



Japan Fraud Survey 2020-2022
企業の不正リスク調査白書

Message

2020年は後世から振り返った際にどのように表現されるでしょうか。

どのような呼称になるにしても、「コロナ」の文字が入ることは間違いないでしょう。東京でオリンピックが開催されるはずであった2020年は、新型コロナウイルスの世界的蔓延によって、価値観すら揺らいだ年となりました。

隔年で発行している本調査白書でも、新型コロナウイルスによる影響を分析対象に含めています。リモートワークがもたらす脆さや、業績悪化が惹起する不正への誘因に対し警鐘を鳴らす内容を含んでいます。

しかしながら、我々が本白書を通じて本当に伝えたいメッセージは、少し別のところにあります。

我々は、今回の調査白書で、前回好評を得た内容をさらに進化させるかたちで、不正に対するガバナンスの実像に迫る質問を設計しました。その結果については本編をお読みいただければと思いますが、様々な課題があることが浮き彫りになっています。海外子会社管理の脆弱性、危機意識の低下、デジタル化の遅れ、リソース配分の歪み、などが可視化されています。

これらの課題は、おそらくかなり以前から日本企業の多くが抱えていたもので、新型コロナウイルスは、それらを加速ないし表面化する効果があると、我々は考えています。

不正・不祥事対応は、経営を映す鏡です。本白書が提起している問題点は、一つひとつ対応していくことも必要ですが、不正以外の経営課題とも密接に関連するため、トップダウンでグランドデザインを描かなれば根本的な解決には至りません。

「コロナ」を奇貨として、積年の課題を解決する一歩を踏み出して欲しい。これこそが、本白書が伝えたいメッセージになります。本白書が課題に向き合うための一助となることを願っています。

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
フォレンジック&クライシスマネジメントサービス統括 パートナー

中島 祐輔

Contents

8 **対談** 海外子会社ガバナンス強化に向けて
今、やらなくてはならないこと **中島祐輔** × **扇原洋一郎**

36 コロナ禍というブラックスワンに
私たちはどううろたえ、
いかなる教訓を得たのか **三木 要** × **杉山雅彦**

調査報告

- 12 **Chapter 1** コロナ対応の実態
- 12 コロナ禍による不正リスクの増大
 - 13 感染拡大の影響と対策
 - 14 コロナ禍のコミュニケーション
- Chapter 2** 不正の実態と危機意識
- 16 不正発件数と危機意識
 - 17 不正のタイプと重要度
 - 18 最大損害の不正タイプ
 - 19 海外子会社における不正
- Chapter 3** 不正リスクガバナンス
- 20 不正の是正措置・再発防止策
 - 21 内部通報制度の周知と課題
 - 22 内部監査の位置付け
 - 23 内部監査の人員構成
 - 24 不正対応の事後コストと予防コスト
 - 25 外部専門家の活用
 - 26 クローバック制度の導入
 - 27 社外取締役の役割と不正事実の公表
- Chapter 4** 日本国内外における管理体制
- 29 紙への依存度
 - 30 人事・給与業務、経理・財務業務の実態
 - 31 購買・調達業務、販売・営業業務の実態
 - 32 IT・コンプライアンス業務における管理体制
 - 33 海外事業における管理体制
- 34 「2020 アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査」より

Opinion

- 15 リモート化とサイバーセキュリティのポイント **井上健一**
- 28 企業不祥事における取締役の責任とは **内藤裕史**

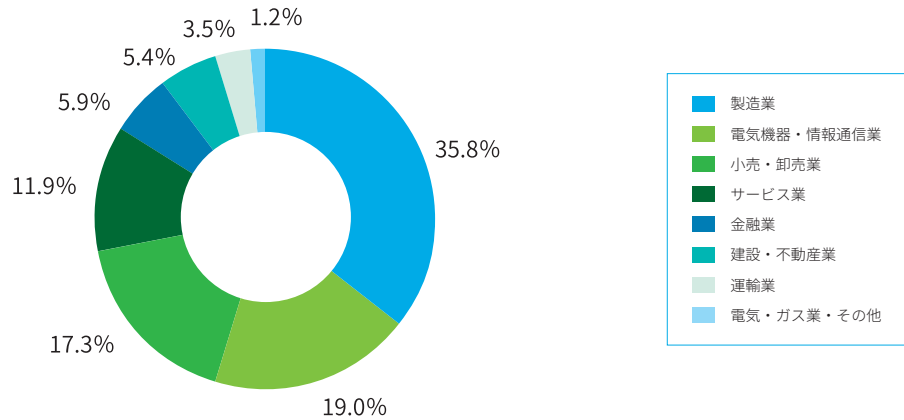
- 5 回答企業の分布
- 6 Executive Summary
- 35 デロイトのソリューション

回答企業の分布

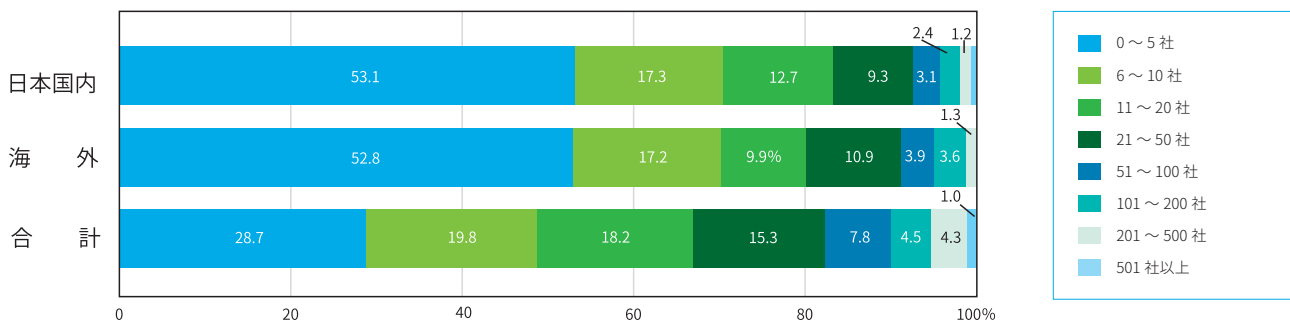
■ 調査概要

| | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 調査名称 | 企業の不正リスクに関する調査 |
| 調査主体 | デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、有限責任監査法人トーマツ |
| 調査時期 | 2020年6月25日～2020年10月16日 |
| 調査方法 | Web アンケート方式。コロナ禍であることを踏まえ、従来の郵送法に代えて、上場企業・非上場企業から無作為抽出で一定数の企業に電子メールで回答用サイトを案内 |
| 回答企業数 | 427社 |
| 回答の集計方法 | 回答企業数を母数としたパーセントで表示 【SA】は単一回答設問、【MA】は複数回答設問を示す |

■ 回答企業の属する業種（構成比）



■ 関係会社数



■ 回答者の役職

| | |
|-----------|-------|
| 部長・次長 | 33.9% |
| 課長・マネージャー | 21.5% |
| 監査役 | 16.1% |
| 取締役 | 11.7% |
| 執行役員 | 6.0% |
| その他 | 10.5% |

■ 回答者の所属部門

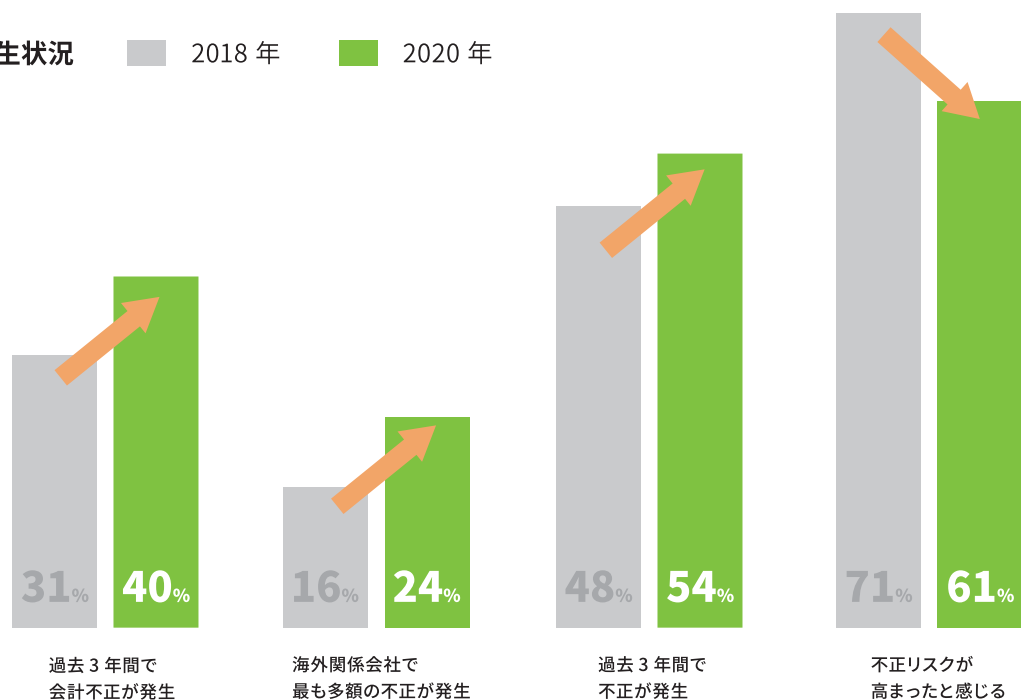
| | |
|---------------|-------|
| 内部監査部門 | 22.5% |
| 財務・経理部門 | 22.3% |
| 監査役・監査役室 | 20.6% |
| 法務・コンプライアンス部門 | 16.6% |
| 経営企画部門 | 10.5% |
| その他 | 7.2% |

今回の「企業の不正リスク調査白書 2020-2022」では、無作為抽出の上場企業・非上場企業から 427 社に回答をいただいた。本文で「コロナ対応の実態」「不正の実態と危機意識」「不正リスクガバナンス」「国内外における管理体制」の 4 つのチャプターに分けてその結果を詳しく見ていくが、エグゼクティブ・サマリーでは「コロナへの対応」「不正の発生状況」「不正ガバナンスの状況」の 3 点に集約して象徴的なデータを紹介する。なお、ここに紹介していない興味深いデータが多数あり、詳細は本文をぜひ参照されたい。

2018 年よりも不正が増加 一方で危機意識は低下するという状況に注意が必要

前回調査から、不正の発生実績が増加している点が目を引く。今回調査では 50% を超える水準となっており、この増加は看過すべきではない。発生地域別では、海外関係会社と答えた企業が増加し、全体の約 4 分の 1 に上っている。また、不正のタイプ別では、会計不正の増加が顕著になっている。コロナによる業績悪化でさらに会計不正が増える懸念もある。経営に与える影響も大きいいため、早急に対応策を検討すべきであるが、その一方で、不正に対する危機意識は前回より低下している点が危惧される。不正事案が自社に与える影響が「高まった」と答える企業の割合が前回調査より減っている。

不正の発生状況 2018 年 2020 年



コロナへの対応で顕著に表れた 日本企業の人的ネットワーク依存

多くの日本企業がリモート化に対応して急速に情報インフラ投資を実行しているが、セキュリティ対応に一部不安を残し、情報漏洩が顕在化してきている。日本企業は現地に出向いて相対でコミュニケーションすることで全てを進める傾向が強く、よりルールやシステムで物事を動かす欧米企業に比べてリモート環境との相性がもともと悪い。そのような状況の中、コロナ禍で海外駐在・出張が制約されてしまったために、海外子会社がバナンスが脆弱化し、不正・不祥事の温床となっている可能性が指摘される。また、補助金・融資活用が示唆する業績悪化が、将来の不正誘因となる懸念もある。

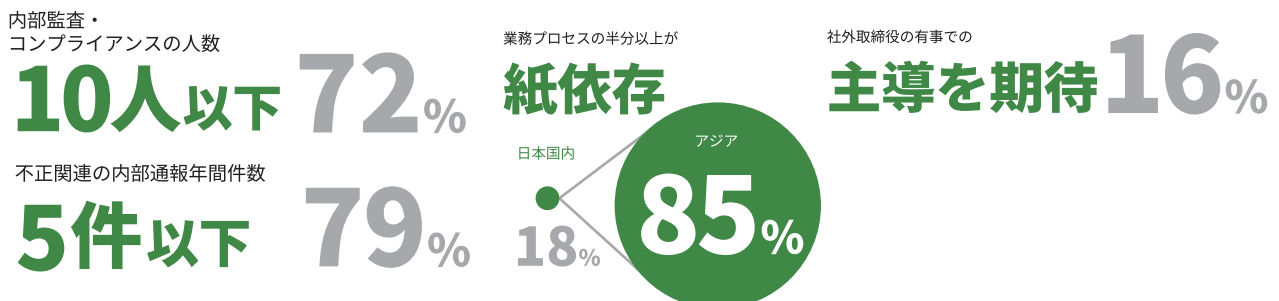
コロナへの対応



内部監査、内部通報の強化は大きな課題 海外関係会社における管理業務のデジタル化の遅れにも懸念

日本企業の多くは内部監査に人員を割いていない。また内部監査の企業内キャリアにおける位置付けも曖昧であることが調査で判明している。内部通報件数の少なさも前回調査から改善がみられていない。内部監査、内部通報は不正検知の2大ルートであり、不正の増加傾向とそれを加速するコロナ禍が、これらの強化を喫緊の最重要課題に押し上げている。さらに、統制・モニタリングの前提となる管理業務のデジタル化が特に海外子会社で遅れており、同時進行で解決しなければならない。有事対応のガバナンス強化という観点からは、助言主体の社外取締役への期待役割を見直していく必要性も指摘される。

不正ガバナンスの状況





海外子会社ガバナンス強化に向けて 今、やらなくてはいけないこと

**容易に現地に行けなくなったことで
察知できない不正が蔓延しているかもしれない**

扇原 コロナ禍の影響でリモートワークの環境になって久しくなりました。この環境下ではどうしても、内部統制が形骸化されてしまいます。情報漏洩やサイバー攻撃の話をよく聞くようになりましたし、不正がやりやすい環境になっているといえます。加えて出張もままならず、現地に行って監査ができないために不正の発見が遅れているであろうというのが今の状況かと思います。

中島 確かに、リモートワークでガバナンスが緩んでいるというのは否めないですね。日本企業はそもそも海外子会社のガバナンスに問題を抱えていたところが多いので、企業によっては危機的状況になってしまっている可能性があります。日本企業のガバナンスはいわば人的ネットワーク頼りなので、急激なりモートワーク化でそれが機能しなくなっているだろうと懸

念されます。潜在的に不正は増えているのに、今はまだ表に出てきていないということが十分に考えられます。

さらに言えば、業績が悪化している、あるいは今後悪化するであろう企業が多いので、今の状況はリーマンショックの後の状況と少し似ているのではないかと考えています。当時は危機的状況が去った直後というよりも少しタイムラグがあって、粉飾決算や品質偽装など様々な事案が噴出してきました。今回も、そういった懸念はかなり大きいと思いますね。

扇原 欧米系の企業の場合は、そもそもリモートワークを前提に業務を構築しているケースが多いので、今回の在宅化の流れも日本企業ほどの影響はなかったと聞いていますが、日本企業はそこかしこに、その影響があるようです。

そうした中で、前回の調査結果と今回の結果を見比べると、やはり、不正の事例が少しずつ増えてきているというのが気になります。その中でもどこで不正が発生しているのかという

中島祐輔 × 扇原洋一郎

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社
フォレンジック & クライシスマネジメント サービス 統括 パートナー
公認会計士

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
シニア ヴァイス プレジデント
フォレンジック & クライシスマネジメント サービス

質問に、今回は 16%が海外関係会社だったものが、今回は 24%に上がってきている。

足元のガバナンス活動の問題点では、やはり「出張できない」というのがトップですね。海外子会社に対してはもちろん、今回は同じことが日本国内でも起こっています。大きな問題です。そのために、中島さんが言われていたように、不正は起きているけど察知できておらず、水面下で悪い方向にどんどん進行しているのではないかと私も恐れています。

戦略がちぐはぐだから、本社、地域統括、海外子会社が有機的につながっていない

扇原 次に日本企業の根本的な弱点の話なのですが、本社側の視点が日本ローカルに終始しているという点が一番気がかりです。特に経営に際しての考え方が日本視点に偏っています。つまり日本ローカルの視点をそのままグローバルに適用しようとするので、そこでギャップが生じてしまう。グローバルポリシーではなく、本社のポリシーをそのまま海外に輸出しようとしているわけです。ところが各国ではそれぞれ商習慣も考え方も宗教も違う。だから日本人の考えをそのまま適用しようとしてもハレーションが起きてしまいます。

中島 調査で海外子会社のガバナンス状況をダイレクトに聞いていますが、「本社コンプライアンス統括に集約している」というのが一番多い回答になっています。地域統括や現地子会社に権限委譲しているという回答をおさえて、中央集権的なセルフイメージを持っている。ところが、関連する質問を全体に色々ちりばめているのですが、中央集権的なガバナンスを敷く場合、本来、必要となることがたくさんあります。きちんと情報を吸い上げるための情報インフラを整えて、子会社に組み込まなければいけないし、モニタリングする内部監査の人員を十分に備えていないといけません。あるいは内部通報の仕組みがしっかりと機能していないと中央集権型のガバナンスは実現できないので

すが、その辺ができていないという回答を多くの企業がしている。ちぐはぐなんですね。つまり、今回の調査で日本企業の多くで、グループガバナンスに不備があることが明らかになってしまっています。

扇原 まさにそうですね。その点をしっかりと理解をして改めていかないと、海外子会社ガバナンスの強化はなかなか難しいのではないかと思います。

ガバナンス強化の議論の中で、本社における期待される機能というものが色々あると思っていますが、企業理念から経営方針、またブランディングなどの点で本社がグループ全体の顔になっていません。力強いアナウンスもできていない。また人材を含めた、経営資源の把握と適切な配分もそうです。本社があって、地域統括があって、海外子会社があるという箱物はできていても、それらが有機的につなげられていないという印象を受けています。

本社では現地の子会社で何が起きているかがわからない。だから一方的な指示に終始してしまう。日本企業では、地域統括会社の役割も、残念ながら多くの場合不明瞭です。海外子会社と本社との板挟みになっているだけと思える場合も少なくありません。海外子会社は、本社からはとにかく収益を出せと言われて、地域統括からは不正防止を強く言われる。収益の結果責任だけを問われ、それでいて海外は転職が多いし、日本からの駐在員も3年程度で戻ってしまうので、標準化が進まず、不正が発生した際の有事対応もままならないという状況に陥っているのではないかと思います。

中島 様々な要素がちぐはぐなわけですね。結局、遡って何が根本かと考えてみると、自分たちのあるべき姿みたいなものがきちんと描けていないのだと思います。ガバナンスの在り方もパターンとしては色々あると思う。欧米型のガチガチの中央集権型でやるというのもあるでしょうし、逆により現地に権限移譲をしてやっていくという方法もある。仮に権限移譲を大胆にやっていくというのであれば、その方が



Yusuke Nakashima

会計不正、品質偽装、贈収賄など様々な不正・不祥事案に調査委員や責任者として関与。ステークホルダー対応等の危機管理や再発防止策導入など危機に直面した企業を信頼回復まで一貫して支援している。会計監査を経験後、2002年にDTFAに入社。M&A、企業再生、組織再編など広範な領域でプロジェクトマネジメントの経験を有する。2018年より現職。

海外子会社ガバナンス強化に向けて 今、やらなくてはいけないこと

中島祐輔 × 扇原洋一郎

かなり難しいと思うのですが、密度の高い人的交流などを通して、同じ価値観をグループ全体で醸成していかないといけない。その結果、暗黙のルールを共有できていないと、権限移譲は成功しない。しかし日本人は若干クローズドな面もあるので、そういったこともなかなか進められていない。一方で中央集権型にしようとしても、情報インフラやガバナンスに資する人的投資もあまりできていないので、それも中途半端になっています。何もかもが中途半端な感じで、日本企業はどこへ行くのかということがまさに問われているのだと思います。

扇原 そうしたちぐはぐさは、今回の調査結果の中にもしっかりと見られます。例えば地域統括会社の存在感が薄いか、権限移譲のレベルに本社と海外子会社の間で認識のギャップもあるようです。

経営者の強い覚悟を発信するのが 海外子会社ガバナンス強化の最大の要諦

扇原 では今後、こういった視点でガバナンスを強化していかなければならないのかという点について、「海外子会社ガバナンスの強化のための要諦」というものをまとめました(下表参照)。この中で一番大事なのがマネジメントの強化で、特に大切なのが Tone at the Top = 経営者の意思表示です。経営者が変わらないと会社は変わらない。意識レベルだけでなく、対外的に

経営トップの責任として、自分自身および会社の経営ビジョンをどんどん外に発信し、意志表示をしていく。たとえば取締役の責任はこうだとか、経営トップとしての倫理観とか、トップの姿勢を従業員にきちんと見せて、自分はこうやるからついてこいと、従業員に対する意思表示もしっかり行う。公平な扱いをしていることもはっきりと見せる。不正は許さないという明確な意思表示ももちろん力強く宣言していく必要があります。その覚悟に沿って、ガバナンスの啓蒙教育としての Code of Conduct (行動規範) を作ったり、コーポレートカルチャーを醸成したりしてほしいですね。

中島 特にコロナ禍によって、苦しい業績に追い込まれている企業が少なくない。そうした企業がこれからもっと増えると思われる今だからこそ、マネジメントとしてしっかりメッセージを発していくということが、今後の会社の方向性を左右すると思います。業績回復するためにとにかく色々な手を打っていく必要があるし、ビジネス上の様々なビジョンを示していく必要があるのだけど、それと同時に、「こういった状況でコンプライアンス云々言っている場合ではないだろう」みたいなマインドに陥りがちなので、そこで歯を食いしばって、そうした罠に陥らないように従業員を叱咤激励していく必要があるということを忘れないでほしいですね。それこそがマネジメントの力量だと思います。

扇原 覚悟を決めるということですね。そして責任を明確化する。その過程で一番重要なのがやはりグローバルポリシーです。トップの覚悟から各部門に落とし込んでいく。地域統括を経て各海外子会社にも浸透させていく。各子会社はそれを自分なりに適応させていく。何をやるのか、何をやってはいけないのか、何をやらなくてはいけないのか。そのためにはグループの会社間で相当コミュニケーションを活発にしなければいけないと思いますので、グローバルポリシーを通す手続き自体で、ガバナンスは強化されるはずなのです。少なくともそのトレーニングにはなるはずだと思います。

海外子会社ガバナンス強化のための要諦

| | |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
| マネジメント | Tone at the Top ガバナンス啓蒙教育・Code of Conduct グループコーポレートカルチャー育成 |
| 責任の明確化 | グローバルポリシー・規定の策定・導入 役割・責任・機能の明確化と権限移譲 業績管理と財務管理の分離 |
| リスクと統制 | プロセスの標準化・可視化(システム等) リスクの評価と可視化 グローバルコンプライアンスマネジメント |
| 人材と組織 | グローバル人材モビリティ戦略 グローバルエスカレーションシステム 事業・機能・地域による組織体制 |
| モニタリング | 内部監査の高度化 内部監査の人材強化 監査役監査の強化 |

不正監査に必要となる4つのキーワード デジタルツールを使いこなしてほしい

扇原 移動が制限される中で、これから将来に向けて、いかにテクノロジーを導入していくかも重要です。その意味で、今後強化すべき、不正検知を重視した内部監査、いわゆる不正監査には4つのキーワードがあると整理しています。

1つ目は「データアナリティクス」。アナリティクスを使うと取引データの中に含まれている隠れた情報を炙り出せる。購買システム、生産システム、在庫システム、経理システムなど、基幹システム系のデータを組み合わせ、何かおかしい動きがないかを検知する。そういった情報と、例えば出退勤、休暇などの情報、Outlookのスケジュールデータ、eメールのデータなど色々な周辺データも組み合わせ分析することも可能です。そうした多角的なデータ分析から不正の兆候、レッドフラグを検知するようなことができるようになってきています。

2つ目が「デジタル化」。これまで内部監査は、現地に行って調査をしていたわけですが、それを日本に居ながらやらなくてはならないので、必然的に様々なリモートツールを使う必要があります。例えば現地から何らかの証票類を入手する際に、クラウド上に情報をアップロードしてもらおう。あるいはビデオ会議で現地と密にコミュニケーション、ないしは監査目的のインタビューを行う。さらにはビデオ会議で得られた情報から、音声や表情解析によって裏側に隠れた情報を得る技術も存在します。

3つ目が「フォレンジックの知見」。最近注目しているのは犯罪心理学です。これに基づいたプロファイリング技術。あるいはそもそも今まで蓄積してきた不正調査の知見（不正リスクシナリオ）。これらはまさに我々の専門性ですが、どのような状況になったら、どういった不正が起りやすいのか。それらを紐づけるシナリオ、仮説。そういった知見を縦糸としながら、「データ活用」や「デジタル化」の横糸を

より合わせていく。

そして最後の4つ目が「人」。教育と企業文化の改革、Tone at the Top、人事戦略など。これらの組み合わせで監査する人材を強化し、同時に監査される側を教育するわけです。

この4つは相互に関連しています。同時並行で推進することで次世代の不正監査の質を高めていただきたいと思います。

中島 日本企業は内部監査を若干軽視している傾向があります。今回の調査結果にも出ていますが、人的規模が欧米に比べると1~2桁少ないし、内部監査が会社の中でのキャリアプランの中に位置づけられていないなど、なかなか陽が当たっていないところがある。ここに陽を当てていくことが必要です。

加えて、監査の中でこうしたテクノロジーを導入すればすぐに機能するのかという話ではなく、ビジネスのオペレーション自体がそもそもデジタル化していかないと不正監査の高度化も実現が覚束ない。そういった意味では、デジタル化の全社的な推進自体が経営の重要なメッセージたりうるし、加えて、内部監査に対してきちんと人的・財務的支援をしていくことによって、これまでとは違う、グローバルガバナンスを効かせていくんだというマネジメントの姿勢を明確に示すこともできるわけです。メッセージと施策を整合的に進めることで、大きく組織文化を変えていく必要があると思います。

結局、マネジメントがきちんと方向性を示すことが大切という話に戻ります。不正への対応は経営のよし悪しを判別するリトマス試験紙のようなものです。グローバル経営をどうしていくのかということを確認に示しつつ、その中にコンプライアンスやガバナンスをしっかりと位置付ける。その結果としての不正防止・早期対応であると。今回の調査で様々なことが明らかになっていますので、自らの現在位置を確認し、根本に遡って見直すのに役立てていただきたいと思っています。



Yoichiro Ogihara

アメリカ合衆国ハワイ出身。前職では日系一部上場企業にて経理財務部門に20年以上勤務。アジアビジネスに10年以上かかわる。デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーに入社後、東南アジアを中心とした不正調査や海外子会社ガバナンスの強化策の設計と導入を担当している。

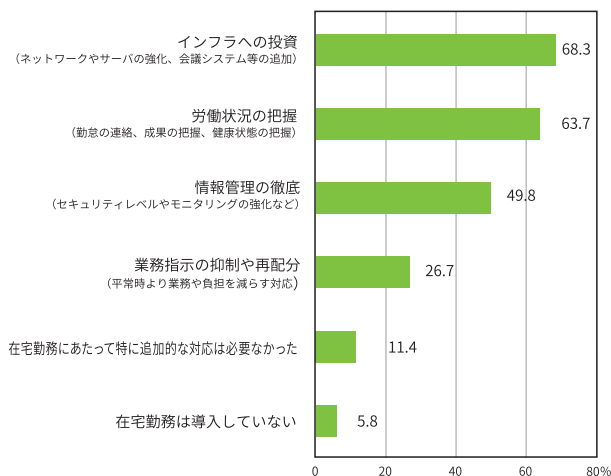
01 — コロナ禍による不正リスクの増大

情報セキュリティへの投資に不足感 コンプライアンスへの取り組みがやや後退

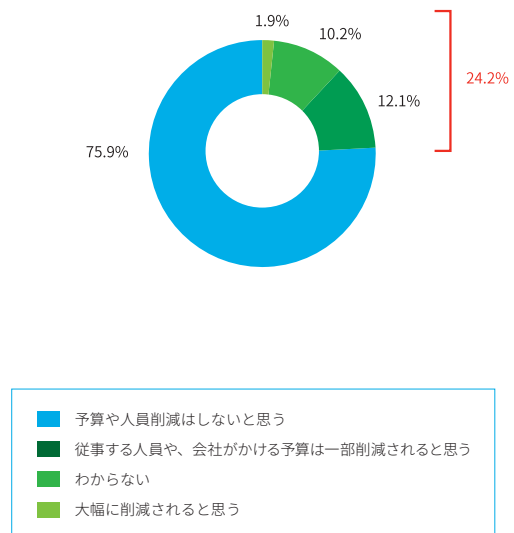
【ポイント】

- リモートワーク対応で情報インフラへの投資が一気に加速するも、セキュリティ面で不安
- 4分の1の企業が今後のコンプライアンスへの取り組みに不確実性を感じている

■ 在宅勤務の導入に際して追加的に必要になった対応 【MA】



■ コンプライアンス（リスク管理・内部監査・研修等）への取り組みの変化 【SA】



▽ 在宅勤務の導入に際して追加的に必要になった対応

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大によってリモートワークが飛躍的に広まるなかで、情報インフラに追加投資する企業が7割に迫っている。これまで限定的に利用されていたリモートアクセスや会議システムを、すべての従業員が利用するにはサーバやネットワークのリソース等が十分でなかったと推察される。その一方でセキュリティやモニタリングの強化まで実施している企業は5割程度にとどまっており、急速な投資に伴う情報漏洩リスクが懸念される。

▽ コンプライアンス（リスク管理・内部監査・研修等）への取り組みの変化

4社に1社が、コロナ禍の不安定な景気見通しのために、自社のコンプライアンスへの取り組みになんらかの不確実性を感じている。今期の収益目標や事業計画を見直すなかで、コンプライアンス等の「守り」の予算が縮小されうるのは想像に難くない。しかしながら、かつてない規模でリモートワークが浸透し、アフターコロナでの業績悪化が予想されるなかで、コンプライアンス部門や内部監査への投資が縮小されるのは、危険と言わざるを得ない。様々な動機が交錯するこういった時期だからこそ、コンプライアンスや内部監査担当者がイニシアティブをもって活動することが期待される。

02 感染拡大の影響と対策

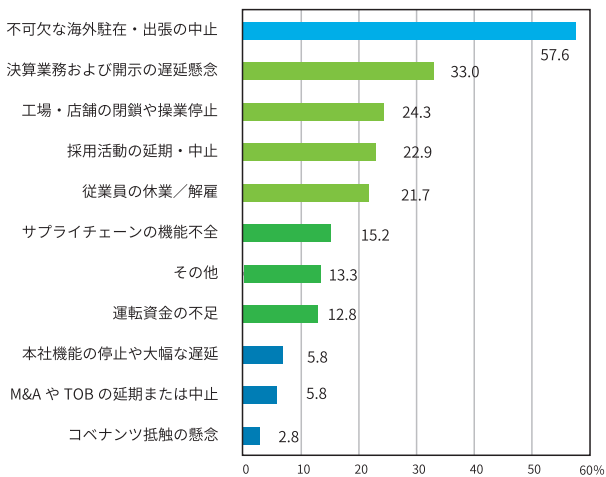
海外子会社に目が届きにくくなっている 業績悪化が不正の増加を示唆

【ポイント】

- 海外駐在・出張の中止によるガバナンスの緩みが不正リスクを高めている懸念
- 業績悪化に対応した補助金、融資活用が将来の粉飾決算等の不正の誘因となる懸念

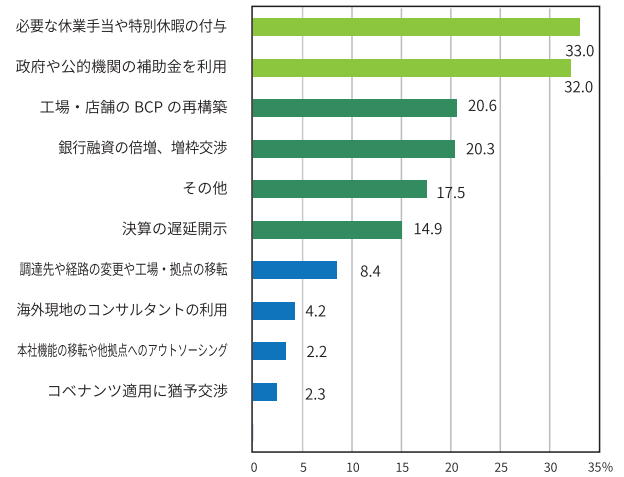
■ 感染拡大の業務への影響

【MA】



■ どのような対応をしているか

【MA】



▽ 感染拡大の業務への影響

駐在・出張の中止が最も顕著である。海外子会社の「お目付け役」としても機能している日本人駐在員の帰任や、海外において現地を視察した内部監査が行われないことは、ガバナンスの緩みを惹起し、潜在的な不正のリスクを高めると推察される。

また、工場や店舗の閉鎖も4社に1社で実施しており、これらに関連性の高い採用活動の停止・延期や従業員の休業等の施策も同程度実施されている。さらには、サプライチェーンの機能不全や運転資金の不足が中位に位置しており、アフターコロナにおいて、不採算拠点のリストラクチャリングや取引関係の見直し、それらに伴う業界再編的な M&A が今後加速する可能性があることを示唆している。

「その他」では、ライフサイエンスを中心に「売上げが好調」とのコメントや、レジャーや飲食等のサービス業を中心に「売上げが激減」など、業種によって正反対の反応であった。また、業種を問わず「監査計画の見直し」も多く見られた。

▽ どのような対応をしているか

工場や店舗の閉鎖を4社に1社の企業で実施しており、そこで働く人々に必要な休業措置や補償を多くの企業で実施している。また、公的補助金をほぼ同数の企業が利用しており、これらと銀行融資を組み合わせると運転資金の確保に奔走していることがうかがえる。補助金または銀行融資のどちらかを活用している企業は重複を除くと41.7%に及ぶ。今後、これらの示唆する業績悪化により、粉飾決算等の不正が増加することが懸念される。

調達先の変更や拠点の移転は本調査時点ではさほど実施されておらず、動きが出るとしても今後となることが見込まれる。「その他」では、ITインフラの強化のほか、電子契約の導入、ペーパーレス化などが多くみられた。

03 — コロナ禍のコミュニケーション

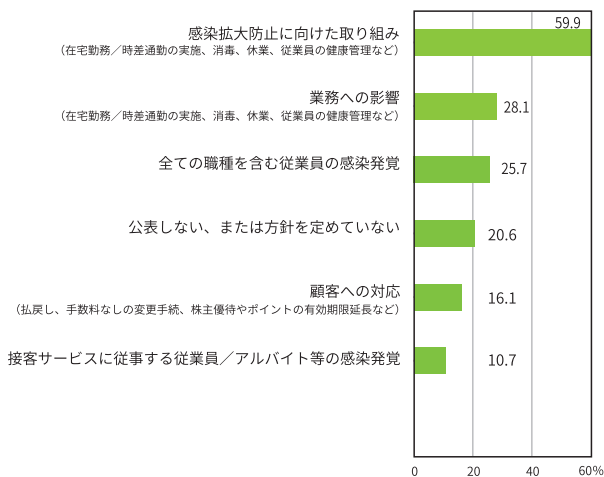
積極的な情報発信を行っているが「ケア」というコミュニケーションが課題

【ポイント】

- 社外、社内向けともに全社的な取り組みに関する情報発信には積極的
- リモートワーク下における社内コミュニケーションのあり方は模索の状況

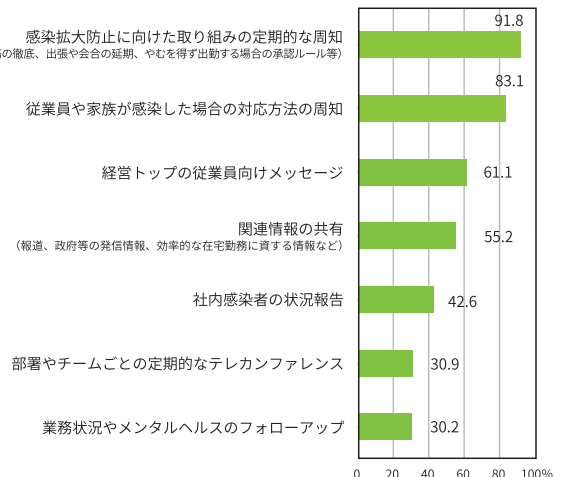
■ 対外的な公表情報の種類

【MA】



■ コロナ禍の社内コミュニケーション手法

【MA】



▽ 対外的な公表情報の種類

自社の感染防止の取り組みを特に積極的に対外発信している。また、業務への影響や自社の従業員の感染発覚もこれに次いで積極的に発信している。

一方で、コロナ禍で利用できなくなったサービスへの顧客対応や、店舗従業員など顧客を直接対応する従業員の感染発覚については発信に慎重な姿勢がうかがえる。

▽ コロナ禍の社内コミュニケーション手法

社内のコミュニケーションは、自社の感染拡大防止に向けた取り組みの周知をほぼ全社で実施しており、自身や家族が感染した場合の方針も同様に積極的に発信している。

また、経営トップからのメッセージやリモートワークに資する情報もこれらに次いで積極的に発信しており、従業員のケアを全社的に取り組んでいるものと思われる。ただし、社内における感染者の発生状況等の発表はプライバシーに配慮してか慎重な姿勢がうかがえる。

また「部署やチームごとの定期的なテレカンファレンス」や「業務状況やメンタルヘルスのフォローアップ」についても消極的であった。かつてない規模のリモートワークに急速に突入するなかで、社員間の交流やメンタルケアに課題を抱えている様子がうかがえる。

リモート化と サイバーセキュリティの ポイント

新型コロナウイルスが世間で騒がれ始めてから数か月後、クライアントから海外子会社のシステムが不正アクセスを受けたとの連絡を受けて調査した結果、海外子会社を起点に国内親会社のシステムも不正にアクセスされており、大量のデータが攻撃者の手に渡っていることが判明したケースがありました。このようなリモートアクセス環境を狙ったサイバー攻撃による被害が、新型コロナウイルス発生以降増えており、様々に報道されています。

新システムを導入する際は、機能要件、性能要件、セキュリティ要件、運用要件などを検討したうえで、設計・構築を行い、不具合がないことを十分に検証したうえで本番稼働を迎えるのが通常です。しかしながら、新型コロナの影響により唐突かつ急速に導入を進める必要が生じたため、十分な検討・検証が行われないまま本番稼働を迎えたりリモートアクセス環境が急増し、それらがサイバー攻撃を受け被害が増加していると考えられます。

サイバー攻撃を100%防ぐことは理想ではありますが、現実的には困難です。人為的な設定ミス・考慮漏れ、セキュリティパッチの更新漏れ、潜在的なプログラムの不具合、セキュリティ対策の危殆化（サイバー攻撃の高度化等により、これまで安全とされていた対策が安全でなくなる）など、その理由は枚挙にいとまがありません。サイバー攻撃に対するリスクを効率的・効果的に低減させるためには、予防するだけでなく、サイバー攻撃の兆候を早期に発見し、適時・適切に対処することで被害を最小化することが重要です。しかしながら、サイバー攻撃が発生することを前提に準備を行っている企業は多くありません。

インシデント対応をしていく見かけの問題点として、

- ① 調査に必要なログが残存しておらず、攻撃手口や被害範囲の特定が困難となり、効果的な再発防止や2次被害抑止ができない。
- ② インシデント発生時の役割・対応フロー、外部専門業者との事前契約、サイバー攻撃発生時の費用負担等について事前検討等が行われておらず初動が遅くなる。
- ③ 被害を局所化するためにシステムやネットワークを切り離したり停止したりする必要があるときに、事業影響度や事業継続計画が定められておらず止血対応が遅れる。
- ④ 自社内体制で調査を進めた結果、攻撃手口や被害範囲を十分に特定できず、後から追加被害が確認され企業のレピュテーションを大きく損なう、などが挙げられます。

サイバー攻撃発生後におけるこれらの対応の準備が整っているか、予めチェックされることをお勧めします。



井上 健一

デロイト トーマツ サイバー合同会社
ディレクター

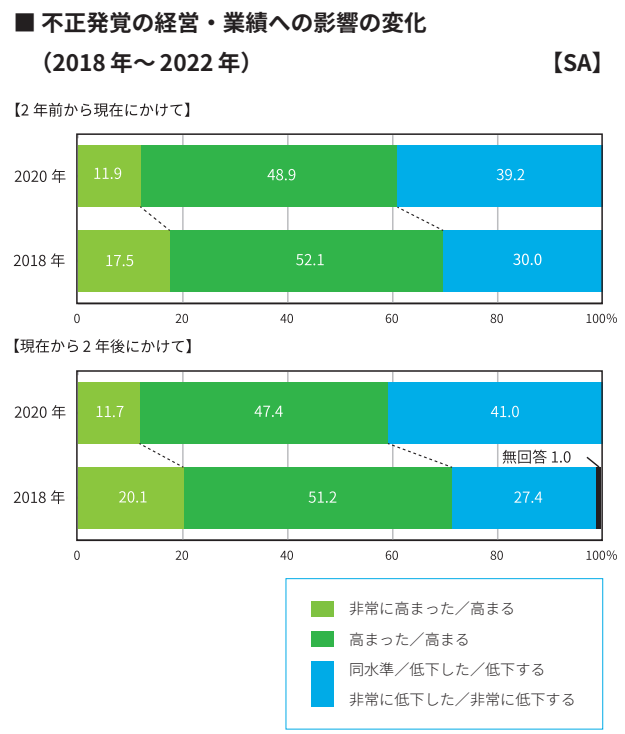
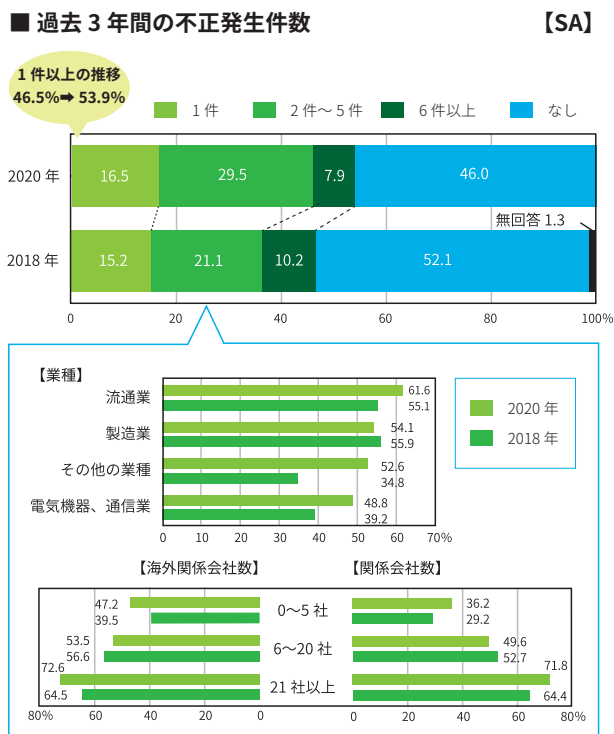
標的型攻撃、Web サイトへの不正アクセス、内部行為者による情報漏洩、コンピュータウイルス感染など様々な情報セキュリティ事故に関して、調査・復旧・再発防止等を支援するプロジェクトを数多くリードしている。そこで得られた知見を活かし、金融機関、商社、ECビジネスなどに対するサイバーセキュリティ管理体制診断を提供している。

01 不正発生件数と危機意識

不正は起きているにも関わらず、不正に対する危機意識が低下している

【ポイント】

- 半分以上の企業で不正が発生。20 社超の関係会社を保有する会社では 7 割強に達する
- 一方で、不正に対する危機意識は前回調査よりやや後退し、担当者にとって逆風的环境を示唆



過去 3 年間の不正発生件数

半数を超える 53.9%の企業でなんらかの不正が発生していることは特筆すべき事実である。2018 年の前回調査でも 46.5%の企業で不正が発生しているとの回答だったが、今回調査ではさらに増えて、半数を超える結果となった。20 社を超える関係会社または海外関係会社を保有している企業のうち、7 割強で不正が発生している点も注目に値する。業種別、規模別のほぼすべてのカテゴリーで増加傾向にあり、憂慮すべき状況にあると言える。

不正発覚の経営・業績への影響の変化 (2018 年～2022 年)

前回調査では、東証一部上場企業による大型会計不正や、検査不正による品質偽装問題など、ニュースバリューの大きい事案が多数あった。当時の調査では 7 割以上の企業において「不正が自社へ与える影響が高まった、あるいは高まるだろう」と予測していた。今回の調査では「影響が高まった」と答える企業の割合は減っており、2022 年に向けても傾向は変わらない。「経営者が対峙すべき不正」を尋ねた別の問いでも同じように危機意識の低下が示唆されている。しかしながら、不正は実際には増加しており、コロナ禍でさらに増加する可能性もある。コンプライアンスや内部監査の担当者にとって逆風的な環境下であることを示唆し、今後に向けて強い懸念材料ととらえるべき象徴的なデータといえる。

02 —不正のタイプと重要度

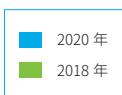
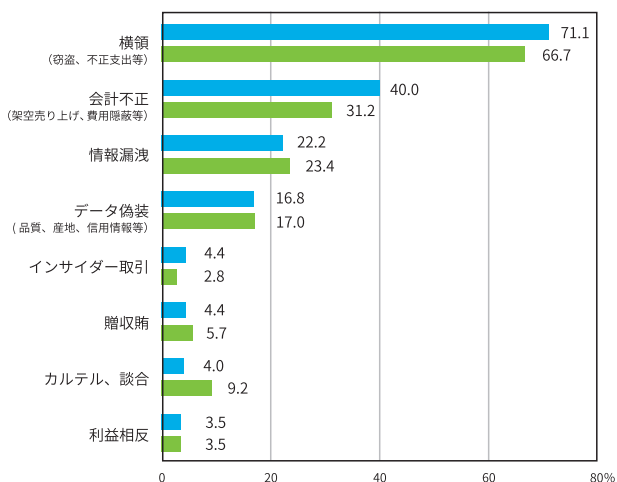
業績悪化を背景に、会計不正の拡大とデータ偽装問題の再燃が懸念される

【ポイント】

- 実際に発生した不正は、前回調査からタイプ別の順位は変わらないが、会計不正の発生割合が増加
- 経営者が対峙すべき不正では、データ偽装が3位から5位に転落するも、実態の改善状況には疑問

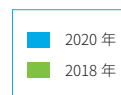
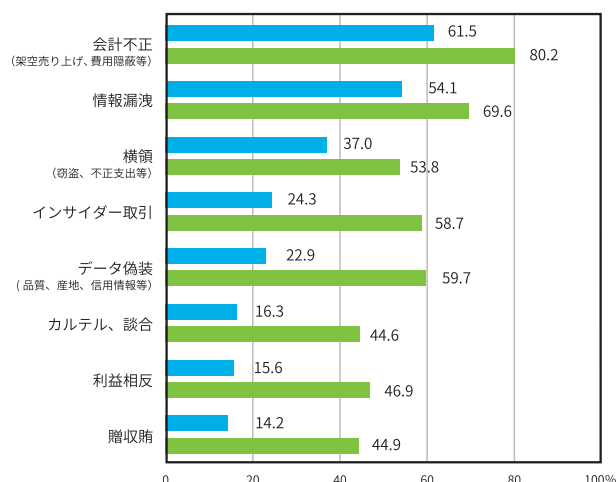
■ 発生した不正のタイプ

【MA】



■ 経営層が対峙すべき不正のタイプ

【MA】



▼ 発生した不正のタイプ

前回調査から順位にはほぼ変化は生じていない。横領等の個人で実行される少額の不正が突出して多く、それに会計不正、情報漏洩が続く。今回の調査で、会計不正の発生割合が前回調査より顕著に増加していることが目を引く。アフターコロナによる業績悪化でさらに会計不正が増える懸念があり、経営に与える影響も大きいいため、早急に予防、早期発見の手立てを検討すべきと考えられる。

情報漏洩、データ偽装は前回から大きな変化はないものの、概ね5社に1社の割合で発生しており、これらも看過できない。特に情報漏洩はリモート環境の急激な浸透に伴いセキュリティの脆弱性をつく事案が足元で増加してきている。

贈収賄の発生割合が低くなっているが、別途アジアで実施した調査では各国ともに高い発生割合となっており、不正の海外対応という観点からは重要度が高い。

▼ 経営層が対峙すべき不正のタイプ

前回調査と同様、会計不正、情報漏洩が1位、2位となった一方で、データ偽装が5位へ転落したことが特筆すべき結果であろう。2018年前後に鉄鋼業、非鉄金属、機械、金融業などで検査不正や与信データ改ざん等の大型案件が相次いでいたことを反映したものだと考えられる。しかしながら、データ偽装の発生割合自体は前回調査からさほど変化がない点に注意すべきである。当時、これらデータ偽装の要因の一つとして「紙による業務」が挙げられていたが、別の設問で販売や購買プロセスなどに比べて、製品・サービス品質管理のデジタル化が進んでいないことが示されている。アフターコロナのリストラ圧力のなかで、データ偽装問題が再燃する可能性は否定できない。時代のムードに左右されず取り組むべき課題の一つといえよう。

03 — 最大損害の不正タイプ

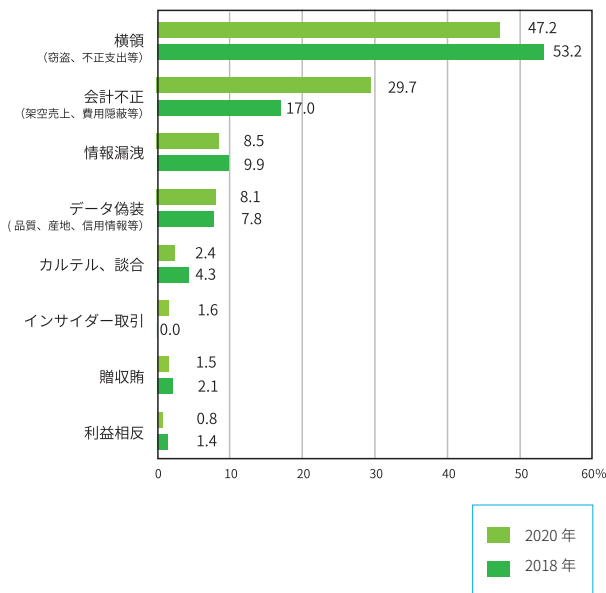
会計不正の損害額の大きさが顕著 対策費も膨大に

【ポイント】

- 前回調査から順位、影響額や追加費用などの金額傾向は大きく変わらず
- 不正そのものの金額と同等ないしそれ以上の追加費用・損害が発生する懸念

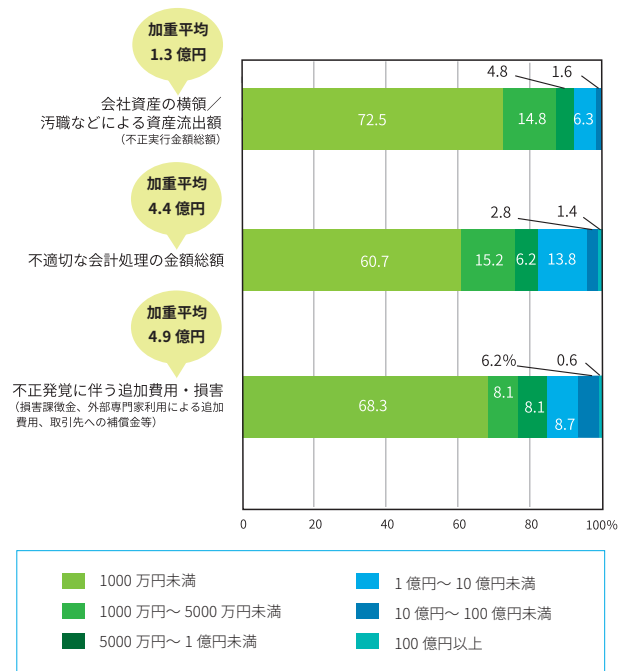
■ 最も損害金額が大きかった不正タイプ

【SA】



■ その不正タイプによる金額的影響

【SA】



▽ 最も損害金額が大きかった不正タイプ

最大損害となった不正事例を聞いた本問も前回調査から順位に変化はほぼ生じていないが、会計不正の損害金額が最も大きかったと答えた会社の割合が顕著に増えている。頻度、金額的重要性の両面で、優先度が高い不正タイプであるといえ、早めの対応が必要であることを示唆している。

▽ その不正タイプによる金額的影響

前回調査とほぼ傾向は変わらず、横領・汚職等の個人不正であっても会計不正等の組織不正であっても1,000万円未満の比較的小さい事案が多い。ただし、横領・汚職などの個人不正であっても1億円以上の事案が1割弱発生しており、加重平均をとると1億円を優に超えるため、個人不正であっても侮ることができない金額になっている。会計不正等の組織不正は個人不正に比べ影響額が大きくなりがちであり、加重平均では4億円以上の財務諸表へのインパクトがあったことになる。また、不正発覚に伴う調査費用、課徴金、損害補償などは加重平均で約5億円発生しており、個人不正の被害額、組織不正の実行額と同等かそれ以上の追加費用を負担せざるを得ないことを意味している。

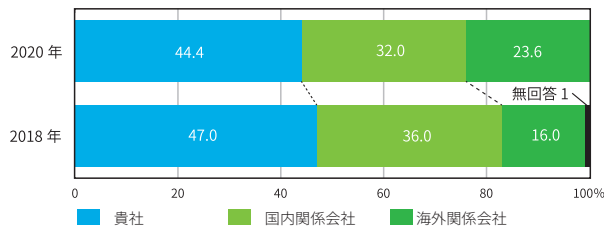
04 海外子会社における不正

海外子会社での不正対応が大きな課題 中央集権型のガバナンスに疑義

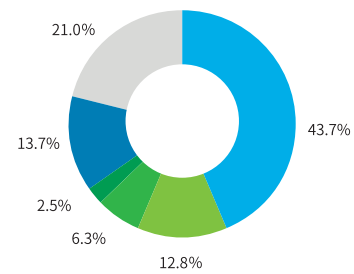
【ポイント】

- 前回調査から海外関係会社での不正発生割合が顕著に増加
- 本社コンプライアンス部門に権限集約されているとの回答が最多だが、実効性には疑問も

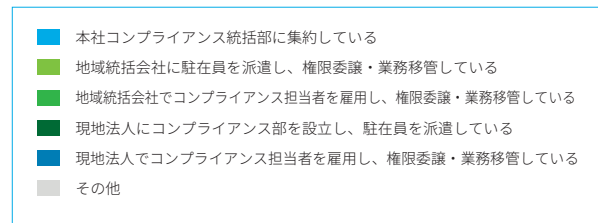
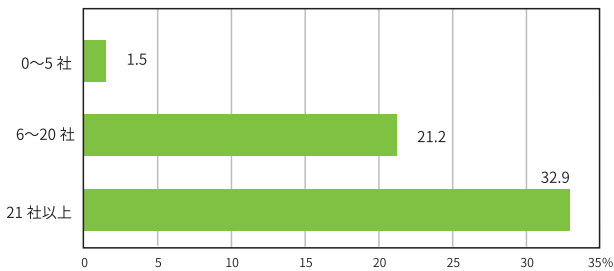
■ 最も損害金額が大きかった不正の発生拠点 【SA】



■ コンプライアンス部門のガバナンスの状況 【SA】



【保有する海外関係会社数別の発生割合】



最も損害金額が大きかった不正の発生拠点

前回調査から海外関係会社における不正発生割合が顕著に増え、4社に1社に迫る割合の企業が不正を認識している。自由記述でその発生国を尋ねたが、中国を中心にインドネシア、タイ、フィリピン等のアジア地域が多数を占めた。そのほか、中東、南米、ヨーロッパ等の地域も見られた。コロナに伴い海外関係会社へのガバナンスが弱まっていることから、この傾向が今後さらに強まることが懸念され、日本企業各社にとって、喫緊の課題であることが示唆される。

コンプライアンス部門のガバナンスの状況

海外子会社のコンプライアンスに関するガバナンスのあり方を尋ねた本問で、半分近くの企業が本社コンプライアンス統括部に集約していると回答している。その一方で、本調査における関連設問を確認すると、海外子会社のデジタル化が不十分で情報統制・集約に改善余地が残っていたり、内部監査の人員も十分とはいえず、さらには内部通報の多言語対応が遅れているなど、集権型のガバナンスとセットで備えるべき人的・情報インフラが不十分で、全体として不整合な印象を拭えない。実際に海外関係会社の不正割合が増加していることから、あるべき姿に立ち戻ってグランドデザインを描き、ガバナンスを根本から見直すべきことが強く示唆される。

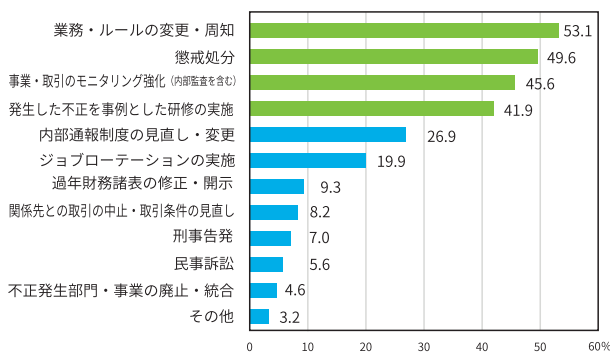
01 不正の是正措置・再発防止策

運用面に踏み込んだ施策に物足りなさ 内部通報の少なさも大きな問題

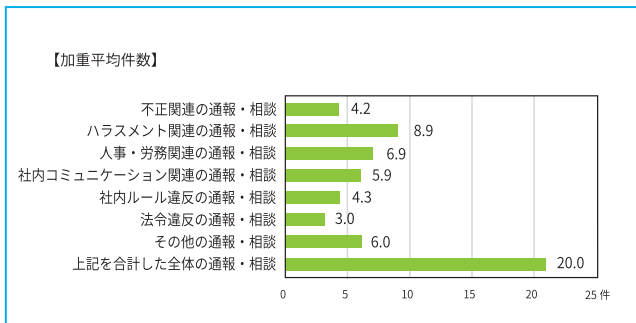
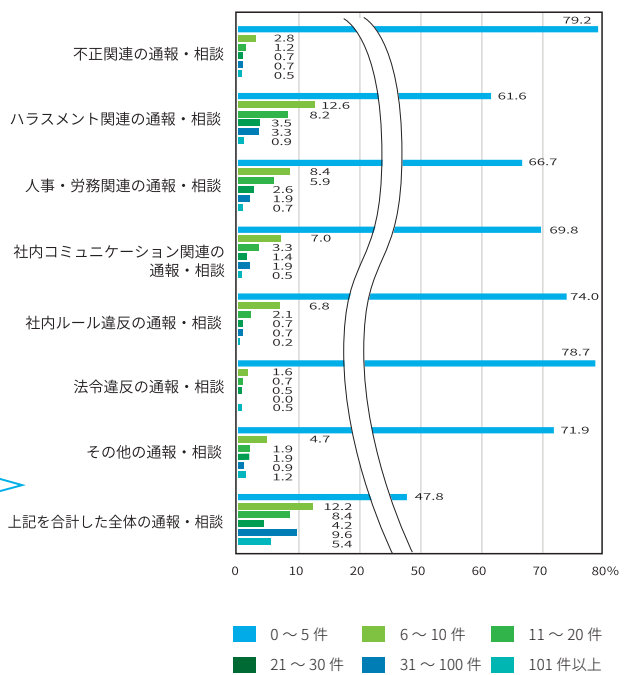
【ポイント】

- ルールの変更、処分、研修等が導入されている一方で、運用面に踏み込んだ施策の実施度が低い
- 多くの企業で年間通報件数が5件以下であることは、前回調査と同様

■ 過去の不正に伴って実施した是正措置・再発防止策【MA】



■ 内部通報制度の平均通報件数【SA】



過去の不正に伴って実施した是正措置・再発防止策

前回調査とほぼ変化はなく、業務の方法やルールの変更、処分、モニタリング強化などの枠組み的な施策は実施度が高い。一方、内部通報制度の充実や、属人化された業務見直しのためのジョブローテーションなど運用面に踏み込んだ施策になると実施度が途端に低くなる。他の問いで、不正が増加している事実が示されていることを踏まえると、「実施しやすい」施策に終始し、「やったつもり」になっていないか、いま一度省みるべきことを示唆している。

内部通報制度の平均通報件数

前回調査と同様、すべての項目で多くの企業の年間通報件数が5件以下であった。全項目の加重平均件数合計をとっても約20件ほどであり、前回の約15件からわずかに増えてはいるものの、依然として実効性が低い状態が続いている。内部通報の制度は各社になんらかの形で存在しているが、その周知が未だ不十分であり、多言語対応などの課題を抱えている。コロナ禍でモニタリングや監査の実施が難しいなか、それらを補完する内部通報システムは今こそ積極的に利用されるべきであろう。ハラスメントや人事労務関連の相談は相対的に利用度が高い。会計不正や法令違反につながる不正の動機（プレッシャー）はハラスメントや人手不足による過重労働が原因となっていることが多く、不正の兆候を示していないかという視点での対応が必要である。

02 内部通報制度の周知と課題

周知徹底には程遠い現状 海外子会社で解決策が見出せていない

【ポイント】

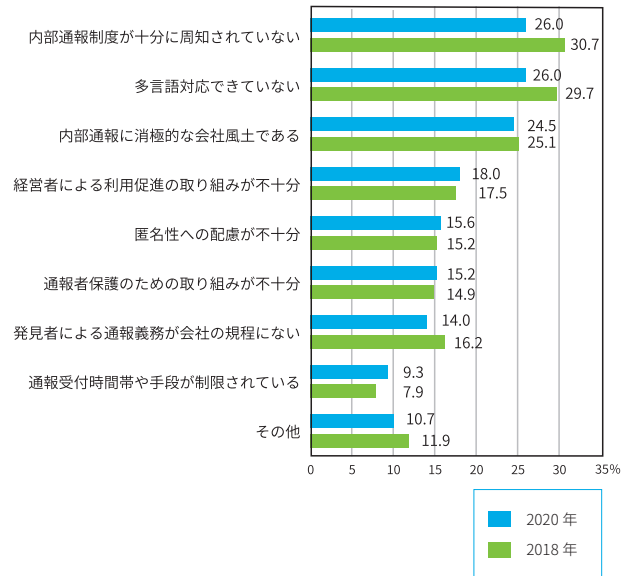
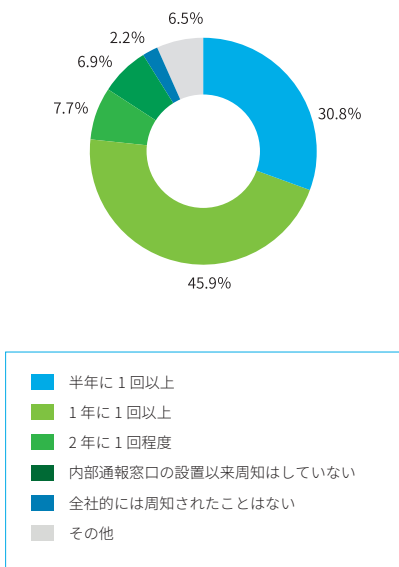
- 内部通報制度の周知や多言語対応に課題
- 経営層のメッセージや継続的な研修など、複数の手法の導入が必要

■ 内部通報の周知度合

【SA】

■ 内部通報制度の課題

【MA】



▼ 内部通報の周知度合い

内部通報の周知を半年に1回以上の頻度で積極的に実施しているのは3割程度にとどまった。1年あるいは2年に1回程度で定期的な周知を行っている会社が半数程度ではあるものの、中には設置以来周知していない、周知したことがないといった会社も少なからず存在した。自由記述には「何か変更があった場合」「入社時研修で周知」「社内やイントラネットで掲示はしている」「カードや手帳を配布している」といったコメントが多かった。周知のための掲示や手帳の配布等も有益である一方で、経営トップから積極的な利用を定期的に呼びかけたり、通報者保護を含む制度趣旨の研修を繰り返し行うなど、周知を徹底するためには複数の手法を継続的に実施すべきことを再認識する必要がある。

▼ 内部通報制度の課題

前回2位だった「多言語対応」が「周知」と同率1位となった。海外のオペレーションが継続的に拡大し、日本国内においても外国人労働者が増えていることに起因するものと推察される。今般のコロナ禍で、特に海外子会社における内部通報制度の強化が不可避であるにもかかわらず、うまく解決策が見いだせていない様子がうかがえる。また、「内部通報に消極的な会社風土である」や「経営者による利用促進の取り組みが不十分」といった懸念も上位となっており、経営トップによる明確かつ強力なコミットメントを示すところから始めなければならない企業も相当数存在する。その他のコメントには「制度に対する不信感の払拭」「社外取締役への直接通報」「窓口を独立した組織に任せる」とあり、制度に対する信頼の獲得にも苦労しているようである。

03 内部監査の位置付け

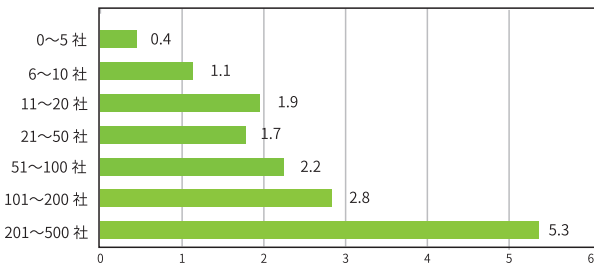
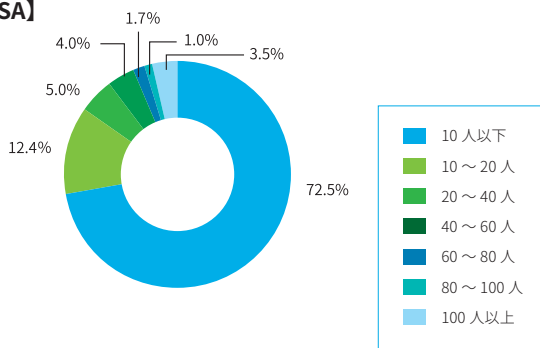
内部監査体制に期待と現実のギャップ 規模が大きくなるほどに、不十分な体制

【ポイント】

- 内部監査・コンプライアンスの人員は10人以下が多く、規模が大きくなるほど1人あたりの負担が増す
- 不正の早期発見への期待が高いが、能力とギャップが存在

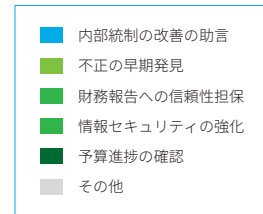
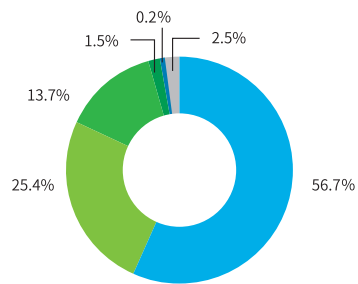
■ 内部監査やコンプライアンスに専門的に従事する人数

【SA】



■ 内部監査に期待される機能

【SA】



▼ 内部監査やコンプライアンスに専門的に従事する人数

7割強の企業でグループ全体のコンプライアンスや内部監査に専門的に従事する担当者は10人以下と答えている。欧米企業と比較すると相対的に少人数で組織されている。また、会社規模ごとに加重平均をとると、担当者数は相対的に増えるが、会社規模の増加分ほど担当者は増えていないことがわかる。大規模な会社になればなるほど、内部監査やコンプライアンスの担当者の負担が増えているといえ、内部監査の実効性に疑問が残る結果となった。

▼ 内部監査に期待される機能

内部監査への期待は「内部統制改善の助言」が6割弱と顕著に高かった。次いで、「不正の早期発見」も回答の4分の1を占めており期待は高い。昨今の不正増加、コンプライアンス厳格化を受けてのものと同様に推察されるが、担当者の出身部署が多様であり、期待と能力にギャップが存在していることが懸念される。不正の発見には、「現場」の知識が重要である一方で、リスクアプローチを取り入れた計画策定や特有の調査技法などの専門性が必要とされる。また昨今は、テクノロジーを導入したデータ分析手法も進化してきており、それらを総合的に使いこなす能力が求められる。現在の内部監査の体制・人員がそういった要求に応えられるのか、何が足りないのか、どう充足するのか、検討すべき課題は多いように思われる。

04 内部監査の人員構成

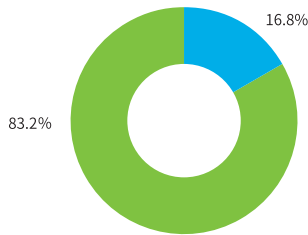
ローテーションだけでなく、求めたい専門性 今後はその位置付けをより高める必要あり

【ポイント】

- 多様な出身部署の経験が生かされる一方で、専門性は強く求められていない
- 次のキャリアはかなり幅があり、企業内における位置付けがやや曖昧

■ 担当者の選任

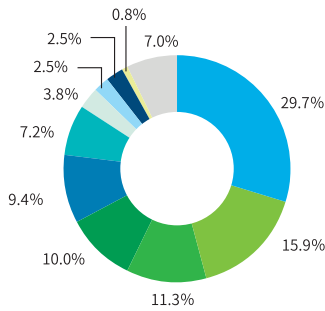
【SA】



- 社外から経験者や資格保有者を積極的に採用している
- 社内のジョブローテーションで選任している

■ 担当者の過去の業務経験

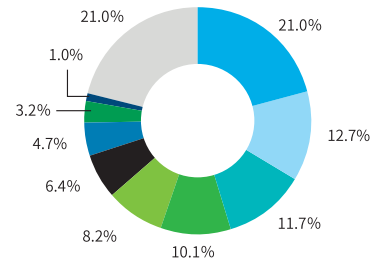
【SA】



- 財務・経理部門
- 販売・サービス部門
- 人事部門
- ITシステム部門
- 製造・品質保証部門
- 経営企画・事業戦略部門
- 弁護士・公認会計士・コンサルタント
- 取締役・監査役
- 購買部門
- 投資・資金運用部門
- その他

■ 担当者の次のキャリア

【SA】



- 財務・経理部門
- 取締役・監査役
- 経営企画・事業戦略部門
- 人事部門
- 販売・サービス部門
- 他社への転職
(法律事務所・監査法人・コンサルティング会社を含む)
- 製造・品質保証部門
- ITシステム部
- 購買部門
- その他

▼ 担当者の選任

8割以上の企業でコンプライアンスや内部監査の担当者はジョブローテーションで選任されている。しかも幅広い部署からのローテーションとなっており、欧米企業のような高い専門性は現状では求められていないと推察される。

▼ 担当者の過去の業務経験

最も多かったのは財務・経理部門の経験者である。これは企業の数字を把握していることや、外部監査人への対応に一定の経験があるためであろう。次いで販売・サービス部門の経験者が多かったが、これは「現場」の業務を理解していることによると推察される。また、人事部門経験者も同程度起用されており、各部署に顔が利くことや、ハラスメントや人事労務管理上の問題に対処することを期待されているものだろう。このように、経験を生かす積極的な理由が見いだせる一方で、幅広い部署に広がっていることから期待役割の焦点が曖昧とも理解される。

▼ 担当者の次のキャリア

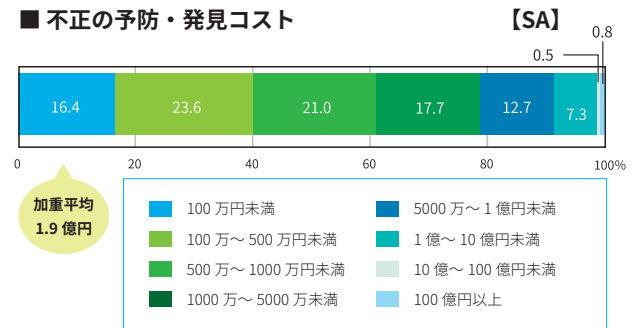
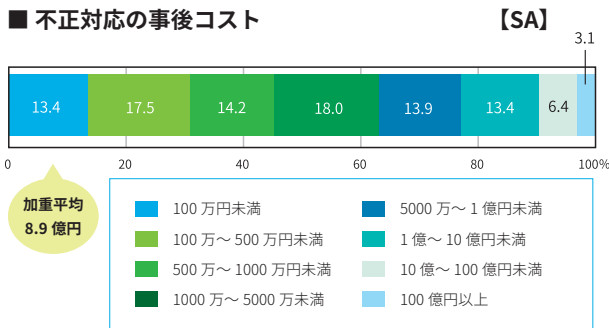
最も多い項目は「その他」となっており、具体的な記述回答に「ほとんど異動しない」「次のキャリアはない」「特になし」「社内での最終キャリア」「定年前の異動先」とあり、コンプライアンスや内部監査が最後のキャリアポジションに設定されているケースが多いことを示唆している。その一方で、財務・経理や経営企画等の本社部門に異動するケースも存在する。内部監査のキャリア上の位置付けが多様であると言えるが、やや曖昧であることも同時に示唆している。

05 不正対応の事後コストと予防コスト

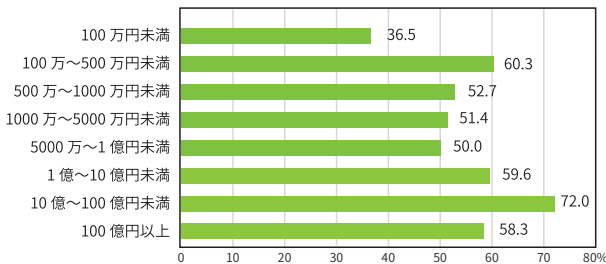
予防コストは2年で倍増だが 不正未経験の企業はその額が極端に少ない

【ポイント】

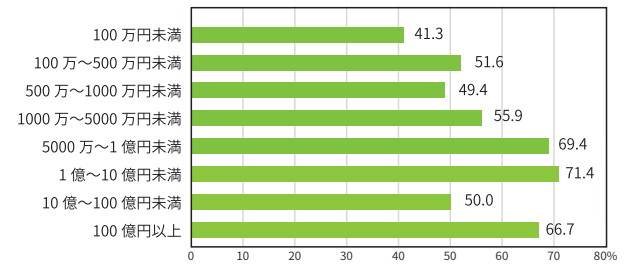
- 経営層が対峙すべき不正の事後コスト、予防コストは加重平均でそれぞれ約9億円、約2億円
- 金額の多寡は過去の不正経験に影響を受ける傾向



【事後コスト規制別の不正発生割合】



【予防コスト規制別の不正発生割合】



▼ 不正の発生に伴うコスト

本問では、経営層が対峙すべき不正の発生に伴う事後コスト（損害額、調査費用などの様々な費用）の見積額を尋ねている。別の質問で、経営層が対峙すべき不正は会計不正と情報漏洩といった組織不正が上位を占めていたが、これらが発生した場合に見込まれる影響額は、加重平均すると約9億円になる。金額の多寡は不正経験の有無に影響を受ける部分が多いようで、100万円未満と見積もった会社では特に不正発生件数が低く、不正を経験していない会社は本問に回答していない例も散見された。

▼ 不正の予防・発見コスト

不正予防・早期発見に掛けてもよいと考えている年間コストの加重平均は約2億円となった。前回調査では平均約1億円だったため、この2年間で倍増したことになる。事後コストの見積もり同様、100万円未満と見積もっている企業の不正発生割合が特に低く、かつ、予防コスト見込額の多寡と不正発生割合が正の相関を示している。1億円以上と回答している会社では、直近3年ではなくともなんらかの大型の不正を経験した会社が散見され、そうした会社はコンプライアンス領域への投資を絶やさず実行している様子がうかがえる。不正を経験しない限り、コンプライアンス領域への投資がなかなか実行されない現実を赤裸々に伝えており、経営層の意識に負う部分が極めて大きいことを示唆している。

06 外部専門家の活用

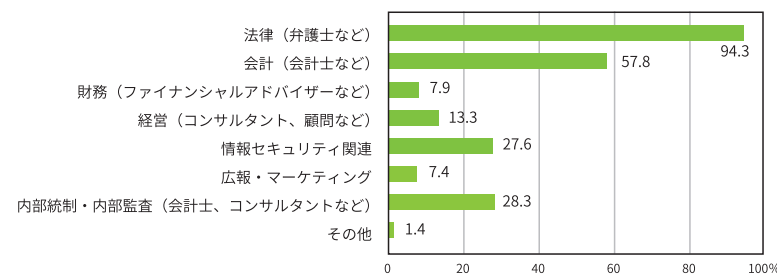
平時、予防、再発防止といった局面での外部専門家の活用は限定的

【ポイント】

- 予防、早期発見など平時における専門家の活用は限定的で、主に有事での活用を想定
- 有事での専門家起用は弁護士、会計士に集中し、再発防止等の信頼回復に向けた起用は限定的

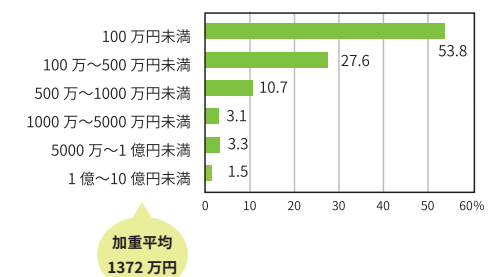
■ 有事の際に起用する外部専門家

【MA】



■ 専門家に投じている予防コスト

【SA】



▼ 有事の際に起用する外部専門家

前回調査における「不正発生時に公表の可否に影響を与える事項」でも「顧問弁護士の助言」が1位となっていたが、外部専門家の活用場面を有事全般に広げて聞いた本問でも90%以上が弁護士を起用すると答えた。次いで、公認会計士への依頼も一定の水準にあり、会計不正や横領などならんかの財務的影響のある不正で、影響額の算定やその後の外部監査人、財務局、証券取引所等との調整で助言が期待されていることがわかる。

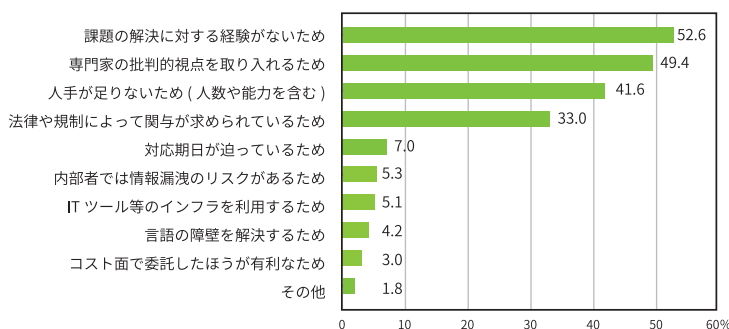
一方で、その後の再発防止等の信頼回復に向けた専門家の活用はあまり想定されていない。不祥事対応はその発生原因を取り除き、ステークホルダーの信頼を回復してこそ、真の解決に至る。そういった観点から、内部統制や内部監査、あるいはセキュリティの専門家の客観的な視点からの助言を積極的に取り込んでいくことが今後求められる。

▼ 専門家に投じている予防コスト

不正予防や早期発見における外部専門家の活用は100万円未満と回答した会社が半数以上であった。専門家は、予防・早期発見の平時ではなく、不正・不祥事が発覚した後の有事対応での活用が中心となっている現状を裏付けている。

■ 外部専門家を起用する理由

【MA】



▼ 外部専門家を起用する理由

外部専門家に求められる大きなバリューは「未経験の課題への対処」「専門家の視点の提供」「リソースの提供」という結果となった。解決すべき事案に対する知見を提供しながら、専門家としてある種の「お墨付き」を与え、クライアントの有事に迅速かつ力強く伴走する専門家像が求められている。必要な場面では積極的に有事の際に専門家を起用する企業像が見える。

07 クローバック制度の導入

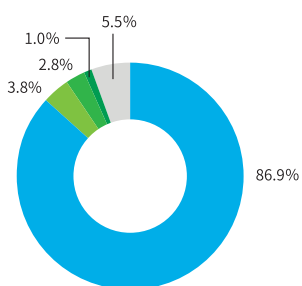
取締役のコミットメントを目的とした制度だが 認知が進んでいない

【ポイント】

- クローバック制度の認知自体が進んでいない
- 経営層の不正防止に向けたコミットメントをいかに担保すべきか課題として残る

■ クローバック制度の導入状況

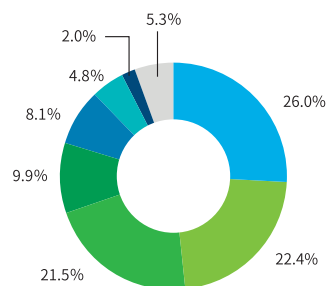
【SA】



- 導入に関する検討や議論はいまのところない
- 既に導入している（範囲や制度の規模にかかわらず）
- 導入の可否を社内で議論・検討している
- 投資家等から問合せはあるが、具体的には検討していない
- その他

■ クローバック制度導入の障壁

【SA】



- 制度の導入より優先すべき取り組みがあるため
- 役員や担当部門への周知が進んでいないため
- 制度や報酬面で役員からの理解が得られないため
- 会社としてビジネスリスクを取り難くなるため
- 報酬体系が複雑で具体的な制度化が難しいため
- 同族経営であるため
- 定款変更のハードルが高いため
- その他

▼ クローバック制度の導入状況

「クローバック制度」とは、決算の重要な修正や企業不正の際に取締役らに役員報酬を会社に返還させる仕組みのことである。欧米では役員への業績連動型報酬の比重が大きいことから金融から製造業に至るまで幅広く取り入れられている。日本でも先進的に導入する企業が現れ始めており、市場関係者の多くは歓迎しているが、本問の結果は、まだまだ認知が進んでいないことを明らかにしている。

▼ クローバック制度導入の障壁

上位を占めているのは、「理解されない」、あるいは「優先度が低い」といった、そもそもの認知に関わるものとなっている。欧米とは役員の報酬水準も体系も大きく異なることが背景にあるためとも理解できるが、不正防止に対する経営層のコミットメントをいかに担保するのか、という課題が未解決のままであることを示唆している。経営のあるべき姿に関わるもので、取締役の不正に対する責任や日本企業のガバナンスのあり方などを含めた、大きな視座をもって検討されるべき課題であろう。

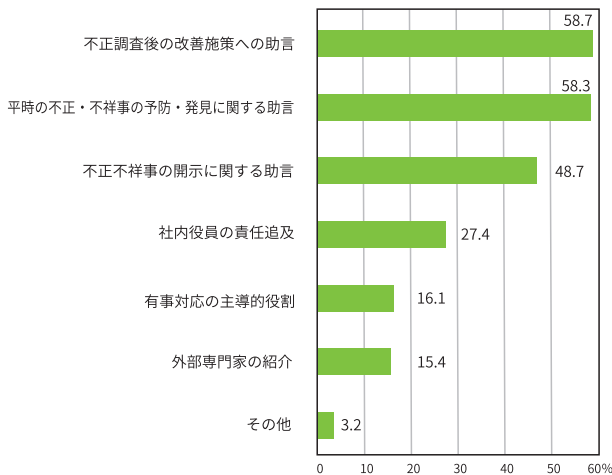
08 社外取締役の役割と不正事実の公表

有事対応時の社外取締役の役割に再考余地 不正の公表可否に戦略的な視点を

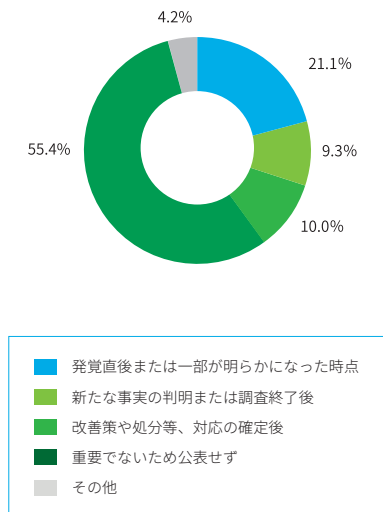
【ポイント】

- 社外取締役への期待は「助言」が主で、有事における「主体」的役割への期待は現時点では高くない
- 不正事実の半分以上が開示対象となっていないのは、前回調査と同様

■ 有事対応の際に社外取締役に期待する役割 【MA】



■ 不正事実公表のタイミング 【SA】



▼ 有事対応の際に社外取締役に期待する役割

法令とコーポレートガバナンスコードによって、大会社および公開会社で社外取締役の選任が実質的に義務付けられるようになった。会社法の改正で明確に義務付けられる見通しである。社外取締役が有事対応の際に求められる役割として「改善施策への助言」「不正・不祥事の予防発見に関する助言」「不正不祥事の開示に関する助言」が上位を占めた。社外取締役は、「他社ではどうしているか」あるいは「社外の視点ではどのような評価になるか」など、その独立した立場からの意見を求められていることを示している。その一方で「社内役員の責任追及」「有事対応の主導的役割」といった項目の回答は少ない。外部性と内部性を併せ持った社外取締役に対し、有事における主体的役割を期待する声も上がってきており、社会的に議論を深めるべきトピックである。

▼ 不正事実公表のタイミング

不正事実の公表については2018年の前回調査とほぼ変化はなく、不正事実の半分以上は「重要でないため」公表されていない。不正の種類で最も多いのは横領や窃盗で、かつ、1,000万円未満の比較的小さい事案が多いことに起因すると推察される。自由記述でも「店舗における小口現金のため」や「決算に影響を与える金額ではないため」といったコメントがあり、それを裏付けている。その一方で、「マスコミ報道の後に公表した」や「上場前のため公表する必要がない」といった、やや受動的なコメントも見られた。財務諸表上の重要性や適時開示の軽微基準が開示要否の一義的な判断基準になるが、SNS等が発達している昨今においては、リークで後手に回るリスクと常に隣り合わせであるため、先手を打って積極的にインテグリティを示す必要があるかどうかなど、戦略的な視点から危機管理広報を検討する必要がある。

企業不祥事における取締役の責任とは

取締役には善管注意義務や内部統制システム構築・運用義務があるのは皆さんご存じの通りです。企業不祥事が起きた時には、取締役各自が上記の義務を果たしていたかが問われ、義務を果たしていない取締役は、会社または株主から損害賠償責任を問われることになります。

さて、企業不祥事に対する取締役としての取り組みは、不祥事予防(事前対応)と不祥事対応(事後対応)に分けることができます。

・企業不祥事の事前対応

まず、内部統制システムの構築・運用があります。自社のビジネスの工程を俯瞰的に見て、どこで不祥事が起きやすいか、不祥事が起きた時の影響の大きさはどうか等を確認できるようにしておくのは、会社法上、取締役の責任です。

さらには、不祥事という事象の性質上、公正性や客観性が重要となることから、社外取締役や社外監査役等の社外役員、会計監査人との連携を深めて情報収集を怠らないことが必要です。また、品質偽装のように企業不祥事の多くは現場で起こるため、内部通報制度の十分な活用も問われるところです。

日本取引所自主規制法人も「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を公表し、管理体制の実効性確保を具体的に説いており、社会的な要請が高まっているといえます。

・企業不祥事の事後対応

万が一企業不祥事が発生した場合には、まずは代表取締役やCLO等コンプライアンス部門の責任者が対応することになりますが、起きた不祥事に対する調査、処分、公表、再発防止という一連の流れにおいて、企業価値の毀損をいかにして最小限にとどめるか、全ての取締役が真剣に検討すべき課題となります。

少し前になりますが、取締役会が未認可の食品添加物混入の事実を知りながら積極的に外部公表をしない方針を固めたことについて、各取締役が善管注意義務違反を問われた裁判例もあります。

そのような中で、社外取締役の期待役割も変わりつつあります。日本弁護士連合会は、日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を踏まえつつ、「社外取締役ガイドライン」を公表しました。同ガイドラインでは、社外取締役は、監査役への報告義務を果たして企業による不祥事対応を促すべきこと、および、初動対応時に、自ら主導する内部調査の実施や第三者委員会の設置等含めて積極的に検討すべきことを提言しています。

アフターコロナの時代においても、企業不祥事がなくなることは残念ながら考えにくいと思われます。企業不祥事を予防し、発覚後の対応を行う責任があるのは、取締役をはじめとする経営層です。2021年には、社外取締役の設置を義務付ける改正会社法も施行されます。社外取締役を含めた不正ガバナンスの再構築が求められているといえるでしょう。



内藤裕史

DT 弁護士法人 弁護士、弁理士、ニューヨーク州弁護士

国内法律事務所、外資系法律事務所を経てDT 弁護士法人を設立。現在は不正対応およびコンプライアンスサービスを中心に提供。コンプライアンス分野では、独占禁止法、GDPR等個人情報保護法、FCPA等外国公務員汚職規制等に関する法的助言、内部調査の実施、当局対応に従事。その他、国際紛争対応、組織再編などの経験も豊富。

01 紙への依存度

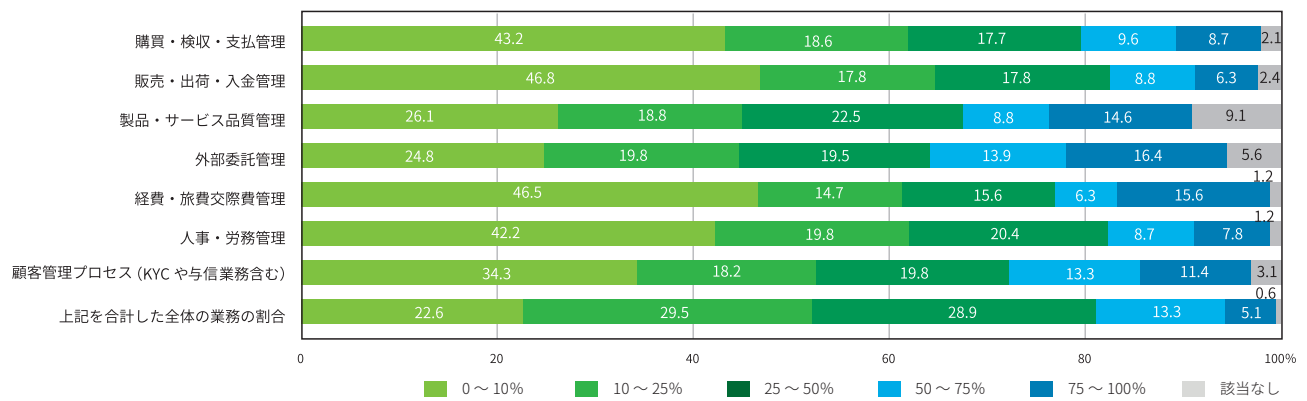
日本国内も業務によってはまだ依存度が高いが
アジアは「半分以上依存」が実に 85%

【ポイント】

- 日本国内は品質管理のシステム化に課題が残っており、品質データ偽装問題の再燃を懸念
- アジアは総じて紙・EUC への依存度が高く、根本的な改善を期待

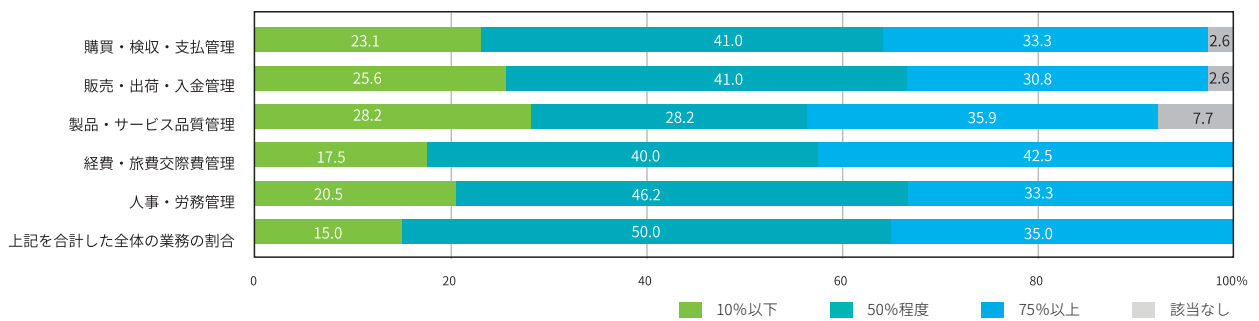
■ 紙・EUC への依存割合（日本国内）

【SA】



■ 紙・EUC への依存割合（アジア）

【SA】



▼ 紙・EUC への依存割合（日本国内）

本問では紙やエクセルなどの EUC (エンドユーザコンピューティング) に依存している業務の割合を尋ねた。日本国内では、購買・検収・支払管理、販売・出荷・入金管理、人事・労務管理におけるそうした業務の割合は 30% 未満となっており、システム化がかなり進んでいる。一方、製品・サービス品質管理、外部委託先管理は 30% 半ばから 40% と手作業が比較的残されていた。品質データ偽装に対する危機意識が前回調査から低下しているが、管理強化が伴っておらず、問題がまだ潜在していることを懸念させる。また、外部委託先管理も契約書等を紙で管理していると推察され、委託先確認や契約更新の妥当性検証等が適時に実行されず、取引先に対するコントロールの弱さの一因になっているとも懸念される。

アジアは、紙や EUC への依存度が日本国内に比して総じて高い。半分以上依存している企業が 85% という高い水準である。不正防止という面で問題が大きいことは言うまでもないが、モニタリングによる早期発見や万一不正が発覚した場合の初動や調査が困難になるなど、問題派生の根本的な原因になり得る事実と言える。日本企業の海外子会社ガバナンスの実情を象徴的に示している。

02 人事・給与業務、経理・財務業務の実態

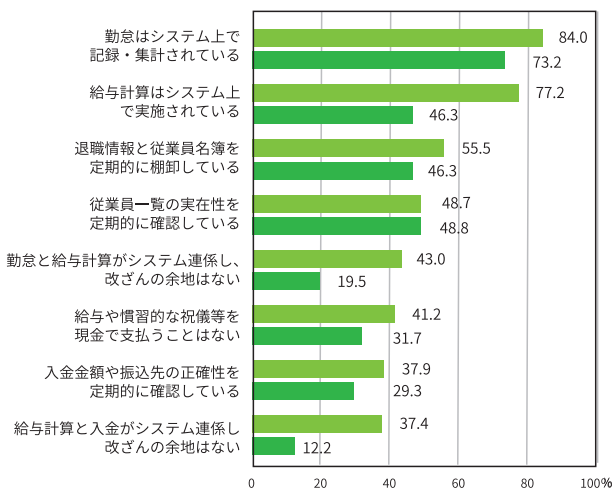
アジアは日本国内以上にシステム化に遅れ 日本国内外ともに経理業務に属人化の懸念

【ポイント】

- 人事・給与ではアジアのシステム化が遅れ、マニュアル対応も不十分で、不正リスクが懸念される
- 財務・経理は基本統制である起票・承認の職務分掌が国内・アジアともに不十分で、属人化も懸念される

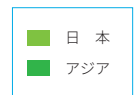
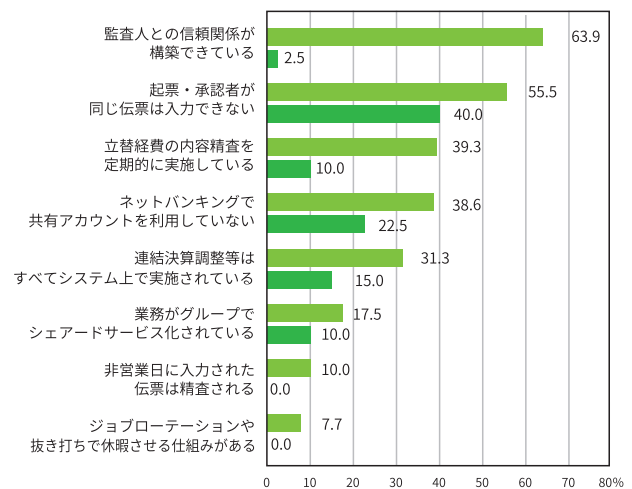
■ 人事・給与業務にかかる管理体制

【MA】



■ 経理・財務業務にかかる管理体制

【MA】



▼ 人事・給与業務にかかる管理体制

日本国内においては勤怠管理や給与計算はほぼシステムで実施されているが、「勤怠と給与計算がシステム連携し、改ざんの余地はない」や「給与計算と入金がシステム連携し改ざんの余地はない」が低い回答となっていることから、一部タイムカードやこれらのために必要となる給与計算業務、銀行システムへの表計算データ投入などいわゆる「IT依存手作業統制」に類する作業も残っているものと推察される。退職情報と従業員名簿の棚卸や従業員の実在性の確認は、いわゆる「幽霊社員」を利用した不正な給与を支払を防ぐために有効な措置であり、定期的に行うことが望まれる。

一方、アジアを日本国内と比較すると、システム化が全般的に遅れていることが確認できる。依然として給与や祝儀の現金でのやり取りが残されており、マニュアル対応による補完が行われている様子もうかがえないため、相対的に不正リスクが高いことが示唆される。

▼ 経理・財務業務にかかる管理体制

最も基本的な経理の統制である起票・承認の職務分掌の実施率が、日本国内で約5割にとどまっているのは意外な結果といえる。アジアはさらに低く、人手不足を反映したものかもしれないが、高い不正リスクを懸念させる。「ジョブローテーションや抜き打ちで休暇させる仕組みがある」が日本国内・アジアともに低く、経理業務が属人化し、牽制効果が働きにくい現状を示唆している。

「業務がグループでシェアードサービス化されている」「連結決算調整等はすべてシステム上で実施される」の回答割合が日本国内・アジア双方で比較的低い結果となっており、グループ各社に経理業務が偏在し、経理システムが統一されておらず、効率化の面でも統制の面でも課題を抱えている。それがデジタルツール導入の障壁ともなり、「立替経費の内容精査」が進まない原因ともなっていると推察される。

03 — 購買・調達業務、販売・営業業務の実態

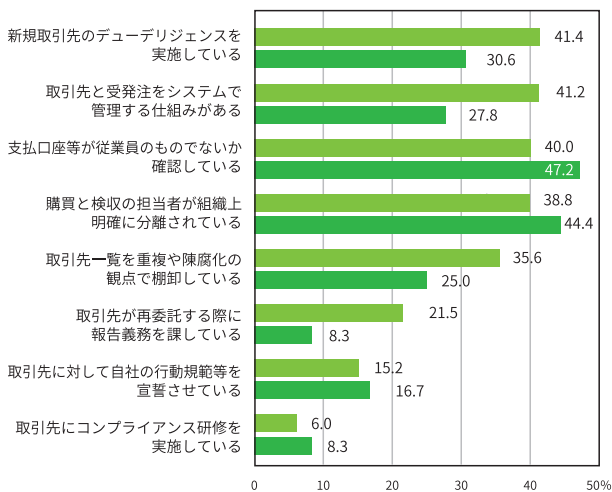
購買・調達の取引先管理が日本国内外ともに不徹底 アジアでは販売・営業業務に属人化の懸念も

【ポイント】

- 購買・調達は、日本国内・アジアともに取引先・再委託先管理がやや不徹底
- 販売・営業は、アジアの得意先・単価マスタ管理が弱く、属人化の懸念も

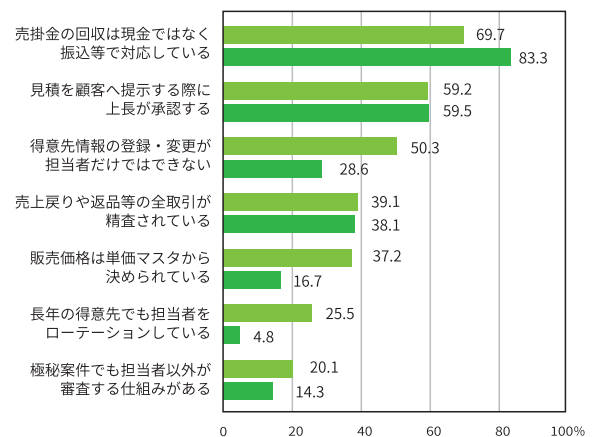
■ 購買・調達業務にかかる管理体制

【MA】



■ 販売・営業業務にかかる管理体制

【MA】



▼ 購買・調達業務にかかる管理体制

日本国内では取引先との受発注はいわゆる EDI(Electronic Data Interchange; 電子データ交換システム)を通じて管理されている場合が多く、購買プロセスのシステム化の度合いが比較的高くなっているが、アジアは低い水準にとどまっている。逆に口座の確認や職務分掌はアジアの方が相対的に高く、マニュアルの対応で補完している様子が見られる。

新規取引先へのデューデリジェンスや支払先情報の棚卸は、日本国内・アジアともに一定程度できているが、既存取引先の継続的なモニタリングや再委託のコントロールは弱い結果となっており、取引先・再委託先管理がやや不徹底との結果が出ている。取引先・再委託先マスタのメンテナンスは、横領、贈収賄、キックバック等の複数の不正リスクを防ぐために鍵となる統制であるため、常に最新の状況を保つようにしたい。

▼ 販売・営業業務にかかる管理体制

営業の一連の流れは財務報告上も厳密な統制が求められるため、見積の提示、売掛金の回収における統制の実施度は日本国内・アジアともに高くなっている。

一方、得意先や単価マスタの運用は日本国内とアジアで差があり、アジアにおける牽制の弱さが懸念される。また人事ローテーションや極秘案件の審査もアジアが相対的に弱く、営業取引が属人化し、ブラックボックス化している懸念がある。購買と同様に、マスタ管理や属人化の抑制は、横領、贈収賄、キックバック等の不正リスク予防の鍵であるため、改善が強く望まれる。

04

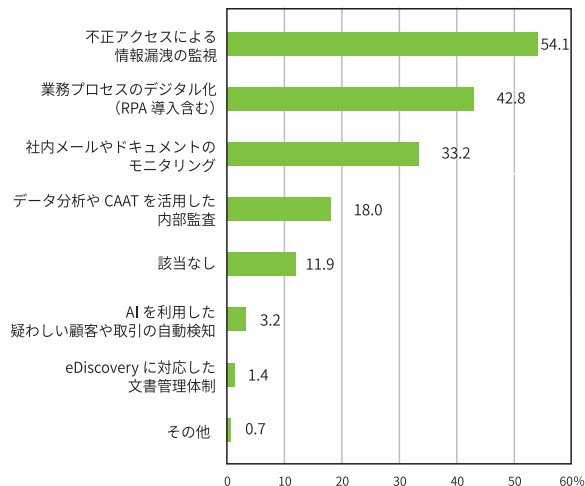
IT・コンプライアンス業務における管理体制

不正リスク低減のための IT 施策が未完成 法務・コンプライアンスは海外対応に弱さ

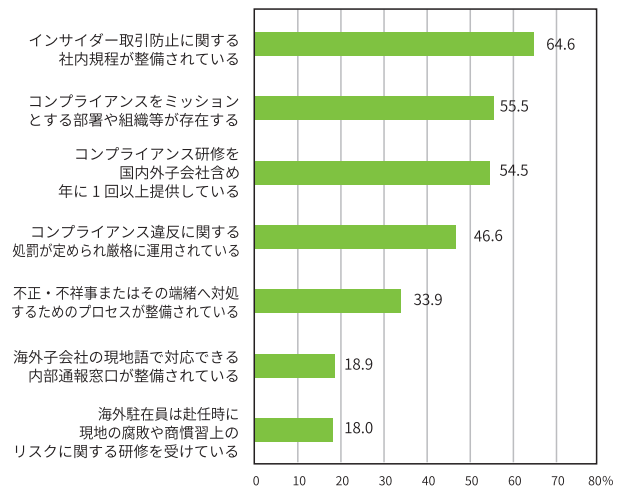
【ポイント】

- IT 施策は情報漏洩監視が 5 割強にとどまり、データを活用した不正検知の導入も進んでいない
- 法務・コンプライアンスは規程等の枠組みは整備されているが、有事対応などの運用面では課題

■ 不正・不祥事のリスク低減のための IT 施策 【MA】



■ 法務・コンプライアンス業務にかかる管理体制 【MA】



▼ 不正・不祥事のリスク低減のための IT 施策

不正・不祥事のリスクを低減するために実施している IT 施策として、今般のコロナ禍のリモートワークに対応するためか「不正アクセスによる情報漏洩の監視」が最も実施度が高かった。業務プロセスのデジタル化や社内メールやドキュメントの監視の実施度も相対的に高い。デジタルツールや AI を利用したデータ分析や不正検知の実施度は低い結果となっているが、最も高い「不正アクセスによる情報漏洩の監視」も 5 割強にとどまっており、総体として IT 施策の改善余地が大きいことを示唆している。

▼ 法務・コンプライアンス業務にかかる管理体制

社内規定、組織、研修、処罰規定などは整備されている一方で、実際に不正・不祥事が発生した際の対応や内部通報制度の多言語対応など、運用面で課題を抱えている様子がうかがえる。また、海外赴任時の現地の汚職や商慣習に関する研修など、本来、グループガバナンスで重要な役割を担うべき駐在員への不正リスクに関する教育がやや不徹底となっており、海外対応に弱さを覗かせる結果となっている。

05 — 海外事業における管理体制

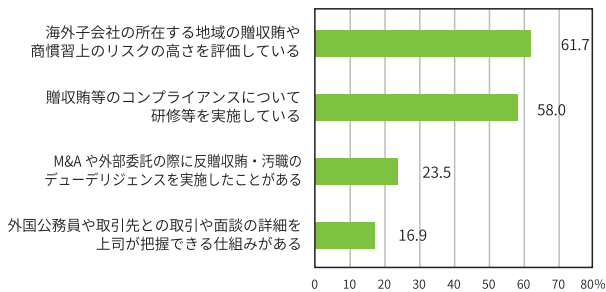
もう一步踏み込んだリスク管理が必要 買収リスクには報告の義務化徹底を

【ポイント】

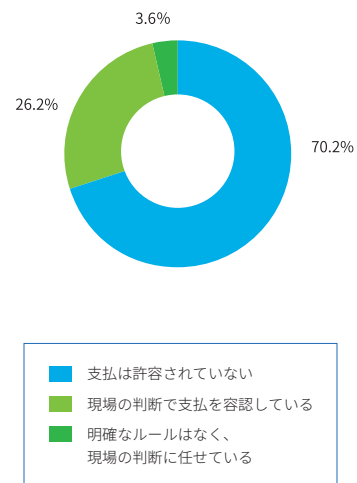
- 汚職に関する現地でのリスク評価やコンプライアンス研修の実施度は高い
- デューデリジェンス、面談履歴、ファシリテーションペイメントなどの贈収賄リスク対応には懸念あり

■ 海外事業にかかる管理体制

【MA】



■ ファシリテーションペイメントに関するルール 【SA】



▽ 海外事業にかかる管理体制

汚職に関する現地のリスク評価やコンプライアンス研修の実施度が高い一方で、M&A 実行時や取引開始時における贈収賄の観点でのデューデリジェンスの実施度が低かった。また、外国公務員や取引先との面談履歴の管理も低い結果となっている。新興国など CPI 指数 (Corruption Perceptions Index; 腐敗認識指数) の高い地域では特に、米国外における取引であったとしても米国 FCPA (Foreign Corrupt Practices Act; 連邦海外腐敗行為防止法) に問われる可能性が高い。日本企業の間では危機感が高くないことが本問からうかがえるが、莫大な金額の制裁と刑事訴追を受ける可能性があるため、ポリシー策定に遡って改善することが望まれる。

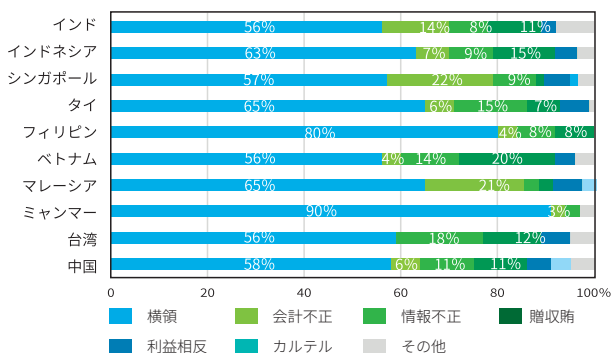
▽ ファシリテーションペイメントに関するルール

「ファシリテーションペイメント」とは、現場に近い公務員が、通関手続等の際にその処理を迅速に行う代わりに「お茶代」や「心付け」と称して要求する少額の賄賂のことである。実務上、こういった支払を拒むと通関に過剰な時間がかかるなどの嫌がらせを受けることがあり、米国 FCPA でも適用を除外される場合がある。結果だけを見ると「支払は許容されていない」が圧倒的に多いが、実際の取引慣行を踏まえると、本社への報告が上がっておらず、現場の判断で実行している可能性を否定できない。原則として「支払を許容しない」というポリシーを維持しつつも、やむを得ず支払ってしまった場合には報告を促進させるようなルールや仕組みを導入することが望まれる。

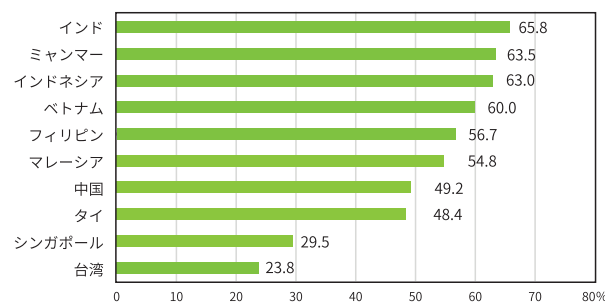
「2020 アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査」より

Deloitte SEA Risk Advisory JSG と共同で実施した「2020 アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査」から本白書に関連が深い箇所を抜粋して紹介する。詳細は別途公表の当調査をぜひ参照されたい。回答は日系企業の現地駐在員を中心に回収したものである。

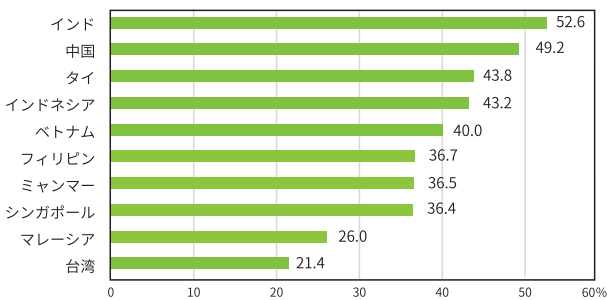
■ アジアで発生した不正のタイプ



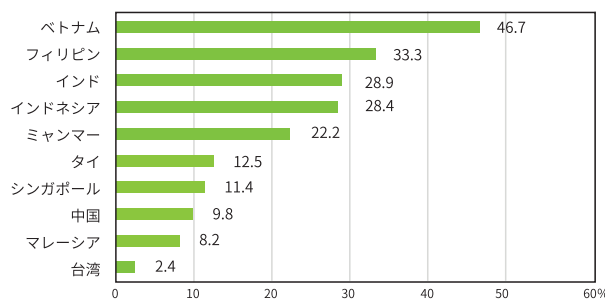
■ 商慣習の倫理観の低さに懸念を示している企業の割合



■ 過去3年間で不正発生または顕在化の懸念があると回答した企業の割合



■ 政治・公務員の腐敗に懸念を示している企業の割合



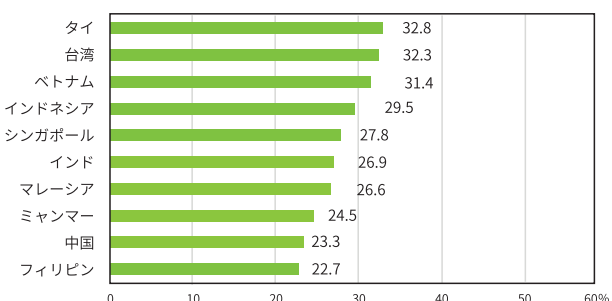
▼ アジアで発生した不正の頻度とタイプ

国別ではインドと中国の不正発生割合が高く、タイ、インドネシア、ベトナムが続いている。タイプ別では横領が多い点は各国共通しているが、シンガポール、マレーシアで会計不正が多く、ベトナムで贈収賄が多いことが目を引く。ベトナムに比べると他国の贈収賄は相対的に少ないようにも見えるが、本白書の日本企業全体の調査結果と比べると遥かに頻度が高いことに注意が必要である。

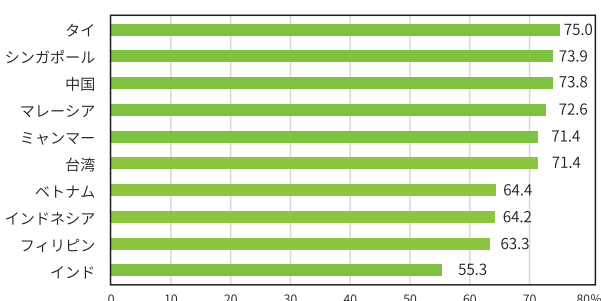
▼ 商慣習や腐敗への懸念

シンガポールと台湾を除くほぼ半数以上の国で、「商慣習の倫理観の低さ」を不正リスクへの対応・取り組み上の懸念事項ととらえている。また、東南アジアを中心に「政治・公務員の腐敗」の回答も多い。贈収賄の発生頻度が高いことも符合しており、アジアではこれらを踏まえた特有の対応が必要であることを示唆している。

■ 内部通報を重要な不正発覚ルートと回答した企業の割合



■ 現地従業員のコンプライアンス教育



▼ 内部通報の重要性

内部通報は不正の発覚ルートとしてはほとんどの国で1位となり、2割から3割の不正は内部通報によって発覚する。こうしたことから、各国における多言語対応を含めて一層充実させることが望まれる。

▼ 現地従業員のコンプライアンス教育

現地従業員へのコンプライアンス教育を不正リスクへの対応・取り組み上の懸念事項ととらえている回答者は国を問わず顕著に多い。駐在員のみならず現地におけるコンプライアンス教育の困難さが浮き彫りになっている。

コンプライアンスリスクのマネジメント

コンプライアンスリスクの厳格化は世界的なトレンドとなっています。様々な法令が張り巡らされ、違反すると多額の制裁金が科される可能性があります。以前からカルテル、贈収賄などの記事を目にすることが多かったと思いますが、近年、GDPR などの個人情報保護や OFAC 規制（米国の財務省外国資産管理室が外交・安全保障上の観点から制裁対象〈国、法人、個人〉との取引を禁じているもの）、さらには人種差別、児童労働などの人権侵害にいたるまで、対応を検討すべき法令が増える一方となっています。

これらは域外適用（自国内の活動でなくとも、自国と一定の関係があれば制裁が科されること）されるものも少なくありません。各国の規制当局のグローバル連携も進んできています。グローバルにビジネスを展開している多くの日本企業にとって、いつどこでリスクが顕在化するかわからない状況が現出しつつあります。

デロイトは、これらの課題に対する支援を行うためのソリューションを複数提供しています。例えば、リスク評価ツールである Deloitte Beacon は、最新の法令を取り込み、社内ルールを統合した上で、効率よく各拠点のリスクアセスメントを実行できるツールです。本ツールで自社のリスク統制を体系的に把握することで、新たな統制の設計とモニタリングを可能とし、経営の意思決定を後押しします。

ジャロッド・ベーカー

Jarrold Baker

デロイト シンガポール パートナー

各国の金融機関における複雑な詐欺、不正事案、金融犯罪の調査、アメリカ司法省・証券取引委員会、イギリス金融行動監視機構など規制当局に対応するための腐敗防止法違反、貿易取引違反、財務報告虚偽記載等の調査経験を有する。

不正検知アナリティクス

日々の業務でデジタル化したデータやプロセスの利用が増加したことにより、不正リスクも高まっています。課題を簡単に列挙すると以下ようになります。

データ量の肥大化: 世界のデータ量は飛躍的に増加し続けており、日々、2.5 百京バイト近くのデータが生成されていると言われていています。1 日あたりのネット上の取引を約 4,500 億件とする統計もあります。

規制の厳格化: 金融、医療などの規制当局が求める、リスク発生の可能性と社会的影響の継続的把握に対応するため、構造化データ、非構造化データを世界規模で集約し、分析する必要があります。

絶えざる変化: ビジネスルールの急速な変化や不正スキームの複雑化により、従来の検出方法はすぐに陳腐化してしまいます。検出方法が極端に単純化されることで、誤った結果を導くこともしばしばです。

これらの課題を克服するために、未検知の新しい型の不正スキームを、問題が深刻化する前に見つけ出す手段が必要となります。デロイトのアナリティクスは、フォレンジックやアナリティクス領域における専門家が共同して開発したもので、多くの企業で不正対応を支援してきた実績をもとに、類似するプロジェクトから得られた膨大な不正シナリオや兆候パターンから、クライアントのビジネス実態に即したモデルを構築し、かつ、進化し続けるツールをご提供します。

ロブ・ワトソン

Rob Watson

デロイト オーストラリア ディレクター

イギリス重大組織犯罪局における重大事件の長期調査、組織犯罪、汚職捜査に関わる。調査専門家としてオーストラリア、東南アジアの最高裁判所・地方裁判所への証拠提供、刑事事件の起訴にも貢献。

コロナ禍というブラックスワンに
私たちはどうろたえ、
いかなる教訓を得たのか



ハンコの廃止でも不正は促進される リモート環境も不正の垣根を低くしてしまう

三木 調査結果を見て、危機意識という意味で一番違和感があるのは、危機意識自体は高まっているのですが、その危機が自社にとって脅威になると感じている人は逆に減っているように受け取れる点ですね。

杉山 つまり、漠然とした危機意識はあっても、それを目の前の危機としてとらえてはいないということですね。

三木 コロナ禍でリモートワークも含めて、ほとんどの企業は通常とは違うオペレーションを強いられました。その対応に皆が追われていたので、不正とか不適切処理などに気づく心の余裕がなかったのだと思います。

しかも、コロナ禍は素晴らしい言い訳材料でもあるわけです。「コロナだから仕方がない、在宅勤務なのだから仕方がない」ということで、通常であれば機能するはずの様々な安全弁も、そのためのプロセスをショートカットしたために働かなくなってしまったのです。

杉山 一つの象徴が「認めのハンコ廃止」ですね。

三木 そうですね。別にハンコを押さなくなるというのはいいのですが、通常はそのために決められたプロセスで第三者や上司にその書類なり契約書なり伝票なりを見せなければいけない。申請しなければいけない。その過程がなくなってしまえば、どうしてもいい加

減になる人が出てくるし、不正の機会も増えるわけです。それでも「コロナだから仕方ない」という言い訳が出来てしまう。通常なら働くはずのセンサーも効かない状態が続いたわけです。

だから本来なら、ハンコではなくても、海外では当たり前前のサインや○や✓でもいいし、そのプロセスをデジタル化してもいいと思うので、今までと同じようなちゃんとしたプロセスチェックなり、起案する人が緊張感をもって出来るような方法を考えないといけないのに、そうした動きがあまり生まれていないのが悲しいですね。

杉山 依然として多くの人が、不正が起こる可能性はあると答えているわけですが、危機感はやや低下していますから、ある意味、マンネリ化しているのかもしれないですね。在宅でリモートだと、どうしても視野が狭くなります。目の前の一つのトランザクションを認めるかどうかにかき意識が向かない。会社を集っていると、「これってちょっと変だけど、どうだったっけ」とか、「こんな取引先あったっけ」という会話が起きる。その時に「そこ、だいぶ前に潰れているんじゃない？　なんで今取引しているのかな……」などという反応があるかもしれないのだけど、皆が在宅だとそうした連鎖が起きにくいわけですね。連鎖が起きなければ、そうした情報が上に上がるということもなくなるわけです。

三木 そうですね。自分たちの例を見ても、考えてみると、きれいに整理整頓されたシン

Kaname Miki

大手電力会社において、電源立地企画、経営計画策定、エネルギー事業・制度リサーチ、政策調査・折衝、法務業務など、エネルギー政策全般に幅広く対応。クライシス対応の経験も深く、巨額の損害賠償対応についてチームアップおよび制度の基本設計、マネジメントを統括し、マスコミ対応や官公庁折衝にも従事。クライシスマネジメントサービス 日本リード。

三木 要 × 杉山雅彦

デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社 パートナー
フォレンジック & クライシスマネジメント サービス 統括

有限責任監査法人 トーマツ パートナー
リスク アドバイザリー 事業本部

コロナ禍というブラックスワンに 私たちはどううろたえ、 いかなる教訓を得たのか

三木 要 × 杉山雅彦

Masahiko Sugiyama

主に製造業、商社、金融機関、小売業を対象としてガバナンス、リスクマネジメント体制構築、内部統制体制、内部監査構築のプロジェクトをリードしている。近年は、グローバルガバナンス体制構築、業界特有の法令等の対応支援等のクロスボーダープロジェクトをリードする。クライシスマネジメントサービス 日本リード。

ブルな情報しか来なくなっているように思います。多くの場合、不正に気づききっかけとなる情報は、玉石混交の雑多な情報の中に存在しているものです。つまりは、無駄話だったり、一見無駄なプロセスの中にそのヒントが結構潜んでいたりするわけですが、そこに気づくことがない。立ち話の機会がないということも、不正を見つけるためにはものすごくマイナスなことだと思います。

杉山 メールなどだけの情報だと、それを発言したときの表情もわからないですからね。不正をしている人は、そうそう胸は張っていない。象徴的に言えば、伏し目がちに話すのだけど、それもわからない。昔から海外の人たちとはメールのやり取りが基本だから、不正に気づきにくいという面があったわけですが、今はそれが日本国内でも、本来ならば同じ職場の仲間たちとも、同じような距離感が生まれているわけです。

「易きに流れる」のが人間の本性 生産性が落ちたところで不正は起こる

杉山 添付ファイルの書類の場合、文面を画面でスクロールして見るわけですが、なぜかこの読み方だと、もちろん内容はわかりますが、おかしな点に気づきにくいですね。

三木 確かに、紙の場合は斜め読みでも、引っかかる場所があると、その部分の文字や図が浮かび上がってくるものなのですが、添付ファイルの文章だと、それが無い。

杉山 しかも、ワークフローシステムになると、添付ファイルも見なくなる傾向があります。チェックボックスがあってクリックとなると、もう開かない。ネット販売の個人情報取り扱いの項目を読まないで同意するのと同じですね。

三木 読んで最後に同意するシステムでも、高速スクロールしがちです。eラーニングのシステムのように、途中で急に暗唱番号が出てきて、それを記入しないといけないという

方法とかを考えないとだめですね。

杉山 在宅の場合、どうしても善悪の垣根が低くなりますものね。

三木 見られていないですからね。人間、監視されないと、どうしても「易きに流れる」ものです。自己管理が甘くなり、業務の精度も低くなる。仕事自体に対するコミットメントが高い人、楽しんで仕事をしている人は別ですが、多くの人はそこまでコミットメントが高くないですから。

さりとて、自分たちが辛くなる方向に戻ろう、つまりは満員電車での通勤を許容したいとは決して自分たちからは言い出さない。

杉山 たとえばリモートによって指示がうまく徹底されず、仕事の量が減っても多分、文句は言わない。サーベイが行われると、「在宅は非常に有効だと思います」と答えるはずですよ。

三木 そうやって生産性が落ちる。そこを温床にして不正は起こるものです。

杉山 そうなると、共通の価値観を持ってなくなるので、与えられた仕事をやっていけばいいとなって、創造性がますます欠如してしまう。不正が起きて、誰の責任かわからなくなる。だからその一線が踏み越えやすくなってしまふ。まさに不正のトライアングル（右図参照）ですね。多分正当化もしやすいし、不正の機会は間違いなく増える。ここに、もし動機としてのプレッシャーが加われば完璧なわけです。特に営業の人などはそのプレッシャーが顕著だと思います。

三木 つまり、生産性を真面目に上げる仕組みというのは、不正を防止する仕組みと表裏一体なわけです。

ブラックスワンに対抗するための3 R どのRを欠かしても、企業は終わる

杉山 コロナ禍で顕在化した経営課題の一つに「IT 基盤整備の再検討」がありますね。コロナ以前ならば、まずはいまだに PC の導

入や刷新から入る企業もあったかもしれませんが、さすがにそういうフェーズは飛び越えて、AIの積極活用とまでは言わないものの、企業経営に欠かせない業務システムの導入、あるいは業務プロセスやビジネスモデル自体を見直す時が来たと考えた企業は多いと思います。

最近ではリモートワークの推進ばかりが目立ちますが、コロナ禍は長期戦です。アフターコロナの時代も見据えて、こちらも長期戦でIT基盤の整備をする必要があると私も思います。たとえば、すべてVDI（仮想デスクトップ）化し、自宅やクライアント先でも、会社が貸与するパソコンから適切なシステムに安全にアクセスできて、事務所にいるのと同様の環境が必要になります。当社は常駐業務も多いために、早くからこうしたシステムが導入整備されていましたが、一気にゼロからやろうとするとコストもかかります。しかし、次への予防という意味でも、いち早い意思決定が望まれるところだと思います。

三木 大切なのはやはり3R、すなわち、「Readiness（予防）」「Response（対処）」「Recovery（回復）」（P40-41参照）ですね。

杉山 そうですね。まずは予防、備えをしっかりする。そしてクライシスイнциデントが実際に起こったら、計画に沿って迅速に「対処」し、その後、通常状態に「回復」するプロセスを実行する。しかも昨今は、この通常状態がニューノーマルということで、これまで以上に3Rの精度を上げていかなければいけないわけです。うまく「回復」したら、すぐに次のクライシスのための予防を講じなければいけない。

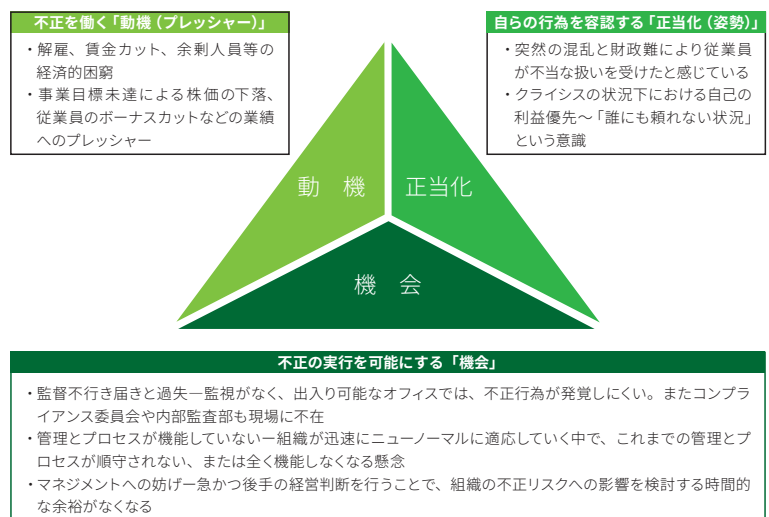
コロナ禍はまだ収束していませんが、企業の多くは「対処」をして、ウィズコロナ、アフターコロナの時代を見据えた「回復」の道筋を試行錯誤している段階かと思います。しかし、次なる「予防」も始めないと、コロナの第2波が来るかもしれませんし、別のブラックスワン（あり得ないことのため）が

突如顕在化するかもしれません。

三木 確かに、コロナ禍でわかったことは、「ブラックスワン」は本当にいるということでした。これは企業にとっては外部要因ですが、残念ながら、不正や不祥事など、企業の中にも「ブラックスワン」は存在します。そのことをまず肝に銘ずる必要がありますね。次にどう対処するかですが、どんなスワンが来るかわからないのに、対処の準備ができないと思う人も少なくないと思います。そこでポイントとなるのが、何が起るか、ではなく、自社にとって一番困る事象は何かを考えることです。そしてその対応策を準備することです。今回のことを教訓として、何が一番困ったか、それに対してどういう対応が奏功したか、何はダメだったかを整理し、共有する。そうすれば、たとえ全く違う事象が起こっても、一番困ることを回避するという意味での応用は効くはずですよ。

そして、今回のコロナでもそうだったように、必要なのは、予防策であるBCP（事業継続計画）ではなく、DRP（災害復旧計画）なのです。前者は予防フェーズですが、後者は対策フェーズのプロセスです。もしかしたら、この点が、今回のブラックスワンの最大の気づき、だったかもしれません。

新型コロナウイルス影響下における不正のトライアングル



3つのR

不正・不祥事の予防から対処、そして回復までを一貫して

Readiness 予防

～企業に潜むリスクを洗い出す～

クライシス・
インシデント
発生

不正発見・予防プログラム導入支援

- 不正リスクマネジメント支援
- 不正対応人材教育サービス
- 内部通報関連サービス
- クロスボーダーM&A関連不正対応サービス
- 不正発見アナリティクス
- 贈収賄・汚職リスク関連サービス
- 不正リスクプロセスチェック
- バックグラウンド調査
- 不正リスクカルチャーサーベイ

クライシス対応準備支援

- クライシスへの準備状況の評価
- ソーシャルメディア対応サービス
- 有事対応マニュアル作成支援
- 金融犯罪規制対応支援
- インシデント対応教育・訓練サービス

サイバーリスク対応支援

- サイバーインテリジェンスサービス
- サイバーセキュリティアセスメントサービス

情報ガバナンス高度化支援

- 危機対応を踏まえた文書情報一元化プラットフォーム提供サービス
- メールモニタリング
- 情報漏えいリスクアセスメント

BCP・DRP関連支援

- 事業継続計画(BCP)の見直し・策定
- サプライチェーン・リスクマネジメント構築支援
- パンデミック対応支援サービス

オペレーションリスク支援

- 海外子会社経営リスク簡易診断

主な不正・不祥事

| | |
|-------|-----------|
| 会計不正 | 架空売上 |
| | 費用隠蔽 |
| 汚職 | 贈収賄 |
| | カルテル・談合 |
| | 利益相反 |
| 情報不正 | データ偽装 |
| | 情報漏えい |
| | インサイダー取引 |
| 横領 | 窃盗・不正支出 |
| 金融 | マネーロンダリング |
| | 自然災害 |
| 事故・災害 | サイバー攻撃 |
| | リコール |
| | 経営破綻 |

Response 対処

～素早く危機的状況から脱出するために～

初動対応支援

- 対応方針策定・体制構築支援
- 初期ステークホルダー対応支援

不正調査支援

- 調査実施・報告書作成
- 委員会運営PMO支援（第三者/特別）
- 調査委員派遣（第三者/特別）
- 過年度遡及修正支援
- データアナリティクス
- デジタルフォレンジック
- ボイスフォレンジック

危機対策支援

- 対策本部PMO支援
- クライシスコミュニケーション支援
- サイバー危機支援
- 緊急業務設計・運用支援
- 財務インパクト分析支援
- eDiscovery支援

訴訟・係争支援

- 損害額立証支援
- カルテル関連支援
- 税務係争関連支援

金融犯罪リスク管理支援

- マネーロンダリング防止／テロ資金供与対策関連サービス

Recovery 回復

～ガバナンスの強化から事業の再編まで～

内部統制再構築支援

- 再発防止策策定・導入支援
- ガバナンス・制度・IT再設計・導入支援
- 内部監査再検討・定着化支援
- 改善報告書作成支援
- 内部管理体制確認書作成支援
- 不正リスク研修・従業員意識調査
- 組織風土改革支援
- モニタリング体制構築・運用支援

事業再生・再編支援

- インディペンデント・ビジネス・レビュー
- 事業ポートフォリオ再構築分析
- 資本政策再構築立案・実行支援
- グループ内再編支援
- ステークホルダー対応支援
- 戦略的撤退支援
- 経営人材派遣
- 不動産ポートフォリオ再構築分析

Corporate 会社概要

| | | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社 名 | 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 (英文社名：Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC) | |
| 設 立 | 2001年6月設立 | |
| 代 表 者 | 福島和宏 | |
| 事 業 内 容 | コーポレートファイナンシャルアドバイザー トランザクションサービス モデリング／バリュエーション コーポレートストラテジー 中小・中堅企業向けアドバイザー 知的財産アドバイザー インフラ・PPP（官民連携）アドバイザー 国際開発アドバイザー 不動産アドバイザー | リストラクチャリングアドバイザー チーフリストラクチャリングオフィサーサービス フォレンジックアドバイザー／テクノロジー データマネジメントサービス ファイナンシャルクライムリスクマネジメント 係争サポート エコノミックコンサルティング M&A マッチングプラットフォーム（M&A プラス） M&A 人材育成事業（デロイトトーマツアカデミー） |
| Web サイト | www.deloitte.com/jp/dtfa | |
| 所 在 地 | 東京 | 〒100-8363 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング Tel：03-6213-1180 |
| | 名古屋 | 〒451-6337 愛知県名古屋市中村区名駅 1-1-1 JP タワー名古屋 Tel：052-565-5310 |
| | 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 |
| | 福岡 | 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神 1-4-2 エルガーラ Tel：092-751-1813 |
| 子 会 社 | デロイト トーマツ人材機構株式会社 デロイト トーマツ PRS 株式会社 デロイト トーマツベンチャーサポート株式会社 デロイト トーマツミック経済研究所株式会社 株式会社シー・アイ・エー 株式会社 TMAC | |

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社 名 | 有限責任監査法人トーマツ (英文社名：Deloitte Touche Tohmatsu LLC) |
| 設 立 | 1968年5月設立 |
| 代 表 者 | 國井泰成（包括代表） |
| 事 業 内 容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査・保証業務 <ul style="list-style-type: none"> － 会計監査 － Audit Innovation － IPO（株式上場） － IFRS（国際会計基準） ・ リスクアドバイザリー <ul style="list-style-type: none"> － ストラテジック&レピュテーションリスク － レギュラトリーリスク － ファイナンシャルリスク － オペレーションリスク － サイバーリスク |
| Web サイト | www.deloitte.com/jp/audit |
| 所 在 地 | <p>東京 〒100-8363 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング Tel：03-6213-1000</p> <p>東京 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル 東京事務所 新東京ビルオフィス（8F） Tel：03-6213-1000</p> <p>その他 札幌 仙台 新潟 さいたま 横浜 長野 北陸 静岡 名古屋 京都 大阪 神戸 広島 高松 福岡 那覇</p> |
| 連絡事務所 | 盛岡 高崎 松本 金沢 岡山 松山 北九州 大分 熊本 宮崎 鹿児島 |
| 海外駐在員派遣 | <p>約50都市</p> <p>デロイト（※2）ニューヨーク、ロサンゼルス、ロンドン、北京ほか</p> <p>※2 Deloitte Touche Tohmatsu Limited とそのメンバーファーム</p> |
| 監査関与会社 | <p>3,296社（2020年5月末日現在）</p> <p>金商法・会社法監査：914／金商法監査：10／会社法監査：1,112／学校法人監査：68</p> <p>労働組合監査：31／その他の法定監査：508／その他の任意監査：653</p> |

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
有限責任監査法人トーマツ

デロイト トーマツ グループ
クライシスマネジメント事務局
〒100-8363 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel: 03-6213-3210 Email: dt-cm@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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して "デロイトネットワーク") を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、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

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001