

# PwC's View

Vol. 32

May  
2021

特集

## サステナビリティ経営





## 特集

## サステナビリティ経営

- なぜ「本物のサステナビリティ経営」が求められているのか ..... 6
- ESG 情報開示における日本企業の現状と課題 ..... 12
- サステナビリティ経営を加速するデジタルトランスフォーメーション (DX) ..... 17

## 会計／監査

- 監査報告書の透明化  
第14回 2021年3月期KAMの強制適用にあたり、もう一度考えてみるべきこと ..... 22
- 「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び  
開示に関する取扱い（案）」について ..... 25

## Column

## 次代の社会とビジネスを惟い

- ブラックボックス化のジレンマを克服する  
デジタル「シェア」カルチャーの醸成 ..... 30
- 現場がDXに一丸となって取り組むために必要なものとは  
——年間数百時間のデータ加工を自動化したある監査チームの事例 ..... 32

## 税務／法務

- ビジネスと人権に関する潮流と日本企業に求められる取組み ..... 34

## 海外

- 台湾におけるCOVID-19対策の勝因と半導体がけん引する経済成長 ..... 40

## ご案内

- PwC Japan グループ | 調査レポートのご案内 ..... 45
- Viewpoint ..... 46
- 書籍紹介 ..... 48
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 49



## 特集

# サステナビリティ経営

2015年に国連サミットでSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択され、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）でパリ協定が合意されて以降、本格的に企業がサステナビリティに取り組むことを求められるようになりました。わが国においても、2020年10月に、菅義偉首相が温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロとする目標を宣言するなど、社会全体がサステナビリティを重視する方向に大きく転換しようとしています。

こうした世界的なトレンドと合わせて、環境・社会・ガバナンスに関する情報（いわゆるESG情報）の開示基準の整備が急速に進行しています。IFRS財団が創設を発表したサステナビリティ基準審議会（SSB）はもとより、国際統合報告評議会（IIRC）とサステナビリティ会計基準審議会（SASB）の組織統合により設立されるValue Reporting Foundation（VRF）の動きにみられるように、非財務情報開示の在り方そのものが、大きな変革期に差し掛かっています。また、ESG格付の普及・進展・利用も急速に進んでおり、いわゆるシェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義への流れが、より一層鮮明になりつつあります。

さらに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックへの対応を通じて、世界各地でSociety 5.0（サイバー空間〈仮想空間〉とフィジカル空間〈現実空間〉を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会）へのシフトも急激に加速しています。

本号の特集は、こうした世界で巻き起こる大きな環境変化を踏まえつつ、サステナビリティ経営の実践に資するべく、3本の論考をお届けします。

最初の論考である「なぜ『本物のサステナビリティ経営』が求められているのか」では、サステナビリティの考え方の変遷や人間の経済活動が環境に及ぼす影響を改めて振り返りつつ、いま必要とされるサステナビリティ経営の意義を解説します。

次に、「ESG情報開示における日本企業の現状と課題」では、日本企業がESG情報の開示と対話において挑戦すべき方向性や課題について考察します。

そして最後の「サステナビリティ経営を加速するデジタルトランスフォーメーション（DX）」では、DXが開示と対話を通じた持続的な価値協創にいかにつながるのか、その実務の一端をご紹介します。

# なぜ「本物のサステナビリティ経営」が求められているのか



PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー 磯貝 友紀

## はじめに

2015年に国連サミットでSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択され、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）でパリ協定が合意されて以降、本格的に企業がサステナビリティに取り組むことを求められるようになりました。日本でも2020年10月、菅義偉首相が温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロとする目標を宣言するなど、社会全体がサステナビリティを重視する方向に大きく転換しようとしています。

その一方で日本企業の多くは、サステナビリティを自社事業の存続にとっての重要経営課題とまでは本気で考えていないのが実状です。その結果、多くの企業がサステナビリティに多大なコストと人をかけて取り組んでいるにもかかわらず、どこか事業の本丸とは別世界で繰り広げられるアピール合戦の様相を呈しています。求められているのは、こうしたムダなサステナビリティ合戦ではなく、「本物のサステナビリティ経営」です。

本稿ではまず「本物のサステナビリティ経営」とは何かを示します。そして、なぜそれが求められているのかを論じるべく、サステナビリティ経営を取り巻く情勢・トレンドを概観します。そして、ここ数年で激変している諸外国や日本の政策、技術、ステークホルダー（利害関係者）の意識や行動が企業経営に与える影響を分析します。

## 1 「本物のサステナビリティ経営」とは何か

「サステナビリティ経営」をひと言で定義すると「長期で利益を出し続けるために、リソース配分を行う経営」です。そして、「長期で利益を出し続ける」ために必要な要素として次の3つがあります。

1. その企業が長期にわたって市場から求められ続けること
2. 供給（原材料、知財、人材など）を長期的に維持すること
3. 社会から信頼され続けること

長期的な市場の行方を適切に見定めることは当然重要です。しかし、市場があっても、供給体制が維持できなければ、その要求に応えることはできません。また、社会から信頼されず、ブランド価値が毀損すると、長期的な事業継続は不可能になります。

さらに、「本物のサステナビリティ経営」を実践するためには、「環境・社会」と「経済」の関係と構造の理解が必要です。その上で、「環境・社会」の問題がどのように自社の市場や、供給の能力に影響を与え、社会から企業に対する要請を変化させるのかを深く理解し、実践に落とし込む仕組みを構築する必要があります。

### 「環境・社会」と「経済」の関係と構造

サステナビリティの考え方は、歴史的に変遷してきました（図表1）。

第1世代（1980年代頃まで）では、環境、社会、経済は、それぞれ独立した存在と認識されていました。経済は利益を生み出し、その利益を環境や社会に還元するという発想のCSR活動が中心です。

第2世代（1990～2010年代頃まで）では少し進歩して、これらの3つの要素（経済、環境、社会）には重なる部分が



あることが認識され始めました。例えば、工場から出る排水や工場における労働安全の問題は、経済活動が環境や社会と重なる部分です。この重なる領域に関して、企業は「経済」と「環境・社会」がトレードオフだったとしても、コストをかけて対応すべき、と認識された時代です。ただし、**図表1**に示すとおり、円の重なりは全体のごく一部であり、「経済活動の大部分は、環境・社会とは関係ない」とみなされていました。

2010年代以降現在の第3世代では、この3つの円が完全に重なり合うものと認識されるようになります。親亀（環境価値）の上に子亀（社会価値）が乗り、さらにその上に孫亀（経済価値）が乗っているイメージです。この認識に基づくと、「親亀こけたら皆こける」、すなわち、環境（親亀）や社会（子亀）が傷つき破壊されたら、経済活動（孫亀）自身が成り立たなくなる。つまり、経済活動は環境・社会を前提として、事業活動全体が環境・社会と両立していなくてはならないという考え方です。

サステナビリティ経営の本質は、「単に、何でもかんでも環境や社会に良いことをする」ということではありません。親亀・子亀・孫亀の三重構造を認識・理解し、親亀がこけないように「事業基盤である環境・社会を維持・増強しながら、経済活動としての事業を持続的に成長させる」ことです。これまでのビジネスが前提としてきた、「資源は無限にある、外部不経済は誰かが負担してくれる」という考え方は急速に崩れつつあります。それによって事業基盤が変わり、クライアントのニーズが変わり、カネの流れが変わり、競争環境も変わろうとしています。一企業のコントロールを超えて大きく変貌する外部環境の中で、企業はどのように適応し生き残れ

るか、戦略を考えなくてはなりません。

ここで注意すべきは、サステナビリティ経営は、通常の経営戦略に後付けするものではなく、根幹の経営戦略そのものであるという事実です。また、サステナビリティ経営戦略は通常の経営戦略より時間軸が長期である点にも留意すべきです。長期的な変化は構造的変化であり、一定程度、予測が可能です。したがって、どのような変化が起きようとしているのかを理解し、現在の自社の強み・能力（ケイパビリティ）でその変化に対応できるのか、対応できない部分があるとしたら何が足りないのかを考え抜き、強い意志をもって自社の変革をリードして、変化を乗り越える。それこそが、すなわち「本物のサステナビリティ経営」なのです。

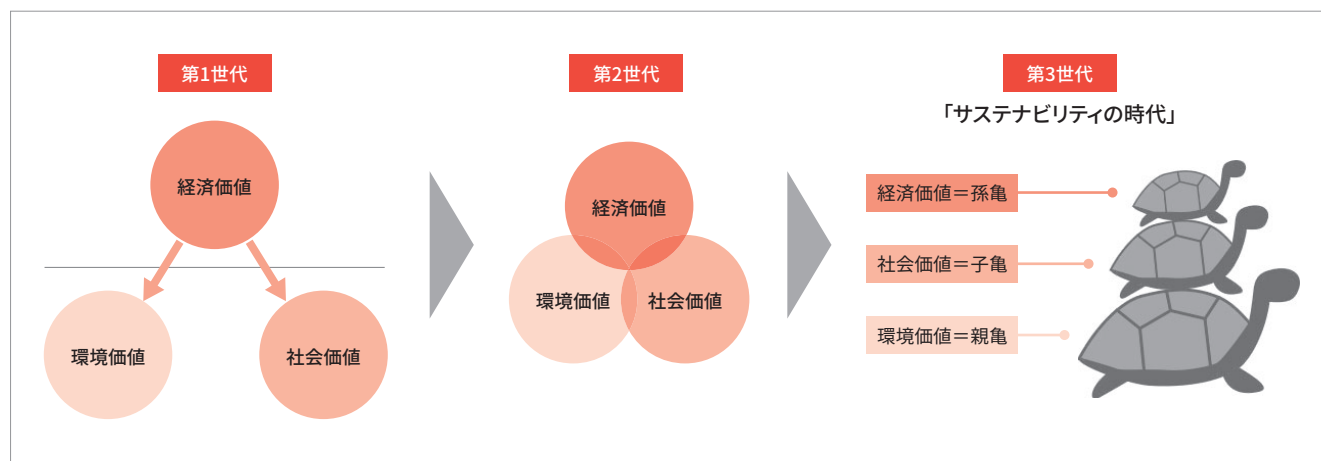
## 2 サステナビリティ経営を取り巻く情勢・トレンド

### 2.1 親亀・子亀がこける日は目前

2010年代以降、親亀・子亀・孫亀の構造（**図表1**）が顕著に認識されるようになった理由は、人間の活動が自然の自浄作用・回復のキャパシティを超えつつあるという危機感からです。

例えば、人間がどれだけ環境に依存しているかを表す「エコロジカルフットプリント」という指標があります。この指標は、人間活動が環境に与える負荷を、資源の再生産や廃棄物の浄化に必要な1人当たりの陸地・水域の面積として示しています。2020年時点でその面積は実際の面積を60%超過していると言われ、現在の生活を維持するには地球1.6個分の自然資源が必要ということを示しています<sup>※1</sup>。エコロジカル

図表1：サステナビリティの考え方の変遷



※1 WWFジャパン「生きている地球レポート2020」, 2020

フットプリントをベースに考えても、人間の活動はすでに地球の自浄作用と回復のキャパシティを超えていることがわかります。

ビジネスにおいても「環境（親亀）がこける日は目前」と思える出来事が少しずつ起きています。例えば、「今まで問題なく調達できていた海洋資源や農産品などの原材料が、高騰して調達しにくくなった（あるいは、調達できなくなった）」といったケースです。こうした事実をきっかけに、人々はようやく「自分で自分の首を絞める構造」に気づき始めているのです。

## 2.2 人間の経済活動が環境に及ぼす影響

人間の経済活動が急拡大したことで、大気中のCO<sub>2</sub>濃度は上がり、地表面の温度は上昇を続けています。1880～2012年の間に、世界平均気温は0.85℃上昇した<sup>※2</sup>と言われ、気温上昇は今後さらに加速する可能性があります。国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の予測<sup>※3</sup>によると、将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量が最も少ない「低位安定化シナリオ」でも、1986～2005年を基準として2100年末には0.3～1.7℃上昇すると

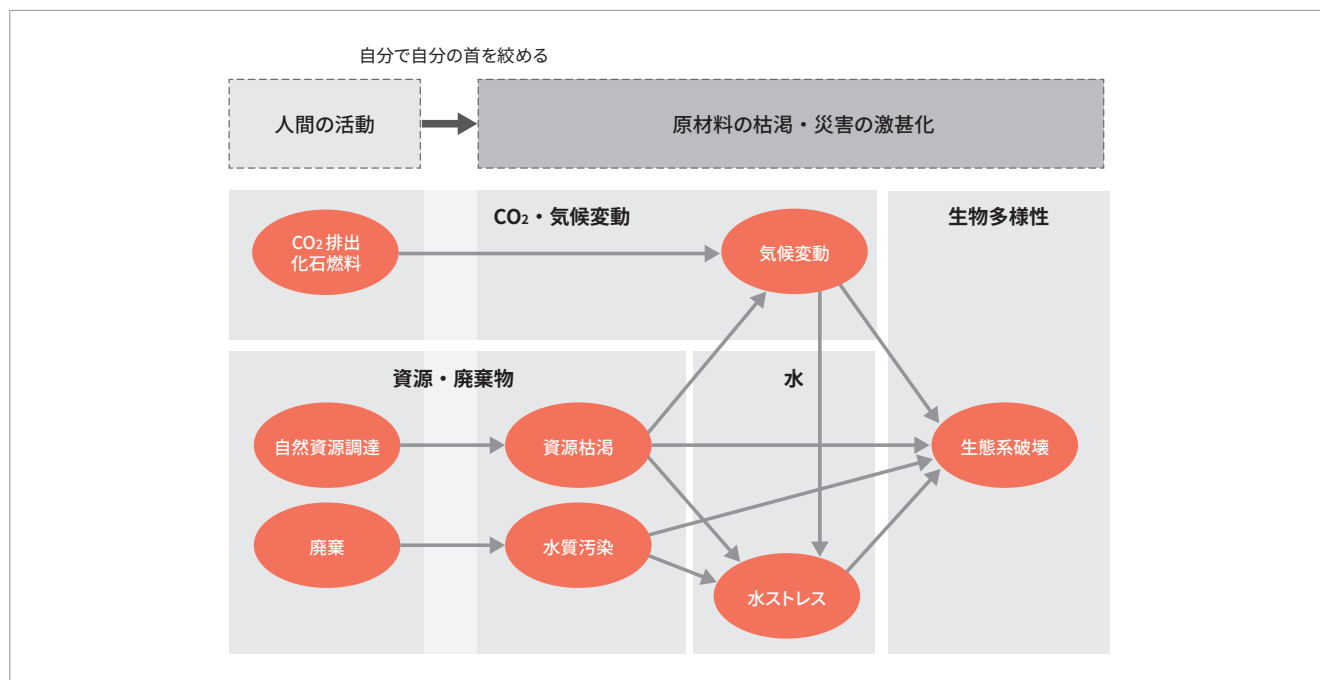
されます。

また、人類は人口増加に伴い、食料やエネルギーの需要を満たすため次々と自然を開発しました。そのため、CO<sub>2</sub>の吸収源となる森林などの自然や生態系・生物多様性が年々失われています。世界資源研究所（WRI）<sup>※3</sup>によると、2019年の1年間だけで、地球全体では約380万ヘクタールの熱帯原生林が消失し、これによって18億トンのCO<sub>2</sub>の吸収先が失われたと言われています。それだけでなく、森林面積の減少は地球温暖化を加速させています。

さらに、人間の経済活動は地球上の生態系にも大きな影響を与えています。1970～2016年の間に、哺乳類、鳥類、両生類、は虫類、魚類の個体群（一定範囲に生息する一種類の生物グループ）は地球全体で平均68%減少しています<sup>※4</sup>。また、生物多様性および生態系サービスに関する政府間科学・政策プラットフォーム（IPBES）の報告書によれば、今後数十年でさらに100万種が絶滅するおそれがあるとされています。

多様な生物を育む海洋の汚染も深刻です。最近、ニュースなどで海洋プラスチックによる汚染が大きな話題となっている。このまま海洋プラスチック汚染が進めば、2025年には、

図表2：人間の経済活動が環境に及ぼす影響



※2 IPCC, “Climate Change 2013: The Physical Science Basis,” 2013.

※3 WRI, “We Lost a Football Pitch of Primary Rainforest Every 6 Seconds in 2019,” June 2, 2020, <https://www.wri.org/blog/2020/06/global-tree-cover-loss-data-2019> (2020年12月21日閲覧)

※4 IPBES, “Summary for Policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services,” 2020.



海洋の魚とプラスチックごみの割合が重量比で3対1にまで増え、何も行動を起こさない場合、2050年にはなんとプラスチックごみのほうが魚の量を上回ると予測されています<sup>※5</sup>。

これら、環境における4つの課題「CO<sub>2</sub>・気候変動」「水」「廃棄物と資源循環」「生物多様性」は互いに結びついていきます（図表2）。人間の活動は原材料の枯渇・災害の激甚化を着々と進行させているのです。

## 2.3 環境・社会を守るための動き

親亀（環境）・子亀（社会）がこける日が目前に迫る中、親亀・子亀を守るための動きが世界中で活発化しています。

### CO<sub>2</sub>・気候変動をめぐる規制・ソフトローの動き

環境関連の規制・ソフトロー（政府や国際的イニシアチブ）の動きとして最も顕著なのは、CO<sub>2</sub>・気候変動をめぐる動きです。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）をはじめとして、いくつかの重要な国際的イニシアチブに関して、グローバル企業を中心に賛同や参加を表明する流れが強まっています（図表3）。

また、注目すべき政府の動きとしては、欧州グリーンディールやEUタクソノミーが挙げられます。EUを中心として2050年のネットゼロに向けた政策や企業情報開示の新たな規制化です。EUの動きは、他の国・地域に先駆けてネットゼロに向けた具体的な政策・情報開示の枠組みを示すものであり、その後を追う国・地域に対する影響力が大きく、デファクトスタンダードとなる可能性もあります。

欧州グリーンディールは、欧州委員会が2019年12月に発

表した、2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロ（気候中立）、2030年までに55%削減を目指す政策です<sup>※6</sup>。成長戦略として、雇用を創出しながら温室効果ガスの排出削減を目指します。エネルギー、建設、モビリティ、食品分野の温室効果ガス削減、サーキュラーエコノミーの推進、生態系・生物多様性保全、有害化学物質対応、金融分野のサステナブル投資計画を政策的に推進することとしています<sup>※7</sup>。

また、EUタクソノミー（タクソノミーは「分類」という意味）は、すべての経済活動と投資をサステナビリティに貢献するかどうか分類するための枠組みです。EUタクソノミーの目標は、欧州グリーンディールのサステナブル投資を促進する政策の核として、投資家、金融機関、企業に透明性を提供し、EUの環境目標に貢献する経済活動への資金を集めることです。

### サステナブルヘシフトする投資家・金融機関

投資や融資においても、対象をよりサステナブルなビジネスにシフトしていく動きが加速しています。責任投資原則（PRI、投資の意思決定を行う際、投資先企業の環境・社会問題・企業統治への取り組みを考慮・反映すべきとする原則）に賛同して署名した機関の数は、2007年の185から、2020年には3038に跳ね上がり、運用資産残高は10兆ドルから約103兆ドルに急増しています<sup>※7</sup>。年金基金では、ノルウェー公的年金基金（GPFG）、カリフォルニア州職員退職年金基金（CalPERS）、日本でもGPIFなどがESG投資（環境・社会・企業統治に配慮している企業を選別して行う投資）に積極的です。

図表3：CO<sub>2</sub>・気候変動に関係する国際的イニシアチブ

イニシアチブ名	概要	賛同・参加する企業・機関
TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）	2017年にG20の要請によりFSB（金融安定理事会）が設置。気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討する。気候変動が事業にもたらす財務的影響に焦点を当て、企業が気候変動に関わるリスク・機会、戦略のレジリエンスなどを検討し開示するフレームワーク	2020年5月時点で、世界で1230の企業・機関（日本企業・機関は271）
SBT（Science Based Target。科学と整合した目標設定）	2014年にCDP、WRI、WWF、UNGCにより設立。企業にパリ協定が求める「2°C目標（1.5°C目標）」と整合した温室効果ガス削減目標を科学的根拠に基づいて設定する目的。SBT参加後、2年以内に目標設定が必要で、SBT認定には、事務局が設定する基準を満たす必要がある	2020年10月時点で、世界で992社（日本は102社）。目標認証済みは世界で474社（日本は75社）
RE100（100%再生可能エネルギーでの事業運営を目指す企業連合）	2014年にThe Climate Groupと環境NGOのCDPによって設立。100%再生可能エネルギーでの事業運営を推進する。加盟企業は、事業活動で使用するエネルギーについて、100%再生可能エネルギーに転換する期限を設けた目標達成計画を立て、事務局の承認を受けることが必要	2020年12月時点で、世界で278社（日本は43社）

※6 駐日欧州連合（EU）代表部「脱炭素と経済成長の両立を図る「欧州グリーンディール」」，2020年2月18日 <https://eumag.jp/behind/d0220/>（2021年3月22日閲覧）

※7 PRI，“PRI Signatory growth,” 2020.

※5 WEF，“The New Plastics Economy Rethinking the future of plastics,” 2016.

投資家が連携してESGに関する協働エンゲージメントを行う動きもあります。経済産業省が国内外の主な運用機関に対して行った「ESG投資に関する運用機関向けアンケート調査<sup>※8</sup>」によると、資産運用機関の95.8%がESG情報をエンゲージの対象としており、ESGを考慮するうえで重視する国際的イニシアチブとして90%以上の機関が前述のPRIとTCFDを挙げています。この結果にも表れているように、機関投資家はESG情報を投資判断などに活用するうえで、特に気候変動やTCFDに関する企業情報開示の期待を高めています。

こうした動きを背景に、国連主導のイニシアチブである国連責任投資原則（PRI）と気候変動対応を企業に求める4つの機関投資家団体によって「Climate Action 100+」（2017年12月から5年間のプロジェクト）という国際的イニシアチブが発足しています。温室効果ガス排出量が多い企業約100社に対する協働エンゲージメントを通じて、TCFDに沿った開示を求めていく活動などを行っています。現在このイニシアチブに参加している投資家数は、2020年末時点で500を超え、参加機関の合計運用資産総額は50兆ドルを超えています<sup>※9</sup>。

### 企業や政府よりも信頼される国際機関やNGO

これまで企業にとって国際機関やNGOは重視されることの少ないステークホルダーでした。しかしこれらの組織は次第に規制やソフトローへの影響力を強めており、今では無視できない重要なステークホルダーになりつつあります。

特に、前述のSBTやRE100などの影響力が大きい国際的イニシアチブは、世界資源研究所、世界自然保護基金（WWF）、The Climate Group（TCG、英国に本部を置く環境NGO）などの国際NGOや、国連グローバル・コンパクト（UNGC）などの国連関連のイニシアチブが主導し、ソフトローをけん引していることに注目すべきでしょう。なぜなら政府や企業が主導するよりも、大衆からの信頼度が高いからです。ある調査では「エシカル（倫理的）」であるとされる指標は、NGOが1位、次いで企業、メディア、政府の順となっており、企業や政府よりもNGOのほうが信頼されていることが明らかになっています<sup>※10</sup>。

### 一般消費者の行動が企業を動かす

近年、世界的にエシカル消費（環境、社会、人に優しい消費のこと。「倫理的消費」とも）に対する意識が一般の人々の間で高まってきています。2020年に日本の消費者庁が実施した調査では、エシカル消費に対する意識が高まっていることが示されています。例えば、エシカル消費につながる商品・サービスについて、「これまで購入したことがあり、今後も購入したい」「これまでに購入したことはないが、今後は購入したい」と答えた人の割合が合わせて81.2%で、2016年度調査結果の61.8%と比較して上昇しています<sup>※11</sup>。

このように企業のサステナビリティ推進が重要と考える消費者は増加しています。そして忘れてはならないのは、消費者の多くは各企業の従業員でもあるという点です。従業員のサステナビリティへの関心は高まっており、自分が勤務している会社にもサステナブルな事業運営を求める傾向が強まっています。

2019年9月に国連気候行動サミットがニューヨークで開催された際に、流通大手企業の1000人以上の従業員が「グローバル気候マーチ」という抗議デモに参加すると発表し、当該企業に対して2030年までのゼロエミッションの達成などを求めました。その結果、同社はデモの前日に2040年までのカーボンニュートラル実現などを発表しました。これは従業員の動きが大企業の経営を動かした事例といえます。そして、世界中のさまざまなグローバル企業も、彼らの重要なステークホルダーの外圧もしくは内発的な動機によって動き始めています。これらの巨大企業の動きはそのサプライヤーや同業他社にも波及していくと予想されています。

## 3 日本の企業経営の「三方良し」は本当に良いのか？

最後に、日本の企業経営について見てみましょう。

かつて、日本企業の多くは昔から「売り手によし、買い手によし、世間によし」という「三方良し」経営を行っていました。この三方は、社会、顧客、自社の3つを指します。それは日本の良い伝統でもありました。しかし、今となってはこの三方では小さいといえます。この三方を「世界」そして「地球」に拡大するグローバルな「三方良し」が求められているのです。なおかつ、このサステナブルな「三方良し」を外発的だけではなく内発的にも実現する、そういった経営が求め

※8 経済産業省「ESG投資に関する運用機関向けアンケート調査」, 2019

※9 Climate Action 100+, "GLOBAL INVESTORS DRIVING BUSINESS TRANSITION," <https://www.climateaction100.org/> (2020年12月26日閲覧)

※10 Edelman, "2020 Edelman Trust Barometer," January 19, 2020, <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer> (2020年12月7日閲覧)

※11 消費者庁「エシカル消費（倫理的消費）に関する消費者意識調査報告書の概要について」, 2020

られています。

また、「よし」の捉え方についても、一面的・我田引水的にならないように注意すべきです。「石炭発電は安価なエネルギー源であり、途上国の発展に欠かせない。途上国の人々の生活の質の向上という『よし』を生み出している」という主張をしばしば耳にします。石炭火力発電は安価なエネルギーとして、長年、途上国の発展を支えてきたというプラス効果は確かにあったといえます。だからといって、「大きな環境負荷を生み出す」というマイナス効果を見逃してよいわけでは決してありません。「安価で、かつ、環境負荷の少ないエネルギー源」に変更すべきであり、代替できる物がなければ「それを開発したい」という強い思いが、新しい技術革新につながります。自分に都合の良い「よし」だけに焦点を当てていると、より良い「よし」を実現する可能性を閉ざしてしまうことになりかねないのです。

## 4 おわりに

本稿では、なぜ「本物のサステナビリティ経営」が求められているのか、その背景（Why）を論じました。これらを踏まえて、サステナビリティ経営で何に対応すべきか（What）、サステナビリティ経営をいかに実現・実践するか（How）については、紙幅の都合上、拙共著『SXの時代<sup>※12</sup>』にて論じることとします。

サステナビリティをめぐる世界の動きが加速化する中、受け身・外発的なサステナビリティ経営では、今後の変化の中をうまく泳ぎきることはできません。それゆえ、なぜ国際社会がこうした方向性に動いているのか、世界が、企業に「社会の一員」として求めていることの本質は何か、その背景にある「長期的構造変化は何か」を理解したうえで、より積極的に未来を予見し、プロアクティブに企業変革を進める必要があります。すなわち、内発的な「本物のサステナビリティ経営」が求められているのです。

※12 坂野俊哉・磯貝友紀『SXの時代——究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営』日経BP, 2021

### 磯貝 友紀（いそがい ゆき）

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

PwC Japanグループ サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス テクニカルリード

2003年より、民間企業や政府機関にて、東欧、アジア、アフリカにおける民間部門開発、日本企業の投資促進を手掛ける。2008年より世界銀行アフリカ局にて民間部門開発専門官として、東アフリカを中心に民間部門開発、官民連携プロジェクトなどを手掛ける。2011年より現職。日本企業のサステナビリティビジョン・戦略策定、サステナビリティ・ビジネス・トランスフォーメーションの推進、サステナビリティリスク管理の仕組み構築、途上国における社会課題解決型ビジネス支援やサステナブル投融資支援を実施。金融機関の気候変動リスク・機会の評価や気候変動関連の情報開示支援業務を多数経験。

メールアドレス：yuki.isogai@pwc.com

# ESG 情報開示における 日本企業の現状と課題

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス  
パートナー 田原 英俊

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス  
マネージャー 森 悠介

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス  
シニアアソシエイト 吉原 大樹

## はじめに

世界ではさまざまなESG情報開示の基準が整備され、また、ESG格付が広く使われるようになってきています。ESG投資は日本でも急激に伸展しており、多くの日本企業は積極的なESG情報開示を推進していると考えられます。

では、日本企業のESG情報開示の現状はどのようになっていのでしょうか。また、どのような課題を抱えているのでしょうか。当法人では毎年TOPIX100構成銘柄のサステナビリティレポートに関する調査を実施しています。本稿ではその調査結果から見えるESG情報開示における日本企業の現状と課題について考察します。なお、文中における意見はすべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

## 1 ESG情報開示に関連する グローバルの動き

ESG情報開示を取り巻く環境として、1997年のグローバル・レポートング・イニシアティブ（Global Reporting Initiative、GRI）の設立、1999年にESG格付としてDow Jones Sustainability Index（DJSI）の開始から現在に至るまで、さまざまなESG情報開示の基準が整備され、ESG格付が普及しつつあります。特にESG情報開示に関する最近の動きとしては、2013年の国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council、IIRC）による国際統合報告＜IR＞フレームワークの発表、2017年の気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures、TCFD）による気候関連に関する情報開示提言の発表、2018年のサステナブル会計基準審議会（Sustainability Accounting Standards Board、SASB）によるSASBスタンダードの発表などがあります。

また、最近の動きとしては、2020年の9月22日発表の、世界経済フォーラム（World Economic Forum、WEF）による「ステークホルダー資本主義の進捗を測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して～<sup>※1</sup>」と題した報告書があります。同報告書では、企業が業種や地域を問わず報告できる普遍的なESGの指標と開示・報告の枠組みなどが含まれています。すでに多くの企業がこの報告書に含まれる指標をユニバーサルな指標として支持する動きが出ており、具体的にESG情報開示にこれらの指標を組み込む動きも出ていることから、今後注目が集まる可能性があります。

このようにESG情報開示に関してグローバルではさまざま

※1 2021年4月現在、和訳はなく英語版「Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation」が以下で公開されている。  
<https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>



な枠組みが形成されつつあります。

## 2 日本のESG情報開示の現状と課題

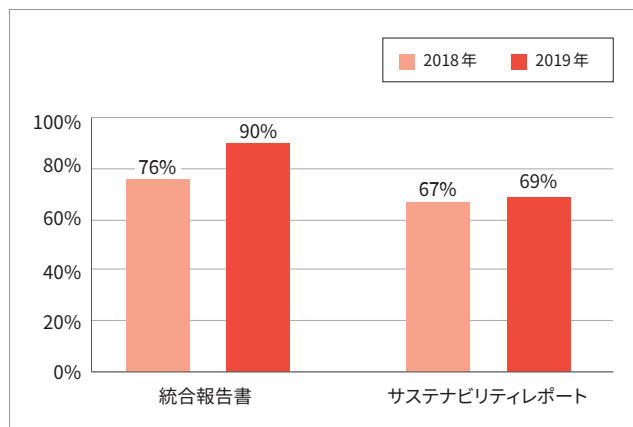
日本国内においては、1990年代前半から環境報告書の発行が始まり、その後1997年の環境省による「環境報告書ガイドライン」の発行を受けて環境報告書を公表する企業が急増しました。その後、環境の取り組みのみならず、社会的側面も含めた情報も開示されるようになっていきます。特に近年では年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年に国連責任投資原則（UN PRI）に署名したことによりESG投資額が急激に増加しています。また、2017年にはGPIFが国内に特化したESGインデックスを選定したことにより、多くの日本企業は積極的なESG情報開示を推進していると考えられます。

では、日本企業のESG情報開示の現状はどのようになっているのか、また、どのような課題を抱えているのでしょうか。当法人が毎年実施しているTOPIX100構成銘柄のサステナビリティレポートに関する調査の結果から、ESG情報開示における日本企業の現状と課題について考察します。

### (1) レポート形態

企業は統合報告書、年次報告書、サステナビリティレポート、CSRレポート、ESGデータブックなどさまざまなレポート形態でESG情報を開示しています。TOPIX100構成銘柄では全体の90%の企業が統合報告書を発行しており、2018年の76%から大幅に増加しています（図表1）。一方で、サステナビリティレポート（CSRレポート、ESGデータブック

図表1：統合報告書およびサステナビリティレポートの発行数（2018・2019年）



出所：PwC

含む）を発行している企業は、2018年の67%から2019年は69%となっています。つまり日本企業は、主に投資家やESG格付向けの情報としてESG情報と財務情報をあわせて開示する統合報告書の形態が主流となっていると考えられます。

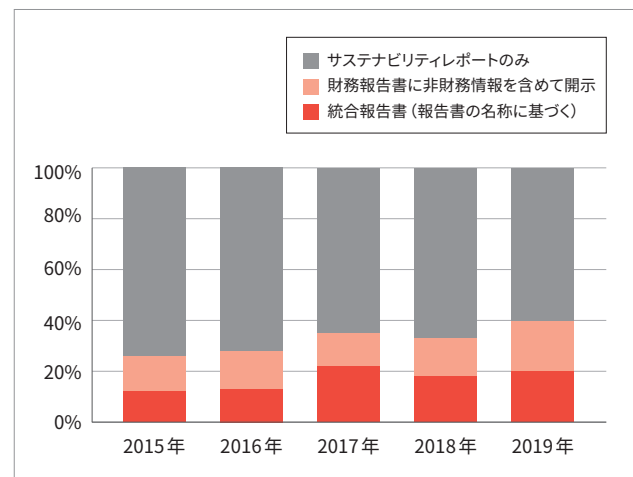
では、グローバルではどのようにESG情報開示の形態がトレンドとなっているのでしょうか。持続可能な開発のための経済人会議（World Business Council For Sustainable Development、WBCSD）の調査によると、グローバルでは、サステナビリティレポートのみを発行している企業の割合は依然として高く、2015年は74%を占めていましたが、2019年には60%に減少しています。一方で、非財務情報を含めた財務報告書を開示する企業、または名称を統合報告書として開示する企業の割合は2015年の26%から、2019年には40%まで増加しています（図表2）<sup>※2</sup>。

したがって、日本企業はグローバルと比較してレポート形態として、財務情報とESG情報をあわせて報告する統合報告書の割合が高く、一般的となりつつあると考えられます。では、具体的にESG情報開示の質はどうなっているのでしょうか、レポート形態のみでは判断できないため、以下それぞれの観点からレポートの質に関して考察します。

### (2) レポート基準

日本企業が統合報告書やサステナビリティレポートを作成する際には、どのようなグローバルのレポート基準を

図表2：企業のレポート形態

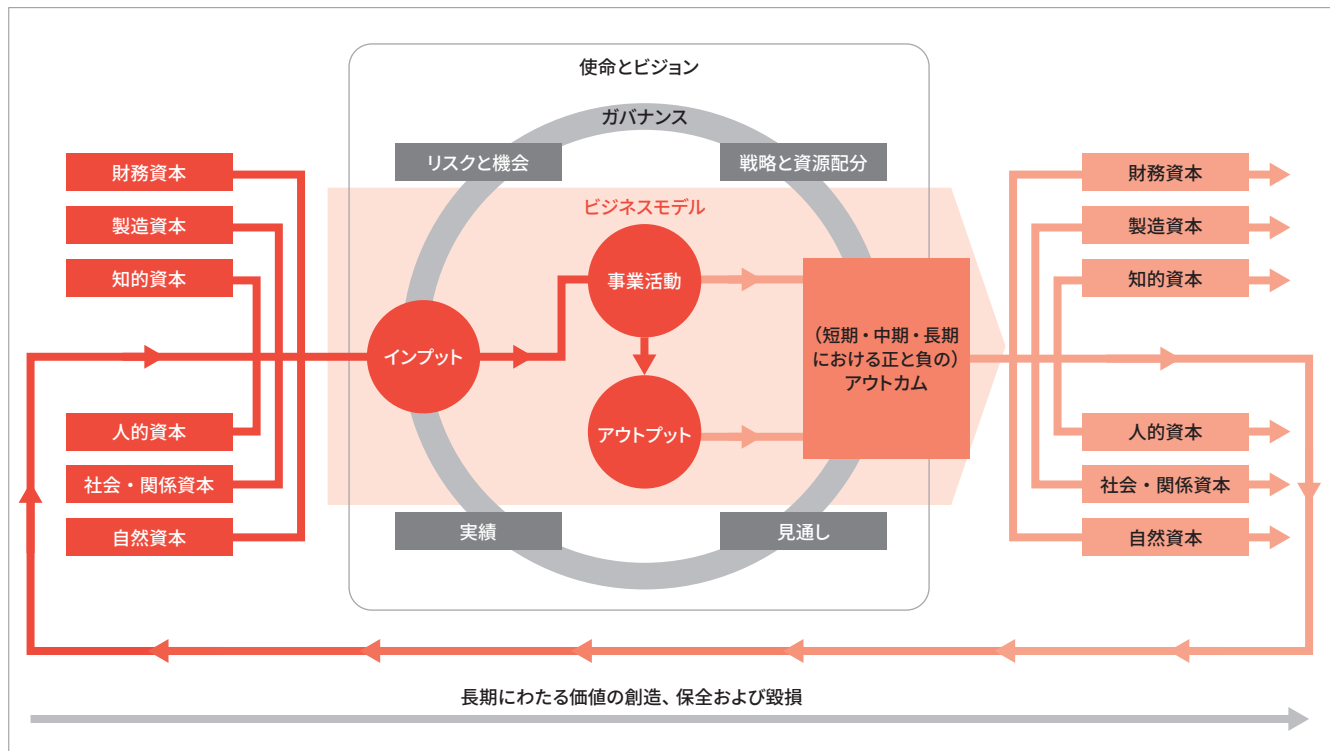


出所：WBCSD, Reporting matters 2019<sup>※1</sup>よりPwC作成

※2 WBCSD, Reporting matters 2019, 2019. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Reporting-matters-2019>



図表3：国際統合報告<IR>フレームワークにおける価値創造プロセス



出典：IIRC, *The International <IR> Framework* (January 2021) ※3を元にPwC作成

活用しているのでしょうか。企業が活用するサステナビリティレポートのツールとして、GRIスタンダードがあります。調査対象企業のうち約8割の企業がなんらかの形でGRIスタンダードを参照してレポートを作成しており、グローバルレポート基準を活用しています。

次に統合報告書のレポート基準としては、国際統合報告<IR>フレームワークがあります。国際統合報告<IR>フレームワークにおいて、統合報告書は、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績および見通しが、どのように短期・中期・長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーションであるとしています。また、その目的は財務資本の提供者に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造するかについて説明することであり、それゆえ統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれるとしています。図表3に記載されているとおり、企業は財務資本だけではなく、非財務資本である製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本を活用し、どのようなアウトカムを社会に創出し、中長期的に価値創造をしているか、もしくは今後するつもりかを報告することが

求められています※3。

調査対象企業で統合報告書を発行している企業が国際統合報告<IR>フレームワークをなんらかの形で参照している割合は26%となっています。また、上記のフレームワークに含まれている非財務資本（製造、知的、人間、社会関係および自然）のうち少なくとも1つの資本について、インプットまたはアウトプット観点からビジネスモデルを説明している企業については46%となっており、統合報告書の作成において、国際統合報告<IR>フレームワークはGRIスタンダードと比較して、広く活用されていない状況にあるといえます。国際統合報告<IR>フレームワークを参照している企業がどこまで同フレームワークに沿った開示をしているかは詳細な分析が必要となりますが、国際統合報告<IR>フレームワークが提唱する統合思考・統合マネジメントがまだ実践されていない状況にあることから、財務情報と非財務情報を合わせた報告書を統合報告書として発行している可能性があります。

加えて、米国上場会社が米連邦証券取引委員会（SEC）に提出を義務づけられている財務書類において持続可能性情報を開示する際の基準を設定することを目的として策定され

※3 IIRC, *The International <IR> Framework* (January 2021), 2021. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>

たSASBスタンダードがあります。SASBスタンダードを参照している企業は、GRIスタンダードや国際統合報告<IR>フレームワークと比較するとさらに少なく、全体の13%にとどまっています。この要因としては、SASBスタンダードが発表されて間もないこと、また、当初SASBは米国上場会社をターゲットとしていたためと考えられます。しかし、最近では投資家から高い関心が示されており、今後注目が高まっていくでしょう。

### (3) 戦略

サステナビリティの課題に対応するための戦略や計画を有している企業は全体の80%を占めています（図表4）。そのうち環境領域のみの戦略は10%となっており、環境領域以外（社会やガバナンス）を含めた戦略を有する企業は70%となっています。つまり、多くの企業は環境領域にとどまらずESGの複数の領域を包括した戦略や計画を有しています。

一方で、サステナビリティ戦略・計画を有している企業のうち、それをビジネス戦略と関連づけている企業は56%となっています。これは、サステナビリティ戦略・計画はビジネス戦略とは独立して存在している可能性があり、企業のサステナビリティがビジネスに対してどのような影響があるのか、十分に分析されていない可能性があります。

### (4) マテリアリティ

企業が最も多く活用しているGRIスタンダードが提唱する企業にとって重要な課題であるマテリアリティについては、91%の企業が特定しています。マテリアリティはサステナビリティレポートにおいて最も重要なステップのひとつであり、日本企業においてもマテリアリティの特定は一般的

になっていると考えられます。しかしながら、マテリアリティがなぜ企業にとって重要なのかを説明している企業はマテリアリティを特定している企業のうち約半数となっています。

また、マテリアリティは特定しているものの、開示内容と特定したマテリアリティとの整合（マテリアリティに基づいてレポートが構成されている）を図っている企業は、35%のみとなっています。これは、GRIスタンダードに沿って、企業はマテリアリティを特定しているものの、マテリアリティの自社にとっての重要性の観点が十分に分析されていない可能性があります。さらには、マテリアリティに沿って取り組みが十分に管理されていない可能性があります。

### (5) 目標値・KPI

サステナビリティの取り組みを管理するためには、戦略や計画に基づいた目標・KPIの設定が重要な要素です。マテリアリティを特定している企業のうち、少なくとも1つのマテリアリティに対してKPIを設定している企業は87%、2つ以上のマテリアリティに対してKPIを設定している企業は71%となっており、多くの企業が特定したマテリアリティに対するKPIを設定しています。

その一方で、特定したマテリアリティに対する中・長期の定量的な目標値を設定している企業の割合は60%となっています。これは、特定したマテリアリティに対して企業が取り組みを管理するために、中・長期的に何を目指して取り組んでいくのかを定量的に示せていないことを表していると考えられます。

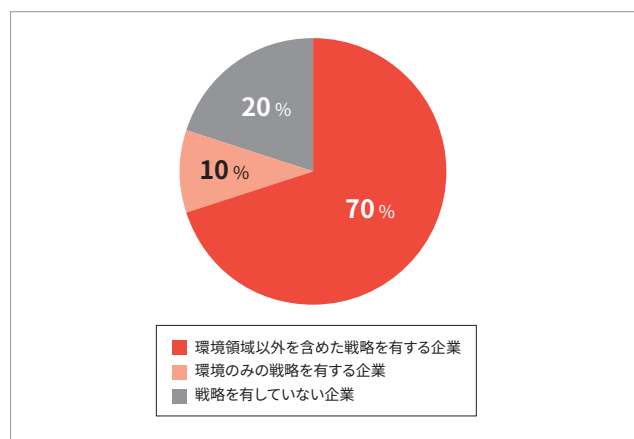
### (6) ガバナンス

サステナビリティを管理するためのガバナンス体制については、80%の企業がサステナビリティガバナンスの構造として、サステナビリティ／CSR委員会やサステナビリティ部門などを設置しています。したがって、企業の中でサステナビリティを管轄するガバナンス体制はおおむね整備されつつあると考えられます。グローバル先進企業では、サステナビリティを管理するためのガバナンス体制として、取締役委員会としてサステナビリティ委員会を設置し、取締役の報酬を決定する要素のひとつにサステナビリティを含める動きも出ています。日本企業においてもトップマネジメント層を含めたガバナンス体制の構築が今後求められていく可能性があります。

### (7) 第三者保証

企業が公表している各種データの信頼性・透明性を確保

図表4：サステナビリティ戦略・計画を有している企業



出所：PwC

するためには第三者によるデータの保証が必要となります。多くのESG格付においても環境および社会データに対して第三者保証の有無が問われています。マテリアリティを特定しKPIを設定している企業のうち少なくとも1つのKPIについて第三者保証を受審している企業は78%となっています。しかし、すべてのKPIに対して第三者保証を受審している企業は2.5%にとどまっています。日本企業は環境データに関する第三者保証の受審割合が多いものの、社会データに関しては依然として低い割合にとどまっていると考えられます。

### 3 まとめ

日本は投資家が意思決定において非財務情報を重視しつつあることを認識しており、多くの企業がESG情報を積極的に開示する動きがあります。多くの企業はGRIスタンダードを参照した報告書を発行し、財務情報と非財務情報を統合した統合報告書を発行する企業は増加傾向にあります。また、多くの企業で環境領域のみならずESGの複数の領域を包括した戦略や計画を有しており、GRIスタンダードが提唱するマテリアリティを特定しています。

#### 田原 英俊 (たはら ひでとし)

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス パートナー  
自動車メーカーにおいて環境担当として9年間にわたり、環境戦略立案と実行、環境マネジメント、環境コミュニケーション、環境情報開示に従事。2011年よりPwC Japanグループにて自動車、通信、食品・飲料、航空、重工業、化学など幅広い産業におけるサステナビリティに関する戦略立案、マネジメント改善、および情報開示・格付けなどのコンサルティングに従事。  
メールアドレス：hidetoshi.tahara@pwc.com



#### 森 悠介 (もり ゆうすけ)

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス マネージャー  
政府系機関において、13年間にわたり途上国の開発協力業務や民間企業との連携業務などに従事。2016年よりPwC Japanグループにて自動車、食品、通信などの幅広い産業に対して、サステナビリティマネジメントおよび非財務情報開示の改善に向けたサステナビリティ格付け、サステナビリティレポートの企画、ステークホルダーエンゲージメント、戦略的社会貢献活動に関するアドバイザリー業務に従事。その他公的機関向けには、インパクト投資やソーシャル・インパクト・ボンドに関するグローバルの動向調査に従事。  
メールアドレス：yusuke.y.mori@pwc.com



しかしながら、ESG情報の質の観点からは依然として課題が残っています。サステナビリティ戦略・計画は有しているものの、それをビジネス戦略と関連づけていない企業が約半数に上ります。また、マテリアリティは特定しているものの、マテリアリティと開示内容との整合性が取れていない企業やマテリアリティに対する中・長期の定量的な目標値を設定していない企業があります。そして、設定しているKPIに対して第三者保証を受審している企業は増えつつあるものの、すべてのKPIに対して第三者保証を受審している企業は低い水準にとどまっています。

今後、日本企業がESG情報開示の質を向上させるためには、自社が特定したマテリアリティは企業のビジネスにとってなぜ重要か、特定したマテリアリティに対して取り組みを管理するための目標・KPIが設定されているかなど、改めて自社のESG情報開示内容を見直す必要があります。ESG情報開示の価値は、企業に対して意思決定するステークホルダーに対する透明性の確保と説明責任を果たすことであり、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、開示した情報に対してステークホルダーの期待にどれだけ応えられているかを確認することが重要です。

#### 吉原大樹 (よしはら だいき)

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティ・サービス シニアアソシエイト  
大手監査法人にて上場会社を対象とした金融商品取引法監査・会社法監査・内部統制監査や、未上場企業を対象とした上場支援業務に従事。PwC Japanグループでは情報開示を起点としたサステナビリティに関するアドバイザリー業務に従事し、FTSEやDJSIを初めとした格付機関の調査項目の分析、調査項目とクライアントの取り組みとのギャップ分析や、欧州を中心とした先進事例の調査業務などを担当。  
公認会計士 (2014年取得)  
メールアドレス：daiki.yoshihara@pwc.com



# サステナビリティ経営を加速する デジタルトランスフォーメーション (DX)

PwC あらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門兼ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス、

PwC あらた基礎研究所 担当

パートナー 久禮 由敬



## はじめに

世界経済フォーラムでも熱く議論されているように、世界中で、シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義への変化がすさまじい勢いで進もうとしています<sup>※1</sup>。持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals : SDGs) の実現に向けたさまざまな挑戦や、ESG投資のメインストリーム化は、国家、企業、コミュニティ・個人を巻き込み、世代を超えて、地球全体のサステナビリティを直視しようとしています。

同時に、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックへの対応を通じて、世界各地で Society 5.0 (サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会) へのシフトも急激に加速しています。

地球全体の持続可能性に対する人々の関心の変化と、急激なイノベーションやテクノロジーの利活用の進展という、世界中で巻き起こっている2つの大きなうねりは、サステナビリティ経営の実践に重要な影響を与えると私は考えています。自社のパーパス (存在意義) を念頭に、重要な社会課題を解決することを通じて持続的な価値創造を実現するためには、デジタルトランスフォーメーション (DX) を積極的に推し進め、その力を自らの武器にすることが非常に有意義であると思います。

本稿では、こうした視点から、サステナビリティ経営の質的な「特徴」に注目しながら、その実現のための「DXの役立ち」について、5つの視点から考察します。なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し上げます。

## 1 サステナビリティ経営を加速する DX

### 1. サステナビリティ経営の取り組みは、連結グループの範囲を超える

#### 特徴

伝統的に、企業活動の財務的価値は連結グループ内を主な管理・報告対象として認識と測定が行われ、開示されてきました。一方で、ESG情報に代表される非財務情報は、企業活動によって生じる外部不経済をも検討・報告の対象としています。このため、企業活動の非財務価値は、連結グループの範囲を超えて、認識し測定することが不可欠です。このため、適時適切にサステナビリティ経営を実現していくためには、取引先・サプライチェーン全体を対象として、すなわち、連結グループの範囲を超えてステークホルダー全般を俯瞰し、経営に目端を利かせることが重要になります。昨今では、上流から下流までの取引全体、エンド・ツー・エンドを視野に入れることはもとより、その両端をつなげる形で、いかにして循環型経済を構築できるかということも注目され始めています。

#### DXの役立ち

自社の連結グループの範囲を超えて経営に目端を利かせるためには、経営の執行・監督・監査等のそれぞれの目線から、適時適切に意思決定を行う基礎となる情報ダッシュボードが必要です。人海戦術によらない、取引先をも含めた情報基盤が非常に重要な役割を担います。

折しも、2020年11月に、経済産業省より、デジタルガバナンス・コードが公表されました<sup>※2</sup>。このコードでは、「ビジョン・ビジネスモデル」、「戦略」、「成果と重要な成果指標」、「ガバナンスシステム」の4つの視点から、基本的事項や望まし

※1 例えば、世界経済フォーラムのWebサイトを参照。World Economic Forum, "Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation" <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism>

※2 経済産業省「デジタルガバナンス・コード」2020年11月9日 [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/dgs5/pdf/20201109\\_01.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dgs5/pdf/20201109_01.pdf)



い方向性が提示されています。特筆すべきは、その対象範囲です。このコードの冒頭で、その対象範囲は、「上場・非上場や、大企業・中小企業といった企業規模、法人・個人事業主を問わず広く一般の事業者とする。また、ステークホルダーという用語は、顧客、投資家、金融機関、エンジニア等の人材、取引先、システム・データ連携による価値協創するパートナー、地域社会等を含む」ことが明記されています。

サステナビリティ経営の実現のためには、自社の連結グループの範囲を超えて、コラボレーションを行うステークホルダーとの情報基盤、デジタルプラットフォームがどのような状態にあるのかをよく把握・理解したうえで、情報ダッシュボードを磨き上げることが大切です。

## 2. サステナビリティ経営の実践のためには、無形資産に関する情報収集・算定が重要な役割を担う

### 特徴

サステナビリティ経営の実践のためには、さまざまな無形資産を、インプット、アウトプット、アウトカム等のかたちで認識・測定し、自社グループの経済的影響のみならず環境・社会へのインパクトもわかりやすく開示することが有意義です。人的資本や社会・関係資本、知的資本や自然資本等については、直接的な認識・測定が可能なものもありますが、中には間接的な認識・測定しかできないもの、一定の仮定や試算を必要とするものも多く含まれています。

例えば、自社グループを含む事業活動の環境に関わる影響として、あらゆる排出を想定・合算した「サプライチェーン排出量」を算出する場合には、継続的にさまざまな項目のデータを収集し計算するプラットフォームが重要な役割を果たします<sup>※3</sup>。

### DXの役立ち

多くの上場企業においては、自社の連結グループの範囲については、いわゆる連結パッケージを用いた定期的な情報収集・分析を実施していると思います。無形資産に関する情報の収集にあたっては、こうした連結財務報告のためのグループ内の情報基盤を拡張して利用することも有効です。また、必要に応じて、データ・レイク（構造化・非構造化データを格納・管理し、さまざまな活用を行う前処理等を行えるシステム上の環境）等の情報基盤をあわせて構築・活用しながら、連結グループ内の非財務情報分析の基礎となるITシステム

を利活用することも有意義です。

加えて、リスクマネジメントの観点からは、自社グループのみならず取引先企業も含めて、さまざまな公式・非公式の情報を収集・活用することも有効です。例えば、製造販売業の場合、自社在庫だけでなく、市中在庫も含めて最適な流通販売量を予測・管理することで廃棄を減らし、環境負荷を低減することを実感されている方は多いと思います。そうした経験は、非財務情報の分野にも応用できます。例えば、自社の元従業員の口コミや、取引先の従業員等のSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）でのつぶやきなどから、関与する人々のモチベーションの変化をつかんだり、個々の現場で今まさに顕在化しようになっているリスクの兆候を、いち早く察知したりすることができるようになるかもしれません。

## 3. サステナビリティ経営の実践のためには、非財務情報の確からしさを支える内部統制も重要

### 特徴

情報の確からしさは、一般的には、第三者的な監査・保証制度が整備・運用されている制度開示と、そうした仕掛けが必ずしも整備・運用されていない自主開示とで大きく異なります。サステナビリティ経営の実践のためには、外部監査制度が整備されている財務情報に加えて、重要な非財務情報についても確からしさを高めるべく工夫をすることが有効です。

非財務情報については、情報開示のフレームワークはもとより、過年度遡及訂正の方法やデータ開示の在り方、保証の方法や制度など、今後、議論すべき論点は多数ありますが、企業経営者が今すぐに挑戦できることとして、重要な非財務情報に関する内部統制の整備・運用があります。

### DXの役立ち

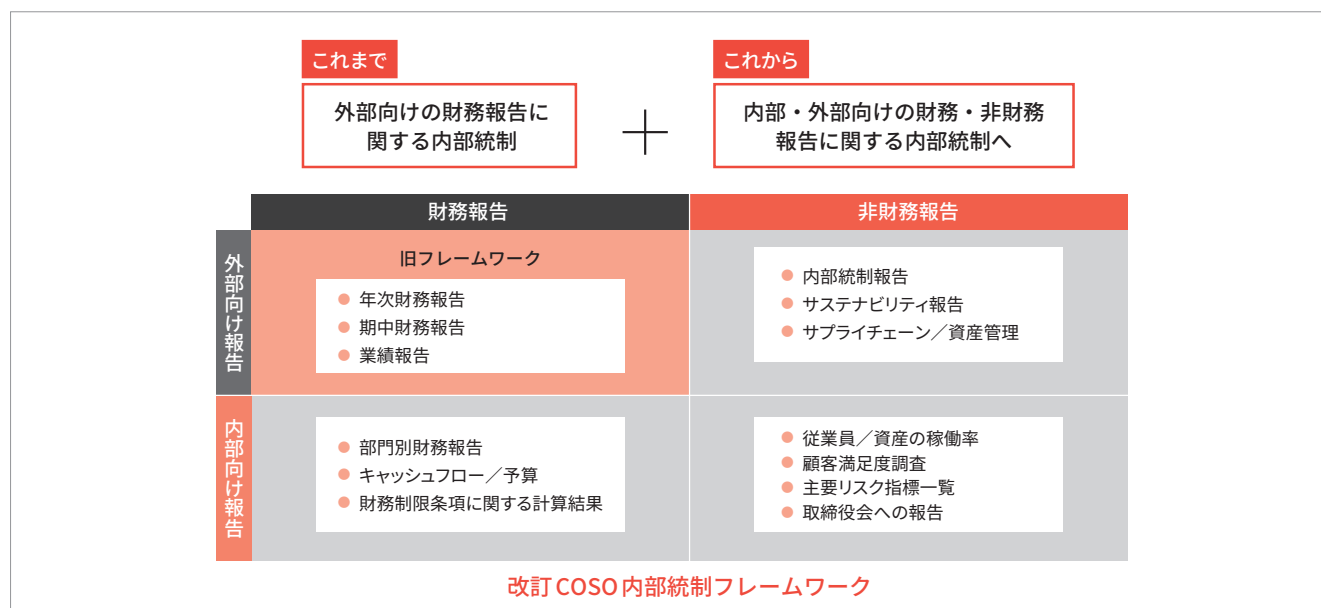
我が国では、上場企業を対象として、10年以上にわたり取り組まれている財務報告に係る内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）において、IT全社的統制、IT全般統制、IT業務処理統制等が整備・運用され、評価されてきました。こうした内部統制の整備・運用・評価の経験を、非財務情報の分野に積極的に活かすタイミングが到来しています。

2013年5月、米国COSO（トレッドウェイ委員会組織委員会）が、1992年発行の「内部統制の統合的フレームワーク」を全面的に見直した改訂版を公表しました。この改訂版においては、外部向け・財務報告にとどまらず、外部向け・内部向け、財務報告・非財務報告に関する内部統制の重要性が改めて喚起され、フレームワークの対象範囲が拡大されました（図表1）。

※3 環境省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム：サプライチェーン排出量算定をはじめの方へ」  
[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/supply\\_chain.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/supply_chain.html)



図表1：改訂 COSO 内部統制フレームワーク



資料：COSO 資料等をもとに作成

それから8年が経過しました。今、世界では、アジャイル・ガバナンス、AIガバナンス、プライバシー・ガバナンス、クラウド・ガバナンスなど、サイバーフィジカルシステムについてのガバナンスが活発に議論され、さまざまな提案がなされています<sup>※4</sup>。グローバル・ガバナンスやリスク管理、内部統制そのものへのDXの活用も多くの企業・地域で進展しつつあります。

こうした変化を意識しつつ、これまでの経験をもとにDXを活用し、非財務報告に関する内部統制を強化することが有意義です。

#### 4. サステナビリティ経営の実践のためには、ステークホルダーとの対話が重要

##### 特徴

企業報告をめぐるトレンドは、開示から対話へ、対話から経営変革へとシフトしています。実務において、企業が開示したことが、そのまますべてのステークホルダーに開示当事者の意図どおりに理解されることはまずないといっても過言ではありません。情報の送り手が「伝えること」と、情報の受け手に「伝わっていること」との間には多少なりともギャップが生じます。情報の送り手と受け手がそのギャップを認識し、解消していくことは、開示と対話の質を高めていくうえ

で不可欠です。いつ、何が、どのような人にどの程度の時間をかけて読まれているのか（いないのか）を、情報の送り手がより正確に把握・理解することができれば、ステークホルダーとの対話をより有意義なものにすることができます。

##### DXの役立ち

###### ① アクセス分析

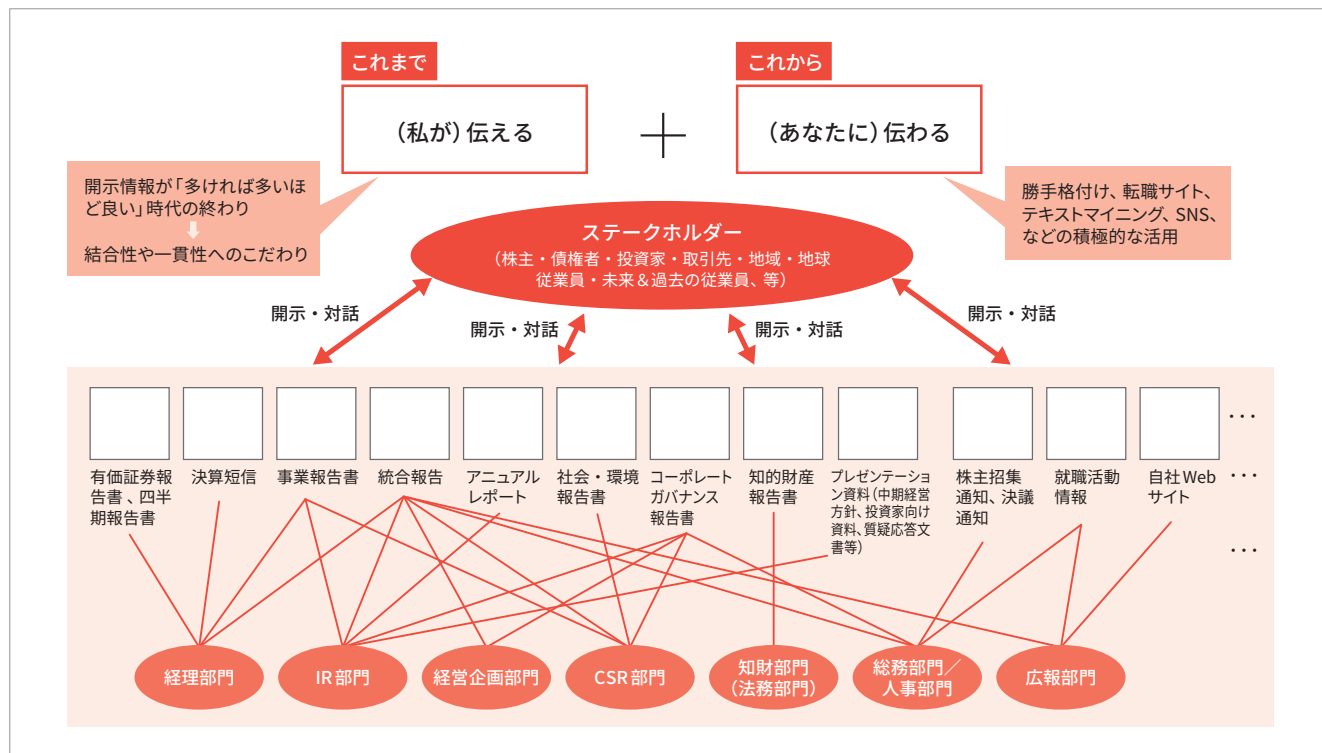
これまでは、アニュアルレポート等を作成・印刷し、配布・送付後に、アンケートやインタビュー等からフィードバックを入手するのが、開示と対話の基本的な方法の1つでした。しかしデジタルツールを活用すると、これらに加えて、いつ、どこで、どのような人が開示ファイルにアクセスし（またはダウンロードして）、どの部分をじっくり読んでもらったのかなどを理解できるようになります。データの入手・活用にあたっては、適切に個人情報管理されていることが大前提となりますが、開示当事者は、今までとは違うやり方で「読み手」を意識することができるようになります。

###### ② テキストマイニングの活用

こうした理解を進めることができれば、開示当事者は、どの時期に、どのようなステークホルダーが関心を寄せているのか、どのようなキーワードが注目されるのか等、をより積極的に意識した開示を行うことができ、対話の質を向上させることができます。近年、記述情報の充実や、監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters：KAM）の全面適用など、わが国の制度開示においては、情報量が飛躍的に増大してい

※4 例えば経済産業省は、「Society5.0」を実現していくために、多様なステークホルダーによる「アジャイル・ガバナンス」の実践が必要であることを示す「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」報告書（案）を2021年2月19日に公表し、4月18日までの予定でパブリックコメントを募集している。<https://www.meti.go.jp/press/2020/02/20210219003/20210219003.html>

図表2：DXが進化させる対話の形



資料：PwC作成

ます。このため、キーワード検索やテキストマイニング、人工知能(AI)などを活用して、ロボットが一次スクリーニングを行ったうえで、人間が情報を分析するという手順で情報を利用している機関投資家等も増えつつあります。このような技術の進展を踏まれば、人間だけでなく、ロボットが読める形で情報を提供することも有意義です。

我が国では、有価証券報告書等を閲覧するためのEDINETをはじめ、データ分析に適した基盤がすでに整備・活用されています。情報開示後に、自社のデータがどのように情報収集の対象となり、分析され利用されているか、情報の利用者の行動を綿密に理解・意識して、情報開示を行うことが、開示と対話の質の向上につながります<sup>※5</sup>。

### ③ 音声認識・自動翻訳等の活用

COVID-19対応で、リモート・オンライン形式での決算説明会や株主総会が急速に普及・定着しつつあります。こうした変化に合わせるように音声認識や自動翻訳などの技術も目覚ましく進化しています。折しも、今年のコーポレートガバナンス・コードの改訂をめぐる重要な論点のひとつに、英文

開示の充実についての議論がありました。

今後は、音声認識や画像認識等を利活用し、開示当事者内においてデジタルコンテンツマネジメントをより一層強化して、文書・テキスト以外も含めた開示情報の全般における一貫性・結合性を向上させることが期待されます。また、英文開示をはじめとする多言語開示等を通じて、より多くのステークホルダーへの開示と対話を加速することも望めます(図表2)。

## 5. サステナビリティ経営の実践のためには、バックキャストिंगによる意思決定が有意義

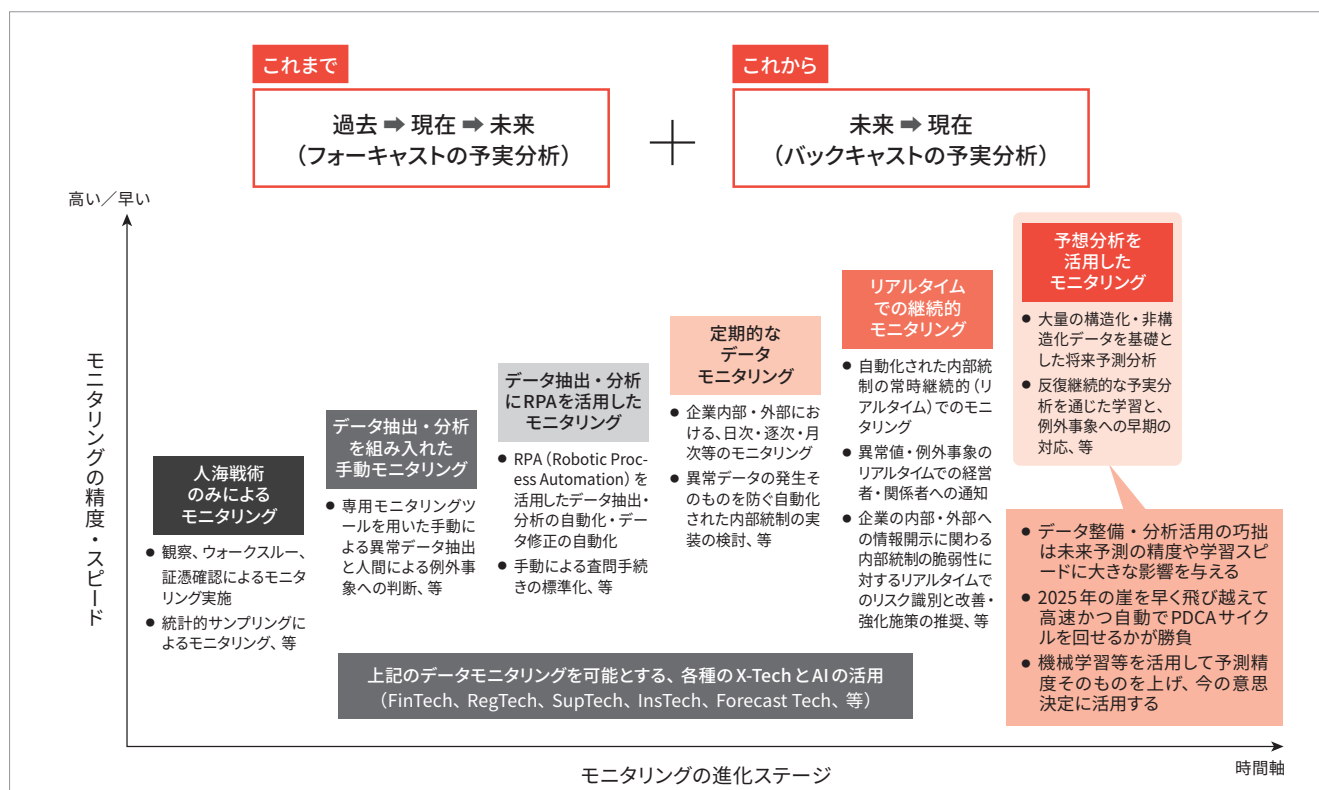
### 特徴

時として、経済価値、環境価値、社会価値のそれぞれは、トレードオフの関係になることが多く、同時にバランスよく達成することが非常に困難なことがあります。また、時間軸の差は、こうしたバランスをとることをより一層複雑な課題にしています。

これまででは、自社グループの経営活動がもたらす経済価値、環境価値、社会価値を、さまざまな角度から予測したり、複数の時間軸を設定して検証したりすることは、非常に骨が折れる作業でした。

※5 開示情報のテキストマイニング分析の例示として、例えば、PwCの「有価証券報告書から読み解くコーポレートガバナンスの動向ーテキストマイニングによる分析ー」等がある。<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/corporate-governance-trend2020.html>

図表3：DXが支えるフォーキャストとバックキャストの融合



資料：経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION：Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書等をもとにPwC作成

## DXの役立ち

COVID-19のパンデミック対応の過程において、ロックダウンをいつまで続けるのか、いつ解除するのかという意思決定は、世界中の政府を悩ませている課題のひとつです。この課題に向き合う中で、ITシステムを活用して、ロックダウンを解除するタイミングごとの将来予測をさまざまな変数でシミュレーションし、その未来予測結果から逆算して今の意思決定を行っていくという思考プロセスが、さまざまな局面で見られるようになりました。

このように、未来をさまざまな角度から予測し、そこからバックキャストして今の経営意思決定を行うこと、さらには、こうした未来予測と今の意思決定とのPDCAサイクルを高速で回し続けることは、デジタルツールを使うことで非常に容易にできるようになりました。

これまで経営の現場で実践してきた、予算・実績の差異分析を主眼とするフォーキャストの分析・思考法に加えて、高速で未来を予測し、そこから現在に引き戻して意思決定や行動を柔軟に変えていくバックキャストの分析・思考法を組み合わせることで、今までとは一味違う意思決定が可能になります（図表3）。

## 2 おわりに

日ごろ、多くの経営者の方々と議論させていただく中で、サステナビリティ経営の実践にあたっては、人間の意識改革や努力だけでなく、デジタルツールやAI等を積極的に活用することで、今までとは違う、新しい世界が切り拓かれると感じています。いうなれば、「人間とAIのダイバーシティ」こそが、まだ見たことのない明日の世界を創造する、ひとつの重要な切り札になりそうな予感です。皆様とともに、この変化を楽しみながら、試行錯誤を繰り返しつつ、あらたな挑戦を続けて参りたいと思います。

### 久禮 由敬（くれ よしゆき）

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

リスク・デジタル・アシュアランス部門兼ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス、PwCあらた基礎研究所 担当

経営コンサルティング会社を経て、現職。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル内部監査支援、CAAT等によるデータ監査支援、不正調査支援、BCP／BCM高度化支援、IFRS対応支援、統合報告をはじめとするコーポレートレポートに関する調査・助言などに幅広く従事。

経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION：Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」委員、同Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会委員等。

# 監査報告書の透明化

## 第14回 2021年3月期KAMの強制適用にあたり、もう一度考えてみるべきこと

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 廣川 朝海



### はじめに

今号が発行される5月上旬は、2021年3月決算が一番盛り上がっている時期になります。特に今回の3月決算は、監査報告書上に「監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters：KAM）」の記載が強制適用になる最初の年であり、昨年までの状況とは大いに変わっているはずです。

本誌第30号（2021年1月）では「KAMの記載の導入に向けて」という特集を組み、以下の論考を掲載しました。

- KAMの開示に向けて——KAMの基本事項と留意点
- KAMに対する財務諸表利用者の期待
- KAMと関連する会計基準・開示制度
- 今後のKAMの定着と改善に向けて——英国での導入時の状況を踏まえて

さらに本誌前号の第31号（2021年3月）においては、強制適用3月直前での留意事項を記載しました。

現在ほとんどの会社は何をKAMとして選ぶのか決定し、その記載をどうするのか、という最終的な段階にきていると思います。そこで今回は、いま目の前にある状況についてではなく、来年度以降どうするべきなのかというところに視点を移したいと思います。

日本公認会計士協会（JICPA）は、2020年10月8日に監査基準委員会研究資料第1号『「監査上の主要な検討事項」の早期適用事例分析レポート』<sup>※1</sup>（以下「早期適用分析レポート」）を公表し、12月にセミナーを行っています。日本監査役協会は2020年11月30日に「監査上の主要な検討事項（KAM）の早期適用に関する実態と分析——強制適用初年度に向けて」<sup>※2</sup>を公表しています。財務諸表利用者であるアナリスト

や研究者の方々は、分析等をさまざまなところで公表しています。財務諸表を作成された方の経験を共有するレポートも多くの媒体に掲載され、貴重な知見を得ることができました。

関係各位がKAMという新しい概念を学習し、早期適用を受けて分析等を行い、少しだけ落ち着いたところで、強制適用が始まることとなりました。今は実際にKAMを作成している最中で、あまりのんびりと構えている場合ではないかもしれませんが、少しだけ将来（2年目以降）について考える時間を取ってみるのもよいことだと思います。

KAMは、監査基準委員会報告書（以下、「監基報」）701 第7項において「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」と定義されています。つまり毎年KAMは、その年度について記載されるということになります。

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 [https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/20201012fba.html](https://jicpa.or.jp/specialized_field/20201012fba.html)

※2 <http://www.kansa.or.jp/news/briefing/post-545.html>



## 1 JICPAの試み

KAMの早期適用に関して調査・分析していたJICPAのチームは、いろいろな立場の方の意見を伺って、その調査結果をすべての関係者に広く知ってもらいたいと考えていました。その中で実現したのが、『週刊経営財務』誌（税務研究会）に掲載された「JICPA座談会 KAM本適用に向けた展望と期待」という連載記事です。

この座談会では、分析チームの公認会計士が、研究者・アナリスト・監査役等の方々と対談しました。座談会は各回オンラインで1時間程度でしたが、非常に濃い内容になっています。詳細は各号の記事を読んでいただきたいと思います。ここでは対談から私が学んだことと感じたことを記載します。対談させていただいた方々は、皆さまそれぞれの立場で大変に活躍しておられる方ばかりであり、時にはぶしつけともいえないような直球の質問に対して大変に率直に答えていただきました。心より感謝の意を表したいと思います。ありがとうございました。

### (1) 第1回 研究者編（『週刊経営財務』No.3499、2021年3月22日号）

対談した2名の大学所属研究者のお一人は、「財務諸表監査の中で監査人が何をしているのか、ということを積極的に社会に対して示していくことで、社会の人たちに監査、監査人、会計専門職について理解を深めてもらう」のがKAMであると述べています。ここが第三者に映る監査人の今までの立場と大きく変わる点かと思います。また、監査役等の役割が実質的に重くなりますが、そこも考えながら、コミュニケーションの重要性を改めて感じることができました。

### (2) 第2回 アナリスト編（『週刊経営財務』No.3500、2021年3月29日号）

第2回では、2名の証券会社アナリストの方と、早期適用事例を見ながら、KAMのポジティブな点について議論しています。例えば「KAMは利用者と監査人の距離——監査役の方、作成者も含めてですが——をものすごく近づける、非常に革新的なことだ」という指摘がありました。また、読む切り口として、1. アナリスト独自の分析と比較、2. 同業他社との比較、3. 時系列比較の視点があることが述べられています。かなり広い間口からKAMを作っていくかといけな、と思いました。

### (3) 第3回 監査役等編（『週刊経営財務』No.3501、2021年4月5日号）

第3回では、企業の監査役等を務めている2名の方と議論を深めました。この回の座談では、従来以上にコミュニケーションの量と質が増大していることが指摘されています。これは当然の結果と思いました。KAMを開示するポイントとして、1. KAMの内容、2. KAMとして選定された理由、3. 監査上の対応という、監基報701に沿うものを挙げて、その3つが監査人を評価するポイントになり、監査役等としては、監査人がどういう対応をしているのか、監査の方法とその結果の相当性について確認する必要がある、と述べられています。ここはまさに監査役等の視線からの指摘であり、身が引き締まる感じがします。

## 2 PwCのAuditor Reporting TeamにKAMを記載するにあたって念を押されたこと

国際監査基準上は、2016年12月15日以降終了事業年度からKAMの記載が求められました。このため、この連載でも以前に触れましたが、早期適用を行った英国に世界中の担当者が2015年と2016年に集められました。日本ではまったく導入の目途が立っていない頃でしたが、私はそこに一人で参加しました。

2015年の秋は、ロンドンでちょうどラグビーワールドカップが開催されており、日本が強敵の南アフリカ共和国に勝利した次の日がミーティングの初日でした。おそらくこの勝利はラグビーに詳しい方にとっては奇跡のようなことだったのだと思います。ミーティングの最初のスピーチでは、「日本が南アに昨日勝利している。これはとても素晴らしいことである。KAMの導入はとても大変だが、同じように勝利できるはずである」というようなことを言われて、あの勝利というのは、そんなに奇跡なのか、KAMの導入を促すためには、そのネタがふさわしいのね（スピーチをした人は、日本からの参加者がいるなんて知りません、たぶん）と思い、戸惑いとともに身が引き締まる思いがしました。

2015年および2016年のロンドン、また、その後いつも言われたのは次のようなことです。ただし、(1)と(5)は英国における望ましい形を指しており、日本におけるKAMについては、その精神を尊重するという形になります。

- (1) 可能な限り、PwCの報告書として、見た目や利用者に与える印象（‘look and feel’）が一貫したものとなること



を目指す。

- (2) 報告書提出前に独立の立場からレビューを実施する。
- (3) ボイラープレートを避け、有益かつ個別に対応したKAMを目指す。
- (4) ドライラン／パイロットの実施を強く推奨する。
- (5) 監査人による考察や発見事項を含め、不確実性を取り除き、完全なストーリーを伝えることは、困難なことも多いだろうが、できる限りの整理を行う。
- (6) KAMの概念や監査報告書へ記載する意義について、投資家を含む利用者に向けたアウトリーチプログラムを実施する。

これらのことを、早期適用も含め2021年3月期の強制適用に向けて、品質管理本部と監査チームが手に手を取って実施してきました。さらに、2021年6月末の有価証券報告書を提出するまでやり続けることになります。ロンドンの元締めにはほめてほしいくらいの話です。

この中で一番難しいのは、(3)です。ボイラープレート(boilerplate：鋳型、印刷用の鉛板、転じて型通りの記述)にしないということです。まず、KAMはその会社の固有の事情がわかるということ、つまり、その会社のオリジナルのKAMであって、どこか他社のKAMからのコピーではないのがわかるということが必要であると言われました。例えば同じ業種のA社とB社とC社の減損のKAMがほぼ一緒というの

は、場合にはよるとは思いますが、おかしいと言われている。早期適用でのKAMについても、各方面から高く評価されているのは、その会社の個別の事情が理解できるKAMでした。

また、KAMは2021年3月期が最初ですが、最後ということではありません。これから毎年度ずっと続いていくことになります。その際、自社のKAMをまったく同じに続けていくことも避けなければなりません。2021年3月期に頑張っても、2022年3月期のKAMが今年とまったく一緒の場合、後者はKAMとしての意義がないと言われることになります。会社は生きていますから、今年と来年は違うものになるはずであり、監査上の主要な検討事項は違うはずです。会社そのものだけではなく、会社を取り巻く環境、政治情勢等も違ってくるはず。例えば、会計基準も2021年4月1日開始事業年度は収益認識に関する会計基準が変わります。来年のことも踏まえたうえでの書きぶりの検討ができればさらに望ましいと言えるでしょう。

監査人も、作成者も、監査役等の方々も、今日現在作成済みかもしれないKAMをもう一度読んでみて、2022年3月期のKAMはどのように展開するのか、会社の状況の変化や、将来のことを大いに考えて、2021年3月期のKAMがそれであるのか、開示が十分と言えるかどうかを考えてみるのが、今年のKAMをより素晴らしくするために大切な手続きになるかもしれません。

## 廣川 朝海 (ひろかわ あさみ)

PwCあらた有限責任監査法人

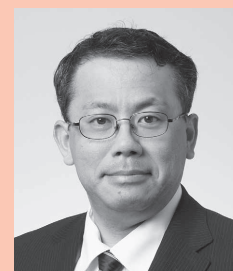
メソドロジー＆テクノロジー部 パートナー、公認会計士

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

# 「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」について



PwC あらた有限責任監査法人  
消費財・産業材・サービス部  
パートナー 市原 順二

## はじめに

2021年3月30日、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）より実務対応報告公開草案第61号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」（以下「本公開草案」という）が公表されました。本稿では、本公開草案の概要について解説いたします。なお、本稿の意見にわたる部分は著者の私見でありPwCあらた有限責任監査法人の公式な見解ではないことを申し添えさせていただきます。

## 1 概要

### （1）開発の経緯

グループ通算制度は2020年税制改正により、従来の連結納税制度の趣旨を引き継ぐものとして導入される制度です。税制改正後、一定の準備期間を経て2022年4月1日以後開始する事業年度から適用されることとなっています。

これまで、前身の連結納税制度下における会計上の取扱いを定めたものとして、実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）」（以下「実務対応報告第5号」という）および、実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その2）」（以下、「実務対応報告第7号」という。実務対応報告第5号とあわせて「実務対応報告第5号等」という）がありましたが、税制改正によりグループ通算制度へ移行するのに伴い、実務対応報告第5号等も見直しが必要になり、ASBJで検討を進めていました。

2020年税制改正の成立日が2020年3月27日なので、本来であれば成立日時点で改正後の税法に沿って税効果会計を適用するのが原則ではありますが、成立日時点でグループ通算制度の詳細が明らかでなかったため、2020年3月31日、実務対応報告第39号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」を公表し、グループ通算制度を含む2020年度税制改正より前の税法を適用できることとし、グループ通算制度の詳細が明らかになったところで、従来の実務対応報告第5号等の改廃を改めて検討することにしていました。本公開草案は、このような経緯の中でグループ通算制度下での会計処理および開示上の取扱いを明らかにしたものです。

### （2）本実務対応報告案の位置づけ

実務対応報告第5号等は、開発当時、連結納税制度が新

たに導入されることが確定したことを受けて検討のうえ公表されたものでした。その内容も、連結納税制度そのものの説明が含まれたQ&A形式であり、また、タイムリーな公表が求められていたことから実務対応報告第5号、実務対応報告第7号と2つの実務対応報告に分けて開発されていました。グループ通算制度への移行に伴う今回の検討では、これを新たにひとまとめにして体系的な実務対応報告として開発されました。

しかしながら、連結納税制度からグループ通算制度への変更の主要な趣旨が、連結納税制度における計算事務の煩雑さや税務調査後の修正申告・更正の事務の簡素化にあり、基本的な税負担を大きく見直すものではないことから、会計処理においても基本的には実務対応報告第5号等の立場を踏襲するという方向性で検討され、本公開草案はその考え方を基礎として開発されています。

## 2 本実務対応報告案の内容

### (1) 基本的な考え方

上述のとおり、連結納税制度からグループ通算制度への移行の趣旨が、原則的に従来の課税関係を維持しながら課税所得計算や納税実務等の簡素化を狙ったものであるため、税金費用に関する会計処理及び税効果会計の適用についても従来の実務対応報告第5号等と大きく変えないことを基本的な考え方としています。

一方で、グループ通算制度への移行による経済的な変化を想定しているものではないとしても、制度自体の変化により影響が生じる可能性のある部分については、考え方の再整

理や補足的な定め設置などが必要な場合があり、その部分についてはASBJでも慎重に議論が尽くされ、本公開草案に織り込まれています。連結納税制度とグループ通算制度との全体像の違いは図表1をご参照ください。以下、考え方を整理した点および主要な変更点を紹介します。

### (2) 考え方を整理した点

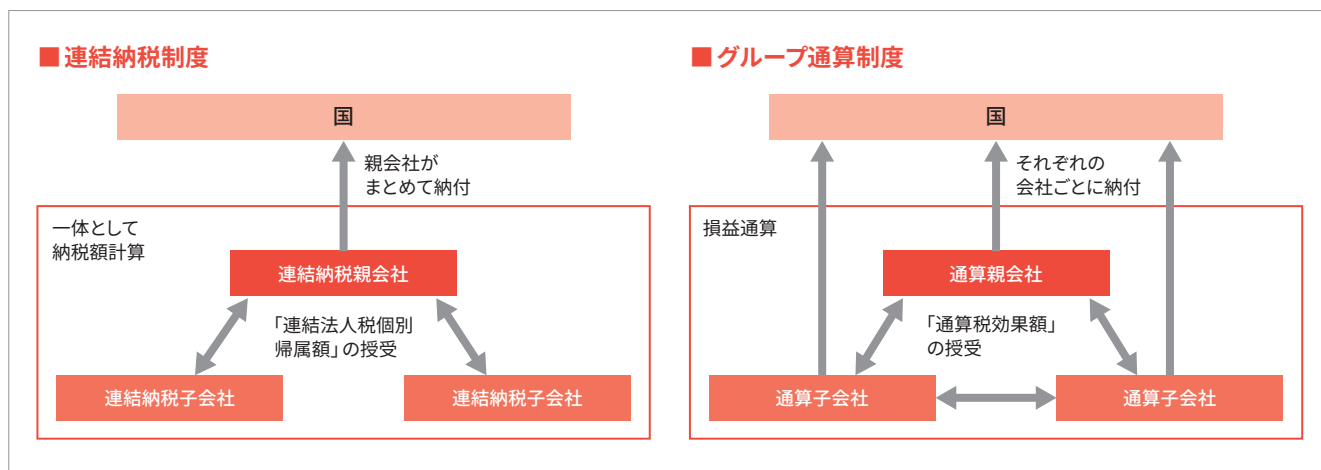
ここでは、連結納税制度下における会計処理と大きな変化を起こさないようにするために整理された考え方を紹介します。

#### ① 通算税効果額の損益計算書上の取扱い

連結納税制度のもとでは、連結納税親会社が連結納税グループ全体の税金を納付する一方、連結納税会社間で「連結法人税個別帰属額」を授受して、連結納税会社ごとの税金負担額を調整することが想定されていました。その点で、授受される連結法人税個別帰属額は連結納税子会社にとっては連結納税親会社への支払いにはなるのですが、その本質は税金費用の当該会社負担分であると考えられるため、損益計算書上、連結法人税個別帰属額は法人税および地方法人税に準ずるものとして取り扱われていました（実務対応報告第5号Q17）。

グループ通算制度においては、通算グループ間の損益通算を行ったうえで、通算会社がそれぞれで申告、納付を行い、あわせて通算グループ内で損益通算による税効果額に相当する金銭の授受（「通算税効果額」）を行います。その通算税効果額はやはり各通算会社にとっては所得に対して課せられる税金費用の性格を持つため、損益計算書上法人税および地方法人税に準ずるものとして取り扱うこととしています。

図表1：連結納税制度とグループ通算制度の流れ



(本公開草案7項、42項、43項)。

## ② 納税単位の考え方の整理

税効果会計の適用にあたっては、納税主体ごとに繰延税金資産および繰延税金負債の額の計算を行うことが想定されています。ここでの「納税主体」とは、これまでは「納税申告書の作成主体をいい、通常は企業が納税主体となる。ただし、連結納税制度を適用している場合、連結納税の範囲に含まれる企業集団が同一の納税主体となる」と定義されていました(税効果会計に関する会計基準の適用指針4項(1))。

上述のように、連結納税制度においては、複数の会社を1つの納税主体として合算して、連結納税主体として一組の納税申告書を作成・提出して納付しており、連結財務諸表ベースでの繰延税金資産の回収可能性判定も連結納税グループを1つの「納税単位」として取り扱っていました。

しかしグループ通算制度では、グループ通算親会社および各グループ通算子会社がそれぞれで納税申告書を作成・提出することになるため、上記の「納税単位」の考え方を形式的に当てはめると、連結納税グループを構成する各納税会社が「納税単位」に該当することになります。

従来の連結納税制度と本質的な課税関係が変わることを想定しているものではないため、本公開草案では、企業グループの一体性に着目し、「通算グループ内のすべての納税申告書の作成主体を1つに束ねた単位」に対して、税効果会計を適用するとしています(本公開草案13項、14項、52項)。

この取扱い、具体的には、繰延税金資産の回収可能性の判断をどの単位で行うかに加えて、連結財務諸表におけるグループ通算会社間の繰延税金資産および繰延税金負債を相殺するか否かに関連します。実質的な「納税単位」を通算グループ全体と考えることで、連結納税制度における処理と同様、通算グループに属する各社の繰延税金資産と繰延税金負債を相殺して表示できるようになります(本公開草案27項、59項)。

## ③ 連帯納付義務の取扱い

連結納税制度においては、親会社が直接的な納税者となりますが、形式上は連結納税グループを構成する各連結納税会社が連帯して納付する義務を負っています。その点で、形式的には連結納税子会社では、親会社の納税債務に関する連帯債務が存在することになりますが、実務対応報告第5号では、この連帯債務に関する注記は実現可能性が乏しく情報価値がないことから注記を求められてきませんでした(実務対応報告第5号Q17)。

グループ通算制度においては、通算グループを構成する各社はそれぞれの申告額について納付する義務を負うこととなりますが、それに加えて相互の債務について連帯納付義務が生じることになります。グループ通算制度下では、連結納税制度の場合と異なり、必ずしも実際の納税が親会社においてのみ行われるものではなく各通算会社で納付するのであるから、偶発債務の注記に情報価値があるのではないかと、この意見もありました。しかし結論としては、連結納税制度での取扱いを踏襲し、注記を要しないとされています(本公開草案30項、63項)。

## (3) 従来の取扱いと異なる点

続いて、従来の取扱いと異なる取扱いを提案しているものについて紹介します。

### ① 通算税効果額を授受しない場合の取扱い

連結納税制度では、連結納税親会社が連結グループ全体の所得に応じた税金額を納税し、連結納税子会社が各社の負担すべき額(「連結法人税個別帰属額」)を親会社に精算することを前提として税金費用および税効果会計処理を行うこととし、仮に連結法人税個別帰属額の精算を行わない場合はいったん債権債務関係を認識したうえで、連結納税会社間で寄付があったものとみなしていました(実務対応報告第5号Q17)。

しかしながら、グループ通算制度下ではグループ通算会社間で精算が行われる「通算税効果額」の精算を行わないとした場合、繰延税金資産の回収可能性判定などにおいて複雑になるおそれがあり、会計基準等でこの場合の取扱いを明らかにするのが困難と考えられること、一方で、これまでの連結納税における実務を見ても連結納税会社間での精算を行わないケースは決して多くないのではないかと考えられるため、本公開草案では、このような通算税効果額の精算を行わない場合は取り扱わないとされています(本公開草案3項なお書き、36項、37項)。

### ② グループ通算制度を適用していることに関する注記

実務対応報告第5号では、連結納税制度を適用した場合または取りやめた場合における最初の連結財務諸表および財務諸表では、その旨を注記することが適当とされていました。一方、多くの連結納税制度を適用している企業において、新たに連結納税制度を適用した年度のみならずその後の年度においても連結納税制度を適用している旨の注記を行っている実務が定着しているものと考えられます。この情報は財務



諸表利用者においても有用と考えられています。

そこで、本公開草案では、連結納税制度から引き継がれるグループ通算制度においては、新たにグループ通算制度を適用した年度のみならず、その後の年度においても、本公開草案により会計処理を行っている場合にはその旨を注記することとしています（本公開草案28項、60項）。

### ③ 個別財務諸表と連結財務諸表とで繰延税金資産の回収可能性が大きく異なる場合の注記の廃止

連結納税制度下においては、その回収可能性を評価する単位が異なるため、メカニズム上、連結納税親会社の個別財務諸表で回収可能性があると判断される繰延税金資産が、連結財務諸表では回収可能性なしと判断される場合があり、その差額に重要性がある場合には個別財務諸表への注記が求められていました（実務対応報告第7号Q4）。グループ通算制度においても、上述のようにグループ通算親会社の個別財務諸表では回収可能性があるとされながら、連結財務諸表において回収可能性がないと判断されることは理論的には起こり得ます。

この注記は、連結納税制度導入当初このようなことが生じることが利用者に周知されているとはいいい難いために設けられた注記の要請でしたが、今日においては連結納税制度が定着し、改めてこの定めを踏襲するほどの情報価値がないと考えられるため、グループ通算制度下における取扱いを定めた本公開草案では、この注記は求められていません（本公開草案62項）。実務的にもこのような注記がされている事例はあまり確認されておらず、制度としても定着していないものと考えられます。

## (4) 適用時期・経過措置

### ① 適用時期

この本公開草案の適用は、会計基準の変更による会計方針の変更として位置づけられます。本公開草案は2021年3月30日に公表され、コメント募集期限を6月11日としてしますので、寄せられたコメントを踏まえて遅くとも年内には確定するものと想定されます。グループ通算制度の導入開始は2022年4月1日以後開始する事業年度となっていますので、遅くとも2022年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度から適用されることになります。早期適用として2022年3月31日以後終了する事業年度の年度末からの適用が認められています（本公開草案31項）。

なお、四半期決算からの適用は認められていません。

### ② 経過措置

今回の税制改正を受けて、企業にとっては税務上の新旧の制度について3つの選択肢があります（図表2）。

- A 連結納税 → グループ通算制度
- B 単体納税 → グループ通算制度
- C 連結納税 → 単体納税

最もオーソドックスなパターンとしてはAが想定されます。

本公開草案は、原則として従来の連結納税制度における考え方を踏襲することを前提として開発されています。そのため、会計方針の変更とはいえ本公開草案の適用による重要な影響は生じないという仮定を置き、「会計方針の変更による影響はないものとみなす」ととしています（本公開草案32項、66項）。ただし実際には変更による影響がないとは言えないことに留意する必要があります。

図表2：適用及び経過措置

		確定版公表から グループ通算制度の適用前年度末まで	グループ通算制度の適用初年度以降
A	連結納税 → グループ通算 (本公開草案32項(1))	早期 適用可	本公開草案を適用
B	単体納税 → グループ通算 (本公開草案32項(2))	本公開草案「加入」の定めを適用せず 早期 適用可	本公開草案を適用
C	連結納税 → 単体納税 (本公開草案33項)	本公開草案「離脱」の定めを適用	

この実務対応報告の適用は、税制改正（連結納税制度からグループ通算制度への移行）による影響と、対応する本公開草案（新たな会計基準等の適用）の適用による影響が混在する形で財務諸表に変化を与えることになります。原則的には税制改正の影響は損益（もしくはその他の包括利益）で吸収し、会計方針の変更は遡及処理もしくは期首剰余金の調整で影響額を反映させますが、上述のとおり本公開草案の適用による影響は「ないものとみなす」とされていることから、仮に何らかの影響が生じたとしても、それらはすべて損益（もしくはその他の包括利益）で吸収することになります（本公開草案32項（1））。その点で、「影響がないものとみなす」という定めは、一括して影響額を損益で吸収することを意図したものであるといえます。

Bの場合は、新たにグループ通算制度を開始する形になります。本来であれば新規にグループ通算制度を導入するときは、グループ通算制度適用の承認があった日を含む会計期間から、翌事業年度からグループ通算制度を適用するものとして税効果会計を適用することになりますが、一定の準備期間

が必要であろうとの配慮から、2022年4月1日以後に開始する事業年度から、もしくは2022年3月31日以後に終了する事業年度から本公開草案を適用することになります（本公開草案32項（2）、67項）。

Cの場合は、従来連結納税制度を適用していた企業がグループ通算制度に移行する前に離脱する、という場合です。本公開草案では、連結納税制度を適用していた企業が本公開草案適用前にグループ通算制度に移行しないと意思決定し単体納税制度に移行する場合、上述①の「適用時期」にかかわらず、グループ通算制度を適用しない旨の届出書を提出した日の属する会計期間（四半期会計期間を含む）から、2022年4月1日以後最初に開始する事業年度から単体納税制度を適用するものとして税効果会計を適用することとされています。これは、Bのように移行にあたっての準備期間はそれほど考慮する必要がない、と考えられることによるものです（本公開草案33項、67項）。それぞれの場合ごとの適用の概要は**図表2**をご参照ください。

---

## 市原 順二（いちはら じゅんじ）

PwCあらた有限責任監査法人

消費財・産業材・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

---

## ブラックボックス化のジレンマを克服する デジタル「シェア」カルチャーの醸成

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大を受けてリモートワークの導入が進むなど、働き方を見つめ直す機会が増えているのではないのでしょうか。業務のデジタル化が喫緊の課題となり、デジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組みが加速する中、デジタルツールを活用して効率化を実現したケースも出てきています。PwCあらたでもデジタルツールを積極的に導入していますが、導入時には見えなかった新たな発見がいくつもありました。

### PwCあらたのDXの取り組みと現状

PwCあらたでは、すべてのパートナーおよび職員に対してデジタル研修を実施し、監査業務におけるデジタルツールの活用を促進しています。デジタル研修では、表計算ソフトで処理しきれないほどの大量のデータも迅速に処理できるデータ分析ツールや、膨大なデータをビジュアル化するデータ可視化ツールなどの操作方法を学びます。また、業務の標準化やロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）を使った自動化の進め方も取り上げ、デジタル時代における現場の意識改革を促しています。

ある監査チームでは、デジタル研修で学んだことを生かし、デジタルツールを活用した業務の効率化を進めています。例えば、RPAを使い、基幹系情報システム（ERPシステム）から監査に必要なデータを出力する作業を自動化しました。RPAでデータ抽出を行うことによる効果は、データ抽出にかかる時間を削減できるだけではなく、一定の形式でデータを抽出できるようになるため、データ分析のための前処

理にかかる時間を大幅に削減し、結果的に監査人は、被監査会社とのコミュニケーションや高度な判断を伴う業務に集中できるようになりつつあります。

このようなデジタル化の取り組みが、PwCあらた内におけるデジタルスキルを高め、監査品質をさらに向上させています。

### DX推進の要は知見を共有するカルチャー

PwCあらたの次なるステップは、デジタル活用は当たり前のことであるというカルチャーを法人全体に醸成することです。そのために、広く現場にデジタルツールを導入し、仕組みの保守・運用に努めることが重要になります。この段階で、現場でDXを推進するリーダーに求められる資質がはっきりと見えてきました。それは、業務を標準化し、デジタルツールと親和性の高い業務を見出し、従来の手動でのやり方からデジタルツールを活用した方法へ効果的に置き換えていくスキルです。さらにデジタル化された仕組みの保守・運用のために、デジタル化で得た知見や気付きを他の人に共有できるコミュニケーション能力やオープンなマインドも必要となってきます。

チーム内でデジタル化に関与した特定の個人だけに経験が蓄積されてしまうと、デジタル化や標準化によって誰もが使える仕組みができたのにもかかわらず、仕組みそのものがブラックボックス化してしまうというジレンマに陥ってしまい、ツールの保守・運用が他の人間ではできなくなってしまうという問題が起きやすくなります。

デジタル化で得た経験や知識を共有できる能力を持つ人財を増やしていくことで、仕組みを円滑に運用するためのナレッジが組織全体に広がっていくことになります。PwCあらたでは、デジタルスキルを共有するための勉強会や、制作されたツールを発表するイベントなど、知見を共有するためのさまざまな取り組みを行っています。こうした能力・意識を組織の各メンバーが持ち、積極的に共有の場を持つことで、誰もがデジタルツールを使い、さらに知見を共有できる組織へとトランスフォーメーションすることができると思っています。

### 知見を共有するカルチャーは オンラインでも醸成できる

知見を共有するカルチャーを醸成することは、現場同士の有意義なコミュニケーションにもつながっていきます。COVID-19の感染拡大状況を踏まえ、PwCあらたはリモートワークを継続しています。かつては会社という場所で仕事をする事自体がコミュニケー

ションの手法のひとつとして機能しましたが、対面でのコミュニケーションが難しい今の状況では、ナレッジを共有するのにも、コミュニケーション方法や頻度を工夫する必要があります。そのためPwCあらたでは、定期的なオンライン会議やグループチャット、さらには社内SNSを用いたコミュニケーションを通じて、継続的に情報の共有に努めています。直接顔を合わせずとも、オンラインツールを活用する新たなコミュニケーション手法により、デジタル「シェア」カルチャーは確実に根付いていっていると感じます。

ある現場でうまくいったことを、他の現場そして法人全体に共有することで、小さな気づきが、大きな効果につながるかもしれません。まずは、ささいなことでも共有できる仕組みをつくるのが大切です。デジタルは私たちの働き方のみならず、コミュニケーションの在り方も大きく変えようとしています。デジタルスキルの習熟と知見を共有するカルチャーの醸成が、新しいコミュニケーションの形を生み出すことにつながり、デジタル社会において大きな強みを持つ組織へと進化するきっかけになるのかもしれません。

#### 小野寺 亮二 (おのでら りょうじ)

PwCあらた有限責任監査法人  
製造・流通・サービス部門 テクノロジー・エンターテインメント部 マネージャー  
2014年PwCあらた有限責任監査法人入所。国内大手電機メーカーの財務諸表監査、内部統制監査を担当。2018年には海外短期赴任プログラムにてPwC Perthオフィスでの勤務を経験。現在は監査に従事する傍ら、テクノロジー・エンターテインメント部内での監査現場におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進業務にも従事。  
メールアドレス: ryoji.onodera@pwc.com



#### 中川 脩平 (なかがわ しゅうへい)

PwCあらた有限責任監査法人  
企画管理本部 アシュアランス・イノベーション & テクノロジー部 シニアアソシエイト  
2015年PwCあらた有限責任監査法人入所。国内大手電機メーカーの財務諸表監査およびその他国内企業の監査、海外企業のリファードワーク、IPO支援業務に従事。2020年からは監査に従事すると共に、監査業務におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進部署において、国内でのソリューション開発や海外PwCで開発されたソリューションの国内導入、PwCあらたのデジタル化についての外部発信に従事。  
メールアドレス: shuhei.nakagawa@pwc.com





# 現場がDXに一丸となって取り組むために必要なものとは

——年間数百時間のデータ加工を自動化したある監査チームの事例

デジタル活用を加速できるツールは揃っているのに、なかなか組織やチームでメンバーに使用してもらえない——。そんな悩みを抱えるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進メンバーは少なくないのではないのでしょうか。今回は、PwCあらたのある監査チームが実際に行ったデータ加工の自動化の取り組みを取り上げ、ツールの活用をはじめDXを現場が一丸となって取り組むために必要なものは何かを考えます。

## 膨大な量のデータ加工に多くの時間を要していた監査現場

監査人は、被監査会社から会計データを受領した後、データを用途に応じて利用しやすいように加工してから監査手を始めます。従来はこの作業を、主に表計算ソフトを用いて行っていました。しかし、加工手順が複雑な場合や仕訳データなどの膨大なデータを取り扱う場合、データ加工に多くの時間を要していました。

こうした背景から、PwCあらたは、監査人がより高度な判断を必要とする業務や被監査会社とのコミュニケーションに注力できる環境を整備するため、データ分析ツールをはじめデジタルツールを活用してデータ加工の自動化を進めています。

## ツール活用のための実演、演習、そして——

従来は半日かかっていたデータ加工をボタンひとつで数分で行うことを可能とするのが、データ分析ツールです。データ分析ツールを導入すればデータ加工にかかっていた時間を大幅に削減できますが、それには、定型的なデータ加工を行っている業務を洗い出し、業務フローを整理したうえで、ツールを用いてワークフローを構築する必要があります。

筆者の属する監査チームのように、定型的なデータ加工に年間で数百時間を要している場合、そのすべてを自動化するにはチームメンバー全員の協力が欠かせません。そこで、すべてのチームメンバーがデータ分析ツールを活用して監査業務を行うようになるためには何が必要か、自分なりに考えて働きかけてみることにしました。

### 1. チームミーティングでツール活用の意欲を掻き立てる

まずデータ分析ツールの効果を認識してもらう必要があると考え、監査手続を実施するために必要な仕訳データや売上高明細などのデータ加工をいくつか自動化し、チームミーティングで披露しました。このようなミーティングを繰り返し行うことで、データ分析ツールを活用することに意欲的なチームメンバーが出てくるようになり、ついには「データ分析ツール

を使ってみたいけれど、難しいから使い方を教えてほしい」という声が多く挙がるようになりました。

## 2. チーム独自の勉強会によるスキルの共有

チームメンバーからの声に応えるべく、マネージャーの協力を得てデータ分析ツールの操作方法を学ぶ勉強会を独自に開催しました。勉強会では、表計算ソフト以外のデータ加工ツールを使ったことがない人が最短でデータ分析ツールを使いこなせるようになることを目的に、表計算ソフトユーザーがつまづきやすいポイントに絞って解説しました。また、デジタルツールは自分で操作してみないと理解が深まらず定着しないため、研修の6割程度の時間を演習に当てました。

## 3. チームにデジタル化の取り組みを定着させる

勉強会を行って実感したことは、新しい取り組みをチームや組織に根付かせることは容易ではないということです。チームメンバーの多くは通常の監査業務が忙しく、ツールの活用は後回しになっていました。そこで効果を発揮したのがマネージャーによる率先垂範です。マネージャーが自らツールを活用する姿を繰り返しチームに示すことで、チームメンバーにも前向きに取り組もうという空気が少しずつ生まれました。

また、チームメンバーが後回しにせずツールの導入を進められるよう、マネージャーがデータ加工の自動化を実現する期限を決め、ワークフローを構築する時間を確保することで、チームメンバー全員でデータ加工の自動化に取り組むことができました。最終的には、表計算ソフトを用いて作業をしたら数週間かかるであろう量のデータ加工を2時間ほどで自動的に行うことができるようになり、より多くの時間を高度な判断を要する業務にかけられるようになりました。

## 現場スタッフがDXを推進するために重要な管理職のサポート

現場が一丸となってDXに取り組むには、デジタルツールを前提とした業務の見直しや現場スタッフの意識改革はもちろんのこと、DXを推進する現場スタッフの想いや活動をサポートする管理職の存在も重要となります。

振り返ると、現場スタッフの中にも業務を効率化することに対する意識に温度差がありました。ツールを積極的に活用する現場スタッフが手本を見せ、活用方法を説明するだけでは、ツールについて学ぶ意欲を掻き立てることはできても、実務で積極的に活用するまでには至りませんでした。チーム全体で業務を効率化する機運を高めていくにあたり、管理職自身もツールを活用するなどDXに積極的に取り組む姿勢を現場スタッフに示したり、得手不得手関係なくすべての現場スタッフに業務としてツールを活用した効率化の施策を検討する時間を確保したりするといった管理職のサポートは、チームの意識改革に大きな影響を及ぼしたように思います。当初は苦手意識のあった現場スタッフも、今では別の監査チームでも率先してツールを活用した業務の効率化を進めるようになり、DXの取り組みは徐々に浸透しつつあります。

PwCあらたのDXの取り組みはまだまだ続きます。これからも継続的に推進していくために、好循環を促せる組織体制を、皆でさらに作り上げていきたいと思っています。

### 石川 良亮 (いしかわりょうすけ)

PwCあらた有限責任監査法人 企画管理本部  
アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部  
シニアアソシエイト

2016年PwCあらた有限責任監査法人入所。IFRSに基づく財務諸表監査やその他国内企業の監査に従事し、2020年公認会計士登録。現在は監査に従事するかたわら、監査現場におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)推進業務に従事。

メールアドレス: ryosuke.ishikawa@pwc.com



# ビジネスと人権に関する潮流と 日本企業に求められる取り組み

PwC 弁護士法人  
ディレクター 日比 慎

PwC 弁護士法人  
ディレクター 山田 裕貴

PwC 弁護士法人  
シニアマネージャー 小林 裕輔

PwC 弁護士法人  
アソシエイト 望月 賢

## はじめに

サステナビリティの問題への関心が高まっていますが、ESG（Environment、Social、Governance：環境、社会、ガバナンス）のSに関するものとして「ビジネスと人権」に関する議論が進んでいます。欧米諸国を中心に、企業に人権に関する法的な義務を課す法令の制定が続いており、日本企業にも大きな影響が生じることが想定されます。本稿では、「ビジネスと人権」に関する国際的な動向及び日本政府が昨年10月に策定した『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）』の概要を確認し、日本企業への影響・対応についても解説します。

## 1 国連における議論の状況及び 海外における対応の動向

### （1）国連における議論の状況

近年、先進諸国を中心にビジネスと人権に関する国別行動計画や法規制の制定が行われており、2020年10月、日本政府も『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）』（以下、「**本行動計画**」といいます）を策定しました。これら国連での各国における国別行動計画の策定、法制化は、2011年に採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下「**指導原則**」といいます）を契機としています。

従来、人権問題は、主に国家と市民との間の問題と考えられてきました。しかし、企業が社会・市民に及ぼす影響力の拡大を受けて、企業活動から生じる人権に対する負の影響を防ぐためのルールが必要と考えられるようになり、採択されたものが指導原則となります。指導原則自体は法的拘束力を有しないいわゆるソフトローですが、指導原則に示された内容が各国において法的拘束力のあるハードローとして制定されています。

指導原則は、「自らの活動を通じて人権に負の影響を引き起こしたり、助長することを回避し、そのような影響が生じた場合にはこれに対処する」こと、「たとえその影響を助長していない場合であっても、取引関係によって企業の事業、製品またはサービスと直接的につながっている人権への負の影響を防止または軽減するように努める」ことを、企業に求めています（指導原則13）。具体的には、人権を尊重する責任として、①コミットメント、②人権デュー・ディリジェンス及び③救済措置の3点が求められます（指導原則15）。

### コミットメント

企業には、まず、方針の声明を通して、その責任を果たすというコミットメントの明確化が求められます（指導原則16）。

## 人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスとは、人権への負の影響の特定・防止・軽減・対処を目的とするものです（指導原則17）。デュー・ディリジェンスといっても、M&Aなどの取引の際に行う各種リスク等の精査・評価ではなく、企業として果たすべき相当な注意や努力を意味します。自社事業の人権に与える影響を評価し、評価を踏まえた取組みを実施し、追跡調査を行うというプロセスを継続的に実施することが求められます。

## 救済措置

企業が引き起こし、あるいは寄与した、人権に対する負の影響に関して、その是正手段を整備するか、整備に協力することが求められます（指導原則22）。このような是正手段には国家による裁判等の司法的な救済も含まれますが、各企業における苦情処理の制度（グリーンバンスメカニズム）も含まれています。

## (2) 海外における法令化の動向

指導原則に基づき、各国において国別行動計画が策定され、サプライチェーンを含む奴隷労働・人身取引に対処する規制の法制化が進んでいます。近年の代表的な規制については、**図表1**に挙げています。外国の規制についても、日本企業が現地で事業を行う場合には直接的に適用を受けることがあり得るほか、直接適用を受けなくとも、規制の適用を受ける現地企業と行う取引の契約条件に反映されることにより実質的な適用を受けることもあり、日本企業にも影響が生じています。

具体的な規制内容は、各国の個別の法令により異なります

が、おおむね、自社の事業やサプライチェーンについて検証を行い、奴隷労働、児童労働や人身取引が行われないことを確保するための計画や措置を策定・実施し、政府機関への報告あるいは自社のウェブサイト等を通じた公表が求められる点が共通しています。

指導原則においては、人権デュー・ディリジェンスの実施が企業に求める具体的な行為の中心となっていますが、同原則自体は法的拘束力を有しないものです。しかしながら、法的拘束力のある各国の法令にて、一定規模の企業において人権デュー・ディリジェンスを行うことが義務化される動きが進みつつあります。

## 2 日本における国別行動計画の策定

### (1) 日本における国別行動計画策定

上記**1**のような国連及び諸外国における「ビジネスと人権」に関する議論の状況を踏まえ、日本政府も、2020年10月16日、本行動計画を策定しました<sup>※1</sup>。

本行動計画においては、その「第2章」において、政府が具体的に取り組むべき事項が掲げられています。政府が具体的に取り組むべき事項については、まず、分野を横断して取り組むべき課題である「横断的事項」を掲げたうえで（後記(2)）、個別に取り組むべき主要な3つの分野が挙げられています（後記(3)）。

### (2) 横断的事項

本行動計画における分野別行動計画（第2章(2)）においては、まず、横断的に取り組むことが適切と考えられる事項

図表1：各国における人権・サプライチェーン関連の主要規制

制定年	制定主体	法令・規制名
2010年	米国	紛争鉱物規制（ドット・フランク法）
	米国	カリフォルニア州サプライチェーン透明化法
2015年	英国	英国現代奴隷法
	米国	貿易円滑化及び権利行使に関する法律
2017年	フランス	人権デュー・ディリジェンス法
	EU	紛争鉱物規則
2018年	豪州	豪州現代奴隷法
2019年	オランダ	オランダ児童労働デュー・ディリジェンス法
2021年上期（予定）	EU	人権デュー・ディリジェンスを法的な義務とする指令案が欧州委員会により提出予定

※1 [https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4\\_008862.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_008862.html)



につき、既存の制度・これまでの取組を前提に、今後行っていく具体的な措置が挙げられています。

#### 労働（ディーセント・ワークの促進等）

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

- **ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の促進**  
各種労働政策の推進や、労働における基本的原則に係るILO（国際労働機関）の条約の批准に向けた努力等
- **ハラスメント対策の強化**  
改正労働施策総合推進法等の履行確保を通じたハラスメントのない職場環境の実現に向けた取組の推進等
- **労働者の権利の保護・尊重（外国人労働者・外国人技能実習生等を含む）**  
外国人を雇用する事業主に対する労働法令遵守の周知徹底、外国人労働者のための労働局等での多言語対応、技能実習法に基づく監理団体の許認可制の適切な実施等

#### 子どもの権利の保護・促進

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

- **人身取引及び性的搾取を含む児童労働撤廃に関する国際的な取組への貢献**  
「バリ・プロセス<sup>※2</sup>」への拠出・参加を含む国際社会等との協力の下での人身取引対策・被害者保護の強化に向けた取組等
- **旅行業法の遵守を通じた児童買春に関する啓発**  
旅行業者が児童買春を目的とするような不健全旅行に関与しないようにするための立入検査等
- **「子どもに対する暴力撲滅グローバル・パートナーシップ」を通じた取組**  
「子どもに対する暴力撲滅行動計画」の着実な実施や「子どもに対する暴力撲滅基金」の人道分野への関与を通じた、国内外の子どもに対する暴力撲滅のための取組
- **「子どもの権利とスポーツの原則」「子どもの権利とビジネス原則」の周知**  
国際会議での発信や、関係諸機関への周知徹底

- **青少年の安全・安心なインターネット利用環境整備に向けた施策の着実な実施**

「青少年インターネット環境整備法」等に基づく環境の整備

- **「子供の性的被害防止プラン」に基づく施策の着実な実施**  
国民意識の向上、国民運動の展開、国際提携等の取組

#### 新しい技術の発展に伴う人権

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

- **ヘイトスピーチを含むインターネット上の名誉棄損、プライバシー侵害等への対応**  
インターネット上の人権侵害事案に係る、プロバイダへの当該情報の削除等の要請
- **AIの利用と人権に関する議論の促進**  
AIが社会に受け入れられ適正に利用させるための、「人間中心のAI原則」の定着への努力
- **AIの利用とプライバシー保護に関する議論の促進**  
国際会議等における議論の推進

#### 消費者の権利・役割

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

- **エシカル消費の普及・啓発**  
さまざまな主体が実施するイベントでの普及啓発、HPでのイベント情報の発信等、パンフレット・教材の作成等
- **消費者志向経営の推進**  
事業者が消費者志向を行うことを自主的に宣言し、宣言に基づいて取組み、その結果を公表する「消費者志向自主宣言・フォローアップ活動」の実施等
- **消費者教育の推進**  
消費者教育推進法に基づく消費者の自立支援等の促進

#### 法の下での平等（障害者、女性、性的思考・性自認等）

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

- **ユニバーサルデザイン・心のバリアフリーの推進**  
障害者差別解消法に基づく、各種広報・啓発活動の推進等
- **障害者雇用の促進**  
障害者雇用促進法による障害者の活躍の場の拡大等の推進、複合的な人権侵害を被りやすい当事者への配慮

※2 人の密輸・人身取引及び国境を越える犯罪に関するアジア・太平洋地域の枠組み

### ● 女性活躍の推進

女性活躍を通じた経済成長の意義の普及等、男女双方のワーク・ライフ・バランスの実現のためのケアワークの平等な分担の推進

### ● 性的指向・性自認に関する理解・受容の推進

性的指向・性自認に関する侮辱的言動等がパワーハラスメントに該当しうることを明記したパワーハラスメント防止指針の周知啓発等

### ● 雇用分野における平等的な取扱い

公共職業安定所等における差別のない就職の機会均等を確保するための指導・啓発、公正な採用選考に関する事業者向け啓発パンフレットの作成等

### ● 公衆の使用を目的とする場所またはサービスにおける平等的な取扱い

特定の人種・民族であること等を理由とする宿泊拒否を認めない旅館業法等に基づく平等的取扱いの実施

### 外国人材の受入れ・共生

政府が行うとされる具体的な措置は以下のとおりです。

### ● 外国人材の受入れ・共生

「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」に盛り込まれた生活のさまざまな場面に関する施策の実施・推進

## (3) 個別的事項 (3分野)

前記1の(1)のとおり、指導原則が企業に人権を尊重する責任として求める事項を、①コミットメント、②人権デュー・ディリジェンス及び③救済措置の3つの観点に分類していることを踏まえて、本行動計画においても、個別の分野において行うべき取組を、①人権を保護する国家の義務に関する取組、②人権を尊重する企業の責任を促すための政府による取組及び③救済へのアクセスに関する取組の3つの取組に分類して整理をしています。

### 人権を保護する国家の義務に関する取組

個別的事項として掲げられているもののひとつとして、「人権を保護する国家の義務に関する取組」が挙げられています。政府が行うべき取組の項目として、具体的には、①公共調達、②開発協力・開発金融、③国際場裡における「ビジネスと人権の促進・拡大」、④人権教育・啓発が挙げられています。

例えば、上記「①公共調達」に関して政府が今後行ってい

く措置として、以下の事項が掲げられており、公共調達の場面を通じて、企業においても、人権を尊重する取組が求められることになります。

- 障害者優先調達推進法の着実な実施を通じた、障害者就労施設で就労する障害者、在宅就業障害者等の自立の促進を引き続き図っていく。
- 「公共事業等からの暴力団排除の取組について」（平成21年12月4日付け暴力団取締り等総合対策ワーキングチーム申合せ）等に基づく、公共事業等から暴力団排除の取組を引き続き促進していく。
- 「女性の活躍推進に向けた公共調達及び補助金の活用に関する取組指針」（平成28年3月22日付けすべての女性が輝く社会づくり本部決定）等に基づき、国や独立行政法人等が価格以外の要素を評価する調達（総合評価落札方式・企画競争方式）を行う際に、女性活躍推進法に基づく認定等を取得したワーク・ライフ・バランス等促進企業を引き続き加評価していく。
- 公共工事の品質確保の促進に関する法律、建設業法、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律及びこれらに基づく指針等の趣旨の浸透に向けて、建設業の働き方改革等を引き続き推進していく。

### 人権を尊重する企業の責任を促すための政府による取組

個別的事項の2つ目として、「人権を尊重する企業の責任を促すための政府による取組」が挙げられています。このうち、企業において特に注目すべき措置の内容としては、政府として、「業界団体等を通じた、企業に対する行動計画の周知及び人権デュー・ディリジェンスに関する啓発による責任ある企業行動の促進」という事項が挙げられます。

政府においては、今後行っていく具体的な措置として、「業界団体等を通じた、企業等への本行動計画の周知・サプライチェーンにおけるものを含む人権デュー・ディリジェンスに関する啓発を実施していくことにより、責任ある企業行動の促進を図っていく」旨を掲げています。

また、あわせて、「OECD多国籍企業行動指針」の周知の継続も具体的に行う措置として掲げられています。本行動計画が公表される前から、日本も参加する「OECD多国籍企業行動指針」において、企業の人権尊重責任に関する規定が設けられていました。また、OECDはデュー・ディリジェンスの実施に関して、鉱物、農業及び衣類・履物のサプライチェーンを対象としたセクター別のデュー・ディリジェンス・ガイド

ンス等<sup>※3</sup>も作成しており、2018年には、分野を問わずに企業が利用できる実用的なツールとして「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス<sup>※4</sup>」が公表されています。政府としては、これらの周知を継続して行うこととしています。

### 救済へのアクセスに関する取組

個別的事項の3つ目として、「救済へのアクセスに関する取組」が挙げられています。今後行っていく具体的な措置としては、例えば、訴状等のオンライン提出、関係者の現実の出頭を要しないweb会議等を利用した民事裁判手続のIT化を図るための民事訴訟法等の改正、技能実習法、公益通報者保護法等の個別法令に基づく対応の継続・強化等が挙げられています。

## 3 日本企業に必要となる対応

日本において本行動計画が策定されたとしても、必ずしも数年内に法的な義務のある法制化が行われるとは限りません<sup>※5</sup>。もっとも、たとえ日本において国内法が制定されないとしても、前述のとおり諸外国においては人権デュー・ディリジェンスの実施等を法的な義務として企業に課す法整備が進んでおり、その対象に日本企業も含まれることに注意が必要です。

そのような法令が制定されている国に現地法人・拠点を有している場合に限らず、当該国との事業を行う場合にも、日

本法人たる企業にも法的な義務が課される可能性があります。また、法的義務の対象となる人権デュー・ディリジェンス等について、当該国ないし日本に限らず、第三国のサプライチェーン等が含まれることとなります。この結果、例えばEUの法規制により、EUにおける事業を行う日本法人が、東南アジア等の新興国におけるサプライチェーン上の人権問題に関する人権デュー・ディリジェンスを法的に求められるといったことも考えられます<sup>※6</sup>。贈収賄規制において、米国海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act）により新興国における公務員に対する贈賄行為によって日本企業が制裁金を課される例のように、先進国の法規制により新興国における問題の法的責任を問われうるわけです。日本企業も多く進出している東南アジア等の新興国では、現地法令による労働条件の規制が必ずしも十分ではない国も散見される<sup>※7</sup>ほか、児童労働、強制労働の事例がこれまでに多く指摘されていることに注意する必要があります。

日本企業の人権分野における取組み状況を見ると、人権の尊重に関する方針の策定や苦情処理・救済メカニズムの導入についてはすでに相当割合の企業において対応がなされています。一方、人権デュー・ディリジェンスに関しては、まだ取組みが進んでいない企業が多いように見受けられます<sup>※8</sup>。日本企業、特にグローバルに経済活動を行う企業においては、自社グループへの適用の有無・可能性を含めて、ビジネスと人権に関する法制の国内外における動向を把握しつつ、人権デュー・ディリジェンスの取組みを進めることが必要となります。

※3 各分野別のガイダンスについては、以下の外務省のウェブサイトの「5.OECD多国籍企業行動指針及び関連文書」(3) デュー・ディリジェンス（自企業が引き起こす又は一因となる実際の及び潜在的な悪影響を特定し、防止し、緩和するための一連のプロセス）を実施するために参考となりうるガイダンス」（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>）参照。

※4 <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-RBC-Japanese.pdf>

※5 先進諸国における例を見ると国別行動計画制定の前後において法制化が行われる傾向があります。もっとも、本行動計画については、将来の法制化及びその検討が明記されていません。

※6 現在、EUにおいて人権デュー・ディリジェンスを法的な義務とするEU指令の制定が議論されています（[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191_EN.pdf)）。EU域内において事業を行う限り、EU加盟国に拠点を有しなくとも適用されることが想定されるほか、人権デュー・ディリジェンスの対象として、サプライチェーンよりも広汎なバリューチェーンを設定するなど、加盟国において国内法化された場合の影響が大きいことが見込まれ、今後の動向に留意する必要があります。

※7 指導原則は、国際的に認められた人権を尊重することを求めており、ある国の制定法が国際的に認められた人権水準に到達していると認められない場合には、当該国の制定法を遵守するのみでは、人権デュー・ディリジェンスの義務を果たしているとは扱われないことになります。

※8 一般社団法人日本経済団体連合会「第2回企業行動憲章に関するアンケート調査結果」（2020年10月）（[https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098_honbun.pdf)）。なお、「企業行動憲章に関するアンケート調査結果」（2018年7月）（[https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059\\_kekka.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059_kekka.pdf)）においても、人権デュー・ディリジェンスに関連する項目に取り組んでいる企業が30%程度にとどまると指摘されていますが、第2回においても同様の傾向が見られます。

## 日比 慎 (ひび まこと)

PwC 弁護士法人 ディレクター

2005年弁護士登録。国内大手法律事務所及び国内大手証券会社を経て、2017年PwC 弁護士法人に参加。各種金融取引・金融規制の他、事業会社及び金融機関の国内外でのコンプライアンス体制の整備その他の企業法務全般を主な取扱い分野とする。

メールアドレス：makoto.hibi@pwc.com



## 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



## 山田 裕貴 (やまだ ひろき)

PwC 弁護士法人 ディレクター

2008年弁護士登録。2016年米国ニューヨーク州弁護士登録。国内大手法律事務所を経て、2017年PwC 弁護士法人に参加。一般的な企業法務をはじめとして、コーポレートガバナンス、M&A、情報法制及び税務を主な取扱い分野とする。

メールアドレス：hiroki.yamada@pwc.com



## 望月 賢 (もちづき けん)

PwC 弁護士法人 アソシエイト

2018年弁護士登録。国内法律事務所を経て、2020年PwC 弁護士法人に参加。主に国内外の不動産ファイナンス、アセットファイナンスを取扱い分野とする。

メールアドレス：ken.mochizuki@pwc.com





# 台湾におけるCOVID-19対策の 勝因と半導体がけん引する経済成長



PwC 台湾

パートナー 奥田 健士

## はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の猛威が吹き荒れ、日本では2度目の緊急事態宣言が2021年1月8日に発出されました。世界中の多くの国がロックダウン等の対応を行いながらも感染が抑えられない中、筆者の暮らす台湾では日常生活を維持しつつ、感染者数、死者ともに非常に低水準に抑えることに成功しています（2021年3月2日時点で、累計感染者955名、うち域内感染者は77名、死者9名）。移動時のマスクの着用や消毒用アルコールがそこかしこに設置されていることを除き、通勤、会食、ゴルフ等のレジャーも含め、台湾内での生活はCOVID-19前とほとんど変わるところはないといっても過言ではなく、台湾のCOVID-19対策の成功は世界で注目されているといってよいでしょう。政府の対応の早さと徹底ぶり、情報の一元管理等の観点において、残念ながら日本の対策は台湾と比べるとかなり見劣りし、これらが感染者数や死者数の大きな違いにつながっていることは想像に難くありません。

一方で、COVID-19は世界の人々の生活様式に変化をもたらし、それが台湾経済にも大きな影響を与えています。そこで本稿では、台湾のCOVID-19対策とCOVID-19が台湾経済へ与えた影響について考察していきたいと思います。

## 1 台湾のCOVID-19対策

台湾のCOVID-19対策が成功した要因として、台湾政府関係者は多くを挙げています。この成功要因のうち、いくつかを以下で見えていきます。

### (1) SARSの経験

コロナウイルスの一種であるSARS（重症急性呼吸器症候群）は、2003年に香港と中国広東省を中心に流行し、同時期に台湾でも感染が拡大しました。SARSは結局日本には感染者が出なかったため、多くの日本人の方々は身に迫った恐怖感はなかったと思います。しかし、私は2000年から2010年までPwC香港で勤務していたため、2003年には感染の中心であった香港でSARSを体験し、実際に知っている方がお会いした翌週に発症、その後亡くなるという恐怖の経験をしました。

当時は台湾でも相当な社会の混乱があったそうで、最終的には346人の感染者と73人の犠牲者（世界の死者数の約10%）が出ました。この経験から台湾政府と台湾人は多くのことを学び、それが今回のCOVID-19の抑え込みに大きく役立ったと分析されています。例えば、コロナウイルスにはマスクの着用、手洗いが非常に有効であることを台湾の人々が学び、今回のCOVID-19においても台湾では日本よりかなり早期からマスク着用と手洗いが徹底されていましたし、大型ビルや商業施設の入り口に消毒液を設置し、体温を測ってからしか入館が認められないなどの対応が2020年1月末から2月初めにはとられていました。

また、SARSの経験から政府機関は省庁を横断した防疫行政を統括する組織を設け、迅速に出入境を制限し、感染者の識別と隔離の徹底などの対応をとるためには新しい法制度の整備が不可欠との結論に達し、2003年のうちに「伝染病防治法」を制定し、感染防止策を強力かつ迅速に進めるための

法整備を行うとともに、政府のさまざまなデータベースの統合が図られてきました。今回のCOVID-19への対応では、これらが以下に述べるすべての対策の基礎になっています。

## (2) 迅速かつ徹底した水際対策

台湾政府は、2019年末に中国の武漢市で原因不明の肺炎が発生したとの情報を受け、中国へ情報提供依頼をかけるとともに12月31日には武漢からの入境者に対する検疫を開始しました。翌2020年1月には台湾から専門家を武漢に派遣し調査を行うとともに、1月22日には武漢の所在する中国湖北省への団体旅行と湖北省からの台湾への入境を禁止し、2月6日には全中国からの台湾への入境を禁止しています。その後、3月19日には居留証所持者以外のすべての外国人の入境が禁止されました。これらはおそらく世界で一番早い対応であったと思われます。

2021年3月初旬現在においても、基本的には外国人は居留証所有者しか入境が認められておらず、入境前3日以内のPCR検査の陰性証明書を入手し、搭乗前に入境検疫システムに必要情報を入力してから搭乗することが義務づけられています。また、飛行場からは専用の「防疫タクシー」にて集中検疫所、検疫ホテルまたは自宅まで移動し、14日間の在宅防疫期間に入ります。自宅での検疫を選択することができるのは、防疫期間にその家に1名しかいない状況に限られており、同居家族がいる場合は、入境者が検疫ホテル等に宿泊するか、入境者以外の家族全員が外部に宿泊するかの選択を迫られます。在宅検疫期間中は、一切の外出が禁止されています。各市町村の担当者が毎日定期的に電話で状況確認を行うとともに、GPS情報によって常に位置情報が把握されており、外出が疑われるときにはすぐに電話で状況確認が行われます。違反には最高額100万元（約380万円）の罰金が科され、必要と認められるときには強制隔離措置が取られます。14日間の在宅防疫期間の後も7日間の自主健康管理期間が必要とされており、この間は極力外出しないことが推奨されています。外出時は常にマスク着用が義務づけられており、健康状態を毎日報告することが義務づけられています。

なお、防疫期間の経済的負担にも十分に注意が払われており、検疫ホテルに宿泊した場合は台北市ならば1,500台湾ドル（約5,600円）／日、それ以外の地域ならば1,000台湾ドル（約3,700円）／日が補助されます。台湾から日本へ帰国したクライアントの話を聞くと、日本では空港から自宅までの交通手段に困り、実際は電車に乗って帰る人がいるとか、あるいは自宅での14日の検疫期間中も家族と同居していたり、外出も比較的自由に行われていたりすると聞いています。日

本と比較すると台湾政府の水際対策の徹底ぶりは際立っていると感じています。

## (3) 中央流行疫情指揮センターの設置

先に述べた伝染病防治法を根拠法令として、伝染病流行時には台湾政府は中央流行疫情指揮センターを設置し、台湾内の指揮命令系統の一本化と情報や資源の一元管理を行うことができます。今回のCOVID-19では、2021年1月20日に中央流行疫情指揮センターが設置され、省庁の壁を越えた組織として「情報収集、作戦立案、後方支援」の3つの分野について、専門家による10のチームが設けられ、臨機応変な対応にあたってきました。

## (4) 情報公開の透明性

記者会見は毎日行われ、その日の状況が報告されるとともに、テレビ等の旧来型メディアだけでなく、SNSなども活用して徹底した情報公開が行われています。複数言語に対応する通話料無料の24時間対応コールセンターが設置され、聴覚障害や言語障害を持つ方のためにFAXによる連絡も可能となっています。また、台湾では外国人を含めたすべての人がID番号を持ち、あらゆる経済活動がIDとリンクされています。これを利用し、健康保険局の持つ情報と移民局の持つ情報を照合し、病院を訪れた患者の出入国履歴が病院に提供され、リスクの高い症例を洗い出せる体制がとられています。

このように台湾では政府機関の持つ情報を可能な限り公開し、それを民間で活用してもらうという考え方が徹底しており、政府データをユーザーフレンドリーに見やすくしたウェブサイトがたくさん民間のシビックハッカーによって作られ、活用されています。「g0v (=GOV ZERO) 台湾零時政府」というコミュニティがその中心的役割を担っており、その中心人物が現デジタル担当政務委員（政務委員は日本の大臣に相当）のオードリー・タン（唐鳳）氏です。g0vというのは、政府のホームページを表すgovのoを0（ゼロ）に置き換えたドメインを用いるネット上およびネット外のコミュニティです。ゼロから政府の役割を考えようという発想のもと、多くの市民が参加し、さまざまなテーマについて考察を深めています。政府のオープンデータを用いた多くのプラットフォームが開設されたり、アプリが開発されたりしており、台湾政府予算の可視化などの多くの実績をあげてきています。今般のCOVID-19への対応においても、情報公開の透明性により民間がスピーディな対応を取ることができたことは間違いありません。

## マスクの販売管理

台湾におけるマスクの販売管理は、日本のニュースや新聞にも取り上げられているので、ご存知の方も多いと思います。台湾のコロナ対策がうまくいった理由のひとつとして、先に触れたオードリー氏が指導力を発揮して迅速に「マスクの実名販売」や「マスク在庫マップ」の導入を行い、いち早くマスク不足の混乱を鎮静化したことが挙げられています（図表1）。

オードリー氏は、グローバル大手コンピュータ企業の顧問を務めるなどし、プログラマーとしても有名な人物です。過去には反政府デモの中核人物でもありました。馬英九前総統時代の2014年、立法院（日本の国会に相当）において、中国との間の「サービス自由化協定」の採決を目指す国民党が当時の野党・民進党の反対を押し切り、一方的に審議を打ち切りました。このことに反対する学生を中心とする反対運動「ひまわり学生運動」では、学生による立法院の占拠を経て、最終的には学生たちの意見が一部採用され、「サービス自由化協定」も継続審議となりましたが、オードリー氏は占拠された立法院の状況を生中継するため、立法院の中にケーブルを持ち込み、ブロードバンド中継するとともに議事内容の情報公開を要求事項のひとつとして政府に対して主張し制度化に結び付けたそうです（なお、「サービス自由化協定」は2021年2月現在もいまだに台湾側の内部承認プロセスが済んでいないため、発効していません）。

その後、台湾政府の「リバースメンター」の一人として前デジタル大臣へのアドバイザーとして働いていたところ、2016年1月の総統選で勝利した蔡英文総統の第2次内閣において台湾の閣僚としては史上最年少（当時35歳）で抜擢され、デジタル担当大臣に就任した、という経歴になります。「リバースメンター」とは、各大臣に対してアドバイスをするために選任される、35歳以下のソーシャルイノベーターたちのことです。各大臣は、「リバースメンター」たちの意見を参考にしつつ、時に導かれつつ、政策を推し進めています。

なお、台湾ではCOVID-19の抑え込みに成功しているので、PwCを含め多くの企業ではCOVID-19前と変わらぬ出勤状況ですが、デジタル担当大臣に就任したオードリー氏は、物理的にどこにいても働くことはできるということで、ほとんどをリモートワークで執務し、執務室には週に1回くらいしか出勤しないそうです。若くても優秀であれば重要なポジションに起用するという台湾政府の懐の深さに日本の読者の皆さまも驚かれるのではないのでしょうか。

さて、マスクの話に戻りますが、台湾では2020年1月24日には早くもマスクの輸出が禁止され、1月末の時点で政府

図表1：台湾の自治体によるマスク在庫マップ



出所：臺中市政府「即時口罩地圖」<https://gismap.taichung.gov.tw/maskmap/index.html>

によるマスクの全量買い上げが開始されました。当初は大手コンビニなどで販売されていましたが、大行列ができる一方、同じ人が何度でも買えるため、入手できる人とできない人の格差が生まれました。そこで2月6日よりマスクの実名購入制度が導入されました。具体的には、外国人を含めた台湾居住者が全員所有する国民健康保険カードを薬局で提示することで、各個人がマスクを1週間当たり決まった枚数のみ購入できるようにした制度です。これによりマスク調達の不平等は解消されました。台湾政府が公開したマスク在庫情報をベースに、多くのプログラマーがアプリを多数開発し、すぐにマスク在庫についても台湾全土の各薬局のマスク在庫数量と販売時間がスマホアプリで確認できるようになりました。

そして、3月12日にはマスク実名購入制度を発展させ、マスクオンライン予約購入システムが稼働しました。これは、薬局に並ばなくても予約と支払いをオンラインで行うことができるシステムで、わずか5日で開発され、2日間のテストののち運用開始されたそうです。

これらのスピーディな対応の背景には、先に述べた政府所有情報の徹底公開とそれを用いてスピーディに一般人に利用しやすいサイトやアプリを作り出す厚みのある民間のシビックハッカーの活躍があります。

## 2 COVID-19に対する経済対策

COVID-19をうまく抑え込んでいるとはいえ、当然観光業をはじめとする産業は苦境に立たされています。苦境に立たされている企業や人々に対して台湾政府が実施した経済対策のうち主なものを紹介します。



### (1) 売上減少企業に対する給与補助

2020年4月には、運営が困難な企業に対する救済法が制定され、従来と比較して2020年の売上高が減少している企業に対する給与費用の一部政府負担が始まりました。最初は2020年上半期を対象としていましたが、その後COVID-19による打撃が長期化したため延長され、さらに多数の企業に補助金が支給されています。売上高の減少については、2020年のある単月が2019年の月平均や2019年または2018年同月の50%以下であるなど、いくつかの基準のどれかを満たせばよいというように幅広くにカバーするように設定されています。

### (2) 売上減少企業に対する一時金の支給

上記(1)と同様の法律を基礎として、同様の条件を満たした企業には従業員数に応じた一時金が政府から支給されました。

### (3) 「三倍券」の販売

台湾人および永久居留証を有する外国人全員に「三倍券」を配布しました。三倍券というのは3000元分の商品券ですが、1人1回だけ1000元で購入できるというものです。筆者も永久居留証を有しているので購入しました。2回購入してしまう人が出ないように健康保険カード番号を郵便局の端末で読み込んで、初めての購入であることを確認する作業もありましたが、非常にスムーズで1分くらいで購入できます。各小売店においては三倍券を使って購入すると更なる優遇（例えば割引やおまけの商品がもらえるなど）を与えて購買意欲を促進するようにしたため、経済の底上げには大きく貢献したものと思います。

日本が行った現金給付に比べると、事務が圧倒的にスムーズであることと、有効期限がある商品券だったため、貯蓄に回ることはなく、確実に消費に回ったという点で非常に優れた施策であったと考えます。なお、クレジットカードを登録し、登録したクレジットカードを3000元以上使うと2000元が政府よりそのカードに入金されるなどの、紙ベース以外の配布方法も併用されました。

### (4) 社会的弱者への補助

低所得家庭の子女、心身障害者、中低所得の老人などの社会的弱者には、一定期間、毎月一定の補助金が支払われました。驚くのは、社会的弱者の側からの申請手続き等は一切なく、自動的に対象者の銀行口座に支給が行われたということです。個人IDナンバーですべてが管理されているからこ

そでることであり、圧倒的なスピード感がありました。

## 3 COVID-19が台湾経済に与えた影響

2020年当初はCOVID-19の影響が懸念され、先行きを不安視する声も多く聞かれました。しかし最終的には、台湾の2020年名目GDPは6,693億米ドルで、実質経済成長率も3.11%が見込まれ、中国の年間経済成長率を約30年ぶりに上回ることが確実となりました。また、台湾政府は2021年の実質経済成長率の予測も2020年を超える4.64%と高水準と予想しています。

このような好調な経済を支えているのは、今まで述べてきたCOVID-19対策が奏功し、日常生活への影響が最低限に抑えられていることです。加えて、米中貿易摩擦で中国からの生産シフトが進みつつあった中で、世界の工場の中でも2020年を通してほぼ通常どおりのオペレーションが可能だった地域は多くないことから、台湾への生産シフトが進んだことが挙げられます。また、台湾人は延べ出境者数が1,700万人以上と人口2,300万人と比して非常に出境者が多かったのですが、これがほとんどなくなったことで域内旅行の増加、域内消費が増加したことも景気にプラスに働きました。

さらには台湾経済の中核である半導体産業が絶好調であることが挙げられます。COVID-19の影響により世界中でテレワークが加速し、PC、スマートフォン、タブレット、通信機器、ゲームなどの需要が急増したことや世界中での5G、AI、電気自動車などの投資増で半導体需要が大幅に増える一方、世界規模でも大手である中国の半導体製造企業に対するアメリカによる経済制裁が供給を悪化させており、需要が供給を大幅に上回り、自動車メーカーなどに大きな影響を与えています。

そういった中、当然のことながら、世界最大手の半導体受託製造会社（ファウンドリ）でもある台湾の半導体企業上位2社の業績は大幅に伸びており、そのサプライヤーや関連業者の業績もまた伸びています。台湾上場会社のうち半導体関連会社の2020年の売上高伸び率は前年比22.2%となりました。

台湾の上場会社全体での2020年売上高合計は過去最高となり、2020年の台湾の年間輸出総額は過去最高で前年比4.9%増となっています。台湾の半導体トップ企業にいたっては、2021年の年間投資予算も台湾企業で圧倒的1位の280億米ドルとなっています。また、2021年2月末時点で、時価総額は5,825億米ドルで世界第11位、台湾1位となっており、



先に述べた台湾の名目GDP 6,693億米ドルの約9割にあたり  
ます。日本の名目GDPは2020年で539兆円（＝およそ5.1  
兆米ドル）とGDP比では台湾の7.7倍ですが、日本企業の時  
価総額第1位は2,100億米ドル前後であることと比較してい  
ただけると、いかに台湾産業における半導体トップ企業の存  
在感が大きいかがわかっていただけたと思います。

幸いにも半導体産業の活況は当分の間続くと見られてお  
り、これが台湾政府の強気なGDP予測の根拠のひとつになっ  
ているのは間違いありません。半導体の製造装置と材料の分  
野では日系企業が圧倒的な存在感を示しているので、今後も  
日台間の協業が進んでいくことを期待しています。

---

#### 奥田 健士（おくだ けんじ）

PwC台湾ジャパンサービスデスクリーダー、パートナー

1994年中央監査法人に入所後、多くの金融機関を含む多数の上場・非  
上場会社の会計監査に従事するとともに株式公開業務も手がけた。2000  
年よりPwC香港に拠点を移し、約10年にわたって香港、中国華南の日  
系企業向けにサービス提供を行ったのち、2010年より台湾へ拠点を移し  
PwC台湾にて勤務。多国籍企業の監査、企業再編、IFRSコンバージェン  
ス、J-SOX、クロスボーダーの税務問題に関するアドバイス、M&A、経営  
改善アドバイザーなど多岐の分野にわたる経験を有する。1998年公認  
会計士登録、2021年台湾会計士登録。史上初にして唯一の日台両会計  
士資格保有者である。

---

# PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内

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

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



## 最新トピック

## HRテクノロジーの進化におけるHRIS（人事システム）の未来 —2020HRテクノロジーサーベイ報告書—

これまでの人事業務はヒトの管理中心でしたが、ジョブ型雇用に対応すべく職務やポジションのシステム管理も求められるようになってきています。人員の最適配置はグループ／グローバル全体で行うことが当然となり、異動や抜擢においてもさまざまなデータに基づく合理的かつ最適な意思決定を指向するようになっていきます。人事管理システム（HRIS）はもはや人事部門だけが使うものではなくビジネスの現場、経営者にとって必須のツールとなりつつあるのです。

このような中、PwC Japanグループは、各企業・組織における、より有効、効率的なHRIS、それを支える技術、組織はどのようなものかを模索するための調査「HRテクノロジーサーベイ2020」を実施しました。本レポートではHRISがビジネス課題解決へより一層の貢献を果たすためのポイントについて、何をすべきか（機能）、どのようなシステムとするか（構成）、どのように進めるか（導入プロジェクト）、誰が担うのか（要員）という4つの視点で考察します。



本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hr-technology-survey2020.html>



# Viewpoint

会計・監査に関するPwCの総合情報サイト



Viewpointとは、これまでのInformに置き換わる、会計・監査に関する情報を提供するPwCのグローバルのデジタル・プラットフォームです。Viewpointは、IFRS関連情報が中心ですが、US GAAP（米国会計基準）、日本基準についても取り上げています。

Viewpointには、日本サイト（日本語）だけでなく、GlobalサイトやUSサイトもあります。

## Viewpointの特徴（今後の新機能）のご紹介

### ● リアルタイムなアップデートとパーソナライズ

ユーザーが登録した好みを中心にコンテンツが整理されますが、Viewpointを使えば使うほど、ユーザーに最適な情報をタイムリーに提供します。

### ● 直感的な検索機能（予測変換）

よく検索される用語に基づいて、おすすめの用語やガイダンスが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

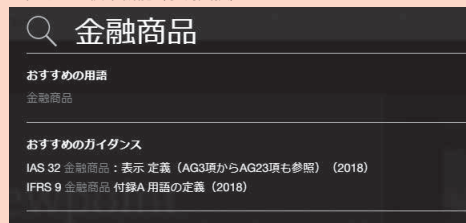
### ● PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ

コンテンツページを閲覧しているときに、サイドパネル上で関連リンクを見ることができます。また、ユーザーが最初にアクセスするページにホットピックを集め、関連するニュースや解説資料をワンストップで探すことができます。

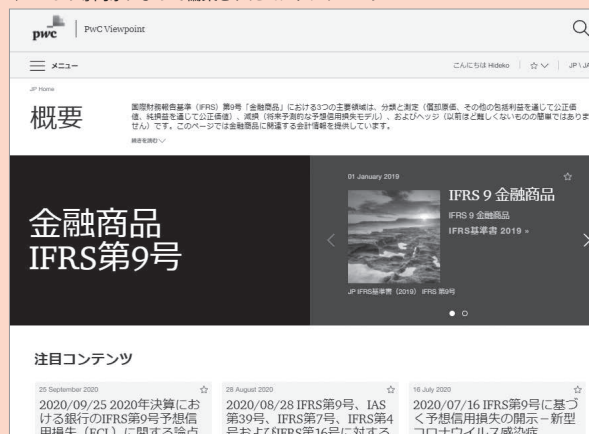
### ● メニューナビゲーション

クリック数を最低限に抑えて、人気コンテンツにアクセスできます。

#### ▼直感的な検索機能（予測変換）



#### ▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ



いつでも、どこでも、Viewpointは  
あなたに最適な情報をお届けします。

### 外出先で

Viewpointは、モバイルやタブレット、PCで検索履歴などを共有し、シームレスに連携します。また、タイムリーに更新された情報に容易にアクセスできます。

### オフィスや自宅で

直感的なインターフェースとナビゲーションにより、必要な情報を容易に見つけることができます。検索に役立つ予測検索機能は、必要なときに必要なものを見つけるのに役立ちます。

### チーム内で

SNSなどでのコンテンツ共有機能を使って、チームのメンバー同士で瞬時にPwCのインサイトを共有し、スピード感をもって、重要なトピックを把握することができます。

## Viewpointのコンテンツ

Viewpointには、次の3つのコンテンツがあります。

### 無料コンテンツ

IFRSの速報や速報解説など、どなたでもご覧いただけるコンテンツです。

### 無料登録会員コンテンツ

(Viewpointサイト上で登録可能)

IFRSおよび日本基準の比較、IFRSに基づく連結財務諸表のひな型など、PwCのナレッジを集約したコンテンツです。

### 有料会員コンテンツ

IFRS基準書やPwC IFRSマニュアル、詳細解説などIFRSに関する詳細なガイドランスです。

Viewpointの特徴のひとつであるパーソナライズを有効に使うため、まずは無料登録会員の登録からはじめましょう。

<https://viewpoint.pwc.com/jp/ja.html>

### ●ニュースレターご登録

Viewpoint日本サイトでは、更新情報や便利な機能のご紹介など、E-Mailで無料にてお届けするニュースレターを月1回無料で配信しています。是非ご登録ください。

ニュースレター 新規登録

<https://forms.jp.pwc.com/public/application/add/329>

**コンタクト** PwCあらた有限責任監査法人 Viewpoint事務局  
E-mail: [jp\\_aarata\\_viewpoint-mbx@pwc.com](mailto:jp_aarata_viewpoint-mbx@pwc.com)



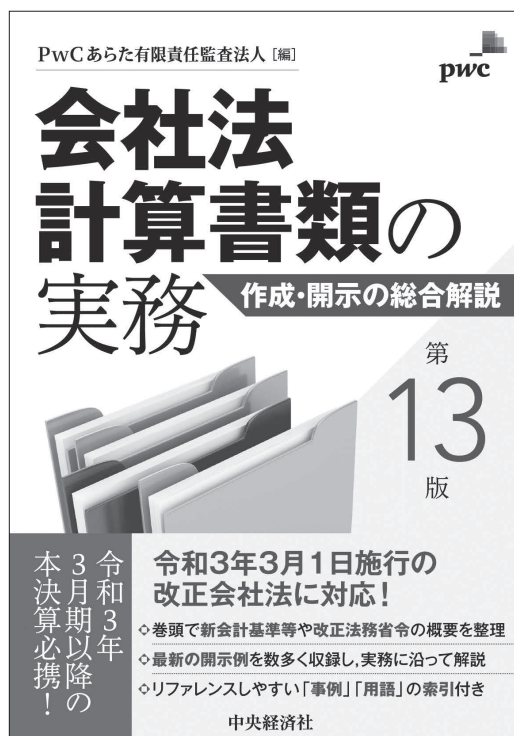
## 会社法計算書類の実務 ——作成・開示の総合解説(第13版)

会社法計算書類作成の実務に携わる方々の疑問を解消できるよう、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実務について詳しく丁寧に解説しています。

本版では、特に2020年11月の会社法施行規則等の一部を改正する省令による、株主総会参考書類および事業報告に関する記載事項の改正等について説明しています。

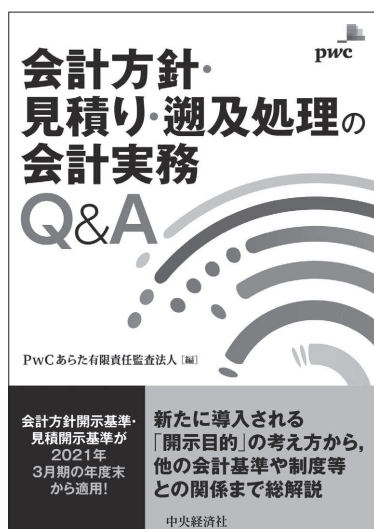
また、改正された「収益認識に関する会計基準」、新設された「会計上の見積りの開示に関する会計基準」、そして、2020年12月末現在においていずれも公開草案である「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」、「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い(案)」など、2020年に公表された最新の会計基準等の概要および実務への影響を解き明かしています。

国際財務報告基準任意適用企業の増加傾向を踏まえ、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の開示実務についても解説しています。



PwCあらた有限責任監査法人 編  
A5判 712ページ  
5,600円(税抜)  
2021年2月発行  
中央経済社

## 会計方針・見積り・遡及処理の 会計実務Q&A



PwCあらた有限責任監査法人 編  
A5判 328ページ  
3,400円(税抜)  
2021年1月発行  
中央経済社


























## IFRS「公正価値測定」 プラクティス・ガイド



PwCあらた有限責任監査法人 編  
A5判 244ページ  
3,200円(税抜)  
2020年12月発行  
中央経済社

# 海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界155カ国、28万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	メールアドレス
アジア太平洋	中国大陆および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国（華中・華北）		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-27-756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国（華南・香港・マカオ）		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-81-1174-0023	shunsuke.wariishi@pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア・ニュージーランド		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	インド・バングラデシュ・ネパール・スリランカ		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-9650-388830	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@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		長谷川 愛 Ai Hasegawa	+39-344-343-8487	ai.i.hasegawa@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-49-48-48-2095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域・ロシア		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		富賀見 豪 Go Fukami	+1-347-899-6414	go.fukami@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2021年4月9日現在)

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



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](mailto: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。

© 2021 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.

