

C I Aフォーラム研究会報告

# 激変する外部環境に内部監査は追いついていけるのか？

研究会No. a 14

(激変する外部環境に内部監査は追いついていけるのか？研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. a 14が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 目次

序章（はじめに）	14	第5章 働き方改革	24
第1章 企業の社会的責任（CSR）と世代間倫理	15	第6章 「脱プラスチック」について	29
第2章 I T環境の激しい変化	17	第7章 「E S G投資」と企業評価軸について	32
第3章 新型コロナウイルス感染症により激変する外部環境	20	第8章 急激な「脱炭素化」への流れ	36
第4章 歯止めのかからない人口減少	21	終章（おわりに）	39

## 序章（はじめに）

近年の企業を取り巻く外部環境の変化は、その速度、影響度、また頻度が10年前とは想像も出来ぬほど大きなものとなっている。例えば、I T分野では人工知能（A I）の発展には目覚ましいものがあり、S F映画の中の遠い未来のことと思われていた自動車の自動運転は、実現はもうすぐそこまで近づいている。インターネットは既に社会に必須の基盤となり、S N Sもコミュニケーションの重要

なツールとして欠かせぬものとなった結果、広く大衆に向けた情報発信能力は、もはやマスコミが独占するものではなくなり、娯楽提供の多様化といった側面のみならず、政治に関しても一定の影響力を持ち（トランプ元大統領がS N Sを多用していたことは記憶に新しい）、また一方でいわゆる“バイトテロ”のように、学生アルバイト等の悪ふざけがS N Sにより世間に拡散して外食チェーンに多大な被害を及ぼすなどといったことは、10年前では想像も出来なかった。

“地球温暖化”などの環境問題については、かつては特定の活動家を中心とした理想主義的なイメージもあり、企業としては、公害対策など社会的責任や社会貢献としての側面からの取組みが主たる活動であったと言える。しかし、ここ数年間での異常気象による被害は明らかに甚大化しており、企業は温室効果ガスの削減などについて具体的な目標値の設定を求められ、また石炭などの化石燃料資産の売却を迫られるなど環境問題は産業界に対して現実的な経営課題として顕在化している。

また過去からの経験則の延長線では予想もつかぬ政治的又は地政学的な激しい動きが、かつてないほどにボーダーレスとなっている今日の経済活動に対して、大きな影響を与えることは、Brexit（英国の欧州連合離脱）や米国のトランプ政権、また直近のウクライナ問題などから実感されるところである。

“激変する外部環境”を中心テーマとする当フォーラムが立ち上がったのは、2019年10月である。その時点では、数か月後に新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックが、ここまで世の中を揺るがすとは夢にも思っていなかった。結果的に9か月間にわたり、フォーラムは中断し、リアルに集まったの研究会は当面は無理であるとの判断のもと、2020年9月よりオンラインにより再開をした。当フォーラムが発足した時には、オンラインによりメンバーが集まり研究テーマを発表するなどとは全く考えておらず、いささか手前味噌にはなるが、我々のテーマに現実が追いついてきた感があり、また新型コロナ禍はテーマ考察の方向性にも少なからず影響があった。

新型コロナを始めとして、どのような事象をもって“激変する外部環境”とするか、その定義付けは難しいが、「ビジネスの破壊的変化に関する重要な点は、それ自体をコントロールできないことである」（堺咲子訳「破壊的変化の時代における内部監査」『月刊監査

研究』2018年5月号）との考察が1つのヒントとなるかもしれない。「それ自体をコントロールできない」激変する外部環境に対して、内部監査部門はどのように適切に対応してゆくべきか。当フォーラムでは、企業を取り巻く外部環境の中でも、特に「激変」していると思われる代表的な事例をいくつか取り上げて、従来から、何がどのように特徴的に変化しているのかを考察し、またそれに伴い経営に対するリスクにも変質があるのか、また内部監査がそれに対して適切に対応が出来るのかについて、以下に自由に論じてみたい。

## 第1章 企業の社会的責任（CSR）と世代間倫理

激変する外部環境が内部監査に与える影響を論ずるにあたり、まずは、ここ10年間で企業の社会的責任（CSR）の考え方がどのように変わってきたかを検証し、そのことにより逆に企業を取り巻く外部環境が大きく変化していったかを論じたい。

今から約10年前に発表された「CSR（企業の社会的責任）と世代間倫理（田中久男筆『月刊監査研究』2009年9月号掲載）（以下、「世代間倫理」）は、発表当時のCSRを取り巻く環境や考え方が非常に良く分かり、現在との対比において非常に興味深い。また企業が社会的責任を果たす上での障害として、「世代間の利益相反」とも言える「世代間倫理」が取り上げられていることは、その後の10年間のCSRの変化を考察するにあたっての重要な示唆となっていると言える。

### 1. 株主モデルと利害関係者モデル

「世代間倫理」では、コーポレート・ガバナンスは一般的に「株主モデル」と「利害関係者モデル」の2つのモデルがあると指摘した上で、この両モデルからCSRはどのように捉えられているかを論じている。「株主モ

デル」では、企業が健全性を維持するための「社会」を「資本市場」と同義に捉え、ここでは「企業」の所有者は株主であるから、株主（あるいは投資家）の観点から企業を規律してゆくのがコーポレート・ガバナンスであると位置づけている。しかし、企業の所有者を株主だけに特定するべきではないとして、企業の活動の影響を結果的に大きく受けている債権者や従業員、消費者も含めた企業の利害関係者全般であるべきだとするのが「利害関係者モデル」である。しかし、このモデルも経営者を多様な利害関係者の利益に従わせる明確な1つのルールを設定するのは現実的には難しく限界があり、企業の所有者は誰か？（株主？利害関係者？）と言う「企業所有者論」の範疇で議論が止まる限りでは、両モデルからコーポレート・ガバナンス論を収斂させるのは困難であると指摘している。

一方でCSRの概念では、「社会」を「資本市場」には限定せず、広く「人間社会一般」を対象とするとした上で、企業は「誰のものか」という議論からは離れ「何のためにあるのか」という機能論であるとすれば、コーポレート・ガバナンスは必然的に「利害関係者モデル」となると論じている。

CSRの捉える「社会」を「人間社会一般」から更に広げると、その概念の射程は予想以上の拡大を遂げてゆくのは必至であり、企業倫理の範疇には収まらなくなるであろうことも示唆しているが、まさに環境問題は、脱化石燃料や脱温室ガスなど経営に対して直接の影響を与えている今日を予測していたと言えるだろう。

## 2. 世代間倫理の要請

「世代間倫理」では、論を更に進めると、射程を未来の「利害関係者」までに広げることが要請されるとしている。環境問題などは、その影響を被る人々は遠い未来の世代に属しており、それは現代世代と未来世代の利益相

反を意味し、「世代間倫理」が要請される理由となる。つまり、孫子の世代に「つけ」はまわさない、ということであるが、この「世代間倫理」がないと、企業の個人株主や機関投資家が短期利益を追求する傾向が強くなり、未来世代を見据えた選択よりも現役世代の利益が優先されてしまうことが指摘され、この問題を克服するための施策として、将来の利益や不利益を現在の価値として置き換える制度を作ることが提案されている。

以上が10年前に書かれた「世代間倫理」であるが、当時の状況や背景における問題や論点が明確に示されており、現在の企業を取り巻く外部環境がどのように激変してきたのか、またその激変する環境変化により、何が変わり、また何が変わっていないのかを検証することが出来る。それが「世代間倫理」が10年前に今日の姿をある意味で予言している結果ともなっており、大変に興味深い。例えば世代間の利益が対立する代表的な事例として、「世代間倫理」では環境問題が例示されていた。しかし今日の気候変動がもたらす甚大な被害は、既に環境問題を世代間の利益対立を超えた共通の課題であると認識させるに至り、激変する外部環境がリスク認識を大きく変えた事例となっている。またSNSなどの発展が、ミレニウム世代やZ世代と言われる若い世代の発信力を大きく支え、企業はその消費動向を注視するようになっており、未来世代の利益は10年前に比べると、大きな影響力を持つようになっている。

以上の通り、10年前にはCSRは「利害関係者モデル」を軸に考える時に、それを機能させるためには、その射程の範囲を遠く未来の世代までに広げる必要性が指摘されていた。しかし、10年前には想像も出来なかったような外部環境の変化は、その指摘を早々に実現させていることが驚きをもって確認出来る。

## 第2章 IT環境の激しい変化

激変する外部環境の変化の1つとしてITのすさまじい発展を無視することが出来ないのは序章でも述べた通りである。1980年代のバブル景気の最中にインターネットの一般への普及は始まったが、思い出すとその当時、会社の業務は、まだまだ紙と電話が中心であった。現在では、電話で行っていた「連絡」どころか受発注までもがIT・ネットワークを介して行われている。また、携帯電話も肩掛けの大型であり高額であったものが、1人が1台を所有し、ほとんどの情報が携帯電話を通じてやりとりされる時代が来るとは誰が想像出来たであろうか。

IT技術の進化は、新しい製品、サービス、ビジネスモデルを次々に生み出しており、このような社会変化の中でDX (Digital Transformation)<sup>1</sup>という概念(言葉)が注目を浴び、多くの企業がこれに取り組んでいる。また「人間等の知的活動をコンピュータで実現するための技術」と定義されるAI (Artificial Intelligence: 人工知能)も、急速に発展・進化を遂げて社会に大きな影響をもたらしている。しかし、これらの変化は、他の外部環境の変化と比しても、その範囲や深さは大きく、従来では考えられなかったような問題や弊害<sup>2</sup>も引き起こしている。以下では、IT技術の進化が及ぼす様々な新たな事象に対してどのように対処すべきか、内部監査の観点より考察を加えてみたい。尚、本稿では議論が広がることを避けるため、IT技術の進化がもたらす外部環境の変化に対する

内部監査部門の対応を考察の対象とし、内部監査の手法そのものに与える影響については、既に他の論文で多く取り上げられていることから、あえて触れないこととする。

### 1. DXとは何か

DXは、2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した概念で「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」であるとしている。経済産業省は「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」を2018年5月に設置し、DX推進のためのガイドライン等を公表、この中でもDXを定義づけているが<sup>3</sup>、いずれもTransformationを単なる「変換」ではなく「変革」と捉え、データやデジタル技術の活用を軸に「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」であるとして社会やビジネスを根底から大きく改革することが強調されている。

つまりDX推進のためには、新たなデジタル技術を活用して具体的にどのようにビジネスを変革していくかといった経営戦略が不可欠となる。しかし概念や考え方が先行してはいるものの、日本ではIT関連費用の約80%は現行システムの維持管理や生産性向上に使われ、経営戦略としてのDX分野には資金・人材が振り向けられていないといった調査結

<sup>1</sup> Digital Transformationの略がDXであるのは、英語圏では「Trans」を「X」と略することが多く、略称は「DT」ではなく「DX」と表記されている。

<sup>2</sup> 大手人材会社が情報提供者の了解を得ずに、AIによる新卒採用者の内定辞退予測を提供したことなどがその一例。倫理面での問題を始めとするAIを取り巻く問題に対して制度や政策を作ろうとする動向も見られる。

<sup>3</sup> 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革すると共に、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

果もあり、DXに対する認識は高まっているものの具体的な方向性に関しては模索中であると言えるだろう。また、企業のITシステムには既存の基幹システムの老朽化・デジタル市場の拡大と共に増大するデータ・メインフレームの担い手の高齢化による世代交代の必要性・テクノロジーの進化に伴う先端IT人材の不足といった課題が立ちだかつており、経済産業省は2025年までに、これらの課題を克服出来なければ最大12兆円／年の経済損失が生じる可能性がある<sup>4</sup>と指摘している（「2025年の崖」）。既存システムの刷新が急がれる一方で、経営層が明確に経営戦略を示すことなく「AIで何かできないか」といった曖昧な指示しか出すことしか出来なければ、DXは単なるシステムのバージョンアップ・新旧システムの入替えとなってしまう、本来想定するレベルには到達することは出来ない。DXを実現するには他の経営改革と同様にトップからの明確で強いメッセージが尚一層必要であると言える。

## 2. DXを実現するためのデジタル技術

DXを実現するためのデジタル技術分野の例をいくつか挙げてみる。

### (1) クラウド

クラウドは、膨大なデータ等を扱う際、これを賄うためにサーバー等の情報・通信機器等を自前で準備・運用するのではなく、インターネットを経由して外部のサービスを利用することを言う。利用にあたっては、用途やセキュリティポリシーに沿った機能の検証が重要となる。

### (2) IoT (Internet of Things)

IoTとは、コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、自動車や電化製品など世の中に存在する様々な物に通信機能を持たせインターネットに接続し相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うことをいい、宝の山であるデータを収集するための情報基盤の1つと言われる。IoTの活用により現実社会の様々な事象が観測されるようになりデータの蓄積が進むことにつながる。

### (3) AI

AIは決して新しい概念ではないが<sup>4</sup>、ディープラーニング<sup>5</sup>が開発されたことでコンピュータは自律的に機械学習を行えるようになり、画像や音声・言語の認識や運動の習熟などが従来よりも飛躍的に精度を上げ、結果として人間が行ってきたことを相当代替出来るようになりつつある。更に開発が進むことによって、AIの応用範囲は更に広がることが想定される。前述のIoTで蓄積した大量のデータをAIで解析することで新たなAIモデルを生み出し、再びIoT機器に実装するというサイクルが生み出されることも考えられる。

### (4) 5G

上記の「クラウド・IoT・AI」などの技術は、ネットワーク基盤がしっかりとしていることが前提となる。その中で携帯電話などの通信に用いられる次世代通信規格である第5世代移動通信システム（5G）の実用化は大きな変化になると言われている。5Gには「超高速化」「超多数同時接続」「超低遅延」といった特徴があり、超高速化は高解像度の動画配信、超多数同時接続はIoTの普及、超低遅延は自動運転精度の向上や医療での遠

<sup>4</sup> コンピュータの利用が始まった1956年がAIの第一次ブームとされ、続いてコンピュータが高度活用され始めた1980年代が第二次ブーム、2000年以降が第三次ブームとされる。

<sup>5</sup> コンピュータが自動で大量のデータを解析して、データの特徴を抽出する技術。

隔治療を可能とする。一方で5Gが広がりIoTが普及すると、ネットワークに接続される機器は爆発的に増え、サイバー攻撃のターゲットが増え、更には大容量・高速通信によるネットワークのトラフィック量の増加に伴い、監視対象としなくてはならない情報量も格段に増えるため、データ防御に関する技術が一層重要となってくる。

### (5) ブロックチェーン

金融取引などの記録をネットワーク上で管理する概念で、インターネット上の複数のコンピュータで取引の記録（ブロック）を互いに共有し、検証し合いながら正しい記録を鎖（チェーン）のようにつないで蓄積する仕組みで「分散型台帳」ともいわれる。暗号資産（仮想通貨）<sup>6</sup>が決済手段としてのサービス提供が成立するには、その信頼性の維持が必須であり、そのための中核となる金融分野での応用が進んだ技術。データが改竄されにくい特徴を生かして流通の透明性を上げることを目的とした食品管理や、選挙など金融分野以外への応用も模索されている。

DXには、上述のような新たな技術分野の導入が不可欠ではあるが、実際のDX実現には単体の技術導入だけではなく、複数の技術が組み合わせられていることに着目されるべきである。例えば、実証実験の段階にある「MaaS（Mobility as a Service：サービスとしての移動<sup>7</sup>）」は、IoTによる様々なデバイスとの接続、AIを活用した最適な移動手段の検索や配車サービス、将来的は自動運転を視野に入れたAI技術によるセキュアなシステム環境（決済システムを含む）、これらを支えるネットワーク網の整備（高速通信網

の整備）等の技術が複合的に活用されている。

## 3. 内部監査の関わり方

DXはこれまでのビジネスを根底から変革する可能性があり、その実現のためには経営者・事業部門・IT部門等が個々に対応するのではなく、大局的な観点からの会社全体で取り組むべき経営課題そのものと捉え、内部監査としても関与すべき重要なテーマと言える。

斬新なデジタル技術が開発され、これまでの概念を覆すような新たなビジネスやサービス、また新たなプレーヤーが続々と出てきており、古いビジネスモデルを破壊するようなビジネスモデルを展開するスタートアップ企業が、既存企業を駆逐するような現象も起きている。内部監査部門が監査の対象とするビジネス分野も、目まぐるしく変わり、冒頭で述べたように従来の経験値からは想像の出来ない現象や問題も、今後どんどんと生じてくるであろう。しかし監査の対象の変化はあっても、新たな技術や概念に振り回されずに、例えば「DXを推進していくための体制・対応ができているか」「DXの推進状況はどのレベルなのか」「進められているDXは新たな価値を創造するためのものになっているか」といった、そこに内蔵するリスクをきちんと見極め、それらが顕在化することによる影響を冷静にかつ体系的に分析するといった内部監査の基本を忠実に適用した上で、そのモニタリングを実施し、評価につなげる姿勢が肝要ではないだろうか。

<sup>6</sup> インターネット上で使用される電子的な決済手段として流通しているもので、法定通貨と交換出来、支払いや送金にも使用可能。従前は「仮想通貨」と呼ばれていたが、法定通貨と紛らわしく誤解を招くため2018年の国際会議で「暗号資産（crypto asset）」の呼称が使われ、日本でも同様に「暗号資産」の表現に統一された。

<sup>7</sup> スマートフォン等でシームレスに様々な交通手段のルート検索・予約・決済などを可能にし、ユーザーに様々なモビリティによる円滑な移動手段を提案すると共に他のサービスも同時に提供することで、ビジネスモデルを変化させ、より社会に貢献し優しい仕組みの提供を行おうとする取組み。

### 第3章 新型コロナウイルス感染症により激変する外部環境

序章でも述べた通り、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは本研究会が開始された後に発生し、まさしく大きな「激変する外部環境」が顕在化したわけであり、我々もこの影響についての検証は避けて通ることは出来ず、まだまだ流動的な現時点での総括は難しいが、現状について以下のレビューを行った。

2021年12月7日現在、世界全体の新型コロナウイルス感染者（死者数）は約2億6,600万人（死者約526万人）、うち日本では約172万人（死者約1万8千人）、ワクチン接種率（2回）が、先進国において2021年10月現在、概ね60%超、日本においては、70%を超えてきている。しかしながらデルタ株からオミクロン株への変異が世界数十か国でみられ、その蔓延防止対策に各国が取り組んでいるところである。

新型コロナウイルス感染症の発生からの経済面への影響を見てみると、米国や一部の新興市場国・発展途上国では、総合インフレ率が急上昇してきており、物価上昇圧力の大部分は2022年に和らぐとの見込みもあるが、日本においても原料や輸送コストの上昇も加わり消費者物価は確実に押し上げられてきている。日米の雇用面については、米国の2021年10月の雇用者は1億4,379万人であり、新型コロナウイルス発生前2020年1月比534万人減、同時期の日本における雇用者6,030万人、同時期比79万人減となっており新型コロナの影響が大きいことが読み取れる。

日本における雇用状況を更に詳しく見てみると、2021年12月10日時点での雇用調整の可能性がある事業所は135,341所、解雇等見込み労働者数（ハローワーク等に対して相談があり把握できた人数）は122,526人、解雇等見込み労働者数のうち非正規雇用労働者数は55,629人との調査結果が報告されており企業

の苦境が色濃く反映されている（出典：厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響に関する情報について」2021年12月10日現在集計分）。

また、日本における消費行動等の変化についてみてみると、新型コロナ以降、内食から中食そして外食に向かっていった流れが逆流し、各種調査によると冷凍品、即席麺等の売り上げが大幅に伸び、一方で外食費、衣服費等が大幅に減少するなど、新型コロナ発生前と比較すると、在宅勤務などによる巣ごもりや外出自粛の影響がうかがえ、新型コロナが我々の生活様式に与えた変化は大きなものとなっていることがうかがえる（テレワークなど労働環境に与えた影響については、第5章で詳しく述べることにする）。このように「激変する外部環境」として見た新型コロナは、経済を始めとする社会活動に未曾有の影響をもたらしているが、その中でも特に「企業経営」そして「人種差別」に与えた影響について焦点を当ててみたい。

新型コロナ発生前に年間3,000万人を超えていた訪日外国人が激減した航空・旅行関連企業、在宅勤務により通勤客が減少した鉄道関連企業、緊急事態宣言で幾度もの営業自粛を求められた飲食業界、その他の企業も多かれ少なかれ営業活動の自粛が求められて、当たり前前の日常の企業活動が突如として消滅した。このように新型コロナ感染拡大による企業活動の停滞が続く中で、企業の経営者が「パーパス（存在意義）経営」に着目するようになってきた。それを裏付けるように「感染拡大により社会問題への対応の要求は高まり、企業およびそのリーダーは更に厳しい目を向けられている。この結果、CEOの79%が自社のパーパスの再評価を余儀なくされている」（KPMGグローバルCEO調査2020）との報告もある。2021年の同調査ではCEOの86%は、自社のパーパスを基盤として、資本配分やインオーガニックな成長戦略が決定さ

れると回答している。企業が将来に向かっての方向性は、従来からも「企業理念」や「あり姿」として明確にし、また公表されてきた。これらとパーパスの違いは、従来は企業の利害関係者の内、株主や機関投資家、金融機関といった短期的利益を求める資金提供者向けのメッセージといった側面が強かったと言える。しかし新型コロナのパンデミックや後述する気候問題などの諸課題は、企業の視野を短期的なものから極めて長いものへと転換し、広く利害関係者の全般にメッセージを発信せざるを得なくしており、これを支えるのが「パーパス」と言える。しかし現状、「パーパス」を取り入れる企業は未だ少数であり、「利害関係者」の重要な1人の従業員がパンデミックの中で、会社のメッセージが不明確な中で働き甲斐を見いだせずに、早期退職・転職等につながってしまう可能性も否定出来ない。

コロナ禍は差別の問題を改めて浮き彫りにしたことも筆者には強い印象を与えた。その象徴は2020年5月25日にアメリカで黒人男性ジョージ・フロイド氏が警官により頸部を膝で押さえつけられ窒息死した事件であろう。この時の映像がSNS上で拡散し、これが黒人に対する人種差別によって起きた事件であるとした抗議運動が「Black Lives Matter」として全米に広がった。コロナ下に開催された2020年9月の全米オープンテニスで優勝した、日本人選手が人種差別に抗議したマスク7枚を使用したことは記憶に新しい。またアジア人やアジアにルーツを持つ人々への人種差別や物理的な攻撃が増長されるようなこともあった。このことは「コロナ禍で各国が『自己保存』を優先した結果、人々は他の国の民族や隣人さえも脅かす存在とみなすようになった」（朝日地球会議2020、姜尚中、2020年11月5日、朝日新聞）と一部有識者は論じている。

日本においても、新型コロナ発生当初には

医療従事者や感染者への差別、保育所等における医療従事者等の子ども預かり拒否問題が顕在化し、街頭ではアジア近隣国に対するヘイトスピーチが以前より増加する傾向が見られた。また、ワクチン接種、各種給付金の支給及び正規・非正規の所得格差等に関しても世代間、業種間、男女間の対立にも似たような現象も随所に現れるようになってきている。

これまで述べてきた通り、新型コロナによる外部環境の変化は今後も続くことが予想され、その着地点はいまだ見えておらず先行きは不透明であり、これは当然に企業経営にも大きな影響を及ぼすと思われる。内部監査（部門）は、企業が自社の存在意義を定義し直し、それに対して正面から向き合っているのか（向き合おうとしているのか）、また新型コロナ禍を機として改めて意識されることになった差別などの諸問題も含め、新型コロナが終息すれば、単純に発生以前に戻ることを漫然と期待してはいないか、これらの対応状況についてしっかりと見極めることが肝要と思われる。

## 第4章 歯止めのかからない人口減少

日本における少子高齢化・人口減少に警笛が鳴らされて久しく、様々な対応策が実施されているにもかかわらずその潮流は変わらない。序章でも触れたように、ビジネスに対する「破壊的变化」を「それ自体をコントロールできないこと」を条件の1つとした場合、人口減少は十分にそれに該当するであろう。また環境問題と同様に、その影響は未来世代に及び、その動向を見誤り対策に失敗すれば、将来的に社会保障、年金制度の崩壊や国力低下による経済成長率の低迷等を招くことになり、前述の「世代間倫理」の問題にも該当すると言える。本章では、人口減少の問題を労働力不足に起因して増加する「外国人労働者」

の問題、及び人手不足解消のための「A I の活用」に着目して、以下の考察を行う。

### (1) 人口の推移

厚生労働省が公表した「令和2年(2020)人口動態統計」では、日本の出生数は約84.1万人で、1899年の人口動態調査開始以来最少となった。また総務省公表の2020年国勢調査によると、外国人を含む日本の総人口は約1億2,614.6万人で、2015年の前回調査から約94.9万人(0.7%)減少となった。多くの専門家は、比較的楽観的な仮定においても、総人口や15歳以上65歳未満の生産年齢人口の減少は将来的に歯止めがかからないと予測しており<sup>8</sup>、これに起因して各産業の人手不足はかつて経験したことのない状況に突入したとみるべきである。こうした状況の中、人手不足への対策の1つとして「外国人労働者」に対する関心が急速に高まったのは当然の帰結であると言える。

### (2) 現在の在留外国人・外国人労働者の状況

出入国在留管理庁発表の2019年末における在留外国人数は約293.3万人であった。これは前年末に比べて約20.2万人(7.4%)の増加となり過去最高となった(2020、2021年は、新型コロナウイルス対策での入国制限の影響により微減)。国籍・地域別で増加が顕著だったのは、ベトナムが約41.2万人(対前年末比24.5%増)で、次にインドネシアが続く。在留資格別では「永住者」が約79.3万人、次いで、「技能実習」が約41.1万人、「留学」が約34.6万人と続いている。また、厚生労働省発表の2020年10月末外国人労働者数は172.4万人で、前年比4.0%増加し、2007年の届出の義務化以降、過去最高を更新した。また外国人労働者を雇用する事業所数も26.7万か所

で、届出の義務化以降、過去最高を更新した。

### (3) 在留外国人労働者が与える影響と問題

しかし、在留外国人数と外国人労働者数の増加傾向が、過去最高水準を推移していることが、少子高齢化の傾向や人手不足に歯止めをかけることには必ずしもつながらない。是川夕氏は『人口問題と移民』の中で「(毎年の純入国者を)75万人とした場合によりやく緩やかな増加を経験する」と予測し、移民受け入れにより少子高齢化を完全に解決することは、「非現実的」とであると指摘している。一方で、マクロの視点からは移民の受け入れは必ずしも人口問題の解決とはならないとしながらも、ミクロの観点からは、他の先進諸国と同様に労働市場の変化などに対する影響などにおいて、在留外国人労働者を日本でも無視出来ないものになりつつあることにも言及している。労働人口減少率を少しでも低減するために外国人労働者を受け入れていくのは止むを得ないとの前提において、これもたらす影響と問題について、以下ミクロの視点から考察を行う。

#### ① 外国人労働者の働く環境や受け入れ態勢

単純労働に従事する外国人の労働環境については数々の問題が指摘されており、決して良好なものとは言えない。時として「現代の奴隷制度」と揶揄されることもある「技能実習制度」は一部劣悪な労働環境、長時間・低賃金労働や時に人権侵害等も指摘されている。また、日本語学校では、最初から語学ではなく労働を目的として入学するケース(偽装留学)があり、入学するために多額の借金を背負う、また入学後に生徒が大量失踪等の問題も起きている。本稿の第7章でも取り上げる「SDGs」では、その目標8に「働き

<sup>8</sup> [国立社会保障・人口問題研究所、2017-07-31]では、「人口推計の出発点である平成27(2015)年の日本の総人口は同年の国勢調査によれば1億2,709万人であった。出生中位推計の結果に基づけば、この総人口は、以後長期の人口減少過程に入る。平成52(2040)年の1億1,092万人を経て、平成65(2053)年には1億人を割って9,924万人となり、平成77(2065)年には8,808万人になるものと推計される」としている。

がいも経済成長も」を掲げ、強制労働の廃止や労働環境の改善が求められており、日本の企業にとっても喫緊の課題となっている。中小企業は言うまでもなく、つい最近まで一部大手企業ですら、技能実習計画に対する改善命令や技能実習計画の認定取り消しを受けているような状況は、早急に改善に向けての施策を加速させる必要がある。

## ② 政府の移民政策

それでは、移民に対する日本政府の考え方や政策はどのようなものであったのだろうか。外国人労働者の増加につき、日本人の中では「日本人が就きたがらない職業への就労」を代替えしてくれていることに一定数の賛成意見がある反面、主に不法就労や滞在、治安悪化や犯罪との関連等の負のイメージから移民に対する潜在的な排他思想があることも事実であり、これが、犯罪や違法行為とは無縁な留学生も含める外国人労働者全体に対しての日本人の印象の悪化を増長させていることも否定出来ないであろう。このような環境の中、人手不足の問題が表面化するたびに「開国か鎖国か」論争が繰り返されてきたが、政府も企業も問題点を十分に認識しながらも、抜本策を先送りしてきた感が否めない。

例えば、国際連合（以下、国連）は「移民」の定義を「3カ月から12カ月間の移動を短期的または一時的移住」、「1年以上にわたる居住国の変更を長期的または恒久移住」としている。この定義によれば、日本の在留外国人は、ほとんどが「移民」ということになるが、「技能実習制度」や「留学生30万人計画」など、実質的には移民の受け入れであると指摘される制度を導入しておきながら、政府は上述の複雑な国民感情等に配慮してか、正式に「移民」を認めて来なかった。このように政府は公式に「移民」は認めないが、在留外国人が働くことにより人手不足を補うことについては促進してきたといえる。更には2019年4月から新たな在留資格（特定技能）を設け、

遂には外国人労働者の単純労働への就労を解禁しており、実質的には移民政策に舵を切ったともいわれている。今後、移民を更に受け入れていくこととなるならば、上述の通り、労働環境・条件の大きな改善など、一般の国民感情も含めた、移民の受け入れ態勢の整備を十分に行う必要がある。

## ③ グローバルな人口動態、国際人口移動の視点

更に今後注視すべきは、少子高齢化は日本に限った現象ではないということである。国連経済社会局人口部の報告書「世界人口推計2019年版」によると、今後人口減少となる国が増加し、2019年から2050年にかけて、55の国と地域での人口が1%以上減少すると予測され、うち26の国と地域で10%以上の人口減少の可能性が指摘されている。一方で移民となると、2010年から2020年の間に14の国と地域で100万人超の純増となり、10カ国では逆に100万人を超える移民流出が起きると予測され、大規模な国際人口移動が発生していると言える。つまり、移民は日本だけの問題ではなく、グローバルの視点から考慮すべきであり、遠くない将来に移民の奪い合いが起こってくることすらあり得るのである。もはや「開国か鎖国か」あるいは「移民の定義」などを議論している段階は過ぎ去っており、国際的な将来における展望も考慮すれば、従来のような先送りの姿勢はもはや許されない状況と言えるのではないか。

## (4) 人口減少とA I

人口減少から生ずる人手不足に対する対策としては、第2章でも紹介したA Iの導入により労働力の代替としようとする企業も増加しており、今後その傾向は続くと考えられる。しかし、人手不足を解消するはずのA Iの活用が更に進むことで、逆に労働者の雇用を奪い、大量の失業者を生み出す懸念があるとするオックスフォード大学のフレイ&オズボーン研究論文<sup>9</sup>は大きな反響を呼んだ。こ

の中での推計はやや極端であるとしても、AIによって代替される可能性が最も大きい仕事は、ルーティンタスクが多いホワイトカラー的な事務職であると指摘されており、産業革命以降、機械化の対象は主としてブルーカラーの業務であったことを考えると衝撃である。今後、この推測がある程度当たった場合は、労働者はAIが代替出来ない高レベルな判断業務と低レベルの単純労働の二極化に収斂してゆくことが予測されており、結果的に社会の「経済格差」が更に拡大することが懸念される。

### (5) 人口減少問題に対する内部監査のアプローチ

以上での考察の通り、「人口減少問題」は労働力人口の減少という経済また企業経営に直接的で深刻な影響をもたらす問題へと結びつき、それはまた雇用問題、経済格差そしてコンプライアンスも含む様々な課題へと発展する可能性がある。内部監査（部門）は、この問題を人権問題、労働環境改善、外国人雇用に関する労働法規の遵守状況、外国人を含めた人材育成プログラムの有無等、想定されるリスクを十分に分析の上、企業が的確な対応をとることが出来ているかを、今後しっかりとモニタリングしてゆくことが重要となってくる。

## 第5章 働き方改革

今や一般的に広く浸透する「働き方改革」という言葉は、もとは政府が進める「一億総活躍社会の実現」の一環として厚生労働省が

推進してきた政策の1つである<sup>10</sup>。

第4章でも述べた通り、少子高齢化の進行により我が国の総人口は既にピークを過ぎており、総人口のうち65歳以上は2015年時点で26.6%を占め、既に4人に1人が高齢者となっている。これが2020年には30%を超え、2065年には38.4%になると推計されている。これにより経済活動の側面から見ると、労働力不足が見込まれるため「働き方改革」を通じて労働生産性と賃金を上げ、生産と消費の双方を支えていくことが政府の狙いと言える。また社会の変化も大きく、2017年時点で全世帯に占める核家族の割合が半数を超え、単身世帯は約3割に達する。また共働き世帯の数は1990年代半ばに専業主婦世帯数と逆転しており、2017年時点ではほぼ倍に達している。今後は家事や育児、介護を担いながら労働に従事する従業員の増加が見込まれ、労働活動を維持するには、時間制約のハードルを乗り越え、またフルタイム以外の労働に対する処遇も改善するなどの対策が必要である。つまり我々が社会全体として精神的にも経済的にも豊かな暮らしをしていくためには「働き方改革」の実現は欠かせないのである。

かつては、一般の労働者は「会社」を中心として生活や人生を設計するのが当たり前のことであり、日本人のカルチャーとしての根底に「滅私奉公」の概念が深く根付いていたことは否定出来ないであろう。しかし政策による強力な後押しという側面はあるにせよ「人口減少」や「高齢化社会」がついに現実となり、これに新型コロナ禍が後押しとなり「働き方改革」の実現は急激に喫緊の課題と

<sup>9</sup> 2013年9月に発表された「The future of Employment（雇用の将来）」この論文の中で、米国においては来る約20年間で労働人口の47%が機械に代替されるリスクが70%以上であるとの推計結果を発表した。

<sup>10</sup> 厚生労働省のHPには「働き方改革」について、次のように説明している。

「我が国は、『少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少』『育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化』などの状況に直面しています。こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。『働き方改革』は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています」

なっており、これも「激変する外部環境」の1つとして位置付けざるを得ないだろう。政府が進める「働き方改革」の概要を整理すると共に、これが企業にもたらす影響と内部監査（部門）がこの問題にどのように向かうべきなのかにつき以下で考察する。

## 1. 「働き方改革」政策の概要

「働き方改革」とは、2018年に成立した「働き方改革を推進するための関係法律<sup>11</sup>の整備に関する法律」（通称「働き方改革関連法」）に基づいて推進される政策である。この「働き方改革関連法」では、「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の3つを実現することにより、主婦や高齢者などを含めた多様な人々が働きやすい職場環境を作り、労働参加率と労働生産性の向上を行うことが目的とされている。

以下に「働き方改革」を推進するための関係法律の改正の主だったものを整理する。

### (1) 残業時間の上限規制

残業時間の上限が原則として月45時間・年360時間とされた。労使の合意がある場合でも、「年720時間以内」「複数月平均80時間以内<sup>12</sup>（休日労働を含む）」「月100時間未満（休日労働を含む）」を超えることは出来ず、月45時間を超えることが出来るのは年間6か月までに制限された。

### (2) 月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ（中小企業への猶予措置廃止）

従来は月60時間以上の残業割増賃金率が、大企業は50%・中小企業は25%だったものが

一律50%に変更された。

### (3) 年5日の有給休暇の取得（企業に義務づけ）

使用者（企業）に「年次有給休暇を年10日以上付与された労働者に対し、付与から1年以内に5日以上、時季指定して取得させること」を義務づけた。

### (4) 同一労働同一賃金の導入（不合理な待遇差を解消するための規定）

正規・非正規労働者の待遇が不合理であることにつき争われる場合の裁判等での判断基準として重要になる「均衡待遇」「均等待遇」がパート・有期・派遣で統一的に整備され、同等の職務に就く限り、正規労働者と非正規雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、差別的な取り扱いをすることが禁止された。

## 2. 柔軟な働き方がしやすい環境整備の取組み

「働き方改革関連法」によって、「長時間労働の是正」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」などの取組みが大きく進み、引き続き政府は「多様で柔軟な働き方の実現」に向けた環境整備を進めて来ている。

「柔軟な働き方」について厚生労働省は①雇用型テレワーク（企業に雇用された従業員がテレワークをするもの）、②自営型テレワーク（雇用契約に基づかない労働者がテレワークをするもの）、③副業・兼業の3つを推進するとし、2017年10月に「柔軟な働き方に関する検討会」を設置し、ガイドライン案を作成。これを踏まえ厚生労働省は各種ガイド

<sup>11</sup> 次の8つの法律「労働基準法」（1947（昭和22）年制定）、「労働安全衛生法」（1972（昭和47）年制定）、「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」（1992（平成4）年制定）、「じん肺法」（1960（昭和35）年制定）、「雇用対策法」（1966（昭和41）年制定）、「労働契約法」（2007（平成19）年制定）、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（通称「パートタイム労働法」）」（1993（平成5）年制定）、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（通称「労働者派遣法」）」（1985（昭和60）年制定）

<sup>12</sup> 複数月平均80時間とは、「2か月平均」「3か月平均」「4か月平均」「5か月平均」「6か月平均」のいずれを取っても、全て1か月当たり80時間以内にならなければならないということ

ラインを刷新・発行し、柔軟な働き方の普及促進や環境整備を図ってきたところ、新型コロナウイルス流行により緊急事態宣言が発出され外出自粛が広がったことを受けて、企業の中でテレワーク導入が急拡大した。

このような中で2020年8月に「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」が設置され、5回の検討を経て報告書が提出されている。同報告書では総論として、「テレワークはウィズコロナ・ポストコロナの『新しい生活様式』に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方であり、今後とも良質なテレワークの導入・定着を図ることが重要である」と結論づけている。その一方で、「テレワークは、業務を効率的に行える側面がある一方、長時間労働になる可能性があり、過度な長時間労働にならないように留意することが重要である。健康管理の観点からも、使用者が労働時間を適切に把握することが重要である」との問題提起も行われている。

### 3. 内部監査の対応

それでは、「働き方改革」が進む中で、これに対して内部監査（部門）は、何をどのように対応すべきであろうか。以下にて考察する。

#### (1) 働き方改革関連法に対応した監査の実施

上述の通り「働き方改革」を推し進めるため多くの法律や規則、ガイドラインが制定され、また改訂をされている。中には罰則規定もあり、企業は法令に従い適切に対応・運用がなされているかを確認する必要がある。例えば年次有給休暇の取得義務に対応した就業規則の改訂が実施されているか、時間外労働の前提となる36協定が締結・提出されているかなどの確認が必要と考えられる。またテレワークが長時間労働につながる可能性が指摘されており、テレワークにおいても労働時間

の適正な把握がされているかといったこともポイントになると考えられる。同一労働同一賃金違反には罰則の規定はないが、違反状態が長く続くようであれば、訴訟に発展し損害賠償請求される可能性がある。裁判までに行かずとも不満を抱いた従業員がSNSに投稿することで企業イメージが毀損されるリスクもあり、罰則規定のあるなしに関わらず、早急な対応が必要であることが認識されるべきである。

#### (2) リモート監査への対応

今までは「オフィスで働く」が当たり前であったが、これからは「オフィスで働かない」が主流になることも予想される。このようなワークスタイルの変化は、新型コロナウイルス感染症の流行が原因となって加速したが、この傾向は一過性のものではなく、今後定着化していく可能性も高い。テレワークが主体となる労働環境では、内部監査もそれに合わせた対応が求められ、現地を訪問しない「リモート監査」の手法についても積極的に考えて行かねばならないだろう。

#### (3) IT化（デジタル化）に伴う監査項目・監査手法の変化

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、各企業ではデジタル化の動きが加速している。郵送していた書類がメール送信となり、承認フローも電子照査が一気に普及してきている。またWeb会議システムや、RPAやAI-OCRといった新しいシステムを活用する企業も増えている。これらに伴い業務フローも大きく変わるわけであり、内部監査（部門）は監査項目・ポイントや監査手法の変更に迫られることは間違いない。

### 4. 副業について

上記までで、「働き方改革」の全般についての考察を行ってきたが、その中の「副業」について特に焦点を当ててみたい。

## (1) 副業をめぐる環境―「働き方改革」により原則禁止から原則容認へ

上記の通り「働き方改革」政策の1つである「柔軟な働き方がしやすい環境整備」の中の「副業・兼業の推進に向けたガイドラインの策定」により、副業・兼業を普及促進することが盛り込まれた。これを受けて、2018年1月、厚生労働省の「モデル就業規則」が改定され、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと（第11条⑥）」の規定が削除となり、第14章（副業・兼業）に「68条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる」の項が追加された。この変更により副業は原則禁止から、届出を出せば認められることになったのである。

## (2) 副業の現状

リクルート・キャリアや東洋経済新報社の調査によると、中規模以上の企業は「働き方改革関連法」に対応して自社の人事制度を機動的に変更し始めてはいるが、小規模企業も含めた直近（2018年と2019年）の調査では副業・兼業を認めている割合は3割を切っており、副業は原則認めた「働き方改革関連法案」の意図はまだ実現されていないと言える。総務省が5年ごとに実施する「就業構造基本調査」の直近結果（2017年現在）によれば、副業を持っている人数は267万8,400人で、まだ有業者全体の4.05%に過ぎない一方で、副業を持ちたいと希望している人数は424万4,000人となり、副業を持つ人の1.7倍にのぼる。

業種別に見ると、最も副業を持つ傾向にあるのは農林漁家で副業率は17.8%であり、いわゆる兼業農家が多いことがその理由と思われる。また非農林部門では、自営業主と役員（雇用者にカウントされる経営者）の副業率が高い。これは「自営業主」の中には企業に雇われていない舞台役者やミュージシャン、落語家などが含まれており、本業だけでは生活出来ず副業を持つケースが多いためとみら

れる。パート・アルバイトの副業率も5.5%と高く、これはバイトのかけもちをしていることが反映していると考えられる。

この中で、正社員の副業率は1.6%と最も低く、全副業保有者の中では18.3%を占めるに過ぎない。この理由としては本調査が2017年の実施であり、働き方改革関連法施行前であることもあるが、「働き方改革」が本来意図する正社員に対しては「副業」は十分には広がっていない可能性がある。

それでは、副業を始める理由や要件にはどのようなものがあるであろうか。まず副業をする第一の理由としては、副業を行うための時間がある程度確保出来ることが前提となるが、本業で十分な収入が得られない又は雇用が不安定で将来に不安があるなどの収入面での問題が考えられる。収入以外の理由としては、仕事の異質性を求める、つまり日中は雇用者として働き、夜間は音楽活動をするなど、本業とは異なる仕事をする事で満足感を得るといった場合や、転職のため、あるいは本業に役に立てるために副業で異なるスキルを身に付けることを目的とするといった場合もある。「全国就業実態パネル調査」（リクルートワークス研究所）によれば、スキル獲得を目的とする副業は年収1,000万円以上層で2割を超えており、やはり収入に余裕のある者に多いようにも見えるが、一方で年収200万円未満層でも1割強存在しており、興味深いデータである。

年収と副業の関係をもう少し詳細に見てみると、年収199万円以下のグループで副業率が高くなる一方で、年収900万円以上のグループでも高くなるというU字現象がみられる。本業で年収1,000万円以上の収入を得ている副業保有者の多くは「会社・団体等役員」「医師」「教員」である。この通り政府の統計からは、本業の労働時間が短く、また収入が低い場合に副業を持つ人が多い一方で、高い収入であっても副業を持つ人が一定数存在す

ることが分かる。

世帯年収200万円未満のいわゆるワーキング・プアと見られる層につき、更に性別、年齢、雇用形態、職業ごとに分析してみると、別な傾向も見えてくる。性別については、全般では男性の方が副業保有率は高い傾向にあるが、ワーキング・プア層に限って見ると副業を持つ比率は女性の方が高くなっている。また年齢では、全般では高齢ほど副業率が高くなるが、ワーキング・プア層では若年層の方が高くなる傾向となる。雇用形態別で見ると、全般ではパート・アルバイトの副業保有率が高いが、ワーキング・プア層では派遣社員、それに続いて契約社員の副業保有率が高くなる傾向にある。

### (3) 副業を認めるにあたって留意すべきこと—内部監査の対応

上記「3. 内部監査の対応」でも「働き方改革」に対する内部監査（部門）の重要な対応としては、企業が各法令や規則、ガイドラインの制改定に適切に対応が出来ていることへの確認・モニタリングを挙げたが、特に「副業」に関連して注意すべきと思われる事項について下記する。

#### ① 就業規則

就業規則に副業禁止規定がある場合、副業を認めるにあたっては当然に、その項目を削除する必要があるが、競合する業務への副業など本業に影響があるような事項については、予め禁止しておかねばならない。

- ・ 競業避止義務：会社と競業関係にある副業・兼業を行わないこと
- ・ 秘密保持義務：副業・兼業にあたり、会社の技術上又は営業上その他一切の情報や知的財産権を使用、開示、漏えいしないこと
- ・ コンタミネーション（情報源を異にする秘密情報が混ざり合う）の防止：副業・兼業先の秘密情報や知的財産権を、副業・兼業先の許可なく会社の業務に使用しないこと
- ・ 健康管理の責任：睡眠時間を確保するなど

健康の管理に努めること

#### ② 残業時間管理

残業時間の管理については、労働基準法では「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する（38条）」と定められている。「副業・兼業の促進に関するガイドライン」にも「副業の労働時間は通算する必要がある」と記載されており労働基準法38条は踏襲されおり、厚生労働省公表の「モデル就業規則」でも副業を認める場合には届出とする規定を設けて従業員の副業状況を把握出来るようにすることを奨励している。これは長時間労働を防ぐためにも重要であるが、企業が従業員の副業先での労働時間までも管理しなくてはならないとなると、これは非常に重い負担ともなる。厚生労働省は「副業の労働時間通算」は義務ではなく、必ずしも「通算しなくてもよい」との解釈を今のところ認めているが、今後の動向を注意して見守る必要がある。

なお、この「労働時間の通算」は副業が雇用の場合であり、業務委託やフリーランスの場合は適用されない。また、36協定は個々の事業場についての労働時間管理の定めなので、副業先での労働時間管理は考慮する必要はない。

#### ③ 雇用保険、健康保険、介護保険、厚生年金保険、労災保険

本業・副業問わず、社会保険の加入条件を満たした場合は加入が必要となるが、副業先で本人の負担が増えるのは、厚生年金と健康保険の2つである。雇用保険は2つ以上の企業で加入出来ないため、給与の多い方に加入することになる。なお、雇用保険の加入条件は、「1週間の所定労働時間が20時間以上ある」「継続して31日以上雇用見込みがある」であり、この両方を満たす場合は加入義務が発生する。

労災保険は、2つ以上の企業で働く場合は

原則としていずれの企業でも加入する必要があるが企業側の負担となり、被雇用者の負担はない。また「働き方改革」への対応として、従来は、労働災害（業務中や通勤中のケガ、業務が理由と考えられる病気など）が発生した際、原因となる業務を行っていた就業先の賃金のみを基準として給付額が決められていたが、これを見直し、複数の就業先全ての賃金を合算した金額を基準に決定するように法律が改正された<sup>13</sup>。雇用者がA社とB社に就業し、例えばB社での業務が原因で入院したとしても、この雇用者はA社での就業も不能となり、A・B両方の収入がなくなるのであり、「副業」を進めていく上では妥当な改正と言える。

## 第6章 「脱プラスチック」について

近年、急速に脱プラスチックへの関心が高まり、レジ袋有料化やファストフードでの容器やストローなどを天然素材へと転換する動きが加速するなど、我々の社会生活に具体的な変化として影響が現れており、まさしく「激変する外部環境」の一例と言える。しかし、現実には現代の生活にはプラスチック無くして成り立たない現状をどう考えるべきなのか？ 今後の日本の戦略はどのようになっていくのか？ 企業の努力や、またこの問題への内部監査（部門）としての関わりはどうあるべきなのかを以下で検討を行う。

### 1. プラスチック活用またそのデメリット概略

#### (1) プラスチックの特性

プラスチックは、軽量で耐久性があり、成形がしやすく、安価での生産が可能、また添

加剤を混ぜることで、「水に強く燃えにくい」などの性質を容易に加えることが出来るなどの特性を持つ。今では環境破壊の代表格のように扱われているが、プラスチックが出始めた当初は、象牙やウミガメの甲羅の代用として、むしろ動物保護の意義があった。廃棄物であった製油所の副産物をプラスチックペレットとして有効活用出来るといった利点もあり、急速に利用が拡大した。これらの特性を生かした実際のプラスチックの用途は大きく以下の2つに分けられる。

#### ① 包装用プラスチック

レジ袋、食品・飲料用ボトルなどの「包装や容器」。大部分は使い捨て（短期使用）

#### ② 製品プラスチック

玩具・パケツ等それ自体が「製品」として利用されるもの。廃棄までの時間は包装用に比べて長い

脱プラスチックへの動きが急加速してはいるが、上記のような優れた特性は他の材質では容易には代替出来ず、例えばガラスに変えるとなると重量が増して、輸送時のCO<sub>2</sub>排出量が逆に増加する恐れがある。また、高性能プラスチックの容器が食品貯蔵寿命を延して食品ロス削減に貢献している側面もあり、環境問題の側面から見ても簡単には解決出来ない問題であると言える。

#### (2) プラスチックによる汚染問題とは？

脱プラスチックへの動きが急加速化した要因の1つに、プラスチックによる海洋汚染が挙げられる。その発生源の80%以上は陸上由来であり、例えば下水や雨水の中のプラスチックごみそのまま海に流出したり、沿岸地にある埋立地から流出したりする場合などがこれにあたる。また工業生産過程で使用されるプラスチック素材が不適切に廃棄されるような場合もある。残りの20%は漁網や漁具が

<sup>13</sup> 2020年1月の通常国会に「雇用保険法等の一部を改正する法律案」が提出され、2020年3月31日に可決・成立、即日公布されている。

波にさらわれたり、捨てられたりしたものが海中に残るなどの海洋由来である。海洋船の乗員や乗客が船上で使うプラスチックごみやマイクロビーズなどの流出を原因とするものもある。これらの海洋汚染は、魚に漁網やロープが巻きつく（ゴースト・フィッシング）、また体内へ摂取されたりするなど海洋生物の生態系に直接与える影響も大きい。また海洋のプラスチック粒子には、分解しない有機化学物質を吸着する力を持つため毒性化学物質の源となる可能性もある。

また5 mm以下の微細なプラスチックであるマイクロプラスチックについての問題も近年指摘されている。マイクロプラスチックには、以下の2種類がある。

#### ① 二次マイクロプラスチック

5 mm以上で製造されたプラスチックが、海洋中で破碎や劣化により細かく砕けたもの

#### ② 一次マイクロプラスチック

洗顔料、化粧品、歯磨き粉に入っているマイクロビーズと呼ばれるマイクロサイズで製造されたプラスチック。また、プラスチック製品がその製造・使用・メンテナンス中に摩耗し、微細なプラスチックとなったもの（自動車走行中の合成ゴムタイヤの摩耗等）

マイクロプラスチックには様々な化学物質が入っており、中には有害なものも多い。更に、海底の泥や海中に溶けている有害化学物質を表面に吸着させる働きがあり、これらが海中の食物連鎖により魚介類に濃縮されるリスクから、その危険性が特に指摘されている。

### (3) プラスチックリサイクルの現状

日本のプラスチックのリサイクル率は現在、頭打ちとなっている。日本のごみ対策は1990年代にごみ埋め立て処分場不足が社会問題化したことから始まる。日本ではごみ焼却

による電気・熱での回収利用はリサイクルであると見做されており、高効率のごみ発電施設の積極的設置による、ごみの焼却熱の積極的利用が推進されてきた。しかし国際的には焼却熱利用はリサイクルとは見做されてはならず、今後の政策の転換が求められると思われる。

また、日本は約140万トンを廃プラスチックとして輸出していたが（2016年現在）、タイやベトナム等では禁輸措置が取られたため2019年には79万トンに減少。汚れたプラスチックごみがバーゼル条約の規制対象となり、2021年初より、輸出するためには輸出相手国の同意が必要になるなど、状況は厳しいものがある。またワンウェイの容器包装廃棄量（1人当たり）が世界で2番目に多いと指摘されていることや、未利用のまま捨てられる廃プラスチックが一定程度あることも課題である<sup>14</sup>。

一方で、欧州でのリサイクルの状況は従来、日本に比して埋め立て処分の比率が高かったが、2018年の欧州プラスチック戦略の策定等、リサイクルの率を加速させている。総じて日本に比較してリユース・リサイクルに重点を置いていると言えるだろう。

## 2. 日本におけるプラスチック削減の動向

### (1) プラスチック資源循環戦略

上記の現状を踏まえ2018年6月に閣議決定した「第四次循環型社会形成推進基本計画」を踏まえて、日本政府は2019年5月に「プラスチック資源循環戦略」を策定。これまでの取組みをベースとしながらもプラスチックの「3R（リデュース、リユース、リサイクル）+Renewable（再生可能資源への代替）」を基本原則とした総合的なプラスチック資源循環の推進が不可欠であるとし、①リデュース等

<sup>14</sup> 未利用廃プラは2019年で125万t（15%）に上り、その内訳は単純焼却70万t（8%）、埋立54万t（6%）

の徹底、②リサイクル、③再生材バイオプラ、④海洋プラスチック対策、⑤国際展開、⑥基盤整備が重要戦略として提示されている。

以上の戦略的展開を通じて、我が国のみならず、世界の資源・廃棄物制約、海洋プラスチック問題、気候変動等の課題解決に寄与すること（天然資源の有効利用、海洋プラスチックゼロエミッションや温室効果ガスの排出抑制）に加え、動静脈にわたる幅広い資源循環産業の発展を通じた経済成長や雇用創出が見込まれ、持続可能な発展に貢献することを目指すとし、また以下のとおり世界トップレベルの野心的な「マイルストーン」を目指すべき方向性として設定した。

#### ① リデュース

2030年までに、ワンウェイのプラスチック（容器包装等）をこれまでの努力も含め累積で25%排出抑制するよう目指す

#### ② リユース・リサイクル

- ・2025年までに、プラスチック製容器包装・製品のデザインを、技術的に分別容易かつリユース可能又はリサイクル可能なものとするを目指す
- ・2030年までに、プラスチック製容器包装の6割をリユース又はリサイクルする
- ・2035年までに、全ての使用済プラスチックをリユース又はリサイクル、それが技術的・経済的な観点等から難しい場合には熱回収も含め100%有効利用する

#### ③ 再生利用・バイオマスプラスチック

- ・2030年までに、プラスチックの再生利用（再生素材の利用）を倍増するよう目指す
- ・2030年までに、バイオマスプラスチックを最大限（約200万t）導入するよう目指す

### (2) 日本企業の取組み

それでは、日本企業における取組みにつ

いては、どのようになっているであろうか。2019年1月、一般消費者向け商品のサプライチェーンを担う企業を中心となり、クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）を設立。日本の産業界がこれまで培ってきた技術やノウハウを持ち寄り、官民連携で3Rと代替素材のイノベーションを加速し、プラスチックの循環利用を徹底することにより、消費者や社会と共に海洋に流出するプラスチックごみのゼロ化を目指す日本発のソリューションモデル。2021年11月29日現在、459社・団体が加盟している。5つのキーアクション<sup>15</sup>をCLOMAアクションプランとして掲げ、各々ワーキンググループによる取組みが進められている。

### 3. リサイクルの評価方法—ライフ・サイクル・アセスメント（LCA）

リサイクルを評価する際には「共通モノサシ」による定量的な評価が必要であり、LCAは製品・サービスのライフサイクル全体（資源採取—原料生産—製品生産—流通・消費—廃棄・リサイクル）、あるいはその途中段階における環境負荷を定量的に評価出来る手法である。これにより環境負荷低減のための対応を段階的に考えることが出来るようになっている。経済産業省を含め各種団体が様々なデータベースを公開しており、分析に活用することが出来る。

一方で注意が必要なのは「リサイクルしない」の選択をとった場合、LCAの計算ではCO<sub>2</sub>発生量が極端に少なくなり、これが一番「エコ」となってしまうことである。この前提には大きな誤りがあり、「破棄」するならば相当の新品を作る必要があり、「リサイクル

<sup>15</sup> 5つのキーアクションは次の通り。キーアクション1：プラスチック使用量削減、キーアクション2：マテリアルリサイクル率の向上、キーアクション3：ケミカルリサイクル技術の開発・社会実装、キーアクション4：生分解性プラスチックの開発・利用、キーアクション5：紙・セルロース素材の開発・利用

しない」ことを選択した場合は、廃棄処分のCO<sub>2</sub>発生量に加えて、新品を製造する各工程におけるCO<sub>2</sub>発生量も合算しなければならない。「リサイクルする・しない」のどちらが「エコ」なのかの判断はその上で行う必要がある。

#### 4. プラスチック問題に対する内部監査のアプローチ

この問題に対して内部監査（部門）がどのように取り組むかは大変に難しい課題である。瞬く間にレジ袋有料化が浸透したように、時代の潮流は非常に早く動いており、明らかに「激変する外部環境」であり、内部監査（部門）も早急な対応が必要であることは間違いない。ただ一つ言えるのは、短期的な採算性・評価だけで事業を見ると、本来企業が育むべき脱プラスチック事業の芽を摘むことになる可能性もあり、内部監査（部門）として冷静なアプローチが求められる。

### 第7章 「ESG投資」と企業評価軸について

最近、「環境、社会、ガバナンス（ESG）」を重視したESG投資への関心が高まっており、企業が環境対策を取るために必要な資金を提供するサステナブルファイナンスも規模を拡大している。「ESG」は、国連が2006年に制定した責任投資原則（PRI）の中で初めて打ち出されたコンセプトであるが、世界の「ESG市場」は2021年9月の大和総研レポートでは2020年には35兆ドルへと2年前からは15%増加したと報告されている。ESG概念が形成された歴史を辿り投資先となる企業の評価軸を概観し、企業価値向上のために果たすべき内部監査（部門）の視点とあり方を探ってみたい。

### 1. SDGsについて

「ESG投資」は、国連が2015年に採択した「SDGs」と密接に関わっており、その歴史的な経緯を簡単に辿ってみる。1987年に国連の「環境と開発に関する世界委員会」が提出した報告書「我々の共通の未来」に、「持続可能な開発（Sustainable Development）」の概念が記載され、国際条約「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」が採択された。1997年に開催された国連気候変動枠組条約の締約国会議（COP3：Conference of Parties）では「京都議定書」を採択。参加する先進国全体に対して「温室効果ガスを2008年から2012年の間に、1990年比で約5%削減すること」を要求。EUは8%、米国は7%、日本は6%の削減を約束したが、米国は後に京都議定書体制を脱退した。1999年に国連のアナン事務総長がダボス会議で、「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」構想を発表し、2000年7月に発足した。「人権」「労働」「環境」等10の原則に企業の自主的な署名を求めるものである。同じ2000年には、国連ミレニアム・サミットでの「ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）」宣言がなされ、2001年に途上国開発のための8つのゴール、21のターゲット、60の指標からなる開発目標が達成年を2015年として制定された。同年、環境NGO世界資源研究所（WRI）とNGO持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）が、企業の温室効果ガス排出量算出ルールを整理した「GHGプロトコル」を共同策定し、現在も温室効果ガス排出量算出の世界的憲法として君臨している。そして2015年9月の国連サミットで「持続可能な開発のための2030アジェンダ」、いわゆるSDGsが採択された。2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標を記載したもので、17のゴール・169のターゲット・232の指標から構成され、地球上の「誰一人取り残さな

い」ことを謳っている。その背景には「地球と人類の危機」、特に人間の暮らしや経済活動に深刻な悪影響を及ぼす環境問題がある。2050年に世界人口が96億人に達した場合、現在のライフスタイル継続には地球3個分の自然資源が必要と試算されており、中でも人類の存続を脅かす気候変動への取組みが重要テーマとなっている。

このような経緯で世界的な価値基準となったSDGsに、企業が取り組むことで以下の「6つのメリット」があると言われており、企業は、従来の会社法や金融商品取引法、証券取引所規則等に基づく事業報告書や有価証券報告書等による開示に加え、非財務情報と呼ばれる情報（経営戦略、課題、長期ビジョン、ガバナンス、SDGsを含む持続可能性）につき統合報告書、サステナブル報告書、CSR報告書といった形での積極的な開示を始めている。

- ① 将来のビジネスチャンスの見極め
- ② 企業の長期的存続に関わる価値の向上
- ③ 新たな政策の先取りやルール形成
- ④ ステークホルダーとの関係性強化
- ⑤ 長期的に事業を続けていくための基盤である社会と市場の安定を作る
- ⑥ 共通言語の使用と目的の共有

## 2. ESG・ESG投資

### (1) ESGの淵源となるCSRについて

日本で最初のCSR提唱は、1956年の経済同友会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」にまで遡ることが出来る。その中で現代の経営者は「倫理的にも、実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。(中略) 経営者の社会的責任とはこれを遂行することに外ならぬ(中略)」ことが強調されている。

しかしながら、高度経済成長期には利益至上主義が優勢となり「水俣病」「新潟水俣病」「四日市ぜんそく」「イタイイタイ病」の「四大公害病」が発生。1967年には「公害対策基本法」が施行され、1970年には内閣に「公害対策本部」が設置、更に1971年には「環境庁」が新設されて、本格的な公害対策が開始された。1993年には、より広範に環境政策の方針を定めた「環境基本法」が施行され、「大気の汚染」「水質の汚濁」「土壌の汚染」「騒音」「振動」「地盤の沈下」「悪臭」を「典型七公害」として、これらが法律上で公害と定義された。

1991年、日本経済団体連合会(経団連)が「地球環境憲章」を制定し産業界に自主的な環境対策への取組みを促す。1992年には、通商産業省(現経済産業省)が企業に自主的に環境に関する実績データ公表を呼びかけ「環境報告書」の概念が確立した。1996年に国際標準化機構(ISO)が「ISO14001(環境マネジメントシステム)」を制定している。このような経緯を経て経営者が企業の社会的責任につき本格的な議論を始めた2003年は日本のCSR元年と言われるが、当時はバブル崩壊後であり経営者としては不良債権処理、キャッシュフロー経営、コスト削減、四半期決算対応等の課題を優先せざるを得ず、政府と経団連からの外部圧力で作られたCSR部門やCSR報告書は後回しとなった感否めず、残念ながらCSRは定着しなかった。

### (2) 国連責任投資原則(RPI)と責任銀行原則(RPB)の発足

「ミレニアム開発目標(MDGs: Millennium Development Goals)」を宣言した国連は、2006年4月に国連責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)の提唱も行った。PRIは以下の6原則から成り、世界の機関投資家にコミットメントを求めた。

- ① 投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込むこと

- ② 活動的な（株式）所有者になり、所有方針と所有慣習にESG問題を組み入れること
- ③ 投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めること
- ④ 資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるように働きかけること
- ⑤ 本原則を実行する際の効果を高めるために、協働すること
- ⑥ 本原則の実行に関する活動状況や進捗状況を報告すること

2019年にPRIの銀行版とも言える責任銀行原則（PRB：Principles for Responsible Banking）が発足し、世界の銀行全体の3分の1程度の資産47兆ドルを占める131の銀行が署名した。その6原則は、①整合性、②インパクトと目標設定、③クライアントと顧客、④ステークホルダー、⑤ガバナンスと文化、⑥透明性と説明責任、となっている。

経済が発展していく一方で、気候変動問題などの環境問題、サプライチェーンにおける労働問題や、不祥事等の企業統治の問題が発生したが、これらは長期的には企業経営そのものの持続可能性を毀損してしまう恐れがあると考えられるようになってきている。ESG投資はこのような認識の下、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの視点を投資判断に組み込むことにより、企業の長期的なリスク調整後のリターンを改善することが期待されている。

### 3. 投資家（GPIF）と格付け機関（R&I）の視点

#### (1) 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF：Government Pension Investment Fund）は、厚生年金と国民年金の年金積立金を預かり管理・運用を行い、その収益を国に納める

ことで年金事業運営の安定に貢献する組織であり、運用資産額186兆円の世界でも最大級の年金基金である。GRIFはESG投資に対する考え方について、2018年からESG活動報告で公表している。この2020年度公表の報告書には「『長期的な投資収益の拡大には、投資先及び市場全体の持続的成長が必要』との投資原則の考え方に沿って、GRIFは、その運用プロセス全体を通じ、ESGを考慮した投資を推進しています。このうち狭義のESG投資とも言える、ESG指数に基づく運用資産額は約10.6兆円、国際開発金融機関等が発行するグリーンボンド等への投資額は約1.1兆円となっています」と記載している。更には長期的な安定収益の獲得のためには「投資先の個々の企業の価値が長期的に高まり、ひいては資本市場全体が持続的・安定的に成長することが重要」とした上で、「資本市場は長期で見ると環境問題や社会問題の影響から逃れられない」と指摘しており、短期的ではなく、極めて長期的な視点にたって持続的投資リターンを追求する方針を明確化したと言える。

#### (2) 株式会社格付投資情報センター（R&I：Rating and Investment Information, Inc.）

株式会社格付投資情報センター（R&I）は、1975年3月日本経済新聞社内に「公社債研究会」を設置したことを嚆矢とする民間格付機関であり、最近では評価会社として全国の金融機関、企業と共にESGファイナンスを通じた持続可能な社会作りを目指している。2021年5月に公表した「格付けプロセスにおけるESG」のレポートには、同社が考えるESG要素の内容と格付評価への反映方法が示されている。

#### E：環境要素

気候変動などの環境変化が経済活動に大きな影響を及ぼし、低炭素社会への移行が幅広い産業にリスクや収益機会をもたらす

ようになってきたが格付評価上の環境要素は次の2つである。

- ① 環境負荷や関連する規制・政策が事業に構造変化をもたらす問題
- ② 気候変動の結果生じると考えられる、広範な経済活動に影響を及ぼす自然現象

#### S：社会要素

社会要素は人間が社会と関わる様々な要素を含んでおり、概念が非常に広い。1つの事象が他の事象にも関連して、内容が複雑に絡み合うことも少なくない。信用力上の重要性が高い社会要素として、労働環境と品質・安全責任。労働環境には、雇用条件や就業規則・労働慣行、職場の安全性、人権尊重、多様な人材活用といった視点が含まれる。新興国では不法労働や児童労働が問題となることがある。日本などの先進国では人手不足に悩む業種もある。品質・安全責任といった観点は、商品を生産する製造業だけでなく、サービスを提供する業種においても重要。商品では、原料調達から生産・消費、そして廃棄までのトレーサビリティの管理が求められる。また個人情報や機密情報の管理徹底、システム上のセキュリティ確保といった点は産業を問わず重要性が高まっている。労働環境や品質・安全責任上の瑕疵があれば、レピュテーションリスクや訴訟・罰金につながりかねない。事業運営の支障や追加のコスト負担が収支を圧迫するような事態になれば、信用力への影響が大きくなる。新たに発生した新型コロナウイルス感染問題は公衆衛生と安全に対する脅威であり、社会要素に該当する。

#### G：ガバナンス要素

R & Iはコーポレート・ガバナンスについて、「ガバナンス体制」「経営執行」「内部統制」の3つの観点から体制の整備状況、運用状況の両面を確認する。これに基づいて信用力への影響度合いを検討し「ガバナ

ンスが優れている企業」「特段の問題がない企業」「問題を抱えている企業」のように評価する。ガバナンスの分析に際して「企業風土・文化」を理解することが前提となる。ガバナンスは組織体制の整備だけでなく、実際にそれが機能して実効性を有するかが重要だ。ガバナンスの外形的な仕組みを構築しても、時間をかけて培った行動様式からかけ離れたものであれば、機能させることは難しい。

格付評価におけるESG要素には、リスクを伴うマイナス面だけでなく、収益機会によるプラス効果も含まれる。ただしESG要素が優れていても、それだけで高い格付評価に直結するわけではない。ESGは重要な要素の1つではあるが、格付評価の全てを決めるものではない。強固な収益基盤や財務基盤を備えていることが高い格付評価に必要な条件であり、そこにESG要素がどれだけ貢献しているかがポイントになる。逆にESG要素に問題が一部あったとしても、短中期的には収益基盤や財務基盤を構成する他の評価項目が格付を支えることもある。

#### 4. ESG投資の企業評価軸と内部監査の在り方

ESG投資やサステナブルファイナンスが拡大する歴史を辿って、投資家サイドと企業を評価する格付機関のESG評価軸を概観した。社会環境が変化する中で企業価値を永続的に増大させるために内部監査（部門）が果たすべき視点と役割は以下に集約されるのではないかと思う。

- ・企業存続のための「リスク認識」と、それに対処する企業活動の適切なモニタリング実施
- ・企業が遵守すべきルールや基準が変化していることへの適切な対応状況の確認
- ・「E」「S」「G」の中では3要素を統合する「G」が最重要。「G」は定量化し難い

要素ではあるが、企業のガバナンスレベルを維持向上させるために、内部監査（部門）が果たすべき役割は大きい。

R & Iは「ガバナンス」は「企業ごとに異なり、同じ業種でも一律ではなく」、個別企業毎の事業リスク評価に影響し、また間接的に財務リスク評価にも作用する場合があるとしている。つまりガバナンスが適切に機能すれば事業リスクや財務リスクを低減させ、逆に機能しなければ、収益基盤が弱体化し、将来損失の温床を生むといった、これらのリスクを増大させることになる」と指摘している。また、ESGについては、いずれも重要な要素の1つだが、格付評価はこれらの要素毎に独立して行うだけではなく相互に関連させる場合も多く、中でも「ガバナンス」は企業体の根幹であり、信用力の観点からは最も重要な要素だと見做し、適切なガバナンスの欠如は上述の「環境要素」と「社会要素」の信用力に与える影響を増幅しやすくなると強調している。一方、適切な「ガバナンス」体制は経営執行の監督と内部統制を有効に機能させることが出来るため、収益機会の展望も開けるかもしれないとしており、これらのR & Iの指摘は極めて納得出来るものである。

## 第8章 急激な「脱炭素化」への流れ

企業にとって環境問題は、つい最近までは、どちらかと言えば企業のCSRの1つとして「理念」的又は「倫理」的な側面の強い課題として捉えられてきた印象がある。しかし、地球温暖化による異常気象などの問題が現実的な形で顕在化し、「脱炭素社会」が国際的に強い要請となる中、企業の業績に直結する経営問題へとこれほどまでに劇的な変質を遂げるとは、想像もしていなかったというのが正直な感想である。まさに激変する外部環境と言えるものであり、本章では、この問題を内

部監査（部門）の視点も含めて改めて整理を行ってみたい。

### 1. 脱炭素化の歴史

地球温暖化問題が大きくクローズアップされるきっかけとなったのは1992年に開催された「リオ地球サミット（国連環境開発会議）」である。この会議で「アジェンダ21」などが採択されたが、中でも「気候変動枠組条約（UNFCCC）」が締結され、今では大きな影響力を持つCOP（Conference of Parties＝締約国会議）の毎年の開催を決定し、その1回目（COP1）のドイツ・ベルリンでの開催につながったことの意義は大きい。COPの中では1997年に京都で開催されたCOP3で提言された「京都議定書」が大きく注目された。この中で先進国には2008年から2012年までの5年間に5%のGHG削減の目標が設定されたが、新興国・発展途上国には削減目標設けられず、また中国と米国が参加しなかったことから、実質的には骨抜きとなってしまった。

その後のCOPでも新しい目標値や施策が発表されてきたが、2012年COP21「パリ協定」（2016年発効）では、先進国、振興、途上国関係なく温暖化対策を義務付けると共に、産業革命時から1.5℃以内に気温を下げることを目標として明示して注目された。一時、トランプ大統領（当時）の意向により、米国不参加となった時期もあったが、COP25（2019年マドリッド）では、「2050年までのGHG排出実質ゼロ」「気温上昇1.5℃以内」とする目標が決定。これが後述する「2℃シナリオ」にもつながり、結果的に企業が現実的な経営問題として取りまざるを得なくなる現状となる。

また、スウェーデンの少女であるグレタ・トゥーンベリ氏が環境活動家として脚光を浴び、大きな発言力と影響力を持つようになっており、これはまさに激変する外部環境が前

述の「世代間倫理」（第1章「企業の社会的責任（CSR）と世代間倫理」）を乗り越えさせた一例とも言える。

国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）は第5次評価報告書（AR5）で、2050年以降の気候変動は過去に例のないものであり、このままでいくと2100年には、産業革命前の水準比3.7~4.8℃の気温上昇となることを見込まれる、しかしこれを2℃未満にすることは可能であり、このためには今世紀末までには、GHG排出量をゼロにする必要があると提言。これが上述の「2℃シナリオ」として、政府や企業が掲げる目標として事実上のデファクトスタンダードとなった感がある。

このようにして気温上昇抑制のための目標値のコンセンサスが各国政府や国際機関、企業の中で形成されていく中で、2006年にはESGに配慮した投資責任の実行を求める「国連責任投資原則（PRI）」が提唱され、日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）も2015年に署名し、これによりESG投資が急激に拡大（「第7章「ESG投資」と企業評価軸について」参照）。企業にとって環境問題が単なる社会的責任（CSR）の問題に留まらず経営課題そのものに急速に変質を遂げたものこの頃からと言えるだろう。

## 2. 「脱炭素化」に向けての具体的な潮流

### (1) 企業を取り巻く「脱炭素」の動向

企業が気候問題を経営課題そのものと捉えざるを得なくなったのには、上述のPRIに賛同する機関投資家からの資本を呼び込むために加えて、ESGが金融機関からのファイナンスを受ける際の重要な評価の1つとなったのも大きい。例えば欧州大手銀行が、GHG排出の規制強化により化石燃料関連資産を、将来的に投資回収が不能となる可能性のある「座礁資産」と位置づけ、融資や投資先

がこれを保有し続けるリスクを「レピュテーションリスク」も含めて評価することを開始。大手商社が炭鉱事業や石炭火力発電からの撤退を表明する等々の具体的な動きが次々と出始めたのは記憶に新しい。一方で、太陽光やEVなど「脱炭素」に向けた対応への融資・投資はグリーンファイナンスとして積極的に行われる方向性が示され、気候変動問題に対する「リスク」だけではなく、企業が「機会」についても的確に捉えているかは重要な評価項目とされるようになった。

上記の通りESG投資や融資が拡大する中で、投資サイドからすれば当然に企業の気候変動問題への取組みといった非財務情報の開示について客観的かつ比較可能な統一的基準の必要性を求めることになるのだが、その要請に基づき2015年2月に金融安定理事会（FSB）はタスクフォースを組成して、気候変動関連リスクと機会に関する情報開示についての規準整備を進めている（TCFD）。2022年4月に実施された東証再編に伴うコーポレートガバナンス・コードの改訂では、プレミアム市場上場の企業はTCFD基準に基づく開示が求められており、気候変動対応を中心とした非財務情報についての情報提供は、これから更に重要性を増すと思われ、内部監査部門の関与も今後要請されることが予想される。

企業に「脱炭素」を促す法制度としては、エネルギー排出量の多い企業に排出量の報告を義務付けた「地球温暖化対策推進法」が施行された。また、再生可能エネルギーには「電力などを生み出す価値」に加え、「二酸化炭素排出抑制の価値」も付加されている点に着目し、後者を「環境価値」として個別に取り出して証書化して、売買が出来るようにするという取組みも進められている。この証券の売買によって、販売する側には再生可能エネルギーを利用するにあたっての追加コストを補えることが出来、また購入する側は自己が排

出す二酸化炭素量をオフセットが出来るという、それぞれのメリットがある<sup>16</sup>。

また、国際的には炭素税や排出量取引などGHG排出に対して課税あるいは価格付けを行うカーボンプライシングの動きも多くみられるようになってきている。日本での環境関連課税は広義では「ガソリン税」や「自動車重量税」も該当すると言えるが、現在のところは「地球温暖化対策税」のみが存在。同様の考え方は企業内にも浸透し、事業計画作成や投資判断をする際にこれを織り込むべく、社内制度として「インターナルカーボンプライシング（ICP）」を導入する企業も増加している<sup>17</sup>。更には「SBT（Science Based Target）<sup>18</sup>」や「RE100」などの「国際的イニシアチブ」に積極的に参加する動きも日本企業の中で広がっている。SBTはパリ協定が求める水準と科学的に整合するGHG削減目標の設定を企業に求めており、前述のTCFDと同様に環境対策への取組みを客観的な指標に基づき開示することが可能となり、国内外の投資家から資本やファイナンスの提供を受け易くなるため、日本企業の参加表明が増える理由となっている。また、「RE100」も、事業運営に使う電力を100%再エネで賄うことを目指すことを宣言するイニシアチブであり、日本国内で参加する企業が「RE100メンバー会」を発足し、既に参加企業が53社（21年3月末現在）となっている。

「環境にやさしい」商品やサービスを提供

するとなれば、当然にコストは増加するわけであり、単純に考えれば価格競争力がなくなる。従来の市場原理によるだけでは、環境対策に遅れをとるばかりでなく、新しい持続可能社会が進む中では、逆に商機を失いかねない。政府による施策に加え、企業もカーボンプライシングの設定や国際イニシアチブへの積極的な参加は、まさに中長期的な視点での生き残り策の一端であると言える。

### 3. 「脱炭素」を巡る世界の潮流と今後

国際エネルギー機関（IEA）は2019年に、各国環境政策が現行のまま継続する「現行政策シナリオ（CPS：Current Policy Scenario）」、各国が現在公表している政策が実現することを想定する「公表政策シナリオ（SPS：Stated Policies Scenario）」、各国政策がパリ協定の目標を完全に達成出来る「持続可能な開発シナリオ（SDS：Sustainable Development Scenario）」の3つのシナリオに基づき、今後の世界のエネルギー需給の見通しを作成し発表した<sup>19</sup>。今後のエネルギー需要は2040年までに、CPSでは2040年まで1.3%/年増加、SPSでは1.0%/年増加すると予想され、SDSにおいては、エネルギーシステムの迅速かつ広範な変化が求められており<sup>20</sup>、各国政府は現在予定している施策よりも更に踏み込む必要があることが明示された。

<sup>16</sup> 現在、国内には「グリーン電力証書」「J-クレジット（再エネ由来）」「非化石証書（再エネ指定）」の3種類の「環境価値証書」が流通。このうち「グリーン電力証書」「J-クレジット（再エネ由来）」は自家消費した再エネ電力が対象となり、比較的低価格であるが流通量が安定していない。「非化石証書」は、日本卸電力取引所（JEPX）が2018年5月に非化石証書取引市場を開設した際に発行された証券であり、流通量は前述の2証券に比べると桁違いに大きい。

<sup>17</sup> 2019年時点で日本の企業は84社が既に導入、82社が導入予定

<sup>18</sup> SBTは、「スコープ1」自社の直接排出量、「スコープ2」エネルギー起源間接排出量（電力や熱の使用に伴う間接排出量）、「スコープ3」その他（商品輸送等事業者の活動に関する他社の排出）の3つのスコープでGHG排出量を管理することが求められている。

<sup>19</sup> World Energy Outlook（WEO）2019年版

<sup>20</sup> 「持続可能な開発シナリオ」では積極的な再エネ投資により、再エネは世界発電量の3分の2、最終エネルギー消費の37%となることが想定されている。

世界の潮流としては、やはり欧州が大きく牽引している。欧州連合（EU）が2019年12月に発表した「欧州グリーンディール」では、2030年のGHG排出削減目標を従来の1990年比40%から50%と引き上げの上、更に55%をも目指すとしている。また、欧州投資計画では環境対策への投資を（官民合わせて）1兆ユーロとすることを発表。また石炭産業への依存が高い国（東欧諸国等）への支援実施（1,000億ユーロ）を計画すると共に、環境対策の緩い国からの輸入品を防ぎ国内産業を守るべく、国境をまたぐ「炭素税」導入も検討している。

また、水素利用への取組みも活発であり、オーストリアの主導により欧州25か国で「欧州水素イニシアチブ」を2018年9月に採択。GHG排出量が少ない電力の最大の弱点は保存が難しく、需要と供給のミスマッチの調整が効率的に行えない点にあるが、これを克服すべく再エネで発電した電力による水の電気分解で水素を発生させ、これを貯蔵する技術開発を加速。「欧州燃料電池水素共同実施機構（FCH JU）」では2019年1月に2050年までの水素ロードマップを作成し、「野心的」なシナリオとして2050年までには水素利用による発電を24%までに高めると発表している。また、英国でも将来のガソリン車とディーゼル車の販売禁止を見据えて、電気自動車や燃料電池車の充電・充填の整備を急速に進めており、ドイツでは2017年にディーゼル車の排出規制を強化し、旧式のものとは原則禁止とし、一方で電気自動車は免税や購入奨励金により、その利用を促進している。

このように欧州は環境に関するグローバルスタンダードをリードしている感がある。日本でも先進諸国の動向にあわせ、2020年10月の菅首相就任の所信表明にて2050年までの排出削減量をそれまでの「80%」から「実質ゼロ」とすることに方針を変更したが、かつての米国会計基準や国際財務報告基準（IFR

S）導入時のように、国際的な潮流から出遅れることでイニシアチブを失わぬように十分に注意をする必要がある。

#### 4. 「脱炭素」に対する内部監査のアプローチ

前述の「激変する外部環境」としてあげられた事例同様に、「脱炭素」はGHG排出量など科学的専門知識がないと本質的なところまでの理解が難しく、また一企業だけでの対応では解決出来ない大きな問題である。このような問題を「内部監査」という視点で立ち向かう時に、どこから手を着ければ良いか途方に暮れる感もある。また、GHG排出量の偽装などといった不正への対応としては、かつてあった検査データ偽装などよりも、専門外の者にとっては更に察知し難くなることも心配される。しかし上述のTCFDでも、そのフレームワークの1つとして「リスク管理」を重視しており、これは正に「内部監査」が得意としているところではないか？ これまでの章で取り上げられてきた新たな事象と同様に、「リスク」に視点を置いて現状を冷静に分析し、会社がその「リスク」に対して的確に対応する体制・仕組み作りをきちんと構築出来ているのかを、監査という手法を通して客観的に評価をする。これこそは内部監査（部門）の本分であり、監査の対象となる複雑さや斬新さに惑わされ、また振り回されることのないようにしたい。

#### 終章（おわりに）

序章でも記した通り、我々を取り巻く外部環境は、その変化のスピードが「皮膚感覚」としては明らかに早くなっているとの実感がある。当フォーラムでは、外部環境の変化が特に大きいと思われるいくつかの事例を任意に取り上げて、まずはその「皮膚感覚」が正しいものなのかどうかの考察を行ってみた。

また、その「皮膚感覚」が正しいとした場合には、C I Aフォーラムとして、内部監査（部門）が、それらをどのように認識し、対応すべきかについての検証を行った。

外部環境の変化は、我々が任意に取り上げた事例だけを見ても、この10年間とその前の10年間を比すれば、「環境問題」を典型として、総じて明らかに激しくなっていると言えるのではないか。第2章で取り上げた通り、10年前の論文での「世代間倫理」においては「環境問題」が及ぼす影響は、まだまだ先のことであり、今そこにある危機として認識するのは難しく、それを克服するためには、世代間を越えた「倫理観」の醸成が必要であると指摘されていた。しかし以降の章で紹介された通り、投資家や他のステークホルダーの視点は短期から長期更には超長期に及ぶようになり、企業も環境対策を喫緊の経営課題として認識せざるを得なくなるなど、10年前とは様相が全く変わっていることに気づかされた。グレタ・トゥーンベリ氏の影響力の大きさは「世代間」の障壁がいとも簡単に乗り越えられているようにも見える。また化石燃料からの撤退や、レジ袋廃止など、これらの課題が世間に認識され始めてから、企業や政府が具体的なアクションに移すまでの期間も従来に比して極めて短くなっているとの印象も本論での例示からは強く受ける。

フォーラムが進む中で起きた新型コロナが世界にあっという間に広がったのも、国際間交流（第4章で指摘の労働力の国際間移動も含め）が歴史上かつてないほどの規模となっていたことが一因とも言え、更には遺伝子工学を駆使した画期的ワクチンの短期間での実用化や、I T / D X技術の発展（第2章）や働き方改革浸透（第5章）の賜物とも言えるリモートワークの実現など、パンデミックは「激変する外部環境」を浮き出させる結果ともなった。

「激変する外部環境」がもはや常態でもあ

り、変化の速度、深度、そして広さは従来とは明らかに異なると共に、その変化する中身を真に理解するには、例えば「A I」がそうであるように、高度な専門的知識が必要であることが多いことも検証の中で明らかになった。例えば「A I」を支える技術であるディープラーニングを、その本質までを知るには高度な数学的な知識が必要である。つまり内部監査（部門）にとって、従来の経験値の延長線からだけでは、監査対象となる現象を的確に捉えて、それを理解するのは、大変に困難になっていることは間違いない。更に環境問題などは世界的規模の課題であり、一企業だけでとても対処出来る問題ではなく、ましてや内部監査（部門）が立ち向かうには、無力感さえも感じることもある。

しかし本論文で検証する中で、激変する外部環境が提示する現象や問題がどれほど斬新であり、かつては想像しなかったようなものであったとしても、内部監査（部門）の視点としては、決してその外観に幻惑されることなく、内部監査人としての基本を矜持することで対処出来るのではないかと考えるに至った。例えば、第8章で取り上げたT C F Dは、その提言の中で、気候関連財務情報開示における中核的要素として「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つを挙げており、つまりT C F Dも「フレームワーク」なのであり、これは「C O S O」のフレームワークに通じるものである。これは、まさに内部監査（部門）が得意とし、我々内部監査人のスキルは十分に生かせるところのはずであり、また生かすべきであることを示唆するものではないだろうか。中でも「ガバナンス」や「リスク管理」は内部監査における評価の根底とするところであり、更には環境問題を「リスク」の面のみならず「機会」に着目すべきであるとしており、これは、会社が体系的なリスク分析を行い、リスクだけではなく新たな収益を生む機会を逃さぬような仕組

みについても用意が出来ているかを内部監査（部門）が評価することを求められていることを意味している。このことは、環境問題のみならず、激変する外部環境の全般に対して適用し、また応用出来るものであり、これこそが内部監査（部門）が従来からのスキルを十分に生かせるところであり、また期待されていることではないだろうか。

#### <参考文献>

- \* 内部監査人協会（I I A）、堺咲子訳「破壊の変化の時代における内部監査」『月刊監査研究』2018年5月号
- \* 田中久男「C S R（企業の社会的責任）と世代間倫理」『月刊監査研究』2009年9月号
- \* 「米国人工知能イニシアティブ:第1年次報告」“デイリーウォッチャー”2020年5月26日公開記事、国立研究開発法人科学技術振興機構研究開発戦略センター
- \* 「デジタルトランスフォーメーションに向けた課題の検討～I Tシステムに関する課題を中心に～」経済産業省デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会、2018年5月11日配布資料
- \* 「D Xレポート～I Tシステム『2025年の崖』克服とD Xの本格的な展開～」経済産業省デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会、2018年9月7日
- \* 「デジタル経営改革のための評価指標（「D X推進指標」）」経済産業省、2019年7月31日
- \* 「やさしい経済学 日本型M a a sの未来（1）～（10）」日本経済新聞、2020年1月31日～2020年2月14日掲載
- \* 「K P M GグローバルC E O調査2020 C O V I D-19特別版」K P M Gインターナショナル、2020年
- \* 駒井洋監修、是川夕編著『人口問題と移民—日本の人口・階層構造はどう変わるのか』明石書店、2019年
- \* 駒井洋監修、津崎克彦編著『産業構造の変化と外国人労働者—労働現場の実態と歴史的視点』明石書店、2018年
- \* 芹澤健介著『コンビニ外国人』新潮社、2018年
- \* 枝廣淳子著『プラスチック汚染とは何か』岩波書店、2019年
- \* 堅達京子、NHK B S 1スペシャル取材班著『脱プラスチックへの挑戦：持続可能な地球と世界ビジネスの潮流』山と溪谷社、2020年
- \* 「プラスチックリサイクルの基礎知識2021」一般社団法人プラスチック循環利用協会
- \* 「プラスチック資源循環戦略」消費者庁、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省、2019年5月31日
- \* 竹下満「海洋プラスチックごみ問題解決に向けての『クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（C L O M A）』の取り組み」国際環境経済研究所
- \* 岡崎淳一著『働き方改革のすべて』日本経済新聞出版社、2018年
- \* 川上淳之著『「副業」の研究—多様性がもたらす影響と可能性』慶應義塾大学出版会、2021年
- \* 「兼業・副業に対する企業の意識調査」(株)リクルート・キャリア、2017年、2018年
- \* 「C S R データベース」東洋経済新報社、2017年～2019年
- \* 「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン改訂版」経済産業省、平成30年6月改訂
- \* 「ダイバーシティ2.0一歩先の競争戦略へ」経済産業省、令和2（2020）年9月
- \* 「第210回日本経済予測（改訂版）」(株)大和総研、2021年9月8日
- \* 天沼伸恵・小野田真二編著『S D G sの手法とツールがよーくわかる本—サステナブルなビジネスをするために』秀和システム、2020年
- \* 夫馬賢治著『E S G思考—激変資本主義1990—2020、経営者も投資家もここまで変わった』講談社、2020年

- \* 蟹江憲史著『SDGs＜持続可能な開発目標＞』中央公論新社、2020年
- \* 「2020年度ESG活動報告」年金積立金管理運用独立行政法人、2021年8月20日付
- \* 特別リポート「格付プロセスにおけるESG」

(株)格付投資情報センター、2021年5月12日付

- \* 江田健二・阪口幸雄・松本真由美共著『「脱炭素化」はとまらない！—未来を描くビジネスのヒント』成山堂書店、2020年

<CIAフォーラム研究会No. a 14

(激変する外部環境に内部監査は追いついていけるのか？研究会)メンバー>

(敬称略・五十音順)

座長：高山 朗

佐藤 昌樹、田中 久男、松信 正志、沖本 勝、滝川 雅直、小川 泰、伊藤 俊彦、  
竹中 裕昭、吉田 健一郎、岩崎 剛夫、明 隆広

(メンバーの氏名は、2022年1月現在)