



Japan Fraud Survey 2022-2024
企業の不正リスク調査白書

Message

前回白書を発行した2020年から2年。コロナ禍は未だに継続しています。

2020年4月の政府による緊急事態宣言以来、我々は生活を一変させることになりました。リモートワークが半常態化し、外出時はマスク着用を欠かさず、ソーシャルディスタンスを常に意識する。そういった中で、我々は新型コロナウイルスと共生する「ウィズ・コロナ」のフェーズに移行しつつあるようにも見え、2年間の中に変化があります。

不正・不祥事をめぐる動きにも変化があります。今回のJapan Fraud Survey 2022-2024 企業の不正リスク調査白書がまず明らかにしているのは、急激なリモートワーク化により不正・不祥事がこの2年間で発覚しづらくなっていた点です。これまで増加傾向にあった不正発生件数が今回減少する結果となりました。その一方で、リモートワークの間隙を狙うサイバー攻撃が増加するとともに、サプライチェーン分断によるモノ不足やロシア・ウクライナ情勢などの政情不安が業績悪化を引き起こし、それらが会計不正やデータ偽装などの組織不正のリスクを高める認識が広がっていることを示しています。リモートワーク継続による監視の緩みが横領等の個人不正を増加させる懸念も有力です。コロナ禍は不正・不祥事に確実に変化をもたらしています。

一方、企業の対応は「不変」であるように見えます。今回の白書では、不正類型を大きく4つに分け、予防・早期発見・発覚後対応の時間軸も意識して、不正・不祥事への対応を具体的かつ多角的に明らかにすることを企図しました。多くの企業で、不正・不祥事対応にあたる人材が不足し、ツール等の投資に逡巡し、外部専門家の活用も限定的であることが複数の視点で明らかになっています。

不変であるのは「組織風土」も同様です。今回の白書は、組織風土の問題に焦点をあてているのも大きな特徴です。同質性の高さと同様で内向き・忖度重視の組織風土が、会計不正・データ偽装等の組織不正の温床となり、発覚後の対応を遅らせ、予防策推進の壁となる。多くの企業が、コンプライアンス研修や方針提示で「やったつもり」にとどまり、根本的な解決に至っていないことが読み取れます。株式会社商工組合中央金庫 代表取締役社長 関根正裕氏との冒頭対談は、組織風土の改善が、多岐に及ぶ極めて経営的な課題であることを否応なく迫ってきます。

表層の変化と深層の不変。コロナ禍の激変は日本企業の変わらぬ課題を逆説的に突き付けています。本白書が自らを省みるための一助となれば幸いです。

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
フォレンジック&クライシスマネジメントサービス統括 パートナー

中島 祐輔

Contents

interview

- 7 | 組織の風通しをよくし、
業績至上主義と決別することで、
職員一人ひとりの健全なモチベーションを高める
- 株式会社商工組合中央金庫
代表取締役社長兼社長執行役員 **関根正裕氏**
前コンプライアンス統括部長 **明石一豊氏**
- 26 | 個人情報保護法改正の施行を機に
見直すべきサイバーセキュリティ対策
- DT 弁護士法人 弁護士 **佐々木奈織子**
井上健一
岡田大輔
デロイト トーマツ サイバー合同会社 マネージングディレクター
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 マネージングディレクター

調査報告

- 11 | **Chapter 1 不正の実態と危機意識**
1 不正発生件数と危機意識
2 不正・不祥事のタイプと拠点別傾向
3 コロナ影響の予想と対応
- 14 | **Chapter 2 不正類型別の認識と対策**
1 品質不正・データ偽装の予防
2 品質不正・データ偽装の兆候調査と多発理由
3 会計不正の予防・発見
4 法令違反への認識
5 サイバー攻撃への対策
- 21 | **Chapter 3 不正発覚後の危機対応**
1 危機管理計画の運用
2 記者会見への認識
3 内部通報件数
4 内部通報制度の海外導入と課題
5 個人情報保護・改正公益通報者保護法への対応
- 29 | **Chapter 4 組織風土と経営責任**
1 不正・不祥事への経営資源の配分
2 組織風土における課題
3 組織風土対策・コーポレートガバナンスコード
改訂への課題

opinion

- 16 | 品質不正と企業に求められる活動とは
- 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
フォレンジック&クライシスマネジメントサービス パートナー **佐藤保則**
- 19 | これからのグローバルサプライチェーン
リスクマネジメント
- 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
フォレンジック&クライシスマネジメントサービス マネージングディレクター **清水和之**
- 32 | コーポレートガバナンスの新潮流
～社外取締役の最新潮流と日本型ガバナンスへの示唆～
- 弁護士（弁護士法人 小林総合法律事務所） **菅原貴与志氏**

2 Message

4 回答企業の分布

5 Executive Summary

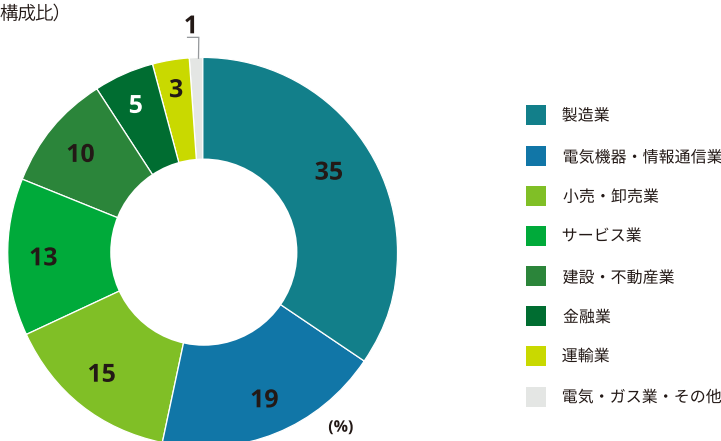
33 3つのR

回答企業の分布

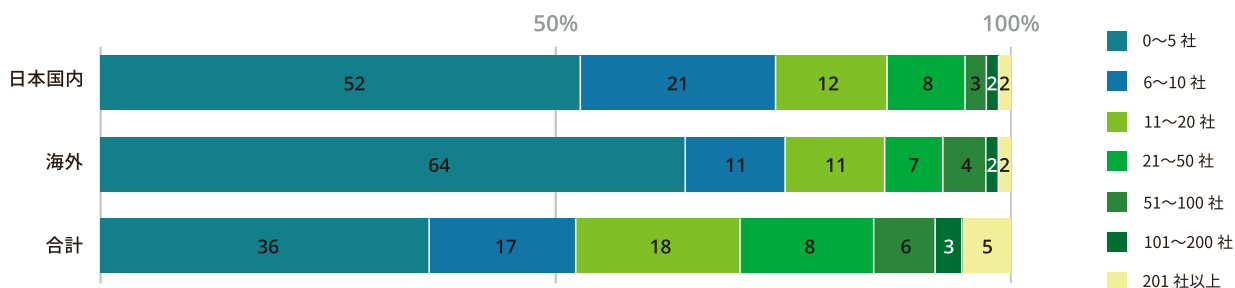
■ 調査概要

調査名称	企業の不正リスクに関する調査
調査主体	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
調査時期	2022年5月23日～2022年7月22日
調査方法	WEB+紙アンケート方式。上場企業・非上場企業から無作為抽出で一定数の企業に電子メールで回答用サイトを案内または郵送で調査票を発送
回答企業数	476社
回答の集計方法	回答企業数を母数としたパーセント（小数点以下の数値の四捨五入）で表示 【SA】は単一回答の設問、【MA】は複数回答の設問を示す

■ 回答企業の属する業種（構成比）



■ 関係会社数



■ 回答者の役職

選択肢	構成比 (%)
取締役	11
執行役員	5
監査役	6
部長・次長	35
課長・マネジャー	27
その他	16

■ 回答者の所属部門

選択肢	構成比 (%)
法務・コンプライアンス部門	37
内部監査部門	26
財務・経理部門	11
経営企画部門	10
監査役・監査役室	8
その他	8

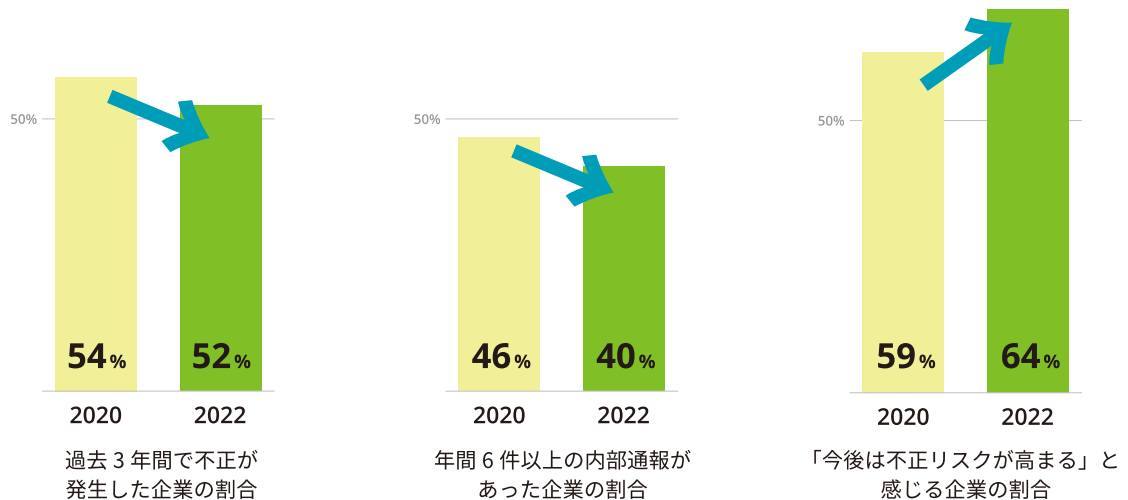
Executive Summary

今回の「企業の不正リスク調査白書 2022-2024」では、上場企業・非上場企業 476 社から回答をいただいた。本文で「不正の実態と危機意識」「不正類型別の認識と対策」「不正発覚後の危機対応」「組織風土と経営責任」の4つのチャプターに分けてその結果を詳しく見ていくが、エグゼクティブサマリーでは「不正・不祥事の認識」「組織風土」「取り組みの懸念」の3点に集約して象徴的なデータを紹介する。なお、ここに紹介していない興味深いデータは多数あり、詳細は本文をぜひ参照されたい。

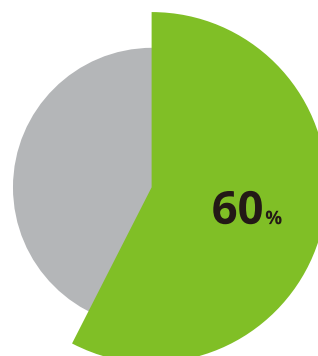
コロナ禍の影響で 2020 年に比べ不正発生はやや減少 一方で今後はリモート環境継続や政情不安に伴うリスクの高まりを懸念

過去3年間に何らかの不正・不祥事が発生した企業は前回調査に引き続き50%を超えているものの、若干減少している。これを企業内における不正・不祥事の「発生」自体が減少したと捉えるのは尚早である。実際には、コロナ禍のリモートワーク環境下で、不正・不祥事が「発覚」しづらくなった結果と推測される。年間6件以上の内部通報があった企業が減少していることも、それを裏付ける。その一方で、足元の減少に反して、今後の不正リスクが「高まる」と予想する企業は増加している。特にリモート環境への変化・継続を背景に、サイバー攻撃や情報漏洩の増加を予想する企業は約6割を占める。また、会計不正の発生予測も3割程度あり、コロナ終息に伴う不正の発覚可能性の高まりや、ロシア・ウクライナ情勢などの政情不安に起因する業績悪化が、組織不正のリスクを高める不安感も広がっている。

不正の発生状況と今後の危機認識



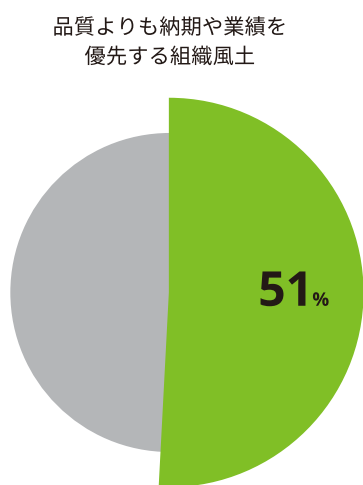
新型コロナウイルスの影響で「サイバー攻撃」が増加すると考える企業の割合



不正・不祥事の原因として指摘される組織風土 問題の根深さと対策の困難さを示唆

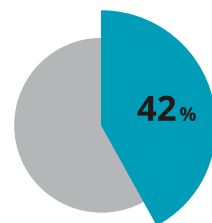
日本企業で品質不正やデータ偽装が多発する原因として、多くの企業が指摘したのが組織風土である。特に、納期や業績を優先するという、現場にプレッシャーを与える組織風土が原因と考える企業は多い。また、不正・不祥事を予防し、あるいは早期発見して対応するための組織風土上の課題として、社内のコミュニケーションの固定化や偏在を挙げる企業も多く存在し、それらがコロナ以前からの根深い問題と認識されていることが今回の白書で確認された。その一方で、多くの企業で、組織風土改善の施策が社内研修や方針の提示にとどまっており、決定打に欠け、悩んでいる様子もうかがえる。高い関心に応えるため、株式会社商工組合中央金庫で組織風土改革を推進している関根社長にインタビューに応じていただいた。多くの企業にとって、有益な示唆が得られる内容となっている。

品質不正・データ偽装の原因

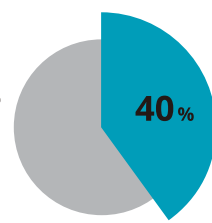


不正・不祥事の予防・早期発見における組織風土上の課題

問題の共有を一部の関係者のみに留める

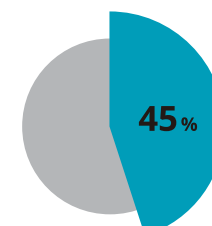


他の事業部や部門との間の連携が希薄

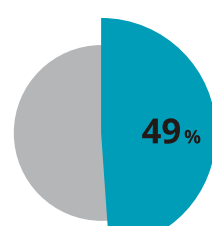


コロナ禍以前から抱える組織風土上の課題

内向き、忖度等の傾向がある



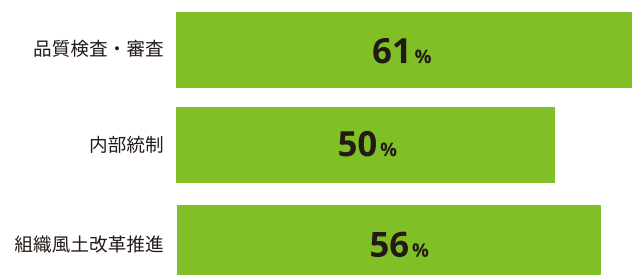
考え方の多様性が乏しい



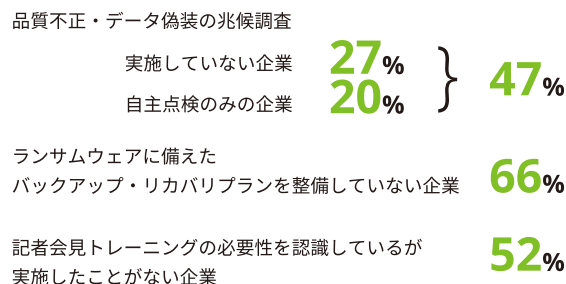
不正・不祥事対策を担う部門の人材不足、外部専門家やツールの活用不足 経営層の認識や社内の知識・認識ギャップが要因

今回調査では、会計不正、品質不正・データ偽装、サイバー攻撃・情報漏洩、法令違反の4つの不正類型ごとに不正への認識や対策を具体的に質問している。その中で共通して「人材不足」を嘆く回答が過半を占める結果となった。また、品質不正・データ偽装で第三者による兆候調査が不十分であったり、会計不正でAI・アナリティクスツールが関心の高さに反して導入が躊躇され、サイバー攻撃ではバックアッププランが十分でなく、記者会見のトレーニングも消極的など、多くの課題が判明している。外部専門家やツールの活用は、人材不足を補う手段として高い関心を集める一方、多くの企業では実態把握や研修教育などの比較的軽度な業務での活用に留まる。不正・不祥事対応への経営資源の配分は、経営層の認識や社内の知識・認識ギャップが重要な決定要因であることを示唆する回答もあり、総じてトップダウンによる推進の必要性を示している。

不正・不祥事対策を担う部門の人材不足を嘆く企業の割合



不正・不祥事への取り組みへの懸念



3つのR

デロイト トーマツは不正・不祥事



Readiness
企業に潜むリスクを洗い出す

予防

クライシス・
インシデント
発生

不正発見・予防プログラム導入支援

- 不正リスクマネジメント支援
- 不正対応人材教育サービス
- 内部通報関連サービス
- クロスボーダー
M&A 関連不正対応サービス
- 不正発見アナリティクス
- 贈収賄・汚職リスク関連サービス
- 不正リスクプロセスチェック
- バックグラウンド調査
- 不正リスクカルチャーサーベイ

クライシス対応準備支援

- クライシスへの準備状況の評価
- ソーシャルメディア対応サービス
- 有事対応マニュアル作成支援
- 金融犯罪規制対応支援
- インシデント対応教育・訓練サービス

サイバーリスク対応支援

- サイバーインテリジェンスサービス
- サイバーセキュリティアセスメントサービス

情報ガバナンス高度化支援

- 危機対応を踏まえた文書情報一元化プラットフォーム提供サービス
- メールモニタリング
- 情報漏えいリスクアセスメント

BCP・DRP 関連支援

- 事業継続計画（BCP）の見直し・策定
- サプライチェーン・リスクマネジメント構築支援
- パンデミック対応支援サービス

オペレーションリスク支援

- 海外子会社経営リスク簡易診断

主な不正・不祥事

会計不正

架空売上
費用隠蔽

汚職

贈収賄
カルテル・談合
利益相反

情報不正

データ偽装
情報漏えい
インサイダー取引

横領

窃盗・不正支出

金融

マネーロンダリング

事故・災害

自然災害
サイバー攻撃
リコール

経営

経営破綻

の予防から対処、そして回復までを一貫してサポートします。



Response

素早く危機的状況から脱出するために

対処

初動対応支援

- 対応方針策定・体制構築支援
- 初期ステークホルダー対応支援

不正調査支援

- 調査実施・報告書作成
- 委員会運営 PMO 支援（第三者 / 特別）
- 調査委員派遣（第三者 / 特別）
- 過年度遡及修正支援
- データアナリティクス
- デジタルフォレンジック
- ボイスフォレンジック

危機対策支援

- 対策本部 PMO 支援
- クライシスコミュニケーション支援
- サイバー危機支援
- 緊急業務設計・運用支援
- 財務インパクト分析支援
- eDiscovery 支援

訴訟・係争支援

- 損害額立証支援
- カルテル関連支援
- 税務係争関連支援

金融犯罪リスク管理支援

- マネーロンダリング防止 /
テロ資金供与対策関連サービス



Recovery

ガバナンスの強化から事業の再編まで

回復

内部統制再構築支援

- 再発防止策策定・導入支援
- ガバナンス・制度・IT 再設計・導入支援
- 内部監査再検討・定着化支援
- 改善報告書作成支援
- 内部管理体制確認書作成支援
- 不正リスク研修・従業員意識調査
- 組織風土改革支援
- モニタリング体制構築・運用支援

事業再生・再編支援

- インディペンデント・ビジネスレビュー
- 事業ポートフォリオ再構築分析
- 資本政策再構築立案・実行支援
- グループ内再編支援
- ステークホルダー対応支援
- 戦略的撤退支援
- 経営人材派遣
- 不動産ポートフォリオ再構築分析

(連絡先)

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー
フォレンジック & クライシスマネジメントサービス

〒100-8363

東京都千代田区 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180 / FAX : 03-6213-1085

URL : www.deloitte.com/jp/cm

E-mail : dt-cm@tohmatu.co.jp

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 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 アドバイザリー 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、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 5 千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（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、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、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 アドバイザリー、リスク アドバイザリー、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、クライアントの変革と繁栄を促し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナル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（総称して“デロイト ネットワーク”）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係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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

©2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



IS 669126 / ISO 27001