

PwC's View

Vol. 29

November
2020

特集

ウィズコロナ時代における 内部監査の挑戦



特集

ウィズコロナ時代における 内部監査の挑戦

- リスクアプローチからリスクセンシングへ
——リモート前提の内部監査が目指すべき方向性を見極めるための品質評価 6
- 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 11
- ESGを考慮したリスクマネジメントと内部監査の役割 15
- 金融庁「令和2事務年度 金融行政方針」を踏まえた金融機関の内部監査のポイント ... 20
- カルチャーの包括的アセスメント 26
- アジャイル型監査—— 内部監査の生産性を高める 30
- IIAの「3つのラインモデル (Three Lines Model)」の概要 33

会計／監査

- 監査報告書の透明化
 - 第12回 日本公認会計士協会の『監査上の主要な検討事項』の早期適用事例分析レポートと留意すべき事項** 36
- システム移行の難易度と8つの要因 40

Column

次代の社会とビジネスを惟い

- デジタルカルチャー醸成に本当に役に立つ、ある取り組み 43
- PwCあらたのデータプラットフォーム 46

税務／法務

- 電子契約の導入にあたっての法的論点 47

特別連載

- シリーズ「不確実性の高い時代における従業員の能力開発支援を考える」
 - 前編 エンプロヤビリティ（雇用される能力）のある人材の要因とは何か**
 - 「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」調査の結果概要 52

ご案内

- PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 62
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 63

特集

ウィズコロナ時代における 内部監査の挑戦

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、多くの内部監査機能がリモート監査に取り組まざるを得なくなっています。物理的な往査が限定的になるにもかかわらず、多くの内部監査機能は、従来と同等のコストで同品質・同カバレッジを実現するよう求められます。このような現状に際して、内部監査はどうあるべきか、そして、何をなすべきかについて議論すべく、7本の論考をお届けします。

まず1つ目の論考「リスクアプローチからリスクセンシングへ」では、内部監査部門の基本要素から、内部監査の成熟度モデル、そして内部監査機能におけるデジタルトランスフォーメーションのフェーズについて解説し、最終的に目指すべき内部監査機能の姿および内部監査人の人材モデルを提示します。次に「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」では、対話・支援型の管理・監査およびリスクアプローチの高度化に必要な、リスクや内部統制の可視化について解説します。そして、「ESGを考慮したリスクマネジメントと内部監査の役割」では、実効性を担保するための役割を担う内部監査にとって、どのような観点で業務を遂行することが重要になるのか考察します。

4つ目の「金融庁『令和2事務年度 金融行政方針』を踏まえた金融機関の内部監査のポイント」では、金融庁が策定した「令和2事務年度 金融行政方針」を読み解き、これから金融機関に求められる内部監査高度化ポイントとして、実効的なリスクアセスメントを行う方法、それを踏まえた監査の実施や、発見事象の根本原因分析を解説します。5つ目の「カルチャーの包括的アセスメント」では、リモートワーク環境における、企業組織の望ましいカルチャーの醸成に必要な要素と今後の課題について考察します。6つ目の「アジャイル型監査」では、従来のウォーターフォール型と比べて、リモートの状況においてより効率的に価値提供できる可能性のあるアジャイル型監査について論じます。最後に「IIA の『3つのラインモデル（Three Lines Model）』の概要」では、IIA（内部監査人協会）が公表した、組織のリスク管理・統制活動のモデルである3つのディフェンスラインについてのディスカッションペーパーのアップデートについて解説します。

本特集が、ウィズコロナ時代における内部監査について議論するきっかけとなり、より望ましい社会発展への一助になれば幸いです。

リスクアプローチから リスクセンシングへ

——リモート前提の内部監査が目指すべき
方向性を見極めるための品質評価

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門

シニアマネージャー 岩永 摩美

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門

シニアマネージャー 岡本 真一



はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、多くの内部監査機能がリモート監査に取り組まざるを得なくなっています。物理的な往査が限定的になるにもかかわらず、多くの内部監査機能は、従来の内部監査コストと同等のコストで、従来の内部監査と変わらない品質およびカバレッジを実現するよう求められます。一般的に、リモート監査で従来の往査型監査と同一の監査品質を同一の監査コストで実現することは不可能です。経営陣からの「同一コストで同一（もしくは今まで以上の）監査品質の実現」という難問への唯一の解決策は、内部監査機能の成熟度を上げ、早期にデータドリブン（データ先行型）世代に到達すること以外にありません。

本稿では、内部監査部門の基本要素から、内部監査の成熟度モデル、そして内部監査機能におけるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）のフェーズについて解説し、最終的に目指すべき内部監査機能の姿および内部監査人の人材モデルを提示します。

1 内部監査部門の基本要素

内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors : IIA）が定める「内部監査の専門職的実施の国際基準」（以下、IIA基準）では、品質のアシュアランスと改善のプログラムとして、①継続的モニタリング、②定期的なレビュー、③組織体外の適格にして独立な評価者によるレビューの3点を要請しています。

PwCネットワークは、IIAの「品質評価マニュアル」およびPwCがグローバルで保有する「内部監査のベストプラクティス情報」に基づいて構築した外部評価を実施しています。この外部評価で活用している、内部監査のベストプラクティス情報に基づく内部監査の成熟度判断ツール（PwC Strategy Profiler™）を2020年2月にアップデートしました。このツールによるベンチマーク分析では、社内のステークホルダーからの評価が高い内部監査部門に共通して見られる特性である基本要素に基づいて、内部監査業務プロセスの成熟度レベルを評価しています。

従来は、この基本要素として次の8つを定めていました。

- ビジネスとの方向性の一致
- リスクフォーカス
- 費用対効果
- 品質と革新
- サービス文化
- 人材最適化モデル
- ステークホルダー管理
- テクノロジー

これが新バージョンでは次の5要素に変更されました。

- 事業連携とリスク重視を通じた事業価値の向上

- 人材モデル（洞察型人材）
- サービスカルチャー
- ステークホルダーマネジメント
- データ分析とビジュアライゼーション・テクノロジーの活用

なお、5つ目の要素「データ分析とビジュアライゼーション・テクノロジーの活用」は内部監査の成熟度の基盤要素となり、上記の4つの基本要素を支えるものとなります。

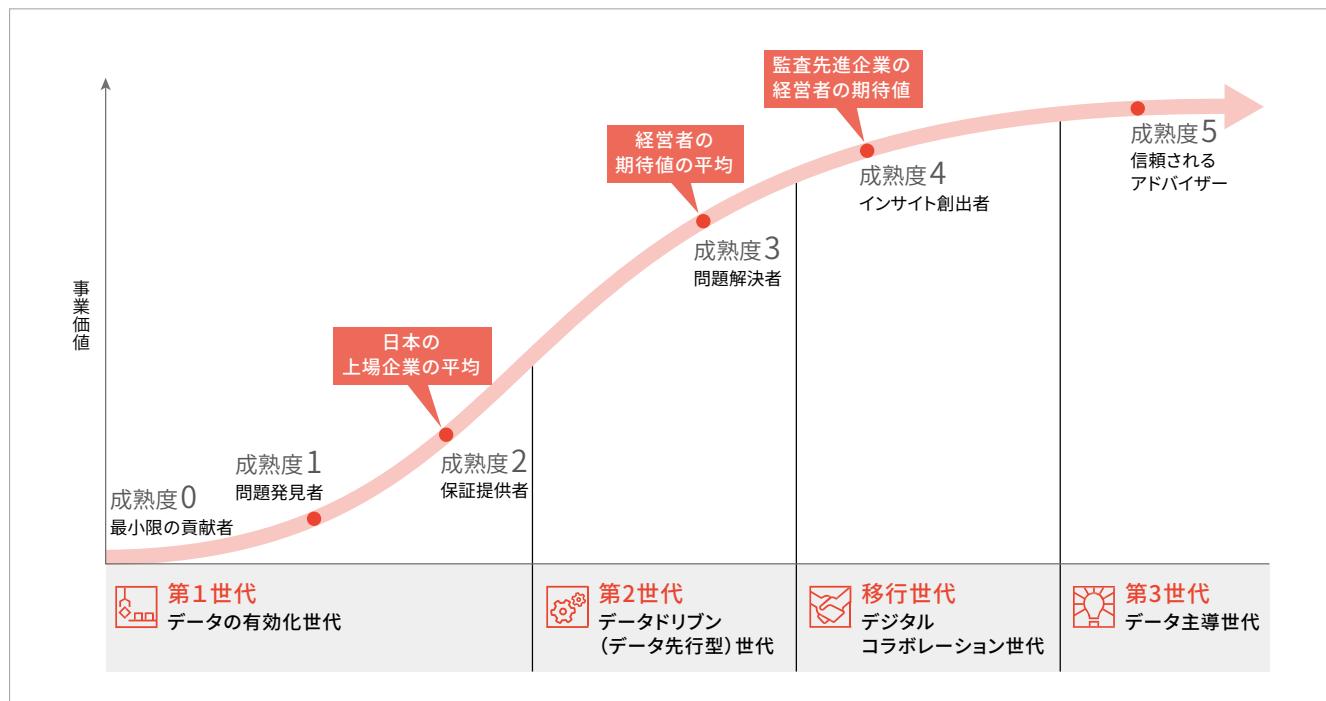
2 内部監査の成熟度レベル

今回の改訂では、評価結果として提示してきた内部監査の成熟度レベルの考え方も、一部変更されています。

内部監査業務プロセスの成熟度レベルは、2020年版も従来の2017年版と変わらず、低い方から順番に次の6段階となっています（図表1）。

- 成熟度0：最小限の貢献者
- 成熟度1：問題発見者
- 成熟度2：保証提供者
- 成熟度3：問題解決者
- 成熟度4：インサイト創出者
- 成熟度5：信頼されるアドバイザー

図表1：内部監査の成熟度モデル（2020年版）



従来は成熟度を0からまでの6段階を階段状に示し、1歩1歩着実に階段を上っていくというイメージで示していました。しかし、2020年版では、ゆるやかな（一部急な）上り坂を登っていくイメージへと変更しています（図表1）。成熟度2から3に移行する際のカーブが最も急であり、この変化には大きなパワーが必要であることが読み取れます。

3 内部監査機能におけるDXの3つの世代

今回の改訂の大きな特徴として、内部監査の成熟度の基本要素の基盤として「データ分析とビジュアライゼーション・テクノロジーの活用」を設けたことがあります。この機能拡張により、各成熟度に到達した際に、内部監査機能におけるDXの状態が明示できるようになりました。

1. 日本の上場企業の平均：

第1世代「データの有効化世代」

2020年現在、日本の上場企業の平均的な成熟度である成熟度2までの内部監査機能が属するのが、第1世代である「データの有効化世代」です。第1世代に属する内部監査機能は、リスクがあると思われる領域のデータを手作業で収集し、分析をしています。

取り扱えるデータは、財務データや販売データ、原材料の購買データ等の数値データに限定されることが多く、しかも、これらのデータの形式、粒度、精度にはばらつきが大きく、データのクレンジング作業に膨大な時間を要しています。

データ利活用は、内部監査機能の一部にとどまっており、CAAT^{※1}ツールやデータ分析ツール等を活用している内部監査員も一部にとどまります。あくまでも、リスクやインシデントを内部監査員が想定をし、その証跡としてデータ分析を活用しているという関係であり、ヒトがデータを有効に活用するための努力をしている世代です。

2. 経営者の期待値の平均：

第2世代「データドリブン世代」

そして、日本の上場企業の経営陣が平均的に内部監査機能に期待しているのが、企業の成熟度3前後が属する、第2世代の「データドリブン世代」です。一般的に、先進的な内部監査部門と言われる企業の多くがこの世代または次の世代に属します。

第2世代に属する内部監査機能は、広範囲のデータを網羅的に分析し、そこからリスクを発見し、その他の技法を組み合わせて内部統制の有効性に関する客観的な保証を提供しています。こうしたデータは一定程度、データのフォーマットが整備されており、大半がデータプラットフォームに格納されています。このプラットフォームに内部監査機能がアクセスすると、処理しやすい形式でデータを取り出すことができます。

データ活用は、内部監査機能の基本機能で、内部監査の計画から実行まで、監査対象組織の監査テーマに関するデータを比較的容易に利活用することができます。ただし、第1世代と同様に、あくまでも、リスクやインシデントを内部監査員が想定をし、その証跡としてデータ分析を活用しているという関係であり、ヒトがデータを有効に活用するための努力をしている世代です。

3. 内部監査機能が目指すべき姿：

第3世代「データ主導世代」

PwCが、内部監査機能が最終的に目指すべき姿として想定をしている成熟度5の内部監査機能が属するのが第3世代である「データ主導世代」です。

この世代においては、事業部門（第1線）と、事業管理部門（第2線）、内部監査機能（第3線）のデジタルコラボレー

※1 CAAT : Computer Assisted Audit Techniquesの略。コンピュータ利用監査技法。

ションが最適化されており、共通のリスク管理目標をもって、事業・業務プロセス（ビジネスポリシー）にこのリスク管理のためのコントロールをあらかじめインストールし、コントロールが自動でリスクをセンシングしてアラートを発信します。

内部監査機能は、ビジネスポリシーに適したコントロールを選択して、適切なコントロールがビジネスプロセスに設定されているか、アラートを受けるべき人が受領しているか、リスクが発現する前に予防的コントロールが機能しているかを確認することが重要な役割に変化します。

つまり、従来のリスクアプローチでリスクが高い領域に対して監査をするというアプローチから、全データ・全事業プロセスを監査対象とし、頻繁にリスクが発生しているプロセス（ビジネスポリシー）に対してその根本原因を分析し、改善提案を行っていくという、戦略的な保証の提供者へと役割が変わっていくといえます。

4 従来と同じコスト・品質を リモート監査で実現するには

多くの場合、第1世代の内部監査機能は、DXの過渡期の企業に属していて、経営者が経営上の判断に必要な重要なデータを一元的にモニタリングするためのダッシュボードなどは未整備、または整備を進めようと努力をしている最中で、内部監査で利用することができる監査証跡は紙やクレンジングが必要な状態です。そのため、リモートでオンサイトと同品質の内部監査を実施するためには、監査のカバレッジを下げるか、監査コストを増大させる必要があります。そのため、従来、筆者らはこの世代の内部監査機能に対して、リモートでの内部監査はあまり推奨してきませんでした。

しかし、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、特に海外子会社の現地往査が難しくなり、多くの内部監査機能がリモート監査に取り組まざるを得なくなりました。今年度だけに限っていえば、一時的な事象として、監査コストを増大させたり、監査のカバレッジ（拠点・テーマ）を減少させたりといった選択を行い、海外子会社の近隣のプロフェッショナルファームに内部監査のアウトソーシングを依頼するといった対策を取られる企業が多いようです。

しかし、物理的な往査が限定的になるという状況は来年度以降も継続となる可能性が高く、多くの内部監査機能は、従来の内部監査コストと同等のコストで、従来の内部監査と同品質・同カバレッジを実現するよう、中長期プランの策定を経営陣より要請されています。冷静に考えれば、目の前にある紙の証跡を確認するのと同一の監査コスト（内部監査部門

だけではなく被監査組織の監査対応時間等も含めたトータルコスト)で、リモートで同じ分量の紙の情報を確認することは不可能です。誰かが文書をスキャンしてデータを監査部門に送付をするか、段ボールに箱詰めをして監査部門に送付をするか、もしくは、被監査組織の近隣の独立性を維持することができる臨時内部監査人が代理で紙を確認して確認結果を内部監査部門に連絡するかしなければなりません。

いずれにしても、コストは必ず増大します。同一コストで監査を実施するには、確認対象の紙の量を減らすといった方策を取り、カバレッジを下げる必要があります。つまり、この世代において、リモート監査で従来の往査型監査と同一の監査品質を同一の監査コストで実現することは不可能です。したがって、経営陣からの「同一コストで同一（もしくは今まで以上の）監査品質の実現」という難問への唯一の解決策は、内部監査機能の成熟度を上げ、早期に第2世代に到達すること以外には考えられません。

成熟度2に到達するには、現在、どの機能が足りないのか。

with COVID-19環境下で経営陣の期待に応えていくために、「事業連携とリスク重視を通じた事業価値の向上」「人材モデル（洞察型人材）」「サービスカルチャー」「ステークホルダーマネジメント」などの機能を強化していくべきなのか。また、「データ分析とビジュアライゼーション・テクノロジーの活用」を向上させるために、今すぐに取り組むべきことと、中長期で目標とすべき姿がどこにあるのかを再考しなければなりません。

5 内部監査人の人材モデル

成熟度2に到達するために、具体的にどのような取り組みを行うべきなのかを判断するには、現状のアセスメントが不可欠です。図表2は、「人材モデル（洞察型人材）」の例として、内部監査人のデータ分析領域における人材モデルです。

これまで監査部門の高度化を支援してきた経験に照らして

図表2：内部監査人のデータ分析領域における人材モデルの例

	ビジネス力 (Business problem solving)	データサイエンス力 (Data science)	データエンジニアリング力 (Data engineering)
1. Senior Data Scientist 業界を代表する レベル	●データ分析を活用し、被監査対象の事業プロセスに必要な発見・予防コントロールの導入を支援できる。	●新しいアルゴリズムや分析手法の開発ができる。 ●複数のパラメータやアルゴリズムの選択など、適切な分析アプローチの設定ができる。	●複数のデータソースを統合したデータシステム、もしくはデータプロダクトの構築、全体最適化ができる。
2. (full) Data Scientist 棟梁レベル	●監査に関わるデータ分析プロセスを新規に構築・既存のものを改善し、定型化できる。 ●初めての監査テーマ・監査対象に対して、リスクや分析シナリオの仮説を立て、データ分析を主導することができる。 ●初めて利用するデータについて、組織全体を見渡して、必要なデータの当たりをつけることができる。	●多変量解析の概念を理解し、活用することができる。 ●機械学習、自然言語、画像処理のアルゴリズムを理解し、適切に活用、問題解決することができる。 ●モデルを構築できる。 ●データ処理の自動化や反復利用可能なダッシュボードを作成できる。	●分析に必要なデータフォーマット、取得蓄積仕様等を設計できる（分析のためのデータシステム設計ができる）。 ●問題設定に応じた新規データマート設計ができる。 ●構造化データ／非構造化データを問わず、分析システムを設計できる。 ●構築したモデルを実装できる。 ●データ分析を作ったシステムを自身で構築できる。
3. Associate Data Scientist 独り立ちレベル	●既知の監査テーマ・リスクが提示された中で、データを活用した監査を主導することができる。 ●新規の分析シナリオ・データ処理結果が提示された中で、必要な監査手順に当たりをつけて、往査準備を実施することができる。 ●提示されたリスク仮説に基づいて、必要なデータの当たりをつけることができる。	●データ処理ツールが使える。具体的な指示がされなくても提示された分析シナリオに基づいてデータ処理ができる。 ●データクレンジング、分布、単回帰や相関の概念を理解し、活用することができる（二次元の分析はできる）。	●BIツール等にアクセスし、大量の構造化データを入手することができる（一般的なスプレッドシートで処理不能な規模感への対応力）。 ●システム部門等とコミュニケーションを取って、監査に必要なデータを依頼・入手することができる。
4. Assistant Data Scientist 見習いレベル	●既知の分析シナリオに基づくデータ処理結果が提示された中で、必要な監査手順に当たりをつけて、往査準備を実施することができる。 ●監査における基本的なデータ分析手続きの枠組みおよびプロセスが理解できる。	●基本統計量（平均、中央値など）の知識を有し、指示されれば提示されたデータを使用してデータの抽出、グラフ、ダッシュボード作成を正しく行うことができる。 ●抽出されたデータセットに対し、Excel や Access 等のオフィスソフトを用い、指示された目的に応じた処理をることができる。	●一般的な取引データ（販売・購買・経費・会計データ）の構造を理解し、指示された情報にたどり着ける。 ●データベースに関する基礎的な知識（ITパスポートレベル）が理解できる。

出所：一般社団法人データサイエンティスト協会 スキルチェックリスト (https://www.datascientist.or.jp/common/docs/skillcheck_ver3.00.pdf) を改変（赤字は引用者変更箇所）

考えると、成熟度2に到達するためには、内部監査部員の3分の1程度が「ビジネス力」「データサイエンス力」「データエンジニアリング力」の全領域において「4. 見習いレベル」のスキルを要し、「ビジネス力」「データエンジニアリング力」の2つは「3. 独り立ちレベル」のメンバーが組織全体の1割程度はおり、「3. 独り立ちレベル」以上の「データサイエンス力」をアウトソーシング等の活用により調達できている必要があります。

そして成熟度3に到達するためには、内部監査部員の半数程度が「ビジネス力」「データサイエンス力」「データエンジニアリング力」の全領域において「4. 見習いレベル」のスキルを要し、「2. 棟梁レベル」の「ビジネス力」を有するメンバーが最低1名、「3. 独り立ちレベル」の「データエンジニアリング力」を有するメンバーが最低1名、「3. 独り立ちレベル」の「ビジネス力」「データエンジニアリング力」を有するメンバーが全体の2割程度は必要です。

6 内部監査の成熟度判断ツール PwC Strategy Profiler™

冒頭で述べたとおり、PwC Strategy Profiler™の2020年版は、COVID-19による業務への影響が出始める直前の、今年2020年の2月にリリースしました。この改訂では、これからの中監査のあり方をグローバルネットワークのCoE

(Center of Excellence) チームでディスカッションを行い、内部監査が経営に資するためにはどうあるべきかを検討するだけでなく、実際に自分たち自身で「データ分析とビジュアライゼーション・テクノロジーの活用」という成熟度の基盤を整えるというチャレンジに取り組み、実践を踏まえたものとなっています。

例えば、筆者らが所属するアドバイザリーサービス部門では、スマートフォンアプリ「Digital Fitness」^{※2}というデジタルスキルのアセスメントツールにより、全職員が自分自身のデジタルスキルのアセスメントを定期的に行い、データビジュアライゼーションツールやETL（データ抽出、変換、ロード）ツールの研修を受け、自身の業務をどうやって自動化していくことができるかを検討しています。

筆者ら自身の実感としても、アドバイザリーサービスの提供のためだけではなく、自分自身やチームの成熟度の判断という観点からも、2020年版は極めて有用です。本稿で紹介した5つの基本要素、成熟度、データ活用世代モデル、データ活用領域の人材モデルなどを活用することで、「with COVID-19環境下でも同一コストで同一（もしくは今まで以上の）監査品質の実現」という経営陣からの難問への回答も得られると確信しております。

※2 <https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/corporate-responsibility/digital-fitness.html>

岩永 摩美 (いわなが あみ)

PwC あらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門 シニアマネージャー
アドバイザリーファームにてリスク管理体制の高度化および情報セキュリティ体制支援に従事後、テクノロジー系事業会社の内部監査室長および海外子会社の監事として内部統制の強化や不正調査に従事。デジタル関連領域の幅広い知見と技術をもとに、テクノロジーを活用した内部監査や内部統制の高度化支援に従事。
メールアドレス : amy.iwanaga@pwc.com

岡本 真一 (おかもと しんいち)

PwC あらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門 シニアマネージャー
国内および外資系の会計監査業務、内部統制の有効性に関する評価・検証業務、会計・内部統制に関するアドバイザリー業務に従事。2015年7月から2017年6月まで金融庁証券取引等監視委員会に勤務し、有価証券報告書の虚偽記載等の金融商品取引法にかかる事件の調査を担当。2017年7月より、監査法人にてガバナンス強化支援業務、内部監査業務、JSOX関連業務、不正・不祥事対応業務に従事。
メールアドレス : shinichi.okamoto@pwc.com

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

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
ディレクター **八木 晋**

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
シニアマネージャー **白髭 英一**



はじめに

対話・支援型の管理・監査の高度化やリスクアプローチの高度化には、まずリスクや内部統制の情報を可視化することが肝要です。コロナウイルス感染症の影響で現地往査に行けない状況でも、リスク・内部統制に関する課題が可視化されることにより、被監査会社と焦点がより定まった深い対話ができるでしょう。また、可視化された情報により、マネジメントや第2線の部門との対話も今まで以上に促進できるというメリットもあります。

1 ガバナンス・内部監査の現状・トレンド

日本企業の伝統的なガバナンススタイルは現地現物型と称されることがあります。また、欧米系企業の検査・警察型の組織的な監視型のスタイルと対比して、対話・支援型の人的なガバナンスと称されることもあります。

グループ統一ルールを制定し、グループ会社にそれを従わせるのではなく、グループ会社各社の自主性を重んじている企業や、グローバルリスクマネジメント・コンプライアンスの態勢がまだ十分に整っておらず、リスクマネジメントがグループ会社の末端にまで浸透しているとは言いがたい企業にとっては、現地現物型での対話・支援型の人的な管理・監査スタイルがとりうる有効なスタイルであったと考えられます。

人の物理的な移動と対話が制限されるアフターコロナ時代の状況は、日本企業の伝統的なスタイルには完全に逆風であるようにも思えます。特に現地現物主義によって徹底した対話・支援を実践してきた企業にとっては確かに逆風かもしれません。

今まさに、内部監査の在り方・方法にメスを入れて、逆風を好機に転ずる取り組みが始まっています。

2 改革の方向性： リスク・内部統制の可視化

対話・支援型の管理・監査を維持・強化するためには、対話・支援の対象となるリスクと内部統制の情報を可視化するのが有効な方策です。対話の対象となるリスクと内部統制の見える化（可視化）がなされれば、ステークホルダーとの建設的な議論が可能となり、ステークホルダーの納得感が高まります。

CSA (Control Self Assessment) や監査等を通じて得た情報をデータ化し、各拠点の経営基盤の成熟度等の可視化、

拠点間比較・経年比較により、ステークホルダーに対してインサイトを提供することも可能になるでしょう。

さらに、現地往査前の監査準備、つまり被監査会社のリスク評価を強化することにより、現地往査の制約による監査深度の課題を改善できるようになります。

1. Risk Control Self Assessment (RCSA)

リスク・内部統制の情報収集と可視化において、CSAにRisk (R) を加えたRCSAの活用が有効です。本稿ではRCSAを使って、リスク・内部統制の情報を可視化する事例を紹介します。

まずは、リスクや内部統制に関する情報を収集します。効果的なアンケートを設計し、アンケートツール、情報収集・コミュニケーション支援ツールに組み込むことで、従来は現地往査を通じて得ていた情報を、広範囲かつ効果的・効率的に収集することが可能となります。

2. 内部統制の理解・評価の視点

内部統制に関する情報収集と評価を進めていく場合に参考になるのが、PwCのExCUSMEアプローチです。このアプローチは、一般的な内部統制の整備・運用・評価を把握するフレームワークの1つとしてPwCが整理・活用しているものです。

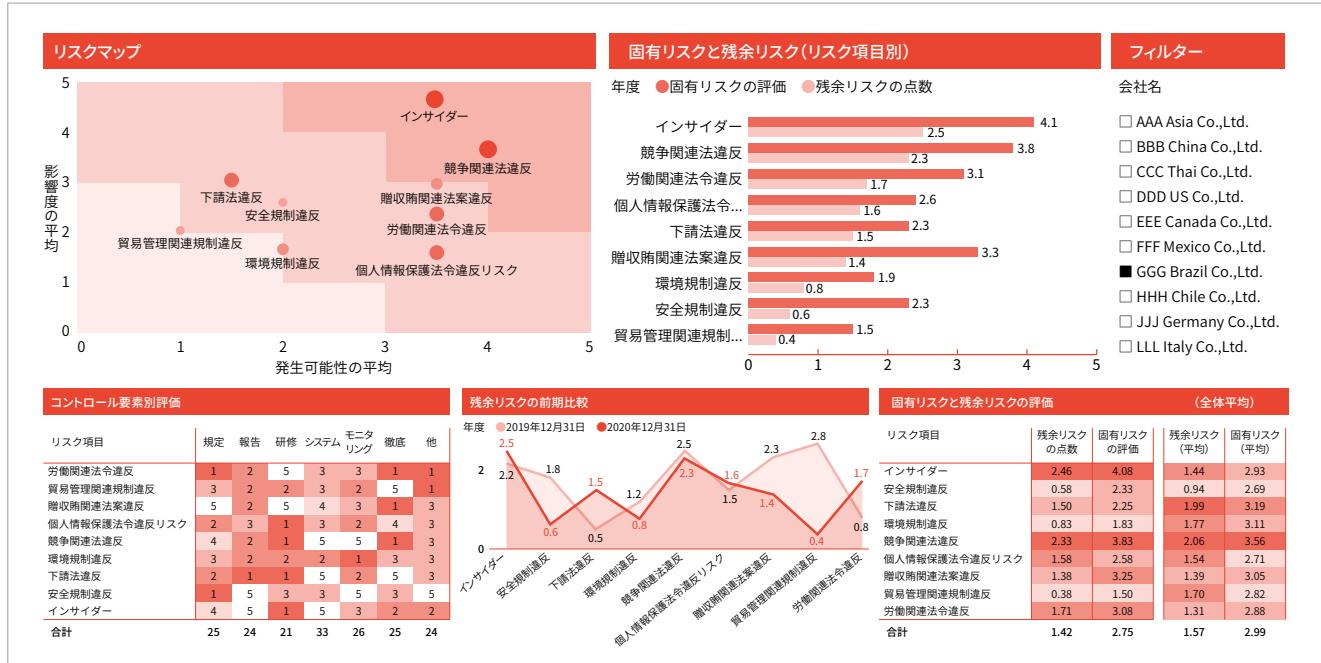
内部統制やそれに付随したプロセスがうまく機能するため

の重要な要素として、「存在・伝達・理解・支援・監視・徹底」の6つがあることに着目し、この視点から内部統制の状況を全般的に理解することを可能にします。

- **存在 (Existence)**：関連するプロセスまたはプログラムが組織に存在している。
- **伝達 (Communication)**：プロセスまたはプログラムの存在が、関係者に周知されている必要がある。
- **理解 (Understanding)**：プロセスまたはプログラムが有効であるためには、プロセスまたはプログラムが関係者によって理解されている必要がある（各自の役割および責任を含む）。
- **支援 (Support)**：プロセスまたはプログラムが有効に運用されるためには、それが支援されている必要がある。
- **監視 (Monitoring)**：プロセスまたはプログラムの品質を検証するためには、それが監視されている必要がある。
- **徹底 (Enforcement)**：プロセスまたはプログラムが有効であるためには、それが経営者によって徹底されている必要がある。

内部統制を理解・評価する際には、是非この視点を取り入れてみてください。内部統制や付随するプロセスがうまく機能するための重要な要素に着目しているため、内部統制がうまく機能していない場合、その原因を迅速に把握できるよう

図表1：「グローバルコンプライアンス管理体制の現状把握」の画面イメージ



になり、有効な対策を講じるのも容易になります。

3. 可視化

最後に、リスク情報およびリスク対応状況（経営基盤成熟度）を、BIツールを使用して可視化します。前掲の図表1は可視化した画面例ですが、リスクの重要性、固有リスクと残余リスクの程度、内部統制の要素別成熟度等を視覚的にわかりやすく一覧できます。また、地域・拠点間比較や経年比較も可能です。

固有リスクと残余リスクの評価

図表2は、固有リスクと残余リスクを表示しており、固有リスクと残余リスクとを比較できます。また、全社平均と比較することで、グループにおける被監査会社の現状レベルを把握することができます。

図表2：固有リスクと残余リスクの評価

固有リスクと残余リスクの評価		(全体平均)	
リスク項目	残余リスクの点数	固有リスクの評価	残余リスク(平均)
インサイダー	2.46	4.08	1.44
安全規制違反	0.58	2.33	0.94
下請法違反	1.50	2.25	1.99
環境規制違反	0.83	1.83	1.77
競争関連法違反	2.33	3.83	2.06
個人情報保護法令違反リスク	1.58	2.58	1.54
贈収賄関連法違反	1.38	3.25	1.39
貿易管理関連規制違反	0.38	1.50	1.70
労働関連法令違反	1.71	3.08	1.31
合計	1.42	2.75	1.57
			2.99

コントロール要素別評価

図表3では、上述のExCUSMEの要素をベースに、要素別に内部統制を評価しています。それぞれの要素の点数が高ければ高いほど、内部統制の有効性は高いと判断され、その結果、残余リスクは低くなります。

また、この表を見れば、それぞれのリスクに対する内部統制のどこに課題があるのかを把握できます。この表を見ながら、被監査会社と対話をすれば、より建設的で深度のある対話も期待できるようになります。

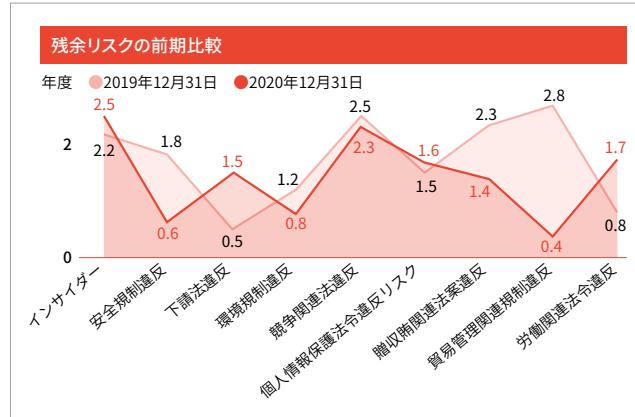
図表3：コントロール要素別評価

リスク項目	コントロール要素別評価						
	規定	報告	研修	システム	モニタリング	徹底	他
労働関連法令違反	1	2	5	3	3	1	1
貿易管理関連規制違反	3	2	2	3	2	5	1
贈収賄関連法違反	5	2	5	4	3	1	3
個人情報保護法令違反リスク	2	3	1	3	2	4	3
競争関連法違反	4	2	1	5	5	1	3
環境規制違反	3	2	2	2	1	3	3
下請法違反	2	1	1	5	2	5	3
安全規制違反	1	5	3	3	5	3	5
インサイダー	4	5	1	5	3	2	2
合計	25	24	21	33	26	25	24

残余リスクの前期比較

図表4は、残余リスクの経年比較をしています。固有リスクの評価点が変わらないという前提で、前期より残余リスクの点数が低かった場合、内部統制が強化・改善されていることがわかります。一方、前期より残余リスクの点数が高かつた場合は、なぜ前期より点数が増加しているのか、そこから対話を始めていくことが考えられます。

図表4：残余リスクの前期比較



デジタル・トラストサービス・プラットフォームを活用した企業リスクや内部統制の可視化については、以下の記事に詳しく書かれています。

- 高木和人 (2019) 「デジタル・トラストサービス・プラットフォーム——企業リスクや内部統制の可視化」, PwC's View, Vol. 23, November 2019
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/assets/pdf/201911.pdf?utm_source=view#page=19

3 内部監査におけるリスクアプローチの高度化

新型コロナウイルス感染症の影響により現地往査に行けず、今まで現場で実施していた被監査会社との直接的なコミュニケーションや、現物や現場の様子を見ることができない。リモートで情報収集・コミュニケーションを試みるも、従来以上に時間を要する一方で、得られる情報量・対話量は従来に比べて減少し、少ない情報の中で監査を実施する結果、表層的な監査になってしまう。

こういった悩みを耳にすることがあります。しかし、本稿で見てきたように解決策はあります。リスクや内部統制の情報を可視化することで、全社平均に比べてリスクの高い会社、残余リスクの高い領域、点数の低い内部統制要素等にポイントを絞って監査資源を投入できるようになり、リスクアプローチの高度化を図ることも可能になります。

さらに、リスク・内部統制に関する課題が可視化されるため、被監査会社とも、焦点が定まった、より深い対話も可能になります。また、マネジメントや第2線の部門との対話も今まで以上に促進できるという効果も期待できます。

4 まとめ

本稿では、対話・支援型の管理・監査の高度化やリスクアプローチの高度化には、まず可視化されていることが大事だということを述べてきました。コロナ環境下、リモートワーク環境下における内部監査の在り方・方法について悩まれていれば、まずはリスク・内部統制の可視化から始めてはいかがでしょうか。

八木 晋 (やぎ すすむ)

PwC あらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門 ディレクター
2004年4月に旧中央青山監査法人入社後、自動車・小売業・サービス業・製薬業等の幅広い業種において会計監査に従事。2006年にあらた監査法人（現PwC あらた有限責任監査法人）に入所後は引き続き日本国内の上場企業の会計監査および内部統制監査、外資系企業の国際財務報告基準／米国会計基準に基づく財務諸表監査やUS-SOX監査、IFRS導入プロジェクトに従事。2014年8月より、PwC上海事務所のGRCおよび内部監査サービス部に出向。日系企業の中国子会社のリスクマネジメント体制の構築やガバナンス改善のための内部監査の支援業務、内部統制の整備構築支援、不正調査業務、ITシステムやセキュリティ体制の評価業務、中国の事業ライセンス取得のためのコンサルティング業務などに従事。2017年7月にあらた監査法人に復帰。以後、日本本社に対するGRC構築支援や内部監査支援に従事。
メールアドレス : susumu.yagi@pwc.com

白髭 英一 (しらひげ えいいち)

PwC あらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門 シニアマネージャー
あらた監査法人（現PwC あらた有限責任監査法人）入所後、主として製造業の国内上場会社および海外会社の本邦子会社などの財務諸表監査、内部統制監査および会計アドバイザリー業務に従事。現在は、リスク・デジタル・アシュアランス部門に所属し、主としてSOX経営者評価支援業務、ガバナンス・コンプライアンス態勢の構築や評価支援業務、内部監査支援業務に従事している。
メールアドレス : eiichi.shirahige@pwc.com

ESGを考慮したリスクマネジメントと内部監査の役割

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
ディレクター 真木 靖人

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
シニアマネージャー 田中 洋範



はじめに

本稿では、株式会社日本取引所グループおよび株式会社東京証券取引所が2020年3月31日に公表した「ESG情報開示実践ハンドブック」、経済産業省が2020年8月に公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間取りまとめについて」を読み解き、実効性を担保するための役割を担う内部監査がどのような観点で業務を遂行することが重要になるのかについて考察します。

なお、文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwCあらた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、あらかじめご理解いただきたくお願いします。

1 ESGをめぐる最近動向

ESGは、環境 (Environmental)、社会 (Social)、企業統治 (Corporate Governance) を意味し、企業や機関投資家が持続可能な社会を形成していくことに寄与するために考慮すべき3つの要素とされます（図表1）。

図表1：ESGの要素

ESGの要素	補足説明
Environment	自然環境に配慮すること。具体的には、気候変動、資源枯渇、廃棄、汚染、森林破壊等への配慮が想定されている
Social	社会に与える影響を配慮すること。具体的には、職場での人権、サプライチェーンでの強制労働・児童労働等への配慮が想定されている
Governance	経営に関する様々な管理体制に配慮すること。具体的には、贈収賄・汚職、役員報酬、役員構成・多様性、コーポレート活動・政治献金、税務戦略などが想定されている

ESGが注目されるようになってきた主たる要因としては、これまで企業活動が無理に事業拡大してきたことの影響などで、環境汚染や労働問題などの重大な課題が目立つようになり、資本主義の負の側面が問題視されるようになってきたことが挙げられます。さらには、自然資源の制約やステークホルダーとの関係性などの外部要因が、企業の持続的成長に重要な影響を及ぼすようになったことも挙げられます。

機関投資家においても短期的な財務パフォーマンスだけではなく、中長期的な価値創造にフォーカスした投資方針を打ち出しているところも増えてきており、企業のESGへの取り組みに関する情報開示が不十分と考えている投資家も多く存在します。

国連が2015年に定めた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」、通称SDGs (Sustainable Development Goals) 以降、ESG経営も日本企業でも浸透し始めています。

日本でも株式会社日本取引所グループおよび株式会社東京証券取引所でも、2020年3月31日に「ESG情報開示実践ハンドブック」を公表しました（図表2）。

2020年7月30日には、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）は、「投資家アドバイザリーグループ（IAG）」に3機関を追加し、ニッセイアセットマネジメント株式会社に加え、第一生命保険株式会社が参加しています。

2020年8月19日には、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が、2019年版の「ESG活動報告」を発行（3回目）しました。

2020年8月27日には、国連責任投資原則（PRI）と持続可能な発展を目指すグローバル企業団体WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が、サステナブルファイナンスの発展に向け新たな協働を発表しています。

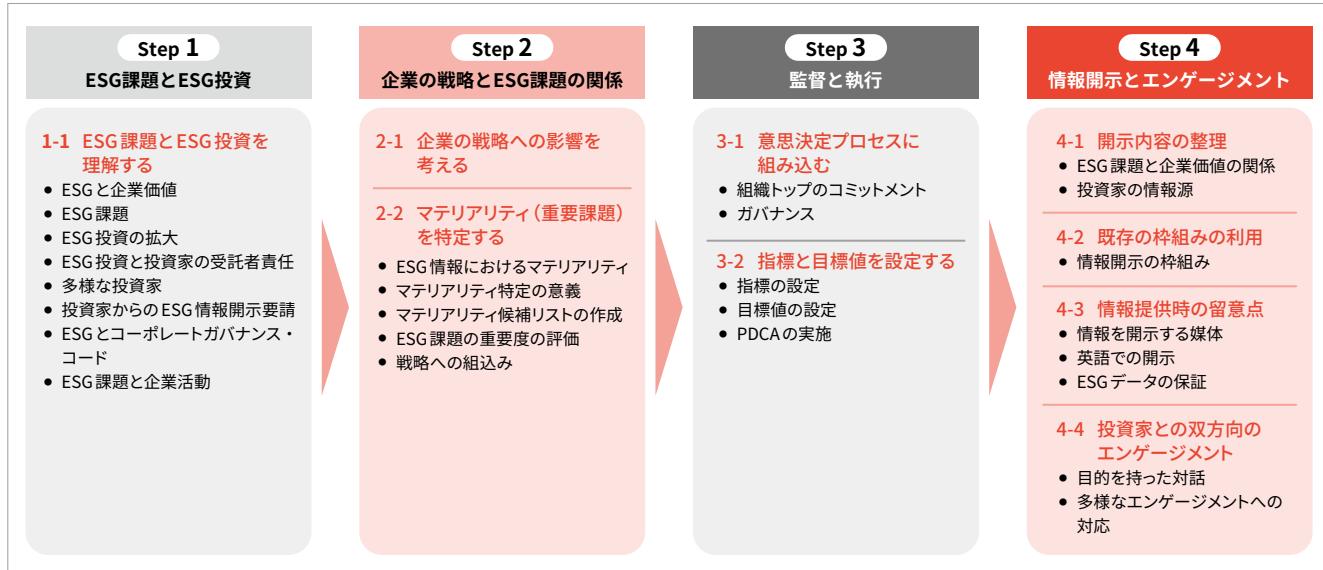
このように、ESGに関する世界および日本における関心は高まってきており、ESGをどのように企業経営に組み込むかを考慮した中長期的な取り組みが企業に求められてきています。

2 企業経営を取り巻く環境

経済産業省が2020年8月に「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間取りまとめについて」で公表した内容に基づくと、近年のデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展により、産業構造の変化を伴うイノベーションが頻発し、気候変動や局地的な災害等の発生等により、世界的な経済リスクが増大するなど、企業経営を取り巻く環境は非常に不確実なものとなってきています。

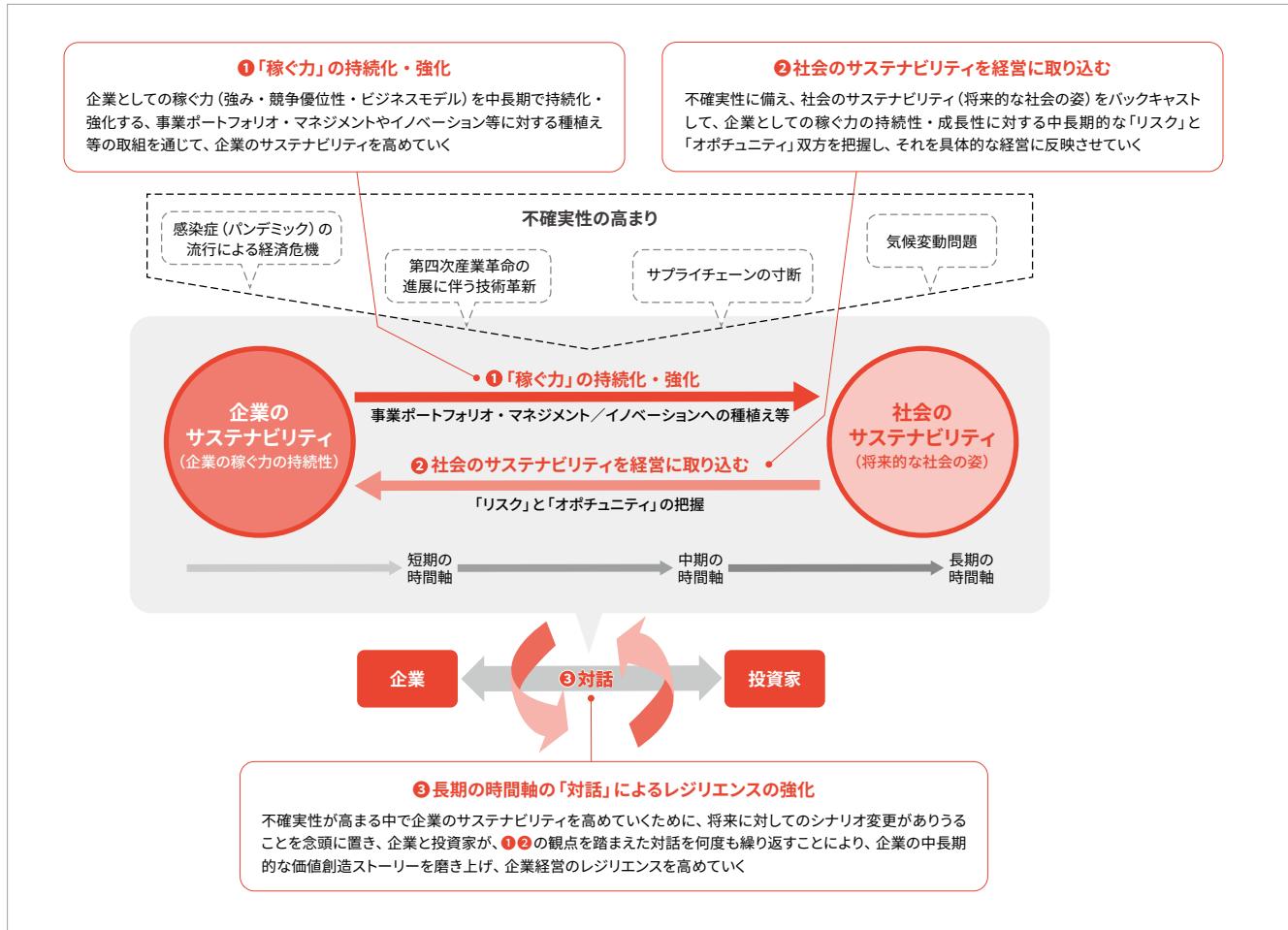
一方で、ESG投資、サステナビリティ投資は拡大しており、かつ新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、ESG投資はさらに拡大しています。SEGの中でも、E（環境）の要素だけでなく、S（社会）の要素の重要性が再認識されてきています。ESG/SDGsにおける中長期のリスクとオポチュニティの両面を把握し、具体的なアクションに反映させるために、サステナビリティトランスフォーメーション（SX）、つまり企業のサステナビリティ（稼ぐ力）と社会のサステナビリティ（社会課題、将来マーケット）の同期化が必要と考えられています（図表3）。

図表2：「ESG情報開示実践ハンドブック」を構成する4つのステップ



出所：日本取引所グループ・株式会社東京証券取引所（2020）「ESG情報開示実践ハンドブック」。同資料6～7ページをもとにPwC作成

図表3：サステナビリティransフォーメーション



出所：経済産業省（2020）「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間取りまとめについて」2020年8月。同資料をもとにPwC作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sustainable_kigyo/pdf/20200828_1.pdf

3 ESG経営の重要性

社会課題の解決と企業収益の向上の両立の観点から、企業がESG課題を解決するために付加価値の提供を実現するには、企業のリスク管理を高度化していくことが必要になると考えられます。

ESG要素は企業を取り巻く環境が安定することを通して継続企業の前提が盤石となります。また、ESG経営を考慮することで企業の持続的成長を促進することが可能になります。具体的な効能としては、従業員満足度の向上、クライアントのロイヤリティ向上、製品・サービスの差別化、機関投資家の投資方針との整合性および特定の投資家の獲得に寄与、企業のブランドイメージの向上など企業価値の拡大に寄与することが考えられます。

ESGに関するリスクを企業のリスクマネジメントに組み込んでいく際の重要なポイントとしては、以下の5つが想定され

ます。

- 全般：ESGリスクに起因するビジネスリスクを全社目線で特定・具体化したうえで、リスクマネジメントの仕組みの中で適切に管理・対応し、その状況を正しくステークホルダーに情報共有する必要があります。
- ガバナンス・カルチャーの観点：企業のガバナンス構造・文化の中でESGとリスクマネジメントの考え方を融合させていく必要があります。
- ESGリスクが中長期的に企業の戦略、財務、業務等に影響を及ぼす重要な要素であることを取締役会レベルで共通認識を醸成し、既存のERMプロセスに乗せて全社のガバナンス体制・文化に組み込む必要があります。
- 戦略・目標設定の観点：経営戦略達成を阻害する財務・非財務両要素の影響を把握し、リスク戦略・目標に反映する必要があります。

異常気象による事業継続性への影響、人権侵害に対す

る評判リスクなど非財務要素が考慮され、企業の経営計画の達成を阻害する影響を把握し、既存の事業戦略・目標とリスクマネジメントの整合性をとる必要があります。

企業が掲げる中長期的の財務目標（例えばROEや将来のキャッシュフロー）を達成するにはどのような取り組みが重要かといった観点から、ESG課題について検討し開示していくのかは非常に重要なポイントになります。

- **リスクマネジメント（特定・評価・実行・レビュー）の観点：**事業戦略実行を阻害するESGリスクを中長期的な時間軸で特定・評価し、対応する必要があります。

ESGリスクと従来のビジネスリスク両方を評価可能な方法論を設計する必要があります。中長期的な外部環境変化を踏まえてリスクを特定し、サステナビリティリスクと従来のビジネスリスク両方を評価し、社内外のステークホルダーを巻き込みながら、効果的なリスク対応を選択・実行します。

さらに、事業に影響を与える大幅な変更がないか監視し、必要に応じて修正を行っていく必要があります。

- **情報管理・開示の観点：**ESGも含めたリスク情報を集約し、多様なステークホルダーに対応した開示・発信を行う必要があります。取締役会、社内、投資家、消費者等の外部ステークホルダーが共通言語でコミュニケーションできるように、情報を適切に集約し、効果的に開示・発信する必要があります。

ESGに関する投資は年々増加傾向にある一方、現状の企業のリスクマネジメント活動・体制がESGリスクを十分に考慮しているかを再度確認することが肝要です。

4 ESG経営に関するガバナンス (内部監査における対応)

ESGなどの社会的課題への取り組みは、「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」の両面に関わる経営活動であり、企業の経営活動の中でも重要な領域に関係すると考えられます。企業としてのESGへの対応は、基本的に取締役会等のしかるべき機関で検討後に承認され、具体的な業務執行は各事業に落とし込みが行われた後、執行側の責任で遂行されることになります。

ガバナンスの観点からは、監査役の監査対象、内部監査部門の監査対象になります。特に内部監査における観点からは、企業が整備したESGに関する企業のリスクマネジメントフレームワークが適切に整備され、ESG関連のリスクが適切

に把握・評価され、PDCAが適切に実施されていることをモニタリングすることが重要になります。内部監査がESGに関するモニタリングを行う際に特に配慮すべき点として以下のものがあります。

1. 企業の社会的責任（CSR）の観点

- ・ESGに関する国際ルール等を参考にした内部監査計画の準備
- ・社会の関心、さまざまなステークホルダーの観点を幅広く考慮する

2. 内部統制で考慮されるリスク管理の観点

- ・ESGに関するリスク評価が適切に行える社内管理体制が整備、運用されているか
- ・ESGリスクが相対的に高いと考えられる領域に対する社内ルールの整備は十分か（例えば、経営トップのコミットメントとしての気候変動対応方針や人権方針などの策定がなされ、それらを浸透させる統制が整備・運用されているか）
- ・研修等の実施、啓蒙活動などは具体的に計画され実施されているか

3. ESG経営に関する意思決定プロセスの合理性

- ・ESGに関する適切な意思決定プロセスが存在することの確認

4. ESGに関するインシデントへの対応状況

- ・ESGに関するインシデントが生じている場合に、タイムリーな情報源の確認、その後のリカバリープランと実行は適切に遂行され、最終的に適切な機関へ報告されているか

なお、子会社の内部監査を実施する際に、当該会社の社長から「グループ全体の中期経営計画等で打ち出しているESGに係る取り組みの浸透状況を確認してほしい」との要望を受けることも非常に増えています。その際には、以下のようなポイントで子会社側の対応状況と本社側の支援状況を確認するようにします。

- 子会社側で、グループ全体のESGに係る取り組みを自社に当てはめる形でブレイクダウンしたうえで、具体的なアクションをタイムラインも含めて策定できているか
- 本社側で、子会社に対して上記のアクション策定に向けたインストラクションを出せているか

5 おわりに

企業のESG経営への実効性をより確実なものとするために、これまで以上にステークホルダーとの対話を通して、より経営に資する観点で内部監査を遂行していくことが求められてくると考えられます。このように内部監査の重要性は今後もますます拡大するものと考えております。

真木 靖人（まさき やすと）

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門 ディレクター

あらた監査法人（現あらた有限責任監査法人）入所後、日本国内の上場企業の会計監査および内部統制監査、外資系企業の国際財務報告基準／米国会計基準に基づく財務諸表監査、US-SOX監査に従事。2010年にPwCニューヨーク事務所へ出向し、現地では主として日系企業の会計監査業務に従事。2013年7月に帰国後、会計監査に加えて、リスクマネジメント体制の構築、不正調査業務、内部監査の支援、内部統制の整備構築支援等の業務に従事。

メールアドレス : yasuto.maki@pwc.com

田中 洋範（たなか ひろのり）

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門 シニアマネージャー

外資系経営コンサルティングファームにおいて、外資系企業の日本支社立ち上げ、日系企業の企業合併・業務改善・システム導入等に関するコンサルティング業務に多数従事。主として金融機関（証券会社・銀行・クレジットカード会社）を担当。あらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）に入所後は、海外拠点への内部監査・不正調査支援や日系企業の海外進出支援等の業務に従事。

メールアドレス : hironori.tanaka@pwc.com

金融庁「令和2事務年度 金融行政方針」を踏まえた 金融機関の内部監査のポイント

PwCあらた有限責任監査法人

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 駒井 昌宏

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・

アドバイザリー部

シニアマネージャー 佐藤 真

PwCあらた有限責任監査法人

第三金融部

シニアマネージャー 小林 康宏

はじめに

本稿では、金融庁が2020年8月に公開した「令和2事務年度 金融行政方針」^{*1}を読み解き、内部監査として着意すべき3つの領域を示します。また、これからの金融機関に求められる内部監査高度化ポイントとして、実効的なリスクアセスメントを行う方法、それを踏まえた監査の実施や、発見事象の根本原因分析を解説します。

第1節 金融行政方針から読み解く 内部監査への示唆

1 「令和2事務年度 金融行政方針」の概要

金融庁より「令和2事務年度 金融行政方針」(以下、金融行政方針)が2020年8月31日に公表されました。7月に金融庁長官に就任した氷見野良三氏がどのような行政方針を示すか注目されていましたが、これで明らかになりました。本年3月以降の金融行政は、主として新型コロナウイルス感染症への対応でしたが、本年度金融行政方針も新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえたものとなっています。

本年度の金融行政方針は、次の3つを重点課題として取り組むとしています。

1. コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く
2. 高い機能を有し魅力のある金融資本市場を築く
3. 金融庁の改革を進める

具体的な施策を見てみると、昨年度の金融行政方針^{*2}にも取り上げられていた重点施策のポイントである「①デジタル化・オンライン化、②金融サービスの向上（顧客本位）、③金融仲介機能の発揮」については、本年度の金融行政方針でも踏襲されており、大きな方向性に変化はないと考えてよいでしょう。

一方、内部監査に関しては、昨年度の金融行政方針では「内部監査の高度化」が重点施策のひとつとして取り上げられていましたが、本年度では具体的な記載はなくなっています。2019年6月に金融庁が公表した「金融機関の内部監査

*1 <https://www.fsa.go.jp/news/r2/20200831.html>

*2 <https://www.fsa.go.jp/news/r1/20190828.html>

の高度化に向けた現状と課題」^{*3}でも、内部監査が向かう方向性として「未来（フォワードルッキング）、実質（経営監査）、全体監査」が示されており、これらは金融庁の金融機関に対する検査監督の方向性と一致したものとなっています。

コロナ禍の環境下における内部監査のあり方を見直すにあたり、本年度金融行政方針の中にいくつか参考になる記述があります。本稿ではその中から2つ紹介します。

2 的確な実態把握

1つ目は「的確な実態把握」です。今回の新型コロナは、経済活動に著しいインパクトを与えており、ほぼすべての業種に影響が及んでいます。このような状況の中で、各業務の抱えるリスクは大きく変容を遂げている可能性があります。そのため業務の現場で起きていることを正確に把握し、その上で新型コロナによるリスクプロファイリングやリスク量の変化を識別することが内部監査においても重要です。金融行政方針の中でも「的確な実態把握は金融行政上の全ての判断の基礎となる」としています。

そして「的確な実態把握」にあたり、課題として「データ戦略と分析力向上」および「モニタリング手法」を挙げています。

（1）データ戦略と分析力向上

新型コロナウイルス感染症対策の影響で、内部監査において被監査部署への実査が難しくなっており、いかに組織体内のデータを網羅的に収集し、分析するかがカギになることは言うまでもありません。また、分析力はビジネス環境変化が経営にどのような影響を与えているかを正しく把握、評価するために必要な技術であり、その重要性は従来以上に増しています。

ところが筆者らの認識では、多くの組織体において、内部監査がデータ収集を網羅的にかつ効率的に実施しているケースはいまだまれです。分析においても、監査人が各自で表計算ソフトなどを使って加工するレベルでは広まっていますが、リスク評価の段階で積極的に活用している事例は少ないのが実状です。コロナ後の環境変化の経営への影響を分析し、内部監査を実施するためには、多くのデータを収集し、それらを適切に分析する態勢を構築することは急務となっています。

*3 https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html

（2）モニタリング手法

金融行政方針では、モニタリング手法に関して以下のように記述しています。

オンサイトとオフサイトを効果的に組み合わせ、（…）機動的かつ先を見通した実態把握を実施していく。その際には、従来のモニタリング手法にとらわれることなく、リモート手法を積極的に取り入れ、実効的かつ効率的な新しいスタイルへの転換を進めていく。

これも多くの内部監査部門が直面している課題です。実査に行けない、あるいは実査の人数や時間が限定されるなど、コロナ後の内部監査のあり方は変容せざるを得ない状況です。また、オンサイト（実査）をしないでオフサイトのみで完了させる内部監査は現状でも可能です。しかし、手続きがきちんと定まっていない態勢の下では、有効なアシュアランスを提供するには適切とは言い難いです。

多くの金融機関で監査といえば実査です。その実査を中心据えて監査手続きが定められており、オフサイトとオンラインの効果的な組み合わせを構築できているケースはまだ多くはないでしょう。資料閲覧やインタビューなども含めてオフサイトでも有効な監査ができる領域を識別してオフサイトの比重を高め、オンラインと最適な組み合わせで効率的な監査手続きを改めて策定する必要があります。

多くの内部監査部門は、これまででもデータやオフサイトのモニタリングを活用して、内部監査の効率化を果たしているところです。コロナ後はさらにこれを進化させ、効率的かつ実効的な監査態勢を再構築しなければなりません。

3 持続可能なビジネスモデルに関する対話

金融行政方針が2点目として挙げているのは、「持続可能なビジネスモデルに関する対話」です。これは内部監査部門の役割として言い換えれば、経営監査に求められる「洞察提供機能の発揮」と言えるでしょう。

各社の経営方針や計画は、先行き不透明な経済情勢や変化に直面する経営環境の下で、実現性や適切性の観点から方針や計画の修正の必要性や修正すべき事項の識別など、コロナ以前とは違った視点での監査機能の発揮が期待されています。会社によっては大幅なビジネスモデルの見直しやリストラクチャリングに迫られているケースも想定されます。こうした中で、内部監査部門はコンサルティング機能もあわ

せて発揮することが期待されています。

本邦においては、内部監査部門によるコンサルティング活動は、内部監査規程に定められていてもほとんど実施されてこなかったと筆者らは認識しています。今回の新型コロナウイルス感染症のように経営に変革をつきつける事態は、ある意味で内部監査部門が独立かつ客観的な洞察を提供して、その機能を最大限発揮する好機ではないでしょうか。

これらを実現するためのハードルは決して低くはありません。しかし、チャレンジを重ねて前進し、最終的には経営に信頼されるアドバイザーとして内部監査部門の地位を確立することを展望します。

4 内部監査として着意すべき3つの領域

最後に、金融行政方針を踏まえて金融機関の内部監査として着意すべき領域を3つ挙げます。

1つ目は、新型コロナウイルス感染症の影響で、資金繰り支援融資が多くの金融機関で行われ貸出が伸びている中で、金融機関の本業である与信管理態勢が適切に機能しているかです。特に今後は新型コロナウイルス感染症による経済活動の減退がこれまで経験したことのない形で企業収益に影響することが予想され、従来以上にきめ細かい管理が必要となるでしょう。

次に問題となるのは、自宅やオフィス外で勤務するテレワークの常態化に適した、サイバー攻撃を含めた情報セキュリティ管理です。その重要性は従来以上に高まっており、内部監査においても、これまでのルールや態勢に準拠しているという観点のみならず、テレワークに伴うリスク変化に着目した監査を早急に行うべきです。

3つ目は、顧客本位の業務運営です。金融行政方針の中でも明確に取り上げられており、2020年7月に公表された「投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について」^{※4}でも、金融機関によってその取組みにばらつきがあり、課題が残されていると指摘されています。独立性と客観性を有した内部監査こそが、当局が目指す「顧客利益を最優先した業務運営」を適切に評価できる組織であり、その機能発揮が期待されるところです。

第2節 これからの金融機関に求められる内部監査高度化ポイント

1 内部監査部門におけるリスクアセスメントの高度化の必要性

筆者は2018年7月から2020年6月の2年間にわたり金融庁に出向し、総合政策局の内部監査・経営管理等チームに在籍していました。当チームにおいて、大手銀行や地域銀行における内部監査のモニタリングや実態把握の他、海外G-SIFIs（グローバルなシステム上重要な金融機関）等の最新事例を収集し、2019年6月に金融庁が公表した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（以下「内部監査レポート」という）の執筆にも関与しました。

内部監査レポートに記載のとおり、金融庁は各金融機関の内部監査部門が、各社のビジネスモデル、経営戦略および組織態勢を前提としたリスクプロファイルに対応した監査を実施しているかといった観点から内部監査の実効性を検証しています。したがって、まずは内部監査部門が会社のリスクプロファイルを適切に捉えるリスクアセスメントを実施しているかどうかを検証していくことになります。

検証の結果、地域銀行に限らず大手金融機関においてもリスクアセスメントが十分にできておらず、結果として実施される監査が根本原因に迫る深掘りをしたものとなっておらず、内部監査レポートに記載のとおり経営戦略や業務運営の改善に十分につながっていないといった課題が残されています。

リスクアセスメントは監査の基礎であり、有効かつ効率的な年間監査計画や個別監査計画の策定、監査の実施および報告につながるものであることから、金融機関が最初にすべきことはリスクアセスメントの高度化であると考えられます。

以下では、まず、実効的なリスクアセスメントを行う方法、その次にそれを踏まえた監査の実施や、発見事象の根本原因分析について解説します。

2 内部監査部門におけるリスクアセスメント高度化の内容

(1) 業務別のリスクアセスメント

ビジネスモデル、経営戦略および組織態勢に基づくリスクプロファイルを適切に捉えるには、リスクアセスメントを業務別（大企業融資、個人ローン、預り資産販売等）に整理することが望まれます。また、リスクについては、コンダクトリ

※4 https://www.fsa.go.jp/news/r2/kokyakuhoni/202007/fd_kouhyou.html

スクが高まっていることや、当局の関心も高まってきたことから、法令等遵守リスクのうち、顧客本位の業務運営、顧客説明・保護、利益相反取引、優越的地位の乱用、公正な市場取引、インサイダー、情報管理等を独立項目とし、各業務でこれらリスクが発生しているかどうか網羅的に検証していく必要があります（図表1）。

（2）実効的な統制リスクの評価

外部環境や内部環境の変化に対しては、固有リスクの変化を捉えるのみではなく、環境の変化に対して統制が依然として機能しているかどうかまで評価します。多くの金融機関では統制の評価は、規程が整備されているかどうかといったレベルに留まっていますが、業務ごとに識別された固有リスクに対して、1線、1.5線、2線の統制が適切に機能しているかどうかといった実質的な観点から評価する必要があります。

（3）リスク評価の根拠説明

リスクアセスメントにおける、固有リスクや統制リスクの評価根拠の説明は、監査を実施する一般の監査部員がその

内容を理解し、監査の着眼点がどこにあるのかといったことが簡潔明瞭に読み取れなければなりません。形式的ではなく実質的な監査を行うためには、どこにどういった固有リスクがあり、るべき統制はどのようなものかといったことをわかりやすく記載しておく必要があります。

（4）リスクアセスメントの更新の頻度

多くの金融機関は、リスクアセスメントを、監査の範囲や頻度の決定に使用するため、年度または半期、四半期ごとに更新しています。しかし、外部環境や内部環境の変化を適時に捉えるには、リスクアセスメントも適時に更新していく必要があります。そのため、常時モニタリングの結果のみならず、個別の監査が終わった段階で適時にリスクアセスメント（特に統制リスク）についても更新するようにします。

（5）常時モニタリングの高度化

多くの金融機関は、外部環境の分析の他、各種委員会への出席や議事録の通査、事務事故、不祥事案、苦情、内部通報などの常時モニタリングを行っています。リスクアセスメ

図表1：業務別のリスクアセスメント

業務		リスク項目																													
		経理管理・ガバナンス					オペリスク					信用・市場リスク			コンプライアンス			コンダクトリスク													
No	業務名	戦略	プロジェクト管理	新商品開発	人事管理	ITガバナンス	グループ会社管理	経営管理	財務	事務リスク	外部委託	事業継続	システムリスク	サイバーリスク	信用リスク	市場リスク	流動性リスク	国内規制	海外規制	AML・CFT	不公正取引	インサイダー	利益相反	優越的地位の乱用	顧客説明	F D	情報管理	労務管理	ハラスメント	ESG	統合リスク
1	大企業融資	L	L	M	L					L	L		M	M	M			M		M	M	M									
2	中小企業融資	M		M	M					M	L	M		M	M	H			H		M	M	M		M						
3	地方公共団体	L		M	L					L	L	H	M	H	M			M							M						
4	住宅ローン	L	L	M	L					L	L			L		L			M						L						
5	投資用不動産	M			M					L	L		H	L	M			M			M				L						
6	カードローン			M	L	H	H	M	L					M	M				H												
7	消費性ローン				L	H	H	M	L			H			M				H			H									
8	プロジェクトファイナンス	H		H	L					L	M				H				H			H									
9	プロダクトファイナンス	M		H	L					L	M				M				H			H									
10	債券運用	M			M					L	M				H	L	M	L													
11	株式運用	M			M					L	M						M	L													
12	オルタナティブ運用	M			M					M	M				H	M	M	H													
13	市場性ローン	M			L					L	M					M		M													
14	決済	M			L					M					M	H				H											
15	預り資産	H			L					M											H			H	H						
16	コンサルティング	M			L															H											

※L：低リスク、M：中リスク、H：高リスク

ントを効果的に行うためには、これらに加え、各部署のモニタリング担当者を配置し、可能であれば月次レベルで対象部署との意見交換をすることが望まれます。これにより、統制の変更や運用上の問題点、退職者の状況、部門運営上の課題、今後の計画を把握できるようになります。

(6) リスクアセスメントと監査計画

多くの金融機関では、リスクアセスメントの結果に基づき監査計画を策定しているものの、リスクアセスメントの深度が浅く、例えば、監査テーマが市場リスク管理態勢、信用リスク管理態勢といった概括的なものとなり、監査が幅広い領域に対する表層的なものになる傾向にあります。監査計画時点で固有のリスクや統制リスクを踏まえた監査の着眼点まで洗い出されているため、範囲を絞り込むことができ、深度ある監査が実施できます。

(7) 個別監査計画におけるリスクアセスメント

個別の監査計画では、監査計画で認識された監査の着眼点に基づいて、プロセスレベルでのリスク認識を行うとともに、それに対するるべき統制を想定し、実際の統制を検証していきます（図表2）。こうすることで、規程を所与とした準拠性監査から、内部統制の妥当性にまで踏み込んだ監査が可能になります。

図表2：個別監査計画におけるリスクアセスメント

大項目	小項目	プロセス	サブプロセス	固有リスク	期待されるコントロール
債券運用	仕組債	時価評価	時価取得	所定のプローカーから時価が取得されない	①所定のプローカーから、適切な基準日での時価が取得されていることを別の担当者が確認する
			時価評価	取得した時価が適切でない	①前日と同日とのベンチマークの増減比率と、時価の増減比率を比較し、所定の閾値の範囲内であることを確認する ②所定の閾値の範囲内に収まっていない場合にはその原因をプローカーに確認する
			時価入力	管理システムに正確に時価が入力されない	①管理システムからの出力帳票とプローカーからのステートメントを時価について照合し一致していることを別の担当者が確認する

(8) リスクアセスメントと根本原因分析

多くの金融機関は、根本原因分析の高度化のため、マニュアルの作成、研修の実施等を行っているものの、深度ある分析ができていない状況にあります。根本原因分析は、現場における統制の問題、本部所管部署における指示等の問題、経営における経営戦略遂行のPDCAの問題、経営戦略自体や企業文化の問題と遡って行う必要があります。こういった分析は、これまで述べたようなリスクアセスメントが実行できてはじめて有効なものになります。すなわち、リスクアセスメントの高度化と根本原因分析の高度化は表裏一体であると考えられます。

3 おわりに

本稿で述べてきたとおり、リスクアセスメントの高度化は、複雑に考えるのではなく、基本に忠実に従い、実効的に運用していくことが重要です。また、個別の監査を想定しつつ、実際に使えるアセスメントもあわせて行っていくことが大切になります。

駒井 昌宏 (こまいまさひろ)

PwCあらた有限責任監査法人

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

金融機関、事業法人、公的機関に対して、20年以上にわたり、監査業務、アドバイザリーサービスを提供している。内部監査サービスにおいては、PwCのグローバルメソドロジーに基づいた内部監査の外部評価・高度化支援、内部監査のアウトソーシング・コソーシング、内部監査の人材育成支援等、幅広くサービス提供をしている。

メールアドレス：Masahiro.m.komai@pwc.com**佐藤 真** (さとうまこと)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 シニアマネージャー

大手金融機関、金融行政機関の勤務を経て2019年にPwCに入所。主に、銀行、証券等の金融機関、仮想通貨交換業者に対して内部監査、内部管理、リスク管理などのアドバイザリーサービスを提供している。

メールアドレス：makoto.a.sato@pwc.com**小林 康宏** (こばやしやすひろ)

PwCあらた有限責任監査法人

第三金融部 シニアマネージャー

2010年公認会計士登録。2018年7月より2年間、金融庁に金融証券検査官として出向。15年以上金融業に特化し、金融機関の内部統制の保証業務や財務諸表監査の他、SOX導入支援や内部監査のアドバイザリーサービスを提供している。

メールアドレス：yasuhiro.k.kobayashi@pwc.com

カルチャーの包括的アセスメント

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

マネージャー 大野 大



はじめに

これまで企業が競争優位を築くためには、市場や競合他社の動きを踏まえた戦略の策定が重視されてきました。しかし、環境変化の著しい時代においては、変化に柔軟に対応できる内部組織の構築が重要視されています。その際に重要なのが、企業のカルチャーです。

実際、筆者がクライアントとコミュニケーションする中でもカルチャーに対する関心が日々高まっているのを感じています。特にコロナ禍を契機として導入が拡がったリモートワーク環境において、望ましいカルチャーをいかにして醸成するのかに苦心されている企業が多いようです。本稿では、そのために何が必要なのか、また今後の課題について考えていくたいと思います。

1 高まるカルチャーの重要性

変化の激しい時代に持続的な競争優位を築くため、企業が掲げる目標やミッションと整合したカルチャーを醸成する必要性が高まっています。また、コンダクトリスクと言われる「法令遵守に止まらない、ステークホルダーの期待に反する従業員の行動」を未然に防止する観点からもカルチャーの醸成は重要で、イギリスのFCA（金融行為規制機構）などの監督当局やG30（Group of 30、中央銀行経験者や金融専門家によって構成される）などの国際団体は、金融機関の現状とグッドプラクティス、改善の方向性をたびたび提言しています。

なお本稿では、前述のFCAの定義に拠って、カルチャーを「組織を特徴づける習慣的なマインドセットや行動^{※1}」と捉えています。

2 包括的なアセスメントの必要性

カルチャーが「習慣的なマインドセットや行動」であるとして、それをいかに望ましい方向に変革していくことができるのでしょうか。カルチャーに対する関心の高まりを受けて、カルチャー醸成の研修やワークショップを開催したいという要望をいただくことも増えています。もちろん、そのような組織開発的アプローチは重要ですが、習慣的な行動を変革するには、それだけでは十分ではありません。**図表1**のとおり人事施策や組織体制も含めて、従業員の行動に影響を与える要素に一貫性を持たせていく必要があります。

例えば、経営理念では顧客重視を掲げているのに、自社

※1 Financial Conduct Authority (FCA), 2020. "Message from the Engine Room: 5 Conduct Questions: Industry Feedback for 2019/20, Wholesale Banking Supervision", September 2020, p.19.

の商品やサービスに対する顧客満足度や顧客アウトカム^{※2}の改善が、経営会議や取締役会で議論されていないことがあります。このような状況では、顧客の利益を最優先するといつても掛け声だけに終わってしまうでしょう。また新規事業の創出やイノベーションのために外部とのコラボレーションを謳っていても、委託先やサードパーティとの連携・管理のための一貫した仕組みやリスクアセスメントのフレームワークが整っていないと、現場の動き方がバラバラになってしまいます。

このような理念と実態の乖離があると、望ましいカルチャーを醸成することができません。そこで、自社の組織体制や管理プロセスも含め、包括的なアセスメントを実施する必要があります。

3 アセスメントで考慮すべき領域： ナショナル・オーストラリア銀行の事例

それでは、包括的なアセスメントでは、どのような領域を見ていいのかでしょうか。2018年にオーストラリアの大手銀行が、当地の健全性規制庁（Australian Prudential

Regulation Authority）の要請を受けて、カルチャーのセルフアセスメントを実施しました。その中の1行（本稿ではA銀行とする）が実施した内容が参考になりますので、ご紹介したいと思います。A銀行はガバナンス、アカウンタビリティ、カルチャーの3領域について、以下のようなフォーカス領域を定めて、アセスメントを実施しました（図表2）。

ガバナンス

- 財務目標等の意思決定がどのようになされているか
- 意思決定およびリスクマネジメントに影響を与える会社のバリューおよび戦略的優先順位がどこにあるか
- いったん意思決定されたことが、どのように実行されているか

アカウンタビリティ

- A銀行の従業員が個人および集団として、どのようにその職責を果たしているか
- 期待された職責を果たせないとき、どのような結果が生じているか

図表1：カルチャー醸成のための一貫した施策の実施

リスクカルチャーを醸成するために、研修教育による認識の植えつけだけではなく、経営トップの役割、コミュニケーション、人事施策、組織体制などの観点からも対応する必要がある					
経営トップの役割	コミュニケーション	人事施策	パフォーマンス管理と表彰	組織体制	外部環境要因
トップコミットメント	コミュニケーションの進め方と計画	人材の経験・能力の把握と適正配置	パフォーマンス評価の仕組み	組織体制の設計	監督当局との関係
企業目的、ミッション・ビジョン、バリュー	双方向のコミュニケーション	採用時のチェックと入社後の意識づけ	パフォーマンス評価の指標	リスクの管理、3線による防御	顧客重視の考え方と顧客との関係
現場への参画と親近感	従業員へのフィードバックの仕組み	昇進・昇格	パフォーマンスと表彰との関連づけ	ガバナンス、意思決定体系	市場における行動
経験や能力の高さ	ポイントを絞った繰り返しのコミュニケーション	人材開発・教育	認識・価値観の把握	企業倫理綱領や行動規範	世間一般や社会との関係（評判への影響）
リーダーシップの一貫性とまとまり	多様なコミュニケーション手段	後継者・幹部候補の養成	人材の態度等の計測手法の検討	統制環境（企業風土）	外部委託先等

※2 自社の商品やサービスが顧客に与えた影響のこと。例えば、自社が販売した金融商品の値上がり／値下りや、サービスの提供によってもたらされた顧客側の効用を意味します。

図表2：A銀行のセルフアセスメントにおける対象領域

アセスメントの3領域	特にフォーカスした事項
ガバナンス	リスク、コンプライアンス、規制対応に係わるガバナンスの有効性 顧客、リスク、財務目標のトレードオフ
アカウンタビリティ	アカウンタビリティの明確性、結果責任の運用の厳格性 3線防御におけるチャレンジ（異議申立て）の実効性 イシューマネジメント（リスク事象の識別、エスカレーション、改善）
カルチャー	トップの姿勢、リスクカルチャー、お客様からの声への対応

カルチャー

- 現在および将来の課題やリスクを特定・理解し、オープンに議論し、報告・行動するときに、A銀行内における個人および集団の行動の規範となっているものは何か

A銀行はこのセルフアセスメントを通じて、以下の5点があるべきカルチャーを醸成するまでの阻害要因になっていることを特定しました。

- ① あらゆる局面において“get it right（きちんとやり遂げるのこと）”を貫くための厳格さや規律が足りない
- ② システムやプロセスの欠陥を補完するために、人員に頼り過ぎている
- ③ 複雑な課題を解決するために必要な集団としての団結や個人の決意が一貫して発揮できていない
- ④ 顧客や当局、また従業員の声に真摯に耳を傾け、学ぶことが十分にできていない
- ⑤ 顧客への強いコミットメントがある一方で、しばしば他の事項を優先しがちである

これらの阻害要因を解消するために、ガバナンスとしては顧客アウトカムを監督するための取締役会レベルの専門委員会（Customer Outcome Committee）の設置、アカウンタビリティの強化に向けては、複雑かつ組織横断的な課題やリスクに対して説明責任を持つ担当役員の任命、さらにボトムアップのカルチャー醸成に関しては、顧客からのフィードバックや顧客洞察について、チームレベルで週次ないし隔週で話し合うCustomer Huddles（カスタマー・ハドル）^{※3}の導入など

※3 ハドルはアメリカンフットボールの用語で、プレーの前に選手が集まって作戦立てること。ここでは顧客をより理解するためのショートミーティングの意。

ど、26のアクションを定めました。

このようにガバナンスとしての監督体制から経営陣の役割責任、現場での日常業務運営に至るまで包括的なアセスメントを行うことにより、単発の打ち手でなく、あるべきカルチャーを実現するための一貫した取り組みを設計することができます。

4 アセスメントの手法

次に、A銀行が上記のアセスメント実施にあたり活用した手法も参考になります。以下のようなものがあります。

ドキュメントレビュー

過去1年から2年以内の、フレームワーク、ポリシー、業務手続きに関するスタンダード、監査およびリスク報告書、規制当局とのやり取りや報告書、取締役会および専門委員会におけるアジェンダ、議事録など1000を超えるドキュメントのレビュー。

取締役会および経営陣等へのインタビュー

社外取締役、CEOやその他の経営陣（現職および前任者含む）、部門長および部長、内部・外部の監査人、独立の消費者保護団体、監督当局の代表者等を含む総勢50名への公式インタビュー。

ケーススタディ

過去に発生した内部事案のケーススタディ。

フォーカスグループ

23回にわたり総勢150名以上が参加。外部コンサルタントを起用し、顧客アウトカムや当社のレビューを毀損し得る要因を特定するためのワークショップを実施。

これら手法において特徴的なのは、フォーカスグループでのワークショップなど従来、カルチャーの醸成手段として用いられることが多い手法を、アセスメントのために援用していることです。また、上記には含まれていませんが、ミステリーショッピング（拠点を抜き打ちで訪問してリアルな顧客対応を評価する）や、顧客対応に係るリアルデータ（メールや電話、オンライン等のコミュニケーションログ）の分析を導入している海外の金融機関もあり、今後さらに活用されていく可能性があります。

5 カルチャー監査として 包括的なアセスメントを行う

このような包括的なアセスメントを、カルチャー監査として実施することも考えられます。日本の金融機関におけるカルチャー監査は、部門監査などの際にコンプライアンスやリスク意識を、アンケートやインタビュー等で調査している例が多いようです。

しかしIIA (The Institute of Internal Auditors: 内部監査人協会) のカルチャー監査に関するプラクティスガイドでは、次の3つのアプローチを提言しています。すなわち、事前のリスクアセスメントに基づき、カルチャーに関するリスク要素をすべてのエンゲージメントにおいて反映していく統合的アプローチ、カルチャーに関連する主要なプロセスやコントロールを選定した上で監査計画を策定し、それらを組織全体にわたって検証していくターゲットアプローチ、さらに両者を組み合わせたトップダウンアプローチです^{※4}。

ターゲットアプローチでは、経営トップの姿勢、アカウンタビリティ、倫理プログラムや行動規範、内部通報制度などが主な監査領域になるとされており、A銀行が実施したアセスメントの領域とも重なります。「経営に資する監査」が求められる中で、組織全体のカルチャーを評価し、体制や制度の整合・不整合を明らかにしていくことは、経営にとっての重要な情報提供になるでしょう。

提供しています。こちらの活用もぜひご検討ください。

6 まとめと日本への適用

日本企業の間でもカルチャーの重要性に対する認識は高まっているものの、一部の企業を除いて、カルチャーの醸成に責任を持つ役員の任命や専門機関を設置している例はあまり見られません。その結果として、カルチャーに関する施策が一過性の取組みになっていたり、実施している施策の整合性がとれていなかつたりすることが頻繁に発生しているようです。組織構造や体制、人事制度、コミュニケーションなどの施策が一貫したものとなるように、包括的なカルチャーアセスメントの実施を検討するべき局面にあると考えます。

なおPwCでは、過去の企業不祥事に関する第三者報告書を分析し、不正リスクに対するガバナンスや内部統制、人事制度およびカルチャーを簡易的に診断できるアセスメントを

大野 大 (おおの だい)

PwCあらた有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 マネージャー

金融系コンサルティングファームでの海外進出支援、大手IT企業での組織開発部門等を経て現職。企業理念浸透及びカルチャー変革の実務経験を活かし、金融機関や製造業のクライアントに対して、行動規範の策定や浸透施策の立案・実行支援、カルチャーを醸成するための体制構築・制度設計支援を行っている。近年は、自然災害や新種感染症等のリスク事象に対して、サービスの継続・回復力を高めるオペレーションナルレジエンスの体制構築支援や、情報発信にも力を入れている。

メールアドレス : dai.ohno@pwc.com

^{※4} The Institute of Internal Auditors, 2019. "Practice Guide: Auditing Culture", November 2019.

アジャイル型監査 ——内部監査の生産性を高める

PwCあらた有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
マネージャー 加藤 美保子



はじめに

ビジネスの変革スピードが加速し、ステークホルダーが内部監査に求める価値が多様化する中で、内部監査へのアジャイルな手法の適用（以下、アジャイル型監査）が注目を集めています。小さくてコンパクトなチーム（3～5人である場合が多い）が、小さなPDCAを繰り返しながらプロジェクトを進めるのが、アジャイル型監査の基本的な考え方です。

昨今、コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、リモートワークを継続している企業も少なくありません。従来のように同じ場所で監査チームが協働することができなくなったり、渡航あるいは出張が制限されるためリモートでの監査を行ったりする等、状況に合わせて新たな監査手法を適用している内部監査も多いと思われます。

このように、必ずしも物理的に同じ場所にいなくても、コラボレーションツールなどを活用して効率的に協働することが可能になります。ツールとの組み合わせにより、リモート環境下であってもより付加価値のある内部監査を短時間で行う手法として「アジャイル型監査」は有効です。

本稿では、ステークホルダーのさまざまな期待に応え、リモートの状況での効率的に価値提供を行うことのできる可能性のあるアジャイル型監査について紹介します。

なお、文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwCあらた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、あらかじめご理解いただきたくお願いします。

1 アジャイル型監査とは

「アジャイル」は、システム開発における伝統的な手法である「ウォーターフォール」と対比されることがあります。ウォーターフォール型の開発は工程が体系化されており、定められた工程を線形的に完了させていく手法です。伝統的な内部監査では、ウォーターフォール型で業務を行いますが、アジャイル型の内部監査では、監査の計画策定・スコーピング・実施をより協働的かつ反復的な手法を用いてより多くの価値を提供します（図表1）。

アジャイル型監査の主要な構成要素として、以下のものが挙げられます。

- 迅速な計画策定プロセスおよび作業の優先順位づけ
- 特定の目標を達成するために、2～4週間の「スプリント^{*1}」を設定
- 進捗状況の確認や新たな問題に対する解決策のブレーンストーミングを行うために、チーム全体で頻繁に「スクラム^{*2}」ミーティングを実施
- 上記で達成した成果について、チームで振り返り（「スプリントレビュー」と呼ばれることが多い）を行ったうえで、次の活動のスプリントを計画する

アジャイル型監査では、監査の計画策定、実査、報告の各監査プロセスにおいて、複数回のスプリントを行います。スプリントの開始にあたり、バックログと呼ばれる未作業のタスクの中から優先度の高いものを選定しスプリント計画を作成します。スプリントを繰り返すことで、反復的にタスクの

*1 策定したスプリント計画に基づき、タスクを実施する期間。この期間で各自がタスクについて語るスタンドアップミーティングや、課題解決などのためのスクラムミーティングを行う。

*2 バックログ、スプリント、スプリントレビュー、レトロスペクティブ（振り返り）、スプリントデモ（報告）等の要素を含むアジャイルのフレームワーク。

優先度が見直され、より優先度の高いタスクにリソースを集中できるようになります。

さらにアジャイル型監査では、スプリントごとの簡易な中間レポートを作成するため、早い段階で保証を提供することができます。一方、アジャイル型監査では、より協調的な監査を行いますが、監査人としての独立性と客観性は維持する必要があります。

すべての監査をアジャイル型で行うケースは現時点ではまれですが、年間の監査のうちいくつかをアジャイル型監査手法で行う例もあります。ある金融機関では、年に1回、すべての監査人がアジャイル型監査を行うことにしています。この例では、スクラムボード^{※3}にITツールを使用し、ウェブ会議を組み合わせたチームミーティングを行ったり、ITツールも活用しています。

2 アジャイル型監査で得られる ベネフィット、内部監査の働き方の変革

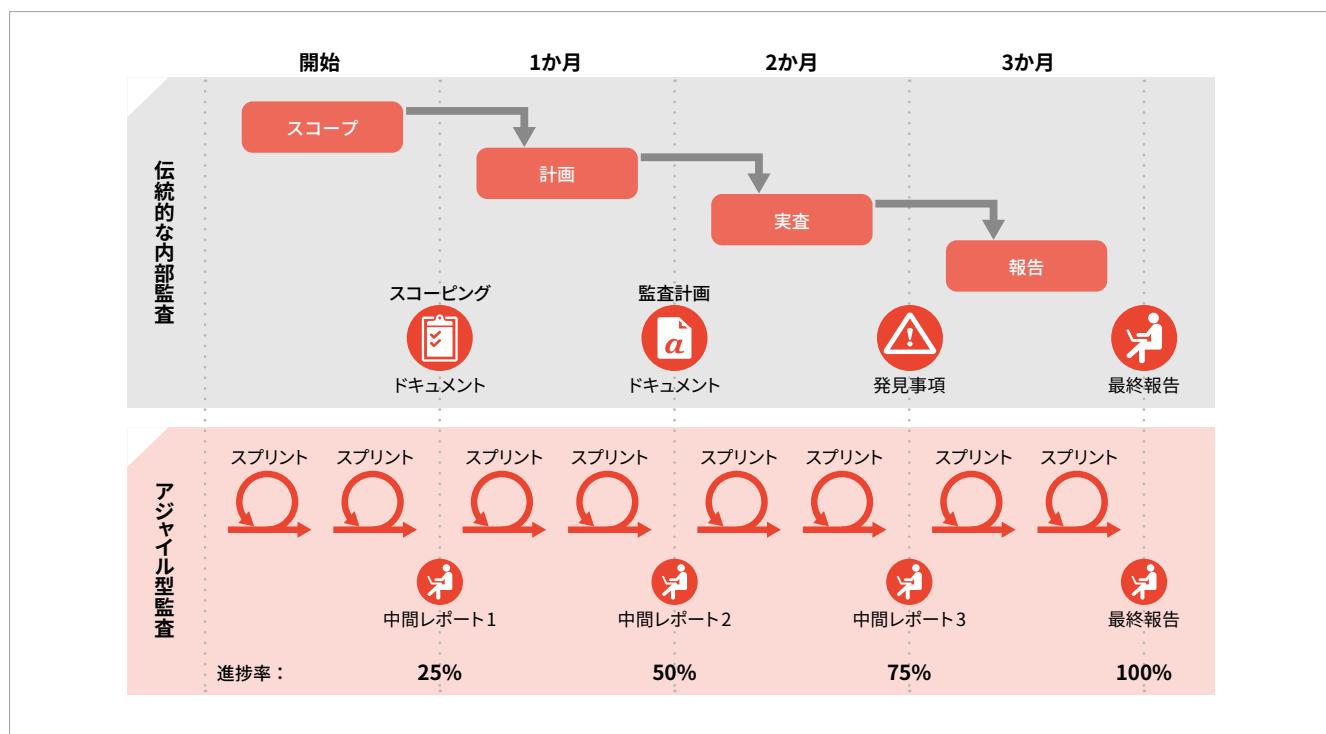
アジャイル型監査により、以下のようなベネフィットを得ることができます。

- 時間の節約（経験上、10～20パーセントの時間を節約）
- より早い段階で非公式の保証を提供し、遡及的に保証できる
- 価値の低い作業を除外し、価値の高い監査業務に集中できる
- 被監査部署は、監査プロセスの早い段階で非公式の保証を受けるため、早いタイミングで誤解を解消する機会を得られる
- ジュニアメンバーは、さまざまな監査の側面に接する機会が増えるため、より早く成長する
- 監査チームは監査の過程で協働する機会が増えるため、人の移動があっても迅速に適応できるようになる

アジャイル型監査によって上記のようなベネフィットを得るためにには、協調的な進め方、簡易的な中間レポートなどについて、ステークホルダーの理解を得ることも必要です。変化を受け入れるマインドセットの変革も求められます。

上記の金融機関の例では、パイロット監査の実施を通してアジャイル型監査のメリットを体験するとともに、パイロット監査を行うことで見えてきた課題をどのように克服するの

図表1：伝統的な内部監査とアジャイル型監査のライフサイクルの比較



※3 スクラムを実現するためのツールで、バックログ、タスクの進捗、課題等の管理を行う。

かという検討プロセスを経て、アジャイル型監査を本格導入しています。特に重要なのが、主要なステークホルダーの理解です。そのためにも、事前に十分な説明を行ってアジャイル型監査とはどのようなものか理解を得ておく必要があります。

監査人にとってもアジャイル型監査はベネフィットがあります。チーム全員がスプリントに参画するため、従来よりも多くの貢献を求められ、職業人としての成長を促進します。

このようにアジャイル型監査は、監査人のマインドセットを変革し、より生産的な働き方へと変革を促すことが期待されます。PwCでは、内部監査の生産性の向上に向けた第一歩として、アジャイル型監査のパイロット実施を支援しています。

加藤 美保子 (かとう みほこ)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 マネージャー
大手金融機関、製薬会社を中心に、内部監査、コンプライアンス、リスクガバナンスに関する高度化支援、各種アドバイザリー業務に従事している。高度化の一環として、デジタルを活用したトランスフォーメーションに関する支援も提供している。

メールアドレス：mihoko.kato@pwc.com

IIAの「3つのラインモデル (Three Lines Model)」の概要

PwCあらた有限責任監査法人
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 **辻田 弘志**



はじめに

IIA (The Institute of Internal Auditors: 内部監査人協会) は2020年7月20日、組織のリスク管理・統制活動のモデルである3つのディフェンスラインについてのディスカッションペーパーのアップデート (The IIA's Three Lines Model^{※1}) を公表しました。本稿ではその概要について解説します。

なお、本稿は執筆者の見解に基づくものであり、IIAの見解や解釈を表しているものではありません。

1 「3つのディフェンスライン」から 「3つのラインモデル」へ

3つのディフェンスラインについては2019年6月にディスカッションペーパーが発行されており^{※2}、今回さらにアップデートがなされました。すでに3つのライン間の連携や協働について述べてきましたが、今回のアップデートではこれらをガバナンスの観点から整理し直しています。

なお、従来「Three Lines of Defense」と呼ばれていたものが、今回のアップデートでは「Three Lines Model」となり Defense の文字が削除されています。これは ERM (Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント) の趨勢にも表れているように、価値の保護 (value protection) だけではなく、企業目的の達成 (achievement of goals/objectives)、価値創造 (value creation) への貢献をより意識したものと考えられます。

従来の資料は議論のきっかけを与えるのに大きな役割を果たしてきたと考えられますが、その後の実務的な議論を十分に反映していませんでした。今回のアップデートはこれを明確に整理していますが、新たな視点を提供するものではないと考えられます。

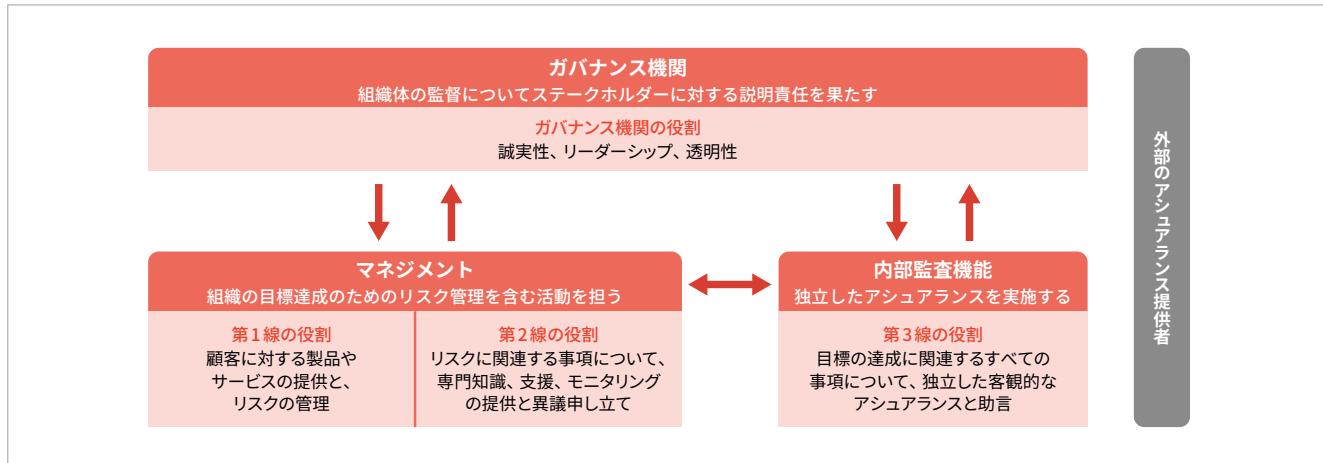
今回の「3つのラインモデル」では6つの原則が提示されています。以下に各原則の概要について説明します。

- 原則1：ガバナンス
- 原則2：ガバナンス機関の役割
- 原則3：マネジメントと第1線・第2線の役割
- 原則4：第3線の役割
- 原則5：第3線の独立性
- 原則6：価値の創造と保護

※1 <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

※2 ディスカッションペーパーの詳細については、以下の『『3つのディフェンスライン』モデルの進化に向けて』のページを参照。
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column017.html>

図表1：IIAの3つのラインモデル概観



出所：The IIA's Three Lines Model より抜粋（日本内部監査協会翻訳資料を元にPwC作成）

2 原則1：ガバナンス

原則2：ガバナンス機関の役割

ガバナンスの観点から以下の3つの役割と機関に分化して整理しています。これは従来の3つのディフェンスラインの基本的な考え方と同じですが、3つの役割・機関で整理することで関係性をわかりやすく示しています。

- **Accountability (ガバナンス機関)**：誠実性、リーダーシップ、透明性をもって組織の監督を行い、ステークホールダーに対する説明責任を果たす。
- **Actions (マネジメント)**：リスクベースの意思決定と資源配分を通して組織目標の達成を実現する。
- **Assurance and advice (内部監査機能)**：厳格な調査や示唆あるコミュニケーションを通して透明性や信頼の提供、継続的改善の促進を実現する。

IIAの資料であるため内部監査機能に注目しがちですが、ポイントとなるのはむしろガバナンス機関（端的には取締役会を意味する）とマネジメント（端的にはCEOを意味する）の関係にあると考えます。従来は3つのラインが持つ機能に着目しがちでしたが、今回のアップデートでは後述するように第1・2線を司っているマネジメントに焦点を当てています。マネジメントが自身の役割・責任を果たすために第1・2線の両方を管理監督すると位置づけることで、3つのラインモデルにおいて「監督」「執行」とそれに対する「アシュアランス（内部監査機能）」という3つの役割によって整理しています。

3 原則3：

マネジメントと第1線・第2線の役割

以前からマネジメントは自らバランスを取って事業推進とリスク管理を行うことが求められていますが、今回のアップデートではその点をより明確にしています。従来の3つのディフェンスラインでは、第1・2線の間の牽制関係が注目されがちで、第1線に対して第2線がいかにチャレンジするのか（Review & Challenge）に焦点が当たっていました。しかし今回のアップデートでは、いずれもレポートラインが一義的にはマネジメント（典型的にはCEO）であることから、マネジメントが役割を果たす上でこの2つの機能を連携させて機能させることを強調しています。

一方で、第2線は第1線の代替機能を果たすものではない点（リスク管理を第2線にだけ任せればよいというわけではなく、第2線によるReview & Challengeも重要）と、マネジメントのリスク管理についての責任について明示している点には留意する必要があります。

過去5～10年の間に、金融機関を中心に第1線による自律的統制の強化を目的として第1線内にリスク管理機能やその検証機能を具備する動き（いわゆる第1.5線）が見られますか、今回のアップデートは第1線と第2線の連携を強調しており、この動きとも整合したものであると考えられます。

なお、財務部門や人事部門を第2線と位置づけている組織もあることを筆者は認識していますが、「3つのラインモデル」ではこれらの部署の業務を推進業務（バックオフィス業務、コントロール機能を含む）とリスク管理業務に分けて第1・2線を整理する考え方が示されています。この点についての詳

細は、拙稿「3つのディフェンスライン」^{※3}のページを参照してください。

イザリー機能（特にガバナンス機関に対するもの）について今一度考えるきっかけを与えるものになると思われます。

4 原則4：第3線の役割 原則5：第3線の独立性

内部監査機能についての記載には、本質的には新たな視点はないものと思われます。今回のアップデートでは、特に独立性について強調されており、マネジメントの責任（より正確には権限と解したほうがよい）からの独立 (independence from the responsibilities of management) が必須であると述べられています。内部監査のレポートラインがCEOやCFOになっているケースは、金融機関では一部の業態を除き見られませんが、一般事業法人においては多いと思われます。今回のアップデートでも言及されているとおり、コミュニケーションラインを持つことは否定されません（むしろ奨励されています）が、あくまで内部監査機能は一義的にはガバナンス機関に対するものであり、ガバナンス機関が内部監査の独立性（形式だけではなく実質的な地位を含む）を担保する点には留意する必要があります。ただし、「独立 (independence)」と「孤立 (silo)」は別の概念であり、孤立に関しては内部監査機能というよりもガバナンスの問題であると考えられます。

また、より踏み込んだ記載として、独立性が担保されていない領域がある場合には別途外部の監査人などを活用した独立検証が必要であるとされている点は注目すべきです。これは特に第2・3線を同一役員が所管しているケースをどのように整理するかについて改めて整理、再点検を促すことになるかもしれません。

5 原則6：価値の創造と保護

冒頭で述べたとおり、3つのラインモデルは価値の保護（典型的にはリスク事案・事故の未然防止や早期発見）だけではなく、価値創造の実現への寄与や幅広いステークホールダーの期待に応えることを目的とすべきとされています。これは、COSO ERMにおいても ERMの目的として組織目標の達成に焦点を当てていることから、現在の趨勢に沿ったものと考えられます。記載の内容はその点では特に目新しくはありませんが、内部監査機能におけるアシュアランスの範囲やアドバ

辻田 弘志 (つじた ひろし)

PwCあらた有限責任監査法人

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
大手金融機関を経て、現職。ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部においてグループ・グローバルの視点でのガバナンス、リスク管理、コンプライアンス、内部監査についてインダストリーウィドに高度化支援サービスを提供。最近の注力領域としては、テクノロジーやデータ分析によるガバナンスやコンプライアンスの効率化や見える化の促進、法令に留まらないコンダクトリスク管理の高度化、リスクやコンプライアンスの組織内浸透に重要な要素となるカルチャーの醸成がある。
メールアドレス : hiroshi.tsujita@pwc.com

※3 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column001.html>

監査報告書の透明化

第12回 日本公認会計士協会の「『監査上の主要な検討事項』の早期適用事例分析レポート」と留意すべき事項

PwCあらた有限責任監査法人
メソドロジー＆テクノロジー部
パートナー／公認会計士 **廣川 朝海**



はじめに

監査報告書上に「監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters : KAM)」を記載する早期適用が、2020年3月31日終了事業年度（2019年12月31日終了事業年度の会社も1社含みます）から始まりました。

3月決算であれば、有価証券報告書の提出期限は本来6月30日ですが、新型コロナウイルス感染症の影響により9月30日まで提出期限が延期されました。このため3月決算において早期適用を実施した会社の最後の提出日は8月31日でした。全部で48社でした。

この早期適用について日本公認会計士協会 (JICPA) はあるる観点から事例を分析し、2021年3月決算の強制適用に備えて2020年10月8日付で監査基準委員会研究資料第1号「『監査上の主要な検討事項』の早期適用事例分析レポート」(以下、「レポート」) を公表しました^{※1}。

このレポートは、本文が36ページ、早期適用を実施した会社ごとのKAMの記載状況がわかる資料が11ページ、本文の詳細な記載が55ページとなり、全体で102ページです。概要が別途公開されていますが、これも18ページ、情報盛り沢山となっています。それだけ内容がある事態であり、基準そのものの勉強や記載のために留意すべき事項が多いということになります。

とても役に立つと思っても、いきなり読むのは大変です。筆者は、レポート作成に関わったので、最初から最後まで通じて何度も読んでいます。私は当法人の品質管理部に所属しています。しかし、出来上がったものを最初から丹念に読むのはつらいだろうと思います。

大きな変革の時になりますので、つらくても歯を食いしばって読み進めるしかありません。そこで今回は読者の皆さんのが

理解が進むよう、早期適用のエッセンスを紹介することにします。

繰り返しになりますが、KAMについて新しい基準が出ているわけではありません。KAMは、「当年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項をいう。監査上の主要な検討事項は、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項から選択される」(監査基準報告書701 第7項)と定義されています。

また、本稿における意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。

※1 監査基準委員会研究資料第1号「『監査上の主要な検討事項』の早期適用事例分析レポート」の公表について（日本公認会計士協会）
https://jicpa.or.jp/specialized_field/20201012fba.html

1 どうやってレポートは作られたのか

2020年6月30日に「KAMの早期適用についてのレポートを監査基準委員会が中心になって作成するので、ご協力を賜りたくお集まりください」（と言っても時節柄リモートですが）というお知らせがありました。監査基準委員会、監査・保証実務委員会、倫理委員会等の担当理事や所属委員、各法人において早期適用を扱った方たちが集まりました。多くの会社は6月30日までに有価証券報告書を公表しましたが、多分KAMの早期適用するのではないかと思われる会社（眞実は担当法人の限られた方しか知りませんし、直前で早期適用をしないかもしれません）がまだ公表していないという時です。新型コロナウイルス感染症は早期適用を含んだ監査報告書の公開タイミングにも影響しました。一刻も早くレポートを公表したいと思いましたが、早期適用の監査報告書をすべて入れて分析するようにしました。最後はバタバタになりましたが、それでよかったように思います。

自分が属している法人の被監査会社のKAMを分析するのでは自己分析になってしまいます。このため、KAMの内容（監査領域）ごとに各法人のグループに割り当てて分析を行いました。このレポートを作成するためだけでなく、法人のための勉強のためにも割り当てられたもの以外の内容も見ないわけにはいきません。48社全部の監査報告書をリモート環境下で事務所に行って印刷するだけでも難儀でした。

また、個々の会社の分析と共にKAMの記載内容の全般的傾向について、横串分析検討チームと名付けられた方々が文章を一生懸命書きました。もともとこのレポートを書くにあたり、法人の枠にとらわれることはしたくないと思っているわけですが、「横串」と言われてしまうと、公認会計士としては、より公平な意見を書かないといけないような気持になりました。大げさですが、日本の将来のことを考えてしまします。

早期適用をした監査チーム、会社の方々（経営者の方々や、監査役等の方々）、財務諸表利用者の方（アナリストの方々）に早期適用の実施について感じたことに関するアンケートを実施し、まとめています。いろいろな方からの率直な感想、困ったこと、これからのこと教えていただき本当にありがとうございました。

最初に申し上げたとおり、6月30日が1回目のミーティングでした。四半期決算（8月中旬）やお盆夏休みの期間をはさみ、しかも日本公認会計士協会の会館には集まれず、7月以来も早期適用があり得るという中で、メンバーは相当重圧を感じたことと思います。新型コロナウイルス感染症はさま

ざまな影響を私たちに与えました。例年だと9月頃に海外子会社往査（監査チームだけでなく、会社の方々も）に向かうこともありましたが、今年は海外に行くことができず、したがって、その分は仕事が進んだとも言えます。2017年の試行検討の際には、海外出張などで大変だったことを思い出します。

2 どこから考えればよいか

レポートそのものは長いので、最初は概要を見るのがお勧めです。とてもよくまとまっています。それでもプレゼンテーションスライド資料であるにもかかわらず文字が一杯で苦しくなります。そこで、私の独断で「概要」の中でもここだけは読んでください、という点を示してみたいと思います。

1. KAMの記載内容の全般的傾向 (pp.8-9) ^{※2}

企業の開示情報との関係

2017年の試行検討時よりも開示情報が豊富になっており、会社が未公表の情報はKAMにほぼ記載されていません。KAMの記載があったから開示が豊富になったかどうかは断言できませんが、これからも開示情報は増えていくであろうことが予想されます。

KAMの記載内容

圧倒的に会計上の見積りに関する領域となります。そうなると開示情報も前年よりは広くなるところもありますし、監査人の監査上の対応の記載が複雑になります。

会社法の監査報告書におけるKAMの記載

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの会社法の監査報告書にKAMが記載されています。会社法の監査報告書にKAMを記載することは求められていません。株主総会前にKAMを把握できれば、総会参加者にとっては会社の現状を把握するのに有用と言えます。しかしながら、有価証券報告書は6月末までの提出となります。会社法は5月中旬までにまとめることが必要であること、会社法の開示が有価証券報告書よりも少ないことを考えると、すべての会社が今すぐこれを実施することは厳しいかもしれません。

こちらに関連して、今回の早期適用と直接関係するわけではありませんが、「未来投資戦略2018」に基づく四省庁（内

※2 「概要」中の「4. KAMの記載内容の全般的傾向」

閣官房、金融庁、法務省、経済産業省)「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」(2017年12月28日)および「事業報告書等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」(2018年12月28日)の公表を受け、企業が会社法に基づく事業報告と金融商品取引法に基づく有価証券報告書の両方の要請を満たす1つの書類を作成する際の監査報告書様式等、監査上の対応について、JICPAにおいて検討をしていますので、今後の動向に留意していただくのがよいと思います。

「特徴的な事例」として三井物産(株)と(株)AOKIホールディングスのKAMが掲載されていますが、実際に各社のKAMを参照するほうがよいと思います。

2. それぞれの立場(監査人、早期適用会社、財務諸表利用者)の認識(pp.10-16)^{※3}

深度のあるコミュニケーション

今まで監査人は会社とのコミュニケーションを深く行っています。KAMを監査報告書に記載しても監査手続そのものが変わることはありません。しかし、今まで内部で行っていたものが外部に出ることになりますから、第三者による監査や、会社に対する認識を高め、かつ誤解のないような文面にするためには、「てにをは」まで含めた検討が必要になります。条文としての手続は変わりませんが、時間がかかることがあります。

監査報告書の情報価値の向上

この点については財務利用者が利点として挙げていますが、監査人や早期適用会社が挙げる監査の透明性の向上というところにもつながっていきます。そして、開示情報の充実に対する期待が高まることになりそうです。

財務諸表利用者が注目したKAM(p.15)

4社が挙げられていますが、こちらも実際のKAMを確かめてください。住友商事(株)、富士通(株)、(株)AOKIホールディングス、四国電力(株)です。

3 KAMの記載をより有意義にするための留意事項(p.17)

関係各位の認識や早期適用のKAMを分析した結果、これからやらなくてはいけないものとして以下のものがあります。

※3 「概要」中の「5. 監査人が留意した事項及び認識した課題」「6. 早期適用会社の認識」「7. 財務諸表利用者の認識」の3節。

- 監査役等との十分なコミュニケーション
- 開示の充実
- わかりやすい日本語での表記
- 財務諸表利用者に対して、引き続き(会社の)理解の浸透
- KAMを画一的な記載にしない
- (p.17には書いてありませんが)もう一度いちから大枠を勉強してみる

4 JICPAのKAMに関するこれからの予定

今回レポートが公表されましたが、ここでJICPAのKAMに対応するための活動が終わりではありません。

2020年12月1日にJICPAの会員向けにKAMセミナーを設定していますが、地域会向けの研修会も必要です。また、会社の方や、監査役の方々、財務諸表利用者等KAMに大きな関わりを持っているいらっしゃる方々にも研修会対応が必要でしょう。JICPAの機関誌である『会計・監査ジャーナル』に記事を記載するだけでなく、外部の経営や財務の雑誌にも記事掲載がされるでしょう。今回のKAMの導入は非常に大きな出来事であり、いろいろなところにKAMという文字が登場することになります。

早期適用は3月決算まで48社ですが、次回は全社の取り組みになります。レポートは今回の早期適用の内容を押さえながら、当該会社および監査人にとってこれから何をすべきなのかを考えるのに出発点として利用するのがよいと思います。

早期適用のKAMの内容はさまざまです。これからKAMを考える会社にとって参考になるものがあるかもしれません。ただ、ここで考えないといけないのは、例えば「減損」というお題が一緒だったとして、早期適用をした会社のKAMがこれから記載する会社の状況と似ていたとしても、前例の文言をそのまま使うことは絶対にしてはいけません。「減損」が問題になっていたとしても会社の業種や規模も違うでしょうし、対象となるものの場所や金額、会社の置かれている環境、損益を認識する方法、全部が一緒の会社であるはずはありません。また、会社には会社独自の文化があって、KAMに含まれている文章が会社の有報の表現と雰囲気が違うかもしれません。KAMは監査人が書きますが、早期適用で他の会社が減損はこう書いていたということに関係者は拘泥しないことが大切です。

海外ではKAMは、おおむね2016年12月決算から導入されました。このため、PwCでは2015年と2016年に世界各国

からロンドンに担当者を集め、研修を行いました。私も参加しました。当然、参加者が使う言語もさまざまです。各国の導入チームの方々はKAMを導入するにあたってとにかく難しいのが「文章」であると嘆いていました。内部の言葉ではなく、外部の人がわかるように書いていくのが本当に難しいと言っていました。日本でも同じだと思います。

当法人では、現在着々とKAMを書く準備を始めています。来年の春から始めるのでは間に合いません。適用直前のPwCのメンバーファーム同様、監査チームと品質管理担当者との間で何回もドラフトが行き来しています。会社の方との十分なコミュニケーションを繰り返し行い、監査の透明性の向上に努めたいと思います。

上記は、簡単にレポートの内容をまとめておりますが、いよいよ厳しい本番が始まります。本誌次号ではKAMの特集を予定しています。もう一度最初から勉強するのにふさわしい特集になります。ご期待ください。

廣川 朝海 (ひろかわ あさみ)

PwCあらた有限責任監査法人
メソドロジー＆テクノロジー部 パートナー 公認会計士
国内会社・外資系子会社の会計監査・アドバイザリー業務に従事。2008年9月より2010年6月まで、公認会計士。監査審査会に転籍し、検査官兼審査検査室長補佐として、監査法人の検査等に従事。帰任後は、リスク管理、メソドロジー＆テクノロジー部長の後、クオリティー・レビュー部において、法人における監査品質の向上対応に従事。2019年7月より、メソドロジー＆テクノロジー部にて、主としてKAMの導入サポートを行っている。
日本公認会計士協会監査・保証実務委員会委員長
メールアドレス : asami.hirokawa@pwc.com

システム移行の難易度と8つの要因



PwCあらた有限責任監査法人

企画管理本部 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部

シニアマネージャー 上野 史久

はじめに

デジタル化を推進するためには、必要なデータをデジタル化していくことだけでなく、業務の標準化やデータフォーマットの標準化が重要となります。この2つがあって初めて、本当の意味で業務の自動化やAIの導入が実現されます。これらのデジタル化推進の根幹を担っているのが企業のシステムです。

システムがつぎはぎであるため、業務を標準化できない、標準的なデータが作れない、データに必要な情報が不足している、デジタルツールやAIを導入した業務プロセスの構築ができないといった事態が生じます。これを理由にデジタルツールやAIの導入を断念する事例は多く、新しいシステムの導入を検討する企業が多数存在しています。

本稿では、特にシステム移行を推進しようとしている方を対象に、システム移行の方略および注意点などについて解説します。実際には非常に難易度の高い取り組みであることと、その要因も提示します。

読者の皆さんに少しでもシステム移行の難易度の高さをご理解いただき、効果的・効率的な対策を講じる一助となりましたら幸いです。

1 システム移行が行われる理由

システム移行とは、企業のシステムを新しいシステムに切り替えるということです。

システムは、いつかは変更しなければなりません。古いシステムではセキュリティの問題が発生することもあります。会社の売却や合併によって企業のシステムを統合することもあります。このようにさまざまな理由から、システム移行は避けられません。

日々進化していく業務に、システムが対応できなくなることがあります。進化していく業務に対応するため、追加のシステムが開発されることもあるでしょう。しかし、システムを追加でつなげていくと部分最適の集合体となり、いずれ不整合が生じます。システム同士のつながりも複雑になります。

大規模なつぎはぎのシステムでは、システム同士でデータが連携していない場合や、さらには誤った数値をもとに業務が進められている場合など不具合が発生しやすくなります。

このようなさまざまな理由からシステム移行は避けられません。

2 データ移行はデータをコピーするだけか

システムを変更する場合、新しいシステムを開発するだけでなく、過去データを引き継ぐために、既存システムのデータを新システムに移す「データ移行」が必要です。

会計仕訳だけを扱うシステムの場合、データをコピーするだけでよい場合もあります。しかし、販売システムや在庫管理システムなどの、いわゆる上流や中流のシステムと会計システムなどいわゆる下流のシステムがつながっているシステムや特にERP（統合基幹業務システム）を利用している場合は、「データ移行は単なる金額を移すだけ」とはなりません。

新しいシステムと既存システムで保有するデータ構造は異なりますし、生成されるデータも異なります。システムの仕様や、データの粒度が異なる場合もデータをコピーするだけでは対応できません。

3 システム移行の難易度を高くする 8つの要因

1. 社内にシステム移行経験者が少ない

一般的にシステム移行は何十年に一度のイベントです。システム移行を実施したことがない企業も多数存在します。社内で過去に経験したことがある方がいても、その方がシステム移行処理全体について把握していなかったり、すでに退職していたりすることもあるでしょう。

ERPのようなシステムへ移行する場合は、企業の業務すべてを把握し、業務に関わるすべての人の要望を満たす必要があります。そのためには関連する業務プロセス（手続き）を十分に理解しておかなければなりません。

2. 既存システムに精通している人がいない

システムを切り替えるのは、システムが時代に適合できない、あるいは企業の取引や法令・規制に対応するためにあらゆる対応をした結果、つぎはぎのシステムでつながりが不明瞭になっている状況が考えられます。

追加のシステムは個別の要望に応じて責任者が立てられることが多い、すべてのシステムのデータフローを理解できている人はいないという状況も珍しくありません。

システム鳥瞰図と呼ばれる、システムの構造図をフロー化した資料がシステム移行のための資料としては十分でない場合もあります。システム鳥瞰図を整備し、正確性を検証するためには、多数の関係者にヒアリングや分析を行う必要があります。この作業だけでも数か月を要する場合があります。

3. システム移行の担当者は業務を理解するのが困難

システム移行を推進するプロジェクトメンバーは、要件定義を行い、設計書を作成し、システムを開発します。一方、システムを直接触って日々の業務を行う人（以下、ユーザー）はシステム開発には携わりませんが、システムの設計やレビュー、テストには関与します。

システム移行となれば規模が大きくなります。プロジェクトを遂行するためには、ユーザー以外の外部の人を頼りにすることがよくあります。プロジェクトメンバーも外部の人も、企業のビジネスや業務プロセスを十分に理解しているわけ

はありません。

通常の業務プロセスを理解していないメンバーが多数関与する中で、業務を十分に理解するための環境をいかに作るか、業務で求められる機能をいかにシステムに反映することができるかが重要となります。

4. 関係者が多く、影響範囲が広い

新しいシステムが機能として素晴らしいとしても、システムを利用するユーザーの業務が思ったとおりに行われるか、意図した操作ができるかという点も重要です。システムを利用するユーザーへ事前に仕様を説明し、了承を得ることはとても大切な作業です。

並行して進んでいる別のプロジェクトが存在する場合には影響がないかを十分に説明する必要があります。システム移行が完了した後に進める予定のプロジェクトがある場合には、適宜進捗を伝え、遅延する可能性があれば遅延が予測される時期、規模について説明しておきます。

このようにシステム移行プロジェクトは、あらゆる部署やプロジェクトチームへ説明を行い、合意を得ながら進める必要があります。

実際のところ、プロジェクトメンバーが企業のすべての業務やプロジェクトを把握することは困難と言えます。そのためにも、各部門のユーザーにシステム移行の重要性を説明し、協力体制を確立することが大切です。

5. テスト段階でのエラーを見込みきれない

既存システムから新しいシステムへデータ移行を行う場合、実際にデータを移す前にテスト環境を構築し、テストを行います。これをリハーサルと呼びます。リハーサルでは、データを移すことでのどのようなエラーが出るのか、想定どおりかを確認します。エラーを把握し、結果を分析し、その原因を取り除いていきます。

構築するテスト環境は新システムと同等の機能を持つ場合もありますが、テストに必要な一部の機能だけを持たせることもあります。テスト環境に機能を組み込むには費用がかかります。どこまで構築するかは予算に応じて変わってきます。

リハーサルは複数回行います。リハーサルは実施する回ごとに何を確認するか、その目的を明確にしておくことが重要です。

システム移行のためのプログラムの仕様は最後の最後まで変更されることがあります。そのため初期や中期の段階では完璧なシステム環境は現実的に用意することができません。部分的な機能しか持たないテスト環境で何を確認すること

ができるのか、リハーサルを行うタイミングに合わせて何までは決めておかなければならぬかを事前に検討しておきます。

6. データ移行の本番実施には多数の条件が課される

データ移行は、従業員が業務を行っていない、土日や祝日に行われます。データ移行中はシステムを止める必要があることや、エラーが発生するのを防ぐために平日に実施することが難しいためです。これはデータ移行を行うのには時間制限があることを意味しています。

そのためデータ移行当日のスケジュールは10分刻みのタイムスケジュールが作成されることもあります。移行スケジュールにすべての作業を理解し、盛り込められるかが腕の見せ所と言えます。

データ移行の本番実施では想定外のエラーが発生することを想定し、リハーサルのときより余裕を持った計画を立ておく必要があります。データ移行には、エラーを回避するためのさまざまな手法があります。あらゆるケースを想定し、エラー回避の方法を検討するようにしてください。

7. システム移行に求められるスキルは高度かつ広範囲

データ移行は、システムの機能だけでなくシステムの上流から下流までのつながりと、発生するデータを理解しなければなりません。新システムだけでなく、既存システムについても理解している必要があります。

システム内のデータを理解するためにデータ分析のスキルも必要になります。プロジェクトの遅延や、多数のプロジェクトメンバーおよび関係者に対応するため、高いレベルでのプロジェクト管理スキルも必要です。

業務への影響を理解するためには、通常業務のプロセスも把握しておかなければなりません。また、他のプロジェクトや新規ビジネスによって生じる業務についても目配りが必要です。せっかく新しいシステムを構築しても新しいビジネスに対応していくなければ、新システムを構築してすぐにつぎはぎを作るプロジェクトを始めることがあります。

すべてを一人で担当する訳ではありません。プロジェクトチームのメンバーが必要なスキルと担うべき業務を理解し、各人がその役割を果たす必要があります。

8. データ移行の議論が後回しにされる

データ移行にあたって大きな壁となるのが「議論が後回しにされる」ということです。データ移行の難易度が十分に理解されないままプロジェクトが進むと、何か問題が起きたと

きは前フェーズに戻って再検討することになり、プロジェクトを遅延させることになります。

プロジェクトが始まると想定どおりに進まないことはよくあります。最後に控えているデータ移行を並行して検討する余裕があるかというと難しいと言わざるを得ません。必ずデータ移行を検討する専任メンバーを確保し、プロジェクトのあらゆる論点を理解し把握できるようにしておきます。

以上がシステム移行を困難にする主要な8つの要因です。システム移行を困難にする要因を理解し、十分な検討を行い、プロジェクトを進めていければ、プロジェクトの遅延を起さず、思い描いたシステムを構築できる可能性が高まります。

上野 史久 (うえの ふみひさ)

PwCあらた有限責任監査法人 企画管理本部 アシュアランス・イノベーション＆テクノロジー部 シニアマネージャー
2012年公認会計士登録。

2008年12月より約3年間、銀行・証券の監査に従事。2012年から2014年までPwCコンサルティング株式会社（現・PwCコンサルティング合同会社）に出向し、グローバル企業の業務の効率化や金融機関動向分析、連結納税制度やIFRS導入に関するコンサルティング業務を経験。2018年より監査業務変革推進部（現・企画管理本部）に異動。AIやデジタルツールといったテクノロジーを用いた監査業務の変革に従事し、デジタルマーケティングや知財戦略の立案を含む多数のプロジェクトをリードする。

メールアドレス : fumihsisa.ueno@pwc.com

デジタルカルチャー醸成に 本当に役に立つ、ある取り組み

PwCあらたの第二金融部（保険・共済）の1チームである「保険アドバイザリーグループ」は、PwC Japanグループ内におけるデジタルカルチャー醸成に向けた取り組みを継続的に行ってています。ここでは本当に役に立った取り組みと、それを続ける上での3つのポイントを紹介します。

デジタルに適応しなければ生き残れない

テクノロジーの発展に伴って私たちを取り巻く環境は大きく変わっています。監査法人内でも、人工知能（AI）をはじめとするテクノロジーを駆使した監査業務を検討・推進していくことは当然の成り行きと言えるでしょう。同時に、クライアントにおいてもデジタルトランスフォーメーション（DX）は進んでいます。筆者もクライアントの方々から「日々、テクノロジーを活用した業務効率化や顧客体験価値向上に向けた検討・推進をしている」という話をよく耳にします。アドバイザリー業務に従事する私たちは、テクノロジーの動向を正しく理解し、それらを活用できるだけのスキルとマインドを培っていかないといけません。そうしなければ、社会が求める品質の高いサービスを提供することが難しくなります。

そこで保険アドバイザリーグループは手始めに、学習ツールの「デジタルフィットネス（Digital Fitness）^{※1}」を活用することにしました。デジタルへの理解と知識を深めるこのアプリを使用して、チーム

全体の意識改革に挑んだのです。

推進に向けて具体的に何をしたのか

デジタルフィットネスにおいては週に20分から60分までの3つの学習プランの中から自分に合ったものを選び、デジタル関連コンテンツを読んだり見たりして学習を進めます。そして週に1回、習熟度を測るためのテストを受け、デジタルフィットネススコアを伸ばしていくのです。私たちはこれに取り組むにあたり、「スコアを300以上にする」というチームKPIを定め、全員が目標達成に向けて努力することにしました。

しかしながら、ただ「アプリを通じて学習してください」と呼びかけるだけでは取り組んでもらえません。一人ひとりが「デジタル感度を高める必要がある」と納得すること、デジタルを活用した業務がもはや当然であるというカルチャーを醸成することが重要です。

そこで取り入れたのが、定期的なニュースレター（メルマガ）配信です。一人ひとりがなるべく主体的に参加できるよう、この取り組みに興味のある事務局メンバーを募り、そのメンバーで持ち回りで運営を行うことにしました。

スコアアップに資するコンテンツとなるよう、メルマガは次のような構成としています。

- 直近のテクノロジー関連のニュースの紹介や、そこから得た気づきの共有
- デジタルにまつわる用語の解説

※1 <https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/corporate-responsibility/digital-fitness.html>

- デジタル関連の書籍の紹介
- チームKPIの達成状況

まずはやってみて、読者（チームメンバー）からの意見を随時取り入れ、プラスシューアップしていくという方針を取りました。それを繰り返すことで、徐々にコンテンツの中身を充実させていきます。

メルマガから得た気づき

第1回のメルマガ（2019/7/19）

「チームKPIの達成状況」を中心として主に文章でニュースの紹介をしました。しかし、その後のアンケートから次のような気づき（反省事項）を得ました。

- 全体的に文字が多め
- イメージ（図）がないため、一つひとつの記事がぱっと見て伝わりにくい
- KPIの達成状況を冒頭に持ってくると、読者は「内容が面白くない」と判断し、すぐに離脱する

その後も定期的にアンケート等を取ることで、改善を重ね、今では次のような内容となっています。

第40回のメルマガ（2020/6/5）

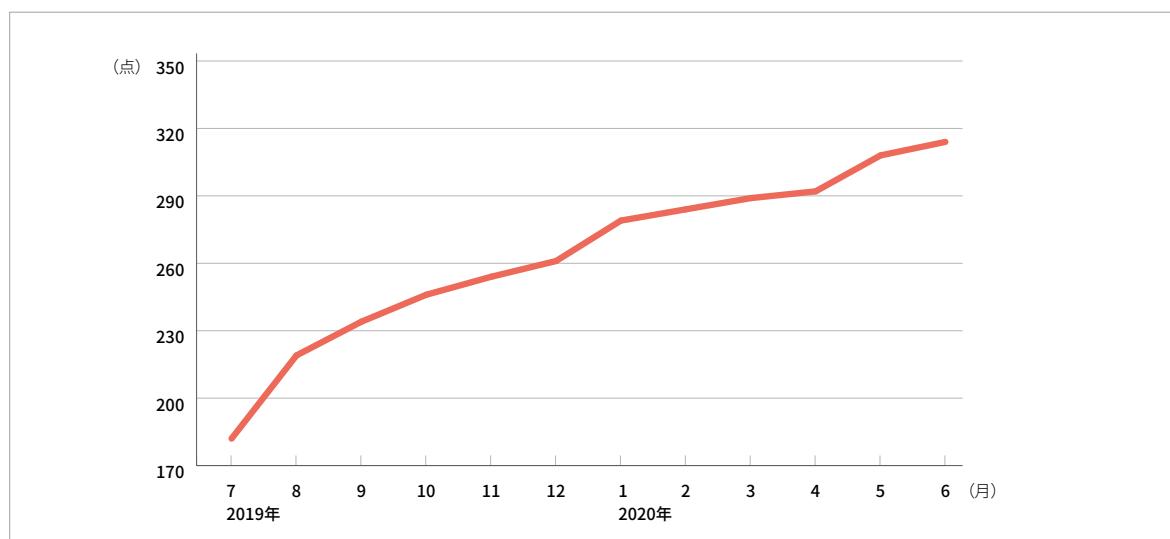
- 1分で記事の概要がわかる音声を同時に配信
- コミュニケーションツールを用いて得た、各メンバーの気づきを共有し、ディスカッションももらう
- ぱっと見て何の記事かがわかるように写真やイラストを挿入

カルチャー醸成に向けた奮闘の結果

2019年7月から毎週配信し続けたメルマガにより、一人ひとりのデジタルへの感度が高まってきたを感じています。そして、デジタルフィットネススコア（チーム平均）は、メルマガの回を重ねるごとに順調に伸びていき、1年後、KPIとして設定した300点を大きく上回ることができました（図表1）。

当初は高い壁との認識だったデジタルカルチャー醸成でしたが、今ではメンバーはデジタルツールをよ

図表1：スコア平均推移



り使いこなせるようになり、またクライアントとのコミュニケーションにおいてもデジタルを活用したアプローチをより提案できるようになるなど、この1年間の取り組みは間違いなく功を奏しています。

最後に、DX推進の当事者である筆者が感じた、これを成功させるために必要なポイントをまとめます。

● 協力者を募る

DX推進の事務局メンバーやメルマガコンテンツ執筆メンバーなど、多くの方に積極的に関与いただくことで、デジタルカルチャー醸成を進めることができました。

● PDCAを回し続ける

読者から適宜フィードバックをもらうようにし、本当に役立つコンテンツを届けられるよう改善を加えることが重要です。

● あきらめない

継続は力なり。取り組みが形骸化しそうにも当初の目的に立ち返り、協力してやり続けることが重要です。

今後も、継続的にメルマガを配信するだけでなく、こうした取り組みを金融部門全体ひいてはPwCあらた全体に広めていきたいと考えています。

竹中 紳治 (たけなか しんじ)

PwCあらた有限責任監査法人 第二金融部（保険・共済）保険アドバイザリーグループマネージャー
国内生命保険会社、大手コンサルティングファームを経て2016年10月PwCあらた有限責任監査法人に入所。入所後は、ERM・リスク管理や国際規制動向を踏まえたグローバルガバナンス体制の構築、大規模システム開発におけるプロジェクト第三者評価等のアドバイザリー業務、組織変更に係る認可申請・ガバナンス構築支援業務等に従事。2019年度より業務の一環としてFinTech協会の保険分科会事務局を担当している。

メールアドレス : shinji.takenaka@pwc.com



野中 拳海 (のなか たつみ)

PwCあらた有限責任監査法人 第二金融部（保険・共済）シニアアソシエイト
大手生命保険会社にて、資産運用部門（ミドルバックオフィス部門）、経理部門（企業価値算出（EEV）、内部統制構築）等を経て2018年3月PwCあらた有限責任監査法人へ入所。これまで、保険業界向けに経理系システム導入にかかる業務プロセス構築、PMO等に従事。現在はFinTech関連におけるDX推進などのデジタルシフトへの取り組みへ積極的に参画を行っている。
メールアドレス : tatsumi.nonaka@pwc.com



PwC あらたのデータプラットフォーム

私たち監査法人は、被監査会社から提供されたデータをもとに監査業務を行います。監査業務を通じて多くの企業からデータ入手することになり、その量は膨大になります。そのため、大量のデータを扱うプラットフォームが必要となります。

データを扱う専用プラットフォームは、一般的に、蓄えられるデータの容量、処理の速度、耐障害性、安全性などが要求されます。扱うデータは現時点でも膨大ですが、その増加傾向は鈍化する気配がありません。もはや単一の巨大コンピュータの記憶装置では収まりきらず、さまざまな新技術を投入してデータを保持している状況です。さらに膨大なデータを扱うには、高速のデータ処理技術が必要になります。従来のリレーションナルデータベース管理システム（RDBMS）だけで取り扱うのは難しく、今後、新し

いデジタル技術が次々に投入されることになるでしょう。

PwC あらたが一番大切にしているのは安全性です。データを預かることは、金庫を預かっているのと同じです。データの取り扱い方法が不適切である場合、私たちのビジネスだけでなく、被監査会社のビジネスそのものを壊してしまう可能性があります。そのため、安全性を第一に考えた独自の専用データプラットフォームの構築を進めています。安全性を担保するには、暗号化の実施、構築した安全機構が正しく機能することの担保、安全機構が破壊されていないかの継続的な確認が必要です。このようなデータプラットフォームの開発を通じて、監査を安全に行えるインフラ構築を進めています。

久保田 正崇（くぼた まさたか）

PwC あらた有限責任監査法人
執行役副代表（アシュアランスリーダー／監査変革担当）パートナー
1997年青山監査法人入所。2002～2004年までPwC米国シカゴ事務所に駐在し、現地に進出している日系企業に対する監査、ならびに会計・内部統制・コンプライアンスに関わるアドバイザリー業務を経験。帰国後、2006年にあらた監査法人（現PwC あらた有限責任監査法人）に入所。国内外の企業に対し、特に海外子会社との連携に関わる会計、内部統制、組織再編、開示体制の整備、コンプライアンスなどに関する監査および多岐にわたるアドバイザリーサービスを得意とする。2019年9月に執行役専務（アシュアランスリーダー／監査変革担当）に就任。監査業務変革部長、会計監査にAIを取り入れ監査品質の向上や業務効率化を目指すAI監査研究所副所長を兼任。

メールアドレス：masataka.m.kubota@pwc.com



小宮 和寛（こみや かずひろ）

PwC あらた有限責任監査法人
企画管理本部 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 マネージャー
印刷／出版業界・Slerにてシステムの企画・開発・設計・導入支援業務を経験し、2018年7月PwCビジネスアシュアランス合同会社入社。2019年PwC あらた有限責任監査法人入所。ETLツールおよびデータプラットフォームの導入に従事。現在は、アプリケーションの企画・開発業務を担当。
メールアドレス：kazuhiro.komiya@pwc.com



電子契約の導入にあたっての法的論点

PwC弁護士法人
ディレクター **日比 慎**

PwC弁護士法人
ディレクター **岩崎 康幸**

PwC弁護士法人
ディレクター **山田 裕貴**

はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、各企業は出社自粛によるテレワークを実施するようになっています。そのため、これまで以上にペーパーレス化や業務の効率化が求められ、その一環として契約書などの署名・押印を電子化する電子契約の導入を検討する企業も増加しています。以前より、契約書などの署名・押印の電子化については電子署名法（電子署名及び認証業務に関する法律）の施行など、法整備が進んできました。しかし、実際に電子契約を積極的に推進している企業はそれほど多くなかったと思われます。そのような状況も今年の新型コロナウイルス感染症の流行で一変しました。テレワークが推奨されている状況下であるにもかかわらず、契約書などに押印するためだけに担当者が出社しなければならない事態が生じていました。いま、この事態を解決するひとつの手段として電子契約が注目を集めています。

一般に電子契約のメリットは、ペーパーレス化に伴う業務の効率化や印紙税の削減等が挙げられます。特に、電子契約の導入は、契約書などの書面の印刷、押印のための社内手続、契約相手先への発送等の作業、その後の契約書の管理等で生じていた各担当者の事務負担およびコストを軽減でき、企業にとって大きな利点となります。他方で、電子契約は、これまでの日本企業における契約締結に係る実務慣行（とりわけ「押印」に関する実務）を変更することになるため、導入にあたっては、社内の関係者および取引先その他の関係当事者の理解と協力を得ることが必須です。また、これまでの実務を見直すにあたっては、期待する法的効果を得られる範囲で現実的な対応を行うことが重要となります。そこで、本稿においては、電子契約の導入を検討するにあたっての前提となる、「契約」の締結・成立の法的な要件、書面への押印に関する実務内容および法律上の効果について確認した上で、「電子契約」の意義および「電子署名」の持つ法的な意味その他電子契約の導入にあたっての前提となる法的な要素について議論

します^{※1}。

2 契約の成立要件と契約締結の方法

企業が事業を遂行していくにあたって締結する契約としては、取引先等との間での製品等の売買契約、オフィスや設備等の賃貸借契約などがあります。各契約では、取引に係る条件等が定められます。これらの契約を締結するにあたっては、当事者間において、契約内容自由の原則（民法521条2項）の下、売買や賃貸借等の取引条件についての交渉を経て、当事者が契約の条件について合意すること（両当事者が表示した意思が合致すること）により契約が成立することになります（民法522条1項）。ひとたび、契約が成立すると、当事者は契約内容に従って権利を有し、義務を負うという法律効果が生じることになります。

この点、契約の成立に関しては、「法令に特別の定めがある場合を除き、書面の作成その他の方式を具備することを要しない」（民法522条2項）と定められており、当事者間の意思表示の合致のみがあれば足り、原則として書面等を作成せず口頭のみで合意したとしても契約は有効に成立します（ただし、契約の成立のために書面が必要となる場合としては、例えば、保証契約（民法446条2項）、定期賃貸借契約（借地借家法22条、38条1項）等が挙げられます）。もっとも、上述のとおり、契約の成立によって当事者は契約内容に従って権利を有し、義務を負うという重大な法律効果が生じることに鑑み、企業間の契約においては、多くの場合、口頭のみで済まさずに、合意した内容を明確にし、万が一、当事者間の合意内容に争いが生じた場合の証拠として備えておくため「契約書」を作成し、その内容に合意している証として当事

^{※1} なお、署名・押印が必要な書類としては、契約書のほかに、行政機関等へ提出する届出書等や会社法上作成が要求される意思決定機関の議事録等が挙げられますが、紙幅の都合上、本稿においては契約書を中心に論じることとします。

者において会社の代表印等の印鑑を「押印」することになります^{※2}。

3 紙の契約に関する押印実務

押印の種類

② で述べたとおり、企業間の契約にはさまざまな種類のものがあり、契約書に押印される印鑑も複数のものが存在します。まず、市区町村や登記所に登録され、印鑑登録証明書が発行される実印（会社の代表印等）があり、金融機関との取引等では、金融機関に届出を行った印鑑（金融機関届出印）の使用も多く見られます。一方、特に登録、届出等がなされているわけではない印鑑（会社印、角印、認印等）も存在します。契約書への押印については、取引の類型や重要性によって、これらの印鑑が使い分けられています。

押印の効果

民事訴訟において、契約書等の文書に押印がなされている場合、その印影と作成名義人たる契約の当事者の印章との一致が立証されれば、その印影は作成名義人の意思に基づき押印されたことが推定されます。このように、作成名義人の意思に基づき押印されたことが認められれば、民事訴訟法228条4項により当該文書の成立の真正が推定されます^{※3}。このような推定は「二段の推定」と呼ばれ、民事訴訟において文書の成立の真正を立証する重要な方法とされます。

実印による押印であり印鑑証明書を得ている場合や金融機関届出印による押印の場合には、「二段の推定」の適用にあたっての前提となる印影と作成名義人の印章の一致を証明することは容易であると考えられます。他方で、会社印や認印の場合、印影と作成名義人の印章の一致を証明する手段が確保されていないのが通常であることから、一般的には、「二段の推定」により文書の成立の真正を立証することは困難と思われます。

※2 また、契約は、当事者間で意思表示が合致することにより成立することになるところ、契約書という合意書面に当事者が署名・押印する場合のほか、例えば、売買取引における買主企業から売主企業に対して、購入する製品、その数量、購入金額等、その他取引条件を記載した注文書を発行し、それに対して、売主企業から買主企業に対してその取引条件に従っての取引について承諾する旨の請書を発行することによって、売主企業と買主企業との間での意思表示の合致を書面として残す場合もあります。

※3 この点について、より端的に説明すると、二段の推定が働かない場合には、種々の証拠を用いて、対象となる文書が作成者とされている人の「意思に基づいて作成された」ことを立証する必要があるところ、二段の推定が働く場合には、直接の立証の対象が、作成名義人のものである印鑑の印影が書面に顕れていることになり、直接の立証の対象が変わることとなります。

一方、「二段の推定」が適用できなくとも、判例上、他の証拠により文書の成立の真正を認める余地があるとされ、民事訴訟実務上も文書の成立に至る経緯等が重視されるとの指摘もあります。例えば、①契約締結に向けたやりとりや、契約内容に同意する旨のメール、②契約締結時に交付すると通常考えられる資料（本人確認書類・印鑑証明書等）の保有、③契約内容に沿った取引の事実等から、文書の成立の真正を立証することが考えられます。そのため、取引類型等にも左右されるものの、契約書の成立の真正を担保する手段として押印のみに依拠するのではなく、押印以外の事実関係等にも留意する必要があります^{※4}。

4 「電子契約」の導入にあたって考慮すべきポイント

②と③で述べた紙の契約書に対して印鑑を押印するという多くの企業において行われている現状の対応を大きく変更することになるのが電子契約になります。

電子契約を導入するにあたって考慮すべきポイント

②で述べたように、契約は、法令に特別の定めがない限り当事者の意思の合致により成立し、必ずしも書面による契約書の作成が求められているわけではないことから、電子契約による契約の締結も原則として有効です。この点、契約によってはその成立に書面の作成が求められる場合がありますが、そのような場合であっても、保証契約や建築請負契約などの場合は、条文の文言上、電子契約による締結が認められます。これに対して、定期賃貸借契約は、条文の文言上、電子文書による代替が認められておらず、法改正がされない限りは、定期賃貸借契約のようにそもそも契約や必要書面の電子化ができない契約類型が存在することについて留意が必要です^{※5}。

また、クロスボーダー取引で契約相手方が外国に所在する場合、相手方の所在国において契約締結の方法として電子的な方法が認められていない可能性があることから、クロスボーダー取引に電子契約を利用できるか否かについては取引時に相手国の法令等を慎重に確認する必要があります。

※4 内閣府・法務省・経済産業省「押印についてのQ&A」（2020年6月19日）においても、「テレワーク推進の観点からは、必ずしも本人による押印を得ることにこだわらず、不要な押印を省略したり、「重要な文書だからハンコが必要」と考える場合であっても、押印以外の手段で代替したりすることが有意義であると考えられる」と指摘されています。

※5 契約自体は電子化が認められていても、各種の業法において顧客保護等の観点から、契約に関連する書面の交付が必要となることがあります。このような例は不動産分野や金融分野に特に多く見られると指摘されており、業法の改正等を含めた見直しが今後想定されます（内閣府「規制改革実施計画」（2020年7月17日）等）。

「電子契約」の意義

書面で締結する契約についても種々の態様のものがあるよう、いわゆる「電子契約」についても様々な態様のものが考えられます。例えば、「注文書」や「請書」の電子ファイルをメールでやりとりすることで合意を形成し契約を締結する場合や、販売者の注文システム上に注文者がデータを入力することで受発注を行う契約についても、広い意味では、紙ではなくデータのやりとりを通じて契約を締結するものとして「電子契約」といっても差し支えないと考えられます^{※6}。

また、「紙」の「契約書」にもさまざまなものがあり、契約書に関する業務を「電子化」するにあたっては、対象となる契約の性質や各企業が抱える課題の性質を踏まえ、具体的な手法を検討することになります。以下では、これらの問題を検討するときの前提知識として、電子契約が有する「証拠」としての意義について解説します。

契約書の「証拠」としての機能

「契約書」の主な役割として、契約の成否やその具体的な内容について争いになった際に、特に訴訟の場において「証拠」として機能するという点が挙げられます。日本の民事訴訟においては、電子契約を裁判における証拠として提出するにあたっては、電子契約に係る電磁的記録の「成立が真正である」ことを証明する必要があります（民事訴訟法228条1項、231条参照）。ここで、「成立が真正である」とは、対象となるものが、作成者の意思に基づいて作成されたものである

ことをいいます。例えば、作成者の閑知しないところで別人が作成したものや、物理的には作成者が作成したものであっても、作成者の意に反して作成されたような場合は「成立が真正である」とはいえないこととなります。なお、そもそも文書や電磁的記録を証拠とすることに争いがない場合には、この点は問題とならないため、民事訴訟において常に「成立が真正である」ことの証明を求められるわけではありません（図表1）。

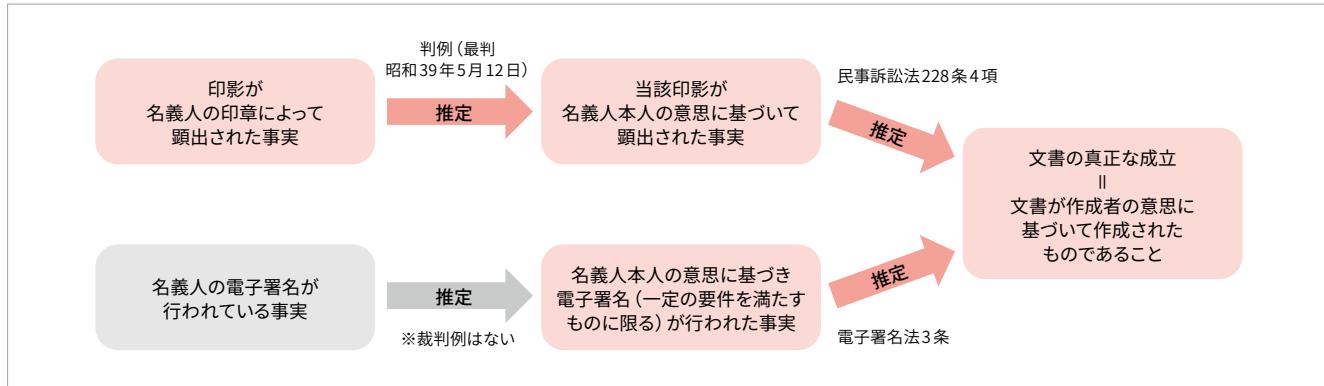
③ で解説したように、一般に紙の契約書においては、作成者が保有する印鑑による印章が契約書に顕出されていること（押印）を証明することを通じて、（推定規定も介して）文書の成立が真正であることを証明できます。他方で、電子契約においては、対象となる文書に「押印」することに代えて、対象となる電子契約に対して「電子署名」という措置が行われていることを通じて、文書の成立が真正であることを証明することができるかが検討されることになります。

電子署名法における「電子署名」とは

電子署名法では、「電子署名」とは「電磁的記録（中略）に記録することができる情報について行われる措置」であり、次の2つの要件を満たすものと定義されています（同法2条1項^{※7}）。

- ① 当該情報が当該措置を行った者の作成に係るものであることを示すためのものであること。
- ② 当該情報について改変が行われていないかどうかを確認

図表1：二段の推定



※6 日常用語としての「電子契約」には、その外縁は必ずしも明確なラインはないと考えられます。例えば、電子委任状の普及の促進に関する法律においては、事業者が当事者になる契約に関して、「電子契約」とは、「事業者が一方の当事者となる契約であって、電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法により契約書に代わる電磁的記録が作成されるもの」と定義しており、後述する「電子署名」の有無にかかわらず、広く「契約書」に代わって電磁的記録が作成されるもののが含まれます。

※7 電子署名法2条1項全文：

この法律において「電子署名」とは、電磁的記録（電子的方式、磁気的方式その他人の知覚によっては認識することができない方式で作られる記録であって、電子計算機による情報処理の用に供されるものをいう。以下同じ。）に記録することができる情報について行われる措置であって、次の要件のいずれにも該当するものをいう。
 一　当該情報が当該措置を行った者の作成に係るものであることを示すためのものであること。
 二　当該情報について改変が行われていないかどうかを確認することができるものであること。

することができるものであること。

このように、電子署名法における「電子署名」は、利用されるべき具体的な暗号技術に関する手法が指定されているわけではなく、上記のような目的および機能を有する電磁的記録に対する「措置」であれば、広く「電子署名」に該当するものとして定義されています。

電子署名法3条による真正な成立の推定効

電子署名法は、さらに一定の要件を満たす「電子署名」が行われた電磁的記録については、真正に成立したものと推定する旨を規定しています（電子署名法3条^{※8}。これは、③で説明した紙の書面に押印する場合における「二段の推定」の2段目の推定に相当します）。

このような真正な成立を推定するための要件は、対象となる電磁的記録に対して「本人による電子署名」であって「これを行うために必要な符号及び物件を適正に管理することにより、本人だけが行うことができることとなるもの」が行われることとされています。ここでいう「必要な符号及び物件」としては、例えば、広く利用されている公開鍵暗号方式による電子署名の場合には、秘密鍵および秘密鍵を記録したICカードなどが該当し得ることとなります。法令上、具体的な手法について限定はありません。

電子契約サービスの導入にあたって考慮を要する法的な要素

このように、電子契約で使われる「電子署名」の定義や、電子署名について真正な成立の推定効が及ぶ要件については、法令においては、具体的な手法・技術的な要件は定められていません。

この点、具体的に電子契約システムを導入しようとする場合、ベンダーが提供するサービスの導入を検討することになります。ベンダー提供のサービスには、当事者が秘密鍵を保有し自ら電子署名するタイプのサービスや、ベンダーが当事者の指示に基づき電子署名を行うタイプのサービスなどのように基本的な考え方方が異なるものが存在します。あるベンダーが提供する電子契約サービスを通じて締結された電子契約が、これらの要件を充足し、真正な成立の推定効を受けることができるか否かについては、法令の文言や総務省・法

※8 電子署名法3条全文：

電磁的記録であつて情報を表すために作成されたもの（公務員が職務上作成したものなどを除く。）は、当該電磁的記録に記録された情報について本人による電子署名（これを行うために必要な符号及び物件を適正に管理することにより、本人だけが行うことができることとなるものに限る。）が行われているときは、真正に成立したものと推定する。

務省・経済産業省から公表されているQ&A^{※9}などを踏まえて、個々のサービスの内容に基づいて、個別に判断することになります。

実際に訴訟の場において、電子契約の真正な成立を上記の推定規定に基づき証明するにあたっては、個々のベンダーが提供する電子契約サービスを通じて行われる「措置」が、①上記の「電子署名」に該当するための要件を満たすこと、②真正な成立の推定効が与えられるその他要件を満たすことを改めて証明する必要があります。したがって、電子契約のサービスの導入にあたっては、導入しようとしているサービスが、このような証明を行うことができる態勢にあるか（例えば、ベンダーによる説明資料などにより証明可能か）についても、念頭において検討する必要があります。

なお、電子契約の導入にあたっては、そもそも、対象とする契約が、上記のような真正な成立の推定効を受ける必要がある契約であるかという観点も重要な視点となります。例えば、電子契約の導入前の段階において、いわゆる「実印」の押印を求めるとともに、「印鑑証明書」の提出まで求めているような契約類型においては、同等の法的効果を担保しようとするべく、上記の推定効を受けられるような仕組みを導入することが検討されることになります。

他方で、電子契約の導入前においても、見積書や発注書のメールでの授受や、「認印」レベルの押印しか行われていないような契約類型については、そもそも、サービスの利用のしやすさ等を優先し、真正な成立の推定効を受けられるか否かについては重視しないという判断もあり得ますし、「電子署名」のような措置を行わないことも考えられます。

また、「推定」規定に依拠せずとも、電子契約の成立が真正であることを別の手段で証明することにより、裁判上の証拠として提出することも認められるため、このような証明が十分にできる態勢にあるのであれば、「証拠」として重要な電子契約であっても、そもそも推定規定には依拠しないという判断も考えられます。

5 おわりに

本稿においては、電子契約の導入の前提知識として、「契約」とは法的にはどのような位置づけのものであるか、電子契約を証拠として利用する際の証拠としての意義を中心に紹

※9 いざれども、総務省、法務省、経済産業省の連名で公表された、「利用者の指示に基づきサービス提供事業者自身の署名鍵により暗号化等を行う電子契約サービスに関するQ&A」（2020年7月17日）および「利用者の指示に基づきサービス提供事業者自身の署名鍵により暗号化等を行う電子契約サービスに関するQ&A（電子署名法3条に関するQ&A）」（2020年9月4日）参照。

介しました。電子契約の導入にあたっては、このような法的論点に関する理解を前提に、契約締結にあたっての具体的な業務フロー、契約締結後の管理体制、契約締結の相手方との関係その他ビジネスに与える影響を考慮した総合的な検討が必要となります。

岩崎 康幸 (いわさき やすゆき)

PwC弁護士法人 ディレクター

2006年弁護士登録。2007年公認会計士登録。
国内大手監査法人、国内大手法律事務所、事業会社を経て、2016年PwC弁護士法人に参加。
M&A・企業グループ間における組織再編を含む企業法務全般を主な取扱い分野とする。

メールアドレス : yasuyuki.iwasaki@pwc.com



日比 慎 (ひび まこと)

PwC弁護士法人 ディレクター

2005年弁護士登録。

国内大手法律事務所及び国内大手証券会社を経て、
2017年PwC弁護士法人に参加。各種金融取引・
金融規制のほか、事業会社および金融機関のコン
プライアンス体制の整備その他の企業法務全般を
主な取扱い分野とする。

メールアドレス : makoto.hibi@pwc.com



山田 裕貴 (やまだ ひろき)

PwC弁護士法人 ディレクター

2008年弁護士登録。2016年米国ニューヨーク州
弁護士登録。

国内大手法律事務所を経て、2017年PwC弁護士
法人に参加。一般的な企業法務をはじめとして、
情報法制、役員報酬制度の設計、税務およびM&A
を主な取扱い分野とする。

メールアドレス : hiroki.yamada@pwc.com



前編 エンプロイヤビリティ（雇用される能力）のある人材の要因とは何か

——「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」調査の結果概要

PwCコンサルティング合同会社	主任研究員	松原 光代
PwCコンサルティング合同会社	アソシエイト	中江 梨里
PwCコンサルティング合同会社	シニアアソシエイト	吉田 万里子
PwCコンサルティング合同会社	パートナー	作佐部 孝哉
PwCあらた有限責任監査法人	パートナー	齊藤 剛

はじめに

わが国をはじめ、世界中の国々が「高齢社会の到来による職業キャリアの延伸」、「第4次産業革命への対応」、「多様な人材の活用」といった3つのメガトレンドに直面しています。この動向は、これまで企業が労働者のキャリア形成に責任を負い、組織主導で能力開発してきた状況から、労働者が自らエンプロイヤビリティ（employability：雇用される能力、労働市場における実践的な就業能力）を高めるべく自身のキャリアゴールを設定し、企業はそれを支援するという、新たな能力開発の形へと変化をもたらしています。

PwC Japanグループはこれから労働者のキャリア形成のあり方を検討するため、事前調査を実施しました。本シリーズでは、その調査結果とそこから導出される提言を前後編の2回にわたって紹介します。前編の本稿では、不確実性が高まる時代の人材育成を検討するにあたっての問題意識と、その方策を模索するための調査である「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」の結果を報告します。次号（後編）では、企業等による従業員の長期雇用の維持およびキャリア形成に必要な能力開発の「場」を提供することが困難になってきた昨今の状況を鑑み、労働者が不確実性の高い時代においても、就業機会を獲得しうる能力をいかに担保していくか、その能力開発の「場」を社会および企業はどううに提供していくか、その新たな仕組み（提言）について紹介します。

1 問題意識

2020年の初めから、経済社会はグローバル化の加速化やVUCA^{※1}といった言葉では表現できないほどの不確実で、かつ予測困難な状況に追い込まれていますが、これに加え、わが国をはじめとする各国は、「D」がつく3つのメガトレンドに直面しています^{※2}。

1つは“Demography（人口統計）”の動きです。先進国を中心とする高齢化の進展に伴い、健康、年金問題に留まらず、高年齢層の雇用が課題となっています。これは、労働者にとっては「職業キャリアが長期化」することを意味し、同時に、2つ目の「D」の“Digitalization”とも関連して、労働者に新たな変化をもたらそうとしています。デジタル技術の進展は「第4次産業革命」とも呼ばれ、生産効率および生産性の向上、需要予測の精緻化とそれによる市場の変化をもたらすほか、デジタル化によって創出された新たなサービスに適した働き方とそれに伴う労働移動も誘引します。また、その推進による財・サービスのサイクルの短命化は、労働者が持つ能力を陳腐化させ、習得すべきスキルをより短期間に習得しなければならない状況を生むと考えられます。この結果、50年程度に延伸するであろう職業キャリアの中で、労働者は何度かキャリアを見直し（時にはキャリア転換）、新たな能力・スキルを習得する必要が生じると予想され、リンダ・グラットンの『LIFE SHIFT』でもこの点が指摘されています。

3つ目の「D」は“Diversity”的な人材多様化です。ワーク・ライフ・バランスの重要性が叫ばれるようになった1990年代後半以降、女性を中心とする多様な働き方に適応した人材の活用が経営課題としてあげられてきました。また、近年

※1 Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguityの略。

※2 3つDのトレンドについては、法政大学武石恵美子教授も同氏論文内で指摘されています。武石恵美子（2019）「『適材適所』を考える：従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』法政大学キャリアデザイン学会、Vol. 17, No. 1, pp. 3-19

は前述の高年齢層の人材や経済のグローバル化に伴う国籍の違い、さらには性的指向を含む深層面の多様性も加味したダイバーシティマネジメントが求められるようになってきています。

これら3つの「D」は、特にわが国のような、長期雇用を前提とし、かつ外部労働市場が十分に発達していない労働市場であるがゆえに、強固な内部労働市場を形成すべく人事管理制度を構築してきた組織・社会においては大きな問題となります。わが国では、これまで初職の就職時から定年まで、同一組織で働き続ける労働者が多かったため、外部労働市場が海外諸国と比べて未発達な状態が続いてきました。そのため、専門的能力やスキルを持たない新卒の学生を雇用し、企業等が従業員のキャリア形成にイニシアチブを持ち、事業計画に応じて柔軟に人員配置しながら、そこでの業務を通してOJTを通じて各人の能力を開発してきました。いわば、企業等が職業能力開発「学校」の役割を果たしてきたわけです^{※3}。また、この日本型人事管理制度と整合性を持ったわが国の解雇権濫用法理は、正社員制度を補完することに寄与し、正社員と非正社員の二極化を助長すると共に、内部労働市場においては正社員が、外部労働市場においては非正社員が、自らエンプロイヤビリティを高め、自分が設定したキャリア展望を実現すべくスキル・能力を習得する「場」の提供を限定的なものにしてきたと言えます。

しかし、2018年に日本経営者団体連合会が「Society 5.0」の実現に向け、企業、労働者、国・自治体へ具体的な対応策を明示し、同会会長や大企業の経営者らが「終身雇用を維持することは難しい」と発言したことから、労働者の「キャリア自律」(後節にて詳述)やエンプロイヤビリティを支援する動きが大企業を中心で増えてきています^{※4}。この動きは、欧米では1990年代から活発化しており、それに比べれば、わが国の動きは遅れてると言えます。しかし、現在のコロナ禍においてデジタル化の遅延が課題視され、その推進を急ぐなかで、企業等の事業計画やそれに伴う人材確保・育成の在り方は変化しつつあります。特に、デジタル化の推進は、労働生産性を向上させる一方で、労働者の雇用を奪うことが懸念されていますが、これを回避し雇用拡大につなげるには、①新規需要の拡大につながるイノベーションの推進、②AIや口

※3 未発達な外部労働市場と強固な内部労働市場の因果関係を明確にした研究はありませんが、シカゴ大学の山口(2017)は、1979年に発刊された村上・佐藤・公文の共著『文明としてのイエ文化』を用いて、各国の文化と社会構造は強い相関性があり、日本型人事管理は日本の武家社会の「イエ」文化(超血縁性・系譜性・機能的階級性・自律性)と戦略的合理性をもって形成されたと指摘しています。

※4 企業活力研究所(2018)によれば、従業員の自律的なキャリア形成を支援することに取り組む企業は40%程度とされています。また、労働者側も自身の職業生活設計を自ら考えていきたいと考える傾向が強まってきていくことが厚生労働省(2017)からわかっています。

ボットの導入による省力化に対し、新たな雇用が生まれる部門への円滑な労働移動、③新たな産業革新に見合った働き方の多様化、④新技術に対応できるスキル向上を企図した能力開発が不可欠です。しかし、これら4つの具体的な進め方を検討している企業等は少ないのではないでしょうか。

また、具体的な施策を「誰をターゲットに策定するか」も重要です。数多くの先行研究によれば、自らキャリア展望を設定できる人材は、その実現に必要な能力やスキルを、社内外の「場」を通して習得し、さらには価値創造にまでつなげる可能性が高いとされています。これらの人材は、その「場」を通じて、社会経済の動向情報を適確に収集し、次代に必要とされる能力開発を積極的に行っていることが先行研究から明らかにされていますが^{※5}、それ以外の人材群、特に企業等に依存的であったり、自分のキャリア展望を明確に持たない層は、不確実性が高い時代になるほど、労働(雇用)を確保することが困難になると予想されます。しかしながら、こうした組織依存的な人材や明確なキャリア展望を持たない人材がどの程度いるのか、また、自らキャリアを構築し能力開発をしていく人材はどの程度の時間を費やし、どのような「場」を介して能力開発をしているのかを明らかにした研究は多くありません。

こうした問題意識から、私たちは不確実性の高い時代の到来に先駆け、多くの人材が労働市場から退出しないような社会的仕組みや企業等による支援策を検討すべく、調査を実施することとしました。以降では、本調査の枠組みを解説した後、調査結果について紹介します。

2 本調査の枠組み

1. 仮説と定義について

急速なグローバル化や前述の3つの「D」の進展は、企業等が市場動向を読みながら新たな事業を立ち上げていくことになるため、ビジネスモデルが短期化すると言われています。そして企業等は、その事業の運営に必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保することが求められるようになると考えられます。したがって、これまでのように固定した人材を長期に雇用し、多額の教育投資をするインセンティブは小さくなり、限定的な対象にのみ教育投資をする傾向が強くなると想定されます。一方で、労働者は、どのような時代においても「労働／職業」を得られるべく、エンプロイヤビリティを高め

※5 主たる研究として石山(2018)、堀内・岡田(2016)があげられます。

る必要があります。教育投資を限定的に行わざるを得ない企業等と、エンプロイヤビリティを高める必要がある労働者の両者がWin-Winとなり、これから時代に求められる能力を開発しうる支援とは、どのようなものなのでしょうか。

参考となる考え方として、デンマークの「フレキシキュリティ」があります^{※6}。この制度は、企業等による解雇規制を柔軟化する一方で、失業した労働者の能力開発機会を確実に担保する仕組みとして2010年頃に導入され、「多様な価値観・生き方」およびチャレンジ性の高い社会の醸成に資するとしてEU諸国で検討されました。わが国においても、たびたびニュースで取り上げられたため、記憶にある方もいらっしゃると思います。

不確実性が高い社会では、企業等が多くの人材を雇用し続けることは難しくなります。しかしながら、組織は従業員を継続的に育成し強化する必要があり、同時に事業に必要な能力やスキルを有した人材をタイムリーに確保していくことが求められます。一方、個人の能力開発は、当該個人の志向に沿ったものである場合、その学習効果が最も高くなることが指摘されています。とはいえ、個人の志向に沿った仕組みが必ずしも所属組織内にあるとは限りません。そうであれば、個人が志向する能力開発の「場」を、社会全体で提供する仕組みが有効と考えられますが、わが国の雇用慣行を踏まえれば、所属している組織を退職や転職することは、労働需要側、労働供給側にとって望ましい姿とは言えません。

こうした条件を勘案すると、労働者が複数の企業等と就労関係を構築すること、すなわち、能力開発を目的とした兼業・副業の仕組みを適用することが、労働者もこれまでの雇用関係を維持しながら多様な分野へ移動しやすく、かつ企業等にとっても、事業に必要な知見や能力を有する人材を多大なコストをかけることなく、必要なときに確保（育成および一時的に雇用するなどの方法を含む）しやすくなると考えられます。

上記のような仕組みの可能性を模索しつつ、具体的な施策を検討すべく本調査を実施することとしましたが、その際に「不確実性の高い時代においては、労働者は複数の企業等と就労関係を結ぶ状態が増える」という仮説を設定し、当該時代における企業等と労働者間の就労関係を「1対N」、従来型の就労関係を「1対1」と定義しています。

2. 調査概要と分析方法

調査は、2020年3月26日からの4日間、ウェブ調査にて実

※6 紙幅の制約上、詳細な説明は避けますが、「フレキシキュリティ」とは、柔軟性(flexibility)と安全性(security)の合成語です。

施しました。対象は、第4次産業革命やSociety 5.0により就業形態の変化（1対1→1対N）の影響を強く受けるであろう世代の20～55歳とし、加えて高卒以上、年収200万円以上を条件としています。また、第4次産業革命やSociety 5.0の影響は、企業主導型のキャリア管理下にある正規雇用者が最も強く受けるであろうと考え、正規従業員であることも条件に加えています。なお、調査対象数は全国、全業種の3000人とし、年齢や性別が偏らないようサンプルを配分しましたが、回収サンプル3000のうち、業種や職種が不明な7サンプルは除外し、2993サンプルについて分析することとしています。

分析は、前述した本調査の問題意識（組織依存的な人材や明確なキャリア展望を有していない人材の量的把握、自らキャリアを構築し能力開発をしていく人材の学びの状況の明確化）を踏まえ、「キャリア展望の有無」と「ジョブ・クラフティング」の高低度合いを分析軸として4象限を作り、各象限の特性を考察しています。

「キャリア展望の有無」については、次節で状況結果を紹介しますが、将来どのようなキャリアを歩んでいきたいかを9つの選択肢から回答してもらい、それらを「キャリア明確」と「キャリア不明瞭／成り行き」に2分しています。

「ジョブ・クラフティング」は、「労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫するという行動」と定義しています。いわば、価値の創出に向け自らスキルや能力を開発し成果を生む能力だと言えます。同項目に関する全15問の回答を点数化し、中央値以上／以下で2分しています。

上記2つを分析軸として4象限を作り、キャリア展望を有し、かつ能力やスキルを自ら高めて成果を出す可能性がある人材、すなわち「自律自走」で能力を開発し成果を生み出す人材の特性を明らかにし、「自律自走型」以外のタイプ（組織従事型、何とかなる型、パラサイト型）と比較し支援策を検討することとしています。

以降では、本調査結果を紹介しますが、紙面の制約上、一部の結果に限定しています。なお、本調査の実施要領や結果の詳細は、以下のページに掲載している報告書を参照してください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/human-resource-development2011.pdf>

3. どのようなキャリア展望を有しているのか

まず、回答者が有している将来のキャリア展望状況について見てみます。

全体では「特に希望はなく、成り行きに任せる」が18.2%

と最も多く、次いで「どういう道に進んだらよいかわからぬい」(18.0%)、「自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振るいたい」(15.7%)と続いています。特に、先の2つは、100人以下の企業等でその割合が高い傾向が見られます。一方、「将来は独立・起業したい」は、100人以下では6.0%と規模の大きい組織に比して若干高くなっています(図表1)。

総体的には「自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振るいたい」や「将来は独立・起業したい」、「いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職や経営者として、会社の経営に携わりたい」など将来のキャリアに明確な展望を持っている者は39.8%で4割に満たず、「特に希望はなく、成り行きに任せる」や「どういう道に進んだらよいかわからぬい」、「今の会社で、いろいろな仕事を経験したい」、「管理職や専門職とまでいかなくても、定年まで今の会社で勤め上げたい」などキャリア展望が不明瞭、流動的なものが6割を超えており、その傾向は中小企業で強く見られることが指摘できます。

次に、年齢によって将来のキャリア展望に前向きであったり、後ろ向きである可能性があると考えられることから、性別と年齢を掛け合わせた区分で将来のキャリア展望の保有状況を見てみましょう(図表2)。

棒グラフの暖色系の部分は、将来のキャリア展望が明確なものを、寒色系の部分はキャリア展望が不明瞭なものを示しています。将来のキャリアに明確な展望を有する者とそうでない者は、各年代に半々存在しており、25~29歳でも今後

のキャリア展望が不明瞭な者が半数以上、30~39歳においても女性を中心に将来のキャリアに消極的な者が半数~半数以上あります。つまり、若い世代でもキャリアを前向きに捉えているわけではないことがわかります。そして、この「どういう道に進んだらよいかわからぬい」、「適当な時期に退職して家事を継いだり、家庭に入るなどしたい」、「特に希望はなく、成り行きに任せる」、「管理職や専門職とまでいかなくても、定年まで今の会社で勤め上げたい」といった将来のキャリアが不明瞭または成り行き的なグループは、1対N時代に向けて自分のエンプロイヤビリティを適切に醸成できず、将来的にモチベーションや生産性が低下する可能性があると考えられます。これらのグループに対しては、組織や社会をあげて積極的に支援していく必要があるでしょう。

4. 自己啓発等時間について

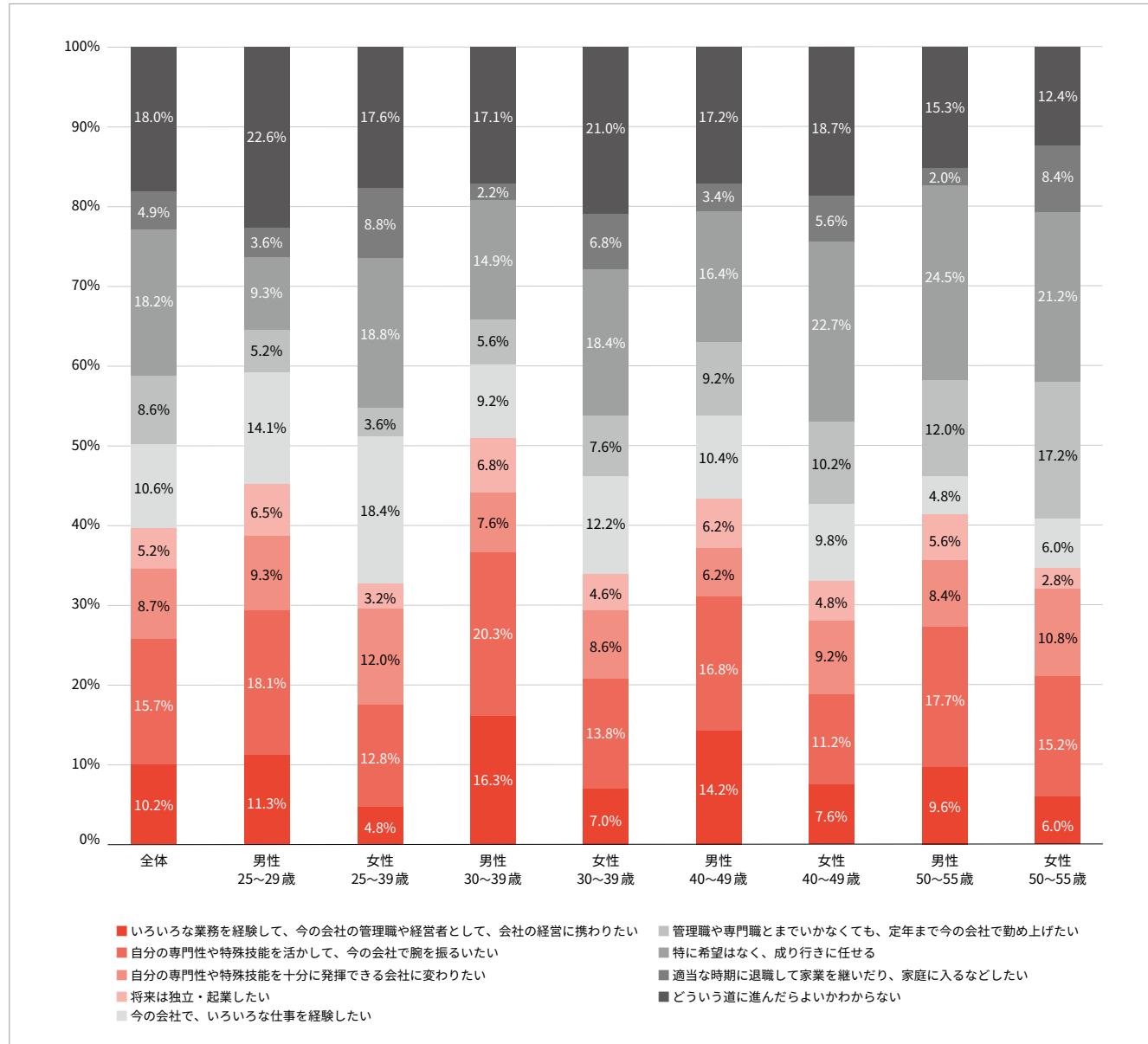
仕事能力は従事する業務を通して必要な知識やスキルを習得する「OJT」方式が主流ですが、それ以外の学びも重要です^{※7}。本調査で自己啓発に投じる時間についてたずねたところ、週当たりの「自己啓発等時間計」は「自律自走型」が92.4分と多くの時間を投じていることがわかりました。次いで「何とかなる型」と「組織従事型」61.2分で同じ結果となっていますが、前者は就労日に多くの時間を割き、後者は非就労日に多くの時間を投じるといった特徴が見られます(図表3)。これは就労時間と関係があると推測され、後者は就労日の就労時間が長いために非就労日に自己啓発等の時間を確保していると考えられます。

図表1：企業規模別 将来のキャリアに対する展望

該当数	キャリア展望明確				キャリア展望不明瞭／成り行き						
	いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職や経営者として、会社の経営に携わりたい	自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振るいたい	自分の専門性や特殊技能を十分に発揮できる会社に変わりたい	将来は独立・起業したい	今会社で、いろいろな仕事を経験したい	今会社で、いろいろな仕事を経験したい	管理職や専門職とまでいかなくて、定年まで今の会社で勤め上げたい	管理職や専門職とまでいかなくて、定年まで今の会社で勤め上げたい	特に希望はなく、成り行きに任せる	適当な時期に退職して家庭に入るなどしたい	どういう道に進んだらよいかわからぬい
全体	2993	10.2 %	15.7 %	8.7 %	5.2 %	10.6 %	8.6 %	18.2 %	4.9 %	18.0 %	
100人以下	1143	7.4 %	13.2 %	10.2 %	6.0 %	9.4 %	7.0 %	20.0 %	4.9 %	21.8 %	
101～300人	475	11.4 %	16.0 %	7.6 %	4.6 %	8.8 %	8.6 %	18.5 %	5.7 %	18.7 %	
301～1000人	436	8.3 %	18.1 %	8.9 %	3.7 %	14.0 %	8.3 %	17.4 %	6.7 %	14.7 %	
1001人以上	939	13.8 %	17.4 %	7.3 %	5.3 %	11.2 %	10.7 %	16.2 %	3.7 %	14.5 %	

※7 わが国の労働経済学の祖である小池和男は、OJTでの学びを普遍化するOff-JTが能力開発において重要であると論じています。

図表2：年代×性別別 将来のキャリアに対する展望



図表3：1日当たりの就労時間と平日／休日の自己啓発等時間（平均）

	就労時間 (1日当たり) ※単位:時間	【平日】 自己啓発、学習、訓練 ※単位:分	【休日】 自己啓発、学習、訓練 ※単位:分	自己啓発等時間計 (週当たり) ※単位:分
自律自走型 (n=828)	8.97	26.40	66.00	92.40
組織従事型 (n=361)	9.08	18.00	43.20	61.20
何とかなる型 (n=700)	8.73	18.60	42.60	61.20
パラサイト型 (n=1104)	8.77	9.60	21.00	30.60

5. キャリア自律について

不確実性の高い時代においては、自らキャリアのゴールを設定し、その実現に向け能力を開発できる「キャリア自律」が求められます。

「キャリア自律」とは、自分の価値観をベースとしたキャリア開発の重要性を認識し、自分自身を継続的にモチベートしながら自分の意志に基づき主体的行動し、チャンスを能動的にとらえて事態を切り拓くことができるなどを指します(花田、2001)。後述する「キャリア自律」の各カテゴリーの説明からもわかるように、「キャリア自律」は、単なる自律的精神だけでなく、能力やスキルの開発力も含んだ概念です。また、「キャリア自律」を持つことは、所属組織を離職しやすくなるのではないかと懸念されますが、むしろ所属組織に対する貢献意識も高いことが先行研究から明らかになっていました。1対Nの就労関係においては、所属先企業等に依存せず自らキャリアゴールを設定し、その実現に向けて自ら必要な能力やスキルを磨いていくと同時に、習得した能力・スキルを持って所属する組織に貢献する資質もあると言えます。

本調査ではキャリア自律について27設問から確認しており、各設問に対し「まったく当てはまらない」から「よく当てはまる」までの6段階の選択肢で回答してもらい、これらを7つのカテゴリーに分けて点数を算出しています。なお、「キャリア自律全項目合計」は、全力カテゴリーの合計点です。

ここでも紙幅の制約から、各カテゴリーに属する設問の解説は省略しますが、「自律自走型」が全項目で最も得点が高いことがわかりました。なかでも、「主体的ジョブデザイン行動」、「ネットワーキング行動」、「スキル開発行動」の3カテゴリーは、キャリア展望が明確なグループの1つである「組織従事型」との得点差が大きい点が指摘できます(図表4)。この3カテゴリーには、社内外の人材との関わり合い方や社会動向へのアンテナの感度などに関する項目が含まれており、

能力開発の場の範囲が広い「自律自走型」は、関わり合う人材が多様であるがゆえに社会動向の情報感度も高いと考えられます。

今回の調査結果では、キャリア展望の明確度よりもジョブ・クラフティングの度合いがキャリア自律の醸成に影響する可能性が示唆された点も注目に値します。たとえば、「組織従事型」と「何とかなる型」を比較すると、すべての項目で後者の点が高くなっています。キャリア自律項目には、組織の枠にとらわれず社内外の人材と積極的に関わり、社会の動向に関心を持ちながらも自分の価値観を実現することをたずねる設問が多く含まれていることから、「何とかなる型」は「組織従事型」に比して組織を超えた活動に積極的であり、活動を通してスキルを開発している可能性があると考えられます。

各カテゴリーの概要

- **自己指向得点**: 自身のキャリアの方向性を定め、かつ責任を持って進める傾向の強さを示すもの
- **価値優先得点**: 自身が信じる価値を優先し判断する傾向の強さを示したもの
- **バウンダリーレス思考得点**: 組織の枠を超えて他者と交流し、新しい知識を習得しようとする傾向の強さを示すもの
- **職場環境への適応行動得点**: 新たな職場でも自分らしく行動できる傾向の強さを示すもの
- **主体的ジョブデザイン行動**: ポリシーを持って周囲を巻き込みながら新たな方法を見出し、業務に臨む傾向を示したもの
- **ネットワーキング行動得点**: 新たな人間関係の構築を、社内外に積極的に求めていく強さを示すもの
- **スキル開発行動得点**: 最新の社会動向や技術に係る情報を積極的に収集し、それを踏まえて自らのキャリアを振り

図表4：キャリア自律に関する得点（平均点）

	Q14 1~4 自己指向得点	Q14 5~6 価値優先得点	Q14 7~9 バウンダリーレス思考得点	Q14 10~11 職場環境への適応行動得点	Q14 12~16 主体的ジョブデザイン行動得点	Q14 17~20 ネットワーキング行動得点	Q14 21~27 スキル開発行動得点	Q14 全問 キャリア自律全項目合計
自律自走型 (n=828)	18.80	8.66	13.59	9.00	22.72	17.29	30.73	120.79
組織従事型 (n=361)	16.47	7.39	10.61	7.30	17.85	12.67	23.07	95.36
何とかなる型 (n=700)	17.62	8.14	12.60	8.35	21.22	16.24	28.28	112.45
パラサイト型 (n=1104)	14.63	6.69	8.98	6.35	15.68	11.35	19.55	83.23

返りながら今後に向けて具体的アクションプランを策定し進めることができる傾向を示すもの

6. 職場特性について

能力やスキルの習得やキャリア自律を高めるためには、制度整備も重要ですが、職場環境や職場マネジメントが従業員の能力開発に影響するケースは多数見られます。本調査では、4つの象限別に職場の特性を考察すべく、7つの設問を設定しました。図表は「当てはまる」と「どちらかと言えば当てはまる」に回答した合算値を示したものです。

赤線の「自律自走型」は、全項目において高い割合となっており、次いでサーモンピンク色の線で示した「何とかなる型」が続いていることがわかります。なかでも「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」は、「自律自走型」が他の線よりも高いほか、「異なる意見を自由に言える職場」や「失敗がマイナスにならない職場」、「新しい発想やアイディアが常に求められる職場」、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」についても「自律自走型」と「何とかなる型」は全体値（灰色の線）より高い割合となっています。

一方、「組織従事型」は各項目とも全体値より低くなっています。キャリアに対する意識や能力開発には、前述の要素が不可欠であると指摘できます（図表5）。

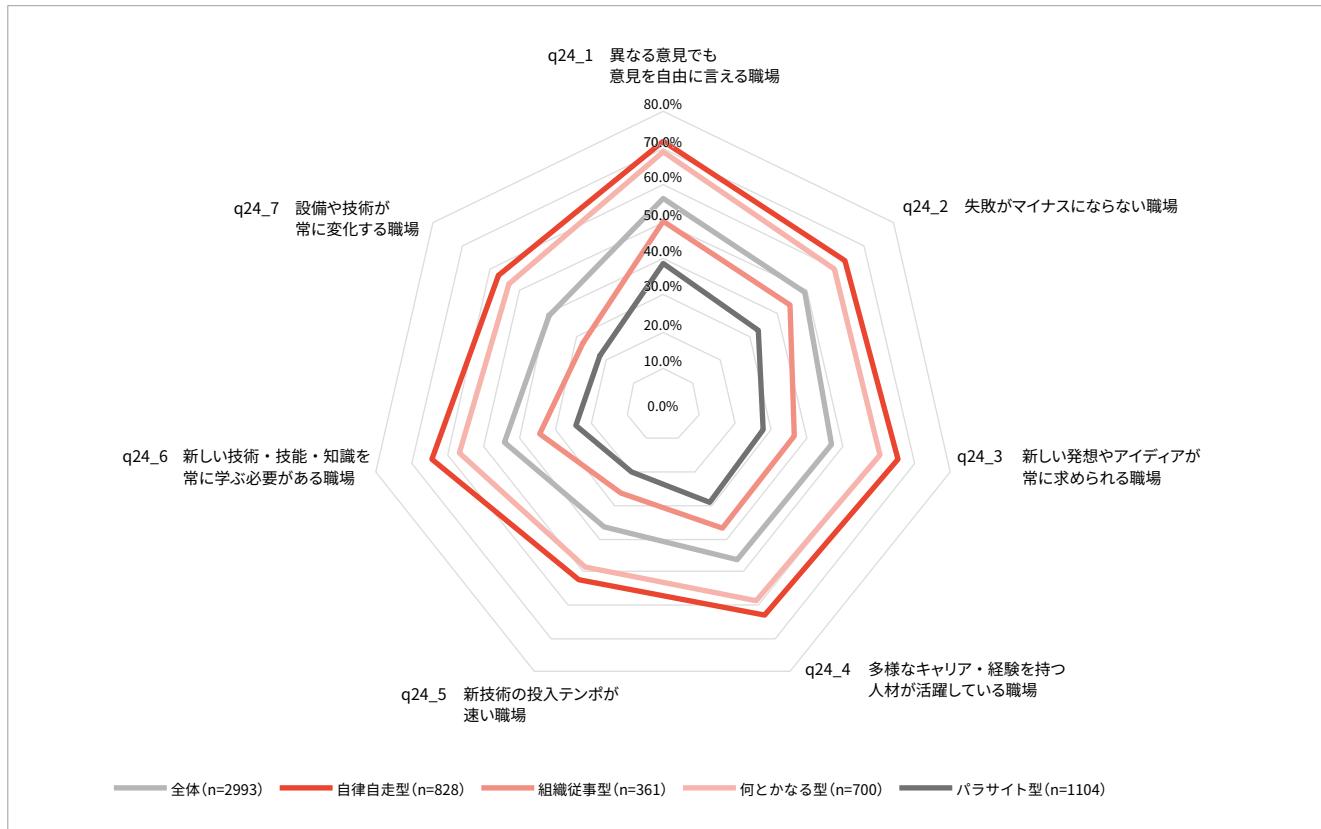
7. 「自律自走型」と「組織従事型」の要因

以上の結果を踏まえながら、最後にキャリアに対して明確な展望を持っていながらも、価値の創出に向け自らスキルや能力を開発し成果を生む力に違いのある「自律自走型」と「組織従事型」の2つに限定し、両者の差異を分析した結果を解説します（図表6）^{※8}。なお、各変数の詳細な説明については前掲の報告書を参照してください。

「自律自走型」と「組織従事型」は、共に資格（自動車免許を除く）を持っている点は同じですが、「自律自走型」のほうが、「組織従事型」よりもその割合が高いことがわかりました。また、週当たりの自己啓発時間については、「自律自走型」は他のタイプに比して統計的に有意に長いことが明らかとなりました。

職場の特性は、「自律自走型」は、「新しい発想やアイディアが常に求められる職場」や「新しい技術・技能・知識を常

図表5：職場の特性



※8 分析方法は、二項ロジスティック回帰分析で行っています。

に学ぶ必要がある」ことが統計的にも支持されましたが、「組織従事型」では「設備や技術が常に変化する職場ではない」ことが示唆されました。なお、今回の分析では、職種や企業規模などの影響が出ないように調整しているため、「自律自走型」の人は、職種等にかかわらず、自身の所属する職場ではクリエイティブな要素があると回答していることになります。

「キャリア自律」については、「自律自走型」の人材は、「バウンダリーレス思考」、「主体的ジョブデザイン行動」、「スキル開発行動」の要素が強いことが統計的にも明らかになっており、「組織従事型」の人材は、「自己指向性」、「バウンダリーレス思考」が強い一方、「ネットワーキング行動」は低いことが統計的にも指摘されました。なお、「バウンダリーレス思考」については、「自律自走型」も「組織従事型」も共にその特性がみられますが、オッズ比が「自律自走型」のほうが高いことから、その特性は、「自律自走型」でより強いと言えます。

以上の分析結果から、「自律自走型」の特性は、職場の中において醸成される可能性が高いこと、組織の枠組みを超えた人的交流がその資質と関係していることが明らかになったと言え、当該要素を能力開発の場に考慮していくことが重要です。

3 まとめ

本稿では、「1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方」調査の結果を4タイプ別に比較しながら、「自律自走型」の特性を明らかにしてきました。各タイプの特性をまとめたものが図表7です。

将来のキャリア展望に対し消極的な層は6割強あり、その傾向は中小企業で強いことがわかりました。また、同消極的

図表6：自律自走型と組織従事型の特徴の違いに関する統計分析

説明変数	自律自走型		組織従事型	
	要因としての信憑性	オッズ比	要因としての信憑性	オッズ比
資格の有無（基準=あり）	+ 非常に強い	1.508	+ 非常に強い	1.458
週あたりの自己啓発時間	+ 非常に強い	1.002		
働き方の裁量度得点				
キャリア開発支援制度の有無				
キャリア自律を促進するための支援制度				
従来型能力開発支援制度				
職場特性				
異なる意見でも意見を自由に言える職場				
失敗がマイナスにならない職場				
新しい発想やアイディアが常に求められる職場	やや強い	1.158		
多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場				
新技術の投入テンポが速い職場				
新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場	強い	1.193		
設備や技術が常に変化する職場			- 強い	.773
キャリア自律				
自己指向性			+ 強い	1.048
価値優先性	やや強い	.937		
バウンダリーレス思考	+ 非常に強い	1.110	+ やや強い	1.056
職場環境への適応行動				
主体的ジョブデザイン行動	+ 非常に強い	1.083		
ネットワーキング行動			- 非常に強い	.868
スキル開発行動	+ 非常に強い	1.090		

な層は、必ずしも職業キャリアが終盤に向かう壮年以上に多いわけではなく、若年層にも半数程度あることが明らかになりました。特に、若年層については、デジタル化の進展に伴い、キャリアに対する意識を持ち、エンプロイヤビリティを高めて、「自律自走型」に近づいてもらうことが期待されます。

この「自律自走型」の特性としては、①能力開発に投じる時間、②創造性を刺激される職場、③組織の枠を超えた人との関わりや、積極的な社会の動向に関する情報収集の姿勢などが明らかになりました。今回の調査では、これらの要素の因果関係は明らかではありませんが、これらの要素を醸成する「場」を提供していくことが、不確実性の高い時代にも対応できる人材を育成することになる点は明らかです。

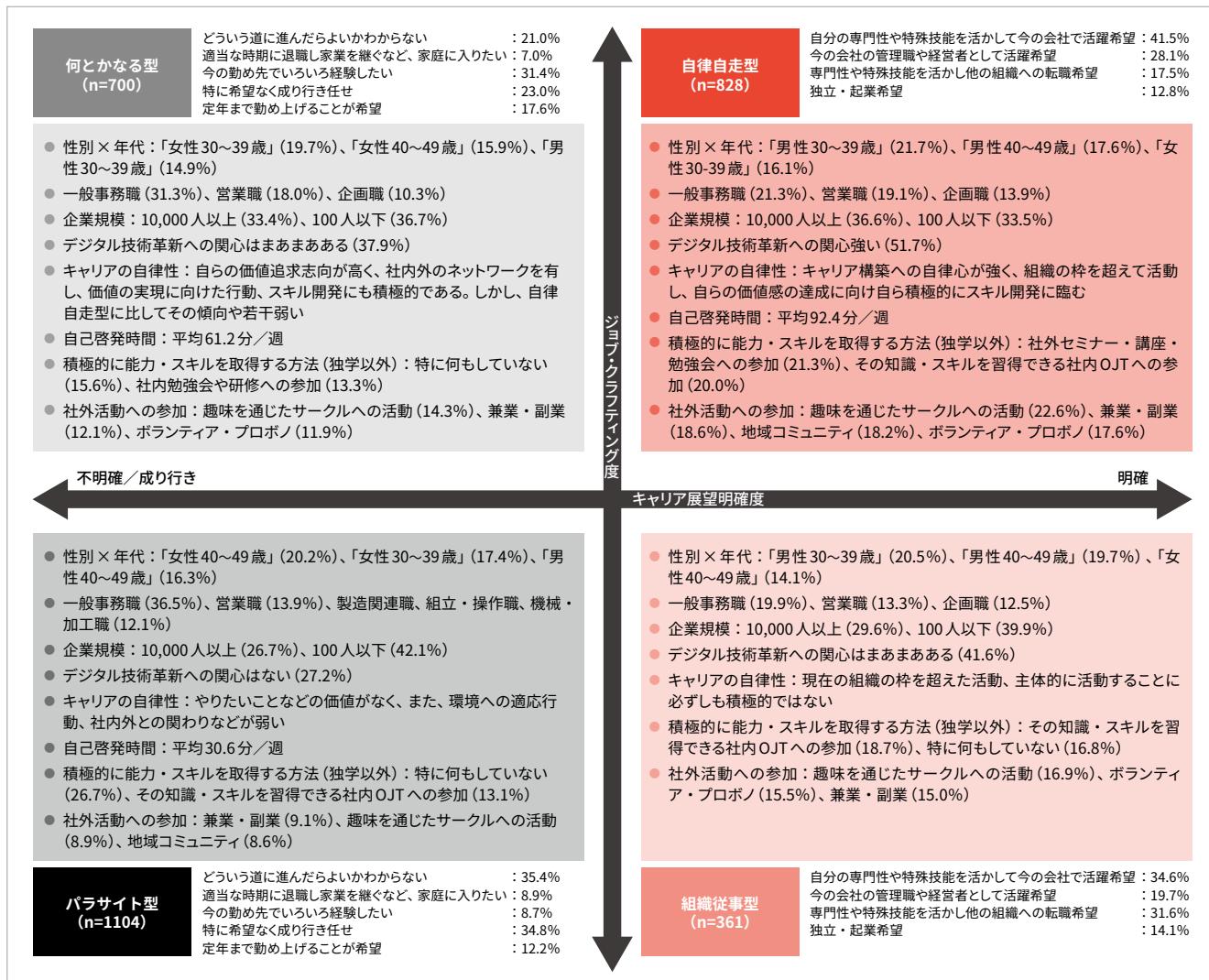
また、これらの要素を醸成しうる「場」を提供しても、それを活用できる「時間」がなければ、「場」を活かすことはできません。今回の分析において、「自律自走型」は、多忙な就

労時間から能力開発時間を捻出していることがわかりましたが、それを可能としているのが働き方の裁量の高さでした。労働者が働き方に裁量を持ち、学びの時間を確保することも、エンプロイヤビリティを高めるためには重要であり、企業等はキャリア管理の責任を個人に委譲するにあたっては、恒常的な長時間労働を是正する必要があります。加えて、本稿でも指摘した「職場要因」については、職場のマネジメント者に規定されることが多いと言えます。予測が困難な時代の到来に向け、マネージャーの選出や職場マネジメントの在り方についても、企業等は一考する必要があると言えます。

なお、本稿では紙面の制約から紹介できませんでしたが、前述以外の「自律自走型」の特性として、能力開発の「場の範囲」があげられます。「自律自走型」は、社内外の「場」で積極的に活動し、学びを得ていることが明らかになっています。

以上が「自律自走型」の特性ですが、本調査から導出され

図表7：4タイプの特性まとめ



た要因から、どのような能力開発支援策が検討されるかについては、次号で解説します。

謝辞

本調査の実施にあたり、法政大学キャリアデザイン学部の武石恵美子教授には、調査設計の段階で貴重な意見を頂いた。また、同大学の坂爪洋美教授、松浦民恵教授、立教大学の中川有紀子特任教授にも、本テーマに取り組むにあたり、我々の検討に対し貴重なご意見を賜った。この場をもって衷心より御礼申し上げます。

1対N時代の人材育成の在り方報告書作成メンバー（50音順）

大橋 歩（PwCコンサルティング、シニアマネージャー）
佐怒賀理恵（PwCコンサルティング、シニアマネージャー）
塙谷聰見（PwCコンサルティング、マネージャー）
篠崎 亮（PwCコンサルティング、マネージャー）
千賀篤史（PwCコンサルティング、マネージャー）
谷 真寛（PwCコンサルティング、マネージャー）
横井太一（PwCコンサルティング、シニアマネージャー）

参考文献

- 石山恒貴（2018）「副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性：本業に対する人材育成の効果の検討」『日本労働研究雑誌』No. 691、pp. 82–92
 武石恵美子（2019）「『適材適所』を考える：従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』法政大学キャリアデザイン学会、Vol. 17, No. 1、pp. 3–19
 花田光世（2001）「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリア・デザイン論の展開：キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築を目指して」CRL Research Monograph, No.1
 堀内康利・岡田昌毅（2016）「自律キャリアを促進する要因の実証研究」『産業・組織心理学研究』Vol. 29, No. 2、pp. 73–86
 山口一男（2017）『働き方の男女不平等：理論と実証分析』日本経済新聞出版社
 企業活力研究所（2018）『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』
 厚生労働省（2017）『平成29年度 能力開発基本調査』

作佐部 孝哉（さくさせ たかや）

PwCコンサルティング合同会社 公共事業部
パートナー
組織・人材の生産性向上をテーマに、20年以上にわたってコンサルティング活動に従事。近年は政府・中央省庁のアドバイザーとして、200を超えるプロジェクトで統括責任者や有識者委員を務める。専門誌での連載をはじめ、出版、講演の実績も多数。
メールアドレス：takaya.sakusabe@pwc.com



松原 光代（まつばら みつよ）

PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 主任研究員
博士（経済学）。民間企業を経て、大学院へ進学。東京大学社会科学研究所特任研究員、学習院大学経済学部特別客員教授を経て現職。専門は人的資源管理、キャリア論。公職として厚生労働省、経済産業省、内閣府の委員を兼務した実績も有する。
メールアドレス：mitsuyo.matsubara@pwc.com



齊藤 剛（さいとう つよし）

PwCあらた有限責任監査法人 製造・流通・サービス パートナー／公認会計士
監査法人のパートナーとして、海外に幅広くビジネス展開している日本企業を中心に、監査業務、財務報告関連アドバイザリーサービスを提供している。幅広い観点から、グローバルビジネスにおける複雑な課題の解決を支援している。
メールアドレス：tsuyoshi.t.saito@pwc.com



中江 梨里（なかえ りり）

PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 アソシエイト
新卒採用で入社し、現職。官庁、民間企業を対象とした、働き方改革、正規雇用者と非正規雇用者の待遇格差是正、ミドル層向けの職業能力診断ツール開発など、主に労働者に関連したテーマの調査・分析からシステム開発まで多数の案件を担当。

吉田 万里子（よしだ まりこ）

PwCコンサルティング合同会社 テクノロジー事業部 シニアアソシエイト
家電メーカーのソフトウェア開発、ソフトウェアのセキュリティ業務を経て、2018年にPwCに入社。自動車関連のサイバー攻撃分析やペネトレーションテスト等のセキュリティコンサルティングを主たる業務とする。

PwC Japan グループ | 調査レポートのご案内

会計、税務、経営に関連するさまざまな調査レポート、また、海外の拠点から発行されたPwCの各種出版物を掲載しています。

各レポートは、Webサイトより詳細をご確認・ダウンロードしていただけます。
▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html>



最新トピック

量子コンピューティング —未来のテクノロジーは、もうここにある—

次世代イノベーションは、量子コンピューティングによって引き起こされます。

原子レベルの物質を研究する学問が量子物理学です。そして、その量子のメカニズムを活用して、従来のコンピューターよりも効率的に演算を行うのが量子コンピューターです。量子コンピューターの登場によって、さまざまな分野で問題の解決が進むでしょう。とりわけエネルギー、金融、医療、航空宇宙などが恩恵を受けると推測されます。

すでに多くの企業が、この新技術の可能性を理解しています。巨大IT企業が、大規模なリソースを投入しています。投資銀行や医薬など、主要な業界では、そうした巨大IT企業との連携構築をすでに始めています。多くの大学も、研究への投資を進めています。いずれにせよ、量子コンピューティング技術はもう手の届くところまで来ており、数年以内の実用化も視野に入っています。さらに人工知能(AI)と組み合わせて使えば、機械学習が大幅にスピードアップし、全く新しい可能性が開けてくることが期待されています。

本レポートでは、量子物理学を用いたコンピューターについて、その概念、利点、問題点、応用の可能性、そして主なプレイヤーについて解説します。



本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/quantum-computing2008.html>



海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界158カ国、25万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介いたします。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	メールアドレス
アジア太平洋	中国大陸および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国（華中・華北）		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-27-756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国（華南・香港）		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@pwc.com
欧州・アフリカ	英国		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		長谷川 愛 Ai Hasegawa	+39-344-343-8487	ai.i.hasegawa@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-49-48-48-2095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	チェコ・スロバキア・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Itoi	+7-495-967-6349	m.itoi@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		富賀見 豪 Go Fukami	+1-347-899-6414	go.fukami@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiorshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

日本企業の海外事業支援の詳細はWebをご覧ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/globalization.html>



本誌に関するご意見・ご要望ならびに送付先変更などのご連絡は、下記までお願いいたします。
jp_llc_pwcs-view@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人
〒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 : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

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。

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.

