

PwC's View

Vol. 27

July
2020

特集

顧客視点のリスク管理



ご挨拶

2020年7月1日よりPwCあらた有限責任監査法人の代表執行役に就任した井野貴章です。

4月7日に政府が緊急事態宣言を出すに至った新型コロナウイルス感染症によるさまざまな影響は、現在進行形で今日も変化しており、人々の価値観を強烈に揺さぶっています。これまでの予想より早くデジタル化が進み、「それぞれの存在理由」の社会的コンセンサスが再構築されると考える経営者がたくさんいます。

1月のダボス会議でSDGsの意義が強調され累積したグローバルな影響の大きさを省みることになりました。新型コロナウイルス感染症もグローバルな感染の速さと影響の複雑さを痛感する事象となっています。いずれも、この世界に安全地帯はないこと、世代を超えて解決していかなければならないこと、従って問題の解決にはこれまでにない、枠組みやアイデアや技術、そして変化を共有するための信頼が必要であることが共通しています。

組織も個人も、それぞれが今までにない選択を迫られる中で、大切にしなければならぬものをしっかり守り、進化を加速させた上で、次世代に「意味のあるもの」をバトンタッチしていけるのが問われています。社会は今、分断を乗り越えた連帯を必要としており、全員が助けを必要としながら、全員が解決と改善に貢献する何かを持っていると考えています。

私たちPwCあらた有限責任監査法人は、「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」をビジョンとして、「信頼(トラスト)」をキーワードにデジタル社会における3つの信頼(信頼の付与、信頼作りのサポート、信頼基盤の創生)の達成を目指すことを宣言しました。企業や規制機関、投資家、学会、民間団体や職員といったさまざまなステークホルダーと対話を重ね、デジタル社会において社会から期待される信頼を提供していきたいと考えています。

社会が根拠ある自信を取り戻し明るい未来を描いていくために、私たち監査法人が社会から期待された責任をしっかりと果たし、さらに、監査法人による社会への新しい貢献を実現してまいります。



PwCあらた有限責任監査法人
代表執行役
井野 貴章

特集

顧客視点のリスク管理

- 自社のリスク管理からステークホルダーのリスク管理へ 6
- オペレーショナルレジリエンス
— 自社業務の視点から顧客に提供するサービスの視点へ 9
- 委託先管理からサードパーティ管理へ 14
- 顧客視点での行動規範の策定とカルチャーの醸成 17
- より広いステークホルダーの期待リスクの管理 21

会計／監査

- 監査報告書の透明化
■ 第10回 波乱含みの本番の始まり 26

税務／法務

- 2020年度(令和2年度)税制改正の概要 28

ご案内

- PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 34
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 35

特集

顧客視点のリスク管理

今般のコロナ禍の下で自社のリスク管理や危機管理のあり方について見直しを考えている組織も多いと思います。

従来のリスク管理が主として自社の抱えるリスクを中心に管理するものであったのに対し、今般の危機においては従業員の安全はもとより、顧客や広く社会に与える影響も考慮しどこでバランスを取るべきかについて考える必要性に迫られた企業も多いと思われます。

また、長期にわたるリモートワーク(在宅勤務)への移行など従来の危機管理の想定と大きく異なる中での対応において統制の水準を下げざる負えない状況になった企業も少なくないでしょう。

さらに危機後のニューノーマルといわれる新たな環境下での業務遂行に伴うリスクの想定とその対応も今後必要になってくると考えられます。

本特集ではそれらを踏まえ、企業を取り巻くステークホルダーへの影響を考慮したリスク管理のあり方、リスク管理と危機管理をシームレスにつなぐオペレーショナルレジリエンスという考え方、事前に想定できないリスクにおいて組織構成員一人一人が自律的にリスクに対応するために必要なリスクカルチャー、企業活動が相互依存的になされる中でのサードパーティリスク管理のあり方、そして最後により広いステークホルダーを意識した社会との共生につなげるリスク管理のあり方について論じます。

自社のリスク管理から ステークホルダーのリスク管理へ



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ー部
パートナー **辻田 弘志**

はじめに

企業経営を取り巻く環境変化が高まる中でリスク管理の重要性はより高くなってきています。リスクとは、「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」^{※1}です。

リスク管理の目的は組織が企業目標(多くの場合、経営理念や戦略目標)を達成する上での阻害要因を適切に管理することにあります。リスクの定義やリスク管理の目的は従来から何ら変わることはないと考えます。しかし、リスクを取り巻く環境変化とステークホルダーの企業に対する期待が高まる中で、リスク管理の対象や視点を変える必要性が高まっていると思われます。

例えば、米国の主要企業の経営者をメンバーとするビジネスラウンドテーブル(Business Roundtable)において「企業の目的に関する声明(Statement on the Purpose of a Corporation)」^{※2}が2019年8月に公表されています。声明の中では、企業は顧客への価値提供、従業員の能力開発への取り組み、サプライヤーと公平で倫理的な関係構築、地域社会への貢献、株主に対する長期的利益の提供を行うことについて言及しており、広くステークホルダーを意識したものとなっています。これは米国に限ったものではなく、日本においてもSDGsの取り組みへの関心の高まりからそのようなトレンドが見て取れます。

これらトレンドの背景には企業活動がステークホルダーに与える影響が高まっていることにあると思われます。そのような背景に対応する形でリスクやリスク管理の視点を自社のリスクに閉じた管理から広くステークホルダー、特に顧客視点から捉え直す時機にきているといえます。

本稿ではステークホルダーを意識した場合にリスクの見方やリスク管理をどのように変える必要があるのかについて論じます。

1 ステークホルダーマネジメントにおける リスク、リスク管理の視点

先述の広くステークホルダーを意識した経営というのは今に始まった話ではなく過去から存在するものです。一方でリスク管理については従来、自社が直接的に被る損失に焦点を当てた管理がなされており、ステークホルダーへの対応はリスク管理の範疇というよりは、付加価値提供の側面で捉えることが多かったと思われます。

それに対して最近の企業経営を揺るがす事案や企業の行動を改めるに至った事案に目を向けると、必ずしも自社が直接損失を被る事案ばかりではなく、顧客をはじめとするステークホルダーの被る不利益や(多くの場合それを当然のものとして捉えている)期待に応えられないことから生じている事案も散見されます(図表1)。

これらの事案は必ずしも自社自体に直接損失が生じるものではない点、また法規制に直接的に違反するものでもない点が特徴として挙げられます。企業の立場からすると自社に直接の損失が生じるわけでもなく法規制にも違反していないこれらの事案は従来のリスク管理の対象からは漏れる傾向が見られます。

さらにこれらの事案の特徴として個々の事案への局所的な対応をしても、必ずしも有効なものではないことが多いです。事例に挙げたケースでは、個々の事案はあくまで苦情やご意見として取り扱われる傾向が見られ、多くの場合は組織内に潜在的に存在しているものです。これらをそのまま放置、もしくは個別対応を進めていった場合に社内での処理手続としては正しい場合でも、それらを群(全体像)として見

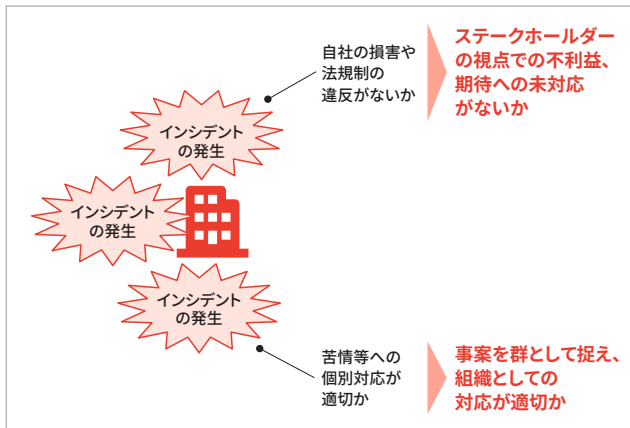
図表1：ステークホルダーの期待に応えることができないことから生じた事案の例

・保有する個人の情報について加工した上で、目的外に使用(第三者へ販売)
・プラットフォームとして、その参加者に対して一方的な取扱いの変更を要請
・有識者会議に出席して得た情報について、公表前に特定の顧客のみに提供
・製品の品質データ改ざん
・タックスハイブンを利用した税逃れ(パナマ文書)

※1 COSO-ERM (2017年)のリスクの定義より

※2 <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf>

図表2：特徴とリスクの視点の転換



た場合に組織の行った意思決定や対応はステークホルダーからすると正しい行為とは見なされないことも多くあります。さらに、SNSやマスメディアを通じて白日の下にさらされ、組織としての不適切な行為として批判を受けることとなるケースも見られます(図表2)。

多くの場合これらの事案が生じる背景には、ステークホルダーとの間の情報の非対称性と利益の相反が生じていることが見受けられます。リスクの特定やリスク管理においては各ステークホルダーとの間にこれらの要素が存在しないか、存在する場合は情報の開示・説明を行う、利益の相反については相反を解消もしくはバランスを取ることが必要となります。

2 ステークホルダー視点でのリスク管理の在り方

ステークホルダー視点のリスク管理の基本はここまで記載したとおり、ステークホルダーの期待を的確に捉え、不利益を排除する、情報開示を通じた説明責任を果たすことになり

ます。これだけでは、IRや従来からのCSR経営と何ら変わることがないように思われるかもしれませんが、リスク管理という観点で捉えたときには、リスクに対する事後対応に加え、事前の対応も重要となります。

情報の非対称性が生じるのは顧客をはじめとするステークホルダーとの間に情報優位や隔壁が存在する場合です。また、利益の相反はステークホルダーとの間に自社が優位な立場に立っている場合やステークホルダーとの間に別の利害を有する関係者(代理店等)が入る場合に生じる傾向が見られます(図表3)。

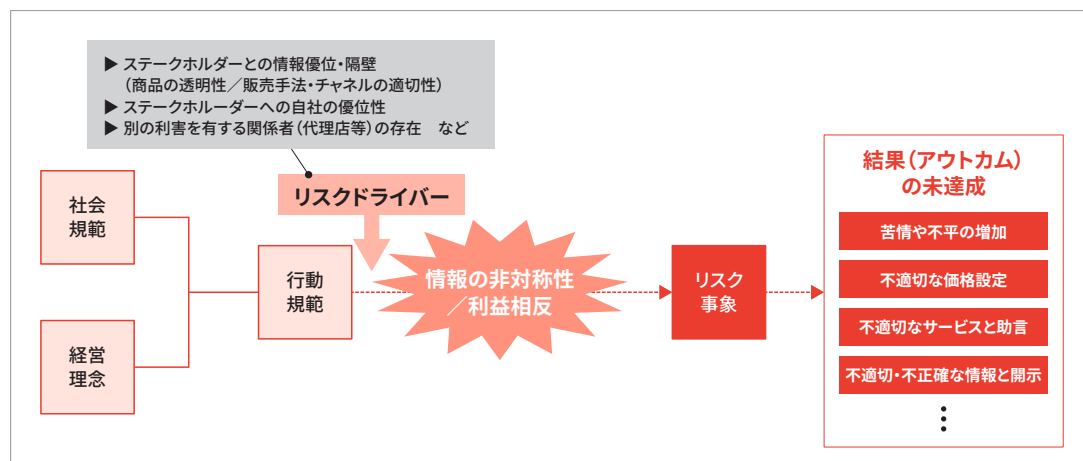
このようなリスクが生じる条件や生じやすい状況が存在しないかについて、事前に特定し対応することが重要となります。特に新たなビジネスや商品・サービスを展開する際には、事前のリスク分析を行うことは重要となります。

この種のリスクは個々の取引や行為の適切性というよりはビジネスモデルに内在するリスクであり、マネジメントの意思決定や組織内の制度が大きく関係しているといえます。その意味で、マネジメントやビジネスの現場で行う意思決定や組織の構造・制度に対するの検証をする仕組みを構築することが重要です。一般的には取締役がその責務を負うこととなりますが、客観的な目(ステークホルダー視点)で見るという意味では社外の第三者の関与が特に重要となります。

ステークホルダー、特に顧客との間での生じるリスクという意味ではビジネスの最前線・現場でのリスク捕捉力も重要です。ビジネスの前線で生じているリスクに早い段階で気付く、またリスクが生じないように適切な対応、行動を促進することが特に重要となります。

先述のとおり、必ずしも法規制に違反する行為でなくともステークホルダーが実質的な不利益を被る場合に生じるリスクであることから、企業として何をステークホルダーに対してコミットするのか、何が正しい行動なのかについての価値基準を明確に持つ必要があります。現場が迷わない、ジ

図表3：情報の非対称性／利益相反が生じる状況



図表4：現場が判断に迷わない基準作りの例

価値判断基準を明確に示している事例：SLQDC
 ……
 私は社長就任以前から、「SLQDCの順番で物事を考える」と言い続けてきました。これは我々の生産現場やサプライヤー、代理店など事業活動の全てにおいて以下(1)～(5)の順に優先課題とする、という意味です。
 (1) Safety：職場や家庭における安全や心身の健康
 (2) Law：各地域における環境規制や法律、ビジネスルールの遵守(コンプライアンス)
 (3) Quality：商品、サービス、ソリューションにおける品質と信頼性の維持向上
 (4) Delivery：適切な納期の設定と遵守
 (5) Cost：コストの把握ならびに継続的改善による管理
 ……

出所：小松製作所, 2018. 「コマツレポート 2018」 <https://home.komatsu/jp/ir/library/annual/2018>

レンマに陥らないための行動基準や正しい行動を促すための動機付けが特に重要です(図表4)。

3 まとめ

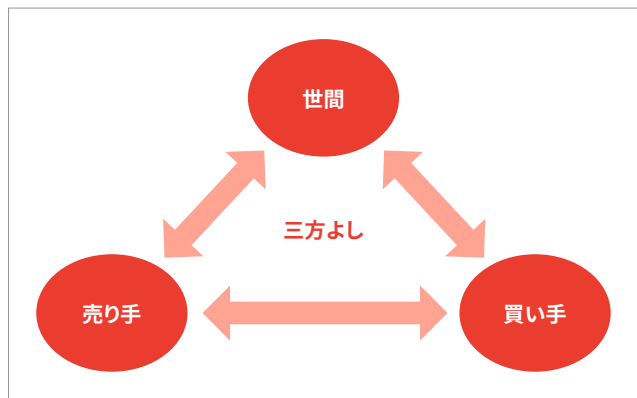
ここまで読んでいただいて、「三方よし」という言葉を思い浮かべた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。「三方よし」とは「売り手よし、買い手よし、世間よし」を意味しており、三方がよくなければビジネス自体が持続しないという考えです。

ビジネスを行う上で、これらの関係者であるステークホルダーがどのようなリスクを有することになるのか、自社の行為がもたらすステークホルダーへの影響を意識して経営を行うことが「三方よし」におけるリスク管理といえます(図表5)。

その意味でステークホルダーを意識したリスク管理とは古くて新しい問題、課題といえます。どの時代においてもそれは重要であり認識されているが人や組織が不完全であるからなのか、ビジネス・ビジネスモデルには常に情報の非対称性や利益の相反が一定程度は内在するからなのか、未だ解決されない問題です。

今回はそれらをリスクという視点で捉え、どのような対応が想定されるのか、取り組まれているのかについて紹介することで、皆さまのビジネスリスク管理に役立てば幸いです。

図表5：売り手・買い手・世間の三方にとってよいリスク管理



辻田 弘志 (つじた ひろし)

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンスアドバイザリー部 パートナー
 大手金融機関を経て、現職。ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部においてグループ・グローバルの視点でのガバナンス、リスク管理、コンプライアンス、内部監査についてインダストリーワイドに高度化支援サービスを提供。

最近の注力領域としては以下のとおり

- ・テクノロジーやデータ分析によるガバナンスやコンプライアンスの効率化や見える化の促進
- ・法令にとどまらないコンダクトリスク管理の高度化
- ・リスクやコンプライアンスの組織内浸透に重要な要素となるカルチャーの醸成

メールアドレス：hiroshi.tsujita@pwc.com

オペレーショナルレジリエンス

—自社業務の視点から顧客に提供するサービスの視点へ



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

はじめに

レジリエンスとは「回復力」や「復元力」という意味です。

オペレーショナルレジリエンスはリスク事案(地震などの自然災害リスクやサイバーリスクなど多岐にわたる)が生じた場合にも企業が提供するサービスを継続できる、もしくは速やかに回復する能力のことを指します。

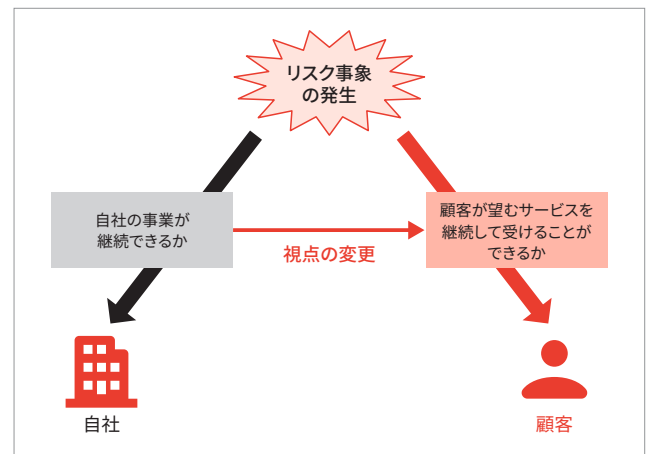
リスクの未然防止は必ずしも完璧でなく、費用対効果や顧客の利便性を考えた場合に過度なコントロールは正当化できないため、リスクの発生を前提としてリスクの発現に対して事業、サービスの回復に力点を置くという考え方に立ったものとなります。

これだけを聞くと従来のBCP(事業継続計画)／BCM(事業継続マネジメント)と何が異なるのか分かりにくいと思います。しかし、オペレーショナルレジリエンスの概念はここ数年、特に海外の金融業界で着目されています。金融機関では金融インフラを提供するという社会的に重要な機能を有していることから、従来から厳格なリスク管理、BCP／BCM等を構築してきましたが、今あらためてそれらの管理をオペレーショナルレジリエンスの観点から再整理する流れが生じています。他業界でも参考になるものも多くあると考えられます。本稿では金融機関でのオペレーショナルレジリエンスの考え方を参考にしつつ、いくつかの重要なポイントを紹介し、特に顧客視点でリスク管理を捉える意義を考察します。

1 顧客に提供するサービスの視点

レジリエンスが回復力であるということは先述のとおりですが、何についての回復力であるかは重要な観点になります。多くの企業では既にBCP／BCMを策定して訓練なども実施されていますが、それらは自社の業務についてのBCP／BCMである場合も多いと思います。オペレーショナルレジリエンスを考える上では、自社の業務という視点ではなく、顧客(広く捉えるとステークホルダー)に提供するサービスという視点が重要となります。

図表1：自社業務のレジリエンス→顧客に提供するサービス(End to End)のレジリエンス



2 顧客のリスクトランスの視点

レジリエンスの対象となる顧客に提供するサービスについて、企業がその重要なサービスが何であるのか定義する際、顧客の視点で捉える必要があります。判断の基準は、自社への影響(例：売り上げへの影響)や自社にとっての重要性ではなく、あくまで顧客への影響の大きさになります。自社

の提供するサービスにどれくらいの顧客が存在し、顧客にとってどれくらい重要(なくてはならないもの)であるのか、また顧客が自社のサービスが利用できない場合に代替可能な手段(自社の別サービスの利用可能性、他社のサービスの利用可能性など)はあるのかを考える必要があります。

この点については顧客のリスクトレランスという概念で整理することができます。リスクトレランスとは、さらされているリスクについて顧客はどの程度まで許容できるかという考え方です。

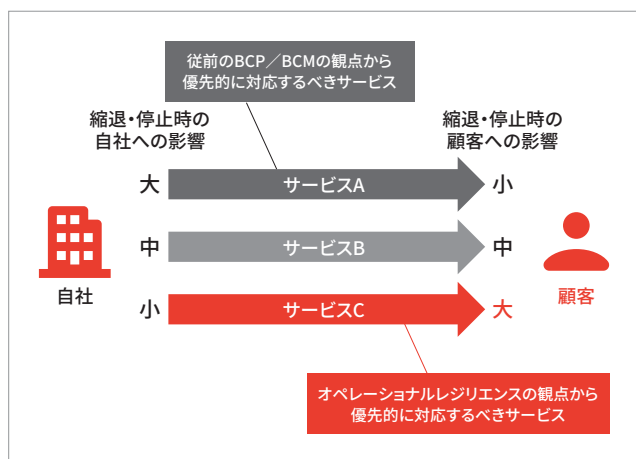
オペレーショナルレジリエンスにおけるリスクトレランスの観点には、サービス提供の縮退度とサービス停止期間が挙げられます。最終的にはこの顧客のリスクトレランス(顧客がどこまでサービスの縮退や停止を許容できるか)に応じて、必要な回復力、復元力を決めていく必要があります。逆に言う企業がどこまで顧客の期待に対して応えるのかを定義するものとも言えます。

また、このリスクトレランスは必ずしも不変のものではなく、状況に応じ変化します。例えば、地震が発生した状況における顧客が許容できるリスクの程度と平常時における許容できるリスクの程度は違います。発現したリスクの状況下においてリスクトレランスがどの程度であり、その範囲内に影響を抑えられるようにリスク対応することが求められます。

自社への影響の視点 → 顧客への影響の視点

- 顧客への影響の視点：サービスの重要性で評価
- 重要性を測るための視点：顧客の数、顧客にとってのサービスの必要性、代替手段の存在有無
- 顧客のリスクトレランス(リスクの許容度)：サービスの縮退の許容度、サービスの停止の許容期間

図表2



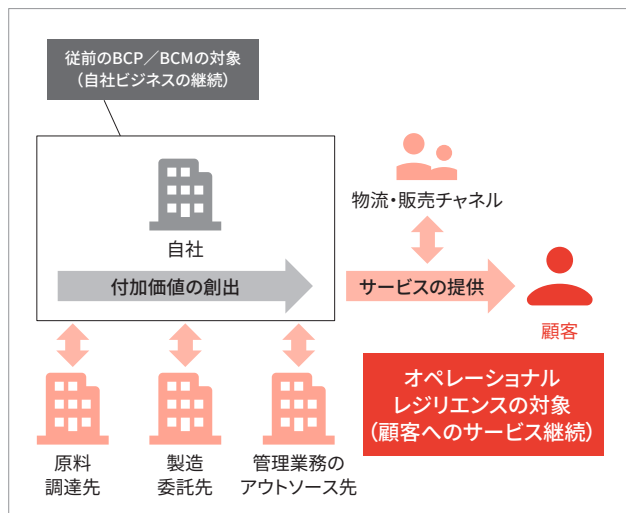
3 サービス提供に要する資源の視点

顧客の求めるサービスの継続的提供には、まず自社の業務に関して、顧客にサービスを提供する際に必要とする資源(システム、データ、人、有形資産も含む)についてレジリエンスが担保されているかについて考慮する必要があります(ここでは、BCP/BCMでも対象となっているかと思えます)(図表3)。一方、各資源のキャパシティが、危機時のストレスがかかった状態でも、重要サービスの維持に十分なのか、検証する必要があります。例えば、新型コロナウイルス感染症対応のBCPで明らかになったのは、リモートワークの急増によるシステム対応能力の不足や、特定のサービスライン(コールセンターなど)の利用者急増に対する人員等の不足が挙げられます。

また、企業のレジリエンスに影響を与える事象はサプライチェーンや委託先に係るものなど必ずしも自社に限定したものとは限りません。自社の業務だけでなく、顧客に提供するサービス軸で捉え、そのサービスを提供するための自社以外のサプライヤーや委託先を含めた全体、つまり、そのサービスのEnd to Endでレジリエンスが担保されているか(サービス提供を行う上で必要な資源が全て機能するのか、機能しない場合の影響は許容可能なものなのか)について見ていくことが重要となります。

例えば、サプライヤーや委託先については契約(サービスレベルアグリーメント(SLA))を締結しているもののその管理はサプライヤーや委託先の責任の下で管理しているという前提を置いているケースも多いと思います。その意味で自社以外に大きなリスクが所在している可能性もあります。事実、自社以外のリスク事案が自社のサービス提供能力に影響

図表3：自社の資源の考慮、End to Endでレジリエンスを担保する。リスクは自社外にも存在する。



響を与えているケースも多く見られます。特に、新型コロナウイルス感染症のようなシナリオでは、サプライヤーや業務委託先、提携先、取引先の全てが、その所在する国、地域にかかわらず業務中断の可能性があります。複数のリスクが同時に発生し、リスクが複雑に絡み合うことが考えられます。従来のBCPは必ずしもこのような状況を想定していないため、より包含的なアプローチ(サービス単位)の必要性が認識されつつあります。

近年、特に委託先を含むサードパーティリスク管理が注目されているように、レジリエンスを考える上では重要サービスの提供にサプライヤーや委託先がどのように関与しているのか、それらの集中リスク(代替可能性、分散可能性)についての確認、検討は重要となります。

さらに言うと、それらのサプライヤー、委託先が利用している再委託先についても同様に確認する必要があります。

4 シナリオ想定の特長

オペレーショナルレジリエンスにおいて、シナリオを想定し顧客に提供するサービスのレジリエンスの検証は重要なプロセスとなります。

多くの企業では地震をはじめとする災害などのシナリオを設定しBCM/BCPを策定していると思いますが、発生が想定されるシナリオについて偏りが生じていないか確認すべきと思われます。

ここで偏りをなくするためには想定されるシナリオを可能な限り作成したり、極端なシナリオを作成したりすべきと推奨

しているわけではありません。

作成しているシナリオの偏りを捉える上では次の観点が考えられます。

- 影響を受ける資源
- 影響の大きさと期間

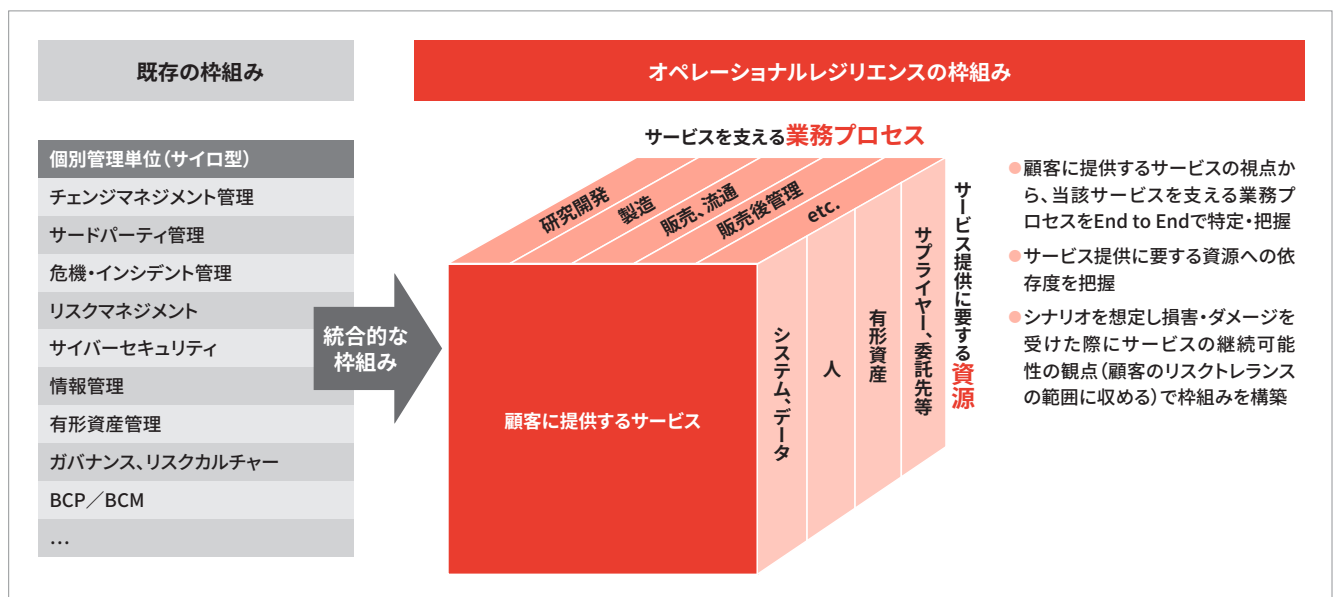
影響を受ける資源とは先述のとおり、社内資源(システム、データ、人、有形資産等)、外部資源(サプライヤー、委託先、社会インフラ等)を指します。想定しているシナリオがどの資源に影響を与えるのかについて偏りがなくないかについて注意する必要があります。ここでシナリオ想定において例えば外部委託先(特に代替手段がない重要な委託先)が漏れている場合にはシナリオの影響評価に問題がある場合もありますし、そうでない場合にはシナリオ自体を追加する必要がないか検討することが望ましいと思われます。

次に影響の大きさと期間ですが、影響の大きさは影響の強度と広がり指します。期間は文字どおり、影響の及ぶ期間(復旧までの時間)を指します。

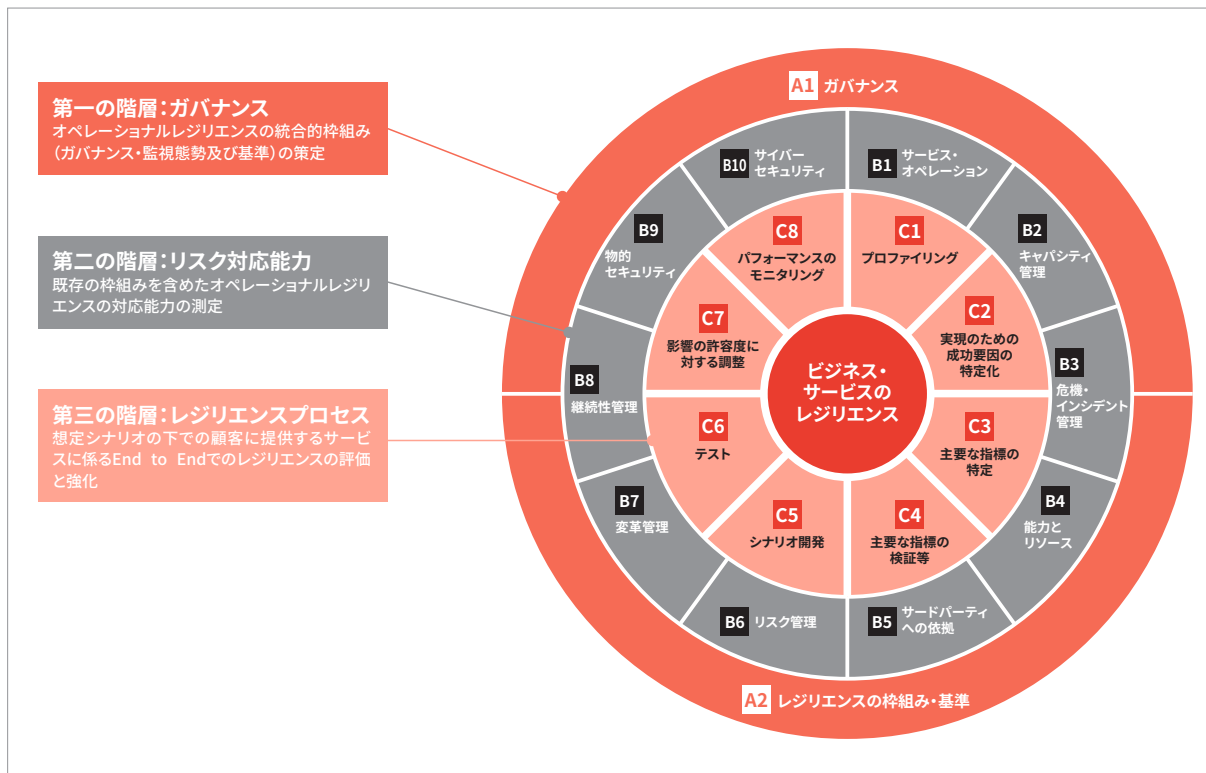
大規模な影響を受けるシナリオを想定している企業は多いと思われますが、例えば新型コロナウイルス感染症のような中程度規模の影響のものがグローバルに広がりをもって長期間生じるような影響を想定している企業はそれほど多くないと思われます。

ブラックスワンとも呼ばれる認識していないリスクを想定するのは難しいですが、自社が既に想定しているリスクシナリオの特徴を分析し、既存のリスクシナリオで捉え切れていないリスク領域の特定は可能です。

図表4：オペレーショナルレジリエンスの考え方



図表5：PwCのオペレーショナルレジリエンスのフレームワーク



ここで特定したリスク領域に対しては、既存の資源がサービス提供を維持する能力やリスク対応の枠組みを有しているのかを確認し、影響が顧客のリスクトランスの範囲に収まっていることを確認します。

これまで述べたオペレーショナルレジリエンスの考え方をまとめると図表4のようになります（顧客目線でのサービス軸で捉え直し、顧客のリスクトランスを考慮してEnd to Endでそのサービスのレジリエンスを検討する）。

5 PwCのオペレーショナルレジリエンス・フレームワーク

ここまで述べてきたオペレーショナルレジリエンスですが、PwCではオペレーショナルレジリエンスについてのフレームワークを定義していますのでその紹介をして本稿を終えたいと思います（図表5）。

PwCは、5年以上にわたって、欧米金融機関を中心に、下記のフレームワークを用いて企業のオペレーショナルレジリエンスの成熟度を評価する実績を有しています。

第一の階層「ガバナンス」

顧客の視点で有事にどこまで顧客の期待に応えるのかについて基準を設定するために、マネジメントが意思決定する必要があります。また有事にトランスの範囲内に収まって

いることについてマネジメントが説明責任を有することから、オペレーショナルレジリエンスはリスクガバナンスの一部として位置づけられるものとなります。

第二の階層「リスク対応能力」

想定し得るリスクシナリオに対するリスク対応に係る一連の枠組み（BCP／BCM、サイバーセキュリティ、サードパーティ管理等）を指します。オペレーショナルレジリエンスは全く新しい枠組みを構築するものではなく、既に存在する関連する枠組みの活用がポイントとなります。

第三の階層「オペレーショナルレジリエンスのプロセス」

第二の階層で述べた各枠組みをオペレーショナルレジリエンスのプロセスで横断的に検証し、それらを整合させ関連付けます。それによりリスク事案に対しての回復力をより確実なものとしします。例えば、以下のような検証観点が考えられます。

- 想定シナリオの下でのBCPの発動により、コントロールの強度を一時的に緩和した場合に、結果として増幅したリスクに対応できるサードパーティリスク管理やサイバーセキュリティが担保されているのか
- 想定シナリオの下でそれぞれの枠組みの前提としている従業員の稼働可能性は、全てを合計したときに十分に担保されているのか

図表6：オペレーショナルレジリエンス概観

これまでの事業継続に関する取り組みとオペレーショナルレジリエンスの違いをしっかりと認識して取り組むことが重要。

	Business Continuity		Operational Resilience	
Direction	Bottom Up	組織・機能の観点による 取り組み	Top Down	経営目線での取り組み
Impact	Inward	銀行・株主への影響中心	Outward	顧客・マーケットへの影響中心
Approach	Tactical	復旧のための活動	Strategic	ビジネス上の戦略と整合
Unit	Activity-based	詳細な業務・プロセス等の レベル	Business-based	重要サービスの全体の観点
Organization	Vertical	機能別／部・課別等の 組織構造に依存したアプローチ	Horizontal	組織横断的なEnd-to-Endの 業務プロセス全体
Reporting	Compliance	方針・規程に従った報告	Business Intelligence	データを用いてレジリエンスに 関する能力を報告
Output	BCP		Risk Profile (リスクアベタイト)	
Purpose	備える(ことによる安心)		顧客への提供価値に関する意思決定	

従来のBCPは、各業務部門による重要業務の洗い出しおよび各シナリオへの対応が中心でした。しかし、顧客目線にリスク管理の視点が変わった際に、自社の「業務」が継続できても、顧客に必要な「サービス」が必ず維持されるとは限りません。また、一つの「シナリオ」に対応できても、そこから派生する複数のリスクを看過した場合、結果的に顧客に不利益を与える可能性があります。これを踏まえて、オペレーショナルレジリエンスは、重要業務・サービスの提供に係る全ての管理項目を統合的に管理することを求めています。「オペレーショナルレジリエンス」という言葉自体は、海外金融業界で提唱されている概念であり、馴染みはないかもしれませんが、顧客の立場に立ち、重要業務・サービスを軸にしたEnd to Endのリスク管理体制の考え方は、全ての業界にとって重要になると推察します。

叶枝 (Ye Zhi)

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ー部 マネージャー
メガバンクリスク管理部門を経てPwCあらた有限責任監査法人に入社。コンプライアンス、リスク管理のガバナンス体制構築支援、コンダクトリスク管理フレームワーク構築、オペレーショナルリスク管理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：zhi.ye@pwc.com

委託先管理からサードパーティ管理へ



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 浩**

はじめに

近年、グローバル化の進展やクラウド活用拡大をはじめとするテクノロジー高度化に伴い、企業活動においてはパートナー企業、ベンダー、サービス提供会社などさまざまな委託先(サードパーティ)が拡大する傾向が続いており、その適切な管理は日本企業の経営者にとって喫緊の経営課題となっています。これに伴い、金融業界などで各国の規制当局は、サードパーティに関する包括的な管理体制を企業側に求めています。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大によって各国の企業活動やサプライチェーンが甚大な影響を被りましたが、重要なサードパーティの準備態勢を検証し、適切にリスク管理することは、自社の業務を守り、事業を継続させるためにも欠かせません。

本稿では、当局の規制対応を見越した対応にとどまらず、長期的な視点で企業価値を高めていくため、従来型の外部委託先管理を抜本的に見直し、リスクベースのサードパーティ管理の取り組みをどのように進めていくべきかについて解説します。

1 規制当局の高まる関心

企業がサードパーティをいかに監視しているのかについて、各国の規制当局の関心は高まる一方です。特に規制当局の動きが活発なのが金融業界です。2019年12月、金融の安定化を図るための国際的な組織のFSB(金融安定理事会)と英国のPRA(健全性規制機構)は、クラウドサービスの利用に伴う潜在的なリスクの指摘や、サードパーティリスク管理に係る枠組み強化の方針などを相次いで発表しました。

これに先駆けて、EBA(欧州銀行監督機構)はサードパーティへの業務集中に伴うリスクを指摘し、2019年9月から、外部委託に関するガイドラインの適用を始めています。米国の連邦金融機関検査協議会(FFIEC)も、2019年11月、業務継続管理に関する指針を改定し、サードパーティのサービスが提供不能となる想定シナリオの充実や、サードパーティを交えた訓練の実施を求めています。

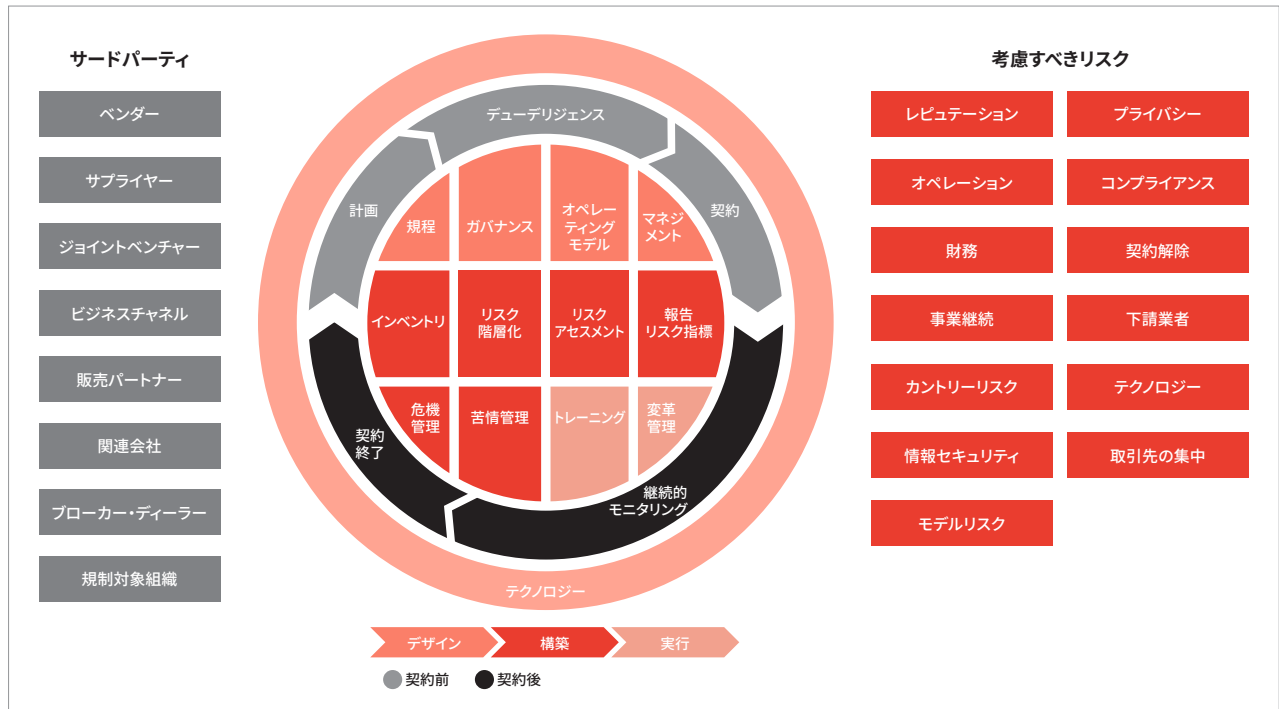
また、アジアにおいても、2016年にシンガポール金融管理局(MAS)はアウトソーシングに関するガイドラインを公表し、金融機関にとっての重要な業務は、仮に外部委託していたとしても、最終的な責任は当該金融機関にあるとの考えを示しました。さらにMASは2019年2月、サードパーティの範囲を拡大する考えを示すコンサルテーションペーパーを公表しています。

その影響は金融業界にとどまりません。各国の現代奴隷法やEU一般データ保護規則(GDPR)などの近年の規制強化に見られるように、サードパーティ関連のインシデントは、

図表1：各国規制当局の動き

2019年2月	MAS(シンガポール金融管理局)がアウトソーシングに関するコンサルテーションペーパーを公表
2019年9月	EBA(EUの銀行監督当局)による外部委託に関するガイドライン適用開始
2019年12月	FSB(金融安定理事会)がクラウドサービス利用における第三者サービス依存に関するレポート公表 英国PRA(健全性規制機構)がサードパーティリスク管理などに関する監督上のステートメント案を公表

図表2：PwCサードパーティ管理フレームワーク



出所：PwC, 2017. "Enhancing Third Party Risk Management (TPRM)"
<https://www.pwc.com/ca/en/risk-opportunity/publications/319621-risk-opportunity-enhancing-tprm-2017-04-en.pdf>

自社のビジネスに多大な影響を及ぼしかねないリスクをばらんでいます。

2 サードパーティリスク管理の高度化

サードパーティの活用を通じて、自社のコア事業により注力し、生産性の向上やコスト削減を実現することが期待されます。その一方で、レピュテーションやコンプライアンス、それに情報セキュリティなど、サードパーティに関するさまざまなリスクを考慮し、適切に管理することが求められます。

海外当局による定義を見ても、サードパーティはこれまでの委受託の契約関係にとどまらず、提携先や関連会社、さらには再委託先にまで広がっており、従来型の外部委託先管理ではどこにどのようなリスクが内在するのか、包括的に捉えることが難しくなっていることから、新たな管理フレームワークの構築が求められています。

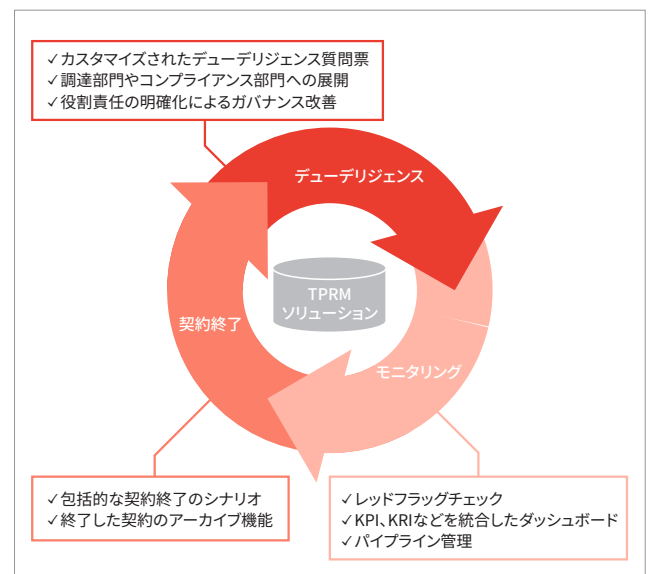
効率的なサードパーティリスク管理 (TPRM: Third Party Risk Management) のフレームワークを構築するためには、サードパーティの契約前から契約後までのライフサイクルに沿ったガバナンスプロセスを整備することが必要です。PwCのフレームワークでは、考慮すべきリスク(図表2右側の項目)のリスクアセスメントの結果に基づいて、サードパーティの業務がビジネスに与える影響を総合的に評価し、リスクのレベルごとにそれぞれのサードパーティに対し、どこまでの

管理レベルとするのかを決めていきます。

データベースを活用した一元的な管理

手作業によるサードパーティ管理には限界があります。デジタル化されたサードパーティ管理ソリューション (TPRMソリューション) は、合理化されたワークフローや役割分担の明確化を以下のような機能を通じて可能とします(図表3)。

図表3：TPRMソリューション



出所：https://www.pwc.ch/en/insights/risk/excellence-in-third-party-risk-management.html

この中では、委託・連携先を一元管理するデータベースを活用し、委託先のライフサイクルを通じてEnd to Endで管理するプロセスを確立します。例えば、デューデリジェンスや契約手続からモニタリングや監査、契約終了までを一元的に管理します。

企業はサードパーティの一覧を整理する必要があり、この中では各サードパーティの提供するサービスや機能、保持するデータの機密性などが含まれます。特に海外展開する企業にとっては、グローバルでプリファードベンダーのリストを作成し、委託先の絞り込みを実施することも有効な手段となります。一定信用度を有する先に対する集中購買によって、リスク管理強化と購買コスト削減を同時に実現することにつながるからです。

また、特定の委託先への依存を避けるために必要な分散措置を検討することも必要になります。自社ビジネスにとって重要な業務に関しては、委託先を含めたBCP(事業継続計画)を策定することも今後は求められます。

体制と役割責任の明確化

サードパーティ管理にあたって重要なのは、社内各部門の役割や責任を明確化することです。委託プロセスに関しては、一元的な管理を実施する体制を調達部門で整えることが推奨されます。併せて、法務・コンプライアンス部門においては委託先が満たすべき基準を制定し、その審査体制を確立することが望ましいといえます。さらに、モニタリングを一義的にどの部署が責任を持って実施するかも定める必要があり、候補としては法務・コンプライアンス部門もしくは調達部門、さらには監査部署による監査も含んで全社横断的に検討することが重要です。

モニタリング

モニタリングを進めるにあたっては、自社の重要業務に係るサードパーティの外部委託先・連携先の集中度合いを把握することが重要です。そのためには、まず準備のプロセスとして、自社にとって重要な業務を特定する必要があります。加えて、サードパーティの集中度合いを定量的に測るにあたっては、外部委託先・連携先の名寄せをする作業が発生することにも留意が必要です。集中度合いを測るための指標として、件数や金額を集計できるようにします。また、サービスの統制を保証するSOC2報告書の取得状況なども留意する必要があります。

有事への備えとして、日本企業においてはBCPの整備は進んでいる企業が多いものの、今後はサードパーティも含めた取り組みが期待されます。自社のビジネスにとって重要なサードパーティに関しては、BCPの整備状況を確認するとともに、共通のシナリオに基づいた訓練を実施することが

求められます。

3 おわりに—企業価値向上に資するサードパーティ管理実現に向けて

有効に機能するサードパーティのリスク管理体制を構築するには、それぞれの企業が展開する国をグローバルに包括する統一的な枠組みを作り上げることはもちろん、自社ビジネスの特性や海外拠点の実情を踏まえた最適な管理手法を検討することも不可欠です。その上で、自社の根幹業務に対するサードパーティのリスクやそれに見合った管理強度を踏まえ、PDCAサイクルを適切に回していくことが必要となります。その上で、テクノロジーを活用したツールの導入は、有効な手段となります。

厳しさを増すグローバルの競争環境を勝ち抜くには、自社のリソースに加えてサードパーティを活用することが戦略上、不可欠となります。リスクベースのサードパーティ管理の取り組み強化は持続的な企業価値向上に向けて、今後ますます重要になっていくと考えられます。

小林 浩(こばやし こう)

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
リスクマネジメントを専門とする米系のコンサルティング会社や大手監査法人グループ会社のフォレンジック部門などを経て現職。ERM (Enterprise Risk Management) や不正調査支援、クライシスマネジメントなどのプロジェクトに幅広く従事。

メールアドレス: koh.kobayashi@pwc.com

顧客視点での行動規範の策定と カルチャーの醸成



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

はじめに

近年、イノベーション促進とリスク管理の両面から顧客志向の重要性が増しており、顧客重視のカルチャー醸成に取り組む企業が増えています。行動規範の中にもさまざまな形で顧客志向の要素が反映されるようになってきていますが、ただ文字として表現するだけでは、望ましい行動を導くことはできません。本稿では、顧客志向が行動規範にどのように記載されているのか、また顧客重視のカルチャーのためにどのような施策や制度が展開されているのかについて解説します。

1 顧客志向カルチャーの 重要性が高まっている二つの背景

ドラッカーは企業の目的は顧客を創造することである^{※1}、という名言を残しましたが、経営における顧客志向の重要性はあらためて強調するまでもありません。一方で近年における顧客志向重視の背景としては、大きく二つの流れがあると考えています。

一つはイノベーションを促進するためです。例えばアマゾンの顧客至上主義は有名ですが、経営の大原則として「Customers Rule (全てはお客様が決める)」を掲げています^{※2}。同社にはOLP (Our Leadership Principles) と呼ばれる14条の行動理念があり、実際の人事評価でもその観点が使われていますが、このOLPの最初に挙げられているのが、Customer Obsession (顧客へのこだわり) です^{※3}。確かに同社が世に送り出してきた数々の革新的なサービスは、顧客のニーズを考え抜いたからこそ生まれたと言えるものでしょう。アマゾンだけでなくIT企業の多くが顧客至上主義にこだわるのは、変化の激しい業界において、社内の知見だけでは顧客から支持されるサービスやプロダクトを生み出し続けられない、時には開発途中のものでも早めにリリースして、顧客と共に作り上げていくことが求められるからであり、顧客志向のカルチャーであることが、競争優位に直結するからです。しかしながら、変化の速度が増しているのはIT業界に限りません。VUCA^{※4}と呼ばれる時代において、イノベーション促進の観点からあらゆる業種で顧客志向の重要性が増しています。

他方で近年、リスク管理の側面からも顧客志向の重要性が高まっています。金融業界では、英国の規制当局を中心に、「顧客保護」「市場の健全性」「有効な競争」に対して悪影響を及ぼす行為が「コンダクトリスク」として定義され、従来の法令遵守を中心としたコンプライアンスリスクの範囲が拡張されてきています。法令等で明確に禁止されていなくても、顧客に過度な損失を与えることや、顧客視点の欠如し

※1 P. F.ドラッカー, 2007. 『イノベーションと起業家精神』上田惇生編訳, ダイヤモンド社

※2 佐藤将之, 2018. 『アマゾンのすごいルール』宝島社

※3 佐藤将之, 2018. 『アマゾンのすごいルール』宝島社

※4 Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの略

た行為は、翻って企業自身のレピュテーションを毀損し、企業価値を損ねるとして、リスクとして捉えられるようになってきているのです。このような規制当局の動向を受けて、多くの金融機関がコンダクトリスク管理のための体制構築や行動規範の改定を行っています。しかしながら「法令違反ではないが顧客視点の欠如した不適切な行為」は非金融の事業会社でも頻発しており、顧客視点でのリスク管理は決して金融機関だけに求められることはありません^{*5}。そして法令等で明確に規制されていないからこそ、顧客視点で個人が正しい判断ができるカルチャー醸成の必要性が高まっています。

このように顧客志向はイノベーション促進とリスク管理の両面で、近年さらに重要性を増しており、それを組織に根付かせるためのカルチャー醸成に多くの企業が真剣に取り組むようになってきているのです。

2 行動規範に顧客志向はどのように反映されているか

企業が望ましいカルチャーを醸成するにあたって、行動規範はその要となる存在ですが、顧客志向は、行動規範の中でどのように表現されているのでしょうか？ 筆者を含めPwCではさまざまなクライアントの行動規範策定とその浸透をサポートしていますが、顧客志向をどう記載しているのかについては、以下の3つのパターンがあると考えています。

一つ目は品質管理を通じて顧客期待に応えることを強調しているタイプで、製造業やインフラ関連企業の行動規範によく見られます。一般的に行動規範のよくある構成としては、「顧客」「自社の従業員」「社会・環境」などステークホルダーごとに記載することが多いのですが、このパターンの企業では「顧客」という項目ではなく、「私たちのビジネスの姿勢」というような項目の中に、顧客志向の考え方を記載していることがよくあります。顧客との最大のタッチポイントが自社の製造する製品にあるからこそ、そのバリューチェーンの各プロセスにおいて顧客本位であり、かつ顧客の信頼を裏切らないよう法令を遵守する、というトーンでまとめられています。例えば、「我が信条(Our Credo: 以下、「クレド」。)」で有名なジョンソン・エンド・ジョンソンの行動規範では、「事業活動の行い方」という大きな項目の中でクレドの第一責任に触れており、顧客一人ひとりのニーズに応えるにあたり、全ての活動が質的に高い水準のものでなければならず、事業活動における最高水準の誠実さを目指すために、製品品質に関する規制・基準の遵守、研究開発活動における法律・規制の遵守、販売に関するあらゆる法規制の遵守等を行う、としています^{*6}。

さらにインフラ関連企業では、事業の公共性に鑑みて

Integrityへの言及がよく見受けられます。これには顧客だけでなく、広く社会から見て誠実かつ高潔な組織でありたいという意味が反映されていますが、不公正な取引や公平な競争の侵害は顧客に損害を与えることにつながる、という趣旨の記載をしている例もあり、広い意味での顧客志向の表れとも言えるでしょう。

次に二つ目のタイプですが、顧客へのアカウントビリティを強調する行動規範です。顧客ニーズの理解や、明快なコミュニケーション、顧客にとって最善の結果をもたらすことを考えた提案活動等が記載されていることが多いのですが、これは金融機関でよく見られるタイプです。例えばドイツ銀行の行動規範では、顧客に対して公平に接し、公平、明快かつ正確なコミュニケーションを取り、苦情(顧客からの要望も含む)は迅速かつ適切に対応することを強調しています。特に顧客と接する職員は、顧客の金融知識の素養やリスク嗜好も踏まえて、最適な結果をもたらすソリューションが提供できるように、顧客ニーズの理解に努めなければならない、としています^{*7}。同じようにバークレイズ銀行も専門用語を排した明快なコミュニケーションや料金の透明性、高潔さを持って販売活動にあたることや、誤った情報はもちろん、顧客をミスリードしたり誇張したりした表現を行わないこと等を明記しています^{*8}。

前述したとおり、金融業界では顧客保護にもとる行為をコンダクトリスクとして規制する動きが顕著になってきています。その背景には、金融機関が時に自社の利益追求に走り、情報格差を利用して、顧客利益を損ねてしまった過去の事案からの反省があります。従って上記のような表現がなされている動機としてはリスク管理の要素が強いのですが、顧客損失につながる問題行動を取り締まるというマイナス側面の話ばかりではなく、望ましい行動を促進することでリスクの芽を刈り取っていかう、という前向きな意図も含まれています^{*9}。

最後に三つ目としては、顧客の期待を超える価値の提供を強調しているパターンで、これはIT企業、サービス企業によく見られます。IT企業においてはテクノロジーを活用してこの世にまだないもの、これまで解決されてこなかった顧客課題を解決するサービスやプロダクトを開発したい、そのた

^{*5} 大手メーカーによる検査データの改ざん等では、法令による安全基準に違反はしてはなかったが、取引先との合意基準を満たしていなかったため、顧客からの信用を毀損した事例がありました。また個人情報管理に関連して、法令には抵触しないまでも、顧客損失の観点から問題となった事案があります。

^{*6} ジョンソン・エンド・ジョンソン, 2019. 『業務上の行動規範』
<https://www.jnj.com/code-of-business-conduct/japanese>

^{*7} Deutsche Bank Group, "Code of Conduct"
https://www.db.com/ir/en/download/Code_of_Business_Conduct_and_Ethics_for_Deutsche_Bank_Group.pdf

^{*8} Barclays, 2019. "The Barclays Way: How we do business"
<https://home.barclays/content/dam/home-barclays/documents/citizenship/the-way-we-do-business/The-Barclays-Way-Campaign-2019-Online.pdf>

^{*9} 英国の金融行為規制機構(FCA)は、コンダクトリスク管理において問題行動への対処だけでなく、望ましい行動の促進に取り組むべきであることを強調しています。
<https://www.fca.org.uk/publication/business-plans/business-plan-2019-20.pdf>

めに顧客が想定している範囲を超えた価値の提供を追い求める、というような趣旨が盛り込まれています。代表的な例としてはザッポスが挙げられますが、同社は10個のコアバリューの最初に「顧客にWOWをお届けする」を掲げており、顧客の期待を超えることで築き上げてきた評判を傷つけず、自らの行為に誇りを持つことを呼び掛けています^{※10}。

他方サービス業では、従業員と顧客の対面のやりとりが発生することが多いことから、顧客との良好な関係の構築、顧客のバックグラウンドを踏まえた行間を読むようなニーズの察知と対応を強調しています。リッツ・カールトンではサービスバリューとして、顧客と強い関係をつくり、一生にわたる顧客をつくること、表立って表明されていない顧客の要望やニーズに応えること等をうたっています^{※11}。顧客とのタッチポイントとして自社の従業員が果たす役割が相対的に大きいと、それにふさわしい振る舞いや、人格的高潔さに触れているのも特徴と言えます。

3 顧客志向の行動を促進するための制度・施策の例

ここまで見てきたとおり、行動規範での顧客志向への言及は、「品質管理を通じて顧客期待に応える」「顧客へのアカウントビリティを果たす」「顧客の期待を超える価値を提供する」といった3つのタイプがあります。しかし、ただ文章として表現するだけでは、行動規範でうたわれている内容は実現されません。行動規範が求めるビヘイビアを促進する制度や施策があつて初めて、カルチャーの醸成・定着が可能となります。

企業によってさまざまな制度や施策の事例がありますが、これも整理するといくつかの類型にまとめることができます。一つは、現場への権限委譲を行うものです。アメリカの百貨店ノードストロームが昔、販売もしていないタイヤの返品を受け付けたのは有名な話ですが、同社は今でも広範に返品を受け付けています。返品受け付けの判断を現場の従業員に任せることで、カスタマーサービスの満足度を上げているのです。前項で事例を紹介したリッツ・カールトンでも、従業員に一日2,000ドルの決裁権を与えています。サービス業の事例がイメージしやすいですが、製造業や金融業でも事業側の投資判断や商品設計の裁量を広げることで、顧客ニーズへの対応スピードを上げている事例はあります。これらの施策は一方で、現場が暴走しないような監督の仕組みとセットで進める必要があるでしょう。

二つ目ですが、顧客志向の行動を明確に評価に反映するもの、です。ザッポスのコールセンターでは、電話を受けた回数よりも総通話時間を評価上のKPIとしており、また勤務時間の8割を電話、チャット、E-mailなど顧客とのコミュニ

ケーションに使うことが求められ、達成するとギフトカードが支給される等の制度があります。素早く多くの件数をさばくことが目的になると一件一件の顧客対応が粗雑になるので、「顧客にWOWをお届けする」という同社のコアバリューを実現することができません。そこで、コールセンターで働く従業員がより多くの時間を顧客対応に割くことを促進する制度的設計がなされているのです。また昨今では顧客の観点に限りませんが、行動規範の項目をコンピテンシー評価など定性評価の一部に反映する試みが広がってきています。あるいは行動規範を体現するアクションの実践を表彰する、同僚同士のレビューで認め合うなどのレコグニションの仕組みも、このような類型の一つとして位置付けられるものです。

最後に、監督・是正の仕組みを導入するもの、があります。前述したザッポスではコールセンターのオペレーターに対する顧客満足度評価を行っており、トップフォーマーには有給を追加支給する一方、ローフォーマーにはトレーニングを実施します。顧客満足度を計測し、会社としてのアクションプランを検討する仕組みは他にもあり、ドイツ銀行では2018年にグローバル・トランザクション・バンキング部と、コーポレート・ファイナンス部が共同で1,850名のクライアントの意思決定者等からのフィードバックを収集し、より顧客中心の営業活動の展開や商品開発に生かしました。また同行のプライベート・コマーシャルビジネス部門ではドイツ国内535拠点、海外579拠点においてミステリーショッピングを実施し、顧客満足度を計測する試みも行っています^{※12}。このような監督・是正の仕組みを導入することで、リスクの芽を早めに察知し、あるべきカルチャーの実現に向けたアクションを取っている事例もあります。

4 まとめ

そもそも企業のカルチャーは千差万別であり、One-size-fits-allのソリューションは存在しません。本稿で紹介した事例をそのまま行っても、自社にとって望ましいカルチャーは醸成できないでしょう。しかし、一つ一つの取り組みの要素を抽象化してみることによって、自社の文脈に置き換えて、最適な施策を検討するヒントが得られるのではないかと考えます。PwCでは独自のリスクカルチャー^{※13}に関するフレー

※10 Zappos.com, Inc., 2010. "Code of Business Conduct and Ethics"
<https://www.zappos.com/c/code-of-conduct>

※11 The Ritz Carlton, "Gold Standards"
<https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>

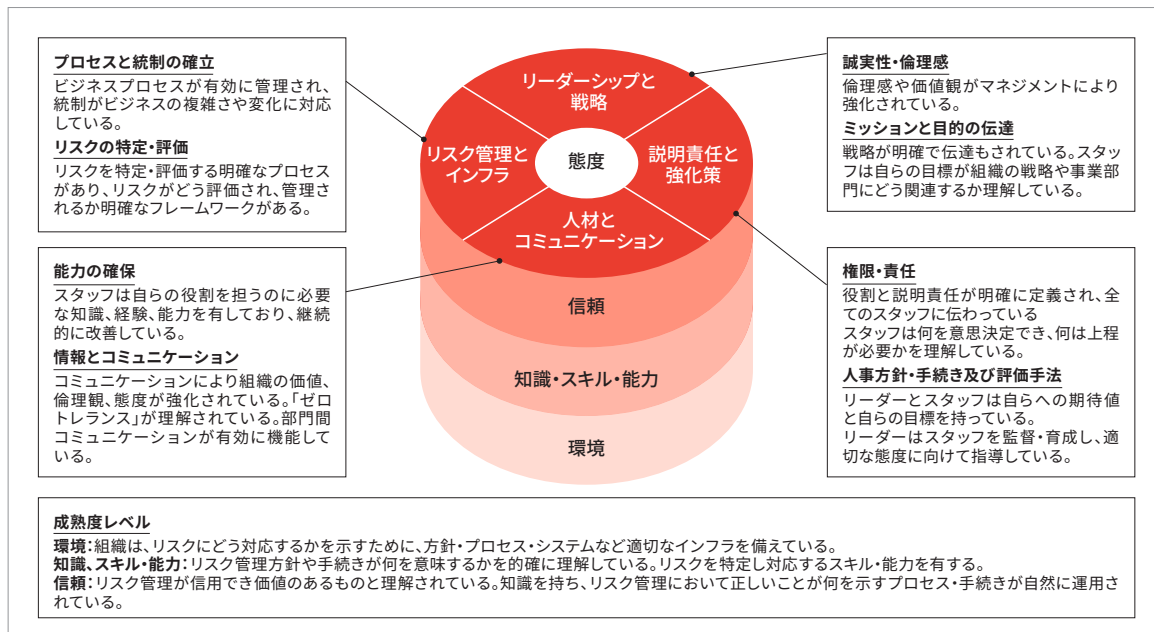
※12 Deutsche Bank Group, 2019. "Non-Financial Report 2018"
https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Non-Financial_Report_2018.pdf

※13 リスクカルチャーとは、従業員のリスクに対する考え方や認識、行動の総体を指します。本稿では、リスク管理を主に「守り」の側面から語ってきましたが、リスクカルチャーはリスクをどうテイクしていくかという「攻め」の側面も含むものであり、組織文化やガバナンスの根幹を成すものと言えます。

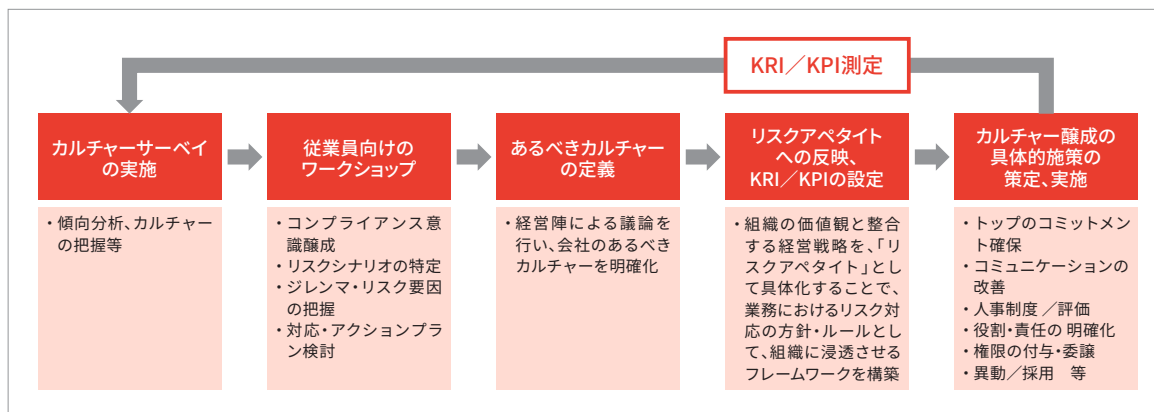
ムワーク(図表1)の下、あるべきカルチャーを醸成するための仕組みと環境を包括的に整備する支援を行っています。また普段見えづらいカルチャーの傾向を可視化し、醸成のための施策につなげていく一貫したソリューションを有して

います(図表2)。顧客視点で自社の行動規範を見つめ直し、自社に合ったカルチャー醸成策を考える一助となれば幸いです。

図表1：PwCの考えるリスクカルチャーのフレームワーク



図表2：カルチャーサーベイを起点としたカルチャー醸成の取り組みの全体像



大野 大 (おおの だい)

PwCあらた有限責任監査法人

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

メールアドレス：dai.ohno@pwc.com

より広いステークホルダーの期待リスクの管理

PwCあらた有限責任監査法人
International Development Team
パートナー 磯貝 友紀

PwCあらた有限責任監査法人
International Development Team
シニアアソシエイト 藤澤 正路



はじめに

リスクマネジメントは従来から、コンプライアンス、事業継続計画(BCP: Business Continuity Planning)、内部統制などといった形で実施されています。こうしたリスクマネジメントの手法は、法規制の強化、災害によるオペレーションの寸断、投資家の要請等の外部環境の変化を受け、歴史的に進化してきました。

さらに、近年では、外部環境の変化、および、その変化の中で生じつつあるリスクを自ら予想し、それらのリスクが顕在化する前にプロアクティブに対応できる仕組みを検討・構築しようという動きが生じています。すなわち、全社的リスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)では、事業戦略の実行を妨げる可能性のある、まだ顕在化していないが重要性が高まっているリスク=「エマージングリスク」をあらかじめ特定し、対策を打ち立てていくことが主流化しつつあるのです。

他方、近年、サステナビリティをめぐるリスクが重要なエマージングリスクの領域として注目を集めています。例えば、近年の台風の頻発化・大型化は、多くの企業の事業に影響を及ぼし始めています。また、サプライチェーンにおける人権問題は、グローバル企業のブランドを揺るがす大きなリスクとなりつつあります。昨年の世界経済フォーラムでは、TOP10のリスクのうち、6つがサステナビリティをめぐるリスク(気候変動対応の失敗、異常気象、水危機、自然災害、生物多様性の損失、人的要因による環境災害)でした^{※1}。サステナビリティリスクの重要性が増す中、COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会組織委員会)とWBCSD(World Business Council for Sustainable Development: 持続可能な開発のための経済人会議)は

共同で、既存ERMフレームワークを活用し、サステナビリティリスクを管理する方法に関するガイダンスを2018年10月に発表しました^{※2}。

こうしたサステナビリティをめぐるエマージングリスクの管理には気候変動や社会格差問題など外部環境の大きな変化(メガトレンド)を適切に捉えることが重要となります。しかし、メガトレンドは広範にわたり、また、どのような時間軸でリスクが顕在化するのか、独自に分析し、判断するのは困難な場合も少なくありません。

そこで、こうしたメガトレンドに起因する企業にとってのエマージングリスクを捉えるための「センサー」として、国連やNGOなどを含む、より広いステークホルダーの期待に目配りを行うことが有効な手段となります。

本稿では、①メガトレンドが企業に与えるサステナビリティをめぐるエマージングリスクとは何か、②より広いステークホルダーの期待への目配りが、どのようにサステナビリティをめぐるエマージングリスクの管理に役立つのか、そして③サステナビリティをめぐるエマージングリスク管理のポイントを解説します。

1 メガトレンドとサステナビリティをめぐるエマージングリスク

いま世界で起きているさまざまな事象(メガトレンド)を、PwCではADAPT、すなわち、「Asymmetry(貧富の差の拡大と中間層の衰退)」「Disruption(ビジネスモデルの創造的破壊と産業の境界線の消失)」「Age(ビジネス、社会制度、経済に対する人口圧力)」「Populism(世界的なコンセンサスの崩壊とナショナリズム台頭)」「Trust(組織に対する信頼の低下とテクノロジーの影響)」と整理しています^{※3}。Disruptionの中には、気候変動や技術革新^{※4}などが含まれ

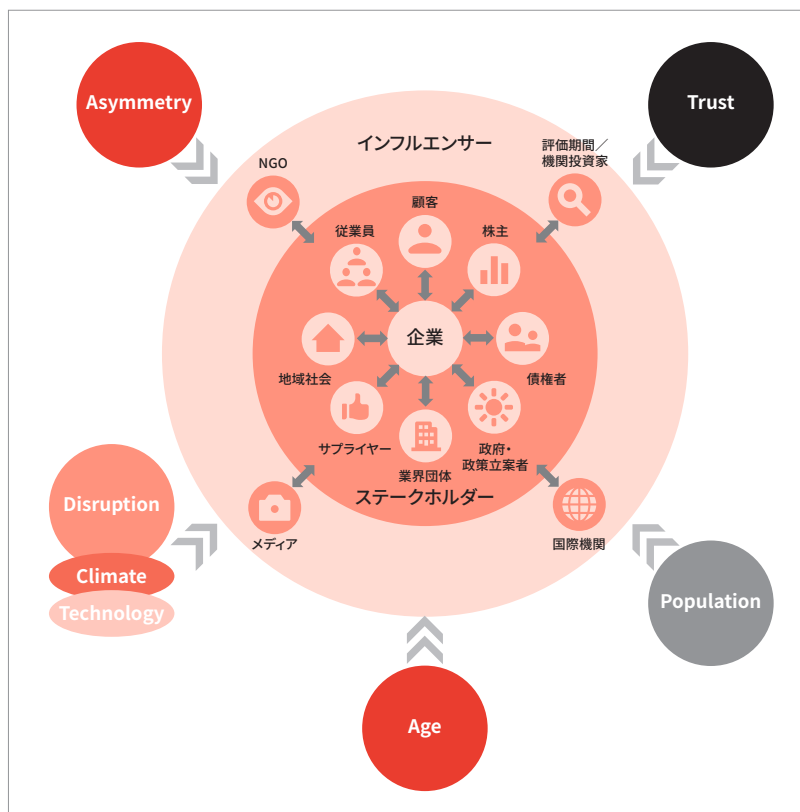
※1 世界経済フォーラム, 2020. "The Global Risks Report 2020" <https://jp.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

※2 World Business Council for Sustainable Development, 2018 "Enterprise Risk Management - Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks" <https://www.wbcsd.org/Programs/Re-defining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks>

※3 PwC, 2018. 「新しいグローバリゼーションの複雑性を読み解く」『Value Navigator』2018年春号 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/value-navi201805/globalisation.html>

※4 National Intelligence Council, 2012. "Global Trends 2030: Alternative Worlds" Executive Summary ページV

図表1：企業を取り巻くメガトレンド、インフルエンサーおよびステークホルダー



出所：PwC

ます(図表1)。

気候変動は、今後、農作物の生育地域や生産量を変化させ、ひいては中長期的に企業の調達リスクに影響するかもしれません。また、気候変動や人口増加に起因する水ストレス地域の変化や水ストレスの増加は、製造業の工場立地に大きなリスクとなることも想定されます。貧富の差の拡大、ナショナリズムの台頭、組織に対する信用の低下は、グローバル企業にとって市場リスクであるとともに、優秀な社員の雇用にも影響するでしょう。

このような企業にとってのサステナビリティをめぐるリスクは、①環境社会へ十分配慮をしていないというネガティブな情報の拡散などによる「評判リスク」②環境社会配慮を求め新しい顧客ニーズに対応できず売上げが減少する「販売リスク」③炭素税などの規制対応に伴う「政策リスク」④気候変動などに伴う原材料などの調達の難化やコスト増の「調達リスク」⑤ESG投資家からの評価低下により資金調達ができなくなる「資金調達リスク」の5つに分類されます。すなわち、サステナビリティをめぐるリスクは、単なる評判リスクではなく、自社事業の実行を妨げるようなリスクにもつながるのです。

サステナビリティをめぐるメガトレンドを理解し、自社の戦略実行を妨げ得るリスクを特定することは非常に重要です。しかし、どのリスクがより発生可能性が高いのか、どのリスク

がより短期的に迫っているのか、優先順位をつけることは容易ではありません。そこで国連やNGOなどの幅広いステークホルダーの声を聴くことが一つの有効な手段となります。

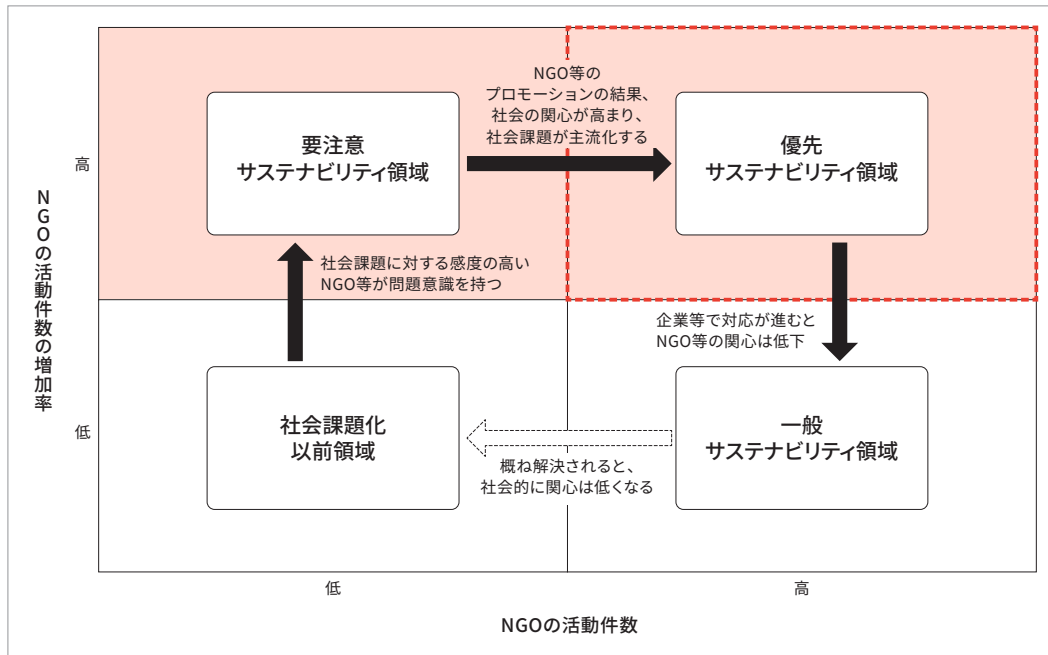
2 エマージングリスク特定と幅広いステークホルダーの関心事

ADAPTに代表されるメガトレンドは、どのようなメカニズムを通じて、顧客・一般市民、従業員、政府、サプライヤー、投資家といった企業の直接的ステークホルダーの、企業活動に対する期待を変化させているのでしょうか。PwCでは、企業の「直接的ステークホルダー」に影響を与える「間接的ステークホルダー」を「インフルエンサー」と定義し、インフルエンサーの動向を早期に捉えることがエマージングリスクの兆候を把握する際に重要であると考えています。インフルエンサーには、国連、NGO、評価機関、メディアなどが含まれます。

実際に、NGOのキャンペーン数と関連するサステナビリティ課題に関するGoogle検索数を比較すると、NGOキャンペーンが増加した数年後にGoogle検索数が増加するという傾向が見られます^{※5}。すなわち、NGOの活動領域は、次に世論の注目を集める領域になるということが分かるのです。

※5 PwC, 2019. 「コーポレートサステナビリティ 日本企業の長期的価値創造に向けて」

図表2：NGO活動の4分類



出所：PwC

サステナビリティをめぐるリスクは、インフルエンサーの活動の増加率、および絶対数によって、①NGOの活動の増加率、および、絶対数共に少ない「社会課題化以前の領域」②NGOの活動が増加しているものの絶対数はまだ少ない「要注意領域」③NGOの活動の増加率、および、絶対数共に多い「優先領域」、および④絶対数は多いもののNGOの活動が減りつつあり、既にNGOの問題提起が一定の社会的認知を受けつつある「一般領域」に分類することができます。このようにNGOなどの活動状況を分析することで、エマージングリスクの発生可能性や緊急度を一定程度、推察することができます(図表2)。

余談ではありますが、インフルエンサーの活動が活発化しており、今後、企業にとって大きな影響を与える可能性がある課題として、生物多様性が挙げられます。生物多様性の企業にとってのリスクは、「生態系のエコシステムのバランスを壊すと、経済活動の基盤が毀損され事業継続に影響が生じる」という点にあります。「多様な生き物を守る」という社会貢献の視点ではなく、事業リスクとして、今後、注視していただきたいと思えます。

3 サステナビリティをめぐるエマージングリスクマネジメントのポイント

上記のような、気候変動や資源枯渇に起因するような中長期的なエマージングリスクを管理するためには、①幅広いステークホルダー動向の継続的モニタリング体制の確立と、

②対応に時間がかかるリスクに対する対応の早期開始、という2点が重要となります。

①幅広いステークホルダー動向の継続的モニタリング体制の確立

サステナビリティをめぐるエマージングリスクマネジメントにとっても、一般的リスクと同様、リスクの顕在化の兆候を継続的にモニタリングする体制を確立することが重要ですが、上述のとおり、サステナビリティをめぐるリスクに関しては、モニタリングの対象として「幅広いステークホルダー動向」が重要となるのが特徴です。例えば、国際機関やNGOの活動が急速に増加していないか、特に重要な関心事は何か、関連する問題に関するSNSでの投稿が増加していないか、ということ定期的に管理する仕組みの確立が必要になります。

国際機関やNGOには、それぞれ特化した活動領域や影響力の強弱がありますので、当該リスクに関して影響力の高いインフルエンサーをモニタリング対象として特定しておくことも重要となるでしょう。

②対応に時間がかかるリスクに対する対応の早期開始

リスクへの対応はおおむね緊急性の高いものから実施されるため、長期的な視点は後回しにされがちです。しかし、リスク対応にどれだけの期間を要するか、という点も非常に重要な視点です。リスクの緊急性が現時点で高くない場合でも、適切な対応を取るのに数年、数十年かかるものがあ

れば、対応の優先順位は必ずしも低くないと考えられます。

例えば、気候変動に対して企業が取り得る施策としては、再生可能エネルギー利用への変更や、自然災害リスクの低い立地への移転、低炭素型ビジネスモデルへの移転など、短期間では容易に達成できない選択肢が多く含まれます。長期的に発生が高確率で見込まれるリスクに対しては、早めの検討を進めることによって施策の選択肢が増えるということを確認する必要があります。また、施策の検討の際には、その方法と幅広いステークホルダーの期待とがアラインしているかどうかという視点も重要になります。

4 まとめ

2020年は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、世界の社会・経済が大きく揺り動かされ、私たちの社会・経済が「ウイルス」という自然の脅威に対し、いかに脆弱であったかが明らかになりました。他方で、コロナウイルスは100パーセント、自然発生的に広まったわけではありません。野生の動物を売買するという人間の経済活動が自然の中からウイルスを掘り起こし、そして、人類の世界規模での移動がそれを急速な勢いで拡散することを促したのです。すなわち、人間の経済活動は自然の脅威に対して単に受け身ではなく、自分自身の活動が、こうした自然の脅威を引き起こしているともいえます。

COVID-19の問題は、自然環境と人間の経済活動との相互関係と、その結末を、超短期的に示してくれた事例といえます。気候変動などの問題は、同様の構造が、緩慢に進み続けているものといえます。COVID-19の問題は、サステナビリティをめぐるリスク管理の重要性とともに、長期的なサステナビリティリスクに対しても対策を行っておくことの重要性を再認識する契機ともなるでしょう。

本編では、サステナビリティをめぐるリスク管理においては、幅広いステークホルダーの期待を把握し続ける仕組みを構築し、長期的対応を行うことが重要であるということ

論じてきました。

PwCのサステナビリティサービスにおいては、国際機関、NPO、NGO等との幅広いネットワークや、グローバルなサステナビリティ課題への高い専門性をもって、サステナビリティ戦略の策定・遂行支援、気候変動対応支援、サプライチェーン(人権リスク)マネジメント支援、ERMへのサステナビリティ課題の組み込み等のサービスを取り扱っています。ご関心を持っていただけたらぜひご一報ください。

磯貝 友紀 (いそがい ゆき)

PwCあらた有限責任監査法人

International Development Team パートナー

2003年より、民間企業や政府機関にて、東欧、アジア、アフリカにおける民間部門開発、日本企業の投資促進を手掛ける。2008年より世界銀行アフリカ局にて、民間部門開発、官民連携プロジェクト等を手掛ける。CSVビジネス支援やサステナブル投融資のコアビジネスへの統合、サステナビリティ戦略策定支援、サステナビリティ活動のパフォーマンス向上に向けたアドバイザリー支援等のプロジェクトに従事。

メールアドレス: yuki.isogai@pwc.com

藤澤 正路 (ふじさわ まさみち)

PwCあらた有限責任監査法人

International Development Team シニアアソシエイト

米系コンサルティング会社にてSustainability 関連サービスを立ち上げ後、PwCあらた有限責任監査法人サステナビリティチームに入社。経営管理高度化、全社的リスクマネジメント(ERM)の導入・高度化・グローバル展開のプロジェクトを経験し、Sustainability とERMの統合等のソリューションをリード。スタートアップ、メガベンチャーから大企業まで多様な業態、および金融・製造業・テクノロジー等の多様な業種を支援。

メールアドレス: masamichi.fujisawa@pwc.com

監査報告書の透明化

第10回 波乱含みの本番の始まり

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



はじめに

2020年5月に発行されたPwC's View第26号において、「監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)」を監査報告書上に記載されることが早期適用であれば2020年3月31日終了事業年度から始まるため、「いよいよ本番」と題して、KAMについて関係各位の動きも捉えながら、もう一度振り返ってみました。

ところが、新型コロナウイルス感染症が大暴れをして、その対策のために2020年4月7日に東京など7都府県を対象に法律に基づく「緊急事態宣言」がなされ、4月16日にはその対象が全国に拡大され、5月4日には期間も延長されました。新型コロナウイルス感染症は、全世界にとって脅威であり、ご本人、家族他関わりのある方々全てに関連する恐ろしい事象となりました。一番目には、全ての方の健康を確保するということが大事になりますが、その上で、会社の業績や開示、各種書類公開等さまざまなことが大きな問題となったことはご承知のとおりです。5月25日に宣言は解除されましたが、先行きは不透明です。

PwC's Viewの本号が発行される2020年7月時点で、新型コロナウイルス感染症の影響により、世界がどのようなことになっているかはこの原稿を書く段階では全く分かっていません。仮に当該の問題が解決されたとしてもそこに至る道のは非常に厳しいものであると容易に考えられます。会社によるとは思いますが、業績に大きな影響が出る会社もあるでしょう。また、多くの会社の方がリモートワークをしたり、子会社等からの連結財務諸表を作成するための書類が遅れたり、場合によっては海外拠点が国家から封鎖されており、なかなか手に入らなかったり、例年とは違う実務になっている(あるいは、まだ奮闘している)会社はたくさんあることと思います。

KAMの早期適用をしようと思っていた会社は、有価証券報告書の提出期限は6月30日でしたが、現在9月30日まで提出期限が延長されているのでまだ提出されていない会社もあるでしょうし、また、そもそも早期適用を断念する会社もある(あった)かもしれません。

KAMについて新しい基準が出ているわけではありません。KAMは、「当年度の財務諸表の監査において、監査人が職業

的専門家として特に重要であると判断した事項をいう。監査上の主要な検討事項は、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項から選択される。(監査基準報告書(以下、「監基報」)701第7項)」と定義されています。新型コロナウイルス感染症の影響が会社によっては、KAMとして検討すべきかもしれません。

今回は、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、関係各位がどのような点に注目しているのかを簡単に提示したいと思います。当該事項は非常に大きな問題であり、全世界の人々あるいは組織等が直面する問題です。必ずKAMになるとは限りませんが、そこには、それぞれの会社特有の大きな問題が起こったときにどうすればよいのか、というヒントもあるかと思います。

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

1 今現在の資料の収集

私は公認会計士ですから、まず日本公認会計士協会(JICPA)のWebサイトを見に行きます。「新型コロナウイルスへの対応について」として資料が関係団体のものも含めてまとまっています*。関係団体への参照と、日付ごとに資料が並べてあり、使用しやすくなっています。関連するものを全部見ていかないといけない職業として便利なものとなっています。少し前まではKAMが大きな話題でしたが、今は新型コロナウイルス感染症が前面に出ています。現実が大きく立ちはだかっているということです。

2 JICPAから公表されている「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項」

①に開示されている資料ですが、JICPAからさまざまな観

* https://jicpa.or.jp/news/information/announcement_kansensho.html

点による監査上の留意事項が公表されています。3月決算の有価証券報告書が「企業内容等の開示に関する内閣府令」等が一部改正になり、9月30日までに提出期限が延長されました。それまでに幾つの「その〇」が公表されるかまだ分かりませんが、「その2」において会計上の見積りの監査について述べています。この留意事項はJICPAが会員である公認会計士に対して、留意すべき事項を伝達するのが目的ではありますが、財務諸表を作成する会社にとっても有意義なものとなっています。新型コロナウイルス感染症に関連した留意事項として公表していますが、実は財務諸表に計上する会計上の見積りの考え方についても通じるところがあります。諸外国の例を見ますとKAMに選ばれる事項としては会計上の見積り（例えば、減損、繰延税金資産の回収可能性等）が多く、また、2017年にJICPAが行った試行でも会計上の見積りが多くなっています。監査上の留意事項ということは、反対側から見ると計上を行った会社もそこを押さえる必要がある、ということになります。

3 企業会計基準第31号 「会計上の見積りの開示に関する会計基準」

2020年3月31日に企業会計基準委員会より、上記の基準が公表されました。会計上の見積りに基づき財務諸表に計上される金額は、見積りの不確実性の程度によりさまざまであることから、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目に関して会計上の見積りの内容を注記項目として開示することを目的としています。2021年3月31日以後終了する会計年度の財務諸表から適用されますが、早期適用をすることも可能です。新型コロナウイルス感染症に関連して会計上の見積りについて、最善の見積りであることを読み手に理解してもらうために、会社は追加情報等の開示が必要となります。この31号を参照することが適切です。

なお、ここでは「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項」（その2）だけを取り上げましたが、「その1」から最後の「その〇」まで、財務諸表を作成するにあたって、監査するにあたっても全て非常に重要であると思いますので、必ず目を通していただきたいと思います。監査において一番難しいところ、いわゆる「肝」になります。少ない時間の中で、JICPAの重要なメンバーや、各法人の品質管理に従事するメンバーがやり取りをしながら、心を込めて作成しています。短文で重要なことを詰め込んでいますので、理解が困難なこともあるかもしれません。その時はどうか会社の関係する会計監査人にお尋ねください。また、若手の会計士は先輩に質問してみてください。当法人では公表されたらその日か、次の日に品質管理部門から研修を実施しています。

2020年3月期から、有価証券報告書上MD&A情報やリス

ク情報に関する充実した開示が求められることとなりました。2021年3月には上記の会計上の見積りの開示も求められます。既に2020年6月に有価証券報告書を提出した会社は、今年度の開示は満足のいくものであったか確かめ、来年度のことを考えてみてください。これから9月末までに提出という会社については、これから開示しようとしているものが報告書の読者の視線から望ましいものなのかを確かめてください。また、情報のアップデートにも努めてください。

会社のほうも監査人も2020年3月31日終了の事業年度の対応に多くの方がリモートワークの中で取り組んでいると思われれます。当法人においては、過去からリモートワークに取り組むため仕組みづくりをしてきました。ITの環境を整える、コンプライアンス（守秘義務や、情報漏洩防止等）を構築し、それらを担保するような研修をリモートワークを始める前に実施しており、かなりの資金と時間と人手を投下しました。リモートワークへの準備は、新型コロナウイルス感染症のために用意したということではありませんでしたが、不幸中の幸いで、すぐにきちんとした体制で取り組むことができています。ただ、仕組みはできていましたが、従事する人のほうが戸惑いました。明日からリモートね、と言われても、率直に言って驚きしかありませんでした。しかしながら、法人だけではなく、全ての人の健康や、用意されている環境を考えますと、取り組むという選択肢しかありませんでした。これも、将来への大きな投資です。一方で、普段のコミュニケーションの構築というのがいかに大事かというのがよく分かりました。

新型コロナウイルス感染症が世界中で大ごとになってきたのは、2月の下旬あたりからだと思います。日本の株式市場は、世界的に重要な市場です。会社は、大きな影響が出てからの3月末決算が多いです。従って、世界中の市場関係者が財務諸表の会計処理や、開示の仕方、監査について日本の対応に大きな関心を寄せています。既に報告を終えた会社も、これからの会社も、監査報告書を提出した監査人も、これからの監査人も、従来より大きな注目を浴びているということ意識しながら、説明責任を果たすことになりそうです。

廣川 朝海（ひろかわ あさみ）

PwCあらた有限責任監査法人

メソドロジー&テクノロジー部 パートナー 公認会計士

国内会社・外資系子会社の会計監査・アドバイザー業務に従事。2008年9月より2010年6月まで、公認会計士。監査審査会に転籍し、検査官兼審査検査室長補佐として、監査法人の検査等に従事。帰任後は、リスク管理、メソドロジー&テクノロジー部長の後、クオリティー・レビュー部において、法人における監査品質の向上対応に従事。2019年7月より、メソドロジー&テクノロジー部にて、主としてKAMの導入サポートを行っている。

日本公認会計士協会監査・保証実務委員会委員長

メールアドレス：asami.hirokawa@pwc.com

2020年度(令和2年度)税制改正の概要



PwC税理士法人

マネージャー 山田 盛人

はじめに

2020(令和2)年度税制改正関連法(「所得税法等の一部を改正する法律」、「地方税法等の一部を改正する法律」等)は、2020年3月27日に可決・成立し、31日に関連法令も併せて公布されました(グループ通算制度の政省令を除く)。令和2年度税制改正では基本的な考え方として、①デフレ脱却と経済再生②中小企業等の支援・地方創生③経済のグローバル化・デジタル化への対応④経済社会の構造変化を踏まえた税制の見直し⑤円滑・適正な納税のための環境整備の5つを示し、これを実現するための税制上の措置を設けています。

具体的には、Society 5.0の実現に向けて中長期的に成長していく基盤を構築するために、イノベーションを持続的・自律的に生み出していく必要があるとし、そのための税制支援策として、イノベーションを担うベンチャー企業への投資促進、および5G情報通信インフラの普及促進の措置が講じられています。また、企業の国際的な競争力の維持・強化を図るため、連結納税制度が抜本的に見直され、それに代わるグループ通算制度へ移行されます。さらに、日本企業の健全な海外展開促進や、租税回避への効果的な対応のための国際課税制度の見直し、国民の利便性ひいては生産性の向上や行政の効率性を高めるための、申告・納税手続について、ICTを積極的に活用する見直しも行われています。

本稿では、企業の事業活動や投資に関連する改正項目のうち主要なものについて解説します。

1 連結納税制度の見直し

連結納税制度について18年ぶりに抜本的な見直しが行われ、2022年4月1日以後開始事業年度からグループ通算制度へ移行します。

現行の連結納税制度では、連結親法人がグループ内の全ての連結子法人の税務情報を集約して計算し、申告納付する方式であるため、申告時のみならず修正又は更正(以下、「修更正」。)時においても情報収集や計算に係る事務負担が過重になっているとの指摘があり、また、それゆえに損益通算等のメリットを受けられるにもかかわらず連結納税制度の適用を躊躇している企業グループも存在しているとの指摘もありました。このため、企業グループ全体を一つの納税主体とする連結納税制度に代えて、通算グループ内の各法人が納税主体となるものの、損益通算・欠損金繰越控除・外国税額控除・研究開発税制などの項目についてはグループ全体で計算(全体調整計算)を行うことにより連結納税のメリットを残しつつ、修更正の際にはグループ再計算を原則行わない(他法人への影響を遮断)というグループ通算制度に移行することで、事務負担の軽減を図ることとしています。また、制度適用開始・グループ加入時における時価評価課税・欠損金の切り捨て等について、組織再編税制と整合性のある内容に見直すことで、その対象が縮小され、制度適用におけるハードルが下げられています。

2 政策税制等

(1) オープンイノベーション投資促進税制の創設

特定事業活動^{*1}を行う対象法人が、2020年4月1日から2022年3月31日までの間に、特定株式^{*2}を出資の払い込みにより取得し、取得価額の25%以下の金額を特別勘定の金額として経理した場合に、当該金額の損金算入を認める(その事業年度の所得金額を上限とする)制度が創設されました。

図表1：グループ通算制度の基本的な仕組みと連結納税制度の対比

項目	連結納税制度(現行)	グループ通算制度(改正後)
適用法人	✓親法人・子法人(完全支配関係)	✓同左
納税主体	✓連結親法人(連結納税) ✓連帯納付責任有	✓親法人および各子法人(それぞれに納税義務：個別に申告納付) ✓同左
適用方法	✓選択適用 ■適用開始事業年度開始日3月前までに承認申請 ■取りやめはやむを得ない事由に限定	✓同左
事業年度	✓親法人の事業年度に統一	✓同左
所得金額・税額の計算	✓連結グループ全体で計算	✓親法人・各子法人がそれぞれ個別に計算。損益通算等あり
損益通算	✓有 ■連結所得を連結グループ全体で計算	✓有 ■所得法人は欠損法人の欠損金相当額を損金算入(所得金額比のプロラタ方式) ■欠損法人は、上記の所得相当額を益金算入(欠損金額比のプロラタ方式)
繰越欠損金の通算(控除)	✓有 ■非特定連結欠損金は全体から控除 ■特定連結欠損金はその連結法人の所得からのみ控除(全体キャップあり)	✓有 ■非特定欠損金は全体で控除 ■特定欠損金はその法人の所得からのみ控除(全体キャップあり)
修正・更正の処理	✓連結グループ全体で再計算	✓損益通算等について、通算グループ内各法人への影響を遮断
開始・加入時の時価評価、欠損金の制限等	✓有 ■親法人は対象外 ■長期保有子法人等は対象外 ■子法人の持込欠損金は特定欠損金	✓有 ■親法人・各子法人ともに対象 ■組織再編税制と整合、対象範囲を縮小 ■親法人・各子法人の持込欠損金は特定欠損金
離脱時の時価評価	✓無	✓有
投資簿価修正	✓有 ■連結納税適用期間中の個別利益積立金の増減額を修正	✓有 ■離脱法人株式の簿価を離脱法人の簿価純資産価額とする
申告期限の延長	✓原則2月	✓同左
電子申告	✓親法人に義務	✓親法人・各子法人ともに義務
税務調査	✓連結親法人(含む連結子法人)に対して実施	✓親法人・各子法人のそれぞれに対して実施
租税回避行為	✓包括的租税回避防止規定あり	✓同左
地方税(住民税・事業税等)	✓連結所得個別帰属額と連結法人税個別帰属額を基礎として計算 ■連結納税を適用しない単体申告ベースの金額を基準に課税	✓現行の基本的な枠組みを維持 ■グループ通算制度を適用しない単体申告ベースの金額を基準に課税

特別勘定の金額は、特定株式の譲渡その他の取崩し事由^{※3}に該当することとなった場合には、その事由に応じた金額を取り崩して、益金に算入します(その特定株式の取得から5年を経過した場合を除く)。

※1 自らの経営資源以外の経営資源を活用し、高い生産性が見込まれる事業を行うこと又は新たな事業の開拓を行うことを目指す株式会社等

※2 産業競争力強化法の新事業開拓事業者のうち、同法の特定事業活動に資する事業を行う内国法人(既に事業を開始しているもので、設立後10年未満のものに限る)又はこれに類する外国法人(以下「特別新事業開拓事業者」という)の株式のうち、次の要件を満たすことにつき経済産業大臣の証明があるもの

①対象法人が取得するもの又はその対象法人が出資額割合50%超の唯一の有限責任組合員である投資事業有限責任組合の組合財産等となるものである

こと

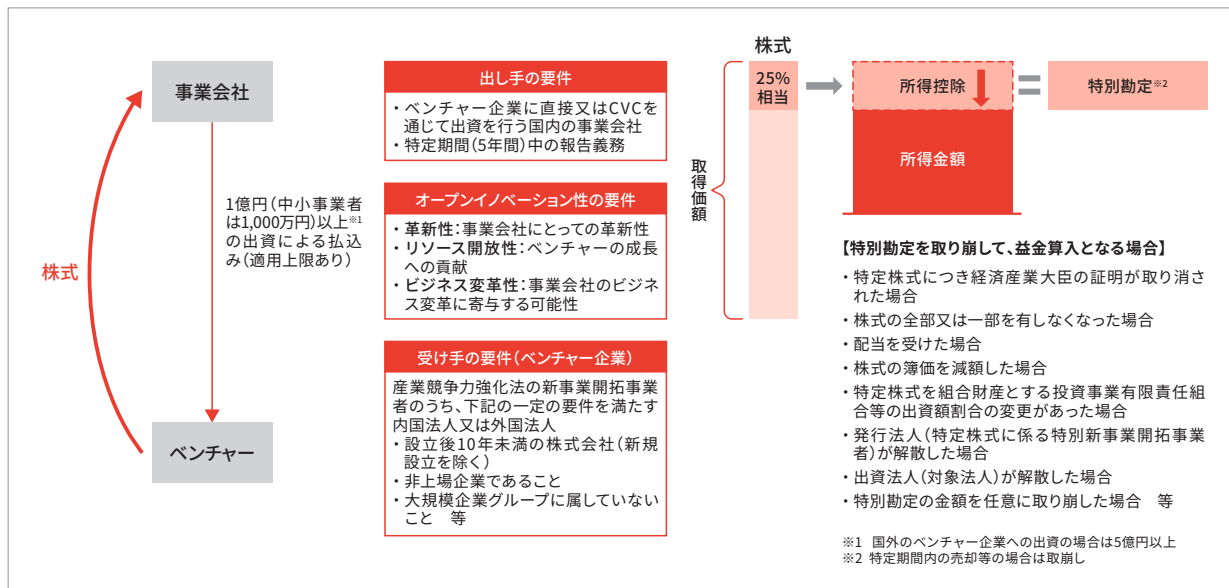
②資本金の増加に伴う払込みにより交付されるものであること

③その払込金額が1億円以上(中小企業者にあつては1,000万円以上とし、外国法人への払込みにあつては5億円以上とする)であること、ただし、払込金額のうちの適用対象上限は100億円である

④対象法人が特別新事業開拓事業者の株式の取得等をする一定の事業活動を行う場合であつて、その特別新事業開拓事業者の経営資源が、その一定の事業活動における高い生産性が見込まれる事業を行うこと又は新たな事業の開拓を行うことに資するものであること、その他の基準を満たすこと

※3 ①特定株式につき経済産業大臣の証明が取り消された場合、②特定株式の全部又は一部を有しなくなった場合、③特定株式につき配当を受けた場合、特定株式の帳簿価額を減額した場合、その他

図表2：オープンイノベーション促進税制の適用イメージ



出典：財務省資料を基にPwC作成

(2) 5G導入促進税制の創設

一定のシステム導入^{※4}を行う、特定高度情報通信等システムの普及の促進に関する法律(以下、「新法」。)の認定法人(認定特定高度情報通信等システム導入事業者)が、新法の施行日から2022年3月31日までの間に、特定高度情報通信認定等設備^{※5}を取得して事業供用した場合に、30%の特別償却と15%の税額控除との選択適用ができる制度が創設されました。

本制度の適用に伴い取得された償却資産(認定を受けた者で、取得価額の合計額が3億円以下)について、固定資産税の課税標準額を当初の3年間は2分の1とする措置が講じられます。

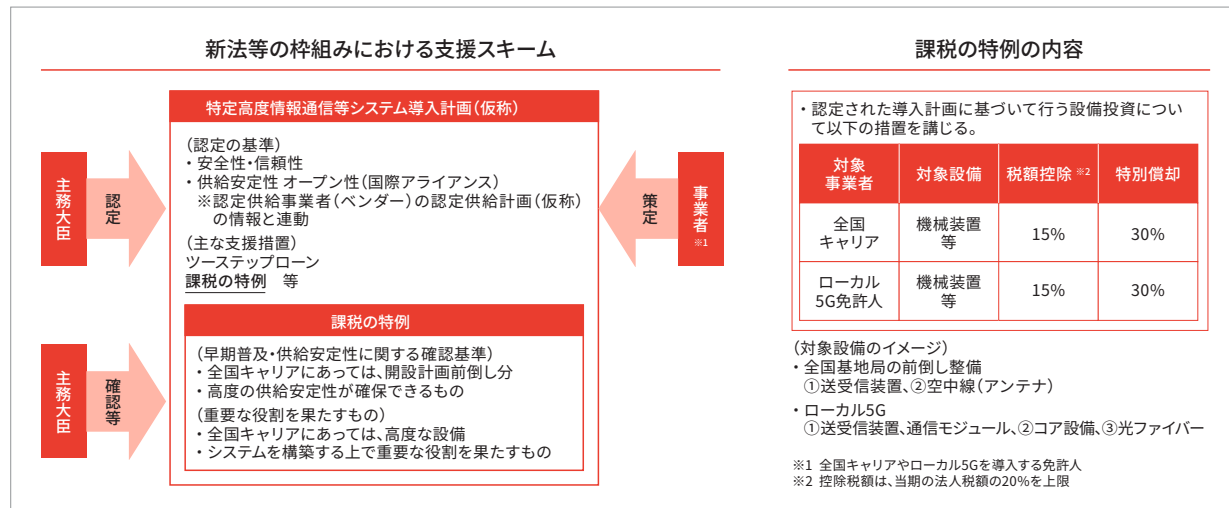
※4 新法の認定導入計画に従って実施される同法の特定高度情報通信等システムの導入で、早期の普及を促すものであってその供給の安定性の確保に特に資するものとして基準に適合することについて主務大臣の確認を受けたもの

※5 認定導入計画に記載された機械その他の減価償却資産で、一定のシステム導入用に供するための一定のもの

(3) 企業の投資・賃上げの促進措置

大企業につき研究開発税制その他生産性の向上に関連する税額控除、給与等の引上げ及び設備投資を行った場合

図表3：5G導入促進税制の概要



出典：財務省資料を基にPwC作成

図表4：大企業における租税特別措置の適用要件の見直し

対象措置	研究開発税制、情報連携投資促進税制(廃止)、地域未来投資促進税制、5G導入促進税制	給与等の引上げ及び設備投資を行った場合等の税額控除制度
適用要件	<p>適用年度の所得金額 > 前期の所得金額 → 以下のいずれかを満たす場合に減税措置を適用</p> <p>① 平均給与等支給額 > 比較平均給与等支給額</p> <p>② 国内設備投資額 > 減価償却費の総額×10% → 30%</p> <p>適用年度の所得金額 ≤ 前期の所得金額の一定の事業年度 → 上記の要件を課さない</p>	<p>【要件①】 給与等支給額の総額：前事業年度以上</p> <p>【要件②】 継続雇用者給与等支給額：前年度比3%以上増加</p> <p>【要件③】 国内設備投資額 ≥ 90% × 減価償却費の総額 → 95%</p>

等の税額控除制度(平成30年度税制改正で改正された所得拡大促進税制)の適用要件における投資額の要件が(図表4)のとおり引き上げられました。

(4) 交際費

交際費等の損金不算入制度の適用期限が2年延長され、接待飲食費に係る損金算入の特例の対象法人からその資本金の額等が100億円を超える法人を除外した上で、その適用期限が2年延長されました。なお、連結納税を適用している企業グループにおいては、連結親法人の資本金の額等で判定され、適用していない場合には各社の資本金の額等で判定されます。

(5) IoT税制の廃止

革新的情報産業活用設備を取得した場合の特別償却又は税額控除制度(コネクテッド・インダストリーズ税制)は、2020年3月31日をもって廃止されました。

(6) 会社法改正に合わせた役員給与制度等の見直し

改正会社法の施行を前提とした、役員給与制度等の見直しが行われ、改正会社法施行日以後の交付決議等について適用されます。

- ① 法人に対する役務提供の対価として交付される譲渡制限付株式の範囲が見直しされ、その譲渡制限付株式と引き換えにする払込み等を要しない場合の当該株式の収入金額の計算の見直し
- ② 役員給与における過大な役員給与の判断基準のうち形式基準について、法人の株式又は新株予約権に係る限度額の整備
- ③ 業績連動給与の手續に係る要件の見直し

(7) 「時価の算定に関する会計基準」への対応

「時価の算定に関する会計基準」の導入に伴い、売買目的有価証券等の時価評価金額等の規定が会計基準と整合する内容に見直しされ、2020年4月1日以後終了事業年度分の法人税

について適用されます。

3 中小企業関連

(1) 交際費

交際費等の損金不算入制度及び中小法人に係る損金算入の特例の適用期限が2年延長されました。

(2) 少額減価償却資産

中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例の対象法人について、連結法人を除外し、常時使用する従業員数を500人以下とする見直しを行った上で、その適用期限が2年延長されました。

(3) 地方拠点強化税制

地方拠点強化税制^{※6}について、移転型事業の上乗せ措置における雇用者1人当たりの税額控除額を3年間で最大120万円(改正前90万円)に拡充し、適用期限が2年延長されました。

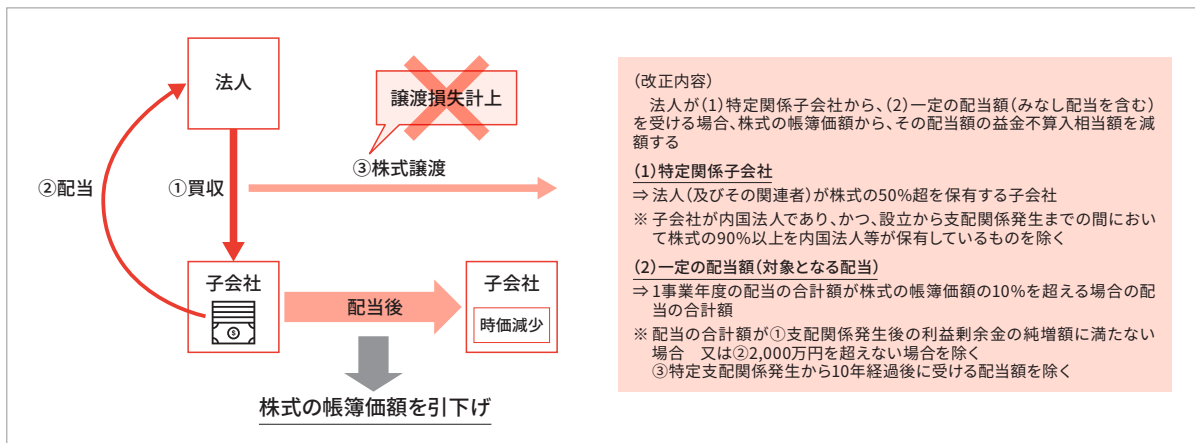
※6 地方拠点強化税制とは、地方の本社機能を拡充する場合や東京から地方に移転する場合などに税制等の支援措置を受けることができる制度

4 国際課税

(1) 子会社からの配当と子会社株式の譲渡を組み合わせた租税回避への対応措置の創設

特定関係子法人(配当決議日に特定支配関係を有する法人)から受ける配当等の額が株式等の帳簿価額の10%相当額を超える場合には、その対象配当金額のうち益金不算入相当額を、その株式等の帳簿価額から引き下げる措置が創設されました(図表5)。対象配当金額のうち、特定支配関係

図表5：制度概要



出典：財務省資料を基にPwC作成

発生日以後の利益剰余金の額から支払われたものと認められる部分の金額がある場合には、その部分の金額を超える金額を益金不算入相当額とすることができます。改正は2020年4月1日以後開始事業年度に受ける配当から適用されます。

(2)外国子会社合算税制における部分合算所得の金額

部分合算課税制度の対象となる受取利子等の額の範囲から、その本店所在地国においてその役員又は使用人が棚卸資産の販売の事業及びこれに付随する事業(棚卸資産の販売から生ずる利子(いわゆる「ユーザンス金利」)に係るものに限る)を的確に遂行するために通常必要と認められる業務の全てに従事している外国関係会社が、非関連者に対して行う棚卸資産の販売対価の支払の猶予により生ずる利子の額が除外されました。なお、この改正は外国関係会社の2020年4月1日以後開始事業年度に係る合算課税について適用されます。

(3)外国税額控除制度の控除対象外国法人税の額の範囲

①及び②の外国法人税の額は、外国税額控除の対象から除外されました。なお、この改正は2021年4月1日以後開始事業年度分の法人税について適用されます。

- ①外国法人等の所得について、これを内国法人の所得と見なして当該内国法人に対して課される外国法人税の額
- ②内国法人の国外事業所等において、当該国外事業所等から本店等又は他の者に対する支払金額等がないものとした場合に得られる所得につき課される外国法人税の額

(4)過大支払利子税制

過大支払利子税制において外国法人の恒久的施設に支

払われる一定の利子等の額(外国法人の恒久的施設が有する債権に係る経済的利益(利子相当)を受ける権利)が、その本店等に移転されることがあらかじめ定まっている場合には、法人からその恒久的施設に支払われる利子等の額が対象外支払利子等の額から除外されることとなりました(対象支払利子とされる)。なお、この改正は、2020年4月1日以後開始事業年度から適用されます。

(5)非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度等の見直し

非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度において、①口座保有者の特定、②居住地国の特定、③報告対象口座の範囲などについて見直しが行われました。

5 消費税

(1)法人に係る消費税の申告期限の延長特例

企業の事務負担の軽減や平準化を図る観点から、法人税の申告期限の延長の特例の適用を受けている法人について、消費税の申告期限を1カ月延長する特例が創設されました。なお、この改正は、2021年3月31日以後終了する事業年度末の属する課税期間から適用され、延長された期間については利子税を併せて納付することになります。

(2)居住用賃貸建物の取得に係る消費税の仕入税額控除の適正化

住宅の貸付けのための建物(居住用賃貸建物)の取得に係る仕入税額については、住宅家賃(非課税売上)に対応するものであり、本来仕入税額控除の対象となるべきもので

図表6：電気供給業に係る法人事業税の課税方式の見直し

課税方式・税率 ・発電・小売事業全体の2割程度の見直し ・税率は、以下のとおり(特別法人事業税分を含む) 【資本金1億円超の法人】 (改正前)収入割1.3% (改正後)収入割1.05%、付加価値割0.37%、資本割0.15% 【資本金1億円以下の法人等】 (改正前)収入割1.3% (改正後)収入割1.05%、所得割1.85% ・今回の見直しに伴い、偏在是正効果を維持する観点から特別法人事業税の税率を見直し (改正前)基準法人収入割額の30% (改正後)基準法人収入割額の40%	(改正前) 収入割 → (改正後) 収入割 + 付加価値割 + 資本割				
	収入金額課税法人				
	収入金額課税法人 (電気、ガス、保険)	発電事業及び小売電気事業(改正後) 資本金1億円以下 資本金1億円超		普通法人	
	適用 2019/10/1以後開始事業年度	適用 2020/4/1以後開始事業年度		適用 2019/10/1以後開始事業年度	
	収入割	1.0%	0.75%	0.75%	外形標準課税 非適用法人
	特別法人事業税	30%	40%	40%	外形標準課税 適用法人
	所得割	-	1.85%	-	所得割
	付加価値割	-	-	0.37%	7%
	資本割	-	-	0.15%	特別法人事業税
					37%
					付加価値割
					-
					資本割
					-
					0.5%

はありませんが、作務的な金の売買を継続して行等的手法により、仕入税額控除を行う事例が散見されたため、仕入税額控除制度の適正化を図る観点から、2020年10月1日以後に取得する居住用賃貸建物について、仕入税額控除制度の適用を認めないこととされました。

なお、当該居住用建物が3年以内に譲渡又は住宅の貸付け以外の貸付けの用に供した場合には、一定の調整計算により仕入控除税額に加算する調整が行われます。

正は2020年10月1日から適用されます。

(2) 利子税等の割合

市中金利の実勢を踏まえ、利子税、還付加算金、納税猶予の場合の延滞金の割合が現行より0.5%引下げられました(現行1.6%→1.1%)。改正は2021年1月1日以後の期間に対応する利子税・還付加算金等について適用されます。

6 地方税

電気供給業では、料金規制・総括原価が撤廃され、収入金課税を引き続き適用する根拠は消失したことや、異業種からの新規参入業者について、課税の公平確保を図る必要から、電気供給業のうち、発電事業及び小売電気事業に係る法人事業税について課税制度が(図表6)のとおり見直されました。なお、この改正は2020年4月1日以後開始事業年度から適用されます。

7 納税環境整備

(1) 電子帳簿保存制度

電子帳簿等保存制度の見直しが行われ、①発行者のタイムスタンプが付された電磁的記録を受領した場合において、その電磁的記録を保存する方法、②電磁的記録について訂正又は削除を行った事実及び内容を確認することができるシステム(訂正又は削除を行うことができないシステムを含む)において、その電磁的記録の授受及び保存を行う方法が電子取引の保存上の措置に追加されました。なお、この改

山田 盛人(やまだもりと)

PwC税理士法人

マネージャー 公認会計士/税理士

Big4監査法人および税理士法人において、監査業務及び税務業務に約9年間従事後、2004年にPwC税理士法人に入社。日系および外資系企業の税務顧問業務、組織再編・事業承継・M&A等の各種税務コンサルティング業務に従事、証券会社(富裕層向けサービス部門)への出向を経て、2019年よりナレッジセンター所属。日本公認会計士協会実務補習所教材検討委員(税務担当)、一般財団法人会計教育研修機構実務補習所講師。

メールアドレス: morito.yamada@pwc.com

PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内

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

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



最新トピック

グローバルな半導体市場の可能性 —AIによる市場シェアの拡大

半導体産業の需要はディスラプティブ(破壊的)な新しいテクノロジーによって喚起されてきました。

かつては、PCやインターネット、スマートフォンなどのハードウェアが半導体産業の主な成長ドライバーでした。そして、今後10年間においてはAI(人工知能)が成長の触媒になると予想されています。AI関連半導体の市場は今後、年平均50%のペースで成長し、2022年には売上高300億米ドル超になるとみられています。

一方で、AI半導体市場にはAIソリューションベンダーやAIスタートアップなどの新たな競合勢力も生まれており、従来型の半導体企業はその脅威に対処しなくてはなりません。

本レポートでは、従来型の半導体企業がAIの可能性を生かすために検討すべき論点とその選択肢を体系的に解説します。

これらの論点は半導体企業に限らず、AIなどのデジタル技術を新製品や新規ビジネス、自社業務改善に活用したい日本企業に対しても、今後の市場動向を見極めて戦略を立てる上で参考になると考えます。



本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/global-tmt-semiconductor-report-2019.html>



海外PwC日本語対応コンタクト一覧

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

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	E-mail
アジア太平洋	中国大陸および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国(華中・華北)		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-27-756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国(華南・香港)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	ニュージーランド		森田 悠貴 Yuki Morita	+64-21-811-772	yuki.m.morita@pwc.com
	インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@pwc.com
欧州・アフリカ	英国		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@pwcavocats.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		長谷川 愛 Ai Hasegawa	+39-344-343-8487	ai.i.hasegawa@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-49-48-48-2095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	アイルランド		若本 裕介 Yusuke Wakamoto	+353-087-377-2591	yusuke.x.wakamoto@pwc.com
	チェコ・スロバキア・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Itoi	+7-495-967-6349	m.itoi@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		河瀬 博幸 Hiroyuki Kawase	+1-718-755-4737	hiroyuki.kawase@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

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



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

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

Tel : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、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。

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

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