立案機能	32.9%(2)	39.2%
第4位	コンプライアンス推進機能	28.6%(4)	25.3%
第5位	セキュリティ推進機能	24.3%(5)	22.8%
第6位	内部監査機能	20.0%(6)	21.5%
第7位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	14.3%(8)	19.0%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	18.6%(7)	15.2%
第9位	統合リスク管理機能	12.9%(9)	10.1%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

地域戦略立案、コンプライアンス推進が継続的に改善に取り組まれている一方で、新規事業開発が順位を1位にあげていることから市場の変調が示唆されている

ベトナム：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（ベトナム）	2022年度	2023年度
第1位	新規事業開発機能	23.3%(4)	46.9%
第2位	地域戦略立案機能	36.7%(2) (同率2位)	40.6% (同率2位)
	コンプライアンス推進機能		
第4位	デジタル推進機能	40.0%(1)	37.5%
第5位	内部監査機能	13.3%(5)	25.0% (同率5位)
	統合リスク管理機能	10.0%(8)	
	セキュリティ推進機能	13.3%(5)	
第7位	ESG, サステナビリティ推進機能	6.7%(9)	15.6% (同率7位)
	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	13.3%(5)	
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

デジタル推進、新規事業開発が継続的に改善に取り組まれており、コンプライアンス推進機能、内部監査といった管理面も上位にあがっている

フィリピン：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（フィリピン）	2022年度	2023年度
第1位	デジタル推進機能	46.4%(1)	63.2%
第2位	コンプライアンス推進機能	25.0%(4)	52.6%
第3位	新規事業開発機能	28.6%(3)	36.8% (同率3位)
	内部監査機能	21.4%(6)	
第5位	ESG, サステナビリティ推進機能	7.1%(9)	31.6%
第6位	セキュリティ推進機能	21.4%(6)	21.1%
第7位	地域戦略立案機能	32.1%(2)	15.8% (同率7位)
	統合リスク管理機能	25.0%(4)	
	サードパーティーリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	14.3%(8)	
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

地域戦略立案、デジタル推進が継続的に改善に取り組まれており、新規事業開発も上位にあがっているが、コンプライアンス推進に関する対応は劣後している

中国：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（中国）	2022年度	2023年度
第1位	地域戦略立案機能	50.4%(1)	49.4%
第2位	新規事業開発機能	25.6%(5)	40.0%
第3位	デジタル推進機能	34.9%(2)	34.4%
第4位	コンプライアンス推進機能	27.9%(3)	26.9%
第5位	内部監査機能	21.7%(7)	23.1%
第6位	統合リスク管理機能	26.4%(4)	22.5%
第7位	セキュリティ推進機能	24.0%(6)	20.6%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	16.3%(9)	14.4%
第9位	サードパーティーリスク管理(サプライヤー、ディーラー等)機能	17.8%(8)	13.1%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

デジタル推進、地域戦略立案、セキュリティ推進について継続的に改善に取り組んでいる一方で、統合リスク管理が昨年から大きく順位を下げている

台湾：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（台湾）	2022年度	2023年度
第1位	デジタル推進機能	34.0%(1)	48.6%
第2位	新規事業開発機能	28.3%(5)	42.9%
第3位	地域戦略立案機能	34.0%(1)	34.3% (同率3位)
	セキュリティ推進機能	32.1%(4)	
第5位	コンプライアンス推進機能	20.8%(6)	31.4%
第6位	ESG, サステナビリティ推進機能	11.3%(9)	28.6%
第7位	内部監査機能	18.9%(7)	20.0% (同率7位)
	統合リスク管理機能	34.0%(1)	
第9位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	15.1%(8)	8.6%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない

(参考) 地域戦略立案、コンプライアンス推進機能が継続的に改善に取り組まれている一方で、内部監査機能については本年からTOP3にランクイン

ミャンマー：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能 (ミャンマー)	2022年度	2023年度
第1位	地域戦略立案機能	51.6%(1)	80.0% (同率1位)
	コンプライアンス推進機能	19.4%(3)	
第3位	内部監査機能	12.9%(5)	60.0%
第4位	デジタル推進機能	22.6%(2)	40.0% (同率4位)
	セキュリティ推進機能	12.9%(5)	
第6位	新規事業開発機能	19.4%(3)	20.0% (同率6位)
	統合リスク管理機能	12.9%(5)	
	サードパーティリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	12.9%(5)	
第9位	ESG, サステナビリティ推進機能	6.5%(9)	0.0%
第10位	その他	0.0%(10)	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない
サンプル数が少ないため参考値

他国・他地域と比較し、回答の分散が大きく、それぞれの割合の数値が小さいが、コンプライアンス機能について改善に取り組んでいる点は今後注視が必要

インド：Q3.1 現在不足し改善に取り組んでいる機能(複数回答)

	改善に取り組んでいる機能（インド）	2022年度	2023年度
第1位	コンプライアンス推進機能	-	17.1%
第2位	地域戦略立案機能	-	14.3% (同率2位)
	新規事業開発機能	-	
第4位	デジタル推進機能	-	12.9% (同率4位)
	内部監査機能	-	
第6位	統合リスク管理機能	-	11.4%
第7位	セキュリティ推進機能	-	7.1%
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	-	5.7%
第9位	サードパーティリスク管理（サプライヤー、ディーラー等）機能	-	4.3%
第10位	その他	-	0.0%

注)複数回答可であるため年毎の合計が100%とならない
インドの2022年度のデータはなし

順位は異なるものの、タイ全体と3つの産業業では、デジタル推進、加えて金融業では統合リスク管理、セキュリティ推進が取り組まれている

タイ：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	タイ全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	デジタル推進機能	39.8%	新規事業開発機能	41.2%	デジタル推進機能	62.1%	デジタル推進機能	42.9% (同率1位)
第2位	新規事業開発機能	37.3%	地域戦略立案機能	36.3%	新規事業開発機能	44.8%	統合リスク管理機能	
第3位	地域戦略立案機能	31.9%	デジタル推進機能	35.3%	地域戦略立案機能	27.6%	セキュリティ推進機能	
第4位	セキュリティ推進機能	26.5%	内部監査機能	28.4%	ESG, サステナビリティ推進機能	24.1%	新規事業開発機能	28.6% (同率4位)
第5位	内部監査機能	25.3%	セキュリティ推進機能	27.5%	内部監査機能	20.7% (同率5位)	コンプライアンス推進機能	
第6位	統合リスク管理機能	22.3%	統合リスク管理機能	24.5%	セキュリティ推進機能		内部監査機能	14.3% (同率6位)
第7位	コンプライアンス推進機能	20.5%	ESG, サステナビリティ推進機能	21.6%	コンプライアンス推進機能	13.8%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	19.3%	コンプライアンス推進機能	20.6%	統合リスク管理機能	10.3%	※以降データなし	
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	10.8%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	13.7%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	6.9%		

3つの産業業ではデジタル推進、地域戦略立案について改善が取り組まれており、加えて金融業ではセキュリティ推進が取り組まれている

シンガポール：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

シンガポール全体		製造		卸・商社		金融		
第1位	地域戦略立案機能	52.8%	地域戦略立案機能	51.9%	地域戦略立案機能	65.0%	セキュリティ推進機能	40.0%
第2位	デジタル推進機能	38.2%	新規事業開発機能	33.3%	デジタル推進機能	47.5% (同率2位)	デジタル推進機能	36.0%
第3位	新規事業開発機能	34.7%	デジタル推進機能	29.6%	新規事業開発機能		地域戦略立案機能	32.0% (同率3位)
第4位	セキュリティ推進機能	26.4%	ESG, サステナビリティ推進機能	14.8% (同率4位)	コンプライアンス推進機能	32.5% (同率4位)	新規事業開発機能	
第5位	コンプライアンス推進機能	24.3% (同率5位)	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		統合リスク管理機能			
第6位	統合リスク管理機能		コンプライアンス推進機能	セキュリティ推進機能	22.5%	コンプライアンス推進機能	20.0% (同率6位)	
第7位	内部監査機能	18.1% (同率7位)	内部監査機能	11.1% (同率6位)	ESG, サステナビリティ推進機能	内部監査機能		
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能		統合リスク管理機能		サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	15.0%	ESG, サステナビリティ推進機能	
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	12.5%	セキュリティ推進機能	内部監査機能	12.5%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	12.0%	

インドネシア全体と同様に、3つの産業業においてもコンプライアンス推進について改善が取り組まれている

インドネシア：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	インドネシア全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	コンプライアンス推進機能	40.1%	コンプライアンス推進機能	44.1%	新規事業開発機能	41.2% (同率1位)	地域戦略立案機能	50.0% (同率1位)
第2位	地域戦略立案機能	35.2%	地域戦略立案機能	33.8%	コンプライアンス推進機能		新規事業開発機能	
第3位	新規事業開発機能	26.8%	デジタル推進機能	23.5% (同率3位)	地域戦略立案機能	35.3% (同率3位)	コンプライアンス推進機能	25.0%
第4位	デジタル推進機能	23.9%	新規事業開発機能		デジタル推進機能		デジタル推進機能	16.7%
第5位	統合リスク管理機能	20.4%	内部監査機能		統合リスク管理機能	29.4% (同率5位)	統合リスク管理機能	8.3% (同率5位)
第6位	内部監査機能	19.7%	統合リスク管理機能	22.1%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		セキュリティ推進機能	
第7位	セキュリティ推進機能	15.5%	セキュリティ推進機能	13.2%	セキュリティ推進機能	17.6%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	
第8位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	13.4%	ESG, サステナビリティ推進機能	11.8%	ESG, サステナビリティ推進機能	11.8%	※以降データなし	
第9位	ESG, サステナビリティ推進機能	9.2%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	10.3%	内部監査機能	5.9%		

ESGがフィリピン全体では5位だが製造・金融業ではTOP3に入っており、改善が取り組まれている

フィリピン：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	フィリピン全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	デジタル推進機能	63.2%	コンプライアンス推進機能	66.7%	デジタル推進機能	60.0% (同率1位)	デジタル推進機能	100.0%
第2位	コンプライアンス推進機能	52.6%	内部監査機能	50.0%	新規事業開発機能		統合リスク管理機能	66.7% (同率2位)
第3位	新規事業開発機能	36.8% (同率3位)	デジタル推進機能	33.3% (同率3位)	コンプライアンス推進機能	ESG, サステナビリティ推進機能	33.3% (同率5位)	
第4位	内部監査機能		ESG, サステナビリティ推進機能		地域戦略立案機能	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		
第5位	ESG, サステナビリティ推進機能	31.6%	地域戦略立案機能	16.7% (同率5位)	内部監査機能	20.0% (同率4位)	新規事業開発機能	33.3% (同率5位)
第6位	セキュリティ推進機能	21.1%	新規事業開発機能		セキュリティ推進機能	コンプライアンス推進機能		
第7位	地域戦略立案機能		統合リスク管理機能		ESG, サステナビリティ推進機能	内部監査機能		
第8位	統合リスク管理機能	15.8% (同率7位)	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		※以降データなし		セキュリティ推進機能	
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能			※以降データなし				※以降データなし

卸・商社業では、デジタル推進が2位に入っており、他の業種よりも本項目が注視され改善に取り組まれている

ベトナム：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	ベトナム全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	新規事業開発機能	46.9%	新規事業開発機能	47.8%	地域戦略立案機能	60.0%	コンプライアンス推進機能	100.0% (同率1位)
第2位	地域戦略立案機能	40.6% (同率2位)	コンプライアンス推進機能	43.5%	デジタル推進機能	40.0% (同率2位)	統合リスク管理機能	
第3位	コンプライアンス推進機能		地域戦略立案機能	39.1%	新規事業開発機能		※以降データなし	
第4位	デジタル推進機能	37.5%	デジタル推進機能	34.8%	コンプライアンス推進機能	20.0% (同率4位)		
第5位	内部監査機能	25.0% (同率5位)	内部監査機能	26.1%	内部監査機能			
第6位	統合リスク管理機能		統合リスク管理機能	21.7%	セキュリティ推進機能			
第7位	セキュリティ推進機能	15.6% (同率7位)	セキュリティ推進機能	17.4% (同率7位)	※以降データなし			
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能		ESG, サステナビリティ推進機能					
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能					

昨年同様、順位は異なるものの、マレーシア全体と3つの産業業では、デジタル推進、地域戦略立案、新規事業開発について改善が取り組まれている傾向がある

マレーシア：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	マレーシア全体		製造		卸・商社		金融	
	機能	割合	機能	割合	機能	割合	機能	割合
第1位	デジタル推進機能	49.4%	デジタル推進機能	48.0%	デジタル推進機能	84.6%	新規事業開発機能	100.0%
第2位	新規事業開発機能	44.3%	新規事業開発機能	36.0%	新規事業開発機能	61.5%	地域戦略立案機能	50.0% (同率2位)
第3位	地域戦略立案機能	39.2%	地域戦略立案機能	32.0%	地域戦略立案機能	53.8%	デジタル推進機能	
第4位	コンプライアンス推進機能	25.3%	コンプライアンス推進機能	28.0%	コンプライアンス推進機能	23.1% (同率4位)	内部監査機能	
第5位	セキュリティ推進機能	22.8%	セキュリティ推進機能	22.0%	内部監査機能		※以降データなし	
第6位	内部監査機能	21.5%	内部監査機能	20.0%	セキュリティ推進機能			
第7位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	19.0%	ESG, サステナビリティ推進 機能	18.0% (同率7位)	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能			
第8位	ESG, サステナビリティ推進 機能	15.2%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		統合リスク管理機能	7.7%		
第9位	統合リスク管理機能	10.1%	統合リスク管理機能	12.0%	※以降データなし			

卸・商社ならびに金融にて地域戦略立案機能、製造業においてESGが1位になっていることは注視すべき傾向である

台湾：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	台湾全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	デジタル推進機能	48.6%	新規事業開発機能	50.0% (同率1位)	地域戦略立案機能	58.3% (同率1位)	地域戦略立案機能	66.7% (同率1位)
第2位	新規事業開発機能	42.9%	ESG, サステナビリティ推進機能		デジタル推進機能		デジタル推進機能	
第3位	地域戦略立案機能	34.3% (同率3位)	コンプライアンス推進機能	40.0%	セキュリティ推進機能	50.0%	セキュリティ推進機能	
第4位	セキュリティ推進機能		デジタル推進機能	30.0%	新規事業開発機能	41.7%	サードパーティリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	33.3%
第5位	コンプライアンス推進機能	31.4%	地域戦略立案機能	20.0% (同率5位)	コンプライアンス推進機能	33.3% (同率5位)	※以降データなし	
第6位	ESG, サステナビリティ推進機能	28.6%	統合リスク管理機能		内部監査機能			
第7位	内部監査機能	20.0% (同率7位)	セキュリティ推進機能		ESG, サステナビリティ推進機能			
第8位	統合リスク管理機能		内部監査機能	10.0%	統合リスク管理機能	16.7%		
第9位	サードパーティリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	8.6%	※以降データなし		サードパーティリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	8.3%		

3つの産業業では順位は異なるものの、TOP3内にてデジタル推進について改善が取り組まれている

中国：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	中国全体		製造		卸・商社		金融		
	機能	割合	機能	割合	機能	割合	機能	割合	
第1位	地域戦略立案機能	49.4%	地域戦略立案機能	51.6%	地域戦略立案機能	51.6%	デジタル推進機能	66.7%	
第2位	新規事業開発機能	40.0%	デジタル推進機能	37.9%	新規事業開発機能	45.2%	コンプライアンス推進機能	50.0%	
第3位	デジタル推進機能	34.4%	新規事業開発機能	35.8%	デジタル推進機能	35.5%	新規事業開発機能	33.3% (同率3位)	
第4位	コンプライアンス推進機能	26.9%	コンプライアンス推進機能	27.4%	セキュリティ推進機能	32.3%	ESG, サステナビリティ推進機能		
第5位	内部監査機能	23.1%	統合リスク管理機能	21.1%	コンプライアンス推進機能	25.8% (同率5位)	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		
第6位	統合リスク管理機能	22.5%	内部監査機能	18.9% (同率6位)	統合リスク管理機能		地域戦略立案機能		
第7位	セキュリティ推進機能	20.6%	セキュリティ推進機能		内部監査機能	19.4%	内部監査機能		16.7% (同率6位)
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	14.4%	ESG, サステナビリティ推進機能	13.7%	ESG, サステナビリティ推進機能	12.9%	統合リスク管理機能		
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	13.1%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	11.6%	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能		セキュリティ推進機能		

インドにおいては業種によって現在不足し改善に取り組んでいる項目が幅広く分散している状況

インド：Q3.2 現在不足し改善に取り組んでいる機能の業種別（製造、卸・商社、金融）の比較結果

	インド全体		製造		卸・商社		金融	
第1位	コンプライアンス推進機能	17.1%	デジタル推進機能	26.3%	地域戦略立案機能	50.0% (同率1位)	新規事業開発機能	25.0% (同率1位)
第2位	地域戦略立案機能	14.3% (同率2位)	コンプライアンス推進機能	15.8% (同率2位)	新規事業開発機能		コンプライアンス推進機能	
第3位	新規事業開発機能		統合リスク管理機能		※以降データなし	地域戦略立案機能	12.5% (同率3位)	
第4位	デジタル推進機能	12.9% (同率4位)	地域戦略立案機能	10.5% (同率4位)	内部監査機能			
第5位	内部監査機能		新規事業開発機能		統合リスク管理機能			
第6位	統合リスク管理機能	内部監査機能	ESG, サステナビリティ推進機能					
第7位	セキュリティ推進機能	7.1%	セキュリティ推進機能		5.3% (同率7位)	※以降データなし		
第8位	ESG, サステナビリティ推進機能	5.7%	ESG, サステナビリティ推進機能					
第9位	サードパーティーリスク管理 (サプライヤー、ディーラー等) 機能	4.3%	※以降データなし					

【Appendix 2】

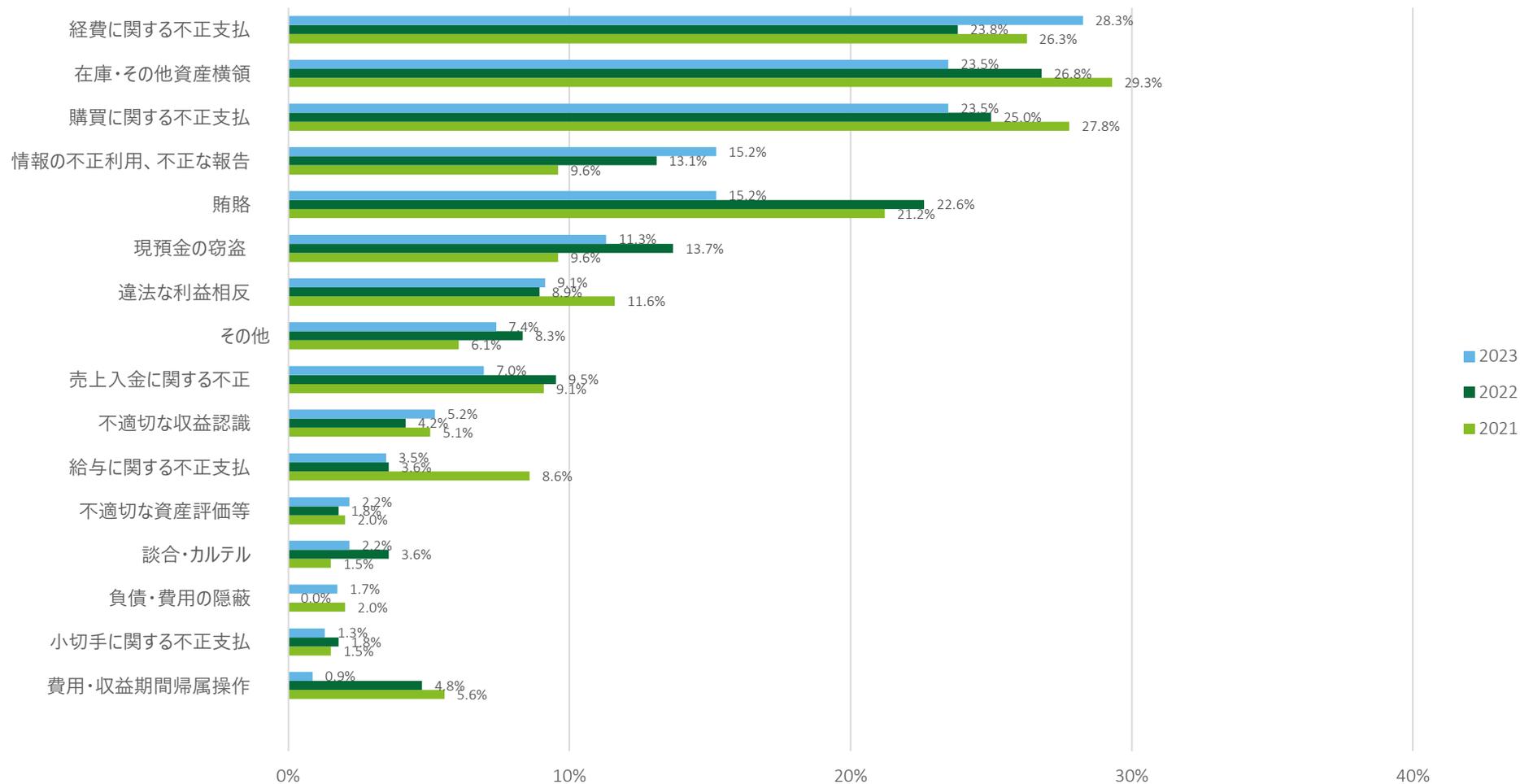
アジア各国・地域における不正の発生状況

1. 不正の種類

順位は昨年と異なるものの、経費に関する不正支払が最も多く、次いで在庫・その他資産横領、購買に関する不正支払が上位の傾向は変わらないが、賄賂は減少

不正の種類 (複数回答)

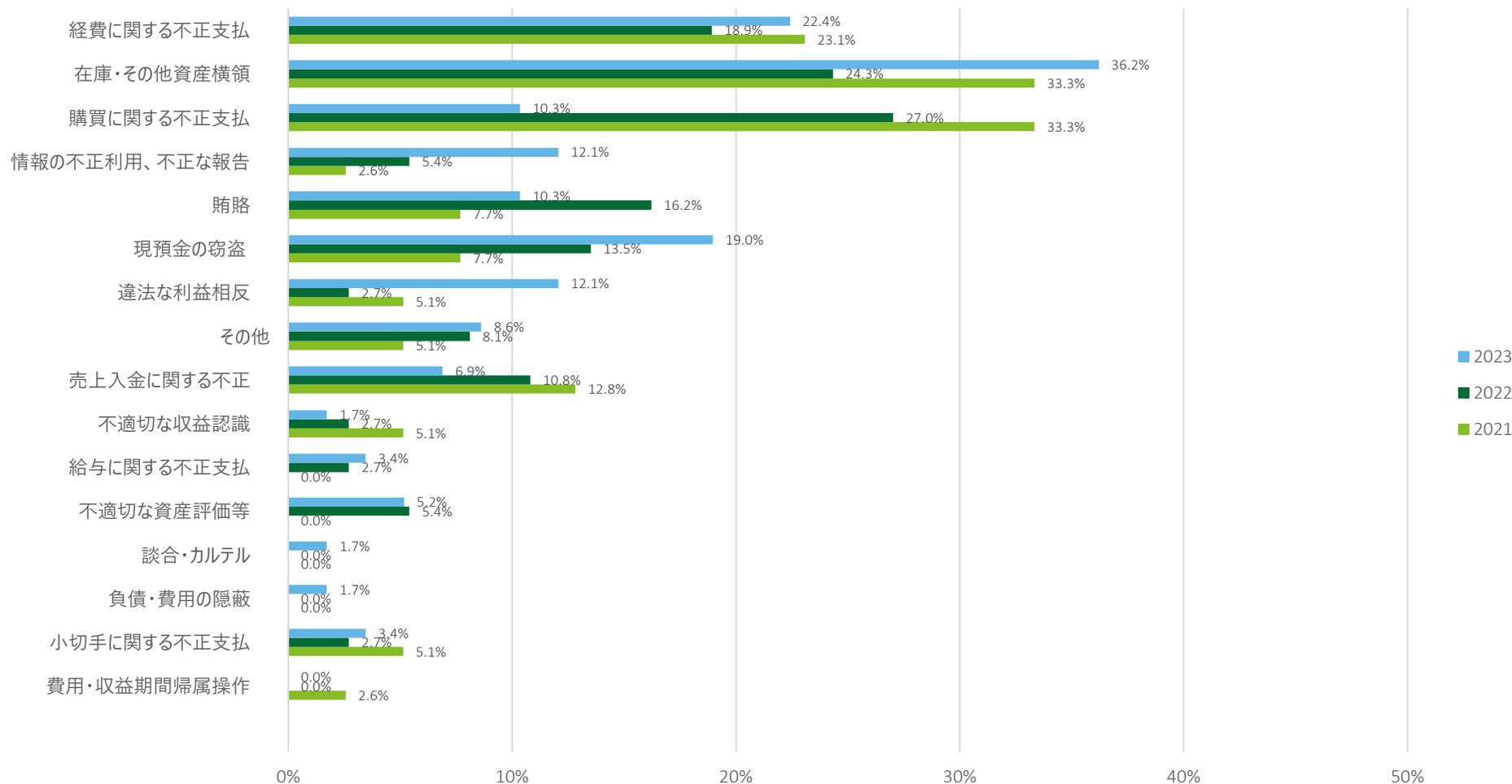
アジア



在庫・その他資産横領の割合が本年首位となっており、製造業の多いタイでは注視すべき状況

不正の種類 (複数回答)

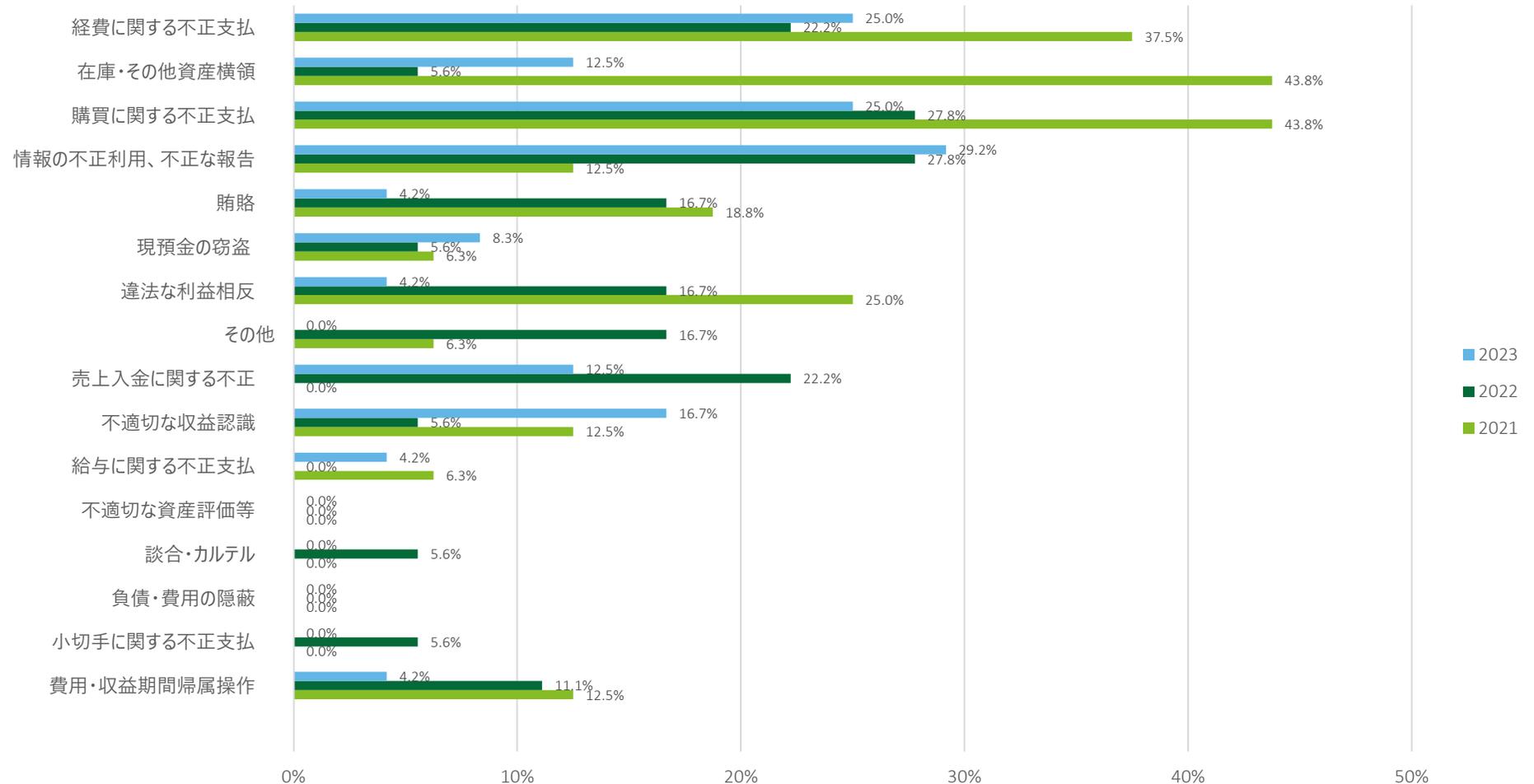
タイ



在庫・その他資産横領、経費に関する不正支払に加え、本年伸長した現預金の窃盗が目立つ

不正の種類 (複数回答)

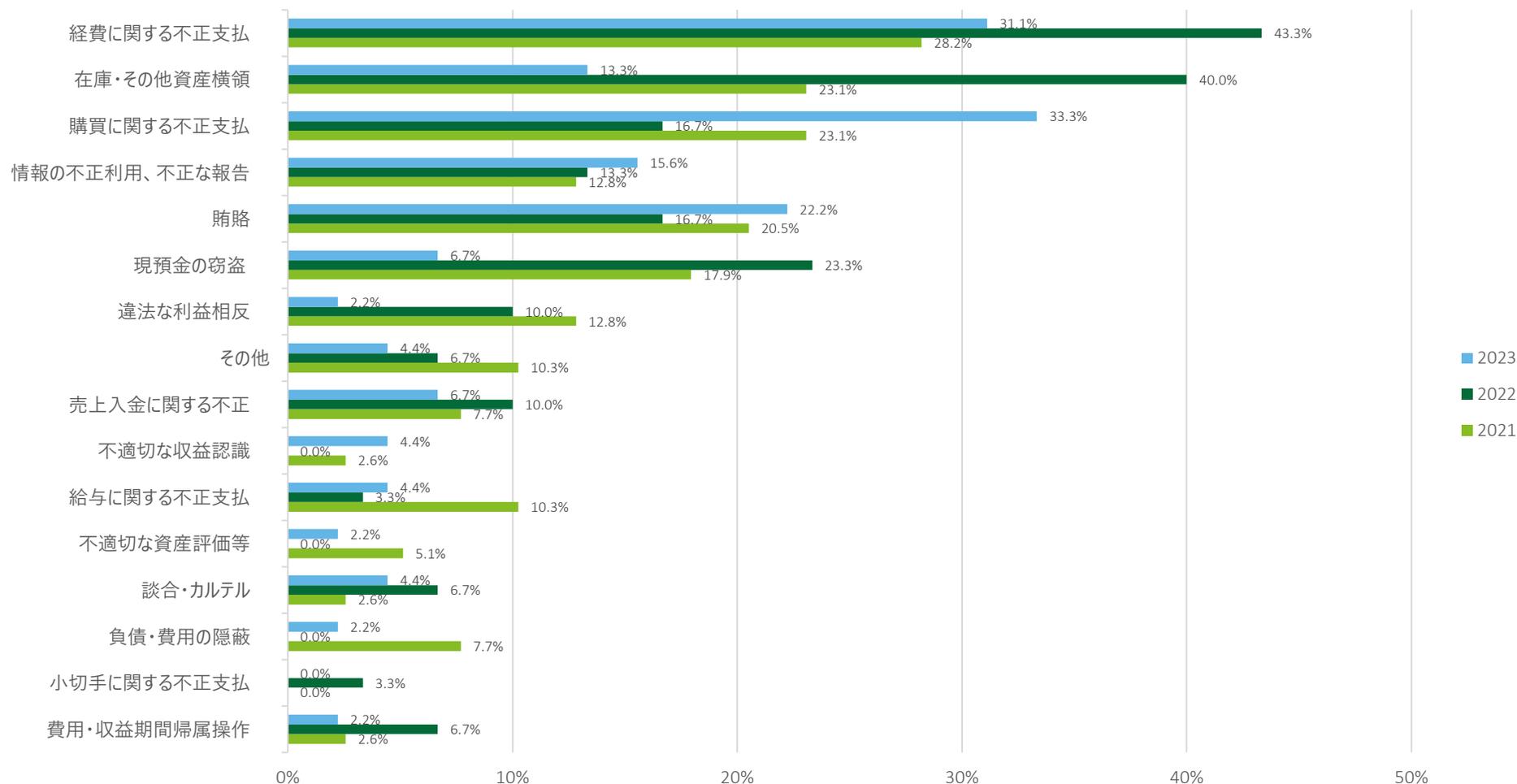
シンガポール



賄賂に加え、不正支払についても経費、購買共に高い割合となっており、より高度な内部統制が必要

不正の種類 (複数回答)

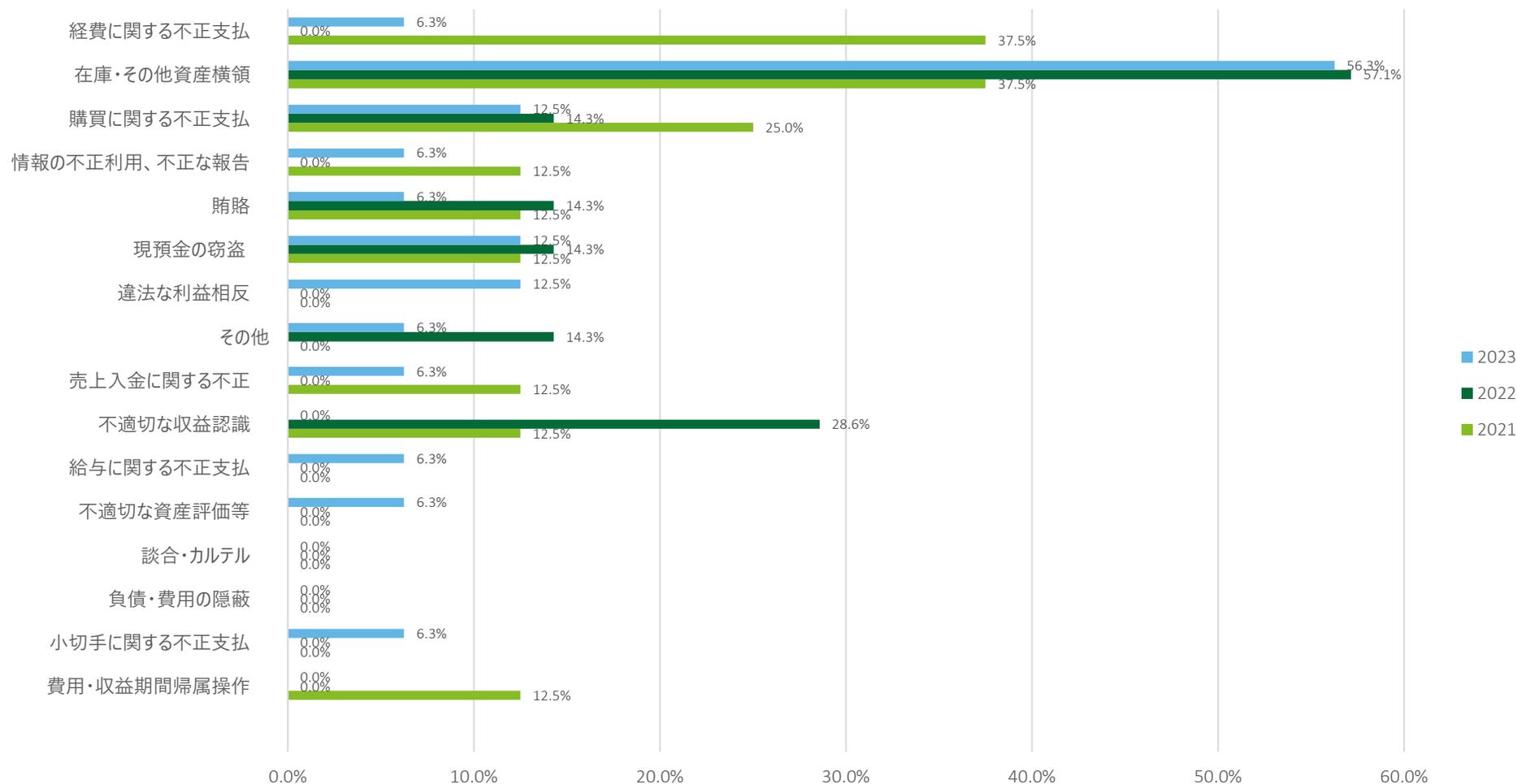
インドネシア



在庫・その他資産横領が多い傾向が続き為、今後、在庫その他資産に関する管理・統制が必要

不正の種類 (複数回答)

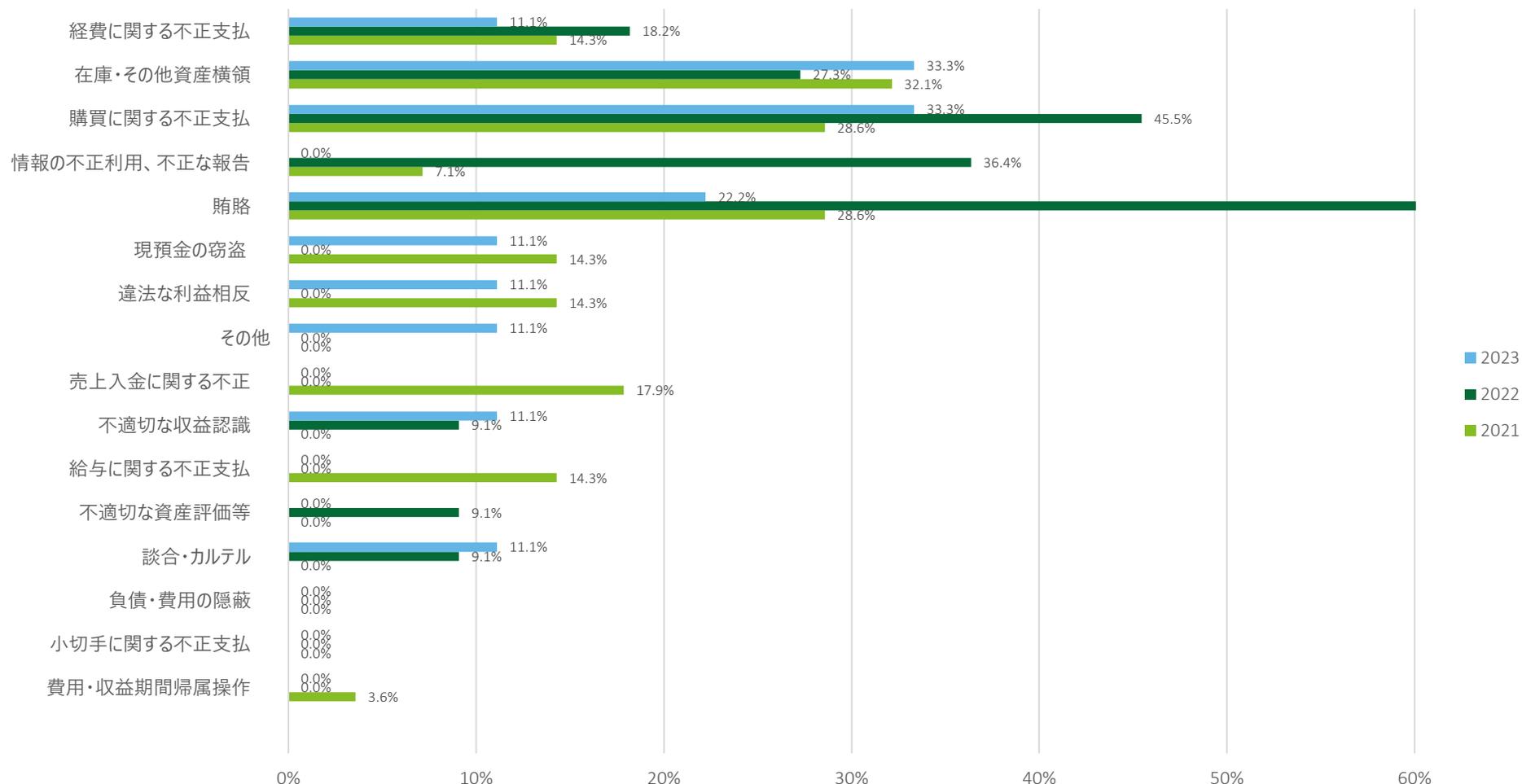
マレーシア



賄賂の割合が減少しており、購買に関する不正支払、在庫・その他資産横領が同率となり、傾向の変化が見られる

不正の種類 (複数回答)

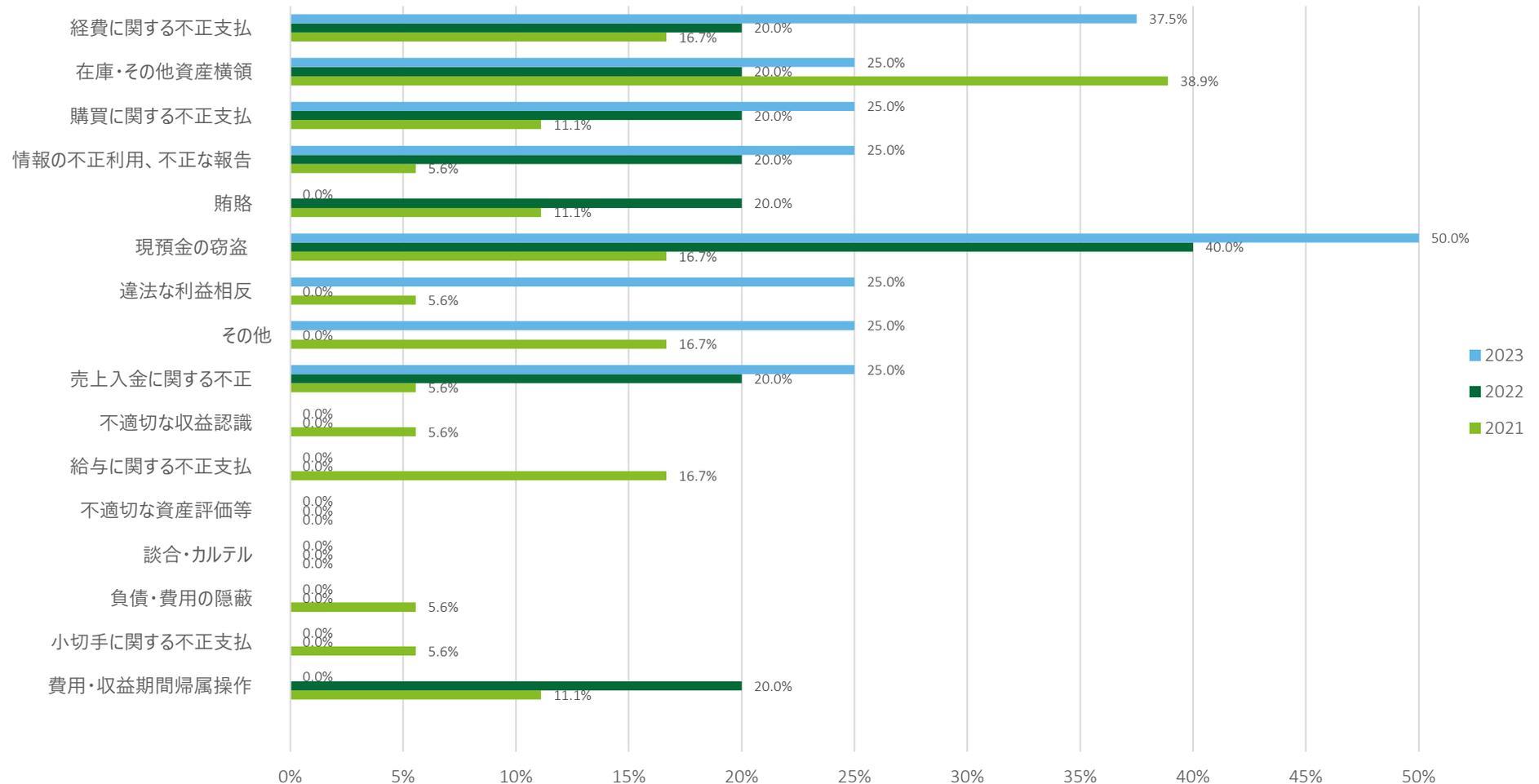
ベトナム



現預金の窃盗の割合が最も多い傾向が続くため、今後、現金の取り扱いに関する管理・統制が必要

不正の種類 (複数回答)

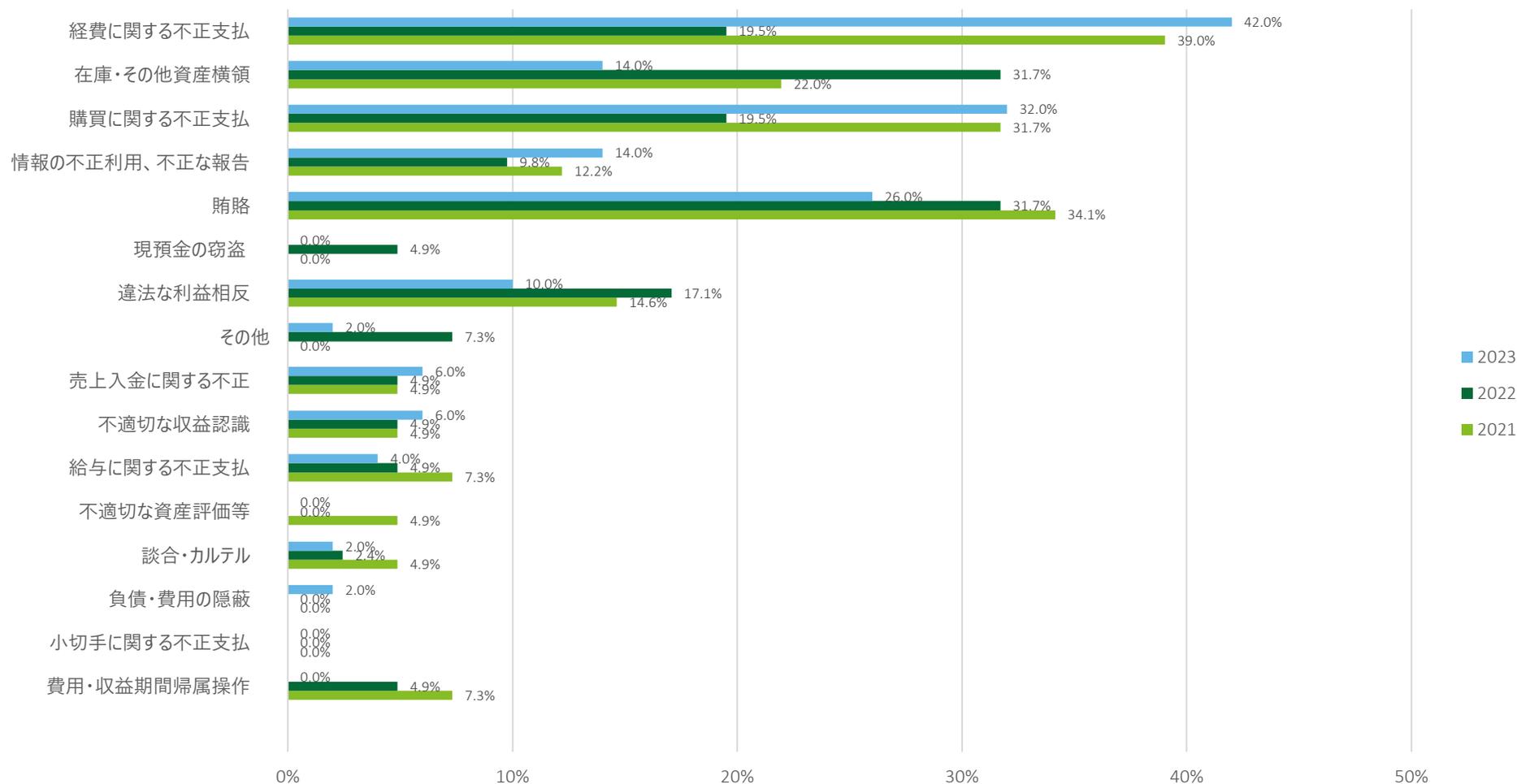
フィリピン



不正支払については経費、購買共に高い割合となっており、より高度な内部統制が必要

不正の種類 (複数回答)

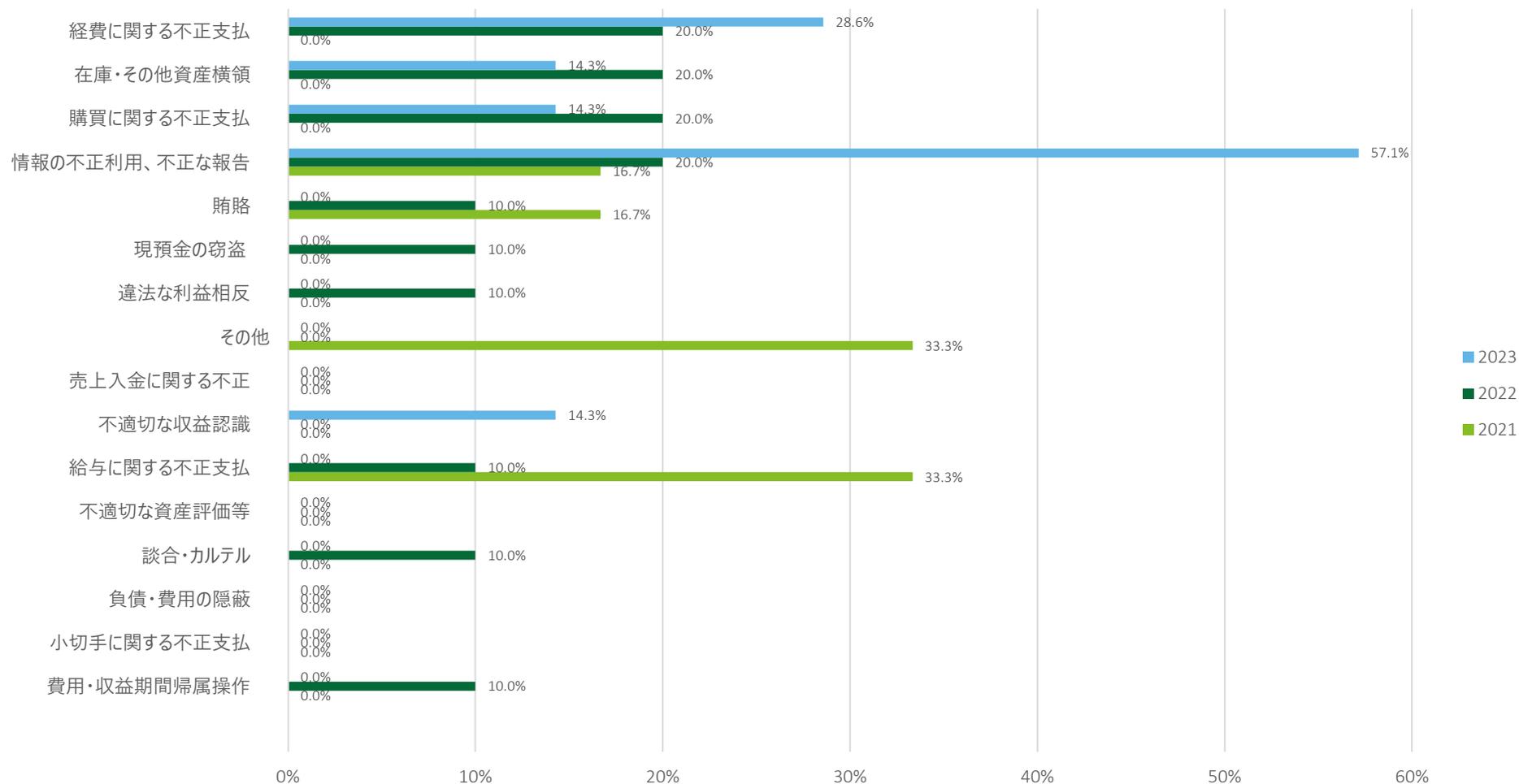
中国



情報の不正利用、不正な報告が急激に伸長しており、今後、情報の取り扱いについて慎重な対応が必要

不正の種類 (複数回答)

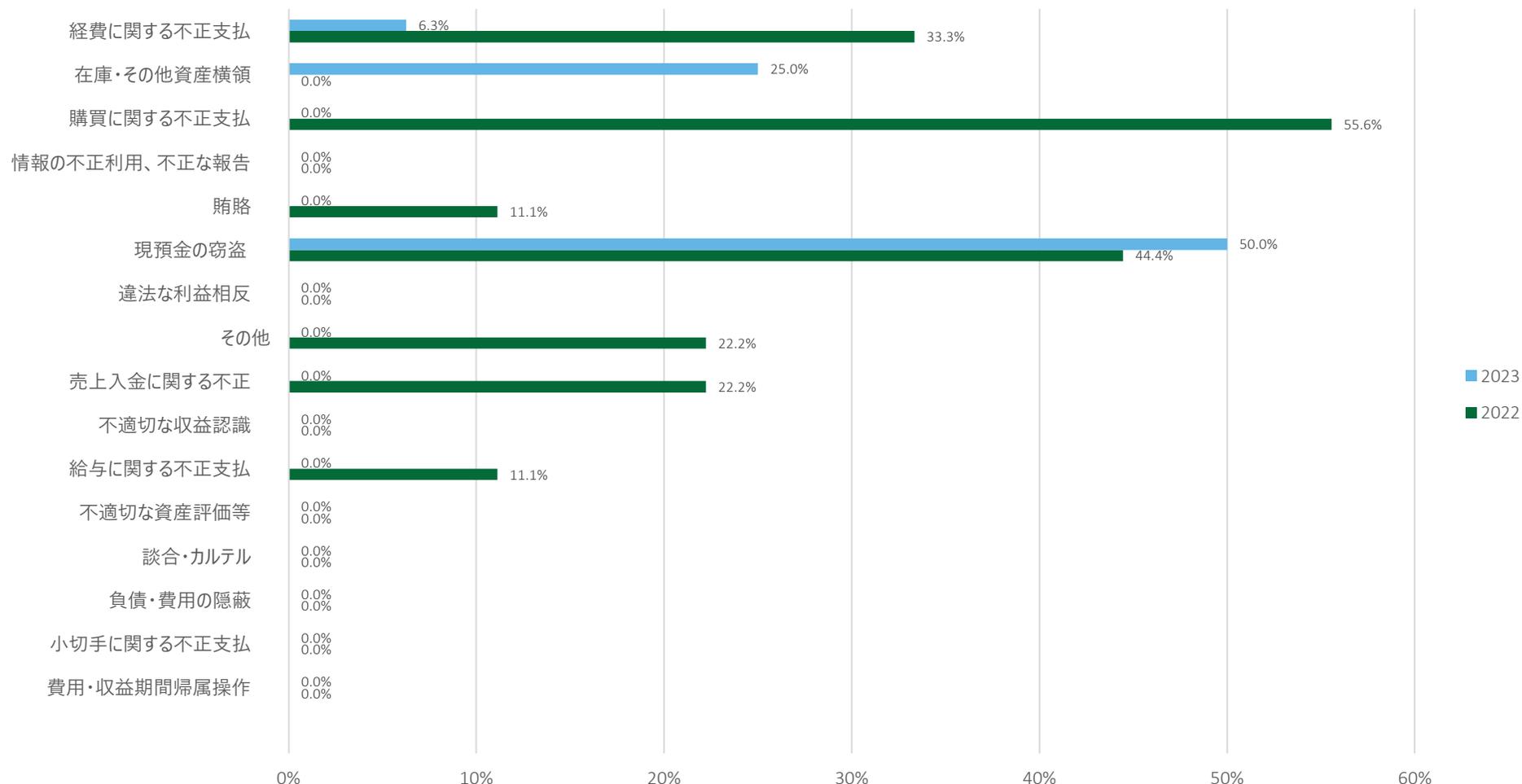
台湾



(参考) 現預金の窃盗が首位、二位が在庫・その他資産横領であり、現在の経済状況の影響が推測される状況

不正の種類 (複数回答)

ミャンマー

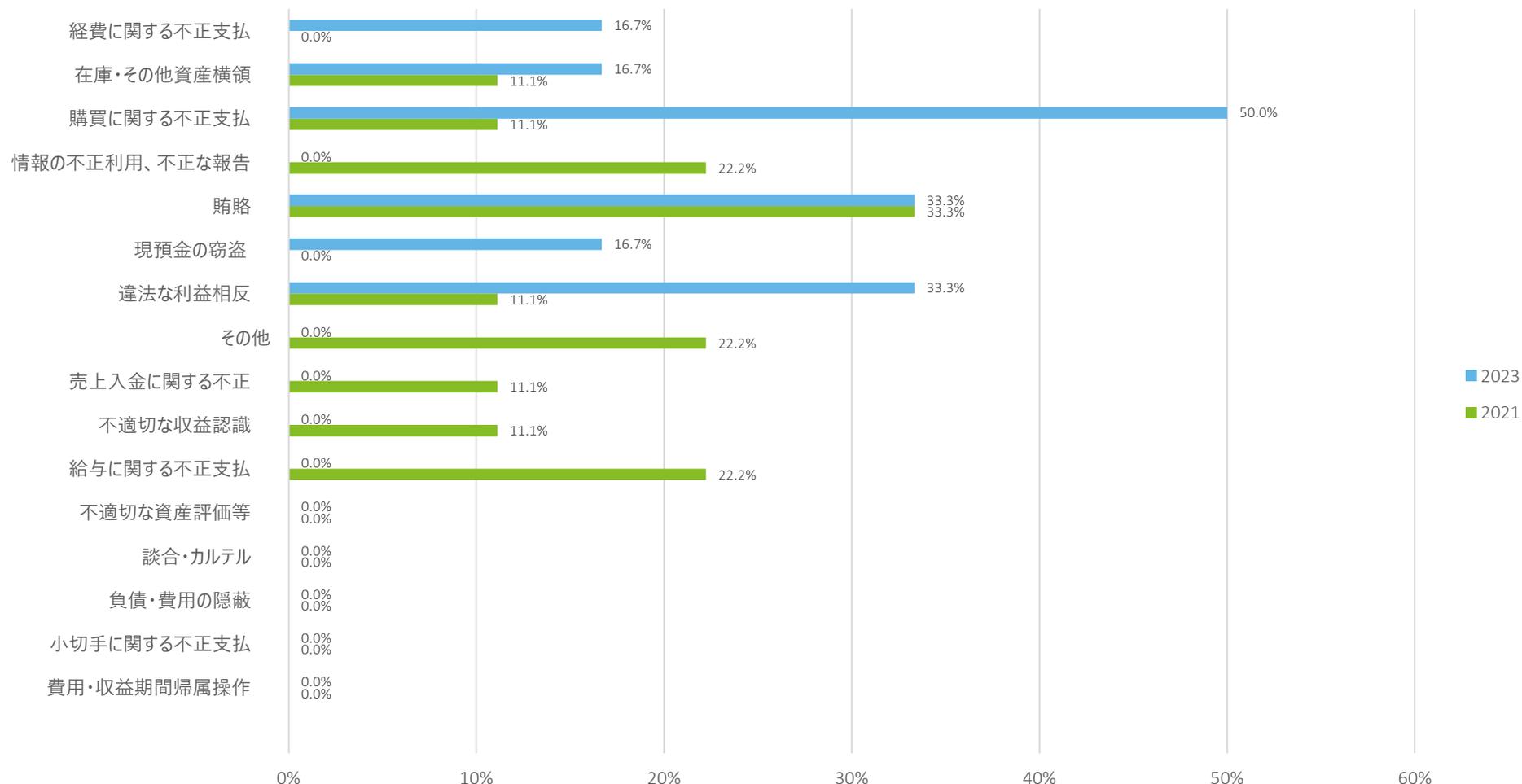


※ミャンマーの2021年度のデータはなし
サンプル数が少ないため参考値

購買の不正支払、賄賂、利益相反等の不正が極めて目立つ状態であり、今後とも注視が必要

不正の種類 (複数回答)

インド



※インドの2022年度のデータはなし

Contact

- ❑ **Asia Pacific Region**
Yoshifumi Yanagisawa
yoshifumi.yanagisawa@tohatsu.co.jp
+81 3 465 4325
- ❑ **Indonesia**
Yusuke Tachibana
yutachibana@deloitte.com
+62 21 5081 8163
- ❑ **Singapore**
Shoichi Morimoto
shoimorimoto@deloitte.com
+65 6800 2399
- ❑ **Thailand**
Tamon Hatakeyama
thatakeyama@deloitte.com
+66 80 007 7470
- ❑ **Philippines**
Hiroyuki Hanaoka
hanaoka@deloitte.com
+63 2 8 581 9098
- ❑ **Malaysia**
Yasuharu Okamoto
yokamoto@deloitte.com
+60 3 9764 8777
- ❑ **Vietnam (Hanoi)**
Junichi Harada
junharada@deloitte.com
+84 24 710 50118
- ❑ **(Ho Chi Minh)**
Gen Takaishi
gtakaishi@deloitte.com
+84 28 710 14342
- ❑ **Myanmar**
Shitama, Etsuko
eshitama@deloitte.com
+95 96 7980 6780
- ❑ **India**
Yasuhiko Yamazaki
yyamazaki.ext@deloitte.com
+91 124 679 2000
- ❑ **China (All)**
Akinori Maiwa
akmaiwa@deloitte.com.cn
+862123166262
- ❑ **(Shanghai)**
Ryo Inoue
rinoue@deloitte.com.cn
+862133138618
- ❑ **(Hong Kong)**
Yuichi Takeuchi
yuitakeuchi@deloitte.com.hk
+852 28525808
- ❑ **Taiwan**
Takeshi Awaji
taawaji@deloitte.com.tw
+886 0000 26747

Deloitte.

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 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 合同会社なら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 リスクアドバイザー 合同会社、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 グループ 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30都市に約2万人の専門家を擁し、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”）、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関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの改革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

