

PwC's View

Vol. 47

November
2023

特集

実務担当者の立場から見る J-SOX 基準等改訂への対応



pwc

www.pwc.com/jp

特集

実務担当者の立場から見る J-SOX 基準等改訂への対応

- J-SOX 基準等改訂ポイントの解説 6
- 改訂 J-SOX への対応ポイントの解説 10
- 「不正リスクへの対応」、「評価範囲の決定に関する対応」の具体的な観点 14

会計／監査

- 企業会計基準公開草案第 73 号「リースに関する会計基準 (案)」等の解説
—— 新リース会計基準の実務対応 (2) 新リース会計基準適用時の過度の負担を
軽減する主な取扱い 25

税務／法務

- 独禁法の企業結合規制における審査手法の展開と実務対応 36

海外

- マレーシアにおける日本企業によるシェアードサービスセンターの設置と
その展望 42

連載

PwC あらた基礎研究所だより

- 第 13 回 トラスト研究の現場から
—— 情報科学の視点：研究開発戦略センターによる学際研究をもとに 19

インダストリーインサイト (10)

- 会計が政府と国民の対話の架け橋に
—— 会計的視点から財政を読み解く 30

ご案内

- 書籍紹介 47
- 海外 PwC 日本語対応コンタクト一覧 48

※法人名、役職、インタビューの内容などは掲載当時のものです。

特集

実務担当者の立場から見る J-SOX 基準等改訂への対応

2023年4月7日、企業会計審議会は「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」を公表しました。改訂の背景として、国際的な内部統制の枠組み等の変更が反映されてこなかったことや、日本の内部統制報告制度（以下、J-SOX）の実効性に関する懸念が指摘されていること等があります。改訂は「内部統制の基本的枠組み」と「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」の双方において行われています。改訂後の基準および実施基準は、2024年4月1日以後開始する事業年度における財務報告に係る内部統制の評価および監査から適用されます（3月決算会社であれば2025年3月期、12月決算会社であれば2025年12月期）。いまや具体的な検討が必要な時期にあると考えます。

本特集の論考では、企業のJ-SOX実務担当者の立場で具体的に何をすればよいかを考察していきます。

最初の論考では、何がどのように改訂されたのかについて整理し解説します。

2つ目の論考では、改訂の内容を踏まえつつ、改訂に対する対応や確認時のポイントについて例を示しながら解説します。

最後に3つ目の論考では、「不正リスクへの対応」と「評価範囲の決定に関する対応」の2つにテーマを絞り、不正リスクに対する全社的な内部統制の評価項目における確認時の観点および評価範囲の決定に関する対応のポイントについて具体的に解説します。

J-SOX 基準等改訂ポイントの解説



PwCあらた有限責任監査法人
シニアマネージャー 白髭 英一

PwCあらた有限責任監査法人
シニアアソシエイト 平井 雄二

はじめに

日本に内部統制報告制度（以下、J-SOX^{※1}）が2008年4月1日に導入されてから、15年余りが経過しました。その間に米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会（以下、COSO^{※2}）の内部統制の基本的枠組みに関する報告書（以下、COSO報告書）改訂^{※3}やコーポレートガバナンス・コードの導入等、さまざまな環境の変化があったものの、それらに伴う財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（以下、基準）と、財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準（以下、実施基準）の改訂は行われてきませんでした。

2023年4月7日に企業会計審議会より「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」が公表されました。本稿では、この改訂の経緯や意図について改めて整理し、企業のJ-SOX実務担当者の立場で具体的に何をすればよいかを考察していきます。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 改訂の背景

今回の改訂の背景は大きく2つあります。

1つ目が、COSO報告書の改訂やコーポレートガバナンス・コード導入等の国際的な内部統制の枠組みが変更されたものの、それに伴う基準・実施基準等の変更は行われていなかった点です。

2つ目が、経営者による内部統制の評価範囲外で開示すべき重要な不備が明らかになる事例や、内部統制の有効性の評価が訂正される際に十分な理由の開示がない事例が一定程度見受けられており、J-SOXの実効性に関する懸念が指摘されていた点です。

2 主な改訂点

主な改訂点を、「内部統制の基本的枠組み」と「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に分けて説明します。

まず、**図表1**に「内部統制の基本的枠組み」に関する主な改訂点を示します。

①「報告の信頼性」について、J-SOXはあくまで「財務報告の信頼性」の確保が目的とあることから、直近での改訂への対応は不要と考えられます。しかし、改訂では非財務情報の開示に関するJ-SOXでの取り扱い、中長期的な課題とされました。そのため、ESGやサステナビリティに関する開示の信頼性確保のための内部統制に関して、中長期的には検討を行う余地がある点について留意が必要です。

②「内部統制の基本的要素」については、「リスクの評価と対応」「情報と伝達」「ITへの対応」の3つに対して改訂されています。それぞれ「不正に関するリスクの考慮」「大量のデータを扱う状況でのシステムの有効性」「クラウドやリモートアクセスの技術の活用に伴うサイバーセキュリティへの対

※1 金融商品取引法に基づく内部統制報告制度のことで、財務報告に係る内部統制を経営者自ら評価し、結果を開示することが求められる。米国のSOX法にちなんで日本版SOX（J-SOX）と呼ばれる。

※2 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

※3 2013年5月、米国のCOSOの内部統制の基本的枠組みに関する報告書が、経済社会の構造変化やリスクの複雑化に伴う内部統制上の課題に対処するために改訂された。

図表1：「内部統制の基本的枠組み」の主な改訂点

No	改訂点	内容
①	報告の信頼性	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ等の非財務情報に係る開示の進展やCOSO報告書の改訂を踏まえ、内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」となった 報告の信頼性は、組織内及び組織の外部への報告（非財務情報を含む）の信頼性を確保することをいうと定義するとともに、「報告の信頼性」には「財務報告の信頼性」が含まれ、金融商品取引法上の内部統制報告制度は、あくまで「財務報告の信頼性」の確保が目的であることが強調されている
②	内部統制の基本的要素	<ul style="list-style-type: none"> 「リスクの評価と対応」においては、COSO報告書の改訂を踏まえ、リスクを評価するに際して不正に関するリスクについて考慮することの重要性や考慮すべき事項が明示された 「情報と伝達」については、大量の情報を扱う状況等において、情報の信頼性の確保におけるシステムが有効に機能することの重要性が記載された 「ITへの対応」では、ITの委託業務に係る統制の重要性が増していること、サイバーリスクの高まり等を踏まえた情報システムに係るセキュリティの確保が重要であることが記載された
③	経営者による内部統制の無効化	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制を無視又は無効ならしめる行為に対する、組織内の全社的又は業務プロセスにおける適切な内部統制の例が示された 当該行為が経営者以外の業務プロセスの責任者によってなされる可能性もあることが示された
④	内部統制に関係を有する者の役割と責任	<ul style="list-style-type: none"> 監査役等に関しては、内部監査人や監査人等との連携、能動的な情報入手の重要性等が記載された 内部監査人に関しては、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすること、取締役会及び監査役等への報告経路も確保すること等の重要性が記載された
⑤	内部統制とガバナンス及び全組織的なリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制とガバナンス及び全組織的なリスク管理は一体的に整備及び運用されることの重要性が明らかになり、これらの体制整備の考え方として、3線モデル等が例示された

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

応」等に関する重要性が記載されました。

③「経営者による内部統制の無効化」については、経営者による内部統制の無効化への対応について記載されています。適切な経営理念の設計や、職務分掌、取締役会による監督、内部監査人による取締役会および監査役等への報告経路を設けること等、経営者による内部統制の無効化への対策が示されています。

④「内部統制に関係を有する者の役割と責任」については、経営者による内部統制の無効化を取締役会や監査役等の立場でも留意すること等が記載されました。

⑤「内部統制とガバナンス及び全組織的なリスク管理」における、ガバナンス、全組織的なリスク管理、内部統制の関係性を図表2に示します。図表2には、内部統制は全組織的なリスク管理（ERM）に不可欠な一部分であり、全組織的なリスク管理はガバナンスの一部であるという関係性が示されています。

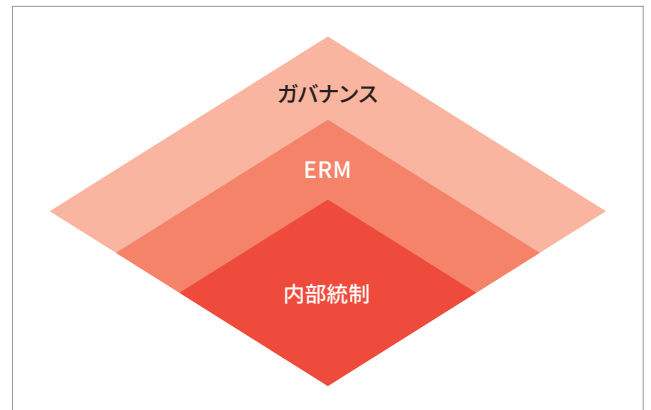
今回の改訂において、ガバナンスと全組織的なリスク管理、そして内部統制の関係性を改めて示すとともに、それらの体制整備の考え方として3線モデルが例示されました。3線モデルにおいては、第1線を業務部門内での日常的モニタリングを通じたリスク管理、第2線をリスク管理部門等による部門横断的なリスク管理、そして第3線を内部監査部門による独立的評価として、組織内の権限と責任を明確化しつつ、これらの機能を取締役会または監査役等による監督・監視と適

切に連携させることが重要であるとされています。

次に、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に関する主な改訂点を図表3に示します。

①「経営者による内部統制の評価範囲の決定」について、評価範囲外の事業または業務プロセスにおいて開示すべき重要な不備が識別された場合には、当該事業拠点または業務プロセスについて、当該開示すべき重要な不備が識別された時点を含む会計期間の評価範囲に含めることが適切であると記載されました。また、評価範囲の決定にあたり、例示されている「売上高等のおおむね3分の2」や「売上、売掛金及び

図表2：ガバナンス・全組織的なリスク管理・内部統制の関係性



出所：企業会計審議会第22回内部統制部会「事務局資料（内部統制報告制度について）」（2023年10月13日）をもとにPwC作成

図表3：「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」の主な改訂点

No	改訂点	内容
①	経営者による内部統制の評価範囲の決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者が内部統制の評価範囲を決定するに当たって、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性を適切に考慮すべきことを改めて強調するため、評価範囲の検討における留意点が明確化された ● 具体的には、評価対象とする重要な事業拠点や業務プロセスを選定する指標について、例示されている「売上高等のおおむね3分の2」や「売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定」を機械的に適用すべきでないことが記載された ● 評価範囲に含まれない期間の長さを適切に考慮するとともに、開示すべき重要な不備が識別された場合には、当該開示すべき重要な不備が識別された時点を含む会計期間の評価範囲に含めることが適切であることが明確化された ● 評価対象に追加すべき業務プロセスについては、検討に当たって留意すべき業務プロセスの例示等が追加された ● 評価範囲に関する監査人との協議について、評価範囲の決定は経営者が行うものであるが、監査人による指導的機能の発揮の一環として、当該協議を、内部統制の評価の計画段階及び状況の変化等があった場合において、必要に応じ、実施することが適切であることが明確化された。なお、上記の「売上高等のおおむね3分の2」や「売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定」について、それらを機械的に適用せず、評価範囲の選定に当たって財務報告に対する影響の重要性を適切に勘案することを促すよう、基準及び実施基準における段階的な削除を含む取り扱いに関して、今後、企業会計審議会で検討を行うこととされている
②	ITを利用した内部統制の評価	<ul style="list-style-type: none"> ● ITを利用した内部統制の評価について留意すべき事項が記載された ● 評価に関して、一定の頻度で実施することについては、経営者は、IT環境の変化を踏まえて慎重に判断し、必要に応じて監査人と協議して行うべきであり、特定の年数を機械的に適用すべきものではないことが明確化された
③	財務報告に係る内部統制の報告	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制報告書において記載すべき事項が明示された ● 経営者による内部統制の評価の範囲について、重要な事業拠点の選定において利用した指標とその一定割合等の決定の判断事由等について記載することが適切であるとされた ● 前年度に開示すべき重要な不備を報告した場合における当該開示すべき重要な不備に対する是正状況が付記事項に記載すべき項目として追加された

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

図表4：明示された内部統制報告書に記載されるべき事項

No	改訂点	内容
①	評価の範囲、評価時点及び評価手続き	<p>以下の事項について、決定の判断事由を含めて記載することが適切である</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重要な事業拠点の選定において利用した指標とその一定割合 ● 評価対象とする業務プロセスの識別において企業の事業目的に大きく関わるものとして選定した勘定科目 ● 個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス
②	付記事項	前年度に開示すべき重要な不備を報告した場合、当該開示すべき重要な不備に対する是正状況

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

棚卸資産の3勘定」を機械的に適用すべきでない旨が記載されました。加えて、評価範囲の決定前後で当該範囲を決定した方法およびその根拠について、必要に応じて、監査人との協議を行っておくことが適切と明示されました。

②「ITを利用した内部統制の評価」について、評価頻度に特定の年数を機械的に適用するのではなく、IT環境の変化を踏まえて評価するように明確化されました。

③「財務報告に係る内部統制の報告」について、内部統制報告書に記載されるべき事項が明示されました。追加して明示された事項を図表4にまとめます。最も重要なポイントは「評価の範囲、評価時点及び評価手続き」における、「決定の判断事由等」を記載することが適切であるとされたことです。現状、多くの企業では重要な事業拠点の選定において使用した指標とその一定割合や選定した勘定科目を内部統制報告

書に記載している場合が多いと考えられますが、企業ごとの環境を加味した判断理由の記載まで行われていない場合もあるかと思われます。その場合は根拠の記載が求められる可能性があります。また、前年度に開示すべき重要な不備の報告をした場合は、その是正状況についても報告が求められます。

3 適用時期

基準および実施基準は、2024年4月1日以後に開始する事業年度における財務報告に係る内部統制の評価および監査から適用されます（3月決算会社であれば2025年3月期、12月決算会社であれば2025年12月期）。

適用時期を考えると、改訂された「内部統制の基本的枠

組み」「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に対して、どのように対応すべきか検討をする時期にあると思われる。次の論考「改訂J-SOXへの対応ポイントの解説」では各種テーマに対する対応のポイントについて解説します。

白髭 英一（しらひげ えいち）

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

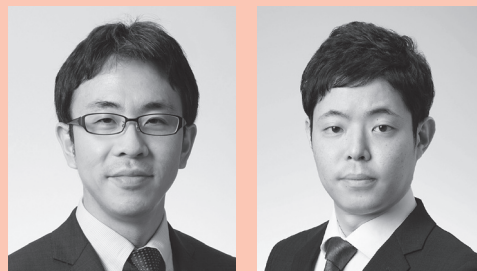
PwC あらた監査法人（現PwC あらた有限責任監査法人）入所後、主として製造業の国内上場会社および海外会社の日本子会社等の財務諸表監査、内部統制監査および会計アドバイザリー業務に従事。現在は、ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部に所属し、主として内部統制報告制度における経営者評価支援、ガバナンス・コンプライアンス体制の構築や評価支援業務、内部監査支援業務に従事している。
メールアドレス：eiichi.shirahige@pwc.com

平井 雄二（ひらい ゆうじ）

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
シニアソシエイト 米国公認会計士

事業会社の内部監査室でJ-SOX業務を担当し、全社的な内部統制、業務プロセス、決算・財務報告プロセス、IT業務処理統制等を幅広く経験。PwC あらた有限責任監査法人入所後は主として内部監査支援業務、内部統制評価支援業務、金融規制アドバイザリー業務に従事している。
メールアドレス：yuji.hirai@pwc.com

改訂J-SOXへの対応ポイントの解説



PwCあらた有限責任監査法人
シニアマネージャー 白髭 英一

PwCあらた有限責任監査法人
シニアアソシエイト 平井 雄二

はじめに

前論考「J-SOX基準等改訂ポイントの解説」では、改訂ポイントの内容について解説しましたが、本稿ではJ-SOX改訂への対応ポイントについて見ていきます。対応ポイントを大きく以下の4つに分類し、以降詳しく解説します。

- 不正リスクへの対応
- ITに関する対応
- 経営者による内部統制の無効化への対応
- 評価範囲の決定に関する対応

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 不正リスクへの対応

今回の改訂では、2013年のCOSO報告書の改訂内容の1つである「不正に関するリスクへの対応の強調」が反映されました。リスクの評価において、さまざまな不正および違法行為の結果発生し得る不適切な報告、資産の流用および汚職について検討が必要であるとされています。その際には、不正に関する「動機とプレッシャー」「機会」「姿勢と正当化」について考慮することが重要であり、また、リスクの変化に応じてリスクを再評価し、リスクへの対応を随時に見直すことが重要であるとされています。

この「動機とプレッシャー」「機会」「姿勢と正当化」の3つは不正のトライアングルを構成する要因であり、不正のトライアングルとは、3つの要因が揃ったときに不正が発生するという理論です（図表1）。

図表1：不正のトライアングル

要因	説明・例
動機とプレッシャー	<ul style="list-style-type: none"> ● 人には言えない金銭的な問題がある ● 達成できない（と思われる）高い目標がある等
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 不正を働くことが現実的に可能である環境（不正を行っても見つかりにくい状況） <p>例えば、現金の保管、帳簿への記帳、現金と帳簿の照合作業を上長の承認なく1人で行える等、現実的に横領ができてしまう環境</p>
姿勢と正当化	<ul style="list-style-type: none"> ● あとで穴埋め（返済）すれば問題はないはず ● 発覚しても大した処分は受けない ● 自分だけではなくみんな行っている

出所：ドナルド・クレシーの「不正のトライアングル」理論をもとにPwC作成

また、日本公認会計士協会は2023年8月4日に「財務報告内部統制監査基準報告書第1号『財務報告に係る内部統制の監査』の改正」を公表しており、不正リスクに関する評価が適時的に見直され、全社的な内部統制や業務プロセス、

図表2：不正リスクの考慮と対応に関する確認ポイントの例

No	不正リスク要因	確認項目	確認ポイント
①	姿勢と正当化	経営者メッセージ	<ul style="list-style-type: none"> 不正に関する経営者メッセージがあるか（倫理観等） そのメッセージは従業員に周知されているか
②	姿勢と正当化	規程類の整備・運用状況	<ul style="list-style-type: none"> 就業規則や懲戒規程類の整備・運用状況 懲戒処分が規程に基づいて検討され、実施されているか
③	姿勢と正当化	内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度を従業員に使用してもらうための取り組み（秘密保持や報復に対する保護の徹底を周知する等）
④	動機とプレッシャー	人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 公平で適切な人事評価制度が整っているか その人事評価制度は適切に運用されているか
⑤	機会 姿勢と正当化	リスク管理部門やコンプライアンス部門の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 第2線のリスク管理部門やコンプライアンス部門の不正リスクに関する取り組み内容 その他別途取り組んでいるプロジェクトチーム等があれば同様に確認 コンプライアンス関連の研修実施状況
⑥	機会	流用が発生しやすい資産に対する統制	<ul style="list-style-type: none"> 現金などの不正の起きやすい資産関係のリスクとそのリスクへの対応状況
⑦	機会	売上計上プロセスにおける内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 売上計上に関する発生し得る不正リスクとそのリスクへの対応状況
⑧	機会	人事ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> 得意先との共謀を防ぐために定期的な担当替え等のローテーションが行われているか

出所：PwC作成

決算・財務報告プロセスにおいて適切に考慮されているかについて、監査手続きにおいて留意するよう求めています^{※1}。

上記を踏まえると、今回の改訂を機に、不正のトライアングルの観点から、自社の財務報告に係る不正リスクと関連する統制について再確認してみることが有用です。そのために、不正リスク要因や、それに基づく不正リスク／不正リスクへの対応の確認ポイントを関連する部門等に共有し、財務報告に係る不正に関するリスクや統制についてセルフチェックを行うといった対策が考えられます。その際の具体的な確認ポイントの例を図表2に示します。

また、不正のトライアングルの観点からの不正リスク要因について、日本公認会計士協会が例示している監査基準報告書240「財務諸表監査における不正」の付録1「不正リスク要因の例示」も参考になります。

2 ITに関する対応

今回の改訂では、ITに関して「内部統制の基本的枠組み」および「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に記載がありました。その背景としては、ITが最も変化が激しく適宜かつ適切なリスク評価と対応が必要なためと考えられます。改訂の内容と対応ポイントの例を図表3に示します。

ITの委託業務に係る統制の重要性や情報システムに係るセキュリティの確保の重要性が改めて示されたため、IT部門

と連携し、これらに対する自社の内部統制の状況を再確認することが有用です。

また、IT部門が新規で外部委託を検討する際には、受託会社の内部統制に係る保証報告書の有無等、委託先の統制状況等が確認できるかをあらかじめ検討するために、IT部門と事前に連携することも重要であると考えます。

ITに関しては今後も状況の変化が大きいと考えられることから、J-SOX実務担当者の立場からは、ITの導入状況や変化等を捉えて評価を随時アップデートしていくことが肝要です。

3 経営者による内部統制の無効化への対応

これまでの基準では、経営者による内部統制の無効化は「内部統制の限界」として言及があったものの、経営者による無効化に対する責任の所在の記載はなく、対策に関する記載も多くありませんでした。

今回の改訂では、取締役会や監査役等は、経営者が不当な目的のために内部統制を無視または無効ならしめる場合があることに留意する必要があると明記されています。

加えて、適切な経営理念等に基づく社内の制度の設計・運用、適切な職務の分掌、組織全体を含めた経営者の内部統制の整備および運用に対する取締役会による監督、監査役等による監査および内部監査人による取締役会および監査役等への直接的な報告に係る体制等の整備および運用も、経営者による内部統制の無視または無効化への対策となるという記載があります。

また、改正された財務報告内部統制監査基準報告書第1

※1 「財務報告内部統制監査基準報告書第1号「財務報告に係る内部統制の監査」の改正」（公開草案）のIV節「財務諸表監査と内部統制監査との関係」の「6. 内部統制監査における監査手続と財務諸表監査における内部統制に対する監査手続の関係」を参照。

図表3：ITに関する対応における対応ポイントの例

No	改訂点	改訂の分類		改訂内容	対応ポイント
		内部統制の基本的枠組み	財務報告に係る内部統制の評価及び報告		
①	内部統制の基本的要素「情報と伝達」	○	—	大量の情報を扱う状況等において、情報の信頼性の確保におけるシステムが有効に機能することの重要性を記載	● 引き続きIT部門と連携し、IT統制の整備・運用、評価、改善のサイクルを回していく
②	内部統制の基本的要素「ITへの対応」	○	—	ITの委託業務に係る統制の重要性が増していること、サイバーリスクの高まり等を踏まえた情報システムに係るセキュリティの確保が重要であることを記載	● 財務報告に係る内部統制の重要な業務に関するITの開発・運用・保守に関する外部委託に関して、IT部門と連携し、新規で外部委託を検討する際には、委託先の統制状況を確認 ● IT部門と連携し、サイバーリスク対応について適時アップデート
③	ITを利用した内部統制の評価	—	○	ITを利用した内部統制の評価について留意すべき事項を記載。この評価に関して、一定の頻度で実施することについては、経営者は、IT環境の変化を踏まえて慎重に判断し、必要に応じて監査人と協議して行うべきであり、特定の年数を機械的に適用すべきものではないことを明確化	● ITに係る全般統制の項目について、前年度の運用状況の評価結果を利用している場合であっても、IT環境の変化を踏まえて慎重に判断し、必要に応じて監査人と協議を検討 ● ITに係る業務処理統制についても適切に評価されているかどうかを確認

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

図表4：経営者による内部統制の無効化リスクへの対応に関する確認ポイントの例

No	確認項目	確認ポイント
①	適切な経営理念等に基づく社内の制度の設計・運用	● 経営理念等に基づいて社内制度が設計されているか ● 設計された社内制度が実際に広く認知され活用されているか
②	適切な職務の分掌	● 適切な職務の分掌が設計・運用され、適切かつ相互に監視できる体制が整っているか
③	取締役会および監査役等の役割	● 規程等に経営者の監督・監査の役割等が明記されているか ● 経営者の内部統制の整備および運用に対する取締役会による監督、監査役等による監査の状況
④	内部監査人から取締役会、監査役等への報告経路	● 内部監査人から取締役会、監査役等への報告経路の有無 ● 実際のコミュニケーションの状況 ● 経営者による内部統制の無効化のリスク検討の有無

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

号「財務報告に係る内部統制の監査」でも、不正リスク同様に経営者による内部統制の無効化のリスクについて、評価が適時的に見直され、全社的な内部統制や業務プロセス、決算・財務報告プロセスにおいて適切に考慮されているかどうか、監査手続きにおいて留意すべきと記載されています。

上記を踏まえると、今回の改訂において示された、経営者による内部統制の無視または無効化への対策等の観点から、自社における経営者による内部統制の無効化のリスクとそのリスクへの対応状況を再確認することが有用であると考えられます。確認ポイントの例を図表4に示します。

4 評価範囲の決定に関する対応

内部統制の評価範囲の決定に関する改訂の背景としては、経営者が評価範囲の検討に当たって財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性を適切に考慮していないのではないか等の懸念が指摘されていた点が大きいと考えられます。改訂点については前論考の図表3、図表4（ともに8ページ）を参照してください。

改訂のポイントを踏まえ、J-SOX実務担当者の立場での対応ポイントの例を図表5に示します。

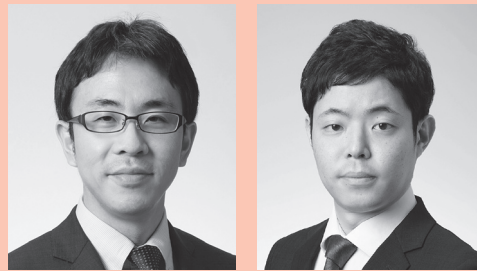
図表5：評価範囲の決定に関する対応における対応ポイントの例

No	プロセス	対応ポイント
①	重要な事業拠点を選定する際の指標の決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来の拠点判定時に使用していた指標について見直しの要否検討 ● 基準に記載されている例を機械的に適用していれば、自社の状況に合わせた指標を検討
②	重要な事業拠点の決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 指標を使った拠点判定の際の割合について見直しの要否検討 ● 連結ベースの売上高等の一定割合（おおむね3分の2程度）等の基準の例を参考にしつつ、自社の状況に合わせた一定割合を検討
③	「企業の事業目的に大きく係る勘定科目」の決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 「企業の事業目的に大きく係る勘定科目」の見直しの要否検討 ● 一般的な事業会社の場合、原則として、「売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定」が考えられると基準に記載されているが、自社の状況に合わせた検討が必要
④	評価対象とする業務プロセスの識別	<ul style="list-style-type: none"> ● ③に変更がある場合は、評価対象とする業務プロセスも変更 ● 不正リスクや経営者による内部統制の無効化リスクについても考慮
⑤	評価対象外としてきた事業拠点／業務プロセスの検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期間にわたり評価範囲外となっていた拠点や業務プロセス等の検討 ● 必要に応じて、評価範囲とする等の対応
⑥	個別に評価対象に追加する業務プロセスの検討	<ul style="list-style-type: none"> ● ①～⑤までに該当しない業務プロセスについて財務報告への影響を勘案して、個別に評価対象への追加を再検討 ● 新たに例示された、以下の「リスクが発生又は変化する可能性がある状況」に該当するケースはあるか、ある場合には、その中に重要な虚偽記載が発生する可能性が高い業務プロセスが存在するかを検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 規制環境や経営環境の変化による競争力の変化 ● 新規雇用者 ● 情報システムの重要な変更 ● 事業の大幅で急速な拡大 ● 生産プロセス及び情報システムへの新技術の導入 ● 新たなビジネスモデルや新規事業の採用又は新製品の販売開始 ● リストラクチャリング ● 海外事業の拡大又は買収 ● 新しい会計基準の適用や会計基準の改訂
⑦	その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価範囲の決定方法やその根拠の文書化 ● 内部統制報告書への記載方法の検討 ● 必要に応じて、監査人と評価範囲の決定方法およびその根拠について協議

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

※執筆者プロフィールは9ページを参照

「不正リスクへの対応」、「評価範囲の決定に関する対応」の具体的な観点



PwCあらた有限責任監査法人
シニアマネージャー 白髭 英一

PwCあらた有限責任監査法人
シニアアソシエイト 平井 雄二

はじめに

前論考「改訂J-SOXへの対応ポイントの解説」では、対応ポイントを中心に説明しましたが、ここからは「不正リスクへの対応」と「評価範囲の決定に関する対応」について、評価手続の実施時や評価範囲の決定時のより具体的な観点について解説します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 不正リスクへの対応の観点

「不正リスクへの対応」について評価手続の実施時におけるより具体的な観点を解説しますが、前論考で述べた確認ポイントと重なる部分もあります。「不正リスクの考慮と対応に関する確認ポイントの例」については、前論考の**図表2**（11ページ）を参照してください。

全社的な内部統制や業務プロセスに係る内部統制の評価手続において、どのようにして不正リスクを考慮していくのがよいでしょうか。全社的な内部統制と業務プロセスのそれぞれについて、不正リスクの考慮例を説明します。

全社的な内部統制の評価のために、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の実施基準」に例示されている全社的な内部統制に係る42の評価項目^{※1}をベースにしたチェックリストを用いている企業が多いかと思いますが、このチェックリストを見直し、不正リスク対応の観点を含めることが有効だと考えられます。長年チェックリストの内容は変わっていないという企業にとっては、硬直化したチェックリストを見直す良いきっかけになるかもしれません。**図表1**に不正リスクに対する全社的な内部統制の評価項目と確認時の観点例を示します。

次に、業務プロセスに係る内部統制の評価時の不正リスク対応の観点例を紹介します。全社的な内部統制の評価では、「動機とプレッシャー」「姿勢と正当化」の観点が中心でしたが、業務プロセスに係る内部統制の評価においては、業務プロセスに係る内部統制が、不正の「機会」を排除できているかどうかという観点が重要です。請求業務を行う従業員と入金の照合作業を行う従業員が分かっているか、売上計上を行う従業員と承認者が分かっているか等、1人で業務が完結

※1 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」の「参考1 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」（96～98ページ）を参照。

図表1：不正リスクに対する全社的な内部統制の評価項目と確認時の観点例

内部統制の基本的要素	No	評価項目	不正のトライアングル			確認時の観点
			動機とプレッシャー	機会	姿勢と正当化	
統制環境	①	適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 不正に関する経営者メッセージがあるか（倫理観等） そのメッセージは従業員に周知されているか 不正に関する規程類の整備・運用状況（就業規則や懲戒規程） 懲戒処分が規程に基づいて検討され行われているか
	②	経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 経営者に問題が伝達される仕組みがあるか 経営者がその問題に対して適切な対応を示しているか
	③	経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか	－	○	－	<ul style="list-style-type: none"> 適切な業務分掌規程があるか 業務分掌規程が浸透しており、適切な職務の分離につながっているか
	④	責任の割り当てと権限の委任が全ての従業員に対して明確になされているか	－	○	－	<ul style="list-style-type: none"> 適切な職務権限規程があるか 職務権限規程が浸透しており、適切な職務の分離につながっているか
	⑤	従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか	－	○	－	<ul style="list-style-type: none"> 適切な職務権限規程があるか 職務権限規程が浸透しており、適切な職務の分離につながっているか
	⑥	従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか	○	－	－	<ul style="list-style-type: none"> 公平で適切な人事評価制度があるか その人事評価制度は適切に運用されているか
リスクの評価と対応	⑦	経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 第2線のリスク管理部門やコンプライアンス部門の不正リスクに関する取り組み内容 コンプライアンス関連の研修実施状況 得意先との共謀を防ぐために定期的な担当替え等のローテーションが行われているか
統制活動	⑧	経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させているか	－	○	－	<ul style="list-style-type: none"> 適切な職務権限規程があるか 職務権限規程が浸透しており、適切な職務の分離につながっているか
情報と伝達	⑨	内部通報の仕組み等、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度を従業員に使用してもらうための取り組み（秘密保持や報復に対する保護の徹底を周知する等）
	⑩	内部統制に関する企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役等に適切に伝達する仕組みとなっているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 経営者に外部からも情報が伝達される仕組みがあるか 経営者がその情報に対して適切な対応を示しているか
モニタリング	⑪	企業の内外から伝達された内部統制に関する重要な情報は適切に検討され、必要な是正措置が取られているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制に関する重要な情報が経営者に伝わっているか その情報に対して適切な対応を示しているか
	⑫	モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報は、当該実施過程に係る上位の管理者ならびに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告されているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制に関する不備の情報が適切な管理者に伝わっているか その情報に対して適切な対応を示しているか
	⑬	内部統制に係る開示すべき重要な不備等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役等に適切に伝達されているか	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制に関する重要な不備の情報は経営者に伝わっているか その情報に対して適切な対応を示しているか

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

できないようになっているか等の観点で自社の業務プロセスに係る内部統制を再確認してみることが有用です。

特に、全社的な内部統制の評価において、「動機とプレッシャー」や「姿勢と正当化」に関するリスクが高いと評価された事業拠点の業務プロセスに対しては、より慎重な評価が必要になってくると考えられます。

なお、2023年9月28日に日本公認会計士協会が公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月）等を受けた内部統制監査上の留意事項に関する周知文書によれば、「監査人は、改訂後の内部統制の基本的枠組みに準拠して、経営者が内部統制の整備及び運用並びに評価を行っているかについて留意する。特に、全社的な内部統制の評価に当たっては、内部統制の基本的な要素ごとに例示されている42項目が広く実務に利用されているが、監査人は、これらの評価項目が今回の改訂を踏まえ、必要に応じて、適切に見直しが行われてい

るかについて確認することが重要である。」とされています。もし「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の実施基準」に例示されている全社的な内部統制に係る42の評価項目をベースにしたチェックリストを用いており、長らくそのチェックリストの見直しを行っていなければ、今回の改訂を踏まえた見直しを行うことが有用であると考えられます。

2 重要な事業拠点の選定方法に係る参考例と選定方法の観点

前論考（13ページ）にも掲載しましたが、評価範囲の決定に関する対応のポイントの例を図表2に示します。

図表2の①「重要な事業拠点を選定する際の指標の決定」については、財務報告内部統制監査基準報告書第1号「財務報告に係る内部統制の監査」の付録7「重要な事業拠点の選定方法に係る参考例」が参考になります。付録7の内容をまとめたものが図表3です。

図表2：評価範囲の決定に関する対応における対応ポイントの例

No	プロセス	対応ポイント
①	重要な事業拠点を選定する際の指標の決定	<ul style="list-style-type: none"> 従来からの拠点判定時に使用していた指標について見直しの要否検討 基準に記載されている例を機械的に適用していれば、自社の状況に合わせた指標を検討
②	重要な事業拠点の決定	<ul style="list-style-type: none"> 指標を使った拠点判定の際の割合について見直しの要否検討 連結ベースの売上高等の一定割合（おおむね3分の2程度）等の基準の例を参考にしつつ、自社の状況に合わせた一定割合を検討
③	「企業の事業目的に大きく係る勘定科目」の決定	<ul style="list-style-type: none"> 「企業の事業目的に大きく係る勘定科目」の見直しの要否検討 一般的な事業会社の場合、原則として、「売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定」が考えられると基準に記載されているが、自社の状況に合わせた検討が必要
④	評価対象とする業務プロセスの識別	<ul style="list-style-type: none"> ③に変更がある場合は、評価対象とする業務プロセスも変更 不正リスクや経営者による内部統制の無効化リスクについても考慮
⑤	評価対象外としてきた事業拠点／業務プロセスの検討	<ul style="list-style-type: none"> 長期間にわたり評価範囲外となっていた拠点や業務プロセス等の検討 必要に応じて、評価範囲とする等の対応
⑥	個別に評価対象に追加する業務プロセスの検討	<ul style="list-style-type: none"> ①～⑤までに該当しない業務プロセスについて財務報告への影響を勘案して、個別に評価対象への追加を再検討 新たに例示された、以下の「リスクが発生又は変化する可能性がある状況」に該当するケースはあるか、ある場合には、その中に重要な虚偽記載が発生する可能性が高い業務プロセスが存在するかを検討 <ul style="list-style-type: none"> 規制環境や経営環境の変化による競争力の変化 新規雇用者 情報システムの重要な変更 事業の大幅で急速な拡大 生産プロセス及び情報システムへの新技術の導入 新たなビジネスモデルや新規事業の採用又は新製品の販売開始 リストラクチャリング 海外事業の拡大又は買収 新しい会計基準の適用や会計基準の改訂
⑦	その他	<ul style="list-style-type: none"> 評価範囲の決定方法やその根拠の文書化 内部統制報告書への記載方法の検討 必要に応じて、監査人と評価範囲の決定方法およびその根拠について協議

出所：企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（2023年4月7日）をもとにPwC作成

なお、この付録7には、重要な事業拠点の選定根拠の記載もあり、重要な事業拠点の選定の文書化の参考にもなると思われます。

また、図表2の⑥「個別に評価対象に追加する業務プロセスの検討」において留意すべき「リスクが発生又は変化する可能性がある状況」が新たに例示されました。例示に該当する状況がある場合には、関連する業務プロセスを個別に評価対象に追加すべきかどうか検討する必要があります。

ただし、ここで示されているのは「リスクが発生又は変化し可能性がある状況」であって、ここで示された状況にある事業拠点等の業務プロセスを必ず評価対象にしなければならないということではありません。個別に評価対象に追加する業務プロセスは、あくまで、重要な虚偽記載が発生する可能性が高い業務プロセスです。例えば、新しく買収した海

外子会社は、どんな会社であっても重要な虚偽記載が発生する可能性が高いのでしょうか。新たに例示された「リスクが発生又は変化する可能性がある状況」に該当する場合、そこに含まれる業務プロセスが重要な虚偽記載が発生する可能性の高いものであるのかを丁寧に評価することが重要です。

3 おわりに

今回の改訂で新規に追加された項目や例示が多数ありますが、変化する環境や各社の状況に合わせてリスクを把握し、リスクに対応する内部統制を整備・運用し、それらが機能しているかを定期的に評価していくという基本（または「基本的な対応」など）に変更はありません。

図表3：重要な事業拠点の選定方法に係る参考例

No	ケース	指標	主要グループ会社の指標割合 ^{※3}						選定された指標の合計	選定方法
			P社	A社	B社	C社	D社	その他		
①	質的重要性を考慮したケース	売上高 ^{※1}	25%	18%	18%	14%	12%	13%	73%	売上高の金額的重要性を考慮し、P社、A社、B社を選定。金額的重要性の順序では次にC社を選定すべきだが、D社はグループとなってからの期間が短く、事業内容が異なる海外子会社であるという質的重要性を重視して、代わりにD社を選定
②	全社的な内部統制の良好でない項目を考慮したケース	売上高 ^{※1}	40%	27%	15%	10%	—	8%	77%	売上高の金額的重要性の観点からはP社とA社だけで67%に達しているが、全社的な内部統制が良好でない項目のあるC社を追加で選定
③	売上原価を追加指標として考慮したケース	売上高 ^{※1}	30%	0%	20%	25%	17%	8%	75%	売上高の金銭的重要性を考慮し、P社、B社、C社を選定。その後、C社が販売する製品は全てA社で生産されたものであること、A社の売上原価は連結グループの25%を占めることから、売上原価を選定指標として追加し、A社を選定
		売上原価 ^{※2}	30%	25%	18%	0%	15%	12%	25%	
④	売上総利益を指標として採用したケース	売上総利益	23%	10%	22%	25%	15%	5%	70%	グループ内に純額と総額で売上計上をする事業が混在していることから、売上高は事業拠点の共通の指標として適切でない判断。このため、指標は売上総利益を用い、売上総利益の金額的重要性を考慮して、P社、B社、C社を選定
⑤	税引前当期純利益を追加指標として考慮したケース	売上高 ^{※1}	35%	15%	15%	10%	12%	13%	—	売上高だけでは、高利益率の子会社の重要性を適切に判断できない可能性があることを考慮し、税引前当期純利益を追加的な指標として用いる。売上高の金額的重要性を考慮し、P社、A社、B社を選定。さらに、C社の税引前当期純利益の連結グループに占める割合が25%となっていることから、C社を選定
		税引前当期純利益	40%	23%	-5%	25%	12%	15%	—	

出所：日本公認会計士協会「財務報告内部統制監査基準報告書第1号「財務報告に係る内部統制の監査」の改正」（2023年8月4日）をもとにPwC作成

※1 内部取引消去後の売上高

※2 内部取引消去後の売上原価

※3 グレーの網掛け部分が選定されていない拠点

しかし、変化する状況に対応し続けていくことは一筋縄ではいかないことを、J-SOX実務担当者の皆さんであれば骨身に染みていると思います。

今回、「内部統制の基本的枠組み」において内部監査人の責務については、「熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすること」が追記されています。確かに、評価を行う側が知識や能力のアップデートを行うことはそのとおりですが、それだけではなく、今回の改訂では外部監査人との協議や、取締役会や監査役等の責任等も追記されており、さまざまな社内、社外のリソースを使って内

部統制の実効性を高めることの必要性が示されています。

内部統制は全社で取り組むべき課題であり、J-SOX実務担当者は旗振り役となりつつ、外部、内部の力を上手に借りて全社として内部統制を構築していく必要があります。今回の改訂を、自社の内部統制や内部統制評価の再確認のきっかけに、そして、社内外の関係者とリスクや内部統制について会話するきっかけとして、うまく利用していくとよいと考えられます。本稿が、少しでも、改訂J-SOXの理解や改訂への対応の参考になれば幸いです。

※執筆者プロフィールは9ページを参照

第13回

トラスト研究の現場から

——情報科学の視点：研究開発戦略センターによる学際研究をもとに

はじめに

株式会社をはじめとするさまざまな組織体のパーパス（存在意義）として「信頼を構築する」(Building trust)、または単に「信頼」「トラスト」という表現や単語をしばしば見かけます。ここで使われている「トラスト」とは何を意味している概念なのでしょう。

「トラストとは信頼である」などと訳してみても、それで納得してしまうこともありそうですが、本稿ではより進んでトラストについて考えてみたい方にヒントとなりそうなものを紹介します。トラストは古くは17世紀の哲学者ホッブズの時代から、永年にわたり数多くの「知の巨人」たちがチャレンジしてきた研究テーマであり、そこには広く深い世界が広がっています。

本稿では、国立研究開発法人科学技術振興機構（Japan Science and Technology Agency：JST）に属する研究開発戦略センター（Center for Research and Development Strategy：CRDS）が、数年前から取り組んでいる学際研究「デジタル社会における新たなトラスト形成」の研究成果の中から、筆者が現代におけるトラストのエッセンスと考える部分について解説します。

なお、本稿における意見にわたる部分については筆者個人のものであり、所属するPwCあらた有限責任監査法人の公式見解ではないことを申し添えます。

1 トラスト（信頼）の定義および役割

トラストはさまざまな学問分野において研究がなされており、定義ひとつとっても学問領域、また研究者によって異なります。トラストをどう定義するのか自体が大きな研究テーマです。

ここでは多種多様な定義を羅列することは避け、トラストとは、おおむね「相手が期待を裏切らないと思える状態」と考えることにします。すなわち、「リスクはあるけれども信頼することにより安心して迅速な行動または意思決定が可能となること」です。これは、取引や協力のコスト削減につながるため、ビジネスにとっては非常に重要なことです。

そのうえで、トラストの機能を検討するためにはいくつかの学問領域における代表的な定義から、関連する他の用語との関係を考えることが役立つと考えられます。以下はその例です。

(1) 行動経済学・実験経済学

トラストと似た概念に「安心（Assurance）」があります。人々が安心する気持ちを持つ背景には、仮にその相手の人が自分を裏切って何かをしたとすると、相手自身が損をしてしまうという状況があります。その損得勘定ゆえに人々は安心することができるというわけです。

これに対してトラストの場合、その相手についていわれる「いい人」であるとの感情を抱いているということ、つまり相手の人間性に焦点が当てられていることが多いと言えます。また、相手が自分に対しても好意を持っていると思えるということもあります。つま

り損得ではなく、相手との関係性を指すことがしばしばです。

まとめると、「安心が経済的な動機によるものである」のに対し、「信頼はより相手の人格に左右されるものである」との違いがあります。

(2) 情報科学

情報科学の領域ではトラストと類似または関連した概念として、「セキュリティ」「セーフティ」「信頼性」があります。以下にそれぞれの概念の意味、また相違点についてまとめています（**図表1**）。

図表1：情報科学におけるトラスト概念とその類似概念

概念	対象	相違点
セキュリティ (Security)	心的な脅威	故意による
セーフティ (Safety)	身体的な脅威	故意でない
信頼性 (Reliability)	物理的な脅威	故意でない
参考：トラスト (Trust)	心的な脅威	故意による場合、および故意でない場合

出所：参考文献をもとにPwC作成

また、トラストの要素のそれぞれには客観的に測れる部分と感情的な部分があり、それらのうち感情的な部分、すなわち依存を意味するものとしてまとめて「安心」と呼ぶことがあると考えられます。

(3) 法律学

法律学でトラストというと、重要なのは「信託」の概念です。すなわち、①自己の財産を、②第三者に委託し、③自己または他者のために運用・管理する制度のことを意味します。

ここで、委託者と受託者の関係によって、信頼性を支えるものを「代理」「権威」「信託」の3つに分類できます。

特に委託者よりも受託者の知識や能力が高く（代理はその逆）、内容が定まっていない場合であって、かつ、あらかじめ国家によるライセンスなどによって統制（＝権威）することができないものについて、信頼関係として現代における信託として扱えるのではないかと考えられます。

(4) (学問としての) 人工知能

人工知能 (AI) の分野では、トラストとの関係で「説明可能性」と言われますが、この言葉が独り歩きするのは好ましくなく、理解できるものであることが求められます。他方、透明性では補償する責任者、何か不都合なことが起こったときに誰が補償するかが求められます。アカウントビリティとは、理解可能性と透明性の2つの概念が合わさって得られるものですが、ただ説明すればよいという日本の説明責任とは異なることに注意が必要です。

理解可能性については、AIの内部の動きを人間が理解できる形で説明することはほぼ無理であるため、近似的なモデルを作ることが行われています。分かりやすさを目指すものです。

他方、トラストについては、例えば「大会社だから」「みんなが使っているから」「自分と似たようなケースで同じ結果が出ているようだから」といった文脈で使われることが多いと考えられます。

2 デジタル社会におけるトラスト問題

旧来の古典的なトラストは、身近な人たちの信頼関係を中心に議論されてきました。しかし、デジタル化の進展により、バーチャルな人間関係の広がり、複雑な技術を用いたシステムへの依存、詐称などの手口の高度化などにより、トラストをめぐる環境変化が起きています。

そのような変化によって、トラストに関わる問題が生じつつあります。デジタル化の進展が生んだトラスト問題としてしばしば挙げられる具体例を以下の8つに類型化しました。

① 仮想世界のトラストに基づく取引

仮想世界やデジタルデータの性質を悪用した偽装やなりすまし等の犯罪が起きています。対策がとられているものの、常に新しい仕組みが登場し、新たなリスクが発生して対策が追いつかないケースが見受けられます。

② メディアにおけるフェイク拡散

フェイク動画による政治への干渉や個人攻撃等が社会問題となっています。簡単に人をだますことができ、裁判などでの証拠の信頼性も揺らぎます。他方、フェイクに対する法規制が強くなると、表現の自由が妨げられる恐れも生じます。

③ 自動運転車

AIの内部的な動きはブラックボックスで、動作保証や精度保証ができません。このため、安心して乗車できるか、事故発生時に原因究明や責任の所在はどうなるかが問われることとなります。

④ パーソナルAIエージェント

個人情報の管理代行の中身はブラックボックスであり、個人の意図や期待通りに振る舞うことを保証できないことがあります。そのため、個人情報を委ねることができるのか、期待に反する事態が起きた場合の責任所在がどうなるのかといった問題があります。

⑤ 人を評価するAIシステム

AIシステムの学習データに偏りや差別的な要因が含まれると、不公平で差別的な評価を助長します。また、評価アルゴリズムに過剰適合して行動する人々が生み出される恐れがあります。

⑥ 医療意思決定におけるAIセカンドオピニオン

異なる多様な医療情報を患者が参照できるようになり、医療者からの説明と異なる情報が得られることもあります。三者間における新たな役割関係とそこでのトラスト関係の在り方が検討されなければなりません。

⑦ コミュニケーションロボット

製造技術の発達により、人間らしい外観を備えるようになったロボットに人間並みの能力を期待および過信してしまい、期待外れだったと失望する人が増えやすくなります。逆に、身近なロボットに過度な親近感や依存感を持ってしまうタイプの人もあります。

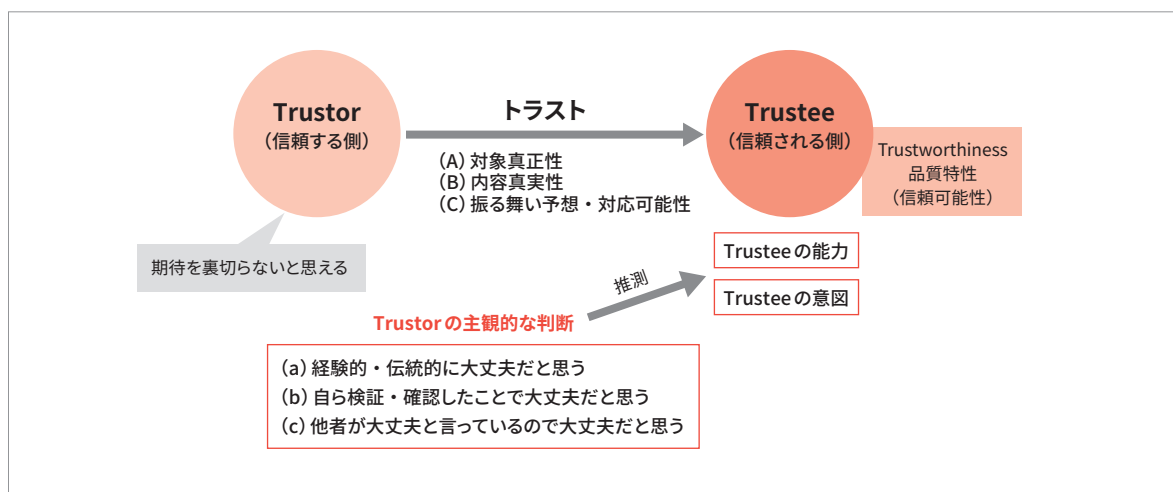
⑧ メタバース内活動におけるトラスト

生身の人間や物理的な実態が必ずしも確認できない世界において、リアル世界と同様のトラストが成立するのか否かが問題です。

3 トラストのモデル

トラストのモデルの一例として、今回ご紹介している研究開発戦略センターのモデルを示します(図表2)。

図表2：トラストモデル



出所：参考文献をもとにPwC作成

まず、トラストは、「Trustor (信頼する側)」と「Trustee (信頼される側)」の関係であり、Trustorにとって、Trusteeは期待を裏切らないと思えるときに、トラストが成り立ちます。期待を裏切らないと思えるか否かは、Trustorの主観的な判断によることとなります。

その判断の際に着目され得るTrusteeの品質特性を「Trustworthiness (信頼可能性)」と呼びます。Trustworthinessを計測／観測／検証した結果から得た裏付けから「期待を裏切られない」と思えるケースもあれば、必ずしもそのような裏付けはなく、「リスクがあるが、大丈夫だ」とみなすケースもあります。

この2つのケースの比がどの程度ならば大丈夫と思えるかは、人によって異なります。

期待を裏切られない (大丈夫だ) と思えるかどうかを主観的に判断する際には、Trusteeの能力 (期待に応える能力があるか) や意図 (期待に応えようとしているか／悪意を持っていないか) などを推測して判断していると言われる。また、この主観的な判断にはいくつかのパターンがあります。

【Trustorの主観的な判断】

- (a) 経験的・伝統的に大丈夫だと思う。
- (b) 自ら検証・確認したことで大丈夫だと思う。
- (c) 他者が大丈夫と言っているので大丈夫だと思う。

また、トラストには3つの側面があるとされます (図表3)。

図表3：トラストの3側面

側面	説明
(A) 対象真正性	本人・本物であるか？
(B) 内容真実性	内容が事実・真実であるか？
(C) 振る舞い予想・対応可能性	相手の振る舞いに対して想定・対応できるか？

ここで提示している「トラストは相手が期待を裏切らないと思える状態」という定義では、(C)の側面 (相手の振る舞い) を中心に置いています。もっとも、そもそもその相手が本人・本物だという (A) の側面は大前提です。また、相手が人や組織やシステムとい

う場合は、その振る舞いが期待を裏切らないかを考えますが、相手が情報という場合もあり、その場合は、その内容が事実・真実だという (B) の側面を期待します。

これは別な言い方をすると、相手が情報の場合、それを使って行動・意思決定をするのは自分であり、それによって自分が招いた結果が期待通りのものかどうかは、内容真実性に左右されるということです。

人が主観的に判断する場合には、おそらく3側面を多面的・複合的に捉えようと、トラストできるかを総合的に判断していると思われます。例えば、ある新しいサービスを使ってみようかと考えるとき、「そのサービスの仕組み (どのように動いてどのような結果が得られそうか) が信じられるか (振る舞い予想・対応可能性の側面)」、「そのサービスの提供企業が怪しくないか (対象真正性の側面)」、「そのサービスについての評判やレビュー投稿は本当か／ヤラセではないか (内容真実性の側面)」というように、多面的にチェックしようとするでしょうし、1つの側面について複数の情報を突き合わせることもするでしょう。

このように、いろいろな視点から多面的に関連情報を集め、その1つだけでは確信を持てなくとも、それらを複合的に検証することで、総合的な判断を下すということを、人は行っています。

4 TrustorとTrusteeに関わる要因とその変化

ここでは、TrustorとTrusteeのそれぞれに関係する要因と変化を4点挙げます。

(1) Trusteeの多様化

Trusteeとなるものには、個人だけでなく、集団、組織、政府、専門家コミュニティのような人が集まって形作られるものも該当しますし、科学技術、制度、情報・メディア、機械システムサービスのような人が作ったものについても該当します。

Trusteeに関わるTrustworthinessの定義にも議論がありますが、Trusteeについては「トラストするに値するかを判断するのに考慮される品質特性」を

指すものとし、信頼性と訳されることが多いのですが、IT分野ではReliability、Dependabilityも信頼性と訳されるので、区別するために「信頼可能性」「信頼相当性」とも訳されます（**1** **2** 情報科学を参照）。

Trusteeが多様化することにより、Trustworthinessは人に関わる属性のみならず、機械・システムサービスなどに関する属性も含むこととなります。

(2) Trusteeの複合化の例

情報システムにおいてTrustorであるユーザー視点で見ると、主たるTrusteeは「システムまたはサービス」ですが、単にそれをトラストするだけでなく、それに携わるベンダー、運用者、開発者、保守者などをトラストするかについても複合的に絡んでいきます。つまり、トラストするかしないかという1つのケースにおいて、相手（Trustee）は1つではなく、複数の相手が複合的に絡むことが多々あります。

(3) 技術の複雑化・自律化

Trusteeが機械・システムサービスなどのケースでは、そこで使われている技術の複雑化や自律化がトラストに影響を与えます。技術の複雑化や自律化は、Trusteeのブラックボックス化、その動作の予測困難化を招くため、Trustorはトラストしにくくなる場合があります。

かつては長期間の実績・経験を重ねることでトラストが獲得できたかもしれませんが、今日では技術発展も速く、実績や経験を重ねる十分な期間の確保は難しいと言わざるを得ません。

(4) Trustorの主観

トラストするか否かは、Trustorの主観に最終的には左右されます（**3**を参照）。トラストがうまく機能していれば、普段はそれを意識することなく、安心して迅速に行動・意思決定できます。しかし、**(1)** から**(3)**が進んでくると、Trustorの主観を左右するさまざまな不確かさが増します。

その結果、トラストが揺らぐと、何もかも心配でとても不安になったり、相手に対する不信感で眠れなく

なったりします。深く考えるのはやめてしまったり（常に思考停止）、頼りきり、任せきりになったり、リスクは減少していないのにTrusteeと親密な会話を持つことで信じやすくなり、悪意を持った他者からだまされやすくなることもあります。

頼りきり、任せきりで常に思考停止の状態は好ましいものではなく、トラストすることが無条件に良いことだというわけではありません。

5 おわりに

最後に、トラストの概念と監査の関係に触れておきます。論点は、「監査を含めた保証（アシュアランス）サービスがなぜ存在しているのか？」（存在意義）に関わります。

まず、約束をする当事者ともう一方の当事者との2人が存在していることが、論点の前提です。

すなわち、何らかの約束をする当事者（「約束をする人」）から聞いた内容に賛同し、その人のことを本当に信じたいと思っているもう一方の当事者（「信頼する人」）がいれば、その「約束する人」を信じることはあります。ただし、もう一方の当事者が「約束する人」を信頼できるかどうかは明らかではありません。

「約束する人」（先のモデルのTrusteeに相当）がいて、そこへ「信頼する人（または信頼する可能性のある人。Trustorに相当）」が登場し、「約束する人」が行った約束が「信頼する人」などによって信頼されれば、実際に取引が行われます。すなわち、2人は実際にビジネスその他の社会的な交わりにコミットすることとなります。

次に、もし全ての「約束する人」を信頼でき、約束が信頼できるものであるとすれば、実際、保証を得る必要はありません。言い換えると第三者は必ずしも必要ありません。

以上から、次のことが言えます。すなわち、監査人の地位にある人は実質的に、金融市場における社会的な信頼の創出に中心的な役割を演じています。企業経営陣による誤った、または私利私欲的な、不正が行われているかもしれない財務諸表に脆弱な立場

の人々にコンフォートを供与します。

保証に従事する専門家は、このコンフォートを生産するビジネスに携わっています。同時にコンフォートをも生み出し、公益の守護者でもあります。公益の守護者となり、当然のことながらコンフォートを生むことにより、社会に価値を加える役割を果たすわけですが、状況により保証されることでディスコンフォート（不安）を生み出すこともあり得ます。

ここで実際に利用されるのが保証です。保証は、情報の関連性、信頼性、さらには意思決定者にとってのコンテキスト（文脈、文化の共有度合）を改善することにより、情報の質を向上させる独立したサービスであることが分かっています。この保証により情報の質は向上します。情報の質が向上すれば、「信頼する人」にコンフォートが与えられます。

また、第三者である保証の提供者がいることにより最終的にコンフォートが得られることが理解されれば、保証に対する需要が生じます。すなわち、保証に対する需要が保証を生み出し、それが情報の質を向上させる好循環が生まれます。「信頼する人」にはコンフォートが与えられます。この保証に対する需要が生じ、実際に委託者が監査自体から得られるコンフォートが監査へのさらなる需要を生み出すと考えられます。

今回は「トラスト研究の現場から」として、科学技術振興機構の研究開発戦略センターの最近の学際研究のエッセンスと筆者が考えている箇所について紹介しました。

ここまでお読みいただき気づいた方もいるかと思いますが、現代のトラスト研究は情報科学やAI研究の領域において発展しています。しかし、本研究でも指摘されているとおり、17世紀にまで遡るこれまでのトラスト研究はそれぞれの学問領域、いわゆるディシプリンごとにクローズドな形で行われてきたものであり、相互の知見の共有はほとんど行われていません。

もっとも情報科学やAIにおける成果としての技術は、学問領域を超えてビジネスや会計、監査などにも大きな影響を与えてきていることから、トラスト研究における知見も同様に広く行きわたることが期待

されます。

【参考文献】

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（2022）「戦略プロポーザル デジタル社会における新たなトラスト形成」

<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-SP-03.html>（2023年9月28日アクセス確認）

同（2022）「科学技術未来戦略ワークショップ報告書 トラスト研究戦略 ～デジタル社会における新たなトラスト形成～」

<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-WR-05.html>（2023年9月28日アクセス確認）

同（2022）「俯瞰セミナー&ワークショップ報告書：トラスト研究の潮流 ～人文・社会科学から人工知能、医療まで～」

<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2021-WR-05.html>（2023年9月28日アクセス確認）

同（2023）「公開シンポジウム（2023年1月10日開催）報告書：デジタル社会における新たなトラスト形成～総合知による取り組み～」

<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-SY-02.html>（2023年9月28日アクセス確認）

Peecher, Mark (2018) Auditing I: Conceptual Foundations of Auditing, Coursera, University of Illinois at Urbana-Champaign

山口 峰男（やまぐち みねお）

PwCあらた有限責任監査法人
PwCあらた基礎研究所 所長

2004年公認会計士登録。「次世代の会計および監査」をテーマとした広範な研究活動に従事。大手銀行において法人融資および本部主計業務に携わったのち、監査法人入所。主に金融機関向けの監査およびアドバイザリー業務に従事し、その後、品質管理本部（金融商品会計、開示、ナレッジマネジメント担当）、英国留学（日本公認会計士協会による大学院派遣）、グローバル教育研修部門（PwC英国にてIFRS金融商品会計の教材開発に従事）などを経て現在に至る。日本証券アナリスト協会認定アナリスト（CMA）（1999年）日本簿記学会学会賞審査委員（2021年～）

メールアドレス：mineo.yamaguchi@pwc.com



企業会計基準公開草案第73号「リースに関する会計基準(案)」等の解説

——新リース会計基準の実務対応 (2) 新リース会計基準適用時の過度の負担を軽減する主な取扱い



PwCあらた有限責任監査法人
財務報告アドバイザー一部
シニアマネージャー 田野 雄一

はじめに

日本の企業会計基準委員会(ASBJ)は、現行のリース会計基準(企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」等)の財務報告上の問題点の改善を図るため、2023年5月に、リースの新基準の開発へ向けた公開草案たる企業会計基準公開草案第73号「リースに関する会計基準(案)」等(以下、本公開草案)を公表しています^{※1}。本誌第46号(2023年9月号)からは、本公開草案の実務的な観点に焦点を当てた連載を開始しています。

これまでの連載でも述べてきたように、本公開草案では、借手が、原則として、全てのリースを貸借対照表上、オンバランスすることを提案しています。そのため、現行のリース会計基準においてオフバランスのオペレーティング・リースに重要性がある企業においては、本公開草案が基準化される際に各種の負担が生じることが見込まれます。また、新リース会計基準を継続的に適用するにあたっては、各決算日におけるリース資産(使用権資産)とリース負債を適切に財務報告の対象とするために必要な情報を適時に収集するための負担が発生すると見込まれています。ただし、本公開草案では、借手における新リース会計基準の適用時に、いくつかの簡便的な取扱いが可能になっています。実務においては、このような措置を適用することによって、負担を軽減できるかどうか見極めていく必要があります。

本稿では、このような借手における取扱いとその実務上のポイントについて解説していきます(新リース会計基準適用時の過度の負担を軽減する措置のうち、主に不動産のリースに関連する取扱いおよび経過措置に関連する取扱いについては、次回以降の連載において解説します)。なお、本文中の意見に関する部分は、著者の個人的見解であり、PwCあらた有

限責任監査法人の見解ではないことを申し添えます。

1 借手の会計処理の概要

本公開草案では、新リース会計基準を、いくつかの例外はあるものの、リースの定義^{※2}を満たす全ての契約に適用することを提案しています。借手の会計処理は、原資産を使用する権利である使用権資産を資産計上し、リース料の支払義務を負債計上する、という「使用権モデル」の考え方に基づいた国際財務報告基準(IFRS)第16号「リース」および米国財務会計基準審議会(FASB)のTopic 842「リース」を参考としつつ、日本における新リース会計基準の開発にあたって以下に示すような基本的な方針を定めています。

- (1) 借手の費用配分の方法については、IFRS第16号との整合性を図る。
- (2) その上で、国際的な比較可能性を大きく損なわない範囲で代替的な取扱いを定める、または、経過的な措置を定めるなど、実務に配慮した方策を検討する。
- (3) 借手の会計処理と貸手の会計処理で齟齬が生じないように、借手のための新しい会計基準を開発するのではなく、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」を改正する^{※3}。

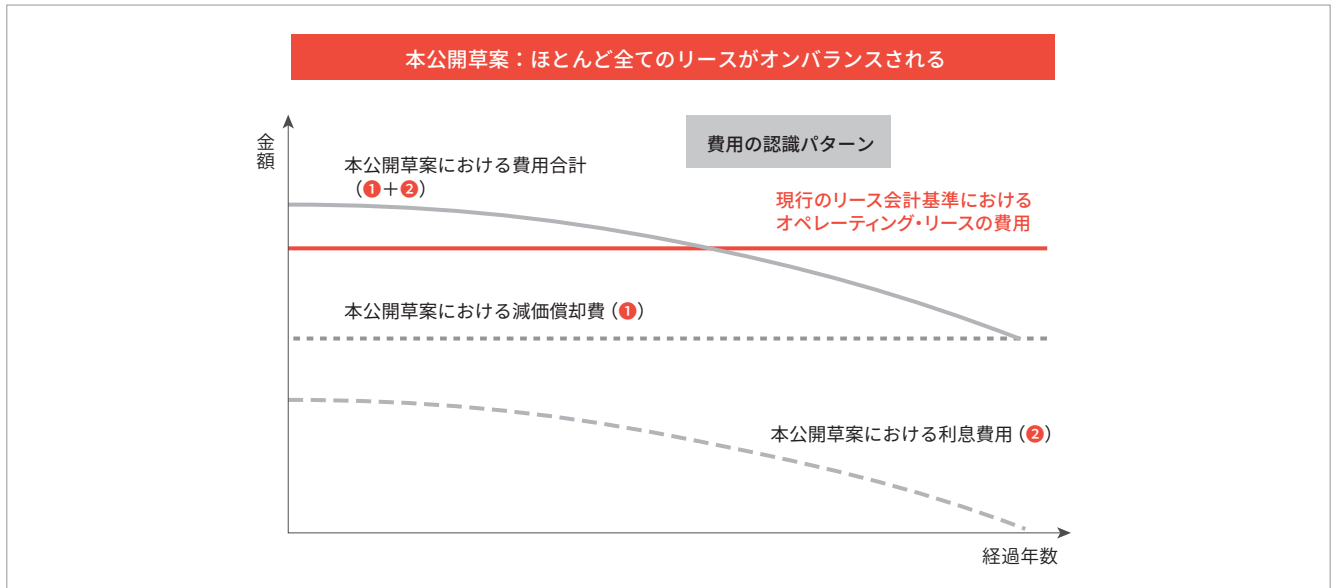
本公開草案は、借手の会計処理について、現行のリース会

※1 https://www.asb.or.jp/jp/accounting_standards/exposure_draft/y2023/2023-0502.html

※2 本公開草案では、リースを「原資産を使用する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する契約又は契約の一部」と定義することを提案しています(本公開草案第5項)。なお、リースの定義に関する実務対応上のポイントについては、本誌第46号(2023年9月号)で解説しています。

※3 上述の基本的方針(3)に関して、開発の過程では、企業会計基準第13号を改正する形で文案が検討されていたものの、削除する項番号や枝番となる項番号が多くなるため、利便性の観点から項番号を振り直し、新たな会計基準として開発することとなりました。

図表1：新リース会計基準における借手の会計処理



出所：PwC作成

計基準におけるファイナンス・リースとオペレーティング・リースの分類をなくして、単一の会計処理モデルを導入することを提案しています。借手は、後述する短期リースおよび少額リースを除く全てのリースについて、使用権資産およびリース負債を認識することとなる点に特徴があります。この結果、現行のリース会計基準ではオフバランスされているオペレーティング・リースがオンバランスとなることによる影響が生じます（図表1）。

体は、他の会計基準と同様に、新リース会計基準にも適用されるものと考えられます。したがって、企業は、財務諸表にとって重要性がないと考えられるリースについては、本公開草案が提案している原則的な会計処理、表示および開示を厳密には行わないことも考えられます。

2 借手の新リース会計基準適用時における過度の負担を軽減する取扱い

(1) 重要性の考え方

本公開草案には、日本の他の会計基準と同様、「重要性」の定義に関する明示的なガイダンスは含まれていませんが、企業会計原則注解の注1で示されている重要性^{※4}の考え方を

※4 企業会計原則注解の〔注1〕重要性の原則の適用について（一般原則二、四及び貸借対照表原則一）によると、以下のように示されています。

企業会計は、定められた会計処理の方法に従って正確な計算を行うべきものであるが、企業会計が目的とするところは、企業の財務内容を明らかにし、企業の状況に関する利害関係者の判断を誤らせないようにすることにあるから、重要性の乏しいものについては、本来の厳密な会計処理によらないで他の簡便な方法によることも正規の簿記の原則に従った処理として認められる。

- 重要性の原則は、財務諸表の表示に関しても適用される。
重要性の原則の適用例としては、次のようなものがある。
- (1) 消耗品、消耗工具器具備品その他の貯蔵品等のうち、重要性の乏しいものについては、その買入時又は払出時に費用として処理する方法を採用することができる。
 - (2) 前払費用、未収収益、未払費用及び前受収益のうち、重要性の乏しいものについては、経過勘定項目として処理しないことができる。
 - (3) 引当金のうち、重要性の乏しいものについては、これを計上しないことができる。

(2) リースのオンバランスの免除

上記(1)の財務諸表にとっての重要性の考え方とは別に、本公開草案では、借手は、リースのうち、以下に記載するリースについて、貸借対照表上で認識することを免除する規定が用意されています。当該規定は、特に、多数の小口のリースを有する場合における事務処理の負担に対する懸念に対応することを意図したものです。

- 短期リース（リース開始日において借手のリース期間が12カ月以内であるリース）^{※5}
- 少額リース

なお、これらのリースについて免除規定を使用した場合、

- (4) たな卸資産の取得原価に含まれる引取費用、関税、買入事務費、移管費、保管費等の付随費用のうち、重要性の乏しいものについては、取得原価に算入しないことができる。
- (5) 分割返済の定めのある長期の債権又は債務のうち、期限が一年以内に到来するもので重要性の乏しいものについては、固定資産又は固定負債として表示することができる。

※5 本公開草案は、短期リースに類似する項目として、「新リース会計基準の適用初年度の期首から12カ月以内に借手のリース期間が終了するリース」についても、オンバランスの免除を可能とすることを提案しています。この経過措置時の取扱いについては、本稿の「はじめに」で上述したとおり、次回以降の連載において、新リース会計基準への移行時の会計処理と実務上のポイントを取り挙げる際に解説する予定です。

これらのリースに係る費用は、損益計算書においてリース期間にわたり定額で認識されます。

少額リースとは、次の **a.** または **b.** のようなリースを指します。

- a.** 重要性が乏しい減価償却資産について、購入時に費用処理する方法が採用されている場合で、借手のリース料が当該基準額以下のリース

ただし、その基準額は当該企業が減価償却資産の処理について採用している基準額より利息相当額だけ高めに設定することができる。また、この基準額は、通常取引される単位ごとに適用し、リース契約に複数の単位の原資産が含まれる場合、当該契約に含まれる原資産の単位ごとに適用することができる。

- b.** 次の①または②を満たすリース

- ① 企業の事業内容に照らして重要性の乏しいリースで、リース契約1件当たりの借手のリース料が300万円以下のリース

この場合、1つのリース契約に科目の異なる有形固定資産または無形固定資産が含まれている場合、異なる科目ごとに、その合計金額により判定することができる。

- ② 原資産の価値が新品時におよそ5,000米ドル以下のリース

この場合、リース1件ごとにこの方法を適用するか否かを選択できる。

上記 **a.** の重要性に関する基準額は、本公開草案には規定されていません。**a.** のただし書きにあるように、その基準額は企業が減価償却資産の処理について採用している基準額より利息相当額だけ高めに設定できるとされていることから、企業内で独自に設定されている基準額と整合的に決定する必要があることとなります。

上記 **b.** については、①または②のいずれかを選択でき、選択した方法を首尾一貫して適用することが求められます。

上記 **b.** ②の「原資産の価値が新品時におよそ5,000米ドル以下のリース」とあるのは、IFRS第16号「リース」の結論の根拠（BC100項）にあるように、国際会計基準審議会（IASB）が議論していた当時、新品時に5,000米ドル（当時の為替レートで換算すると約60万円）以下の規模の資産を少額とすることを念頭に置いていたのと整合を図ったものとみられます。

b. ②の規定ぶりからは、原資産が少額であるのかどうかの評価は、絶対値ベースで行われると読めるため、その評価は、

借手の規模、性質または状況の影響を受けないと考えられます。したがって、異なる借手でも、特定の原資産が少額であるかどうかに関して同じ結論に至る可能性が高いと見込まれます。

また、本公開草案が提案する取扱いは、IFRS第16号B7項のように、借手が資産を転貸（サブリース）しているか、または、転貸することを見込んでいる場合にヘッドリースを少額リースへ区分することを禁止する規定を置いておらず、IFRSにおける取扱いと異なる点に留意が必要です。

（参考）IFRS第16号「リース」

B7 借手が資産を転貸しているか又は資産を転貸することを見込んでいる場合には、ヘッドリースは少額資産のリースに該当しない。

【実務対応上のポイント】：少額リース

リースの原資産の価格

(i) 現行のリース会計基準の下では、「企業の事業内容に照らして重要性の乏しいリース取引で、リース契約1件当たりのリース料総額が300万円以下のリース取引」については、オペレーティング・リース取引の会計処理に準じて、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理を行うことができる、という規定が設けられています。なお、上記 **b.** ①では、基本的にこの考え方を踏襲しているため、現行のリース会計基準の下で通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理をしているリース取引については、新リース会計基準の下で少額リースとして会計処理することができる可能性が高いと考えられます（ただし、現行のリース会計基準の下でのリース期間より新リース会計基準の下でのリース期間が長くなることによりリース料総額が増加し、それにより少額リースに該当しないという可能性があることに留意が必要です）。

(ii) 現行のリース会計基準の考え方を踏襲した上記 **b.** ①では、少額リースとして取り扱うためには「企業の事業内容に照らして重要性の乏しいリース」である、つまり、事業における中核資産ではないという制限があると考えられます。これに対し、上記 **b.** ②における少額リースでは中核資産かどうかという点での制限はない点に留意が必要です。

短期リースに係る費用を区分して表示していない場合、その発生額が含まれる科目および当該発生額を注記することが求められます。ただし、この費用には借手のリース期間が1カ月以下のリースに係る費用を含めることを要しないと提案されています。また、本公開草案によると、当該短期リースに係る費用の金額に少額リースに係る費用の金額を合算した金額で注記することができ、この場合、その旨を注記することが提案されています。

(3) その他の簡素化および実務上の便法

本公開草案は、上記(2)以外にも、リース新会計基準案の適用上の過度の負担を軽減する取扱いとして、簡素化および実務上の便法を提供することを提案しています。以下に、これらの提案のうち、主なものをいくつか紹介します。

① リースとサービスの一体処理

リースとサービスが混在している契約については、本誌第46号(2023年9月号)で詳述したとおり、借手は、原則として、リース構成部分とサービス構成部分を区分することが求められています。この区分処理については、実務上困難を伴う場合もあるため、本公開草案では、借手は、実務上の便法として、リース構成部分とサービス構成部分を区分せず、全体を単一のリース構成部分として会計処理することを認めることを提案しています。この実務上の便法を使用するかどうかは、対応する原資産を自ら所有していたと仮定した場合に貸借対照表において表示するであろう科目ごとに選択されます。

【実務対応上のポイント】

借手が、この実務上の便法により、リース構成部分とサービス構成部分を区分せずに全体を単一のリース構成部分として会計処理する場合、借手がオンバランスする使用権資産やリース負債が増加することになります。そのため、この実務上の便法を選択するかどうかの判断に際しては、全体を単一のリース構成部分として会計処理することにより、実務対応上、負荷が抑えられるという点と、オンバランスされる金額が増加するという点をとともに勘案の上、会計方針として選択することになると考えられます。

② 使用権資産総額に重要性が乏しいと認められる場合の取扱い

本公開草案は、使用権資産総額に重要性が乏しいと認め

られる場合は、借手が原則的な取扱いをせずに次のいずれかの方法を適用できるとすることを提案しています。

- (i) 借手のリース料から利息相当額の合理的な見積額を控除しない方法^{※6}。この場合、使用権資産およびリース負債は、借手のリース料をもって計上し、支払利息は計上せず、減価償却費のみ計上する。
- (ii) 利息相当額の総額を借手のリース期間中の各期に定額法により配分する方法^{※7}。

ここで、使用権資産総額に重要性が乏しいと認められる場合は、本公開草案によると、未経過の借手のリース料の期末残高(短期リースや少額リースのように借手のリース料を借手のリース期間にわたって原則として定額法により費用として計上することとしたものや、原則的な取扱いに従って利息相当額を利息法により各期に配分している使用権資産に係るものを除きます)が当該期末残高、有形固定資産および無形固定資産の期末残高の合計額に占める割合が10パーセント未満である場合とされています。

【実務対応上のポイント】

本公開草案上、企業全体の使用権資産総額に重要性が乏しいかどうかの判断基準において、「未経過」の借手のリース料を使用することが提案されているため、将来のリース料についての割引計算は不要であり、財務諸表作成者が煩雑さを避けられるよう配慮がされています。

③ 指数またはレートに応じて決まる借手の変動リース料

指数またはレートに応じて決まる借手の変動リース料には、市場における賃貸料の変動を反映するように当事者間の協議をもって見直されることが契約条件で定められているリース料が含まれます。

借手がこのような指数またはレートに応じて決まる借手の変動リース料について、参照する指数またはレートの将来の変動を見積るためには、企業によっては容易に利用可能ではない可能性があるマクロ経済情報が必要となる場合があり、

※6 本公開草案の提案によると、借手のリース料は、原則として、利息相当額部分とリース負債の元本返済額部分とに区分計算し、前者は支払利息として会計処理を行い、後者はリース負債の元本返済として会計処理を行います。借手のリース期間にわたる利息相当額の総額は、リース開始日における借手のリース料とリース負債の計上額との差額になります。

※7 本公開草案の提案によると、上の脚注における利息相当額の総額を借手のリース期間中の各期に配分する方法は、原則として、利息法によります。利息法においては、各期の利息相当額をリース負債の未返済元本残高に一定の利率を乗じて算定することとなります。

見積りに必要な情報を入手するためのコストが正当化されない可能性があります。

そこで本公開草案は、IFRS第16号の考え方と整合するよう、リース開始日において借手のリース期間にわたり、リース開始日現在の指数またはレートに基づいてリース料を算定することを提案しています。一方で本公開草案は、IFRS第16号と異なり、指数またはレートに応じて決まる借手の変動リース料について、合理的な根拠をもって当該指数またはレートの将来の変動を見積ることができる場合、リース料が参照する当該指数またはレートの将来の変動を見積り、当該見積られた指数またはレートに基づきリース料およびリース負債を算定することを、リースごとにリース開始日に選択できる、とする例外的な取扱いも提案しています。

【実務対応上のポイント】

上述の例外的な取扱いを選択する場合、決算日ごとに、参照する指数またはレートの将来の変動を見積り、当該見積られた指数またはレートに基づいてリース料およびリース負債を見直すことを要し、さらに、当該取扱いを選択した旨およびその内容を「会計方針に関する情報」として注記し、また、当該選択をしたリースに係るリース負債の金額の開示を求められるため、一定の負荷がかかると想定される点に留意が必要です。

したがって、このような負荷がかかるという観点と財務諸表利用者には有用な情報を提供する観点のバランスを考慮する必要があると考えられます。

3 ポートフォリオベースでの適用

本公開草案は、新リース会計基準を個々のリースに対して適用することを提案していると考えられます。

一方、IFRS第16号においては、ポートフォリオベースでの適用により、原資産の種類およびモデル、リース開始日および終了日などが類似する複数のリースをあたかも1つのリースであるかのように扱い、IFRS第16号の規定を適用することができるとしています^{※8}。なお、この取扱いが許容されるのは、IFRS第16号を個々のリースに適用した場合とポートフォリオを基礎としたリースの取扱いとの間で財務諸表に与える影響が大きく異ならないと合理的に見込まれる場合です。

本公開草案は、実務上の便法として、類似した特徴を有する複数のリースのポートフォリオに対して新リース会計基準の規定を適用することを提案していませんが、ポートフォリオベースの適用が可能か否かは、2(1)に記載の財務諸表にとっての重要性の観点から検討することが考えられます。

※8 詳細については、本誌第7号(2017年3月号)の「新リース基準の実務対応(3) 新リース基準適用時の過度の負担を軽減する取扱い」をご参照ください。

田野 雄一 (たの ゆういち)

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部
シニアマネージャー、公認会計士(日本)

2006年にあらた監査法人(金融部)へ入所。REIT、不動産ファンド、金融機関等に対する会計監査および財務報告アドバイザリー部においてアドバイザリー業務に従事。

2012年7月から2015年6月まで企業会計基準委員会に出向し、専門研究員としてリースを中心にIASBにおけるIFRS基準開発のフォローや日本基準の開発業務に関与。2015年7月にPwCあらた監査法人へ帰任後、金融機関および一般事業会社に対するアドバイザリー業務に従事。

現在、財務報告アドバイザリー部に所属し、一般事業会社および金融機関のIFRS財務諸表へのコンバージョン業務や日本基準・IFRS・USGAAPの会計相談を含め、M&A・IFRS導入支援、組織再編等の会計関連のアドバイザリー業務に多数関与している。

メールアドレス: yuichi.tano@pwc.com

インダストリーインサイト (10)

会計が政府と国民の対話の 架け橋に

—— 会計的視点から財政を読み解く

PwCあらた有限責任監査法人
財務報告アドバイザー一部
ディレクター 園田 雅宏

PwCあらた有限責任監査法人
財務報告アドバイザー一部
マネージャー 岩本 信吾



はじめに

このところ、日本の財政をめぐるのは、報道やシンクタンク、有識者等を通じてさまざまな見解が出されています。一般論や共通見解というものには存在せず、時には複数の論者から正反対の主張がなされることもあります。

こうした中、私たちが重要だと考えているのは、巷に流布するさまざまな主張から「正しい」解を求めることよりも、少なくとも法定諸制度のもとで公表される情報をもとに、国民一人一人が、これらの情報を自ら分析し、判断できるようになることです。

そのための1つの処方箋として、私たちは会計の観点から多角的、立体的に財政を捉えることが有力な方法であると考えました。ここでいう「国民」とは、財政情報の受け手である国民のみを指すわけではなく、財政を実際に運用する行政機関とその職員も含んでいます。行政機関には意思決定主体である中央省庁のみならず、執行機関である独立行政法人や、国だけではなく地方公共団体なども含んでいます。

会計の観点から国の財政を分析した資料として、財務省が作成・公表している「国の財務書類^{※1}」があります。財務省は、国の財政状況をより分かりやすく説明するために、法律の定めによらず、公的機関の特殊性を踏まえた会計基準を設定し、企業の財務諸表に相当する「国の財務書類」を作成・公表しています。「国の財務書類」等で、財政の全てが把握できるものではありませんが、会計に馴染みがある方々にとっては、新たな気付きや議論の材料となる情報です。それは、国のみならず、独立行政法人、国立大学法人、地方公共団体など、あらゆる公的機関が公表している財務諸表も同様です。本稿では、会計という視点から日本の財政を分析する1つの手法

として、国の財務諸表の分析を紹介します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 「国の財務書類」の概要

(1) 「国の財務書類」の概要

「国の財務書類」は、主に「貸借対照表」「業務費用計算書」「資産・負債差額増減計算書」の3つから構成されています^{※2}。「貸借対照表」は企業会計とほぼ同様の形態です。企業会計における損益計算書は「業務費用計算書」と「資産・負債差額増減計算書」の2つに分けて作成されています。この内、「業務費用計算書」は費用に相当する行政コストに着目した書類であり、業務費用合計を示しています。一方、「資産・負債差額増減計算書」は、業務費用合計から収益に相当する財源（租税等収入、社会保険料など）合計を控除した「超過費用」を算出した上で、国の純資産額を直接増減させる資産評価差額、為替換算差額等が計上されます。なお、「超過費用」は、いわゆる当期純損失に相当するものであり、一会計年度における全ての行政コストに対し、租税等収入、社会保険料などの財源（収益）がどの程度不足しているかを示しています。

(2) 「国の財務書類」による分析の有用性

ここで、国が公表している一般会計および特別会計の歳入歳出決算と、「国の財務書類」とを比較してみましょう。

財務省ホームページによれば、一般会計の令和3年度歳入歳出決算額は169.4兆円、歳出決算額は144.6兆円です。一般会

※1 「国の財務書類」として、一般会計のみを対象とした「一般会計財務書類」だけでなく、連結対象法人（独立行政法人、特殊法人等）を含めた「連結財務書類」も作成・公表している。
https://www.mof.go.jp/policy/budget/report/public_finance_fact_sheet/index.htm

※2 この他に、キャッシュフロー計算書に相当する「区分別収支計算書」も含んだ財務書類4表、およびこれらに関連する事項の附属明細書で「国の財務書類」は構成されている。

計は、国の財政の根幹であり、報道などでもよく取り上げられる部分です。国には、一般会計の他に、外国為替資金特別会計、財政投融资特別会計、国債整理基金特別会計、年金特別会計など13の特別会計があり、一般会計とこれら13の特別会計の歳入決算額の単純合計額は625.0兆円、歳出決算額の単純合計額は585.7兆円となります。またこの計数は、会計間における繰入・受入を含んでおり、これらを控除した国の実質的な財政規模を示す「決算純計」を公表しています。この決算純計の歳入純計決算額は322.7兆円、歳出純計決算額は285.3兆円となります。

決算純計は、会計年度内の収入金額および支出金額を示すものであり、現金主義ベースの金額です。したがって、歳入決算額には、企業会計においては負債の増加となる公債金・借入金等の収入が含まれます。歳出決算額には、負債の減少となる公債金・借入金返済の元本償還分や資産の増加となる貸付金・公共事業（インフラ資産）の支出が含まれます。このため、単純に歳入純計決算額と歳出純計決算額とを比較しても、そのみでは財政の実態を把握することは難しいと言えます。

「国の財務書類」では、これらを会計的な観点から業務費用（費用）、財源（収益）、資産の増減、負債の増減として説明しています。決算純計から、資産・負債の増減に属するものを控除し、減価償却や経過勘定項目に係る調整等を行うと、令和3年度の一般会計と13の特別会計の業務費用合計180.1兆円に対し、財源合計は139.3兆円となり、超過費用（いわゆる当期純損失）が▲40.8兆円生じていることとなります。会計に馴染みのある方々にとっては、財源、費用、超過費用という視点のほうが、国の歳入歳出決算の数値よりも財政の実態を把握しやすいかもしれません。

2 会計的な視点から国の財政を考える

(1) 近年の財政状況の推移

「国の財務書類」における業務費用、財源、超過費用（いわゆる当期純損失）の経年推移から、近年の日本の財政状況の推移を分析してみましょう（図表1）。

平成21年度には、超過費用が▲48.6兆円に悪化しました。これは、平成20年度（2008年9月）に発生したリーマンショックを契機とした景気悪化による財源（税収、社会保険料等）の落ち込みや、その対策として大規模な財政支出が行われたことによる業務費用の増加が原因です。

また、平成22年度末（2011年3月）には東日本大震災が発生し、平成23年度は、その復旧・復興への対応などのため、超過費用は▲43.4兆円と引き続き厳しい水準となりました。

その後、政府はデフレからの脱却と持続的な経済成長を目指し、大幅な金融緩和、機動的な財政出動、民間投資を喚起する成長戦略を進めました。これによる景気回復の動きの広がりおよび消費税率の引き上げによる税収増、厚生年金の保険料率の引き上げによる社会保険料収入増により、平成30年度には超過費用は▲15.3兆円までに回復しました。

しかし、令和2年度（2020年）は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応等により、業務費用が190.7兆円となり、超過費用は▲59.1兆円と過去最大となりました。令和3年度も引き続き厳しい状況が続いています。

(2) プライマリーバランスについて

ところで、政府の掲げる財政健全化指標の1つに「プライマリーバランス」があります。プライマリーバランスとは、「基礎的財政収支」とも言われ、税収等で「政策的経費」のどの程度を賄えているかを示すフローの指標です。また、プライ

図表1：業務費用、財源、超過費用の経年推移（単位：兆円）

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
財源合計	98.2	87.2	92.2	95.7	98.3	105.1	115.4
業務費用合計	124.0	135.8	133.8	139.1	137.9	139.6	138.3
超過費用（財源－業務費用）	▲25.8	▲48.6	▲41.7	▲43.4	▲39.5	▲34.4	▲22.9

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
財源合計	121.5	124.4	127.0	129.8	129.5	131.7	139.3
業務費用合計	143.2	144.5	145.0	145.1	149.8	190.7	180.1
超過費用（財源－業務費用）	▲21.7	▲20.1	▲18.1	▲15.3	▲20.3	▲59.1	▲40.8

出所：「国の財務書類」よりPwC作成

マリーバランスは、SNA（国民経済計算）によって算定されており、国・地方を含めたフロー情報です。現状のプライマリーバランスは、地方が若干のプラス収支、国が大幅なマイナス収支であり、国が極めて厳しい状況を踏まえれば、「国の財務書類」で示す超過費用により財政を把握することに一定の意味はあります。

ここで、企業会計の段階損益的な視点から見れば、プライマリーバランスは「支払利息を含まないため、営業利益的なもの」であり、超過費用は「支払利息を含むため、経常利益以下の損益に近いもの」と言えます。参考までに、令和元年

度、令和2年度、令和3年度の超過費用から支払利息を除いて簡易的なプライマリーバランスの数字を示すと、令和元年度が▲13.4兆円、令和2年度が▲52.7兆円、令和3年度が▲34.6兆円であり、この数字からも、プライマリーバランスの黒字化がなかなか難しいことが分かります。

(3) 国の資産・負債について

次に「国の資産規模を見れば、日本の財政にはまだまだ余裕がある」という見解について図表2のデータをもとに検討してみましょう。

図表2：貸借対照表、業務費用計算書、資産・負債差額増減計算書（単位：兆円）

貸借対照表			
(資産の部)	コロナ禍前	コロナ禍後	
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
現金・預金	46.1	69.5	48.3
有価証券	126.5	119.7	123.5
たな卸資産	4.3	4.1	4.2
未収金等	11.7	12.7	11.6
前払費用	4.2	3.7	3.3
貸付金	107.2	120.1	123.2
運用寄託金	113.2	112.6	113.7
その他の債権等	4.3	5.2	10.7
貸倒引当金	▲1.4	▲1.6	▲1.5
有形固定資産	188.7	191.3	193.4
無形固定資産	0.3	0.4	0.4
出資金	76.3	83.4	93.3
資産合計	681.3	720.8	723.9

貸借対照表			
(負債の部)	コロナ禍前	コロナ禍後	
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
未払金等	12.1	12.1	12.1
政府短期証券	77.5	92.8	88.3
公債	998.8	1,083.9	1,114.0
借入金	32.4	32.9	33.6
預託金	5.9	7.1	10.4
責任準備金	9.5	9.5	9.3
公的年金預り金	121.2	121.8	122.3
退職給付引当金等	6.3	6.1	5.8
その他の負債	9.4	9.8	15.2
負債合計	1,273.1	1,376.0	1,411.0
(資産・負債差額の部)			
資産・負債差額	▲591.8	▲655.2	▲687.0
負債および資産・負債差額合計	681.3	720.8	723.9

業務費用計算書			
	コロナ禍前	コロナ禍後	
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
人件費	5.2	5.1	5.2
社会保障給付費	50.4	54.6	53.9
補助金・交付金等 (注1)(注2)	53.9	85.3	78.5
持続化給付金等	—	7.2	1.1
地方交付税交付金等	19.8	19.4	22.4
減価償却費	5.1	5.1	5.4
支払利息	6.9	6.4	6.3
その他の業務費用	8.6	7.5	7.3
業務費用合計	149.8	190.7	180.1

資産・負債差額増減計算書			
	コロナ禍前	コロナ禍後	
	令和元年度	令和2年度	令和3年度
前年度末資産・負債差額	▲583.4	▲591.8	▲655.2
本年度業務費用合計	149.8	190.7	180.1
財源合計	129.5	131.7	139.3
超過費用(財源－業務費用)	▲20.3	▲59.1	▲40.8
上記以外			
資産評価差額	8.4	▲1.5	▲4.3
為替換算差額	▲0.6	▲4.2	12.5
公的年金預り金の変動に伴う増減	▲0.4	▲0.6	▲0.5
その他資産・負債差額の増減	4.4	2.0	1.3
本年度末資産・負債差額	▲591.8	▲655.2	▲687.0

(注1) 補助金・交付金等には、地方公共団体や独立行政法人などへの委託費等、運営費交付金などが含まれている。

(注2) 補助金・交付金等には、社会保障関係経費が令和元年度37.9兆円、令和2年度45.0兆円、令和3年度51.4兆円含まれている。

出所：「国の財務書類」よりPwC作成

確かに貸借対照表には、令和3年度末時点において723.9兆円もの資産が計上されています。しかしながら、これらの資産のほとんどは負債として調達した資金が形を変えたものであるか、政策上直ちに換金処分することが難しいものです。

例えば「有価証券」は、為替介入によって取得した外貨証券^{※3}などであり、その調達原資は負債の「政府短期証券」です。「貸付金」は、地方公共団体や政策金融機関などへの財政融資資金貸付金^{※4}などであり、その調達原資は負債の「公債」に含まれている財投債（財政投融資特別会計国債）です。また、「運用寄託金」は、将来の厚生年金や国民年金の給付に充てるために年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）に運用寄託している資金ですが、これはそもそも国民から拠出された資金の運用であり、同時に国民からの預り金が負債に「公的年金預り金」^{※5}として計上されています。このように、「有価証券」「貸付金」「運用寄託金」は、仮に売却、換金処分しても、その使途は調達原資の返済などに充てられる資産です。また、「有形固定資産」は、主に国道や堤防などの公共用財産であり、「出資金」は、独立行政法人への出資金や国が政策的に保有義務を負う株式であるため、現金化が想定できないものが相当程度含まれています。

このように、日本の財政状態については、冒頭の見解のように資産規模から単純に判断することはできません。

そもそも、資産・負債差額のマイナス（債務超過）が年々拡大しているのは、多額の超過費用が発生しているためです。そして、その主要因は、少子高齢化を背景とする社会保障関係経費の増大という構造的な問題です。

社会保障については、令和元年度において、年金などの社会保障給付費50.4兆円に補助金・交付金等に含まれる医療、介護などの社会保障関係経費37.9兆円を合計すると88.3兆円に上り、業務費用合計149.8兆円の約6割を占めていました。そして令和2年度、令和3年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）への対応も重なったため、99.6兆円、105.3兆円へと増加しています。

日本の財政が抱える根本的な問題は、現在の日本が債務

超過に陥っているという一時点の（ストックの）問題ではなく、毎年の超過費用の発生が常態化し、これが債務超過を構造的に増加させているというフローの問題です。さらに、その超過費用がますます増加していること、また足もとの社会情勢を見ると、その状況が短期的に改善される要因が見えないことが、日本の財政の持続可能性に不安をもたらしています。このように、財政を、単年度の収支や一時点の財産や債務の残高のみならず、動的に捉えて分析することは、会計主体の継続性を前提とする会計ならではの観点と言えるでしょう。

(4) コロナ禍前後の変化

次に、コロナ禍が日本の財政にどのような構造的変化をもたらしたのかを分析してみましょう（前掲図表2参照）。

コロナ禍前後では、特に、業務費用のうち補助金・交付金等の増加が著しいと言えます。令和2年度はコロナ対応緊急包括支援^{※6}、国民1人当たり10万円を支給した特別定額給付金、持続化給付金など、令和3年度はワクチン生産体制整備^{※7}（ワクチン購入等）、コロナ対応地方創生^{※8}、子育て世帯等特別支援^{※9}などが主要因です。図表1の経年推移に示されているように、平成20年（2008年）リーマンショック、平成23年（2011年）東日本大震災後、増加した業務費用の水準は高止まりしています。租税等収入は増加傾向にあり、経済回復が財政再建に必要なのは違いありませんが、業務費用のあるべき水準を冷静に見極めていくことが今後は重要です。

また、コロナ禍以前に比べ、資産である貸付金および出資金が大幅に増加しています。これは、国がコロナ対策により政策金融機関（日本政策金融公庫など）への貸付および出資を行ったためです。今後、中小事業者等の資金繰りの悪化、倒産により政策金融機関に生じうる貸倒れや債務保証による損失は、政策金融機関の純資産の減少を通じて、結果的には国の貸借対照表に計上された出資金残高の減少として顕在化するため、引き続き注視していくことが必要です。

そして、コロナ禍前後で公債残高がさらに増加しています。現状は低金利のため支払利息は一定水準に抑えられているものの、今後の金融政策の動向による支払利息の増加は、財政運営上の重要な懸念事項と言えるでしょう（詳しくは後述します）。

※3 有価証券の大部分を占める外国為替資金特別会計の外貨証券は、その取得のため必要となる財源を、主に政府短期証券の発行により調達している。したがって、資産に計上されている当該外貨証券を為替介入（外貨売り・円買い）によって売却した場合の収入は、原則として負債に計上されている政府短期証券の償還に充てられるものである。

※4 貸付金の大部分を占める財政投融資特別会計の財政融資資金貸付金は、その財源は財投債の発行により調達した資金や預託金で構成されている。したがって、資産に計上されている財政融資資金貸付金の回収金は、原則として負債に計上されている財投債の償還等に充てられるものである。

※5 年金制度は、現役世代が納めた保険料をその時々の高齢者の年金給付に充てる仕組み（賦課方式）を基本とした財政方式で運用されているため、「公的年金預り金」以外の債務は計上していない。一方で、「将来の国民負担」という視点も踏まえ、公的年金の財政均衡期間（おおむね100年間）における給付と財源を現価換算したものを「国の財務書類」において注記している。この場合、年金給付債務に相当する金額は、厚生年金、国民年金の合計で1,330兆円に上る点には留意が必要である。

※6 新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金

※7 ワクチン生産体制等緊急整備事業

※8 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金

※9 子育て世帯への臨時特別給付金

(5) 多額の国債を日銀が保有していることについて

最後に、「国と日本銀行（以下、日銀）を一体として考えれば、国の国債残高と日銀が保有する国債残高が相殺されることにより国債残高は減少するので、日本の財政には余裕があるのではないか」との意見について考えてみましょう。

日銀は、平成25年4月より「量的・質的金融緩和」を導入しており、資産として保有する国債の残高は令和3年度末で約530兆円に膨らんでいます。この点を捉え、国の債務である国債のうち日銀が債権として保有する国債相当額は国の内部の債権債務であり、国にとっては実質的に債務ではないから、日本の財政には余裕があるのではないかとの意見があります。

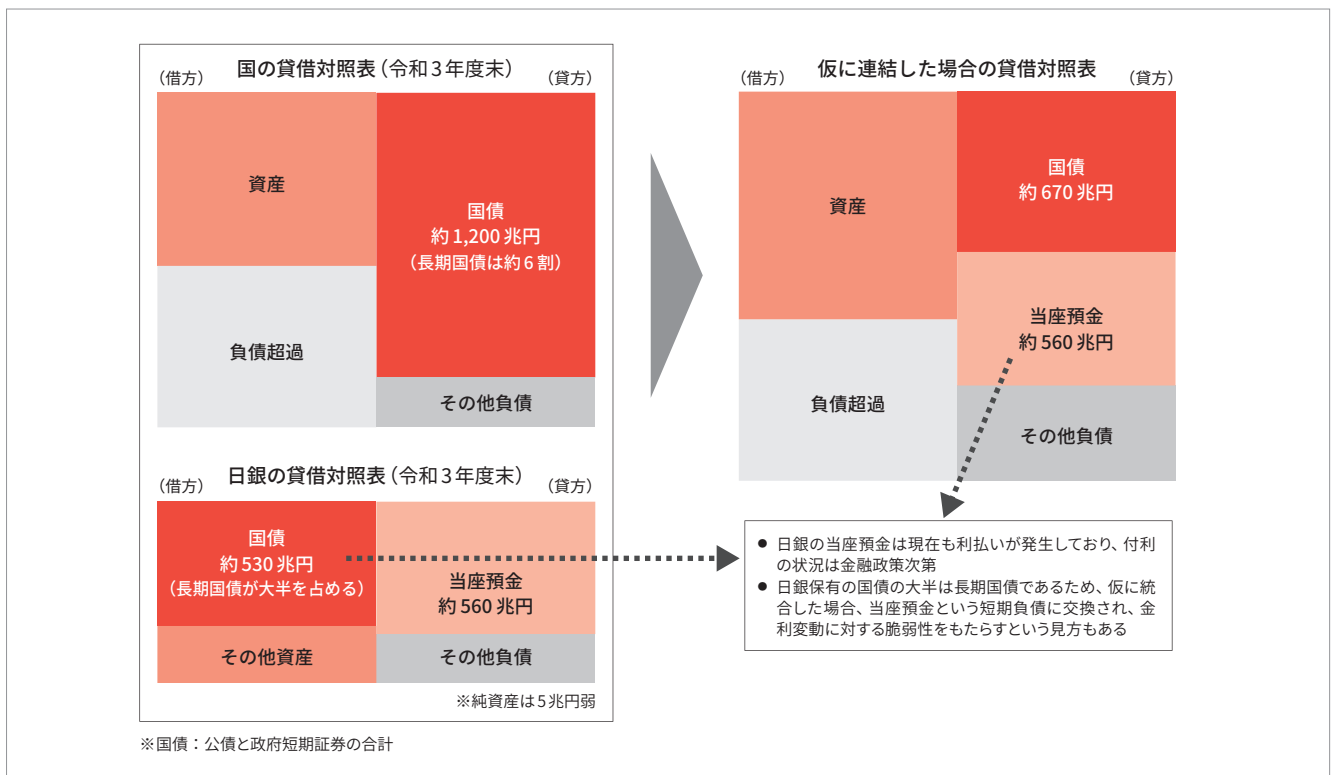
国と日銀を一体として考えるに当たっては、会計的な視点から、これらの連結貸借対照表を考えてみるのがよいでしょう。図表3では、実際に国と日銀の貸借対照表を合算し、日銀が有価証券として保有する国債について、国の財務諸表の負債として計上されている公債と相殺し、連結貸借対照表を作成しました。すると当然のことですが、国債に代わって日銀の負債の部に計上された「当座預金」(以下、日銀当座預金)が負債に計上されるため、債務超過の状態は変わりません。

また、国の貸借対照表において計上されている保有国債約

1,200兆円のうちの約6割が10年以上の長期国債であり、日銀が資産として保有する国債のほとんどが長期国債です。したがって、連結貸借対照表で見ると、国の発行している長期国債は日銀の保有する長期国債と相殺されるため、残る国債の割合としては相対的に短期国債の占める割合が大きくなります。また、日銀当座預金は短期債務であり、現在も利払いが発生（付利）しています。したがって、連結貸借対照表で見ると、債務の平均償還年数が短縮化されている状況とも言えます。短期債務は長期債務と比べて金利変動の影響をより強く受けることから、仮に金利が上昇した場合、国単体で見ただけよりも急激な金利負担の増加をもたらす可能性があります。連結貸借対照表の分析に基づいて、このような金利変動に対する脆弱性を指摘する見解もあります。

なお、現状は日銀の金融緩和政策により、市場金利は低い状態で抑制されており、国が発行した国債の利息の支払額は8兆円台で収まっています。仮に、今後、金利上昇局面になった場合、単純計算で1%の金利上昇で12兆円（1,200兆円×1%）の利息負担が増加することが見込まれます。また、日銀においては、日銀当座預金の付利は、資産として保有する国債金利よりもさらに低いため利益が生じており、当該利益は国庫納付（令和3年度は1.3兆円）されています。しかし、

図表3：仮に日銀と連結した場合の貸借対照表



出所：PwC作成

仮に今後、日銀当座預金における付利が上昇した場合、調達金利の上昇により日銀の財務状況は悪化し、国庫納付が減少することが見込まれます。

このように、現状は何とか抑えられている支払利息の財政への負荷が、今後、大きく変化しかねない点にも留意する必要があります。

3 おわりに

本稿では、会計的な視点からの国の財政の分析を紹介しました。なお、財務省は、本稿で紹介した「国の財務書類」の

ようなマクロ的な情報に留まらず、個々の事業単位における人件費などを含めたトータルのコスト（事業別フルコスト情報）のようなミクロ的な情報の開示も行っています。マクロ的信息、ミクロ的信息、いずれについても、会計が政府と国民の対話の架け橋になることで、国民（財政を実際に運用する行政機関とその職員も含む）は財政について自分の目で正しく判断できるようになり、予算・決算を管理会計的な発想から立体的、直観的、有機的に捉えて財政運営できるようになります。そのような将来を目指して、私たち会計プロフェッショナルが、あらゆる公的機関と国民との架け橋を構築していかなければならないと考えています。

園田 雅宏 (そのだ まさひろ)

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザー一部
ディレクター

日本公認会計士協会公会計委員会副委員長
前財務省主計局公会計室長（2019年7月～2023年7月）。2023年8月より現職。

メールアドレス：masahiro.m.sonoda@pwc.com

岩本 信吾 (いわもと しんご)

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザー一部
マネージャー

2018年2月まで財務省に勤務。公認会計士。PwCあらたでは主としてパブリックセクターに対する監査およびアドバイザー業務を担当。

メールアドレス：shingo.iwamoto@pwc.com

独禁法の企業結合規制における審査手法の展開と実務対応



PwC 弁護士法人
 弁護士 阪本 凌

はじめに——独禁法の企業結合規制がM&A取引に与えるインパクト

私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下、独禁法）上、同法に定める株式取得等のM&A取引（以下、企業結合）が「一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合」には、かかる取引は禁止されます^{※1}。さらに、一定規模以上の企業結合については、独禁法の執行機関である公正取引委員会（以下、公取委）に対する事前届出義務が課されています^{※2}。直近5年度（平成30年度から令和4年度まで）においては、毎年度おおむね300件程度の企業結合案件が公取委に対して届け出られ、同委員会の審査を受けています^{※3}。そのうち、寡占化が進んでいる市場におけるライバル同士の企業結合等、競争への影響が比較的強度とみられるような案件については、後述する経済分析を含む種々の専門的な審査手法が用いられています。このような専門的な審査手法が用いられるケースでは、公取委とのコンタクトを開始してからクリアランス^{※4}を得られるまでの期間が長期化し、これに伴ってM&A取引の実行スケジュールが遅延し、競争法上のいわゆるガン・ジャンピング防止の観点から取引実行の準備にも制約が残る事態となりかねません。さらには、公取委側で種々の専門的な審査手法が用いられた結果、当事会社の想定よりも厳しい心証が形成され、公取委の懸念を払しょくするための問題解消措置の履行または企業結合自体の断念を検討しなければならない事態も生じ得ます。

本稿では、まず公取委による企業結合審査の主題が何であ

るかについて簡単に紹介（後記 1）したうえで、近時公取委がその重要性を強調する傾向にある審査手法について実務対応上のポイントを解説（後記 2）します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC 弁護士法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 企業結合審査の主題は何か？

企業結合審査の主題は、当該企業結合について「一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合」に該当するか否かと言えます。「一定の取引分野」とは、競争が行われる場（すなわち市場）のことを指し、案件ごとに「日本全国における〇〇製品市場」といったように地理的範囲と商品の範囲が画定されます（かかる検討のプロセスは「市場画定」と呼ばれます）。そのように画定された市場において「競争を実質的に制限することとなる」か否かが吟味されることになる。公取委の企業結合ガイドライン^{※5}によれば、それは「企業結合により市場構造が非競争的に変化して、当事会社グループが単独で又は他の会社と協調的行動をとることによって、ある程度自由に価格、品質、数量、その他各般の条件を左右することができる状態が容易に現出し得るとみられる場合」を指します。あえて簡略化して述べれば、値上げ、品質の引下げ、新製品の開発を遅滞させる等の行為に出ても、競争者等からその顧客ないし利益が奪われないという状態が当該企業結合によってもたらされると評価できる場合には、競争を実質的に制限する懸念があると判断されるものと考えられます。実際の審査においては、このような競

※1 例えば、株式取得について独禁法10条1項。その他、役員兼任、合併、共同新設分割、吸収分割、共同株式移転、事業の譲受け等の取引形態についても同様の禁止規定が存在します。

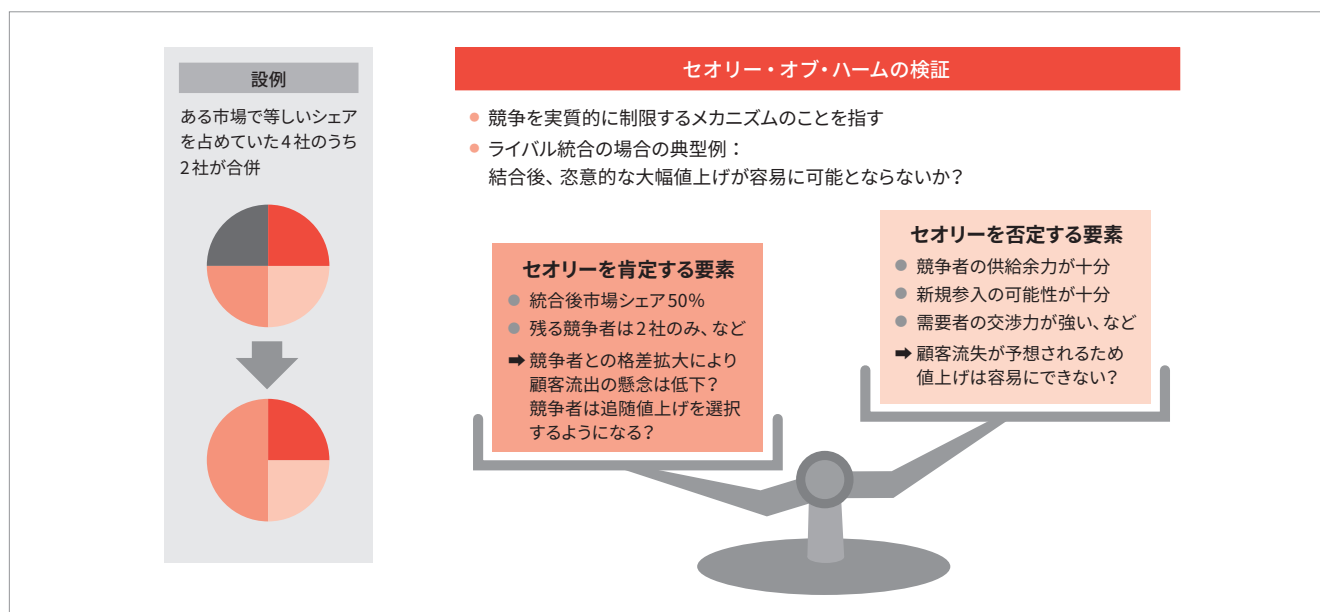
※2 例えば、株式取得について独禁法10条2項。

※3 例えば、令和4年度においては306件の届出がありました（公取委「令和4年度における企業結合関係届出の状況」<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2023/jun/kiketsu/230628jbettenn1.pdf>）。

※4 当該企業結合について公取委が排除措置命令を行わない旨の通知が交付されること（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律第9条から第16条までの規定による認可の申請、報告および届出等に関する規則9条）を指します。

※5 正式名称は、「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」となります。
<https://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/guideline/guideline/shishin.html>

図表1：「競争を実質的に制限することとなる場合」の検証プロセス



出所：PwC作成

競争制限に至るメカニズム（セオリー・オブ・ハーム^{※6}と呼ばれることがあります）の検証を通じて、「競争を実質的に制限することとなる」か否かが判断されます。

図表1は「ある市場で等しいシェアを占めていた4社のうち2社が合併」というシンプルな設例ですが、このようなライバル同士の統合のケースで検討される典型的なセオリー・オブ・ハームが「企業結合後の恣意的な値上げ」です^{※7}。統合後の市場シェアは50%となり、残る2社の競争者との格差が大きくなることは、例えば競争者は競争よりも統合会社の価格政策に追随することを選ぶ可能性が高まるといった意味で、上記のセオリーを肯定する要素となります。

その一方で、セオリーを否定する要素が十分存在するケースもあり得ます。例えば、残る競争者の供給能力が十分大きく、統合会社の値上げを受けて積極的な販売活動を行う等により市場シェアの奪取が可能な場合です。また、新規参入が容易であり、参入後短期間のうちに有力化するとみられる事業者が存在する場合や、需要者の価格交渉力が非常に強

い場合もあり得ます。実際に、合算市場シェアが50%超となるライバル同士の企業結合が無条件でクリアランスを獲得したケースは公表事例上もいくつか存在します^{※8}。

2 近時重要視されている審査手法とこれに対応する実務

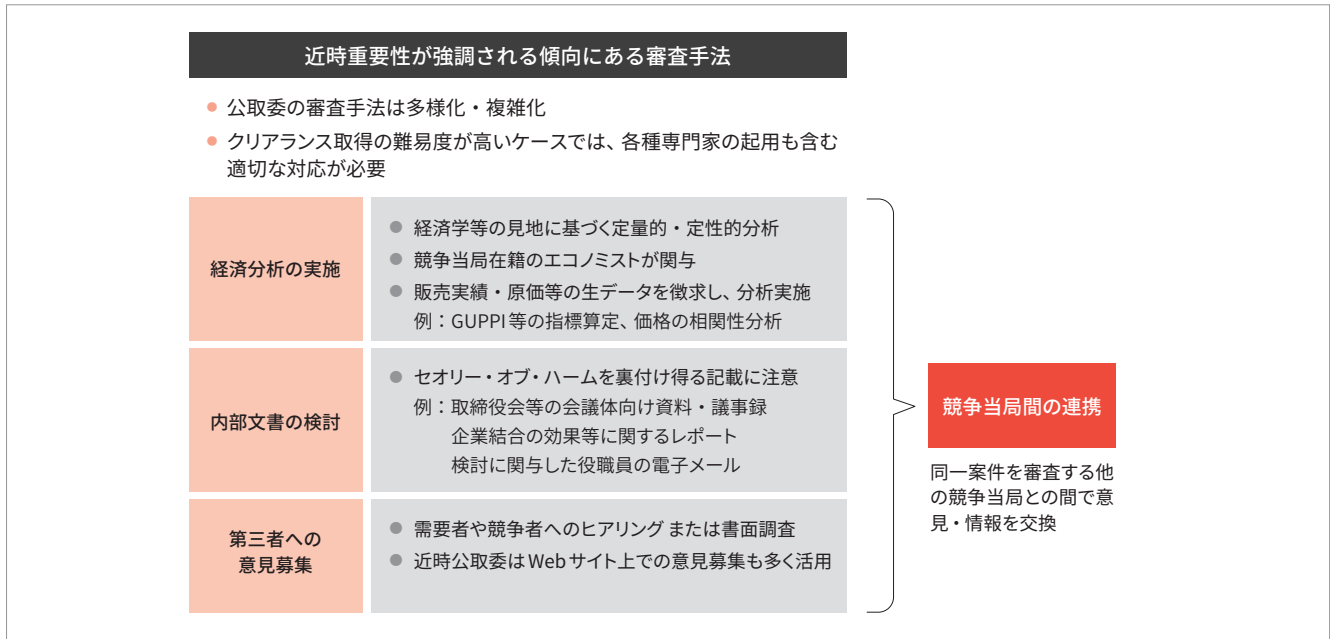
事前届出義務を負う当事会社は、必要事項を記載した届出書を、添付書類とともに公取委に提出しなければなりません。もっとも、これらの必要書類の記載事項は簡素なものであり、特に市場の実態に関する情報としては、市場シェアなどごく限られた情報しか求められません。そのため、図表1で示したようなセオリー・オブ・ハームの検証を本格的に行うべき案件においては、公取委が十分な裏付けをもって結論を導くために必要な追加資料の提出が要請されることになります。最もオーソドックスな情報提出のプロセスは、当事会社が公取委から「お伺いしたい事項」と題する質問票を受領し、これに回答するというものですが、後述のとおり、そこに加えて特殊な資料等の提出要請が加わることに注意が必要です。

※6 例えば、公取委「令和3年度における主要な企業結合事例」事例6や同「令和4年度における主要な企業結合事例」事例7において、この語が用いられています。もっとも、これにより従前と異なる新たな判断枠組みが提示されたわけではなく、この語を明示的に用いるか否かにかかわらず競争制限に至るメカニズムの検証は行われることから、あくまで「適切で具体的な考察を促す」（白石忠志『独禁法講義 第10版』有斐閣、2023年）ためのツールと受け止めれば良いものと考えられます。

※7 このようなライバル同士の統合は水平型企業結合に分類されます。この他に、垂直型企業結合（当事会社間取引関係がある場合）や混合型企業結合（水平型・垂直型のいずれにも該当しない場合）の類型があり、企業結合ガイドラインにおいては類型ごとに検討されるセオリー・オブ・ハームや考慮事項が整理されています。本稿では、紙幅の制約から、垂直型企業結合および混合型企業結合に関する事例等の紹介を割愛しています。

※8 例えば、令和5年6月28日に公表された「令和4年度における主要な企業結合事例」事例3では合算市場シェアが60%に、事例4では合算市場シェアが100%となるようなライバル同士の企業結合案件について、問題解消措置を伴わず無条件でクリアランスが出されています。ただし、これらの審査結果は、あくまで個別具体的な判断によるものであり、ライバル同士の企業結合案件一般について合算市場シェアが高いことは重視されていないとまではいえないことには注意が必要です。

図表2：近時重要視されている公取委の審査手法



出所：PwC作成

このような公取委による審査実務については、従前より企業結合ガイドラインや個別案件について公表された審査結果等を手掛かりとして断片的にその状況を把握するほかない状況にありましたが、令和元年12月の企業結合ガイドラインおよび公取委「企業結合審査の手続に関する対応方針」^{※9}（以下、対応方針）の改定を嚆矢として、近年は具体的かつ詳細な内容が公表される傾向にあります。以下では、これらの公表内容において近時公取委がその重要性を強調する傾向にある審査手法のうち、経済分析の実施、内部文書の検討、第三者への意見募集の3つを取り上げ、かかる審査を受ける企業結合の当事会社側での実務対応上のポイントを含めて解説します。

(1) 経済分析の実施

従前より、経済学等の知見に基づく専門的な分析結果が公取委の審査の過程で考慮されたケースは、公表事例においていくつも存在しています（かかる分析は、当事会社が専門家と協働して行うものと、公取委側において独自に行うものの双方を含みます）。例えば、ライバル同士の統合による「企業結合後の恣意的な値上げ」のセオリー・オブ・ハームとの関係では、当事会社間で特に激しく競い合っていた関係にある場合には、そうでない場合に比べてより結合後の値

上げは容易化すると考えられています。そこで、当事会社間すなわち各社の製品間の競争関係の強さを測るため、各社の販売実績データに基づき、一方の製品の価格・数量の変化が他方の価格・数量に影響を及ぼしたか否かを分析することがあります^{※10}。その他、価格や費用に関するデータを用いてCMCR（Compensating Marginal Cost Reduction）やGUPPI（Gross Upward Pricing Pressure Index）といった指標を算定し、企業結合後の値上げのインセンティブの有無を検証する例もあります^{※11}。

公取委は、このような経済分析の実施体制を強化する目的で、令和4年4月に「経済分析室」を設置しました^{※12}。同室にはPh.Dを保有する職員が複数所属しているほか、コンサルティングファームや大学研究者等への外部委託も積極化することが企図されています^{※13}。また、同年5月には「経済分析報告書及び経済分析等に用いるデータ等の提出についての留意事項」^{※14}として、①当事会社側で経済分析報告書を作成する場面に加えて、②公取委側で独自に経済分析を実施する際に当事会社等に対してなされるデータリクエストに対応する場面について、それぞれにおける留意事項を公表

※10 例えば、公取委「令和4年度における主要な企業結合事例」事例4

※11 例えば、公取委「令和3年度における主要な企業結合事例」事例3

※12 公取委「デジタル化等社会経済の変化に対応した競争政策の積極的な推進に向けてーアドボカシーとエンフォースメントの連携・強化ー」4. (4)
https://www.jftc.go.jp/dk/advocacy/220616digital_statement.pdf

※13 塚田益徳「企業結合審査の当面の課題」公正取引1876号5ページ（2023年10月）

※14 公取委「経済分析報告書及び経済分析等に用いるデータ等の提出についての留意事項」<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/keizaibunseki.html>

※9 公取委「企業結合審査の手続に関する対応方針」
<https://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/guideline/guideline/taihouhoushin.html>

しています。

上記①に関しては、分析に用いられたデータに関する説明等の一般的に記載すべき事項を示すとともに、特に「計量経済分析」や「理論モデルを用いた経済分析」等の類型別にそれぞれ特に留意すべき事項を列挙しています。

上記②に関しては、公取委がリクエストするデータの内容は「販売実績データや月次の損益計算書等、一般に、関係事業者等が投資家向けなどとして対外的に公表している財務データ等の情報よりも詳細なもの」であり、「例えば、月次データの場合、5年分以上の長期間のデータを求めることが多い」とされています。公取委はそのような広範囲のリクエストを実施する前に、期間等のスコープを限定したサンプルデータリクエストを実施する旨も対外的に明らかにしており、実務上、かかるサンプルデータの提出状況に照らしてリクエスト対象事業者におけるデータの保有・管理状況（該当データの有無や粒度）を確認し、どのような経済分析を実施するか公取委側で検討する手順が踏まれる例が多いものと考えられます。この点に関しては、リクエストを受けた事業者が公取委のリクエストに適合するデータを保有していない場面等において、公取委が試みる経済分析を経ることなくクリアランスを得られるよう働きかける場面もあり得ます。公表事例において、公取委が分析に必要とするデータの提出ができないため、異なるデータに基づく経済分析報告書を提出するという対応がとられたケースが存在します^{※15}。

(2) 内部文書の検討

内部文書とは、取締役会資料等の事業者内部で作成・利用された文書を指します^{※16}。当事会社に対する内部文書の提出要請は、従前より、特に第2次審査（届出受理後30日間実施される第1次審査の結果、さらなる審査が必要と判断された場合に移行する審査段階のことを指します^{※17}）に移行する際に行われていたものの、当該企業結合の目的等を把握するうえで内部文書を確認する必要性が高いケース（特にデジタル分野の企業結合が念頭に置かれています）が想定されることを踏まえて、令和元年の対応方針改定時に、第2次審査案件に限定せず、提出要請を行うことがある旨が明示されました^{※18}。

さらに、令和4年6月には、公取委は「企業結合審査にお

ける内部文書の提出に係る公正取引委員会の実務」を公表し^{※19}、その中で「迅速かつ確な企業結合審査を実施する上では、企業結合計画に関する正確な事実関係の把握が極めて重要であり、内部文書は、そのための重要な資料の一つ」であると述べるとともに、提出を求める内部文書の範囲・提出時期・提出方法について詳細な実務内容を公表しました。同文書が例示する内部文書は下表のとおりであり、多くの案件で要請時点から遡って2年間程度分の資料提出が要請され、また、当事会社側で提出資料の選定を行う際にはその理由や選定方法についての具体的な説明が必要とされています^{※20}。

- 企業結合に関連する当事会社グループの取締役会等の各種会議等で使用された資料や議事録等
- 当事会社グループが、企業結合の検討及び決定に当たり企業結合の目的・効果等について検討・分析した資料や企業結合の検討を開始した経緯を示す資料
- 企業結合の検討に関与した当事会社グループの役員又は従業員の電子メール（企業結合に関するもの）
- 企業結合の対象となる事業に係る組織・部署における、策定した事業計画や事業上の各種戦略又は事業報告に関して作成した文書
- 企業結合の対象となる事業に係る競争者・新規参入者の事業計画・参入計画に関して当事会社が検討・分析した際に作成した文書や競争者の範囲、競争力、競合の程度についての当事会社の認識や評価を示す資料
- 企業結合の対象となる事業に係る商品・役務の価格、数量又は市場研究、市場予測、市場調査等のマーケティングに関する報告書（当事会社又は調査会社等が作成したもの）
- 当事会社グループの組織図、各組織・部署の業務内容を示す資料及び従業員リスト（会社全体及び企業結合に関連する一定の取引分野における商品・役務の提供、価格決定又はマーケティングに従事する組織又は部署ごと）

出所：公取委「企業結合審査における内部文書の提出に係る公正取引委員会の実務」

実際に、令和2年度以降に公表された審査結果の中では、第1次審査で審査完了した案件や、デジタル分野以外の市場

※15 公取委「令和2年度における主要な企業結合事例」事例10

※16 公取委「企業結合審査における内部文書の提出に係る公正取引委員会の実務」
<https://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/kigyoketsugo/naibunnsyo.html>

※17 なお、第2次審査に移行する案件の数は、近年では年に数件あるかどうかという程度にとどまり、令和4年度において該当する案件はありませんでした（公取委・前掲注3）

※18 深町正徳編著『企業結合ガイドライン 第2版』（商事法務、2021年）379ページ

※19 公取委・前掲注16

※20 公取委・前掲注16「2 提出を求める内部文書の範囲」

に関する案件^{※21}も含めて、公取委が当事会社グループに対して取締役会等の各種会議で実際に使用された当該企業結合に関する資料一式や議事録等について提出を求め、それらの資料を精査したことを明記するケースがコンスタントに出現しています。

例えば、1で触れた市場画定について、当事会社グループの内部文書から読み取れる、各事業者が提供するサービス間の競争関係に関する事実認識が参考とされた例があります^{※22}。また、当該案件において検討対象となったセオリー・オブ・ハーム(1)の蓋然性を裏付けるような記載が発見された旨が明らかにされたケースも存在します^{※23}。

以上にみるように、公取委は、当事会社グループの内部文書を積極的に活用する傾向にあり、その提出要請に対応するためには相応の負担が想定されます(案件によっては提出資料の収集等の場面でフォレンジックツールを活用することも考えられます)。

また、外部環境に対する認識等について文書の作成主体ごとに認識が異なっている場合も想定されるため、提出する内部資料の記載内容が、他の提出資料の内容と整合しているか否かについても注意を要します。提出すべき資料の中にミスリーディングな記載が含まれていれば、提出時にその趣旨を補足する等の工夫を行うことも十分検討に値します。

(3) 第三者への意見募集

従前より、2(2)で触れた第2次審査に移行する際には、その旨が公取委より公表されるとともに、当該案件について第三者からの意見が募集されてきました^{※24}。もっとも、令和4年6月に、必要性が認められる限り、第2次審査に至らなくとも同様の意見募集を行うとの姿勢が明示され^{※25}、実際に同年に2件、令和5年も本稿執筆時点までに2件の案件について公取委ホームページ上にて情報および意見を募集する旨が公開されています^{※26}。なお、上述した公開の意見募集とは別に、公取委が、当事会社にとっての需要者や競争事業者に対して個別にコンタクト^{※27}して、ヒアリングや書面調査(アンケート)を実施することも従前から行われてきました。

以上のような手続を経て公取委に提出された意見や回答の中に、当事会社の主張する内容と相反する内容が含まれる場合には(例えば、当事会社が需要者の価格交渉力を主張したのに対して、かかる価格交渉力を否定する需要者自身からの回答があった場合)、当事会社側での主張を裏付ける追加的な資料提出等の対応が必要となり得ます。また、特に公取委が質問内容を設定するヒアリングや書面調査については、誘導・誤導により当事会社の認識から大きく乖離した回答が導かれるおそれがあるため、質問事項(調査票)の開示を事前に受けて、意見を述べる機会を公取委側に求めることも十分検討に値します。

(4) 公取委による各種資料等の提出要請への対応

以上のとおり、公取委が当事会社に対して種々の資料や情報の提出を求めることがあります。それらの要請は、あくまで任意での提出を求めるものに過ぎません。もっとも、令和4年6月に、公取委は、任意の情報収集が困難な場合には必要かつ相当な範囲において、強制力のある独禁法上の調査権限を行使するとの姿勢を明らかにしています^{※28}。また實際上、より早期のクリアランスを獲得するためにも、公取委からの要請には迅速に対応することが望ましいとも言えます。

なお、世界各国に売上高や資産が存在する当事会社が関係する等の事情から、同一のM&A取引について複数の競争当局への届出義務が発生し、公取委と並行して海外の他の競争当局による企業結合審査を受けるケースがあります。そのようなケースにおいては、個別の案件に関する競争当局間の情報交換が常態化しているとされており^{※29}、公表事例においても情報交換を実施した競争当局が列挙されていることがあります^{※30}。そのようなケースでは、各競争当局に対する説明内容の整合性を維持する目的に加えて、公取委が他の競争当局における審査状況を参考として追加的な審査(そこには上述した経済分析の実施や内部文書の提出要請等も含まれます)を行う可能性等を事前に把握するためにも、他の競争当局での審査状況が公取委による審査対応を担当している当事会社の担当者や専門家等にも適宜共有されるように

※21 公取委「令和4年度における主要な企業結合事例」事例1

※22 公取委「令和2年度における主要な企業結合事例」事例10および同「令和3年度における主要な企業結合事例」事例6

※23 公取委「令和2年度における主要な企業結合事例」事例10

※24 対応方針4(1)および(2)。具体的には、公取委のホームページ上で当該事案の概要を公表するとともに意見募集を行う旨が告知されます。

※25 公取委・前掲注12「4.(1)」

※26 もっとも、過去にも、第1次審査の段階から公取委のホームページ上で情報の募集を開始したケースは存在しています(公取委「平成23年度における主要な企業結合事例」事例2)。

※27 公取委は、当事会社に対して、ヒアリング・書面調査の対象の候補となる事業者のリストや、コンタクトインフォメーションの提出を求めることがあります。

※28 公取委・前掲注12の4.(2)において独禁法40条に基づく権限の行使について言及があり、同条に基づく提出命令等に違反した場合には300万円以下の罰金が科されます(独禁法94条の2)。この他、独禁法47条に基づく調査権限を行使することも可能と指摘され(白石忠志「令和3年度企業結合事例集等の検討」公正取引865号27-28ページ)、同条に基づく提出命令等に違反した場合には1年以下の懲役又は300万円以下の罰金が科されます(独禁法94条)。

※29 塚田・前掲注13:5-6ページ

※30 なお、当事会社や需要者等が提出した情報について公取委は守秘義務を負うため、他当局への情報開示は、当該情報の提出元からウェイバー(秘密性の権利放棄)の提出を受けることが前提となります(公取委「他の競争当局との情報交換のためのウェイバー(秘密性の権利放棄)」<https://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/kigyoketsugo/waiver.html>)。

することが望ましいと言えます。

3 おわりに

当事会社が公取委に対して事前届出を実施すべき具体的な時期については、法令上特段の制約は存在しません。もっとも、届出実施後に 2 で紹介した各種の審査手法が用いられることになった際には、第1次審査の審査期間（届出受理後30日間）内の審査完了を見込むことは現実的に困難と言えます^{※31}。そのため、公取委により問題視される可能性が極

めて低いと見込まれるような案件を除いては、任意で申し出ることが可能な公取委への届出前相談の機会を活用して、公取委の担当官に対して案件の説明等を行い、届出受理後30日以内にクリアランスが得られるとの見通しが得られた時点で正式な届出に移行するという対応を検討することになります。このような観点を踏まえて、公取委への接触前に、専門家の関与のもと、クリアランス取得の難易度や公取委が実施する審査の密度について事前評価したうえで審査に臨む態勢を整えることが望ましいと言えます。

阪本 凌 (さかもと りょう)

PwC 弁護士法人 弁護士

クロスボーダー案件を含む M&A・アライアンスや、規制当局対応を含むリスクマネジメントをはじめとする幅広い業務について、特に独占禁止法・競争法・下請法の観点からリーガルサービスを提供した経験を多数有する。

2017年、弁護士登録。

メールアドレス：ryo.r.sakamoto@pwc.com

※31 このような事態に直面した当事会社は、そのまま第2次審査に移行することを避けるため、届出を一度取り下げ、後日再度届出を実施するという選択を採ることが可能です（深町・前掲注18：377ページ）。

マレーシアにおける日本企業によるシェアードサービスセンターの設置とその展望



PwC マレーシア

日系企業部門統括／監査部門

パートナー 杉山 雄一

はじめに

今回紹介するシェアードサービスセンターは、多くの欧米企業が業務の効率化、安定化等の目的で利用していますが、東南アジアの日本企業の子会社の間ではあまり利用されていません。東南アジアでは、マレーシアをはじめとして、インド、フィリピンなどにも欧米企業のシェアードサービスセンターが林立しているにもかかわらずです。それはなぜでしょうか。これは、日本企業が自前主義に固執している、あるいはこれまでグローバルな視点で経営ができていなかったことに理由があるのかもしれません。欧米企業が企業経営で実施してきたことを日本企業が10年から20年後に後追いしてきたという過去の歴史を振り返ると、そろそろ日本企業もシェアードサービスセンターの設置を考える時期に来ているのではないのでしょうか。また、本稿で論じていくマレーシアについては東南アジアの日本企業の子会社にとって、現在直面しているさまざまな問題点をうまく長期的に克服する特効薬になる可能性もあると考えています。ここでシェアードサービスセンターと筆者が定義しているのは、自社グループの中にシェアードサービスセンターとしての業務を行うための子会社を設立し、自社グループ内のバックオフィス業務を移管することです。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 マレーシアってどんな国？

マレーシアに赴任してから21年が過ぎましたが、いまだに「マレーシアってどんな国？」という質問を多く耳にします。観光地としてもビジネスを行う地としても、マレーシアという国は日本では残念ながらあまり有名ではないようです。一般的には、「シンガポールの隣にある東南アジアの国」など漠然としたイメージしかないようです。まずはマレーシアについて簡単に紹介します。

マレーシアは「東南アジアの優等生」と呼ばれた時期もあるほど経済発展を遂げており、1人当たりGDPではASEANでシンガポール、ブルネイに次いで3位の国です（出所：World Bank, World Development Indicators database）。日本からは、東南アジアの一国として発展途上国という印象があるかもしれませんが、国の分類としては先進国には入っていないものの、都市部の生活圏は先進国並みのインフラを備えています。クアラルンプールはガーデンシティとも呼ばれ、緑豊かな熱帯雨林が街の中にも広がっている一方で、一時は世界一の高さのビルとなったペトロナスツインタワーを含め高層ビルも数多い、自然と都会が調和した美しい都市です。

また、マレーシアは多民族国家としても有名であり、ブミブトラと呼ばれるマレー系を中心にしたグループが人口の約65%、残りは中華系が約25%、インド系が約10%弱と多くの民族が調和し共存している国としても知られています。観光地としてはペナンやマラッカといったユネスコ世界遺産となっている都市がある一方で、美しいビーチや熱帯雨林のジャングルも多い自然豊かな国です。中でも、日本からの観光客が多く訪れる観光地としては、ランカウイ島などのビーチリゾートやアジア最高峰のキナバル山が有名です。

産業としては天然ガスやパームオイルなどの天然資源輸出などのエネルギー系事業が盛んであるとともに、多くの工

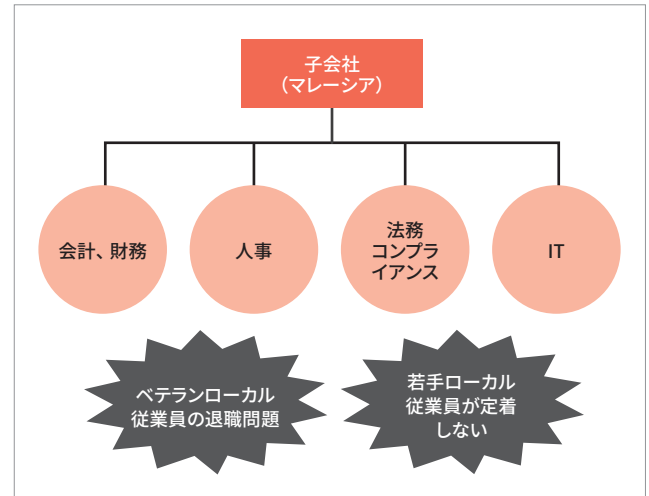
場があり工業化が進んでいます。日本企業の進出例としては、伝統的に電子部品等の工場の進出が多く見られます。クアラルンプール近郊やペナン近郊の工業団地には数多くの日本企業が1980年代後半から90年代初頭にかけて進出し、現在は初期投資の償却が済んだ安定した製造拠点として利用されているケースが多いようです。欧米企業では、シリコンバレーの下請として多くの半導体関連の工場が、特にマレーシア北部のペナン州やケダ州に進出しています。

他の東南アジア諸国に比べて政治的に安定しており、治安が良く、親日的で英語も通じるという意味で、日本企業にとって好ましい製造拠点と言えるでしょう。一方、労働者の賃金はそれほど安くなく、また人口が3,300万人の小国であることから国内で労働者を調達、確保するのは容易ではありません。往々にして外国人労働者に依存する必要があり、その外国人労働者採用のための政府の承認プロセスも複雑で時間がかかるなどの問題があります。したがって、製造拠点の労働者安定確保、低コストでの工場運営では他の東南アジア諸国、例えばベトナムやインドネシアなどより見劣りする面があります。

2 マレーシアの日本企業の子会社およびアジア地域統括会社における課題

上述したように、多くの日本企業がマレーシアに製造拠点を構え始めたのが1980年代後半から90年代初頭です。現在は、当時に入社したローカル従業員が50代半ばから後半になっている会社が多く、頼りがいのある生え抜きのベテランローカル従業員が揃っている会社が多数存在します。そういった意味では今マレーシアにいる日本人駐在員は、ベテランローカル従業員に全面的に頼ることができ、一番楽ができる時代を経験していると言っても過言ではありません。一方、そのベテランローカル従業員の後継となる中堅、若手ローカル従業員が十分に育成されていないケースが多数見受けられます。日本人駐在員は従業員育成に関する問題意識を持ちながらも、日々の業務に忙殺され、自身の駐在年数がそれほど長期にわたらないことも相まって、中長期的な現地法人の課題に十分に向き合えていないケースが散見されます。また、これはマレーシアに限った話ではありませんが、若手ローカル従業員は、1つの企業に長期間在籍するというスタイルではなくなってきています。特に転職を重ねることで自身の役職と給与をアップグレードしていく慣習のあるマレーシアでは、若手ローカル従業員を長期間在籍させることがより困難になってきているように見えます（図表1）。

図表1：現在のマレーシア子会社の典型的な状況



出所：PwC作成

さらに、当地の日系企業では、長期間在籍したとしても、ローカル従業員に対するキャリアパスが決まっていないことが多いので、従業員が頑張ったとしても現地会社の役員や社長に昇進したり、本社マネジメントに就任したりする可能性は高くありません。ローカル従業員としては、日系企業に長期間在籍するというインセンティブが働きづら結果、すぐ辞めてしまう、もしくは勤務を継続するとしてもそれなりに大過なく業務をこなすことが目的となるケースが多く見られます。

一方、シンガポールを中心にアジアに地域統括会社を設置している日系企業に目を向けてみましょう。筆者が見るところ、本来、地域統括会社設立によって達成しようとした目的に沿って活動できている会社は必ずしも多くはなく、役割達成に苦労している状況のように思われます。地域統括会社の方の悩みとしてよく耳にするのは、情報の質の均一性、タイムリーさが各拠点の人材の優秀さに大きく依存し、一定の事項を東南アジア各国で比較することや、そこから意思決定することが難しいという点です。つまり、優秀なローカル従業員を有する国の情報は分かりやすく、意思決定にも使えますが、ローカル従業員のレベルがそれほど高くない場合は、時として情報が不十分で、結果として意思決定に使えないということです。これは各拠点のローカル従業員の優秀さだけでなく、各国が同様の問題に対して、それぞれ異なる管理システム、フォーマットやレポートを用いて情報を管理していることも大きな理由であると言えます。

3 欧米企業のマレーシアにおけるシェアードサービス

従来は請求書発行等を含む会計財務、人事、コンプライアンス、IT、顧客サービスなどの業務は各国の現地法人ごとに行うことが一般的でした。東南アジアの日本企業の子会社においては、いまだにこのスタイルが主流であるように見受けられます。一方、上記のような業務は業務の国際化に伴い標準化されてきており、各地でのローカル規制対応等の部分は若干あるにせよ、多くの業務が一拠点でまとめてできるようになってきています。

マレーシアは英語が堪能な人材が多いことに加え、中国語（北京語、広東語など）を話せる中国系マレーシア人、タミール語、ヒンディ語を操るインド系マレーシア人がいます。また、マレー語とインドネシア語は極めて類似していることから東南アジアでも最も多言語を操れる国ということで、2000年代初頭から多くの欧米企業がマレーシアで世界もしくはアジア地区の会計財務、コンプライアンス、人事、IT、顧客サービスなどの業務を集約したシェアードサービスセンターを設立しています。その数は500を大きく超えると言われていす（出所：The Malaysian Reserve、2021年5月3日）。

これにより、シェアードサービスセンターを別子会社として設立した欧米企業は、多くの国のグループ会社の管理業務をマレーシアで一極集中して行うことにより、各地のローカルスタッフの退職等による業務の中断等もなく、管理対象業務の効率化を図り、結果として情報の均一化を図ることができています。従来は各国で行っていた会計監査などもマレーシアでかなりの部分が実施できるため、グローバルでの会計監査の効率化や費用削減にも寄与している会社もあります。私たちのクライアントでもマレーシアに設立した子会社のシェアードサービスセンターに、多くの海外子会社の会計監査業務を移管しているケースが数多くあります。この場合は、グループ監査はマレーシア以外の拠点も含めて、監査を実施した拠点の監査結果をPwCマレーシアから親会社所在地のPwCメンバーファームに報告するだけで済み、大幅な工程削減が見込めます。また各地の法定監査等はそれぞれの拠点地のPwCメンバーファームからの指示に従った作業結果を拠点地のPwCメンバーファームに報告後、当該拠点地のPwCメンバーファームで必要なレビュー、現地対応のための追加作業などを実施し、拠点地のPwCメンバーファームが監査報告書を発行するという流れになります。

4 戦略的な子会社管理、地域統括会社のサポートのためのシェアードサービスセンター

シェアードサービスセンターの設立は、最終的にはグループの管理コスト削減に長期的に寄与します。しかし、筆者としては単にコスト削減手段として考えるのではなく、転換期にあるマレーシアを含めた東南アジアもしくは世界の複数の子会社を戦略的に管理することを目的に利用すべきであると考えています。

(1) 経営管理ならびに経営意思決定のための情報の均質化

今、世界の企業を巡る情勢はかなりのスピードで様変わりしており、経営管理および経営意思決定を素早く適切に行うことは、企業経営にとって重要な課題です。このためにはマネジメントが求める情報が即時に提供できる体制となっており、情報の質が要求水準を満たしていることが重要となります。グループ内にグループ会社の特定の管理業務等を実施するシェアードサービスセンターを設立することで、同じ指揮命令系統の監督下にあるチームが業務処理を行うため、必要な情報を収集する際には均質化された情報をタイムリーに入手できるようになります。

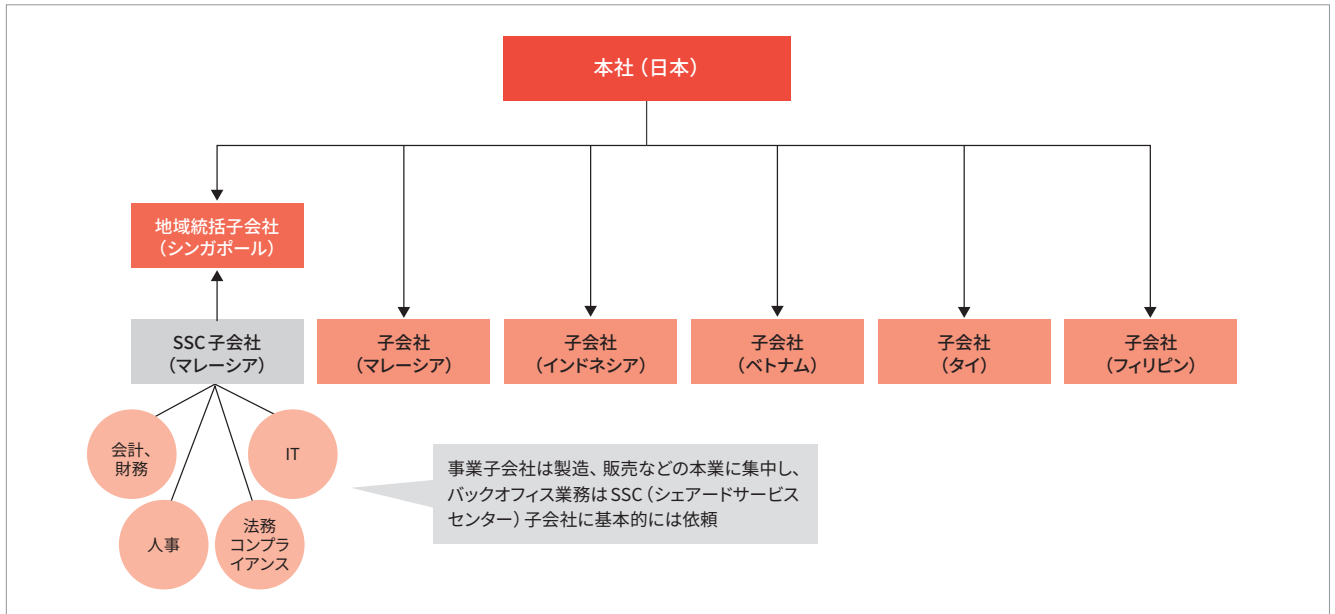
(2) 地域統括会社のサポート機能としてのシェアードサービスセンター

世界中で事業を行っている日系企業において、全ての重要な経営意思決定を日本の本社で行うのは、スピーディな意思決定の観点から問題があります。また、地域ごとの特性を勘案した決定を行う必要があります。この点で適切に本社から権限移譲された地域統括会社（東南アジアであれば、シンガポールに設置している会社が一番多く、次に多いのがバンコクであると思われます／出所：ジェトロシンガポール事務所「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」2020年5月）が意思決定するのは非常に重要になると思います。上述したように現在は地域統括会社が集まる経営管理や経営意思決定のために必要な情報の質が一定の水準に達していない状況が多いことから、シェアードサービスセンターの利用によって地域統括会社が質の高い情報提供を行うといったサポート役を果たせると思われます。

(3) プロフェッショナルな従業員の確保によるリスク低減

上述したとおり、マレーシアをはじめ東南アジア諸国の日系企業では、ベテランローカル従業員の大量定年退職を間近に控え、次世代の頼れるローカル従業員を育成することが

図表2：シェアードサービスセンターを設置した場合の東南アジアグループ会社のイメージ



出所：PwC作成

喫緊の課題となっています。同時に、若手ローカル従業員はなかなか会社に定着しないという問題を抱えているのが、多くの日系企業の実情でしょう。もちろん、できるだけ若手ローカル従業員が定着するように、さまざまな施策を考え、それらを実践していくことは有効な手段です。しかし現実問題として、若手ローカル従業員が一定の割合で退職していくのは避けられないでしょう。シェアードサービスセンターでも当然従業員の退職はある程度発生しますが、業務の標準化を行い、複数国での同様の業務を同時にこなしていく形になるため、各国でローカル従業員がそれぞれの管理業務に従事している場合に比べ、退職の影響を受けない体制を構築できるようになります。

5 シェアードサービスセンターを設置する際の留意点

上記のようにシェアードサービスセンターの設置は、東南アジアで日本企業の子会社が直面する課題を抜本的に解決できる可能性があります。一方、その整備と運用を間違えるとコストだけ発生して、それに相応するベネフィットが享受できなくなります。一般的には、以下のような点に留意する必要があります。

(1) 目的の明確化

シェアードサービスセンターの設置により、達成すべき目

標を明確にすることが必要です。前述したように、往々にしてコスト削減を目標にするとうまくいかないことが多いと言われています。業務効率化、品質向上などを大目的として、さらにその目的を詳細化する必要があります。コスト削減はそれらが達成された後の副産物として得られると考えるべきでしょう。

(2) 業務の標準化

各拠点の類似した業務をできるだけ標準化する必要があります。各拠点の声を聞くことは大切ですが、各拠点の現在の業務をそのままシェアードサービス拠点に移管しただけでは業務効率化、品質向上などの目的は達成できません。ローカル対応の部分は詳細に議論し、本当に必要な部分だけを残すべきです。

(3) 強いリーダーシップとトレーニングの徹底

業務の標準化を進める際にはグループ内からの抵抗が予想され、グループ全体を明確な目標達成に向かわせるためには、シェアードサービスセンターのプロジェクトを進める強いリーダーシップが必要です。その意味では、本プロジェクト担当者については通常の日本企業の人事配置サイクルより長いスパンでの人事政策を講じるのがよいでしょう。また、担当者がプロジェクトの目的と業務に精通していることが成功のカギとなるため、特に立ち上がり期においては十分なトレーニングが必要です。

(4) ITインフラの確保

一定のボリュームの業務を効率的に処理するには、それに対応できるITインフラが必要です。東南アジア諸国の日本企業の子会社は十分なITインフラがないことが多いため、各社に導入する場合に比べ、ITインフラのコストを合理的に抑制できると考えられます。

(5) 各拠点との作業範囲と責任の明確化

グループ内の各拠点との作業範囲と責任を明確化しないと、各拠点とシェアードサービスセンターとの間で無用なコンフリクトや重複した作業が発生したり、不測の事態が発生した際に、誰が責任を負うかが不透明になったりします。こうした問題を防ぐためにも、サービス契約を締結すべきです。

(6) 目標達成の適時管理と業務範囲の変更

上記(1)で設定した目標が工程表に基づいて達成されているか、達成されていないとしたら何が課題か等を定期的にモニタリングし、目標達成に向けて必要に応じて対応を調整していくことが大切です。また、外部環境の変化等に応じて業務範囲、内容等を適時に変更していく必要があります。

(7) 十分なコミュニケーションのための体制構築

多拠点間のコミュニケーションは電子メールやウェブ会議になることがほとんどですが、定期的に十分なコミュニケーションが取れるように週次、月次などの会議を設定し、お互いの認識に齟齬が発生しないようにします。時には、対面のミーティングを企画するなどして、チームの一体感を高めることも重要です。

(8) 情報のリスク管理体制の構築と徹底

シェアードサービスセンターにはグループの重要な情報が

集積するため、これらの情報が一部滅失したり、流出したりしないように、バックアップ体制も含め、十分な対策を講じる必要があります。

6 おわりに

筆者はマレーシアで長年、監査実務を行っています。ローカルの多くの同僚が数多くのシェアードサービスセンターの設立支援や会計監査業務で忙しく働いているのを見ています。また同僚たちからも「なぜ日本企業は東南アジアでシェアードサービスセンターを積極的に取り入れないのか？」とよく問われます。その理由は各社さまざまですが、いずれにせよ各拠点に全てのファンクションを有した現在の経営スタイルが、今後も有効な形で長期間にわたり維持できることは到底思えません。

もちろんシェアードサービスセンターも万能というわけではありません。5で言及したような事項に十分留意して体制を整備・運用しなければ、努力が水泡に帰す可能性もあります。しかしながら、欧米企業がシェアードサービスセンターを設置することで業務の効率を大幅に向上させており、シェアードサービスセンターが日本企業の東南アジア子会社が直面しているいくつかの問題を解決する有効な処方箋となり得ることを踏まえると、日本企業の本社は今後の東南アジアにおける子会社運営、管理の施策として積極的に取り組むべきです。マレーシアにおいても、外資の誘致は従来型の製造業に対するものからサービス業へと徐々にシフトしてきています。日本企業がマレーシアにシェアードサービスセンターを設立することでその流れがさらに加速し、日本企業とマレーシアがWin-Winの状況になることを、マレーシアに長期間駐在する者として希望しています。

杉山 雄一 (すぎやま ゆういち)

PwCマレーシア 日系企業部門統括/監査部門 パートナー
1997年青山監査法人入所。2002年PwCマレーシア(監査部門)に出向。
2016年パートナー(監査)、日系企業部門統括就任。公認会計士(日本)、
マレーシア会計士協会(MIA)会員、マレーシア公認会計士協会(MICPA)
会員。
メールアドレス: yuichi.sugiyama@pwc.com

IFRS「企業統合」 プラクティス・ガイド

企業結合は、会計基準の中でも、連結に関する検討や公正価値測定、税効果会計など複数の基準領域を横断する複雑な検討が必要となり、実務における会計処理・開示の検討は悩ましい場面も多くあります。

本書は、国際財務報告基準（IFRS）や企業結合会計に馴染みのない方にも理解しやすいように、IFRS第3号「企業結合」の基礎的な全体像や、関連する基準開発の経緯・動向といった背景を含め、できるだけ平易な解説を提供しています。

また、PwCが開発したIFRS適用の手引書「IFRSマニュアル・オブ・アカウンティング」などの中で紹介されている、IFRS会計基準を利用する企業の実務に即して作成されたケーススタディの中から、実務に役立つ、あるいは基準に対する理解を深めることに資するものを選定することによって、実務的な適用についても豊富に解説しています。さらに、企業結合は取引自体の理解も含めて複雑で理解が困難な場合もあるため、図解も多く使用することで、直感的な理解および実務の助けとなることを意図しています。



PwCあらた有限責任監査法人 編
A5判 364ページ
4,620円（税込）
2023年11月発行
中央経済社

IFRS「金融資産の減損」 プラクティス・ガイド



PwCあらた有限責任監査法人 編
A5判 226ページ
3,520円（税込）
2022年8月発行
中央経済社




























会社法計算書類の実務 ——作成・開示の総合解説〈第15版〉



PwCあらた有限責任監査法人 編
A5判 736ページ
6,490円（税込）
2023年2月発行
中央経済社

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界151カ国、36万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	メールアドレス
アジア太平洋	中国統括		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-0198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国（金融）		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-9045-8388	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	中国（華南・香港特別行政区・マカオ特別行政区）		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-0027-0756 +852-9537-9560	masafumi.g.yoshida@hk.pwc.com
	中国（華中）		吉川 正大 Masahiro Yoshikawa	+86-150-2686-7130	masahiro.m.yoshikawa@cn.pwc.com
	中国（華北）		山崎 学 Manabu Yamazaki	+86-151-2114-6550	manabu.m.yamazaki@cn.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		佐藤 優樹 Yuki Sato	+65-9827-9574	yuki.ys.sato@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		菅原 竜二 Ryuji Sugawara	+62-21-5212901	ryuji.sugawara@pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア・ニュージーランド		諏訪 航 Wataru Suwa	+61-418-854-962	wataru.a.suwa@au.pwc.com
インド・バングラデシュ・ネパール		岩嶋 泰三 Taizo Iwashima	+91-85270-50662	taizo.t.iwashima@pwc.com	
欧州・アフリカ	英国		宮嶋 大輔 Daisuke Miyajima	+44-7483-923-581	daisuke.x.miyajima@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		新井 赫 Akira Arai	+31-61-890-9968	akira.a.arai@pwc.com
	イタリア		前田 裕 Yu Maeda	+39-346-507-3014	yu.maeda@pwc.com
	ルクセンブルク		又木 直人 Naoto Mataka	+352-621-333-735	naoto.m.mataka@pwc.com
	スイス		藤野 仁美 Hitomi Fujino	+41-79-693-3109	hitomi.f.fujino@pwc.ch
	ベルギー		横山 嘉伸 Yoshinobu Yokoyama	+32-473-910230	yoshinobu.yokoyama@pwc.com
	チェコ・スロバキア・ハンガリー・ポーランド・ウクライナ		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		椎野 泰輔 Taisuke Shiino	+1-347-326-1264	taisuke.shiino@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2023年11月1日現在)

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





The New Equation

変わりゆく世界で成功し続けるために

The New Equation は、PwC の成長戦略です。
多岐にわたる分野の多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、
「人」ならではの発想力や経験と「テクノロジー」によるイノベーションを融合しながら、
ゆるぎない成果を実現し、信頼を構築します。

It all adds up to The New Equation.

PwC Japan グループ | PwCあらた有限責任監査法人 PwC京都監査法人 PwCコンサルティング合同会社
PwCアドバイザー合同会社 PwC税理士法人 PwC弁護士法人

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

PwCあらた有限責任監査法人
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
Tel : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、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。

© 2023 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.