NEWS RELEASE
報道関係者各位

令和8年11月26日
株式会社KiteRa

【企業のGRC調査】企業不祥事を背景に問われるガバナンス・内部統制の実効性。約6割が上司や経営層の判断に疑問を感じても「従うことが当たり前」。サイバー攻撃対策の内部監査実施は1割台

「安心して働ける世界をつくる」をミッションに掲げ、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）を支えるプラットフォームとして企業向けの「KiteRa Biz」と社労士向けの「KiteRa Pro」を提供する株式会社KiteRa（代表取締役 執行役員 CEO：植松 隆史、本社：東京都港区、以下「当社」）は、企業の第1線（事業部門）、第2線（リスク管理・コーポレート部門）、第3線（内部監査部門）の役割を主に担当する20歳以上のビジネスパーソン1,138名を対象に、**「企業のガバナンス・内部統制に関する実態調査」**を実施しました。

昨今、企業における不適切会計などの不祥事が明らかになるなか、企業ガバナンスや内部統制の実効性が問われています。企業ガバナンスや内部統制を機能させるためには、法令や社内規程などのルールを整備・遵守するだけでなく、組織内の問題やリスクを適切に把握し、必要に応じて既存のルールや経営判断の妥当性を検証し、是正・改善につなげることが重要です。また、こうした取り組みにおいては、各部門がそれぞれの役割を適切に果たすことも求められます。

本調査では、勤務先におけるルール遵守や問題提起に関する組織風土、既存のルールや慣行、上司・経営層の判断に疑問を感じた際の行動や問題提起をためらう要因、問題発覚後の対応や再発防止に向けた取り組みなどの実態や課題について明らかにしました。

その結果、法令や社内規程などのルール遵守が重視される一方で、既存のルールや経営判断への問題提起、問題発覚後の再発防止、各部門によるリスク管理や内部統制に関わる役割の遂行について、課題を示唆する回答も見られました。

当社はこれまで、社内規程の管理・運用を通じて、企業ガバナンスや内部統制の強化を支援してきました。今後も、企業活動の基盤となる社内規程の適切な管理・運用を支えるとともに、企業のGRCの実効性向上に貢献してまいります。



調査サマリー

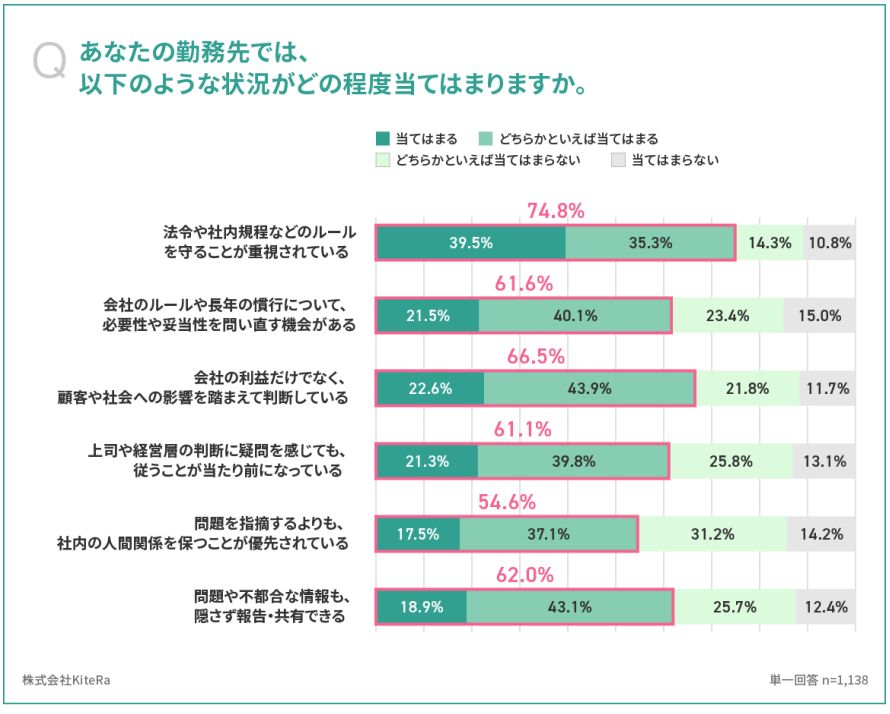
1. 約4人に3人が勤務先について「法令や社内規程などのルール遵守を重視」と回答。一方、約6割が「上司や経営層の判断に疑問を感じても従うことが当たり前」と回答
2. 43.7%が企業ルールや慣行、上司・経営層の判断に「疑問を感じた」経験
3. 企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問、最多は「企業倫理・社会規範の観点（45.9%）」。約3人に1人が、疑問を感じても「報告・相談・提言はしなかった」
4. 企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への問題提起後の対応、「内容や背景を確認された（42.0%）」が最多。一方、十分な検討・対応がされないケースも
5. 約3人に1人が、企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問について、社内への「報告・相談や問題の指摘・提言をためらった」経験
6. 企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問について、報告・相談をためらった理由、「上司や経営層との関係悪化」37.6%、「人事評価や昇進・昇格への影響」36.9%が上位
7. 問題発覚後の再発防止策、57.6%が「ルールや確認手続きの追加が中心」と回答。一方、49.4%が「ルールを見直しても従来の慣行や従業員の行動は変わっていない」
8. 第1線（事業部門）の45.1%が「ルールの見直し提案」、41.8%が「管理部門への相談」に難しさを示す
9. 第2線（リスク管理・コーポレート部門）の47.6%が「経営層への問題提起」、45.0%が「事業部門への指摘・牽制」に難しさを示す
10. 第3線（内部監査部門）の46.7%が「経営層の意向に左右されない監査判断・報告」、46.0%が「監査指摘後の改善状況の継続的な確認」に難しさを示す
11. 直近の内部監査における評価・検証対象、「過去の監査指摘事項に対する改善状況」が35.7%で最多
12. 内部監査が独立・客観的に機能するうえでの課題、「社内の人間関係」22.5%、「組織内の力関係」22.1%が上位

調査結果

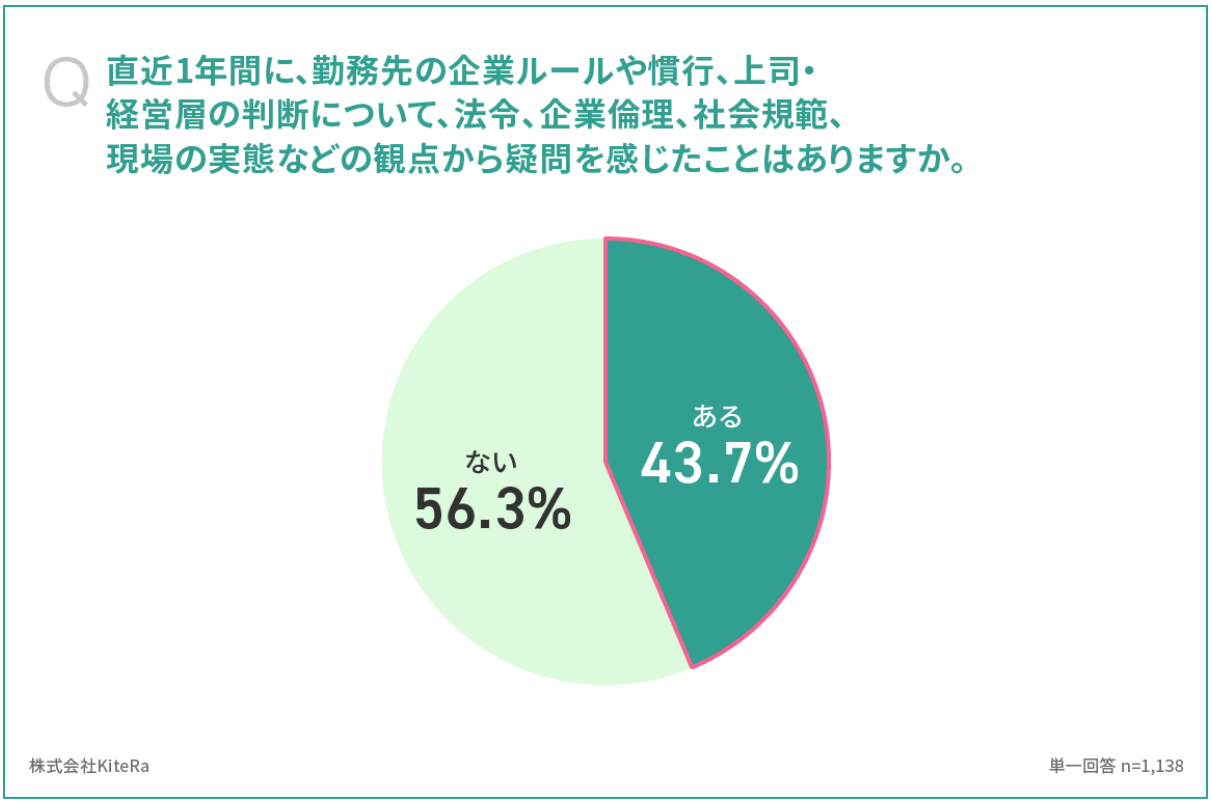
企業の「第1線（事業部門）・第2線（リスク管理・コーポレート部門）・第3線（内部監査部門）」の役割を主に担当する1,138名を対象とした調査結果

【Q1】約4人に3人が勤務先について「法令や社内規程などのルール遵守を重視」と回答。一方、約6割が「上司や経営層の判断に疑問を感じても従うことが当たり前」と回答

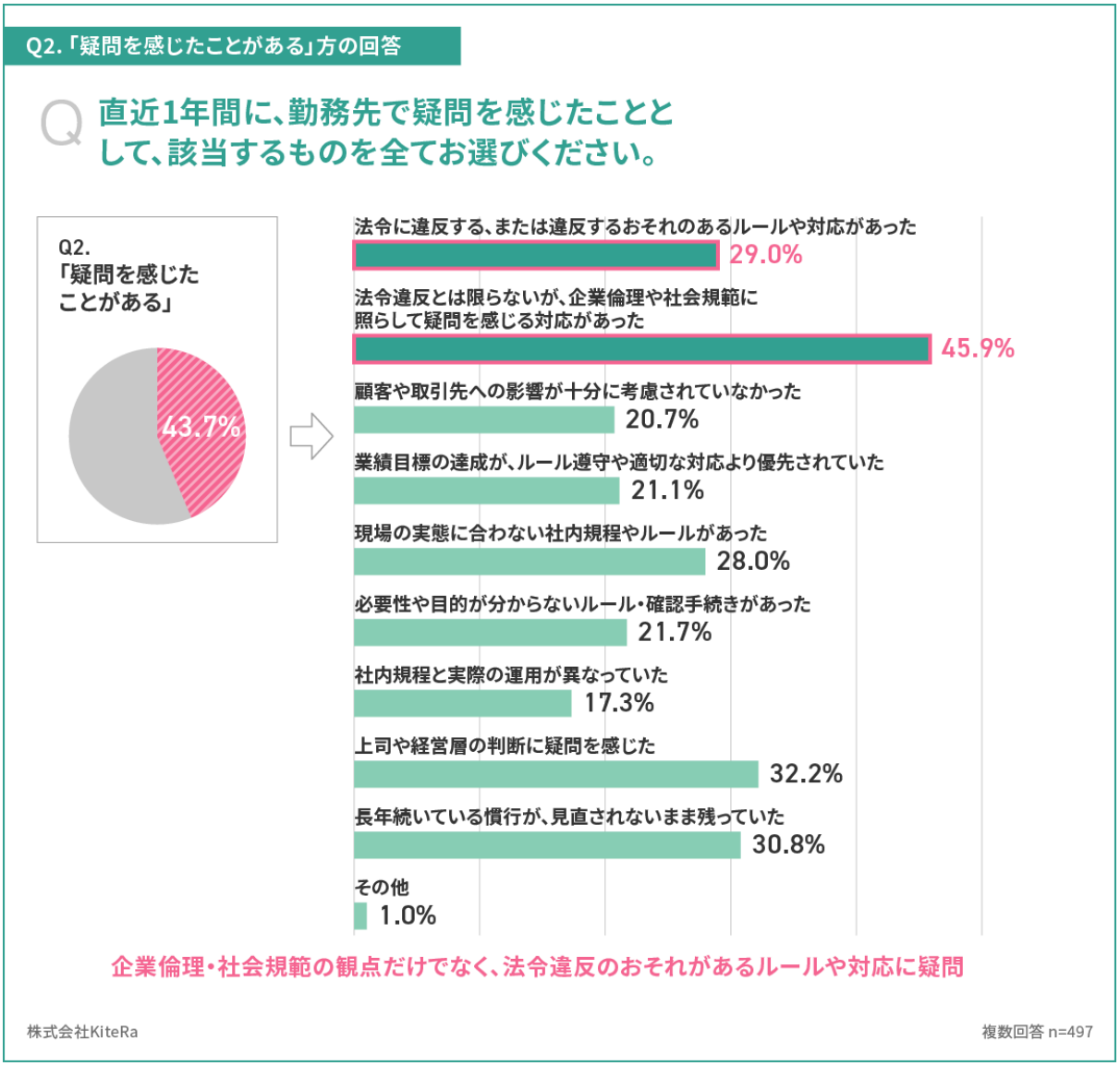
「あなたの勤務先では、以下のような状況がどの程度当てはまりますか（単一回答）」と質問したところ、「当てはまる／どちらかといえば当てはまる」と回答した割合は、74.8%が「法令や社内規程などのルールを守ることが重視されている」と最多、次いで66.5%が「会社の利益だけでなく、顧客や社会への影響を踏まえて判断している」、62.0%が「問題や不都合な情報も、隠さず報告・共有できる」、61.6%が「会社のルールや長年の慣行について、必要性や妥当性を問い直す機会がある」、61.1%が「上司や経営層の判断に疑問を感じても、従うことが当たり前になっている」と回答しました。



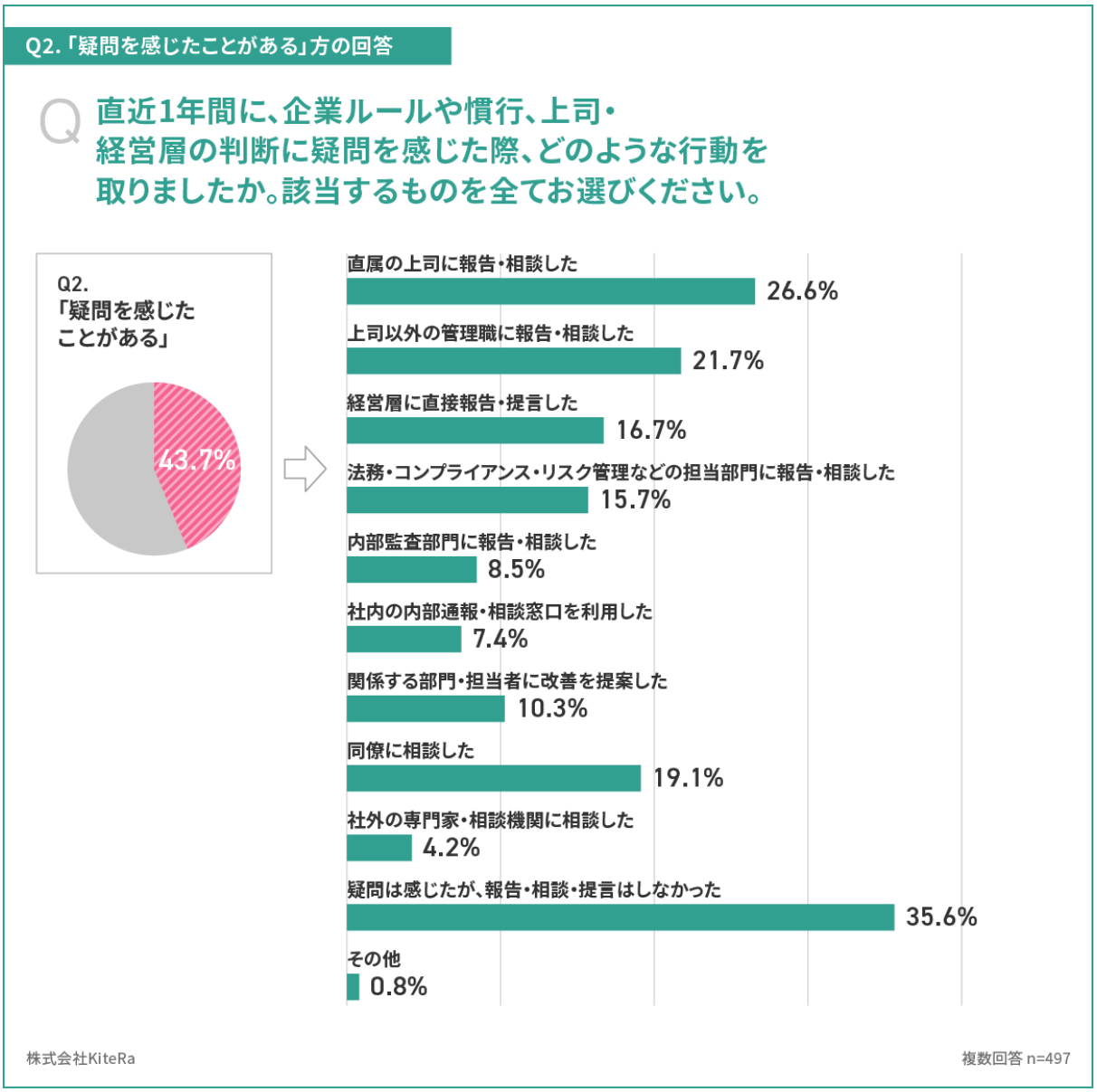
【Q2】43.7%が企業ルールや慣行、上司・経営層の判断に「疑問を感じた」経験
「直近1年間に、勤務先の企業ルールや慣行、上司・経営層の判断について、法令、企業倫理、社会規範、現場の実態などの観点から疑問を感じたことはありますか（単一回答）」と質問したところ、56.3%が「ない」、43.7%が「ある」と回答しました。



【Q3】企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問、最多は「企業倫理・社会規範の観点（45.9%）」。約3人に1人が、疑問を感じても「報告・相談・提言はしなかった」
Q2で、『疑問を感じたことがある』と回答した方に、「直近1年間に、勤務先で疑問を感じたこととして、該当するものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、45.9%が「法令違反とは限らないが、企業倫理や社会規範に照らして疑問を感じる対応があった」と最多、次いで32.2%が「上司や経営層の判断に疑問を感じた」、30.8%が「長年続いている慣行が、見直されないまま残っていた」、29.0%が「法令に違反する、または違反するおそれのあるルールや対応があった」、28.0%が「現場の実態に合わない社内規程やルールがあった」と回答しました。



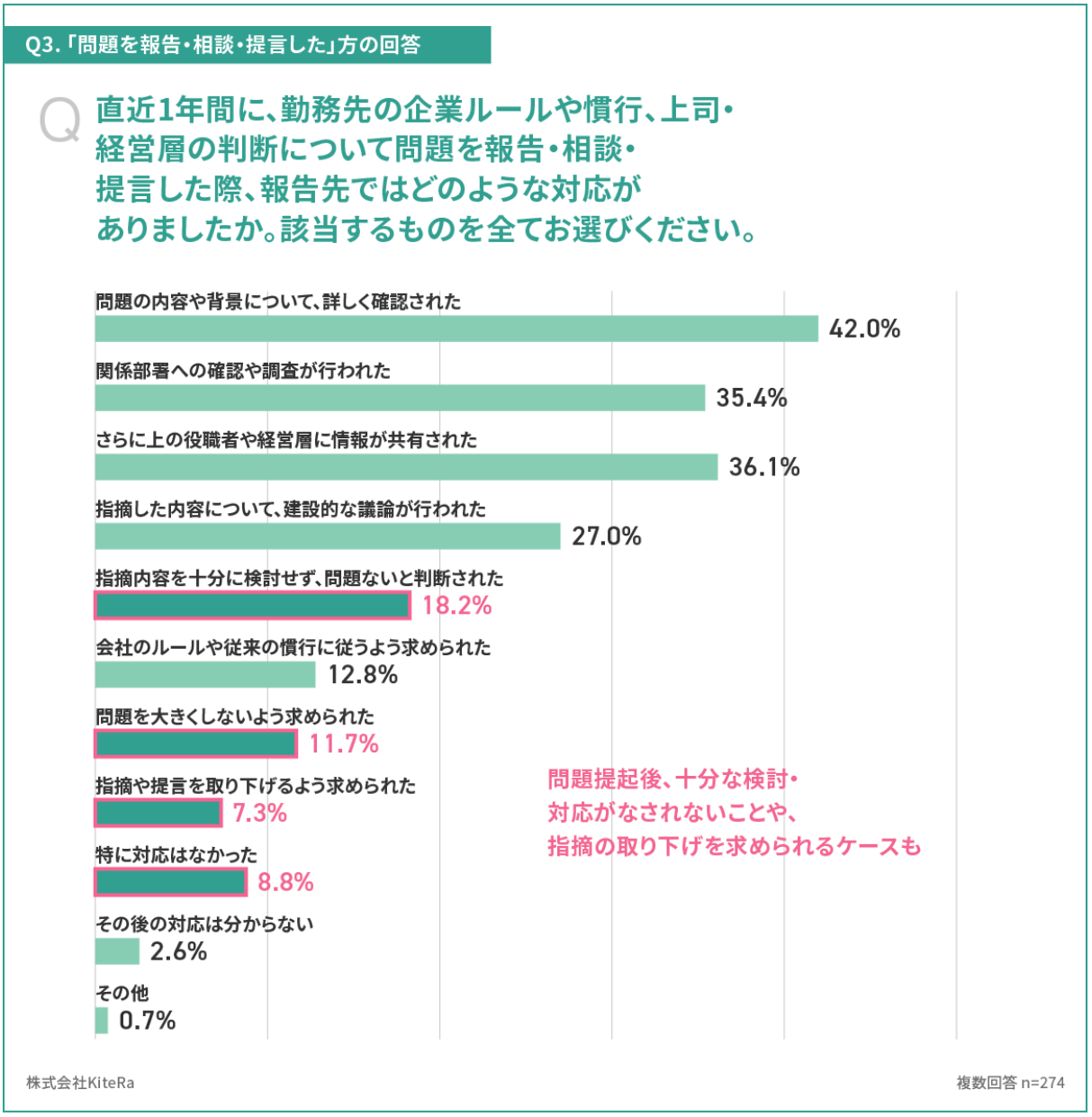
さらに、「直近1年間に、企業ルールや慣行、上司・経営層の判断に疑問を感じた際、どのような行動を取りましたか。該当するものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、35.6%が「疑問は感じたが、報告・相談・提言はしなかった」と最多、次いで26.6%が「直属の上司に報告・相談した」、21.7%が「上司以外の管理職に報告・相談した」、19.1%が「同僚に相談した」、16.7%が「経営層に直接報告・提言した」と回答しました。



【Q4】企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への問題提起後の対応、「内容や背景を確認された（42.0%）」が最多。一方、十分な検討・対応がされないケースも

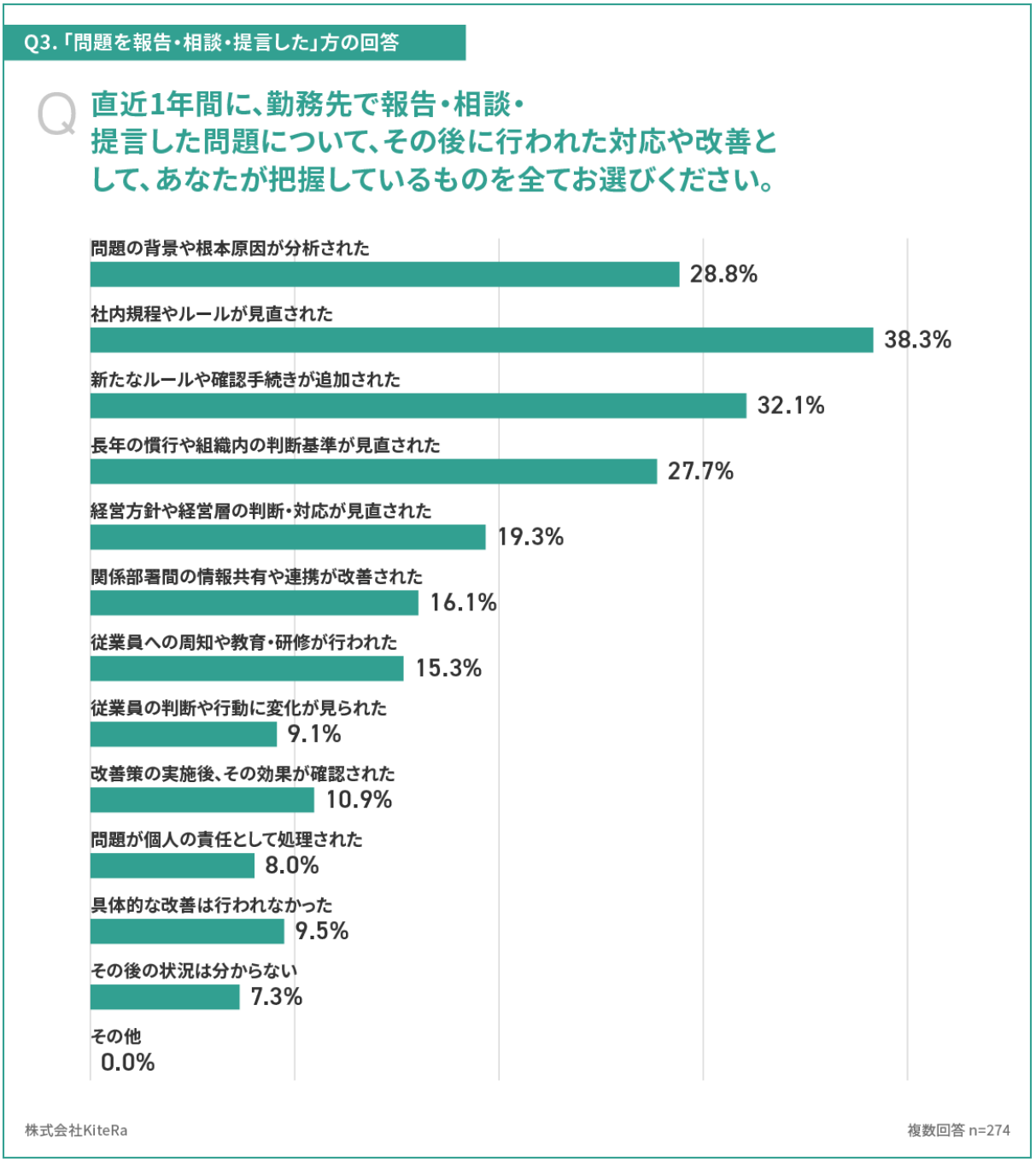
Q3で、『問題を報告・相談・提言した』と回答した方に、「直近1年間に、勤務先の企業ルールや慣行、上司・経営層の判断について問題を報告・相談・提言した際、報告先ではどのような対応がありましたか。該当するものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、42.0%が「問題の内容や背景について、詳しく確認された」と最多、次いで36.1%が「さらに上の役職者や経営層に情報が共有された」、35.4%が「関係部署への確認や調査が行われた」、27.0%が「指摘した内容について、建設的な議論が行われた」と回答しました。

一方、18.2%が「指摘内容を十分に検討せず、問題ないと判断された」、12.8%が「会社のルールや従来の慣行に従うよう求められた」、11.7%が「問題を大きくしないよう求められた」、8.8%が「特に対応はなかった」、7.3%が「指摘や提言を取り下げるよう求められた」という結果となりました。



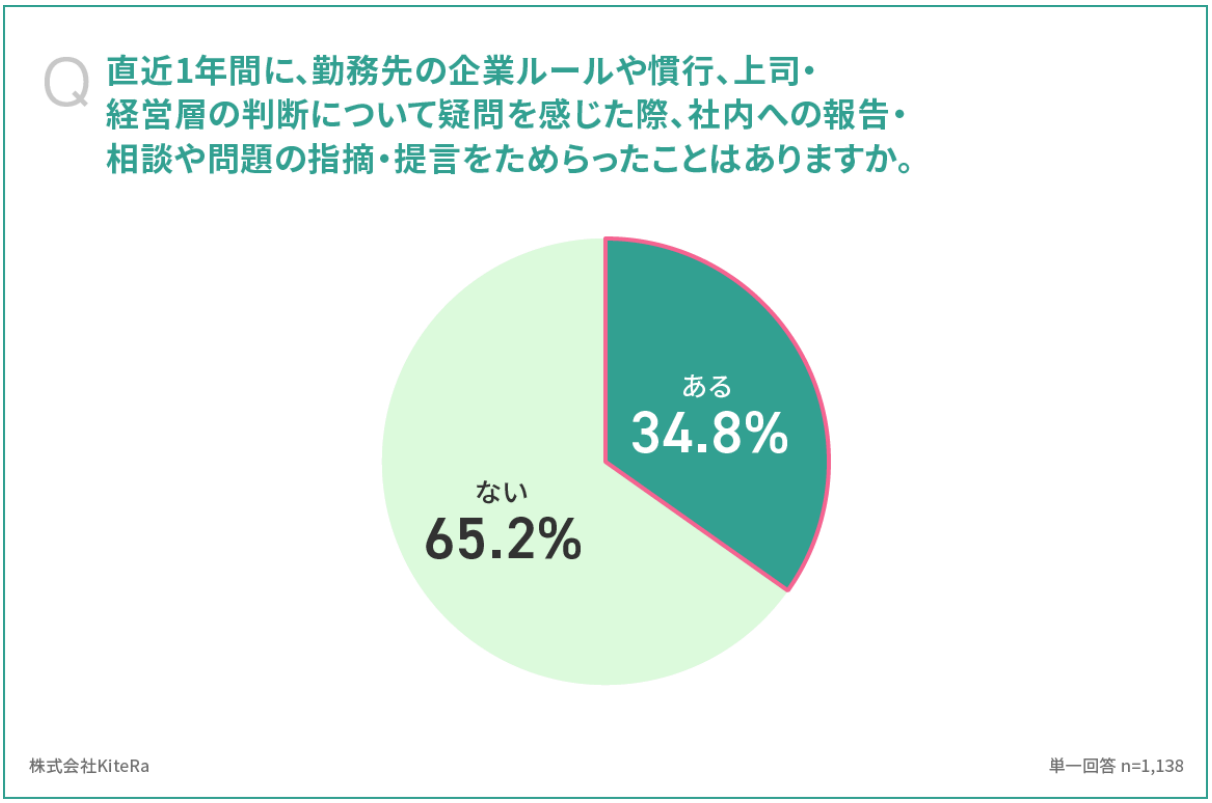
さらに、「直近1年間に、勤務先で報告・相談・提言した問題について、その後に行われた対応や改善として、あなたが把握しているものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、38.3%が「社内規程やルールが見直された」と最多、次いで32.1%が「新たなルールや確認手続きが追加された」、28.8%が「問題の背景や根本原因が分析された」、27.7%が「長年の慣行や組織内の判断基準が見直された」、19.3%が「経営方針や経営層の判断・対応が見直された」と回答しました。

また、16.1%が「関係部署間の情報共有や連携が改善された」、15.3%が「従業員への周知や教育・研修が行われた」、10.9%が「改善策の実施後、その効果が確認された」、9.1%が「従業員の判断や行動に変化が見られた」という結果となりました。



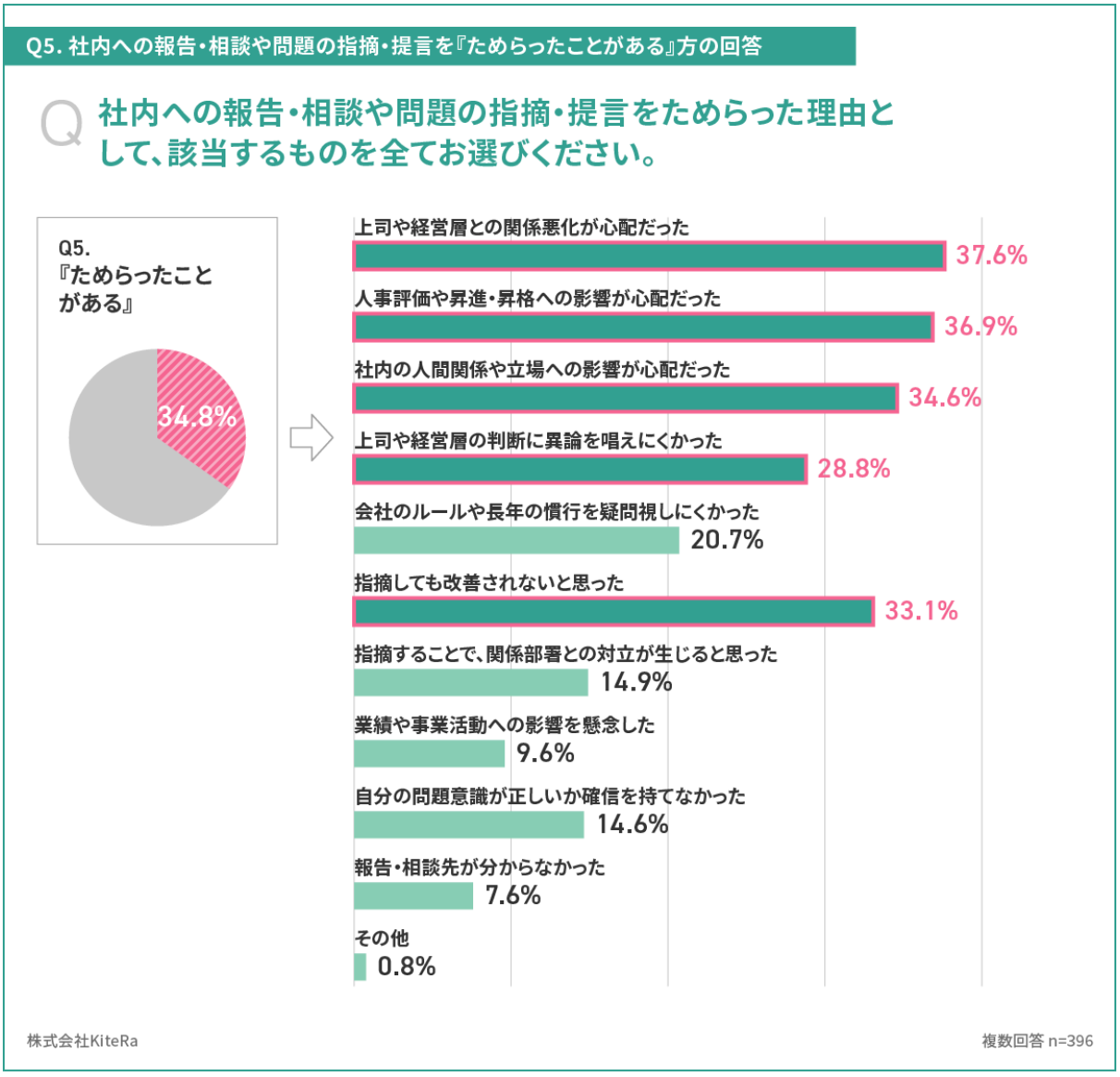
【Q5】約3人に1人が、企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問について、社内への「報告・相談や問題の指摘・提言をためらった」経験

「直近1年間に、勤務先の企業ルールや慣行、上司・経営層の判断について疑問を感じた際、社内への報告・相談や問題の指摘・提言をためらったことはありますか（単一回答）」と質問したところ、65.2%が「ない」、34.8%が「ある」と回答しました。



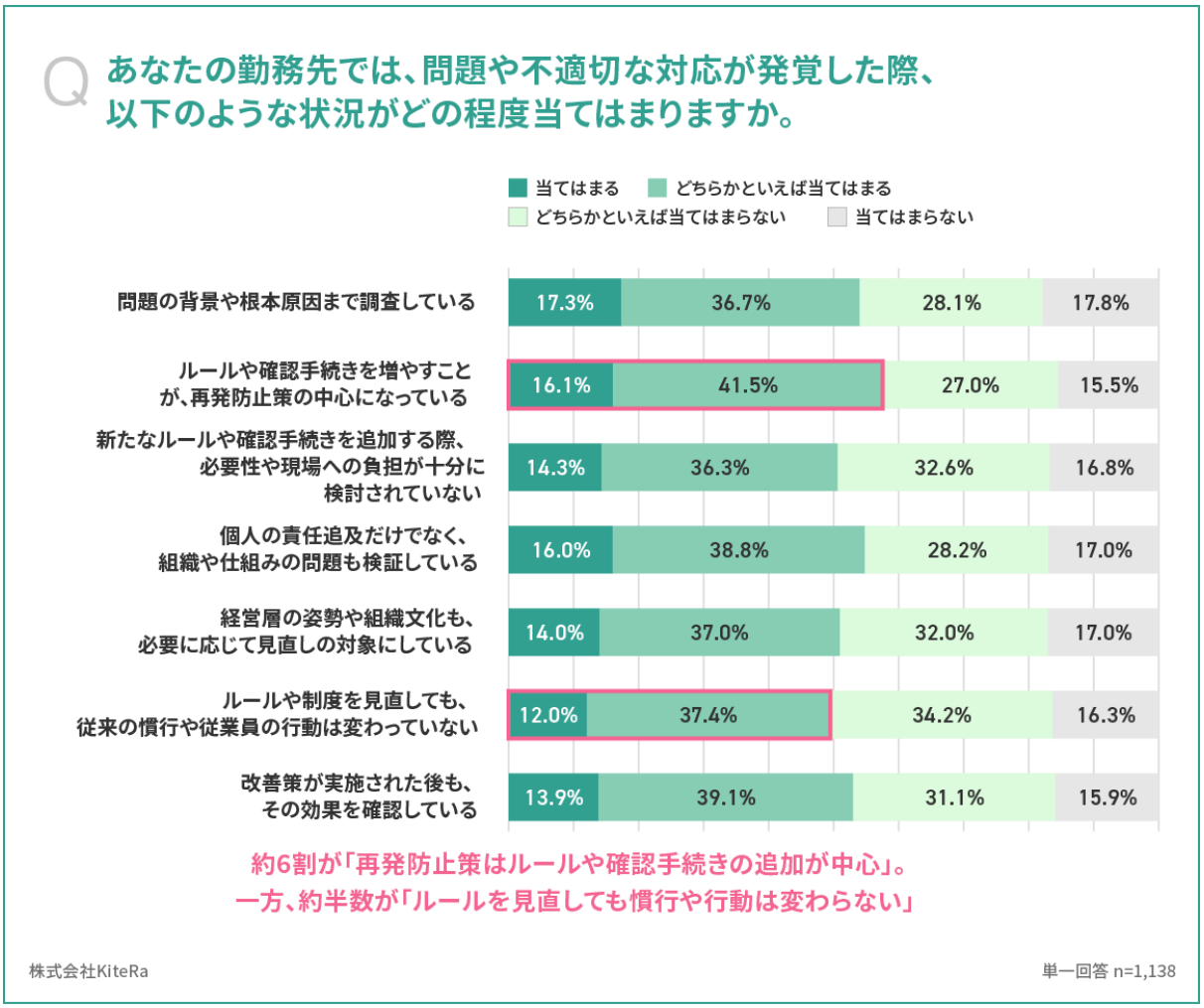
【Q6】企業ルールや慣行、上司・経営層の判断への疑問について、報告・相談をためらった理由、「上司や経営層との関係悪化」37.6%、「人事評価や昇進・昇格への影響」36.9%が上位

Q5で、社内への報告・相談や問題の指摘・提言を『ためらったことがある』と回答した方に、「社内への報告・相談や問題の指摘・提言をためらった理由として、該当するものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、回答が多い順に、37.6%が「上司や経営層との関係悪化が心配だった」、36.9%が「人事評価や昇進・昇格への影響が心配だった」、34.6%が「社内の人間関係や立場への影響が心配だった」、33.1%が「指摘しても改善されないと思った」、28.8%が「上司や経営層の判断に異論を唱えにくかった」と回答しました。



【Q7】問題発覚後の再発防止策、57.6%が「ルールや確認手続きの追加が中心」と回答。一方、49.4%が「ルールを見直しても従来の慣行や従業員の行動は変わっていない」

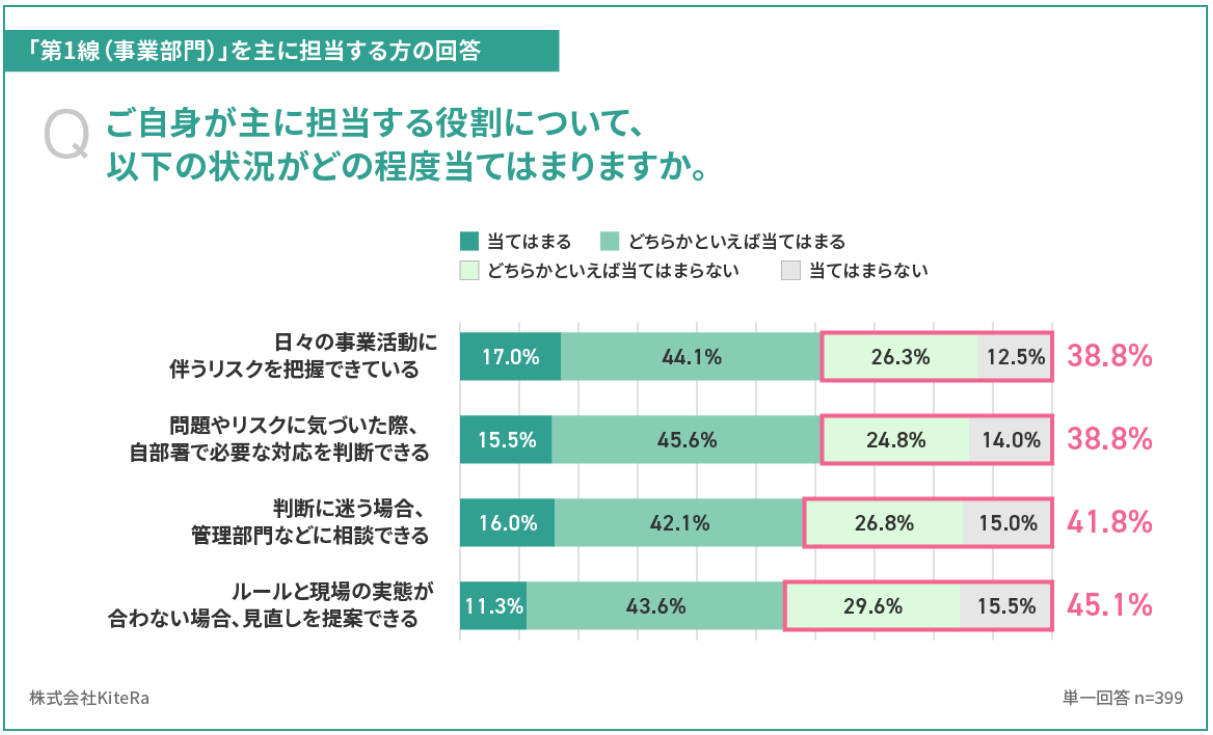
「あなたの勤務先では、問題や不適切な対応が発覚した際、以下のような状況がどの程度当てはまりますか（単一回答）」と質問したところ、「当てはまる／どちらかといえば当てはまる」と回答した割合は、57.6%が「ルールや確認手続きを増やすことが、再発防止策の中心になっている」と最多、次いで54.8%が「個人の責任追及だけでなく、組織や仕組みの問題も検証している」、54.0%が「問題の背景や根本原因まで調査している」、53.0%が「改善策が実施された後も、その効果を確認している」、51.0%が「経営層の姿勢や組織文化も、必要に応じて見直しの対象にしている」、50.6%が「新たなルールや確認手続きを追加する際、必要性や現場への負担が十分に検討されていない」、49.4%が「ルールや制度を見直しても、従来の慣行や従業員の行動は変わっていない」と回答しました。



第1線（事業部門）の399名を対象とした調査結果

【Q8】第1線（事業部門）の45.1%が「ルールの見直し提案」、41.8%が「管理部門への相談」に難しさを示す

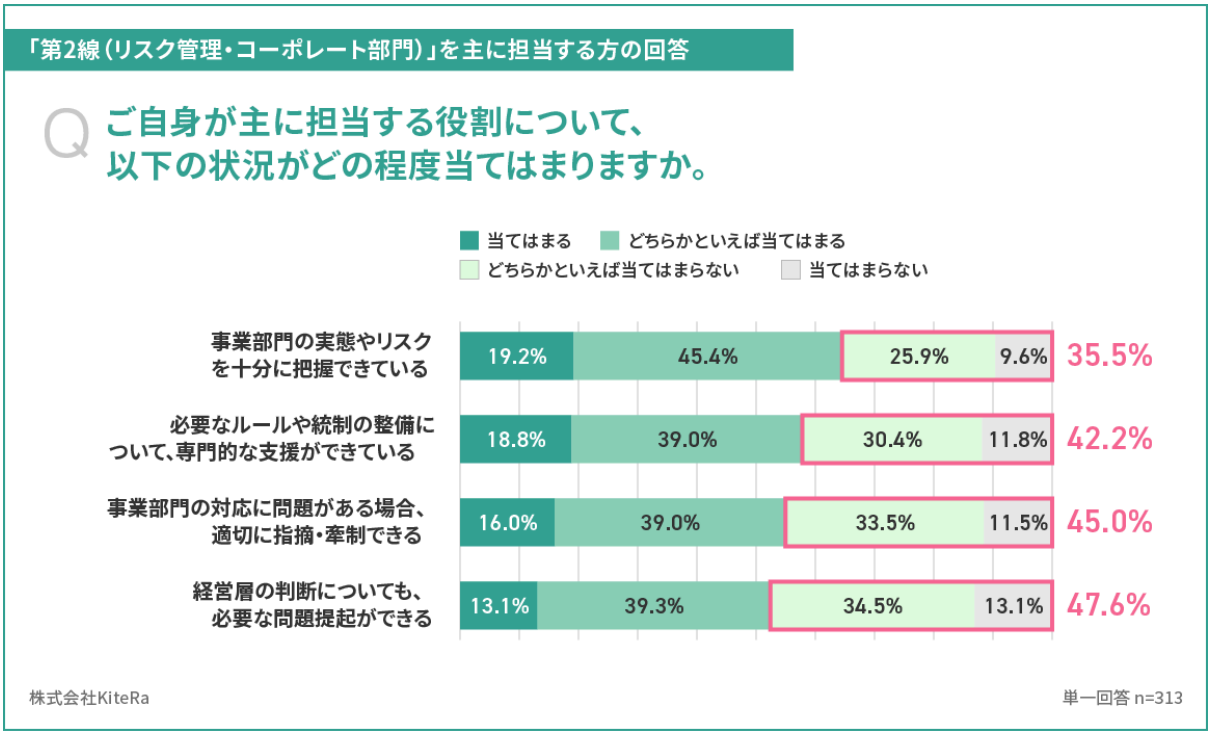
第1線（事業部門）を主に担当する方に、「ご自身が主に担当する役割について、以下の状況がどの程度当てはまりますか（単一回答）」と質問したところ、「当てはまらない／どちらかといえば当てはまらない」と回答した割合は、45.1%が「ルールと現場の実態が合わない場合、見直しを提案できる」と最多、次いで41.8%が「判断に迷う場合、管理部門などに相談できる」、38.8%が「日々の事業活動に伴うリスクを把握できている」、「問題やリスクに気づいた際、自部署で必要な対応を判断できる」と回答しました。



第2線（リスク管理・コーポレート部門）の回答者313名を対象とした調査結果

【Q9】第2線（リスク管理・コーポレート部門）の47.6%が「経営層への問題提起」、45.0%が「事業部門への指摘・牽制」に難しさを示す

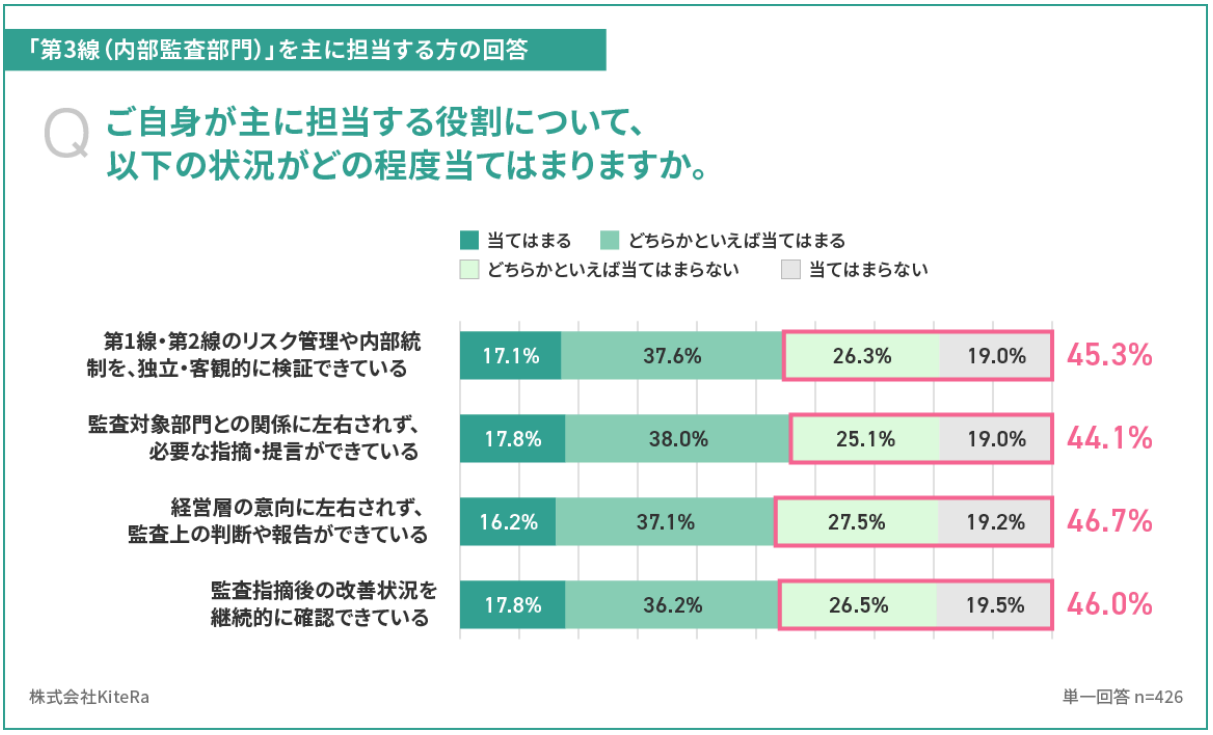
第2線（リスク管理・コーポレート部門）を主に担当する方に、「ご自身が主に担当する役割について、以下の状況がどの程度当てはまりますか（単一回答）」と質問したところ、「当てはまらない／どちらかといえば当てはまらない」と回答した割合は、47.6%が「経営層の判断についても、必要な問題提起ができる」と最多、次いで45.0%が「事業部門の対応に問題がある場合、適切に指摘・牽制できる」、42.2%が「必要なルールや統制の整備について、専門的な支援ができている」、35.5%が「事業部門の実態やリスクを十分に把握できている」と回答しました。



第3線（内部監査部門）の426名を対象とした調査結果

【Q10】第3線（内部監査部門）の46.7%が「経営層の意向に左右されない監査判断・報告」、46.0%が「監査指摘後の改善状況の継続的な確認」に難しさを示す

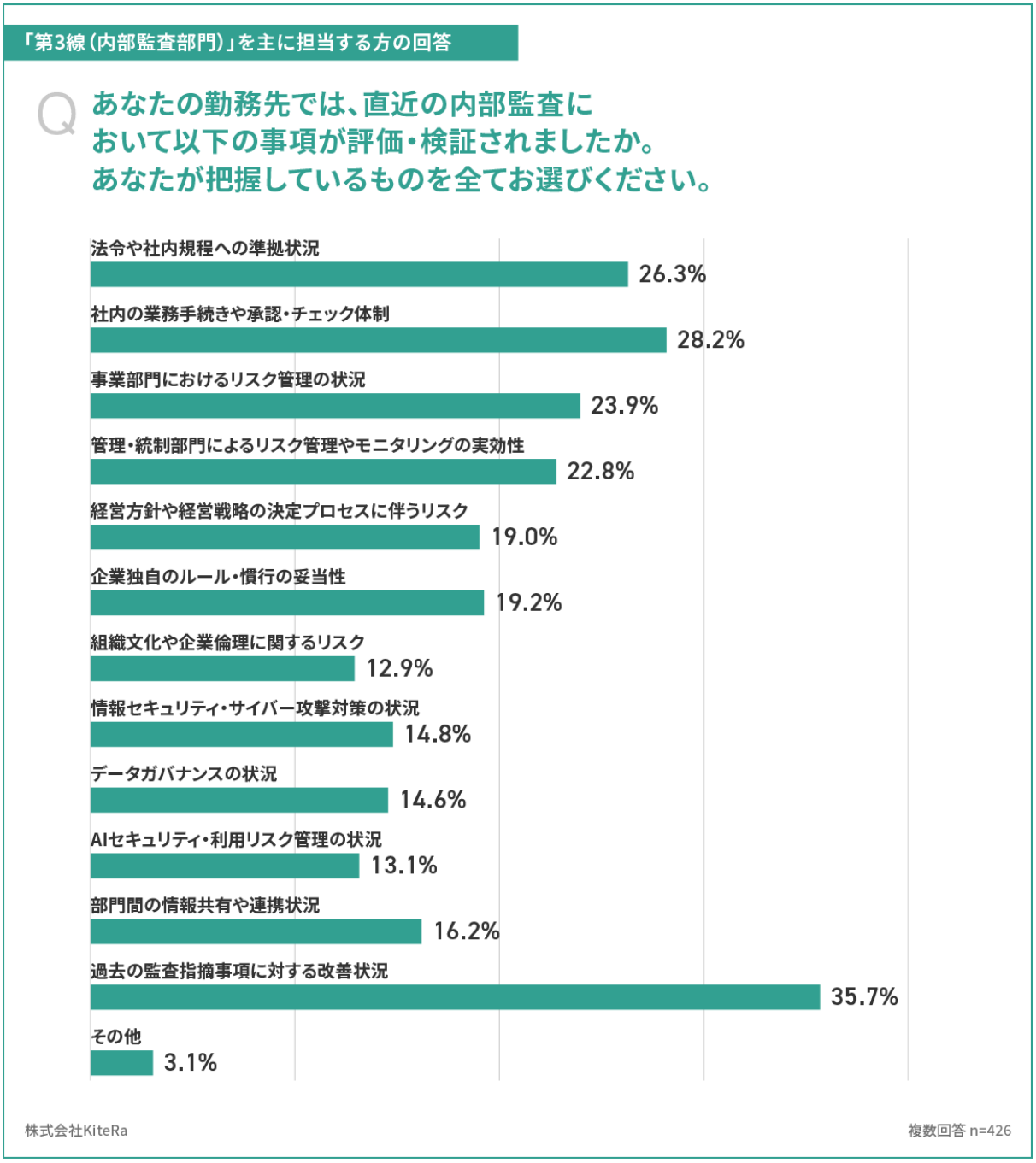
第3線（内部監査部門）を主に担当する方に、「ご自身が主に担当する役割について、以下の状況がどの程度当てはまりますか（単一回答）」と質問したところ、「当てはまらない／どちらかといえば当てはまらない」と回答した割合は、46.7%が「経営層の意向に左右されず、監査上の判断や報告ができている」と最多、次いで46.0%が「監査指摘後の改善状況を継続的に確認できている」、45.3%が「第1線・第2線のリスク管理や内部統制を、独立・客観的に検証できている」、44.1%が「監査対象部門との関係に左右されず、必要な指摘・提言ができている」と回答しました。



【Q11】直近の内部監査における評価・検証対象、「過去の監査指摘事項に対する改善状況」が35.7%で最多

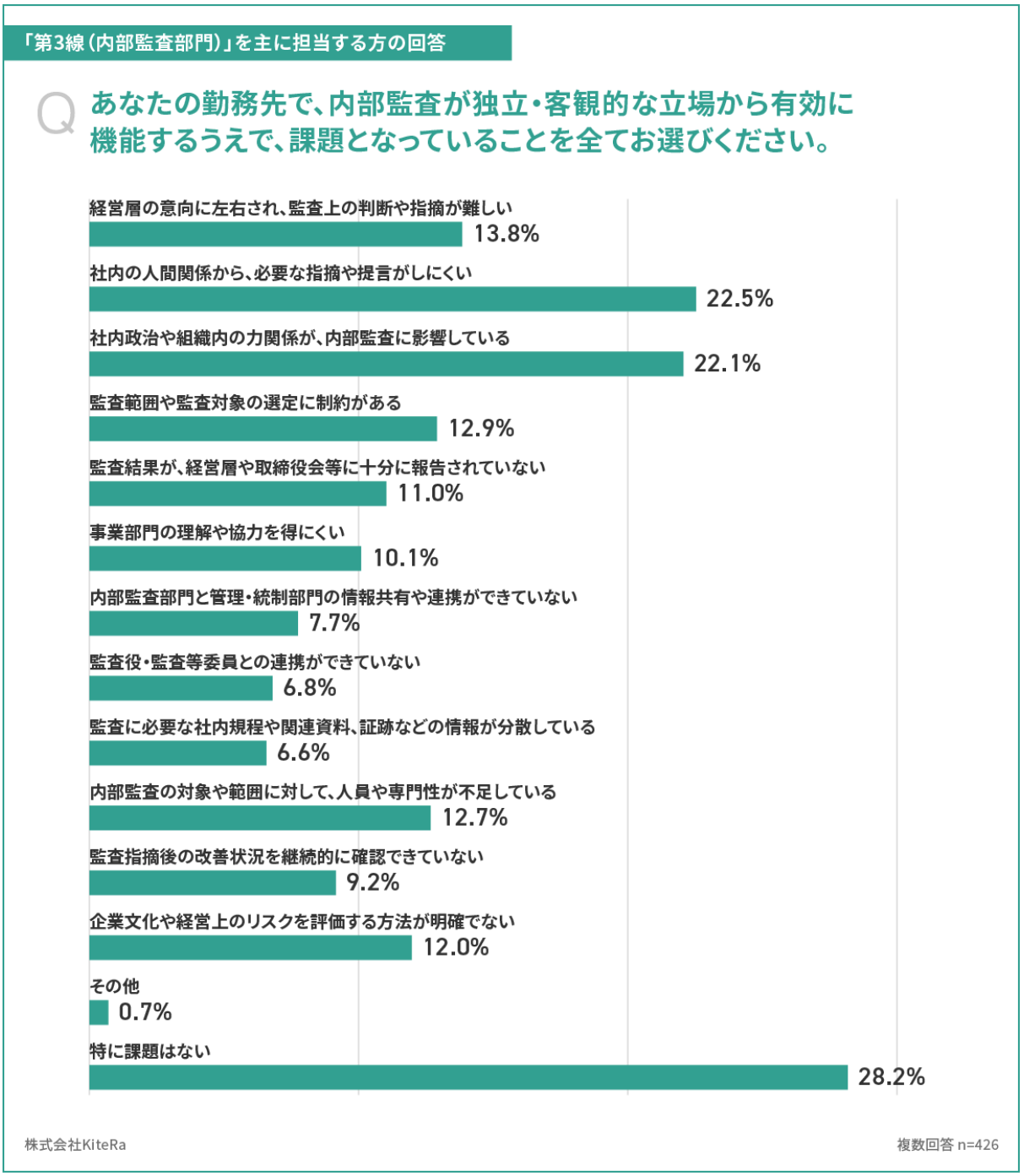
第3線（内部監査部門）を主に担当する方に、「あなたの勤務先では、直近の内部監査において以下の事項が評価・検証されましたか。あなたが把握しているものを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、35.7%が「過去の監査指摘事項に対する改善状況」と最多、次いで28.2%が「社内の業務手続きや承認・チェック体制」、26.3%が「法令や社内規程への準拠状況」、23.9%が「事業部門におけるリスク管理の状況」、22.8%が「管理・統制部門によるリスク管理やモニタリングの実効性」と回答しました。

また、14.8%が「情報セキュリティ・サイバー攻撃対策の状況」、14.6%が「データガバナンスの状況」、13.1%が「AIセキュリティ・利用リスク管理の状況」、12.9%が「組織文化や企業倫理に関するリスク」という結果となりました。



【Q12】内部監査が独立・客観的に機能するうえでの課題、「社内の人間関係」22.5%、「組織内の力関係」22.1%が上位

第3線（内部監査部門）を主に担当する方に、「あなたの勤務先で、内部監査が独立・客観的な立場から有効に機能するうえで、課題となっていることを全てお選びください（複数回答）」と質問したところ、22.5%が「社内の人間関係から、必要な指摘や提言がしにくい」、22.1%が「社内政治や組織内の力関係が、内部監査に影響している」、13.8%が「経営層の意向に左右され、監査上の判断や指摘が難しい」、12.9%が「監査範囲や監査対象の選定に制約がある」、12.7%が「内部監査の対象や範囲に対して、人員や専門性が不足している」と回答しました。



明治大学専門職大学院 兼任講師（内部監査制度、システム監査）吉武 一氏のコメント

実効性の高い内部統制構築の為には、適切に規程等を整備し、運用していく必要がある。もし内部統制の実効性が上がっていないなら、その原因を確かめて、適切に規程等を改訂していく必要がある。PDCAを回すということである。
もしPDCAが回っていないなら、内部監査はその旨を指摘し、改善を提言する必要がある。

この調査は、第一線、第二線は、規程等遵守を重視するも、規程等への疑問については質問しにくい状況があることを示している。内部監査も問題を発見するも、提言できずにいることがあることを示している。

この原因は何か？そこにはいわゆる忖度の文化に代表される企業文化や同調圧力が働いている可能性がある。このような場合には外部の力を借りるのも有力な手段である。信頼できる外部の力を借りながら、規程等の見直しを行い、内部統制のPDCAを回していく。こうして構築した内部統制の基盤は、役職員にも取引先にも安心を与える信頼のインフラとなっていく。



明治大学専門職大学院 兼任講師 吉武 一氏
株式会社STAGEON　常勤監査役、一般社団法人日本内部監査協会　理事、内部監査人協会（IIA、IRCメンバー）、金融情報システム監査等協議会顧問（元会長）。公認内部監査人（CIA）、公認金融監査人（CFSA）、内部統制評価指導士（CCSA）、公認リスク管理監査人（CRMA）、公認情報システム監査人（CISA）、公認 IT ガバナンス専門家（CGEIT）、公認不正検査士（CFE）。

※本コメントは吉武氏個人の見解であり、所属する団体の公式見解ではありません

考察

本調査は、企業におけるルール遵守や問題提起に関する組織風土、問題発覚後の対応や再発防止に向けた取り組みに加え、リスク管理や内部統制を担う各部門の役割に関する実態や課題を明らかにすることを目的に実施しました。

調査の結果、勤務先で法令や社内規程などのルール遵守が重視されているとの回答は7割超（74.8%）に上りました。一方、約6割（61.1%）が「上司や経営層の判断に疑問を感じても、従うことが当たり前になっている」と回答しており、上司や経営層の判断に従うことを重視する組織風土もうかがえます。

さらに、34.8%が社内への報告・相談や問題の指摘・提言をためらった経験があると回答しました。その理由としては、上司や経営層との関係悪化を心配する回答や、人事評価や昇進・昇格への影響を心配する回答が上位となりました。この結果は風通しの良い組織風土作りを検討するうえで、重要な論点といえます。

問題発覚後の再発防止策については、「ルールや確認手続きを増やすことが、再発防止策の中心になっている」が57.6%と最多でした。一方、「ルールや制度を見直しても、従来の慣行や従業員の行動は変わっていない」が49.4%となり、ルールの見直しが必ずしも従来の慣行や従業員の行動の変化につながっていない状況もうかがえます。

内部監査部門（第3線）を対象とした調査では、直近の内部監査で評価・検証された事項として、「過去の監査指摘事項に対する改善状況」（35.7%）が最多でした。一方、昨今、被害の深刻化が指摘される情報漏洩リスクへの対策に関わる「情報セキュリティ・サイバー攻撃対策の状況」（14.8%）を挙げた割合は1割台にとどまりました。

また、内部監査が独立・客観的に機能するうえでの課題については、「社内の人間関係から、必要な指摘や提言がしにくい」（22.5%）、「社内政治や組織内の力関係が、内部監査に影響している」（22.1%）が上位となりました。

これらの結果から、内部監査の実効性を考えるうえでは、評価・検証の対象だけでなく、社内の人間関係や組織内の力関係に左右されず、必要な指摘・提言ができる環境の重要性も示唆されます。

企業ガバナンスや内部統制の実効性を高めるためには、法令や社内規程などのルールを整備・遵守するだけでなく、各部門がそれぞれの役割を果たしながら、既存のルールや経営判断への問題提起、問題の検証、是正・改善、その後の効果確認までを継続的に機能させることが重要だと考えられます。

調査概要
調査名：企業のガバナンス・内部統制に関する実態調査
調査方法：インターネットによるアンケート調査
調査期間：2026年10月30日～11月11日
有効回答：企業の第1線（事業部門）、第2線（リスク管理・コーポレート部門）、第3線（内部監査部門）の役割を主に担当する20歳以上のビジネスパーソン1,138名
※Q1・Q2・Q5・Q7は、20歳以上のビジネスパーソン1,138名
※Q3は、Q2で「疑問を感じたことがある」と回答した497名
※Q4は、Q3で「問題を報告・相談・提言した」と回答した274名
※Q6は、Q5で「ためらったことがある」と回答した396名
※Q8は、第1線（事業部門）の役割を主に担当する399名
※Q9は、第2線（リスク管理・コーポレート部門）の役割を主に担当する313名
※Q10～Q12は、第3線（内部監査部門）の役割を主に担当する426名
調査企画：株式会社KiteRa
補足：構成比は小数点第2位を四捨五入

※本調査でいう「ビジネスパーソン」とは、正社員／会社経営者・役員として勤務する方を指します
※Q4の「問題を報告・相談・提言した」は、Q3で「直属の上司／上司以外の管理職／経営層／法務・コンプライアンス・リスク管理などの担当部門／内部監査部門／社内の内部通報・相談窓口／関係する部門・担当者」のいずれかを選択した回答者を指します

株式会社KiteRaについて
「安心して働ける世界をつくる」をミッションに掲げ、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）を支えるプラットフォームとして企業向けの「KiteRa Biz」と社労士向けの「KiteRa Pro」を提供しています。AI時代に求められる信頼のインフラとして、誰もが安心して働ける世界の実現を目指します。

名称：株式会社KiteRa
所在地：東京都港区北青山1-2-3 青山ビル7階
代表者：代表取締役 執行役員 CEO　植松隆史
設立：2019年4月1日
事業内容：社内規程SaaSの開発/提供
URL：https://www.kitera.co.jp/
主要サービス：
企業向け「KiteRa Biz」　https://kitera-cloud.jp/biz/
社労士向け「KiteRa Pro」https://kitera-cloud.jp/pro/

報道関係者からのお問い合わせ先
株式会社KiteRa
広報：河野（コウノ）
携帯：070-1310-8388
E-mail：pr@kitera.co.jp