

## Japan Risk Advisory Asia Pacific Newsletter

### 第七回 アジアのリスク環境と日系企業の取組状況 (マレーシア/ 中国華北/ インドムンバイ編)

#### はじめに

東南アジア各地域におけるリスク環境と日系企業の対応  
(マレーシア編)

中国各地域におけるリスク環境と日系企業の対応  
(華北編)

インド各地域におけるリスク環境と日系企業の対応  
(ムンバイ編)

柳澤 良文

リスクアドバイザー Asia Pacific 日系企業サービス責任者

岡本 保治

リスクアドバイザー マレーシア責任者

小池 裕二

リスクアドバイザー 中国華北地域責任者

畠山 多聞

リスクアドバイザー インド責任者

#### はじめに

皆様、お世話になります。

前回ニュースレターから SEA、中国、インドについて各国または各国内の地域性を踏まえたリスク環境と日系企業の取組紹介を開始しておりますが、今回は SEA よりマレーシア、中国より華北地区、インドからはムンバイ地区を取り上げます。

私個人は引き続きシンガポールからアジアパシフィック中を巡回する中で、日系企業の皆様が事業の成長のために新たな投資に取り組まれる姿を目の当たりにしています。特に経営管理におけるデジタルトランスフォーメーションへの挑戦は国を越えてアジアパシフィック地域共通の経営課題になっています。

一方で、デジタルでは管理しきれないその国固有の規制や当局対応や、各国・地域の社会性(文化や習慣、人の労働に対する価値観・働き方のスタイル等)については引き続き現場実態を踏まえてきめ細かな管理が必要であり、このバランスがアジアパシフィック地域の経営のかじ取りを難しくしているように感じています。今回のニュースレターでもそのような国・地域の特性をお届けできれば幸いに存じます。

(リスクアドバイザー Asia Pacific 日系企業サービス責任者 柳澤 良文)

#### SEA 関連情報

##### マレーシアにおけるリスク環境と日系企業の対応

先日、2020 年マレーシア国家予算案が公表されました。「繁栄の共有に向けた成長の加速と公正なアウトカム」が主要なテーマで、(1)デジタル産業を中心とした経済成長の推進、(2)投資促進に向けた人的資源の強化、(3)包括的かつ公平な

社会の構築の3本柱の構成となっています。これにより、世界経済の低迷など外部情勢の悪化に鑑み、投資促進を目的とした優遇措置を含む環境整備、マレーシア人の雇用拡大や能力向上、財政健全化に向けた税収増やガバナンス強化が加速される事が期待されます。

デジタル産業について、電気・電子産業における第5世代移動通信システム(5G)やインダストリー4.0への移行を目的とした高付加価値活動に対する新しい優遇税制が提案されており、具体的には、工場のスマート化などのデジタル技術の導入に対する補助金制度、イノベーション促進に関する優遇措置など、デジタル経済を後押しする制度に力点が置かれています。

人的資源の強化の面では、外国人労働者への依存率の低減、マレーシア人の若者・女性の雇用機会の拡大、また主要都市部の最低賃金の引き上げが提案されています。

首都クアラルンプール及びその近郊に所在する日系企業のお悩みに目を転じますと、多くの経営者の皆様が事業運営上のリスクとして、商慣習の違いによる業務の属人化、業務の属人化に起因した従業員不正、人材流出、人材獲得の困難さに伴う慢性的な人員不足、業務品質の悪さなどのオペレーションに関するリスク及び最低賃金の引き上げに伴う業績への影響を経営課題として指摘されています。

このような経営課題の対応策として、業務効率改善に向けたオペレーションの見える化・標準化、RPA(Robotic Process Automation)ツールを活用した自動化やデジタルツールを活用した不正の防止の取り組みを進めることにより、経営効率を高めながら不正や属人化に起因するミスといったリスク管理を実践される日系企業が増えているように感じられます。

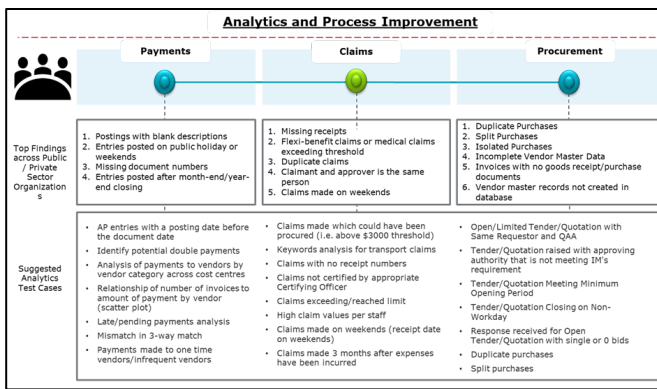
また経営リスクの一つであるコンプライアンス遵守については、マレーシア現法において内部監査室の立上げ、コンプライアンス研修や各種法令に関するインハウスセミナー等を実施し、直面する経営課題に対応している日系企業が多く見受けられます。

### 【オペレーションの見える化・標準化事例】

The image displays two main sections: 'Flowchart & Narrative' and 'Templates & Checklists'. The 'Flowchart & Narrative' section shows a complex flowchart with a 'Narrative' column on the right. The 'Templates & Checklists' section shows various forms and tables. A large blue 'Illustrative' watermark is overlaid on the center. Four callout boxes on the right provide key points:

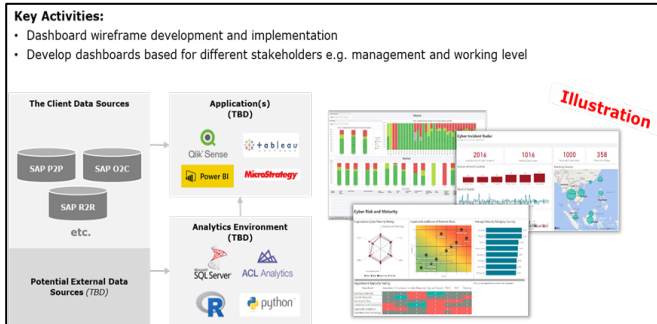
- Point 1 業務プロセスの概要および重要リスクに関する認識共有**
  - ・業務プロセスに関する基本情報と重要リスクに関する認識を共有（プロセスオーナー/関連するITシステム/担保すべき重要リスク等）
- Point 2 フローおよび主要なタスクの理解促進**
  - ・海外子会社が必要最低限守るべきルールとしての標準業務フローおよび主要なタスクの内容に対する理解を促進（職務分掌の／承認フロー／業務データ及びドキュメント等の流れ）
- Point 3 業務上の留意事項**
  - ・各タスクごとに留意すべき論点一覧を整理
  - ・フローチャートとリファレンスとの紐づけを行うことで、ツール全体に繋がり（1-5-1等）。（あるべきプロセスおよび業務リスク/留意事項/他社事例等）
- Point 4 業務の有効性及び効率改善**
  - ・主要タスクに関連する「Templates & Checklists」を作成することで、業務の有効性と効率性を改善（事前チェックリスト/他社事例等）

### 【デジタルツールを活用した不正の防止の取り組み】



**Point**

Deloitte が作成した不正リスクシナリオに基づいて 調査・分析対象項目、取引を選定



**Point**

-選択した不正リスクシナリオに基づき、対象データの分析、検証  
 -ダッシュボード化することにより異常な取引、兆候等を識別

日系企業が更なる成長を目指す上で、現地の法令・商慣習・ビジネス実態から生じるリスクの的確な把握とその対応は必須です。デロイトマレーシアでは幅広い業種において専門的な知見・専門のサービスチームを有しており、実効性のあるガバナンス体制の設計・実施等におけるサポートを行っております。

(リスクアドバイザリー マレーシア責任者 岡本 保治)

## China 関連情報

### China 各地域におけるリスク環境と日系企業の対応(華北編)

外務省の2018年海外進出日系企業実態調査によると、海外に進出している日系企業約7万5千拠点のうち40%超となる約3万2千拠点が中国に拠点を置いているとの結果が出ています。本ニュースレターでは3回に分けて、中国華東地区(例:上海市、蘇州市)、中国華北地区(例:北京市、天津市)、中国華南地区(例:広州市、深圳市)の各地域のリスク環境と日系企業の対応をレポートしていきますが、前回の華東地区に続き、今回は華北地区として、私が所属するDeloitte北京が所在している北京市を中心に紹介します。

北京市の2018年人口は約2,200万人、重慶市の約3,000万人、上海市の約2,400万人に次いで、中国第3位の人口を抱える大都市です。下表のとおり、第3次産業(金融・通信・サービス等)割合がGDPの約80%を占めており、2018年のGDPは3兆320億RMB(約47兆円)、GDP前年比成長率は6.6%となっています。(CEIC、NNAより)

GDP 構成	北京		全中国	
	金額(10億RMB)	割合	金額(10億RMB)	割合
第1次産業	12	0.4%	6,473	7.1%
第2次産業	565	18.6%	36,600	40.7%
第3次産業	2,455	81.0%	46,957	52.2%

合計	3,032	100%	90,030	100%
----	-------	------	--------	------

北京市には、政府交渉や許認可取得の利便性といった観点から金融、自動車、医薬、製造業、情報通信を中心に、地域統括会社が多く所在するのが特徴です。また、華北地区には、中国四大直轄市の一つで、自動車産業の集積が進み、北方地域における重要な港湾都市である天津市、また歴史的に早くから製造業を中心に日本企業の進出が進んでいた大連市、食品等の製造拠点の多い山東省等、日系企業にとって重要な生産・製造拠点が数多く存在します。

華北におけるリスク環境の特徴とその対応して、以下2点が挙げられます

### **統括会社に特徴的なリスク環境とその対応**

#### **サイバーリスク**

IT・コンプライアンス・知財管理といった機能が中心の地域統括会社が多く、重要情報・個人情報の取り扱いも多いことから、近年特にサイバーリスクへの対応の相談が多くなっています。特に2017年7月に施行された「中国サイバーセキュリティ法(中华人民共和国网络安全法)」の対応に関して、現状、一部の実施細則が未発効である一方で、当局による検査は既に始まっており、「法令をどう解釈すべきか」「実務上、いつまでに、どのレベルまで対応を進めるべきか」といったお悩み、課題感をお聞きます。

デロイト北京では、自動車・医薬・製造業・情報通信業を中心に多くの日系企業にアセスメント・改善案の策定/実施などのサポートを行っています。

#### **コンプライアンスリスク**

地域統括会社は各事業会社のコンプライアンスを横串して管理するため、定期的にグループ会社の責任者会議を開催するケースが多く、デロイト北京は日方、中方双方へのコンプライアンス研修や各種法令に関するインハウスセミナー等を数多く実施しております。

近年の特徴として、経営の多角化・グローバル化により経営リスクが高まる中、地域統括の機能見直し、すなわち本社から各地域統括への権限委譲が進む企業が増えており、全社的なリスクマネジメント体制として、本社による内部監査・モニタリングに加えて各地域にも一定の内部監査・モニタリング機能を持たせるケースが増えています。デロイトは、現地の商慣習・ビジネス実態に即した、実効性のあるガバナンス体制の設計・実施等のサポートも実施しています。

### **業種的に特徴的なリスク環境とその対応 (自動車業界および医薬業界)**

#### **自動車業界**

自動車メーカーにとって、世界最大の市場である中国での販売力向上・コンプライアンス強化は大きな課題です。中国のディーラーはオーナー・個人経営系も多く、経営管理レベル・サービス品質のばらつきも少なくないため、自社にとって最適なディーラー網を構築して収益性を維持しながら成長するためにはディーラーシップマネジメントの強化が重要課題となっています。

デロイト北京にはディーラーシップマネジメント(販売代理店管理強化)の専門チームがあり、日系含むOEMメーカーの多くにディーラーの各種指標のベンチマーク診断、ディーラー運営に関する収益性/効率性/安全性の評価・改善、人材育成のトレーニング等のサービスを提供しています。

#### **医薬・医療機器業界**

医薬品・医療機器メーカーにとって、「法令順守」が特に厳しい中国で、営業活動の中で取引先に対する商業賄賂等の不正

行為の防止は重要な課題です。2019年の6~7月に、財政部と国家医療保障局が外資系含む77社の製薬会社に対し、経費支払の正当性等を含む財務報告書の一斉査察を実施するなど、コンプライアンス遵守の重要性は高まっています。

デロイト中国には、取引先への費用支出が適切かをチェックする Expense Check、架空/虚偽の会議・講演会を通じた経費流用をチェックするスポットチェック等のサービスの専門チームがあり、日系企業に対して数多く支援しています。

日系企業が中国事業の更なる発展を目指す上で、現地の法令・商慣習・ビジネス実態から生じるリスクの的確な把握とその対応は必須です。デロイト北京では幅広い業種において専門的な知見・専門のサービスチームを有しており、日系企業のサポートを行っています。

(リスクアドバイザー 中国華北地域責任者 小池 裕二)

## India 関連情報

### India 各地域におけるリスク環境と日系企業の対応(ムンバイ編)

前号の「デリーNCR」に引き続き、本号では「ムンバイ」を取り上げます。インドの西部アラビア海に面するムンバイは古くから商業都市として栄え、現在ではアジア有数の金融センターとして、インド準備銀行(RBI)、インド国立証券取引所(NSE)、ボンベイ証券取引所(BSE)、などの金融機関が立地しています。国内の70%の金融取引が行われているムンバイには、多くの金融機関(銀行、証券、保険等)が軒を連ねる他、最近では米アップル社がインド初となる直営店をムンバイに開設方針との報道が出るなどトレンド発信地としての側面もあります。かかる金融・サービス業拠点の集積地において、日系企業は、先進的なテクノロジーや革新的ビジネスモデルの導入、さらにセキュリティ規制及び金融規制の強化に伴い、以下のようなビジネスリスクに直面しています。

#### 1) デジタイゼーション・自動化

金融・サービス業においては、マーケット運営の効率性と迅速性の観点から、デジタイゼーションと自動化が急速に普及しています。とりわけ FinTech により、テクノロジー全体の見直しが迫られており、各社は人工知能(AI)、ロボットプロセスオートメーション(RPA)、ブロックチェーンなどの新たな技術を用いた、より効率的かつ安全な顧客サービスが要請されています。また、先端テクノロジーを有するスタートアップや、NBFC(Non-Banking Finance Companies)による新規参入の脅威も高まっています。さらに特定の業務や制御を自動化させることで、新たに生じるオペレーションや規制上のリスクにも留意が必要です。

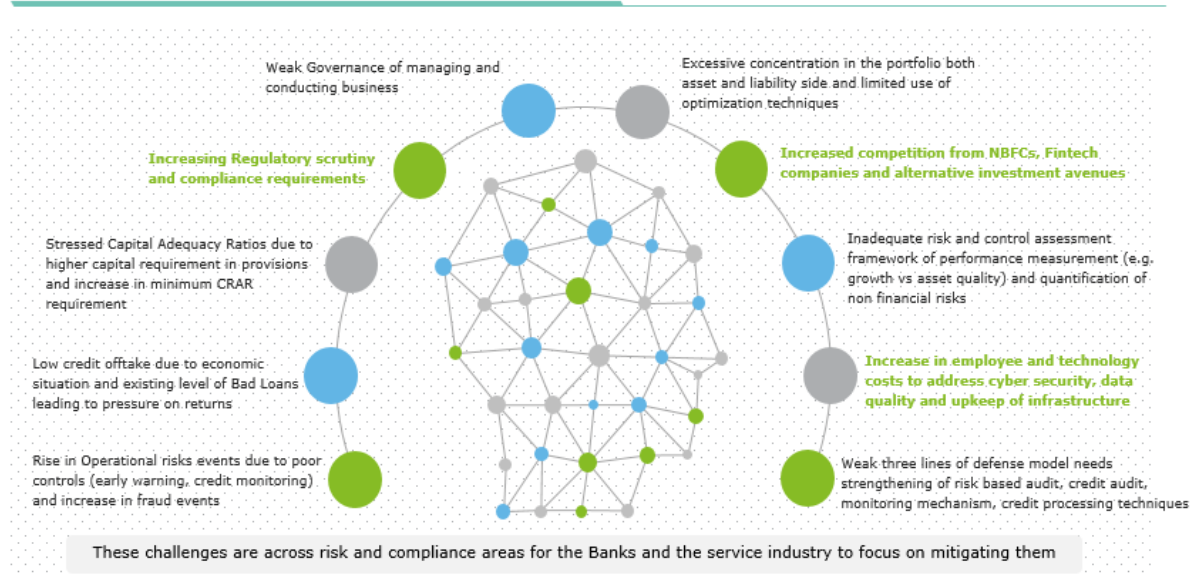
#### 2) 規制強化

インドでは、さまざまな法律及び規制(RBI等)により金融・サービス業は管理され、顧客利益を保護するためのコントロールを備えたサイバーセキュリティ環境を確立することが要請されています。とりわけ、サイバーリスク関連の規制においては、データ保護及びプライバシーに対する要請が高まっており、これらの規制要件を充たすため、各社はデータ収集から処理、送信及び保存に使用するサイクル全体に対する理解に基づき、データ処理方法の変更やテクノロジー活用の必要に迫られています。

#### 3) グローバル統合とサイバーリスク

デジタルインフラストラクチャーの拡大により、今日の金融・サービス業はグローバルで統合されています。グローバルでの相互接続性、重要なITインフラ及びシステムの複雑性の増大は、新たなサイバー攻撃の機会を生み出し、オンラインサービスの普及やデータ主導型ビジネスの拡大とも相まって、サイバーリスクはかつてないレベルに高まっています。

## Key Challenges today



上記のようなビジネスリスクに対処するため、日系各社においては、グループ本社との連携の下、以下のような取組みが見られます。

### 1)ステークホルダーとの積極的対話

デジタル/サイバーリスクに関連する Board Committee を組成・連携し、サイバーセキュリティプログラムの見直しをはじめめています。また、サイバーセキュリティ規制の遵守状況について規制当局と積極的に連携し、エコシステムに参与するパートナーのセキュリティ評価を実施するケースも出ています。

### 2)危機管理対応及びサードパーティリスク管理

ビジネス、IT、PR その他の機能を巻き込む形で、危機管理マネジメントプロセスの見直しをはじめています。特に、不可避的なサイバー攻撃を乗り越えるため、弾力的なサイバーセキュリティモデルを構築する必要があります。さらに、重要なサービスを外部ベンダーやサードパーティに委託している場合には、その機能についても評価する必要があります (Vendor/ Third Party Risk Management)。

### 3)組織的なサイバーセキュリティ能力向上

全ての構成員が、サイバーセキュリティの重要性を理解するためのトレーニングプログラムを導入しています。サイバー侵入の検出、危険信号 (Red Flags) の報告等、良好なセキュリティ状態を維持するための役割と責任の理解を促し、周知徹底を図る必要があります。これにより、インシデントを未然に防ぎ、発生した場合の損害を抑えます。フロントレベルにセキュリティに関する理解と慣行を浸透させ、サイバー管理チームを支援する組織づくりが重要です。

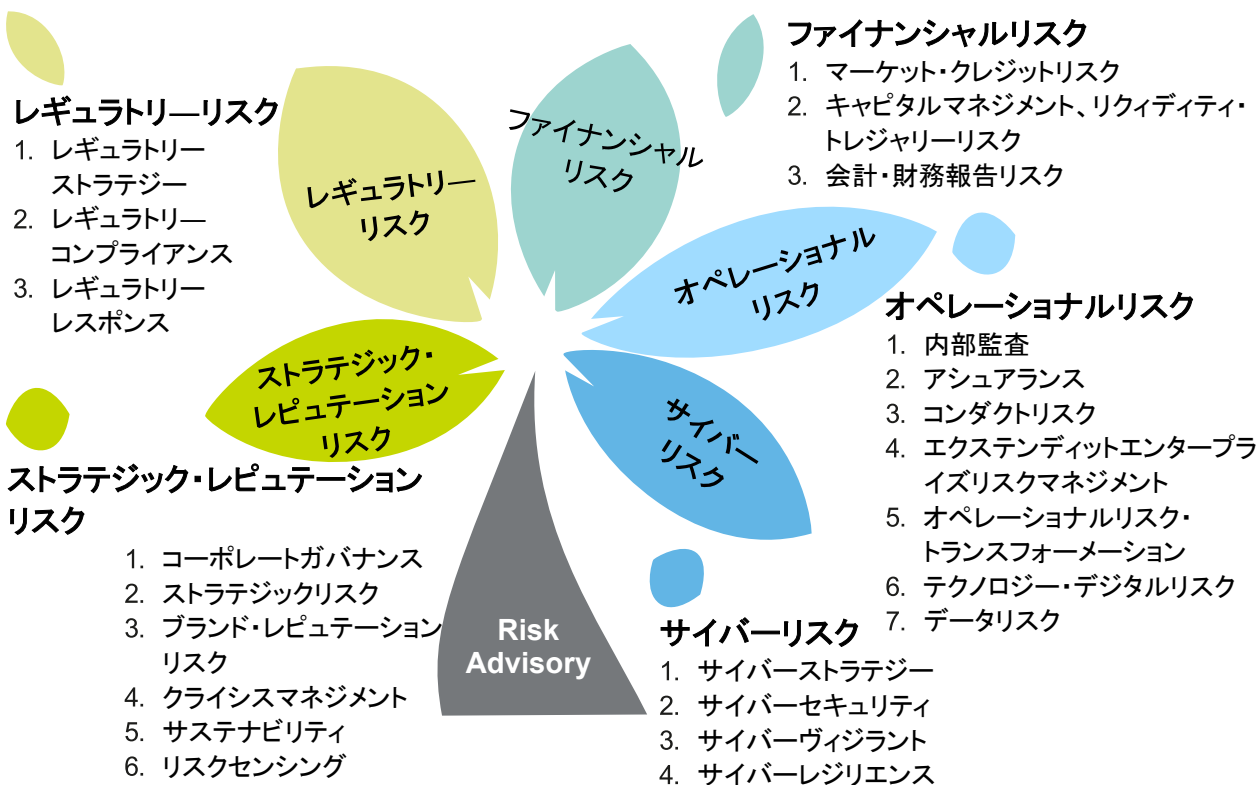
金融・サービス業界はかつてないディストラクションに直面しています。デジダイゼーション、新たな規制要件の導入、そしてグローバルレベルでのサイバーリスクという脅威により、各社はビジネスモデルの再考を迫られています。Deloitte は、日々変化するリスクに対処し、新たなビジネス機会を見出すための日系企業の取組みを支援しています。

(リスクアドバイザリー インド責任者 畠山 多聞)

## Deloitte Risk Advisory Asia Pacific 日系企業サービスのご紹介

Deloitte Risk Advisory は各国・地域のデロイトメンバーファームにおいて日系企業特有のニーズに対応するグローバルネットワークが有する豊富な経験と専門知識を日系企業に提供しています。

日本からの駐在員を ASEAN(シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア)、中国、インドの主要拠点に配置し、日本の文化や習慣を十分に理解しながら、Asia Pacific で事業を行う上で直面する、多様な文化や言語、地域特有の制度や社会規範等の課題解決を各国メンバーファームのプロフェッショナルとともにサポートします。



## Contact List

### Japan

**Tokyo**  
Shin Tokyo Building  
3-3-1 Marunouchi, Chiyoda-Ku  
Tokyo 100-0005, Japan  
Tel: +81 3 6720 8330  
**事務局**  
E-mail: [deloitte\\_riskadvisory\\_ap\\_newsletter@tohmatu.co.jp](mailto:deloitte_riskadvisory_ap_newsletter@tohmatu.co.jp)

### India

**New Delhi**  
Building 10, Tower B, 7th Floor  
DLF Cyber City Complex, DLF City Phase II  
Gurgaon, Haryana 122 002, India  
Tel: +91 124 679 2000  
**島山 多聞**  
E-mail: [tamonh@deloitte.com](mailto:tamonh@deloitte.com)

### China

**Shanghai**  
30/F Bund Center  
222 Yan An Road East  
Shanghai 200002, PRC  
Tel: +86 21 6141 8888  
**石井 雅規**  
E-mail: [masishii@deloitte.com.cn](mailto:masishii@deloitte.com.cn)

**Beijing**  
12/F China Life Financial Center  
No.23 Zhenzhi Road  
Chaoyang District  
Beijing 100026, PRC  
Tel: +86 10 8520 7788  
**小池 裕二**  
E-mail: [yukoike@deloitte.com.cn](mailto:yukoike@deloitte.com.cn)

### Southeast Asia

**Singapore**  
**Singapore**  
6 Shenton Way  
OUE Downtown 2, #33-00  
Singapore 068809  
Tel: +65 6800 2515  
**柳澤 良文**  
E-mail: [yoyanagisawa@deloitte.com](mailto:yoyanagisawa@deloitte.com)

**Malaysia**  
**Kuala Lumpur**  
Level 16, Menara LGB, 1 Jalan Wan Kadir  
Taman Tun Dr. Ismail  
60000 Kuala Lumpur, Malaysia  
Tel: +60 3 7610 8888  
**岡本 保治**  
E-mail: [yasokamoto@deloitte.com](mailto:yasokamoto@deloitte.com)

**Thailand**  
**Bangkok**  
AIA Sathorn Tower, 23rd-27th Floor  
11/1 South Sathorn Road  
Yannawa, Sathorn  
Bangkok 10120, Thailand  
Tel: +66 2 034 0000  
**赤尾 聡**  
E-mail: [sakao@deloitte.com](mailto:sakao@deloitte.com)

[Home](#) | [利用規定](#) | [クッキーに関する通知](#) | [プライバシーポリシー](#)

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](http://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関係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](http://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、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](http://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。

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.