

Deloitte.

デロイトトーマツ

横領発覚時の ファーストステップガイド

December 2025



横領発覚時の初動対応

□ 役職員による横領の発覚時

- 横領の発覚時においては、その程度や内容に応じて求められる対応が変わってきます。被害金額が大きい場合や、公共性・社会性が高いサービスを提供している企業において発生した場合には、イメージ・信用の失墜、ひいては経営層への責任追及に発展してしまうケースも昨今では少なくありません。事案の調査にあたっては、被疑者に証拠隠滅の機会を与えぬよう、初動対応は極めてセンシティブな対応が求められます。



タイムライン



ステップ



事象検知

情報収集フェーズ

発生直後

1. 発生事象の確認と情報収集

- ① 事実（いつ、どこで、何が起きたのか）の把握
- ② 影響範囲の確認
- ③ 事案認識経路の確認
（内部通報か外部からの情報提供か）
- ④ クライシスマネジメントの専門家への相談、証拠保全 など



体制構築

体制構築フェーズ

即日～1週間以内

2. 有事対応体制の構築

- ① 初期的調査チームの立ち上げ
（責任者の任命・事務局の設置・専門家起用）
- ② 事実解明および原因究明に対する手続の検討
- ③ 類似事案、他件調査に対する深度の検討
- ④ 情報集約、エスカレーションルートの確定 など



調査

調査フェーズ

速やかに実施

3. 初期的調査の実施

- ① 証拠の収集、分析
- ② インタビュー日程の調整、実施
- ③ 影響金額の特定
- ④ 関係者の特定
- ⑤ 手口・手法の特定



対応時のポイント

証拠保全を迅速かつ慎重に行い、証拠の隠滅を防ぐため機密保持には細心の注意を払う

調査にあたっては、共犯者がいる可能性も考慮して行動する

証拠の収集や照合、有効性の検証にあたっては外部専門家にアドバイスを求める

当事者にヒアリングを実施するまでに、横領の証拠をしっかりと固める

調査の継続中は、当事者を解雇しない（自社のガバナンスが及ばない立場にしない）



被害金額に応じた対応フロー（例）

- 被害金額が大きい場合
 - 刑事事件として捜査当局に届け出を検討
 - 社内外への説明が求められるため、公表の可否を検討

調査体制の強化

① 外部専門家を交えた本格調査チームを立ち上げ

法的措置の検討

① 刑事告訴（捜査当局への届け出）
② 民事訴訟による被害額回収（損害賠償請求）
③ 社内処分（解雇・懲戒）

社内対応

① 社内向け説明会の実施（透明性を確保し、動揺を防ぐ）
② 再発防止策の策定・実行を徹底
③ 内部通報制度の活用を奨励

公表対応

① 株主・取引先・金融機関などへの報告
② 必要に応じてプレスリリース

- 被害金額が大きい場合
 - 当事者との協議が前提であり、刑事事件として捜査当局に届け出することは稀
 - 社外への公表は不要だが、社内向けの説明については事案の軽重を鑑み、検討

法的措置の検討

① 必要に応じて外部専門家と連携
② 社内規程に基づき、懲戒処分（減給・降格・解雇など）を検討
③ 被害額回収のため、民事訴訟を検討（※ただし費用対効果を考慮）

社内対応

① 必要な部署に事実を共有し、再発防止策の策定・実行を徹底
② 内部通報制度の活用を奨励

Deloitte.

デロイト トーマツ

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合等、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

合同会社デロイト トーマツ

フォレンジック & クライシスマネジメントサービス

〒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 Fax: 03-6213-1085

E-mail: 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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



ISO 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301