



# Fraud Survey

日本企業の不正に関する実態調査

September 2022

---

[home.kpmg/jp/fas](https://home.kpmg/jp/fas)

## はじめに

KPMGが実施する「日本企業の不正に関する実態調査」は、2006年の第1回から数えて今回で7回目となります。

前回調査の2018年以降、日本企業をとりまく環境は劇的に変化しました。長期化する新型コロナウイルス感染症や大国による軍事侵攻などにより、日本企業は事業ポートフォリオやサプライチェーンに関する戦略の見直しを余儀なくされています。また、ステークホルダーからは、ESGへの積極的な対応を求める声が年々高まっていることもあり、旧来の経営体制を変革できない企業は、市場における存在意義すら問われる時代に入っています。さらにその変革の成否を決定づける重要要素となりうるのがデジタルトランスフォーメーション(DX)であり、現在、多くの日本企業が取組みを進めていると考えられます。

今回の調査は、過去から実施している調査項目に関して定点観測を継続すると同時に、新型コロナウイルス感染症、ESG、DXが不正の発生および対策に何らかの影響を与えているという仮説に基づいて関連する質問項目を新設し、各領域からみた日本企業の不正リスクに対する意識の変化と取組みの状況をご回答頂きました。

具体的には、新型コロナウイルス感染症が経営管理活動に与えた影響と不正リスクに対する意識の変化、DXの進展による不正リスクに対する意識への影響、ESGのうちガバナンス(不正リスク)への意識の度合いについて新たに質問を設けました。

さらに、前回同様、上場企業に対する書面アンケートに加え、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、ガバナンス高度化業務、またESGの知見が豊富な弁護士、公認会計士等の専門家にも同様のインタビューを実施し、本報告書に有識者コメントとして付記しました。こうした実務家や専門家の方々からの示唆に富んだ生の声も反映した今回の報告書を、是非企業の不正リスクマネジメントにご活用頂ければ幸いです。

なお、本報告書における考察には筆者の個人的な見解が含まれております。予めご了承くださいませようお願い申し上げます。

最後に、この場を借りて、ご協力を頂いた皆様に深く御礼を申し上げます。

株式会社 KPMG FAS  
執行役員 パートナー  
西嶋 宏之

# Contents

Executive Summary	3
調査の実施概要	6
01 不正の発生状況	7
02 不正リスクに対する意識変化	13
03 DX化と不正リスク	15
<b>COLUMN</b> 不正リスク対策のDX推進	17
04 ESGへの関心	20
<b>COLUMN</b> TPRM	22
05 品質不正	24

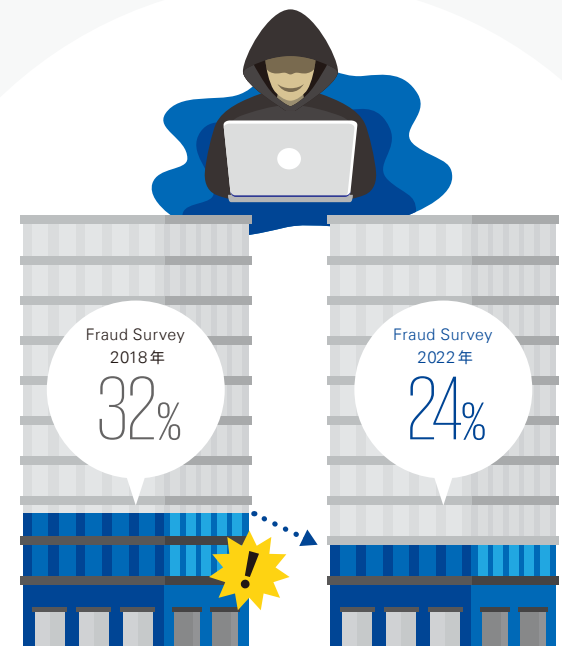
# Executive Summary

## 01 不正の発生状況

直近3年間における上場企業の不正の発生割合は4社に1社となり、前回調査と比較して減少した

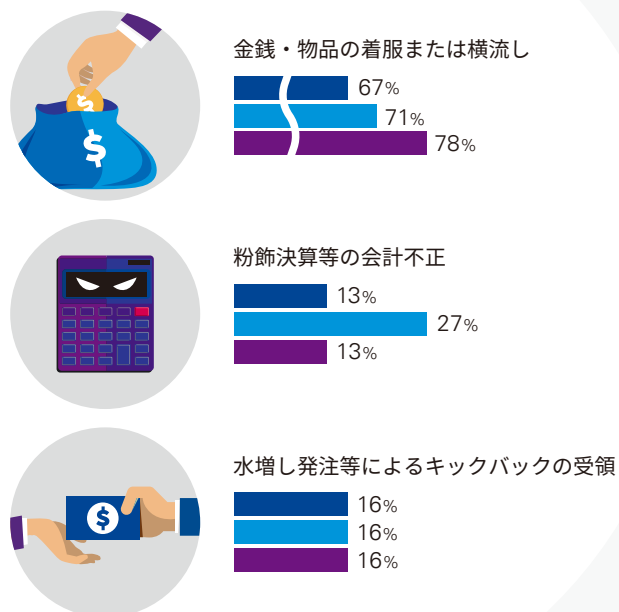
直近3年間で不正が発生したと回答した上場企業の割合は、24% (578社中137社)と、前回調査 (32%) よりも8ポイント低下した。企業グループ種類別に見ると、不正が発生したと回答した企業割合の減少幅は、親会社単体 (回答企業) よりも国内外の子会社の方が大きかった。

これは、不正の発生自体が減少したというよりも、新型コロナウイルス感染症 (以下、「新型コロナ」という) の影響を受けて監視機能が低下した事業拠点等で不正が発見され難くなったことを示唆している可能性がある。



不正の発生状況

### 発生した不正の内容



■親会社単体 ■国内子会社 ■海外子会社

発生した不正の内容は着服または横流しが最も多く、前回調査と同様の傾向であった

不正の内容は、前回調査と同様、「金銭・物品の着服または横流し」が最も多く、直近3年間で不正が発生した企業の概ね7割で発生している。次いで、「粉飾決算等の会計不正」「水増し発注等によるキックバックの受領」の回答が多くなっている。これらの回答状況は、前回調査と同様の傾向であった。

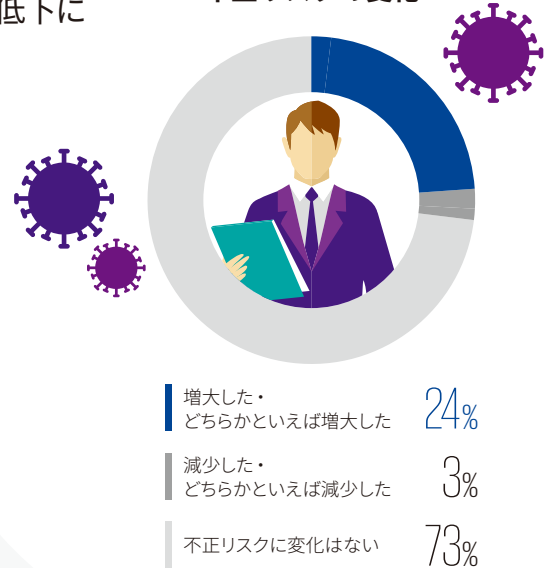
## 02 不正リスクに対する意識変化

新型コロナの発生前後で不正リスクが増大したと回答した企業では、対面の減少による牽制機能の低下や内部監査の質の低下に不安を抱く傾向がみられた

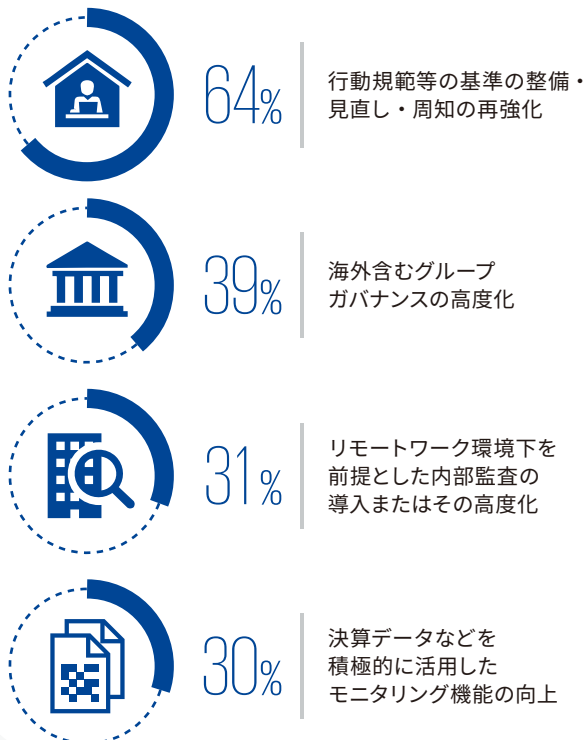
約4社に1社の割合で、新型コロナ発生後に不正リスクが「増大した」または「どちらかといえば増大した」と回答している。

不正リスクが増大したと回答した理由としては、「リモートワークが増加したことにより、直接的な牽制機能や対面での相互チェック・監視機能が低下」、「各拠点や子会社等に訪問・往査できなくなり、内部監査による牽制機能が低下」との回答割合がそれぞれ71%、61%と高く、対面の機会が減少したことにより、直接的な牽制機能が働かなくなったことを挙げる企業が多かった。

新型コロナ前後での不正リスクの変化



### 今後、不正の予防・早期発見に向けて注力していきたい施策



今後注力していきたい施策として、行動規範等の整備やグループガバナンスの高度化に高い関心が寄せられている

今後、不正の予防・早期発見に向けて注力していきたい施策として、「行動規範等の基準の整備、見直し、周知の再強化」「海外を含むグループガバナンスの高度化」を挙げる企業が多かった。また、不正発生の根本原因として「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」を挙げる企業も高い割合で見受けられることから（P11「不正発生の根本原因」参照）、内部統制の基礎となる体制整備が不十分であると認識している企業が少なくないことがうかがえる。

「リモートワーク環境下を前提とした内部監査の導入またはその高度化」、「決算データなどを積極的に活用したモニタリング機能の向上」と回答した企業の割合はそれぞれ31%、30%にのぼっており、リモートワーク環境下を前提とした内部監査やデータ分析の実施にも高い関心が寄せられている。

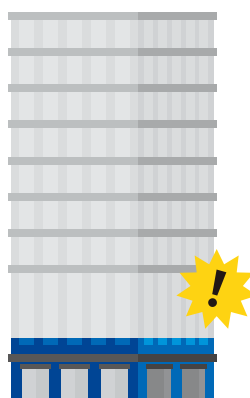
# Executive Summary

## 03 DX化と不正リスク

9割以上の企業がITデータの分析の高度化に関心を示しているものの、具体的な取組みに至っている企業はわずかである

9割以上の企業が、不正リスク検知を目的としたITデータ分析の高度化に関心を抱いているものの、「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合は16%にとどまっており、まだ多くの企業において取組みが進んでいない状況がうかがえる。その背景として、「高度なITの知見を有する人材が不足している」と回答した企業の割合は53%であった。

ITデータ分析を活用した不正検知活動にすでに取り組んでいる企業



ITデータ活用高度化の障壁

分析の知見を有する人材不足



### 企業経営者のガバナンスに関する具体的な関心分野



47%

コーポレートガバナンスの制度改革や子会社ガバナンスの強化



19%

会計不正・品質不正・贈収賄・汚職などの企業不正の予防・早期発見



16%

グローバルに通用するコンプライアンスやリスク管理体制の強化

## 04 ESGへの関心

9割の企業の経営陣が、ESGに関心がある一方で、企業不正の予防・早期発見やリスク・コンプライアンス管理体制の強化に関心があると回答した企業は相対的に少なかった

自社の経営者がESG経営について「関心がある」「どちらかというに関心がある」と回答した企業の割合は9割以上であり、連結売上高が大きい企業ほど関心が高くなる傾向がみられた。ガバナンス(G)に関する具体的な関心領域として、「コーポレートガバナンスの制度改革や子会社ガバナンスの強化」を選択した企業の割合は47%に及んだが、「会計不正・品質不正・贈収賄・汚職などの企業不正の予防・早期発見」や「グローバルに通用するコンプライアンスやリスク管理体制の強化」を選択した企業の割合は、それぞれ19%、16%にとどまった。

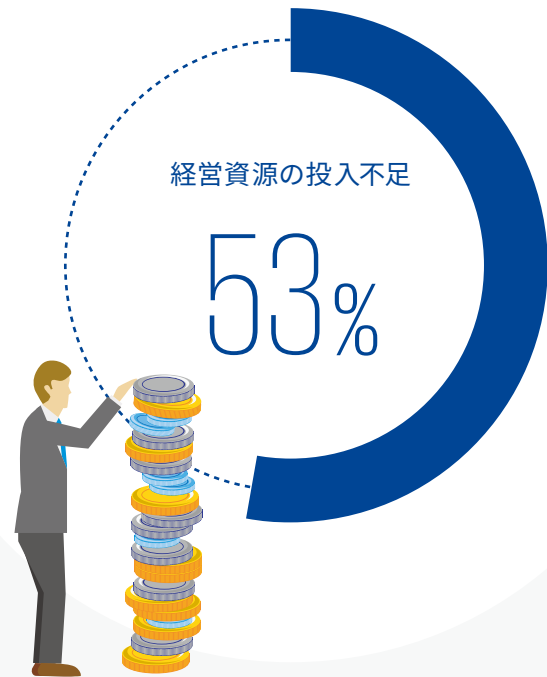
## 05 品質不正

品質不正が発生すると考えられる要因として、「品質管理・品質保証等に対する経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投入が不十分」を挙げた企業が最も多かった

品質不正が発生すると考えられる要因として、「品質管理・品質保証等に対する経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投入が不十分」を挙げた回答の割合が53%で最も多かった。次いで「内部牽制機能・職務分離が未確立、人事の固定化・業務の属人化」や、「顧客要求の高度化に追いつくための無理な対応、コミュニケーション不足による無理なスペック・納期での受注」を挙げた企業の割合がそれぞれ38%、37%と多かった。前回調査において、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ることが主要な要因として考えられていたが、今回調査においても日本企業が引き続き同様の問題意識を有している状況がうかがえる。

品質不正が発生する他の要因として、「品質管理・品質保証部門の権限・機能が弱い」を挙げた回答が33%と多かった。この回答結果からは、企業内における品質保証部門の重要性が、組織の上流にあたる設計・開発部門よりも相対的に低いと捉えられている傾向が読み取れる。

### 品質不正が発生する要因



## 調査の実施概要

**調査方法** 株式会社 KPMG FASおよび有限責任 あずさ監査法人が作成したアンケート調査票を、下記調査対象会社の財務・経理担当者宛てに送付し、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、企業のリスク管理の担当部署、不正調査業務やガバナンス高度化業務、またESGの知見が豊富な弁護士、公認会計士等の専門家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。

**調査対象会社** 2022年3月18日時点の全上場企業3,873社  
(外国企業、PRO Marketを除く)

**調査実施時期** 2022年4月

**調査対象期間** 2019年4月1日～2022年3月31日

**回答企業数** 回答企業578社(回答率14.9%)  
うち、国内関係会社あり487社  
海外関係会社あり346社

(注) 本調査における各設問の回答企業数は、無回答数を除いているため上記企業数と必ずしも一致しない。また、一部の設問は複数回答可としているため、回答結果の合計は100%にならない。

### 回答企業の属性

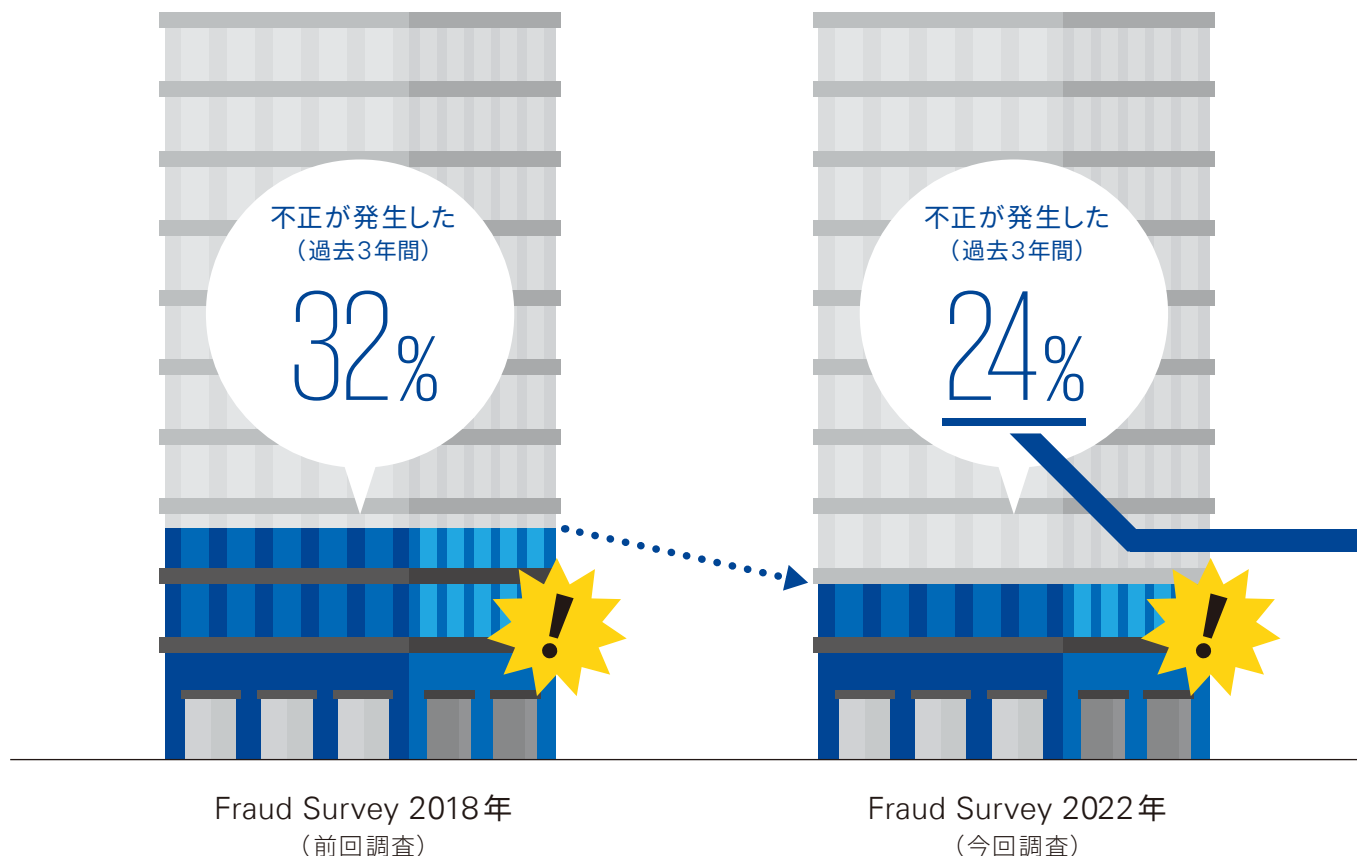
#### 業種区分

情報通信・IT	13%
エネルギー・資源・化学	12%
建設業	10%
流通(小売・消費財)・飲食	10%
機械業	7%
商社	7%
電気・エレクトロニクス機器	6%
ヘルスケア・ライフサイエンス	4%
自動車業	4%
生活・公共サービス	4%
金融・証券	4%
不動産業	4%
物流・運輸	4%
食品・水産農林業	3%
メディア・娯楽・レジャー	2%
その他	6%

#### 連結売上高

1兆円以上	4%
1,000億円以上～1兆円未満	22%
100億円以上～1,000億円未満	49%
10億円以上～100億円未満	22%
10億円未満	3%

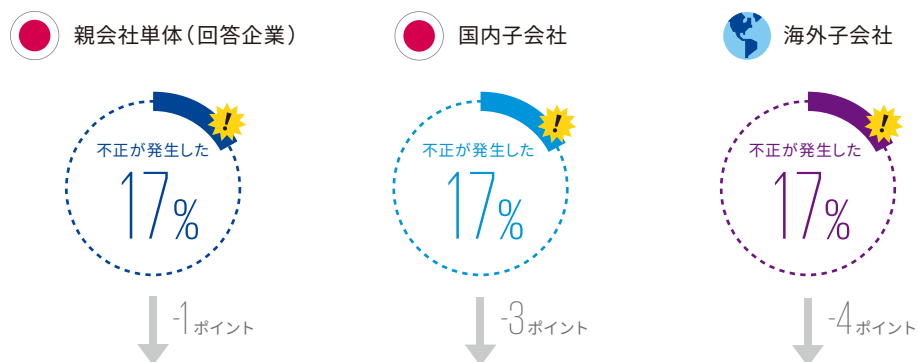
## 不正の発生状況



- 調査対象期間(直近3年間)に企業グループのいずれか(親会社単体(回答企業)、国内子会社、海外子会社)で不正が発生したと回答した企業は、24%(137社)であった。KPMGが本調査を開始した2006年以降、概ね3社に1社の割合で継続して不正が発生していたが、今回の調査では、4社に1社以下にまで減少した。
- 企業グループ種類別に見ると、不正が発生したと回答した企業は、親会社単体(回答企業)16%(92社)、国内子会社14%(68社)、海外子会社13%(45社)で、前回調査からの減少幅がそれぞれ1ポイント、3ポイント、4ポイントとなり、今回の調査では国内外の子会社における不正発生割合の減少幅が大きくなっている。これは、不正の発生自体が減少したというよりも、新型コロナウイルスの影響を受けて対面の機会が減り、監視機能が低下した事業拠点等で不正が発見され難くなったことを示唆している可能性がある。
- 海外子会社で不正が発生したと回答した企業のうち、M&Aにおける買収後3年以内に不正が発生したと回答した企業は11%であった。



企業グループ別 不正の発生状況



Fraud Survey 2022年  
(今回調査)



有識者  
コメント

ヘルスケア・  
ライフサイエンス



“ コロナの影響でDX化が進み、属人的な業務が減った部分もあると考える。また、そもそも出張や会食の機会が減ったことにより、旅費、交際費の不正使用が行えなくなった。 ”

有識者  
コメント

エネルギー・資源・化学



“ 不正が減ったという結果は違和感があり、不正の発覚件数が減っているだけで、不正が未発見または発見が困難になっていると思われる。コロナ禍では往査(監査)のほか、事業責任者の現地訪問ができないことによる影響はあると思う。 ”

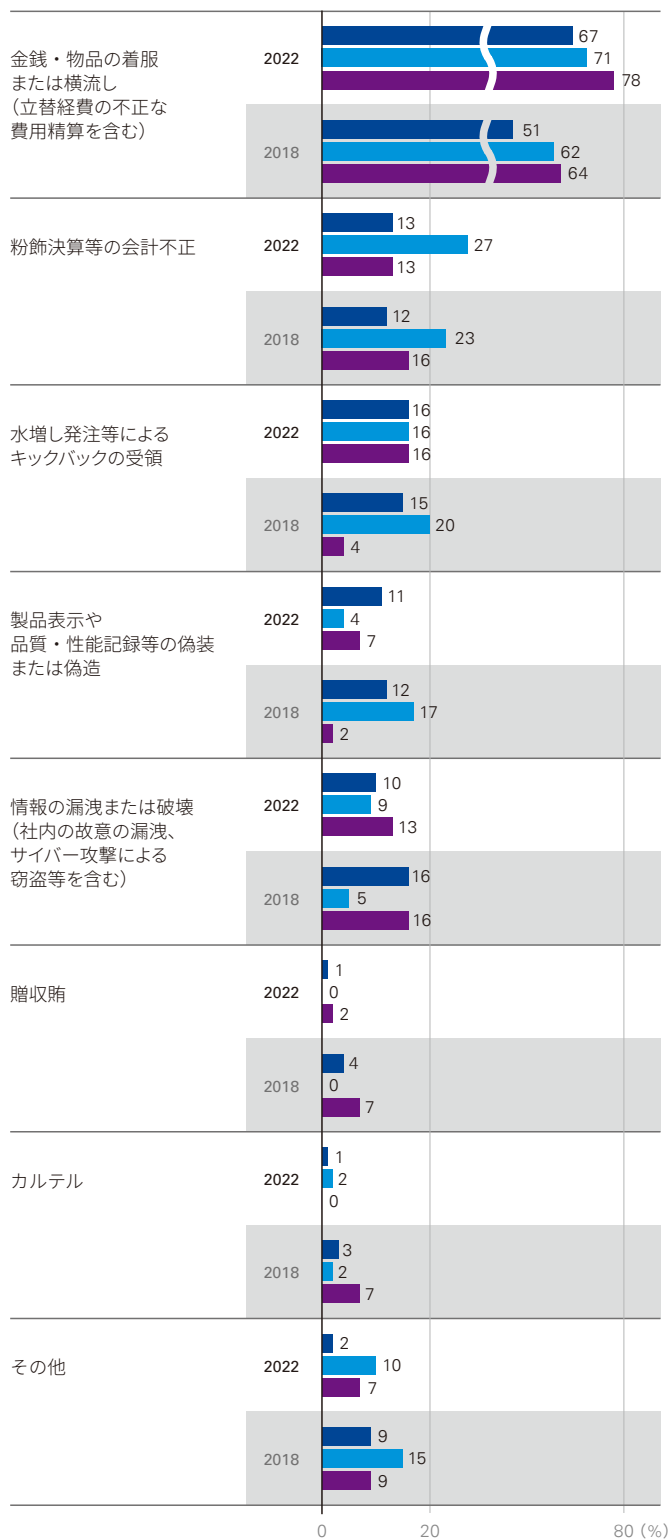


11%

海外子会社で不正が発生した企業のうち  
M&Aによる取得後3年以内に不正が発生

## 発生した不正の内容

Fraud Survey比較 (2022 今回／2018 前回)



■ 親会社単体 ■ 国内子会社 ■ 海外子会社  
注) 複数回答可のため、合計は100%にならない。

- 発生した不正の内容として「金銭・物品の着服または横流し」を挙げた企業が、親会社単体(回答企業)および国内外の子会社のいずれでも最多であった。この傾向は、前回までの調査と同様である。

- 次に、「粉飾決算等の会計不正」「水増し発注等によるキックバックの受領」の回答が多くなっているが、これも前回調査と同様の結果であった。「発生した不正の内容」と「不正による最大損害額」について相関分析を行ったところ、不正による損失額は、「金銭・物品の着服または横流し」よりも、「粉飾決算等の会計不正」の方が大きくなる傾向がみられた。

- 前回調査と比較して、「贈収賄」および「カルテル」はいずれも減少しているが、この背景としては、コロナ禍による企業活動の制限や行政機関の審査活動に制約が生じている影響が考えられる

有識者コメント 食品、水産農林



「新型コロナウイルスの影響で接待件数が減っている。贈賄やカルテルは、コロナ禍で会食等の場面が減り、対面で同業他社との接触の場面が減っていることも影響していると思う。しかし、新型コロナウイルスにより各国の財政は悪化しており、贈賄等の要求は厳しくなるものと予想される。」

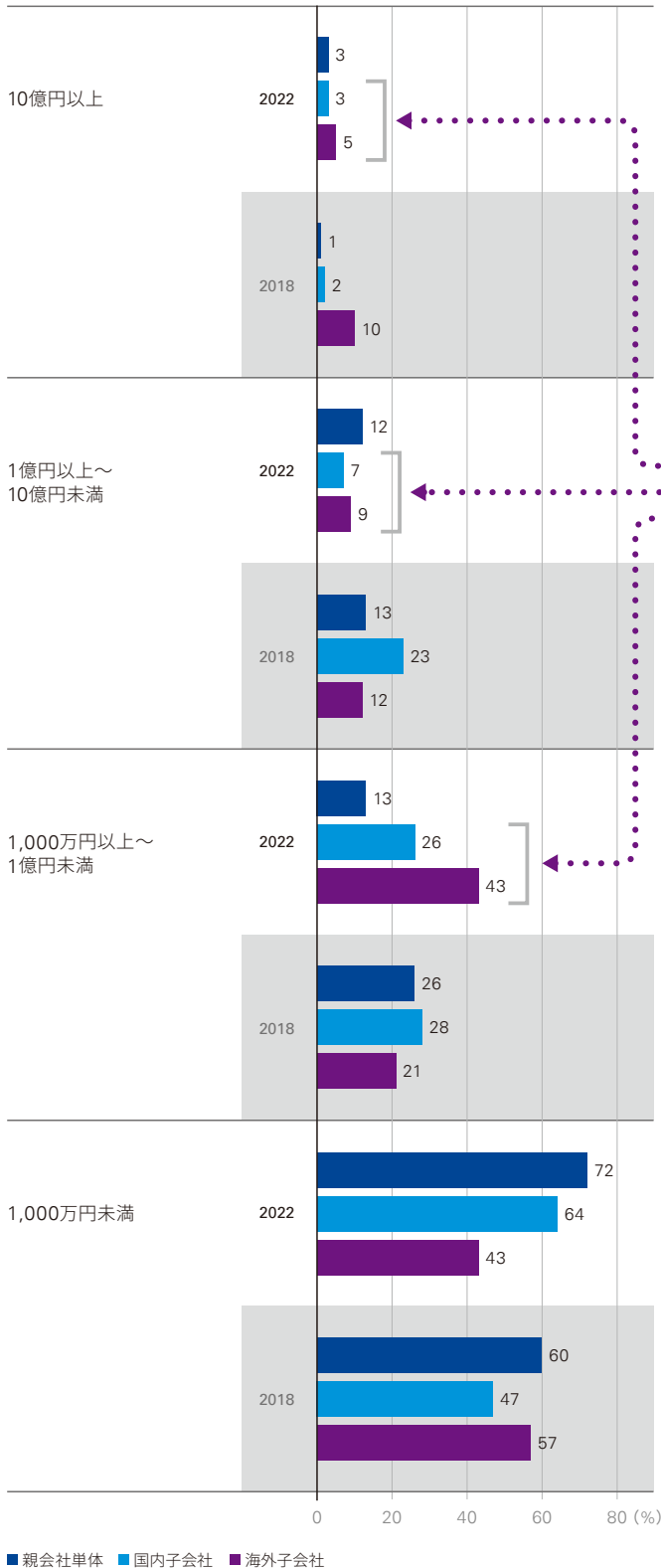
有識者コメント 建設



「新たな地域へ進出する場合、当該地域のビジネス感覚や慣習がわからず、不正発生につながっているケースが多くの日本企業でみられる。このような失敗から得られるノウハウは、一朝一夕で根付くものではなく、失敗の都度反省し、感度を上げる努力を継続的に行っていくしかない。」

# 不正による最大損害額

Fraud Survey比較 (2022 今回／2018 前回)



- 発生した不正による最大損害額(財産上の損害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、1,000万円未満と回答した企業の割合が最も多く、この傾向は過去の調査と同様である。これは、発生した不正の内容として、「金銭・物品の着服または横流し」が最多であった結果とも関連していると考えられる。
- 海外子会社で発生した不正は、国内子会社で発生した不正に比べて最大損害額が大きくなる傾向がある。



海外子会社の不正は、国内子会社に比べ、損害額が大きい傾向が見られた！

有識者コメント 公認会計士



不正による損害は、着服等の直接的な実害金額や財務諸表修正にとどまらず、事実解明のための調査や再発防止策実行のための費用、企業イメージ悪化による売上の減少、従業員のモチベーション低下等、さまざまな形で生じることが考えられる。とりわけ、海外子会社で生じた不正への事後対応の負担は非常に大きくなるのが少なくない。

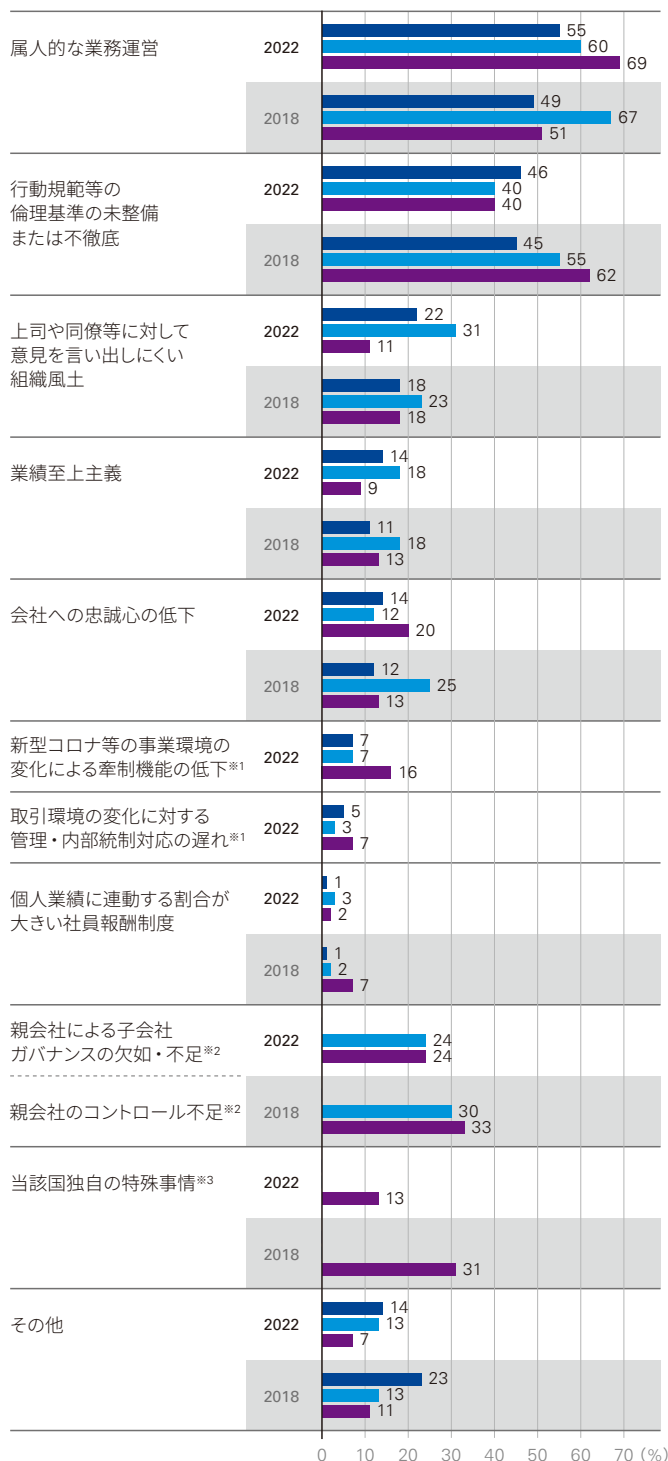
有識者コメント 弁護士



不正リスクやその損害額の多寡は、企業グループ各社の売上規模等に正比例すると思われがちであるが、不正予防の観点から見ると、企業グループの周辺、末端部分で多く発生している不正の事例は枚挙にいとまがない。こうした不正は1回あたりの行為金額が少額であることが多いが、長期間にわたり看過された結果、企業に多額の損失をもたらすこともある。

## 不正発生の根本原因

Fraud Survey比較 (2022 今回/2018 前回)



※1: 今回調査で新たに追加された選択肢  
 ※2: 国内子会社・海外子会社を有する企業のみ  
 ※3: 海外子会社を有する企業のみ

■ 親会社単体 ■ 国内子会社 ■ 海外子会社  
 注) 複数回答可のため、合計は100%にならない。

- 不正発生の根本原因として、「属人的な業務運営」を挙げた企業が最も多く、次いで「行動規範等倫理基準の未整備または不徹底」を挙げた企業が多かったが、これは過去の調査結果と同様の傾向である。海外子会社において「属人的な業務運営」を挙げた企業の割合が大きく増加しているが、この背景としては、コロナ禍によるアクセス機会の減少により、親会社等から十分なモニタリングを行うことが難しくなったことが考えられる。
- 「上司や同僚等に対して意見を言い出しにくい組織風土」は、国内企業(親会社単体および国内子会社)で発生した不正の根本原因として挙げられる割合が、海外子会社に比べて高い。一般的に、組織内の横並び意識や規律・同調を重んじる日本人の特徴が表れている結果ともいえる。
- 国内外の子会社における不正の根本原因として、「親会社による子会社ガバナンスの欠如・不足」を挙げた企業の割合は4社に1社程度であり、子会社に対する統制が不十分であるという認識が少なくないことがうかがえる。

## 有識者コメント 物流・運輸



組織の風通しを良くするために、経営陣が、全従業員と対話をする時間をつくり、コミュニケーションの活性化を図っている。意見を言い出しにくい組織風土を改善するには、組織をフラットにすることがポイントなのではないか。

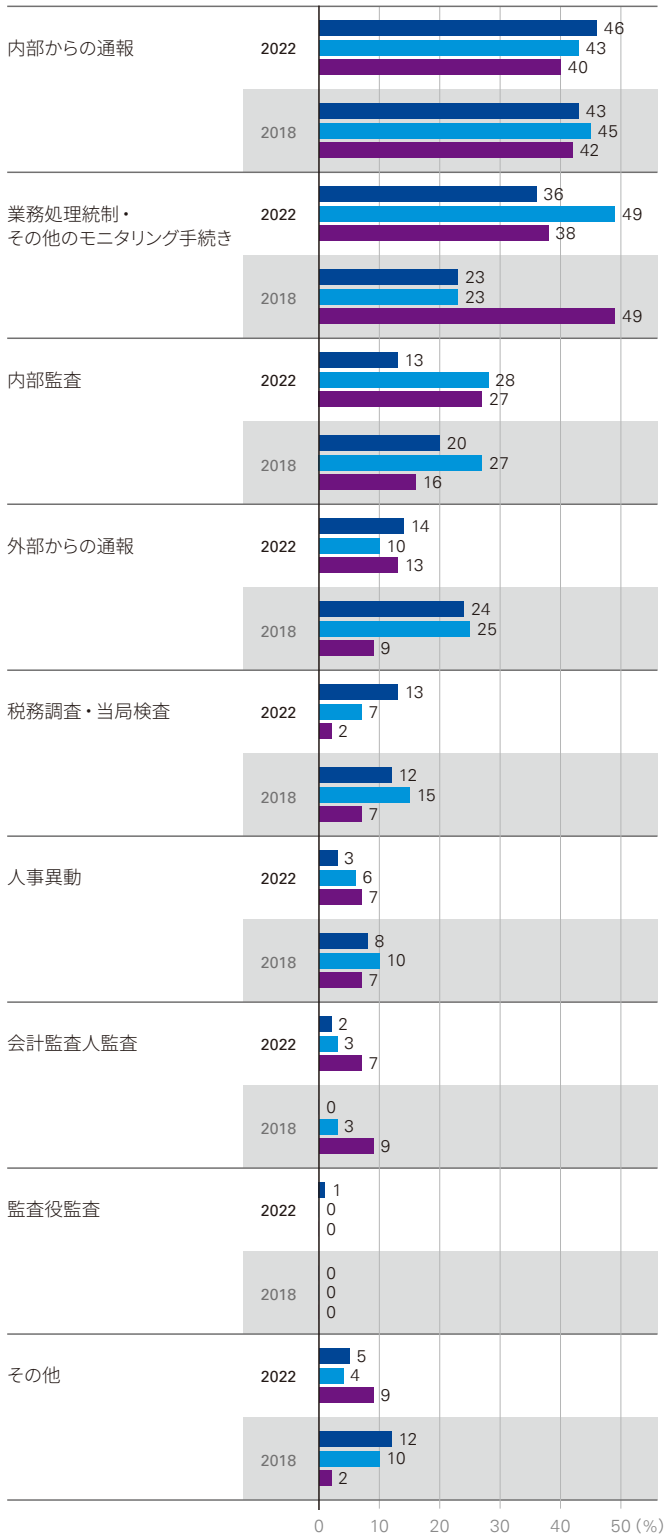
## 有識者コメント 公認会計士



「属人的な業務運営」による不正が発覚する契機として多いのが、担当者の交代(強制休暇、長期休暇を含む)、相手先へ反面調査(税務調査を含む)等の発見的統制手段である。逆に言えば、これらの統制手段の必要性を企業側が認識していないことが、不正多発の要因になっているとも言える。また、会社の財産管理において「人間性善説」は有害無益であり、もともとは善良なる人も財産を自由に管理できる状態が悪心発生のきっかけになることがあるなど、「人間性悪説」的人間観が不正抑止において重要となる。

## 不正の発見経路

Fraud Survey比較 (2022 今回／2018 前回)



■ 親会社単体 ■ 国内子会社 ■ 海外子会社  
注) 複数回答可のため、合計は100%にならない。

- 不正の発見経路として、「内部からの通報」を挙げた企業が多いが、これは過去の調査結果と同様の傾向である。「内部からの通報」回答割合が親会社単体(回答企業)よりも国内外の子会社の方がやや低いが、この背景としては、内部通報制度が子会社に浸透していない可能性が考えられる。
- 「外部からの通報」および「税務調査・当局検査」の回答割合が前回調査よりも減少傾向にある。この点についても、コロナ禍における活動制限との関連性が否定できないことから、今後の成り行き(コロナ収束後にこれらによる不正発見が増加する可能性)が懸念されるところである。

### 有識者コメント 自動車



“

内部通報の仕組みを促してきたこともあり、それを活用する意識が高まってきている。ダメなところは変えていこうという意識が高まっている。通報することのハードルが下がってきたことにより、通報による不正の発覚は増えている。

”

### 有識者コメント 電気・エレクトロニクス



“

従業員の価値観が変わってきているのではないかと。上からの指示にただ盲目的に従うのではなく、自発的に善悪を判断するようになってきている。それが内部通報につながっていると考えられる。

”

### 有識者コメント 建設

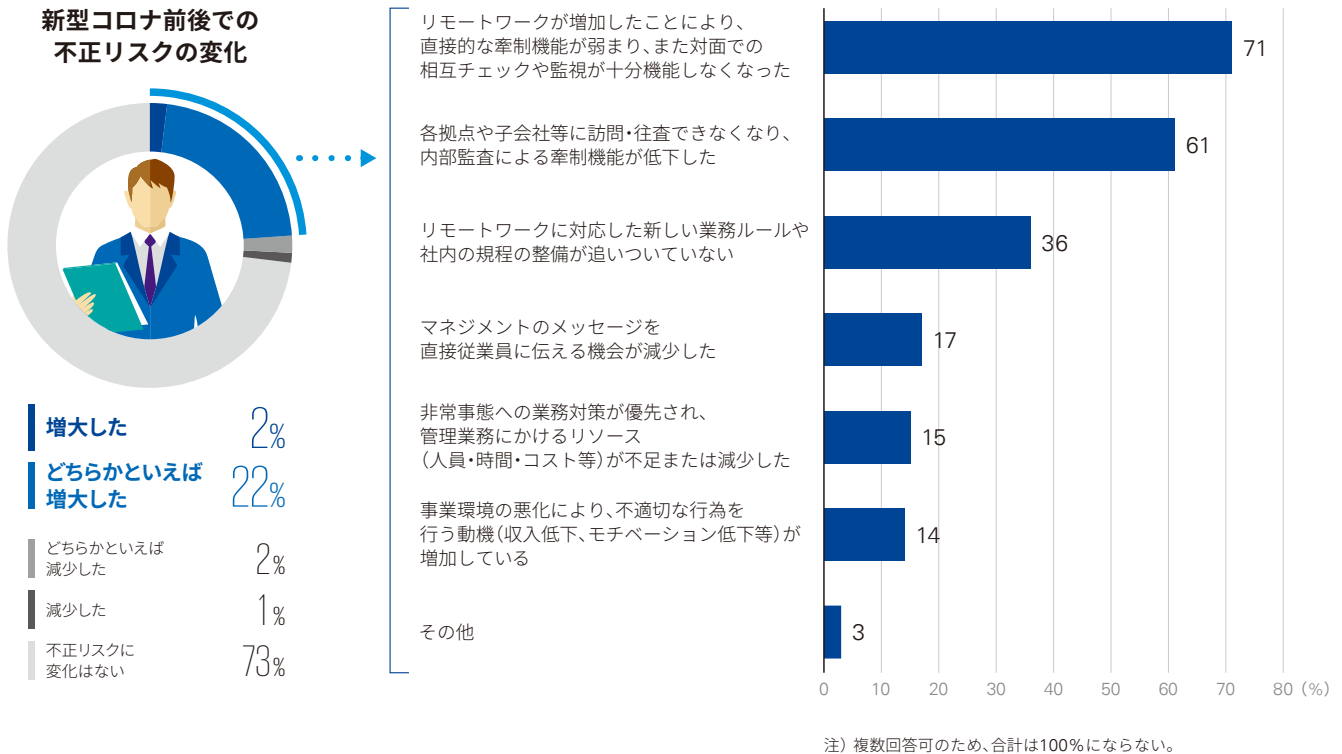


“

内部監査で全国に往査に行く際に、多くの社員と1対1で話をし、現場での本質的な課題などを吸い上げるようにしている。

”

## 新型コロナ発生前後で不正リスクが増大した理由と思われるもの



- 新型コロナの発生前後における不正リスクへの意識変化については、「不正リスクに変化はない」とする回答割合が73%を占めてはいるものの、「増大した」「どちらかといえば増大した」とする回答割合は合計で24%となっており、「減少した」「どちらかといえば減少した」の合計3%を大きく上回る結果となった。
- 新型コロナ発生前後で不正リスクは「増大した」または「どちらかといえば増大した」と回答した企業の主な理由は、「リモートワークが増加したことにより、直接的な牽制機能が弱まり、また対面での相互チェックや監視機能が十分機能しなくなった」や「各拠点や子会社等に訪問・往査できなくなり、内部監査による牽制機能が低下した」であり、それぞれ71%、61%にのぼっている。
- いずれも、新型コロナ発生後は対面でのコミュニケーション機会が減少したことで、新たな業務対応が求められたものの、体制整備が十分に追いついていない状況に不安を抱えている状況がうかがえる。

### 有識者コメント 食品、水産農林



不正リスクに変化はないという回答が多いことにとっても驚いた。新型コロナ発生時は、不正リスクが高まるという認識のもとで動いていたが、現在は環境も整い、落ち着いてきたという側面はあると思われる。

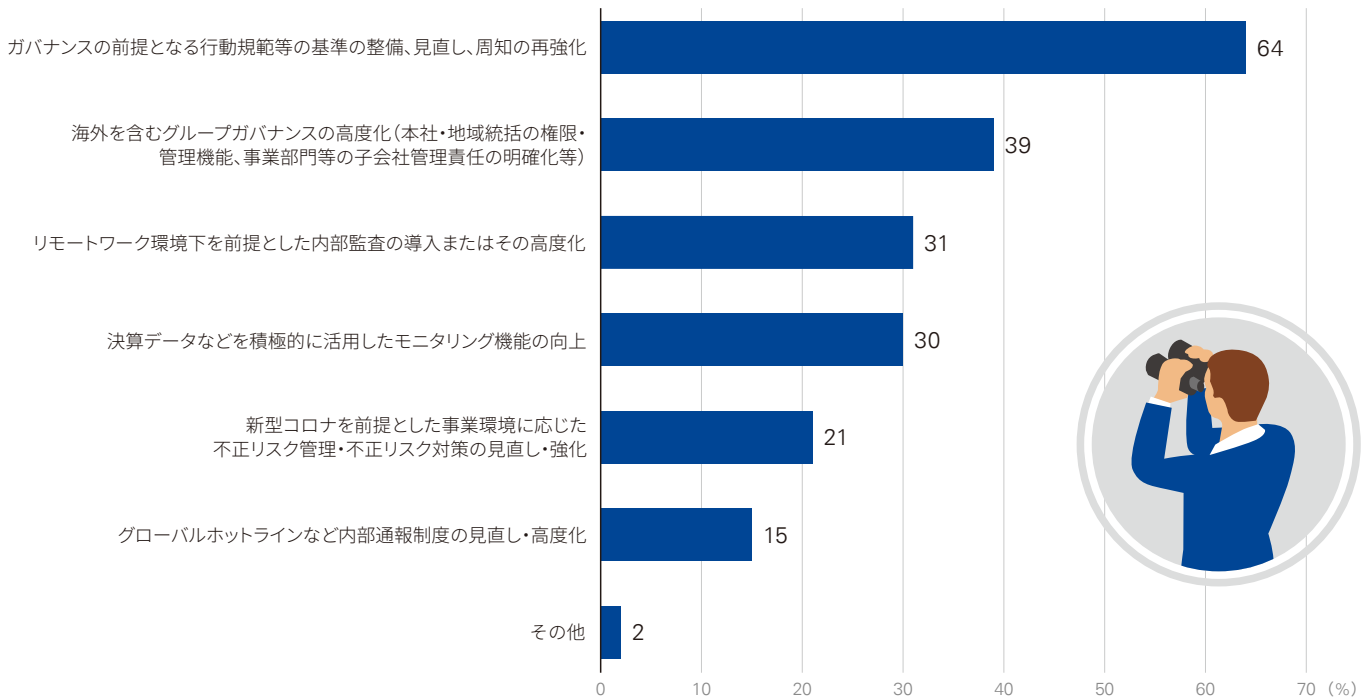
### 有識者コメント 弁護士



コロナ禍で急拡大したリモートワークの習慣は、労働環境に不可逆的な変化をもたらした。リモートワークを前提とした統制環境、内部統制のあり方に対応する必要がある。対面業務では、相手の不安な表情や不審な態度が不正発見の端緒となることもままあったが、リモートワークではそうした気づきは難しい。



## 今後、不正の予防・早期発見に向けて注力していきたい施策



注) 複数回答可のため、合計は100%にならない。

- 今後、不正の予防・早期発見に向けて注力していきたい施策として、「ガバナンスの前提となる行動規範等の基準の整備、見直し、周知の再強化」「海外を含むグループガバナンスの高度化」を挙げている企業がそれぞれ64%、39%にのぼった。不正発生の根本原因として、「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」を挙げる企業も高い割合で見受けられることから(P11「不正発生の根本原因」参照)、十分な取組みには至っていないことに課題認識を持つ企業が多いことがうかがえる。
- 「リモートワーク環境下を前提とした内部監査の導入またはその高度化」および「決算データなどを積極的に活用したモニタリング機能の向上」を挙げた企業も3割程度にのぼった。昨今、リモート監査の導入や、AIによるデータ分析の高度化等がさまざまなメディア等でも取り上げられる機会が増えており、こうした新たな取組みへの関心も少なくないことがわかる。

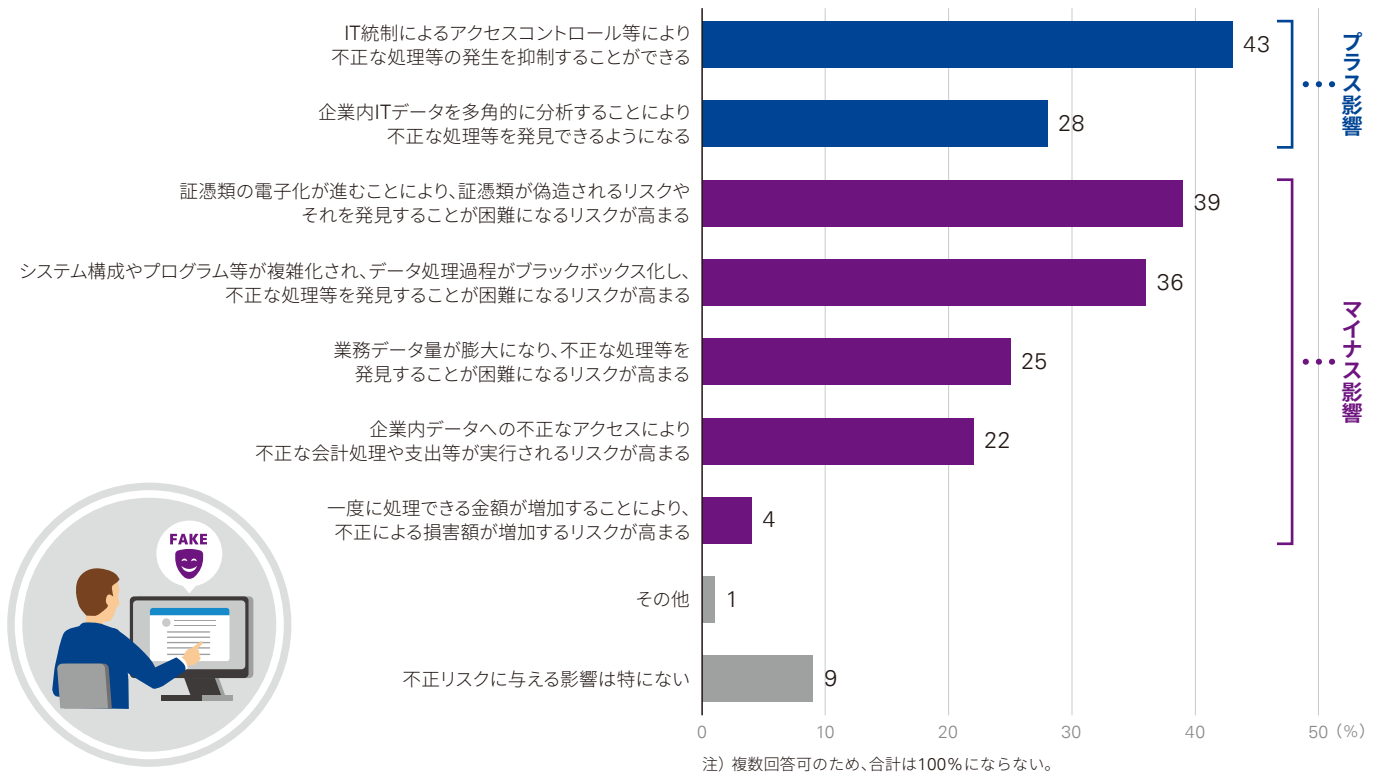
有識者  
コメント

公認会計士



従来、「3 Lines of defense」の構築および機能が、内部統制の主たる課題として論じられていた。しかし、デジタル技術の活用により「3 Lines」を統合し、従来の機能を維持しながら内部統制の効率化を図る考え方も提唱されるようになってきた。内部統制のあり方に正解はなく、その費用対効果が常に問題となる以上、環境変化に合わせて内部統制の仕組み、運用方法は常に変化させる必要がある。監査法人とも積極的なコミュニケーションを行い、環境変化への対応を進めるべきであろう。

## 企業内ITデータ依存度の高まりによる不正リスクへの影響



- 企業内ITデータへの依存度が高まることによって、不正リスクの観点からはプラスとマイナス双方の影響が考えられる。不正リスクが増大するマイナスの側面として「証憑類の電子化が進むことにより、証憑類が偽造されるリスクやそれを発見することが困難になるリスクが高まる」を挙げる企業が最も多かったが、KPMGが支援している企業不正の調査においても電子証憑の偽造が確認された事案が増えつつあり、今後さらにこの傾向が強まる可能性がある。
- マイナスの側面として次いで多かったのは、「システム構成やプログラム等が複雑化され、データ処理過程がブラックボックス化し、不正な処理等を発見することが困難になるリスクが高まる」であった。不正発生の根本原因として、「属人的な業務運営」を挙げる回答が最も多かったが(P11「不正発生の根本原因」参照)、DX化の進展により、この課題がさらにクローズアップされてくることが考えられる。
- 一方、不正リスクが減少するプラスの側面として、「IT統制によるアクセスコントロール等により、不正な処理等の発生を抑制することができる」を挙げる企業は多かったが、ITデータを多角的に分析することにより不正を発見することに期待する企業は28%にとどまっている。

有識者コメント

電気・エレクトロニクス



データ活用については、最初に業務の生産性向上などが優先されるため、モニタリングや内部統制でのデータ活用の構想はもう少し先の話になるかもしれない。



有識者コメント

弁護士



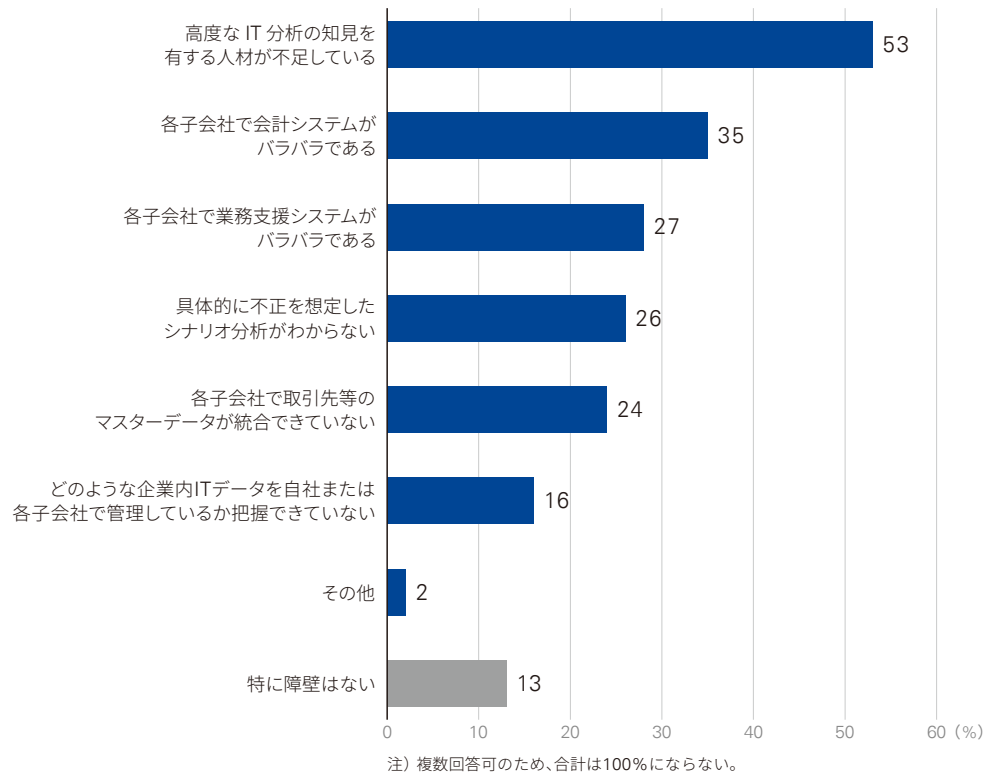
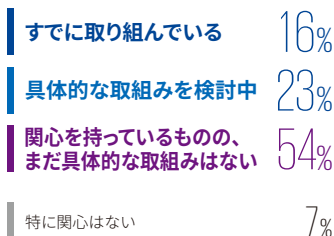
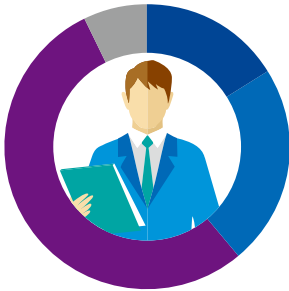
電子証憑等の偽造は内部統制を無効化するため、その影響は甚大で不正増加の温床となる可能性がある。今後、偽造された電子証憑等を判別するシステムの導入を図るだけでなく、不正発覚時に「一罰百戒」の姿勢で臨むなど、倫理意識の向上策も必須になると思われる。





## 企業内ITデータの活用を高度化するための障壁

### 企業内ITデータを活用した不正検知活動への取組み有無



- 9割以上の企業が、不正リスク検知のためのITデータ分析の高度化に関心を抱いているものの、「すでに取り組んでいる」と回答した企業は16%にとどまっており、不正リスクを検知するためのITデータの分析の高度化は、まだ多くの企業において進んでいない状況がうかがえる。
- ITデータ活用の障壁として「高度なIT分析の知見を有する人物が不足している」、「具体的に不正を想定したシナリオ分析がわからない」を挙げる企業がそれぞれ53%、26%のほり、専門的な知見を有する人材の不足に関する問題意識が高いことが分かった。
- ITデータの活用を促進させるために、高度人材の育成やITデータの統合を行うことは非常に重要なポイントではあるが、いずれについても一朝一夕に達成することは極めて困難である。この点、既存のデータを活用して、できるだけ簡単に分析できる手法から取り組むことも有用であると考えられる (P17 COLUMN「不正リスク対策のDX推進」参照)。

#### 有識者コメント 建設



業務の詳細がDX化されており、日々アラートがあがる体制が整備され、重要なものは積極的に監査法人に相談し、問題の助言を得たうえで、タイムリーに問題を解決するようにしている。

#### 有識者コメント エネルギー・資源・化学



不正検知のデータ活用はこれからではないか。データの活用は、現業部門における活用にどうしても最初に目が向くため、そもそも「不正検知」という観点でITデータ活用を検討していない段階ではないかと思う。データ上アラートが出ればその内容を調べる必要はあるものの、「誰が」「どこまで」やるのか、という点も今後の重要検討課題になると思われる。

## 不正リスク対策のDX推進

日本企業における不正検知の実務定着化に向けて

企業がビジネス環境の変化に対応するために、DX推進の必要性が叫ばれている。今回の調査の結果、企業内ITデータを活用した不正検知に関心がないと回答した企業はわずか7%であり、関心の高さがうかがえる。しかしながら、実際に不正検知に取り組んでいる企業はわずか2割弱であり、不正リスク対策のDXはあまり進展していないことも明らかとなった（P16参照）。

また、データ分析を高度化するうえでの障壁として、過半数の企業が「高度なIT分析の知見を有する人材不足」を挙げており（P16参照）、大きなボトルネックになっていることがわかる。不正検知は極めて専門的な領域であるため、そもそも企業内に高度な分析の知見を有する人材を揃えるのは難しいのではないだろうか。逆説的に考えると、「高度な知識がなくても簡単に分析できる仕組み」が必要と考えられる。

そこで本コラムでは、企業をとりまく不正リスクのトレンドと不正対策の基礎について解説した後に、不正リスク対策における不正検知の役割と必要性を述べ、実務定着化に向けた検討を行う。

### 企業をとりまく不正リスクのトレンド

近年の社会情勢を踏まえ、不正リスクのトレンドとして以下の3点に留意が必要である。

#### ①コロナ禍における海外子会社のブラックボックス化

公認不正検査士協会（以下、「ACFE」という）は、コロナ禍により爆発的に増加する不正行為に注意すべきであると述べている<sup>\*1</sup>。海外渡航制限に伴い、海外子会社への駐在員派遣や内部監査といった有力な不正発見手段が弱体化している。実際に、今回の調査の結果、海外子会社における不正発見率は、前回結果と比べて4ポイント低下した（P8参照）。また、日本企業の適時開示を分析すると、コロナ禍において海外子会社における会計不正が急減していることが明らかとなっている<sup>\*2</sup>。

#### ②景気低迷に伴う不正リスクの高まり

昨今の大国による軍事侵攻に伴い、景気低迷が懸念されている。ACFEは、景気低迷下ではさまざまな不正リスクが高まるとの見解を示している<sup>\*3</sup>。景気低迷による組織・個人への影響はケースバイケースであるが、総体としては組織人としての業績達成プレッシャーや、個人としての金銭的プレッシャー（将来不安、収入減等）を増加させる方向に作用する。これらのプレッシャーは、「不正のトライアングル<sup>\*4</sup>」でいう「不正の動機」を構成する。

#### ③不正の発見遅延による損失拡大リスク

このような状況下で警戒すべきは、不正の発見遅延による損失拡大である。多くの不正行為者は、不正が発見されないことがわかると、その行為の規模を拡大させながら不正を継続する傾向がある。ACFEは、不正継続期間と損失額の関係について公表しており、不正開始から5年以上が経過した不正は、1年以内に発見された不正に比べて、損失額が8倍以上に拡大するとしている<sup>\*5</sup>。

### 不正リスク対策の基本論点

不正リスクに対応するために、どのような対策を打てばよいのか、代表的な不正リスク対策の基本論点を確認する。

#### ①不正リスクを評価する

各事業・子会社の不正リスクを認識するうえで、まず「事業環境」を理解することが有用である。一般的に、厳しい事業環境に置かれている、または成長を強く期待されている事業および子会社では「不正の動機」が高まる。

次いで、「ひとり仕事」の状況を把握することも有用である。不正予防の基本は相互チェックであるが、中小規模の事業または子会社では人員不足により相互チェックができない場合がある。また、今回の調査でも7割の企業が挙げている（P13参照）が、リモートワークの普及による相互チェックの弱体化も不正リスクを高める要因になる。

## ②経営者の強い決意表明

「コンプライアンス最優先」の企業文化は、内部統制の根幹である。「コンプライアンス最優先」の企業文化を醸成するためには、「経営者の強い決意表明」が必要不可欠である。「経営者の強い決意表明」とは、「コンプライアンスなくして企業存続なし」、「利益とコンプライアンスが相反した場合には迷わずコンプライアンスを優先すべき」といった強力なメッセージを発信し続け、自らも体現することである。

また、信賞必罰も「経営者の強い決意表明」の重要な構成要素である。例えば、トップセールスマンが不正を働いたときに甘い処分を行うと、社員は「会社はコンプライアンスよりも利益を優先している」と捉えることになる。

## ③海外子会社にも通用するグループ行動規範

「コンプライアンス最優先」を企業文化として根付かせるためには、グループの隅々に「経営者の強い決意表明」を浸透させる必要があり、その重要な手段の1つが「グループ行動規範」である。多くの日本企業は行動規範を整備しているが、(1) 形骸化している、(2) 抽象的である、(3) 国内目線である、といった課題を抱えているケースも少なくない。

コンプライアンスの先進企業では、グループ役職員が直面するリスクの1つ1つに具体的な行動基準を示し、各国語に翻訳したうえで企業文化として根付かせるための周知活動を行っている。コロナ禍において社員同士の対面が減り、企業への帰属意識の低下が懸念される状況だからこそ、企業文化へのアプローチは有効な対策になりうる。

## ④小規模子会社にも通用するシンプルなルール

小規模子会社では人員が不足しがちなため、親会社の内部統制をそのまま「輸出」しても機能しない。人員不足を前提としたシンプルなルールを整備する必要がある。

シンプルなルールを整備する際のポイントは、(1) 必要不可欠な最低限の要求事項を明確にして内部統制の無駄を削減すること、(2) 重要な内部統制に「ひとり仕事」が発生する場合には、マネジメント自らが点検活動(マネジメントレビュー)を行い、内部統制を補完することにある。

## ⑤内部通報

内部通報の窓口は、子会社が設置する窓口と、親会社が設置するグループ窓口で大別される。子会社が設置する窓口の弱点として、(1) 子会社マネジメント層が関与する不正は通報されない、(2) 重大不正の通報が行われても親会社に報告されない可能性があることが挙げられる。そのため、親会社が設置するグループ窓口が必要であり、実際に多くの日本企業が取り組んでいる。

## なぜ不正検知が必要なのか

これらの不正リスク対策を徹底していれば、あらゆる不正を予防・発見できるのであろうか。残念ながら、子会社経営者による不正には有効に機能しない場合がある。その理由を以下に述べる。

### ①経営者不正は予防できない

子会社経営者(または大きな権限を持つマネジメント層)は、内部統制の牽制機能を無効化させることができる立場にあることが多い。子会社経営者による不正は、「内部統制の無視、無効化」「マネジメントオーバーライド」などと呼ばれている。日本企業が適時開示した海外子会社における会計不正のうち、経営者不正は実に6割を超える<sup>\*2</sup>。子会社で厳格な内部統制を構築していても経営者不正は防げないことを肝に銘じる必要がある。

### ②経営者不正は内部通報が利用されにくい

今回の調査の結果、不正の発見経路として内部通報が多い傾向が確認されている(P12参照)。一方、日本企業の適時開示を分析すると、海外子会社経営者による会計不正のうち内部通報で発見された事案は3割に満たず、内部通報が利用されにくい傾向にある<sup>\*2</sup>。実際に筆者も、内部通報が利用されなかった事案を数多く目にしてきた。

では、なぜ内部通報が利用されないのか。心理学の研究によれば、権威者から非倫理的な命令を受けた者は服従する傾向にあることが明らかとなっている<sup>\*6</sup>。すなわち、子会社の経営者から不正の指示を受けた社員はこれに従う傾向にあることを意味し、一蓮托生となることで内部通報が利用されにくいものと考えられる。



## 企業実務に不正検知を定着化させるために

これまでの内容を踏まえると、特にリスクが高い海外子会社の経営者による不正を早期発見する目的において、不正検知は重要な役割を果たすと考えられる。ここでは、不正検知を企業実務に定着化させていくための具体的方策について検討する。

### ①ステップバイステップでの取組み

最初からあらゆる不正をターゲットとして不正検知を行うのは現実的に困難である。なぜならば、(1) 企業で発生しうる不正にはさまざまな種類があり、(2) 分析対象データもさまざま(子会社ごとにデータ形式が異なる場合もある)なためである。優先順位をつけてステップバイステップで高度化を図るのが現実的である。最も着手がしやすい不正検知は、連結パッケージを活用した「決算データ分析」ではないだろうか。その理由は、(1) 上場企業であれば経理部門が子会社から入手済(新たなデータ収集が不要)である、(2) 全子会社を一括で分析することができる、(3) 重大な会計不正は決算データに現れる、の3点にある。(3)について補足すると、筆者は日本企業における重大な会計不正事案を数多く経験してきたが、その大半で不正の兆候が連結パッケージに表れていた。これらの理由から、不正リスク領域におけるDX推進の第一歩として取組みやすいテーマといえるだろう。

### ②高度な知識がなくても簡単に分析できる仕組み

不正検知は専門的な領域であるため、多くの企業にとって専門知識を持つ社内人材を確保するのは難しい。であるとするならば、必要なのは、専門知識がなくても簡単に分析できる仕組みではないだろうか。

例えば、自動車が動く仕組みを知らなくても、操作方法を学べば運転することができる。30年前、PCはごく一部の専門家のみが利用していたが、現在では操作方法が簡単になり、業務に欠かせないツールとなっている。これらと同様に、企業が簡単に分析できる仕組みが必要なのである。

では、簡単に分析できる仕組みには、どのような要素が必要であろうか。例えば、

- (1) 分析開始前にデータ加工の必要がない
  - (2) 専門的な計算が自動化されている
  - (3) 高リスクデータが自動検知される
  - (4) 高リスクデータを選択するとリスクの原因を自動表示してくれる
- といった要素が挙げられる。

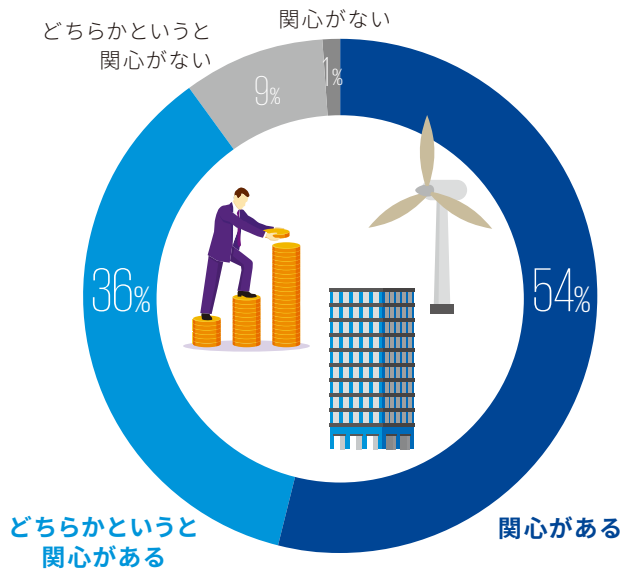
KPMG FASフォレンジック部門は、不正リスクの専門家集団として、不正検知の仕組みを普及させることを通じて、企業不正による損失を減らし、また企業不正ができない状態を作っていく社会的使命を負っている。今回の調査結果を自戒として、不正検知の普及に努めていきたい。

### 出典

- ※1 Bruce Dorris, J.D (ACFE) 「Coronavirus Pandemic Is a Perfect Storm for Fraud」
- ※2 日本企業の適時開示(2017年1月～ 2022年3月)を対象に筆者分析
- ※3 ACFE 「Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession」
- ※4 米国の犯罪学者Donald Ray Cresseyが提唱する「不正のトライアングル理論」。不正は「不正の動機」「不正の機会」「自己正当化」の3つの要素が揃った際に発生するとしている。
- ※5 ACFE「2020年度版 職業上の不正と乱用に関する国民への報告書」
- ※6 日本心理学会「ミルグラムの電気ショック実験」  
<https://psych.or.jp/interest/mm-01/>



## 経営陣のESGに対する関心度



- 約9割の企業の経営陣が「関心がある」または「どちらかというに関心がある」と回答しており、ESGへの取組みは、日本においても経営の最重要課題になりつつあることを示唆している。
- 連結売上高規模別の関心度は、事業規模が大きいほど「関心がある」と回答する企業が多い結果であった。

有識者  
コメント

食品、水産農林



“

ESGは関心が高い。特に、監査・モニタリングの実施状況がESG評価に影響を与える項目は多い。事業部門の監査部門とESG部門を統合しようという動きはある。

”

有識者  
コメント

弁護士



“

ガバナンスに関してはグローバルな企業であればあるほど意識が高く、意識が追いついていない企業との二極化となっている。

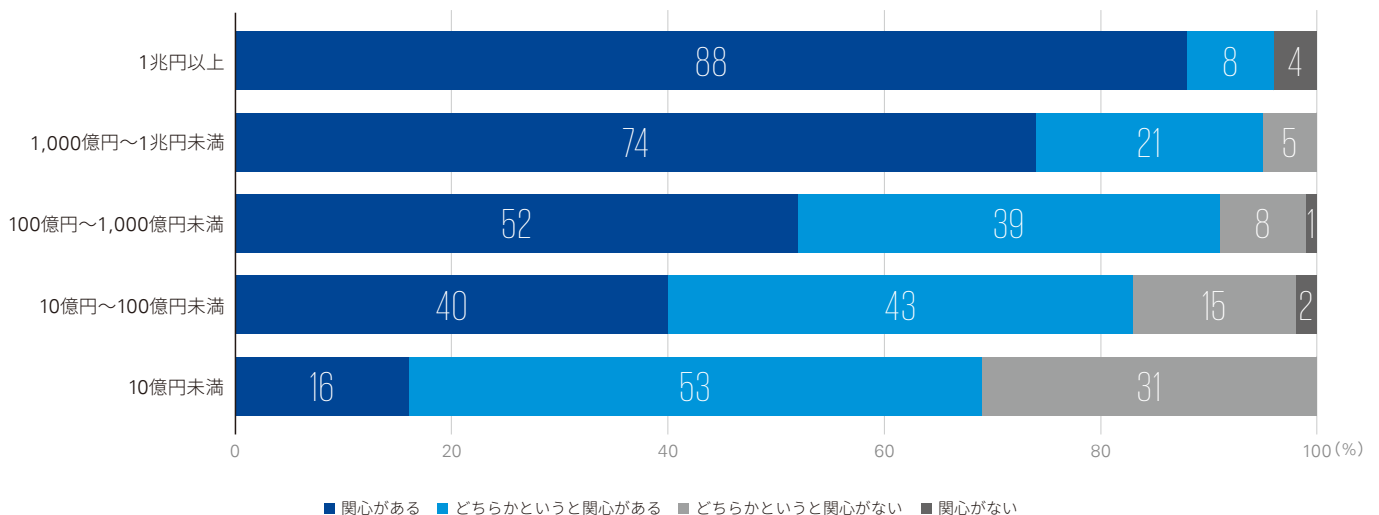
また、社外取締役を増やす等の形式面と成果に結びつける実質面があり、両面をリンクさせることが重要であるが、少なくともステークホルダーや取引先は実質面をより重視する傾向がある。

ESGに関して「どちらかというに関心がある」という回答が36%という結果については、CSRの延長線上の取組みと捉えている企業が多く、何をどうすればよいか戸惑っている企業が多いともとれる。

未対応企業は、取引先等からESGに関する説明を求められた際や株主への開示が必要になる前に意識を高めておく必要がある。

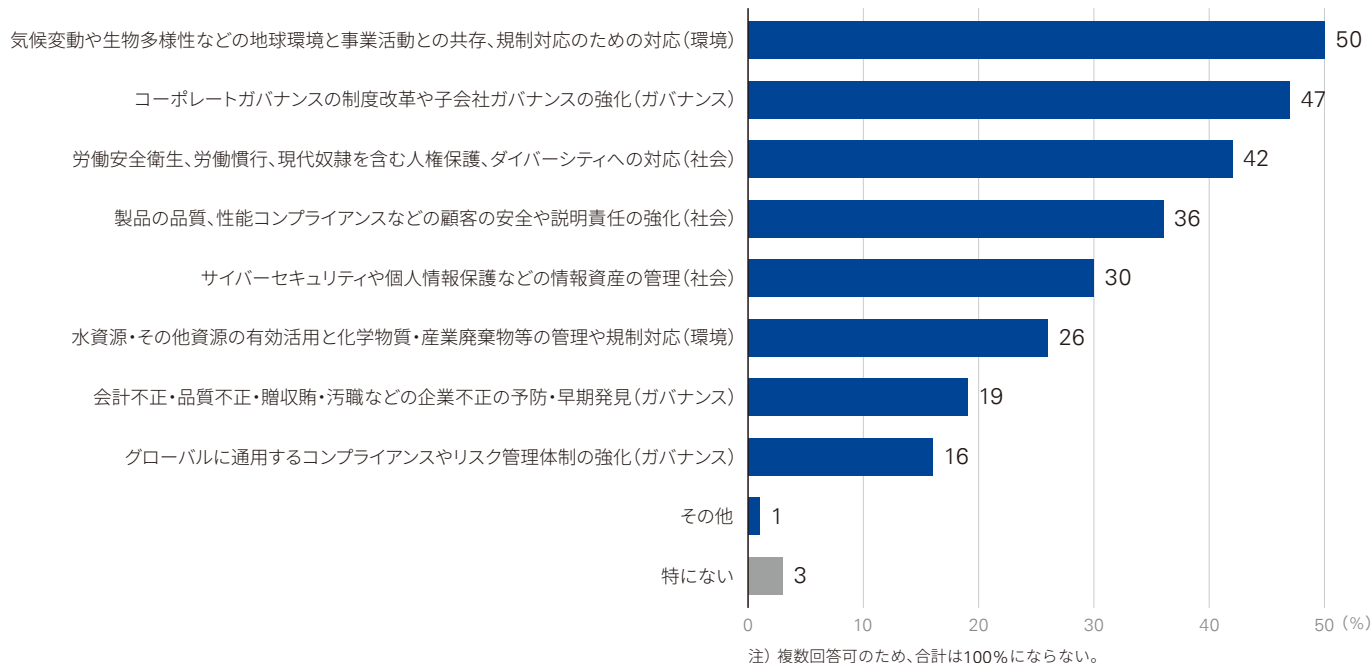
”

関心度の連結売上高規模別分布





## 経営陣が関心のあるESGの領域



- 経営陣が関心のあるESG領域の上位3位までの回答は、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各領域から選択される結果となった。ガバナンス(G)では、「コーポレートガバナンスの制度改革や子会社ガバナンスの強化」を選択した企業の割合は47%に及んだが、「会計不正・品質不正・贈収賄・汚職などの企業不正の予防・早期発見」や「グローバルに通用するコンプライアンスやリスク管理体制の強化」を選択した企業は、それぞれ19%、16%にとどまった。



有識者コメント 弁護士



「昨今、人権デューデリジェンスを実施して人権リスクを回避することが、多様な人材獲得機会を維持し、競争力維持に貢献するとする見方が主流になりつつある。ESG格付の高い企業であっても一度不正が起きると格付が回復するまでに相当な時間を要するため、既存の取組みに不正防止の視点を織り込むことで、中長期的な企業の存続に寄与する実質的な成果へつなげられるだろう。」

有識者コメント 弁護士



「機関投資家がESGのどこに着目するかについてアンケートしたところ、毎回1位となるのは「G」分野である。一方、本調査では日本企業は「E」分野への注目度が高く、両者に意識の違いが生じている。コーポレートガバナンスは、代表取締役にとって自己の行動制約になる側面があるため、受動的な対応になる傾向にある。しかしながら、英国、米国では法令による強制を原動力としてガバナンス実務が形成された歴史があり、日本においても同じような過程を経て、英米流ガバナンス体制への変化が不可避な状況にあると思われる。自社にとってどのようなガバナンスが望ましいのか、形だけではないガバナンスのあり方を考える時代が到来している。」

## TPRM

## 高まるTPRMの重要性

多くの企業活動は、さまざまなサードパーティ（自社とは資本関係のない第三者としての事業者）に支えられている。昨今の新型コロナ、大国による軍事侵攻をはじめとする地政学リスク、ESGへの関心の高まり等によって、サードパーティの素性を知ったうえでサプライチェーンを管理する重要性が増している。また、グローバル化やDXの進展により従来は存在しなかったサードパーティとの取引も発生している。今後、下記事項を目指したサードパーティに係るリスクを効果的に管理するサードパーティリスク管理（TPRM：Third Party Risk Management）の実践が期待される。

- 部門間のサードパーティに係る情報共有
- 取引集中度の軽減・リスクの分散
- サードパーティの的確な審査によるレピュテーション・訴訟リスクの低減
- サードパーティの管理ルールのグローバル統一化
- サードパーティの管理の効率化 等

多くの企業がサプライチェーンの見直しを余儀なくされている今、TPRMの重要性は一層高まっている。このコラムでは、企業のTPRMへの取組みと課題について考察する。



## TPRMへの取組みは十分だったか？

日本はこれまで数々の大規模震災の被害を受けてきた。1995年1月に発生した阪神・淡路大震災では、高速道路などの都市インフラが大きな被害を受け、これにより物流も大きな被害を受けた。2011年3月に発生した東日本大震災では、部品メーカーの被災により部品不足の影響を受けた多くのメーカーが、操業停止に追い込まれた。メーカー各社は、被災した協力会社の工場復旧作業、ライン再稼働、安定操業等に向けて大変な苦勞をしている。これまでの直接の取引先である協力会社しか把握しておらず、サプライチェーン全体の複雑性と脆弱性に震災後初めて気が付いたというメーカーも少なくなかった。その後、サプライチェーン全体の見える化の取組みは相当程度進んだと思われるものの、サプライチェーンマネジメントに関する取組みは現在のビジネス環境でも有効となっているのだろうか？

新型コロナの拡大を受けて各国政府は人の移動制限、感染者や濃厚接触者との隔離などの施策を講じた。こうした施策は、企業活動への大幅な制限となり、工場稼働の低下、港湾施設等物流拠点の効率低下による物流の寸断等の影響をもたらした。中国・上海での都市封鎖は、多くの企業に多大な影響を与えた。

その他、産業のコメと呼ばれる半導体不足、慢性的な人員不足等の課題に加えて、昨今のウクライナ情勢等の地政学リスクや、サイバーセキュリティの脅威に各企業が直面している。つまり、従前のサプライチェーンマネジメントによる対応では、現在のサプライチェーンの混乱には十分には対応できていないのではないかと懸念される。

平常時から自社にとって重要なサードパーティは誰か、どのようなリスクが想定され、どのようなリスク管理が必要かを日頃から把握していないと、想定外のリスクとして顕在化するリスクシナリオが多くなるほか、リスクが顕在化したときの対応が後手に回ることになりかねない。

## 新規サードパーティに対する目利き

このようなサプライチェーンの混乱を受けて、既存の取引先であるサードパーティから必要な調達を継続することが困難になっている商流が増えつつある。そのため、多くの企業では、新規のサードパーティとの取引開拓の必要に迫られている。新規のサードパーティとの取引開始にあたっては、当然に必要な審査・スクリーニングを要するが、これまで昔から馴染みのある取引先を中心に調達をしてきた企業が、短期間で新たな調達先となるサードパーティを開拓して取引を開始するにあたり、何をどう審査すればよいのか等について悩みを抱くケースも多いのではないだろうか。今後、サードパーティに係るリスクの想像力が大事であり、判断基準を持ったうえでの“目利き”が大事な要素となる。

## ESGへの関心の高まりとリスクの拡大

今回の調査では、約9割の企業がESGに「関心がある」または「どちらかというに関心がある」と回答した（P20参照）。ESGへの取組みに関する社会の関心は高まっており、自社だけでなくサプライチェーン全体でのESGの取組みが求められている。すなわち、自社のみならずサードパーティの取組みに関しても責任を負うことが求められているのである。

今回の調査では、労働安全衛生を含む人権に対する関心は約42%にもものぼった（P21参照）。欧米を中心に、人権への関心は極めて高くなっている。サードパーティの管理が適切になされていない企業が、人権問題を理由にグローバル有力企業から取引停止の措置を受けた事例もある。サードパーティを含めたESGへの取組みは、今後の事業継続の重要な前提条件になっていくといっても過言ではないであろう。

## M&AとTPRM

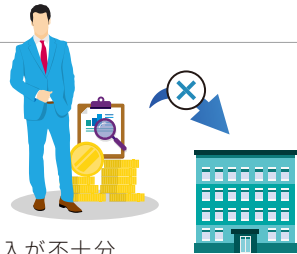
今回の調査の結果で注目すべき点の1つは、海外子会社で不正が発生したと回答した企業のうち、M&Aによる買収後3年以内に不正が発生したとの回答が11%だったことである（P7参照）。M&Aによって、今までに付き合いのないサードパーティとの取引を開始することとなるため、M&Aによる成長戦略を安心して実行するためにも、TPRMの高度化を進めていくことは非常に重要である。





## 品質不正が発生すると考えられる要因

1 53%



品質管理・品質保証等に対する  
経営資源(ヒト・モノ・カネ)の投入が不十分

2 38%



開発・品質管理等の内部牽制機能・  
職務分離が未確立、人事の固定化・業務の属人化

3 37%



顧客要求の高度化に追いつくための  
無理な対応、営業と製造・品質管理の  
コミュニケーション不足による無理なスペック・納期での受注

33% | 品質不正防止のためのコンプライアンス教育の不足

33% | 品質管理・品質保証部門の権限・機能が弱い

30% | 外注加工先等の監督・指導機能の不足

12% | 品質不正リスクに対する内部通報制度の機能不全

10% | 製造・検査データの改ざんリスクに対する  
品質ISO等の活動・内部監査等の未実施7% | 4M変更の告知義務等の契約義務の  
具体的内容が開発・製造・品質部門に伝わっていない3% | 本来は取得が必要ではない認証(例:UL認証)を  
無理して取得し無理な対応を強いられた

2% | その他

注) 複数回答可のため、合計は100%にならない。なお、本設問は、品質不正が発生した企業に限定せず、製造事業を有するすべての企業に回答を求めている。

- 品質不正が発生すると考えられる要因として、「品質管理・品質保証等に対する経営資源(ヒト・モノ・カネ)の投入が不十分」、「開発・品質管理等の内部牽制機能・職務分離が未確立、人事の固定化・業務の属人化」および「顧客要求の高度化に追いつくための無理な対応、営業と製造・品質管理のコミュニケーション不足による無理なスペック・納期での受注」の回答が上位3位を占めた。製品等の品質のため試験・検査に必要な人員や設備投資等の体制を強化することよりも、取引先との関係維持し売上を確保することやコスト削減を優先し検査体制強化の予算を見込まないなどの状況が、品質不正を生じさせると考える企業が多い結果となった。
- 「品質不正防止のためのコンプライアンス教育の不足」が4番目に挙がっているが、品質不正にかかる調査委員会報告書では、不正が長期間にわたって行われていた事例が多く報告されていることから、昨今のコンプライアンス基準に見合った管理業務の見直しや、従業員の意識改革が期待される。
- 「品質管理・品質保証部門の権限・機能が弱い」という回答も多く挙げられた。製造プロセスの上流にあたる設計・開発部門と比較してコストセンターと位置付けられやすい品質保証部門の権限・機能が相対的に弱い状況であることがうかがえる。

有識者  
コメント

エネルギー・資源・化学



品質不正の要因として、リソース不足の側面はあるが、そもそも品質保証部門にプライオリティが置かれていない背景や、「顧客との契約内容を遵守しなくても重要な問題ではない」というマインドが根本原因なのではないか。また、製品に対する品質基準が細かすぎる印象も否めない。

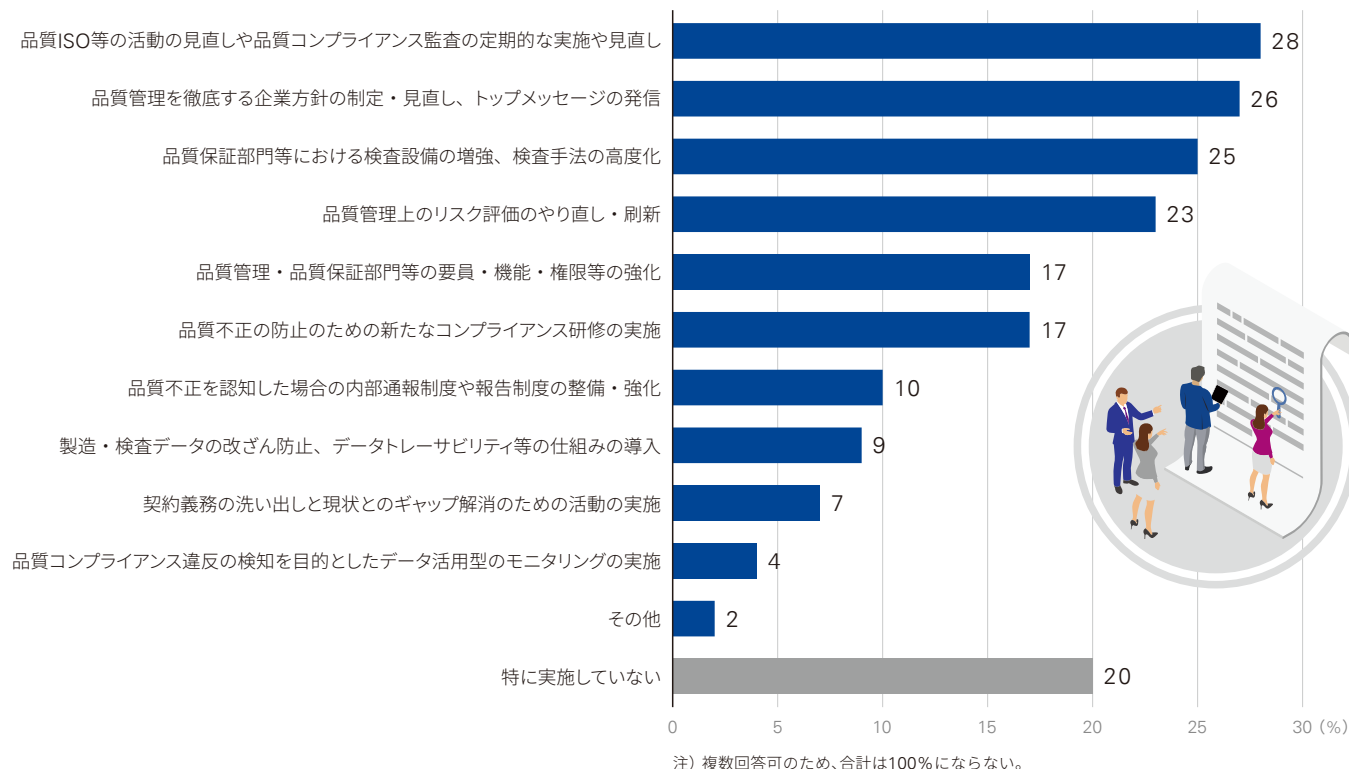
有識者  
コメント

電気・エレクトロニクス



品質不正の要因として、品質保証部門における製品品質手続きの関与および権限が低かったため、品質不正に関する不正が発覚したことがあった。今回の調査結果から、品質保証部門の権限の低さを改めて認識した。

## 品質不正防止のために直近3年間で新たに実施した活動



- 直近3年間で新たに実施した活動として、「品質ISO等の活動の見直しや品質コンプライアンス監査の定期的な実施や見直し」と、「品質管理を徹底する企業方針の制定・見直し、トップメッセージの発信」を挙げた企業が多かった。これは、過去から引き継がれてきた伝統や習慣を払拭しようと考えている企業の姿勢の表れともとれる結果となった。
- 次いで多かった回答は、「品質保証部門等における検査設備の増強、検査手法の高度化」であった。新しい検査設備に予算をかけたたり、これまでの検査手法を見直したりするなど、企業が品質不正の防止に本格的に取り組んでいる状況がうかがえる結果となった。
- 一方、2022年6月に改正公益通報者保護法<sup>\*</sup>が施行されたにも関わらず、「品質不正を認知した場合の内部通報制度や報告制度の整備・強化」を選択する企業が相対的に少ない結果となった。

<sup>\*</sup>従業員数301人以上の事業者について内部通報制度(公益通報制度)の整備がされていない場合、行政による指導や勧告、事業者名公表の対象となるため注意が必要である。

### 有識者コメント 大学教授



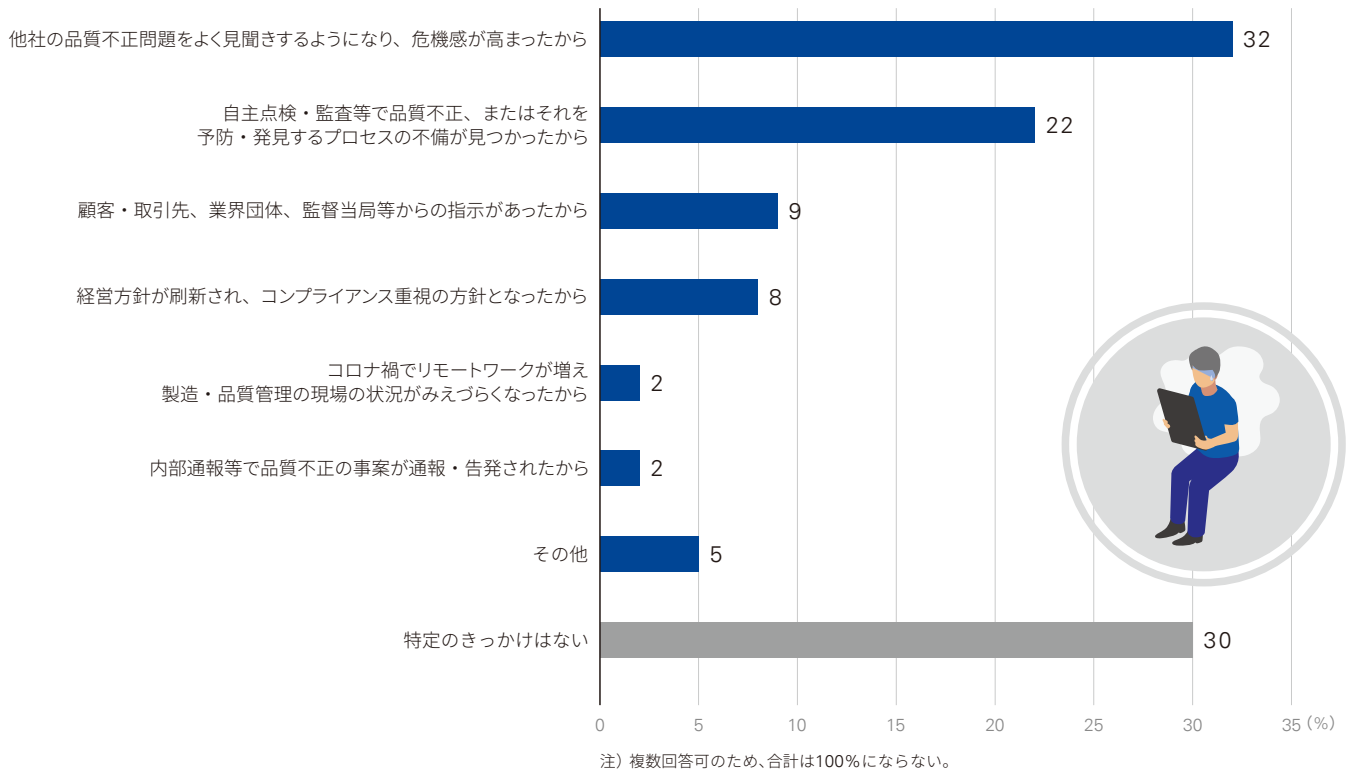
最近、品質不正が対顧客だけではなく、UL規格などの国際的な取決めへの約束違反にまで広がっているため、品質不正が会社に与えるインパクトは大きくなっている。新たな取組みとして、人手を介在させず、計測機器からPCに直接データ転送するようなIoT化を進めている企業もある。取得するデータを工程解析に利用したり、検査成績書を自動発行したりすることで合理化、コスト削減に成功している。今後、画像検査では、AIのディープラーニング活用等による合理化や自動化も重要になるだろう。

### 有識者コメント エネルギー・資源・化学



品質データを改ざんできない環境の整備と、現場での倫理観浸透の両輪での取組みが必要である。そのためには、現場において本音で話しあうことも重要ではないか。

## 直近3年間で新たな活動を実施したきっかけ



- 直近3年間で新たな活動を実施したきっかけとして、「他社の品質不正問題をよく見聞きするようになり、危機感が高まったから」という回答が最も多かった。
- 次いで、「自主点検・監査等で品質不正、またはそれを予防・発見するプロセスの不備が見つかったから」という回答が挙げられた。昨今の他社での品質不正問題を目の当たりにし、自主点検を行うことで顧客や取引先、業界団体や監督当局からの指摘を受ける前に対策を講じておこうとする姿勢の表れともとれる結果となった。

有識者  
コメント

大学教授



コンプライアンスの教育では「やってはいけないこと」の教育ばかりが目立つ。不正をパターン化して具体的な事例に基づくケーススタディを示すべきではないか。また、品質不正を起こす原因の1つとして、顧客の高い要求水準を満たすために数字を改ざん、捏造することが多いため、コンプライアンス教育だけでなく、自社の品質をレベルアップするための品質管理の教育も検討すべきである。品質水準を上げていくためには、外部のコンサルタントや有識者を活用しながら改善をすることが近道になる。

# 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

[home.kpmg/jp/fas](https://home.kpmg/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。

© 2022 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1074

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.