



Client Newsletter from
PwC Japan Group

Value Interview

平野 温郎 氏

東京大学
大学院法学政治学研究科 教授

Value Navigator

2018 Autumn

特集

グローバル経営力を
強化するリスクマネジメント



www.pwc.com/jp

企業を取り巻く不正への有効な対策 ― 中国

中国経済は、2017年のGDP成長率が前年比6.9%という「新常态」(ニューノーマル)を迎えた中でさらなる成長が見込まれている一方、近年では環境規制の強化や人件費の高騰など新しいビジネスリスクが形成されつつあります。その上、中国でビジネスを営む国内外の企業にとって、調達業務や販売業務に集中する不正行為(資産の横領、キックバック、リベート、談合、情報漏洩など)への対応が共通の課題となっており、自社の潜在的な不正リスクを正しく理解してそれに対応していくことは、企業の存続をも左右する高い重要性を有しているのです。

形ばかりの内部監査を盲目的に過信したり、逆に「中国だから」「言葉が分からないから」という観念から自社のリスク評価に消極的な日本人経営者の方々もお見受けします。しかし、中国での持

続的成長を維持するためには、①現地子会社の業務実態の正確な把握、②反商業賄賂など中国特有の法規理解と実務への落とし込み、③第三者からの定期的な業務監査による不正リスク早期発見と防止の必要性を、より多くの経営者にご理解いただくことが重要だと考えられます。



特派員

高橋 翔太 Shota Takahashi

PwC 中国 上海事務所 日本企業部
シニア マネージャー

CONTENTS

2 Season's Report from Global

企業を取り巻く不正への有効な対策 ― 中国

特集: グローバル経営力を強化するリスクマネジメント

5 Value Interview

平野 温郎 氏

東京大学
大学院法学政治学研究科 教授

〔聞き手〕大塚 豪

PwC アドバイザリー 合同会社
フォレンジックサービス パートナー
弁護士

8 Value Talk

海外展開する日本企業が直面する リスクマネジメントの最前線

宗雪 賢二	JBN 欧州サービスリーダー PwC あらた有限責任監査法人 パートナー
クー ウェイ	JBN 米州サービスリーダー PwC あらた有限責任監査法人 パートナー
西谷 和芳	JBN Asia Pacific サービスリーダー PwC アドバイザリー 合同会社 パートナー
高橋 忠利	JBN 中国サービスリーダー PwC Mainland China and Hong Kong パートナー

Management Issue

12 不適切な会計処理の傾向と、 いま企業に求められる対応

PwC あらた有限責任監査法人
RDA 事業開発部 ディレクター 公認会計士
那須 美帆子

14 日系企業における「攻め」の税務ガバナンス

PwC 税理士法人 国際税務サービスグループ パートナー
高島 淳

16 「ジャパンプランド」が直面しているリスクと その価値を守るガバナンス

PwC あらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
パートナー
ショーン・ウィルコックス

Value Report

デジタル時代における金融ディスラプションのグローバルトレンド

～金融機関はデジタルによってどう変わるべきか～

20 Session 1

金融業界における破壊と変革のグローバルトレンド

21 Session 2

デジタルトランスフォーメーション-日本の金融業界に対する示唆

- ・顧客エンゲージメント&データアナリティクス
- ・サイバーセキュリティ
- ・デジタル時代の人材活用と育成

24 PwC Japan News

25 Living PwC's Purpose

Client Newsletter from PwC Japan Group

Value Navigator

2018 Autumn

Value Navigator 2018 年 11 月発行

企画・編集：PwC Japan グループ 発行人：北川 麻里
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング
Tel. 03-6212-6810 www.pwc.com/jp
本誌についてのお問い合わせは、PwC Japan マーケット部までお願いします。
Email: pwcjppr@jp.pwc.com
制作：株式会社 ビーク・ワン

PwC Japan グループのご紹介

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

Value Navigator (バリューナビゲーター)

本誌では、PwCのグローバルに広がるプロフェッショナルネットワークを生かし、現場から得られる最新のビジネス情報やグローバルのナレッジ情報を紹介します。本誌がクライアント企業の皆様の価値創造を導く一助となることを願い、この誌名に表現しました。

かつてない勢いで市場のグローバル化が進展する中、企業がかかわる経済犯罪・不正も世界的に増加傾向にある。近年では、日本企業においても会計不正や品質偽装、贈収賄やカルテルなどの不祥事が次々と発覚し、世界に衝撃を与えている。このため「安心・安全・高品質」であった“ジャパンプランド”に対し、各国の規制当局が監視を強化する動きも散見されるようになってきた。このような状況を招いた背景の一つに

は、海外進出を加速する日本企業のリスクマネジメント不足が挙げられる。総じて日本企業は欧米企業などと比較してガバナンスおよびコンプライアンス体制が脆弱であり、文化や商習慣の違いなどを踏まえた組織や経営の「現地化」にも失敗しがちだといえるだろう。これから日本企業がさらなる海外展開を図っていく中で、不正を未然防止し企業価値を守るにはどうすればよいのか—— 本号では、企業のリスクマネジメントやコーポレートガバナンスに関するエキスパートである、東京大学大学院法学政治学研究科教授 平野温郎氏との議論や、PwCのプロフェッショナルの考察を通して探っていく。

特集

グローバル経営力を強化する リスクマネジメント

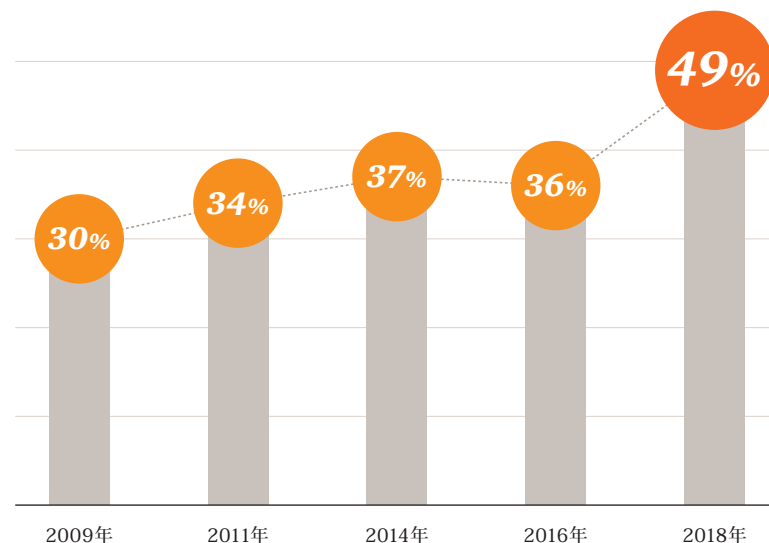
経済犯罪報告比率は増加傾向

今日の組織は、不正に関連するリスク—社内、社外、規制、評判に関する各リスク—さまざまな危機に直面している

質問：過去24カ月以内に不正や経済犯罪の被害を受けましたか？

「受けたことがある」の回答の合計(%)

出典：PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey



44%

過去二年間で不正リスク評価を実施した企業

出典：PwC Japan 経済犯罪実態調査 2018(日本分析版)

Value Interview

平野 温郎 氏

Haruo Hirano

東京大学

大学院法学政治学研究科 教授



平野 温郎

1982年三井物産株式会社入社、国内および香港・中国・米国各現地法人にて法務等を担当。1988年～1990年同社中国法務研修員(在台北、上海、北京)。2013年より現職。国際取引法フォーラム理事長、国際取引法学会および国際商取引学会理事。

聞き手

PwCアドバイザリー合同会社
フォレンジックサービス パートナー
弁護士

大塚 豪

Go Otsuka



大塚 豪

PwC Japanグループのフォレンジックサービス部門リーダー。グローバルIT企業でのコンサルティングを経験後、総合商社の社内弁護士として多様な事業分野の事業投資や危機対応、不祥事対応などの実務経験を有する。近年は品質不祥事、会計不祥事への対応に多く関与している。

海外展開する日本企業で不正・コンプライアンス問題が相次ぐ背景

大塚 近年、日本の企業グループによる会計不正や品質（データ）偽装、贈収賄やカルテルといった不祥事が次々と発覚し、世界に衝撃が走っています※。こうした不祥事は個々の企業はもちろんのこと、社会に対するインパクトも非常に大きいのが特徴で、海外からも「日本企業は一体どうなってしまったのだ？」という論調で語られることも珍しくありません。このような日本企業が直面す

るコンプライアンス上の問題について、見解をお聞かせください。

平野 総合商社の法務部門でこうした事態を扱っていた経験からすると、実はほとんどが古くて新しい問題で、さほど驚きはないというのが正直な印象です。企業が本格的な国際展開や新規事業への進出をする中で往々にして起こり得る問題であり、日本企業に限ったものでもありませんから。

大塚 同感です。このような不正の中でも特に将来的に深刻な危機へ発展しがちなものとしては、価格などに関するカ

※ 参考資料：PwC's View 第16号
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/201809.html>



ルテルや海外の公務員などへの贈賄などが挙げられますが、これらの事案に共通する特徴はどこにあると考えますか。

平野 まず、国内の案件と比べて定量と定性の両面から被害の影響が大きいことでしょう。これはグローバルに事業を拡大したことやクロスボーダー M&A で異質の事業領域やユニットを取り込んだことによる必然的な結果とも言えます。そして、決して大企業に限られるわけではなく、中小企業も含めて海外展開する上で同様のリスクを抱えるといった普遍性が表れてきたと感じています。

また、日本企業の場合は組織的な行為を疑われるものも含めて、内部者による不正や過失、あるいはリスクマネジメントの失敗に起因するケースが多い印象があります。こうした事態が生じるのも、内部統制やリスクマネジメントの体制に不備があるということの表れだと言えるのではないのでしょうか。

実体験から見た、米国と中国そして日本のリスク顕在化事例の特徴

大塚 平野さんは、商社時代に法務担

当として中国や香港、米国に駐在されていましたね。そこで実際に経験もしくは遭遇された不正・コンプライアンスリスクの顕在化事例には、どのような地域の特徴がありましたか。

平野 新興国と先進国という大きな観点では、財務報告の不正など共通したものもある一方で、性質的な差異が大きいと感じました。これには構造的な背景も影響しているものと思われます。

まず、中国に関して言うと、私が駐在していたのは2006年頃までなので状況が変わっている部分もあるかもしれませんが、国の急激な成長とともに市場競争も激化する中で、コンプライアンスを軽視し、ビジネスを最優先した結果としての法令違反系が多かったですね。

次に、米国については、法令違反やインシデントそのものの問題もさることながら、社会であるとか個人の権利意識の強さに対する対応姿勢が十分でないことにより、被害が拡大する傾向が強かったです。典型的な例としては、従業員による人種差別に対するクラスアクション（大規模集団訴訟）が挙げられます。米国でこのような事態に陥りやす

いことには、構造的な背景があるのではないのでしょうか。通常、日本から赴任する駐在員というのは現地で管理職以上のポジションで登用されるので、現地法人のスタッフからすれば自分たちが「ガラスの天井」の下に置かれているという意識を募らせがちです。そうした状況に対する長年の不満が溜まっている中で、何かきっかけとなる出来事が生じると、内部もしくは外部への告発につながるわけです。

大塚 ええ。米国には日系企業を対象にしたクラスアクションを専門に扱う弁護士事務所が少なからず存在していて、ホームページなどでも積極的に宣伝しています。日本企業はすぐに和解金を支払う傾向にあるので、そうした意味でも訴訟に持ち込まれやすいと言えるでしょう。

ちなみに日本でも多くの顕在化事例を経験されているかと思いますが、国内の傾向について平野さんはどう感じていますか。

平野 日本の場合はだいぶ古典的な印象がありますね。自分が経験した例で言うと、繊維関係の循環取引がありまし

た。季節性の強い取引であるため、取引先への資金協力であるとか、売り買い戻し——いわゆる Buy-Sell 取引などが、決算対策のために行われていたわけです。このような特殊取引は全て社内稟議に掛けるシステムにはなっていたのですが、チェックの形骸化や、審査側の担当者の知識や意識レベルの問題などから、必ずしも適切に機能しない場合があったのです。こうした事例は古典的とはいえ、完全に防ぐことは難しいのだと実感しました。今後、発展途上国などでも同じことが起きる、体制不備による負の歴史が繰り返されるのではないかと懸念されます。

大塚 平野さんのご経験から、もう一つ大事な原則が示されていると思います。不正・コンプライアンスリスクの顕在化というのは完全に防ぐことが難しいからこそ、やはり地道な内部統制およびリスクマネジメントの体制づくりが重要になるわけですね。

平野 そのとおりです。とりわけ海外展開においては重要でしょう。

リスクマネジメント体制づくりのポイントは高い「水準」を設けること

大塚 では、その大事なリスクマネジメント体制をどのように構築するかですが、ISO31000ではリスクマネジメントについて「リスクについて組織を指揮統制するための調整された行動」と定義しています。これはつまり、経営陣の業務執行の一環そのものであると言えますよね。具体的には、リスクを効果的に運用管理するための構造であり、その実質は内部統制活動に類似するものです。

そして海外子会社についても、日本の会社法では企業グループにおける内部統制を求めています。従って、海外子会社も国内子会社と同様に、定性的、定量的な事業目的の達成のために内部統制の仕組みをつくる必要があるわけですが、その具体的な方法論について過去のご経験からどのような見解をお持ちでしょうか。

平野 基本的には非常にシンプルで、海外子会社を管理するための方針・ブループリントを明確化し、浸透させ、持続的に実施すればいいということになります。ただしポイントは、内部統制の「水準＝スタンダード」をどのぐらいのレベルに定めるかでしょう。一般的に、アジア諸国をはじめとした新興国における法的規制やコンプライアンス意識は緩く、構造的な問題も影響して現地企業の取る水準は低くなりがちです。一方で、外資企業に対する法規制は強化される傾向にあるのに加え、社会の発展によって権利意識の拡大や訴訟多発化も起きています。そうなると、国ごとに個別のスタンダードをつくっていたのでは、漏れが起きたりトレンドを見逃す可能性が高いと言えます。

そこで関連諸法制や法の執行がより厳格で、域外適用もあり得る欧米のベストプラクティスを基本にして、対象子会社所在国の法制度についても、原則として加重的に考慮しながら決めるべきだと思います。

大塚 欧米のベストプラクティスで求める内部統制の水準に、基本的に海外子会社も合わせていくというアプローチですね。私もそれが現実解であると考えます。

顕在化したリスクにいかに向き合うか

大塚 リスクが顕在化するとクライシスとなり、今度はクライシスマネジメント——つまり、被害を最小限にとどめるための事後的な処置であるダメージコントロールが求められてきます。ここでのポイントについて、平野さんから日本企業へのアドバイスをお願いします。

平野 やはり初期対応がとにかく重要なので、顕在化の兆候にできるだけ早く



気付くことができるリスクセンシティブティ（リスク感応度）が最大のポイントとなるでしょう。併せて、どのような対応をどういった順序で進めていくかをあらかじめ決めておくことも大事です。最低限、危機対応組織とマニュアルの整備、専門家ネットワークの構築、クライシスマネジャーを決めておくことぐらいは必要でしょう。

大塚 顕在化したリスクと向き合い、必要以上のダメージを受けないために、リスクマネジメントとクライシスマネジメントをコインの表裏と捉えて平時から準備を整えておく必要があることが、読者の皆さんにもよく伝わったことと思います。ありがとうございました。



欧 州

宗雪 賢二

JBN欧州サービスリーダー
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー



米 州

クー ウェイ

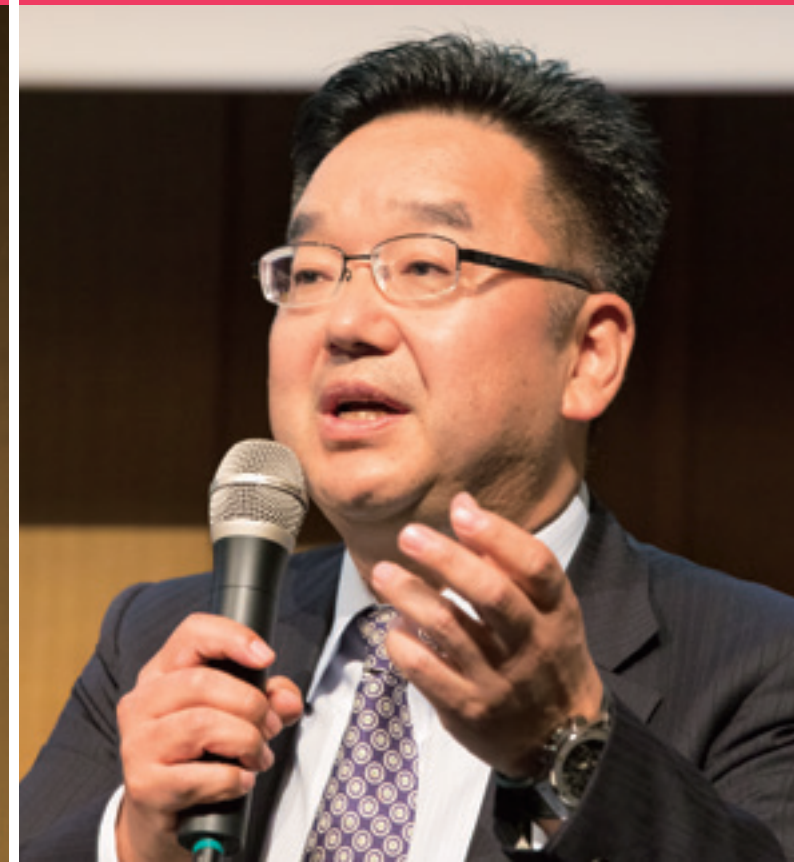
JBN米州サービスリーダー
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー



アジア・パシフィック

西谷 和芳

JBN Asia Pacificサービスリーダー
PwCアドバイザリー合同会社
パートナー



中 国

高橋 忠利

JBN中国サービスリーダー
PwC Mainland China and Hong Kong
パートナー

Value Talk

市場のグローバル化が加速する中、PwC Japanでは日本企業の海外展開の支援を目的にJapanese Business Network (JBN)を構成している。JBNとは世界各国・各地域における日本企業のための“サービスデスク”のようなもので、会計や税務をはじめ、業務改善やM&Aに至る多様な領域で総合的に企業を支援する体制を整えている。8月に開催されたフォーラムでは、リスクマネジメントを専門とする東京大学平野温郎氏を迎え、PwCの世界各国の日本企業サービスリーダーと、ファシリテーターとしてPwC Japanグループのフォレンジックサービス部門のリーダーである大塚豪が、現地のリスクマネジメント上の課題や対応策などについて議論を展開した。

海外展開する日本企業が直面する リスクマネジメントの最前線

欧州で日本企業が ガバナンス構築で苦労する理由

大塚 今回は各国のJBNサービスリーダーが経験したリスクマネジメント上の課題や不正の兆候を聞き、議論を深めていこうと考えています。まず、欧州における日本企業のリスクマネジメントや不正に関する動向についてお話しください。

宗雪 実は、欧州で日本企業のサポートをさせていただく中、実際に目の当たりにした不正が不正会計や不適切な支出などで四件あります。海外子会社における不正は増えている、あるいは今まで潜在的に行われていた不正が顕在化する傾向にあると感じています。不正の特徴としては現地担当者が、現地子会社の経営が難航し業績を水増しして自己保身に走る例が多いです。

大塚 なぜそのような事態に陥っているのでしょうか。

宗雪 突き詰めると、日本企業のコーポレートガバナンス——つまり会社を経営する能力の欠如に至るのではないかと見ています。これは決して日本企業にガバナンス能力がないとしているのではなく、日本国内におけるガバナンスをそのまま欧州に適用してはうまくいかない、という事実の表れではないかということです。実際、言語も文化も異なる欧州で、日本流のガバナンスが本当に通用するのか、一件一件検証している企業は残念ながらほとんどないはずです。もう一つ、ガバナンスが思うように確立できない理由として、日本人駐在員の赴任期間の短さが挙げられると見ています。例えばドイツ人が残業をしない根本的な理由を実感できるようになるには、私自身の体験から言っ



でも五年、十年は必要なはずです。にもかかわらず、多くの駐在員は三年から五年未満で日本に戻ってしまい、代わりに新しい担当者が赴任してきます。このためせっかく現地で蓄積された知識や経験が失われてしまい、実効力のあるガバナンスの構築にも支障をきたしているように思えます。

平野 確かに欧州における日系企業の傾向として、いわば内部監査などの不正を発見する体制づくりに代表される、不正が起きたら発見してすぐに対処をするという「出口」の部分は強化しているのですが、不正が起きない土壌をつくるというリスクマネジメントの「入口」に該当するガバナンスの整備は遅れ気味です。



M&Aによる進出が盛んな 米国市場での課題

大塚 では、“欧米”のもう一方である米国の事情はいかがでしょうか。

ウェイ 特に米国市場は日本企業にとっても魅力的であるため、M&Aを機に進出する動きが昨今目立っています。M&Aにおいてはまずその準備として、投資対象となる企業の価値やリスクなどを調査するデューデリジェンスを行

うわけですが、その一環であるバックグラウンドチェックが、欧米企業と比べて日本企業はまだまだ十分ではないと感じています。特に買収先が上場企業ではない同族企業などであった場合、バックグラウンドチェックはより重要になるので、もっとしっかりと実施すべきではないでしょうか。

そしてM&A実施後の大きなポイントとなるのが、買収先の現地子会社をどこまで経営コントロールできているかです。日本企業の場合、経営は現地のトップに任せて日本の本社と共存していくような形が多いように見受けられます。その際、米国企業のガバナンス水準の方がより高く厳格であるため、そちら側のポリシーに引っ張られるケースが多いのです。ここでポイントとなるのが、本社目線でコンプライアンスリスクや不正リスク、品質リスクをタイムリーに把握できる仕組みづくりができているかどうかです。

大塚 平野先生も米国でのリスクマネジメントに長く携わっていましたが、そのような経験をされましたか。

平野 私の場合、まずリスクマネジメントの仕組みづくりから行わなければならないのですが、ここで重要だと実感したのが、仕組みはもちろんのこと、現場の経営陣との信頼感の醸成が大事だということです。

一般的に米国の経営層は、一緒に何かをやるときに対立的ではなく友好的で、成果を上げる道筋が見えるかどうかという点にとってもこだわります。共に仕事をすることで、例えば企業の価値や自分の報酬が上がると判断すると、彼らにとってとても強いインセンティ



ブになるのです。ですからその辺りも考慮し、できる限り彼らが前向きに経営に取り組んでもらえるような、さまざまな仕組みをつくりました。その上で、日頃からハンズオンでコミュニケーションを重ねていくことが重要です。

原始的な不正が目立つ東南アジア

大塚 課題もあるとはいえ、比較的ガバナンスの効いた欧米とは対極の状況にあるのが、中国そしてアジア・パシフィック地域全般ではないでしょうか。

西谷 東南アジアで最も多い不正が資産の流用や資産の横領なのですが、他に目立つのが経費の不当請求や取引先からのキックバックなどといった原始的な不正です。その一方で、ITを駆使したサイバー不正の事例も増えてきています。

また私の専門であるM&Aの観点から言うと、先のウェイさんの話にもあった投資前のバックグラウンドのチェックに加え、投資が一通り完了するまでの間に起きがちな不正の監視、さらにその後の運用時には内部告発体制を取り入れることが、独特な人間関係がある東南アジアでは効果を発揮すると思います。

平野 確かに、アジア地域に不正が多いのは残念ながら間違いなく、コンプライアンス意識の不足や裁量的な法制度といった構造的な問題も依然としてあるのですが、一方で、近年ではグローバル化の中で、コンプライアンス意識の高まりや、法規制強化の動きも見られるように思います。

西谷 はい、実際、新たにコーポレートガバナンスに関する規制を設ける動きも多く之国で見られます。とはいえそうした中でも、東南アジアをはじめとするアジア・パシフィック地域に共通した特徴は、ルールと実際のオペレーションの間に、依然として大きなギャップがあることです。

また、たとえコンプライアンスに関するルールの整備は進んでいたとしても、そのルールを管理する立場にある人間がこのような不正に走ってしまうと、発見するのは極めて困難な上にインパクトも深刻なものとなりがちです。このような状況もまた、東南アジアにおいて年々深刻化していると見ています。



不正が高度化している中国

大塚 経済的にはアジア地域で頭一つ抜けている中国についてはいかがで



こない情報も多いので、それらをきちんと把握できるようなインテリジェンスをどのように確立するかというのも重要になってきます。

では、そうした困難な役割を誰が担うのかというと、国・地域ごとに本部のような組織を置くことができる人的リソースのある企業はかなり限られるはずですが、海外事業がコストや人的リソースをそれなりに掛けなければならぬのも事実です。そこで自社にリソースがなければ、弁護士を含めて外部のリソースを積極的に活用していくことが望ましいと言えるでしょう。

大塚 皆さんとの議論を通じて、この先、日本企業が海外で安全に事業を展開していくためには、生のデータからい



ち早く不正の兆候を把握する仕組みであるとか、内部監査の制度などを活用して少しでも早く情報を把握して手を打っていくなど、さまざまな工夫が必要であることを実感していただけたと思います。本日はありがとうございました。

不適切な会計処理の傾向と、いま企業に求められる対応

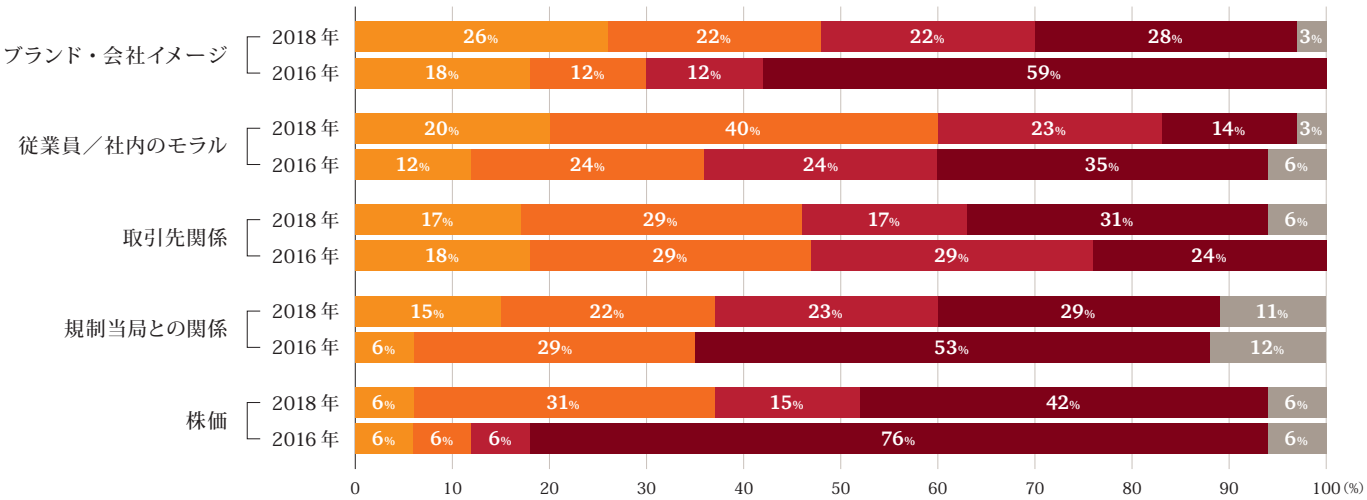
近年、日本を代表するような企業による不正・不祥事が数多く発覚して大きな社会問題となり、改めて不正・不祥事の未然防止に対する関心が高まっている。PwCが二年ごとに実施している「経済犯罪実態調査」の日本分析版^{※1}でも、特に製造業における検査工程・省略・検査データの改ざんなどによる品質不正を取り上げ、不適切な会計処理による問題とともに、事業の重要なリスクとして経営者の関心が高まっていることが指摘されている。また、不正・経済犯罪の発生に伴い、規制当局との関係においても影響が高まっている。本稿では、あらためて不適切な会計処理に関する最近の傾向や当局の取り組みを紹介し、企業に必要な対応策を検討していく。

会計不正の動向

日本公認会計士協会が2018年6月に公表した「上場会社等における会計

経済犯罪の影響

不正・経済犯罪の発生に伴い、下記の項目にどの程度影響を及ぼしましたか？



出典:PwC Japan 経済犯罪実態調査2018(日本分析版)



PwCあらた有限責任監査法人
RDA事業開発部 ディレクター 公認会計士

那須 美帆子

PwC Japanグループで不正会計・不祥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で会計監査業務・米系投資銀行のアドバイザリー業務等に従事後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会で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、現在まで第三者調査委員会事案・社内調査事案の調査及び再発防止策に係る助言を実施。

不正の動向」(経営研究調査会研究資料第5号)^{※2}によると、会計不正を公表した企業数はここ数年30社前後で推移している。発生場所別分類では、海外子会社において発生したケースが増え、2018年3月期には約半数を占めた。海外子会社における不適切な会計処理は、内部統制や内部通報などの社内の仕組みにより発覚したケースが多く、企業のコンプライアンス強化の取り組みの成果が出ていると言えよう。一方で、海外という物理的・心理的な距離により親会社からの監視の目が届きにくいことに加え、現地の経理担当者の

ローテーションが困難であるなどの事情から、不正が長きにわたり放置されてしまうケースも多く見受けられる。

証券取引等監視委員会の取り組み

証券取引等監視委員会では、有価証券報告書などの法定開示書類の開示検査を実施している。同委員会の中期目標計画^{※3}では、「網羅的な市場監視(広く)」「機動的な市場監視(早く)」「深度ある市場監視(深く)」の三点を戦略目標として掲げており、従前からの開示検査に追加して以下のような視点で

の分析が強化されている。

1) フォワードルッキングなマクロ的視点での分析

マクロ経済環境の変化、例えば、中国や欧州の経済状況、米国政権の動向による経済への作用といった海外における不透明な経済環境などの影響の下、海外での売り上げの割合が大きな上場会社においては、業績悪化や海外進出の際の企業買収に伴い、生じた多額の「のれん」に関する減損の不計上など、不適切な会計処理が生じるリスクが懸念される。

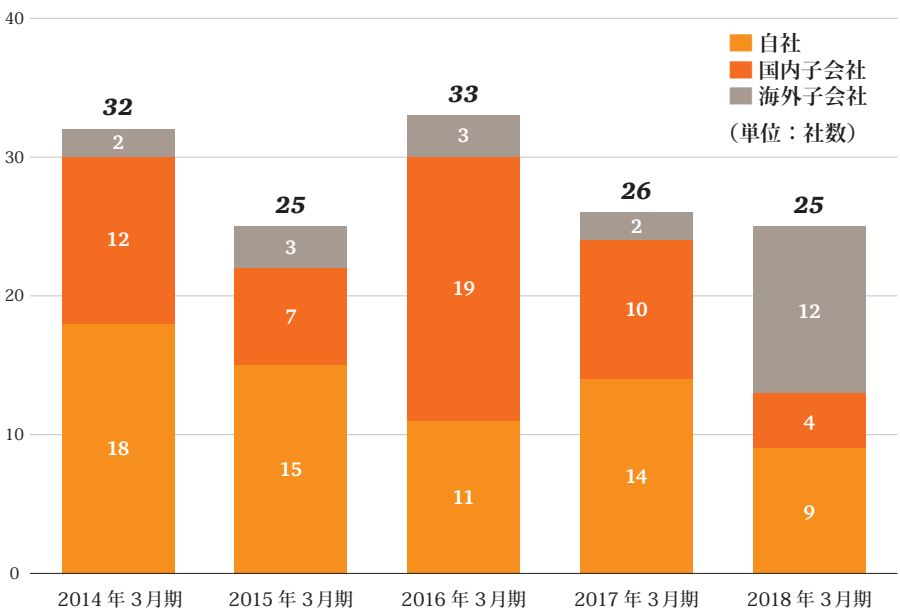
2) 非財務情報の分析

検査工程の省略・検査データの改ざんなどによる品質不正に見られるような、ガバナンスの機能不全が適切な開示に与える潜在的リスクへの懸念もある。

「コーポレート・ガバナンスの状況」「リスク情報」などの非財務情報について適切な開示がなされない場合には、投資家の判断を誤らせるリスクがあるとして、積極的な調査・検査を行うとされる。

なお、2018年9月公表の開示検査事例集^{※4}によると、開示検査違反事例の多くの場合において、経営陣のコンプライアンス意識の欠如や会社のガバナンス機能不全が背景にあったとされている。

会計不正の発生場所の推移



出典:日本公認会計士協会 経営研究調査会研究資料 第5号「上場会社等における会計不正の動向」

企業に求められている対応

不適切な会計処理を含む多様な不正リスクに対応するには、経営陣のコンプライアンス意識の向上やガバナンス機能の強化に取り組むことに加えて、全社的なリスクマネジメントの一環として、トップから現場に至るまで内部統制のディフェンスラインを縦割りとするのではなく相互に連携することが不可欠である。

しかし多くの企業にとって、内部統制に多数の人的資源を配置することが難しいのも現状である。人の目による統制手続を補完する有効な手法として、近年注目されて成果を上げているのがデータ分析である。分析の対象とする情報は財務情報に限らず、非財務情報と組み

合わせることで多面的な分析を行い、リスクを可視化することができる。

また、製造業における品質不正や海外子会社における不正の端緒を早期かつ広範に収集し対応するために、内部通報制度やグローバルホットラインの強化も有効と考えられ、従前からの仕組みを見直す企業が増えている。不正の二次被害や拡大を防ぎ、企業が自浄能力を発揮するためには、単なる仕組みとしてグローバルホットラインを取り入れるだけでなく、それを利用することへの従業員の心理的ハードルを下げることを含めて周知徹底を図ることが重要である。

企業にとってはこうしたコンプライアンス強化のための対応をPDCAサイクルに落とし込むことが、有効である。

※1: <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/economic-crime-survey.html>

※2: https://jicpa.or.jp/specialized_field/20180626xvi.html

※3: https://www.fsa.go.jp/sesc/news/c_2017/2017/20170120-1.htm

※4: <https://www.fsa.go.jp/sesc/jirei/kaiji/20180919.htm>

日系企業における「攻め」の税務ガバナンス

「攻め」の税務ガバナンスは、税務コンプライアンスの確保といった「守り」の税務ガバナンスを前提に、税務が事業戦略・計画と連携を高めその最適化を図ることによって、企業価値の創出に貢献するための仕組みである。資本効率を重視するROE（株主資本利益率）経営において税務を考慮することは不可欠な要素であり、ROE経営を進める日系企業において「攻め」の税務ガバナンスの重要性は高まっていくものと考えられる。ここでは、「攻め」の税務ガバナンスの内容およびその整備上のポイントについて概括的に解説する。

「攻め」の税務ガバナンスとは

税務ガバナンスは、企業価値の向上という企業の最終目的の達成に影響する税務面からのさまざまな課題に対して、グループ全体にわたり統一的・整合的に対応するための基盤となる仕組みである。実際、税務はコンプライアンス、キャッシュ・フロー、ブランド・レピュテーション、財務・非財務情報の開示、CSR（企業の社会的責任）やESG（環境・社会・ガバナンス）など、企業価値の向上に欠かすことのできない基本的なテーマに幅広く影響する。

この中で「守り」の税務ガバナンスは、適切な税務申告・納税や税務調査での追加納税の最小化など税務コンプライアンスの確保を中心とした仕組みで、企業価値の維持や毀損の防止を主な目的としている。これに対して「攻め」の税務ガバナンスは、決して積極的な節税を行うものではなく、税務を事業戦略・計画に欠かせない重要な要素としてその連携を強



PwC 税理士法人
国際税務サービスグループ パートナー
高島 淳

PwC 英国 ロンドン事務所、PwC タイ バンコク事務所において日系企業の海外進出、買収、統合、地域統括会社の設立等を支援し、現在、日系企業の税務ガバナンス構築を支援する専門チームを組成。専門は、日系企業による海外買収に伴う税務ガバナンス構築支援、グループ税務ガバナンス評価など。

化し、リスクやコストの視点から税務の最適化を図る仕組みで、企業価値の創出を図っていくことを主な目的としている。「守り」の税務ガバナンスは依然として重要であり、BEPS（税源浸食と利益移転）プロジェクトによる国際課税の強化などを理由にその重要性は増加している。「守り」の税務ガバナンスを前提条件として「攻め」の税務ガバナンスへの取り組みを進めていくことで、税務が真に企業価値の向上に貢献することができる重要な機能を果たすことになる。

「攻め」の税務ガバナンスの重要性

多くの日系企業では、税は確定した利益に対して事後的に課されるものという意識が強い。このため経営指標についても営業利益といった税引前の利益を重視しており、税務リスクや税務コストの問題を事業戦略・計画の一部に位置付ける日系企業は少ないのが実情である。近年、資本効率を重視する経営が求められる中、ROEを経営指標の一つに設定し、いわゆるROE経営を掲げた日系企業が増えている。ROEではリターンとして税引後利益が用いられるため、税をコストして認識することになる。従って、税務が事業戦略・計画と切り離され営業利益など税引前の利益のみを重視し、税務に対する考慮を

欠いたROE経営は本来的には十分ではないといえる。実際、M&A、サプライチェーン構築、組織再編、R&DおよびIP（無形資産）戦略などでは事前の税務検討の有無が財務上やキャッシュ・フローに大きな影響を及ぼすことが多い。日系企業が真のROE経営を実践していくには、税をコストとして認識する税引後利益を重視することが必要となり、税務について事業戦略・計画との連携を高めその最適化を図る「攻め」の税務ガバナンスの重要性が高まっていくものと考えられる。

「攻め」の税務ガバナンスは、結果として「守り」の税務ガバナンスのみの場合と比べて税務リスクの管理が大幅に強化されることになる。事業戦略・計画が税務の視点から検討されないまま策定され実行される場合、予期せぬ税務リスクを抱え、想定外の課税を受けたり余分な税金を支払ったりする事態が生じることが懸念される。事業戦略・計画に税務の視点を事前に織り込む仕組みである「攻め」の税務ガバナンスは、こうした事態の防止に非常に有効に働く。

「攻め」の税務ガバナンスにおける税務部門の役割と整備上のポイント

「攻め」の税務ガバナンスを整備するためには、事業戦略・計画に税務の視

税務ガバナンスの五つの基礎的要素からみる日系企業の課題

基本要素	現状	今後の方向性
戦略	<ul style="list-style-type: none">グループの税務に関する判断基準となる税務行動規範(ポリシー)がないグループ全体の税務戦略がない	➡ <ul style="list-style-type: none">グループの税務に関する判断基準となる税務行動規範(ポリシー)の策定・情報開示戦略(CSR)経営計画と整合した税務戦略の策定とROEの改善
組織構造	<ul style="list-style-type: none">トップマネジメントの関与の程度が低い本社税務部門によるコントロールが不十分	➡ <ul style="list-style-type: none">トップマネジメント(CFO等)のリーダーシップ本社税務部門と他部門(事業部、内部統制、内部監査、子会社等)との連携強化
人材	<ul style="list-style-type: none">本社税務部門の税務人材の不足海外税務管理に関するナレッジの不足	➡ <ul style="list-style-type: none">適切な税務人材(国際税務、コミュニケーション、事業の理解)の育成、外部採用外部専門家の活用
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none">本社税務部門は、国内税務コンプライアンスが中心海外子会社の税務管理は現地任せ事業部門との不十分な連携(投資意思決定後の事後報告等)	➡ <ul style="list-style-type: none">本社によるグループ全体の税務コンプライアンス、税務リスク・コストの概括的な管理海外子会社の税務ポジションの報告・モニタリング体制の整備投資意思決定に対する事前の関与
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none">グループの税務情報を一元管理する情報システムが未整備メールによる情報収集	➡ <ul style="list-style-type: none">グループの税務情報を一元管理する情報システムを活用

点を適切に織り込むことが重要であり、そのためには税務部門が事業戦略・計画の検討や策定の段階から関与し、その意思決定に貢献する仕組みが必要になる。ここで、税務部門の関与は事業部門が策定する事業戦略・計画を税務の視点から検討するという受身的なものだけでなく、税務部門が戦略的な提案を行い事業戦略・計画との連携を図っていくことも想定されるのである。

こうした「攻め」の税務ガバナンスを整備する上で留意を要すべき主要なポイントを以下に簡単に説明する。

①経営陣の理解とリーダーシップ

第一に、経営陣は税務が事業に密接に関連し事業戦略・計画の遂行に欠かさない要素であることを理解し、その理解をグループ全体に共有することが重要になる。これに対応するには、経営陣によるリーダーシップが不可欠となる。

②事業部門の評価指標（KPI）

次に、事業部門の評価指標となるKPI

に税務の視点を織り込むことが必要である。先述のとおり現状では経営指標として営業利益といった税引前の利益を重視する日系企業が多いが、税引後の利益を経営指標とすることで、事業部門において税金をコストとして認識しその最適化を図るため、事業戦略・計画に税務の視点を事前に織り込むことへの意識を高めることができる。

③ルール化・規程化

税務部門が事業戦略・計画の検討や策定の段階から関与し、事前に税務の視点から検討を行う役割を担うことをグループ税務管理の一部としてルール化・規程化することは非常に有用である。

④戦略部門としての税務部門

税務部門が事業戦略・計画の検討や策定に事前に関与するには組織上、事業部門との対等なコミュニケーションが可能な発言力と権限を有する戦略部門として位置付けられる必要があり、例えば、税務部門を経理・財務部の下層組

織ではなくCFOの直轄組織として組織上の地位を高め必要な権限や役割を付与することが考えられる。また、事業戦略・計画との連携を図るために不可欠な税務部門の機能の高度化も必要となる。

⑤情報収集・管理システムの整備

「守り」に限らず「攻め」の税務ガバナンスでも、その基盤としてグループの税務に関する情報を収集・管理し、また、ナレッジの蓄積が可能となる情報収集・管理システムの導入は有用である。

「攻め」の税務ガバナンスの効用

「守り」と「攻め」の税務ガバナンスを整備し、その仕組みに基づきグループ全体にわたり税務を適切に管理することで企業価値の向上へ貢献を果たすことは、現在、世界的に関心が高まっているESG投資の観点からも大きな意味を持つ。日系企業において将来の税務部門の在り方や税務機能の高度化の方向性を検討する上で、「攻め」の税務ガバナンスが有効な視座となれば幸いである。

「ジャパンブランド」が直面しているリスクとその価値を守るガバナンス

近年、政府や規制当局、顧客、関連会社、サプライヤー、さらには従業員が企業へ寄せる多様な期待が高まりを見せている。こうした期待は、財務報告の質に重点を置くだけにとどまらず、企業のガバナンスや行動、組織文化の質、そして対外的な宣言へも向けられているのが特徴だ。企業は、変化し続けるリスク環境に対してより迅速かつ確に対応をしていかなければならないし、幅広いステークホルダーに自社の製品やサービスが信頼に値するものと納得してもらわなければならない。また、信頼が失われれば著しい評判の失墜と財務的損害をもたらす可能性があることは、国内外で起こる不祥事によっても示されている。ここでは、社会や企業文化が信頼に根差しており、他のどの国よりも企業の不祥事の影響が大きいと考えられる日本の「ジャパンブランド」がさらされているリスクとその対応について考察していく。

企業の信頼を揺るがすリスク

「ジャパンブランド」というものは、製品とサービスの質や性能、ホスピタリティや技術革新に関する世界的な評判によって成り立っている。日本を訪れたことや日本の商品やサービスを利用したことがある人は、それに関するエピソードを素晴らしい体験として語ることができるだろう。しかし、マクロレベルでは日本の汚職スコアは低いものの^{※1}、「日本株式会社」のイメージに傷を付けるようなニュースが多く見受けられた。例えば、長時間労働や品質偽装、自動車の燃費の問題や資格非保持



PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
パートナー

ショーン・ウィルコックス

18年以上にわたり、規制遵守やレピュテーション上の課題に直面している企業との協働、あるいはグローバル体制の整備、方針、プロセスおよびシステムの品質の向上の追求など、国内外の企業に内部及び外部の保証サービスの提供やリスク管理に関するアドバイスを提供。

者による完成品検査の問題、不正会計、リコール隠しなどの事例が挙げられる。これらの企業に共通していることは、長い歴史を誇る大企業であることだ。直接的な制裁措置がとられた事例もあり、燃費の不正に対しては400万米ドルの罰金、贈収賄事件に対しては6億4600万米ドル超もの罰金が科されている。不祥事が明るみになった企業の中には、経営陣が退任する事態を招いたものもある。また、国によっては企業の不祥事が、結果として経営陣に対する実刑判決などより深刻な制裁につながってしまう。

こうした不祥事による株価と利益への影響は、事業の複雑性や訴訟にかかる時間、間接的・長期的な信頼の喪失を数値化することが困難であるために算出しにくい。ただ、確実に言えることとしては、これらの問題によって投資家が企業への関心を失うことになり、経営陣は本来集中すべき経営戦略に取り組むことができなくなってしまう。さらには人材の流出、採用難、長期的な顧客離れにもつながる可能性がある。

「ジャパンブランド」を守るガバナンス

同様の不祥事は世界中で起こって

り、共通点しているのはこれまで信頼が必要と考えられていなかった分野で問題が生じていることだ。その多くは顧客に直接的な影響を及ぼし、データ保護、サイバーセキュリティ、食品の安全性、携帯電話のバッテリーなどの電子機器の信頼性などの技術的問題に関連している。全ての企業はそれぞれに品質管理プロセスを備えているが、財務報告と同程度のガバナンス、モニタリング、第三者による保証までは適用されていない可能性がある。

これらの不祥事の本質は、企業にとってさらに複雑な難題を浮き彫りにした。例えば、日本に暮らす人々は、食や車、建物などの安全性を無条件に信頼している。これは、株式市場などのように、企業の戦略や財務体質について投資家や監査人による懐疑的な監視機能が働く状況とは大きく異なる。日本の消費者は長きにわたって製品やサービスの高品質を期待し、それに対して企業は「改善」の精神によって応えてきた。しかし、信頼を裏切られた消費者は、無条件に信頼できる状況にない「新しい日常」を「再確認」し、何をどのように信頼するかという認識を改めなければならない。その一方で、企業は信頼を回復させるための対策を短期間で講じるべきである。規制当局と政府が求め

ガバナンスを強化する施策の例

ガバナンスの要素	ガバナンスに比較的成功している企業の施策	想定される問題点
ディフェンスライン	経営層、法務部やコンプライアンスなどのリスク管理部門、内部監査室などで連携する。	リスク・コンプライアンス機能がない、あるいは未熟なため、チェックリストに終始してリスクごとに対策ができない。
リスク管理	リスク環境を再評価し、幅広く捉え直すことでレアケースも検討する。柔軟に対応できるような仕組みを導入する。	財務リスクに注目し過ぎている、あるいは複雑かつ柔軟性に欠ける仕組みによって最新のリスク、生じつつあるリスクに対応できない。
リスク文化	意識の啓蒙、従業員の声を聴く「スピークアップ」キャンペーン、リスク管理研修や、より良い内部告発制度などによってリスク文化を強化する。	リスク文化が組織に浸透せず、自社の組織文化の測定や検証の枠組みがない。
人材	人材戦略の見直しにより、GRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)機能を強化し、外部の専門家を活用して内部人材の教育や補強をする。	人材強化の方針が明確でない、あるいはリスク・コンプライアンスや監査機能のための投資が不十分である。
規制	全ての関連法令に対応できるよう、改正の動きを捉えてリスク評価し優先順位を定める。規制当局と密に連携し、期待値を理解する。	マーケットで既知となっている課題について評価する仕組みがなく、規制に対して受け身である。当局とのコミュニケーションは自社を守るためのアプローチをとる。
柔軟な監査とコンプライアンス対応	主要プロジェクトや施策の前や最中にリスクや現場に合った助言、サポートをする。	よくある監査・コンプライアンスのパターンで、プロセスや管理状況を後から確認する。
製品コンプライアンス	製品の品質について、コンプライアンス・監査計画に含まれるファーストラインへの報告を増やす。	製品の品質について管理する手法が確立されていない。あるいは対象となる製品が限定的である。
テクノロジーと自動化	リスク管理と報告を最適化するためにeGRCツールを、リスクの最新動向や異変を察知するためにデータアナリティクスを活用する。	手作業でのテストや表計算ソフトに依存する。テクノロジーを一部採用しているが、うまく活用できていない。
顧客体験・マーケットからの期待値	顧客視点からプロセスを見直し、評判リスクを低減させる(サービスや品質についての保証を見直す)	マーケットや消費者に対する約束が不明瞭で、それを把握していない。
危機対応	危機対応への準備状況を確認するための管理者向け研修やシミュレーションを行う。	危機対応について何も計画がなく、準備状況を確認していない。

ているように、企業は他社の問題から学び、自社のオペレーションに同じような問題がないかを確認しなければならない。

優れたガバナンスの概念は、競争力の高いビジネスのためのアベノミクス戦略(「透明性を通じた投資家の信頼強化」)の一部である。日本では比較的最近になって、強力なガバナンスと多様なリスクの捉え方を促進できるように新しい企業ルールが導入された。

これらのコーポレートガバナンスとステュワードシップのためのルールコードやデータの保護、セキュリティなどの専門的な分野における特定の基準が含まれる。しかし、内部構造が未熟であるか整えられていない、リスク管理担当の人材が限られている、文化や言語の壁があるなどの理由から、多くの日本企業ではガバナンスを向上させる最も効果的かつ実用的な方法を決めかねているのが現状だ。

日本企業のガバナンス向上を推進する要因として、海外投資が増加している。また、海外企業の買収や投資により文化や信頼の重要性が強調され、時には合併後の統合や合併事業の成功に影響を及ぼすことがある^{※2}。

ガバナンスを強化し、信頼回復に取り組む企業のための施策例を上表に示すが、一部の組織ではいくつかの問題が見受けられる。

※1：トランスペアレンシー・インターナショナルによる2017年腐敗認識指数において、180カ国中20位とされている。
※2： <https://www.pwc.com.au/publications/pdf/unlocking-japans-potential.pdf>

起こりうるリスクへの対策と課題

PwCの「2018年Risk in Review調査」では、リスクトレンドや信頼性の問題に対応する準備が整っている企業を「アダプター」と分類し、そうした企業の施策をとりまとめた。下のグラフは、施策の具体例と、それを採用した比較的パフォーマンスの良い企業の割合を示している。

自動車業界では世界中で問題が表面化したものの、その対応は肯定的に捉えられた。国にとって自動車ブランドが重要であるため、また、明確な安全性を示し環境面の意識が重要であるため、消費者と規制当局は迅速に反応した。企業は、エンジニアリングと技術の知識を増やして事業についてのデータを抽出して分析し、新しい監査やコンプライアンス活動を実施し、規制当局とより強力な関係を築いて企業倫理とリスク文化を組織全体に深く落とし込み、サブ

イチェーン全体の透明性と監督機能を強化しようとしている。一連の問題を少し前に経験した海外メーカーは、コンプライアンス対応を一步先に進めている。例えば、チーフ・プロダクト・コンプライアンス・オフィサーなどの新しい役職の設置、製品コンプライアンス部門（20人以上の専任担当者を置く企業の例もある）の設立、設計およびエンジニアリング・プロセスの再編成を行った。

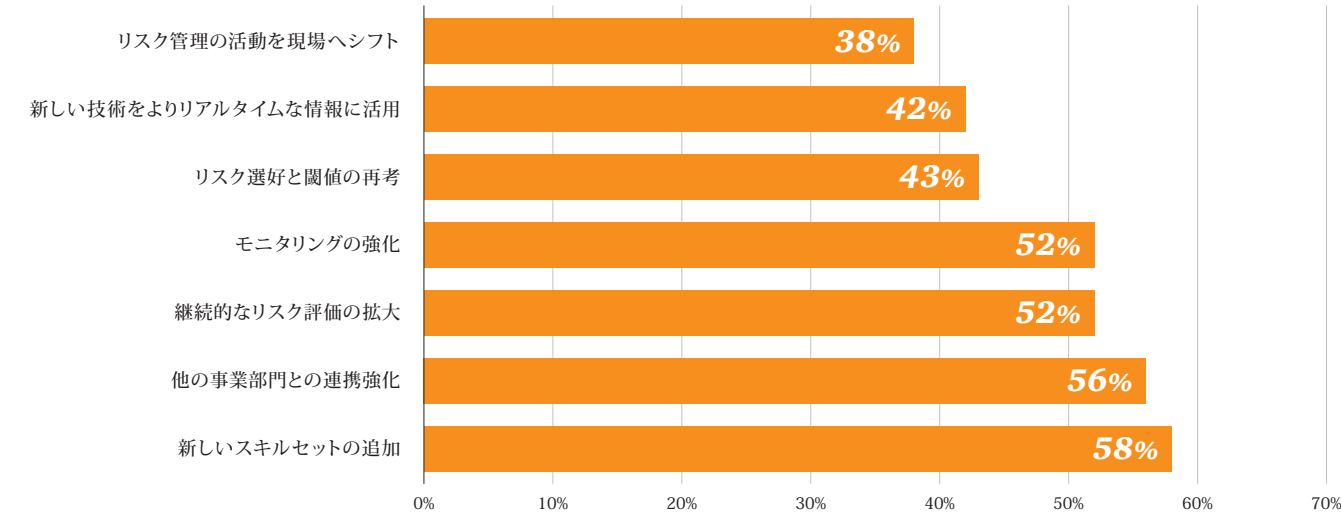
これらの企業努力によって不祥事の発生が減るかどうかは未知であるが、PwCの「第21回世界CEO意識調査」では信頼の重要性についての理解に差が生じる可能性があることが強調された。P.19のグラフは、CEOが直面しているいくつかの課題について、実際に直面していると回答した世界と日本のCEO割合を示している。トップの回答を見ると、不正の責任を経営者個人に負わせるという圧力が増加傾向にあることが分かる。一方で少なかったのは、顧

客からの信頼が減少していることを実感しているという回答だ。この傾向は日本ではより顕著であり、顧客から信頼されなくなっているという意見に76%の日本のCEOが反対を示している。これは、そのような信頼の問題を回避することができたかどうかなど、信頼についての十分なデータをCEOが得られていないことに起因している可能性があり、この対策として新しいリスク指標を開発することが重要だ。

「ジャパンブランド」を守る
ガバナンスのために

ブランドや評判が失墜すると、財務上または業務上の過失と同程度に企業の混乱を招くものと考えられる。PwCの「世界の消費者意識調査2018（2018 Global Consumer Insights Survey）」によると、消費者の35%が特定の小売業者からブランドへの信頼に基づいて

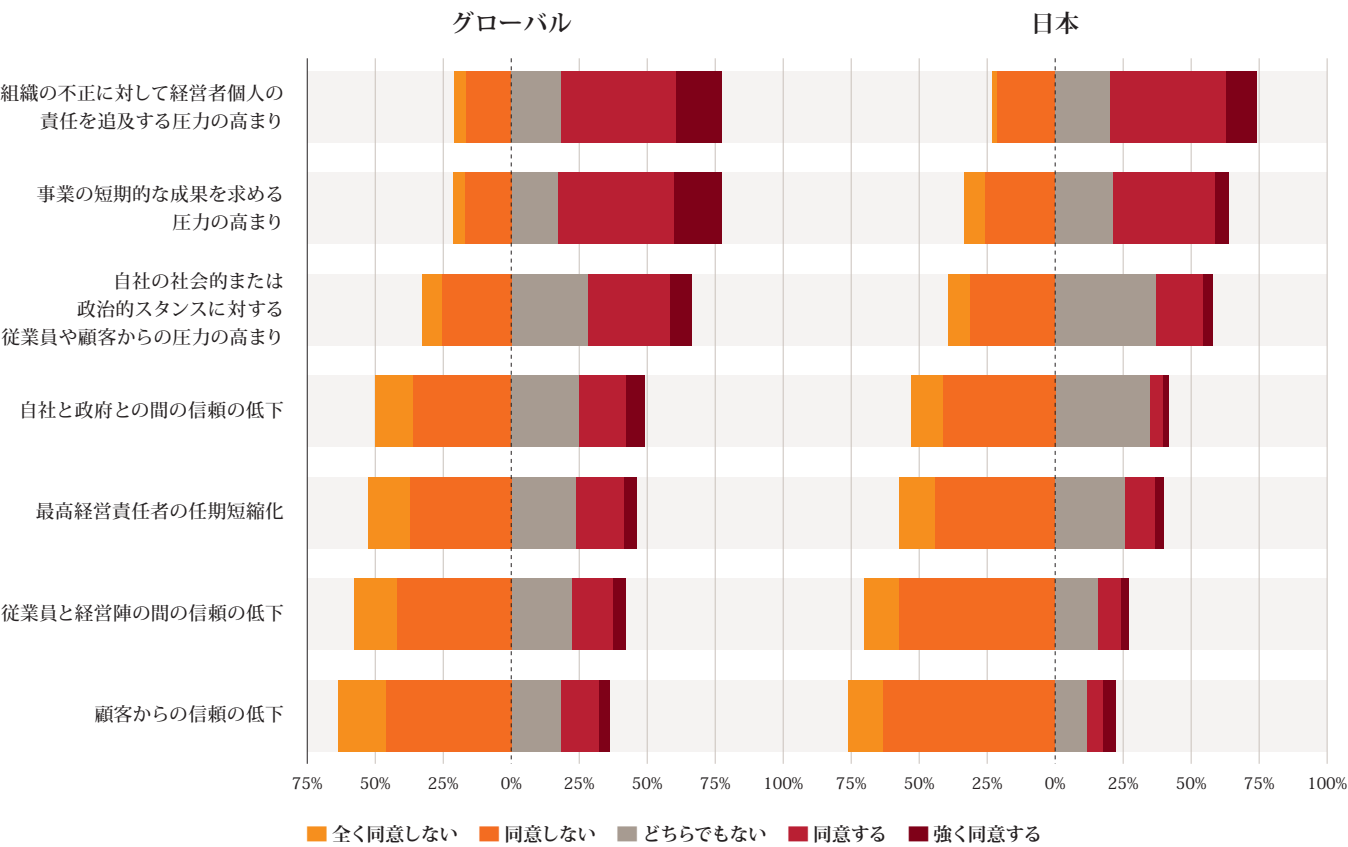
リスク管理責任者がイノベーション戦略を支える能力をどのように適応させているか



質問：貴社の組織のイノベーション戦略により効果的な影響を与えて、可能にするために、リスク管理能力をどのように適応させていますか？

出典：PwC 2018 Risk in Review調査（回答者数：1,183名）

CEOが直面している課題



出典：PwC第21回世界CEO意識調査（回答者数：1,293名）

商品を購入することが判明した。また、消費者の14%は、購入の一番の理由はブランドへの信頼であると回答している。

最終的に、この新たなリスク環境に対応するには、トップダウン（ガバナンス、戦略、および組織文化）とボトムアップ（業務プロセス、管理、専門知識とデータ）の両方を組み合わせた、本社からのアプローチが求められる。顧客や投資家、規制当局、その他の利害関係者は、経営陣や本社が不透明で消費者が目にする製品やサービスから切り離される状況を望んではない。さまざまなステークホルダーが、優れたガバナンス

品質と組織文化に合う新しい仕組み、それを支える強固な基盤を求めている。組織の壁は透明でなければならず、より良い双方向のコミュニケーションと議論を可能にする機会をつくらなければならない。この実現は困難かもしれないが、「ジャパンブランド」を再構築していくには不可欠だといえる。

デジタル時代における金融ディスラプションのグローバルトレンド

～金融機関はデジタルによってどう変わるべきか～

ここ数年、金融業界ではデジタル技術を活用した金融イノベーションへの取り組みが活発化しており、あらゆる金融機関がデジタル化へと舵を切っている。こうした背景を受け、PwC Japanグループは9月19日、「デジタル時代における金融ディスラプションのグローバルトレンド～金融機関はデジタルによってどう変わるべきか～」と題するセミナーを開催。異業種による金融への参入が本格化し、金融機関は真に重要なケイパビリティを見極めながら構造改革を進めなければならない中、データをいかに戦略的に活用できるのかについて多様な提言が行われた。

Session 1 金融業界における破壊と変革のグローバルトレンド

セッション1には、PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&) パートナーの矢吹大介とPwC金融サービス部門グローバルリーダー／PwC US パートナーのジョン・ガーヴェイが登壇し、PwC Japanグループ 銀行証券インダストリー リーダーの伊藤嘉昭がファシリテーターを務めた。

まずガーヴェイが、最近の金融機関のグローバルトレンドについて解説を行った。大手金融機関において特に重要なテーマとなっているのが、収益力の強化、社会的な信頼の確立、市場構造の変化とディスラプション、リスク・規

制・コンプライアンスである。

このうち、収益力の強化についてガーヴェイは「世界的な低金利や規制当局の動向、サイバーセキュリティコストの増大などを受けて、いかに収益力を上げるかが課題となっている」と述べるとともに、市場構造の変化とディスラプションについては「中国ではテクノロジー企業が金融ビジネスに乗り出してきて、レガシーな金融機関にとって脅威になっている」と具体例を挙げた。

これを受け、矢吹は「日本にもほぼ当てはまる。特に信頼については、日本の金融業界全体で回復に取り組んでいかなければならない」とした上で、リーマ

ンショック後の欧米金融機関と同様に、日本の金融機関でも構造改革を推し進めるべきだと主張した。

国内の金融機関におけるデジタルイノベーションの成熟段階は、第一段階、新しい技術や企業に対する“調査・研究”から小規模の案件で新たなビジネスモデルを検討する第二段階を経て、現在は、これまでの取り組みを振り返り再考する第三段階にあるとみられる。ここで伊藤が「欧米の金融機関は次のビジネスモデルへの変革期を迎えているが、日本の金融機関にももっとチャンスがあるのではないか」と問い掛けると、ガーヴェイは「大いにあると思う。日本でもデジタル化の動きが高まっている」と答え、矢吹もこの見解に同意した。

しかしながら、生産性能向上が金融機関の価値を引き出す鍵となると世界的に考えられている中、そのためのキーテクノロジーでもあるフィンテックに対して日本の金融機関の期待するところは、コスト削減効果が圧倒的に大きい一方、売上向上＝イノベーションへの

期待はグローバルに比して小さいことがPwCの調査から明らかになっている。

「イノベーションに関するスキルや活動に苦手意識があるのではないか。マインドセットを変えなければ、この先に進めなくなるのではと危惧している」と、矢吹は懸念を示しながら、その打開策としてデジタルトランスフォーメーションを実現するための取り組みを示した。それは、まずどの城を目指すのか経営の意思(ビジョン)を明確にした上で戦略を立て、必要なケイパビリティへの投資にフォーカスしてデジタル活用などを進めて組織やオペレーションを再構築、そして風土面では変革と文化的進化を、人材面で将来のワークフォース(人材)の想定と変革のチェンジマネジメントを推し進めるというものだ。「ビジョンや戦略づくりにおいても、経営トップが現場サイドとより粒度を合わせて判断できるよう、お互いに膝を突き合わせながらデジタルスキルやコミュニケーション能力を強化していく必要がある」と、矢吹は説明した。

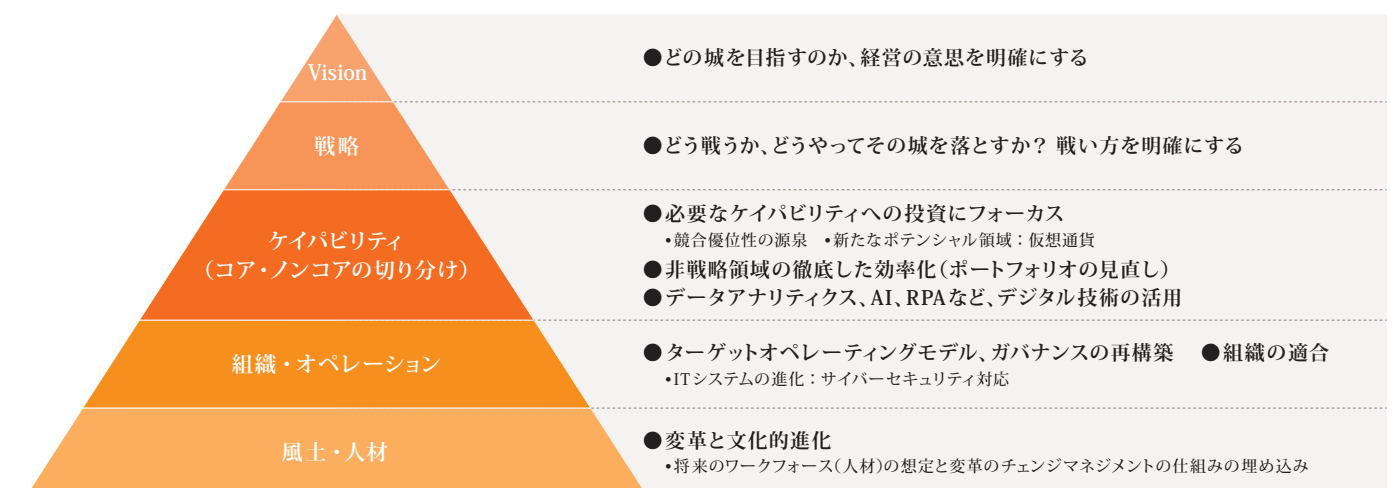
Session 2 デジタルトランスフォーメーション ～日本の金融業界に対する示唆

■顧客エンゲージメント&データアナリティクス

セッション2は、3つのテーマに分けて展開された。最初のテーマ「顧客エンゲージメント&データアナリティクス」については、PwCコンサルティング合同会社 パートナーの安達哲也がセッションを行った。

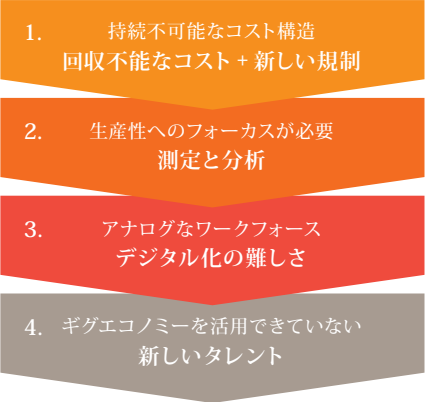
AIの基幹技術の一つである深層学習の発展により画像・音声・文章認識などのパターン認識の精度が各段に向上し、ビジネスでも活用が進んでいる。「金融機関ではAIが業務上の意思決定を支援するようになってきているが、現状活発なのがノンコアなビジネス領域での活用だ」と、安達は述べた。金融機関ならではの活用例としては、個人顧客への融資判断における信用力の見極めや最

デジタルトランスフォーメーションを実現するための取り組み



生産性の向上が、金融機関の価値を引き出す鍵となる

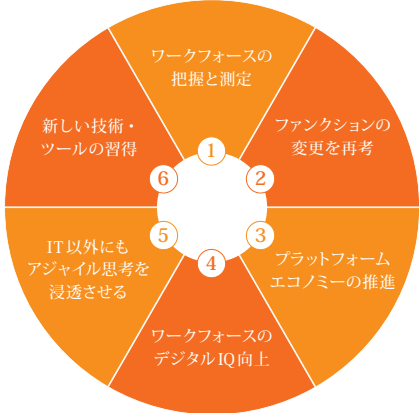
現在の状況



適な金利設定などのように、過去の膨大な案件データをもとに現在の案件についてAIが示唆するというものがある。「融資判断を迅速化・精緻化することで、顧客サービス向上にも寄与することになる」(安達)

現状ではAI活用が難しいとされる高度な意思決定が必要な領域についても、将来的には期待がかかる。一つは、大量のデータから顧客の思考や行動などの特徴を割り出し、当該顧客に対する最適な商品の提案やキャンペーンを打ち出すというマーケティングでの活用であり、もう一つが人材管理やリスク管理での活用だ。「これらの分野でもAIは大きなポテンシャルを持っており、近い将来の成果に期待したい」と展望を述べた上で、欧米の金融機関のフロントオフィスにおけるAIを使ったアナリティクスの実例を紹介した安達は、最後に「スピードと高い顧客体験を提供できる組織へ変えていく力を、AI導入により培っていくのが重要ではないか」と強調した。

PwCの観点



サイバーセキュリティ

次のテーマ「サイバーセキュリティ」のセッションには、PwCあらた有限責任監査法人 パートナーの村永淳、PwCコンサルティング合同会社 パートナー、サイバーセキュリティ・アンド・プライバシーリーダーの山本直樹、PwCオーストラリア グローバルサイバーセキュリティ・アンド・プライバシーインパクトセンターリーダーのポール・オルークが登場した。

まず村永が、AIなどの利活用に向けたガバナンス強化の必要性について次のように力説した。「AI活用などに伴い生じる新たなリスクにも適切なガバナンス

スが必要になるが、ガイドラインの提示を待っているのは遅く、自らガバナンスをつくる必要がある。国際機関や政府組織が示す原則などのガイドラインが、ガバナンスの観点を整理する上で有効だろう」

ポイントは、既存のガバナンスの枠組みをAIなどのリスクに応じて強化するための包括的なフレームワークの整備・運営である。「場面を想定し、既存のガバナンスを用いてどの部分に焦点を当てるべきかを、人的側面や体制面を踏まえて考えていくのが要だ」(村永)

次にオルークが、グローバル金融機関のサイバーセキュリティの動向について「多くの金融機関が、サイバーセキュリティを三大エンタープライズリスクの一つに挙げており、特に風評、財務、規制への影響が高まっている。取締役会・金融規制当局からもより関心を集めている点も注目される」と紹介した。攻撃手法の高度化などによりサイバーリスクの把握はさらに困難になっており、よりドラスティックな対策が求められている。「例えば、悪用された脆弱性の99%は、発見されるまで少なくとも一年かかるという調査結果もある。未知の脅威を既知にできない限り、何をすればいいのかも分からない。だから

日本の金融機関が進むべきサイバーセキュリティ強化の方向性

G7各国との比較から見えてきた当局目線の優先事項

	問題点	解決策
1	経営層の不十分なコミットメント	専任 CISO の任命
2	グローバル・グループ全体の一貫性の欠如	グローバルガバナンスの構築
3	進化する脅威に対策が追い付かない	テクノロジー面のさらなる強化

らこそ、ビッグデータアナリティクスが重要になる」(オルーク)

最後に山本が、日本の金融機関が進むべきサイバーセキュリティ強化の方向性について考察した。「国内の状況を考えると、解決できなければ次のステージに進めないように思える直近の問題が三つある」とした山本は、①サイバーセキュリティに対する経営層の不十分なコミットメント、②グローバルグループ全体のセキュリティ管理の一貫性の欠如、③進化する脅威に対策が追い付かない現状を挙げた。



中でも①に関して、専任の最高情報セキュリティ責任者(CISO)の任命を推奨した。「CISOはもはや片手間でこなせる役割ではなく、長期的な育成プランが必要だ。しかし、米国では95%の企業にCIOがいるのに対し、日本では63%にとどまり兼任が多い。CISOの役職に関しても、企業として直接責任が取れてCEOクラスと直接話ができる立場の取締役・執行役が適任だろう」(山本)

また、②については実効性のあるグローバルガバナンスの構築を、③についてはテクノロジー面のさらなる強化を示し、経営層がサイバーリスクをリアルなものとして改めて受け止めることの重要性を、山本は訴えた。

デジタル時代の
人材活用と育成

最後のテーマ「デジタル時代の人材活用と育成」のセッションには、PwCコンサルティング合同会社 組織人事・チェンジマネジメント リードのパートナー、佐々木亮輔が登場した。

「金融機関のデジタル変革においても、生産性向上を含め、あらゆるテーマにおいて最終的には人が担うことから、ワークフォースが重要になってくる。そのワークフォースだが、これからは自社の社員だけではなく、もっと広い範囲で見えていかないといけない。もはや必ずしも人的資産の全てを自社で抱え込む時代ではなくっており、テクノロジー企業とのアライアンスやフリーランサーとの契約なども視野に入れた雇用体制を考えるべきである。そして経営者には、AI、RPA、ロボットなどとヒューマンワークフォースをどのように協業させいくのかに関するポジティブなメッセージが強く求められてくるだろう」(佐々木)

ワークフォースを構成する上での一つのポイントがデジタル人材の獲得だが、佐々木はハードスキルを持った人材よりもソフトスキルを有する人材をより優先すべきだとした。「ハードスキルはすぐに陳腐化してしまうので、その時代ごとに最適なハードを柔軟かつ迅速に導入できるようなソフトスキルを持った人材をいかに採用するかがカギとなってくる」(佐々木)

企業がワークフォーストランスフォーメーションを進めるには「Workforce Strategy」、「Workforce Experience」、



「Workforce Environment」の三つの要件を踏まえる必要があり、既に先進的な企業では取り組みを開始しているという。そしてそのためには、人員計画策定・人件費管理などのワークフォースガバナンスモデルの構築を行わねばならないが、PwCでは世界最大規模のKPIベンチマークデータを活用することでより定量的かつ客観的な判断に基づくモデルの構築を実現している。

組織生産性ベンチマークやピープルアナリティクスに関するPwCの分析モデルを紹介した佐々木は「少しずつでも常にエクササイズをしている人が強くなる」とした上で、社員のデジタルリテラシーを底上げする自己学習ツールとなるPwCのデジタルフィットネスサービスを紹介してセッションを終えた。

一連のセッションを受け、セッション2のファシリテーターを務めた矢吹は「グローバルで押し寄せるデジタル化の波はもはや不可避だが、それはチャンスでもある。皆さんとともにチャンスを生かしていきたい」と総括した。

最後に、PwC Japan グループ 金融サービスリーダーのサイモン・ギーリーが閉会の挨拶を行い、本セミナーの幕を閉じた。

PwC Japan グループ、早稲田大学商学部で寄附講座を開講

PwC Japan グループは、2018年度の春学期に早稲田大学商学部にて寄附講座『世界のCEOの視点と日本企業の進むべき道～境界なき市場への挑戦～』（全14回）を開講し、約300名の学生が聴講しました。本講座では、PwCが実施した世界CEO意識調査を踏まえて日本企業が取り組むべき経

営課題と最先端のビジネス・テクノロジーのトピックを取り上げました。各分野に精通したPwCのプロフェッショナル7名と外部の専門家が実践的な内容の講義を行うことで、幅広い視野と高い視座を備えたイノベーター的な人材の育成を目指しています。



第52回「内部監査推進全国大会」開催 — 健全な経営に貢献する監査を訴求



9月25日～26日に、「内部監査推進全国大会」が開催されました。第52回となる本大会のテーマは「組織体の健全な経営に貢献する内部監査 ～Progress Through Sharing～」。

PwCあらた有限責任監査法人からは、内部監査サービス部 シニア マネージャーの吉田徹と、マネージャーの土

田浩之が登場し、「経営基盤監査～リスクカルチャーの監査とテクノロジーによる監査～」と題して講演を行いました。さらにブース出展も行われ、好評のうちに閉幕しました。

PwCコンサルティング合同会社、シェアリングエコノミーの祭典「シェアサミット2018」に協賛

9月7日に開催された「シェアサミット2018」には、企業、自治体、ソーシャルセクターからシェアリングエコノミーのキーパーソンが数多く参加しました。PwCコンサルティング合同会社 パートナーの野口功一は、「SHARE × LOCAL ～2020年以降の国と

地域を考える～」をテーマとするパネルディスカッションに登壇。PwCのシェアリングエコノミー意識調査の結果を紹介しました。若い世代を中心に会場は活況を呈し、参加者の関心の高さがうかがえました。



「PwC Global Transfer Pricing Conference」開催 — 未来に向けて変化するグローバル環境や企業行動を議論

10月10日～11日、移転価格に関する「PwC Global Transfer Pricing Conference 2018」が東京で開催されました。約700名が参加した本カンファレンスのテーマは「変わりゆくグローバル環境と企業行動 ～未来へ～」。当日は、変化するグローバル環境における持続可能な事業モデルや税務におけるデータ分析とテクノロジーの導入、グ



ローバルで整合性の取れたコンプライアンスや税務調査の最新動向、米国の税制改正をはじめとした各国の動向などのトピックをもとに、多様な業界のパネリストが、各国のPwCメンバーファームの税務・移転価格担当者をモデレーターとして活発な議論や意見交換を行いました。

Living PwC's Purpose

“Build trust in society and solve important problems

（社会における信頼を築き、重要な課題を解決する）”という PwC の存在意義 (Purpose) に基づいた多様な活動や取り組みをご紹介します。

障がい者アスリートが 競技と業務を柔軟に 両立し続ける環境を実現

PwC Japan では、ビジネスにおけるプロフェッショナルとしてのキャリア形成とアスリートとしてのキャリア形成を両立する新たなアスリートキャリアの考え方「デュアルキャリア」に基づき、障がい者アスリートがライフスタイルや志向に合わせて「競技」と「業務」の比重を変えながら、長期にわたり柔軟な働き方ができる環境を提供しています。その具体例となる「チャレンジドアスリート」には、車いすバスケットボール 男子日本代表チームのヘッドコーチを務めるメンバーをはじめ、数多くの障がい者アスリートが所属しており、日々競技と仕事に励んでいます。今後も PwC では、スポーツの持つ多様な価値を効果的に活用し、障がいを持つ方々が一員として長期的に働ける環境づくりを進めていきます。



“それぞれの違いを尊重しながら 活躍できる場がここにはあります”

車いすバスケットボールではPwC Japanの「チャレンジドアスリート」のチームのコーチと男子日本代表チームのヘッドコーチを両立しながら、業務にも携わっています。PwCにはとても自由な空気が満ちていて、そうした土壌があるからこそ、障がい者が競技をしながら働き続けることへの理解が世間に先駆けて浸透しているのだと実感しています。



及川 晋平

PwCあらた有限責任監査法人 シニアアソシエイト
車いすバスケットボール 男子日本代表チーム ヘッドコーチ

PwC's Forensic Services

積極的な危機管理と 健全な企業運営のために



pwc

Fight against crisis – Protect your company value

危機と戦い、企業価値を守る

PwCのフォレンジックサービスでは、日本をはじめとする世界約60カ国に3,400人を超える不正・不祥事対策、eディスカバリー、デジタルフォレンジックス、データアナリティクスおよび会計・法律の専門家を擁しています。

内部不正、規制当局による摘発、海外訴訟など、企業価値を脅かすさまざまな危機に対して、経験豊富なPwCのフォレンジックサービスチームがグローバルで迅速な問題解決を支援します。

PwC Japan グループ

PwCあらた有限責任監査法人 PwC京都監査法人 PwCコンサルティング合同会社
PwCアドバイザリー合同会社 PwC税理士法人 PwC弁護士法人

お問い合わせ：03-6212-6810 pwcjppr@jp.pwc.com

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。