

Deloitte.

Japan Fraud Survey 2012 企業の不正リスク実態調査



トーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ 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およびそれらの関係会社 (有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー株式会社および税理士法人トーマツを含む) の総称です。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、各社がそれぞれの適用法令に従い、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等を提供しています。また、国内約40都市に約6,400名の専門家 (公認会計士、税理士、コンサルタントなど) 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。詳細はトーマツグループWebサイト (www.tohmatsu.com) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、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ヵ国を超える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提供しています。デロイトの約182,000人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュートーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細は www.tohmatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

© 2012 Deloitte Tohmatsu Financial Advisory Co., Ltd.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

トーマツ

はじめに

現在、上場企業のコンプライアンス遵守や不正対応の体制が強化されつつあることは事実であり、また、内部統制報告制度（J-SOX）も一定の効果を挙げているようです。しかし、不正・不祥事は後を絶たず、一部の悪質な巨額不正の発覚が海外の投資家の不信感を増加させ、規制および監視強化の動きを加速する結果につながっています。

本調査における上場企業の不正の実態および取り組み状況の分析は、全上場企業の財務経理担当責任者や法務・コンプライアンス責任者の方々等を対象とする実態サーベイアンケート結果に基づいています。東洋経済リサーチ社と共同で個社情報を厳格に管理した上で、2011年3月末までの2年間の不正実態についてアンケートへのご協力をお願いしました。その結果、約10%（361社）の企業の皆様から回答をいただきました。また、一部の企業や団体の皆様には分析結果についてのご意見を別途頂戴しました。

今回は、「J-SOXや不正リスクマネジメント体制が不正の防止と発見にどのように貢献しているのか」、「事業のグローバル化が一層進化している今日において、海外での不正の実態はどのようになっているのか」、あるいは「海外諸国と比較して不正財務報告の割合が高い日本での不正の実態および背景は一体何なのか」などにも着目し、できる限りアンケート結果についての仮説検証に努めました。これらが少しでも皆様のコンプライアンスおよび不正リスク対応のご参考になりましたら望外の喜びであります。

なお、本調査には、一部参考としてACFE 2012 Report to the Nationsも使用させていただいております。また、文中の意見に関わる部分は、弊社グループの各担当者の私見であることをあらかじめお断り申し上げます。

2012年5月

調査責任者

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社

フォレンジックサービス担当

公認会計士

松藤 斉

目次

エグゼクティブ・サマリー	3
回答企業の分布	5
回答と分析結果	
第一部 不正の実態	7
不正の実態	
不正の発覚ルートと兆候	
不正発生の組織的要因と動機	
海外での不正実態との比較	
第二部 不正発覚後の対応	21
不正の実態説明	
不正事実の公表と是正措置	
第三部 不正の防止・発見体制	25
内部統制報告制度の効果	
不正リスクマネジメント	
不正リスクに対する今後の取り組み	
添付資料：不正対策チェックリスト	36
終わりに	37

エグゼクティブ・サマリー

本調査では、発生した不正の実態、防止および早期発見の取り組みという2つの側面を中心にアンケート結果を分析、検討した。

発生した不正の実態

- 不正発覚率-前回比若干増加(21%から25%)。なお、東証等への上場企業(新興市場の企業を除く)では不正発覚割合はさらに増加傾向となる(28%)。
- 不正類型およびタイプ-売上入金不正の減少を除き(21%から13%)増減なし。
- 海外での不正実態との比較-米国との比較では、日本における不正財務報告割合は非常に高く(米国5%に対し日本23%)、汚職の割合が低い(米国16%に対し日本4%)。
- 不正の発生部門および地域-前回調査と同様に、販売・サービス部門の不正が過半数(57%)。海外を含めた子会社での不正割合が増加(14%から約40%)。
- 不正の継続期間-6ヶ月未満(29%から38%)や5年以上(4%から14%)がそれぞれ増加。
- 不正の発覚ルート-内部通報(19%から22%)や業務プロセスでの統制活動(16%から21%)による発覚割合が増加。

不正発生の組織的要因と動機

- 組織的要因-業務統制活動の欠陥、特定個人への業務の集中やジョブ・ローテーションなどの人事施策の問題が不正発生の主要因であるとの回答。一方、統制環境やモニタリング強化を課題として認識している企業は少ない。
- 動機-遊興・虚栄心の満足や生活苦・借金苦といった個人的、金銭的な問題が過半数(59%)、会社や個人の業績達成のプレッシャーが3割で前回調査から変化なし。

不正発覚後の対応

- 実態説明の体制-不正が発覚した企業の延べ51%が社内・社外の調査委員会を組成し、延べ19%が外部専門家を活用。
- 公表-不正事例の44%が対外公表。
- 是正措置-不正が発生した企業の約70%において、業務ルールの見直し、不正実行者の懲戒処分がなされる。

不正防止・発見体制と今後の取り組み

- J-SOXの効果-東証等で約5割、新興市場で3割強の企業がJ-SOXの効果を肯定。
- 今後の取り組み-内部監査(65%)、社内研修の充実(51%)、内部通報制度の整備・改善(32%)を重視した回答が多い。反面、不正発覚企業では取引先の選定・管理体制の強化(70%)、J-SOXの評価範囲の拡大(56%)を重視。

回答企業の分布

今回の調査では361社からの回答があり、その属性は以下のとおりである。

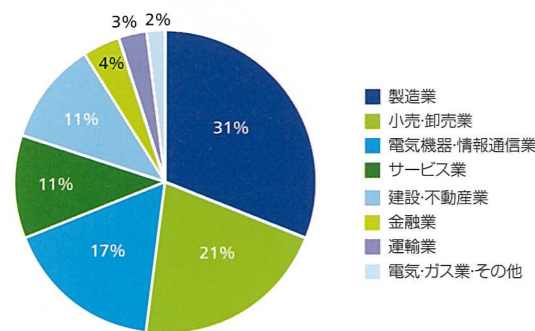
1. 回答企業の分類

調査で用いた8分類	証券コード協会の中分類
建設・不動産業	(3) 建設 (32) 不動産
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 (17) 輸送用機器 (18) 精密機器 (19) その他製品
運輸業	(21) 陸運業 (22) 海運業 (23) 空運業 (24) 倉庫運輸関連
電気機器・情報通信業	(16) 電気機器 (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・その他	(1) 水産・農林業 (20) 電気・ガス業 (34) その他
サービス業	(33) サービス業

回答企業の分類

今回の調査では、全業種を「建設・不動産業」、「製造業」、「運輸業」、「電気機器・情報通信業」、「小売・卸売業」、「金融業」、「電気・ガス業・その他」、「サービス業」の8業種に分類した。これを東京証券取引所等が利用する「証券コード協会」が定める業種区分の中分類と比較すると「表1. 回答企業の分類」となる。

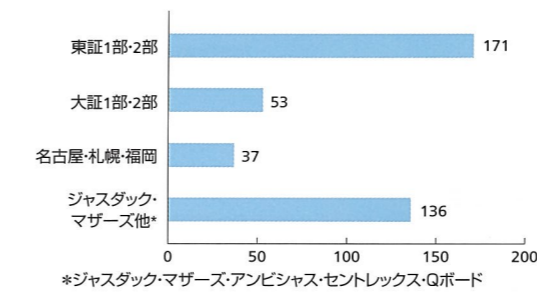
2. 回答企業の分布



3. 回答企業の従業員数

従業員数分類	ご回答企業数
100人未満	36
100~1,000人未満	209
1,000~5,000人未満	76
5,000~10,000人未満	17
10,000人以上	21
未回答	2
合計	361

4. 上場証券取引所^(注1)



(注1)複数の証券市場に上場している企業または企業グループが存在するため、合計企業数は回答企業数を上回る。

5. 回答者の所属部門

回答者所属部署	回答件数
財務・経理部門	221
法務・コンプライアンス部門	48
内部監査部門	46
監査役・監査役室	2
その他	42
無回答	2
合計回答数	361

6. 回答者の役職

回答者役職	回答件数
取締役	87
執行役員	36
部門長	100
課長・マネジャー	80
その他	45
無回答	13
合計回答数	361

回答と分析結果 第一部 不正の実態

1. 不正の実態

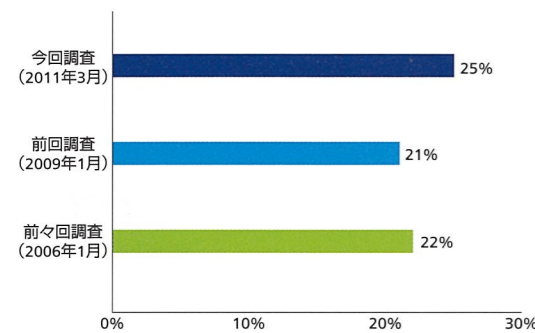
(1) 不正発覚の有無

今回調査では回答企業の25%で不正が発生し、前回調査より若干増加傾向となった。なお、東証等と新興市場の企業に区分すると、不正の発覚割合はそれぞれ28%、20%であった。その他の不正（インサイダー、知的財産の盗用、偽装など）が増加傾向を示しているものの、資産横領、不正財務報告、汚職の割合は前回調査と同様の結果となった。また、不正が発覚した企業においては、その大半が複数の不正の報告を受けていた（2件～5件が約半数、5件超が14%）。

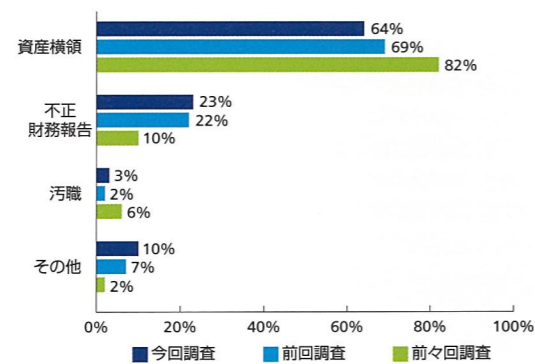
調査対象期間が3年間から2年間に短縮されたにもかかわらず、むしろ不正発覚率が増加したことを考慮すると、不正発見コントロールの改善や内部統制報告制度（以下、「J-SOX」）の効果が現れたとも推測される。

なお、不正なしの回答は、発生しているかもしれない不正が企業で発覚していないことも意味し、上場企業における不正発生の頻度はこの調査結果以上であると想定すべきである。

不正の発生割合



不正の類型



()は調査基準日

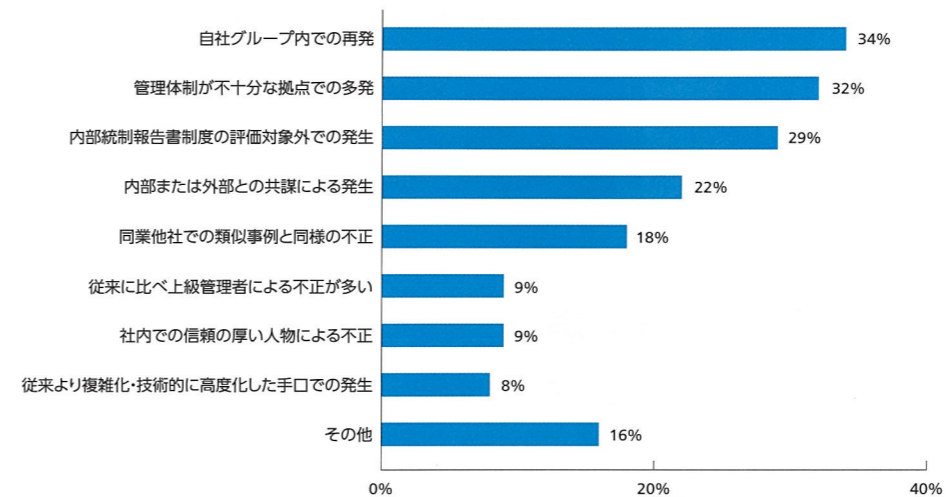
本調査における不正の類型、区分およびタイプのカテゴリと、それらに含まれる不正のスキーム。

類型	区分	タイプ	スキーム
会社資産の横領	現金・預金の横領	窃盗	小口現金の抜取等
		不正支出	偽造請求書を用いた支払、幽霊社員への給与支払、その他経費に関する不正
	在庫・その他資産の横領	売上入金に関する不正	現金等（売上金、回収金）を、会計帳簿に入金する前後に抜き取る不正（「スキミング」など）
		窃盗および不適切な使用	在庫・備品の窃盗、流用、私用
不正財務報告	財務諸表関連	不適切な収益認識	架空売上、循環取引、未出荷売上等
		負債・費用の隠蔽	オフバランス取引、費用の資産計上等
		費用・収益の期間帰属の操作	原価付替え、前倒し売上、工事進行基準の悪用等
		不適切な資産評価等	棚卸資産の水増し、売掛金の評価、固定資産の架空計上等
	不適切な開示等	連結除外、後発事象・関連当事者間取引や保証債務の非開示等	
汚職、その他の不正	汚職	賄賂、談合、違法な利益相反	入札談合、キックバック等
	その他の不正	情報の不正利用、不正な報告	インサイダー、知的財産の盗用、偽装（産地、品質等）等

(2) 不正発生の特徴

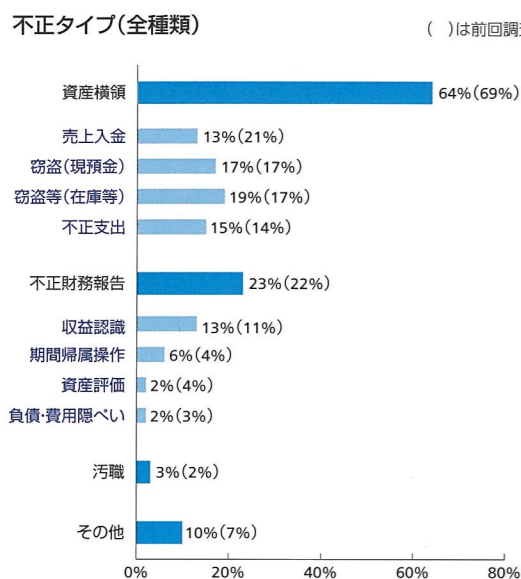
以下は自社で発生した不正事例の特徴をどのように各企業が理解しているかを示しており、多くの見解としては、類似事例の再発や自社を含む業界での頻発、内部統制報告制度の評価対象外での発生や管理体制不十分な拠点での多発、そして共謀による不正などが挙げられている。

不正の特徴（複数回答）



(3)不正タイプ

各々不正類型の詳細(不正タイプ)を見ると、売上入金不正の減少を除き、おおよそ過去調査と同様の結果である。



資産横領

資産横領の内訳(タイプ)については、売上入金不正以外は前回調査とほぼ同様の割合であった。

売上入金不正、すなわち、売上金等の帳簿入金前の抜き取り(スキミング)や入金後の預金等の詐取(ラーセニー)は前回の21%から13%へ減少している。この理由としては、まず、売上入金に関する業務統制は、売掛金、売上、および棚卸資産の業務プロセスの一部としてほとんどのJ-SOX適用会社において統制手続が集中的に強化されている領域であり、その効果が生じたと考えられる。

また、前回の調査時に比べ電子決済がより浸透し、手形・小切手の流通量が減少していることを考慮すると、売上入金の横領の機会自体も減少しているのではと推察される。

不正財務報告

不正財務報告では、収益認識の不正が最も多く(13%)、次いで費用・収益の期間帰属の操作(6%)、資産評価の不正(2%)、負債・費用の隠ぺい(2%)の順で発生している。

収益認識はJ-SOXにおける業務統制強化の最重要領域であるが、不正割合は前回比でほぼ変化がない。ただし、J-SOX導入前の前々回調査(2006年)では不正割合が10%であったことを考慮すると、J-SOXが収益認識などの不正財務報告の発見体制の向上や間接的な防止策として一定の貢献をしているとも考えられる。

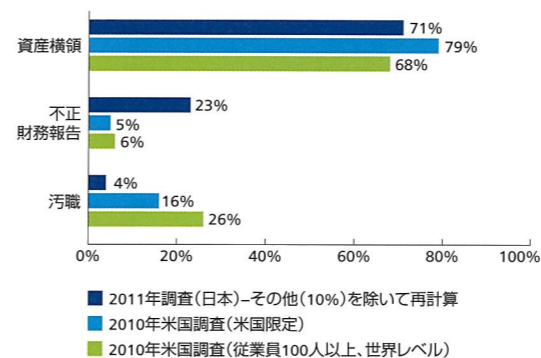
汚職およびその他の不正

汚職およびその他の不正は、若干だが増加傾向となった。

(4)海外での不正実態との比較

日本での不正の実態を把握・分析する際に海外諸国の状況を把握することは有益である。以下は2011年10月から12月にかけて実施された2012 Report to the Nations(以下、「米国ACFE調査」との比較である。なお、当該サーベイでは、標準的な組織は年間収益の5%を不正行為により逸失していると推定している。また、不正実行者の約87%は、過去に刑事告発も有罪判決も受けていなかったとのことである。

不正の類型比較



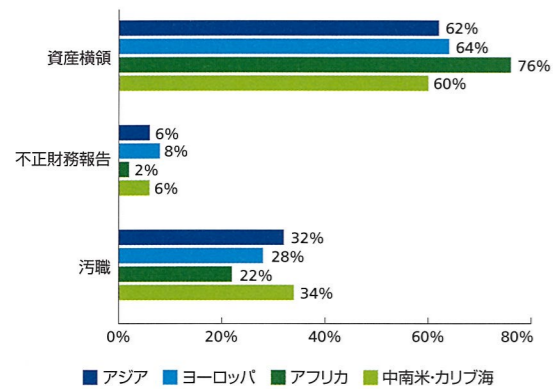
不正類型の日米比較

日本との比較では、世界レベル、米国とも不正財務報告の割合が低く、汚職の割合が高い。調査対象や方法などが異なるために詳細分析はできないが、その背景として日本特有の組織風土や企業環境の変化が関係していると想像される。

最近の不正事例を振り返ると、過度に責任を背負い込んだり、業務上の失敗を相談する相手もなく、不正を実行し隠蔽してしまったり、あるいは、経営陣や上級管理職が業務を部下任せにして監督不十分のために起こった不正も多い。すなわち、転職やセカンドキャリア志向、所得格差の広がりの中で個人主義的な業務環境、企業への忠誠心の希薄化が進んでいる。また、企業側も部門や個人に対してよりシビアな業績評価を行いつつある。

一方、企業内の業務統制システム(権限・責任とコントロールのバランス)や取引先を含めた業務プロセスや慣行が必ずしもこの状況に適合して、成熟しておらず、結果として不正の動機を高め、機会を生じさせているかもしれない。不正財務報告は本調査においても、最も重要な分析領域でもあり、さらなる研究と考察を行い、今後の不正予防につなげる必要性があると感じるところである。

地域ごとの不正類型



米国外の地域別比較

左図のとおり、地域ごとの不正類型の割合には多少の地域の特徴が見られるが、汚職の割合の高さと不正財務報告の割合の低さという点が共通している。ただし、米国ACFE調査への回答は必ずしも各地域ごとの不正実態を網羅的に示すものではないことに留意を要する。

今回の米国ACFE調査

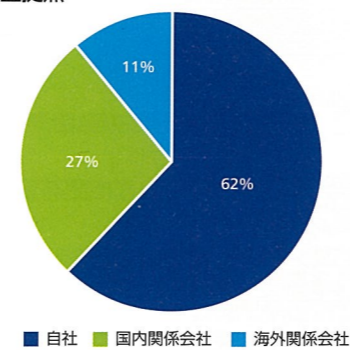
今回の米国ACFEによる調査は、前回(2010年)と同様に調査対象を米国以外の世界各国に拡大している。

なお、米国ACFE調査の全業種結果は非上場企業、公益法人、政府系機関も含まれており、公認不正検査士(CFE)からの有効回答1,388のうち、上場企業は28%である。また、不正事例のうち43%は米国外で発生したものである。

(5)不正の発生部門および地域

本ページ以降の不正実態の分析は、すべて各企業で発生した不正のうち最も大きな損害額/粉飾額についての回答結果である。

不正の発生拠点



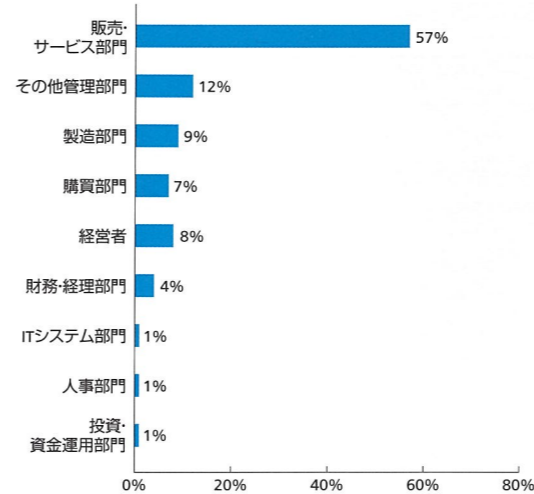
子会社および海外拠点における不正

最も損失規模の大きい不正の約6割が親会社、4割が子会社(海外拠点1割を含む)での不正であると回答されている。また、全回答ベースでは海外拠点の不正が1割ではなく2割以上存在していた。

今回の調査では、回答企業の関係会社での不正割合が海外拠点を含め4割と急増している(前回は関係会社での不正が14%)。海外不正の増加傾向は、中国をはじめとするアジア諸国に集中しており(中国およびアジア諸国が海外不正12件中それぞれ6件、11件)、各企業の現状と整合している。

なお、新興市場に限定すると、回答企業子会社での不正割合は19%(海外子会社4%を含む)であった。

不正の発生部門



不正の発生部門

次に発生部門ごとの不正分布を見ると、前回調査と同様に、販売・サービス部門での不正が過半数という結果であった。販売・サービス部門にて発生した不正類型を見ると、資産横領、不正財務報告がそれぞれ65%、24%である。

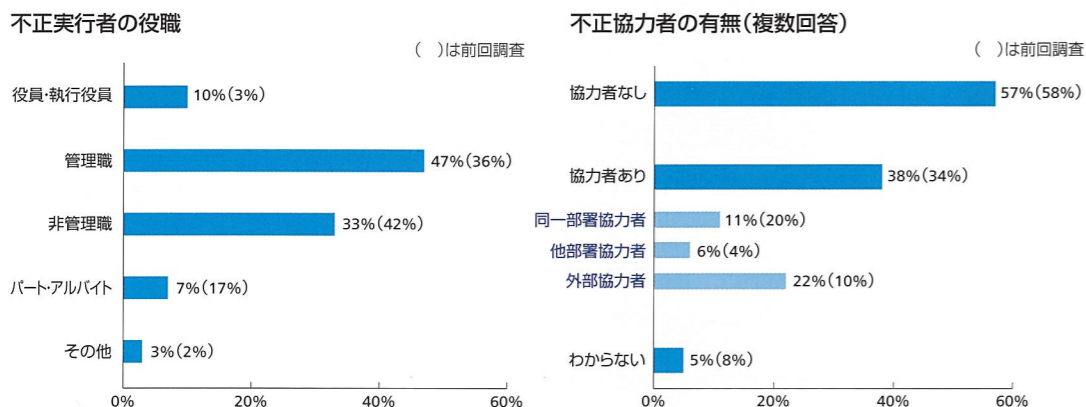
企業からの海外不正に関するコメント

- やはり、頻発する子会社での不正(特に海外)は、その経営陣の資質や倫理観の問題が大きく、人材配置・採用、そしてグローバルの職業倫理教育から見直す必要がある。
- 各国の習慣、文化、業種からして不正を完全に防止するのは不可能であり、不正リスクを受け入れた上で効果的な防止策を構築する必要がある。
- 業務プロセスの改善でカバーできない個人的な窃盗や横領については、なかなか完全に防止することは難しい(海外)。

(6)不正の実行者および協力者

管理職および取締役・執行役員による不正割合が増加しており（関係会社含む）、取締役・執行役員による不正の約5割が不正財務報告であった。

また、不正の約6割が単独不正である状況は前回と変わりないが、企業による業務統制やモニタリングがおよびにくい外部協力者の関与した不正の割合が大きくなっており、不正財務報告の約5割に外部協力者が関与していた。



不正実行者の階層と不正タイプとの関連性

取締役・執行役員による不正の約5割が不正財務報告であり、資産横領の割合(約4割)より高かった。一方、管理職と非管理職による不正を比較すると、管理職の不正財務報告の割合(約3分の1)の方が高く(非管理職では約4分の1)、非管理職の資産横領の割合(約3分の2)の方が高かった(管理職では約5割)。

協力者と不正タイプ

資産横領の2割、不正財務報告の約5割、汚職では全ての事例で協力者がいた。さらに、不正財務報告の協力者の約3割は外部協力者であった。

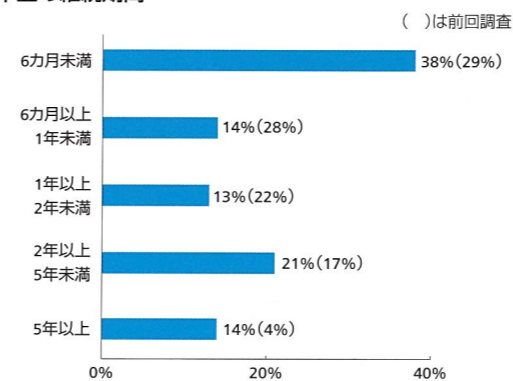
企業からの不正の実行者・協力者等に関するコメント

- ・ 結託、共謀した場合での不正防止・発見策の限界を感じており、権限分離がちゃんと行われているか非常に気になる。
- ・ 顧客からの要求に応じて汚職をしてしまう場合、ルールで縛っても限界があり、当事者が相談できる風土を作る必要がある。

(7)不正の継続期間と損失規模

今回の調査では、不正の継続期間の傾向として6ヶ月未満および2年以上の占める割合が増加し、二極化した。損害規模に関しては、前回調査と変化なく、その7割程度が1千万円未満、1～5千万円未満を含めると8割超を占める。また、新興市場の企業を見ると、1千万円未満、1～5千万円未満の不正割合はそれぞれ85%、11%であった。

不正の継続期間



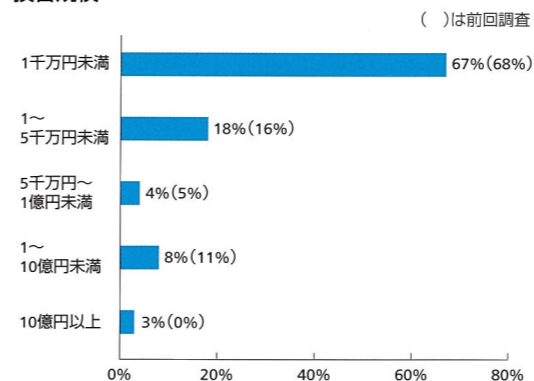
不正の継続期間

まず、継続期間6ヶ月未満の不正の3分の2が非管理職およびパート・アルバイトによる不正であり、さらにその約8割が資産横領であった。なお、前回調査では、継続期間6ヶ月未満の不正の約半数が非管理職による不正であり、その約7割が彼等による資産横領であった。

一方、継続期間2年以上5年未満および5年以上の不正を見ると、約3分の2が取締役・執行役員および管理職による不正であった。前回調査では、それらが6割強であった。

なお、新興市場の企業を見ると、不正の継続期間が6ヶ月未満の割合は85%であった。

損害規模



不正の損害規模と継続期間

5千万円～1億円未満の不正の約7割、1億円～10億円未満の不正の約8割は2年以上継続していた不正であった。

また、損害規模10億円以上の不正は、全て5年以上継続しており、長期的に継続し、隠蔽されている不正の早期発見がいかに重要であることを示唆している。

不正実行者と損害規模

管理職が関与していた不正の57%が1千万円未満、19%が1千万円～5千万円、7%が5千万円～1億円、10%が1億円～10億円、7%が10億円以上であった。

また、取締役・執行役員の33%が1千万円未満、45%が1千万円～5千万円、22%が1億円～10億円であった。

海外での不正の継続期間と損害規模

(米国ACFE調査より)

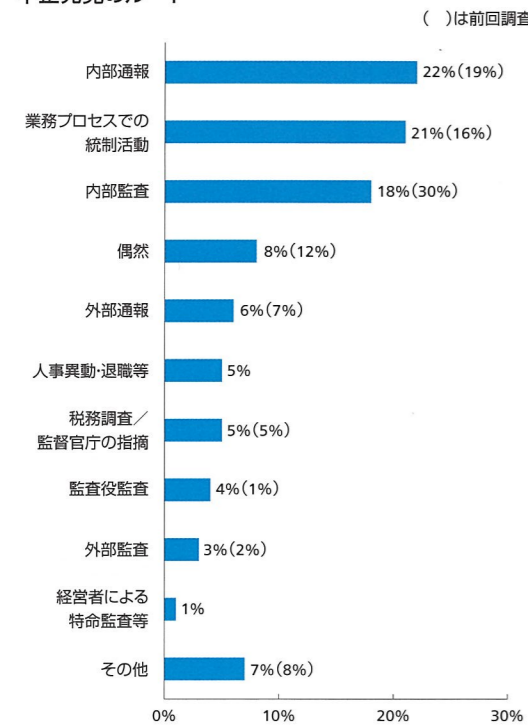
- ・ 発覚までの不正継続期間の中央値は18ヶ月（世界レベル）であった。
- ・ 不正事例に起因する損失中央値は14万ドルである（世界レベル）。

2. 不正の発覚ルートと兆候

(1) 不正発覚のルートおよび不正防止・発見の効果

内部通報、業務プロセスでの統制活動、内部監査による発覚が全体の6割を占め、前回と同様の水準となっている。

不正発覚のルート



発覚ルートと不正実行者

主要な不正発覚ルートと不正実行者の関連性を見ると、非管理職不正の38%が業務プロセスで、20%が内部通報、17%が内部監査で発覚している。前回調査では、それぞれ20%、20%、27%の割合であった。

一方、管理職不正の16%が業務プロセスで、20%がそれぞれ内部通報および内部監査で発覚しており、前回調査から大きな変化は見られなかった。また、取締役・執行役員不正の3分の1が内部通報で発覚しており、発覚率が改善している。

発覚ルートとSOXの効果

以上のように、J-SOXにおける統制活動の整備、運用によって非管理職不正の発見効果が一定レベル示されているようである。

海外での不正発覚ルート等との比較

米国ACFE調査によると、通報による発覚割合は米国では43%であり（外部通報含む）、日本では外部通報を含めても28%であり、通報効果が低い。

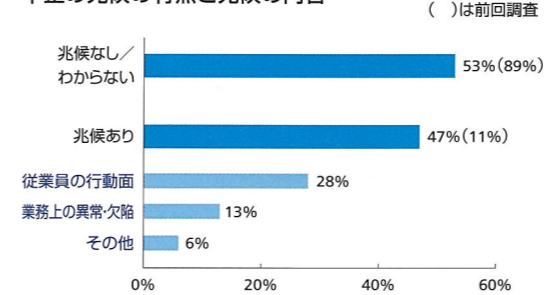
不正発覚のきっかけとしては、通報が経営層による監視・監督（Management review）、内部監査に比べて最も多い。また、不正による損失額の削減効果が最も高かった不正対策としても、内部通報制度の割合が経営層による監視・監督、従業員プログラム（Employee support program）とともに高かった。

また、不正の継続期間を短縮させる対策としては、ジョブ・ローテーションや強制休暇、通報者報償制度、抜き打ち監査が挙げられている。

(2) 不正の兆候

各企業の不正の兆候に対する感度が前回調査時（「兆候なし／わからない」がそれぞれ51%、38%）に比べ改善している。

不正の兆候の有無と兆候の内容



不正の兆候の観察

不正の兆候は、発覚後の不正の調査や事実解明の過程で実行者の動機や当時の職場環境、従業員の行動に関して遡って気付くことも多く、リアルタイムで不正への感度を磨くことは必ずしも容易ではない。

日本の場合、残業・休日出勤が不自然に見えないことや、一人で多くの仕事を担当する個人が評価されるきらいもあり、以下の行動面や職場環境の異常はよくある不正の兆候であり、注意が必要である。

従業員の行動面

・一般的な事例

書類の作成や整理が遅れる（または拒否）、非効率な作業やその隠ぺい、利害相反する兼業、性格や勤務態度の際立った変化、アルコール等の中毒や病気、派手な生活、頻繁な休日出勤・残業

・資産横領事例

理由のない欠勤、同僚からの借金

業務上の異常・欠陥

・業務フロー

管理職による階級を飛び越えた従業員への指示（指示を仰ぐ場合も）、権限や情報の集中、手続や規定への不遵守、承認のないシステムや手続の変更、不明確な権限規定

・証憑管理

契約書・領収書などの原本紛失、必要資料の欠如

・その他のコントロール上の問題や疑問

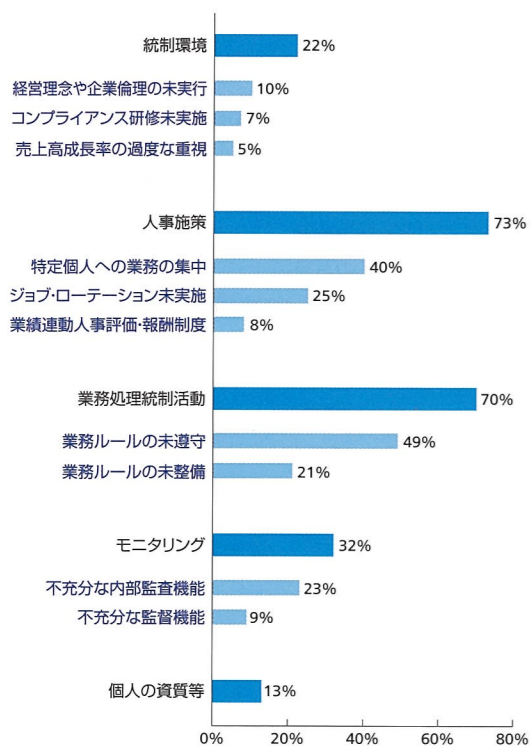
不十分な監視体制、未作成の銀行残高調整表、残高不一致、予算や契約との重大な乖離、手元現金の異常な増減、資産の消失

3. 不正発生の組織的要因と動機

(1) 不正発生の組織的要因

以下は不正発生の組織的要因、すなわち不正実行の機会を与えた原因や欠陥に関わる回答結果である。

不正発生の組織的要因(複数回答)



主たる原因および欠陥

まず、不正の機会を与えた要因として業務上の統制活動に欠陥があったとの指摘が多い。

- ・業務ルールの未遵守(49%)
- ・業務ルールの未整備(21%)

また、内部監査(23%)や業務監督(9%)といった監督・モニタリング機能の課題も挙げられており、不正の早期発見コントロールが問題視されている。

さらに、特定個人への業務集中(40%)やジョブローテーションの未実施(25%)など牽制の効かない人材配置や長い在籍年数も不正実行を許した主要因として挙げられている。

不正は、人が他人に打ち明けられない問題を抱えた場合に、自らの立場や知識を利用すれば、不正によって秘密裏にその問題を解消する機会があることを知ってはじめて実行されるものである。これらの不正要因から生じた不正の機会の削減を個々の不正事例に即して検討することが重要である。

統制環境の課題

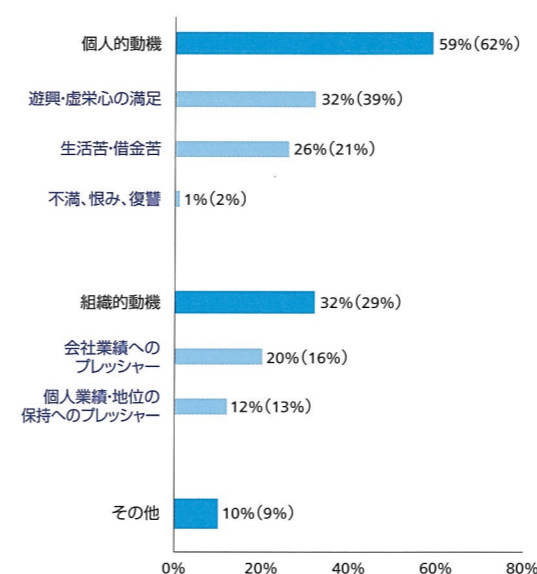
一方、経営理念や企業倫理、コンプライアンス研修など、統制環境全体の改善については回答割合が低かった。しかしながら、不正実行を抑制する最後の砦ともいえる役職員の健全な道徳観や組織風土の醸成は、常に不正抑止の重要テーマである。

(2) 不正実行の動機

不正実行の動機は、遊興・虚栄心の満足や生活苦・借金苦といった個人的、金銭的な問題が過半数、会社や個人の業績達成のプレッシャーが3割であり、前回調査から変化がなかった。

不正の動機(複数回答)

()は前回調査



不正の動機と不正の類型との関連性

不正の動機と類型を比較すると、個人的動機と資産横領(64%)、組織的動機と不正な財務報告(23%)および汚職(3%)がそれぞれ近似する関係にある。

資産横領を起こさせる個人的動機に対しては、業務プロセスや内部監査の強化による不正機会の削減によって一定の効果が期待される一方、不正な財務報告の原因となる組織的動機に関しては、共謀や協力者の存在を考慮すると、その効果は相対的に低いかも知れない。いずれの不正に対しても組織風土の改善が不可欠である。

不正への対応

個人的な経済利得を動機とする不正を減じるためには、業務プロセスレベルにおいて横領や詐取の対象となりやすい物品を洗い出し、想定される不正手口を考察し、その発見のために効果的な統制手続を実施することも有効であろう。

一方、不正の動機が業績プレッシャー等の組織的要因にある場合、不正実行者は可能な限りの権限や知見を利用して不正の機会を探索・創出するために、統制手続の強化のみでは十分に不正の発見・防止は出来ないであろう。組織的動機による不正の発生を減じるためには、まず不正実行者の自己正当化を阻止することが鍵となる。

すなわち、属人性や個人依存度の高い組織体制や企業文化から議論の活発な開かれた組織風土に移行する必要がある。加えて、不正実行者は倫理的ジレンマの狭間で不正実行を選択することが多いことから、過度なプレッシャーから開放し、業務責任の公平化・透明性を促進させるような研修会などのコミュニケーションも必要である。

企業からの不正実態に関するコメント

- 不正発覚が25%というのは意外に少ないと感じる。
- 日本での不正件数が増えている背景として、強かった会社への忠誠心が弱まるなど社員意識が変わったことに原因があるのではないか。
- また、経営視点を長期的な定性目標から短期的業績達成に変えざるを得なくなり、綿密・複雑なルールに形式的にのみ対応する組織運営になっていることも不正に走る土壌を生んでいるかも知れない。
- 米国と比べて不正財務報告が多いのは、日本では上司や経営陣が責任者や担当者に業務を任せきりにするくらいがあり、現状把握が不十分な点も大きいと感じる。
- 分権化の結果としての権限とコントロールのアンバランスが不正増加の一因と考える。
- 海外はSOX対象外の会社も多く、海外子会社の不正増加は確かに問題。
- 日本全体の傾向として、従来は業務慣行として疑問を感じなかった事業や取引も近年は真正面から問題視せざるを得なくなっている。

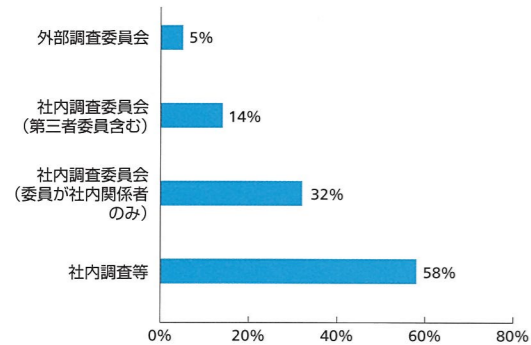
第二部 不正発覚後の対処

1. 不正の実態解明

(1) 不正の実態解明の体制

不正の実態解明においては、延べ51%がガバナンスや外部への説明責任に配慮して調査委員会を組成しており、また外部専門家の活用が浸透しつつある(延べ19%)。

調査のため設置した機関(複数回答)

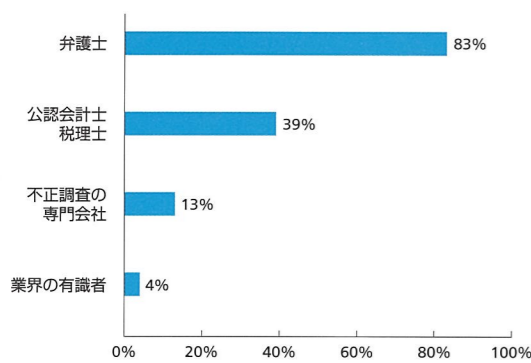


不正の損害規模と調査体制

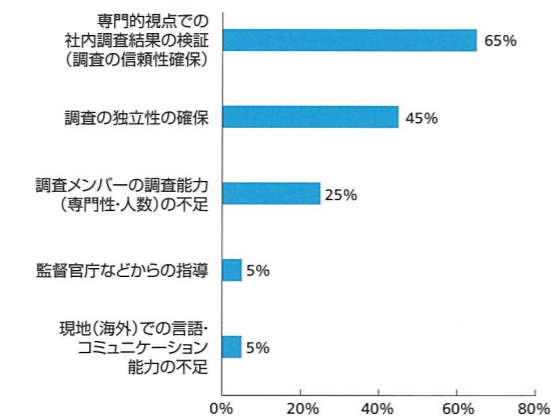
資産横領の割合が64%、不正による損害額の約7割が1千万円未満であり、資産横領の多く(67%)は社内調査で対応し、不正財務報告(23%)では調査委員会の組成や外部専門家を活用(それぞれ58%、13%)している。

また、損害額5千万円以上の不正が15%あり、外部専門家の活用状況とほぼ符合している。

外部専門家の活用状況(複数回答)



外部専門家の活用理由(複数回答)



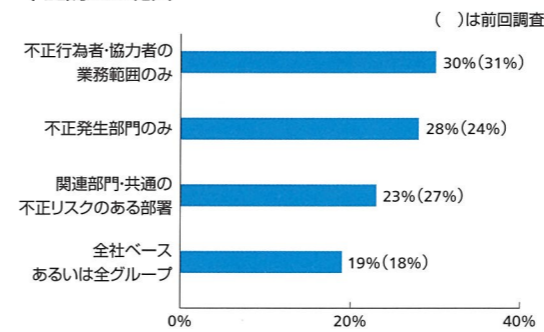
外部専門家の活用状況と理由

不正の実態解明において活用される外部専門家の大半は弁護士、公認会計士/税理士あるいは不正調査専門会社(フォレンジックともいう)である。社内調査の専門的視点からの検証、調査の独立性確保および社内メンバーの調査能力不足など、調査の信頼性、独立性の重要性を配慮した外部専門家の活用が浸透してきていると言えよう。

(2) 不正調査の範囲と手法

実態解明の調査は、不正実行者と協力者の業務範囲のみならず、類似事象の存在を考慮して調査範囲を拡大している。また、調査手法は実行者等のインタビュー、会計帳簿等の分析・検証が中心である。

不正調査の範囲

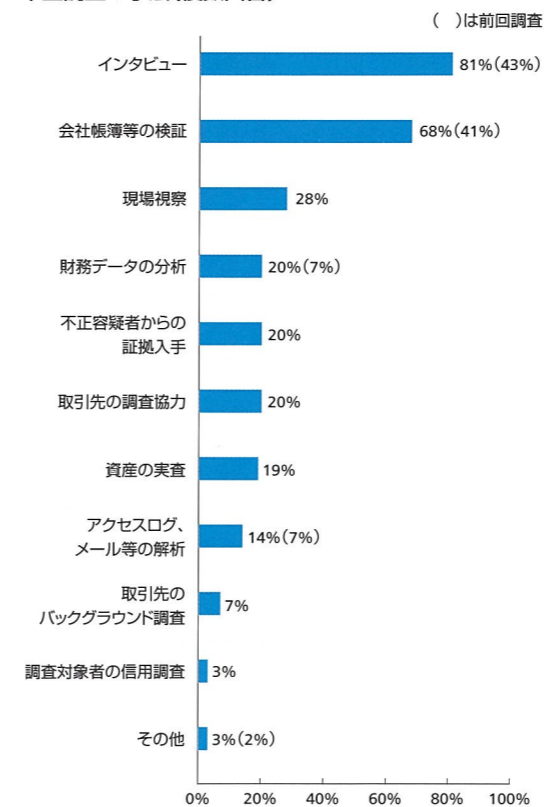


不正調査の範囲

不正調査の範囲を関連部門や全社・全グループへ拡大している状況を見ると、調査委員会での調査の方が社内調査よりも若干広範囲の調査を行っている実態が示されている(全社ベース又は全社グループでの調査実施割合がそれぞれ27%、18%)。

調査範囲の決定においては、調査手法の選択と同様に、発覚不正の手口や要因分析に基づいて類似事象を把握し、対象とすべき取引、従業員、部門・会社などを特定すべきであり、不正調査での重要な検討事項である。

不正調査の手法(複数回答)



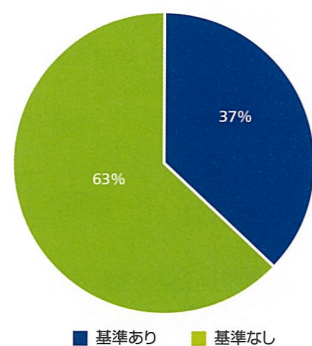
不正調査の手法

調査手法に関しては、取引先への調査協力の要請、財務データの分析、メールデータやアクセスログの解析など、複合的な証拠収集の傾向が読み取れる。ただし、上場企業へのタイムリーな財務報告および開示の要請もあり、効果的、効率的な調査体制・能力の整備は今後の継続的な課題と考えられる。

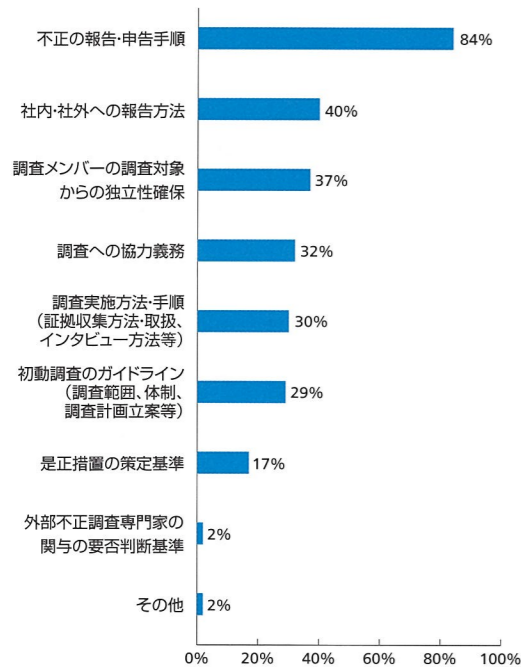
(3)不正の実態解明のための調査方針・手続の基準

不正発覚後の実態解明に関しては、多くの企業が調査基準を明文化していない。

不正の実態解明のための明文化した社内基準の有無



社内基準の内容(複数回答)



社内基準の内容

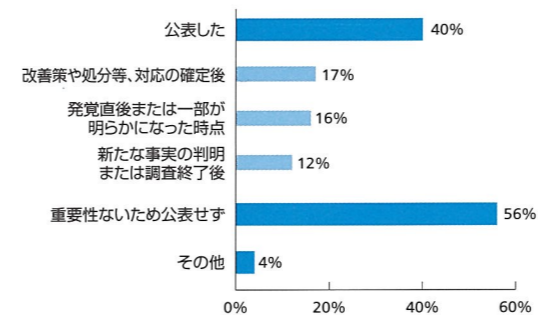
社内基準の内容については、不正の報告や申告の手順は決めてあるものの、調査体制や方法、社内外への報告・開示方法、役職員の調査協力の義務化などは規定されていないことが多い。海外の不正対応先進国では不正調査専門部署を設置している例もあり、発覚不正への対処方針や手順の整備は今後の課題と思われる。

2. 不正事実の公表・是正措置

(1)不正事実の公表

4割以上の不正事例で対外公表しており、自主的な開示姿勢が浸透しつつあると言える。

不正の公表および時期(複数回答)



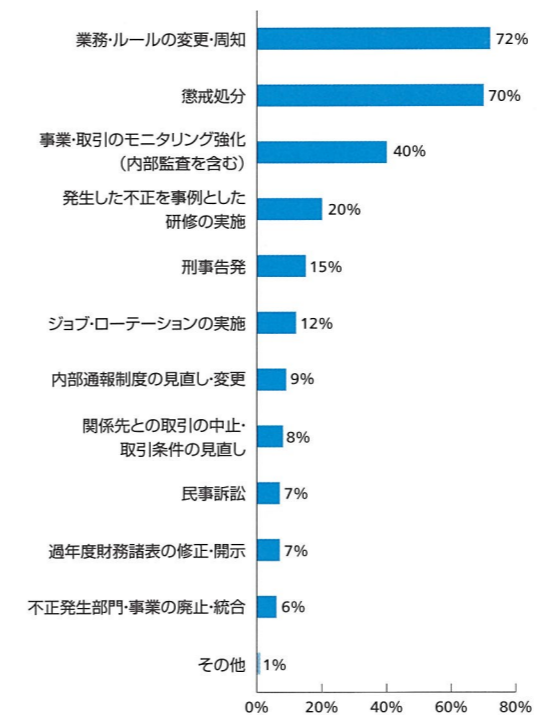
不正の公表および時期

公表の有無および時期の考慮・判断については、不正の損失額の重要性との相関関係が示されている。すなわち、損害額1千万円以上～5千万円未満、5千万円以上～1億円未満、1億円以上の不正ではそれぞれ19%、50%、60%が公表されている。

なお、公表時期は発覚直後、調査終了後、是正策の確定後であり、複数回の公表は僅かである。また、「その他」は、マスコミ報道などが先行した事例等であろう。

(2)不正に対する是正措置

是正措置の内容(複数回答)



主な是正措置

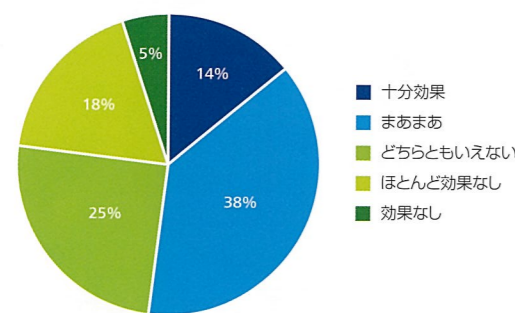
個不正が発生した企業の約7割で業務ルールの見直しや懲戒処分を行い、約4割がモニタリング機能を強化している。

第三部 不正の防止・発見体制

1. 内部統制報告制度の効果

今回の調査では、東証等で約5割、新興市場で3割強の企業がJ-SOXが不正の防止・発見効果を肯定している。

J-SOXの効果
(対象企業:東京・大阪・名古屋・福岡・札幌証券取引所上場)



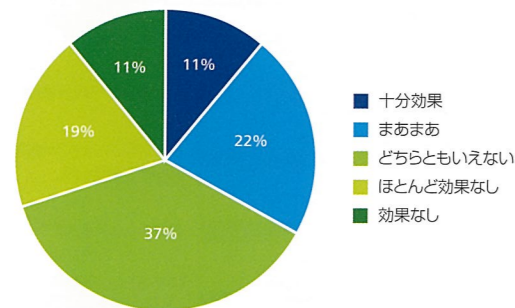
資産横領とJ-SOX

J-SOXは資産横領の機会を減少させる不正防止策として評価されているようである。すなわち、資産横領の発覚比率がJ-SOX導入前の前々回が82%、J-SOX開始直前の前回は69%、今回が64%と低減傾向にあり、J-SOXの導入を機に減少傾向を示している。

不正財務報告とJ-SOX

これに対し不正財務報告については、前々回が10%、前回は22%、今回が23%と、J-SOX導入を機にむしろ増加したことになる。

J-SOXの効果
(対象企業:JASDAQ・マザーズ他上場)



J-SOXは法制度であるから、一定の様式性や継続性を有さなければならぬものである。本来、不正財務報告の未然防止のためには、刻々と変わる経済環境や組織環境に目を凝らし、組織風土や構成員のモラルに注意を払いながら、管理の抜け道を探して対策を取るという、非常に機敏な動きが必要となる。したがって、重要な財務報告不正を防止するためには、J-SOXや不正防止コントロール手続(内部通報制度や不正リスク評価手続などを含む)の有効性を個別・複合的に検討しなければならない。

企業からのJ-SOXの効果に関するコメント

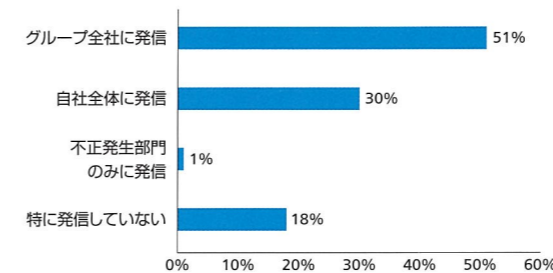
- J-SOXと言っても、J-SOXの業務プロセスと評価プロセスに分けてその効果を測定すべきである。
- US-SOX、会社法内部統制の構築を順次進めていく過程で内部統制の下地が出来ており、その上でのJ-SOX対応により効果的な運用が出来ている。

2. 不正リスクマネジメント

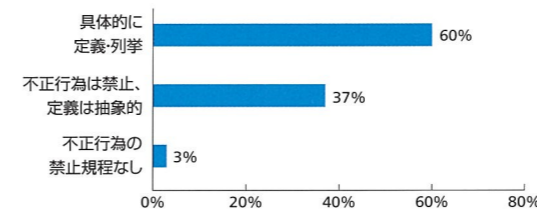
(1) 不正リスクのガバナンス

約8割の企業において経営者自らが不正を許容しないというメッセージを会社全体に発信している。経営者が不正を許容しない姿勢を社内に示すことは、不正を抑止する最も重要な手段の一つである。

経営者によるメッセージ発信



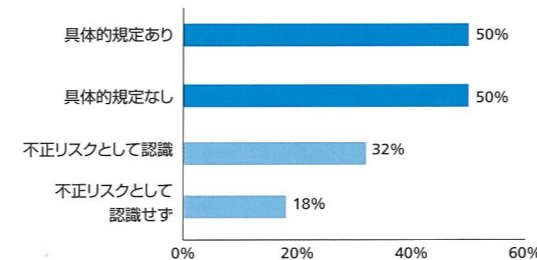
不正禁止方針



不正禁止方針および不正の定義

社内の行動規範、コンプライアンス規定等において具体的な不正行為を禁止項目として定義、列挙している企業は6割である。

不正が発覚した企業での不正禁止方針

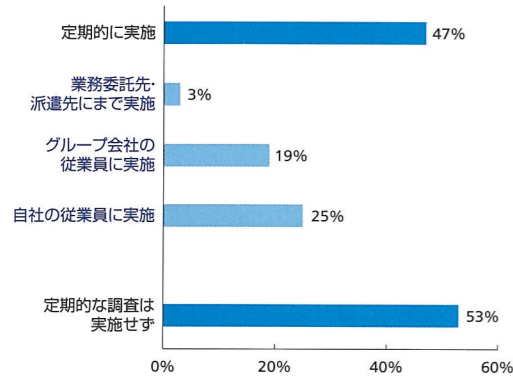


不正発覚と不正禁止方針

上記のように全体的に不正禁止方針が浸透しているように見受けられるが、不正発覚企業での不正禁止方針の有効性には疑問が生じている。すなわち、約半数の企業で事前に不正禁止方針を具体的に規定していたにもかかわらず、不正が発生した点である。

また、不正発覚企業の約3割が発覚不正をリスクとして認識していたのに不正禁止方針が具体的に規定されていなかった(リスクを認識していなかった企業も約2割)。

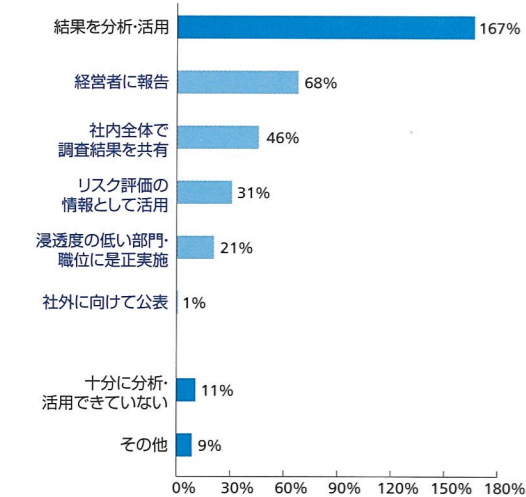
コンプライアンス意識調査の実施状況



コンプライアンス意識調査の実施状況

約半数の企業がコンプライアンス意識調査を定期的を実施しておらず改善の必要性が示されている。不正を防止するために、倫理観を測定する重要なツールである意識調査は、広範囲に実施されるべきであり、いかなる不正も許されないという姿勢を伝え、従業員の倫理観を定期的にモニターすることが大切である。

意識調査結果の活用(複数回答)



意識調査結果の活用

コンプライアンス意識調査を実施していると回答した企業の68%が経営者に報告し、46%が調査結果を社内でも共有している。

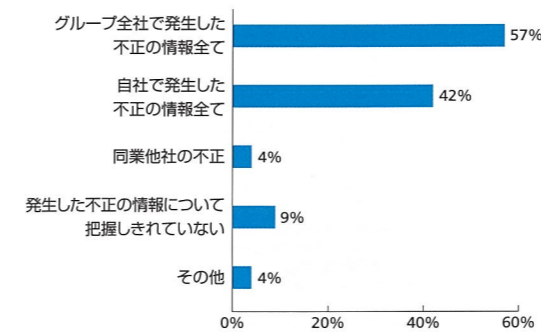
しかし、調査結果をリスク評価情報として利用している企業、是正の実施に活用していると回答した企業は延べ約5割にすぎず、今後の課題である。

企業からの統制環境に関するコメント

- ・経営層が不正に対する強い姿勢や意志を持って臨むことが最も重要。
- ・当社は経営トップが非常に高潔な人柄で、会社全体に目配されておられる。
- ・当社では企業倫理やCSR強化の組織をグローバルに組織展開しており、倫理綱領マニュアルを全構成員に配布し、徹底している。
- ・内部統制による定期的な点検・確認はむしろ誤った処理の発見の色彩が強く、例えば経営層の不正は当社では不安はない。
- ・不正を許さない文化の醸成が重要で、同時に難題。
- ・不正をゼロにはできないが、役職員の規範意識を醸成し、有効な再発防止策を徹底的に実施し、その効果を測定・検証しなければならない。
- ・毎年研修時にコンプライアンス意識調査も強制的に実施している
- ・単に不正事例の紹介ではなく研修等での参加者同士の議論の中で会社への忠誠心や自尊心、良心の気づきを与えるようにしている。

(2)不正リスク評価

不正事例の収集範囲(複数回答)

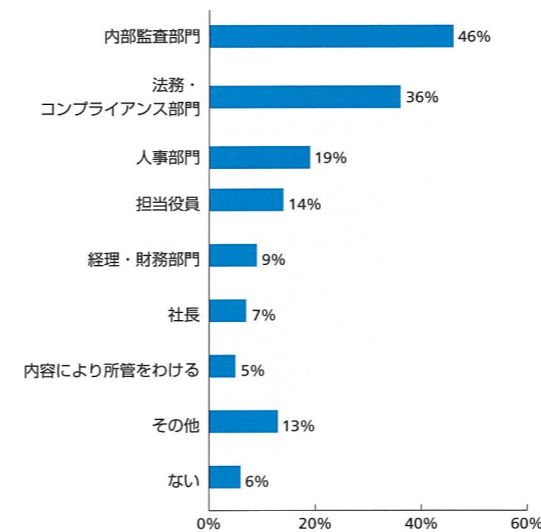


不正事例の収集

自社またはグループ全社で発生した不正の情報を全て収集していると回答した企業は延べ97%に上り、不正事例の収集が一般化している。

ただし、同業他社の不正事例も収集している企業は、全体の4%に留まっている。重要な不正リスクは業種ごとに一定の傾向があるため、自社事例の要因分析を十分に行うとともに、同業他社における不正発生要因と再発防止策の内容を考慮することは、不正リスクに対する感度を一層高め、効果的なリスク対策を考える上で有用であろう。

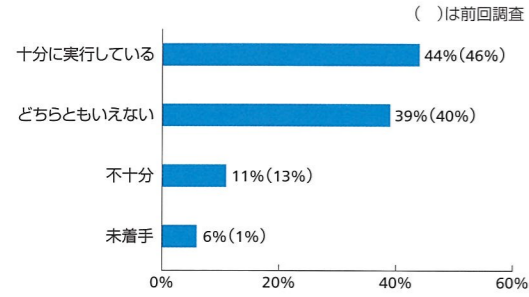
不正事例の集約・管理部署(複数回答)



不正事例の集約・管理

左図のように不正事例の集約・管理は主として内部監査部門や法務・コンプライアンス部門で行っているが、必ずしもリスク評価および対応のために一元管理されているとは言えないようである。

不正リスクの定期的な識別・評価



不正リスクの識別・評価

不正リスクを定期的に識別・評価している企業は、前回と同じく約半数であった。

不十分あるいは未着手と回答した企業が挙げている理由は以下の通りである。

- 不正事例の収集が不十分
- 事例に着目した分析と評価が不十分
- 特定の部署・担当者のみが評価を行なっている
- 経営資源の不足や対策実施の認識不足

また、不正リスクの定期的な評価が不十分・未着手と回答した企業では、不正の発覚割合が高くなっている。(全体割合25%に対して32%)。

企業からの不正リスク評価に関するコメント

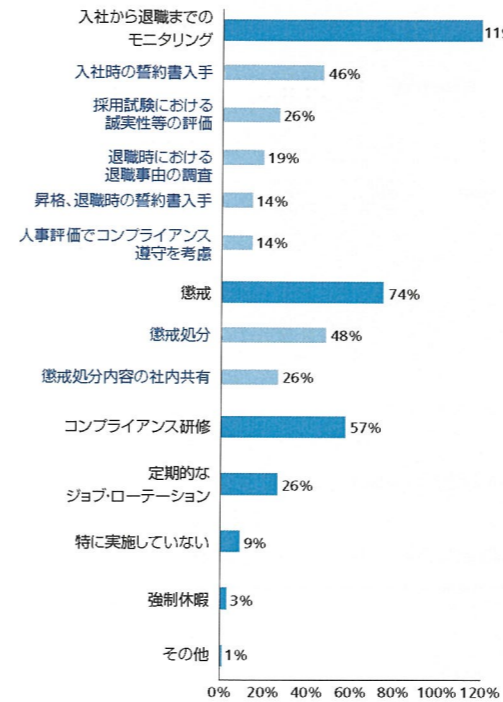
- 卸売業の場合、個人が仕入・売上の契約と計上を行うので不正リスクが高い業種での業務ルールの整備・徹底と継続研修が非常に重要。
- 不正リスクよりもむしろ誤謬リスク対応に取り組んでいる。
- 大きな不正リスクは考えにくいですが、営業所の数が多いので、少額の不正は発生する余地があり、事実上管理職頼み。
- 当社では親子間取引での取引価格や条件などに不正や利益相反が起こるリスクあり。
- 毎年事業部ごとに不正リスク評価を実施し、優先順位を付けてJ-SOX等に役立てている。
- 不正リスク評価の結果として重点対策リストを作成している。
- 重大な経営者不正を契機として社外取締役、社外監査役の責任強化の動きが加速しているが、社外取締役等が実務的に不正リスクの所在と有効な業務統制を理解できるのか疑問。

訂正表

冊子「Japan Fraud Survey 2012 企業の不正リスク実態調査」の30ページの図表に誤りがありましたので、以下のように訂正いたします。

(3)不正の防止

人事施策(複数回答)



人事施策

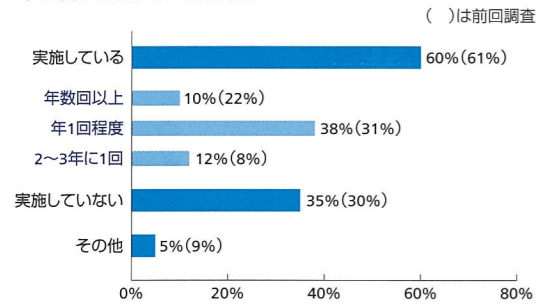
左図は不正リスク対応として有効な種々の人事施策の活用状況を示している。採用から人事評価、退職までの従業員の誠実性や倫理観の確認は、不正防止の観点での人事プロセスとして重要である。

また、コンプライアンス等違反事例での懲戒処分や処分内容の社内共有、さらにコンプライアンス研修はある程度定着しているようである。一方、強制休暇や定期的なジョブ・ローテーションという不正リスク対策として有効な施策の活用は十分ではない。

企業からの人事施策に関するコメント

- 人事施策を取る場合には、事業内容を勘案して起こりうる不正タイプや地域特性を考慮して個別対応し、その状況をモニタリングする必要がある。
- やはり、一定の業務を特定の社員に任せっきりにするのが一番まずい。

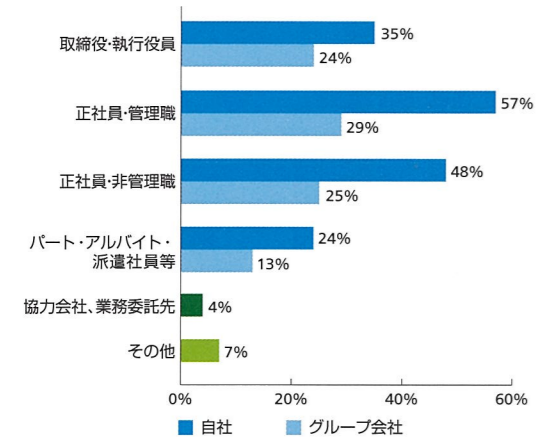
不正防止研修の実施状況



不正防止研修の実施状況

約6割の企業が不正防止研修を実施し、約3分の1が実施していない。研修実施企業においても年数回以上は1割のみである。

研修対象者(複数回答)



研修対象者

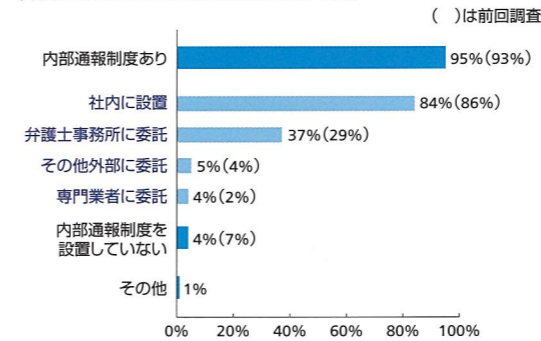
不正研修対象者の多くが正社員である。また、正社員以上に不正リスクに対する意識を保持すべき取締役・執行役員に対する研修は約3分の1である。

さらに、グループ各社への研修の拡大は必ずしも十分ではなく、協力会社や業務委託先にまで不正リスク対策を浸透させている事例は非常に少ない。

(4)不正の発見

内部通報制度はほとんど全ての企業において整備されているが、その多くは社内通報窓口のみである。また、不正発見のための内部通報制度の有効性についての肯定的な意見は約3分の1のみであった。

内部通報制度の整備状況(複数回答)



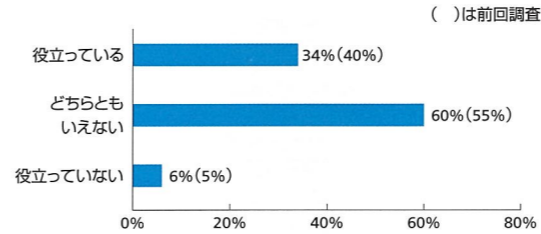
内部通報制度の活用

内部通報制度として社内窓口のみを設置している企業が約5割、社外窓口のみの企業が約1割、弁護士事務所など、社外を含めた複数窓口の内部通報制度を整備している企業は3割強であった。

通報件数

前回調査に比べ通報なしが減少している(85%から67%)。

内部通報制度の効果



内部通報制度の効果と課題

社外窓口のみ、または複数窓口の内部通報制度を設置している企業では、内部通報制度が不正の発見に役に立っていると回答している割合が42%と全体平均より高い。一方、社内窓口のみの場合は、役立っていると回答が27%と全体平均より低くなっている。

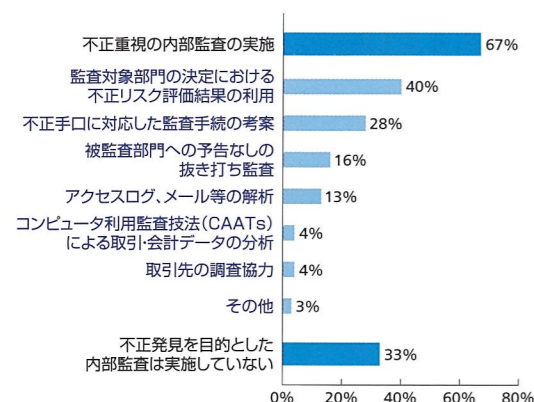
また、内部通報制度が活用できていない主な理由は、以下のとおりである(複数回答)。

- 通報がない(31%)
- 制度自体が十分に周知されていない(31%)
- 通報義務を定めた規程がない(15%)
- 経営者による利用促進の取り組みが不十分(13%)
- 匿名性への配慮が不十分(15%)
- 通報しにくい社会風土である(17%)

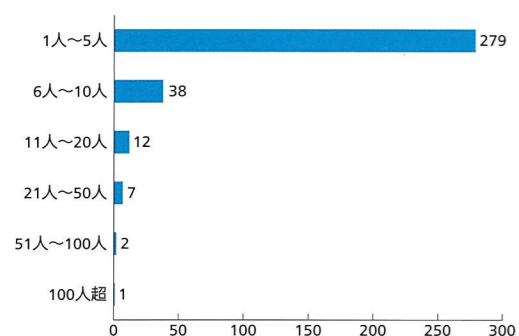
企業からの内部通報制度に関するコメント

- 外部専門家窓口の早期導入を図りたい。
- 海外子会社を含めた情報の一元管理も重要。
- 兆候を含め問題が発生した場合には国内外すべての子会社から即一報というシステムを導入しており、コンプライアンスの問題にきめ細かく対応している。
- 通報制度の効果が米国より低い、日本での改善を考える場合には必ずしも制度の問題だけでなく、まず上司・関係部門への連絡や相談がちゃんと来るようにすべき。

不正重視の内部監査の実施（複数回答）



内部監査部門の規模（会社数）



内部監査の状況

不正リスクへの対応を重視した内部監査を実施していると回答した企業は約7割におよんでいる（今後の取り組みにおいても最重要課題であると回答されている）。

しかし、必ずしも不正リスクに着目した複合的、広範囲の内部監査が実施されているわけではない。今後は、少なくとも内部監査において不正リスクの識別が浸透することが期待される。

内部監査部門の規模

内部監査部門の人数は左図のとおりであり、今回調査の回答企業の従業員数と比較していただきたい(5ページ参照)。

CAATによる異常取引の検出

CAAT、すなわち、コンピュータ支援監査技法は、今後不正の発見技法としてさらに技術の高度化を期待される分野であり、内部監査においても活用されることが予測される。しかしながら、今回調査では、回答企業361社のうち30例のみが効率的な内部監査の実施、監査対象取引・データに対する網羅的、または高度で緻密なデータ分析の効果を期待している状況であった(複数回答)。

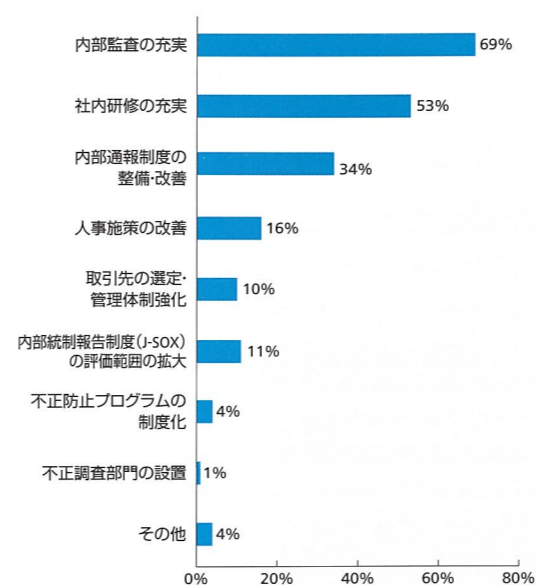
企業からのモニタリングおよび内部監査に関するコメント

- 過去は情報漏洩のリスクが高かったが、モニタリングを徹底して大きな改善が出来た。
- 取引業者に対する残高確認やヒヤリングを強化すべき。
- 個別工事やプロジェクトの収益のばらつき、特に赤字プロジェクトが不正発生の誘引になる。
- CAAT(コンピュータ)の内部監査等での導入を検討したいが具体的な手法やツール活用のノウハウがない。

3. 不正リスクに対する今後の取り組み

今後予定されている不正リスクへの取り組みとして、一般的に内部監査の充実や社内研修の充実、内部通報制度の整備・改善が重視されている。しかしながら、不正発覚企業での重点改善項目とは異なる。

今後のリスクへの取り組み（複数回答）



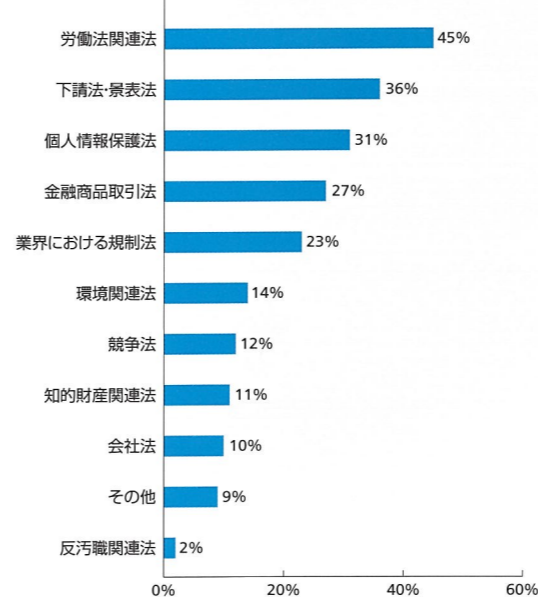
不正発覚企業での取り組み

不正発覚企業のみを対象に分析すると、主として取引先の選定・管理体制の強化(70%)、J-SOXの評価範囲の拡大(56%)、不正調査部門の設置(42%)などが予定されており、内部監査や社内研修より重視されている(合わせて11%)。不正が発覚していない企業においても、過去の不正事例や認識・特定された不正リスクの重要度や発生可能性を分析し、より具体的・直接的な効果が期待される取り組みの実施が望まれる。

不正リスクの観点での取引先選定

企業が取引先評価、選定において重視している要素としては、財務体質や収益性・業績、取引価格や品質・供給能力がその大半を占めており、不正リスク対応として重要な経営者の能力や資質、企業の誠実性や倫理観、内部管理体制などについては検討対象項目としては少なかった。

法令違反リスクの高い領域



法令違反リスク

企業がリスクとして認識している法令の種類は左図のとおりである。また、法令違反リスクが高いと考えられている地域は圧倒的にアジア諸国であった(91%)、次が米国で12%)。

企業からの今後の取り組みに関するコメント

〈改善提案〉

- 重要な不正が頻発したため経営トップが不正防止のための断固たる対策と海外拠点を含めた内部統制の強化を図り、さらに人事評価も定性重視に変更し、目に見える効果をもたらした。
- 不正発生後に社内で積極的、定期的に事例公表を行うことを決断、その結果として社内の透明性や意識が高まった。
- Face to Faceのコミュニケーションを再構築し、従業員や業務ライン内の人間関係を強化しないと、個人主義が強まっている現在では不正予防につながらないのでは。
- 今は不正リスクの低い風土・環境だが、今後の変化も見据えてシステムを構築しなければと思う。
- 過去は業界慣行で片付けたことが、今日ではコンプライアンス問題につながることが多いはず、そういう意味では当事者に罪の意識がなく口酸っぱく言い続けるしかない。

〈実務的課〉

- 発生前例がないので、不正リスク対応の必要性を身近に感じていないところがある。
- 会社の規模を勘案すると、不正防止・発見は重要とは考えるが、人員を十分に割り当てられない。
- コストが安い方法があれば採用したいが。
- 発生した不正のほとんどはいずれ発覚することが目に見えており、着目すべきはほとんど起こりえないがあり得る重大な不正である。

添付資料：不正対策チェックリスト

不正による損失を最小限に食い止める最も費用効率がよい方法は、不正を防止することである。以下は組織の不正対策の有効性をテストするためのチェックリストです(項目のみ)。

1. 不正対策トレーニングが全従業員に提供されているか？
2. 効果的な不正通報システムが運用されているか？
3. 不正発見に対する従業員の認識を高めるために、積極的な対策が行われ、従業員に公表しているか？
4. 経営環境と経営姿勢が誠実で高潔と言えるか？
5. 内部・外部不正に対する企業の脆弱性を積極的に識別し緩和する目的で、不正リスク評価が行われているか？
6. 強固な不正対策統制が敷かれ、効果的に機能しているか？
7. 内部監査部署が存在する場合、同部署は経営上層部から不当な圧力を受けることなく、業務を効果的に行う十分な資源と権限を有しているか？
8. 雇用方針・手続に各種の信用状況調査が含まれているか？
9. 依存症や心の健康、家庭の問題や経済的問題の悩みを抱える従業員を助ける従業員プログラムが整っているか？
10. プレッシャーの問題が深刻化する前に経営者がこれを軽減できるよう、従業員が悩みを自由に語れるような開放的な政策が敷かれているか？
11. 従業員のモラルを評価するために、無記名アンケートが実施されているか？

(出典：ACFE 2012 Report to the Nations, 不正対策チェックリスト(Fraud Prevention Checklist)より抜粋)

終わりに

以上のように、今回の調査では、J-SOXをはじめとする不正の防止および早期発見施策が一定の効果を示していると考えられます。しかしながら、統制環境およびガバナンス体制、内部通報制度、内部監査、海外事業対応など改善を要する点も把握されています。不正リスクレベルを問わず、これらの個社レベルでの体制や環境を適切に診断・評価し、効果的な不正リスク対応を継続的に実行してはじめて、企業の存続や信頼性を揺るがす重大な不正要因の解消につながると言えるでしょう。

今後もわたくしどもは定期的に調査を行い、不正実態のさらなる分析や考察を行っていきたいと考えております。本調査にご協力いただきました企業の皆様、重ねて御礼申し上げます。

トーマツの不正リスク対応サービスチーム

今回の不正リスク実態サーベイは、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社のフォレンジックサービスが有限責任監査法人トーマツのエンタープライズ リスク サービスの協力も得ながら、不正リスクと内部統制の両面からアンケート結果の分析、考察を行いました。本調査レポートの内容などについて何かご質問等ございましたら下記までご連絡ください。

お問い合わせ先

不正調査および不正リスク全般

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社 フォレンジックサービス

東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-1630 Fax: 03-6213-1085 E-mail: dtfa.forensic@tohmatu.co.jp
大阪 〒541-0042 大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング
Tel: 06-4560-6043 Fax: 06-4560-6036 E-mail: jposakacfpd@tohmatu.co.jp

内部統制全般

有限責任監査法人トーマツ エンタープライズ リスク サービス

東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-1112
大阪 〒541-0042 大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング
Tel: 06-4560-6021
名古屋 〒450-8530 愛知県名古屋市中村区名駅3-13-5 名古屋ダイヤビルディング3号館
Tel: 052-565-5517
福岡 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神1-4-2 エルガーラ
Tel: 092-751-1517

デロイトトーマツ リスクサービス株式会社

本社 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
Tel: 03-6213-1300