

# 現代の不正調査：ガバナンス意識の向上とテクノロジーの進化

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部  
パートナー 真木 靖人



PwCリスクアドバイザリー合同会社  
代表執行役  
パートナー 那須 美帆子



## はじめに

巻頭の特集記事で解説したように、2000年代初頭の不正調査は、社内証憑類の調査や関係者へのインタビューが中心であり、調査範囲も限定的でした。その後、企業活動のデジタル化に伴い、メール、チャット、取引データなどの多様かつ膨大な電子情報が企業内に保管・保存されることになり、証拠保全がなされる等の一定の条件が整えば、デジタルフォレンジックやデータ分析を行うことで調査の精度とスピードを飛躍的に向上させることができるようになりました。

さらに、事後的に行われる不正調査のみならず、AIによる異常検知、リスク予測、外部情報のリアルタイム監視など、より予防的な役割も期待され始めています。

本稿では、2016年頃から現在までの不正の特徴や関連制度と、テクノロジーとガバナンスを融合させた現代の不正調査の姿について詳しく解説します。

なお、文中の意見に係る記載は、筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCリスクアドバイザリー合同会社の正式見解ではないことを申し添えます。

## 1 2016年頃から2025年頃の不正の特徴

### (1) 会計不正、その他の法令違反など

2016年頃から2025年頃、当時よく見られた不正や不祥事として以下のようなものがありました。

- 品質管理の不備や検査データの偽装
- システム障害・情報漏洩
- 組織的な粉飾決算
- 過労死訴訟の増加に伴う労働基準法違反
- 不正融資・不適切投資
- ハラスメント

### (2) 当時の制度的背景など

#### ① 社会環境

2016年頃から2025年頃にかけての日本では、企業不祥事が相次いで発生し、社会全体に「信頼の危機」が深まった時期と言えます。巨額会計不正、品質データ改ざん、情報漏洩など、大企業による組織的かつ構造的な不正や不祥事が相次ぎました。

2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入されてから、社外取締役の選任や説明責任の強化が求められるようになり、企業のガバナンス体制は改善傾向にありました。また、世界各国で生じるリスクに迅速に対応し、各ステークホルダーへの適切な説明の重要性が認識され始め、平時からの取り組みを進める企業も増えてきました。一方で、依然として「忖度」の文化は根強く残っており、形式的なガバナンスにとどまるケースも散見されました。これらの要因により、体制が整備されても実効性が伴わず、不正や不祥事が長期間にわたり温存される一因になったと言えます。

デジタル化の急速な進展により、不正や不祥事の形態も変わってきました。企業活動のほとんどがデータ依存型に移行する中、RPA (Robotic Process Automation) の導入や生成AIの台頭によって、近年ますます、人が行う業務は変化してきています。また、SNSの普及で不祥事は瞬時に拡散されるようになり、企業は常時レピュテーションリスクにさらされています。さらに、世界的な規制強化や海外投資家の監視の強まりを背景に、日本企業の不正は国内問題にとどまらず、国際的信用問題へと容易に発展するようになりました。

## ② 上場会社における不祥事対応のプリンシプル

日本取引所自主規制法人は2016年に「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を公表しました。これは、上場企業が不祥事に直面した際に、適切かつ迅速に対応するための基本的な考え方を示した指針です。主に、①不祥事の根本的な原因の解明、②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保、③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行、④迅速かつ的確な情報開示が挙げられています。

## ③ 上場会社における不祥事予防のプリンシプル

上場企業における不祥事の未然防止を目的として、日本取引所自主規制法人が2018年に公表しました。「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が不祥事発生後の対応に焦点を当てていたのに対し、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」は平時の予防的な取り組みに主眼を置いています。同プリンシプルは、企業が形式的なルールや制度だけでなく、組織文化や経営姿勢そのものを見直すことの重要性を強調しています。特に、経営トップの倫理観と価値観、姿勢を重視しトップ自らが誠実な姿勢を示すことで、組織全体に健全な価値観が浸透するとしています。

組織風土の健全化も大きなテーマの1つとなっています。例えば、現場が不正の兆候に気づいても相談できなかったり、過度な業績プレッシャーが不正の引き金になったりすることが多いため、心理的安全性が担保されたスピークアップしやすい環境づくりや、現実的な目標設定を求めています。

## ④ 企業不祥事の防止と監査役等の取組

企業の不祥事が相次ぐ中で、監査役や監査役会が果たすべき役割や実効的な対応の在り方を示すために、日本

監査役協会は2018年に「企業不祥事の防止と監査役等の取組」を公表しました。この文書では、実際の不祥事事例をもとに、監査役等が当該不正や不祥事の対応にどのように関与したかを分析し、再発防止に向けた実践的な提言を行っています。例えば、経営陣のガバナンス意識の欠如や内部通報制度の形骸化、現場への過度なプレッシャーといった状況下で発生した不祥事において、監査役等が気づいていても踏み込めなかったり、情報を把握できていなかったりするケースが散見されたことを指摘し、監査役の情報収集力と行動力の強化を求めています。

## ⑤ 改訂コーポレートガバナンス・コード

東京証券取引所と金融庁が共同で2021年に公表した「改訂コーポレートガバナンス・コード」は、上場企業のガバナンスの質的向上と、国際的な投資家との対話の強化を目的としています。本改訂では、取締役会の機能強化が取り上げられています。具体的には、独立社外取締役の人数を増やすことや、取締役会の多様性を確保して経営の監督機能をより実効的にすることを要望しています。また、サステナビリティ (持続可能性) の取り組みを進めることの重要性も明記され、企業は、ESG (環境、社会、ガバナンス) の観点を経営戦略に組み込み、投資家との建設的な対話を通じて中長期的な企業価値を向上させることが期待されるようになりました。このように、2021年の改訂は、企業ガバナンスがより実効性と透明性を維持し、向上をうながすようなガイドラインとなっています。

さらに、2026年4月10日に金融庁と東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード改訂案」を公表し、成長投資の促進、取締役会の機能強化、コード全体のプリンシプル化・スリム化などを更新し企業による企業価値の向上を促進しようとしています。

## ⑥ 改正公益通報者保護法 (2022年に改正法が施行)

2006年に施行された公益通報者保護法は、通報者保護が不十分という課題があり、2022年に改正法が施行されました。主な改正点等は本稿5節「内部通報制度の高度化」で詳述します。

## ⑦ J-SOXに係る基準および実施基準の改訂 (金融庁が2023年4月に公表)

2008年に適用開始となったJ-SOXとその「実施基準」が15年ぶりに改訂され、2024年4月1日以降に開始する

事業年度から適用されました。これにより、企業の内部統制の実効性を高め、より実態に即した評価と監査を促しました。主な改訂点は以下のとおりです。

#### (a) 報告の信頼性

サステナビリティ等の非財務情報に係る開示の進展や米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO) の報告書の改訂を踏まえ、内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」となりました。

#### (b) 内部統制の基本的要素

「リスクの評価と対応」においては、COSO報告書の改訂を踏まえ、リスクを評価するに際して不正に関するリスクについて考慮することの重要性や考慮すべき事項が明示されました。「ITへの対応」では、ITの委託業務に係る統制の重要性が増していること、サイバーリスクの高まり等を踏まえた情報システムに係るセキュリティの確保が重要であることが記載されました。

#### (c) 経営者による内部統制の無効化

内部統制を無視または無効とする行為に対する、組織内の全社的または業務プロセスにおける適切な内部統制の例が示されました。当該行為が経営者以外の業務プロセスの責任者によってなされる可能性もあることが示されました。

#### (d) 内部統制に関係を有する者の役割と責任

監査役等に関しては、内部監査人や監査人等との連携、能動的な情報入手の重要性等が記載されました。内部監査人に関しては、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすること、取締役会および監査役等への報告経路を確保すること等の重要性が記載されました。

#### (e) 内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理

内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理は、一体的に整備および運用されることの重要性が明らかにされ、これらの体制整備の考え方として、3線モデル等が例示されました。

### ⑧ グローバル内部監査基準

国際内部監査人協会 (IIA) の「専門職的実施の国際フレームワーク (IPPF : International Professional Practices Framework)」が2024年に改訂された際に、3つの構成要素の1つとして「グローバル内部監査基準」が定められました。内部監査の質と実効性を高めることを目的に、内部監査部門および同監査人に求められる15の指導原則から構成され、さらに、各指導原則を実現するための具体的な要求事項、実施に当たって考慮すべき事項、適合していることの証拠の例といった基準が記載されています。

多くの企業が事業のグローバル展開を進める中、国・地域によってビジネス環境が劇的に変わることを考慮し、本基準は原則ベースのアプローチを取りつつ、状況に応じた柔軟な判断を許容する内容となっています。また、経営陣や取締役会が内部監査部門と適切に連携しガバナンスを促進することや、リスクベースアプローチによる内部監査業務、倫理的な組織文化の醸成に関与することも重視されています。

## 2 不正調査のアプローチ

不正調査のアプローチは、2015年頃までと大きく変わらないものもあれば、経済環境の変化やデジタル技術の進化等で変化してきたものもあります。

### (1) 調査体制

2000年代初頭は、不正調査の範囲はまだ限定的でした。しかし近年は、デジタル技術の急速な発展や絶えず変化している国内外の法規制などを背景に、法務、IT、会計、税務、品質など、さまざまな領域の専門家の助言を得ながら対処することが必要となってきています。

他方、独立性や客観性を担保する観点からは、特に上場企業などで、複数の弁護士事務所や会計事務所と日頃から業務委託契約を結んでいることも少なくないため、不正調査を行う必要が生じた際に、利害関係のない外部専門家をすぐに見つけられない事態に陥る可能性があります。危機管理の観点からは、有事の際に協力を仰げる外部専門家を、平時のうちから選定しておくことが重要です。

### (2) デジタルフォレンジックのさらなる活用

デジタルフォレンジックの対象は、クラウドサービスの

企業利用の増加に伴い、PC内のデータや共有ファイルに加え、クラウド環境にあるメールデータ、チャットデータに拡大され、また、スマートフォンやSNSまで、調査対象とするコミュニケーションツールは多様化してきています。

特に、メールデータを保全する際には、メールシステムにおける保持機能の有無次第で調査の網羅性が大きく左右されます。従来は多くの企業がメールサーバーを物理的に社内に設置していましたが、近年はデータの大容量・長期保存に適したクラウド上に置くケースが増えてきています。また、コミュニケーションツールとしてチャット機能が普及したため、同機能も調査対象に含まれることが多く、重要な事実解明につながることもあります。

不正調査で使用されるツールも、単機能で多くの人員を要するものから、AIを利用して人の手による工数を削減したり、情報を一元的に管理できる統合型になっています。

#### 平時からのメールモニタリング

不正発覚後に行う調査の手法としてよく使われるのがメールレビューですが、近年では不正の予防措置的に平時のモニタリングとして利用されるケースも増えてきています。

モニタリングでは、全社員のメールを常時監視するのではなく、リスクの高い部署（購買、経理、営業など）や特定のプロジェクト単位で対象者を絞り、リスクシナリオを設定したうえで定期的にレビューを実施することになります。モニタリングの例としては次のようなものがあります。

- 官公庁向けの入札の半年前からプロジェクトの主要メンバーのメールレビューを行い、不適切なやり取りがないかを分析
- 月次の残業時間がXX時間を超える役職員のメールやチャットを分析

平時のモニタリングの結果は、内部監査部門の現地往査の計画に役立ったり、不正を早期発見あるいは未然に防いだりすることに使われ、内部監査部門の業務負担の軽減にも寄与しています。

### (3) インタビューや証憑書類のレビュー

企業の業務自体がデジタル化したことに加え、AI技術の導入と進化により、不正調査のアプローチは大きく変化しました。具体的には、インタビューを行う前にチャットやメールの内容をデジタルフォレンジックとAIで分析し、インタビュー対象者の関与度合いや具体的な不正の手口をある程度理解したうえで、より戦略的に質問を準備することができるようになりました。

また、インタビューの記録に録音・録画や文字起こしツールが活用されるようになり、業務が効率化され、その後の多角的な分析も行いやすくなっています。

証憑類のレビューは、さまざまなツールや生成AIの活用が進み、サンプリングから全件レビューを行うのが一般的になっています。ツールを使えば、数十万件のメールや契約書であっても、全件を対象に特定のリスクワードを含むドキュメントの抽出も容易で、レビュー担当者はリスクの高いドキュメントを優先的に確認できます。

### (4) アンケートや内部通報制度の利用

アンケートや内部通報制度では、Webベースの匿名アンケートツールが普及し、PCやスマートフォンから手軽に投稿・回答することが可能になりました。実施側においても、アンケートの配布・回収や結果の可視化、分析・評価が容易になっています。

### (5) 調査報告書の開示

#### ① 調査報告書の透明性

不正や不祥事の内容に応じて、企業は事案の複雑性、関与者、社会的影響、各種ステークホルダーへの説明責任等を考慮し、適切な調査チームに基づく調査結果を報告書にして公表するケースが増えてきています。国内外のステークホルダーの目が厳しくなる中で、企業は適切に説明責任を果たすための手段として調査報告書を利用し、当該報告書が企業価値を今後回復するために重要だという認識が広がってきたと考えられます。

#### ② 調査報告書の開示の在り方

大企業がさまざまな不正や不祥事に遭遇したことを契機に、企業はガバナンス体制の改善や調査報告書の適時かつ適切な開示へとシフトし始めました。こうした問題が生じた際に企業に求められる説明責任や透明性への社会的要求が急速に高まったこと、ガバナンス改革の一環として、社外取締役の役割強化や内部通報制度の整備が進

んだことなどを背景に、不正や不祥事を早期発見できる仕組みづくりに対する意識が企業の中で醸成され、調査報告書の作成や開示もより適時かつ透明性の高いものへと変化しています。

このような変化が生じた要因としては、SNSの発達に伴い、情報の流出と拡散が以前よりも拡大しやすくなったこと、不正や不祥事を隠匿するリスクより、説明責任を果たさないリスクを企業が強く意識するようになったことなどが考えられます。

## (6) 調査の限界

### ① 情報収集と関係者の協力

近年、企業によるデジタル化の取り組みが加速する中、デジタルフォレンジックの技術も進歩しています。情報収集の手段は多様化し、得られる情報の量・質ともに向上しました。操作ログの解析もできるため、関係者の証言だけに頼らず、客観的な証拠に基づいた調査が可能になってきています。

一方で、このような技術の進展にも一定の限界があります。取得・保存されたログやデータの範囲は、企業のシステム設計や運用ルールに左右され、保存期間の経過による消失、暗号化や私物端末の利用、クラウドサービスにおける権限・契約上の制約等により、必ずしも十分な証拠が確保できるとは限りません。加えて、膨大なデータの中から不正に直結する事実関係を特定・解釈するには高度な専門的判断を要し、短期間の調査では分析が不十分となるリスクもあります。

関係者の協力が必ず得られるわけでもありません。公益通報者保護法の改正等で関係者が安心して証言できる環境は以前より整ってきているものの、協力を断られることもあり得ます。さらに、関係者が証拠を破棄・改ざんする、あるいは調査に協力すると見せかけて関係者同士で口裏を合わせる、虚偽の証言をするといった対応を取った場合、事実解明は非常に困難となります。その結果、調査が難航し、限られた期間内では十分な結果が得られなくなる可能性もあります。

また、弁護士や会計士、コンサルタントなど特定の領域において専門性と客観性を有する外部人材を調査に起用した場合、調査対象企業の組織風土や人間関係、商流や業務の詳細といった領域で事実把握や原因特定に時間を要したり、見落としたりする可能性があります。例えば、ある不適切な取引について、当該事業の商流や社内の人間関係、取引の開始経緯等に通じていなければ違和感に

気がつかず、問題なしと判断してしまうようなケースです。

### 経営層からのプレッシャー

不正や不祥事では、経営層による各所管役員やその部下に対するプレッシャーが背景にあることが少なくありません。このような場合、経営層は具体的な不正の手口に言及して不正を実行させるのではなく、非現実的で不当に高い業績目標の設定や執拗な叱責、人事評価による不当な懲罰などを通じて、事業目標や売上目標などを何としても達成させようとすることもよくあります。当事者は、そのプレッシャーから逃れるために、不適切（違法／社内ルール違反等）と知りながら、または不適切と知らず、他のメンバーも行っているからなどの理由で不正に手を染めてしまうケースがほとんどです。

さまざまな不正調査アプローチを駆使したとしても、不正の当事者が誠実に調査に協力してくれなければ、事実解明とその後の適切な再発防止にはつながりません。しかし、経営層が過度なプレッシャーを与えているような企業は、組織的隠ぺいを許容する文化であったり、スピークアップしにくい風通しの悪い職場環境であったりすることが多いと考えられます。このため、実際の不正調査の現場では、当事者に暗黙のプレッシャーがかかっていることを考慮し、リニエンシー制度（懲戒処分の量を軽減・免除すること）の周知や期間限定でのホットラインの開設など、心理的安全性を担保した状態で従業員が自由に話せる仕組みづくりと運用が重要です。

### ② 調査範囲の制限

日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」では、調査対象の選定や調査範囲の明確化が重視され、企業の意向による不当な制限を避けるための工夫がなされていましたが、完全に制限がなくなったわけではありません。企業が委員を選任する構造に変更はなく、委嘱事項に関して企業の意図が反映されるなど調査範囲に影響が生じる可能性があります。特に、調査委員会が社内関係者と外部専門家を組み合わせる「特別調査委員会」（企業の内部に設置される）である場合、経営層の意向等により調査範囲が制限される可能性があります。

### ③ コストと時間の制約

事実解明のための調査の重要性が社会的に認識され、企業は不正調査に一定のコストと時間をかける必要性を理解し始めています。特に上場企業は調査の透明性と信頼性を高めるために、外部専門家を起用して数カ月単位の調査期間を確保することが多くなりました。一方で、依然としてコストと時間の制約は存在し、全件調査を行うことは困難であることから、優先順位を付けた調査が一般的です。特に、外部専門家が関与し、かつ限られた期間で結果を出す必要がある場合、実現可能な調査の深度や網羅性に制約が生じます。このため、重要性が相対的に低いものについては社内の自主点検に委ねるなどの対応が考えられます。

また、複雑な海外取引や多国籍企業の調査では、膨大な資料のレビューと多言語対応に加え、各国の規制対応も必要になります。

### ④ 強制力のない調査

不正や不祥事に対する関心の高まりや、企業調査の信頼性を高めるための継続的な取り組みを背景に、調査報告書の品質水準や透明性は向上してきました。また、調査委員会には弁護士だけでなく、公認会計士、元検察官、デジタルフォレンジックの専門家などが加わることで多様な視点からの検証が進み、調査の実効性が高まりました。ただし、公的機関のような権限がない中での調査であり、証拠の収集範囲等に制限が生じていることに変わりはありません。

## 3 データ分析による不正兆候の検知

不正調査の経験を活かした取組みとして、企業のモニタリング活動は、「事後対応」から「予兆検知」へと変化してきています。予兆検知は、異常値や外れ値をあらかじめ指定し、リスクが顕在化する前の“兆し”を捉えることを目的としたアプローチです。これまでのデータ分析アプローチは、「すでに起きた異常」を見つけることが多かった一方で、予兆検知は「異常が生じうる兆候」を察知することを目的としています。具体的には、従業員の勤怠データ、日報、カレンダー情報、チャットなどを統合的に分析し、「この社員は最近、特定の顧客対応で残業が急激に増加している」「チャットのトーンがネガティブ、あるいは他者を攻撃する傾向にある」「上司からの強いプレッシャーにさらされ、業務に対して過度な負荷を感じてい

る」といった特徴を把握することで、体調不良、ハラスメント、不正の予兆を検知することができます。

また、サプライチェーンや財務データの分析を行うことで、「特定の仕入先の納期遅延が増加している」「特定の取引先の支払い条件が一部、急遽延長された」などの分析結果から、将来的なリスク（倒産、品質不具合、取引停止、信用不安など）について、データに基づいた予測や判断が可能になります。

### (1) 生成AI・機械学習による異常検知

#### ① データ量の劇的な増加と複雑化

近年、企業活動におけるデータ量は飛躍的に増加し、業務システム、IoT、クラウドサービスなど、さまざまな領域でデータが生成・蓄積されています。そのため、従来のルールベースや定型的な分析手法では、異常や不正兆候を適時かつ的確に発見することが難しくなっています。具体的には、情報漏洩やサイバー攻撃、内部不正、会計不正などは通常の業務に紛れ込んで実行されることが多く、それらの兆候は、必ずしも明確なルールで発見することはできません。そこで、膨大な非構造データや複雑なパターンを解析できる生成AIを活用し、複数のデータの相関関係や時系列の変化の分析を高速に何度も行い、さらに調査を繰り返していけば、兆候の発見精度を高めることが可能になると考えられます。

#### ② 生成AIの応用可能性

従来の機械学習と異なり、生成AIは大量データから文脈やパターンを学習し、新たな情報を生成、要約、解釈する能力を持っています。そのため、異常を検知するだけでなく、その背景にある理由や潜在リスクについても説明・解釈することが可能です。また、自然言語処理にも優れているため、自然言語による説明やレポート作成も可能です。

#### ③ 生成AI利用の課題

生成AIを利用する際の課題や注意点としては、以下のものが挙げられます。

- 誤検知・過検知：AIが誤って、あるいは過剰に反応するリスク
- プライバシーと倫理：個人情報や機密情報を扱う際のガバナンスが未整備のリスク

- **ブラックボックス問題**：AIの判断根拠が不透明になるリスク

#### ④ 導入が想定される部署（例）とその役割

生成AIの導入が想定される部署ごとの活用方法を紹介します。

##### 【内部監査部門】

- **不正リスクの早期発見**：経費精算、購買、契約、アクセスログなどの異常検知
- **監査対象の選定支援**：リスクの高い部門や取引を優先的に抽出
- **監査報告の自動生成**：調査結果を要約し、報告書作成を効率化

##### 【情報システム・セキュリティ部門】

- **サイバー攻撃の兆候検知**：ログイン異常、マルウェアの兆候など
- **インシデントレスポンス支援**：攻撃経路や影響範囲の自動分析と報告
- **ユーザー行動分析**：内部からの脅威にも対応

##### 【経理・財務部門】

- **不正会計の兆候検知**：売上の急増、異常な仕訳、疑わしい取引のパターン分析
- **財務数値間の整合性チェック**：過去データとの比較や異常値の自動抽出
- **監査法人との連携**：監査対応資料の自動生成や説明補助

##### 【人事・総務部門】

- **ハラスメントや不正の兆候検知**：サーベイや通報内容の分析
- **従業員の行動変化の把握**：急な勤務時間の変化、離職リスクの予兆分析
- **内部通報制度の強化**：通報内容の分類、優先度付けの自動化

##### 【経営企画・リスク管理部門】

- **全社的リスクの可視化**：部門横断的なリスクの兆候を統合的に把握
- **経営判断支援**：生成AIによるシナリオ分析やリスクシミュレーション

## (2) 継続的モニタリングの導入

### ① トランザクションデータの異常検知

日常業務で発生する取引データ（売上、仕入、経費、支払いなど）をリアルタイムまたは定期的にモニタリングし、想定と異なるパターンや不自然なパターンを検出する仕組みを指します。

通常の業務パターンから逸脱している可能性があるトランザクションは、ルールベースや統計的手法、機械学習などを使って検出することができます。従来は、内部監査などでのサンプルチェックが主流でしたが、異常検知を導入することで全件データを対象としたモニタリングが可能となり、不正やミスの早期発見、内部統制の強化が期待できます。

注意点は、異常値と識別されたデータであっても、必ずしも不正取引に該当するとは限らないことです。このため、検知されたトランザクションの事実確認は非常に重要です。

## 4 外部専門家の関与

日本弁護士連合会が2010年12月に公表した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（改訂版）」では、委員の独立性や専門性の確保が強調されており、不正調査チームに適切な外部専門家を加え、調査の実効性と透明性を確保したうえで調査を進めることが、企業の間で一般化してきました。なお、事案によっては専門家を選任することが困難なケースもあり、平時からの危機管理対応が重要となります。

### (1) 主な外部専門家と役割

主な外部専門家として、以下のものが挙げられます。

- **弁護士**：法的観点からの助言や、関係者のヒアリング、証拠の収集・分析、調査報告書の作成支援などを行います。特に法令違反の有無や責任の所在を明確にする役割を果たすことが多くなっています。
- **公認会計士**：会計処理や財務報告に関する専門知識を活かし、不正会計の手口や影響範囲の分析、内部統制の評価支援などを行います。特に取引実態と数値の動きの不整合や特殊な会計論点等を明確にする役割を負うことが多いです。
- **ITやデジタルフォレンジックの専門家**：電子データの解析やログ調査、不正痕跡の特定など、技術的な側

面から調査を支援します。近年、デジタル証拠の重要性が増しており、こうした専門家の役割は今後ますます大きくなっていくとみられます。

- **製品設計・製造・検査プロセスに精通した技術者や技術士**：品質データの改ざんや検査手順の不備などを発見し、再発防止策の策定支援などを担います。具体的には、自動車、鉄鋼、化学、医薬品など、業界ごとの規格や品質基準に詳しい専門家などが挙げられます。

## (2) 外部専門家の関与の実態

外部専門家の関与の実態については、日本公認会計士協会の経営研究調査会が、研究資料として「上場会社等における会計不正の動向」を毎年公表しています。対象範囲は会計不正（粉飾決算と資産の流用）に限定されています。

2021年3月期から2025年3月期において、調査報告書が公表されている177社で生じた会計不正（184件）のうち、不正調査体制が判明するものを「社内のみ」「社

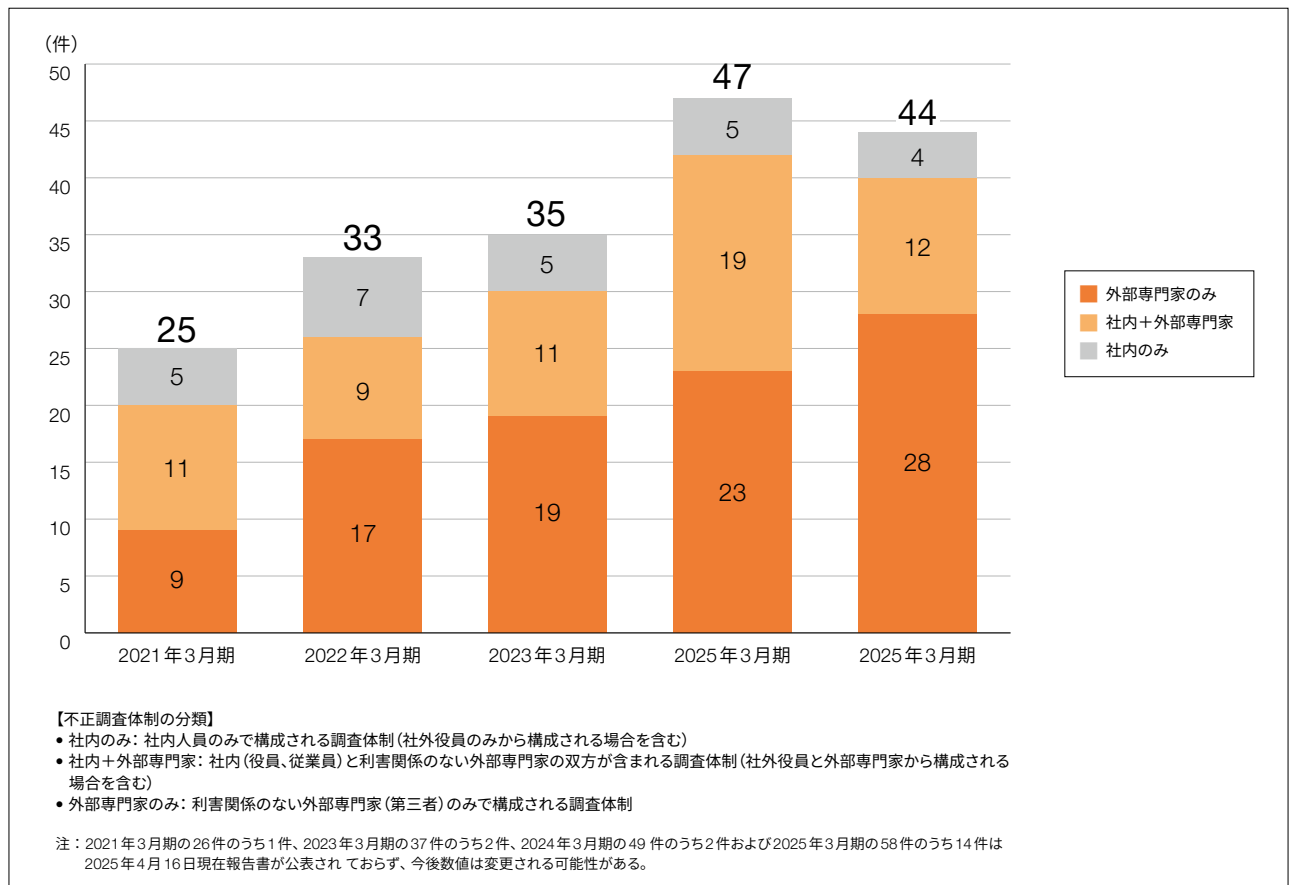
内+外部専門家」「外部専門家のみ」に分類したものが**図表1**です。2025年3月期は、「外部専門家のみ」の件数が増加し、全44件中28件（構成率63.6%）でした。

会計不正の分類別に不正調査体制を集計したものが**図表2**です。なお、「資産の流用」と「粉飾決算」のどちらにも明確に区分できないものは「粉飾決算」に含めています。「社内のみ」の人材による調査体制は、資産の流用の調査においては全体の41.7%になっていますが、粉飾決算の調査においては10.0%しかありません。一方、「外部専門家のみ」による調査体制は、資産の流用においては全体の20.8%を占めていますが、粉飾決算の調査においては2倍以上の55.6%となっています。

また、会計不正のうち、役員が関与している場合と関与していない場合における調査委員会の組成内容を示したものが**図表3**です。ここで、役員は親会社および子会社の取締役、執行役員、監査役を含みます。

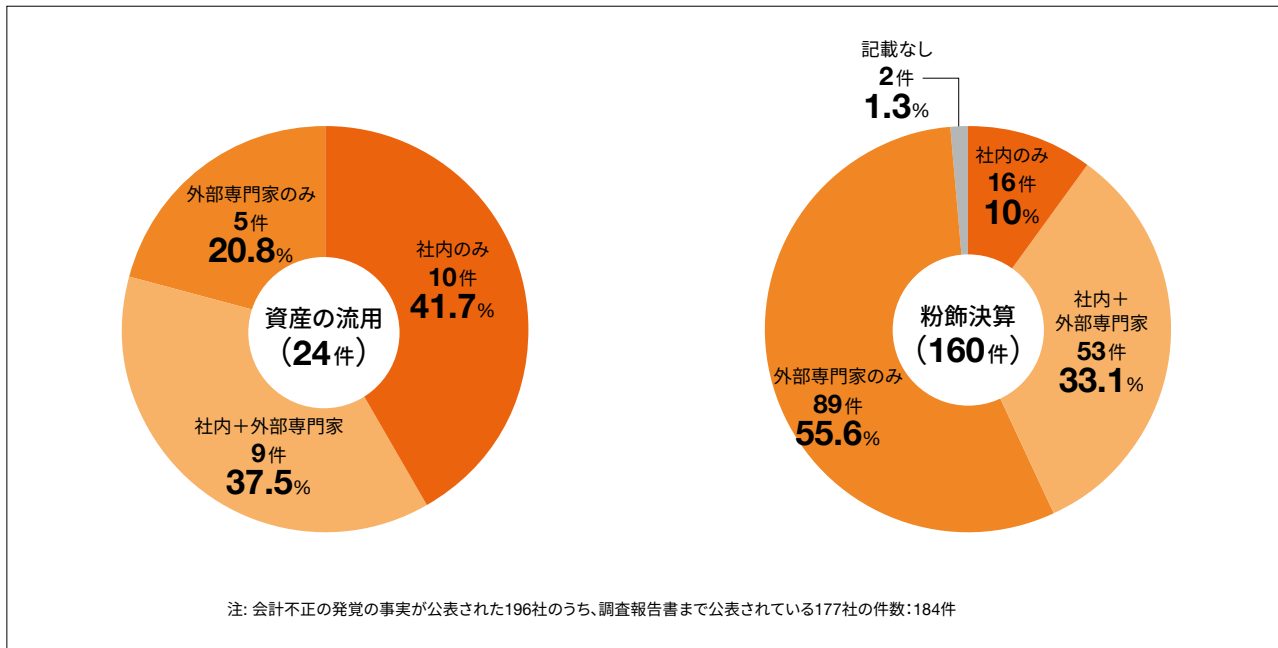
役員が関与している場合は、「監査法人系」が38.9%、「会計事務所」が33.3%となっているのに対して、役員が関与していない場合は、「監査法人系」が29.1%、「会計

図表1：会計不正の不正調査体制の推移



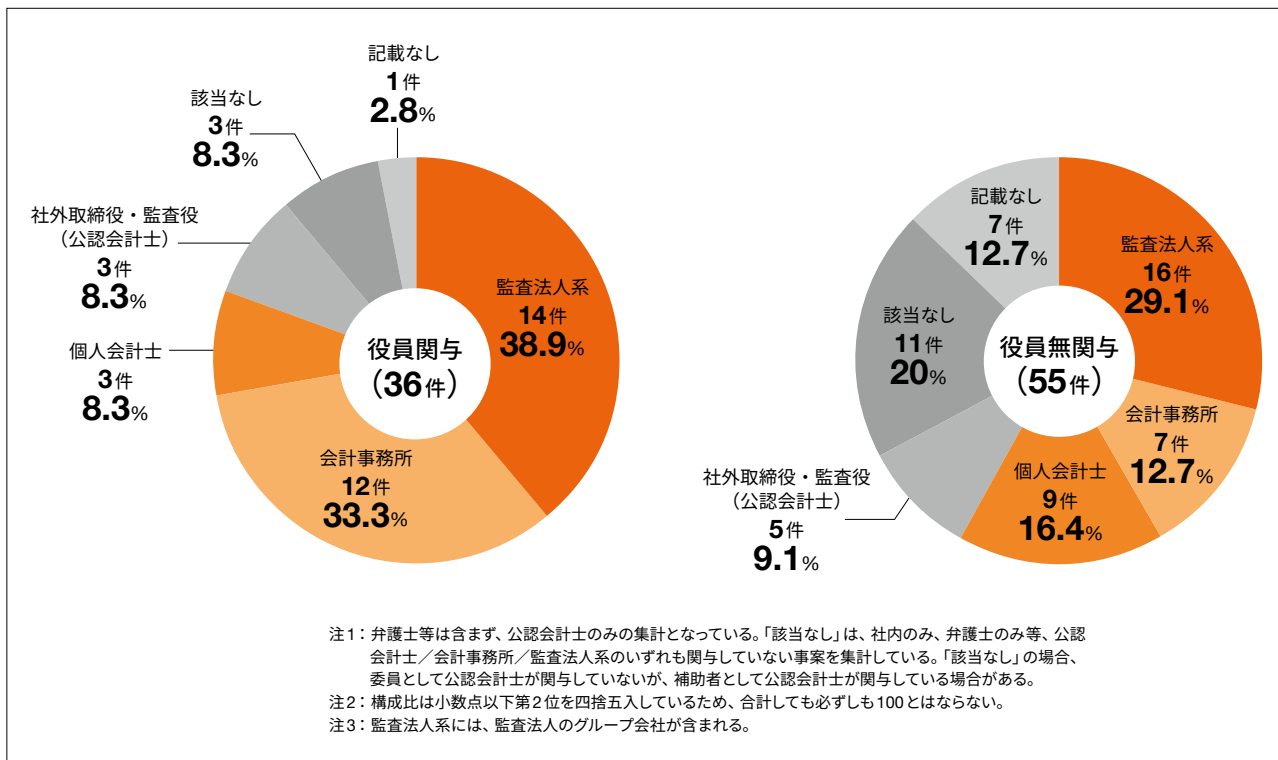
出所：経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」をもとにPwC作成

図表2：会計不正の類型別不正調査体制の状況



出所：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）」をもとにPwC作成

図表3：役員が関与している会計不正と関与していない会計不正の調査委員会の委員構成集計（2024年3月期と2025年3月期の累計）



出所：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）」をもとにPwC作成

事務所」が12.7%となっており、役員が関与している場合の方が、公認会計士が調査に組織的に関与している傾向にあることが分かります。

## 5 内部通報制度の高度化

### (1) 内部通報制度の重要性

企業のガバナンス強化の観点から、内部通報制度の重要性は非常に高まっています。2022年6月には公益通報者保護法が改正され、企業は内部通報制度の実効性と通報者保護の両立に向けた取り組みを強化しています。主な改正点は次のとおりです。

#### ① 通報対応体制の整備義務（従業員300人超の事業者）

従業員が300人を超える企業には、内部通報を受け付け、適切に対応するための「通報対応業務従事者」の選任が義務付けられました。この担当者は、通報者の秘密を守りつつ、調査や是正措置を行う役割を担います。

#### ② 通報者の範囲拡大

改正前は、通報できるのは「労働者」に限られていましたが、改正後は退職者や派遣労働者も対象に含まれたため、より広い範囲の人が不正や不祥事を通報しやすくなりました。

#### ③ 守秘義務の強化

通報対応業務従事者は、通報者の氏名や通報内容を漏洩してはならない義務が課されました。違反の場合、刑事罰が科される可能性もあります。

近年、匿名通報や外部窓口の設置が広がっている点は特に重要です。従来は、社内の人事部門や法務・コンプライアンス部門が通報窓口を担うケースが多かったですが、報復や不利益を恐れて通報を行わないケースも少なくありませんでした。そのため、外部弁護士事務所や第三者機関を窓口とする仕組みが導入され、通報者の匿名性を確保しやすくなっています。

改正公益通報者保護法では、通報者に対する不利益取り扱いの禁止が明確化され、企業には守秘義務の徹底や報復防止措置の実施が求められました。通報後の対応プロセスの整備と標準化も進められています。企業は、通報受付から調査、是正措置、フィードバックに至る一連のプロセスを明文化するとともに、適切に運用されるように

取り組んでいます。

内部通報制度の信頼性を高めるには、同制度の整備を行うだけでなく、企業文化として心理的安全性を担保したうえで、スピークアップができる文化を醸成することが不可欠です。経営トップが通報制度の意義を継続して発信し、内部通報は組織への裏切りではなく、組織の健全性および透明性を維持するための行為であることを従業員へ伝えることが重要です。

### (2) 内部通報制度の悪用

内部通報制度が浸透してきたことで、同制度を悪用するケースも増えてきています。具体的には、私怨による虚偽通報、匿名の業務妨害目的の通報乱発などです。これらの悪用を防止するためには、以下のような対応が必要と考えられます。

#### ① 通報受付、調査のプロセス整備

- 通報内容の信憑性を評価するための初期チェック体制を整備し、明らかに根拠のない通報や悪意ある通報とみなされるものは、適切に分類・記録して対応する
- 調査の透明性と中立性を確保するため、外部専門家（弁護士など）を交えて判断する

#### ② 匿名通報の技術的管理

- 匿名通報を禁止するのではなく、匿名でも継続的な対話が可能なシステムを導入し、通報者の意図や背景を適切に確認する

#### ③ 通報者へのガイドライン提示

- 通報制度の利用目的や対象範囲、虚偽通報の禁止などを明記した利用ガイドラインを整備・周知し、制度の正しい使い方を従業員に理解してもらう

#### ④ 虚偽通報への対応方針の明確化

- 悪意ある虚偽通報が判明した際の懲戒処分や対応方針を明文化し、制度の信頼性を守る

#### ⑤ 通報制度に対する理解と組織文化の醸成

- 経営層が同制度の意義を繰り返し発信し、スピークアップ文化を醸成するとともに、通報が組織を改善するツールであることを定着させる

## 6 内部監査機能の高度化

### (1) 企業価値を向上させる内部監査

2015年にコーポレートガバナンス・コードが新設され、取締役会における社外取締役比率の増加、不祥事の防止および早期発見と再発防止策の徹底推進など、グループガバナンスの維持と高度化が強く求められるようになりました。これに伴い、内部監査に対する期待値は確実に高まり、以下のような取り組みも増えてきています。

- 経営に資する監査を改めて経営陣と議論し、再定義したうえで、毎年の内部監査計画をリスクベースアプローチでどのように進めるのかを検討し、実行
- サイバーリスクの高まりにより、内部監査部門としての知見・経験を向上させるための取り組み（外部専門家を利用した人材育成とOJTなど）
- 内部監査部門を経営人材や幹部職の育成の場として捉え、執行側と監査組織間の人材交流を実施
- 内部監査部門では、人材の交流を維持・促進するための育成プログラムの整備とリスクベースアプローチの徹底
- 生成AIやGRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）ツールなど、デジタル技術を利用した監査アプローチの変革（業務の効率性と有効性の向上）

### (2) 内部監査の外部品質評価

内部監査の外部品質評価は、企業の内部監査活動が、専門職として求められる基準に適合し、かつ有効に機能しているかを組織外の独立した第三者が客観的に評価する仕組みです。国際内部監査人協会が定めるIPPFに基づき、内部監査の独立性および客観性、リスクベース監査の妥当性、監査プロセスの品質、経営への付加価値、監査人の専門性などが総合的に検証されます。第三者の視点により、内部では気づきにくい課題や改善点が明確化されるメリットがある他、経営戦略やリスク環境の変化を踏まえた助言を受けられるため、内部監査が「単なるチェック機能」から「経営に価値を提供する存在」へ進化する契機となり得ます。このように、外部品質評価は、内部監査機能の継続的な改善と企業価値向上を支える重要なガバナンス施策と言えます。

### (3) 内部監査の人材不足解消と育成

内部監査人材を社内外から確保することは、昨今極めて困難な状況にあります。一方で、外部専門家を利用する場合も、丸投げではなく、適切な将来計画に基づいてナレッジを内部監査部門に移管できるような仕組みにしなければ、一時的な取り組みとして終わってしまいます。目先の人的リソース不足を補うためにも、生成AIを利用した業務の効率化が期待されます。

図表4：不正調査のアプローチの変遷

アプローチ	2015年頃までの不正調査	2016年以降の不正調査
不正の種類	会計不正、談合、贈収賄、品質不正、労務不正など、比較的伝統的	組織的会計不正、品質不正、情報漏洩、システム障害、ハラスメントなど
社会的背景	バブル崩壊後の業績悪化、海外展開のプレッシャー、ガバナンス意識の未成熟	コーポレートガバナンス・コード導入後、社会的説明責任の高度化、SNSによる可視化、グローバル投資家の監視
制度・ガイドライン	J-SOX導入、公益通報者保護法、第三者委員会ガイドライン、コーポレートガバナンス・コードの導入など	不祥事対応・予防プリンシプル、改訂コーポレートガバナンス・コード（2021年）、改正公益通報者保護法、J-SOX改訂、IIA基準など更新、高度化、多層化
調査体制	社内主導が多く、独立性、中立性が不十分なケースあり	外部専門家の関与が一般化、独立性、専門性、透明性を重視
調査手法	インタビュー中心、紙の証憑レビュー、サンプルベース、デジタルフォレンジック技術の導入開始	デジタルフォレンジック、全量データ分析、AI活用、事前分析に基づく戦略的インタビュー
デジタルフォレンジックの対象	限定的（PC・社内共有ファイル中心）	クラウドメールおよびチャット、クラウドデータ等が対象。レビューにおいてはAIを活用
内部通報制度	制度は存在するが匿名性・実効性が弱く、機能不全が多い	法改正により保護強化、外部窓口・匿名性確保、運用の高度化
調査報告書の公表状況	公表は限定的、透明性に課題	社会的説明責任の手段として重視、適時・適切な開示が一般化
不正調査の位置付けの変化	不正発覚時の事実説明	不正発覚時の事実説明に加え、ガバナンス・リスク管理の一部、企業価値の向上に向けたステークホルダーへの説明

出所：PwC作成

### ① 生成AIを利用した業務の効率化

業務監査やJ-SOXの経営者評価では、多くの書類をレビューし、定められた手続きに準拠しているか否かを判断する業務が数多く存在します。生成AIは、そのような業務を処理することに優れており、一定の条件を満たせば、生成AIを利用した業務の効率化が可能となります。業務の一部を効率化することで、内部監査チームは余裕をもって対応する必要がある他の重要な業務に時間を割くことができるようになります。

実際にPwC Japan有限責任監査法人は、J-SOX対応業務におけるデジタルツールや生成AIの活用を提案し、品質を維持しながら業務の効率化を支援しています<sup>\*1</sup>。

※1 PwCコラム「J-SOX対応業務におけるデジタルツールや生成AIの活用 J-SOX×生成AI」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sox/jsox-ai.html>

### ② 内部監査の人材育成がビジネス側の人材育成を促進

内部監査部門の人材育成は、監査プロフェッショナルを育成するという狙いもありますが、他部門から監査部へ異動してきた人材に適切なリスク感度とガバナンスの理解を深めるという側面もあります。その後、事業部門に戻ることで、組織全体のリスク管理能力が上がります。このように、組織全体のリスク感度やガバナンスの知見が向上することで不正や不祥事の早期発見や防止につながります。

## 7 | まとめ

図表4は、過去から現在にかけての不正調査のアプローチの変遷等をまとめたものです。次の特集記事では、より高度な自動化と分析技術が実装された未来の不正調査の姿を解説します。

### 真木 靖人 (まき やすと)

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 パートナー

日本の上場企業（グローバルに展開する多国籍企業）、外資系企業の会計監査業務に20年以上関与した経験を有する。PwC米国ニューヨーク事務所に出向し2013年に帰国後、アドバイザリー業務にも従事し、グループガバナンスの観点で子会社管理、リスクマネジメントの見直し、内部統制構築や内部監査の支援、生成AIを利用した業務改善などの平時対応支援を行う。加えて、粉飾決算・横領・品質不正などの不正調査支援及び不祥事の再発防止支援（組織改革、カルチャー変革、DX化を利用したガバナンス強化等）にも多数の経験を有する。

メールアドレス：yasuto.maki@pwc.com

### 那須 美帆子 (なす みほこ)

PwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役 パートナー

不正会計・不祥事事案の調査業務を主とするフォレンジックサービスに従事。米国大手会計事務所にて会計監査業務・米系投資銀行におけるアドバイザリー業務などに従事した後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会にてクロスボーダー事案・巨額粉飾事案に係る開示不正事案調査を担当。その後大手監査法人を経て、2018年にPwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所し、PwCアドバイザリー合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社にて不正会計・不祥事事案の調査および再発防止策に係る案件に従事。2026年4月にPwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役に就任。

メールアドレス：mihoko.nasu@pwc.com