

**Deloitte.**  
デロイトトーマツ



**Japan Fraud Survey 2016**  
企業の不正リスク実態調査

# はじめに

前回調査(2014年3月末時点)から2年余りが経過しました。その間においても、多くの企業で不正が発生しております。また、その内容は多岐にわたるとともに、企業の運営を大きく左右する場合も少なくありません。このような状況から、規制当局の不正に対する姿勢の厳格化や投資家からの要請、監査における不正リスク対応基準の適用と各監査事務所での運用強化など、企業不正に対応していくための取り組みも着実に進行していると思われまます。また、海外事業を含めたグループ全体のコンプライアンス強化および制度運用に関する取り組みも、多くの企業で見られるところです。しかしながら、不正を誘発する事業環境の改善や動機の抑制、不正正当化の排除、機会の縮小化は一朝一夕には達成できないこともまた事実です。

本レポートの作成に際して、上場企業の法務・コンプライアンス部署をはじめとしたご担当者の皆様へ2016年6月末までの3年間の不正の実態および不正への取り組みについてのアンケート調査をご依頼し、約400社の企業様からご回答をいただきました。ご協力を賜りました皆様に改めて深く御礼申し上げます。本レポートが不正の実態をより深く理解するための一助となり、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。

2016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

薬島 繁

有限責任監査法人トーマツ  
アドバイザー事業本部  
GRCリーダー パートナー

杉山 雅彦

# 目次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| エグゼクティブ・サマリー             | 3  |
| 回答企業の分布                  | 4  |
| 回答と分析結果                  |    |
| <b>第一部 不正の実態</b>         |    |
| 1. 不正の実態                 |    |
| (1) 不正の発生割合              | 5  |
| (2) 不正の業種別発生割合           | 7  |
| (3) 不正の発生拠点および発生部門       | 8  |
| (4) 不正の実行者               | 9  |
| (5) 不正の協力者               | 10 |
| (6) 不正実行の要因 ①動機／②機会／③正当化 | 11 |
| (7) 不正の継続期間              | 14 |
| (8) 不正の種類                | 15 |
| (9) 不正の損失規模              | 17 |
| (10) 不正の発覚 ①発覚ルート／②端緒・兆候 | 18 |
| 2. 不正発覚後の対応実態            |    |
| (1) 事実の公表                | 20 |
| (2) 不正調査 ①調査体制／②調査範囲     | 21 |
| (3) 是正措置                 | 23 |
| <b>第二部 不正に対する取り組み</b>    |    |
| 1. リスク領域                 |    |
| (1) リスクと感ずる領域            | 24 |
| 2. 不正対応状況と今後の取り組み        |    |
| (1) 不正の防止・発見体制の構築状況      | 25 |
| (2) 今後の取り組み              | 27 |
| (3) 不正研修                 | 28 |
| (4) 内部通報制度 ①現状／②課題       | 29 |
| (5) 内部監査                 | 31 |
| 終わりに                     | 32 |

# 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および対応の実態（第一部）、不正防止および早期発見の取り組み（第二部）という2つの側面からアンケート結果を分析した。

## 1-1. 発生した不正の実態 (P.5 - 19)

- ① 過去3年間に概ね4社に1社の割合で不正が発生しており、不正の発生割合（※1）は減少していない
- ② 不正の種類では、「不正な財務報告」「汚職」「その他の不正」の割合が増加している
- ③ 不正の発生拠点では、海外子会社の不正が多くなっている
- ④ 不正の継続期間では、「6ヶ月未満」の割合が増加している一方、「2年以上5年未満」の割合も増加している  
不正の継続期間は二極化している
- ⑤ 組織的動機による不正が増加している
- ⑥ 不正実行額は「不正な財務報告」で多額になり、不正発覚後の追加損失額（※2）は「汚職」で多額になる
- ⑦ 内部通報による発覚割合が増加している

## 1-2. 不正への対応の実態 (P.20 - 23)

- ① 重要性がないため不正事実を公表していない企業の割合が増加している
- ② 不正調査は調査体制を組成して実施されているが、社内メンバーのみのケースが多い

## 2. 不正防止および早期発見の取り組み (P.24 - 31)

以下の事項が重要課題として識別されている

- ① 情報漏洩対策
- ② 海外子会社の不正への対応
- ③ 不正対策における現状把握・意識調査
- ④ 不正発覚時の対応の準備

※1 不正の発生割合：本調査において回答のあった企業のうち、過去3年間に不正事例があったと回答した企業の割合

※2 追加損失額：不正発覚に伴う追加費用・損害（課徴金、外部専門家利用による追加費用、取引先への補償金等）

### 調査概要

調査対象範囲：全上場企業（今回の発送件数 3,631件）

調査方法：全上場企業に対してアンケート調査票を送付し、回答を得る方式により実施（回答件数 402件）

#### 第一部：不正の実態

回答企業のうち、過去3年間に不正が発生したとの回答があった企業を集計している。

集計対象となった不正事例は、過去3年間に発生した不正のうち、損害金額が最大であった事例である。

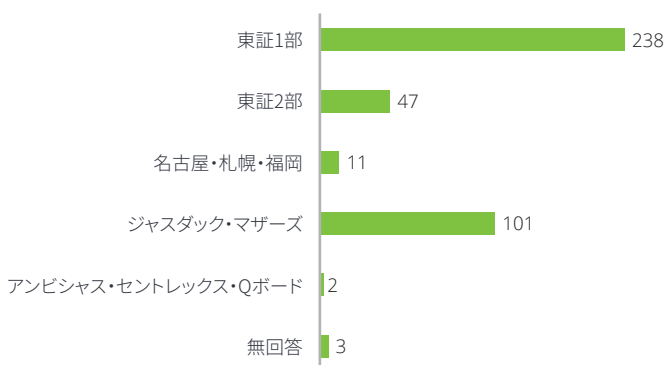
#### 第二部：不正に対する取り組み

過去3年間に不正が発生したかどうかにかかわらず、回答企業の全てを集計している。

# 回答企業の分布

回答企業数は402社となり、前回調査358社から大幅に増加した。幅広いプロフィールの企業から、回答を入手することができた。

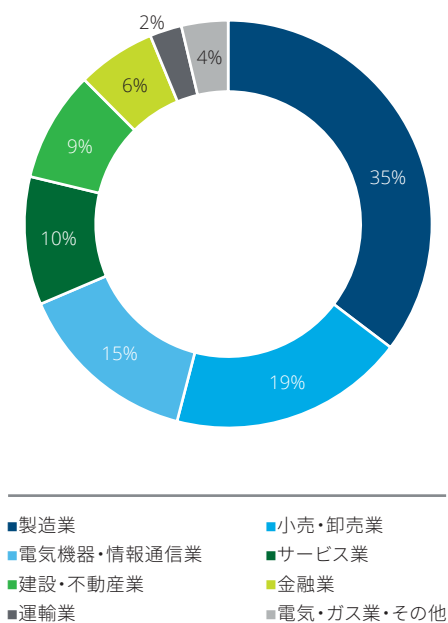
## 上場証券取引所



## 回答企業の従業員数

| 従業員数分類            | 回答企業 |
|-------------------|------|
| 100人未満            | 37   |
| 100人以上1,000人未満    | 152  |
| 1,000人以上5,000人未満  | 133  |
| 5,000人以上10,000人未満 | 33   |
| 10,000人以上         | 44   |
| 無回答               | 3    |
| 合計回答数             | 402  |

## 業種の分布



## 業種の分類

| 調査で用いた8分類  | 証券コード協議会の中分類   |
|------------|--|
| 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 |
| 小売・卸売業     | (26) 卸売業 (27) 小売業  |
| 電気機器・情報通信業 | (16) 電気機器 (25) 情報・通信業  |
| サービス業      | (33) サービス業   |
| 建設・不動産業    | (3) 建設業 (32) 不動産業  |
| 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  |
| 運輸業        | (21) 陸運業 (22) 海運業 (23) 空運業 (24) 倉庫運輸関連   |
| 電気・ガス業・その他 | (1) 水産・農林業 (20) 電気・ガス業 (34) その他  |

## 回答企業の分布

・回答企業の分布は、わが国の上場企業の企業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。

# 回答と分析結果

## 第一部 不正の実態

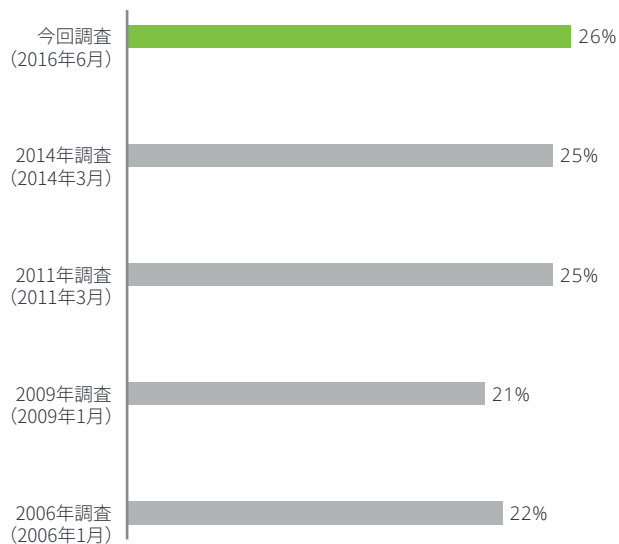
### 1. 不正の実態

#### (1) 不正の発生割合

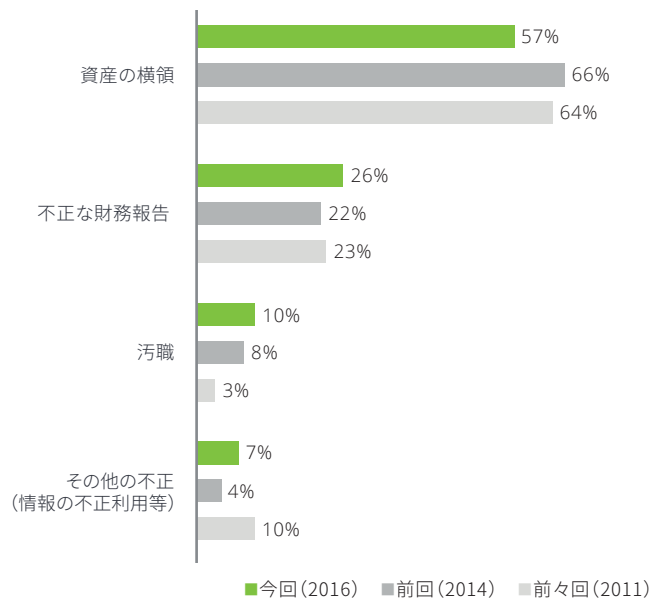
概ね4社に1社の割合で過去3年間に不正が発生している。その類型別内訳は、これまでとほぼ同じであるものの、「資産の横領」の減少、「不正な財務報告」の増加が観察される。

#### 不正の発生割合

( )は調査基準日



#### 発生した不正の類型別内訳



※不正の発生割合：本調査において回答のあった企業のうち、過去3年間に不正事例があったと回答した企業の割合

#### 不正の発生割合

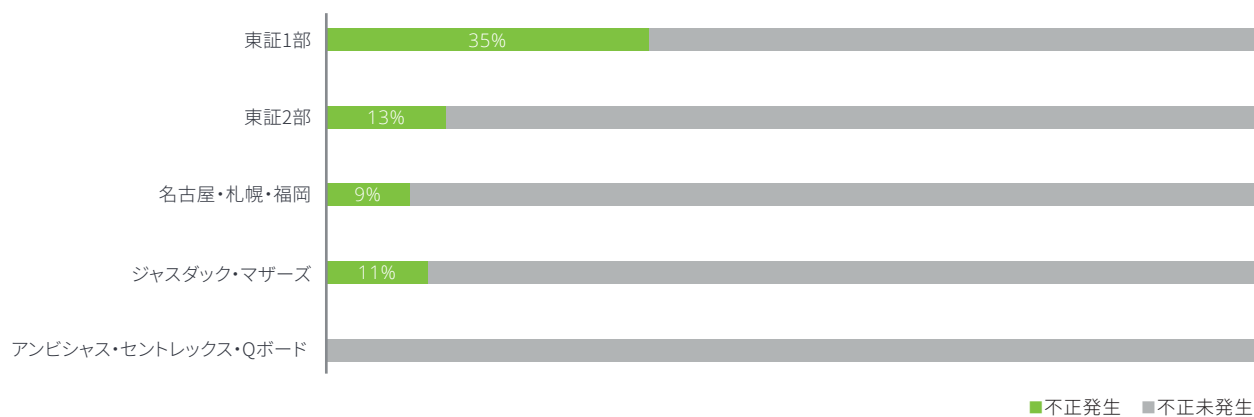
• 今回調査では回答企業の26%で不正が発生し、2011年調査から継続して高い水準となっている。内部通報、内部監査および内部統制報告制度により発覚機会が増加していることや、不正の発生を十分に防止できていないことが一因と推察される。

#### 発生した不正の類型別内訳

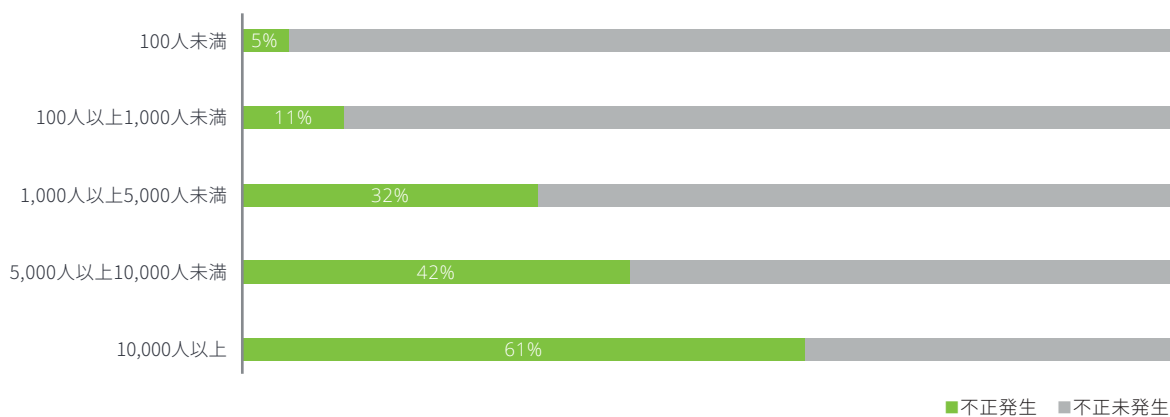
- 発生した不正の類型別内訳は、引き続き「資産の横領」(57%)、「不正な財務報告」(26%)、「汚職」(10%)、「その他の不正」(7%)の順となっている。
- 前回と比べて「資産の横領」が減少する一方、「不正な財務報告」、「汚職」、「その他の不正」の発生割合が増加している。
- 不正の類型と業種の関係では、「不正な財務報告」において、小売・卸売業および製造業での期間帰属の操作が増加していた。

東証1部上場企業や従業員10,000人以上の企業等、比較的大規模な企業では不正の発生割合が高い傾向にある。

### 上場市場別発生割合



### 従業員数別発生割合



#### 上場市場別発生割合

- 東証1部に株式を上場している企業において不正が多く発生している。次の特徴によるものと推察される。
  - 国内子会社、海外子会社での不正発生割合が高い
  - 従業員数が多く、不正の発生割合が高い
  - 内部監査により発覚する割合が高い

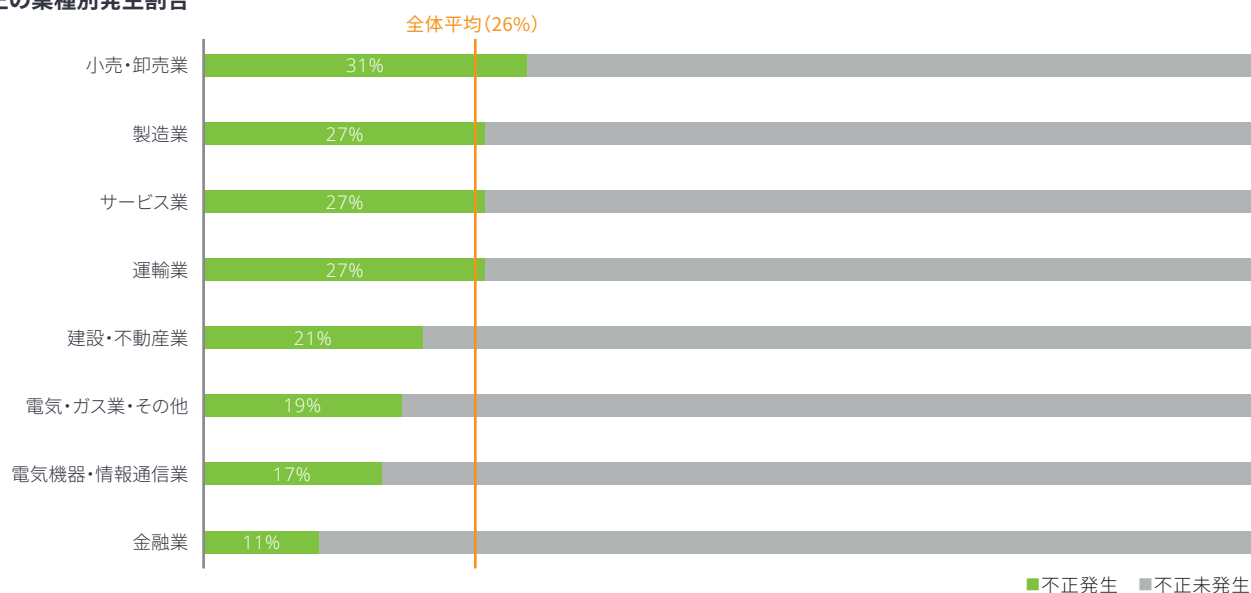
#### 従業員数別発生割合

- 従業員数が多くなるに従って不正の発生割合も増加しており、1,000人以上の企業においてはその傾向が顕著である。10,000人以上では61%の企業で不正が発生している。

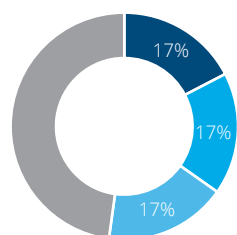
## (2) 不正の業種別発生割合

今回の調査では、過去3年間でもっとも不正の発生割合が高かった業種は小売・卸売業であった。小売・卸売業では、主に、「資産の横領」(在庫・その他資産の横領)、「不正な財務報告」(不適切な収益認識および期間帰属の操作)の発生割合が高い。

## 不正の業種別発生割合

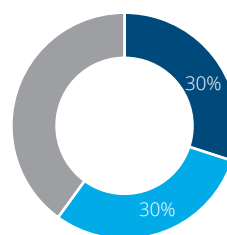


小売・卸売業で発生した不正の種類



- 在庫・その他資産の横領
- 不適切な収益認識
- 期間帰属の操作

汚職が発生した業種



- 建設・不動産業
- 製造業

## 不正の業種別発生割合

- 過去3年間でもっとも不正の発生割合が高かった業種は小売・卸売業であった。
- 小売・卸売業では、「資産の横領」(在庫・その他資産の横領)および「不正な財務報告」(不適切な収益認識および期間帰属の操作)が多く発生している。在庫に直接接する機会が多いことや販売行為が日常的に繰り返行われているという特性を有していることから、不正が発生するリスクが高い業種と推察される。
- なお、「汚職」は、建設・不動産業や製造業で発生する割合が高い。

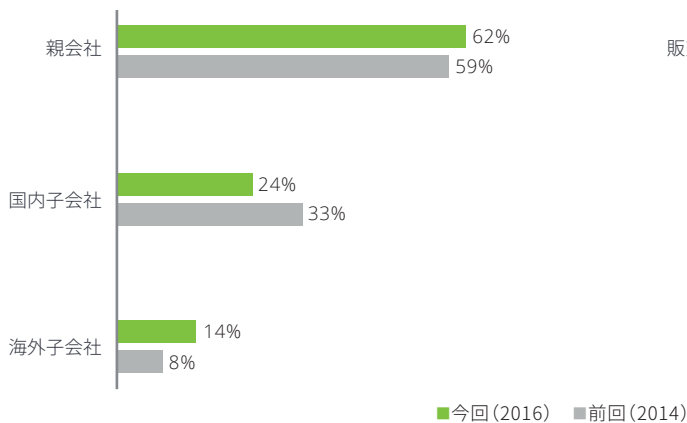


## (3) 不正の発生拠点および発生部門

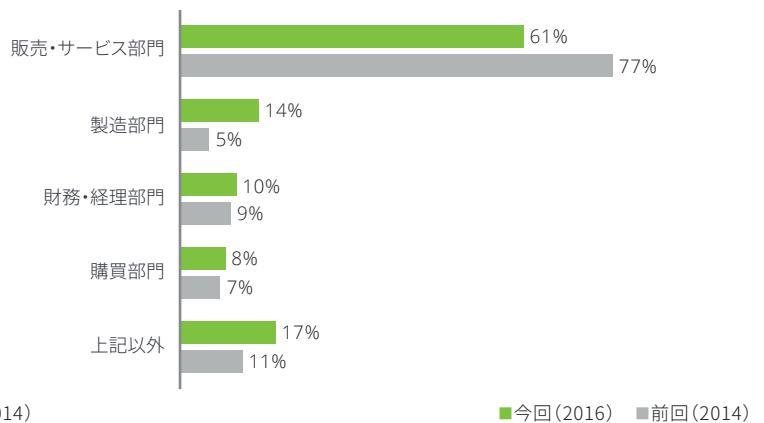
海外子会社の割合が増加しており、対応が急務である。

不正の発生部門は販売・サービス部門の割合が引き続き高いが、今回、製造部門での増加が特徴として見られた。

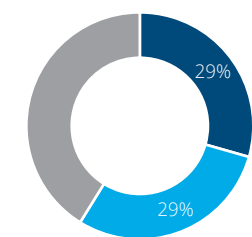
## 不正の発生拠点



## 不正の発生部門(複数回答)

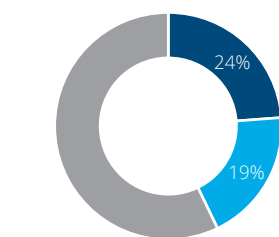


## 海外子会社で発生した不正の類型



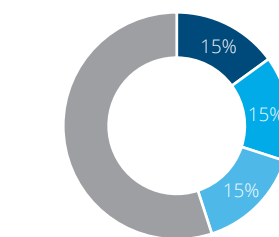
■不正支出  
■在庫・その他資産の横領

## 海外子会社で発生した不正の発覚ルート



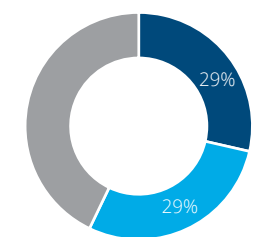
■業務プロセスにおける統制活動  
■内部通報

## 販売・サービス部門で発生した不正の類型



■現金の窃盗  
■在庫・その他資産の横領  
■不適切な収益認識

## 製造部門で発生した不正の類型



■期間帰属の操作  
■在庫・その他資産の横領

## 不正の発生拠点

- 不正の62%は親会社で発生しており、前回と同様の傾向であった。
- 国内子会社の不正は24%であり、前回から減少する一方で、海外子会社での不正は14%に増加している。
- 海外拠点別にみると中国、東南アジア(タイ、インドネシア)、インド、南米(ブラジル、アルゼンチン)等において不正が発生していた。
  - 不正の類型との関係を見ると、海外子会社では不正支出や在庫・その他資産の横領による不正が多かった。
  - 不正発覚ルートとの関係を見ると、海外子会社では業務プロセスにおける統制活動や内部通報での発覚が多かった。

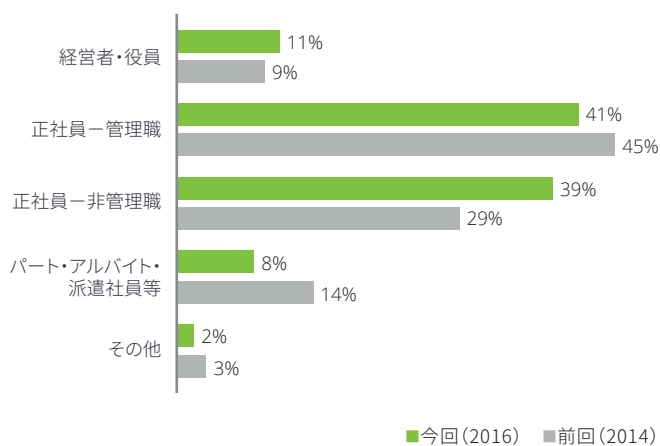
## 不正の発生部門

- 販売・サービス部門は、前回の77%から減少したものの61%と依然として半数以上を占めている(前々回調査は57%)。不正の類型との関係を見ると、現金の窃盗、在庫・その他資産の横領および不適切な収益認識に関する不正の割合が高かった。
- 製造部門は、前回から9ポイント増加している。不正の類型との関係を見ると、期間帰属の操作、在庫・その他資産の横領等の増加が要因となっている。(P.16参照)

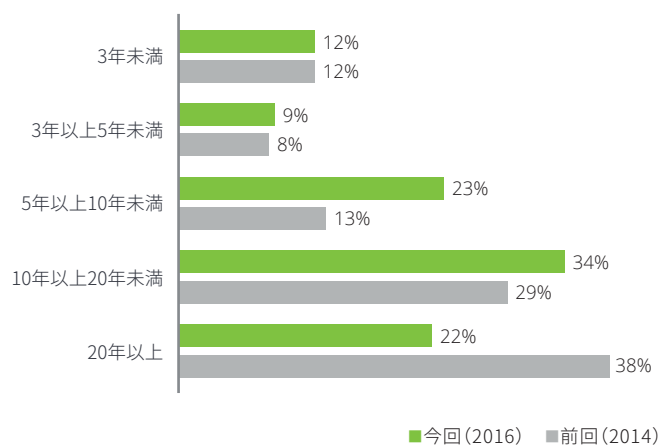
## (4) 不正の実行者

不正実行者の多くが正社員であり、経営者・役員による不正も11%発生している。  
 なお、非管理職が起こした不正の約7割は、勤続年数5年以上の社員によるものであった。

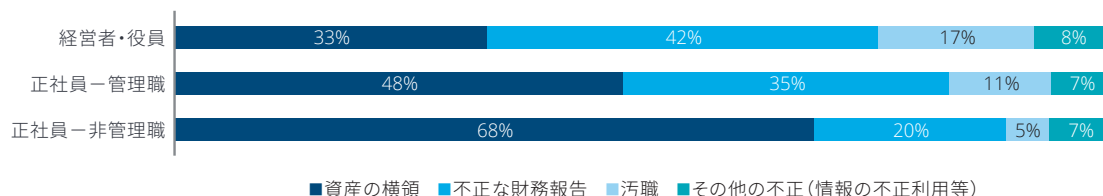
## 不正実行者の役職



## 不正実行者の勤続年数(経営者・役員を除く)



## 役職別に見た不正の種類



## 不正実行者の役職

- 経営者・役員による不正の42%が「不正な財務報告」であり、「汚職」も17%見られた。
- 管理職による不正割合が高い傾向は前回と変化はない。不正の種類との関係を見ると、管理職では、48%が「資産の横領」であったが、「不正な財務報告」も35%見られた。
- 非管理職による不正の68%が「資産の横領」であった。

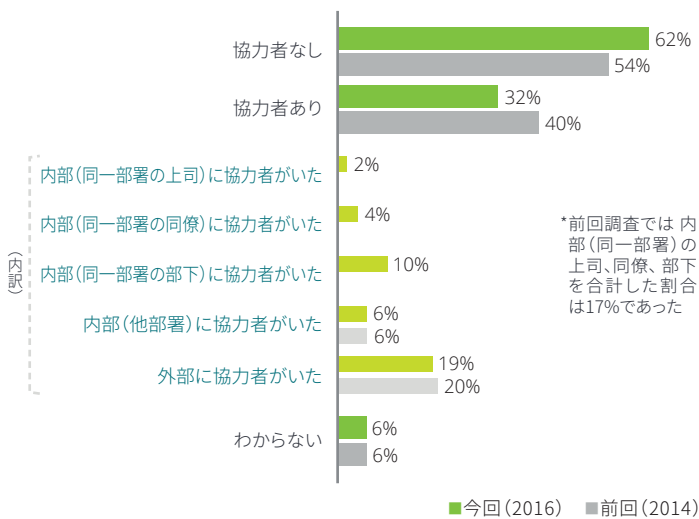
## 不正実行者の勤続年数

- 「10年以上20年未満」が34%と最も多く、「5年以上10年未満」、「20年以上」が続いている。不正実行者は勤続5年以上であるケースが多い。なお、非管理職のみで見ても「5年以上10年未満」が約3割、「10年以上」が約4割であった。長い勤続期間の中で業務に精通し、内部統制上の抜け穴を熟知していることが一因と推察される。

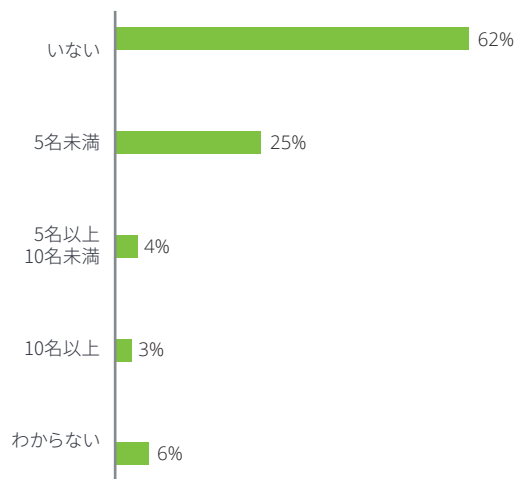
(5) 不正の協力者

不正の62%は単独犯によるものであり、32%は協力者との共謀によるものであった。協力者の半数は外部協力者であった。外部協力者との共謀に対しては、取引先管理を徹底することが不正防止策になると考えられる。

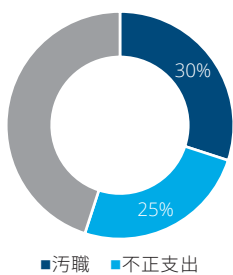
不正協力者の有無(複数回答)



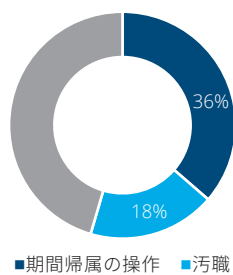
不正協力者の人数



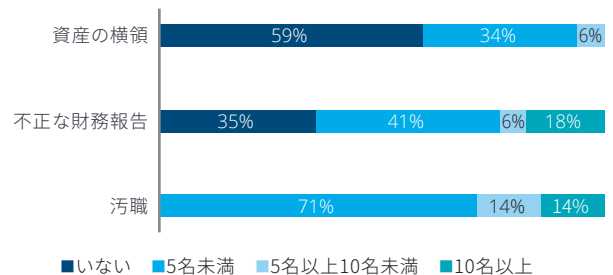
外部協力者との不正の種類



部下を協力者とした不正の種類



不正の種類別に見た協力者の人数



不正協力者の有無

- 不正の62%は単独犯によるものであり、32%は協力者との共謀によるものであった。協力者の半数は外部協力者であった。
- 外部協力者との共謀に対しては、取引先管理を徹底することが不正防止策になると考えられる。
- なお、内部の協力者は部下であることが多い。
- 不正の種類との関係を見ると、外部協力者との不正では汚職や不正支出が多く、部下を協力者とした不正では、期間帰属の操作や汚職の不正が多い傾向にある。

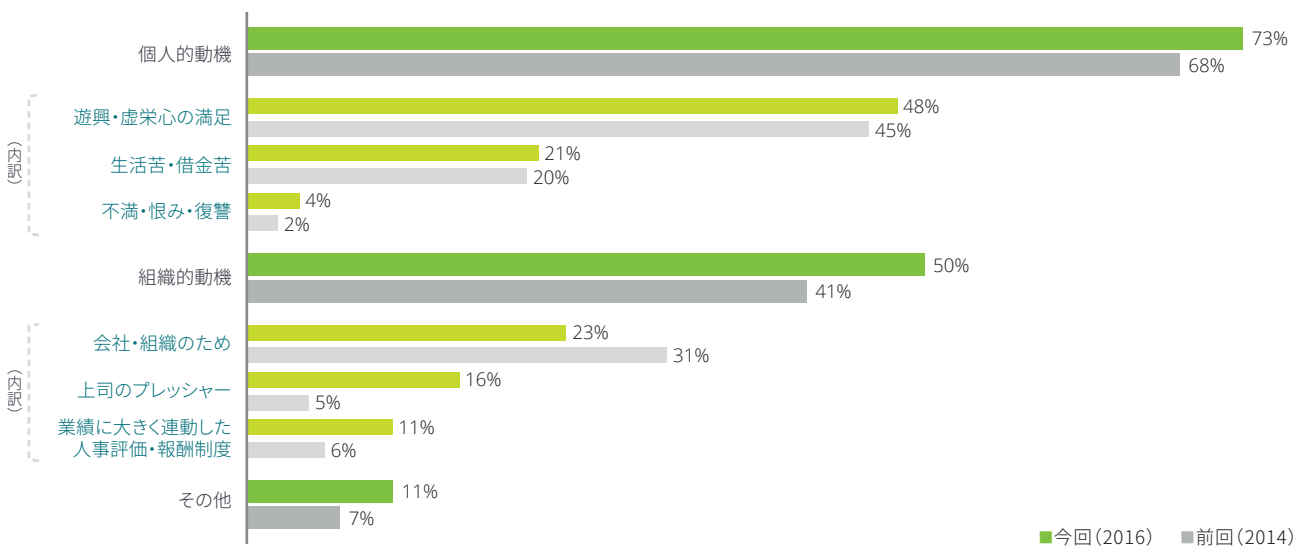
不正協力者の人数

- 不正の種類との関係を見ると、「資産の横領」は59%が単独犯による不正であるのに対し、「不正な財務報告」は65%で協力者がおり、その人数は10名以上が18%となっている。また、「汚職」は71%が5名未満であり、単独ではないものの比較的少数で行われている。

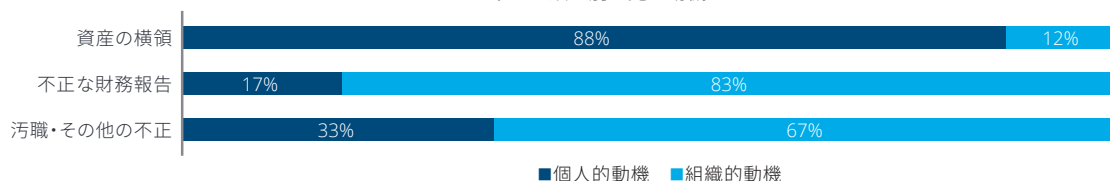
## (6) 不正実行の要因 ① 動機

個人的動機、組織的動機による不正のいずれも増加している。組織的動機は、「会社・組織のため」が減少、「上司のプレッシャー」、「人事評価・報酬制度」が増加しており、内訳に変化が見られる。なお、組織的動機により行われやすい不正は、「不正な財務報告」、「汚職・その他の不正」である。

## 不正の動機(複数回答)



## 不正の類型別に見た動機



## 個人的動機

- 個人的動機は73%となり、前回と比べてやや増加している。

## 組織的動機

- 組織的動機は50%となり、前回と比べて増加している。
- 組織的動機では、「会社・組織のため」が大幅に減少しているものの、「上司のプレッシャー」や「業績に大きく連動した人事評価・報酬制度」が増加している。
- 「上司のプレッシャー」を受けた不正実行者は、管理職、非管理職が多いが、役員も挙げられており、経営トップから業績達成のためのプレッシャーを受けているものと推察される。
- 不正を防止する観点からは、組織的動機の背景にあるものを特定し改善していくことが必要である。

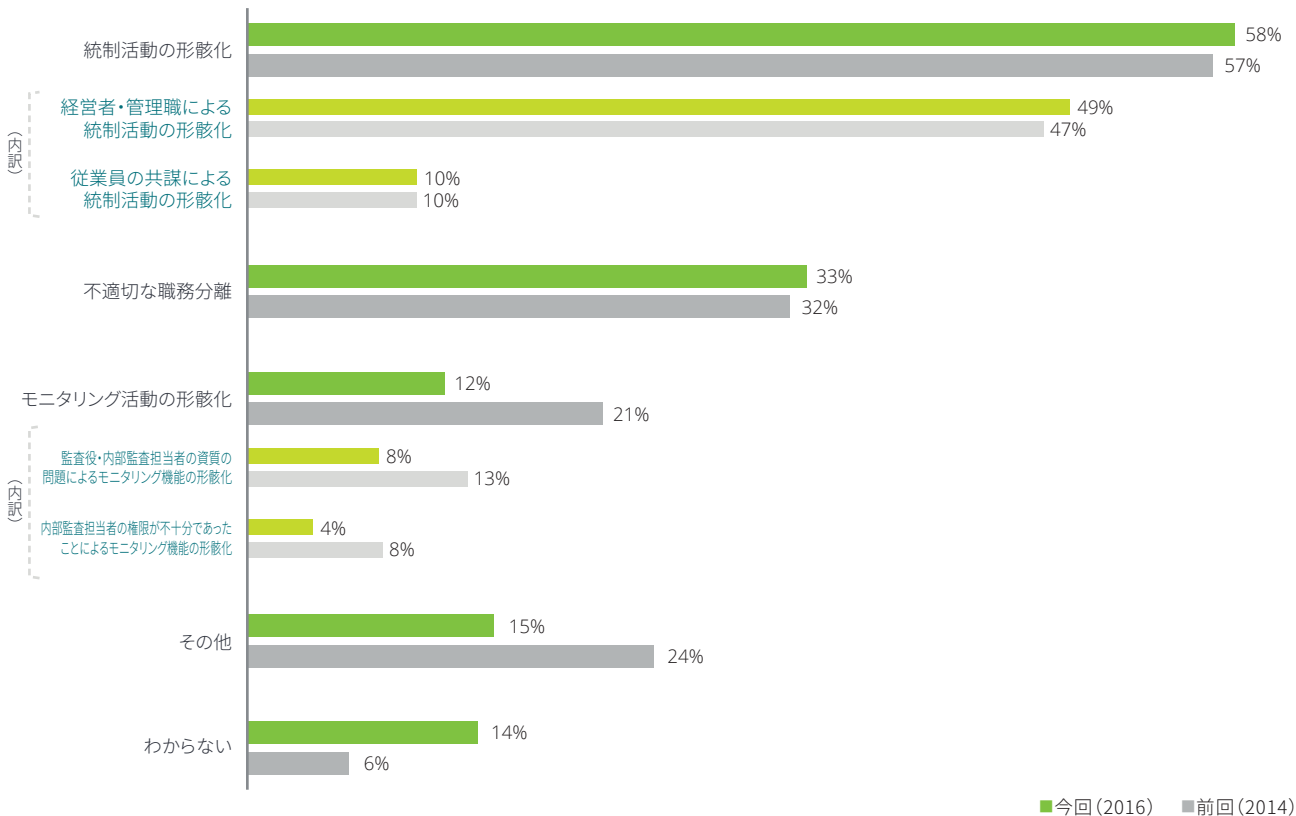
## その他の動機

- 「その他」の主な内訳は次のとおりであった。
  - 現地の慣習とグローバルスタンダードとのギャップの理解の欠如
  - 担当者の法律に対する認識が間違っていた
  - 認識不足

## (6) 不正実行の要因 ②機会

前回調査に引き続き、統制活動の形骸化の割合がもっとも高い。不正実行者は統制活動の形骸化を理解しているとすると、日常的なチェックを有効に機能させなければ不正が発生するリスクはより高まる。

## 不正の機会(複数回答)



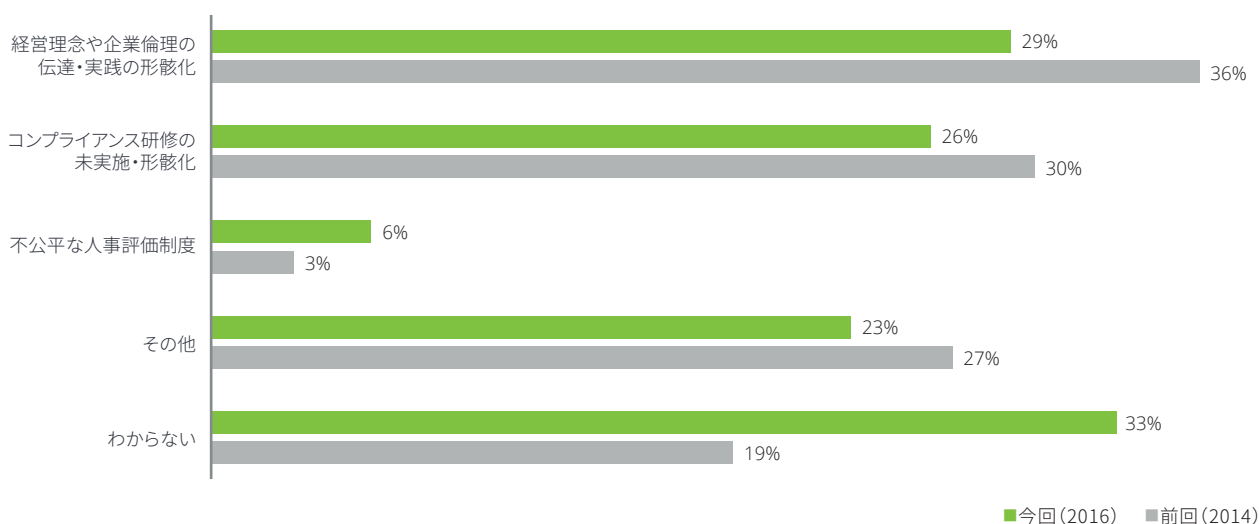
## 不正の機会

- 不正の機会の要因として多かった回答は、前回同様、「経営者・管理職による統制活動の形骸化」(49%)および「不適切な職務分離」(33%)であった。これらを改善することにより不正の機会を低減させることが可能と考えられる。
- 「その他」の主な内訳は次のとおりであった。
  - 中途入社社員や海外駐在員に対する教育体制が十分でなかった
  - 人事制度の整備・運用に不備があった
- なお、「わからない」との回答が前回6%から今回14%に増加しているが、有効な再発防止策を策定するためには、不正の機会の要因を究明する必要がある。

## (6) 不正実行の要因 ③ 正当化

前回調査に引き続き、約半数の企業は経営理念・企業倫理の伝達・実践もしくはコンプライアンス研修の形骸化により、不正の抑止力が十分でなかったと認識している。

## 不正の正当化の要因(複数回答)



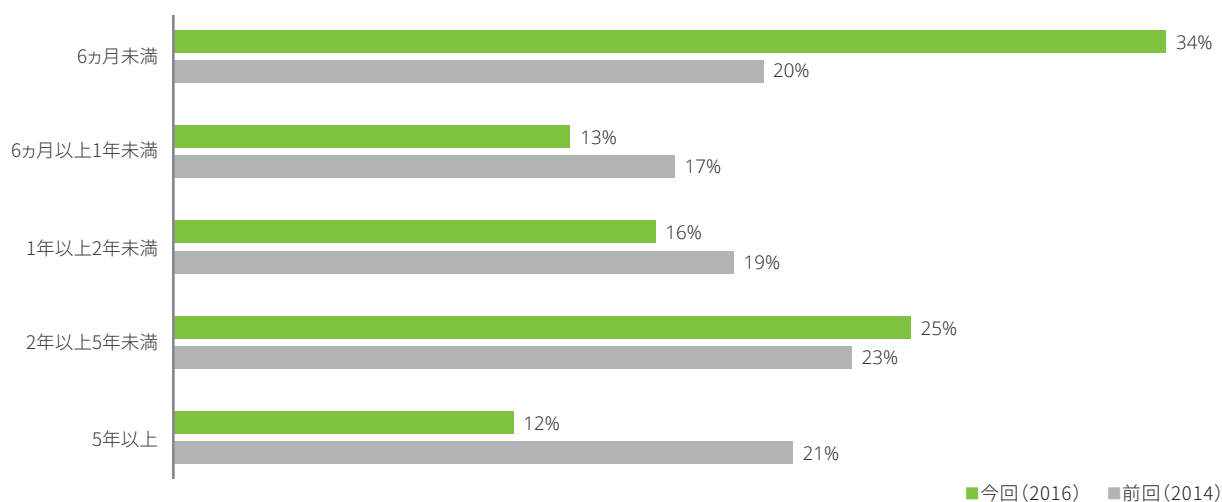
## 不正の正当化の要因

- 不正の正当化(誠実性の欠如)とは、不正行為を思いとどまらせるような倫理感等の欠如をいい、それは実行者本人の問題ではあるものの、不正を抑止する組織の行動倫理や組織風土が大きく影響する。
- 今回の調査では、「不正をやってもいい」という気持ちに歯止めをかけられなかった要因について質問した。
- 前回調査と同様、「経営理念や企業倫理の伝達・実践の形骸化」が29%と多く、「コンプライアンス研修の未実施・形骸化」が26%と続いている。
- 不正を防止するには倫理感を高めて維持する必要があるが、その取り組みは形骸化しやすく、多くの企業で不正の正当化の要因となった。形骸化の防止のためには、経営者自らが「不正を許さない」とのメッセージを繰り返し発信していく必要がある。
- 今回の調査の「その他」のうち約半数は「不正に対する認識の欠如」という趣旨の回答であった。
- なお、「わからない」との回答が前回19%から今回33%に増加しているが、有効な再発防止策を策定するためには、不正の正当化の要因についても十分に究明していく必要がある。

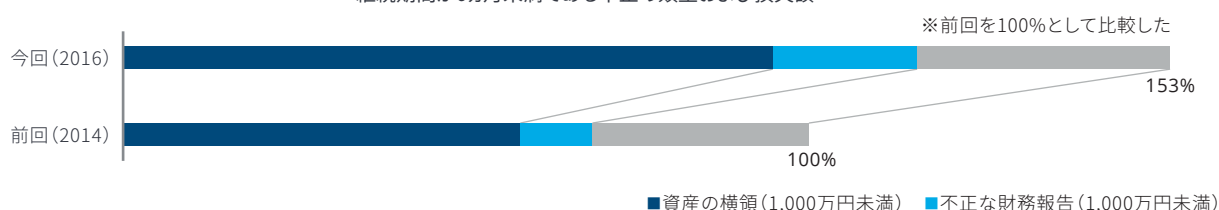
## (7) 不正の継続期間

不正の継続期間は、「6ヵ月未満」が大幅に増加している。要因は、損害規模が1,000万円未満の「資産の横領」（不正支出）、「不正な財務報告」（期間帰属の操作）の増加であった。これらは内部通報、内部監査で発覚している。一部の企業においては、内部通報や内部監査が期待したような機能を発揮していると考えられる。

## 不正の継続期間



継続期間が6ヵ月未満である不正の類型および損失額



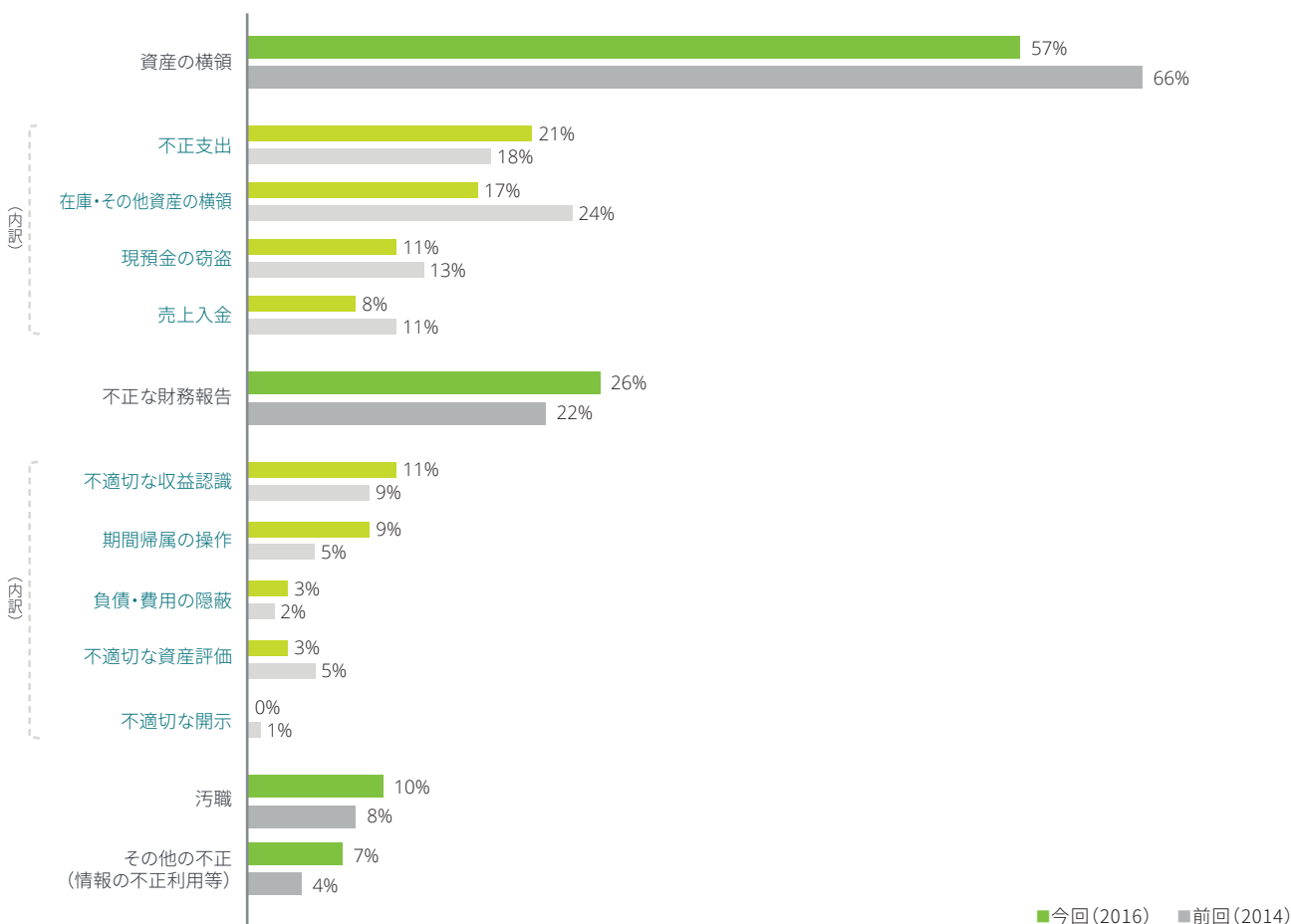
## 不正の継続期間

- 不正の継続期間は、「6ヵ月未満」が前回20%から今回34%に大きく増加している。
  - 損失額との関係を見ると、損害規模が1,000万円未満の「資産の横領」（不正支出）、「不正な財務報告」（期間帰属の操作）の件数が増加していた。
  - これらは主に内部通報および内部監査により発覚している。
- 一方で、「不正な財務報告」、「汚職・その他の不正」は発覚まで長期化する傾向が強く、「汚職・その他の不正」では長期間継続後に税務調査・監督官庁の指摘により発覚していた。
- 不正の継続期間は早期に発覚するものと、一定期間継続するものとの二極化の傾向にある。

## (8) 不正の種類

「資産の横領」は全体として減少しているものの、不正支出は増加している。また、「不正な財務報告」では、不適切な収益認識に加えて、製造部門における期間帰属の操作による不正が増加している。

## 不正の種類



## 資産の横領

- 全体としては減少しているが、不正支出は増加している。
- 不正支出は偽造請求書を用いた支払いや人件費・経費に関する不正であり、偽造や共謀を伴うことが多いため、比較的単純な手口である現金や在庫の窃盗に比べて防止しづらいといえる。

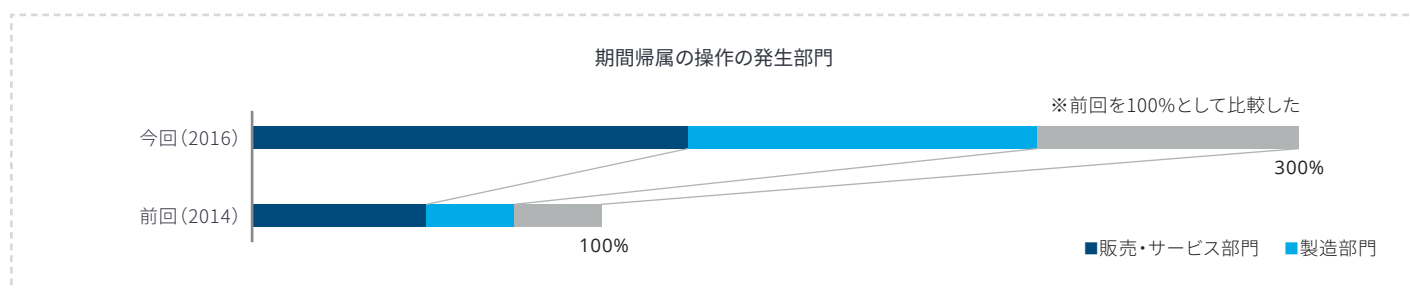
## 不正な財務報告

- 不適切な収益認識が最も多く、次いで期間帰属の操作、負債・費用の隠蔽および不適切な資産評価の順で発生している。
- 収益認識は引き続き、不正に用いられやすいことがわかる。
- 期間帰属の操作の割合の増加は、「不正な財務報告」の実行者が製造部門に広がりを見せていることが要因となっている（P.8参照）。適正な財務報告の必要性を製造部門にも浸透させることが課題である。

## 汚職・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ている。



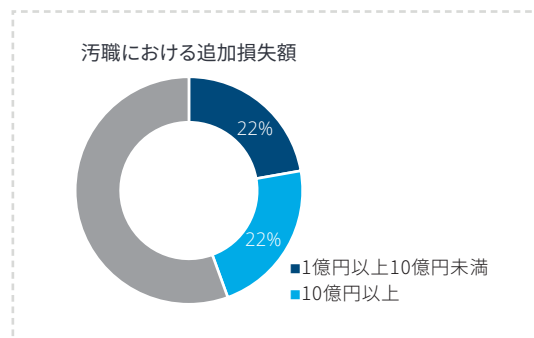
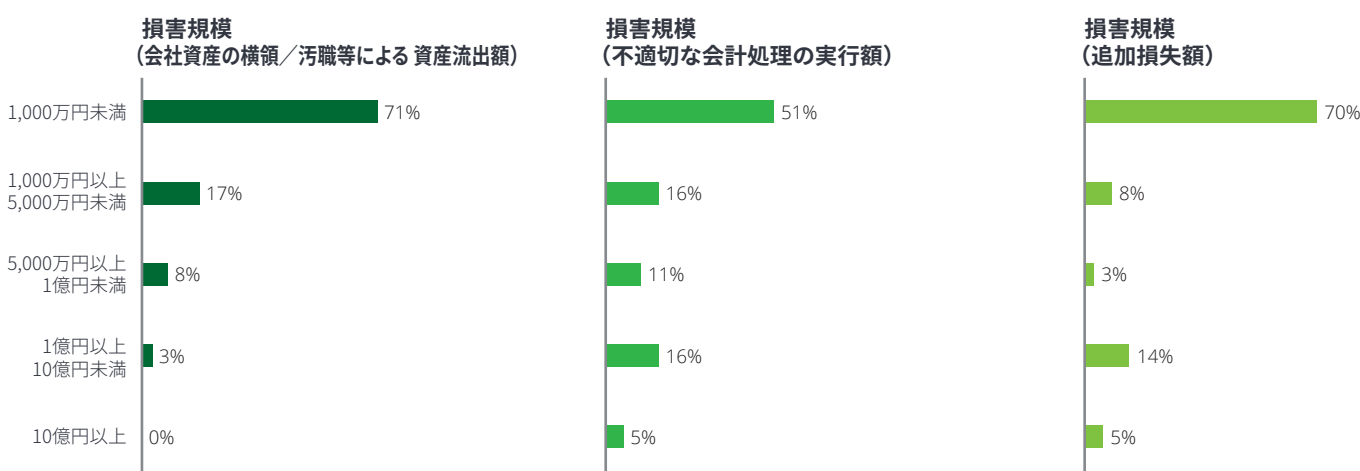


本調査における不正の類型およびタイプの分類と、それらに含まれる不正のスキームは以下のとおりである。

| 類型      | タイプ           | スキーム                                       |
|---------|---------------|--|
| 会社資産の横領 | 現預金の窃盗        | 小口現金の抜き取り、預金の横領等                           |
|         | 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         |
|         | 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」等) |
|         | 在庫・その他資産の横領   | 在庫・備品・固定資産の窃盗、流用、私用                        |
| 不正な財務報告 | 不適切な収益認識      | 架空売上、循環取引、水増売上等                            |
|         | 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      | 賄賂、談合、違法な利益相反 | 入札談合、キックバック、カルテル等                          |
| 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)、情報漏洩等            |

## (9) 不正の損失規模

不適切な会計処理で1億円以上の実行額となるケースは、不適切な収益認識、負債・費用の隠蔽、不適切な資産評価等様々である。また、不正発覚後に1億円以上の追加損失額が発生するケースは、贈収賄・カルテル等の「汚職」が大多数である。



※追加損失額：不正発覚に伴う追加費用・損害（課徴金、外部専門家利用による追加費用、取引先への補償金等）

#### 資産横領／ 汚職等による 資産流出額

- 会社資産の横領および汚職等による資産流出額は、71%が1,000万円未満にとどまっている。
- 一方で、不正の種類・不正の継続期間との関係を見ると、1億円以上10億円未満の不正は不正支出であり、不正の継続期間は5年以上となっていた。不正支出は取引証憑の改ざんや共謀を伴うことが多いため、これを考慮して早期に発見することが重要である。

#### 不適切な会計処理の 実行額

- 不適切な会計処理の実行額は、1,000万円未満にとどまるケースが51%である。
- 一方で、1億円以上となるケースも約2割にのぼる。不正の種類との関係を見ると、このケースにおいて、不適切な収益認識、負債・費用の隠蔽、不適切な資産評価等様々なタイプの不正が見られた。

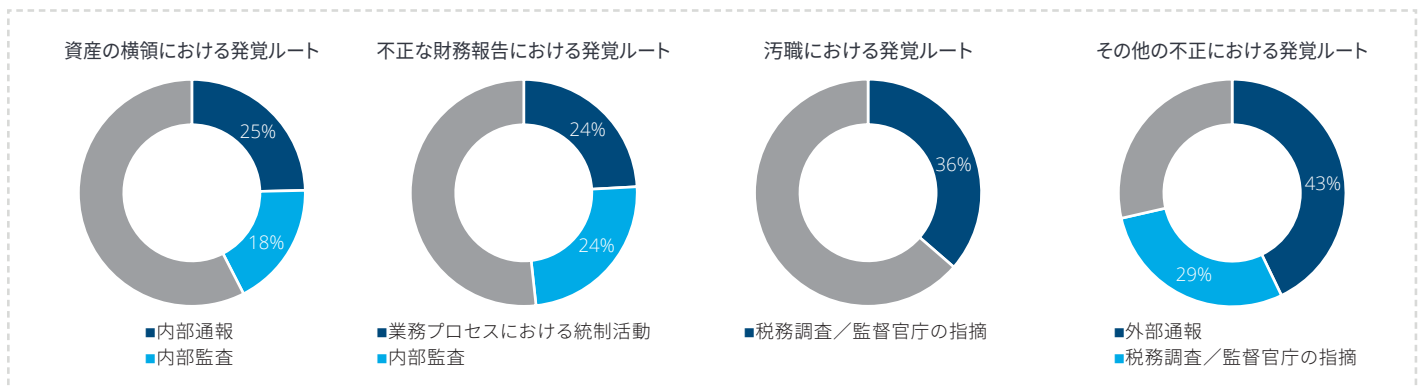
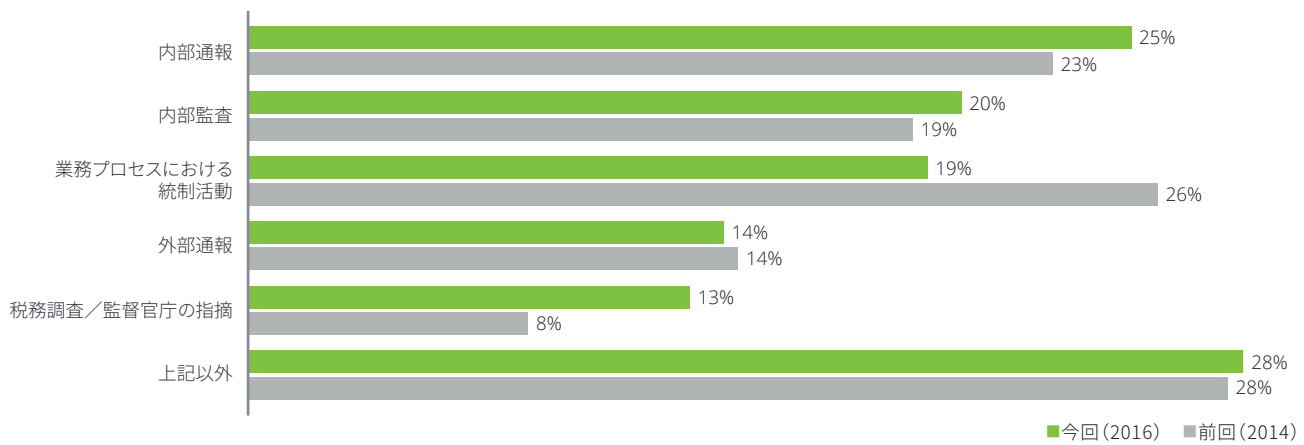
#### 追加損失額

- 追加損失額は、1,000万円未満にとどまるケースが70%である一方で、1億円以上となるケースも約2割にのぼる。
- なお、「汚職」のうち44%で追加損失額が1億円以上となっている。これらは発覚後の対応費用やカルテルの課徴金等が多額になっているものと推察される。

(10)不正の発覚 ①発覚ルート

内部通報および内部監査による発覚割合が増加している。これらは不正発見に有用なコントロールであることを示している。

不正の発覚ルート(複数回答)



不正の発覚ルート

- 内部通報および内部監査といった発見コントロールによる不正発覚が全体の約半数を占め、業務プロセスにおける統制活動が19%と続いている。内部通報や内部監査は不正発見に有用なコントロールであることを示している。

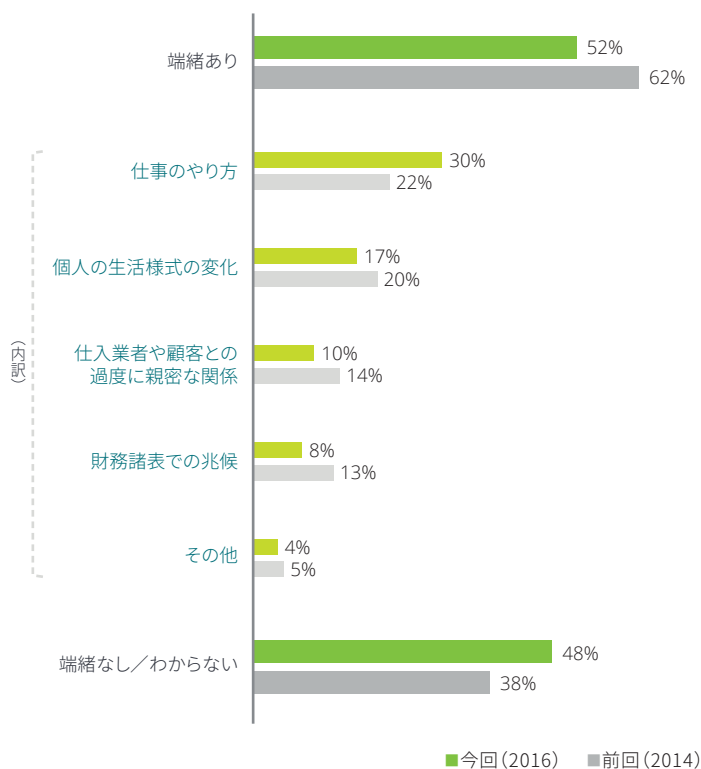
発覚ルートと不正の類型

- 不正の類型との関係を見ると、「資産の横領」の発覚ルートは、主に内部通報、内部監査であった。これらの不正発見コントロールが有用であると推察される。
- 「不正な財務報告」は、主に業務プロセスにおける統制活動と内部監査により発覚していた。予防的統制と発見的統制の組み合わせが有用であると推察される。
- 「汚職」は、主に税務調査/監督官庁からの指摘により発覚している。「その他の不正」は、主に外部通報および税務調査/監督官庁からの指摘により発覚している。

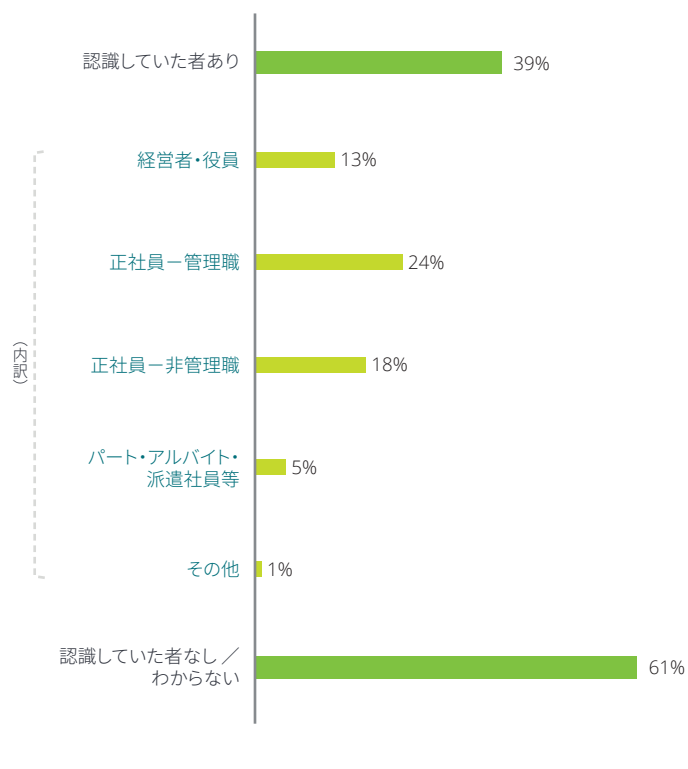
## (10)不正の発覚 ②端緒・兆候

約半数のケースでは何らかの端緒があり、それを認識している者がいる。一方で、「なし／わからない」との回答が多くなっている。不正を早期に発見するには「端緒・兆候」を適時に識別することが肝要である。

不正の端緒・兆候の有無と内容(複数回答)



不正の兆候の認識(複数回答)



## 不正の端緒・兆候の有無

- ・今回調査では「端緒あり」と回答した企業は52%であり、約半数のケースで、何らかの兆候が示されていたことがわかる。
- ・「仕事のやり方(仕事を1人で抱え込む、休日出勤、深夜残業等)」に兆候があったとの回答が増加している。
- ・また、「端緒なし／わからない」との回答が前回から10ポイント増加している。まずはどのような「端緒」があるのかを全役職員が理解している必要があり、「端緒」が発見された場合には適時・適切に対応することが必要である。

## 不正の兆候の認識

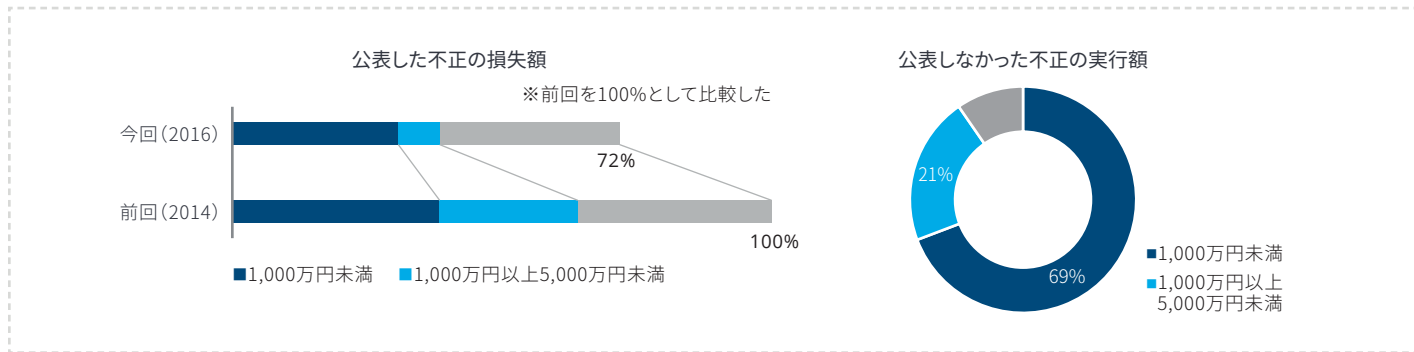
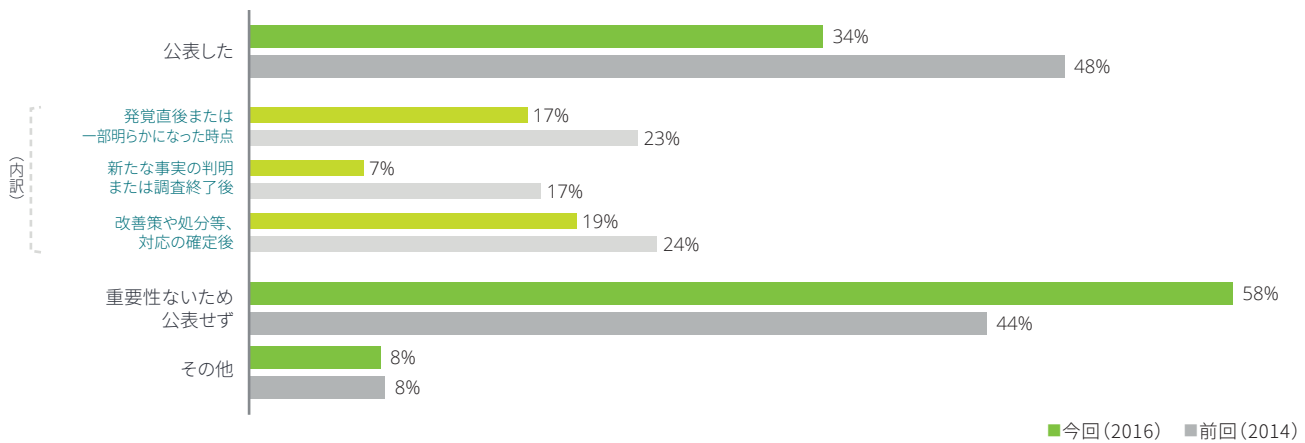
- ・今回調査では「認識していた者あり」と回答した企業は39%である。
- ・ただし、管理職による不正実行の割合は高い一方で(P.9参照)、管理職を監督する立場にある経営者・役員が兆候を認識していた割合は13%にとどまっている。そのため、例えば、管理職と取引先等との関係や部門別財務諸表に現れる変化にも注意を払う必要があると考えられる。
- ・また、「認識していた者なし／わからない」との回答が61%となっている。日頃から職場の上司・部下・同僚等と円滑なコミュニケーションを図ることが不正防止の第一歩と考えられる。

## 2. 不正発覚後の対応実態

### (1) 事実の公表

重要性がないため不正事実を公表していない企業の割合が増加しているが、このうち90%は、5,000万円未満の不正であった。

#### 不正事実の公表



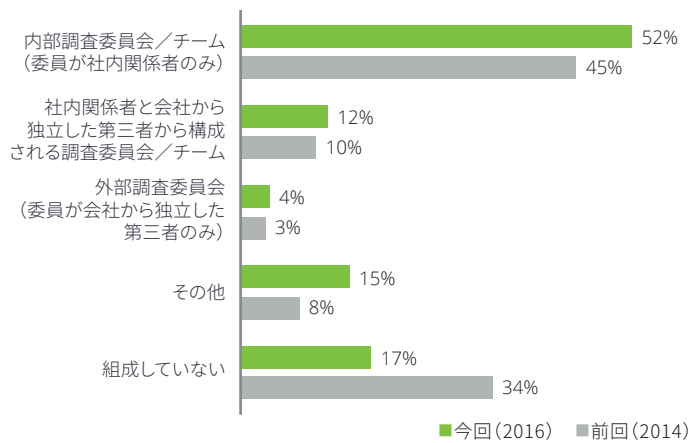
#### 不正事実の公表

- 不正事実を公表した企業は前回48%から今回34%に減少し、重要性がないため公表しなかった企業は前回44%から今回58%に増加している。
- 主な要因は、5,000万円未満の不正の公表割合が減少したためである。
- なお、今回、重要性がないため公表しなかった企業のうち90%は5,000万円未満の不正であった。
- 日本取引所自主規制法人は、2016年2月24日付けで『『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』の策定について』を公表しており、不祥事に関する情報開示を迅速かつ的確に行うことが期待されている。

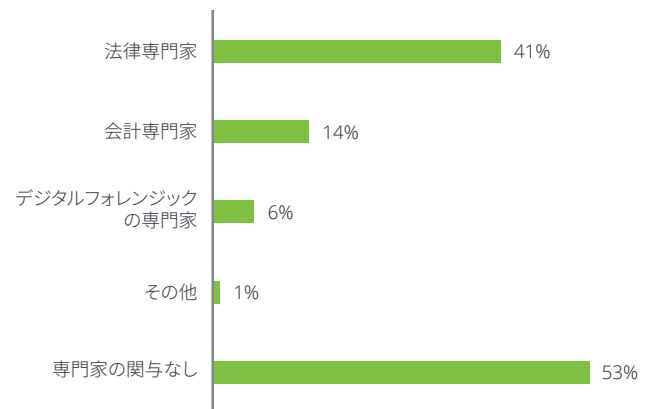
## (2) 不正調査 ①調査体制

不正調査にあたり調査体制を組成した企業は増加傾向にある。不正実行者との関係を見ると、経営者・役員による不正である場合には、会社から独立した第三者が調査に関与している割合が高い。

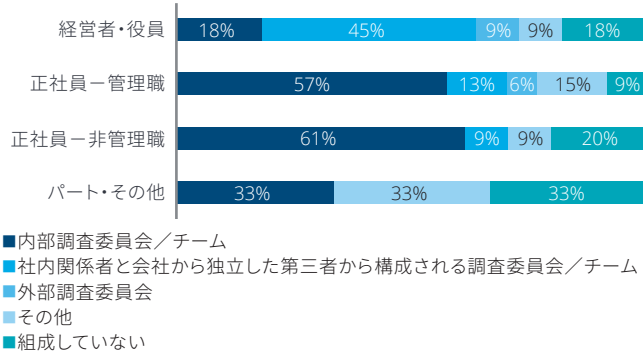
## 調査のため組成した体制



## 外部専門家の関与(複数回答)



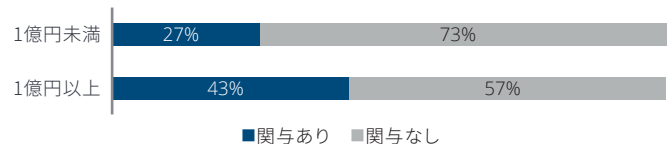
## 不正実行者役職別に見た調査体制



## 調査体制を組成していない不正の損失額



## 不正な財務報告における会計専門家の関与



## 調査体制

- 不正調査にあたり調査体制を組成したケースは前回調査と比べて全体的に増加している。とりわけ社内関係者のみによる内部調査委員会を組成した企業が前回45%から今回52%に増加している。
- 不正実行者との関係を見ると、経営者・役員による不正である場合には、会社から独立した第三者が調査委員会／チームのメンバーとして関与している割合が高い。これは調査の中立性・独立性や不正調査に必要な技術・知識・経験が考慮されているためであると考えられる。
- 調査体制を組成しなかった場合の不正の損失額は、1,000万円未満であるケースが75%であった。

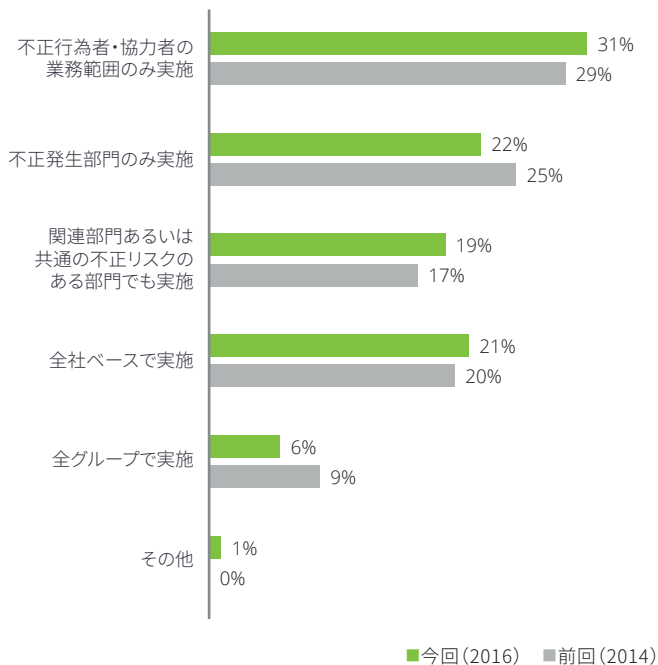
## 外部専門家の利用

- 損失額および不正の種類との関係を見ると、1億円未満の「不正な財務報告」では、会計専門家が関与している割合が27%であり、1億円以上でも43%にとどまっている。

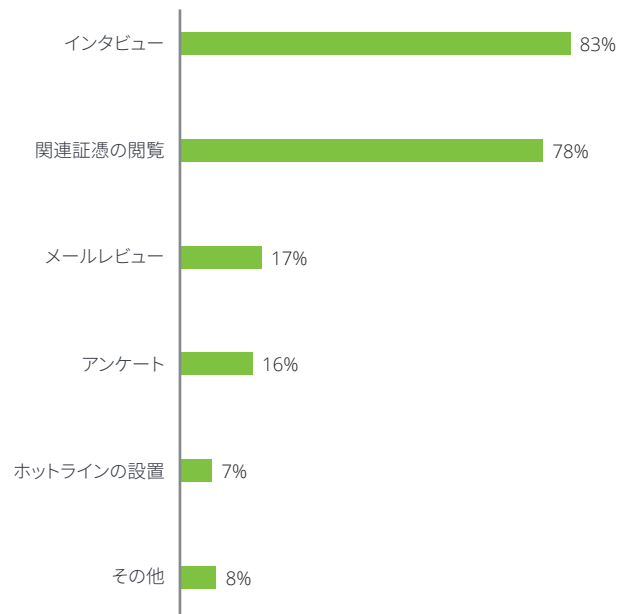
## (2) 不正調査 ②調査範囲

不正調査の対象範囲は、不正行為者・協力者の業務範囲のみとするケースが最も多い。  
調査範囲や実施手続は、投資家への説明責任を果たすことができるよう慎重に決定する必要がある。

## 不正調査の範囲



## 不正調査の実施手続(複数回答)



## 不正調査の範囲

- 前回調査と同様に、「不正行為者・協力者の業務範囲のみ実施」が31%で最も多く、次いで「不正発生部門のみ実施」が22%であった。
- 説明責任を果たす上では発覚した不正取引と類似の取引がないことを合理的に示す必要があり、調査範囲の絞り込みと決定にあたっては慎重な検討が望まれる。

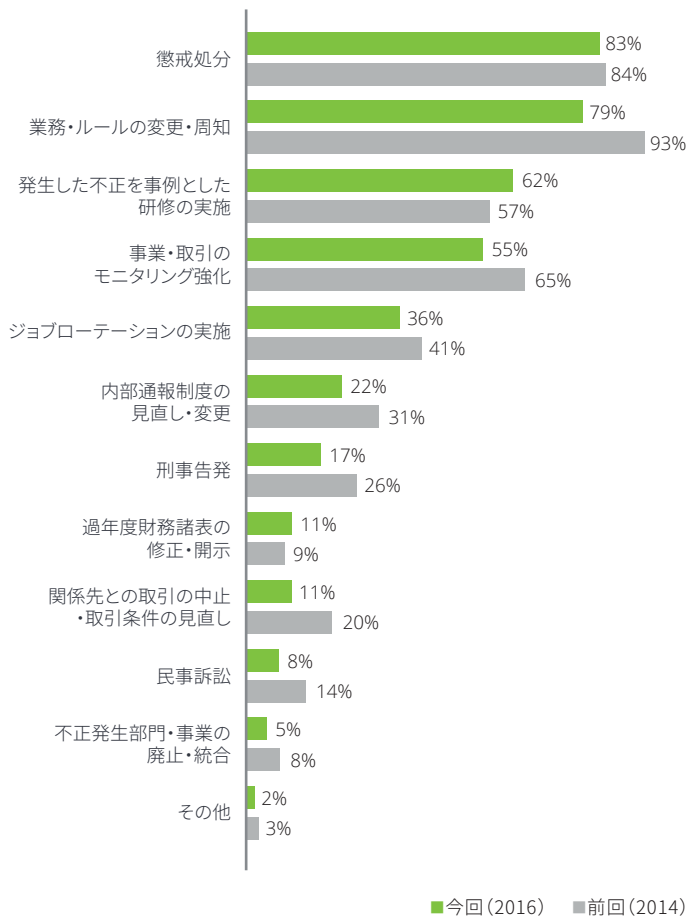
## 不正調査の実施手続

- 不正調査にあたってインタビュー、関連証拠の閲覧を実施した企業が約8割である一方、メールレビューやアンケート調査等を実施したケースは2割未満にとどまっている。
- 不正の実態解明や不正取引の網羅性の調査では、メールレビューやアンケート調査が有用な調査手続となりうるため、調査計画の立案における実施要否の十分な検討が望まれる。

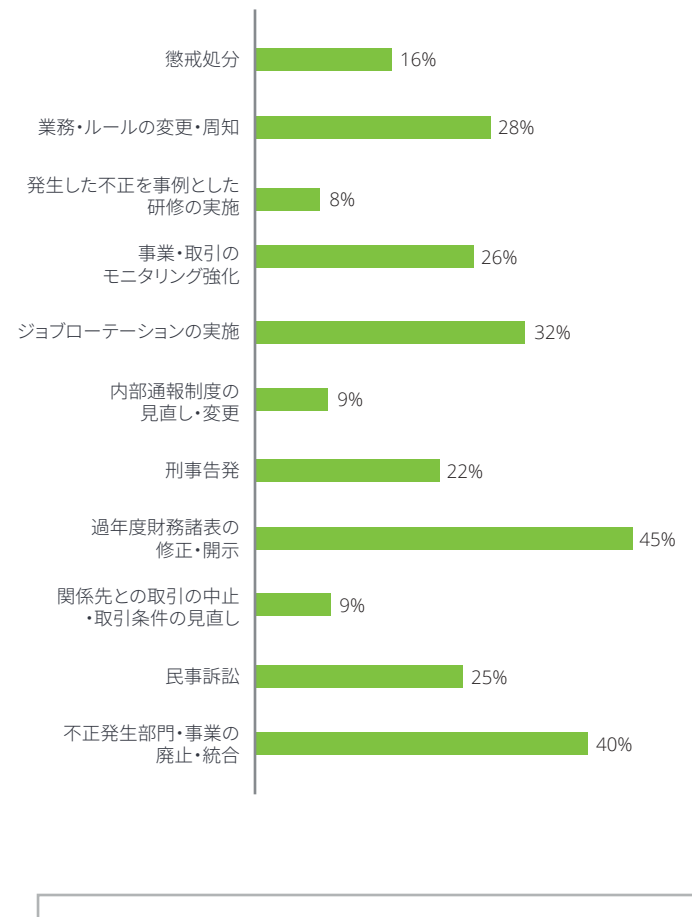
## (3) 是正措置

是正措置として、懲戒処分のほか、業務・ルールの変更・周知、不正研修の実施等の予防措置や、事業・取引のモニタリング強化等の発見措置を掲げている企業が多い。

## 是正措置等の内容(複数回答)



## 難易度が高い是正措置等(複数回答)



$$\text{難易度} = \frac{\text{実施した是正措置のうち最も困難だった是正措置(件数)}}{\text{実施した各是正措置(左記項目の各件数)}}$$

## 是正措置等の内容

- 是正措置として、懲戒処分(83%)のほか、業務・ルールの変更・周知(79%)、不正研修の実施(62%)等の予防的措置や、事業・取引のモニタリング強化(55%)等の発見的措置を掲げている企業が多い。

## 難易度が高い是正措置等

- 是正措置等のうち難易度の高い施策は、過年度財務諸表の修正・開示(45%)、不正発生部門・事業の廃止・統合(40%)、ジョブローテーションの実施(32%)であった。過去に遡って不正取引を漏れなく集計することや組織・人事の異動を伴う変革が容易でないことが窺われる。



## 第二部 不正に対する取り組み

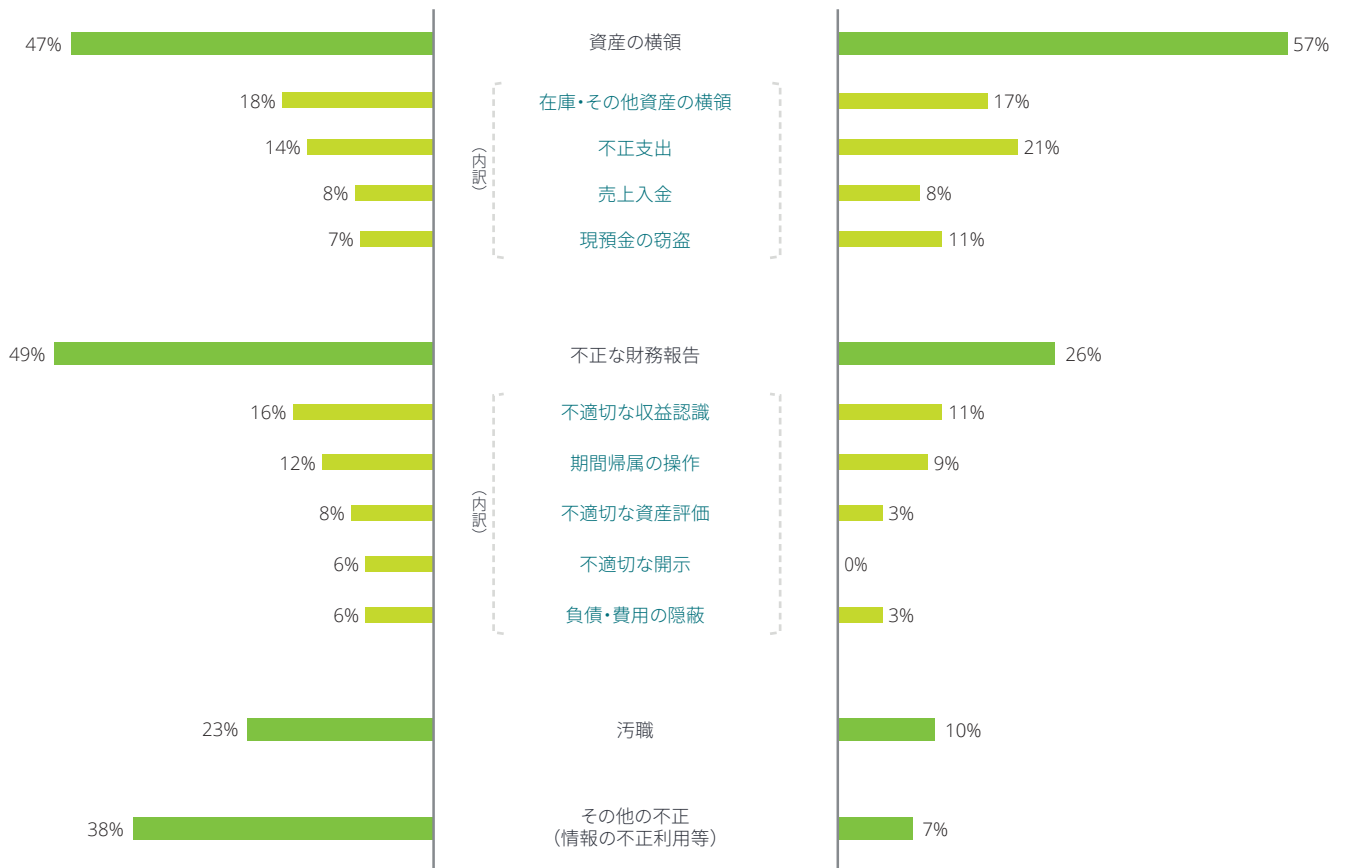
### 1. リスク領域

#### (1) リスクと感ずる領域

金額が多額になりやすく、かつ、社会的影響の大きい「不正な財務報告」をリスクとして認識している割合が高い。また、「汚職」「その他の不正(情報の不正利用等)」は発生件数は少ないものの、潜在的なリスクは高いと認識されている。

重点的な対応を要する不正リスク(複数回答)

(再掲)実際に発覚した不正タイプ別割合



#### 資産の横領

- 在庫・その他資産の横領と不正支出がリスクの高い領域であるという回答が多かったが、これは、今回の調査で発生割合が高かった不正の手口と整合している。

#### 不正な財務報告

- 49%の企業が「不正な財務報告」をリスクの高い領域と認識している。一方で、「不正な財務報告」が発生した割合は26%にとどまるため、潜在的にリスクが大きいという認識であることが推察される。なお、不適切な収益認識と期間帰属の操作がリスクの高い領域であるという回答が多かったが、今回の調査で発生割合が高かった不正の手口と整合している。

#### 汚職・その他の不正

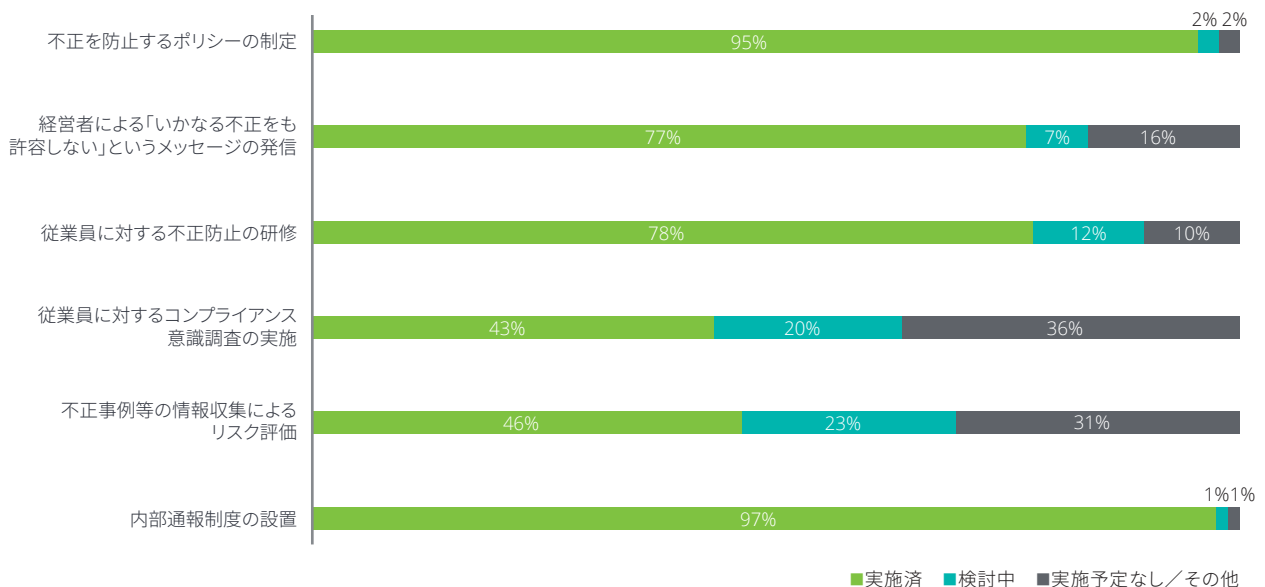
- 今回の調査では「汚職」や「その他の不正」の発生割合は、それぞれ10%、7%であったが、リスクが高いと回答した企業は、それぞれ23%、38%となっており、潜在的なリスクが高いと認識されている。

## 2.不正対応状況と今後の取り組み

### (1)不正の防止・発見体制の構築状況

従業員のコンプライアンス意識の実態把握やリスク評価に先立って行われるべき不正事例等の情報収集については、今後の検討課題とされている。

#### 不正防止・発見体制



#### 経営者メッセージの発信

- 「いかなる不正をも許容しない」という経営者のメッセージは77%の企業で発信されているが、一方で「実施予定なし」との回答が16%となっている。不正を許さないとする経営者の姿勢は明確に示すべきである。
- 不正防止ポリシーを形骸化させないという面からも、経営者からのメッセージを継続的に発信していくことが重要である。

#### コンプライアンス意識調査

- 不正防止には従業員のコンプライアンス意識の浸透・向上が不可欠であるが、現状把握としてコンプライアンス意識調査を実施している企業は43%となっており、相対的に低い水準となっている。検討中との回答も20%あり、今後の課題として認識されているものと思われる。

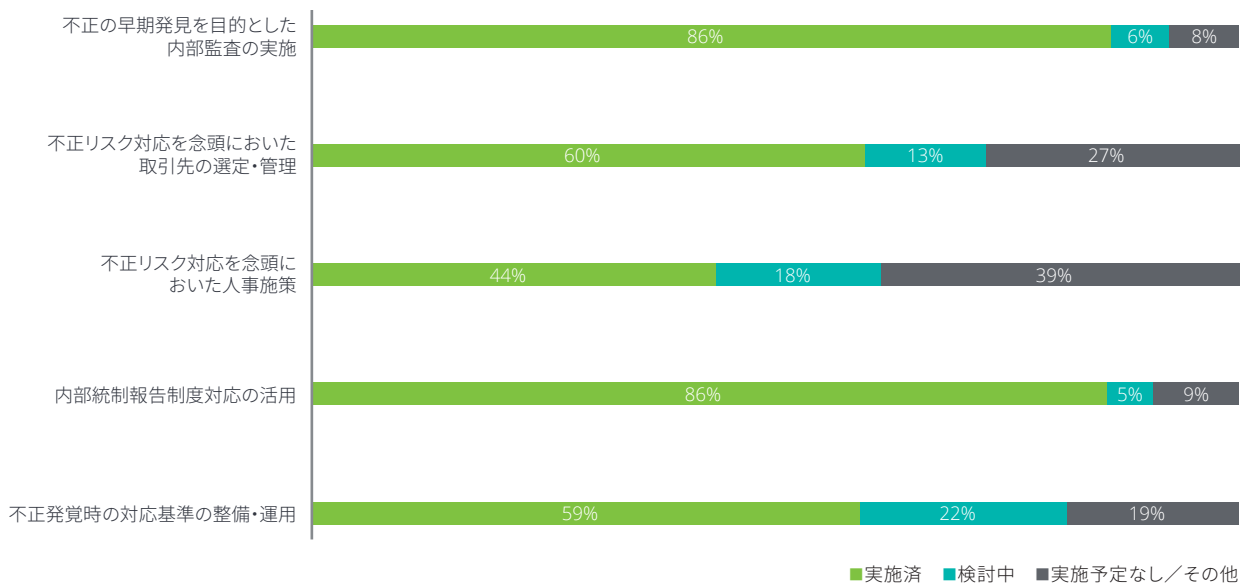
#### 不正事例等によるリスク評価

- 不正事例等の情報収集によるリスク評価を実施している企業は46%となっており、相対的に低い水準となっている。一方で、検討中との回答は23%となっている。不正事例と照らし合わせて自社のリスク評価が適切に行われているかどうかを把握することが今後の課題として認識されているものと推察される。

#### 内部通報制度

- 内部通報制度設置済みの企業は97%であったが、課題も多く認識されている。(P.30参照)

不正リスク対応を念頭においた取引先管理、人事施策および不正発覚時の対応の準備が今後の検討課題とされている。



**不正発見目的の内部監査**

- 不正の早期発見を目的とした内部監査の実施は前回から10ポイント増加し、86%の企業で実施されている。一方で、運用面については多くの課題が識別されている。(P.31参照)

**取引先の選定・管理**

- 不正リスク対応を念頭においた取引先の選定・管理は60%の企業で実施されている。不適切な取引先の選定の防止や継続的監視のため、積極的に実施するべきである。

**人事施策**

- 不正リスク対応を念頭においた人事施策を実施している企業は44%であり、相対的に低い水準となっている。人事ローテーションや強制休暇、牽制の効いた人員配置等は不正防止・早期発見の観点から効果があると考えられるが、一方で、実施が容易ではない場合もある。検討中との回答は18%になっており、今後の課題として認識されているものと考えられる。

**不正発覚時の対応**

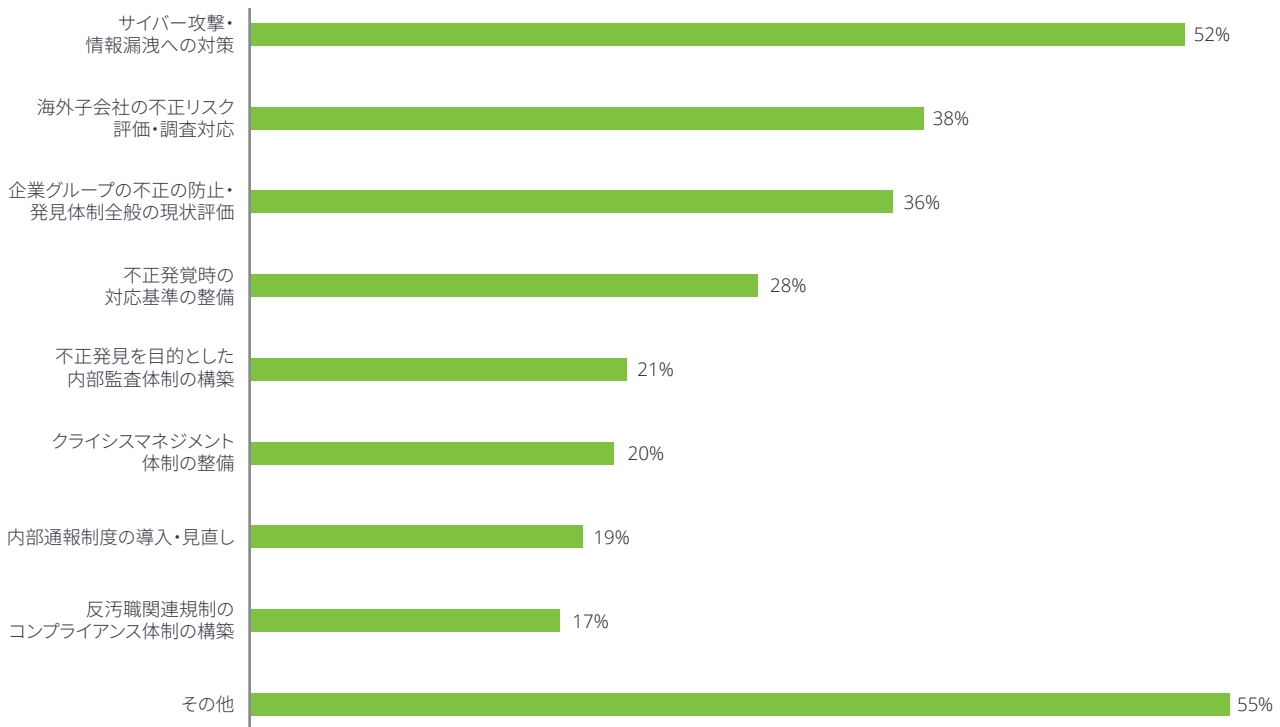
- 不正防止・発見体制の構築を行ったとしても、不正を完全には防止できない。実際に不正が発覚した場合の適切かつ迅速な対応は、その後の企業の状況を左右するが、その備えが今後の課題として認識されているものと推察される。

## (2) 今後の取り組み

情報の不正利用への対応は多くの企業で今後の取り組み事項とされている。

その他、不正リスク対応の海外への展開、現状確認、発覚時の対応についても今後の取り組み事項とされている。

## 不正リスク対応に対する今後の取り組み(複数回答)



※「その他」は、競争法への対応(16%)、取引先の法令・契約遵守状況の調査(16%)、M&A実行時・実行後における不正リスク対応(14%)、係争への対応(9%)である。

## サイバー攻撃・情報漏洩

・サイバー攻撃や情報漏洩に対応するため、52%の企業が今後取り組みを予定している。

## 海外子会社対応

・海外子会社での不正発生割合が増加していることもあり、38%の企業が今後取り組みを予定している。

## 現状評価

・企業グループの不正の防止・発見体制全般の現状評価については、36%の企業が今後取り組みを予定している。内部統制報告制度が導入されてから時間が経過しており、様々な不正防止体制が有効に機能しているかどうか、機能していないとすればどこが改善箇所になるかについて検討が求められる時期にあるとも考えられる。

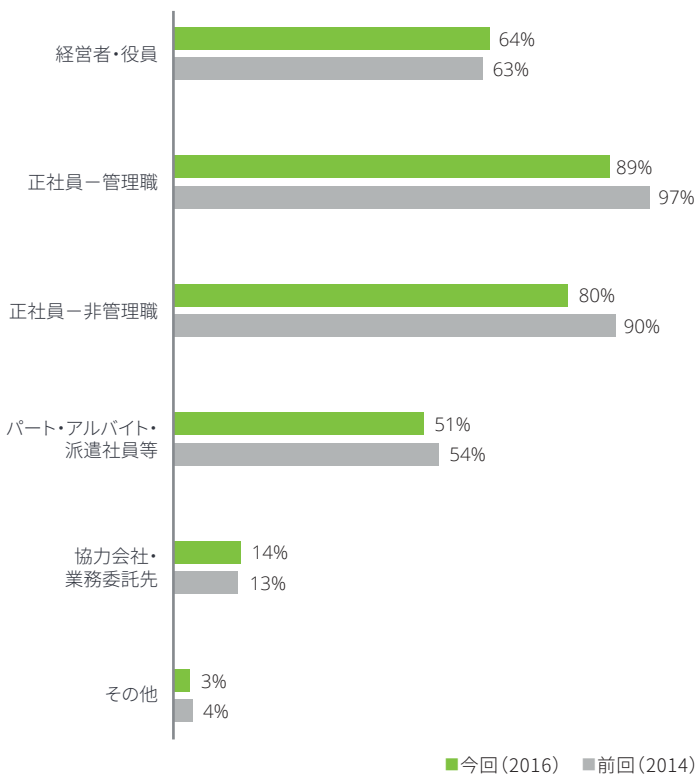
## 不正発覚時の対応

・不正発覚時の対応基準の整備については、28%の企業が今後取り組みを予定している。今回の調査でも不正の発生割合は減少しておらず、不正防止対応には限界があるため、不正が発覚した際の対応ルールについて準備しておくことも重要な課題であると認識されているものと考えられる。

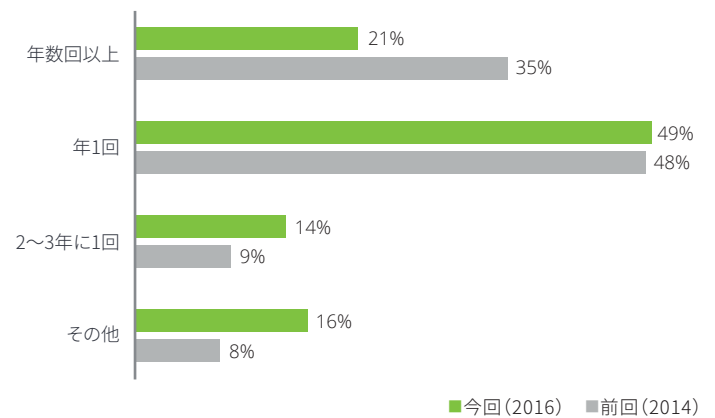
## (3) 不正研修

経営者・役員への研修の実施は依然として高いとはいえない。  
また、開催頻度も減少傾向にある。不正の発生要因を抑えるためにも今後の課題といえる。

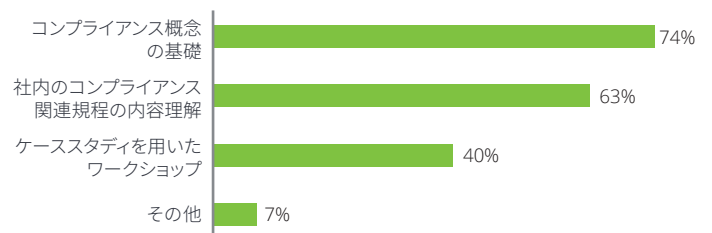
不正防止に関する研修の対象者(複数回答)



研修対象者1人あたりの実施頻度



不正研修のテーマ(複数回答)



## 研修対象者

- 経営者・役員への研修の実施は64%であり、前回から大きく変化していない。なお、経営者・役員による不正の割合は前回から10%程度で横ばいとなっている。(P.9参照)
- また、非管理職への研修の実施も80%と前回から10ポイント減少しているが、今回の調査での非管理職による不正の割合が増加している状況に鑑みて(前回29%、今回39%) (P.9参照)、非管理職への研修の継続的な実施は重要であるといえる。

## 実施頻度

- 年数回以上実施している割合が、前回から14ポイント低下しており、2~3年に1回の割合が5ポイント増加している。このように実施頻度が大幅に減少しているのは、研修の負担が大きいことや年々の実施が形骸化していくことが要因と推察される。一方で、26%の企業で不正発生の要因としてコンプライアンス研修の未実施・形骸化を挙げていることから(P.13参照)、対策が必要であるといえる。

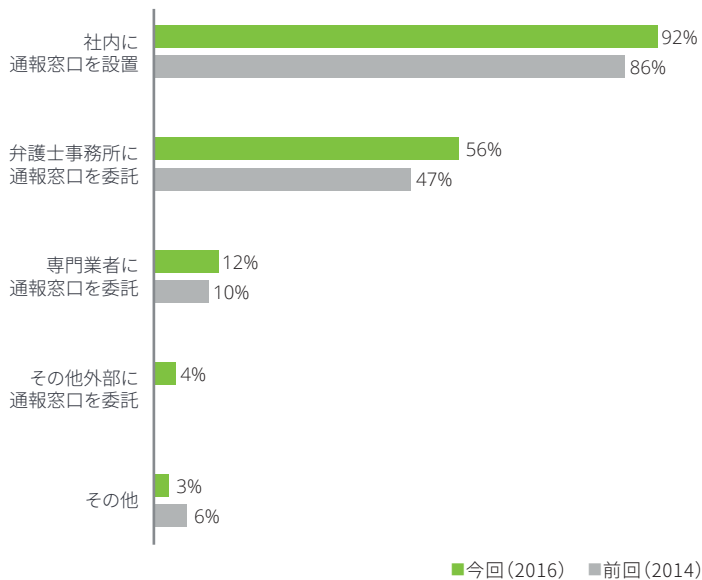
## 研修テーマ

- 概念的な研修や規程の内容理解をテーマとした研修は、それぞれ74%、63%となっている。重要なテーマであると考えられるが、形骸化しにくい方法、例えばケーススタディを用いたワークショップの展開等が望まれる。

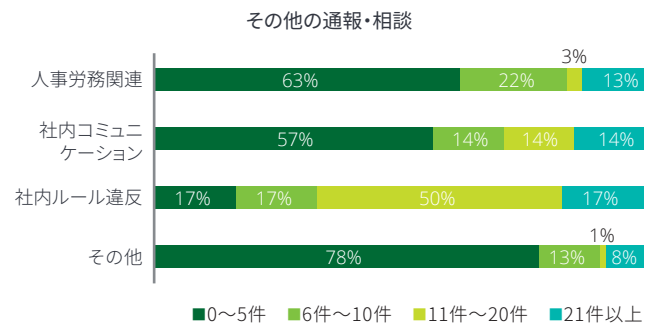
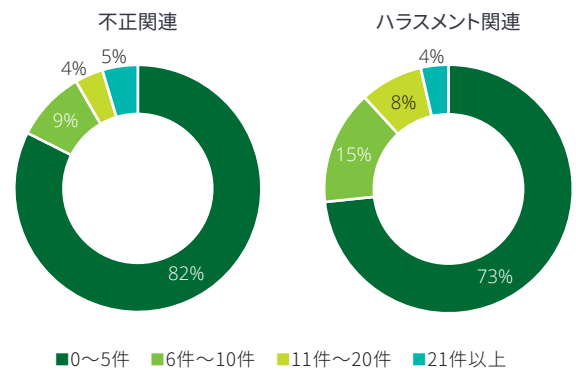
## (4) 内部通報制度 ①現状

内部通報窓口の設置割合は高まっているが、内部通報件数は企業によって大きく異なる。通報件数が少ない会社は内部通報制度の浸透度の向上が課題である。

内部通報制度の整備状況(複数回答)



年間通報・相談件数割合



## 内部通報制度の整備状況

- 社内通報窓口を社内に設置している企業、弁護士事務所等に設置している企業とも割合は増加している。

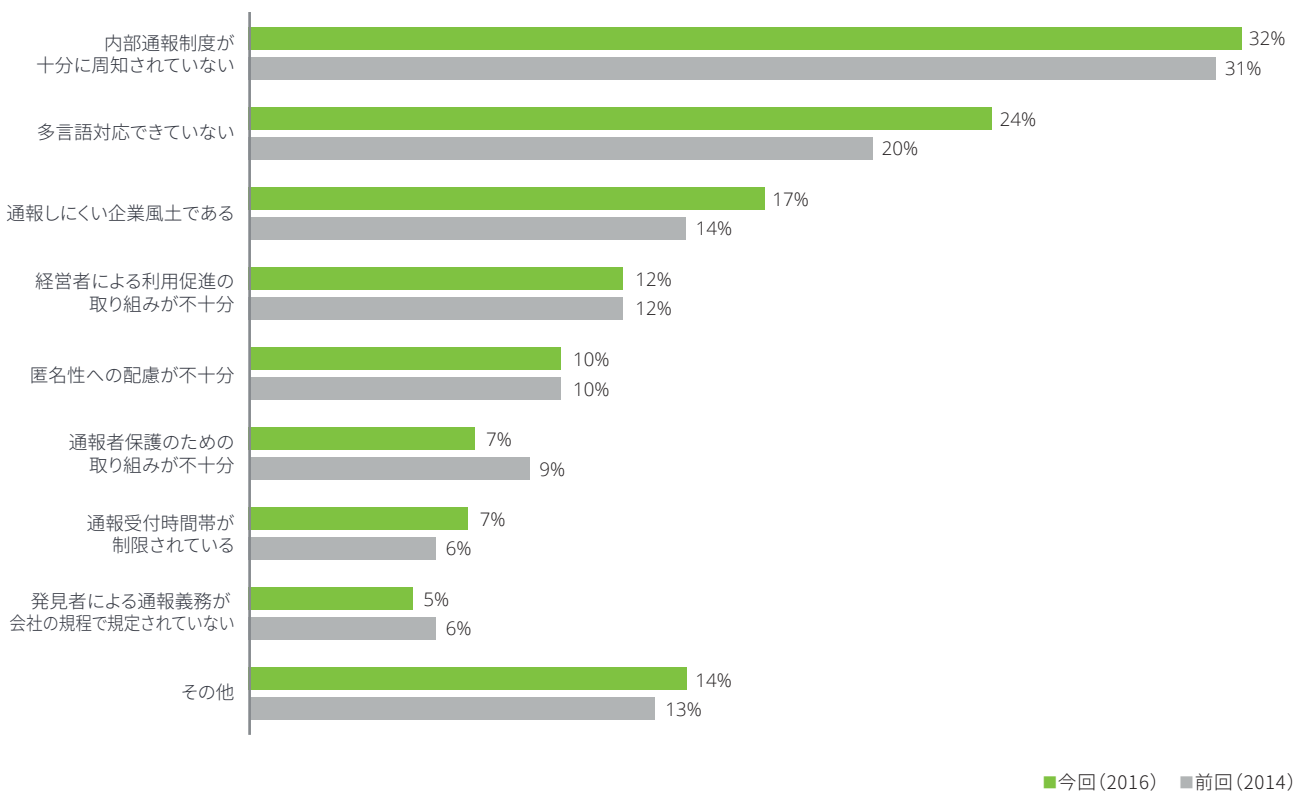
## 通報件数

- 通報件数は企業によってばらつきが大きい。ただし、企業の規模との関係を見ると、通報件数との明確な相関関係は見受けられなかった。通報件数は内部通報制度の浸透度や社風が影響していると考えられる。

## (4) 内部通報制度 ②課題

内部通報制度の周知、多言語対応、通報しにくい企業風土からの脱却、通報内容の峻別および通報後の対応が課題となっている。

## 内部通報制度の課題(複数回答)



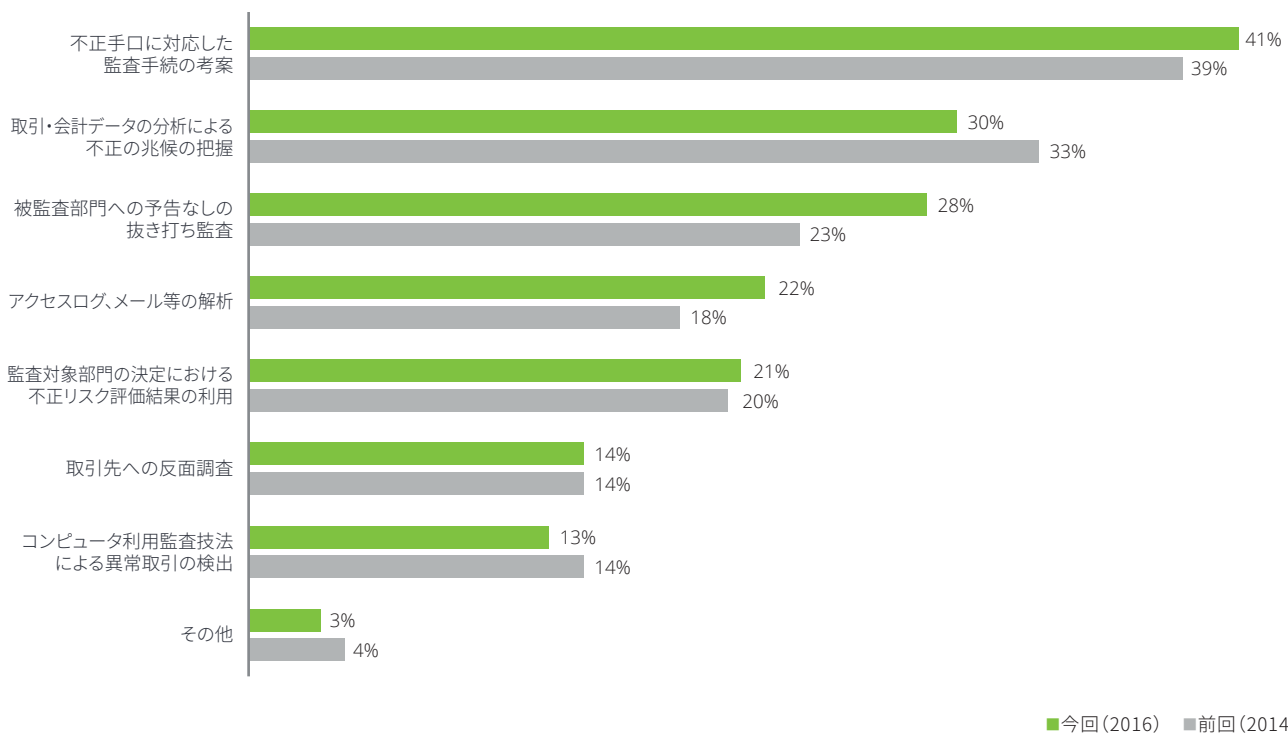
## 内部通報制度の課題

- 内部通報制度の課題は前回と大きな変化はないが、多言語対応や通報しにくい企業風土の面では割合が増加している。
- 海外子会社での不正の発生割合が増加している中では、多言語対応による不正の早期発見体制の強化が必要である。
- また、不正の継続期間が長いほど損失額が大きくなるため、通報しにくい企業風土からの脱却を図り、早期に通報することにより企業の損失は小さくなるという意識を高める必要がある。
- 内部通報制度の主な課題コメントは、次のとおりであった。
  - 制度趣旨にそぐわない通報が多い
  - 社内の意識・認識の向上
  - 通報を受けた後の対応
- 内部通報制度をより有効なものにするには、制度趣旨の浸透、通報内容の峻別、通報を受けた際の情報ルートや対応体制の確立が重要である。

## (5) 内部監査

内部監査の課題に前回から大きな変化は見られない。  
不正の効率的かつ効果的な発見は引き続き課題となっている。

## 不正リスクへの対応を重視した内部監査の課題(複数回答)



## 不正リスク対応の内部監査

- 取引・会計データの分析による不正の兆候の把握、アクセスログ・メール等の解析、コンピュータ技法の利用といったIT技術の利用に関する課題に、全体として大きな変化は見られない。
- 一方で、不正手口に対応した監査手続の考案、被監査部門への予告なしの抜き打ち監査等監査手続面での課題の認識の割合はやや増加している。
- 「その他」の主な内訳は次のとおりである。
  - 内部監査に対する被監査部門の理解が得られにくい
  - 監査要員や体制の充足
  - 不正に関する情報の共有化が適時に行われない



# 終わりに

今回の分析は、読者の皆様が不正防止・早期発見のための一助として活用していただけることを目指して作成されました。計数に大きな変化が観察されたものは必ずしも多くなく、企業には引き続き、不正をなくしていく上での課題が突きつけられているものと考えられます。多くの企業において不正防止・早期発見に向けて日々様々な取り組みをされているにも関わらず、発生割合が減少しないということは、不正防止・早期発見がいかに難しいことであるかを物語っています。

今後も私どもは、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。本レポートにご協力いただきました企業等の皆様に重ねて御礼申し上げます。

## 回答者の所属部門(複数回答)

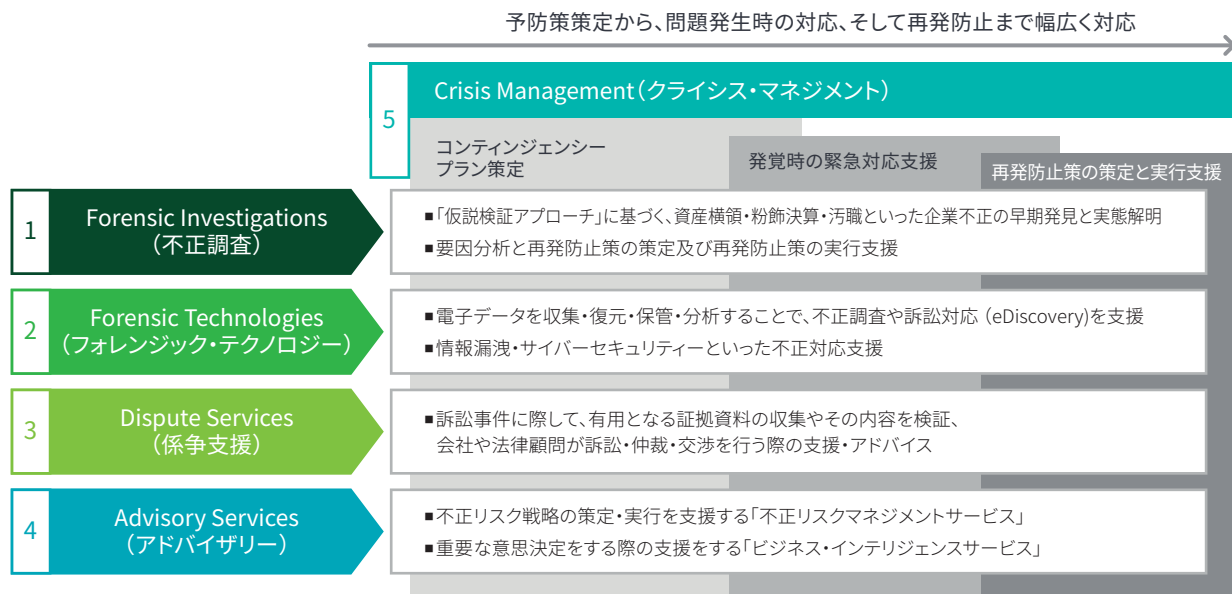
| 回答者所属部署       | 回答件数 |
|---------------|------|
| 財務・経理部門       | 31   |
| 法務・コンプライアンス部門 | 261  |
| 内部監査部門        | 60   |
| 監査役・監査役室      | 2    |
| その他           | 56   |
| 無回答           | 9    |
| 合計回答数         | 419  |

## 回答者の役職

| 回答者役職    | 回答件数 |
|----------|------|
| 取締役      | 32   |
| 執行役員     | 16   |
| 部門長      | 129  |
| 課長・マネジャー | 117  |
| その他      | 88   |
| 無回答      | 20   |
| 合計回答数    | 402  |

一 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

弊社フォレンジックサービスは、企業のリスク管理およびコンプライアンス体制の維持、向上を不正およびリスク管理の専門家の立場から支援しています。



お問い合わせ

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  
 東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル  
 Tel: 03-6213-1180  
 E-mail: dtfa.koho@tohmatsu.co.jp

### 不正防止プログラムの構築支援

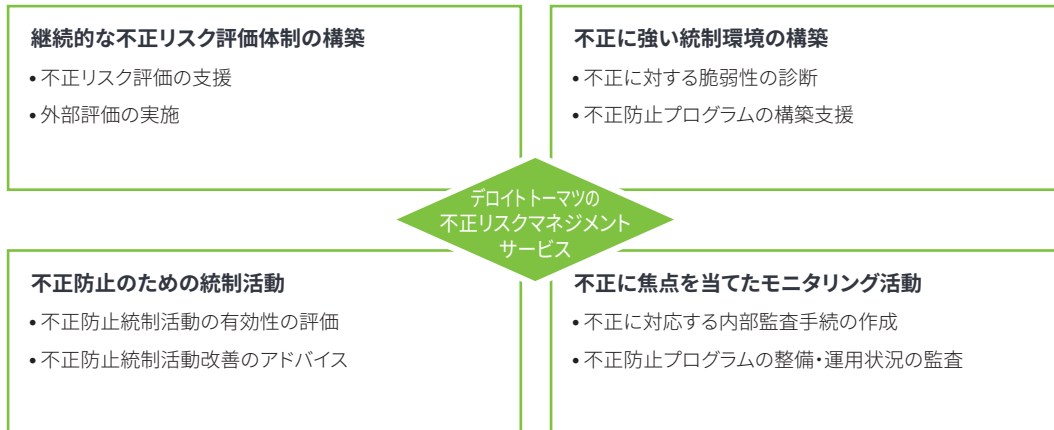
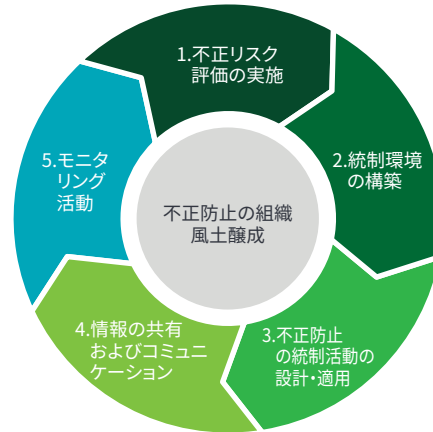
近年ますます、多発し、複雑化していく不正に対して、より不正に焦点を当てた包括的な防止プログラムが必要となっています。トーマツでは各企業の特性にあった不正防止プログラムの構築・運用を支援します。

### 不正防止プログラムの構成要素

不正防止プログラムは、COSOの内部統制のフレームワークにそって5つの要素から構成されています。

1. 不正リスクの評価の実施
2. 統制環境の構築
3. 不正防止の統制活動の設計・適用
4. 情報の共有およびコミュニケーション
5. モニタリング活動

不正防止プログラムのフレームワーク



### お問い合わせ

#### 有限責任監査法人トーマツ アドバイザリー事業本部

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1-1-1 JPタワー名古屋 Tel: 052-565-5511  
 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  
 E-mail: grcjapan@tohmatu.co.jp

#### 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

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

お問い合わせ

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

東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

Tel: 03-6213-1180

E-mail: dtfa.koho@tohmatu.co.jp

有限責任監査法人トーマツ

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

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ー合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、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、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、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提供しています。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225,000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

© 2016. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC,  
Deloitte Touche Tohmatsu LLC.