



# 製造業における経営リスク低減のための 品質管理問題の自主調査

2017年12月

株式会社 KPMG FAS

# 日本の製造業が直面する品質管理問題

- 近年、日本の製造業における品質管理不正が相次いで発覚しています。

## 【品質管理不正の主な公表事例】

| 会社名   | 公表年月     | 不正の対象       |
|-------|----------|-------------|
| 製造業A社 | 2015年10月 | 杭打ちデータ      |
| 製造業B社 | 2016年4月  | 自動車の燃費試験データ |
| 製造業C社 | 2016年5月  | 自動車の燃費試験データ |

| 会社名   | 公表年月     | 不正の対象          |
|-------|----------|----------------|
| 製造業D社 | 2017年9月  | 無資格者による完成検査の実施 |
| 製造業E社 | 2017年11月 | タイヤ補強材の検査データ   |

- これを受けて、2017年12月4日に、日本経済団体連合会（以下、「経団連」）より会員企業に対して次のような要請が出されました。

- ① 品質管理に係わる不適切な行為がないか、関連会社・傘下企業を含めた調査を自主的に行うこと。
- ② 法令違反などの行為が確認された場合には、速やかに公表し、関連各庁および経団連に報告すること。
- ③ 経営トップ自らが率先して問題開発、原因究明に取り組むべきこと。

# ずさんな自主調査がもたらす経営リスク

- ずさんな自主調査により不正を見逃し、外部から不正が発覚した場合、危機対応の負荷が甚大になります。

| 発覚場所 | 発覚経緯の例  | 対応<br>猶予 | 状況<br>コントロール | レピュテーション<br>ダメージ | 罰則<br>軽減 |
|------|---|----------|--------------|------------------|----------|
| 内部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発部門、品質管理部門による発見</li> <li>・自社のコーポレート品質保証部門、内部監査部門による監査</li> <li>・内部通報窓口、社内アンケートなどの調査</li> <li>・親会社などの監査</li> </ul>                            | ↑<br>長   | ↑<br>易       | ↑<br>低           | ↑<br>軽   |
| 外部   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先からの指摘（仕入先）</li> <li>・取引先からの指摘（国内の顧客企業）</li> <li>・取引先からの指摘、契約監査（海外の顧客企業）</li> <li>・インターネット掲示板、雑誌社など外部への告発</li> <li>・海外当局による捜査・摘発</li> </ul> | ↓<br>短   | ↓<br>難       | ↓<br>高           | ↓<br>重   |

## ずさんな自主調査による見逃しのデメリット

- ✓ 対応や公表の範囲・方法・タイミングがコントロール不可能
- ✓ レピュテーションの棄損
- ✓ 海外当局による極めて高額な懲罰的罰則の軽減措置なし

**自主調査で発見できず、取引先や外部から発覚した場合には、重大な経営リスクをもたらします**

# 適切な自主調査を行うための要点

- 適切な自主調査を行うためには、次の点が重要だと考えます。

- 「安全宣言」を行った後に、品質管理不正が発覚した場合には、企業経営に与える影響は甚大となる。そのため、自主調査を形式的に済ませるのではなく、**実効性の高い自主調査**を行うことが必要となる。
- しかし、リスクの多寡にかかわらず、全ての取引を対象に、第三者の部門が「資料分析」「データ分析」を実施するのは、**効率性**が低い。

- ① 「**効率性**」を確保するために、現場や従業員からの「**自己申告**」による調査を行う
- ② 「**実効性**」を担保するために、「**自己申告**」の正確性を検証するために「**客観的証拠による調査**」を行う
- ③ 「**客観的証拠による調査**」の「**効率性**」を確保するために、リスクの高い領域に絞り込み調査を行う

# 適切な自主調査の手続

| 自主調査の手続  | 調査の分類                        | 調査担当部門      | 調査の概要   | 調査の効果                                    |
|----------|------------------------------|-------------|---|--|
| 自己点検     | 自主申告                         | 各現場         | 各現場で自己点検を実施   | 全ての現場を対象に点検を実施する                         |
| 内部通報     |                              | コンプライアンス部門等 | 既存の窓口の再周知<br>目的・期間を限定した窓口の設置                            | 全従業員が通報できる機会を設ける<br>従業員によるマスキ等への漏洩を予防できる |
| 従業員アンケート |                              |             | 全従業員を対象にした<br>品質問題の有無を確認する<br>アンケートの実施                  | 全従業員に回答の機会を設ける<br>従業員によるマスキ等への漏洩を予防できる   |
| ヒアリング    |                              | 監査部門等       | 品質問題の有無を確認する<br>ヒアリングの実施                                | 現場へヒアリングを行い<br>自己点検の手続・内容・結果等を確認する       |
| 資料分析     | 契約内容や法令の確認<br>検査項目・内容の適切性の確認 |             | 自己点検において虚偽申告がないことを<br>直接検証することで<br><b>自己点検の実効性を担保する</b> |  |
| データ分析    | データ改ざん等による<br>品質管理不正の有無の確認   |             |   |  |

## <効率性と実効性を両立した調査手続>

- ① 自己点検、内部通報、アンケートを実施することで、自主調査の「効率性」を確保する
- ② 資料分析、データ分析を実施することで、自己点検の「実効性」を担保する
- ③ 上記②の「効率性」を確保するために、「リスク評価」を行い、実施対象を合理的に絞り込む

# リスク評価の着眼点

|              |   |                       |  |
|--------------|---|-----------------------|--|
| <b>影響度</b>   | <p><b>&lt;製品分野&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 人命・生活に関する最終製品の一部分を構成（乗り物、薬、食品、住宅等）</li><li>□ 人命・生活に甚大な被害が生じる（強度不足、爆発・発火、毒性等）</li><li>□ リコール対象となる</li></ul> <p><b>&lt;販売金額・販売先&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 自社製品・最終製品の販売金額が大きい</li><li>□ 自社製品・最終製品の販売先が多い</li><li>□ サプライチェーンの上流に位置する</li><li>□ 海外（米国）へ販売している</li></ul>                         | <b>発生可能性<br/>(続き)</b> | <p><b>&lt;外部環境&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 競争の激化</li><li>□ 顧客による短納期・高性能への強い要求</li></ul> <p><b>&lt;品質検査における職務分離・内部牽制&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 設計開発または製造担当と、検査担当が同一者・同一部門である</li><li>□ 設計開発または製造部門と、検査担当部門との間の人事異動により、実質的な牽制が働いていない</li></ul> <p><b>&lt;データ管理体制&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 検査実績データがシステム管理されておらず手作業で書き換え可能、またはシステム管理されているがシステム上で書き換え可能</li><li>□ 検査結果の元データから説明文書（検査証明等）の履歴が追えず、データの真正性が確認できない</li></ul> |
| <b>発生可能性</b> | <p><b>&lt;品質基準・検査方法&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 品質・性能基準が曖昧である<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 法規制、業界自主規制、契約内容</li></ul></li><li>□ 品質管理基準・検査方法が厳格化された</li><li>□ 性能検査の実施に時間・手間がかかる<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 数ヶ月～数年間の耐久試験</li><li>➢ 複数回の測定が必要</li><li>➢ 同一の測定環境による試験が困難</li></ul></li><li>□ 検査結果のバラつきが大きい</li><li>□ 納品後に目視での性能確認が困難</li></ul> |                       | <p><b>&lt;品質監査&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 同一事業部門以外の監査担当による品質監査の未実施</li><li>□ 検査結果の元データから説明文書（検査証明等）までの整合性を確認する監査手続がない</li><li>□ 顧客から要求される仕様と、検査内容の整合性を確認する監査手続がない</li></ul>   |

# 自主調査の進め方

- 以下から必要な手順を取捨選択して実施いたします。



## ● 自主調査のプロジェクト管理全般

### KPMGの 支援 メニュー

- 自己点検の企画・点検シートの作成
- 内部通報制度の企画立案
- 従業員アンケートの企画・設問作成
- リスク評価の実施

- 自己点検結果の集計・分析
- 内部通報結果の集計・分析
- 従業員アンケートの集計・分析
- 詳細調査の対象検討

- ヒアリングの実施
- 資料分析の実施
- データの分析の実施
- 調査結果の総括



株式会社KPMG FAS  
フォレンジック部門  
T: 03-3548-5773  
E: [FAS-Forensic@jp.kpmg.com](mailto:FAS-Forensic@jp.kpmg.com)  
W: <https://kpmg.com/jp/forensic>

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下さい。

© 2023 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 registered trademarks or trademarks of KPMG International.