

Japan Risk Advisory Asia Pacific Newsletter

「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査 2019 年版」の概況とリスク対応の在り方

はじめに

昨今、日本企業の重要な経営課題の一つはグループ全体及びグローバル全体の視点でガバナンスを強化し、事業の成長と経営管理強化の両立を図ることです。特に Asia Pacific 地域の中でも東南アジア(SEA)、中国、インドといったエマージングカントリーは日本企業の事業成長にとって重要な戦略地域となっており、現地事業規模の拡大やレピュテーションへの配慮、内部の経営管理の強化が急務となっています。

各国では、これら経営からの要請への対応に注力していますが、近年においても、(1)新型コロナウイルスといった感染症の広がり、(2)インドネシア／フィリピンにおける地震・火山噴火等、自然災害、(3)複数国で発生している自爆テロ等東南アジアにおける政情不安、など事業推進を阻み兼ねない問題が発生しています。また、自然災害、政情不安に留まらず、IT 技術の進展に伴い、サイバー攻撃も増加傾向にあり、(1)機密情報の漏洩、(2)個人情報漏洩による企業レピュテーションの毀損、(3)工場制御系システムや電力プラント等の操業停止によるサプライチェーンへの甚大な影響の発生、等テクノロジー関連の問題も頻発するようになってきており、リスクの多様化や広域化を踏まえ、リスクマネジメントが対象とすべき範囲も拡大傾向にあると言えます。

一方、Deloitte が実施している「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査 2019 年版(以下、本調査)」において、日本本社側では災害発生やサイバー攻撃など事業継続性に直接影響を及ぼすリスクが認識されている一方、アジア拠点では、引き続き厳しい競争関係で持続的成長と収益性向上を目指す結果として価格競争やアジア拠点ならではの不正・贈収賄など通常のビジネスに関するリスクが認識されており、日本本社側とアジア拠点側とのリスクの認識に明確な違いができています。また、アジア拠点では初めて「情報漏えい」がランクインし、情報の重要性が注目される結果となりました。

本号では本調査の概要をご紹介します共に、認識されているリスクへに対する対応ポイントを紹介差し上げます。(柳澤 良文)

調査結果概要(対処すべきリスク)

【調査概要】

本調査は、大きく以下2つの目的/項目に関し、2019年9月26日～10月25日の期間に、各国に進出している日本企業の子会社に対し実施しており、602件の回答を取り纏めたものとなります。調査結果詳細につきましては、下記サイトをご覧ください。

(1) 調査目的:

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

(2) 調査項目:

- 1) アジアにおけるリスクマネジメント体制
- 2) アジアにおける不正の発生状況

(3) 調査結果詳細:

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20200219.html>

【調査結果概要】

1) アジアにおけるリスクマネジメント体制

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、アジアの拠点が考える優先して着手が必要な上位3リスクでは、2018年と比較しても、ほぼ同様のリスクがトップ10にランクインする結果となっており、対応すべきリスクの種類に差異はないものと考えられます。但し、日本本社側では災害の発生(第5位)やサイバー攻撃・ウィルス感染(第7位)など事業の継続性に直接影響を及ぼすリスクが認識されている一方、アジア拠点では新興勢力の影響によると考えられる価格競争(第1位)やアジア拠点ならではの不正・贈収賄(第6位)など通常のビジネスに関するリスクが認識されており、日本本社側とアジア拠点側とのリスクの認識に明確な違いが現れています。これら背景には、アジア拠点側では、日々の適切な業績拡大に向けた取り組みの必要性が強く認識されている一方で、限定された資源(ヒト/モノ/カネ)の問題もあり、事業継続に影響を及ぼすリスクに対する意識が薄れてしまっている/意識はあるが取り組み切れていない、といった課題があるものと考えられます。

(表1)日本本社が考える海外拠点において優先して着手が必要な上位3リスクと、アジア拠点が考える優先して着手が必要な上位3リスクの比較

日本本社が考える海外拠点のリスク	
法令順守違反(④)	21.5%(1位)
子会社に対するガバナンス不全(⑩)	19.4%(2位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.7%(3位)
役員・従業員の不正・贈収賄等(⑤)	16.2%(6位)
地震・風水害等、災害の発生(②)	15.8%(4位)
人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.2%(5位)
サイバー攻撃・ウイルス感染(⑧)	12.2%(12位)
為替変動(①)	12.1%(7位)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	11.7%(10位)
情報漏えい(③)	11.7%(8位)

第1位
第2位
第3位
第4位
第5位
第6位
第7位
第8位
第9位
第10位

アジア拠点が考える海外拠点のリスク	
市場における価格競争(①)	34.6%(2位)
法令遵守違反(④)	25.8%(1位)
人材流失・人材獲得の困難による人材不足(⑨)	24.8%(3位)
法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	22.7%(5位)
為替変動(①)	21.5%(4位)
役員・従業員の不正・贈収賄等(⑤)	16.0%(9位)
原材料ならびに原油価格の高騰(①)	16.0%(6位)
人件費高騰(⑨)	15.5%(7位)
製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	11.7%(8位)
情報漏えい(③)	9.8%(域外)

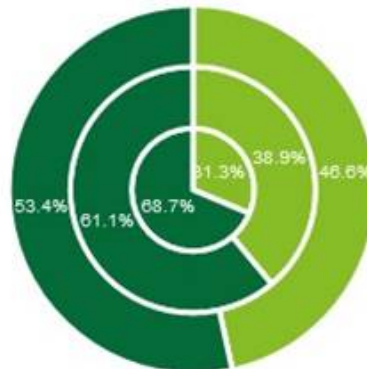
※パーセンテージに続く()内は2018年調査時の順位

2) アジアにおける不正の発生状況

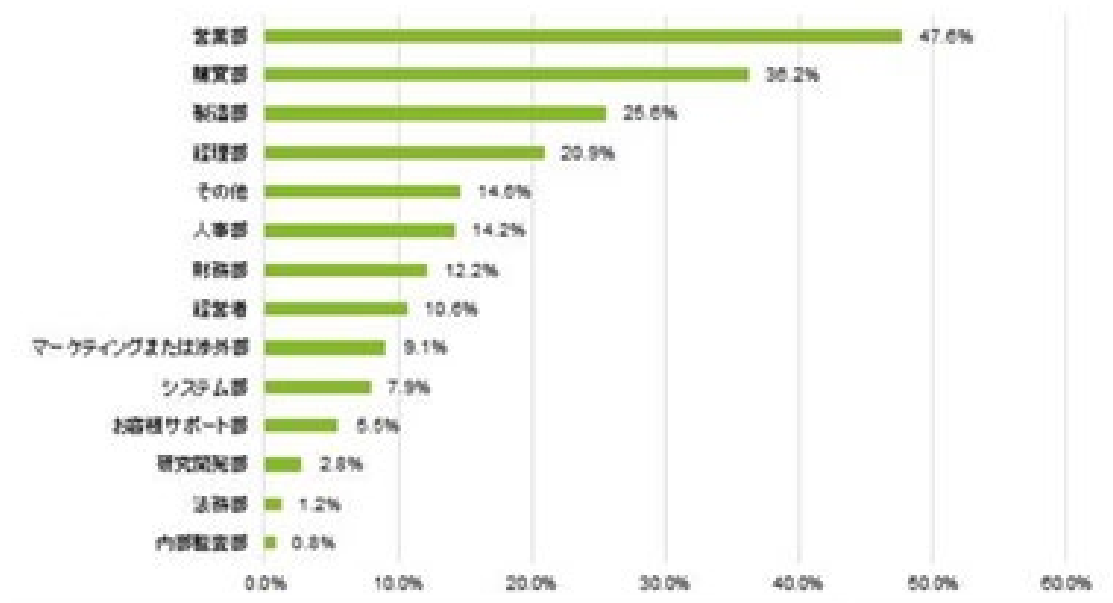
過去3年間の不正発覚の有無(表2)においては、「不正顕在化またはその懸念あり」との回答が2017年調査開始以降継続して増加傾向にあります。この背景には、内部監査の高度化や内部通報制度の整備、業務プロセスの再整備、コンプライアンス教育の実施など、不正関連リスクに対する働きかけ(ハード、ソフトの両面)が一定程度進展した結果の現れと考えられます。

但し、不正そのものが減少傾向にあるわけではなく、その対象部門(表3)は日々資金の取り扱うこと多い「営業部門」、「購買部門」が多くなっています。また、不正の種類(表4)としては、「不正支出」、「在庫・その他資産横領」、「現預金の窃盗」といった資産の不正流用、「賄賂」、「違法な利益相反」といった汚職関連の不正が上位を占めており、「不適切な収益認識」、「不適切な資産評価等」など財務諸表不正は発生していない状況にあります。このことは、依然として、不正を未然に防ぐ取り組みを強化する必要があると考えられます。また、「情報の不正利用、不正な報告」はここ数年で大きく比率を上昇させており、対応すべき不正リスク自体が広がりを見せ始めているとも考えられます。

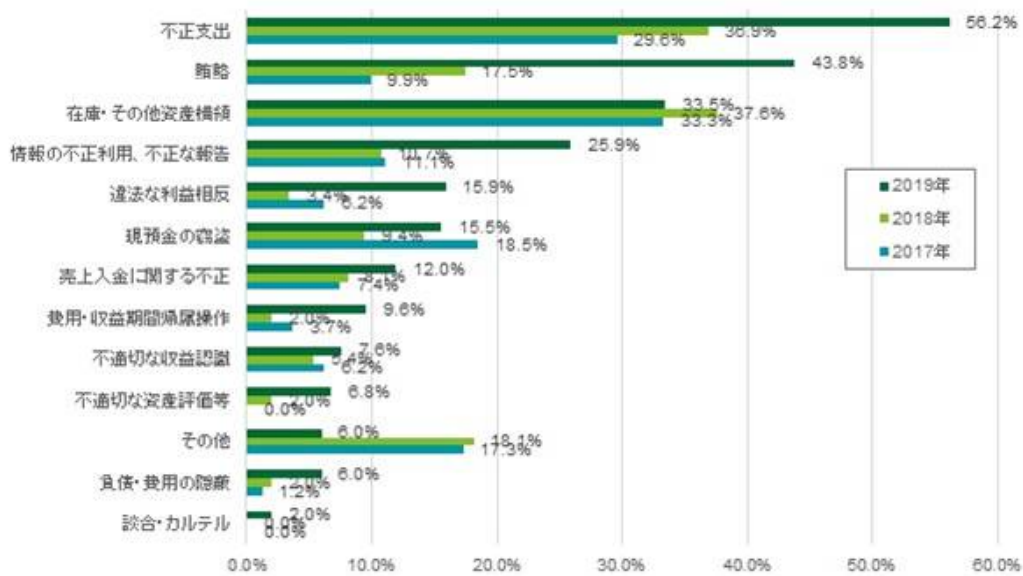
(表2) 過去3年間の不正発覚の有無(内側から2017年、2018年、2019年)



(表 3)不正が発覚した部署



(表 4)不正の種類



上述の通り、日本本社とアジア地域において認識されているリスクはほぼ同じである一方、重要性の認識にはばらつきがある状況にあり、これらの差異をどのように埋めていくとともに、アジア地域が認識しているリスクにも対応していくことができるかが、適切な事業拡大を図る／サポートしていく上で重要な成功要因になるものと想定されます。次項では、(1)アジア地域で特に対処すべきリスクとして認識されている「市場における価格競争」、(2)日本本社及びアジア地域共に対処すべきリスクとして認識されている「法令順守違反」、「役員・従業員の不正・贈収賄等」、(3)本社との認識の差異が大きい「地震・風水害等、災害の発生」、「サイバー攻撃・ウィルス感染」、に関し、各リスクへの対応(例)を紹介差し上げます。

リスクへの対応(例)

<リスク①:市場における価格競争>

市場における価格競争において比較優位性を維持・向上するためには、自社のコスト構造を的確に把握することが必須ですが、収益/コスト/リスクに関する情報が個別管理されているケースやそもそも可視化できていないケースが散見されます。このような背景には、人的リソースに依存した管理に頼らざるを得ない環境にあり、結果的に情報収集/集約に多くの時間を費やさざるを得ず、本来取り組むべき分析/方針策定に時間を費やせていない可能性があります。当該課題への対応策として、アナリティクスによるデータ活用経営の推進と、可視化に向けた BI ツールの導入が考えられます。アナリティクス/BI ツール導入に伴い、社内に散在する膨大な情報の可視化が可能になるだけでなく、基礎的な分析が可能になり、より戦略的な価格検討が可能になります。また、業務プロセス可視化/業務集約化等、業務効率化/生産性向上を図ることによる収益性向上に取り組むことも可能となります。

<リスク②;法令順守違反>

アジア地域において、法令順守のレベルを維持・強化を図るためには、日系企業とアジア地域における基本的な法令順守に対する考え方の差異を如何に埋めていくことができるかが必須ですが、画一的な指示・指導に留まり結果的に法令順守違反となってしまっているケースが散見されます。このような背景には、そもそも法令事態が不明瞭、仮に法令順守違反となったとしてもペナルティが少額、法令順守しないことによるグループ全体への影響が理解できていない、等の可能性があります。当該課題への対応策として、座学に留まらずワークショップ形式による参画意識の向上、各国の事情を勘案した内容を通じた深い理解、を目的としたコンプライアンストレーニングの実施が考えられます。

<リスク③;役員・従業員の不正・贈収賄等>

役員・従業員の不正・贈収賄等の防止・撲滅を図るためには、業務の可視化/整流化に加え、不正の端緒を把握し牽制機能を発揮することが可能な仕組みが求められますが、コスト的な問題から多くの日本人管理者を配置することが困難であることに加え、言語の壁があることから、現地人に業務推進を依頼せざるを得ないにも関わらず、前述した牽制機能の不備が発端となり、慢性的に不正・贈収賄が発生し、発生の都度対応に追われている状況にあります。当該課題への対応策として、前述したアナリティクス導入に伴う不正の端緒の把握や、決算/財務プロセスの可視化が有効と考えられます。また、証憑・事実との照合、Aging/赤黒消込、データ間照合、プロセス照合、勘定推移分析といった帳簿点検を行うことにより、起票者に対して、不正会計にかかる効率的な牽制を効かせられるだけでなく、決算品質の向上・内部統制の効率化を図ることも有効と考えられます。

<リスク④;地震・風水害等、災害の発生>

“50年に1度”の自然災害等“想定外”の災害に対応するためには、自社が晒されているリスクを的確に把握し、当該リスクへの対応方針/方法を明確にしておくことが求められますが、対象とするリスクが限定的になっており対応可能範囲が限定的、一度策定したもののそれ以降改訂されていない、本社中心の内容になっており現地の実情に合致していない、といった状況にあるケースが散見されます。当該課題への対応策として、原因(脅威)に関係なく、現地事情も勘案しリソース(経営資源)が得られないという観点から計画を立案し、実際に想定したトレーニングを実施することが有効と考えられます。

<リスク⑤;サイバー攻撃・ウィルス感染>

外的要因として、サイバー攻撃の深化やサイバーセキュリティ対応が事業推進の前提になりつつある(投資家もサイバーリスクが企業価値に影響を与えるものとの認識が高まっている)ことに加え、内的要因として、生産設備のIoT化(外部接続の増加など、産業制御システムは外部からのサイバー攻撃に晒されやすくなり、セキュリティリスクは増大する)、OS・プロトコルの汎用化(テクノロジーが事務用PCに近づくことにより、結果的にITと同じセキュリティ対策が求められる)、など、地域各社は大きなリスクに晒されているにも関わらず、経験・知見・リソースの少なさから、基本的な対応自体が行えていないケースが散見されます。当該課題への対応策として、予防(セキュリティアセスメント、IT資産管理、ID及びアクセス権限管理)、発見(脅威インテリジェンス、セキュリティ分析、Red Team Operation)、回復(インシデント対応体制の構築、インシデント演習)、等の対策を行うことで、各拠点、地域のセキュリティ態勢を構築することが有効と考えられます。

対象リスクと対応 (例)

対象リスク	想定される課題	課題に対する対応 (例)
リスク① 市場における 価格競争	<ul style="list-style-type: none"> 収益/コスト/リスクに関し、情報が膨大且つ散在しており可視化できていないことから、価格競争力のある価格設定が行えていない 	【アナリティクスの活用を通じた競争力/牽制強化】 <ul style="list-style-type: none"> アナリティクス導入に伴う基礎分析の実施を通じた、コスト管理と、価格競争力のある価格設定 アナリティクス導入を通じた不正検知
リスク② 法令順守 違反	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの定義を理解できていない/コンプライアンス違反が企業グループに与える影響を理解できていない 	【トレーニング実施を通じた意識醸成/向上/定着】 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス関連トレーニング/教育を通じた、コンプライアンス意識の醸成/向上/定着
リスク③ 役員・従業員の不正・贈収賄等	<ul style="list-style-type: none"> 不正リスクは認識しつつも、潜在/顕在しているリスクの全貌が把握できておらず、どこにどのような統制導入すべきか定まっていない 	【業務可視化及び帳簿点検を通じた牽制強化】 <ul style="list-style-type: none"> 決算/財務プロセスの可視化及び証憑・事実との照合、Aging/赤黒消込、データ間照合、プロセス照合、勘定推移分析等を通じた帳簿点検を通じた牽制強化
リスク④ 地震・風水害等、災害の発生	<ul style="list-style-type: none"> BCPは本社主導で最低限のルール導入に留まる/改訂がなされていないため、有事に本当に機能するかどうか把握できていない 	【BCPの改訂/策定を通じた事業継続力強化】 <ul style="list-style-type: none"> "想定外"にも耐えるBCP策定/改訂を通じた事業継続力強化
リスク⑤ サイバー攻撃・ウイルス感染	<ul style="list-style-type: none"> 特にサイバー領域の知見のなさもあり、何が脅威となり、自社がどこまでそれら脅威に脅かされているか把握できていない 	【サイバーセキュリティ強化を通じた競争力強化】 <ul style="list-style-type: none"> 事業戦略・DX戦略を成功させ、且つビジネスを頓挫、停滞させないためのサイバーセキュリティ態勢整備を通じた競争力強化

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

Marunouchi Nijubashi Building
3-2-3 Marunouchi, Chiyoda-Ku
Tokyo 100-0005, Japan
Tel: +81 3 6720 8330

事務局

E-mail:
deloitte_riskadvisory_ap_newsletter@tohmatu.co.jp

Asia Pacific

Singapore

6 Shenton Way
OUE Downtown 2, #33-00
Singapore 068809
Tel: +65 6800 2515

柳澤 良文

E-mail: yoyanagisawa@deloitte.com

Southeast Asia

Singapore

Singapore

6 Shenton Way
OUE Downtown 2, #33-00
Singapore 068809
Tel: +65 6800 2317

大橋 正朋

E-mail: maohashi@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

Malaysia

Kuala Lumpur

Level 16, Menara LGB, 1 Jalan Wan Kadir
Taman Tun Dr. Ismail
60000 Kuala Lumpur, Malaysia
Tel: +60 3 7610 8888

相下翔太

E-mail: shsugishita@deloitte.com

Indonesia

Jakarta

The Plaza Office Tower 32nd Floor
Jl. M.H. Thamrin Kav 28-30
Jakarta, 10350, Indonesia
Tel: +60 3 7610 8888

養和 秀夫

E-mail: hidminowa@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

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

畠山 多聞

E-mail: tamonh@deloitte.com

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 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 30 都市以上に 1 万人を超える専門家を擁し、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それらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、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、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、大阪、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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して“デロイトネットワーク”)を通じ Fortune Global 500®の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

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