

グループガバナンスのポイント

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 筧井 涼

パートナー 山口 太郎

パートナー 山本 哲史

はじめに

近年、事業の多角化やグローバル市場への進出等を目的として日本企業のグループ展開が進んでいます。一方で、グループとしての価値の最適化やグループ会社に起因する不祥事、リスクの管理といった課題に直面する企業が増えており、あらためてグループとしてのガバナンスの在り方に強い関心が寄せられています。

本稿では、まず①で「グループガバナンスの基本設計のポイント」を全体的に解説し、②でサイバーセキュリティ、DX、AIの領域、③でマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の領域におけるグループガバナンスのポイントをそれぞれ解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

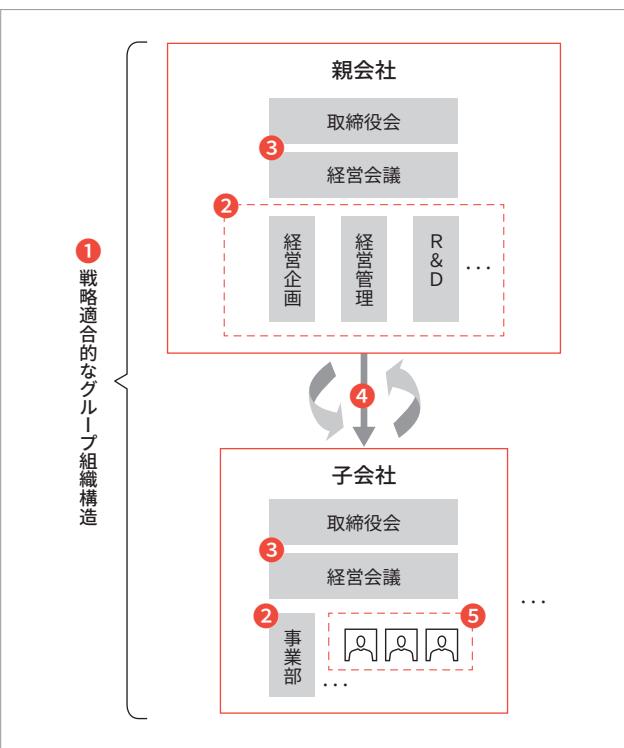
1 グループガバナンスの基本設計のポイント

(1) グループガバナンスの基本設計の5つの観点

グループガバナンスの設計を考えるにあたり、さまざまな観点がありますが、本稿では以下の5つの観点から解説します（図表1）。

- ① 戦略適合的なグループ組織構造
- ② 親会社・子会社の機能・組織
- ③ 親会社・子会社の権限・意思決定
- ④ 親会社による経営管理
- ⑤ グループ人材マネジメント

図表1：グループガバナンスの基本設計の5つの観点



出所：PwC作成

(2) 観点ごとの基本設計のポイント

①「戦略適合的なグループ組織構造」の設計のポイント

グループを取り巻く外部経営環境が変われば、それに対応する戦略も変わり、戦略適合的なグループ組織構造も変わります。したがって、まず重要なのは、このような変化に柔軟に対応できる設計コンセプトの有無です。例えば、好況期に多くのビジネス機会を捉るために子会社の自律性を認め、その代わりに監督を重視した純粋持株会社を採用したものの、景気停滞期に入り投資機会が乏しくなったり、主要事業の成長率に鈍化が見込まれたりする場合は、子会社の自律性尊重よりも集権化により経営資源を集中させる必要が生じ、事業持株会社への回帰が合理的になることがあります。

設計コンセプトにおいては、求心力の要は財務（カネ）、人事（ヒト）、企画（予算統制・業績管理）であり、特に人事面は自律性を認めるほど、求心力を取り戻すことが難しい点に注意が必要です。つまり、遠心力と求心力のコントロールを親会社が完全に失わず、バランスを取りつつ、柔軟性を保持していることがグループガバナンスの要所です。

②「親会社・子会社の機能・組織」の設計のポイント

まず、権限の集中・分散タイプを「親会社と子会社で何を合意するか」という観点から分類整理しておくと設計が効率化します。例えば以下のようにタイプを定義できます。

- **分権型**：親会社は事業戦略へは原則関与せず財務戦略に特化し、子会社は財務目標の達成を最優先とし、親子で利益目標を合意します。
- **バランス型（連邦型）**：親会社はグループ横断的な事業戦略に関与しますが、事業戦略策定の主導権は子会社であり、利益目標と戦略目標を親子で合意します。
- **集権型**：親会社が事業戦略立案段階で深く関与し、子会社は事業戦略の確実な実行に責任を有し、戦略目標を親子で合意します。

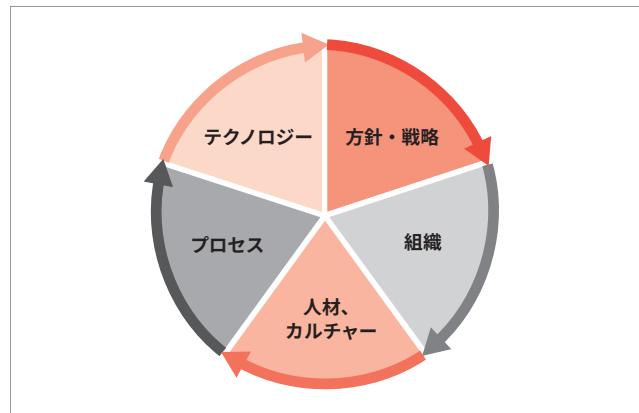
次に、各子会社がどのタイプに当てはまるか検討します。その検討の要所はリスクベース・アプローチであり、子会社が直面するリスクに対する「経営基盤」や「内部統制」を評価します。親会社が許容できるリスクに対して子会社が対応できる水準に達していないければ、親会社からの関与割合を増やして子会社の成長を促し、そのための陣容を整えることが親会社と子会社に求められます。

リスク評価は、外部経営環境の変化を捉えてリスク領域別

（戦略、法務・コンプライアンス、情報セキュリティ、IT、安全、財務、人事労務等）に行います。そして、そのリスクに対する経営基盤の評価項目には、リスク領域別に、方針・戦略、組織、プロセス（業務標準）、テクノロジー（IT基盤）、人材力ルチャーがあります（図表2）。また、内部統制の評価項目としては「ExCUSME」があります。（図表3）※1。PwCではこれらの評価を独自のチェックリストに基づいて客観的に行ってています。

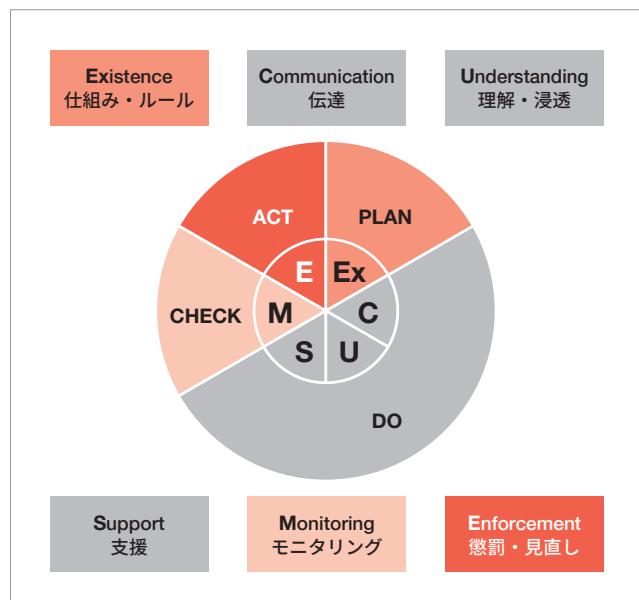
評価の結果、例えば、経理財務・人事・総務等においてプロセスの業務標準の程度が低い場合は、親会社が業務標準

図表2：経営基盤の評価要素



出所：PwC作成

図表3：内部統制の評価要素「ExCUSME」



出所：PwC作成

※1 ExCUSMEの詳細については、PwC's View第29号「リスク・内部統制の可視化による対話・支援型の内部監査の高度化」を参照 <https://www.pwc.com/jp/nowledge/prmagazine/pwcs-view/202011/audit-consolidation.html>

もしくはシェアードサービスを提供すべきかもしれません。また、あるコンプライアンス領域において内部統制におけるM(モニタリング)が機能していないと評価された場合は、親会社からの第2線・第3線への監視・監査を強化する必要性があるかもしれません。あるいは、リスク自体が子会社特有で親会社にモニタリングに必要な専門的知見が乏しいのであれば、子会社側で第2線・第3線の監視を強化すべきという判断もできます。評価はこのようなグループガバナンス設計における多くの示唆を得るために行います。

③「親会社・子会社の権限・意思決定」の設計のポイント

子会社への権限分配は、上記のようなリスクベース・アプローチで行いますが、子会社を分類したほうが効率的に設計できます。子会社分類の一例として、中核事業会社、中核機能会社、その他連結子会社、非連結子会社、その他会社等があります。以下では、この分類に基づいてグループガバナンス設計のポイントを述べます。

中核事業会社は、グループ全体の中で主要なビジネスを担っている会社で、経営戦略の策定、重要な投資決定、主要なビジネスオペレーションの管理に関する権限が与えられます。したがって、自ずと経営基盤および内部統制には高い成熟度が求められます。

中核機能会社はグループ共通のサービスや機能を提供する会社で、IT、財務、人事、法務などのバックオフィス業務を担い、グループ全体に対する標準化サービスの提供や効率化プログラムの実施に関する権限を持ちます。一般に、当初はグループ内へのサービス提供が中心で親会社の一部という属性がありますが、グループ外への売上比率が高くなるにつれ自律性が高まり、それに応じて経営基盤および内部統制に高い成熟度が求められます。

その他連結子会社は、グループ全体の財務報告に含まれますが、主要ではない事業を行う子会社です。自社の業務運営に関する一定の裁量を与えますが、経営基盤・内部統制が未成熟である場合は、重大な戦略的決定は親会社やグループの指導を受けるようにしておきます。あるいは、中核事業会社の傘下に入れて親会社の負担を軽減させることもあります。

非連結子会社は、財務報告上、親会社の連結財務諸表に含まれない子会社であり、親会社が支配的な影響を及ぼさない場合や、重要性が低いと判断される場合はこのカテゴリーに分類されます。権限は、より独立した運営が許されていることが多く、親会社からの影響は少ないですが、重要な方針や方向性については親会社の承認が必要になることがあります。

ます。

その他会社は、合弁会社、関連会社、持分法適用会社や、グループの一部ではあるが明確に分類されない会社です。合弁会社や関連会社の場合、特定の事業目的に沿った運営が求められ、親会社および他の関係者と協調して運営することを考慮した設計となります。

上記の子会社分類ができたら、次は子会社分類に応じた協議事項、事前報告事項、事後報告事項を定めます。同一の事項であっても、中核事業会社では事前報告事項、その他連結会社では協議事項となったりします。

協議事項は子会社単独による意思決定の留保であり、中核事業会社の場合であればグループ全体に重大な影響を与える事項です。グループ全体に重大な影響を与える基準を明確に定めることは難しいですが、目安を定量的に設定することで実務的なサポートとするケースが見られます。その場合の金額は適時開示の基準をベースにしつつそれより保守的に設定することができます。

事前報告事項は、上述のとおり協議事項との境目が曖昧にならざるを得ないため、その対策として、親会社が報告を受けた後に親会社の判断で協議事項に変更できるように設計しておきます。

事後報告事項は、基本的に子会社単独の意思決定を認めている事項ですが、本来は協議事項もしくは事前報告事項であったが、緊急のため親会社への協議・報告が事後になってしまった事項も含みます。事後報告すべき事項が漏れなく報告されていることを検証できるように業務設計する必要があります。

協議・報告事項の実装の仕方も重要です。協議・報告事項は、通常、親会社の関係会社(グループ会社)管理規程に定められることが多いのですが、親会社側の規程で定めたとしても子会社に義務を課すことができるわけではありません。親会社の規程は親会社が主体であり、親会社を規定する性質のものだからです。そのため、子会社側が規程を遵守し実効性を担保する仕組みが必要です。例えば、①親会社と子会社の経営管理契約で協議・報告事項を遵守する条項を追加する、②共通規程化して子会社でも同じ規程を持つ、③子会社の職務権限規程や取締役会規程の別表に追加するなどといった仕組みを各社のこれまでの規程体系の実態に合わせて実装します。

④「親会社による経営管理」の設計のポイント

前述のとおり、求心力の要は財務、人事、企画(予算統制・業績管理)であり、親会社による経営管理の要諦になります。

財務（カネ）はグループ全体の信用力を子会社側も利用できるため、求心力を得やすいものです。したがって、経済合理性がないにもかかわらず子会社側で単独で資金調達をする場合は、不正防止の観点からも協議事項として親会社が関与し内容を把握すべきです。

人事（ヒト）は、資本支配力に基づく役員選任について、全員派遣（兼務）させるか一部にするかで求心力をコントロールします。親会社とは異なる事業を営む場合や自律性を尊重する場合でも、少なくともCFOだけは派遣して求心力を維持することが不正防止の観点からも望されます。

企画（情報：予算統制と業績管理）では、前述の権限の中・分散タイプごとの予算と業績のコミットメントの達成状況を評価することになりますが、基本的には上記の選任権・解任権とともに報酬につなげることで求心力の源泉とします。また、ビジネスを理解せずに数値管理だけを行っていては求心力を維持できなくなります。したがって、子会社の社長を親会社の執行役員として任命しグループ経営会議で審議できるようにすることや、後述のグループ人材マネジメントが重要になります。

以上に加えて、グループ共通の方針・規程・業務標準の策定と浸透も親会社による経営管理において重要です。これらの策定にあたり、記述の粒度をどこまでにするかは重要な論点ですが、当該リスクと各社のビジネスの共通度によって決めるのが一般的です。一方、グループ内での浸透のためには、前述のExCUSMEの観点から、周知（C）だけでなく、理解とサポート（UとS）およびモニタリング（M）が重要です。特に、未成熟な子会社に対する親会社からの教育プログラムの提供（U）やサポート体制整備（S）、第2線および第3線によるモニタリング・監査は、グループ内のリスクマネジメント態勢整備の要諦になり、子会社の不正発生が親会社を含むグループ全体の重大なレピュテーション低下や当局からの多額のペナルティ（例えば贈賄規制違反）につながるリスクを低減します。

⑤「グループ人材マネジメント」の設計のポイント

グループ人材マネジメントで大切なのは、グループ全体最適を推進する人材のキャリアパスを設計することです。中核事業会社のような自律性が大幅に認められている会社を、グループ全体への視野を持つ人材を育てるためのローテーション先にするなどして、グループ全体で経営幹部を育成することが、親会社が中長期的な求心力を保持しつつ子会社にもメリットを生み出せる設計です。

また、グループ内の人材交流を機能領域別にすることも有

効です。例えば、法務コンプライアンス部門ならば、複数国をローテーションしてさまざまなローカル規制や当局の姿勢を知ることで、グローバルコンプライアンスの要所を身につけることができ、HQ（本社）に戻ってきたときに求心力の中心となる人材となるでしょう。

（3）まとめ

以上をまとめると、グループガバナンスの基本設計のポイントは、外部経営環境の変化に対して柔軟性を持つこと、そのために遠心力と求心力のコントロールをできるようにしておくことです。遠心力が効きすぎてブラックボックス化してしまい、リスクに対する経営基盤や内部統制の成熟度がわからなくなり、グループに重大な影響を与える不祥事の発生に親会社として何ら関与できなくなってしまっていたら失敗です。カネ、情報、そしてヒトというグループを巡る経営資源を親会社がリスクベースで柔軟に管理し続けられるようになることが基本設計のポイントになります。

2 サイバーセキュリティ、DX、AIにおける グループガバナンスのポイント

（1）テクノロジーの潮流を踏まえたグループガバナンスの 重要性

前述のとおり、グループ全体としての価値創出を目標として、規模や業態が異なるグループ会社を対象とした最適なガバナンスを構築・維持する上で、グループ全体としてのビジョンと整合する形で組織構造、業務分掌、権限、人材モデル等のるべき姿を設計することが最も重要です。これに加えて、健全なグループ経営の重要な構成要素であるリスク管理、コンプライアンス、カルチャー、ESG、IT・セキュリティといった各分野における、グループ全体としてのガバナンス構築もまた重要な論点です。すなわち、このような各分野において、多様な属性を有するグループ会社を横断する形でいかにしてグループ全体として一定のガバナンスの水準を確保するかがポイントとなります。

しかし、実際には多くの企業グループは、会社間での管理水準のギャップやばらつきといった課題に直面しています。そして、このような傾向は、サイバーセキュリティ、DX、AIといった先進的な技術動向の影響を直接的に受けやすいIT・セキュリティ領域において特に顕著です。その背景としては、日々進化する複雑な技術動向に対応する上で、人材や投資等の側面で企業間に体力格差が生じやすいことが挙げられます。小規模なグループ会社においては総じて、十分な専門人

材の採用や望ましい対策に必要な予算の確保に苦慮しています。

したがって、最終的にどのガバナンスモデル（集権型、連邦型、分権型）を採用するかは各企業グループの経営層の判断に委ねられますが、サイバーセキュリティ、DX、AIのような専門性の高い領域においては、親会社が推進・牽引する形でグループ全体として一定の強度のガバナンスを発揮する意義は大きいと考えられます。近年では、インターネット等の通信技術を通じてグループ会社は何らかの形で相互に接続されており、グループ全体として顧客情報をはじめとするさまざまなデータの統合管理を進める企業も増えています。このような環境下では、特定のグループ会社におけるセキュリティ上の脆弱性や管理の不徹底が、グループ全体を巻き込む重大なセキュリティインシデントや法令違反につながり、グループ全体としての最適なデータ利活用の妨げにもなります。そのため、健全なグループ経営を実現するには、グループ横断的なガバナンスの構築が必要となります。

(2) 各領域におけるグループガバナンスの実践事例とポイント

このような文脈におけるグループガバナンスの重要性は既に広く認知されており、これに呼応する形で、近年当局や専門機関が公表しているサイバーセキュリティ、DX、AIに関するガイドラインにおいても一定の言及がなされています。しかしながら、現状としてはフレームワークや手法が体系的・具体的に明示されているわけではありません。例えば、経済産業省が公表している「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」^{※2}では「サイバーセキュリティ対策の在り方」について11ページにわたって言及していますが概念の紹介にとどまっています。このことは、グループガバナンスの在り方は各社各様であり絶対解がないことを暗に示しているとも考えられます。一方で、グループガバナンスに意識的・積極的に向き合う企業グループに関して、断片的に公表されている取り組み事例や当法人が実際に関与した取り組みを俯瞰すると、実践的・実効的な施策を次のように整理できます。

- 親会社にグループ全体を統括する専担部署を組成し、グループ内外から専門人材を登用

※2 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」2019年6月28日 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html

- 親会社のグループ統括部署が各グループ会社の専担部署と連携を図りながら、次の施策を推進
 - ▶ 関連する規制・ガイドライン、機会や脅威に関する情報、および同業他社の先進事例を恒常に収集し共有
 - ▶ グループ標準の管理手続や水準（ベースライン）を設定し、ポリシーとして整備
 - ▶ 世間動向を勘案し、特に重要性が高いテーマについては、具体的なグループ共通の管理項目を整備
 - ▶ これらのポリシーと管理項目に基づき、グループ各社の対応状況を定期的にモニタリング
 - ▶ 問題が識別されたグループ会社に対する多角的な支援（共通の教育・訓練プログラムの提供や相談窓口の設置等）を提供
 - ▶ グループ共通のIT基盤・サービスを提供

図表4は、サイバーセキュリティ、DX、AIの各領域で、親会社およびグループ会社の責任と機能、連携ポイントの例をまとめたものです。

そして、これらに通底しているのは、親会社が率先してガバナンスを発揮し対外的な説明責任を完遂するというグループとしての理念であり信条であると考えられます。**図表5**ではグループガバナンスにおける親会社とグループ会社の関係性を整理しました。

(3) まとめ

このように、サイバーセキュリティ、DX、AIといった先進的な領域において、グループガバナンスを発揮するための取り組みはいくつかの共通項で整理できます。しかし、この取り組みを進めていく際にはさまざまな障壁が存在します。

まず、グループ共通のベースラインの設定は優先されるべき取り組み事項ですが、多様な業態を抱える企業グループにおいては、参照すべき規制やガイドライン、ビジネス環境等に差異があり、その検討は容易ではありません。国内大手金融グループを例に取っても、銀行、証券、信託、クレジットカード、消費者金融、資産運用等といった多様な業態があるため、ベースラインを維持しつつも、業態固有の管理項目について個別に対応する必要があります。また、ビジネスをグローバルに展開する企業グループにおいては、地域・国ごとの法規制やビジネス環境、商慣習の差異を考慮する必要があります、このことがグループ全体でのガバナンスを一層困難かつ複雑なものにしています。

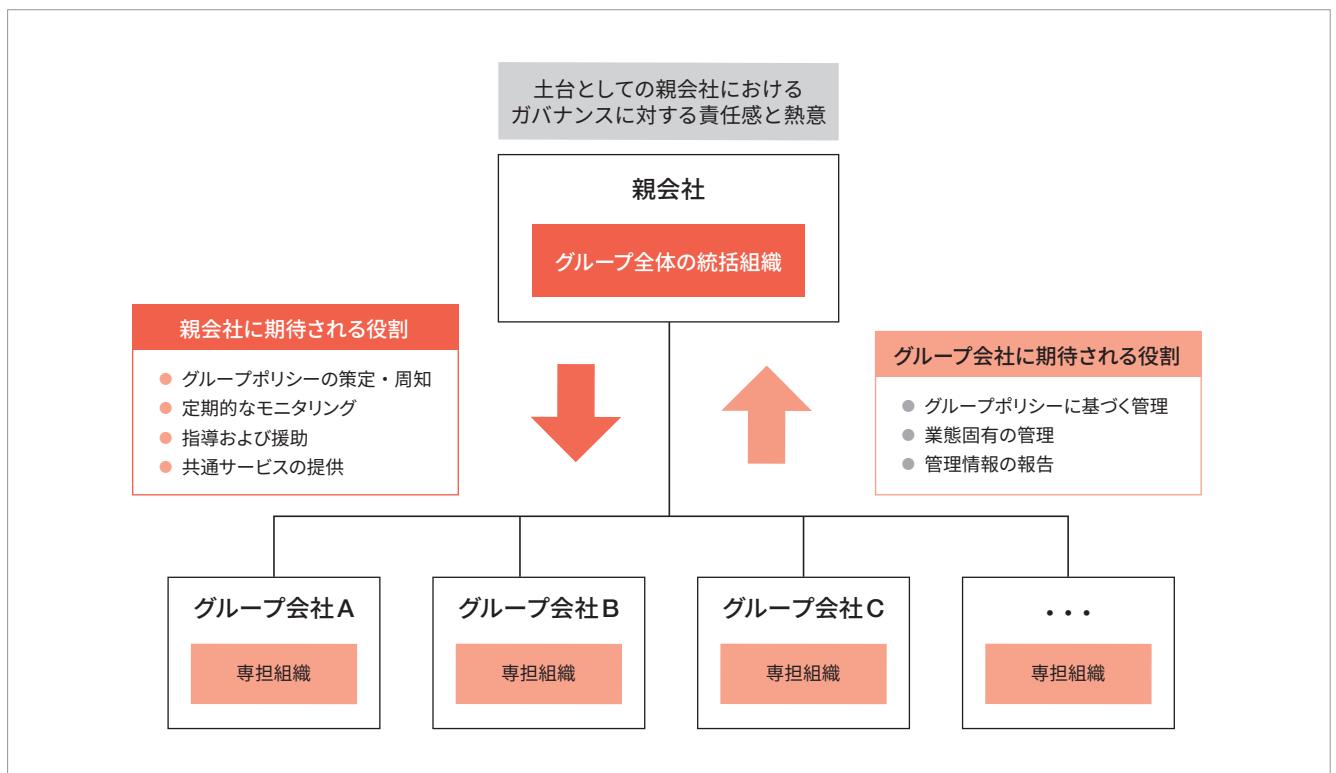
このようなグループのビジネス特性に起因する問題に加えて、親会社が子会社との組織的な力関係を理由に統括機能

図表4：サイバーセキュリティ、DX、AIの各領域での親会社およびグループ会社の責任と機能、連携ポイントの例

領域	親会社の責任と機能	グループ会社の責任と機能	連携ポイント
共通	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ共通のセキュリティ方針や戦略の策定とグループ各社への展開 ● グループ各社の対策や対応状況の把握と審査・牽制 ● 最新テクノロジーの収集とグループ内での連携 ● 管理水準の標準化の推進を目的としたグループ各社への専門的支援や共通のテクノロジー・サービスの導入 ● グループ全体での教育や啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ方針や戦略と整合した自社の実行計画の策定と推進 ● 自社の推進体制の整備 ● 自社内の教育とカルチャー定着の促進 ● 各種推進状況に関する親会社への定期的な報告 ● 個社に適用される各種法規制の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合された体系的な報告ラインの確立 ● グループ全体としてのガバナンスと各社における一定の裁量の両立 ● グループ内での人材と情報に関するネットワークの構築と活性化
サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ各社へのモニタリングや評価に関するプロセスと基準の整備 ● 最新の脅威動向に関する情報収集・グループ各社への展開 ● グループ横断的なセキュリティインシデント対応体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社のリスクや脅威のモニタリングと親会社への定期的な報告 ● 自社が関係する業界動向の把握とグループ内での共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共通の管理基準に基づくモニタリングや評価を通じたフィードバックと継続的な改善 ● セキュリティインシデント発生時のグループ内での協力体制の構築
DX	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内でのデータ連携と利活用に関する共通のプロセスと基準の整備 ● 全体最適化を目的としたグループ内でのDX投資の配分や優先順位の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の事業におけるグループ内データの利活用計画の策定と推進、関連するリスクの把握と統制 ● 各事業部門（現場）による施策やプロジェクトへの専門的支援 	グループ横断的な効果測定プロセス・基準の整備とそれに基づくモニタリング・継続的改善
AI	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体の倫理方針の策定 ● グループ全体のAI利活用ガイドラインや倫理審査プロセスの整備 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の事業におけるAI利活用計画の策定と推進、関連するリスクの把握と統制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利活用モデルやデータセットのグループ内共有と統制 ● 事故や社会的な問題が発生した場合のグループ内の協力体制の構築

出所：PwC作成

図表5：グループガバナンスにおける親会社とグループ会社の関係性の概要



出所：PwC作成

を十分に発揮できない、または親会社と子会社との間でグループ横断的な施策に対する利害が一致しないことにより、結果としてガバナンスの推進が停滞してしまうといった、グループならではの組織力学に起因する事象も往々にして発生します（図表6）。これは画一的な手法での解決が難しい根の深い問題と言えます。

このような課題を抱える企業グループからの要請に応じて、当法人は各領域におけるグループガバナンスの専門家として支援を行っています。そこから得られた教訓として、上述したグループ会社に対するモニタリングとこれを踏まえた指導、グループ共通のIT・基盤の導入、グループ横断的な教育・訓練プログラムの策定といったプロセス、技術、人材面の各種対応を、親会社によるリーダーシップの下で計画的・継続的に推進することが、技術進化の激しいテクノロジーの潮流に乗り遅れることのない弾力的なグループガバナンスの構築のために不可欠であると考えています。

そして、その前提として、グループガバナンスの在り方は企業グループの業界・事業の特性や各子会社との関係性、グループ全体としての中長期的な戦略を踏まえて主体的に向き合って定義すべきテーマです。それを多様なグループ会社が有する利害や思惑の調整といった数多くの困難な課題を乗り越えて最適な形で実現するためには、親会社が全体最適の視点と搖るぎない信念を持って構築に粘り強く取り組む姿勢もまた重要であることを最後に付言します。

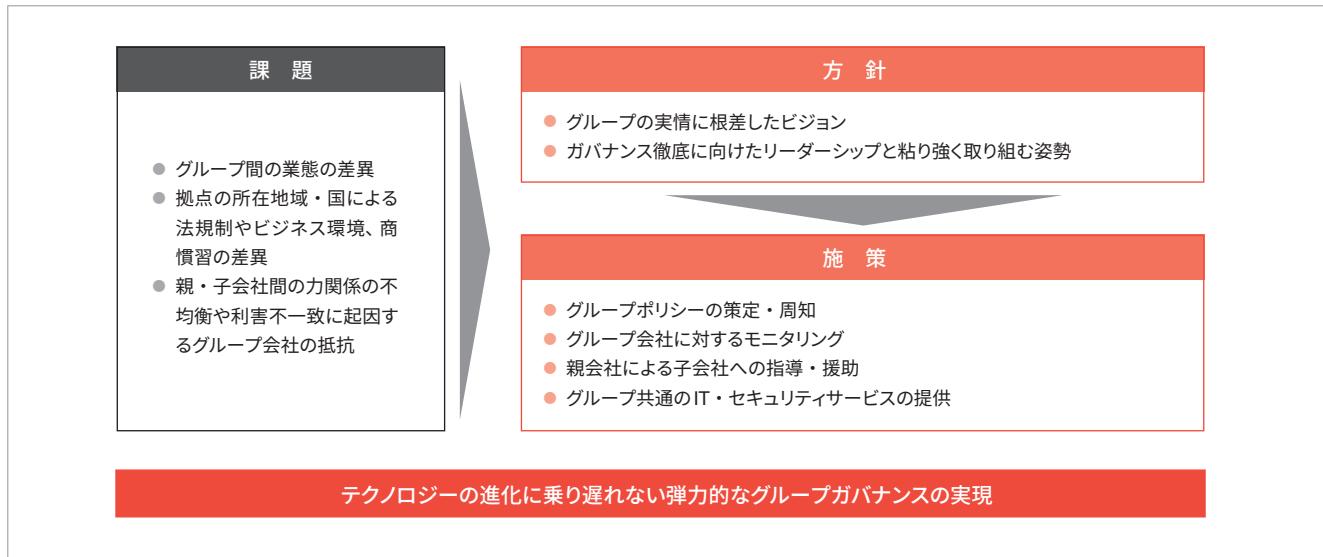
3 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策領域におけるグループガバナンスのポイント

（1）グループ整合的な態勢整備について

近年、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下「マネロン等」）対策の重要性が国際的に高まりを見せているなか、日本においても金融機関に対するマネロン等対策に係る態勢整備（以下「マネロン等態勢整備」）への要請が年々高度化しています。マネロン等対策の領域において、本稿のテーマである「グループガバナンス」の観点で特に注目すべきは、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン^{※3}」（以下「マネロン等ガイドライン」）が明示的な形で「グループ整合的な態勢整備」を求めている点が挙げられます。ここでは、マネロン等対策における「グループ整合的な態勢整備」に関して、グループガバナンスの出発点ともいえる「グループ全体での整合的なリスク評価」に特に焦点を当てて実務的な方法論を交えながら紹介します。

前述のとおり、マネロン等ガイドラインにおいては、金融機関等グループに対し、各社単体での対策にとどまらず、グループ傘下の業態の違いや地理的特性等を踏まえた上でグループ全体として整合的な形での態勢整備を行うことを求めています（マネロン等ガイドライン III-4）。マネロン等対策

図表6：グループガバナンスの典型的な問題と解決策の概要



出所：PwC作成

※3 金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」2021年11月22日 https://www.fsa.go.jp/common/law/amlcft/211122_amlcft_guide_lines.pdf

の領域は、他のコンプライアンス領域等と比較しても、特にグループ横断的な対応の必要性が明示的に求められている分野です。その背景としては、マネロン等が複数の国・通貨・事業・法人をまたいで行われることが一般的であり、リスクがグループ全体に連鎖的に波及する性質を持つことがあります。すなわち、マネロン等は、特定の子会社・拠点の脆弱性を突破口として実行されることが多く、グループ内的一部に生じたリスク・事象が、グループ全体に波及・連鎖する特性があるため、一部の子会社・拠点だけが対応しても不十分であり、グループ全体での整合的な態勢整備を行うことが極めて重要です。

「グループ整合的な態勢整備」を行うにあたり、その対策の出発点ともいえるのが「グループ全体での整合的なリスク評価」であり、マネロン等に係るリスクがグループ傘下の国内外の事業体において、全体としてどのようなリスクが存在しているかを特定し、どこにどの程度集中しているのかを整合的に評価・分析することが不可欠となります。グループ傘下に多種多様な業種・業態を国内・国外に抱えるグループ企業においては、いかに整合的な形でのリスク評価を行うかが特に実務上も困難を伴う点ですが、その点については方法論を交えながら次項で紹介します。

(2) グループ全体での整合的なリスク評価について

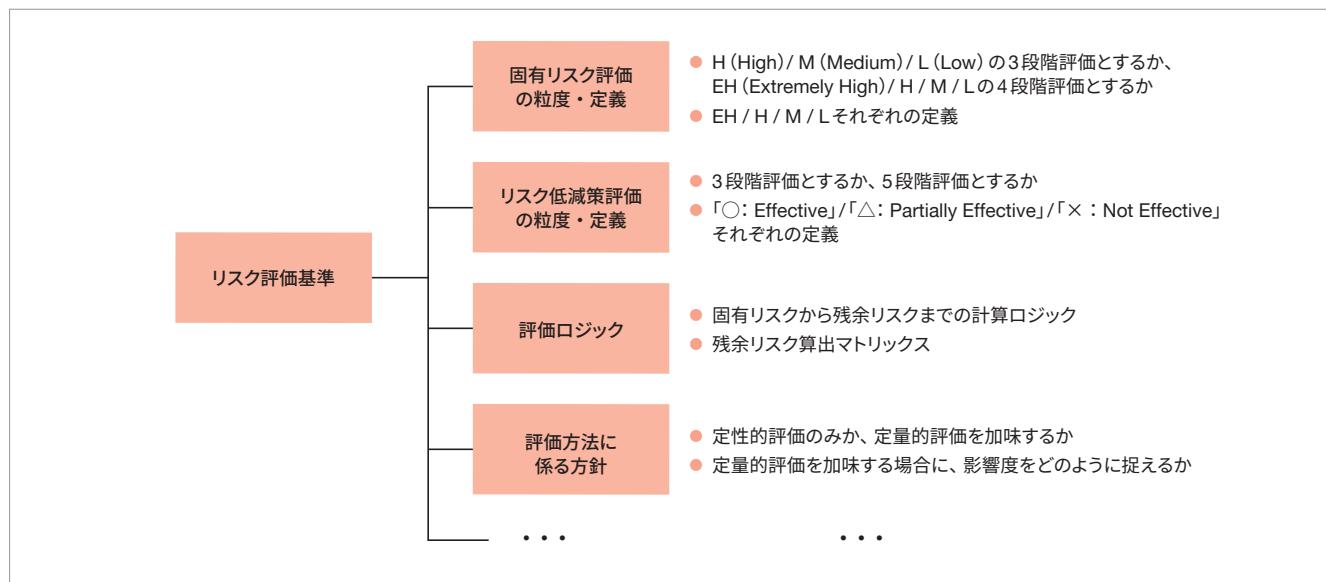
マネロン等リスク評価に関しては、既に何年にもわたりグループ傘下の各社において実施され、継続的に高度化を図っ

ているというケースが一般的かと思われますが、グループリスク評価の実施にあたっては、そのグループ傘下の各事業体各社で実施しているリスク評価手法を把握・分析し、グループ全体に適用される「グループリスク評価基準」を設定することがまずは出発点となります。図表7はグループリスク評価基準の項目例です。

ここで注意すべきは、このグループリスク評価基準は毎年のリスク評価ごとに見直しをかけて高度化していくものであり、リスク評価初年度で完成を目指すものではないということです。すなわち、図表8で示したとおり、グループの各子会社で実施したリスク評価結果を取りまとめ、ヒートマップ・リスクマップ等を用いて各社横並びで一覧化してみると、必ずしもグループ全体を俯瞰した際のリスクの所在やリスクの高低を反映した形にならないことがあり、親会社／持株会社目線で一定の調整（例：子会社各社の会社規模／ビジネスサイズや事業／商品特性等の実態を踏まえた調整等）が必要になるケースが多いのです。

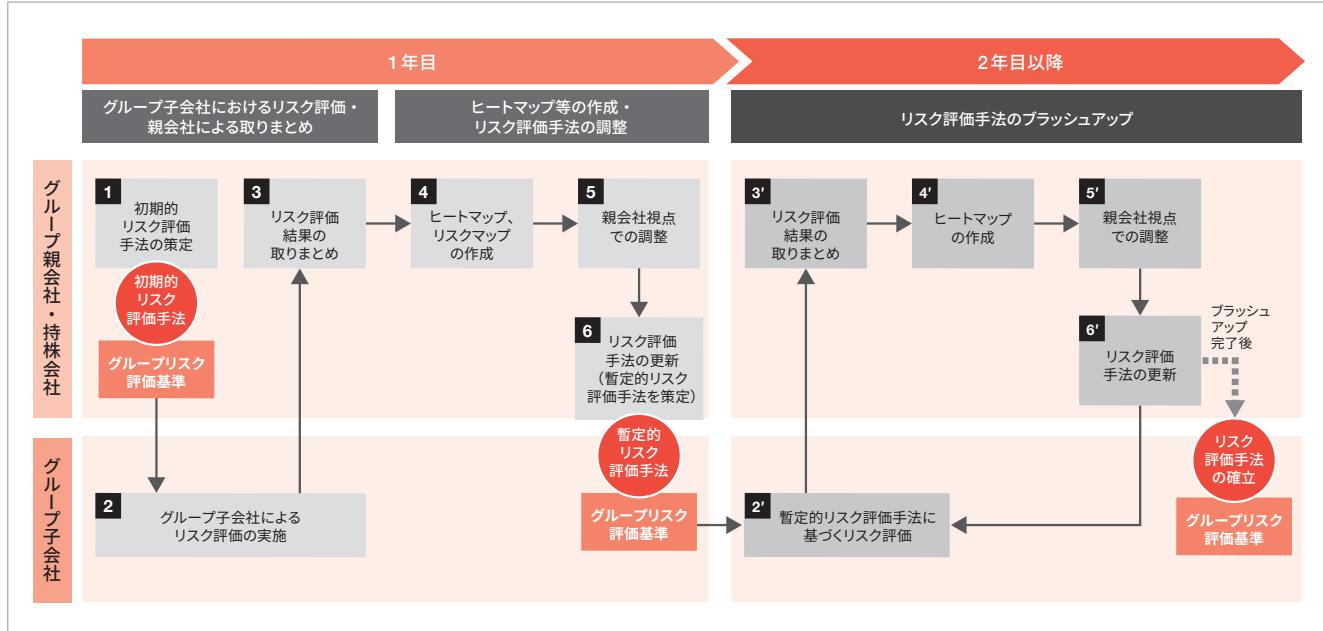
その上で、当該調整項目を反映した更新版のグループリスク評価基準を用いて翌年のリスク評価を実施することになります。その後の流れは基本的に前年同様で、改めてヒートマップ等で一覧化した際に実態と乖離した結果が生じる場合（例：直近1年での顧客数・顧客層の急激な変化や内外の事案・環境変化等を加味した場合、既存の評価基準でグループ横断的に見ると適正な評価とならない場合等）には、再度調整をかけてその内容をグループリスク評価基準に反映する、

図表7：グループリスク評価基準の項目例



出所：PwC作成

図表8：グループ整合的なリスク評価サイクルのイメージ



出所:PwC作成

といった形で毎年のリスク評価サイクルの中でグループリスク評価基準をブラッシュアップし高度化していくことになります。

グループリスク評価基準の設定がまずは「出発点」であると前述しましたが、同時にグループリスク評価基準は評価・集計・調整・見直しというサイクルを通して不断の高度化を図る対象でもあり、その結果として「グループ全体での整合的なリスク評価」という一定の「到達点」が達成される、という流れになります。

(3) まとめ

前述のとおり、グループベースでのリスク評価自体は、「マネロン等ガイドライン」において対応が求められている項目であり、金融機関等においては既に2024年3月末の態勢整備期限までに対応を完了させていることが前提となります。現在は、整備した態勢をもとに実効的なマネロン等対策を運

用できているかという「有効性検証」に軸足が移ってきてています。

この検討の前提となっているのが、有効なマネロン等リスク管理態勢が整備されているかであり、金融機関等グループであれば、本稿でこれまで述べてきた「グループ全体での整合的なリスク評価」が適切に実施されているか、という視点で自グループのマネロン等リスク管理態勢を検証することがまずは出発点となります。

本稿では特に「グループ全体での整合的なリスク評価」を取り上げましたが、マネロン等対策が「有効性検証」フェーズに移行したとはいえ、求められていることの本質はリスクベース・アプローチの実践であることに変わりはありません。その出発点であるマネロン等対策全体の基礎を構成するグループベースのリスク評価の実施に際して、本稿が少しでも参考になれば幸いです。

笠井 涼 (かさい りょう)

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
事業会社の実務経験を活かし、主にグループガバナンス、全社的リスクマネジメント (ERM)、グループコンプライアンス態勢の整備支援に従事。
メールアドレス : ryo.kasai@pwc.com

**山口 太郎** (やまぐち たろう)

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
外資系コンサルティングファーム在職時に、ITガバナンス態勢構築支援、IT内部統制の各種導入・対応支援、情報システム・情報セキュリティに係る内部監査支援等に従事。

入所後は、上記支援に継続して従事する傍ら、サイバーセキュリティに関するグループガバナンス態勢構築支援、インシデントレスポンス態勢構築支援、外部委託管理態勢の高度化支援、海外グループ会社におけるサイバーセキュリティインシデント事案の調査・報告等に従事。これに加えて、近年ではデータガバナンス態勢構築支援や内部監査支援等に従事している。

メールアドレス : taro.t.yamaguchi@pwc.com

**山本 哲史** (やまもと てつじ)

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
主として金融機関向けのコンプライアンス関連のアドバイザリー業務に従事しており、入所後は、特にマネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策 (AML/CFT)において、銀行・証券・保険・資金移動業者等のさまざまな業種・業態の金融機関や、複数の金融子会社を傘下に有する金融持株会社等に対するアドバイザリー業務を提供している。加えて、金融業への新規参入または金融ビジネスの拡大を企図する事業会社（非金融機関）向けに、金融業を営むにあたって求められる内部管理態勢（リスク管理態勢、顧客・取引管理態勢、コンプライアンス態勢、AML/CFT態勢、内部監査態勢等）の整備・高度化のために必要な支援・アドバイスを提供している。

メールアドレス : tetsuji.yamamoto@pwc.com

