

Deloitte Risk Advisory

Japan Risk Advisory Asia Pacific Newsletter

第九回 AP 地域における COVID-19 の影響と 日系企業の取組状況 (SEA/ 中国/ インド編)

はじめに

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

AP 地域における COVID-19 の影響と対応策

大橋 正朋

リスクアドバイザー シンガポール責任者

東南アジア地域におけるリスク環境と日系企業の対応
(SEA 編)

大橋 正朋

リスクアドバイザー シンガポール責任者

太田 央史

サイバーリスクリスクアドバイザー SEA 責任者

中国におけるリスク環境と日系企業の対応
(中国編)

石井 雅規

リスクアドバイザー 中国責任者

インドにおけるリスク環境と日系企業の対応
(インド編)

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。

COVID-19 による影響が顕在化して数か月経過し、依然として COVID-19 が今後世界にどのような影響を与え続けるのか不透明な環境が続いています。そのような中、皆様な目下の顕在化したリスクへの対応を行いつつ、さらに今後に向けた様々な準備にも取り組まれており、大変な時期を過ごされていることと存じます。

現在のように不確実性が高い環境では、これまで実施してきた経営管理やリスク管理の前提条件の中に当初から大きく変更してしまっているものがあり、今何をすべきかについて改めて優先順位を見極めて当初目指していた経営目標の達成に向けて軌道修正や、場合によっては新たな施策を行っていく必要があると推察されます。

当ニュースレターでは、これまでの経営環境における経営管理・リスク管理の動向を踏まえつつ、COVID-19 によって新たに生じた不確実性やこれまでのリスク環境の変化に対して、With COVID/ Post COVID として取り組むべき主要テーマを紹介いたします。本稿が皆様にとって有用な情報提供とな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)

AP 地域における COVID-19 の影響と対応策

COVID-19 発生以前より、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が昨今における日本企業の重要な経営課題の一つとなっていました。

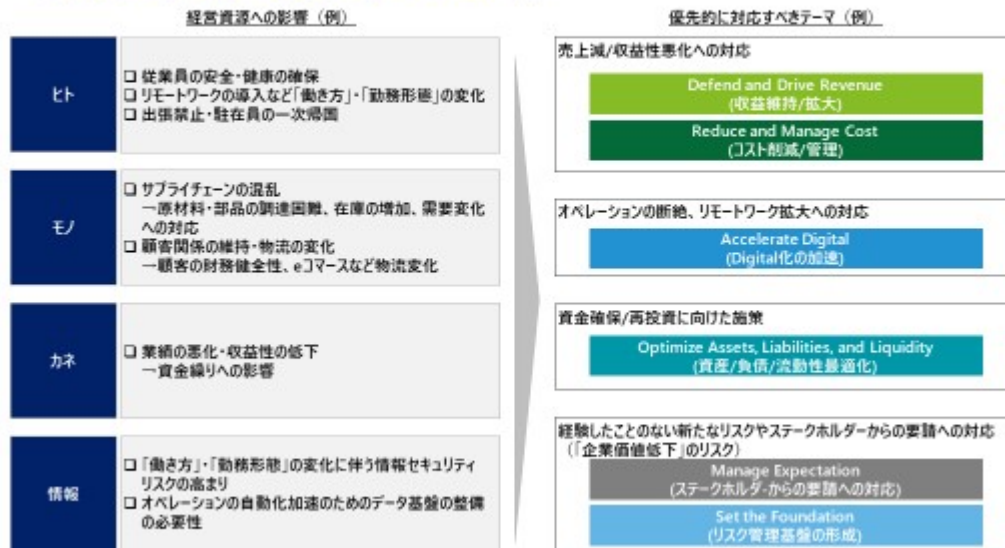
特に Asia Pacific 地域 (AP 地域) では、自然災害、政情不安、など事業推進を阻み兼ねない問題に加え、IT 技術の進展に伴いサイバー攻撃も増加傾向にあり、(1)機密情報漏洩、(2)個人情報漏洩による企業レピュテーション毀損、(3)工場制御系システムや電カプラント等の操業停止によるサプライチェーンへの甚大な影響の発生等テクノロジー関連の問題も頻発しており、リスクマネジメントが対象とすべき範囲も拡大しており、現地事業規模の拡大やレピュテーションへの配慮、内部の経営管理の強化が急務となっていました。

今、COVID-19 が世界中に拡大したことで大きな変化が生じ新しい不確実性、リスクが顕在化しています。AP 地域においては、各地域/国によりそのインフラ基盤や規制にバラつきがある中で、「広範囲・長期間にわたり企業活動が停滞する中で、どのように顧客関係維持を図るか」、「厳しい移動制限がある中で、どのように経済の停滞やサプライチェーン断絶を回避するか」、「リモートワークが要請される中で、業務継続と生産性向上をどのように両立させるか」、等々、深刻化した課題への対応が求められることになりました。

このような環境下において、限りある経営資源を最大限に活用していくためには、自社の経営資源に与える影響度合い(＝解決すべき課題/制約)を見極め、企業/拠点として優先的に対応すべきテーマを設定することが必要です。更に言えば、当面の初期対応を目的としたものか、当該環境が長期化することを前提として回復、成長実現を目的としたものか、という時間軸の観点を織り込むことも必須と考えられます。

COVID19がもたらす経営資源への深刻な影響を見極め、優先的に対応すべきテーマを決めて事業継続のための活動を推進する必要があります

経営資源への影響 (例) と優先的に対応すべきテーマ (例)



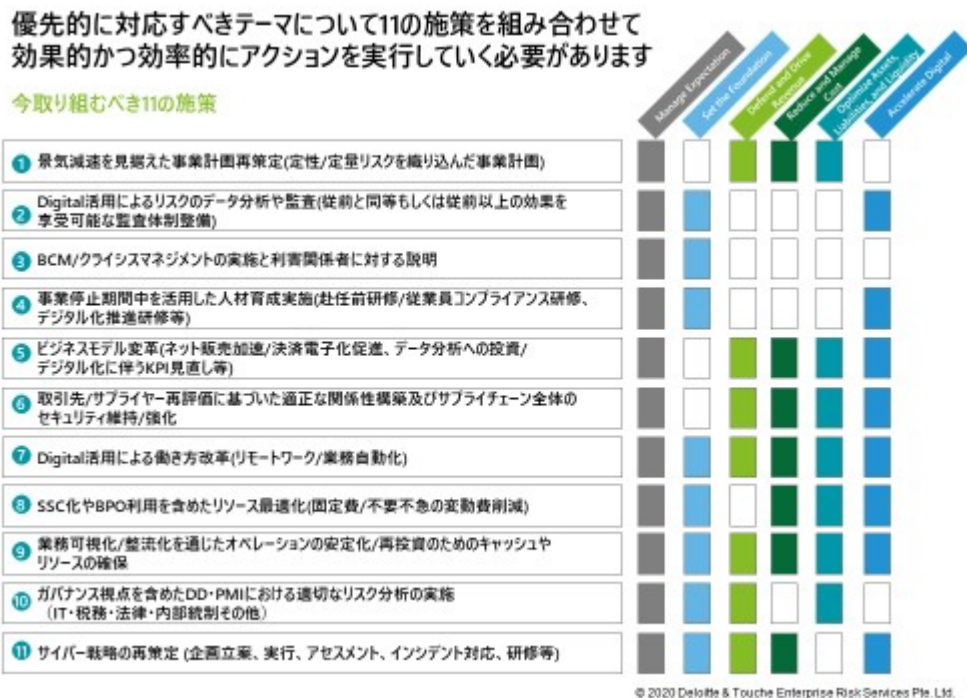
© 2020 Deloitte & Touche Enterprise Risk Services Pte. Ltd.

Deloitte では、このような環境下において取り組むべき施策(例)として 11 の施策を整理(下表参照)していますが、企業/拠点として優先的に対応すべきテーマに各種施策がどのように効果を発揮するかを見極めることが必要と言えます。

例えば、AP 地域の共通課題として、「リモートワークが要請される中で、業務継続と生産性向上をどのように両立させるか」という課題がありますが、従前まで業務自動化はコスト削減/管理というテーマとして捉えられることが多い状況でした。但

し、昨今のような状況下では、Digital 活用による働き方改革(下表⑦)と捉え、自動化に伴う不要業務削減を通じたコスト削減/管理に加え、効率化に伴う再投資資源捻出(≒資産/負債/流動性最適化)、ひいては事業継続に向けた経営基盤(≒ステークホルダーからの要請への対応、リスク管理基盤の形成)の整備・強化にも繋がるなど、広範なテーマへの処方箋として取り組むことができる施策と考えられます。

なお、企業/拠点の状況により、一足飛びに Digital 活用による働き方改革を行うことが難しいケースも考えられます。例えば、Digital 活用に関し、どこから手を付けて良いかわからないという状態であれば、Digital 活用に向けた業務可視化/整流化を通じたオペレーションの安定化(下表⑨)も有効と考えられます。また、業務整理を実施した結果、BCP の観点も踏まえ、改めて内製化を継続すべきかどうかという議論があるようであれば、SSC 化や BPO 利用を含めたリソース最適化(下表⑧)も有効と考えられます。更に言えば、各種リモートワーク、業務の切り出しは、外部との接続を増やすことを意味しており、サイバー戦略の再策定(下表⑪)はいずれにしても並行して検討すべき施策と考えられます。



以降では、AP 地域を SEA、中国、インドに分けて、各地域/国における状況と取り組み事例について紹介いたします。
(リスクアドバイザー シンガポール責任者 大橋 正朋)

SEA 関連情報

SEA における状況と取り組み事例

<SEA における状況>

SEA では、基本的に全ての短期滞在者は入国・経由不可とされており、新規査証(ビザ)発給を停止している国も多く、実質的に国間の移動はままならない状況となっています(2020年5月13日時点)。加えて、各国国内においても、シンガポールでは「サーキット・ブレーカー」、タイでは「夜間外出禁止令」、フィリピンでは「外出制限」、など表現は異なるものの、各

種外出/移動制限がなされており、従前までのような事業推進環境が維持できているとは言い難い状況にあります。言い換えれば、複数国を跨いで事業運営をしている日系企業にとっては、各国の状況(≒課題)を的確に把握しながら如何に事業活動を継続していくのかが大きな課題と言えます。

そのような中、当該状況に対する姿勢にも年明け以降変化が表れてきていることも事実です。COVID-19の問題が取り出され始めた年初は、各社とも一過性の事象であるという捉え方から様子見の企業が大半でした。しかし、当該問題が日を追うごとに悪化/拡大していく中で、各社ともクライシスと捉え、足元の初期対応に追われることになりました。更に、昨今では当該状況が急速に終息することは見通しにくいという論調が強まる中、各社とも長期化を見据えた継続的な取り組みが必要であるという捉え方に変化しつつあります。

初期対応の課題(例)としては、リモートワークをほぼ強制的に導入せざるを得なくなったものの、域内のIT基盤が脆弱/紙媒体での業務が残っていた状態であったことから、(1)必要な情報にアクセスできない/そもそもリモートワークでの対応に限界があり、出社せざるを得ず業務自体が結果的に遅延してしまった(決算経理業務)、(2)現地往査での業務推進を前提としており、移動制限により業務自体を延期/中止せざるを得なくなってしまった(内部監査等の内部統制業務)、(3)急場凌ぎでアクセス権を付与したものの安全性に不安を抱えたまま業務推進をせざるを得ない、といったケースが散見されます。

一方、中長期的な課題(例)としては、上記初期対応は何とか対応したものの、(1)中長期的に見て改めて業務の可視化/整流化を図らなければ、自動化を通じた業務継続/効率化の糸口が見出せない、(2)SSC/BPOなど改めて外部リソースの活用方法(含むBCP観点も勘案したSSC/BPOのオペレーション維持/強化)を検討しなければ、複数国に跨る事業を安定的に維持することができない、(3)新しい働き方の常識(リモートワークを前提した働き方)を導入・定着させていく必要があるが、内部統制レベルの維持/向上とのバランスをどのように保つべきかが難しい、といったケースも見られます。

上記のような課題(例)の大半は、今回を契機に新規に認識されたものではなく、従前からいずれは検討していかなければならない課題として認識されてきたものとも言えます。言い換えれば、今回の事象を契機に検討の優先度合を変化させ、優先的に取り組んでいくべき課題と考えられますが、一方で、複数の国を跨いだ事業運営が求められるSEAにおいては、各国拠点での個別努力では限界もあります。限りある経営資源の有効かつ効果的な活用を意識するのであれば、必要な投資を含めGHQ(日本本社)からの支援も受ける形での域内全域を対象とした取り組みが求められるものと考えられます。

< 取り組み事例 >

(取り組み事例 1)

某社では、業者を装った犯罪者から送信された偽メールを受信した従業員がフェイクであることを見抜くことができず、結果的に攻撃者に対して不要な送金を行ってしまったという事象が発生しました。

このような事象が発生してしまった背景には、従前までであれば、事務所での勤務をしており、疑義がある場合には同僚/上長への相談を行うことで、チェックを行うことで上記事象の発生を未然に回避するようなプロセスが整備・運用されていました。しかし、リモートワークを導入せざるを得ない環境にある中で、属人的な対応に頼らざるを得ず、結果的になりすまし偽装である事を見抜くことができませんでした。また、言語についても非英語であったこともあり、日本本社(GHQ)においても偽メールの注意喚起を行うことができていなかったこともなりすまし偽装であることを見抜くことができなかった原因として考えられます。

当該事象への対応として、同社では、上記に類似する事象の情報集約を行い、日本本社と協働しながら、脅威の検出と対応(悪意のあるメールを受信した際に検出できる仕組みの導入と対応)を図るようにしました。また、仕組みでの対応には限

界があることから、従業員 1 人 1 人の意識(アウェアネス)醸成・向上を目的として、偽メール/フィッシング詐欺に関するトレーニングを実施することで、ソフト・ハードの両面から同様の事象発生防止に取り組んでいます。

(取り組み事例 2)

某社では、COVID-19 の影響もあり、リモートワークが適用されていますが、自宅での作業は個人用の PC を使用せざるを得ない状況となっていました。個人用 PC のセキュリティ環境が脆弱であった結果(最新のセキュリティパッチが適用されていない、ウイルス対策ソフトの未導入、VPN 接続を求められていなかった)、スパムキャンペーンを通じてマルウェアに感染し、結果的に会社情報が破壊/盗難されるという事象が発生しました。

このような事業が発生してしまった背景には、有事における事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)自体に不備があったことも挙げられますが、個人用デバイスの利用方針/セキュリティ環境維持が不十分であったことに主な原因があると考えられます。

当該事象への対応として、同社では、地域統括本社(RHQ)が中心となり、社内のセキュリティポリシーと Bring Your Own Device(BYOD)のガイドラインを作成、導入すると共に、従業員自身のデバイスを使用して会社ネットワークに接続する前に、組織のセキュリティソフトウェアを従業員のデバイスにインストール措置を講じました。また、未承認の個人用デバイスについては、会社のネットワークへのアクセスを制限する措置を講じました。

Deloitte SEA では、上記のようなサイバーセキュリティ領域の課題に対しても各種支援が可能な体制を整備しております。特に全ての機能を地域側に保有しない、地域本社/現地法人が優先的に対応すべき事項としては、以下のような項目が挙げられると考えられます。

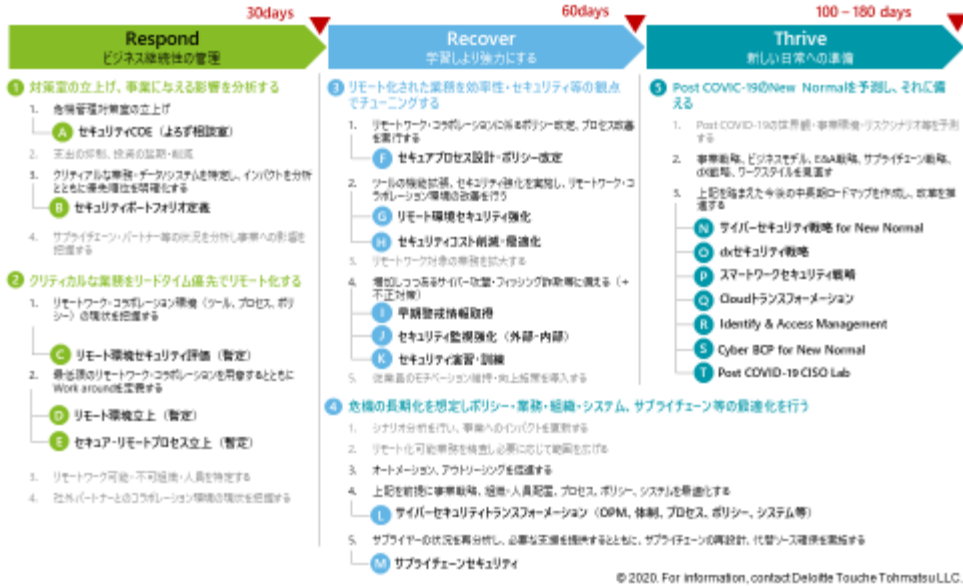
「Respond(ビジネス継続性の管理)」; 業務推進上クリティカルになってしまう業務を見極め、リードタイム優先でリモート化に取り組む。」

「Recover(学習しより強力にする)」; リモート化された業務を効率性・セキュリティ等の観点で現地のオペレーションにカスタマイズする。また、分断されたサプライチェーンの再起動に向けサプライチェーンセキュリティを見直す。」

「Thrive(新しい日常への準備)」; 中長期的な視野に基づき、域内のサイバーセキュリティ戦略を策定する。」

Deloitteでは、サイバーセキュリティ領域において、Post COVID19を想定した各種ご支援が可能です

100 days plan to Beat COVID-19



(リスクアドバイザー シンガポール責任者 大橋 正朋、サイバーリスクアドバイザー SEA 責任者 太田 央史)

China 関連情報

China における状況と取組み事例

2020年1月からの武漢市封鎖を皮切りに、徹底的な移動・外出制限を実施する一方、企業免税、社会保険拠出猶予、影響の大きい交通業界や小売飲食業界への補助金給付等政策を施行することにより、現在中国ビジネス環境は、海外渡航制限を除き、2020年1月前の環境に戻りつつあると感じます。直近の回復兆候事例を何点かご紹介いたします、以下のとおりとなります。

- ・1月下旬から閉鎖していた上海ディズニーランドが、5月11日から営業再開されました(定員制・事前予約制)。
- ・先日訪問したお客様から、グローバル比較で唯一、中国事業のみが単月黒字を達成出来そうだとお聞きしました。
- ・オンライン教育やオンライン医療利用者が数倍規模で増加しており、非接触型対応ビジネスが拡大しています。
- ・個人レベルで見た場合、通信キャリア中継基地局アクセス情報を介して、私の2月からの出張等移動履歴が、APPに全てリアルタイム反映・表示され、オフィスビル出入り、新幹線、飛行機等で当APP提示が求められます。

このような環境のなか、今ニュースレターでは、中国日系企業が現在どのような取組みを実施しているのか、また、ご相談いただくケースが多い内容についてご紹介したいと考えています。

サプライチェーン保持のために重要な点として、仕入先や販売代理店等取引先との強固なリレーションが挙げられます。自社内においても、ローテーション出社や時短勤務、テレワーク等コミュニケーションが希薄になりがちな環境下、取引先との透明性の高い公正なパートナー関係構築は、円滑なビジネス運営のための必須条件であると、改めて認識せざるを得ない

環境にあると感じます。自動車業界を例にとれば、1 パーツの部品故障で人命に関わる影響が出た場合、仕入先のみならず、完成車メーカーも含め広範囲でブランド毀損をもたらします。

取引先に自社へのロイヤリティ向上を図ると同時に、彼ら取引先の中に高リスク取引先が存在しないのかを定期的にチェックする仕組み整備について、ご相談を受けるケースが増えています。実際に、我々チームで取引先調査を代行した場合、本業に関連する行政処罰履歴が存在したり、賄賂歴が存在したりするケースも少なくありません。チェック項目やアプローチは、業界や地域、取扱製品・サービス等に依拠しますが、信用に値する取引先を厳選、円滑なビジネス運営基盤整備を目的と考えられているのは共通項であると理解しています。中国は日本の約 25 倍の国土面積があり、そもそも地域ごとの多様性受容、遠隔対応・管理を前提とした仕組み作りが重要であること、経営者が現環境下で再認識されたのだと感じることが多いです。

もう 1 点ご紹介したいのは、特に間接部門を中心とした業務集中化・標準化に関するご相談です。従前の「出社」を前提とした働き方では、優先順位が高くなかったかもしれませんが、先述のとおりコミュニケーションが希薄になりがちな環境下では、いかに効率的に業務遂行するかは必須課題となります。その際のボトルネックは、特に間接部門の業務内容が可視化出来ていない点にあると感じています。

また、業務集中化についても、業務可視化が必要条件となりますが、加えて、統括機能保有会社(中国では管理性公司、投資性公司と呼称)の役割が極めて重要となります。伝統的に、日系企業は事業部門が先行して海外進出を果たしていることが多く、全業務は事業部門内で完結するように設計されて来ましたが、一方で、業務集中化の取組みに関しては、投資効果を十分に享受するために、事業区分ではなく、中国全域で検討されるケースが多い課題となります。中国全域で横串を通す取組みとなるため、いかに統括機能保有会社がイニシアティブを取り、その投資効果を各拠点・各事業部門に訴求出来るかが、プロジェクト成功の鍵になると認識しています。そのうえで、ペーパーレスや自動化、どの業務を各拠点に任せ、どの業務を集中化させるのか、外部委託先をどう活用するか、強い間接部門を作り業績向上に貢献する、現環境下でそのような青写真を持たれる経営者が増えているように感じています。

現環境は「自社にとって、真に重要な活動・優先度が高い活動とは何か」が顕在化する時期であるとも認識しています。紙面の関係上、今回中国からは 2 点にフォーカスしてご紹介しましたが、当ニュースレターでご紹介している多くの経営課題、対応サービスはデロイト共通であり、デロイト中国でも多くの日系企業をサポートしております。

(リスクアドバイザー 中国責任者 石井 雅規)

India 関連情報

India における状況と取組み事例

インドでは 3 月 25 日より Janata Curfew(全国民外出禁止令)に踏み切ったきつたものの、商都ムンバイや首都ニューデリー近郊、日系工場の多いグジャラート州などを中心として新規感染者の増加に歯止めがかからず、5 月 31 日(延べ 68 日間)までの延長が決定されています。

同期間中は、生活に不可欠な業種(食品、医薬品、銀行、通信・電力・ガスなどのインフラ、メディア等)以外はすべての生産拠点や事業所、商業施設の閉鎖が命じられ、自宅からの外出も原則禁止(食料品、医薬品購入等を除く)されているため、多くの現地駐在員及びローカルスタッフが自宅からのリモートワークを余儀なくされています。また、医療体制の不安や居住地でのライフラインに対する懸念も大きく、現地駐在員本人については 56%の企業が全員又は大多数が帰国済み、研修又はプロジェクト要員については 95%が全部又は一部帰国済みという状況も生じております(インド進出日系企業への新型コロナウイルスの影響についてのアンケート結果報告書:2020 年 4 月 JETRO)。

5月以降、企業活動再開に向けた足下の動きが出はじめているとともに、長期化が見込まれる物理・人的な制約を前提とした、オペレーションの再構築とガバナンス強化に向けた新たな取組みが始まっています。

<事例 1. 経理プロセスの見直しとスマート化>

【課題】インド現地 3 月決算を対象として、経理プロセスの見直しを実施した結果、以下のような課題が顕在化

- リモートワーク中に不稼働となっている人員が想定以上に多い
- 特定のスタッフに業務が集中、同スタッフの業務は誰にもチェックされていない
- 重要な決算データの検証が実施されず、そのまま本社へ報告されている
- 無駄な紙資料が多い

【対応策】サブプロセス毎の課題に基づき、下記の改善施策を立案。(A)ERP 機能の見直し・活用、(B)データアナリティクスの導入、(C)重複プロセスの排除、(D)RPA(ロボティクスプロセスオートメーション)という基本施策に基づき、経営情報をタイムリーに把握をしながら、業務の効率化(40%工数削減)とコントロール強化を目標としたプロジェクトを進行中。

改善施策案

Improvements Categories	
A	Customizations & configurations in existing ERP Key configuration and customization to enable the automated processes
B	Use of Data Analytics Leverage data analytics tools and techniques for enhanced visibility and controls.
C	Eliminate redundancies in the existing process Activities within existing process that are redundant or inefficient and can be eliminated / replaced with efficient ways.
D	Use of RPA RPA technology to automate repetitive tasks and manual processes to improve overall business performance.

見直しプロセス

Process	Sub-Process	Improves
Accounts Payable	Vendor Master Maintenance	A B
	Invoice Processing – Non PO	A D
	Invoice Processing – Expat Rent	A
	Invoice Processing – Staff Claims	D
	GRN & Invoice Processing	C D
	Invoice Processing – Warranty Claims	A D
	Payment Processing	A D
	Schedules and Reporting	B
	Accounting for Prepaid Expenses	A
	Professional Tax and PF Calculation	N/A
Statutory Compliance	Accounting for TDS	B
	Accounting for GST	B
	Advance Tax Calculation	N/A

Process	Sub-Process	Improves
Accounts Receivable	Invoice Processing – X business	A B
	Invoice Processing – Y business	C
	Revenue Recognition	D
Fixed Assets	Asset Master Maintenance	A
	Depreciation Accounting	Automated
	Asset Disposal Accounting	N/A
	CWIP Accounting	N/A
	Lease Accounting	A B
	Schedules and Reporting	A
	Opening & Closing of Bank Accounts	N/A
Banking	Investment Accounting	A B
	Forex Revaluation	Automated
	Bank Reconciliation	A D

<事例 2. デジタル監査導入>

【課題】コロナの影響に伴いグループ本社による内部監査がキャンセルされたが、インド現地拠点における不正・コンプライアンスリスクを本社及び現地 MD ともに懸念を強めている

- 在庫や会社備品の横領、横流し
- 親族企業を利用したキックバックや利益相反取引
- 架空立替費用の請求、着服
- 労働時間の水増し、架空残業代の着服

【対応策】本社出張禁止、駐在員の減員や在宅勤務の長期化により、人的・物理的なガバナンス体制を維持できない可能性が高まっていることから、重要リスク領域（本事例では、購買プロセス）に対して、Data Analytics ツールを活用したデジタル監査を導入。

Data Analytics for P2P

#	Sub-Process	Risk	Scenario	Potential Fraud Indicators
1	Vendor Master Maintenance	架空会社を通じた請求	自己(親族)の管理する口座を持つ架空会社を仕入先マスタに登録する。発注者が架空発注をして、実際には納品されていない物品、提供されたことのないサービスに対して請求書を偽造して請求を行い、架空会社に対しての支払いとして、自己の管理する口座へ振り込ませる。その後、架空会社を削除(無効化)して隠蔽を図る。	・仕入先ID、登録名称、電話番号、住所 ・口座が不完全である仕入先 ・仕入先IDが仕入先マスタに存在しない。もしくは仕入先マスタがインアクティブ(無効)になっている
2		休眠会社を通じた請求	休眠会社を利用し、自己(親族)の管理する口座を仕入先マスタに登録する。発注者が架空発注をして、実際には納品されていない物品、提供されたことのないサービスに対して請求書を偽造して請求を行い、休眠会社に対しての支払いとして、自己の管理する口座へ振り込ませる。	休眠会社のマスタ更新後の購買
3	Order	会社資金による私的購入	私用の品目を発注し、納品先として自己の管理する住所を設定する。	稟議申請必要額未済での購買が多い
4		キックバック	従業員が、特定の納入業者へ過剰発注することにより不正なキックバックを受け取る	以下の取引を抽出 ・過去平均、市場や同種の品目の平均単価から乖離した購入単価の取引 ・品目別に見て、購入割合が高い納入業者との取引
5		不必要な購買	予算消化のため期末近くで購買する。会社事業において不必要な購買をする。	・期末月の購買で金額が高い購買 ・異常な数量・金額・件数の購買
6	GRN & Invoice Processing	自己承認	起票者と承認者が同一である	起票者と承認者が同一である
7

未だかつて経験したことのない世界的危機の中で、日系各社もまた新常态(New Normal)への適応を見据えた変革(Transformation)に迫られています。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。

(リスクアドバイザー インディアン責任者 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

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@tohatsu.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

梶下翔太

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

梶山 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 万名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。