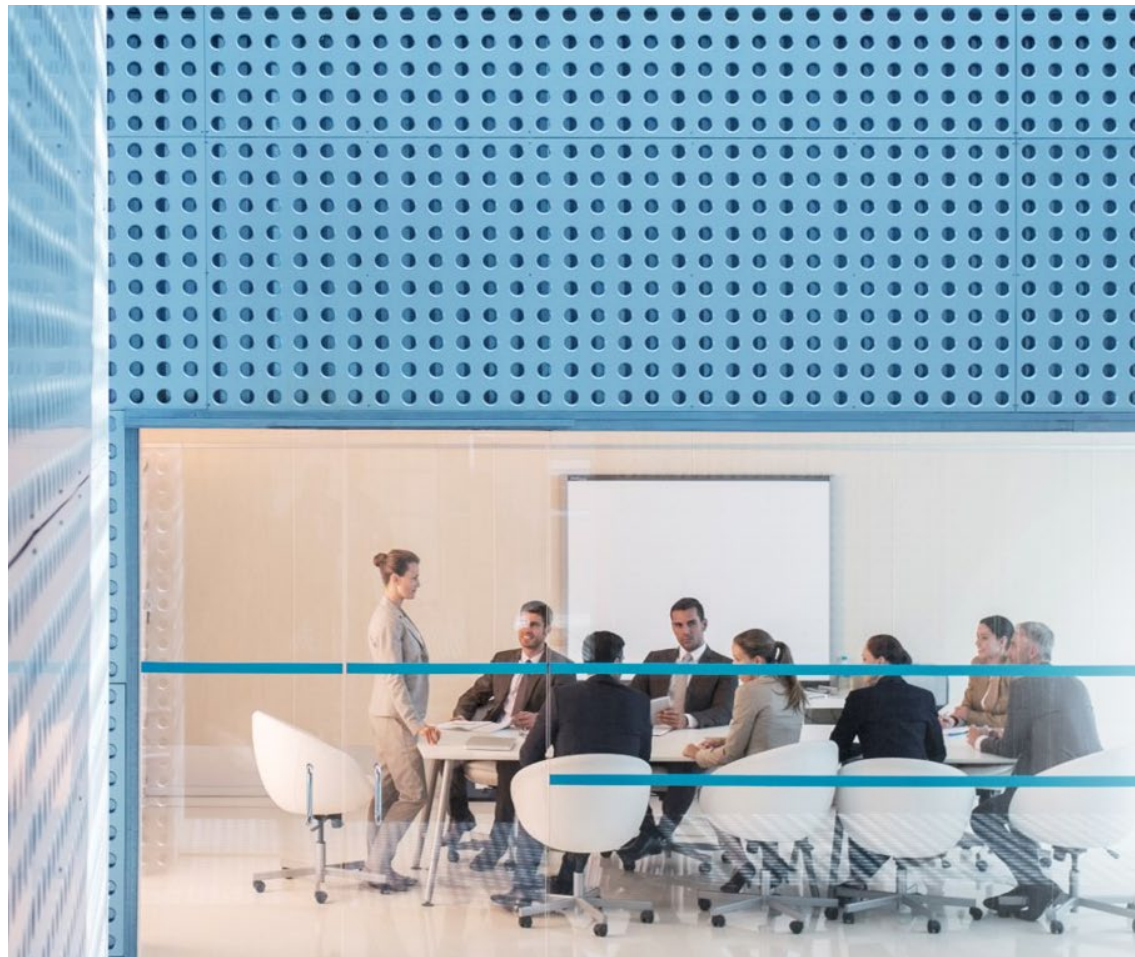


# 企業価値向上に向けた トランスフォーメーション

—事業ポートフォリオの最適化とグループガバナンス—



## 不断のトランスフォーメーションへの覚悟はあるか

社会・経済情勢がかつてないほど目まぐるしく移り変わる中、経営上のリスクの根はどんどん広がり、複雑に絡み合っています。激しい外部環境の変化の中において企業価値向上を成し遂げるには、リスクへの備えを固める一方で、競争力を高める好機として変化を捉え、経営の中身を積極的に変革する不断のトランスフォーメーションが求められます。

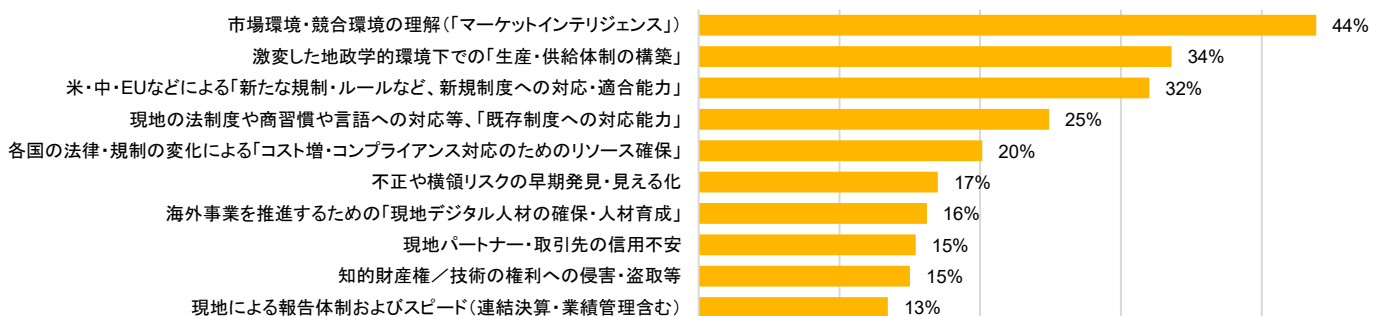
今現在、重要度が高いトランスフォーメーション施策としては、①「事業ポートフォリオの最適化とグループガバナンスの整備・高度化」、②新たな地政学リスクに関する「閉じる経済圏への備え」、そして③「規制・リスクへの対応」として各国・地域の貿易ルールや規制の変更に素早く適応できる機能の向上など、グループガバナンスに関する対応が急務として挙げられます。

半歩先の未来を見据えた変革に終わりはありません。企業グループのポートフォリオの最適化やグループガバナンスの整備・高度化を含む不断のトランスフォーメーションを推進する実行力こそ、「非連続」の変化に対応できる処方箋になり得るのです。本冊子では上記3つの重要施策について課題解決の糸口をご紹介します。

### 日本企業のグローバル戦略と課題認識

PwC Japanグループ(以下、PwC Japan)が2022年に実施した日本企業のグローバル戦略動向調査においても、ガバナンスに関わる多くの項目が海外事業における重要な経営課題として認識されていることが改めて明らかになりました。加えて、回答上位に位置する新たな「生産・供給体制の構築」に向けた変革を実現するためには、従来のガバナンスを見直していくことも不可欠と考えられます。

グローバルにグループガバナンスを高度化・変革していく必要性はますます高まっていると言えます。



(PwC Japanグループ「日本企業のグローバル戦略動向調査 2022-2023」より引用)

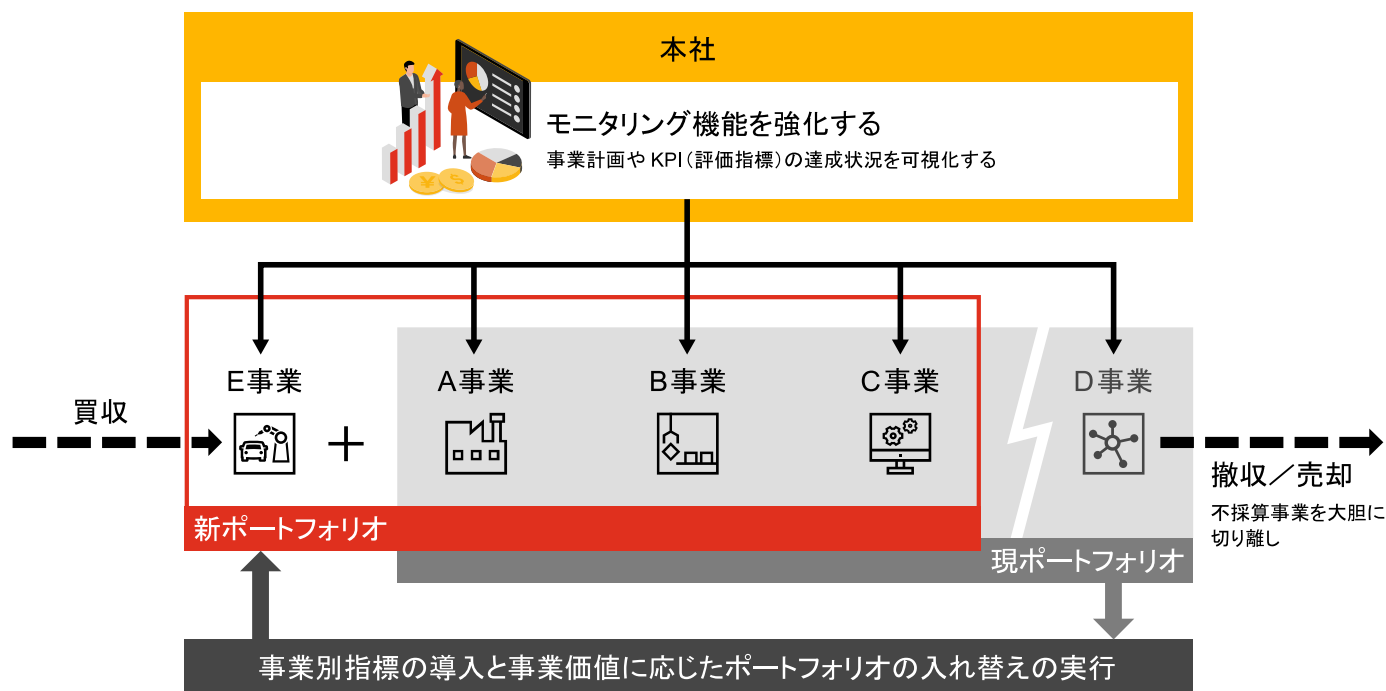
# ①事業ポートフォリオの最適化と グループガバナンスの整備・高度化

外部環境の変化に対してこれまで同様の経営を継続するだけでは企業価値は上がりません。激動の時代を生き残るには、成功体験を捨て、もう一段踏み込んだ事業の「選択と集中」をする覚悟が欠かせません。デジタル化や脱炭素、ESGなど、企業経営を取り巻く新たなうねりはますます大きくなっています。各国・地域の規制やルールも頻繁に変わります。技術革新の国家間競争も激しさを増しています。変化に柔軟に対応できるものだけが生き残れる「適者生存の法則」の厳しさに打ち勝つには、既存の事業の強みを深掘りしつつ、不採算事業を大胆に切り離し、新たな成功のタネを探す「自己変革」に果敢に挑む姿勢が重要です。新陳代謝を促す事業ポートフォリオの入れ替え、投下資本の効率性の向上、経営判断を早めるための親子上場の解消などの変革に取り組むことが求められます。

また最適化した事業ポートフォリオに対して事業計画やKPI(評価指標)の達成状況を可視化するモニタリング機能の強化など、適切な目標管理を行い、各国にまたがる事業を統合的に経営し、グループ全体としての戦略を実行・実現するためのグローバル・グループガバナンスの整備・高度化が必要です。

半歩先の未来を見据え、自ら変わるために、社外の知見を採り入れ、人と組織を大胆に変革するグローバル経営体制の再編を進めなければ、成長の階段を上ることはおぼつかないでしょう。

## KPIモニタリングと事業ポートフォリオ入れ替え

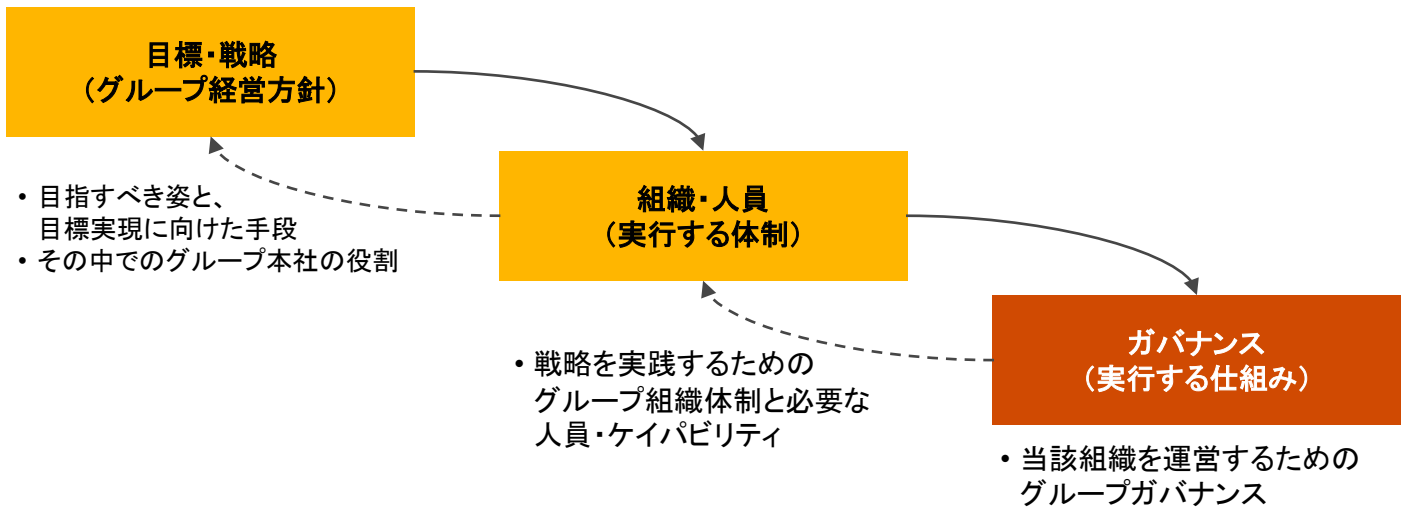


### 関連する 主なアジェンダ

- ・ プランニング & モニタリング (ポートフォリオ検討、その評価のためのKPI検討、管理プラットフォームの整備)
- ・ グループマネジメントルール (上記に対応した形でのルール見直し)
- ・ タックスガバナンス (KPI/管理数値と財務・税務数値の関係整理)

## 企業価値向上に貢献するガバナンスとは

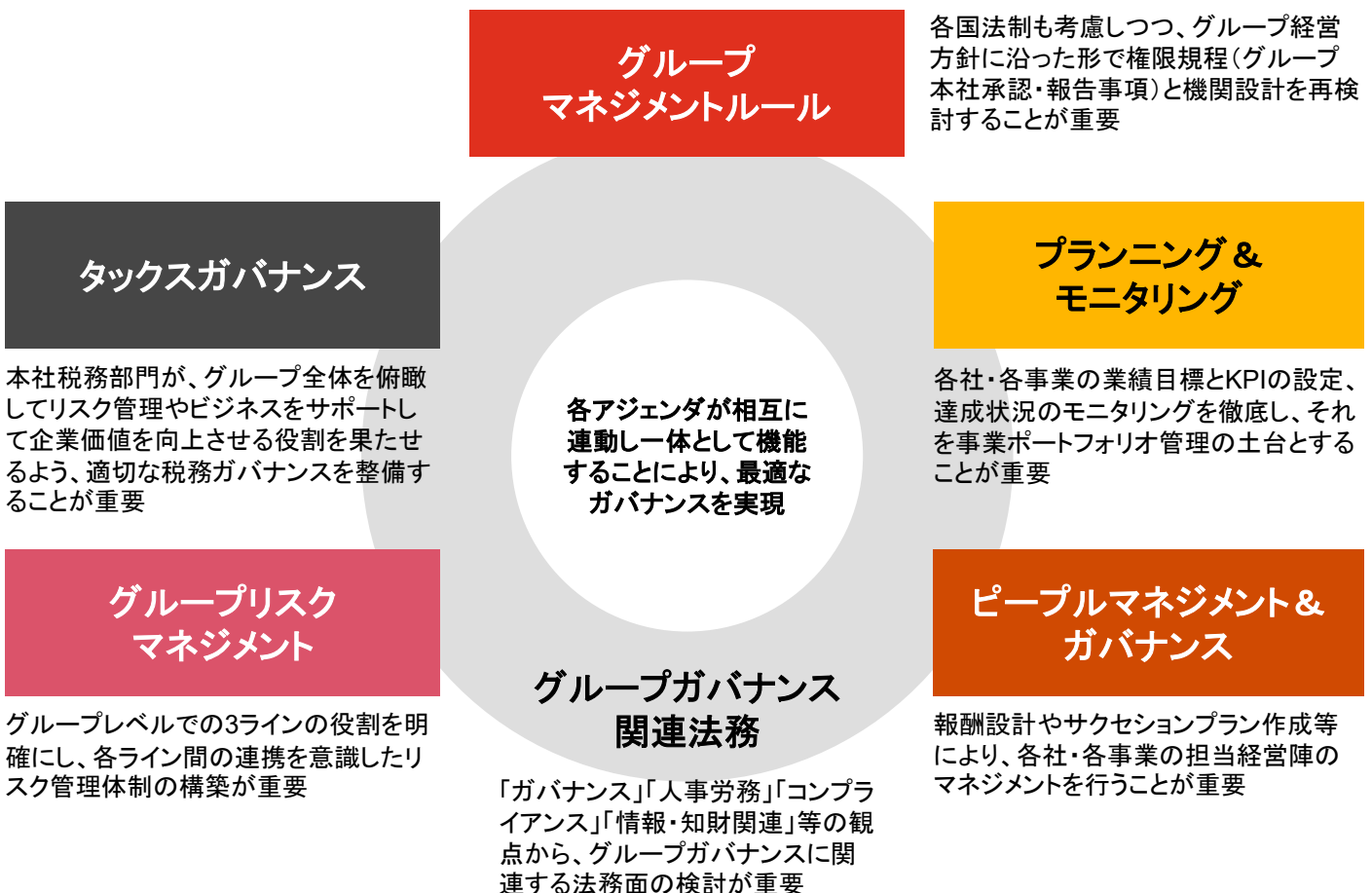
グループガバナンスは、その前提となる組織・人員、さらにグループ経営方針と整合するように検討・構築を行っていくことで、企業価値の向上にも貢献します。



## 企業価値向上に貢献する「6つのグループガバナンスアジェンダ」

どのアジェンダに優先的に取り組むかは個々の課題の状況によって異なりますが、グループガバナンスを構成する重要アジェンダに対して、個別に強化を図ると同時に、それらが有機的に連動するよう一貫性をもって取り組むことで、強固なガバナンスの実現につながります。

PwC Japanでは、状況に応じて各領域の専門チームを適切な形で配置し、さまざまな形で支援を行うことが可能です。





## ②閉じる経済圏への備え

世界経済の拡大の礎だった「グローバリゼーション」が今、岐路に立っています。

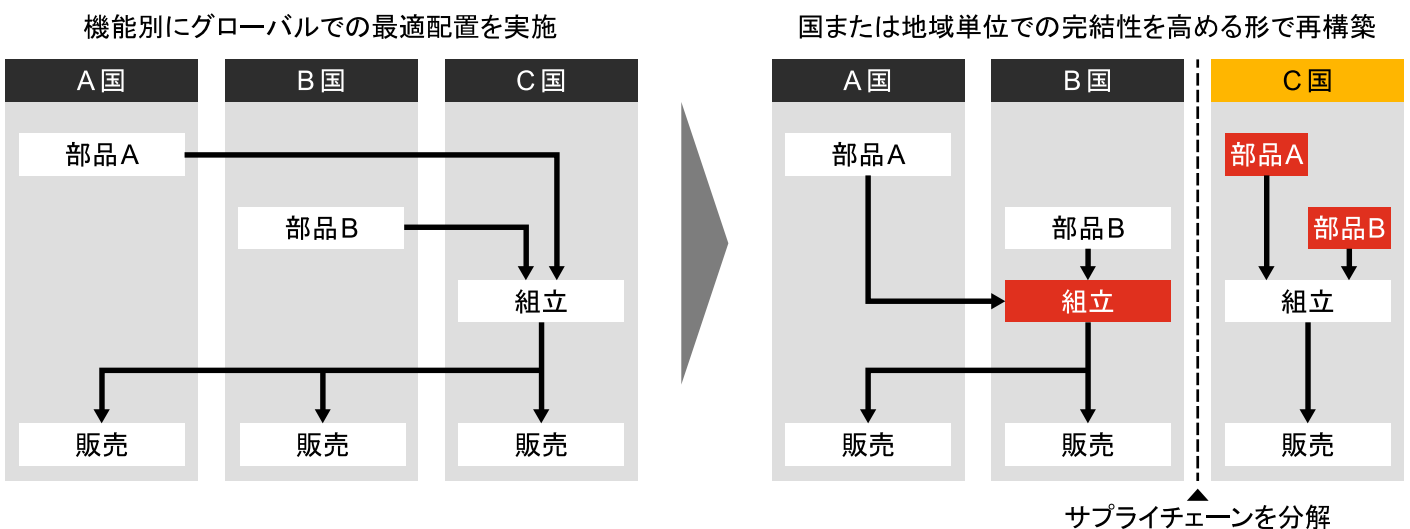
1947年、「関税及び貿易に関する一般協定（GATT）」が署名され、貿易の自由化を促す世界共通のルールが初めてできました。1995年の世界貿易機関（WTO）設立、2001年の中国のWTO加盟を経てグローバリゼーションの波はさらに強まりました。

日本貿易振興機構（JETRO）によると、1960～2022年に世界で発効されている貿易の自由化に関する協定や同盟は約380に上ります。世界銀行によると、世界全体の名目国内総生産（GDP）は2021年時点で96.5兆米ドルと過去60年間で69倍に膨らみました。ヒト・モノ・カネが自由に行き来し合うことで、企業は成長への階段を一歩ずつ歩んできたのです。

2010年代後半以降、その階段の先に霧がかかっています。中国と米国はデジタル経済の覇権をかけて対立を強めています。「アジア最後のフロンティア」と呼ばれるミャンマーでは国軍のクーデターによって外資の撤退が相次ぎました。ロシアによるウクライナ侵攻は米欧日と中露を軸にした「民主主義と覇権主義」の対立に発展しました。台湾海峡をめぐる軍事的緊張も日増しに高まっています。「開かれた自由貿易」から「閉じる経済圏」へのシフトが少しずつ進んでいます。

経済を取り巻くリスクは日々、形を変えながら企業活動の予見可能性を低下させています。「非連続」な時代を乗り越えるために必要なのは、現実に行き始めていることを真正面から受け止め、いくつもの仮定をもとに成長への階段を複数準備することです。サプライチェーンを分解して商流を組み直し、国や地域ごとに厳格に規律付けをし、グローバルに広がる事業を再整備する「実践力」こそ、未来の競争力の源泉になります。

### デカップリングに対応したサプライチェーン再構築



関連する  
主なアジェンダ

- ・ グループリスクマネジメント（地政学リスクの検討）
- ・ グループマネジメントルール（ルール見直しと組織再編）
- ・ プランニング＆モニタリング（計画策定の在り方見直し）
- ・ タックスガバナンス（移転価格の検討・見直し）

### ③規制・リスクへの対応( I.規制対応等)

ビジネスの規制やルールも、かつてない速度で変わり続けています。

例えばデジタル分野のルール。米国バイデン政権は2022年秋、中国の台頭を念頭に、スーパーコンピューターなど先端半導体の技術や製造装置、人材までを含む幅広い分野で輸出を厳しく制限する措置を導入しました。これは日本企業にも影響します。米国側の禁輸リストに載った企業や団体とは、一定条件のもとでは取引できなくなる規制が敷かれるためです。今後、対象分野はさらに広がる懸念もあります。

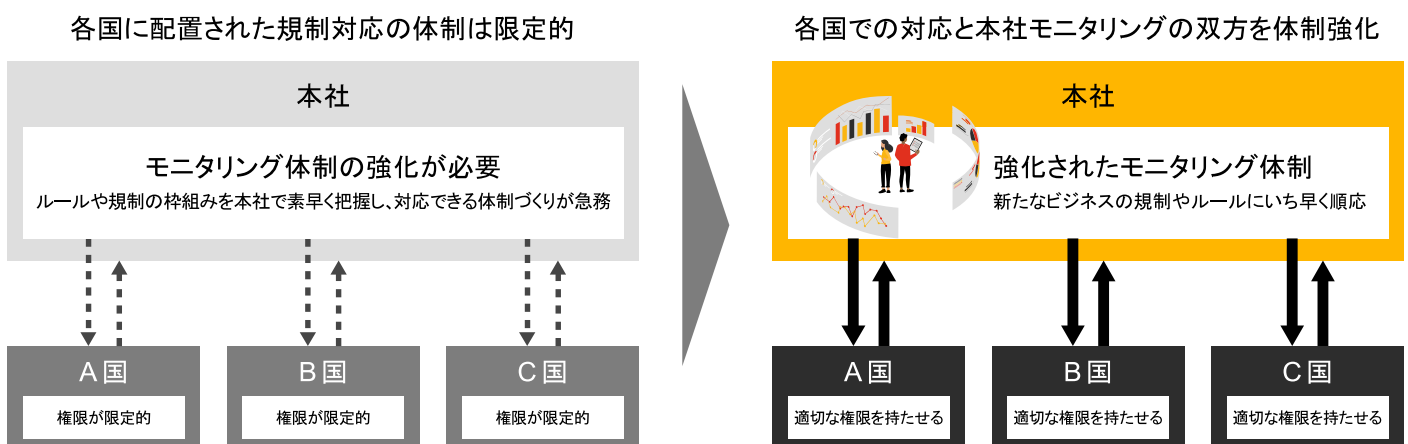
環境や企業統治、人権など会社が守るべき新たなルールも生まれています。OECDとG20は2022年、新たなコーポレートガバナンス原則案をまとめました。サイバー攻撃や気候変動の脅威が高まる中、リスク専門の委員会を新たな取締役会の機能として勧めています。

OECDの主導によって国際課税の枠組みも変わります。巨大IT企業などへのデジタル課税では、国内に支店や店舗などの拠点が無い企業にも税金を課すように改めます。世界各国で新ルールが導入されることになり、グループ全体でグローバルに取り組む税務課題が増えています。

EU理事会は2022年、人権やガバナンスなどの持続可能性事項に関する報告を企業に義務付ける指令案を承認しました。EUに進出する日本企業も対象になる可能性があり、2020年代半ばの会計年度から順次、導入が始まります。

非連続な時代を開拓するには、新たなビジネスの規制やルールにいち早く順応する体制が欠かせません。ルールや規制の枠組みを本社で素早く把握し、対応できる体制づくりが急務です。グループ経営方針に沿った適切な機関と権限の設計、税務リスクの管理など、国・地域ごとの現地法人にどこまで権限を持たせるか、本社が目配る範囲はどこまでか、などへの検討が必要です。事前の備えを万全にすることが「ぶれない経営」を支える柱になるのです。

#### グローバルおよび各国規制状況の把握とグループとしての対応



#### 関連する 主なアジェンダ

- グループリスクマネジメント(グループリスクマネジメント体制の高度化)
- グループガバナンス関連法務(人権・ESG関連法規制への対応)
- タックスガバナンス(国際課税ルールへの対応)
- グループマネジメントルール(上記に対応した形でルール見直し)

### ③規制・リスクへの対応(Ⅱ.不正対応等)

企業活動がグローバルに広がり、不正や不適切な取引の潜在リスクが根深くなっています。

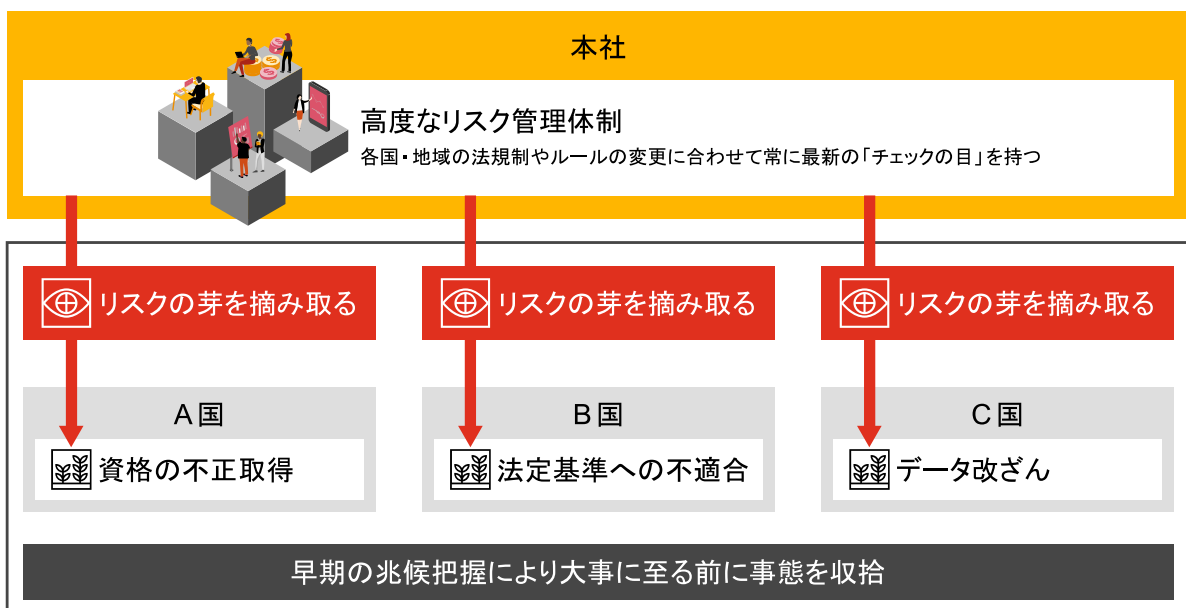
PwCアドバイザリー合同会社が2015~2020年の5年間について、有価証券報告書やCSRレポートなど企業開示書類で「品質不正」という言葉が使われた件数を調べたところ、2015~2017年はゼロでしたが、2018年には7件、2019~2020年はともに17件と急増しました。会計不正や贈収賄、競争法違反など従来の不正に加え、品質不正への企業の感度が高くなっている証と言えるでしょう。

特に海外で資格の不正取得、製造工程における法定基準への不適合、データ改ざんなどを含む不正や不適切取引が発覚すれば、高額な罰金や役職員の服役、信頼の失墜など企業の存続に計り知れない影響を及ぼしかねません。不正による租税回避は、重加算税のようなとても重いペナルティにつながります。各国・地域の法規制やルールの変更に合わせて常に最新の「チェックの目」を持つ、高度なリスク管理体制が求められています。

グローバルの不正や潜在リスクに対応するには、本社とグループ会社の権限のすみわけを明確にする、人事・報酬制度を適切に設計する、情報管理や各拠点をモニタリングするルールなどを再設計する、といったリスクの芽を事前に摘み取る仕組みが今まで以上に重要です。テクノロジーを使ったデータ分析を有効にするため、データ・デジタルガバナンスの構築も必要です。

リスクをゼロにすることは難しいかもしれませんが、できる限りゼロを目指し、万が一不正が起きた場合の被害を最小限に抑える体制こそが、未知の困難に対応できる「強い企業統治」を実現するカギになるのです。

#### 不正の兆候やインシデントの早期発見と対応



#### 関連する 主なアジェンダ

- ・ グループリスクマネジメント(不正防止への取り組み、コンプライアンス強化)
- ・ グループリスクマネジメント(クライシス対応時のフォレンジック調査)
- ・ グループマネジメントルール(上記に対応したルール見直し)
- ・ ピープルマネジメント&ガバナンス(現地経営陣のマネジメント方法の見直し)

## PwC Japanグループ

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

## お問い合わせ

### PwC Japanグループ

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



東 輝彦  
PwCアドバイザリー  
合同会社  
パートナー



高木 和人  
PwCあらた  
有限責任監査法人  
パートナー



齋藤 篤史  
PwCコンサルティング  
合同会社  
パートナー



久木田 光明  
PwCコンサルティング  
合同会社  
パートナー



茂木 諭  
PwC弁護士法人  
パートナー



白土 晴久  
PwC税理士法人  
パートナー



那須 美帆子  
PwCアドバイザリー  
合同会社  
パートナー



竹内 信太郎  
PwCアドバイザリー  
合同会社  
ディレクター

© 2023 PwC. 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](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.