

# 工場コンプライアンス対応支援

品質、環境、労務・安全、情報管理等の各種法規制対応の高度化・効率化

近年、品質試験結果の改ざんや捏造などの品質不正の発覚が企業規模・業界を問わず発生しており、多くの企業にリスクが内在しています。また、伝統的にISO取得等により現場主導で進められてきた環境対応や労務・安全および情報管理等についても、ESG/SDGsやデジタルトランスフォーメーション（DX）の潮流によるコンプライアンスに係る要請の複雑化が進み、抜本的な見直しが必要です。

KPMGは、工場・製造現場で求められる各種コンプライアンス対応について、未然予防・発見から危機発生時の対応および再発防止まで、網羅的に支援します。

## 工場・製造現場におけるコンプライアンスリスク

ISO等でカバーされることが多かった工場でのコンプライアンスリスクについて、事業のグローバル化やESG/SDGs・DXの潮流を受け、より高度かつ幅広い対応が求められています。

<b>品質</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO9000取得企業における品質不正の多発</li> <li>第三者認証・製品規制に係る違反発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RoHS指令等、含有物質規制の強化</li> <li>脱炭素、気候変動等に係る新規制への対応</li> </ul>	環境
<b>工場コンプライアンスリスクの複雑化・難化</b>		
<b>労務・安全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>相次ぐ火災・爆発事故</li> <li>ハラスメントに加え、外国人労働者への配慮等を包含する国際的な人権保護規制対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造現場で取り扱われる営業秘密の保護</li> <li>AI、IoTの浸透によるデータ保護規制への対応</li> </ul>	情報管理

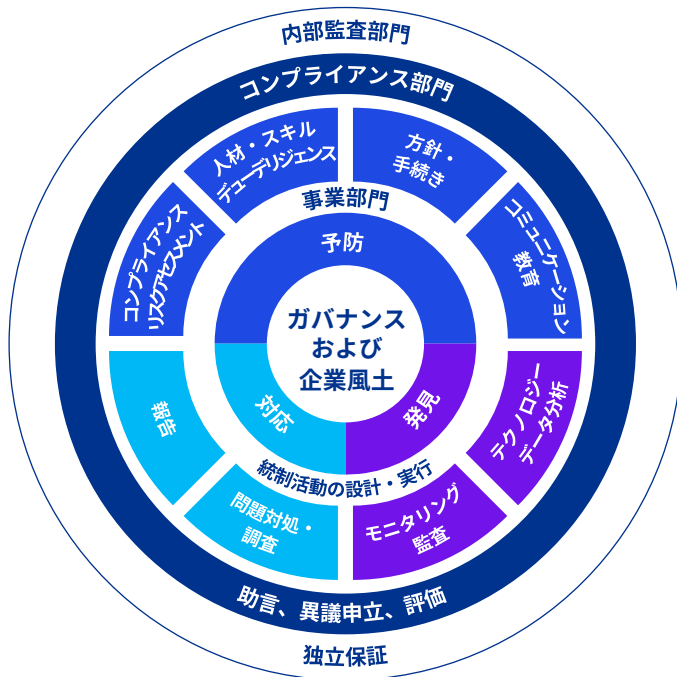
## 工場コンプライアンスリスクの発現につながるバリューチェーン上のポイント例（品質コンプライアンスの例）

方針・文化	過度な納期重視	売上至上主義	トップのコンプライアンス意識不足	社員のコンプライアンス意識不足	設備投資不足		
人材・組織体制	品質保証部門の独立性の欠如	人員不足	人員の固定化	スキル・業務の属人化	監査機能の形骸化	内部通報制度の機能不全	
コミュニケーション	情報共有機会の欠如	問題報告フローの形骸化	委員会・会議体の形骸化				
マネジメントシステム	責任と権限の不明確さ	文書・記録管理ルールの不整備	作業標準の不整備	関連基準の不整備	教育／技能伝承機会の欠如		
企画（受注）	設計・開発	購買	量産試作	生産	検査	出荷	顧客対応
受注前審査の形骸化	設計デザインレビューの形骸化	購買先評価の形骸化	量産デザインレビューの形骸化	原産地・原料偽装	データ改ざん（成績書偽装）	原産地・原料ラベルの偽装	クレームの隠蔽
製品関連法令の調査不足	試験結果報告書の改ざん	不良品購買（受入れ検査の形骸化）	ラインテスト省略	4M変更の不通知	データねつ造（検査省略含む）	出荷判定前の出荷	要求事項の各部門への伝達漏れ
	恣意的な特別採用上の許容値の設定	サプライヤーのサイレントチェンジ	試作データの改ざん	仕様と作業手順の乖離	仕様・公的規格と異なる検査の実施	保管・輸送委託先による製品破損	
	製品関連法令の調査不足				無資格検査		
					特別採用等の安易な承認		
					検査設備の校正不備		

## KPMGによる工場コンプライアンス対応支援

KPMGは、数多くの工場コンプライアンス対応支援実績および、グローバルで構築したコンプライアンスフレームワークを活用し、コンプライアンス違反の予防・発見から危機発生時の対応まで、幅広く支援します。

### KPMGコンプライアンスフレームワーク



### 工場コンプライアンス対応支援例

予防	工場コンプライアンスリスクアセスメント	各種リスクの保有状況・対応水準チェック、施策検討支援
発見	工場コンプライアンス監査支援	各種リスクへの対応の有効性確認等、監査の実施支援
対応	工場コンプライアンス違反対応支援	専門家と連携した、違反時の各種対応支援
対応	再発防止策立案・実行支援	真因に着目した再発防止策の立案・実行支援

## ■工場コンプライアンスリスクアセスメント

品質、環境、労務・安全、情報管理等、工場のオペレーションにかかわるコンプライアンスリスクについて、リスクの保有状況や対応の水準を確認し、必要な改善施策を提案します。

ポイント	支援の流れ		
<b>リスクの総合評価</b>  <b>① リスクの評価</b> 管理不備や不正を原因とする問題が起こりやすい、または影響が大きいリスクを評価  <b>② 統制の整備・運用状況の確認</b> 工場コンプライアンスリスクに対する統制の整備・運用状況を把握  <b>③ 残存リスクの評価および対応の優先順位づけ</b> リスクに対する統制による低減状況を踏まえ、残存するリスクを評価し、対応が必要なリスクの優先順位づけを実施	<b>ステップ 1</b> <b>事業環境の把握</b>	<b>ステップ 2</b> <b>アセスメントの実施</b>	<b>ステップ 3</b> <b>改善策の策定</b>
	<b>業務概要 (例)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境の分析を通じ、想定されるコンプライアンスリスクの仮説立案</li> <li>リスク対応に係る体制・取組み整理</li> <li>リスクアセスメントの実施計画立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント実施計画に基づき、関係書類の収集、関係者へのインタビューおよび現場往査を実施</li> <li>収集情報をもとに、リスクの高低や対応策の十分性を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアセスメントの結果を踏まえ、優先的に取り組むべきリスクを検討</li> <li>リスク対応策の改善案を検討のうえ、ロードマップを立案</li> </ul>
<b>各種リスク横断の対応体制の有効性評価</b>  ISO等で要求されるマネジメントシステムの有効性評価に加え、各種リスクを横断的かつ効率的にカバーする体制の整備・運用状況を確認	<b>成果物 (例)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場コンプライアンスリスク一覧 (案)</li> <li>リスク対応体制・取組みの整理表</li> <li>リスクアセスメント実施計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場コンプライアンスリスク状況整理表</li> <li>リスク対応体制・取組みの運用状況整理表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応するリスクの優先順位づけ表</li> <li>リスク対応策の改善ロードマップ</li> </ul>

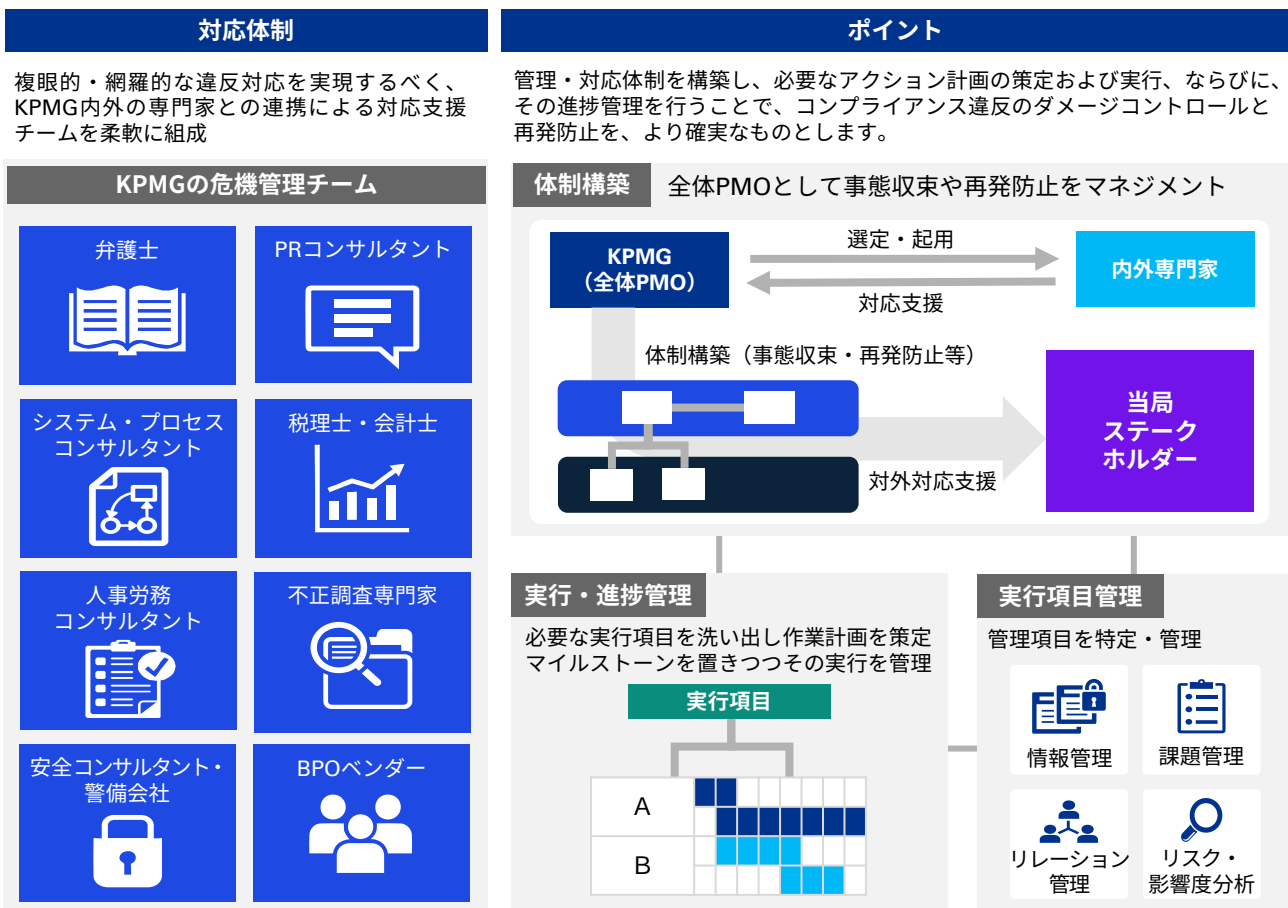
## ■ 工場コンプライアンス監査支援

多くの企業において実施が困難、あるいは不十分な対応となっている、品質不正等の工場コンプライアンス違反を念頭に置いた内部監査の実施を支援します。

ポイント	支援の流れ		
	ステップ1	ステップ2	ステップ3
	監査項目の検討	監査計画の立案	監査実施
<p><b>① リスクベースでの監査項目検討</b></p> <p>KPMG作成の工場コンプライアンスリスクマップを基に、品質、環境、労務・安全、情報管理等、関連するリスクを幅広く抽出したうえで監査項目を設定</p> <hr/> <p><b>② 監査の継続性の確保</b></p> <p>企業の監査部門と共同で監査を実施することでスキルの移転を目指すなど、監査を継続的に実施できるように計画を立案</p> <hr/> <p><b>③ 課題整理・改善プランの策定</b></p> <p>第三者委員会対応などを含む、多くの工場コンプライアンス事案対応の実績を活かし、監査にて抽出された問題・課題について、抜本的な改善を目指した整理および対応計画の策定を支援</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">業務概要 (例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場コンプライアンスリスクマップを基に、リスクを抽出</li> <li>抽出したリスクに関する統制状況を把握</li> <li>抽出リスクとあるべき統制をベースに監査項目を作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務分掌や品質保証体系等を踏まえ、リスクごとの管理部門を明確化</li> <li>継続的な監査実施を見据えて、各部門の責任監査項目を整理</li> <li>監査計画を立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査手続書を作成のうえ、監査を実施</li> <li>監査で抽出した発見事項を整理し、フォローアップ監査計画を立案</li> <li>発見事項に対する改善策の策定</li> </ul>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">成果物 (例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場コンプライアンスリスクおよびリスク統制概況整理表</li> <li>監査項目 (案)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場コンプライアンスリスク対応部門整理表</li> <li>監査計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査手続書</li> <li>監査調査および監査報告書</li> <li>フォローアップ監査計画</li> <li>改善策一覧 (案)</li> </ul>

## ■ 工場コンプライアンス違反対応支援

グローバルで蓄積したコンプライアンスや不正調査、事業計画立案・実行等の知見と経験を組み合わせ、違反発生時の対応をワンストップで支援します。



## ■ 再発防止策立案・実行支援

これまでの支援経験で培った専門的な知見に基づき、根本的な真因の特定およびそれを踏まえた再発防止策の立案・実行をサポートします。

ポイント	支援の流れ			
	ステップ1		ステップ2	
	真因分析	再発防止策立案	施策実行	モニタリング
<b>① 真因を踏まえた再発防止策の策定・実施</b>  表面的な原因分析にとどまらず、真因に迫った原因分析を行うことで、有効な再発防止策の立案をサポート	<b>業務概要 (例)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事実確認 (資料閲覧、関係者インタビュー、アンケート等)</li> <li>■ 事実確認結果に基づく真因分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 真因分析に基づく再発防止策の立案</li> <li>■ チェンジマネジメントやカルチャー変革プランを含む改善ロードマップの立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 必要なタスクチーム・組織の整備</li> <li>■ 業務オペレーションの設計</li> <li>■ あるべき判断基準、役割・責任の設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各種施策の取組み状況確認</li> <li>■ 各種施策の有効性評価</li> <li>■ 上記を踏まえた追加施策の検討</li> </ul>
<b>② 再発防止策の実行までをワンストップで支援</b>  再発防止策の立案にとどまらず、実行支援を含むコンプライアンス違反防止に向けた取組みをトータルでサポート	<b>成果物 (例)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 問題・課題整理表</li> <li>■ 真因分析表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再発防止策一覧 (案)</li> <li>■ 改善ロードマップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 改善プラン説明資料</li> <li>■ 改善進捗管理ツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モニタリングチェックシート</li> <li>■ モニタリング結果報告書</li> </ul>

## 工場コンプライアンス対応支援事例

<b>企業の課題認識</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 品質不正の疑義に係る内部通報を受けて社内調査を行ったところ、品質のみならず環境や労務に関する問題についても発見</li> <li>□ それらの問題を解決するとともに、工場全体のコンプライアンス点検の必要性を認識</li> </ul>
<b>支援スコープ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 工場にかかわるコンプライアンスリスクの幅広いアセスメント、リスク対応状況のチェック</li> <li>□ 発見されたコンプライアンス違反事案の解決および再発の防止</li> </ul>
<b>具体的な支援内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 関係書類、関係者インタビューおよび現場往査により、各種工場コンプライアンスリスクを把握</li> <li>□ 法規制違反や取引先との取決め違反につながる発見事項について、専門家チームを組成し、真因分析・再発防止策の策定を行うとともに、関係省庁・当局や取引先、マスコミ等の対応を支援</li> </ul>
<b>WHY KPMG?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 数多くの同種事案の対応実績に基づいて蓄積された知見や経験を有する</li> <li>□ 弁護士やPRコンサルタントなど、必要な専門家で構成されるチームのアレンジおよび全体PMOとしてリードすることが可能</li> </ul>

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

## KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

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 Consulting 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. 22-5078

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