

## Fraud Risk Survey 2006

### 企業の不正リスク実態調査



*How do you measure up?*

デロイト トーマツ FAS株式会社 / 監査法人トーマツ フォレンジックチーム  
〒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

Deloitte (デロイト)とは、スイスの法令に基づく連合組織体であるデロイト トウシュ トーマツ、そのメンバーファームおよびその関係会社を指します。デロイト トウシュ トーマツは、卓越したプロフェッショナルサービスとアドバイスを提供する世界各国のメンバーファームおよびその関係会社による組織体で、150カ国で進行されているグローバルな戦略を通じ、クライアントサービスに注力しています。世界中で12万人の優れた「知的資本」といえる人材により、Deloitteは四つの専門分野（監査・税務・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）で、世界の大半の企業、全国規模の大企業、公的機関、地域顧客及びグローバルな成長企業にサービスを提供しています。サービスは連合組織体としてのデロイト トウシュ トーマツのものによって提供されるものではなく、また、規制上あるいはその他の理由によって、一部のメンバーファームおよびその関係会社は、上記の四つの分野のサービスを全て提供していない場合があります。デロイト トウシュ トーマツ（スイスの法令に基づく連合組織体）と、そのメンバーファームおよびその関係会社はお互いの作爲または不作為について責任を負いません。このように、連合組織体であるデロイト トウシュ トーマツは、「デロイト」「デロイト&トウシュ」「デロイト トウシュ トーマツ」あるいはその他の関連名称のもとで業務を行なう相互に独立した別々の法的存在である各メンバーファームおよびその関係会社によって構成されています。

トーマツグループはデロイト トウシュ トーマツ（スイスの法令に基づく連合組織体）の、日本におけるメンバーファーム各社（監査法人トーマツと税理士法人トーマツ、およびそれぞれ関係会社）の総称です。日本で最大級のプロフェッショナル集団の一つであり、監査、税務、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等を提供しています。また、国内約40都市に公認会計士、会計士補、税理士、コンサルタントなどの専門家3800名以上を擁し、大規模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。詳細はトーマツグループWebサイト ([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com)) をご覧ください。

# 目次

はじめに	1
調査の概要	2
回答企業のプロフィール	3
エグゼクティブサマリー	7
個別回答分析	8
クロス集計の結果要約	21
調査票	31
結びに代えて	37

## はじめに

ここ数年、証券市場を揺るがすようなさまざまな不正事件が発生しています。米国では、エンロン、ワールドコム事件を契機としてサーベインス・オックスレイ法（「Sarbanes-Oxley Act」以下SOX法）が制定され、同法に基づき、上場会社を監査する監査法人の監査業務を監視する機関として、公開企業会計監視委員会（「Public Company Accounting Oversight Board」以下PCAOB）が設置されています。そこで注目すべきは、同委員会が公表した監査基準第2号「財務諸表監査に関連して実施される財務報告の内部統制の監査」において、財務報告に係る内部統制を設計する場合の経営者の責任には、不正を発見・防止するためのプログラムおよび統制手法を設計・導入することが含まれると述べている点です。

一般に不正とは、①資産の横領②汚職③虚偽の報告を含む広い概念ですが、いうまでもなく、不正事件は企業にさまざまな影響をおよぼします。一般社会でのネガティブなイメージや株価下落、あるいはコーポレートガバナンスに関する評価の失墜や経営者によるコンプライアンス違反の疑義が提起されるかもしれません。また何といたっても、不正調査のためのコストや従業員の資産横領による実質的な損害、もしくは訴訟関連費用等、直接的な財務上のインパクトもあり、結果的に投資家の信頼を著しく損なうこととなります。

このような不正問題に対処することは決して米国に限った話ではなく、上場会社による不祥事が連日のように新聞紙上を賑わしているわが国の現状を考えると、企業経営者共通の課題であるといえます。洋の東西を問わず、今、企業経営者に求められているのは、不正がどのように発生しているか、その発見・防止のための課題は何か、その現状・実態を知り、不正リスクをコントロールする手法の設計・導入に役立てることではないでしょうか。

私たちトーマツは、上記のような問題意識のもと、日経BPコンサルティング社と共同で本調査の実施を企画しました（調査の概要は次ページをご参照ください）。同様の調査は諸外国にはいくつか存在するものの、本調査のように企業の「不正」問題を全面的に取り上げた調査は、日本ではほとんど例のないものではないかと考えています。場合によってはセンシティブな質問も含んでいるため、調査票発送前には回収率が低くなってしまうことを危惧していましたが、蓋を開けてみると実に20%（766社）を超える上場会社からの回答があり、その関心の高さに驚くとともに、結果に対する回答者の皆様のご期待を重く受けとめた次第です。

なお、SOX法に基づく経営者による内部統制評価報告書および外部監査報告書の開示といった米国での動きを受け、わが国においても、平成17年12月8日、企業会計審議会が「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準のあり方について」を公表し、日本版SOXといわれる経営者による内部統制報告書とそれに対する外部監査が導入されようとしています。わが国上場企業が、不正の発見・防止に向けた内部統制の整備・運用において、本報告書がお役に立つことがあれば望外の喜びと考えます。

最後に、ご多忙にもかかわらず、調査票にご記入・ご返信いただいた上場会社766社の担当者の方々に心より感謝の意を表します。皆様の真摯な姿勢が、本書のような調査結果報告として結実したと確信しています。

平成18年5月

デロイトトーマツ FAS株式会社／監査法人トーマツ  
 フォレンジック担当  
 公認会計士・公認不正検査士

霞 晴久

# 調査の概要

## 1. 調査の目的

本調査（2006年度「企業の不正リスク実態調査」）の目的は、回答された内容を一定のベンチマークとし、企業の経営者が、自社内の不正に対する意識、取り組みと比較・分析し、自社の今後の不正問題への対応に利用することである。

## 2. 実施方法

調査票の以下の4項目（全31問）について、回答者から得られた無記名の回答を集計・整理し、その結果を定性的および定量的に分析し報告書にまとめる。

- ①回答企業のプロフィール : 問 1—問 7
- ②不正リスクに対する取り組み : 問 8—問14
- ③不正の発生事例とその対応 : 問15—問27  
(管理職および非管理職に分けて質問)
- ④今後の課題（自由記述含む） : 問27—問31

調査票の詳細は、P31以降参照

## 3. 調査対象企業

調査は日本のすべての証券市場に上場する全上場会社（3790社）を対象に行った。調査票の発送先は、全上場会社の上級財務担当責任者（CFO）とした。

## 4. 調査日程

- ・ 調査票の発送（平成18年1月初旬）
- ・ 調査票の回収期限（平成18年1月31日）

# 回答企業のプロフィール

今回の調査では766社からの回答があった。当該766社の属性は以下の通りである。

## 1. 回答企業の分類

### 1.1. 業種別

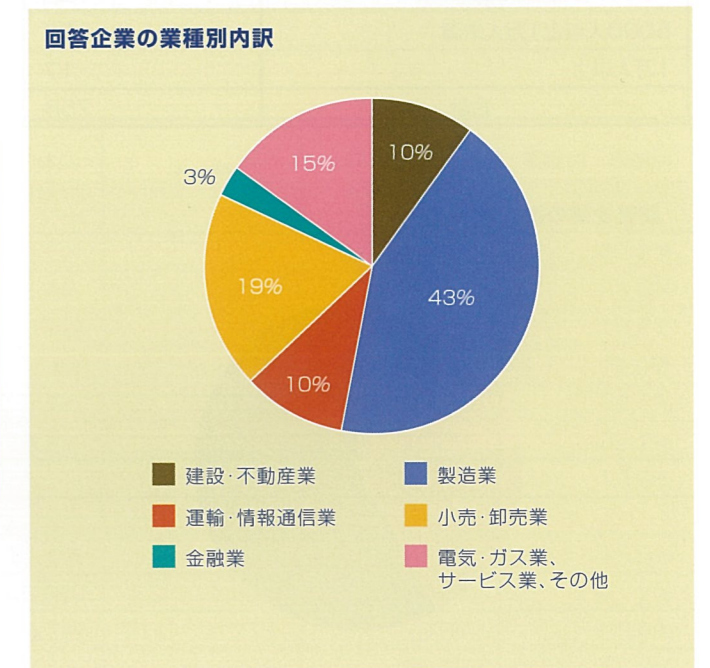
今回の調査では、全業種を「建設・不動産業」、「製造業」、「運輸・情報通信業」、「小売・卸売業」、「金融業」、「電気・ガス業、サービス業、その他」の6業種に分類した。これを東京証券取引所等が利用する「証券コード協議会」が定める業種区分の中分類と比較すると以下の通りとなる。

調査で用いた6分類	証券コード評議会の中分類
建設・不動産業	(3) 建設業 (32) 不動産業
製造業	(2) 鉱業 (4) 食料品 (5) 繊維製品 (6) パルプ・紙 (7) 化学 (8) 医薬品 (9) 石油石炭製品 (10) ゴム製品 (11) ガラス土石製品 (12) 鉄鋼 (13) 非鉄金属 (14) 金属製品 (15) 機械 (16) 電気機器 (17) 輸送用機器 (18) 精密機器 (19) その他製品
運輸・情報通信業	(21) 陸運業 (22) 海運業 (23) 空輸業 (24) 倉庫運輸関連 (25) 情報・通信業
小売・卸売業	(26) 卸売業 (27) 小売業
金融業	(28) 銀行業 (29) 証券・商品先物取引業 (30) 保険業 (31) その他金融業
電気・ガス業、サービス業、その他*	(1) 水産・農林業 (20) 電気・ガス業 (33) サービス業 (34) その他

\*「その他」は(1)水産・農林業と(34)その他を含む

業種に関する有効回答755社<sup>※1</sup>の内訳は多い順に以下の通りである。

6分類	回答企業数
製造業	326
小売・卸売業	143
電気・ガス業、サービス業、その他	112
運輸・情報通信業	76
建設・不動産業	72
金融業	26
合計	755



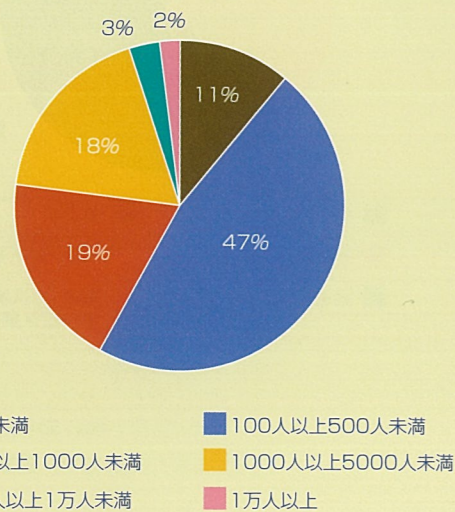
※1 返送された調査票の中に、若干の回答の記入漏れがあるため、有効回答数は常に回答企業数を下回る。

1.2. 従業員数

従業員数は、同様に「100人未満」、「100人以上500人未満」、「500人以上1,000人未満」、「1,000人以上5,000人未満」、「5,000人以上1万人未満」、「1万人以上」に6分類し各分析作業を行った。従業員数に関する有効回答756社<sup>※2</sup>の内訳は以下の通りである。

従業員数	回答企業数
100人未満	86
100人以上500人未満	347
500人以上1000人未満	145
1000人以上5000人未満	139
5000人以上1万人未満	22
1万人以上	17
合計	756

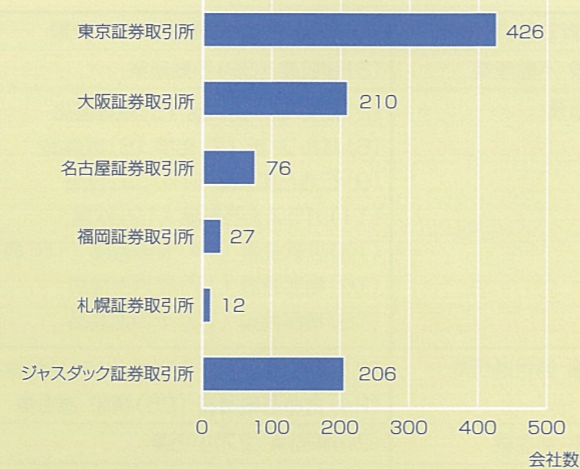
回答企業の従業員数別内訳



1.3. 上場証券取引所

回答企業の登録証券取引所別の内訳は、下図の通りである。なお、重複する市場に上場している企業が存在するため、合計企業数は回答企業数を上回る。

上場証券取引所の内訳



1.4. 回答企業のその他の属性

今回の調査では、回答企業に対し、「委員会設置会社か否か」、「社外取締役の有無」、「コンプライアンス室の設置の有無」および「ヘルプラインの設置の有無」についても質問している。以下の表はその結果の要約である（詳細は、個別回答分析の章を参照）。なお、回答企業766社中、それぞれの質問に対し、未回答であった企業があったが、以下では、全回答766社に対する割合を示している。

その他属性	該当する		該当しない		未回答
	回答数	割合	回答数	割合	
委員会等設置会社か否か	21	2.7%	736	96.1%	9
社外取締役の有無	323	42.2%	423	55.2%	20
コンプライアンス室の設置の有無	415	54.2%	332	43.3%	19
ヘルプラインの設置の有無	315	41.1%	442	57.7%	9

※2 前注記と同じ。

2. 回答企業と母集団の同質性

調査結果の分析を行ううえで、回答企業の特徴・属性と母集団となる上場会社全体の特性・属性とが類似しているか否かは非常に重要なポイントである。

下表は、業種および人員数による会社規模で、回答企業と母集団の上場会社の分布を比較したものである。これによれば、回答企業に占める各業種の割合と上場会社全体に占める各業種の割合は、類似している。例えば、回答企業のうち、「建設・不動産業」に属すると回答した企業は72社あり、全体の9.5%を占めている。一方、上場会社全体で「建設・不動産業」に属する会社数は全体の8.8%であり、非常に近い数字となっている。他の業種においても差異は1%から2%前後に収まっており、その結果、

業種ごとの回収率も全体の回収率に近似する結果となっている。

また、従業員数で見た場合も同様の結果になった。回答企業のうち、自社の従業員数は「100人以上500人未満」であると回答した企業は347社あり、全体の45.9%を占める結果となった。上場企業全体においても、従業員数が「100人以上500人未満」の企業は42.1%となっており、近似したものとなっている。他の人員別分布を見ても差異は全て1%から3%前後に収まっている。以上から、回答企業が母集団を代表することについて、一定の確証を得ることができる。

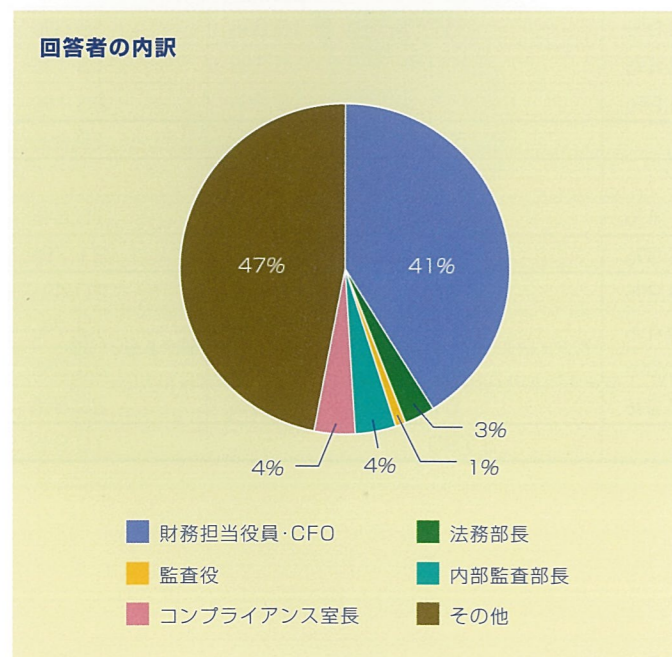
	回答数合計	回答企業全体に占める割合	全体数	上場企業全体に占める割合	業種別・規模別回答率
建設・不動産業	72	9.5%	334	8.8%	21.6%
製造業	326	43.2%	1,566	41.3%	20.8%
運輸・情報通信業	76	10.1%	455	12.0%	16.7%
小売・卸売業	143	18.9%	751	19.8%	19.0%
金融業	26	3.4%	199	5.3%	13.1%
電気・ガス業、サービス業、その他	112	14.9%	485	12.8%	23.1%
合計	755		3,790		19.9%
100人未満	86	11.4%	550	14.5%	15.6%
100人以上500人未満	347	45.9%	1,596	42.1%	21.7%
500人以上1000人未満	145	19.2%	711	18.8%	20.4%
1000人以上5000人未満	139	18.4%	785	20.7%	17.7%
5000人以上1万人未満	22	2.9%	91	2.4%	24.2%
1万人以上	17	2.2%	57	1.5%	29.8%
合計	756		3,790		19.9%

### 3. 調査票回答者の内訳

調査票は、上場会社の上級財務担当責任者(CFO)に送付している。回答企業766社の回答者の内訳は下表の通りである。なお、複数回答企業が含まれているため、その他を含めると回答企業数は766社を超える。

財務担当役員・CFO	318
法務部長	21
監査役	7
内部監査部長	35
コンプライアンス室長	33
その他	371
合計	785

なお、その他371(47%)社中、経理部長・財務部長等経理・財務関係者と回答した企業が160社(全体の20%)、企画部長・管理部長等企画・管理部門関係者と回答した企業が95社(同12%)、総務部長等総務部(法務を含む)関係者と回答した企業が68社(同9%)あった。



## エグゼクティブサマリー

回答企業の9%(65社)で管理職の不正が、19%(139社)で非管理職の不正が発生している。今回の調査は以下のように要約することができる。

### 不正リスクに対する取り組み

- 54%の企業が独立したコンプライアンス部署を持っており、41%の企業が不正に関する内部通報制度(ヘルプライン)を設けている。また、45%の企業が重大な不正の芽を発見、調査、解決するための仕組みを構築しているが、「十分に構築できている」と回答した企業は5%にとどまっている。
- 44%の企業が重大な不正リスクの要因を低減するための方策を策定し、実行している。なお、重大な不正リスクを定期的に分析・評価するプロセスが定着している企業は31%であるが、そのうち「十分に定着している」と回答した企業は4%にとどまっている。

### 不正の発生事例とその対応

- 回答企業の9%(65社)で管理職の不正が、19%(139社)で非管理職の不正が発生している。
  - 業種別では、管理職・非管理職とも最も不正が多かったのが「小売・卸売業」で、管理職が14%(141社中20社)、非管理職は実に37%(140社中52社)に上っている。
  - 会社規模別(従業員数)では、発生件数で見ると、管理職・非管理職とも「100人以上500人未満」が最も多く、管理職は不正発生65社中22社、非管理職は不正発生139社中52社となっている。
- 1件あたりの損害額が1,000万円以上だったのは、管理職で30%<sup>※3</sup>(19社)、非管理職で10%<sup>※4</sup>(13社)。1億円以上であれば、管理職が13%(8社)、非管理職が1%(2社)であった。管理職の不正による損害が高額化する傾向は明らかである。
  - 業種別では、「小売・卸売業」が、管理職・非管理職とも不正金額は他業種より相対的に小額である。
  - 規模別では、「100人以上500人未満」の管理職の不正金額は全体的に幅広く分布しているが、1億円以上を見ると、上記8社中6社がこの規模に含まれる。
- 不正を働いた管理職の勤続年数は、10年以上が59%<sup>※5</sup>(40社)、非管理職の場合は、10年以上は27%<sup>※4</sup>(37社)、3年以上10年未満が49%(67社)となっている。
  - 業種別では、「小売・卸売業」が、管理職・非管理職とも、比較的短い勤続年数でも不正に手を染める者の割合が多い。
  - 規模別では、「100人以上500人未満」が管理職・非管理職共に、比較的短い勤続年数でも不正の発生率が高い。
- 発生した不正のタイプで最も多かったのが「資産横領」で、それぞれ管理職が74%(64社)、非管理職が87%(164社)であった。資産横領で最も多かったのが、管理職が「経費に関する不正(虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求等)」で、非管理職がスキミングの一種である「売上金の不計上または過少計上」であった。
- 不正の発見方法は、第1位が内部監査、第2位が社員による通報、第3位が内部統制による発見であった。なお、通報については、社員だけでなく、匿名の内部通報、サプライヤーからの通報、銀行・クレジットカード会社からの通報を合計すると、内部監査を上回る結果となった。
- 不正の発生原因として最も多かった回答は、「全般統制(統制環境)の不備・倫理観の欠如」であり、次に「脆弱な内部統制」となっている。

### 今後の課題

- 今後起こりうる不正のタイプの筆頭は、「経費に関する不正」で、次に「賄賂(キックバック、談合など)」、さらに「在庫およびその他の資産の横領」が続く。
- 将来の不正の発見・防止に向け、あるいは不正リスクコントロールのため最も重要と考えているのは、まず「内部統制の整備」であり、次に「社内の倫理規定の確立」、3番目に「従業員のローテーションの見直し」であった。

### 自由記述

不正リスクに対する回答者の見解を自由に記述する質問では、回答は大きく2つに分類された。1つは、不正リスクには、内部通報制度等の仕組みを整備する必要があるというもので、他の1つは、内部統制は一定のレベルで必要だが、経営者・従業員の倫理観がより重要であるという見解であった。後者については、不正防止のためには一定の内部統制の仕組みが大切であるが、完璧な仕組みがあったとしても結局は「人」の問題であり、個人や組織のモラルをいかにして高めるか、そのためには経営者の倫理観に対する姿勢が最も肝要、と考えている企業が多い。

※3 有効回答数 63社    ※4 有効回答数 135社    ※5 有効回答数 68社

# 個別回答分析

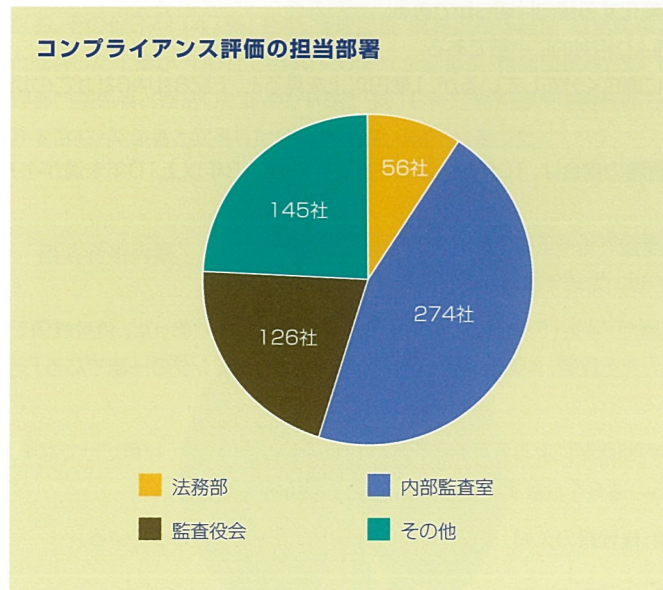
## 1. 回答企業のプロフィール (社内体制)

### 1.1. 独立のコンプライアンス評価部門

通常業務を行う部署とは別に、独立にコンプライアンス(法令遵守)について評価する部署があると回答した企業は415社(回答企業の55%)であった。

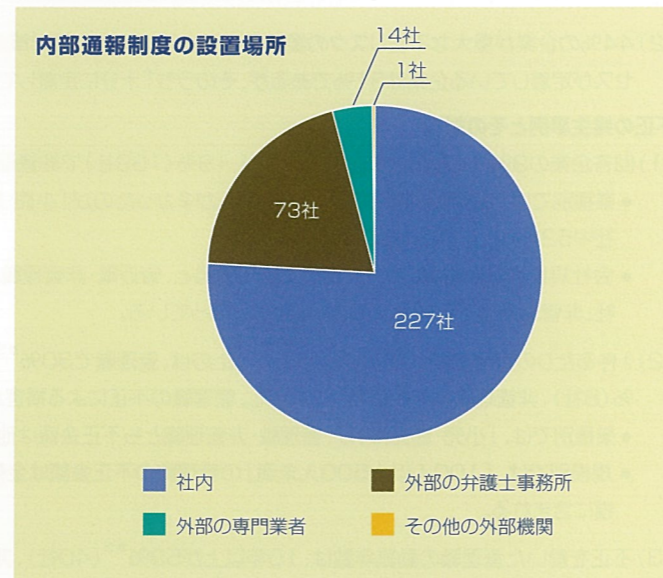
次に調査票では、コンプライアンス部署があると回答した企業に対し具体的な部署名をきいているが、回答企業数は、415社を上回る601社であった。下の図は当該601社の回答の内訳をそのまま示している。

また、その他と回答した145社のうち、66社は別途「コンプライアンス推進室」「コンプライアンス委員会」「コンプライアンス本部」等の名称の部門を設けている。



### 1.2. 内部通報制度の設置場所(機関)

社内に内部通報制度(ヘルプライン)を設けていると回答した企業は315社(回答企業の41%)で、その設置場所は以下の通りである。



## 2. 不正リスクに対する取り組み

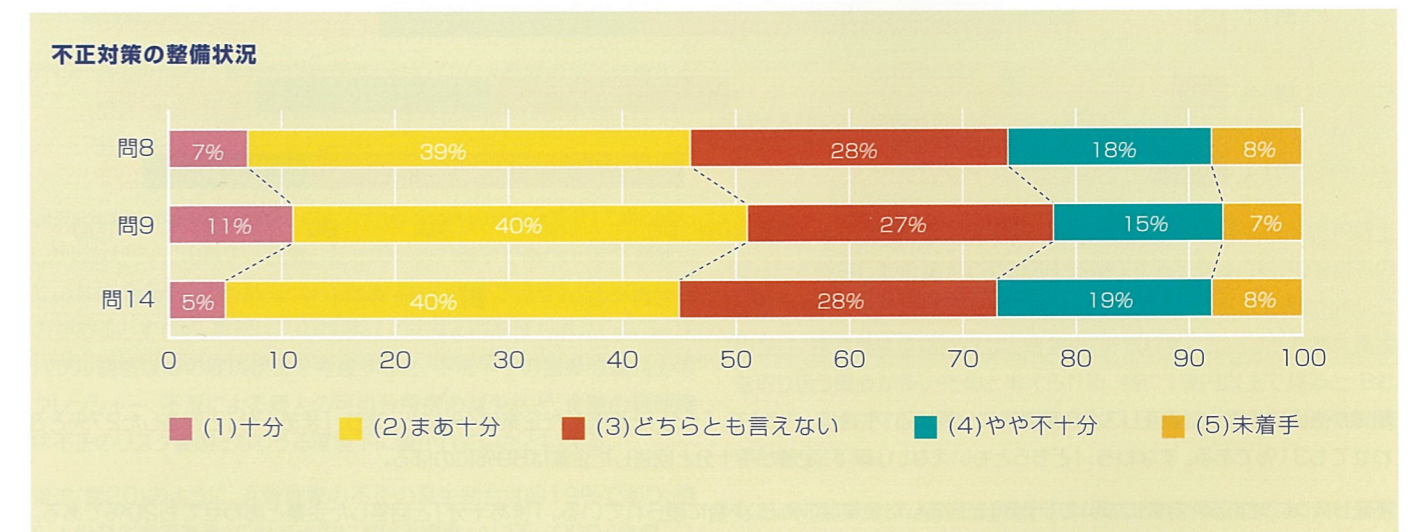
ここでは、下記の内容について、回答者自身が自社の状況を5段階で評価する形式で質問している。5段階とは、(1)十分、(2)まあ十分、(3)どちらとも言えない、(4)やや不十分、(5)未着手の5つである。しかしながら、これらの選択肢はきわめて主観的な要素が強いため、実態は別にして、回答結果は、回答者自身の置かれている立場、ものの考え方や性格等に大きく左右されてしまう。したがって、この回答から一定の結論を導くのは危険であるが、ある最大公約数的な傾向を読み取ることは可能である。以下では、調査票の問8から問14の7つの質問を「不正対策の整備状況」と「不正対策の運用状況」の2つに分け、比較検討している。

### 2.1. 不正対策の整備状況

問8. 取締役会または(監査委員会等の)企業統治部門における不正リスク管理・監督プロセスは確立されていますか。

問9. 不正リスクの管理責任の所在が組織内で明確にされていますか。

問14. 重大な不正の芽を発見、調査、解決するための仕組みを構築していますか。



不正リスクの管理および監督プロセスの確立については、「十分」および「まあ十分」と回答した企業を合わせると46%に達する。

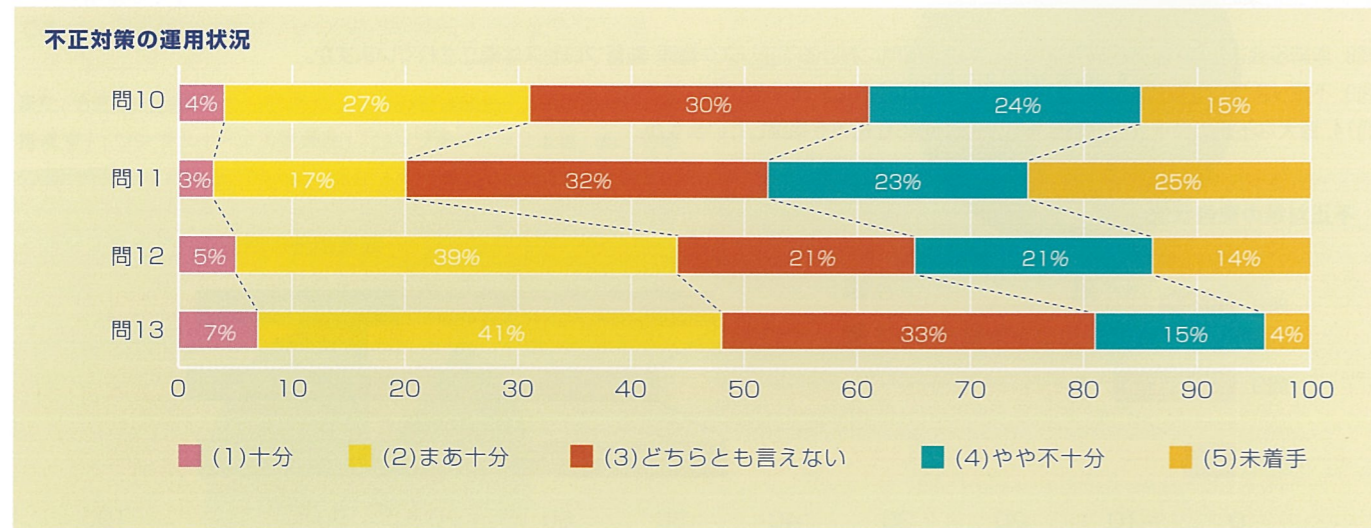
不正リスクの管理責任の所在については、「十分」および「まあ十分」と回答している企業はほぼ半数の51%である。

不正を発見、調査、解決する仕組みは「十分」および「まあ十分」と回答している企業は45%に達するものの、「十分」に構築していると回答した企業は5%にとどまっている。

不正リスクの管理責任が十分に明確と答えている企業が11%あるのに、重大な不正の芽を発見、調査、解決するための仕組みを十分に構築していると回答した企業が5%と半減しており、不正リスクの管理責任が十分と考えていても、その半数程度が、不正を発見・防止する仕組みの構築は完全でないと考えている。

2.2. 不正対策の運用状況

- 問10. 組織が直面する重大な不正リスクを定期的に分析・評価する継続的なプロセスが組織内に定着していますか。
- 問11. 不正リスクの各項目に対する許容度が設定されていますか。
- 問12. 不正リスク評価の過程で認識された重大なリスク要因を低減するための方策（例えば、業務プロセスの改定等）を策定し実行していますか。
- 問13. 倫理的な行動を促進し、不正行為の存在を認知したり、疑念を抱いた従業員がしかるべき人間にその事実を伝えられたりするような組織風土が醸成されていますか？



組織が直面する重大な不正リスクを定期的に分析するプロセスについて、「十分」と回答した企業は4%にとどまり、「まあ十分」と回答した27%と合わせても31%である。すなわち、「どちらとも言えない」以下、定着が不十分と回答した企業は69%にのぼる。

不正リスクに対する許容度について「十分」と回答した企業は3%と、少数に限られている。「まあ十分」と回答した企業とあわせても20%である。「未着手」と回答した企業数が約4分の1（25%）にのぼった点にも表れている。

識別された不正リスク低減のための対応策は、「十分」と回答した企業が5%、および「まあ十分」と回答した企業が39%と、全体の44%の企業が何らかの方策を策定し、実行していると考えている。しかしながら、残り56%の企業は、識別されたリスクに対して、十分な対策を実施できていないと考えている。

倫理的な行動を促進し、不正行為の存在を認知し、疑念を抱いた従業員がその事実を伝えられる組織風土が醸成されているかどうか、という質問に対しては、約半数が「十分」および「まあ十分」と答えている。回答企業のプロフィールの章で記載の通り、41%の企業がヘルプラインを設置している<sup>※6</sup>と回答しており、また本年4月より「公益通報者保護法」が施行され、この分野の整備は今後益々進むものと予想される。

※6 内閣府が2002年9月から10月に実施した上場会社を対象としたアンケート調査でも40%がヘルプラインを整備していると回答している。同調査にて「整備していないが今後整備を検討する」と回答した企業は52%に上っており、両者を合計すると、実に92%の企業がこの問題に積極的に取り組んでいるといえる。

2.3. 不正対策の全般的状況

不正対策に対する運用は、仕組みの整備に比べると、やや取り組みが遅れていると考えている企業が多い。不正リスクの分析・評価プロセスの継続的な実行は運用のパロメーターになるであろうと考えられる。繰り返しになるが、最もハードルが高い結果が出たのは、不正リスクに対する許容度の設定である。通常のリスクマネジメントと同様、すべての不正リスク要因を完全に排除することは不可能なため、不正リスクの分析・評価を実施し、低減のための方策を実行しても、なお不正リスクが存在することを認識する必要がある。ただし、これらの運用が十分であれば、残存する不正リスクは企業が許容できる範囲に収まることが期待できる。

3. 不正の発生事例とその対応

3.1. 管理職の不正

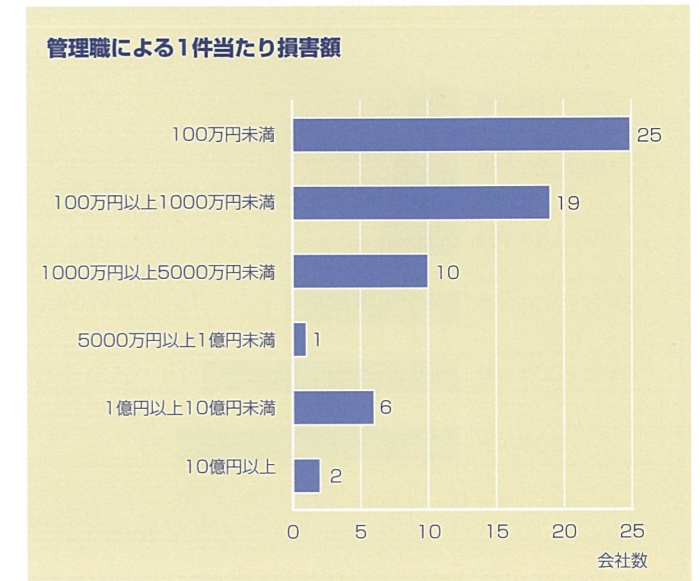
問15. 過去2年間に、貴社では管理職（例えば20人程度の部下を擁する部長・次長・課長以上で、取締役を含む）による不正事例の発生はありましたか。

過去2年間に不正があったと回答した企業は全体の9%（65社）であった。しかしながら、この数字は発覚したもののみであり、いまだ発覚していない不正や、発覚はしたが公表せず社内処理してしまったものがあるとすれば、実態はこの数字以上になる可能性も考えられる。ITバブル崩壊以降の経済状況を考慮すると、不況下での営業成績向上のプレッシャー、不況による個人の可処分所得の減少など、企業の管理職は不正のリスク要因となりうる環境下に置かれていたといえる。

後述(問20)のように、非管理職の不正の発生割合は約19%であり、倍以上の発生率である。これを米国における調査（ACFE-2004年度<sup>※7</sup>）と比較すると、米国では不正発生総数の68%は従業員によるもので、34%がマネジャー、12%が会社経営者（会社オーナーを含む）によるものとなっており、従業員対マネジャーの比率は、日米ほぼ同一といえる。なお、今回の調査では、会社経営者たる取締役は、管理職の中に含めているが、ACFEの米国における調査では、調査対象会社には非上場会社も含まれているため、会社オーナーによる不正が相対的に高い割合を占めている。

※7 「2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse」 Association of Certified Fraud Examiner (ACFE).

問16. 過去2年間に発生した管理職による不正事例の中で、最も大きかった1件当たりの損害額はどれくらいでしたか。

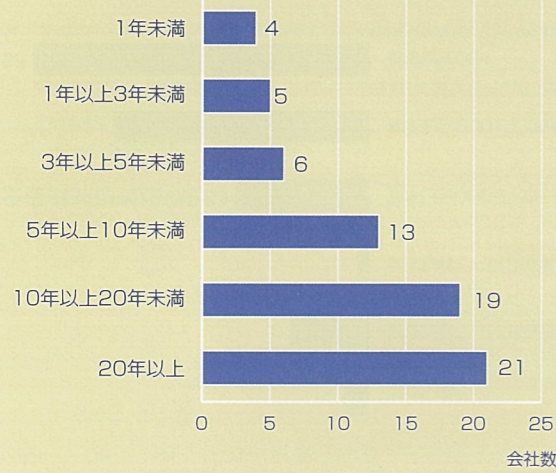


管理職による不正事例を見ると、1件当たりの損害額が1,000万円以上だったと回答した企業全てを合計（19社）すると全体の約30%にものぼり、非管理職の10%（問21参照）と比較すると3倍以上となった。この差は、管理職は承認権限などを含め、非管理職と比べより高額な資産を取り扱う機会が多いためと考えられる。特に1億円以上で見ると、8社（13%）報告されており、非管理職（問21）の場合と比べ、相当高い数字となっている。

なお、米国におけるACFEの調査では、報告された不正のうち、会社経営者（会社オーナーを含む）が犯した不正は1件当たり90万ドルの損害、管理職が犯した不正は1件当たり14万ドル、管理職以外の従業員が犯した不正は1件当たり6万2千ドルとなっている。

問17. 問16の不正を働いた管理職の勤続年数は、不正を働いた時点で何年でしたか。

不正を働いた管理職の勤続年数



今回、調査回答があった企業では、勤続年数が5年以上10年未満の管理職が不正を犯した数は全体の19%（13社）、10年以上20年未満が全体の28%（19社）、20年以上が全体の31%（21社）と勤続年数が長くなるにつれ、不正を働く傾向が高くなっている（10年以上で59%）。原因の一つとしては、勤続年数と職務権限の付与が正比例することが考えられる。また、企業によっては従業員のローテーションが充分行われておらず、一人の従業員が長い期間一定の職種やポジションに就いたままであることにより、本人が業務フロー上の弱点を認識し、それを不正の糸口としている可能性もあるだろうし、いわゆる「ベテラン」従業員となって、他の統制・干渉を受け付けられないような風土・雰囲気形成しているように見受けられる。

勤続年数と不正の相関関係は米国でも明らかである。ACFEが行った調査結果<sup>※8</sup>では、以下のようになっている。

勤続年数	不正発生の分布	平均損害額
1年未満	6.7%	26千ドル
1年超2年未満	20.0%	50千ドル
3年超5年未満	27.0%	98千ドル
6年超10年未満	22.8%	120千ドル
10年超	23.5%	171千ドル

※8 ACFEの調査は、管理職と非管理職に区分していない。

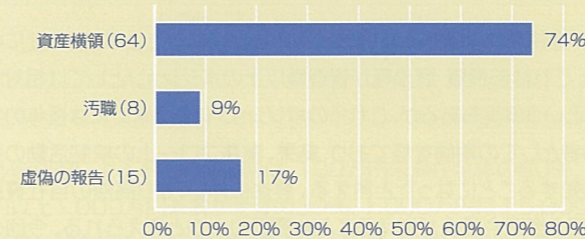
問18. 過去2年間に発生した管理職による不正事例は、どのようなタイプの不正でしたか。あてはまる不正タイプの番号にいくつでも「○」をつけてください。

不正のタイプ

資産横領	現金・預金の横領	(1) 窃盗など	
		不正支出	(2) 請求書の偽造など
			(3) 給与に関する不正（幽霊社員、コミッションの過大計上、勤務時間・時給の改竄など）
			(4) 経費に関する不正（虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など）
			(5) その他（具体的に：_____）
			(6) 売上金の不計上または過少計上
		スキミング*	(7) 売掛金の帳簿からの抹消またはラッピング*
			(8) その他（具体的に：_____）
		(9) 在庫およびその他の資産の横領（資産の流用、窃盗）	
汚職	(10) 利益相反		
	(11) 賄賂（キックバック、談合など）		
	(12) その他（具体的に：_____）		
虚偽の報告	(13) 財務諸表関連（資産/収入の過大または過小計上、期間帰属の操作、架空収益など）		
	(14) 非財務関連		

\*スキミング:現金等(売上金、回収金)を、会計帳簿に入金処理する前に抜き取る不正  
\*ラッピング:売掛回収金のスキミングを隠蔽するため、他の顧客からの回収金で埋め合わせするような不正

管理職による不正のタイプ（3分類）

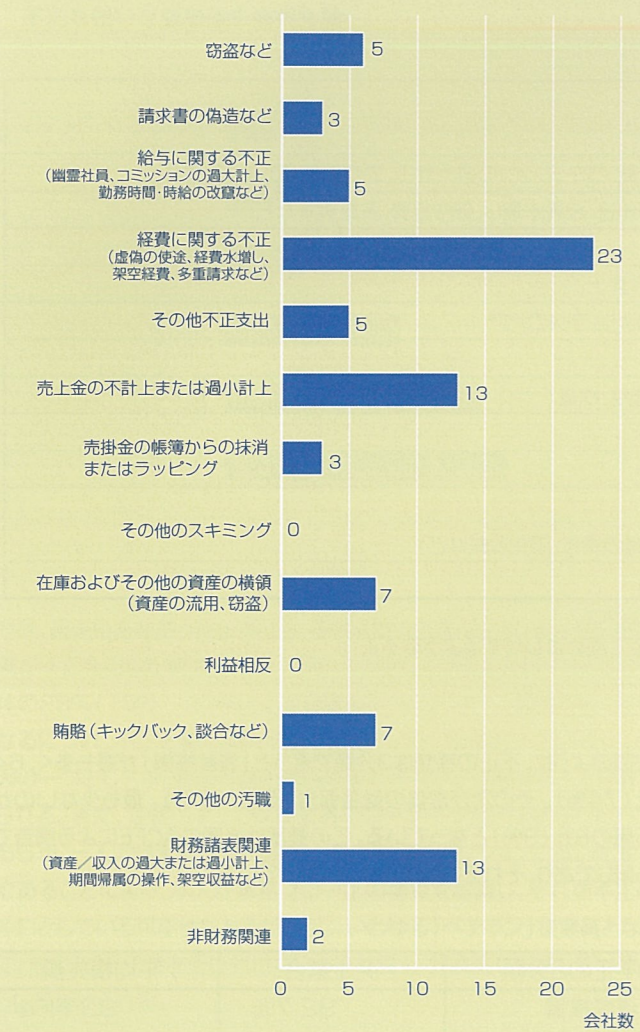


左図のように、不正の種類は3分類で言うと「資産横領」が最も多く、64社（74%）。その次が虚偽の財務報告15社（17%）。最も少ないのが汚職の8社（9%）となっている。この順番は米国のACFEによる調査でも同じであり、それぞれ以下のようにになっている。

不正の3分類	発生割合	平均損失額
資産横領	92.7%	93千ドル
汚職	30.1%	250千ドル
虚偽の財務報告	7.9%	1百万ドル



管理職による不正のタイプ（詳細分類）



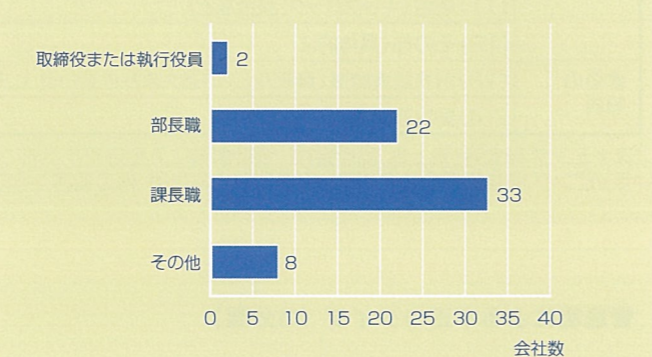
資産横領のうち、「経費に関する不正支出(虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など)」が過去にあったと回答した企業は23社と顕著な数字となって表れている。次いで、過去に「売上金の不計上または過少計上」があったと回答した企業が13社と続いた。経費に関する不正は、不正の手口としては最も一般的といえよう。例としては、経費の虚偽請求、過剰申告、多重請求などが挙げられる。具体的な虚偽請求の例としては、業務に関係の無い出費を交際費や旅費などで請求する場合がある。

なお、米国においても、資産横領のうち74%が不正な支出(損害額125千ドル)であり、それに続いてスキミングが28%(同85千ドル)、最後に現金の窃盗が24%(同80千ドル)となっている。

一方「虚偽の報告」の中では、過去に「財務諸表関連(資産/収入の過大または過小計上、期間帰属の操作、架空収益など)」があったと答えた企業が13社と大きな割合を占めている。これらの原因としては、売上・営業成績、原価率改善、収益性改善などに対する過度なプレッシャーが考えられる。

問19. 過去2年間に発生した管理職による不正事例の犯人はどのような役職の人でしたか。あてはまる役職にいくつでも「○」をつけてください。

不正を犯した人物の役職



部長職・課長職による不正が過去にあったと回答した企業は55社にのぼった。これは部長職・課長職が管理職以上のポジションとしては相対的に多いという事実もあるが、これらのポジションに到るまでには長年の実務担当者としての期間を経ており、結果、業務フロー上の統制活動の弱点を熟知することになったと言える。昇進に伴い、より高額な自社資産を取り扱う権限や機会が増えることも要因の一つと考えられる。今回の調査によれば、取締役または執行役員が犯した不正の件数は少ないが、これは取締役や執行役員の絶対数が少ないことに起因している。しかしながら、取締役や執行役員など企業のトップが行う不正(いわゆるマネジメント・オーバーライド)は、そもそも牽制が働かないし、不正の損害額も高額になる傾向がある。

前述したように、ACFEによる米国の調査では、会社オーナーを含む会社経営者による不正の損失額の中央値は90万米ドルとなっており、管理職による不正の損失額の中央値である14万米ドルと比較すると、実に6倍以上の被害額が報告されている。

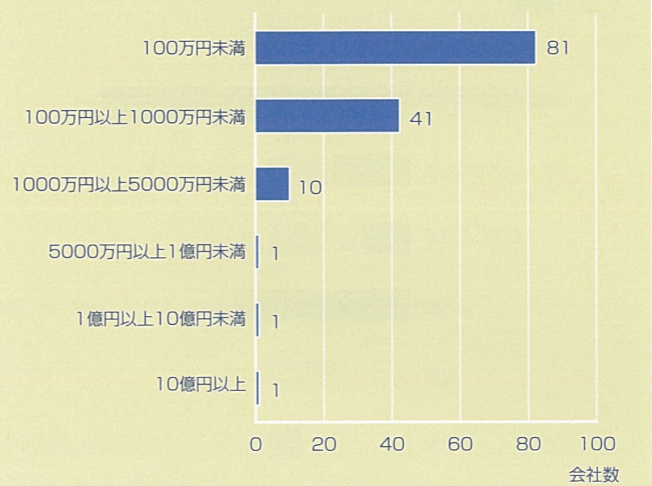
3.2. 非管理職の不正

問20. 過去2年間に、貴社では非管理職(問15で定義した管理職を除く社員)による不正事例の発生はありましたか。

今回の調査結果によると、過去2年間に非管理職による不正があったと回答した企業は全体の約19%(139社)であった。管理職による不正があったと回答した企業が9%だったことと比べると、非管理職による不正があった企業の割合は倍以上という結果になった(前述)。

問21. 過去2年間に発生した非管理職による不正事例の中で、最も大きかった1件当たりの損害額はどれくらいでしたか。

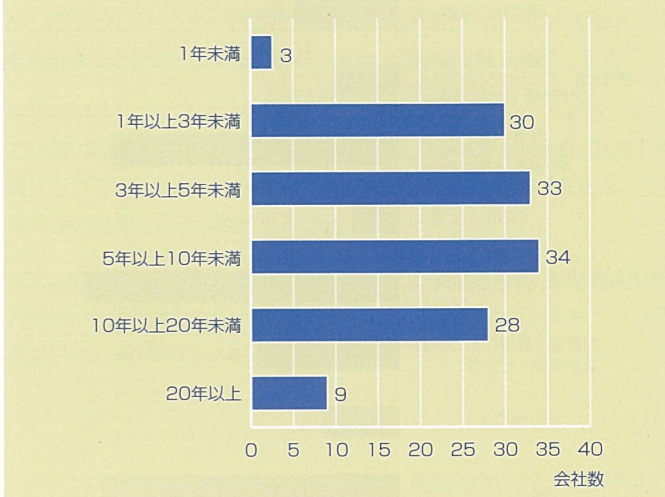
非管理職による1件当たりの損害額



非管理職による不正の損害額は、100万円未満が全体の60%、100万円以上1,000万円未満が全体の30%、1,000万円以上5,000万円未満が全体の7%という調査結果となった(1,000万円以上では13社で全体の10%)。管理者層のそれと比較すると一件あたりの被害額は少ないものの、1億円以上が2社(1%)報告されている。

問22. 問21の不正を働いた非管理職の勤続年数は、不正を働いた時点で何年でしたか。

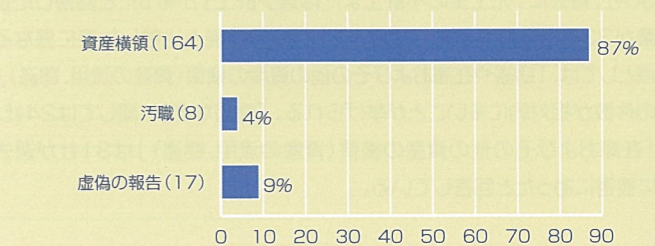
不正を働いた非管理職の勤続年数



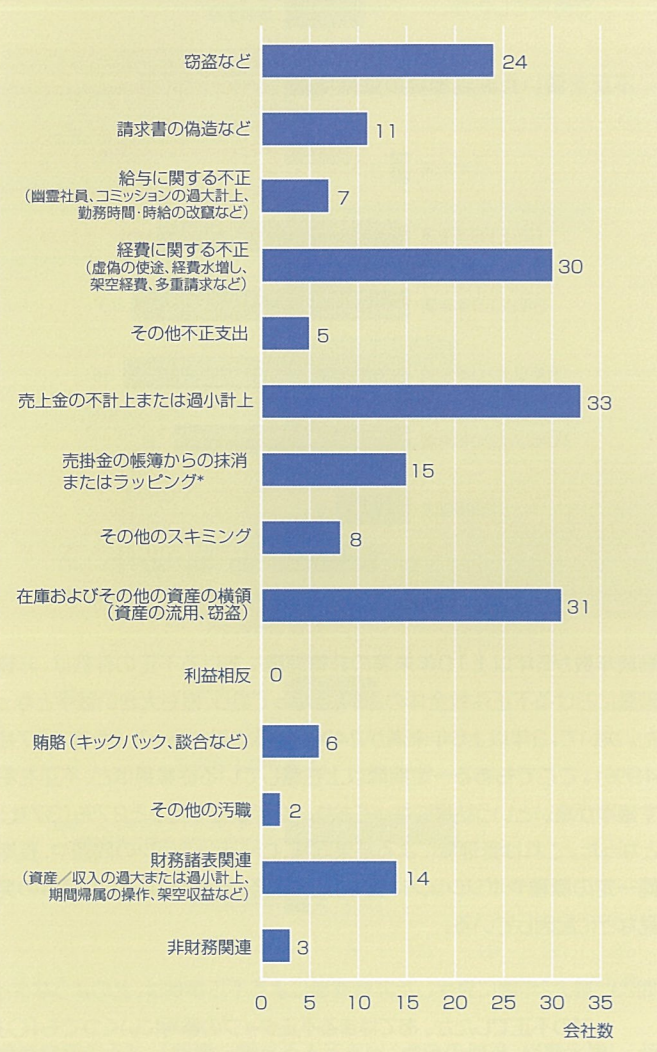
勤続年数が5年以上10年未満の非管理職における不正の件数は、非管理職における不正件数全体の25%となっており、最も大きい数字となった。次いで、3年以上5年未満が24%という結果であった(両者で67社49%)。ここでもある一定期間以上在籍している従業員ほど、不正を犯す確率が高いという結果になっており、10年以上で括ると27%(37社)となった。これは管理職による結果同様、ローテーションの問題や、長期間一定の職種やポジションに就くことによる、業務フロー上の弱点の発見などに起因している。

問23. 過去2年間に発生した非管理職による不正事例は、どのようなタイプの不正でしたか。あてはまる不正タイプの番号にいくつでも「○」をつけてください。

非管理職による不正のタイプ（3分類）



非管理職による不正のタイプ（詳細分類）



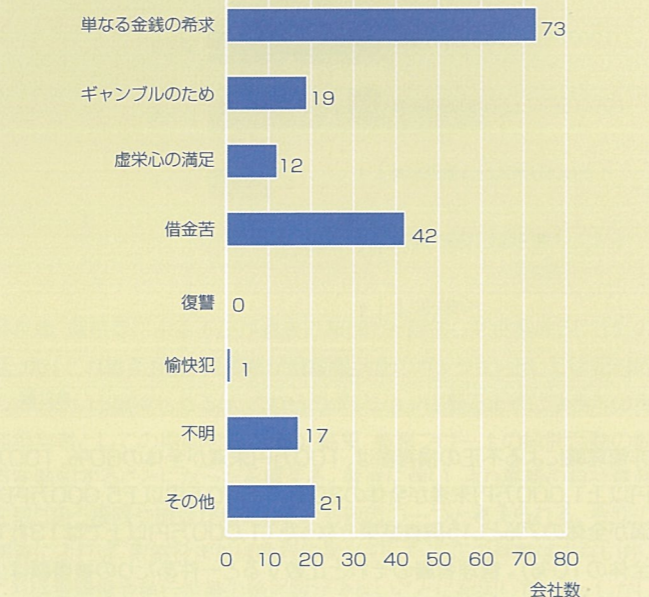
管理職に占める不正事例同様、過去に「経費に関する不正支出(虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など)」があったと回答した企業が30社、過去に「売上金の不計上または過少計上」があったと回答した企業が33社と依然高い数字になっている。管理職と比較した際に異なる点としては、「窃盗や在庫およびその他の資産の横領(資産の流用、窃盗)」の件数が相対的に多いことが挙げられる。「窃盗など」に関しては24社、「在庫およびその他の資産の横領(資産の流用、窃盗)」は31社が過去に被害にあったと回答している。

在庫やその他資産の横領被害に遭った件数が多い原因として考えられるのは、非管理職の従業員は管理職の従業員と比べ、より現場に近い業務をしていることから、在庫に物理的にアクセスしやすい環境にあることが挙げられる。また、今回の調査では、小売・卸売業や広義での製造業など在庫を持つ企業からの回答が多かったことも、この結果に結びついていると考えられる。人材不足による職務分離の不備や統制活動が働きにくい環境におかれているなども原因の一つである。

3.3.不正の実態

問24. 貴社の管理職または非管理職が過去2年間に犯した不正の動機はどのようなものでしたか。あてはまる動機にいくつでも「○」をつけてください。

不正の動機

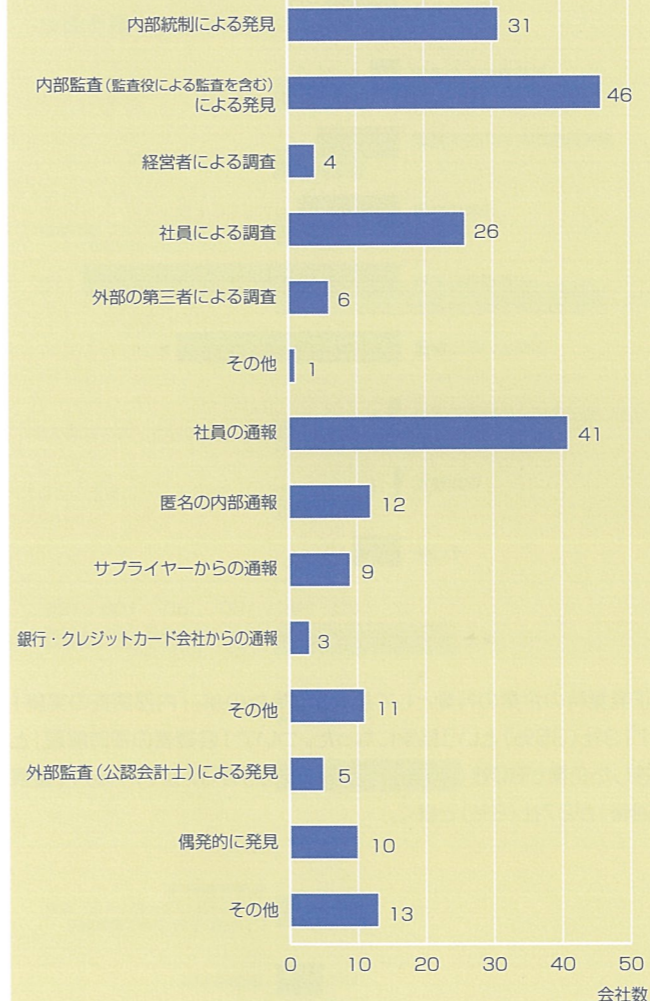


動機で最も多かったのは「単なる金銭の希求」で、該当企業数は73社(39%)にもものぼった。次いで、「借金苦」が原因であったと回答した企業が42社(23%)、「ギャンブルのため」と回答した企業が19社(10%)と続いており、借金苦やギャンブルを含め個人的な理由での金銭希求が顕著に表れている。

その他の動機に関する自由記述で最も多かったのが、「目標(予算)達成に対するプレッシャー」であった。さらに、「自己運用失敗の埋め合わせ」というものもあった。

問25. 貴社における不正事例は、どのように発見されましたか。あてはまる発見方法の番号にいくつでも「○」をつけてください。

不正の発見方法

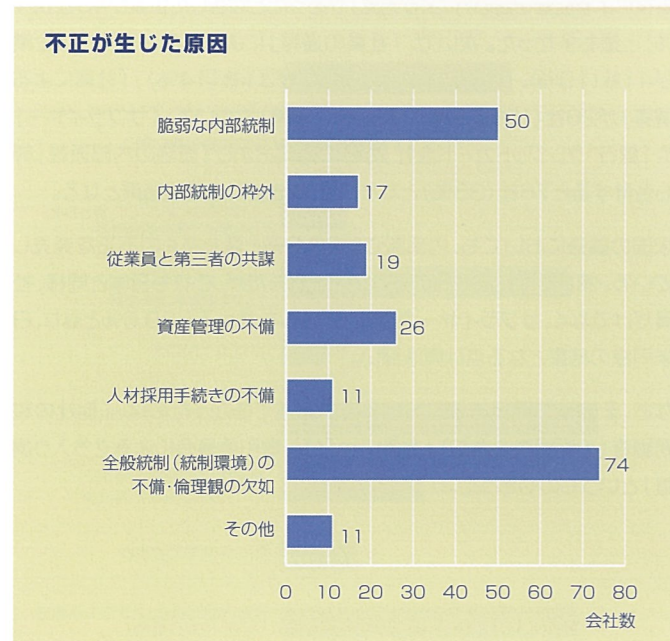


不正事例がどのように発見されたかを見直すことにより、現在の傾向や今後の対応策を練る上で有益な情報となり得る。過去に「内部監査(監査役による監査を含む)による発見」があったと回答した企業が46社(21%)と最も多かった。次いで、「社員の通報」によるものと回答した企業が41社(19%)、「内部統制による発見」が31社(14%)、「社員による調査」が26社(12%)と続く。ただし、「通報」について、「サプライヤー」や「銀行・クレジットカード会社」からの通報および「匿名の内部通報」等も合計すると76社(35%)となり、他を大きく引き離す結果となる。

米国の調査においても、内部監査が23.8%と最も多くの不正を発見している。第2位は社員からの通報で23.6%だが、これも日本と同様、社員だけでなく、サプライヤーや顧客、匿名等を含めると39.6%となり、日米同様の結果となる点は興味深い。

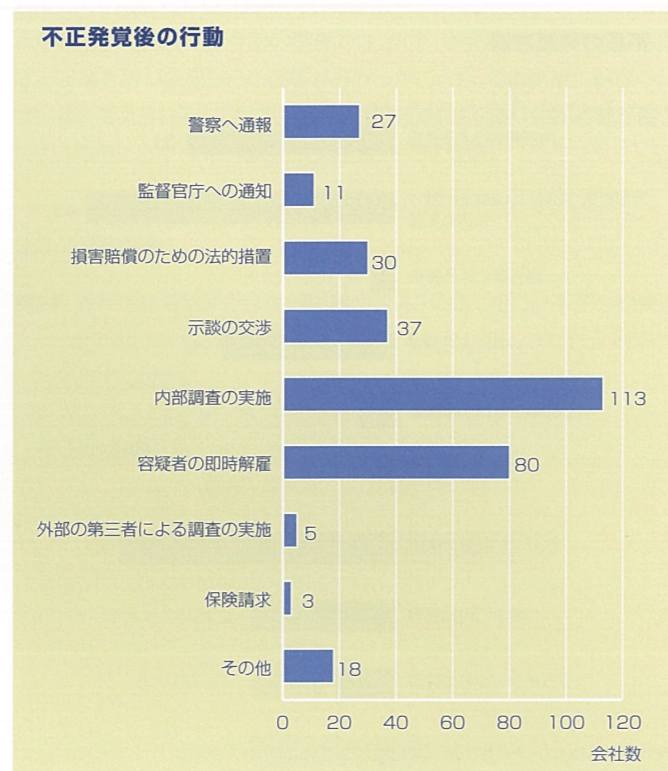
なお、その他の発見方法における自由記述で多かったのは、「他社の税務調査(半面調査を含む)」あるいは「公正取引委員会による立ち入り調査」というものもあった。

問26. 貴社において不正が生じた原因はどれだと思いますか。あてはまるものはいくつでも「○」をつけてください。



不正が生じた原因として「全般統制(統制環境)の不備・倫理観の欠如」が挙げられると回答した企業は74社(36%)あり、全体として最も多かった。次いで「脆弱な内部統制」と回答した企業が50社(24%)という結果になった。この数字から内部統制に関する意識や必要性は多くの企業を感じていると見てとれる。

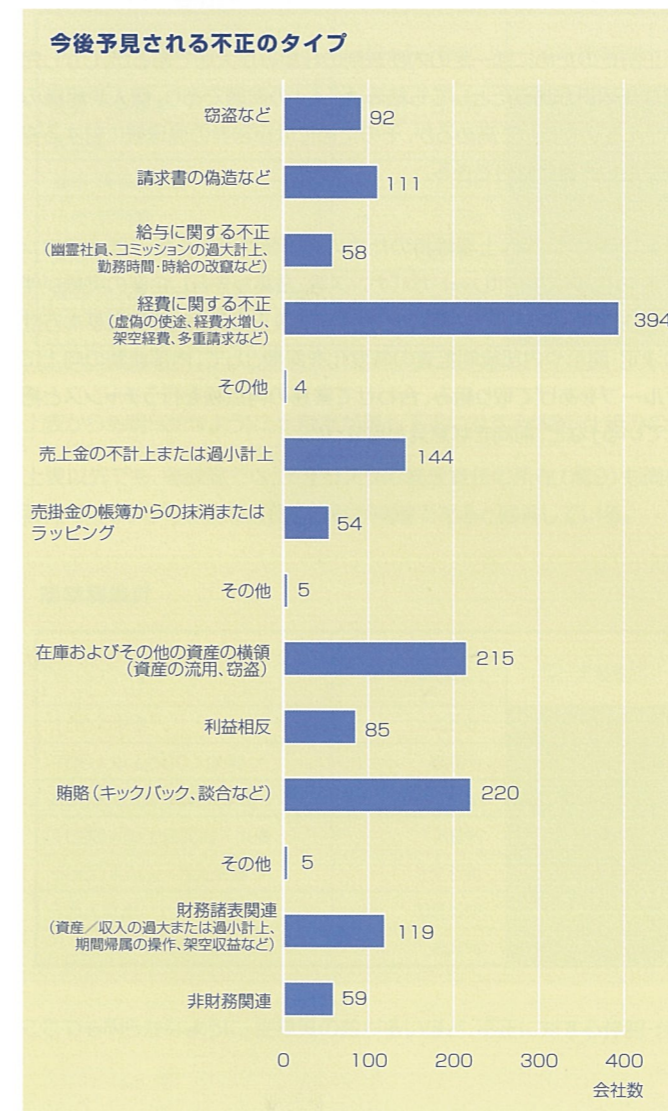
問27. 不正が発見されたとき、貴社はどのような行動をとりましたか。あてはまるものはいくつでも「○」をつけてください。



不正発覚時の企業の行動として最も多かったのが、「内部調査の実施」で113社(35%)という結果になった。ついで「容疑者の即時解雇」と回答した企業が80社(25%)、「示談の交渉」が37社(11%)、「警察へ通報」が27社(8%)と続く。

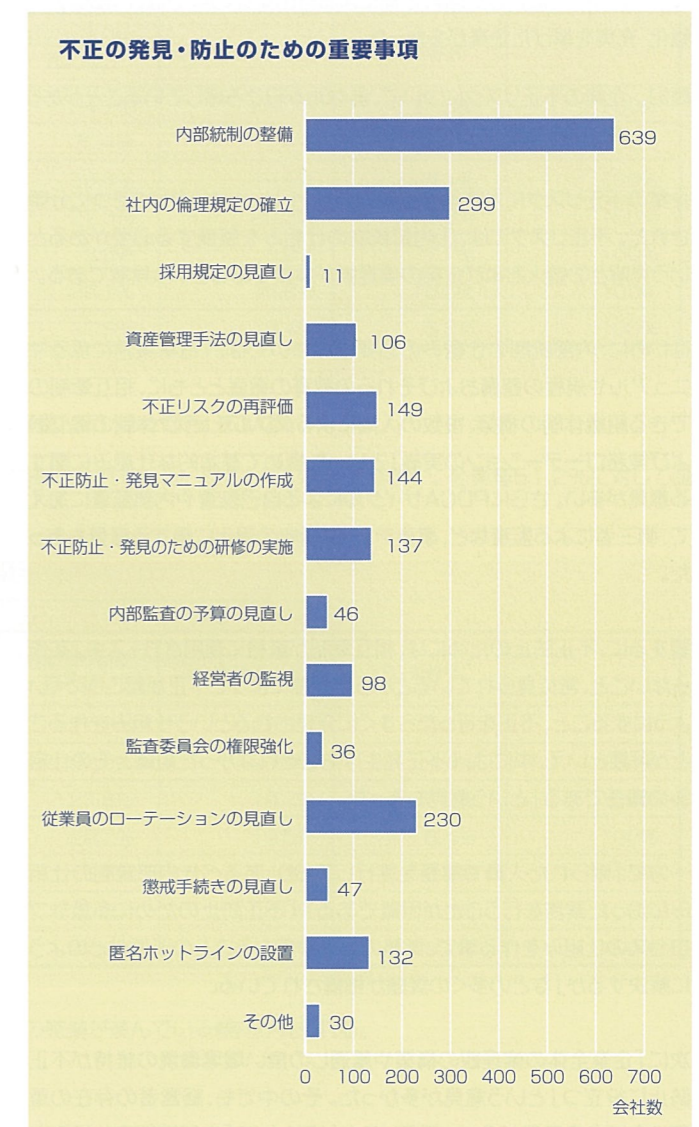
4. 今後の課題

問28. 貴社で今後、不正事例が起こりうるとしたら、それはどのようなタイプの不正だと思いますか。起こる可能性が懸念される不正タイプの番号にいくつでも「○」をつけてください。



今後起こりうる可能性が高い不正としては「経費に関する不正(虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など)」と回答した企業が394社(25%)と最も多かった。不正の動機としては、個人的な理由が多かったという事実と、経費関連は比較的不正が発生しやすいという事実から、このような回答結果になったと思われる。この結果から、今後不正を防止していくための強化項目が自然と見えてくるのではないだろうか。

問29. 将来の不正の発見・防止に向け、あるいは不正リスクのコントロールのため、以下の項目のうち何が最も重要とお考えですか。特に重要だとあなたが考える項目に三つまで「○」をつけてください。



「内部統制の整備」と回答した企業が639社(30%)と最も多かった。「社内の倫理規定の確立」が299社(14%)、「従業員のローテーションの見直し」が230社(11%)と続く。これらの回答から、多くの企業が自社の内部統制の整備に関しては不十分、もしくは再検討する余地が残されていることを認識していると言えるだろう。

日本版SOXに代表されるように、今後は内部統制の整備と運用が以前にも増して重要となってくることは間違いない。企業は内部統制に対する意識を高め、自社の弱点を分析し、改善することが今後一層重要になってくる。

なお、その他を選択した回答企業による自由記述の中では、内部監査の強化・充実を挙げた企業が多かった。

問31. 企業の不正リスクについて、あなたが日ごろ感じていることがありましたら、自由にお書きください。

企業の不正リスクに対する回答者のコメントは、大きく分けて2つに分類された。不正リスクには、①内部統制の仕組みを整備する必要があるという見解と②個人および企業の倫理観が重要であるという見解である。

はじめに、内部統制の仕組みの必要性については、「日常業務に係るマニュアルや規程の整備およびそれらの教育の徹底とともに、相互牽制のできる組織体制の構築、複数の人間によるダブルチェック体制の確立および業務ローテーションの実施」といった極めて基本的な仕組みに関する意見が多い。さらにPDCAサイクルによる自己監査や内部監査に加えて、第三者による監査など、事後チェック機能の強化に関する意見もあった。

要するに、不正防止のためには、相互牽制が厳格に運用され「スキ」を作らないこと、常に見られているという緊張感によって不正が起こりにくいようにすること、不正を行ったらすぐに発見されるという仕組みを作ることが肝要といえ、中には、「不正発生は防ぎきれなかった組織とその仕組みの責任である」という意見もあった。

一方で「限られた人員で業務を遂行しており、あるべき内部統制の仕組みに沿った業務を行うことが困難である」「不正防止のために多重なプロセスの仕組みを作る事で、業務の効率が落ちることの矛盾をどのように解決するか」などの多くの課題が指摘されている。

次に「企業全体の倫理観の構築や風通しの良い職場環境の維持が不正防止に役立つ」という意見が多かった。その中でも、経営者の存在の重要性を訴える意見が多い。不正リスク対策として「内部統制の仕組みを整備することは当然であるが、それが機能するために必要なことは、経営者の内部統制に対する理解や姿勢にある。経営者の不正に対する妥協のない毅然とした姿勢や態度が従業員に周知されて始めて内部統制のための仕組みに魂が吹き込まれ実効ある制度になる」などの意見がある。

また、仕組み作りのプロセスで「経営者自らが常に『よき企業市民』としての行動を社員に訴え続けること、経営者が率先して身を正し、不正に厳しい視線を注ぐ企業風土の醸成が根本的に大切であり、不祥事から従業員を守ることは結果的に従業員に優しい企業である」という意見もあった。

不正防止のためには一定の内部統制の仕組みが大切であるが、しかし完璧な仕組みがあったとしても結局は「人」の問題であり、個人や組織のモラルをいかにして高めるか、そのためには経営者の倫理観に対する姿勢が最も肝要と要約できる。

コンプライアンスは上場維持のために必須要件であるが、「昨今のコンプライアンス、コーポレートガバナンス等、言葉が先行し企業の実態が伴っていない」という意見があったが、「商法改正に伴う内部統制基本方針の決定・開示や内部統制監査の制度化を契機として、内部統制の向上にグループをあげて取り組み、合わせて業務の再点検を行うチャンスと捉えている」など、前向きな意見が目立った。

# クロス集計の結果要約

## 1. 不正リスクに対する取り組み

取締役会または監査委員会等の企業統治部門における不正リスク管理・監督プロセスの確立状況(問8)

業種別集計						
業種別	(1)十分確立	(2)まあ確立	(3)どちらとも言えない	(4)やや不十分	(5)未着手	
建設・不動産業	5.5%	32.8%	24.7%	26.0%	11.0%	100%
製造業	6.0%	37.7%	30.4%	17.8%	8.1%	100%
運輸・情報通信業	7.8%	35.1%	28.6%	19.5%	9.1%	100%
小売・卸売業	7.0%	40.6%	27.3%	20.3%	4.9%	100%
金融業	30.8%	53.8%	3.8%	3.8%	7.7%	100%
電気・ガス業、サービス業、その他	2.6%	43.0%	28.1%	15.8%	10.5%	100%
全体	6.7%	38.8%	27.8%	18.4%	8.2%	100%

上表からも明らかのように、金融業が最も不正に対する体制・仕組みの整備が進んでいると回答している。

上表以外でも、金融業では、不正リスクの管理責任の所在(問9)も同様に明確にされていると回答している比率が高い。全業種51.2%に対して金融業では88.5%が管理責任の所在が明確であると回答している。

規模別集計						
従業員別	(1)十分確立	(2)まあ確立	(3)どちらとも言えない	(4)やや不十分	(5)未着手	
100人未満	4.5%	34.1%	27.3%	20.5%	13.6%	100%
100人以上500人未満	5.7%	32.0%	32.0%	20.9%	9.4%	100%
500人以上1000人未満	6.9%	40.0%	27.6%	19.3%	6.2%	100%
1000人以上5000人未満	7.8%	49.6%	22.7%	13.5%	6.4%	100%
5000人以上1万人未満	12.5%	66.7%	16.7%	4.2%	0.0%	100%
1万人以上	23.5%	64.7%	5.9%	5.9%	0.0%	100%
全体	6.8%	38.8%	27.8%	18.3%	8.2%	100%

ここでも明らかのように、従業員の数が多いほど、不正に対する体制・仕組みの整備が進んでいる傾向が見られる。

2. 不正の発生事例

【業種別集計】

2.1. 過去2年間における管理職による不正事例<sup>※9</sup>

2.1.1. 業種別の不正発生の有無

業種別	全回答企業数	うち不正あり	不正発生割合	業種別割合
建設・不動産業	70	4	5.7%	6.2%
製造業	326	24	7.4%	36.9%
運輸・情報通信業	76	8	10.5%	12.3%
小売・卸売業	141	20	14.2%	30.8%
金融業	26	2	7.7%	3.1%
電気・ガス・サービス業その他	111	7	6.3%	10.8%
合計	750	65	8.7%	100.0%

すべての回答企業中、過去2年間に管理職による不正があったと回答したのは65社であり、6分類による業種の中で、最も発生件数が最も多かったのは、「製造業」で24社、次いで「小売・卸売業」の20社であった。この2つの業種の発生件数を合計すると、不正があったと回答した企業の3分の2(67.7%)に達した。もちろん、全回答企業のうちこの2業種に分類される会社数が最も多い(「製造業」326社、「小売・卸売業」141社)ため、当然不正発生件数も多くなるが、発生割合で見ると、最も多かったのは「小売・卸売業」で14.2%であった(回答企業141社中20社)。これは、発生した不正のタイプとも関連するが、「小売・卸売業」の不正事例のうち79.3%が資産横領であった事実から、現金等を取扱う機会が多いという業界特性ゆえと考えられる(「製造業」の発生割合は7.4%で、326社中24社であった)。次に発生割合が多かったのが、「運輸・情報通信業」の10.5%(回答企業76社中8社)であった。他の業種の発生割合は、7-8%であり(全体平均は8.7%)、この2つの業種の特徴が浮かび上がっている。

2.1.2. 1件当たり損害額(最大額)

管理職の場合の業種別金額別発生件数・発生割合は以下の通りである。

業種別	1千万円未満		1千万円以上1億円未満		1億円以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%
製造業	13	56.5%	7	30.4%	3	13.0%
運輸・情報通信業	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
小売・卸売業	16	80.0%	2	10.0%	2	10.0%
金融業	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
電気・ガス・サービス業その他	5	83.3%	0	0.0%	1	16.7%
合計	44	69.8%	11	17.5%	8	12.7%

この表から明らかのように、1件当たり1,000万円未満の不正事例が全体の約7割を占め、全業種において最も高い割合となっている。一方1億円以上の高額な不正として件数が多かったのは、「製造業」および「小売・卸売業」の2業種である。この2つの業種について1件10億円以上の損害は、「製造業」で1社(4.3%)、「小売・卸売業」でも1社(5.0%)となっており、この業種において、損害額が高額化する傾向が見取れる。また、上記2.1.1.で見たとおり、発生割合の多い業種では、「小売・卸売業」のうち55%(回答企業20社中11社)の損害額が100万円未満と小口であり、上記指摘のように、現金等を取扱う機会が多いという業界特性がここでも見受けられる。一方同じく発生割合の高い「運輸・情報通信業」では、100万円以上1,000万円未満が50%(回答企業8社中4社)、1,000万円以上5,000万円未満が12.5%(同8社中1社)と、「小売・卸売業」よりは損害額が高額化する傾向にある。

なお、不正事例が最も多く報告された「製造業」では、金額別の損害発生件数および発生割合は以下の通りであり、損害額のばらつきが指摘される。

金額	発生件数	発生割合
100万円未満	6	26.1%
100万円以上1000万円未満	7	30.4%
1000万円以上5000万円未満	7	30.4%
5000万円以上1億円未満	0	0.0%
1億円以上10億円未満	2	8.7%
10億円以上	1	4.3%
合計	23*	100%

\* 不正発生の回答企業中1社は損害額未回答であったため、上記2.1.1.の24社に一致しない。

※9 回答企業の業種の中で、管理職の不正があったと回答した業種のうち、「建設・不動産業」は70社中4社、および「金融業」は26社中2社と僅少であり、業界の特性を見出すのは困難なため、以下の詳細分析では、この2業種については特に触れていない。

2.1.3. 不正を働いた管理職の勤続年数

どの業種においても、不正を働いた管理職の長期にわたる勤続年数が指摘され、全業種では勤続年数10年以上で合計すると58.8%(回答68社中40社)に上る。不正発生件数が最も多かった「製造業」で見ると、10年以上20年未満が9社(回答企業28社中32.1%)、20年以上が11社(同39.3%)となっている。また、発生割合が多かった「小売・卸売業」では、10年以上(20年以上も含む)が回答企業20社中8社と多いものの、5年以上10年未満も8社と同数であり、相対的に短い勤続年数であっても、不正に手を染める者の割合が多いことを示している。

業種別	3年未満		3年以上10年未満		10年以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	0	0.0%	2	50.0%	2	50.0%
製造業	4	14.3%	4	14.3%	20	71.4%
運輸・情報通信業	1	12.5%	1	12.5%	6	75.0%
小売・卸売業	2	10.0%	10	50.0%	8	40.0%
金融業	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%
電気・ガス・サービス業その他	2	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
合計	9	13.2%	19	27.9%	40	58.8%

2.1.4. 管理職による不正の分類

業種別	資産横領		汚職		不正な報告	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	3	60.0%	1	20.0%	1	20.0%
製造業	25	73.5%	4	11.8%	5	14.7%
運輸・情報通信業	5	45.5%	1	9.1%	5	45.5%
小売・卸売業	23	79.3%	2	6.9%	4	13.8%
金融業	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
電気・ガス・サービス業その他	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	64	73.6%	8	9.2%	15	17.2%

ここでは詳細な不正のタイプごとの分析は省略し、不正のタイプを大きく①資産横領②汚職③不正な報告の3つに分類した(以下同じ)。その結果全業種では、不正の発生事例の73.6%が資産横領であり、どの業種を取っても最大の発生件数となっている。ただし、「運輸・情報通信業」では、不正の報告が回答企業11社中5社(45.5%)で、資産横領と同数となっており、この業種の特徴を表している。

2.1.5. 不正の犯人像

業種別	取締役/執行役員	部長職	課長職	その他
建設・不動産業	0	1	2	1
製造業	1	13	10	2
運輸・情報通信業	0	4	4	0
小売・卸売業	1	4	11	4
金融業	0	0	2	0
電気・ガス・サービス業その他	0	0	4	1
合計	2	22	33	8

全業種で見ると、不正を犯した管理職で最も多いのが課長職で、回答企業65社中33社(50.8%)となっており、概ねどの業種でも一致している。しかしながら、不正発生件数の多い「製造業」では、部長職が回答企業26社中13社(50%)、課長職が同10社(38.5%)と、部長職が課長職を上回っている(「製造業」のみ)。また、取締役による不正は全体で2社報告されており、「製造業」で1社、「小売・卸売業」で1社となっている。

2.2. 過去2年間における非管理職による不正事例

2.2.1. 業種別の発生の有無

業種別	全回答企業数	うち不正あり	不正発生割合	業種別割合
建設・不動産業	70	11	15.7%	7.9%
製造業	327	32	9.8%	23.0%
運輸・情報通信業	76	14	18.4%	10.1%
小売・卸売業	140	52	37.1%	37.4%
金融業	26	8	30.8%	5.8%
電気・ガス業、サービス業、その他	111	22	19.8%	15.8%
合計	750	139	18.5%	100.0%

すべての回答企業中、過去2年間に非管理職による不正があったと回答したのは139社であり、管理職による不正(65社)の倍以上の数字となっている。6分類による業種の中で、最も発生件数が多かったのは「小売・卸売業」の52社であり、全発生件数の実に37.4%を占めている。業種内の発生割合で見ても、「小売・卸売業」に分類される会社が140社であり、37.1%と実に4割近い会社で不正事件が起きており、この点が非管理職による不正の大きな特徴となっている。1.1.でも指摘したように、この業界は最も現金の取り扱い現場に近いことが最大の理由と考えられる。また、発生件数で2番目に来るのが「製造業」で32社(23.0%)であるが、これは回答企業の母集団が大きい(327社)ため、発生割合でいえば9.8%と他業種と比べ、最も小さい数値となっている。

なお、発生割合で見ると2番目に来るのが「金融業」で30.8%(回答企業26社中8社)、次に「電気・ガス業、サービス業、その他」が19.8%(回答企業111社中22社)となっている。

2.2.2. 1件当たり損害額(最大額)

非管理職の場合の業種別金額別発生件数・発生割合は以下の通りである。非管理職の場合明らかに、不正の金額は管理職と比べ僅少である。1件当たり1,000万円未満の不正事例でも全体の90%を超えてしまう。不正発生件数の最も多い「小売・卸売業」では、全52社中31社(59.6%)が100万円未満の不正事例である。同業種について1,000万円以下で合計すると、発生件数で49件、割合で実に94.2%に達し、件数は多いものの1件あたりの損害額は相対的に低いといえる。

一方、発生件数は少ないが、「金融業」において、1億円以上10億円未満、および10億円以上の不正がそれぞれ1件ずつ報告されている。金融機関は「小売・卸売業」とは別の面で、現金の取り扱い現場に近く、このような多額の不正が起きる余地があるものと推察される。

業種別	1千万円未満		1千万円以上1億円未満		1億円以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	8	72.7%	3	27.3%	0	0.0%
製造業	28	90.3%	3	9.7%	0	0.0%
運輸・情報通信業	13	92.9%	1	7.1%	0	0.0%
小売・卸売業	49	94.2%	3	5.8%	0	0.0%
金融業	4	66.7%	0	0.0%	2	33.3%
電気・ガス業、サービス業、その他	20	95.2%	1	4.8%	0	0.0%
合計	122	90.4%	11	8.1%	2	1.5%

2.2.3. 不正を働いた非管理職の勤続年数

業種別	3年未満		3年以上10年未満		10年以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	0	0.0%	7	63.6%	4	36.4%
製造業	3	9.4%	16	50.0%	13	40.6%
運輸・情報通信業	2	15.4%	5	38.5%	6	46.2%
小売・卸売業	19	36.5%	24	46.2%	9	17.3%
金融業	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%
電気・ガス業、サービス業、その他	9	40.9%	11	50.0%	2	9.1%
合計	33	24.1%	67	48.9%	37	27.0%

非管理職の不正の場合、その勤続年数は管理職の場合に比べ相対的に短くなっている。上表のように、全業種で見ると、勤続年数3年から10年で約半数を占めている。

ただし、業種別に見ると、それぞれの特徴が現れている。まず、不正発生件数が最も多かった「製造業」で見ると、全業種同様3年以上10年未満が全体の半数となっており、10年以上がそれに続く。これを細かく見ると、10年以上20年未満が8社(回答企業32社中25.0%)、20年超が5社(回答企業28社中15.6%)で、「製造業」の場合の非管理職による不正は、ある程度正の相関関係が読み取れる。同様に、勤続年数と不正発生数の正の相関関係があると考えられるのは、「建設・不動産業」「運輸・情報通信業」および「金融業」である。また、発生割合の最も多かった「小売・卸売業」では、3年未満が回答企業52社中19社と多く、1年未満でも2社(回答企業中3.8%)報告されており、相当短い勤続年数であっても、不正に手を染める機会が多いことを示している。この不正を働いた非管理職の勤続年数の短さは、「電気・ガス業、サービス業、その他」でも全く同様である。

2.2.4. 非管理職による不正の分類

業種別	資産横領		汚職		不正な報告	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
建設・不動産業	10	58.8%	4	23.5%	3	17.6%
製造業	31	79.5%	2	5.1%	6	15.4%
運輸・情報通信業	12	75.0%	0	0.0%	4	25.0%
小売・卸売業	77	95.1%	1	1.2%	3	3.7%
金融業	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
電気・ガス業、サービス業、その他	24	92.3%	1	3.8%	1	3.8%
合計	164	86.8%	8	4.2%	17	9.0%

非管理職の不正は、管理職の場合以上に資産横領が多く、全業種共通である。しかしながら、業種別に見ると、「建設・不動産業」における汚職の4社、および「製造業」の不正な報告の6社、「運輸・情報通信業」の不正な報告の4社が特徴的である。

【規模別(人員数別)集計】

2.3. 過去2年間における管理職による不正事例

2.3.1. 会社規模別の不正発生の有無

人員数	全回答企業数	うち不正あり	不正発生割合	人員別割合
(1)100人未満	87	4	4.6%	6.2%
(2)100人以上500人未満	345	22	6.4%	33.8%
(3)500人以上1000人未満	144	9	6.3%	13.8%
(4)1000人以上5000人未満	136	22	16.2%	33.8%
(5)5000人以上1万人未満	23	4	17.4%	6.2%
(6)1万人以上	15	4	26.7%	6.2%
合計	750	65	8.7%	100.0%

人員数で比較した会社規模別の管理職による不正発生件数について、報告された全65社中最も多かったのは、「100人以上500人未満」および「1,000人以上5,000人未満」で、共に22社(33.8%)であった。もちろん両者とも回答企業数が相対的に多いため、このような結果となった。ちなみに母集団はそれぞれ前者が345社、後者が136社であり、発生割合はそれぞれ前者が6.4%、後者が16.2%となっている。回答企業全体の不正発生割合が8.7%であるため、人員数「1,000人以上

5,000人未満」の発生割合が高い点に注目される。なお、発生割合だけで見ると、人員数「1万人以上」が回答企業15社中4社(26.7%)と高い割合となっている。

なお、米国における調査<sup>※10</sup>では、人員数と不正の発生割合は以下のようになっている。

	2004年度	2002年度
100人未満	45.8%	39.0%
100人以上1000人未満	21.1%	20.1%
1000人以上1万人未満	19.8%	23.4%
1万人以上	13.3%	17.5%

このように、米国では、不正事例の約半数近くが従業員数100人未満の小規模企業で起きている。ただし、この米国の調査は、非上場企業も対象としている点に留意が必要である。

2.3.2. 1件あたり損害額(最大額)

人員数	1000万円未満		1000万円以上1億円未満		1億円以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
(2)100人以上500人未満	14	63.6%	2	9.1%	6	27.3%
(3)500人以上1000人未満	6	66.7%	2	22.2%	1	11.1%
(4)1000人以上5000人未満	15	68.2%	6	27.3%	1	4.5%
(5)5000人以上1万人未満	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
(6)1万人以上	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%
合計	46	70.8%	11	16.9%	8	12.3%

管理職の場合の規模別金額別発生件数・発生割合は以下の通りである。管理職による1件あたりの損害額は、1,000万円未満が46社で全体の70.8%を占めるが、そのうち「100人以上500人未満」が46社中14社(30.4%)、および「1,000人以上5,000人未満」が46社中15社(32.6%)を占める。上表にはないが、特に損害額100万円未満で見ると、「100人以上500人未満」の会社が10社で全回答企業24社中41.7%を占める。このことから、小規模上場会社で発生する不正による損害は100万円未満の小額が多いといえる。一方、「1,000人以上5,000人未満」では、100万円未満が8社、100万円以上1,000万円未満が7社と、損害額が高額化する傾向にある。また、上表でも明らかのように「100人以上500人未満」の比較的小規模企業では1億円以上の損害も6社で発生しており、その内訳は1億円以上10億円以下が5社、10億円以上が1社となっており、会社規模に比較して、相当なインパクトがあったと考えられる。なお、「1,000人以上5,000人未満」の損害額1億円以上1社は、回答では10億円以上となっている。

※10 米国の調査では、従業員数別の比較において、管理職および非管理職の区分は無い。

2.3.3. 不正を働いた管理職の勤続年数

人員数	3年未満		3年以上10年未満		10年以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	1	25.0%	3	75.0%	0	0.0%
(2)100人以上500人未満	5	22.7%	6	27.3%	11	50.0%
(3)500人以上1000人未満	0	0.0%	3	33.3%	6	66.7%
(4)1000人以上5000人未満	1	4.5%	5	22.7%	16	72.7%
(5)5000人以上1万人未満	1	25.0%	0	0.0%	3	75.0%
(6)1万人以上	1	25.0%	2	50.0%	1	25.0%
合計	9	13.8%	19	29.2%	37	56.9%

不正を働いた管理職の勤続年数は相対的に長く、10年以上が全体で5割強を占める。不正発生件数の最も多かったうちの1つ「100人以上500人未満」について見ると、10年以上20年未満が6社、20年以上が5社と、勤続年数が長ければそれだけ発生件数も多いが、表にあるように、3年未満、3年以上10年未満もそれなりに多く、勤続年数の長短にそれほど関係なく、満遍なく発生している傾向が伺える。原因として、この規模の会社は管理上の組織単位の分割が難しく、比較的小人数の管理者かつ低コストで統制活動を行わなければならないという側面がある。このような会社は場合によっては、組織的に未成熟であり、途中で採用されたような比較的勤続年数が短い管理職でも、不正を働いてしまうような機会があるという要因が挙げられる。一方同じく不正発生件数が多かった「1,000人以上5,000人未満」では明らかに勤続年数と不正の発生に関し正の相関関係が認められる。年功序列制が崩れたとはいえ、まだまだ日本の会社は非管理職として入社後一定期間を経過して、管理職に昇進していくというキャリアパスのプロセスが残されているからだとはいえる。なおこの規模の会社では、全不正の半分である11社が20年以上の勤続年数の管理職によって引き起こされている。

2.3.4. 管理職による不正の分類

人員数	資産横領		汚職		不正な報告	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
(2)100人以上500人未満	20	64.5%	3	9.7%	8	25.8%
(3)500人以上1000人未満	10	71.4%	1	7.1%	3	21.4%
(4)1000人以上5000人未満	23	79.3%	2	6.9%	4	13.8%
(5)5000人以上1万人未満	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%
(6)1万人以上	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%
合計	60	72.3%	8	9.6%	15	18.1%

不正の3分類で言えば、回答企業全体で資産横領が最も多く、これは人員別のどの企業規模でも同様である。ただし、不正の発生件数が多かった「100人以上500人未満」の会社では、不正な報告も8社報告されており、全回答企業15件中8件と最も多い。上述したように、この規模の会社は、管理体制が不十分な場合が多いと考えられ、結果的に不正な報告を許してしまう可能性が高いといえる。

2.3.5. 不正を働いた管理職の役職

人員数	取締役/ 執行役員	部長職	課長職	その他
(1)100人未満	0	0	3	0
(2)100人以上 500人未満	2	9	10	2
(3)500人以上 1000人未満	0	2	6	0
(4)1000人以上 5000人未満	0	8	12	3
(5)5000人以上 1万人未満	0	1	2	1
(6)1万人以上	0	2	1	1
合計	2	22	34	7

管理職による不正発生65社中、全体で部長職が22社(33.8%)、課長職が34社(52.3%)となっており、人員別のどの企業規模においても、不正を働いた管理職の役職の中心といえる。規模別に特筆すべきは、不正の発生件数が多かった「100人以上500人未満」の会社において、取締役の不正が2社報告されたことであろう。

2.4. 過去2年間の非管理職による不正

2.4.1. 会社規模別の不正発生の有無

人員数	全回答 企業数	内不正 あり	不正 発生割合	人員別 割合
100人未満	87	6	6.9%	4.3%
100人以上500人未満	345	52	15.1%	37.7%
500人以上1000人未満	144	26	18.1%	18.8%
1000人以上5000人未満	136	33	24.3%	23.9%
5000人以上1万人未満	23	10	43.5%	7.2%
1万人以上	15	11	73.3%	8.0%
合計	750	138	18.4%	100.0%

人員数で比較した会社規模別の非管理職による不正発生件数について、報告された全138社中最も多かったのは、「100人以上500人未満」の会社52社で、138社中37.7%であった。2番目に来たのが、「1,000人以上5,000人未満」の会社33社で、同じく23.9%であった。管理職の場合同様、両者とも回答企業数が相対的に多いが、不正発生割合で見ると、会社規模が大きくなればなるほど、非管理職による不正の発生割合が高くなっている。例えば、「5,000人以上1万人未満」では10件で43.5%、「1万人以上」では11件73.3%という具合である。

なお、米国との比較は、2.3.1 参照。

2.4.2. 1件あたりの最大の損害額

非管理職の場合の規模別金額別発生件数・発生割合は以下の通りである。

人員数	1000万円未満		1000万円以上 1億円未満		1億円以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%
(2)100人以上 500人未満	49	94.2%	3	5.8%	0	0.0%
(3)500人以上 1000人未満	24	92.3%	2	7.7%	0	0.0%
(4)1000人以上 5000人未満	29	87.9%	3	9.1%	1	3.0%
(5)5000人以上 1万人未満	9	90.0%	0	0.0%	1	10.0%
(6)1万人以上	9	81.8%	2	18.2%	0	0.0%
合計	125	90.6%	11	8.0%	2	1.4%

1件あたりの不正による損害額は、非管理職の場合は、管理職に比べ全体的に低い水準となっており、上表のように全体と比較しても1,000万円未満が125社で9割を越える水準となっている。その内訳は100万円未満が84件で60.9%、100万円以上1,000万円未満が41件で29.7%である。会社規模別で見た場合、高額な損害額として、「5,000人以上1万人未満」および「1万人未満」でそれぞれ1件報告されている。前者は、1億円以上10億円未満、後者は1億円以上の損害であった。

2.4.3. 不正を働いた非管理職の勤続年数

人員数	3年未満		3年以上 10年未満		10年以上	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	1	16.7%	3	50.0%	2	33.3%
(2)100人以上 500人未満	17	32.7%	25	48.1%	10	19.2%
(3)500人以上 1000人未満	6	23.1%	11	42.3%	9	34.6%
(4)1000人以上 5000人未満	5	15.2%	18	54.5%	10	30.3%
(5)5000人以上 1万人未満	3	30.0%	5	50.0%	2	20.0%
(6)1万人以上	1	9.1%	6	54.5%	4	36.4%
合計	33	23.9%	68	49.3%	37	26.8%

すでに述べたように、管理職の場合は明らかに、不正の発生と勤続年数には正の相関関係が認められた。しかしながら非管理職の不正では、すべての規模の会社において、約半数が3年以上10年未満の勤続年数であった。上表にはないが、全体の勤続年数別の発生割合を細かく見ると、1年以上3年未満が22.1%、3年以上5年未満が23.5%、5年以上10年未満が25%、10年以上20年未満が20.6%とほぼ一線である。これは多かれ少なかれどの会社規模でも同様の傾向が指摘される。



2.4.4. 非管理職による不正の分類

人員数	資産横領		汚職		不正な報告	
	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合	発生件数	発生割合
(1)100人未満	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
(2)100人以上500人未満	58	84.1%	4	5.8%	7	10.1%
(3)500人以上1000人未満	29	85.3%	2	5.9%	3	8.8%
(4)1000人以上5000人未満	38	86.4%	1	2.3%	5	11.4%
(5)5000人以上1万人未満	13	92.9%	1	7.1%	0	0.0%
(6)1万人以上	15	88.2%	0	0.0%	2	11.8%
合計	161	86.6%	8	4.3%	17	9.1%

非管理職の不正は、管理職の場合以上に資産横領のタイプ不正が多く、全会社規模で共通である。しかしながら、不正の発生件数が多かった「100人以上500人未満」の規模で見ると、数は少ないながらも、汚職が4社、不正な報告が7社報告されている。同じく不正な報告は、「1,000人以上5,000人未満」の規模でも5社報告されている。

# 調査票

貴社のプロフィールについてお聞きします。

問1. 貴社はどの業種に属しますか。貴社の主業にあてはまる業種にひとつだけ○をつけてください。

- (1)水産・農林業 (2)鉱業 (3)建設業 (4)食料品 (5)繊維製品 (6)パルプ・紙 (7)化学 (8)医薬品 (9)石油石炭製品
- (10)ゴム製品 (11)ガラス土石製品 (12)鉄鋼 (13)非鉄金属 (14)金属製品 (15)機械 (16)電気機器 (17)輸送用機器
- (18)精密機器 (19)その他製品 (20)電気・ガス業 (21)陸運業 (22)海運業 (23)空運業 (24)倉庫運輸関連
- (25)情報・通信業 (26)卸売業 (27)小売業 (28)銀行業 (29)証券・商品先物取引業 (30)保険業 (31)その他金融業
- (32)不動産業 (33)サービス業 (34)その他

問2. 貴社の従業員数はどれに該当しますか。あてはまる従業員数に○をつけてください。

- (1)100人未満 (2)100人以上500人未満 (3)500人以上1000人未満 (4)1000人以上5000人未満
- (5)5000人以上1万人未満 (6)1万人以上

問3. 貴社が株式を公開している国内の証券取引所はどこですか。

- (1)東京証券取引所 (2)大阪証券取引所 (3)名古屋証券取引所 (4)福岡証券取引所 (5)札幌証券取引所
- (6)ジャスダック証券取引所

問4. 貴社は「委員会等設置会社」ですか。

- (1)委員会等設置会社である → 問4aにお進みください (2)委員会等設置会社ではない → 問4bにお進みください

問4a. 監査委員会の構成員は何人ですか。

\_\_\_\_\_ 人 → 問5にお進みください

問4b. 常勤監査役と非常勤監査役はそれぞれ何人で構成していますか。

常勤監査役: \_\_\_\_\_ 人 非常勤監査役: \_\_\_\_\_ 人

問5. 貴社の社外取締役は何人ですか。

社外取締役: \_\_\_\_\_ 人

問6. 貴社では業務を行う部署とは独立にコンプライアンス(法令遵守)について評価する部署がありますか。

- (1)ある → 問6aに進んでください (2)ない → 問7に進んでください

問6a. 業務を行う部署とは独立にコンプライアンスを評価するのはどのような部署ですか。あてはまる部署にいくつでも○をつけてください。

- (1)法務部 (2)内部監査室 (3)監査役会 (4)その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

問7. 貴社は社内の不正について、従業員からの相談や通報に応える内部通報制度（ヘルプ・ライン）を設けていますか。

- (1) 内部通報制度を設置している → 問7aにお進みください (2) 設置していない → 問8にお進みください

問7a. 通報の相談窓口は、会社内に設置していますか、外部機関に委託していますか。

- (1) 社内に設置 → 問8に進んでください (2) 外部機関に委託 → 問7bに進んでください

問7b. 委託している外部機関は、どのような機関ですか。

- (1) 弁護士事務所 (2) 専門業者 (3) その他(具体的に: )

**不正リスクに対する貴社の取り組みについてお聞きします。**

問8. 貴社では、取締役会または(監査委員会等の)企業統治部門における不正リスク管理・監督プロセスは確立されていますか。

- (1) 十分に確立 (2) まあ確立している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問9. 不正リスクの管理責任の所在が組織内で明確にされていますか。

- (1) 十分に明確 (2) まあ明確 (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問10. 組織が直面する重大な不正リスクを定期的に分析・評価する継続的なプロセスが組織内に定着していますか。

- (1) 十分に定着 (2) まあ定着している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問11. 不正リスクの各項目に対する許容度が設定されていますか。

- (1) 十分に設定 (2) まあ設定している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問12. 不正リスク評価の過程で認識された重大なリスク要因を低減するための方策(例えば、業務プロセスの改定等)を策定し実行していますか。

- (1) 十分に実行 (2) まあ実行している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問13. 倫理的な行動を促進し、不正行為の存在を認知したり、疑念を抱いた従業員がしかるべき人間にその事実を伝えられたりするような組織風土が醸成されていますか。

- (1) 十分に醸成 (2) まあ醸成している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

問14. 重大な不正の芽を発見、調査、解決するための仕組みを構築していますか。

- (1) 十分に構築 (2) まあ構築している (3) どちらとも言えない (4) やや不十分 (5) 未着手

**不正の発生事例とその対応について、管理職と非管理職に分けてお聞きします。**

問15. 過去2年間に、貴社では管理職(例えば20人程度の部下を擁する部長・次長・課長以上で、取締役を含む)による不正事例の発生はありましたか。

- (1) あった → 問16にお進みください (2) なかった → 問20にお進みください

問16. 過去2年間に発生した管理職による不正事例の中で、最も大きかった1件当たりの損害額はどれくらいでしたか。

- (1) 100万円未満 (2) 100万円以上1000万円未満 (3) 1000万円以上5000万円未満  
(4) 5000万円以上1億円未満 (5) 1億円以上10億円未満 (6) 10億円以上

問17. 問16の不正を働いた管理職の勤続年数は、不正を働いた時点で何年でしたか。

- (1) 1年未満 (2) 1年以上3年未満 (3) 3年以上5年未満 (4) 5年以上10年未満 (5) 10年以上20年未満 (6) 20年以上

問18. 過去2年間に発生した管理職による不正事例は、どのようなタイプの不正でしたか。あてはまる不正タイプの番号にいくつでも○をつけてください。

資産横領	現金・預金の横領	(1) 窃盗など	
		不正支出	(2) 請求書の偽造など
			(3) 給与に関する不正(幽霊社員、コミッションの過大計上、勤務時間・時給の改竄など)
			(4) 経費に関する不正(虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など)
			(5) その他(具体的に: )
	スキミング*	(6) 売上金の不計上または過少計上	
		(7) 売掛金の帳簿からの抹消またはラッピング*	
		(8) その他(具体的に: )	
		(9) 在庫およびその他の資産の横領(資産の流用、窃盗)	
汚職	(10) 利益相反		
	(11) 賄賂(キックバック、談合など)		
	(12) その他(具体的に: )		
不正な報告	(13) 財務諸表関連(資産/収入の過大または過小計上、期間帰属の操作、架空収益など)		
	(14) 非財務関連		

\*スキミング: 現金等(売上金、回収金)を、会計帳簿に入金処理する前に抜き取る不正

\*ラッピング: 売掛回収金のスキミングを隠蔽するため、他の顧客からの回収金で埋め合わせするような不正

問19. 過去2年間に発生した管理職による不正事例の犯人はどのような役職の人でしたか。あてはまる役職にいくつでも○をつけてください。

- (1) 取締役または執行役員 (2) 部長職 (3) 課長職 (4) その他(具体的に: )

問20. 過去2年間に、貴社では非管理職(問15で定義した管理職を除く社員)による不正事例の発生はありましたか。

- (1) あった → 問21にお進みください (2) なかった → 問28にお進みください

問21. 過去2年間に発生した非管理職による不正事例の中で、最も大きかった1件当たりの損害額はどれくらいでしたか。

- (1) 100万円未満 (2) 100万円以上1000万円未満 (3) 1000万円以上5000万円未満 (4) 5000万円以上1億円未満  
(5) 1億円以上10億円未満 (6) 10億円以上

問22. 問21の不正を働いた非管理職の勤続年数は、不正を働いた時点で何年でしたか。

- (1) 1年未満 (2) 1年以上3年未満 (3) 3年以上5年未満 (4) 5年以上10年未満 (5) 10年以上20年未満 (6) 20年以上

問23. 過去2年間に発生した非管理職による不正事例は、どのようなタイプの不正でしたか。あてはまる不正タイプの番号にいくつでも○をつけてください。

資産横領	現金・預金の横領	(1) 窃盗など	
		不正支出	(2) 請求書の偽造など
			(3) 給与に関する不正(幽霊社員、コミッションの過大計上、勤務時間・時給の改竄など)
			(4) 経費に関する不正(虚偽の用途、経費水増し、架空経費、多重請求など)
			(5) その他(具体的に: )
			スキミング*
		(7) 売掛金の帳簿からの抹消またはラッピング*	
		(8) その他(具体的に: )	
		(9) 在庫およびその他の資産の横領(資産の流用、窃盗)	
汚職	(10) 利益相反		
	(11) 賄賂(キックバック、談合など)		
	(12) その他(具体的に: )		
不正な報告	(13) 財務諸表関連(資産/収入の過大または過小計上、期間帰属の操作、架空収益など)		
	(14) 非財務関連		

\*スキミング: 現金等(売上金、回収金)を、会計帳簿に入金処理する前に抜き取る不正  
\*ラッピング: 売掛回収金のスキミングを隠蔽するため、他の顧客からの回収金で埋め合わせするような不正

問24. 貴社の管理職または非管理職が過去2年間に犯した不正の動機はどのようなものでしたか。あてはまる動機にいくつでも○をつけてください。

- (1) 単なる金銭の希求 (2) ギャンブルのため (3) 虚栄心の満足 (4) 借金苦 (5) 復讐 (6) 愉快犯 (7) 不明  
(8) その他(具体的に: )

問25. 貴社における不正事例は、どのように発見されましたか。あてはまる発見方法の番号にいくつでも○をつけてください。

(1) 内部統制による発見	
(2) 内部監査(監査役による監査を含む)による発見	
特別調査による発見	(3) 経営者による調査
	(4) 社員による調査
	(5) 外部の第三者による調査
	(6) その他(具体的に: )
通報による発見	(7) 社員の通報
	(8) 匿名の内部通報
	(9) サプライヤーからの通報
	(10) 銀行・クレジットカード会社からの通報
	(11) その他(具体的に: )
(12) 外部監査(公認会計士)による発見	
(13) 偶発的に発見	
(14) その他(具体的に: )	

問26. 貴社において不正が生じた原因はどれだと思いますか。あてはまるものにいくつでも○をつけてください。

- (1) 脆弱な内部統制 (2) 内部統制の枠外 (3) 従業員と第三者の共謀 (4) 資産管理の不備 (5) 人材採用手続きの不備  
(6) 全般統制の不備・倫理観の欠如 (7) その他(具体的に: )

問27. 不正が発見されたとき、貴社はどのような行動をとりましたか。あてはまるものにいくつでも○をつけてください。

- (1) 警察へ通報 (2) 監督官庁への通知 (3) 損害賠償のための法的措置 (4) 示談の交渉 (5) 内部調査の実施  
(6) 容疑者の即時解雇 (7) 外部の第三者による調査の実施 (8) 保険請求 (9) その他(具体的に: )

今後の課題についてお聞きします。

問28. 貴社で今後、不正事例が起こりうるとしたら、それはどのようなタイプの不正だと思いますか。起こる可能性が懸念される不正タイプの番号にいくつでも○をつけてください。

資産横領	現金・預金の横領	(1) 窃盗など	
		不正支出	(2) 請求書の偽造など
			(3) 給与に関する不正 (幽霊社員、コミッションの過大計上、勤務時間・時給の改竄など)
			(4) 経費に関する不正 (虚偽の使途、経費水増し、架空経費、多重請求など)
			(5) その他 (具体的に: )
			スキミング*
		(7) 売掛金の帳簿からの抹消またはラッピング*	
		(8) その他 (具体的に: )	
		(9) 在庫およびその他の資産の横領 (資産の流用、窃盗)	
汚職	(10) 利益相反		
	(11) 賄賂 (キックバック、談合など)		
	(12) その他 (具体的に: )		
不正な報告	(13) 財務諸表関連 (資産/収入の過大または過小計上、期間帰属の操作、架空収益など)		
	(14) 非財務関連		

\*スキミング：現金等(売上金、回収金)を、会計帳簿に入金処理する前に抜き取る不正  
 \*ラッピング：売掛回収金のスキミングを隠蔽するため、他の顧客からの回収金で埋め合わせするような不正

問29. 将来の不正の発見・防止に向け、あるいは不正リスクのコントロールのため、以下の項目のうち何が最も重要とお考えですか。特に重要だとあなたが考える項目に三つまで○をつけてください。

- (1) 内部統制の整備 (2) 社内の倫理規定の確立 (3) 採用規定の見直し (4) 資産管理手法の見直し (5) 不正リスクの再評価  
 (6) 不正防止・発見マニュアルの作成 (7) 不正防止・発見のための研修の実施 (8) 内部監査の予算の見直し (9) 経営者の監視  
 (10) 監査委員会の権限強化 (11) 従業員のローテーションの見直し (12) 懲戒手続きの見直し (13) 匿名ホットラインの設置  
 (14) その他 (具体的に: )

問30. 最後に調査結果の分析のために、あなたの役職をお教えてください。あてはまるものにいくつでも○をつけてください。

- (1) 財務担当役員・CFO (2) 法務部長 (3) 監査役 (4) 内部監査部長 (5) コンプライアンス室長  
 (6) その他 (具体的に: )

問31. 企業の不正リスクについて、あなたが日頃感じていることがありましたら、自由にお書きください。

# 結びに代えて

今回の調査に回答していただきました上場会社の担当者の皆様に変感謝いたします。皆様のご協力なしには、私たちのこの調査は実現し得なかったと考えます。回答者の皆様が今回の調査に費やされた時間と労力に対して心からお礼を申し上げます。

## 調査チーム

デロイトトーマツ FAS株式会社  
 フォレンジックチーム  
 霞 晴久 東 恭子 齋藤 憲一

監査法人トーマツ  
 エンタープライズリスクサービス  
 森田 克之 萩原 春一  
 監査Bグループ  
 美久羅 和美

## お問い合わせ先

デロイトトーマツ FAS株式会社 / 監査法人トーマツ  
 フォレンジックチーム  
 〒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  
 www.tohmatsu.com

本調査の著作権は当法人に帰属し、無断転載を禁じます。