

経営問題としての 品質コンプライアンス

2023年9月1日

KPMGコンサルティング株式会社

アソシエイトパートナー 水戸 貴之

講師紹介



水戸 貴之

KPMGコンサルティング
アソシエイトパートナー

リスクコンサルティングサービス
(法務・コンプライアンスリスクサービスリーダー)

- 法曹団体にて法務・コンプライアンス対応支援、中国・東南アジアを中心とする海外進出支援等に従事する。その後、KPMGに参画。法務・コンプライアンス体制の高度化・効率化、グローバル対応支援等に従事。
- 主な実績は以下のとおり。
 - 品質不正事案解決対応支援
 - 品質コンプライアンス監査実施支援
 - 米国司法省との司法取引において必要となったコンプライアンス・リスクアセスメントの実施、グローバル・コンプライアンス体制の整備・運用支援
 - グローバル・コンプライアンス体制の再構築支援
 - グローバル・コンプライアンスクライシス体制整備支援
 - 贈賄事案解決対応支援 他
- 執筆
 - 中央経済社『海外子会社リーガルリスク管理の実務』
 - 中央経済社『テーマ別「法務・コンプラ業務」高度化・効率化の実務Q&A』
 - ビジネス法務2018年9月号「予防、発見、対処の観点から検討する 法務・コンプライアンス部門のKPI導入・設定のしかた」
 - KPMG Insight 2018年7月号「誤解と混乱の「品質」リスクへの実効的な対応に向けて」等
 - その他、日経産業新聞・電波新聞等、各種雑誌・新聞等への寄稿多数
- 講演
 - ビジネスロー・ジャーナル主催「第2回 Business Law Journal カンファレンス 法務 × 経営 × 効率化」
 - BUSINESS LAWYERS主催「Legal Innovation Conference ～イノベーションで切り開く法務の未来～」
 - KPMGジャパン主催「KPMG フォーラム2018」
 - KPMGコンサルティング・ベーカー & マッケンジー法律事務所共催「実効的なコンプライアンスプログラム構築の3ステップ」
 - KPMGコンサルティング・ベーカー & マッケンジー法律事務所共催「こうすれば防げる品質・検査偽装」
 - 株式会社プロネクサス主催「グループ経営管理・海外子会社管理の実務」
 - KPMGコンサルティング主催「ESG経営時代の法務・コンプライアンス機能の見直し」
 - KPMGコンサルティング主催「2019年度法務・コンプライアンスの重要課題」
 - その他、グローバル法務・コンプライアンスに関する講演多数

法務・コンプライアンス領域におけるKPMGの提供サービス

KPMGは法務・コンプライアンス専門部隊を擁し、多種多様な法規制への実践的対応、法規制を踏まえたDX推進、さらには不正・不祥事対応まで幅広く支援を行っています。

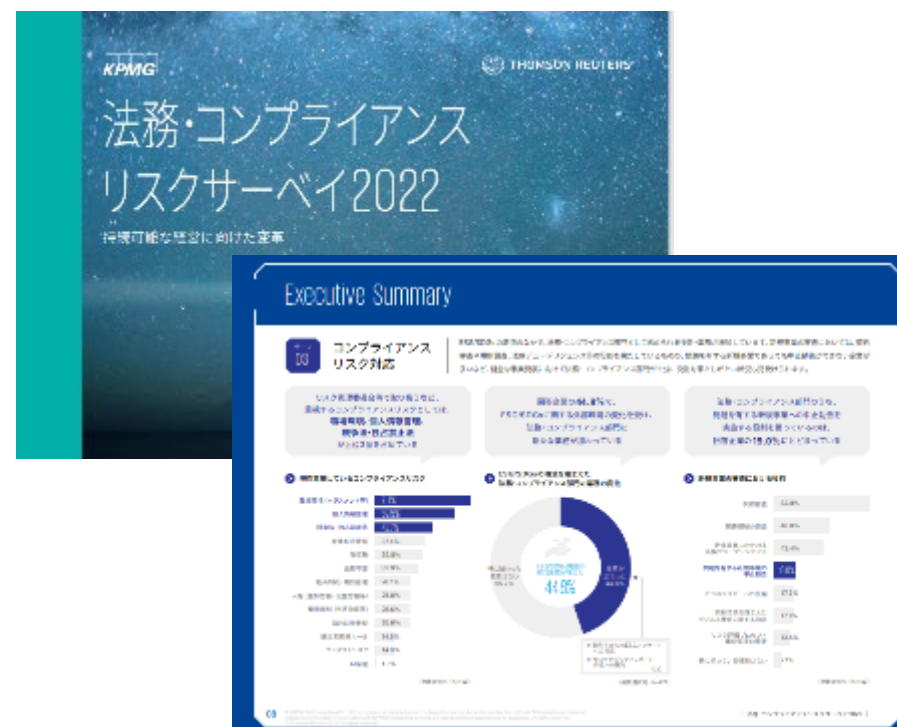
法務・コンプライアンスリスク管理サービス		
01 グローバルコンプライアンス リスク対応支援	02 テクノロジー等による法務体制 トランスフォーメーション支援	03 コンプライアンス クライシスマネジメント支援
企業経営に甚大な影響をもたらす グローバル規模での法規制リスクの 未然予防・事前の備えにかかる 個別対応を適切にリード・支援します。 贈収賄対応 カルテル対応 品質コンプライアンス対応 情報管理規制対応 サプライチェーン規制対応	グローバル事業展開にあたり、 法規制リスク対応を最適化するために、 求められる取組み・体制構築を デジタルツールの活用等により支援します。 グローバル法規制アラート 契約審査・管理デジタル化 グローバル内部通報体制構築 グループ法務コンプラ体制高度化 中長期計画策定／成熟度診断	企業の存続を揺るがす法規制リスクの 顕在化（または懸念）につき、危機対応は もちろん、事前の備えから実効性ある 再発防止策の策定・実施までトータルに 支援します。 クライシスマニュアル策定 クライシス対応シミュレーション コンプライアンス事案初動対応 コンプライアンス事案対応PMO※ 再発防止策策定・実施

※PMO：Project Management Office の略称であり、プロジェクト管理を行う組織を指す。

法務・コンプライアンス領域におけるKPMGの知見

KPMGインターナショナルが有するリーガルサービス、また各分野の実績豊富な弁護士等とのネットワークを活かし、コンサルティングファームとしての独自かつ実践的なサポートを提供しています。

ナレッジ蓄積・サービス開発を継続的に実施



Contents

	Page
01 品質コンプライアンスを取り巻く現況	6
02 品質コンプライアンス違反の原因と対策	14

01

品質コンプライアンスを
取り巻く現況

「品質」とは何か？

「良い品質とは何でしょうか？」「品質が良いとはどういうことでしょうか？」

Quality

Cost

Delivery

品質としてのスコープの拡大・・・経営課題、サプライチェーン、ESG環境・人権課題

ISOでカバーされることが多かった品質コンプライアンスリスクについて、より高度かつ幅広い対応が求められており、違反事案が増加しているように見受けられる。

品質

- ISO9000取得企業における品質不正の多発
- 海外第三者認証・電波法等に係る違反発生

環境

- RoHS指令等、含有物質規制の強化
- 脱炭素、気候変動等に係る新たな取決め・規制への対応

品質コンプライアンスリスクの 複雑化・難化

人権

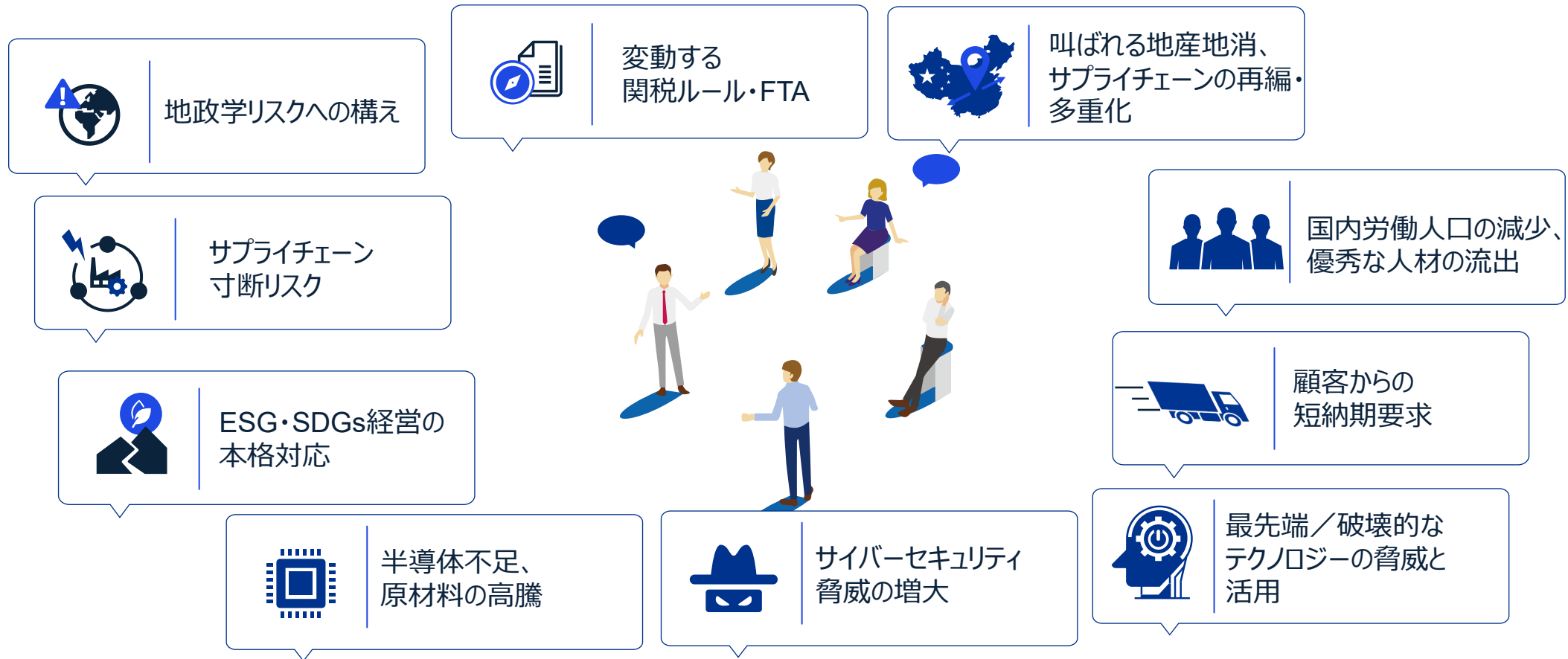
- 相次ぐ火災・爆発事故
- ハラスメントに加え、外国人労働者への配慮等を包含する国際的な人権保護規制対応

情報管理

- 製造現場で取り扱われる営業秘密・機微情報の保護
- AI、IoTの浸透によるデータ保護規制への対応

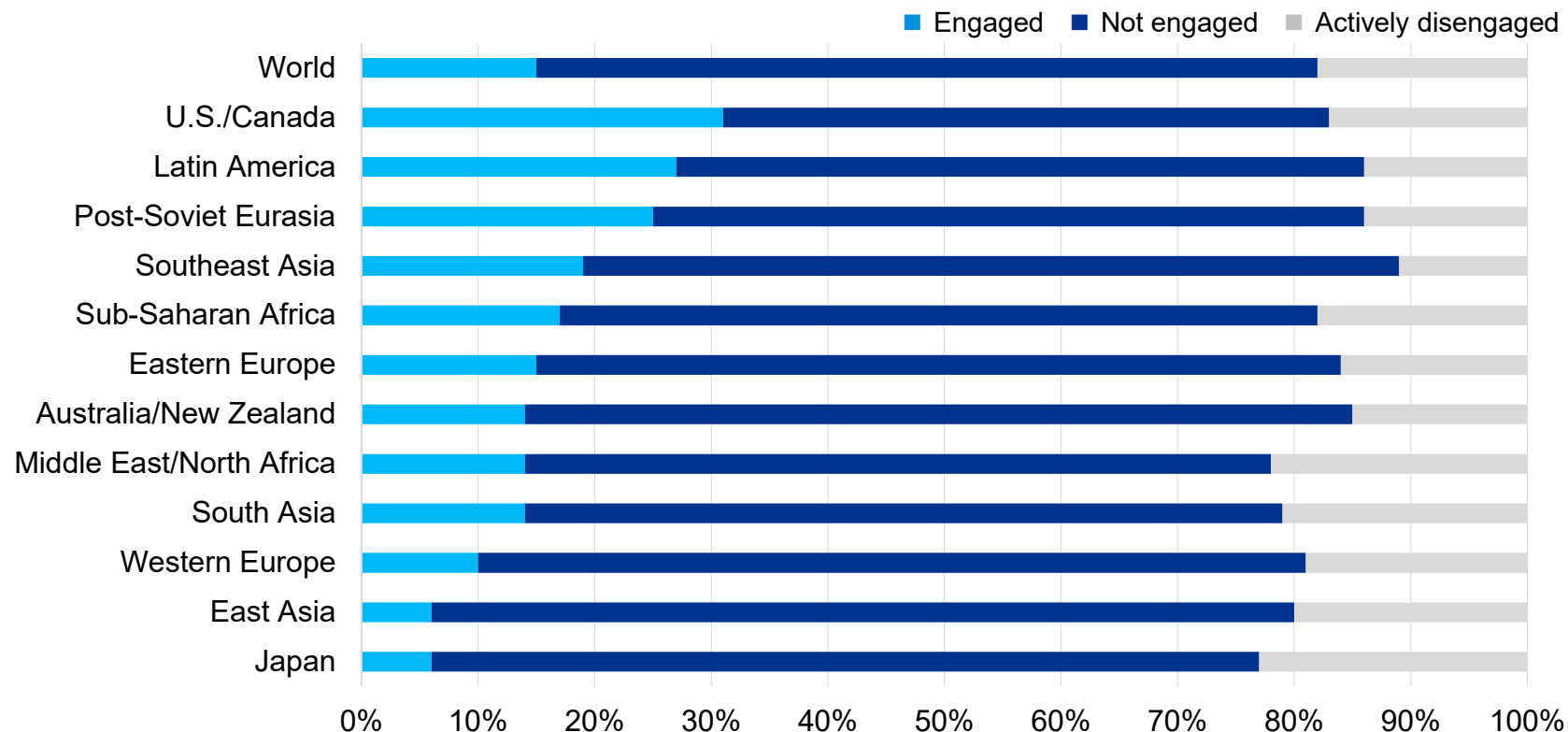
品質としてのスコープの拡大・・・経営課題、サプライチェーン、ESG環境・人権課題

地政学リスク、貿易ルールの変更、ESG、SDGs、先進テクノロジーの活用、サプライチェーンの再編、優秀な働き手の確保など、事業環境の複雑性・難度は高まり続けている。



事業環境の変化

「熱意あふれる社員」の割合につき、日本は6%であり世界で最下位レベル。

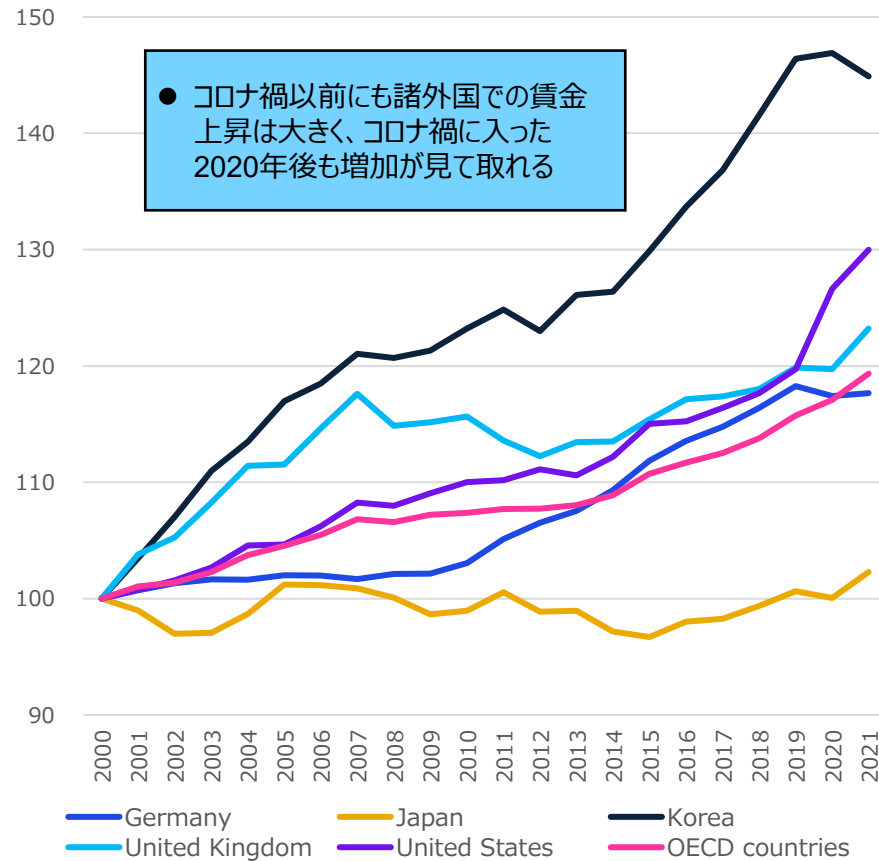


出所：経済産業省 第2回 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 事務局資料 P20 「日本の従業員エンゲージメント（米ギャラップ社調査、2017年発表）」を基に
KPMGで作成 https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/002_02_00.pdf

事業環境の変化

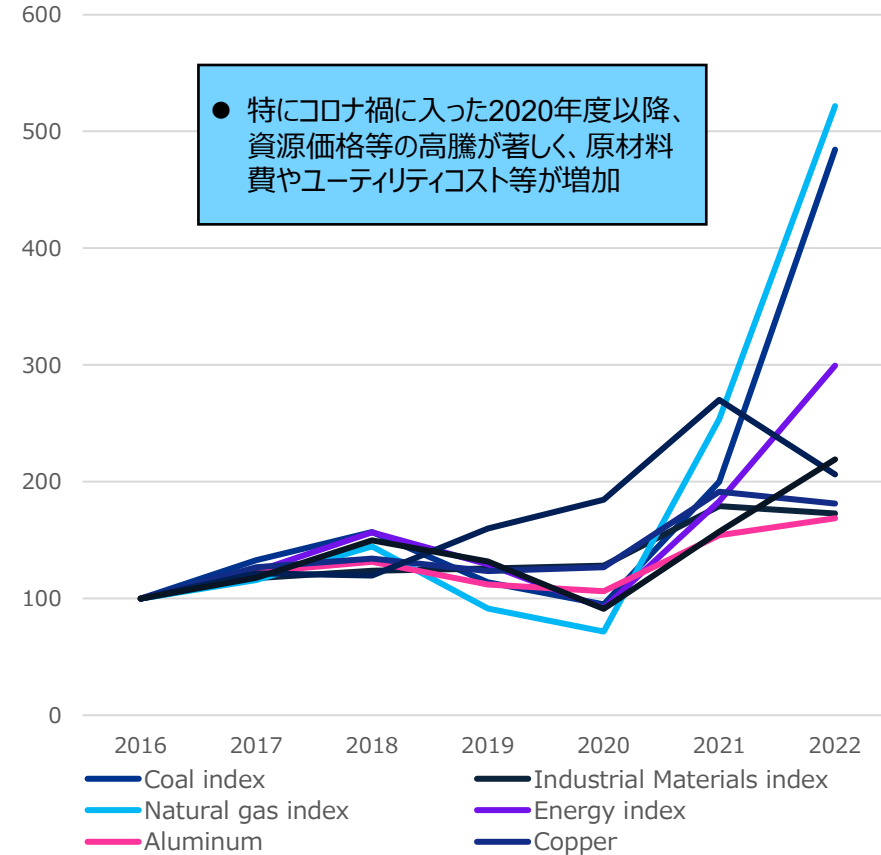
海外で賃金上昇が継続し、コロナ禍後はウクライナ情勢等の影響から特に資源価格高騰があり、原材料やユーティリティコスト等の増加が利益圧迫要因となっている。

主要国の賃金上昇率



出典：OECD – Average annual wages よりKPMG作成

主要鉱工業用生産財の販売価格上昇率

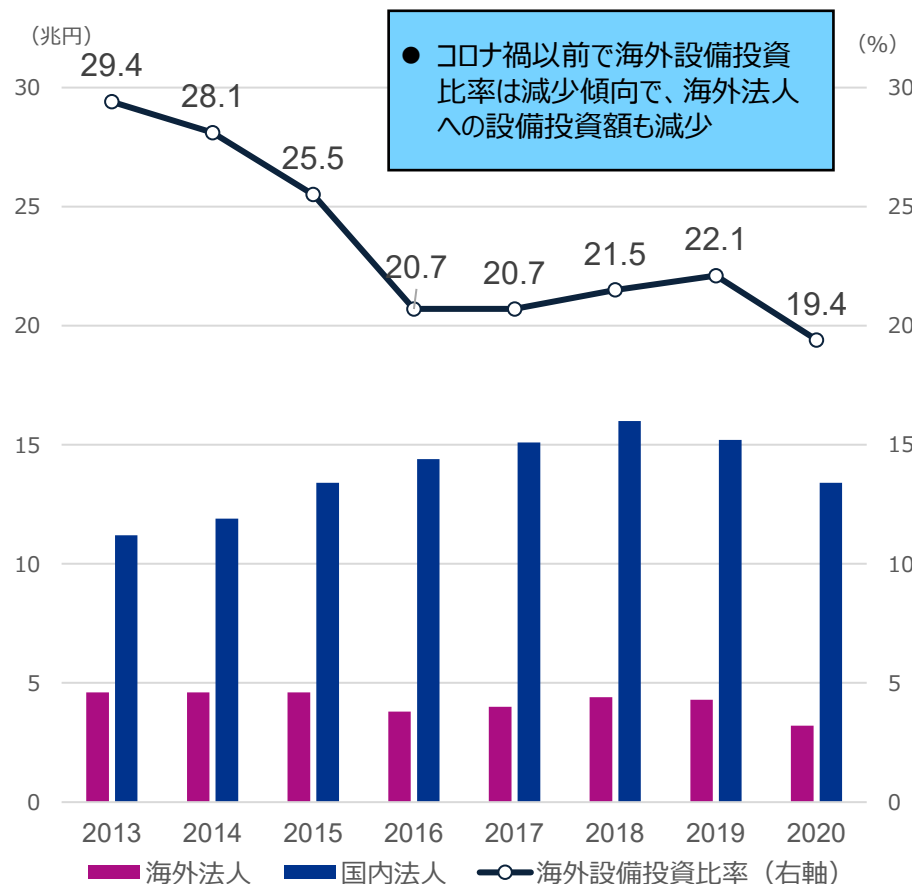


出典：IMF – Primary Commodity Price System よりKPMG作成

事業環境の変化

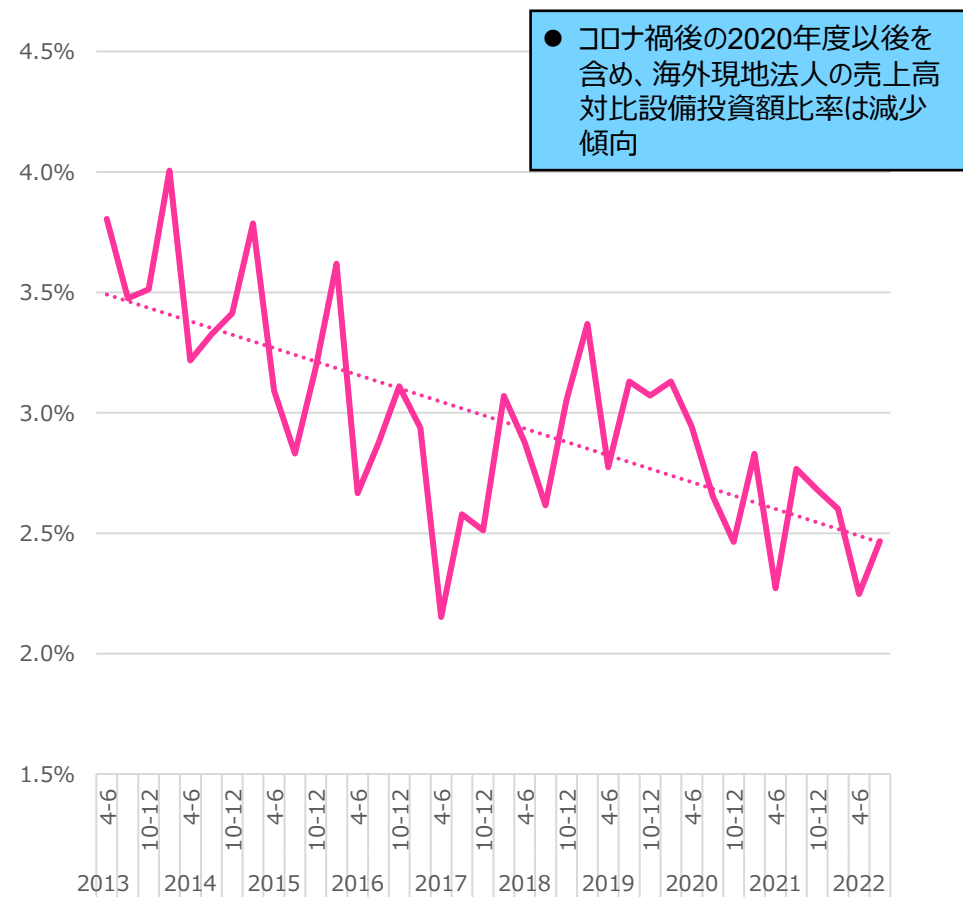
利益圧迫要因もあってか、海外子会社における設備投資は継続的に減少傾向となっており、海外現地法人で設備投資が充分になされていない懸念が強まっていると思料。

内外設備投資額及び海外設備投資比率の推移（製造業）



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」よりKPMG作成

海外子会社の売上高に占める設備投資割合



出典：経済産業省「海外現地法人四半期調査」よりKPMG作成

事業環境の変化？

日本製造業の従来の強み（勝ち筋？）が足かせになっているものと思料。

一般的な見方（思い込み？）

わが社は...アジア各国の経済発展にも貢献し、人材の受け入れも積極的に行ってきた

わが社は...環境経営を標榜し、本社主導で積極的な取り組みを進めてきた

わが社は...地域に根差した経営を進めてきた

わが社は...現場重視のものづくり文化を大切にしてきた



実際のリスク例

技能実習生問題

サプライヤーを含むバリューチェーン上における、先進的環境規制への対応に苦慮

現地化への対応遅れによる価格をはじめとする競争優位性の喪失

本国（日本）における品質不正発生

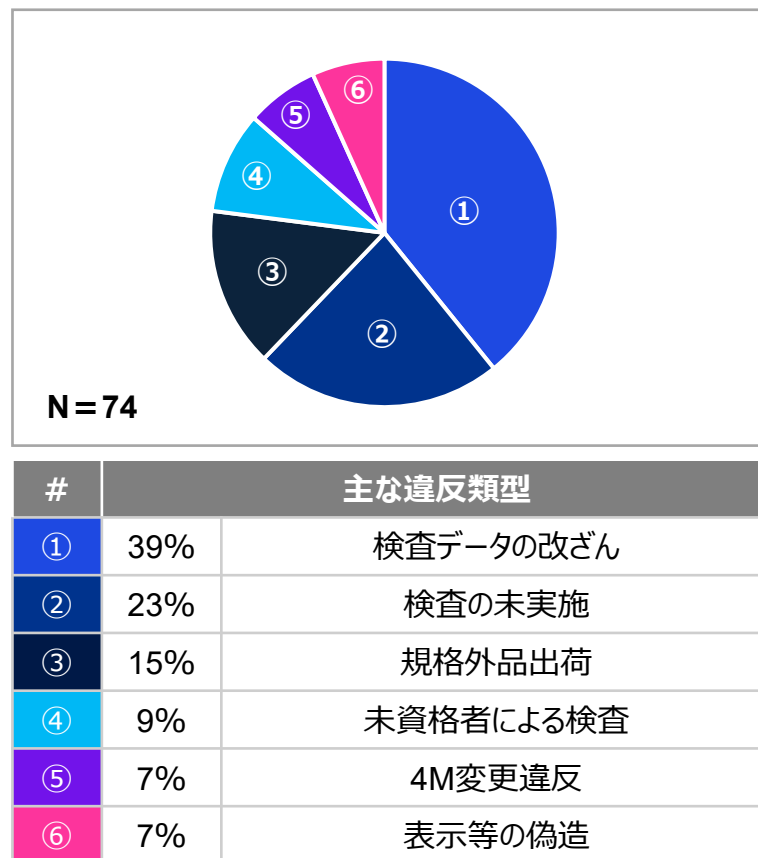
02

品質コンプライアンス違反の 原因と対策

品質不祥事の事例・・・不正の根源、その解決に向けて

類型としては、検査関連が多い。近年、件数が再度増加傾向にある。

類型の内訳



※ 各社の第三者報告書の情報を基に作成

件数傾向

■ 品質コンプライアンス違反は増加傾向にある。

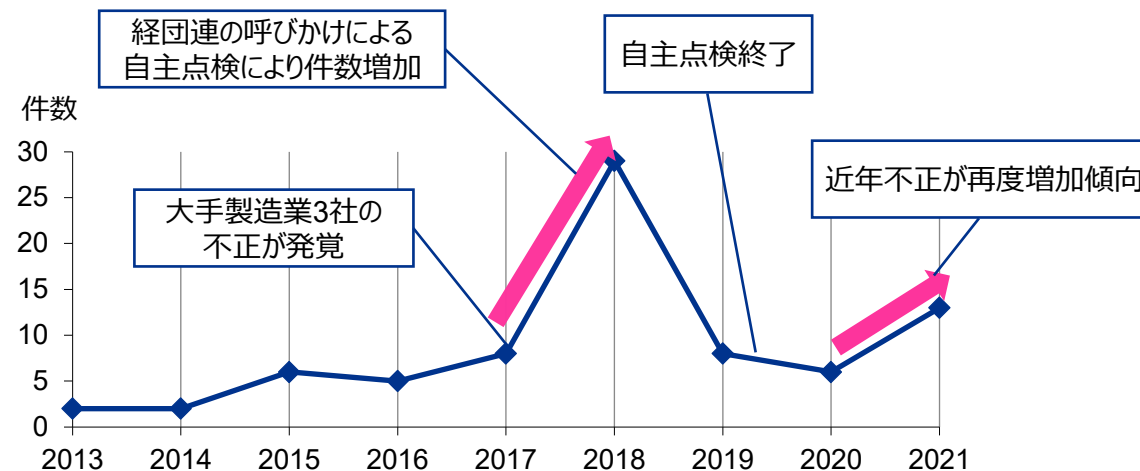
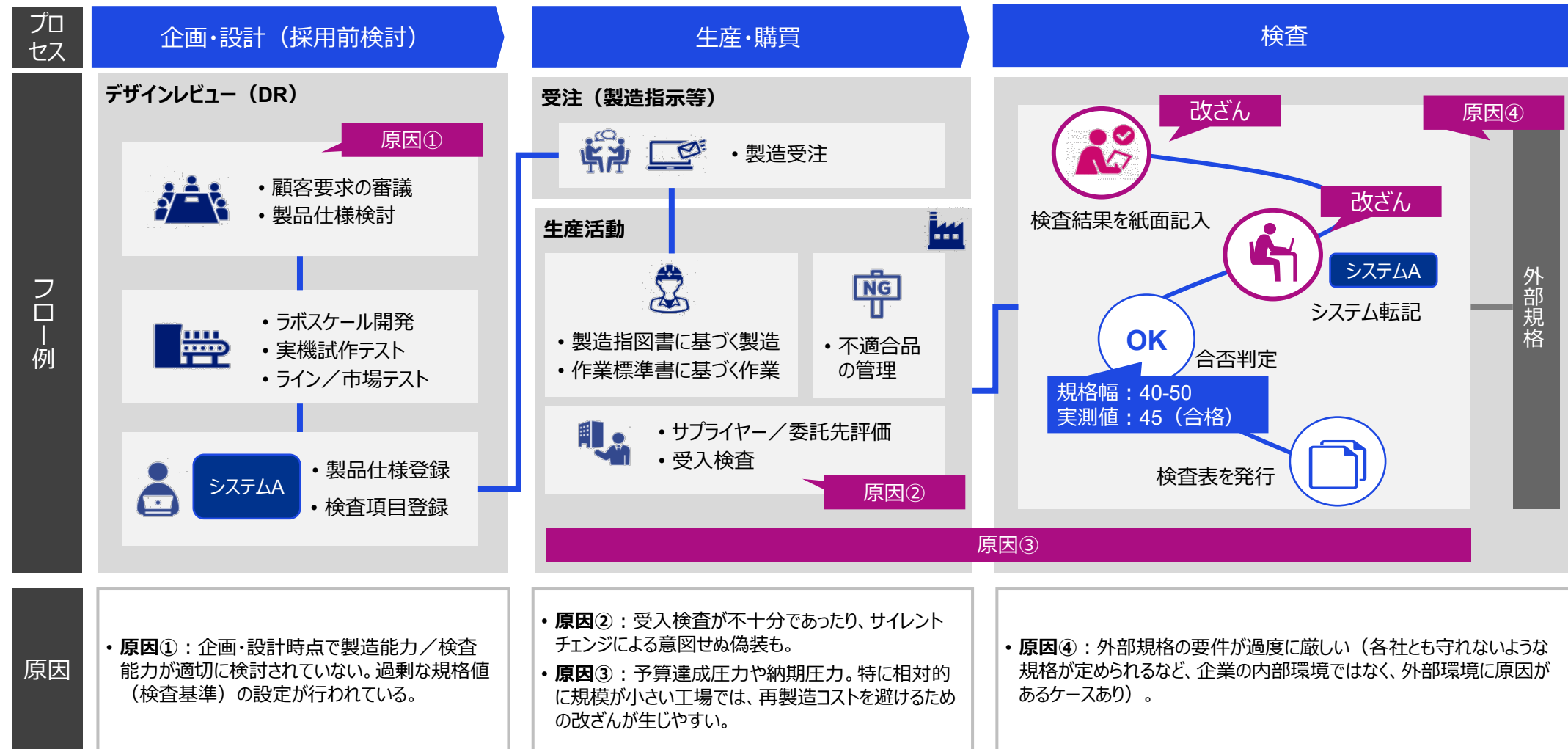


図 日本国内における品質不正開示件数の推移

品質不祥事の事例・・・不正の根源、その解決に向けて

違反行為は検査プロセスで行われるものの、原因は製造プロセス全体に横たわっている。

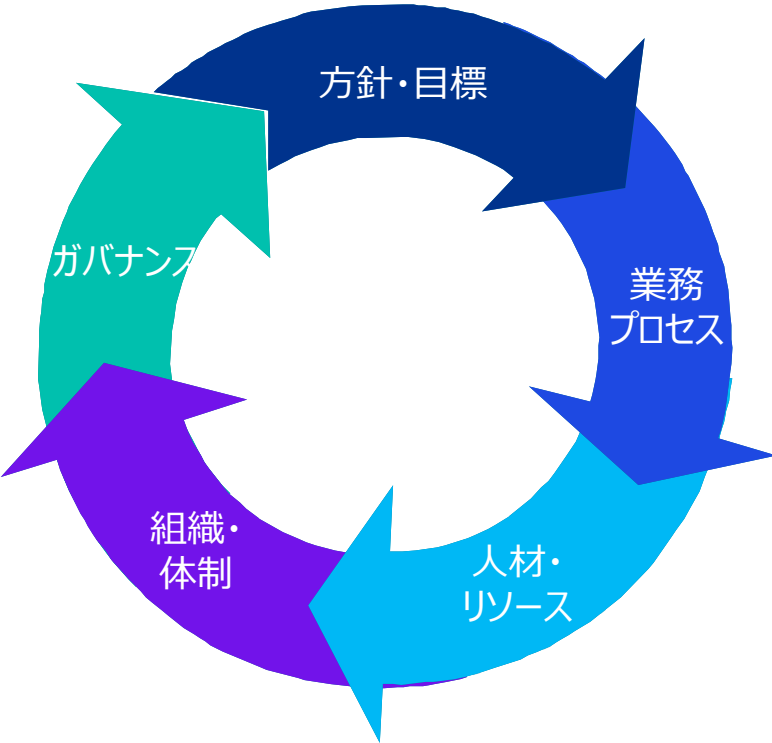
※簡略化の観点から、検査プロセスは工程検査や最終検査等の区分なく検査として一括記載



品質不正の火種は・・・内部統制から、経営から見えているか

多くの品質コンプライアンス違反事案において、品質保証・管理を含む内部統制ではなく、
全社にわたる、すなわち、経営における問題が背景にある。

KPMG Target Operating Model (TOM)



1	方針・目標	☐ 方針・目標の設定／共有
2	業務プロセス	☐ 業務プロセスの設計、運用および見直し ☐ 各種業務の目的およびリスクの明確化
3	人材・リソース	☐ 必要なスキル・知見のインプット／アップデート ☐ 業務を適切に実行できる人員の確保
4	組織・体制	☐ 組織間の役割・責任分担の明確化 ☐ 組織間の連携・コミュニケーションの実効化
5	ガバナンス	☐ 経営陣の指示事項の徹底・モニタリング ☐ 報告・相談しやすい組織風土

各論 一方針・目標

事業環境の変化や現状、他の指示を踏まえない方針・目標の設定が、現場に無理を強いている。

	本社からの要求事項	子会社・各事業場等における悩み
品質	● 品質水準のさらなる向上 ● グループ品質マニュアルの浸透・徹底 ● ISO9001の取得・維持	● 人材不足、新規業務対応等を抱えながらの品質向上にどう取り組めば... ● 品質マニュアル所定の手続きの目的・意図が不明... ● ISO9001対応に多大な工数がかかる...
コスト	● 前年度を超える利益目標の達成	● そもそもグループ内発注割当が少なく、また、設備投資がなされず、歩留まりが改善できないなか、これ以上のコスト圧縮には外部委託しかない...
デリバリー	● 地政学リスクを踏まえた生産再編 ● 品質コンプライアンスの確保	● 本社指示で新たな生産ラインが移管されたものの、専門知見が足りない... ● 品質コンプライアンスの確保のための工数増加で納期までの余裕がない...

各論 ー業務プロセス

業務プロセスの全般にわたり不正の種は潜んでいる。業務プロセス全体を見渡した確認・改善の機会は部門間の役割分担の壁により極めて限定的。

企画（受注）	設計・開発	購買	量産試作	生産	検査	出荷	顧客対応
生産能力を超えた受注	設計DRの形骸化	購買先評価の形骸化	量産DRの形骸化	原産地・原料偽装	検査設備への投資不足	原産地・原料ラベルの偽装	クレームの隠蔽
検査能力の確認不足	試験項目の対外的水増し	受入検査の形骸化	ラインテスト省略	4M変更の不通知	検査表改ざん・捏造	正式な出荷判定を伴わない出荷	不適合の再発防止の検討不足
顧客要求の確認不足	試験条件の恣意的な変更	サプライヤーによるサイレントチェンジ	量産条件の恣意的な変更	QC工程上の作業の不実施	公的規格と異なる検査	保管・輸送委託先による製品破損	
関連法令の調査／理解不足	試験データ改ざん（報告書偽装）		量産データ改ざん	関連法令の調査／理解不足	社内規格と異なる検査		
	恣意的な特採上の許容値の設定			生産設備への投資不足	無資格検査		
	カタログ表記と社内規格の不一致				特採基準の恣意的な運用		
					スペックアウト品出荷		

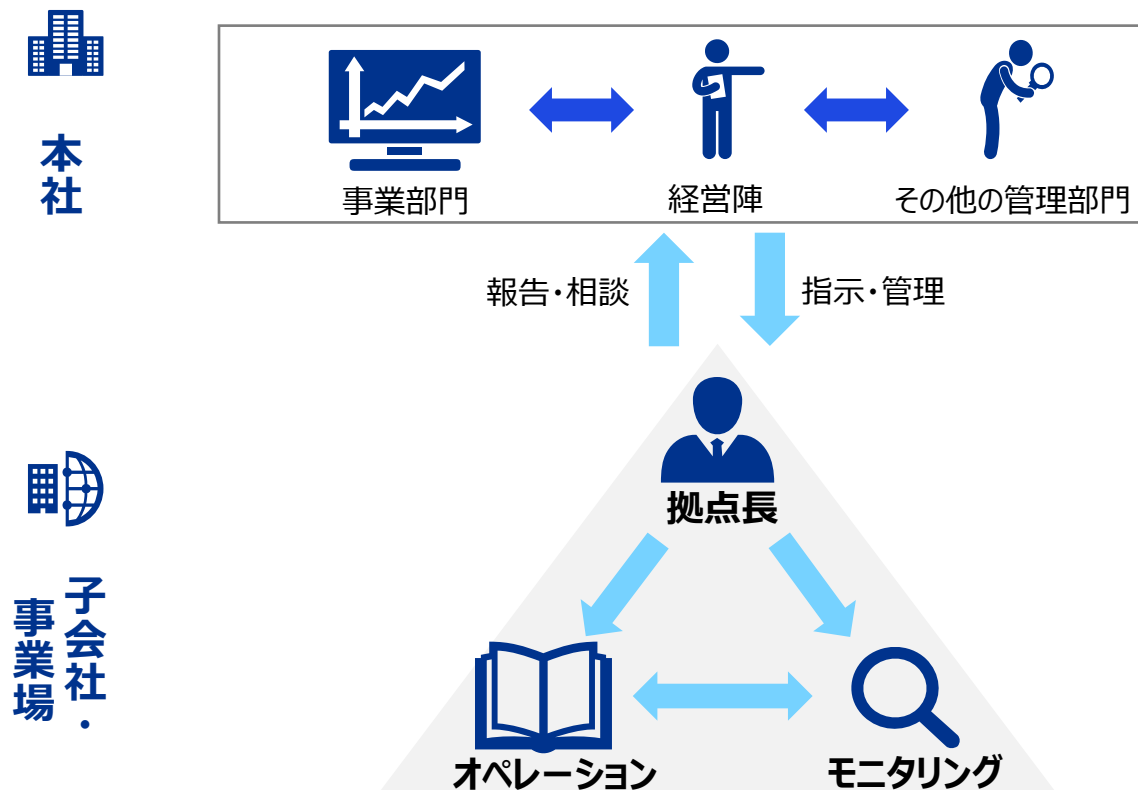
各論 ー人材・リソース、組織・体制

オフィシャルな業務プロセスの設計・見直しが進まないなか、問題をカバーしていた人材・リソースや組織・体制についても課題が散見される。

人材・リソース	人員不足による業務過多	人員の固定化	スキル・業務の属人化	教育／技能伝承機会の欠如	デジタル化の遅れ		
組織・体制	マネジメント層のグリップ力不足	品証部門の脆弱性	品証部門の独立性の欠如	監査機能の形骸化	内部通報制度の不整備	問題報告フローの形骸化	子会社管理の仕組みの欠如
文化・風土	品質への自信に基づく正当化	過度な納期重視	売上至上主義	コンプライアンス意識の欠如	ボトムアップ文化の欠如	“言ったもの負け”の文化	
ルール・基準	責任と権限の不明確さ	作業標準の不整備	関連基準の不整備	文書・記録管理ルールの不整備	過度な社内基準	JIS／外部規格と社内規格の不一致	
コミュニケーション	部門間コミュニケーションの欠如	本社と工場の精神的距離	委員会・会議体の機能不全	顧客要求変更の社内伝達の欠如			

各論 ーガバナンス（平時）

単体ガバナンスから脱却できず、グループとしてのガバナンスの取組みに移行できていないことによる弊害が生じている。



本社の課題

- 事業部門と管理部門の「調整」の過不足
- 現場理解／対話不足による指示・管理
- 子会社等からの報告・相談への対応に係る責任感・当事者意識不足

子会社・事業場等の課題

- 本社との意思疎通に係る取組みの過不足
- 現状を是としすぎるオペレーション
（問題が発生するまで報告・相談しない）
- ブラックボックス化を許容するモニタリング
（目的意識・問題に関する仮説を持たない取組み）

各論 ーガバナンス（有事）

コンプラ違反発生時に求められる対応には、従業員・取引先・株主・省庁・メディア等への対応およびそれらの優先順位付け等、困難かつ複雑なものが多く、複数部門横断で情報連携を徹底し、抜け漏れなく確実に検討・実施していくためには、経営陣を補佐するPMOの設置・運用が必須となる。



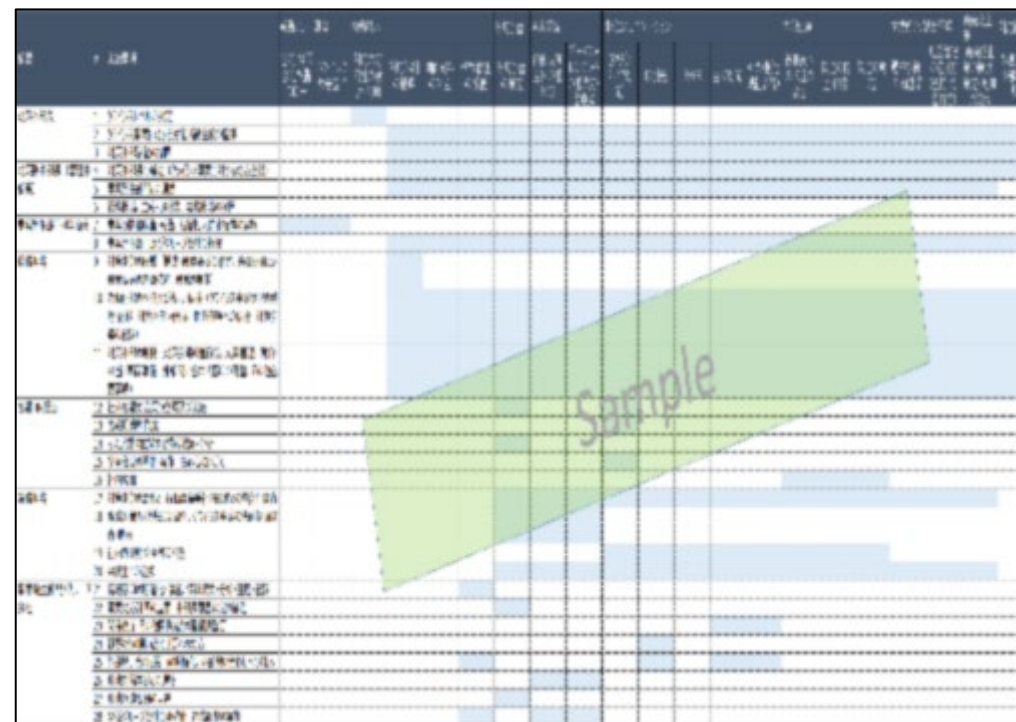
各論 ーガバナンス（有事）

各種対応事項を洗い出し、担当部門や対応のタイミング等を整理しておくことで不正発生時の負担を低減しつつ、対応の網羅性・迅速性を担保することが可能となる。

品質コンプライアンス違反対応マニュアル 構成案

<はじめに>	<各タスク詳細>
1.作成目的・配布対象	1. 報告フロー・基準
2.使用方法・適用範囲	2. 初動対応
	3. 対応方針立案
	4. 対応プロセス
<全体概要>	5. 内部コミュニケーション
1. 担当部署	6. SNS／マスメディア対応
2. 対応の	7. 事態収拾
	8. 再発防止フェーズへの引継ぎ
	9. 対応終了

品質コンプライアンス違反対応マニュアル 対応の流れ（イメージ）



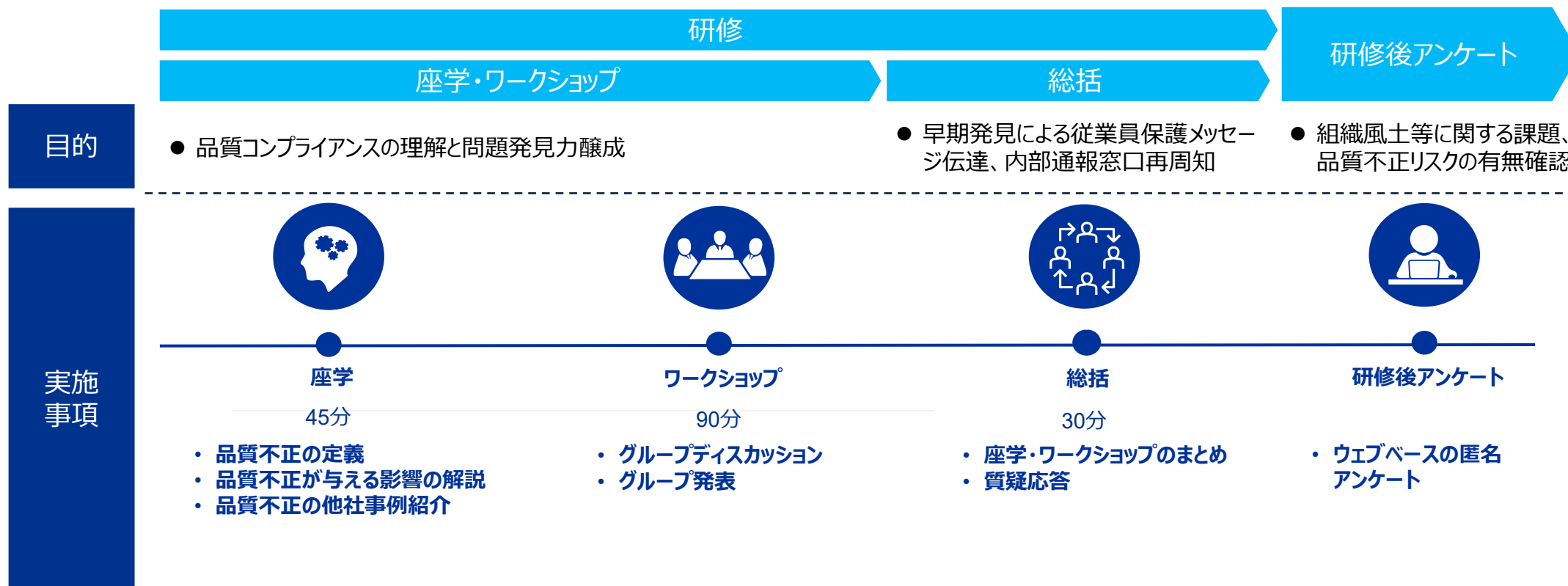
改善に向けた取り組み例

品質コンプライアンス違反の背景に経営問題があると認識したうえで、チェンジマネジメントを見据えた変革キーパーソンの巻き込みや問題認識の共有を視野に入れた「研修」実施は有効と史料。

	STEP 1 変革のキーパーソンの 巻き込み	STEP 2 問題認識の共有	STEP 3 目指す姿および計画策定	STEP 4 変革の定着
実施 項目例	①各現場での変革推進を担うキーパーソンの参画	①現状把握 ②対応すべき問題・課題の整理 ③問題につき、関係者と共有	①目指す姿の検討・共有 ②目指す姿の実現に向けた計画策定	①目指す姿の実現に向けた各種施策のモニタリング・改善対応
目指す 効果	□研修を通じたキーパーソンの探索 □キーパーソンへの協力依頼の土台づくり	□問題の抽出作業の実施 □問題に対する共通認識の形成	□目指す姿・計画につき、関係者を巻き込んでの検討	□目指す姿の実現にかかる阻害要因の特定、共通認識の形成 □ベストプラクティスの共有、目指す姿や実施事項の必要に応じた見直し

改善に向けた取り組み例

座学・ワークショップを組み合わせた研修に加え、アンケート実施により現場との対話・情報収集を進めることで継続的な改善を目指す。



経営問題としての品質コンプライアンス

問題は起きている

事業環境の変化を受けて、問題はすでに起きている前提での思考が求められる。



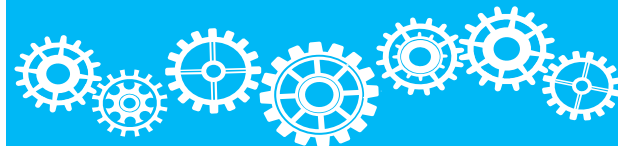
現象にとらわれすぎない

品質コンプライアンス違反の背景には、経営上の失策・不作為があり、品質部門での問題発生という現象に目を奪われすぎてはいけない。

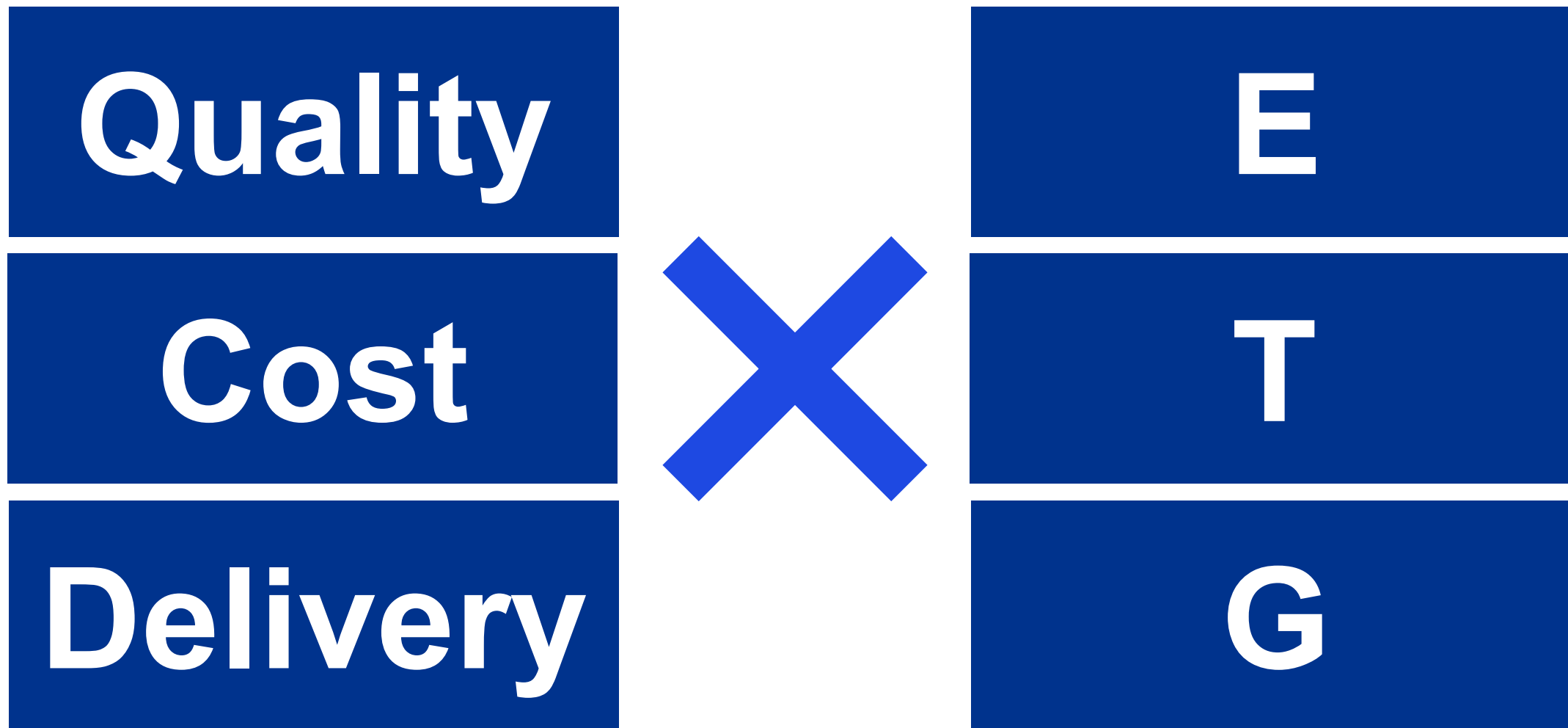


デジタルとアナログの両輪を

DXへの取組みは必須だが、「顔が見える関係」といったアナログの取組みも不可欠。両者を俯瞰した経営が求められる。



経営問題としての品質コンプライアンス





KPMGコンサルティング株式会社
アソシエイトパートナー
水戸 貴之
E: takayuki.mito@jp.kpmg.com

本冊子（本リーフレット、本リリース等）で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則およ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。



home.kpmg/jp/socialmedia

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でき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。

© 2023 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.

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

Document Classification: KPMG Public