

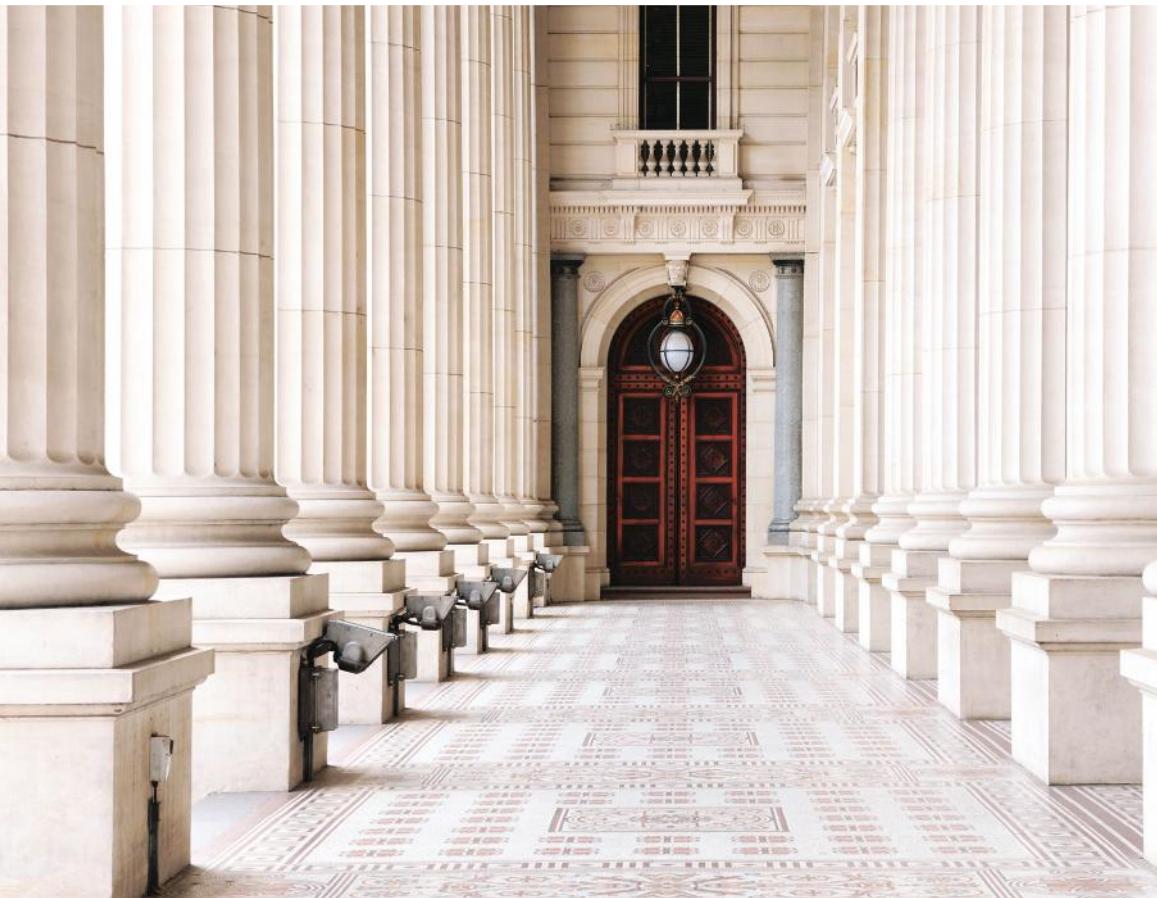
# PwC's View

Vol. 34

September  
2021

特集

デジタルガバナンス





## 特集

## デジタルガバナンス

- DXが加速する Society5.0への挑戦
  - デジタルガバナンス・コードの先にあるもの ..... 6
- 戦略的AIガバナンス
  - イノベーティブなAIサービスを社会実装しスケールさせていくための戦略課題 ..... 11
- 戦略的なデータガバナンス・マネジメントとプライバシーガバナンス ..... 17
- デジタル社会の実現と企業による持続可能なイノベーションに向けて
  - 産業アーキテクチャの転換と企業によるアジャイル・ガバナンス ..... 23
- サイバーリスクに関する取締役会ガバナンスの原則 ..... 27
- DX投資促進税制の導入
  - 2021年度（令和3年度）税制改正における企業のデジタル化を支援する税制① ..... 33
- 研究開発税制の拡充
  - 2021年度（令和3年度）税制改正における企業のデジタル化を支援する税制② ..... 36

## 会計／監査

- 改訂コーポレートガバナンス・コード（2021）の背景と概要 ..... 39

## 特別連載

## シリーズ政策提言

- 前編 | 日本の少子化を止めるために必要な9つの提言
  - 結婚したいと考える人を増やすために ..... 47

## ご案内

- 【オンラインセミナー】日本のM&A・組織再編に係るSEC F-4登録対応 ..... 53
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 54



# 特集

## デジタルガバナンス

---

世界的な「ESG」(環境・社会・ガバナンス) 投資のメインストリーム化とあいまって、シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義への変化がすさまじい勢いで進んでいます。同時に、新型コロナウイルス感染症のパンデミック対応の影響もあり、デジタル化の波も世界中で大きくなっています。このような変化の中で、Society5.0は、「議論をする段階」から「生活で体感する段階」へ急速にシフトしています。

そこで今号の特集は「デジタルガバナンス」と題して、今後の変化をいかに受け止め、しなやかに対応していくか、という視点から実務に資する6本の論考を掲載しています。

まず「DXが加速するSociety5.0への挑戦——デジタルガバナンス・コードの先にあるもの」では、コードの概要やDXを加速するさまざまな仕組みと、未来デザインのイメージ（全体像）を提示します。

次の「戦略的AIガバナンス」では、AI導入における課題への解決アプローチとして、企業が具備すべき「AIガバナンス」について検討します。

3つ目の「戦略的なデータガバナンス・マネジメントとプライバシーガバナンス」では、プライバシー問題に向き合う取り組みであるプライバシーガバナンスも包括した、データを利活用し継続的な取り組みを維持する戦略的なデータガバナンス・マネジメントについて検討します。

4つ目の「デジタル社会の実現と企業による持続可能なイノベーションに向けて」では、システムを規律するアーキテクチャを企業自らが不断に見直していくために必要なアジャイル・ガバナンスという考え方について議論します。

5つ目の「サイバーリスクに関する取締役会ガバナンスの原則」では、組織が戦略的目標の推進とサイバーレジリエンスの確立を達成するにあたって取締役会が効果的なガバナンスを発揮することを支援する、サイバーセキュリティのための取締役会ガバナンス原則について解説します。

最後に、2021年度（令和3年度）税制改正における企業のデジタル化を支援する税制として、「DX投資促進税制の導入」と「研究開発税制の拡充」についても論じます。

# DXが加速するSociety5.0への挑戦

## ——デジタルガバナンス・コードの先にあるもの



PwC あらた有限責任監査法人  
パートナー 久禮 由敬

### はじめに

世界的な「ESG」（環境・社会・ガバナンス）投資のメインストリーム化とあいまって、シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義への変化がすさまじい勢いで進んでいます。同時に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミック対応の影響もあり、デジタル化の波も世界中で大きくなっています。デジタル化も含めた変化を適切に受け止め、しなやかに対応していくためのキーワードは、「ESG」だけでは足りず、「ESG×D（デジタル）」と表現すべきかもしれません。

Society5.0、すなわち、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムが発展し、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」は、「議論をする段階」から「生活で体感する段階」へシフトしています。ステークホルダー間の協創を通じて「進化していく段階」は、日々、新しいイノベーションを生み出しています。これらのイノベーションが、昨日とは違う今日、そして、今日とは違う明日に彩を与えています。同時に、新たな社会的課題も、日々、生まれ、それを解決する新しい手法が登場しています。Society5.0の主人公として、政府や企業にとどまらず、コミュニティ・個人さらには、AI（人工知能）などが重要な役割を果たしつつあります。

AIの普及・進展を背景として、人間とAIとのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）はどのように実現できるのでしょうか。デジタルトランスフォーメーション（DX）によるSociety5.0への挑戦と進化を超えた先に、我々はどのような未来の社会を描くことができるのでしょうか。こうした問題意識を念頭に、本稿では、本特集の他の論考の基盤的な取り組みともいえる、わが国におけるデジタルガバナンス・コードとDX認定制度等の主要な仕組みの概要を紹介していきます。

なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

### 1 デジタルガバナンス・コードの概要

#### 対象

「デジタルガバナンス・コード」は、経済産業省の「Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会」において検討され、2020年11月に公開されました<sup>\*1</sup>。このコードは、上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者を対象としています。随所で「ステークホルダー」という言葉が使われており、この言葉は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先など、システム・データ連携により価値協創するパートナー、地域社会等を含むものと解されます。このため、一企業だけではなく、社会全体の変革をドライブするものであることが示されており、いわゆるコーポレート・ガバナンスコードが主として上場企業を対象としていることに比すれば、より広く、社会全体を対象にしたコードとなっています。別の言い方をすれば、個々の企業・組織のDXはもとよりESGを含めた、社会全体でのサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を強く意識しているとも考えられます。

#### 全体構造

デジタルガバナンス・コードの根拠は、2020年5月15日に施行された、改正情報処理促進法に基づく、経営における戦略的なシステムの利用の在り方を提示する指針（経済産業大臣告示）および同指針を踏まえた企業認定の基準（経済産業省令）です（図表1）。

デジタルガバナンス・コードは、「(1) 基本的事項」「(2) 望ましい方向性」「(3) 取組例」から構成されています。このうち、「(1) 基本的事項」は、各項目を説明する「①柱となる考

\*1 経済産業省「デジタルガバナンス・コード」、2020年11月9日  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/dgs5/pdf/20201109\\_01.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dgs5/pdf/20201109_01.pdf)

え方」と、それらの内容に沿った企業取組を評価するための「②認定基準」に分かれています。「柱となる考え方」（理屈）だけでなく、その取り組みを評価する認定基準（実践のヒント）が整理されており、さらに、「望ましい方向性」や「実際の取組例」などがセットで示されているため、実務上の対応や行動変容を探るきっかけを得ることができます。

### 柱となる考え方

デジタルガバナンス・コードの基本的事項における「①柱となる考え方」は、以下の4つの視点から構成されています。

1. ビジョン・ビジネスモデル
2. 戦略
3. 成果と重要な成果指標
4. ガバナンスシステム

それぞれの「柱となる考え方」とはどのようなものか、経済産業省の「デジタルガバナンス・コード」から引用します。

#### 1. ビジョン・ビジネスモデル

- 企業は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会及び競争環境の変化が自社にもたらす影響（リスク・機会）を踏まえた、経営ビジョンの策定および経営ビジョンの実現に向けたビジネスモデルの設計を行い、価値創造ストーリーとして、ステークホルダーに示していくべきである。

## 2. 戦略

- 企業は、社会及び競争環境の変化を踏まえて目指すビジネスモデルを実現するための方策としてデジタル技術を活用する戦略を策定し、ステークホルダーに示していくべきである。

### 2-1. 組織づくり・人材・企业文化に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要な体制を構築するとともに、組織設計・運営の在り方について、ステークホルダーに示していくべきである。その際、人材の確保・育成や外部組織との関係構築・協業も、重要な要素として捉えるべきである。

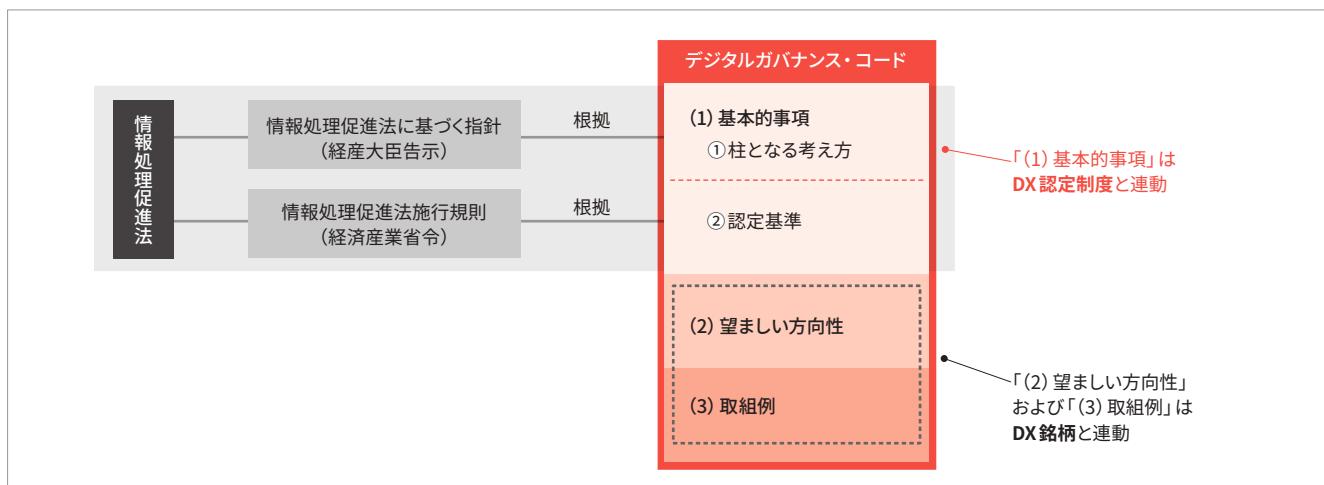
### 2-2. ITシステム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の推進に必要なITシステム・デジタル技術活用環境の整備に向けたプロジェクトやマネジメント方策、利用する技術・標準・アーキテクチャ、運用、投資計画等を明確化し、ステークホルダーに示していくべきである。

#### 3. 成果と重要な成果指標

- 企業は、デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標を定め、ステークホルダーに対し、指標に基づく成果についての自己評価を示すべきである。

図表1：デジタルガバナンス・コードの全体構造



出所：経済産業省のウェブサイト（「情報処理の促進に関する法律」に基づくDX認定制度のWeb申請受付を開始します）をもとにPwC作成  
<https://www.meti.go.jp/press/2020/11/20201109001/20201109001.html>

#### 4. ガバナンスシステム

- 経営者は、デジタル技術を活用する戦略の実施に当たり、ステークホルダーへの情報発信を含め、リーダーシップを發揮するべきである。
- 経営者は、事業部門（担当）やITシステム部門（担当）等とも協力し、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映していくべきである。また、経営者は、事業実施の前提となるサイバーセキュリティリスク等に対しても適切に対応を行うべきである。

##### 【取締役会設置会社の場合】

- 取締役会は、経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略の方向性等を示すにあたり、その役割・責務を適切に果たし、また、これらの実現に向けた経営者の取組を適切に監督するべきである。

ます<sup>※4</sup>。

#### DX銘柄

東京証券取引所と経済産業省は、共同で「デジタルランクスフォーメーション銘柄（DX銘柄）」を選定しています。2021年6月に、「DX銘柄2021」選定企業28社と「DX注目企業」20社が公表されました。これらの企業は、単に優れた情報システムの導入、データの利活用をするだけでなく、デジタル技術を前提としたビジネスモデルそのものの変革および経営の変革に果敢にチャレンジし続けている企業です。また、COVID-19を踏まえた対応について、デジタル技術を利活用し優れた取組を実施した企業として「デジタル×コロナ対策企業」も11社選定されています<sup>※5</sup>。

デジタルガバナンス・コードとの関連としては、「(1) 基本的事項」が、DX認定制度と連動しているとともに、「(2) 望ましい方向性」と「(3) 取組例」がDX銘柄と連動する仕組みとなっています。こうした取り組みは、各企業の具体的な活動を公表・共有することを通じて、社会全体でデジタルガバナンス・コードの実践を加速していく仕掛けの1つとなっています。

## 2 DXを加速する仕組みと仕掛け

#### DX認定制度

DX認定制度（情報処理の促進に関する法律第三十一条に基づく認定制度）は、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が、「DX認定制度事務局」の役割を担い、各種問い合わせ対応や認定審査事務を実施しています。

この制度の対象は、すべての事業者（法人と個人事業者。法人は会社だけではなく、公益法人等も含む）であり、通年で申請することができます。DX認定制度による認定を受けるメリットとしては、DX銘柄への選定の基礎となることや、DX投資促進税制の活用、中小企業者を対象とした金融による支援措置の活用、さらにはロゴマークの使用によるコミュニケーション活性化等があります<sup>※2</sup>。2021年8月1日時点のDX認定事業者数は161事業者であり、この中には、PwCあらた有限責任監査法人も含まれています<sup>※3</sup>。また、PwC Japanグループでは、事業者の方々のDX認定を支援してい

#### DX投資促進税制

2021年6月16日に公布された「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」により、DX投資促進税制が新設されました。部門・拠点ごとではない全社レベルのDXに向けた計画を主務大臣が認定したうえで、DXの実現に必要なクラウド技術を活用したデジタル関連投資に対し、税額控除（5%または3%）もしくは特別償却30%が可能です（2年間の時限措置）<sup>※6</sup>。

特筆すべきは、産業競争力強化法の骨格が、冒頭に述べた「ESG × D」に焦点を当てていることです。具体的には、成長戦略としての2050年カーボンニュートラルの実現、デジタル化・DXの推進、そして「新たな日常」に向けた事業再構築やサプライチェーンを含めたレジリエンスの強化などを念頭においた制度設計となっています。こうした立法趣旨を踏まえ、PwC Japanグループでは、DX投資促進税制をはじめとする

※2 経済産業省「DX認定制度の概要及び申請のポイントについて」2021年8月6日  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-nintei/0806\\_dx-certification\\_point.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/0806_dx-certification_point.pdf)

※3 PwC Japanグループ「PwCあらた、経済産業省が定めるDX認定制度で認定され、企業のDX認定対応支援を本格化」2021年8月12日  
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/dx-certification210812.html>

※4 PwC Japanグループ「「DX認定」対応支援」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/process-system-organization-data-management/risk-governance-advisory/dx-governance/dx-recognition-support.html>

※5 経済産業省「「DX銘柄2021」「DX注目企業2021」を選定しました！」2021年6月7日  
<https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210607003/20210607003.html>

※6 財務省「令和3年度税制改正 3法人課税」2021年3月  
[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/publication/brochure/zeisei21/03.htm#a01](https://www.mof.go.jp/tax_policy/publication/brochure/zeisei21/03.htm#a01)

企業のDXと関連税制対応へのサポートを開始しています<sup>※7</sup>。

### 3 デジタルガバナンス・コードの先にあるもの

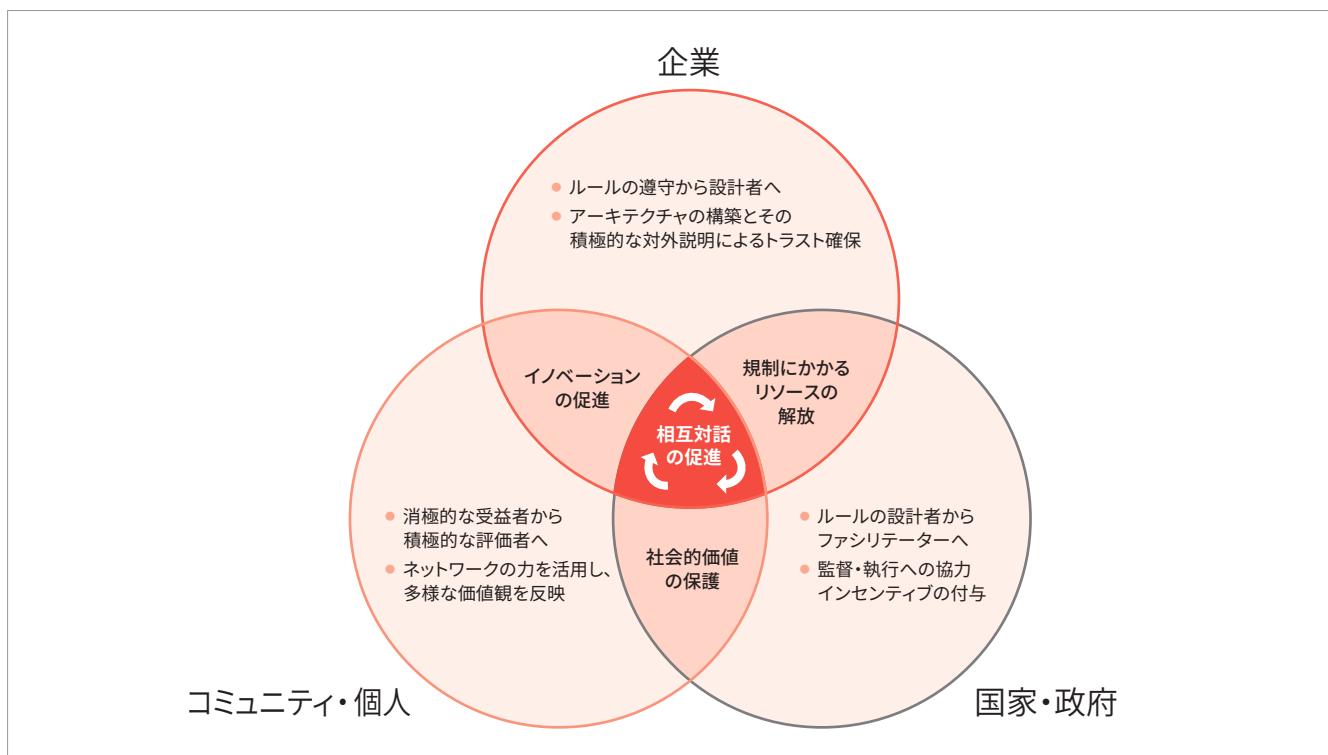
上述のとおり、デジタルガバナンス・コードには、ビジョン・ビジネスモデルからガバナンスシステムにいたる4つの項目のすべてにおいて、その本文中に「ステークホルダー」という単語が含まれています。DXについての組織内外における開示と対話を前提としていることが特徴的であり、ステークホルダーとの協創による持続的な価値創造を不可欠なエッセンスとして位置づけているものと解されます。

#### Society5.0における各主体の役割の変化

こうした背景には、Society5.0においては国家観の変化に加えて、その参加者（政府、企業、コミュニティ・個人）の役割が、劇的に変化すると考えられることがあります（図表2）。

- **政府：ルールの設計者からインセンティブの設計者へ**  
国家・政府は、自身がすべてのルールを設計するだけではなく、マルチステークホルダーによるルール設計のファシリテーターとなることも期待されます。また、モニタリングとエンフォースメントにあたり、企業やコミュニティ・個人が積極的にガバナンスに参加するようなインセンティブを設計・提供することが大切になります。
- **企業：被規制者からルールの共同設計・施行者へ**  
企業は、定められたルールを遵守する受動的な存在にとどまるのではなく、自主ルールやアーキテクチャの設計を通じて、積極的に新しいルールを提唱していく主体にもなります。また、自らが設計したルールやアーキテクチャを対外的に説明することで、新たな技術やビジネスモデルに対する信頼（トラスト）を形成する、中心的な担い手になります。
- **コミュニティ・個人：消極的受益者から積極的評価者へ**  
コミュニティ・個人は、情報の乏しい脆弱な存在ではなく、

図表2：Society5.0における各主体の役割の変化



出所：経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION : Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」をもとにPwC作成

※7 PwC Japanグループ「PwC Japan、DX投資促進税制をはじめとする企業のDXと関連税制対応への本格的サポートを開始」2021年5月10日  
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/dx-investment-promotion-tax-system-support210510.html>

社会に向けて積極的に自らの価値観や評価を発信する主体となることが期待されます。こうした影響力は、情報開示ルールや競争ルールの適切な整備・執行によって強化されるとともに、政府や企業、他のコミュニティ等との対話を通じて、社会全体でイノベーションのバランスの最適化を後押しする存在になります。

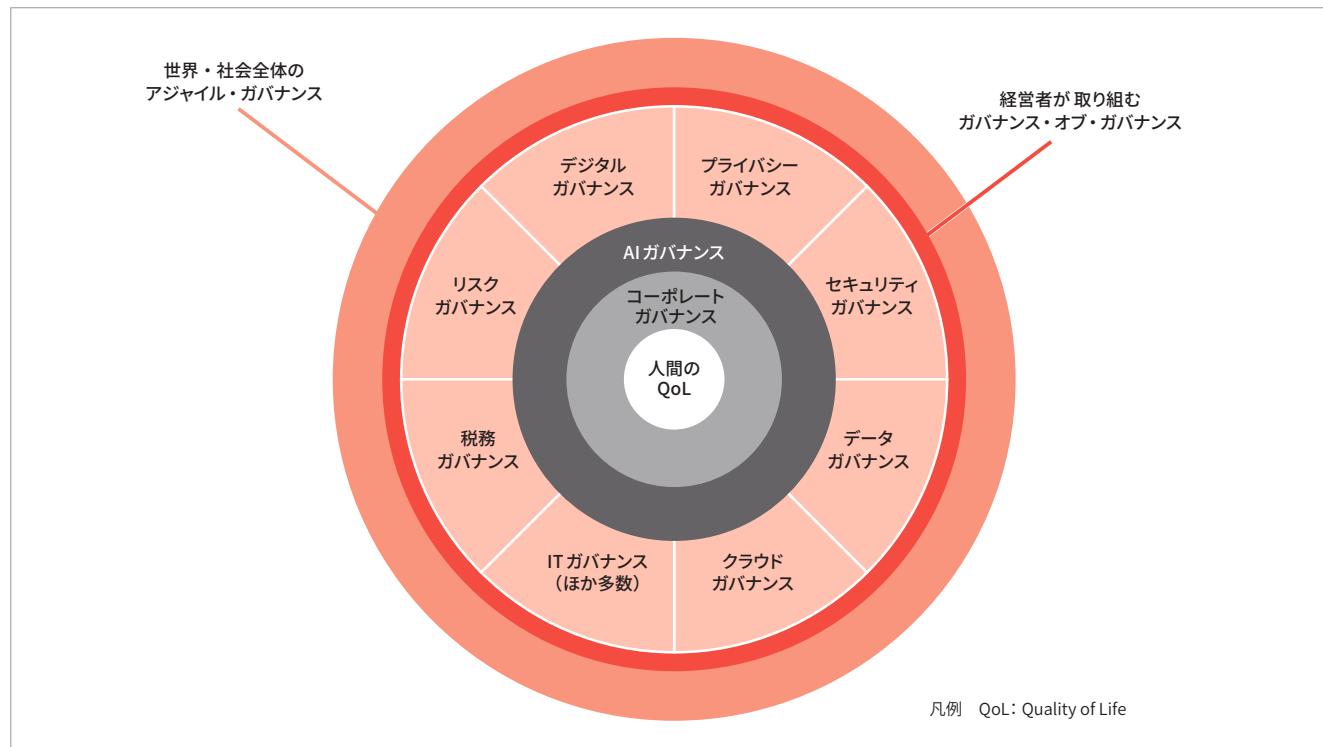
### Society5.0における人間とAIのダイバーシティ

このような各主体の役割の変化に対応していくための道具として、近年、プライバシー・ガバナンス、AIガバナンス等、さまざまな「〇〇ガバナンス」の重要性が議論・再確認され、

実務的なガイダンスが提起・共有されています。Society5.0にしなやかに対応する上では、さまざまなガバナンスの道具をそれぞれの主体が使いこなすことが期待されています。

企業の立場についてみると、例えば、経営者は、人間とAIのダイバーシティを目指しつつ、さまざまなガバナンスを総合的に組み合わせること、すなわち、ガバナンス・オブ・ガバナンスをうまくバランスさせることが期待されています（図表3）。本稿でご紹介したデジタルガバナンス・コードを使いこなすことは、こうした未来デザインにつながっていく、スタートラインになるものと考えられます。

図表3：Society5.0における人間とAIのダイバーシティのイメージ図（経営者の視点によるガバナンス・オブ・ガバナンスの例示）



出所：筆者作成

### 久禮 由敬（くれ よしゆき）

PwC あらた有限責任監査法人 パートナー

ガバナンス・内部監査サービス部、システム・プロセス・アシュアランス部、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス、兼 PwC あらた基礎研究所 担当

経営コンサルティング会社を経て、現職。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル内部監査支援、CAAT等によるデータ監査支援、不正調査支援、BCP/BCM高度化支援、IFRS対応支援、統合報告をはじめとするコーポレートレポーティングに関する調査・助言などに幅広く従事。

メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com

# 戦略的AIガバナンス

## —イノベーティブなAIサービスを社会実装し スケールさせていくための戦略課題

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 **村永 淳**

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー **宮村 和谷**

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
マネージャー **鮫島 洋一**

### はじめに

労働者不足や業務の効率化・高度化・新しいビジネスモデル構築などの経営課題に対処するため、さまざまな事業・業務領域でAIの導入が急速に進んでおり、今後さらに普及が拡大すると予想されます。一方で、AIのデータ処理過程のブラックボックス化、学習データの品質が低いことに起因するミスリード、セキュリティ対策の不足による情報漏えい、非倫理的な利用によるプライバシーの侵害や差別の助長などに関する懸念が生じています。また、AI導入の目的が不明瞭なまま戦略不十分で場当たり的な対応をすることで、結果的に必要なデータの蓄積が不十分などのプロセス、インフラに起因する課題がボトルネックとなり、導入を推進できない、期待した成果が得られないなどの問題も発生しています。

このような状況を踏まえ、内閣府は「人間中心のAI社会原則」を公表しています<sup>※1</sup>。これには、(1) 人間中心の原則、(2) 教育・リテラシーの原則、(3) プライバシー確保の原則、(4) セキュリティ確保の原則、(5) 公正競争確保の原則、(6) 公平性、説明責任および透明性の原則、(7) イノベーションの原則が掲げられています。

先進的な企業では、創造するビジネスが社会に与える正のインパクトや負のインパクトにつながるリスクとオポチュニティを考慮し、「人間中心のAI社会原則」を目標とした、正負のバランスをコントロールした合理的かつ適切なガバナンスおよびマネジメントシステムを整備・運用していく「AIガバナンス」を実装することで、AI活用を推進している事例も出てきています。

本稿では、前述したAI導入における課題の解決アプローチとして、「人間中心のAI社会原則」を目標として、企業が具備すべき「AIガバナンス」について検討します。

なお、文中の意見にわたる部分は著者の私見であり、PwC

あらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

### 1 国内外のAIガバナンスに関わる議論は活発化

世界各国においてAIガバナンスに関わる議論は活発化しています。2017年のアシロマ原則<sup>※2</sup>、GAFAによるAI原則、前述した人間中心のAI社会原則など、従来からAI原則に関わる議論はありましたが、国際的なコンセンサスがおおむね形成されつつます。現在は、その原則をどう社会に実装していくかのAIガバナンスの議論に進んできています。例えば、欧州委員会は2021年4月に、AIを規制する枠組みの規則案を発表しました<sup>※3</sup>。AIをその用途や目的などを考慮して類型化し、リスクに応じた要件や規制の導入が提唱されており、法制度化に向けた審議が行われています。

一方、日本においては、「統合イノベーション戦略2020」<sup>※4</sup>に記載されているように、「AI社会原則の実装に向けて、国内外の動向も見据えつつ、わが国の産業競争力の強化と、AIの社会受容の向上に資する規制、標準化、ガイドライン、監査等、わが国のAIガバナンスの在り方を検討することとなっています。国際的な動向を踏まえ、経済産業省は、現時点で望ましいと考えられる日本のAIガバナンスの在るべき姿を、「我が国のAIガバナンスの在り方ver1.1」として取りまとめ、2021年7月9日に公表しました。また同日、「AI原則実践のためのガバナンス・ガイドラインver1.0」(以下、AIガバナンス・ガイドライン) がパブリックコメントに付されました。また、国立研究開発法人産業技術総合研究所から、AIの設計開発における品質マネジメントに関する「機械学習品質マネ

※1 <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/jinkouchinou/>

※2 <https://futureoflife.org/ai-principles/>

※3 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_1682](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1682)

※4 [https://www8.cao.go.jp/cstp/togo2020\\_honbun.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/togo2020_honbun.pdf)

ジメントガイドライン」が2020年6月に公表されています<sup>※5</sup>（その後、2021年7月に第2版が公開されています）。

### AIガバナンス・ガイドライン

AIガバナンス・ガイドラインは、リスクベースアプローチを採用しており、正負のインパクトに鑑みて、組織の習熟度に応じて取り組むサービス内容や必要な改善を検討するためのガバナンス態勢の検討を促すものです。EUで検討されているいわゆるAI法案のような法的拘束力のある横断的な規制とは異なり、非拘束なガイドラインです。当ガイドラインは、組織において求められるガバナンス態勢について、個別具体的な状況に依存しない一般的かつ客観的な「行動目標」と、事業者の個々のAIサービスの個別事情に応じて取捨選択して評価する「乖離評価」等から構成されています（図表1）。提示されている行動目標と乖離評価の概要は以下のとおりです。

#### 行動目標

##### ● 環境・リスク分析

AIシステムに関わる環境や価値提供モデル全体を理解し、

会社単位（場合によっては事業部単位）の方針を決めるにあたっては、自社のAI習熟度（AIシステムの開発・運用時に求められる準備がどれだけできているのか）、AIシステムがもたらしうる潜在的なものも含めた正負のインパクト、AIシステムの開発や運用に関する社会的受容を考慮すべきである。

##### ● ゴール設定

潜在的な負のインパクトの性質や大きさを考慮しながらステークホルダーにとって受容可能な水準に管理する際の羅針盤となる会社単位（場合によっては事業部単位）のAIガバナンス・ゴール（いわゆるAIポリシー）を設定するか否かについて検討すべきであり、潜在的な負のインパクトが軽微である等の理由によりAIガバナンス・ゴールを設定しない場合には、その理由等をステークホルダーに説明できるようにすべきである。

##### ● システムデザイン

AIガバナンス・ゴールからの乖離の評価（Gap Analysis）と乖離への対応、AIマネジメントシステムを担う人材のリテラシー向上、適切な情報共有などの事業者間協力によるAIマネジメントの強化、インシデントの予防や早期対応

図表1：AIガバナンス・ガイドラインにおける行動目標

行動目標	実施すべき事項
環境・リスク分析	1-1 正負のインパクトの理解 1-2 社会的な受容の理解 1-3 自社のAI習熟度の理解 ※実施しない場合にはその理由等
ゴール設定	2-1 AIガバナンス・ゴールの検討 2-2 AIガバナンス・ゴールの設定 ※設定しない場合にはその理由等
システムデザイン*	3-1 AIシステムに対する乖離評価と対応 3-2 マネジメントを担う人材のリテラシー向上 3-3 事業者間等協力によるAIマネジメントの強化 3-4 インシデントに関わる利用者の負担軽減
評価	4-1 AIマネジメントシステムの運用状況を説明可能にする 4-2 個々のAIシステムの運用状況を説明可能にする 4-3 非財務情報に位置づけ積極的に開示することを検討 ※開示しない場合にはその理由等
運用	5-1 AIマネジメントシステムの設計や運用の妥当性を評価 5-2 ステークホルダーに意見を求める検討 ※実施しない場合にはその理由等

※5 <https://www.cpsec.aist.go.jp/achievements/aiqm/>

を通じたインシデントに関わるAIシステム利用者の負担軽減等をすべきである。

### ● 運用

AIマネジメントシステムおよび個々のAIシステムの運用状況について説明可能な状態を確保<sup>※6</sup>することである。また、ステークホルダーとの一層円滑なコミュニケーションのために、これらの情報を非財務情報に位置づけて積極的に開示することを検討すべきであり、開示しない場合には、その理由等を説明できるようにすべきである。

### ● 評価

AIマネジメントシステムの設計や運用から独立した者に、その設計や運用の妥当性を評価<sup>※7</sup>させるべきである。上述の運用状況に関する情報を用いながら社内で妥当性の評価を実施すべきことはもちろんのこと、株主だけではなく、ビジネスパートナー、消費者的利用者、AIシステムの適切な運用をめぐる動向に詳しい有識者などのステークホルダーの意見に耳を傾けることを検討すべきである。

### ● 環境・リスクの再分析

AIガバナンス・ゴールの設定自体の妥当性を検証するために、自社のAI習熟度、AIシステムがもたらしうる正負

のインパクト、AIシステムの開発や運用に関する社会的受容からなる環境・リスクの再分析を適時に実施すべきである。

### 乖離評価（図表2）

#### ● 企画・設計段階

企画段階に、これから開発するAIシステムの潜在的な利用者・用途を想定し、システムに求められる倫理面、公平性、個人への配慮やサイバーセキュリティ等を把握しているかを評価する。また、それらの課題がある場合、設計全般として対処しているかを評価する。

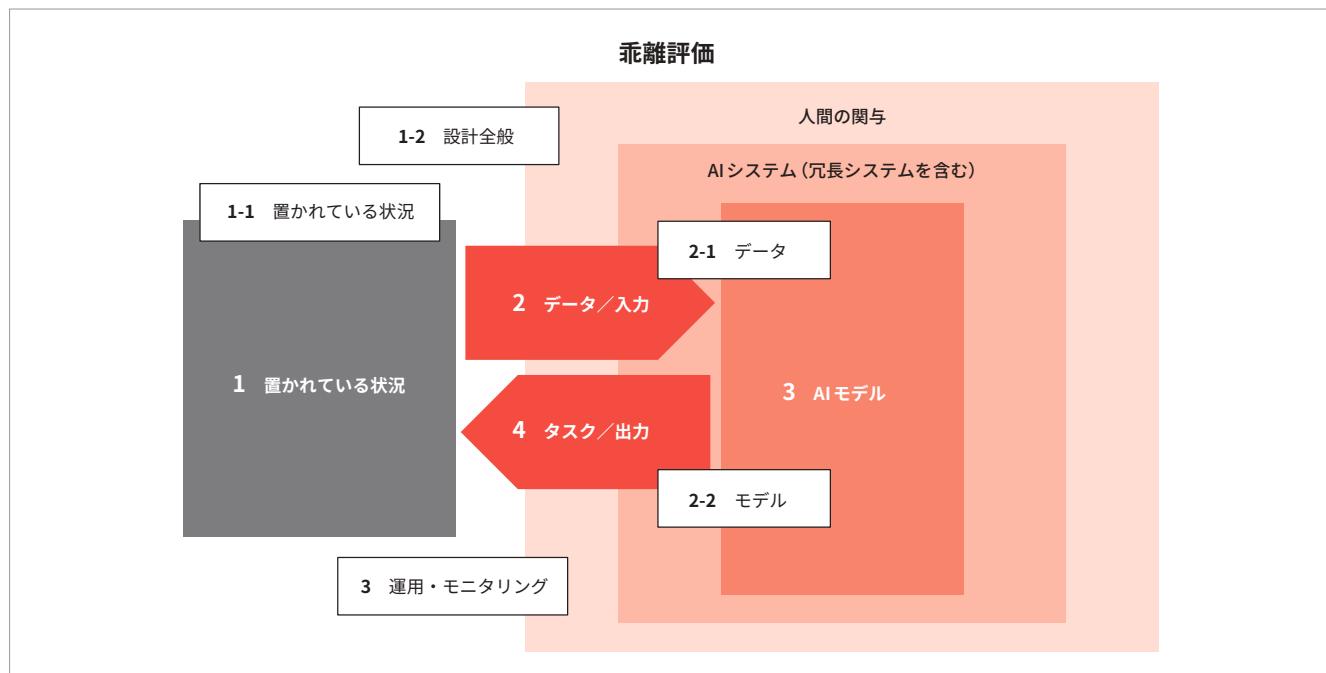
#### ● 開発段階

AIシステムに用いられるデータについて、適法、公正、一般的に妥当な方法で、取得・収集・管理・利用しているか、データ品質の確保や不公正を助長しないよう配慮しているかなどを評価する。また、用いられるモデルについて、精度、公平性、妥当性、説明可能性に配慮し、かつ維持できるように管理方法を定めているか評価する。

#### ● 運用・モニタリング段階

AIシステムの運用者のリテラシーの把握、機能・効果につ

図表2：AIガバナンス・ガイドラインにおける乖離評価



※6 ガイドラインでは明記はされていませんが、実際には、継続改善していくにあたって現状を把握し、さかのぼって検討できるような状況にしておくことが重要と考えられます。

※7 評価の対象は、後述する乖離評価における個別のAIサービスのマネジメントシステムの評価だけではなく、会社としてのマネジメントシステムの評価や場合によってはガバナンスの評価も包含した全般的なものが必要になると考えられます。

いての理解およびAIシステムのモニタリング支援・管理方法について適切に運用されているかを評価する。

前述したように、AIガバナンスについて自社の状況を把握するとともに内外へ説明し、同意や合意を得ることが、AIを用いたサービスを普及・促進していくために重要になります。当ガイドラインは、自社の習熟度に応じてガバナンス態勢を段階的に整備・改良していくものであり、過度な規制がイノベーションの阻害にならないように配慮されたものです。特に新規事業やスタートアップ企業にとっては、AIガバナンス・ゴールも見据えつつ、合理的で効果的な対応をするにあたって参考となるものです。

## 2 AIガバナンスの検討のポイント

伝統的に機械学習等を用いたモデル開発における確認事項・手法として、モデルに投入するデータの正確性・網羅性確認、過学習防止のためのバイアスの確認、精度のモニタリングと改修モデルの検討といったことは暗黙の了解として実施されてきました。

一方、クラウド等の出現による環境変化が進んだことで、頑強で汎用的に適用できるモデルの型や簡易に実現できるソフトウェアの登場、ストレージ容量の増加や処理能力調達が容易になったこと等により、大がかりな機器類や高価な設備を必ずしも必要とせず、モデルの開発現場も必ずしも数理学的な専門知識がなくても利用できるなどの大衆化および大規模化が起きています。

その結果、暗黙的であるにせよ、これまでに実施されていたことが行われず、単にソフトウェアにデータを投入し、得られた結果を安易に受け入れる等の不十分で誤った使い方をしている場合もあるかもしれません。

それは、モデル開発における確認事項・手法の抜け漏れはシステム開発の1つとしてのプロセスに組み込んだり、標準化したりすることで解決するかもしれません。モデル開発時の品質管理については、前述の「機械学習品質マネジメントガイドライン」を参考にすることで標準化を推進していくことも考えられます。また、バイアス確認をするようなツールはすでにあるので、検証は可能になってきています。

ただし、それらは単一なソリューションを提供するときの確認事項・手法であり、AIサービスは、その学習データやインプットデータ等も含め、単一の組織だけで完結しないサービス展開が広がっていくと想定されます。その観点でガバナ

ンスを適切に行っていくためには、サービスやマネジメントシステムの設計にコントロールやガバナンス機能を盛り込むことが重要になります。そのためには、サービスのサプライチェーンワイド、企画から運用というバリューチェーンワイドの目線から正負のリスクを検討し、コントロールやガバナンス機能を構築していくことが重要になります。

そのため、本来的なAIガバナンスを検討する際には、前述した行動目標にも挙げられていた組織の環境やリスクを考慮して、ステークホルダーを意識しながら、AIガバナンス・ゴールを設定し、ゴールとの乖離を評価して、組織の習熟度にあわせてAIガバナンスを醸成していく戦略が必要です。また、当該ガバナンスを醸成するためには、経営の指導力と実行力に依存することが大きいです。

### 経営者、管理者は何をすべきか

経営者がAI活用に期待するものとして、新規ビジネスの創造や業務プロセスの改革があります。経営者の期待に応えるために、AIを活用する初期段階においてはそれぞの現場で検討を始めることができます。一方で、「AIガバナンス」は個々に実施していくものではありません。例えば、各現場でデータベース等を作成し重複してしまったり、AIに用いられるモデルの精度や説明責任を担保するために、各現場で基準を設けることは合理的ではありません。また、組織の壁を越えてAIに投入するデータの品質を担保したり、プライバシーへの配慮を欠いたりすることで個人の権利を侵すがないよう、データガバナンスやプライバシーガバナンスで掲げられるデータ利活用時におけるガバナンスも重要になります。特にAIの活用が進展してくると前述したように自組織のみに限らず、不特定多数のステークホルダーとの共創を伴ったり、サプライチェーン全体を巻き込んだりするケースも想定されます。

そのためにも、経営層はどのようなAIガバナンスを構築すべきか、自組織が置かれている状況を把握することがまず重要です。すなわち、AIを活用していく上で、創造するビジネスの正負のインパクトを把握することです。その上で、正負のインパクトにおけるステークホルダーの許容水準がどこにあるのかを見定めるためのコミュニケーションと自組織のAIガバナンス・ゴールを段階的に定めることが重要になります。

また、管理者は設定されたAIガバナンス・ゴールからの乖離の評価(Gap Analysis)について対応していくとともに、現場から訴求されたAI開発における環境や関与すべき社内外のステークホルダーへの影響や潜在的なものも含めた期待を踏まえて、経営者へ適切にエスカレーションしていくこと

が必要になります。例えば、課題が単純なソリューションであれば、必要なデータや環境が揃っていて、作業する人がいれば事足りるかもしれません。場合によっては、既存業務の判断の一部をAIシステムで代替できるかもしれません。一方で、事業単位・全社単位または業界横断や社会における課題を解決していく複合的なサービスや業務プロセスそのものを大きく変革していくような組織的なゴール設定をした場合は、必要なデータや環境および関連するステークホルダーは大きく変わってきます。

特にサービスの設計次第では、AIに人の代わりに判断を委ねた場合は、AIが自己成長していく特性も相まって、その判断の透明性や説明責任を果たすことが重要になってきます。経営者は、組織としてAIを用いた際に「人間中心のAI社会原則」を考慮して、何をどこまで実現するのか、その結果社会に与えるインパクトは何かを、消費者、政府、ビジネスパートナー、サードパーティ等のステークホルダーの立場から認識する必要があります。

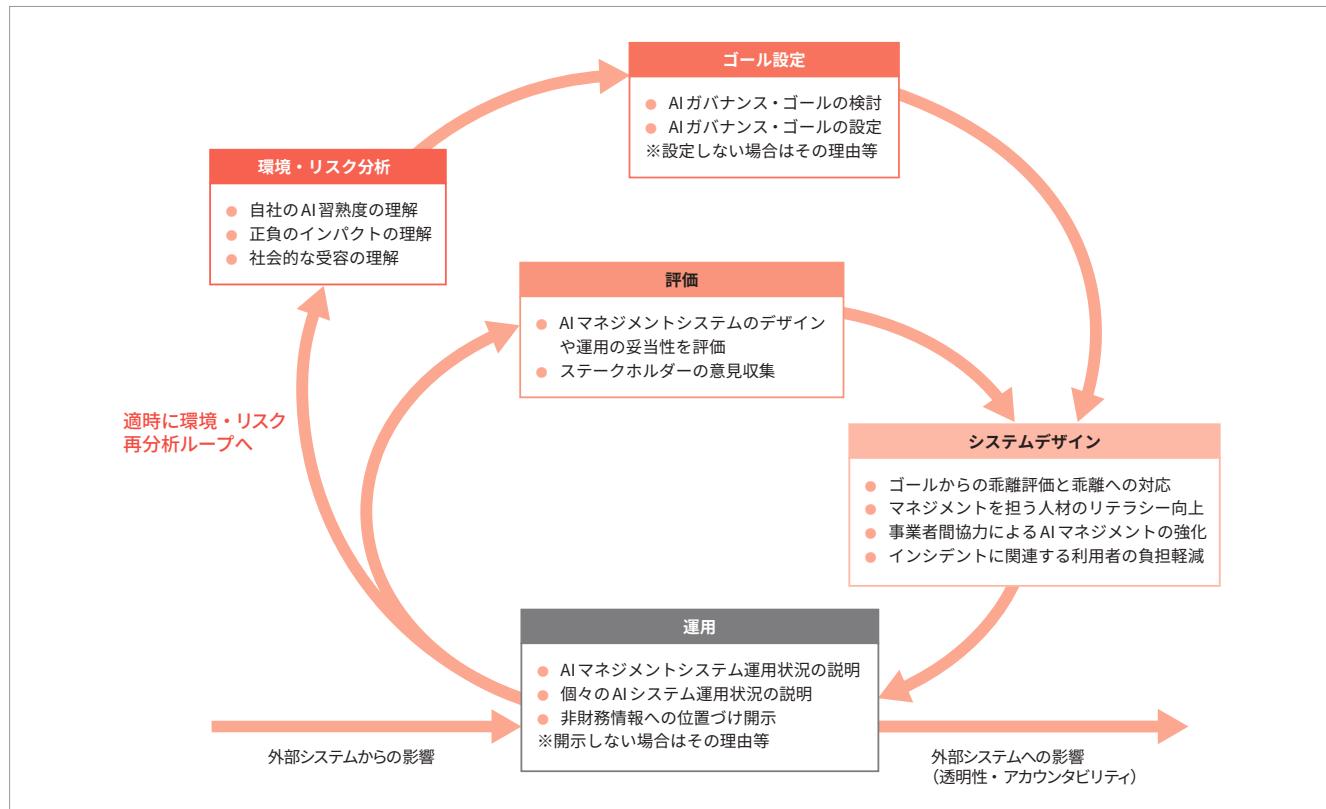
そのためにも、単に個々のAIシステムのモデルに着目するだけではなく、ステークホルダーとの接点となり得るインプット・アウトプットとなるデータから関係するプロセス、システム群や人・組織（システム・オブ・システムズ）を設計

のうえ、その機能ぶりを監視するガバナンスを構築していくことが必要になります。よって、ゴール設定から評価の当該サイクルをアジャイルで繰り返して習熟し、環境変化とリスクを再分析しながら組織のゴール設定を成長させていくこと（図表3）に経営層自らが戦略的に意思決定することが求められます。

AI原則は明らかになってきているものの、企業レベルでの取り組みへの落とし込みについては大きな課題となっていることを踏まえて、PwCあらたでは、まずは現状課題を迅速に把握・整理し、対応方針の検討材料とするためのAIガバナンス診断サービスを用意しています。経済産業省から公表された「AI原則実践のためのガバナンス・ガイドライン ver. 1.0」の内容を参考に、PwCグローバルネットワークとPwCあらたの知見を加えた診断項目を作成し、企業のAIガバナンスの習熟度を項目ごとに診断します（図表4）。

先に提供を開始した「データガバナンス診断ツール」と併用すれば、AIサービスのサプライチェーンワイドの診断も可能になります。また、診断に加え、診断後のロードマップ策定とガバナンス態勢やマネジメントプロセスの構築支援も併せて提供します。PwCあらたは、AI、DX、データのガバナンス構築の豊富な支援実績と、PwC Japanグループの知見を

図表3：AIガバナンス構築のためのサイクル



活かし、経済産業省のガイドラインなどを参考にAIガバナンスの構築や強化を行う企業の支援により一層力を注ぎ、人間

中心のAI社会の実現に向けて貢献してまいります。

図表4：AIガバナンス診断：評価スケールの定義

習熟度レベル	特性	IPA公示の 習熟度レベル	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社戦略に基づくバリューチェーンワイドでの持続的運営／グローバル市場に対応するガバナンス態勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIリーディング企業として、グローバル市場で展開できるレベル (A+)</li> <li>全社戦略に基づくバリューチェーンワイドでの持続的な整備・運営 (A)</li> </ul>	レベル 5
B	全社戦略に基づく部門横断のガバナンス態勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社戦略に基づく部門横断的な整備・運営 (全社的な取り組みとなっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す)</li> </ul>	レベル 4
C	一部での戦略的整備・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社戦略に基づく一部の部門やプロジェクトでの整備・運営</li> </ul>	レベル 3
D	未着手／一部での散発的整備・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社戦略が明確でない中、部門やプロジェクト単位での整備・運営にとどまっている (D+)</li> <li>経営者は無関心か、関心があっても具体的な整備・運営に至っていない (D)</li> </ul>	レベル 2
			レベル 1
			レベル 0

### 村永 淳 (むらなが じゅん)

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  
金融機関等のKPI/KRIの計測・評価やシナリオ分析／ストレステストなど、モデルやデータを用いた経営管理・リスク管理の高度化に関するアドバイザリー業務をリード。その一環として、AIの活用やそのガバナンスに関連する業務開発に従事。PwCあらた入社前は、日本銀行に勤務。金融市場や金融リスクに関する調査・研究、マクロ経済や金融政策の分析、大手銀行のリスク管理に関するモニタリング・考査などに従事。公益社団法人証券アナリスト協会検定会員。

メールアドレス : jun.muranaga@pwc.com



### 宮村 和谷 (みやむら かずや)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 パートナー  
大手電気通信事業者においてITコンサルタント、アーキテクトとしてエンタープライズクライアントのBPRやシステム構築に携わった後、リスクコンサルファームを経てPwCあらた有限責任監査法人に入所。以後、一貫してデジタルトランスフォーメーションやビジネスレジリエンスに関するアドバイザリープラクティスを提供。製造、小売、サービス、金融、エンターテイメント等、幅広い業種の企業をクライアントに抱え、業種をまたいだデジタルビジネスの立上げにかかるアドバイザリーサービスや、ERMやBCM等の強化支援サービスを数多く手掛ける。現在は、オペレーションエクセレンス・デジタルトランスフォーメーションに関するプラクティスのCo-Leaderを務める。

メールアドレス : kazu.miyamura@pwc.com



### 鮫島 洋一 (さめじま よういち)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 マネージャー  
データアナリスト兼データサイエンティストとして、マーケティング知識と統計知識を用いて、事業会社の企画部向け分析レポートの作成、顧客離反・獲得予測・与信分析モデルの考案、会社情報の統合化・BIシステム（意思決定支援）の構築といったコンサルティングおよびデータアナリティクス業務に長年従事。PwCあらた有限責任監査法人に入所後は、パーソナルデータ保護・利活用に関わる態勢構築・高度化支援の業務の他、統合リスク管理の構築支援、統計モデルの評価など幅広い業務に携わる。近年は、AIやブロックチェーンを用いた情報共有と活用に付随する権利と対価管理および監視・監査スキームの策定支援および検討の必要性を提唱し、データガバナンス、データマネジメント、AIガバナンスに関するサービスの提供に注力している。金融庁金融研究センター特別研究員として、「デジタルトランスフォーメーション」に係る論文を執筆。

メールアドレス : yoichi.samejima@pwc.com



# 戦略的なデータガバナンス・マネジメントと プライバシーガバナンス

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー 平岩 久人

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアマネージャー 浅水 賢祐

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
マネージャー 鮫島 洋一

## はじめに

AIやRPA（Robotic Process Automation）などを使ったデータの利活用においては、投入するデータの質が結果を左右します。統合・一元化された多数のデータとデータ技術を駆使することで新しい製品・サービスの開発とイノベーションを促進させることが期待されています。また、個々に管理していたデータを統合し一元化すると、全社的に情報の流れが整理され、データ定義の共通化、重複の改善や管理コストの削減、セキュリティの強化にもつながります。このため、多くの企業がデータ基盤の構築に取り組み始めています。

さらにデータ基盤の構築にあたっては、その多くがパーソナルデータを蓄積して利活用しており、個人に最適化された製品・サービス開発の源泉になっています。

一方で、財務・非財務に限らず増え続けるデータの質と量に対して、暫定的なデータ基盤の構築が優先され、組織体の整備、データの源泉に関する業務プロセスや接続するアーキテクチャが追いついておらず、データ基盤がすぐに陳腐化する懸念があります。また、扱うパーソナルデータの対象が大幅に拡大し、プライバシー保護の観点から利活用とのバランスを苦慮するケースも出てきています。

本稿では、前述した課題への解決アプローチとして、プライバシー問題に向き合う取り組みであるプライバシーガバナンスも包括した、データを利活用し継続的な取り組みを維持する戦略的なデータガバナンス・マネジメントについて検討します。

なお、文中の意見にわたる部分は著者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

## 1 ビジネス要件に対するデータガバナンス・マネジメントとプライバシーガバナンス

データ利活用のよくある取り組みとして、①ビジネス要件を踏まえ、関係するデータを洗い出し、ユースケースを検討、関連する法規制を把握しPoC（Proof of Concept）等も踏まえて実現可能性を検証する構想段階。②データ基盤の設計・構築、サービス・新商品開発の設計・構築段階、③マーケットへの投入や社内利用における運用段階の3つの段階があります（図表1）。なお、セキュリティ対応は設計・構築段階から検討と導入をしていくことが一般的です。

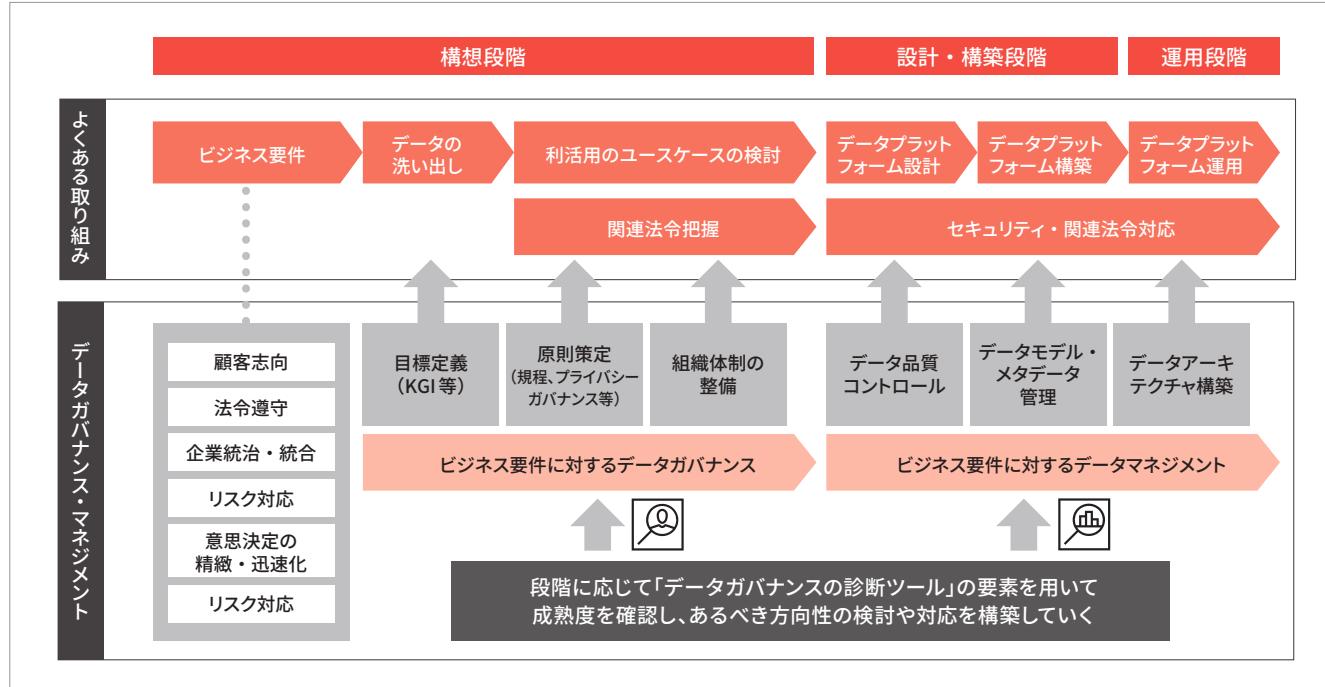
単発的なサービスや商品、暫定的なデータ基盤等であれば、一次的な効果は十分に発揮されますが、プライバシー問題に向き合う取り組みであるプライバシーガバナンスも包括した、データを利活用し継続的な取り組みを維持するためには、構想段階から戦略的なデータガバナンス・マネジメントの検討が必要になります。

### 構想段階においてデータガバナンスを適用する

構想段階においてデータを利活用するにあたり、ビジネス要件として達成すべきものは、単一的な利益追求や効率化の側面だけでなく、ビジネスへのインパクトの正負が同時多発的に発生する特徴を踏まえ、法令遵守、企業統治・企業統合、リスク対応、意思決定の精緻・迅速化、運用の効率化といった総合的なものであるべきです。当ビジネス要件に対するデータガバナンスとして、KGI（Key Goal Indicator）等の目標を定義し、データ管理・品質規程やプライバシーガバナンスなどの原則を策定し、実行に向けた組織体制を整備することが肝要です。

具体的には、データ管理のオーナーシップに係る役割・責任を全社的に明確化することが重要です。データガバナンスは、データ資産のプライバシー／セキュリティの担保、法的規制要件への対応、データ品質／信頼性の改善、組織横断

図表1：データガバナンス診断活用のユースケース



的なデータ利活用などの各領域に対して、計画とルールを提供します。また、組織の事業戦略とデータマネジメントの戦略を一致させることもデータガバナンスの役割です。組織の事業戦略に合わせて、基本的な方針（ポリシー、フレームワークなど）を策定し、遵守・実行するためのデータガバナンス態勢を構築することで、組織としてデータマネジメントを推進する意義が明確になります。

構想段階ではプライバシーガバナンスの要素も考慮する

データ管理のオーナーシップに関する役割・責任を明確にするにあたっては、プライバシーガバナンスの要素を取り込むことも重要です。2020年8月28日に経済産業省、総務省から「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブックver1.0」（以下、ガイドブックという）が策定され、公開されました<sup>※1</sup>。このガイドブックには、パーソナルデータの利活用を伴う新たな事業の創出を試みる企業が、ステークホルダーからの信頼を確保し、企業価値向上へとつなげ得るプライバシーガバナンスを構築するにあたり、最初に取り組むべき事項が取りまとめられています。具体的には、「経営者が取り組むべき三要件」および「プライバシーガバナンスの重要項目」が記載されています。

### 経営者が取り組むべき3要件

## ● プライバシーガバナンスに係る姿勢の明文化

経営者がプライバシーに係る基本的な自社の考え方や姿勢を明文化し、社内外に公表することが求められています。社内外のステークホルダーに対するアカウンタビリティの確保という点でも重要です。

#### ● プライバシー保護責任者の指名

明文化されたプライバシーガバナンスに係る姿勢を具体的に実現し、プライバシー保護の取り組みを推進するにあたっては、経営者のコミットメントとリーダーシップが不可欠であるため、プライバシー保護責任者を設置し、その役割と責任および権限を明確にすることが求められています。

- プライバシーへの取り組みに対するリソースの投入

顧客などのプライバシーを保護するにあたっては、その仕組みを予防的にビジネスプロセスや情報システムに組み込むこと、また万が一、プライバシーを侵害する恐れのある事象が発生した際には、被害を最小限にとどめるあるいは被害者を救済するための措置を実行できる態勢が重要です。そのために必要となる体制の整備や人材の育成など、必要十分な経営資源の投入が求められています。

※1 <https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828012/20200828012.html>

## プライバシーガバナンスの重要事項

### ● 体制の構築

プライバシー保護責任者の下、プライバシー保護の取り組みを推進する中核的な組織としてプライバシー保護組織の設置が求められています。

### ● 運用ルールの策定と周知

プライバシー保護の取り組みを組織的かつ継続的に推進できるよう、当該取り組みに係る運用ルールを策定し、周知徹底することが求められています。

### ● 企業内のプライバシーに係る文化の醸成

明文化されたプライバシーガバナンスに係る姿勢や運用ルールが理解、実行されることに加え、自社の従業員がプライバシーに係る問題意識を持ってパーソナルデータを取り扱うことができるよう、また企業文化として定着するよう、経営者やプライバシー保護責任者からの継続的なメッセージの発信やプライバシーに係る啓発や教育研修の実施が求められています。

### ● 消費者とのコミュニケーション

プライバシーに関する個人の受け止め方や社会的受容性はコンテキストや時間の経過によって変わり得るもので、そのため、自社におけるパーソナルデータの取り扱いに問題がないかを把握するためにも、またプライバシー保護に係る自社の取り組みの改善につなげるためにも、消費者との継続的かつ双方向のコミュニケーションが求められています。

### ● その他のステークホルダーとのコミュニケーション

ビジネスパートナー、株主や投資家、関係行政機関など、消費者以外のさまざまなステークホルダーとも積極的かつ継続的なコミュニケーションが求められています。

## 設計・構築、運用段階では、構想段階に検討されたデータガバナンスに基づきデータマネジメントを適用する

データ基盤の設計・構築段階、サービス・新商品の開発の設計・構築段階、マーケットへの投入や社内利用における運用段階においては、前述したデータガバナンスやプライバシーガバナンスで策定されたポリシー、および構築された体制に基づき、データマネジメントを適用していきます。

データマネジメントの要素はDAMA DMBOK (Data Management Body of Knowledge)、CMMI DMM (Data Management Maturity) やISO 8000等でも定義されていますが、要約すると以下の4つの要素を挙げることができます。

## データマネジメントの4つの要素

### ● データアーキテクチャ

新たな状況や要件に対応してきた結果、データの構造と流れが複雑化しているケースがあります。データアーキテクチャは、データとビジネスのつながりを書き出した俯瞰図です。データアーキテクチャには今後のビジネス・業務の拡張性も加味したうえで、自社にとっての最適なデータ構造を模索し、反映することが望されます。

### ● データ品質コントロール

データが整理・統合されたとしても、データの品質が低い状態では誤った意思決定を行ってしまう可能性が高まります。正しい意思決定を行う前提としてデータ品質を維持・管理する取り組みが重要です。データ品質の向上のためモニタリングし、問題が発生した場合には原因究明と改善を行うサイクルが必要です。また、メタデータ管理を行うことでデータの意味・出典が明確化され、誰でも安心してデータを使うことが可能になります。

### ● データモデリング

事業の成長や多角化に伴い、管理するデータの種類が増加すると、データの相互関連性を把握することが難しくなります。データ利用者やメンテナンス担当者にとって対象データの関連性がわからない状況はリスクであり、その利用には高いコストが生じます。データモデリングの目標は、データの仕様を理解し文書化することです。適切なデータモデリングを行えば、運用コストが削減され、将来の取り組みに再利用できる可能性が高まり、結果として、新しいアプリケーションを構築するコストの削減に寄与します。

### ● データセキュリティ

組織の法的・道徳的責任を果たし、ステークホルダーの信頼を得るにはデータセキュリティが重要です。組織は情報管理とデータ資産の保護を一貫した戦略として、ビジネスと統合していく必要があります。データセキュリティは組織が扱うデータを分類し、保護が必要なデータを特定することから始まります。特定されたデータをどのように保護・管理していくかを記載したデータセキュリティのポリシーを策定し、当該ポリシーを維持・管理していくことが望されます。

なお、プライバシーガバナンスの要素も考慮すると、利用者の目的ごとに本人の同意取得と管理を行うCMP（同意管理プラットフォーム）の検討や導入を行う場合もあります。データプラットフォームなどデータモデルやデータを取得し

た後に、個別に同意を得る仕組みを盛り込むことは機能上あるいは設計上難しい場合があるためです。

## 2 自組織の成熟度を踏まえた戦略的なデータガバナンス・マネジメント

会社統合やデータ基盤の構築を契機として、データガバナンス・マネジメントは常に議題に上がり、その導入が検討されます。同様にプライバシーガバナンスも個人情報保護法の改正等に伴い、導入すべきかどうか検討されます。

一方で、これらは維持・継続していくことが難しい取り組みもあります。そのため、冒頭で述べたように、すぐに陳腐化しないよう構想段階から取り組むことに加え、持続可能なガバナンス・マネジメントが講じられているかを定期的に評価し、環境変化や自組織の戦略を踏まえて柔軟に対応していくことが重要です（図表2）。

### 経営層・管理組織は何をすべきか

このような取り組みは戦略に基づいてすべきことで、バラバラに取り組むことではありません。現場でデータを利活用したくとも、組織間の壁の弊害や、そもそも利活用できるデータがないなどはよくある問題です。また、データ利活用

にあたり、プライバシーへの配慮、セキュリティ、リスク、技術への対応などのリテラシー不足により、停滞することも考えられます。

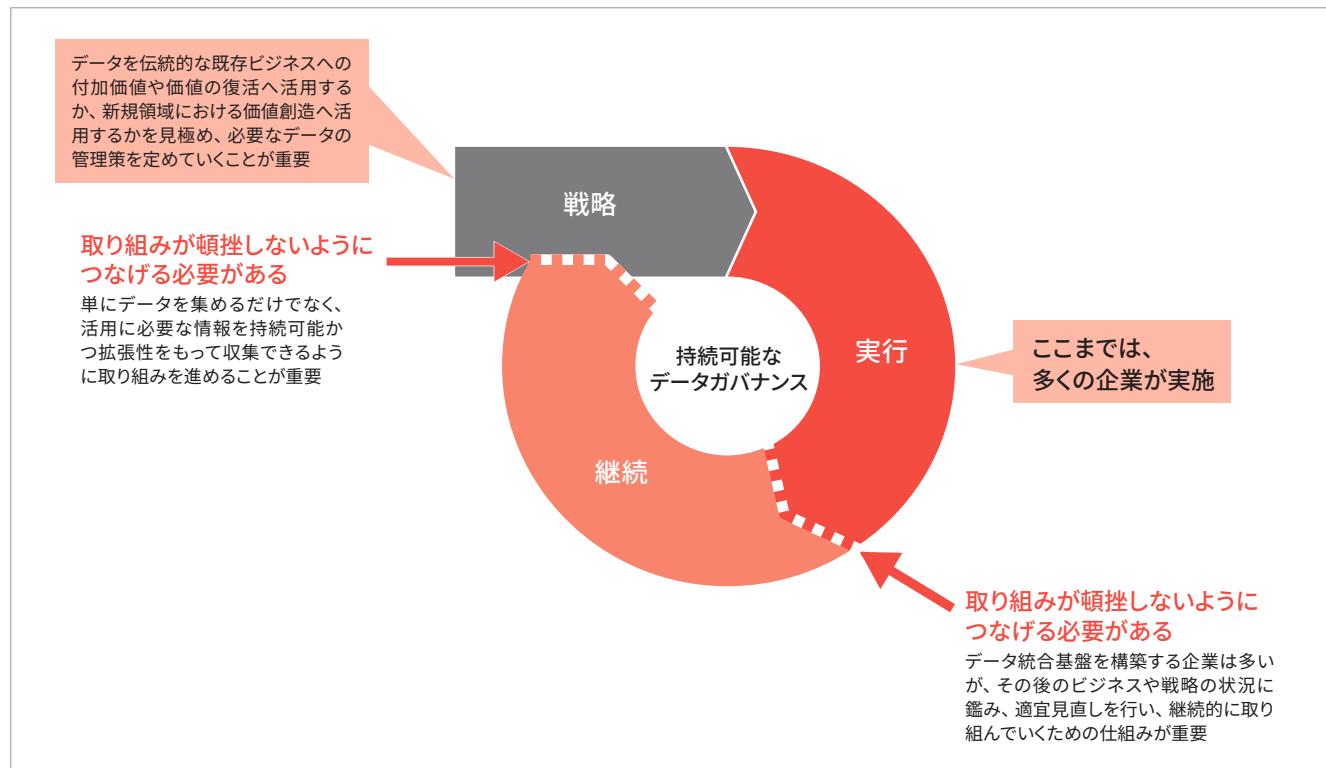
そのため、管理組織はデータガバナンス・マネジメントおよびプライバシーガバナンスの状態や効果を定期的にモニタリングし、経営層の意思決定と評価のための情報提供と現場とのコミュニケーションをつなぐことが必要です。

経営層は、データ利活用によるメリットを最大化し、継続して享受するために、自組織のデータ利活用戦略を踏まえ、データガバナンス・マネジメントおよびプライバシーガバナンスの状態を定期的に評価することで過不足を検討し、リソースを割り当てることが求められます。また、データを利活用することで生じるビジネス上のインパクトについて、ステークホルダーとのコミュニケーションを通して、自組織のデータ利活用における正統性を社会に説明することも必要になります。

### 成熟へのステップアップ

データ利活用においては、プロジェクト・特定サービス単位におけるサイロ化された状態、または単体の個別事業・部門において組織的な取り組みを始めていくことが多くあります（図表3）。そのため、プライバシーガバナンスにおける法

図表2：持続可能なデータガバナンスの必要性

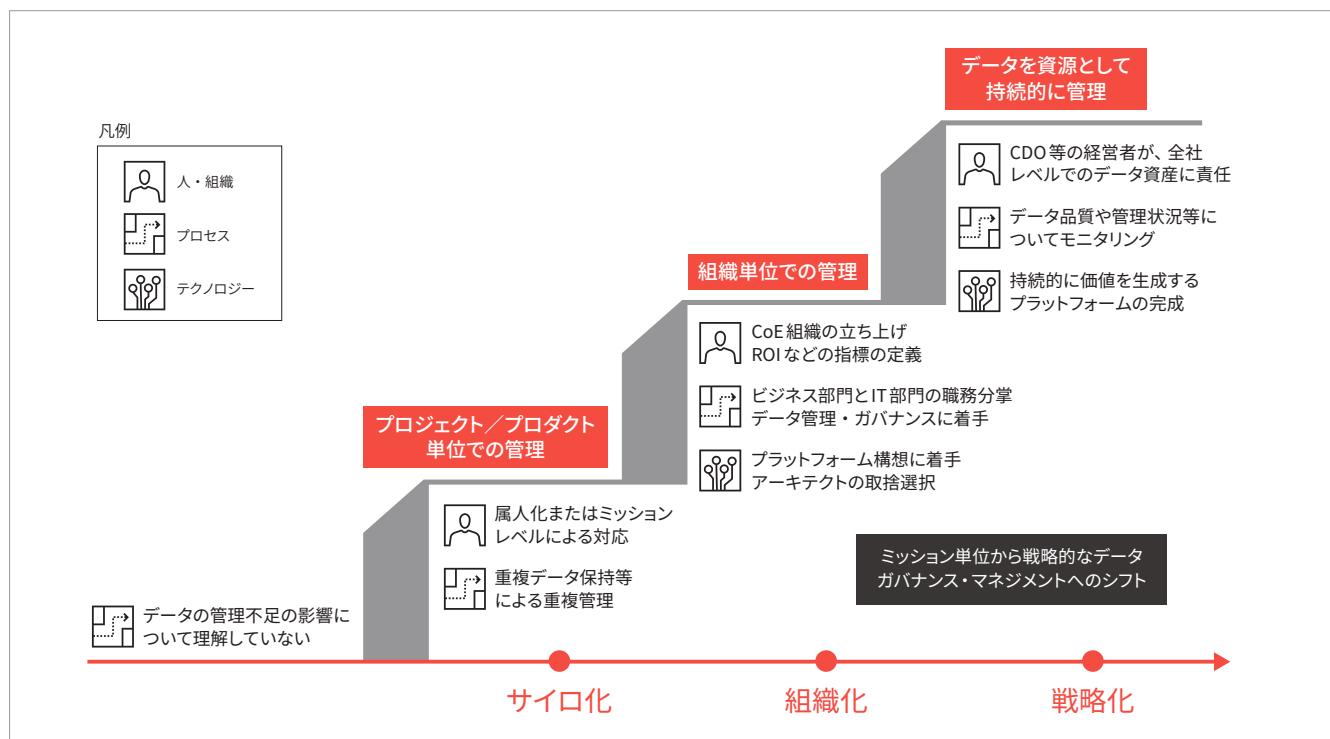


### 【実践事例】

例えば、単一サービスではなく複合的なサービスを目指し、各事業部のレバレッジを効かせて新規事業の推進や相乗効果を狙った経営戦略を検討したときに、事業部間の壁や有意な情報の選別がうまく進まず、各現場で問題点や課題が散在してどこから手をつけていいかわからないことがあります。そのような場合は、現状の取り組みをデータガバナンス・マネジメントおよびプライバシガバナンスに必要な要素に照らして自組織の習熟度合いを

確認し、過不足のある箇所とそれが戦略的に重要な箇所なのかを検討します。その後、段階的な目標設定を定めて、事業間の壁を取り払うために横断的なCoE (Center of Excellence) 組織の組成による実行支援を行い、さらにデータスチュアードやデータオーナーを任命してデータの源泉となる業務プロセスおよびデータ基盤の改善・統合等を進めていきます（図表3）。これらの施策により、新規事業の推進や相乗効果を発揮した例があります。

図表3：データガバナンス態勢の成熟に向けたステップ



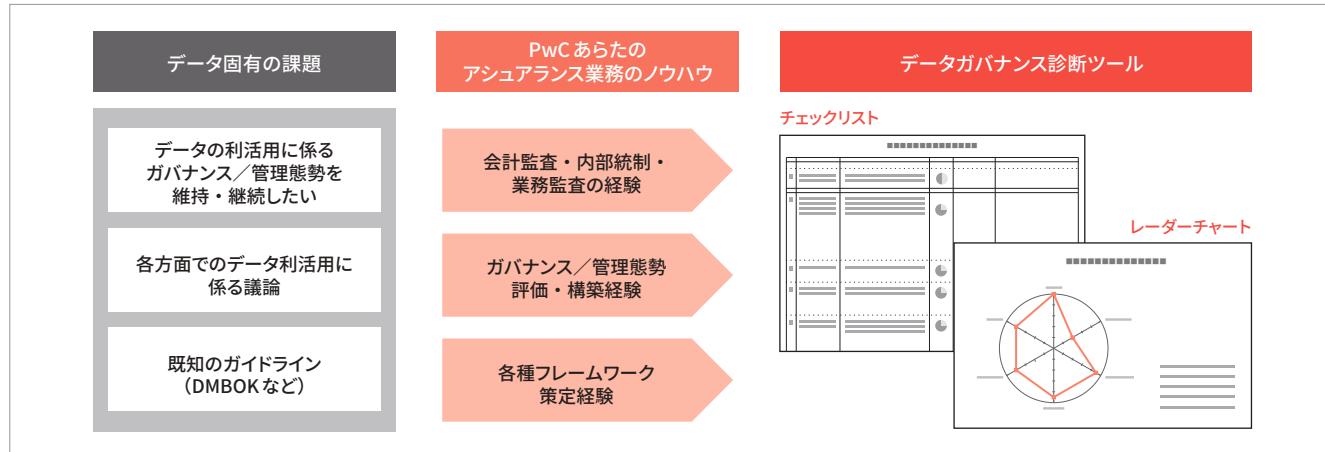
今対応部分は全社統一的に行われることがあっても、データ利活用に主眼をおいたデータガバナンス・マネジメントおよびプライバシガバナンスは、個別サービスや個別事業におけるミッション単位で進むことがあります。また、合併等に伴う経営統合をきっかけにデータガバナンスが見直されることも考えられます。

いずれの場合においても、データを真に経営資源として昇華させていくためには、実現性と継続性を重要視し、段階的に取り組むことが重要です。そのため、前述したように現状のデータガバナンス・マネジメントの姿と、今後のあるべき姿を継続的に検討し、維持するサイクルを経営層自らが戦略的に意思決定していくことが求められます。

### 3 おわりに

データガバナンス・マネジメントは継続することが難しい取り組みのひとつです。データガバナンス・マネジメントの構築に取り組んだものの、うまく継続できずに終わってしまった経験を持つ企業も多いのではないでしょうか。PwCあらたでは、このような状況を踏まえ、持続可能なデータガバナンス・マネジメントが必要であると考え、アシュアランス業務で培ってきたガバナンス、セキュリティ、内部統制および業務監査などの知見と経験を活かし、持続可能なデータガバナンス・マネジメントが構築されているかを診断するツールを開発しました（図表4）。

図表4：データガバナンス診断ツール



本ツールを用いて診断を行えば、データの質を継続的に担保していく取り組みで必要な事項について、ベストプラクティスおよび現状のギャップ、自社の強みと弱み、改善点を識別できます。診断結果に基づいて、持続可能なデータガバナンス・マネジメントの構築に向け、ビジネス目標と整合した今後の対応方針やロードマップを検討することも可能にな

#### 平岩 久人 (ひらいわ ひさと)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 パートナー  
セキュリティコンサルティング会社などを経て現職。財務諸表監査に係るシステムレビュー、内部統制監査に携わると共に、個人情報を取り扱う外部委託先や情報システムに対する情報セキュリティ監査、サイバーセキュリティ管理態勢の評価および構築支援、ITガバナンスやシステムリスク管理態勢の評価および高度化支援などのアドバイザリー業務に幅広く従事。近年はデータの利活用を伴う新規ビジネスの立ち上げやデジタルトランスフォーメーション(DX)に係るデータガバナンス、プライバシーガバナンスなどの構築・強化を支援している。

メールアドレス：hisato.hiraiwa@pwc.com



#### 浅水 賢祐 (あさみず けんすけ)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 シニアマネージャー  
PwCあらた有限責任監査法人入所後、マネジメント、経理財務、コンプライアンス、内部監査等に対して、データガバナンス態勢構築支援、データを活用した継続的モニタリング支援業務をはじめ、データアシュアランス業務の実施、導入・推進を担当。その他、アドバイザリー業務として、内部統制の導入・改善支援業務、不正調査業務、業務改善アドバイザリー業務など多数従事するとともに、一般事業会社における財務諸表監査、内部統制監査に多数従事。企業内外のデジタル化を推進している。

メールアドレス：kensuke.asamizu@pwc.com



ります。PwCあらたは、AI、DX、データ、プライバシーの各ガバナンス構築の豊富な支援実績やPwC Japanグループの知見を活かし、データガバナンスおよびプライバシーガバナンスの構築や高度化を行う企業の支援により一層力を注ぎ、DXの実現に向けて貢献してまいります。

#### 鮫島 洋一 (さめじま よういち)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部 マネージャー  
データアナリスト兼データサイエンティストとして、マーケティング知識と統計知識を用いて、事業会社の企画部向け分析レポートの作成、顧客離反・獲得予測・与信分析モデルの考案、会社情報の統合化・BIシステム（意思決定支援）の構築といったコンサルティングおよびデータアナリティクス業務に長年従事。PwCあらた有限責任監査法人に入所後は、パーソナルデータ保護・利活用に関わる態勢構築・高度化支援の業務の他、統合リスク管理の構築支援、統計モデルの評価など幅広い業務に携わる。近年は、AIやブロックチェーンを用いた情報共有と活用に付随する権利と対価管理および監視・監査スキームの策定支援および検討の必要性を提唱し、データガバナンス、データマネジメント、AIガバナンスに関するサービスの提供に注力している。金融庁金融研究センター特別研究員として、「デジタルトランスフォーメーション」に係る論文を執筆。

メールアドレス：yoichi.samejima@pwc.com

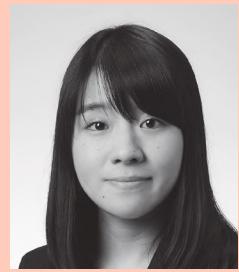


# デジタル社会の実現と企業による持続可能なイノベーションに向けて

——産業アーキテクチャの転換と企業によるアジャイル・ガバナンス

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー 宮村 和谷

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアアソシエイト 佐藤 円香



## はじめに

デジタル化の進展によって、企業のイノベーション創出の機会が増大する一方で、その背景にある産業アーキテクチャは従来は業種別の縦割り型の構造でしたが、現在は機能別にレイヤー化されネットワーク型への組み換えが進み、企業あるいは企業が提供するサービスと外部との間に明確な線引きを行うことが困難になりつつあります。このように産業構造変化を伴いながらデジタル化およびネットワーク化が進む社会で企業が持続的なイノベーションを実現するためには、システム<sup>\*1</sup>内外のステークホルダーと連携しながら、システムを規律するアーキテクチャを不斷に見直しする必要があります。また、これを実践するために、企業が自らの組織においてアジャイル・ガバナンスという考え方を適用していくことが重要となります。

本稿は、デジタル化による産業構造変化を捉えてビジネススケールを構想している方のみならず、システムに関わるすべての読者に対して、これまでのテリトリーや境界を超えてシステム全体の視点から企業への期待事項を改めて眺めるためのきっかけとなれば幸いです。

行い、他企業が持つノウハウを活かしてコストを抑えながらサービス開発や改良を加速させたりすることが可能になります。また、デジタルサービスの開発プラットフォームとしての役割を果たすクラウドサービスが普及することで、従来のように長期間にわたって大量の経営資源を投じなくても、短期間でサービス開発を行い、検証と改良を繰り返しながらサービスの完成度を高めることができます。さらに、膨大かつ複雑なデータを非線形的に処理するAIによって、さまざまな予測・分析サービスが実現可能となります。

さらに、これらのシステムはネットワークを介して相互に接続され、1つの大きなシステムとして機能することで、単独のシステムでは実現できなかったイノベーションを可能にし、多様化するユーザーニーズに応えることができるようになります。これも、デジタル社会におけるイノベーションの特徴の1つです。同時に、業界や業種といったテリトリーや境界を超えてシステム構成機能が結びつくことで、継続的かつアジャイル（俊敏）に産業のアーキテクチャの組み換えが生じることとなります。具体例として、金融機関と電気通信事業社等が連携してユーザーに提供しているオンライン決済サービスがあります。

## 1 デジタル社会におけるイノベーションの特徴

デジタル社会において、企業活動は高度なデジタル技術に支えられています。例えば、特定のアプリケーションの機能やデータを他のアプリケーションから呼び出して利用するための仕組みであるAPIによって、企業間でのデータ連携を

## 2 何が問題になるのか

デジタル空間上で多数のステークホルダーが相互につながり、1つのシステムとして機能する大きなシステムは、私たちの社会に新たな価値をもたらす一方で、その特性から導かれる新たな戦略的課題をはらんでいます。

例えば、AIの挙動を予測することが困難であることがしばしば指摘されますが、そのようなAIを含むシステムが多数のステークホルダーの間で運用される場合、システム参加者の間で誰が何に対して責任を負うべきか、その分界点を合意す

\*1 ここでいうシステムとは、定義された目的を成し遂げるための、相互に作用する要素(element)を組み合わせたものである。これにはハードウェア、ソフトウェア、ファームウェア、人、情報、技術、設備、サービスおよび他の支援要素を含む。  
参考：International Council on Systems Engineering, *INCOSE Systems Engineering Handbook*  
<https://www.incosse.org/products-and-publications/se-handbook>

することがさらに困難になります。高度に相互接続された多数の構成システムで組成されたシステム（システム・オブ・システムズ）において責任分界が曖昧な状態のまま放置されてしまうと、インシデントが発生した際に誰がどこまで対応を行うべきかの合意が明確になされていないため、誰も手を差し伸べず、間に落ちたまま一向に問題が解決されない状態が生じる可能性があります。また、システム同士が相互に接続されているため、インシデントは容易にシステム・オブ・システムズ内で広範囲に伝播し、その影響がシステム・オブ・システムズ全体に拡大する恐れもあります。

さらに、システム・オブ・システムズ自体は複数のシステムあるいは企業から構成されていますが、ユーザーからは1つのシステムとして機能しているように見える点も事態を難しくします。例えば、バリューチェーン全体に関わる問題が発生した場合に、ある企業は、自社としては必要十分と考える対応を行っていたとしても、システムに参加する他社が十分な対応を行っていない場合には、ユーザーから見ると問題が解決されていない状態が続き、バリューチェーンを構成するすべての企業の信頼が損なわれる可能性があります。このため、企業は、自社に関わるリスクのみならず、バリューチェーン全体の信頼づくりに対するコミットメントを必然的に果たさざるをえなくなるのです。

### 3 産業アーキテクチャにおける対応

このような社会が実現していく中で、その構造設計である産業アーキテクチャにおいてはどのような対応が求められるのでしょうか。特に、高度に相互接続された多数のシステムで構成されるシステム・オブ・システムズについて考える場合のポイントとして、以下のような点が考えられます。

第1に、ステークホルダー間での合意と情報共有の仕組みです。ネットワークで相互接続・組成されたシステム・オブ・システムズでは、ステークホルダーが不断に入れ替わりながら、そのゴールや機能が絶えず見直され、更新されていきます。このような複雑かつ動的なシステムを法的拘束力のあるハードローによって適時、適切に制御することは困難であり、システムに参加するステークホルダー間での合意によって、その時々で、システムにとって最適なルールを見出していく必要があります。例えば、複数の企業が連携して1つのサービスを提供する場合、そのサービスの与えうる正負のインパクトや重要度（クリティカルネス）、各社のサービス提供範囲、責任範囲について常時コミュニケーションをとり、ポテン

ヒットになるエリアや、期待される対応レベルに対する乖離（ギャップ）が識別された場合には、誰が主体となって対応を行うのか、また、どのように対応改善するかを合意する仕組み（バリューチェーン全体にエンド・ツー・エンドでサービスガバナンスを実施する仕組み）が必要となります。同様に、システム内でのヒヤリハットやインシデント情報をタイムリーに共有し、合意しているリスクへの対応内容を常に見直すことも重要です。

第2に、透明性とインターラーベラビリティの確保です。多くのステークホルダーが関与し、サービスの開発や運用、改良をさまざまな境界を超えて推進・展開していく上で、アーキテクチャの透明性とインターラーベラビリティの確保が必要不可欠となります。

前節で述べたとおり、システム・オブ・システムズは高度かつ複雑に相互接続されたシステムから構成されています。相互接続されたシステムの難しさとして、個別の構成システム単位ではその挙動やリスクを把握することができたとしても、それが複数連なった場合に、必ずしも個別の構成システム単位で把握していたとおりに挙動するわけではないという問題があります。

このような課題に対する解決策の1つとしては、少なくともシステム・オブ・システムズのすべての参加者は自らが責任を負うシステムに関して、何をリスクと捉え、そのリスクに対してどのような対応を取っているのかという点について、ユーザーを含むステークホルダーに対して開示し、不確実性を可能な限り排除する仕組みを設けることです。また、開示のプロセスが客観的に妥当なものであることを検証するためのプロセスを設計段階からシステムに組み込むことも、アジャイルに変化するシステムの中で透明性を確保するのに有益です。

加えて、ネットワーク上では国境や言語とは無関係にコミュニケーションがなされるため、データの表現形式や処理プロセスを標準化し、インターラーベラビリティを確保することも重要です。

### 4 企業に求められる対応——企業レベルでのアジャイル・ガバナンスの実践

では、デジタル社会で持続的な成長を実現するために企業にはどのような対応が求められるのでしょうか。

第1に、企業はステークホルダーとの対話を今まで以上に積極的に行なうことが求められることになります。この議論を

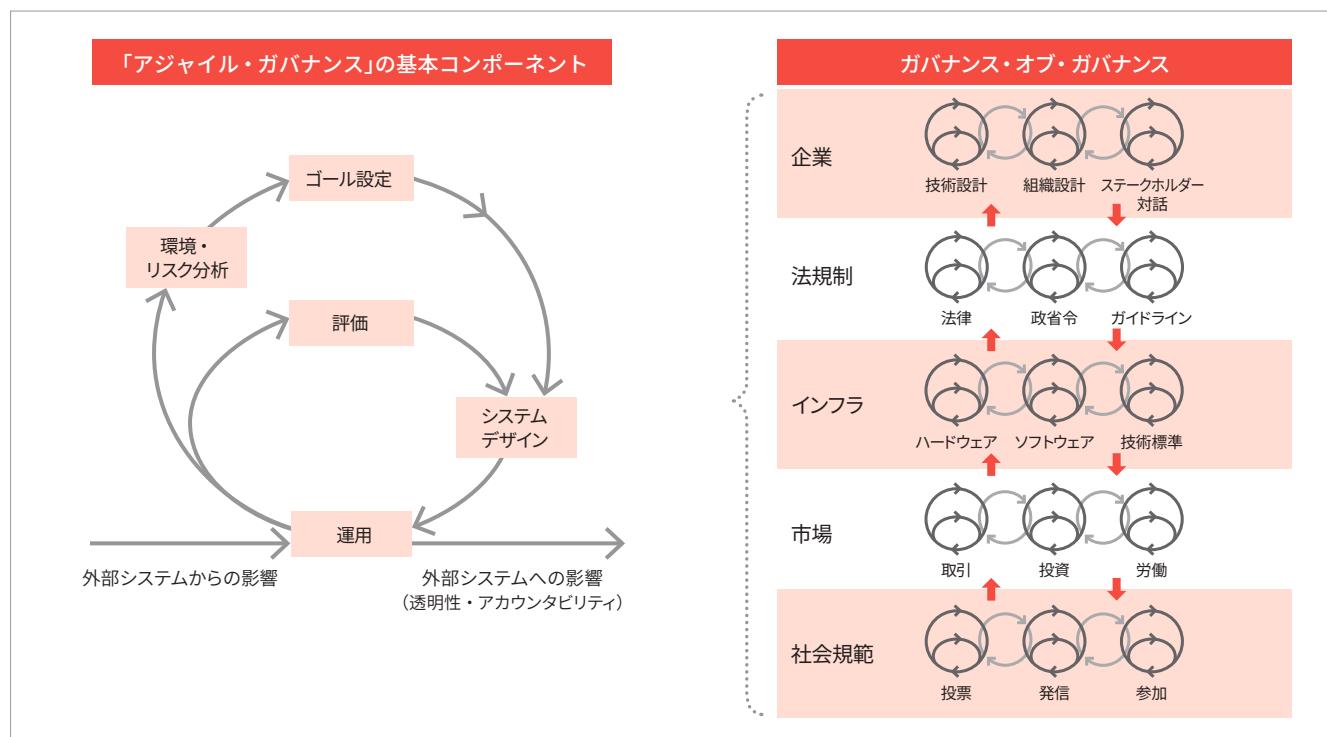
行うにあたって、複雑に変化し続ける社会におけるガバナンスモデルであるアジャイル・ガバナンス<sup>※2</sup>という考え方を参考することにします。このモデルでは、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合した変化し続ける社会を実現していくためには、企業・法規制・インフラ・市場・社会規範といったさまざまなガバナンスシステムにおいて、「環境・リスク分析」「ゴール設定」「システムデザイン」「運用」「評価」「改善」といったサイクルを、マルチステークホルダーで継続的かつ高速に回転させていく、アジャイル・ガバナンスを実践していく必要性が提唱されています（図表1）。

このガバナンスのサイクルは、政府を含むマルチステークホルダーで運用させていくことが前提ですが、ここでは、特に企業によるステークホルダーとの対話が果たす役割の重要さに着目したいと思います。すなわち、環境・リスク分析結果からゴールを設定し、そのゴールに向かってシステムを運用し、さらには、その運用過程が適切であることについての評価を行うという一連のプロセスが具体的にどのように行われ、どのような結果が得られたのかについて企業が開示を行うことで、初めてステークホルダーはその取り組みを評価し、

フィードバックを与えることが可能となるのです。そして、このフィードバックを受けた企業は、サービスの普及促進や持続的な展開に向けて一連の取り組みを改良するとともに、サービス価値の維持・向上に向けたさらなるガバナンスのサイクルに進むことができるのです。このように、企業によるステークホルダーとの対話が、ガバナンスのすべてのプロセスのトリガーとなって、動的なシステムの中でステークホルダー間での合意を確認しあうプロセスを機能させ、信頼を積み重ねていくことにつながるのです。

ここで、対話をを行う上で企業が準拠するルールに関して、従来の仕組みとの違いを見てみたいと思います。従来のガバナンスシステムでは、例えば、国が定めた法規制等のハードローに準拠しているかどうかを点検し、その結果を国に対して報告することにより、企業は許認可を得て、ビジネスへの参入と継続の根拠としてきました。一方、ネットワークを介して相互接続されたシステムはデータが相互にやり取りされるため、従来であればガバナンスを行う側とガバナンスされる側との間に存在した情報の非対称性が解消され、場合によってはユーザーのほうがより多くの情報を保有するケース

図表1：アジャイル・ガバナンスの考え方



出所：Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」（2021年2月）を元にPwC作成

※2 Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」（2021年2月）  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/governance\\_model\\_kento/20210730\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/governance_model_kento/20210730_report.html)

も発生します。加えて、ユーザーニーズ自体も日々変化し、多様化する中で、ニーズとのギャップもタイムリーに解消しながらサービス提供していかなければなりません。このような状況を踏まえると、ハードローのように一度制定してしまうと容易に修正できないルールに準拠していれば、多様化し、変化するニーズに対してタイムリーにテラーメイドの対応を行うことができなくなります。普遍的に守らなければならない価値についてはハードローによって堅牢に守り、それ以外の特に変化の激しい価値については、システムの参加者間での合意に準拠しながらユーザーをはじめとするステークホルダーと対話を行なながら最適なルールを都度見出していくことが求められます。ソフトローは、企業がシステム内での合意を履行するために順守しなければならないものであるとともに、アジャイルなイノベーションを実現するための鍵でもあるのです。その意味で、企業の持続的なイノベーションとガバナンスは表裏一体の関係にあります。

第2に、企業による産業レベルのアーキテクチャに対する積極的な関与が求められます。

前項で述べたとおり、システム・オブ・システムでは、個別の構成システムの信頼性は、そのシステムを管理する個々の企業の取り組みによって担保することができますが、構成システム間をつなぐインターフェイスの信頼性を誰が担保するのかが問題になります。そして、このインターフェイスの信頼性がひとたび損なわれると、ネットワークを介して接続されたシステム全体にその影響が伝播し、バリューチェーン全体の信頼性が損なわれる可能性があります。

ここで重要なことは、インターフェイスになる部分というのは、業界や業種といったテリトリーや領域を超えてシステ

ム構成要素が結びつく接点でもあるため、新たなユーザーニーズが生まれるポイントでもあるということです。そのため、アーキテクチャの設計や展開、改良に積極的に関与することで、ポテンヒットになるところをどう埋めていくかの合意においてリーダーシップを発揮することは、単に責任の範囲だけを拡大するということではなく、同時に、新たなニーズを見極め、取り込むことで、産業構造変化を捉えて持続的なイノベーションを実現することにつながります。バリューチェーンのアーキテクチャデザインあるいはガバナンスに関与することは自社を守ることにもなり、さらには成長の機会もあるという意味で、やはりイノベーションとガバナンスは一体であると言えます。

## 5 おわりに

デジタル化によって企業を取り巻く環境は日々変化し、その変化に伴って生じる課題を解決していくことが企業のイノベーションの大きな源泉となります。イノベーションには常に新たなリスクが伴いますが、それを動力源としながらイノベーションの先にあるゴールに向かって行くためには、ステークホルダーの期待に応じたトラストが必要であり、それを積み上げていくためのガバナンスが必要になります。マルチステークホルダーによって運用される動的なシステム・オブ・システムズにおいて、企業はこれまでにない複雑な課題に取り組んでいかなければなりません。PwCはステークホルダーの一員として、企業のアジャイル・ガバナンスの実践をサポートし、トラストの実現に向けて取り組んでいきます。

### 宮村 和谷 (みやむら かずや)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー

大手電気通信事業者においてITコンサルタント、アーキテクトとしてエンタープライズクライアントのBPRやシステム構築に携わった後、リスクコンサルファームを経てPwCあらた有限責任監査法人に入所。以後、一貫してデジタルトランスフォーメーションやビジネスレジリエンスに関するアドバイザリープラクティスを提供。製造、小売、サービス、金融、エンターテイメント等、幅広い業種の企業をクライアントに抱え、業種をまたいだデジタルビジネスの立上げにかかるアドバイザリーサービスや、ERMやBCM等の強化支援サービスも数多く手掛けている。現在は、オペレーションエクセレンス・デジタルトランスフォーメーションに関するプラクティスのCo-Leaderを務める。

メールアドレス：[kazu.miyamura@pwc.com](mailto:kazu.miyamura@pwc.com)

### 佐藤 円香 (さとう まどか)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアアソシエイト

PwCあらた有限責任監査法人に新卒で入所後、財務諸表監査に係るシステムレビューや内部統制監査に携わるとともに、クラウドセキュリティ監査やサイバーセキュリティ管理態勢の評価等に従事。その後、経済産業省商務情報政策局に派出し、デジタルアーキテクチャデザインに関する政策等、デジタル空間のルール整備・環境整備に関する政策の立案・執行に従事。PwC帰任後は、システムレビューのほかに、ビジネスプロセスマネジメントを通じた企業の内部統制の高度化・監査手続の高度化に関するサービス等に関与している。

メールアドレス：[madoka.m.sato@pwc.com](mailto:madoka.m.sato@pwc.com)

# サイバーリスクに関する取締役会 ガバナンスの原則

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー 綾部 泰二

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー 川本 大亮



## はじめに

本稿では、2021年3月に世界経済フォーラムにて公開されたサイバーセキュリティのための取締役会ガバナンス原則を解説していきます。まずは、前提となるコーポレートガバナンス・コードとは何か、サイバーセキュリティ対策とどのような関係があるのかを簡単に触れた上で、サイバーセキュリティのための6つの取締役会ガバナンス原則について解説します。

## 1 コーポレートガバナンス・コードとは何か

2014年6月、日本政府が発表した成長戦略「『日本再興戦略』改訂2014年」<sup>※1</sup>では、日本企業の「稼ぐ力」をより高めていくために「コーポレートガバナンス（企業統治）」を強化する重要性が明示されました。そして、コーポレートガバナンスを実践するための原則・指針として、金融庁と東京証券取引所を事務局として原案を作成し、2015年3月に公表したものが「コーポレートガバナンス・コード原案」<sup>※2</sup>（以下、「本コード」と言う）です。

本コードにおけるコーポレートガバナンスは「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」を意味しており、コーポレートガバナンスに資する原則が提示されています。

本コードには、次の2つの特徴が存在します。

### 1. プリンシブルベース・アプローチ

本コードにおいて示されている規範は、基本原則、原則、補充原則から構成されていますが、会社の規模や業種等さまざまであるため、会社が取るべき行動を詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、会社の置かれた状況に合わせて実効的なコーポレートガバナンスを実現するという観点から、「プリンシブルベース・アプローチ」（原則主義）が採用されています。

### 2. コンプライ・オア・エクスプレイン

本コードは、法令と異なり法的拘束力を有する規範ではなく、その実施にあたっては「コンプライ・オア・エクスプレイン」として実施する形態を取ることで実現されています。

※1 日本経済再生本部「『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—」(2014年6月24日)  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>

※2 金融庁「コーポレートガバナンス・コード原案 ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2015年3月5日)  
<https://www.fsa.go.jp/news/26/sonota/20150305-1/04.pdf>

レイン」（原則を実施するか、実施しない場合には、その説明をするか）の手法が採用されています。本コードの各原則（基本原則・原則・補充原則）の中に、自らの個別事情に照らして実施することが適切でないと考える原則があれば、それを「実施しない理由」を十分に説明することにより、一部の原則を実施しないことも想定しているものとなっています。

また、本コードは、以下の5点を基本原則<sup>※3</sup>として、その目的にしています。

● **基本原則1：株主の権利・平等性の確保**

- ・株主の実質的な平等の確保を実施する。

● **基本原則2：株主以外のステークホルダーとの適切な協働**

- ・株主以外の従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会といったさまざまなステークホルダーとの適切な共同を実施する。

● **基本原則3：適切な情報開示と透明性の確保**

- ・会社の財務情報だけではなく、非財務情報についても主体的に開示を実施する。

● **基本原則4：取締役会等の責務**

取締役会の責務として下記を実施する。

- ・企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- ・経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- ・独立した客観的な立場から、経営陣（執行役およびいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

● **基本原則5：株主との対話**

- ・株主総会以外の場でも、株主と対話を実施する。

## 2 コーポレートガバナンス・コードとサイバーセキュリティ対策の関係

近年サイバーセキュリティインシデントが多くの企業で発生し、会計監査の世界でも監査上重要な検討事項となってきています。また、後述する世界経済フォーラムのレポートでも、サイバーセキュリティへの対応が重要な経営課題として挙げられています。前述した「コーポレートガバナンス・コード」の観点からサイバーセキュリティ対策を考えた場合、

※3 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2021年6月11日）  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>

次の3つの原則について検討事項が存在します。

**基本原則2【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】**

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

基本原則2の「考え方」には、次のように記されています。

「持続可能な開発目標」（SDGs）が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、わが国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。

多くのステークホルダーへ影響を及ぼしかねないサイバー攻撃に備えることはサステナビリティ課題・経営課題の1つであると考えられるため、基本原則2のステークホルダーとの適切な協働の観点からも、サイバーセキュリティへの対応は必要だと想定されます。

**基本原則3【適切な情報開示と透明性の確保】**

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話をを行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

基本原則3は、財務情報だけではなく、会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆるESG要素）などの非財務情報の開示も求められています。2021年6月の改正においては、補充原則3-1③が追加され、「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである」としています。

近年の「コーポレートガバナンス・コード」の改訂や、その背景にある考え方を踏まえると、企業の非財務的な情報開示が重要視される傾向にあることがわかります。さらに、サイバーセキュリティ対策についても、経営戦略・経営計画の一環として「コーポレートガバナンス・コード」の付属文書である「投資家と企業の対話ガイドライン」で機関投資家と企業の対話において重点的に議論することが期待される事項として挙げられています。このような状況から、企業が開示する非財務的な情報にはサイバーセキュリティ対策を含めることが望ましいと考えられます。

#### 基本原則4【取締役会等の責務】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

また、補充原則4-2②では、取締役会の責務として「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポート

フォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行るべきである」としています。前述のとおり、サイバーセキュリティ対策は、サステナビリティや経営戦略の一環で情報開示が求められていることから、同様に取締役には実際にサイバーセキュリティ対策に取り組む責務があると考えられます。

さらに、補充原則4-3④では、「内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである」としています。内部統制やリスク管理体制の構築を通じて、サイバーセキュリティ対策を実施することが、取締役の責務であると考えられます。

これまで見てきたとおり、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、情報開示および取締役会等の責務といった観点からも取締役はサイバーセキュリティ対策に取り組む必要があります。一方で、「コーポレートガバナンス・コード」では具体的な取り組み方法が厳格に決められているわけではないため、当該内容は有効に機能していないという意見も存在します。それでは、取締役は具体的にどのようなことを念頭にサイバーセキュリティ対策に取り組むべきでしょうか。世界経済フォーラムで発表された6つの原則が指針になると考えられます。

### 3 世界経済フォーラムにて公開された 6つの原則

2020年3月、世界経済フォーラム（WEF）は、PwCや全米企業取締役協会、インターネット・セキュリティ・アライアンスと協力し、「サイバーリスクに関する取締役会ガバナンスの原則」<sup>※4</sup>を発表しました。このレポートでは、ガバナンスの原則だけではなく、今後12か月で会社に最大の影響を与えると予想される5つのトレンドの1つとして、「サイバーセキュリティ脅威の変化」が示されており、取締役が取り組むべき重要な課題として示されています。さらに、レポートではサイバーリスクに関する取締役会ガバナンスの原則として、以下の6つの原則が提唱されており、組織が戦略的目標の推進とサイバーレジリエンスの確立を共に達成するにあたり、取

※4 World Economic Forum, Principles for Board Governance of Cyber Risk, 2021  
<https://www.weforum.org/reports/principles-for-board-governance-of-cyber-risk>

締役会が効果的なガバナンスを発揮することを支援するよう設計されています。

### 原則1：サイバーセキュリティは戦略的なビジネスイネーブラーである

サイバーセキュリティへの対応は、今や業界を問わずすべての組織にとって重要な経営リスクとなっています。組織の効果的なサイバーセキュリティ対応を実現すべく、取締役会は、サイバーセキュリティの意思決定に関するリーダーシップの発揮、およびサイバーセキュリティへの対応を積極的に推し進める企業文化の醸成に貢献することが求められます。そのため取締役会は、主要な業務上および戦略上の意思決定時、さらにはデジタルトランスフォーメーション等の新たな企業の取り組みの意思決定時に、サイバーセキュリティの問題を重要な経営リスクの一部として分析および検討を行うだけでなく、サイバーセキュリティへの対応を市場における差別化要因として利用するよう積極的に経営陣に働きかけていくことが望されます。

#### 取締役会での主な検討事項

- 取締役会の議題としてサイバーリスクを定期的に取り上げるなど、主要な業務上および戦略上の意思決定プロセスでサイバーリスクを考慮するようにする
- 新しいデジタルトランスフォーメーションの主要な取り組みをサイバーリスクの観点から検討する
- どの取締役会委員会がサイバーリスクの問題を主に監督すべきかを決定する
- サイバーセキュリティの問題を、企業リスクの一部として分析する。さらに、サイバーセキュリティの問題に関する事業戦略やビジネスモデルの考慮事項を分析する
- サイバーセキュリティを市場の差別化要因やビジネスドライバーとして利用する機会を特定するよう経営陣に求める

### 原則2：サイバーリスクの経済的要因と影響を理解する

組織はビジネス上の意思決定においてサイバーリスクを考慮する際に、組織の財務上の影響に焦点を当てる必要があります。取締役会は、意思決定に必要なサイバーリスク許容度を財務的に定義し、組織がサイバーリスク許容度を確立することが望されます。また、リスクシナリオの影響と発生可能性を見積もるためのフレームワークの確立や、サイバーリスクの業界標準の比較測定基準の調査等を経営陣に要求することで、組織のサイバーリスク管理の意思決定を支援することの必要性についても述べています。

#### 取締役会での主な検討事項

- 経営陣が以下の検討事項を確認することにより、組織のサイバーリスク許容度を見直し、承認する
  - ・定期的なリスク管理の枠組みの一環として、特定したサイバーリスクの根拠（顧客、財務、レビューーション、その他の関連する影響等）を確認する
  - ・意思決定に必要なサイバーリスク許容度を財務的に定義し、サイバーリスク管理のパフォーマンスを測定するための主要な指標を開発する
  - ・組織のリスクプロファイルに合致するサイバーリスクシナリオを特定し、リスク許容度を確立することを目的としたプログラムを導入する
- サイバーセキュリティシナリオの潜在的な経済的影響と可能性を計算するために、業界で認められているリスク定量化モデルを使用して、一貫したフレームワークを確立するよう経営陣に指示する
- サイバーリスクの業界標準の比較測定基準の継続的な調査を要求する
- リスク事象の潜在的な影響と可能性、および機能的な損失やエクスポージャーに基づいて、サイバーリスク管理の意思決定を行う

### 原則3：サイバーリスクマネジメントをビジネスニーズに合わせる

サイバーリスクへの対応時には、組織はビジネスニーズと定義されたリスク許容度との整合性を明確にすることが求められます。取締役会は、組織の事業戦略と推進要因（デジタル成長など）を、サイバーリスクへの影響を考慮して批判的に検討する必要があります。また、経営陣に対して、自身のサイバーセキュリティへのコミットメントやサイバーリスク管理の計画、サイバーリスクの重要性の判断基準といった事項について取締役会に報告するよう要求することで、組織のサイバーセキュリティ活動に対して効果的なガバナンスを発揮することが求められます。

#### 取締役会での主な検討事項

- 組織の事業戦略と推進要因（デジタル成長など）を、サイバーリスクへの影響を考慮して批判的に検討する
- 経営陣に対し、関連するサイバーリスク、リスクオーナーシップ、企業リスク管理プログラムとの整合性、サイバーリスクに関する意思決定の追跡方法など、自らの活動のサイバーセキュリティへの影響について取締役会に報告するよう求める

- 経営陣に対して、十分に開発され、文書化され、テストされた計画を取締役会に報告するよう求める
- 経営陣に対し、重要なビジネス上の意思決定にサイバーリスク分析を統合し、情報の質と包括性を効果的に保証することを求める
- 経営陣に対し、規制上の義務を果たすために会社がリスクの重要性をどのように判断するかについてのロードマップを取締役会に提供するよう求める

#### 原則4：組織設計がサイバーセキュリティをサポートするようする

組織は、明確なオーナーシップ、権限、重要業績評価指標 (KPI) を定義することで、企業全体でサイバーセキュリティに対処する内部ガバナンス構造を設計する必要があります。ガバナンスの設計にあたって、取締役会は、サイバーセキュリティに関する組織構造、役割およびリソースの配分といった事項について、積極的に監視および提言を行うことで、効果的なガバナンスを発揮することが求められます。加えて、取締役会は、サイバーセキュリティに関する利害関係者間のコラボレーションを促進し、組織のサイバーセキュリティ文化の醸成に貢献することも求められます。

#### 取締役会での主な検討事項

- 組織構造を見直し、サイバーセキュリティ機能が事業、社内グループ、リーダーシップ全体で適切に表現されていることを確認する
- サイバーセキュリティ戦略、ポリシー、および実行に関する重要な役割と説明責任の根拠を理解し、その割り当てに異議を唱える
- サイバーセキュリティとサイバーリスク機能が適切な人員と資金を受け取ることへの期待を設定し、これらの決定の有効性を監視する
- サイバーセキュリティ文化を鼓舞し、サイバーセキュリティ機能と、さまざまなレベルのサイバーリスクに関連し、説明責任を負うすべての利害関係者との間のコラボレーションを促進する
- 説明責任者が、組織全体のサイバーリスク戦略を調整する権限と責任を持ち、組織がデータガバナンスのための包括的な計画を持っていることを確認する

#### 原則5：取締役会のガバナンスにサイバーセキュリティの専門知識を組み込む

取締役会がサイバーセキュリティに関する効果的なガバ

ンスを発揮するには、内外の専門知識を活用しつつ、取締役自身がサイバーセキュリティに関する知識を継続的に拡大するように努める必要があります。加えて、サイバーに関する専門家の取締役会への参加促進や、第三者のアドバイザーによる取締役会への定期的な報告、独立した第三者機関による組織のサイバーセキュリティ強度の定期的な監査を検討することで、取締役会のガバナンスにサイバーセキュリティの専門知識を組み込むことが求められます。

#### 取締役会での主な検討事項

- サイバーセキュリティに関する戦略的意図決定に必要な専門知識を提供できる社内のステークホルダーとの関係を構築し、サイバーに関する専門家を取締役会に参加させる
- サイバーリスクに関する取締役の基本的な知識レベルを向上させる機会に参加する
- 経営陣を効果的に監督するために、定期的に取締役会に報告する第三者のアドバイザーや評価者を求める
- 独立した第三者機関による定期的な監査、サイバーセキュリティ強度のレビュー、ベンチマークを検討する
- 取締役会との定期的な会議を実施し、最近のサイバーアンシデント、トレンド、脆弱性、リスク予測についてグループに最新情報を提供する。必要に応じて外部の第三者機関を利用し、正確性と能力を確保する

#### 原則6：システムの回復力とコラボレーションを促進する

高度に組織間が接続された現代では、自社のサイバーセキュリティの確保のみならず、組織を超えたサイバーレジリエンスに向けた協働が求められます。経営陣は、組織間全体のサイバーレジリエンスを向上させるために、業界全体および公的および民間の利害関係者とのコラボレーションを奨励するとともに、取締役自身も他の取締役を含むピアネットワークの構築に尽力必要があります。

#### 取締役会での主な検討事項

- 事業を取り巻く広範な環境において、社会的責任を果たす当事者として活動するために、組織のリスクとレジリエンスの態勢を360度の視点で把握する
- 組織の境界を越えて最良のガバナンス手法を共有するために、他の取締役を含むピアネットワーク（1対1の関係）を構築する
- 経営陣が、サイバーレジリエンスの向上に関して、特に公共部門との効果的な連携のための計画を持っていることを確認する

- 経営陣が、より広範な業界のつながり（第三者、ベンダー、パートナーなど）に起因するリスクを考慮していることを確認する
- 業界団体や知識・情報共有プラットフォームへの経営陣の参加を奨励する

## 4 取締役が取り組むべきこと

「コーポレートガバナンス・コード」の「考え方」にも記載されているとおり、取締役の責務の発揮や非財務情報の開示等には具体的なルールが存在しないため、現在の企業から開示された情報だけでは、付加価値に乏しい場合も少なくないという意見が多々存在します。今回解説した世界経済フォーラムの6つの原則は、サイバーセキュリティという観点ではありますが、取締役会で検討すべき事項が明示されています。したがって、サイバーセキュリティ対策状況についてどのように取り組んでいくべきか、開示すべきかを悩んでいる企業においては、まずこの6つの原則をベースに現在の会社のサイバーセキュリティ対策状況をとりまとめることにより、多くのステークホルダーにとって付加価値のある情報提供ができるようになります。本稿をそのための第一歩として頂ければ幸いに存じます。

### 綾部 泰二（あやべ たいじ）

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー

大手監査法人に入所後、システム子会社へ出向し、主にビジネスプロセスの変革などを実施。また、銀行、保険、証券会社、大手メーカー、大手通信、大手自動車など、業種を問わずにサービスを提供している。現在はサイバーセキュリティ、プロジェクト監査、ITガバナンス、システムリスク管理関連業務の責任者として多数のクライアントにサービスを提供している。特にITガバナンスの知見を生かしたサイバーセキュリティにおけるガバナンスを検討すること得意としている。またインシデントが発生した場合の再発防止策検討や有効性評価の実績を多数有する。2019年7月よりPwC JapanグループのサイバーセキュリティCo-Leaderを務める。

メールアドレス：[taiji.t.ayabe@pwc.com](mailto:taiji.t.ayabe@pwc.com)

### 【執筆協力】

PwCあらた有限責任監査法人 シニアマネージャー 佐々木 章  
PwCあらた有限責任監査法人 アソシエイト 川井 歩夢  
PwCあらた有限責任監査法人 アソシエイト 美原 きらら

### 川本 大亮（かわもと だいすけ）

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー

ITに関するアシュアランスおよびアドバイザリーサービスを日系・外資系企業に提供しており、外部監査、内部監査、US/J-SOXプロジェクト、セキュリティ評価、ITガバナンス、第三者に対する保証と意見表明サービスにおける、ITリスクの発見・評価の経験を豊富に有する。PwCのクラウドセキュリティチームを率い、セキュリティに関する基準の策定、評価、実装について、規制機関およびクライアントを支援してきた。内閣府デジタル市場競争会議のワーキンググループメンバーとして活動。  
メールアドレス：[daisuke.kawamoto@pwc.com](mailto:daisuke.kawamoto@pwc.com)

# DX投資促進税制の導入

## — 2021年度（令和3年度）税制改正における 企業のデジタル化を支援する税制①

PwC税理士法人  
国際税務サービスグループ  
パートナー 竹下文浩



### はじめに

「DX投資促進税制」は、企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）実現に必要なデジタル関連投資に対する優遇税制として、本年度税制改正において新設されました。本稿では、DX投資促進税制の概要と申請にあたっての留意点や企業が取り組むべき事柄について解説します。

### 1 DX投資促進税制の概要

DX投資促進税制は、企業のDX実現に必要とされるクラウド技術を活用したデジタル関連投資（ソフト・ハード双方）に対する特別償却または税額控除の優遇措置として、2021年度（令和3年度）税制改正において新設されました。国内企業のDX推進を図るための税制優遇策として、研究開発税制の見直しや納稅環境のデジタル化進展を図るための電子帳簿保存等制度とともに導入されました。

DX投資促進税制は、産業競争力強化法<sup>※1</sup>の改正法の施行の日（2021年8月2日）から2023年3月31日までの間に、青色申告法人である認定事業適応事業者が、認定事業適応計画に従って実施される情報技術事業適応の用に供する目的でソフトウェアの新設もしくは増設、またはその事業適応を実施するために必要なソフトウェアの利用に係る費用（繰延資産となるものに限る）の支出をした場合に、特別償却（30%）または税額控除（3%または5%）のいずれかの選択が認められます。

対象となる資産には、新增設ソフトウェア（特定ソフトウェア）、クラウド技術を活用したシステムへの移行に係る初期費用（事業適応繰延資産）、ソフトウェアまたは繰延資産と

連携して使用される機械装置・器具備品が含まれます。投資額の上限は法人当たり300億円で、税額控除制度を適用する場合は、カーボンニュートラル投資促進税制と合わせて当期法人税額の20%が控除の上限となっています。

### 2 事業適応計画の認定と情報技術事業適応 に係る課税の特例の確認

事業適応計画の認定を受ける事業者は、認定申請書と添付書類を主務大臣に提出する必要があります。さらに、認定事業適応計画に従って実施される情報技術事業適応を行う認定事業適応事業者が、当該情報技術事業適応の用に供するため取得したまたは製作した機械および装置、器具および備品並びにソフトウェア並びに当該情報技術事業適応を実施するために利用したソフトウェア（繰延資産となるものに限る）について、租税特別措置法で定めるところにより課税の特例の適用を受けようとする場合、確認申請書を主務大臣に提出する必要があります。実務的には、確認申請書は認定申請書の提出と併せて主務大臣に提出されることになります。

主務大臣は事業適応計画の提出を受けた日から原則として1か月以内に、申請者に認定書もしくは不認定通知書を交付します。主務大臣は認定をしたときは、当該認定の日付、当該認定事業適応事業者の名称および当該認定に係る事業適応計画の内容を公表します。また、確認申請書についてもその提出を受けた日から原則として1か月以内に、当該認定事業適応事業者に確認書が交付されます。

### 3 実施状況の報告

認定事業適応事業者は、認定事業適応計画の実施期間の

※1 事業適応計画（産業競争力強化法）、経済産業省  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku\\_kyoka/jigyo-tekio.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/jigyo-tekio.html)

各事業年度における実施状況について、原則として当該事業年度終了後3か月以内に、主務大臣に「年度における認定事業適応計画の実施状況報告」を提出する必要があります。主務大臣は、当該報告書に係る認定事業適応計画の実施状況の概要を公表します。また、課税の特例措置（特別償却または税額控除）の適用を受ける情報技術事業適応を行う認定事業適応事業者は、「年度における認定事業適応計画の実施状況報告」に加え、当該特例措置の適用を受けた場合の特別償却額や税額控除額についても主務大臣に報告する必要があります。

さらに、特別償却の適用については情報技術事業適応設備の償却限度額の計算に関する明細等を、税額控除の適用については情報技術事業適応設備の取得価額や事業適応繰延資産の額、控除を受ける金額及び当該金額の計算に関する明細等を、それぞれ確定申告書に添付する必要があります。

## 4 情報技術事業適応の内容と目標

### (1) 情報技術事業適応の内容

「情報技術事業適応」とは、次のすべてを満たすものとなります。取締役会その他これに準ずる機関による経営の方針に係る決議または決定を伴うものに限ります。

- クラウドシステムを活用して行うこと
- 既存の内部データとその他のデータ（グループ会社の有するデータ、グループ会社以外の他の会社の有するデータ、個人の有するデータ、認定事業適応事業者がセンサー等を利用して新たに取得するデータ）とを連携し、有効に利活用すること
- 次に掲げるいずれかの取組類型に該当すること
  - ・新商品等の売上高がすべての事業の売上高の1%以上となること
  - ・新たな生産の方式の導入等により1単位当たりの製造（売上）原価が5%以上低減すること
  - ・新たな販売の方式の導入等により1単位当たりの販売費（販売費一般管理費）が5%以上低減すること
  - ・主務大臣が定める「情報技術事業適応特例基準」に掲げられているいずれかの取組類型に該当する場合（後述）

### (2) 情報技術事業適応の目標

主務大臣による事業適応計画の認定要件は、事業適応計画の実施期間の終了時を含む事業年度以前において、事業

適応計画に定める事業を行うことにより、事業者単位の計算において、生産性の向上または新たな需要の開拓に関する目標の達成が見込まれることとされています。

- 生産性の向上に関する目標（次のいずれか）
  - ・総資産営業利益率が2%ポイント以上向上すること
  - ・有形固定資産回転率が5%以上向上すること
  - ・従業員1人当たりの付加価値額が6%以上向上すること
  - ・主務大臣が定める「情報技術事業適応特例基準」に規定する指標を達成すること（後述）
  - ・上記のいずれかに相当する生産性の向上に関する他の指標が改善すること
- 新たな需要の開拓に関する目標（次のいずれか）
  - ・事業適応に係る商品等の売上高の伸び率が過去5事業年度における業種の伸び率を3%ポイント以上上回ること
  - ・主務大臣が定める「情報技術事業適応特例基準」に規定する指標を達成すること（後述）

さらに、生産性の向上または新たな需要の開拓に関する目標に加えて、事業適応計画の終了事業年度において、事業適応を実施する事業者全体における財務内容の健全性の向上に関する目標として「有利子負債合計額が留保利益の10倍以下の水準となること」および「経常収入の額が経常支出の額を上回ること」の達成が見込まれることも認定の要件とされています。

### (3) 情報技術事業適応に係る課税の特例の確認を受けるための要件

前述の(1)と(2)は事業適応計画の認定のための情報技術事業適応の内容と目標ですが、情報技術事業適応に係る課税の特例の確認を受けるための要件は「情報技術事業適応特例基準」の中で別途定められており、次のすべてを満たすことが必要とされています。

- 情報技術事業適応設備等が次のいずれにも該当すること
  - ・クラウドシステムの構築または使用に必要なものであること
  - ・主としてソフトウェア業、情報処理サービス業またはインターネット附随サービス業に該当する事業の用に供するものでないこと
  - ・機械及び装置並びに器具及び備品については、クラウドシステムにおいて利用するデータの全部もしくは一部の継続的かつ自動的な収集を行うもの、または当該データ

の分析を踏まえた生産、販売その他の事業活動に対する継続的な指示を受けるものであること

- ・継続資産については、クラウドシステムの構築または使用に係るものであること
- 次に掲げる取組類型のいずれかに該当すること
  - ・新商品等の売上高が情報技術事業適応設備等の投資額の10倍以上となること
  - ・新たな生産の導入等により1単位当たり製造（売上）原価が8.8%以上低減すること
  - ・新たな販売の導入等により1単位当たり販売費（販売費一般管理費）が8.8%以上低減すること
- 次に掲げる生産性の向上または新たな需要の開拓に関する目標のいずれかを達成すること
  - ・総資産営業利益率が比較対象期間（過去5年）の総資産営業利益率の平均値を1.5%ポイント以上向上すること
  - ・事業適応に係る商品等の売上高の伸び率が業種の伸び率（基準年度とその四事業年度前比）を5%ポイント以上上回ること
- 情報技術事業適応設備等の取得等に要する額の合計額が国内売上高の0.1%以上となると見込まれること
- 情報処理の促進に関する法律第三十一条の規定に基づく認定（DX認定）<sup>※2</sup>を受けた者が行う情報技術事業適応であること

事業適応計画の認定と情報技術事業適応に係る課税の特例の確認の間で、情報技術事業適応の内容と目標が一部異なることについて十分な注意が必要です。例えば、情報技術

事業適応の内容の1つとして定められた取組類型に該当することが求められますが、「新たな生産の導入等による1単位当たり製造（売上）原価の低減」という取組類型の場合、その低減率が5%以上8.8%未満であれば、事業適応計画の認定要件を満たすものの情報技術事業適応に係る課税の特例の確認要件は満たさないこととなります。

## 5 企業に求められる対応

DX投資促進税制の適用にあたり、経済産業省と情報処理推進機構（IPA）が「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」（2020年5月15日施行）に基づき開始した、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、優良な取り組みを行う事業者を国が法認定する「DX認定」の取得が要件に含まれています。さらに、改正産業競争力強化法における「事業適応計画」の認定が必要となります。認定計画に基づき、2023年3月31日までに取得し、事業の用に供する設備投資が特別償却または税額控除の対象となります。

DX投資促進税制は限られた期間での適用となるところ、その対応にあたっては、事前の検討から必要な認定取得手続きの対応、特別償却・税額控除の対象範囲など、多くの課題が存在します。さらに、DX投資促進税制は検討対象が広範囲にわたることから、その対応にあたっては、経理・税務関連部署のみならずIT関連部署やIR関連部署を含め各部署が連携する横断的な取り組み体制を敷かざるを得ません。企業においては、速やかに検討を開始する必要があります。

### 竹下文浩（たけした ふみひろ）

PwC税理士法人 国際税務サービスグループ パートナー

1997年公認会計士登録

2001年PwC税理士法人入社

2011年から2年間PwCドイツのデュッセルドルフおよびフランクフルト事務所へ出向。2013年の帰任後は、日系企業が抱えるさまざまな国際税務の問題に対して、一般法人税、源泉所得税、移転価格税制といった多角的な観点からワンストップサービスを提供。

メールアドレス : fumihiro.my.takeshita@pwc.com

※2 DX認定制度（情報処理の促進に関する法律第三十一条に基づく認定制度）、経済産業省  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html)

# 研究開発税制の拡充

## — 2021年度（令和3年度）税制改正における 企業のデジタル化を支援する税制②



PwC税理士法人

タックスレポートティングストラテジー

パートナー 蒲池 茂

### はじめに

企業のデジタル投資やイノベーションを後押しする税制として試験研究に係る法人税額の特別控除の制度（以下、「研究開発税制」）があります<sup>※1</sup>。1967年（昭和42年）に創設された制度ですが、近年の企業のデジタル化や技術開発の状況にあわせ改正が行われてきており、2017年度（平成29年度）および2021年度（令和3年度）の税制改正においても対象となる試験研究費の範囲が拡大されるなど、企業にとってより利用しやすい制度となっています。

2017年の改正において、それまで主に製品に係る研究開発を対象とする制度でしたが、AIやビッグデータを利用したサービス提供などの技術革新に対応するため、新たに一定のサービスの開発も研究開発税制の対象に加えられました。

さらに2021年の改正では、クラウドサービスの発達に伴いソフトウェアの開発や利用方法が変化したことへの対応や大学や国の研究機関との共同研究開発いわゆるオープンイノベーションへの利用を容易にするための運用面での明確化などが行われました。

### 1 研究開発税制の概要

研究開発税制は、基本的に企業が支出した研究開発費の一定割合（以下、「控除率」）の額を、法人税額から一定の割合（以下、「控除上限」）までを上限として、控除を認めるという制度です。

大きくは、①一般型（旧・総額型）、②中小企業技術基盤強化税制、③オープンイノベーション型の3つに分かれており、それぞれの制度において控除率と控除割合が異なっています。

①一般型においては、控除率は2%から最大で14%、控除上限は最大で法人税額の40%までとなっており、②中小企業技術基盤強化税制においては、控除率が12%から最大17%までとなっています。①一般型と②中小企業技術基盤強化税制は、企業の資本金の額等によりどちらか一方の制度が適用されることとなります。

これらの制度とは別枠で③オープンイノベーション型も利用できます。③オープンイノベーション型は、国立大学や国の研究機関と企業との共同研究開発に適用されます。企業が支出したあるいは負担した共同研究開発費用について共同研究の相手先の区分に応じて20%から最大30%までの高い控除率により税額控除が認められます。ただし、法人税額の10%までが限度とされています。

### 2 2021年度改正の概要

上記のように企業の研究開発投資を後押しする研究開発税制ですが、企業のビジネスモデルの変化やクラウドサービスなどのデジタルサービスの発展に対応するために2021年度税制改正において制度の大幅な拡充が行われています。

※1 研究開発税制について、経済産業省  
[https://www.meti.go.jp/policy/tech\\_promotion/tax/about\\_tax.html](https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/about_tax.html)

## (1) 自社の業務改善のための研究開発への適用の明確化

従来の法令上では、必ずしも明らかではありませんでしたが、国税庁によるQ&Aの書きぶりから、研究開発税制の対象となる試験研究費は、製品やサービスの開発に限られ、自社内で利用するソフトウェアの開発などの自社の業務の改善に係る研究開発費用は研究開発税制の対象外であると解されていました。国税庁が公開している「Q&A研究開発減税・設備投資減税について（法人税）（平成15年10月）」のQ8から抜粋します<sup>※2</sup>。

ところで、この試験研究は、工学的・自然科学的な基礎研究、応用研究及び開発・工業化等を意味するもので、必ずしも新製品や新技術に限らず、現に生産中の製品の製造や既存の技術の改良等のための試験研究であっても対象となります。逆に、「製品の製造」又は「技術の改良、考案若しくは発明」に当たらない人文・社会科学関係の研究は対象とはなりません。

したがって、例えば、次のような費用は含まれませんので、ご注意ください。

- イ 事務能率・経営組織の改善に係る費用
- ロ 販売技術・方法の改良や販路の開拓に係る費用
- ハ 単なる製品のデザイン考案に係る費用
- ニ 既存製品に対する特定の表示の許可申請のために行うデータ集積等の臨床実験費用

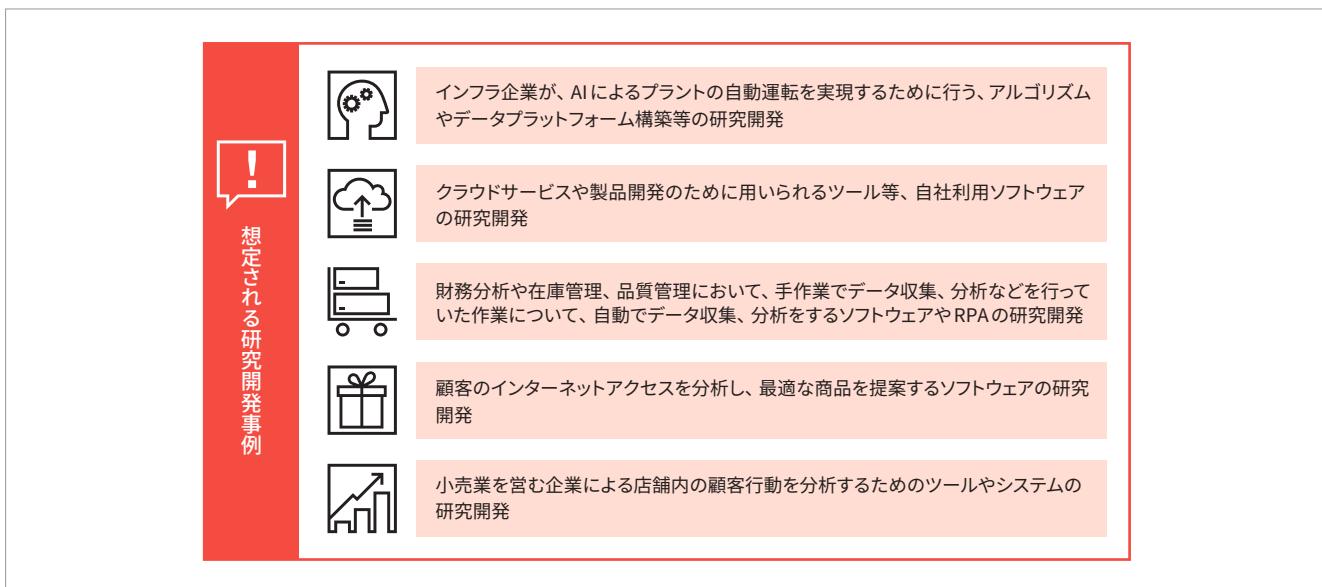
2021年度改正を受けて、本制度の対象となる「試験研究」の意義について新たに租税措置法関係通達において明確化され、自社内で利用する技術等の研究開発であっても工学または自然科学に関する試験研究に該当する場合、研究開発税制の対象となることが明確化されました。

この改正により、顧客へ販売する製品やサービスに係る研究開発に限らず、図表1に挙げているような自社で利用するソフトウェア等の開発に係る研究開発も研究開発税制の対象となると考えられています。

## (2) 税務上、資産計上の対象となる試験研究費についての適用拡大

従来、税務上、資産の取得価額に含めるべき研究開発費用は、研究開発税制の対象外とされていました。しかし、2021年度税制改正により、固定資産、繰延資産、棚卸資産の取得価額に含められる研究開発費についても、会計上、損金経理を行っていれば、研究開発税制の対象とされることになりました。例えば、製品の製造に使用されるクリーンルームの開発・製造費用のように、税務上、固定資産の取得価額に含められる金額などが考えられます。

図表1：研究開発税制が適用される自社内で利用するソフトウェアなどの開発事例



※2 研究開発減税（研究開発促進税制）について、国税庁  
<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kenkyu-qa2003/02.htm>

### (3) クラウドサービスで利用するためのソフトウェアの開発費

かつてソフトウェアは、CD-ROMなどのメディアで販売されるのが一般的でしたが、近年のクラウドサービスの発達により、エンドユーザーはメディアを購入してソフトウェアを利用するのではなく、クラウド上で利用することが主流となってきています。

顧客に販売するために製作するソフトウェアの開発費は、従来から研究開発税制の対象となっていましたが、クラウドサービスを利用するソフトウェアのように顧客に直接販売せず、顧客へのサービス提供のために自社内で使用するソフトウェアの開発費は、研究開発税制の対象とはなっていませんでした。2021年度税制改正においては、クラウドサービスの進化に対応しつつ、クラウドサービスを利用する企業のデジタル化を促進するため、クラウドサービスで利用するためのソフトウェアの開発費を研究開発税制の対象に加えました。

### (4) オープンイノベーション型の適用実務の明確化

国立大学や国の研究機関と企業との共同研究開発に適用されるオープンイノベーション型の研究開発税制の適用には、試験研究費の内容について大学等による確認と税理士等の第三者による監査が必要とされていました。この監査手続きの内容が必ずしも明確ではなかったため、必要以上の監査手続きが行われ制度の利用を阻害する要因となっていました。そこで、2021年度税制改正を受けて経済産業省のガイドライン<sup>※3</sup>によって監査手続きについての明確化が行われる見込みです。

## 4 企業に求められる対応

前述のとおり、研究開発税制の対象となる試験研究の範囲が大幅に拡充されています。そのため、これまで税額控除の対象となっていました研究開発の費用が新たに本制度の対象となることとなります。研究開発税制を最大限に活用し税額控除を通じて研究開発資金を確保するために、自社内の研究開発活動を洗い出し、研究開発税制の対象となる試験研究費を漏れなく集計する必要があります。

また、税務上の資産に計上される試験研究費も新たに本制度の対象とされていますが、その前提として会計上、研究開発費として処理されるか、あるいは注記により研究開発費に含まれることを明確化することが求められています。そのため、少しでも本制度の対象となる試験研究費を増やすために会計処理についても確認が必要となります。

研究開発税制は、税額控除により税コストを下げるもので、税務上、欠損により税額が生じないことが見込まれる場合、本制度の検討を行うのはメリットがないと考えられるかもしれません。しかし、将来的に業績が回復し、税額控除の適用が可能となった時点で検討を開始してもその年度の申告までに検討が間に合わないこともあります。そのため、現時点では、税額控除の利用が見込まれない場合でも、研究開発活動を見直し、適切に試験研究費を集計できる仕組みをつくっておくことが望まれます。

※3 詳細については、「特別試験研究費税額控除制度ガイドライン（令和3年度版）」（2021年8月6日現在未公開）を参照。  
[https://www.meti.go.jp/policy/tech\\_promotion/tax/tax\\_guideline.html](https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/tax_guideline.html)

### 蒲池 茂（かまち しげる）

PwC税理士法人 タックスレポーティングストラテジー パートナー

1994年公認会計士登録

2000年PwC税理士法人入社。2003年から2年間PwC中国の北京事務所へ出向。2005年の帰任後は、企業の国際取引やグループ内での組織再編などを税務面から支援。

メールアドレス：[shigeru.k.kamachi@pwc.com](mailto:shigeru.k.kamachi@pwc.com)

# 改訂コーポレートガバナンス・コード（2021） の背景と概要

PwC あらた有限責任監査法人  
コーポレートガバナンス強化支援チーム リーダー  
パートナー 小林 昭夫



## はじめに

2015年に初めてわが国に導入されたコーポレートガバナンス・コードは、今般2回目の改訂が行われ、2021年6月11日に東京証券取引所から改訂コーポレートガバナンス・コード（2021）（以下、「改訂コード」という）が公表、施行されました<sup>※1</sup>。本稿では改訂コードの背景と概要について解説します。

## 1 コード改訂の背景

わが国政府の成長戦略としてのインベストメントチェーン改革は、機関投資家に向けた行動原則である「スチュワードシップ・コード」および、上場企業に向けた規範・行動原則である「コーポレートガバナンス・コード」の両コードを車の両輪として、すなわち企業と投資家との建設的な対話を促進することを通じて日本経済の好循環を実現しようというものでした。2014年にスチュワードシップ・コードが、2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定されてから、これまでそれぞれ3年ごとに改訂が行われています。また、コーポレートガバナンス・コードの1回目の改訂時（2018年6月）には、同時に金融庁から「投資家と企業の対話ガイドライン」<sup>※2</sup>（以下、「対話ガイドライン」という）が発出されています。この対話ガイドラインは、コンプライ・オア・エクスプレインによる企業と投資家との実効的な対話を促進するため、対話に際して重点的に議論されるべき論点を取りまとめたものであり、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの附属文書という位置付けとなっています。今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂と同時に、対話ガイドラインも改訂されました（図表1）。

今回のコード改訂の背景としては、以下の2つが挙げられます。

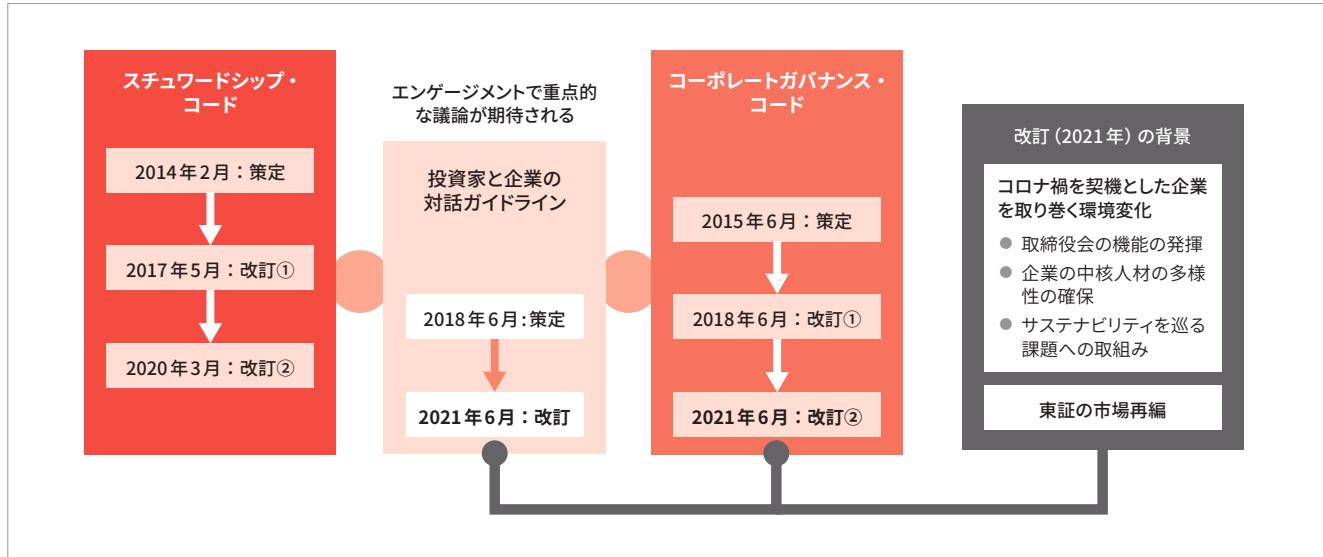
### ①新型コロナウイルス感染症拡大の状況とサステナビリティ対応の要請

コロナ禍の状況は、多くの企業の取締役会がDXや働き方の変革、With/Afterコロナにおける企業戦略の検討などの課題に向き合う機会となりました。また、近年世界的な課題と

※1 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表、日本取引所グループ、2021年6月11日  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>

※2 「投資家と企業の対話ガイドライン」（改訂版）の確定について、金融庁、2021年6月11日  
<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210611-1.html>

図表1：コーポレートガバナンス・コード改訂（2021年）の背景



出所：PwCあらた有限責任監査法人作成

図表2：コーポレートガバナンス・コード改訂の主要論点

論点	内容
1. 取締役会の機能発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>【プライム市場】独立社外取締役3分の1以上の選任</li> <li>スキル・マトリックスの開示、他社での経営経験者の独立社外取締役への選任</li> <li>【プライム市場】委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等の開示</li> </ul>
2. 企業の中核人材における多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の確保についての考え方、目標、人材育成方針、社内環境整備方針、その実施状況の開示</li> </ul>
3. サステナビリティを巡る課題への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを巡る基本的な方針の策定</li> <li>サステナビリティを巡る自社の取組みの開示</li> <li>【プライム市場】気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）またはそれと同等の枠組みに基づく気候変動の影響の開示</li> </ul>
4. その他個別の項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>支配株主から独立している独立社外取締役3分の1以上（【プライム市場】過半数）の選任または独立した特別委員会の設置</li> <li>監査に対する信頼性の確保および内部統制・リスク管理</li> <li>【プライム市場】議決権電子行使プラットフォームの利用</li> <li>【プライム市場】開示書類のうち必要とされる情報の英文開示</li> <li>事業ポートフォリオに関する基本的な方針や見直しの状況の開示</li> <li>社外取締役または監査役による株主との対話（面談）</li> </ul>

出所：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021年6月11日改訂）をもとにPwCあらた有限責任監査法人が作成

なってきたESG/SDGsやサステナビリティ・気候変動対応などの課題と相まって、企業のPurpose（存在意義）自体の再確認が求められています。

## ② 東京証券取引所の市場区分改革との関連

2022年4月に予定されている東京証券取引所の新市場区分は、既存の市場がスタンダード市場、プライム市場、グロース市場の3つの区分に再編されることになります。今回のコード改訂に際しては、プライム市場上場会社に求められる「より高いガバナンス水準」の具体的な指針について議論がなされました。

## 2 コード改訂の概要

今回のコード改訂では、5つの補充原則（2-4①、3-1③、4-2②、4-8③、5-2①）の新設を含む、18項目の改訂（軽微な字句修正を除く）が行われました。その結果、諸原則の数は従来の78から83に増加しました。これらのコード改訂は図表2に挙げている4つの主要論点に整理されます。

今回の改訂には、プライム市場上場会社に求める「より高いガバナンス水準」の指針に係る6つの諸原則の追加・加筆が含まれています（図表3）。

図表3：プライム市場上場会社を対象とする諸原則

原則	内容
<b>第1章 株主の権利・平等性の確保</b>	
補充原則1-2④	● プライム市場上場会社は、議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき
<b>第3章 適切な情報開示と透明性の確保</b>	
補充原則3-1②	● プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報を英語で開示・提供すべき
補充原則3-1③	● プライム市場上場会社は、気候変動リスクと収益機会の分析を行い、TCFDまたは同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき
<b>第4章 取締役会等の責務</b>	
原則4-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プライム市場上場会社は独立社外取締役3分の1（その他の市場においては2名）以上選任すべき</li> <li>● 業種・規模・環境等を勘案し必要と考える場合には、プライム市場上場会社は独立社外取締役を過半数（その他の市場においては3分の1以上）選任すべき</li> </ul>
補充原則4-8③	● 支配株主を有する上場会社は、3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）の独立社外取締役を選任、または独立性を有する特別委員会を設置すべき
補充原則4-10①	● プライム市場上場会社は、指名委員会・報酬委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とし、独立性の考え方・権限・役割等を開示すべき

出所：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021年6月11日改訂）をもとにPwCあらた有限責任監査法人が作成

### 3 コード改訂の主要論点

#### 1. 取締役会の機能発揮

##### (1) 【プライム市場】独立社外取締役3分の1以上の選任

（原則4-8）

改訂コードでは、プライム市場上場会社について一段と高いレベルの取締役会構成の独立性を求めるものとして、「独立社外取締役を少なくとも3分の1以上、必要と考える場合には過半数」という内容が示されました。わが国の上場企業の取締役会に占める独立社外取締役の比率は、2021年8月2日に東京証券取引所から公表された「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」<sup>※3</sup>によると、東証一部上場企業のうち3分の1以上の独立社外取締役を選任する企業が72.8%、JPX日経400企業に限ると87.0%となっており、「3分の1以上の独立社外取締役」という取締役構成はすでに多くの企業で達成されています。一方で、過半数の独立社外取締役を選任する企業は、東証一部上場企業では7.7%、JPX日経400企業でも12.0%にとどまります。

##### (2) スキル・マトリックスの開示、他社での経営経験者の独立社外取締役への選任（補充原則4-11①）

改訂コードでは、自社の経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定し、取締役会の多様性やバランスを考え、スキル・マトリックスを公表すること、また、他社での経営経験のある独立社外取締役を含めるべき、という原則が示されました。2019年度にPwCあらた有限責任監査法人が経済産業省の委託を受けて実施した企業向けアンケートでは、86%がスキル・マトリックスを作成していないと回答しており、これから検討を始める必要のある企業も多いと思われます。スキル・マトリックスは諸外国では以前から推奨されています。東京証券取引所が2019年11月に公表した「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」<sup>※4</sup>でもスキル・マトリックスの開示例が紹介されており、参考になります。

##### (3) 【プライム市場】委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等の開示（補充原則4-10①）

今回のコード改訂では、指名・報酬委員会に期待される役割をさらに明確にする趣旨の変更が行われました。指名・報酬委員会の設置状況については、2021年8月2日に東京証券取引所から公表された「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」によると、指名委員会は東証一部上場企業では66.3%、JPX日経400企業では88.0%が設置しており、報酬委員会は東証一部上場企業では70.3%、JPX日経400企業では89.5%が設置している状況です。これらの委員会の設置はわが国の

※3 「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」東京証券取引所、2021年8月2日  
<https://www.jpx.co.jp/listing/others/ind-executive/tvdivq00000019j-att/nlsgeu000005pofb.pdf>

※4 「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」東京証券取引所、2019年11月29日  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20191129-02.html>

上場企業に定着してきているといえます。

指名委員会（任意）における社外取締役が過半数の企業は、東証一部上場企業では56.0%、JPX日経400企業では59.3%となっています。

改訂コードでは、プライム市場上場会社に対して、委員会構成の独立性に関する考え方や各委員会の権限役割等の開示を求めていました。委員会の設置は浸透してきていますが、これらの委員会の実効性を確保することでさらなる機能向上が促されていると考えられます。

## 2. 企業の中核人材における多様性の確保

### （補充原則2-4①）

改訂コードでは、管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定、これらについての開示が求められています。また、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表することとされています。企業経営にとって多様性は経営戦略の要であり、イノベーションや価値創造の源泉として、特にコロナ後の企業変革を促進するためにも多様性の確保は特に重要です。女性・外国人・中途採用者が例示されていますが、多様性の観点は企業によってそれぞれの考え方があってしかるべきであり、それぞれの企業の事業戦略などとの関連から、考え方を定めた上で目標設定をすることが求められています。

## 3. サステナビリティを巡る課題への取組み（基本原則2の考え方、補充原則2-3①、補充原則4-2②、補充原則3-1③）

改訂コードでは、複数箇所にわたって、気候変動を含むサステナビリティの課題への取組みの重要性が強調されています。補充原則2-3①では、従来の「取締役会はサステナビリティの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである」という記述が、「検討を深めるべきである」と改訂されました。「深めるべき」という表現には、企業の取り組みをさらに促進してもらいたいという期待が表れていると思われます。

新設された補充原則3-1③は、サステナビリティを巡る課題に関して、上場企業に対してサステナビリティについての基本的な方針を策定し自社の取り組みを開示することを求めており、プライム市場上場会社に対しては、TCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実させるべきという点が織り込まれました。TCFD提言とは、金融安定理事会（FSB）が設立した気候関連財務情報開

示タスクフォースが2017年6月に公表したものです。TCFD提言は、企業に対し、気候関連のリスクおよび機会に関連付けて、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標という4つの要素の情報開示を推奨しています。国際的にはサステナビリティ関連の情報開示の統一的な枠組みの策定に向けた動きがあり、また、サステナビリティ関連の情報開示制度の検討も進められています。

## 4. その他個別の項目

### （1）支配株主から独立している独立社外取締役3分の1以上（【プライム市場】過半数）の選任または独立した特別委員会の設置）（基本原則4の考え方、補充原則4-8③）

改訂コードでは、支配株主を有する上場会社は少なくとも3分の1の独立社外取締役の選任、プライム市場上場会社の場合は、過半数の独立社外取締役の選任または利益相反管理のための特別委員会を設置すべきという原則が新設されました。

### （2）監査に対する信頼性の確保および内部統制・リスク管理（原則4-4、補充原則4-3④、補充原則4-13③）

改訂コードでは、原則4-4に「監査役」という言葉が追加され、監査役及び監査役会の役割・責務に監査役の選解任が追記されました。この点、すでに会社法では監査役の選任議案について監査役会の同意が必要と定めていますが、コードに明記することによって監査役の独立性を実効的に担保しようという意図がうかがえます。補充原則4-3④の改訂は、全社的リスク管理体制とグループ全体での適切な内部統制の構築と運用状況の監督が取締役会の役割であることを明記するものになっています。補充原則4-13③では、「内部監査部門が取締役会および監査役会に対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築する等」とされ、3ラインモデルあるいはデュアルレポーティングの整備が、コードの改訂として明示的に記載されました。

### （3）【プライム市場】議決権電子行使プラットフォームの利用・英文開示（補充原則1-2④、補充原則3-1②）

改訂コードでは、プライム市場上場会社において、議決権電子行使プラットフォームの利用と英文開示を求めることが記載されました。

### （4）事業ポートフォリオに関する基本的な方針や見直しの状況の開示（補充原則5-2①）

改訂コードでは、取締役会で少なくとも年に1回は事業

ポートフォリオに関する基本方針の見直しを行うとともに、事業ポートフォリオマネジメントの実施状況に関して経営陣に対する監督を行うべき、またその状況を開示すべきである、という旨が記載されました。

#### (5) 社外取締役または監査役による株主との対話（面談）（補充原則5-1①）

改訂コードでは、株主との実際の対話（面談）の対応者について、監査役も加えられました。

#### 4 対話ガイドラインの改訂

対話ガイドラインの改訂箇所の多くは、コード改訂のポイントと関連するものですが、それ以外に、今回のコード改訂では変更に至らなかったものの対話ガイドラインに反映され改訂された論点もあります。例えば、「取締役会議長とCEOとの分離と独立性」、「取締役会の実効性評価の対象として各取締役及び各委員会を含めること」、「筆頭独立社外取締役

が株主との対話の窓口となること」の他、「KAM（監査上の主要な検討事項）検討プロセスでの監査人との協議」や、「有価証券報告書の総会前提出」などの論点が対話ガイドラインの改訂に織り込まれています。対話ガイドラインには、これらを含め合計20か所の加筆・新設が行われています（図表4）。

対話ガイドラインに織り込まれたこれらの論点については、企業と投資家との対話を通じて各企業の検討と取り組みが促進されることが期待されているものと考えられます。

#### 5 コードの適用対象

現在の市場区分におけるコードの適用対象は、東証一部および東証二部の上場企業については全原則、マザーズおよびJASDAQの上場企業については基本原則のみとなっています。これに対して、2022年4月4日に移行予定の新市場区分におけるコードの適用対象は、プライム市場の上場企業については全原則（プライム市場上場会社向けの原則へのコンプライ・オア・エクスプレイン含む）、スタンダード市場の上場

図表4：投資家と企業の対話ガイドラインの改訂箇所

項目	改訂内容	
1-3	環境変化を経営戦略・計画等に適切に反映しているか	新設
1-4	「より成長性の高い」新規事業	加筆
2-1	「人件費も含めた」人材投資	加筆
2-2	持続的な経営戦略・投資戦略の実現（営業CFの確保等）	加筆
3-2	指名委員会：「必要な権限を備え、」を追記	加筆
3-5	報酬委員会：「必要な権限を備え、」を追記	加筆
3-6	取締役会の多様性：「職歴、年齢」を追記	加筆
3-7	各取締役や法定・任意の委員会の実効性評価	加筆
3-8	必要な資質を有する独立社外取締役の選任（取締役会全体で適切なスキル等を備える） 独立社外取締役を取締役会議長に選任	加筆・修正
セクション名称変更：「監査の信頼性の確保・実効性のあるリスク管理の在り方」		加筆
3-10	監査役選任の適切な手続き（監査役会の同意等）	加筆
3-11	適正な会計監査：KAM検討プロセスでの監査人との協議	加筆
3-12	内部通報制度：運用の実効性確保、体制・運用実績の開示・説明	新設
4-1-1	反対票の原因分析・対応の検討結果の説明	新設
4-1-2	総会議案の検討期間の確保のための情報開示	新設
4-1-3	有価証券報告書の総会前提出等の対話充実への取組 総会の在り方の検討（総会関連日程の設定）	新設
4-1-4	バーチャル総会開催時の運営の透明性・公正性の確保	新設
4-2-1	政策保有株式の効果検証への独立社外取締役の実効的な関与等 政策保有株式の具体的な開示（検証の方法を含む）	加筆
4-3-2	自社の企業年金の適切な運用の確保	新設
4-4-1	株主面談への取り組み：「筆頭独立社外取締役」の設置等	新設

出所：「投資家と企業の対話ガイドライン」（2021年改訂版）をもとにPwCあらた有限責任監査法人が作成

図表5：コンプライ・オア・エクスプレインの対象範囲



	対象			2022年 4月4日以降	対象		
	基本原則	原則	補充原則		基本原則	原則	補充原則
市場第一部	○	○	○	プライム市場	○	○ + より高水準	○ + より高水準
市場第二部	○	○	○	スタンダード市場	○	○	○
JASDAQ スタンダード	○	—	—	グロース市場	○	—	—
マザーズ	○	—	—				
JASDAQ グロース	○	—	—				

出所：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」（2021年4月作成、5月更新）をもとにPwCあらた有限責任監査法人が作成  
<https://www.jpx.co.jp/equities/improvements/market-structure/nlsgeu000003pd3t-att/nlsgeu000005irmz.pdf>

企業については全原則（プライム市場上場会社向けの原則を除く）、グロース市場の上場企業については基本原則のみとなっています（図表5）。

現在、基本原則（5原則）のみ適用対象となっているマザーズおよびJASDAQの上場企業が、新市場区分におけるプライム市場またはスタンダード市場を選択する場合、対象範囲が大きく拡大することとなり、改訂後のコードに基づき、31の原則および47の補充原則への対応が追加的に必要になります。

## 6 コーポレート・ガバナンスに関する報告書における開示項目

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（以下、「CG報告書」という）では、特定の事項を開示すべきとする原則がこれまで11項目ありましたが、今回のコードの改訂に伴い東京証券取引所の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書記載要領」※5も変更されました。今回、3項目（補充原則2-4①、補充原則3-1③、補充原則4-10①）が新設され、開示すべき原則が全部で14項目となりました。また、補充原則4-11①が加筆されました（図表6）。これらは、CG報告書の「コードの各原則に基づく開示」の欄に直接記載する方法以外に、有価証券報告書、アニュアルレポートまたは自社のウェブサイト等において該当する内容を開示している場合は、その内容を参照すべき旨と閲覧方法（ウェブサイトのURL等）

※5 「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」（2021年6月改訂版）、東京証券取引所  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq000000j85-att/tvdivq000000uvc4.pdf>

を記載することも許容されています。

上場会社は、遅くとも2021年12月30日までに、改訂後のコードに対応したCG報告書を提出することが求められています。ただし、プライム市場上場会社向けの各原則については、遅くとも2022年4月4日以降に開催される定時株主総会の終了後に提出することが求められています。企業は来期の定時株主総会までに複数回CG報告書を提出する可能性があるため、改訂後のコードに基づいて開示を行っているかわかるよう、対象となる各原則の冒頭にその旨を明示する必要があります。

コードはコンプライ・オア・エクスプレインを採用しており、エクスプレインすることが認められています。また、コンプライしていることが必ずしも合格点であるというわけではありません。投資家には、コンプライしていない会社に機械的に不合格点を与えるような評価をしないという姿勢が求められます。また、企業側は、置かれている現状や今後のガバナンスの在り方を十分に検討した上でエクスプレインすることが、投資家との建設的な対話に向けてむしろ望ましい場合もあることを十分に認識することが必要です。現状コンプライすることが難しいものの、コンプライできるよう今後対応準備を進める場合は、いつコンプライできる見込みか予定を開示することも有用な情報となります。

## 7 パブリック・コメントの概要

今回のコードの改訂にあたっては、コードの改訂案について、2021年4月7日から5月7日までの期間で意見募集（パ

ブリック・コメント)が行われました。パブリック・コメントでは、国内外の103の個人及び団体から637の意見が寄せられました。これらの意見の大半は、改訂案の方向性に賛同するものでしたが、「コードの一部についてはコンプライ・オア・エクスプレインではなく義務化することが望ましい」あるいは「プライム市場上場会社に求めている項目についてはスタンダード市場上場会社等にも要求するべき」など、コードの改訂案をより強化すべきとする意見もありました。

個別の改訂箇所については、例えば、プライム市場上場会社において独立社外取締役を3分の1以上の選任を求める原則4-8について、「グローバルの水準に合わせて、取締役会における独立社外取締役は過半数とするべき」であるとのコメントが、海外だけでなく国内からも複数寄せられました。このコメントに対する東京証券取引所側の考え方としては、「フォローアップ会議では、プライム市場上場会社に対して

より高い水準での独立社外取締役の選任を求めるべきではないかとの意見もあった一方、人数も重要であるが独立社外取締役の質の確保も重要であるといった趣旨の指摘がなされたことを踏まえ、例えば過半数の独立社外取締役を求めるこことはしておりません」としています。

これは、わが国における独立社外取締役の人材プールが、質と量の両面において、諸外国と比べて整っていないという現状認識があり、過半数という水準をコードで示してしまうと、拙速な対応や形ばかりのコンプライを誘発する危惧があるということを考慮したものと考えられます。このような配慮から、今回のコード改訂においてプライム市場上場会社に求める水準として「少なくとも3分の1以上」という記載となったものと考えられますが、グローバルスタンダードに照らすと将来的には過半数を求める内容での改訂が行われることも想定されます。

図表6：コードにおいて特定の事項を開示すべきとする原則 ※太字は今回の改訂で追加された開示の内容

原則	項目	内容
原則1-4	政策保有株式	<ul style="list-style-type: none"> <li>●政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針</li> <li>●保有の適否の検証の内容</li> <li>●政策保有株式に係る議決権の行使に係る適切な対応を確保するための具体的な基準</li> </ul>
原則1-7	関連当事者間の取引	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取引の重要性やその性質に応じた適切な手続の枠組み</li> </ul>
補充原則2-4① (新設)	中核人材の登用等における多様性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性・外国人・中途採用者それについて、中核人材の登用等の「考え方」、自主的かつ測定可能な「目標」及び「その状況」</li> <li>●多様性の確保に向けた「人材育成方針」及び「社内環境整備方針」並びにその実施状況</li> </ul>
原則2-6	企業年金のアセットオーナーとしての機能發揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>●運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みの内容</li> </ul>
原則3-1	情報開示の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画</li> <li>●コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針</li> <li>●取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続</li> <li>●取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続</li> <li>●取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明</li> </ul>
補充原則3-1③ (新設)	サステナビリティについての取組み等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営戦略の開示にあたって、サステナビリティについての取組み</li> <li>●人的資本や知的財産への投資等</li> <li>●【プライム市場のみ】TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示</li> </ul>
補充原則4-1①	経営陣に対する委任の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営陣に対する委任の範囲の概要</li> </ul>
原則4-9	社外取締役の独立性判断基準及び資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>●独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準</li> </ul>
補充原則4-10① (新設)	独立した指名委員会・報酬委員会の設置による独立社外取締役の適切な関与・助言	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【プライム市場のみ】委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等</li> </ul>
補充原則4-11① (加筆)	取締役会の多様性に関する考え方等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方</li> <li>●経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせ</li> </ul>
補充原則4-11②	取締役・監査役の兼任状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合の兼任状況</li> </ul>
補充原則4-11③	取締役会の実効性評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会全体の実効性について分析・評価を行った結果の概要</li> </ul>
補充原則4-14②	取締役・監査役に対するトレーニングの方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役・監査役に対するトレーニングの方針</li> </ul>
原則5-1	株主との建設的な対話に関する方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針</li> </ul>

出所：東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」(2021年6月改訂版)をもとに筆者が作成

その他にも、企業の中核人材における多様性の確保の考え方と測定可能な自主目標の設定を求める補充原則2-4①に関連して、「女性の管理職や役員への登用についてクオータ制を導入し、一律の水準の達成を求めるべき」との意見や「有価証券報告書の株主総会前の開示をコードでも求めるべき」などの意見もありました。パブリック・コメントには今後のわが国のコーポレートガバナンスの強化を考える上で示唆に富む意見が多く含まれています。

---

**小林 昭夫** (こばやし あきお)

PwC あらた有限責任監査法人 コーポレートガバナンス強化支援チームリーダー、パートナー  
国内外の企業に対して監査およびアドバイザリー業務を提供。1993年から1996年までシンガポールに駐在。2006年よりPwC あらた有限責任監査法人パートナー。上場企業の会計監査、国内・海外の株式上場 (IPO) 支援、国際財務報告基準、米国会計基準などのコンバージョン支援業務などを広く提供する他、取締役会の実効性評価支援などのコーポレートガバナンス強化支援、コーポレートガバナンスに関連するセミナーや寄稿などの活動を行っている。公認会計士、公認不正検査士  
メールアドレス : [akio.kobayashi@pwc.com](mailto:akio.kobayashi@pwc.com)

---

シリーズ政策提言

# 前編 日本の少子化を止めるために必要な9つの提言

## ——結婚したいと考える人を増やすために

PwC Japanグループ 少子化政策提言チーム

### はじめに

日本経済の持続的発展や社会の安定を図るうえで「少子化対策」は重要な課題の1つです。これまで日本では継続的に少子化の傾向が続いている、年代別の人口構成もいびつになってきています。この傾向が今後も改善されない場合、日本経済の活力や社会保障制度の維持が困難になることが想定されます。この少子化対策は日本経済にとって重要課題であると考え、PwC Japanグループは現代日本人の結婚観や家族観の変化を捉えるため「結婚観・家族観に関するアンケート」を実施しました（インターネット調査、2020年4月10日～11日）。本稿では、その調査結果の概要について紹介し、9項目の政策を提言します（後編は次号掲載）。

本調査の主要な結果は以下からご覧いただけます<sup>※1</sup>。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/marriage-and-family-views2020-01.html>

### 1 アンケート調査結果の集計・分析について

今回のアンケート調査では、「実際の子どもの人数」のほか、回答者自身の今の暮らしを踏まえた「希望の子どもの人数」と、経済状況や仕事上の制約などが何もないと想定した場合の「理想の子どもの人数」を把握するとともに、これまで実態を把握しきれていた結婚観や家族観などの「価値観」の変化について一步踏み込んで調査を行っています。これは、結婚をしない・子どもを持たないことの背景や、結婚・出産の後押しとなり得る要素を明らかにすることが必要と考えているためです。

アンケート調査結果をもとに、どうしたら国民一人一人が

今より多くの子どもを持ちたいと考えるのかを検討するため、以下の4つの観点から探索的に数多くの集計を実施しました。

#### ● 分析1：「結婚」に着目した分析

わが国では婚外子の割合が低いという実態を踏まえると、今より多くの子どもを持ちたいと考える人を増やすには、結婚したいと考える人を増やすことが必要となります。そのため、実際の結婚状況および結婚に対する希望に対して影響を与えている要因・要素は何かという観点からの集計・分析を実施しています。

#### ● 分析2：「家族形成ステージ」に着目した分析

結婚状況だけでなく、子どもの人数も加味し、未婚／既婚・子なし／既婚・子ども1人／既婚・子ども2人／既婚・子ども3人以上という「家族形成ステージ」を設定し、その違いをもたらす要因・要素は何かという観点から集計・分析を行っています。

#### ● 分析3：「理想の子どもの人数」に着目した分析

より多くの子どもを持ちたいと考える人はどのような要因・要素を持っているのかを知るため、「理想の子どもの人数」に着目した集計・分析を行っています。

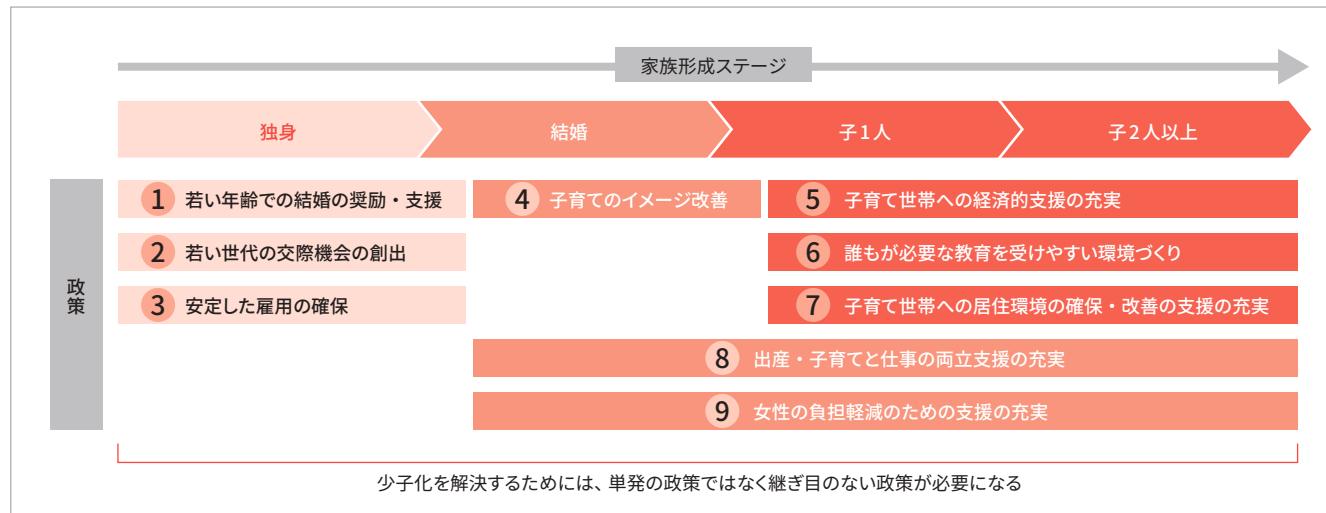
#### ● 分析4：「理想の子どもの人数」と「実際の子どもの人数」のギャップに着目した分析

分析3を補足する観点から、「理想の子どもの人数」と「実際の子どもの人数」のギャップをもたらす要因・要素は何かに着目した集計・分析を行っています。

これらの分析の中から今後の政策への示唆となり得る有意な結果が得られた分析結果を抽出し、それらのファクトに基づいて、少子化対策として今後必要と思われる9つの提言を紹介します（図表1）。

※1 ジェンダー意識や家族のあり方の多様性を踏まえた設問としていますが、一部については社会的な性役割区別に対する意識を問うためにジェンダーロールに関する固定概念を前提とした設問としています。

図表1：日本の少子化を止めるために必要な9つの提言



## 2 結婚したいと考える人を増やすために

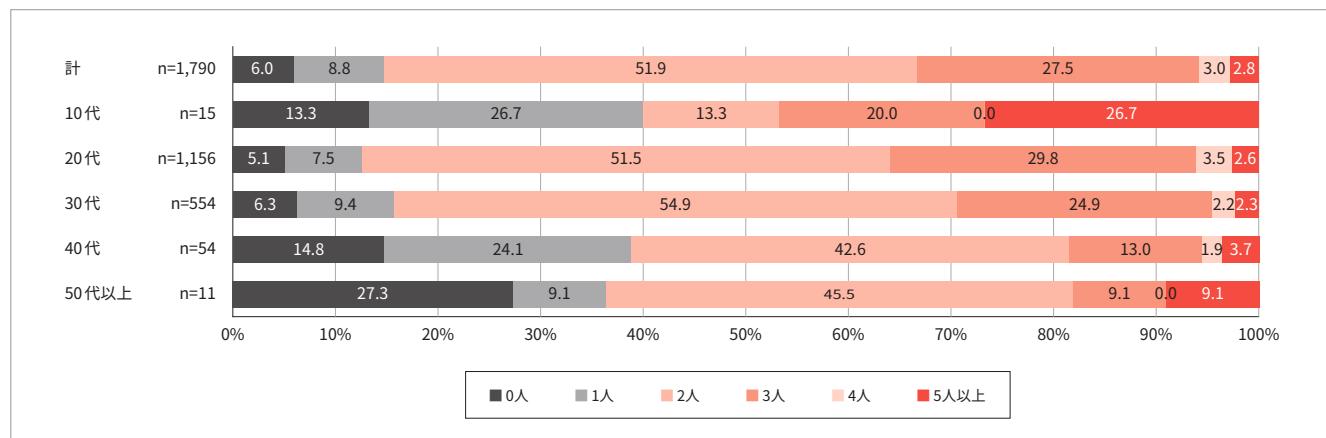
男女共に、結婚したいと思う年齢が若いほう、「理想の子どもの人数」が多い傾向が見られます（図表2）。そのため、まずは結婚に対する意欲に関する分析結果から、早期に結婚したいと考える人を増やすための3つの方策を提言します。

### 提言1 若い年齢での結婚を奨励・支援する施策の充実

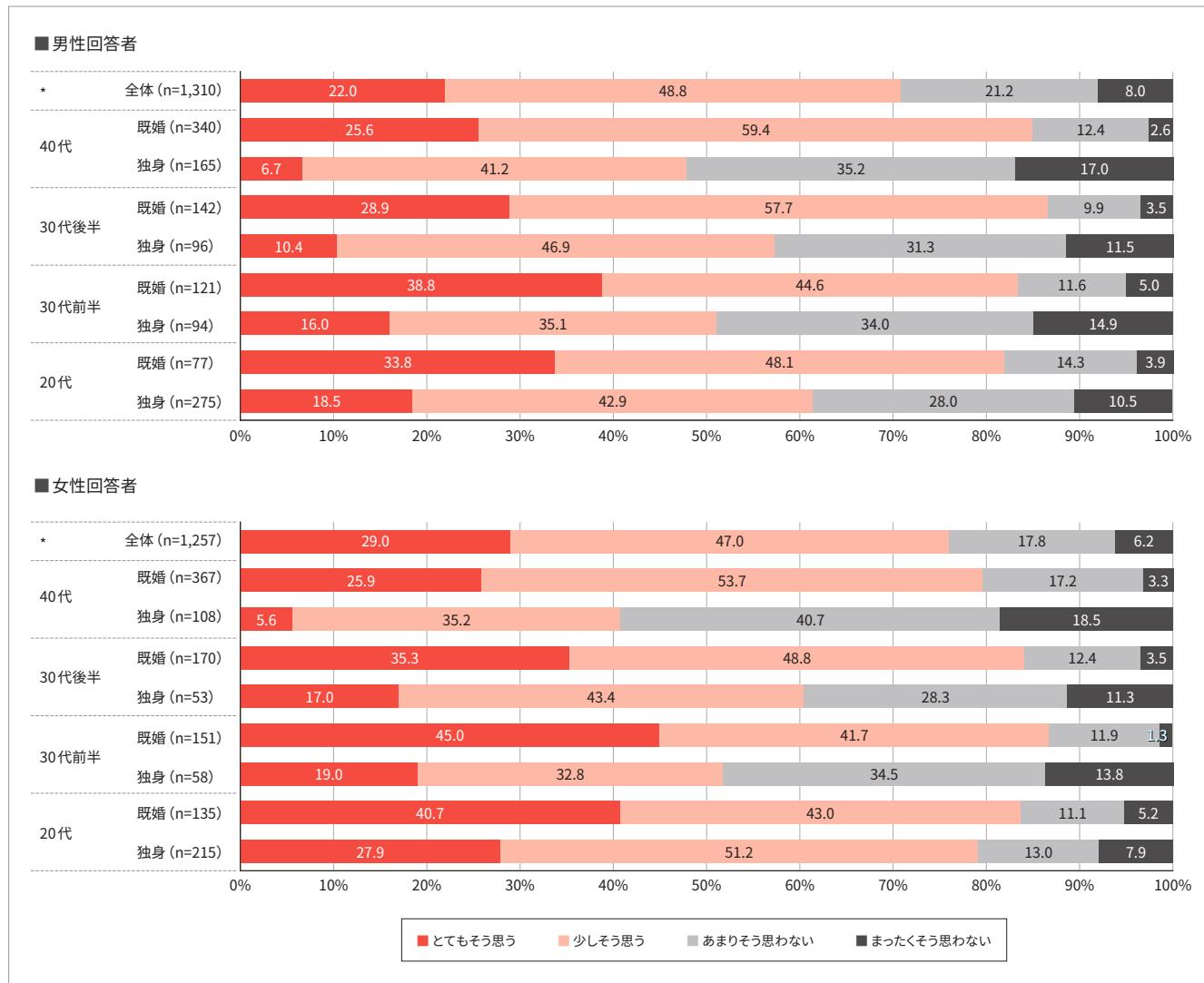
男女共に「結婚に喜びや希望を感じる」割合は20代で最も高く、30代になると大きく低下し、40代以降ではさらに低下する傾向が見られます。特に、女性は男性に比べ40代以降でこの割合が低下する傾向が顕著に表れます（図表3）。

こうした分析結果を踏まえると、「結婚に喜びや希望を感じる」人が多い20代など若い時期の結婚を奨励することが重要と考えられます。そのためには、早く結婚することをためらう要素を取り除くこと、さらには早く結婚することが当人たちにとっても一定のメリットとなるようにすることが重要です。

図表2：結婚目標年齢別の理想子ども数



図表3：結婚観について——結婚には喜びや希望を感じる



特に、未婚者が結婚していない理由について、全年齢計と比べて20代で特徴的に回答割合が高い（全年齢計との差が大きい）上位には、「結婚資金が足りない」「結婚後の生活資金が足りないと思う」と、経済的な理由が挙げられています（図表4）。そのため、早く結婚することが経済的にもメリットをもたらすようなインセンティブ型の仕組みを導入することが考えられます。

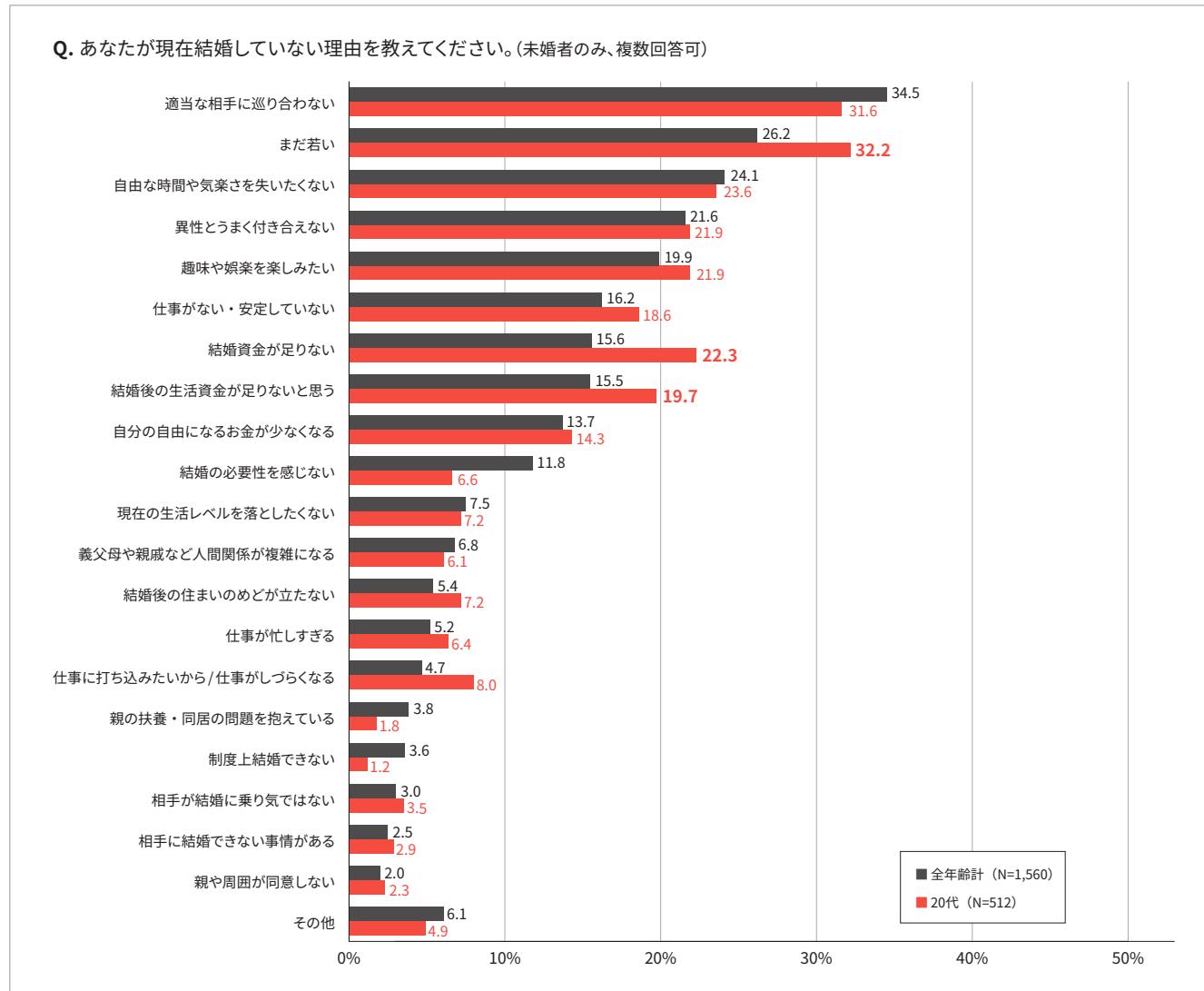
具体的には、結婚に関するイニシャルコスト（結婚式費用、住居を構えるための費用等）を補うための「お祝い金」等を支給する方法、結婚後の世帯の生活費用（ランニングコスト）を継続的に支えていくための若年既婚世帯に対して税制優遇の充実などが考えられます。

前者に関しては、濫用・悪用を招く恐れもあることを考慮した適切な制度設計が重要となります。

後者に関しては、世帯員数が多いほど有利になる「N分N乗方式<sup>※2</sup>」のような所得税控除の導入は、これまで人口増を図るための政策アイディアとして提示されてきていますが、導入には至っていません。こうしたアイディアを応用しつつ、特に若い既婚世代が有利となるような観点を加えて、改めて検討してみる意義が高いと考えます。

※2 稽得者個人ではなく1世帯全体を単位として課税する仕組みの一つで、世帯の合計所得を世帯人数で割って算出した1人当たりの所得額に税率をかけて1人当たりの課税額を算出、さらにその金額に世帯人数をかけて世帯課税額を算出する方式。世帯員数が多いほど1人当たり所得額が小さくなることから、課税額も小さくなるという特徴がある。

図表4：現在結婚していない理由



## 提言2 若い世代の交際機会の創出

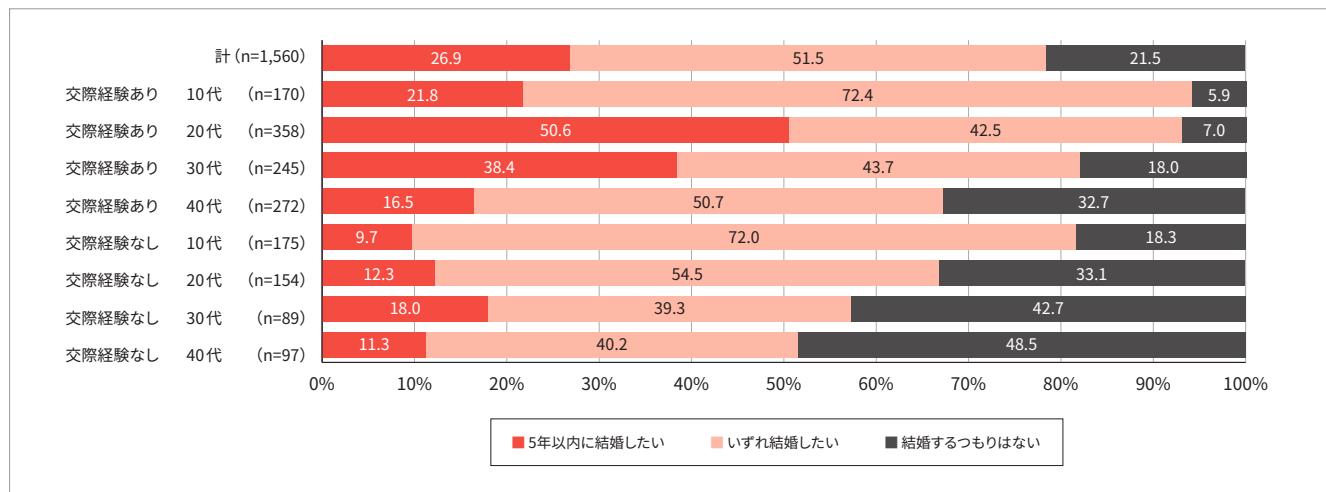
結婚したくないと考える人の特徴として、結婚以前に交際経験がある人と比べ、交際経験のない人のほうが多いことが明らかになっています。アンケート調査では、交際経験ありの人のうち、結婚したくないと考える人は、20代・30代で1割未満であるのに対し、交際経験なしの人が結婚したくないと考える人は20代で約2割、30代では約3割となっています(図表5)。

こうした分析結果を踏まえると、結婚意欲を高めるためには、結婚以前の交際経験を持てるような機会の創出が重要と考えられます。

そのためには、恋愛、そして結婚をする個人同士の出会いの機会を増やなければなりません。出会いの機会は、学校・職場、その他趣味などの活動を通じた個人的な出会いと、他者・他機関による紹介・マッチング等による出会いとに区分できます。後者は、お見合いや知人による紹介のような旧来型のマッチング機会が減少する一方で、民間事業者が提供するマッチングサービス(結婚紹介事業、マッチングアプリ、SNS等)や、自治体や業界等による出会いの機会を創出する取り組み等、多様化してきています。

しかし、こうしたマッチングサービスが普及する一方で、個人情報等を提供・登録しても大丈夫な事業者・サイト等なのか、高額を請求されるのではないか、解約できなくならないかなど不安に感じる側面もあります。交際や婚活をサポートするようなマッチング機関等の安全性を保証するような認証機能・評価機能等を創設・導入することによって事業者等を選択しやすい環境づくりを進めることも重要になります。

図表5：交際経験・年代別未婚者の結婚意欲



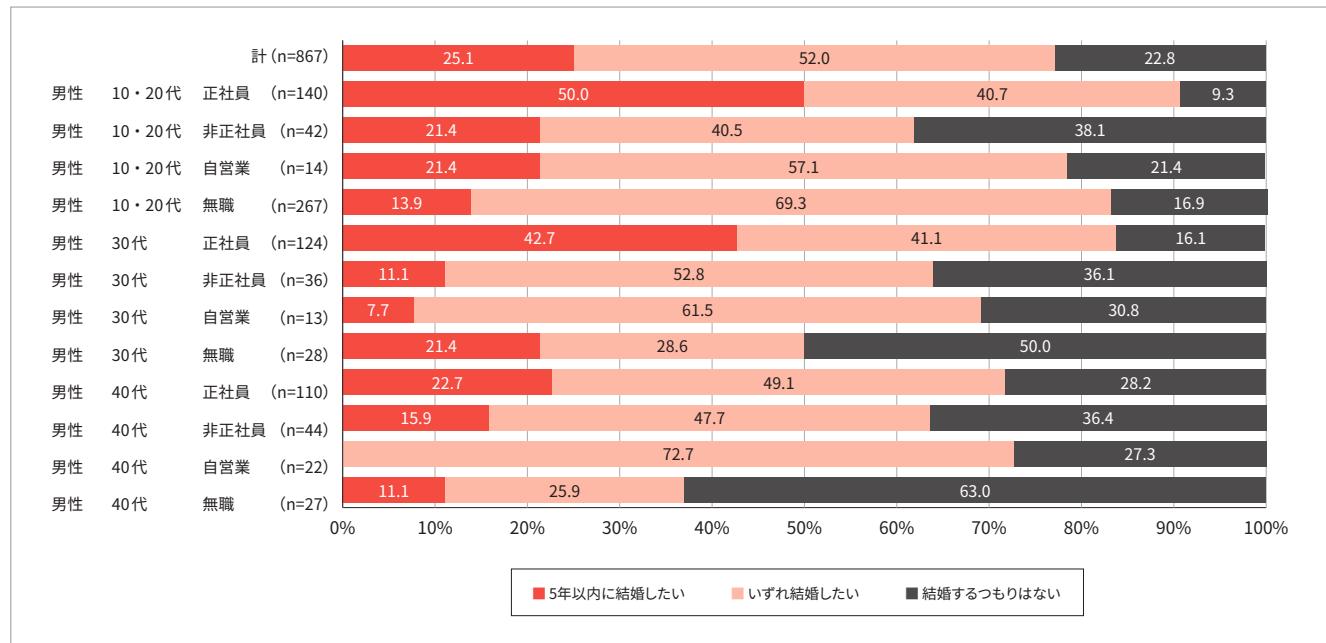
## 提言3 安定した雇用の確保

未婚男性の場合、30歳以上の非正規雇用、無職の場合において、結婚意欲が低い傾向が見られる一方で、収入が高くても低くても結婚意欲に統計的に意味のある差は見られないことがわかっており、両者を併せて考えると、未婚男性において結婚を動機づける因子は経済状況よりも安定した就労状況にあることがうかがわれます(図表6)。

こうした分析結果を踏まえると、若い世代、特に男性に、安定した雇用を確保・提供するために雇用政策を充実させることは、結婚したいと考える人を増やす観点でも重要な意味を持つと考えられます。ここでのキーワードは「安定性」と考えられます。結婚生活を維持するためには、急に失業する恐れがない、生活レベルが急変しないことがとても重要な意味を持つからです。

これまで、雇用政策では、企業・産業にとって有利なよう、非正規雇用の活用が進められてきた側面があります。その結果として「不安定雇用」と呼ばれる形態で働く人の割合が増えていることが、結婚をためらう要素の1つとなっていると考えられます。同一労働同一賃金政策など、非正規雇用の不合理な待遇格差の解消を目指す取り組みが中心となっていたことや、国民の生活を安定させ少子化を解消するという観点からも、雇用の「安定性」をキーワードに、雇用政策のあり方について見直すべきではないかと考えます。

図表6：年代・就労形態別未婚者の結婚意欲（男性）



以上、日本の少子化を止めるために必要な9つの提言のうち、結婚したいと考える人を増やすための3つの提言を示しました。後編（次号掲載）では、子どもを（多く）持ちたいと考える人を増やすための6つの方策を提言します。

### PwC Japanグループ 少子化政策提言チーム

メールアドレス : [jp\\_pa\\_shoshikoreika-team@pwc.com](mailto:jp_pa_shoshikoreika-team@pwc.com)

宮城 隆之 PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 パートナー

黒滝 新太郎 PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 シニアマネージャー

東海林 崇 PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 シニアマネージャー

安田 純子 PwCコンサルティング合同会社 公共事業部 シニアマネージャー

平尾 明子 PwCアドバイザリー合同会社 フォレンジック ディレクター

有澤 卓 PwCコンサルティング合同会社 TMT事業部 マネージャー

井口 条蒔 PwCコンサルティング合同会社 製造業・自動車事業部 シニアアソシエイト

【オンラインセミナー】

## 日本のM&A・組織再編に係るSEC F-4登録対応

PwC Japanグループは、シャーマン アンド スターリング外国法事務弁護士事務所と共同で表題オンラインセミナーを開催しています。

M&Aや組織再編の動きが加速する中、日本企業同士のM&Aやグループ内の組織再編であっても一定の条件に該当するディールでは、米国証券取引委員会（SEC）に届け出て承認を得なければならないケースがあります。該当する場合には「Form F-4」（以下、F-4）と呼ばれる米国用の登録届出書を作成し、取引を決定する株主総会の前にSECに提出し、承認を得る必要があります。

こうしたケースでは、当事企業は米国の資本市場規制に基づいた開示要求を満たす必要があり、F-4ドキュメントの中でM&A・組織再編の取引そのものや当事企業の事業・組織・財務状況などについて、海外投資家に向けた広範で詳細な開示を英文で作成することになります。F-4の提出・承認までの対応作業は負荷が大きいだけでなく、多くの専門的な知識・経験が必要なため、M&A・組織再編取引のタイムラインに影響が出ないような着実なプロジェクトの管理と運営が重要です。

本オンラインセミナーは、M&Aや組織再編を検討中、または将来に検討する可能性がある日本企業の経営陣や実務担当の方々を主な対象とし、F-4対応で想定されるさまざまな課題と対応ポイントを理解いただくことを目的としています。往々にして特別プロジェクトとして突発的に生じるF-4を「マネージャブル」なものとして取り組んでいただけるよう、米国法務、財務報告、M&A戦略・事業統合の3領域において実績豊富な専門家が分かりやすく解説します。

### ■開催概要

配信期間	2021年5月20日（木）～11月19日（金）（予定）
参加費	無料（事前登録制）
プログラム	<p>■オープニング（2分） PwC あらた有限責任監査法人 パートナー クウ・ウェイ</p> <p>■F-4登録および関連する米国証券法（25分） シャーマン アンド スターリング外国法事務弁護士事務所 パートナー 望月 聰朗</p> <p>■F-4登録における財務報告（40分） PwC あらた有限責任監査法人 パートナー 杉田 大輔</p> <p>■M&amp;A・組織再編におけるValue Creation（20分） PwC アドバイザリー合同会社 パートナー 鈴木 慎介 パートナー 松岡 慎一郎</p>

お申し込みはウェブで受け付けています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/seminars/a1210520.html>



# 海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界155カ国、28万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・マカオ）		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	+62-81-1174-0023	shunsuke.wariishi@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・ニュージーランド		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	インド・バングラデシュ・ネパール・スリランカ		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-9650-388830	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		新井 赫 Akira Arai	+31-61-890-9968	akira.a.arai@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		又木 直人 Naoto Mataki	+352-621-333-735	naoto.m.mataki@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・ロシア		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		椎野 泰輔 Taisuke Shiino	+1-347-326-1264	taisuke.shiino@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2021年9月1日現在)

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>







# The New Equation

## 変わりゆく世界で成功し続けるために

The New Equation は、PwC の新たな経営ビジョンです。

多岐にわたる分野の多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、

「人」ならではの発想力や経験と「テクノロジー」によるイノベーションを融合しながら、  
ゆるぎない成果を実現し、信頼を構築します。

**It all adds up to The New Equation.**

PwC Japan グループ

PwC あらた有限責任監査法人  
PwC アドバイザリー合同会社

PwC 京都監査法人  
PwC 税理士法人

PwC コンサルティング合同会社  
PwC 弁護士法人

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、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Araata LLC. All rights reserved.  
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network.  
Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

