

PwC's View

特集

Data for Innovation

— 経営変革のためのデータ利活用

Vol. 25

March
2020



特集

Data for Innovation

—経営変革のためのデータ利活用

- 「アジリティ経営」の実現
—事業環境の変化への対応力を高める経営 6
- リスクマネジメントのデジタルトランスフォーメーション
—経営を取り巻くリスクの変化とデータ利活用の方向性 12
- スマートワーキングキャピタルの実現
—データドリブン経営による運転資本改革 18
- デジタル経済課税について
—二つの柱に係る公開協議文書とOECD／G20の包摂的枠組での大枠合意 23

会計／監査

- 監査報告書の透明化
■ 第8回 大きな変更を始めるにあたって 28
- 「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」および「会計方針の開示、
会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準(案)」について 31
- 企業会計基準公開草案第66号(企業会計基準第29号の改正案)
「収益認識に関する会計基準(案)」の解説 35
- 監査法人の強制ローテーションに関する国際的な状況
—金融庁第二次報告および英国における監査制度を巡る議論の現状 40

税務／法務

- 「同一労働同一賃金」のポイント 44

海外

- 米国の会計監査におけるデジタル化の動向 48

ご案内

- 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 53

特集

Data for Innovation

—経営変革のためのデータ利活用

国際情勢が不透明感を増す中、企業の価値向上および収益力強化は、企業にとって喫緊の課題です。デジタルによる「創造的破壊」が進み、業界の垣根も崩れゆく中、刻々と変化する市場動向を捉えて迅速に次の一手を考え、実行できる組織への変革が必要です。

組織を機動的に再構築していく基盤となるのは、経験則・勘ではなく、多様な「事業データ」です。企業は社内外のデータを整理・管理・分析し、収益性の高いビジネスを合理的に構築することが求められています。本号は「Data for Innovation」をテーマに、経営変革に資する四つの論考をお届けします。

一つ目の論考「『アジリティ経営』の実現」では、日本企業の経営状況を概観した上で、企業が機動的な事業運営によって稼ぐ力を取り戻す「アジリティ経営」の実現に必要な「事業の可視化」と「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」について解説します。

二つ目の論考では、「リスクマネジメントのデジタルトランスフォーメーション」を紹介합니다。日本企業の経営を取り巻く環境変化と新たなリスク、そして、リスクマネジメントにおけるデータ利活用の方向性について解説します。

三つ目の論考では、「スマートワーキングキャピタルの実現」を紹介いたします。PwCがこれまで培ってきた運転資本改革実現の3本柱とそれを支援するデジタルインテリジェンスを融合したデジタル時代の新しいソリューション「スマートワーキングキャピタル」についてご紹介します。

最後の論考では、「デジタル経済課税について」を紹介します。経済のデジタル化の急速な進展とともに、デジタル企業がそのシステムをサービスとして各国のユーザーに提供することで、多額の収益を上げているといわれています。それに対する課税関係は各国でどうあるべきか。デジタル経済課税について、経緯と検討案、そして今後の動向を解説します。

「アジリティ経営」の実現

—事業環境の変化への対応力を高める経営

PwCあらた有限責任監査法人
執行役(マーケット担当)
パートナー 伊藤 嘉昭



はじめに

環境の変化が激しく、将来の予測が困難な「VUCA※1」時代において、企業が変化に迅速に対応しつつ持続的成長を実現するには、何をすべきでしょうか。

日本政府は、2019年6月21日に閣議決定した「成長戦略フォローアップ」で、大企業(TOPIX500)のROA(総資産利益率)について「2025年までに欧米企業に遜色のない水準を目指す」としています。しかし、欧米企業と日本企業の「収益性」を比較すると、欧米企業の6~7割がROE(株主資本利益率)10%以上であるのに対し、日本企業は約8割が10%未満となっており、資本効率の低さは明らかです。PBR(株価純資産倍率)に至っては、米国企業の9割超、欧州企業の8割超が1倍以上ですが、日本企業の約4割が1倍未満です※2。PBRが1倍未満とは「時価総額が解散価値を下回っている」ことを意味し、投資家から見れば、日本企業の「稼ぐ力」は弱い状況といえます。

本稿では、企業が刻々と変化する市場動向を捉え、機動的な事業運営によって稼ぐ力を取り戻す——「アジリティ経営」の実現に必要な「事業の可視化」と「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」について解説します。なお、本稿における見解は、筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

※1 Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑さ)、Ambiguity(曖昧さ)の4つの言葉の頭文字をつなげた造語

※2 経済産業省、2017、『伊藤レポート2.0(「持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会」報告書)』2017年10月26日

1 日本企業の状況

まず、1989年と2019年の「世界時価総額ランキング」Top50社を概観してみましょう(図表1)。

バブル絶頂期の1989年、Top50に日本企業は32社も入っていました。しかし、2019年に残っていたのはわずか1社のみで、Top50の時価総額の合算に占める割合も大幅に減少しています。時価総額には業績だけでなく、将来の成長に対する期待も表れます。このような状況では、日本企業は投資対象として「魅力的」とはいえず、リターンも低いことから、日本企業への投資は減っていく恐れがあります。

私たちが企業の経営層にヒアリングしたところ、こうしたROEや資本効率の低さは「コーポレートガバナンスが適切に機能していない」ことに起因するとみられます。具体的には

- 事業部門／子会社の自主性・権限を尊重し過ぎており、グループとして最適な経営資源の配分ができていない
- 事業部門／子会社ごとの評価が不十分で、全体最適の観点で事業ポートフォリオマネジメントが行われていない

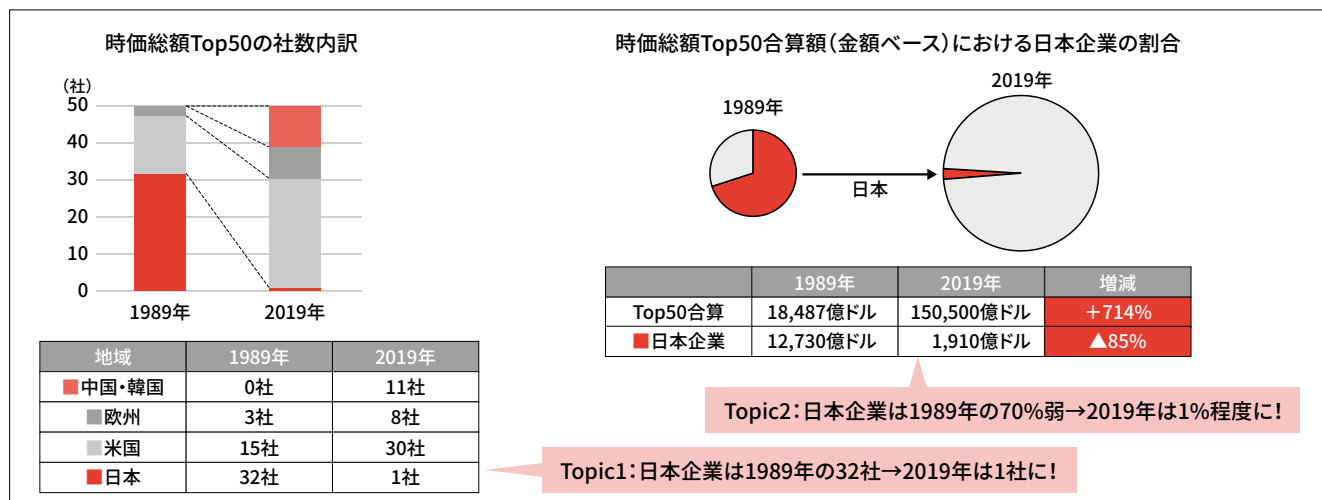
ことが大きな課題であると、私たちは考えています。
併せて、ヒアリングでは事業の撤退・売却について

- 撤退・売却の検討プロセスが明確でなく、進めにくい
- そもそも、検討の俎上に載せるための基準やスクリーニングの基準も不明確である

といった声もよく聞かれます。

事業ポートフォリオの最適化に向け、M&Aやカーブアウトなどを検討する企業も出てきましたが、スムーズに事業を撤退・売却できる企業は多くありません。その背景には、社内で事業ポートフォリオの見直しが「仕組み化」されておらず、低収益事業や衰退しかけた事業を抱え続けていることが挙げられます。

図表1: 世界時価総額ランキング



PwC, 2019. "Global Top 100 companies by market capitalisation" および BusinessWeek, 1989, July 17. "The BusinessWeek Global 1000" をもとに PwC 作成

改訂版コーポレートガバナンス・コードで「事業ポートフォリオの見直し」が言及され、企業には「資本コストを意識した経営」がいつそう求められるようになりました。事業の評価基準や撤退・売却ルールを明確化することは、意思決定の透明性・妥当性を確保する上でも重要です。

次節では、アジリティ経営の第一歩として、タイムリーかつ客観的に事業の現状を把握するための「事業の可視化」について解説します。

2 事業の可視化

国際財務報告基準 (IFRS) において、事業は以下のように要求 (最低限) されています。

インプット	アウトプットを創出する、またはアウトプットの創出に寄与する能力を有している経済的資源	材料、固定資産、権利、従業員など
プロセス	アウトプットを創出する、またはアウトプットの抄出に寄与する能力を有しているシステム、標準、プロトコル、慣習または規則 → 文書化、組織化された労働力の知的能力	戦略的経営・営業・資産管理プロセスなど
アウトプット	インプットおよび当該インプットに適用されたプロセスの成果	顧客への財・サービス、配当など

事業の可視化とは、この3つを可視化することです。インプットとアウトプットは、財務指標を用いることで定量化できます。事業評価の基本軸は「将来性」と「収益性」ですが、企業の経営課題や戦略により、用いる指標は異なります。

図表2: 課題別の事業評価指標例

課題 (例)	① 収益率・収益規模・潜在成長率が高い事業の強化	② 新たな価値創造とグループの継続的成長	③ 重点分野の明確化と効率的な資本活用	④ 資金制約下での投資の優先順位付け
事業評価指標	将来性 × 収益性	市場規模・成長率、自社の競争優位性	売上高成長率、必要資本・技術力	コアコンピタンス、将来の市場・業界動向
	ROS, EVA	ROS, ROIC	ROIC, NPV	ROS, IRR

■ EVA (経済的付加価値)
■ NPV (正味現在価値)
■ ROS (売上高営業利益率)
■ ROIC (投下資本利益率)
■ IRR (内部収益率)

税引後営業利益－資本コスト (額)
将来のフリーキャッシュフローの現在価値合計－初期投資額
営業利益÷売上高
(営業利益×(1－実効税率))÷(株主資本＋有利子負債)
NPVをゼロにする割引率

図表2に、課題別の事業評価指標を例示しました。

収益性を測る金額指標として EVA (経済的付加価値) と NPV (正味現在価値) を、比率指標として ROS (売上高営業利益率) と ROIC (投下資本利益率)、IRR (内部収益率) を例示しました。資本コストを反映した収益額のプラス／マイナスを判断できる EVA と、株主資本と有利子負債を含めた投資利回りを確認できる ROIC を共に活用することも有効です。

将来性については、将来の市場規模や市場成長率、業界構造・競争環境の変化などを考慮した上で、市場の魅力度と自社の優位性を分析することがポイントとなります。

そして、アジリティ経営の実現には「プロセス」の可視化が非常に重要です。第1節で述べたとおり、日本企業は事業の撤退・売却基準を設定していないケースが多いため、事業の定量分析で「低収益事業」をあぶり出せても、当該事業の撤退による影響を測れず、撤退に踏み切れないことが少なくありません。急激な環境変化にも対応できるよう、撤退・売却基準と検討プロセスを織り込んだ上で事業プロセスを明確化しておくことが大切です (P8 図表3)。

図表3：事業プロセスの可視化フローと主要タスク

領域	主要タスク	タスク概要
ガバナンス & 業務設計	① 投資・撤退時の フレームワーク検討	・タイムラインとプロセスの検討 ・取締役会や上級管理職の役割・責任の定義 ・各部門・部署における担当者の選任、役割・責任の定義
	② 投資・撤退時の ガバナンス・業務運営 の検討	・現行のモニタリングや報告体制の確認・整理 ・リスク管理体制の構築 ✓ 資本・流動性のモニタリング、報告体制の設計 ✓ オプション(M&A、カープアウトなど)の決定・実行権限、プロセスの設計
ビジネス分析	③ 企業／グループの 情報整理	コアビジネス(CB)、クリティカルファンクション(CF)評価に必要な情報の整理 ✓ 各ビジネスラインの財務状況、市場シェア、フランチャイズバリュー ✓ 提供サービスの金融システム上の重要性 ✓ 本社とグループ内外企業との取引関係、システム、人的リソースなど
	④ CB・CF分析	CB・CFと、その担当会社の特長(＝重要子会社として認識)
	⑤ 相互連関性分析	自社(グループ)内外の連関性、依存性を特定・評価し、低減策を検討 → 重要ビジネスやサービスを支える人、モノ、資金、情報、システム、サードパーティなどをマッピング
シナリオ分析	⑥ ストレステスト	・シナリオ検討…前提、時間軸、関連指標の推移など ・テスト実施…自己資本充実度と流動性、双方で実施 ※自社(グループ)の資本・流動性に与える影響を評価
	⑦ 投資・撤退基準の検討	・ストレステストの結果やリスクリターン分析を踏まえ、投資・撤退基準を決定 → 実行時に備え、カープアウトや会社分割などの撤退案も事前に準備 ・リスクアペタイト、リスク管理フレームワークとの関係性を整理
オプション分析	⑧ オプション検討	オプション(M&A、カープアウトなど)リストの作成
	⑨ オプションの有効性評価	・実行するオプションの優先順位、タイミングを検討 ・シナリオ下でのオプションの有効性評価→ オプション決定
その他	⑩ 文書化	各検討段階の結果を文書化

特に留意すべきは、以下の3点です。

● コアビジネス(CB)の明確化

自社(グループ)で収益・価値の源泉となるビジネス。再建にあたっては、自社(グループ)内に残す必要があるもの。CBとノンCBは、明確化に区別する。

● クリティカルファンクション(CF)の明確化

自社(グループ)のビジネスのうち、当該ビジネス／サービスの提供が停止した場合、金融システムへの影響が大きいと考えられるもの。CBよりも優先し、サービスの継続を維持する。

● 相互連関性分析

自社(グループ)の内外におけるビジネス関係、取引関係(例：与信・受信)、人的・資本関係に基づく依存関係を明らかにするための分析。

プロセスの可視化の要諦は、自社(グループ)のCB、CF、重要子会社、相互連関性を明確化した上で、意思決定した事項をすぐ行動に移せる枠組みを構築しておくことです。フレームワークが整っていれば、いざという時も機動的に対応でき、アジリティ経営の実現につながります。

3 事業ポートフォリオマネジメントの高度化

各事業の現状を客観的に把握した後は、マッピングでそれぞれのポジションを可視化しつつ、企業のビジョンや経営戦略に基づいて資源を配分する「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」を行います。日本政府も「成長戦略フォローアップ」などで、グループ全体の企業価値向上を図るため、グループ経営における事業ポートフォリオの最適化などの在り方を示していくことを掲げていますが、まさにこれが「アジリティ経営の基盤」となります。

図表4は、事業ポートフォリオの方向性・運営管理を考える際の主要タスク・視点を示したものです。

これらを成功裏に進めるポイントは、以下①～③のとおりです。

① 経営層によるグループガバナンスの高度化

グループ全体の企業価値向上には、グループ内で将来ビジョンや成長の方向性を統一する必要があります。しかし、経営層へのヒアリングでは、企業規模が大きいほど

- グループ全体で、スケールメリットやコスト効率性を実現すること
- 事業や地域ごとの多様性に応じた最適解を実現すること

図表4: 事業ポートフォリオの方向性・運営管理を考える際の主要タスク・視点

目標設定	主要タスク	視点(チェックリスト)
	将来ビジョンの設定 強みを生かし、成長の方向性を決定	起こり得る環境変化は? その中で何を成し遂げたいか? どのエリアで勝つか?
事業の 方向付け	戦略単位(事業領域)の設定	どの単位で戦略を立てるか?
	各事業の評価インフラ構築	どの事業が長期的に、企業価値を生み出すか?
	事業領域の戦略的評価	どのドメインに注力するか? ドメイン戦略と個別事業の戦略は、整合性があるか?
施策立案	各事業の方向性・優先順位の設定	必要なリソースとバランスがとれているか?
	現状と戦略をすり合わせ、施策を立案 (組織体制やM&Aなど)	戦略の方向性と個別施策に、齟齬はないか? 施策は具体的で、妥当な定量目標が定められているか?
全体計画 取りまとめ	各事業の方向性と必要なリソース、施策をまとめ、 全社目標と整合性を確認	各事業の施策により、全社の目標は達成可能か?
	中期経営計画など投資計画・予算に反映	全社的な優先順位を定め、修正を要する事業はないか?
	モニタリング体制の構築	各施策のモニタリングは可能か、担当者は明確か?

について「重視しているが、実現できていない」という声が多く聞かれます。

この背景には、グループの目標達成に資する組織体系や権限・責任移譲といった「グループガバナンス」が機能していないことが挙げられます。グループガバナンスの成否は「経営層がグループのビジョンや方向性、戦略を組織の末端にまで浸透させ、現場の状況をいかに迅速に把握できるか」に左右されるため、本社と子会社の取締役会などの機関設計や職務分掌、規則・規程の明文化を通じた「グループガバナンスの高度化」は非常に重要です。

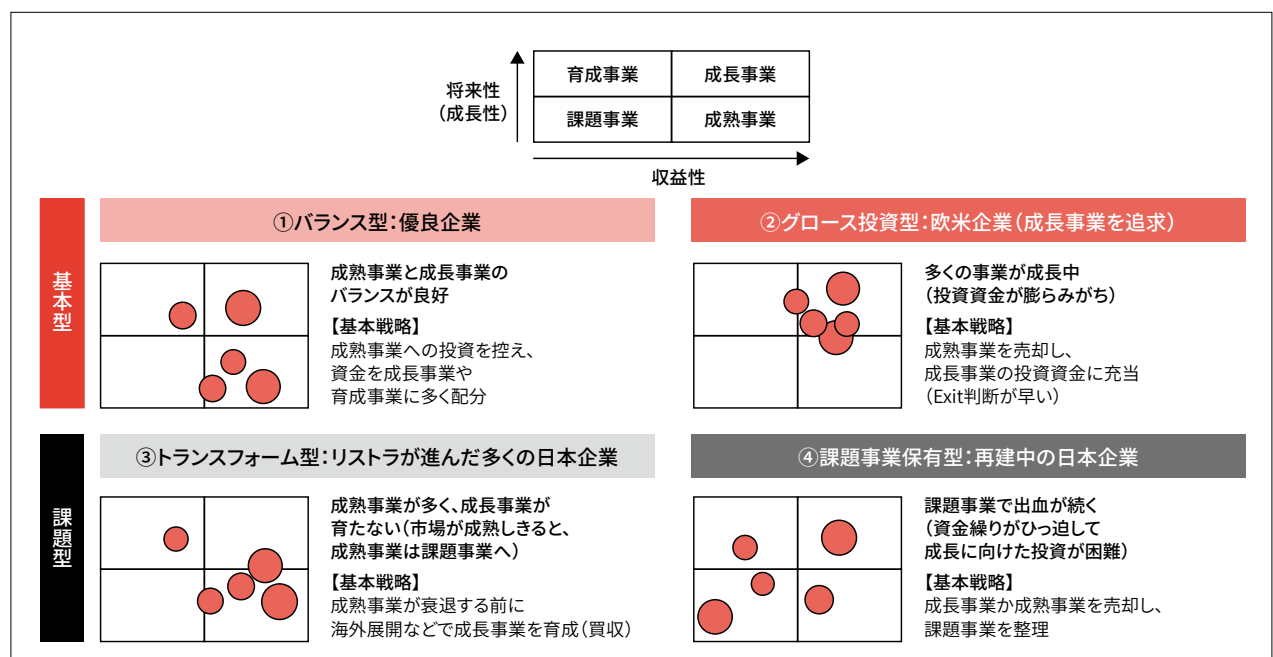
とはいえ、本社／本部がグループ内の全ての活動を直接統治することは困難です。従って、経営層が各事業部・子会

社の情報に随時アクセスし、多様な事業データをリアルタイムで収集できるITインフラの構築が急がれます。

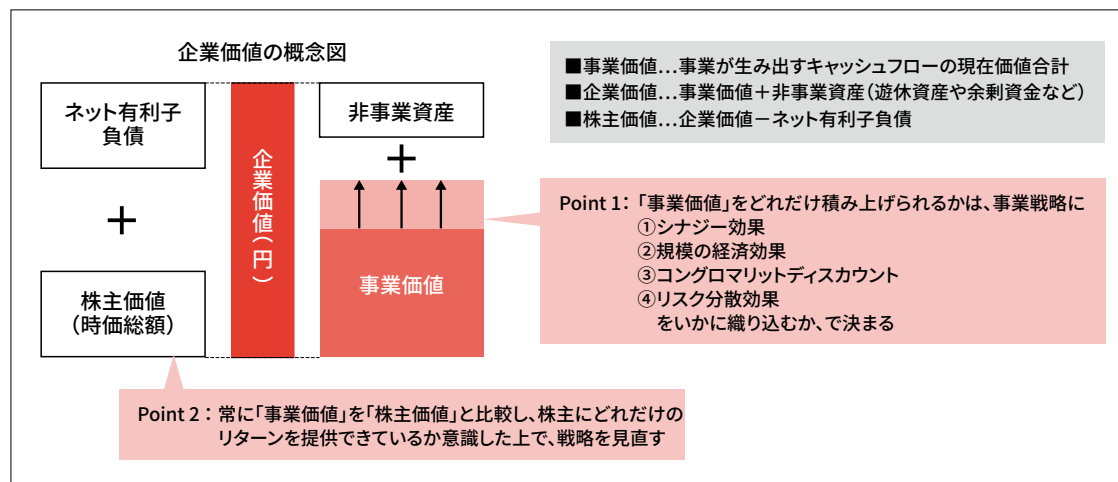
②マッピングによる戦略事業単位(SBU)の分析・整理、課題事業への対応

事業ごとの責任体制を明確化し、スピード感と競争力を高めるには、SBUによる事業運営が効果的です。SBUの分析・整理には、図表5のような事業マッピング(育成／成長／成熟／課題)が有効です。多様な指標で定量分析(第2節参照)した各事業をポジショニングし、これに基づいてグループ全体の戦略を立て、事業ポートフォリオを構築・管理していきます。図表5には代表的な4型を示しましたが、皆さま

図表5: 事業ポートフォリオを構築・管理するためのマッピング



図表6：事業価値・企業価値・株主価値の関係



には「バランス型」か「グロース投資型」を目指していただきたいと思います。

事業ポートフォリオを組む際のポイントは、シナジー効果や規模の経済効果、リスク分散効果などを考慮しつつ、景気変動に左右されにくい収益構造を目指すことです。また、事業ポートフォリオの組み換えにあたっては、SBUの方向性（業容拡大、優位性キープなど）に応じた投資計画を策定することも大切です。

課題事業は、第2節で解説した「撤退・売却基準と検討プロセス」に則りつつ「今後、資本コストを上回る価値を出せるか」という観点から、モニタリングの頻度や粒度を高めてリカバリーを図るか、Exitするか迅速に判断します。EVAで分析した事業の場合、以下のような対応例が考えられます。

●EVAが3年連続赤字

原則撤退。早急に撤退案を議論する。

●EVAの3期合計が赤字 or 当期損益が3期連続赤字

事業の合理性・必要性を勘案して継続か売却を判断する。

●EVAが2年連続赤字

再建計画を策定し、承認されれば2年の猶予を与えられる。承認されなかったら、即撤退を検討する。

③事業価値と株主価値の定期的な比較・分析

アジリティ経営のポイントは「事業価値を随時評価・見直し、常に稼げる事業ポートフォリオを構築すること」です。そのためには事業価値・企業価値・株主価値の関係を理解し、ポートフォリオを構成する事業価値の合計と株主価値を定期的に比較・分析することが、非常に重要です(図表6)。

株主価値が事業価値の合計を上回れば、事業ポートフォ

リオが適切であり、シナジー効果や規模の経済効果、リスク分散効果が出ているといえます。一方、株主価値が事業価値の合計を下回れば、事業ポートフォリオが適切でない——すなわち、多角化で経営の柔軟性が失われ、事業の優位性や革新性が発揮されていないと推測されます。多角化に伴ってコスト負担が増え、コングロマリットディスカウントや不採算事業の抱え込みが生じている可能性もあるでしょう。

利益と投下資本のバランスから経営の効率性を判断するには、損益計算書(PL)だけでなく、事業別の貸借対照表(BS)が必要です。しかし、わが国で事業別/SBU別にBSを作成している企業は、まだ多くありません。近年、IFRSを適用する日本企業が拡大していますが、まさにIFRSは「BS重視」「資産・負債アプローチ」を採用しており、特に「将来キャッシュフローの予測」が重要となります。欧米企業に伍する収益力を持つには、事業別/SBU別のBSで投下資本やキャッシュフローベースのリスクとリターンなどを把握した上で、戦略を立てることが求められるのです。

4 おわりに

世界の経済力のシフトや人口構造の変化、テクノロジーの進歩といった「メガトレンド」や地政学的緊張により、経済の不透明感は増えています。PwCが2020年1月に発表した「第23回世界CEO意識調査」によると、今後12カ月間の自社の成長について「非常に自信がある」と回答したCEOは27%で、2009年以来の最低水準となりました。特に、日本のCEOは11%にとどまり、世界で最も悲観的であることが示されました。国内市場の縮小に直面している日本企業は既存のビジネスモデルの改革・転換や、さらなる海外進出を迫られていることから、とりわけ厳しい環境におかれていま

す。国境や業種を超えた競争が激化する中、日本企業はM&Aやカーブアウトなども視野に、多様な手法で競争を勝ち抜かなくてはなりません。

そのためには、本稿で解説した「事業の可視化」「事業ポートフォリオマネジメントの高度化」で事業をタイムリーに分析・整理し、常に「来る時」に備える必要があります。私たちは、これらの実務やデータドリブン経営のノウハウを豊富に有しています。皆さまが環境変化に応じて迅速に次の手を打つ「アジリティ経営」を実現されるにあたり、PwCおよび本稿がお役に立てれば幸いです。

伊藤 嘉昭 (いとう よしてる)

PwCあらた有限責任監査法人

執行役(マーケット担当) パートナー、公認会計士

国内および外資系金融機関に対して20年以上、会計監査・アドバイザリー業務を提供してきた経験を有する。現在は、グローバルに活躍する企業に対し、IFRS、米国会計基準、日本会計基準に関する会計アドバイザリー業務、内部統制アドバイザリー業務、金融規制関連業務、データマネジメントに関するアドバイザリー業務、統合報告に関するアドバイザリー業務を提供している。

メールアドレス: yoshiteru.ito@pwc.com

リスクマネジメントの デジタルトランスフォーメーション —経営を取り巻くリスクの変化とデータ利活用の方向性

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング事業部
パートナー **石塚 喜昭**

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング事業部
パートナー **齋藤 篤史**

PwCコンサルティング合同会社
テクノロジーコンサルティング事業部
マネージング・ディレクター **藤田 泰嗣**

はじめに

昨今の企業の社会的価値への関心の高まりやESG投資の拡大、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正や「記述情報の開示に関する原則」の公表を受け、リスクマネジメントの高度化への社会からの要請が高まっている一方で、リアル・ビッグデータが価値創造の源泉となるデジタル経済の進化や顧客本位の価値観の浸透などを通じて、日本企業を取り巻く環境は従来から大きく変化しており、経営者が気にすべきリスクも急速に多様化し、影響度も増大しています。

また、AIやデータアナリティクス技術・インフラの進化に伴って、パターン認識・予測・最適化といった領域でデータ・アナリティクスの活用が始まっており、リスクマネジメント、その中でもリスクの予兆管理において、デジタルトランスフォーメーションを日本企業が実現させることは、自社を競争優位に導き、企業価値の向上につながります。日本企業を取り巻く環境変化のもとで、リスクの予兆管理に役立つデータとはどういったもののでしょうか。本稿では、日本企業の経営を取り巻く環境変化とリスクの変化、そしてリスクマネジメントにおけるデータ利活用の方向性について解説します。

1 日本企業を取り巻く環境変化と リスクの変化

日本企業を取り巻く四つの環境変化

日本企業を取り巻く環境は従来から大きく変化しています。主な環境変化として、デジタル経済の進化、顧客本位の価値観の浸透、多様なステークホルダーとのビジネスエコシステムの進展、働き方改革の進展の四つが挙げられます。

まず、デジタル化された商品・サービスがインターネットを介して流通するデジタル経済の進化です。米国のGAFAM (Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoft) や中国のBAT (Baidu、Alibaba、Tencent) に代表されるデジタル・プラットフォーマーが、インターネット上に存在する大量のビッグデータの収集・活用を通じた加速度的な価値創造(量が質に転換する)により成長しています。デジタル・プラットフォーマー等が、AI開発・利用の基盤となるさまざまなツールをオープンソースやクラウドサービスで提供することで、そのユーザー企業もビッグデータをIoTやクラウドで収集・蓄積し、利活用することが容易になってきています。デジタル経済では、リアル・ビッグデータが価値創造の源泉となり、従来の自社のビジネスモデルの持続可能性を脅かし、成り立たなくさせるデジタル・ディスラプションを引き起こします。

また、デジタル経済の進化に合わせて、ユーザーの個人情報を利用した商品やサービスが世に浸透してきています。それに伴い、EUの一般データ保護規制(GDPR)等のプライバシーを含めたデータ保護(個人情報、人事情報、戦略などの機密情報の保護)が企業の経営者にとって重要な課題となっています。

さらに、SNS、動画共有サービスが浸透し、企業に関する情報がソーシャルメディアで先行する時代となっている点も見逃せません。SNSの影響力は増しており、企業の言行に問題があると思った人がSNSなどで情報を発信し、モンスター・インフルエンサーと呼ばれるソーシャルメディア上で影響力の大きい人やマスメディアがさらにそれを拡散するこ

とで「炎上」が起こります。この炎上は、BtoC企業に限らず、BtoB企業にとっても脅威であり、ソーシャルメディア上でのレピュテーションのモニタリングと合わせて、ソーシャルメディアを活用したレピュテーション形成も重要となります。

次に、顧客本位の価値観の浸透です。顧客保護や顧客本位の業務運営が重要だという価値観が世の中に浸透することで、既存の法令には抵触していないものの、消費者保護、市場の公正性・透明性の確保の観点、社会的責任に照らして不適切であるために、社会的な批判を受け、信頼を失うような企業の事例が出てきています。また、企業の経済的価値だけでなく、環境・社会に対してどのような価値を企業が生み出しているか、社会的価値への関心が高まっています。企業の社会的価値・責任への関心の高まりと相まって、今後さらに顧客本位の価値観の浸透が進むと思われます。

例えば、金融機関等には顧客の利益を最優先する「顧客本位の業務運営」(フィデューシャリー・デューティー)の確立と定着が求められており、その表れの一つと言えます。いままでは問題にならなかった商品・サービスの提供であっても、これからは顧客・消費者からの反発を生み、社会的な批判を受けてしまうことがあります。このように、企業のステークホルダーの一つとして、顧客や消費者の重要性が高まっています。

三つ目の環境変化は、多様なステークホルダーとのビジネスエコシステムの進展です。総務省の平成30年版情報通信白書によれば、情報通信技術(ICT)の進展によって、1)オープン化の進展、2)新たな付加価値提供に向けた多様なプレーヤーの参加、3)交換する価値形態の多様化——を背景に、多様なステークホルダーによるさまざまな機能やアプリケーションや統合化を提供するデジタルプラットフォームを通じて、多様な取引関係が生まれつつあるとあります。このようなビジネスエコシステムの変化によって、企業運営に関わるステークホルダーが増えています。

また、社会課題の解決に向けて、各組織が個別にアプローチするだけでなく、コレクティブ・インパクトというアプローチが新たな試みとなっています。コレクティブ・インパクトとは、立場の異なる組織(行政、企業、NPO、財団、有志団体など)が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合って社会課題の解決を目指すアプローチです。デジタル化によるビジネスエコシステムの変化と社会課題の解決という二つの背景から、企業の多様なステークホルダーとの関わりは今後ますます増えていくと思われます。

最後は、働き方改革です。時間外労働の上限規制と年5日の年次有給休暇取得義務などの働き方改革関連法が2019年4月1日に施行されました。ICTを活用し、労働生産性を向上させること、柔軟な働き方を従業員に提供することが経営者に求められています。従業員が不満を持てば、よ

り良い職場環境を探して転職してしまったり、SNSなどを通じて不満のある状況を発信したりすることが想定され、ひとたび自社が「ブラック企業」と思われたら、優秀な人材を維持・採用することは難しくなります。このように、働き方改革の進展によって、企業のステークホルダーの一つとして従業員の重要性も高まっています。

日本企業の経営を取り巻くリスクの変化

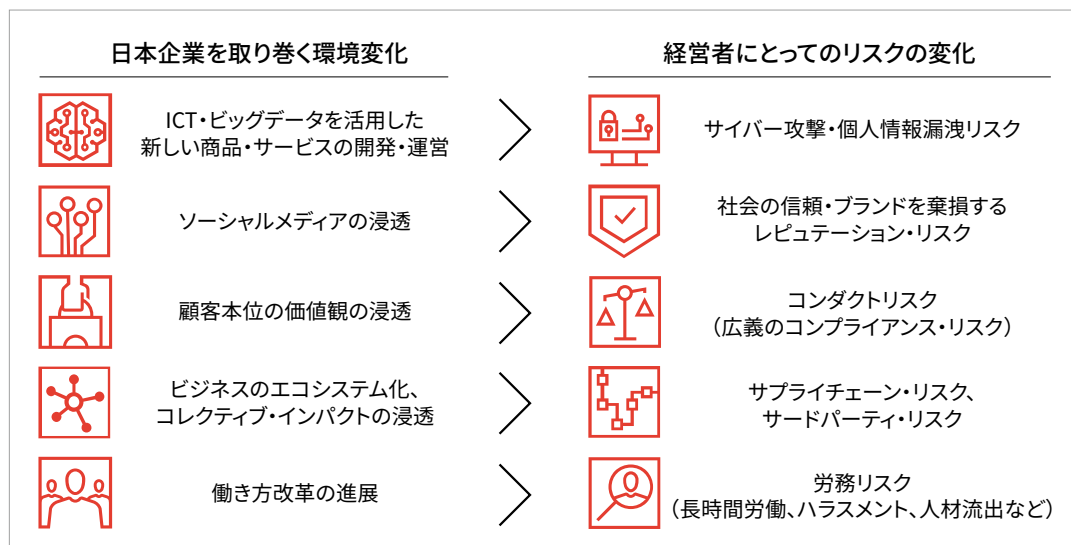
これまで見てきたような企業を取り巻く環境の変化によって、日本企業の経営者が気にすべきリスクも急速に多様化し、またその影響度が高まっています。事業計画・事業目標の達成の阻害に直接つながる財務的なリスク(市況動向による需給・為替・価格変動、取引先の信用リスク等)にとどまらず、従来とは異なった新しい領域から経営者にとって思いもよらない重大な問題が発生するリスクが高まっています。

例えば、ICT・ビッグデータを活用した新しい商品・サービスの開発・運営に伴うリスクです。前述したように、ビジネスのデジタル化に伴うデータに関連するサイバー攻撃・個人情報漏洩リスクは経営者にとって重要なリスクとなっています。また、ソーシャルメディアによる影響力の増大、社会の価値観の変化と相まって、レピュテーション・リスクが高まっており、これらはひとたび問題になると一瞬で企業の社会的な信頼の棄損につながってしまう重要なリスクの一つになっています。

次に、ステークホルダーに係るリスクについて言えば、まず、顧客に係るリスクという観点でコンダクトリスク(広義のコンプライアンス・リスク)が挙げられます。コンダクトリスクは金融業界で、「顧客保護」「市場の健全性」「有効な競争」に対し、ネガティブな影響を及ぼす行為が行われるリスクを指します。自社のビジネスモデルの持続可能性が棄損しつつある中で、経営者が無理な事業計画・目標を維持しようすると現場の従業員が法令に抵触していないものの社会通念上不適切な行動をとることで、コンダクトリスク事象につながります。金融業界に限らず、製造業やサービス業で発生した品質不正問題や個人情報の不正利用はコンダクトリスクの一つだと言えます。コンダクトリスクは、自社のビジネスモデル・経営戦略と表裏一体の重要なリスクの一つという認識に基づき、経営者目線に対応すべきリスクで、企業文化に起因するものでもあり、このことは、企業文化に大きな影響を与える経営者の姿勢(tone at the top)が問われていることを意味します。

また、ビジネスエコシステムの変化、コレクティブ・インパクトの進展から、多様なステークホルダーの関わりが増えることで、サプライチェーン・リスクやサードパーティ・リスクも高まってきます。サードパーティとは、サプライヤー、サービプロバイダー、代理店、契約社員、JV先、エージェント

図表1：日本企業の経営者にとってのリスクの変化例



など多岐にわたります。サプライヤーや業務委託先がビジネスエコシステムの根幹に組み込まれることで、さまざまな新たなリスクにさらされることになります。サードパーティとの関係で発生するリスクの例としては、データ漏洩のような情報セキュリティリスク、不安定な財務状況、サプライチェーンの崩壊、環境保護および社会的責任(従業員の人権・健康安全、児童労働など)の問題、規制・コンプライアンスの懸念、贈収賄・不正・汚職など多数挙げられます。

さらに、企業にとって、従業員も重要なステークホルダーの一つになっています。多くの企業で、優秀な従業員は自社のビジネスモデルのインプットの一つであり、働き方改革の進展の中で、生産性向上、柔軟な働き方をうまく実現できないとなると、長時間労働、ハラスメント、人材流出などの労務リスクが高まります。ソーシャルメディアによる影響力を通じたレピュテーション・リスクの高まりと相まって、優秀な人材の採用を困難にさせるリスクにもつながり、企業の経営者にとっては、これらのリスクは持続可能性の棄損に直結する重要なリスクになってきます。

これらのリスクは、ひとたび発現すると企業の社会的な信頼の毀損につながるような大きなインパクトがあります。経営環境の変化が激しい中、日本企業の経営者には影響度が大きいさまざまなリスクを予兆し、適切に対応策の一手を打てる体制の構築が強く求められていると言えます(図表1)。

2 リスクマネジメントにおけるデータ利活用の方向性

「デジタル化」の企業経営への影響として、自社のビジネスモデルを揺るがすデジタル・ディスラプション、新たな商品・サービス領域でのサイバー攻撃・個人情報漏洩リスクや

レピュテーション・リスクといったリスクの変化、そして、意思決定・リスクマネジメントへのデータ利活用の進展、の三つが挙げられます。3点目が、言い換えると、リスクマネジメントのデジタルトランスフォーメーション(DX)です。

多様なステークホルダーとともに、新たな商品・サービスの短期・機動的な開発・運営を進める中では、経営者による意思決定やリスクマネジメントも機動的でフォワードルッキングであることが求められます。日本企業によく見られる、年に1~2回のみ開催される委員会でのボトムアップでの報告中心のリスクマネジメント体制では不十分になります。ビッグデータとデータアナリティクスを活用した機動的でフォワードルッキングなリスクマネジメントへの変革、つまりは、リスクマネジメントのDXの実現は、日本企業の経営者にとって重要な経営課題の一つだと考えます。

なお、改訂版 COSO-ERM[※](2017年)には20の原則がありますが、原則18において、組織を競争優位に導き、より機動的な意思決定を行うために役立つ情報を有効活用する、とあります。また、情報に変換されるデータには、構造化されたデータだけではなく、電子メールやソーシャルメディアのテキスト、写真、動画などの構造化されていないデータも含まれます。日本企業の経営者がリスクマネジメントのDXに取り組む際の参考となります。

第1節で述べたような日本企業の経営者を取り巻く環境変化の下で、リスクマネジメントに役立つデータとはどのようなものでしょうか。第2節では、リスクマネジメントに役

※ 2017年9月6日に米国 COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会)から公表されたERMフレームワークの改訂版。ERMとは「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」であると定義されている。

立つデータとデータ利活用に取り組む上での心構えの2点について述べていきます。

リスクの予兆管理へのデータアナリティクスの活用

まず、日本企業の経営者が日頃目にする情報やデータはこういったものでしょうか。おそらく、財務会計や管理会計の財務情報が主ではないでしょうか。それらは、勘定科目や組織で集計された情報であり、その基となるトランザクションデータまでを経営者自らリアルタイムで確認できるのは日本企業では稀だと思います。トランザクションデータとは、業務に伴って発生した取引の詳細を記録したデータであり、顧客との間での受発注、納品の他、購買、生産、従業員の間の給与支払い、経費精算などが含まれます。これらの財務会計や管理会計の財務情報、またその基となるトランザクションデータは業務運営の「結果」を示すものです。結果を示す情報やデータに基づくリスクマネジメントや経営意思決定がこれまでは主でしたが、変化が激しく新たなリスクにさらされる昨今の経営者にとっては、まるで、嵐の中、バックミラーを見ながら飛行機を操縦しているようなものだと言えます。

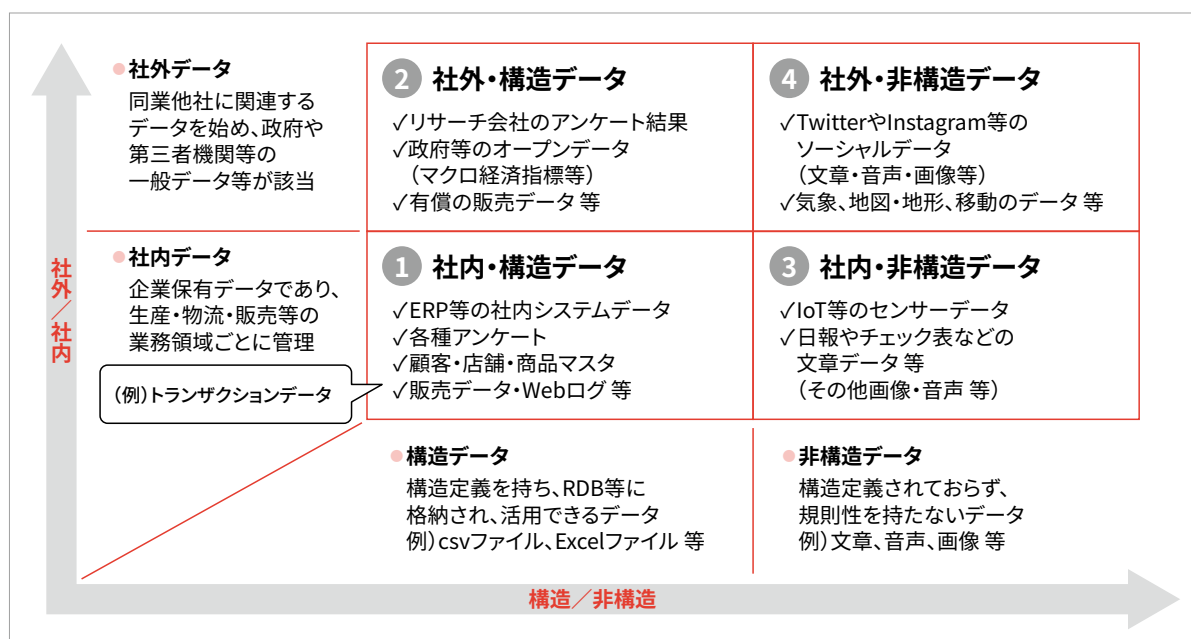
経営者自身が操縦する飛行機が墜落しそうになってから、何が起きたのか、なぜ起きたのかを分析し、対応策を打つとしても時既に遅しです。そのような自社にとって影響度が大きいリスク、つまり経営者の視点から重要なリスクを予兆し、他社よりも早く適切な手を打てるのが、自社の持続可能性を高め、企業価値の向上につながります。変化が激しく新たなリスクにさらされる環境では、リスクマネジメントにおける予兆管理の重要性がより高まります。

これまでの経営者は、結果の情報やデータを「可視化」(＝何が起きたのか)し、傾向や結果の原因を特定するための「現状分析」(＝なぜ起こったのか)を主にしてきました。AIやデータアナリティクス技術の進化に伴って、昨今では「将来予測」(＝何が起こるのか)、「評価・推奨」(＝何をすべきか)、「認知・最適化」(＝どのように変化に適応するか)といった領域でデータアナリティクスの活用が始まっています。従来型のデータ分析が過去に見える化である一方で、AIやデータアナリティクスは、パターン認識・予測・最適化であり、「発見型」のアプローチだと言えます。ビジネスにおけるAI活用においては、データ(インプット)とアナリティクス(プロセス)の両面での高度化が不可欠ですが、ここでは、データ(インプット)について深掘りしていきます。

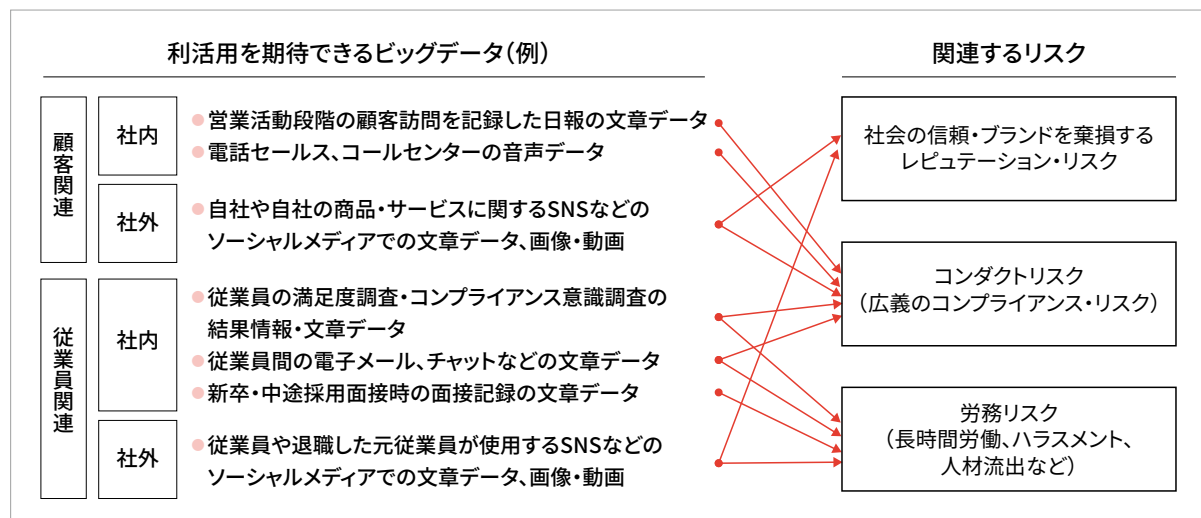
非構造データとトランザクションデータの利活用

データにはどのような種類があるのでしょうか。企業のデータアナリティクスのインプットとなるデータは、大きく社内から収集するデータと社外から収集するデータ、構造データと非構造データの大きく四つに分類することができます。構造データとは、構造定義を持ち、RDB(Relational Database)などに格納され、活用できるデータです。一方の非構造データは、構造定義されておらず、規則性を持たないデータであり、文章、音声、画像等に代表されます。トランザクションデータは、社内・構造データに位置付けられます。AIやデータアナリティクスの進展によって、社内の日報や電子メールなどの文章データ、画像や音声データ、またIoT等のセンサーデータ、そして社外のSNSなどのソーシャルメディアの文章データ、音声・画像等の非構造データのビジネスへの

図表2：データアナリティクスのインプットデータの分類



図表3：リスクの予兆管理への活用を期待できるデータ



活用が始まっています(P15 図表2)。

リスクマネジメントのDXにおいては、大きくは、社内外の非構造データの活用とトランザクションデータ(社内・構造データ)の活用、の二つの側面があります。非構造データとトランザクションデータの双方を組み合わせたデータ解析や非構造データ処理を通じて、これまで気付くことがなかった新たな相関・パターン、グルーピングで予兆し、それを基に対策を打つことでリスク発現の予防に役立てます。これまでの可視化・現状分析のアプローチでは、経験に基づく直感から生まれる仮説を基に、限られたデータから効率的に仮説検証することで、傾向や原因を特定してきたわけですが、これらのビッグデータを活用したデータアナリティクスによって、これまでとは違った数学的目線でリスクの傾向を認識し、リスクの予兆管理に活かすことが期待できます。

まず、社内外の非構造データについて、顧客や従業員に関わる文章データ・音声データ・画像・動画等のビッグデータの、第1節で取り上げた日本企業の経営者を取り巻くリスクの予兆管理への活用が期待できます。今後はこれらの非構造データをさまざまなリスクの予兆管理に活用する動きが活発になると思われます(図表3)。

次に、トランザクションデータの活用は日本企業ではどのように進むでしょうか。日本企業において、これまでグローバルでグループ会社のトランザクションデータの集約・リスクマネジメントへの利活用があまり進んでいないという状況に鑑みると、日本企業の経営者とそのメリットがコスト対比では十分でないという判断をしてきたものと理解できます。昨今のクラウドを活用したビッグデータ、AIやデータアナリティクス技術の浸透によってリスクマネジメントのDXの取り組みの検討が始まることで、社内外の非構造データと結果を示すデータの双方を組み合わせた上でパターンを認識し、結果を予測するために、並行してトランザクションデータの利活用も加速化されるものと予想されます。

リスクマネジメントのDXにおいて留意すべきこと

今後、日本企業がリスクマネジメントのDXに取り組む上で、留意すべきことは何でしょうか。

まず、リスクマネジメントに役立つデータはこれまで見てきたように、社内外の多岐にわたる非構造データやトランザクションデータが対象になるため、リスクマネジメントを担当する一部署のみで完結できる取り組みではないという点です。経営者の視点で重要なリスクが何かにもよりますが、そのリスクの予兆管理に必要なデータに関連する全ての部署がデータ整備に協力することが不可欠となります。

また、データマネジメント・ガバナンスを担う組織機能との連携も必要となります。もし、まだCDO(Chief Data Officer)ライン、データマネジメント・ガバナンス機能が社内には存在しない場合は、これらの組織機能を担う部署の創設も併せて検討が必要です。データ信頼性が担保されない中では、非構造データやトランザクションデータの利活用の大きな障害の一つになりえます。

最後に、日本企業においてAIやデータアナリティクスを検討・導入する上では、そもそも、AIやデータアナリティクスは「発見型」であるという前提に立ち返り、以下の6つの成功要諦を参考に取り組むことを推奨して本稿の結びとします。

AIやデータアナリティクスを検討・導入する上での成功要諦

- ✓経営判断から開始
- ✓本格導入前にデモによる価値転換
- ✓現場の直感とデータによる意思決定の融合を促進
- ✓データ信頼性を担保したビッグデータの活用
- ✓トライアル&エラーを許容する組織文化の醸成
- ✓検討開始時からリスクヘッジ方針を検討

石塚 喜昭 (いしづか よしあき)

PwCコンサルティング合同会社
 リスクコンサルティング事業部 パートナー
 外資系コンサルティング会社、本邦証券会社・米系銀行を経て入社。経営管理・企画業務およびミドルオフィス・プロダクトコントロールを中心とした実務の経験とともに、金融機関および事業会社への規制対応・リスク管理・データ管理・財務主計領域に関するコンサルティングに携わる。

メールアドレス: yoshiaki.y.ishizuka@pwc.com

**齋藤 篤史** (さいとう あつし)

PwCコンサルティング合同会社
 リスクコンサルティング事業部 パートナー
 都市銀行・コンサルティングファームでの勤務を経て、2010年1月にPwCに参画。18年超にわたり、全社的なリスクマネジメント(ERM)、統合リスク管理(リスクアセット計測)、収益変動リスク管理、事業投資評価・管理、リスク・リターン管理、内部統制等のリスクと一体化した経営管理のコンサルティングに携わる。

メールアドレス: atsushi.saito@pwc.com

**藤田 泰嗣** (ふじた たいし)

PwCコンサルティング合同会社
 テクノロジーコンサルティング事業部
 マネージング・ディレクター
 Data & Analyticsチームのリードメンバーであり、主にデータアーキテクチャを担当。プロセスを中心とするコンサルティングに相対する、データを中心とするデータドリブン/データセントラルのコンサルティングに従事。20年超にわたって、製造、流通、金融、通信、公共、メディアをはじめ各界のクライアントを支援。ビジネステーマは、キャリアを通して「トラステッド データ」である。

メールアドレス: taishi.fujita@pwc.com



スマートワーキングキャピタルの実現 —データドリブン経営による運転資本改革—

PwCアドバイザリー合同会社
Business Recovery Service
パートナー **森野 智博**

PwCアドバイザリー合同会社
Business Recovery Service
シニアマネージャー **吉澤 秀則**



はじめに

増大する先行きの不透明感

昨今の世界経済の成長の鈍化および不確実性の高まりは、日々の業務において実感としても強く感じられるほどに経済活動に暗い影を落としています。IMFが2019年10月に発表した「IMF世界経済見通し^{*1}」において、2019年の世界経済の成長率は、世界金融危機以降で最も低い3.0%と予測されています。

また、2018年以降、アメリカ合衆国と中華人民共和国における貿易関税の応酬、いわゆる米中貿易戦争も未だ終息の見通しが立っていません。

さらに、サプライチェーンが相互に、またグローバル規模で関連し合う今日のビジネス環境において、日本から遠く離れた欧州や中東での地政学的リスクの高まりは、日本企業の経済活動にも少なからず悪影響を与えており、世界経済と同様、日本経済の先行き不透明感はこれまでにないほど、高まってきた状況にあります。

求められるキャッシュ管理

経済の不確実性が高まる中、多くの日本企業がリスク耐性を高めるための施策に取り組んでいます。

さまざまな施策の中で、最も有効な手段の一つとして挙げられるのがキャッシュの確保です。

キャッシュをどれだけ効率的に創出し、創出されたキャッシュをどれだけ効果的に運用しているかは、企業価値や時価総額に対しても直接的な影響を及ぼし、さらには会社の格付け評価にも加味される重要な経営指標となっています。

また、昨今のM&A市場の成熟に伴い、上場企業には時価総額をより強く意識した企業経営が求められており、日本証券取引所グループが2018年に発行した「コーポレートガバナンス・コード(2018年6月版)」においても、企業価値の向上が強うたわれていることから、キャッシュ管理の重要性が高まってきたと言えます。

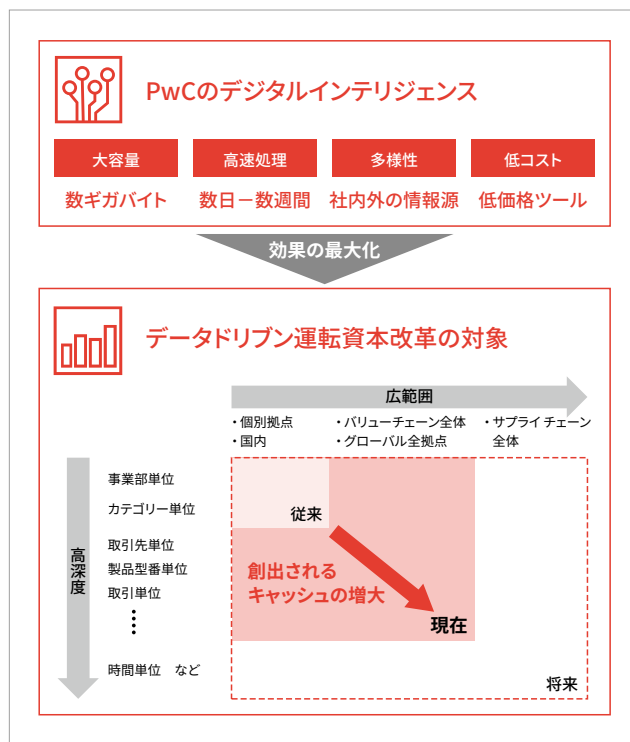
運転資本改善によるキャッシュの創出

企業経営においてキャッシュ管理の重要性が増してきている中、どのようにキャッシュを創出し、そのキャッシュをいかに効率的に運用していくかは、最も重要な経営課題のうちのひとつとなっています。

本業による稼得利益の増大、遊休資産の売却など、これまでも多くの企業でキャッシュ創出に向けた多くの取り組みがなされてきました。

一方、これまでキャッシュ創出手段として捉えられることが少なく、また多くの企業においてキャッシュ創出の余地が残る領域として、運転資本の改善によるキャッシュ創出を挙げることができます。運転資本によるキャッシュの創出は、他の資金調達手法と比較しても、調達コストが格段に安いキャッシュ調達手段になります。

図表1：データドリブン経営による運転資本改革



^{*1} IMF, 2019, 「IMF世界経済見通し 2019年10月」<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>

デジタル時代のデータドリブン経営による運転資本改革

運転資本の改善は古典的な経営課題であるため、これまでも多くの企業が運転資本改善に取り組んできています。

しかしながら、運転資本改善に取り組むにあたり、今日のビジネス環境は従来までのビジネス環境と比較して大きく変化しています。

最も大きな変化は、テクノロジーの進化によってもたらされた分析手法および分析のアプローチの飛躍的な進化です。それらは、運転資本改善に取り組むビジネス環境としては、強い追い風となっています(図表1)。

具体的なテクノロジーの進化としては、取り扱いデータの大容量化、処理速度の高速化、分析データの多様化、分析コストの低コスト化が挙げられます。それらは運転資本改善を実

現するための分析範囲および深度を大幅に拡大させ、取り組みの成果たるキャッシュの創出額を大幅に拡大することに寄与しました。

これまで何度も運転資本改善に取り組んできた企業も含めて、運転資本改善にあらためて取り組むタイミングとしては、今は絶好の機会であると言えます。

PwCでは、これらのテクノロジーを最大限活用したデジタルインテリジェンスによって、多くの企業の運転資本改善を支援してきました。

本稿においては、PwCがこれまで培ってきた改革実現の3本柱とそれを支援するデジタルインテリジェンスを融合したデジタル時代の新しいソリューション「スマートワーキングキャピタル」についてご紹介します。

1 PwCのアプローチ

運転資本改革実現の3本柱

PwCによる運転資本改革実現の3本柱は、以下の3つの要素から構成されています。

- (1) 可視化による課題の特定
- (2) 最適化に向けた業務改善
- (3) 改善に向けた仕組みの構築

(1) 可視化による課題の特定

改革を実現するにあたっては、改善すべき課題の特定が必須のプロセスとなります。従来までのアプローチでは、大量のデータを限定的な処理能力の中で時間をかけて分析したとしても、得られる成果は表層的な課題の把握にとどまり、改善に向けたアクションにつながらないケースが散見されてきました。

一方、PwCのスマートワーキングキャピタルによるアプローチは、課題の特定プロセスの中心に、「現状の可視化」を最重要プロセスとして位置付けています。現状を幅広く、細かく可視化することで、効果的に課題の特定を行っていきます。

さらにスマートワーキングキャピタルの可視化による課題の特定プロセスは、従来のアプローチとは異なり、仮説立案から検証までのプロセスにかかる時間が圧倒的に短縮されています。結果として、仮説立案から検証を何度も、そしてさまざまな角度から実施することが可能となっています。

生産から出荷業務の可視化による課題の特定

運転資本改革における最も重要なプロセスとしては、生

産から出荷に係る業務プロセスが挙げられます。

日本企業においては、伝統的に製造業が盛んなこともあり、厳格な在庫管理がなされている企業も多く存在しています。

しかしながら、多くの企業で行われている在庫管理の目的は、本稿で想定している在庫管理の目的と大きく異なっている状況にあります。

一般に多くの企業で実施されている在庫管理の主眼は、いかに欠品を生じさせないか、またいかにして工場の稼働率を高く保つか、という視点から在庫管理の目的が設定されるケースが多くなっています。

これらを在庫管理の目的とし、またそれに応じたKPIが設定されている場合、実現される在庫水準は比較的高い水準となることが多く、運転資本改善という観点からは、むしろマイナスの影響を与えているケースが少なくありません。

PwCのスマートワーキングキャピタルにおいては、従来からの在庫管理手法を踏襲しながら、デジタルインテリジェンスを活用し、従来からの在庫管理の目的と運転資本の改善という目的を整合させて、より最適な在庫管理を実現してきました。

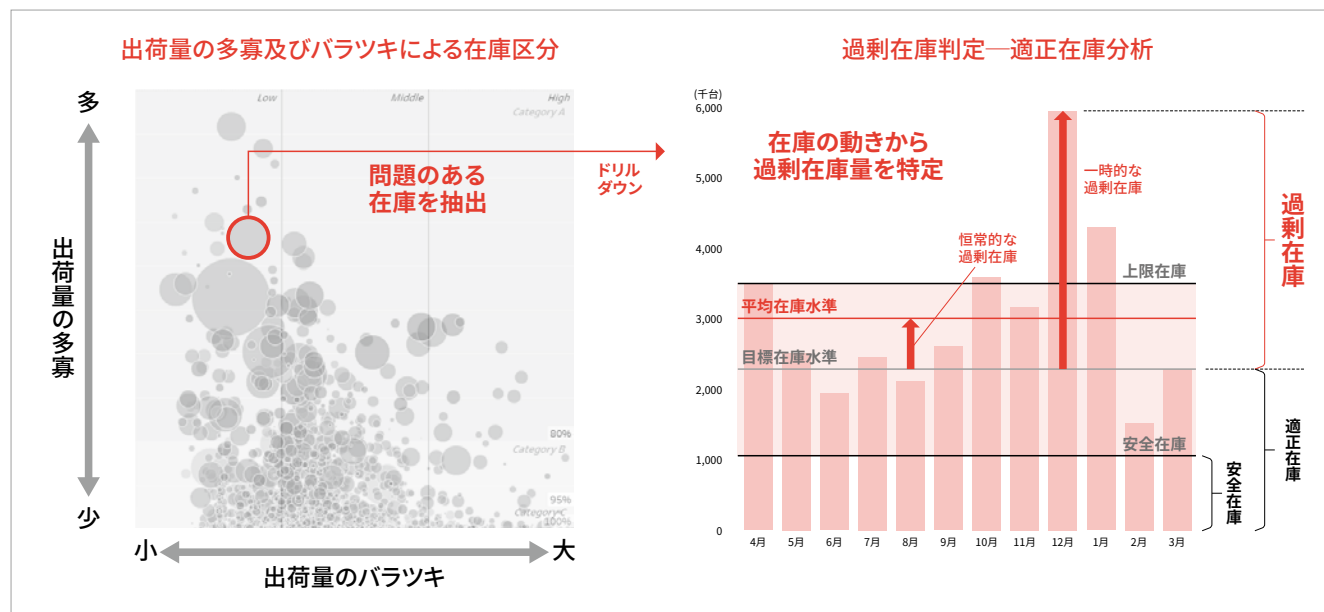
具体的には、まず棚卸資産回転日数などを業界水準と比較することによって、在庫などの棚卸資産の効率性を明らかにします。

その上で、事業別、取引先別、在庫の種別、SKU^{※2}別などに在庫の入出庫および残高水準を分析し、改善余地の大きい領域を特定していきます。

分析の一例を示すと、改善余地が大きいと特定された領域において、出荷量の多寡と出荷量のバラツキに応じてSKU単位で在庫をプロットし、在庫の全体像を把握していきます。

※2 Stock Keeping Unitの略。在庫の最小管理単位。

図表2：出荷量の多寡およびバラツキに基づいた適正在庫分析



改善施策は、上記の出荷量の多寡および出荷量のバラツキに応じて、SKUをグルーピング化し、適切な安全係数(＝1－欠品率)を設定し、適正在庫水準を算定します(図表2)。

算定された適正在庫水準を実現するため、生産／調達ロットの見直しや生産／調達スパンの短期化などを行うとともに、業務に即したKPIを見直し、在庫の削減を支援します。

販売—回収業務の可視化による課題の特定

販売から回収に係る一連の業務プロセスにも大きな改善余地が残されています。

販売から回収に係る当該業務プロセスから発生する運転資本項目の代表的な科目としては、売掛金が挙げられます。

一般に、売掛金は販売とともに計上され、回収をもってその残高が消滅します。しかし、これらの変動および売掛金管理の効率性は、直接的には会社の利益に影響を与えません。

その結果、利益を重視する多くの企業にとって、売掛金の

回収、特に回収期日からの遅延について厳格に管理している企業は少ないのが現状です。

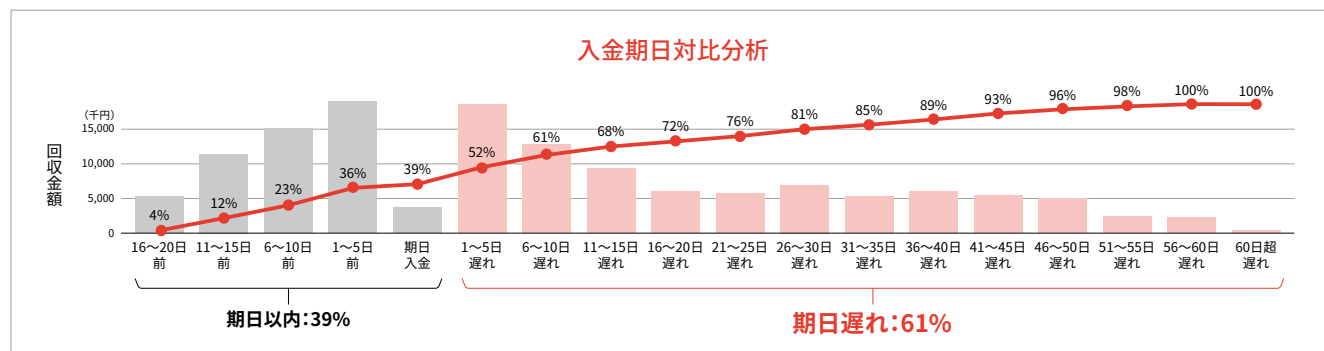
実際、PwCが運転資本改善を支援してきた多くの企業においても、売掛金の回収に係るKPIは設定されておらず、また実質的な管理も行われていません。

PwCのスマートワーキングキャピタルにおいては、まず売上債権回転日数などを業界水準と比較することによって、売掛金などの売上債権の効率性を明らかにします。

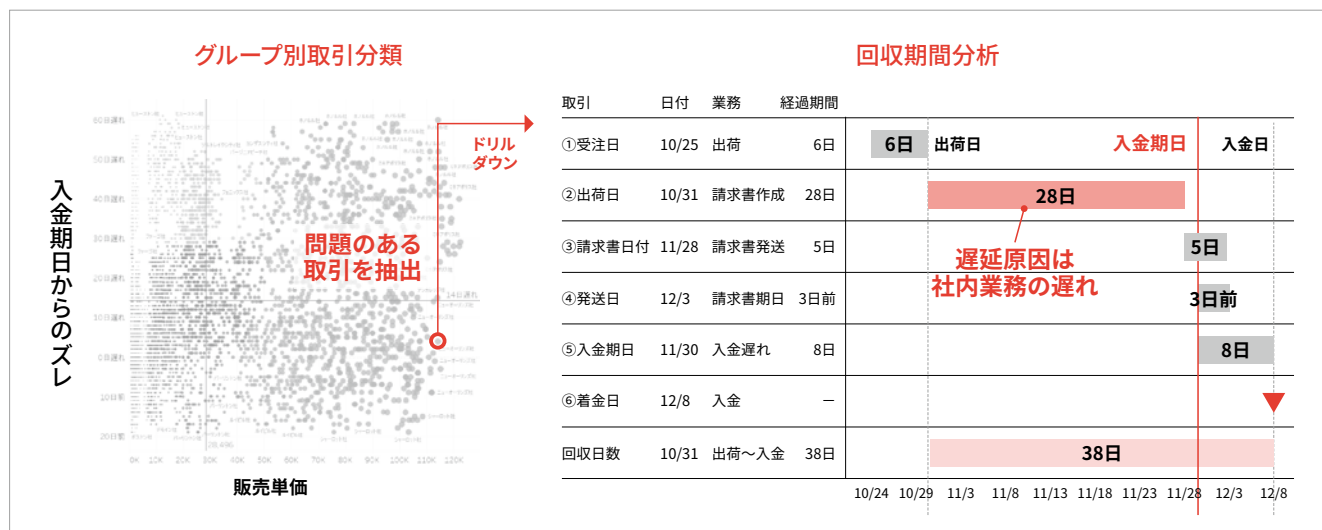
また、契約上定められた回収期日と実際の入金日と比較することで、実際の入金が契約どおりに行われているか、行われていない場合、事業や地域別に比較し、一定の偏りがあるか否かを確認し、改善余地の大きい領域を特定していきます(図表3)。

その上で、改善余地の大きい領域については、個別の取引までブレイクダウンし、売上債権効率化の余地を探索します(図表4)。

図表3：売上債権の期日入金割合分析



図表4: 取引分類から個別取引へのブレイクダウン



一つ一つの個別の取引ごとに回収が遅れている原因は多岐にわたります。一方で、これまでのPwCの支援経験に基づけば、一見すると多種多様に思える回収遅延の原因も、単一もしくは少数の根本原因に集約される傾向にあります。

例えば、販売後の請求書発行業務が販売担当者の業務として定められているケースでは、販売担当者が請求書を起票するタイミングが仮に1カ月遅れた場合、販売先からの代金回収は1カ月以上遅れることになります。そのようなケースであっても、契約上の入金期日から入金が遅延していることが管理されているケースは少なく、また管理が必要だという認識がなされていないケースも非常に多くの企業で散見されます。

上記のケースにおける財務的影響を試算してみると、仮に全ての売上債権の回収が1カ月遅れた場合、月商相当額の資金を借入などで調達する必要があり、財務的な負担は非常に大きなものとなっています※3。

なお、同様のアプローチは調達から支払いに係る、いわゆる買掛金管理においても適用することが可能です。

(2)最適化に向けた業務改善

PwCでは、可視化により特定された課題をその根本原因にアプローチすることで解決します。

既に述べたとおり、運転資本が過大となる原因は、少数の根本的な原因に集約されるため、当該領域に対して改善施策を講じることで、多くの副次的な原因が解決されるケースが非常に多くなっています。

PwCでは運転資本の改革にとどまらず、数多くの企業の業務改善および事業再生を支援してきました。それら業務で培った実行力を最大限生かし、業務改善を実現しています。

(3)改善に向けた仕組みの構築

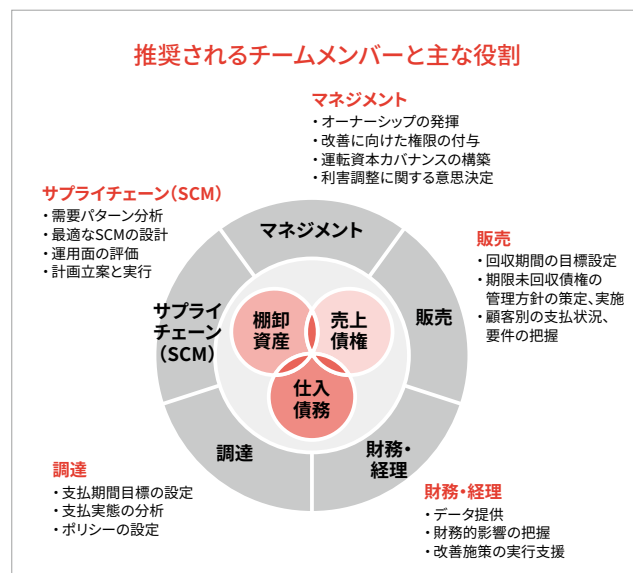
業務を改善し、PwCの推奨するスマートワーキングキャピタルを実現するためには、経営層および現業部門を巻き込んだ“One Team”の組成が欠かせません。

一般に、運転資本改善は財務上の問題と捉えられがちですが、実際の改善にあたっては現業部門との協力体制を構築するなど全社的な取り組みとしていくことが非常に重要です。

改善に取り組む領域によって関与すべき部門とその役割は変化します。しかしながら、どのケースにおいてもマネジメントが改善に対してオーナーシップを持つとともに、組織横断な改革チームを組成することが非常に重要と言えます(図表5)。

※3 仮に、企業の売上高が1,200億円とした場合、1カ月の売上債権の回収遅延は、100億円の借入が必要であることを意味します。

図表5: 推奨されるチームメンバーと主な役割



2 スマートワーキングキャピタルによる キャッシュ創出実績

PwCは、これまで幅広い業界で運転資本改革によるキャッシュ創出を支援してきました。運転資本全体を対象としたプロジェクトにおいては、30%を超える改善を実現しています。

運転資本改革にあたっては、大規模なシステム投資は不要であり、従来までの仮説検証プロセスに係っていた多大な時間が大幅に削減された結果、運転資本改善の効果を実感するまでに、早いケースではプロジェクト開始から数カ月というクライアントも存在しています。

スマートワーキングキャピタルの実現により、現状分析から課題の特定を効果的、効率的に進めるとともに、根本原因の解決および効果の定着化については、これまでの業績改善、事業再生で培ったPwCのノウハウが最大限発揮されています。

図表6：スマートワーキングキャピタルによる改善実績



森野 智博(もりの ともひろ)

PwCアドバイザリー合同会社

Business Recovery Service パートナー

長期ビジョンの策定、事業ポートフォリオの評価、事業戦略の立案、事業計画の策定、実現のための組織再編、業務改革、資金創出施策の実行支援に従事。運転資本改革支援サービスリーダー

メールアドレス：tomohiro.morino@pwc.com

3 おわりに

PwCでは、運転資本の改善がどの程度見込めるか、実際のクライアントのデータを用いて無料で診断するサービスを提供しています。サンプルとして特定の業務領域、もしくは特定の拠点におけるデータを頂ければ、数週間で運転資本改善余地を試算し、それに基づいた実際の運転資本改善サービスについての提案をしています。

PwCのスマートワーキングキャピタルにご興味があり、無料の削減余地診断をご希望される方は、下記の連絡先までお問い合わせください。

図表7：これまでの運転資本改善とデジタル時代の運転資本改革

	これまでの運転資本改善	デジタル時代の運転資本改革 (効率的かつ効果的)
対象	・在庫「管理プロセス」 ・一部の部門	・運転資本に関わる全管理プロセス (予測／調達／支払／生産／ 在庫／物流／販売／回収) ・全社／全領域
メッシュ	製品単位／部門単位	SKU単位／取引単位
分析	複雑かつ時間と人手を要す 問題(の一部)発見	容易かつ迅速 問題の要因までを特定
参加部門	財務中心	マネジメントを含む全社
削減目標	10%	30%～

吉澤 秀則(よしざわ ひでり)

PwCアドバイザリー合同会社

Business Recovery Service シニアマネージャー

2009年にPwC参画後、事業計画の策定、業績改善施策の検討、改善施策の実行支援および業績評価モニタリングなど事業再生業務に広く従事。現在、事業再生メニューの一つである運転資本改革支援サービスを推進

メールアドレス：hidenori.yoshizawa@pwc.com

デジタル経済課税について

—二つの柱に係る公開協議文書と OECD/G20の包摂的枠組での大枠合意



PwC税理士法人
常任顧問 岡田 至康

PwC税理士法人
パートナー 高野 公人

はじめに

経済のデジタル化の急速な進展とともに、GAFAに代表されるデジタル企業が、そのシステムをサービスとして各国・地域のユーザーに提供することで、多額の収益を上げているといわれていますが、それに対する課税関係は各国・地域でどうあるべきか、新たな難しい問題となっています。

従来の国際課税のルールでは、多国籍企業の子会社ないし恒久的施設(PE: 支店等)がなければ、その国・地域での課税はありませんでした。しかし、デジタル経済の下では、多くの国・地域でそのようなPEはありません。それでもこれらの企業の収益の源は各国・地域でのユーザー等の活動にあると見れば、これら各国においてある程度の課税権が与えられて然るべきであるとの考えが生じます。そのような中で、今やデジタル化は、程度の差こそあれ、あらゆる業種に見られることから、OECD(経済協力開発機構)は、その対象を高度デジタル企業に限らない新たな所得課税の方法を模索するとともに、グローバル合意に基づく解決策を指向しています。

本稿では、デジタル経済課税について、経緯と検討案、そして包摂的枠組での大枠合意および今後の動向について解説します。

1 経緯

(1) OECDの動き

OECDでは、いち早く、1998年には、一般に受け入れられている課税原則(中立性、効率性、確実性等)は電子商取引にも妥当すること、また、既存の原則を支援し、電子商取引を差別しない限りにおいて新たな措置および既存制度・執行の修正は可能であること、等を確認しています。

その後、OECD/G20は、いわゆるBEPS(税源浸食・利益移転)プロジェクトを開始し、2015年には多くの主要な国際課税問題をカバーする形で、行動計画1~15に係る最終報告書を公表しました。しかし、デジタル経済課税に係る行動1については、デジタル取引関係をリングフェンス(分離囲い込み)できないこと、また、それへの対応の困難性等から、具体的な勧告を提示することなく、2020年までに結論を出すこととされました。

このBEPSプロジェクトへの参加国・地域数は、その後包摂的枠組み(Inclusive Framework)として大幅に増え、現在は、約140カ国・地域による文字通りグローバルでの枠組みとなっています。その間、OECDからは、2018年に、デジタル経済の特色等について述べた中間報告が公表され、2019年初めには、デジタル経済課税について、課税権の配分に係る第1の柱とBEPS問題への対処に係る第2の柱、それぞれに係るいくつかの選択肢を提示した報告書が公表されています。

第1の柱では、PE(恒久的施設)がなくても課税権が与えられる根拠として、ユーザー参加(英国案)、マーケティング無形資産(米国案)、重要な経済的プレゼンス(インド案)、といった基本的な考え方が示されました。これらは、いずれもネクサス(課税拠点としての結び付き)および利得配分のルールを変更するものですが、コンセンサスを得るまでには至らず、2019年5月には、OECDからワークプログラム(作業計画)が公表され、具体的な課税方法の選択肢として、修正残余利益分割法、定式配分(分数配賦法)、分配ベースア

プローチ、の考えが提示されました。一方、第2の柱では、無税または極めて軽課税となっている事業体への利得移転のリスクに対応するものとして、一定税率以上での課税を行う所得合算ルールと税源浸食となる支払いへの課税という二つの関連するルールが提案されています。

このような二つの柱の考えは、共に従来の国際課税構造の大幅な改正を意図しており、ここでのOECDによるコンセンサスベースの解決策取りまとめへの取り組みについては、2019年6月のG20財務大臣会合（於福岡）およびG20首脳会議（於大阪）でも承認・確認がなされています。

(2) EUの動き

このようなOECDでの検討とは別に、EUでは、2018年に、欧州委員会から理事会指令案として、デジタル事業に対するより簡便で包括的な解決策として、デジタル事業の物理的商業プレゼンスがない場合の課税拠点（ネクスス）を創設する規定の導入とともに、暫定的課税措置として、ユーザー所在地における3%のデジタルサービス税（売上税）が提案されました。ただ、これらの考えは、EU加盟国の中で意見が一致せず、単一市場としてのEUにおける理事会指令とはなりません。そのため、EU加盟国でも一部の国では、OECDでのコンセンサスベースの解決策に係る議論を促進させる目的もあって、その帰結を待たずに、独自にこのようなデジタルサービス税を導入する動きが見られています。

2 OECDでの検討案

OECDでは、当初の予定通り2020年末までにこの問題に係る検討を終えるべく、引き続き包摂的枠組みの下で、各国合意に向けた作業を精力的に続けています。2019年秋には、これまでの検討状況を受けて、上述した二つの柱それぞれに係る公開協議文書を作成し、市中協議（コンサルテーション）に付しています。

(1) 第1の柱＝市場国・地域への新たな課税権の配分（ネクススおよび利得配分ルールの改訂）

2019年10月、OECD事務局は、これまでのネクススおよび利得配分に係る上述した三つの考えの共通点を踏まえて、統合された協議文書を公表しました。この新たなアプローチは、消費者の所在する国・地域に、事業上の物理的プレゼンスの有無にかかわらず、より大きな課税権を配分しようとするもので、利得配分の方法としては、みなしグローバル残余利益（ノンルーティーン利得）についての新たな定式配分の導入（A利得額）および物理的プレゼンスがある場合のルーティーン機能に係る利得についての固定利益率の

活用（B利得額）が検討されており、これらによって簡素化・標準化が図られます。さらに、このルーティーン機能を超える利得があるとみられる場合には、紛争解決メカニズムの下で追加額の調整が可能とされています（C利得額）。

この提案は、ユーザー／市場国が重視され、オンラインプラットフォームビジネス等にとどまらず、多くの“消費者向け（consumer-facing）”ビジネスに影響を与えることとなります。また、利得配分については、いわゆる独立企業原則（ALP）からの乖離が図られています。なお、第1の柱についての公開コンサルテーションは2019年11月21・22日に実施されました。

対象

本提案では、大規模消費者向けビジネスに焦点が当てられ、ユーザーと遠隔相互行為を行う（interact）高度デジタルビジネス、その他の消費者へのマーケティングを行うビジネス、等が関係し、非関連者を通じた販売も含まれます。この新たなアプローチの対象外になり得るものとして、天然資源採取産業・一次産品に加えて、金融サービス・一定のB2B関係が検討対象となっており、また、実務的観点からの規模による除外として、グローバル売り上げ7億5千万ユーロの閾値（国別報告（CbCR）の報告要件）が検討されています。

新たなネクスス

本提案では、消費者との相互行為・関与等を通じて市場国・地域の経済に持続可能で重要な関与を有する全ての場合にこのアプローチが適用可能とされ、販売者（関連者ないし非関連者）を通じて市場販売を行うグループにも適用されます。この新たなネクスス概念は、既存のPEルールとは別個の独立したルール（standalone rule）とされています。また、各国におけるネクススの閾値についても、市場規模に応じた額の収入閾値を定義することが考えられています。

新たな利得配分ルール

新たなネクススルールの下での利得配分の検討において、ユーザー／市場国・地域に、果たす機能・使用する資産・引き受けるリスクのない場合には現行ルールでの利得配分対応は不可能であり、新たな利得配分方法として、上述した三つの利得額が提示されています。

（利得配分方法：A利得額）

A利得額は、合意された基準額（みなしルーティーン利得）を超える額としてのみなしグローバル残余利益の一部について、ユーザー／市場国・地域の間で、ビジネスの物理的活動（physical activities）の所在いかににかかわらず、新たな定式配分によって配分されるものです。グループ利得の算定

には財務諸表(連結)(GAAP、IFRS等)に基づき、標準化された調整が行われる可能性があり、また、グループまたは事業ライン・地域・市場ベースで関連利得を算定する可能性もあります。ルーティーン利得の算定には、業種別固定率を使用するアプローチの他、従来の移転価格枠組みの下で実際のルーティーン活動からの対価を配分することも可能です。

グループ利得からみなしルーティーン利得を除いたみなし残余利益額(ノンルーティーン利得)は、さらに、市場国・地域への帰属部分とその他の要素(事業上の無形資産・資本・リスク等)への帰属部分とで分割され、市場国・地域に帰属するみなし残余利益額は、販売額に基づく定式(固定率等)で特定市場に配分されます(率は未定、産業別で異なる可能性)。これは、残余利益分割法と定式配分(分数配賦法)の特徴を取り入れたアプローチであり、みなしノンルーティーン活動を別に扱うことで、ルーティーン利得に適用される従来の移転価格が存置され得る設計となっています。なお、本利得額の考えは、利得と損失の双方に等しく適用されます。

(利得配分方法：B利得額)

市場国・地域における販売機能等については、現行移転価格原則等における多くの紛争への対応として、マーケティング・販売機能に係る一定ベースライン活動(ルーティーン機能)に対して固定利益率で利得配分を行うことが考えられます。この率は、単一の率または業種・地域で異なるものとなる可能性があります。市場国・地域への利得配分を簡素化・標準化し、大幅なコンプライアンスコストおよび二重課税リスクの軽減になるとみられます。ただ、対象となる活動の明確な定義が必要になるとみられます。本利得額は、市場国・地域において従来のネクサスの存在(子会社・PE)に関係する場合にのみ適用されます。

(利得配分方法：C利得額)

この利得額は、ある国・地域でのビジネス活動が上述B利得額での対価支払いに係るルーティーン機能よりも大きな機能があると見なされる場合に、追加額の調整として適用されるもので、現行移転価格ルールの下で保証される場合に、これを求めることが可能とされます。上述A利得額での利得額と重複しないよう、さらなる検討が求められます。本利得額は、市場国・地域において従来のネクサスの存在(子会社・PE)に関係する場合に適用されます。本利得配分方法では、効果的な紛争予防・解決メカニズムの適用が必須とされます。また、本制度上、紛争解決メカニズム(義務的拘束的仲裁等)の各国での同時実施は不可欠であるとされています。

主要課題

このように、デジタル経済に対応するための新たな考えが提示されましたが、さらなる検討作業が多くの分野で必要とされます。例えば、ビジネスライン・地域のセグメンテーションの利用可能性、損失の取り扱い、市場国・地域に再配分される利益額の調整、A利得額の設計に係るバリエーション、B利得額に係る活動の定義、等が課題とされます。

また、二重課税除去への対応として、A利得額の下で市場国・地域における課税対象利得所有者とされる事業体の特定、現行二重課税除去メカニズムが機能できる程度、各アプローチの下で市場国・地域に配分される課税利得額の二重計算リスクへの対応、等が課題となります。さらに、新たな義務履行とコンプライアンス・事務負担とのバランス、現行条約の改定、等の課題も指摘されます。

これらの課題を踏まえて、全ての包摂的枠組み参加国が新たなルールを同時に実施するためには、最終的には、政治的検討が必要であるとみられます。

(2) 第2の柱＝軽課税国への利益移転への対応(ミニマム税の提案)

2019年11月、OECDは、第2の柱に係る公開協議文書を公表しました。第2の柱は、“グローバル税源浸食(GloBE)”提案と称され、多国籍企業によるBEPSリスクが引き続いていることへの対処のため、国際事業利得に係る一定税率(ミニマム税率)課税によってグローバルでの対応を意図するものです。各国が自国制度(法人所得税の有無、税率等)を自由に決定できることを認めつつ、ミニマム税率未満での実効税率課税の場合において、策定されたルールを他国が適用する権利についての検討がなされたものです。ここでの多国間解決によって有害な“底辺への競争”を阻止することは、途上国の非効率な租税インセンティブによる歳入減への対応にもなるとされ、また、ここでの提案は第1の柱のバックストップとなることも意図されています。

このGloBE提案では、四つの構成要素について検討されることとなっています。すなわち、a) 子会社または外国支店の所得に係る実効税率がミニマム税率未満の場合の株主側での課税(“所得合算ルール”)、b) 関連者への支払いがミニマム税率未満での課税となっている場合の控除否認または源泉地国課税(“過少課税支払ルール”)、c) PE帰属利得または無形資産稼得所得がミニマム税率未満の課税となっている場合の居住地国での免除方式から税額控除方式への移行(“スイッチオーバールール”)、d) 支払いがミニマム税率未満での課税となっている場合の特定所得項目に係る源泉地国での条約特典の調整(“課税対象ルール”)、です。

本協議文書では、これらのうち、特に、所得合算ルールに係る特定の技術的課題に焦点が当てられ、例えば、固定税

率への“上積み(top-up)”課税として機能することが意図されています。それによって、各国および各多国籍企業の間での同等競争条件達成の可能性が高くなりますが、実際に適用される税率等の主要課題については、包摂的枠組みでの政策選択によることとなります。なお、第2の柱についての公開コンサルテーションは2019年12月9日に行われました。

課税ベースの算定

課税ベースは、CFCルール(外国子会社合算税制)を参考にして算定され、CFCルールがない場合には、株主居住地域の国内法人税制を参考に算定されます。適切な財務諸表ルールから出発して、合意された調整を行うことが、一つの簡便措置であるとされ、この場合に、連結財務諸表作成のために最終親会社の財務諸表基準(IFRS、米国・日本GAAP等)が使用されることとなれば、コンプライアンスコストは限られます。

調整

財務諸表上の所得と税務上の所得との間における一定の永久差異と一時差異を考慮して、財務諸表上の利得を調整することが考えられます。永久差異については、例えば、外国企業からの受取配当や株式売却益については課税所得から除かれる可能性があります。また、各国の政策的理由による特定類型所得の除外や一定の控除否認によって永久差異が生じる可能性があります。一時差異については、例えば、減価償却の方法、準備金の控除、欠損金の繰越認容、等の差異によって生じます。一時差異への対処に係るアプローチとしては、(i)超過税額および税属性(tax attributes)の繰越、(ii)繰延税金勘定、(iii)多年度平均実効税率、という基本的な三つの方法があり、それぞれの要素の修正・併用が可能とされます。

各税率所得間の混合(ブレンディング)

本GloBE提案は実効税率テストに基づいており、高税率所得と低税率所得との混合(ブレンディング)の程度について、三つの考えが示されています。すなわち、本提案の対象となるのは、a)“全世界ブレンディングアプローチ”では、総国外所得に係る総外国税額がミニマム税率未満となっている場合、b)“国・地域別ブレンディングアプローチ”では、同一国・地域における当該多国籍企業の全居住者メンバー(支店を含む)の総所得に係る総税額がミニマム税率未満の場合、c)“事業体別ブレンディングアプローチ”では、各外国事業体(支店を含む)の実効税率がミニマム税率未満の場合、となります。

これら三つのアプローチはそれぞれ異なる政策選択によるものです。それぞれのアプローチによって、コンプライア

ンスコストや実効税率への影響が異なる可能性があります。例えば、全世界ブレンディングでは、全体のコンプライアンスコストは下がる可能性があります。租税競争への対応の効果は薄まることになります。

対象からの除外(カーブアウト)

本制度対象からの除外方法として、グループの売上高等の規模に基づく閾値、利得または関連者取引が少額な事業体・取引を除外するデミニマス閾値、特定分野・産業の除外、等があり得るとされていますが、対象からの除外および閾値の決定は主に政策的問題であるとともに、租税制度の中立性および外部効果を生じる活動に対して影響を及ぼします。また、それらはコンプライアンスおよび執行のコストにも影響を及ぼします。対象からの除外は、納税者側での新たな文書化要件の可能性、過大・過少算入の可能性、濫用防止規定の必要性、等も指摘されます。

3 包摂的枠組での大枠合意および今後の動向

このような中で、BEPS行動1最終報告書(2015年)においてデジタル経済課税に係る結論を得る年とされていた2020年を迎えることとなりました。1月末には、今や約140カ国・地域の集まりとなった包摂的枠組の会合が開催され、これまでの検討内容を踏まえたところでのコンセンサスベース解決策に係る合意を2020年末までに得ることに包摂的枠組参加国・地域がコミットすることが確認されました。

具体的には、第1の柱に係る統一のアプローチの構成の大枠について交渉の基礎になるものとの合意がなされ、また、第2の柱についてその進捗が歓迎されています。第1の柱の提案には、紛争の予防解決措置などによる税の安定性の改善が求められ、また、解決策を設計・実施するに際しては複雑性を極力抑えることが必要であることが認識されています。妥当な解決策を得て合意を得るには、技術的課題の他、重要な政策的差異を解決すべきである点にも留意することとされ、米国財務長官からOECD事務総長宛の書簡(2019年12月3日付)で、多国・地域間解決への米国の支持について言及がなされる一方で、第1の柱をセーフハーバーとして実施するとの提案が含まれていることについても留意するとされています。本件の解決がコンセンサス合意を得るのに極めて重要であること、またこの他にも参加国・地域間で意見の大きく異なる課題があることも認識されています。

デジタル経済の進展という、時代の変化に則した税制の確立が早急に求められているのは事実ですが、この問題の

重要性・困難性に加えて、利害関係の複雑な多数の参加国・地域を含む包摂的枠組での幅広いコンセンサス合意を形成するには、いまだ多くの課題が残されています。第1および第2の柱に係る諸提案が精力的に検討される一方で、いくつかの国・地域において独自のデジタルサービス税(DST)導入の動きがみられることとも相まって、上述した新たな制度への取り組みがこれからどのように進展するのか大いに注目されるところです。本年7月の次回包摂的枠組会合では主要な政策的合意の基礎をなす解決策を得ることとされており、また、技術的詳細に係る諸課題の検討が引き続きなされていくこととなっていますが、その過程では、企業側にも適時に意見発信を行っていくことが求められています。

岡田 至康(おかだ よしやす)

PwC税理士法人

常任顧問

1971年に国税庁に入庁した後、25年間にわたって国税庁および国税局の職務を歴任し、国税庁長官官房審議官(国際担当)を最後に2002年7月に退官。2002年9月よりPwC税理士法人常任顧問。その後も、IFA(国際租税協会)の日本代表理事を務めた他、OECDへの民間からの意見具申機関であるBusiness at OECD (BIAC)の税制財政委員会のビューローメンバーを務めている。日本貿易振興会(JETRO)(当時)での勤務経験もあり、調査員としてサンフランシスコに3年間駐在した他、東京では経理部長を2年間務めた。

メールアドレス: yoshiyasu.okada@pwc.com

高野 公人(たかの きみひと)

PwC税理士法人

パートナー、公認会計士、税理士、米国公認会計士

金融機関におけるクレジットアナリストを経て、2001年にPwC税理士法人に入所。

法人税務の一般的なコンサルティング業務の他、国際税務、国内外のM&Aや事業再生等のトランザクション分野の税務まで幅広くカバーしている。政府等からの国際税務に関する委託調査業務や専門書執筆業務も数多く手がける。2014年よりPwC JapanグループのBEPSプロジェクト対応チームのリーダー。

メールアドレス: kimihito.k.takano@pwc.com

監査報告書の透明化

第8回 大きな変更を始めるにあたって

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



はじめに

前号(PwC's View 第24号)では休載しました。今号では、その後の各界の動きについてご報告していきたいと思えます。今号が発行される時点で、まだ最終版になっていないものもありますが、これからの方向性について知っておくことは、会社側にも監査人側にも、そして他の関係者の方々にも有益であると思えます。「監査報告書の透明化」は公認会計士としては、監査基準委員会報告書(以下、「監基報」。)700「財務諸表に対する意見の形成と監査報告」と監基報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」に関するものをまずは考えますが、秋以降以下のようなものが検討中もしくは公表されています。

監査・保証実務委員会実務指針第85号「監査報告書の文例」、同82号「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」、同83号「四半期レビューに関する実務指針」の改正に関して検討が行われています。

政府は「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」への監査報告書上の対応を検討しています。

日本監査役協会から「監査上の主要な検討事項(KAM)に関するQ&A集・後編」が2019年12月4日に公表されました。

今回の監査報告書の改訂に直接的に関係するものではありませんが、2019年12月11日に「会社法の一部を改正する法律」が公布されました。

KAMは「当年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項をいう。監査上の主要な検討事項は、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項から選択される。(監基報701第7項)」と定義されています。

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

1 監査・保証実務委員会実務指針の改正検討

監基報等の改訂に伴い日本公認会計士協会(以下、「JICPA」。)の監査・保証実務委員会において、監査報告書のひな型を検討しています。2020年3月31日終了事業年度以降の会社法や、金融報に基づいて作成された計算書類や財務書類に対する監査報告書のひな型は、監査・保証委員会実務指針第85号「監査報告の文例」として2019年6月27日に公表されています。

企業会計審議会総会・会計部会(第6回)が2019年9月3日に開催され、中間監査と四半期レビュー基準について改訂されました。

内部統制基準・実施基準の改訂についても、財務諸表監査の監査報告書の記載順序(監査意見を冒頭に記載等)の変更、監査役等の責任の追加を監査報告書上改訂することについて、他の基準から遅れて2019年12月13日に公表されました。

中間監査と四半期レビューは、2020年4月1日以降開始事業年度からの適用となりますので、2020年の夏以降の適用となりますが、内部統制の監査報告書は2020年3月31日終了事業年度に適用されることとなります。心に留めておくべきことは昨年度の監査報告書を使うことはできないということになります。KAMの早期適用をしなくても前年の報告書よりも物理的に長くなります。2020年初頭に実務指針へのコメントの募集が行われ、最終版が公表されることとなります。

2 「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」※1

政府の「未来投資戦略2018」では、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」(2017年12

※1 <https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20181228.html>

月28日)を踏まえ、金融商品取引法に基づく有価証券報告書と会社法に基づく事業報告・計算書類(事業報告等)との一体的な開示を行おうとする企業の試行的取り組みを支援しつつ、一体的開示例・関連する課題等について検討することとしていました。

2018年12月28日、検討内容を取りまとめた「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」が公表されました。

こちらは内閣官房、金融庁、法務省、経済産業省により公表されており、その開示すべき書類について示されています。こちらに対する監査報告書についても現在JICPAで検討されています。

3 日本監査役協会による「監査上の主要な検討事項(KAM)に関するQ&A集・後編」※2

2019年12月4日に当該Q&Aが公表されました。会社法上の取り扱いと有価証券報告書の取り扱いが、中心となっています。会社法上の監査報告書にはKAMを記載することは求められませんが、会社法に基づく監査の間も有価証券報告書上の監査報告書に記載するKAMの検討はいるはずで、一般には有価証券報告書は株主総会の後に提出されるので株主総会のときにはKAMは公表されたものではないということになります。しかしながら、株主総会に参加する株主としては、今会社で起きている、会計監査人が特に重要であると判断したことは何なのかを知りたいと思うはずです。日程の順番から起きてくるような話(総会の前にはKAMは公開されないであろう)を丁寧に解説されているのがこのQ&Aだと思います。「(5)株主総会に向けた対応」を一番現実な動きとしてご覧になった方がよいように思います。

4 「会社法の一部を改正する法律」が公布

2019年12月4日に「会社法の一部を改正する法律」(以下、「改正法」。)および「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」(以下、「整備法」。)が成立し12月11日に公布されました。今回の改正はコーポレート・ガバナンス強化を目的としており、改正内容は多岐にわたります。全ての内容は、監査に関係すると言ってもよいのですが、ここでは、監査人が監査報告書を提出するという実務的な意味から「株主総会資料の電子提供制度の創設」について触れたいと思います。また、KAMという観点から上場会社を前提として記載したいと思います。

株主総会の招集は書面で招集通知を発する必要があります(会社法第299条1,2,4項)。株主に配布する資料は多量

であり、印刷代や郵送費用が相当にかかるかと思います。また、印刷に一定の時間がかかるということは、会社の経理部の方や監査人もかなり早い時期で自分たちが用意しなければならない書類の完成や、監査人による監査、監査役等による監査が終わっていないといけません。毎年のことではありますが、3月末決算ですとゴールデンウィークが横たわっていて、季節はとても良いのに、つらい季節を過ごすことになっています。今回の会社法の改正により、こうした書類を書面で提供せず、Webサイトに掲載することで足りることとする制度が作られ、上場会社は当該制度が強制されます。一刻も早く移行したいと思われる会社もあるようですが、システムの問題の解決や、既存の株主(特に個人株主になるでしょう)への問い合わせ等の時間がかかります。このため、いつから始められるかと言うと、そこを踏まえてということで公布日から実際の開始は3年6カ月以内とされているので、2022年から2023年くらいになるかもしれません。

「KAMはなぜ株主総会の前に出ないのか」や「会社法と有価証券報告書の両方がタイミングをずらし、開示等の内容も微妙に違って出て来るのはどうして」「日程的につらいのですが」という実務的な問題は上記の2,3,4.の合わせ技で解決される日が近いかもしれません。

5 開示の拡充に係る諸機関の取り組み状況

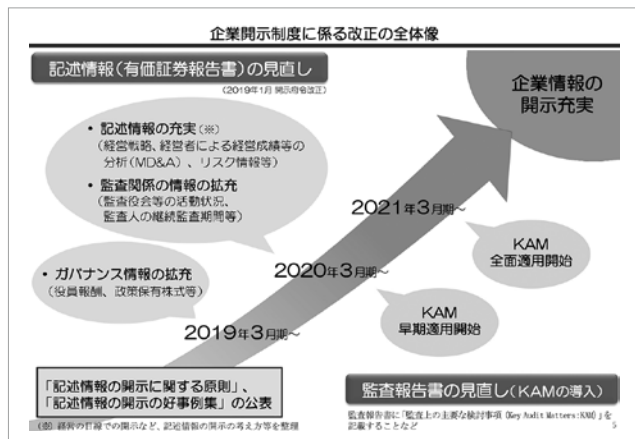
KAMの記載は基本的に会社が記載した関連する財務諸表の注記等が大切になってきます。上場会社の有価証券報告書を前提とすると、わが国においては、いわゆる、日本の会計基準(JGAAP)、国際会計基準(IFRS)、米国会計基準(USGAAP)を使用して開示されることとなりますが、いずれの会計基準を採用していてもKAMを記載するにあたって、監査人から追加の注記の記載をお願いすることがあるかと思いますが、特にJGAAPの場合には、注記が他の基準に比べると少なくなっており、これは2017年秋のJICPAの試行でも明らかになっています。

金融庁は、2018年6月公表の「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を踏まえた、記述情報の充実に向けた取り組みをしています。2019年3月27日に実施された一般社団法人日本経済団体連合会資本市場部会での講演資料が金融庁のホームページにあります※3。「企業情報の開示の充実に向けた取組み」として67ページに及ぶ資料ですが、これをご覧になると金融庁の目線からの将来への期待を垣間見ることができます。この講演とは違う場所でも同様の題目の講演に出席しましたが、たくさんの資料では

※2 <http://www.kansa.or.jp/support/library/accounting/post-214.html>

※3 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/01.pdf>

資料1：企業開示制度に係る改正の全体像

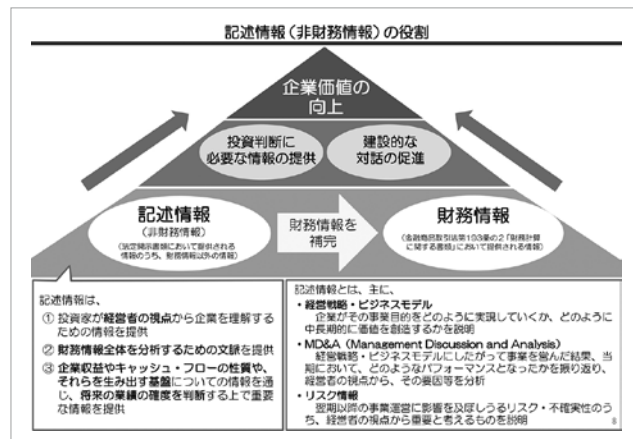


出所：金融庁，2019，「一般社団法人日本経済団体連合会 資本市場部会における講演資料」（<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/01.pdf>）p.5より引用

ありつつも、流れるような講演で、個人的には自分の中にドンドン入ってくるような感じでした。将来に向けた全体像（資料1）と、2020年3月からの適用となる記述情報をまとめた図（資料2）を添えます。こちらを見て、興味を引かれた方は、ぜひ金融庁のホームページで全文を見てください。記述情報の開示の好事例集も同じページにあり、こちらは2019年12月20日までアップデートされています。好事例集は118ページもありますが、（不遜な発言になりますが）読み物として面白いと思います。会社は業種も歴史もスケールもさまざまです。従って、自分が関わっている会社と必ずしも一致するものではありません。また、これはあくまで金融庁が好事例として取り上げているので、他の視点、例えば、アナリストの方、海外の方の目からは違う見方があるかもしれません。しかしながら、記述情報をいっぺんに学ぶために使用するには、ふさわしいと思います。気になるものについては付箋紙を貼って、議論をするのにも向いていると思います。

当法人のKAMへの対応として、まずはe-Learningを必須で受けてもらいました。およそ170分あり、歴史から内容、対応の仕方等基礎はしっかり身に付けてもらいました。その後、監基報のテストの中にも監査報告書関係の監基報700番台の問題を入れています。KAMは会社によって全く違うものになるはずですから、全般的なe-Learningだけで、研修が完璧というわけにはいきません。このため、KAMの記載に深く関わっていくパートナーからマネージャーまで、これも必須研修として、原則を再度学ぶとともに、修正前KAMと修正後KAMを比べて、どのようなKAMを作っていくかという実務的な研修を行っています。実務的な研修といっても、研修はあくまで対象となる会社について一定の仮定を置いてみて、限られた時間の中でこなすものになります。資料上のKAMは、研修の解としては正しいですが、実際の現場では、いろいろな事象が加わります。また、監査報告書に署名

資料2：記述情報（非財務情報）の役割



出所：金融庁，2019，「一般社団法人日本経済団体連合会 資本市場部会における講演資料」（<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/01.pdf>）p.8より引用

をするパートナーが自分の責任の中で納得することが必要です。従って、概括的な研修や、実践的な研修も必要ですが、それだけで済む話ではありません。一方、KAMの記載の仕方としてのお作法をきちんと守るために、項目ごと（減損や引当金など）のひな型が欲しいな、という気持ちになることもあるかもしれません。監査人だけでなく、対象となる会社の方々も、こういった記載の仕方が基本形なのか、ひな型が欲しいな、と思っても不思議ではありません。しかしながら、そのようなひな型があると、そのみに頼ってしまうということが起こってしまいます。目安としては便利なものですが、ひな型はひな型であって、全ての会社がそのまま使用できるわけではありません。その会社独特の環境や、条件をきちんと反映させる必要があるということを肝に銘じる必要があります。

廣川 朝海（ひろかわ あさみ）

PwCあらた有限責任監査法人

メソドロジー&テクノロジー部 パートナー 公認会計士

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

日本公認会計士協会監査・保証実務委員会委員長

メールアドレス：asami.hirokawa@pwc.com

「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」 および「会計方針の開示、会計上の変更及び 誤謬の訂正に関する会計基準(案)」について



PwCあらた有限責任監査法人
製造流通サービス部
パートナー 市原 順二

はじめに

2019年10月30日、企業会計基準委員会から企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」(以下、「見積り開示基準案」。)および企業会計基準公開草案第69号「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準(案)」(企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(以下、「企業会計基準第24号」。))の改正案(以下、「会計方針の開示基準案」)。以下、両者を併せて「公開草案」。)が公表されました。会計上の見積りの開示および会計方針の開示は、財務諸表利用者が財務諸表を読み解くのに必要な情報の開示であり、この情報開示について基礎となる考え方がこれらの公開草案で示されているという点で重要な公開草案の公表であるといえます。これらの公開草案については、2020年1月10日までコメントを受け付けた上で審議を再開した後、最終基準として公表することが想定されています。

本稿ではこれらの公開草案の概要について解説します。なお、本稿において意見にわたる部分は筆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ないことを申し添えます。

1 背景

本公開草案の開発にあたって検討された「見積りの不確実性の発生要因」は、国際会計基準(IAS)第1号「財務諸表の開示」第125項において開示が求められている一方、わが国の会計基準ではそのような開示は求められていません。このような状況の中、財務会計基準機構内に設けられている基準諮問会議に対して、日本基準においても同様の開示を求めることを検討するよう要望が寄せられました。その後、見積りの不確実性の発生要因に係る注記情報の充実について検討することが、基準諮問会議から企業会計基準委員会に対して提言されました。

また、「会計方針の開示」については、企業会計原則で重要な会計方針を開示することが求められていたものの、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則および手続に係る注記情報の充実について検討することが、同じく基準諮問会議から企業会計基準委員会に対して提言されました。

これらの情報は、いずれも財務諸表を理解するにあたり必要な情報であることから、財務諸表における注記情報の充実という観点から企業会計基準委員会において検討がなされ、今般の公開草案の公表に至りました。

2 会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)

(1) 範囲

見積り開示基準案は、「会計上の見積り」の開示に適用されます。ここで、「会計上の見積り」とは、「資産及び負債や収益及び費用等の額に不確実性がある場合において、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて、その合理的な金額を算出すること」とされています。これは、従来の企業会計基準第24号の定義をそのまま引き継いでいるものであり、特にその範囲を変えるものではありません。

(2) 見積り開示基準案の内容

① 開示目的について

見積り開示基準案の最も特徴的なことは、「開示目的」という原則（プリンシプル）を示し、その「開示目的」に照らして具体的な開示内容を財務諸表作成者が判断することが求められているという点にあります（見積り開示基準案第13項）。そしてここでの「開示目的」とは、「当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目における会計上の見積りの内容について、財務諸表利用者の理解に資する情報を開示すること」（見積り開示基準案第4項）としています。

現行の企業会計の基準の下においては随所に会計上の見積りを必要とする局面が現れますが、それらの見積金額の不確実性は企業の置かれた環境によってさまざまであるため、会計上の見積りの開示では、上記のように包括的に定められた開示目的に照らして具体的な開示項目及び開示内容を決めることになります。

このように詳細な取り扱いを定めず、開示目的を明らかにした上でその開示内容を作成者の判断に委ねる、といったプリンシプルベースの定めは、わが国における従来の会計基準になかったものであり、財務諸表作成者には開示目的に照らした適切な判断が求められることになります。

② 開示する項目の識別について

見積り開示基準案では、当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、「翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目」を開示項目として識別することとしています（見積り開示基準案第5項）。その項目が「翌年度の財務諸表に需要な影響を与えるか否か」は、翌年度の財務諸表に及ぼす影響の金額的な大きさとその発生可能性を総合的に勘案して判断することになります（見積り開示基準案第19項）。

ただし、見積り開示基準案では、この判断にあたっての詳細な基準は設けられていません（見積り開示基準案第20項）。

開示する項目として識別される対象は、通常、当年度の財務諸表に計上した資産および負債であるとしていますが、項目の識別にあたっては、上記のとおり「翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高いもの」に着目することに留意が必要です。例えば、見積り開示基準案では、当年度に減損損失の計上をしなかった固定資産を取り上げ、その場合であっても翌年度の財務諸表に及ぼす影響を検討した上で、当該固定資産を会計上の見積りの開示において開示する項目として識別することがあり得る、としています。

一方で、その見積りが当年度の財務諸表に計上した資産

および負債に対するものでなくても、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い場合には、上述の開示目的に照らして、開示する項目として識別することを妨げない、としています。具体的には、当年度の財務諸表に計上した収益や費用に関して見積りを伴う場合や、会計上の見積りの検討の結果、当年度の財務諸表に計上しないこととした負債（引当金）などがこれらに当たるものと考えられます。

また、直近の市場価格により時価評価する資産及び負債は、将来の市場価格の変動により翌期の財務諸表に影響を与える場合がありますが、市場価格の変動は会計上の見積りに起因するものではないため、開示する項目を識別する際に考慮しないことを明らかにしています（見積り開示基準案第5項）。

これらの考え方に従って識別される開示項目の数について、会計基準上明確な定めはありませんが、比較的少数の項目を識別することになると考えられるとしています（見積り開示基準案第23項）。開示目的に照らして考えれば、あまり多くの項目が識別されることは想定していないと考えられます。

③ 注記事項について

上記のような考え方に基づいて識別した項目については、**表1**に掲げる事項を注記することになります。また、会計上の見積りの開示は、独立の注記項目とすることが求められています。一方、それぞれの事項についての具体的内容については、見積り開示基準案上、特に定めがなく、「開示目的に照らして」注記の内容や記載方法を定めることとなります。具体的な記載方法については、定量的情報もしくは定性的情報、またはこれらの組み合わせにより記載することが考えられるとしています（見積り開示基準案第7項）。

また、会計上の見積りの開示におけるこれらの開示項目については、個別の会計基準に定めに従い開示が要求されている事項と重複する場合があります。その場合には、それらの注記事項を参照することで記載に代えることができるとされています（見積り開示基準案第7項なお書き）。

なお、昨今の個別財務諸表の簡素化に伴い、連結財務諸表を作成している場合には、**表1**の「C会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報」について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

表1：会計上の見積りの開示として注記する項目

A項目名
B当年度の財務諸表に計上した金額
C会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報 (例) ①当年度の財務諸表に計上した金額の算出方法 ②当年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定 ③翌年度の財務諸表に与える影響

の記載については、当年度の個別財務諸表に計上した金額の算出方法、すなわち表1のCに例示した①に関する記載に代えることができるとされています。その場合には、連結財務諸表における記載を参照することができるとされています（見積り開示基準案第9項）。

(3) 適用時期及び経過措置

見積り開示基準案は2021年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び財務諸表からの適用を想定しています。ただし、公表日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び財務諸表から適用することができるとされています（見積り開示基準案第10項）。

見積り開示基準案は表示に関する会計基準案であり、会計処理（認識及び測定）について明らかにした会計基準案ではありません。そのため、本見積り開示基準案を新たに適用するときは「表示方法の変更」に該当することになります。

しかし、見積り開示基準案で注記が求められている事項のうち、とりわけ定量的な情報については比較情報についての注記情報を作成するのは実務上の困難が予想されることから、企業会計基準第24号の定めにかかわらず、比較情報に対して遡及的に対応しないことができるとされています（見積り開示基準案第11項）。

3 会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準(案)

(1) 範囲

従来の企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」は、会計情報の比較可能性の充実の観点から、既に公表された会計数値を過去にさかのぼって処理する場合としない場合の考え方を明らかにした基準でした。この会計基準では、大きく「会計方針の変更」「会計上の見積りの変更」「過去の誤謬」に分けて、それぞれの具体的な取り扱いを定めていました。

今回、「会計上の見積り」の開示と併せて「会計方針」の開示に関する取り扱いを明確にすることになったことに伴い、会計方針の開示そのものもこの会計基準の適用範囲とし、従来の企業会計基準第24号の題名に「会計方針の開示」を追加しています。

(2) 会計方針の開示基準案の概要

① 開示目的

この会計方針の開示基準案においても、見積り開示基準案と同様、会計方針の「開示目的」を明らかにし、その開示目的に照らして具体的な開示内容を財務諸表作成者が判断

することが求められています。ここで、会計方針の開示目的は「財務諸表を作成するための基礎となる事項を財務諸表利用者が理解するために、採用した会計処理の原則及び手続の概要を示すことにある。」としています（会計方針の開示基準案第4-2項）。

一方で、前述のように開示目的を考えた場合、特定の会計事象等（会計処理の対象となる会計事象や取引）に関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に、企業が採用する会計方針について開示がなされないと財務諸表利用者が理解することは困難であると考えられます。このため、「開示目的」に照らして、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合も、関連する会計基準等の定めが明らかな場合と同様に取り扱うことを明示しています（会計方針の開示基準案第4-2項）。

このような「関連する会計基準等の定めが明らかでない場合」には、業界の実務慣行とされている会計処理方法などが含まれるとされています。この業界慣行の中には、企業が所属する業界団体が当該団体に所属する各企業に対して通知している会計処理方法などが含まれるとされています（会計方針の開示基準案第44-5項）。

② 重要な会計方針に関する注記

重要な会計方針については、採用した会計処理の原則及び手続の概要を注記することが求められます（会計方針の開示基準案第4-3項）。この取り扱いは企業会計原則注解（注1-2）を引き継いだものであり、従来の考え方を変えたものではありません。

企業会計原則注解（注1-2）では、会計方針として表2に掲げる項目を列挙しています。本公開草案でもこれらを例示として引き継いでいますが、企業会計基準注解（注1-2）と同様、ここに列挙した項目であっても重要性の乏しいものについて注記を省略することができるとしています（会計方針の開示基準案第4-4項）。

また、企業会計原則注解（注1-2）では、代替的な取り扱いが認められていない場合には注記を省略することができるとしていますが、この点についても企業会計基準注解（注1-2）の定めを引き継いでいます（会計方針の開示基準案第4-5項）

なお、検討にあたり、開示の詳細さについて指針や目安

表2：会計方針の例

- 有価証券の評価基準及び評価方法
- 棚卸資産の評価基準及び評価方法
- 固定資産の減価償却の方法
- 繰延資産の処理方法
- 外貨建資産の本邦通貨への換算基準
- 引当金の計上基準
- 収益及び費用の計上基準

を示すべきかという議論がされていますが、開示の詳細さは、開示目的に照らして判断すべきものであることから、具体的な定めは置かれていません(会計方針の開示基準案第44-7項)。

(3)適用時期及び経過措置

2021年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表からの適用となります。ただし公表日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から適用することができるとされています(会計方針の開示基準案第25-2項)。

なお、この会計方針の開示基準案を新たに適用するときは「表示方法の変更」に該当しないこととされています(会計方針の開示基準案第25-3項)。現実に起こり得る場合として、この会計方針の開示基準案を新たに適用することにより、従来関連する会計基準等の定めが明らかではなかった会計処理の原則及び手続を新たに開示するという場合が考えられます。その場合には「追加情報」としてその旨を注記することとされています(会計方針の開示基準案第25-3項ただし書き)。

市原 順二 (いちはら じゅんじ)

PwCあらた有限責任監査法人

製造流通サービス部 パートナー

1994年公認会計士登録。2007年7月より3年間、企業会計基準委員会に研究員として出向。

2010年の帰任後は主として製造業の監査業務を担当。著書に『過年度遡及の会計実務 Q&A』(中央経済社)など。企業会計基準委員会税効果会計専門委員など(現在)。

メールアドレス: junji.ichihara@pwc.com

企業会計基準公開草案第66号 (企業会計基準第29号の改正案) 「収益認識に関する会計基準(案)」の解説

PwCあらた有限責任監査法人
第2製造・流通・サービス部
マネージャー 松上 貴



はじめに

企業会計基準委員会(以下、「ASBJ」という。)は、2019年10月30日に、企業会計基準公開草案第66号(企業会計基準第29号の改正案)「収益認識に関する会計基準(案)」(以下、「本公開草案」という。)および企業会計基準適用指針公開草案第66号(企業会計基準適用指針第30号の改正案)「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」等(以下、「適用指針公開草案」という。)を公表しました。

本公開草案は、2018年3月30日に、ASBJが収益認識に関する包括的な会計基準である、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」(以下、「2018年会計基準」という。)、企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」を公表した段階で、引き続き検討を行うとしていました表示や注記に関する事項についての改正が提案されたものであり、当該注記や表示に関する改正に対する意見を幅広く収集することを目的としています。

本稿では、2018年会計基準に対して行われた改正である表示や注記について、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下、「IFRS第15号」という。)における表示や注記の定めとの相違点を踏まえて解説を行います。また、本公開草案公表時に併せて改正が行われたその他の事項につきましても解説を行います。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。

1 本公開草案公表の背景

①2018年会計基準の公表

2018年3月30日に、ASBJが収益認識に関する包括的な会計基準として、2018年会計基準を公表しました。この際、注記については、2018年会計基準を早期適用する場合の必要最低限のもののみを定め、2018年会計基準が適用されるとき(2021年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首)までに、注記事項の定めを検討することとしていました。また、表示につきましても、以下の事項について、2018年会計基準が適用されるときまでに検討することとしていました。

- (1) 収益の表示科目
- (2) 収益と重要な金融要素の影響
- (3) 契約資産と顧客との契約から生じた債権の区分表示

これは、ASBJが2018年会計基準公表時点では、各国のIFRS第15号の早期適用例が限定的であり、注記事項を十分に評価することができないと考えたためです。

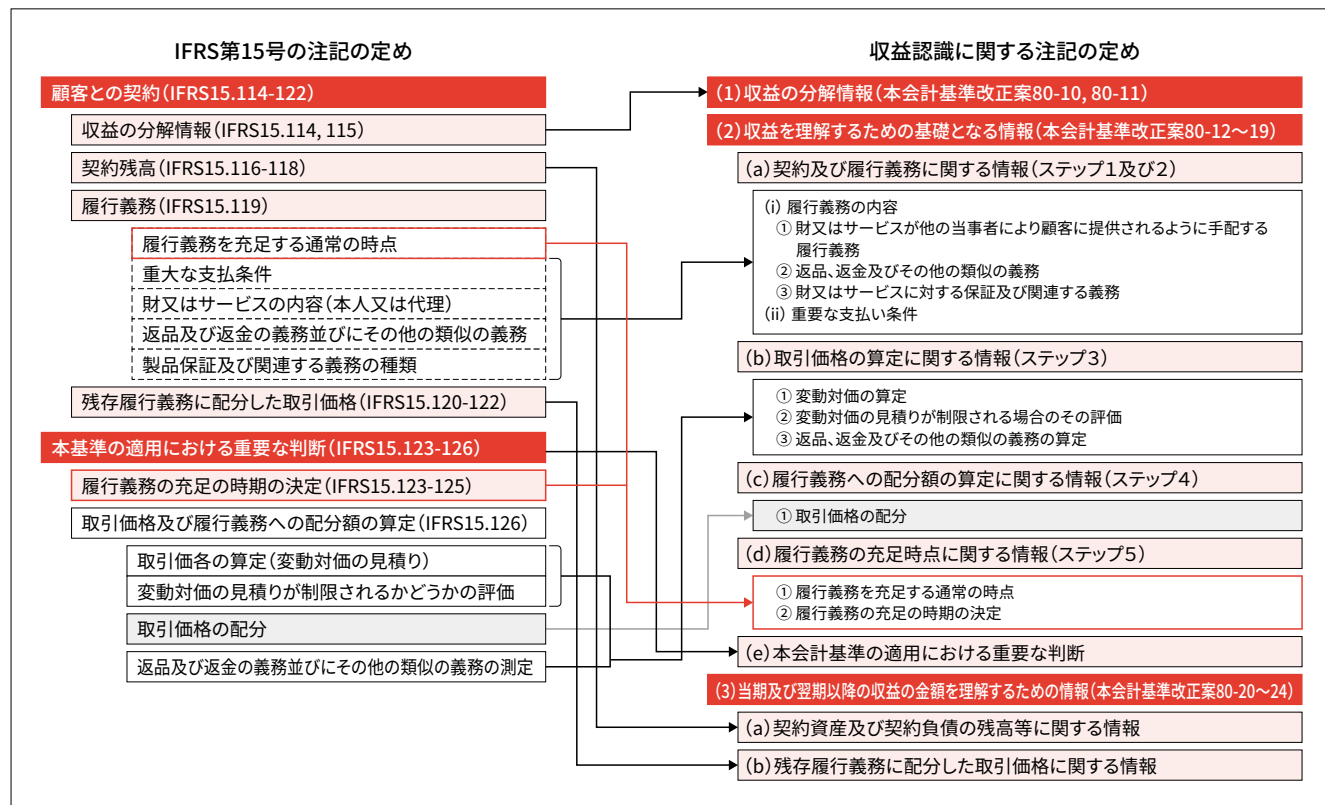
ASBJにおいて、これらに関する審議が終了したため、2019年10月30日に本公開草案が公表されました。

②IFRS第15号の内容を出発点とした検討

収益認識に関する会計基準の開発において、「国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の観点から、IFRS第15号の基本的な原則を取り入れること」が出発点となっています。注記においても、収益に関する注記は、企業の主な営業活動からの成果を開示するものとして、企業の経営成績を示すうえで重要な財務情報であると考えられるため、注記全体の中でも重要性が高いものであることから、会計処理に関する定めと同様に、原則としてIFRS第15号と同様の内容を取り入れることとしています(IFRS第15号と本公開草案との関連については図表1(P36)参照)。

その際、従前のわが国における取り扱いと比べ、注記が大幅に増加することに対する実務上の懸念が生じる可能性

図表1：IFRS第15号の注記の定めと本公開草案の注記の定めとの関係



出典：企業会計基準委員会、2019、「企業会計基準公開草案第66号『収益認識に関する会計基準(案)』等の公表」をもとにPwC作成

があるため、開示目的を会計基準内に明記したうえで、企業の実態に応じて、企業自身が当該開示目的に照らして重要性に乏しいと認められる項目については注記しないことができることを明確に定めています。

(基本方針)

注記事項についても、原則としてIFRS第15号と同様の内容

ただし、企業自身が開示目的に照らして重要性に乏しいと認められる項目については注記しないことができることを明確に定めている。

2 公表された表示および注記事項の概要

①表示

i. 損益計算書の表示

本公開草案においても、現行の実務慣行等を踏まえて、実態に応じた適切な表示科目をもって行うと定められているのみです。その際、以下に記載の事項が求められていることに留意が必要となります。

- 顧客との契約から生じる収益について、それ以外の収益と区分して損益計算書に表示するか、合算して表示したうえで顧客との契約から生じる収益の額を注記すること
- 顧客との契約に重要な金融要素が含まれる場合、顧客との契約から生じる収益と金融要素の影響(受取利息又は支払利息)を損益計算書において区分して表示すること

ii. 貸借対照表の表示

企業が履行している場合や企業が履行する前に顧客から対価を受け取る場合など、契約のいずれかの当事者が履行をしている場合、企業は契約資産(例えば、契約資産、工事未収入金等)、契約負債(例えば、契約負債、前受金等)または顧客との契約から生じた債権(売掛金、営業債権等)を計上する必要があります。これらは貸借対照表において区分して表示するか、区分して表示しない場合には、それぞれの残高を注記する必要があります。

なお、2018年基準においては、契約資産と顧客との契約から生じた債権を貸借対照表において区分表示せず、かつ、それぞれの残高を注記しないことができていました。しかしながら、本公開草案では、契約資産とは、企業が顧客に移転した財またはサービスと交換に受け取る対価に対する企業の無条件ではない権利とされており、無条件の権利

(対価に対する法的な請求権)である顧客との契約から生じた債権とは性質が異なることから、IFRS第15号と同様に区分することとなりました。

②注記事項

i. 重要な会計方針の注記

本公開草案において、重要な会計方針として注記すべき事項として、以下の2点が列挙されています。

(重要な会計方針)

- ・ 企業の主要な事業における主な履行義務の内容
- ・ 企業が当該履行義務を充足する通常の時点(収益を認識する通常の時点)

これらは、財務諸表利用者の収益に対する理解のために最も有用なものとして定められているものですが、これら以外でも、「収益を理解するための基礎となる情報」として記載することとした内容のうち、各社が個別に重要な会計方針に含まれると判断をしたものについては、重要な会計方針として注記することが求められています。

ii. 収益認識に関する注記

前述したとおり、本公開草案において、顧客との契約から生じる収益に関する情報を注記するにあたっての包括的な定めを、開示目的として次のように示しています。

(開示目的)

収益認識に関する注記における開示目的は、顧客との契約から生じる収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を企業が開示することである。

その上で、この開示目的を達成するための収益認識に関する注記として、以下の項目を示しています。

(収益認識に関する注記)

- ・ 収益の分解情報
- ・ 収益を理解するための基礎となる情報
 - ✓ 契約及び履行義務に関する情報
 - ✓ 取引価格の算定に関する情報
 - ✓ 履行義務への配分額の算定に関する情報
 - ✓ 履行義務の充足時点に関する情報
 - ✓ 本会計基準の適用における重要な判断
- ・ 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報
 - ✓ 契約資産及び契約負債の残高等に関する情報
 - ✓ 残存履行義務に配分した取引価格に関する情報

これらの収益認識に関する注記項目は、IFRS第15号の項目を参考に再分類したのですが、上記の開示目的に照らして重要性に乏しいと認められる事項については記載しなく

てもよい、明確に定められています。注記事項におけるポイントは次のとおりとなります。

収益の分解情報

企業は、当期に認識した顧客との契約から生じる収益を、収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性に影響を及ぼす主要な要因に基づく区分に分解して注記することが求められています。分解する際の区分の例として、適用指針公開草案では以下のものが挙げられています。

区分例	具体例
財又はサービスの種類	主要な製品ライン
地理的区分	国又は地域
市場又は顧客の種類	政府と政府以外の顧客
契約の種類	固定価格と実費精算契約
契約の存続期間	短期契約と長期契約
財又はサービスの移転の時期	一時点で顧客に移転される財又はサービスから生じる収益と一定の期間にわたり移転される財又はサービスから生じる収益
販売経路	消費者に直接販売される財と仲介業者を通じて販売される財

収益の分解情報については、企業が業績評価の目的で利用している区分や、財務諸表利用者とのコミュニケーションにおいて開示している区分を考慮して決定し、また、それらの情報と整合している必要があります。また、企業会計基準第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(以下、「セグメント情報等会計基準」という。)を適用している場合、本注記情報と、セグメント情報等会計基準に従って開示された情報との関係を、財務諸表利用者が理解できるように、十分な情報を開示することが求められています。

収益を理解するための基礎となる情報

企業が認識する収益について、財務諸表利用者が理解するための基礎となる情報を記載する必要があります。ここで求められる情報のうち、特に重要と考えられる「契約及び履行義務に関する情報」に含まれる「履行義務の内容」および「履行義務の充足時点に関する情報」は、「重要な会計方針」として記載をする必要があります。

この情報における「契約及び履行義務に関する情報」において、「財またはサービスに対する保証」「本人と代理人の区分」「追加の財またはサービスを取得するオプションの付与」「ライセンスの供与」「変動対価」「重要な金融要素が含まれる契約」——など、各社で個別に検討された各取引について、企業が置かれている状況が分かるように、重要なものを記載することとなります。

当期および翌期以降の収益の金額を理解するための情報

・契約資産及び契約負債の残高における重要な変動

IFRS第15号を開発する過程において、契約資産及び契約負債の期首から期末への合計額の調整を表形式で開示することが提案されましたが、最終的に、表形式での開示を求めることはせず、契約資産及び契約負債の重要な変動について説明することが求められました。本公開草案においても、IFRS第15号の定めを取り入れ、当期中の契約資産及び契約負債の残高に重要な変動がある場合、その内容について注記を求めています。しかし、実務上の負担を考慮した結果、IFRS第15号とは異なり、必ずしも定量的な情報を含める必要はない点に留意が必要となります。

・残存履行義務

従来財務諸表外で受注実績の記載が求められており、装置産業などの工事契約が長期に及ぶ産業においては、受注残高も併せて記載されている事例が見られますが、本公開草案において、契約が長期である場合には、「残存履行義務」を会計数値として開示することが提案されています。

当該注記を本公開草案の注記に含めることについては、実務上の負担が増加するという懸念や、IR情報や財務諸表外の情報により既に記載がされているため、それで十分ではないかという否定的な意見がASBJ内であがりました。しかしながら、本公開草案においては、以下のいずれかに該当する場合には注記をしないことができるという実務上の便法を設けたうえで、IFRS第15号と同様の残存履行義務の注記を定めることが提案されています。

- 履行義務が、当初の予想期間が1年以内の契約の一部である場合
- 履行義務の充足から生じる収益を、現在までに企業の履行が完了した部分に対する顧客にとっての価値に直接対応する対価の額を顧客から受け取る権利を有している場合において、請求する権利を有している金額で認識している場合
- 売上高又は使用量に基づくロイヤルティである変動対価又は完全に未充足の履行義務に配分される変動対価

このうち、3つ目の変動対価は、IFRS第15号においては設けられておらず、米国財務会計基準審議会（FASB）による会計基準のコード化体系のTopic 606「顧客との契約から生じる収益」において設けられているものです。

注記を定めることが提案された理由は、残存履行義務の注記が「顧客との契約から生じる収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を開示する」という開示目的に適合しているため、IFRS第15号の定めを基本的に取

り入れることで国際的な比較可能性を確保するため、また、財務諸表外で記載されている受注実績については、「受注」の定義が存在しないため、受注実績に含まれる契約の範囲や金額の測定方法が必ずしも明確ではなく、他の企業との比較可能性が損なわれる可能性があると考えられたためです。

その他

企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」（以下、「工事契約会計基準」という。）は、本公開草案が会計基準として適用されるときに廃止されることとなります。このため、工事契約に関する注記事項のうち、「当期の工事損失引当金繰入額」および「同一の工事契約に関する棚卸資産と工事損失引当金とともに計上されることとなる場合」の注記事項をわが国の会計基準特有の事項として本公開草案に含めています。なお、工事契約会計基準における工事契約に関する注記事項のうち、「工事契約に係る認識基準」および「決算日における工事進捗度を見積るために用いた方法」の記載については、本公開草案において明記はされていませんが、「履行義務の充足時点に関する情報」に含まれるものであると考えられます。そのため、各社において個別に重要性があると判断された場合には、重要な会計方針として注記することと考えられます。

iii. 連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記

連結財務諸表を作成している会社の場合、個別財務諸表においては、収益認識に関する注記のうち、「収益の分解情報」および「当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報」について注記しないこと、また、「収益を理解するための基礎となる情報」の注記を記載するにあたり、連結財務諸表における記載を参照することができます。

iv. 四半期財務諸表における注記

本公開草案の公表と併せて、企業会計基準公開草案第67号（企業会計基準第12号の改正案）「四半期財務諸表に関する会計基準（案）」および企業会計基準適用指針公開草案第67号（企業会計基準適用指針第14号の改正案）「四半期財務諸表に関する会計基準の適用指針（案）」も公表され、四半期財務諸表における収益認識に関する注記の取り扱いが提案されています。

開示の適時性に係る強い制約および財務諸表利用者にとっての情報の有用性を検討した結果、上述の「収益認識に関する注記」の各事項のうち、「収益の分解情報に関する事項」についてのみ、注記が求められることとなります。

③その他の改正点

2018年会計基準においては、契約資産を金銭債権として取り扱うこととしていましたが、本公開草案においては、IFRS第15号と同様に、契約資産が金銭債権に該当するかどうかについて言及しないこととしています。その上で、契約資産に係る貸倒引当金の会計処理については企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」における債権の取り扱いを適用すること、外貨建ての契約資産に係る外貨換算については企業会計審議会「外貨建取引等会計処理基準」の外貨建て金銭債権債務の換算の取り扱いを適用することとしています。そのため、基準上金銭債権とは明記されていませんが、実務上は金銭債権と同様の取り扱いが求められることとなります。

3 適用時期および経過措置

①適用時期

i. 原則

2021年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されることとしています。これは、2018年会計基準と同じ時期です。

ii. 早期適用

既に2018年会計基準を早期適用している企業のニーズを踏まえ、2020年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から、本会計基準を適用できるとしています。

また、12月末決算会社などのニーズも踏まえて、さらに、2020年4月1日に終了する連結会計年度および事業年度から2021年3月30日に終了する連結会計年度および事業年度までにおける、年度末に係る連結財務諸表および個別財務諸表から適用できることとしています。この適用にあたり、早期適用した連結会計年度および事業年度の翌年度に係る四半期連結財務諸表および四半期個別財務諸表において、早期適用した連結会計年度および事業年度の四半期連結財務諸表および四半期個別財務諸表について、本会計基準を当該年度の期首にさかのぼって適用することとしていることに留意が必要となります。

②経過措置

本会計基準の適用初年度に表示方法の変更が生じる場合、企業会計基準第24号第14項では、「過去の財務諸表について、新たな表示方法に従い財務諸表の組替えを行う」ことが求められていますが、実務上の負担を軽減するため、以下の経過措置が設けられています。

- ✓適用初年度の比較情報について、新たな表示方法に従った組替えを行わないことができる
- ✓適用初年度の比較情報について、以下の注記をしないことができる
 - ・顧客との契約から生じる収益について、それ以外の収益と区分せずに損益計算書に表示する場合における、顧客との契約から生じる収益の額
 - ・契約資産と顧客との契約から生じた債権を貸借対照表に区分して表示しない場合における、それぞれの残高
 - ・前述した「重要な会計方針」および「収益認識に関する注記」のそれぞれの項目

本経過措置を利用し、適用初年度の比較情報について、新たな表示方法に従い組替えを行わない場合には、表示方法の変更により影響を受ける適用初年度の連結財務諸表および個別財務諸表の主な表示科目に対する影響額を記載する必要があります。この際、IFRS第15号において求められています、実務上の便法を適用して遡及適用した場合における経過措置のそれぞれの適用について見積もった影響の定性的評価の注記は、本公開草案においては求められていません。

また、本会計基準の適用初年度における四半期財務諸表においても同様に、収益の分解情報に関する事項の、前年度の対応する四半期会計期間および期首からの累計期間に関する開示は求められていません。

4 今後の予定

本公開草案については、寄せられた意見を踏まえてさらに検討が行われ、最終的な会計基準として公表されることになる予定です。しかしながら、本会計基準を開発するにあたっての基本的な方針が、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の確保を図ることであることを踏まえると、本公開草案に大きな修正が加わることはないものと考えられます。

松上 貴(まつがみ たかし)

PwCあらた有限責任監査法人

第2製造・流通・サービス部 マネージャー

2010年公認会計士登録。グローバルに展開する製造会社を中心に、国内大手上場会社、外資系国内子会社等への日本基準、米国基準による会計監査に従事。2016年6月より約1年間PwC中国の上海事務所に出向し、主に日系企業の現地子会社への監査支援業務に従事。直近では、IFRS基準で上場している国内大手上場会社に対するIFRSアドバイザー業務にも従事。

メールアドレス：takashi.t.matsugami@jp.pwc.com

監査法人の強制ローテーションに関する国際的な状況

—金融庁第二次報告および英国における監査制度を巡る議論の現状

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・マネジメント・オフィス
シニアマネージャー 飯沼 篤史



はじめに

2018年11月発行『PwC's View』第17号の「監査法人の強制ローテーションに関する国際的な動向」※1において、世界各国で導入または議論されている監査法人の強制ローテーション制度を取り上げ、国際的な状況を解説しました。

欧州連合(EU)では2016年から監査法人ローテーション制度の運用が開始されており、前回の解説において、主要国における監査法人ローテーション制度の導入状況を概観しました。また、日本でも2016年3月に金融庁が設置した「会計監査の在り方に関する懇談会」にて制度導入の是非が議論され、2017年7月に金融庁は「監査法人のローテーション制度に関する調査報告(第一次報告)」を公表し、さらなる分析・検討を進めていくと結論付けた旨を解説しました。

前回の解説後、金融庁は2019年10月に「監査法人のローテーション制度に関する調査報告(第二次報告)」を公表しました。本稿では、各国における監査法人ローテーション制度の導入状況について再度概観した上で、金融庁第二次報告の内容を解説します。また、英国では建設大手カリリオン社破綻を契機としたさらなる監査制度改革議論が議会主導で行われており、この点についても解説します。

なお、文中の意見に当たる部分は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人の正式見解ではないことをあらかじめお断りします。また、監査実施者の組織体が各国でさまざまであることから、わが国については「監査法人」、海外については「監査事務所」として用語を使い分けています(ただし、制度の呼称については便宜上「監査法人ローテーション制度」に統一しています)。

1 各国における監査法人ローテーション制度の状況

主要国における監査法人ローテーション制度

前回解説時点(2018年11月)から、各国における監査法人ローテーション制度の導入状況に変動は生じていません。主要国における制度導入の状況について、以下にまとめています(表1)。

EUの調査レポート公表

2019年4月、EU経済金融委員会(Economic and Monetary Affairs : ECON)は、報告書「EU Statutory Audit Reform - Impact on costs, concentration and competition」を公表しました。本報告書は、EUにおける監査法人ローテーション制度の導入前後で、寡占状態の程度・市場競争・監査コストに変化があったかを分析したものです。報告書の概要を以下に示していますが、寡占状況や監査報酬に大きな変化が生じているとは言えないものの、競争激化は明確な傾向として表れていることが読み取れます。一方、監査法人ローテーション制度の大きな目的である監査品質強化が達成されたか否かについては、制度導入から時間がたっておらずデータが不足しており、今後の研究課題であるとして報告書の分析対象から除かれています。

EU経済金融委員会による報告書の概要

- 全体的なEUの市場集中度はほぼ一定に保たれているが、約半数のEU加盟国および金融セグメントにおける市場集中度は減少した。
- 近年、EU監査市場において競争が激化し市場シェアの流動性が増している。
- Big 4(Deloitte、EY、KPMG、PwC)以外の監査事務所は、ある程度の市場シェアを獲得しており、入札への参加も増加。非Big 4の市場シェア増加は、金融セクターにおいてより顕著。
- 平均監査コストは、わずかに増加。監査時間の増加および

※1 PwC, 2018. 「監査法人の強制ローテーションに関する国際的な状況の解説」『PwC's View』第17号, pp.26-28. <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/201811.html>

表1：主要国における監査法人ローテーション制度の導入状況

EU
<ul style="list-style-type: none"> ・EU規則にて、2016年6月より監査法人ローテーション制度を適用。 ・原則10年以内にローテーションし、4年のインターバル期間。 ・監査期間終了後に公開入札を実施する場合は通算で20年まで、または共同監査を実施している場合は通算で24年まで延長可能。 ・EU各国で詳細を法令化。主に各国で以下のような特色あり。 <p>(英国) FTSE350は10年以内に入札義務付け。入札により10年の延長可。共同監査による延長は無し。</p> <p>(フランス) 連結財務諸表作成会社は共同監査を義務付け。入札により6年、共同監査により14年の延長可。</p> <p>(ドイツ) 入札により10年、共同監査により14年の延長可。ただし、銀行・保険会社に対する監査契約上限は10年(例外なし)。</p> <p>(オランダ) 10年交代であり、入札および共同監査による延長不可。</p> <p>(スペイン) 入札による延長不可、共同監査により4年の延長可。</p>
米国
<ul style="list-style-type: none"> ・2011年にPCAOBによる意見募集が行われたが、2013年7月に、下院にてPCAOBによる監査法人ローテーションの制度化を禁じる旨の法案が可決。 ・その後、PCAOBを含め、米国内で制度化の議論は行われていない。
その他の地域
<p>(南アフリカ) 2023年4月より、最長監査継続期間を10年とする監査法人ローテーション制度を導入予定。</p> <p>(インド) 会社法の規定により、2014年より監査事務所を10年(個人であれば5年)で交代。</p> <p>(シンガポール) 国内銀行に対する監査法人ローテーション制度を廃止し、10年ごとの強制入札制度を導入予定。</p>

グローバル企業監査の複雑性が増したことによるもの。

- 監査改革の適用に柔軟性を持たせた結果、EU加盟国間で適用内容に大きな差が生じている。
- 監査法人ローテーション(Mandatory Audit Firm Rotation: MFR)を比較的厳格に実施しているEU加盟国では、市場集中度を計測する指標であるHerfindahl-Hirschman指数(HHI)およびBig 4の市場シェア低下が見られ、特に金融セクターで顕著。また、大手監査事務所間における市場シェアのバラつきが減少し、監査事務所交代率が増加。
- MFRを柔軟に実施しているEU加盟国では、HHIとBig 4市場シェアに実質的な違いはないが、市場シェア流動性および監査事務所交代率の増加が見られた。
- いずれのEU加盟国でも、ほぼ全ての監査事務所交代は、同じ規模の監査事務所間(Big 4／Big 4以外の区分)で行われている。
- 共同監査を実施した場合にMFR年限の延長を認めているEU加盟国グループの共同監査率は、わずかに増加。一方、MFR年限延長を認めない加盟国では、共同監査は増加していない。
- 金融セクターでは共同監査によるMFR年限延長を認めているEU加盟国において、監査改革後、共同監査率がほぼ倍増した。
- 今回の調査で把握した市場集中度・市場競争・監査コストの変化が、監査品質を改善したか、または今後改善するか

は不明。これは、将来の研究トピックとなる。

2 金融庁「監査法人のローテーション制度に関する調査報告(第二次報告)」

2019年10月、金融庁は「監査法人のローテーション制度に関する調査報告(第二次報告)」^{※2}を公表しました。報告書には、1枚に論点がまとめられた「監査法人のローテーション制度に関する第二次調査報告のポイント」も付属しており、この「ポイント」では、以下のように論点を整理しています。

1. 大手監査法人におけるパートナーローテーション等の運用実態についての調査

- 大手監査法人では、パートナーローテーション制度を確実に遵守するよう、システム整備も含めて対応。
- ただし、パートナー以外の立場(監査補助者)で長期間従事していた者が引き続きパートナーに就任した事例など、全体として見れば相当な長期間にわたり、同一企業の監査に関与していたとみられる事例が一部に存在。
- 「新たな視点での会計監査」の観点から問題が生じるリスクが懸念される。

※2 金融庁、2019、「監査法人のローテーション制度に関する調査報告(第二次報告)」
https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20191025_auditfirmrotation.html

- 当該企業の監査に関与したことの無い者と組み合わせて監査チームを組成するなど、制度趣旨にのっとった実効的な運用を行う必要。

2. 最近の監査法人交代の傾向を確認するとともに、交代理由、交代の具体的なプロセス、実務上の留意点・課題等についての調査

- 監査法人の交代は、直近1年間で140社に上り、調査開始以来、最高水準。
- 交代に向けて十分な準備期間を確保し、社内の体制整備を行うことが、実務上の混乱・支障を最小限に抑える上で重要。
- 監査市場が寡占状態であり、監査法人交代の選択肢が限られている点は、制度を検討する上で引き続き課題。
- 交代時の引き継ぎに関し、手作業で書き写すという現状の方法が効率性・コスト面で適切か、検討が必要。

3. 欧州で導入された監査法人のローテーション制度の状況アップデートおよび英国での監査市場の在り方を巡る議論の動向について調査（→上記「主要国における監査法人ローテーション制度」（表1）および下記「3 英国における監査制度を巡る議論の現状」をご参照ください。）

第二次報告では、監査法人ローテーション制度について引き続き分析・検討を行うという結論となっており、第一次報告の結論を引き継いでいます。ただし、以下に抜粋した結論からは、海外、特に英国における現在進行形の監査改革を巡る議論の動向を強く意識していることが窺えます。監査法人ローテーション制度以外の論点にも「より幅広く」監査市場の在り方を検討すべきと提言している点は、第一次報告との違いとして特筆すべき点と言えます。

現在、欧州や英国においては、法定監査市場の寡占状態の改善という点に主眼を置いた議論が行われている。そこでは、監査法人のローテーション制度にとどまらず、長期的に競争主体を増やしていくという観点からの共同監査の義務付けなどを含め、さまざまな方策が議論されているところである。

今後、わが国において、監査法人の独立性を強化するための方策についての検討を進めていく上では、監査法人の交代に際して支障となり得る実務面の課題に対処しつつ、監査市場の寡占状態の改善や非監査業務の位置付けという観点も含め、海外の動向を踏まえながら、より幅広く監査市場の在り方についての分析・検討を行う必要がある。

「監査法人のローテーション制度に関する調査報告（第二次報告）」p.27「V.今後に向けて」より抜粋（下線は筆者）。

ここで第二次報告が触れている、英国における監査改革議論の状況を次に解説します。

3 英国における監査制度を巡る議論の現状

2018年1月の英国建設大手カリリオン社破綻をきっかけとして、英国内では現在、英国議会・規制当局・監査事務所・企業・投資家・メディア等、幅広い利害関係者を巻き込み、監査制度改革に関する非常に複雑な議論が展開されています。大きく分けて、①監査市場改革②監査規制当局改革③監査の品質および実効性のレビュー——という3つの領域で同時に検討が行われています。

①監査市場改革（CMA調査）

英国競争・市場庁（CMA）が2018年10月に監査市場改革に向けた調査を開始し、同年12月に「中間報告書（Update paper）」を公表しました。その後、2019年4月にCMAから最終報告書（後述）が公表されています。

②監査規制当局改革（Kingmanレビュー）

監査事務所だけでなく、監査規制当局である英国財務報告評議会（Financial Reporting Council：FRC）の対応も同時に批判されています。このような中、ビジネス・エネルギー・産業戦略省（Department for Business, Energy and Industrial Strategy：BEIS）から調査を委託されたJohn Kingman卿により、2018年12月にFRC改革案を取りまとめたレポート「FRCの独立レビュー（以下「Kingmanレポート」）」が公表されました。Kingmanレポートは、FRCを廃止し、権限を強化した新しい組織である「監査・財務報告・企業統治監督機構（Audit, Reporting and Governance Authority：ARGA）」を創設する等、83の改革案を提言しており、2019年3月にGreg Clark BEIS担当相（当時）がこれを支持する方針を公表しています。

③監査の品質および実効性のレビュー（Brydonレビュー）

2018年12月に、BEISは監査人と財務諸表利用者との間にある監査に対する期待ギャップの解消を検討すべく、Donald Brydon卿を議長にした検討会（以下「Brydonレビュー」）を設置する旨を発表しました。Brydonレビューの検討内容は監査の対象範囲（非財務にも拡大すべきか等）や監査意見の在り方といった、根本的な監査の枠組みにも及んでいます。2019年4月に意見募集を実施し、2019年12月に最終報告書が公表されています。

英国では、上記①～③が一体の監査制度改革として議論

表2：CMA最終報告書の主な提言

改革案	目的	概要
監査委員会に対する規制当局の調査	監査委員会による、品質を重視した監査人の選任・監督の確保	<ul style="list-style-type: none"> FTSE350企業の監査委員会に対し、主に以下の規制強化を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 規制当局は、監査委員会が遵守すべき監査人の選任・監視に関する最低限の要求事項を基準化。 ▶ 規制当局は監査委員会による上記基準の遵守状況をモニターし、監査委員会が規制当局に直接報告することを要求。必要な場合、規制当局が監査委員会にオブザーバーとして出席。 ▶ 監査委員会が適切に行動しない場合、規制当局は、戒告処分等の公表や、株主に対する直接のステートメントを公表する権利を有する。
共同監査制度	監査市場における市場弾力性と選択肢の増加	<ul style="list-style-type: none"> 原則としてFTSE350企業の監査について、2監査事務所による共同監査を提案。一方の監査事務所はBig 4以外でなければならない。 ただし、制度導入当初は、非Big 4の受け入れ態勢が整っていないことを考慮し、FTSE350企業のうち最も大規模・複雑な企業等の適用を免除。また、非Big 4を単独監査人として選任する場合も免除される。 共同監査の免除を受ける上記企業には、ホットレビュー形式^{※3}によるピア・レビュー制度が適用される。レビューアーには原則として非Big 4が選任され、監査意見には責任を負わず、レビュー結果を当局に対して報告する。 導入スケジュールとして、企業は遅くとも次回入札時点^{※4}で共同監査に移行しなければならない(早期適用可)。 競争に関する懸念が解消されたと判断されるまで制度を継続する。
監査業務と非監査業務の運用上の分離 (operational split)	監査人による高品質な監査提供への注力	<ul style="list-style-type: none"> 理論上は、Big 4を監査専業事務所と非監査業務専業事務所に分離(組織上の分離)することが望ましいが、本来は国際レベルで適用すべきであり、英国単独で実施すると実務上の弊害が予想される。 現時点の解決策として、同一事務所内で、以下を前提として監査業務と非監査業務の運用エンティティを明確に分けること(運用上の分離)を提案する。適用対象として、まずはBig 4に適用し、後年、Big 4に近い規模に成長した他の監査事務所も適用対象に追加する。 <p>(運用上の分離策)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 監査・非監査間での利益共有を禁止。 ▶ 監査部門単独で、損益計算書を含む財務諸表を作成。 ▶ 非監査部門の専門家に監査業務を依頼する場合、透明性のある振替価格を設定。 ▶ 監査部門が実施可能な業務には、監査人による実施が適切であると当局が判断した監査関連業務が含まれる。 ▶ 監査部門単独で、CEO及び(独立非執行役員が過半数を占める)役員会(board)を設置。 ▶ 監査部門従業員の給料や昇進は、主に監査品質に基づき決定。
改革実行の5年後に実効性レビューを実施	さらなる改革が必要かを見極め	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会に対する規制として、独立した第三者による監査人の選任制度が必要かを検討する。 運用上の分離の効果を検証し、組織的な分離まで必要か否かを検討する。 共同監査の制度内容に修正が必要か否かを検討する。

※3 監査意見の表明前に、リアルタイムで監査の内容をレビューすることをホットレビュー(hot review)という。これに対し、既に終了した過年度監査をレビューすることをコールドレビュー(cold review)という。

※4 本稿解説のとおり、英国では、EU規則に基づき社会的影響度の高い事業体(Public-Interest Entities：PIE)に適用される監査法人ローテーション制度に加え、独自の制度としてFTSE350企業に対する10年以内の入札が義務付けられている。

されていますが、金融庁第二次レポートは、主に「①監査市場改革」について触れているため、本稿ではこの論点について概要を説明します。

2019年4月にCMAが公表した最終報告書では、共同監査制度の導入や、Big 4における監査業務と非監査業務の運用上の分離(operational split)等の提言がなされています(表2)。

このCMA最終報告書の内容について、2019年7月、BEISが市中から意見を募集するコンサルテーションを実施しています。また、2019年11月、Andrea Leadsom BEIS担当相は、監査市場改革の法整備を可能な限り早く実行する旨の声明を発表しました。

2019年12月には英国総選挙が行われ、保守党が下院議席の過半数を獲得し、引き続き与党となることが決まりました。2020年より、英国政府による監査制度改革が進む可能性が高いと考えられます。

飯沼 篤史 (いいぬま あつし)

PwCあらた有限責任監査法人

アシュアランス・マネジメント・オフィス シニアマネージャー

2009年公認会計士登録。国内グローバル企業の監査および監査統括業務を担当。また、IFRS基準の会計アドバイザリー業務、内部統制導入支援等の各種アドバイザリー業務に従事。2015年6月から2018年6月まで、金融庁総務企画局企業開示課にて専門官として勤務。

メールアドレス：atsushi.a.iinuma@pwc.com

「同一労働同一賃金」のポイント



PwC弁護士法人

シニアマネージャー 小林 裕輔

はじめに

わが国の労働者の約4割を占める非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）と正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）の待遇差が近年重要な社会的問題とされているところ、2018年6月29日に成立した「働き方改革関連法」の一環として、両者間の不合理な待遇差を禁止する、いわゆる「同一労働同一賃金」に関するパート有期法（正式名称は「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）および労働者派遣法の改正法の施行が2020年4月1日に迫っています※1。企業としては、現状の待遇の点検に始まり、人事諸制度の見直しも必要となり得る重要な法改正です。本稿では、改正法の対応ポイントについて整理します。

※1 パート有期法に関しては、中小事業主については2021年4月1日に施行されます。中小事業主とは、資本金額または出資の総額が3億円（小売業・サービス業の場合には5千万円、卸売業の場合には1億円）以下である事業主および常時使用する労働者数が300人（小売業・サービス業の場合には50人、卸売業の場合には100人）以下である事業主をいいます。

1 パート有期法

現在、パートタイム労働者に適用されている「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（以下、「パート法」。）が、本改正に伴い、有期雇用労働者をも適用対象に加える形で、パート有期法に変更されます。改正に伴う変更点は、以下のとおりです（表1も併せてご参照ください）。

(1) 均衡待遇

パート有期法8条※2は、パートタイム労働者・有期雇用労働者に関する基本給、賞与その他待遇については、個別の待遇ごとに、当該パートタイム労働者・有期雇用労働者と同一事業主に雇用される無期雇用フルタイム労働者の①職務の内容、②当該職務の内容及び配置の変更の範囲及び③その他の事情（詳細は表2をご参照ください）のうち、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められるものを考慮して、当該無期雇用フルタイム労働者の待遇との間で不合理と認められる相違を設けてはならないこと（均衡待遇）を規定し

※2 従前、パートタイム労働者についてはパート法8条、有期雇用労働者については労働契約法20条と、別個の法律で手当てしていた均衡待遇の確保に関する条項を前者に統一するものです（後者は削除）。

※3 現行の労働契約法20条に関する最高裁判例（ハマキョウレックス事件、2018年6月1日判決。長澤運輸事件、2018年6月1日判決）では無事故手当や作業手当など個別の待遇ごとに不合理な相違の有無が検討されており、現行法においても、改正法と同様の判断枠組みを最高裁が採用したものとします。

表1：法改正に伴う各雇用類型の変更点

	パートタイム労働者	有期雇用労働者	派遣労働者
均衡待遇	既存規定の明確化 (パート法8条→パート有期法8条)	既存規定の明確化 (労働契約法20条→パート有期法8条)	配慮義務から法的義務に変更 (改正労働者派遣法30条の3、30条の4)
均等待遇	既に規定あり (パート法9条→パート有期法9条)	規定の新設 (パート有期法9条)	規定の新設 (改正労働者派遣法30条の3、30条の4)
雇用管理上の措置の内容の説明義務(雇入れ時等)	既に規定あり (パート法14条→パート有期法14条)	規定の新設 (パート有期法14条)	既存規定に説明事項追加 (改正労働者派遣法31条の2)
待遇決定に際しての考慮事項の説明義務(求めがあった場合)	既に規定あり (パート法14条→パート有期法14条)	規定の新設 (パート有期法14条)	既に規定あり (改正労働者派遣法31条の2)
待遇差の内容・理由の説明義務(求めがあった場合)	規定の新設 (パート有期法14条)	規定の新設 (パート有期法14条)	規定の新設 (改正労働者派遣法31条の2)

表2:「職務の内容」「職務の内容・配置の変更の範囲」「その他の事情」の意義

職務の内容	「a.業務の内容」と「b.当該業務に伴う責任の程度」のことをいいます。	
	a. 業務の内容(業務の種類(職種)と従事している業務のうち中核的業務が実質的に同じかどうかで判断)	業務とは職業上継続して行う仕事。 ⇒業務の内容は業務の種類(職種)と中核的業務で判断。 ※業務の種類(職種)とは、販売職、管理職、事務職、製造工、印刷工等といった従事する業務のことをいいます。 ※中核的業務は、職種を構成する業務のうち、その職種と代表とする中核的なものを指し、職種に不可欠な業務を指します。
	b. 当該業務に伴う責任の程度(責任の程度が著しく異なるかどうかで判断)	業務の遂行に伴い行使するものとして付与されている権限の範囲・程度等。 ⇒例えば、 ・単独で決済できる金額の範囲 ・管理する部下の人数 ・決裁権限の範囲 ・職場において求められる役割 ・トラブル発生時や臨時・緊急時に求められる対応 ・売上目標等の成果への期待度 等
職務の内容・配置の変更の範囲	将来の見込みも含め、転勤、昇進といった人事異動や本人の役割の変化等(配置の変更を伴わない職務の内容の変更を含む。)の有無や範囲のことをいいます。	
その他の事情	「職務の内容」、「職務の内容・配置の変更の範囲」以外の事情で、個々の状況に合わせて、その都度検討します。成果、能力、経験、合理的な労使の慣行、労使交渉の経緯は、「その他の事情」として想定されています。	

出所：厚生労働省「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル ～パートタイム・有期雇用労働法への対応～ 業界共通編」より引用
<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000494536.pdf>

ます^{※3}。ここでの待遇とは、基本給、賞与その他、通勤手当、精皆勤手当等の諸手当や、病気休暇、給食施設、転勤者用社宅等の福利厚生、教育訓練、安全管理等のあらゆる待遇を指します。

パートタイム労働者・有期雇用労働者と無期雇用フルタイム労働者との間で上記①または②のいずれか一方でも異なる場合には均衡待遇が求められます(①および②のいずれも同じ場合には、後述の均等待遇の対象となります)。係る場合、①と②の違いに加えて、③を考慮して、不合理な待遇差のないようにする必要があります。待遇差が不合理でないことを説明するには、単に「将来の役割期待が違うから」程度の主観的・抽象的な説明では不十分であり、例えば、賞与を正社員にのみ支給している場合において、「比較対象となる正社員は販売目標達成の責任を負っており、目標未達成の場合には待遇上の不利益を課されるのに対し、パート社員は、係る責任を負っておらず、目標未達成の場合でも待遇上の不利益を負わない」など具体的・客観的な説明が求められます。

均衡待遇の実務対応については、個々の事情に応じてなされる必要があります。厚生労働省が2019年3月に発表した「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」(以下「点検・検討マニュアル」)においては不合理な待遇差の具体的な点検・検討手順が示され、また「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針(平成30年厚生労働省告示第430号)」(以下、「同一労働同一賃金ガイドライン」)においては基本給や賞与など各種の待遇差に関して「問題となる例」と「問題とならない例」が具体的に示されており、これらを十分に踏まえた対応が重要です。

(2) 均等待遇

パート有期法9条は、同一の事業主に雇用されるパートタイム労働者・有期雇用労働者と無期雇用フルタイム労働者の間で①職務の内容と②当該職務の内容および配置の変更の範囲のいずれも同一である場合には、パートタイム労働者・有期雇用労働者であることを理由とした、基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて差別的取り扱いの禁止を規定し、待遇について同一の決定基準を適用すること(均等待遇)を求めています。現行のパート法9条ではパートタイム労働者にのみ適用されていた均等待遇が、改正後のパート有期法においては、有期雇用労働者にも適用されることとなります。なお均等待遇においても、同一の決定基準を適用する中で、能力、経験等の違いにより待遇に差が出ることは許容され得るといえます。

均等待遇の実務対応についても、点検・検討マニュアルおよび同一労働同一賃金ガイドラインを十分に踏まえた対応が重要です。特に、均衡待遇とは異なり、待遇差の存在そのものが差別的取り扱いと解される可能性があるため、もし何らかの待遇差を設定するのであれば、均等待遇が求められない状況、すなわち上記①または②のいずれかが異なる状況を確保する必要があります。

(3) 説明義務の強化

現行のパート法にて規定される、事業主のパートタイム労働者に対する、①雇入れ時の雇用管理上の措置の内容(賃金、教育訓練、福利厚生施設等)の説明義務および②パートタイム労働者から求めがあった場合における、待遇決定に際しての考慮事項に関する説明義務に加え、改正後のパート有期法では、パートタイム労働者から求めがあった場

合における、無期雇用フルタイム労働者との待遇差の内容・理由等の説明義務が創設されます（パート有期法14条2項）。また、これまで説明義務の対象外であった有期雇用労働者も上記の各説明義務の適用対象とされます（同条1、2項）。さらに、説明を求めたパートタイム労働者・有期雇用労働者に対する解雇その他不利益な取り扱いが禁止されます（同条3項）。

待遇差の内容・理由等の説明に際しては、職務の内容等が最も近い無期雇用フルタイム労働者が比較対象となります。「待遇差の内容」としては、パートタイム労働者・有期雇用労働者と無期雇用フルタイム労働者の待遇の決定基準の相違の有無と、両者の待遇の個別具体的な内容（例：平均額等）または決定基準（賃金テーブル等）が説明事項となります。また「待遇差の理由」としては、同一の待遇決定基準を用いている場合には成果、能力等の違いを、異なる決定基準を用いている場合にはその理由を、それぞれ説明する必要があります。

2 改正労働者派遣法

派遣労働者についても、労働者派遣法の改正を通じて、均等・均衡待遇の確保等が求められます。改正に伴う変更点は、以下のとおりです（P44 表1も併せてご参照ください）。

(1) 均等・均衡待遇

派遣労働者については、現行法では均衡待遇に関する派遣元の配慮義務のみが規定されるところ、改正法においてはこれが法的義務となり、加えて、均等待遇に関する規定が新設されます。派遣労働者の均等・均衡待遇については、①派遣先均等・均衡方式（派遣先に雇用される通常の労働者と派遣労働者間の均等・均衡を図る方式）（改正労働者派遣法30条の3）と②労使協定方式（派遣元における過半数労働組合または過半数代表者との労使協定に基づいて待遇を決定する方式）（同法30条の4）のいずれかによって確保することが義務付けられています。

原則的な方式とされる派遣先均等・均衡方式においては、派遣先が、比較対象となる派遣先従業員（比較対象労働者）の待遇情報を派遣元に提供することが義務付けられ、当該情報提供がなければ労働者派遣契約を締結できないこととされます（同法26条7項、9項）。他方、同方式によると、派遣先が変わるごとに賃金水準が変わるため、派遣労働者の所得が不安定となる恐れや、また賃金水準が高い傾向にある大企業での業務の難易度が小規模の企業での業務より高度とは限らないため、派遣労働者個人の段階的・体系的な

キャリアアップ支援と不整合な事態を招くことが指摘されています。

係る状況を踏まえ、労使協定方式が設けられています。同方式においては、①賃金については同種の業務に従事する一般労働者の平均的な金額と同等以上とし、②賃金以外の待遇については派遣元の通常の労働者を比較対象とします（同法30条の4第1項2号、4号）。ただし、賃金以外の待遇のうち、派遣先において実施・提供される教育訓練と福利厚生施設（給食施設、休憩室および更衣室）については、労使協定の対象外であり、派遣先の通常の労働者が比較対象となります（同法30条の3）^{※4}。

派遣労働者の均等・均衡待遇の実務対応についても、点検・検討マニュアル（労働者派遣業界編）と同一労働同一賃金ガイドラインを十分に踏まえて対応することが重要です。

(2) 説明義務の強化

本改正により、派遣労働者についても、雇入れ時や派遣時において明示・説明が求められる事項の追加（昇給の有無等の一定の待遇情報、不合理な待遇差を解消するために講じる措置）や、派遣労働者から求めがあったときの待遇差の相違の内容・理由等に関する説明の義務化など、説明義務が強化されることになります（同法31条の2）。

3 不合理な格差の是正

点検・検討の結果、もし法により禁止される不合理な待遇差が存する場合は、是正策を講じる必要が生じます。具体的には、待遇差の合理性を確保できる程度に、非正規雇用労働者の待遇を改善することや職務の内容等を見直すこと等の手段をとることが考えられます。なお、無期雇用フルタイム労働者の待遇を引き下げる手段も考えられますが、常に許容されるわけではなく、法令に従って、労働者の同意を得ることや（労働契約法9条）、就業規則の不利益変更が合理的と認められることが必要となります（同法10条）。なお同一労働同一賃金ガイドラインでは、待遇格差の是正の手段として、労使の合意を得ない無期雇用フルタイム労働者の待遇の引き下げは望ましくないとされています^{※5}。

※4 労働者派遣契約において、受け入れる派遣労働者を労使協定の対象者に限定することを定める場合、派遣先から派遣元に提供される待遇情報は、教育訓練及び福利厚生施設の有無・内容に限定されます（改正労働者派遣法施行規則24条の4第2号）。

※5 また同一労働同一賃金ガイドラインは、待遇水準の低い無期雇用フルタイム労働者を新たに設ける方法や、単に形式的に非正規雇用労働者と無期雇用フルタイム労働者との間で職務の内容等を分離する方法を取ったとしても、不合理な待遇差の解消策にはならないとしています。

4 まとめ

上述のとおり、新たな「同一労働同一賃金」法制においては、企業は、労働者全体について、その職務内容等や待遇を点検し、不合理な待遇差があれば是正対応を取ることが求められます。この点、待遇の改善により格差を解消する場合には、その原資の捻出が必要となります。また、待遇がさまざまな要因に基づいて決定されている場合、特定の待遇の支給水準の見直しにとどまらず、大局的な観点から、職務の内容等と待遇との関係を含めた人事制度・給与体系の全体を見直す必要が出てくる可能性もあります。そして、見直しに際しては、労使の協議も不可欠です。このように、「同一労働同一賃金」法制導入に伴い各企業に求められる対応は、多大な時間や労力を要する取り組みにはなるものの、コンプライアンスの観点のみならず、雇用類型によらない公正な処遇を確保するによって、労働者のモチベーションや生産性向上につながり、また企業にとっても魅力ある職場と評価されて優秀な人材の確保に資する点でも非常に有意義な機会となるため、個々の企業の状況に応じた適切な対応を取られることが強く望まれます。

小林 裕輔（こばやし ゆうすけ）

PwC弁護士法人

シニアマネージャー

総合商社に勤務後、2008年弁護士登録。

大手外資系法律事務所（東京・シンガポール）における勤務を経て、2018年PwC弁護士法人に入所。労働法案件を中心に、国内外における出資案件など、企業法務全般に関する助言を、あらゆるクライアントに提供している。

メールアドレス：yusuke.y.kobayashi@pwc.com

米国の会計監査におけるデジタル化の動向

PwCあらた有限責任監査法人
消費財・産業財・サービス部
ディレクター 平岡 伸也



はじめに

世界中で毎年のように監査のトレンドが変遷し、新しいツールが頻繁に導入されています。これは、新しい会計基準への対応や、今世界中で使われている「Digitalization（デジタル化）」の推進など、刻々と変化する世界情勢や企業環境をキャッチアップし、企業の作成する財務諸表に対する監査にタイムリーに織り込むための取り組みになります。その中でも米国は、筆者の感じる限り、ツールの導入やデジタル化に最先端で投資を行い、監査の現場にもいち早く取り入れている国です。今回はその米国の監査における最近の動向として、今後日本でも進んでいく「デジタル化」の監査現場への導入事例をご紹介します。

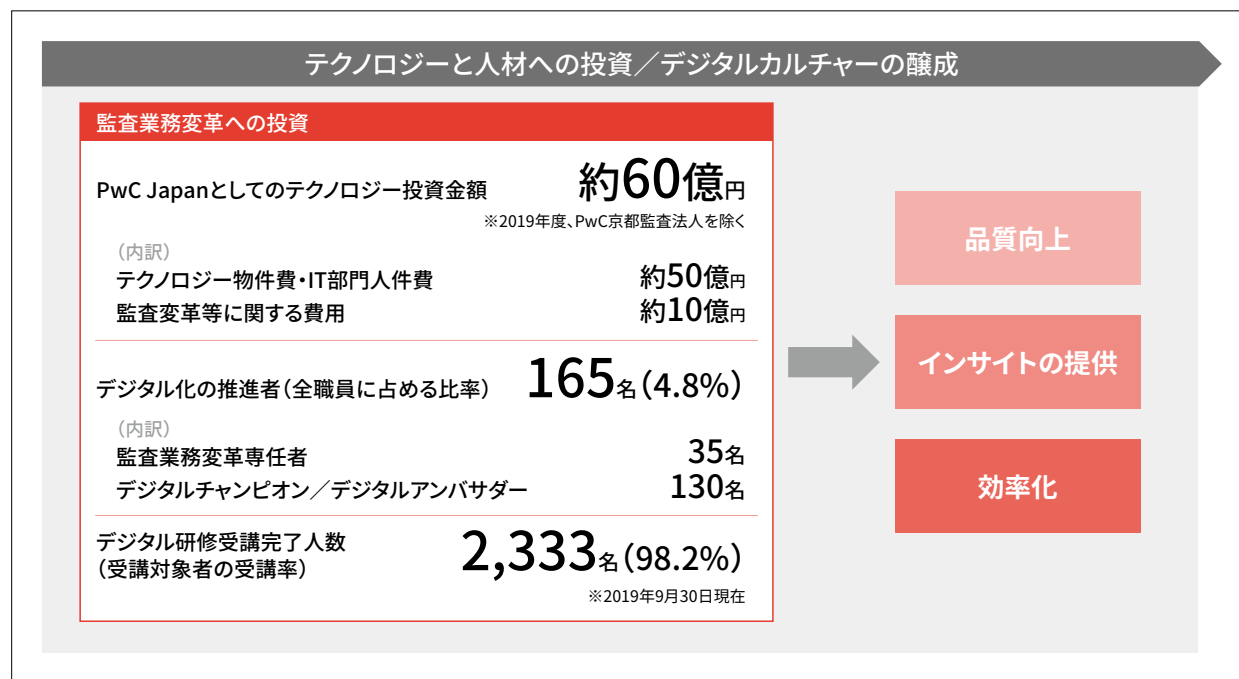
1 米国におけるデジタル化の流れ

「デジタル化」と聞くといろいろなことを想像すると思います。仕事面だけではなく日常生活でもデジタル化が進んでおり、私どもの監査業務もその流れの中にあります。監査業務のデジタル化の前提として、米国では経理関連業務の電子化が進んでいるというものでした。米国の国土は広く、紙媒体でのやり取りではどうしても時間がかかり、非効率になります。それを解消するために証憑の電子化や電子承認など、筆者の印象では業務のデジタル化はかなり積極的に各企業で推進されていました。

PwC米国も一企業としてデジタル化の推進に対する投資をかなりの規模で行っています。従業員情報や勤怠管理、各従業員やプロジェクトの損益管理など全ての内部ツールは既にオンライン化され、リアルタイムで情報を入手することができます。従業員に対するデジタル化への教育にも力を入れており、スタッフの中からデジタル化を推進する者を選出し、集中してトレーニングを行い、各オフィスでデジタル化の普及を担当しています。全従業員に対しても、例えば、デジタルに関わるセルフトレーニングを行うことでポイントが累積していき、それに応じて商品などがもらえるという制度もあります。また、研修も毎月行われ、実際にデジタルツールを使用方法的説明などを行い、新しいツールがスムーズに導入されるようになっています。逆に、各従業員が現場で作成したツールを「Digital Hub」というサイトにアップロードすることで、全ての従業員がそれをダウンロードして利用できるよう仕組みもあります。筆者は3年間米国に赴任していましたが、そのたった3年の中でこのようなデジタル化の流れは毎年劇的に変化しており、今現在もまさに進行中です。なお、日本のPwC Japanグループでも、PwC米国と同様の取り組みを行っており、今後も推進していきます（図表）。

その企業側のデジタル化の裏側で、会計監査にも今かなりのデジタル化のツールが導入されています。米国で働く

図表：PwC Japanグループの監査業務変革への投資



人々は効率化のためのデジタル化には非常に積極的で、新しいツールの導入に抵抗感がないというのが筆者が現地で感じた点で、このマインドがデジタル化をさらに加速させていると思います。そこで、今回は、筆者が米国で実際に使用したツールの中から、日本でも積極導入を推進すべきと肌で感じたものをいくつか紹介します。

1. 情報・資料共有ツール「Connect」

監査を行う際に、過去は表計算ソフトで依頼資料リストをまとめ、それをベースに資料をメールなどで提出してもらうということを繰り返していました。その中で「Connect」^{※1}と呼ばれるツールが開発され資料のやり取りやステータス管理に使われています。このツールは既に日本のPwCあらたの監査でも約6割が利用していますが、PwC米国ではほぼ全ての監査業務で当たり前のようにConnectが利用されています。それほど企業側にとっても革新的なツールなのです。具体的なConnect導入のメリットには、主に以下のものが挙げられます。

- ① オンラインで直接資料のリクエスト・提出を行うことで、メールでのやり取りを省略でき、誤送信防止などのセキュリティ面でも強化が図れる。
- ② リクエストした資料ごとに期日、担当者を設定することで期日超過のリマインドや提出された資料への追加質問などを簡単に行うことが可能。
- ③ 提出状況などステータスの一覧が可能。
- ④ 依頼資料リストを翌年度用にロール・フォワードすること

で、依頼資料リストの更新、修正も容易に行うことができる。

- ⑤ アクセス権を設定することで機密情報なども適切な担当者だけに提供が可能。

いかがでしょうか、上記のメリットを見る限り、各企業のセキュリティポリシーに抵触しない限りは、このツールを導入しないという手はないと個人的には感じています。このConnectを導入して以降、米国の経理担当者への毎回のリクエストもあうんの呼吸で、「Connectにリクエストをアップロードしておきました」「Connectの〇〇番の資料を見てください」など簡単なやり取りで監査が前に進んでいきます。監査中の定期的なステータスの話し合いもこのConnectをベースに全て行われます。これがあるおかげで、英語が母国語ではない日本人であっても、米国の人々と対等のやり取りが実際にできました。

2. 監査契約書、経営者確認書への電子署名

PwC米国では数年前から監査契約書および監査完了時に経営者による署名が必要となる経営者確認書に電子署名システムを導入しています。当然、署名前の段階での内容確認は従来どおり行います。ただし、最終の署名を電子化することで、世界中を飛び回ってなかなか時間の取れない経営者の方々がオンラインで、場合によってはスマートフォンからでも署名が可能となっています。日本で今すぐこの電子署名

※1 PwC, 「監査業務を変革するデジタルツール」 <https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/assurance-transformation/tools.html>

にシフトというのは難しいかもしれませんが、将来的には電子署名が主流になってくるのではないのでしょうか。

3. 電子確認

これも米国に赴任して驚いたことの一つですが、日本では紙面での発送、回収と非常に手間のかかる銀行残高確認が、米国の大部分の金融機関相手では電子確認が導入されており、発送から回収までが数日で完了します。自分自身が昔数十通の銀行確認状に追われながら発送、回収、再発送と期末監査中に走り回っていたことからすると、圧倒的に作業が簡便化し、本来不要なストレスや作業が解消されました。日本でも確認状の電子化の流れは生まれてきています。法的な要件の整備など実際の導入までには時間が必要かと思いますが、銀行確認状に限らず、確認状が電子化していくと、クライアント、監査人だけではなく確認状の回答者側も負担が減り、関係者全体の効率化が進むと推測します。電子確認は確実に効率化につながる手段であり、将来的に広く導入すべきものと感じます。

4. オンラインでの開示チェックリスト

日本でも有価証券報告書および計算書類等の開示チェックをするときに、監査チームで開示チェックリストというものを使用し、会計基準で要求される開示事項を満たしているかどうかを検討します。米国のPwCでは、クラウドベースの開示チェックリストが使用されており、これを、クライアントにも提供して監査チームと共有することができます。内容もオンラインのためタイムリーに更新され、実際に該当する会計基準も参照できます。また、翌年度にロール・フォワードも可能であり、当年度の変更箇所にはフォーカスすることも可能です。今の日本の有価証券報告書は、記載内容が画一的なケースが多いですが、今後新しい会計基準が導入されて

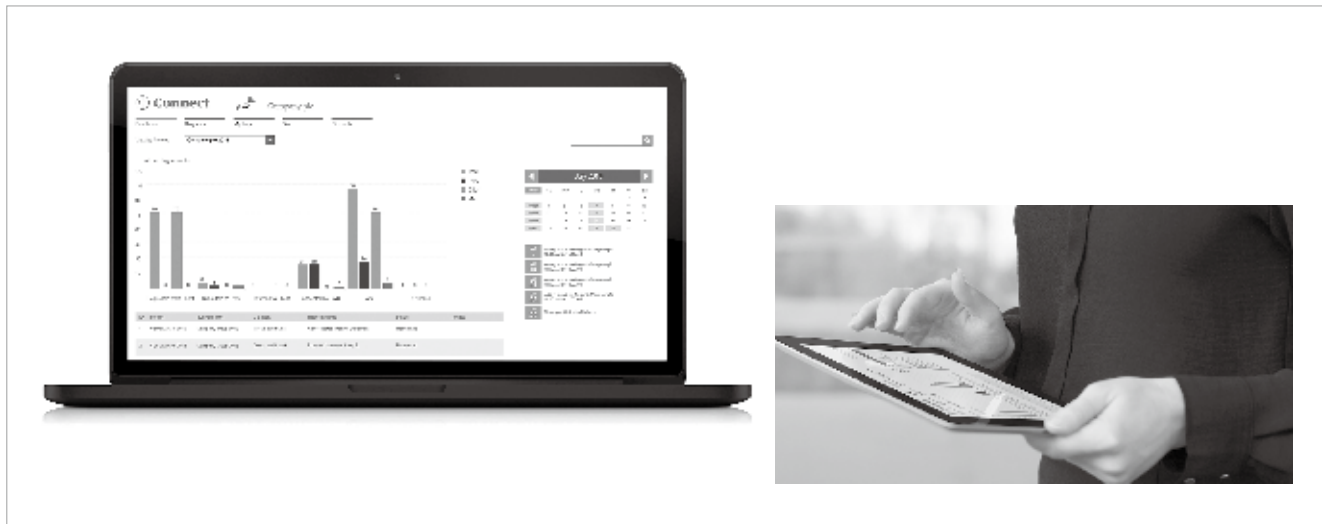
いく中で、開示情報の拡充も予定されています。今までは記載例などに従って開示項目を作成しているケースも多いと思いますが、各企業独自の開示を作成していく場合にはこのようなツールは非常に有用です。

2 コミュニケーションツールの利用

上記で少し触れましたが、米国の国土は非常に広いです。ニューヨークなど大都市に企業が集中しているケースを除いて、車で数時間かかる場所、または違う州に監査チームが分散していることが一般的です。また、クライアントも遠い場所にあることが多く、訪問するのにも時間がかかるケースが多いです。このような状況下で、内部の会議は電話会議やWeb会議が一番多く用いられます。クライアントとの会議も対面が必要な場合はもちろん訪問して直接行いますが、簡単な実務的な打ち合わせなどは電話会議やWeb会議を使います。日本、特に東京はオフィスに集まりやすかったりするため、対面での会議が行いがちです。しかし、電話会議やWeb会議にすると、自身の経験では、参加者が確認したい必要なことを簡潔に話し合うことができます。当然、移動時間が短縮でき、働き方改革にもつながるので、筆者自身も積極的に導入するように働きかけています。

また、監査の現場にチームマネージャーがいないときには、スタッフが頻繁にチャットで質問や報告をします。チームマネージャーからも気になったことなどはチャットで確認するという実務でした。業務上チャットを使うというのは日本でも導入されてきているとは思いますが、上司に対してチャットでいきなり質問するなどはまだ抵抗感が現場にあるように感じています。しかし、米国でのチャットは、すなわち原義どおり簡単な会話ということで、電話での会話と同じ

資料：監査において、迅速、効率的かつ安全な情報共有を実現する協調型ワークフローツール「Connect」



感覚で用いられています。これも、質問したいことなどをためずにタイムリーに、かつ、短期間で解決することができるので、今でも積極的に使用を推進しています。

3 おわりに

上述のとおり、電子化には効率化という大きなメリットがある一方で、セキュリティや法整備など導入に向けて整えないといけないものもあります。20年以上前、紙で資料を作成していた時代に表計算ソフトが導入されたときもその変化に戸惑いがあったと思いますが、今のデジタル化はそれよりもはるかに大きな流れであり、対応していくのも時間やコストが最初は大きくかかると思います。ただ、将来的にこのデジタル化という大きな流れには必ず乗らねばいけないことは自明であり、デジタル化は監査を受ける企業もしくは監査法人が単独で進めれば済む問題ではなく、相互に進めることでより高いレベルで達成できるものと思います。上述のデジタル化ツールのご紹介はあくまできっかけであり、今後各クライアントの方々とデジタル化のコラボレーションをすることでより効率化され、重要な領域にフォーカスした監査サービスを提供できればと思います。

平岡 伸也（ひらおか しんや）

PwCあらた有限責任監査法人

消費財・産業財・サービス部 ディレクター

2006年公認会計士登録。10年以上にわたり、国内上場企業や外資系企業の監査に従事。IFRSコンバージェンス等の財務報告支援業務の経験も有する。2016年10月より米国中西部に出向し、現地日系企業の米国基準に基づく監査およびJ-SOXやIFRSの導入支援を行う。2019年7月に帰国後、IFRSに基づく財務諸表の監査や、その他国内上場企業の監査に従事。

メールアドレス：shinya.hiraoka@pwc.com

PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内

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

各レポートは、Webより詳細をご確認・ダウンロードいただけます。

▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html>



最新トピック

デジタル世界で誰もが活躍するために ——アップスキリングに向けたPwCの取り組み

私たちの仕事は、急速に変化しています。多くの職業が消えゆく一方で、新たな仕事も次々と生まれています。人々が今持っているスキルと、デジタルな世界で仕事をするために必要なスキルには大きなギャップがあり、これは現代の最も重大な課題の一つとなっています。

スキルの向上、すなわち「アップスキリング」は、複雑な問題です。教育、国・地域・自治体の行政、ビジネスなどさまざまな領域の意思決定者が協力して取り組まなければなりません。

PwCグローバルネットワークは今後4年間で30億米ドルを投じて「アップスキリング」に取り組む計画です。これはPwCスタッフの教育だけでなく、クライアントと地域社会を支援するためのテクノロジーの開発と共有にも向けられます。私たちが力を合わせて取り組めば、将来活躍する人材を育成できるはずです。こうした取り組みを通じて、世界をより変化に強い、高い能力を備えたインクルーシブな場所にすることを目指します。































本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/everyone-digital-world.html>



海外PwC日本語対応コンタクト一覧

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

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	E-mail
アジア太平洋	中国大陆および香港		高橋 忠利 Tadatoshi 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
	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	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@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		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@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		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@pwcavocats.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-69-9585-1537	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		若本 裕介 Yusuke Wakamoto	+353-087-377-2591	yusuke.x.wakamoto@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	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		久保 康 Yasushi Kubo	+1-312-298-2477	yasushi.kubo@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com

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



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

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

Tel：03-6212-6800 Fax：03-6212-6801

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

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

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