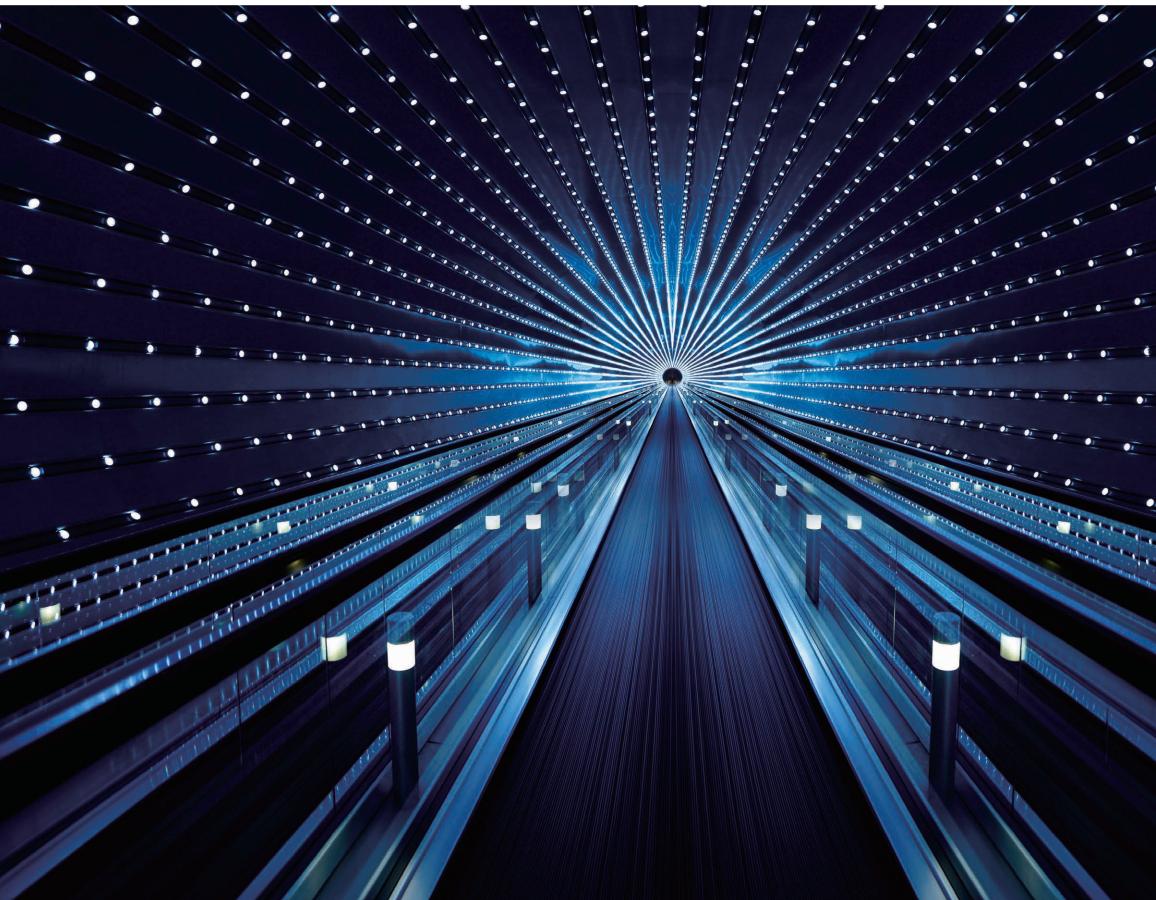


PwC's View

Vol. 33
July
2021

特集

企業のデジタル化と監査の変革



特集

企業のデジタル化と監査の変革

● 監査の変革 —— どのようにAIが会計監査を変えるのか	6
● DX推進の要となる標準化 —— 企業集団におけるデータ標準化の2つの施策	14
● 対談 デジタルトラストの構築に向けたPwCのアクション デジタル社会で今こそ実現すべき「トラスト」とは	20

Column

次代の社会とビジネスを惟い

● デジタルがぐっと身近になる表彰制度 —— テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部の事例	25
● デジタル化に消極的な現場でマインドセットを変える —— DX推進メンバーの挑戦	27

税務／法務

● アフターコロナ社会における税務行政への対応および 相互協議・紛争解決の課題	29
--	----

海外

● 2021年最新の地政学リスク —— コロナ禍を経た影響と今取り組むべき対応策	37
---	----

ご案内

PwC Japanグループ 調査レポートのご案内	43
Viewpoint	44
書籍紹介	46
海外PwC日本語対応コンタクト一覧	47

特集

企業のデジタル化と監査の変革

2020年12月末に経済産業省が公開した『DXレポート2（中間取りまとめ）』によれば、デジタルトランスフォーメーション（DX）推進の本質は、単なるシステムの刷新や高度化にとどまるものではなく、事業環境の変化に迅速に適応する能力を身につけること、そしてその中で企业文化を変革することにあります。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、事業環境にかつてないほど大きな変化をもたらしました。人と人との接触を極力減らし、遠隔・非対面での社会活動を強く推奨される中で、押印、客先常駐、対面販売など、これまで疑問を持たなかった企业文化、商慣習、決済プロセスなどが見直され、テクノロジーを活用した変革が進んでいます。このようなDX推進の流れは、あらゆる領域で今後ますます加速していくと考えられます。

そこで本特集では、「企業のデジタル化と監査の変革」と題し、世の中のDX推進の流れを受けて変化する企業や監査について論じます。

まず「監査の変革——どのようにAIが会計監査を変えるのか」では、監査におけるデジタル化の課題について触れつつ、現状の監査がデジタル化・AI化によってどのように変化するか、また企業（被監査会社）および監査人にもたらす効果について考察します。

次に「DX推進の要となる標準化——企業集団におけるデータ標準化の2つの施策」では、企業におけるテクノロジー導入までのるべきアプローチを検討します。その中でテクノロジー導入の前段階として重要な標準化、特にデータの標準化に焦点をあてます。そして、データ標準化が必要とされる背景と世の中の取り組みを踏まえて、企業集団におけるデータ標準化を実現する施策について考察します。

最後に、対談「デジタル社会で今こそ実現すべき『トラスト』とは」で、サイバーセキュリティと監査それぞれの視点から、トラスト構築を実現する人材の要件や日本企業が抱える課題、これから信頼付与の在り方を幅広い視点で議論します。

監査の変革

—どのようにAIが会計監査を変えるのか

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション
&テクノロジー部
ディレクター 伊藤 公一

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション
&テクノロジー部
マネージャー 清水 希理子



はじめに

AI（人工知能）はニューラルネットワークなどの機械学習^{※1}や質問応答システムなどの自然言語処理^{※2}の発展に伴って、近年注目を浴びていますが、監査業務においては、実用化に至っているケースは多くはありません。一方で、監査現場の作業量は年々増加しており、生産性の向上が求められ、また、監査のステークホルダーからの期待に応えるための品質向上についても課題があります。さらには、2020年において、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響により、各企業ではリモートワークの導入が推進され、業務の自動化、紙書類の廃止によるデジタル化がさらに進むと予想されます。これらの課題に監査手続のAI化・デジタル化は有効な手段となり得ることから、監査法人では日々研究開発を進めています。

本稿では、AIの監査への適用可能性、そして被監査会社および監査人にもたらす効果について考察しています。なお、本稿における見解は著者の意見であり、PwCあらた有限監査法人および所属部署の正式見解ではないことをあらかじめご承知おきください。

1 段階的なデジタル化 —AI導入のためのプロセス

監査業務における課題に対し、AIの適用は有効な手段となり得ますが、監査手続で用いるAIの学習のためには、大量の標準化されたデータを用意する必要があります。しかしながら従来の監査業務においては、AIに投入できるようなデータの標準化は行われていませんでした。その理由としては、被監査会社によって会計システムや、注文書、請求書といった会計処理に必要な証憑が異なり、監査人側においても被監査会社の業務・業態によって監査調書のフォーマットが異なるといった状況が挙げられます。さらに最近では、AIに学習させるためのデータの前処理工程のコストが膨大になってしまいういう事情も挙げられます。

将来、AIを用いた監査を行うためには、次の3つのステップを踏む必要があります（図表1）。

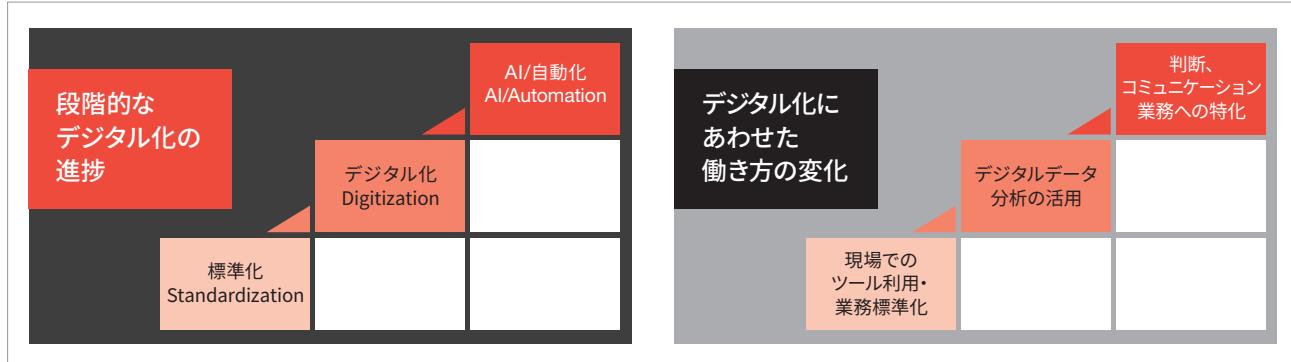
- ① 業務プロセスおよびデータの標準化
- ② 監査手続のデジタル化
- ③ AIの導入（AI化）

まずは、業務プロセスおよびデータの標準化（①）を進めることになります。それには、専門的な知識を必要としない監査手続を集約的に行うセンターを設置し、全社で業務プロセスを統一したり、分析ツールを監査法人内に普及させなければなりません。そのうえで、各被監査会社のデータを共通のフォーマットに統一していきます。

※1 機械学習（Machine Learning）とは、AI技術のひとつであり、データに潜むパターン（法則性やルール）をコンピュータに自動的に発見させる技術である。このパターンによって判断や予測を行うことができる。

※2 自然言語処理（Natural Language Processing）とは、人間が普段用いている自然言語をコンピュータに処理させる技術である。翻訳、検索エンジン、音声認識、OCRなど、すでに幅広い分野に自然言語処理が応用されている。

図表1：監査業務変革の段階的進歩と働き方の変化



2 監査手続はどのようにAI化されていくのか？

監査手続のAI化

図表2には、1で示したAI導入前のステップを経て、現在およびAI化した場合の将来の監査手続例や、被監査会社と監査人にもたらす品質向上もしくは時間削減効果、監査手続におけるAI化の代替可能割合、そして将来の監査手続が実現すると見込まれる時期を示しています。

従来から行われている監査計画や実証手続のほかに、各監査手続をAI化させるための標準化や、AIの基盤となる監査プラットフォームの開発等も不可欠であるため、AI化の実現を支える環境についても検討しています。

勘定科目ごとの一連の監査手続のAI化

次に、勘定科目ごとの一連の監査手続がAI化によってどのように変わるか説明します。

監査計画において識別・評価する重要な虚偽表示リスクは、財務諸表全体レベルとアサーションレベルの2つに分類されます。

後者のアサーションレベルの重要な虚偽表示リスクとは、おおむね各勘定科目に紐づくリスクのことであり、監査手続の大部分の時間を占めているのが各勘定科目に関するリスク対応手続です。勘定科目ごとに業務フローや監査上のリスク、計上証憑も異なることから、監査人（監査チーム）は勘定科目ごとに担当者を決定し、監査手続を実施しています（売上と売掛金のように密接に関連する勘定科目同士も存在し、その場合は同一の担当者が行うこともあります）。現預金勘定を題材とした勘定科目ごとの監査手続例は図表3のとおりです。被監査会社から各勘定科目の明細を入手し、それらに対し各監査手続を実施することで、監査証拠を入手します。現

状このような一連の手続は、資料の依頼段階からすべて会計士が実施するか、もしくは手続の一部について専門的な判断が不要な作業を会計士以外のスタッフが担当し、必要に応じて作業内容を会計士がレビューしますが、割合は高くありません。

AI化が進んだ事例は図表4です。被監査会社への依頼資料は、監査プラットフォームに集約され、被監査会社から資料がアップロードされると、紙資料についてはAIがOCR^{※3}で資料をデジタル化し、デジタル化されたすべてのデータを標準化した後、AI分析ツール等に投入します。現預金勘定では主に金融機関への確認手續が重要となります。それらの情報も金融機関から自動取得し、回答結果を照合します。AI分析ツール等から異常な結果が出力された場合は、必要に応じて被監査会社に質問し、その回答内容を反映させます。

これらの処理を実施して入手した監査証拠は自動で監査調書に文書化され、監査人がレビューを行います。

※3 OCR (Optical Character Recognition : 光学文字認識) とは、手書きの文字や印刷された文字を画像データとして読み取り、文字を認識してテキストデータへ変換する技術である。テキストデータ化することでコンピュータが文字情報を扱いやすくなる。

図表2：主な監査手続のAI化の例

	監査計画	内部統制評価		
企業の理解	リスク評価	監査戦略	整備状況の評価	
現在	<ul style="list-style-type: none"> 経済状況や業界に関する知見を前提として、経営者とのディスカッションや取締役会議事録等の閲覧により、企業および企業環境を理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業環境に影響を及ぼす事業上のリスクや、特定の取引、勘定残高などに存在するリスクを評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> 販売、購買などの業務プロセスごとに内部統制にどの程度依拠するか判断する。 	<ul style="list-style-type: none"> 各業務プロセスについて、営業、経理、財務等の各担当者からヒアリングを行い、業務フローと内部統制を理解し、その結果を監査調書に記載する。
将来	<ul style="list-style-type: none"> 企業内(各種議事録や経営者とのディスカッション内容)および、企業外(ニュースやSNS、その他業界情報)の情報をAIが一元的に収集し、データベース化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「企業の理解」で得た被監査会社における内外環境の情報をもとにAIが被監査会社のリスクを評価し、監査人に提案する。 過去の不正事例等をもとにAIが財務分析を実施し、リスクが高い領域を識別する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「リスク評価」および過年度情報、新規の監査基準などを考慮し、十分かつ適切な監査手続となるように、AIが各領域の監査計画を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスのヒアリングに加え、プロセスマイニング^{※4}によって、オペレーションの一連のデータを用いて、プロセスを見える化し、ヒアリング内容や業務記述書との整合性を検証する。
効果	<ul style="list-style-type: none"> 企業内外から多角的に情報を収集し、標準的なフォーマットに一元管理したデータベースを作成する。当データベースが「リスク評価」や「分析的の手続」等の監査手続を行う際の分析材料となる。 	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる情報をリアルタイムで分析することで、企業および企業グループのリスクを網羅的に把握する。AIの分析結果に加えて監査人ならではの客観的な評価により、被監査会社が見落とす可能性のあるリスクについても把握できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 「リスク評価」に基づき最も効果的かつ効率的な監査戦略を策定することで、よりリスクにフォーカスした監査手続内容となり、会計監査の品質が向上し、被監査会社へのインサイト提供が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> プロセスマイニングによるネットワーク図の作成や時系列分析等により、オペレーションの異常・非効率の発見が容易となり、業務ヒアリングの効率化や、内部統制の不備の検出率向上が見込まれる。
AIの代替割合				
実現時期				

※4 プロセスマイニング (Process Mining) とは、システムの実行ログデータに基づいて業務プロセスを分析する技術である。データの傾向やパターンなどを認識することにより、業務プロセスの問題点を発見し、その原因への対策を取り業務プロセスを改善することができる。

実証手続

観察・立会

確認

証憑突合

分析的手続

- 監査人が実地棚卸日に物流倉庫を訪問し、サンプルとして選んだ在庫についてデータと実物の数量を照合する。

- 被監査会社の売掛金帳簿残高と、得意先が把握している残高が整合するか確かめるため、得意先へ確認状を郵送する。回答金額と帳簿残高に不一致があれば、経理担当者へ原因調査を依頼する。

- 売上明細から選んだサンプルに対応する注文書や入金明細等と突合して、売上取引が適切に記録されていることを確かめる。

- 業界団体が公表している資料や過年度の売上データなどを勘案して、監査人が当期の売上高を推定する。

- IoTを利用して取引データとICチップを付けた在庫の移動をリアルタイムに連携し、そのデータを分析する。
- 海外工場や建設中の建造物(仕掛け品)の視察をリモートで実施する。

- オンラインでの残高確認により回答金額と帳簿との自動突合、および確認先の明細を同時に入手することで差異調整を自動で実施する。
- 企業のステークホルダーと連携して、取引や残高データを自動で照合する。

- 注文書や検収書などをデジタル化し電子ファイルに置き換えた上で、売上明細と全件照合する。
- 契約書の条文を読み取り、契約書のサマリーの作成や、監査上留意すべき点の洗い出しを行う。

- AIに「企業の理解」で収集した企業内外の情報のデータをもとに、データ間の整合性の検証や、売上予測を実施することで、異常性を検知する。

- 架空売上等の発見確率が上昇する。
- 物理的な距離によって実施が限定的であった海外視察機会の増加により、監査手続の品質が向上する。

- 確認手続のスピード向上により経理担当者および監査人の時間削減が可能となる。監査人の主な担当は差異調整結果の検証のみとなる。
- 情報漏洩リスクの低下により安全性が確保できる。

- 現状監査業務の中でも膨大に時間がかかっていた証憑突合の時間が大幅に短縮され、リスクの高い論点等の他の領域にリソースを注力できる。

- 企業外部の情報や売上データ以外の企業内のデータと、企業の売上データを概括的に分析し、また整合性を検証することで、個別の取引からは検証できない売上計上の傾向等が分析可能となる。

中



大



大



中



中期



短期



短期



中期



図表2：主な監査手続のAI化の例（続き）

	実証手続	完了手続		
	仕証テスト	開示チェック	監査意見	監査報告書
現在	<ul style="list-style-type: none"> 当期に記帳されたすべての仕証データを読み込み、監査人が検討したリスクシナリオに基づいて抽出条件を設定し、条件に該当した仕証をテストする。 	<ul style="list-style-type: none"> 提出用財務諸表が会計基準に基づき適切に開示されているか、目視やサポート資料との照合で検証する。 	<ul style="list-style-type: none"> 監査手続で発見されたすべての論点を集計し、論点の影響や相互の関連性などを定性的・定量的に評価した上で、監査意見を形成する。 	<ul style="list-style-type: none"> 監査基準の様式をもとに結論および監査上の主要な検討事項（KAM）を記載する。
将来	<ul style="list-style-type: none"> 過去の監査結果を基にした不正取引の計上傾向や、大量のデータから導き出した異常の定義により、不正リスクの高い取引を推定し、分析結果を提示する。 	<ul style="list-style-type: none"> 提出用財務諸表と監査済み資料等をAIにインプットすることで、自動的に開示チェックが行われ、結果が出力される。 特殊な開示項目については、過去の開示のデータベース等を基にAIが適切と考える開示例を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> 重要な虚偽表示リスク、監査手続で発見されたエラ一件数および影響額、内部統制の評価結果を基にAIがスコアを算出することで、監査リスクを自動的に評価し、監査意見形成のための情報を提供する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「監査意見」において出力した監査意見形成のための情報や、過去の監査結果およびKAMの記載情報を用いて、AIがKAMの草案を自動で作成する。
効果	<ul style="list-style-type: none"> AIが検知した不正リスクの高い特定の取引に対し、抽出された背景について監査人の考察を加えることで、インサイトを被監査会社に提供できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 監査人側の開示チェックの時間が短縮され、計算チェック等のルールベースで行うチェック作業は精度が向上する。 被監査会社が作成した開示書類の草案と、過去の開示事例との比較が容易になる。 	<ul style="list-style-type: none"> 従来の定性的な監査意見に、定量的な評価が加えられ、客観的なリスクの把握が可能になり、他社の監査リスクとの比較が容易になる。 	<ul style="list-style-type: none"> AIが作成したKAMの草案を、監査人に提供することで、KAMの記載内容をより品質の高いものにすることができる。
AIの代替割合	中 	大 	小 	小 
実現時期	短期 	中期 	長期 	中期 

全般(環境)

リアルタイム監査

データ自動抽出

監査プラットフォーム

標準化

- N/A (往査計画に沿って年に数回、被監査会社に訪問して会計データを検証する)

- ほとんどの会計システムがデータ抽出用のAPI^{※5}を開放していないため、実用化されていない。

- N/A (電子的な監査調書を被監査会社および単年度ごとに作成しており、各期の監査調書はシステム上連携しておらず、現状存在しない)

- 各領域の一部分で進められているが、監査調書の大部分は標準化されていない。

- 被監査会社のシステムから会計関連のデータを毎日受信し、監査上検討をする取引があればAIが監査人に自動通知する。

- 被監査会社の会計システムのAPIから会計データを毎日受信し、自動で標準フォーマットに置き換え、後工程のデータ分析のためにデータを連携する。

- 被監査会社の内外データ、過去の監査データ、国内外の監査法人のナレッジ等を集約したプラットフォームを作成することで、全ての被監査会社の情報が一つに集約される。

- 仕訳データや売上明細等、一般的な会計関連データ(インプットデータ)や、インプットデータを投入し、分析した結果の出力フォーマット(監査調書)を標準化することで、監査手続の大部分を自動化する。

- タイミングによるデータ処理・分析により、会計・監査上の論点が適宜発見され、即時にコミュニケーション可能となる。

- 会計システムから直接出力された被監査会社のデータを毎日受信することで、経理担当者のデータ提供作業が大幅に減り、かつ監査人にとってデータ前処理やデータ分析が容易になる。

- 被監査会社のあらゆるデータを一元管理可能なプラットフォームに集約することで、さまざまな分析材料やAIの学習データに用いることが可能となり、監査手続の即時性、効率性、正確性向上に寄与する。

- 各データの標準化は、AI等へのインプットデータの前提条件となる。
- 標準化を進めることで、デジタル化が促進され、ひいては手続の大部分をAI化することで品質向上および時間削減に寄与する。

大

大

小

小

長期

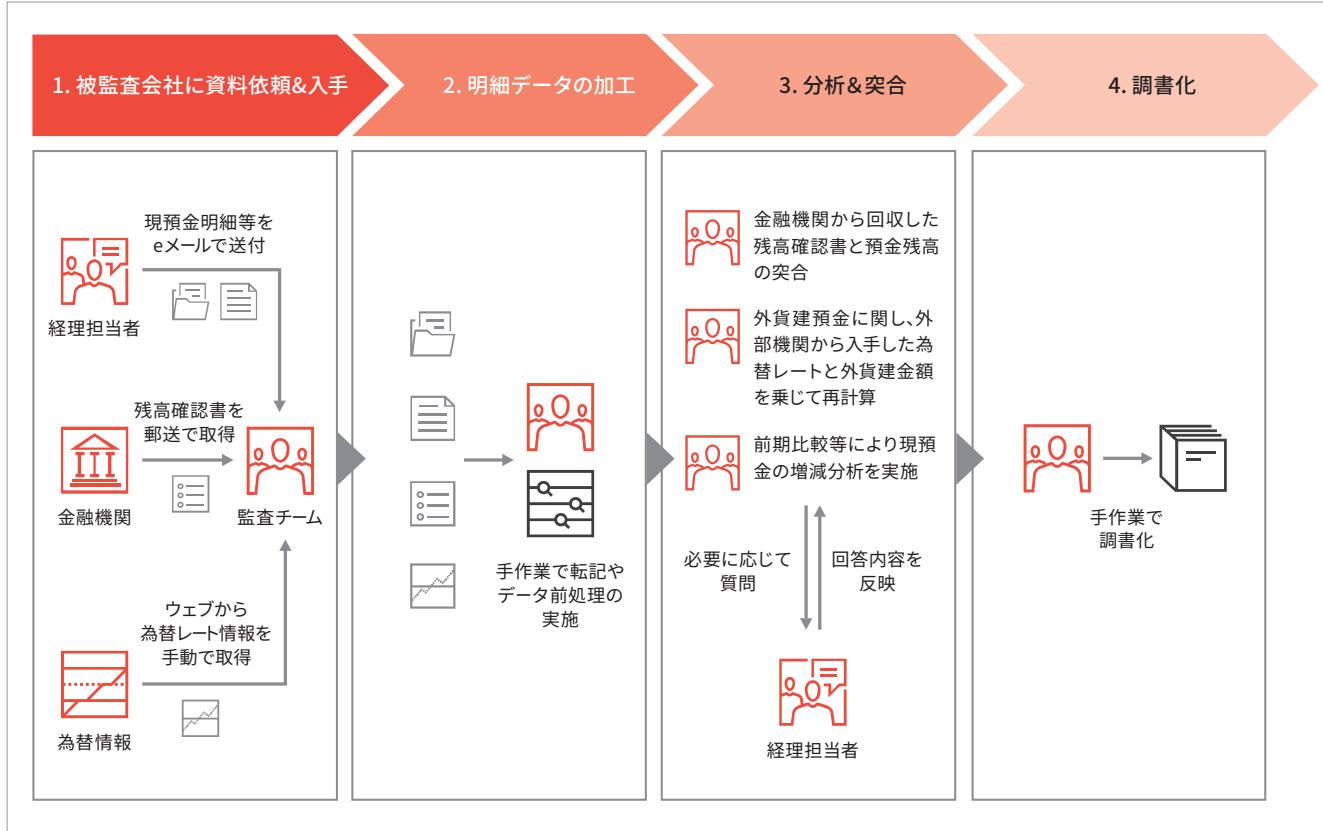
短期

中期

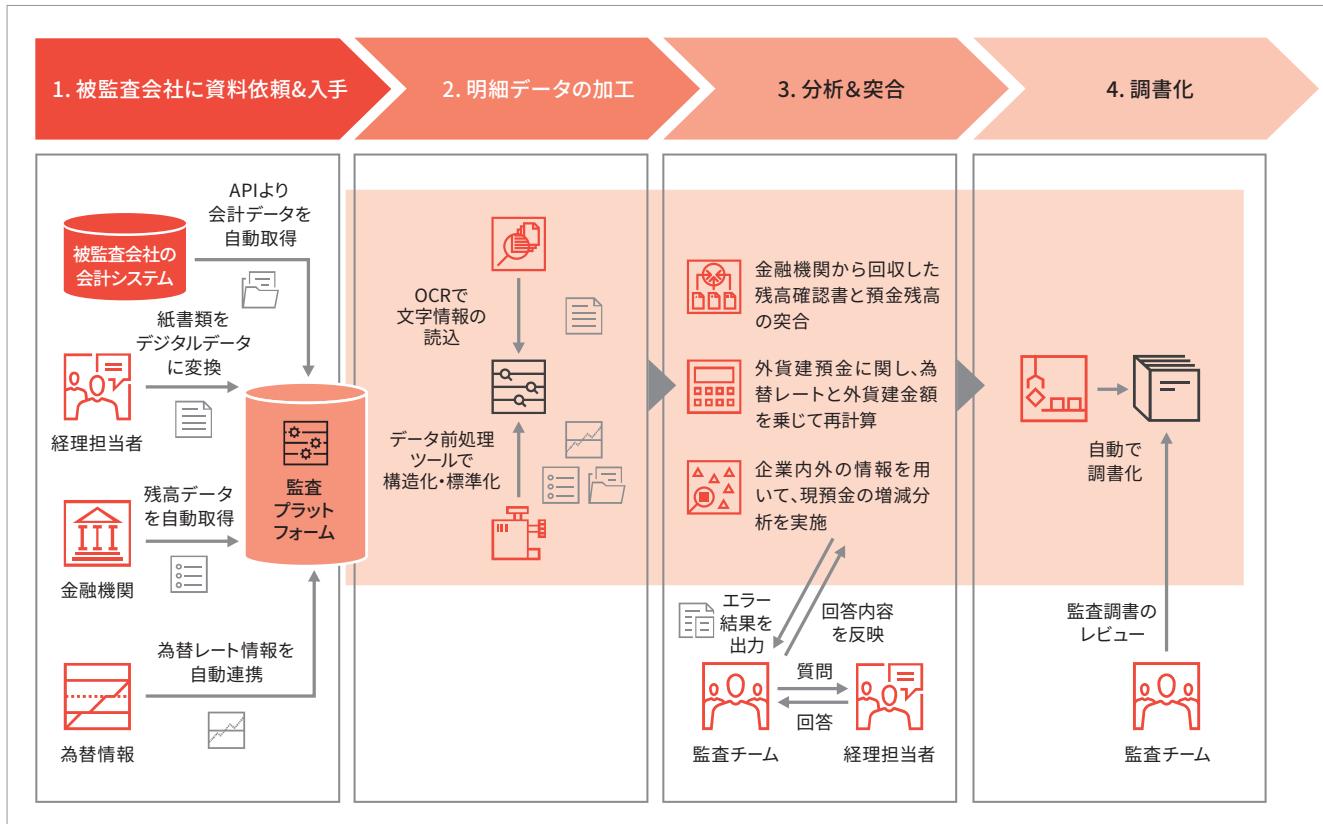
短期

※5 API (Application Programming Interface) とは、プログラムがシステムにアクセスする規約である。APIを設置することにより、直接システム内のデータベースにアクセスさせることなく、外部から受け取った指示に応じてデータベースを操作することが可能となる。

図表3：現状の勘定科目ごとの監査手続（例：現預金勘定）



図表4：AIが適用された場合の勘定科目ごとの監査手続（例：現預金勘定）



3 おわりに

PwCは2018年に、AI技術の監査業務への応用を論じたレポート『監査の変革』を発刊しました。その後、監査業務におけるAIの適用を進めるにつれ、AI技術自体の高度化や、AIに関する知識・理解の深化化、監査業務への導入経験の蓄積が進み、変化に対応した情報の更新が必要となつたため、2021年1月に『監査の変革 2021年版^{※6}』を発刊しました。

『監査の変革 2021年版』においては、本稿で述べた内容以外に、勘定科目ごとの監査手続のAI化割合に関して検討を加えています。さらに、近年中にAI化の実現可能性があり、影響の大きい監査手続である証憑突合を題材にしたAI化の適用例および導入課題などについても考察しています。

企業側でも自社のビジネスに関連するビッグデータの活用およびAIの適用に関する検討は日々進んでおり、それに加え

て今後は新型コロナウイルス感染症等の影響により、これまでデジタルの活用を検討しなかつた企業もビジネスモデルを改めると推測され、デジタル化は一層促進すると見込まれています。

現状の監査現場においても、増大した被監査会社のデータを加工し、分析するのに時間がかかる一方で、監査人の労働時間が増加する一因になっています。このような膨大な量のデータを容易に処理可能な加工・分析ツールも発展しており、監査現場への導入も盛んになっています。

現在の監査現場においてもデジタル化は徐々に進んでいますが、これまでに考察したAI化された監査手続を実現させるには、まだまだ多くの課題や困難があります。こうした状況であっても監査業務の生産性向上および品質向上のため、監査手続のデジタル化・AI化に向けて日々邁進していく所存です。

※6 PwC『監査の変革 2021年版——どのようにAIが会計監査を変えるのか』、2021.
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/audit-change2021.html>

伊藤 公一（いとう こういち）

PwCあらた有限責任監査法人

アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 ディレクター

2006年に公認会計士試験合格後、あらた監査法人（現・PwCあらた有限責任監査法人）に入所、金融部門に所属。10年以上の保険会社に対する会計監査業務経験（日本基準、米国SEC基準、IFRS基準）を有し、会計アドバイザリーや企業再編処理のアドバイザリー業務、業務プロセス改革のコンサルティング業務などにも従事。2016年に設立されたAI監査研究所において、監査業務におけるAI技術の利用について研究・開発に携わる。

現在も会計監査業務に従事しながら、アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部において、次世代の監査業務に向けてAIをはじめとするテクノロジーを用いた監査業務の変革を進めている。

メールアドレス：koichi.ito@pwc.com

清水 希理子（しみず きりこ）

PwCあらた有限責任監査法人

アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 マネージャー

2009年に公認会計士試験合格後、あらた監査法人（現・PwCあらた有限責任監査法人）に入所。総合商社を中心に卸売業やその他製造業などの国内上場会社、外資系企業の日本法人等の監査（日本基準、IFRS基準）に従事。2017年にAI監査研究所に異動し、主に監査業務におけるAIの研究・開発を行う。現在はアシュアランス・イノベーション&テクノロジー部において、引き続き監査手続におけるAI技術開発や、デジタルツールを用いた業務の効率化支援等を担当している。

メールアドレス：kiriko.shimizu@pwc.com

DX推進の要となる標準化

—企業集団におけるデータ標準化の2つの施策

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション
&テクノロジー部
シニアマネージャー **上野 史久**

PwCあらた有限責任監査法人
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 **玉井 晴子**



はじめに

テクノロジーが急速な発展を遂げるにつれ、生み出されるデータ量が爆発的に増加しています。インターネット利用の増大とIoT (Internet of Things) の普及があらゆるヒトやモノをネットワークでつなぎ、リアルタイムにデータが共有される環境を生み出しました。データを活用した新たな商品やサービスが次々と登場しており、個人、企業そして社会が保有するデータを活用して新たな付加価値を創出できるかが、これからの社会における競争力の源泉になりつつあります。

至る所で絶え間なく生成、収集、蓄積されるデータには、さまざまな種類のデータが含まれます。例えば、表計算ソフトで扱う「列」と「行」の概念を持つ構造化データや、テキストデータや画像データのようなデータベースで扱うことが難しい非構造化データなどがあります（図表1）。構造化データ

であっても、カラムの名称や属性が揃っていない、データの粒度にばらつきがある、同じ意味でも表記が異なっているなど、データに統一性がないこともあります。人工知能（AI）関連のテクノロジーを用いてデータ解析を行うには、事前に処理しやすいデータフォーマットへ変換しておく必要があり、担当者にとって大きな負担となっています。

このように、企業におけるテクノロジー導入においてデータは重要な論点です。本稿では、テクノロジー導入までのあるべきアプローチを検討し、その中でテクノロジー導入の前段階として重要となる標準化、特にデータの標準化に焦点をあてます。そして、データ標準化が必要とされる背景と世の中の取り組みを踏まえて、企業集団におけるデータ標準化を実現する施策について考察します。

図表1：データの種類

構造化データ	半構造化データ	非構造化データ				
二次元の表形式で表現されるデータ 例：表形式のデータ	二次元の表形式で表せないものの、データ内に規則性に関する区切りを持つデータ 例：XBRL形式のデータ*	データ内に規則性に関する区切りがないデータ 例：画像形式のデータ				
<table border="1"> <tr> <td>金額(千円)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期純利益</td> <td>△12,345</td> </tr> </table>	金額(千円)		当期純利益	△12,345	<pre> <td> △<ix:nonFraction name="jppfs_cor:ProfitLoss" contextRef="CurrentYearDuration" unitRef="JPY" als="-3" scale="3" format="ixt:numdotdecimal" sign="-">12,345</ix:nonFraction> </td> </pre>	有価証券報告書 第10期 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
金額(千円)						
当期純利益	△12,345					

※参考資料

「XBRL」、報告書インスタンス作成ガイドライン、金融庁 企画市場局 企業開示課、令和2年11月：P.58
<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/download/ESE140112.pdf>

1 テクノロジー導入までに必要な段階的アプローチ

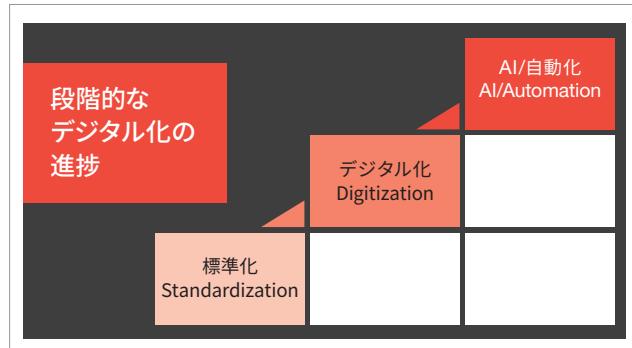
テクノロジーの導入というと、AIの開発やデジタルツールの購入が想定されますが、これらのテクノロジーはそれ単体では効果を最大限に發揮することは困難です。AIやデジタルツールが正しく機能するためには、その材料となるデジタルデータが重要なためです。

また、同一のテクノロジーを複数の業務プロセスに適用する場合、プロセスごとに、開発の要否の検討や設定を行う必要があり、その効果や効率は期待どおりではなくなります。

そのため、テクノロジーの導入を考える際には、次のようなアプローチで進めることが重要と考えます（図表2）。

- ① 標準化
- ② デジタル化
- ③ AI化・自動化を実現するテクノロジーの導入

図表2：デジタル化の段階



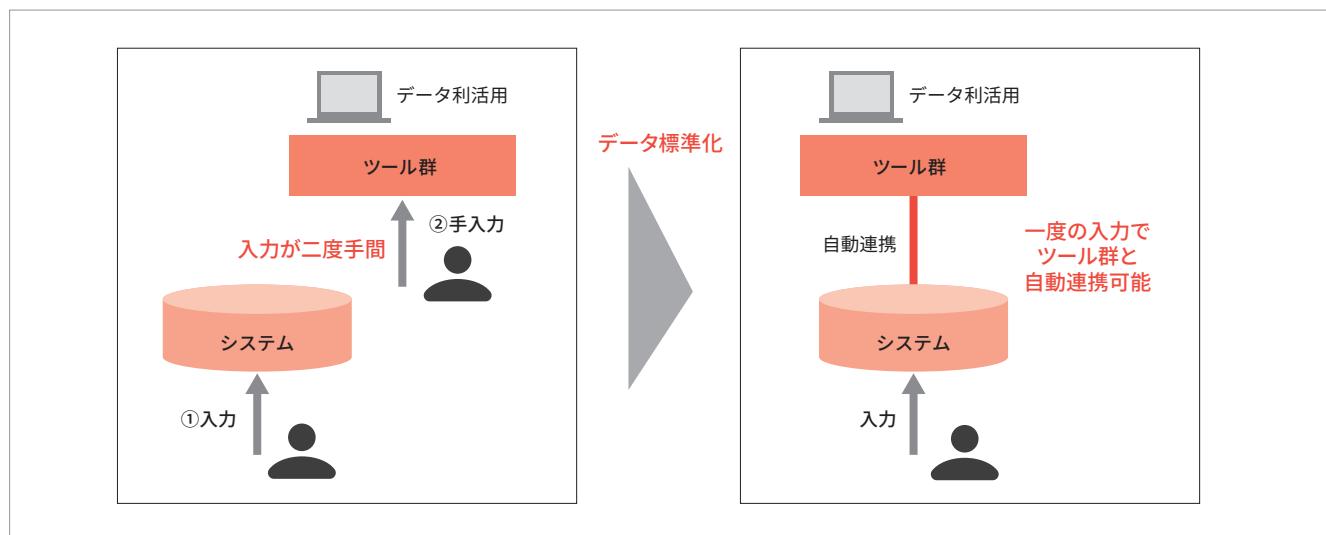
まずは、テクノロジー導入の前段階として、その材料となる情報を紙媒体ではなくデジタルデータとすること、そしてそのデータを標準化することを検討する必要があります。

2 わが国が抱えるデータ利活用における課題

経済産業省の『DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～』^{※1}では、わが国の企業は、多くのデータ・情報資産を保有しているにもかかわらず、各事業の個別最適化を優先してきた結果としてシステムが複雑化しており、企業全体での情報管理・データ管理が難しく全社最適に向けてのデータ利活用が困難となっていると指摘していました。そのような状況では、AI、IoT、ビッグデータなど、先端的テクノロジーを導入したとしても、その基盤たる企業のデータ利活用・連携が限定的であり、その効果も限定的となります。テクノロジー導入の効果を最大限享受するためには、まずデータ標準化を行い、企業集団全体でデータ利活用・連携ができる環境を整備します（図表3）。

本稿でいう「データ標準化」とは、データの書式や列の並び、データの入力規則などが企業ごとに異なる場合、それを統一することを指します。データ標準化は、企業の枠を越えた横断的なデータ解析を容易にし、データ利活用・連携の促進につながります。

図表3：テクノロジー導入の効果を限定的にする場合（左）と最大限享受可能にする場合（右）



※1 https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

3 データ標準化に関する取り組み

データ標準化の取り組みの中には、国や業種の壁を越えて進められているものもあります。本稿では、グローバルレベルでの標準化を進める機運が高まっている試算表、総勘定元帳、各種補助元帳などの会計データを事例として、ISO/PC295 Audit Data CollectionとXBRL GLの2つを取り上げます。

ISO/PC295 Audit Data Collection

国際的な工業規格制定団体である国際標準化機構（ISO）は、グローバルレベルでの会計データの標準化を進めています。ISOが制定した規格をISO規格といいます。ISO規格は、国際的な取引を円滑にするため、製品やサービスに関して世界中で同じ品質、同じレベルのものを提供できるようにする国際的な基準です。ISOが会計データのフォーマットに関する規格を制定した場合、国や地域ごとに策定されたデータ規格は見直され、ISO規格が今後の会計データ収集におけるグローバルスタンダードになっていくものと想定されます。

ISO/PC 295 (Audit Data Collection) のドラフトでは、①基礎編、②総勘定元帳、③売掛金、④売上、⑤買掛金、⑥仕入、⑦在庫、⑧有形固定資産についてERP（統合基幹業務システム）から出力するための標準的なデータフォーマットが示されています。現時点ではテキストデータが中心となっており、XBRL GLなど他のデータフォーマットへのマッピングは、ISO化されたあとの課題とされています。

XBRL GL

XBRL GLは、勘定科目、会計仕訳、勘定残高等会計・財務情報を表現するためのXBRLタクソノミのことです。仕訳帳だけでなく、売掛金、買掛金、在庫表、勤務表など取引に伴う帳簿に幅広く対応しています。

XBRLは、各種事業報告用の情報を作成・流通・利用できるように標準化されたXMLベースのコンピュータ向きの言語であり、財務諸表などの組織における財務情報・開示情報の記述に適しています。

日本は、2008年4月1日以後に開始する事業年度から有価証券報告書等の財務諸表に関してXBRL形式の提出が行われており、EDINETからダウンロードすることができます。XBRL形式の財務諸表は、任意のフォーマットに加工し、分析、企業間または経年での比較を容易にします。

4 企業集団におけるデータ標準化の施策

グローバル規模での成長や新規事業の参入を実現するためのM&Aなどにより、多くの企業が、グループ内で複数のシステムを使用しています。グループ内で異なるシステムを使用する場合、システムごとにデータフォーマットが異なるため、事前にデータを加工しなければ複数の企業を横断的に分析できないことがあります。データを基礎とした事業経営や意思決定を行えるようにするためにも、データ標準化が必要となります。

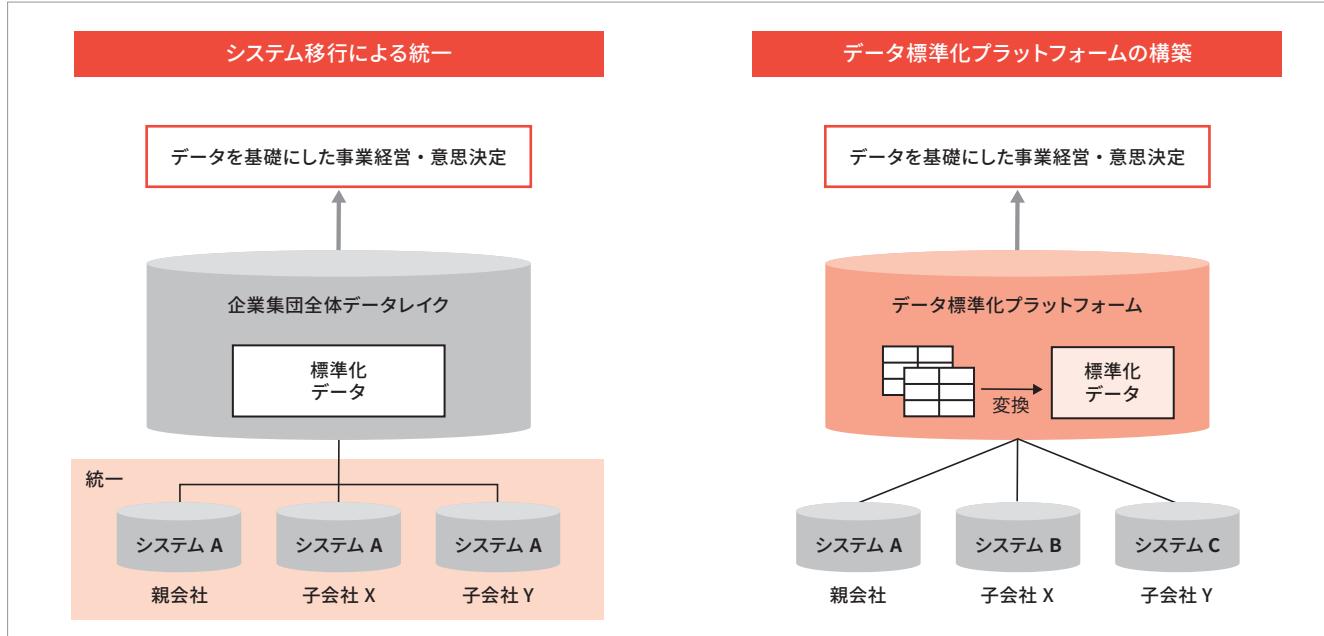
そこで、企業集団におけるデータ標準化を実現する施策として、システム移行による統一とデータ標準化プラットフォームの構築の2つについて解説します（図表4）。

4.1 システム移行によるデータ標準化

「システム移行」とは、企業のシステムを新しいシステムに切り替えることをいいます。どのような企業でも、システム移行を避けることはできません。システムを長期にわたって使用していると、セキュリティの問題や保守サポートの終了などにより古いシステムを使い続けられなくなることがあります。新規事業の立ち上げなどによって発生した新たな業務に対応するため、追加のシステム開発を行い既存のシステムと連携するということを繰り返すうちに、システムが複雑化し不具合が頻繁に発生するようになることもあります。このようにシステムの老朽化や複雑化が進み、問題を見過ごせなくなった場合、システム移行を行う必要があります。また、企業買収や組織再編により、企業のグループ内でシステムの統合が必要となる場合もあります。

システムを変更する場合、新しいシステムを開発するだけではなく、過去データを引き継ぐために、既存システムのデータを新システムに移す「データ移行」が必要となります。ERPを利用している場合をはじめ、販売システムや在庫管理システムなどの上流や中流のシステムと、会計システムなどの下流のシステムがつながっている場合、データ移行は、単純に既存システム上の金額値を新システムにコピーするだけでは済みません。新システムおよび既存システムについて、システムの機能だけでなく、システムの上流から下流までのつながりと各システムで生成されるデータを理解したうえでデータ移行を行う必要があります。データ移行中はシステムを止める必要があり、土日や祝日など、従業員が業務を行っている平日を避けて行われるのが一般的です。データ移行の本番では時間制限がある中で想定外のエラーにも対応することになるため、リハーサルよりも余裕を持った計画を立てて

図表4：企業集団におけるデータ標準化の2つの施策



おく、あらゆるケースを想定しエラーを回避する策を講じる
ということが重要となります。

システム移行は何十年に一度のイベントであり、社内にシステム移行の経験者は少ないのが一般的です。長年にわたりシステムをつぎはぎしながら使用してきた場合、システムが老朽化・複雑化・ブラックボックス化しており、既存システムに精通した人がいない可能性が高いです。そのような状況下でシステム移行を成功させるには、業務を十分に理解する環境を整え、業務で求められる機能をいかにシステムに反映させるかが重要となります。その際、システム移行のプロジェクトメンバーが業務やプロジェクトのすべてを把握することは難しいため、各部門のユーザーからの協力が欠かせません。

システム移行による統一は、企業集団全体の巨大な仕訳帳に直接各企業の取引が記帳されるためリアルタイム性に優れており、マスターデータなども統合されるため内部統制の強化とも高い親和性があります。しかし、システム移行は全社で取り組む必要があり、多大なコストと時間を要することになります。

4.2 データ標準化プラットフォームとは

「データ標準化プラットフォーム」とは、ERPなどで管理されている企業独自のデータを取り込み、標準データに変換して格納するプラットフォームのことです（図表5）。

企業のシステムの外にあるプラットフォームで処理することで、各企業がシステムの設定や現場の業務オペレーション

を変更することなくデータ標準化を実現できます。データ標準化プラットフォームによりシステム移行よりも低コストでデータ標準化を実現することが可能となり、企業間で円滑なデータ交換が促進され、企業集団における積極的なデータ利活用が期待されます。

データ標準化プラットフォームによるデータの標準化では、検討すべき点が多数あります。しかし、このプラットフォームを実現できれば、データに含まれる取引先企業などの取引内容を示すデータや名称の対応関係などを用いることで、企業間でデータを照合も可能になります。プラットフォーム内でデータ同士の照合ができれば、その照合結果を参照することで、連結会社相互間の債権債務や取引の相殺を自動化し、連結決算にかかる工数削減や決算早期化の実現も見込まれます。

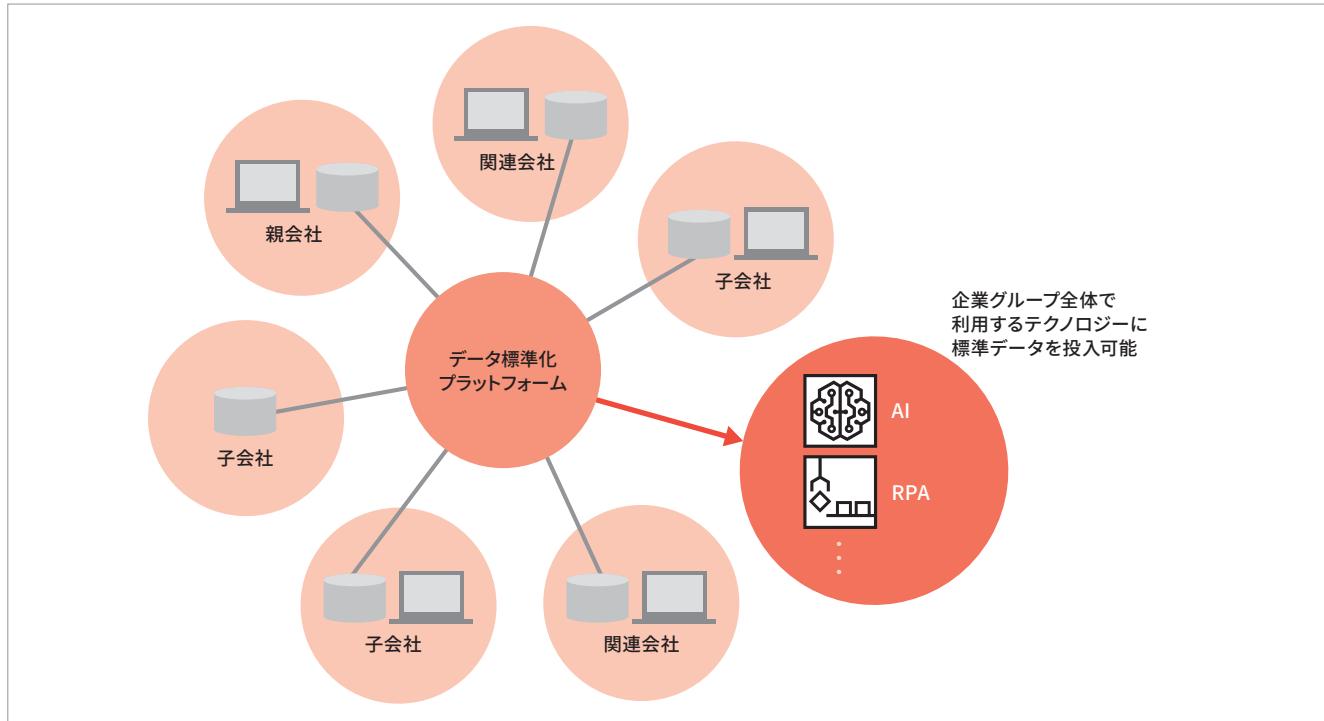
4.3 データ標準化システムの実装

企業独自のデータを標準データへ変換する流れを、会計データを事例に説明します。

(1) 企業独自のデータの取り込み

企業は、まずデータ標準化プラットフォームへ企業独自の会計データを取り込みます。各企業の独自の会計データを、企業ごとに格納します。データ標準化プラットフォーム内で企業独自の会計データを標準会計データへ変換することもできます。そのため、企業は企業システムにある会計データ

図表5：データ標準化プラットフォームの全体像



を加工する必要はありません。また、独自の会計データも企業独自のシステム内に保持しておくことができます。

(2) 標準データへの変換

企業がデータ標準化プラットフォームに取り込んだ企業独自の会計データは各企業独自のフォーマットで記述されているため、データ書式や列の並びが企業ごとに異なります。また、勘定科目名称や企業名、勘定科目コード、企業コードといった情報も企業ごとに独自のマスターに則ったフォーマットとなっています。さらに、会計データが自動で作成される取引の場合、複数の取引を合算して1つのデータとして保持するなど、会計データの粒度、すなわち行の単位が異なる場合があります。そのため、このような列、名称やコード体系、行といった観点で一定の基準を用いて標準化することが重要です。

データフォーマットだけでなくデータの中身も標準化することができれば、企業を横断的に分析するために有用なデータを構築することが可能となります。

4.4 まとめ

企業集団におけるデータ標準化の施策として、システム移行による統一とデータ標準化プラットフォームの構築を取り上げました。データ標準化の取り組みが進展し、世界標準と

して新たなルールの整備も予想されます。変化の激しい時代において、既存のシステムを活かしつつ変化に柔軟に対応するには、データ標準化プラットフォームの構築も選択肢の1つとなると考えます

5 おわりに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大を受け、人と人との接触を伴わない遠隔・非対面での社会活動が強く推奨されるようになりました。そして、押印、客先常駐、対面販売など、これまで疑問を持たなかった企業文化、商慣習、決済プロセスにも変革が生じています。企業は、取り巻く環境が刻々と変化する中、競争優位を獲得し続けるため、変化に迅速に対応することが求められています。

社会や企業の変化を受けて、監査法人もAIをはじめとするテクノロジーを監査業務に導入する動きを加速させています。被監査対象が大規模化かつ複雑化し、すべての取引や項目について監査手続を実施することは実務上不可能とされてきましたが、テクノロジーの発展によってその前提が変わろうとしています。

従来は、被監査対象がシステムから監査で必要となるデータを抽出し、監査人に提供するというプロセスを経ていまし

た。これから監査では、被監査会社のシステムからデータレイクへ自動で連携・蓄積されたデータをAIがリアルタイムに異常か否かを検証し、異常と判断されたデータを監査人が適時に検証・判断するようになると想定されています。入手するデータがすべて標準的なフォーマットに統一されれば、AIの学習が進み、実務に耐えうる精度にまで向上させることも可能になります。

上野 史久（うえの ふみひさ）

PwCあらた有限責任監査法人

アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 シニアマネージャー
2012年公認会計士登録。2008年12月より約3年間、銀行・証券の監査に従事。2012年から2014年までPwCコンサルティング株式会社（現・PwCコンサルティング合同会社）に出向し、グローバル企業の業務の効率化や金融機関動向分析、連結納税制度やIFRS導入に関するコンサルティング業務を経験。2018年より監査業務変革推進部（現・企画管理本部）に異動。AIやデジタルツールといったテクノロジーを用いた監査業務の変革に従事し、デジタルマーケティングや知財戦略の立案を含む多数のプロジェクトをリードする。

メールアドレス : fumihisa.ueno@pwc.com

玉井 暁子（たまい さとこ）

PwCあらた有限責任監査法人

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
2017年公認会計士登録。2013年12月より約5年間、消費財・産業財・サービスの監査を経験。2018年より監査業務変革推進部（現・企画管理本部）に異動。テクノロジーを活用した監査業務の変革、その取り組みを踏まえた広報および知財に関する活動に従事。

メールアドレス : satoko.tamai@pwc.com

対談

デジタルトラストの構築に向けたPwCのアクション デジタル社会で今こそ実現すべき「トラスト」とは

対談者

株式会社BLUE 代表取締役／
PwC Japanグループ
サイバーセキュリティ顧問
篠田 佳奈

PwCあらた有限責任監査法人
執行役副代表兼アシュアランス
リーダー／監査変革担当
久保田 正崇

モデレーター

PwCあらた有限責任監査法人
パートナー／PwC Japanグループ
Cyber Security Co-Leader
綾部 泰二

はじめに

今、社会のさまざまな分野でデジタル化が加速しています。人工知能（AI）やIoT（Internet of Things）、ブロックチェーンなどの技術の発達は、企業活動や私たちの生活を便利にしています。しかし、同時に台頭しているのが「信頼（トラスト）」の問題です。ディープフェイクやデータの恣意的な改ざん、サイバー攻撃による情報漏えい……。デジタル化の加速がもたらしたリスクは、企業や組織そのものがこれからの時代にどう信頼を担保していくべきなのかという問い合わせを突きつけています。

デジタル社会におけるトラストを構築するために、どのような取り組みが必要なのか——。情報セキュリティの国際カンファレンス「CODE BLUE（コード ブルー）」の企画・運営を行う株式会社BLUE代表の篠田佳奈氏とPwCあらた有限責任監査法人・執行役副代表でアシュアランスリーダーの久保田正崇が、サイバーセキュリティと監査それぞれの視点から、トラスト構築を実現する人材の要件や日本企業が抱える課題、これから信頼付与の在り方を幅広い視点で議論しました。

(本文敬称略)



(左から) 久保田正崇、綾部泰二、篠田佳奈氏

※本記事は、pwc.comで連載中のシリーズ「デジタルトラスト構築に向けたPwCのアクション」からの転載です。

デジタル時代ならではの取り組みが生まれた理由

綾部 最初にお二人の活動内容や業務領域について教えてください。

篠田 私は、情報セキュリティの国際カンファレンス「CODE BLUE（コード ブルー）」の企画・運営をしています。2014年から東京で毎年開催しており、2020年は10月29日・30日にオンラインで開催しました。また、サイバーセキュリティに関心を持つ世界の若者がトレーニングを通じて友好を深める「Global Cyber Security Camp（グローバルサイバーセキュリティキャンプ）」の創立メンバーとしてステアリングコミッティにも参画しています。こうした活動を通じて、サイバーセキュリティに携わる人材の育成に力を入れています。

久保田 私は、PwCあらた有限責任監査法人が手掛ける監査業務および内部統制や組織再編、開示体制の整備、コンプライアンスなどに関するビジネスを統括しています。同時に、監査業務で使用するデジタルツールを開発する組織やAIを活用した監査を研究する組織などを束ねる企画管理本部のリーダーとして、監査業務の包括的なデジタル化に取り組んでいます。

綾部 篠田さんは日本発の国際セキュリティカンファレンスの立ち上げ、久保田さんは監査のデジタル化という、いわばデジタル時代ならではの取り組みに携わられているのですよね。どのようなきっかけがあったのでしょうか。

篠田 1つは、日本にセキュリティのコミュニティを立ち上げたかったからです。CODE BLUEを運営する以前は、米国発の国際セキュリティカンファレンス「Black Hat Japan」の運営に携わっていました。しかし、リーマンショックの影響で2008年以降、Black Hatが日本でしばらく開催されなくなってしまいました。カンファレンスはコミュニティを形成する場所でもあります。2010年前後、欧州・米国、近隣アジア諸国ではセキュリティのコミュニティが存在しましたが、日本には皆無でした。Black Hat Japanで築いてきたセキュリティのコミュニティを絶やさないために、自分たちでカンファレンスを作るしかないと考えたのです。

もう1つは、セキュリティの分野で日本をはじめとしたアジア諸国の国際的なプレゼンスを上げたかったのです。アジアには優れた若手のセキュリティのプロフェッショナルがたくさんいます。しかし、英語圏の方々はそれを知らないし知る術を持たない。ですから、彼らを世界に紹介する場所・機会を作りたかったのです。



久保田さんはどういった経緯で監査のデジタル化に取り組み始めたのですか？

久保田 2010年代の半ばに、AIによって会計士の仕事がなくなるのではないか、という意見が社会で急激に拡大しました。そこで、AIが監査業務をどれだけ代替できるのかを研究してみようということで、2016年にAI監査研究所を設立しました。AIが監査を行うには、読み込ませるデータの質を上げなければいけないこと、AIが不正を働かないように監査する別のAIが必要になることなど、いろいろな発見がありました。

現在は、被監査会社の帳簿上のデータを自動で抽出するツールの開発・導入や、こうしたツールを活用できる人材の育成に取り組んでいます。AIやツールで情報の収集や生成を行い、人間がそれを分析して高付加価値のある情報に加工し、被監査会社の経営に資するインサイトを提供する。そんな姿を目指し、着実に歩を進めているところです。

アジア諸国が抱えるトラスト構築の課題とは

綾部 ではここからは、デジタル社会においてトラストをいかに構築していくかを考えます。デジタル化は私たちに便利さをもたらす一方、フェイクニュースの増加や機密情報の漏えいなど、ビジネスの存続にすら影響を与える問題を引き起こしています。こうした時代にあって企業が選ばれ続ける存在になるためには、適切な情報開示や資産管理、プライバシー保護、データの正確性の担保などを通じて「この企業・人材であれば信頼できる」というトラストを構築することが必要です。

日本を含むアジア諸国がトラストの仕組みを明確に作り、世界の中でプレゼンスを上げることが、世界共通のトラス

トを築く上で重要なと考えます。篠田さんは、そのために何が必要だと思われますか。

篠田 国内との比較だけではなく国際基準でも技術・ケースを見ていくこと、他者との信頼関係を国を超えて構築できること、これらがあるのが理想ですね。そのために、アジアの若者には積極的に外の世界を見ること、英語を勉強することを期待しています。例えば、自国内だけでの就職活動もよいか、「英語OK」になって世界市場に目を向ければ、その選択肢は何倍にも広がります。特に東アジアのセキュリティ分野の学生は英語を苦手とする場合が多いのですが、「英語ができると鬼に金棒だ」と伝えています。

久保田 特に日本に顕著だと思うのですが、「自分たちの文化や仕事の進め方を理解してもらう」ための発信の機会が多くないのも、プレゼンス向上を阻害する要因ではないでしょうか。外国企業と交流することがあっても英語でのコミュニケーションをためらい、自国の殻に閉じこもってしまう傾向があるというのはよく聞く話です。

篠田 将来起業するにしても、国内の投資家しか知らない人と、海外の投資家にアピールできる人とは、調達できる資金が桁違いですからね。最近は「国際舞台を視野に入れれば、チャンスもできることも変わってくる」と口を酸っぱくして言っています。

久保田 「アジアの若手に世界に羽ばたいてほしい」という思いは、監査の世界でも同じです。例えば、会計基準として世界各地で用いられている国際財務報告基準（IFRS：International Financial Reporting Standards）は、さまざまな国が関与して作成されていますが、欧州の文化や慣習が色濃く反映されています。しかし近い将来、アジアが世界経済でより重要な位置を占めるようになった時、例えば、よりアジアならではの文化や考え方を反映することが求められるでしょうし、そのためにも、その有益さを世界に明確に示せる人材が求められると思います。

篠田 そうですね。そのためにも「場」を提供することが大切です。CODE BLUEの企画・運営においては、若手にも携わってもらっています。「こんなことができたらよい」というアイデアを持ち寄り、「自分たちでイベントを盛り上げていく」プロセスを経験しながら、さまざまな人とフラットな関係を構築する。そういうことができる土壤の形成に努めています。

久保田 お互いの差異を認め合い、相手を思いやって協働することで信頼が生まれますよね。以前、PwCグローバルネットワークにおけるミーティングにアジアの代表として参加したことがあります。ほとんどのメンバーは欧州・米



国からの参加だったので、議事進行や仕事の進め方が「欧米仕様」で、当初は戸惑いました。しかし、数ヶ月の間一緒に働くうちに、そうした差異は気にならなくなりました。ゴールは同じですから、相手を尊重しながら各自の責任を全うすることで、自ずと連帯感が生まれます。現在は、その時に構築した信頼関係がベースになって仕事がスムーズに進んでいます。

綾部 「外の世界に目を向ける」と聞くと「グローバル」であることを意識しがちです。しかし、デジタル化によって世界中がつながる昨今ですから、国内と海外を分けて考えるのではなく、「ボーダーレス」な感覚を持つことが大切ですね。

久保田 PwCでも、特にアジア圏の若手の育成がよく話題になります。彼らをサポートするネットワークを構築し、ボーダーレスに人材育成ができる方法を考えています。

「情報を公開して信頼を得る」重要性

綾部 久保田さんは多くの日本企業の財務や内部統制、ガバナンスの状況を見てきたと思いますが、課題と感じることはありますか。

久保田 日本企業は「情報を公開することで信頼を得る」という感覚が薄い印象を受けています。「マイナス要素の情報を公開することは恥であり、弱み」だと捉える文化が強いからだと感じています。欧米の企業では「情報を開示し、それを外部の第三者が評価・保証することでトラストを得る」ことが一般的です。不祥事があった時にはステークホルダーに状況を事細かに説明し、再発防止を徹底して信頼を得る努力をします。

篠田 サイバーセキュリティの世界でも同じで、インシデントが発生した場合、日本企業は攻撃されたこと自体を隠す



(左から) 綾部泰二、篠田佳奈氏、久保田正崇

傾向にあると聞きます。しかし、例えば米国・欧州の企業は法律で報告義務もあることから公表し、対策方法を共有することで社会に対して注意喚起を行います。そうした違いも、積極的に攻撃情報を公開しないことにつながっていると思います^{※1}。

久保田 あらゆる人が発信でき、またさまざまなチャネルから情報を得ることができるデジタル社会ですから、インシデントや不正の隠ぺいといった行為はその分発覚しやすく、企業のイメージを著しく損ねます。問題の原因や背景、今後発生し得るリスクをステークホルダーにしっかりと伝えることが、トラストを構築する上での基本姿勢と言えるでしょう。「こんな不正を経験したが、その失敗をもとにこう改善しました」と公開する企業のほうが、結果的にトラストを得られるのではないかでしょうか。従業員も、不祥事を隠すような社長の下では働きたくないですから。

透明性と協働がトラスト構築を引き寄せる

綾部 トラストを構築する上でのもう1つの課題が「情報の信頼性」です。トラスト構築のために重要なのは「正しい

情報を適切に公開すること」であり、そのキーワードになるのが「透明性 (Transparency)」だと考えます。

篠田 インターネットの世界はオープンソース技術で発展してきました。セキュリティでは、透明性を大切にします。例えばブロックチェーンだったり、ICカードだったり、SSLというセキュア通信だったり、テレビのデジタル地上波だったり、さまざまな場面で暗号技術が使われていますが、暗号技術はその仕組みを公開した上で、多くの目で評価され、現段階での最善の仕様・方式・手段が採用されています。「非公開にすることで安全性を担保する」という考えは、情報がリークされた瞬間に脆くなります。

久保田 デジタル化によって生成される情報は加工しやすいという特徴がありますから、「そもそも元となるデータは正しいのか」という疑念を常に持ち、透明性を確保するにはどのような技術を利用して証明するかを考える。そういう視点で技術開発をしていく必要がありますよね。

そして、こうして開発された技術が信頼に足るものであることを証明するのが、私たち監査人の役割です。ブロックチェーンはすごい技術だと思います。しかし、「ブロックチェーンを支えるシステム自体が正しく動作しているか」は誰が保証するのでしょうか。これはスキルを持った監査人でないとできません。技術が進化すればするほど、検証する側にも同じ水準の知識を持った人が必要になります。各分野のスペシャリストと協働しながら、トラストの担保

※1 日本では個人情報保護法が2020年に改正され、2022年以降には漏えい報告の義務化が実施される予定。



に貢献していきたいと思います。

綾部 篠田さんが手掛けられるセキュリティコミュニティで育った人材が、久保田さんの監査担当部門の方々と一緒に活躍するような世界ですね。

篠田 人材と専門性のボーダーレス化が、次世代では当たり前になるのではないでしょうか。CODE BLUEも当初は、セキュリティの専門家同士によるテクニカルなセッションが大半でした。しかし近年はガバナンスやポリシー、サイバー犯罪に焦点を当てたセッションが増加しています。なぜなら、さまざまな立場の人と関係を持ち、互いの立場を

超えて一緒にオープンにセキュリティの在り方を考えたほうが、より効率よく対策を立案できるからです。技術だけで社会を変えるのはとても時間がかかります。社会を構成するプレイヤー全てを巻き込みながら、サイバーセキュリティにおける包括的なトラスト構築に取り組んでいきたいと思います。

久保田 監査法人は元々、株式市場が誕生した時に「企業の財務情報を確認したい」という投資家のニーズから始まった職種です。つまり、私たちは「誰かが何らかの行動を起こす際、その判断基準となる情報が信頼に足るものか」を審査する役割を担っています。今、社会のあらゆるところでデジタル化が進み、「データドリブンな意思決定」がなされています。その環境で「このデータは正しい」と安心感を与え、必要とされているトラストを提供することが監査法人の果たすべき役割だと考えます。

綾部 社会におけるトラストが揺らぐ昨今、異なる専門性や得意分野を持った人たちがお互いを理解し、協働しながらトラスト構築のために活躍することが必要不可欠だとあらためて理解できました。そして、PwCあらた有限責任監査法人は、その活躍のフィールドの1つになり得るとの確信が持てました。本日はありがとうございました。

篠田 佳奈 (しのだ かな)

株式会社BLUE 代表取締役／PwC Japanグループ サイバーセキュリティ顧問

社内システム管理やセキュリティエンジニア等を経て、株式会社ネオティーに参画し、暗号・セキュリティの調査研究、新規事業開発支援に従事。世界最高峰の情報セキュリティ国際会議「Black Hat」日本版の企画・運営、サイバー犯罪対策国際団体APWGのカンファレンスマネージャー兼アジアリエゾンとして世界各地で国際会議を開催。2013年に日本発の情報セキュリティ国際会議「CODE BLUE」の発起人として多くの協力のもと立ち上げる。

久保田 正崇 (くぼた まさたか)

PwCあらた有限責任監査法人 執行役副代表（アシュアランスリーダー／監査変革担当）パートナー

1997年青山監査法人入所。2002～2004年までPwC米国シカゴ事務所に駐在し、現地に進出している日系企業に対する監査、ならびに会計・内部統制・コンプライアンスに関わるアドバイザリー業務を経験。帰国後、2006年にあらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）に入所。国内外の企業に対し、特に海外子会社との連携に関わる会計、内部統制、組織再編、開示体制の整備、コンプライアンスなどに関する監査および多岐にわたるアドバイザリーサービスを得意とする。2019年9月に執行役専務（アシュアランスリーダー／監査変革担当）に就任。監査業務変革部長、会計監査にAIを取り入れ監査品質の向上や業務効率化を目指すAI監査研究所副所長を兼任。

メールアドレス：masataka.m.kubota@pwc.com

綾部 泰二 (あやべ たいじ)

PwCあらた有限責任監査法人 システム・プロセス・アシュアランス部パートナー

大手監査法人に入所後、システム子会社へ出向し、主にビジネスプロセスの変革などを実施。また、銀行、保険、証券会社、大手メーカー、大手通信、大手自動車など、業種を問わずサービスを提供している。現在はサイバーセキュリティ、プロジェクト監査、ITガバナンス、システムリスク管理関連業務の責任者として多数のクライアントにサービスを提供している。特にITガバナンスの知見を生かしたサイバーセキュリティにおけるガバナンスを検討することを得意としている。またインシデントが発生した場合の再発防止策検討や有効性評価の実績を多数有する。2019年7月よりPwC JapanグループのサイバーセキュリティCo-Leaderを務める。

メールアドレス：taiji.t.ayabe@pwc.com

デジタルがぐっと身近になる表彰制度

——テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部の事例

デジタルへの苦手意識からの出発

PwCあらたは、業界ごとのニーズに専門性をもつて対応できるよう、サービスを提供する業種ごとに部門を分けています。テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部（TMT）は、ゲームや音楽、映画や通信といった産業の監査を担当しています。将来のビジネストレンドとなるIoT（Internet of Things）、人工知能（AI）、仮想現実（VR）、ロボットなど、デジタルの先駆者とも言える企業にサービスを提供するがゆえに、被監査会社のビジネスを理解する上でデジタルの効能を把握する必要があります。それだけでなく、デジタルトランスフォーメーション（DX）の意義や必要性を強く感じています。

しかしながら、自分たちがデジタル化するとなると一筋縄ではいきません。被監査会社のデジタル化推進の取り組みを垣間見ることはあっても、依然としてデジタルに対して苦手意識を持つメンバーは少なくありません。

どうすれば一人ひとりのモチベーションを刺激し、組織全体のデジタルアップスキリングを推進できるだろう——。そこで私たちが考えたのが、部内で積極的にDX推進に取り組んだメンバーを表彰する制度です。

「TMT Digital Award」と題し、年度内にチームないし個人によって開発されたデジタルツールを対象に優秀なものを紹介し、DX推進に果敢に取り組んだメンバーを顕彰することにしたのです。個人のスキル向上を評価するのはもちろんのこと、法人全体で掲げるDX推進への積極的な協力に感謝の意を伝えるこ

とで、デジタル化の取り組みを肯定するカルチャーの醸成を目指しています。

表彰式で得た、ある確信

開催にあたってはTMTリーダーがデジタル化に対するコミットメントを述べ、選考にはトップマネジメントが主体的に関与しました。単純に「表彰を行います」と呼びかけるだけでは、組織全体の機運を高めることは難しいでしょう。トップマネジメント直々のメッセージや定期的なメール配信によるリマインド、期中の中間評価の実施などにより、メンバーを継続的にモチベートすることに努めました。また、法人内のデジタル化を推進する監査業務変革部（現アシュアランス・イノベーション＆テクノロジー部）が開発したデジタルツールの共有や勉強会の実施、開発のサポートメンバーの募集などを行うことで、社内のデジタルナレッジの浸透やスキル向上にも取り組みました。

2020年6月、TMT Digital Awardの表彰式をオンラインで開催しました。エントリー数は30以上。若手メンバーを中心に多くのデジタルに関する取り組みや開発物がノミネートされ、6点が表彰、そのうちの1点が最優秀賞に選ばれました。表彰者が喜びの声を共有する中、参加した多くのメンバーから祝福のコメントがリアルタイムで投稿されました。

「TMTをあげてデジタル化を推進できている——」
そんな空気を、ひしひしと感じることができました。
応募された取り組みや開発物のいくつかは法人の
インターネットで紹介され、他部門からも反響をいた
だくことができました。

「全ての進化は変化から始まる」。

筆者が好きな言葉の一つに、こんなものがあります。社会全体のデジタル化は必然の流れであり、私たちがそうした時代に適応するプロフェッショナルであるためには、自身がデジタル化を積極的に図る必要があります。「デジタル化」という進化のためにまず取り組むべきは、デジタルを受け入れること。人は何かを始める時、変化に対する不安や新しいものを受け入れる労力により、中長期的な視点での目標を見失いがちです。デジタル化がもたらすメリットを伝え、それに取り組む喜びを提供する。そうすることで、私たちは確実に、法人のデジタル化の推進をリードする部門に変化しつつあると自負しています。

一朝一夕で成し得るものではありませんし、今後も課題は出てくるでしょう。進化のための変化を繰り返しながら、デジタルを誰もが当たり前に使いこなす日常の実現に向け、取り組みを続けていきます。

岩本 展枝（いわもとのりえ）

PwCあらた有限責任監査法人 テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部
2005年入所以降、国内大手上場企業および外資系企業国内子会社の日本基準、米国基準、IFRS基準による会計監査や、内部統制監査、内部統制構築支援や株式上場支援等のアドバイザリー業務に従事。特に、テクノロジー・エンターテインメント業界の経験多数。2010年より2012年の2年間、PwCオーストラリア（メルボルン）に出向し、現地企業の会計監査、日系企業向けの会計・税務に関するアドバイザリー業務に従事。現在は、監査業務とともに法人内のデジタル推進活動に従事し、主に監査現場におけるデジタルリテラシーの向上や監査業務の高度化・効率化をリード。

メールアドレス：norie.iwamoto@pwc.com



宮田 英嗣（みやた えいじ）

PwCあらた有限責任監査法人 テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部
2014年にPwCあらた有限責任監査法人に入所後、通信インターネット、エンターテインメント、エネルギー及び総合電機事業等を営む国内の上場企業及び海外の上場企業を中心に、監査業務を提供する。特に米国会計基準ないし国際財務報告基準(IFRS)、JSOXを適用する会社の監査業務を担当する。現在は、監査業務とともに法人内のデジタル推進活動に従事し、主に部門内におけるデジタルリテラシーの向上、監査業務の効率化の検討を進めている。
メールアドレス：eiji.miyata@pwc.com



デジタル化に消極的な現場で マインドセットを変える ——DX推進メンバーの挑戦

昨年度と同じ作業を繰り返しているかも——。ふとそう思った時、あらためて考えてみてください。踏襲しているやり方が最善の方法なのか？ 非効率な業務を見直すことなくそのまま翌年に引き継いでいいのか？と。

業務のデジタル化や自動化に着手する際、初期費用をどこで負担するか、費用に見合う効果が得られるかなどさまざまなことが気になり、躊躇してしまうかもしれません。目の前に山積みになっている業務を片付けることが先決、という意見も耳にします。しかし、業務に追われる状況を変えていくためには、まず業務そのものを見直すことが必要です。デジタル化に消極的な現場においてデジタルトランスフォーメーション（DX）推進メンバーができるることは何か、PwCあらたの取り組みをもとに考えます。

一度足を止めて、山積みになってしまった業務そのものを見直す

監査人は、まず企業の規模や複雑性を考慮し、管理組織のレベルや内部統制の整備・運用状況、取引の実態などを分析して、監査を効果的かつ効率的に実施するための監査計画を作成します。監査計画の立案における重要なポイントは、監査人が財務諸表の重要な虚偽の表示を看過して誤った意見を形成する可能性をいかに低く抑えるか、という点です。日々刻々と変化する被監査会社の状況に応じて、監査人

は監査計画を隨時見直し、どのような監査手続を、どの時期に、どのくらいの範囲に対して実施するのかを決定しています。そのため、監査業務には、長い年月をかけて監査人が培ってきた知識や経験が凝縮されているのです。

いつも業務が山積みになってしまうような状況にある場合は、一度足を止めて、業務全体を俯瞰してみることが重要です。例えば、勘定科目ごとの残高を比較する資料を四半期ごとに表計算ソフトで作成する場合、勘定科目を検索条件として関数を組み、残高を横並びにする作業を年4回実施することになります。使用する勘定科目が増減すれば、関数を更新しなければなりません。関数の更新漏れや検索条件に不備があるとデータに誤りや欠落が生じてしまうため、検索条件と検索結果の行がずれていないか、合計値が貸借で一致しているかなど、毎回確認する必要があります。

この作業にデータ分析ツールを導入したらどうなるでしょう。PwCあらたの場合、クリックひとつで比較表を作成できるようになるだけでなく、作成と同時にエラーチェックも行えるようになりました。エラーが発生しても、設定を見直してクリックすれば数分もかからずに更新版の比較表が出来上がり、異常値の有無の確認など、その後に行う判断業務に注力できるようになります。

ツールの活用は、データ加工にかかる時間を大幅に削減できるだけでなく、関数の更新漏れや検索条

件の不備などによるデータの誤りや欠落を防止することにつながる可能性があります。さらに、ツールと相性のよい業務を選定する中で、重複していた作業を一本化するなど、業務のスリム化が実現されることもあります。

通常の業務に追われてDXが進まない現場ほど、業務そのものを見直しデジタル化することで、より大きな効果を得られると考えています。そして、そのような現場ほど、業務のデジタル化を計画・実行・改善できる人財を育てることが重要になります。

リソースが限られるからこそ現場に入る必要がある

私たちが所属する消費財・産業財・サービス アシュアランス部(CIPS)では、監査業務のデジタル化を計画・実行・改善することができる人財を一人でも増やすため、部内のいくつかの監査チームに対して、監査業務のデジタル化をデジタルチャンピオン／デジタルアンバサダーが全面的に支援しています。デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダーは、DXの取り組みを現場に浸透させるため、監査実務を担当する各部門で選任された、デジタル文化の醸成やデジタルツールの実務導入をリードするメンバーです。

まず監査チームとデジタルチャンピオン／デジタルアンバサダーが会話を重ね、ツールと相性のよい業務の選定やデジタル化を阻む課題および問題点を洗い出します。そして、デジタルチャンピオン／デジタルアンバサダーは、ツールを監査現場へ導入するにあたり、計画から実行までを年度を通じてサポートするだけでなく、運用する中で把握した新たな課題や問題点を翌年度に向けて改善するところまで、継続的にサポートします。さらに、この取り組みを監査業務のデジタル化のモデルケースとして社内ポータルサイトで紹介し、身近な人の成功体験を知ることで現場に、デジタル化に前向きな雰囲気を醸成していくこと

を目指しています。

実際にツールを導入した現場からは、「作業をボタンひとつ、わずか数秒で完了できるようになって大幅に効率化できた」という声が多く上がっています。初めはデジタル化に対する心理的抵抗が少なくなかったCIPSですが、ツールの活用により余力が生まれ、さらなる業務の見直しとツールの導入を行うという好循環が生まれてきつつあります。ツールがもたらしたのは、効率化だけではありません。従来よりも被監査会社とのコミュニケーションや職業的専門家としての判断を求められる業務にさらに多くの時間を割くことができるようになり、監査品質の向上にも寄与しています。

この取り組みの特徴は、汎用的なデジタル化のやり方を講習するのではなく、あえてDX推進メンバーが実際の現場に入り、その現場に合わせたデジタル化を一緒に計画・実行・改善まで行うことにあります。現場で細やかなサポートを行い、一人ひとりのマインドセットを変え、デジタルスキルを着実に向上させることを一番の優先事項にしています。小さな成功体験を積み重ねることでスキルアップした社員がデジタル化の進め方や事例を発信し、周りにいる社員の共感を少しずつでも得ていくことで、DXの輪を確実に広げられ、大きな変革の礎になると考えています。

大野 真実 (おおの まみ)

PwCあらた有限責任監査法人 消費財・産業財・サービス アシュアランス部(CIPS)
2017年8月PwC米国のミシガン州デトロイトオフィスへ入所。日系企業および外資系企業の米国基準、IFRS基準による会計監査や、内部統制監査に従事。2019年3月にPwCあらた有限責任監査法人に入所後、エネルギー業界、製薬業界の上場企業および海外の上場企業を中心に、監査業務を提供する。特に米国会計基準ないし国際財務報告基準(IFRS)、JSOXを適用する会社の監査業務を担当する。現在は、監査業務とともにデジタルアンバサダーとして法人内のデジタル推進活動に従事し、主に部門内におけるデジタルリテラシーの向上、監査業務の効率化の検討を進めている。
メールアドレス : mami.m.ono@pwc.com



アフターコロナ社会における税務行政への 対応および相互協議・紛争解決の課題

PwC税理士法人

国際税務サービスグループ（移転価格）

パートナー 黒川 兼

PwC税理士法人

国際税務サービスグループ（移転価格）

ディレクター 城地 徳政

PwC税理士法人

国際税務サービスグループ（移転価格）

ディレクター 藤澤 徹

はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を受けて、税制および国税当局の執行も大きく変わろうとしています。税務環境整備の観点からのデジタルトランスフォーメーション（DX）活用などを含め、こうした変化が納税者にどのような影響を与えるのか、アフターコロナ社会における税務行政への対応にあたり、企業側にはどのような備えが必要になるのか、といった課題に対し、本稿では、長年、移転価格税制に関連する企業課題の解決に取り組んできたPwC税理士法人のプロフェッショナル3名が考察します。

具体的には、移転価格税務執行状況および相互協議を巡る最近の動向を取り上げ、これらの課題に対し、税務を通じて実現する社会貢献を切り口として解説します。相互協議に係る課題は、移転価格の中でも重要な項目のひとつであり、特にコロナ禍においては変化が大きいとされる領域です。また、DX活用は、国税の執行全体にわたる重要課題であると認識しており、PwC税理士法人としても社会貢献につながる重要課題のひとつとらえています。今回、移転価格という、DXに比較的なじみやすいと考えられる分野から、率先して社会貢献への取り組みを検討します。

なお、本稿は、上記テーマに関する対談をもとに構成し直し、記事化したものです。対談詳細につきましては、以下リンクをご参照ください。



<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/digital-tax/transfer-pricing01.html>

I 移転価格税務執行を巡る最近動向と その課題

1 アフターコロナにおける税務行政への 対応について

2021年1月、国税庁から、「アフターコロナにおける税務行政の在り方に関する一考察」と題するレポートが公表されました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に係る感染症対策や企業行動の変化等を踏まえた納税環境整備および調査等の業務体制を検討した、2020年初頭以来のレポートとなります。

このレポートは、前国税庁 長官官房監督評価官室長によるものです。監督評価室とは、国税庁全体の事務運営を総合的視野に立って検討し、税務行政の刷新改善に資するための事務監察と、実績の評価に関する事務の実施を担当する部署です。レポートからは、国税庁がアフターコロナの社会において、どのような執行を検討しているのか、また、納税者へ及ぼすと考えられる影響についてもうかがい知ることができます。我々税理士法人としては、税務当局とクライアントとのコミュニケーションの仲立ちをする立場にあるものとして、日々の個別具体的な場面における適切な対応について、納税者目線で協働していくべきかと考えます。

さらにこのレポートでは、従前の執行体制を最良の方法としながらも、「アフターコロナ（ウィズ・コロナ時代）における社会的距離（social distance）」を保った行動様式が必要となる社会環境での執行体制の在り方について、各国の取り組みを踏まえ検討しています。当局が従来から採用してきたベストプラクティスの手法を取り入れ、環境の変化に確実に対応していこうという姿勢がうかがえます。

本稿ではレポートに記述されている、税務環境整備と税務調査体制に着目して考察していきます。それぞれの各項目に

について、私たちは、**図表1**のとおり、当局との交渉経験および当法人の移転価格サービス内容を踏まえつつ、移転価格における課題とその将来像を整理しました（**図表1**）。

2 税務環境整備について

税務環境整備の観点からは、移転価格の分野においても、その手続きへの対応について大きな変化が求められます。感染防止の観点からは、デジタルトランスフォーメーション（DX）は必須であり、現行のe-Taxを通じた提出対象のさらなる拡大が望まれます。納税者からの提出にあたっては、資料のデジタル化によって印刷や郵送の手間を省くことができ、当局を訪問せずに提出可能であることから、適切なタイミングでの書類提出が容易になります。また、受領する当局側も、書類の整理保管といった業務から解放されるというメリットがあります。物理的な書類の管理作業には多くのマンパワーと物理的なスペースを要します。電子書類の活用によって、そのデータ管理にあたっても、アクセス制限およびアクセス記録の自動化が可能となり、秘密保持の厳格化が期待できると想定されます。

当局から納税者への手続きにおいては、当局から納税者への提出書類は紙ベースの郵送のみです。企業宛の書類送付

の場合、例外的に工場や支店宛に送付される場合もありますが、基本的には納税地の本社宛の送付となります。リモートワーク環境下であることを理由に税務担当者の自宅へ送付するといった実務は行われていないものと見られ、当局から企業宛に書類が郵送された場合は、受領者自身が出社するか、代理者にPDF化およびEメール送付を依頼する必要があります。こうした対応にあたって、我々のクライアントにおいても調査の際に困難な状況に直面しています。

特に、移転価格調査においては、資料提出依頼書の発行が調査手法として定着しています。これまで、質問や依頼についての紙面によるやり取りは、聞き漏れや聞き間違えを防ぐことが可能だとして、納税者からも積極的に受け入れられてきました。今後は紙面書類の郵送だけでなく、EメールへのPDFデータ添付やクラウド共有など、電子データ活用も必要になると想定されます。また、電子データについても、コメント追加などの加工可能な形式の導入は、今後特に期待されるようになります。こうした新たなツールの導入にあたっては、執行面だけではなく、法令改正も必要になると想定されますが、早急な実現が望まれています。

書面のやり取りだけでなく、税務調査を含む会議全般においては、現状、電話会議での対応が中心となります。音声のみによる資料説明には限界もあるため、議論の進行が滞る場面も少なくありません。当局にとって、予算手続きや既存イ

図表1：移転価格における課題とその将来像

	アフターコロナ下での対応分野 (当局)	移転価格、相互協議の分野で掘り下げてみると…		
		対象分野・項目	将来像（解決策）	現状・過去（コロナ禍の改善点）
税務環境整備	申告手続きのオンライン化の一層の推進	APA確認申立	e-Tax送信、オンライン送信	印刷物の提出（印刷・郵送事務）
	証明書発行等窓口業務の在り方（オンライン請求・発行）	確認通知書、合意通知書	e-Tax送信、オンライン送信	印刷物の授受（関係者との共有事務、PDF化）
	税務相談業務の在り方	移転価格文書の提出事務	チャットボット	FAQ、電話相談
	Web会議の拡充と有効利用のための意識改革	相互協議	Web会議、クラウドでの資料共有、メール交換	電話会議、印刷した相談資料の送付（事務所出勤の必要性）
税務調査体制	書面調査の有効活用	資料提出依頼書	メールでの送付	郵送、手渡し（社会的距離確保困難）
	臨場型調査から臨場抑制型・非対面型調査の検討	移転価格調査、審査	Web会議による効率化	長期間かつ多数回の臨場（日程調整、場所確保、移動時間の不効率）
	企業クラウドへのアクセスによるリモート調査	情報共有（例えば、クラウドの利用）	クラウドでの調査対象情報の共有	印刷した膨大な資料を提出（事務所出勤の必要性）
	税務CGの推進とリスクベースアプローチによる調査の効率化	移転価格CG	AIによるCG判定、調査の問題点の発見	担当者ヒアリングを基にしたCG判定、問題点発見（社会的距離確保困難）
	デジタル化の進展を踏まえた税務調査	TNMM分析の精密化、大量情報の整理・分析、AI分析	比較対象候補企業情報の大量蓄積と大容量情報を基にしたAIによるTNMM分析のソフト開発	個別案件ごとのTNMM分析と個人の経験に頼ったTNMM分析

出典：「アフターコロナにおける税務行政の在り方に関する一考察～感染症対策や企業行動の変化等を踏まえた納税環境整備及び調査・徴収業務体制の検討と課題～」『税大ジャーナル』（2021年1月）を基にPwC作成

ンフラ・設備機器に関する課題等の側面から、オンライン会議の早急な導入は難しいと思われるものの、APAの事前相談や審査中の議論のほか、相互協議への活用も有効であることから、早期導入に向けた検討が期待されます。開催場所を選ばないオンライン会議の導入によって、海外の国々とのより活発な議論の推進も見込まれます。

COVID-19拡大以前から、PwC Japanグループでは、社内外会議の場面でデジタルツールを活用したオンライン会議を導入しており、業務遂行において特に目立った支障はありません。相互協議に臨む担当者にとっては、その交渉という性質上、交渉相手方の状況を探りながら、歩み寄るタイミングを掴むことが重要なノウハウのひとつとなり得ます。PwC税理士法人からは、デジタルツール活用のノウハウを生かし、当局に向けてオンライン会議の積極的な導入を最優先で行ってほしいという要望を伝えています。

3 税務調査体制について

一般調査においては、税務上の問題点が認められた場合、現物確認調査が行われます。例えば、現金商売の小売店の調査では、現金出納帳の記載や売上金の管理方法に不審な点があるとされた場合、その時点での実際の現金残高と現金出納帳記載の残高が一致しているか、機動的な確認が行われます。不一致が認められた場合、売上除外などの不正計算につながる可能性があるとされ、重要な調査項目となっています。

移転価格調査や事前確認審査では、こうした機動的な調査展開ではなく、企業のローカルファイルを分析しながら、資料や質問状の提出が求められ、その回答や説明を文書でやり取りする展開が中心となります。事実関係の確認のみならず、意見交換が対面で実施されることもあり、書面交換という形式が中心とされてきました。そのため、移転価格調査は、アフターコロナでの実施にも適応しやすいと思われます。

移転価格調査において、当局とやり取りする情報量は、一般調査で収集する情報量と比べると格段に多いと想定されています。また、比較対象企業の選定にあたっては、当局ではデータベースからの情報だけではなく、市販の企業情報や、比較対象候補のWebサイトからも情報収集し、膨大な量の情報を必要とします。当法人では、こうしたドキュメント収集・プロセス管理を目的としたWebベースのプラットフォーム「Engagement Center (EC)」をクライアントとの間のコミュニケーションツールとして利用推進しており、当局にも

こうしたWebベースのプラットフォームを活用した環境整備を望みます。

また、税務に関するコーポレートガバナンス（税務CG）において、当局では、移転価格の分野で企業の経営層を巻き込むための施策として、「移転価格に関する取組状況確認のためのチェックシート」の活用を促進しています。移転価格課税を受け、二重課税が解消されない場合、企業グループ全体の税負担増加の可能性があることから、企業が本施策の対応をする際には、企業の税務担当者の関与だけではなく、経営層のリーダーシップによる関与が必要です。PwC Japanグループでは、OECDによる国別報告書（CbCR）を活用し、企業経営層への説明をわかりやすく行うため、「バルーン分析」というツールを提供しています（図表2）。

バルーンは国ごとの分布を指し、縦軸は売上高、横軸は利益率（税引前利益を売上から除く）を表しています。バルーンの大きさは税引前利益を表し、グラフの右上にバルーンが位置するほど、売上も利益率も大きくなります。さらに、バルーンが大きいほど、利益の絶対額も大きくなると言えます。日系企業の場合は、グラフの右上に位置するほど日本側リスク、左に位置するほど現地での課税リスクがあるものと想定できます。複数年分を時系列に追うことで、動的なリスク評価が可能となります。また、事業年度開始前の予算検討段階でデータ作成し、将来の移転価格リスクを予測することも可能と考えられます。

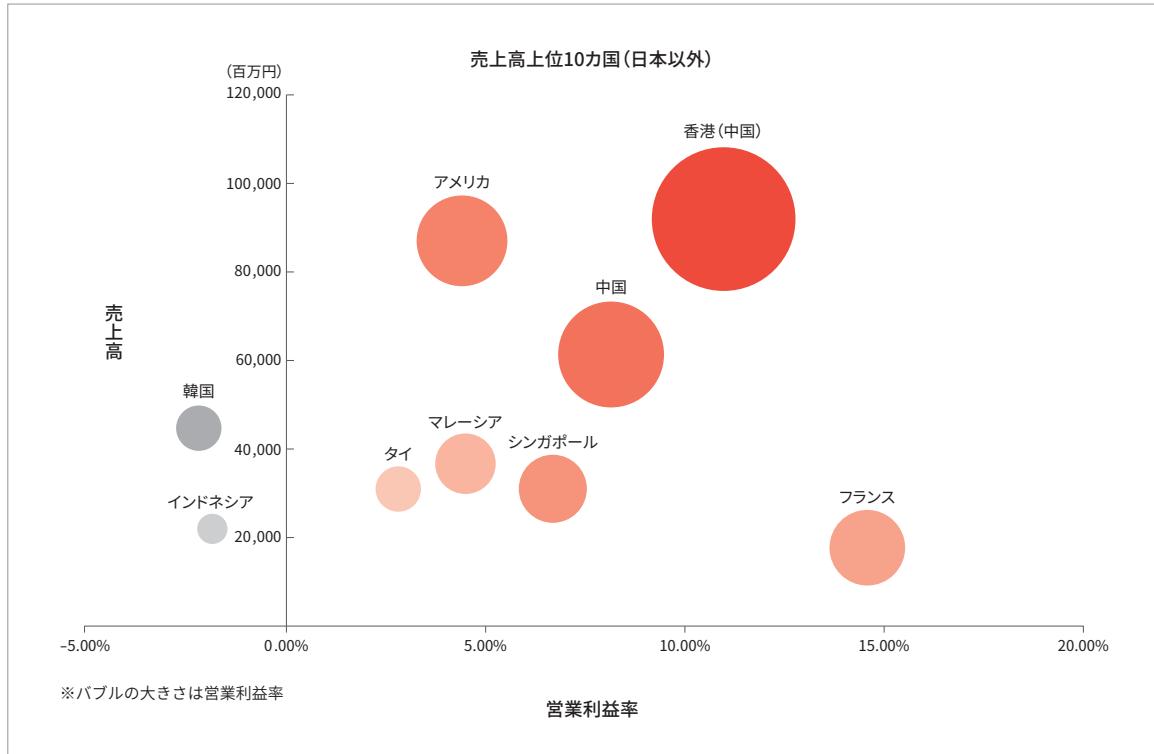
II 相互協議・紛争解決を実効性あるものとするための課題——アジア新興国との相互協議を中心に

1 わが国の相互協議の現状

移転価格税務執行状況を巡る重要項目のひとつとして、相互協議に係る課題があります。ここでは、その現状から解説します。

BEPS（税源浸食と利益移転）プロジェクトについては、2015年9月にOECDから最終報告書が公表され、その後5年以上が経過しました。各国・地域におけるCbCR・マスター・ファイルをはじめとしたBEPS対抗措置の導入・実施に伴い、納税者の確実性および予測可能性を確保するため、相互協議・紛争解決の実効性を高めることがより強く求められています。

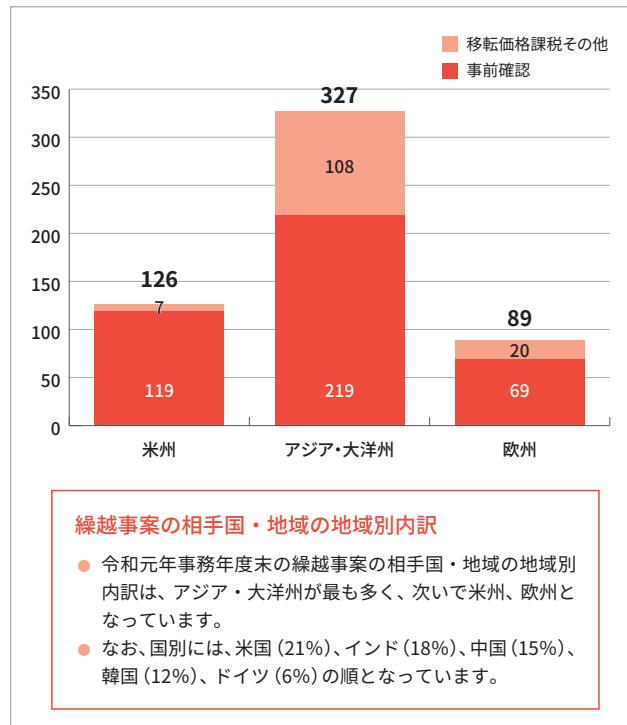
図表2：バルーン分析のサンプル



現状、わが国の相互協議は、発生・繰越件数ともに増加傾向にあります（図表3）。特に繰越件数は500件を超えた水準となっており、過去最大の繰越件数です。繰越件数の地域別内訳では、アジア・大洋州地域における繰越件数が262件と、米州・欧州と比べて、圧倒的に多くの事案が未処理として残っています。また、その内訳では、上部オレンジの部分が「移転価格課税その他」となっており、下部赤の部分が事前確認となります。このオレンジの部分の比重、すなわち移転価格課税事案に係る繰越件数の割合が、米州、欧州と比べて高いと言えます。

このアジア・大洋州地域の相当部分はアジア新興国が占めており、アジア新興国による相手国課税の事案も相当数あるものと推察されます。この移転価格課税事案には日本課税事案も含まれています。中国をはじめとするアジア新興国との協議を、いかに効率的に進め紛争解決を図るかという点が、今後大きな課題であると考えられます。

図表3：相互協議事案の繰越件数



出典：国税庁、「令和元事務年度の「相互協議の状況」について」を基に作成
https://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2020/sogo_kyogi/index.htm

2 紛争解決に関するOECDの動向

(1) BEPS行動計画14（相互協議の効果的な実施）

OECDによるBEPS最終報告においては、BEPS対抗措置による新たなルールの導入に伴って生じ得る不確実性や予期せぬ国際的な二重課税の発生に対して、紛争を解決するための相互協議をより実効性あるものとするための措置が勧告・提言されています。

具体的には、行動計画14（相互協議の効果的実施）において、紛争を解決するための相互協議をより実効性あるものとするために、17項目にわたる「ミニマムスタンダード」（最低限の措置として各国がその実施にコミットしなければならないもの）が勧告されています（図表4）。

以下では、17項目ある「ミニマムスタンダード」のうち、複数の項目について解説します。

図表4：BEPS行動計画14におけるミニマムスタンダードの概要

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

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

「6 ミニマムスタンダードの遵守状況のピアレビュー」

この項目は、各国の行動14におけるミニマムスタンダードの実施状況についてモニタリングを行い評価するものであり、その評価結果はOECDから報告書として公表されます。このピアレビューによってモニタリングされた各国のミニマムスタンダードの状況実施が、今後、担保されていくこととなります。

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

相互協議手続きを機能させ、協議での合意・解決を実効性あるものとするためには、相互協議部局が独立した権限を有していること、課税に直接関与した調査部局の影響を受けることなく独立性をもって判断できる権限を有していることが非常に重要であるとされています。

しかしながら、いくつかのアジア新興国においては、MAP（Mutual Agreement Procedure：相互協議）担当職員に対する調査部門からの独立性が必ずしも担保されていないと見受けられるケースがあります。例えば、相互協議の際、実際に課税を行った調査担当部局の職員が参加する場面があったとされます。こうした状況において、相互協議の解決に向けた柔軟な譲歩は、提示が難しくなるのではないかと懸念されます。

移転価格調査、事前確認審査、相互協議のそれぞれの担当者は、いずれも、納税者である企業の所得を検討する立場です。調査官は過去の実績を把握している立場、審査担当者は将来の所得を追う立場、相互協議担当者は二重課税排除を担う立場と、それぞれが異なる視点からの使命感を負い、職務を遂行しているとされています。OECDの移転価格ガイドライン（1.13）において、「移転価格の算定は厳密な科学ではなく、税務当局および納税者の双方の立場に立った判断を行うことが求められていることを想起すべきである」との記述があり、納税者視点からは、移転価格における二重課税の排除は重要な論点です。我々税理士法人としても、二重課税排除に向けた貢献としてのアプローチが求められていると考えます。

「11 権限ある当局の業績指標」

この項目では、相互協議部局の担当職員の業績指標、業績評価基準が、協議において維持された調査所得金額または税収の維持などの基準によって評価されてはならないと明確に定めるべきとの指針を示しています。評価基準については、例えば、「解決したMAP事案件数」や「Consistency（同

様の事実・状況であれば、一貫した方法で適用されるべきである」といった適切な業績指標に基づいた評価の実施を定めるべきとされています。

税務調査で更正処分を受けた場合、納税者の立場としては、二重課税が排除されれば、関係当事国の税率の差はあっても、関係当事国どちらかで納税すればいいという考え方もあります。しかしながら、調査期間中は、企業側からは調査官に対して自社の移転価格の正当性を示すことから、相互協議で更正処分金額の減少を考慮することも有り得ます。しかし、一貫した方法が適用されれば、行政の透明性にもつながり、納税者にとっては税に対する予測可能性が高まると言えます。

私たちは税理士法人の立場として、クライアントである企業に対してリスク評価を説明する際、当局の一貫性を重要視すべきポイントのひとつと捉えています。相互協議担当者によって個別の調査アプローチが異なるケースはあるものの、例えばX国では、ある分野において確たるポリシーを持っており、譲ることはない、といった情報を把握しておくことは、納税者が将来の移転価格リスク低減を検討する上でも有効と言えます。

「12 MAP機能の十分なリソース確保」

わが国の相互協議室の人員は約50名の規模だと言われます。一方、アジア新興国については、協議にあたって十分なマンパワー等のリソースが確保されていないとされ、MAPオフィスが他の業務（例えば租税条約交渉等）を行っていたり、専担的に協議を行うセクションの組織的な整備がなされていなかったりするケースがあると見られます。こうした状況が、相互協議の円滑かつ迅速な進展を阻害する要因のひとつとなっていると考えられます。

(2) BEPS行動計画14（相互協議の効果的な実施）の2020年レビュー

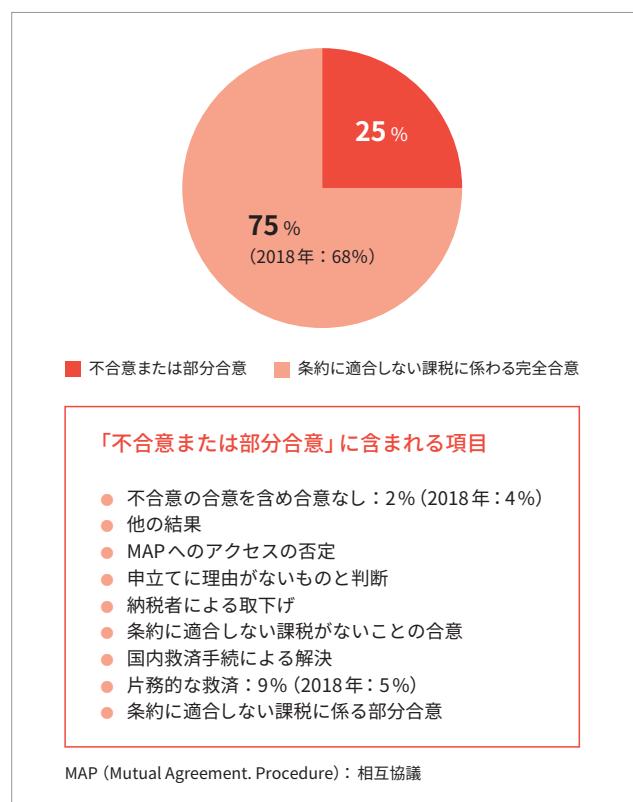
実効性ある紛争解決の実施

BEPS行動計画14（相互協議の効果的な実施）については、現在も2020年レビューが進行しています。2020年11月にOECDからディスカッションドラフトが公表され、BEPS最終報告書における17のミニマムスタンダードの強化・拡充が大きな論点となっています。

また、2021年2月にはOECDによるパブリックコンサルテーションが開催されました。OECD事務局によると、OECDが集計した2019年のデータでは、移転価格に係る相互協議における75%が完全合意とされているものの、残りの25%

は不合意または部分合意となり（図表5）、必ずしも二重課税が完全に排除される結果にはなっていないと考えられます。昨今、アジア新興国との協議においては、特に中国、インドネシア、韓国において、不合意または部分合意の事例が散見されています。完全に二重課税が排除されない、あるいは何らかの形で二重課税が残る結果は、納税者視点からすると、相互協議・紛争解決がうまく機能していない、または税の確定性と予測可能性が確保されておらず、クロスボーダー取引や投資の障害となっている、という懸念につながります。

図表5：移転価格に係る相互協議の結果(OECDによる2019年集計データより)



出典：OECD WEB TV「Public Consultation on BEPS Action 14」投影資料を基に作成
<https://oecdvt.webtv-solution.com/7435/or/Public-Consultation-on-BEPS-Action-14.html>

仲裁手続の導入

仲裁制度は、相互協議手続きの実効性を高める制度として非常に有効な手段と評価されています。今回の2020年レビューにおいては、仲裁またはその他紛争解決メカニズムをミニマムスタンダードとすべきとの議論がなされています。

わが国においても、この仲裁条項は租税条約締結ポリシーとされ、締結済みの24の租税条約においてすでに導入されています（図表6）。ただし、その多くはOECD加盟国である先進国との租税条約への導入であり、シンガポールを除くアジア新興国との条約ではまだ導入されていません。今後、実

効性ある紛争解決に向けて、特にアジア新興国との租税条約における仲裁規定の導入が期待されています。

図表6：わが国が締結した二国間租税条約における仲裁手続きの導入状況（条約発効日順）

No.	相手国	条約発効日
1	オランダ	2011.12.29
2	香港	2011.08.14
3	ポルトガル	2013.07.28
4	ニュージーランド	2013.10.25
5	スウェーデン	2014.10.12
6	英国	2014.12.12
7	ドイツ	2016.10.28
8	チリ	2016.12.28
9	ラトビア	2017.07.05
10	スロベニア	2017.08.23
11	リトアニア	2018.08.31
12	エストニア	2018.09.29
13	オーストリア	2018.10.27
14	アイスランド	2018.10.31
15	デンマーク	2018.12.27
16	アイルランド	2019.01.01
17	オーストラリア	2019.01.01
18	カナダ	2019.01.01
19	シンガポール	2019.01.01
20	フィンランド	2019.01.01
21	フランス	2019.01.01
22	ルクセンブルグ	2019.01.01
23	ベルギー	2019.01.19
24	スペイン	2021.05.01

※網掛けされている国については、MLI (BEPS防止措置実施条約) の適用により仲裁規定が導入

3 アジア新興国との協議を実効性あるものとするための論点・課題

固有のポリシーの主張及び還付・減額調整に係る問題

アジア新興国との協議、中でも中国との協議が困難とされている要因として、各国固有のポリシーの存在が挙げられます。具体的には、ロケーション・セービングやマーケットプレミアムといった、各国固有の主張がなされた結果、協議が平行線をたどる、といった事例が生じています。

特に中国においては、国家税務総局 (STA) の地方税務当局に対する独立性・権限に関する問題が存在しており、STA が相互協議の合意権限を有しているのか疑問に思われるを得ないケースもあります。いったん税金が地方税務当局の国庫に納められると、実質的な減額調整・還付はなされないと

いう事例もあります。

APA申請にあたっての正式受理に係る問題

その他、アジア新興国との円滑かつ効率的な協議の進展を阻害する要因として、特に中国において、APAの正式申請に先立ち、実質的な申請内容についての分析・評価が実施されているという点が挙げられます。その分析指摘・評価をクリアするために長期間を要する事案が散見され、中国側での申請受理の遅滞が問題視されています。

こうした事情を背景に、国税庁は事務運営指針を改正し、BAPAについて、日本側が申し出る提出期限の翌日から3年を経過しても、相手国において申出が収受されない、または収受される見込みがない場合には、申出の取下げまたはユニラテラルのAPAへの変更を懲戒する、といふいわゆる「3年ルール」が導入されました。

イコールフッティングの問題

アジア新興国との協議においては、投資国であるわが国と、その投資先である新興国すなわち所得の源泉地国との課税権の対立があります。新興国との協議の場合、特に中国のような巨大市場を有する新興国においては、所得の源泉地国の立場としての源泉地国課税権の優先確保の姿勢が顕著です。また、投資のベクトルが日本から中国への一方的・片務的なベクトルとなっているため、対等な立場でのイコールフッティング協議に向けた環境が整っていないというのが実情です。一方で、対米国あるいは欧州の先進国との協議の場合は、投資のベクトルが双方向であること、また、協議対象の事案に日系企業および外資系企業も含まれた同じ投資国としての立場であることから、国際協調としての二重課税排除を企業の投資・貿易を促進させるためにも優先すべき、という共通認識が醸成されています。

4 相互協議・紛争解決の動向まとめ

相互協議・紛争解決が困難となっている背景については、各国固有の執行やポリシーに係る主張など、さまざまな要因があります。相互協議を実効性あるものとするためには、グローバルな共通ルールに基づいた議論が不可欠であると考えられます。相互協議は、二重課税を排除するための条約上の枠組みであると同時に、国家主権である課税権の対立および配分の側面をも有しています。実効性ある紛争解決を阻害する要因を取り除くためには、多国間の国際的な枠組みにおい

て各国がコミットし、合意事項を確実に実施していくことが重要であると考えます。

黒川 兼（くろかわ けん）

PwC税理士法人 国際税務サービスグループ（移転価格）パートナー

1995年よりPwC米国デトロイト事務所で監査業務に従事し、2000年にPwC税理士法人の東京事務所に入社。以来、PwC中国の北京、上海事務所駐在の7年間を含む10数年間、移転価格プロフェッショナルとして特に日系の多国籍企業に対してさまざまな移転価格アドバイスを提供。

メールアドレス：ken.kurokawa@pwc.com



城地 徳政（じょうち のりまさ）

PwC税理士法人 国際税務サービスグループ（移転価格）ディレクター

国税庁における29年間の勤務経験の後、2019年1月にPwC税理士法人に入社。国税庁においては、国際企画官（2010年7月～2012年7月）および相互協議室長（2013年7月～2015年7月）として4年間相互協議室に籍し、米国、中国のほか、韓国、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシアなどのアジア新興国やオーストラリア、カナダとの相互協議に係る交渉責任者として多様な業種における多くの移転価格課税・APA事案について二重課税排除の実績を持つ。2015年7月から2年間、OECD租税委員会事務局に出向し、BEPS行動計画15の多数国間協定（MLI）の策定作業に従事。また、東京国税局調査第1部国際調査課長（2007年7月～2008年7月）および国税庁調査課国際調査管理官（2012年7月～2013年7月）として、移転価格課税・APA審査を含む国際課税全般に係る個別事案について統括・管理した経験も有する。

メールアドレス：norimasa.jochi@pwc.com



藤澤 徹（ふじさわ とおる）

PwC税理士法人 国際税務サービスグループ（移転価格）ディレクター

国税庁、東京国税局での30年間の勤務経験を持つ国際課税の専門家。2014年2月に当法人の東京事務所に入社。東京国税局では、15年以上にわたって大企業、多国籍企業の移転価格調査の企画・実施、事前確認審査を担当。最終ポストである国際情報第一課の上席国際専門官として、移転価格調査事案のすべての管理及び他国税局の移転価格調査事案のサポートを担当。国税庁での3年間の相互協議経験もあり（米、豪、印、スイス等）、国税庁調査課国際係長3年間の在任中には、OECD租税委員会第6作業部会のメンバーとして、PE帰属所得ルールであるOECD承認アプローチ（AOA）のドラフトづくりにも関与。OECD会議、タイ駐在、相互協議、タイ・インドネシア・中国他、発展途上国への知的支援を通じて各国の国際課税担当者とは真摯な信頼関係を構築。

メールアドレス：toru.fujisawa@pwc.com



2021年最新の地政学リスク

——コロナ禍を経た影響と今取り組むべき対応策

PwC Japan 合同会社
マーケット部
ディレクター 舟引 勇

PwC Japan 合同会社
マーケット部
シニアマネージャー ピヴェット 久美子



はじめに

世界経済の動向はコロナ禍に伴う混乱や政策支援の規模が多様であったことを反映して、国・地域間や業種間で経済回復に差が生じ、その差が拡大しつつあります。IMFの世界経済予測^{※1}によれば、米国は今年中にコロナ禍前水準までGDPが回復すると見込まれていますが、一方で中国はすでに昨年2020年中にコロナ禍前の水準に戻っており、2021年の予想GDP成長率は8.4%と米国の6.4%よりも高い状況です。また、ユーロ圏では米中に比べて相対的に回復が遅く、コロナ禍前水準へ回復するのは2022年以降と予想されています。

このような経済回復の差に加えて、これから2030年までの間に米国から中国に世界一の経済大国の座が移ると目されている点、そして、世界で起こる地政学的環境の変化によりビジネスモデルの再構築が求められている点を踏まえると、現在はまさに変革期と言っても過言ではありません。本稿ではこのような変革期の中で日本企業にとって重要な地政学リスクを取り巻く環境と主要地政学リスクについて概説し、最近の企業対応トレンドについて紹介します。

1 今後の主要な地政学リスクを捉える上で重要になる3つのパラダイムシフト

この1年あまりで、私たちの世界や社会を取り巻く環境は激変したかに思えます。しかし、よく目を凝らせば、破壊的かつ強制的な変化を受けてこれまでと異なる方向性を示したものと、流れが加速したり影響力が増したりしたものの、以前からの大きな潮流が変わらず、今後も継続して対処していくべき現象が混在しています。個別論点を詳述する前に、地政学リスクを取り巻く環境の底流となる3つのパラダイムシフトの視点について順番に解説していきます。

- 1 グローバルな協調から自国第一主義、ローカライゼーションへ
- 2 欧州（EU）の「戦略的自立」に伴う米中欧3極間の緊張関係と経済安全保障の重要性の高まり
- 3 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

1 グローバルな協調から自国第一主義、ローカライゼーションへ

まず、コロナ禍を通して異なる方向性を示したものとして、「協調から自国第一主義へ」もしくは、「グローバリゼーションからローカライゼーションへ」のシフトが挙げられます。コロナ禍以前から、さまざまな貿易障壁を用いた対立の深化や、ポピュリズムの台頭は進行していましたが、それでも世界は、グローバリゼーションを前提としてそこからいかに効率的に価値を引き出し自国に富をもたらすかという視点で動いていました。

それが、パンデミックに端を発した中国経済のほぼ完全な閉鎖に伴う大規模なサプライチェーンの分断や、自国経済の基礎的なニーズを満たす戦略的物資の絶対的な不足といった問題に直面した反動で、短期的にはマスクや個人用防護具、ワクチン問い合わせの動きが現れ、中長期的には、一時的なコ

※1 国際通貨基金、「世界経済見通し（WEO）2021年4月」<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

スト増や効率悪化があってもサプライチェーンの柔軟性確保やローカライゼーションに取り組む国・地域や企業が増えています。

このことは、当面の間、業種や対象品目、地域によってさまざまな制約やリスク要因が点在し、企業が、今まで以上に主体的に、情報収集を行い、地政学的インテリジェンスを高める必要があることを示唆しています。

2 欧州（EU）の「戦略的自立」に伴う米中欧3極間の

緊張関係と経済安全保障の重要性の高まり

次に、以前からあった流れがコロナ禍を受けて一層加速した代表的な例として、米中の2大経済大国に、欧州（EU）を加えた3極間の緊張関係の高まりが挙げられます。

欧州は、2016年にEUのグローバル安全保障戦略を発表し、米中間に均衡を保つつつ「戦略的自立」の実現を目指してきました。「一带一路」を通じた域内への中国の影響力伸展に警戒を強め、機会と脅威のバランスを見極めようとする一方、対米では、中国の大手通信企業への制裁方針での相違、巨大IT企業に対するデジタルサービス税やバイデン政権誕生直前の中国との包括投資協定の大筋合意など、直近でこれまでとは異なる距離感を模索しています。

また、米中関係は、前トランプ政権下での貿易摩擦や、半導体および5G（第5世代移動通信システム）関連の対立で近年悪化の一途をたどっていましたが、これは、経済的、軍事的に急拡大してきた中国との覇権争いであり、政権交代によって終結するものではありません。さらに、上下院で多数を占めるとはいえ、いまだ薄氷の上にあるバイデン政権の状況を鑑みれば、2022年の中間選挙で再び「ねじれ議会」に陥らないためにも、当面は対中強硬姿勢を維持していく必要があります。

すなわち、米中欧3極間の緊張関係は、伝統的な軍事・防衛力にとどまらず、経済力や長期的な国力を左右する先端技術を介した様相を呈しており、安全保障は、広く「経済安全保障」の課題として、企業にとっても看過できない重要な外的要因のひとつとなっていることが、コロナ禍でより広く認識されるようになりました。

3 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

最後に、以前からの流れが加速した例として、株主資本主義からステークホルダー資本主義へのシフトがあります。ステークホルダー資本主義とは、企業に影響するすべてのステークホルダー（利害関係者）との関係を重視し、企業活動を通してこれらステークホルダーへの貢献を目指す長期的な

企業経営のあり方のことと言います。

ステークホルダー資本主義は、2019年8月、米経営団体ビジネス・ラウンドテーブルが提唱したことで注目され、コロナ禍を機に感染症や気候変動など、世界が協働して取り組むべき課題を抱えているとの意識が高まったことで、環境、社会、ガバナンス（ESG）関連への企業の対応に関するプレッシャーが高まっています。各国政府や企業がこの問題への対処に真剣に取り組む状況を作り出したことは大きな功績と言っていいでしょう。

ただし、地政学的観点からは、この機運に乗る形で、国境炭素税、一般データ保護規則（GDPR）など、自國に有利なルール形成を成そうとする各国政府の動きが活発化しており、企業を取り巻く規制や競争環境の前提が不安定化し、リスクが増大していることに注目すべきです。

2 今後注目すべき主要地政学リスクとは

このような3つの視点で現在の地政学リスクの底流を俯瞰した上で、2021年後半以降に注目すべき地政学リスクを図表1に挙げました。この中から、特に注目すべき4つの地政学リスクについて、以下、詳述します。

グローバルでの貿易摩擦

過去4年にわたり国際貿易への重石となっていた通商問題の多くは、米国発のものでした。一方、2021年に発足した米国バイデン政権は多国間協調のもと通商政策のかじ取りを行っていくと見られ、貿易環境は前政権期に比べると安定的なものになるでしょう。図表1でもいくつかシナリオ例を挙げていますが、特にポイントと思われるものについて触ることとします。

米国による対中政策

バイデン政権は、今後、中国の不当な産業補助金等の問題においては、同盟国と協力し、中国に自主的な変化を促していくことが予想されます。ただし、前述した議会対策といった国内事情も絡み、前政権が発動した貿易の対中関税は基本的に据え置かれると見られ、バイデン氏の対中政策によって、現在の米中関係が劇的に改善する見込みは薄いでしょう。

それどころか、人権問題等に関しては、前政権よりも厳しく中国を批判しています。こうした問題を巡り米中関係が悪化すれば、米国は多国間協調主義のもと、日本を含む同盟国に対して、中国への投資規制や輸出管理を強化するよう求め

図表1：2021年後半以降に注目すべき地政学リスク

No.	地政学リスク	内容	起こりうるシナリオ例
1	グローバルでの貿易摩擦	グローバルでの貿易摩擦激化による、自由貿易に対する弊害	①米中貿易摩擦の泥沼化 ②中国「域外適用阻止規則」適用に伴う制裁措置 ③米EU間の関税合戦の再燃
2	ハイテク覇権争い	先進テクノロジー分野の特定企業製品の取扱排除に伴う米中覇権争い	①先進テクノロジーバリューチェーンの米中二極化（5G、半導体、AI等） ②5G分野における中国製品排除に伴う競合企業への機会創出とユーザー企業のコスト増 ③対中半導体供給規制の影響による半導体不足および自動車向け半導体製造のチヨークポイント化
3	サイバーセキュリティ／データガバナンス	地政学的対立を背景とした国家および非国家主体によるサイバー攻撃の増加	①サイバー攻撃による経済的損害（重要インフラ攻撃による事業運営の機能不全） ②サイバーフィールドにおける官民連携の強化 ③外国投資規制および審査の強化（米国CFIUS、EU対内直接投資審査規則等）
4	サステナビリティ／気候変動問題	サステナビリティ／気候変動問題への対応要求の高まりを経済面、制度面で武器化する各国間の駆け引き	①脱炭素経済促進に向けた各規制の強化、投資家および社会の要求の高度化 ②気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）および自然関連財務開示タスクフォース（TNFD）に基づく関連情報開示の義務化
5	インド太平洋の治安問題	「一帯一路」構想の海上要所確保および台湾統一を目指す中国と、これに対抗する欧米その他による軍事的緊張	①中国によるインフラ投資促進・貿易拡大に伴う重要インフラの囲い込み ②台湾への侵攻・圧力激化 ③米中欧による軍事行動増加による偶発的な衝突発生リスクの増加
6	ブレギットの後遺症	ブレギットに伴う英国およびEUのビジネス環境・政策の変化	①EUの「戦略的自立」追求に伴う独自路線の政策、規制強化 ②英EU間の貿易協力協定（TCA）への改定等による競争環境変化 ③英国における貿易自由化の拡張 ④ブレギット後の新規制・体制への対応遅延による混乱
7	新型コロナウイルス感染症の影響長期化	感染拡大長期化に伴う、企業を取り巻く環境の不確実性の高まり	①感染抑止・ワクチン接種状況の違いによる地域別、業種別のK字型回復 ②ワクチンナショナリズムによる輸出停止・規制 ③国境移動制限によるサプライチェーンの見直し
8	国家債務の膨張	対コロナ経済救済策に伴う各国債務拡大によるバランスシートの劣化と返済危機	①新興国（中南米、アフリカ）における財政悪化に伴う債務返済危機および経済回復遅延 ②各国救済策および景気回復策の財源不足への対応としての企業・個人への増税懸念
9	中東情勢	米露も絡んだ石油関連の利害問題・核開発問題、イラン・サウジ等の各国対立	①米国のイラン制裁による原油市場の不安定化 ②サウジアラビアにおける海外企業（RHO）拠点誘致・義務付け
10	人権問題	重大な人権侵害懸念を抱える地域・品目に関連する政治、経済、社会的リスク	①米EUによる協調的な対中制裁（新疆ウイグル自治区・ミャンマー関連取引停止等） ②新疆ウイグル族の綿の取り扱いに対する各国・NGOからの批難 ③紛争鉱物（3TG）を使用した商材に関する原産地開示報告義務および対象材の拡大可能性

ることも予想され、さらに泥沼化する可能性があります。

中国による「域外適用阻止規則」による制裁措置

一方の中国も2021年初めに「外国の法律及び措置の不当な域外適用を阻止する規則」を施行しました。これにより、外国の法律や措置が中国企業と第三国企業の取引を禁止・制限した場合、中国当局は第三国企業に対して制裁措置を課すことが可能となりました。

こうした状況の中、EUは2020年末に中国と包括的投資協定で大筋合意に至っています。本協定は製造業を含む多くの産業分野でEU企業の中国市場へのアクセスを改善するものですが、両国の通商上・産業上の接近に対し、米国を含む一部の国からは批判的な意見も出ています。

デジタル課税

デジタル課税は、OECDを舞台に国際交渉が行われています。これまで長期にわたり、特に課税対象や最低税率を巡って米国と欧州諸国との間で意見の対立が続いていましたが、現在は利益率と売上高の規模で課税対象に線引きする米国案を採用する方向で調整が進められています。一方、英国やフランス、インドといった国々はすでに独自のデジタルサービス税を導入しています。その対象には米国の大手IT企業が複数含まれており、米国のバイデン政権は同税を導入した6か国に対する報復措置として制裁関税の実施を検討しています。

OECDは2021年半ばの合意を目指していますが、米国案には線引きをする際の利益率の計算方法や特定業種の取り

扱いなどについて不明確な点もあり^{※2}、交渉が長期化する可能性もあります。交渉停滞が明確になれば、さらに多くの国や地域で独自のデジタル課税制度が導入されることも予想され、国際貿易への大きな重石になりかねません。

ハイテク霸権争い／半導体不足

昨秋以降、自動車業界を中心に、半導体不足による影響が顕在化しています。背後にあるのは、コロナ禍を受けて一旦激減した自動車需要の急激な回復、デジタル化の加速による需要の増加と、5Gなどの先端テクノロジー実装の要となる半導体に関する国家の安全保障を賭けた米中間の争いです。

2020年春、世界的に自動車の販売が落ち込み、各メーカーが半導体の発注を控えたものの、その後、夏頃には世界最大の中国自動車市場が急回復しました。その間に、コロナ禍で加速したデジタル化の流れに沿って電子機器端末等の需要が急増したこと、主な半導体受託生産企業（ファウンドリー）の生産能力がすでに埋まっており、自動車メーカーの追加発注に供給が追いつかない状況が発生しました。

加えて、米国による対中企業制裁の一環として、2020年9月に中国の半導体受託生産大手が輸出管理対象となり、取引ができなくなったことも、市場全体の供給能力に根本的な制約を加えました。

さらに直近では、2021年2月に米テキサス寒波による主要各社の半導体製造ラインの停止や、3月には日系半導体企業の工場火災などの突発要因もあり、ますます供給不足に拍車がかかっており、業界のすそ野が広く、減産や操業停止による経済的な打撃が懸念される自動車業界における半導体不足の影響は2021年を通して課題となる見通しです。

しかしながら、今回の自動車業界での半導体不足の問題は、より深刻で長期的な課題を明らかにしました。5G通信網やAI技術など今やあらゆる産業、製品に欠かせない半導体の供給網が、極めて少数の、地政学的に密接に関連するリスクを抱える企業に依存しており、その改善には時間を要するという点です。

台湾半導体大手による米アリゾナ州における1.3兆円規模の新工場設立や、日本における研究開発拠点設立の動きは、長期的に半導体の製造基盤を国内に留める体制を作り競争力を高めたい日・米の国家戦略の現れです。これに対して中国は、長期計画において先端技術での自立に向けた半導体の内製化を目指す一方、米半導体製造装置最大手が期限内に

※2 「デジタル課税、制度細部なお見えず 最低税率と熟度に」日本経済新聞、2021年6月8日 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA0726R0X00C21A6000000/>

中国当局の承認が得られず同業他社の買収を断念せざるを得なかった事案などで中国リスクを表出させています。

サイバーセキュリティ

昨今、軍事的あるいは政治的な国際情勢を背景として、国家及び非国家主体によって行われる、地政学的サイバー攻撃が多発しています。日本では、昨年4月に大手電機メーカーが中国のハッカー集団「APT10」からサイバー攻撃を受け、社内サーバーにサクセスされる事案が発生しました。APT10は、米司法省が中国政府との関連を指摘するグループであり、本件も中国の国家ぐるみでの関与が疑われています。米中両国の市場とサプライチェーンが交わる場所にある日本は、双方からのサイバー攻撃やサイバースパイ活動の対象になり得るリスクを抱えています。

さらに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴うデジタル化の進展により、さまざまなセキュリティレベルのネットワークがビジネスにも用いられており、地政学的サイバー攻撃に対する脆弱性を増大させています。攻撃側の技術も高度化しており、企業がより深刻な攻撃に晒されれば金銭的損失を被るだけではなく、社会的信頼の失墜に直面する可能性もあります。

また、地政学的サイバー攻撃の多発が一因となり、各国は、サイバーフィールドにおける官民連携の強化や、IT機器の調達要件の厳格化など、サイバーセキュリティ対策を強化しつつあります。特に、データガバナンスを巡っては、さまざまな国や地域で独自の規則が制定・検討される活発な動きが見られており、そうした政策環境の変化も、企業の対応コストを増大させ、事業リスクとなる可能性があります。

具体的には、EUでは2018年に、EU一般データ保護規則（GDPR）が施行されました。法律事務所DLA Piperの調査レポートによれば、当初その運用は控えめだったものの、適用開始から2年8ヶ月の間に企業に対して課された制裁金は、総額で2億7250ユーロに上ることです^{※3}。各企業に課された制裁金の額も増加傾向にあり、EU当局のサイバーセキュリティに対する厳しい政策姿勢が伺えます。

一方、米国では、カリフォルニア州をはじめ複数の州^{※4}で消費者データのプライバシー規制が施行されており、州レベルでの動きが目立ちます。こうした状況を受け、産業界からは連邦法レベルでの法制化を望む声が強まっています。この

※3 DLA Piper, "DLA Piper GDPR fines and data breach survey: January 2021," 19 January 2021. <https://blogs.dlapiper.com/privacymatters/dla-piper-gdpr-fines-and-data-breach-survey-january-2021/>

※4 バーモント州（2018年12月施行）、ネバダ州（2019年10月施行）、メイン州（2020年7月施行）

分野は民主党・共和両党に共通した関心領域であるため、バイデン政権のもと、プライバシー保護に関する規則が連邦法として制定される機運が高まっています。

こうした規則は各国独自のものであり、サイバーセキュリティに関しては国際ルールの標準化が遅れています。国ごとのルールの乱立は、制裁や訴訟の増加を通じて、国家間の軋轢へと発展する可能性もあり、企業は引き続き、注視が必要です。

サステナビリティ／気候変動

最後の論点として、地政学リスクの観点からESGを解説します。

国レベルでの対応

まず、環境問題への対応を国レベルで見ると、日本では2020年10月、菅義偉総理大臣が2050年までにカーボンニュートラル（脱炭素社会）を実現するという宣言を行い、一気に機運が高まりました。米国は、バイデン政権発足を機に環境政策が大きく変わり、パリ協定への復帰表明や、各種環境対策への大規模投資が盛り込まれた「アメリカン・ジョブズ・プラン」の発表、気候変動サミットの主催を通じて、脱炭素化をリードしていく立場を世界に示しました。

炭素排出量が世界で最も多い中国も、2060年までのネットゼロ実現への意向を表明しており、4月には米国と気候変動対策で協力していくとした共同声明を発表しました。また、EUはもともと環境対策で先行しており、2019年に「欧州グリーンディール」として2050年にネットゼロを達成する目標を、諸国の先陣を切って掲げていました。

こうした中、企業への影響度の大きさから懸念されるのは、EUや米国^{※5}が、温室効果ガス削減が不十分な国からの輸入品に対して課金する政策「国境調整措置」の導入を検討している点です。国境調整措置についてはいまだ不透明な点が多いのですが、再エネ化やカーボンプライシングの導入が遅れている日本は、欧米の国境炭素調整の対象となり得るリスクがあるとの認識にたって、企業は各国の政策動向を注視する必要があります。

企業レベルでの対応

次に企業レベルでは、「企業のバリューチェーンにおける活動によって、温室効果ガスの排出による気候への影響が正味

でゼロになる状態」^{※6}がネットゼロと定義されますが、最近の動向としては、こうした環境対策に積極的大手グローバル企業が、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルや再エネ100%を宣言後、取引先のサプライヤーにも温室効果ガスの排出削減、再エネ化等を求める動きが出ています。このような動きは今後も加速していくと見られ、企業規模を問わず対応が必須となっていくでしょう。

人権問題

ここ最近は、人権問題も国際的に問題になっています。特に数年前から人権侵害が起こっているとされる中国の新疆ウイグル問題について、欧米諸国は中国を非難し、制裁を発動したことから、米中対立の新たな要因となっています。新疆ウイグル地区では綿花の他、農産物やポリシリコンなども生産されており、日本企業を含む中国で事業を行うさまざまな業種の企業に影響が及んでいます。そのリスクは株価下落、投資や取引停止、不買運動による業績への影響、ブランド価値の低下など広範囲にわたります。

3 地政学リスクに対する企業対応トレンド

これまで主な地政学リスクについて説明してきましたが、ここでは最近の地政学的リスクに関連した問い合わせや案件をベースにどのような企業対応トレンドがあるか説明します。最近の相談の背景として共通する特徴は、地政学的リスクが経営環境を捉える上で欠かせない重要な事項となっており、企業活動に直接的な影響をもたらしてきているという点です。特に米国と中国の両方に展開するグローバル企業に多い傾向にあります。

それではどのような対応が最近見られるのか最後にご紹介しておきましょう。業種やビジネスモデルや自社の戦略によって、多少の相違はあるものの、主に以下の3つの対応策に類型化することができます。

インテリジェンス機能強化

地政学リスクのモニタリングや調査については、経営企画部やリスクマネジメント等、社内で対応しているケースが多いようですが、動向変化のスピードが急だったり必要な情報が多岐にわたるようなケースでは、社内のリソースでは対応

※5 USTR, 2021 Trade Policy Agenda and 2020 Annual Report. <https://ustr.gov/index.php/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2021/march/biden-administration-releases-2021-presidents-trade-agenda-and-2020-annual-report>

※6 Microsoft and PwC, The Building Blocks for Net Zero Transformation, 2020. [https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/building-blocks-netzero-companies-transformation.pdf](https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/building-blocks-net-zero-companies-transformation.pdf)

しきれなくなっています。また、単純に法令遵守・コンプライアンスに対応するだけでは不十分であり、その背景にある各国政府の動きと関係性についても把握する必要があり、そのための情報収集の質を高め、戦略検討・リスク分析に注力し、そのための支援情報を提供するといったインテリジェンス機能の強化に取り組む企業が多く見受けられます。

事業別地政学リスク評価

事業別地政学リスク評価とは、外部経営環境としての地政学リスクを理解した上で、全社的なリスク評価を実施しているかどうかという観点での対応です。具体的には地政学リスクシナリオを洗い出し、その発現タイミングや影響度合いを自社事業に関連づけたマッピングを実施することによって、エクスポートナーを把握するといった取り組みがあります。これらは社外取締役や株主からの要望や質問といったところも現実的な背景となっており、ガバナンス体制の構築のみならずそのレジリエンス対応戦略も含まれることになります。

戦略策定に向けたシナリオプランニング

中期経営計画を策定する場合、長期シナリオを設定する必要があり、その際に、関連する地政学リスクシナリオを設定することがこれに該当します。例えば、米中貿易摩擦は10年後どのように継続し、決着するのか、あるいは決着しないのか。また台湾問題等やAI・半導体等のハイテク競争争いは

どのように帰結するのか、地球温暖化対策についてどのようにルールづくりがされるのか等、一定の前提を置くことが必要となります。不確実性がある中で、どのようなシナリオが現実的 (Most likely) なのか悲観的 (Pessimistic) なのか、楽観的なのか (Optimistic) といったパターンを検討する上で、地政学リスクを踏まえたシナリオ策定は欠かせなくなっています。

4 おわりに

PwCが実施した地政学リスクに対する日本企業の意識と対応実態調査によれば、約80%の企業が地政学リスクは経営戦略にとって重要であると回答しています。現在の地政学リスクは調査後さらに複雑化した構造になっており、コロナ禍が終息してからも、地政学的なリスクは中長期的に継続するとの見地から、単純に経済合理性や利益追求の事業経営戦略を策定するだけでは乗り切ることはできないと思われます。健全な危機感を持ちつつ地政学的な動きに关心を持ち、これらの要素を経営戦略に反映させる必要があります。筆者の知る限り、大手企業であったとしてもまだまだ整理できていない企業が多いというのが実態です。今一度自社がどのような状況かを棚卸し、今後の対策に役立てていただく一助となれば幸いです。

舟引 勇 (ふなびき いさむ)

PwC Japan 合同会社 マーケット部 ディレクター

PwC Japan グループ 地政学リスクアドバイザリーチームを運営。2013～2014年にPwC 英国ロンドン事務所に駐在し、主に日系企業による英国を含む欧州企業のM&Aや組織再編サービスに従事。経営学修士。公認会計士、米国公認会計士(デラウェア州)。

メールアドレス : isamu.funabiki@pwc.com

ピヴェット 久美子 (ピヴェット くみこ)

PwC Japan 合同会社 マーケット部 シニアマネージャー

PwC Japan グループ 地政学リスクアドバイザリー業務を担当。コンサルティングファームでのサプライチェーンマネジメント改革、海外関係会社管理等、多数のグローバルプロジェクトの他、事業会社において国際事業およびブランド戦略立案に従事。経営学修士。

メールアドレス : kumiko.pivotte@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な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のグローバルなデジタル・プラットフォームです。Viewpointは、IFRS関連情報を中心ですが、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ドが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

▼直感的な検索機能(予測変換)

A screenshot of a search interface. A search bar at the top contains the text '金融商品'. Below the search bar, a list of suggestions is shown under the heading 'おすすめの用語' (Recommended terms), with '金融商品' being the first item. Another list below is titled 'おすすめのガイド' (Recommended guides) and includes 'IAS 32 金融商品：表示 定義 (AG3項からAG23項も参照) (2018)' and 'IFRS 9 金融商品 付録A 用語の定義 (2018)'.

● 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。

▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ

A screenshot of a curated content page. The top section has a dark background with white text. It features a large title '金融商品 IFRS第9号' and a date '01 January 2019'. Below this is a smaller section titled '注目コンテンツ' (Notable Content) with three items: '2020/09/25 2020年決算における銀行のIFRS第9号予想信... (ECL)に関する論点' (2020/09/25 2020 Annual Financial Statement of Banks regarding the application of IFRS 9 for Expected Credit Loss (ECL)), '2020/08/28 IFRS第9号、IAS第39号、IFRS第7号、IFRS第4号およびIFRS第16号に対する予想信用損失の開示 - 新型コロナウイルス感染症' (2020/08/28 Disclosure of expected credit losses for IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16 in light of the new coronavirus infection), and '2020/07/16 IFRS第9号に基づく想定の適用開始 - 新型コロナウイルス感染症' (2020/07/16 Application of IFRS 9 based on the new coronavirus infection).

● 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。

いつでも、どこでも、Viewpointはあなたに最適な情報を届けします。

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

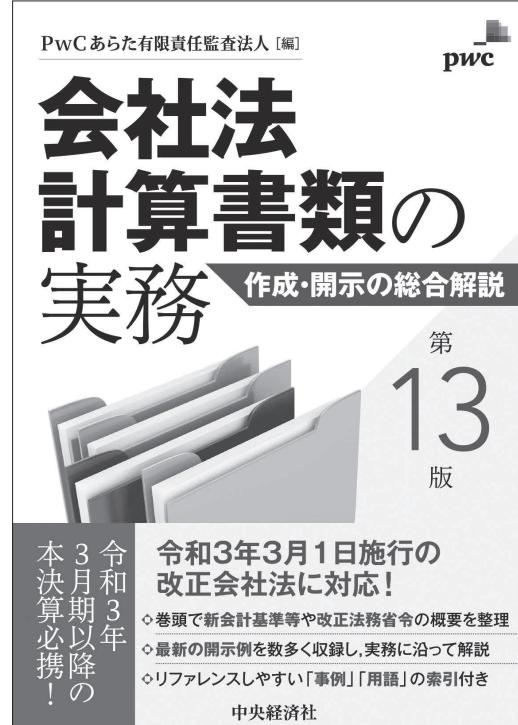
会社法計算書類の実務 —作成・開示の総合解説（第13版）

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。

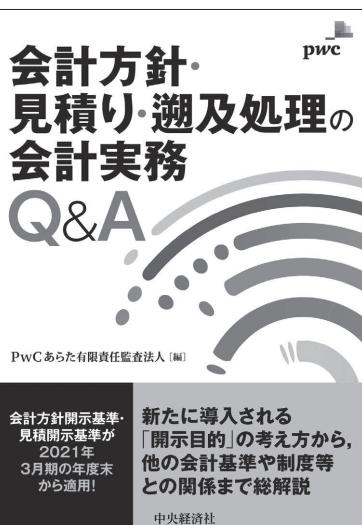
また、改正された「収益認識に関する会計基準」、新設された「会計上の見積りの開示に関する会計基準」、そして、2020年12月末現在においても公開草案である「収益認識に関する会計基準の適用指針（案）」、「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い（案）」など、2020年に公表された最新の会計基準等の概要および実務への影響を解き明かしています。

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いたします。

	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	中国大陸および香港		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・パングラデシュ・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 Masaumi Saitoh	+352-49-48-48-2095	masaumi.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		椎野 泰輔 Taisuke Shiino	+1-347-899-6414	t.shiino@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2021年6月1日現在)

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



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.

