



# Message

今回の調査は、隔年で実施してきたこれまでの調査を踏襲しつつ、大幅な刷新を行いました。

意図したのは、アンケートにご協力いただいた各社様の不正・不祥事に対する取り組みの強さの度合いを明らかにすることでした。不正・不祥事が報道される機会が増え、コンプライアンス経営が声高に叫ばれるようになった昨今、果たして、実際の企業経営にどこまで浸透しているのか。

その素朴な問いに対する答えの詳細は、調査本編をご確認いただきたく存じますが、先取りして要約すれば、少し厳しい表現になりますが、「経営者や法務・コンプライアンス担当者の危機感が高まっているが、現場レベルへの浸透や施策の具体化が追いついていない。経営者の説明責任も十分には意識されていない」という平均的全体像が浮かび上がる結果となりました。

不正・不祥事はどの企業にも思わぬ形で潜んでおり、発覚するかどうかは紙一重、というのが、日頃、不正・不祥事の対応をお手伝いしている私たちの感覚値です。その一方で、大きな不正・不祥事を経験しない限り、抜本的対応が社内で正当化されにくい、というのも十分に理解・観察されるところであり、各社様の悩める姿がそのまま出た結果と理解されます。

巨視的な見地からいえば、コンプライアンス重視の傾向は世界的な趨勢であり、背景に先進諸国の成長鈍化や情報テクノロジーの発展があることを思えば、避けようがありません。今回の調査結果は、企業を統率する経営者の姿勢が問われていることを、あらためて示唆しているといえるのではないのでしょうか。

本調査では303社の上場企業の皆様にアンケートのご回答をいただきました。ご協力いただきました企業の皆様には、この場を借りてお礼申し上げます。また、対談・インタビューに快く応じていただいた三村まり子先生、山口利昭先生、八田進二先生にも感謝の意を申し上げたいと存じます。本調査の企画・設計・実施に協力いただいた日経BPコンサルティングの皆様にも感謝申し上げます。

2018年10月

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  
フォレンジックサービス 統括パートナー

有限責任監査法人トーマツ  
パートナー／リスクアドバイザー事業本部長

中島祐輔

木村研一

# Contents

## [Special Talk] 2人の識者が企業不正の現状を語り合う 4

山口利昭法律事務所  
CFE (公認不正検査士)・弁護士

山口利昭氏



西村あさひ法律事務所  
弁護士・弁理士

三村まり子氏

## [回答と分析結果]

### 《Chapter 1》

社内外コミュニケーションや不正の実態

- 10 1. 不正に関する認識
- 2. 社内外コミュニケーション
- 11 ①社内コミュニケーション
- 12 ②社内での理解や協力
- 13 ③社内風土と社外コミュニケーション
- 3. 不正の実態
- 14 ①発生件数と発生拠点
- 15 ②タイプ別の発生状況
- 16 ③損失規模
- 17 ④発覚後の対応

### 《Chapter 2》

不正への取り組み

- 1. マネジメントと不正防止
- 20 ①経営者が対峙すべき不正
- 21 ②重点対策部門
- 22 ③コスト
- 2. 対策
- 24 ①発見・発覚ルートと調査範囲
- 25 ②調査手続きと是正措置
- 26 ③公表と懲戒処分の開示
- 27 ④不正発覚・把握後の対応
- 28 3. 取り組み
- 30 4. 内部通報制度・内部監査
- 32 5. 海外マネジメント

## [Opinion] 不正は起きる 19

青山学院大学 名誉教授 博士／大原大学院大学 会計研究科 教授

八田進二氏

## [Opinion] 不正をふせぐ 33

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  
フォレンジックサービス マネージングディレクター／米国ニューヨーク州公認会計士

プリボスト真由美

エグゼクティブ・サマリー	8
回答企業の分布	9
デロイト トーマツ グループのご案内	34-35



山口利昭氏

[山口利昭法律事務所]  
CFE（公認不正検査士）・弁護士

[Special Talk]

# リスクやグレーゾーンの マネジメントが 企業の持続的成長につながる

企業の監査や第三者委員会、通報の窓口を受け持つなど内部統制に詳しい公認不正検査士・  
弁護士の山口利昭氏、外資系企業の組織内弁護士として長年研鑽<sup>けんさん</sup>を積んだ三村まり子氏。  
企業に潜む不正・不祥事、その取り組み方や考え方について、2人の識者が語り合った。

（本文中敬称略）

三村まり子氏

[西村あさひ法律事務所]  
弁護士・弁理士



## 「社内通報が年間70～80件多いからこそ透明性が高い」

**山口** 今年、2つの企業の第三者委員会委員長を務めましたが、日本企業でも不正リスクに対する関心は高まっていると感じますし、今後もその傾向は続くだろうと思います。実際、「自分の会社でも不正は起きる」ことを前提として考えている経営者は増えています。

**三村** 私もそう思います。ただ、不正への取り組みにおいて、通報制度など“ハコ”だけを整備するのは日本企業の昔からの特徴といえます。2006年に公益通報者保護法が施行されましたが、年間の通報件数が「ゼロ」「1、2件」という企業がたくさんあるのが現状です。

私がかつて在籍していたGEヘルスケア社では、当時で年間70～80件の内部通報がありました。「コンプライアンス・ウィーク」を設けてもっと通報を増やそうとしていたほどです。

**山口** それはすごいですね。

**三村** すべての通報を調査して、本当に問題なのは3～5件程度でした。これを発見するために80件という母数が必要なんです。これは経営者であるジャック・ウェルチのコンプライアンス（法令順守、以下コンプラ）に対する考え方にほかなりません。「何もないことがいいこと」という日本企業のカルチャーとは正反対です。

**山口** 私は「防止」と「早期発見」を分けて考えることが重要だと思っています。後者でいえば、会社で何か問題を見つけた際、「自分が声を上げられるか」という社員の葛藤があります。通報したことで自分が不利益を被るかもしれないので、通報しない人も少なくないでしょう。国内の過去の不正事案を見ると、「周りが見て見ぬふりをしてくれる」という風潮があります。すぐに問題視することが重要です。

**三村** GEヘルスケア社では通報があるとすぐに調査をし、その結果を通報者に知らせます。そうすることで、「私が声を上げればすぐに回答してくれる」と会社への信頼が生まれます。

「通報」と「報復をしない」はセットであることが大前提です。GEヘルスケア社はそれも含めて非常に透明性の高い企業でした。

**山口** 日本企業は修正すべき点がたくさんありますね。ハラスメントの問題もそうですが、まじめ

な会社の

不正・不祥事は何かに隠れています。私は企業の通報窓口をいくつか担当していますが、「不正は連鎖する」「隠すための不正が横行している」と感じます。セクショナリズムがあるので、不正や不祥事に気づくのも難しい。どの企業も不正や不祥事の芽はあるものです。全社的な内部統制、業務・財務プロセス、ガバナンスなど、日本企業の脆弱さを感じます。

その一因は、忸度する日本人の文化です。新卒で入社して長年勤めても、社長を頂点とするヒエラルキーがあります。物事は組織の流れの中で意思決定され、終身雇用という雇用慣行の中ではなかなか声を上げられません。

### プロセスの意思決定の中に 法務・コンプラが組み込まれている

**三村** 日本人の不正に対する意識やコンプラは海外とかなり違いますね。日本人は本来、「悪いことをしてもいい」とは誰も思っていない。その民度の高さは世界一でしょう。でも、結果的に「自分たちは悪いことをしていない」という思い込みにつながっています。

グローバル企業では、結果だけでなくプロセスを回すことを重視しています。リスクや不正をあぶり出す、洗い出すためにはプロセスの管理がとても重要になります。

**山口** 日本企業は「誰がコンプラの責任を負うのか」が明確ではありませんよね。経理なのか、コンプラ部門なのか、法務なのか。海外企業では「経営者がフォローすべきもの」という認識です。

**三村** おっしゃるとおりです。コンプラの責任者は経営トップであり、まさに推進者です。トップは考えや指示を部長や現場に伝え、各ラインの長が責任を持つのが一般的です。

**山口** かつて会計士と一緒に内部監査をした企業があります。3回やって何も出てこなかったのですが、その外国人社長から「ありがとうございました。」とっていただきました。それだけ職責を担っているということですし、3回も実施するのは結果以上にプロセスを重要視している証しです。不正に対する厳格な姿勢を学びました。



#### PROFILE

日弁連 司法制度調査会 社外取締役  
ガイドラインPT幹事、大阪弁護士会  
弁護士業務改革委員会委員、ACFE  
JAPAN (日本公認不正検査士協会)  
理事、日本内部統制研究学会理事、  
日本コーポレートガバナンス・ネット  
ワーク理事、消費者庁「公益通報者  
保護制度の実効性の向上に関する検  
討会」委員



**三村** 既に海外展開している日本企業はそのことを分かっているはずなのに、不正に対して関心が薄いのは「コンプラはビジネスではない」と考えているからだと思います。海外では「サステナブルな成長のためには不可欠な意思決定の一環」として捉えています。

**山口** 日本では、「何か問題が起きてから対処する」と考えている経営者が多いのは残念です。米国企業の業務活動は、日々の意思決定に法務・コンプラ部門が必ず関わっています。法務や法律事務所に相談するのが年に1、2回なんてありません(笑)。

**三村** 外資系企業は法務・コンプラにたくさん人員を配しています。人数の問題だけでなく、私がいたグラクソ・スミスクラインではCEOに一番近い席でした。役員を含めてすぐに私のところに相談やアドバイスを求めに来ます。

**山口** 物理的な席の配置も、メッセージや姿勢を社内を示す大事な要素ですね。

**三村** 日本企業のコンプラ担当の方から「最終的な意思決定をするのは大変ですね」と言われたことがあります。しかし、そうではありません。山口先生がおっしゃったように、コンプラは意思決定のプロセスに組み込まれ、その過程で意見を述べるもので、最終意思決定はコンプラを含む経営陣が行うのです。

**山口** 法令的には違反ではないけれども、いわゆるグレーゾーンというのがたくさん出てきます。でも、親会社はクリーンな状態にして、ダーティーな部分は海外子会社や下請け企業に押し付けているケースもあります。それは誰かが指摘しなければいけません。業務が完了してから法

務に報告されたらたまったものではありません。その意味で、プロセスというのは大事ですね。また、その指摘する役目として2人以上の社外取締役は必要だと思います。その点、外資系は進んでいます。

**三村** モノ言う人たちを配してガバナンスを利かせるという意味で、社外取締役を置くことは重要ですね。日本でも社外取締役を置く企業が増えているのはいい傾向だと思います。

社内だけで隠し通せない時代に  
モノ言える社外取締役の設置が不可欠

**三村** ここ数年、日本の大企業で不正発覚が増えています。その背景をどうお考えですか？

**山口** 昔と違って、秘密を墓場まで持っていける環境ではなくなったことが要因としてあるのではないのでしょうか。不正情報が漏れればSNSなどネットで拡散します。労働力の流動化も発覚のきっかけになっています。また、社内の派閥や軋轢の問題もあり、「会社のために尽くしてきたのに切り捨てられたら」という不安感も以前より大きくなっていると思います。

**三村** 最近は「不正は許さない」というメディアからの攻撃も厳しいので、発覚したときのダメージは昔より大きいですね。途中で発覚したときのリスクを考えると、先に公表しておいた方がいいという意識も働いていますね。

**山口** 重要なのは、製品の品質よりも会社の品質をどう守るかです。発覚後の対応がそれを大きく左右することは、最近の事例を見ても明らかです。

ある企業で不正が発覚した際、「商品の品質には関係ないので、大した問題ではない」という意見が、役員の間で大勢を占めたそうです。しかし、2人の社外取締役が「今の時代にそれはよくない」と指摘すると、あっという間に「公表」に意見が変わったそうです。内部の人間は「重要な問題ではない」と思いたいのですが、外部から見ると決してそうではありません。

特にBtoCの企業には、常に消費者目線が必要です。不正を隠したと思われると、企業イメージを毀損してしまいます。モノ言える人を社外取締

「日々の業務活動で  
法務が関わらない現状は問題」

役として選任できるような体制づくりが必要で、経営者の度量が問われます。

**三村** 社内の人間だけでは、世間の目に気づかないことも多いのでしょうね。3社の企業内法務に計13年間在籍した経験から言いますと、「社内の情報はすべて上がってくるわけではない」ということを経営者は肝に銘じるべきだと思います。また、マスコミが動いている場合は、既に取材・調査を進めています。でも、当然、そのことを教えてはくれません。だから、その時点では大騒ぎになるという意識を企業は持ち合わせていないんです。

#### 法令・ルールを自分たちで変える努力 グレーゾーンのマネジメントも

**山口** どの業界も「どこまでが許されて、どこからがアウトなのか」の線引きが曖昧あいまいなところがあります。明らかな不正にはどの企業も手を染めませんが、特にまじめな会社はそこを判断できないところが多いのが現状です。

これまで不正が発覚した企業も、境界線を越えてよこしまな気持ちが強くなっていったんだと思います。気がついたら改ざんと言われても仕方ない状態になっているという…。

**三村** 法令順守において、「結果的に何も起こらなければいい」と考えるのか、「法令は守らなければならないが、もし今の時代に合わなくなっているのであれば、法令やルールを変えていかなければいけない」と考えるのかで違ってくると思います。その意味で日本企業は、「これは時代遅れのルールだから別に守らなくてもいい」と安易に考えがちなのではないかと思います。1つの大きな企業の不正があると、その業界全体で慣行が変わります。

でも、みんながそれを以前からおかしいと思っていたわけではなくて、長年、規範意識をなくしてしまっているんです。だから、不正が発覚したときの最初の反応は「え、これってダメなんですか？」です(笑)。法令やルールを変えるという発想が日本の場合は希薄ですね。国が決めるものだと。

## 「プロセスを重視することが リスクマネジメントに」

**山口** 三村先生が参画された経済産業省の研究会<sup>注)</sup>の報告書は画期的でした。競争力を上げていくためには日本企業は自分たちでルールを変えていくよう自助努力すべきだと。日本企業はあまりロビー活動をしませんが、業界のために大手が立ち上がるべきだと思いますが、まだまだ遅れています。

**三村** そこが日本の弱いところですね。それに企業内法務というのはコンプラのためにブレーキを踏む一方で、「もっとこういうことができるんじゃない?」とグレーゾーンをマネジメントすることで新たなチャレンジを後押しすることもできるんです。これはもう世界標準です。「法務は遠い存在」「いざというときだけ助けてもらえばいい」という発想が、競争力を阻害している一因ではないかと思います。

**山口** 企業がリスクやコンプラにどう向き合っていくかですが、まじめに競争していればどの会社でも不祥事は起きます。重要なのは、起きたときにどう軌道修正できるかです。その意味で、法務は社内で身近な存在であるべきだと私も思います。今の時代ではグレーゾーンでも、ロビー活動で将来変わることもあります。

**三村** ルールや技術が変わっていくと、今まで存在しなかったことが起こるので違反も必ず発生します。ですから、コンプラ違反をなくすという発想ではなく、コンプラをどうマネジメントしていくかが重要です。海外ではきちんとリスクマネジメントしていたかどうかで、発覚したときの処分の有無や課徴金の額も変わります。グレーゾーンへチャレンジするにも、やはりプロセスが大事ということです。



#### PROFILE

日本組織内弁護士協会理事。経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会」委員。グラクソ社のほか、GEヘルスケア社、ノバルティス社で法務のトップを務めた経験を保有し、企業内弁護士の草分け的存在

注)  
経済産業省  
「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会」  
<https://bit.ly/2L2wUM5>

# エグゼクティブ・サマリー

本調査白書ではアンケート調査（下欄に「調査概要」を記載）として、「社内外コミュニケーションや不正の実態」（Chapter 1）、「不正への取り組み」（Chapter 2）という2つの側面から分析した結果に加え、各Chapterの最終ページには調査結果に言及した有識者のインタビューを記載。さらに冒頭には、不正リスク対策分野に詳しい第一人者による対談を収録している。各Chapterの要旨は以下のとおりである。

## 【Chapter 1】社内外コミュニケーションや不正の実態（P10～18）

- ① 著名企業の不正が自社の経営にも影響との認識があり、不正発覚時のリスクを約7割が認識している。
- ② 法務・コンプライアンス部門や内部監査部門、経営者が不正リスク対策を主管し、情報交換や具体的案件ベースで相談を実施している。
- ③ 内部監査や法務・コンプライアンス部門の理解や協力は十分であるが、営業・サービス、製造、研究開発部門への浸透が課題である。
- ④ 不正につながる問題の指摘を奨励することが不十分である。対外的な情報発信も十分とはいえない。
- ⑤ 「過去3年間で不正事例あり」は46.5%であり、親会社、国内・海外関係会社で幅広く発生している。
- ⑥ 不正タイプで発生が多いのは横領、会計不正、情報漏洩、データ偽装である。
- ⑦ 不正による損失は1000万円未満が大半である。不適切な会計処理の平均金額は3.81億円と高額である。
- ⑧ 多くの不正事実は重要性を理由に公表されない。是正措置は懲戒、予防・発見措置が多い。
- ⑨ 是正措置・再発防止策の実施率が高い属性は、「大企業」「不正事例の多い企業」「東証1部」である。

## 【Chapter 2】不正への取り組み（P20～32）

- ① 経営者が対峙すべき不正は、会計不正と情報漏洩と認識されており、自社での発生有無（横領が多い）とは異なる。
- ② 不正対策の最重点部門は財務・経理部門であり、協力度を高める必要があるのは営業・サービス部門である。
- ③ 不正の発生に伴うコストは平均8.26億円であり、電気機器・情報通信業では18.72億円と高額である。
- ④ 不正の防止に投じるべきコストは平均0.99億円であり、「東証1部」「製造業」「大企業」で相対的に高額である。
- ⑤ 不正を発見・発覚させるべきルートの本流は、「内部通報」と「内部監査」である。
- ⑥ 不正調査は、内部でインタビューやメールレビューを実施する。業務・ルールの変更・周知や懲戒処分では是正を図る。
- ⑦ 不正の公表には顧問弁護士の助言の影響が大きい。懲戒時は処分内容と事案概要を社内に表示する。
- ⑧ 不正が発覚した場合にはブランド・信用の毀損を懸念する。不正把握1カ月以内に9割が取締役会を招集する。
- ⑨ 内部通報制度の設置や不正防止ポリシー制定の実施率が高いが、不正リスクを念頭においた人事、リスク評価、意識調査は不十分である。
- ⑩ 不正リスク対策は企業風土とも関連しており、問題指摘を奨励する風土は重要である。
- ⑪ 内部通報の年間平均回数は15.6回。ただし、制度が十分に機能しているとはいえない。
- ⑫ 内部通報の課題は、周知、多言語対応、風土にある。内部監査の課題は、手口対応と兆候把握にある。
- ⑬ 海外関係会社には相互けん制等で対応している。海外で大きな不正を起こした企業は、事業報告や方針のレビューが重要である。

### ■ 調査概要

調査名称	企業の不正リスクに関する調査
調査方法	郵送法。別紙として「不正の分類」（本調査白書のP15に記載）を明示して「不正の実態や取り組み」にも回答を得た。
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／有限責任監査法人トーマツ
調査機関	株式会社日経BPコンサルティング 調査部
調査対象	上場企業（今回の発送数は3653社。宛名は「法務・コンプライアンス責任者」様宛て）
回収数	303社（集計ベースが303社と異なる場合はこの白書の中で（n=xxx）と社数を明記）
調査時期	2018年6月5日（火）～7月9日（月）

### ■ 本調査白書での数値の記載

- 特に記載がない場合、数値はサンプル数を母数としたパーセントを表示。複数の選択肢を合計した場合の数値は、小数点以下の数値の四捨五入の関係で、個々の選択肢を合計した数値と異なる場合がある。帯グラフでは原則として1%未満の場合は数値を省略、さらに判読にくい場合は4%未満の数値の表記を省略した。
- 【SA】は単一回答設問、【MA】は複数回答設問を示す。



# 回答企業の分布

回答を得た企業303社のプロフィールは、以下のとおりである。

## ■ 上場証券取引所

	回答企業数	構成比 (%)
東証1部	198	65.3
東証2部	32	10.6
ジャスダック・マザーズ	62	20.5
名古屋・札幌・福岡	11	3.6
合 計	303	100.0

## ■ 従業員数

	回答企業数	構成比 (%)
100人未満	56	18.5
100～300人未満	55	18.2
300～500人未満	29	9.6
500～1000人未満	61	20.1
1000～3000人未満	59	19.5
3000～5000人未満	25	8.3
5000～1万人未満	10	3.3
1万人以上	8	2.6
合 計	303	100.0

## ■ 回答者の所属部門 (アンケート)

	回答企業数	構成比 (%)
財務・経理部門	14	4.6
経営企画部門	25	8.3
法務・コンプライアンス部門	188	62.0
内部監査部門	43	14.2
監査役・監査役室	4	1.3
その他	29	9.6
合 計	303	100.0

## ■ 資本金

	回答企業数	構成比 (%)
10億円未満	69	22.8
10億～30億円未満	65	21.5
30億～100億円未満	70	23.1
100億～300億円未満	49	16.2
300億～1000億円未満	34	11.2
1000億円以上	16	5.3
合 計	303	100.0

## ■ 設立年

	回答企業数	構成比 (%)
1899年以前	6	2.0
1900～1949年	109	36.0
1950～1974年	83	27.4
1975～1999年	64	21.1
2000～2009年	31	10.2
2010年以降	10	3.3
合 計	303	100.0

## ■ 回答者の役職 (アンケート)

	回答企業数	構成比 (%)
取締役	17	5.6
執行役員	6	2.0
部門長	106	34.9
課長・マネジャー	102	33.7
その他	69	22.8
無回答	3	1.0
合 計	303	100.0

## ■ 業種の分類とその内訳

8分類	証券コード協議会の中分類	回答企業数	構成比 (%)	4分類(クロス集計に利用)	回答企業数	構成比 (%)
製造業	食料品、繊維製品、パルプ・紙、化学、医薬品、石油・石炭製品、ゴム製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、輸送用機器、精密機器、その他製品	111	36.7	製造業	111	36.7
小売・卸売業	卸売業、小売業	49	16.2	流通業	49	16.2
電気機器・情報通信業	電気機器、情報・通信業	51	16.8	電気機器・情報通信業	51	16.8
サービス業	サービス業	33	10.9	その他の業種	92	30.3
建設・不動産業	建設業、不動産業	31	10.2			
金融業	銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業	14	4.6			
運輸業	陸運業、海運業、空運業、倉庫・運輸関連業	11	3.6			
電気・ガス業・その他	水産・農林業、鉱業、電気・ガス業	3	1.0			
合 計		303	100.0		303	100.0

## 【回答企業の分布】

回答企業の分布は、わが国の上場企業の構成比と近似している。

## 【業種の分類】

今回の調査では、全業種を「製造業」「小売・卸売業」「電気機器・情報通信業」「サービス業」「建設・不動産業」「金融業」「運輸業」「電気・ガス業・その他」の8業種に分類した。なお、調査対象企業に対して、調査実施時点で、「証券コード等を基に、業種、規模、上場市場種別などの情報を補って分析することを予定」と告知することで、設問に回答する際の負担を減らすとともに、幅広いプロフィール情報を得て公表できるようにした。証券コードとの突合には、「会社四季報 CD-ROM」(東洋経済新報社) 収録データを参照したが、同 CD-ROM に掲載されていないデータは回答企業各社の Web サイトでの公開情報で補った。

## 01 | 不正に関する認識

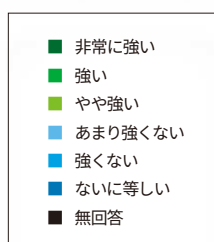
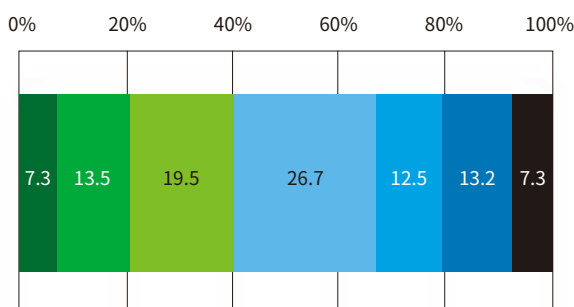
### 著名企業の不正が自社の経営にも影響 不正発覚時のリスクを約7割が認識

#### POINT

- 「著名企業での不正事案続出が、調査対象企業の経営に与える影響は強い」と約4割が認識。
- 「不正事案が発覚した場合に経営や業績に影響するリスク」を約7割が認識し、2020年にかけて高まる方向。

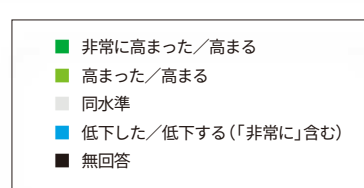
■ 著名企業の不正事案による経営への影響

【SA】



■ 「不正事案が発覚した場合に経営や業績に影響するリスク」の認識の変化

【各SA】



#### ▼ 著名企業の不正の自社への影響

著名企業での不正事案の発覚やその報道が近年（特に本調査の前回に相当する2016年以降）続出し、社会的な話題となっていることを踏まえて、著名企業での不正事案続出が調査対象企業（グループを含む。本調査白書全体を通じて同様）の経営に、どの程度の影響を与えたかを尋ねた。その結果、広義で「強い」側の回答（「非常に強い」「強い」「やや強い」）の構成比が40.3%であるのに対して、広義の「強くない」側が52.4%と、後者がやや大きい。

#### ▼ 不正発覚時のリスクの認識

一方、「不正事案が発覚した場合に経営や業績に影響するリスク」の認識は、2年前（2016年）から現在にかけて、広義の「高まる」側の回答の構成比が69.6%と大半を占めるのに対して、広義の「低下する」側は0.3%にとどまる。左記の設問結果と併せてみると、著名企業での不正事案続出が自社の経営に直接影響を与えているわけではないものの、自社で不正事案が発覚すれば経営や業績に影響するリスクについては、この2年間で認識が大きく高まったといえる。さらに、現在から2年後（2020年）にかけて、広義の「高まる」側の回答の構成比は71.3%とさらに増加し、不正リスクの認識は2020年にかけてさらに高まっていくと考えられる。

## 02 | 社内外コミュニケーション ①社内コミュニケーション

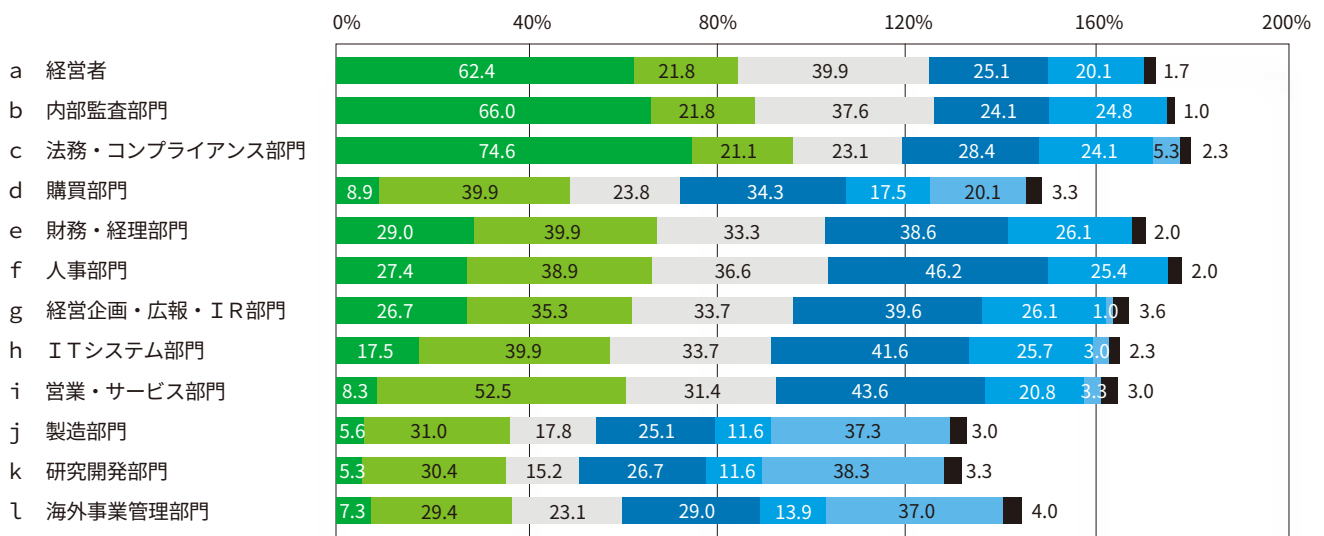
# 法務・コンプラ部門等が対策を主管 情報交換や具体的案件ベースで相談

### POINT

- 法務・コンプライアンス部門、内部監査部門、経営者が不正リスク対策を主管。
- 人事部門、営業・サービス部門、ITシステム部門とは、具体的な案件ベースで相談に乗っている。

■ 不正リスク対策を主管する部門／メンバーと、社内ステークホルダーとのコミュニケーション状況

【各MA】



- 不正リスク対策を主管する部門／メンバーそのものである
- 啓発や研修の対象者と位置づけて実施している
- 1年間に複数回は情報交換の機会を持っている
- 具体的な案件ベースで相談に乗っている
- 具体的な案件がない状態でも潜在的な課題やニーズを拾い上げている
- 該当する部門はない
- 無回答

※ a～lの各項目ごとに、各選択肢について複数回答として○を付けた割合を、右方向に足し上げた。

### ▼不正リスク対策の主管

不正リスク対策を主管する部門／メンバーは、評価対象とした12部門(上図のa～l)の中で、「法務・コンプライアンス部門」(74.6%)、「内部監査部門」(66.0%)、「経営者」(62.4%)の3つが6割超で特に高く、大きく離れて「財務・経理部門」(29.0%)、「人事部門」(27.4%)、「経営企画・広報・IR部門」(26.7%)の3つが2割後半で、「ITシステム部門」(17.5%)が2割弱で続く。

### ▼社内コミュニケーション

主管部門／メンバーと社内ステークホルダーとのコミュニケーションについては、「啓発や研修の対象」は全12部門で2～3割台が実施しており、「1年間に複数回は情報交換の機会」は10部門で2～3割台(1割台と低い2部門は該当部門の設置が低い)、「具体的な案件ベースで相談」は全12部門で2～4割台という実施状況である。「具体的な案件ベースで相談」が4割台とやや高い部門は、「人事部門」(46.2%)、「営業・サービス部門」(43.6%)、「ITシステム部門」(41.6%)である。

## 03 | 社内外コミュニケーション ②社内での理解や協力

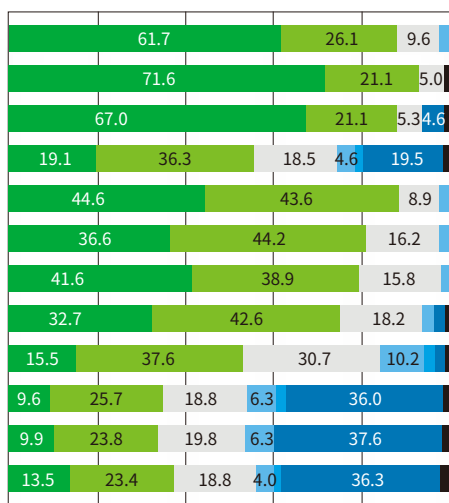
# 内部監査、法務系部門の理解・協力は十分 営業系、製造、研究開発への浸透が課題

### POINT

- 「不正リスクが経営に与える影響や対策実行の重要性」についての理解度と「対策実行への協力度」は、同様の傾向を持つ。
- 内部監査部門、法務・コンプライアンス部門、経営者が高く、営業・サービス、製造、研究開発の各部門で低い。

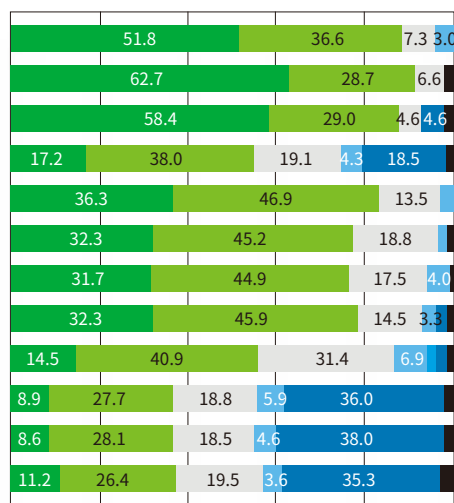
■「不正リスクが経営に与える影響や対策実行の重要性」  
についての理解度 【各SA】

0% 20% 40% 60% 80% 100%



■不正リスク対策の実行への協力度 【各SA】

0% 20% 40% 60% 80% 100%



■ 十分である   
 ■ まあ十分である   
 ■ どちらともいえない   
 ■ あまり十分でない   
 ■ 十分でない  
■ 該当する部門はない   
■ 無回答

#### ▼影響や対策実行の重要性の理解度

「不正リスクが経営に与える影響や対策実行の重要性」についての部門別の理解度は、「十分である」の構成比で「内部監査部門」(71.6%)、「法務・コンプライアンス部門」(67.0%)、「経営者」(61.7%)の3つが6割超で特に高い(P11の主管部門の構成比と近似している)。この3つに次いで「財務・経理部門」(44.6%)、「経営企画・広報・IR部門」(41.6%)、「人事部門」(36.6%)、「ITシステム部門」(32.7%)の4部門が3~4割台で高い。「該当する部門はない」を除外した有効票の構成比では、「営業・サービス部門」が最も低く、「十分である」との構成比は全体の15.5%にとどまる。製造、研究開発の各部門も1割台と低い。

#### ▼実行への協力度

「不正リスク対策の実行への協力度」も、前述の「理解度」と同様の傾向を持つ。「十分である」との構成比は、内部監査部門、法務・コンプライアンス部門、経営者の3つが5割超で高く、次いで財務・経理、人事、ITシステム、経営企画・広報・IRの4部門が3割台で高い。有効票の構成比では、営業・サービス、製造、研究開発の各部門が低い。

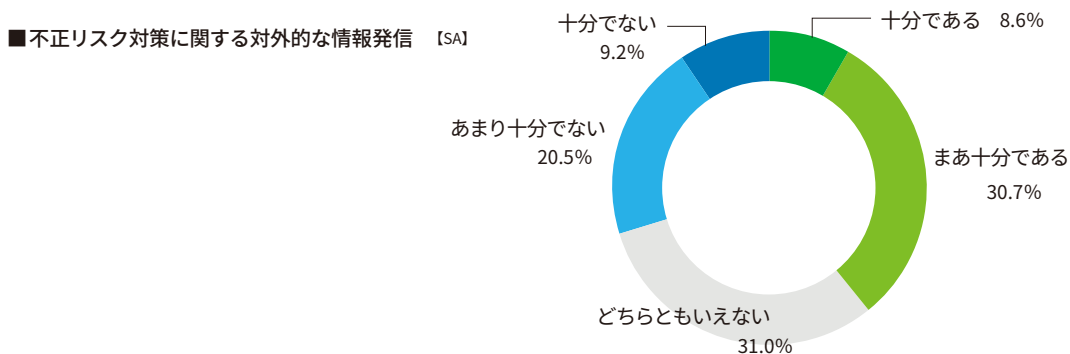
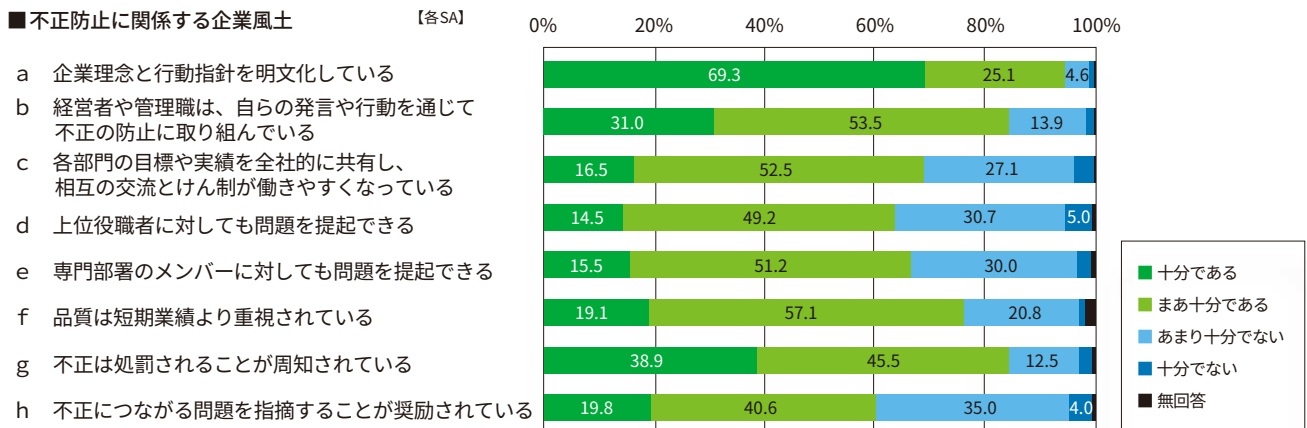


## 04 | 社内外コミュニケーション ③社内風土と 社外コミュニケーション

# 「問題の指摘の奨励」が不十分 対外的な情報発信も十分とはいえない

### POINT

- 「企業理念と行動指針の明文化」と「不正処罰方針の周知」は十分だが、「不正につながる問題の指摘の奨励」が不十分。
- 不正リスク対策に関する対外的な情報発信は、「十分である」が1割弱にとどまる。



#### ▼企業風土

不正防止に関する企業風土を8項目(上図のa～h)挙げて、その該当度を4段階で尋ねた。「十分である」は、「企業理念と行動指針を明文化している」(69.3%)が約7割と群を抜いて高く、大きく離れて「不正は処罰されることが周知されている」(38.9%)と「経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて不正の防止に取り組んでいる」(31.0%)の2項目がこれに次ぐ。その他の5項目は「十分である」が1割台と低い。とりわけ、「不正につながる問題を指摘することが奨励されている」は、「あまり十分でない」と「十分でない」を合わせた「不十分側」(39.0%)が約4割と高い。近年の著名企業での不正事案で耳目を集めた「品質」関連では、「品質は短期業績より重視されている」を見ると「不十分側」(21.8%)は2割強という水準であった。

#### ▼対外的な情報発信

「不正リスク対策に関する対外的な情報発信」について5段階で尋ねると、「十分である」(8.6%)は1割弱にとどまり、「どちらともいえない」(31.0%)が最多であった。情報発信のあり方は、自社のWebサイト、IRサイト・媒体、報道機関や業界団体、不正リスク対策に関連する団体への取材の協力などを調査時点で例示した。

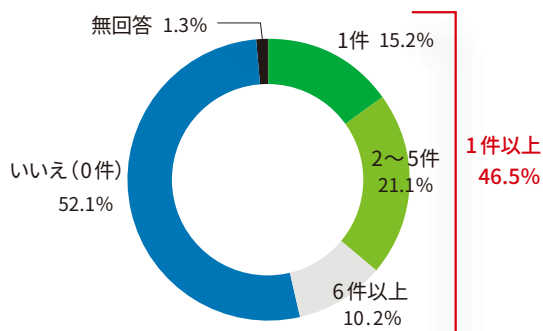
## 05 | 不正の実態 ① 発生件数と発生拠点

# 「過去3年間で不正事例あり」は46.5% 親会社、国内・海外関係会社で幅広く発生

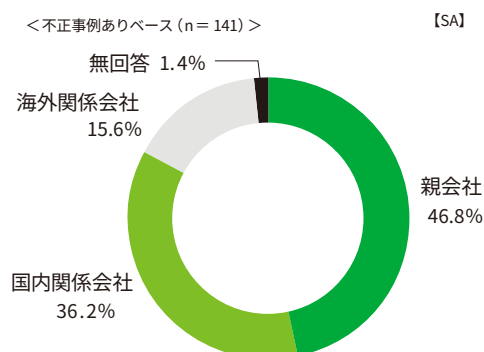
### POINT

- 過去3年間で不正事例ありは46.5%。大企業、東証1部上場、製造業と流通業では55～60%台と高い。
- 不正事例は親会社での発生が半数弱を占めるが、国内関係会社も36%台と少なくはない。

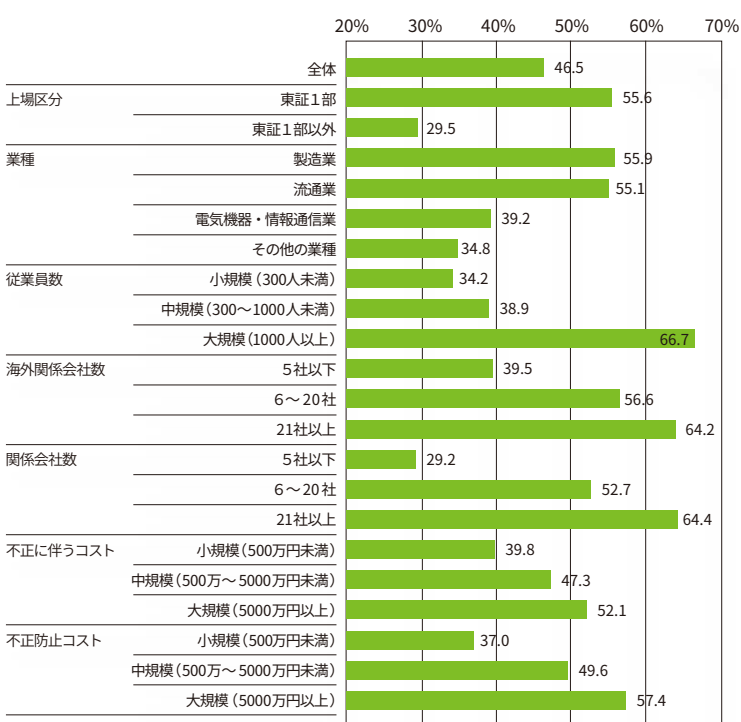
■ 過去3年間の不正事例の発生件数 [SA]



■ 最も損害金額が大きかった不正の発生拠点 [SA]



■ 不正が発生している割合



### ▼ 不正の発生件数と発生拠点

過去3年間の不正事例の発生件数が「1件以上あり」との割合は46.5%である。「0件」は52.1%、無回答が1.3%あった。過去3年間の不正事例が「あり」(46.5%)の内訳は、「1件」が15.2%、「2～5件」が21.1%、「6件以上」が10.2%である。不正が発生した拠点(集計ベースは「不正事例あり」)は、親会社(46.8%)が最多で半数近くあるが、「国内関係会社」(36.2%)も少なくはない。「海外関係会社」(15.6%)も一定の構成比を持っている。

### ▼ 発生ありの企業属性

過去3年間の不正事例が「あり」との割合を属性別に見ると、全体(46.5%)と比べて特に高い60%以上の属性は、従業員数1000人以上の大規模企業、海外関係会社が21社以上の海外展開先進企業、関係会社21社以上の大規模グループ企業である。不正事例ありが55～60%とやや高い属性では、東証1部上場企業、製造業と流通業、海外関係会社が6～20社の企業、不正防止に投じるべきコストの回答(P22～23に掲載)が5000万円以上と大規模の企業が挙げられる。

## 06 | 不正の実態 ②タイプ別の発生状況

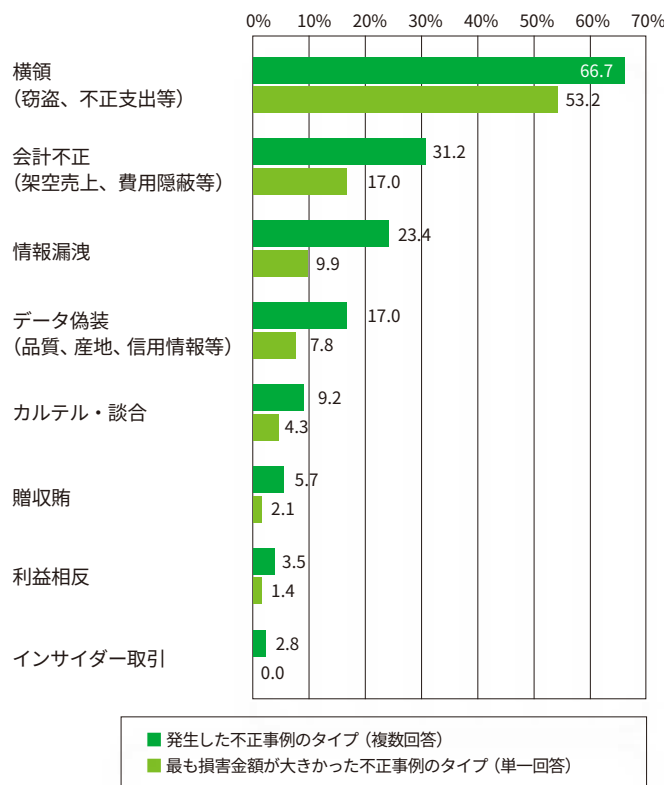
# 発生が多いのは横領、次いで会計不正 情報漏洩とデータ偽装は3、4位

### POINT

- 発生、損害金額最大の不正はともに1位が「横領」、2位が「会計不正」で、この2つは損害金額が最大との比率が高い。
- 3位「情報漏洩」と4位「データ偽装」の損害は、金額最大の比率が1・2位の項目より相対的に低い。

■発生した不正事例、および損害金額が最大の不正事例のタイプ

<不正事例ありベース (n = 141) >



■不正の分類

大分類	小分類
A 会計不正	1 架空売上、費用隠蔽等
B 汚職	2 贈収賄
	3 カルテル、談合
	4 利益相反
C 情報不正	5 データ偽装 (品質、産地、信用情報等)
	6 情報漏洩
	7 インサイダー取引
D 横領	8 窃盗、不正支出等

### ▼不正事例のタイプ

1位の「横領」(66.7%で発生、53.2%が損害が最大)は、後者が前者に肉薄するほど高い。2位の「会計不正」(31.2%で発生、17.0%が損害が最大)は、後者が前者の半数強と高い。3～8位はすべて後者が前者の半数未満にとどまり、損害金額が最大という企業は1割未満と少ない。3位の「情報漏洩」は23.4%で発生し、4位の「データ偽装」は17.0%で発生している。5～8位の発生率は1割未満にとどまり、「カルテル・談合」「贈収賄」「利益相反」「インサイダー取引」という順番である。

### ▼不正の分類

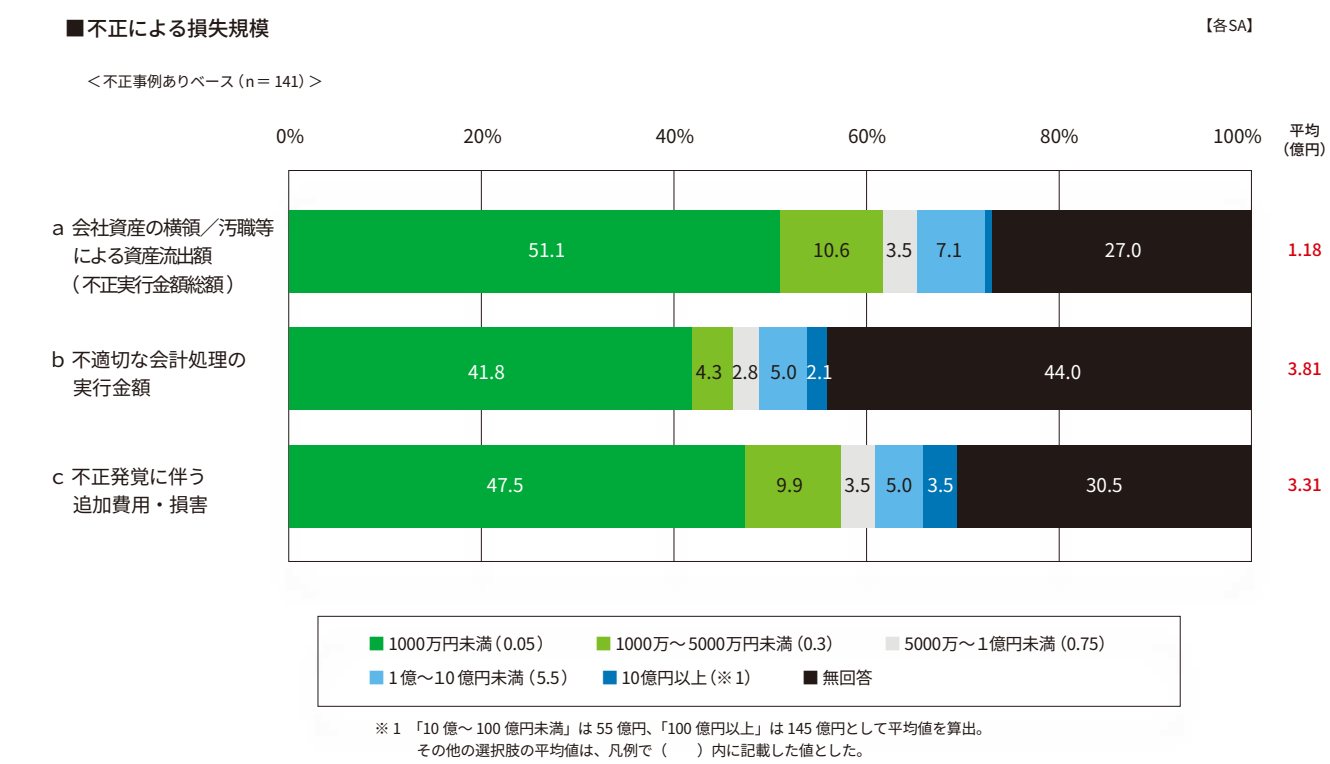
「不正の分類」として上右図のように、大分類でA～Dの4項目、小分類で1～8の8項目を調査対象者に提示し、その小分類の8項目(AとDは大分類1つで小分類1つ)に関して、「発生した」および「最も損害金額が大きかった」不正事例のタイプを尋ねた。前者は「発生した」ものすべてで複数回答とし、後者は「最も大きい」ということで単一回答とした。前者・後者の両方の基準で、1～8位の順位は同じであったが、後者の水準の高さは前者の半数を超えるかどうかを目安とすることができる。

07 | 不正の実態 ③ 損失規模

不正による損失は1000万円未満が大半  
「不適切会計処理の実行金額」3.81億円

POINT

- 不正事例による損失規模は3つの観点すべてで、有効回答の7割前後が「1000万円未満」という最少ランクの選択肢を回答。
- 平均では、「不適切な会計処理の実行金額」が3.81億円、「不正発覚に伴う追加費用・損害」が3.31億円と高額。



▼不正事例による損失規模

不正事例による損失規模(金額的影響)を、上図のabcの3つの観点で尋ね、集計の母数を「不正事例あり(141件)」として集計した。  
b「不適切な会計処理の実行金額」で無回答が特に多いのは、P15「会計不正」の回答企業以外では回答するのが困難であったためと推測される。具体的な金額の選択肢の回答を基にして平均金額を算出すると、b「不適切な会計処理の実行金額」が3.81億円で最多、c「不正発覚に伴う追加費用・損害」が3.31億円で続き、大きく離れてa「会社資産の横領／汚職等による資産流出額」が最下位となっている。

▼不適切な会計処理の実行金額

abc3つの観点のすべてで、「(無回答を除外した)有効回答」の7割前後を「1000万円未満」という最少ランクの選択肢が占めている。そのため、「1億円以上」といった高額の選択肢の有効回答における構成比が高いほど、損失規模の平均金額が高い傾向が生じている。「1億円以上」の構成比は、abcの順に7.8%、7.1%、8.5%とbは高くはないが、これらの有効回答における構成比は10.7%、12.7%、12.2%とbが最も高い。次いでcが続き、平均の順位と符合している。



## 08 | 不正の実態 ④発覚後の対応

# 多くの不正事実は重要性を理由に非公表 是正措置では懲戒、予防・発見措置

### POINT

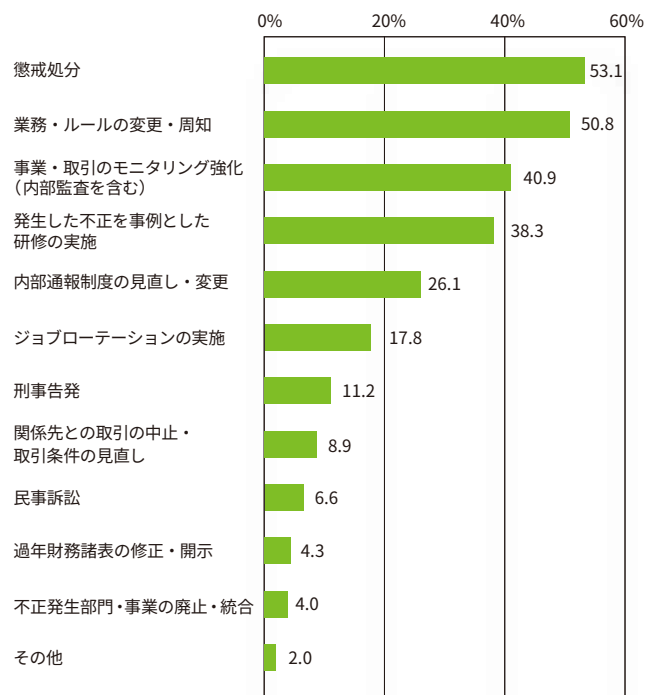
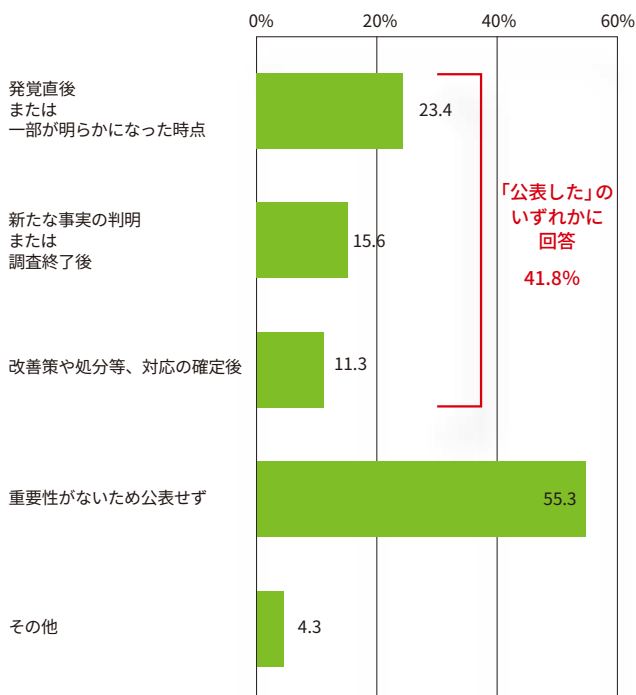
- 不正事実を公表した企業は41.8%で、その中では「発覚直後または一部が明らかになった時点」での公表が23.4%で最多。
- 「是正措置・再発防止策」は、「懲戒処分」のほか「業務・ルールの変更・周知」や「事業・取引のモニタリング強化」。

#### ■不正事実の公表

【MA】

#### ■不正に伴って実施した是正措置・再発防止策 (過去3年より前を含む)

&lt;不正事例ありベース (n = 141)&gt;



#### ▼不正事実の公表

不正事実を公表した企業は41.8%であり、「重要性がないため公表せず」とした企業は55.3%と過半数である。公表した企業での公表タイミングの内訳は「発覚直後または一部が明らかになった時点」(23.4%)が最多で、「新たな事実の判明または調査終了後」(15.6%)と「改善策や処分等、対応の確定後」(11.3%)が1割台である。

#### ▼是正措置・再発防止策

「不正に伴って実施した是正措置・再発防止策」は、過去3年間で損害金額が最大の事例ではなく、過去の不正全般について全11項目(「その他」を除く)から複数回答で尋ねたものである。「懲戒処分」(53.1%)のほか、「業務・ルールの変更・周知」(50.8%)や「発生した不正を事例とした研修の実施」(38.3%)といった予防措置、「事業・取引のモニタリング強化」(40.9%)などの発見措置を挙げている企業が多い。3割台後半～5割台の上位4項目に次いで、「内部通報制度の見直し・変更」(26.1%)、「ジョブローテーションの実施」(17.8%)までが15%超でやや高い。

## 09 | 不正の実態 ④発覚後の対応

# 是正措置・再発防止策の実施率が高いのは 「大企業」「不正事例の多い企業」「東証1部」

### POINT

- 大企業や、過去3年間の不正事例件数が多い企業ほど、各種の是正措置・再発防止策の実施率が高い。
- 東証1部上場企業や流通業も、この実施率が高め。

■ 不正に伴って実施した是正措置・再発防止策  
(過去3年より前を含む)

※「全体」の5%以上の選択肢を抜粋 【MA】

	サンプル数	懲戒処分	業務・ルールの変更・周知	事業・取引のモニタリング強化 (内部監査を含む)	発生した不正を事例とした研修の実施	内部通報制度の見直し・変更	ジョブローテーションの実施	刑事告発	関係先との取引の中止・取引条件の見直し	民事訴訟
全 体	303	53.1	50.8	40.9	38.3	26.1	17.8	11.2	8.9	6.6
上場区分										
東証1部	198	59.1	57.6	43.9	47.5	29.3	22.7	13.1	10.6	8.6
東証1部以外	105	41.9	38.1	35.2	21.0	20.0	8.6	7.6	5.7	2.9
業種										
製造業	111	55.0	55.0	40.5	42.3	21.6	21.6	9.9	9.9	4.5
流通業	49	61.2	53.1	42.9	36.7	34.7	18.4	12.2	10.2	8.2
電気機器・情報通信業	51	37.3	45.1	33.3	27.5	23.5	15.7	5.9	5.9	9.8
その他の業種	92	55.4	47.8	44.6	40.2	28.3	14.1	15.2	8.7	6.5
従業員数										
小規模(300人未満)	111	35.1	36.9	31.5	22.5	18.0	8.1	5.4	2.7	2.7
中規模(300~1000人未満)	90	52.2	51.1	38.9	31.1	20.0	14.4	10.0	10.0	4.4
大規模(1000人以上)	102	73.5	65.7	52.9	61.8	40.2	31.4	18.6	14.7	12.7
不正リスク対策スコア										
低スコア(25点以下)	78	37.2	43.6	30.8	24.4	19.2	10.3	7.7	6.4	5.1
中スコア(26~31点)	148	58.8	50.0	42.6	39.9	28.4	16.9	10.1	12.2	7.4
高スコア(32~36点)	77	58.4	59.7	48.1	49.4	28.6	27.3	16.9	5.2	6.5
過去3年間の不正事例										
0件	158	31.0	30.4	20.3	27.8	17.7	9.5	3.8	3.2	3.2
1件	46	71.7	56.5	37.0	34.8	23.9	19.6	10.9	10.9	4.3
2~5件	64	78.1	82.8	65.6	67.2	37.5	25.0	18.8	15.6	7.8
6件以上	31	93.5	87.1	80.6	67.7	51.6	45.2	35.5	22.6	25.8

回答者全体比率との差異 ■ +10以上 ■ +5以上10未満 ■ -5以上-10未満 ■ -10以上

### ▼実施率の高い企業の属性

是正措置・再発防止策が、全体と比べて10ポイント以上高い項目が多い属性は、従業員数1000人以上の大規模企業、不正リスク対策が進んでいる高スコア企業(P29で後述)、そして過去3年間の不正事例が多い企業である。不正事例件数が「0件」「1件」「2~5件」「6件以上」と多くなるほど是正措置・再発防止策の実施率が高い傾向が、上表から明確に読み取れる。

上場区分では「東証1部」が、(上表に抜粋した「全体」の5%以上の)全9項目の実施率で全体平均より高く、業種では「流通業」が大半の8項目で全体平均より高い。流通業では「懲戒処分」と「内部通報制度の見直し・変更」が全体平均より高い。逆に、「電気機器・情報通信業」は「懲戒処分」(37.3%)が3割台と非常に低いのが目立つ。

# 不正は 起きる



## 人ごとと考えず自社に置き換え 不正は許さないという本気度を伝える

青山学院大学 名誉教授 博士  
大原学院大学 会計研究科 教授

八田進二 氏

Shinji Hatta

### PROFILE

2005年4月、青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授。2018年4月、青山学院大学名誉教授、大原学院大学会計研究科教授（現在）。その他、金融庁企業会計審議会委員（内部統制部会長）、日本政策投資銀行・日本航空・理想科学工業の社外監査役等を兼務。主な著訳書として、『COSO全社のリスクマネジメント』『会計。道草・寄り道・回り道』『決定版COSO不正リスク管理ガイド』『開示不正：その実態と防止策』『会計のいま、監査のいま、そして内部統制のいま』『COSO内部統制の統合的フレームワーク（フレームワーク篇・ツール篇・外部財務報告篇）』『会計人魂！』『会計プロフェッショナルと監査』『会計・監査・ガバナンスの基本問題』『21世紀 会計・監査・ガバナンス事典』『企業不正対策ハンドブックー防止と発見ー』など多数

■「著名企業の不正事案による経営への影響」（P10）ですが、一過性だと考えているからこそ「あまり強くない」以下の回答が多いのでしょうか。しかし、同じ業界なら優秀な学生が来なくなる可能性もあります。長期的には就職人気企業ランキングも下がり、いい人材が確保できなくなります。「リスクの認識の変化」（同）であまり変化が見られないのも、やはり不正は“人ごと”と見ている企業が多い証拠です。「まさか、わが社に限って」と思っているのでしょうか、不正はどの企業で起きてもおかしくありません。他社で不正事案があれば、必ず自社のことに置き換えて考えることが大切です。

最近、不正発覚後の対応に疑問符の付く事案が少なくありません。10年前と違って、今はメディアやネットなど社会の視線は厳しい。隠すことは不可能で、情報は必ず世の中に漏れることを認識すべきです。そして、不正が発覚したら真摯な態度で対応すべきです。

■特に高い技術力を持つものづくり企業では、何事も「現場任せ」にしているのではないのでしょうか。その部門が会社の稼ぎ頭であれば、長年、上長に権限委譲していてトップでさえモノを言えません。情報も上がってきません。「不正の発見・発覚ルート」（P24）は内部通報がトップです。常に風通しのいい組織体制にするためにも、トップの姿勢や掛け声、意識、ガバナンス能力が問われます。不正を速やかに発見・報告できるルートを確保することが、ひいては経営者の身を守ることになります。

■「不正は必ず起きる」という危機意識を持つことが常に必要です。ただ、日本人は性善説に立ちます。組織の風土やDNAもそう簡単には変わりません。だからこそ、例えば社外取締役を過半数置いて外部の目で監視・チェックしてもらうことも重要です。そして、たった一人の優秀な経営者で会社は生まれ変わります。会社全体が同じリスク感覚を持つような組織にすべきです。不正を防止するためには、制度など“ハコ”だけつくっても絵に描いた餅にすぎません。意識や行動を含め、そこにいかに魂を入れるかです。経営者は現場に出向いて胸襟を開いてコミュニケーションすること。そして「組織人として不正に手を染めてはいけない」「不正は許さない」という本気度を繰り返し伝えてください。

### 01 | マネジメントと不正防止 ① 経営者が対峙すべき不正

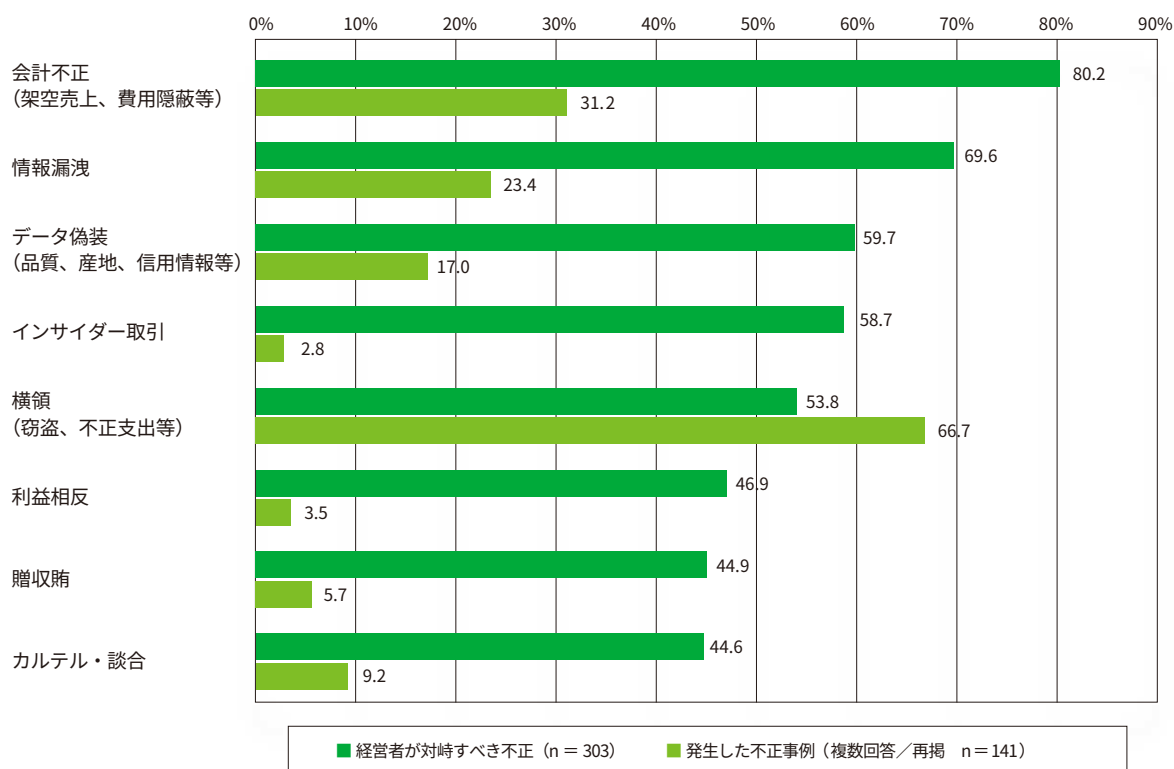
## 経営者が対峙すべき会計不正と情報漏洩 自社での発生有無とは異なる認識

#### POINT

- 「経営者が対峙すべき不正」の上位は、「会計不正（架空売上、費用隠蔽等）」と「情報漏洩」。
- 自社で発生していて位置づけが低いのが「横領」、発生していても位置づけが高いのが「インサイダー取引」。

■ 経営者が対峙すべき不正、および発生した不正事例のタイプとの比較

【MA】



#### ▼ 対峙すべき不正

「経営者が対峙すべき不正」の8つのタイプでの上位は、「会計不正（架空売上、費用隠蔽等）」(80.2%)と「情報漏洩」(69.6%)が高く、その他の6項目は4～5割台にとどまる。5割台には「データ偽装（品質、産地、信用情報等）」「インサイダー取引」「横領（窃盗、不正支出等）」の3項目が入る。

#### ▼ 実際に起きた不正との比較

「経営者が対峙すべき不正」と「自社で発生した不正事例」を比較すると、大きな違いがある。「自社で発生した不正事例」ではまずぬけて1位であった「横領」は5位に下がり、最下位(8位)の「インサイダー取引」が4位に浮上している。また、「自社で発生した不正」は「過去3年間で不正事例あり」を集計ベースとして、8項目が2～67%に分散しているが、「経営者が対峙すべき不正」は44～81%のやや狭い範囲に収束している。「自社で発生したから経営者が対峙すべき」という構図ではなく、「経営者が対峙すべき不正は自社で発生したかどうかを問わない」と考えられており、その上位に「会計不正」と「情報漏洩」が位置づけられるという構図がうかがえる。



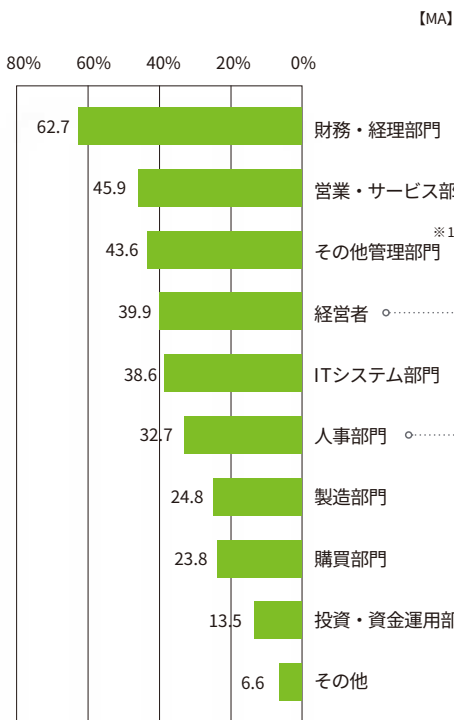
## 02 | マネジメントと不正防止 ② 重点対策部門

# 不正対策の最重点部門は財務・経理 非協力的な営業・サービス部門

### POINT

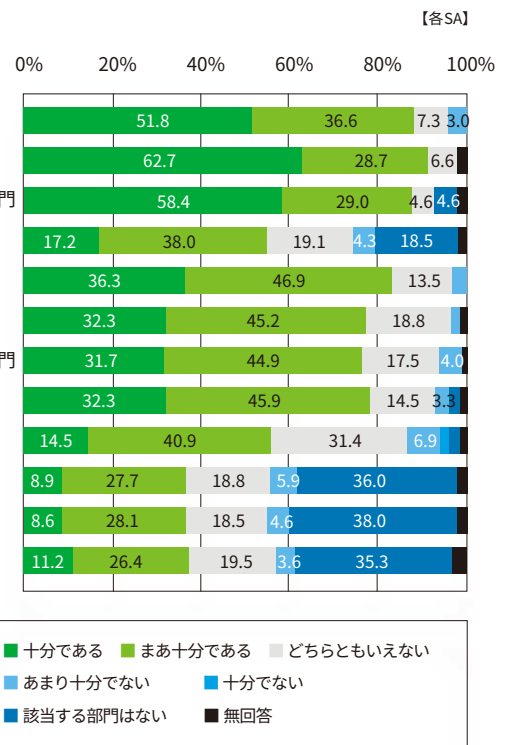
- 経営者が対峙すべき不正の重点対策部門は、「財務・経理部門」「営業・サービス部門」「その他管理部門」。
- 協力度が低い「営業・サービス部門」には、経営者の意思として協力を求める必要がある。

■ 不正の発生に備えた対策を重点的に行うべき部門



※1 「その他管理部門」とは、「財務・経理部門」「投資・資金運用部門」「人事部門」「ITシステム部門」以外を指すものとして調査した。

■ 不正リスク対策の実行への協力度



※左図の選択肢にない部門は、部門名称記号の前に▲印を付けた。

### ▼ 不正対策の最重点部門

経営者が対峙すべき「不正の発生に備えた対策を重点的に行うべき部門」は、「財務・経理部門」(62.7%)が最も高い。少し離れて2位「営業・サービス部門」と3位「その他管理部門」が4割台で、さらに3割台で「経営者」「ITシステム部門」「人事部門」が4～6位で続く。7～10位は2割台以下で小さい。

### ▼ 協力度を高める必要のある部門

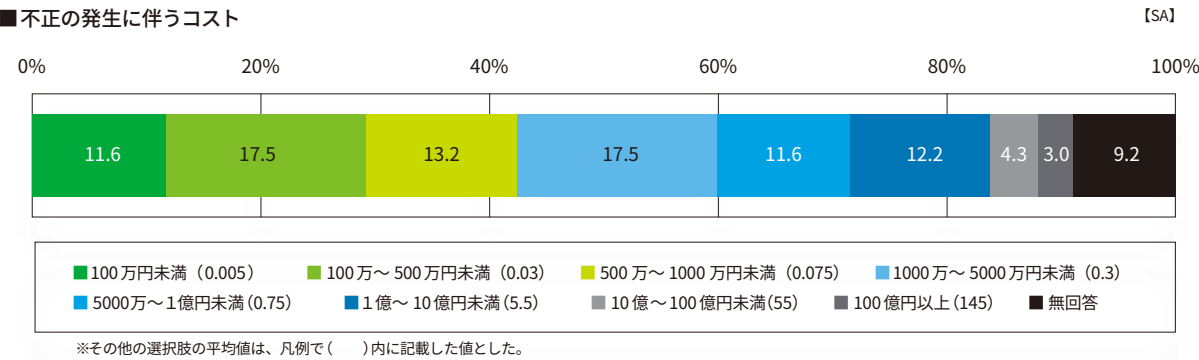
この重点対策部門の2位「営業・サービス部門」は、不正リスク対策の実行への協力度が低い。選択肢が異なるため、必ずしも正確には比較できないものの、重点対策部門の上位にある「財務・経理部門」「ITシステム部門」「人事部門」は協力度が「十分である」が3割台、「まあ十分である」を含めて8割弱と低くはない。経営者の意思として協力を求めていく必要が高いのは「営業・サービス部門」である。

# 03 | マネジメントと不正防止 ③コスト

## 不正発生に伴う想定コストは平均8.26億円 電気機器・情報通信業では高額

POINT

- 不正の発生に伴う想定コストは「10億円以上」の構成比は7.3%あり、平均では8.26億円に達する。
- このコストは電気機器・情報通信業や大規模企業では17億～18億円台と高額である。



	サンプル数	100万円未満	100万～500万円未満	500万～1000万円未満	1000万～5000万円未満	5000万～1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億円以上	無回答	平均(億円)
全 体	303	11.6	17.5	13.2	17.5	11.6	12.2	4.3	3.0	9.2	8.26
上場区分											
東証1部	198	9.1	14.1	13.6	15.7	13.6	12.1	6.6	4.5	10.6	12.34
東証1部以外	105	16.2	23.8	12.4	21.0	7.6	12.4	0.0	0.0	6.7	0.88
業 種											
製造業	111	7.2	15.3	14.4	16.2	12.6	13.5	8.1	1.8	10.8	8.94
流通業	49	26.5	16.3	22.4	8.2	6.1	10.2	4.1	2.0	4.1	6.11
電気機器・情報通信業	51	5.9	19.6	11.8	21.6	5.9	13.7	3.9	9.8	7.8	18.72
その他の業種	92	12.0	19.6	7.6	21.7	16.3	10.9	0.0	1.1	10.9	2.66
従業員数											
小規模(300人未満)	111	18.0	24.3	14.4	15.3	9.0	9.0	0.9	1.8	7.2	4.03
中規模(300～1000人未満)	90	12.2	20.0	11.1	20.0	12.2	13.3	2.2	1.1	7.8	4.05
大規模(1000人以上)	102	3.9	7.8	13.7	17.6	13.7	14.7	9.8	5.9	12.7	17.08

回答者全体比率との差異    +10以上    +5以上10未満    -5以上-10未満    -10以上

▼不正の発生に伴うコスト

経営者が対峙すべき「不正の発生に伴うコスト(実際の損害額、調査費用などのさまざまな費用)」は、「1000万円未満」(42.3%)と「1000万～10億円未満」(41.3%)が4割台前半で拮抗し、「10億円以上」(7.3%)という高額なコストを想定する企業も1割弱ある。平均では8.26億円である。

▼企業属性ごとのコスト

発生に伴う平均コストは、電気機器・情報通信業では18.72億円と高く、従業員1000人以上の大規模企業でも17.08億円と高い半面、東証1部以外では0.88億円と低いのが目立つ。

## 04 | マネジメントと不正防止 ③コスト

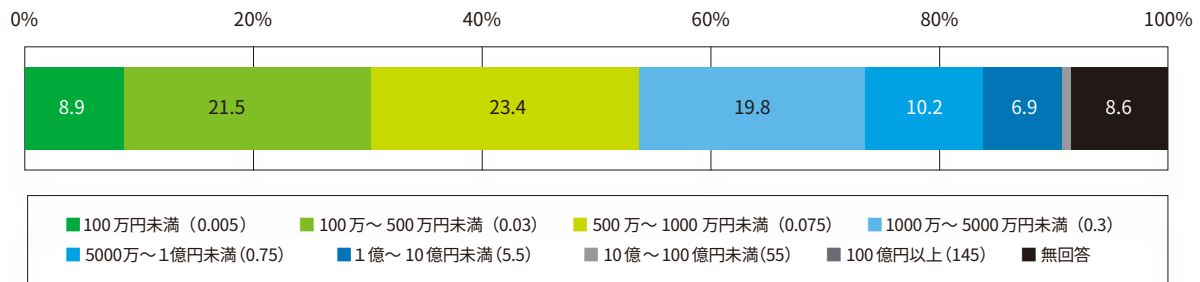
# 不正の防止コストは平均0.99億円 「東証1部」「製造業」「大企業」で高額

### POINT

- 不正の防止に投じるべきコストは「1000万円未満」が過半数を占め、平均では0.99億円にとどまる。
- 東証1部上場企業は平均1.44億円、製造業は平均1.36億円、大規模企業は2.53億円と高額である。

■不正の防止に投じるべきコスト

【SA】



※その他の選択肢の平均値は、凡例で（ ）内に記載した値とした。

	サンプル数	100万円未満	100万～500万円未満	500万～1000万円未満	1000万～5000万円未満	5000万～1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億円以上	無回答	平均 (億円)
全 体	303	8.9	21.5	23.4	19.8	10.2	6.9	0.7	0.0	8.6	0.99
上場区分											
東証1部	198	5.6	17.2	21.2	22.2	12.6	10.1	1.0	0.0	10.1	1.44
東証1部以外	105	15.2	29.5	27.6	15.2	5.7	1.0	0.0	0.0	5.7	0.18
業 種											
製造業	111	5.4	18.0	21.6	21.6	12.6	9.9	0.9	0.0	9.9	1.36
流通業	49	16.3	28.6	16.3	24.5	8.2	4.1	0.0	0.0	2.0	0.39
電気機器・情報通信業	51	11.8	19.6	31.4	9.8	5.9	11.8	0.0	0.0	9.8	0.83
その他の業種	92	7.6	22.8	25.0	20.7	10.9	2.2	1.1	0.0	9.8	0.98
従業員数											
小規模 (300人未満)	111	17.1	27.9	27.9	13.5	6.3	0.9	0.0	0.0	6.3	0.18
中規模 (300～1000人未満)	90	7.8	25.6	27.8	20.0	8.9	3.3	0.0	0.0	6.7	0.36
大規模 (1000人以上)	102	1.0	10.8	14.7	26.5	15.7	16.7	2.0	0.0	12.7	2.53

回答者全体比率との差異 ■ +10以上 ■ +5以上10未満 ■ -5以上-10未満 ■ -10以上

### ▼投じるべき防止コスト

経営者が対峙すべき「不正の防止に投じるべきコスト」は、「1000万円未満」(53.8%)が過半数を占め、「1000万～10億円未満」(36.9%)は4割弱にとどまる。「10億円以上」(0.7%)という高額なコストを想定する企業はほとんどないため、平均では0.99億円にとどまる。

### ▼企業属性で見た投じるべき防止コスト

東証1部上場企業、製造業、従業員1000人以上の大規模企業では、1000万円以上のコストを投じるべきと考えている企業の構成比がそれぞれ、45.9%、45.0%、60.9%と大きく、平均防止コストもそれぞれ1.44億円、1.36億円、2.53億円と高い。

## 05 | 対策 ①発見・発覚ルートと調査範囲

# 「内部通報」と「内部監査」が不正を発見・発覚させるべきルートの本流

### POINT

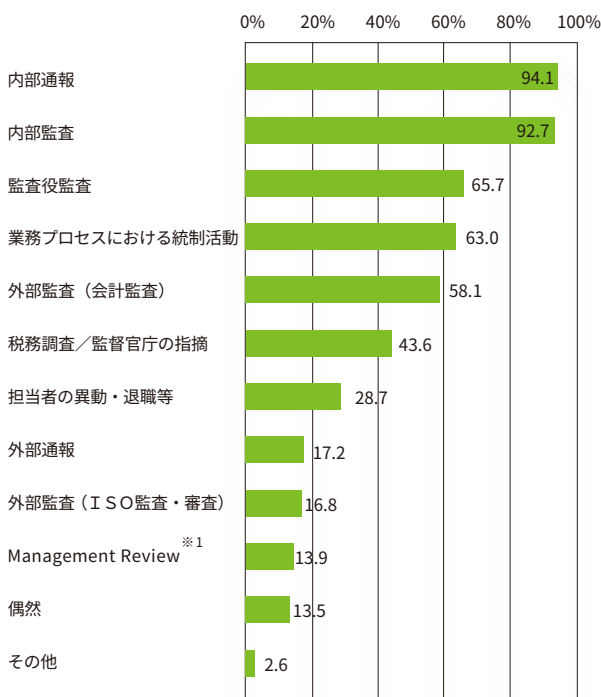
- 不正を発見・発覚させるルートとして「内部通報」と「内部監査」はともに9割台。
- 不正調査は全社、全グループで実施される割合がともに4割台。

■不正を発見・発覚させるルート

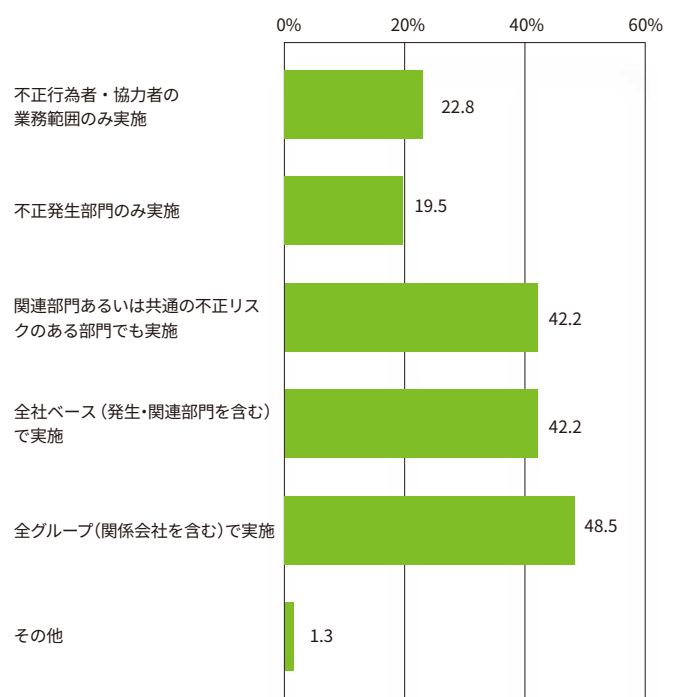
【MA】

■不正調査の実施範囲

【MA】



※1 調査票の選択肢では（経営者による特命監査等）と括弧書きで注記した。



#### ▼不正の発見・発覚ルート

経営者が対峙すべき「不正を発見・発覚させるルート」は全11項目（「その他」を除く）のうち、「内部通報」（94.1%）と「内部監査」（92.7%）という9割台の2項目がずばぬけて高く、この2項目が不正を発見・発覚させるルートの本流と認識されていることが分かる。ここから大きく離れて3～5位には、5～6割台で「監査役監査」「業務プロセスにおける統制活動」「外部監査（会計監査）」が続く。6位は4割台で「税務調査／監督官庁の指摘」、7位は3割弱で「担当者の異動・退職等」と一定の回答率があるが、8～11位は1割台と低い。

#### ▼不正調査の実施範囲

経営者が対峙すべき「不正調査の実施範囲」について、選択肢1を狭い範囲、選択肢5にかけて広い範囲を提示して、複数回答で尋ねたところ、より広い範囲とする回答ほど多い傾向があった。「全グループ（関係会社を含む）」（48.5%）は半数近く、「関連部門あるいは共通の不正リスクのある部門」「全社ベース（発生・関連部門を含む）」（ともに42.2%）までの3項目が4割台だった。「不正行為者・協力者の業務範囲のみ」と「不正発生部門のみ」は2割前後と低い。



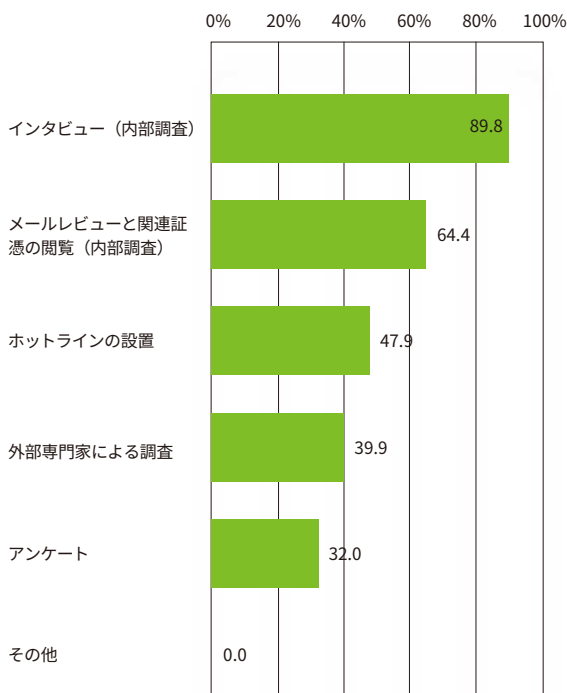
## 06 | 対策 ②調査手続きと是正措置

# 不正調査は内部でインタビュー等を実施 業務・ルールと懲戒で是正を図る

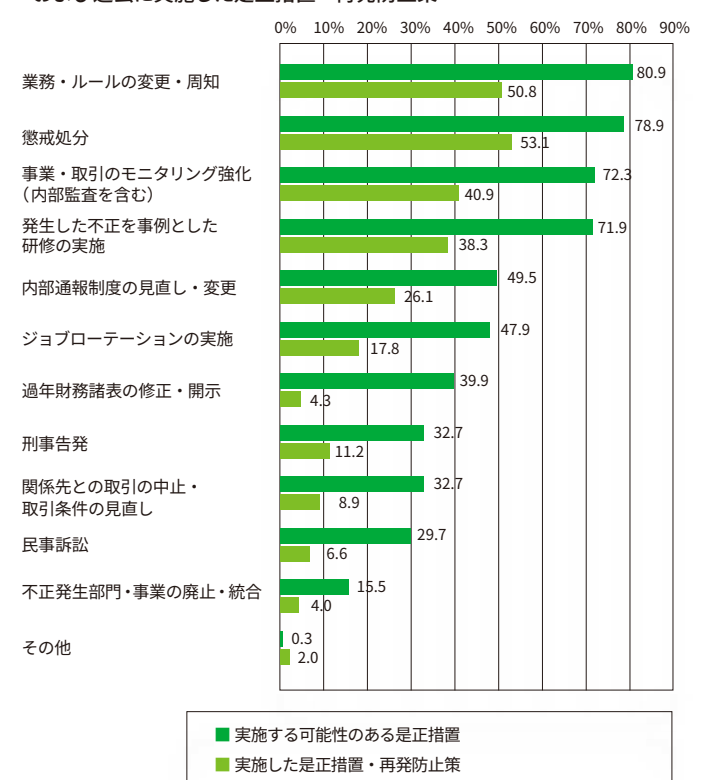
### POINT

- 不正調査の主な実施手続きは「インタビュー」や「メールレビューと関連証憑の閲覧<sup>しょうひょう</sup>（内部調査）」で、いずれも内部調査が主流。
- 実施する可能性のある是正措置として、「業務・ルールの変更・周知」と「懲戒処分」がともに約8割に達する。

■ 不正調査の実施手続き



■ 実施する可能性のある是正措置、および過去に実施した是正措置・再発防止策



### ▼不正調査の実施手続き

「経営者が対峙すべき不正の調査の実施手続き」は「インタビュー（内部調査）」（89.8%）を筆頭とし、大きく離れて「メールレビューと関連証憑の閲覧（内部調査）」（64.4%）があり、さらに3～4割台に「ホットラインの設置」（47.9%）、「外部専門家による調査」（39.9%）、「アンケート」（32.0%）が続いている。これらの5つの複数回答を足し上げると274%となり、平均して2～3項目程度の手続きを実施している。

### ▼是正措置・再発防止策

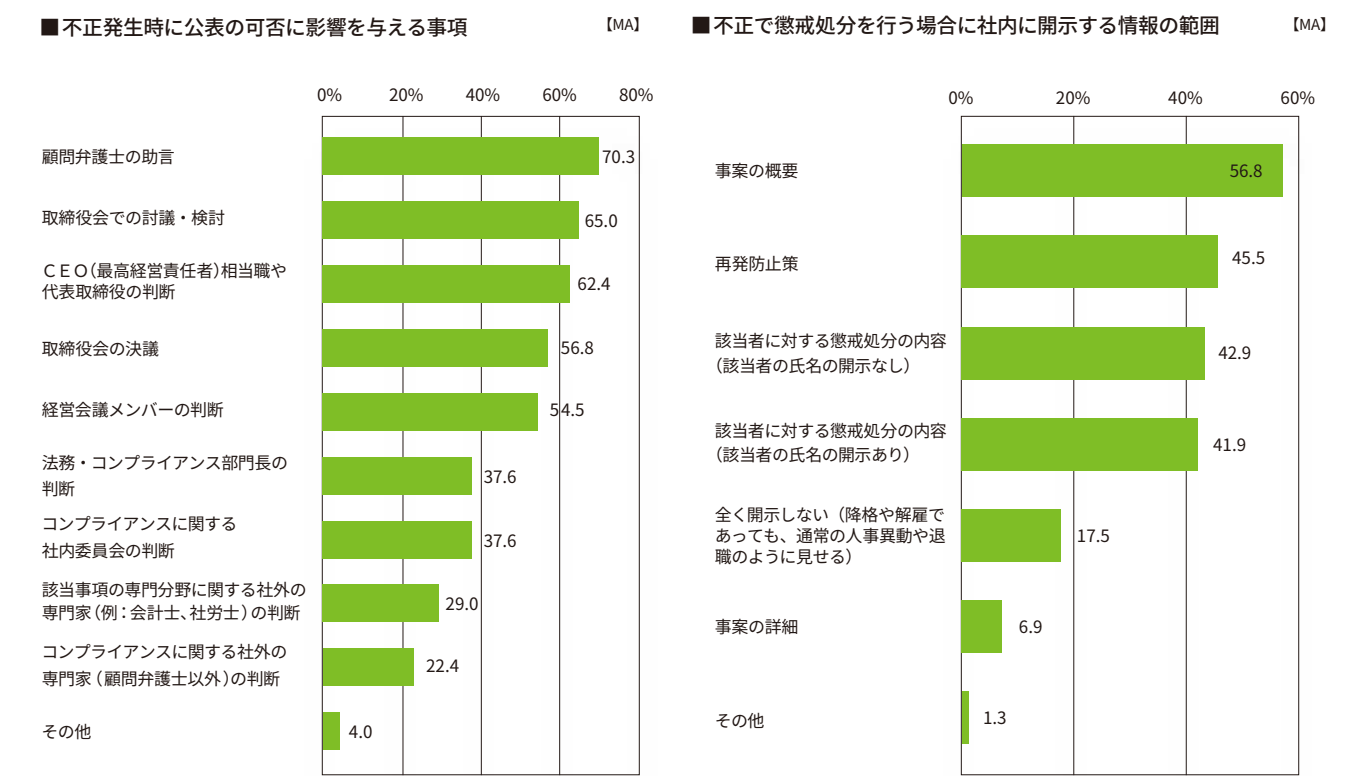
経営者が対峙すべき「不正に対して実施する可能性のある是正措置」は、全11項目（「その他」を除く）が1～8割台にある中、上位4項目が7～8割台と高い。特に「業務・ルールの変更・周知」（80.9%）と「懲戒処分」（78.9%）は8割前後と高い。次いで、「事業・取引のモニタリング強化」と「発生した不正を事例とした研修の実施」が7割台で高い。選択肢が共通する「過去に実施した是正措置・再発防止策」（P17）と比較すると、「懲戒処分」は順位が下がり（1位→2位）、「過年財務諸表の修正・開示」は順位が上がる（10位→7位）点に特徴があるが、上位4項目の顔ぶれは共通している。

07 | 対策 ③公表と懲戒処分の開示

不正公表に顧問弁護士の助言が影響  
懲戒時は処分内容と事案概要を社内開示

POINT

- 不正発生時に公表の可否に影響を与えるのは、顧問弁護士、取締役会、CEO相当職や代表取締役、経営会議メンバーの助言・判断。
- 懲戒処分を行う場合は、該当者に対する懲戒処分の内容、事案の概要、再発防止策などを社内を開示する企業が大半。



▼公表の可否に影響を与える事項

「経営者が対峙すべき不正が起きた場合、その公表の可否に影響を与える事項(明文化されたルールがない場合は、想定されること)」を9項目(「その他」を除く)で尋ねたところ、上位5項目が5〜7割台と高く、2〜3割台の低位4項目との差が見られた。上位5項目は「顧問弁護士の助言」「取締役会での討議・検討」「CEO相当職や代表取締役の判断」「取締役会の決議」「経営会議メンバーの判断」である。社外の専門家では「顧問弁護士」(70.3%)が特筆して高く、該当事項の専門分野やコンプライアンスに関する社外の専門家はともに2割台で低い。

▼懲戒処分時の社内開示の範囲

「経営者が対峙すべき不正で懲戒処分を行う場合、社内に対して開示する情報の範囲(明文化されたルールがない場合は、想定されること)」を尋ねたところ、「全く開示しない」(17.5%)は2割弱にとどまり、「事案の概要」(56.8%)など、何らかの情報を開示する企業が大半である。「該当者に対する懲戒処分の内容」は、「該当者の氏名の開示」の有無のそれぞれが42〜43%程度で拮抗しているが、両者を合計すると約85%と大半を占める。「再発防止策」(45.5%)を開示する企業も多い。

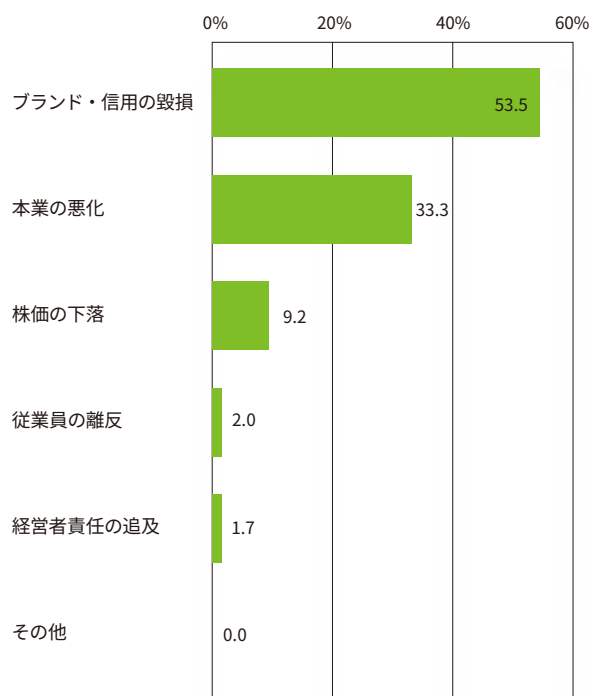
## 08 | 対策 ④不正発覚・把握後の対応

# 「ブランド・信用の毀損」を懸念 不正把握から1カ月以内に取締役会

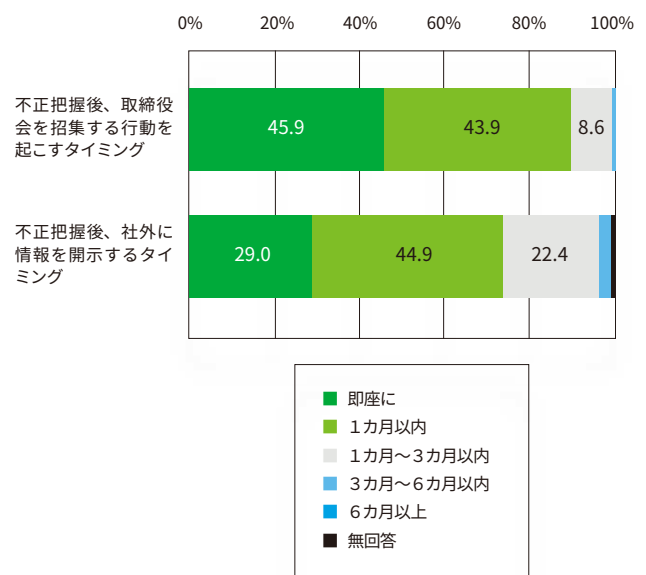
### POINT

- 「不正が発覚した場合に最も重要なレピュテーション（評判）リスク」として、過半数が「ブランド・信用の毀損」を懸念。
- 不正把握後1カ月以内に「取締役会を招集する行動」は89.8%、「社外への情報開示」は73.9%。

■不正が発覚した場合に  
最も重要なレピュテーション（評判）リスク 【MA】



■不正把握後に対応するタイミング 【各SA】



#### ▼不正発覚時の評判リスク

「不正が発覚した場合に最も重要なレピュテーション（評判）リスク」の筆頭は「ブランド・信用の毀損」（53.5%）で、過半数が懸念している。2位は大きく離れて「本業の悪化」（33.3%）であり、3～5位はさらに大きく離れて「株価の下落」「従業員の離反」「経営者責任の追及」が1桁台に位置する。

#### ▼把握後の対応のタイミング

不正把握後の対応として、「取締役会を招集する行動を起こす」「社外に情報を開示する」という2つの対応のタイミングを尋ねたところ、前者の方が早く、「直後」（45.9%）と「1カ月以内」（43.9%）の合計（89.8%）で約9割と大多数を占める。これに対して後者の「社外に情報開示」は、「直後」（29.0%）と「1カ月以内」（44.9%）の合計（73.9%）で7割強、「1～3カ月以内」（22.4%）までの合計（96.3%）で大多数を占める。

## 09 | 取り組み

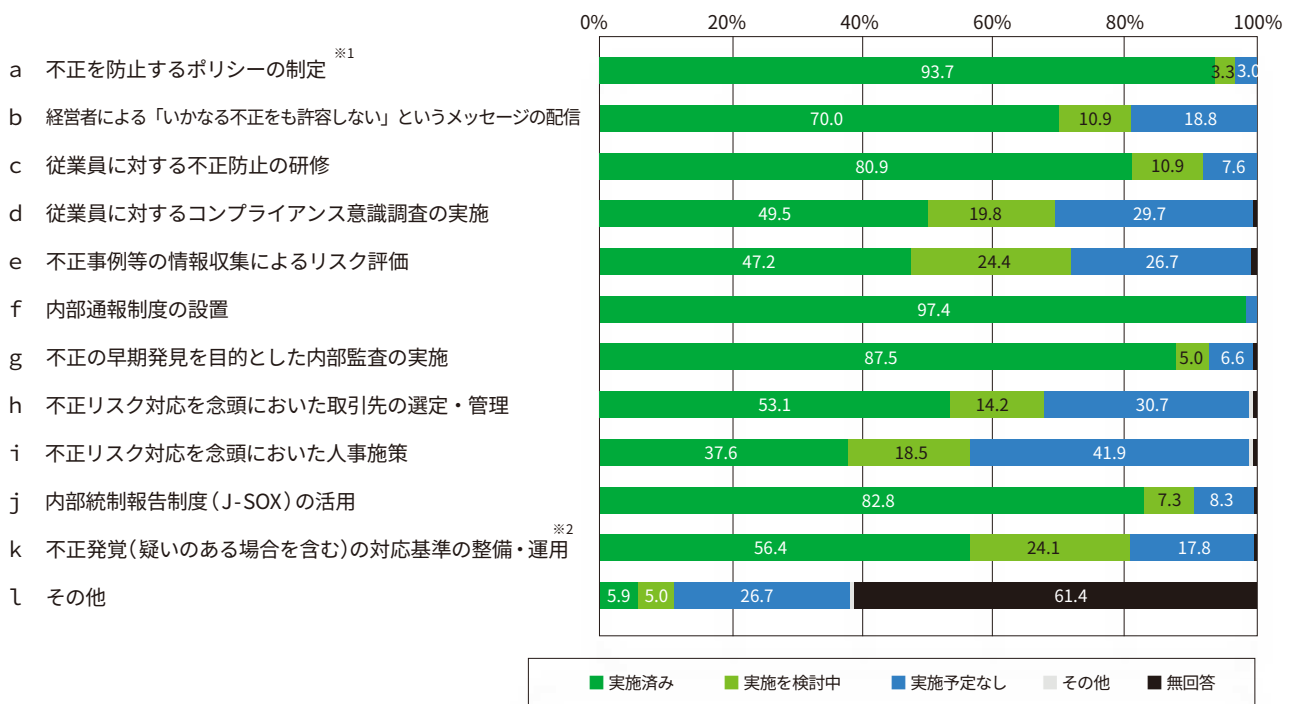
# 内部通報制度・ポリシー制定は高実施率 人事施策、リスク評価、意識調査は不十分

### POINT

- 不正リスク対応として実施率が8割超と高い5項目は内部通報制度、ポリシー制定、内部監査、J-SOX活用、防止研修。
- 実施率が低い5項目は人事施策、リスク評価、従業員意識調査、取引先選定・管理、発覚対応基準。

#### ■不正リスクへの対応・取り組み

【各SA】



※1 (行動規範、コンプライアンス規定・マニュアルの制定、不正防止方針など)と括弧書きで例示した。

※2 対応基準として(初動調査、危機管理体制等)と括弧書きで例示した。

#### ▼不正リスクへの対応・取り組み

不正リスクへの11項目(「その他」を除く)の対応・取り組みで、実施率が9割台の2項目である「内部通報制度の設置」(97.4%)と「不正を防止するポリシーの制定」(93.7%)、および8割台の3項目である「不正の早期発見を目的とした内部監査の実施」(87.5%)、「内部統制報告制度(J-SOX)の活用」(82.8%)、「従業員に対する不正防止の研修」(80.9%)を合わせた5項目は、「実施を検討中」までを含めると9割超であり、取り組みが進んでいる。この高水準に続くのが実施率70.0%の「経営者による『いかなる不正も許容しない』というメッセージの配信」である。ただし、内部通報制度や内部監査は実施率がそれぞれ1位、3位と高いが、後述のとおり課題も認識されている(それぞれP30-31)。

#### ▼実施率の低い取り組み

これに対して、実施率が唯一の3割台で、かつ「実施予定なし」も唯一の4割台と高いのが、「不正リスク対応を念頭においた人事施策」である。次いで、実施率が4割台と低い2項目が「不正事例等の情報収集によるリスク評価」「従業員に対するコンプライアンス意識調査の実施」、そして実施率が5割台とやや低い2項目が「不正リスク対策を念頭においた取引先の選定・管理」「不正発覚の対応基準の整備・運用」である。

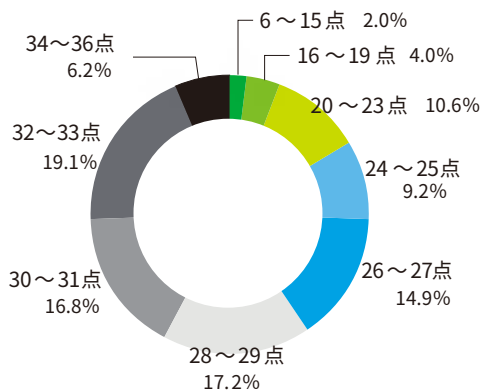
## 10 | 取り組み

# 不正リスク対策は企業風土とも関連 問題指摘を奨励する風土は重要

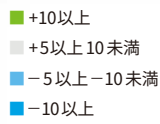
### POINT

- 不正リスク対策の制度・施策が遅れている企業ほど、不正防止に関する企業風土も十分ではない。
- 処罰の周知、経営者や管理職の発言・行動、不正につながる問題指摘の奨励は、制度・施策の実施状況と関連がある。

■不正リスク対策スコアの分布 [SA]



回答者全体比率との差異



■不正防止に関する企業風土が「十分である」の構成比 [MA]

	サンプル数	企業理念と行動指針を明文化している	不正は処罰されることが周知されている	経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて不正の防止に取り組んでいる	不正につながる問題を指摘することが奨励されている	品質は短期業績より重視されている	各部門の目標や実績を全社的に共有し、相互の交流とけん制が働きやすくなっている	専門部署のメンバーに対しても問題を提起できる	上位役職者に対しても問題を提起できる
全体	303	69.3	38.9	31.0	19.8	19.1	16.5	15.5	14.5
不正リスク対策スコア	低スコア(25点以下)	78	51.3	20.5	9.0	3.8	10.3	10.3	9.0
	中スコア(26～31点)	148	70.3	35.8	31.8	16.2	16.9	12.2	14.2
	高スコア(32～36点)	77	85.7	63.6	51.9	42.9	32.5	31.2	24.7
	高スコア-低スコア	—	34.4	43.1	42.9	39.1	22.2	20.9	15.7
	高スコア÷低スコア	—	1.7	3.1	5.8	11.3	3.2	3.0	2.7

### ▼不正リスク対策スコアの分布

「不正リスクへの対応・取り組み」に関する設問(P28)の回答を基にして、「不正リスク対策スコア」を最大36点として採点し、回答企業303社を分類した。具体的には、「その他」を含む12項目の実施状況について、「実施済み」を3点、「実施を検討中」を2点、「実施予定なし」を1点と採点した。その結果、25点以下の低スコアは78社で25.7%、26～31点の中程度のスコアは148社で48.9%、32点以上の高スコアは77社で25.4%であった。

### ▼不正防止に関わる企業風土

このスコア水準の3区分ごとに、「不正防止に関する企業風土」(P13)の結果を見ると、興味深い傾向が分かった。すなわち、不正リスク対策スコアが低いほど、不正防止に関する企業風土が十分ではない傾向が明確である。さらに、高スコア企業と低スコア企業とのギャップを両者の%の差で見ると、全体で2位の「不正は処罰されることが周知されている」と3位の「経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて不正の防止に取り組んでいる」が約43ポイントの差で非常に大きい。また、両者の比率で見ると、全体で4位の「不正につながる問題を指摘することが奨励されている」が約11.3倍とずばぬけて高い。これらの3項目が企業風土として根付いていない企業では、不正リスク対策が制度や施策としても遅れている傾向があるといえる。

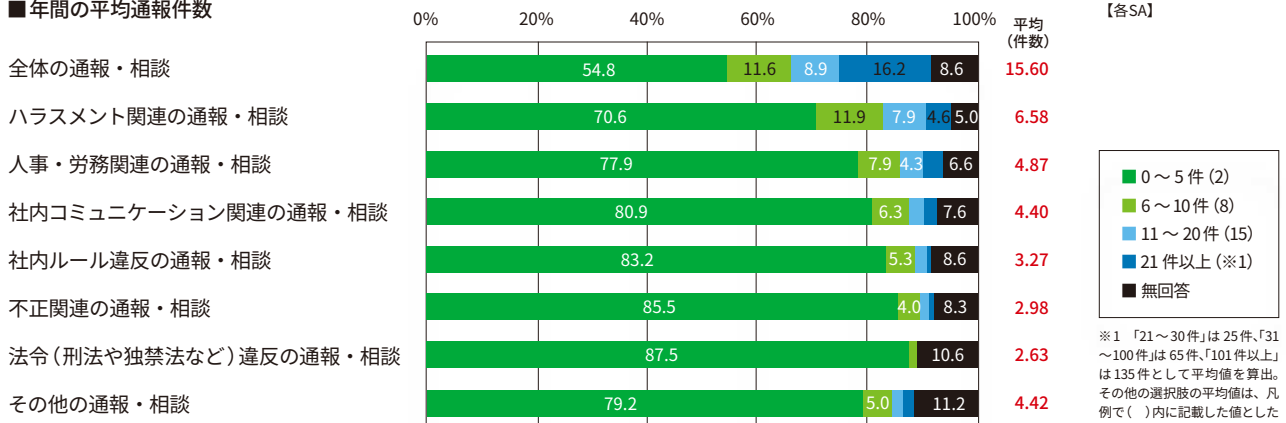
## 11 | 内部通報制度・内部監査

# 内部通報は年間平均 15.6 回 制度が十分に機能しているとはいえず

### POINT

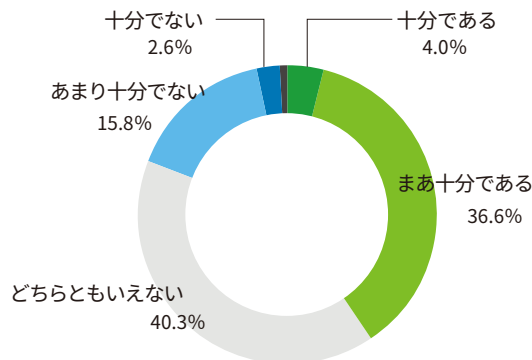
- 内部通報制度の年間通報件数は平均 15.6 回。5 件以下が過半数も「21 件以上」が 16.2%。ハラスメント関連がやや多い。
- 一方、内部通報制度が不正リスクや被害拡大防止に対して、十分に機能しているとは必ずしもいえない。

#### ■ 年間の平均通報件数



#### ■ 内部通報制度が不正リスクや被害拡大の防止に対して機能している度合い

【SA】



#### ▼ 内部通報の年間平均件数

内部通報制度の1年間の平均通報件数について、全体および個別7項目(「その他」を含む)を見ると、全体では「0～5 件」が 54.8%と過半数であるものの、「21 件以上」も 16.2%に達する。「21 件以上」の3つの選択肢の回答構成比は小さく、これを集約して4項目として上図ではまとめている。実際には、全体の通報件数で「21～30 件」は 5.9%、「31～100 件」は 6.3%、「101 件以上」は 4.0%という構成比であり、平均は 15.6 件である。個別7項目では、ハラスメント関連は通報件数が平均 6 件台、人事・労務関連、社内コミュニケーション関連の2項目は平均 4 件台とやや高い。

#### ▼ 内部通報制度が機能している度合い

「内部通報制度が不正リスクや被害拡大の防止に対して機能している度合い」の評価は、「十分である」は 4.0%にとどまる一方、「あまり十分でない」(15.8%)と「十分でない」(2.6%)を合わせて 18.4%の構成比となった。また、多数派は「どちらともいえない」(40.3%)と回答し、内部通報制度が十分に機能しているとは評価できていない。



## 12 | 内部通報制度・内部監査

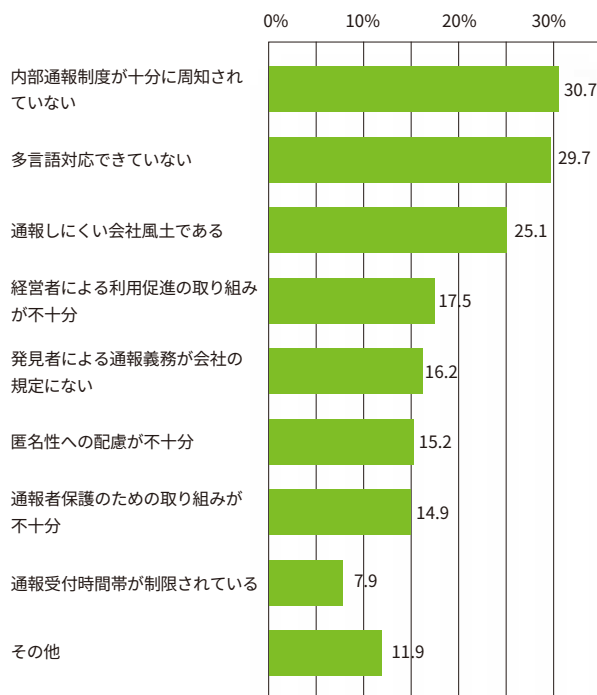
# 内部通報の課題は周知、多言語、風土 内部監査の課題は手口対応、兆候把握

### POINT

- 内部通報制度の今後の3大課題は、制度の周知、多言語対応、通報しやすい風土への改善である。
- 内部監査は不正の抑制・早期発見のために、手口に対応した手続きの考案、データ分析による兆候把握が課題となる。

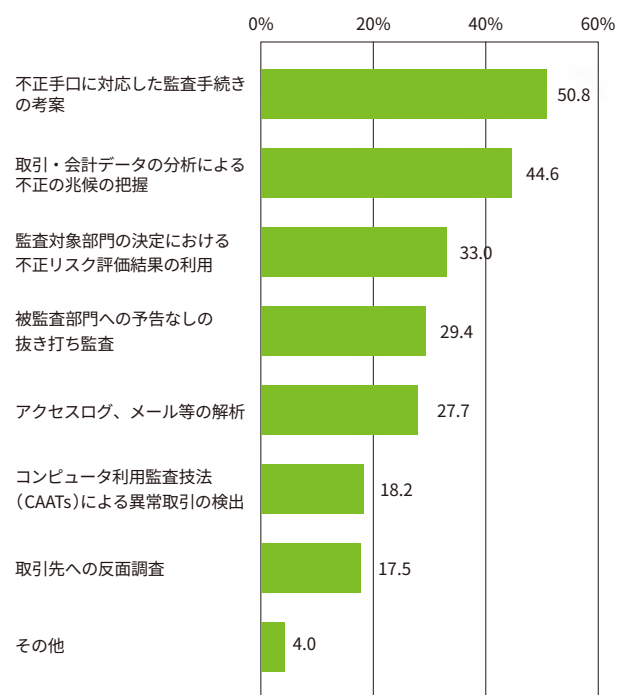
■ 内部通報制度における今後の課題

【MA】



■ 内部監査について、不正の抑制・早期発見の観点で課題と認識する事項

【MA】



#### ▼ 内部通報制度の課題

内部通報制度における今後の課題は、全8項目(「その他」を除く)の中で25%超の3項目として、「制度が十分に周知されていない」(30.7%)、「多言語対応できていない」(29.7%)、「通報しにくい会社風土である」(25.1%)が高い。このうち、「多言語対応できていない」の回答率は、海外関係会社数が「21社以上」(49.1%)と「6～20社」(50.9%)では約半数に達しており、海外関係会社が多い場合により強く課題と捉えている。

#### ▼ 内部監査の課題

内部監査について、不正の抑制・早期発見の観点で課題と認識している事項は、全7項目(「その他」を除く)は2割弱～約5割に分布し、4割超の2項目として「不正手口に対応した監査手続きの考案」(50.8%)と「取引・会計データの分析による不正の兆候の把握」(44.6%)が高い。これに次いで、3割前後に3項目が並んだ。具体的には、「監査対象部門の決定における不正リスク評価結果の採用」(33.0%)、「被監査部門への予告なしの抜き打ち検査」(29.4%)、「アクセスログ、メール等の解析」(27.7%)の順となっている。

## 13 | 海外マネジメント

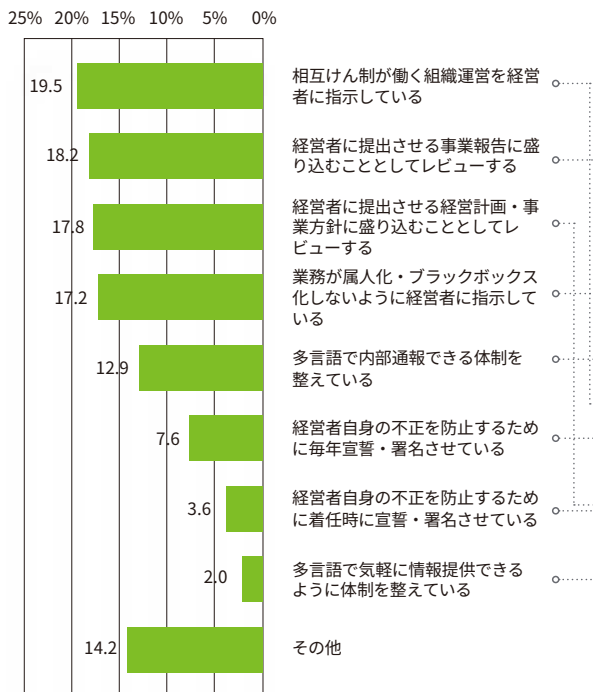
# 海外関係会社には相互けん制等に対応 事業報告や方針のレビューが重要

### POINT

- 海外関係会社へのガバナンスは、相互けん制、事業報告や経営計画・事業方針のレビュー、業務の属人化防止等に対応。
- 海外で大きな不正を起こした企業は、事業報告や経営計画・事業方針のレビューが行き届いていない。

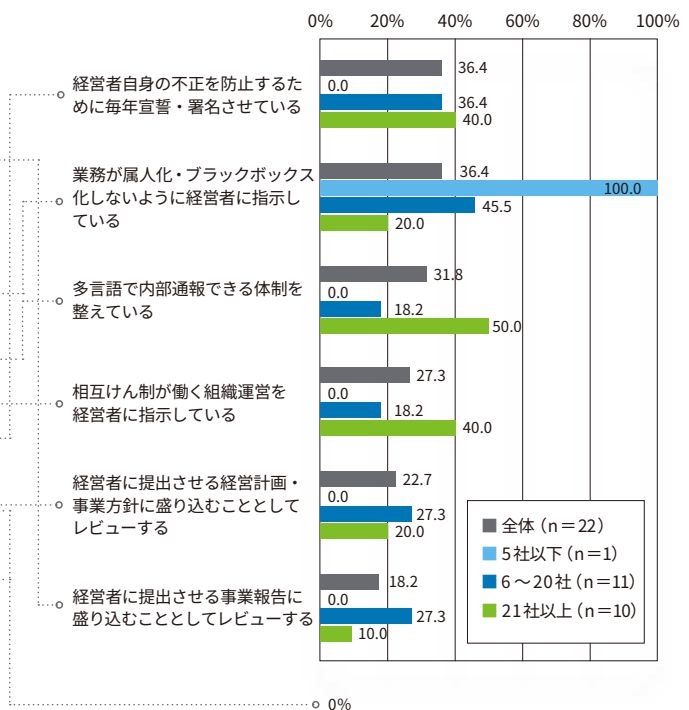
■ 不正リスク対策としての、  
海外関係会社のマネジメントのガバナンス

【MA】



■ 「過去3年間で損害金額が最大の不正事例が海外関係会社で発生した企業」における、  
海外関係会社のマネジメントのガバナンス

【MA】



### ▼ 海外関係会社のガバナンス

「不正リスク対策としての、海外関係会社のマネジメントのガバナンス」のあり方は、全8項目（「その他」を除く）の中で、上位4項目が17～19%台と相対的に高い。具体的には、「相互けん制が働く組織運営を経営者に指示」「経営者に提出させる事業報告に盛り込むこととしてレビュー」「経営者に提出させる経営計画・事業方針に盛り込むこととしてレビュー」「業務が属人化・ブラックボックス化しないように経営者に指示」という4項目が高い。

### ▼ 過去の発生事例のガバナンス

「過去3年間で損害金額が最大の不正事例が海外関係会社で発生した企業」22社の状況を見ると、全体では上位にある4項目のうちの3項目が上位に入っていない。海外関係会社で大きな不正を起こした企業のガバナンスは全体と傾向が異なり、打ち手がずれていた可能性がある。特に、全体では2位と3位に相当する「経営者に提出させる資料に盛り込むこととしてレビュー」（2位の資料は「事業報告」、3位の資料は「経営計画・事業方針」）という施策が下位にあり、海外関係会社が21社以上という海外展開先進企業での実施率が低いのは問題視される。

# 不正を ふせぐ

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  
フォレンジックサービス  
マネージングディレクター  
米国ニューヨーク州公認会計士

## プリボスト真由美

Mayumi Prevost

## 縦割り組織、忖度の精神が弊害に 継続して内部監査の底上げを

### PROFILE

デロイト ファイナンシャルアドバイザー  
サービスLLPニューヨーク事務所、  
フォレンジック&ディスビューサービス  
部門において19年以上の経験を有  
しており、上場および非上場企業に  
対し、多種多様な財務調査の実務経  
験がある。FCPAを含む汚職防止コ  
ンプライアンス監査・調査では10年  
以上の経験があり、調査関連業務に  
関しては財務不正、資産横領、リベ  
ート、着服を含む、多数の国内および  
国際企業調査に従事。訴訟・係争  
関連業務では、訴訟、反トラスト法、  
特許侵害、証券不正、監査人責任、  
M&Aにおける価格決定後の問題事  
案など、広範囲な実務経験を有して  
いる

■今回の調査結果を見て感じたのは、企業は過去に経験した不正に対して不安を感じているというよりは、漠然とした不安を抱えているということです。そして、不正が外に漏れることのレピュテーション（評判）を気にしているようです。不正への取り組みとしては、モニタリングをせず対象者へのインタビューしかしていないなど対策が限定的・断片的です。つまり、もぐらたたきに「業務を見直しました」という企業が多いということです。「不正リスクへの対応・取り組み」（P28）を見ても、ポリシーの制定はしていても、やはりモニタリングはやっていません。だからこそ、いつまでたっても不安が消えないのだと思います。

■日本企業は縦割り組織で、法務・コンプライアンス部門が内部監査部門と連携していない、あるいは「うちの部署の役割はここまで」と線引きしています。会社全体のリスクを捉えるコンプライアンス・オフィサーを置いて専任チームをつくらないと、ふわっとした不安は一向にくなりません。「不正リスク対策を主管するメンバーそのものである」（P11）で経営者62.4%という結果には懐疑的です。経営者の関わり方が問題で、「うちは大丈夫だろうな。ちゃんとやっといてくれ」と言われて途方にくれる担当者を何人も見てきました。

■内部通報制度は大変重要で、制度としては整っています（P28）。しかし、現場がその制度を知らない企業も多いんです。また、日本独特の忖度の精神が通報を邪魔します。「おまえ、分かっているよな」「仲間を売るのか」という無言のプレッシャーです。そこまで見越して有効性のある制度をつくる必要があります。グローバル化した今、海外子会社トップに日本人を据えたからといって安心かというと、そうではありません。日本からの監視の目が離れてタガが外れ、不正が起きているのも事実です。

■不正への取り組みとして、内部監査の質をもっと上げていかなければなりません。欧米では専門部署にスペシャリストを配置しますが、隠蔽が巧妙になり、不正目線のインタビューやデータ分析が求められるからです。不正に関する社員研修も5年前にやったきりではなく継続すること、次のステージに監査の底上げをしていくことが求められています。



## [デロイト トーマツ グループのご案内]

「デロイト トーマツ グループ」は6つのビジネス区分から構成され、デロ

グループ ガバナンス 経営執行	デロイト トーマツ 合同会社					
グループ内 ビジネス区分	監査・保証業務 Audit & Assurance	リスク アドバイザリー Risk Advisory	コンサルティング Consulting	ファイナンシャル アドバイザリー Financial Advisory	税務・法務 Tax & Legal	コーポレート Corporate
グループ内 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	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	

## 「3つのR」 「デロイト トーマツ グループ」は不正・不祥事の予防

### Readiness 予防

～ 企業に潜むリスクを洗い出す～

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

- ☐ リスクエリア特定（初期診断）
- ☐ モニタリング
- ☐ 現地調査による実態把握（GAP分析）
- ☐ 内部通報サービス
- ☐ ポリシー・手続き策定／レビュー
- ☐ Predictive Analytics（AI活用）
- ☐ 手続き導入・研修実施

#### 不正監査・調査支援

- ☐ 不正監査支援
- ☐ データアナリティクス
- ☐ FCPAデューデリジェンス
- ☐ 従業員意識調査
- ☐ ビジネスインテリジェンスサービス

#### 発生対応準備支援

- ☐ 有事対応マニュアル作成

#### データマネジメントサービス

- ☐ 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
- ☐ Information Governanceおよび文書情報管理業務プロセス改善
- ☐ メール定期監視

#### 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
	情報漏洩
	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

イト トーマツ合同会社を含む7つの主要法人を中心に活動しています。



## デロイト トーマツ合同会社 代表者(グループCEO) 永田高士 *Takashi Nagata*

リスクマネジメントが企業の重要な経営基盤となる時代が到来しつつあります。その背景には、規制緩和が作り出した自己責任の強化やサイバーセキュリティリスクの増大、そして情報テクノロジーが可能にした個人レベルの発信力が、社会の相互監視を高め、企業が対処すべきリスクを変質・拡大させてきたことがあります。企業の不正・不祥事が明るみに出ることが増えたのも、そのような変化の反映と理解され、その傾

向は今後ますます強まることが予想されます。そして、それは国内にとどまらず、グローバル規模で進行しています。経営者がリスクに自ら対峙し、かつ説明責任を広く果たしていくことが求められる難しい時代に突入したといえるでしょう。私たちデロイト トーマツは、企業リスクを多角的、かつ実践的に捉えるノウハウを蓄積しています。グループの力を結集し、不正・不祥事に立ち向かう経営者を後押ししていきます。

### 有限責任監査法人トーマツ

パートナー／リスクアドバイザリー事業本部長 木村研一 *Kenichi Kimura*



リスクマネジメントに対する内部管理体制の整備と運用にどこまで経営資源を振り向けるべきなのか、また不正が発見された後の対処をどうすべきかの判断は、常に難しい問題です。リスクのないビジネスはなく、適切なリスクへの対応は競争優位の源泉になります。“Risk powers performance.” リスクアドバイザリーでは、貴社の幅広い領域のリスクマネジメントへの取り組みを各分野の専門家がチームでサポートします。

### 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

代表者(代表執行役社長) 福島和宏 *Kazuhiro Fukushima*



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では、経営者にとって重要課題であるクライシスマネジメント(危機対応)について、クライシスマネジメント事業部を設置しております。不正リスクやデータ改ざんなどのコンプライアンス違反事案の調査と是正措置対応につき、グローバルベースでデロイト トーマツグループの知見と経験を活用し、企業の迅速な対処行動を支援いたします。

から対処、そして回復までを一貫してサポートします。

## Response 対処

～素早く危機的状況から脱出するために～

### 初動対応支援

- ☐ 体制構築支援  
(委員会/対策本部設置・体制業務設計)
- ☐ 対応方針策定支援
- ☐ 初期顧客対応支援
- ☐ 初期ステークホルダー対応支援
- ☐ データ保全支援

### 不正調査

- ☐ 調査実施・報告書作成
- ☐ 委員会運営PMO
- ☐ 調査委員派遣
- ☐ データアナリティクス
- ☐ デジタルフォレンジック

### 危機対策支援

- ☐ 対策本部PMO
- ☐ ステークホルダー対応支援  
(顧客・マスコミ・従業員・監督官庁・株主・金融機関・監査人等)

### 訴訟・係争支援

- ☐ e-Discovery支援
- ☐ 損害額試算支援
- ☐ Ability to Pay 試算支援

## Recovery 回復

～ガバナンスの強化から事業の再編まで～

### 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(特注銘柄指定時)
- ☐ 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

- ☐ Independent Business Review (IBR)
- ☐ 事業ポートフォリオ分析
- ☐ 資本政策立案・実行支援
- ☐ コスト削減・キャッシュフロー改善支援
- ☐ グループ内再編支援
- ☐ 事業撤退・売却支援
- ☐ ステークホルダー対応支援



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

Making another half century of **Impact** **50**<sup>th</sup>  
デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ  
Deloitte Tohmatsu

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  
フォレンジックサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル  
TEL: 03-6213-1180 FAX: 03-6213-1085  
E-mail: dtfa-forensic@tohmatu.co.jp

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル  
TEL: 03-6213-1112  
E-mail: grcjapan@tohmatu.co.jp

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

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サービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



IS 669126 / ISO 27001