



Fraud Survey

日本企業の不正に関する実態調査

September
2024



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、今回で8回目となります。コロナ禍での実施となった前回調査から2年が経ちましたが、その間、日本企業が意識を向けるべき不正リスク領域はさらに拡大したといえます。

今回の調査では、コロナ禍の前後における不正の発生状況や対応状況を定点観測するとともに、新たに以下の3つの視点を追加しました。

1つ目はサードパーティです。欧米企業では、役員、従業員などの内部に起因する不正より、顧客やベンダーなどの第三者に起因する不正に焦点が当てられることが多くなっています。欧米企業に比べ属人化が進むとされる日本企業では、それを背景に未だ内部的な不正の対応に多くのリソースが割かれている状況ですが、「もらい事故」ともいえる第三者に起因する不正にも意識を向ける必要があります。

2つ目はサイバー攻撃です。グローバルでは、コンプライアンス違反、不正行為に加え、サイバー攻撃は企業の三大脅威の1つとされています。昨今、自社のバリューチェーンを支えるサードパーティに対するサイバー攻撃への対応を含め、グループ全体の体制構築を行うことが日本企業にとって急務となっています。

3つ目は非財務情報の虚偽表示です。グローバルレベルでのESG投資やSGDs経営の浸透を背景に非財務情報の開示が日本でも急速に進んでいることを受け、今後発生するであろう非財務情報の虚偽表示に対して意識を高めていく必要があります。

これら3つの視点に加え、不正発覚経路として重要な内部通報制度の浸透度合いに焦点を当てた質問項目も追加していますので、是非、自社の不正リスクマネジメントの現在地を把握する羅針盤としてご活用頂ければ幸いです。

さらに、今回も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、不正調査の従事経験が豊富な弁護士・公認会計士等にも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。これら実務者からの生の声が、アンケートに加えて、さらなる気づきをもたらすものと信じております。ご協力を頂いた皆様には、この場を借りて深く御礼を申し上げます。

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すようお願い申し上げます。



株式会社 KPMG FAS
執行役員 パートナー
西 嶋 宏 之

Executive summary	02
Part 01 – 不正の発生状況	
不正の発生状況	04
発生した不正の内容	05
不正の発覚経路	06
不正が発生した根本原因	07
不正の内容と損害額との関係	08
不正の主目的の実行者と損害額との関係	09
Part 02 – 不正リスクへの対応	
子会社における不正リスク管理について認識している課題	10
M&Aにおける不正リスク管理について認識している課題	11
サードパーティの不正・不祥事により影響を受けた内容	12
サードパーティリスク管理について認識している課題	13
Column 「インテリジェンス」の活用によるリスクの的確な把握と対応	14
内部通報の窓口寄せられた相談・通報の内容	16
内部通報制度の課題	17
データ分析を活用した不正検知の取組み状況	18
不正検知とデータ活用への高度化への障壁	19
Column AIを活用した不正検知	20
Part 03 – 近年および今後注目の不正論点	
品質不正に「有効と思われる取組み」と「実際に行った取組み」	22
十分な品質不正対策を実施できていない理由	23
Column 品質不正問題が生じる原因と採るべき方策	24
サイバー攻撃による被害で関心の高い内容	26
サイバー攻撃に対する対策の課題	27
非財務情報の虚偽表示リスクへの対応状況とその課題	28
非財務情報の虚偽表示リスクに対する懸念内容	29

調査の実施概要

◎ 調査対象会社 2024年3月14日時点の国内全上場企業	<回答企業の属性>			
	子会社の有無		連結売上高	
◎ 調査方法 郵送によるアンケート票の送付・回収 インターネットによるアンケート票の回収	国内・海外子会社あり	55%	1兆円以上	6%
	国内子会社のみ	30%	1,000億円以上～1兆円未満	21%
◎ 調査実施時期 2024年5月	海外子会社のみ	3%	100億円以上～1,000億円未満	47%
	子会社なし	12%	10億円以上～100億円未満	23%
◎ 回答企業数 回答企業404社(回答率10.2%)			10億円未満	3%

Executive summary

Part 01 – 不正の発生状況

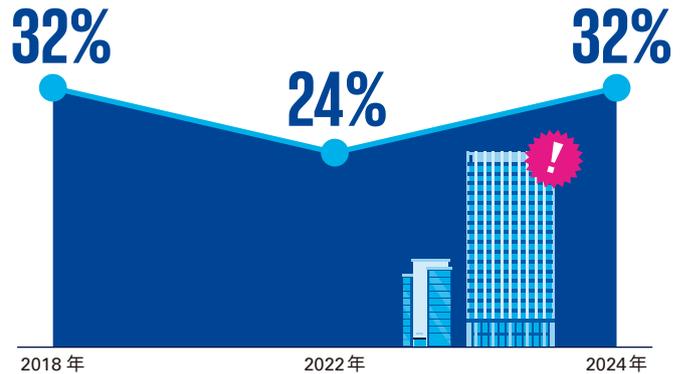


不正の発生割合はコロナ禍前の水準に戻った 不正の発覚経路としては内部通報が最多であった

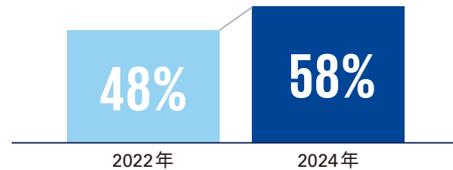
過去3年間で不正が発生したと回答した上場企業の割合は32%となり、概ね3社に1社の割合で不正が発生している結果となった。コロナ禍の影響を受けていた前回調査（24%）よりも8ポイント増加し、コロナ禍前に実施した前々回調査（32%）における不正の発生割合と同水準となった。この背景としては、内部通報を含む企業の監視機能がコロナの収束とともに正常化し、コロナ禍に発覚していなかった不正が顕在化した可能性が考えられる。

また、不正が発生したと回答した企業のうち不正の発生経路に「内部からの通報」を挙げた企業の割合は58%となり、前回調査（48%）から10ポイント増加した。内部通報制度が浸透し、不正の発覚に重要な役割を果たしている状況がうかがえる。

不正の発生状況



内部通報による不正の発覚



損害額の大きな不正は「粉飾」「キックバック」「品質不正」が多く、 主体的実行者としては役員や管理職の割合が大きい

損害額1億円以上の不正は「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」「製品表示や品質・性能記録等の偽装または偽造」の割合が上位に並んだ。これらは、協力者（黙認者を含む）の存在が想定される不正であることから、不正が長期にわたり発覚されなかったことで企業に多額の損害を与えた可能性がある。

また、同じく損害額1億円以上の不正の主体的実行者は、役員・管理職の割合が65%と大きくなることが確認された。これは、決裁権限の大きさが影響していることはもとより、取引業者との共謀や部下の協力が得られやすい立場にあり、不正が長期間にわたり継続される傾向がその背景にあると考えられる。

損害額1億円以上の不正



損害額1億円以上の不正の主体的実行者



Part 02 – 不正リスクへの対応

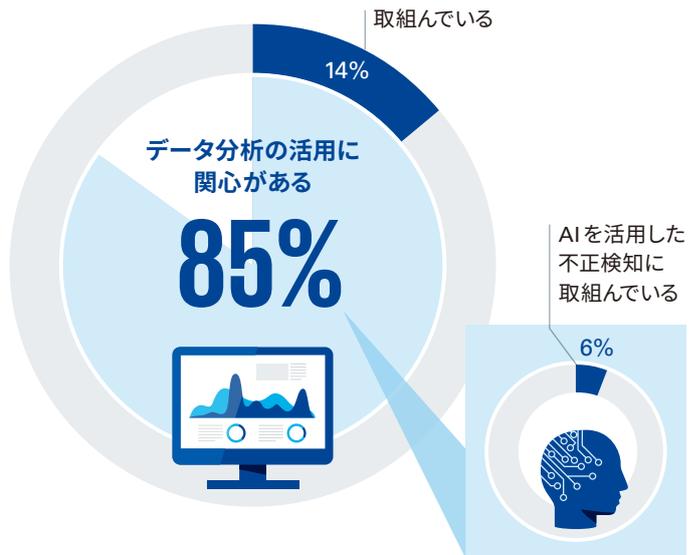


8割を超える企業がデータ分析やAIを活用した不正検知に高い関心を示すものの、多くの企業において取組みが進んでいない傾向がみられた

データ分析を活用した不正検知に関心のある企業は85%を占めるものの、実際に取組んでいる企業は14%であり、さらに上記85%の企業のうちAIを活用した不正検知に取組んでいる企業は6%に留まった。生成AI等の浸透に伴い、企業活動におけるAI活用が議論されているが、不正検知の領域における活用はまだ進んでいない状況が確認された。

データ分析による不正検知を高度化する障壁として、「データ分析・AIの知見を有する人材の不足」「データを活用して不正リスクを検知するためのノウハウの不足」を挙げた企業は、それぞれ62%、57%であり、「人材」「ノウハウ」を障壁として挙げた企業の割合が相対的に高い結果となった。データ分析の担い手となる人材やノウハウが不足している企業の実態を表したものと考えられる。

データ分析を活用した不正検知の取組み状況



Part 03 – 近年および今後注目の不正論点



品質不正に対する取組みが十分に実行できていない実態が浮き彫りになった また、非財務情報の虚偽表示リスクへの対応は十分進んでいない状況にある

品質不正に有効と思われる取組みとして「検査データの改ざんができないシステムの導入」を回答した企業は45%である一方、実際に同取組みを行った企業は19%に留まるなど、有効な取組みが十分に実行できていない実態が見受けられた。

非財務情報の虚偽表示リスク未対応（今後対応予定含む）と回答した企業は80%にのぼり、非財務情報の虚偽表示に対する企業のリスク認識や対応は十分進んでいない状況が確認された。また、非財務情報の開示制度対応に関しては、記載内容に対するモニタリング体制の未確立、リソース不足、データ収集・集計・承認プロセスの未整備などさまざまな課題に直面している状況が確認された。

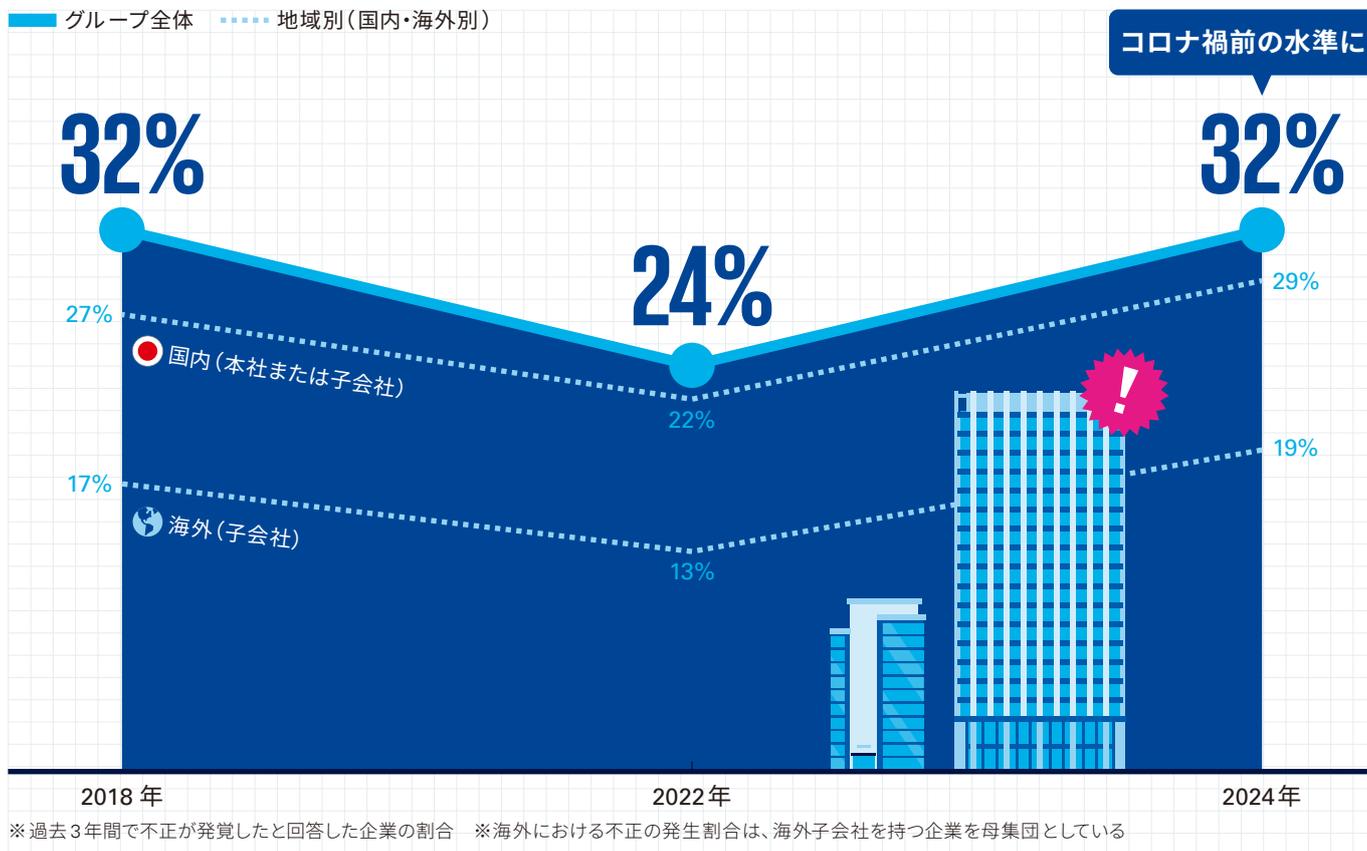
品質不正に「有効と思われる取組み」と「実際に行った取組み」



非財務情報の虚偽表示リスクへの対応状況



不正の発生状況



✓ 調査対象期間(直近3年間)に国内外のグループ企業(本社または子会社)のいずれかで不正が発生したと回答した企業は約32%であり、概ね3社に1社の割合で不正が発覚している。

✓ コロナ禍の影響を受けていた2022年の前回調査(24%)よりも8ポイント増加し、コロナ禍前の2018年に実施した前々回調査(32%)における不正の発生割合と同水準となった。

✓ 不正自体の発生数が前回調査から増加したというよりも、内部通報を含む企業の監視機能がコロナの収束とともに回復したことにより、コロナ禍に発覚していなかった不正が顕在化した可能性が考えられる。なお、国内・海外いずれの事業拠点においても同様の傾向がみられる。

✓ 国内拠点の不正発生割合は29%である一方、海外拠点は19%であり、過去の調査から継続して、国内より海外の不正発生割合が低い傾向にある。これは、海外の方が不正が発生しにくいというより、地理・言語・法律・商慣習等の要因から、本社の監視機能が弱くなっていることに起因している可能性がある。

有識者コメント

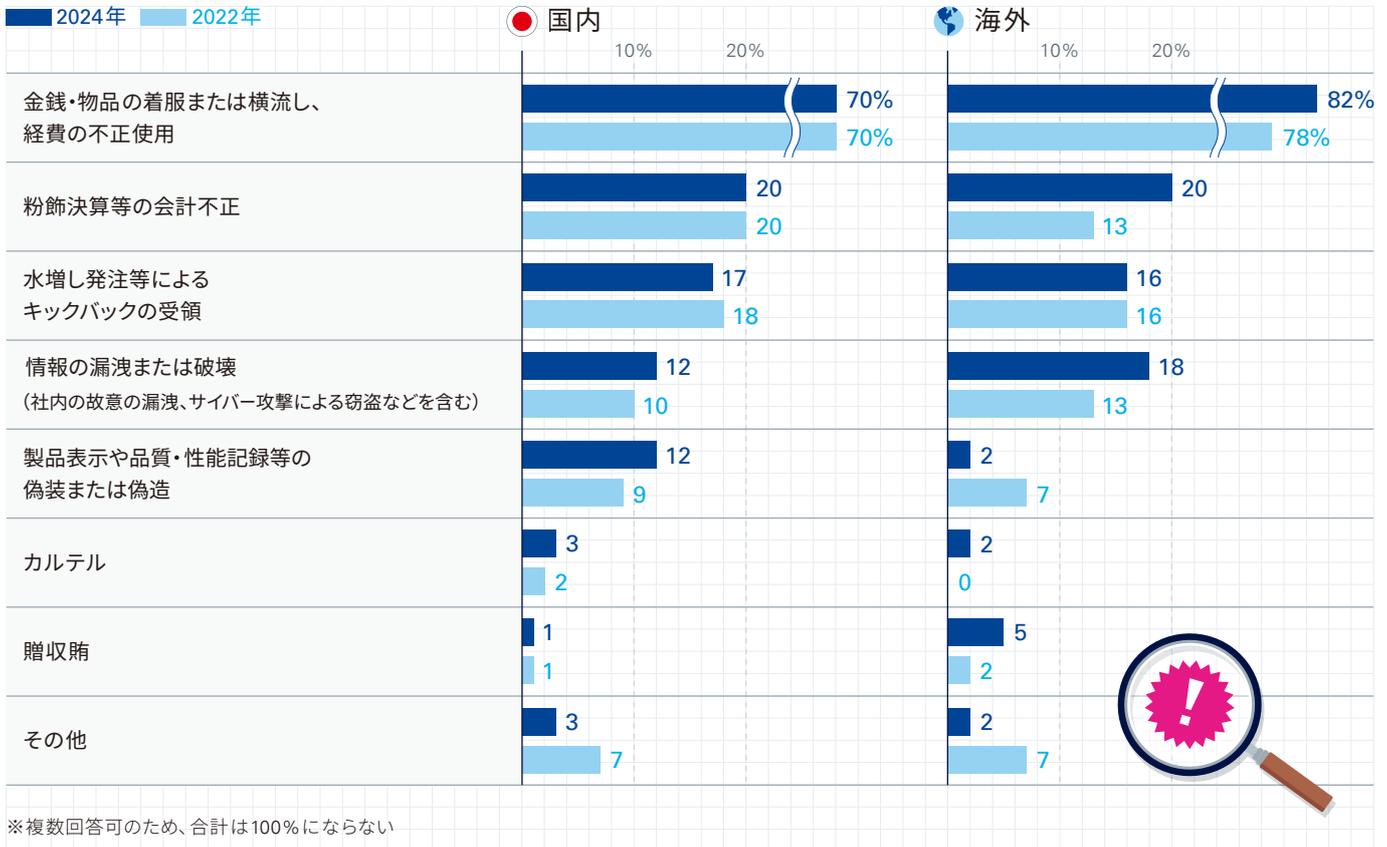
製造

特に海外子会社において、不正はさまざまな現場管理からの発覚が増えているのではないかと感じます。直近に生じたというより、コロナ禍の最中から行われていた不正が発覚したケースが増加していると感じます。

建設

リモート監査で不正を発見するのは難しい。実際に現地に往査して資料・現物を見ると、リモートで電子データを見るのとは効率性や情報の質・量が異なる。例えば、往査に行って直接話を聞くと「実は…」と不正情報が入手できることがある等、リアルだからこそ得られる情報があると思う。

発生した不正の内容（前回調査との比較）



❑ 発生した不正の内容については、国内・海外ともに「金銭・物品の着服または横流し、経費の不正使用」と回答した企業が最多であり、これは前回までの調査結果と同様である。

❑ 海外における「粉飾決算等の会計不正」が前回調査と比較して7ポイント増加している。これは、コロナ禍に実行された会計不正だけでなく、コロナ禍以前に実行され経済活動制約下で発覚を免れていた会計不正が、コロナの収束とともに顕在化したためと考えられる。

❑ 他の不正の内容に比べて発生割合は高くはないものの、「カルテル」や「贈収賄」が海外において増加傾向であった。これについても、コロナ収束に伴い当局調査が正常化し、不正の発覚数が増えたことが背景にある可能性がある。

有識者コメント

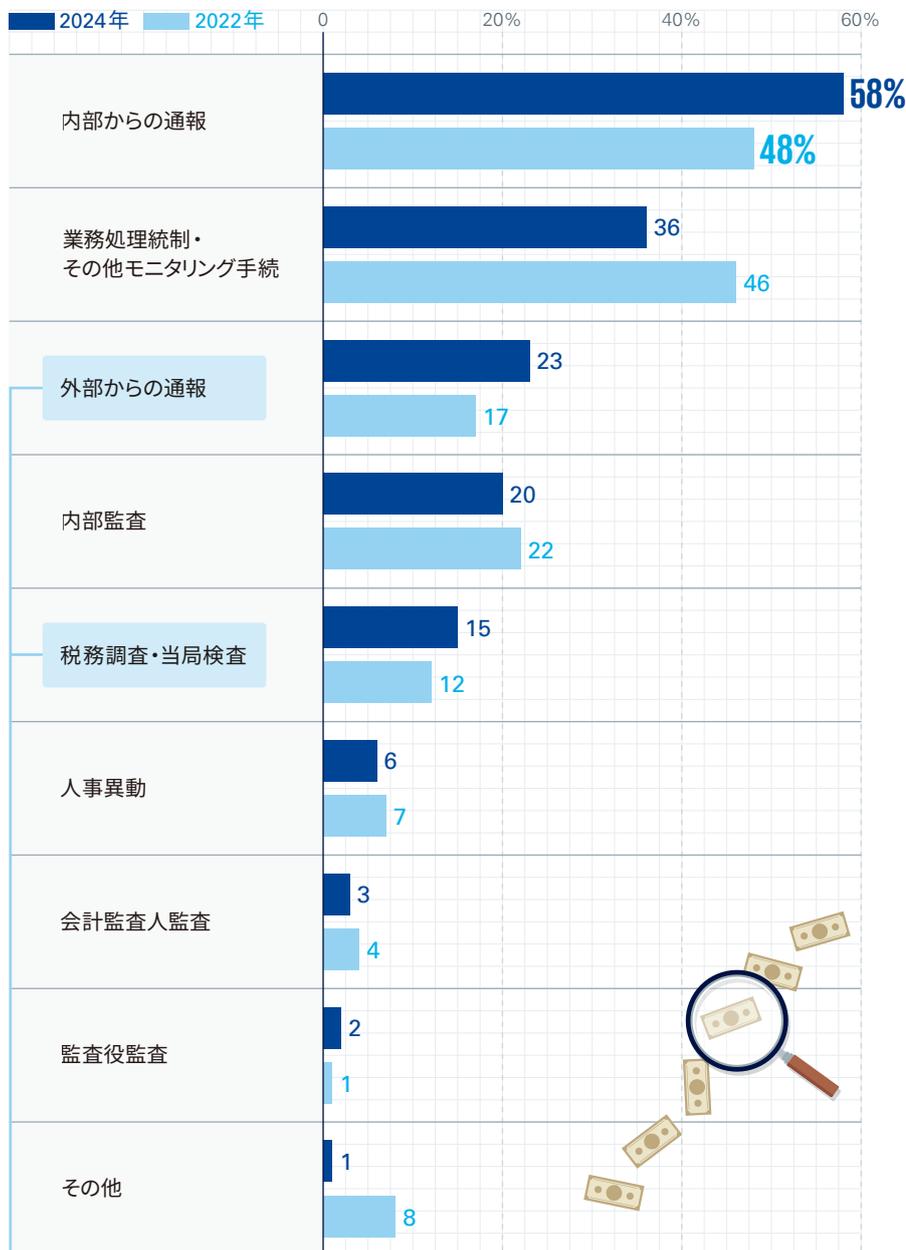
製造

横領系の不正が多いのは、①コロナ禍で内部監査や事業責任者の現地訪問ができず目が行き届かないこと、②景気が悪く経済的な動機が生じやすいこと、③オークション等のネット売買の発展により転売チャンネルが増えたことが影響しているのではないかと。

弁護士

着服、横領などの個人不正は、少額かつ多数発生しやすく、今後も根絶されることはないであろう。また、近年、サイバーインシデントを含む情報漏洩事案の相談件数が増加しているが、今後も情報の資産価値の高まりに比例して増加していくと思われる。

不正の発覚経路 (前回調査との比較)



☑ 不正の発覚経路について、2022年の前回調査と比較すると、「内部からの通報」が10ポイント増加する結果となった。これは2022年6月の改正公益通報者保護法の施行により、内部通報制度に対する整備状況が改善しつつあることも影響している可能性がある。

☑ また、「外部からの通報」「税務調査・当局検査」も前回調査から不正の発覚割合が増加しているが、2018年の前々回調査と比較すると同程度の水準に戻っていることがわかる。これは、コロナ禍後の活動制限の解除に伴い、対面での取引や当局調査等が正常化し、外部からの指摘による発覚の機会が広がっている状況が背景として考えられる。

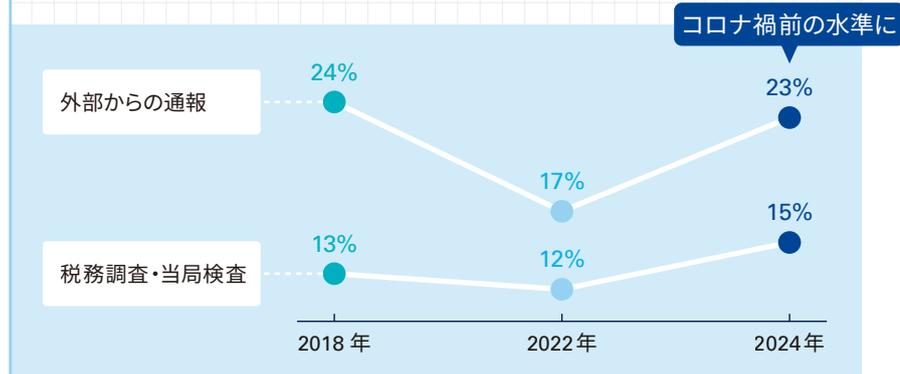
有識者コメント

👤 商社

内部通報に寄せられる内容としては、国内においては、私利私欲に関係する不正よりも業績を良く見せようとする目的の不正が多い一方で、海外では自分のための不正が多いという傾向がある。不正実行者は、不正が見つからないように巧妙な隠ぺい工作を行うことが多いため、業務処理統制や内部監査で不正を発見することは難しいのではないかと思います。

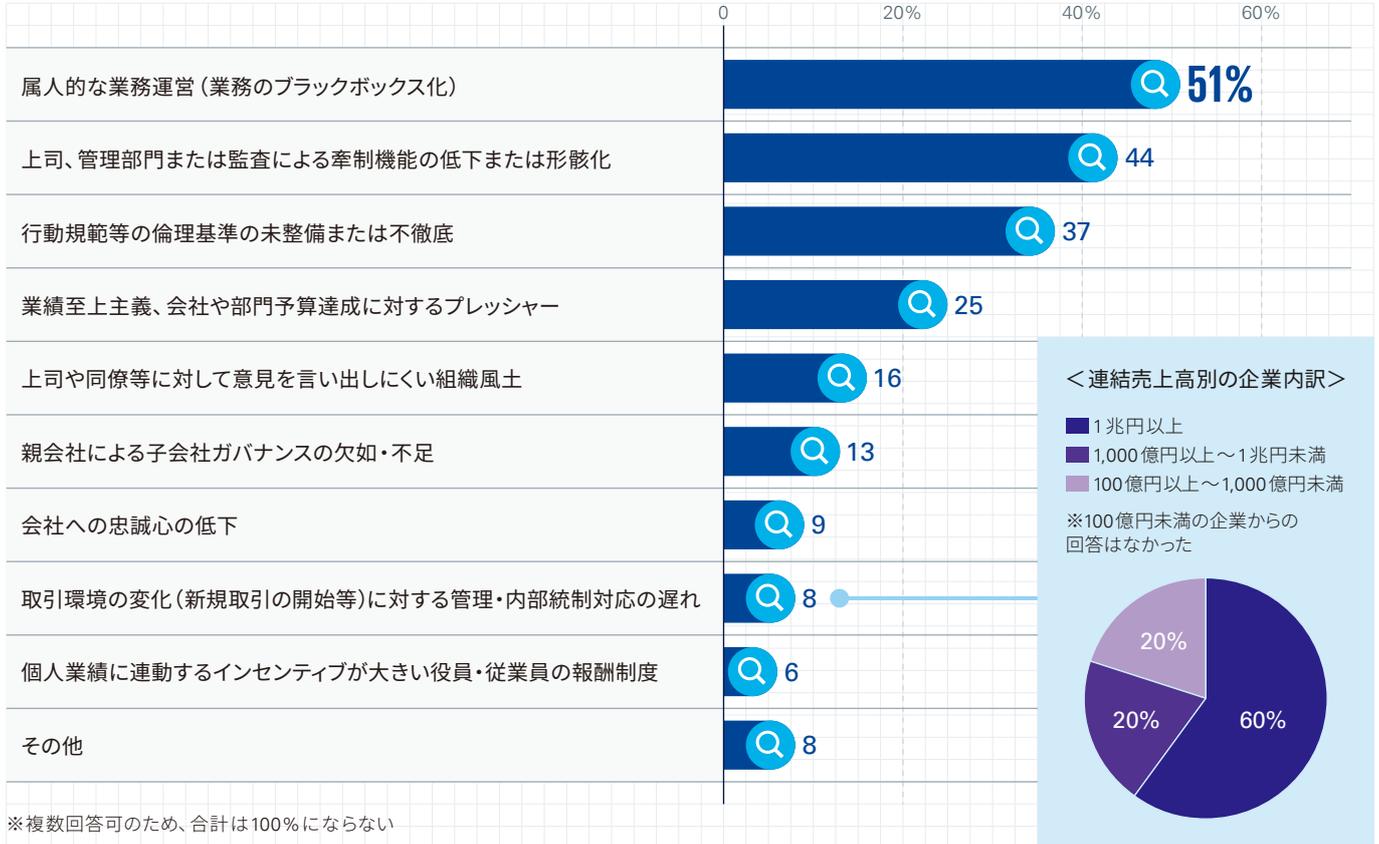
👤 弁護士

近年は内部通報制度の法的整備のほか、利用に対する心理的抵抗感も下がっていると考えられるので、通報により不正が発覚するケースは今後も増加していくものと思われる。



※複数回答可のため、合計は100%にならない

不正が発生した根本原因



❑ 不正発生の根本的な原因としては「属人的な業務運営 (業務のブラックボックス化)」を挙げた企業が最も多かった。これは過去の調査結果から継続して同様の傾向がみられる。職務分離や内部牽制が確保できない業務 (いわゆる“一人仕事”) が発生してしまっている現状についての問題意識はあるものの、適切な対策を講じることが容易ではないことがわかれる。

❑ また、回答割合は高くないものの、「取引環境の変化 (新規取引の開始等) に対する管理・内部統制対応の遅れ」は、連結売上高の大きい企業からの回答が多かった点に特徴がみられた。これは、大規模企業を中心に、オンライン化の推進・サプライチェーンの見直し・新規ビジネス領域の探求等が進み、事業環境の変化が生じていることが背景として考えられる。今後も事業のグローバル化に伴い、内部管理上の新たな課題が生じる可能性もある。

有識者コメント

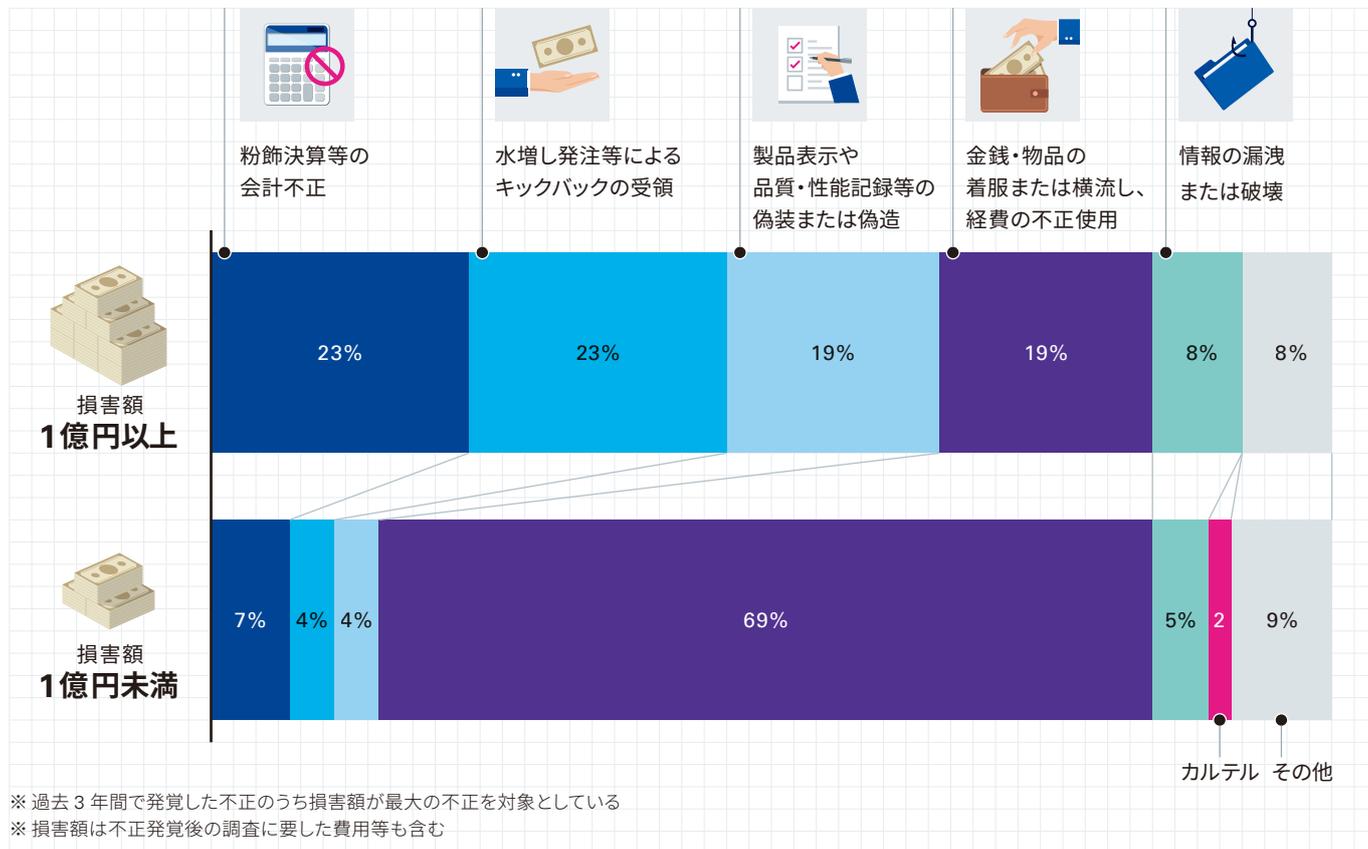
商社

地域や子会社の規模にもよるが、費用と効果とのバランスを考慮すると、不正を防止するためのダブルチェック体制を網羅的に確立することは困難なので、属人的な業務運営への対処は各企業にとって永遠のテーマになるのではないかと。

弁護士

上場企業の内部統制報告書を見る限り「不備」の企業はわずかであるが、実際の不正事案では内部統制の欠陥を指摘されるケースは少なくない。内部統制報告制度対応が過剰になり「コンプラ疲れ」を招いた結果、内部統制が形骸化しているとすると本末転倒である。内部統制報告制度の導入から15年以上を経た今、制度疲労した内部統制のあり方を根本的に見直す時期にきているのかもしれない。

不正の内容と損害額との関係



❑ 不正内容と不正による損害額の関係
 を調査したところ、損害額が1億円以上となる不正は、「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」「製品表示や品質・性能記録等の偽装または偽造」が上位となった。これらの不正は、しばしば複数の協力者（黙認者を含む）の関与が認められ、不正行為の発覚を免れるための隠蔽工作を伴いながら長期間にわたって継続される特徴があるため、不正行為が実際に発覚した時には、企業に大きな損害をもたらす傾向があると考えられる。

❑ 一方、損害額が1億円未満の不正は、「金銭・物品の着服または横流し、経費の不正使用」が約7割を占める結果となり、損害額により不正内容の分布に変化がみられることが分かった。「金銭・物品の着服または横流し、経費の不正使用」は、不正行為者が協力者の存在なしに単独で実行できてしまう場合が多いことが考えられるがその反面、協力者のいる場合と比較すると不正行為を隠蔽し続けることが難しく、損害額が少額のうちに発見されるケースが少なくないと考えられる。

有識者コメント

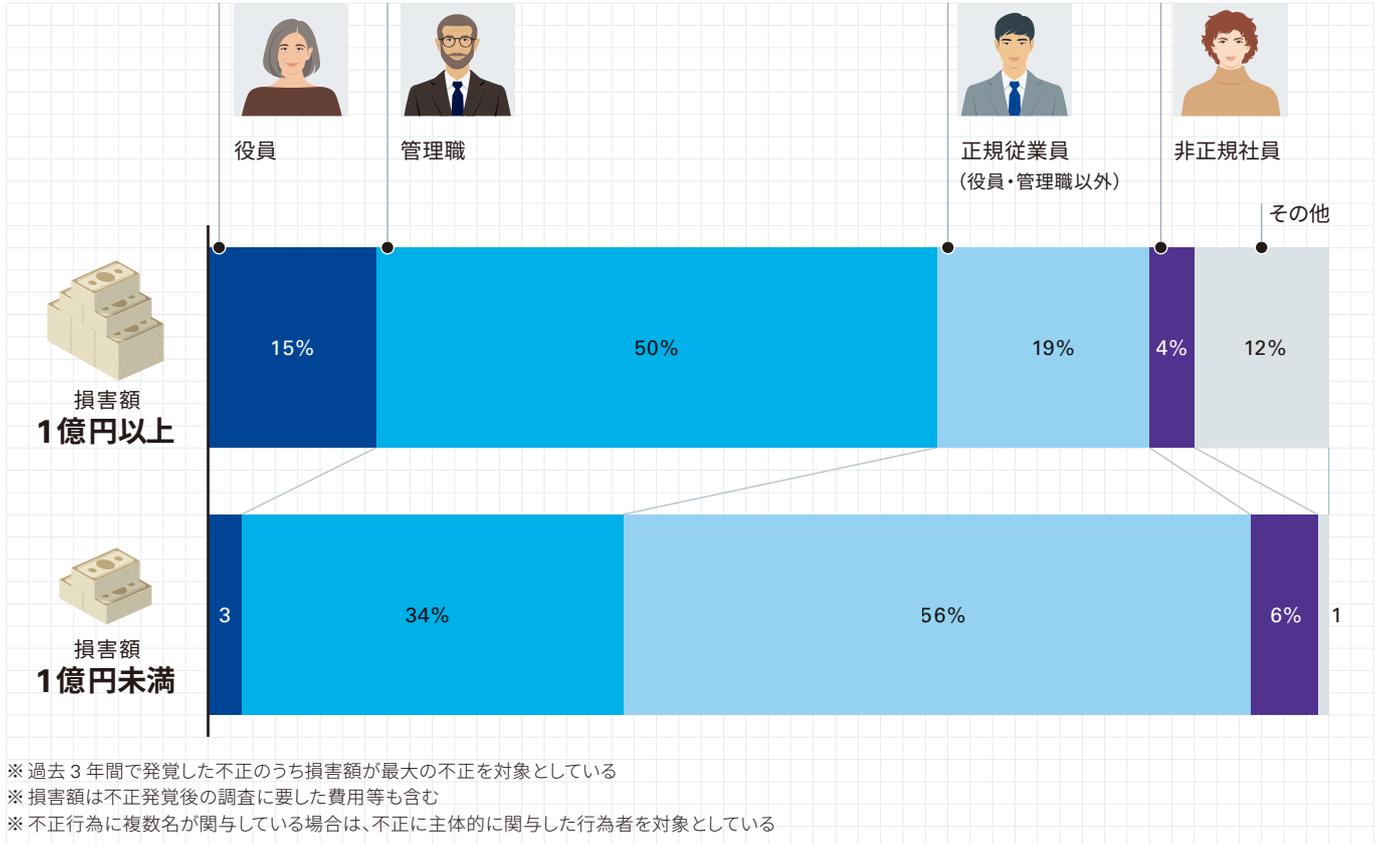
公認会計士

キックバックの不正事案においては、一人の不正行為が発覚した後他の者による同種の不正行為が発覚する事案が散見される。キックバックの実行を可能ならしめる内部統制の欠陥が存在する場合、その動機の普遍性（一般的には誰しもが経済的な動機を少なからず有していると考えられる）から、不正行為が蔓延しているケースが少なくないためである。

弁護士

キックバックの損害が多額になるのは、業務担当者のローテーションが実施されず長期にわたり不正行為が潜行することが多いためと考えられる。担当者を固定することは業務の運営負担の軽減につながる反面、不正発生時の損害金額を増大させるという負の側面がある。

不正の主体的実行者と損害額との関係



❑ 不正の主体的実行者と不正による損害額の関係を調査したところ、損害額が1億円未満の不正では「正規従業員」「非正規社員」による不正行為が計62%を占めることがわかった。一方、損害額が1億円以上の不正では「役員」「管理職」による不正行為が計65%を占める結果となり、企業に大きな損害をもたらす不正の多くが、管理職以上の上席者により行われている実態が認められた。

❑ 損害額が大きい不正の多くが役員や管理職により行われた背景として、役員や管理職がもつ裁量の大きさが影響していることはもとより、組織内や取引先に対する強い影響力を背景に、部下や取引先を巻き込みながら不正が長期間に及んでしまうことが考えられる。実際に、過去に公表された調査委員会の調査報告書等においても、影響額の大きい粉飾決算または品質不正等は、役員や管理職主導で実行されているケースが多く見受けられる。

有識者コメント

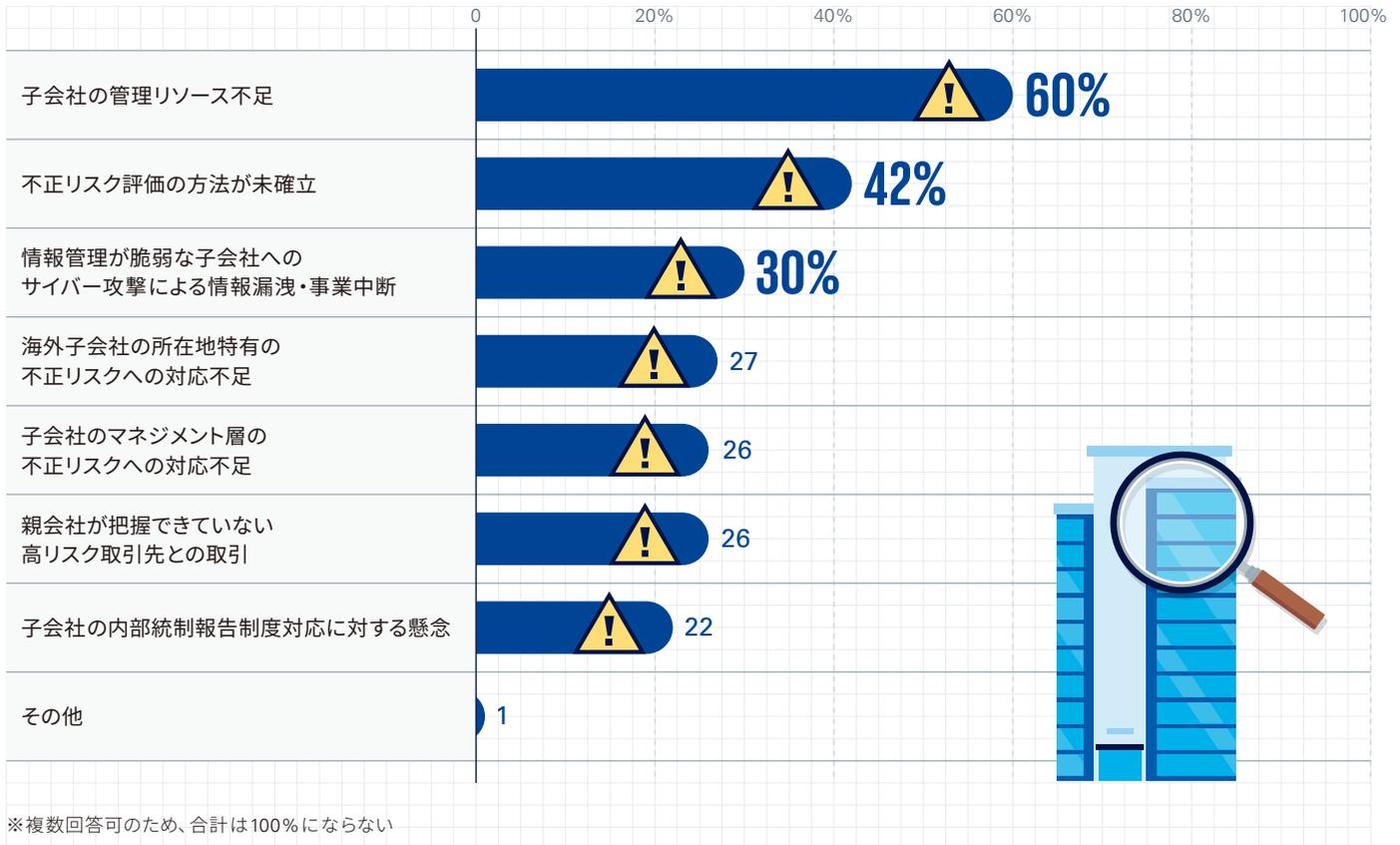
公認会計士

役員や管理職の行動や価値観は、他の従業員にも伝播され、企業の組織風土に大きな影響を与える。そのため、役員や管理職による不正は、単に当該不正による金銭的な損害をもたらすだけでなく、不正行為に至るまでの行動や価値観が広範囲に影響を及ぼし、組織風土を著しく損なってしまうことになる。

弁護士

内部統制が整備された上場企業においては、役員・管理職以外の従業員が1億円以上の取引決裁権限を持つことは通常は考えられないが、非管理職による1億円以上の不正も一定程度発生している点は留意すべきである。これは、書類やデータの偽造など、内部統制の盲点を突くような悪質・巧妙な手口が多いためと思われる。

子会社における不正リスク管理について認識している課題



❑ 子会社における不正リスク管理の課題で最も多かった回答は、「子会社の管理リソース不足」であった。子会社の管理リソースに課題を持つことの1つの要因としては、事業の多角化・複雑化による事業展開のスピードに子会社の業務管理等が追いついていないことが考えられる。この場合、業務手続が1人で完結できてしまう（いわゆる“一人仕事”）状態などを招きやすく、通常不正リスクは高くなることが想定される。

❑ 子会社における不正リスク管理の課題で次いで多かった回答は、「不正リスク評価の方法が未確立」であった。この点、改訂された財務報告に係る内部統制基準（2024年4月1日以後開始する事業年度において適用）において不正リスク評価の実施が強調されている点を踏まえると、財務報告に係る内部統制報告制度への対応上も、不正リスク評価の体制構築は主たる課題になると考えられる。

❑ また、子会社における情報管理の脆弱性の回答が3割になった点は注目値する。なお、27頁「サイバー攻撃に対する対策の課題」の回答結果でも「本社と子会社とのセキュリティレベルの乖離」と回答した企業が3割にのぼっている。

有識者コメント

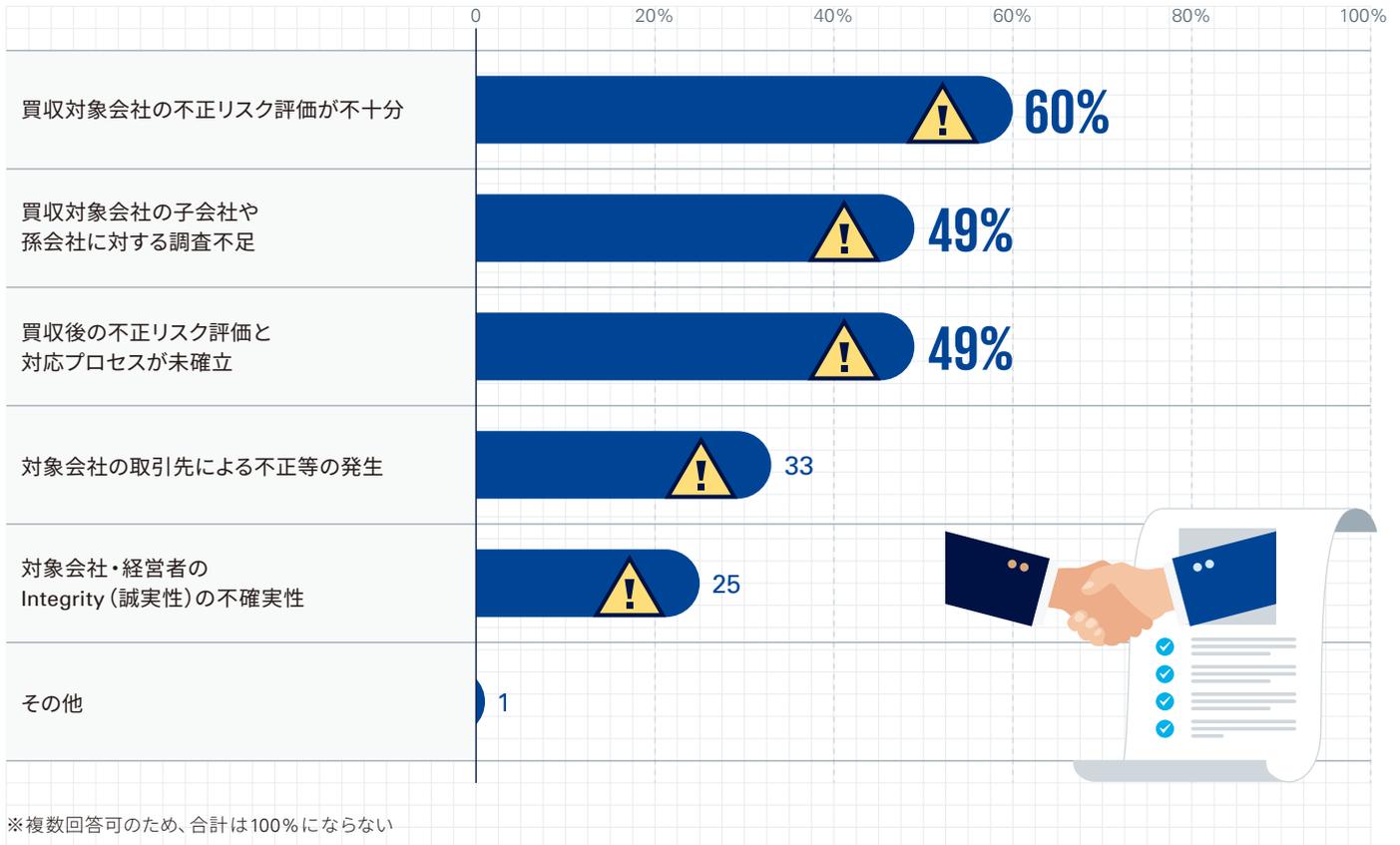
商社

小規模子会社では、人員が少ないため職務分掌機能やダブルチェック体制を必ずしも十分に整備できていない。しかし、このような企業にまで管理機能に人員を多く投入することは現実的に困難なことから、最低限のダブルチェック等は実施するようにして、内部監査等で発見するような仕組みが必要だと感じている。

公認会計士

不正リスク評価において「重要性」概念が有効に機能するのは株主代表訴訟に対する善管注意義務履行の立証局面であり、不正の発見が必要な局面において「重要性」がかえって妨げになることもある。重大な不正がモニタリングの目の届かない周辺領域（ノンコア事業）でしばしば発生していることを忘れてはならない。

M&Aにおける不正リスク管理について認識している課題



☑ M&Aにおける不正リスク管理について認識している課題で最も多かった回答は「買収対象会社の不正リスク評価が不十分」であり、次いで多かったのは「買収対象会社の子会社や孫会社に対する調査不足」であった。M&Aにおいて、買収前および買収時のデューデリジェンス（DD）では買収対象会社から必ずしも十分な情報を得られず、不正リスクの検証が十分にできない場合もあり、M&A実行後に不正が発覚する可能性に懸念を感じていることがうかがえる。

☑ また、PMI（企業買収後の統合プロセス）のフェーズにおける「買収後の不正リスク評価と対応プロセスが未確立」と回答した企業も49%確認された。買収対象会社における不正リスクの評価を行うこと、また、内部統制およびガバナンス体制の現状把握・評価・対処をM&A後のPMIにうまく取り込むことができていない可能性がある。この点は、M&Aを実施した企業の大きな課題の1つであると考えられる。

有識者コメント

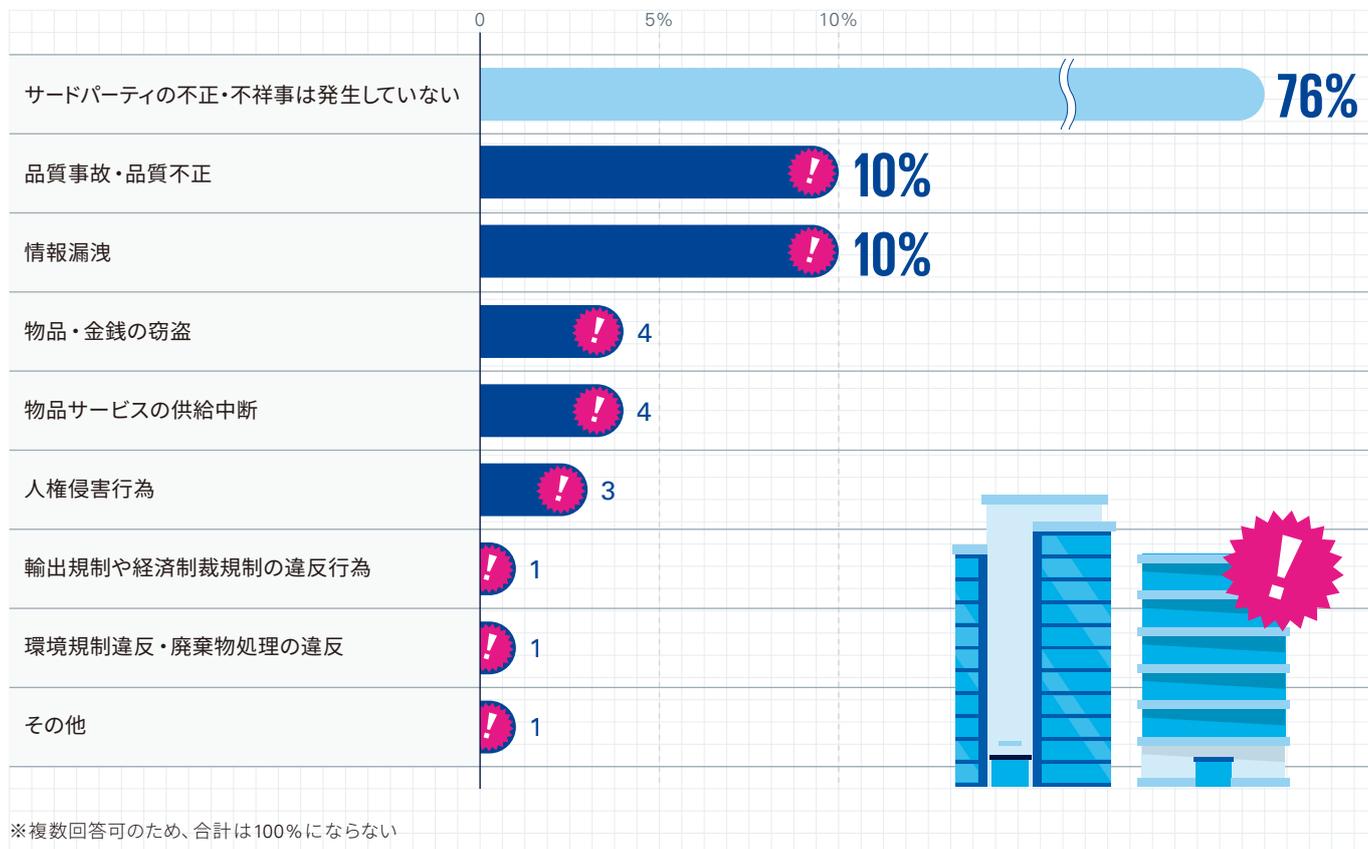
👤 商社

過去、買収対象会社からの申告により、M&A案件の調印当日に不正が発覚して買収を取りやめたケースがあった。実務上、M&A時の予算・人員等のリソースのバランスで不正リスクを想定したDD実施を必須にすることは難しく、特にリスクが高い場合以外はPMIでしっかり対応する必要があるのではないかと。

👤 弁護士

M&Aプロセスのなかで不正を発見することは、時間的・情動的制約から大きな困難が伴う。しかし、重大な不正が買収子会社で発覚していることもまた事実である。クロー징期間の追加DDを充実させるなどのリスク軽減策を実施する必要がある。

サードパーティの不正・不祥事により影響を受けた内容



◎ サードパーティとは

自社の商品・サービス提供に関与する「第三者」を指す。具体的には、サプライヤー、製造委託先、物流業者、販売代理店などのほか、情報システムの開発・保守の委託先など、自社の管理機能の一部を委託する事業者、外部専門家およびその再委託先、さらにはM&Aにおける対象会社、提携先、JVパートナー等も含まれる。

◎ サードパーティの重要性

ビジネス環境のグローバル化・デジタル化により、企業のサードパーティへの依存度は高まっている。同時に地政学リスクの高まりや各国の経済制裁等の強化など社会的環境の変化により、サードパーティに起因するリスクは重大化しつつある。企業の社会的責任がますます高まり、企業がバリューチェーンに係るサードパーティを適切に管理する重要性が高まっている。

☑ サードパーティの不正・不祥事により影響を受けた内容で最も多かった回答は「サードパーティの不正・不祥事は発生していない」であり、8割近くを占めていた。次頁の「サードパーティリスク管理について認識している課題」において、サードパーティに係るリスク情報の把握に関する課題が多く上がっていたことに鑑みると、「サードパーティの不正・不祥事は発生していない」との回答の中には、“サードパーティで生じている不正・不祥事を把握できていない”ケースが含まれている可能性も十分に考えられる。

有識者コメント

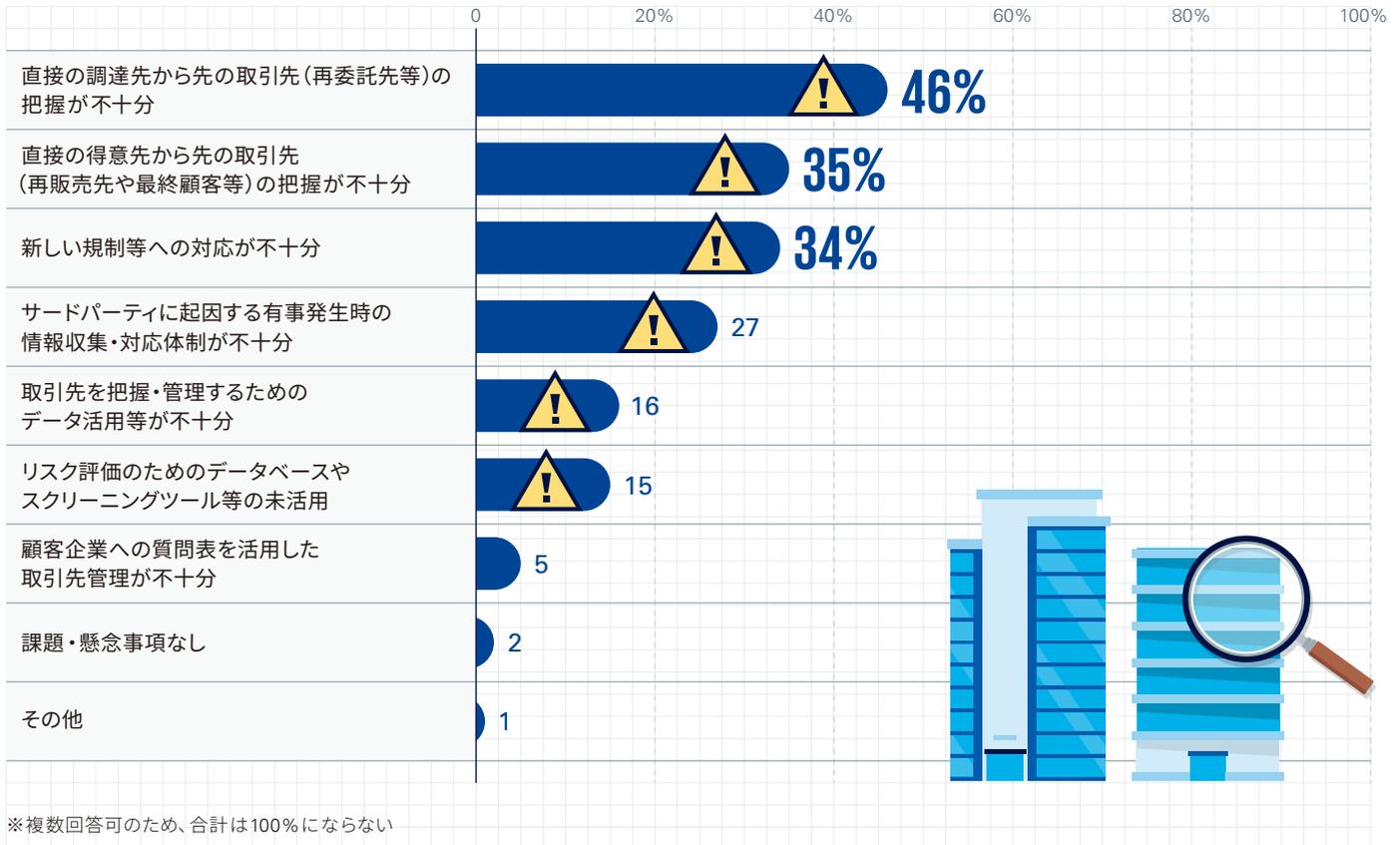
👤 化学

回答結果の「発生していない」というのは、発生していないというより「把握できていない」という状況ではないかと感じる。新聞沙汰くらいになってようやくサードパーティを把握しはじめるのが実態で、平時においてサードパーティの把握はできていないと思う。

👤 弁護士

サードパーティリスク管理の体制整備を行う効用の1つに、役員の善管注意義務違反が問われる場面で結果責任への「免罪符」として機能する点がある。グローバル社会ではコンプライアンス違反に対する厳罰化が進んでおり、「転ばぬ先の杖」として体制整備の重要性が高まっている。

サードパーティリスク管理について認識している課題



有識者コメント

建設資材

多くの下請業者とビジネスを行う事業の特性や同業他社の不祥事に鑑みると、サードパーティリスクは重要性の高い課題と考えている。取引開始時の属性チェックは十分に対応しているが、取引開始後の継続的なモニタリングは、リソース不足、取引先との関係もあり、必ずしも十分とはいえない。

弁護士

サプライチェーンのグローバル化に伴い、海外の得意先から想定していない地域の人権侵害の「協力者」とみなされ、突然対処を迫られることが日本企業でも発生している。サプライチェーンの実態把握を怠り「知らない」と弁明することは許されない時代となってきている。

☑ サードパーティリスク管理において認識している課題については、「直接の調達先から先の取引先(再委託先等)の把握が不十分」「直接の得意先から先の取引先(再販売先や最終顧客等)の把握が不十分」が上位となっており、直接的な調達先や販売先からさらにその先の取引先を把握することが多くの企業にとって課題となっていることが認められた。また、「新しい規制等への対応が不十分」と回答した企業は34%であった。各国の規制当局による経済安全保障やサステナビリティ分野等に関する法規制においては、企業に厳格なサードパーティのリスク管理が求められるが、この流れに十分対応できていない実態がうかがえた。

☑ 非財務情報の開示やサプライチェーン管理に関する規制が今後グローバルで強化されていくことを考えると、各企業においてサードパーティにも意識を向けた管理体制の強化が求められることが想定される。そのためには、今後、サードパーティを取り巻くさまざまなリスク情報を適切に収集・分析・評価できるようにするための体制を構築していくことが必要になると考えられる。なお、サードパーティリスク情報の収集・分析・評価については、14頁コラム『「インテリジェンス」の活用によるリスクの的確な把握と対応』で解説している。

Column

「インテリジェンス」の活用によるリスクの的確な把握と対応 ～M&AやESG、経済安全保障等の喫緊の課題への処方箋～

◎文 = 伊藤 俊介 / 株式会社 KPMG FAS 執行役員 パートナー



M&Aが自社にもたらす不正リスク

近年、日本企業による企業買収が国内外で活発化しているが、それと同時に買収先企業で発覚する不正が大きな問題となる事例も増えている。例えば、M&Aで買収した企業における不適切な会計処理や品質検査不正あるいは情報漏洩などが、買収後になって自社の不正問題として顕在化し広く報道されるようなケースが見られる。これらのケースでは、買収側であった自社のコンプライアンス体制やその運用に何ら問題がなくとも、買収先企業における不正や法令・コンプライアンス違反が結果的に自社の

ビジネスやブランド全体にまで大きなダメージを及ぼす事態となっている。

ESGや経済安全保障などの日本企業が対応を迫られる課題

他方、M&Aという自社にとってのチャレンジすなわち有事の場面のみならず、日々の事業運営という平時においても対処すべきリスクは近年複雑化・多様化しており、日本企業は対応を迫られている。特に、環境問題や人権問題、贈収賄といったESGの観点、あるいは米中対立やロシアによるウクライナ侵攻といった国際関係に起因する経済安全保障問題への対応の観点などから、自社のみならず

グローバルに広がるサプライチェーンや顧客という社外のプレーヤーをも含むリスク管理が厳しく求められはじめている。

例えばESGの観点では、直接の調達先である一次サプライヤーのみならず、一次サプライヤーに部品・原材料あるいは人材派遣・ITサービスなどを提供する二次・三次のサプライヤー・ベンダーによる環境破壊や児童労働・強制労働さらには外国公務員への贈賄まで、さまざまなESG関連リスクの把握と管理が問われる。また経済安保の観点では、自社の製品・サービスのサプライチェーンに欧米当局から制裁・規制を受けている企業・個人などが入り込んでいないか、顧客の実質株主に問題のある企業・個人がいないか、さらには顧客が安全保障上のリスク懸念地域へ自社製品を転売していないか、などといった点にも目を配る必要がある。

一次情報に依存したリスク対応策の限界

これらのリスクへの対応策として日本企業は従来、M&Aの際に各種デューデリジェンス（DD）を実施し、調達先管理においてはアンケートを実施するという、相手方の誠実さと善意を前提とした「一次情報」にのみ頼ってきたと言っても過言ではない。しかし、DDにおいては買収先企業による開示情報の制限やDDの実施自体が一定期間に限られるという時間的制約など、さまざまな制約が課されるのが通常である。また仮にこれらの

制約がなくとも、そもそもDDの手法自体があくまでも相手方が提示する一次情報に依拠する以上、相手方が隠している不正行為をDDで検出することは非常に困難である。

また、調達先へのアンケートの実施も同様の限界に直面している。そもそも調達先が環境汚染や人権侵害、贈賄などに関与している場合、そのような企業・個人がアンケートへ実態に即した回答をすること自体が期待できない。さらには、二次・三次のサプライヤーやベンダーは、どこどのような企業なのかすらわからずアンケートの送付さえできないことも多い。例えば、調達先管理の強化に取組む大手日本企業であっても、一次調達先からのアンケート回収率は良くても8割～9割、回答内容の真贋確認や二次・三次調達先へのアンケート実施については未だ今後の課題として残されていることが多いのが現状である。

インテリジェンスの活用による リスクの把握・管理と 的確な経営判断

これらの課題に対し、M&Aの相手方やサプライチェーンのリスクや実態を的確に把握・管理する手段として、欧米で20世紀から広く活用されているのが「インテリジェンス」だ。これは、OSINT（Open Source Intelligence＝オシント）と呼ばれる公知情報とともに、世界各国の人的ネットワークからもたらされる非公開の現地情報であるHUMINT

（Human Intelligence＝ヒューミント）という2種類の「二次情報」を網羅的に収集・分析することにより、一次情報よりも深度・確度の高い情報にもとづいて企業・個人の実態やリスクを明確化するアプローチを指す。欧米の経営者にとってインテリジェンスの活用は経営判断の基礎であり、インテリジェンスを活用せずに行われた経営判断は、取締役の職務怠慢として株主から訴えられる可能性すらある。

一方、日本では一部企業がM&Aにおける背景調査としてインテリジェンスの活用を行ってきたものの、日本企業での活用は近年始まったばかりといえる。しかし、日本企業にとってESGや経済安全保障への対応が喫緊の現実的課題となるに至り、インテリジェンスへのニーズは急速に高まり実際に活用する企業が急増している。

なおOSINTは公知情報を対象とするため、一部にはネット検索程度に誤解する向きもある。しかし実際にはOSINTの対象情報は非常に多岐にわたる。世界各国の登記情報にはじまり制裁・訴訟に関する情報、メディアやネットの記事・書き込み、加えて衛星画像やストリートビュー、さらにはダークウェブなどのサイバー空間で取引される情報も収集の範疇に入る。これらの情報を日本語・英語のみならず世界各国の現地語で収集し、その結果を分析してはじめてOSINTと呼べるものとなる。加えてHUMINTについては、一般企業では情報入手のための糸口を得ることすら難しく、専門家の起

用が不可欠なインテリジェンスである。

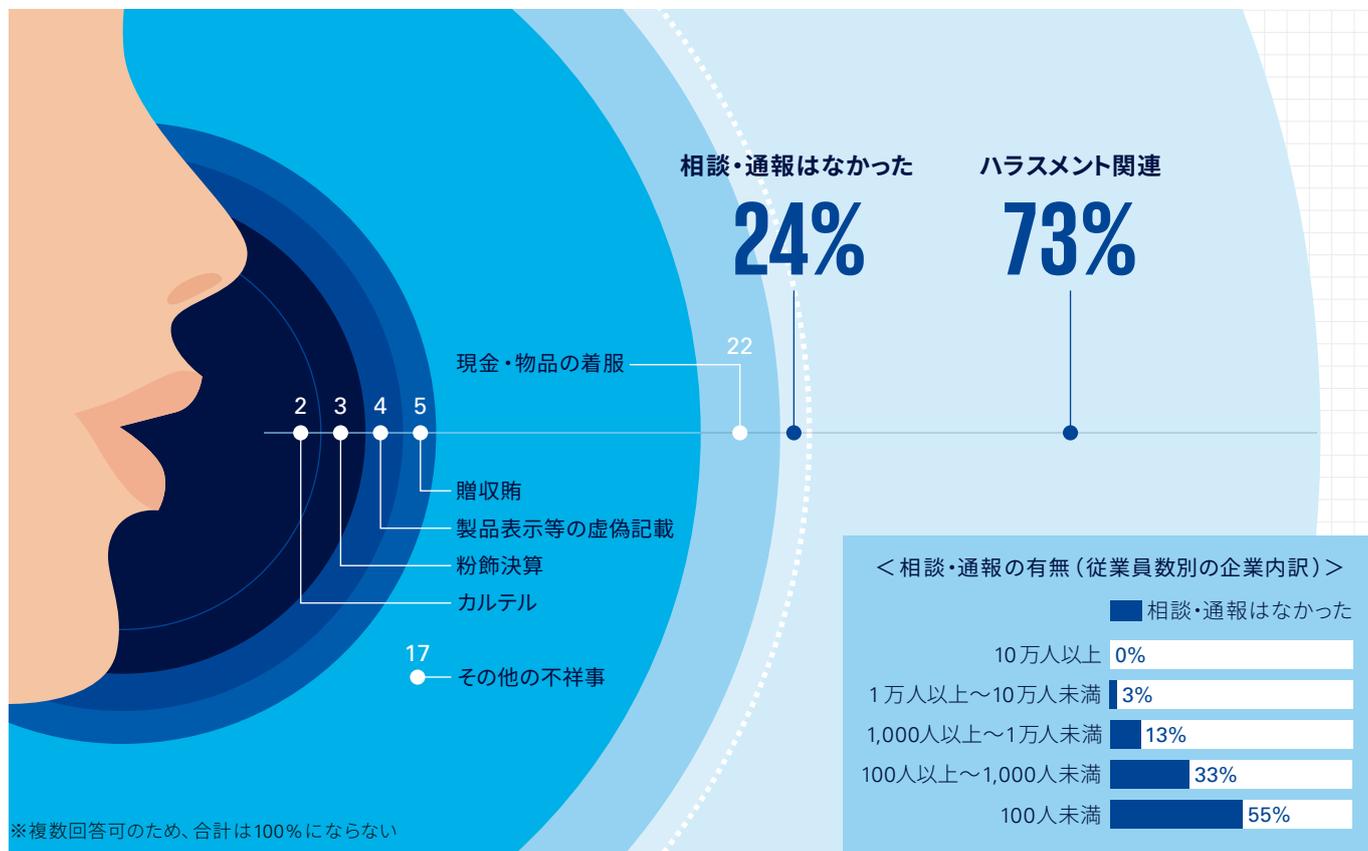
インテリジェンス活用のための ステップ

さらに「インテリジェンス」が単なる「情報収集」と異なる点、すなわちインテリジェンスの質を決定づけるものは、幅広い情報源から収集された情報を分析する観点・深度に拠るところが大きい。収集されたリスク情報は果たして不正や緊急事態を引き起こしうるものなのか？海外現地でのビジネスの現場においてそのリスクはどの程度の問題として認識されるべきか？これらの判断を導く分析を行うには、当然ながら世界各国における不正や緊急事態といったリスクがもたらす結果への対応経験が豊富である必要がある。例えるなら、火種を見てその深刻度を判断するには熟練の消防士が必要なのと同じである。しかし、そのような人材は自社内では非常に限られるのが実情である。したがって、今後日本企業がインテリジェンスの活用を拡大していくには、まずは不正や緊急事態への対応が豊富な外部専門家を活用しつつ、同時に自社においてインテリジェンス人材を選抜・育成し自社のインテリジェンス機能を確立していくことが欠かせない。

インテリジェンスの積極的な活用とその機能確立は、日本企業が海外企業に伍してビジネスを成功させていくための鍵の1つなのである。

注)本Columnにおける考察には筆者の個人的な見解が含まれます。

内部通報の窓口寄せられた相談・通報の内容



☑ 内部通報窓口寄せられた相談・通報の内容で最も多かったのは「ハラスメント関連」であり、7割以上の企業が回答した。ハラスメント関連の問題に適切に対処することは、重要な経営課題の1つであることはいうまでもない。一方で、通報内容への対応リソースは有限であることに鑑みると、対応策の優先度を考慮して通報内容を的確に識別することが肝要である。膨大な通報情報のなかに重要な通報内容が埋もれてしまうことで、深刻な問題への対応が遅れるという状況に陥らないよう、適切な情報の取捨選択が不可欠となる。

☑ 4社に1社は内部通報窓口「相談・通報はなかった」と回答しているが、従業員数別の回答企業の属性をみると、従業員数が少なくなるほど「相談・通報はなかった」と回答した企業の割合が大きくなっている。これは、従業員数が少ないほど、内部通報の対象となる事実の発生件数自体が少なくなるという要因だけでなく、通報者の匿名性の制約が存在することが背景として考えられる。すなわち、小規模な企業においては、通報者の身元が特定されやすい状況が少なくないため、通報を行うこと自体が躊躇されてしまう場合もあると考えられる。

有識者コメント

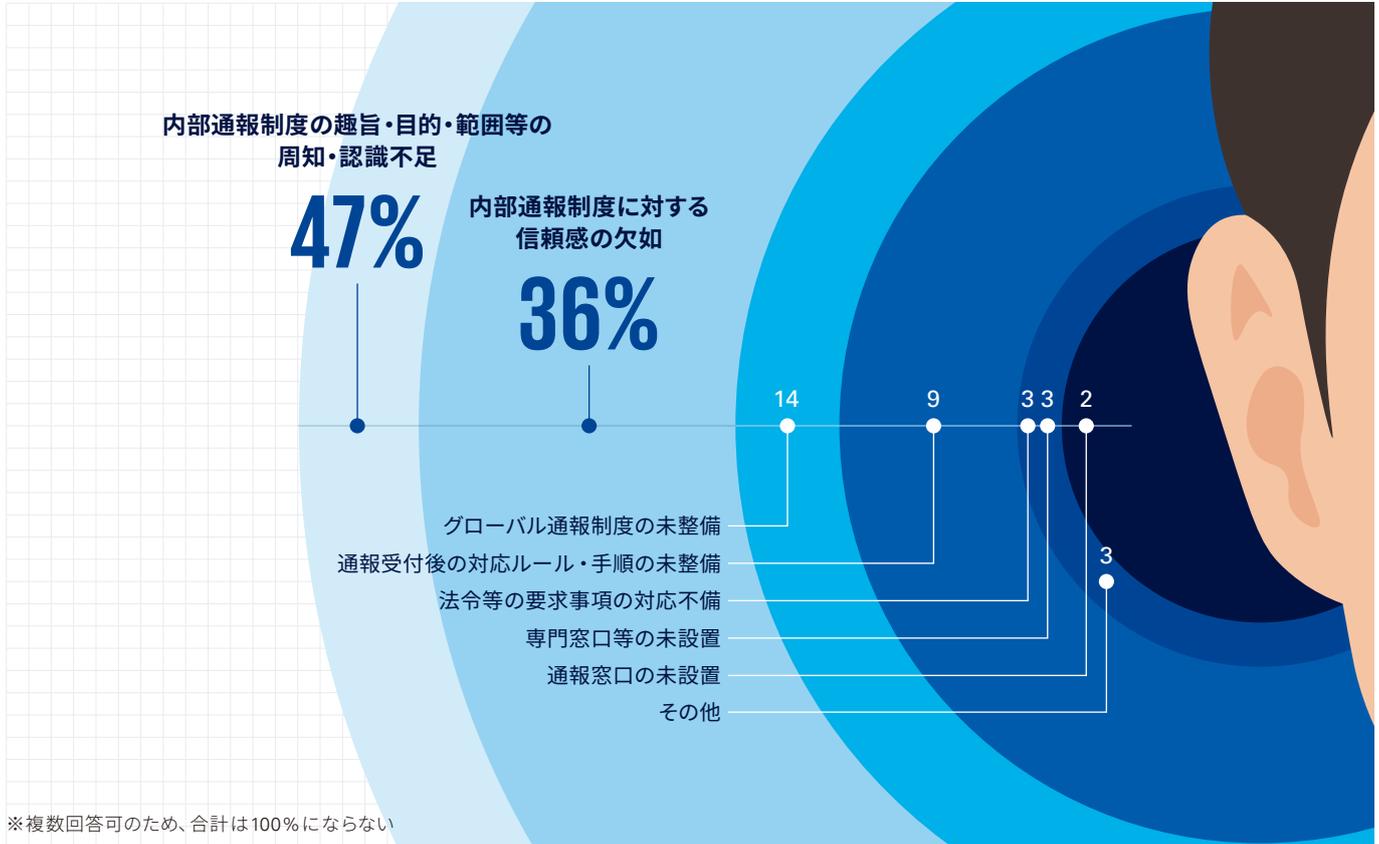
化学

国内だけでなく海外の通報制度も整備し、通報された情報に対しては丁寧に対応を行う必要があることは認識しているが、ハラスメント関連等の人事関連の相談内容が多くなっており、その対応負担が増している点は悩ましい。

建設

内部通報制度ができた当初は、公益通報者を保護する方法について手探りで進めていたが、現在は通報者を特定できない配慮を行う等、工夫ができており、通報制度への信頼が得られている。1回でも通報者に不利益な対応を行ってしまうと、通報が行われなくなってしまう。

内部通報制度の課題



☑ 内部通報制度の課題で最も多かった回答は、「内部通報制度の趣旨・目的・範囲等の周知・認識不足」で、次いで「内部通報制度に対する信頼感の欠如」であった。公表された多くの第三者委員会等の調査報告書において、実際の企業の重大な不正・不祥事の事案では、内部通報制度はハラスメントだけを受け付ける窓口との誤解があったというケースや、内部通報窓口への相談・通報がなされなかったケースが指摘されている。

☑ 6頁「不正の発覚経路」の回答結果でも明らかなように、多くの不正は内部通報により発覚している。内部通報制度の趣旨・目的・範囲等を十分に社内に周知するとともに、安心して内部通報できる環境をつくるのが、不正の早期発見のために非常に重要であると考えられる。

☑ 2022年6月に施行された改正公益通報者保護法と同指針への対応が遅れている企業は少なくないが、そのような企業において不正の発覚が遅れた場合、その不正に対する社会的批判はより強くなる可能性がある。

有識者コメント

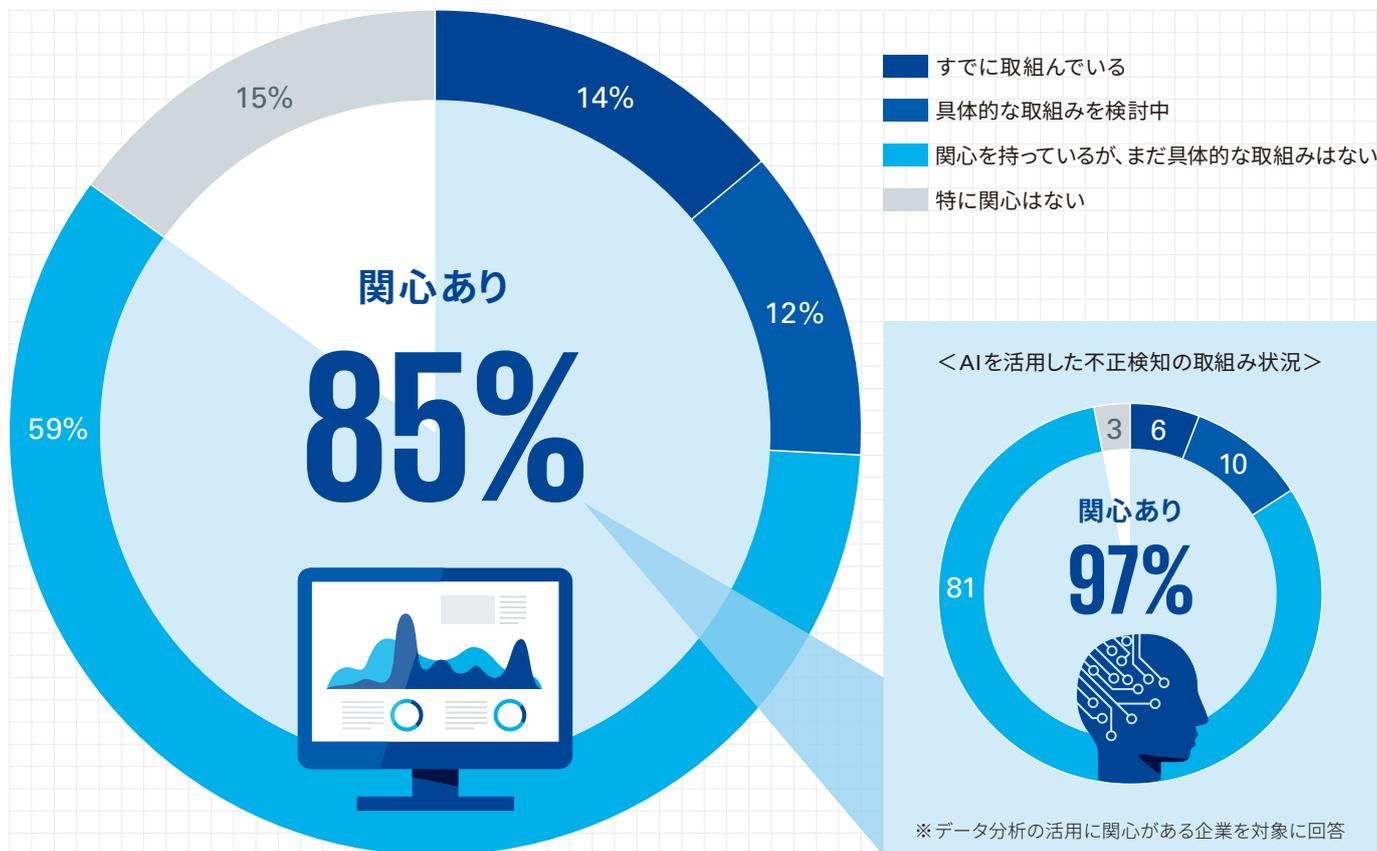
建設

内部通報の件数は徐々に増えている。社会ではSNS等で自己の思いを発信する文化が定着しており、内部通報に対する心理的ハードルは下がっていると感じる。その結果、通報内容は玉石混合でも件数が増えるため、不正の発見も結果的に多くなっていると思われる。

弁護士

内部通報による相談の多くはハラスメント関連が多い。従業員にとって職場の人間関係が重要な関心事として反映された結果であり、組織として対処が必要である。しかし、重要な影響を与えうる不正を拾うという制度趣旨とのギャップを感じる。今後、制度趣旨に沿った相談をいかに吸い上げるのが課題と考えられる。

データ分析を活用した不正検知の取組み状況



☑ 85%の企業が、データ分析を活用した不正検知に関心があるものの、「すでに取組んでいる」と回答した企業は14%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。

☑ データ分析を活用した不正検知に関心がある企業のうち、97%の企業がAI活用にも関心があると回答している。データ分析を活用した不正検知に関心のある企業のほとんどが、AIの活用に関心を持っている。

☑ 一方、データ分析を活用した不正検知に関心がある企業のうち、AIを活用した不正検知に取組んでいる企業はわずか6%であった。生成AI等の浸透に伴い、企業活動におけるAI活用が議論されているが、不正検知の領域における活用はまだ進んでいないと考えられる。なお、不正検知におけるAI活用において昨今検討されている事項については、20頁コラム『AIを活用した不正検知』で解説している。

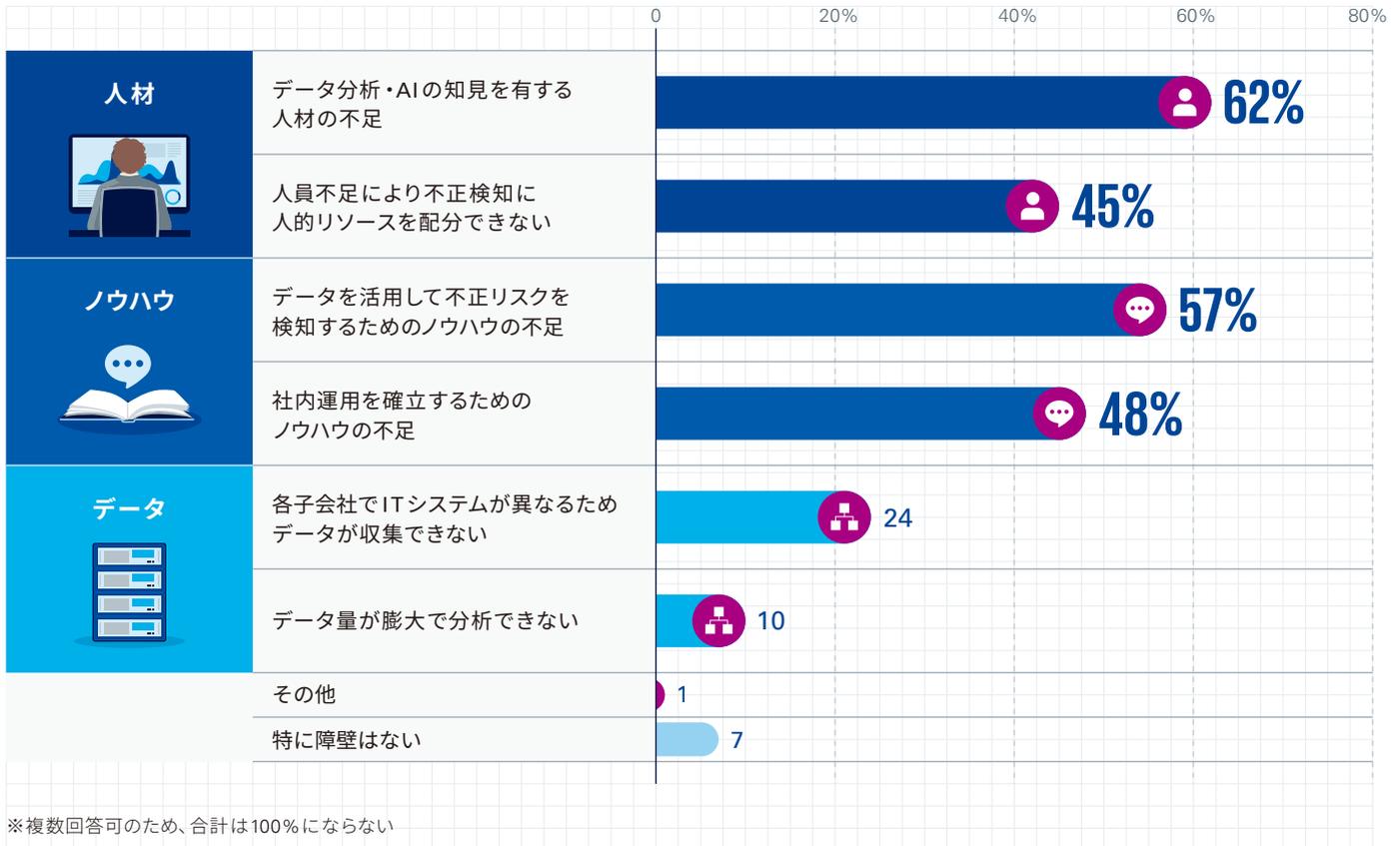
有識者コメント

建設

一般的に、親会社よりも子会社のほうが不正リスクが大きいため、不正検知を行う際には子会社を対象とした方がより有効性が高いと考える。

一方で、子会社は親会社と業務・会計システムが異なるケースも多く、分析を行ううえでの大きな障壁である。特に、M&Aで買収した子会社は1社ごとにシステムが異なる。中長期的にはこれらのシステム統合が多くの日本企業における課題だと思われるが、共通化されていない段階ではシステムが異なることを前提としてデータ分析を検討していく必要がある。不正を予防するためには、データ分析によって「常に見られている」という意識を醸成することが有効であるため、その手法の1つとしてAIを活用していくメリットがあると考えている。

不正検知とデータ活用の高度化への障壁



☑ 上記カテゴリの「人材」「ノウハウ」を障壁として挙げた企業の割合が相対的に高かった。データ分析による不正検知を高度化するにあたっての障壁として、特に「データ分析・AIの知見を有する人材の不足」「データを活用して不正リスクを検知するためのノウハウの不足」を挙げた企業は、それぞれ62%、57%にのぼった。データ分析の担い手となる人材やノウハウが不足している企業の実態の現れと考えられる。

☑ 一方で、「データ」を障壁として挙げる企業は相対的に少なかった。日本企業において、グループ共通の統合業務システム(ERP)の導入が進んでいること、また大規模データを効率的に分析するツールが登場していること等、データ分析の環境が整いつつあることが背景にあると考えられる。

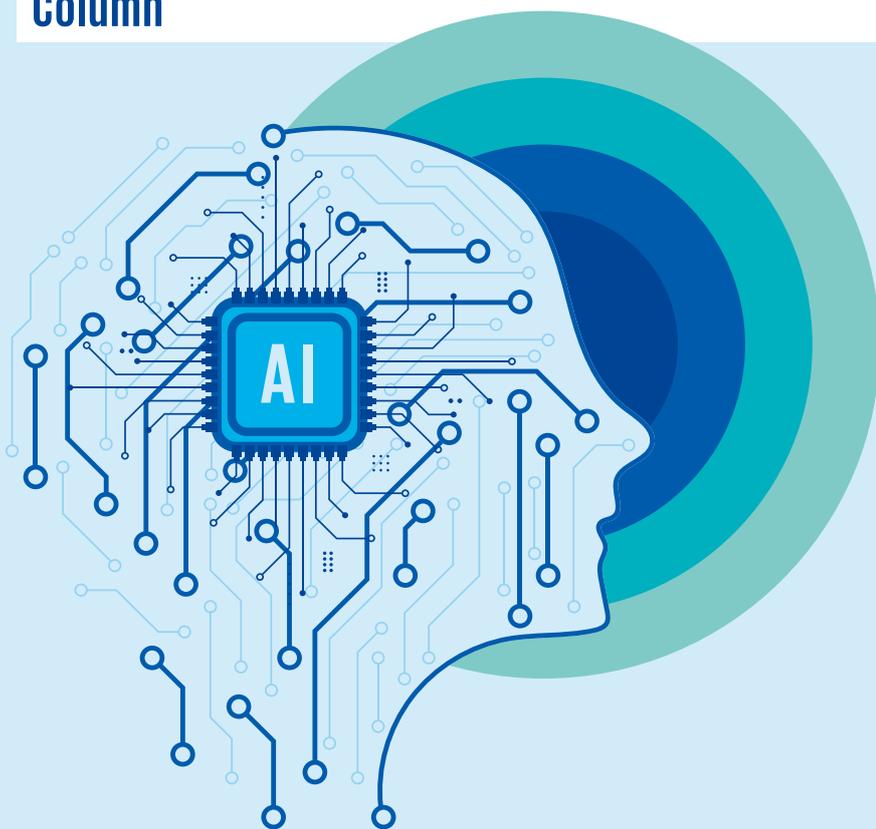
有識者コメント

製造

決算データを活用した不正検知では、グローバルで共通の仕組みを作り、本社が鳥瞰的に分析することが重要である。その際、データ分析人材を育成しつつも、標準的な分析ができるツールを導入し、自動化を促進することが有効なアプローチと考える。

さらに、より高度なAIを活用したデータ分析を導入するためには、ビジネスを理解したうえで不正検知のシナリオを検討し、シナリオをAIの不正検知アルゴリズムとして実装していく必要があるが、両者を兼ね備えている人材が市場で圧倒的に不足していると感じる。そのため、デジタルスキルを持った人材が、現場に入り込んでビジネスの理解を深めることが1つの有効な取組みと考えている。

Column



日本企業に不正検知が 定着化しない理由

ではなぜ、日本企業において不正検知が定着化しないのか。本サーベイの結果、日本企業が挙げた「不正検知とデータ活用の高度化への障壁」のトップ3は、「データ分析・AIの知見を有する人材の不足」「データを活用して不正リスクを検知するためのノウハウの不足」「社内運用を確立するためのノウハウの不足」であるが、その要因について考察を行った。

① 人材の不足／検知のノウハウ不足

不正検知は極めて専門的な領域であり、データ分析に関する「技術」のみならず、不正シナリオを検討できる「知見・ノウハウ」の両方が求められる。近年、データは大容量化しており、グループ共通の基幹システムを導入し、親会社側で子会社のデータを活用できる企業も増えている。このような大量のデータから不正の兆候を効果的かつ効率的に発見するためには、技術・知見・ノウハウを兼ね備えた人材を確保する必要があるが、一般的に容易ではない。

② 社内運用確立のノウハウ不足

このような人材確保に成功したとしても、特定個人の能力に依存した取組みは、その人材が異動または退職した際に、持続が難しくなる。そのため、誰でもできる業務へと落とし込みを行う必要がある。

AIを活用した不正検知

◎文 = 佐野 智康 / 株式会社 KPMG FAS 執行役員 パートナー

なぜ不正検知が必要なのか

コロナ禍を経て、多くの日本企業がM&A、海外事業の強化、事業多角化など、積極的な経営戦略の強化に取り組んでいる。さらに、社会的にESG経営に対する注目が高まるなかで、グループガバナンス強化ならびに不正リスク対策の重要性も一層高まっているといえる。

しかし、あらゆる不正を予防することは残念ながら不可能である。特に、子会社経営者による不正では、社内で構築した内部統制を「無視・無効化」して不正が行われてしまう。さらに、日本企業の適時開示を分析すると、2014年から2023年までの10年間に日本の上場企業

が開示を行った子会社経営者不正のうち、内部通報で発覚した事案は約1割となっている。すなわち、不正の最多の発見経路である内部通報が利用されにくいといえる。したがって、グループベースで不正リスク対策を実施するうえで、予防対策だけでは不十分であり、発見対策も同時に行う必要がある。

実際に、本サーベイの結果、不正検知に関心があると回答した企業は全体の85%に達し、その関心の高さがうかがえる。しかし、不正検知に取り組んでいる企業はわずか14%に留まることが明らかとなった(18頁参照)。これは、前回調査と同様の傾向となっている。

AIの活用メリット

本サーベイの結果、データ分析を活用した不正検知に関心を持つ企業の大半が、AIの活用にも関心を持っていることが明らかとなった（18頁参照）。では、AIを活用することで、具体的にどのようなメリットが得られるのであろうか。それは、前述した人材不足・ノウハウ不足を補い、「専門知識がなくても簡単に分析できる仕組みづくり」を実現できることである。

① 人材不足の解消

一般論として、不正検知を行うためには、以下の手順が必要となる。

- (1) データ収集
- (2) データ加工（データクレンジング）
- (3) 不正検知手法の検討
- (4) 実装・計算
- (5) 結果の考察
- (6) 結果に対する質問等のアクション

これらの作業をすべて人間が手作業で行おうとすると、高度なスキルセットを有する人材と作業のための膨大な時間が必要となるが、熟練した専門家の分析を学習したAIがあれば、これらのプロセスの大半が代替可能である。さらに、AIは人間のように疲れを感じることなく大量のデータを高速かつ均質に分析を進める点において、人間による作業よりもはるかに優れている。

② ノウハウ不足の解消

分析プロセス自体をAIに実装して自動化することにより、作業者の能力によ

るばらつきや退職・異動による影響を受けることなく、取組みを推進することが可能となる。

AIを活用する際の検討ポイント

では、AIを活用した不正検知を実施する際には、どのような点を検討すればよいのだろうか。

① 分析対象テーマの検討

データ分析を実施する際には、まずデータの準備が必要である。親会社が入手可能なデータは、親会社システムのデータ、ERP（グループ共通基幹システム）データ、子会社から個別収集しているデータ等が挙げられる。

次に、不正リスクの兆候を人間が分析する場合の具体的な分析シナリオを検討する必要がある。

最後に、AIとの親和性を検討する。AIは、データ分析の専門性が高く、データサイズが大きいほど導入の効果を発揮するといえる。

② AIモデルの検討

不正検知へのLLM（大規模言語モデル）の活用には、現段階で次のような課題が存在しているため、不正検知専用で訓練されたAIを活用するのが正攻法といえる。

(1) 精度：LLMはインターネットに公開されている大量の情報を学習したモデルを使用しているが、企業の社内資料は原則としてインターネットに公開されておら

ず、学習の対象外となっている。従って、専門性の高い領域や、特定企業の内部状況の推論は、満足できる精度に達していない。

(2) 得意領域：LLMは「言語データ」を学習したモデルである。数値データの分析を行う場合、数値データの不正検知を目的として訓練されたAIの方が、分析の精度がはるかに高い。

(3) コスト：特に有料で公開されている高精度のLLMを使用する場合、分析対象データが大容量になると高いコストが発生する。

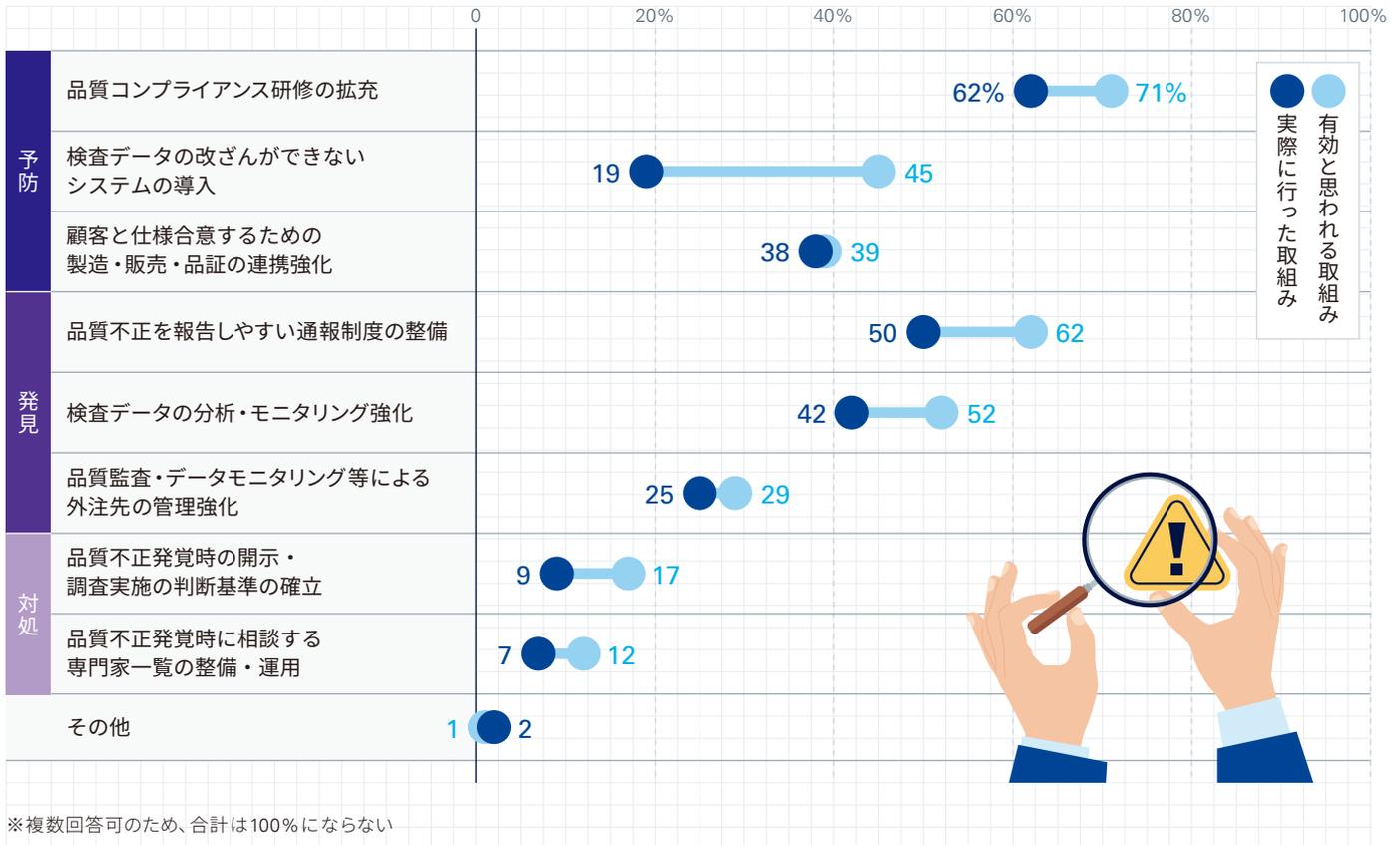
最後に

AIモデルを実装する際には、AIエンジニアとAIを訓練するデータが必要になるが、両者を揃えるのは一般的にハードルが高い。よって、当面はこの領域に知見を持つ専門ベンダーが開発をリードし、各種ツールにAIを実装することを通じて、社会に普及していくものと考えられる。

AI不正検知を導入検討する際には、前述した「専門知識がなくても簡単に分析できる仕組みづくり」を実現するためにも、(1)分析開始前にデータ加工の必要がない、(2)専門家の分析を再現したAIが高リスクデータを自動検知する、(3)AIが検知した理由を説明する、といった機能を検討することが望ましいといえる。

注)本Columnにおける考察には筆者の個人的な見解が含まれます。

品質不正に「有効と思われる取組み」と「実際に行った取組み」



☑ 品質不正問題に対して「有効と思われる取組み」と「実際に行った取組み」をそれぞれ質問したところ、最も多かった回答はともに「品質コンプライアンス研修の拡充」であった。これは、「組織の常識が世間の非常識」となっているケースが昨今の品質不正問題で散見されていることを背景として、役員・従業員の意識改革の必要性を多くの企業が感じているものと考えられる。

☑ 予防・発見フェーズの対策が重要視されている傾向が確認された。しかし、品質不正は既に発生・継続している場合が多く、発見したものにどう対処すべきかという点が実務上重要であるため、今後は対処フェーズの重要性も認知されることが望ましい。

☑ 「実際に行った取組み」は、「有効と思われる取組み」に近似する傾向がみられたが、「検査データの改ざんができないシステムの導入」については、「有効と思われる取組み」の45%に対し「実際に行った取組み」が19%となり、大きな差が生じていることが確認された。

「検査データの改ざんができないシステムの導入」は、データ改ざん型の品質不正をなくすための最善策の1つであるが、①多額の費用を要する、②そもそもプロダクトや試験項目によってはなじまないという点が高いハードルとなり、導入が困難となっている可能性がある。

有識者コメント

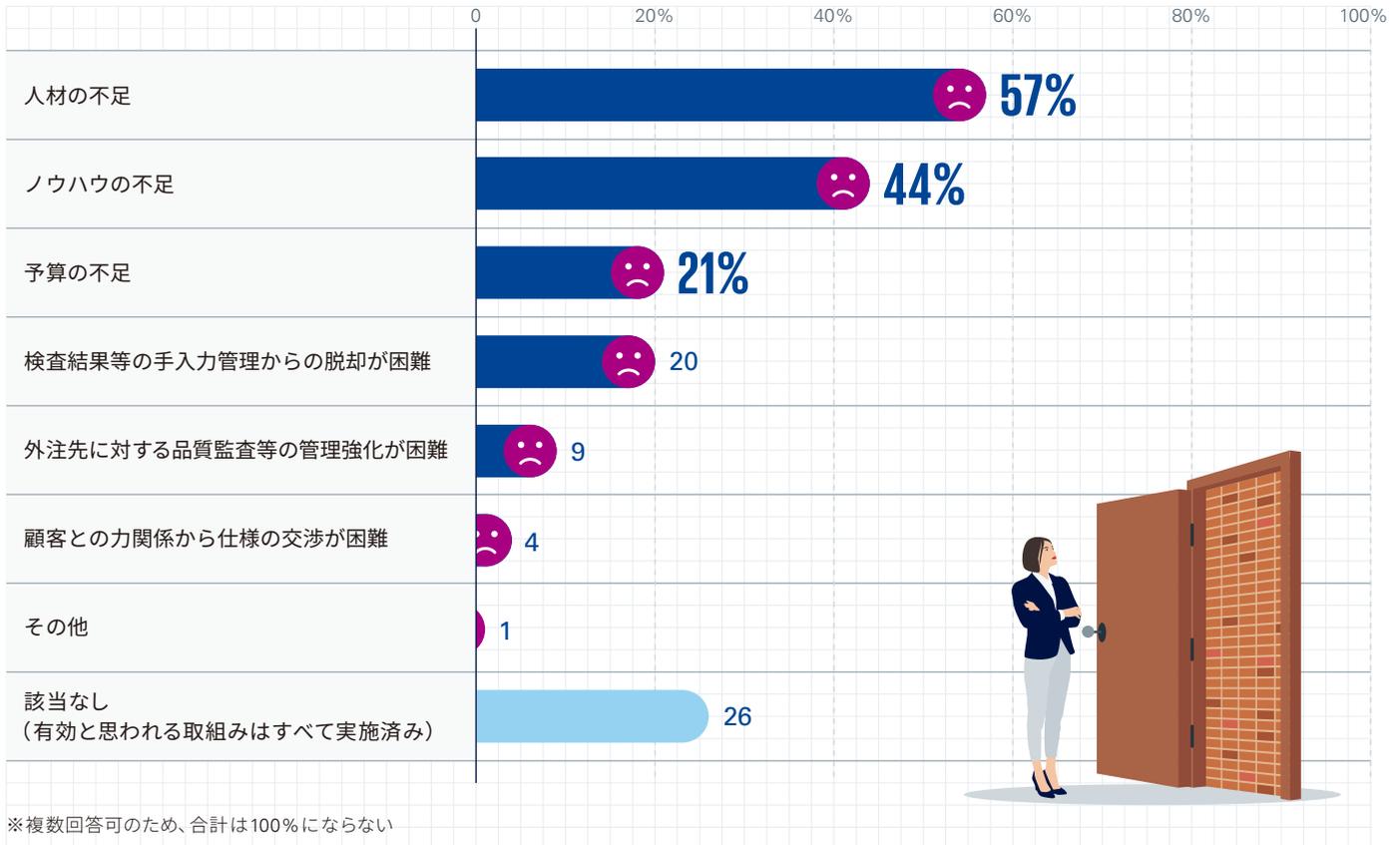
大学教授

品質コンプライアンス研修の拡充を多くの企業が実施していることは評価できる。それが形式的なものにならないよう、①研修効果を検証すること、②対象を外注先にも拡大すること、③品質監査の強化も併せて行うことが重要である。

化学

検査データの改ざんができないシステムの導入は、導入にかかる期間や費用に加え、オペレーションの変更を伴う点で難易度が高い。オペレーションを度外視してシステムを導入しても現場に定着せず、不正予防に役立たない結果となってしまう。

十分な品質不正対策を実施できていない理由



☑ 十分な品質不正対策を実施できていない理由について質問を行ったところ、有効と思われる品質不正対策が実施できていない主な理由は、「人材の不足」(57%)「ノウハウの不足」(44%)「予算の不足」(21%)であり、経営資源やノウハウ不足を挙げる企業が多かった。

☑ 品質不正の発覚により多額の損害が発生することは、8頁「不正の内容と損害額との関係」における回答結果からも明らかになっており、製造業を営む企業にとって品質不正対策は重要領域であると考えられる。しかし、高い専門性を有する人材の確保やノウハウの蓄積が難しいことに加え、通常、品質管理部門等はプロフィットセンターではないため十分な予算確保への理解を得られにくく、品質不正対策の強化が追い付いていない可能性がある。

有識者コメント

化学

品質監査を行うにあたって、不正を見抜くための手続は実質的に行われていない。不正を発見するためのノウハウが不足しているためである。監査部門が、データ分析等により少ない労力で網羅的に不正の有無を確認できる手法を身に着ける必要があると感じている。

弁護士

品質不正の調査時のヒアリングにおいて「品質保証部門は利益を生まないため、人材拡充がされづらい」という意見は多い。また、顧客との交渉が困難であることを挙げた企業が少ないのは、顧客も話せば分かってくれるという心理の現れではないか。実際、調査後に顧客と仕様合意に至るケースはしばしばみられる。

Column



品質不正問題が生じる原因と採るべき方策 ～コンプライアンス意識のアップデートの重要性～

◎文 = 水上 浩 / 株式会社 KPMG FAS ディレクター

前々回調査（2018年実施）において、品質不正を独立した項目として取り上げるようになってから、今回で3回目の調査となった。この間、品質不正は社会的問題として大きく取り上げられるようになってきたが、ここで改めてその経緯を振り返るとともに、品質不正問題の背景と企業が採るべき方策を検討したい。

その後、2017年後半に大企業において品質不正の発覚・開示が相次ぎ、メディアが社会的問題として取り上げ、連日報道されるようになり、事態を重く見た経団連が会員企業に対して自主点検を呼びかけるに至った*。その結果、2018年に

において26件もの品質不正事案が各企業から開示され、社会的問題として大きくクローズアップされるようになった（時期②）。その後、2019年～2020年に開示件数が減ったものの、2021年以降、年間10件～14件程度の品質不正が開示され

*（産政）発第1066号 一般社団法人 日本経済団体連合会 会長 榊原定征「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」（2017年12月4日）

品質不正が社会問題となった経緯

品質不正はその適時開示件数の多寡により、①2016年以前（潜在期）、②2017年から2018年（顕在化期）、③2019年以降（定着期）の3つの時期に分類できる。

まず、2016年以前における品質不正の開示は、年間2件～5件程度であり、生命や安全に重大リスクが生じるもの以外、メディアが社会的問題として取り挙げる報道もほとんどなかった（時期①）。

< 品質不正 適時開示件数の推移 >



*2013年以降の品質不正にかかる適時開示件数をKPMGが集計

ている(時期③)。

これらの開示された品質不正の共通点として着目すべきなのは、品質不正自体は何十年も前から続けられており、時期②に新たに発生した事象ではないという点である。すなわち、同じ行為であるにもかかわらず、時期①では問題とされず、時期②年以降において大きな問題として捉えられるようになったのである。この要因は、前述のとおり2018年(時期②)以降、多くの企業が品質不正を開示し、それに関するメディア報道が数多くなされたことにより、「品質不正は不適切である」という社会共通の意識が醸成された点にあるのではないかと考えられる。

品質不正問題が生じる原因

品質不正の問題に限らず、社会のコンプライアンス意識や環境の変化により、従前問題視されていなかったことが不適切とされるに至った例は数多く見受けられる。例えば、子供への体罰やパワハラもその1つである。昭和～平成初期の頃においては、これらは「指導」的な側面があるとして、ある程度黙認される風潮が存在したように思われるが、令和の現代ではどちらも大問題である。

もっとも、体罰やパワハラについては、各人の感じ方には未だバラつきがある。したがって、ある当事者が自分にとっては許容範囲だと考えて行った「指導」が、世間一般の基準では体罰やパワハラと認定されてしまう、ということが生じ得る。これは、体罰やパワハラが根絶され

ない原因の1つであろう。

品質不正が多発する背景には、上記と同じ構造があると考えられる。つまり、品質不正に関する社会的意義が近年急激に変化したため、企業内にはその変化に追いつけていない役員・従業員が一定数存在しており、そういった人々が許容範囲だと信じて行った行為が、世間一般の基準では不正行為と認定されてしまっている、ということである。

世間一般と企業内の各人のコンプライアンス意識のギャップが埋まるまでには相当程度時間が必要であるため、今後しばらくは品質不正の発覚が続くのではないだろうか。

企業が採るべき方策

では、企業が採るべき品質不正への対策には、どのようなものが考えられるだろうか。

まず、最も重要な点は経営者の姿勢であることはいままでもない。「当社は品質不正を許容しない」という旨のメッセージをさまざまな場で繰り返し発信することで、これが単なるお題目ではなく、会社が真に目指している姿なのだということが役員・従業員に伝わる。

そのうえで、役職員の意識改革をし、上述の意識ギャップを埋めることが重要である。その手段として最も一般的なのは研修であるが、ただの受け身の研修では意識改革は達成できない。何が「不適切」な行為なのか、そして「不適切」な行為が日常業務に潜んでいないか、という

ことを受講者が能動的に考えるセッションを設けることが、意識改革には効果的である。

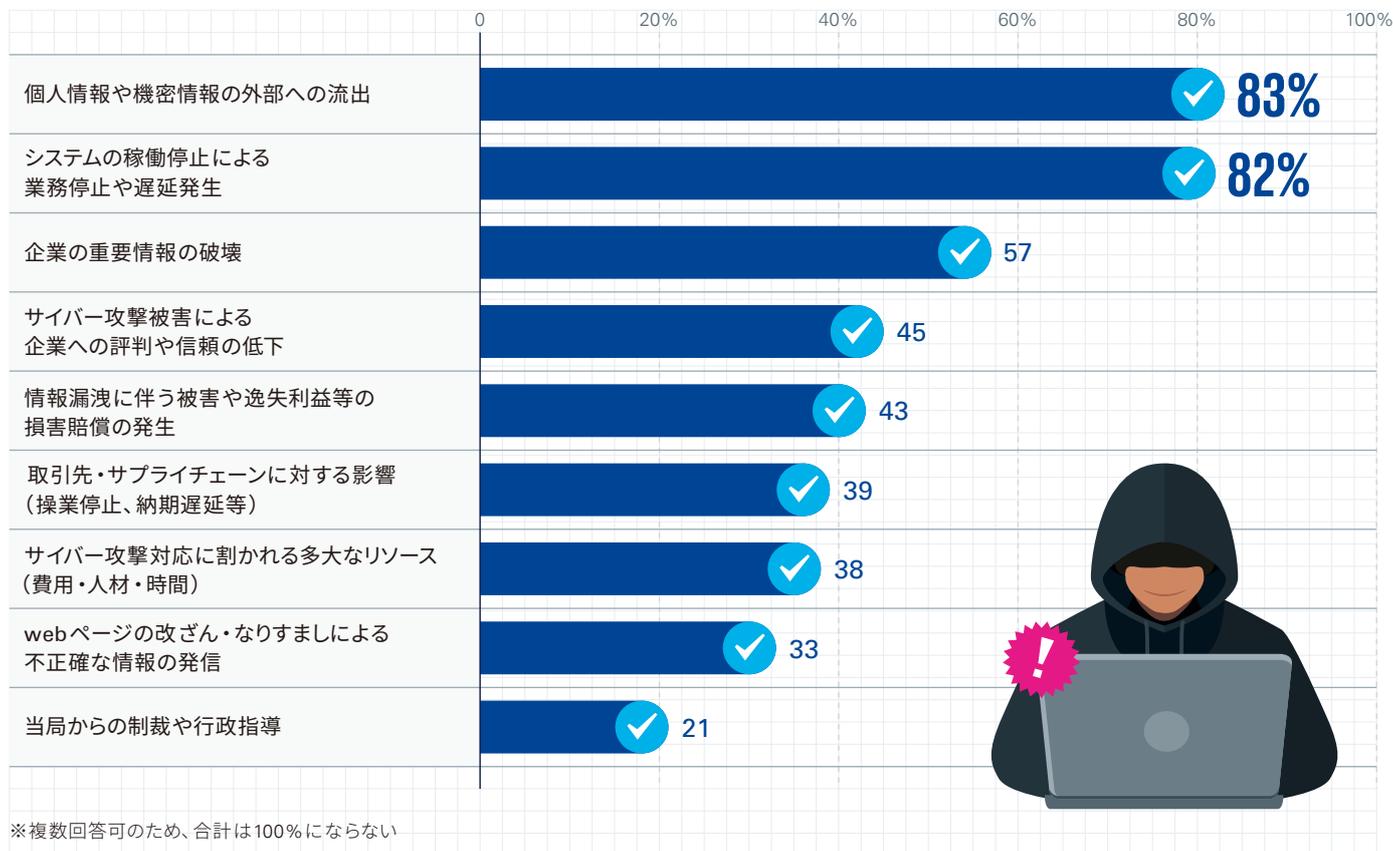
さらに、声を上げやすい文化を醸成することも重要である。ある従業員が不正に気付いて、組織に対応を求めようと思っても、「余計なことを言ったら、査定に響くのではないか」「生産計画を守れなかったらどうしよう」といった心理的プレッシャーの強い環境下で業務していたのなら、従業員は声を上げることを躊躇してしまうだろう。

最後に

近年の情報・通信技術の目覚ましい発達により、海外の事情・文化の流入が加速し、人の発信力が高まった現代社会においては、社会のコンプライアンス意識はこれまで以上に激しく変化することが想定され、従来それほど問題視されなかったものの、ある事象をきっかけに不適切と認識されることが今後も出てくるのは想像に難くない。そうしたことを考慮すると、品質不正問題への対応およびその方策を検討する日本企業は、さまざまに変化していく価値観に対する対応力を試されているのかもしれない。

注)本Columnにおける考察には筆者の個人的な見解が含まれます。

サイバー攻撃による被害で関心の高い内容



✓ サイバー攻撃による被害で関心の高い内容で多かったのは、「個人情報や機密情報の外部への流出」および「システムの稼働停止による業務停止や遅延発生」であった。ランサムウェア攻撃による被害の脅威を、他人事ではなく自社にも起こり得る現実的なリスクとして認識していることがうかがえる。実際、近年増加しているランサムウェア攻撃による被害報告事例の多くは、「攻撃対象企業から機密情報を窃取する」、「攻撃対象企業のシステムを暗号化し停止に追い込み業務を継続できない状態にする」といったものである。

✓ その他の選択肢に関しては、回答割合が概ね拮抗していた。サイバー攻撃による被害は、損害賠償や調査リソースの投入といった直接的な企業損害のみならず、評判や信頼の低下や取引先等に対する影響といったより広範な業務範囲において損害を与える可能性がある。今後も、情報資産の価値は高まっていくと考えられることから、サイバー攻撃への対応策は喫緊の課題と考えられる。

有識者コメント

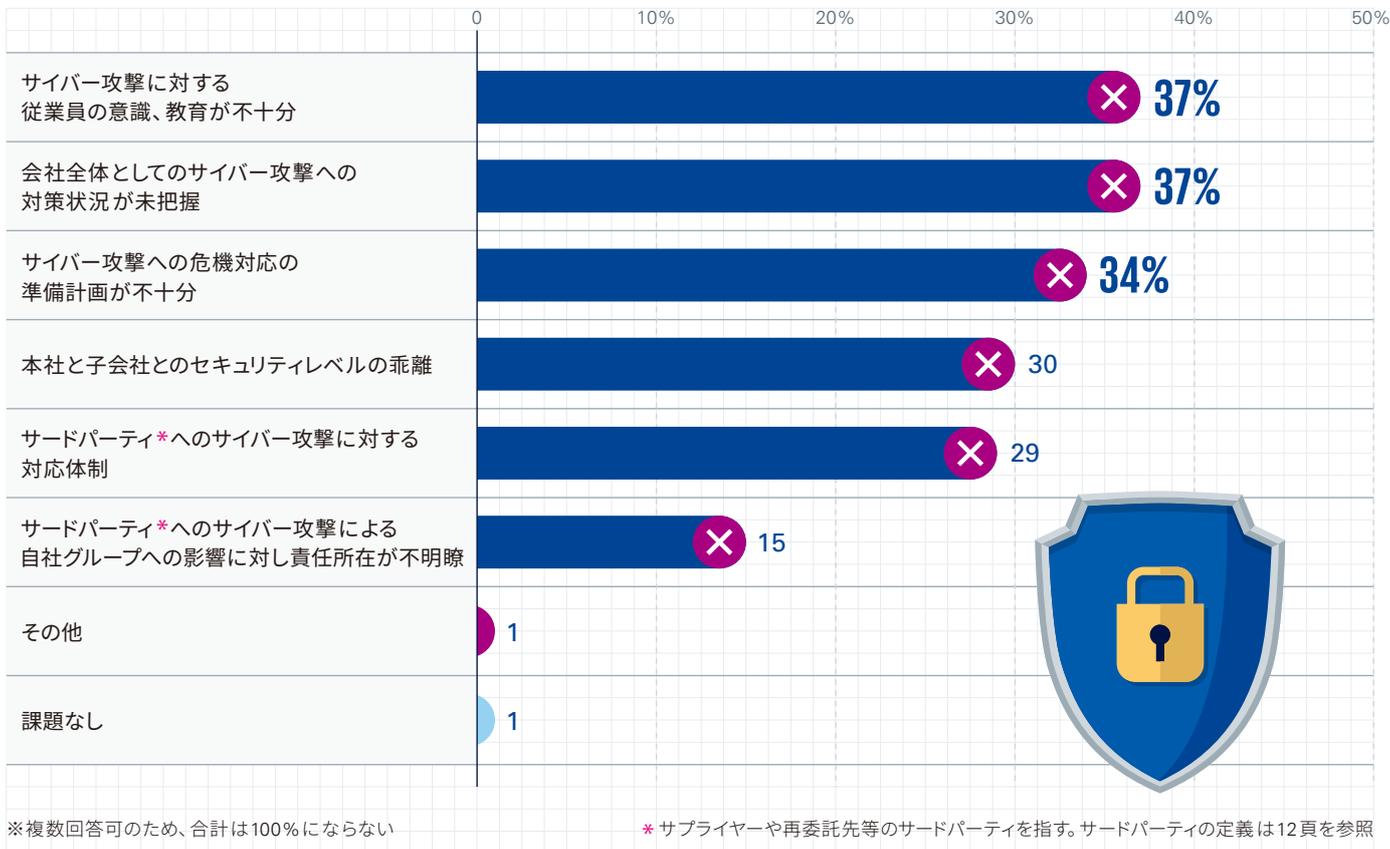
👤 商社

海外子会社が増加しグループ全体の規模が大きくなると、サイバー攻撃の対象として狙われやすくなると肌で感じている。本社では、海外子会社のサイバーセキュリティの水準まで適宜把握できていないので、対応の必要性を感じている。

👤 弁護士

サイバー攻撃を受け事業停止に追い込まれた企業について「身代金」を支払ったのではと推測させる事例もある。事業継続の代償として、やむを得ざる苦渋の決断だったのであるが、「うま味」を知った攻撃者の対象リストに加えられ、さらなる攻撃を誘発することがある。被害回復の際に徹底的、抜本的な対策が求められる所以である。

サイバー攻撃に対する対策の課題



✓ サイバー攻撃に対する対策の課題において、「サイバー攻撃に対する従業員の意識、教育が不十分」「会社全体としてのサイバー攻撃への対策状況が未把握」「サイバー攻撃への危機対応の準備計画が不十分」という回答が上位3位を占めた。

✓ サイバー攻撃による被害が企業活動に脅威をもたらすという認識はあるものの、十分な経営資源を配分し、対策を進めるための予算確保の理解が得られていない企業が多い可能性があると考えられる。

✓ また、「本社と子会社とのセキュリティレベルの乖離」、さらにサードパーティへのサイバー攻撃による影響やその責任所在を課題に挙げた回答も多く見受けられた。

これは、10頁や12頁において、不正リスク管理の課題として子会社やサードパーティからの情報漏洩が挙げられている点とも整合している。自社の対策がある程度進んでいても、子会社やサードパーティに対するITガバナンスが不十分な場合は、それらを経由した攻撃を受ける可能性があり、近年そのような事例が増えていることも上記の課題が多く挙げられている一因と考えられる。

有識者コメント

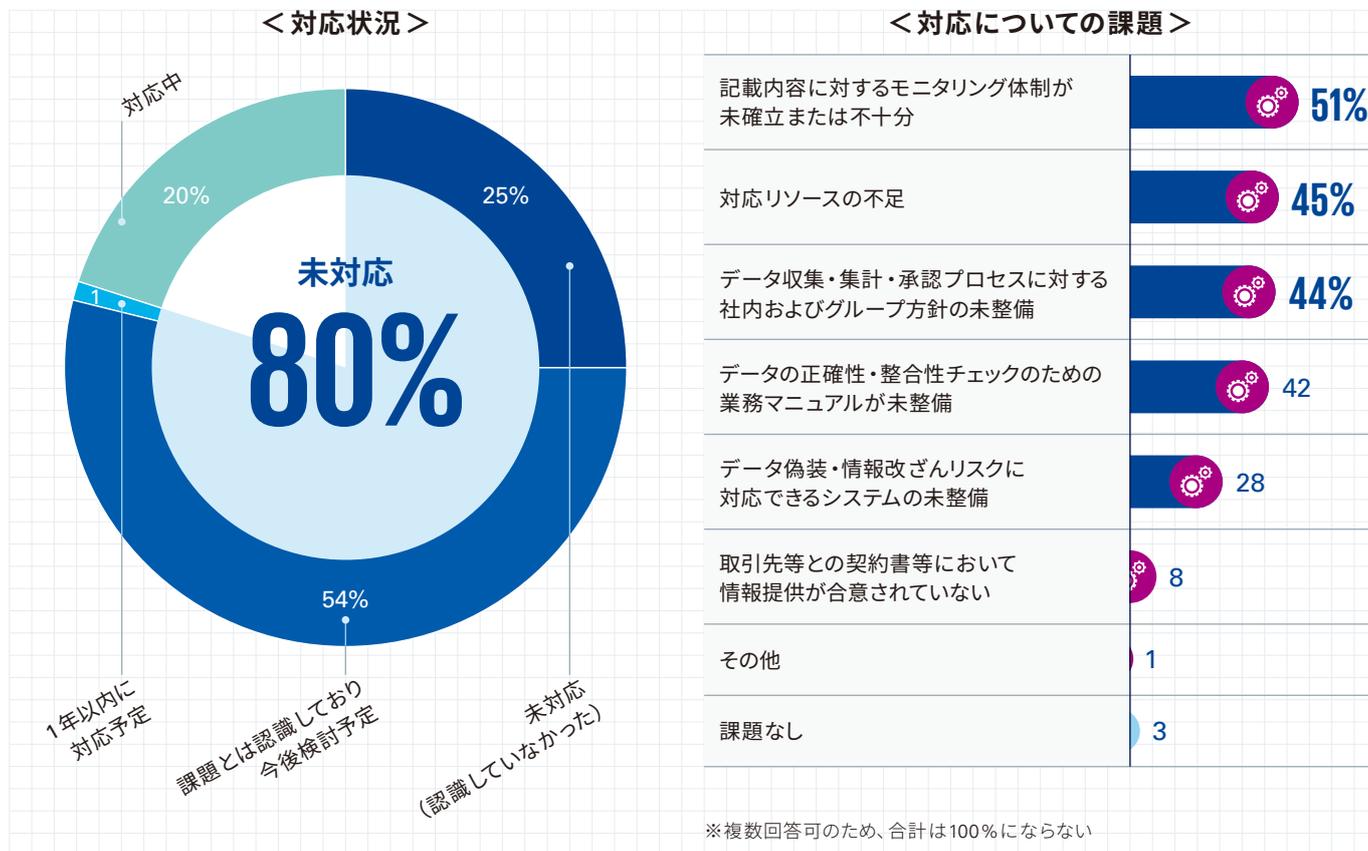
製造

慣れ親しんだ既存取引先やサードパーティに対しては性善説で対応しており、新規取引先に着目しがちである。今後は、既存取引先にも新たな法規制やサイバー攻撃といった新たな目線でのアセスメントが必要になると感じている。

弁護士

サイバー攻撃による情報漏洩が発生した際、本来廃棄すべき情報が存置され、それらが漏洩する事態に直面することがある。これは、守秘義務および廃棄義務違反として対応が必要になり、相手先からの責任追及は極めて厳しいものになる。情報の「断捨離」という根本的な対策の必要性を痛感する場面である。

非財務情報の虚偽表示リスクへの対応状況とその課題



◎ 非財務情報の重要性

企業活動が中長期的に社会に与える影響の軽減も、企業の社会的責任としてステークホルダーから問われており、企業の過去の業績を示す決算財務数値だけでなく、企業活動が将来的に社会に与える影響を含むサステナビリティ情報の開示が求められている。世界的にもサステナビリティ情報の開示と第三者保証制度が導入され、日本でも時価総額が相当規模以上のプライム上場企業から開示が義務化される方向にあり、さらに開示情報の第三者保証の制度化も議論されている。

サステナビリティ情報の開示が進んでステークホルダーの関心も高まっている欧米では、企業が実態より情報をよく見せる目的などで、情報の網羅性や信頼性が欠ける情報などを開示する「グリーンウォッシュ」の疑いで罰金対象やNGOからの批判の対象になっている例なども出てきている。

☑ 非財務情報の虚偽表示リスクへの対応状況において、対応している企業は2割にとどまり、8割の企業は未対応か今後の検討課題という状況が確認された。

☑ 非財務情報の開示制度への対応に向けた課題として「記載内容に対するモニタリング体制が未確立または不十分」「データ収集・集計・承認プロセスに対する社内およびグループ方針が未整備」「データの正確性・整合性チェックのための業務マニュアルが未整備」と回答した企業が多く、またこれらの課題の前提として「対応リソースの不足」を多くの企業が挙げていた。

有識者コメント

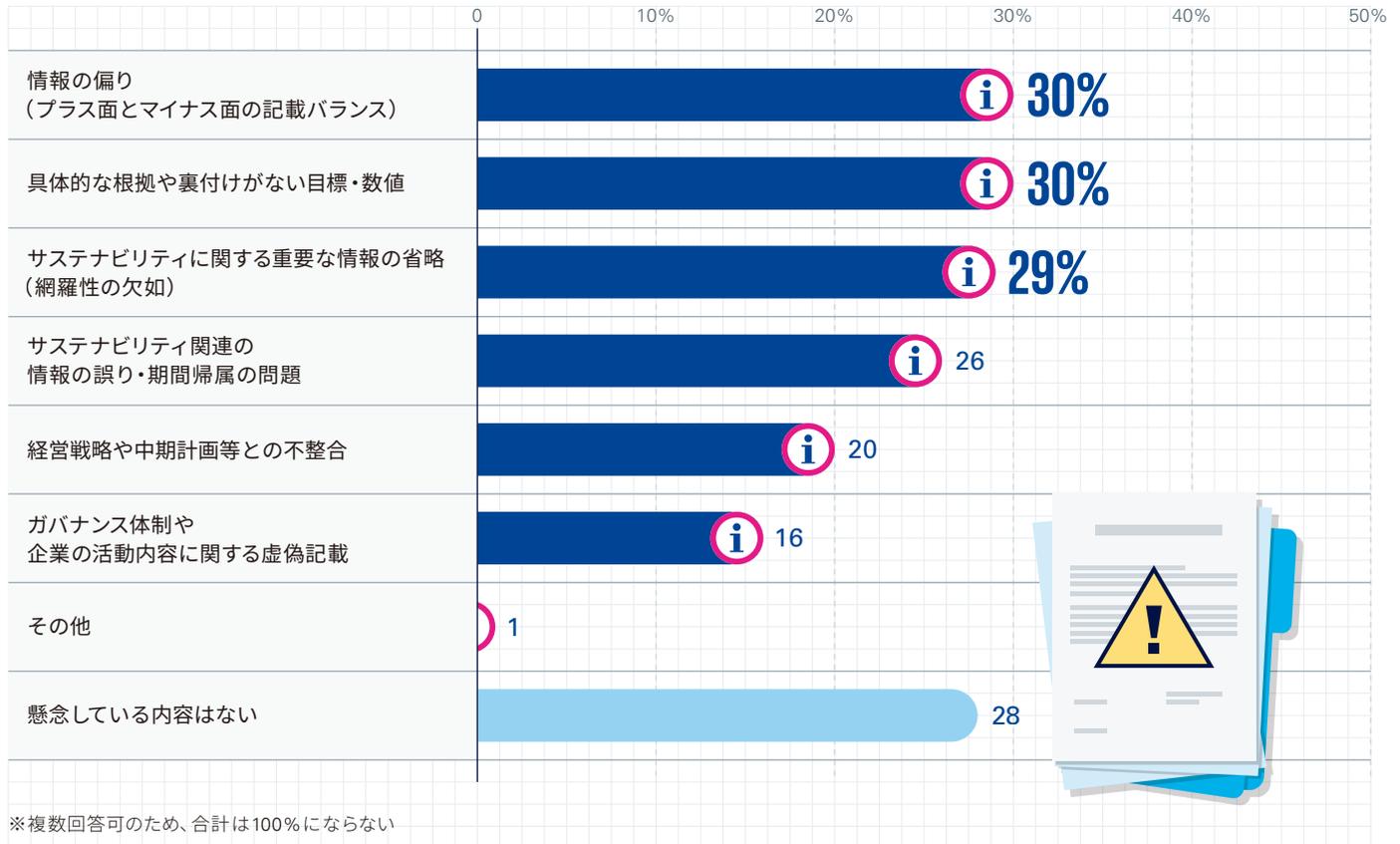
◎ 助許会計士

サステナビリティを意識した事業活動が一般的となり、非財務情報の重要性は高まっている。そのため、投資家や投資格付機関等は非財務情報を詳細に分析しつつあり、企業戦略と不整合、財務情報との「つながり」の説明不足、開示内容の根拠や正確性を欠く場合、ESGウォッシュや虚偽記載とみなされるリスクが高まっている。

◎ 公認会計士

サステナビリティ情報を含む非財務情報は、有価証券報告書の開示基準や第三者保証の制度化が迫っており、サステナビリティ担当者に加えIR担当、CFO・経理や内部監査の関心も高まっている。この点、非財務報告に係る内部統制は不十分との問題認識はあるものの、社内リソースが不十分な回答企業が多い。

非財務情報の虚偽表示リスクに対する懸念内容



☑ 非財務情報の虚偽表示リスクに対する懸念内容として、「情報の偏り(プラス面とマイナス面の記載バランス)」「具体的な根拠や裏付けがない目標・数値」「サステナビリティに関する重要な情報の省略(網羅性の欠如)」が上位3位を占めた。現在、非財務情報の開示制度導入が議論されていることを踏まえると、非財務情報の虚偽記載表示リスクを防ぐためには、開示される非財務情報の実在性、網羅性、正確性を担保する内部統制の確立が特に重要になると考えられる。

☑ このような非財務情報の虚偽表示リスクに対する取組みを実践するにあたっては、複数部署に影響する取組みとなることが想定されるため、経営トップの働きかけによる社内の意識醸成、役割分担の明確化が重要になると考えられる。

有識者コメント

製造

グローバルに展開する日本企業にとって、開示対応を確実に行うためには、開示フレームワークの海外各国の導入状況を把握し、その状況を中期経営計画などへ反映させるとともに、内部監査と第三者保証といった内外のモニタリング機能の役割を明確化したうえで内部統制を構築することが大切と考えている。

弁護士

「嘘も方便」という言葉に代表される日本の風土において、偽装、偽証に対する心理的抵抗感の弱さが不正の温床になると感じることがある。グローバル化が進む現代において、嘘、偽りに対する厳格な姿勢は世界共通となっている。非財務情報の虚偽表示が行われた場合のリスクを過少評価してはならない。

Fraud survey

日本企業の不正に関する実態調査

September 2024

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



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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およびそれ以降における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。

© 2024 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.

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