

PwC's View

Vol. 21

July
2019

特集

ディールにおける 会計・財務報告の重要性



pwc

www.pwc.com/jp

特集

ディールにおける会計・財務報告の重要性

- 組織再編における連結・持分法会計の検討 6
- 企業買収時におけるのれんの会計処理に際し留意すべき事項 10
- 株式報酬制度—導入にあたっての主要な検討ポイント 14
- ノンコア事業売却における「カーブアウト財務諸表」の作成 17
- 米国上場 (IPO) 20
- 日本企業の事業統合などに伴うSECへのForm F-4提出について 23

会計／監査

- 監査報告書の透明化
 - 第5回 今後の監査の在り方について 25
- Vision 2025—PwCあらた有限責任監査法人の挑戦—
 - 第3回 5つの戦略的優先領域 ②トラストサービスの拡充 28

経営

- PwC IPO
 - 第5回 IPOと国際財務報告基準 30
- ガバナンス改革ツールとしての実効性評価—取締役会・諮問委員会・監査役会等の実効性 34

海外

- タイにおける個人情報保護法 38

税務／法務

- 相互協議の現状および紛争解決に係るOECDの最近の動向 41

公認会計士
トピックス

- 公認会計士トピックス
 - 第17回 JICPAの地域会の活動について 48

ご案内

- “Inform” へようこそ 50
- 書籍紹介 51
- PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 52
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 54

特集

ディールにおける 会計・財務報告の重要性

国際化や少子高齢化、地政学的リスク、イノベーションによる新たな競争優位性の確立といった、さまざまな「変化(Change)」に直面する企業は、持続的な「成長(Growth)」のために「改革(Transformation)」を続けていくことが求められています。

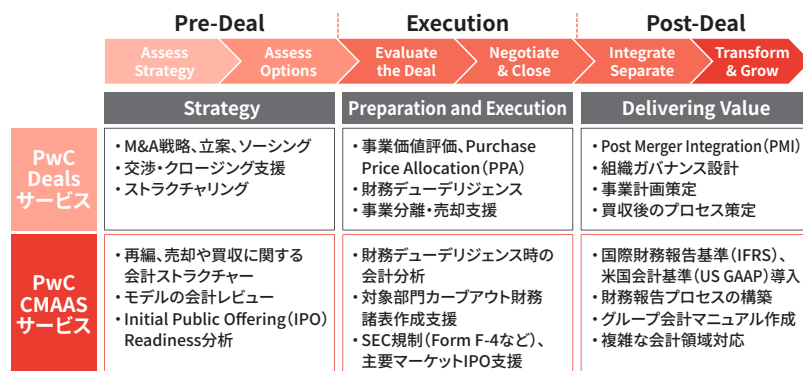
特に、企業およびその企業の事業成長の継続的追求に向け、国内外のM&A(企業の合併・買収)、ノンコア事業の売却、組織再編などを成功裏に行うことの重要性がさらに高まっていると思われます。これらのトランザクションを滞りなく遂行するために、会計・財務報告の観点から、多様な課題を各ディールサイクル(プレディール<Pre-Deal>、エグゼキューション<Execution>、ポストディール<Post-Deal>)で的確に捉えることが、ますます大切になってきています。例えば、プレディール時におけるポストディール後の課題洗い出しや、組織再編を見据えた企業結合の会計処理などは、買収後ののれんの減損を回避するためにも重要といえます。

本号では以下6本の論考を通じ、成長局面での会計・財務報告の重要性や、米国上場および他社との合併などで発生する米国証券取引委員会(SEC)のForm F-4作成について解説します。

1. 組織再編における連結・持分法会計の検討
2. 企業買収時におけるのれんの会計処理に際し留意すべき事項
3. 株式報酬制度導入にあたっての主要な検討ポイント
4. ノンコア事業売却における「カープアウト財務諸表」の作成
5. 米国上場(IPO)
6. 日本企業の事業統合などに伴うSECへのForm F-4提出について

PwC Capital Markets and Accounting Advisory Services (CMAAS) のご紹介

PwCは、上記トランザクションの会計アドバイザーに長けた専門スタッフで構成する「CMAAS」を有しています。クロスボーダーを含むM&A特有の課題、ディールに関する会計・財務報告やプロジェクトマネジメント、プロセス効率化などの知見をベースに、さまざまな業界のクライアントにグローバルでサービスを提供しています。



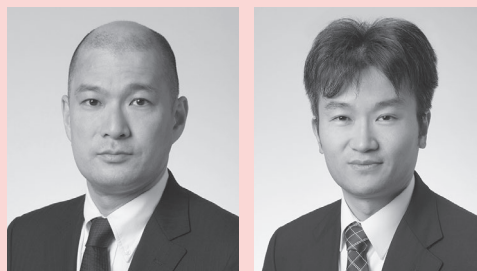
特集監修：PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS/財務報告アドバイザー部 パートナー 顧威、坂元 新太郎

組織再編における 連結・持分法会計の検討

—事例の紹介とともに

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

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



はじめに

グローバルで競争が激化する中、生き残りをかけて、重点事業領域への社内資源の再配置や、戦略的M&Aによる組織再編を検討する日本企業が増加しています。組織再編の例としては、競業他社との企業統合、特定の事業の全部または一部の他社への承継、株式の取得による親子会社関係の形成など、複数のスキームが挙げられます。その手法には、合併、株式移転、株式交換、会社分割などがあります。

組織再編の検討の初期段階では、組織再編のスキームを構築する必要があります。この際に会社法などへの準拠や税務上のメリット・デメリットを確認するために、法的小および税務的な側面からのスタディを慎重に実施する一方で、会計上のスタディはスキーム作りが完了した段階で初めて実施するケースが少なくないと思われます。

本稿では、連結・持分法会計の観点から、他の投資者との共同投資に関する契約条件が、組織再編後の投資者の財務諸表に与える影響とその事例を紹介します。

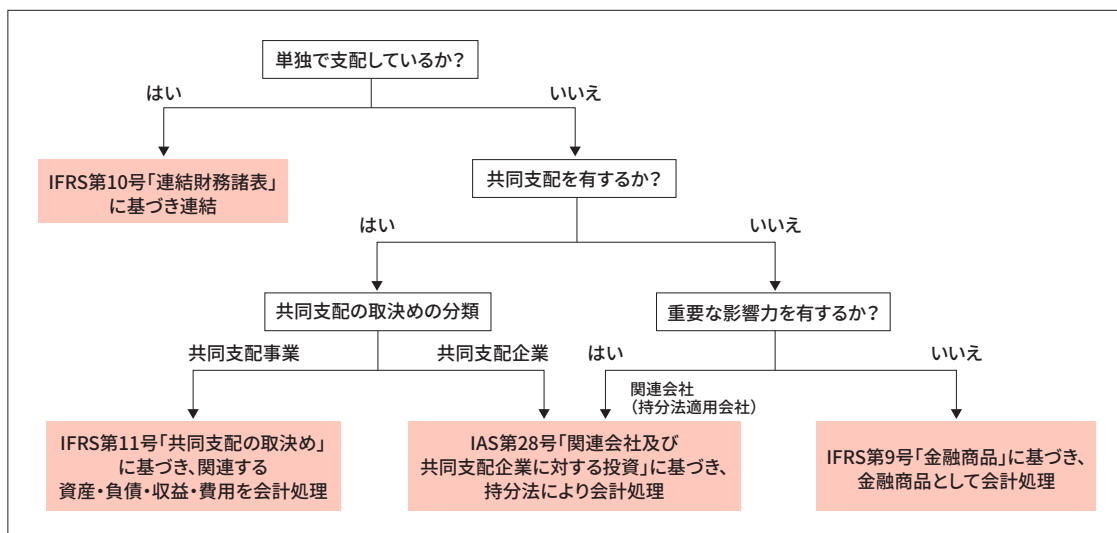
なお、本稿は国際財務報告基準(IFRS)における「連結・持分法会計」の考え方を前提に記載しています。

1 IFRSにおける「支配」および「重要な影響力」と「連結・持分法会計」の関係性

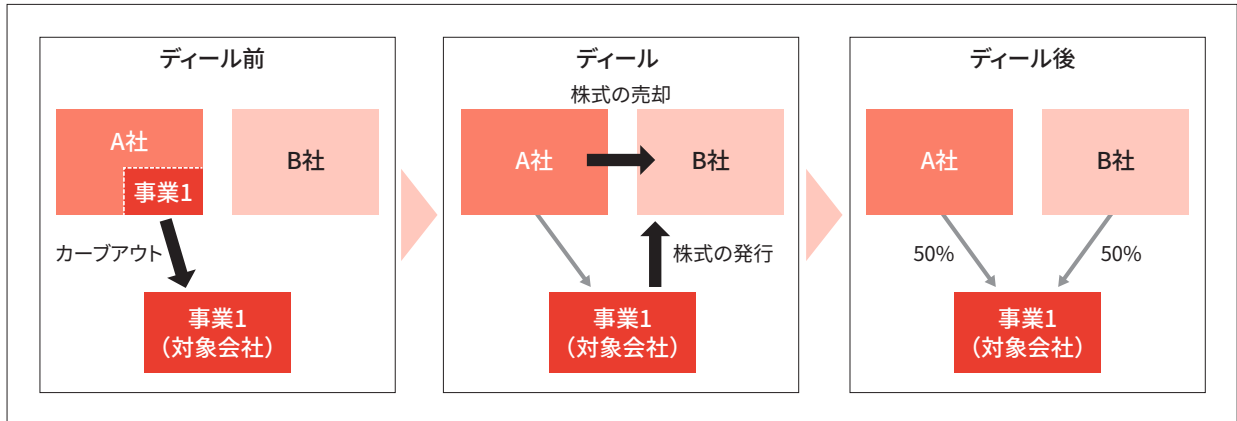
図表1は、IFRSにおける「連結・持分法会計」の判定プロセスをフローチャート化したものです。例えば、投資先を単独で「支配」していると判定された場合には、投資先は連結子会社となり、投資先の財務諸表が投資者の連結財務諸表に総額で取り込まれることになります。単独では支配していないが「重要な影響力」を有していると判定された場合には、持分法適用会社となり、投資先の純資産や純利益が投資比率に応じて投資者の連結財務諸表に純額で取り込まれることになります。

このように、「支配」や「重要な影響力」の有無といった事実関係に応じて、投資者の連結財務諸表へのインパクトが大きく異なる場合があります。特にIFRSでは、投資者が取得した議決権の割合以外の多くの要素を加味して、「支配」や「重要な影響力」などの有無を最終的に判定するため、組織再編前にどのような会計処理が適用されるかを押さえておくことが必要です。

図表1：投資先の会計上の取扱いに関するフローチャート



図表2：カープアウトを伴うディールの一例



2 組織再編における 連結・持分法会計の検討事例

連結・持分法会計の検討が必要になる組織再編には、いくつもの形態が考えられますが、会社分割や事業譲渡といったカープアウト案件が検討対象となることもあります。カープアウトとは、企業が戦略的な意図を持って、子会社や事業部門を企業の外部に切り出すことを意味します。

図表2のようなカープアウト後に、A社およびB社の対象会社への投資比率が50%ずつとなる場合（A社からB社への対象会社の持分売却や対象会社の第三者割当増資）など、連結・持分法会計上の取扱いについて特に慎重な検討を要する場合があります。

また、両社の持分比率がそれぞれ50%であっても、実務上は、一方の投資者（A社）は投資先を連結子会社とすることを強く意図していますが、他方の投資者（B社）は投資先に重要な影響力さえ保持できれば、連結子会社ではなく持分法適用会社で良しとするケースも見られます。このような場合には、A社が投資先を「支配」していると判定される可能性が高くなる条件のもと、両社間で株主間契約を締結することが、ディール成立の必要条件（いわゆる「クロージング条件」）の一つとなります。具体的な事例については、下記(3)で紹介します。

(1) IFRSにおける「支配」の考え方

図表1で示した「支配」の考え方は、連結の基礎となる原則です。投資先の目的および設計、関連性のある活動およびその意思決定なども考慮し、図表3の三つの要素を全て満たす場合のみ、投資先を「支配」と判定されます。

両社において投資先からのリターンが同等であるとする、特に「パワー」に着目して、一方の投資者（A社）が投資先を支配する構成とすることが重要です。IFRS第10号「連結

図表3：IFRS第10号「連結財務諸表」の支配の考え方

パワー	投資先のリターンに重要な影響を及ぼす活動（関連性のある活動）を指図する現在の能力を与える権利を有しているか
リターン	投資先の業績によって変動する可能性があるリターンにさらされているか、または、当該リターンに対する権利を有しているか
パワーとリターンの関連	他の当事者のためではなく、投資者自身のリターンに影響を及ぼすように、投資先に対してパワーを用いることができるか

財務諸表」は、投資者が投資先を支配するためには、投資先に対するパワーを有する必要があると規定しています。パワーは、投資先の関連性のある活動を指図する現在の能力を与える既存の権利から生じるとされています。従って、投資者が投資先に対するパワーを有しているかを判定する場合は、実質的な権利および防御的でない権利のみを考慮しなければなりません。

(2) 投資先の取締役会に対する支配

一方の投資者（A社）が投資先を支配するためには、両社の持分比率が50%ずつであっても、例えば、株主間契約によりA社に投資先の取締役会を支配する能力を提供し、投資先の重要な意思決定が取締役会に委ねられているか否かがポイントとなることがあります。

そこで、A社およびB社の投資先に対する権利が実質的な権利であるか、または、防御的な権利であるか、という観点から、取締役会の承認事項（図表5（P9）で取締役会の承認を要する項目の一例を示しています）を項目ごとに整理し、A社・B社間で合意する必要があります。

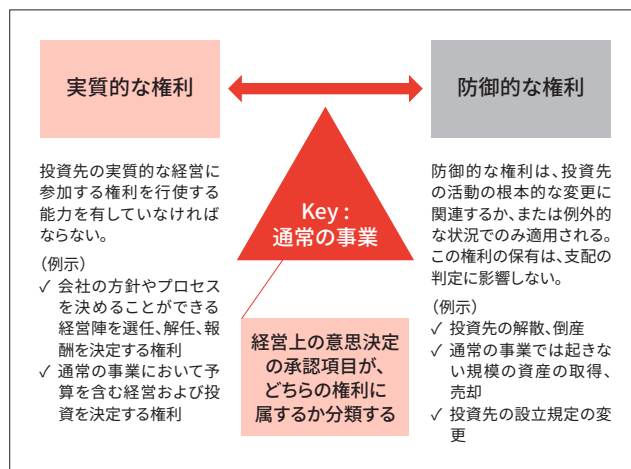
図表4（P8）で示したように、防御的な権利は、実質的な権利とは異なります。防御的な権利は、投資先に対するパワーを保有者に与えることなく、当該権利の保有者の利益を保護するように決定されます。従って、防御的な権利のみ

を有する投資者は、投資先に対するパワーを持つことはできず、他者が投資先に対するパワーを持つことも阻止できないことに留意が必要です。

(3) 具体的な検討事例

PwCは、**図表2** (P7) で示したような案件に複数関与しています。ここでは、1社(A社)が1つの事業をカーブアウトした後、2社(A社とB社)が当該事業(対象会社)への持分比率を50%ずつとして投資を行うケースを題材に、具体的な検討事例を紹介します。なお、支配の判定においては、全ての事実関係・状況を考慮した広範な検討・判断が必要です。以下の事例は、業務イメージを紹介する目的であり、実際に把握する事実関係や検討を行うべきポイントのうち、一部のみの抜粋になっているにご留意ください。

図表4：実質的な権利と防御的な権利の関係



一方の投資者が共同投資先を連結子会社と判定した事例(海外事例)

前提

対象会社の取締役会は8人の取締役で構成されており、株主間契約上、A社およびB社がそれぞれ4人の取締役を任命する権利を有するとします。株主間契約のその他の主要な条項は、次のとおりです。

- A社は、3人の社外取締役と4人目の取締役を兼務するCEOを選任する権利を有する。
- A社は、B社の承認なしにいつでもCEOを任命および解任する一方的な能力を有する。
- A社は、社外取締役3名のうち1名を取締役会の議長に指名する権利を有する。
- 過半数の投票を必要とする取締役会の投票結果が同数になった場合、議長は、裁決する権利を有するものとする。
- B社は、社外取締役のみを選任する権利を有する。

ポイント

一般的に、取締役会の承認を要する項目は、予算、報酬、資本的支出・リース、契約、業務提携、組織再編、訴訟、増資などが考えられます。これらの項目ごとに、実質的な権利とはどのような範囲を指すのかを具体的に検討することが必要です。

実務上、通常の事業過程における意思決定が可能となる範囲(取締役会の過半数の賛成、3分の2以上の賛成など)をどのように設定するのが、困難であることが多いように思われます。

また、例えば、他の企業の完全子会社化や他の企業との合併、清算などについて取締役会の全員の賛成が必要な場合を設け、A社・B社にとって防御的な権利を確保しておくことも実務上は重要な視点になります。

上記ポイントについての検討

この事例では、A社およびB社がそれぞれ取締役を4名ずつ指名できるものの、A社が実質的に議長を指名できるため、取締役会で多数決を行う際にA社の意向が反映される可能性が高い状況にあります。そのため、ディール成立前の議論では、取締役会の3分の2以上の賛成をもって行う決議が実質的な権利に該当するかについて多くの時間が割られました。取締役会の3分の2以上の賛成をもって行う決議の内容を通常のビジネス上の決定ではなく、株主の持つ防御的な権利に該当すると説明したいA社と、投資先に重要な影響力を保持したいB社間で、決議の金額基準を何度も協議した事例がありました。

PwCが関与した案件では、このような取締役会の承認を要する項目に関連し、2社のどちらが実質的な権利を有するの

かについて項目ごとに議論し、一方の企業が投資先を連結子会社として取り扱うことが認められる可能性が高いと考えられる形で、2社が合意してディールが成立した事例もあります。図表5では、取締役会の承認を要する項目に関する検討事例の一部を示しています。

図表5：取締役会の承認を要する項目に関する検討事例の一部

項目	株主間契約の規定	取締役会の過半数の賛成が必要な場合	取締役会の2/3以上の賛成が必要な場合	取締役会の全員の賛成が必要な場合
予算	第〇条第〇項 予算の承認	年次予算の承認	N/A	...
	第〇条第〇項 予算の補正	年次予算の補正 ①平常時	年次予算の補正 ②当初予算からの乖離が〇%以上の場合	...
報酬	第〇条第〇項 従業員の雇用	年俸〇百万円以下の従業員の雇用	年俸〇百万円超の従業員の雇用	...
資本的支出・リース	第〇条 対象会社または対象会社の子会社による設備の取得または処分	帳簿価額が〇百万円以下の設備の取得または売却	帳簿価額が〇百万円超の設備の取得または売却	...
	第〇条 対象会社または対象会社の子会社による不動産の取得または処分	帳簿価額が〇百万円以下の不動産の取得または売却	帳簿価額が〇百万円超の不動産の取得または売却	...
...

3 おわりに

本稿では、投資者間の契約条項がIFRS上の会計処理（連結・持分法会計）に与える影響についての検討事例を紹介しました。実際のディールでは、日本や米国の会計基準に基づく検討、それ以外の関連項目の検討も併せて実施する必要がありますが、重要な点は、組織再編の検討の初期段階（スキーム構築段階）で法務面および税務面だけでなく、会計面からの検討も行うことです。それにより、投資者は当初意図した形で投資先の財務諸表を投資者の連結財務諸表に取り込むことが可能になると考えられます。

私たちの知見を有効にご活用いただき、皆さまの戦略的M&Aによる組織再編の成功に貢献できれば幸いです。

厨子 君太郎 (ずしきみたらう)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS／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
製造業を中心とした日本の上場企業、外資系企業などの会計監査を経験。現在はIFRS導入プロジェクト、M&A、事業再生などにおける会計・財務関連のアドバイザリー業務に従事している。
メールアドレス：kimitaro.k.zushi@pwc.com

田野 雄一 (たの ゆういち)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS／財務報告アドバイザリー部
マネージャー、公認会計士
金融機関を中心とした財務諸表監査に従事後、金融機関および一般事業会社におけるIFRS導入プロジェクトに携わる。現在は主に、M&Aなどにおける会計関連のアドバイザリー業務に従事している。
メールアドレス：yuichi.tano@pwc.com

企業買収時におけるのれんの会計処理に際し留意すべき事項

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー一部
パートナー 永野 隆一

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



はじめに

企業が外部企業に対してM&Aを実行する際、検討すべき点は多数ありますが、会計上留意すべき重要なポイントの一つに「のれんの減損」リスクが挙げられます。その理由は、のれんが減損されると、当該のれんが計上される原因となった買収が「失敗した」と見なされることが多いためです。本稿では、のれんの減損リスクを適切に理解するための会計上のポイントについて説明します。

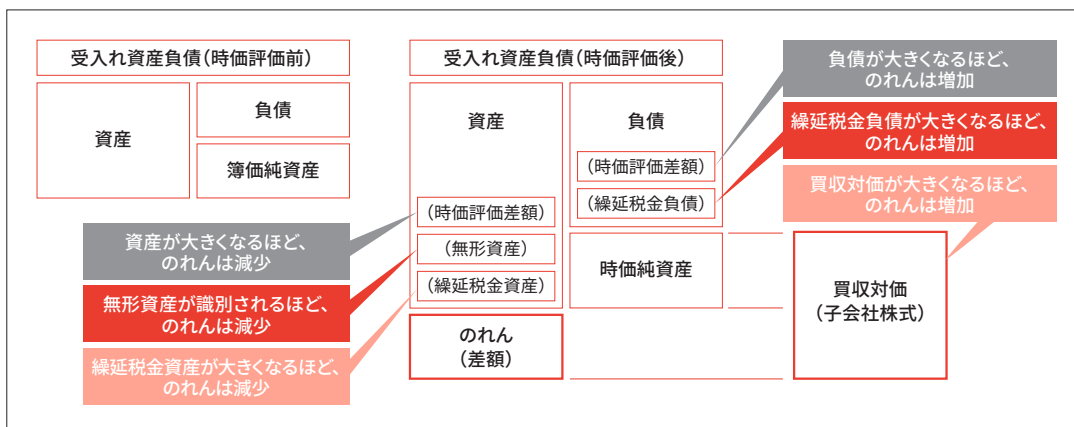
1 のれんの計上メカニズム

のれんは、国際財務報告基準(IFRS)で「企業結合で取得した、個別に識別されず独立して認識されない他の資産から生じる将来の経済的便益を表す資産(IFRS第3号「企業結合」)」と明確に定義されています。そのため、会計上、のれんは買収対価と被買収企業の時価純資産の差額として間接的に計算されます。

のれんが差額として算定される点は、日本の会計基準(日本基準)でも同様です。まず、買収対価は、被買収企業の既存の資産および負債に配分される他、新たに会計上認識されるべきブランドなどの無形資産に配分されます。配分しきれない額が、買収企業の連結財務諸表において、のれんとして計上されます。

従って、**図表1**のように買収対価が一定の場合、被買収企業の資産(不動産などの有形固定資産、ブランドや顧客リストなどの無形資産)の時価が大きいほど、のれんは小さくなり、また、負債の時価が大きいほど、のれんは大きくなります。のれんの当初認識時に行う、このような買収対価の配分プロセスを、一般的に「Purchase Price Allocation (PPA)」と呼びます。PPAは多くの見積もりの要素を含み、企業買収

図表1：のれん計上の仕組み



後の業績を左右する非常に重要なプロセスともいえます。

なお、買収対価よりも被買収企業の時価純資産のほうが大きい場合は、のれんの額がマイナス(負ののれん)となります。本稿ではのれんの減損リスクに焦点を絞るため、負ののれんに関する議論は省略します。

2 のれんの減損につながる要因

のれんの算定プロセスを踏まえると、のれんの減損につながる要因には、以下のような事例が挙げられます。いずれも、買収時に見込んでいたシナジー効果あるいは超過キャッシュ・フローが見込めなくなった場合といえるでしょう。

【のれんの減損につながる要因例】

- ① 経済環境の悪化などに伴う、被買収企業の業績悪化
- ② 株式市況の悪化／被買収企業の株価下落
- ③ 楽観的なキャッシュ・フロー予測やシナジー効果算定に起因する、過度に高額な買収対価
- ④ 被買収企業のビジネス戦略、その実行の失敗
- ⑤ 買収時のデューデリジェンス(DD)で把握されなかったリスクの顕在化(不正リスク、法務／財務／税務リスクなど)
- ⑥ 買収後の経営統合(Post Merger Integration (PMI))の難航

これらには、外部要因ゆえに主体的な管理が困難なものもありますが、買収検討段階での適切なDDや買収後のスムーズなPMIなどにより、対処できるものもあります。なお、

M&AにおけるPMIの重要性については、PwC's View 第6号特集「経営統合－Post Merger Integration (PMI)」で解説していますので、併せてご参照ください。

3 のれんの減損会計

のれんは、日本基準上は定期的に償却され、減損会計の対象にもなりますが、IFRSでは定期的な償却はなされず、減損テストが毎期実施されます。定期的な償却がない分、仮に減損が生じた場合、IFRSのほうが期間損益に与える影響は多額になる傾向にあります。

また、日本基準においては、のれんもその他の無形資産も償却され、時間の経過とともに簿価が減少します。しかし、IFRSでは耐用年数が確定できる無形資産は償却されるものの、のれんおよび耐用年数が確定できない無形資産は償却されないとなっています。そのため、PPAの過程で償却可能な無形資産を適切に識別することは、期間損益への影響の観点から、IFRSのほうが日本基準よりも相対的に重要であるといえます。

上述のように、のれんは、あくまで買収対価と被買収企業の時価純資産の差額として算定されます。のれん自体の価値は直接算定できないという性質上、のれんの減損テストにあたっては、のれんが配分された資産／負債グループで減損判定を行うことになっています。のれんを配分する単位、減損判定の時期、判定方法などについては、会計上、**図表2**のように定められています。

上記を踏まえ、**4**からは、のれんの減損リスクを適切に管理するために留意すべきポイントを解説します。

図表2：のれんの減損に関する会計基準概要

	日本基準 (固定資産の減損に係る会計基準および適用指針)	IFRS (IAS第36号「資産の減損」)
1. 資産のグルーピング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 【原則】のれんが帰属する事業に関連する複数の資産グループにのれんを加えた、より大きな単位 ✓ 【容認】のれんの帳簿価額を各資産グループに配分 ✓ 資産グループは、開示対象セグメントの基礎となる事業区分以下 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資金生成単位 (CGU: Cash Generating Unit) またはCGUグループ ・ 内部管理目的でのれんがモニタリングされている最小の単位で、事業セグメント以下の単位 ・ のれんをシナジーから便益を得ると見込まれる取得企業の資金生成単位(グループ)に配分
2. 判定頻度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 兆候が生じた場合 ・ 営業活動からの損益 or キャッシュ・フローの継続マイナス ・ 使用範囲／方法の著しい変化 ・ 経営環境の著しい悪化 ・ 市場価格の著しい下落 など 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 兆候が生じた場合 ✓ <u>年1回は必ず定量的に判定</u>
3. 減損判定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. 資産グループの簿価と割引前キャッシュ・フローを比較 ✓ 2. 資産グループの簿価 > 割引前キャッシュ・フローの場合、資産グループの簿価と回収可能額を比較 ✓ 3. 資産グループの簿価 > 回収可能額の場合、資産グループの簿価を回収可能額まで減損 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. CGUの簿価と回収可能額を比較 ✓ 2. CGUの簿価 > 回収可能額の場合、CGUの簿価を回収可能額まで減損

4 のれんの減損に関する会計基準上の留意事項 ①のれんを配分する事業の単位

一つ目は、のれんを配分する事業の単位です。図表2 (P11) のように、のれんは「資産グループ」あるいは「CGU (グループ)」に配分されることになっています。日本企業の実務上、被買収企業が一つの「資産グループ」あるいは「CGU (グループ)」とされているケースもみられますが、会計基準の要求事項は、必ずしもそのような実務を前提としているわけではありません。

そもそも、のれんは既存事業とのシナジー効果を見込んでいる場合も多く、そのような場合は、被買収企業ののれんの関連する部分を、既存事業の「資産グループ」あるいは「CGU (グループ)」に配分することも考えられます。こうしたバランスシートには表れていない既存事業の超過収益力などにより、のれんの回収可能性が高まる場合がありますが、この効果をShielding effectまたはBuffering effectと呼ぶことがあります。

のれんがどのように配分されるかにより、のれんの減損テストにあたって考慮すべき将来キャッシュ・フローの範囲なども異なり、のれんの減損リスクが変わってきます。そのため、のれんの効果が及ぶ範囲を適切に見極め、実態に即して、のれんを「資産グループ」や「CGU (グループ)」に適切に配分することが重要です。

なお、事業再編成による管理会計上の区分変更や、事業の種類別セグメント情報におけるセグメンテーション方法の変更といった事実関係の変化により、のれんが配分される「資産グループ」や「CGU (グループ)」が変わる(より大きくなる/小さくなる)ことがあります。この場合は、のれんの減損リスクも変化しますので、当該変更が事実関係の変化に対応したものかどうか、慎重に検討することが必要です。の

れんを配分する事業の単位のイメージは、図表3をご参照ください。

のれんを配分する事業の単位として、日本企業の場合は、上述のように被買収企業を一つの単位としているケースがみられます。一方、IFRSや米国会計基準 (US GAAP) を適用する外国企業は、被買収企業を自社の既存事業と統合するケースが多いためか、あるいは、会計基準で「内部管理目的でのれんが配分されている最小の単位で、かつ事業セグメント以下の単位」と明示されているからか、のれん配分の単位が、被買収企業と一致しないケースがみられます。また、その配分単位も、日本企業は買収後も変更しないケースが多いようですが、大手外国企業では買収後に変更しているケースがみられます。

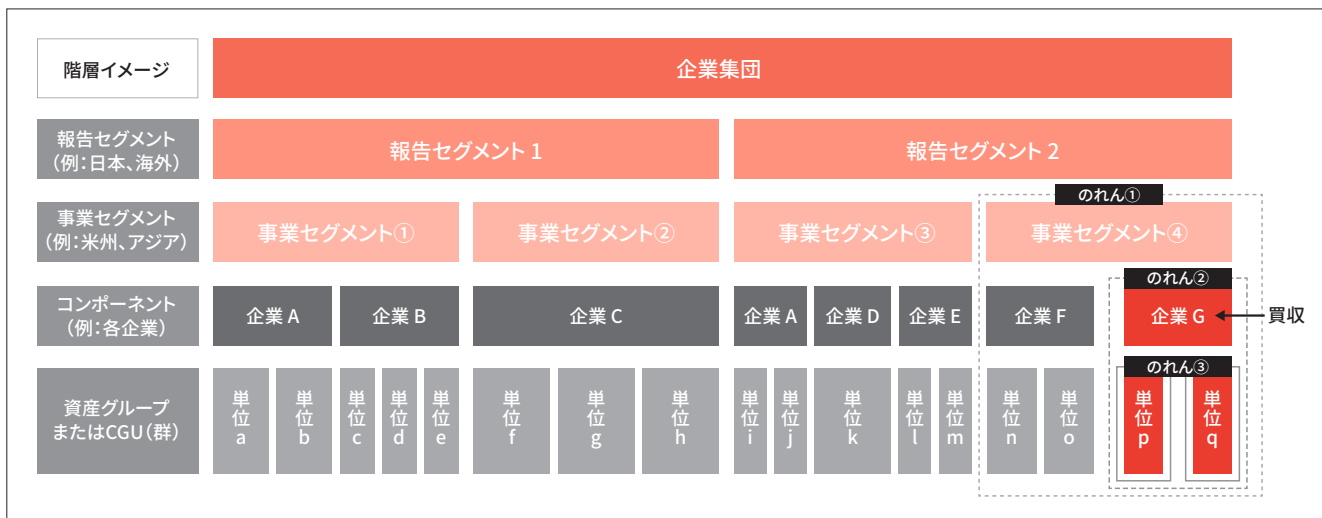
具体例として、一部の大手外国金融機関は金融危機後の事業再編にあたり、管理会計方法の見直しに併せて、のれんの配分単位を複数回変更しているケースがみられます。また、トレーディング業務について、グローバルで一つの事業単位としているケースもあるなど、個別企業のレベルを超え、より大きなグルーピング単位にのれんを配分し、減損テストを実施しているケースもあります。

なお、日本企業が個別買収案件・個別企業ごとにのれんを帰属させ、管理していることがよくみられるのは、次に説明する日本基準特有ののれん一括償却規定の存在も少なからず影響していると考えられます。

5 のれんの減損に関する会計基準上の留意事項 ②日本基準特有ののれん一括償却規定

日本基準特有の論点ですが、留意すべき事項の二つ目として、のれん一括償却に関する規定の存在が挙げられます。日本基準には「親会社の個別財務諸表上、子会社株式の簿

図表3：のれんを帰属させる資産グループ (イメージ)



価を減損処理したことにより、減損処理後の簿価が連結上の子会社の資本の親会社持分とのれん未償却額(借方)との合計額を下回った場合」には、のれんを相当額まで一括償却しなければならない、という規定があります。

このため、被買収企業が上場しており、その株価が著しく下落した場合には、被買収企業の業績などにかかわらず、個別財務諸表上で(子会社)株式の減損損失の認識を強いられ、その結果、連結財務諸表上で多額ののれん一括償却が発生することになります。

なお、このようなのれんの追加的な一括償却処理の方法は、必ずしも実態を表さない事例が見られるとの指摘もあり、日本基準の設定主体である企業会計基準委員会(ASBJ)は現在、当該基準を見直すか否かの検討に着手しています。

6 のれんの減損リスクを低減するために

これまで説明してきたとおり、のれんは差額として算定されるという性質から、のれんの減損リスクを管理するには、多数のポイントに留意する必要があります。そのためには、まず会計ルールをしっかりと理解した上で、精緻なDDおよびPPAを実施し、繰延税金資産や各種引当金の状況を含めて被買収企業の資産・負債の詳細を正確に把握することが重要です。

また、その過程でM&Aによるシナジー効果を適切に計算するとともに、当該効果が及ぶ「資産グループ」や「CGU(グループ)」にのれんを適切に配分する必要があります。

加えて、買収後の適切なPMIの実行を通じ、被買収企業の事業を自社事業と効果的に統合することで、期待するシナジー効果を実現していくことも大変重要となります。これらを実現するには、買収検討段階から、買収を主導するメンバー、PMIを主導するメンバー、会計を担当するメンバーなどが密接に連携し、一体となって買収案件を遂行・管理していくことが必要です。

永野 隆一 (ながの りゅういち)

PwCあらた有限責任監査法人CMAAS/財務報告アドバイザー部
パートナー、公認会計士

大手国内銀行、証券会社、製造業の会計監査に加え、東京証券取引所やNYSEへの上場支援、会計基準や金融規制対応、内部統制に係るアドバイザー業務、DD業務、海外進出支援などに従事。PwCシンガポールではマーケット調査、規制対応、IFRS導入支援業務などを担当。現在は主に、金融機関に各種アドバイザー業務を提供している。

メールアドレス：ryuichi.nagano@pwc.com

本間 正彦 (ほんま まさひこ)

PwCあらた有限責任監査法人CMAAS/財務報告アドバイザー部
ディレクター、公認会計士

2006年公認会計士登録。主に銀行、証券会社、アセットマネジメント会社の会計監査やアドバイザー業務に従事している。2014年10月から2年間、金融庁総務企画局(現・企画市場局)企業開示課に転籍し、企業会計専門官として会計・監査・開示に関する調査・企画業務などを担当した。

メールアドレス：masahiko.homma@pwc.com

株式報酬制度

—導入にあたっての主要な検討ポイント

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザリー部
ディレクター 岡本 晶子

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザリー部
マネージャー コロー・マティアス



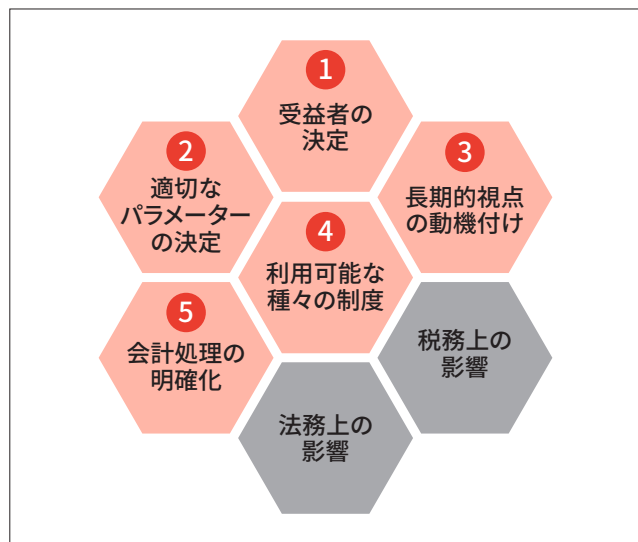
はじめに

買収された企業の従業員がモチベーションを維持し、業務を継続することは容易ではありません。特に買収先が外国企業であれば言語や文化が異なりますし、たとえ国内企業であっても、企業文化の異なる従業員に対して同じ利益目標へ動機付けをするのは至難の業です。

そのような課題に対処する有効な方法の一つが、株式報酬制度です。同制度は、既存の従業員のリテンションだけでなく、優秀な人材をリクルートする手段にもなり得ます。

日本では、2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードにより、取締役報酬を金銭報酬から株式報酬にシフトする動きが顕著にみられます。これは、企業の業績や株価に連動させて取締役報酬を算定することで、取締役に利益獲得への動機付けをし、日本企業の業績を伸ばすというコンセプトに基づいた動きです。本稿では、株式報酬制度の中で最も普及しているストック・オプション制度の基本的な構造を踏まえて、効果的な制度を採用するために図表1に示している主要なポイント5点について解説します。

図表1：株式報酬制度の設計は、さまざまな観点から検討が必要



1 受益者の決定

まず、企業の特性や規模、目的に応じて、ストック・オプションの受益者を決定することが重要です。例えば、スタートアップ企業ではCEOから受付担当者まで、全社員が同じ条件でストック・オプション制度に参加することが広く行われています。ストック・オプションは、さまざまなスキルや利害関係を持つ人々を同じ方向に導く効果的な方法で、企業は短期的な現金支出を要求されることなく、事業を推進できます。ストック・オプション制度に一部の従業員だけを参加させることを選択した場合には、社内に文化的な問題を引き起こすリスクがあることは言うまでもありません。

また、企業の規模が大きくなるにつれ、ストック・オプション制度をアップデートすることが必要になります。ステージに応じたアップデートを行わないと、株式価値の減少リスク（受益者がストック・オプションを行使した場合、他の株主の株式価値が希薄化すること）などが起こる可能性があります。これは、上場の可能性や優秀な経営幹部の雇用の妨げになることや、株主にとって不本意な結果を招く可能性もあるため、会社の規模やニーズの変化に伴い、制度の見直しが求められることに留意が必要です。

受益者の決定方法について、こうあるべきという原則は存在しません。とはいえ、ストック・オプション制度の導入を目指す企業は、長期的に従業員・株主・経営陣に利益をもたらす、かつ、採用と雇用の維持に強力なインセンティブを与える制度の設計に焦点を当てるべきと考えます。

2 適切なパラメーターの決定

ストック・オプションは非常に複雑な金融商品であることから、付与者・受益者双方の理解が十分でない傾向があります。その結果、多くの大企業は、意図せずにイノベーションと価値創造に対するインセンティブが弱い制度など、逆効

果となりかねない制度を構築してしまうことがあります。

このような過ちを避けるためには、ストック・オプションの基本的なパラメーターを理解し、その結果を認識することが重要です。ストック・オプション制度の基本的な時間軸については、**図表2**のとおりです。

①株式数

企業はまず、ストック・オプション制度に基づいて発行される株式の最大数を把握することが必要です。株式数は「過剰に希薄化させない」という観点から決定されるべきで、このパラメーターは重要です。発行総数は一般的に、取締役会が適切と考えるレベルで決定されますが、企業の発行済株式総数の5～20%となるケースが多いようです。

また、肝心なのはオプションの数ではなく、希薄化後の発行済株式総数に対する割合であることに留意が必要です。例えば、10万株のオプションが付与され、1億株の発行済株式数がある場合、これは発行済株式総数の0.1%に過ぎません。しかし、発行済株式数が100万株しかない場合、これは会社の発行済株式総数の10%に相当します。

②行使価格

受益者は「行使価格」と呼ばれる特定の価格で、特定の数の株式を購入する権利を個別に与えられます。通常、行使価格は、オプションが付与された時点の株式の公正価値で決定された固定価格です。もし株式の価値が上がれば、受益者はより安い価格で株式を買う権利を有することになるため、オプションは価値を持ちます。規制・会計基準に継続して準拠する以上、このパラメーターを軽視すべきではありません。また、企業は通常、オプションの行使価格を決定するために普通株式の公正価値を決定する必要がありますが、公正価値の算定合理性を重視し、外部の専門家に依頼することが多いようです。

③権利確定条件

受益者がストック・オプションの権利を確定させ、報酬を

受け取るためには「権利確定条件」と呼ばれる一定の条件を満たす必要があります。権利確定条件には、勤務条件(受益者は一定期間会社で働くこと)および業績条件(受益者は所定の業績を達成すること)があります。このパラメーターは、従業員のモチベーションを高める上で非常に効果的で、株式と引き換えに正確なマイルストーンや業績目標を達成する機会を従業員に与えることができます。

④行使期間

権利確定条件が満たされれば、オプションは行使可能となり、受益者は行使期間満了までにストック・オプションを行使する権利を有することになります。ストック・オプションの行使とは、受益者が会社から所定の行使価格で株式を購入することを指し、ストック・オプションを行使できる期間を「行使期間」と呼びます。ストック・オプション制度では、行使期間を正確に設定する必要があります。通常、受益者が権利の確定したストック・オプションを行使するために5～10年の期間を設定することが多いようです。

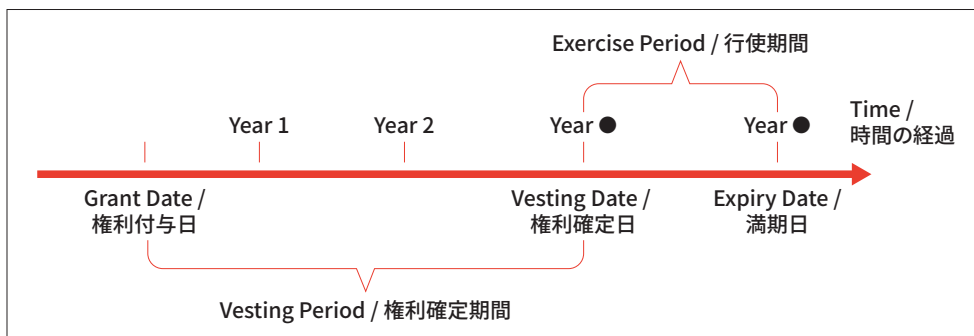
3 長期的視点の動機付け

ストック・オプション制度では、株価と連動した報酬体系が採られるため、経営者は短期的な業績を重視しがちです。長期的な業績を重視するように、経営者へ動機付けをするには、過去の業績よりも将来の業績評価と報酬を結び付ける必要があります。

このような短期主義のリスクに対処する有効な手段の一つに「権利確定期間の長期化」があります。例えば、4年間にわたって毎年25%ずつ、段階的に受益者の権利が確定する設計とします。長期にわたって権利が確定する場合は、長期的な成果に向けて行動する経営者に報いることができる一方、基本的な経営課題に対処できない経営者には厳しいペナルティを課すこととなります。

つまり、企業が経営者に対し、より先を見据えた視点を奨

図表2：株式報酬制度の時間軸(例)



励みたいのであれば、オプションの付与を取り下げるよりも、権利確定期間を延長することが効果的です。

4 利用可能な種々の制度

多くの企業は、オプションの付与方法に、あまり関心がないかもしれません。その結果、利用可能な代替案を検討することは稀で、代替案が存在することにさえ気付いていないケースもあります。

ストック・オプション制度の設計にあたっては、強力なインセンティブを現時点で提供することと、強力なインセンティブを将来も保証することの間の複雑なトレードオフについて、とりわけ、企業の株価が大幅に下落することも織り込んだ上で、熟慮が必要になります。

こうした中、ストック・オプションに代わる効果的な選択肢として「合成株式 (Synthetic Equity)」と呼ばれるものが登場しました。最も一般的なものは「ファントムストック」または「株式増加受益権 (SAR: Stock Appreciation Rights)」です。受益者には企業の株式価値の増大に応じて、実際の株式や株式の購入権ではなく、金銭が支払われる仕組みです。従って、株式の希薄化は生じず、株式の処分に制限もありませんが、企業には多額の現金が必要になる可能性があります。

ファントムストックやSARは設定・維持が比較的容易で、金融商品取引法の対象外ではあるものの、対象となる株式は、合理的な方法で評価する必要があります。また、採用にあたっては、株式報酬に関連する法律上および税務上のリスクを認識し、慎重に進めていく必要があります。例えば、この報酬制度が、退職時または将来の一定の日に支払われるように設計されている場合は「退職金制度」と見なされ、より制限された規制の枠組みで検討が必要となる可能性があります。

また、日本では近年、コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴って役員報酬の客観性や透明性を高めるため、現

金に偏っていた報酬体系から株価に連動する報酬体系に変更する企業が急増しています。人気が高いものとしては、一定期間後に売却できる条件が付いた現物株を付与する「譲渡制限付株式報酬制度 (リストラクテッド・ストック: RS)」、信託銀行が企業から信託された金銭で株式を購入し、役職や目標達成度に応じて一定期間経過後に株式を交付する「株式交付信託制度」、在任中の目標達成度に応じて支給株式数が変わる「パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)」などもあります (本稿では、上記制度の会計処理については触れていません)。

5 会計処理の明確化

投資家が企業の現状を正確に把握するためには、当然ながら、企業の業績が同一基準に基づいて算定・開示され、比較可能性が担保されていることが大変重要です。ストック・オプション制度の評価、会計処理および開示は、特に業績条件を含む場合、複雑な基準や原則に準拠する必要があります。従って、選択したストック・オプション制度をどのように会計処理すべきかを十分に理解し、明確化しておくことが求められます。

6 おわりに

本稿では、ストック・オプション制度を中心に、株式報酬の基本的な構造を踏まえた制度導入のポイントについて解説しました。異なるバックグラウンドの従業員に共通目標を示すこと、優秀な人材のリクルートやリテンションに資することなど、企業にとって最も重要なビジョンを達成するには、株式報酬制度の各エレメントから効果的な仕組みを検討することが重要です。また、制度設計にあたっては上記の留意事項に加え、日本における法人税、個人所得税や海外税制を含む税務上の影響も考慮しながら進める必要があります。

岡本 晶子 (おかもと あきこ)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS / 財務報告アドバイザー一部
ディレクター、公認会計士

日本の上場会社等の会計監査に約15年従事後、日本企業のIFRSやUS GAAP導入に関するアドバイザー業務を担当。テクノロジー関連の上場企業のIFRS導入に係るグローバルプロジェクトを複数リードした経験を有する。会計基準の導入のみならず、複数の会計基準を使った財務報告プロセスの最適化、企業再編に係る会計アドバイス経験も多い。

メールアドレス: akiko.okamoto@pwc.com

Mathias Colleau (コロー・マティアス)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS / 財務報告アドバイザー一部
マネージャー、フランスおよびベネルクス三国公認会計士

企業のカーブアウト案件やIFRS導入プロジェクト、M&A関連プロジェクトなど、複雑な取引の支援に強みを有する。過去、PwCフランスおよびPwCルクセンブルクで計8年間、IFRSとフランス会計基準に基づく欧州大企業の会計監査にも従事した。

メールアドレス: mathias.m.colleau@pwc.com

ノンコア事業売却における 「カーブアウト財務諸表」の作成



PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー部
シニアマネージャー 柿沼 和紀

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー部
シニアマネージャー ブリンマン・ダン

はじめに

日本企業における成長戦略は、継続的な事業買収や経営統合を伴うものが多くみられましたが、最近では①買収事業を含む既存の事業ポートフォリオの見直し②強みのあるコア事業への集中③ノンコア事業の売却——が、経営の最重要課題として掲げられているケースが増えてきたと思われる。

本稿では③ノンコア事業の売却が必要となる、ノンコア事業の将来予測などを含んだ「ディールベース」ではなく、過去期の「会計基準(GAAP)ベース」の「カーブアウト財務諸表」の作成に焦点を当て、主要な課題を具体的に概観します。

1 「カーブアウト財務諸表」は どのガイダンスに基づいて作成するのが良いか

GAAPベースの「カーブアウト財務諸表」を作成することは、企業の財務諸表から一部を切り出し、対象事業のみの財務諸表を作成することを意味します。その目的は、対象事業の過去の業績について、単独で事業を行っていただろうなっていたのかを示すためです。

なお、既存の子会社を売却するとなれば、既に当該子会社の財務諸表はあるので、追加作業は必要ないと思われがちです。しかしながら、当該子会社の財務諸表は本当に、その事業価値や業績を正確に表しているのでしょうか。例えば、親会社が経費として計上している子会社の経営にかかわる間接費や、グループ会社が開発・運営しているITシステムを子会社で使用する際の費用が、子会社への経費として適切に振り替えられていないかもしれません。また、当該子会社がグループ外で単独で活動するための資産および負債が全て計上されていないかもしれません。そのような場合、「カーブアウト財務諸表」の作成が必要となります。

税引き後の売却益を最大化するために、税務の観点から、さまざまな事業の再編や資産・負債の移転、人材の移動などをグループ間で事前に行うことも想定されます。売却先が一社ではなく複数になる場合は、既存のノンコア事業を分割しないといけないかもしれません。そのような場合、「カーブアウト財務諸表」の作成はさらに複雑となります。

なお、各国で数々の規制が整備されている中で、「カーブアウト財務諸表」の作成に関して詳細なガイダンスを提供しているのが、米国証券取引委員会(SEC)であると思われます(SEC Codification of Accounting Bulletins Topic 1.B)。特に、米国で上場している企業は、その上場企業の財務諸表に重要な影響を与える事業を取得した場合または取得する予定がある場合は、SECのガイダンスに基づいた「カーブアウト財務諸表」を開示する必要があります。そのため、日本企業のノンコア事業の売却先が、米国で上場している企業である場合は、ノンコア事業のSECのガイダンスに基づい

て「カーブアウト財務諸表」を作成する必要が出てきます。

売却先がどの企業になるのかは、当初、不明な場合が多いため、潜在的な買い手の選択肢を最大化するためには、SECのルールの枠組みに沿って「カーブアウト財務諸表」を作成するという選択肢も考えられます。²では、当該SECガイドランスの枠組みでの「カーブアウト財務諸表」を作成するときの課題について概観します。

2 「カーブアウト財務諸表」作成時の 会計上の課題

カーブアウト取引に関連する資産および負債は、原則として、それらの資産・負債を他社に譲渡する企業のこれまでの会計処理に従うことが求められます。しかしながら、以下の事例のように、単純ではない場合も想定されます。なお、下記は課題事例の一部のみです。検討すべき事項全てについての記載ではないので、ご注意ください。

①のれん

カーブアウト対象事業が、親会社が過去に外部の第三者から買収した事業である場合、その過去の買収で計上されたのれんは、カーブアウト対象事業自体の財務諸表には含まれていない場合が想定されます。しかしながら、カーブアウト財務諸表には対象事業に関連するのれんを含めることが求められています。ここで注意が必要なのは、過去にのれんの減損テストを実施している報告単位が、カーブアウト財務諸表の作成にあたっての報告単位と異なる場合も想定されるという点です。その場合は、のれんの減損テストの結果も相違することになる可能性があり、さらなる修正が必要な場合もあります。

②その他の無形資産や固定資産

のれん以外の無形資産や固定資産の減損テストも、カーブアウト対象事業レベルでのテストとなります。その結果、減損テストの結果が相違する場合も想定されます。

③借入金

カーブアウト対象事業が、対象事業の運営のために直接第三者から借入をしている場合は、借入金として計上します。もし、カーブアウト対象事業が親会社の借入金などの債務を保証している場合には、その借入金と付随する利息費用などをカーブアウト財務諸表に計上することが求められる場合もあります。

④ブランド・商標

カーブアウト対象事業が親会社の商標を使用して事業を

行っており、対象事業売却後はその使用ができない場合、そのブランド・商標権をBS上に計上することは適切ではなく、ブランド・商標権の使用料を計上する必要が出てきます。逆に、対象事業が売却後も継続的に親会社の商標などを使用できる場合は、そのブランド・商標権をBS上に計上することが適切となり、PL上はその償却を認識することになると思われます。この概念は、親会社グループと共有するその他の資産・負債についても対象となりますので、対応が必要です。

⑤費用・経費

親会社やその他の子会社で計上されたカーブアウト対象事業にかかわる費用が、正しく対象事業に計上されているか否かの吟味は非常に複雑です。既に、売上ベース、営業利益ベース、タイムチャージベース、従業員数ベースなどのさまざまな方法で、間接費用などをカーブアウト対象事業に割り振られている場合が想定されますが、カーブアウト財務諸表作成で、既存の方法が本当に適切かどうかの吟味が再度必要となるケースがあると思われます。

また、親会社などとの取引がどのように決済されるかにより、それらに関連した取引を資産・負債として計上すべきか、資本取引とすべきかの検討も必要です。ノンコア事業売却にかかわる取引コストをどのようにカーブアウト対象事業に割り当てるのかについても、適切な検討が必要であると思われます。

⑥法人所得税

カーブアウト対象事業が単独で税務申告をしていたベースでの法人所得税計算が求められるため、法人所得税の再計算や繰延税金資産の回収可能性の再判定も必要となります。

⑦キャッシュ・フロー計算書

内部取引にかかわるキャッシュ・フローは親会社の連結財務諸表には反映されませんが、カーブアウト対象事業のキャッシュ・フロー計算書には反映する必要があります。

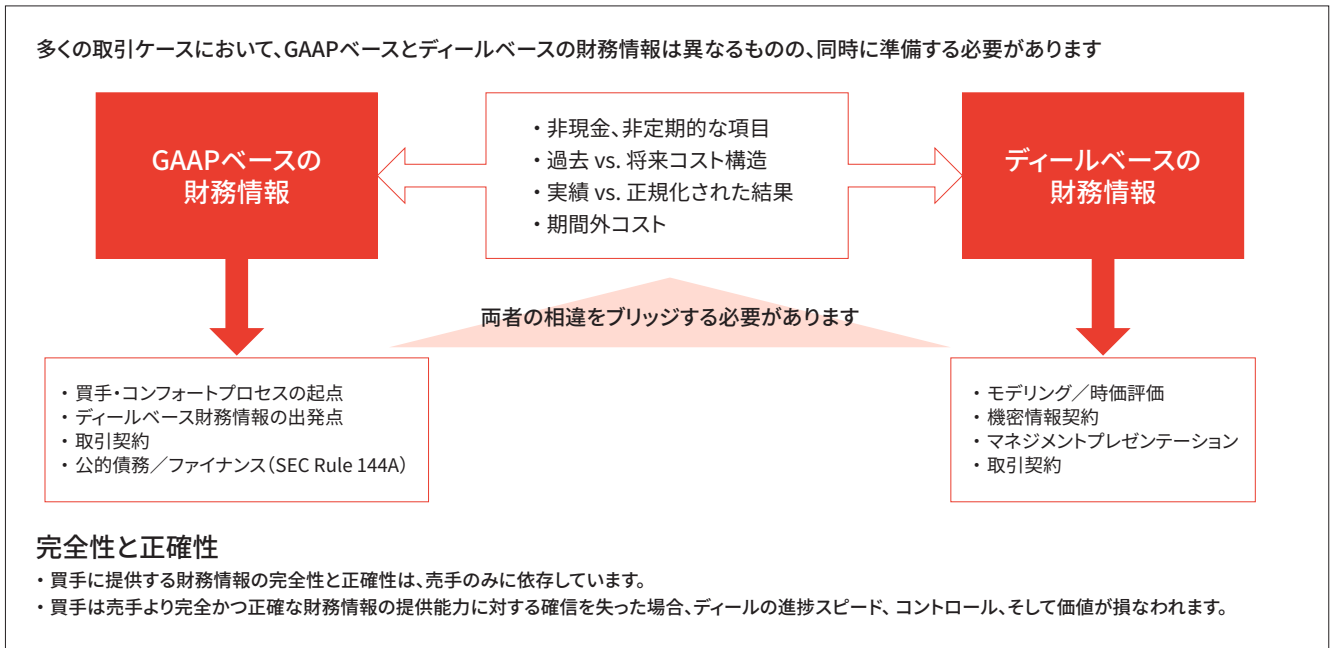
⑧重要性

重要性の判定レベルは親会社レベルではなく、カーブアウト対象事業レベルとなるので、さまざまな過去的重要性判定を再度、カーブアウト対象事業レベルで実施する必要が出てくると考えられます。

3 おわりに

ノンコア事業の売却は、企業戦略や成長のツールとして

図表：カーブアウト財務情報 GAAP vs ディール



日本でも関心が高まる一方で、「カーブアウト財務諸表」の作成に際しては、本来であれば上記のような広範な検討をすることが理想であると思われます。しかし、どのように取り扱うべきかに関して、日本では詳細なガイダンスが策定されていないため、対応できないままになっている場合が考えられます。

もし、上記のような課題に詳細に対応したGAAPベースの「カーブアウト財務諸表」をセルサイド(売手)のデューデリジェンスレポートに入れておくと、バイサイド(買手)のアドバイザーからの質問の軽減につながる可能性があると思われます。また、カーブアウト対象事業の単独オペレーションに必要な一時的コストや将来予測を含んだディールベースの財務情報を、過去期のGAAPベースの「カーブアウト財務諸表」の情報とリンクする形で提供することで、売却価格の交渉も有利に進めることができると考えられます。

PwCは長年にわたり、ノンコア事業の売却プロセス全体を通じて、セルサイド(売手)およびバイサイド(買手)の立場

から支援してきた実績があります。もし、上記のようなプロセスの詳細にご興味を抱かれましたら、ご連絡いただけますと幸いです。

柿沼 和紀 (かきぬま かずのり)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS/財務報告アドバイザー部
シニアマネージャー、公認会計士
日本国内外の上場企業 (SEC登録企業を含む)、国内非上場企業および外資系国内企業の会計監査に従事した後、複雑な会計処理の分析を担当するチームに所属。会計基準コンバージョン業務 (IFRS/US GAAP) や事業投資、組織再編に係る多数の会計アドバイザー業務に従事している。
メールアドレス: kazunori.k.kakinuma@pwc.com

Dan Blinman (ブリンマン・ダン)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS/財務報告アドバイザー部
シニアマネージャー、オーストラリア勅許会計士
IFRSやUS GAAP、規制当局への報告要件に関する幅広い知見を有する。欧米の大手金融機関の会計監査を主導し、日本国内の企業にも会計アドバイザー業務を提供。過去、PwC米国でアセットマネジメントの会計監査に2年、PwCオーストラリアで会計監査業務に3年従事した。
メールアドレス: dan.b.blinman@pwc.com

米国上場(IPO)

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー一部
パートナー **坂元 新太郎**

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



はじめに

米国市場に上場している日本企業は、本稿の執筆現在(2019年4月末)14社ほどで、以前に比べて減少傾向にあります。これは、各企業が米国上場のメリットを最大限に活用できず、上場維持に係るさまざまなコスト負担を回避した結果ではないかと考えられます。

しかし、今、国際舞台で飛躍を目指す企業を中心に、米国上場への関心は水面下で再び高まりつつあると実感しています。日本企業にとって、米国上場のハードルは物理的な距離だけではありません。東京証券取引所をはじめとした日本での上場に比べて、海外投資家対応(IR)や米国証券取引委員会(SEC)による目論見書・年次財務諸表のレビューなど、さまざまな費用や負担がかかると想定される中、なぜ企業は米国上場を目指すのでしょうか。また、どのようなリスクに注意すべきでしょうか。

日本企業の米国上場に係る主なメリット・デメリットの例として、図表1が挙げられます。

デメリットが決して小さくないにもかかわらず、一部の企業が米国上場を目指すのは、事業上・財務上のメリットがデメリットを大きく上回ると認識しているからだと思われます。また、日本国外をメイン市場とする企業は今後、東京証券取引所と米国の証券取引所双方への上場ではなく、米国の証券取引所のみの上場するケースも始まるのではないかと想定されます。

1 米国上場のため、どのような課題に対応していくべきか(主に財務報告の観点)

では、米国上場を目指す企業がメリットを享受するには、どのような課題を克服していくべきでしょうか。本章では、主にPwCが専門性を持つ財務報告の観点から、米国上場に係る主要な課題を具体的に概観します。

(1) 連結財務諸表の作成・監査

通常、米国で上場してSECに登録する企業は、米国会計基準(US GAAP)もしくは国際財務報告基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成します(日本会計基準での作成は、追加でUS GAAPへの調整表開示などを要するため、一般的ではありません)。US GAAPやIFRSでは、日本で上場する際に準拠する日本会計基準よりも広範囲な開示が要求されます。なお、SECに財務諸表を新しく提出する日本企業は、IFRSに準拠して作成することが一般的となってきました。

さらに、作成した連結財務諸表は、米国公開会社会計監視委員会(Public Company Accounting Oversight Board <PCAOB>)の監査基準(PCAOB基準)によって監査される必要があります。日本にある全ての監査法人がPCAOB基準の監査を行えるわけではなく、一般的にはグローバルネットワークに属した監査法人に監査を委託する必要があります。また、日本の監査基準よりも詳細・厳格な

図表 1

米国上場に係る主なメリット	米国上場に係る主なデメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の国際的な知名度が高まり、海外進出・事業展開を進めやすくなる ● グローバルでのM&A、人材獲得などにも寄与する ● 事業内容と見通しによっては、日本で上場するより、企業価値評価(株価・時価総額)が高く評価される ● 資金の流動性が高く、国際的な資本にアクセスしやすい ● 日本の証券取引所ほど、上場に係る利益基準などが厳しくない ● SEC登録要件を満たしたことで、企業の格が上がる(例：企業ガバナンス体制や情報開示体制に対する評価向上) ● 上場後の株価・時価評価上昇が相対的に高い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外投資家対応や、SECが定める開示ルールに基づくIR対応・財務報告など、情報開示の作業負担が日本で上場するより増大する ● 上記のような上場・上場維持の諸手続に対応できる、国際的な人材を採用する必要がある、もしくは、費用をかけて専門家に依頼する必要がある ● 日本で上場する場合より、企業ガバナンス・内部統制の体制を厳格に構築する必要がある ● 財務報告・情報開示などに関して、日本で上場するより高い訴訟リスクにさらされる

ルールに基づく領域もあるため、監査業務の工数・厳格度が上がることが多いといえます。

なお、上場後は、米国外の企業 (Foreign Private Issuer (FPI)) として、SECには年次財務諸表 (Form 20-F) のみ提出が求められ、四半期財務諸表の提出は求められていません。しかしながら、通常は任意に四半期または半期の財務諸表を提出する場合 (Form 6-K) が多いと思われます。

(2) 英文目論見書の作成

米国に上場する際は、SECにForm F-1という書類を提出しますが、それは実質的に、英文で目論見書を作成することを意味します。通常、東京証券取引所への上場で必要な目論見書よりもさらに詳細な記載が必要です。特に、営業・財務の概況と見通し (Operating and Financial Review and Prospects、一般的には、Management Discussion & Analysis (MD&A) ともいわれます) のセクションの記載は、日本の目論見書より詳細なものが求められます。

(3) 海外IR対応

SECルールでは、海外投資家に、どんな事象に対して／いつまでに／何を開示しなければいけないのかが明確に定められているため、迅速に必要な開示が可能な情報開示体制の構築は非常に大切です。また、海外投資家にビジネスや業績を説明する上で、さまざまな Non-GAAP 業績指標 (IFRSやUS GAAPでは定義されていない財務指標。例えば、EBITDA) を使用する企業は多いですが、SECルールは厳しいため、どの Non-GAAP 業績指標を使用して業績を説明するべきかの検討は非常に重要となります。

(4) SEC対応

新規上場で作成する目論見書 (Form F-1) は、公開前にSECにドラフトを提出し、内容について詳細なコメントを受けることになります。事前準備が十分でないと、SECコメントの対応に想定より長い期間 (通常は3カ月) を要し、上場のタイミングが後ろにずれてしまうことが考えられます。従って、Form F-1のドラフト作成には十分な時間を設けることが重要です。

なお、Form F-1のドラフトやそのドラフトに関してのSECからのコメント・返答のやりとりは、上場前の時期には非公開で外部に出されることはないものの、上場後は、Form F-1のドラフトや関連するコメント・返答のやりとりが全て外部に公開されることになります。そのため、ドラフト作成において問題があれば、ドラフトを提出する前にSECに相談できますが、どのように相談するかといった戦略的検討は非常に重要となります。

(5) ガバナンスと内部統制 (US SOX) の構築

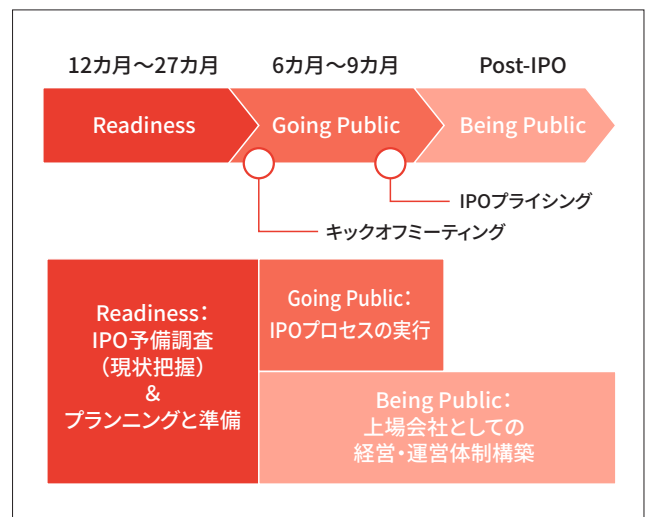
米国のSarbanes-Oxley Act (US SOX) は、経営者と会計監査人に、ガバナンスと内部統制に対する宣誓を要求しています。しかしながら、新規上場企業はUS SOXへの即時対応を必要とされません。特に、Emerging Growth Companies (EGCs) の定義に合致する比較的小規模な企業は、5年間は会計監査人のUS SOXの対象となりませんが、経営者のUS SOX対応は2年目の年次報告書 (Form 20-F) から必要です。

なお、もし内部統制について「重要な欠陥 (material weakness)」の開示が目論見書にない場合、市場はこうした事象がないと想定します。そのため、上場後にこの開示をしなければならない場合、株価に大きな影響を与えます。従って、上場前であっても内部統制について「重要な欠陥」がないように、内部統制を設計し始めることは必要ではないかと思われます。なお、「重要な欠陥」は会計監査人の指摘により財務諸表への重要な変更をした場合も含まれるので、監査人に指摘される前に正しい財務諸表を作成する内部統制体制を構築することが求められます。

(6) 上場プロセス準備

米国上場のプロセスは非常に複雑で、最短でも1.5~3年の準備期間が必要です。目論見書作成に必要な情報を集めることから始まり、目論見書をドラフトして、それをSECに提出し、SECから目論見書の承認を受け、ロードショーと呼ばれる潜在的な投資家への説明を実施し、プライシングを経て上場となります (図表2)。これらの準備には、財務情報を集めることだけでなく、ガバナンスや内部統制構築、グループ税務戦略の高度化、IR体制の構築なども含まれ、対応しなければならないことは山ほどあります。

図表2



2 米国上場を成功裏に進めるために

米国上場を成功裏に進めるためには、早期にIPO準備に特化したプロジェクトチームを組成し、準備を始めることが大切であると考えます。また、上場に向けて解決すべき課題を踏まえた上で「全体像」を把握し、下記の事例に対応した現実的なタスクプランやタイムスケジュールの作成が必要であると考えます。

- 上場の戦略的な目的の整理
- 企業固有のビジネスに関連した課題の認識と対応
- 目論見書作成およびSEC対応
- 上場企業として求められる体制への変換

なお、PwCは「IPO Readiness Assessment」というIPO予備調査サービスを提供しています。ぜひ、私たちの知見をご活用いただき、上場準備での課題認識および東京証券取引所への上場との比較検討などで貢献できれば幸いです。

坂元 新太郎 (さかもと しんたろう)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS／財務報告アドバイザー一部
パートナー、英国勅許会計士、米国公認会計士(ニューヨーク)

日本、米国および英国で多様な業界のグローバル企業に対して21年超、トランザクションに起因する会計関連アドバイザーおよびプロジェクト・マネジメント・ソリューションを提供。グローバルオファリング、M&A会計、IFRSおよびUS GAAP導入プロジェクト、米国上場、SEC財務報告などの業務に強みを有する。

メールアドレス：shintaro.a.sakamoto@pwc.com

木村 繁 (きむら しげる)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS／財務報告アドバイザー一部
シニアマネージャー、公認会計士

日本国内外の企業(上場・非上場)の財務諸表監査、内部統制監査に従事。現在はM&A関連(買収・売却・カープアウト・統合など)の会計アドバイザー業務、会計コンバージョン支援業務(IFRS/US GAAP)ならびに国内外子会社を含む連結グループ管理体制支援業務を提供している。

メールアドレス：shigeru.s.kimura@pwc.com

日本企業の事業統合などに伴う SECへのForm F-4提出について

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー部
パートナー 顧威

PwCあらた有限責任監査法人
CMAAS／財務報告アドバイザー部
ディレクター 杉田大輔



はじめに

Form F-4とは、株主総会で承認が必要となる一定の取引において、米国証券取引委員会(SEC)に米国外の企業(Foreign Private Issuer(FPI))が登録するときに使用する届出書を指します。注意すべきは、米国の株式市場に上場していない日本国内の上場会社同士の統合や再編であっても、場合によってはSECへのForm-F-4提出が必要となることです。対象となる組織再編には、一般的に、吸収合併、新設合併、株式移転や株式交換などの株式を対価とする合併や企業買収が含まれます。現金等の金銭を対価とする公開買い付けによる企業買収は、一般的に対象とはなりません。

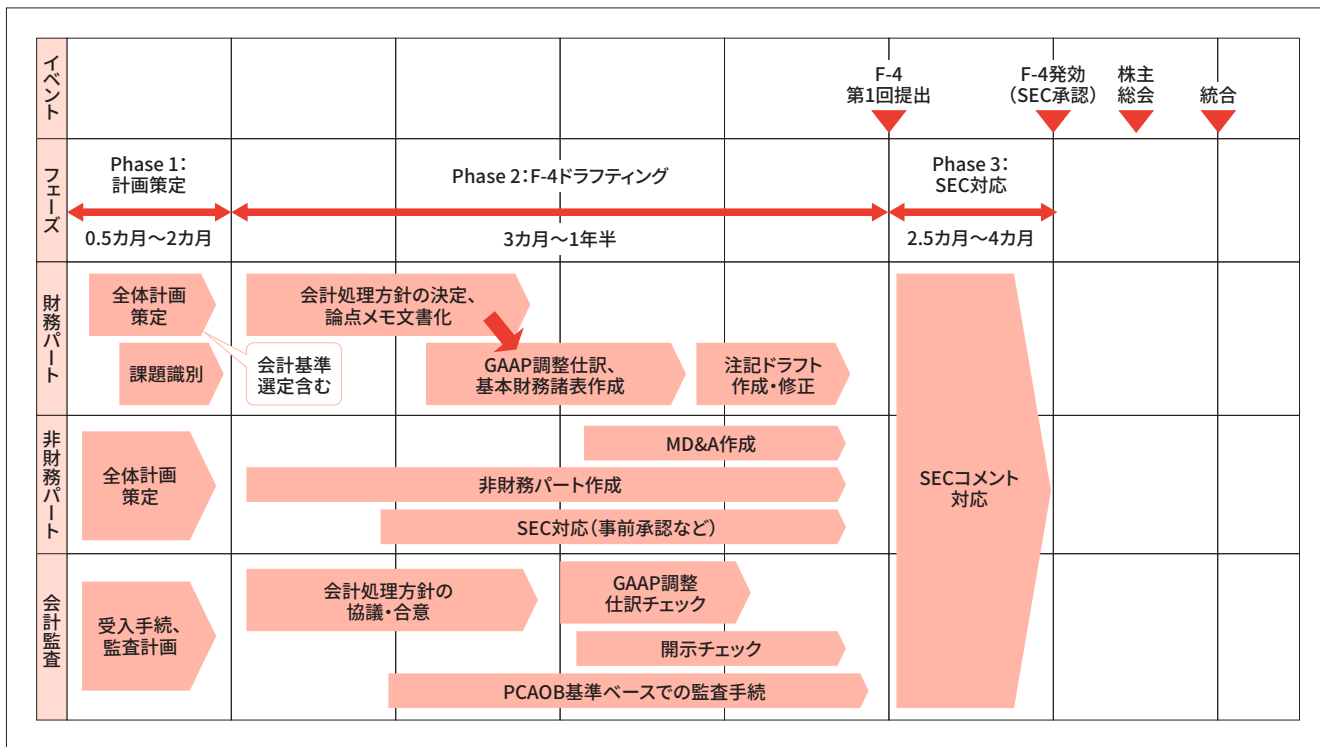
SECがForm F-4提出を要求する背景には、米国に居住する株主が、対象となる組織再編で正しく議決権を行使できるように、彼らを保護する目的があると思われます。なお、組織再編の対象企業の米国居住株主が10%以下の場合、Form F-4提出を免除される場合もありますが、その判定は非常に複雑です。実際にForm F-4の提出が必要か否かについては、SECルールに精通した米系弁護士事務所と相談する必要があると思われます。

1 Form F-4の内容と準備期間

では、組織再編取引でSECにForm F-4を提出する場合、この作成にはどれくらいの時間を要するのでしょうか。私たちの経験では、通常6カ月～2年の準備期間が必要となります。その理由として、以下の対応を求められるからです。

- 買収側・被買収側それぞれ、少なくとも過去2年間の米国会計基準(US GAAP)または国際財務報告基準(IFRS)に準拠した連結財務諸表の作成(なお、近年はIFRSに準拠した連結財務諸表での登録が増加)
- 上記の連結財務諸表に関して、米国公開会社会計監視委員会(Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB))の基準に基づいた会計監査
- 直近年度の期首に統合したと仮定したUS GAAPまたはIFRSに準拠したプロフォーマ財務諸表の作成
- SEC承認予定日と期末決算日のタイミングによっては、買収側・被買収側それぞれのUS GAAPまたはIFRSに準拠した直近の半期連結財務諸表(非監査)の作成
- 当該組織再編取引に関する詳細な非財務情報の開示の作成。例えば、当事者間の交渉の経緯、事業統合に至った理由、統合比率の算定方法、事業および株式交換に係るリスク、経営者による財政状態や事業に関する分析(Management Discussion & Analysis、いわゆる「MD&A」)など。日本国内の開示ルール上要求される開示以上の情報も含めた、さらに詳細な情報開示の作成
- Form F-4ドラフトをSECに提出後、SECから受領するコメントレーターへの対応(通常、Form F-4ドラフトを提出後、SECにForm F-4が承認されるまで、最低3カ月必要)
- 英語による上記全ての作成および対応
- 独占禁止法対応、株式交換比率確定など、会計・財務報告以外のプロセス完了

図表：Form F-4 作業スケジュールのイメージ



2 Form F-4ドラフティングを成功裏に進めるために

Form F-4ドラフティングを成功裏に進めるためには、Form F-4を提出する前に重要な論点をSECに相談し、これを踏まえてクオリティーの高いForm F-4ドラフトを効率的に作成していくことが、その後のSECからのコメントの軽減にもつながり、重要であると考えます。SECのコメントへの対応を3カ月ほどでクリアできない場合には、さらに直近のIFRSやUS GAAPに準拠した連結財務諸表の追加提出を求められる可能性が生じ、統合時期が大きく遅れてしまうおそれがあります。そのため、SECのレギュレーションおよびSECのコメント対応の経験があり、包括的なプロジェクトマネジメントを提供できる弁護士事務所および会計アドバイザーの早期任命が不可欠であると考えます。

顧威 (ウェイ・クウ)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS / 財務報告アドバイザー部
パートナー、米国公認会計士

日本企業の米国上場、海外M&Aに関連する助言、中でも買収後の財務報告プロセスの構築アドバイスを専門とする。日本を含むアジア全域で、数々の主要ハイテク事業会社および金融機関などの上場支援、US GAAPやIFRS導入プロジェクトに従事。また、プライベートエクイティ、電力・エネルギー企業、総合商社、製造業における個別のUS GAAPやIFRS基準の技術的アドバイスや数多く手掛け、日本企業がUS GAAPやIFRSを導入する際の多様な論点を熟知している。

メールアドレス：wei.k.ku@pwc.com

なお、SECの監査人に対する独立性の規制は日本の独立性の規制よりも厳しいため、通常は会計監査人とは異なる会計アドバイザーを採用し、IFRSまたはUS GAAPに準拠した財務諸表作成および非財務情報の作成が行われることになります。

PwCは過去、数々のForm F-4プロジェクトに会計アドバイザーとして携わってきました。特に、Form F-4提出を含むSEC対応プロセスを俯瞰的に策定する知見や、IFRSやUS GAAPへの会計基準コンバージョンの効率的な進め方、当該企業を含む多数の利害関係者との調整やプロジェクト管理などに強みを持ち、多くのプロジェクトをリードした経験があります。なお、Form F-4提出というSECコンプライアンスを目的としたIFRSへの会計基準コンバージョンは、日本でのIFRS導入のきっかけともなります。ぜひ、私たちの経験をご活用いただき、Form F-4提出に向けた論点の洗い出しやプロジェクトスケジュールの策定などで貢献できれば幸いです。

杉田 大輔 (すぎた だいすけ)

PwCあらた有限責任監査法人 CMAAS / 財務報告アドバイザー部
ディレクター、香港公認会計士

PwC香港を経て、2008年に当法人入所。キャピタルマーケット領域を専門として、アドバイザー業務を中心に、多数のサービスを提供している。上場企業に対するSEC Form F-4ファイリング支援業務においてプロジェクトリーダーを複数経験している他、海外IPOやグローバルオファリング(海外での増資・社債発行)に係るアシュアランスおよびアドバイザー業務を多数リードしており、専門的な知見を有する。

メールアドレス：daisuke.s.sugita@pwc.com

監査報告書の透明化

第5回 今後の監査の在り方について



PwCあらた有限責任監査法人
クオリティー・レビュー部
パートナー 廣川 朝海

はじめに

2020年3月31日以後終了する事業年度から、監査報告書は新しい基準により作成されることになりました。関連した基準、実務指針、参考とされる内閣府令が次々と公表されています。

企業会計審議会が2018年7月5日付で公表した「監査基準の改訂に関する意見書」に対応するため、日本公認会計士協会(以下、「JICPA」)は関連する監査基準委員会報告書(以下、「監基報」)等の新設および改訂を行い、2019年2月27日付で公表しました。最も重要な変更であるKAM(Key Audit Matters: 監査上の主要な検討事項)については、新しい報告書(監基報701)が作成され、2021年3月31日以後終了する事業年度に係る監査から適用されますが、2020年3月31日以後終了する事業年度に係る監査から早期適用することもできます。米国証券取引委員会に登録している会社は、2019年12月31日からわが国において早期適用できますので、2020年の春には皆さまの目に留まることとなります。

また、2019年1月31日には、内閣府令「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」が公布されました。本改正は、2018年6月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ(DWG)」報告の提言を踏まえたものです。2019年3月28日には、企業会計審議会総会・第43回監査部会が開催されました。

そして、一連の監基報の新設・改正に伴い、監査報告書が具体的にどのように変更されるかについて、4月5日に「監査・保証実務委員会実務指針第85号「監査報告書の文例」の改正について」(公開草案)が公表されました。

重要な変更点であるKAMの「監査人は、監査の過程で監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定した上で、その中からさらに、当年度の財務諸表の監査において、職業的専門家として特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項として決定しなければならない」という定義を、繰り返し考察してみましょう。

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

1 監査基準委員会報告書の 新設および改正

JICPAは2019年2月27日、監基報700、701、その他の一連の監基報の改正等^{※1}を公表しました。監査報告書のひな型については、4月5日に「監査・保証実務委員会実務指針第85号「監査報告書の文例」の改正について」(公開草案)を公表しました。JICPAは、本草案に対する関係者のコメントを検討し、最終版を公表する予定です。

監査報告書の物理的な長さとしては、例えばA4サイズで1枚程度に収められていたものが、KAMの数にもよりますが、3枚以上にわたる可能性もあります。この変更は、監査手続が大きく変わったことによるものではなく、監査プロセスの透明性を向上させるために必要となるものです。KAMの数やKAMを表す文章の長さは、会社によって異なります。従って、最終的な監査報告書全体の長さは全く予想できませんが、読み応えのある監査報告書になるといえます。

2 内閣府令第3号「企業内容等の開示に関する 内閣府令の一部を改正する内閣府令」

2019年1月31日に、内閣府令第3号「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」^{※2}が公布されました。これは、2018年6月に公表されたDWG報告において「財務情報及び記述情報の充実」「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」「情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」に向けて、適切な制度整備を行うべきとの提言が出されたことによる改正です。有価証券報告書の作成上、いずれも重要な改正ですが、KAMを考えていく上では、特に「財務情報及び記述情報の充実」に注目してください。金融庁のホームページ上では、以下のように示されています。

※1 https://jicpa.or.jp/specialized_field/20190227aei.html

※2 <https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20190131.html>

- 経営方針・経営戦略等について、市場の状況、競争優位性、主要製品・サービス、顧客基盤等に関する経営者の認識の説明を含めた記載を求めることとします。
- 事業等のリスクについて、顕在化する可能性の程度や時期、リスクの事業へ与える影響の内容、リスクへの対応策の説明を求めることとします。
- 会計上の見積りや見積りに用いた仮定について、不確実性の内容やその変動により経営成績に生じる影響等に関する経営者の認識の記載を求めることとします。

特に、最後の「会計上の見積り」については『企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令(案)』に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方^{※3}のNo.23において、「会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定については、ご指摘のとおり『経理の状況』の注記に記載することも考えられますが、現状の我が国の会計基準にそのような定めはないと認識しております。そのような中でも、DWG報告にあるように、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定に関する情報は、投資判断・経営判断に直結するものであり、経営陣の関与の下、より充実した開示が行われるべきと考えられますので、MD&A(筆者注：Management Discussion & Analysis：経営者による財務・経営成績の分析)に項目を設けて記載することを求めることとされています」とされています。

適用は、2020年3月31日以後終了する年度の有価証券報告書(有報)からとなります(2019年3月31日以後終了する有報からの適用可)。日本の会計基準を適用した場合、KAMで記載すべきことが注記されていない点が、JICPAによる2017年秋のパイロットテストでも指摘されています。これは財務諸表本体ではなく、MD&Aに記載することが求められると考えられます。

3 2019年3月28日企業会計審議会 総会・第43回監査部会

KAMの記載や、一連の監基報の改正を前提として、今後の監査の在り方について企業会計審議会監査部会の討議が始まりました^{※4}。議題は以下のとおりです。

- (1) 会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会について
- (2) 監査をめぐる国際的な動向について
- (3) 監査報告書の記載事項の見直しについて

監査報告書の透明化は、監査報告書の見直し(現在決定さ

れているKAMの記載など)と記述情報(有価証券報告書)の見直しを両輪とすることで、円滑に進むと考えられます。後者については、金融庁が2019年3月19日に「記述情報の開示に関する原則」および「記述情報の開示の好事例集」^{※5}を公表しています。

第43回監査部会では、中間監査・四半期レビュー報告書の記載内容の見直し(期末の監査報告書との平仄をとる)と、情報提供の充実に関する懇談会報告書を踏まえた対応(守秘義務の定義を、業務上知り得た秘密と考える)が進められました。なお、2019年5月31日に監査基準、中間監査基準、四半期レビュー基準の公開草案が公表されました。除外事項を付した限定付適正意見(限定的結論)とした理由を記載することが求められます。一方で、監基報720「監査した財務諸表が含まれる開示書類におけるその他の記載内容に関連する監査人の責任」は、現在わが国では「その他の記載内容を通読しなければならない」となっていますが、国際監査基準では既に改正され、以下のように示されています。

「その他の記載内容」を通読(read)し、以下を検討(consider)する。

- 「その他の記載内容」と財務諸表との間に重要な相違があるかどうか。
- 監査において入手した監査証拠と到達した結論の観点から「その他の記載内容」と監査人が監査の過程で得た知識の間に重要な相違があるかどうか。

その上で、「その他の記載内容」または他の適切な見出しを付した監査報告書への記載事項として

- 監査人が報告すべき事項はない旨
- 監査人がその他の記載内容に未修正の重要な虚偽記載があると結論づけた場合、当該未修正の重要な虚偽記載の内容

が挙げられていますが、これについては監査部会の参加者から意見が多く出たため、引き続き監査部会が開催され、検討されることになりました。

監基報はかつて、国際監査基準の明瞭化プロジェクトによる37の国際監査基準等(36の国際監査基準及び品質管理基準)の改正(2011年末)に対応し、大幅に改正されました。監基報は、国際監査基準に合わせながら、日本の法体制や実務に即した形になっています。当法人は、所属者の的確な理解を促すため、監基報ごとに研修ビデオを作成しました。

※3 <https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20190131/01.pdf>

※4 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryousoukai/20190328.html

※5 <https://www.fsa.go.jp/news/30/singi/20190319.html>

監基報自体は概括的な決まりです。元となる国際監査基準も全世界や監査事務所の大小を問わずカバーするため、概括的になります。従って、より具体的なPwC作成のガイドがあり、高い品質の監査を構築するための細則があります。研修ビデオではそれも併せて解説しました。PwCは国際監査基準を早く採用していたため、PwCの所属者は「もう一度勉強」することになります。私はビデオ作成に向け、全ての監基報に加え、JICPAで行われた研修やPwCのガイドを読みました。37の国際監査基準等、どれも大変難解です。とはいえ、1956年に初めて監査基準が設定された時の「監査基準の設定について」の設定理由として「(1) 監査は、何人にも容易に行いうる簡単なものではなく、相当の専門的能力と実務上の経験とを備えた監査人にして初めて、有効適切にこれを行うことが可能である。(後略)」と記載されていることから、難しいのは当然だと思えます。

そして、監基報も難解です。私にとって、ビデオを作成する上で特に難しかったのは、監基報540「会計上の見積りの監査」です。その理由は「将来」という要因が、特に強く入ってくるからです。見積り自体は経営者が行いますが、監基報540の第5項において、本報告書の目的は「(前略)以下の事項について十分かつ適切な監査証拠を入手することである。(1)財務諸表において認識又は開示されている会計上の見積り(公正価値に関するものを含む。)が適用される財務報告の枠組みに照らして合理的であるかどうか。(2)関連する財務諸表上の開示が、適用される財務報告の枠組みに照らして妥当であるかどうか。」とされています。

JICPAは2017年、企業会計審議会第39回監査部会において「KAM試行の取りまとめ」を説明しています^{※6}。同資料のP9「選定されたKAMの領域的分布」をご覧くださいと、ほぼ「見積り」の要素が入っていることがわかります。世界的な会計の潮流として、経営者は財務諸表を通じ、企業のある一定時点のことも語りつつ、現在は「将来も大いに語る」ことになっていると思います。従って、監査人は一連の見積りに関する監査手続を行うことになり、財務諸表を利用する方々は将来性も含め、当該企業を見ていくことを期待されているのではないかと思います。

監基報700「財務諸表に対する意見の形成と監査報告」や701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」などは、監査の歴史を大きく変えるものです。監査基準や監基報の変更については、金融庁だけでなく、監査報告書に今まで以上に熱い視線を向けているアナリストや監査役

も、それぞれの立場から意見を述べています^{※7}。監査報告書の透明化には、多数の関係者が存在するのです。

KAMは大きな変化です。会計監査人、財務諸表作成者、監査役など、財務諸表利用者が一刻も早く、どうすればより良いKAMを作れるかを考えることができれば、企業だけではなく、日本経済全体に良い影響が出てくるはず。そのためには、繰り返しになりますが、まずは監査人と企業の間でKAMに関する練習を行うことが非常に大切となります。

【JICPAによる解説動画「KAMとは」の公開】

JICPAは2019年5月9日から、約3分のKAM解説動画を公開しています。時間的には短いですが、とても分かりやすいです。モバイルでも視聴できますので、お試しください。
<https://jicpa.or.jp/news/information/2019/20190509hbz.html>

廣川 朝海 (ひろかわ あさみ)

PwCあらた有限責任監査法人

クオリティー・レビュー部 パートナー、公認会計士

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

日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会四半期財務情報対応専門委員会専門委員長。

メールアドレス: asami.hirokawa@pwc.com

※6 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryoushoushou/kansa/20171117.html

※7 会計・監査ジャーナル2019年3月号「監査報告書の透明化について」SMBIC日興証券株式会社シニアアナリスト 大瀧晃栄氏、一般社団法人スチュワードシップ研究会代表理事 木村祐基氏
 会計・監査ジャーナル2019年5月号「監査報告書の透明化について」株式会社小森コーポレーション常勤監査役、公益社団法人日本監査役協会会計委員会委員 朝倉佑治氏

Vision 2025

—PwCあらた有限責任監査法人の挑戦—

第3回 5つの戦略的優先領域②トラストサービスの拡充

PwCあらた有限責任監査法人 執行役(リスク・デジタル・アシュアランス担当)

PwCビジネスアシュアランス合同会社 代表執行役社長

パートナー 丸山 琢永



はじめに

PwCあらた有限責任監査法人は、2018年11月に「Vision 2025 “デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム”」を発表しました。PwC's View第19号ではビジョンの背景と3つのトラストについて、第20号では5つの戦略的優先領域の一つ目である「品質の追求」について解説しました。

今回は、二つ目の戦略的優先領域である「トラストサービスの拡充」について解説します。

1 トラストサービスとは～デジタル社会におけるトラストサービスの重要性～

トラストサービスの本質はPwCの専門家の知見、デジタル技術およびネットワークを駆使し、企業や社会が抱える不安、信頼を失墜させる不祥事など、信頼に関する課題を解決することにあります。

昨今はコンピュータや情報技術が発展し、インターネットの普及によってシステム入力情報の全量がシステムの処理能力を超え、社会全体が情報オーバーロードを起こしているといわれています。情報過多によって必要な情報が埋もれてしまい、企業や社会が課題を識別したり、課題を十分に理解した上で適切な意思決定を行ったりすることが困難な状況にあります。デジタル社会においては、情報の信頼性に関する課題は広範かつ複雑になるため、これを解決するトラストサービスの重要性はますます高まると考えられます。

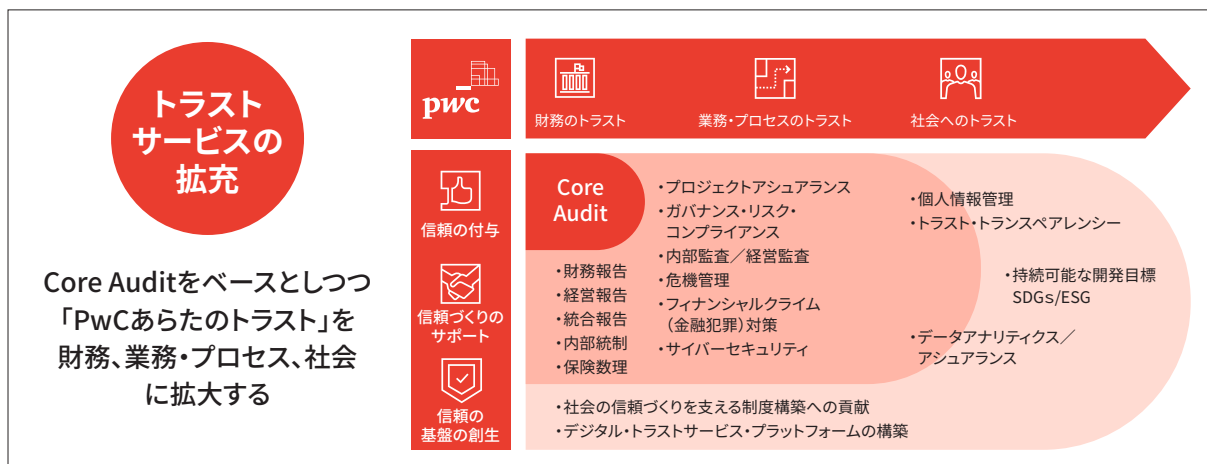
2 なぜ「トラストサービスの拡充」が求められるのか

私たちの伝統的な事業である監査は、トラストサービスのコア事業(図表中の「Core Audit」)です。

財務諸表は、企業が株主などの利害関係者に対して経営成績や財政状態などを明らかにするために作成される書類であり、この書類の作成・開示責任は企業にあります。しかしながら、企業自らが経営成績や財政状態などを作成・開示しただけでは、財務諸表の読者は直ちにそれを信頼することはできません。そこで、独立した専門家である監査人が監査を行い、企業グループの財務諸表に対して信頼を付与する(図表中の「信頼の付与」)ことにより、財務諸表の読者は安心してこの情報を利用できるのです。

このような監査の基本構造とPwCの専門性・ネットワークは、企業や社会の信頼に関するさまざまな課題を解決するために応用することができ、Vision 2025においては「トラストサービスの拡充」として、その範囲を財務情報だけでなく、

図表



業務・プロセス、さらには個人や社会の信頼に関する課題にまで広げました。また、信頼を付与するだけでなく、クライアントの信頼構築を支援し、ひいてはPwC自身が信頼の基盤を創生することによって「信頼サービスの拡大」を図り、さまざまな信頼に関する課題を解決し、社会全体の信頼レベルの向上に貢献したいと考えています。

3 デジタル・トラストサービス・プラットフォームの構築

情報オーバーロードを起こしているといわれるデジタル社会において、さまざまな信頼に関する課題を解決するためには、私たちが提供するトラストサービスの品質を維持・向上しながら、デジタル技術を活用し、サービスの生産性を今よりも大幅に改善しなければなりません。なぜならば、従来のような限られた専門家による労働集約型の事業モデルでは、社会全体の信頼レベル向上に貢献するだけの十分な人材を確保することはできず、私たちのVision 2025の達成は叶わないからです。

そこで、私たちはトラストサービスの生産性を改善するために、クラウド上にデジタル・トラストサービス・プラットフォーム（以下、「PLAT」。）を構築しました。PLATを利活用することによって、情報の作成者、利用者およびトラストサービスの提供者（PwC）は秘匿性の高い情報を安全に取り扱えるようになり、ガバナンス、リスク、コンプライアンス、法務、人事などのさまざまな経営情報の作成・共有・保管・コミュニケーションに関する課題を効率的かつ効果的に解決することができます。

4 PLATの活用事例

トラストサービスの生産性の大幅な改善に成功した PLAT

活用事例として、PLAT#1政府補助金等研究プロジェクト資金管理支援システムを紹介します。

同システムの利用者は、①情報作成者（大学や研究機関など、研究プロジェクト資金の取り手）②情報利用者（政府補助金などの研究プロジェクト資金の出し手）③トラストサービス提供者（PwC）——です。

PLAT#1には、①情報作成者が、②資金の出し手である情報利用者に対し、資金の利用状況を正確・安全・タイムリーに報告するための報告書作成支援機能が装備されています。また、③PwCがPLAT内でトラストサービス全般に係る作業を実施することによって、情報の信頼性を高めることができます。②情報利用者にはPLATへのアクセス権限が付与され、トラストサービスによって信頼レベルが向上した情報をタイムリーに閲覧できます。

PLATは今後、トラストサービスのさまざまな場面で活用されます。PLATの活用によって、トラストサービスの品質を維持・向上しながら生産性を大幅に改善し、企業や社会が抱えるさまざまな信頼に関する課題を解決し、社会全体の信頼レベル向上に貢献することで、私たちはVision 2025を達成できると考えています。

丸山 琢永（まるやま たくえい）

PwCあらた有限責任監査法人 執行役（リスク・デジタル・アシュアランス担当）
PwCビジネスアシュアランス合同会社 代表執行役社長
パートナー、公認会計士

当法人のリスク・アシュアランス事業のリーダーとして、クライアントの重要な事業リスクに対して総合的な解決策を提示することにより、経営者に安心を提供する活動に取り組んでいる。最近では、マネーロンダリング（AML/KYC）、不正・贈収賄、有価証券報告書の虚偽記載、海外事業進出・海外拠点運営などに係るガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）体制の構築・強化を支援している。



はじめに

日本において、国際財務報告基準(以下、「IFRS」。)の任意適用は2010年3月期から開始されました。2013年6月20日には、企業会計審議会が公表した「国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針」を受け、任意適用の要件が緩和され、上場準備会社もIFRSを適用した上場が可能になりました。

IFRSは欧州をはじめ、世界各国で導入されています。IFRSの適用によって、海外企業との比較可能性が高まり、海外投資家からの資金調達が円滑になるメリットもあります。今後もIFRSを適用して新規上場を目指す企業は増加すると予想されますが、その一方でIFRSの適用は上場準備・上場審査に少なからず影響を与えます。

今回は「IPOと国際財務報告基準」をテーマに、IFRSを適用した上場が可能になった経緯と、IFRSを適用して新規上場することが上場準備に与える影響を解説します。

1 | IFRSを適用した上場が可能になった経緯

2010年3月期、金融商品取引法による連結財務諸表として、IFRSに準拠した連結財務諸表の提出が認められましたが、数年間はIFRS適用企業数の伸びは低調でした。そこで、IFRSの任意適用企業の積み上げを図るべく、2013年6月20日に企業会計審議会が「国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針」を公表し、2013年10月28日には内閣府令第70号「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」等が公布されました。

本改正でIFRSの適用要件が緩和され、「上場企業であること」「国際的な財務活動・事業活動を行っていること(外国に資本金が20億円以上の連結子会社を有していることなど)」の要件が削除されました。加えて、従来は年度末または第1四半期からのみIFRSを任意適用できるものとされ、第2・第3四半期からの適用は認められていませんでしたが、本改正により、この制限が廃止されました。企業は各四半期からIFRSを任意適用できることとされ、上場時からIFRSを任意適用できることになりました(図表1)。

本改正を機に、2014年10月にIFRSを適用して新規上場をした企業が登場し、2018年12月末までに19社がIFRS

図表1

改正前	開示される事項および情報
上場企業であること。	<u>削除</u>
有価証券報告書において、連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組みに係る記載を行っていること。	有価証券報告書において、連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組みに係る記載を行っていること。
IFRSに関する十分な知識を有する役員または使用人を置いており、IFRSに基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制を整備していること。	IFRSに関する十分な知識を有する役員または使用人を置いており、IFRSに基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制を整備していること。
次のいずれかを満たすこと ・外国の法令に基づき、IFRSに従って作成した企業内容等に関する書類を開示していること。 ・外国金融商品市場の規則に基づき、IFRSに従って作成した企業内容等に関する書類を開示していること。 ・外国に資本金が20億円以上の連結子会社を有していること。	<u>削除</u>
年度末または第1四半期からのみIFRSの任意適用が可能。	<u>年度末および各四半期でのIFRSの任意適用が可能</u>

適用要件の緩和

制限の緩和の時期

を適用して新規上場しました(図表2)。

また、IPOと直接の関連はありませんが、2014年6月24日に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014において、閣議決定レベルで初めて「IFRSの任意適用企業の拡大促進」が明記されて以降、IFRSの任意適用促進に向けた具体的な施策が行われました。2014年6月24日時点でIFRSを適用または適用を予定している企業は42社でしたが、2018年6月末には194社がIFRSを適用または適用予定となっており、今後もIFRSを任意適用する企業は増加していくと考えられます。

図表2

	業種分類	適用時期	上場日
1	小売業	2013年12月期	2014年10月9日
2	サービス業	2014年6月期	2014年12月15日
3	サービス業	2015年2月期	2015年11月20日
4	機械	2014年12月期	2015年12月16日
5	卸売業	2016年2月期	2016年6月29日
6	情報・通信業	2015年12月期	2016年7月15日
7	サービス業	2016年2月期	2016年9月2日
8	情報・通信業	2016年6月期	2017年3月22日
9	医薬品	2015年12月期	2017年3月24日
10	小売業	2016年9月期	2017年3月30日
11	サービス業	2017年3月期	2017年10月5日
12	その他金融業	2017年3月期	2017年12月14日
13	その他金融業	2017年3月期	2017年12月21日
14	金属製品	2017年3月期	2018年3月20日
15	サービス業	2017年6月期	2018年3月23日
16	サービス業	2017年3月期	2018年4月11日
17	繊維製品	2018年3月期	2018年9月28日
18	情報・通信業	2018年3月期	2018年12月12日
19	情報・通信業	2018年3月期	2018年12月19日

2 | 上場準備に与える影響

(1) 会計方針の検討

日本基準の規則主義(Rules-based)に対して、IFRSは原則主義(Principles-based)といわれています。日本では規則主義の下、会計基準や実務指針の他、ガイダンスやQ&Aなど、細かな規則が定められています。そのため、企業は判断・議論の余地をあまり持たずに、会計処理を決定できます。

一方、IFRSの原則主義の下では、会計基準は大原則を示すだけで、解釈指針の他に詳細な規定や数値基準がほとんどなく、会計処理は経営者の判断で選択されることになります。従って、IFRSを適用する企業は自らの判断の適切性を示すために、会計処理・開示に至るまでの判断を記録・文書などによって明示するとともに、当該判断を的確に説明することが求められます。

(2) 業務プロセスの見直し

IFRSの導入は、会計処理の変更だけでなく、日常の業務プロセスの見直しも求められることが考えられます。例えば、現行の日本基準の実務において「出荷基準」にて収益認識をしていたものの、IFRSの適用に際して「検収基準」に変更することとした場合、売上計上に係る業務プロセスの見直しが必要になります。また、日本基準では発生時に費用処理される研究開発費も、IFRSでは一部の開発費について資産計上が求められるため、研究段階と開発段階に区分したプロジェクト管理が求められます。

さらに、決算財務報告におけるグループ会計方針や連結決算マニュアルの見直しも必要になると考えられます。

業務プロセスの変更は社内の規定類の見直し、J-SOX対応にも影響を与えることとなります。上場に必要ない運用期間も考慮し、早めに影響の把握・対応が必要になります。

(3) システム対応

IFRSを任意適用している企業の連結財務諸表にはIFRSが適用されますが、単体財務諸表は適用対象外となっています。従って、単体財務諸表は引き続き日本基準で作成されることになり、IFRSを適用する企業はIFRS・日本基準

PwC IPO

IPOと国際財務報告基準

双方への対応が求められます。

この点は、特に固定資産管理に大きな影響を与えられと考えられます。具体的には、日本基準とIFRSで異なる減価償却方法を採用している場合、複数の会計基準に対応可能なシステムへの改修を要する場合もあり得ます。また、IFRSでは減損損失の戻入れやコンポーネントアカウントティングなど、日本基準にはない対応も必要になるため、これらについてもシステム改修の要否判断が求められます。

システム改修は規模・範囲により、開発から導入までに相当の期間を要します。ゆえに、先に挙げた業務プロセスの見直しとともに、上場に必要となる運用期間も考慮し、早めに必要性の確認が求められます。

(4) 業績管理

上場にあたっては、上場後に投資者に公表するに足る情報として、質的に有効な水準の予算を作成する必要があります。併せて、上場後の適時・適切な情報開示（業績見直しなどの将来予測情報の発表と修正）に支障が生じない体制を構築することも求められます。

IFRSを適用した企業は、当然ながら予算もIFRSをベースに作成する必要があります。予算策定の信頼性の検討には、策定根拠の合理性の他、過去の予算と実績との乖離状況も検討されることになるかと思えます。

そのため、IFRSをベースにした予算策定ができる体制を早期に構築することが望まれます。

(5) 決算の早期化

上場後は、会社法の規定による開示制度だけではなく、金融商品取引法の規定による開示制度、各市場による開示制度などへの対応が必要になります。連結財務諸表を作成の上、年度および四半期決算を適時に開示できる財務報告体制を整備することが不可欠です。

特に、決算短信、四半期報告書は遅くとも決算期末後45日以内の提出が求められていることから、上場準備を進めている企業にとって、決算早期化は重要な課題となります。IFRSを適用した場合、日本基準の単体財務諸表の他に、IFRSをベースとした連結財務諸表を作成する必要があります。連結財務諸表をIFRSで作成するには、以下の二つの方法があります。

- ① 日本基準で作成する単体財務諸表のため、日々の仕訳を日本基準で記帳するとともに、IFRSに対応するために、並行して日々の取引をIFRSで記帳する方法
- ② 日々の仕訳を日本基準で記帳し、日本基準とIFRSの差異部分について調整仕訳を記帳する方法

いずれの方法を採用するにせよ、日本基準を適用している場合より事務処理が増加するため、決算を締めるまでに必要な工程は増加すると思われます。その上、IFRSは解釈の根拠を外部に明確に示す必要があることから、日本基準と比較して大量の注記が必要とされます。

また、日本基準では子会社と親会社の決算日の相違が3カ月以内であれば、決算日の相違から生じる連結会社間の取引に係る会計記録の重要な不一致について、必要な整理を行うことを前提に、子会社の正規決算を基礎として連結決算を行うことも認められます。しかし、IFRSではそのような例外的取扱は規定されておらず、実務上不可能な場合を除き、連結財務諸表の作成に用いる親会社と子会社の財務諸表を同一の報告日で作成することを求めています。

従って、例えば、連結グループの決算日が3月末で、子会社の決算日が12月末であった場合、日本基準では子会社が財務諸表を作成するための期間として3カ月の猶予がありましたが、IFRSでは子会社も親会社に併せて3月末に決算日を変更する、もしくは仮決算を行う必要が生じ、決算を締めるまでの期間の短縮が必要になります。

IFRSを適用した場合、決算の早期化を実現するには、子会社を含めた調整仕訳の把握体制を確立することが重要になります。調整仕訳は日本基準とIFRSの差異を調整するための仕訳なので、IFRSの会計方針を決定する際に、できるだけ両者の差異が少ない会計方針を選択することが重要になると考えられます。

また、子会社（特に海外子会社）に関しては、適時適切な情報が入手できるように、子会社の管理部門の教育、もしくは人員体制の見直しを行い、必要な水準の適時開示体制を構築していく必要があります。

(6) IFRSの初度適用

IFRSを適用する場合、どの会計期間からIFRSを初めて適用するかを決定する必要があります。IFRSを初度適用する企業は、少なくとも1年分の比較情報と移行日の連結財政状態計算書を含めた開示が求められます。

つまり、直前期からIFRSを適用した場合には、直前々期の期首が移行日となるため、直前期のIFRSの財務諸表と直前々期の比較情報に加えて、直前々期の期首の連結財政状態計算書の作成および「新規上場申請のための有価証

券報告書(Ⅰの部)への開示、監査証明が必要になります。

この点、直前々期より前からIFRS財務諸表を作成して外部公表しているなど、過去からIFRS財務諸表を作成しているといえる場合には、IFRS移行日が直前々期の期首より前になるので、「新規上場申請のための有価証券報告書(Ⅰの部)」に移行日の連結財政状態計算書の開示は不要です。IFRSで上場する意図はあっても、上場スケジュールが未定であれば、先行してホームページなどでIFRSでの財務諸表を開示することで、上場申請時の事務負担を軽減できるとも考えられます。

3 | おわりに

今回は、IPOと国際財務報告基準について解説しました。IFRSは100カ国以上で導入されている、世界共通の会計基準です。繰り返しになりますが、IFRSの適用により、海外企業との比較可能性が高まり、海外投資家からの資金調達も円滑になります。

一方で、IFRSの導入は、それ単体で相当な労力を要する一大プロジェクトです。上場準備を進めている企業においては、上場準備という一大プロジェクトにIFRSの負荷を加えることとなります。IFRSを適用した上場を検討されている企業は、早めの段階でIFRS導入による影響度分析と、それに伴う各種体制整備の見直しをしていただければと思います。

山田 竜也 (やまだ たつや)

PwCあらた有限責任監査法人

IPOソリューション部 マネージャー

金融・不動産事業を中心とした国内上場企業・非上場企業の会計監査業務に従事。現在は、IPOソリューション部にてIPO支援業務およびIFRS導入支援業務を行い、課題の検出およびその改善に関する助言を行う。

メールアドレス：tatsuya.yamada@pwc.com

ガバナンス改革ツールとしての実効性評価

—取締役会・諮問委員会・監査役会等の実効性



PwCあらた有限責任監査法人
コーポレートガバナンス強化支援チーム
マネージャー 河合 巧

はじめに

取締役会の実効性は、取締役会に経営の意思決定と監督を委ねる投資家にとって最も重要な関心事であるために、コーポレートガバナンス・コード上の要請となっています。

コーポレートガバナンス・コード導入直後の2015年は、取締役会の実効性評価を行う上場企業は3割強でしたが、以降は急速に拡大し、2018年時点では7割超に達しました。さらに一部上場企業に絞ると、8割超の企業が何らかの方法により、取締役会の実効性評価を行っています。

企業の実効性評価結果からは、各社がどのように取締役会の実効性を実現しようとしているのか、その取り組み・姿勢を垣間見ることができます。しかし、取締役会の実質にまで踏み込んで評価している企業は、多くありません。

取締役会に求められる「実質」とは、多様な経験・知見、専門性、属性を持つ参加者が各々の見解に基づき、適切なテーマに対して、時に侃々諤々と議論し、企業価値向上のための最善・最良の意思決定と監督を実現することです。

現状、開示上は実効性評価を行ったことをPRしていても、その評価内容が開催回数や出席率、実施時間などの形式面の実効性(手続きが適切になされているか否か)にとどまっているケースも少なくありません。つまり、実質に触れず、形式のみを示す内容となっているのです。

コーポレートガバナンス改革や政府の成長戦略では「形式から実質へ」と謳われていますが、その趣旨は、より実質的なコーポレートガバナンスを備えることの重要性を喚起するためです。投資家の期待に応える実効性を取締役会が備えているか否かは、手続などの形式面だけでは見えにくいので、「実質」まで評価を行い、開示することが投資家に対する説明責任を果たす上で必要不可欠と考えます。

1 そもそも、取締役会の実効性とは

現状、企業は各社各様の定義の下で実効性評価を行っており、大半の開示で「そもそも、取締役会が持つべき実効性とは何か」という点が明確化されていません。

企業価値の創出を実現し、ステークホルダーの期待に応えるための取締役会を構築するには、**図表1**のような視点に基づき、コーポレートガバナンスの要請事項や個別特性を加味した上で、評価項目として設問化し、実効性を定量的・定性的に評価していくことが有効と考えます。個別具体的な評価項目にまで掘り下げると、曖昧性を排除でき、より具体的な評価と議論——ひいては、解決策と行動計画の立案が可能になるからです。

2 取締役会の実効性の阻害要因

PwCが行ってきた多くのコーポレートガバナンスの支援では、程度の差こそあれ、相当の頻度で取締役会による審議・決議の実効性を阻害する状況がみられます。その代表例を以下に記載します。取締役会が向き合う戦略やテーマは各社各様であるとしても、これらが充実した議論、闊達な討議・意見交換を妨げている事態を引き起こしていることも、ままあります。

(1) 取締役会が果たすべき役割・機能の曖昧さ、監督目線の欠落

- 業務執行の最高意思決定機能に偏り、監督機能が弱い(業務執行の妥当性を評価・チェックする視点が弱い)
- 経営戦略会議や執行役員会議の延長で、これら会議体と取締役会の「違い」が明確でない。機能・内容が重複している
- 付議基準が高すぎる、または低すぎる

(2) 特定人物に対する忖度・遠慮

- 創業者やオーナーなど、特定の人物に対する忖度・遠慮

図表1：企業価値の創出を実現し、ステークホルダーの期待に応えるための取締役会を構築する視点

要素	主な視点(例)
理念・あるべき姿	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会が果たすべき方針(マネジメント重視、モニタリング特化など)が明確化され、取締役間で共有・浸透されているか? 長期的な視点の下、変わりゆく経営環境を見据えることができているか? 社外取締役を含め、個々の取締役が担う役割が明確化され、取締役間で共有・理解されているか?
議論の内容、取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会における議論や取り組みのテーマ、質・量、対象範囲などが適切か? 社内の最高意思決定機関や監督機関として、機能を果たす内容となっているか? 遠慮・忖度がなく、多様な視点をぶつけ合う侃々諤々とした議論も辞さない場となっているか?
人材構成	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境や経営戦略を踏まえた適切な人材で、バランスよく構成されているか? 属性・経験・専門性などの多様性が担保されているか? 構成上、弱い領域や補充すべき領域が明確か? 多様なステークホルダーの視点を反映できる陣容になっているか? 経営人材の育成を支えるサクセッションプラン(後継者計画)、経営人材の新陳代謝を担保する選任・解任の仕組みが構築されているか?
運営、手続	<ul style="list-style-type: none"> 公正性・透明性、スピード感が担保された仕組み・運営となっているか? 社外取締役を含む取締役に対し、適時・適切に、十分な情報提供が行われているか? 経営者の不正を含め、緊急時・非常時に対応できる体制、「もしものとき」も円滑な初動対応が可能な体制が整っているか?

出所：筆者作成

があり、社外役員や監査役も雰囲気を感じて発言を控える、反論しない、反論できない

- 特定の人物が実質的かつ唯一の意思決定権者となっている
- 社内役員も社外役員も、経営トップの顔色を窺う

(3) 社外役員の限界・制約

- 社外役員に期待される役割が明確にされていない
- 社外役員の情報量や投下時間の制約を踏まえ、期待が過度になっている
- 社外役員を「お客さま扱い」している

(4) その他

- 共通認識が存在すると思いついていたが、実際は認識や意見がバラバラである
- 監査役等が議論に参加しない、または発言しづらい
- 取締役会に情報提供することが目的化している(報告して「おしまい」になっている)

上記はあくまで一例ですが、取締役会実効性評価を通じ、取締役自身の予想以上に、各社特有の課題・問題が抽出されることが一般的です。

社外役員以外は「自社以外の取締役会の状況を知らない」「何が一般的な取り組みか分からない」状況からか、外部から見ると明らかに改善を要する問題でも、長きにわたり放置されていることが少なくありません。

3 単なる評価(テスト)ではなく、ガバナンス改革ツールとしての実効性評価

こうした問題については、可視化した上で、共通認識を取

締役員内で醸成し、段階的に解決・改善に取り組んでいくことが必要となります。その際、アンケートやインタビューを通じた取締役会実効性評価を「ツール」として用いることが有効です。

(1) 年次のPDCAツールとして

- 取締役会がとるべき行動のPDCAにおける、取り組むべき課題の確認(C:チェック)や解決策の確認(A:アクション)を支えるプロセスとなる
- 取締役会自身によるセルフレビューとPDCAが自走・機能していることを示すきっかけとなる

(2) 取締役間の目線・意識合わせツールとして

- 実効性評価結果および結果に基づく討議を通じ、取締役会の間で共通認識の醸成につながる
- 取締役会としてとるべきアクションの理解度や納得感が高まる

(3) 特定の論点を議論の俎上に載せるツールとして

- 取締役会実効性評価の評価項目や結果を通じて、特定の論点やテーマを抽出し、取締役会の俎上に載せる(取締役会が向き合うべきものにしてしまう)ことができる

PwCの支援実績においても、コーポレートガバナンスの改革・改善を実現するため、企業には積極的に・能動的に取締役会の実効性評価を活用いただいています。従って、上記のような「ツール」としての有用性は、確かに存在するといえます。

コーポレートガバナンス・コードの要請があるために「実効性評価を行うこと自体が大事」となり、取締役会の実効性につながる取り組みとして活用しきれていない実態もありま

すが、それでは、取締役会や担当者にとって、単なる義務や負担にとどまってしまう。

よって「単なる義務として捉えるのではなく、取締役会実効性評価をツールとして、積極的に活用していく」発想を持つことが有効と考えます。機関設計の選択肢が増え、独立社外取締役の要件が高まり、取締役会の在り方も変化の中で、実効性を実現するためのツールとして、その有用性に注目してはいかがでしょうか。

4 諮問委員会の実効性評価の拡大

実効性評価の対象として、法定や任意で設置される諮問委員会（指名、報酬、監査、ガバナンスなどについて、取締役会を諮問する機関）の実効性に注目している企業や投資家が徐々に増えています（図表2）。とりわけ、指名や報酬に係る機能と実効性については、投資家の関心・懸念が急速に拡大しています。

任意の諮問委員会は、法令で具体的な仕様が定まっている取締役会と異なって自由度が高いため、形式・実質ともに、諮問委員会の問題はいっそう多くなります。

例えば、以下のような状態に陥り、結果、実効的な運用が阻害されていることもあります。

- 議論内容のブラックボックス化
- 取締役会への報告・情報共有範囲に関する認識の不一致・納得感の欠如（報告しているつもり委員、報告を受けてないと感じる委員外）
- 明確化されない委員会メンバーの役割

- 社外役員の議論不参加（特に指名）
- 特別利害関係人の過度な干渉と、それによる透明性・公正性の毀損
- 討議時間の不足
- 事務局などのサポート不足

取締役会本体だけでなく、諮問委員会の課題抽出や改善策を打ち出し、共有・発信する動きが生まれつつあります。諮問委員会に対する期待や説明責任に応えるため、取締役会本体の実効性と併せて、諮問委員会の実効性評価も検討してはいかがでしょうか。

5 監査役会等実効性評価の動き

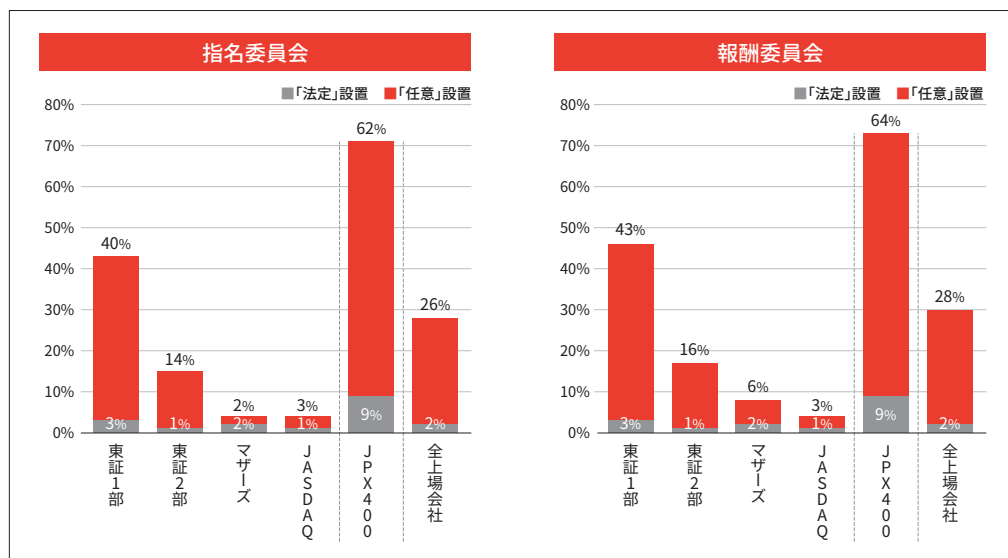
諮問委員会に加え、注目に値する動きとして、監査役会、監査等委員会、監査委員会（以下、「監査役会等」）の実効性評価と情報発信の取り組みがあります。

コーポレートガバナンス・コードにおいて、監査役会等に対する要請については、さほど分量はありません。しかし、監査機能の脆弱性に起因する不祥事が目立つため、反射的な取り組みとして「監査役会等の実効性に関する説明責任に応えよう」という動きが生まれています（図表3）。

取締役会による企業価値創造を支えつつ、企業価値の毀損を抑止・抑制すべき監査役会等が実効的に機能しているのか、その議論が規制官庁や証券取引所を交えた議論でも盛り上がっています。

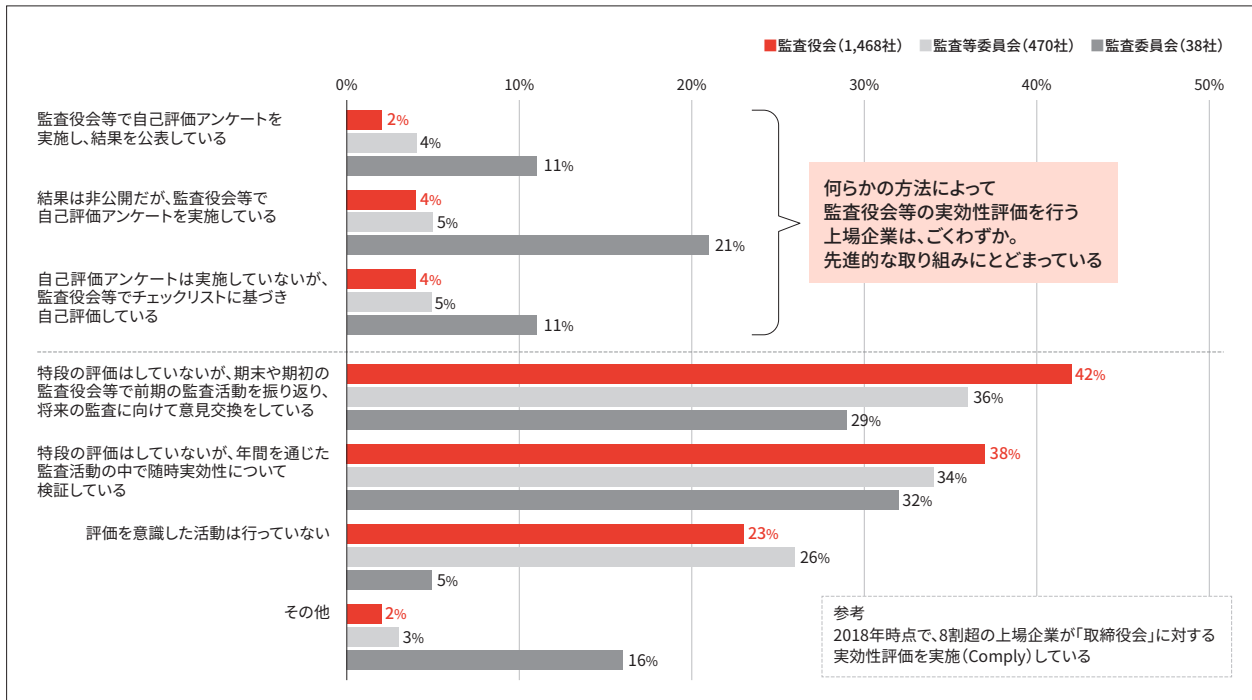
特に、監査役会制度は日本特有の制度として、海外投資家を中心に、根強い不信感を持たれています。投資家からは

図表2：指名委員会と報酬委員会の設置状況 [法定・任意]



出所：東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2019」を基に、著者作成

図表3： 監査役会等に対する実効性評価の実施状況（上場企業のみ）



出所：公益社団法人日本監査役協会「第19回インターネット・アンケート集計結果（役員等の構成の変化など）」（平成31年5月24日）および東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2018年12月末日時点）」を基に、PwCあらた有限責任監査法人が作成

「実態が分かりにくい企業には投資し難い」という声もあり、監査役会等の実効性、また、その機能・役割や取り組みを積極的に発信すべきと考えます。特に、海外投資家比率が高い場合はいっそう重要です。

普及が進んできた取締役会実効性評価も、2015年以前は、ごく一部の企業の取り組みに過ぎませんでした。今後、監査役会等の実効性評価の取り組みも着実に拡大していくことが予測されます。

6 おわりに

コーポレートガバナンスの要諦は、その中核を成す取締役会の実効性にあります。取締役会を中心に、実効性評価の活用について解説しましたが、企業によって「実効性評価をツールとして有効活用しているケース」と「そうでないケース」の二極化が進んでいます。

実効性評価の取り組み状況（コミットメントの程度）は、企業がどの程度コーポレートガバナンスに真剣に取り組んでいるかを如実に示すものとして、投資家は捉えています。不祥事が増えて、企業への懸念・不信感も高まっている今こそ、あらためて取締役会を中心に、積極性・能動性をもってコーポレートガバナンスに関する説明責任を果たすことが必要です。

企業の経営者および担当者におかれましては、コーポレー

トガバナンスの進化・深化に対する期待に応えていく上で、「実効性評価を一つのツールとして巧みに活用する」という観点から、ガバナンスの改革を検討してはいかがでしょうか。

河合 巧（かわいたくみ）

PwCあらた有限責任監査法人

コーポレートガバナンス強化支援チーム マネージャー

経済産業省、経営コンサルティングファームを経て入所。取締役会／監査役会実効性評価や意思決定構造のリストラクチャリングをはじめ、コーポレートガバナンスに関するアドバイザー業務に関与している。PwC Japanグループで「コーポレートガバナンス・コードの改訂」「監査役会の実効性評価」「社長・CEOや経営陣幹部の解任への対応動向」他、多数の執筆に従事。メールアドレス：takumi.t.kawai@pwc.com

タイにおける個人情報保護法



PwCタイ
パートナー

魚住 篤志

PwCタイ

シニアマネージャー 松下 駿太郎

はじめに

先進国は個人情報保護の重要性を早くから認識し、例えばEUは1995年10月に各加盟国に対して個人情報保護に関する法制度を共通化する指令を採択しました。日本においても個人情報保護法が成立したのは2003年5月、全面施行されたのは2005年4月と、既に10年以上が経過しています。

タイにおいては、これまで個人情報の取り扱いに関して定めた法律はありませんでした。しかし近年、インターネットやスマートフォンが急速に普及したことにより、個人情報をやり取りする機会が著しく増えています。2018年および2019年には、サイバー攻撃により、複数の大手企業で数万件の顧客情報が流出したことや、不正アクセスがあったことがメディアで報じられました。

このような事件から、タイ社会においても問題意識が高まっていく中で、2019年2月28日、個人情報保護法(Personal Data Protection Act)が国家立法議会によって承認されました。国王による承認の署名がなされた後に官報に掲載され、掲載されてから1年後に施行される予定です。本稿は、同法の主要な点について説明していきます。

1 個人情報保護法の内容

個人情報保護法の主な内容は、以下(1)～(8)の項目に分けることができます。

(1)重要な用語の定義

個人情報に係る重要な用語の定義としては、以下四つがあります。

- 個人情報：個人を直接的または間接的に特定できる情報が、個人情報として扱われます。個人に関するセンシティブな情報も、個人情報保護法の下で管理されます。個人情報には、ビジネスに関する情報(肩書、就業先の住所、連絡先)および故人に関する情報は含まれません。
- 本人：個人情報によって識別される特定の個人を指します。
- 個人情報管理者：個人情報の収集、使用、開示に関する決定権限を持つ自然人または法人を指します。
- 個人情報取扱者：個人情報管理者の指示に基づき、または、その代理として、個人情報の収集、使用、開示を行う自然人または法人を指します。

(2)個人情報の収集

個人情報の収集には、本人の同意が必要となります。また、個人情報の収集は、個人情報管理者によって行われる適法な活動に、直接に関連する情報を対象として、行われなければならない。個人情報を収集する際には、事前または同時に、以下の情報が本人に通知されなければならない。

1. 個人情報を収集する目的
2. 個人情報を提供する法律上・契約上の必要性および個人情報の提供がされない場合の影響
3. 収集対象となる個人情報およびその個人情報が保管され

る期間

4. 収集された個人情報の開示先に関する情報
5. 個人情報管理者の連絡先
6. 本人が有する権利

(3)同意

個人情報保護法において、本人の同意は必須条件であり、個人情報処理のプロセスにおいても不可欠な要素となります。適法な同意とは、いかなる状況においても、本人に不必要な条件を強制せず、かつ、以下の条件を満たすものです。

1. データが収集、使用、開示される前またはそのときに、書面または電子的方法で、本人より明確に同意の旨が提示されること。
2. 同意が示された文章に対して、容易にアクセスが可能で、その書式や内容は理解しやすいものであること。
3. 個人情報は、本人より、無償で提供されること。

(4)適用範囲

個人情報保護法は、タイ国内に所在する個人情報管理者および個人情報取扱者が行う個人情報の収集、使用、開示（タイ国内またはタイ国外かを問わない）に対して適用されます。

個人情報管理者または個人情報取扱者がタイ国外に所在する場合においても、以下に該当するときには、個人情報保護法が適用されます。

1. タイに所在する本人に対して、製品やサービスの提供を行うために個人情報の収集、使用、開示が行われる場合（本人の対価の支払いの有無は問わない）
2. タイに所在する本人の行動を把握するために、個人情報の収集、使用、開示が行われる場合

(5)本人の権利

個人情報保護法において、本人は、以下の法的権利を有します。

1. 個人情報に関する同意を撤回すること。しかし、撤回前の同意に基づいて行われた個人情報の収集、使用、開示の適法性が、撤回により影響を受けることはない。
2. 個人情報管理者が管理する個人情報へのアクセスまたはコピーを請求すること。
3. 個人情報の収集、使用、開示に反対すること。
4. 以下の場合に、個人情報管理者に対して、個人情報の抹消、個人情報の匿名化、または、第三者が当該情報から

本人を特定できないように請求すること。

- 1) 同意目的に照らして、個人情報の保管が不要になった場合
- 2) 本人が同意を撤回した場合
5. 個人情報管理者に対して、個人情報の使用を停止すること。
6. 個人情報管理者に対して、個人情報を正確かつ完全、最新に保つようすることを請求すること。
7. 個人情報管理者、個人情報取扱者、または、これらの者の従業員や請負人が個人情報保護法に違反し、その内容を遵守しない場合には、苦情を申し立てること。

本人は、いかなる時も上記権利を行使することができます。個人情報管理者は、本人の要求に対して、個人情報保護法で定められた期間内に対応しなければなりません。対応が遅延する場合や対応内容に不備がある場合には、罰則が適用される可能性もあります。

(6)個人情報管理者と個人情報取扱者の義務

個人情報の取り扱いに関して、個人情報管理者および個人情報取扱者が負う義務は以下のとおりです。

個人情報管理者

1. 以下の事項を本人に通知すること。
 - 1) 個人情報の収集、使用、開示の目的
 - 2) 収集された個人情報は、上記の目的にのみ使用される旨
 - 3) 本人の同意が撤回された場合に生じる影響
2. 個人情報が許可なく、または不当な方法で紛失、アクセス、使用、変更、改変または開示されることを防止するため、適切な対策を講じること。
3. 個人情報が許可なく、または、不当な方法で、個人情報管理者以外の権限を有しない者に使用または開示されることを防止すること。
4. 個人情報保護法で定められている期間以上にわたり保管されている情報や、目的外の用途で保管されている個人情報を検知・管理するシステムの導入。
5. 個人情報が不適切に利用されていることに気付いた場合、または、そのことを警告された場合には、72時間以内に個人情報管理局に通知すること。
6. 本人が、個人情報について認められている権利を行使した場合には、当該請求に応じること。

個人情報取扱者

1. 個人情報を収集、使用、開示する際には、個人情報管理者の指示を遵守すること。

2. 個人情報が許可なく、または不当な方法で紛失、アクセス、使用、変更、改変または開示されることを防止するため、適切な対策を講じること。
3. 個人情報に関する違反が起きた場合には、個人情報管理者に通知すること。
4. 個人情報処理の活動を記録し、保管すること。

(7) 個人情報保護担当者

個人情報管理者および個人情報取扱者は、個人情報保護法に定める一定の事由に該当する場合には、個人情報保護担当者を任命する必要があります。

個人情報保護担当者は、独立した地位を有し、組織の従業員、顧客、プロバイダー、その他の者による個人情報の取り扱いが個人情報保護規定を遵守していることに対し、主要な責任を負います。

(8) 法律違反

個人情報保護法に違反した場合に問われる責任と主な処罰については、以下のとおりです。

責任	主な処罰（詳細は個人情報保護法に記載）
1. 民事責任	裁判所の裁量による賠償
2. 刑事責任	1年未満の懲役または100万バーツ以下の罰金。または、その両方。
3. 経営責任	500万バーツ以下の罰金（罰金が支払われない場合には、裁判所は財産の差押えを命じることができ、または、財産を競売にかけるため、財産の使用を禁ずることができます）

重要事項として、法人が法律に違反した場合、その法人の代表権を有する取締役、管理職、その他の者が法令違反に加担しているとき、または、法令違反に気付いていたものの、必要な処置を取らなかったときは、これらの者は違反を行った法人と同様の責任を負うことが挙げられます。

魚住 篤志（うおずみ あつし）

PwCタイパートナー

1994年公認会計士登録。1995年12月よりPwCタイに出向、2007年より現地パートナー。

1995年の赴任以来、主として日系企業のタイへの進出、業務拡大、事業再編、撤退などにかかわる税務、法務、コンサル関連を幅広い業務分野においてサポートしている。

メールアドレス：atsushi.uozumi@pwc.com

2 おわりに

今後、個人情報保護法を運用するにあたって必要となる、実務的な枠組みを定めた細則が制定されていくことが見込まれます。個人情報の収集、使用、開示に関する多くの条項は、個人情報保護法が官報に掲載されてから1年後に施行されます。タイに拠点を有する企業の皆さまにおかれましては、法令の制定状況を注視していく一方で、タイ拠点の現状および問題点を把握し、必要な措置を講じていくことが望まれます。

*PwCの海外進出支援 タイ

<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/globalization/country/thailand.html>

*個人情報保護とデータ利活用コンサルティング

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/cyber-security/privacy-data.html>

松下 駿太郎（まつした しゅんたろう）

PwCタイシニアマネージャー

2009年にあらた監査法人入所、日本において約5年間、製造業を中心に監査業務に従事。

2015年9月、PwCタイに赴任。電気・精密機械産業や自動車産業を中心に、さまざまな在タイ日本企業の会計監査、内部統制監査といった監査業務のサポートに加え、税務・法務面から会社設立やビジネスライセンス取得、事業再編などもサポートしている。

メールアドレス：matsushita.shuntaro@pwc.com

相互協議の現状および紛争解決に係るOECDの最近の動向



PwC税理士法人
 国際税務サービスグループ(移転価格)
 ディレクター 城地 徳政

はじめに

わが国の相互協議は発生・繰越件数ともに増加傾向にあり、平成29事務年度末(2018年6月30日)の繰越件数は、過去最多の496件となりました。繰越件数の地域別内訳を見ると、アジア・大洋州の事案が米州・欧州に比べて突出し、かつ、移転価格課税のウェイトも高いことから、アジア新興国との協議をいかに効率的に進め、二重課税の排除を図っていくかが今後の課題といえます。

一方、BEPS最終報告書においては、BEPS対抗措置による新たなルールの導入に伴って生じ得る不確実性や、予期せぬ国際的な二重課税の発生に対し、紛争解決に向けた相互協議をより実効的なものとするための措置について勧告・提言されています。

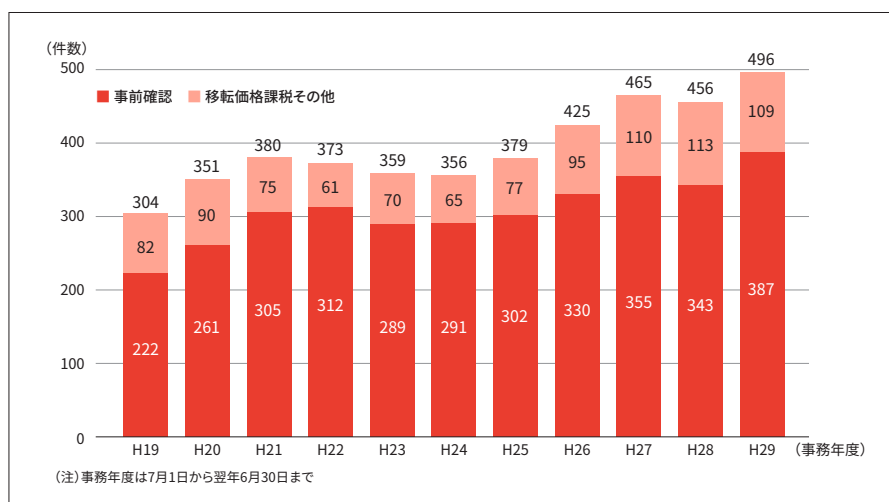
本稿では、わが国の相互協議の現状を概観した上で、紛争解決に係るOECDの最近の動向——具体的には、BEPS行動計画14(相互協議の効果的実施)における「ミニマムスタンダード」の内容、およびBEPS行動計画15(多国間協定の策定)によって開発された「BEPS防止措置実施条約(MLI)」に盛り込まれた仲裁制度の概要について解説します。

1 わが国における相互協議の現状

図表1は、2018年10月に国税庁が公表した、平成19事務年度から平成29事務年度の相互協議事案の繰越件数です。繰越件数は、おおむね右肩上がり推移し、平成29事務年度末には過去最多の496件となりました。この要因は、**図表2**(P42)をご覧ください。平成29事務年度は、相互協議事案の発生件数も過去最多の206件となり、事案の処理が追いついていないことが繰越件数の増加につながっています。

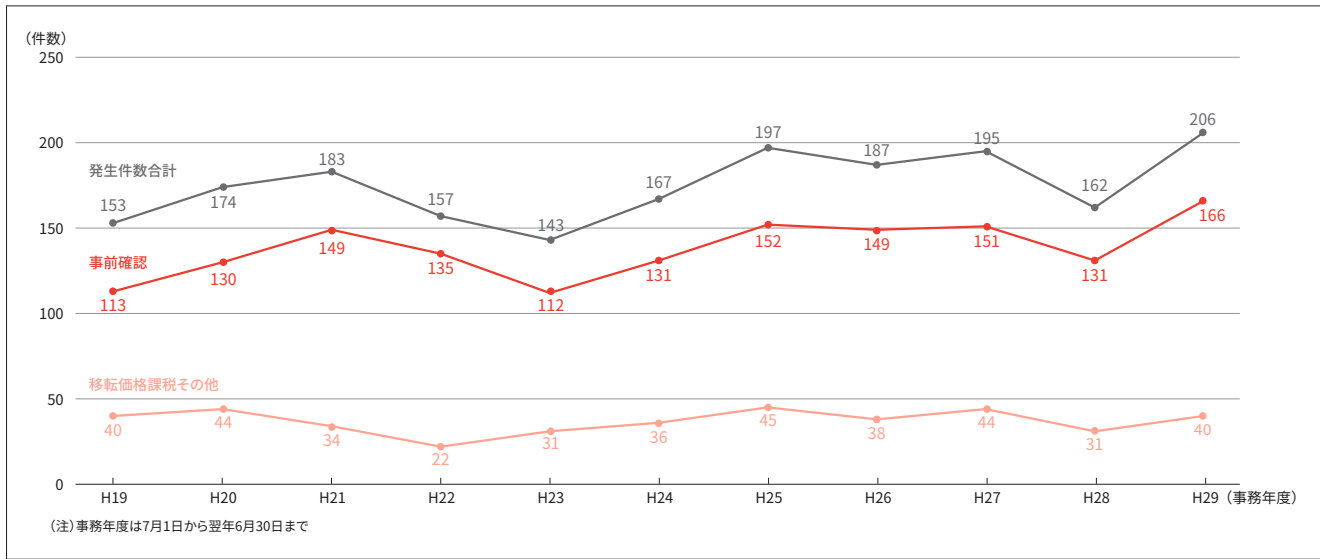
図表3(P42)は、496件の繰越件数の地域別内訳を表しています。アジア・大洋州地域が262件で、米州・欧州と比べ、圧倒的に多くの事案が未処理の状況です。また、262件の内訳を見ると、上の「移転価格課税その他」——移転価格課税事案に係る繰越件数の割合が、米州・欧州と比べて高いことを確認できます。もちろん、この移転価格課税事案には日本課税事案も含まれていますが、アジア・大洋州地域の大部分はアジア新興国が占めているため、アジア新興国による相手国課税の事案も相当数あると推察されます。

図表1：相互協議事案の繰越件数



出所：国税庁Webサイト http://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/sogo_kyogi/index.htm

図表2：相互協議事案の発生件数



出所：国税庁Webサイト http://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/sogo_kyogi/index.htm

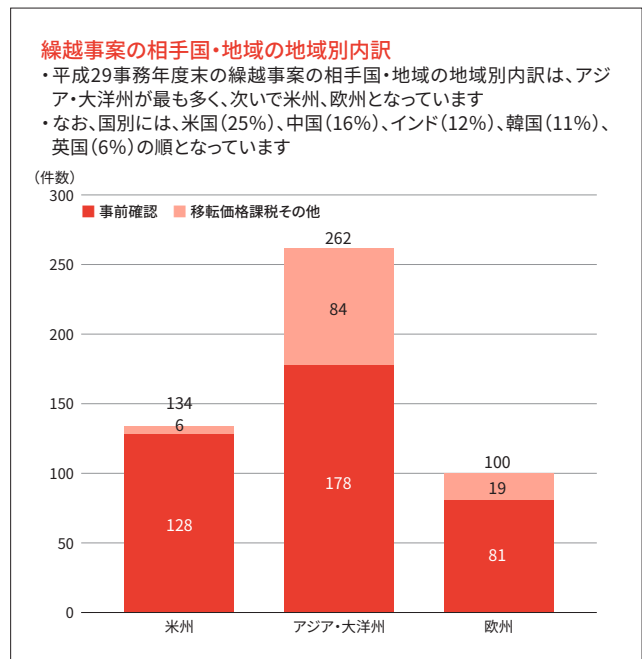
図表4は、OECD非加盟国・地域との相互協議の発生・処理・繰越件数を示しています。処理件数以上に発生件数が増加しており、結果として繰越件数も200件と、これも過去最多となっています。ちなみに、OECD非加盟国・地域との相互協議に係る処理事案1件あたりに要した平均期間は40.1カ月で、全体の処理事案1件あたりに要した平均期間29.9カ月に比べ、協議に時間がかかっています。OECD非加盟国の大半を占めるとされるアジア新興国とは、効率的な協議が難しいことがうかがえます。

以上が、わが国の相互協議を巡る全体像であり、中国をはじめとするアジア新興国との相互協議をいかに効率的に行い、紛争解決の実効性を確保していくかが今後の大きな課題であると考えます。

アジア新興国との相互協議が難しい要因の一つに「固有のポリシーに係る主張」が挙げられます。例えば、中国当局による中国市場の優位性に係る固有の主張、すなわち、中国市場における低廉な賃金および地代に起因するロケーションセービングや、中国市場における旺盛な購買需要に基づくマーケットプレミアムなどは中国市場で創出されたものなので、これらに伴う利益は中国子会社に帰属すべきとの主張です。実際の協議の場でも中国側はこのように主張し、日本側は基本的に中国のローカル市場で適切なコンパラブルを把握できれば、当該市場の特性はコンパラの利益水準などに既に反映されるため、特段の調整は不要といった主張を行います。協議は平行線を辿るのみとなります。

こうした主張の背景には、わが国を含めた投資国である先進国と、その投資先である新興国、すなわち所得の源泉地国の課税権の対立があります。日本－欧米先進国の協議では、投資のベクトルが双方向になり、協議対象の事案は

図表3：相互協議事案の繰越件数

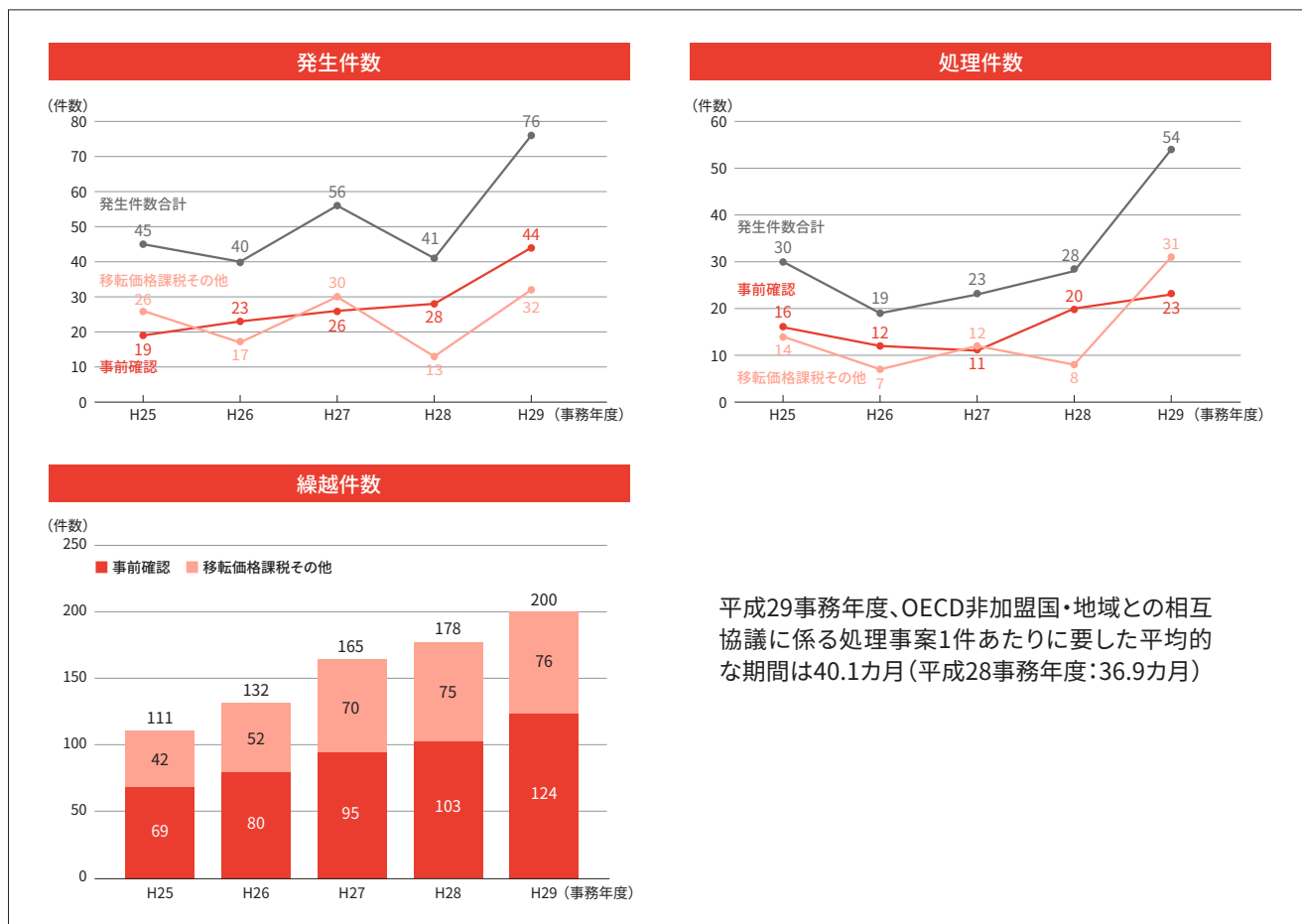


出所：国税庁Webサイト http://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/sogo_kyogi/index.htm

日系企業も外資系企業もあるため、同じ投資国の立場として(企業の投資・貿易を促進させるための)国際協調としての二重課税排除を優先すべきという共通認識が存在します。

しかしながら、新興国との協議では、投資国と源泉地国の課税権を巡る対立という文脈の下、特に中国のような巨大市場を有する新興国は、所得の源泉地国の立場から、源泉地国課税権の優先確保の姿勢が顕著です。また、投資のベクトルが日本から中国への一方的・片務的なベクトルであるため、対等な立場でイコールフットingの協議を行える

図表4：OECD非加盟国・地域との相互協議事案の状況



出所：国税庁Webサイト http://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2018/sogo_kyogi/index.htm

環境が整っていないという実情があります。

2 紛争解決に関するOECDの最近の動向

(1) BEPS行動計画14(相互協議の効果的実施)

BEPSプロジェクトでは多国籍企業に対し、経済活動が行われ、価値が創造されている場所で、経済活動の実態に即して課税を行うという国際課税ルールを再構築するとともに、ルールは企業に確実性と予測可能性を確保する措置によって補完されなければならないとされました。

具体的には、BEPS対抗措置による新たなルールの導入に伴って生じ得る不確実性や予期せぬ国際的な二重課税の発生に対し、BEPS行動計画14で、紛争解決に向けた相互協議をより実効的なものとするための措置が勧告・提言されました(P44 図表5)。具体的には、17項目の「ミニмумスタンダード(最低限実施すべき措置)」および12項目の「ベストプラクティス(実施することが望ましいとされる措置)」が勧告されています。

「ミニмумスタンダード」の概要は図表6(P44)に記載しましたが、いくつかの項目について解説します。

① 6「ミニмумスタンダードの遵守状況のピアレビュー」

これは、各国のBEPS行動計画14のミニмумスタンダードの実施状況をモニタリングし、評価するものです。評価結果は、OECDが報告書として公表します。

ピアレビューの実施主体は、OECD税務長官会議(FTA)の下に設けられている「MAPフォーラム」という事務局です。事務局は審査を受ける国のみならず、ピアすなわち協議相手国、さらには納税者に対しても付託事項について質問し、その回答などに基づいて報告書を作成・公表します。ピアレビューにより、各国のミニмумスタンダードの実施状況がモニタリングされ、実施が担保されていくこととなります。

② 10「MAP担当職員の権限確保」と13「MAPの税務調査部門からの独立」

相互協議手続をワークさせ、協議での合意・解決を実効的なものとするためには、相互協議部局が独立した権限を有

図表5：BEPS行動計画14（相互協議の効果的実施）の概要

背景及び行動計画の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ BEPS対抗措置による新たなルールの導入に伴う予期せぬ二重課税の発生等の不確実性を排除し、ビジネスにとっての確実性と予測可能性を確保するために、租税条約に関連する紛争を解決するための相互協議手続をより実効的なものとするのが必須。 ・ 相互協議手続の実効性は、強制的・拘束的仲裁制度の導入によって一層強化される。
報告書の概要
<ul style="list-style-type: none"> ・ 実効的な相互協議の実施を妨げる障害を除去するため、相互協議を通じた適時・効果的な紛争解決に対し強く政治的にコミットし、以下の3項目を実現するために各国が最低限実施すべき措置（ミニмумスタンダード：MS）及び実施することが望ましいとされる措置（ベストプラクティス）を勧告。 (1) 相互協議に係る条約上の義務の誠実な履行と、相互協議事案の迅速な解決 (MSの例) 相互協議事案を平均24か月以内に解決することを目指す。 (2) 租税条約に関連する紛争の予防及び迅速な解決を促進するための行政手続の実施 (MSの例) 相互協議の利用のためのガイダンス公表、相互協議担当職員の人員及び独立性の確保 (3) 納税者に対する相互協議の機会の保証 (MSの例) いずれの締約国の権限のある当局に対しても相互協議の申立てをできるように租税条約の規定を改正 ・ ミニмумスタンダードの実施を確保するため、各国におけるミニмумスタンダードの実施状況をモニタリングする。 ・ 上記のほか、仲裁制度を導入する意思のある国で、強制的・拘束的仲裁に関する具体的な規定の策定作業を継続。
今後の対応等
<p>OECD：租税条約に関連する措置（仲裁を含む）を二国間租税条約に取り込むための多数国間協定の締結（行動15）。 ミニмумスタンダードの実施状況のモニタリング方法を策定し、モニタリングを実施する。</p> <p>日 本：現状においてミニмумスタンダード及びベストプラクティスを概ね実施している。 多数国間協定交渉への参加を含め、租税条約に関連する措置（仲裁を含む）を規定する租税条約を拡充。</p>

出所：政府税制調査会 平成27年10月23日付け 財務省説明資料「BEPSプロジェクトの最終報告について」

し、課税に直接関与した調査部局の影響を受けることなく判断できる権限を有していることが非常に重要とされています。

この点について、わが国では、個別事案の相互協議は相互協議室が行うこととされていますが、国税庁の組織構成上、相互協議室は長官官房に属し、調査事務を担当する調査部や課税部とは分けられています。組織上、協議担当者は合意に際し、長官官房の国際担当審議官の了承を得ればよく、調査部や課税部などの承認・指示を得る必要はありません。従って、わが国においては、協議における事案を解決するための独立性・権限が担保されていると考えます。

③ 11「権限のある当局の業績指標」

これは、相互協議部局の担当職員の業績指標・業績評価基準が、協議において維持された調査所得金額または税收維持などの基準によって評価されてはならないと明確に定めるべきとの指針を示しています。つまり、評価は適切な業績指標——例えば、「解決したMAP事案件数」や「一貫性（同様の事実・状況であれば、一貫した方法で適用されるべきである）」といった指標に基づいて行われることを定めるべきということです。

④ 12「MAP機能の十分なリソース確保」

特に、アジア新興国は慢性的なマンパワー不足です。また、14「二国間の事前確認（APA）制度のロールバック導入」について未整備の国もあります。

図表6：BEPS行動計画14におけるミニмумスタンダードの概要

内容
1 自国の租税条約に、OECDモデル条約の第25条第1項から第3項を規定
2 租税条約の濫用防止規定の適用についてMAPでの解決
3 MAP事案の平均24か月以内の解決
4 税務長官会議の相互協議フォーラム（FTA MAPフォーラム）への加入、関係強化
5 FTA MAPフォーラムへのMAP統計の報告
6 ミニмумスタンダードの遵守状況のピアレビュー
7 MAP仲裁制度の明確化
8 MAP関連規則の明確化と公表
9 MAPプロファイルの共通の公開プラットフォームでの公表
10 MAP担当職員の権限確保
11 権限のある当局の業績指標
12 MAP機能の十分なリソース確保
13 MAPの税務調査部門からの独立
14 二国間の事前確認（APA）制度のロールバック導入
15 相手国との協議によるMAP申立の受理・却下
16 MAP申立に必要な添付書類の明確化
17 自国の租税条約に、OECDモデル条約の第25条第2項の第2文（「成立した全ての合意は、両締約国の法令上のいかなる期間制限にもかかわらず、実施されなければならない」）を規定（もしくは代替規定の導入）

出所：行動14「紛争解決メカニズムの効率化（国税庁仮訳）」を基に作成
<http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/beps/pdf/003.pdf>

こうした「ミニмумスタンダード」の一つ一つを、各国が確実に実施していくことが、紛争解決をより実効的なものとするために重要であり、「ミニмумスタンダード」の実施を担保するために、①で挙げたピアレビューにより監視していくという枠組みとなっています。

図表7：BEPS行動計画14におけるピアレビューのスケジュール

Assessment Schedule for Stage 1 Peer Reviews and Stage 2 Peer Monitoring

	1 st batch	2 nd batch	3 rd batch	4 th batch	5 th batch	6 th batch	7 th batch	8 th batch	9 th batch	10 th batch
Launch of stage 1 peer review	5 December 2016	7 March 2017	7 July 2017	29 December 2017	10 April 2018	31 August 2018	By December 2018	By April 2019	By August 2019	By December 2019
Launch of stage 2 peer monitoring	September 2018	October 2018	February 2019	August 2019	October 2019	Stage 1 report not yet adopted by the Inclusive Framework	Stage 1 report not yet adopted by the Inclusive Framework	Stage 1 report not yet adopted by the Inclusive Framework	Stage 1 report not yet adopted by the Inclusive Framework	Stage 1 report not yet adopted by the Inclusive Framework
	Belgium	Austria	Czech Republic	Australia	Estonia	Argentina	Brazil	Brunei	Andorra	Bahrain
	Canada	France	Denmark	Ireland	Greece	Chile	Bulgaria	Curacao	Anguilla	Barbados
	Netherlands	Germany	Finland	Israel	Hungary	Colombia	China	Guernsey	Bahamas ¹	Kazakhstan
	Switzerland	Italy	Korea	Japan	Iceland	Croatia	Hong Kong (China)	Isle of Man	Bermuda	Oman
	United Kingdom	Liechtenstein	Norway	Malta	Romania	India	Indonesia	Jersey	British Virgin Islands	Qatar
	United States	Luxembourg	Poland	Mexico	Slovak Republic	Latvia	Papua New Guinea	Monaco	Cayman Islands	Saint Kitts and Nevis
		Sweden	Singapore	New Zealand	Slovenia	Lithuania	Russia	San Marino	Macau (China)	Thailand
			Spain	Portugal	Turkey	South Africa	Saudi Arabia	Serbia	Tunisia	Trinidad and Tobago
									Turks and Caicos Islands ¹	United Arab Emirates

¹ If Turks and Caicos Islands and the Bahamas do not have any tax treaties by August 2019, their peer review will be deferred.

出所：http://www.oecd.org/tax/beps/beps-action-14-peer-review-assessment-schedule.pdf

図表7は、OECDが公表しているピアレビューのスケジュール表で、アジア新興国ではインドが第6バッチ、中国・インドネシアは第7バッチに属しています。インドは2018年8月までにピアレビューが開始され、中国・インドネシアは2018年12月までにピアレビューが開始されました。2019年5月現在、第6バッチおよび第7バッチのレビュー結果はOECDから公表されていませんが、私たちは、これらの国々のレビュー結果に大変注目しています。

ちなみに、日本は第4バッチに属しており、既に審査も終了し、報告書も公表されています。内容については、一部指摘事項はありますが、相互協議の実務面も含めて付託事項を満たしていると評価され、全体的に「大半のミニマムスタンダードを実施している」と高い評価を受けています。

(2) 仲裁制度

仲裁制度は、相互協議において権限ある当局が一定期間(OECDモデル租税条約第25条第1項では2年とされています)以内に合意に達しない場合、納税者の要請により、仲裁

手続を通じて未解決の問題を解決するメカニズムです。

仲裁手続とは、独立した第三者で構成される仲裁人によって仲裁決定がなされ、当該決定は、納税者が仲裁決定を受け入れない限り、両締約国を拘束するというものです。仲裁制度は、相互協議手続の実効性を高める上で非常に有効と評価されており、2008年にOECDモデル租税条約(第25項第5項)に導入され、現在、多くの二国間租税条約に規定されています。

わが国も、仲裁条項については租税条約締結ポリシーとしており、わが国の締結している16の租税条約で既に導入されています(図表8)。ただし、ご覧のとおり、大半は先進国との租税条約での導入にとどまり、アジア新興国との条約では導入されていません。

さらに、仲裁制度は、BEPS行動計画15によって開発されたMLIの中に盛り込まれています。MLIとは、BEPS措置のうち、租税条約に関する措置を効率的に実施するための多国間協定です(P46 図表9)。

具体的には、MLIに参加した国は、自国が既に締結してい

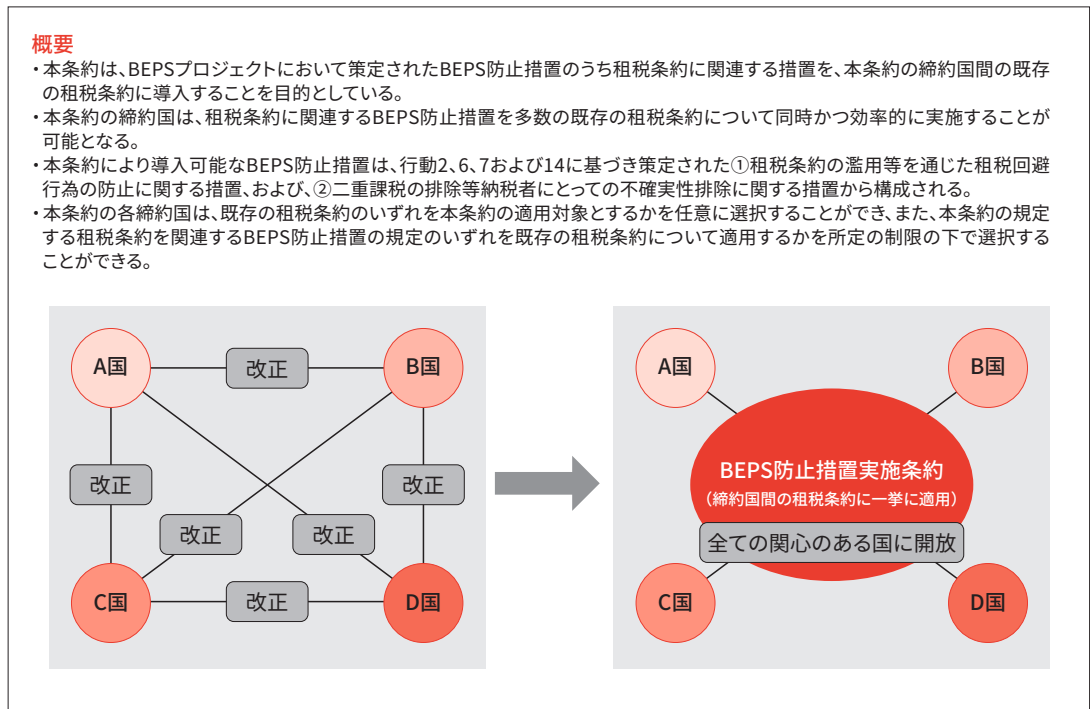
図表8：わが国が締結した二国間租税条約における仲裁手続の導入状況

(条約発効日順)

No.	相手国・地域	条約発効	No.	相手国・地域	条約発効
1	香港	2011.08.14	9	ラトビア	2017.07.05
2	オランダ	2011.12.29	10	スロベニア	2017.08.23
3	ポルトガル	2013.07.28	11	リトアニア	2018.08.31
4	ニュージーランド	2013.10.25	12	エストニア	2018.09.29
5	スウェーデン	2014.10.12	13	オーストリア	2018.10.27
6	英国	2014.12.12	14	アイスランド	2018.10.31
7	ドイツ	2016.10.28	15	デンマーク	2018.12.27
8	チリ	2016.12.28	16	ベルギー	2019.01.19

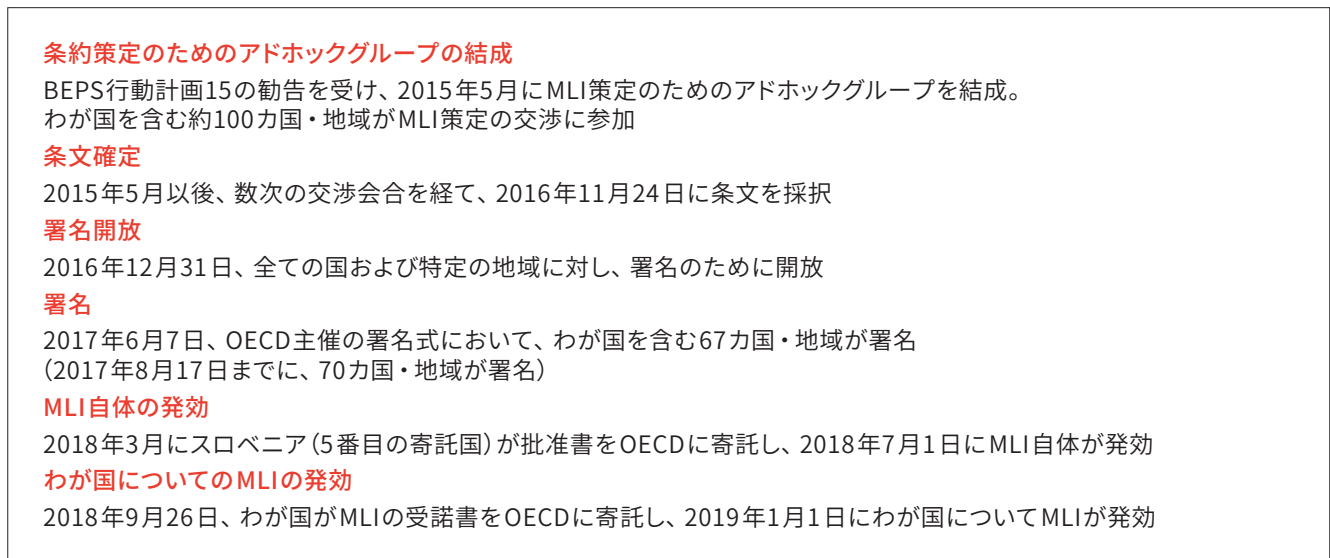
なお、米国との改正租税条約(2013年1月24日/25日署名)およびスペインとの改正租税条約(2018年10月16日署名)において仲裁規定が導入されていますが、いずれも未発効

図表9：BEPS防止措置実施条約（MLI）の概要



出所：財務省Webサイト https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/mli.htm

図表10：BEPS防止措置実施条約（MLI）締結の経緯



る二国間租税条約のうち、どれをMLIの対象とするか選択でき、双方の選択が一致した条約がMLIの規定に置き換わるという仕組みです。現在、全世界で二国間租税条約は約3500本あるといわれますが、これらを二国間交渉で改定するには膨大な時間を要します。MLIに参加することで、租税条約関連のBEPS措置を効率的に実施できるのです。

MLIは2018年3月に発効し、わが国については2018年9月にMLIの受諾書をOECDに寄託、2019年1月1日に発効しました(図表10)。既に寄託書をOECDに寄託している国と

の間では、MLIが適用されています。

MLIが対象とする主要BEPS措置については、BEPS行動計画6(租税条約の濫用防止)およびBEPS行動計画7(恒久的施設(PE)認定の人為的回避の防止)とともに「仲裁規定」があります。MLI参加国は仲裁規定を選択することで、選択が一致した二国間租税条約に仲裁規定が導入・適用されます。ただし、仲裁規定を選択するか否かは、各国の自由意思に委ねられ、そもそも仲裁の導入に反対する国もあるため、仲裁の導入については全体のコンセンサスが得られず、

図表 11: わが国がMLIの適用対象として選択している租税条約相手国のうち
仲裁条項の適用を選択している国

アイルランド	イタリア	英国
オーストラリア	オランダ	カナダ
シンガポール	スウェーデン	ドイツ
ニュージーランド	フィジー	フィンランド
フランス	ポルトガル	ルクセンブルク

1. 下線の国は、既に締結されている二国間租税条約において仲裁規定が導入されている
2. ■の国は、MLIの適用によって仲裁規定が適用されている

ミニマムスタンダードにはされていません。

図表 11は、わが国がMLIの適用対象として選択している租税条約相手国のうち、仲裁条項の適用を選択している国です。下線の国は、既に締結されている二国間租税条約において仲裁規定が導入されており、網掛けの国はMLIの適用によって仲裁規定が適用されています。

ただし、ご覧いただけるように、一部例外はありますが、仲裁規定の適用を選択した国の多くはOECD加盟国です。アジア新興国のうち、中国、インドネシア、インド、タイはMLIに署名し、参画していますが、残念ながら仲裁規定は選択していません。こうした国々が今後、仲裁規定を選択・適用することで相互協議が促進され、実効的な紛争解決が図られることが期待されます。

3 おわりに

私自身、相互協議の交渉を経験して感じることは、相互協議の合意を困難とする要因には、事案ごとに異なる固有の論点や、さまざまな態様などの個別要因とともに、特に、新興国には各国固有の制度・執行・ポリシーがあり、経済的な立ち位置も異なるため、一国の努力だけで相互協議の改善を図っていくことはなかなか難しく、限界があるということでした。

こうした状況においては、多国間の国際的な枠組みの中で、各国が対等な立場で合意形成を図り、その実施にコミットして実効性を確保していくことが重要です。BEPS行動計画14における「ミニマムスタンダード」の確実な実施、実施を担保するためのピアレビューによるモニタリング、さらには、ポストBEPSプロジェクトである「包括的枠組み (Inclusive Framework on BEPS)」など、OECD/G20の枠組みを超えてより多くの国・地域の参加を促し、いかに実効的な取り組みを進めていくかが、今後の課題でもありと考えます。

城地 徳政 (じょうちのりまさ)

PwC税理士法人

国際税務サービスグループ(移転価格) ディレクター

国税庁における29年間の勤務経験の後、2019年1月にPwC税理士法人に入社。国税庁においては、相互協議室長(2013年7月～2015年7月)および国際企画官(2010年7月～2012年7月)として4年間相互協議室に在籍し、米国・中国をはじめ韓国、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシアなどのアジア新興国やオーストラリア、カナダとの相互協議に係る交渉責任者として多様な業種に係る多くの移転価格課税・APA事案について二重課税排除の実績を持つ。

2015年7月から2年間、OECD租税委員会事務局に出向し、BEPS行動計画15の多数国間協定(MLI)の策定作業に従事。また、国税庁調査課国際調査管理官(2012年7月～2013年7月)および東京国税局調査第一部国際調査課長(2007年7月～2008年7月)として、移転価格課税・APA審査を含む国際課税全般に係る個別事案について統括・管理。

メールアドレス: norimasa.jochi@pwc.com

公認会計士 トピックス

第17回 JICPAの地域会の活動について

PwC's View編集部

はじめに

わが国では将来を語る際、少子高齢化や大都市圏への人口集中が課題に挙げられやすいといえます。少子化対策と並行し、労働人口減少や高齢化社会対策として、国民一人あたりの生産性向上や、国全体の活力源となり得る「地域活性化」が求められているところです。

このような社会課題に対し、社会インフラとして健全な経済活動の促進を支える公認会計士の役割も小さいものではありません。地方でも公認会計士が存在感を発揮し、地域経済の発展に貢献しています。

本稿では、地方における公認会計士のニーズおよび活動状況、地方の公認会計士を支援する日本公認会計士協会（以下、「JICPA」。）の「地域会」の取り組みを紹介します。

1 公認会計士の分布について

公認会計士の都道府県別（勤務地）の分布をみると、2018年12月31日現在、31,212人の公認会計士のうち、17,770人が主たる活動の拠点を東京都とし、以下、大阪府、神奈川県、愛知県と続いています。上位5都府県で全体の78.8%を占めている一方、公認会計士が少ない都道府県——鳥取県や秋田県、佐賀県など、20人前後しかいない県もあります（**図表1**）。

こうした顕著な偏在は、公認会計士の業務の中心が財務諸表監査であるため、上場企業などの分布とほぼ連動している結果であると考えられます。この点で公認会計士は、個人も対象となり得る医療サービスや法務サービスを提供する専門家と比べ、大都市に集中する傾向がより強いと考えられます。

一方、公認会計士の年齢別の分布をみると、2018年12月31日現在、20代～40代が全体の7割を占める状況となっています（**図表2**）。国全体で超高齢化社会が進んでいくとみられる中、労働市場の中核を担う20代～40代が公認会計士という職業を選択し、業界を支えている状況を見て取ることができます。

2 地方における公認会計士の活動について

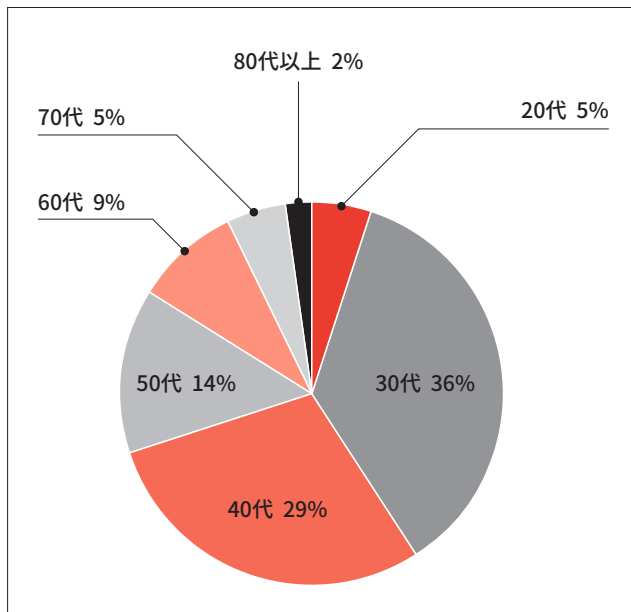
公認会計士の分布は、上場企業の分布との相関性が高いことが推察されますが、昨今の公認会計士に対する社会的

図表1：都道府県別公認会計士数（2018年12月31日現在）

上位5都府県	人数(人)	下位5県	人数(人)
東京都	17,770	鳥取県	15
大阪府	3,194	秋田県	19
神奈川県	1,496	佐賀県	20
愛知県	1,485	高知県	21
兵庫県	748	島根県	23

出所：日本公認会計士協会HP「会員数調」
https://jicpa.or.jp/about/kaiinsuu_ken_nen_201812.pdf

図表2：公認会計士の年齢別分布



出所：日本公認会計士協会HP「会員数調」

な要請の高まりと相まって、公認会計士の業務領域が拡大しています。例えば、信用金庫や信用組合の監査などに加え、2017年から社会福祉法人および医療法人に対する監査が求められることとなりました。また、2019年10月1日以降終了する事業年度からは、農業協同組合に会計監査人の設置義務が生じ、公認会計士による会計監査も制度化されます。さらには、公認会計士の知識と経験を中小企業支援に役立てていこうとする取り組みが進められており、このような取り組みが地域活性化の一助になり得るとの期待も高まっています。

このように、公認会計士は、大都市圏のみならず、地方経済と密接に関連した法人への監査業務やコンサルティング業務を通じ、地方とのかかわりの程度が増大していくと考えられます。また、これらによる業務領域の拡大に伴い、公認会計士の専門性や活動エリアも多様化していくことが考えられます。

現実には、資格を取得した公認会計士の多くが、まず大規模監査法人に所属し、ある一定の経験を積んだ後に各地域で専門性を発揮し、地域経済に貢献する、というライフモデルが存在します。当法人のOB/OGも退職後、それぞれ地縁のある地域で公認会計士として活躍している、という例は少なくありません。

3 JICPAにおける 地域会の活動について

JICPAは、地域別の公認会計士の分布を踏まえ、各地で活動する公認会計士を支援するとともに、均質かつ高品質の

図表3：日本公認会計士協会地域会

地域会	地域会の属する都道府県	人数
北海道会	北海道	384
東北会	青森県、秋田県、岩手県、宮城県、山形県、福島県	412
東京会	東京都、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県、新潟県	18,404
埼玉会	埼玉県	733
千葉会	千葉県	710
神奈川会	神奈川県	1,496
東海会	静岡県、愛知県、岐阜県、三重県	2,080
北陸会	富山県、福井県、石川県	292
京滋会	京都府、滋賀県	644
近畿会	大阪府、奈良県、和歌山県	3,562
兵庫会	兵庫県	748
中国会	岡山県、広島県、鳥取県、島根県、山口県	467
四国会	香川県、愛媛県、徳島県、高知県	230
北部九州会	福岡県、佐賀県、長崎県	761
南九州会	大分県、熊本県、宮崎県、鹿児島県	213
沖縄会	沖縄県	76
合計		31,212

出所：日本公認会計士協会HP「会員数調」

サービス提供を目指した全国的な取り組みを行っています。

JICPAは全国単一の会となっていますが、地域での結びつきというのを考え、地域ごとの支部である「地域会」が設けられています。地域会はもともと、各財務局の所在地に設けられていましたが、規模の問題などから、現在は16の地域会が設置されています(図表3)。

各地域会はそれぞれ自主的に運営され、地域会員間の連絡や地域会単位の研修会などを通じ、会員である公認会計士の活動を支援するとともに、地域ニーズに適した活動を行っています。また、各地域会では、それぞれの地域における地方公共団体や経済団体との緊密な交流を通じ、地域経済の発展に貢献しています。

例えば、若い世代にも公認会計士という職業を知ってもらうため、主に小・中学生を対象に、地域会単位で「ハロー会計」と称するPR活動を行っています。1でも述べたように、高齢化社会の進展にもかかわらず、公認会計士業界が依然として若い世代に支えられているのも、こうした各地域会における草の根活動の成果とする見方もあります。

各地域会の会長は、JICPA本部における理事としてJICPA全体の運営に参画しています。「地域会会長会議」などの会議体を通じ、各地域会とJICPA本部との連携、地域会間の情報交換・連携も緊密に行っており、JICPA全体の取り組みと地域会の取り組みを連動して進められる態勢が整えられています。

前述のとおり、地域活性化に向けた公認会計士への社会的な期待はいっそう高まっています。JICPAはそうした期待に応えるべく、さまざまな視点から、全国16の地域会の活動を支援しています。

“Inform”へようこそ

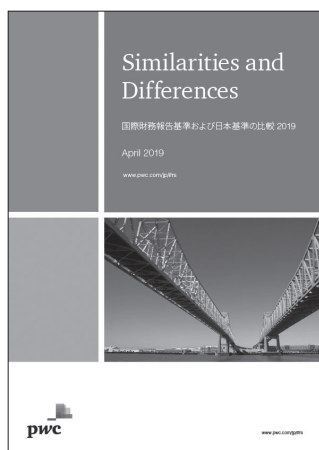
<https://inform.pwc.com>

IFRSに関するPwCの総合情報サイト

『Similarities and Differences —国際財務報告基準および日本基準の比較 2019』

2018年12月までに公表されたIFRSと日本基準の主要な差異を解説しています。
各章末の「最近の動向」では、新基準、公開草案の概要を記載しています。

The screenshot shows the Inform - JP website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, News, Accounting and corporate reporting, In brief, Publications and Tools, Topic pages, Bookshelf, and Search. A 'Log in' button is also present. Below the navigation bar, there are several featured articles. One article is titled 'IFRSと日本基準の比較' (Comparison of IFRS and Japanese Standards) and is highlighted with a red box. A red callout box with a mouse cursor icon points to this article, containing the text: 'スライドショー2枚目の『IFRSと日本基準の比較』をクリック' (Click on the 2nd slide of 'Comparison of IFRS and Japanese Standards'). Another callout box with a mouse cursor icon points to the '2' in the pagination below the article, containing the text: '『2』をクリック' (Click on '2').



目次

はじめに	デリバティブとヘッジ会計
本書の使い方	負債 - 税金
IFRSの初度適用	負債 - その他
収益認識	金融負債と資本
費用認識 - 株式に基づく報酬	連結
費用認識 - 従業員給付	企業結合
資産 - 非金融資産	その他会計上・報告上の項目
資産 - 金融資産	索引

フォームに必要事項をご入力いただくと、PDFファイルをダウンロードしていただけます。
なお、本書の英語版PDFファイルは2019年秋頃にリリース予定です。ぜひご確認ください。

書籍紹介



会社法計算書類の実務 —作成・開示の総合解説— (第11版)

(2019年1月25日)
会社法計算書類作成の実務に携わる方向けに、最新の記載事例を多数収録し、会社法計算書類の作成方法や会社法の計算関係の最新実務を平易に解説しています。第11版においては、IFRS任意適用企業の増加傾向を踏まえて、指定国際会計基準に基づいて連結計算書類を作成している企業が開示している注記事項の分析を加えるなど、記載内容の充実を図っています。また、会社法計算書類の実務に関連する最新の会計基準『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』、『「収益認識に関する会計基準」などこの一年間に公表された基準等の概要と実務への影響も解説しています。
(中央経済社 / PwCあらた有限責任監査法人編)



仮想通貨の会計・税務・監査

(2018年11月25日)
本書は、わが国における仮想通貨に関するビジネスの概要およびブロックチェーンの仕組みと技術などについて解説するとともに、企業会計基準委員会、国税庁、日本公認会計士協会などが公表した実務指針等に基づいて、仮想通貨に関する法令、会計処理、税務上の取り扱い、会計監査・分別監査のポイントなどを、図表などを用いてできるだけ平易に解説しています。
(中央経済社 / PwCあらた有限責任監査法人編)



M&Aを成功に導く ビジネスデューデリジェンスの実務 (第4版)

(2018年10月1日)
ビジネスデューデリジェンスとは何かという基礎から、デューデリジェンスで重要な視点、その進め方などを具体的に解説しています。第4版では、ベンチャー企業に対するデューデリジェンスなどの「派生型デューデリジェンス」や「業種別デューデリジェンス」のポイントを追加し、通常のM&Aとの違い、その特殊性と留意点について解説しています。また、企業経営に強く求められてきているサステナビリティの視点についても記載し、分析結果の整理に役立つチャート集も収録しています。
(中央経済社 / PwCアドバイザリー合同会社編)



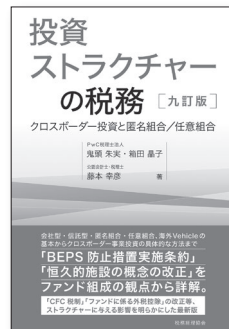
IFRS「リース」 プラクティス・ガイド

(2018年9月21日)
本書では、IFRS第16号の実務における適用について、具体的なケーススタディや図表を用いて説明しています。第I部において、IFRS第16号が開発された経緯およびIFRS第16号の基本的事項を説明しています。第II部および第III部において、リース取引開始時の検討事項および基本的な会計処理について解説しています。第IV部は、「適用上の諸問題」として、サブリースやセール・アンド・リースバック取引、不動産リースなど複数の論点を取り扱っています。第V部「移行」では、IFRS第16号への移行時の会計処理および開示要求事項について解説しています。さらに第VI部では、IFRS第16号に基づいた財務諸表上の表示や開示の他、架空の上場企業を想定して作成された開示例も示しています。
(中央経済社 / PwCあらた有限責任監査法人編)



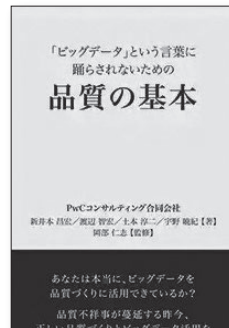
IFRS「固定資産」 プラクティス・ガイド

(2018年12月18日)
本書は、IFRSにおける固定資産に関する会計領域として、IAS第16号「有形固定資産」、IAS第38号「無形資産」およびIAS第36号「資産の減損」を中心とする基準の概要、適用上の諸問題および開示等について解説しています。解説にあたっては、読者のより深い理解の手助けとなるよう、ケーススタディを豊富に取り入れ、簡単な図表と平易な言葉を用いるとともに、日本の実務との差異についても説明を加えています。
(中央経済社 / PwCあらた有限責任監査法人編)



投資ストラクチャーの税務 [九訂版] クロスボーダー投資と匿名組合 / 任意組合

(2018年10月20日)
投資ストラクチャーに関する税務上の取扱いを解説した最新版。会社型・信託型・匿名組合・任意組合、海外Vehicleの基本からクロスボーダー事業投資の具体的な方法について解説する必読書です。2016年以降現在までの税法の改正点を織り込み、「BEPS防止措置実施条約」や「恒久的施設」の概念の国内税法改正」をファンド組成の観点から詳解しています。また、昨今のアウトバウンド投資ストラクチャーを念頭に、タックスヘイブン税制 (CFC税制) やファンドに係る外税控除の税制改正の説明を加えています。
(税務経理協会 / PwC税理士法人 鬼頭朱実、箱田晶子著)



「ビッグデータ」という言葉に 踊らされないための品質の基本

(2018年9月24日)
昨今のビッグデータブームの中で、品質の世界にもそれをうまく活用し、品質改善に役立てたいという企業が増えています。しかしながら「品質改善」を目的とせず、本来は手段であるはずの「ビッグデータ活用」が目的となってしまい、品質改善にビッグデータを有効活用できていないケースが見られます。このような背景を踏まえ、本書では、ビッグデータを活用した品質改善を考える上で最も重要な、品質改善の基本について解説しています。またその中で、どのようにビッグデータを活用すればよいかについても触れています。
(デザインエッグ社 / PwCコンサルティング合同会社 新井本昌宏、渡辺智宏、土本淳二、宇野暁紀 [著] 岡部仁志 [監])



金融機関のための 予想信用損失会計 —信用リスク管理との統合

(2018年9月20日)
国際会計基準審議会および米国財務会計基準審議会は、信用リスクに起因する損失 (信用損失) の認識・測定に関し、従来の過去の事象や実績を利用する発生損失モデルから、より将来的な情報を利用する予想信用損失モデルに移行する会計基準の改正を行いました。本書では、信用リスクに関する会計処理の大きな変更となる予想信用損失について幅広く解説することを目的としています。
(中央経済社 / PwCあらた有限責任監査法人編)

PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 (2019年5月1日現在)

会計、税務、経営に関連するさまざまな調査レポートおよび海外拠点から発行されたPwCの各種出版物から、一部をご紹介します。



日本企業のデジタル化の成功に向けて： 2018年Chief Digital Officer調査

(2019年4月)
本格的なデジタル化の推進のために今、求められることは——。PwCの戦略コンサルティングサービスを担うStrategy&が実施した「2018年Chief Digital Officer調査」の内容をもとに、日本企業が取り組むべき課題と対応策を考察します。



ドローンを用いた ソリューション時代の幕開け： 通信企業にとっての貴重な新収益

(2019年4月)
本レポートでは、通信企業がドローンを用いて新たな収益源をどのように創出できるかを示すとともに、ドローンを活用した新事業を成功させるための要因、および取り組むべき問題点を解説します。



コンテンツディスカバリーを 変貌させるテクノロジー： 見たいと気づかない番組を見つけるには

(2019年4月)
本レポートは、米国での動画配信における消費者調査を通じて、コンテンツの発見(コンテンツディスカバリー)に対する消費者態度と体験について明らかにするとともに、日本市場へ向けた示唆として、消費者インサイトとテクノロジー活用の観点から考察します。



未来における信頼のあり方： 企業報告の再起動

(2019年3月)
「データ」を中心としたテクノロジーの発展により、企業報告のモデルも変わろうとしています。投資家判断において、アニュアルレポートよりも外部の情報源が発信したデータが優先する中で、企業はどのように対応すればよいのでしょうか。本レポートは、企業報告の将来に対するPwCのビジョンを示しています。



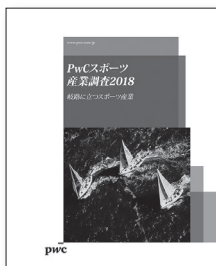
保険業界における デジタルイノベーションへの挑戦

(2019年3月)
長らく規制により参入が制限されてきた保険業界も、いよいよグローバルレベルで異業種保険事業者との競争の時代に突入しました。本レポートでは、保険業界が直面している課題をグローバルと日本の視点から概観するとともに、保険会社における「顧客体験」「デジタル」「人材活用」に対する取り組みを紹介いたします。



公的機関における パブリッククラウド調達の新たな方向性 メリットを最大限に享受するための3つの提言

(2019年3月)
本レポートでは、各国政府のパブリッククラウド調達に係る仕組みを整理・比較し、日本政府がパブリッククラウドのメリットを最大限に享受するための新たな取り組みの方向性についてご紹介します。



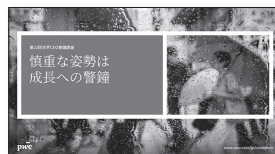
PwC スポーツ産業調査2018 岐路に立つスポーツ産業

(2019年3月)
世界のスポーツ産業のリーダーは中期的成長率を全世界で7.0%と予測しています。収益源別では、従来型テレビ放映権が3.2%と低迷する一方、デジタル放映権は11.5%と期待が高まっています。種目別の成長期待では、eスポーツがサッカーを抜いて首位になりました。



Strategy& Foresight vol.18 特集 2019年 業界動向と戦略の方向性

(2019年3月)
5つの業界(テクノロジー、産業機器、石油・ガス、化学、航空宇宙・防衛)に関する全体的な動向とともに、企業の成長の方向性と検討すべき課題についてStrategy&のグローバルチームがまとめたレポートを紹介いたします。



第22回世界CEO意識調査： 慎重な姿勢は成長への警鐘

(2019年2月)
日本のCEOによる回答結果を世界全体や他地域と比較分析し、日本企業が置かれた状況や今後の課題を考察しています。世界経済が今後12カ月で減速すると回答した日本のCEOは、昨年の2%から27%へ大幅に増加しています。



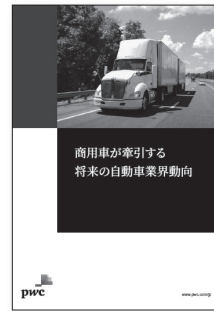
グローバル組織文化調査 2018： 日本の組織における文化変革

(2019年2月)
競争の激しいグローバル市場で日本の組織が生き残るため、最高の人材を引きつけるにふさわしい組織文化を持つことが、かつてないほど重要になっています。本レポートは、日本を含むグローバルで活躍する2,000社以上の企業を対象として2017~2018年に行った企業文化についての調査結果をまとめ、考察を加えました。



**PwCグローバルファミリー
ビジネス サーベイ2018：
価値観がもたらす効果**

(2019年2月)
世界53カ国、2,953人のファミリービジネス企業の経営者を対象に、第9回ファミリービジネスサーベイ2018を実施しました。



**商用車が牽引する
将来の自動車業界動向**

(2019年2月)
2030年には商用車が乗用車の販売台数を超えることが予想されています。本レポートでは、自動車業界のトレンドおよびその未来像と戦略を読み解き、商用車メーカーが将来に向けて対応すべき方向性を示します。



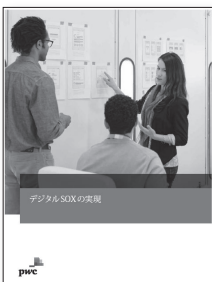
デジタルトラストへの道

(2019年2月)
デジタルトラスト、つまりデジタル世界を構築するための人材、プロセス、テクノロジーへの信頼の構築が重視されてきています。デジタル社会におけるリスク管理やコンプライアンスなどの課題に対応するための10のポイントを選定しました。



**金融犯罪に対抗するための
統合的な態勢構築**

(2019年2月)
金融機関が広範化する金融犯罪に立ち向かうには、自社のビジネスを俯瞰的に捉え、金融犯罪に関するリスクを理解・把握した上で、統合的な対策をとることが求められます。本レポートでは、統合的な態勢構築の必要性・有用性への気づきや態勢検討のヒントを提供します。



デジタルSOXの実現

(2019年1月)
RPAやAIといった新たなテクノロジーは、SOX（財務報告に係る内部統制報告制度）対応業務を大きく変革する可能性があります。SOX対応業務の4つの柱「人間」「ERP」「ワークフローテクノロジー」「デジタルソリューション」を軸に、デジタルSOX実現のための戦略を示唆します。



**データ活用ガバナンスの実現 後編：
先進的なアプローチ方法
～市場での責任あるデータ活用**

(2018年12月)
本レポートでは、データ活用ガバナンスに組織的に取り組むことで成熟度を高める方法を考察しています。



**データ活用ガバナンスの実現 前編：
ビジネス価値の向上と
リスクの低減方法
プライバシーを尊重したデータの収益化**

(2018年12月)
本レポートでは、グローバルなデジタル経済における個人データの活用に伴う主な機会とリスク、およびデータ活用ガバナンスフレームワークについて紹介します。



**2018年 グローバル・デジタル・
オペレーション調査：
デジタル・チャンピオン
～インダストリー4.0におけるエコシステムの構築～**

(2018年11月)
エンド・ツー・エンドのカスタマーソリューションを提供するために、業界のリーダー企業はどのように統合オペレーション・エコシステムを構築しているのでしょうか。デジタル・チャンピオンの性質を考察し、企業がデジタルリーダーに変わるための道筋を定義します。



**デジタル自動車レポート2018：
クルマとモビリティの将来予測**

(2018年11月)
本報告書は、新たなモビリティソリューションに関し、市場別に消費者のフィードバック概要を述べたものです。地域別に期待される「突破的な」目標値も含め、電気自動車および自動運転車の採択を決定する推進要因についても調査しました。電気自動車、コネクテッドカー、自動運転車の普及で考えられるシナリオおよび総自動車保有台数に及ぼす影響についても述べています。































**Strategy& Foresight vol.17
特集 インダストリー4.0 成功の鍵**

(2018年11月)
デジタル・オペレーションまたはインダストリー4.0は、世界中の製造業各社の課題であると言われています。本号では、Strategy&が実施した「2018年デジタル・オペレーション調査」の結果などを用いた、インダストリー4.0を成功に導く4つのレポートをお届けいたします。

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

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

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	E-mail
アジア太平洋	中国大陸および香港		高橋 忠利 Tadoshi Takahashi	+86-21-2323-3804	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国(華南・香港)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	中国(華中・華北)		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-0027-0756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@tw.pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	mharayama@samil.com
	シンガポール		五十嵐 潤 Jun Igarashi	+65-6236-7558	jun.igarashi@sg.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		福永 彰一 Shoichi Fukunaga	+84-28-3823-0796	shoichi.fukunaga@pwc.com
	ミャンマー		山上 洋平 Yohei Yamaue	+95-9-256-919-073	yohei.yamaue@mm.pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-459-2065	kentaro.tojo@ph.pwc.com
	オーストラリア		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	ニュージーランド		森田 悠貴 Yuki Morita	+64-21-811-772	yuki.m.morita@pwc.com
インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@pwc.com	
欧州・アフリカ	英国		濱之上 昌二 Masaji Hamanoue	+44-20-7804-4376	masaji.hamanoue@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@pwcavocats.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-69-9585-1537	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		井上 麗 Rei Inoue	+39-347-448-6690	rei.inoue@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-62-13-32-095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	アイルランド		河野 孝宏 Takahiro Kono	+353-1-792-6436	takahiro.z.kono@ie.pwc.com
	チェコ・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Itoi	+7-495-967-6349	m.itoi@pwc.com
	南アフリカ		鈴木 智晴 Tomoharu Suzuki	+27-63-420-6324	tomoharu.o.suzuki@pwc.com
	米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101
米国			久保 康 Yasushi Kubo	+1-312-298-2477	yasushi.kubo@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

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

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

© 2019 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.