



# Fraud Survey

日本企業の不正に関する実態調査

March 2019



[kpmg.com/jp/fas](http://kpmg.com/jp/fas)

## はじめに

KPMGの「日本企業の不正に関する実態調査」は、2006年に実施した第1回から数えて今回で6回目となります。

前回の調査は2016年に実施しましたが、それ以降日本の産業の根幹を揺るがしかねない製造業による品質・検査偽装という企業不正が次々と発覚しています。具体的には、性能検査記録の改竄や捏造、定められた条件とは異なる条件での検査、あるいは無資格者による検査の実施等が報告されています。

これを受けて今回の調査では、品質・検査偽装に関する質問項目を新設し、その発生原因とリスク 発覚した場合に取るべき対応と防止策についてご回答頂きました。

また、M&Aで取得した海外子会社での不正発覚が目立っていたことを受け、M&Aでの不正リスクマネジメントについての質問を設けました。加えて、包括的に不正の実態を把握するために、単体(回答企業)、国内子会社、海外子会社に分けて、発生した不正の内容、不正による最大損失額、根本原因、発覚経路、企業グループで懸念される不正リスク、といった設問にもご回答頂きました。これにより、M&Aに限らず国内の子会社における不正の実態をより詳細に把握できるようにしました。

さらに、昨今では業種を問わず多くの企業がAIの積極活用を検討し、AIによる業務の効率化や新規事業の展開に活路を見出そうと模索していますが、不正の予防・発見においてもAIの技術利用の期待が大いに高まっています。そこで今回の調査では、AIの活用に着目し、不正予防・発見のためのAI利用の有効性、AI技術の導入状況、どのようなAIの機能を利用しているのか、についても新たに質問を設けました。

前回の調査より、企業においてリスク管理に従事されている方々や、不正調査の従事経験が豊富な弁護士・公認会計士の方々にインタビューを実施し、有識者コメントとして記載しておりますが、これに加えて今回は、「海外子会社の不正リスク管理」「テクノロジーによる不正対応」といったテーマで、KPMG独自の視点によるコラムも掲載しております。少しでも実務にお役立て頂ければ幸いです。

なお、本報告書における考察・コラムには、筆者の個人的な見解が含まれておりますことを、あらかじめご了承くださいませようようお願い申し上げます。

株式会社 KPMG FAS

パートナー

高岡 俊文

# Contents

---

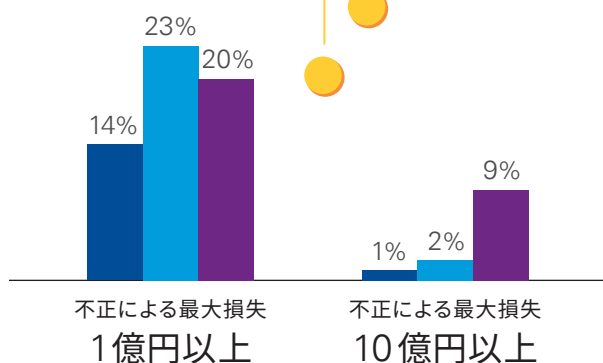
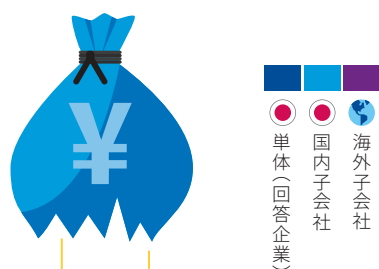
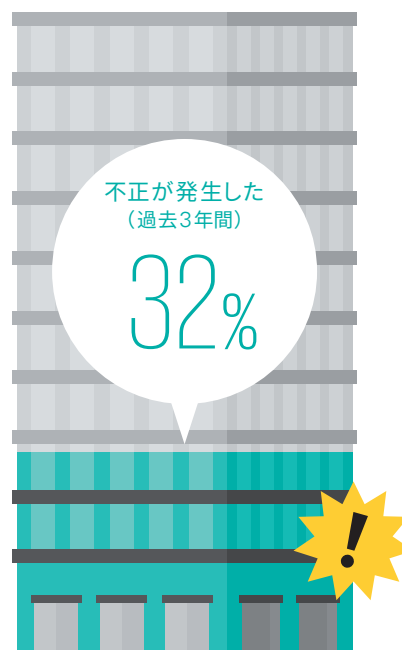
<u>PAGE</u>	
03	Executive Summary ／調査の実施概要
07	<b>PART 01</b> 不正の発生状況
15	<b>PART 02</b> 海外M&Aと不正リスク
18	<b>COLUMN</b> 海外子会社の不正リスク管理
20	<b>PART 03</b> 品質・検査偽装
23	<b>PART 04</b> AI(人工知能)の活用
25	<b>COLUMN</b> テクノロジーによる不正対応

# Executive Summary

回答企業の3社に1社の割合で不正が発生していた。

過去3年間に不正が発生したと回答した企業の割合は32% (429社中135社)であり、2016年に実施した前回の調査(不正発生割合は29%)よりも不正発生割合は増加した。実に約3社に1社の割合で不正が発生していたことになる。

発生した不正の内容については、前回までの調査と同様に、「金銭・物品の着服または横流し」が最も多かった。



国内・海外ともに子会社における不正は損害金額が大きくなる傾向があった。

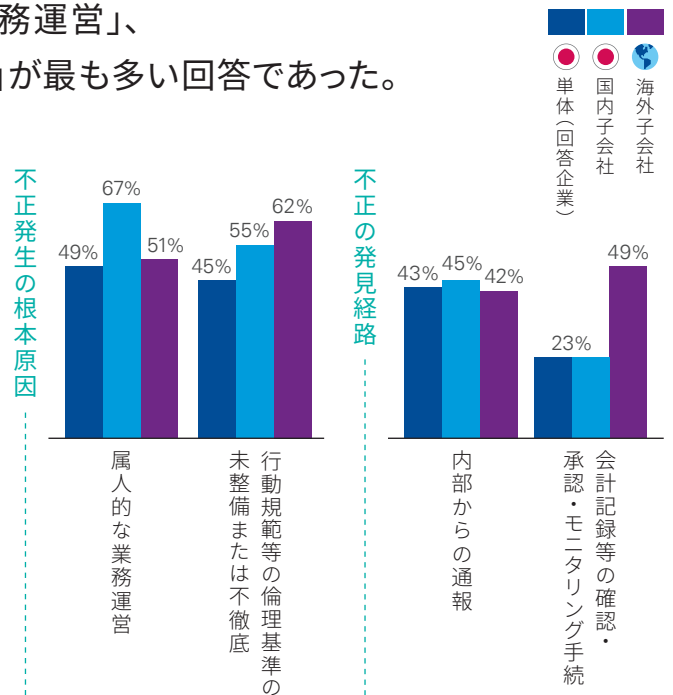
国内子会社および海外子会社において発生した不正のうち20%以上で最大損害金額が1億円以上であった。

海外子会社において発生した不正のうち9%で最大損害金額が10億円以上となっており、その内容は「粉飾決算等の会計不正」と「カルテル」であった。

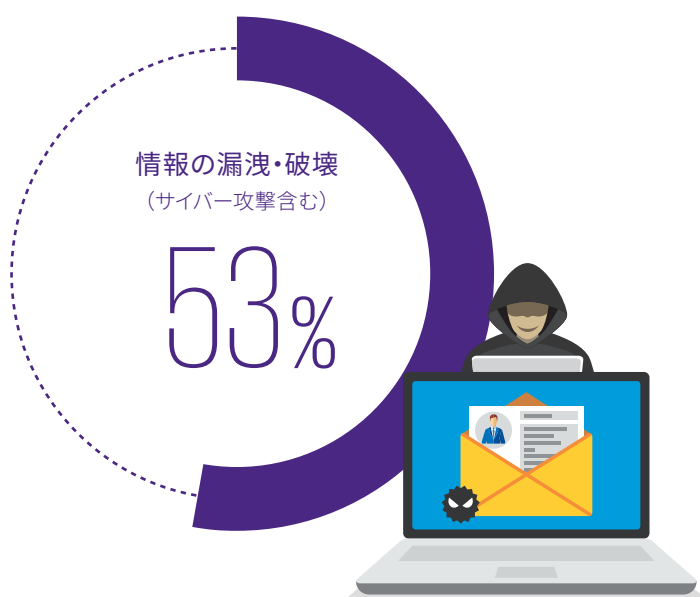
## 不正発生の根本原因については「属人的な業務運営」、 不正の発見経路については「内部からの通報」が最も多い回答であった。

不正発生の根本原因として最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「属人的な業務運営」、海外子会社においては「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」であった。

不正の発見経路として最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「内部からの通報」、海外子会社においては「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」であった。



### <今後懸念される不正リスク>



## 今後懸念される不正リスクは 「情報の漏洩または破壊(サイバー攻撃含む)」が 最も多い回答であった。

今後懸念される不正リスクとして最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「情報の漏洩または破壊(サイバー攻撃含む)」、海外子会社においては「金銭・物品の着服または横流し」であった。

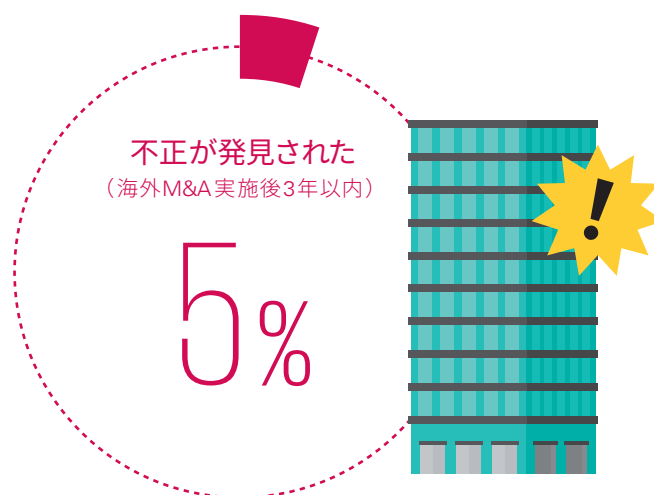
## 海外子会社管理の課題は

「現地国の制度等に精通した人材や教育の不足」が最も多い回答だった。

また、海外M&A実施後、3年以内に不正が発覚した事例が5%あった。

海外子会社管理の課題として最も多く挙げられた回答は、「現地国の制度等に精通した人材や教育の不足」であり、次いで「内部管理の人材が海外子会社にいない」であった。特に人材不足に対する問題意識が高くなっている。

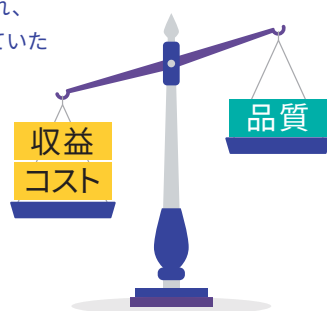
また、海外M&A実施後、3年以内に不正が発見されたと回答した企業は5%にとどまったが、各企業とも買収先企業のガバナンス・管理強化について課題を抱えており、買収先企業において不正が発覚せずに潜んでいる可能性も考えられる。



## < 品質・検査偽装の原因 >

収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた

58%



品質・検査偽装の発生原因として「収益追求・

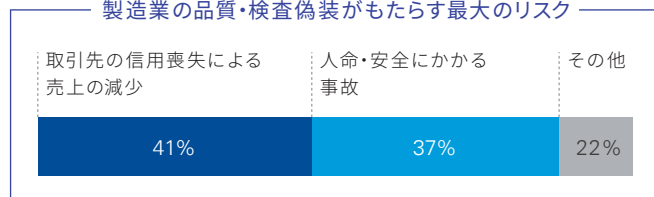
コスト削減」を挙げた企業が最も多く、

また最大のリスクとして「取引先の信用失墜による売上の減少」を挙げた企業が最も多かった。

品質・検査偽装の発生原因として「収益追求・コスト削減」を挙げた企業が最も多く、品質・検査偽装の最大のリスクとして「取引先の信頼喪失による売上の減少」が「人命・安全にかかわる事故の発生」を僅差で上回った。

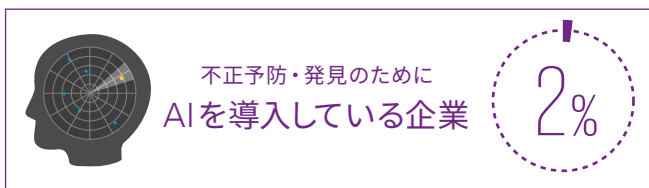
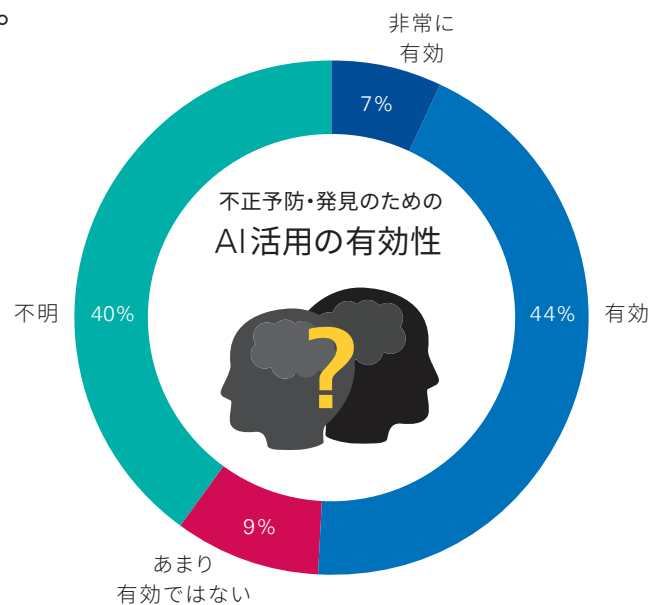
また、品質・検査偽装が発覚した企業の適切な対応として、過半数の企業が「機密情報・秘匿特権等の影響を考慮し、それ以外を開示」とし、積極的な開示を行うべきと回答した。

### 製造業の品質・検査偽装がもたらす最大のリスク



## 不正対応においてAI(人工知能)を活用することが期待されているものの、現時点で実際に活用されている事例は少ない。

不正予防・発見のためにAIの活用が「有効」と回答した企業が約半数を占めた。一方、AIの不正対応分野における有効性を「不明」と回答した企業も4割程度あった。これは、現時点では具体的なAIの活用事例が乏しい状況にあるためと考えられ、実際に不正対策としてAIを導入済みの企業は2%にとどまった。



## 調査の実施概要

調査対象会社 2018年6月末時点の全上場企業3,699社(ただし、REIT、外国企業、日本銀行を除く)

調査実施時期 2018年10月

回答企業数 回答企業429社(回答率11.6%) うち、国内関係会社あり345社、海外関係会社あり258社

調査方法 株式会社KPMG FASが作成したアンケート調査票を、上記調査対象会社の財務担当役員、管理担当役員もしくは同等の立場の方宛てに送付し、調査票の回収、結果の集計・分析を行った。調査票の回収、集計は株式会社日本能率協会総合研究所と共同して実施した。また、調査結果の分析に際しては、企業において不正リスク管理を担当されている方、不正調査業務やガバナンス高度化業務に精通した弁護士、公認会計士にインタビューを実施した。インタビューの結果は、本文中に有識者コメントとして付記している。

### <回答企業の属性>

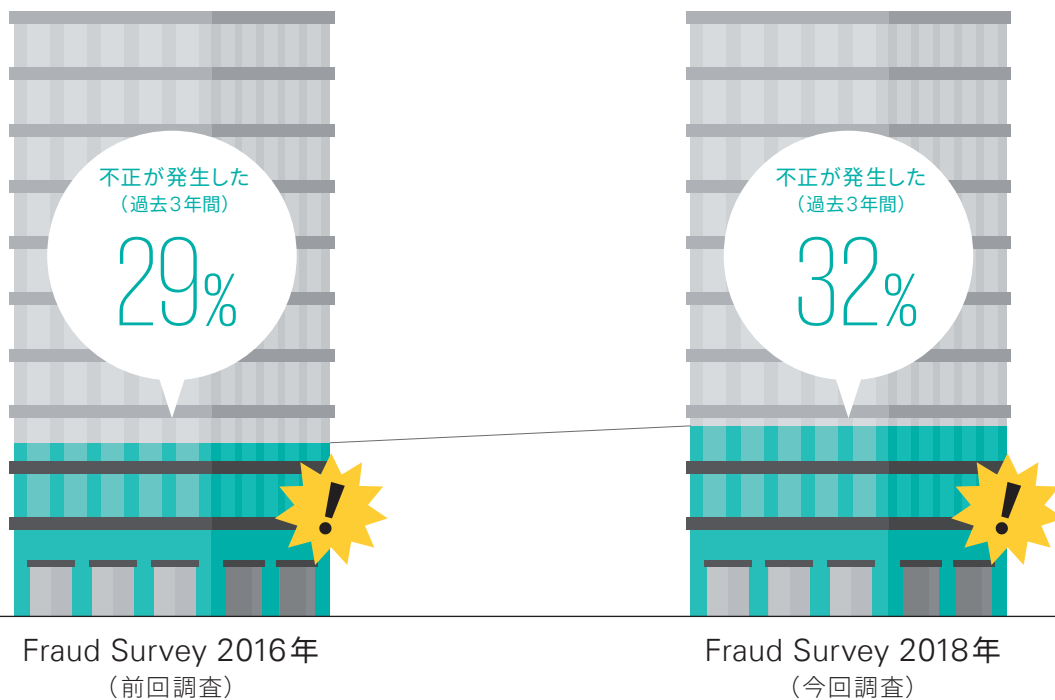
#### 業種区分

製造業	36%
卸・小売・外食産業	20%
サービス業	13%
情報通信業	9%
建設業	6%
金融・保険業	5%
不動産業	4%
運輸業	3%
その他	4%

#### 連結売上高

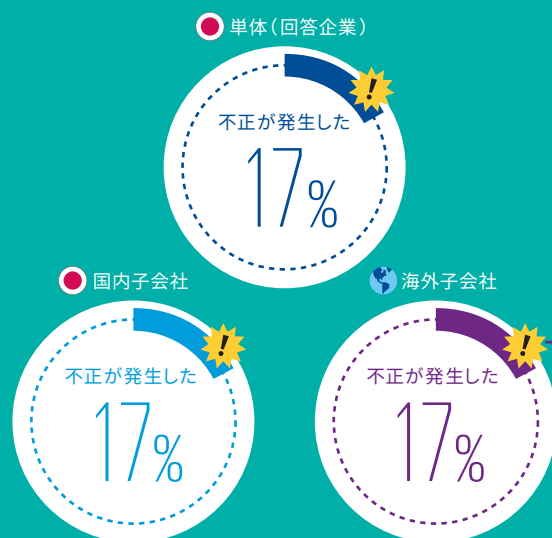
1兆円以上	4%
1,000～9,999億円	23%
100～999億円	46%
10～99億円	23%
10億円未満	3%
無回答	1%

## 不正の発生状況



- 過去3年間に企業グループ(回答企業単体、国内子会社、海外子会社)のいずれかで不正が発生したと回答した企業は135社(回答企業全数に対する割合は32%)であり、前回の調査結果より若干増加している。
- 今回の調査において不正が発生したのが回答企業単体と回答した企業数は74社、国内子会社と回答した企業数は60社、海外子会社と回答した企業数は45社であったが、該当する企業数(回答企業単体:429社、国内子会社保有企業:345社、海外子会社保有企業:258社)に対する発生割合はいずれも約17%である。
- 不正が発生したと回答した企業135社のうち、回答企業単体では不正が発生していないものの国内子会社または海外子会社において不正が発生したと回答した企業は61社(不正発生企業全数に対する割合は45%)であった。
- 海外子会社において不正が発生したと回答した企業45社について発生地域を見ると、半数以上がアジア地域である。

## &lt;企業グループ別 不正の発生状況&gt;

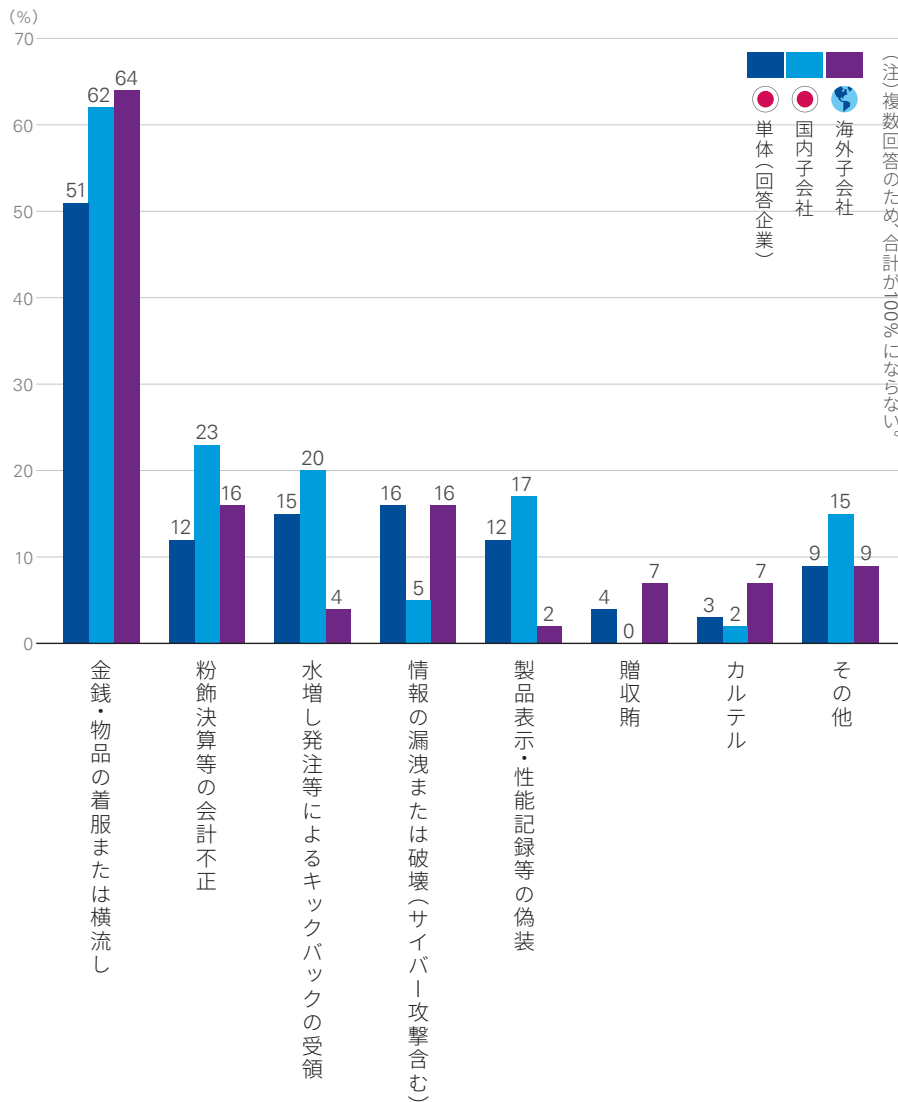


## &lt;海外子会社不正の発生地域&gt;





## 発生した不正の内容



- 不正の内容として最も多かったのは回答企業単体、国内子会社および海外子会社のいずれにおいても「金銭・物品の着服または横流し」であった。
- 海外子会社においては「水増し発注等によるキックバックの受領」の発生割合は低くなっているが、懸念される不正リスク(P14参照)としては高い割合で認識されており、当該不正が発生しているにもかかわらず発見されるまでに至っていない可能性が考えられる。これは、不正の発見経路(P11参照)として「税務調査・当局検査」による発見割合が低いことと関連している可能性がある。
- 「製品表示や性能記録等の偽装」があったと回答した企業の割合は、前回調査から倍増した。これは、近年、社会的注目を集めるような不正事案が複数発生していることを背景として、日本経済団体連合会(経団連)の要請による自主点検が行われたこと等が影響している可能性がある。

有識者コメント

公認会計士



海外子会社において「製品表示・性能記録等の偽装」の発生割合が低くなっている理由は、各国の制度(法律)の違いに加え企業カルチャーの違いも考えられる。この種の不正は、日本では暗黙のうちに慣例化して組織内に蔓延するケースが少なくないが、海外では組織に対する帰属意識が低いことから、そのような企業カルチャーにはなりにくいのではないかと考えられる。

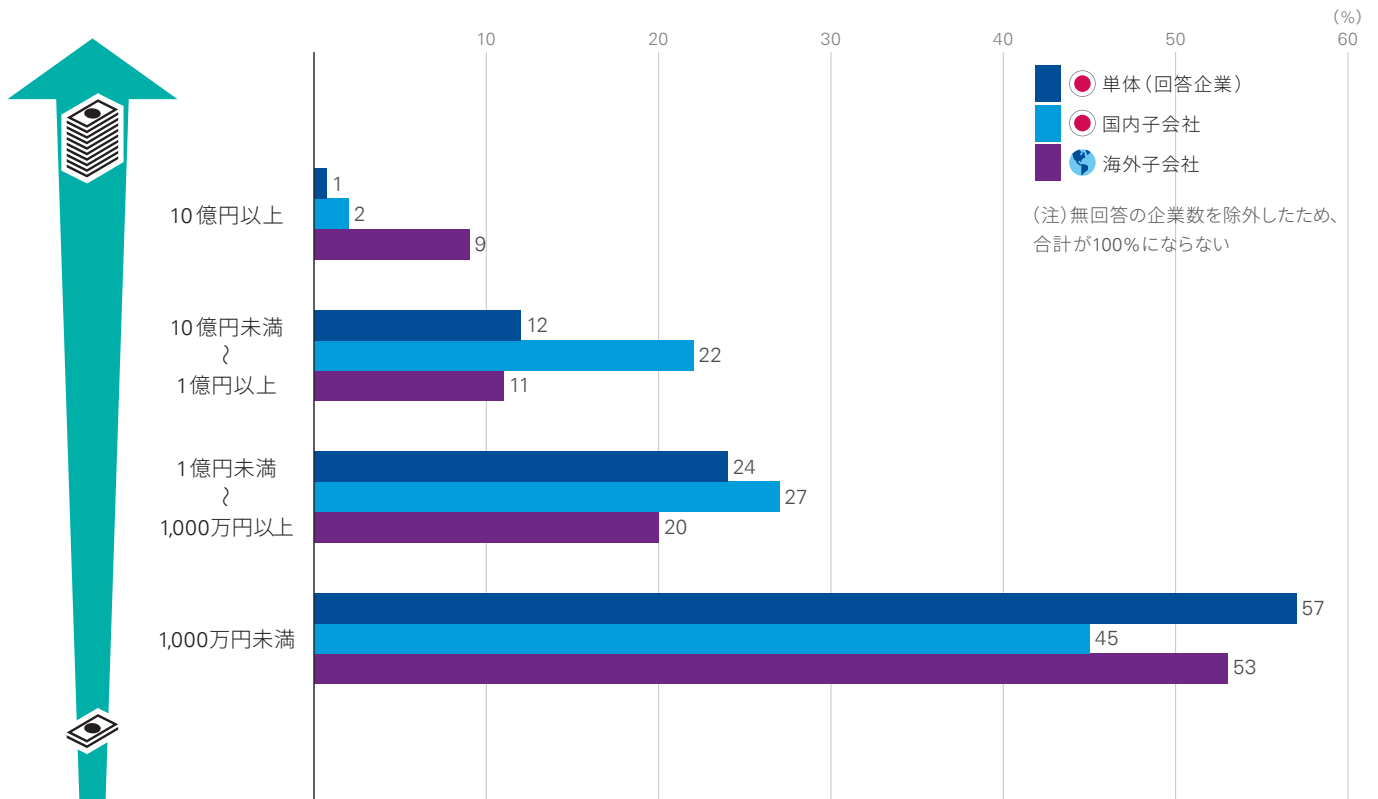
有識者コメント

弁護士



「情報の漏洩または破壊」が発生した企業については、サイバー攻撃を受けた被害者という意識が強い企業が多いが、顧客等に係る重要な情報を流出させてしまったという加害者であるということをしかりと認識して、再発防止に取り組んでもらいたい。

## 不正による損害金額



- 発生した不正による最大損害金額(財産上の損害金額だけでなく会計不正等による財務諸表訂正金額および制裁金を含む金額)は、1件当たり1,000万円未満という回答が最も多かった。
- 損害金額について、「金銭・物品の着服または横流し」の場合は比較的少額である一方、「粉飾決算等の会計不正」「製品表示・性能記録等の偽装」「カルテル」の場合は多額となる傾向があった。
- 損害金額は回答企業単体よりも国内子会社および海外子会社における不正の方が多額になる傾向があり、とりわけ、損害金額10億円以上の大規模な不正のほとんどは海外子会社で発生している。これは、事業規模の大小に拘わらず不正が発見されるまでの期間が長くなることにより損害金額が累積し、膨らんだ可能性が考えられる。

有識者  
コメント

公認会計士



想定される損害金額が少額な場合を含む全ての不正を発見するための活動に膨大なコストを投じるのは非効率であるが、会計不正やカルテル等の損害金額が多額になるリスクが高い不正に対しては、防止および発見のために相応の体制を構築することが効果的であり、リスクの高低に応じた適切な経営資源の配分を行うことが重要である。

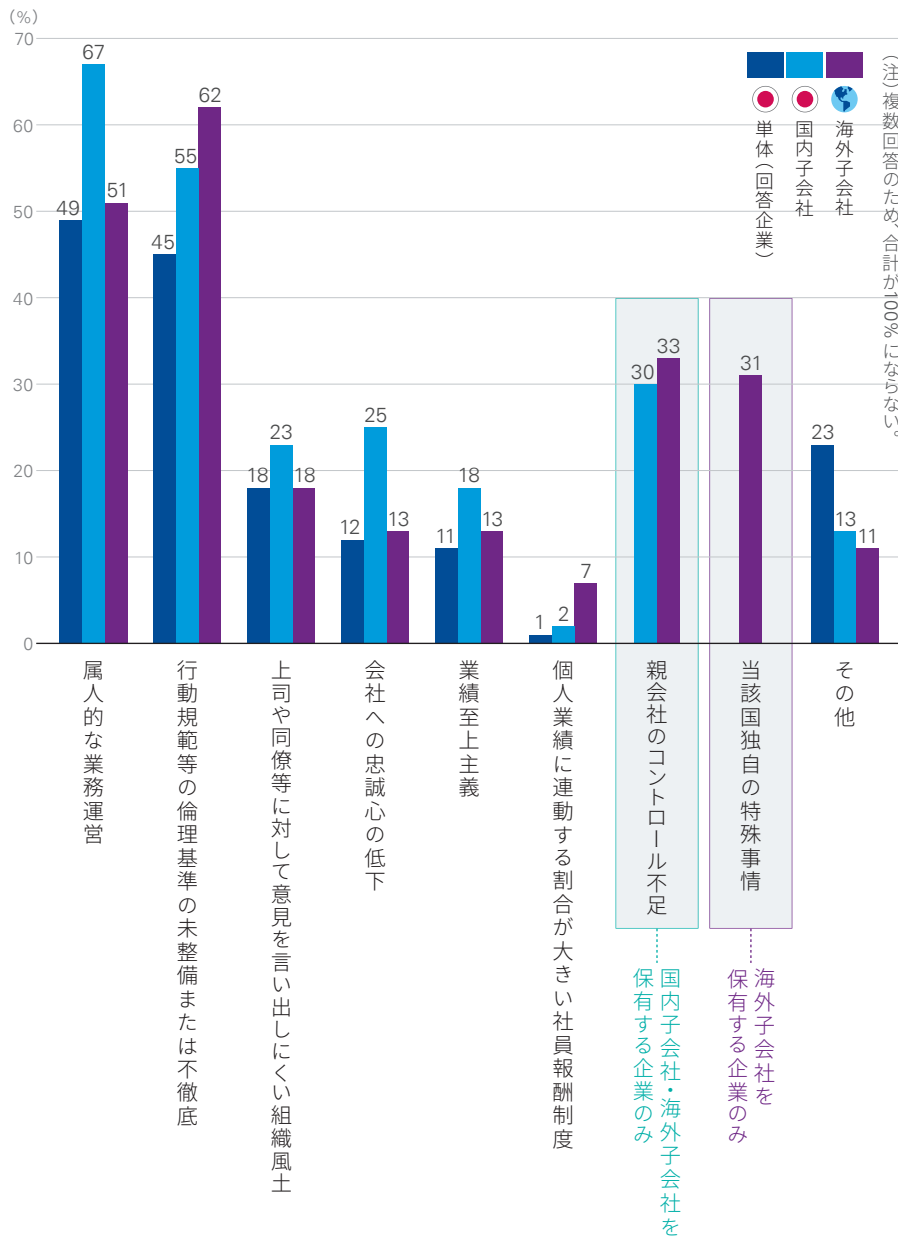
有識者  
コメント

弁護士



海外子会社においては、「賄賂」に相当する不正支出が行われるリスクが高いが、公務員等に対して直接支払われることは少なく、コンサルタント費用等の名目で仲介者を通して支払われることが多い。このような不正支出がまだ顕在化していないケースも多いと推測されるが、不正発見まで長期間放置されると、当然、損害金額も膨らんでしまうため、疑わしい内容の支出をチェックすることは重要である。

## 不正発生の根本原因



- 不正発生の根本原因として最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「属人的な業務運営」、海外子会社においては「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」であった。
- 国内子会社および海外子会社いずれも、親会社と比べて規程類の整備が遅れていることがうかがえる。
- 国内子会社および海外子会社共通の根本原因として「親会社のコントロール不足」、海外子会社固有の根本原因として「当該国独自の特殊事情」を挙げた企業も3割程度あった。
- 損害金額が10億円以上の不正については、「業績至上主義」「上司や同僚等に対して意見を言い出しにくい組織風土」を根本原因とする傾向がみられた。

有識者コメント

公認会計士



属人的な業務を作らないことが望ましいのは言うまでもないが、例えば、支店や営業所等によっては、配置可能な人員の制約等により属人的業務とならざるを得ない状況も生じると考えられる。そのような場合には、業務が属人的になることを前提とした不正発見のためのプロセスを構築することにより、不正発生のリスクを低減することができる。

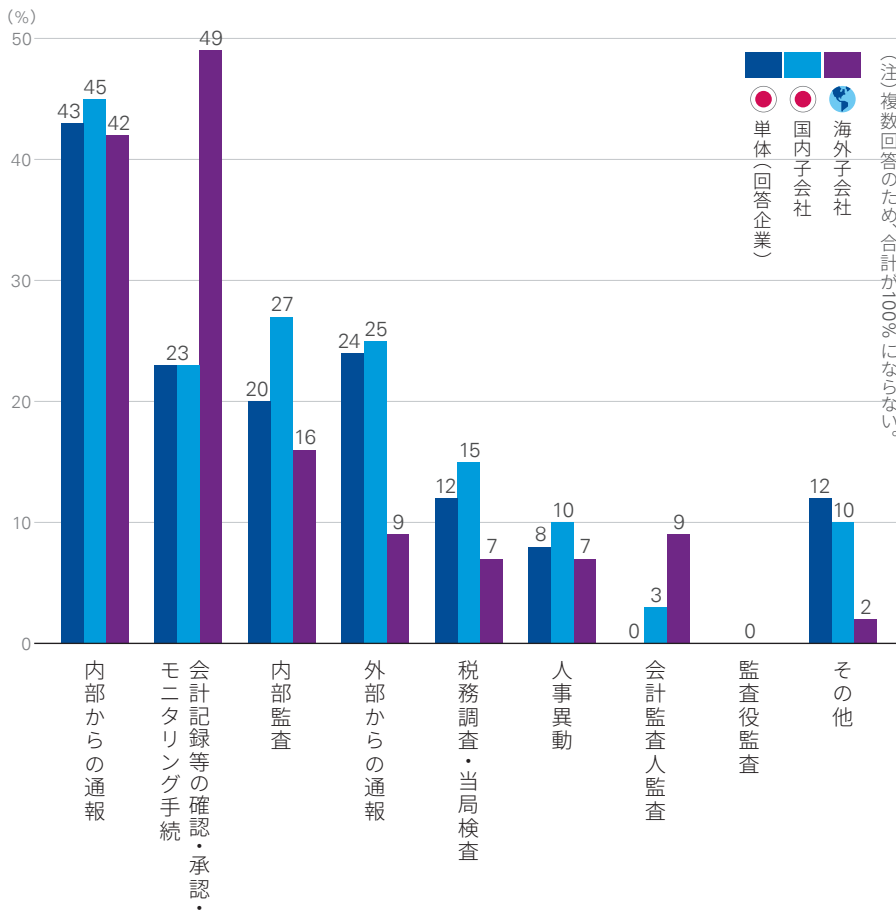
有識者コメント

弁護士



内部統制の整備を進める過程で、属人的な運営となっている業務が明らかになることにより、それに対処することができる。したがって、内部統制の整備段階から、不正リスクの観点を持って各業務プロセスを検討し、不正リスクが高い業務に対して的確に対応する必要がある。

## 不正の発見経路



- 不正の発見経路として最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「内部からの通報」、海外子会社においては「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」であった。
- 損害金額が10億円以上の不正については「内部からの通報」「税務調査・当局検査」「会計監査人監査」により発覚する割合が高かった。
- 「水増し発注等によるキックバックの受領」の不正は「税務調査・当局検査」により発覚する割合が高かった。
- 前回調査および今回調査のいずれにおいても、「監査役監査」により不正が発見されたという回答は無かった。

有識者  
コメント

公認会計士



海外よりも「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」による不正の発見が国内で相対的に少ないのは、性善説をベースとしたチェックが行われ、事を荒立てたくないというマインドが働いている可能性もある。

有識者  
コメント

弁護士



海外子会社において「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」による不正の発見割合が高くなっているのは、近年、海外子会社における不正リスクが着目されているため、本社からのモニタリングが強化されていることが影響している可能性がある。また、監査役監査において不正が発見されていないという結果は、とてもショッキングである。

有識者  
コメント

公認会計士



監査役監査による不正の発見が無いのは、監査役役割が不正を直接的に発見するというよりも、大局的な視点から内部統制が有効に機能しているか否かをチェックすることを主眼としているためと考えられる。事業規模の大きさ等により、監査役監査の手法や補助者の活用状況等は異なるが、今回の回答結果のみをもって、不正発見に対して監査役監査が有効に機能していないと結論付けることはできない。

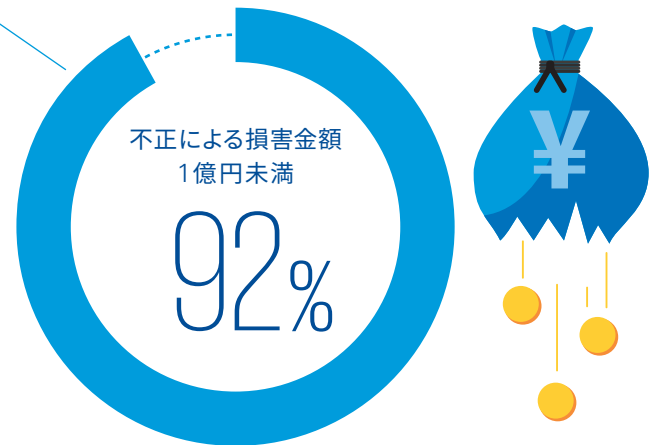
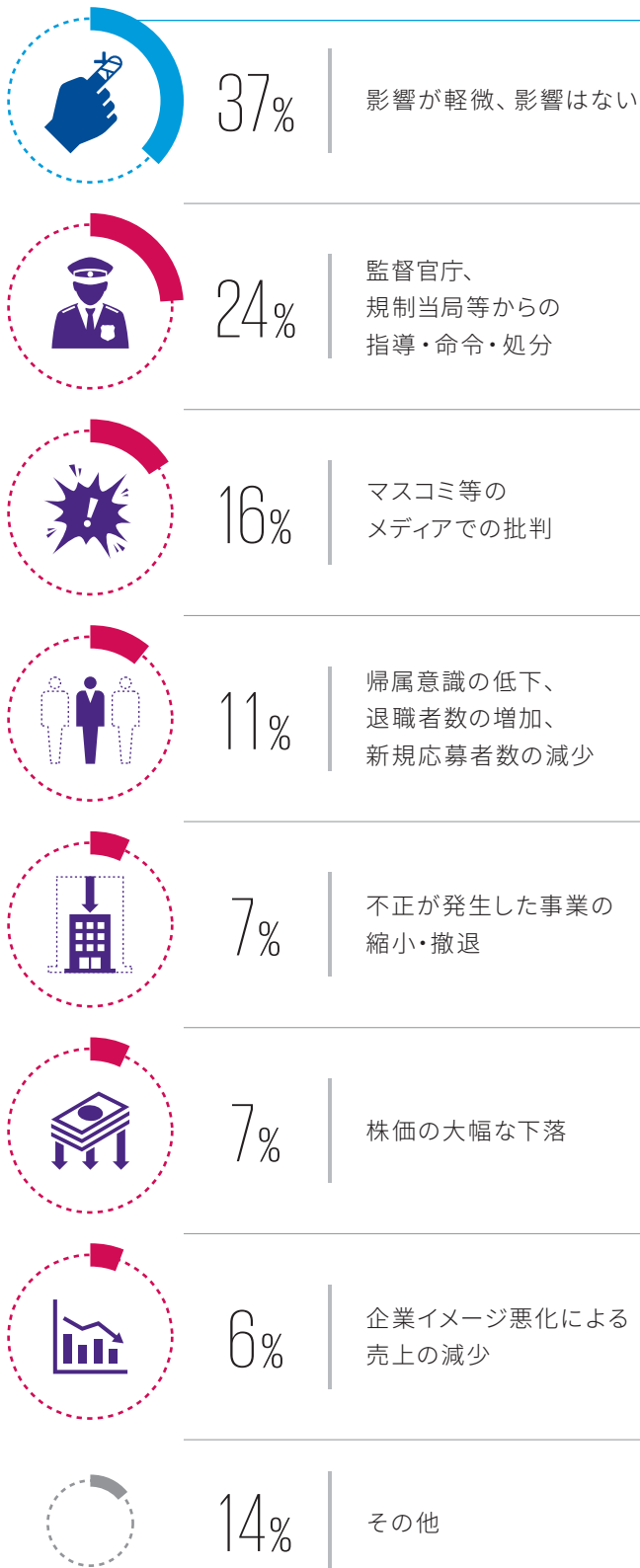
有識者  
コメント

製造業



どんなに良い行動規範を整備・徹底しても不正は起こる。むしろ不正発生の根本原因は、不正行為者が不正行為を「本当に悪い」ことだと思っていないこと、また、「自分はバレない」と思っているところにあるのではないかと。

## 不正が与えた企業活動への影響



- 企業活動へ与えた影響としては「影響が軽微」「影響はない」と回答した企業が最も多かったが、このように回答した企業の92%は、不正による損害金額が1億円未満であった。
- 不正による損害金額が1億円以上と回答した企業のうち48%は、発生した不正が企業に与えた影響として、「監督官庁または規制当局等からの指導・命令・処分」と回答した。

## 有識者コメント 製造業



「影響が軽微、影響はない」という回答が多いのは、意外である。法務部門をはじめとする関連管理部門における不正不祥事対応のための工数増加やメンタル的負担は看過できるものではなく、回答においてそういった声が少なかったのは残念である。

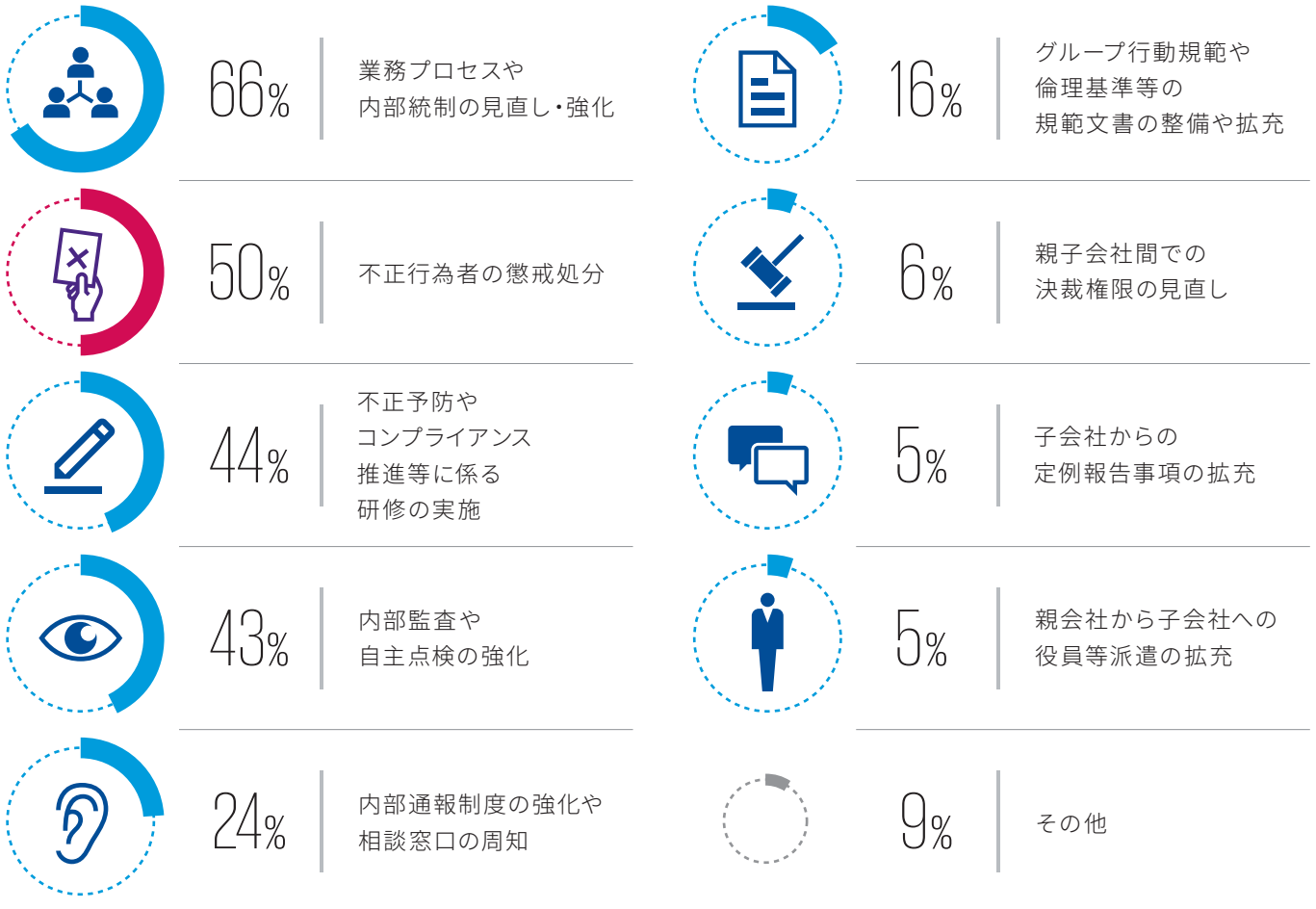
## 有識者コメント 弁護士



「監督官庁、規制当局等からの指導・命令・処分」を受けた企業は、ブラック企業等としてイメージが悪化してしまうことが少なくない。「監督官庁、規制当局等からの指導・命令・処分」は顕在化している不正の影響であるため容易に把握できるが、これに伴う企業イメージの悪化によって、業績や従業員意識等に悪影響を与える可能性が存在していることも忘れてはならない。

(注)複数回答のため、合計が100%にならない。

## 特に有効だった再発防止策



(注) 複数回答のため、合計が100%にならない。

- 不正が発生した企業が、特に有効だった再発防止策として最も多く挙げたのは「業務プロセスや内部統制の見直し・強化」で、その割合は66%に上った。逆に、34%の企業は、これを特に有効であったとは認識していないことになるが、これは、見直し・強化すべき内部統制の欠陥が無いにも拘わらず不正が発生してしまったか、あるいは不正発生につながった内部統制の欠陥を特定することができなかったことによるものと考えられる。
- 不正が発生した約半数の企業において、「不正行為者の懲戒処分」が特に有効であったと回答しており、マネジメントの不正に対する厳格な姿勢を示すことが再発防止に寄与するものと考えられている。

### 有識者コメント 弁護士



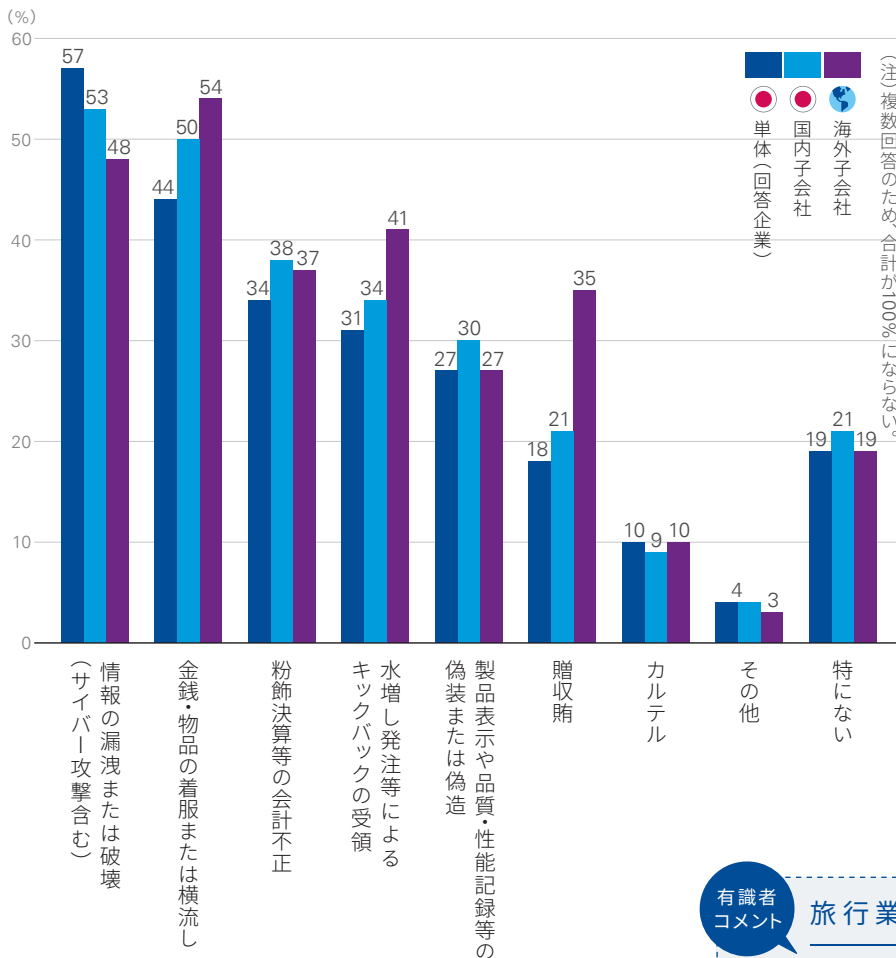
「懲戒処分」は企業にとっては難しい選択となる場面もあるかもしれないが、厳罰主義というのはシンプルに再発防止に効果があるといえる。

### 有識者コメント 飲食業



発生した不正に対する懲戒処分が適切に行われず、抑止効果が働いていないというケースもあるのではないかと。

## 懸念される重要な不正リスク



- 懸念される不正リスクとして最も多かった回答は、回答企業単体および国内子会社においては「情報の漏洩または破壊(サイバー攻撃含む)」、海外子会社においては「金銭・物品の着服または横流し」であった。
- 海外子会社においては、国内よりも特に「水増し発注等によるキックバックの受領」「贈収賄」の不正リスクに対する懸念が強かった。

### 有識者コメント 製造業



「特にない」という回答が想定外に多く、とても驚いた。

### 有識者コメント 教育業



フィッシングメールも、従来のものとは傾向が変わったものがネットワーク防御をすりぬけて従業員の手元に届くようになっており、サイバー攻撃が巧緻化している。対策として、CSIRT(コンピュータ・セキュリティ・インシデント対応専門チーム)の立ち上げや脆弱性対策の管理強化を開始し、サイバー攻撃BCP(事業継続計画)も準備中である。また、サプライチェーン全体におけるリスクの特定も行ったが、特に委託先での対策状況などは把握が困難であった。実際に問題が生じた際に迅速に対応できるように、経営幹部への研修、従業員への事例の普及や緊急対応体制の確認を行うとともに、訓練も実施しようと試みている。

### 有識者コメント 旅行業



既知の脆弱性をついた攻撃に加え、未知の攻撃を防ぐ努力も並行して行っている。多層防御だけでは不足と考え、防御以外の「特定」、「検知」、「対応」、「復旧」の各対策にも力を入れている。なかでも検知について、SIEM\*1の整備やSOC\*2サービスの導入等の強化を図っている。

セキュリティ推進にあたっては、単なる施策実行の指示や提案だけでなく、より分かりやすいエンドユーザー向けガイドラインを整備するとともに、教育や啓蒙活動の場を設けて直接訴えかけている。海外の場合は、時差・言語・現地責任者の担当範囲が広いなどの障害があり、国内並みのスピード感がなかなか達成出来ない点と、GDPR等の個人情報保護対策への対応を両立させなければいけない点が悩みの種である。

\*1: Security Information and Event Managementの略。サーバーやネットワーク機器、セキュリティ関連機器、各種アプリケーションから集められたログ情報に基づいて、異常があった場合に管理者に通知する仕組み。これにより従来のログ分析では検知できなかったサイバー攻撃を検出することができる。

\*2: Security Operation Centerの略。自組織や顧客を対象に、ネットワークやセキュリティ機器、サーバー、デバイス等の監視を行い、サイバー攻撃の検出、分析、通知、対応策のアドバイスなどを行う組織のこと。

## 海外子会社管理の課題



人材不足

海外現地国に精通した人材が不足、教育不足 10%

内部管理の人材が海外子会社にいない 9%

不正が適時に報告されない、実態がわからない 7%

行動規範や規程が十分に整備されていない 6%

海外子会社への内部監査が不十分 5%

承認事項や親会社への報告に関するルールが緩い 4%

内部通報制度がない 3%

不正の発生が増加 1%

その他 2%

モニタリングが不十分



(注) 回答企業45社の内容を集計しており、合計が100%にならない。

- 海外子会社管理における課題としては、海外現地に通じた人材の不足を挙げる企業が最も多く、次いで現地における不正や実態の把握が困難であるといったモニタリングの不十分性を課題として挙げる企業が多かった。海外における事業活動の拡大に対して、人材や管理が追いついていないことがうかがえる。
- 一方、「不正の発生が増加」を海外子会社管理における課題として挙げた企業は少なかった。しかしながら、P14「懸念される重要な不正リスク」において、海外子会社における「金銭・物品の着服または横流し」、「水増し発注等によるキックバックの受領」、「贈収賄」、「カルテル」といった不正リスクへの懸念が高いという回答結果が得られており、不正発覚件数の増加は見られずとも、海外子会社における管理体制の脆弱性やモニタリング体制におけるリスクが懸念されている。

有識者  
コメント

運輸業



上記回答と並び、P10「不正発生の根本原因」においても行動規範や倫理基準の未整備または不徹底の回答割合が非常に高く、海外子会社管理の課題として納得できる。しかしながら、その教育・徹底はかなり難しい。

有識者  
コメント

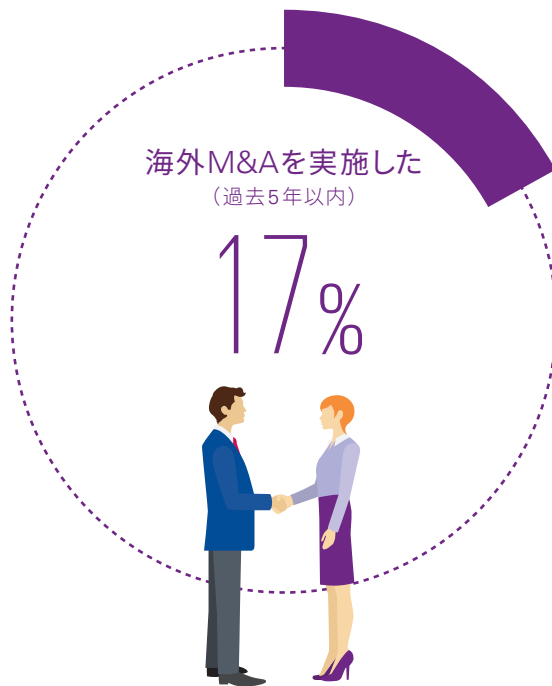
弁護士



日本本社の海外子会社に対する管理監督の方針が不明確な場合が多い。また、日本本社サイドによる管理方針の発信元がCFOであったり、経営企画室であったりするため、海外子会社サイドからすると、誰の指示を受ければ良いのかわからず不効率等が生じているのではないかと懸念されている。

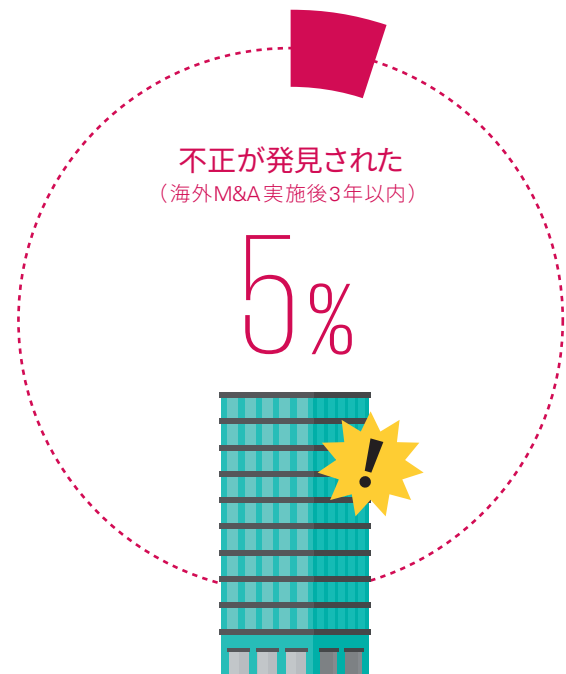


## 海外M&Aの実施状況



- 過去5年以内に海外M&Aを実施したと回答した企業は、約17% (429社中75社)であった。
- 海外M&A実施後、3年以内に不正が発見されたと回答した企業は5%にとどまった。一方、海外M&Aにより取得した企業へのガバナンス・管理強化について以下のような課題を抱えている状況を踏まえると、将来顕在化しかねない不正リスクが、買収先企業内に未発見のまま潜んでいる可能性も考えられる。
- 海外M&Aにより取得した買収先企業におけるガバナンス・管理強化について、以下のような課題が挙げられた。
  - － 言語、文化の相違によるコミュニケーションのギャップ
  - － 行動規範意識の相違、企業文化浸透の壁
  - － 現地役員の兼業、取引先との親密な関係
  - － 労務管理

## 海外M&A実施後3年以内の不正発見



### 有識者コメント 弁護士



日本企業は買収先企業のガバナンスに無頓着であることが多いと思う。欧米企業では、買収先企業のガバナンスの現状の詳細や買収後の見通しが明確にならなければ買収のGoサインがでないのが通常である。

### 有識者コメント 資源・エネルギー業



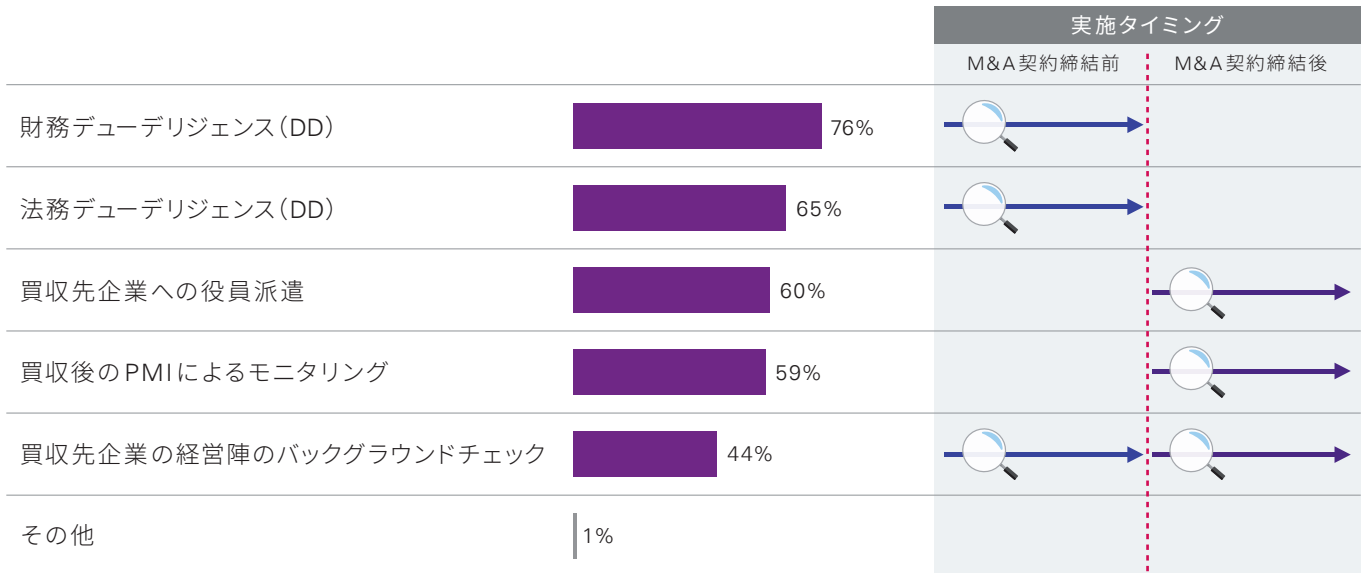
事業の特性上、M&Aの相手方企業における潜在的な不正リスクは承知していたが、一方で相手方企業とは以前から付き合いがあり、またM&A実施後も先方は株主として残っている。このような状況において、お互いに信頼関係があることや、先方も今後の事業運営に責任が残っているため、海外M&Aであっても結果的に大きな不正リスクを心配せずに済んでいる。

### 有識者コメント 製造業



管理強化における課題として、「指揮・命令システムの未確立」や「日本の管理手法やビジネス慣習の押し付け」も重要な課題として認識している。これらが、言語・文化の相違と相まってコミュニケーションギャップを引き起こすのではないかと。

## 海外 M&A における有効な不正発見手続き



(注) 複数回答のため、合計が100%にならない。

- 海外 M&A における不正発見に有効な手続きとしては、財務 DD および法務 DD を挙げる企業が多かった。
- しかしながら、M&A 実施時の財務 DD や法務 DD では買収先企業からの情報開示に制限があるため、実態把握が困難な領域が残ることも多い。したがって、不正リスク把握のためには、M&A 実施後に全ての情報に対するアクセスが可能になった段階で早急に実態把握を行うことが重要である。「買収先企業への役員派遣」や「買収後の PMI によるモニタリング」を挙げた企業がそれぞれ6割程度確認されたが、これらを意識して実態把握に臨むことが非常に重要と考えられる。
- 海外 M&A においては、M&A 契約締結の前後いずれの段階においても実施可能な不正発見の手段として、特に経営陣を対象としたバックグラウンドチェックの実施が効果的であり、すでに40%を超える企業が有効と回答している。

### 有識者コメント 弁護士



海外 M&A 実施時の担当者が、M&A 実施後に担当事業部門に責任・権限を全て移譲して担当外となってしまうケースも多いが、M&A 実施後に買収先企業で問題が起きた場合には、M&A 実施時の担当者にも責任があると考えべきであり、M&A 実施担当者の権限と責任を明確にしておかなければならない。また、有事の際の報告ラインや権限を決めておく必要があるが、どこまで詳細に決めておくべきかという事も課題となるだろう。

### 有識者コメント 資源・エネルギー業



M&A の実施中にリスクを感じた事業については、M&A 実施後に日本から直接幹部クラスの社員を送り込んで、他の事業よりも現地でのビジネスを細かく見た上で本社に報告させている。このような取り組みもあり、現在までに問題は起きていないが、M&A の実施からまだ日も浅いため、当該事業については今後も注意深くマネジメントして行きたいと考えている。

# 海外子会社の不正リスク管理



## 不正リスク管理の基礎的事項

海外子会社の管理や海外M&Aにおける不正リスク管理を理解するためには、不正リスク管理に関する3つの基礎的事項を考慮することが有用である。



1つ目は、不正には様々なものがあり、不正の種類によって処方箋は異なるということである。実務上、不正リスク管理全体を強化するのは極めて困難であり、どの不正リスク対策を強化するのか、ターゲットを明確に特定することが肝要である。



2つ目は、権限のない者の不正行為は、件数は多いものの1件当たりの被害額は低い。一方で、権限があって外部と共謀することができる立場にある者による不正行為は、件数こそ相対的に少ないものの、1件当たりの被害額は多額になる傾向があるということである。



3つ目は、国内外に共通する不正発生の背景は、一人で何でも実行することができ、商売人として当然行うべき管理が徹底されていない環境であるということである。



不正リスク管理の基本は、潜在的な不正行為者に「見られている」「不正を行うと露見する」と強く認識させることであり、これが低コストで効果的な不正リスク管理の取組みの大前提となる。



## 海外子会社の不正リスク管理対策の注意点

今回の調査結果からわかる海外子会社の不正リスク管理の現状は次の通りである。

不正の発生原因は属人的な業務運営とする回答が最も多い

海外子会社管理の最大の課題の1つは親会社・子会社ともに人材不足

日本では、「業務ローテーション」が不正予防として有効であるという意見が多いが、海外ではジョブディスクリプション（職務記述書）を前提とした雇用制度であることもあり、業務をローテーションすることは非常に困難である（業務ローテーションは、事実上のクビの宣告と同じ）。したがって、海外では長期休暇制度が不正予防の基本となっている。しかしながら、日本では金融庁の金融検査マニュアルの要求事項に対応してきた金融機関以外の企業では、夏季一斉休暇などを除いて、長期休暇制度はほとんど採用されていない。この点に、「人材不足」の悩みを抱えることが多い日本企業による海外での不正対策の難しさが垣間見える。

また、不正が発覚した際には、迅速な事実調査が極めて重要であるが、日本の場合、従業員が退職を申し出て2週間が経過すれば雇用契約が解除される。委任契約である役員は、退任を申し出れば、即時に委任契約は解除される。いずれにせよ、不正の発覚後に迅速な事実調査が必要となるため、雇用契約等で不正調査協力義務をうたうことは非常に有効である。日本の従業員に関しては、労働組合との労働協定書の関係で、不正調査協力義務を明記するのは困難かもしれないが、役員との委任契約、海外の幹部・管理職との委任契約・雇用契約においては、不正調査協力義務を明記することが極めて重要といえる。

さらに、海外子会社の内部管理担当は少人数で運営されることが多く、内部牽制・職務分離が不十分なまま重要な業務が実行されるケースも少なくない。例えば、購買取引などで、発注者がその承認および会計記帳を兼ねるケースである。海外管理の向上のためには、こうした内部牽制・職務分離が不十分な場合を想定した経営管理・内部管理のあり方を

検討し、有効な不正リスク管理を導入することが肝要である。具体的には、より上位のマネジメント職によるレビュー頻度の向上により、「見られている」という意識を強く植え付けることが極めて重要となる。

なお、日本企業では、海外を含む子会社、事業部門、一般管理部門、地域統括会社との間の役割分担が必ずしも明確になっていないことが多い。その結果、財務報告に係る内部統制などについては過剰ともいえる管理活動を海外子会社にも適用する一方で、海外特有のコンプライアンス活動や不正対策は極めて手薄といったアンバランスな状況も見られる。海外管理の向上には、子会社・事業部門・一般管理部門が「何をどこまで管理・支援するか」を明確にしたグループ管理方針、さらに国内目線・単体志向から脱却した「シンプルな原理・原則」を旨とする海外にも適したグループ管理方針を確立することが不可欠である。

## 国内・海外にも共通する重要な不正リスク管理の肝

不正リスクの一番の原因は、国内・海外ともに「一人で何でもできる」環境があることである。これに対しては、潜在的な不正行為者に、「見られている」と思わせることが最も機能する施策である。「見られている」と思わせる取組みの基本は、承認・報告を軸としたモニタリングであり、そのためには海外子会社のマネジメントによるモニタリング機能の整備が最も重要である。これが十分に機能していない場合には、グループ本社は海外子会社に、月次マネジメント会議議事録の充実やグループ本社への月次報告の充実（報告書式の標準化）を求めていくと同時に、異常性の有無を判断できる指標を拡充していく必要がある。

こうした取組みを推進するためには、シンプルな原理原則によるグループ管理方針の確立など、「グループ本社」自身の変革が求められる。多くの日本企業では、財務報告に係る内部統制のほか、品質ISO、環境ISO、情報セキュリティ、反贈賄、反カルテルなどの様々なPDCA活動があり、事業を推進している現場の疲弊感は極めて高い。そのため、海外管理の拡充などの新たな取組みを行うためには、現状の内部管理活動の無理ムダを削減し、組織を挙げて「余力」を作り出さなければならない。そのためには、各種PDCA活動の全体最適を志向する努力が必要である。

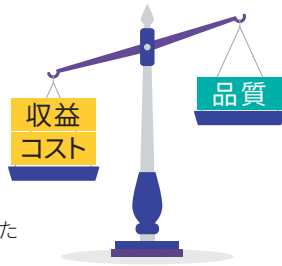


## 品質・検査偽装の発生原因

1

58%

収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた



2

47%

従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった



3

39%

取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否できなかった



- 品質・検査偽装の発生原因として「収益追求・コスト削減が優先され、試験・検査等に必要な人員配置や設備投資がなされず、品質保証の質の確保が後回しになっていた」を挙げた企業が最も多く、また「取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否することができなかった」が3番目に挙げた。目先の収益やコスト、取引先との関係維持といった影響が目に見えやすい経営課題に対して、品質やその検査過程の優先順位が劣化した結果、これらの偽装が起こると考える企業が多かったことがうかがえる。
- また、品質・検査偽装の発生原因として「従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった」は2番目に挙げた。品質・検査偽装に係る多くの調査委員会報告書においては、非常に長期間にわたって偽装が行われていた事例が報告されているが、従前の業務や管理、従業員の意識について、昨今のコンプライアンス基準に合った見直しが必要であることを示唆するものと考えられる。

35%

事業所内での従業員間、部門間のコミュニケーションが不足していた

35%

人事異動が少なく、経験者による不正行為が継続し、是正できなかった

31%

品質保証作業や社内システムが、改ざんを容易に許容するものであった

29%

改ざん行為があっても性能面で問題はなく、顧客に影響はないと考えられていた

25%

業務プロセスの透明性が欠如しており、改ざんが見つかることがなかった

24%

内部監査の独立性の欠如、形骸化等の要因で、偽装を見つけれなかった

8%

顧客での受入検査がなされておらず、顧客がそのまま受け入れていた

7%

品質・検査偽装は広く他部門にも認識されていたが、黙認されていた

6%

その他

(注)複数回答のため、合計が100%にならない。

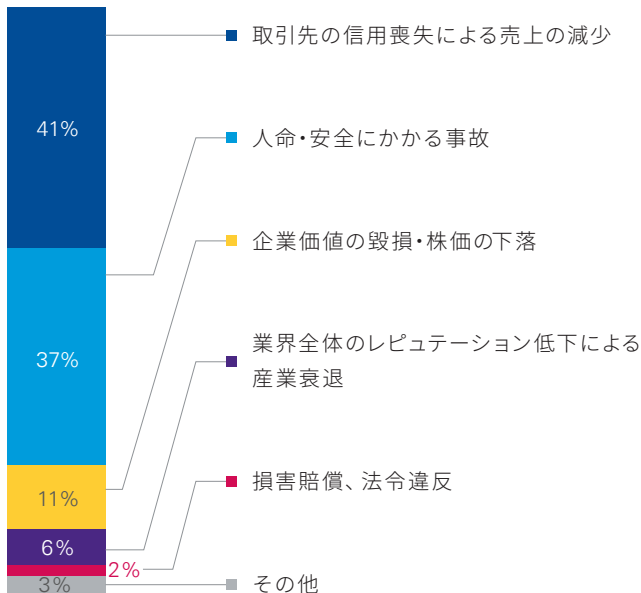
有識者  
コメント

製造業



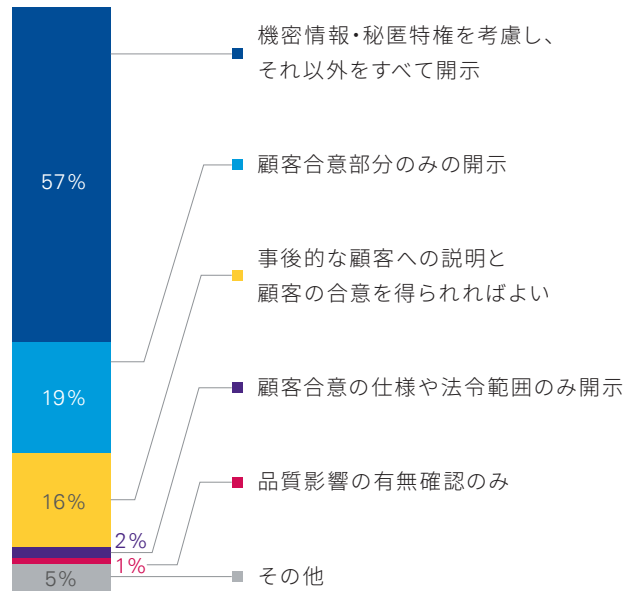
上位3つの原因よりも、4番目以降の原因に共通する背景が真の原因ではないだろうか。すなわち、性能・品質偽装の本質は、長い時間をかけて当たり前のように引き継がれてきたこと、誰もその行為を悪いと思わなくなったこと、本来判断してはいけない現場に判断を委ねていたことにあるのではないかと思う。

## 品質・検査偽装がもたらす最大のリスク



- 品質・検査偽装の最大のリスクとして「取引先の信頼喪失による売上の減少」がトップに、次に「人命・安全にかかわる事故」が、挙がった。
- 想定する製品、サプライチェーンの段階によって、人命・安全への影響の度合いは変わってくるだろうが、「取引先の信用喪失による売上の減少」が、「人命・安全」を上回ったことについては、日本の製造業の良心について懸念を覚えるところである。

## 品質・検査偽装が発覚した企業の適切な対応



- 「機密情報・秘匿特権等の影響を考慮し、それ以外をすべて開示」し、積極的な開示を行うべきとの声が過半数を占めた。
- 他方で、実際の調査委員会においては、日弁連ガイドラインに準拠した調査および報告が行われた例は稀である。これは取引先との関係など諸般の事由が想定されるが、危機対応における情報開示において、求められる説明責任と実情とのギャップをどう埋めるかは、今後の課題と考えられる。

### 有識者コメント 弁護士



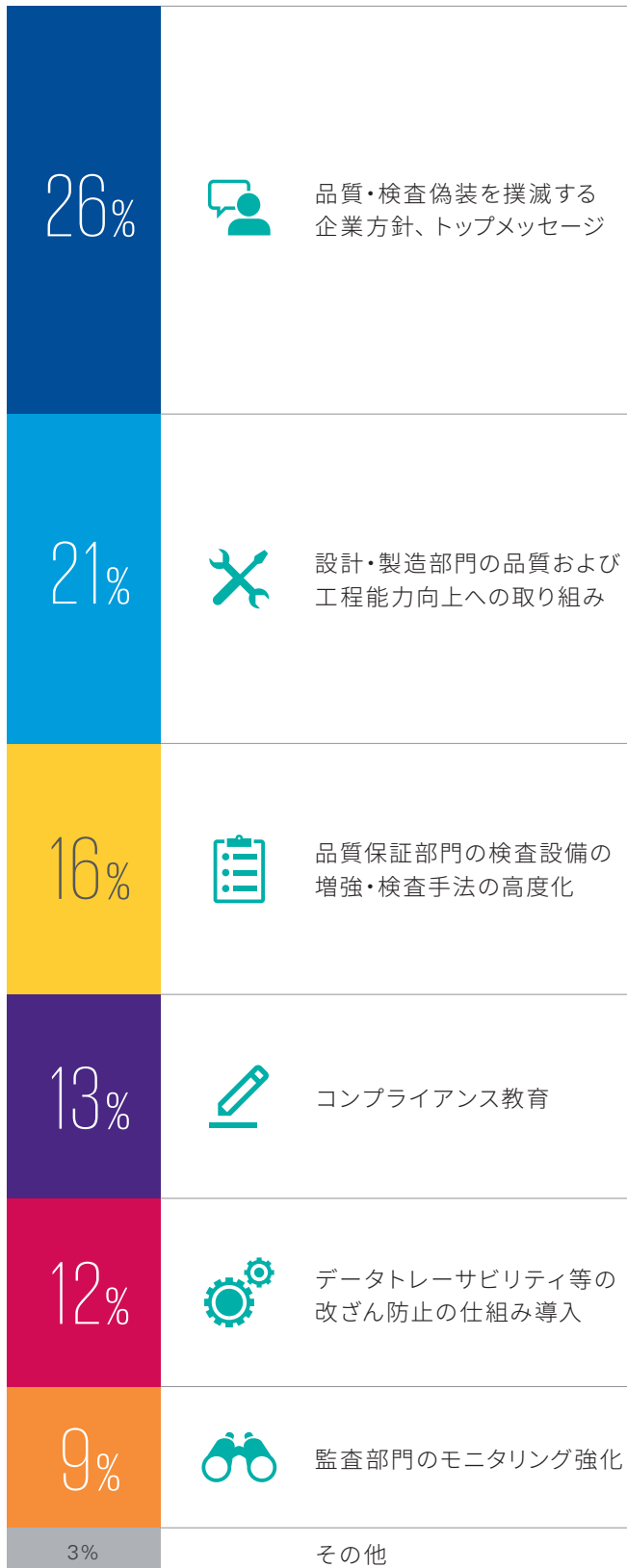
「損害賠償、法令違反」が最下位に位置している点が気掛かりである。メディアは、品質偽装による法令違反、とりわけ、法令違反によるリスク(民事・刑事)を十分に報道していない。日本企業の経営者の認識は、このような報道の影響を受けている可能性があるが、報道の有無にかかわらず、実際には国内外の法令違反のリスクは甚大であり、注意が必要である。リスクについて正しい認識を持つことが望まれる。

### 有識者コメント 弁護士



顧客から来る無理なオーダーについて、納期厳守の為に現場でなされる偽装には同情できる面もある。営業は受注ができれば成績になる一方で、現場が負担を強いられている点は否めない。無理なオーダーに対し「勇気をもって断れ」というのは現実的に困難であり、大きな課題であろう。

## 品質・検査偽装を防止するために最も重要な組織・活動



- 品質・検査偽装防止のための最重要施策として「品質・検査偽装を撲滅する企業方針、トップメッセージ」と「設計・製造部門の品質および工程能力向上への取り組み」が2割超となった。次いで「品質保証部門の検査設備の増強・検査手法の高度化」、「コンプライアンス教育」、「データトレーサビリティ等の改ざん防止の仕組み導入」も1割超と、回答が分散する結果となった。
- 上記のように、多岐にわたる項目に回答が分散したということは、品質・検査偽装を防止するためには、特定の組織や活動にとどまらず、トップの号令の下、経営から現場まで、組織から個人まで、全組織を上げてあらゆる取り組みを行う必要があることを示唆するものと考えられる。

有識者  
コメント

### 製造業



トップメッセージは重要であると思うが、メッセージを発しても、その後新たな品質・検査偽装が露呈してしまう会社もある。左記回答の他に、重要な活動として内部通報制度の機能強化、また、責任の所在の明確化がとても重要なのではないかと。各社において品質・検査偽装がなぜ明るみに出ることになったのか、現場が声を上げ始めたのはなぜか、改めて振り返る必要がある。

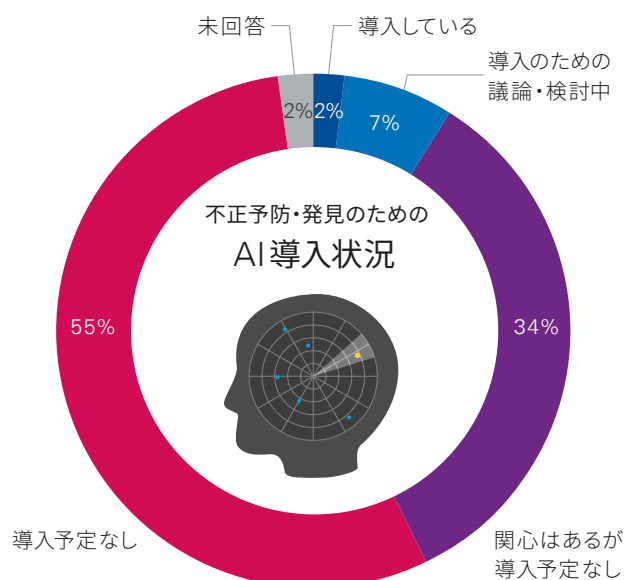
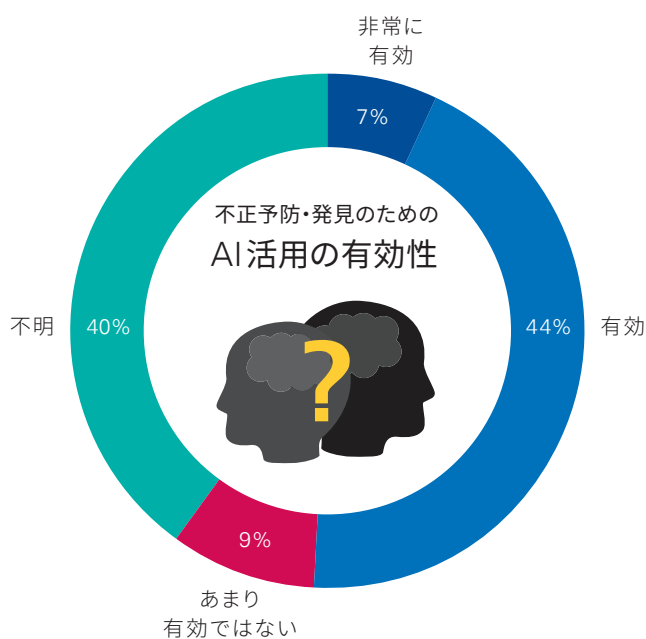
有識者  
コメント

### 弁護士



品質偽装の病根はカルテルと共通するものがある。ビジネスには必ず波があり、好業績後のピークアウト時に無理をして売上と利益を確保しようとすると必ず歪みが出る。その歪みの出方として、カルテルや納期を守るために品質を犠牲にする場合がある。ピークアウトに備えて絶えず別のビジネスポートフォリオの開拓を続ける必要がある。無理をしないと従前の利益を確保できなくなれば、思い切って事業撤退などを英断するといった経営判断が、不正根絶のためには必要ではないかと。

## 不正予防・発見のためのAI活用の有効性と導入状況



- 約半数の企業が、AIは不正予防・発見のために有効であると回答した。
- 一方、AIの有効性について「不明」と回答した企業も40%を占めた。これは、まだ不正予防・発見の領域においてAIの活用が企業に浸透しておらず、その活用事例が少ないため、有効性を評価できない結果と考えられる。実際、当該領域においてAIを導入している企業は2%と少なかった。
- 総務省が発行している「平成30年度版情報通信白書」によれば、AIを業務に用いている国内企業は22%とのことであり、不正予防・発見の領域での活用状況は、他業務に比較して活発ではない。

有識者  
コメント

公認会計士



従来のCAAT(コンピュータ利用監査技法)の次に位置づけられるのが、監査におけるAIの利用であると考えている。しかしながら、現時点では、営業・マーケティング活動における活用事例と比較して、内部監査活動でのAI活用事例が相対的に少ないと感じている。

有識者  
コメント

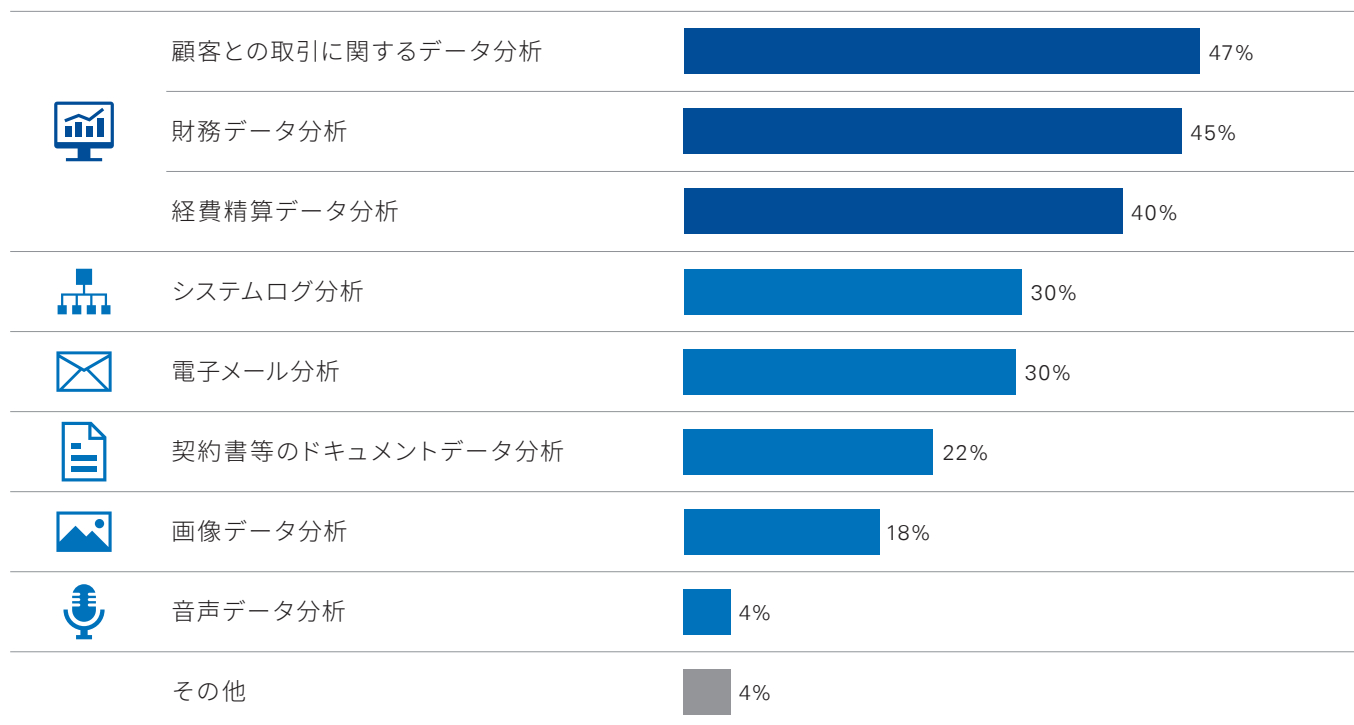
ITサービス業



不正の発見をAIによって自動化するためには、データの蓄積が必要である。今後、その蓄積や共有化の仕組みについて、企業間をまたいで検討・協議が必要になっていくと考えられ、その検討が進む過程でAIによる不正発見アプローチの事例も増えていくものと思う。



## 不正予防・発見のためにAIを導入、もしくは導入したい業務



(注) 複数回答のため、合計が100%にならない。

- 不正予防・発見のためにAIをすでに導入している企業、もしくは、導入に関心のある企業に対して、どのような業務に導入しているか、もしくは導入したいかを質問したところ、AIで対応する(したい)業務として取引データ、財務データ、経費精算データの分析が、上位に挙がった。不正調査には欠かせない電子メールの分析、また契約書などのドキュメントデータの分析は、それぞれ30%、22%であった。
- 取引データ・財務データ・経費精算データといった構造化データの分析が回答の上位にあり、電子メール等のテキストデータやその他のデータの分析が下位になった。現時点では、取引データ等の構造化データの分析にAI導入の効果が大きいという期待があり、既存のモニタリング活動や調査手続の高度化・効率化のためのAIの利用が想定されている。画像判定や音声認識におけるAI技術の発展が目覚ましいことを考えると、今後は画像や音声データを利用したモニタリング活動や調査手法も増加してくる可能性がある。

有識者  
コメント

## サービス業



実際の不正は、手書き書類等のアナログ処理が入り込む部分、すなわち業務におけるアナログとデジタルの境目で発生することが多い。したがって、その境目をテクノロジーでカバーすることができれば不正の抑制につながると感じる。このことから、アナログ書類をデジタルデータ化し、モニタリングする一連の活動をAI化することで高い効果が得られると感じている。

有識者  
コメント

## 流通業



複数のシステムを相互に連動させ、データ間の矛盾に対して、アラートが上がる仕組みを構築している。このモニタリング活動の仕組み自体はAIではないが、大変有効と感じている。このような取り組みの積み重ねが将来AIの導入に結びつき、さらに高度なモニタリング活動に発展していくものと期待している。

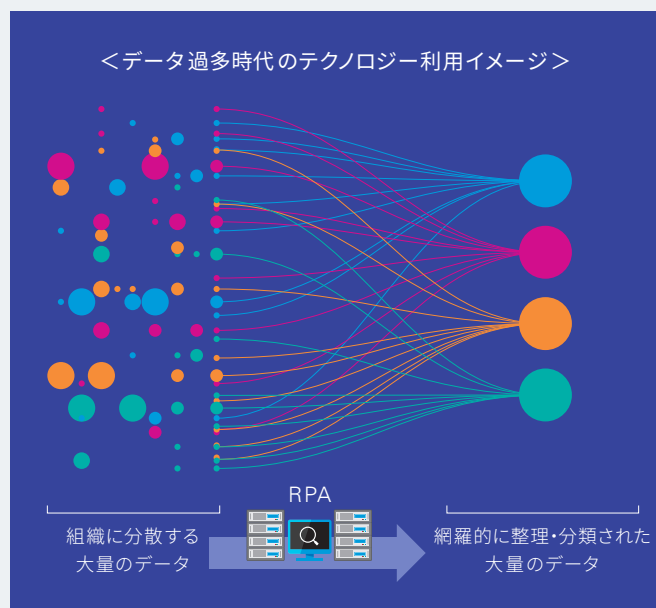
## AI(人工知能)を使えば、不正はなくなるのか?

今回のサーベイでは、AIによる不正対応の状況を調査項目に加えた。調査結果によれば、AIは不正検知に役立つという期待は高い一方、具体的な方法については未だ検討中、もしくは、検討が進んでいない、という状況であった。総務省の調査によれば、AIを業務に利用していると回答した企業の割合は22%であり、不正対応に限らずAIの業務適用が広く一般的になっているとまでは言い難い。では、AIを含むテクノロジーは、一部の組織における、さらにその一部の業務においてのみ効果を発揮し、不正対応の分野では効果を発揮できないのであろうか。

## データ過多時代のテクノロジー活用

不正調査でも、その他の企業経営活動でも、正確な情報に基づいた判断が求められる。一方、情報が多すぎることによって収集や分析が不十分になり、断片的な情報による判断がなされていることもある。つまり、「データ過多」によりの確な判断がなされておらず、目的としていたリスクマネジメントを失敗している場面が見られるようになってきている。

まずは、このデータ過多という障壁を乗り越えるためのテクノロジー活用を提案したい。このテクノロジーには、AIだけではなく、自然言語処理やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)も含まれる。



テクノロジーの活用例1

### 網羅的なデータの抽出

例えば、最近ではクラウドサービス上にデータをアーカイブしているケースがみられる。この場合の不正調査において、システムからデータをすぐに取り出せないで当該部分の調査はあきらめる、という状況もしばしばみられる。KPMGでは、比較的単純なデータ処理・抽出作業にRPAを活用した事例がある。RPAとは、パソコン操作を記録し、操作を自動化するものである。組織のシステム化・データ化が進めば進むほど、機動的なRPA処理の導入によってリソース的制限を解消できる場面は増えてくる。特にRPAは、簡易的に、かつ、機動的に「便利ツール」を準備することができる点で、不正調査などの時間的制約がある中で危機対応に有効と考えられる。



テクノロジーの活用例2

### 文書データへのアプローチ

調査の場面において、文書データや電子メールデータのレビューは必須である。これまではキーワードにヒットしたメールをレビューすることが一般的なアプローチであったが、自然言語処理技術を用いると、メールで使われている単語の出現回数や、単語間のつながり、単語間の意味的近さを解析することができる。組織内でのみ用いられている「隠語」は、サーチキーワードとして事前に設定するのは困難であるが、単語間の意味的近さから隠語の意味を推定することも可能になるかもしれない。さらに、この処理を通じてコンピュータに文書や電子メールをグループ分けさせることもできる。グループ分けすることで、レビューの優先順位付けもこれまで以上に合理的にできるようになる。



テクノロジーの活用例3

### 会計データへのアプローチ

会計仕訳データであれば、勘定科目・金額・入力時間・入力者・承認者などの情報をもって、例えば、機械学習の一手法である決定木(ディシジョン・ツリー)やクラスタリングという手法で仕訳データを分類することができる。現状ではこの分類アプローチを用いて、仕訳データの中から(存在したとしても)ごく少数の不正な仕訳データをピンポイントで特定するのはハードルが高い。それでも、コンピュータが仕訳伝票の性質を把握し、自動で分類するので、分析における新たな視点の発見にもつながりうるし、文書データへのアプローチと同様に、分析の優先順位付けにも役立つ。



テクノロジーの活用例4

### データの可視化

データが大量になると、ステークホルダーへの説明が困難であったり、一般化しすぎることによって情報価値が失われてしまうこともある。それではステークホルダーに対して適切に事実を伝えることができなくなり、不正調査の目的である説明責任を果たすことができなくなる。これを克服するために、データの可視化(ビジュアライゼーション)を提案したい。昨今では一般的にBIツールと呼ばれるデータの可視化ツールが複数存在し、それによれば多角的にデータを分析し、わかりやすく表示することができる。

## テクノロジーと信頼

ここまでの説明は、大量データの処理・分類・可視化にフォーカスされており、「ピンポイントで不正な取引を特定する」というような、「人工知能的テクノロジー」は出てこなかったが、これについても触れておきたい。一般的にAIを作るためには、元となる学習データが必要になる。不正を示すデータは少なくとも単独の企業だけで十分ではなく、「不正検知人工知能」はすぐに手に入らないと考えたほうが良い。また、不正実行の意図は企業や不正実行者によって異なるので、それを一括りで不正としてコンピュータに学習させるのは難しい。

大量のデータから不正をピンポイントで特定するような、革新的なアプローチは、未来を感じさせて魅力的ではあるが、容易に達成されるものではない。逆に、革新性には欠けるが、大量のデータをサンプル的ではなく網羅的に捕捉・理解し、そしてそれを客観的に伝えるという、大量データによって阻まれていた「当たり前」をまず達成すべきではないだろうか。そしてそれは、現時点で使えるテクノロジーで実現可能になってきている。

不正調査の大きな目的の一つは、事実をステークホルダーに説明すること、すなわち説明責任を果たすことである。その説明責任を果たす中で重視しなければならないのは、調査で用いたテクノロジーの「革新性」ではなく、調査に対する「信頼性」である。不正調査に役立つテクノロジーは徐々に増えてきており、それらは信頼性の向上という観点から積極的な利用が検討されるべきである。

このように不正対応活動やコンプライアンス活動において、テクノロジー利用の目的を「信頼」という視点から捉え直すことで、テクノロジーとの新しい付き合い方が見えてくる。今後の焦点は、今後生まれてくるテクノロジーを不正対応で活用するシーンと、それがどのように信頼に結びついているのか、という具体的な点に移っていくであろう。

# Contact us

株式会社 KPMG FAS  
フォレンジック部門

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

T : 03-3548-5773  
E : FAS-Forensic@jp.kpmg.com

[www.kpmg.com/jp/fas](http://www.kpmg.com/jp/fas)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.