



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、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



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

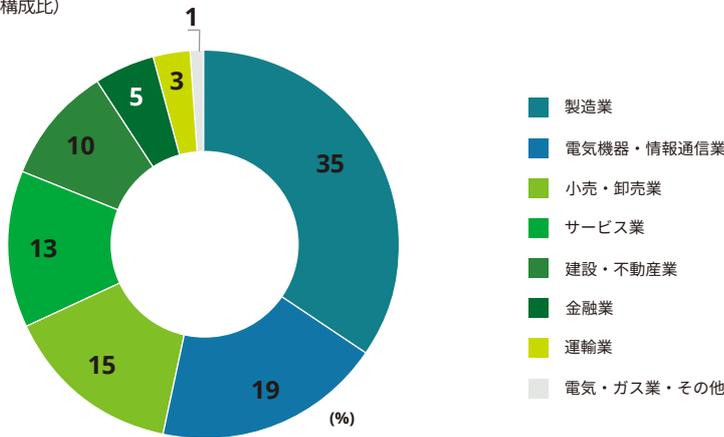
33 3つのR

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

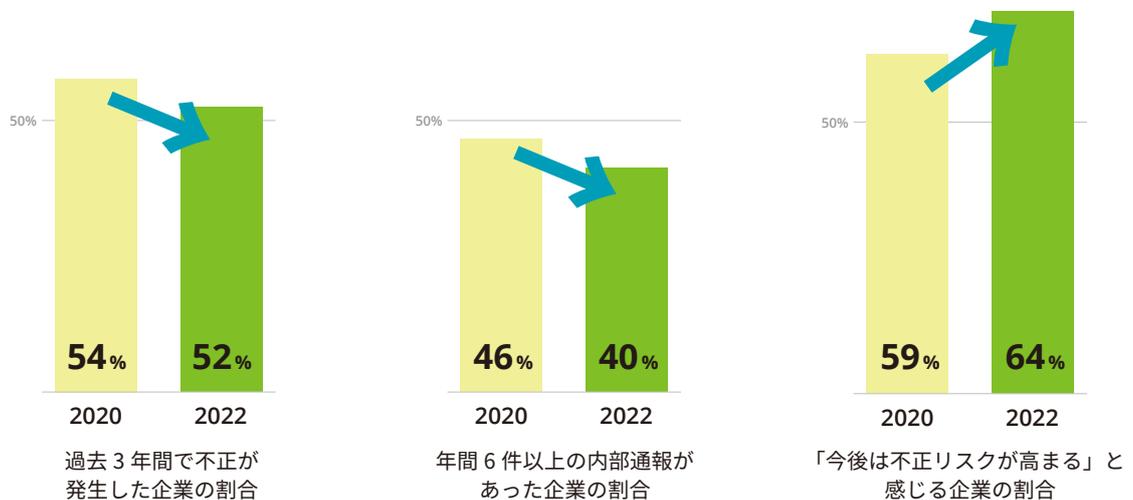
Executive Summary

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。

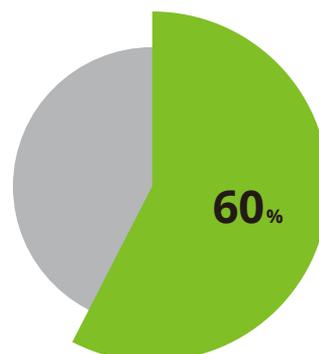
コロナ禍の影響で 2020 年に比べ不正発生はやや減少 一方で今後はリモート環境継続や政情不安に伴うリスクの高まりを懸念

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

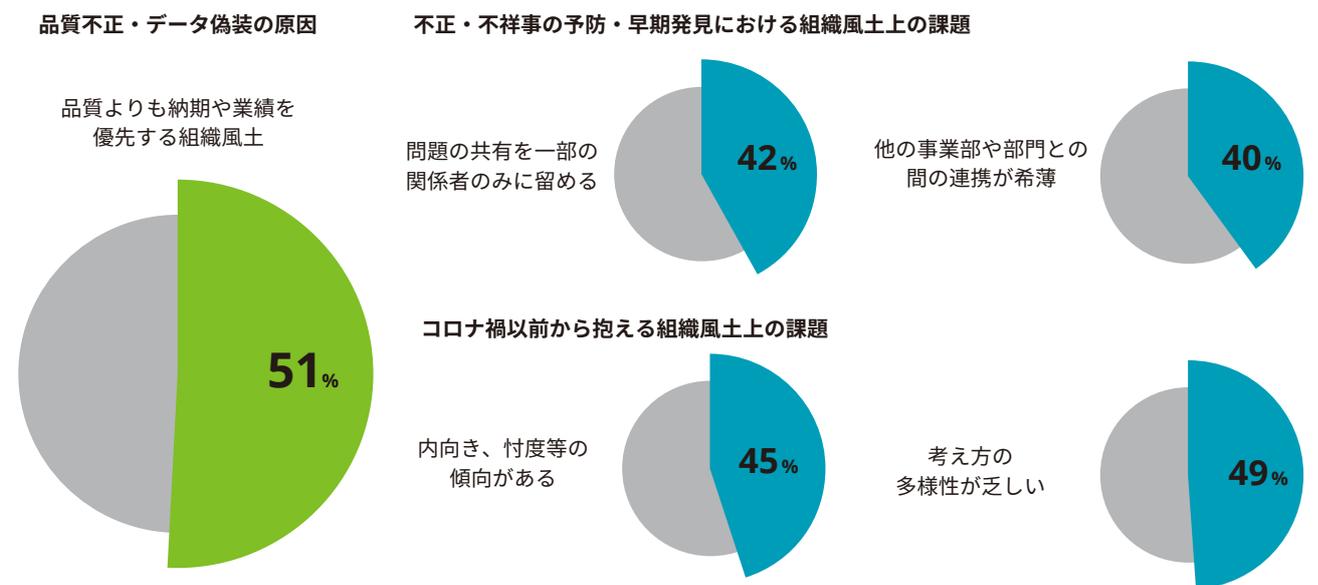


新型コロナウイルスの影響で「サイバー攻撃」が増加すると考える企業の割合



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

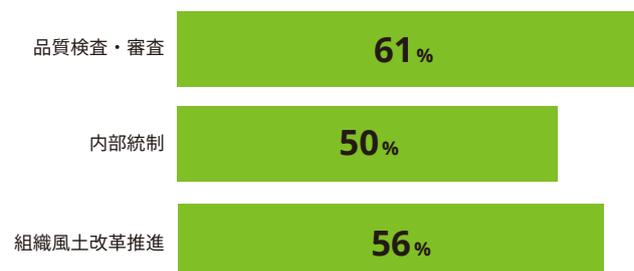
日本企業で品質不正やデータ偽装が多発する原因として、多くの企業が指摘したのが組織風土である。特に、納期や業績を優先するという、現場にプレッシャーを与える組織風土が原因と考える企業は多い。また、不正・不祥事を予防し、あるいは早期発見して対応するための組織風土上の課題として、社内のコミュニケーションの固定化や偏在を挙げる企業も多く存在し、それらがコロナ以前からの根深い問題と認識されていることが今回の白書で確認された。その一方で、多くの企業で、組織風土改善の施策が社内研修や方針の提示にとどまっており、決定打に欠け、悩んでいる様子もうかがえる。高い関心に応えるため、株式会社商工組合中央金庫で組織風土改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



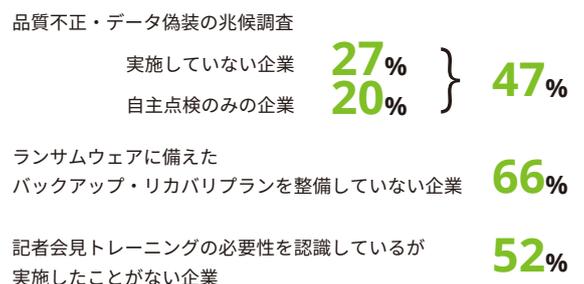
不正・不祥事対策を担う部門の人材不足、外部専門家やツールの活用不足 経営層の認識や社内の知識・認識ギャップが要因

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



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

不正融資問題に揺れた株式会社商工組合中央金庫（商工中金）に単身乗り込み、その再建に力を注ぎ、たった4年で組織風土を抜本から立て直した関根氏。
しかも職員を業績プレッシャーから解放したにもかかわらず、業績も好調に推移。関根改革の真髓を聞く。

不正が起きる最大の理由は 業績プレッシャー

中島 今回の不正リスク調査白書で「組織風土をどうやって改善させていくか」を悩んでいらっしゃる企業が多いということがわかりました。そうした中で、この4年間、商工中金の組織風土改革に取り組んでこられた関根社長にぜひとも、ご意見を頂戴したいと思い、今回、こうした機会を頂戴しました。よろしくお願いします。

関根 こちらこそよろしくお願ひします。

三木 組織風土を変革させるために、まず何から手をつけていいのかということは、まさに永遠のテーマではないかと思っています。関根社長の改革も組織風土改革が柱だとお聞きしています。まだ道半ばではあると思うのですが、4年間という非常に短い期間で、多くの成果を挙げてこられています。正直、驚きを禁じ得ません。関根社長が何を考え、どういう手を打ってこられたのか、その一端をお聞きできればと思っています。

関根 商工中金の不正は、まさに組織風土そのものから生まれたものなのです。マネジメントのあり様が悪かった。2021年度までの中期経営計画では、新たなビジネスモデルの確立、経営の合理化、コンプライアンス体制の確立が3本柱でした。しかしこ

れらを表面的に実施したとしても、組織風土そのものを変えていかないと実は何も変わらないと思いました。正直に言えばなぜ私に白羽の矢が立ったのかはわかりませんでしたが、ここに来る前に、第三者委員会の報告書などを読んである程度、なぜこうなってしまったのかがわかった気がしたのです。だからお引き受けしたという経緯があります。



言い古されたことですが、組織が不祥事を起こすときには常にそこに、風通しの悪さがあります。そしてその背後には上意下達、同質性の高さ、隠ぺい体質、過度な業績プレッシャーがあるものです。つまり、この悪の権化と言える4本柱を根本的になくしていかなければいけない。それをしないで、表面だけをクリーンにしようとしても、また繰り返す。何度でも繰り返す。そのためには経営者も組織も職員も変わらなくてははいけません。今回私は新しい経営者

になったわけですが、そうでない場合は経営者自らが変わらなければいけないと思います。

中島 特に銀行員のメンタリティに起因する要因というものもあるのでしょうか。

関根 そうですね。業績を上げたい、評価されたい。恰好をつけたい。加えて、自己保身的なところがあるという点でしょうか。難しいのは、評価されたいと思うこと自体は悪いことではないですよ。ところが、それが歪むと問題になる。同質性も本来は悪いことではありません。皆が結束して同じ方向を向いて進むってすごくいいことだと思うのですが、一歩間違えると、それこそ間違えた方向に突き進んでいってしまう。加えて同調圧力が生まれ、組織の常識を疑問に思う者を排除してしまう。その結果、皆で間違ったことを真面目にやり続けてしまう。そこに不正も起こるわけですが、皆、会社のためだと思ってやってしまう。

三木 それはもう、そうですね。

関根 商工中金の不正もそうでした。最大の理由は業績プレッシャーです。こうすれば上司にも会社にも喜ばれる。結果として自分の評価も上がるわけですが、決して個人の利得のために不正をしているわけではない。商工中金の場合、利得を懐に入れた人間は一人もいない。ただ会社に評価され



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
Masahiro Sekine

1981年早稲田大学政治経済学部卒、
第一勧業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）入行。
総会屋への利益供与事件後の行内改革に携わる。2005年、
西武再建を託された後藤高志・みずほコーポレート銀行副頭取（当時）に従い、
西武グループへ。同グループの再編やプリンスホテルの経営立て直し
などに関わった。10年プリンスホテル取締役常務執行役員。
18年2月に商工中金顧問となり、3月から同代表取締役社長。6月から現職。



株式会社商工組合中央金庫
前コンプライアンス統括部長

明石一豊氏
Kazutoyo Akashi

1990年 島根大学法文学部卒、商工組合中央金庫入庫。2013年3月福井支店長。
15年3月本店営業部営業第三部長。18年4月業務推進部参事役。
19年4月営業店サポート部副部長。20年4月市場営業部長。
21年4月コンプライアンス統括部長。

聞き手

中島祐輔 / Yusuke Nakashima

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 パートナー
フォレンジック & クライシスマネジメントサービス統括



三木要 / Kaname Miki

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 パートナー
フォレンジック & クライシスマネジメントサービス統括



ただけなんです。すべて業績至上主義がいけないわけです。業績だけでしか評価しない組織が陥る末路です。そうなれば、そのためには何をやっても許されるという雰囲気になってしまいがちなわけです。

「ノルマ廃止」「目標は現場が作る」はまさにカルチャーショックだった

三木 明石部長が、関根社長の指示や考えを聞いて、「これは明らかにこれまでとは違う」と強く感じられたのはどのような点でしょうか？

明石 当時、不正の主因といわれていた業務推進部に支店からちょうど異動になったタイミングでした。その時、社長の指示で「ノルマ廃止」と言われ、業績評価をまさに司っていた部署だったのですけれども、「業績評価もいったん全部やめて」ということになったのです。それが一番大きな衝撃でした。

支店の皆さんからも、「どうやって自分たちは評価されるんだ？」「どうやって仕事をしたらいいんだ？」という戸惑いの声押し寄せてきました。しかし、「新しいビジネスモデルを実現する」こと以外、私達にもその答えはありませんでした。

その後、各支店の自主計画でそれぞれ目

標を定めるということになりました。すると、「どうやって計画を作るのか？」という質問が来始めました。本部では本部として期待する理論上の数値は出しているのですが、それを伝えた瞬間にノルマになってしまいます。絶対に支店に伝えてはいけないと厳命されていましたので、「自分たちのお店なのだから自分たちで考えてください」という社長のメッセージを伝え続けました。



それまでは上から言われたことを遂行していればよかったのですが、これからは自分たちで目標を考え、自分たちでその目標に向かって突き進んでいかなければいけなくなったわけです。しかも、この「自分たち」というのは支店全体を意味しています。「支店長と次長という上層部だけで勝手に作らないでください」と伝えました。「支店の職員全員で話し合って、皆が納得したものを目標としてください」というメッセー

ジです。誰もが自分たちの意見をちゃんと言わないといけなくなったわけです。それまでの言うてはいけないという風土が大きく変わって、皆の意見をしっかりと聞こうという姿勢を上司の皆さんも持っていただいたことが非常に大きかったと思います。

三木 それこそ風土改革の大きな一歩ですよ。ただそうすると、「ああ自由に考えていいんだ」と喜ぶ現場よりも、「どうすればいいかわからないし、それは単に本部が手を抜いて現場に丸投げしているだけだろう」と言う現場が圧倒的に多かったのではないのでしょうか。

関根 全くその通りですよ。私もそういう声は聞きました。まず「どうやってマネジメントすればいいんだ」「どうやって結果を出せばいいんだ」。そして、「計画を作るのは本部の仕事だろう。それをなぜやらないんだ。本部がさぼっているだけだろう」という声もあるのは承知の上で、進めていきました。

三木 そうした声の大きさは想定内でした？

関根 最初から順応できる人間と、全くできない人間、そして思考停止してしまう人間のグループに分かれましたね。それぞれ3分の1くらいでしょうか。想定内だったと思います。最初から高望みはしていませんでしたから。最初から出来た3分の1か



ら、少しずつ伝播していきました。今の支店長でこれが出来ない人はもういません。そういう会社だという意識が行き渡っていますから。目標を作るところからやらないと評価されないわけですから。

しかもこれは、同時にお客様のためにもなることなのです。お客様の声を丹念に聞いていくと、日本全国でそのニーズは違います。地域風土も産業構造も人口も違うからです。なのに、本部で作った一律の目標を貫こうとすれば、それは明らかにお客様のためにはならない。だからこそ支店が、自分たちのお客様のニーズを探って、そのニーズに応える戦略を立て、提案していかなければいけないと思うわけです。それが出来るのは、日々お客様と接している各現場しかありません。

現地採用の女性で構成される一般職は、ことさら地元愛が強く、かつ地元での人脈も持っています。そういう人たちの声を聞かずに地元に向う目標など立てられるわけがありません。だから支店長、次長だけで勝手に作るなと言ったわけです。



三木 しかし、出来上がった目標に沿って各職員の方を評価するというのは大変ですね。

関根 もちろん大変ですよ。数値で評価する方がよっぽど楽です。定性評価をしなければならぬのですから。その際に自己アピールの作文に依らず、各支店をしっかりとモニタリングしていく必要があるわけです。結果だけでなくプロセスも重要だからです。

ちなみに業務推進部は営業店サポート部に名称を変えました。現場を引っ張るのではなく、サポートするのが職務になったのです。サポートするためにはコミュニケーションが必要です。さらにコンプライアンス統括部の中にエリア・コンプライアンス・オフィサーという職務を置きました。彼らは各店舗を回って現場の話を聞く。監査部も以前は検査部と言ってそれこそ重箱の隅をつつくようなことを行っていたのですが、それも止めさせました。必要なのはマネジメントのチェックです。それこそノルマ主義ではないかどうか、下の人たちはどう思っているのか、コミュニケーションはしっかり取れているのかなどを監査する役割です。ソリューションについても、お客様に役立つような取組みをしたかということの評価するように改めました。時間が掛かるものは掛かっていいのです。だから、

評価をする方も大変です。

中島 現場の受け止め方は正直、どうだったのでしょうか？

明石 私は評価する立場でしたけれども、最初のころはやはり不満もありました。それまでは100%近く定量評価で、全部目標値が決まっています、その数値を達成するかどうかで支店の評価が決まるという仕組みだったのが、今度はほぼすべて定性評価になったわけですから、それは評価する側もされる側も戸惑います。本部スタッフはさまざまな事例を実際に見聞きして、普段の渉外活動も全部見て、汗をかいているのかということまで評価の対象にするわけです。相当に手をかけて評価をするわけです。支店長にももちろん、どういうことが評価されるのかということはしっかり伝えていきます。

変革当初の2018年度下期は毎月、全国の支店長を東京に集めて会議も行いました。そうやって経営陣や本部の考え方を理解してもらおう。その際に社長は、何のシナリオもなく、長時間、支店長達からの質問に応じています。それまでは事前に用意したシナリオがありましたから、これもカルチャーショックです。文字通り何の準備もなく、社長が本音で答える、そこで明らかにわが社の風土が変わったということが支店長たちに腹落ちしていったと思います。

そこからお客様にどういう行動をしたら評価されるのか、何をしなければいけないのかということがだんだんと支店全体に伝わっていったのだと思います。

関根 その会議で私は業績の話は一切しません。マネジメントの話しかしない。しかもマネジメントを楽しもうという話ばかりしています。だって自分がマネジメントして、部下が成長する姿を目の当たりにできれば最高じゃないですか。部下の成長を皆さんの喜びにしてくださいと力を込めています。

もう一つ気をつけたことがあります。これまでどうしても営業面の数値に偏っていました。しかし、それでは一般職が取り残されてしまいます。一般職もしっかりと評価しないとイケない。支店全体が活性化してやり甲斐を持って働けるような組織にしないとイケないからです。

商工中金流のダイバーシティは一般職員と社外取の活性化

中島 関根社長はダイバーシティにも大変力を入れておられますよね。



関根 就任して1年経ったところでダイバーシティ推進室を作ったのですけれども、これからダイバーシティに力を入れていくと、全支店長を集めて宣言しました。

一般職の女性たちもちゃんと活躍できるように位置付けて、しっかりと評価もする。そうすることで、彼女たち自身も変わってくれました。今ではものすごく女性たちが活躍してくれています。そもそも非常に優秀な人が多かったですから、自分たちも変わらないとイケないとすぐに理解してくれました。それが自分たちの成長にもつながるし、それが会社の役に立つとわかれば、さらに働き甲斐につながるわけです。

三木 社外取締役の方々も多彩になりましたね。今、どの会社でも社外取締役をどう活用していくかが問われています。それ

不正事案の際にも再発防止を考える面からも社外取締役の顔ぶれをどうするかは重要だと申し上げているのですが、なかなかその真意が理解されない。それこそ有名な人をアサインすればいいと思ってしまう場合も多い。商工中金さんは違うな、と思っているのですが。

関根 社外取締役もまさに多様性の証左ですから。それこそ、私たちにとって言葉は悪いですが実際に活用できる人でないといけませんし、先方としては活躍できる場であることが大切だと思っています。

一人ひとり、大きな意図があります。たとえば女性は2人ですが、日本航空の稲盛改革を経験した大川順子さん、ネットイヤーグループを立ち上げ上場までさせた石黒不二代さん。彼女たちの見識や経験は何物にも代えがたいものですね。ぜひ商工中金の再建に力を貸してほしいと思いました。女性だからということだけではありません。

中村重治さんは株式会社りそな銀行元代表取締役副社長ですが、りそなの改革で細谷英二氏と一緒に汗を流した人です。実はりそな銀行と日本航空の改革の血はぜひ入れたかったのです。

大久保和孝さんは公認会計士ですがコンプライアンスの専門家です。彼は社外取というだけでなく、支店長研修の講師やワークショップのファシリテーターまでやっています。

日下智晴さんは広島銀行を経て金融庁に入庁された地域金融のプロフェッショナルです。事業性評価や地域金融機関連携分野での知見を活かしていただきたいと思っています。

だから取締役会は活性化してしまってますよね。スタッフは皆困っていると思います。いろんな質問や意見を言われるから。ただ、それがすごく刺激になっていると思いますよ。

現場とトップが乖離しては風通しのいい組織は築けない

中島 そこまでビヘイビアが変わるって10年くらい掛けて変わるところはありますけど、やっぱり稀有ですね。なぜ出来たのでしょうか。関根社長がトリガーになったのは間違いがないわけですけど、それがどうやっ

て組織中に浸透していったのでしょうか。

明石 現場と社長との距離感が本当に近くなったことが大きいと思います。それまでは社長は雲の上、役員もそう。それどころか各支店では、支店長に対して普通に話すというのなかなか簡単ではなかったと思います。関根社長は社長自身が現場に行かれて、何のシナリオもなく職員と直接対話されるし、初期の変革の段階では役員も皆、出掛けて行って、職員をいくつかのグループに分けて、それぞれ車座になって、「これから商工中金もこうなっていくかなくてはいけない」という話をして、ざっくばらんな質疑応答も念入りにする。それをかなりの期間やっていきましたので理解も深まり距離感が縮まりました。それで職員も経営層に言いたいことが言えるようになりました。今では社長に気軽にメールする人も少なくなりました。



関根 ブログも毎週発信しているからね。

明石 それで社長の考えも職員全員にすぐ伝わりますし、職員の皆さんからも上司や役員・本部に意見がどんどん来ます。我々の部だけでなく、監査部やキャリアサポート部*1などさまざまな部門で支店の職員とのコミュニケーションが来ていますので、それこそガラス張りです。だから自ずと現場のリーダー自身が変わっていかないと、支店をマネジメントしていく上で、支店の皆さんの合意形成を図って、目指す方向に向かって行くことをしないと支店運営ができなくなってしまっています。「社長の言っていることと支店長のやっていることは違うじゃないですか」となるとすぐに本部とか役員に伝わってしまいますので。

関根 おかしな動きやハラスメントがあるとすぐに通報があります。リニエンシー制度*2もありますから、自己申告にもしっかりとフォローします。

中島 リニエンシー制度まで導入されているとは、取り組みが進んでいますね。貴重なお話をありがとうございました。

*1: 旧人事部。2022年4月に職員のキャリア開発を支援していく観点から、改組。 *2: 不正行為の処分において自己申告で軽減を考慮する制度。

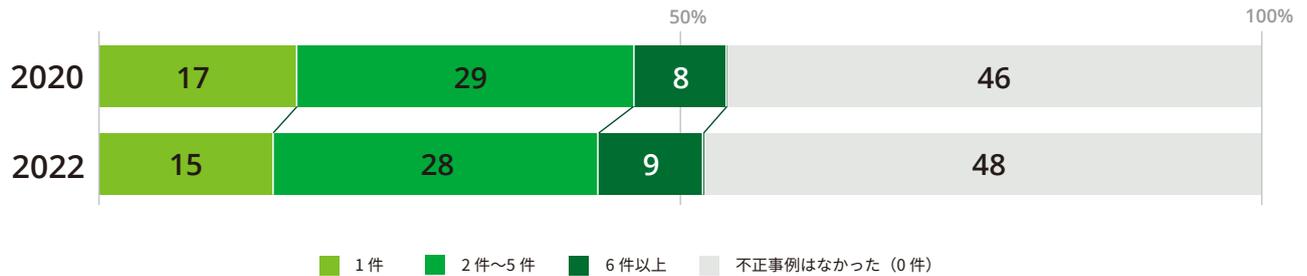
不正発生件数と危機意識

不正発生件数はやや減少も、コロナ終息や政情不安を背景に危機意識が高まっている

Point

- 不正発生件数はやや減少。コロナ禍のリモート環境下で不正が発覚しづらくなっていた可能性を示唆
- コロナ終息や政情不安を背景に今後への危機意識が高まっている

過去3年間の不正発生件数 [SA]

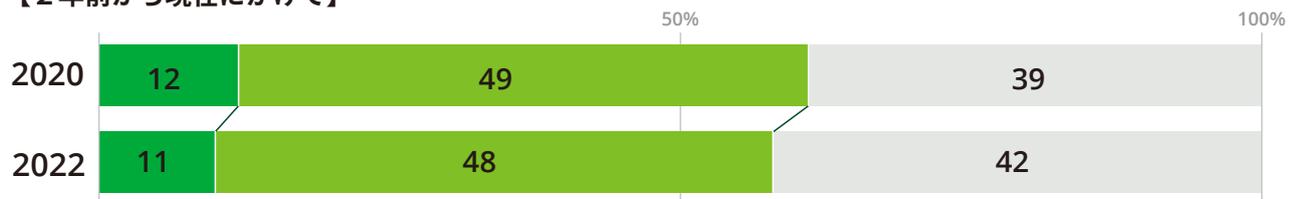


過去3年間に不正・不祥事が発生したと回答した企業の割合は52%であり、前回の調査に引き続き半数を超える企業にて何らかの不正・不祥事が発生していたという結果となった。

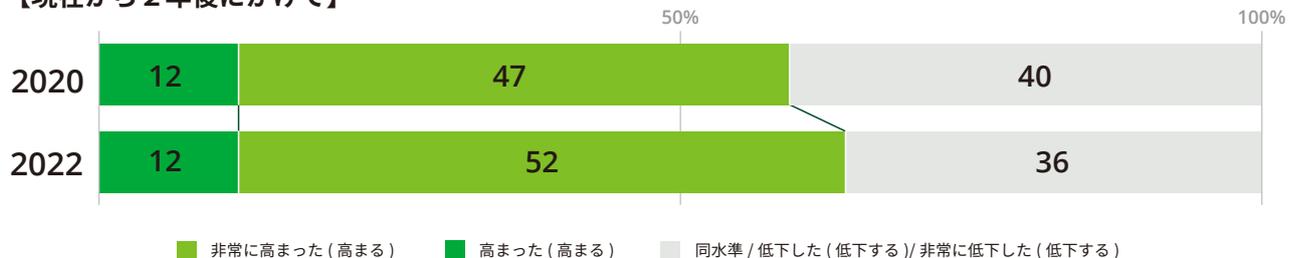
前回と比較し、不正・不祥事が発覚した企業の割合が54%から52%に減少しているのは、コロナ禍のリモート環境下で、これまで無意識下で実行されていた対面による相互監視が効きづらくなったこと、とりわけ、海外グループ会社への駐在員派遣や内部監査が実施しづらくなったことが背景にあると推測される。

不正発覚の経営・業績への影響の変化 (2020年~2024年) [SA]

【2年前から現在にかけて】



【現在から2年後にかけて】



前回調査では、コロナ禍の不透明感を背景に、約6割の企業が「不正が経営・業績に与える影響が高まった、あるいは高まるだろう」と回答していた。実際には、コロナ禍のリモート環境下で不正が発覚しづらくなったこともあって、今回の調査では過去2年間で「影響が高まった」と回答する企業の割合は減少する結果となった。一方で、2024年に向けては「影響が高まるだろう」と回答する企業の割合が増加しており、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、会計不正等のリスクを高める不安感が広がっていることを反映していると推測される。

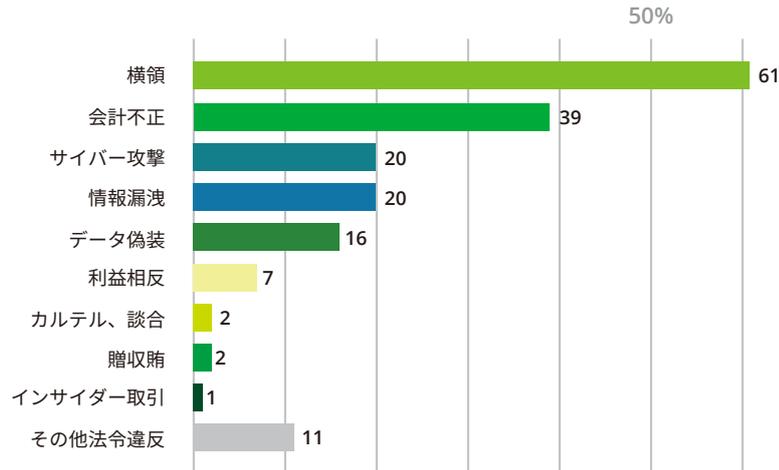
不正・不祥事のタイプと拠点別傾向

海外拠点経由のサイバー攻撃、国内で根強いデータ偽装に懸念

Point

- 全拠点では「横領」が最も多く、「会計不正」が次ぐ傾向は前回調査と同様
- 国内拠点の傾向と異なり、海外拠点は「サイバー攻撃」が2位

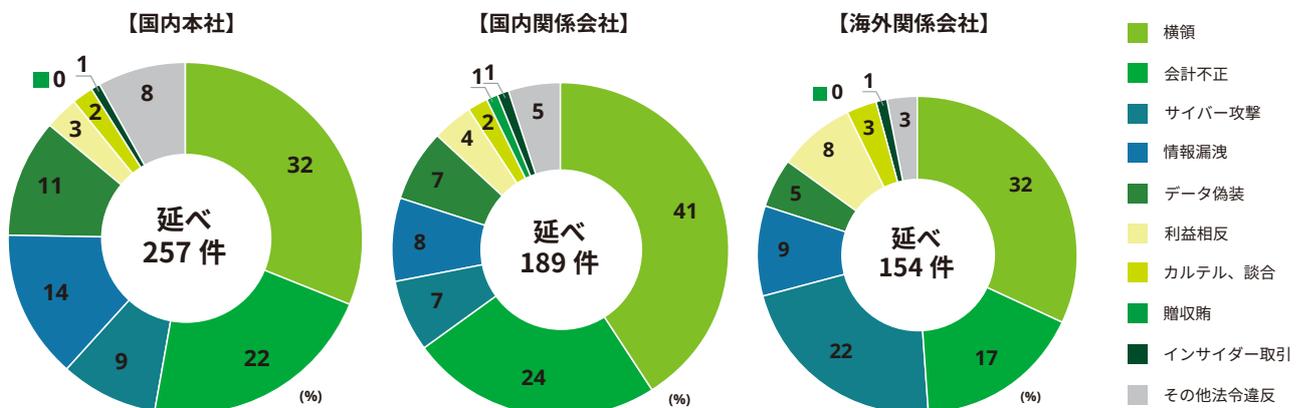
発生した不正・不祥事のタイプ（全拠点） [MA]



個人で実行される少額の不正である横領が突出して多く、それに会計不正、情報漏洩、サイバー攻撃、データ偽装が続く。前回調査から順位や回答率に大きな変化は生じていないが、横領が前回の67%から61%にやや下がっており、リモート環境下で個人不正がやや発覚しづらくなっていたことを反映していると推察される。

今回からサイバー攻撃を不正・不祥事類型の一つに含めたが、情報漏洩、サイバー攻撃ともに概ね5社に1社の割合で発生している。リモート環境の急激な浸透に伴い、日本企業のセキュリティの脆弱性をつく事案が増加していることを反映している。会計不正、データ偽装といった組織不正は前回から回答率がほぼ変わっておらず、本調査の複数の質問で明らかになっているように、日本企業の組織風土の問題が根深いことを示唆している。インサイダー取引、贈収賄、カルテルといった法規制は、前回同様、回答率が低いが、その他法規制等（マネー・ロンダリング、米国財務省外国資産管理室（OFAC）規制等）を含め、コロナが沈静化する中で、国内外の当局の動きが活発化してきており、制裁金の巨額化、レピュテーションの毀損などの影響の大きさから、無視できなくなりつつあることに注意が必要である。

発生した不正・不祥事のタイプ（拠点別）



下段の円グラフは、上段の不正・不祥事類型別の回答を発生拠点別に分けた上で、拠点の特色を把握するために、それぞれの拠点における回答総数（延べ数）を母数として、不正・不祥事類型別に割合を示したものである。

国内本社と国内関係会社はほぼ同じ傾向を示しているが、海外関係会社でサイバー攻撃の回答率が特に高いことが目を引く。実際に、セキュリティが弱い海外関係会社を攻撃・侵入し、それらを経由して本社への攻撃を行う事案が増えており、海外拠点が本社からのセキュリティ対策が行き届きにくいことを反映しているため早急な対策が求められる。逆に、データ偽装はむしろ国内、特に本社が高いことも注目に値する。データ偽装が、日本的な組織風土を色濃く反映した不正類型であることを裏書きする、一つの傍証となっているといえよう。

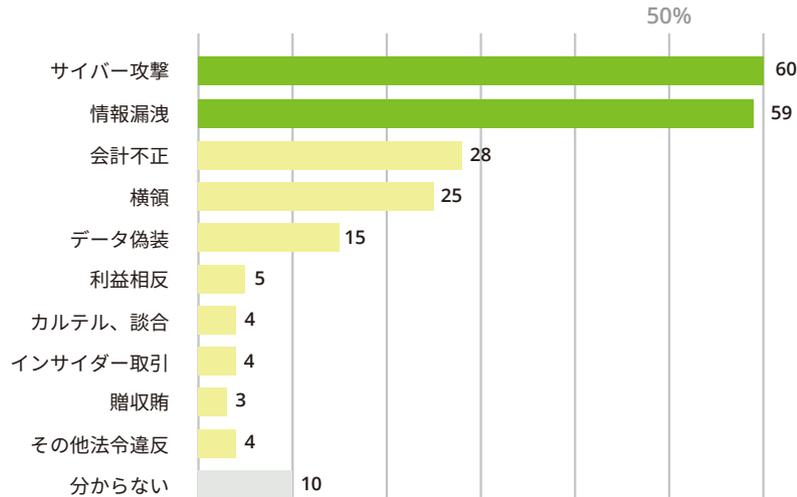
コロナ影響の予想と対応

コロナ影響によるサイバー攻撃・情報漏洩の増加予想が突出

Point

- サイバー攻撃・情報漏洩の増加予想が突出し、危機管理計画への対応率も高い
- 一方で、贈収賄、カルテル等の法令違反への対応は3割未満にとどまる

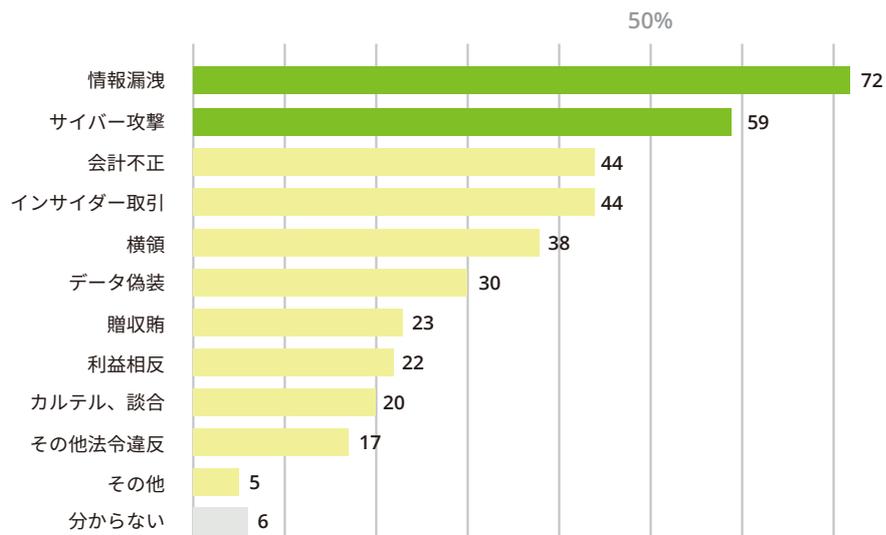
新型コロナウイルスの影響で増加する不正類型 [MA]



新型コロナウイルスの影響で増加が予想される不正類型を聞いた本問では、「サイバー攻撃」、「情報漏洩」への回答率の高さが顕著である。コロナ禍のリモートワーク環境下でサイバー攻撃、情報漏洩の急増を示すデータもあり、中には重大なインシデントに至ったケースもある。セキュリティ対策の脆弱性が叫ばれ、対応に苦慮している企業も多いと推察される。

また、「会計不正」、「横領」、「データ偽装」も一定数増えると感じている企業もある。コロナ影響による業績悪化で、表面を取り繕う会計不正や、納期・業績優先への傾斜によるデータ偽装、リモートワーク継続による監視の緩みが引き起こす横領への懸念が高まっていると推察される。

危機管理計画で想定している不正・不祥事 [MA]



7割超の企業が情報漏洩、約6割の企業がサイバー攻撃を危機管理計画において想定している不正・不祥事として選択した。これは新型コロナウイルスの影響による増加予想と同様の傾向を示しており、発生リスクの高まりと発生時の影響の大きさの両面から、優先度を上げて対応していることが読みとれる。

続くインサイダー取引は、本調査における回答企業のほとんどが上場企業であるため、当然取るべき法令違反対応の結果として割合が高くなっている一方で、贈収賄、カルテル、談合などを含むその他法令違反は、回答企業が3割未満にとどまっている。これらの法令違反は海外当局の介入で対応コストや罰金刑が巨額となる可能性もあり、決して軽んじることのできるものではない。目につきやすい不正・不祥事のみを対象とした近視眼的な対応が懸念される結果となった。

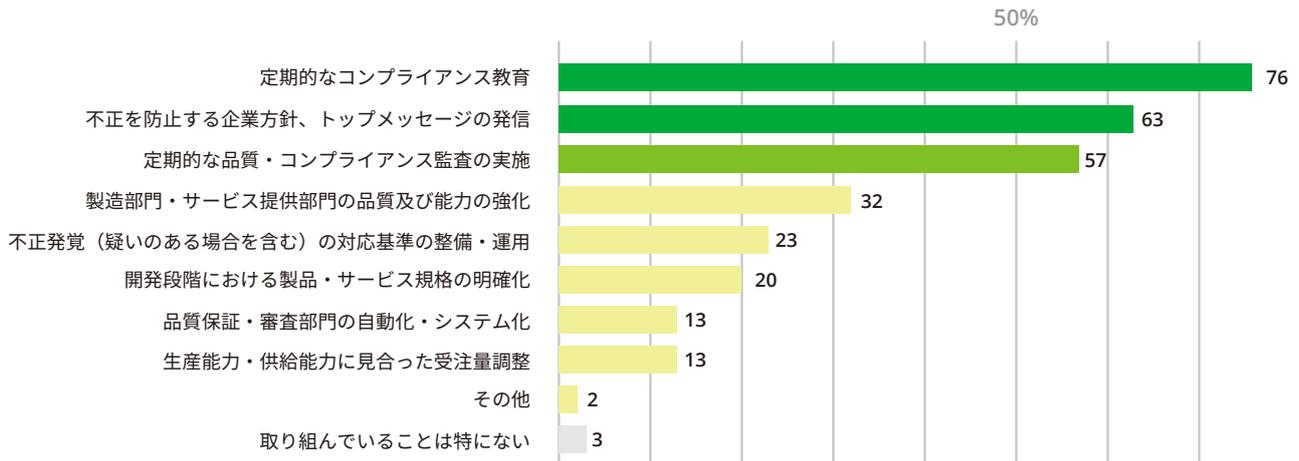
品質不正・データ偽装の予防

従業員の意識改革・早期発見を重視も、実効性には疑義

Point

- 多くの企業で、従業員の意識改革及び品質不正・データ偽装の早期発見を重視
- 過半数の企業が品質検査、審査部門に十分な人員体制がないと認識

品質不正・データ偽装の予防策 [MA]



品質不正・データ偽装を防ぐための取り組みとして、「定期的なコンプライアンス教育」を挙げた企業が最も多く、「不正を防止する企業方針、トップメッセージの発信」、「定期的な品質・コンプライアンス監査の実施」が続く結果となった。品質不正・データ偽装に関わる多くの調査委員会報告書において、長期間に亘り不正が行われていた事例が報告されているが、経営層によるメッセージの配信・コンプライアンス教育を通じた従業員の意識改革が上位にあることから、品質不正・データ偽装の原因が主に組織風土にあると認識されていることが示唆され、この点は「日本企業において品質不正・データ偽装が多発する理由」の回答結果とも符合している。品質・コンプライアンス監査が過半数の企業で実施されているが、「品質不正・データ偽装に関する課題認識」では検査・審査部門での人員不足やノウハウ不足が認識されており、監査を含めた牽制・早期発見の実効性が懸念される結果となっている。

品質不正・データ偽装予防上の課題 [MA]



品質不正・データ偽装予防上の課題として、2社に1社が「品質検査、審査部門に十分な人員体制がない」と感じており、「品質不正・データ偽装を防止するためのノウハウの不足」や「納期や売上優先等の傾向があり、社内のコンセンサスが得られにくい」といった懸念も上位となった。昨今の日本企業における品質不正・データ偽装の報道の多さに対し、日本企業の多くで十分な対策がとられていないことを示唆している。過剰品質とも揶揄されることもあるように、日本企業は現場の高いスキルとモラルに支えられて、品質に絶対の自信を保持してきた歴史があるが、職場の高齢化や人員削減でそれらが綻びを見せているのに対して、社内の認識を揃えることができていない様子が伺える。

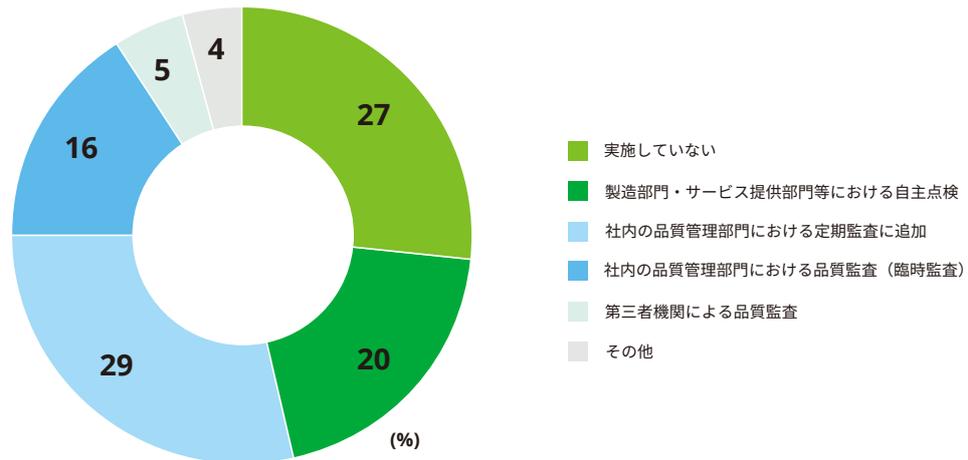
品質不正・データ偽装の兆候調査と多発理由

組織風土を懸念する声が多数も、半数近い企業で兆候調査に第三者の目が入らず

Point

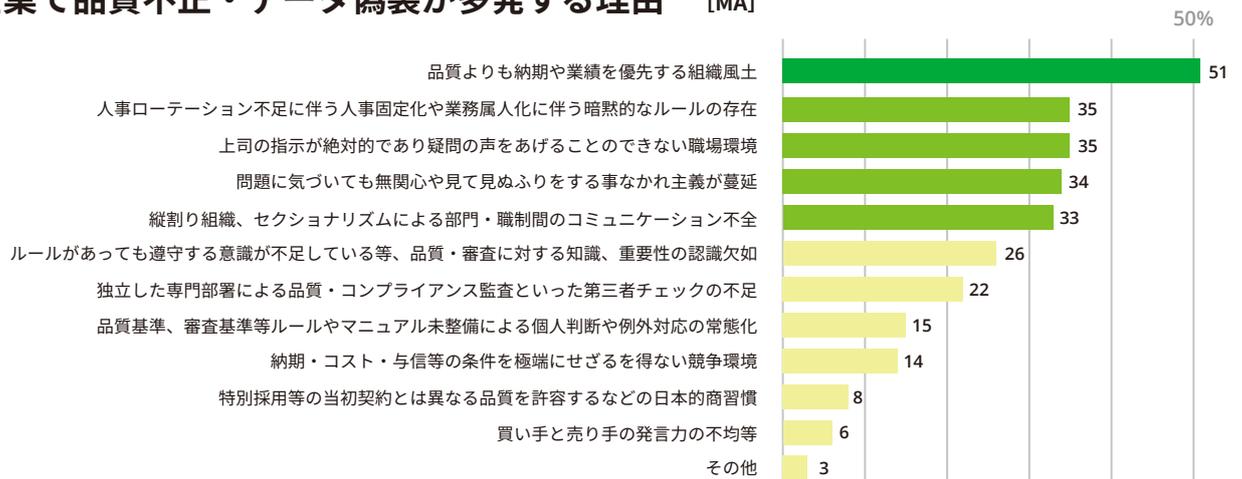
- 未実施または自部門の自主点検にとどまり、第三者が兆候調査を実施していない企業が約半分を占める
- 日本企業の組織風土を問題視する声が多数も、対策が十分でないことを示唆

品質不正・データ偽装の兆候調査 [SA]



品質不正・データ偽装の兆候有無の調査方法を尋ねた本問でまず目につくのは、27%の企業で何も「実施していない」と回答している点である。実施している企業も、製造部門等による自主点検にとどまっている企業が20%存在し、半数近い企業で第三者の目が入っていないことが判明した。昨今の品質不正・データ偽装の報道や公表されている調査報告書では、自社による監査・自主点検を行っていたにもかかわらず、事後的に不正が発覚したことが共通して指摘されている。2社に1社の割合で、「品質検査、審査部門に十分な人員体制がないと感じている」との回答していることも合わせると、その実効性を見直すべきことを強く示唆しているといえる。

日本企業で品質不正・データ偽装が多発する理由 [MA]



半数以上の企業で「品質よりも納期や業績を優先する組織風土」をあげている。また、「人事ローテーション不足に伴う人事固定化や業務属人化に伴う暗黙的なルールの存在」、「上司の指示が絶対的であり疑問の声をあげることのできない職場環境」、「問題に気づいても無関心や見て見ぬふりをする事なかれ主義が蔓延」、「縦割り組織、セクショナリズムによる部門・職制間のコミュニケーション不全」といった閉鎖的な組織風土を醸成する要因も3割以上を占めており、組織風土が最大の原因と認識されているのは間違いないところである。

そういった背景もあり、「定期的なコンプライアンス教育」、「不正を防止する企業方針、トップメッセージの発信」を主要施策としている企業が多いという回答結果にもつながっていると推測されるが、その一方で、検査・審査部門に十分な人員が配置されていない、兆候有無の調査を実施していない企業が一定数存在するなど、組織・制度面でのフォローが不十分であることを示唆する結果も出ている。組織風土の醸成は、具現化するための人員・制度が伴っていないと、かえって従業員の離反を招きかねないことに注意を促したい。

品質不正と企業に求められる活動とは

1. 無くなることのない品質不正

新型コロナウイルスがまだ終息の気配を見せない中ではあるものの、新型コロナウイルスの世界的流行は、われわれの生活スタイルを変えることで新たな消費者ニーズを生み出し、加速度的な成長を成し遂げる企業を生み出した。他方で、製造現場の最前線では大きな変化はなく、在宅勤務などはもつてのほか、むしろ世界情勢の変化によるサプライチェーンの混乱などと相まって、日夜奮闘を余儀なくされている。あらためて日本の経済社会の根幹が、そのような方々に支えられていることを再認識させられる。

そのような中で、「品質不正」も近年の環境変化と呼応することもなく、一定数発生しているのが現状と理解している。個人的には新型コロナウイルスにより、国内外の移動が大きな制約を受け、その結果、発見される品質不正も減少すると考えていたが、現時点で明らかに減少したというデータはなく、メディアで取り上げられる頻度も、以前と変わらない印象を持っている。本白書でもそれを示唆するデータがある。以上を踏まえて、あらためて品質不正が発生する原因・背景について考えてみたい。

2. 品質不正は結果に過ぎない

一口に品質不正といっても、その種類は様々である。大きく分類すると、定められた手順ではない方法による検査、必要な機器を使用しない、資格を有しない検査員による検査、あるいは検査項目自体の未実施といった「品質管理プロセスの欠落」と、検査データを異なるデータに書き換えるといった「品質データの改ざん」の2つに大別される。

この2つについて様々な手口が存在するが、共通しているのは、品質不正は基本的に個人の欲求を充足するために行われるのではなく、所属する組織のため、あるいは組織からのプレッシャーにより行われている、という事実である。個人が単独で行っていたケースもわずかに存在するものの、当該不正行為を働くことにより、行為者個人が直接的に利益を獲得するわけではない。品質不正が発生する要因の根底には、組織上の問題が必ず潜んでいる。

では、どのような組織上の問題が存在すると品質不正が発生するのか。これまで数多くの品質不正に関する調査報告書が公表されている。報告書では組織上の問題として「品質保証体制の脆弱性」「品質に対する組織としての意識の低さ」、あるいは「内部監査の不十分さ」など、様々な点が指摘されている。いずれもが説得力をもった理由ではあるが、あえて最も根底にある問題を挙げるとすると、「製品・品質情報を部門間で共有する仕組みの不十分さ」にあるのではないかと考える。当社では、不正・不祥事の予防・早期発見のための意識調査サービスを展開しているが、部門をまたがった調査結果を分析し、様々な企業の方と会話する中で、品質不正が発生する要因として、「もともと困難な納期が設定されている」「高水準すぎる製品仕様による規格外品の大量発生により納期が遅延」「規格外製品の承認（いわゆる特別採用）の厳しさ」といった意見を聞くことが少なくない。これらの声が指摘しているのは、結果として表れている事象としては品質不正ではあるものの、顧客ニーズのコントロールが不十分で、その背景に営業・製造・物流など複数の部門の不十分な意思疎通があり、個々に動いた結果、品質不正に手を染めてしまうということが起きているのではないかということである。品質不正の原因は、発生するもっと手前の段階に存在するということを認識する必要がある。

佐藤保則／Yasunori Sato

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
公認会計士

監査法人入所後、2007年より当社にて事業再生支援・組織再編業務に従事後、大手自動車メーカーに転向。帰任後、2015年よりフォレンジックサービス部門に異動、複数の会計・品質不正調査案件のほか、調査後の再発防止計画の立案・実行支援の中でガバナンス・オペレーション改善の他、各種当局対応支援の経験を有する。



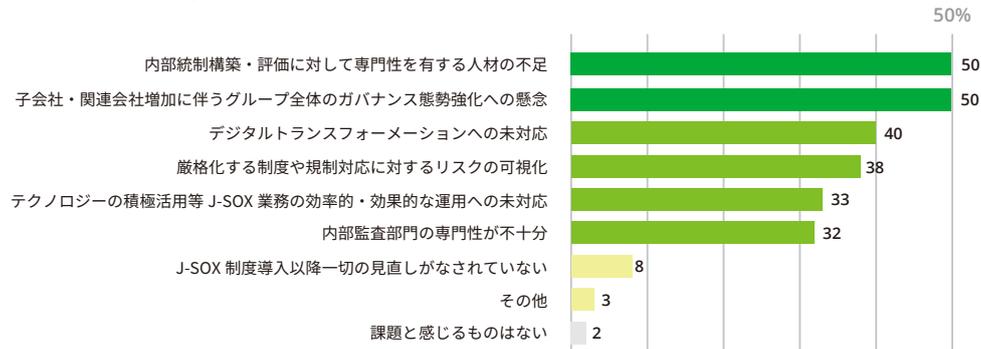
会計不正の予防・発見

J-SOX 対応が陳腐化しつつある一方で、外部専門家や AI・アナリティクスの活用は限定的

Point

- J-SOX 対応が地域・ビジネス・テクノロジーの広がり・変化に対応できていない
- AI・アナリティクスツールへ高い関心がある一方で、外部専門家の活用は実態把握・啓蒙にとどまる

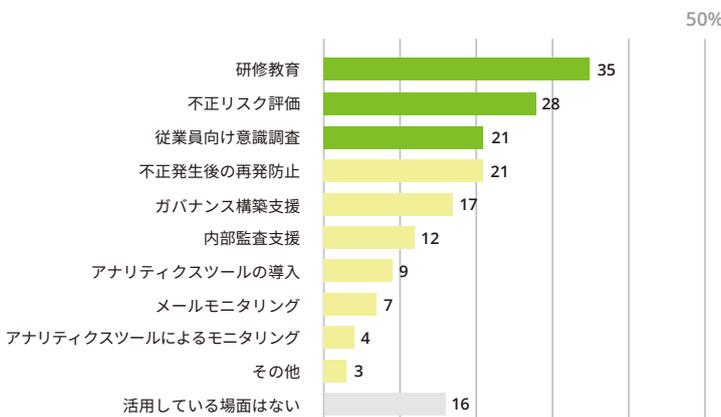
J-SOX 対応における課題 [MA]



約半数の企業で「内部統制構築・評価に対して専門性を有する人材の不足」、「子会社・関連会社増加に伴うグループ全体のガバナンス態勢強化への懸念」をあげている。「デジタルトランスフォーメーションへの未対応」「厳格化する制度や規制対応に対するリスクの可視化」「テクノロジーの積極活用等 J-SOX 業務の効率的・効果的な運用への未対応」、「内部監査部門の専門性が不十分」も相対的に高い。

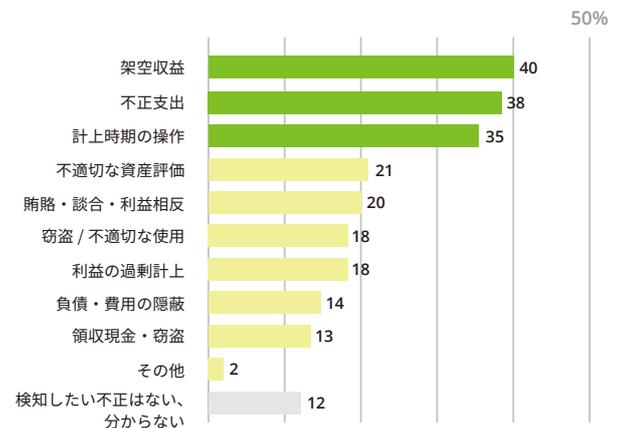
これらは J-SOX 制度導入以後 10 年以上がたち、目まぐるしい企業内外の環境変化に対し、対応が後手に回っていることを示唆している。その一方で、前回に引き続き、会計不正のリスクはむしろ高まっていることが本調査から判明しており、コロナ後のニューノーマルを意識した発想の転換を含め、抜本的な対応が急務であることを強く示唆している。

会計不正の予防・発見における外部専門家の活用 [MA]



約 8 割の企業において会計不正の予防・発見において外部専門家を活用している結果となったが、中心となっているのは、比較的軽度の対応で可能な研修教育、不正リスク評価、従業員意識調査といった実態把握・啓蒙にとどまっている。「J-SOX 対応における課題」で、IT 化を含む統制手続・仕組みがやや陳腐化しつつあり、抜本的な対応が必要であることを示唆していることからすると、抱えている課題と対応・リソース投入がアンマッチになっていることが懸念される。

AI・アナリティクスツールで特に検知したい不正行為 [MA]



回答企業の約 9 割が AI・アナリティクスツールを活用して何らかの不正を検知したいと考えている。特に、架空収益・不正支出・計上時期の操作が上位に挙がっており、これらの不正への懸念が特に高いことを示している。その一方で、「会計不正の予防・発見における外部専門家の活用」では、不正検知アナリティクスにおける専門家の起用は 9%にとどまっており、関心・ニーズの高さに反して、導入に二の足を踏んでいる様子が伺える。不正予防のための統制強化は、本格的に導入しようとする、工数も期間も要することとなるが、不正検知のアナリティクスは導入が比較的容易で、検知対象となる不正手口を絞ることでコストを抑えることも可能であるため、予防と検知をうまく組み合わせる視点が制度設計上、肝要となる。

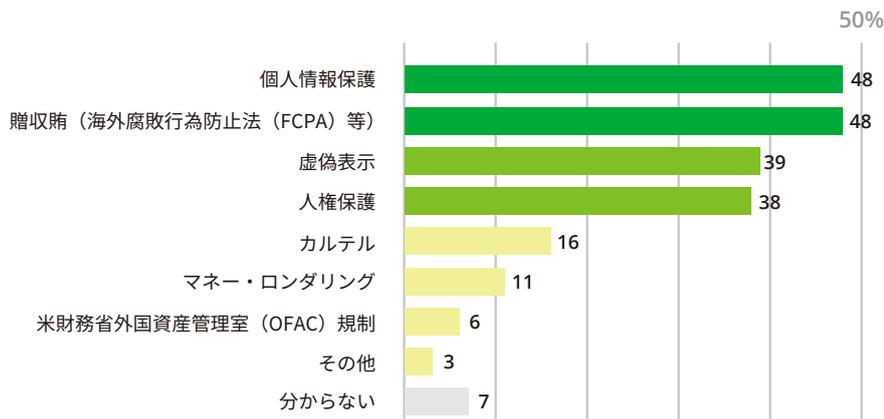
法令違反への認識

グローバルサプライチェーン全体にわたって法令違反を管理すべき認識が徐々に広がる

Point

- 個人情報保護・贈収賄・虚偽表示・人権保護へのリスク認識が突出して高い
- 課題が認識されている一方で、リソース投入が十分にできているかは疑問も

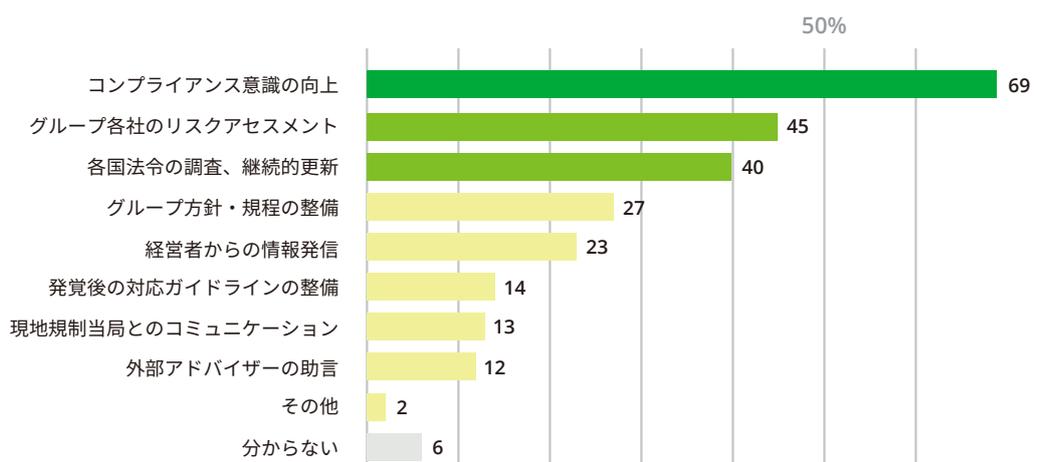
リスクが高いと認識している法令違反（グローバルサプライチェーン） [MA]



「個人情報保護」と「贈収賄」をリスクとして認識している企業が半数近くと最も多かった。

贈収賄は米国海外腐敗防止法（FCPA）や英国賄賂防止法（UKBA）による域外適用リスクの認識の広がり確認できる。個人情報保護はEUの一般データ保護規則（GDPR）で越境移転の罰則が強化されたことをはじめとして各国で強化が相次ぎ、国内でも2022年4月施行の改正個人情報保護法で事業者の責務が追加され、罰則が強化されたことから、関心が高まっている。「虚偽表示」「人権保護」も約4割と高い関心が払われている。虚偽表示は国内のみならず、海外で日本企業が摘発される事例が増えている。人権保護も国際的関心が高く、強制労働や児童労働等を自社グループだけでなく取引先を含めて禁止し、人事デューデリジェンスを義務付ける法律やガイドラインが各国で整備されつつある。法令違反リスクをグローバルサプライチェーン全体にわたって管理する必要性が広く認識されてきていることを示している。

法令違反のリスクを最小化するために、取り組むべき重要課題 [MA]



法令違反対応上の重要課題は「コンプライアンス意識の向上」が約7割と最も多く、「グループ各社のリスクアセスメント」「各国法令の調査、継続的更新」が約4割とこれに続いている。企業が対応すべき法令は幅広く、グローバルに展開している企業は各国の法改正の状況を適時に把握しなければならない。その上で、管理すべきリスクの優先順位を決め、対応するコンプライアンスプログラムを構築し、ビジネス特性・地域性・規模などを考慮に入れてグループ各社のリスクアセスメントを行い、それぞれに導入すべきプログラムを取捨選択する必要がある。法令違反リスクを管理する必要性が高まり、課題が認識されている一方で、対応負荷が高く、多くの企業で人員、コスト、ノウハウ等のリソース不足に悩まされているのが現状と推測される。

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

1. 高まる不確実性

足元の米中対立、ロシア・ウクライナ情勢などの地政学リスク、あるいは新型コロナウイルス、異常気象などによりサプライチェーンを取り巻く環境の不確実性が高まっています。そうした中、グローバルにビジネスを展開する日系企業は、国際的なコンプライアンスの厳格化に伴い、広大となったサプライチェーン全体を視野に入れて多様なリスクへ対応することが求められるようになりました。さらには、SDGsやESGの浸透を受け、サプライチェーン全体を通じた環境整備、人権尊重、労働環境の改善に取り組むことも求められてきています。法律や規制違反だけでなく、インテグリティもサプライチェーンリスクマネジメントに欠かせない要素になっているといえます。

日系企業のグローバルサプライチェーンが影響を受ける代表的なリスクとしては、①越境コンプライアンスリスク、②中国、北朝鮮、ロシア等の地政学リスク、③テクノロジーの活用とサイバーリスク、④パンデミックや自然災害のリスクなどがあります。越境コンプライアンスと地政学リスクの対応の代表例として、FCPA（米国海外腐敗防止法）や近年ではOFAC（米国財務省外国資産管理室）規制が日系企業に実際に適用されるケースがあることから対応すべき課題となっています。また最近では米国や日本においてカルテル等の競争法規制における当局の目が強化されており、調査事案も増えています。激化する米中の覇権争いの狭間で、中国の取引先のスクリーニングと管理がより重要になってきているのも地政学リスクの一例といえます。

2. 可視化が鍵

多様化するサプライチェーンリスクの統制・管理にあたっては、余りにも範囲が広いと、優先的に統制すべきリスクを特定するためのアセスメントが不可欠です。サプライチェーン上のプレーヤーを洗い出した上で、資本関係、ビジネス特性、各国政府の関与、金額的重要性などの一定の基準をもって調査対象を決めたのち、公開情報、データベース、各種レポート、ニュース、SNSなどからネガティブ情報を収集し、コンプライアンス領域・地域別等でヒートマップ化した上で、広範なサプライチェーンの中のどこにリスクがあるかを可視化します。このリスクアセスメントに基づき、リスク低減のためのアクションプランをメリハリをもって策定し、実行していきます。これらを強力に推進するためには、「経営者のコミットメントに基づくプロセスと組織構造と育成・責任などの統制環境」「リスクの識別と分析による判断の基礎を形成する動的かつ反復的なプロセスであるリスク評価」「リスクを低減させる統制活動」「必要な情報を入手して共有する情報と伝達」「これらが機能しているかを確かめるモニタリング活動」の5つの要素を満たした体系的なプログラム構築が不可欠です。

新型コロナウイルスの感染拡大によるサプライチェーンへの影響を想定することが難しかったように、取り巻く環境の不確実性と複雑性から、想定していなかった問題がサプライチェーンの障害となることが今後も予想されます。リスク評価と対応は不断の見直しが必要で、その変数の多さ・複雑さからDXソリューションやツールの活用による可視化・モニタリングが必要不可欠になるでしょう。グローバルサプライチェーンマネジメントのトランスフォーメーションが求められています。

清水和之 / Kazuyuki Shimizu

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

有限責任監査法人トーマツにて19年、自動車セクターなどのグローバル製造業、テクノロジー産業、食品製造業、グローバルアパレル業、建設業等の上場企業等の法定監査業務に従事し、在籍中にデロイトメキシコシティに赴任しグローバル日系企業を支援した。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に移籍後、クロスボーダー案件を中心に企業の会計・コンプライアンス不正調査案件、不正検知アナリティクス導入、企業不正からの改善・再生プロジェクト、クライシスマネジメント対応支援などに従事している。



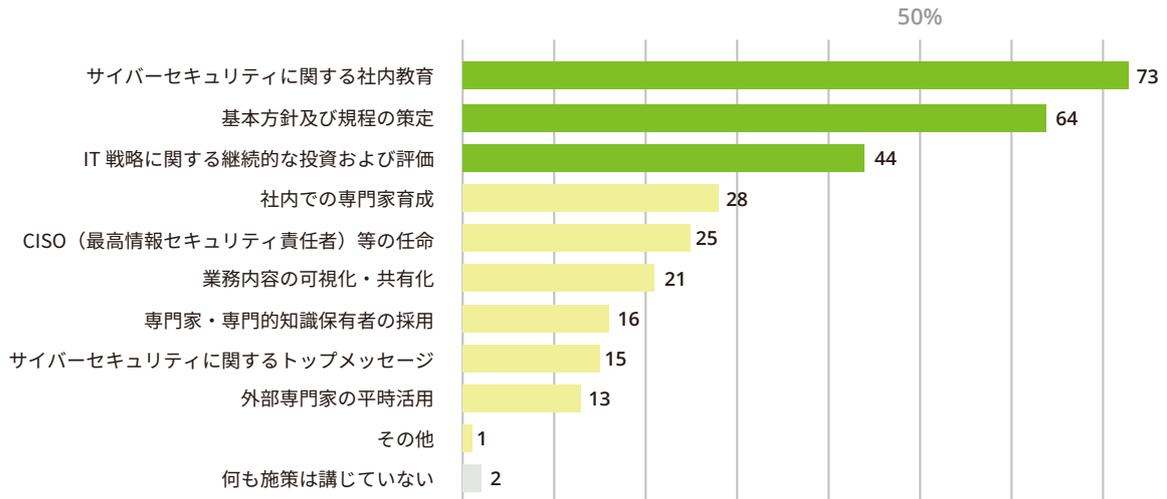
サイバー攻撃への対策

リカバリプラン等の IT 対応、万一を想定した外部リソース活用に遅れ

Point

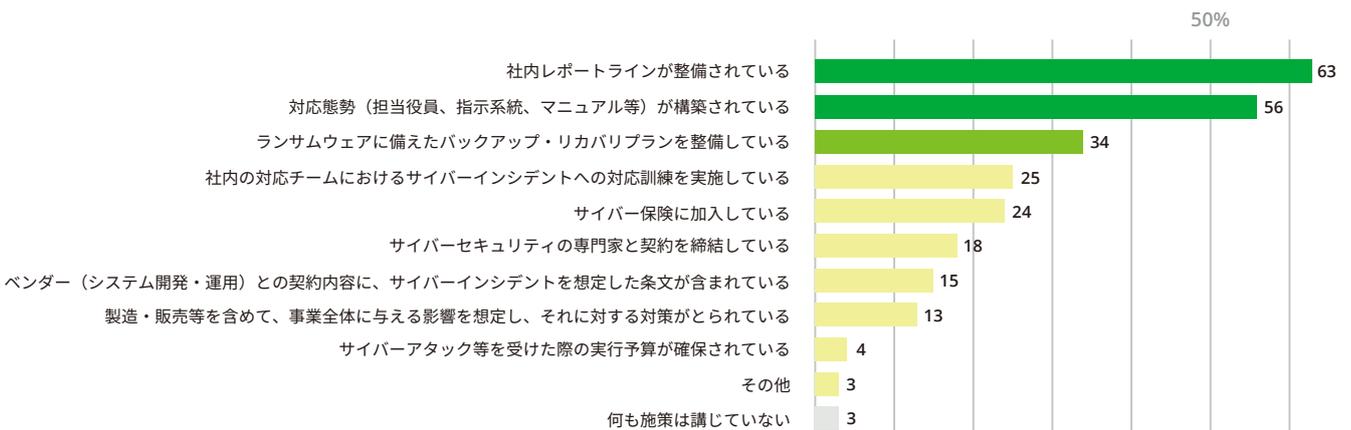
- サイバー攻撃への予防策は社内教育や方針策定にとどまり、IT 対応や専門家の育成・連携には遅れも
- バックアップ・リカバリプランの整備が 3 割にとどまり、外部リソース活用にも消極的

サイバー攻撃を想定した予防策 [MA]



サイバー攻撃を想定した予防策は「サイバーセキュリティに関する社内教育」が約 7 割と最も多く、「基本方針及び規程の策定」が約 6 割、「IT 戦略に関する継続的な投資及び評価」が約 4 割とこれに続いている。それ以外の回答は 3 割未満にとどまる結果となった。他の不正・危機類型とも共通するが、対策が社内教育・研修にとどまっている企業が多くみられる。サイバー攻撃への対策は、不審メールを安易に開かないといった教育も重要である一方で、深刻化を避けるためにファイヤーウォールやバックアップなどの IT 対応がより重要である。専門性が高い領域のため、社内外の専門家の育成・連携も必須となる。コロナ禍で実際にサイバー攻撃が激増し、将来への不安も高まっている中には、対策がやや不徹底となっている懸念を惹起する結果となっている。

サイバーインシデント発生時の対策 [MA]



サイバー攻撃が発生した際のインシデント対応は、「社内レポートラインの整備」、「対応態勢 (担当役員、指示系統、マニュアル等) の構築」が約 6 割と高く、近時のサイバーインシデント頻発による危機感の表れと推察できる。その一方で、それ以外の回答は総じて低い。特に、「バックアップ・リカバリプランの整備」が 3 割にとどまっているのは驚くべき事実で、サイバー攻撃が深刻化し、ビジネス上重要な情報・システムが凍結された場合、事業継続に支障が出かねないことを肝に銘じるべきである。また、万一の場合を想定して、サイバー保険への加入、IT ベンダーとの契約条項の見直し、サイバーセキュリティ専門家との契約など、外部リソースの活用も予め検討しておくことが望ましいが、対策をとっている企業が極めて少ないことにも警鐘を鳴らしたい。

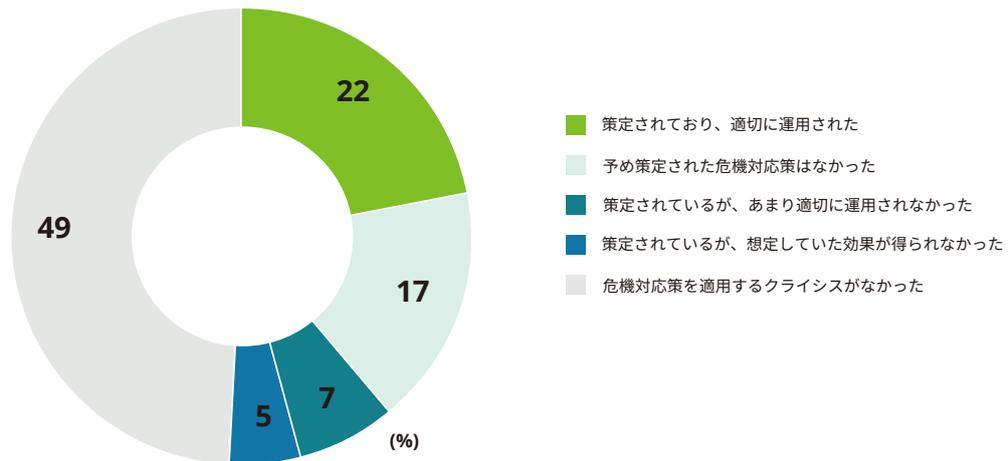
危機管理計画の運用

危機管理計画は不正・不祥事対応に有効な一方で、イメージ不足の補完が必要

Point

- 不正・不祥事を経験した企業のうち約4割は危機管理計画が機能
- 機能不全は不正・不祥事発生時の具体的なイメージ不足に起因する

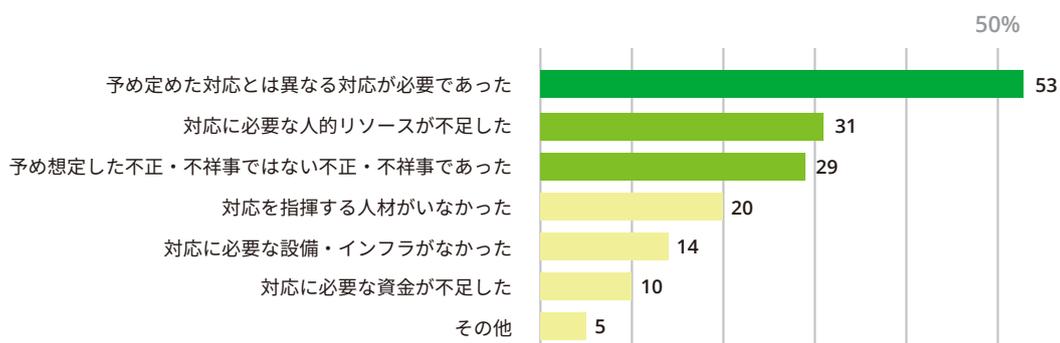
不正・不祥事発生時における危機管理計画の運用 [SA]



回答企業のうち約半数が直近で不正・不祥事を経験しているが、そのうち約4割の企業は予め策定した危機管理計画が適切に運用されたと回答した。

不正・不祥事は可能な限り予防策を講じる必要がある一方で、完全な予防には莫大なコストを要するため、一定の発覚を想定した危機管理計画を策定することで損害拡大を避け、予防コストとのバランスをとることで、不正・不祥事対応のトータルコストを抑えることができる。少なくない企業が策定した危機管理計画が適切に運用されたと回答しており、不正・不祥事への耐性を高める有効策であることを示す結果ともなった。

危機管理計画の機能不全の原因 [MA]



危機管理計画の運用状況で「策定されているが、あまり適切に運用されなかった」「策定されているが、想定していた効果が得られなかった」と回答した企業を対象に、その原因を聞いた。半数以上が、原因を「予め定めた対応とは異なる対応が必要であった」と答えた。「予め想定した不正・不祥事ではない不正・不祥事であった」も多くの企業が選択しており、自身の企業で発生可能性の高い不正・不祥事、発生時の具体的なイメージの双方を事前に持つことの困難さが表れた。また、「対応に必要な人的リソースが不足した」を選択した企業の割合も無視できない規模にあり、リソースの結集を含めた有事におけるガバナンス・指揮命令・権限が危機管理計画上で明確に定義されていないことを示唆する結果となった。これらは共通して、未経験の企業が自身を客観視して不正・不祥事対応を事前に計画することの困難を示しており、他社事例を豊富に知る危機管理の専門家との対話を平時から進めることが推奨される。

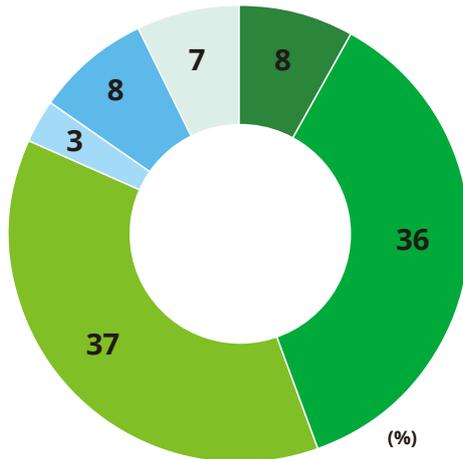
記者会見への認識

記者会見の開催は事実確認に先行する重要事項と認識も、トレーニングは実施されず

Point

- 7割超の企業において事実確認等が未了でも記者会見を開催すると回答
- 経営陣参加の記者会見トレーニングの複数開催を回答した企業は1割のみ

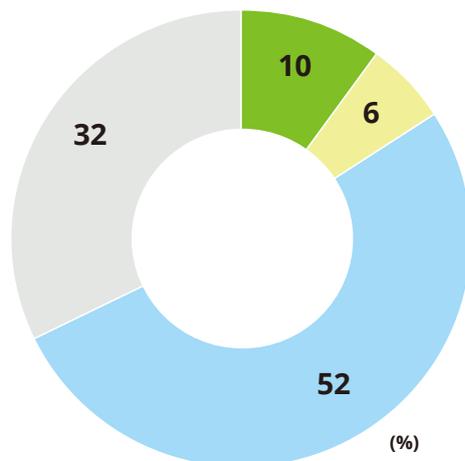
記者会見の開催時期 [SA]



- 事実確認等が未了であっても、広く世間に向けて謝罪をする必要があるため、可能な限り速やかに開催する
- 事実確認等が未了であっても、説明責任を果たすため、可能な限り速やかに開催する
- 事実確認等が未了であっても、説明責任を果たすため、世間に向けてある程度説明できる状況になり次第、開催する
- 明確な事実に基づいて広く世間に向けて謝罪をする必要があるため、調査がすべて完了してから開催する
- 明確な事実に基づいて説明責任を果たす必要があるため、調査がすべて完了してから開催する
- メディアは利害関係者でないため、関係者に直接連絡が取れない場合を除き、本来であれば記者会見は不要である

重大な不正・不祥事が発生した場合における記者会見の開催時期を聞いた本問では、7割超の企業が「可能な限り速やか」か「ある程度説明できる状況になり次第」で意見が分かれているものの、「事実確認等が未了であっても」「説明責任を果たすため」に開催する必要があると回答した。本問に付随して自由記述でその理由を聞いているが、「ある程度説明できる状況になり次第」と回答した企業の多くが、迅速な開催の必要性を認識しているものの、適切な質疑応答ができなくなることを懸念すると回答している。「可能な限り速やか」を選択した企業では、企業イメージの棄損を考慮して第一報を出すことの重要性を言及する回答が多かった。また、そのような場合でも、事実が明らかになった際に段階的に情報発信するといった対応を考えている企業が複数あった。回答は一律ではなく、ビジネス特性や発覚した不正・不祥事の性質で個別に判断する余地が大きいことを示唆している。

記者会見トレーニングの実施状況 [SA]



- 複数回実施した/今後も予定している
- 実施したが、一度限りだった
- 必要性を認識しているが、実施したことはない
- 実施したことはない、その必要性もない

経営陣参加の記者会見トレーニングを「複数回実施した/今後も予定している」と回答した企業は1割にとどまった。不正・不祥事対応における記者会見で対応を失敗すると、説明責任を十分に果たせないだけでなく、企業に対する信用が毀損し、最悪の場合は顧客や従業員の離反を招きかねず、実際にそのような事例は意外に多い。しかし、その備えとしてのトレーニングの重要性を認識している企業は多くないようである。8割を超える企業が記者会見トレーニングを実施したことがなく、そのうち少なくない割合で「その必要性もない」と答えている。記者会見の実施時期について、4割超の企業が「可能な限り速やかに」と回答しているが、その備えの十分性・実行可能性には疑問が残る結果となった。

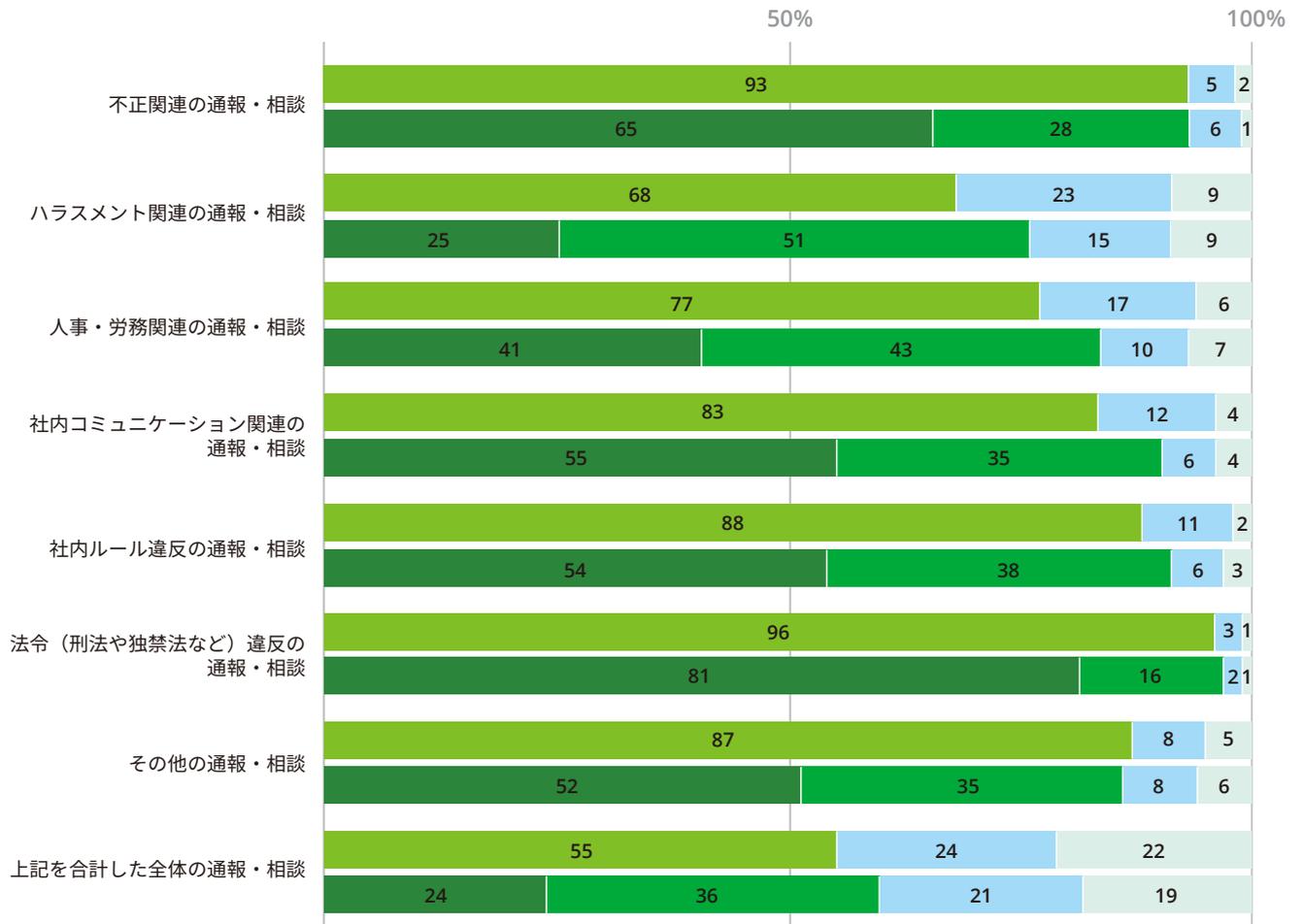
内部通報件数

人事・労務関連の通報は微増も、内部通報の少なさが引き続き課題

Point

- 多くの企業で年間通報件数が5件以下であることは前回調査と同様
- ハラスメントや人事・労務関連の通報件数は増加

内部通報制度の年間平均通報件数 [SA]



(注) 上段は2020年、下段は2022年。

2020年は、「0件」と「1~5件」をまとめて「0~5件」としていた。

■ 0件 ■ 1~5件 ■ 6~20件 ■ 21件以上 ■ 0~5件(2020年)

前回同様、すべての項目で、多くの企業の年間通報件数は5件以下であった。今回調査では、「0件（通報はなかった）」と「1~5件（年間数件、通報があった）」に分けて確認している。多くの項目で0件が最多であるが、ハラスメント関連や人事・労務関連は1~5件が最多となっている。前回調査と比較すると、ハラスメントや人事・労務、社内コミュニケーション、社内ルール違反関連で、5件以下の通報件数の割合が減少、すなわち6件以上の通報があったとする企業の割合が増えている。労働施策総合推進法（所謂、パワハラ防止法）が2020年6月より施行されたことや、テレワーク環境下における人事面等の課題が認識され始めたことが原因にあると考えられる。内部通報の受付体制として、不正や法令違反といった重要事案への対応が経営的な課題であるのに対し、ハラスメントや人事・労務関連は従業員の身近な相談対応が多くなるため、通報類型ごとの対応部署や運用ルールを整備しておくことが望ましい。

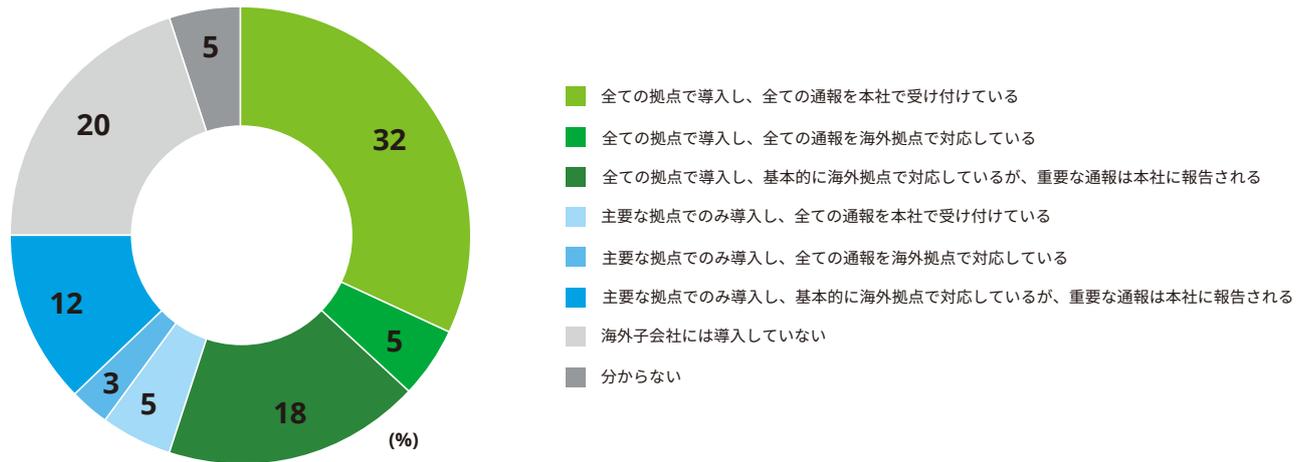
内部通報制度の海外導入と課題

グループの現状に即したあるべき海外導入が模索されている

Point

- 海外子会社への導入状況は様々で、実効性の観点から検証が必要
- 多言語対応や制度の周知が引き続き課題

海外子会社への内部通報制度 [SA]



海外子会社の保有する企業（全回答企業の約7割）のうち、内部通報制度を海外全拠点に導入しているのが約55%、主要拠点のみ導入が約20%、未導入が約20%となっている。

海外全拠点で導入している企業のうち、本社側で網羅的に把握できていない可能性が一定数存在する。本社で全通報を受け付けるか、海外拠点で一次対応を行うかの優劣は、組織風土や周知の状況等にもよるため、実効性を個別に判断する必要があるが、グループ全体のガバナンスの観点からは、どのような対応体制であっても、全通報内容の一元管理や本社によるモニタリング等の取り組みが必須となろう。コロナ以後のニューノーマルにおいて、不正兆候の手段として内部通報の重要性が増している一方で、通報件数は低調なまま変化がないため、それぞれのグループの現状に即したあるべき姿を再検討することが望ましい。

内部通報制度の課題 [MA]



50%

多言語対応と制度の周知が上位の回答率であることは、前回調査と同じ結果であった。前回調査と比較可能なその他の項目は、選択率の順位は概ね前回調査と同じであるが、全体的に回答率が低下している。過半の企業が2022年6月施行の改正公益通報者保護法に対応済であることから、内部通報制度の規定整備や、経営者あるいは本部からの情報発信が行われたためと推測される。

一方、多言語対応と制度の周知の回答率は前回調査より上昇している。内部通報制度の「ハード面」が整備された結果、実際の運用・管理といった「ソフト面」の対応が今後の課題として再浮上したものと推測される。例えば、多言語対応では、内部通報の受付言語を増やすだけでなく、現地の法規制や慣習を視野に入れた上で、受付体制や通報者とのコミュニケーション方法を確立する必要があることを再認識した結果と考えられる。

(注) 上段は2020年、下段は2022年。

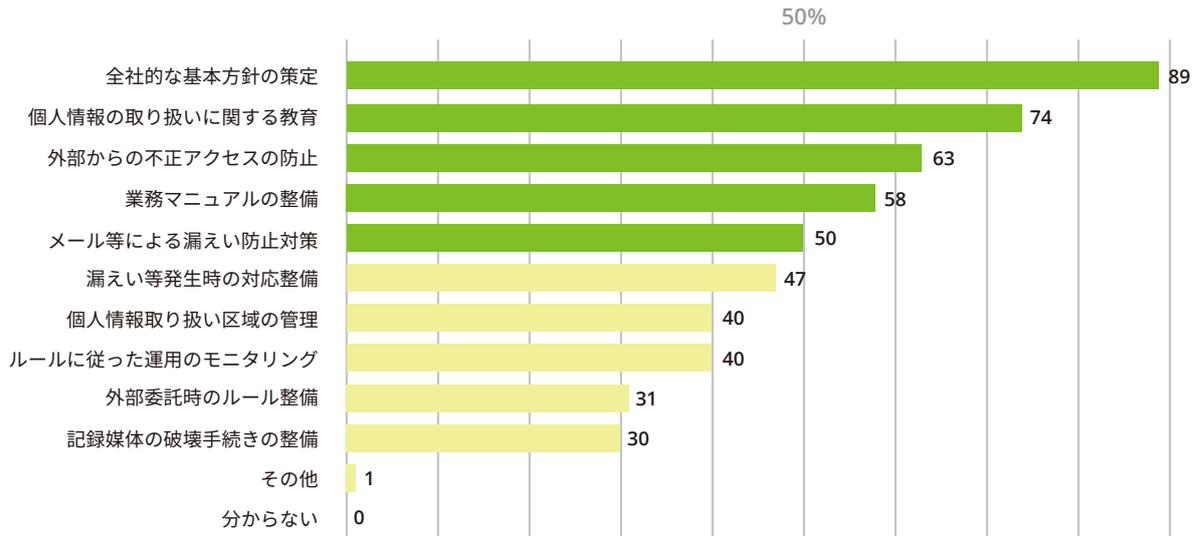
個人情報保護・改正公益通報者保護法への対応

法令改正に伴い方針・ルールは見直されているが、実際に機能するかが試される

Point

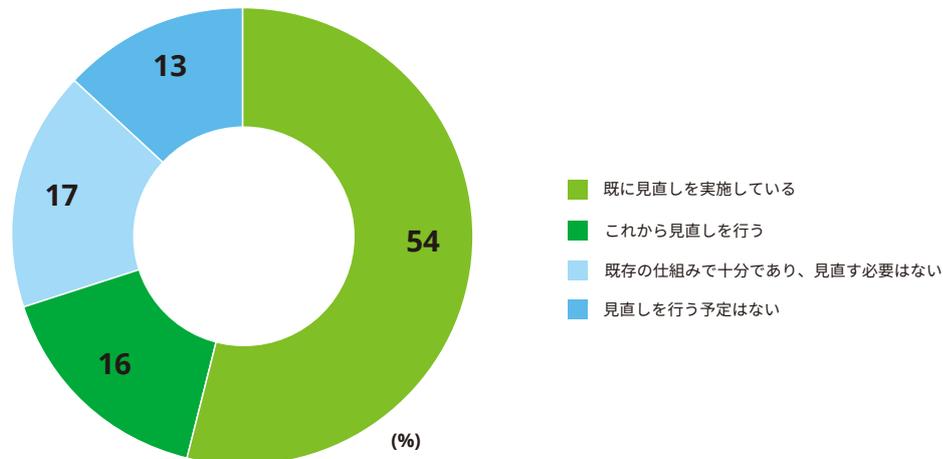
- 方針・ルール・マニュアルの整備は総じて回答率が高く、今後の運用に注目
- 多くの企業が内部通報制度の見直しを実施も、効果は限定的

個人情報保護への対応 [MA]



個人情報保護への対応は「全社的な基本方針の策定」が約9割、「個人情報の取り扱いに関する教育」が約7割、「外部からの不正アクセスの防止」「業務マニュアルの整備」が約6割と総じて高い回答率となった。2022年4月より施行された改正個人情報保護法で事業者の責務が追加され、罰則も強化されたことが背景にあると考えられるが、整備された方針やルールが実際に機能するか、今後試されることになる。

改正公益通報者保護法への対応状況 [SA]



2022年6月施行の改正公益通報者保護法では、事業者は内部通報に適切に対応するために必要体制の整備等（窓口設定、調査、是正措置等）が求められている。本改正に伴い、過半の企業が既に内部通報制度の見直しを行っている。これから見直しを行う企業を含めると、7割の企業が法改正に伴い内部通報制度の見直しを実施している。一方、通報件数に大きな変化がみられないため、現状では効果は限定的とみられる。

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

速やかな報告と通知が義務化された

2020年に制定された個人情報保護法の改正が2022年4月1日から施行されましたが、そのポイントは何だろうか。

佐々木 最大の変更点は、個人情報が漏洩、流失、または紛失した、若しくはそのおそれがある事が分かった、といったインシデントが起こった場合、個人情報保護委員会への通報、及び本人への通知等が努力義務から法律上の義務に変更されたことです。この通報や通知には速報と確報がありますが、ガイドラインによれば速報はインシデントが発覚した日から3～5日以内に行わなければなりません。また漏洩などの詳細に加え、その範囲、原因、おそれのある二次被害の内容、本人への対応や公表の実施状況、再発防止のための措置までを含め、サイバー攻撃を受けたような場合は30～60日以内に確報を提出しなければいけません。これはかなり高いハードルだと思います。

たとえばサイバー攻撃があったような場合はコンピューターにアクセスできないというところからスタートしな

ければいけないかもしれません。時間はすぐに経ってしまいます。



岡田 全くそのとおりですね。私の仕事はまさにインシデントが起こってしまった場合に被害の状況を調べ把握し、報告することなのですが、実際、特にサイバー攻撃で流失した恐れのある情報の中にどれだけの個人情報が含まれていたかを特定するのは簡単ではありません。人海戦術では難しいので、それなりの専門技術やノウハウが必要になります。

そのため日ごろから個人情報に限らず、会社保有の情報の管理全般を見直して、整理していく必要があります。それが出来ていれば、どんな情報がどれだけ漏れた可能性があるのかをすぐに特定することができるからです。

佐々木 個人情報の中でも特に要配慮個人情報（マイナンバーやクレジットカード情報など）が含まれる保有個人情報については、対象となる個人情報が1件でも報告の対象になります。また、不正の目的をもって行われたおそれがある類型、すなわちサイバー攻撃や不正持ち出しが疑われる場合は、やはり個人情報1件でも報告の対象になってしまいます。もちろんログに不正アクセスを疑う痕跡があるだけでも報告の対象になります。命令があって更にその命令にも違反した場合はありますが、企業等に対する罰金規定も大幅に引き上げられています。これまでは50万円以下でしたが、現在は1億円以下の罰金が企業等に課せられる可能性があります。



ますます脅威となる サイバー攻撃

警視庁の公表資料によれば、サイバー攻撃の件数は2017年から2020年にかけて3倍に膨らんでいる。

井上 さらに2022年2月には、地政学的リスクの高まりからサイバー攻撃の数が最大25倍に膨れ上がったというアンケート結果も公表されています。私どもへの調査依頼も非常に増えています。



その中で、特に脅威なのが「二重恐喝型ランサムウェア」と呼ばれる攻撃です。情報を盗み出した上で、その企業などのコンピュータシステムにウイルスを仕込んでデータを暗号化することで使用不能にしてしまう。それを復旧するための暗号化キーを買わないと盗んだ情報を公表すると恐喝する手口です。実際、この手の被害に遭った大手企業は増えていて、数億円単位の被害額が発生しています。しっかりとバックアップを取ってある場合は暗号化キーを買わなくても復旧はできるのですが、それでも盗み出された情報の対応は必要になります。たとえ払ったとしても相手が紳士協定を遵守するかどうかはわかりません。

また、本社よりもセキュリティが脆弱な海外子会社や下請けの企業などを攻撃して、そこから本社を脅すなどの事案も増えています。

予防だけでなく発見、 回復の準備も重要

どのような対応が今、求められるのだろうか？

井上 皆さん、サイバー攻撃に対抗するための予防には力を入れています。しかし、どんなに強固に守ったつもりでも、その優位がいつまで保てるかわかりません。システムの脆弱性をこちらよりも先に発見して攻撃するというゼロデイ攻撃といわれるものもあります。また、人間は必ずミスをします。設定作業等のミスから生まれた脆弱性により、不正アクセスされた事案は枚挙に暇がありません。100%の防御はないのです。ところが多くの企業はそこに固執するあまり、発見、回復のフェーズがおろそかになっていることが多い。発見で重要なのは日々のモニタリングです。常にログを監視して不審な動きがあった場合には早期に発見できる体制の構築が急務です。そして回復のために、システムやデータのバックアップをきちっと取っておき、リストアップできることを確認しておくことも必要です。ランサム対策として、オフラ



佐々木奈織子 / Naoko Sasaki
DT 弁護士法人 弁護士
企業法務全般に従事し、M&A、金融商品取引法および上場規則、アクティビスト対応、不祥事対応など幅広い分野について、国内外の企業およびファンドに対して法的助言を行った経験を有する。また、世界的な建設機械メーカーの企業内弁護士として、クロスボーダーの M&A、子会社の組織再編、各種契約のドラフトおよび交渉について、豊富な経験を有する。



井上健一 / Kenichi Inoue
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
標的型攻撃、Web サイトへの不正アクセス、コンピュータウイルス感染、内部行為者による情報漏えい等、様々な情報セキュリティ事故に関して、調査、復旧、再発防止等を支援するプロジェクトを数多くリードしている。事故対応にて得られた知識・経験を活かし、金融機関、製薬業、商社、EC ビジネスなどに対するサイバーセキュリティ管理態勢診断を提供している。



岡田大輔 / Daisuke Okada
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
2008 年よりデジタルフォレンジック分野での経験を積んでおり、情報漏洩、産業スパイ、不正会計、ハラスメント、不労などの労務問題、背任行為等、様々な企業不祥事や紛争事案など、多種多様なケースにおける実務経験を有している。

インバックアップ等による対策も必要になります。また素早い回復のためにも、サイバー攻撃の原因や被害範囲が特定できるようにログをしっかりと取っておくことが重要になります。

佐々木 ログをしっかりと取っておくという行為は報告義務のためにも重要ですね。短期間に報告書をまとめるために普段からできる対策の一つだといえます。なお、情報が盗まれても、そのデータを強固に暗号化しておくことで、報告の対象から外れるという例外規定もあります。

岡田 確かに、日ごろからの現状把握が最大の予防策と言えますね。日ごろからしっかりと状況を把握しておけば、インシデントが起こったときの漏洩範囲の特定も容易になるわけです。膨大な作業が軽減されると同時に、報告もスムーズに行え、そもそもサイバー攻撃に強い体制を構築することにもなるのだと思います。

佐々木 その意味では、今回の法改正はシステムセキュリティを見直す上で、いききっかけなのだと思います。どんなに

防御しても絶対はないということをまず肝に銘じていただければと思います。そして、そのための備えには高度な技術が伴うものですから、専門家の知見が必要になると思います。



井上 確かに、自社で出来ること、出来ないことを整理して、必要な連携を平時

から取っておくことが重要ではないでしょうか。

岡田 私はもともとデジタルフォレンジックを活用して不正会計などの調査をしてきたのですが、それらの技術を組み合わせさせて活用して、漏洩したかもしれない情報にどれだけの個人情報が含まれているかを集約する仕事をしています。そうした技術を持った専門家とのパイプも重要ではないかと思っています。

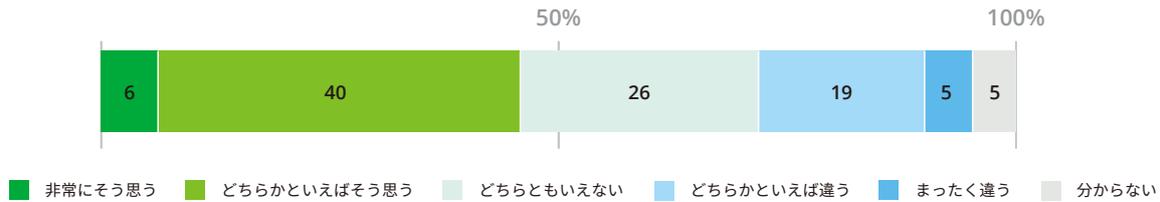
不正・不祥事への経営資源の配分

不祥事対応への経営資源の配分は、経営層の危機意識、社内の認識ギャップが左右

Point

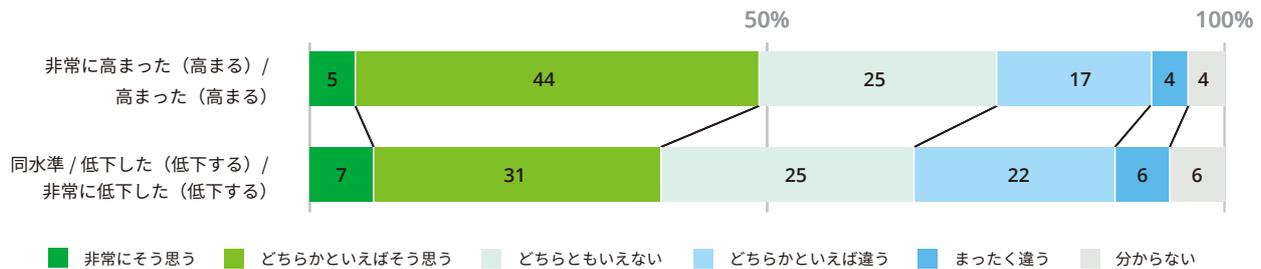
- 不正・不祥事に対する危機意識が経営資源の配分を左右
- 経営層の危機意識とともに社内の認識ギャップが配分に影響していることを示唆

不正・不祥事対応への経営資源の配分 [SA]



経営層が、不正・不祥事への対応に十分な経営資源（予算・人員・情報など）を配分しているかを尋ねた本問では、「非常にそう思う」「そう思う」の肯定的回答と「どちらともいえない」「どちらかといえば違う」「まったく違う」の否定的回答がほぼ半数ずつという結果となった。

危機意識と経営資源の配分 [SA]



上記の回答を P11 の不正発覚後の経営・業績への影響の変化（2年前から現在にかけての変化）でグループ分けすると、危機認識が高まったと回答した企業グループの方が十分に経営資源が配分されていると回答する傾向が有意に高い結果となっている。不正・不祥事に対する意識のありようが、経営資源の配分に影響していることが読み取れる。

経営資源の配分が不足する理由 [MA]

	どちらともいえない		どちらかといえば違う		まったく違う	
	理由	割合 (%)	理由	割合 (%)	理由	割合 (%)
「十分な経営資源を配分していると思う」に否定的な理由（上位回答）	経営層が現状で十分対応済みと認識している	33	不正に対する優先度が低い（売上利益が優先）	40	不正に対する優先度が低い（売上利益が優先）	82
	コンプライアンス部門等からの提案が不十分	28	対応を指示する専門知識がない	38	経営層が不正・不祥事の発生を想定していない	59
	対応を指示する専門知識がない	24	コンプライアンス部門等への丸投げ	31	対応を指示する専門知識がない	41

経営資源の配分に対する否定的回答のうち、「まったく違う」「どちらかといえば違う」と回答した企業では「不正に対する優先度が低い（売上利益が優先）」が最も多くなっており、特に「まったく違う」と回答した企業のほとんどがこの理由を選んでいる。一方、「どちらともいえない」と回答した企業は、理由が分散傾向にあり、否定的回答の企業グループでも、その3層間で明らかな傾向の違いがみられ、経営層の不正に対する意識のありようが、経営資源の配分に直接的に影響していることがわかる。

このほか、「どちらかといえば違う」「まったく違う」では、「対応を指示する専門知識がない」「コンプライアンス部門等への丸投げ」も上位に挙げられており、社内に知識・認識のギャップが大きく横たわっており、足並みが揃っていないことを同時に示している。

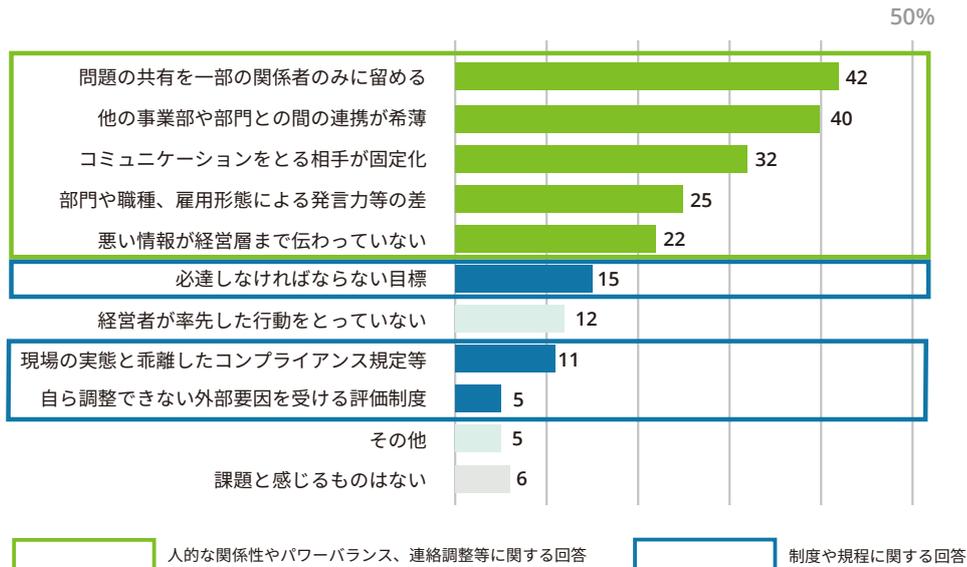
組織風土における課題

コミュニケーションの固定化・偏在が、組織不正への関与・発覚の遅れの要因に

Point

- コミュニケーションの固定化・偏在が組織不正への関与、発覚ルートへの分断をもたらしている可能性
- 内向き志向の深層に変化はないが、コミュニケーション希薄化に伴い組織の一体感が失われつつある

不正予防・早期発見上の組織風土上の課題 [MA]



回答上位はコミュニケーション上の問題に集中している。日本企業の「内向き」志向が、「組織不正」への関与傾向を強め、不正発覚時に「握りつぶす」方向に機能しがちであることを如実に示しているといえよう。日本企業の強みは従前から、現場主義、ボトムアップ、阿吽の呼吸という表現に代表されるように、高いモラルと同質的な知識・経験を背景に、対面型コミュニケーションで明示的・黙示的な情報を濃密にやりとりすることで、高品質・短納期を実現してきたことにあるといわれる。それが行き過ぎると「内向き」「忖度」という表現に変わり、日本企業の意思決定の遅さや過度にリスク回避的となることの原因として挙げられることが多い。不正の予防・発見という文脈では、コミュニケーションの固定化・偏在が、「組織不正」という「正当化」が得られやすい会計不正・品質偽装などの「組織不正」への関与可能性を高め、不正発覚時にも同じ理由で「握りつぶす」「口をつくむ」圧力を生み出しやすいたことが、本問の回答結果からあらためて確認できる。

コロナ禍前後の組織風土課題の変化 [SA]

選択肢	組織の一体感が醸成されづらい	モチベーションが低調である	コミュニケーションがとりづらい	互いに尊敬・信頼できる雰囲気希薄	内向き、忖度等の傾向がある	考え方の多様性が乏しい	当事者意識が薄い
コロナ禍前から課題である	35	25	19	22	45	49	47
コロナ禍以後、課題となった	25	15	42	9	3	4	5
コロナ禍以後、課題でなくなった	1	2	3	2	1	1	1
コロナ禍前から課題ではない	25	36	25	45	32	28	30
分からない	13	22	11	22	19	18	17
合計	100	100	100	100	100	100	100

コロナ禍の影響が顕著なのはリモートワークで「コミュニケーションがとりづらくなった」点で4割超の企業が回答している。その一方で「内向き・忖度傾向がある」「考え方の多様性が乏しい」「当事者意識が薄い」等の人の意識や姿勢に由来する課題はコロナ禍以前からの課題と回答する企業が多く、これらが本質的な課題であり続けていることがわかる。また、「組織の一体感が醸成されづらい」という質問は回答が分散する結果となった。読み解くのが難しいが、内向き志向が日本企業の対面型コミュニケーション重視の姿勢を前提にしたことを思えば、その前提がコロナ禍で崩れ、組織の一体感の醸成に企業間で差が生まれつつあるという因果関係を想起させる。一体感の希薄化に伴い、一部の企業で内向き志向が薄れ、組織不正がやや後退し、それに代わって横領などの個人不正が増加するという中長期的な変化の兆しなのかもしれない。

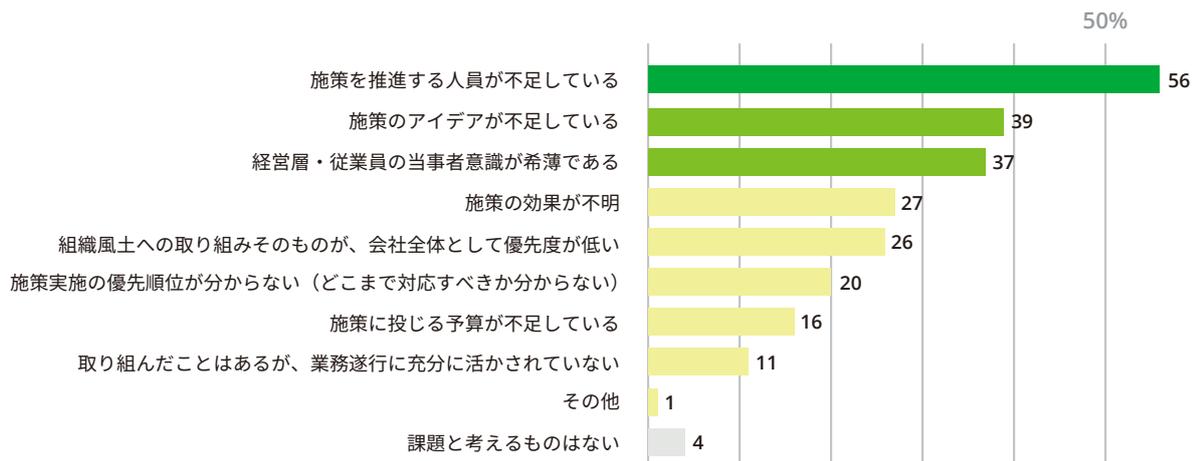
組織風土対策・コーポレートガバナンスコード改訂への課題

日本企業のグローバル化が進展している一方で、組織風土や制度面がそれに十分追い付いていない

Point

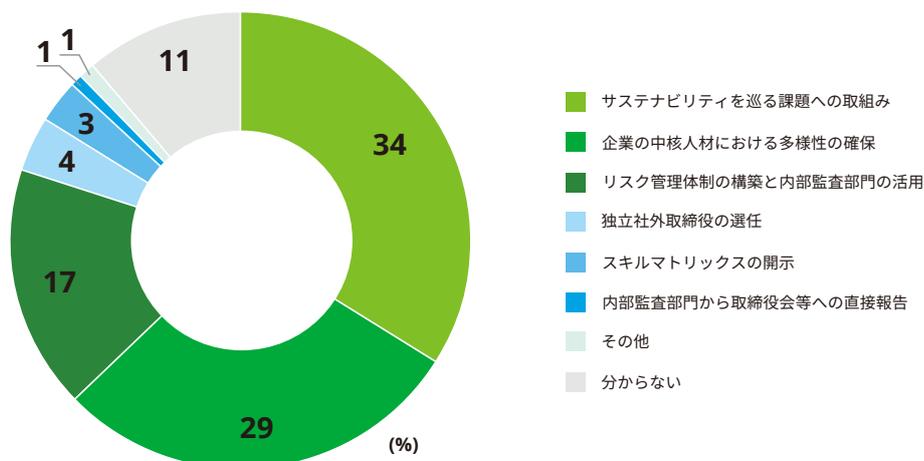
- 組織風土が問題と認識されているにもかかわらず、動き出せない状況を示している
- サステナビリティ、多様性に加え、リスク管理体制も課題の上位に

組織風土醸成・改善にあたっての課題 [MA]



組織風土問題への対策を聞いた本問で過半数の企業が「施策を推進する人員が不足している」と回答しており、「施策のアイデアが不足している」「経営層・従業員の当事者意識が希薄である」と回答している企業も3割を超える。組織風土が問題であると認識されているが、「当事者意識が薄い」というのは一見、矛盾しているようにも思えるが、組織風土の問題を内側から改善・醸成することの難しさを象徴しているといえる。組織風土は本来的には一人ひとりの意識や行動、判断の積み重ねであるため、個々の意識や行動を見直し、問題を自分事として捉えることを促す啓発のための仕掛けが重要となるが、本問の回答結果は「自分以外の誰かがやればよい」という認識が無意識下にあり、個人と組織の間に非連続性が横たわっていることを意味している。「わかっているけど、なかなか動き出せない」という根の深さを示しているといえよう。

コーポレートガバナンスコード改訂に伴う課題 [SA]



コーポレートガバナンスコードの改訂から1年以上が経過し、各社のもつ課題感にも傾向が顕れている。最多は「サステナビリティを巡る課題への取り組み」である。足元ではコロナ禍や政情不安で不透明感が増し、実際にグローバルサプライチェーンが分断し、モノ不足や物価上昇が現実のものとなっている。次いで、「企業の中核人材における多様性の確保」だが、未だ日本企業の閉鎖性が払拭されていないことを示唆し、いくつかの質問で明らかとなっている組織風土の課題とも符合する。「リスク管理体制の構築と内部監査部門の活用」がこれらに次いでおり、予想外の多さとなっている。本白書を読み進めた読者ならば、これら3つが相互に関連していることに気付くだろう。日本企業のグローバル化が進展している一方で、組織風土や制度面がそれに十分追い付いていないことが、本白書の様々な調査結果から了解できるのではないだろうか。

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 ～

最近の改正会社法やコーポレートガバナンス (CG) コードでは、社外取締役がひとつの重要項目となっています。2019年の会社法改正は、大企業に社外取締役の設置を義務づけ、2021年の改訂CGコードでは、プライム市場上場会社に対し取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう求めました。

社外取締役の役割は、①助言機能、②経営全般の監督機能、③経営評価機能、④利益相反の監督機能、の4点に要約されます。ただし、こうした社外取締役の機能・役割の多様性は、必ずしも普遍的なものではありません。

たとえば、米国では、1970年代後半からの機関投資家の台頭などもあり、「株主利益の最大化が経営の最優先課題」という考え方が確立したため、社外取締役の役割としても、助言機能より、経営の意思決定に対する監督機能が強調されるようになりました。米国株式市場で時価総額の約80%を占めるS&P500株価指数企業の6割において、最高経営責任者 (CEO) 以外は全て独立取締役です。

これに対して、わが国では、社外取締役の機能・役割に関する認識の多様性が顕著です。確かにCGコードでは、社外取締役の監督機能を強調します。しかし、社外取締役選任の過程は、社内取締役である経営トップが、社外取締役の候補者を実質的に指名・選定するのが一般的です。社内の経営者としては、その選定過程を通じて、社外取締役の知識・経験を自社経営に反映することを志向します。また、社外取締役の側も、かかる内部経営者の期待に応えようとする傾向が強くなります。そこで、わが国においては、社外取締役の監督機能よりも、むしろ助言機能が重視されるわけです。このように、社外取締役の機能に対する認識の多様性は、日本型ガバナンスの一つの特徴です。

今後あるべき日本型ガバナンスにおける社外取締役の在り方について、以下に一応の整理を試みたいと思います。

日本型ガバナンスにおいては、社外取締役の効用にのみ焦点を合わせるのではなく、社内取締役との有機的な連携という視点が必要です。従業員出身の社内取締役が、従業員、顧客・取引先の債権者など、事業活動を取り巻く様々なステークホルダーの利益を意識するのは寧ろ当然でしょう。特に従業員のステークの重みを考えた場合には、会社存続の安全性指標である自己資本比率を重視することになります。これに対して、社外取締役は、ステークホルダーの中でも特に株主の利益を優先し、株主還元策 (剰余金配当や自己株式の有償取得など) に着目するため、株主資本の利益率を示すROEを重視する傾向が顕著です。なお、世界の機関投資家がコロナ禍で「配当より雇用維持」に転換する動きがあり、社外取締役の視点にも変化が生じる可能性は否定できません。いずれにせよ、平時のみならず有事においても、社外取締役と社内取締役との連携が必須です。

特に有事における実務課題としては、不正・不祥事の発生によって社内マネジメント体制が機能不全に陥った場合に、これを社外取締役がどう補完・保全するのが重要です。ただし、有事の実例としては、本白書も整理するとおり、会計不正、品質不正・データ偽装、法令違反、サイバー攻撃への対応など、様々な類型があるため、社外取締役に期待される役割も一様ではありません。

たとえば、会計不正ないし粉飾決算では、①業績が悪ければ、融資を引き揚げられ、経営責任を追及される (動機)、②ルールが形骸化し、ガバナンスが機能していない (機会)、③粉飾しなければ、倒産し、従業員が失職する (正当化) という3つの要素の「不正のトライアングル」が認められる事例が多いので、その1要素でもなくなれば予防できます。①動機については、社内マネジメント層が率先して良好な風土づくりに不断の努力を重ねなければなりません。他方、②機会や③正当化の喪失には、社内の弊風と一定の距離をもつ社外取締役の役割こそが大切です。業務権限分掌を明確にした規程を整備し、粉飾が発生しないようなチェック体制を企業グループ全体で構築することについては、社外取締役が率先して取り組むべきです。

また、品質不正・データ偽装の事例においては、経営トップの責任で、品質重視姿勢の明確化と検査部門の人員・権限の強化を推進しなければなりません。検査部門への監査・監督権限による牽制も必須であり、この監督と牽制には社外取締役の主体的な関与が期待されています。

したがって、社外取締役には、他企業における経営の経験や、マーケティング・営業、グローバルといったジェネラルな経験ばかりではなく、たとえば、財務・ファイナンス、IT・デジタル・DX、品質保証、法務・リスクマネジメントなどの専門性ある見聞も必要でしょう。

弁護士 菅原貴与志氏 / Takayoshi Sugawara

慶應義塾大学卒業。現在、弁護士 (弁護士法人小林総合法律事務所所属)。慶應義塾大学大学院法務研究科 教授、法制審議会商法部会委員 (2014年～)。専門分野は、会社法、経済法、国際取引法、情報法、リスク・マネジメント等の企業法務全般。著書に『会社法入門20講』『企業法務入門20講』(勁草書房)、『新しい会社法の知識』(商事法務)、『詳解 個人情報保護法と企業法務』(民事法研究会) などがある。



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
- 不正発見アナリティクス
- M&A 関連不正対応サービス
- 不正リスクプロセスチェック
- 贈収賄・汚職リスク関連サービス
- 不正リスクカルチャーサーベイ
- バックグラウンド調査

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