

組織の力を最大化する 次世代ガバナンス

2026年4月24日(金)



Agenda

1



日系企業の不正の発生状況

直近動向と、海外子会社で起きやすいパターンを俯瞰

2



実際の不正事例（中国）

キックバック／利益相反／費用精算の3ケースで論点を整理

3



不正への対応と“次世代ガバナンス”

人に依存しない統制設計（権限・プロセス・IT）に接続

4



まとめ：構造的脆弱性と打ち手

「人・情報・経営」の3つの断絶を、設計で断ち切る

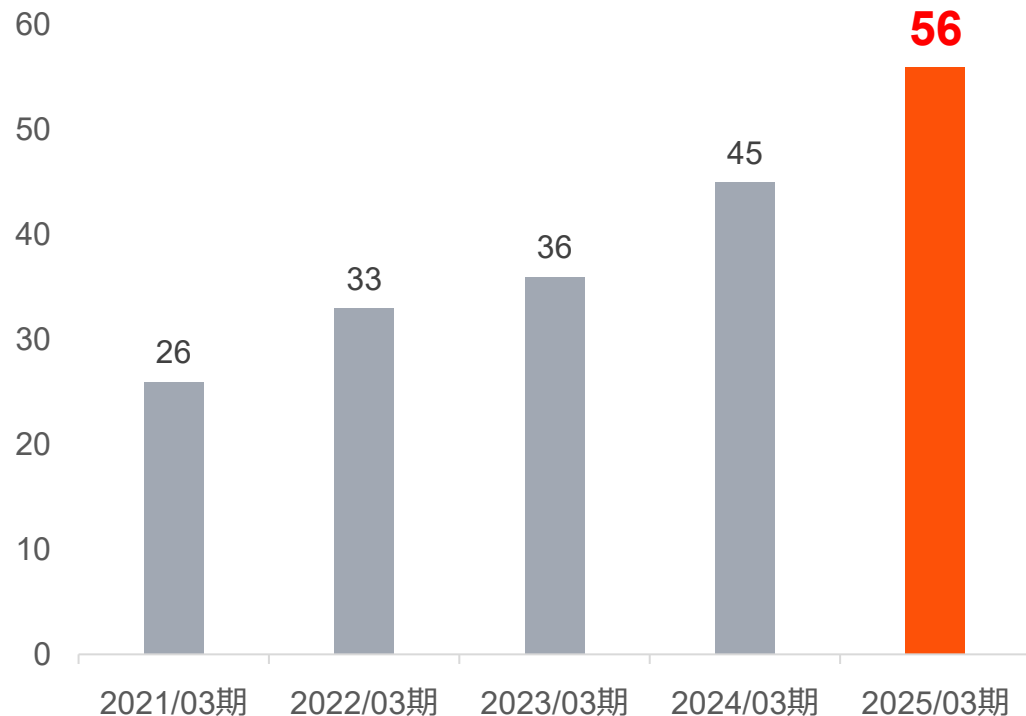


日系企業における不正の実態（2025年）

2020年4月から2025年3月にかけて、各証券取引所における適時開示制度等で会計不正に関する公表のあった上場会社等を対象として集計。
引用：日本公認会計士協会（経営研究調査会）《経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」》

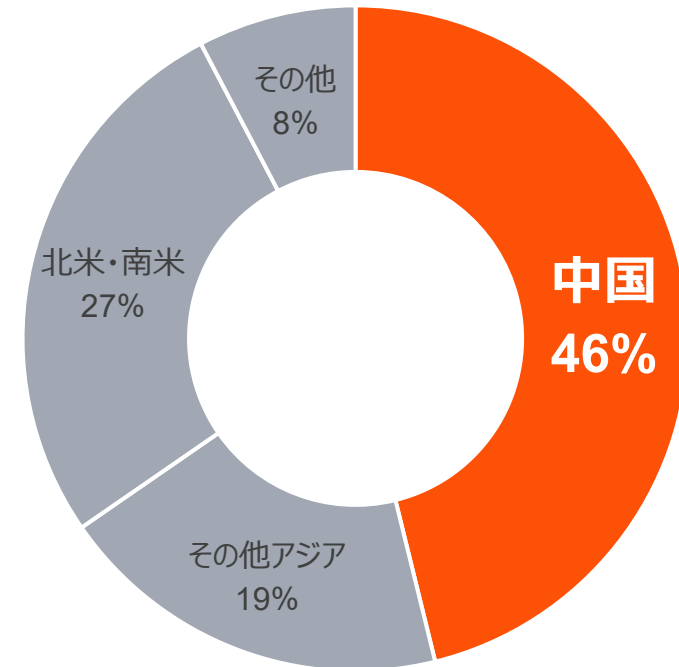
日系企業の会計不正の公表会社数

日系企業の公表する会計不正（粉飾決算・資産の流用）の数は年々増加傾向にある。



日系企業の海外子会社不正における地域比率

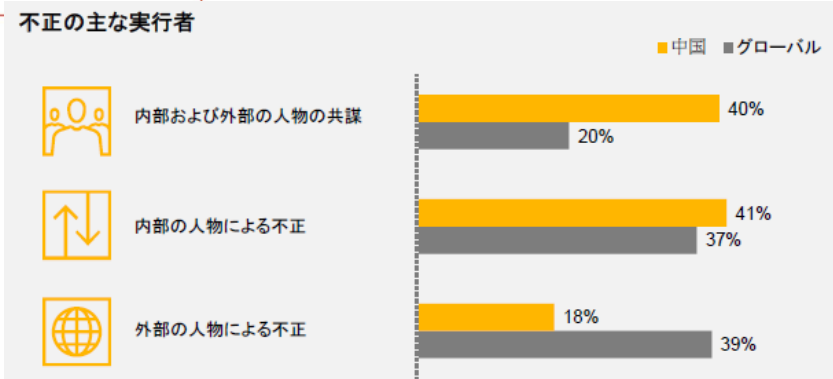
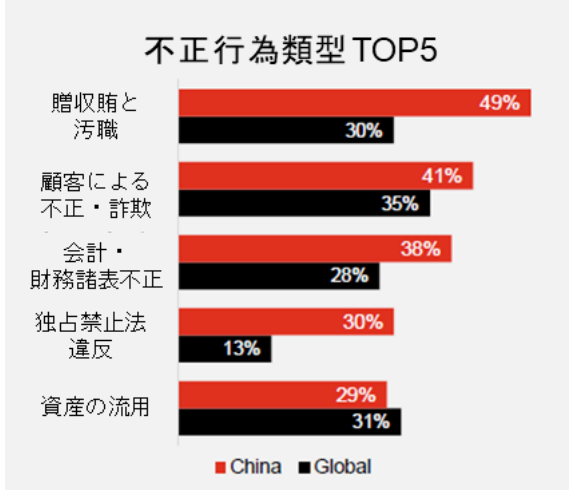
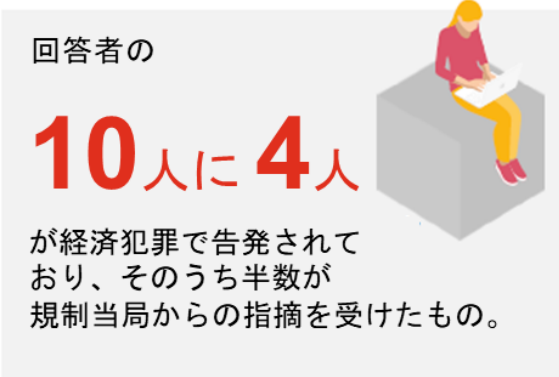
海外子会社で発生する会計不正は、地域別に見れば中国において発生するケースが最も多い状況である。



グローバルにおける経済犯罪及び不正調査報告

取引先及び得意先の業績悪化、個人の失業や給与削減などにより、不正に対する動機や正当性が増大したり、日本本社や統括会社からの継続的なモニタリングが実施されないことにより不正機会が増大する傾向がある。

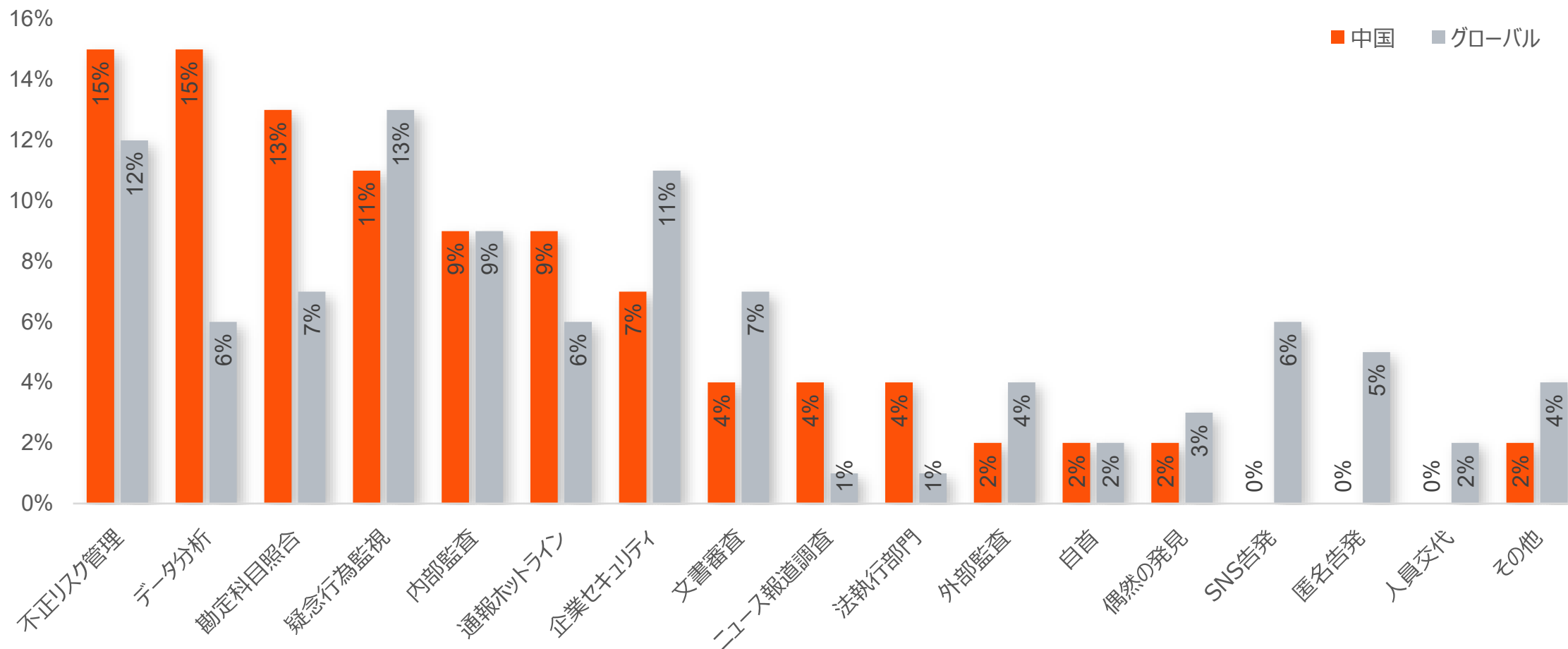
中国における不正の発生状況サマリ



グローバルにおける経済犯罪及び不正調査報告：不正発覚の経緯

グローバル及び中国企業への調査から、有効な統制を強化することが不正事件の早期発見の後押し、不正影響の拡散を抑え、事件により企業が被る損失を低減していることをデータが示している。

 グローバルと比較した中国における不正の発覚経緯





動機・プレッシャー

「やらざるを得ない」圧力

- 仕事に関するプレッシャー（上司が設定した目標を達成しなければならない）
- 経済的なプレッシャー（個人的な借金を返済しなければならない）
- 個人的な欲望

不正の
トライアングル



不正の機会

「見つからない」余地

- 整備されていない内部統制（営業担当がリベート比率を自由に設定でき、かつ審査が不要）
- 不明確なトップの姿勢及び懲戒処罰措置
- 情報の非対称（自らの購買知識を利用して候補者の入札に便宜を図る）



正当化

「自分は悪くない」理屈

- 「皆こうしているから、私も同様にそうして構わない。」
- 「一時的に資金を借用するだけ。」
- 「業績を良く見せるにはこのくらいのことは必要だ」

まず「動機・プレッシャー」があり、そこに不正行為の「機会」があると、誘因が高まり、自己を「正当化」されると実行に至るとというのが一般的な流れ。3つの要因がそろった場合に不正が発生してしまうリスクがより高まると考えられ、組織としてどれだけ要因発生を低減できるかといった発想を基にしたのがいわゆる内部統制である。

中国における不正事例1

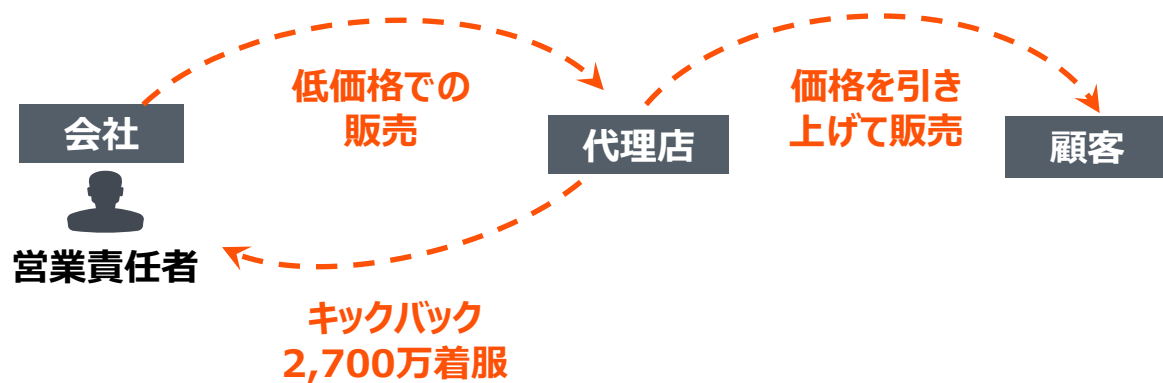
ケースシェアリング：職務上の権限を行使した取引価格の調整



事案概要

会社の営業責任者は代理店審査、チャネル管理及び製品価格決定等の権限を利用して、親密な関係にある代理店を特約代理店に指定し、顧客に対し当該代理店を通じて製品を購入するよう要請していた。

当該責任者は、代理店に対し低価格で会社の製品を買い入れさせ、価格を引き上げて顧客に販売。その差額部分をキックバックとして自らの懐にしまい、会社財産合計2,700万元余を着服した。



代理店に対する事前の背景調査が欠如していた



価格のモニタリングプロセス・内部統制が不足していた



代理店に対する定期的なモニタリングや担当者ローテーションが行われていなかった



管理者としての営業責任者による内部統制の無効化

中国における不正事例2

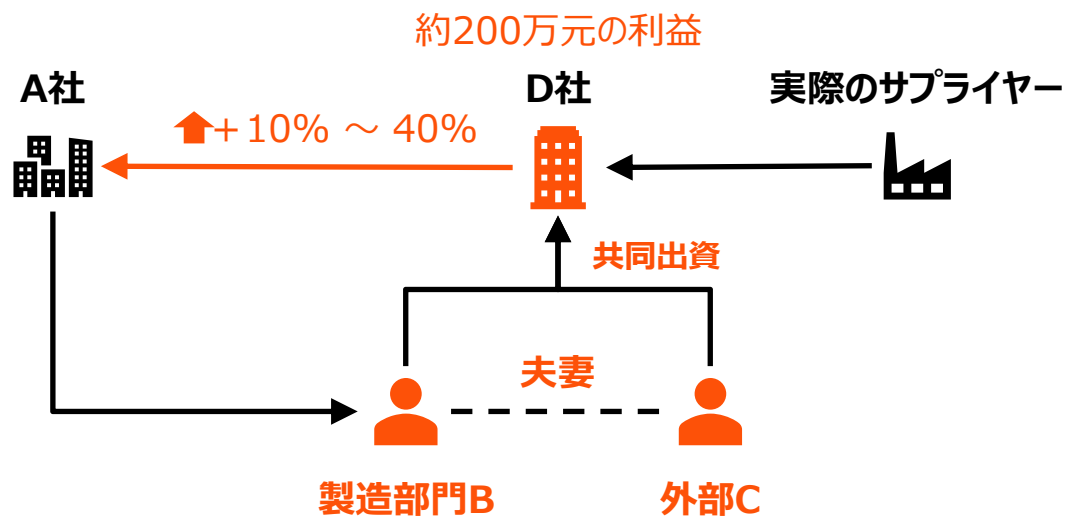
ケースシェアリング：利益相反



事案概要

従業員Bは、A社の製造部門に所属している。彼の任期中、Bと彼の妻Cは共同で商社Dの設立に資金を提供し、Bの立場を利用して会社Aのサプライヤーリストに会社Dを追加。

D社は外部から原材料を購入し、同時期の市場平均価格より約10%~40%高い価格でA社に販売し、約200万元の利益を上げた。



サプライヤーに対する事前の背景調査が欠如していた（潜在的関係）



需要部門がサプライヤーと直接コンタクトすることも多く、購買業務に関与していたため、統制が形骸化していた



定期的なモニタリングや担当者ローテーションが行われていなかった



市場価格との定期的なモニタリングが行われていなかった

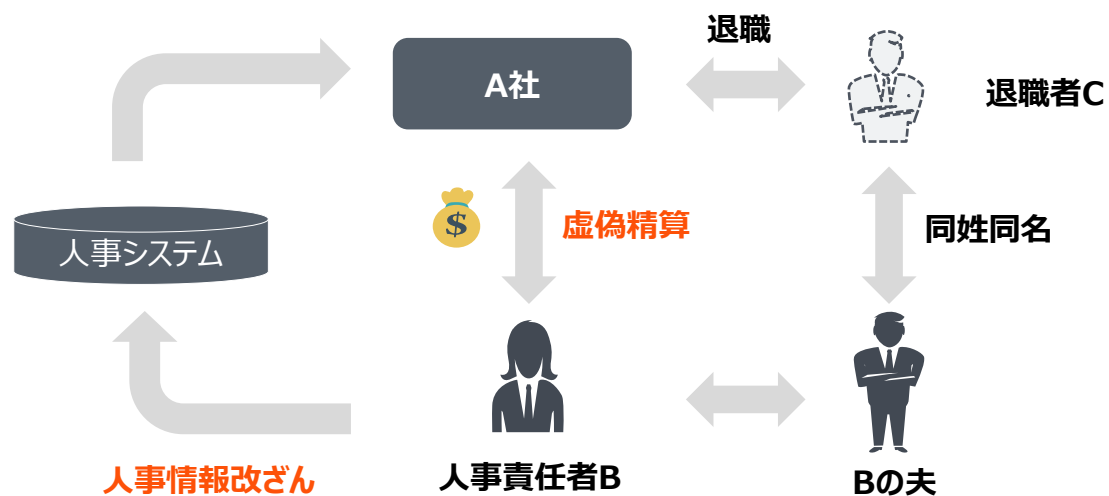
中国における不正事例3

ケースシェアリング：費用精算偽造による会社資産の横領



事案概要

BはA社の人事責任者である。業務の際偶然にも、とある退職者Cの名前が夫と同姓同名であることを発見した。Bは人事システム上の情報を改ざんし、Cの名義で400万元以上の経費精算を申請した。



人事システムと経費精算システムの連携がなされていなかった



情報変更（銀行口座情報・在籍状況）の際の二重承認が回避されていた



重要人事情報の変更の際のモニタリングが不足していた

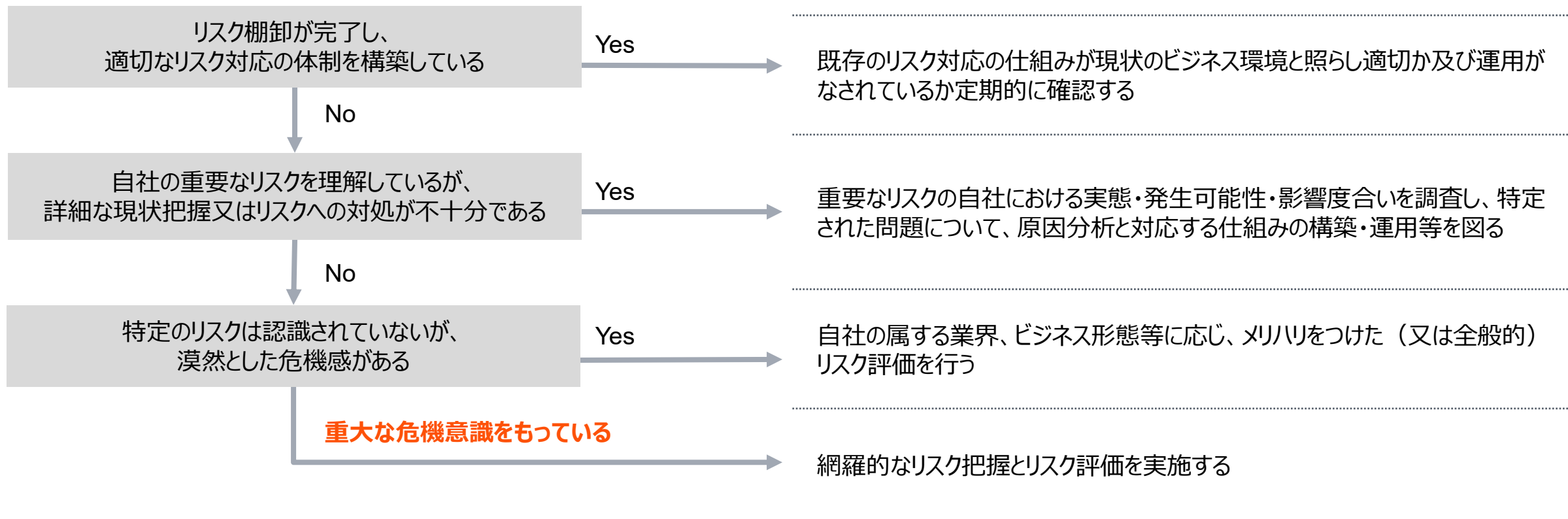


経費使用状況のモニタリングがなされていなかった

不正リスクへの実務対応

経営環境・リスク評価の進捗等に応じて、実施すべきアクションは異なる。ビジネス遂行上のリスクの洗い出しを行い、リスクの重要度に応じて対応方法を検討しておくことが重要となる。

とるべきアクション



ガバナンス強化のために必要なポイント

ガバナンス強化のためにこれまで日本本社・中国統括会社・中国の各拠点が行ってきた手法としては、現地訪問を伴うインタビューやサンプルチェックなど、「現地現物型」の手法が多く採用されてきた。

現状のガバナンスモデル

ディフェンスラインとそれぞれの役割

企業外部

外部ディフェンスライン：
外部監査・監督管理機構

第3のディフェンスライン：
内部監査部門による統制

第2のディフェンスライン：
コーポレート部門による
統制

第1のディフェンスライン：
業務部門における統制

日本本社

海外子会社

ガバナンス強化を実現するための体制

海外子会社に対する統制状況のモニタリング

- グループ会社の内部統制の整備状況及び運用状況を評価・モニタリングし、継続的に内部統制における改善点や強化すべきポイントを見極め、実行する。
- 代表的な具体例：各拠点担当者へのインタビュー・内部監査の実施

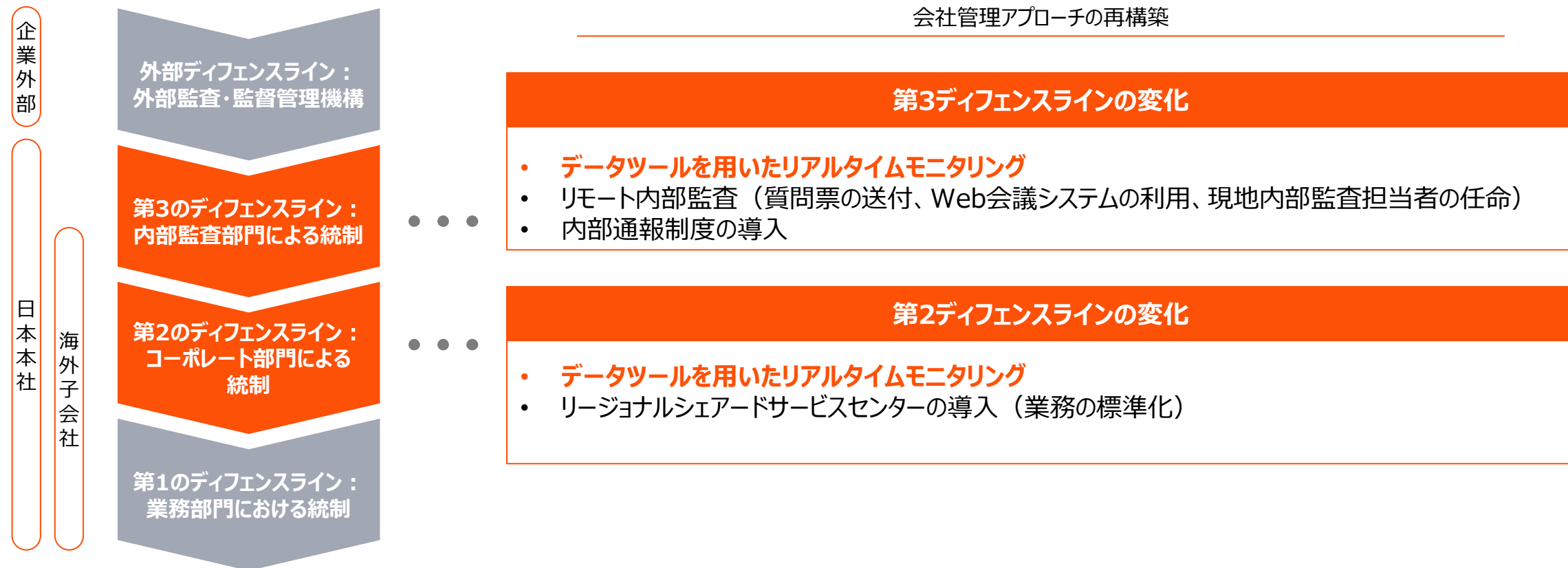
ガバナンスの枠組みの整備・適用

- 国別・事業別に固有のリスクを把握・整理し、本社に関するリスク／各子会社に関するリスクを抽出。リスクに基づいた統制内容を検討し、本社／各子会社の役割を明確化する。
- 代表的な具体例：グローバルポリシーの規程整備・内部規程のローカライゼーション

直近は、これまで日系企業の主流であった「現地現物型」のガバナンスモデルに対して、日本本社からの駐在員の減少などにより変革が求められている。以前と比較して人数の少ない管理者でも、あるいは新規赴任者でも、現地の状況を適切に把握・是正するためには「データの見える化」が重要である。

今後検討すべきガバナンスモデル

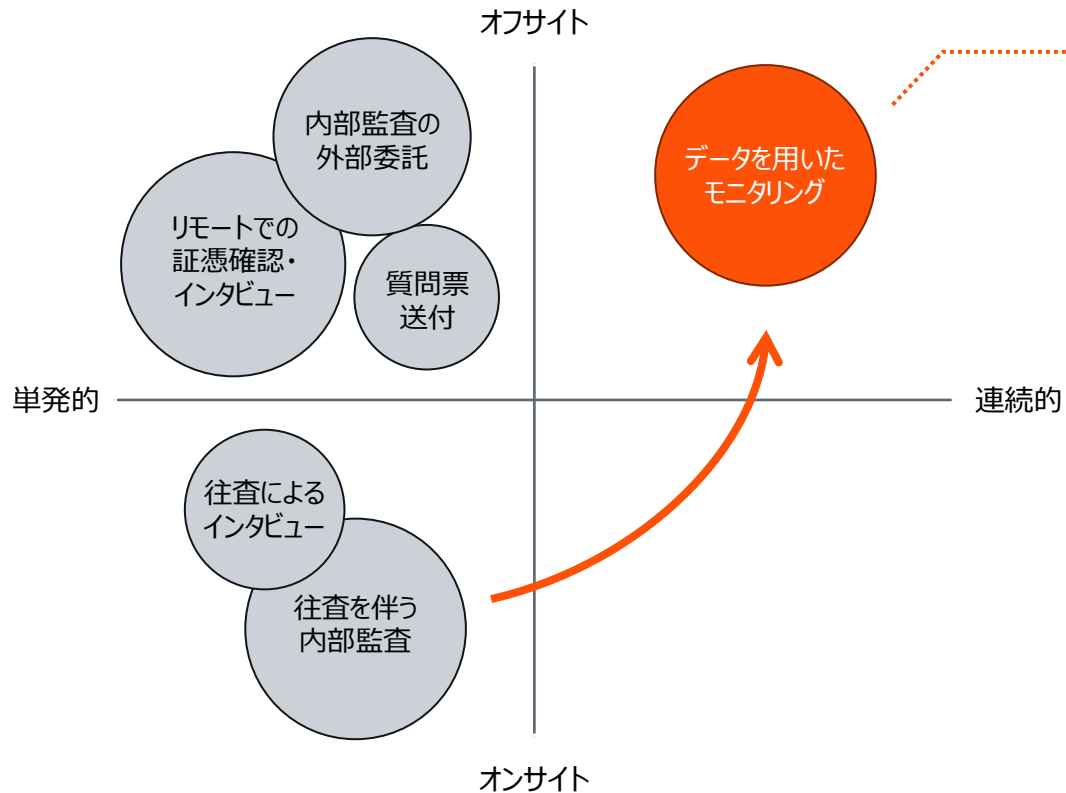
ディフェンスラインとそれぞれの役割



データドリブン型子会社管理への変革

リモートでの内部監査（PC上での証憑確認やWebインタビュー）では、従来の「現地現物型」内部監査で得られていた同一の監査品質を獲得することは困難であるため、データドリブン型の子会社管理を実現させることが重要。

子会社・拠点に対する「統制状況のモニタリング手法」の例

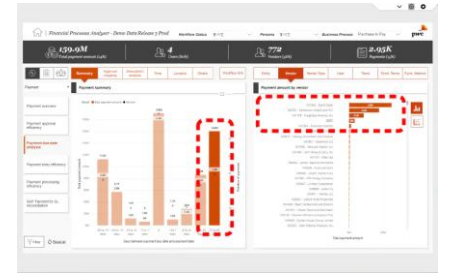


データを用いたモニタリング手法の自動化

第3世代



BIツール・AIソフトを用いて、データ処理を自動化し、リアルタイムでリスクを自動で検出するダッシュボードを構築する。



第2世代



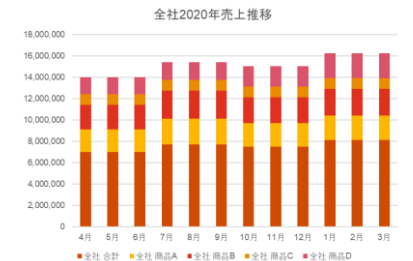
データベースソフト・BIツールを用いて、財務・非財務データを組み合わせ、ニーズに即して適時にデータのビジュアライズを実施する。



第1世代



表計算ソフトやデータベースソフト等のオフィスソフトを用いて一般的なデータ（仕訳・販売・経費データ等）を手作業で収集し、基本的な表・グラフを作成する。



各拠点に対する「統制状況のモニタリング手法」の例

	内容	課題	Good Practice
1 計画	データ分析を実行する目的と対象となるデータを決定。 (例：(経費プロセス) 適切な承認者によって承認されていない経費申請がないか確認したい)	必要なデータが手元にない。関連部署から過不足なく集めることができない。	財務データだけではなく、社内で保有する従業員データ、ベンダーマスタ、製品マスタ等こういったデータを保有しているか検討する。
2 データの入手	データを関連部署や関連システムから入手する。 (例：経理部から経費データを入手、人事部から部署・従業員データを入手)		
3 データ内容のクレンジング	収集したデータを精査し、分析のためにデータの項目を揃える。項目を削除・追加する。 (例：入手データを表計算ソフトの形式に揃える。)	データの信頼性に不安。データのクレンジングに時間がかかる。	データの出力情報を同時に入手する。データクレンジングのために、表計算ソフトの関数・重複削除機能、データ分析ツールの導入を検討。手順書の作成、従業員へのトレーニングの実施。
4 分析手法の決定	分析手法・結果のアウトプット形式（グラフ形式・表形式）の決定。 (例：従業員の職階を従業員データを紐づけ、申請者と承認者の部署・職階が妥当か判断する)		
5 分析の実行 フォローアップ	分析結果を確認。別視点からの分析を追加。 (例：適切ではない経費承認があった場合、金額順に並べ替えて金額的な影響額も検討する。)	次回のデータ分析を実施する際に同じだけの時間がかかる。	手順を標準化させる。BIツールを使用したダッシュボードの構築を検討する。

データツールを使用したモニタリング

データを用いた経費レビューの視点：経費精算周りにおいて発生する可能性が高い不正リスクを選定し、データ分析（レビュー）で用いるリスク・シナリオの仮説を決定。実際のデータを用いて検証し、経費精算が行われる前に、不適切な取引の有無及びその兆候を把握。

データ分析アプローチ（例）

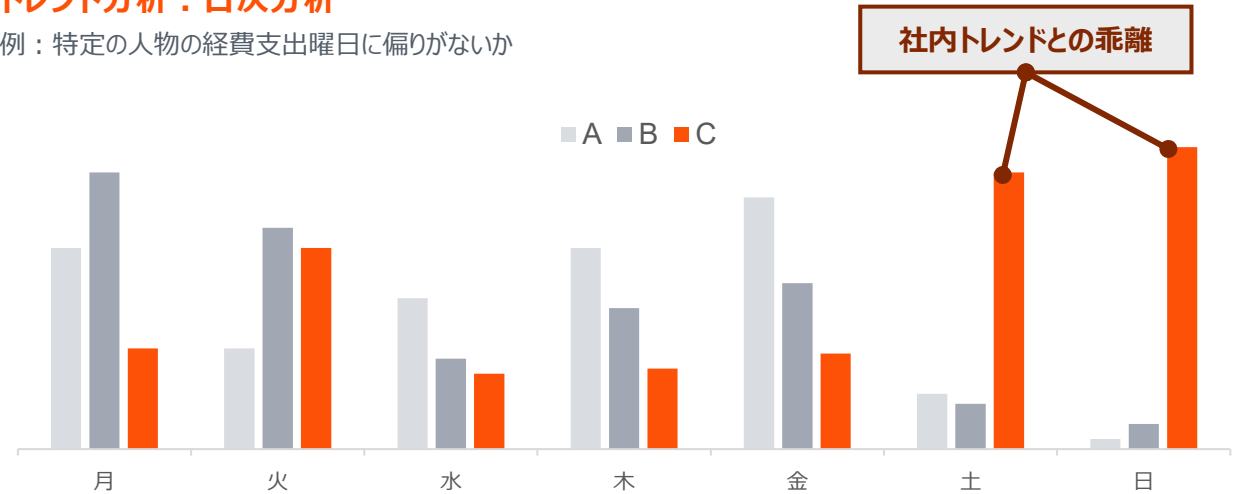
- 📈 トレンド分析（部署別／従業員別／費目別／日・月次推移）
- 🔄 重複した内容の検知（発票番号／住所／申請内容）
- 🎯 閾値をわずかに下回る／丸まった金額（承認基準回避）
- 👤 申請者と承認者の関係の妥当性（職階・部署の関係）
- 🔍 キーワード検知（規程違反・不適切表現の兆候）

必要となる主要データ（例）

- 📄 総勘定元帳（GL）／補助元帳（経費モジュール）
- 📄 支払記録（銀行／決済）・法人カード明細
- 👤 人事マスタ（部署・職階・雇用区分）
- 📅 勤怠データ（出張・休暇・出勤実績）
- 👤 取引先マスタ／登記情報

トレンド分析：日次分析

例：特定の人物の経費支出曜日に偏りがいないか



起票者×承認者×件数で“集中”を見える化

例：同一人物が起票と承認を兼ねていないか／特定承認者に件数が偏っていないか／適切な権限設定となっているか

#	起票者ID	承認者ID	件数	観点
1	0911	0911	4	起票=承認が同一人物で実施
2	0911	4502	481	承認者への集中
3	0945	4502	921	承認者への集中
4	1034	0911	59	承認権限の妥当性

E12 出張費分析 | 宿泊費が発生しているにも関わらず、同日の交通費が少額な出張申請を検出する

従業員ID: (All) | 従業員氏名: (All) | 利用額出張者ごと: 748 | 3,582,592 | 宿泊/交通費: -1.0 | 616.7 | 交通費_限界点: 5,000 | 宿泊費_確認フラグ: 確認が必須

記録数
22,332

利用額
¥18,094,656

交通費
¥6,957,891

宿泊
¥2,621,535

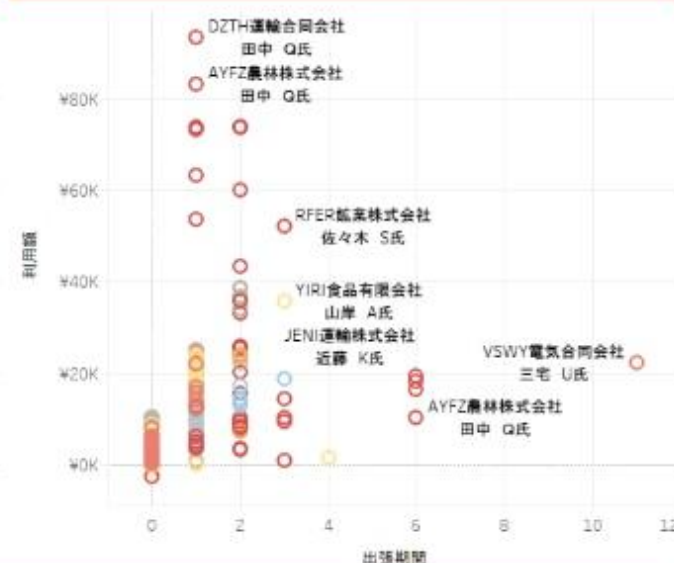
出張費上位分析

従業員ID	従業員氏名	役職	利用額
98712252	田中 Q氏	課長	¥1,025,105
69476002	大塚 K氏	課長	¥197,100
31682745	宮沢 S氏	課長	¥292,590
42138746	吉田 E氏	課長	¥247,400
45833157	徳田 O氏	係長	¥204,420
95822413	中津川 T氏	係長	¥167,180
82070938	杉山 O氏	部長	¥180,330
58718454	中津川 I氏	課長	¥190,900
98753261	藤本 Y氏	部長	¥178,550
60929648	杉山 A氏	部長	¥209,390
81498612	青田 U氏	部長	¥157,544
35556387	山岸 A氏	部長	¥138,010
86125618	若松 U氏	部長	¥140,468
19583483	近藤 K氏	課長	¥208,100
60864912	浜田 U氏	係長	¥151,385
19528531	田中 S氏	係長	¥170,290
41944442	杉山 S氏	係長	¥170,290
67503415	中村 U氏	課長	¥133,880

宿泊と交通費割合



出張期間と利用額の関係



出張経費明細

取引番号	従業員ID	従業員氏名	役職	部署コード	部署名称	出張・支出目的	出張・取引先	発生時期	帰着日	承認者	経費種類	領収書有無	出張期間	利用額	宿泊/交通費
10011485	84593962	山口 A氏	部長	ABC	26518917	KZFB運輸合同会社に出張	KZFB運輸合同会社	2020年03月13日	2020年03月13日	山田 A氏	交通費	領	0	¥3,896	-1
											宿泊費	領	0	¥30	-1
											出張手当	領	0	¥1,300	-1
10012395	82070938	杉山 O氏	部長	ABC	82795692	RXS農林合同会社に出張	RXS農林合同会社	2020年05月22日	2020年05月22日	佐藤 O氏	交通費	領	0	¥1,300	-1
											宿泊費	領	0	¥30	-1
											出張手当	領	0	¥1,100	-1
10024742	58718454	中津川 I氏	課長	ABC	26518917	YOBV銀行株式会社に出張	YOBV銀行株式会社	2020年02月28日	2020年02月28日	吉田 E氏	交通費	真	0	¥3,114	-1
											宿泊費	真	0	¥30	-1
											出張手当	真	0	¥4,600	-1
10026257	45351480	江古田 H氏	課長	ABC	74481610	BIYR農林株式会社に出張	BIYR農林株式会社	2020年09月17日	2020年09月17日	山岸 Y氏	交通費	領	0	¥470	-1

【まとめ】不正の根本原因：3つの構造的脆弱性の仮設と対応策

不正は「個人の問題」だけではなく、構造上の3つの脆弱性を可視化し、「人に依存しない統制」へ転換する設計思想と実装策を整理することが重要。

特定の“人”に依存

現象

単独担当・手作業が前提となり、「その人がいないと回らない」「その人が単独で業務を進められる」状態が発生。

➤ 起票・承認・実行・照合が同一人物に集中

➤ 「例外対応」が常態化し、統制が形骸化

兆候

代行や権限付与が多い／ログが残らない／承認が「後追い」になる

情報のサイロ化

現象

会計・購買・販売・支払等のデータが連携されておらずそれぞれ分断され、**横串を通したモニタリングや異常検知**ができない。

➤ データが複数システム／Excelに散在

➤ 突合（例：請求↔入金、在庫↔売上）が遅い／手作業

兆候

マスタ不整合／同一取引先の表記ゆれ／照合作業が月末に集中

経営と現場の状況把握の断絶・モニタリングの不足

現象

モニタリングがそもそも行われていない、予算・KPIの乖離が**発生してから**共有され、初動が遅れる。

➤ 現場判断で例外処理が積み上がる（黙認の連鎖）

➤ 「報告のための報告」で、兆候が経営に届かない

兆候

予算乖離の説明が後付け／月次締後に修正が頻発／KPIが行動に結びつかない

 当該3つの脆弱性は相互に連鎖するため「リアルタイム監視 × 標準化 × 早期アラート」で断ち切る方法を検討する。

Thank you

