

# PwC's View

Vol. 35

November  
2021

特集

## 内部監査の最前線





## 特集

## 内部監査の最前線

- CG コードの改訂により求められる内部監査の進化  
——ガバナンス強化に対応した取り組み事例 ..... 6
- アシュアランスマップを活用したグループガバナンスの高度化 ..... 10
- なくならない不正と内部監査の挑戦 ..... 16
- GRCツール／システムの導入で内部監査は高度化できるのか  
——既存ツール／システムを活用して内部監査のDXを推進 ..... 20
- 2021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 ..... 26

## 連載

PwCあらた基礎研究所だより

- 第1回 アカデミズムに学ぶ  
——ステークホルダーとの対話を通じた自己検証と継続的改善 ..... 30

## 会計／監査

- FATF第4次対日相互審査結果と今後のAML/CFT対策 ..... 34

## 税務／法務

- **前編** サステナブル経営(ESG対応)における企業活動と「人権」の尊重 ..... 41

## 特別連載

シリーズ政策提言

- **後編** 日本の少子化を止めるために必要な9つの提言  
——子どもを持ちたい／より多く持ちたい人を増やすために ..... 46

## ご案内

- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 56



## 特集

# 内部監査の最前線

---

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響がいまだ続く中、企業のリスク管理・ガバナンス強化のトレンドは変化を続けています。特に2021年は、コーポレートガバナンス・コードの改訂をはじめとして、内部監査の最前線には大きな転機が訪れています。本特集では、企業のリーダーが理解しておくべき内部監査の現状について5つの観点から論じます。

まず1つ目の論考「CGコードの改訂により求められる内部監査の進化」では、改訂CGコードが内部監査に与える影響および昨今のガバナンス強化のトレンドを踏まえた内部監査の取り組み事例について解説していきます。

次に「アシュアランスマップを活用したグループガバナンスの高度化」では、アシュアランスマップを活用してグループガバナンスの高度化に取り組んだ事例および注意すべきポイントについて解説します。

そして「なくならない不正と内部監査の挑戦」では、内部監査部門に求められる不正・不祥事の再発防止に関する提言を分析することで、不正・不祥事の早期発見・未然防止の観点から、内部監査部門に必要となる体制・監査手法などについて考察します。

4つ目の「GRCツール／システムの導入で内部監査は高度化できるのか」では、急激な在宅勤務の浸透およびリモート監査の適用対象の拡大を背景に、「GRCツール／システム」の導入を検討する企業が増えてきている状況を受け、内部監査におけるDX推進のステップについて具体的な事例とともに解説します。

5つ目の「2021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、金融機関の内部監査部門が監査を行うにあたって、金融行政方針において着意すべきポイントを紹介します。

本特集が内部監査の最前線をお伝えし、ガバナンスにおいて重要な一翼を担っている内部監査のさらなる発展について議論する契機となれば幸いです。

# CG コードの改訂により求められる 内部監査の進化

## —ガバナンス強化に対応した取り組み事例

PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査サービス部  
ディレクター 田中 洋範

PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査サービス部  
シニアマネジャー 植田 壮一



### はじめに

2021年6月11日に株式会社東京証券取引所より「改訂コーポレートガバナンス・コード」(以下、「改訂CGコード」という)が公表されました<sup>※1</sup>。改訂CGコードでは、取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取り組みなどの改訂が行われ、上場企業のガバナンス強化への取り組みに大きな影響を及ぼしています。

ガバナンス強化において一翼を担っている内部監査に関しても、これらの改訂の影響は大きく、今後ますます監査部門に求められる役割や責任範囲が増えていくと考えられます。そこで本稿では、改訂CGコードが内部監査に与える影響および昨今のガバナンス強化のトレンドを踏まえた内部監査の取り組み事例について解説していきます。

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、あらかじめご理解いただきたくお願いします。

### 1 コーポレートガバナンス・コードの改訂による内部監査への影響

今回の改訂CGコードにおいては、ガバナンス強化の観点から内部監査をより実効性のあるものとするため、補充原則の加筆修正が行われています。本節では、内部監査に与える主な影響について3つ取り上げます。

#### (1) 取締役会による全社的リスク管理体制の構築と内部監査部門を活用した監督

補充原則4-3④において、「取締役会はグループ全体を含めた全社的なリスク管理体制の整備が求められ、内部監査部門を活用しながら、その運用状況を活用すべきである」とされています(図表1)。ここでは、取締役会によるガバナンス・リスク・コンプライアンス体制の構築と、内部監査を活用した形での運用状況の監督という具体的なPDCA活動を明確化するように改訂されました。

これに伴い、内部監査部門に対して、内部監査体制の高度化(親会社の監査役等や会計監査人と子会社の監査役等や内部監査部門等との連携強化等)や全社的なリスク管理体制の強化を含むグループガバナンス向上を見据えた内部監査の実施が求められることになると考えられます。

最近の動向としては、取締役会の機能向上を目的とした取締役会の実効性評価の支援が増えてきており、なかでもリスク・ガバナンスや内部監査に関する議論が多く見られます。

#### (2) 内部監査部門が取締役会および監査役会に直接報告を行うデュアル・レポーティングラインの構築

補充原則4-13③においては、「取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、」という文言が加筆されました(図表1)。つまり、内部監査部門からのデュアル・レポーティングラインが明記されたことになります。

※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>

元来日本企業では、内部監査部門設置の歴史的な経緯から、内部監査部門は社長直轄の執行側の組織として認識され、ガバナンス上の内部監査部門の権限や責任は極めて限定的でした。しかし、最近の企業不祥事の多発という事態を受け、内部監査の機能不全という問題に焦点があたるようになり、本コード改訂においてもデュアル・レポートティングラインの構築が明文化されました。

### (3) サステナビリティや事業ポートフォリオ戦略領域への監査の検討

上述の2点が今回のコード改訂で内部監査に直接的に関係する項目ですが、補充原則4-2②において、サステナビリティの基本方針の策定や中長期の事業ポートフォリオ戦略領域の監督に係る取締役会の役割が新しく記されています（図表1）。

内部監査部門として当該取り組み状況について今後どのような役割を担えるのかという点、つまり戦略に関する監査について、内部監査の実務の中で議論が始まっています。

また、中長期視点での検討が必要となるESG (Environment-

ment、Social、Governance) リスクを対象とした内部監査を実施する企業も増えてきており、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なことがなっています<sup>※2</sup>。

## 2 内部監査の取り組み事例

CGコードの改訂に伴い、内部監査の重要性はますます高まってきており、内部監査の取り組みも多様化してきています。そこで以下では、取り組み事例の1つとして経営基盤の監査について紹介します。

環境の変化が激しく、規程や手順書が現状のプロセスと整合しない場合やモニタリング担当者の質・量が十分でない場合、規程や手順書からの逸脱を指摘しても十分な改善につながらないことがよくあります。

昨今の環境変化を受けて、これまで一般的に行われてきた

図表1：内部監査における取締役会の役割

#### 補充原則4-3④

コンプライアンスや財務報告に係る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るが、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制をの適切にな構築しや、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきである。り、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

#### 補充原則4-13③

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

#### 補充原則4-2②

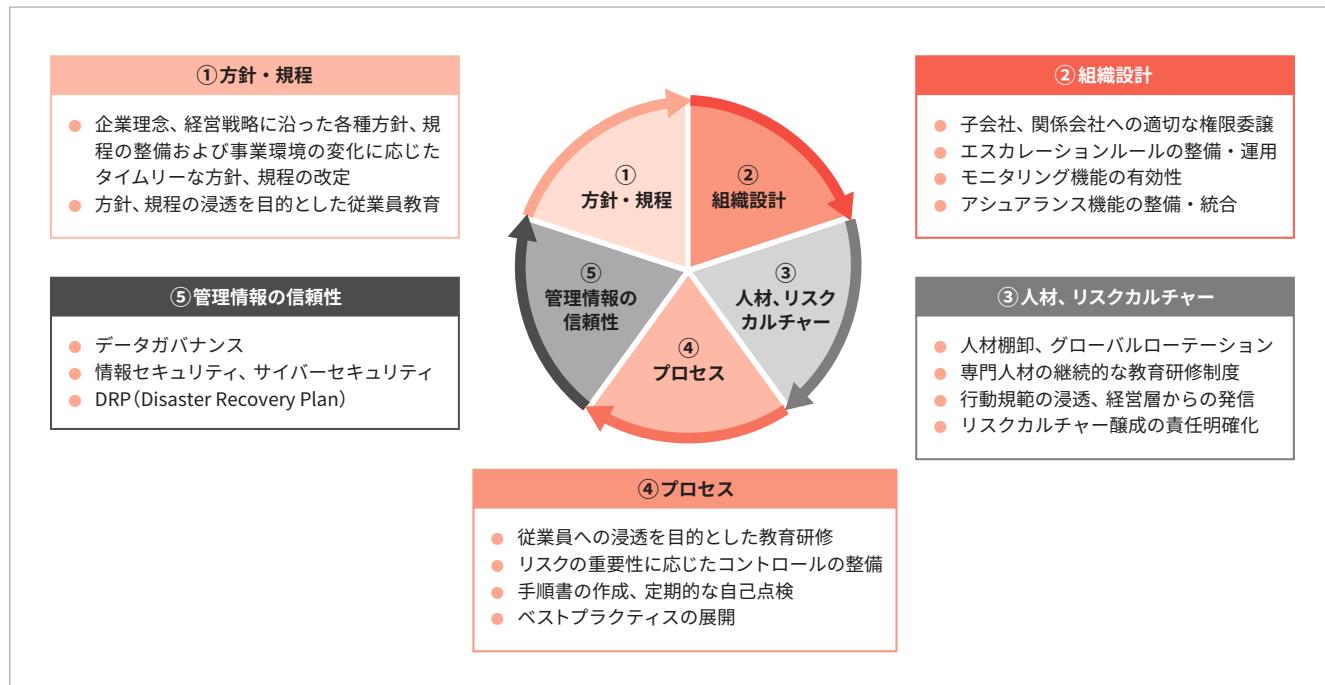
取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

※赤字部分は前版からの加筆修正箇所。取消線部分は前版からの削除を表す。なお、補充原則4-2②は新設項目である。

出所：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～[改訂前からの変更点]」（2021年6月11日）  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lnee.pdf>

※2 ESGを考慮したリスクマネジメントと内部監査の役割については、本誌第29号の記事「ESGを考慮したリスクマネジメントと内部監査の役割」をご参照ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcmagazine/prmagazine/pwcmagazine/202011/risk-management-audit.html>

図表2：内部統制のベースとなる経営基盤



準拠性の監査ではなく、内部統制のベースとなる経営基盤に着目した内部監査を実践する事例が増加しています。図表2に挙げている5つの経営基盤に対する監査の概要は以下のとおりです。

### ①方針・規程の監査

企業理念や経営戦略に従って各種方針や規程が整備され、適時更新されているか、また、各種方針や規程を従業員に浸透させるための定期的な教育・研修が実施されているかを監査する。

### ②組織設計の監査

グループガバナンスの観点から親会社と関係会社それぞれの責任と役割が明確になっているか、関係会社に対して適切な権限委譲がなされているかを監査する。

また、組織のリスク管理が有効に機能しているかどうかを確認するべく、「3つのライン」<sup>※3</sup>がグローバルに有効に整備され、第2線が第1線を支援し、モニタリングが有効に機能しているかその仕組みを監査する。表面的なチェックの証跡を確認するのではなく、業務に精通した専門家がリスク管理者として牽制しているかを確認する。

※3 3つのラインについては、本号の記事「アシュアランスマップを活用したグループガバナンスの高度化」の囲み記事「3つのラインモデル」(10ページ)も参考にしてください。

### ③人材、リスクカルチャーの監査

相互に牽制する担当者の資質や承認者の適正性、第2線を担当する人材の専門的な能力など、人材の質・量に着目して確認をする。これは、十分な専門的能力を有さない人材が、第1線に対するモニタリングに関して重要な役割を担っても、内部統制が十分に機能しないことが背景にある。

また、リスクカルチャーが浸透していない組織では不正リスクが高まり、内部統制も十分に機能しない。風通しが悪い組織とならないように透明性を高め、リスクカルチャーの重要性を促進しているかその取り組みを確認する。

### ④プロセスの監査

内部統制の形骸化を防止するべく、固有リスクに応じたコントロールの構築が重要となる。

事業環境に応じたリスクを識別し、それを踏まえたコントロールが整備されているか、手順書の作成や定期的な自己点検などが実施されているかを監査する。

### ⑤管理情報の信頼性の監査

共通のプラットフォームを通じて情報が共有され、コミュニケーションを促進しているかどうかを、情報セキュリティやデータガバナンスも含めて確認することで、内部統制が有効に機能しているかを確認する。

### 3 おわりに

これまで見てきたように、CG コードの改訂に伴い、内部監査部門の役割、責任範囲が拡大し、よりいっそう企業価値の向上および持続的成長に資する内部監査が求められます。また、コロナ禍において海外への渡航が制限され、日本本社から海外関係会社への牽制が弱まる中、それらの企業に対してはグローバルな内部監査態勢の強化が重要となってきます。

今回紹介した経営基盤の監査は単なる一例にすぎず、まずはグループガバナンスの現状を十分に把握し、各社の実態に合わせた内部監査の機能強化に取り組むことが重要であると考えています。

#### 田中 洋範 (たなか ひろのり)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・内部監査サービス部 ディレクター

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

#### 植田 壮一 (うえだ そういち)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・内部監査サービス部 シニアマネジャー

2011年公認会計士登録。あらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）に入所後、主として日本国内上場企業に対する財務諸表監査及びSOX法監査等の監査業務に従事。IFRS導入支援業務、上場会社の決算体制構築支援業務等の会計アドバイザリー業務の経験を有する。2014年から約5年間、PwC香港事務所に駐在し、現地の日系企業に対して、香港・中国税務支援、業務プロセス改善支援、BPRなどのアドバイザリー業務の経験を有する。現在は、これまでの経験を活かし、内部監査コソーシング業務、グローバル内部監査体制構築支援、リスク・コンプライアンス態勢強化支援などを実施。

メールアドレス : soichi.ueda@pwc.com

# アシュアランスマップを活用した グループガバナンスの高度化

PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査部門  
パートナー 高木 和人



## はじめに

本年6月に改訂されたガバナンスコードによると、取締役会を中心にグループ全体のリスク管理体制を整備し、内部監査を活用して運用状況を監督することが必要とされています。また、社外取締役は、海外子会社を中心にリスク管理の脆弱性を指摘し、グループガバナンスの実質的な高度化を求めています。投資家も予測不能な環境下において、レジリエントなリスク管理体制に着目しており、企業に対して積極的な開示と継続的な対話を要求しています。

このような社会の要請に対して、外部環境の変化がより一層速くなり、自社が管理するリソースの境界が曖昧で複雑化していることから、グループ全体のリスク管理体制に自信を持てない経営者が増えていると思われます。そこで本稿では、アシュアランスマップを活用してグループガバナンスの高度化に取り組んだ事例を紹介し、注意すべきポイントについて解説します。

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または所属部門の正式見解ではないこと、あらかじめご理解頂ければと思います。

## 1 アシュアランスマップ作成の目的

子会社からリスク情報を収集する仕組みが本社事業部門やコーポレート部門によって整備されておらず、管理状況もモニタリングできていない結果、グループ全体のリスク管理の状況を十分に把握できていない会社を目にします。また、内部監査に対する投資が十分でなく、リスク管理の強化によるグループガバナンスの継続的な高度化に取り組めていない会社もあります。

このような状況を改善するために、グループにとって重大なリスクとそれに対応するアシュアランス活動を整理することが作成の目的となります。具体的には、縦軸に企業グループにとって重大なリスクを記載し、横軸には3ラインを中心とした内外のアシュアランス活動を記載することで、リスクへの対応を見える化し、経営判断に資する情報を提供することが目的となります（後述の図表1を参照）。

### 3ラインモデル

第1線の役割は、顧客に対する価値の提供と現場での最前線のリスク管理を行うことです。第1線が機能するように、専門性を活かして現場への指導やモニタリングを行い、重大なリスクが顕在化しないように支援するのが、第2線の役割です。また、第3線は、第1線と第2線のリスク対応状況を確認する内部監査の役割で、課題を発見して改善を促すことで、全社最適なリスク管理体制をアシュアランスする機能を果たしています。

3ラインモデルを車の運転にたとえると、第1線は運転手であり、アクセルを踏んで収益機会を探索し、時にはブレーキをかけて損失を回避します。道路状況や天候等の外部環境を踏まえてアクセルとブレーキを使い分

けることは、まさにビジネスそのものであり、リスクオーナーである運転手は最前線でリスクを管理します。一方、第2線は、助手席に座って運転手を支援する専門家で、時にはアクセルを踏むことや安全運転を促すことで大きな事故から守ります。第3線は、第1線と第2線のリスク対応の状況を後部座席から確認する役割で、運転手と助手席がしっかりと連携していることを後部座席からアシュアランスします。

## 2 アシュアランスマップの作成方法

アシュアランスマップの作成方法や事例は、各社の目的によって異なっています。今回は、PwC英国が2021年1月にウェブサイトに掲載した「Exploring the Assurance Map」を参考に、6つのステップに分けた作成方法と作成例（図表1）について、日本での事例も加えながら紹介します。

### 6ステップによる作成例

#### ● ステップ1：主要なリスクを特定する

リスクレジスターの中から、理想的には5～10程度の主要なリスクに絞って選定します。

#### ● ステップ2：リスクとコントロールを評価して残余リスクを特定する

リスクに対応する内部統制、プロセスおよびガバナンスを特定し評価します（第1線と第2線）。

#### ● ステップ3：リスクと関連するアシュアランス提供者を特定し、潜在的なギャップを識別する

プロセスやコントロールに対する内部（第3線）と外部のアシュアランス活動に着目します。

#### ● ステップ4：リスクと関連するKPI（Key Performance Indicator）や公開情報を確認する

各リスク領域に関連するKPIが公開されている場合には、アシュアランスマップに記載します。

#### ● ステップ5：KPIと関連するアシュアランス活動を特定し、潜在的なギャップを識別する

ステップ3と同様に、内部および外部のアシュアランス活動に着目します。

#### ● ステップ6：これまでのステップを踏まえて、残余リスクの状況を評価し、必要に応じてステークホルダーとの対話をを行い、潜在的なギャップの有無を検討する

取締役会や監査委員会は、残余リスクが十分に低減されているか検討し、さらなるコントロールの強化が必要か決定します。

### 重大なリスクに絞り込む

実務担当者の視点に立ってリスクを選定すると、網羅性を重視する結果リスクの粒度が細くなることがあります。また、有価証券報告書に記載されている「事業等のリスク」の情報を適用すると、各社横並びの記載から十分な効果が得られない場合もあります。これらを防ぐには、経営執行会議や取締役会が着目する特に重大なリスクに絞り込み、総花的な対応によってアシュアランスマップの作成が形骸化しないように注意することが必要です。さらに、管理体制の重大な課題を中心に分析し、経営判断に資する実践的なものとすることが重要です。

### 残余リスクの識別にはツールの活用が効果的

海外も含めたグループ全体の残余リスクを評価するステップ2は、実態を把握することが難しく、かなりの工数を要する取り組みです。しかし、クラウド環境に構築されたRCSA（Risk Control Self-Assessment）を活用すれば、リスクとコントロールを紐づけて評価し、本社から各拠点の残余リスクを効率的に評価できるようになります。

RCSAツールを利用すれば、各リモート拠点でメールのリンクにIDとパスワードを入力することで、リスクとコントロールを同じ画面上で評価できます。また、同ツールのチャット機能を使えば、双方向のコミュニケーションをリモート環境下で行えるため、実態の正しい把握にも貢献します。さらに、コントロールに関連する文書を添付してもらえば、本社にいながら多数の拠点の文書をリモート環境で確認できるようになります。

### リスクの種類は広く捉える

各社の目的によって異なりますが、オペレーションリスクやコンプライアンスリスクのうち、重要なものに絞って分析している会社もありますが、これは、取締役の責任である内部統制の構築と3ラインによる管理が、紐づけて分析しやすいことが背景にあると思われます。

しかし、予測不能な環境下においては、内外の環境変化、戦略リスクおよびESGに関連する時間軸の長いリスク等、グ

ループ本社が中心となって個別にトップダウンで対応することが効果的なリスクが増えています。投資家も、変化の激しい時代において、対話の対象となるリスクの種類をビジネスと紐づけて幅広く捉えることを求めています。したがって、取締役や投資家の視点に立った場合、重要なリスクに数は絞った上で、リスクの種類はあまり限定せず、対象範囲を広く捉えることが望ましいと考えられます。

### アシュラランスマップの例示

アシュラランスマップの作成例を図表1に挙げています。ここではリスクを非財務・規制リスク、オペレーションリスク、財務リスクおよび戦略リスクの4つに分類し、そのうち主要なリスクとして、ESGの影響、サイバー、資産計上されたソフトウェアおよびイノベーションの失敗をリスクレジスターから選定しています。

例えば、資産に計上されたソフトウェアの場合、発生可能

性と影響度から固有のリスクを「中程度」と評価し、年次の減損テスト等主要なコントロールの有効性を分析した結果、残余リスクも「中程度」としています。

そして、残余リスクの評価結果と、第3線である内部監査人と外部監査人のアシュラランスマップ活動を紐づけて確認します。具体的には、両監査人ともサンプルベースでコントロールテストを実施しており、外部監査人は年度末に減損テストも実施しているため、リスクが十分に低減されているか期待ギャップの有無も含めて確認します。同様に、リスク管理上の重要なKPI (Key Performance Indicator) の開示状況とアシュラランスマップ活動についても関連付けて分析します。アニュアルレポートにはROI (投資収益率)、帳簿価格および減損額が関連するKPIとして開示されているため、外部監査人による財務諸表計上額および関連するKPIのアシュラランスマップ活動について、期待ギャップの有無を確認します。これらの一連のリスク管理活動の十分性については、最終的に取締役

図表1：アシュラランスマップの作成例

ステップ1： 主要なリスクを特定する		ステップ2： リスクとコントロールを紐づける		ステップ3： リスクと関連するアシュラランスマップ提供者を特定し、 潜在的なギャップを識別する	
既存のリスクレジスターから取り出された情報					
	リスクの内容	固有リスク (可能性と影響を考慮)	リスク対応 (第1線および第2線)	残余リスク	リスクに対する内部アシュラランスマップ (第3線)
非財務・規制	環境、社会、ガバナンス (ESG) への影響：企業がESGでもたらす影響のネガティブな報道により、消費者が離れ、ブランド価値と業績低下につながる可能性	中程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会によって承認されたESGに関する明確な方針</li> <li>戦略に沿った方針やプロセス</li> <li>サプライヤー、製造業者および請負業者の承認済みリスト</li> <li>業界に対するベンチマー킹</li> <li>実行済みの対策に関する外部とのコミュニケーション</li> </ul>	中程度	—
オペレーション	サイバー：サイバー攻撃により、システムの停止、事業の中断、データの紛失やリビューションの低下につながる可能性	高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITの方針</li> <li>サイバーリスクに対する内部統制</li> <li>危機対応計画</li> <li>ペネトレーションテスト</li> <li>リスクに関するスタッフの研修</li> </ul>	高い	年間を通じてサンプルベースによりコントロールの有効性を内部監査がテスト
財務	資産計上されたソフトウェア：資産計上されたソフトウェアへの投資が、当初の目的を果たせず、投資額を回収できない可能性	中程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ソフトウェアの承認、取得、開発に関する財務およびITコントロール</li> <li>適切な権限の委譲</li> <li>計画と実際の進捗レビュー</li> <li>年次減損レビュー</li> </ul>	中程度	年間を通じてサンプルベースによりコントロールの有効性を内部監査がテスト
戦略	イノベーションの失敗：日々変化する消費者のニーズを満たす、革新的な製品やサービスへの投資、開発、提供に失敗した場合、事業の成長が妨げられ、業績に影響が出る可能性	高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の嗜好やトレンドを把握するための継続的な市場調査・アンケート</li> <li>専任のイノベーションチームによる、今後発売される新製品のテスト</li> <li>新規事業の取得によるビジネスの多様化</li> <li>既存サービスの継続的な影響に関する内部レビュー (競合他社および自社過年度との比較)</li> </ul>	高い	—

出所：PwC英国が作成したものを日本語に翻訳

<https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/assurance-map.pdf>

会や監査委員会によって決定されることになります。

### 3 残余リスクに応じた第2線の支援活動

グループにとって重大な残余リスクがある場合には、本社と子会社第2線が連携して、第1線のリスク管理体制を強化していくことが効果的です。本社第2線は、子会社第2線の成熟度に応じて、支援活動の強弱を検討します。子会社第2線の成熟度が高い場合には、子会社側にリスク管理体制の強化を任せた上で、進捗をモニタリングするようにします。一方、子会社第2線が脆弱な場合には、本社第2線は子会社第2線と協働で第1線のリスク管理体制の強化にあたります。すなわち、本社第2線は、子会社で対応が必要なリスク管理の方針を提示し、プロセス、コントロールの整備やこれらが機能するように人材の育成を支援します。そして、モニタリ

ングの頻度を増やしながら、子会社第1線・第2線のリスク管理体制が強化され、残余リスクが許容可能な水準に下がるまで積極的に関与します。

不適切事案を繰り返す子会社は、第1線・第2線の管理体制が脆弱であるにもかかわらず、本社の関与も十分でなく、現場が閉鎖的な環境となっている場合があります。このような場合には、本社第2線も関与して現場プロセスの透明性を高め、モニタリング活動を通じた行動の変革を促すことで、風通しの良いリスクカルチャーの醸成を目指すのが効果的な方策となります。

ステップ4： リスクと関連するKPIや公開情報を確認する		ステップ5： KPIと関連するアシュアランス活動を特定し、 潜在的なギャップを識別する	
リスクに関連するKPI やその情報	KPI／リスク領域 の報告書	KPI（第3線）に対して 現在提供されている 内部アシュアランス	KPIに対して現在提供され ている外部アシュアランス
• 二酸化炭素排出量 • 水の使用量 • 最終埋立処分率	アニュアルレポート、 サステナビリティレポートへの掲載	—	他のアシュアランス提供者が、報告されたKPIに対して、年次ベースで限定的なアシュアランスを提供
n/a	IT部門は、期中に特定されたサイバー問題をまとめた月次報告書を取締役会に提出	n/a	n/a
• 投資利益率 • 財務諸表に資産計上されたソフトウェアの帳簿価額および償却額	アニュアルレポートに掲載	—	外部監査人は、資産計上されたソフトウェア残高全体に対するアシュアランスと関連するKPIには限定的なアシュアランスを提供
• 顧客調査 • 既存の製品ポートフォリオの有効性／影響	会社ホームページに掲載	—	

### 子会社の成熟度と権限の委譲

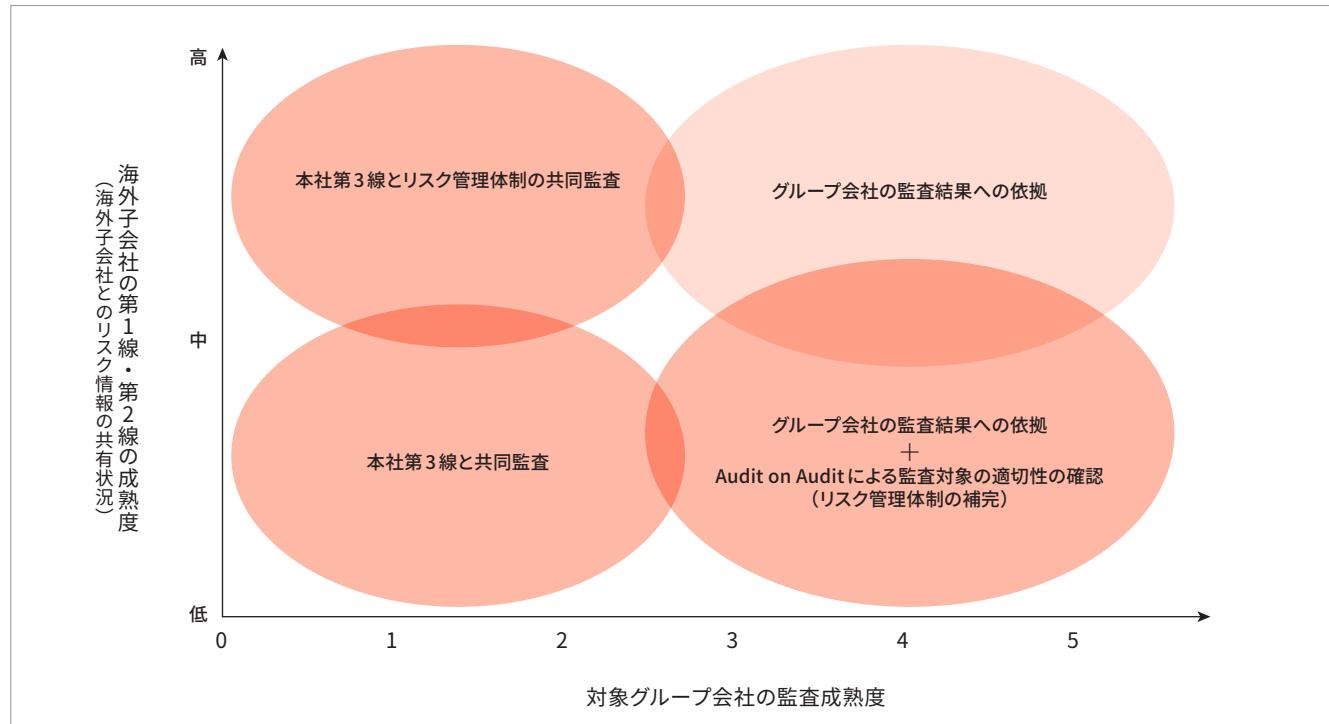
リスクが高く管理体制が脆弱な子会社に本社が関与しないことは、リスクの高い重要な業務を新入社員に一任している状況と似ています。新入社員に対しては、具体的な指示を出して、その都度内容を確認して、最終的な意思決定を上位者が行うのと同様に、子会社に対して本社が方針を示してモニタリングを行い、育成と意思決定に関与することが必要ではないでしょうか。逆に、ベテランの社員に対しては、業務を任せた上で定期的に報告を受けるのと同様に、管理体制が成熟している子会社に対しては、権限を委譲して定期的に報告を受けるほうが効率的と考えられます。

### 4 第3線のアシュアランス活動

第1線と第2線のリスク管理体制と子会社第3線の成熟度を評価することで、第3線のアシュアランス活動の進め方を使い分けることが効果的です。子会社第3線（横軸）と子会社第1線と第2線のリスク管理体制（縦軸）の成熟度が共に高く、**図表2**の右上のケースに該当する場合には、子会社内部監査部の結果に依拠することを基本方針とします。一方、子会社内部監査部門の成熟度が低い場合には、依拠することが難しいため、本社内部監査部と共同監査を実施することで、監査品質の維持と子会社内部監査部の支援や育成に取り組みます。

また、第1線と第2線のリスク管理体制の成熟度が高い場合（縦軸）には、第2線を中心としたリスク管理体制の仕組みを監査することで効率化を図ることが可能と考えられます。一方、リスク管理体制が脆弱な場合には、個別にリスク評価を実施した上で、現場のプロセスやコントロールに対して監査手続きを実施することが必要となります。

図表2：第1線と第2線のリスク対応と第3線のアシュアランス活動



すなわち、本社第3線は、現地子会社とのガバナンスの成熟度に応じて、監査手法や子会社監査部との連携方法を使い分けます。そして、グローバル化の程度、リソース戦略やビジネスモデルによっても異なりますが、各子会社や各地域のリスク管理および監査体制の成熟度を高めることで、中長期的には図表2の右上に向けて権限を委譲し、グループガバナンスの高度化を目指すことが望ましいと考えています。

---

**高木 和人** (たかぎ かずと)

PwCあらた有限責任監査法人 ガバナンス・内部監査部門 パートナー  
2000年公認会計士登録。監査法人および事業会社の国内外にて勤務。  
事業会社では、国際税務、経営計画、グローバル内部監査を担当。海外  
親会社と海外子会社の2度の欧州短期駐在経験。監査法人では、香港駐  
在を含めた会計監査および内部統制評価に従事。現在は、これまでの監  
査法人と事業会社での勤務経験を活かし、ガバナンス・リスク・コンプ  
ライアンス態勢の高度化および国内外の企業に対する内部監査支援を担  
当。

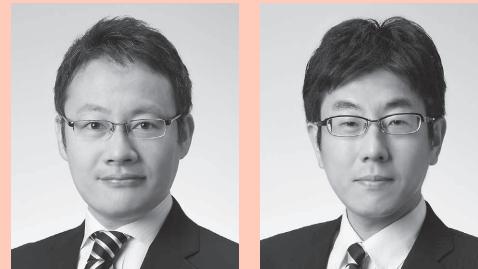
メールアドレス : kazuto.takagi@pwc.com

---

# なくならない不正と 内部監査の挑戦

PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査サービス部  
パートナー 真木 靖人

PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査サービス部  
シニアマネージャー 岡本 真一



## はじめに

不正防止のために、多くの企業でさまざまな取り組みが行われていますが、残念ながら不正はなくなることはありません。不正の類型もさまざままで、会計に関するものから、データ偽装、品質不正など多岐にわたります。その手口も巧妙化し複雑化する中で、事業部門（第1線）と事業管理部門（第2線）における内部統制の適切な整備・運用は言うまでもなく重要になってきています。加えて、企業のガバナンスを適切に維持するには、第3線である内部監査部門がそれらの有効性を独立した立場から検証できるような組織体制の整備が急務であり、重要度も増してきています。

本稿では、日本公認会計士協会（経営研究調査会）が2021年7月29日付けで公表した経営研究調査会研究資料第8号「上場会社等における会計不正の動向（2021年版）<sup>※1</sup>」（以下「会計不正の動向に関する報告書」という）を読み解き、内部統制の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解説します。

また、上場会社等が不正・不祥事に関して公表した調査報告書においては、内部監査によって不正の端緒を検出し、内部統制を是正するきっかけとなった記載もある一方で、内部監査の体制、実施方法などが不十分・不適切であったとの記載も多く見受けられます。内部監査部門に求められる不正・不祥事の再発防止に関する提言を分析することで、不正・不祥事の早期発見・未然防止の観点から、内部監査部門に必要となる体制・監査手法など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、あらかじめご理解いただきたくお願いします。

※1 [https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/20210729bjj.html](https://jicpa.or.jp/specialized_field/20210729bjj.html)

## 1 会計不正の種類と発覚経緯

「会計不正の動向に関する報告書」では、会計不正の類型を主に「粉飾決算」と「資産の流用」に分類しています。同報告書では、日本の証券市場に上場している会社とその関係会社を前提にしているため、傾向としては質的・量的重要性から資産の流用よりも粉飾決算に関する事案が多くなる傾向があると考えられます。

図表1（同報告書図表II-5）は、2017年3月期から2021年3月期において、会計不正の発覚の事実を公表した上場会社等159社の会計不正のうち、不正の発覚経路が判明するものを分類したものです。

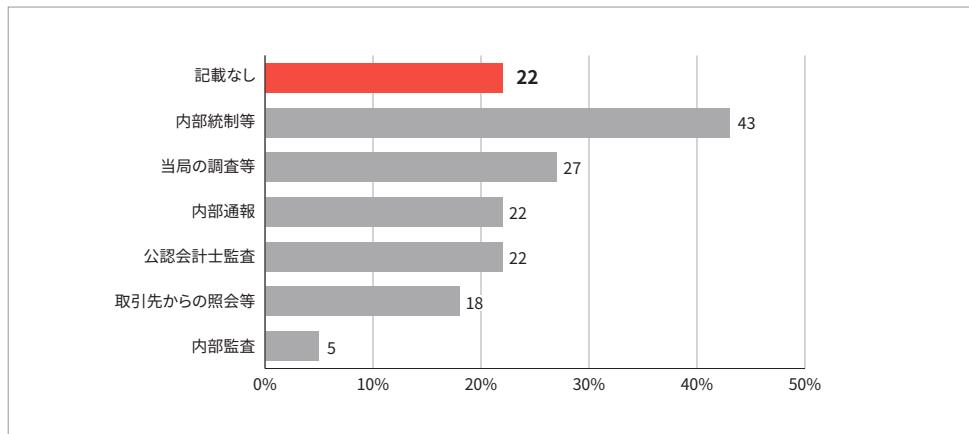
発覚経路は、子会社から親会社への事業報告の際に発覚するケース、決算作業プロセスにおいて発覚するケースなど、会社が整備・運用している内部統制によって会計不正が発覚するケースが多いと分析されています。

内部通報により発覚するケースについては、2017年3月期から2020年3月期の期間においては18.4%を占めていましたが、2021年3月期においては4.3%に大きく減少していました。一方、ACFE (Association of Certified Fraud Examiners、公認不正検査士協会) が毎年公表する“2020 Report to the Nations”（邦訳「2020年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」<sup>※2</sup>）によると、不正発覚のきっかけは、内部通報による発覚が43%で、次に内部監査による発覚が15%となっています。

内部通報制度は日本でも近年一般的な仕組みとして、さまざまな企業に採用されてきていますが、ACFEの報告を考慮すると日本の上場会社はその運用について、改善の余地があると思われます。具体的には、内部通報制度自体に抵抗感

※2 邦訳版は、日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）のサイトからダウンロードできます。  
<https://www.acfe.jp/study/download-library/>

図表1：会計不正の主要な業種内訳（単位：社数）



出所：日本公認会計士協会経営研究調査会研究資料第8号「上場会社等における会計不正の動向（2021年版）」図表II-5をもとに作成

がある、内部通報制度が本来想定した用途で利用されていない、通報者が本当に保護されるのか不安などの課題をよく聞くことがあります。不適切な行動を取った当事者が処罰されずに通報者が不適切な取り扱いを受けるのは本末転倒であり、そのような企業文化を許すべきではなく、全従業員に対して継続して丁寧な説明が行われ、理解を促進させる必要があります。また、2022年6月までに施行される予定の改正公益通報者保護法によって各事業者へ求められる体制整備等ともつながる点も多く、今から着実に当該法令にも準拠できるような確認を進めが必要と考えられます。

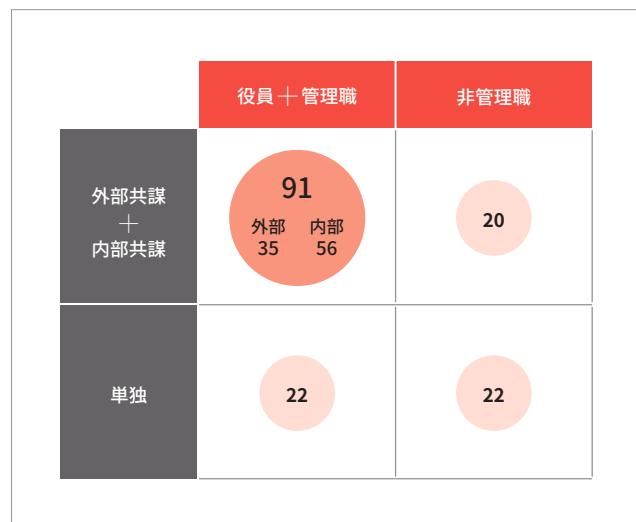
内部通報を受けた際の所管部署は、さまざまだと思われますが、内部監査部が実際の調査に関与することも少なくないと考えられます。通報者を保護しつつ、首謀者を特定するために必要な情報を収集する一方で、通報内容自体が事実と異なることも想定されることから、中立的な立場での丁寧な対応が重要になります。

## 2 共謀による内部統制の無効化

図表2（同報告書図表II-6-3）では、会計不正の主体的関与者と共謀の状況がまとめられています。この図によると、日本の上場会社の不正では、役員および管理職が外部共謀または内部共謀により会計不正を実行するケースが多いことが読み取れます。また、一定程度の決裁権限を有する役員と管理職が関与することから、その影響額も非管理職が行うものよりも相対的に大きくなる傾向があります。

前述のACFEの“2020 Report to the Nations”によると、単独の不正実行者は統制の弱さにつけ込む一方、複数犯の共謀は上層部の意識の欠如と統制を軽視できる環境を悪用

図表2：会計不正の関与者と共謀の状況（単位：社数）



出所：日本公認会計士協会経営研究調査会研究資料第8号「上場会社等における会計不正の動向（2021年版）」図表II-6-3をもとに作成

すると報告されています。

素晴らしい内部統制を整備・運用していたとしても、複数人による共謀、経営者による内部統制の無効化が生じてしまえば、内部統制は絵に描いた餅となり、当該不適切な処理の影響は相対的に大きくなります。

「わが社の常識は世の中の非常識」という言葉を聞くことがあります。不正が生じた際に取り組むべき対応として、「企業風土の改革」があります。企業は経営者と従業員だけではなく、株主、取引先、金融機関や監督官庁などさまざまなステークホルダーとの接点を有しており、社会的な役割も担うことを考慮すると、世の中の非常識にならないような取り組みを浸透させることは非常に重要な取り組みと考えられます。

内部監査の視点からは、役員および管理職がどのようなア

レッシャーを感じ、具体的にどのような手口で不正を行うことが想定されるのかを内部監査計画の段階で検討しておくことは重要と思われます。また、不正発覚の際に、あとで振り返ってみると、内部監査でもその端緒には気がついていながらも、決定的な証拠を入手できずもう一步が詰め切れないケースも見受けられます。内部監査時に徹底的に行うべき事案と判断した場合は、メールレビューの実施や取引先へのインタビューなど、調査手続の範囲を広げて実施すべきです。このような柔軟な対応を検討していくことが結果的には企業グループに与える影響を少なくする可能性があります。

### 3 不祥事発覚後の内部監査部門への期待

図表3は、2020年9月から2021年8月の1年間、上場会社等が適時開示制度等で不正・不祥事に関して公表した調査報告書における内部監査部門の再発防止策に関する記載を対象として分析した結果です<sup>※3</sup>。

各社の調査報告書を分析した結果、最も多かったのは「リスクアプローチの徹底」でした。拠点選定においては、単純なローテーションではなく、財務分析結果、不正の発生可能性等から拠点選定を行うこと、また、監査手続の決定においては、監査対象先の内部統制、取引実態を把握し、不正リスクが高いと判断した領域、例えば、経費申請、協力業者の選定、在庫管理などについては、より強力な監査手続を行うことなどが提言されています。

関連するものとして、内部監査の頻度を向上させるべきとする提言も多くありました。これも深度あるリスクアプローチと同義であると考えられますが、リスクの高い監査エリアには監査のサイクルを何度も回すということが求められています。

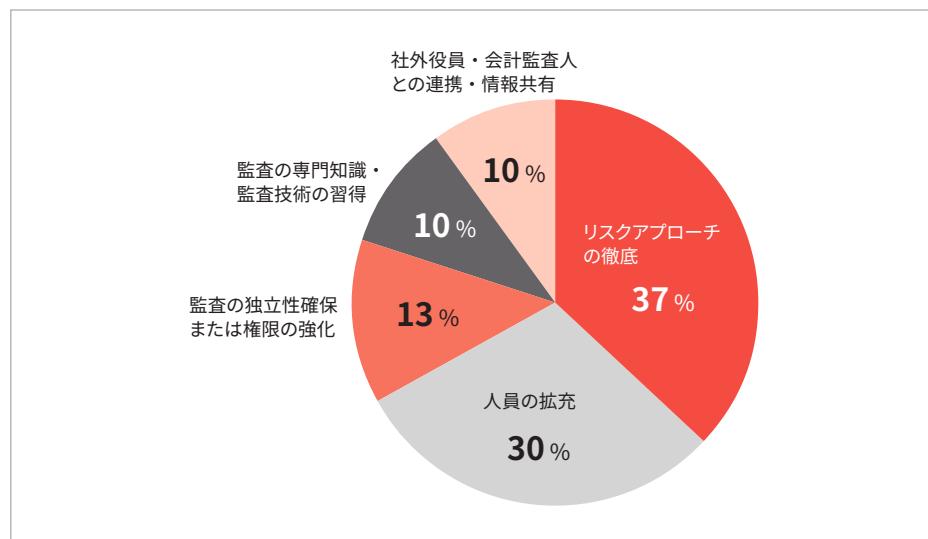
2番目に多かったのは「人員の拡充」でした。これにはアウトソースの活用という提言も含まれています。監査対象となるグループ会社数に比して、内部監査部門の人員がまったく釣り合っていない場合、自ずと監査対象とする拠点数が限られるため、内部監査の活動自体が限定的となり、不正・不祥事の抑止力となり得ません。内部監査の活動を社内に知らしめ、牽制効果を発揮するためにも適切な人員の確保は非常に重要です。

また、会社が直面する多岐にわたるリスクに対応するためには、年齢や経験に偏りのない多様な人員構成とすべきという提言もありました。

3番目に多かったのは「監査の独立性確保または権限の強化」です。監査の独立性確保には、自分が行った業務を自分で監査するような自己監査を避けるために内部監査組織と被監査組織を明確に分けるという提言と、2021年6月に公表された「改訂コーポレートガバナンス・コード」に追加された、社長のみをレポートラインとするのではなく、取締役会や監査役会に直接報告を行う仕組み（デュアルレポートライン）の構築を求める提言もありました。

4番目に多かったのは「監査の専門知識・監査技術の習得」と「社外役員・会計監査との連携・情報共有」です。「監

図表3：調査報告書における内部監査部門の再発防止策



※3 1つの調査報告書に複数の提言がある場合はそれぞれを集計しています。

査の専門知識・監査技術の習得」では、会社およびグループ会社の監査に対する相応の監査経験・スキル不足の改善が求められています。なお、遠隔地の監査を有効に行うための前提となる証憑のデータ化の促進、データ分析の高度化など、リモート監査の強化も提言されています。

「社外役員・会計監査人との連携・情報共有」では、内部監査部門、監査役、会計監査人の連携のみならず、社外取締役との連携も提言されている事例がありました。

なお、ほとんどの調査報告書において内部監査部門への言及があることから、不正・不祥事への早期発見・未然防止に関する責任と期待は非常に大きいと考えられます。

#### 4 内部監査の位置づけと今後の取り組み

不正が生じると、業績や予算達成を最優先する経営スタイルが批判されることがあります。あらゆる企業は当然、業績目標を有しています。グローバルで前年比〇〇%の增收増益など、昨年度の売上高を超えるストレッチ目標を設定するのは珍しくありません。不正が発覚した際にこれらの経営方針が問題視されることがあります。目標が行き過ぎていたか否かを、内部監査部門が内部監査を遂行する際に判断することは非常に困難です。

さらに、自分のレポートラインが社長などの執行側である場合には、よりトップの関与が想定される事案に対して内部監査の機能が有効に働くか、会社の自浄作用が機能しなくなると考えられます。

日本の企業では、内部監査部門が社長直属の組織として整備されることが比較的多いと思われますが、それでは独立した判断を十分に行える前提は整っているとは言い難いと思

われます。先の提言でもデュアルレポートラインの確保が謳われていましたが、執行側から独立した立場で内部監査を行える体制整備を行うことは、ガバナンスを適切に機能させるために非常に重要な取り組みであると考えられます。

また、不正が生じると、第3線である内部監査部門に注目が集まることがあります。一義的には第1線と第2線でいかにリスクを防止・発見できるのかを追及すべきと考えられます。その上で、内部監査部門でそれらの内部統制が適切に整備・運用されているのかを評価することが重要です。特に内部統制の無効化に関しては第1線と第2線では機能しないため、内部監査部門に対する期待値は上がると想定されます。ただ、不正を発見することは非常に困難ですから、内部通報制度などの取り組みがより浸透し、風通しの良い組織風土や不正を許さない企業文化をグループで作り上げていくことは非常に重要となります。どれか1つの方策だけでは不正の防止・発見には不十分であるため、あらゆる方面からの取り組みが今後も必要になってきます。内部監査部門は、自らが行う監査によって不正を発見することに取り組むだけではなく、不正を早期発見・未然防止する仕組みが会社内に適切に構築されているかについて常にアンテナを張り、必要がある場合は経営陣に提言をすることが期待されています。

さらに、テクノロジーも日々進化しており、それに伴う内部監査のアプローチや取り組み方なども変えていくことが、今以上に求められてきています。

内部監査部門は、不正のリスクだけを対象に内部監査を行っているわけではなく、経営課題にいかに対処していくべきかといった経営者目線にも配慮するなど、より幅広い領域についての挑戦が今まで以上に求められてきていると考えます。

##### 真木 靖人（まさ やすと）

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・内部監査サービス部 パートナー

あらた監査法人（現PwC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などの業務に従事。

現日本公認会計士協会経営研究調査会 フォレンジック業務専門委員会委員

メールアドレス：yasuto.maki@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

ガバナンス・内部監査サービス部 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など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。

現日本公認会計士協会経営研究調査会 フォレンジック業務専門委員会委員

メールアドレス：shinichi.okamoto@pwc.com

# GRGツール／システムの導入で内部監査は高度化できるのか

——既存ツール／システムを活用して内部監査のDXを推進



PwCあらた有限責任監査法人  
ガバナンス・内部監査サービス部  
ディレクター 岩永 摩美

## はじめに

急激な在宅勤務の浸透、リモート監査の適用対象の拡大を受け、「GRGツール／システム」の導入を検討する企業が増えきており、問い合わせも数多くいただいている。たしかにGRGツール／システムを使えば内部監査のDXを高度化できますが、闇雲に導入すればよいというものではなく、自社の成熟度に応じてどのように導入すべきか検討する必要があります。本稿では、具体的な事例を交えて内部監査のDX推進のステップについて解説します。

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、あらかじめご理解いただきたくお願いします。

## 1 ステップ1：GRGツール／システムとは何なのか

筆者は、俗に「GRG領域」と呼ばれる分野で長年アドバイザリーサービスをご提供したり、事業会社で内部監査室長等を担当してきましたが、いまだにGRGツール／システムとは何ができるツール／システムであるのかを端的に言うことができません。皆さんは、GRGツール／システムという言葉はどういう意味で、何ができるツールだとお考えでしょうか？

そもそもGRG (Governance、Risk Management、Compliance) とは、企業における内部管理態勢を包括的に捉える概念です（図表1）。全社的リスク管理態勢の高度化、すなわち、企業の戦略目的の達成能力強化を図るためのフレームワークを指します。

従来の伝統的な企業もしくは企業グループにおいては、それぞれの担当機能部門が機能別に管理を行ってきました。しかし近年は、機能別管理の業務負担が増し、リスク管理も複雑化する傾向にあります。このため、全社で一元的にリスク管理・コンプライアンス管理・内部統制を行う統合管理が求められています（図表2）。これが、eGRC (enterprise Governance Risk Compliance) システムツールが進化してきた背景としてあります。この文脈では、GRGツール／システムとは、GRGの各領域の管理をサポートするツールの総称ということになります。対象とする分野も幅広く、多彩なモジュール（機能）を含むため、ベンダーによってGRGツール／システムに含まれると認識しているモジュールは異なります。

図表3に、一般にGRGツール／システムに含まれることが多いモジュールの種類と利用目的をまとめました。このモジュール（機能）群を組み合わせて「ソリューション（アプリケーションパッケージ）」として販売されているものが「GRGツール／システム」ということになります。

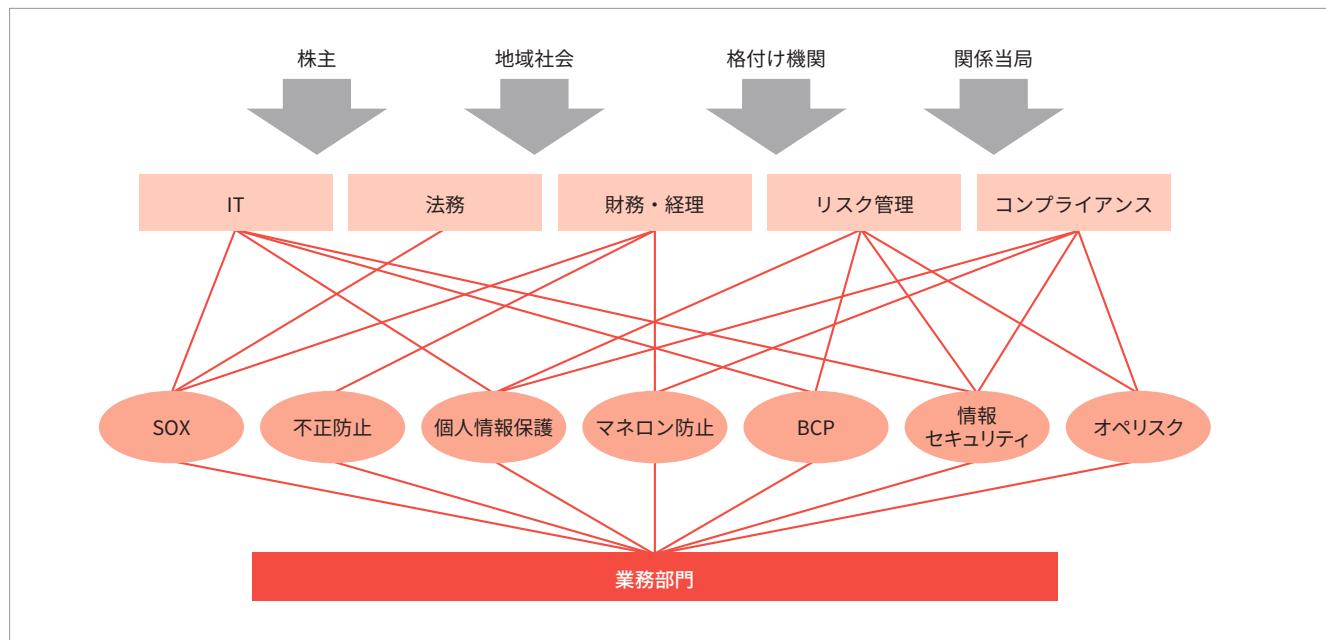
ここで注意が必要なのは、ベンダーによってGRGツール／

システムという言葉が指示する機能が異なる点です。各種メディア記事や論文などを参照してみても、それぞれの筆者の立場によって意味するものは異なっています。また、同じ組織内で同じ名称を用いていても、違うものを指していることはよくあります。GRCAツール／システムについて論じる場合は、その意味するものが具体的に何であるのか互いに確認する必要があります。

図表1：GRCAの全体概念



図表2：企業の業務部門における機能の統合



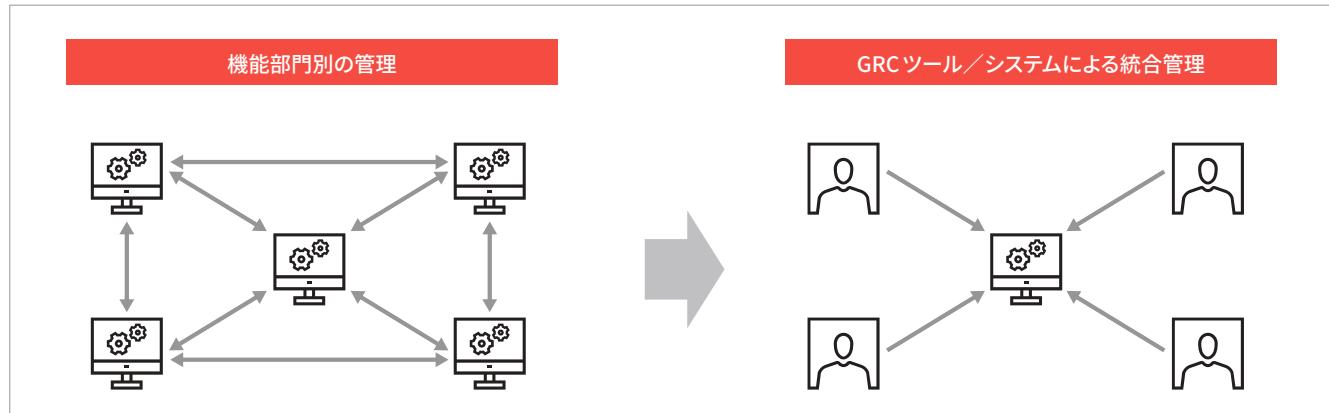
## 2 ステップ2：GRCAツール／システムの導入による期待効果とは？

多くの組織では、GRCA領域の活動を支援することができる情報システムがすでに社内に存在しています。では、これらのツール／システムと、GRCAツール／システムと総称されるシステムとは何が違うのでしょうか。

図表3：GRCAツール／システムに含まれるモジュールの種類と利用目的

種類	利用目的
ポリシー管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内のポリシーを集中管理</li> <li>法令、ガイドライン、社内規定、各種業務手順を体系化</li> <li>法令と社内ルール、ポリシー改訂等の自動化</li> </ul>
コンプライアンス管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>コントロールフレームワーク、管理手順やテスト計画を管理</li> <li>検出事項の識別、改善計画の管理</li> </ul>
リスク管理	企業が認識するリスクに対して、リスクアセスメントの実施、リスク対応計画の策定、リスク対応の進捗状況や有効性評価などの一連の流れを管理
インシデント管理	日常的に発生した障害や、サイバー攻撃の記録を取得し、発生したインシデントの分析や改善事項を管理（インシデントの特定、インシデントの評価、調査状況の管理、インシデントの解決、インシデント傾向のレポートなど）
ビジネス継続管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常事態発生時に、必要な事業継続や災害復旧計画を指示し、迅速な対応をサポート</li> <li>事業継続計画・災害復旧計画の文書化、計画の有効性の測定等、BCP活動を支援（事業影響度分析、事業継続計画の文書化、災害復旧計画の文書化、計画の有効性を検証、危機となるイベントを追跡、計画のメンテナンスを自動化）</li> </ul>
委託先管理	委託先企業のデータを集中的に管理し、委託先企業のリスク評価や規程類、法令、ガイドラインへの準拠状況と関連性を明確化
内部監査管理	監査計画の策定から監査手続の実施、監査結果の報告プロセスについて、リソース管理、監査手続書の作成サポート、報告書のテンプレート等を管理
ITオペレーションリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ監視機器から送られるアラートの集中管理とインシデント対応のワークフローの自動化により、インシデント処理に必要な情報の共有、担当者間のプロセスフローの管理、インシデント対応状況のモニタリングや稼働管理等を実施</li> <li>既存の脅威情報の分析、管理を行い、企業に対する攻撃や不安要素を早期に検知</li> </ul>
その他管理機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス意識調査</li> <li>従業員満足度調査</li> <li>内部通報受付システム</li> <li>グループ会社の企業情報管理</li> <li>IT資産管理</li> <li>IoTデバイス管理</li> <li>情報セキュリティパッチ管理</li> <li>法令一覧管理</li> <li>上記の各データのビジュアライズ機能</li> </ul>

図表4：機能部門別の管理とGRCAツール／システムによる一元的な統合管理



GRCAツール／システムを導入すれば、機能部門別のリスク管理・コンプライアンス管理・内部統制を一元的に統合管理できるようになります（図表4）。さらに、以下の5つのメリットも享受できるようになると考えられています。それぞれの期待される効果の例も挙げておきます。

- **情報の一元化**：共通GRCAプラットフォームに情報（リスク、内部統制、各種規程類、検出事項等）を集約し、ユーザーが容易に取得・利用可能にする
- **業務の標準化と効率化**：全社共通のテンプレート（統一さ

れたバージョン）を使用し、共通の業務プロセスで運用が可能になる

- **業務の自動化**：リスクに基づく範囲設定、データ収集、アセスメントのスコアリング、アセスメントによる発見事項の記録等を自動で通知する。また、承認のワークフローを自動化し、機能部門を超えた連携が容易になる
- **可視化・説明責任の明確化**：内部統制評価の結果、検出された問題点を集約し、どの拠点に問題点が生じており、担当者の割り当てとその対応状況（ステータス）をレポートなどによって可視化し、コンプライアンスに漏れがない

か一目で把握することが可能になる

- **情報資産の安全性の確保**：ユーザー別にアクセス権を識別し管理することで、企業もしくは企業グループにとって重要な情報を必要なユーザーに限定することが可能になる

たしかに一見すると、プラットフォームが共通化することでこれらのメリットをすべて享受できるように思えます。しかし実際にはGRCツール／システムを導入後に、こうしたメリットを享受できていない組織も少なくありません。このような組織の原因分析をしてみると、GRCツール／システムの導入目的や利用者のITリテラシーといった導入チームで解決可能な領域を超えた、全社的なITガバナンス・データガバナンスの問題が根幹であることが少なくありません。そこで、先ほど挙げたGRCツール／システムの5つのメリットを得るために前提条件を見てみましょう。

- **情報の一元化**：対象システムで必要な情報、情報の形式、情報の更新頻度といった「データガバナンス」と呼ばれる原則を明確にしたうえで、誰がどうやってこれらの情報を収集・更新・利用するのかを決めていること
- **業務の標準化と効率化**：業務そのものの標準化が完了していること。標準プロセス以外の業務プロセスを経る場合の例外措置が決まっていること
- **業務の自動化**：自動化のスタートとなるアクション、アウトプット、これらのアクションの責任者が明確なこと。エラー検知の仕組みが存在していること
- **可視化・説明責任の明確化**：リスクの責任者が明確で、誰にリスク対応を割り当てればよいのか全社の体制が定まっていること。リスクの対応状況をモニタリングする責任が明確でモニタリング担当者に一定程度以上のITリテラシーがありツールによるモニタリングが実施できること
- **情報資産の安全性の確保**：対象システムで必要な情報に求められる機密性、完全性、可用性が明確かつ、これらのセキュリティ要件を満たすために求められるシステム要件が定まっていること

これらの前提条件はいずれも内部監査部門単独では解決が困難な、全社のDX戦略との調整が必要な事項です。これらの前提条件が未解決のままであったとしても、GRCツール／システムを導入し、機能の一部を活用することで、部分的にこうした期待効果を達成することは可能ですが、比較的高額となりやすい投資に見合った効果は得られない可能性があ

ります。

このように、共通プラットフォームとしてのGRCツール／システムは、決して内部監査部門や内部統制部門単独で導入をして成功裏に収められるものではなく、全社のITガバナンス・データガバナンス戦略の下でのみ実現可能なのです。

### 3 ステップ3：それでもGRCツール／システムを導入すべきか？

前述のとおり、GRCツール／システムの導入効果を享受するためには、全社的なITガバナンス・データガバナンスの整備が欠かせません。では、内部監査業務や内部統制業務の効率化・高度化は、こうした全社的な活動を待たなければできないかというと、必ずしもそのようなことはありません。GRCツール／システムの導入パターンとしては、次の2つが考えられます。

- **パターン1**：GRCツール／システムの導入プロジェクトを通して全社のデータガバナンスの整備を進めながらDXを推進する
- **パターン2**：GRCツール／システムの特定機能・モジュールを活用して部分的にDXを推進する

GRCツール／システムの導入については、パターン1が実現できれば理想的です。ただし、調整が必要なステークホルダーが多く、相応のコストが必要になります。そのため、次善の策としてパターン2を選択する組織も多く見られます。得られるメリットが限定されることを承知したうえでの投資であれば、この選択肢も悪くありません。しかし、そもそもの「GRCツール／システムによる統合管理」という目的を達成することができないのであれば、既存の社内ツール／システムを活用して、部分的に業務効率を上げることができないかどうか検討するほうがより効果的です。

### 4 ステップ4：あなたの組織は本当にGRCツール／システムを導入していないのか？

ここまでGRCツール／システムと呼ばれるソリューションのモジュールやメリットについて確認してきました。これらのモジュールや役割を1つ1つ確認すると、それぞれをサポートする情報システムは社内にすでに存在していることに気がつきます。そこで図表5に、多くの組織すでに使われていることが多い社内ツール／システムをGRCツール／システム

に転用した例を示します。

トータルプラットフォームとしてのGRCツール／システムのメリットを享受することが難しい、あるいは全社としてのデータガバナンスの整理が進んでいない段階では、社内に既存ITツール／システムを活用して内部監査・内部統制業務のDXを推進し、そのあとで段階的にGRCツール／システムの導入を取り組むという方法もあります。

以下に、既存システムを活用しながらGRCツール／システムを導入した事例を示します。

- **事例1：情報システム部門がITヘルプデスク業務で利用をしていた問合せ管理システム（インシデント管理にチケットシステムを使用）を内部監査部門でも利用し、監査の指摘事項のモニタリングに転用。ITガバナンス・データガバナンスの成熟度と平仄を合わせて、このチケットシステムのモジュールが含まれるGRCツール／システムパッケージを導入。**

● **事例2：全社で導入済みのクラウド型オフィスアプリケーションソフトのアンケートフォームとファイル共有の仕組みを利用して、内部監査の予備調査項目の配布、被監査組織との情報のやり取りを実施。内部監査部門、被監査組織双方がオフィスアプリケーションによる内部監査に慣れてきたタイミングで、このオフィスアプリケーションとユーザーインターフェイスが類似したGRCツール／システムの導入を通じてデータガバナンスの向上プロジェクトを開始。**

- **事例3：内部監査の際に活用してきたリスクシナリオを、全社で導入（予定）のデータビジュアライズプラットフォームを活用したダッシュボードでビジュアライズ化し、内部監査とコンプライアンス部門のメンバーがダッシュボードを活用できるようにトレーニング。データからのリスクの読み取りが得意なメンバーを選抜し、データガバナンスプロジェクトを組成。このチームが情報システム部を支援して、全社のERP入れ替えプロジェクトの中でデータガバナ**

図表5：既存社内ツール／システムの内部監査・内部統制活動への転用例

社内ツール／システム	内部監査・内部統制活動への転用例
バージョン管理支援ツール	コンピュータプログラムや契約書のように、正確なバージョン管理が求められるファイルの管理を行うための支援ツール。監査プログラムや監査調書のバージョン管理に転用可能
プロジェクト管理支援ツール	大規模プロジェクトを管理する際のプロジェクト支援ツール。年度監査計画から個別監査計画に落とし込む際の工数管理、スケジュール管理、個別監査の進捗の管理といった内部監査部門長、監査リーダーのモニタリング業務に転用可能
インシデント管理（チケット管理）ツール	ITヘルプデスクや人事部門の相談機能のように社内の多くの方から来る雑多な相談事への対応を取りこぼしなく、優先順位をつけて対応するための支援ツール。IT端末等へのパッチの自動適応等の機能を有するものもある。被監査組織とのコミュニケーション、指摘事項の管理、指摘事項に対する改善状況のモニタリング等に転用可能
ワークフロー管理ツール	稟議決裁の承認申請等を行うためのワークフローシステム。主に1つ上のインシデント管理ツールと同じだが、ITとの自動連携機能はないことが多い代わりに職務権限との連携が強いことが多い
データ分析支援ツール	内部監査におけるデータ分析をもとに機能を拡充したCAATs（Computer Assisted Audit Techniques：コンピュータ利用監査技法）と呼ばれるものや、ETL（Extract、Transform、Load）ツールと呼ばれるデータの分析専用プラットフォーム等。内部に簡易的なデータベースを持ち、データレイク的に活用できるものと、純粋な分析機能だけのものがある。一般的には前者を「GRCツール」や「ETLツール」と呼び、後者を「CAATsツール」と呼んでいる
データビジュアライズ支援ツール	データ分析支援ツールやデータビジュアライズツール。データ分析や各種管理状況を視覚的にわかりやすくグラフや表にするために利用することができるため、内部監査の予備調査としてダッシュボード化や、リスクアセスメントの結果のビジュアライズ等に活用可能
オフィスアプリケーション（アンケートフォーム）	クラウド型のオフィスアプリケーションに含まれているアンケート作成・回収フォーム。多数の回答者に同一の質問を送信・アンケートフォームで回収をできるため、リスク分析や内部通報の受付等に転用可能
オフィスアプリケーション（表計算ソフト）	データ分析やデータビジュアライズを目的として汎用的に利用されている表計算ソフト。データ分析やデータビジュアライズ、プロジェクト管理等に活用できる。クラウド型のオフィスアプリケーションに含まれている表計算ソフトの場合には、アクセス権を適切に設定することで全社のリスク分析のプラットフォームやインシデント管理、内部監査の指摘事項のモニタリングツール等にも転用可能
基幹システム（ERP）のGRCモジュール	ERP/パッケージで取り扱うデータに対して、GRC領域でモニタリングすべきスレッシュホールド（閾値）等を設定して異常点のアラートを出すためのダッシュボードや、閾値を設定するための機能を拡充したモジュール。他の既存ツールとは異なり部分的な活用は難しいが、データガバナンスを整理しながらトータルプラットフォームとして活用することができれば効果は高い

ンスの成熟度を向上させ、ERPシステムのGRCモジュールの一部を導入。

## 5 ステップ5：GRCツール／システムを成功裏に導入可能な経営を求める

ここまで読まれてきて、「うちはまだGRCツール／システムの導入は時期尚早」と思われる方もいらっしゃるかもしれません。時期尚早だとは思うのだけれども、全社的にDXを推進していく、内部監査・内部統制部門でも同様の取り組みが求められている組織もあるでしょう。このような場合には、コストの高いGRCツール／システムをリスク管理のプラットフォームとして導入する前に、既存の社内ツール／システムを活用できないか検討するのも有効な策となります。

一方で、データ活用を推進して組織としての競争力を高めるためには、データガバナンスの成熟度を高め、GRCツール／システムを有効に活用できる組織になる必要があると感じていた方もいらっしゃるのではないかでしょうか。GRCツール／システムは本来、特定の部門の業務改革や業務の効率化のために導入されるものではなく、経営全体の質を向上させるためのツールです。内部監査部門であればデータガバナンスの成熟度について内部監査を実施したり、内部統制部門であれば全社および部署別のDXの推進度合いや、事業戦略の達成度についてリスクアセスメントを行うなどの統制活動を通じて自社のDXを支援することができます。

また、トップマネジメントがこのような内部統制活動や内部監査活動を要請することは、統制の強化とDXの推進の両面から有効と考えます。

### 岩永 摩美 (いわなが あみ)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・内部監査サービス部 ディレクター

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

# 2021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  
スーパーバイザー 村上 美樹

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 小林 康宏

## はじめに

2021事務年度金融行政方針が8月31日に公表されました。前事務年度の枠組みからほぼ変更はなく、「コロナを乗り越え、力強い経済回復を後押しする」「活力ある経済社会を実現する金融システムを構築する」「金融行政をさらに進化させる」といった3つの大きな柱に区分した構成となっています。なお、足元で重要性を増しているテーマとしては、ITガバナンス、デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組み、サステナビリティなどが挙げられます。

内部監査については、前事務年度と同様、金融行政方針の中に具体的な記載はありませんが、金融庁は引き続き重要なガバナンス上のテーマと考えており、2019年6月に公表された「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」がよりどころとなります。本稿では、金融機関の内部監査部門が監査を行うにあたって、金融行政方針において着意すべきポイントを紹介します。

※本稿は<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/internal-audit-fs/jfsa-priorities.html>を転載の上、一部編集しています。

## 1 コロナ禍における新たな局面

新型コロナウイルス感染症の拡大によって社会的・経済的活動における不確実性が増す中、金融機関にはとりわけ「事業者の立場に立った最大限柔軟な資金繰り支援」が強く求められてきました。一方で、2021事務年度金融行政方針からは、現在の環境が金融機関に今後もたらし得るリスクに対し、一歩進んだ対応を取るべき局面に入ってきたことが読み取れます。

例えば、主要行等モニタリング方針に関し、「貸出が集中し、コロナの影響を大きく受けている業種・事業者の状況について重点的に実態把握を行う」と記述されているほか、「将来的な貸倒れの増加など、国内外の経済環境の変化も見据えた内部格付や償却・引当のプロセスの有効性について金融機関と対話する」ともあり、これは2019年12月の検査マニュアル廃止後の行政方針では初めて織り込まれたポイントとなります。こうしたことから、単なるエクスポートの把握やリスク顕在時における自行の財務への影響の大まかな試算にとどまらず、より本質的かつフォワードルッキングな事業者の状況把握が意図されていると考えられます。

### 内部監査部門の着意点

ウィズコロナまたはポストコロナといった未経験の経営環境下において、信用リスクの潜在的な高まりを当局が強く意識しつつあるといえ、金融機関には先行きのリスクが高いとみなされる貸出先事業者に対する与信リスク分析の一層の強化、リスク管理態勢の有効性の評価が求められると考えられます。こうしたことから、フォワードルッキングな視点に基づいて洗い出されたリスクへの対策が、適切な機能を果たす状態にあるか、きめ細かくモニタリングすることが必要となってきます。

## 2 経営を取り巻く環境の変化を踏まえた視点

金融機関のビジネス環境は着実に変化しています。とりわけテクノロジーの急速な進化、環境問題に対する意識の高まり、多角化・ボーダーレス化の進展などを背景に、金融機関には状況に見合う実践的なモニタリングの枠組みの策定や、必要に応じたリスク管理の高度化が求められています。

### デジタルイノベーションとITガバナンス

2021事務年度金融行政方針は、「金融機関がITと経営戦略を連携させて企業価値の創出を実現するITガバナンスを発揮することが重要」としており、ITガバナンスは引き続き、当局の大きな関心事項のひとつであると考えられます。なお、金融庁はITガバナンスの定義を「経営者がリーダーシップを発揮し、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現させるための仕組み」としています。

また、同行政方針は「クラウドサービスやマイクロサービスといった新技術の採用による先進的な取り組みを検討する金融機関に関して、早期の段階からITガバナンスやリスク管理等の観点からの議論を行う」としています。そして主要行等に関しては、「専門性の高い分野を含む業務執行・ガバナンスのあり方について、取締役会等による業務執行の監督の実効性や、経営人材の育成・選任プロセス等を確認する」としています。

なお、ITやデジタル技術の推進の目的には、先進的なサービスの提供による顧客の獲得のみならず、経営効率化の観点も含まれており、これらを踏まえたDXへの取り組みといった点からも対話が行われることになります。

### 内部監査部門の着意点

新技術を採用する先進的な取り組みに関しては、未経験のリスクが潜在している可能性があります。DXは、単なる最新のITやデジタル技術の導入にとどまらず、これらを利用した組織構造やプロセス、ビジネスの「変革」がその本質であり、経営に与える影響が大きいことから、経営者による高度なITガバナンスが要求されると考えます。デジタルイノベーションは金融機関の持続的な成長に欠かせないものです。したがって、その内部監査部門はリスクをフォワードルッキングに識別し、問題点や対応策を経営に提言していくことで、デジタルイノベーションの推進を後押ししていくことが求められると考えます。

### サステナビリティ

2021事務年度に金融庁が「サステナブルファイナンス推進室」を新設したことからもわかるように、サステナブルファイナンス推進の流れは加速しています。とりわけ、金融庁が日本銀行と協働し、3メガバンクと大手損保3グループを対象にNGFS（気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク）のシナリオを共通シナリオとするシナリオ分析のパイロットエクササイズを今事務年度よりスタートさせるという動きは注目されます。一方、サステナビリティのスコープは広く、国際的な議論が先行していることもあり、当局にあっても情報の蓄積や分析手法の確立にはいまだ相応の時間を要すると考えられます。

金融行政方針にはサステナビリティに関する記述が含まれています。

- 金融機関が気候変動への対応を経営上の課題として認識し、適切な態勢を構築することが重要であり、気候変動リスクに関するガバナンス態勢の確立、気候変動のリスクと機会を考慮したビジネスモデル・戦略の策定、気候変動リスクの認識・評価・管理プロセスの構築、シナリオ分析の活用等が求められる
- 中長期的な企業価値の維持・向上に向けて、企業が投資家や金融機関と建設的な対話を進める上では、サステナビリティ情報に関する適切な企業開示が鍵となる。気候変動を含むESG情報の開示の充実を図る観点から、サステナビリティに関する開示の好事例集を改訂する

### 内部監査部門の着意点

ESGを含むサステナビリティは、投融資先のみならず、金融機関自身にも広範囲の影響を及ぼすものです。内部監査部門にとってはまず、いずれの業務にどのような固有のリスクが発生するのかを網羅的に特定・評価し、認識したリスクに対する自社の対応に漏れはないか、ガバナンスは適切かといった点について検証することが重要になってきます。その次のステップとして、残余リスクが高い項目を詳細に検証していくことになると考えられます。

### ビジネスの多角化・ボーダーレス化の進展

ビジネスの多角化やボーダーレス化の加速によって、これまで必ずしも十分な議論が尽くされてこなかった課題やステークホルダーの存在を改めて整理した上で、適切な対策を

講じる必要性が高まっているといえます。こうしたことから、金融庁では海外における各種規制や取り組み事例の検証を進めているところであり、2021事務年度金融行政方針にも以下の記述が織り込まれました。

- 國的に活動する大手クラウド事業者の出現により、集中リスクが生じ、オペレーション・レジリエンスの規制・監督手法にも新たな対応が求められている。第三者委託に関する国際的議論に参画し、クロスボーダーでのクラウドサービス等への対応を深化させる
- 第三者委託を含むオペレーション・レジリエンスやサイバーアンシデントへの対応に關し、海外での規制動向など、各国における取り組みを適切に把握する

第三者委託やオペレーション・レジリエンスは、顧客サービスの質の維持・向上といった観点からも重要なポイントであり、当局のモニタリングが進化する領域のひとつになることが考えられます。

このほか、海外進出の拡大に伴い、グループおよびグローバルベースの視点が重要性を増しています。金融行政方針では、主要行等について、「グローバルでの経営を支えるIT・システム・会計等のあり方や、グループ・グローバルのリスク管理の枠組みの有効性を確認する」としている一方、保険会社についても、「グループベースでのガバナンスの高度化を進めることが重要」としており、海外当局との連携について言及しています。

また、海外進出という視点からは外れますが、経営の多角化・高度化を図る地域金融機関に対しても、「グループ全体にわたるガバナンス機能の発揮を促していく」としており、やはり組織全体というスコープに言及しています。

なお、グループベースといった観点に関しては、銀証ファイアーウォール規制の見直しも現在進められているところです。行政方針には「利用者本位のサービス提供が図られるよう、上場企業等の顧客情報の授受等についての制度整備を進め、モニタリングの実効性の強化を行う」とあり、顧客情報管理、利益相反管理、優先的地位の濫用防止が重要な課題になります。加えて、ファイアーウォール規制の見直しに伴い、顧客本位の業務運営プロセスや顧客保護に向けた対策の強化が急務となります。

### 内部監査部門の着意点

従来、内部監査部門は第三者委託について、外部委託先管理として検証してきましたが、重要な領域において第三者の利用が広がり、また、外部委託契約を締結していない場合であっても第三者を利用しているケースがあるため、まずは各業務における第三者利用状況を網羅的に把握することが重要になってきます。その上で、第三者の業務内容を自社業務と同様に理解し、自社および第三者の業務全体としてのリスクを評価し、検証していくことが必要になってきます。なお、第三者の重要性に鑑み、統制が重要となる場合には、内部監査部門として統制の適切性に関する心証を得る必要があると考えます。

さらに、内部監査部門は、今後一層進むと見られるグループ一体経営を踏まえ、グループ間で生じるリスクを漏れなく把握すべく、グループ一体でのリスクアセスメントや監査を行っていくことが重要になると考えられます。また、冒頭に記載のとおり、金融庁は内部監査をガバナンスの重要な一部と考えていることから、グループおよびグローバルベースでの内部監査態勢の構築や、リスク管理態勢の適切性の監査が期待されると考えます。

### その他の重要なテーマ

金融機関のビジネス環境の変化はさまざまなリスクにつながり、経営に大きな影響を与える可能性があります。2021事務年度金融行政方針では、マネーローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策、サイバーセキュリティ、システムリスク管理、経済安全保障といったテーマを個別に取り上げており、それぞれ以下のとおり記述（一部抜粋）されています。

- FATF第4次対日相互審査の結果も踏まえ、引き続き関係省庁や業界団体等と連携し、丁寧な顧客対応の促進や、顧客の実態把握に関する取り組みについての利用者の理解向上を図りつつ、わが国における金融機関等のマネロン・テロ資金供与・拡散金融対策の高度化に向けた施策を着実に実行。検査要員の確保等により検査・監督体制を強化し、リスクが高いとされる業態を優先的に、リスクベースでの検査・監督を実施
- リスクが高いと考えられる金融機関に対して、検査等で情報セキュリティ、特にサイバーセキュリティの実効性を検証。サイバーセキュリティ管理態勢をより精緻に評価するための項目を整備し、同項目に基づく金融機関による自己

評価を分析の上、他の金融機関と比較した自らの位置付け、改善すべき分野等を還元

- システム障害等が発生した場合においては、原因や改善策について、モニタリングを実施するとともに、重大な顧客被害や金融機関等のシステムリスク管理態勢に問題が見られる場合は、検査を含め、重点的に検証
- 金融業の保有する情報の適切な管理を含め、機器・システムの利用や業務提携・委託等について、経済安全保障の議論を踏まえ、関係機関と連携

このように、これらのテーマに関しては、当局が高リスクと判断した場合、検査を通じた重点的な検証が行われることになります。

#### △△△ 内部監査部門の着意点

内部監査部門でもマネーローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策、サイバーセキュリティ、システムリスク管理、経済安全保障のエリアを高リスクと評価してきています。今後、単なるリスクレベルの評価にとどまらず、継続的なモニタリングによる徹底した実態把握、問題点の洗い出し、根本原因の分析により、リスクの管理・統制態勢をしっかりと評価する必要があると考えられます。

#### 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



#### 村上 美樹 (むらかみ みき)

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

スーパーバイザー

外資金融機関、格付機関、金融庁を経て、2021年PwCあらた有限責任監査法人入社。主に銀行・証券等の金融機関に対して、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：miki.murakmi@pwc.com



### 3 おわりに

コロナ禍において人々や企業の行動様式は大きく変化し、金融機関の経営やビジネスモデルも大きな影響を受けました。今後も以前のような状況に戻ることはなく、デジタルを活用した大きな変革により、過去からの延長線上にはない世界が訪れると考えられます。

このような中、金融機関も環境の変化に応じた、持続可能な経営を行っていく必要があります。内部監査部門にとっては、内部環境と外部環境の双方の変化を常にモニタリングし、現在のみならず、将来発生すると考えられるリスクを早期に識別し、経営や監査対象組織に適時に提言をしていくことが必要になります。このため、内部監査部門もテクノロジーを活用し、環境の変化によるリスクの予兆をタイムリーかつ適切につかむとともに、リスクの変化に応じて適時に監査を行っていくことが重要になると考えます。また、企業文化が環境の変化に適応していない場合、さまざまなコンタクトリスク事象の発生や必要とされる変化の阻害を招くことが考えられます。したがって、企業文化がステークホルダーや社会から要求される水準を満たしているかどうか検証していくことも重要になります。監査体制面では、環境の変化に伴いサイバーセキュリティ、ESG、DX、オペレーションナル・レジリエンスといった領域で専門性が要求されるようになっています。これらのエリアについても深度ある監査を実施するため、人材を計画的に確保するとともに、対応が困難な領域については、積極的にコソースを活用するといった対応も肝要であると思われます。

#### 小林 康宏 (こばやし やすひろ)

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

シニアマネージャー

2010年公認会計士登録。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、内部監査アドバイザリーサービスを提供した。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。帰任後は、内部監査の外部評価・高度化支援等のサービスを提供している。

メールアドレス：yasuhiro.k.kobayashi@pwc.com



## 第1回

## アカデミズムに学ぶ

——ステークホルダーとの対話を通じた自己検証と継続的改善

## 1 はじめに

## ——本シリーズの連載開始にあたり

## PwCあらた基礎研究所の設立趣旨と沿革

PwCあらた基礎研究所は、法人設立の翌年である2007年に、将来の監査法人業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して「独自の研究活動を行う常設機関」として設立されました。PwCあらた基礎研究所では、外部から複数の独立した研究者を招聘し、中長期的視点に立った理論的かつ実務的な調査研究を行い、その成果に基づいてステークホルダーの皆様と討議・対話を重ねています。これまでに、「監査の発展の歴史」、「職業的懐疑心の発揮」、「監査チームの文化」、「デジタル時代における心象形成と監査証拠」、「アシュアランスの対象とすべき領域」について議論してきました。また、投資家や資本市場からの期待をめぐり対話を重ねるとともに、サステナビリティや事業継続マネジメントなどについても検討を加えてきました。

こうした議論の成果は、年次で刊行している「監査品質に関する報告書」に取り入れたり、同報告書を用いたステークホルダーの皆様との対話に活用してきました。今般、もっとタイムリーな情報発信と対話の手段として、主任研究員による論考を本誌PwC's Viewに掲載していくことにしました。第1回の本稿では、アカデミズムに属する方たちからの学びについて述べています。とりわけ、学会への参加と学びを通じたステークホルダーの皆様との協創について研究員の日頃の思いを共有させていただきます。

なお、文中における意見は、すべて筆者たちの私見であることをあらかじめ申し添えておきます。

## 2 ステークホルダーの皆様との対話

## 2.1 対話の全体像

PwCあらた有限責任監査法人では、PwCのPurpose（存在意義）である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を実現し、社会から必要とされる存在であり続けるために、私たちを取り巻く環境を概観し、ビジョンとして「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」（Vision 2025）を掲げています<sup>※1</sup>。このビジョンでは5つの戦略的領域を定めており、その1つがステークホルダーへの発信と対話です（図表1）。日頃の業務を通じて、企業や投資家の方々と対話する機会は多々ありますが、アカデミズムの皆様からも多数のご教示をいただいています。こうした学びをもとに、自社の監査品質やその他の業務品質について自己検証を行い、継続的に改善していくことで、PurposeやVisionの実現につなげています。

こうした視点から、筆者たちを含めるPwCあらた基礎研究所の所属メンバーは、日頃、事業会社や投資家の皆様だけでなく、資本市場関係者の皆様とつながるだけでなく、さまざまな分野の学会に実務家として参加しつつ、アカデミアの先生方とも密に交流しています。

具体的には、会計系統の学会である日本会計研究学会、日本監査研究学会、国際会計研究学会、日本簿記学会、日本経済会計学会、日本内部統制研究学

※1 Vision 2025 デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム | PwCあらた有限責任監査法人  
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/vision2025.html>

会などをはじめ、日本価値創造ERM学会や人工知能学会など、さまざまな学会に参加し、学びの機会を得ています。

以下では、2021年の春から秋にかけて参加したいつかの学会を例にとりながら、その活動の一端をご紹介させていただきます。

## 2.2 春から秋にかけての学びの場

上述の学会の大半は、毎年、春から秋にかけて年次大会が開催されます。この時期は、アカデミアの世界で「学会シーズン」と呼ばれています。各学会とも、開催校が事前に決まっていますが、その所在地は全国津々浦々です。大学が日本全国に存在するわけですから、ある意味当然です。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックが起きる前の2019年までは、各地に存在する開催校に全国の学会員が集い、研究成果を発表し活発な討論を展開するとともに、夕刻には懇親会を通じて交流を深めるのが一般

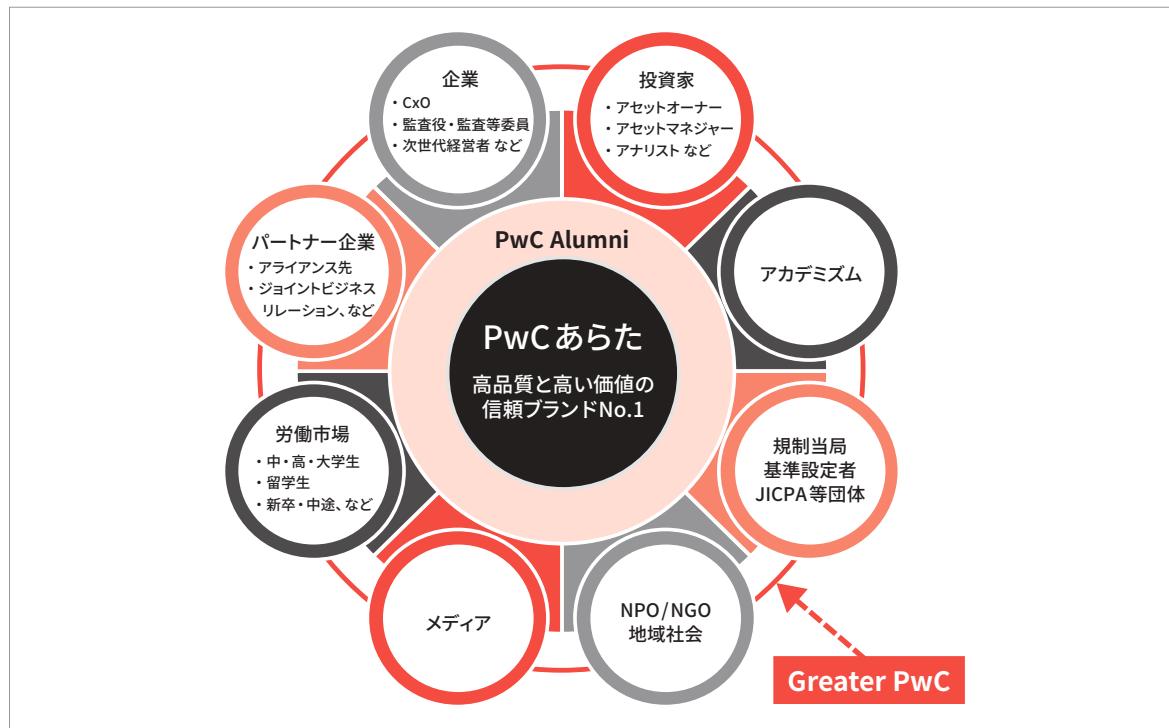
的でした。筆者たちにとっても、所属団体の公式的な立場等から少し離れて、一個人として、1つの領域・テーマについて、自由に意見を出し合う機会をとても楽しみしていました。

日本会計研究学会、日本経済会計学会、日本簿記学会、日本監査研究学会など多くの学会では、全国大会とは別に地域ごとの会合も開催されています。その区分は学会によってさまざまですが、例えば、所属先が関東圏の大学であれば、東日本部会や関東部会といった具合です。その意味では、1つの学会につき、全国年次大会と所属部会の会合と、年に2回集うこともあります。

COVID-19が大幅に拡大してからは、多くの学会がウェブ開催となりました。それぞれの開催校を訪れて多くの先生方と直接交流する機会は遠ざかってしまいましたが、移動時間等が省かれることで効率的になったと前向きに考えることも可能です<sup>※2</sup>。

筆者たちは、2021年に入り、日本会計研究学会関

図表1：ステークホルダーへの発信と対話



出所：「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム PwC Aarata Vision 2025」(PDF) をもとにPwC作成

※2 主たる学会の大会スケジュールは、日本経済学会連合のウェブサイトで確認することができます。  
<https://www.ibi-japan.co.jp/gakkairengo/htdocs/index.html>

東部会（3月）、日本監査研究学会西日本部会・東日本部会（ともに7月）、日本監査研究学会全国大会（9月）、日本会計研究学会大会（9月）、国際会計研究学会大会（10月）に参加しました。これらの学会に出席し、興味を引いた論点および示唆、そして学びについて次に紹介します。

### 3 アカデミズムからの学び

#### 3.1 日本会計研究学会

日本会計研究学会<sup>※3</sup>は、筆者たちが毎年参加している学会です。会員数は1700名を超える規模となっており、会計関連の学会では最大規模と考えてよいでしょう。

2021年3月13日に開催された第68回関東部会では、「業績報告をめぐる議論の変遷と現状分析」を統一論題としてさまざまな議論が展開されました。企業会計の大きな意義と筆者たちが考える損益計算を中心とした業績報告に関して、これまでのIASB（国際会計基準審議会）やFASB（米国財務会計基準審議会）での議論の振り返りと共に、IASBが2020年に公表した公開草案「全般的な表示及び開示」の検討や、非継続事業に関する損益の区分表示を題材としたわが国の業績報告書の課題などが議論されました。直近の公開草案を題材とする適時性、損益計算の理論的な枠組み検討、利害関係者へ提供される情報の有用性、といったさまざまな論点について言及があり、有意義な意見交換となりました。

9月8日から10日まで開催された全国大会（第80回大会）では、統一論題テーマとして「新時代の会計」を掲げ、新たな会計研究領域の検討が積極的に展開された印象があります。

すなわち、財務会計、管理会計、監査という伝統的な領域におけるスタディグループ報告や統一論題報告による概念整理や展望に加えて、自由論題を中心にコーポレートガバナンスに関連した情報などを題材とした実証分析、AI技術の活用方法の整理、株式

※3 日本国会計研究学会に関する情報は、以下のウェブサイトから把握することができます。  
<http://www.jaa-net.jp/>

市場における投資家の反応の分析など、新領域に関する意欲的な研究者の報告や、監査品質マネジメントに係る調査研究が印象に残りました。

全国大会の最後は、恒例となっている「ASBJセッション」があります。本年は、わが国の会計基準設定主体であるASBJ（企業会計基準委員会）の幹部の方が「最近の国際動向とASBJの国際対応の方針」について講演なされました。今後の制度改革の方向性を整理・俯瞰する良い機会となりました。

#### 3.2 日本監査研究学会

日本監査研究学会<sup>※4</sup>では、7月3日に開催された第44回西日本部会（テーマ「非財務情報の保証問題」）と7月17日に開催された第43回東日本部会（テーマ「統合報告と『保証』の考え方」）に参加しました。両部会とも、目下、企業報告（コーポレート・レポーティング）の世界で注目されている財務報告の枠組みを拡張した情報開示全般に対して、誰がどの範囲でどのような保証を与えるのかという論点を軸に、活発な議論が展開されました。

討論には、監査を中心とする領域のアカデミアの先生方のみならず、公認会計士等の実務家の方も参加されていました。監査論における伝統的な論点整理のみならず、情報開示に対する新たな潮流や実務的な対応についても議論されており、企業報告に関する開示情報全般に対する第三者の保証の意義について、あらためて気づきを得るきっかけとなりました。

また、9月に開催された第44回全国大会（9月3日～5日）では、「将来の財務報告における監査人の役割」を統一論題として、特別講演や、法律・テクノロジー・内部監査・監査実務等のさまざまな専門家による討論が交わされました。また、今春より全面適用された監査上の主要な検討事項（KAM）に関する検討・議論やERPをはじめとするITシステムや電子署名等に関する自由論題報告も有益なものでした。

※4 日本国監査研究学会に関する情報は、以下のウェブサイトから把握することができます。  
<https://audit-association.jp/>

### 3.3 国際会計研究学会

国際会計研究学会<sup>※5</sup>の本年の大会は10月8日から10月10日まで開催されました。統一論題のテーマは、「財務情報および記述情報の比較可能性の進展と課題」というもので、いわゆる記述情報の情報有用性・信頼性・比較可能性などについて、多面的な検討が加えられました。筆者（野村）は統一論題報告・討論において、コメンテーターとして登壇する機会をいただきました。かつて筆者は証券アナリストの業務を行っていたことがあることから、財務諸表利用者の立場から、記述情報に関する資本市場での論点をコメントしました。目下、ESG情報をはじめとする記述情報は、さまざまな点で注目度合いが高まっており、報告者の先生方と闊達な議論ができました。

※5 国際会計研究学会に関する情報は、以下のウェブサイトから把握することができます。  
<https://jaias.org/>

### 4 おわりに

今回は、連載「PwCあらた基礎研究所だより」の第1回として、アカデミアとの接点、とりわけ学会の末席に実務家として参加することによって得た学びについてご紹介しました。筆者たちは、日頃、さまざまな資本市場関係者との対話を業務の1つとしています。その中でアカデミアに属する先生方との交流からはいつも多くの示唆、そして研究・調査を展開する機会を発見します。とりわけ、監査法人の中において日常的に使用している言葉や、慣れ親しんだ慣行が、社会からどのように見えるのか、研究・分析を日々重ねておられる先生方からはどのように論理的・客観的に分析されうるのかという点において、自己検証、継続的改善のヒントを多々頂戴しています。多方面の先生方からの日頃のご指導に感謝申し上げますとともに、今後も、こうした交流・対話を大切に継続していきたいと思います。

#### 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



#### 野村 嘉浩（のむら よしひろ）

PwCあらた有限責任監査法人 PwCあらた基礎研究所 主任研究員  
 証券系研究所・証券会社における企業アナリスト、株式市場ストラテジスト、会計・開示制度の調査経験を経て、2018年10月入所。2007年から2012年まで企業会計基準委員会の委員に就任。  
 著書に『会計制度改革と企業行動』（中央経済社・共著）、『テキスト金融商品会計』（中央経済社・共著）。  
 日本国会研究学会会員、日本証券アナリスト協会認定アナリスト（CMA）。  
 メールアドレス：yoshihiro.nomura@pwc.com



# FATF第4次対日相互審査結果と 今後のAML/CFT対策

PwCあらた有限責任監査法人  
レギュラトリー・フィナンシャルマーケット・アドバイザリー部  
チーフ・コンプライアンス・アナリスト 井口 弘一



## はじめに

2021年8月30日にFATF (Financial Action Task Force : 金融活動作業部会) による日本に対する第4次相互審査の結果が公表されました<sup>※1</sup>。FATFとは、マネー・ローンダーリングおよびテロ資金供与防止 (Anti Money Laundering/Countering the Financing of Terrorism : AML/CFT) 対応に関わる国家の体制整備状況を審査する政府間会合です。今回の第4次相互審査は2019年に実施され、同年10月～11月にはFATFのメンバーが来日して実地検査もなされました。FATFは1989年のアルチュサミット・サミットの経済宣言を受けて設立された機関であり、審査結果は政府・当局の動向を大きく左右し、我が国の金融機関等の民間事業者のAML/CFT対策にも大きな影響を及ぼすことになります。

今後、金融機関等の民間事業者は、審査結果を受けた法改正を含む制度変更や当局の監視の下で、厳格な対応を迫られるとみられ、今回の審査結果が持つ意味を十分に理解する必要があります。本稿では、他国比較や前回比較をもとにFATF審査結果を分析し、日本の課題を浮き彫りにするとともに、今後予定される当局動向も踏まえ、民間事業者が実施すべきAML/CFT対策のポイントを解説します。

なお、本稿の参考資料として、2021年8月24日弊社Webサイトに掲載した「主要国のFATF第4次相互審査結果から読み解く日本への示唆<sup>※2</sup>」(以下、2021年8月24日掲載記事)があります。適宜ご参照頂ければと存じます。

※1 財務省「FATF（金融活動作業部会）対日相互審査報告書が公表されました」2021年8月30日  
[https://www.mof.go.jp/policy/international\\_policy/convention/fatf/fatfoudou\\_20210830\\_1.html](https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/convention/fatf/fatfoudou_20210830_1.html)

金融庁「FATF（金融活動作業部会）による第4次対日相互審査報告書の公表について」2021年8月30日  
<https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20210830/20210830.html>

※2 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/journal/finance20210725.html>

## 1 FATF第4次対日相互審査結果について

巷間では「対日相互審査は厳しい結果となった」「不合格と評価された」など否定的な論調が数多く見受けられますが、どのような背景、経緯で今回の評価に至ったのか、どのような理由で厳しいと言えるのか、何が問題であったのか、正確に理解することが適切な対応実施のために重要です。まずは、相互審査結果がどのようなものであったかを確認します。

### (1) 評価項目および総合評価手法

FATFは、第3次相互審査までは、各国の法制度等（技術的コンプライアンス／法令等整備状況）について「40の勧告」をもとに審査し、4段階で評価してきました。なお、「40の勧告」は、金融規制項目のみではなく、半分以上はテロ資金対策の犯罪者の引き渡しなど、犯罪に対する処罰など刑事司法等に係るもので、さらに、第4次相互審査では、11項目の有効性項目の審査が追加され、AML/CFT対策の制度が適切に機能しているかを4段階で評価しています。今回から、法令整備状況と運用状況（有効性審査項目：Immediate Outcome）の2つの軸で評価することになったのです（図表1）。

各項目の評価結果を総合して、各国には「通常フォローアップ」または「強化されたフォローアップ」（以下、重点フォローアップ）が課されます（図表2）。「通常フォローアップ」はいわば合格水準であり、審査結果報告書の採択から3年後にFATFへ改善報告をするという最低限の対応が求められるに留まります。しかし、「重点フォローアップ」となると、最終評価期限（5年後）までにFATFへ改善報告を3回程度しなければならないため、国としての指摘事項への対応負担は重くなります。さらに評価が悪いと「監視対象国」と評価され、毎年の改善状況の報告などを求められるほか、他国との間の資金決済等において問題が生じる可能性が出てくる懸念もあります。

図表1：FATFの項目別の審査基準

	技術的コンプライアンス（法令等整備状況）審査	有効性審査（体制の運用面の審査）
項目数	40項目	11項目
評価段階	① Compliant（履行：「C」） ② Largely Compliant（おおむね履行：「LC」） ③ Partially Compliant（一部履行：「PC」） ④ Non-Compliant（不履行：「NC」）（合格水準は①、②）	① High Level（高い「HE」） ② Substantial Level（十分「SE」） ③ Moderate Level（中程度「ME」） ④ Low Level（低い「LE」）（合格水準は①、②）

出所：FATF資料をもとに作成

図表2：FATFの総合審査基準

重点フォローアップ基準	監視対象国基準
① 技術的コンプライアンスに8つ以上のNC/PC評価 ② R.3、5、10、11、および20のいずれか1つ以上でNC/PCと評価 ③ 11のうち7つ以上の有効性がLE/ME ④ 11の有効性のうち4つ以上がLEに該当	① 技術的コンプライアンスPC/NC 20項目以上 ② 11のうち9つ以上の有効性がME/LE（うち2つ以上がLE） ③ 11の有効性のうち6つ以上がLE

出所：FATF資料をもとにPwC作成

## （2）日本の審査結果

日本の結果は2021年8月30日に公表されましたが、「重点フォローアップ」という位置づけでした。法令等整備状況で11項目、有効性審査で8項目が合格水準に達せず、監視対象国基準には至らなかったものの、重点フォローアップの基準に抵触したためです。ちなみに、FATFが直接審査を実施した30の参加国・地域の中で、審査結果公表後の段階で通常フォローアップとなった国は英国や香港、スペインなど8か国に留まります。「重点フォローアップ」には米国やイスラエル、カナダ、オーストラリア、シンガポール、中国、韓国なども含まれており、他国比較でみれば標準的と言えます。

## （3）審査結果の分析

### ① FATFの審査傾向と日本の結果の比較

現時点（2021年9月末時点）でFATFが直接審査を実施した30の参加国・地域の相互審査終了後の結果（フォローアップによる再評価前）を確認してみると、法令等整備状況の審査項目に関しては金融規制項目の未達成が目立ちます（図表3）。「テロリストの資産凍結」「DNFBPs（指定非金融業者・職業専門家、図表3※2を参照）」や「実質的支配者」など、第3次審査では比較的重視されなかった分野です。また、今回から審査を開始した有効性項目は「IO4 金融機関・DNFBPsの予防措置」をはじめ、総じて厳しい評価です。FATFの関心は、「法令等整備から運用実態評価へ」「金融実務規制・監督対応主体へ」変化していると推察できます。また、DNFBPsへの指摘が目立つほか、有効性評価において中堅・中小金融機関に関する言及も目立ってきており、「大手金融機関のほか中堅・中小・他業態へ視点が拡がっている」とみるべきと考えられます（2021年8月24日掲載記事参照）。

日本において未整備（PC/NC、ME/LE）と評価された項目は、上記のFATFの審査傾向と符合しており、他国も苦戦を強いられた拡散金融、PEPs、実質的支配者、DNFBPs等の項目がほぼ一様に未整備と評価されています。また、有効性審査の項目も他国が苦戦した項目はいずれも未整備です。他の国々の審査結果からもわかるとおり、おおむね予想された結果となっています。

### ② 前回比較

また、2008年に公表された前回3次審査の結果と比較すると明らかに改善が見て取れます。3次審査時点の整備状況を今回の基準に引き直すと技術的コンプライアンスで19項目が未整備となったとみられます。今回結果では11項目に減少しています。第3次対日審査の結果は厳しいものでしたが、これを受けて法整備等を進めてきたのが数字として表れています（図表4）。

特筆すべき点は、「R10 顧客管理」がPC評価と合格水準になったことです。前回は金融庁の監督指針の強制力が疑問視され、NC評価となりました。今回は「マネロン・テロ資金供与対策に関するガイドライン」は「強制力あり」と評価され、これが合格への決め手となったと思われます。また、刑事司法に関する勧告も、FATF声明で整備が強く要請されたテロ資金供与の犯罪化、条約締結等をクリアし、関連項目を合格水準に引き上げました。

一方、PEPs、実質的支配者、DNFBPs等は3次審査の未整備の評価が継続しました。これらの項目は3次審査後のフォローアップ対象ではないことが影響していると考えられます。

図表3：FATF第4次対日相互審査結果（項目別、第3次相互審査結果との対比等）

項目	第4次	第3次	フォローアップ対象	項目	第4次	第3次	フォローアップ対象
R1 リスクベースアプローチ	LC	—		40の勧告	R27 監督当局の権限の確保	LC	LC
R2 国内関係当局間の協力	PC	LC			R28 DNFBPs <sup>※2</sup> に対する監督義務	PC	PC
R3 資金洗浄の犯罪化	LC	LC			R29 FIUの設置義務	C	LC
R4 没収等	LC	LC	◎		R30 資金洗浄・テロ資金供与の検査	C	LC
R5 テロ資金供与の犯罪化	PC	PC	○		R31 検査関係資料の入手義務	LC	C
R6 テロリストの資産凍結	PC	PC	◎		R32 キャッシュクーリエへの対応	LC	NC
R7 大量破壊兵器の拡散防止・制裁	PC	—	○		R33 包括的統計の整備	LC	LC
R8 非営利団体の悪用禁止	NC	PC			R34 ガイドラインの策定業務	LC	LC
R9 守秘義務等	C	C			R35 義務の不履行に対する制裁措置	LC	LC
R10 顧客管理	LC	NC	○		R36 国連諸文書の批准	LC	PC
R11 本人確認・記録保存	LC	LC	◎		R37 法律上の相互援助・国際協力	LC	PC
R12 PEPs（重要な公的地位を有する者）	PC	NC	○		R38 法律上の相互援助：凍結・没収	LC	LC
R13 コルレス先管理	LC	NC			R39 犯人引き渡し	LC	PC
R14 送金サービス提供者の規制	LC	PC			R40 國際協力／外国当局と情報交換	LC	LC
R15 新技術の悪用防止	LC	PC		有効性	IO1 ML/TFリスクの認識協調	SE	—
R16 電信送金	LC	LC			IO2 國際協力	SE	—
R17 顧客管理措置の第三者依存	NA	NA			IO3 金融機関・DNFBPs <sup>※2</sup> の監督	ME	—
R18 グループ内部管理方針の整備	LC	NC			IO4 金融機関・DNFBPs <sup>※2</sup> の予防措置	ME	—
R19 勧告履行に問題ある国・地域	LC	NC			IO5 法人等の悪用防止	ME	—
R20 疑わしい取引届出	LC	LC			IO6 特定金融機関情報等の活用	SE	—
R21 届出者の保護義務	C	LC	◎		IO7 資金洗浄の検査・訴追・制裁	ME	—
R22 DNFBPs <sup>※2</sup> の顧客管理	PC	NC			IO8 犯罪収益の没収	ME	—
R23 DNFBPs <sup>※2</sup> の疑わしい取引届出	PC	PC			IO9 テロ資金の検査・訴追・制裁	ME	—
R24 法人の実質的所有者	PC	NC			IO10 テロ資金の凍結・NPO	ME	—
R25 法的取極の実質的所有者	PC	NC			IO11 大量破壊兵器に関する者への制裁	ME	—
R26 金融機関への監督	LC	LC					

※1 「項目」列の網掛けは、未整備と評価された国が過半を占めていることを表す。2021年9月末時点でFATFが直接審査を実施した30の加盟国・地域の相互審査終了後の結果（フォローアップによる再評価前）で未達成数が15以上の項目に網掛けしている。

※2 DNFBPs（特定非金融業者および職業専門家：Designated Non-Financial Businesses and Professions）とは、カジノ、不動産業者、貴金属商および宝石商、弁護士、公証人、その他の独立的な立場を持つ法律の専門家、会計士、会社の真の所有者や業務を隠す目的にも利用できる業態の事業者（例：電話秘書）をいう。

※3 「第4次」「第3次」列（いずれも日本を対象）では、評価結果の中で未整備項目のものに網掛けしている。

※4 フォローアップ対象欄：3次審査ではフォローアップ対象は一部の項目に限定されていた。◎はFATFの重要勧告またはFATFが声明で日本に対応を強く要請した項目、○はその他のフォローアップ対象項目である。

出所：FATF資料、警察庁資料等をもとにPwC作成

図表4：本邦の法整備等の動向

時期	対応
2008年 10月	日本の第3次相互審査報告書採択
2010年 2～6月	有識者懇談会（警察庁主催／顧客管理の在り方を議論）
2012年 10月	日本が「継続審査国（Enhanced Follow-up）入り」
2013年 6～12月	有識者懇談会（警察庁主催／マネー・ローンダーリング対策等に関する懇談会）
2014年 6月 12月	FATF声明発出（日本を名指して、不備への迅速な対処を促す） ●テロ資金供与に関して、非合法な犯罪としての位置づけが不十分 ●テロリスト資産の凍結メカニズムが不完全 改正テロ資金提供処罰法施行
2015年 10月	国際テロリストの財産凍結法施行
2016年 10月	改正犯罪収益移転防止法全面施行。日本が第3次相互審査フォローアッププロセス終了
2017年 4月 7月	改正資金決済法・改正犯罪収益移転防止法施行 テロ等準備罪処罰法施行、パレルモ条約締結
2018年 2月	マネロン・テロ資金供与対策に関するガイドライン公表（金融庁）

出所：警察庁、財務省資料等をもとにPwC作成

### ③ 主要国との比較

主要国の未整備項目数を比較すると日本の状況が掴めます。日本は「重点フォローアップ」に位置づけられていますが、多くは日本と同様の位置づけであり、未整備項目数も審査結果公表時では、日本より多い国も多数見受けられます（**図表5・図表6**、2021年8月24日掲載記事参照）。たしかに有効性評価の未整備項目が他国と比べてやや多く、先に審査が完了した他の国と比較すると、日本はやや後手に回っています。未整備項目数に気になる点はないとは言えませんが、審査結果公表時（フォローアップ実施前）の段階では際立って悪いとは言えません。

### ④ 日本の課題

以上のように、今回の日本の審査結果をFATFの審査傾向、

前回比較、主要国比較でみると、未整備項目は想定の範囲内、着実に改善しており、大きく見劣りすることはありません。問題は有効性審査項目、特に金融機関等の運用体制を評価するIO4を中心に非常に厳しい指摘を受けている点です。

#### ① FATFの指摘事項の総括

FATFが「発見事項」として挙げた項目を総括すると、金融規制・監督と刑事司法がほぼ半々です。また、「発見事項」を受けて「優先的に対応すべき事項」が挙げられています（**図表7**）。内容としては、刑事司法も含め、総じて運用面の強化を求めるものとなっています。

これらの中で目を引くのが、「優先的に対応すべき事項」のa.です。AML/CFTに関する金融機関等の実務全体の未整備を指摘する内容であるからです。

図表5：FATF第4次相互審査結果／未整備項目数別の国数（審査結果公表時）

		法令等整備状況（40の勧告）未整備（PC、NC）項目					合計
		7以下	8～10	11	12～19	20以上	
有効性審査未整備（ME、LE）項目	9以上	1	—	—	2	1	4
	8	1	—	1(日本)	2	—	4
	7	3	1	1	2	—	7
	6以下	8	4	1	3	—	16
合計		13	5	3	9	1	31

図表6：FATF第4次相互審査結果／未整備項目数別の国数（2021年9月末時点・フォローアップ評価反映後）

		法令等整備状況（40の勧告）未整備（PC、NC）項目					合計
		7以下	8～10	11	12～19	20以上	
有効性審査未整備（ME、LE）項目	9以上	2	—	—	1(トルコ)	—	3
	8	2	—	1(日本)	1(中国)	—	4
	7	5	2	—	—	—	7
	6以下	12	2	1	2(豪等)	—	17
合計		21	4	2	4	0	31

※2021年9月末時点でのFATFが直接審査を実施した30の加盟国・地域の相互審査終了後の結果（フォローアップによる再評価前）

出所：FATF資料をもとにPwC作成

図表7：FATF第4次対日相互審査結果／指摘事項（発見事項・優先的に対応すべき事項）

発見事項	優先的に対応すべき事項
a. 当局の理解、連携が十分ではない。AMLに絞った政策がない b. AML/CFTリスクの理解が限定的、新しい義務の履行期限が不明確、疑わしい取引が画一的 c. 当局間のリスクの理解に差、監督のリスクベースアプローチの導入は初期段階、制裁措置は不十分 d. 実質的支配者情報の入手に課題、信託の透明性に課題、法人等に対するリスク理解は十分でない e. 金融情報の資産追跡のための活用に課題 f. 大規模マネロン事案検査に課題、マネロン罪の起訴は限定的、刑罰が軽い g. マネロンの資産没収、現金の国境を越えた移動の検知と没収に課題 h. 捜査への情報交換に国際協力を活用 i. テロ資金提供処罰法の不備、NPOの理解、監督に問題あり j. 大量破壊兵器拡散に関する者との遅滞な資産凍結などが未達成	a. 事業者ごとのリスク評価導入・実施、リスクベースでの継続的な顧客管理、取引のモニタリング、資産凍結措置の実施、実質的支配者情報の収集と保持 b. 第三者のマネロンを含む重大な前提犯罪のマネロン罪適用を増やす c. マネロン事案の起訴率を改善する d. マネロン罪の法定刑の上限の引上げ e. 資産の追跡検査、保全措置及び没収、密輸現金等の没収 f. リスクベースでの監督強化、抑止力ある行政処分とは正措置 g. テロ資金提供処罰法の改正 h. 金融制裁を遅滞なく実施するために必要な更なる改善 i. NPOの理解、リスクに見合ったアウトリーチ・ガイダンス提供・監督 j. リスク評価手法の継続的な改善、リスクに関する包括的な理解促進 k. 実質的支配者情報の規制・監督・検査の枠組みとして確立する

## ② 金融機関等の実務、予防措置に関する指摘

「IO4 金融機関・DNFBPsの予防的措置」の指摘の中身を見てみましょう。FATFは「優先して取り組むべき行動」として以下のようにコメントしています<sup>※3</sup>。

「金融機関、暗号資産交換業者、DNFBPsがAML/CFTに係る義務を理解し、適時かつ効果的な方法でこれらの義務を導入・実施するようにする。これらにおいては、事業者ごとのリスク評価の導入・実施、リスクベースでの継続的な顧客管理<sup>※4</sup>、取引のモニタリング、資産凍結措置の実施、実質的支配者情報の収集と保持を優先する」

これは、金融機関等が実践するAML/CFT対策が全体の設計および拡散金融対応（制裁対象者対応）や実質的支配者の確認等を含む入口から出口までの実務体制すべてに課題があることを示唆しています。指摘には、「対策（予防措置）の目的が不明確」「情報の活用が不十分」「情報更新が途上、また形式的」という趣旨の厳しい内容のものが見受けられます。これは、対策が金融犯罪や不正利用の抑止など実効性の向上に繋がっているか疑問視するものであり、「大幅な改善が必要」<sup>※5</sup>と結論づけています。

「IO3 金融機関・DNFBPsの監督」にも厳しい指摘があります。「金融機関に対する監督活動の効果は日本の金融機関の変化への対応の遅さに影響されており、改善の余地が大きい」<sup>※6</sup>と指摘されており、言い換えれば、「金融機関等の対策がはかばかしくない実態から判断すると、監督は有効とは言えない」と示唆されています。

## 2 日本の政府・当局の動向

このような審査結果を予想し、日本の政府・当局は審査公表前から省庁横断的に検討・協議を進め、審査結果報告書の公表と同時にさまざまな対策を打ち出しました。

### （1）省庁横断的な対策本部の設置

まず、「FATF（金融活動作業部会）対日相互審査についての財務大臣談話」<sup>※7</sup>を発表し、報告書の公表を契機として、

※3 訳文は、財務省の「対日相互審査報告書の概要（仮訳・未定稿）」を参照。  
[https://www.mof.go.jp/policy/international\\_policy/convention/fatf/20210830.pdf](https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/convention/fatf/20210830.pdf)

※4 継続的な顧客管理とは「顧客情報の確認、調査、リスク低減策の判断・実施を取引開始後に継続的に実施する措置」を指します。

※5 金融庁「FATF第4次対日審査結果報告書（IO.4該当箇所）2021年8月（仮訳）」21ページ  
<https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20210830/02.pdf>

※6 金融庁「FATF第4次対日審査結果報告書（IO.3該当箇所）2021年8月（仮訳）」17ページ  
<https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20210830/01.pdf>

※7 [https://www.mof.go.jp/policy/international\\_policy/convention/fatfhoudou\\_20210830\\_2.pdf](https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/convention/fatfhoudou_20210830_2.pdf)

政府一体となって強力に対策を進めるべく、「マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策政策会議」<sup>※8</sup>を設置することを公表しました。対策会議は、警察庁・財務省を共同議長とし、このほか金融庁をはじめ、計17の省庁・委員会で構成されている大規模な会議体です。前回の第3次審査では、結果公表から1年以上経過した後に、警察庁主導で有識者懇談会が設置された経緯があります。今回は前回と比べて極めて迅速な対応であり、国家の威信をかけ、日本政府・当局が従来にも増して対策に力を入れていることがわかります。

### （2）行動計画

さらに向こう3年間の行動計画をまとめ、「マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策に関する行動計画」<sup>※9</sup>を発表しました。今後、この行動計画を踏まえ、進捗を定期的にフォローアップしていくとしています。

行動計画は先述したFATFの発見事項および優先的に対応すべき事項に網羅的に対処すべく、以下の6つのカテゴリーに分けられ、策定されています。

1. マネロン・テロ資金供与・拡散金融に係るリスク認識・協調
2. 金融機関及び暗号資産交換業者によるマネロン・テロ資金供与・拡散金融対策及び監督
3. 特定非金融業者及び職業専門家によるマネロン・テロ資金供与・拡散金融対策及び監督
4. 法人、信託の悪用防止
5. マネロン・テロ資金供与の検査及び訴追等
6. 資産凍結及びNPO

カテゴリー別に細目とその行動内容が定められ、それぞれに担当省庁および対応期限が示されています。カテゴリーのうち、5.は刑事司法に係るさまざまな運用面の課題に対処するためのものですが、その他の5つは金融機関等の実務面での課題に対処するための行動計画が含まれています。金融実務に関する対応のハードルが高く、かつ幅広いため、行動計画も実務に焦点が当たっています。

特に重要な2.には金融機関等による継続的顧客管理の完全実施、取引モニタリングの共同システム実用化が含まれています。4.はFATFが各国に対応を迫っている「実質的支配

者の確認」に関するカテゴリーです。6.はFATFが注力している拡散金融対応に関する対策で、資産凍結措置の範囲の拡大と明確化（制裁対象者に支配される者などへの拡大）、迅速な資産凍結、第三者が関与する制裁対象者との取引の防止、資産凍結措置の執行強化など高いレベルの要求への対応計画を示しています。

### （3）金融審議会／資金決済制度のあり方に関する検討

2021年9月13日に金融庁等の諮問機関である金融審議会総会において、継続的顧客管理の完遂、取引スクリーニングおよびモニタリングに係る民間事業者の共同化システムの実用化を主要課題として検討していく方針が示されました。これを受け、金融審議会傘下に資金決済ワーキング・グループが組織され、同年10月13日から協議が開始されています。

### （4）マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る態勢整備の期限設定について

金融庁は、審査結果公表前の2021年5月に、公表後の対応を念頭に、各金融機関に対して「マネロン・テロ資金供与対策に関するガイドライン」の「対応が求められる事項」への対応を2024年（令和6年）3月末までに行うよう要請しました。

## 3 金融機関等の民間事業者の実務への影響

### （1）AML/CFT対策の分野別の課題

民間事業者は、AML/CFT実務に関する厳しい指摘を受け、さまざまな要請に対して期限までに対応していかなければなりません。分野別に整理してみると（図表8）、AML/CFT対策の全体設計および入口から期中管理・出口までのすべての分野で重要な指摘・要請がなされています。

加えて、当局監督の有効性審査（IO3）では、「金融機関の変化への対応の遅さなどからみて監督の有効性に課題があり、リスクベースでの監督強化が必要」「抑止力のある行政処分とは正措置の適用が必要」という趣旨の指摘があり注意が必要です。

### （2）AML/CFT対策のポイント

今後は組織面・インフラ面の手当ても含めたAML/CFT体制全般の整備が重要になると予想されます。さらに、業種・業態、規模に関わらず、当局からの直接指導も増えていくと考えられます。FATFの指摘からは、将来的にガイドラインの改訂およびレベルアップも否定できず、またリスク評価体系全般やリスク評価書の確認見直しも必要となる可能性もあります。

図表8：AML/CFT対策の分野別の課題

		主なFATF指摘・指摘を受けた行動計画等	行動計画期限
基本設計	体制全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>体制整備要請およびスケジュール設定</li> <li>AML/CFTに関するガイドラインの改正（実質的に3メガバンク向け基準までの引上げ）</li> </ul>	2024年春
	リスク評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク評価方法改善（業務・商品特性等に応じた評価など）</li> <li>マネロン・テロ資金供与リスクのより包括的な理解促進</li> </ul>	2022年秋
入口	CDD（Customer Due Diligence） EDD（Enhanced Due Diligence）	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDDは基本情報の収集・検証に留まり、深度に課題（有効なリスク評価に至っていない）</li> <li>EDDは顧客の本人確認、およびリスト照合に限定</li> </ul>	2024年春
	制裁対象者対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関等での不備が散見され、遅滞なく、正確にスリーニングを実施しているとは言えず</li> <li>制裁対象者に支配される者、第三者が関与する制裁対象者との取引の防止、資産凍結措置の執行強化等</li> </ul>	2022年夏～秋
	実質的支配者	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人形態ごとのリスク理解、実質的支配者（BO）情報の入手・確認・検証が十分ではない</li> <li>信託等におけるBOの確認体制に課題</li> <li>情報更新も未済</li> </ul>	2022年秋
	PEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国PEPに適用される特定の措置がない</li> <li>国内PEPは特定のカテゴリーとして認識されない</li> </ul>	2024年春
期中管理・出口	継続的顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客については情報更新手続の途上、情報更新が目的化してモニタリングに活かされていない</li> <li>期限を設定した継続的顧客管理の完全な履行（含む実質的支配者の確認）</li> </ul>	2024年春
	取引モニタリング・疑わしい取引届出	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的顧客管理の結果を的確に反映させられる取引モニタリングシステム導入</li> <li>誤検知の削減、精巧なシナリオによる複雑な事案の検出・届出の増加</li> <li>取引モニタリングに関する民間事業者の共同化システムの実用化の検討・推進</li> </ul>	2024年春

出所：FATF資料、「マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策に関する行動計画」をもとにPwC作成

さらに踏み込んで検討してみると、制裁対象者対応（拡散金融）に関しては、公表後の迅速なデータ化やスクリーニング対象の拡大（周辺者等）等、重い課題への対処が必要になります。

また、実質的支配者に関しては、情報入手・確認・検証のレベルアップ、情報更新対応が必要です。登記制度の整備もにらみながら、対応を検討していく必要があります。

そして、特に重要な課題は継続的顧客管理への対応です。情報更新の完遂と取引モニタリングへの効果的活用が求められています。既存顧客への情報更新アプローチの一巡、顧客・口座データ管理および情報の更新状況管理などのデータガバナンス体制の整備、出口対応、すなわち情報更新の実態を踏まえた取引対応方針の整備など、要員も含めた踏み込んだ対応が2024年春までに必要と考えられます。

さらに、金融審議会で取り上げられた民間事業者の取引スクリーニング・モニタリングの共同化システムへの実用化に合わせた体制整備も必要です。今後は、資金決済ワーキング・グループでの協議が進められ、その結果を受けて関係省庁や全銀協等の業界団体が協働して制度面の整備を含めて検討を進めていくとみられています。なお、システムの機能は今後固められていくと予想されますが、実用化されても、金融機関等において一定のモニタリング等を実施して提供情報の精度を上げておくことは、検出精度を上げるためにも必要になると見えられます。金融機関等は体制整備を怠りなく進めなければなりませんが、実現すれば継続的顧客管理から不審取引検知・届出という出口対応に効果を發揮し、FATFへの継続的顧客管理・取引モニタリング整備等の説明にも大きく資すると考えられます。

### ③ 大手銀行等以外へのFATFの指摘

前述した対応は業態、業種、規模に関わらず、特定事業者（犯罪収益移転防止法でAML/CFT対策が義務づけられた事業者の総称）に求められることになります。さらに、FATFは一部の大手銀行以外の特定事業者について個別に評価コメントを残しています。

#### ① 大手以外の銀行、銀行以外の金融業態およびDNFBPs

AML/CFT全般に関する理解が浅く、初期段階、計画の期限も守られないと評しています。そのため義務を完全に履行できないとの評価です。各所轄官庁への指摘もあり、行動計画にも言及されているように、一層の監督強化が見込まれます。AML/CFT対策の各分野の課題を確認し、対策を強化することが必要と考えられます。AML/CFTの専担組織がない

業者が多いことなどにも言及しており注意が必要です。

#### ② 暗号資産交換業者

今回の審査では注目を集め、個別に多数のコメントが残されています。登録制の採用、特定事業者として法令等の規制を受けているなど、国家の制度面の整備が評価されています。また、資産流出事故が多発し、多数の業務改善命令が発出されたことを契機に、組織面の整備が進んできたと評されています。一方で、「AML/CFT対応の理解は初期段階、業界特有のリスクの理解、低減措置への反映が必要」とされ、厳格な制裁対象者対応などが求められています。

さらに、今後のFATFの新基準、ガイダンス制定の動きを注視することが必要です。特にFATFは「トラベルルール」と呼ばれる業者間の顧客情報の交換ルールの整備を各国に求める方針であり、規制動向にも注視しつつ整備を進める必要があります。

## 4 おわりに：5次審査へ向けて

以上、FATF第4次対日相互審査結果を俯瞰してきましたが、金融機関等の民間事業者は実務における幅広くかつ難しい課題を指摘されたと言えそうです。今後、5年間で3度のフォローアップ報告が求められるなか、実務運用面の課題への対処状況は厳しくモニタリングされると考えるべきです。審査結果の公表は通過点に過ぎず、体制整備のうえで早期に対策を実行に移すことが重要になります。

さらに、その先には第5次相互審査が待ち受けます。40の勧告の改訂が進められている拡散金融や暗号資産管理などに関する対応は、より厳しく審査されることが予想されます。また今回の報告書には、環境犯罪への対応などFATFが注視する新たな分野に関する言及もあり、その対策も求められる可能性があります。今後も官民一体となった不断の体制整備を進めることが必要と考えられます。

#### 井口 弘一（いぐち こういち）

PwCあらた有限責任監査法人 レギュラトリー・フィナンシャルマーケット・アドバイザリー部 チーフ・コンプライアンス・ア널リスト  
1989年4月に大手銀行入行、調査・企画畑を専門に、調査部、営業審査部、企画部、コンプライアンス統括部（マネー・ローンダーリング防止対策室、金融犯罪対策室等）、監査部にて勤務。2017年8月より海外大手銀行（日本法人）のコンプライアンス統括責任者。2021年4月より現職  
メールアドレス：koichi.iguchi@pwc.com

# 前編 サステナブル経営（ESG対応）における企業活動と「人権」の尊重



PwC弁護士法人  
パートナー代表 **北村 導人**

## はじめに

本稿では「サステナブル経営（ESG対応）における企業活動と『人権』の尊重」について、今号と次号（2022年1月号）の2回に分けて解説していきます。前編では、1. 企業の人権尊重（ビジネスと人権）を巡る潮流、2. 企業が尊重すべき人権とその在り方、3. 世界的潮流とハード・ローとソフト・ローの併存を扱います。次号の後編では、4. 人権方針によるコミットメント、5. バリューチェーンと人権デュー・ディリジェンスの必要性と対応について解説します。

## 1 企業の人権尊重（ビジネスと人権）を巡る潮流

近時、企業がサステナブル（持続可能）な経営を行う上で、ESG（Environment、Social、Governance）対応に留意することは必要不可欠となっています。なかでも気候変動等のE（環境）の課題に対する取組みを推進している企業は少なくありません。他方、ESGのS（社会）に関係の深い「人権」に関する課題については、未だ十分な取組みを行っている企業は必ずしも多くはないというのが現状です。しかしながら、企業は、自らの活動がステークホルダー（ライツホルダー）の人権へ与える影響について直視し、「人権の尊重」に真剣に取り組むべき時期が来ていることを認識しなければなりません。

そもそも「人権」とは、人間が生まれながらにして当然に有している基本的な権利であり、いかなる国家権力や社会的権力、他者の力によっても、決して奪うことのできない、また他に譲渡することのできない自然権であるとされています（世界人権宣言第1条参照）。従来は、このような「人権」の尊重に関する問題は国家対私人という構図で議論されてきました。しかしながら、経済活動のグローバル化の進展に伴い、企業活動が地球環境や私人の生活に及ぼす影響が拡大していることを踏まえ、2011年の国連人権理事会では「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下「指導原則」という）が採択および公表され、経済協力開発機構（OECD）で「OECD多国籍企業行動指針」の改訂が行われることにより、企業における人権尊重の責任が明示的に求められるようになりました。

このような指導原則の採択等を皮切りに、企業活動が人権に与える影響に焦点が当たられるようになり、英國現代奴隸法等をはじめとするハード・ローが欧米各国において制定されています。さらに、OECDの「責任ある企業行動のためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」（以下「OECDガイダンス」という）やEUを中心としたソフト・ローの公表等も

相次いでなされています。日本では、2020年10月、「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）（以下「行動計画」という）が策定され、企業に対して人権デュー・ディリジェンスの遂行を含む人権関連対応に対する意識の向上が求められています。2021年のコーポレート・ガバナンス・コードの改訂においても、明確に、取締役会は「人権の尊重」の課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、能動的に取り組むべきものとされています（原則2-3）。また、企業活動における人権尊重は、ESG投資においても、重要な取組みの1つと捉えられており、投資家や金融機関からの資金調達の観点からもその重要性が増しています<sup>※1</sup>。

そのため、企業がサステナブルな経営を実現するためには、早期に、ESGのSに係る企業活動と「人権」の尊重に係る経営課題に正面から取り組むことが必要不可欠です。

## 2 企業が尊重すべき人権とその在り方

### （1）企業活動と人権関連リスク

企業活動と人権の尊重を検討する上で重要な点は、本来何者にも侵害されるべきではない自然権である「人権」は常に尊重されるべきであり、それを侵害するような活動や行為は許容されないということです。それ故、企業の事業自体への影響を「人権」の尊重より優先すべきではありません。この観点から、人権に関連するリスク（以下「人権関連リスク」という）とは、企業自体への負の影響を与えるリスクではなく、企業活動に係る従業員、取引先、投資家、消費者、地域住民、国・地域・環境等に係る関係者等のさまざまなステークホルダー（ライツホルダー）の人権に負の影響を与えるリスクであると認識されるべきです。

もちろん、企業が人権関連リスクに適切に対応しなければ、結果としてライツホルダーからの訴訟提起、輸入差止め、行政罰の賦課などの法的リスク、従業員等のストライキや人材流出などのオペレーションリスク、消費者等の不買運動やSNSでの炎上などのレビューションリスク（ブランド棄損等）<sup>※2</sup>、株価下落や金融機関や機関投資家等の投資の引揚げ

※1 例えば、国連では、国連責任投資原則（PRI）が公表され、その後、国連の機関投資家向けの投資行動フレームワーク（投資家が人権を尊重すべき理由およびその方法）、国連持続可能な保険原則（PSI）、国連責任銀行原則（PRB）等が策定されており、投資行動においても人権の尊重が強く求められています。

※2 例えば、2013年にバングラデシュで起きた商業ビル崩落事故では1000人以上の死者が出ましたが、そのほとんどは欧米や日本の衣料品メーカーが安価な労働力を求めて現地業者に製造委託した工場の労働者でした。この事故に関しては、NGO、NPO、消費者等からも批判の声があがり、同メーカーのブランドの棄損につながりました。

（ダイベストメント）といった財務リスクなど、さまざまなりスクを発現させることとなります。ひいては企業経営の存続に重大な影響を及ぼしかねません。しかしながら、人権関連リスクの捉え方は、これらの企業経営に係るリスクとは次元の異なるリスクであることに留意する必要があります。

### （2）企業が尊重すべき人権

企業が尊重すべき「人権」は「国際的に認められた人権」であり、その権利の内容は多様ですが、最低限、国際人権章典<sup>※3</sup>で表明された人権及び国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」（以下「ILO宣言」という）で表明されている人権を含むものとされています（指導原則12）。

例えば労働関連では、ILO宣言で述べられている基本的権利である、結社の自由及び団体交渉権の実効的な承認、強制労働の撤廃、児童労働の廃止、雇用及び職業における差別の撤廃等の他に、パワー、セクシュアル、マタニティ、介護等によるハラスメントの防止や外国人労働者の権利等が挙げられます。また、時代や環境の変化に伴い、尊重すべき人権は変化・拡大しています。例えば、居住移転の自由、先住民族・地域住民の権利、差別禁止、ジェンダーに関する人権、表現の自由、消費者の安全と知る権利、テクノロジー・AIに関する人権、プライバシーの権利、環境・気候変動に関する人権、サプライチェーン上の人権、救済へアクセスする権利など、企業はステークホルダーとのエンゲージメント等を通じて尊重すべき人権の変化に注視していく必要があります。

特に、近年注目されているのは、児童労働や強制労働を含む労働関連の権利の侵害の他、テクノロジーやAIに関連する、ヘイトスピーチを含むインターネット上の名誉棄損・プライバシー侵害や、気候変動等と関連する人権侵害などです。とりわけ、後者の気候変動等は、E（環境）の文脈でしばしば議論されますが、例えば、企業の事業活動により生じた大気・土壤汚染や水質汚濁による地域住民の立退き等の居住移転の自由や水等へのアクセス権を含む先住民族・地域住民の権利の侵害、環境破壊・地球温暖化を導く事業に対する資金提供による人権侵害の助長など、気候変動等の環境問題がSの「人権」にも深く影響し得る問題であることを

その他サプライチェーン上の製造委託先での労働問題により同様の状況となる例が多くあります。

※3 世界人権宣言、経済的・社会的・文化的権利に関する国際規約及び市民的及び政治的権利に関する国際規約の3つの文書で構成されています。

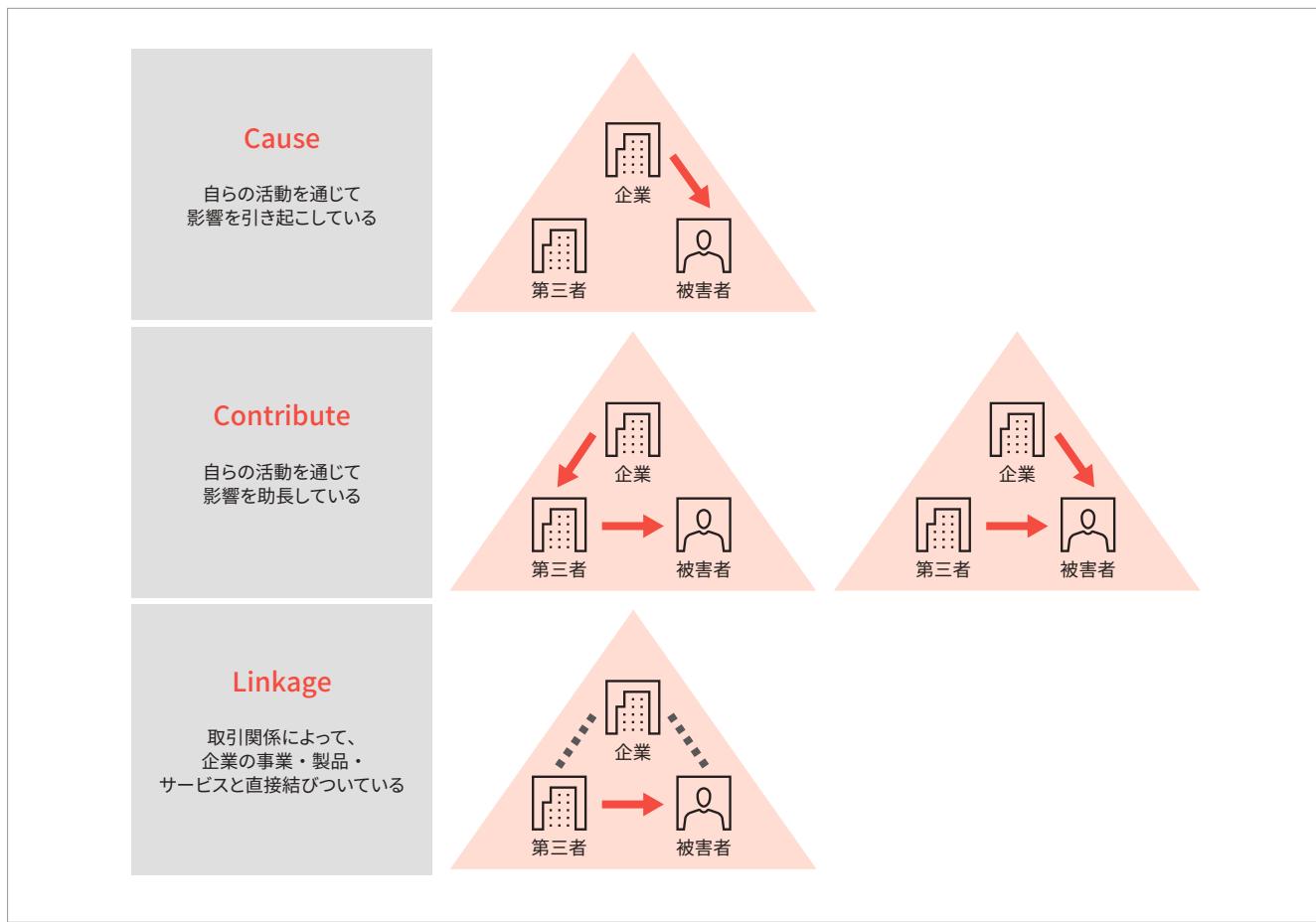
企業としては留意しておく必要があります<sup>※4</sup>。

また、指導原則では、自社内部で発生しうる人権関連リスクのみならず、サプライチェーン<sup>※5</sup>やバリューチェーン<sup>※6</sup>全体で発生している人権関連リスクに対しても対応することが求められています。例えば、原料調達先や取引先における強制労働や地域住民の権利侵害等が発生するリスク、取引先とその下請企業間等で納期やコストの圧力を受けて労働関連の人権侵害が発生するリスクなど、自社の製品・サービス及びそのバリューチェーンにおいて人権侵害が発生し得ることを認識しなければなりません。

### (3) 企業が対応すべき人権尊重の範囲

企業としては、これらの人権の尊重に関して、どの範囲で対応すべきかが問題となります。指導原則13では、①企業が自らの活動を通じて人権に負の影響を引き起こす場合(Cause)のみならず、②企業が自らの活動を通じて人権への負の影響を助長する場合(Contribute)、③取引関係によって企業の事業・製品またはサービスと直接につながっている人権への負の影響を引き起こす場合(Linkage)には、企業はその影響に対応する必要があるとされています(図表1)。すなわち、企業は自社内の労働者の人権や自社の製品やサービス等から直接生じる人権への負の影響のみならず、例えば、

図表1：企業が人権への影響を配慮すべき状況



出所：The Corporate Responsibility to Respect Human Rights : An Interpretive Guide (国連人権高等弁務官事務所, 2012) 16ページをもとに作成

※4 2021年5月、オランダ・ハーグ地方裁判所は、大手石油会社に対し、気候変動は地域住民の生存権を脅かし、人権侵害をもたらし得ると認定し、気候変動と人権問題の関係を明示した上で、指導原則を企業の注意義務の基準として採用し、CO2排出量の削減義務が存することを判示しました(なお、同年7月に控訴されています)。

※5 一般に、原料生産・調達から、製品・サービスが消費者に使用・廃棄されるまでの一連のプロセスをいいます。

※6 一般に、企業の事業活動に関連する付加価値の創出から費消に至るすべての過程における一連の経済主体もしくは経済行動をいい、原料採掘・調達、生産、販売、輸送、使用、廃棄等、事業活動に関連する一連の行為と主体が含まれます。

自社の一方的な納期変更等によりサプライヤーにおける長時間労働の誘発など間接的に生じ得る人権への負の影響や、さらに下請企業がその作業を再委託し、再委託先で強制労働の問題が生じるなど、取引関係等によって人権への負の影響を生じさせる場合についても、企業の人権に関する責任が問われうこととなります。

### 3 世界的潮流とハード・ローとソフト・ローの併存

①述べた指導原則やOECDガイダンスは法的拘束力のないものですが、近年、欧米を中心に急速にビジネスと人権に関するハード・ロー化が進められています。このような外国での法制は、現地に子会社や支店を有する日本企業だけでなく、自社のバリューチェーンが当該法制化した国と関わりがある場合には日本企業にも適用される可能性があります。また、バリューチェーン上の企業から法令上の措置を求められる可能性もあります。それ故、日本企業においてもこのような法制化の動向を注視し、適切な対応を取る必要があります。また、ESGに関しては、人権を含めてさまざまなソフト・ローが公表されており、その内容は各国での法制化にも影響を与えるため同様に注視しなければなりません。以下では、諸外国における主な法制について概説します（図表2）。

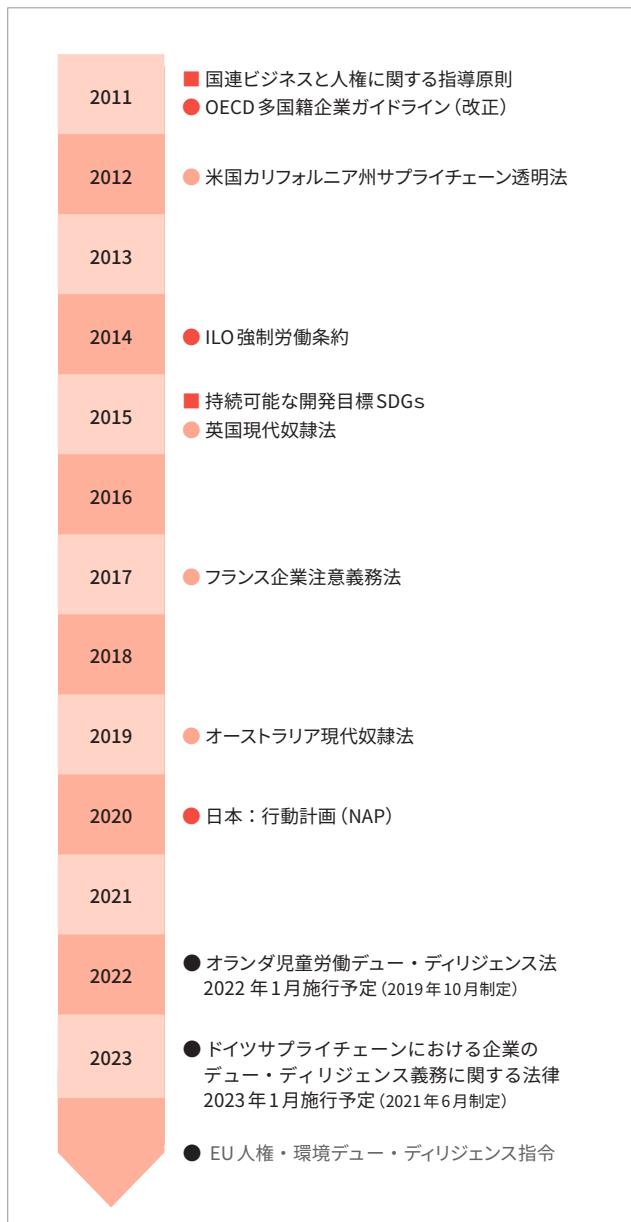
① **英国**：2015年に現代奴隸労働や人身取引に関する法的執行力の強化を目的とした現代奴隸法が施行されています。同法では、英国法人であるか否かに関わらず、英国で事業の全部または一部を行っており、年間売上高が3600万ポンド以上の企業に対して、奴隸及び人身取引が存在しないことを確実にするための手続に関する声明を毎年行うことを義務付け、義務違反がある場合は強制執行命令や罰金等が課されます。2021年6月には、改正法案が貴族院に提出され、情報開示と透明性への要求を満たさない企業への警告権限の付与及び罰則の導入を内容としており、今後の動向が注視されます。

② **フランス**：2017年に「企業注意義務法」が制定され、同法は、多国籍企業である親会社がその海外子会社及びサプライチェーンを通じて及ぼす人権・環境に対する負の影響の回避を目的としています。フランス国内の従業員数が2会計年度連続で5000人以上、または全世界の全グループ従業員数が10000人以上の企業は、自社とその子会社等及びサプライヤー等の行為を対象として、人権・環境リスクを特定するための措置（リスクマッピング

等）、人権侵害を軽減するための措置、その継続的な実施を監視するための措置等を記載した計画を公表し、実施する義務が課せられます。当該義務の違反によって第三者に損害を生じさせた場合には、当該第三者に対する民事責任が課せられます。

③ **オランダ**：2019年10月に「児童労働デューディリジエンス法」が制定され、2022年1月から施行される予定です。同法は、オランダ国内市場に物・サービスを提供する会社（外国法人を含む）を適用対象としています。対象企業は、児童労働を防止するために適切なレベルのサプライチェーン上のデュー・ディリジェンスを行い、そ

図表2：人権関連法制等の世界的潮流



の課題対処のためのアクションプランを作成し実行する義務を負い、これらを当局に報告する義務を負います。なおオランダでは、2021年3月に「責任ある持続可能な国際事業活動に関する法案」が国会に提出されています。この法案では、一定の企業に対してサプライチェーン上の広範な人権への負の影響（環境被害等含む）に対するデュー・ディリジェンスの実施を義務付けるものであり、今後の動向が注視されます。

- (4) **ドイツ<sup>※7</sup>**：2021年6月に「サプライチェーンにおける企業のデュー・ディリジェンス義務に関する法律」が連邦議会で可決され、2023年1月に施行される予定です。同法は、企業のサプライチェーンにおける人権侵害及び環境関連侵害を未然に防止することを目的として、ドイツを本拠とする企業または外国企業のドイツ国内の支店・子会社であって、ドイツ国内において3000人以上（2024年1月からは1000人以上）の従業員を雇用している企業のデュー・ディリジェンス義務を定める法律です。企業には、自社の事業領域のみならず、サプライチェーンについて、人権に関するリスク管理態勢の構築、リスク分析や予防措置の実施、グリーバンスマカニズムの策定及びこれらの義務履行に関する報告書の公表に関する義務等が課せられています。一定の義務に違反した場合は、行政罰（過料）等が課せられます。
- (5) **オーストラリア**：2019年1月より「現代奴隸法」が施行され、オーストラリアの事業体またはオーストラリアにおいて事業を行っている事業体で、年間連結収益が1億豪ドルを超える企業に対して、自社の事業やそのサプライチェーンにおける現代奴隸のリスクやその対応策等に関する報告を当局に対して行うことを義務付けています。
- (6) **米国カリフォルニア州**：2012年に「サプライチェーン透明法」が施行され、同州で事業を行い、全世界で年間売上高が1億ドルを超える小売業者または製造業者を対象として、サプライチェーンにおける奴隸労働や人身売買を根絶するための取組みに関する情報を消費者に開示することなどを義務付けられています。
- (7) **EU**：EUでは、EU域内で事業を行う事業体に、バリューチェーン上の人権・環境及びガバナンスに関するデュー・ディリジェンスを義務付けさせることを目的と

する指令（人権・環境デュー・ディリジェンス指令）案が検討されています。同指令案は、欧州企業のみならずEU域内で活動する企業が対象となるため、日本企業も対象となる可能性があります。また、2021年7月に、EU企業の事業活動とサプライチェーンの管理に関連して、「強制労働に関するリスクに対処するためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」が公表され、強制労働のリスク評価における留意点等が示されています。

上記のとおり、各国でハード・ロー化の波（デュー・ディリジェンス義務の拡大）が進む中、今後、各法令の対象企業やそのサプライチェーン上の企業との取引契約において、人権方針や調達方針等への合意や遵守の徹底、それらを徹底するための適切なトレーニングの実施、遵守状況の調査協力等に関する契約条項を定めること等が求められる可能性（そのような定めが受けられない場合は新規取引や取引継続が困難となる可能性）があります。そのため、日本企業としては、自社のサステナブル（持続可能）な経営を実現するためには、自社及び自社のバリューチェーン上の人権課題に向き合い、人権尊重の義務を果たすことが必要不可欠であることを認識しながら、能動的に、適切な人権方針の策定によるコミットメントや人権デュー・ディリジェンスの実施等の取組みを推進していくことが重要です。

※本稿後編は、次号（2022年1月号）に掲載します。

### 北村 導人（きたむら みちと）

PwC弁護士法人 パートナー代表

ESG／サステナビリティ関連法務、税法、会計が交錯する企業法務およびウェルスマネジメントを主に専門とする。ESG／サステナビリティに関する経営アジェンダやトランザクションに係る法務（人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンスその他人権関連法務全般を含む）など幅広いサービスを提供する。その他、M&A、JV組成、金融取引、信託など各種取引のストラクチャリングに対する法務・税務上の観点に基づく助言やリスク検証および実行支援、経営者・創業家・資産家に対する事業承継、相続に関する法務・税務上の助言および実行支援、税務調査対応および税務争訟（外国の税務争訟のマネジメントを含む）の代理実績を数多く有する。

2000年 弁護士登録

1996年 公認会計士登録

メールアドレス：michito.kitamura@pwc.com

※7 ドイツのサプライチェーン・デュー・ディリジェンス法の概要については、PwC弁護士法人のESG/サステナビリティ関連ニュースレター（2021年10月号）の記事「ドイツのサプライチェーン・デュー・ディリジェンス法（人権デュー・ディリジェンス）と日本企業への影響」をご参照ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/news/legal-news/legal-20211029-1>

## 後編 日本の少子化を止めるために必要な9つの提言 ——子どもを持ちたい／より多く持ちたい人を増やすために

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おり、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。

前編（前号掲載）では提言1から3まで紹介しました。後編では、主として既婚世帯を対象として、子どもを持ちたい／より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。

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>

前編は、以下からご覧いただけます。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202109/34-09.html>

### 1 子どもを持ちたい／より多く持ちたいと考える人を増やすために

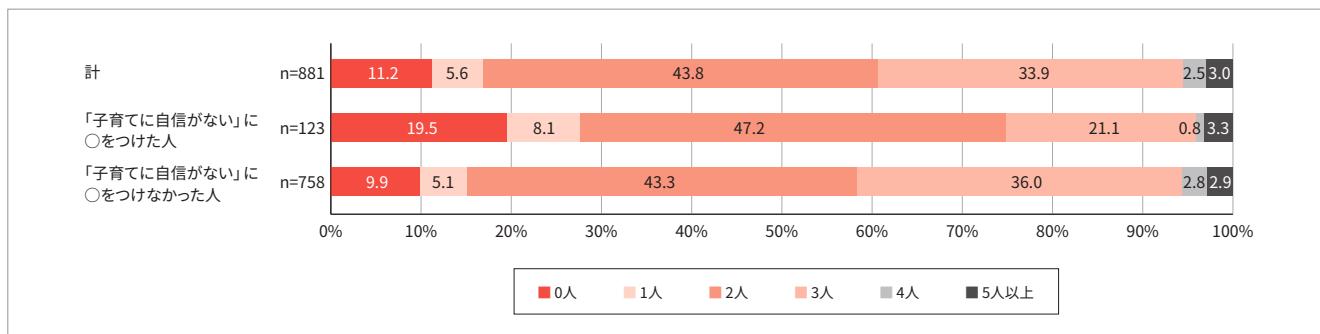
#### 提言4 子育てのイメージ向上

子育てに自信がない人は理想とする子どもの人数が少ない傾向が見られます（図表1）。

家族形成ステージ別に詳細に傾向を見てみると、未婚者や子どものいない既婚者では、子どもがきちんと成長していくことに対する不安が強い傾向がありました。子どものいる既婚者ではこの不安を感じる割合が下がることから、実際に子どもを持つステージに至っていない人ほど「子どもを育てることは大変だ」というイメージを強く持っていることがうかがわれます（図表2）。

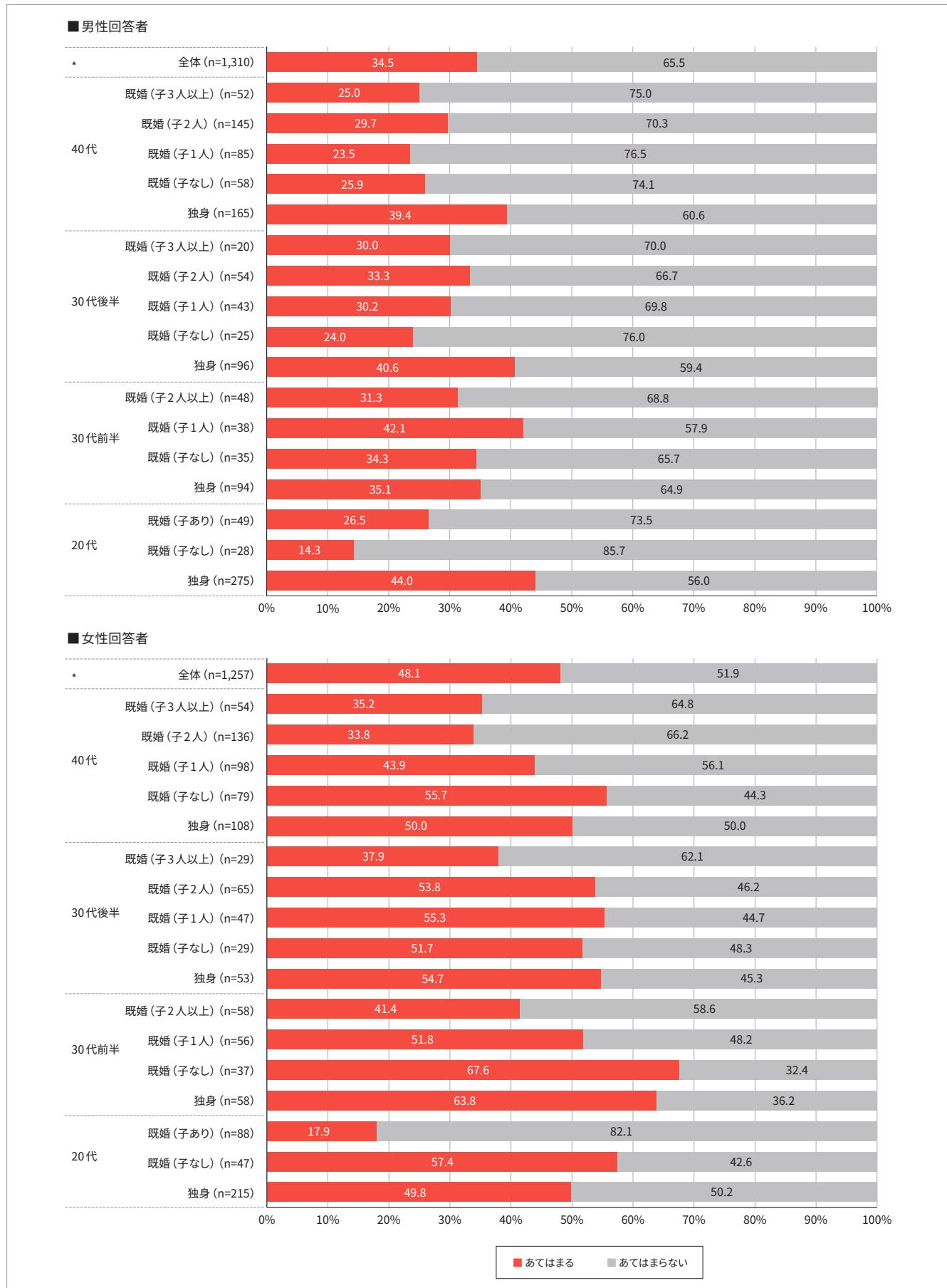
こうした結果から、子育てに対する不安感を払拭することで、子育てを前向きに捉えることができる人を増やすことができると考えられます。

図表1：子どもを持たない理由「子育てに自信がない」の回答（はい／いいえ）別の理想の子どもの人数



※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2：子どもを持つことの「よくない点」「子どもがきちんと成長するか不安」に対する回答の傾向



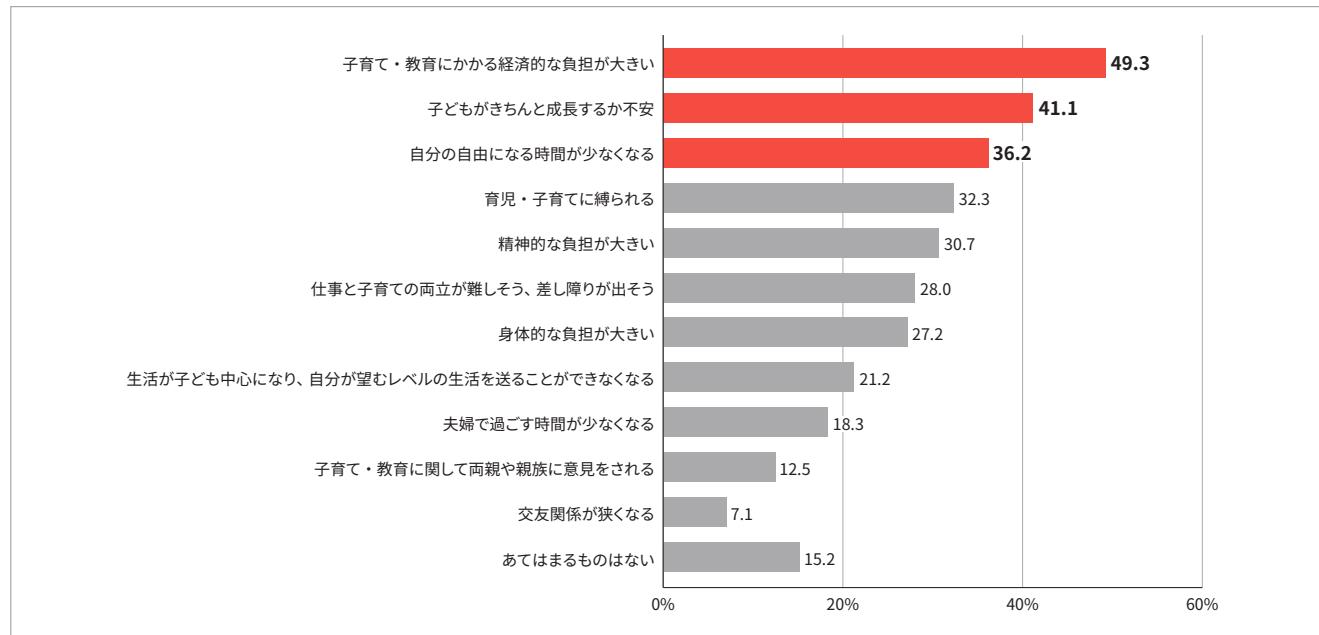
アンケート調査で、「子どもを持つことの〈よくない点〉について、どのようなイメージをお持ちですか」という設問に対する回答のトップ3は、上から順に「子育て・教育にかかる経済的な負担が大きい」49.3%、「子どもがきちんと成長するか不安」41.1%、「自分の自由になる時間が少なくなる」36.2%と続いています（図表3）。

この結果を見ると、経済的支援に関する施策を充実させる（「提言5」参照）だけでは不十分で、子どもを持つ前の人たちにも、自由になる時間がなくなるわけではないことや、自由時間が減ったことを補うような子育ての楽しみがあることなどを知り、子育てに対して希望や自信が持てるようなポジティブな情報発信を増やすことが不可欠と考えられます。

しかし、啓発ポスターやパンフレットの作成、啓発イベントやワークショップの開催等、これまでの行政による広報活

動では、情報発信のターゲットである若年層に十分に情報が届かない恐れがあります。若い世代がごく自然に情報に触れる機会をつくるため、SNS等の若い世代が好んで利用するメディアを活用し、インフルエンサーマーケティングのようなアプローチや、双向で気軽に対話できるような仕掛けを取り入れる等、効果的な新しい手法を取り入れることも重要な点になります。

図表3：子どもを持つことの〈よくない点〉についてのイメージ



図表4：経済的ゆとり別の理想の子どもの人数



## 提言5 子育て世帯への経済的支援の充実

「理想の子どもの人数」に関する分析結果では、経済的なゆとりがない層では理想とする子どもの人数が低くなる傾向があることがわかりました（図表4）。

「どのような支援があれば、あなたは（現在の子どもに加えてもうひとり）子どもが欲しいと思いますか」という設問に対する回答では、「子どもの教育費に対する助成」「育児手当、児童手当等子育てに対する公的助成」「妊娠・出産に伴う医療費等の助成」「子育てのための住居費用の助成」「育児休業中の所得補填の充実」とトップ5項目すべてが経済的支援に関するもので、第6位の「勤務先の産休・育児休業制度」を上回っています（図表5）。これらの中で、「育児手当、児童手当等の子育てに対する公的助成」（31.5%）、「妊娠・出産に伴う医療費等の助成」（30.8%）は3割を超える人が利用していますが、それ以外は利用したことのある割合は1割程度に留まっています（図表6）。医療費や教育費等の特定費目の助成は、基礎自治体が独自に行っている場合が多く、住んでいる地域によって給付対象の要件や金額が異なっています。健康保険や雇用保険などから、出産休暇・育児休暇中の給与の一定割合が補填されていますが、若い世代ではこのことを十分に知らない場合もあることから、出産費用に関する不安を

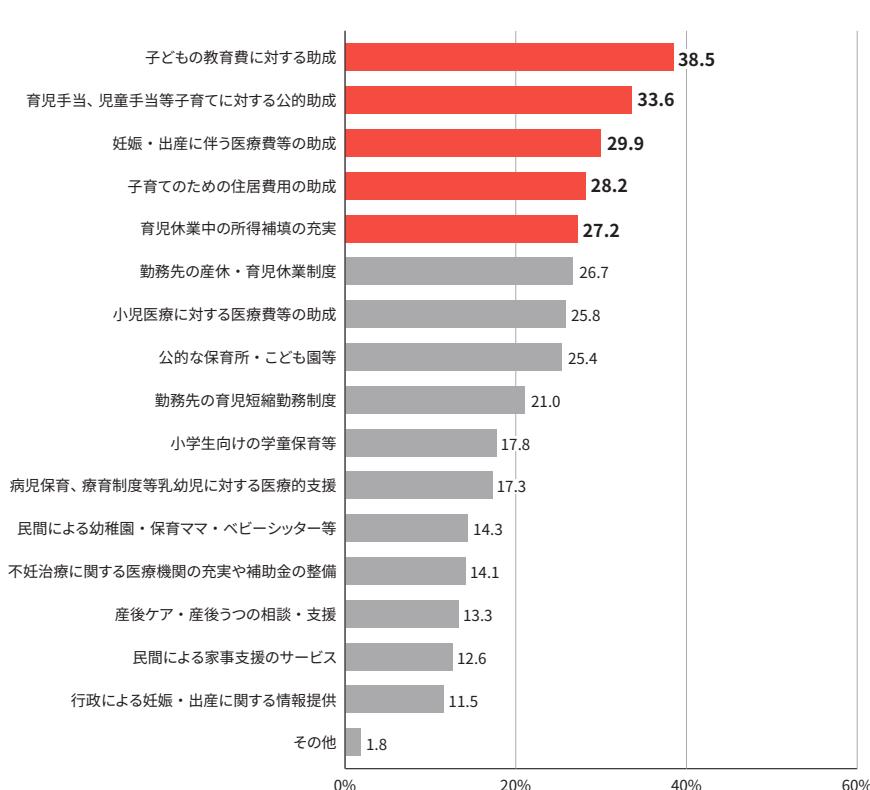
軽減できるよう、積極的にアピールしていくことが必要と考えられます。

こうしたことを解決するためには、これまで導入が検討されてきた「N分N乗方式」のような所得税において子育て世帯の負担を軽減する方策（前編「提言2」参照）のほか、所得が少ない場合にマイナス課税の形で実質給付を行う「児童税額控除」や産休・育休期間中の所得保障の仕組みの創設検討など、より積極的に収入を支える方策についても導入検討が必要と考えられます。

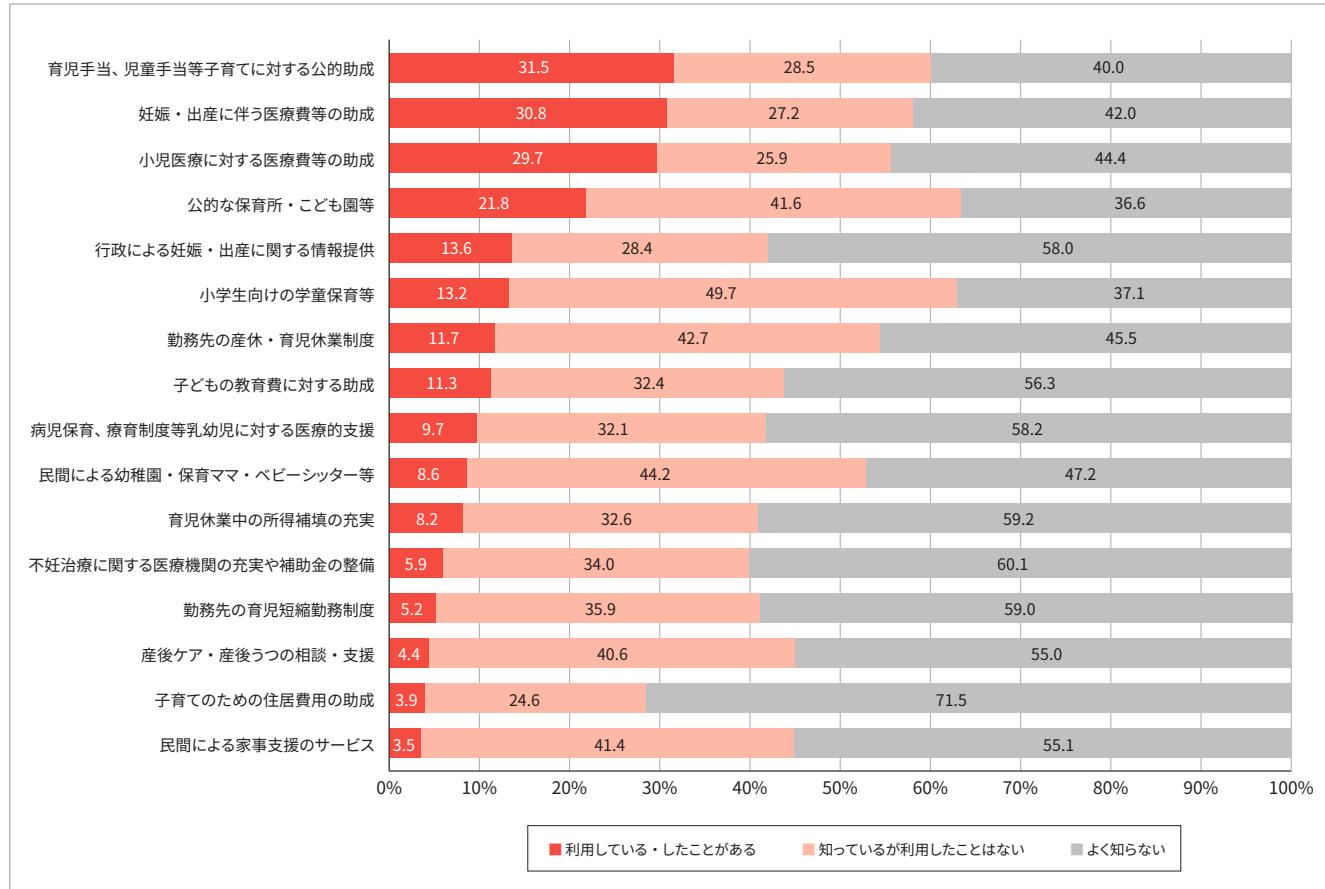
また、出産等の一時的な費用については、給与が低い若い世代ほど負担が重くなるため、こうした費用が出産時期を遅らせたり、出産そのものを見合せたりする要因となるよう、全額給付とする、ないしは、若年ほど手厚くなる仕組みとする等の工夫が必要と考えます。

一方、経済的なゆとりがある層では、理想の子どもの人数が多い層と少ない層に二極化する傾向が見られています（前掲図表4）。これは、経済的なゆとりがある層では、妻が一定水準以上の所得を得る職に就いており、経済的にはゆとりがあっても、その分時間的なゆとりに乏しい場合が多く、そのことが影響していると考えられます。こうした場合に対する方策は、提言8・9において詳述します。

図表5：子どもを欲しいと思うきっかけとなる事柄



図表6：さまざまな子育て支援に対する認知・利用状況



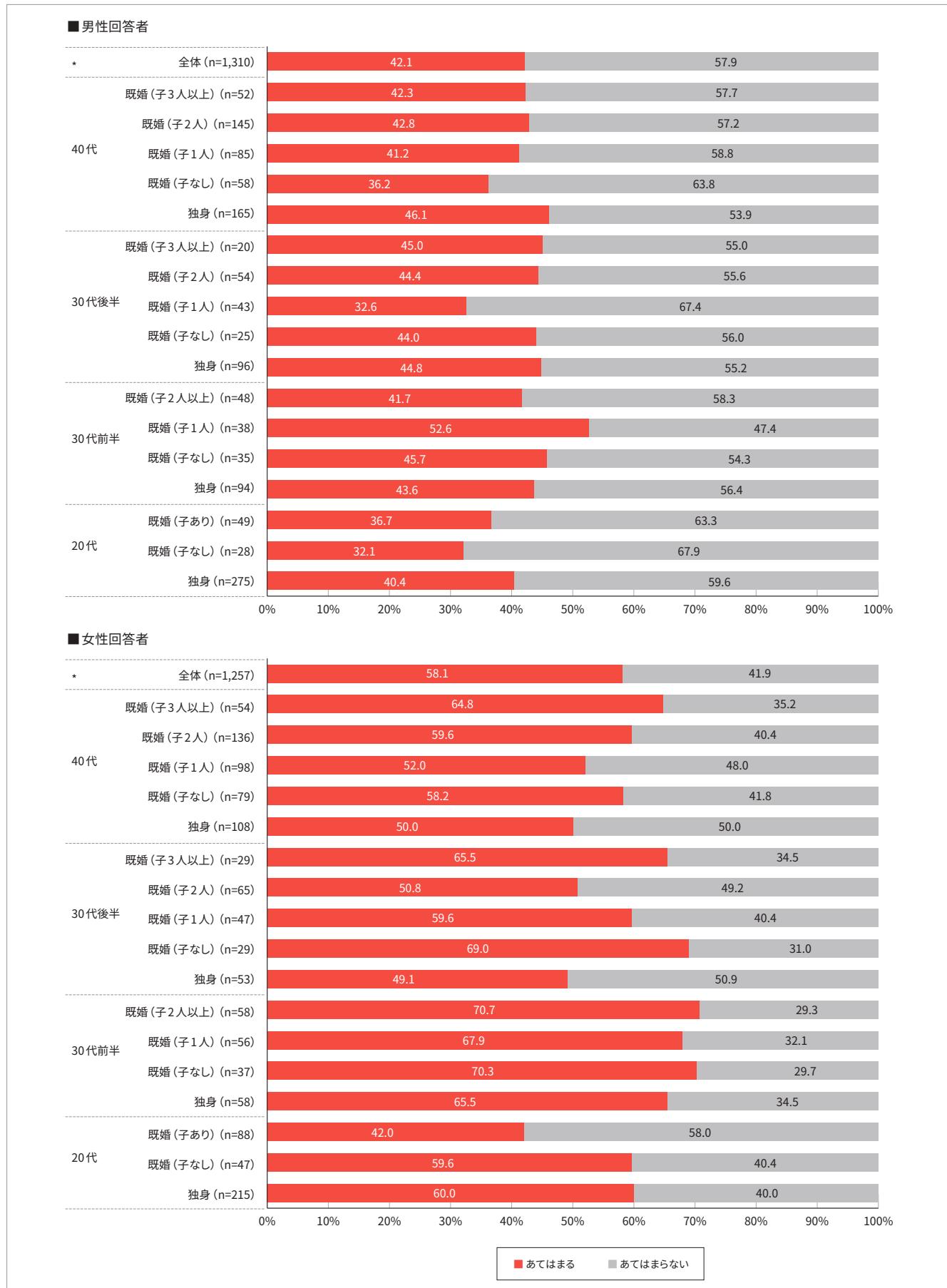
## 提言6 誰もが必要な教育を受けやすい環境づくり

前述した「子育て・教育にかかる経済的負担」は、回答者の性別や家族形成ステージによらず高い割合の人が感じています（図表7）。また、「どのような支援があれば、あなたは（現在の子どもに加えてもうひとり）子どもが欲しいと思いますか」という問い合わせで最も多かった回答も「子どもの教育費に対する助成」でした（前掲図表5）。これは、保育園・幼稚園や義務教育にかかる費用のほか、親が期待する教育水準が高まり、現在の義務教育における公教育の水準を上回っていることから、塾や習いごと、私立学校への入学等の付加的な教育サービスを求める親が増え、それとともに必要な子育て費用・教育費が高まっていることが指摘できます。こうした子ども一人を育てることにかかる子育て費用・教育費の高額化が多く子どもを持つことへの障壁になっている可能性があります。保育園・幼稚園の費用に関しては、本実態調査（アンケート）後、2020年4月より無償化が図られており、こうした取り組みが広く知られるよう働きかけの促進が必要と考えられます。

また、高校での教育について、生活上必須なシビルミニマ

ムとなっている実態も無視できません。高校中退等が貧困の入口となりやすいことも指摘されており、家庭の経済力の影響を受けず、誰もが高校を卒業できるような仕組みが必要です。そのため、2010年以降、「高等学校等就学支援金制度」が導入され、一定以下の所得の世帯の場合支援金が受けられるようになり、高校通学にかかる教育費用の負担軽減が図られています。こうした制度の活用促進を図りつつ、ニーズに応じて適宜見直しを図りながら、誰もが必要な教育を受けやすい環境をつくることが求められます。

図表7：子どもを持つことの「よくない点」「子育て・教育にかかる経済的な負担が大きい」に対する回答の傾向

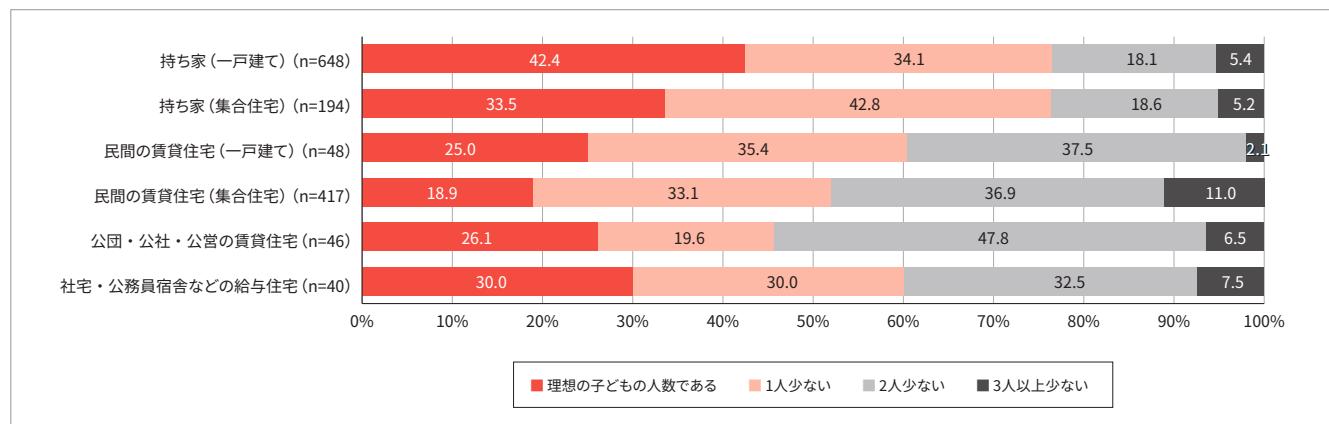


## 提言7 子育て世帯への居住環境の確保・改善の支援の充実

「どのような支援があれば、あなたは（現在の子どもに加えてもうひとり）子どもが欲しいと思いますか」という質問では、経済面では、教育費や妊娠・出産に伴う医療費に次いで「子育てのための住居費用」が上位に挙げられました（前掲図表5）。

住まいの形態別に「理想の子どもの人数」と「実際子どもの人数」のギャップをみると、持ち家の場合にギャップが小さく、民間の賃貸住宅の場合にギャップが大きいという傾向が見られました（図表8）。これは、持ち家に居住する世帯は年収が高く、経済的にゆとりがある世帯が多いことも影響していると考えられますが、世帯年収とこのギャップには特定の傾向が見られないことから、単純に収入（経済力）の問題ではなく、持ち家のように長期的に安定して居住できる住まいを確保できている場合のほうが将来の生活に対する見通しが立てやすくなることが、子どもを持ちやすくしていると解釈できます。

図表8：住まいの形態別に見た、理想の子どもの人数と実際の子どもの人数の差



わが国では、長らく持ち家促進政策が採られており、経済対策も兼ねて住宅ローン減税等の持ち家優遇策が採られてきました。近年では、良質な住宅ストックの形成を目的とした「長期優良住宅」や環境負荷軽減を目的とした太陽光発電システムを搭載した場合の追加優遇等、政策誘導的な付加的減税策も施行されています。少子化対策目的で子ども部屋の数を多く確保した住宅の提供や、子どもの人数が多い世帯や年齢の若い子育て世帯が借主となる場合の住宅ローン等に優遇策を設けるといった政策も考えられます。

また、大都市圏を中心に公的賃貸住宅等で「子育て支援住宅」の確保・整備を進めている自治体もあります。数年以内の持ち家購入を条件とし、持ち家購入のための経済的な支援も兼ねた子育て世帯向け居住支援政策を拡充するのも有効と考えられます。

## 提言8 出産・子育てと仕事の両立支援の充実

アンケート調査の女性の回答において、正社員・正規職員で就労している人や退職することなく働き続けている層で「理想の子どもの人数」が少ない傾向が見られます（図表9）。

また、妻のライフコース別に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調べてみたところ、「退職することなく働き続けている」場合にギャップが大きく、「出産を機に退職し再就職した」場合にギャップが小さい傾向が見られました（図表10）。

このように、経済的な安定が結婚や出産に対する意欲に影響することが確認される一方で、現状では女性（妻）の働き方が子どもの出生数に対してはマイナスの影響をもたらしている実態も明らかになりました。これは、正社員・正規職員の中でも「バリキャリ」と呼ばれるような働き方をする場合に、出産・育児休暇をとることがキャリア形成上不利になり、何度も取得することをためらうことが影響していると推察されます。

政策的には、これまでも、出産・子育てと仕事の「両立支援」という目的で、保育所・こども園等の整備拡充や、主に

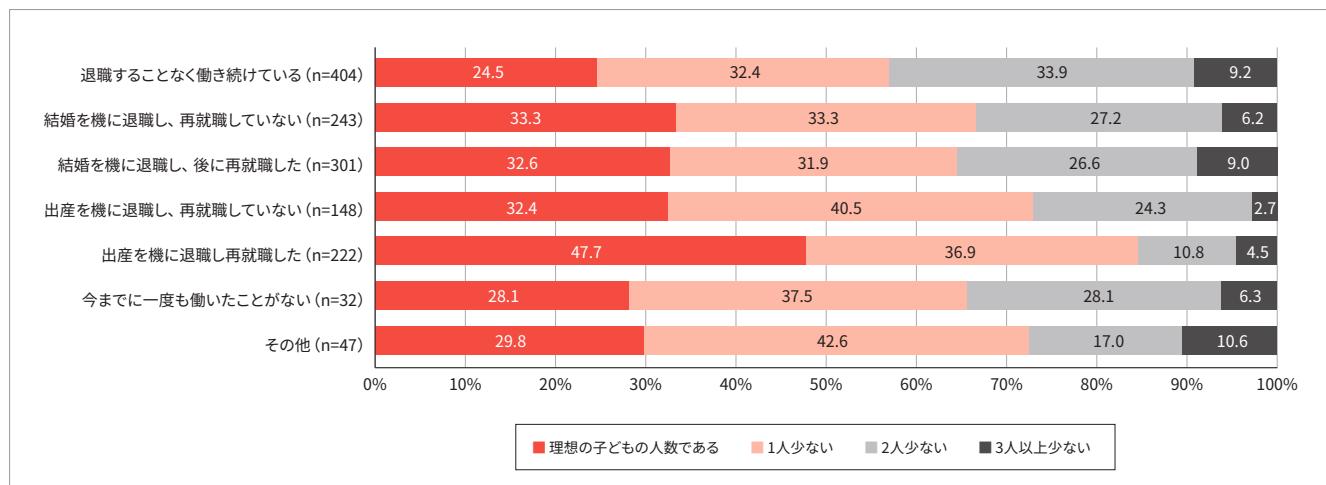
女性（妻）を対象に、子育てしながら働き続けやすくするための制度・仕組みが作られ、徐々に充実が図られてきました。しかし、今回の分析結果をみる限り、これらの政策ではまだ「不十分」と考えざるを得ません。

人口減少とともに労働力不足を補う観点からも、ダイバーシティ化の観点からも、女性が働くことが普遍化する社会環境の中で、女性が働き続けることが出産・子育てにマイナスとなる状態の改善・解決は必要不可欠な重要な課題です。保育所の拡充や出産・育児休暇制度の充実・取得しやすい環境づくりとともに、就業形態の多様化、就業中の家事・育児等の代替手段の整備という観点から新たな両立支援の仕組みを導入する必要があると思われます。例えば、育児「休暇」の長期化でキャリア断絶を深くする形ではなく、急速に進むリモートワーク・在宅ワーク促進の潮流を活かし、早期に復帰し、在宅で子どもをみながら働くことができる仕組みと環境の充実を図ることや、在宅ワーク時間中でもベビーシッターを呼んで一定時間育児を交代してもらえるような仕組みを併用できるようにするなど、複数の支援を組み合わせやすくする工夫も必要と考えられます。

図表9：妻の就労状況別の理想とする子どもの人数



図表10：妻のライフコース別に見た、理想（希望）の子どもの人数と実際の子どもの人数の差



## 提言9 女性の負担の軽減のための支援の充実

夫婦の役割分担の考え方と「理想の子どもの人数」との関係を見てみると、夫婦がおおむね同等に家事や育児を負担した場合に「理想の子どもの人数」が増える傾向にあります（図表11）。

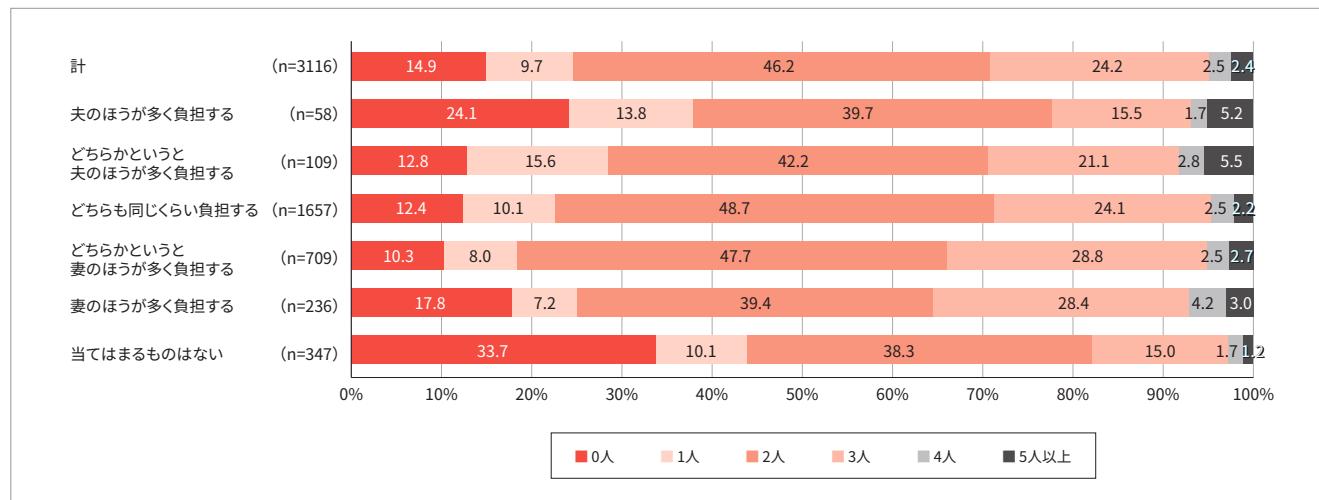
その一方で、現実には、総じて男性よりも女性のほうが結婚や子どもを持つことに対する負担感が高いことが示されています。また、家族形成ステージによらず、女性における家事・育児の負担や、親戚付き合いを「よくない」と感じる割合が高い傾向が見られています。こうした負担感や不安が、子どもを持ちたい／より多く持ちたいと思うことへの障壁に

なっている可能性が考えられます。

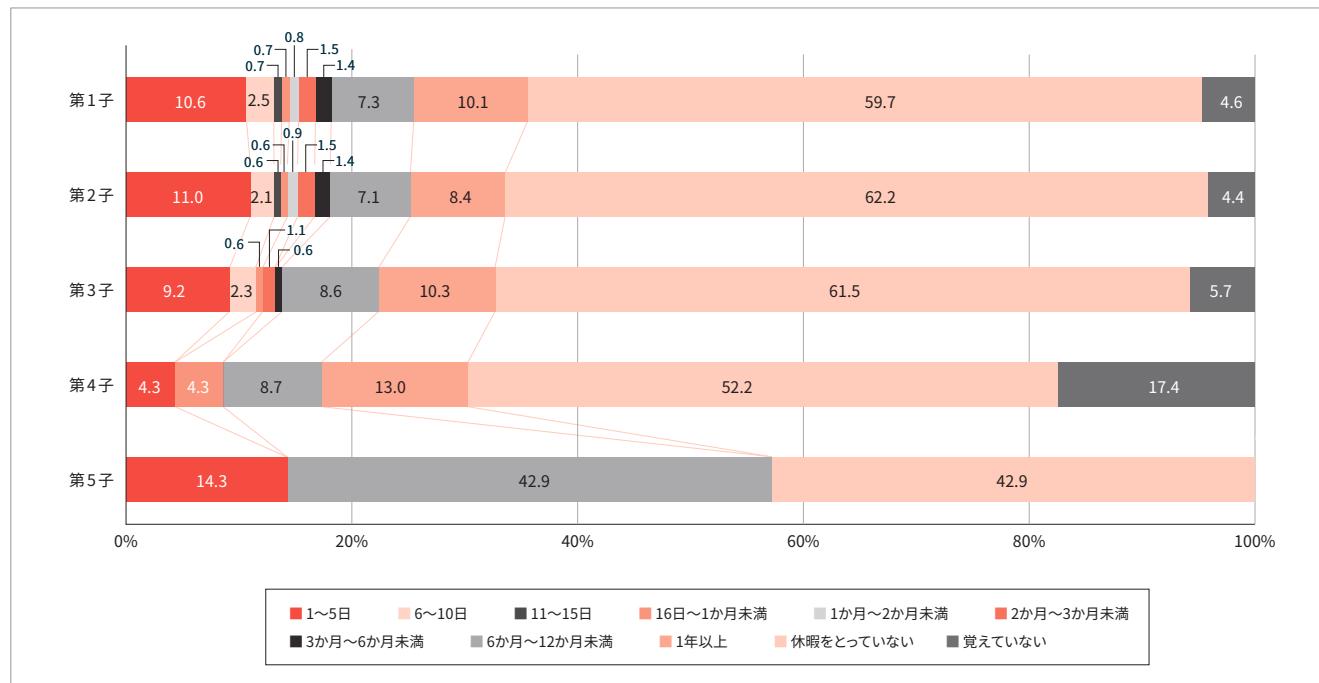
さらに、夫側の育児休暇取得率が低い、取得した場合でもその期間が短い（図表12）ことからも、家事・育児等の“家庭内労働”時間の確保のあり方に問題があると考えられます。

こうしたことを考えると、前述の、女性を対象とする「出産・子育てと仕事の両立支援の充実」の政策とともに、一緒に家庭を支えるべき男性（夫）を対象とする「出産・子育てと仕事の両立支援の充実」も必要です。異なるのは、男性（夫）向けの政策では、女性とは逆向きに、家事・育児に参加する時間を確保しやすくすることが求められている点です。それにより、女性の家事・育児負担を軽くし、子どもを持ち

図表11：家事・育児分担に関する考え方別の理想の子どもの人数



図表12：夫の育児休暇の取得率および期間



たい／より多く持ちたいと思う人を増やすことにつながると考えられます。

具体的には、男性（夫）の育児休暇取得や子育て中の時短制度等の活用を強力に推進する施策が必要です。数日から1週間強程度の育児休暇では、子どもとふれあうためのリフレッシュ休暇的な効果しか発揮できず、その受益者は男性本人（夫）に限られます。男性（夫）が育児・家事両面で“家庭内労働”的な扱い手としてしっかり機能できるようにするために、最低でも1か月以上の長期の休暇取得が必要と考えられます。特に、出産直後の時期から父親が子育てに参加する機会を充実させることにより、父親の自覚や自身も子育ての扱い手であるとの意識の醸成に役立つと考えられます。

また、育児休暇以外の期間でも保育園お迎え等のための就労時間短縮制度、子どもの急な病気などの際の臨時で休める「子どもの看護休暇（早退）制度」等の充実も重要です。さらには、実際にこうした男性による制度利用が進むよう後押しする制度（取得率が低い企業への子育て支援課税等）の導入も検討が重要と考えられます。

以上、子どもを持ちたい／より多く持ちたいと思う人を増やすための6つの提言を行いました。前編（前号掲載）・後編あわせて、日本の少子化を止めるために必要な9つの提言を示しています。日本の少子化対策について検討する上で的一助となれば幸いです。

### 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

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

# 海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界156カ国、29万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		座喜味 太一 Taichi Zakimi	+91-6366-440227	taichi.z.zakimi@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 komura	+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@pwc.ch
	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11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 Arata 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.

