

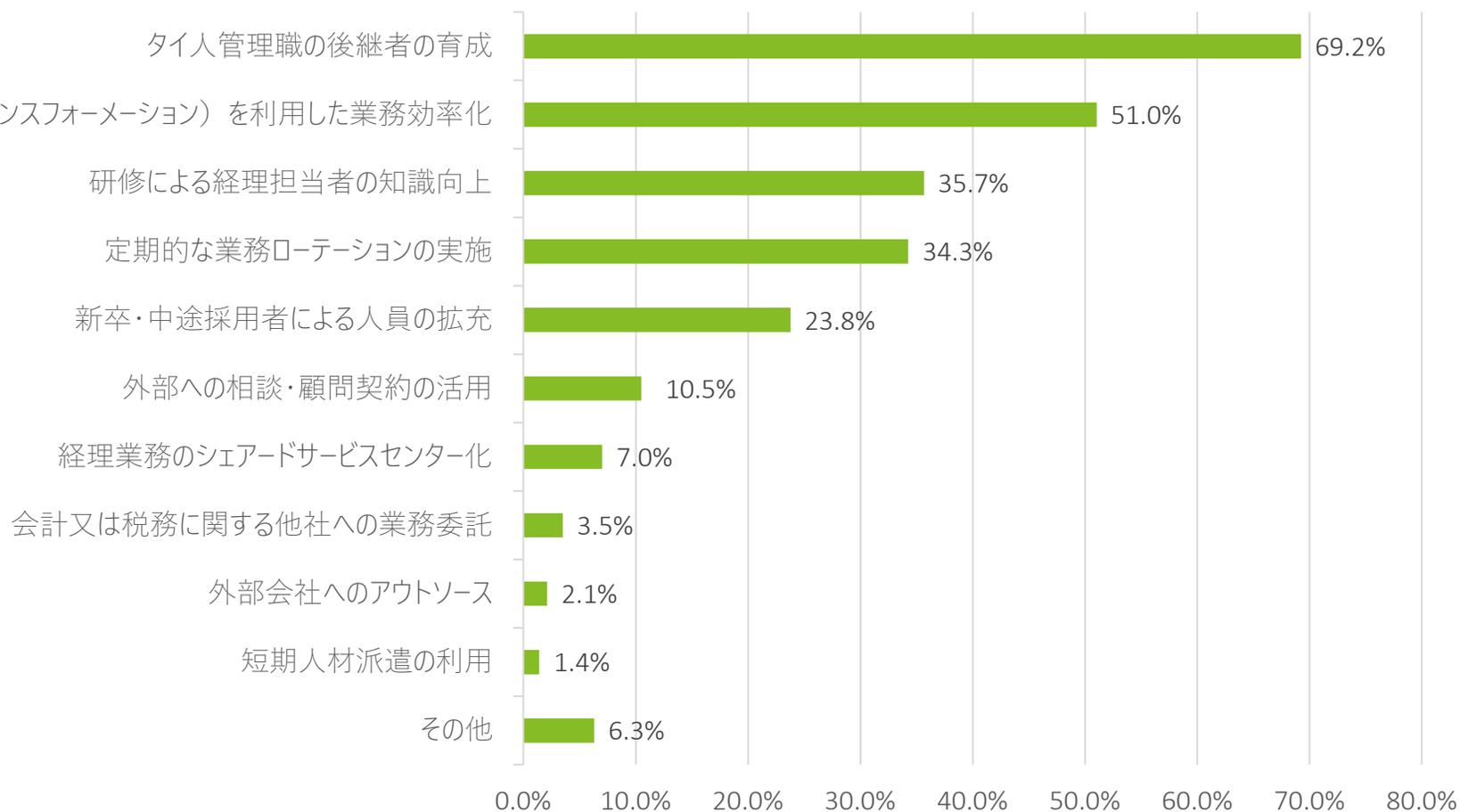


会計・経理・内部統制アドバイザリーサービスのご紹介

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd.

在タイ日系企業の大半がコーポレート領域における課題を抱えており、その対応として以下の施策が検討されています

在タイ日系企業Accounting部門における課題及び対応策



*1) Deloitteタイ実施 「Accounting部門の実態調査 2022年6月」より抜粋

*2) 上記回答は複数回答可としているため合計は100%にならない

各レイヤーに対して網羅的に会計・経理・内部統制への課題に対するソリューションを提供し、在タイ日系企業のビジネスの推進をサポートしています

企業が抱える課題とDeloitteのソリューション

日系企業子会社		内部統制・コンプライアンス	人材投資	人材確保	組織変革・高度化	新たな規制への対応
<p>経営管理・財務経理部</p>  <p>日本人マネジメント・管理者</p> <p>タイ人CFO・上級管理職</p>  <p>タイ人中間管理職</p>  <p>タイ人管理部門スタッフ - 経営管理・財務経理部門</p>		顧問契約ヘルスチェック	コーポレート人材の育成・研修	人材派遣・アウトソース	決算DX 経理領域CaaS	Sustainability & Climate 新会計基準
コーポレート全体		X	X	X	X	X
日本人マネジメント・管理職		X	X	X	X	X
タイ人CFO・上級管理職		X	X	X	X	X
タイ人中間管理職			X	X	X	
タイ人管理部門スタッフ - 経営管理・財務経理部門			X		X	

Deloitteタイ内に留まらず、Deloitte JapanやDeloitte SEAとの横連携を意識し、最新のトピックやトレンドを踏まえたソリューションを提供しています

Japanese Service Groupとしてのコミット

Deloitteタイは日系企業サービスグループという組織を有しており、17名の日本人専門家が常駐しています。海外で困難となる現地とのコミュニケーションや文化の違いも適切にコーディネートした上で貴社のプロジェクト推進をサポートします。

Deloitte SEAとの連携

東南アジア地域でのトピックやよくあるピットフォールの情報収集を行い、貴社における潜在的なリスクをタイムリーに発見・共有できる体制を整えています。東南アジア全域のトレンドを紹介し、マクロ的な観点からの意思決定もサポートしています。

Deloitte Japanとの連携

日本の上場会社のトレンドをキャッチアップし、日本人マネジメントの感覚とズレないサービス提供を行っています。また、Deloitte Japanの会計監査部門や会計アドバイザー事業部とのディスカッションも行い、日本の実務にalignしたソリューションを提供します。



Deloitteタイのクライアント1,200社のうち、日系企業はその半分以上を占めています。Deloitteタイでは日系企業に対する多くのサービス提供実績があり、日系企業としての実務的な落としどころや横目線を取り入れながら通じた有用な情報提供が可能です。

サービス一覧

1. 会計・税務・法務等の相談サービス（顧問契約）	6
2. ヘルスチェック（Accounting/Tax）	8
3. コーポレート人材の育成・研修	20
4. 人材派遣・アウトソース	24
5. 決算DX	28
6. 経理領域CaaS	34
7. Sustainability & Climate – ESG経営に向けた対応	42
8. TFRS 第17号「保険契約」	46

会計・税務・法務等の相談サービス (顧問契約)

ビジネス環境の変化や関連基準・法令の複雑化が進む中、企業のタイムリーな意思決定をサポートします

会計・税務・法務等の相談サービス（顧問契約）



内容

- ・特定の課題について、アドバイス等。必要に応じてディスカッションペーパーの提供
- ・会計・税務・法務等の定期的なアップデート



範囲

- ・会計、税務、法務など。ご希望のものを選んでいただくことが可能です
- ・タイ、その他の東南アジアの国々を含めることができます



料金

- ・様々な料金設定が可能です
（例）基本契約のみでタイムチャージベースの料金設定／一定の期間内での固定時間による固定料金設定

事例	課題	料金
A社	東南アジア全体での会計/税務/法務等のアドバイザー 日本人駐在員が広範囲で東南アジアの管理を行う役割を担っているが、各拠点での会計基準や税務上の取り扱いなどが不明であり、不定期で発生する課題に関して信頼して相談できるアドバイザーを求めている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 固定相談時間の設定なし ・ タイムチャージベース
B社	複雑な会計処理について監査法人への説明資料やセカンドオピニオン タイにおいて複雑な会計基準に関して、監査法人に対して自社のポリシーを説明する必要があるが、その際に説得力のあるポリシーや根拠資料を自社で作成するのが難しい。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間80時間の固定相談時間 ・ プラスαでタイムチャージ

ヘルスチェック (Accounting)

このようなお悩みを抱えていませんか？

よくあるお悩み

業務の属人化を解消したいがどこから手を付けたら良いのかわからない

タイ人経理責任者の定年が近づいてきているが、引継ぎは適切に実施されるだろうか

新しく赴任してきたばかりであり、現状を把握するためにも各業務プロセスや経理手続に課題が生じていないかチェックしたい

報告される数値が頻繁に変わるが、原因を突き止められておらず、また突き止めるためのリソースがない

ローカルの監査法人を使っているが十分な監査を受けていると感じられない



自社の業務プロセス・内部統制に関する現状把握ができておらず、結果として形だけの内部統制となっているケースが多いです

在タイ日系企業においてよく見られる傾向

-  **タイ語の理解不足**

プロセスの可視化・見直しを行おうにも、担当者がタイ語なので日本人マネジメントにとって深度ある検討ができていない。自社のタイ人にやらせても第三者的視点からの改善提案が出てこない。
-  **コーポレート領域への理解不足**

そもそも多忙であり、特に営業や技術がバックグラウンドだと会計制度のキャッチアップや内部統制の理解が追いついていない。結果、ローカル任せになってしまう（せざるを得ない）
-  **長年の役職者に依存**

現状はなんとかなっているが、この役職者が不在、あるいは退職時には誰も引継げる人がいない。（引継ぎ資料のようなものも全くない）
-  **システム統制の不足**

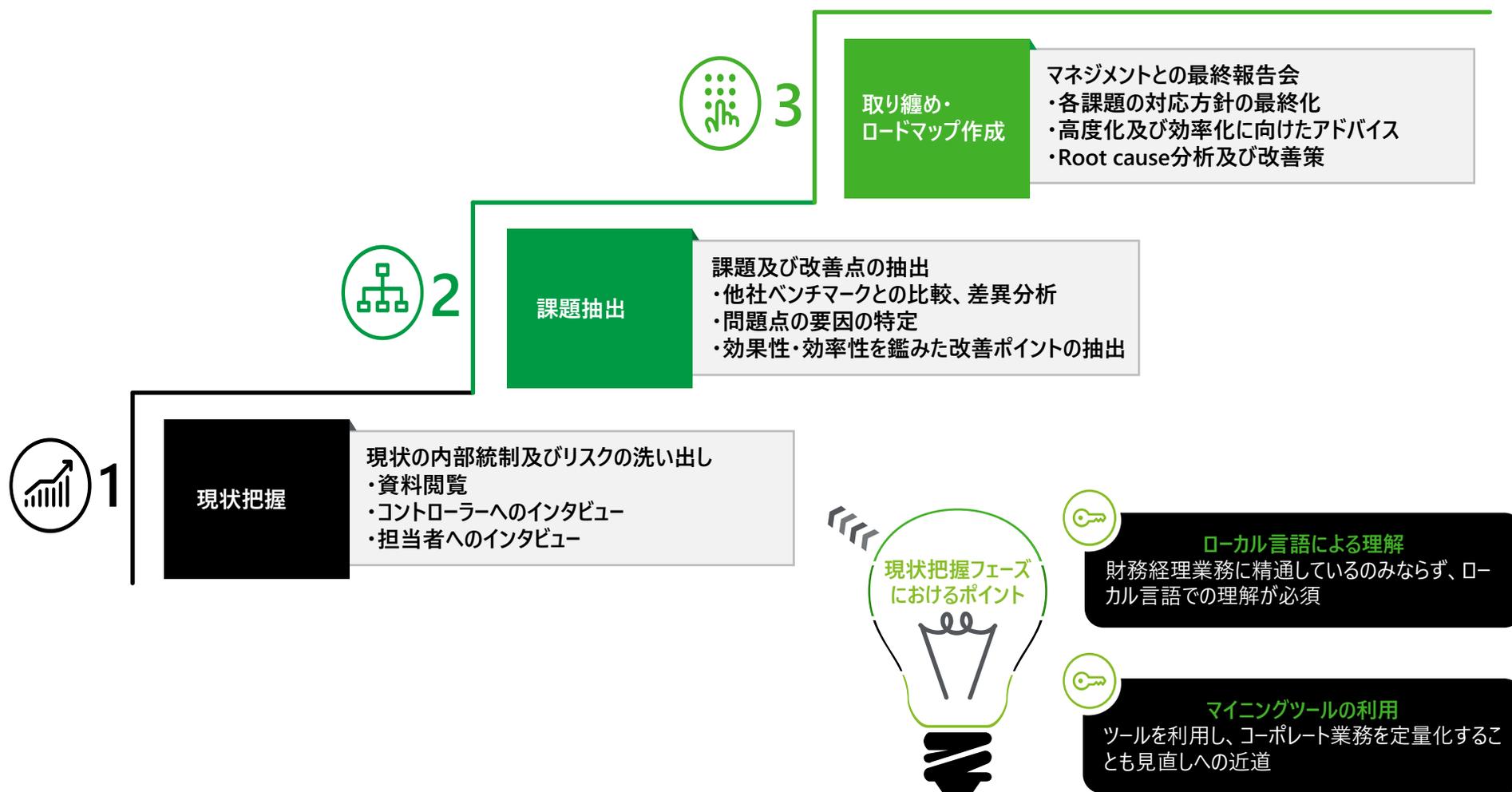
個別の承認ではなくシステムを用いた俯瞰レビューも取り入れるべきだが、紙ベースの管理から脱却できない。
-  **文書化が不十分・不正確**

社員教育を行おうにもそもそもの規程やマニュアルが古い（あるいはそもそも無い）ため、いつまでたっても質がバラバラである。
-  **内部統制の構築が後回し**

まずはビジネスの拡大に力点を置き、内部統制の構築を後回し。ビジネスがある程度起動に乗ってから従来の方法を変更しようにも、その分属人化された業務も増えていくことから画一的な内部統制の構築がますます困難になる。

各業務プロセスの可視化を行い、あるべき内部統制の構築をサポートします

業務プロセスの可視化～標準化～高度化に向けたアプローチ



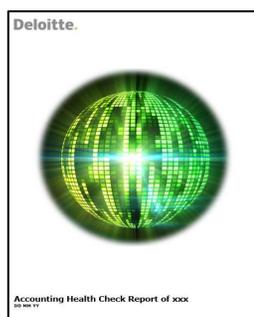
業務プロセス別に課題を整理し、PDCAのアドバイスを行うことで業務効率化も図ります

よくある発見事項

業務プロセス	チェックリスト／発見された問題点	重要度	P	D	C	A
販売プロセス	取引先との基本契約書の存在が不明確である。	H/M/L				
	滞留債権の管理が販売後90日経過のものを対象としているが明確な根拠がない場合は期日超過債権は全て対象とするべき。	H/M/L				
	新規取引先についてバックグラウンドチェックや与信管理の見直しがない。	H/M/L				
在庫プロセス	実地棚卸の結果の不一致について調査がなされていない。	H/M/L				
固定資産プロセス	今後の販売時期や販売価格との比較が行われておらず、価格下落の可能性の検討が行われていない。	H/M/L				
現預金管理	小切手の管理が現地コントローラーに任せられている。	H/M/L				
その他	会計上の残高と補助資料が一致していない。	H/M/L				
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	H/M/L				
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	H/M/L				



最終成果物



Internal Control Findings

No.	Business Process	Topics	Responsible Departments	Significant Level
1.	General	Access rights reviews for application systems	System Administrator	High
2.	Revenue	The process of second hands products' auctions	Sales (second hand)	High
3.	Procure to pay	Controlled received returns for sampling parts/products	Procurement	Medium
4.	Tax	Identification of nondeductible expenditure regarding to sales promotion expenses	Accounting and Finance	Medium
5.	Fixed assets management	Review of PPE's devaluation	Accounting and Finance	High
6.	Fixed assets management	Review and classify PPE's components	Accounting and Finance	High
7.	Inventory	Obsolescence of inventory's recognition	Accounting and Finance	High
8.	Financial Reporting	Accounting Policy and manual	Accounting and Finance	Medium
9.	Financial Reporting	Recognition of import duty tax of raw material to expense in I/P	Accounting and Finance	Medium
10.	Financial Reporting	Allowance for doubtful account approach	Accounting and Finance	Medium

Internal Control Findings

Access rights reviews for application systems	Responsible Departments : System Administration
There is no policy or procedure of user access rights for the application systems.	
There is unappropriated rights which are not functional by duties.	
The data is access and edited by irrelevant users.	

- Recommendations**
- The Company should set up the policy and procedures for ITGC which shall cover the topic of user access rights review.
 - The Company should set up user access rights matrix to check oversight of user access rights in each application system.
 - The Company should perform user access right review by annually to ensure the active users access rights and remove the inactive users access rights in operating systems.

まずは各業務プロセス上の課題を把握することが業務改善・効率化の第一歩です

不正・インシデント案件（ご参考）

事例【販売プロセス：滞留債権の管理】

明確なボリュームディスカウントのルールが社内になく、営業マンの裁量で決まることがあり、その内容も口頭ベースで行われていた。請求自体は正規価格で行われていたが、入金がディスカウント後の金額のため差額が未回収債権として累積。差額は営業マンと先方担当者が着服していた。更に、債権消込ルールも不明確であり、相手先から入金があったものは古い残高から消し込まれていたため長期滞留債権として把握されなかった。

→明確なディスカウントルールの整備及び承認プロセスの明確化。同時に債権消込のプロセスを確認する必要がある。

事例【購買プロセス：仕入先からのキックバック、相見積りの不実施】

相見積りを取るルールにはなっているものの、稟議書に添付されている資料はエクセルで作成されており、実際には相見積りを取らずに購買担当者が適当な金額を記載して、担当者が選定したベンダーになるように資料を整えていた。担当者はベンダーからキックバックをもらっていた。

→相見積りはオフィシャルなものをPDFで入手、あるいは相手先とのメールのやり取りの結果を添付することを明確化する。

事例【在庫プロセス：商品、製品の盗難や私的売却、棚卸差異の不一致要因の未検証】

棚卸差異の不一致が生じているが、その差異要因を未検証のまま放置されている。明確な経理ルールもなかったため差額は雑損失等で処理をし、帳簿残高を実残高にあわせる処理が暗黙のルールとして存在していた。その後、不一致の原因は従業員が不正に持ち出して私的に売却していたことが判明。

→棚卸結果の不一致は必ず原因を突き止めるべき事象。棚卸担当者への周知のみならず、経理処理ルールを明文化し属人的なルールがないかを再点検。

ヘルスチェック (Tax)

税務調査の実施により顕在化する可能性がある税務リスクの把握・対策をサポートします

タックスヘルスチェックの概要



サービス内容

- ・模擬的な税務調査の実施による税務リスクの検討及び改善策のアドバイス



範囲

- ・税務調査対象となる税目と同様の範囲を対象としますが、要望に応じて検討対象税目をカスタマイズします。
 - 法人税（Corporate Income Tax：CIT / 移転価格税制（Transfer pricing） / BOI）
 - 源泉税（Withholding Tax：WHT）
 - 付加価値税（Value Added Tax：VAT）
 - 特定事業税（Specific Business Tax：SBT）
 - 印紙税（Stamp Duty）
 - 個人所得税（Personal Income Tax：PIT）
 - 関税（Customs）
- ・取引内容に大きな変化がない場合には直近1-2年を対象にするのが一般的です。



料金/期間

- ・通常は固定報酬となります。
- ・所要期間は通常2か月程度です。

税務リスクを適切に把握・管理できていないと、予期せぬ多額の損益インパクト（財務諸表へのインパクト）が生じる可能性があります

タックスヘルスチェックの意義

リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 税務は特殊分野であり、税務書類もタイ語であることから、日本人マネジメントにとっては管理が難しい領域ですが、タックスヘルスチェックにより潜在的税務リスクを網羅的に把握し、改善の契機とすることができます。
共通認識の形成	<ul style="list-style-type: none"> ❑ レポートを通じてリスクや問題点を共有化するため、タイ人スタッフや日本本社を巻き込んだ共通認識を持つことが可能となります。
節税機会の発見	<ul style="list-style-type: none"> ❑ タックスヘルスチェックを通じて税額控除などの税務恩典に適用漏れがないかを確認することで、節税機会の見逃しがありません。
内部統制 (内部牽制)	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ヘルスチェックを通して日本人マネジメントが税務処理に問題がないかを確認することで、タイ人経理スタッフに対する内部牽制効果が期待できます。

税務リスクの財務表表への影響

B/S	2022/3月
流動資産	420,935
内、売上債権	240,188
内、未収還付税金	38,523
内、貸倒引当金	▲37,306
P/L	2022/3月
売上総利益	21,245
貸倒引当金繰入額	37,306
営業利益	▲43,024
法人税等	50,195

⊕ **債権の回収可能性**

法人税やVATに係る未収還付税金の回収可能性が無いと判断された場合は引当金が計上され、損益インパクトが生じます。

📍 **追徴税額**

税務調査で追徴税額やペナルティが生じた場合には、費用計上され、連結財務諸表にもインパクトが生じます。

🔑

潜在的税務リスクを把握し、必要な事前準備・対応策を講じることにより、税務リスクの損益インパクトをコントロールしていくことが日本人マネジメントには求められます。

法人税だけでなく、VAT・源泉税・個人所得税などからも税務リスクが発見されることが多くなっています

タックスヘルスチェックの指摘事項（例）

税目	内容
法人税	<ul style="list-style-type: none">➤ BOI事業、非BOI事業のセグメント間において売上原価および販管費が、税務当局が容認している方法で按分・配賦されておらず、所得が異なるものとして追徴課税が発生する可能性がある。➤ 日本親会社からタイ現地法人への出向者に関する契約書や各種書類が整備されておらず、PE認定されるリスクが高い。➤ 債権貸倒の要件は債権金額ごとに定められているが、損金算入されているタイミングが該当する金額区分に応じたものではなく、損金算入が否認されるリスクがある。
VAT	<ul style="list-style-type: none">➤ タイ国外で提供され、かつ、タイ国内で使用されないサービスに関して、誤ってInput VATを認識して申告をしている。Input VATのOutput VATからの控除が正しくないとして否認される可能性がある。➤ クレジットノートへの法定記載事項が充足されておらず、不適切なクレジットノートの発行を原因としてペナルティを課される可能性がある。➤ 帳簿上では存在するはずの在庫が実際には無いことが判明した場合、当該在庫を販売したものとして売上VATを認識することが税法で要求されているが、VAT認識が漏れている。
源泉税	<ul style="list-style-type: none">➤ 日本親会社へ支払うサービスフィーの性質は事業所得で、日泰租税条約を考慮すると源泉徴収は不要だが、サービス内容を確認せずに源泉徴収を行っている。➤ 顧客から受託している製造請負は、請負業務として源泉徴収の対象となるが、顧客への対価支払い時に源泉徴収が漏れておりペナルティが課される可能性がある。
個人所得税	<ul style="list-style-type: none">➤ 日本人駐在員に対する福利厚生（フリンジベネフィット）が個人所得税の課税所得に含まれていないため、月次の給与所得に対する源泉所得税の課税対象とされていない。

サマリーパートでは発見事項の概要・リスクレベル・潜在的な税務影響額を一覧で報告、個別検討パートでは発見事項に係る事実関係・関連税務規定・税務リスクを報告します

成果物イメージ (サマリーパート、個別検討パート)

Items	Findings	Level of risk	Potential exposure amount	Details on page no.
BOI-related issues				
1	<p>Incorrect allocation of COGS and expenses</p> <p>Certain COGS and expenses were incorrectly allocated among BOI#1, BOI#2, and non-BOI which may result in inaccurate operating results of xxxx.</p> <p>Potential exposure: Incorrect allocation of certain COGS and expenses may result in loss of profit/NOL under BOI#1, BOI#2, and non-BOI resulting in additional tax return filing.</p>	High	UQ	12
2	<p>Incomplete information with regards to BOI activities</p> <p>Due to human error, there were certain sections under BOI#2 which contained incomplete information. These incomplete information include BOI#2 privileges, and under-recorded of raw materials cost of THB xx million.</p> <p>Potential exposure: Losing the right to BOI#2 privileges on not including BOI#2 privileges may impact tax incentive status, and result in additional tax cost of FY20xx, respectively.</p>	High	At least THB xx million	13
3	<p>Imported semi-products for part trading activities</p> <p>Certain imported semi-products for part trading were imported duty-free under BOI privileges for service activities which are not activities covered under the BOI privileges.</p> <p>Potential exposure: Non-compliance must be declared whereby xxxx would be liable for penalty and applicable percentage surcharge.</p>			
4	<p>Potential reclassification of certain items for BOI versus non-BOI</p> <p>xxxx classified certain income and expenses as non-BOI which would be subject to normal taxation.</p> <p>Potential exposure: Some of income and expenses could be reclassified as BOI which would be exempted under the BOI privileges if xxxx satisfies certain conditions.</p>			

Illustrative

Corporate income tax

Significant fluctuation in profit margin

- Based on our preliminary profit analysis for FY20xx to FY20xx, we noted that both X Co.'s Gross Profit (GP) level and Net Profit (NP) level widely fluctuated. It has an average GP of xx.xx% and NP of xx.xx% over the period – as illustrated below

- Under the Thai tax law, provisions of Section 65 bis (4) of TRC dealing with income and Section 65 ter (13), (14) and (15) of TRC dealing with expenses are relevant to Transfer Pricing

- Moreover, the Departmental Instruction No. Paw 113/2545 issued under the Revenue Code, which is a guideline in conducting tax examination on Transfer Pricing by TRC. Under the Departmental Instruction, taxpayer is expected to prepare a Transfer Pricing documentation on a contemporaneous basis to support the arm's length related party transactions

- The Thai government is developing its own Transfer Pricing regulation which is expected to be made public and subsequently integrated with Thailand's taxation Law No. 166 of 2019. Once ratified, the transfer pricing Law will make transfer pricing documentation mandatory

- The new Transfer Pricing Law will provide a detailed criteria for analyzing the transfer pricing between related companies and will: -

- empower tax officials to adjust a company's income and expenses if they fail the independence test;
- allow taxpayers to request for a refund in case a transfer pricing assessment reveals that there was an over-payment of income tax or over-deduction of withholding tax by related companies; and
- issue a fine of THB 400,000 on Thai entities that engage in related party transactions but have not provided the relevant tax officials with their transfer pricing documentation within 150 days of filing their I.T.50

Level of risk: High

Advice/ Next steps

- In case of question and/or tax audit, X Co. should have ready appropriate evidence to support and satisfy TRD as to the reasonableness of its pricing, gross profit by product and operating results

- We would urge X Co.'s management to review all of its significant related party transactions to ensure that they are conducted in an arm's length nature and prepare a Transfer Pricing documentation to support its intercompany pricing policies

Illustrative

- Based on our discussion with X Co.'s representative, the following related party transactions: -
 - Sale of goods to its Parent company, Y Co. under the agreement with the Parent company
 - Purchase of raw materials from overseas
 - Offshore payment to Y Co. of Thailand as service fee, royalty, travel allowance, and marketing

- We understand from X Co. that it does not have a Thai Transfer Pricing documentation to support the inter-company pricing policies

Potential exposures

- Generally, significant fluctuation in profit margin would attract the attention of TRD and could lead to further question if it cannot be explained, especially if there are losses from operation

This page intentionally left blank

コーポレート人材の育成・研修

在タイ日系企業のマネジメントの69%が管理職の後継者育成、35%が経理担当者の知識向上を課題として認識しています

コーポレート人材の育成



内容

- ・各種研修サービス



範囲

- ・**会計関連**...会計全般の基本的内容、基準のアップデート、特定の会計基準の解説など
- ・**税務関連**...VAT還付、BOI税務恩典、税務調査対応に関するアップデート及びケーススタディ、及び各種税制に関するアップデート及び実務的対応
- ・**IT（デジタル）** ...ITセキュリティの基本的事項、IT統制の考え方、直近の動向について解説を実施
- ・**内部統制**...内部統制に関する基本的事項、リスクと統制に関する解説
- ・**管理職スキル**...経営分析に関する基礎的事項



料金/期間

- ・料金は研修の内容や時間に応じて設定
- ・期間は研修内容や貴社のご要望に応じて半日程度から数日で設定

会計・内部統制の基本的事項から最新のトピックまで幅広く取り扱い、貴社の人材育成をサポートします

研修事例のご紹介

対象者	お悩み	研修例
日本人マネジメント タイ人マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 初めてマネジメントに関わるようになったが、会計・監査・税務などの知識に不安がある ガバナンス強化のためにどのような施策を打てばいいかわからない 会計士が話している内容が理解できず、親会社に何を報告すれば良いかわからない M&Aなどにより事業拡大を模索しているが、何をどう準備すればいいかわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 会計・監査・税務の実務 内部統制構築の基礎 財務諸表の理解と財務分析 M&Aの基礎知識
日本人経理担当者	<ul style="list-style-type: none"> 日本で経理の実務経験はあるものの、タイの会計基準のことはよくわからない IFRSの新基準について不安がある 経営分析に資する十分な資料が作成できていない 	<ul style="list-style-type: none"> 会計・監査・税務の実務 タイ会計基準の解説 IFRSとタイ会計基準の差異 財務分析
タイ人経理担当者	<ul style="list-style-type: none"> タイ人経理担当者に業務を一任しているが、担当者の会計知識に不安がある 税効果会計や減損会計等の難易度の高い会計基準に不安がある 会計監査が期限通りに終わらないことが多いがどのように対応すべきかわからない 	<ul style="list-style-type: none"> シミュレーション研修 タイ会計基準のupdate IFRSのupdate 決算財務報告の基礎 管理会計（原価計算）

※上記の内容は一例です。
貴社のお悩みにあわせた研修内容をカスタマイズしてご提供します。

Expected Behavior of Staff and Managers

Role of management
 Performance management
 Goal setting
 Workload/HR issues

Generally, the expected behaviour of staff and manager is defined as follows:

	Staffs	Managers
Management	<ul style="list-style-type: none"> Custom to standardized operations Plan measures to regular basis, and implement into 	<ul style="list-style-type: none"> Define clear goals/objectives and manage team with mid-term perspective Assist in defining dept. goals/objectives and take responsibility in achieving them
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Communicate 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinate team
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Exercise leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Lead team
Policy	<ul style="list-style-type: none"> Follow instructions Design/develop procedure/training 	<ul style="list-style-type: none"> Assess resources for
Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> Basic knowledge of own area of expertise 	<ul style="list-style-type: none"> Be familiar with area of expertise
Employee Training	<ul style="list-style-type: none"> Train subordinates in own team 	<ul style="list-style-type: none"> Train next team head



This page intentionally left blank

人材派遣・アウトソース

会計・税務の専門知識を有するプロフェッショナル人材（英語/タイ語）を派遣し、貴社の業務サポートを行います

プロフェッショナル人材の派遣・アウトソース



サービス内容

- ・人材派遣
- ・特定業務のアウトソース請負



範囲

- ・会計実務（USGAAP/IFRS/IFRS for NPAEsによる記帳や報告資料作成、会計監査対応）
- ・税務法務実務（税務一般、BOI、労務問題など）
- ・IT管理、内部監査実務など



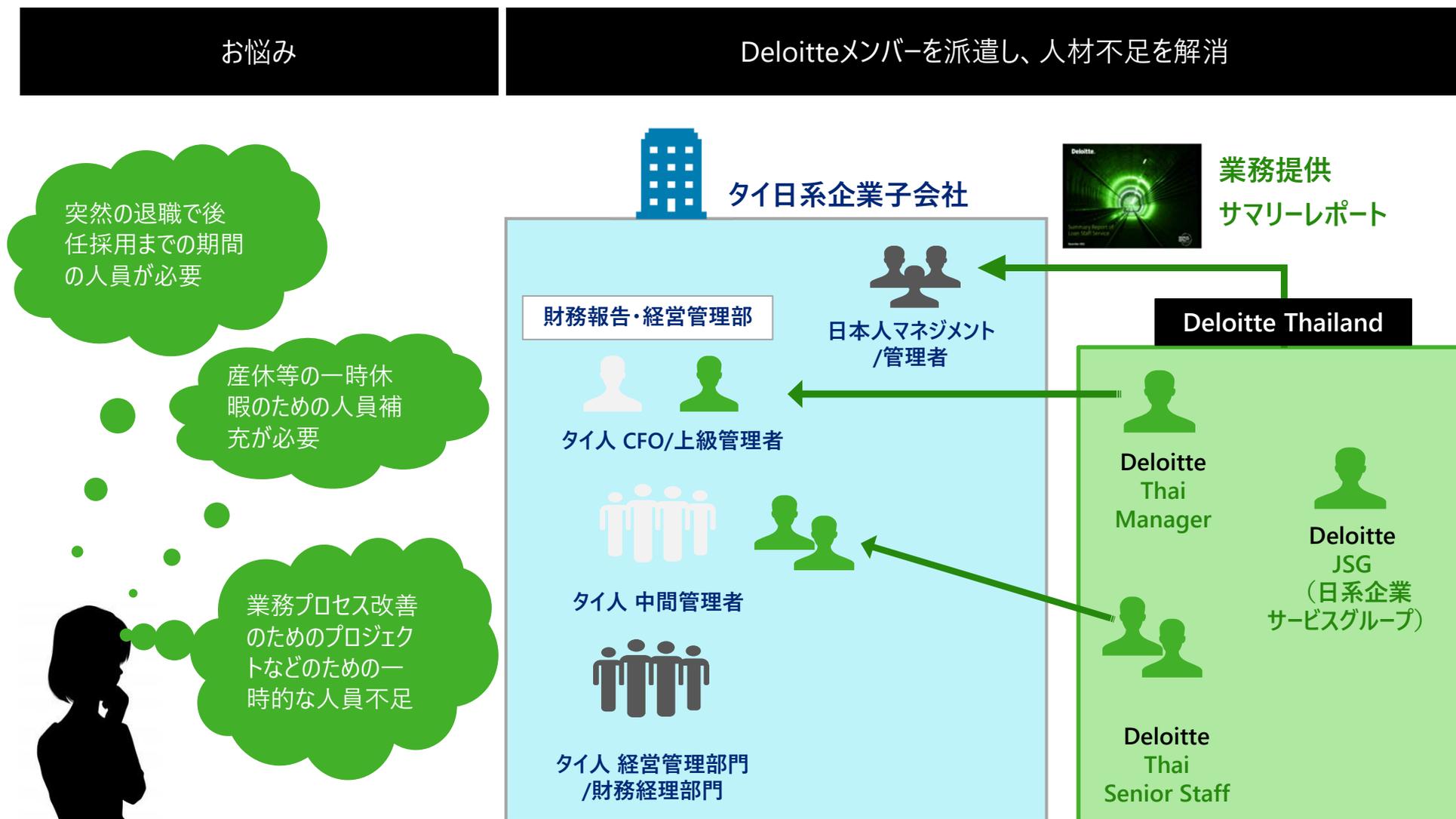
料金/期間

- ・人材派遣は、時間又は日数でのタイムチャージ
- ・特定業務については、内容に応じて設定
- ・期間は短期から長期まで

事例	課題	サービス提供事例
A社	<p>タイ人経理担当者の管理と日本人マネジメントのサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍で日本人駐在員の数が減少し、タイ人経理担当者の管理に懸念がある。 ・日本人マネジメントに対して適切な経営判断ができるように、正確で迅速な報告資料を作成できる専門家を求めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインと定期的な訪問によるタイ人担当者の管理 ・助言経験豊富な専門家による報告書作成によるサポート
B社	<p>タイ人経理担当者の退職に伴うスポットでの経理サポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タイ人担当者が急きょ退職したために、月次決算・監査対応が困難な状況 ・次の担当者が見つかるまで、専門知識と実務経験を有する専門家を派遣してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査実務経験が豊富な専門家を半年間派遣

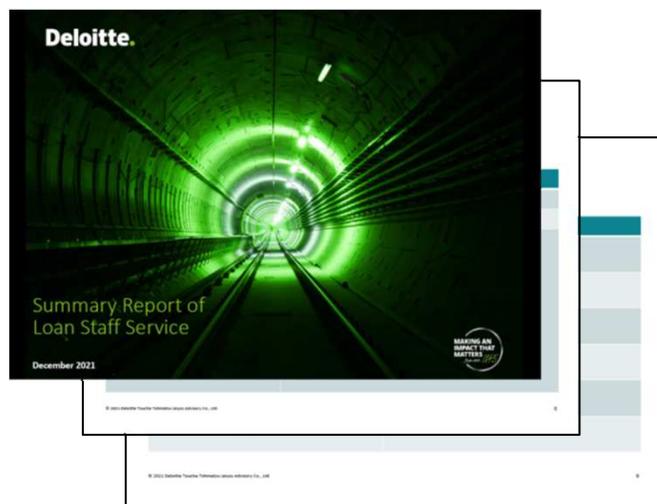
急な退職等による業務の滞りの防止、プロジェクト等による一時的な人員不足の解消策としての利用も想定しています

人材派遣サービスのイメージ図



貴社のオペレーションに従って業務提供することが目的ではありますが、当該業務の範囲内での気付き事項も記載して提出します

業務提供サマリーレポートの例



Summary Report

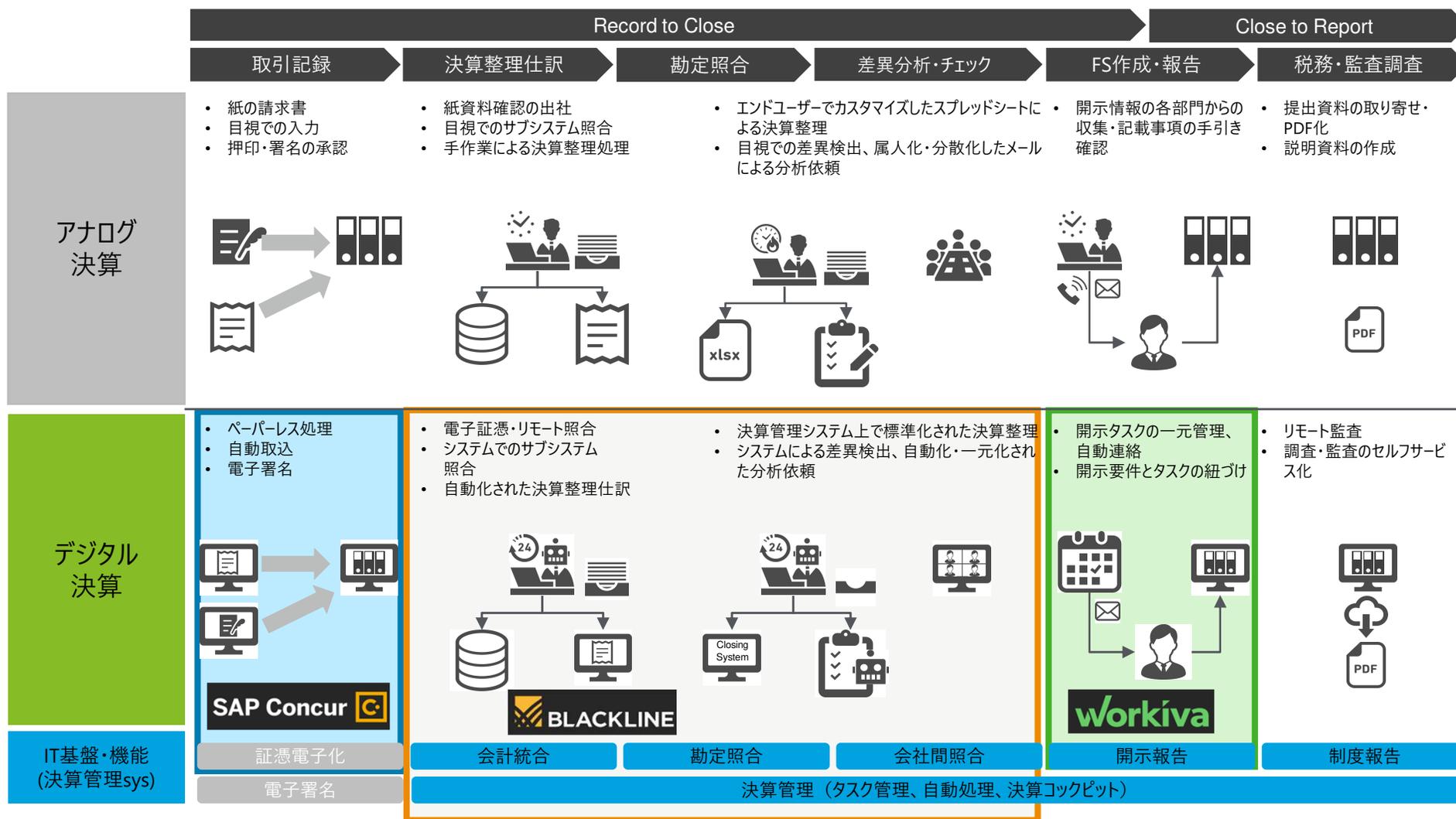
1. Client Name
2. Service Period
3. Summary the role and contents of operation by Deloitte staff
4. Summary of items identified within Deloitte loan staff service
 - 1) Control Environment
 - 2) Risk Assessment
 - 3) Control Activity
 - 4) Information and Communication
 - 5) Monitoring Activities
 - 6) Possibility of Digital Transformation

※当該人材派遣業務は、業務改善を目的としたものではありません。

決算DX

DXツールの導入により、経理業務の組織的管理、自動化及びリモート化を支援します

デジタル決算への具体的なイメージ



DX化により、決算業務における課題が解決され、効率化、標準化、情報の一元化及びガバナンスの向上が期待できます

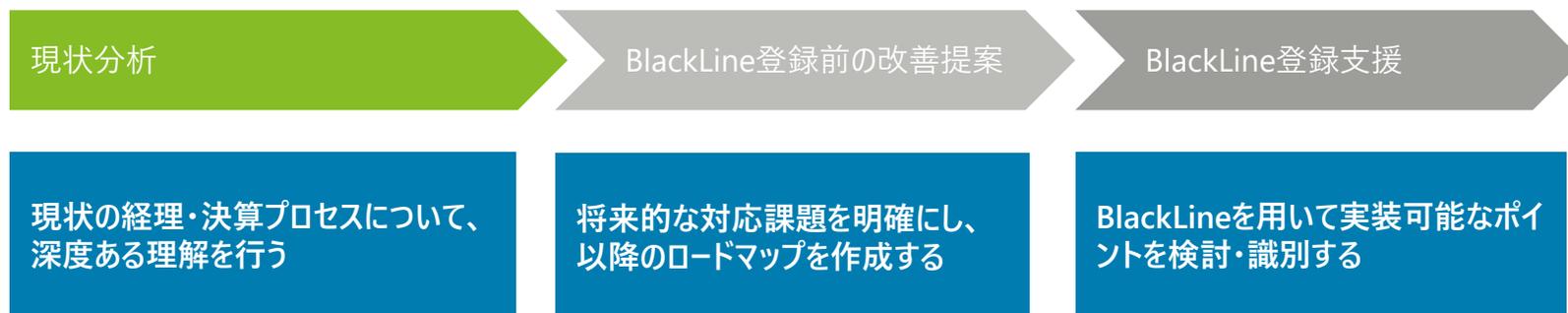
デジタル決算により得られる効果



効果の観点	決算業務における課題 (Before)	対応するBlacklineの機能		Blackline導入効果 (After)
		タスク管理	勘定照合	
効率化 ・標準化	作業の属人化	-	標準化 テンプレート	作業の標準化
	エクセル中心のマニュアル処理が多い	-	自動照合	照合作業の省力化
	承認プロセスがワークフロー化されていない	ワークフロー承認プロセス		承認プロセスの円滑化
	紙への押印の多さ	電子承認としての記録		
一元化	決算作業進捗状況が把握しづらい	リアルタイムダッシュボード		進捗状況の可視化
	各担当の業務負荷が分からない			個人別タスクの可視化
	決算情報が散在 (メール、共有フォルダ、個人フォルダ、等)	ファイル添付機能	レポート機能	決算情報の一元化
ガバナンス	グループ会社の状況が見えない	リアルタイムダッシュボード		グループ会社の進捗状況の可視化
	承認日付や承認者の改ざんが容易	電子承認としての機能		手動入力の排除による改ざん・不正防止
	担当者や承認者の区分(SoD)が不十分	ワークフロー承認プロセス		ワークフローロジック確立による権限分離

現状分析からスタートし、貴社にカスタマイズした形でBlackLineの導入支援をします

BlackLineを利用した課題解決に向けたアプローチ



Deloitteのサポート例#1

経理担当者、IT部門担当者へのヒアリング

既存の経理・決算プロセスの集約や削減、実施方法の見直し

BlackLineテンプレートの活用を前提として、貴社の状況に応じて、効果を期待できる実装計画をカスタマイズ

Deloitteのサポート例 #2

現状の経理・決算プロセスの課題について、仮説ベースの検討

BlackLine登録前における、現状の経理・決算プロセスについての改善事項を提案

実装PJ経験に基づく、タイムリーかつ的確なPJ遂行への助言

Blacklineにより①手作業による業務量の削減、②経理・決算業務の部分自動化の実現が可能

エクセルファイル等を使用した従来型の報告資料の作成業務から脱却し、自動化、正確性の両立を達成します

Workivaの特徴



現状と課題

- ✓ マニュアル作業によるデータの収集・集計
 - ✓ 様々なソースからデータを集め、整合性を確認
 - ✓ 大量のエクセルファイル/紙資料からの転記
 - ✓ データに変更が生じる都度、開示書類を手修正
 - ✓ メール等で財務報告書類をやり取りすることに伴うバージョン管理の困難さ
 - ✓ レビュー記録の保存や承認ワークフローの欠如
- Etc..

Workiva導入により可能となること



Workivaによるデータの連携

- 各ERPシステムからデータを連携し、自動的に集計される
- 財務報告やその分析に利用する数値は連携されており、数値の連動性が担保されている



チェック機能の強化

- ERPの数値に変動が生じても、その変動が自動的に財務報告書類まで連携される

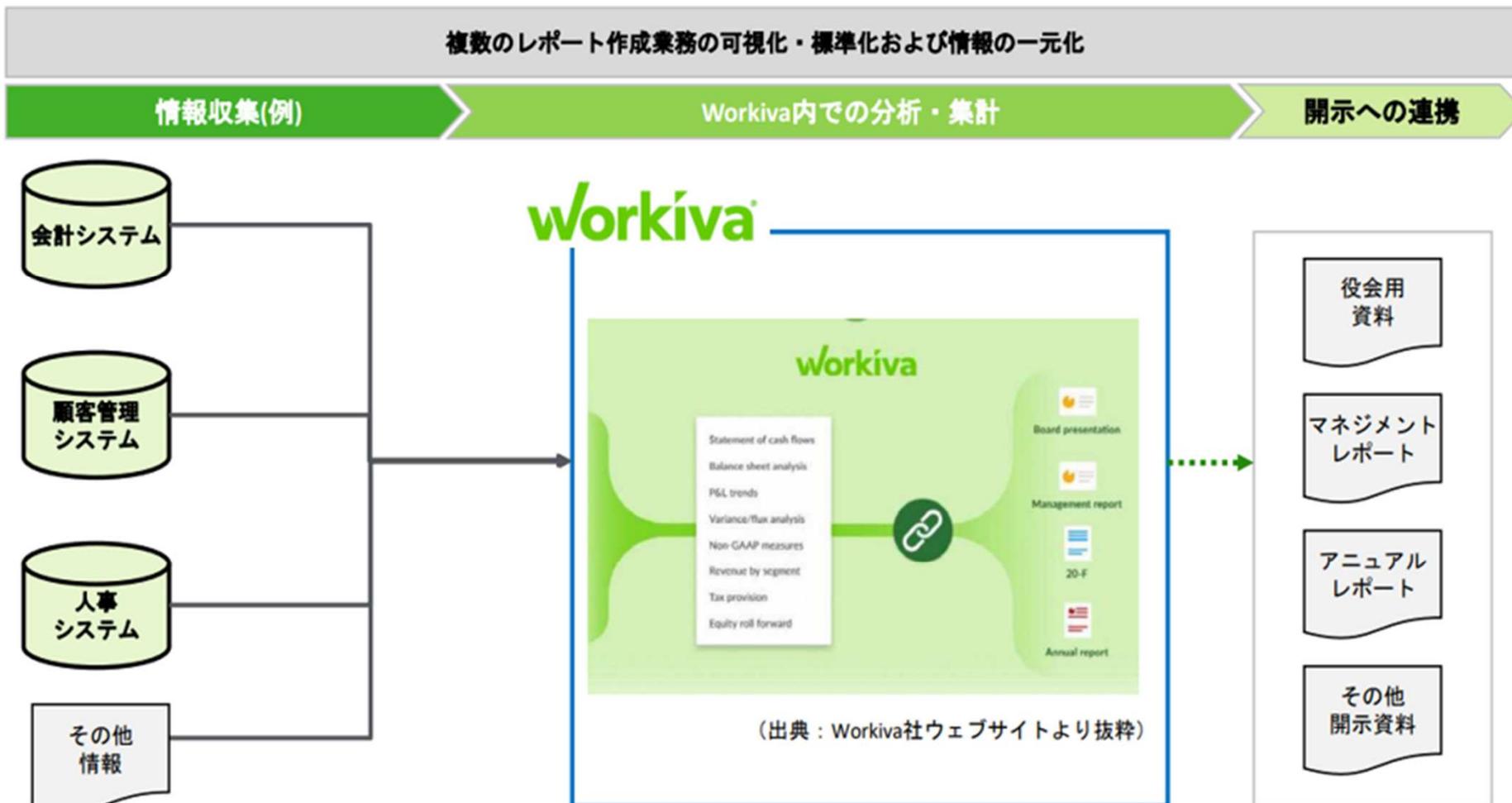


効率化による時間削減

- エクセル等を使用せずとも、Workivaの中での開示作成作業が可能
- クラウド上でのレビューが可能となり、レビュー内容の記録や承認証跡を残すことが可能

Workivaを導入することで財務報告プロセスに要する時間を短縮し正確性を担保することで、業務効率化を図るサポートを行います

Workiva導入後のイメージ



經理領域CaaS

在タイ日系企業の課題はリモートワークの環境下で顕在化していますが、以下の要因が長年蓄積された結果によるもの大きいと考えます

在タイ日系企業の課題要因分析

組織・プロセス

- ・紙、エクセルをベースにした手作業
- ・内製主義
- ・属人化（ブラックボックス）

ルール

- ・業務ルール、規程が整備されていない
- ・制度変更に対してキャッチアップができていない

人材

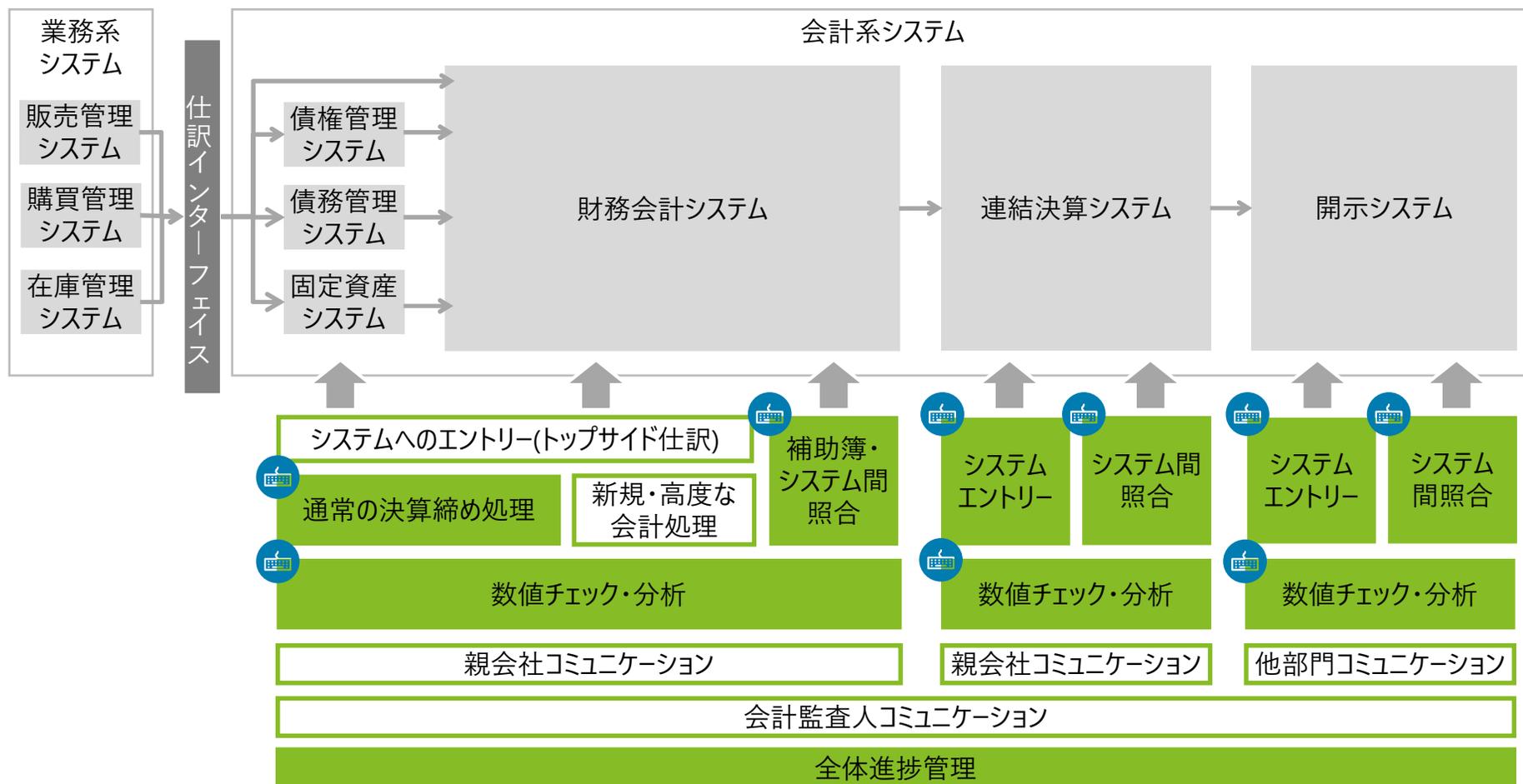
- ・中間層の流動性が高く、慢性的な人員不足
- ・会計基準の改正に対してのアンテナが不足
- ・経営に資する財務分析ができる人材がない

システム

- ・システムへの知識が足りず、手作業統制に頼っている
- ・システム導入するための残課題が残っており、日常業務を圧迫している
- ・システム利用が目的となっており、業務効率化をするための対応策が検討できていない

『Deloitteが主担当として担当する業務』と『貴社と協働して担当する業務』に分けて、貴社の業務効率化をサポートします

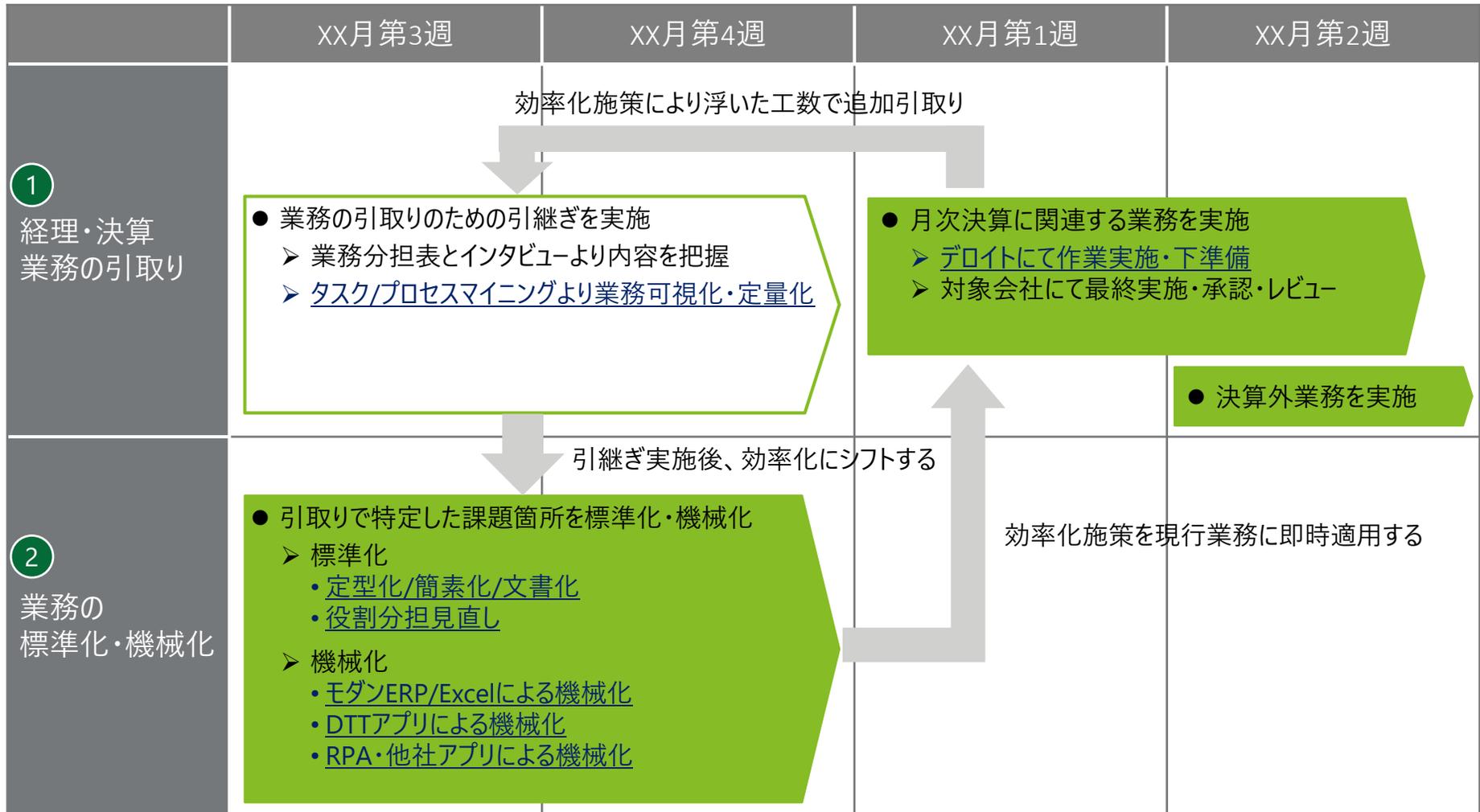
Deloitteが主担当として引取り可能な業務と貴社担当者と協働して担当する業務



: 引継ぎ後、Deloitteが主担当として引取り可能な業務
 : 貴社担当者とDeloitteが協働して担当する業務
 : システムとExcelの往復作業が多い業務

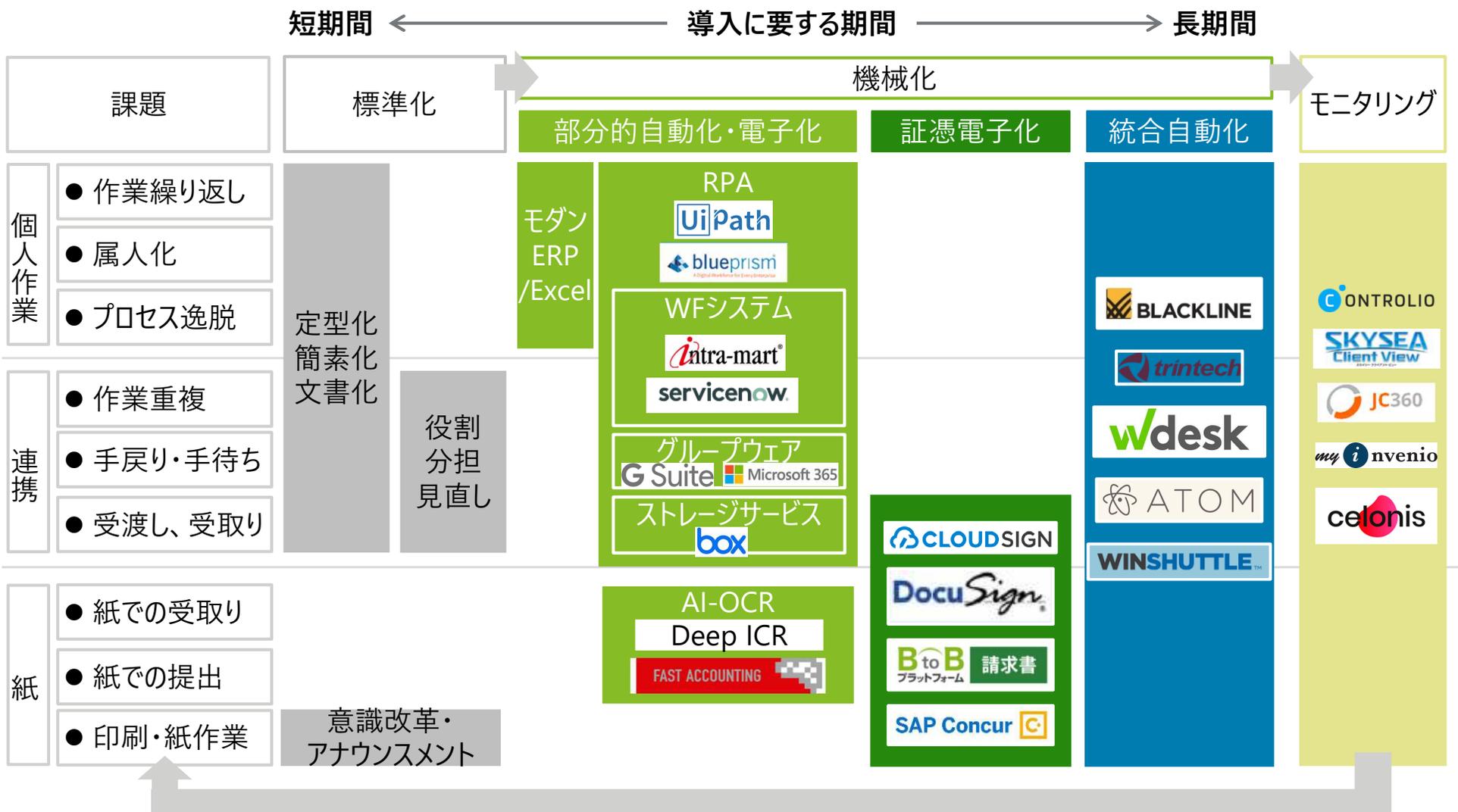
毎月後半に業務の引継ぎおよび効率化を実施し、翌月前半に月次決算関連の業務と決算外の業務を実施します

経理・決算業務の引取り/業務の標準化・機械化の月次スケジュール（例）



標準化と機械化を組み合わせ、短期間かつ効果の大きい施策から実施します。さらに、モニタリングにより継続的な効率化を試みます

標準化・機械化のアプローチ（例）



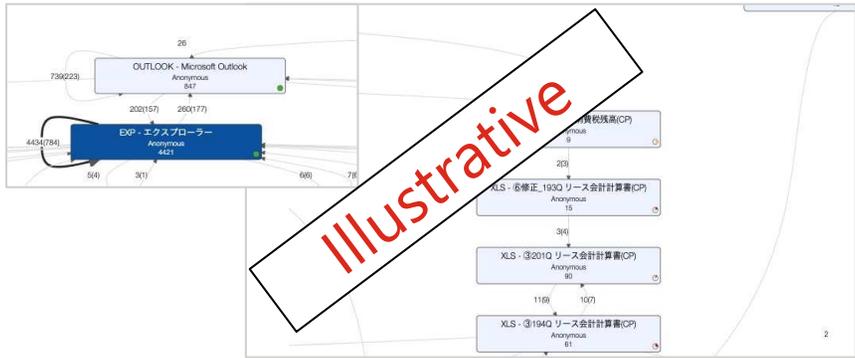
業務引取りの期間中に標準化・機械化を行い、効率化された形で業務を返還することで、長期的なコストメリットも見込まれます

サービス提供体制（例）

		開始前	① 経理・決算業務の引取り	② 業務の標準化・機械化	③ 一部返還・継続
対象企業	人員数	8名	5名	3名+(5名)	1名+(5名)
	上級管理職	経理 	PJチーム/他業務 ← 経理 	経理 	経理 
	中間管理職	 			
	スタッフ	    	   		    RPA アプリ
Deloitte			    	       RPA アプリ	

タスクマイニング・プロセスマイニングを活用することにより、事実・データに基づく業務の引継ぎと課題の特定をより効果的に行うことができます

タスクマイニングとプロセスマイニング

	タスクマイニング	プロセスマイニング																																												
定義	<ul style="list-style-type: none"> ● 個々のメンバーの「アプリ起動」「マウスクリック」「テキスト入力」等、詳細なPC操作ログデータを分析することにより、タスクレベルでの課題を発見する分析手法 	<ul style="list-style-type: none"> ● データログを、時系列でパターン別につなぎ合わせることで可視化し、工数の算出や例外プロセス・ボトルネックを抽出する分析手法 																																												
必要なインプット	<ul style="list-style-type: none"> ● (分析対象者へのタスクマイニングツールのインストール) ● 個々のメンバーのPC操作ログ(自動抽出) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個々のメンバーが実際に使用しているシステム・アプリケーションのデータログ 																																												
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人別のPCステータス(「起動アプリ名」「ファイル名」「ロック」等)と対応する「キー操作」「時間」データ <table border="1"> <thead> <tr> <th>行ラベル</th> <th>合計 / active_time</th> <th>合計 / id</th> <th>合計 / td</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excel</td> <td>108,667</td> <td>35,807</td> <td>144,474</td> </tr> <tr> <td>[no caption: EXCEL.EXE]</td> <td>85,504</td> <td>8,553</td> <td>94,057</td> </tr> <tr> <td>Book1 - Excel</td> <td>57,930</td> <td>18,767</td> <td>76,697</td> </tr> <tr> <td>リース連結仕訳フォーマット検討.xlsx - Excel</td> <td>25,363</td> <td>7,280</td> <td>32,643</td> </tr> <tr> <td>BB_FY19入替影響額試算v4.xlsx - Excel</td> <td>16,535</td> <td>12,000</td> <td>28,535</td> </tr> <tr> <td>201Q_Closingpackage_v1.30.xlsm</td> <td>17,534</td> <td>7,888</td> <td>25,422</td> </tr> <tr> <td>201Q_Disclosurepackage_v1</td> <td>17,726</td> <td>7,643</td> <td>25,369</td> </tr> <tr> <td>リース仕訳整理_v2.xlsx - E</td> <td>11,289</td> <td>10,643</td> <td>21,932</td> </tr> <tr> <td>Microsoft Excel</td> <td>19,269</td> <td>2,214</td> <td>21,483</td> </tr> <tr> <td>フォーマット_貸手リース台帳集計_20200708_v2.xlsx - Exc</td> <td>15,123</td> <td>6,318</td> <td>21,441</td> </tr> </tbody> </table>	行ラベル	合計 / active_time	合計 / id	合計 / td	Excel	108,667	35,807	144,474	[no caption: EXCEL.EXE]	85,504	8,553	94,057	Book1 - Excel	57,930	18,767	76,697	リース連結仕訳フォーマット検討.xlsx - Excel	25,363	7,280	32,643	BB_FY19入替影響額試算v4.xlsx - Excel	16,535	12,000	28,535	201Q_Closingpackage_v1.30.xlsm	17,534	7,888	25,422	201Q_Disclosurepackage_v1	17,726	7,643	25,369	リース仕訳整理_v2.xlsx - E	11,289	10,643	21,932	Microsoft Excel	19,269	2,214	21,483	フォーマット_貸手リース台帳集計_20200708_v2.xlsx - Exc	15,123	6,318	21,441	<ul style="list-style-type: none"> ● システム・アプリケーションの実行タスク、操作順序、頻度、時間データ 
行ラベル	合計 / active_time	合計 / id	合計 / td																																											
Excel	108,667	35,807	144,474																																											
[no caption: EXCEL.EXE]	85,504	8,553	94,057																																											
Book1 - Excel	57,930	18,767	76,697																																											
リース連結仕訳フォーマット検討.xlsx - Excel	25,363	7,280	32,643																																											
BB_FY19入替影響額試算v4.xlsx - Excel	16,535	12,000	28,535																																											
201Q_Closingpackage_v1.30.xlsm	17,534	7,888	25,422																																											
201Q_Disclosurepackage_v1	17,726	7,643	25,369																																											
リース仕訳整理_v2.xlsx - E	11,289	10,643	21,932																																											
Microsoft Excel	19,269	2,214	21,483																																											
フォーマット_貸手リース台帳集計_20200708_v2.xlsx - Exc	15,123	6,318	21,441																																											
可視化できる事象	<ul style="list-style-type: none"> ● PC上で行っている個々の業務内容と業務量 (アプリケーション・時間・ファイル・印刷数) 	<ul style="list-style-type: none"> ● PC上で行っている業務の手順、関連性 																																												

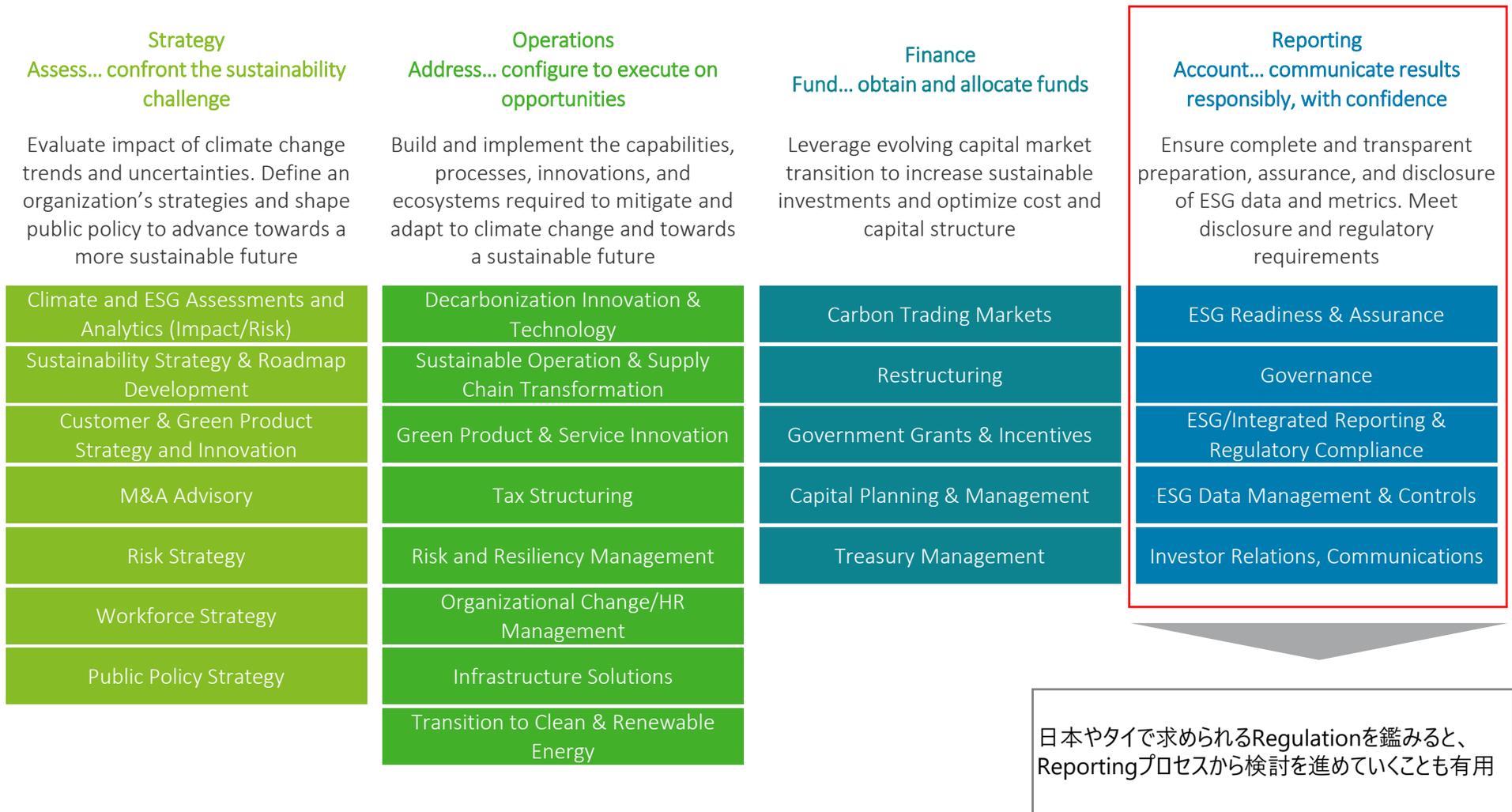
This page intentionally left blank

Sustainability & Climate

－ ESG経営に向けた対応

ESGの対応は以下の切り口で進めていくことが考えられますが、在タイ日系企業の半数以上がESGに関する知識不足や取り組むべき事項の理解不足を認識しています

ESG経営にあたり求められる事項



コーポレート（財務、会計、税務、ステークホルダーリレーション）の観点からは例えば以下の点からの検討を行うことが有用です

コーポレートの観点からの要検討事項

ガバナンス	ESGガバナンスモデルの構築。例えばマネジメントや現場責任者への教育、サステナビリティに関する動向や関連する基準へのキャッチアップ
ステークホルダー対応	親会社、株主及び債権者をはじめとしたステークホルダーに対して、どの領域でどのようにサステナビリティに関する説明責任を果たしていくか（環境、人権等）
開示及び関連する情報収集体制の構築	開示要求事項に対して、どのような情報を収集するか。また、必要となる情報を作成するためにどのような内部統制を構築すべきか
関連するregulationへの対応	Government policy及びregulationのキャッチアップ、ESGに関連する投資優遇税制を享受するための税務対応
予算への影響分析	サステナビリティ関連基準が導入された際、予算策定にあたって考慮すべき事項及び財務諸表に与える影響の評価（シナリオ分析の実施）
複雑な会計処理に対するポジションの構築	気候変動リスクに対応して見直しが必要となる会計上の見積もり項目に対する自社のポジションの検討（減損会計、将来キャッシュフロー予測、固定資産の耐用年数等）

Asia PacificにおいてはタイにSustainability & Climateの専門部隊であるESG Center of Excellenceがおかれています。Deloitteタイにおいてその知見が集約され、在タイ日系企業に対してもGlobalな知見からのサービス提供を行うことができます。

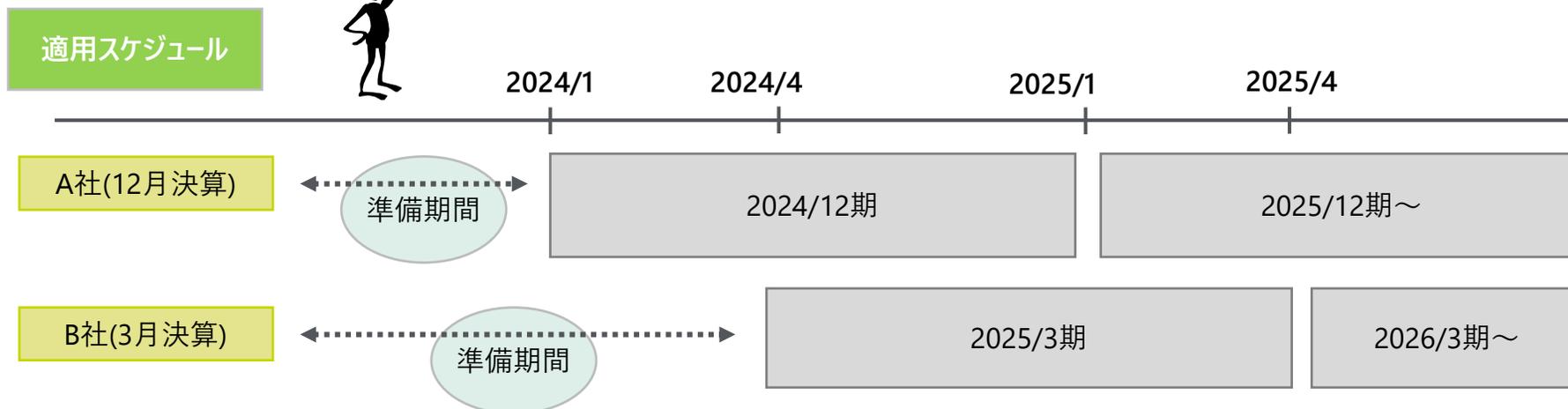


TFRS 第17号「保険契約」

TFRS第17号「保険契約」適用にあたり、ITツール導入を含む業務プロセスの見直しを行い効率化を検討することが有用です

TFRS第17号「保険契約」の適用

🎯 課題点	📍 お悩み・ご懸念事項	✅ 解決方法の提案
<p>TFRS 第17号「保険契約」の適用にあたっての業務プロセスの見直し</p>	<p>TFRS 第17号「保険契約」の適用にあたり、業務プロセスを見直すべき範囲が不明。自前に対応すべき事項、新規のITツールを導入すべき事項等、相談したい。</p> <p>TFRS 第17号「保険契約」適用にあたり、見直した業務プロセスについて適切に運用するため、会計管理者のトレーニングを行いたい。</p>	<p>Deloitteタイは、TFRS第17号の適用にあたり課題の洗い出しをサポートします。TFRS17号適用にあたって必要な新規ITツール（デロイト提供ツール）の提案・導入、保険契約管理システムや会計記帳システム等の既存システムとの統合、テスト・本番投入までサポートします。</p> <p>Deloitteタイは、貴社会計管理者の習熟度に応じてTFRS第17号「保険契約」の適用にあたり必要な知識を整理し、貴社の実例を用いた実践的な研修を提供しています。</p>



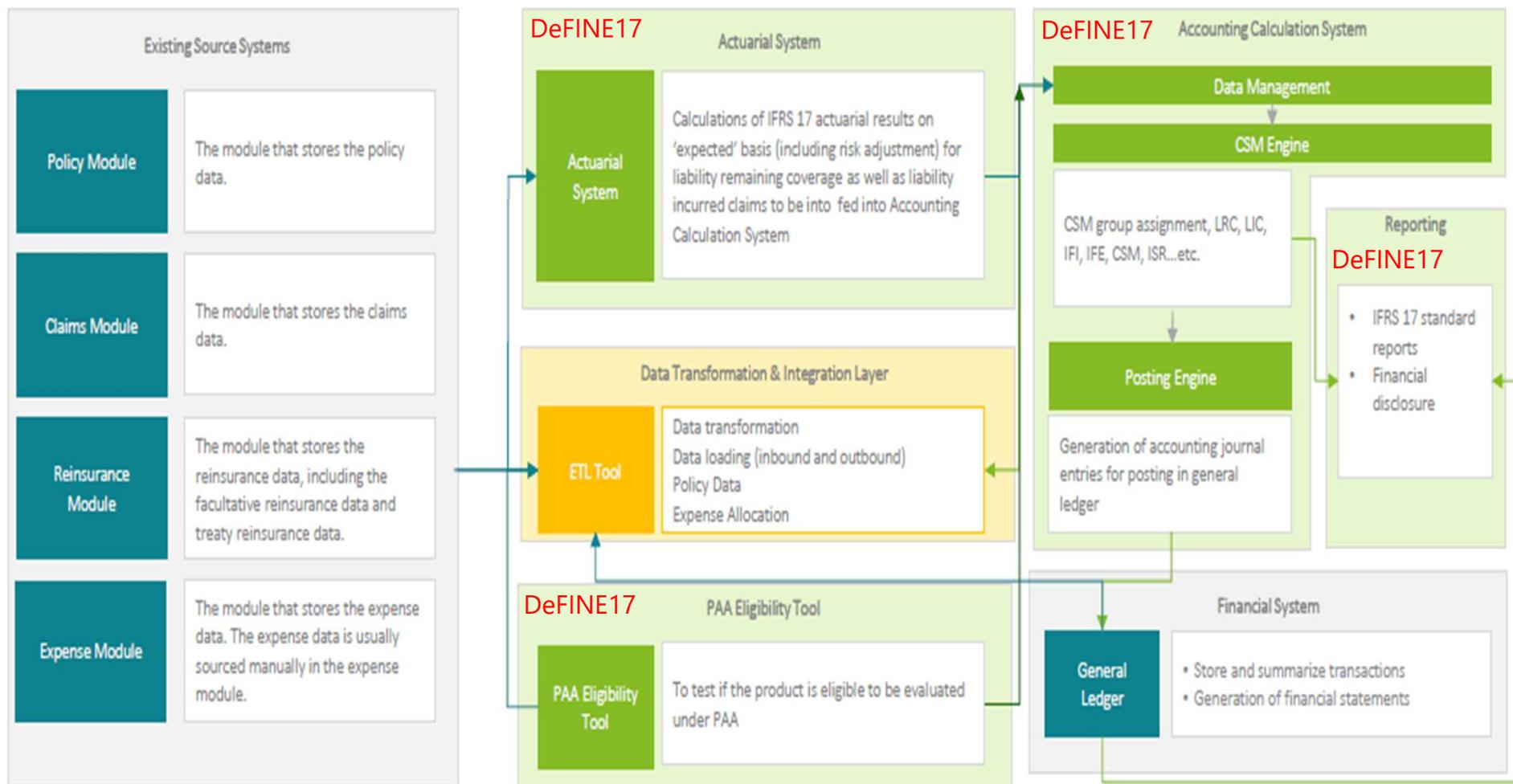
TFRS第17号「保険契約」適用にあたりITツールを導入する企業が増えています

TFRS 第17号「保険契約」適用ツールの提供実績

項目	内容
TFRS第17号 「保険契約」適用ツール	デロイトが提供するTFRS第17号適用ツール（“DeFINE17”）は、貴社現行システム（保険契約管理システム、会計システム等）と統合させることにより、TFRS第17号特有の計算・会計記帳をサポートします。具体的には、保険契約情報を取り込み会計記帳金額を計算するシステム、簡便法の適用余地を確かめるツール、及び、会計記帳情報を会計記帳システムへ取り込むポストイング・エンジンを含みます。
提供実績	グローバルで130以上の保険会社へ、IFRS第17号適用支援の実績があります。 タイの現地保険会社5社、在タイのグローバル保険会社2社 日本では大手損害保険3社、大手生命保険12社
業界支援実績	DeloitteグローバルのIFRS第17号リードパートナーがIASBの諮問委員会メンバーであり、新会計基準の見解に精通。 DeloitteタイはTFRS（IFRS）第17号の適用について、会計当局（TFAC）と意見交換。

Deloitteタイが提供するソリューション（“DeFINE17”）により保険契約管理システム、会計記帳システム等の既存システムとの統合を達成します

DeFINE17（PV計算・リスク調整額計算等の計量システム及び簡便法の適用余地を確かめるツール）の導入





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

About Deloitte Thailand

In Thailand, services are provided by Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.