

東京五輪・パラリンピック(以下、「東京五輪」という)が、2020年7月から9月にかけて東京を中心とした各地域で開催される。開催期間中は世界中から多くの人々が来日されることに加え、国内でも競技開催地にたくさんの人々が向かうことになる。

そして同じ時期、経理業務に従事する方々や監査業務に携わるわれわれは、3月決算会社の第1四半期、12月決算会社の第2四半期あるいは6月決算会社の本決算といった「繁忙期」を迎えることになる。ただでさえ、決算早期化、開示の充実、監査の厳格化といった社会的要請が強まっているなか、この東京五輪の影響はどのようなものがあるのかを想定して、可能な限りの対応を進めておくことは、企業の皆様とわれわれ監査人にとって、大変重要なことであると考えている。

本稿では、筆者の想定範囲内のことに限られるが、予想される事態とその影響、そして考えられる対応策について整理したいと思う。なお、意見は私見であり、所属する法人のものではない。また、対応策それぞれの整合性や実行可能性について、個々の企業・組織へ当てはめて検討したものではない点、ご了承いただきたい。

## 第1章

# 昨年のGWとの違いは？ 2020年夏の スケジュールの特徴

### 【この章のエッセンス】

●2020年東京五輪期間に想定される状況、事業環境を把握する必要がある。

●2019年のGWにあった「10連休」と異なり、平日に通常以上の混雑が発生する。

経理担当者の方の記憶に新しいところでは、2019年の4月27日(土)から5月6日(月)(こどもの日の振替休日)までの「10連休」があるうかと思う。10連休は「カレンダー自体が休日」であり、前提が「出社せず」であったため、われわれ会計監査人も2018年中から監査対象企業の皆様にご相談し、決算スケジュールや休日出勤など、さまざまな調整を行ってしっかりと準備しておくことができた。

これに対して東京五輪期間は、カレンダー上は7月23日(木)が海の日、

24日(金)がスポーツの日となり、両日が祝日であることを除き、特に前年までと大差なく、平日の日数が大幅に減少する、という状況でない。そのため、カレンダーの見かけ上は「え？そんなに心配はしなくてよいのでは？」と感じられる方も多いと思われる。確かに前述の7月23日、24日を除けば「平日」なので、社員・職員に出勤を求めることに問題はない。

しかし、想定される状況として、次の点が挙げられている。

① 多くの企業、事業所が存在する東京都内に競技会場が設けられ、選手や大会関係者のための公共交通機関の運行が優先される可能性がある。その結果、他の交通手段に制限や規制がかけられ、多数の観

戦者、観光客によって混雑度合いが増す。

② 少なくとも他所から東京への「出張」時の宿泊場所の確保は難しい。また、さまざまな関連イベントが開催されるため、大きなホール、宴会場等の確保が難しい。

このうち、①については、たとえば東京都オリンピック・パラリンピック準備局が公表している「大会輸送影響度マップ」(<https://2020tdm.tokyo/map/index.html>)をみると少しイメージできる。開催期間中の1時間ごとの想定される混雑度合いが、鉄道でいえば、通常の朝のラッシュと比べてどうか、といった基準で示されている。これによれば、日中や夕刻の混雑度合いが朝のラッシュ時のピークを超える、と予想される時間帯も少

# 五輪期間中の経理業務を乗り切る方法

PwCあらた有限責任監査法人 那須 伸裕  
公認会計士

なくない。

当然のことだが、2019年のGWのような「土日祭日による10連休」と異なり、平日に多数のイベント参加者の移動が加われば、通常のラッシュ時を超える混雑になることは容易に想像できる。台風や地震などで列車の運行本数が大幅に減ってしまったような状況に似ているかもしれない。

②については、日本経済新聞の記事<sup>(注)</sup>にもあるとおり、東京五輪期間中

の宿泊施設は大会関係者の仮押さえ

や観光客の実需で、すでにこの記事の掲載段階でも予約が困難なところがあったようだ。対象宿泊施設は競技会場の近隣のみならず、首都圏全域に広がっているようなので、都内、都心に限ったことではない。

さらに、大型の宴会場や会議スペース、ホールのような施設も、同

期間中の確保はかなり難しい状況のようである。通常よりも早いタイミングで「仮押さえ」から「予約の確定」が必

要といった対応もなされたようだ。

このように、東京で行われる数年に一度のイベントは、普段はあまり意識したことのないインフラや当り前のように過ごしている日常生活にも大きな影響を及ぼすことが予想される。これが2019年のGW10連休との大きな違いであると考えられる。

<sup>(注)</sup> 日本経済新聞2019年11月15日電子版および16日朝刊「首都圏ホテル、五輪中の予約できず 組委仮押さえ」<https://www.nikkei.com/article/DGXZ05216400U9A111C1L83000/>。

## 第2章

# 優先事項から逆算して考える 人材の確保に関する 検討ポイント

### 【この章のエッセンス】

●東京五輪期間中の業務のなかで、優先すべき事項(開示、株主総会等)は何かを確認することが求められる。

●どのように人材を確保し有効に活用するかを整理し、早期の対応の重要性を認識する必要がある。

前項で整理したとおり、東京五輪

期間中は通常を超える交通機関の混雑が予想されるため、通常どおりの勤務を「当然のこと」と求めることに無理が生じる可能性がある。また

「平日だから、皆出社するだろう」と

いう前提についても、例年どおりな

ら決算業務のピークを迎える7月23日、24日が祝日になっていること、

あるいは、多くの方が競技の観戦に行くため休暇を取得する、といったことが重なれば、その前提も怪しくなってくる。

ただ、手をこまぬいて不安になっても仕方ないので、たとえば次のように整理をして、課題を明確にすることが考えられる。

## 優先すべき事項の確認

東京五輪前半の7月下旬から8月上旬は、12月決算や3月決算の会社の四半期、6月決算の本決算といった、日本の上場企業の相当数が何ら

かの開示に向かつて作業を進める時期であり、後半の8月下旬から9月上旬よりもその集中度合いは一層高くなる。そのような状況において、まず「絶対にやらなければならぬこととは何か」をあらためて認識する必要がある。

6月末が四半期末となる場合、2020年は8月14日(金)が四半期報告書の提出期限になる。6月末が本決算の場合は、株主総会から逆算した会社法の計算書類の確定日や招集通知の発送日などが定まるだろう。これらはいずれも「法定期限」であるから、災害等を理由とした特別の措置によって遅延が認められる場合を除き、厳守すべきものである。

なお、本稿執筆段階でそのような特別の措置は確認できていない。また、4月決算や5月決算の企業においては、7月下旬、8月下旬が通常では株主総会の開催日になる。すでに、2019年の株主総会開催時に会場の手配等が済んでいれば、会場や開催日時も確定しており、これも動かすことが難しい優先事項になる。

これらを決算月別に並べると、図表1のようになる。

決算業務や監査・レビューへの対

応の時期を太い矢印で示したが、これらが東京五輪の開催期間にかかっている決算月をみると、1、3、6、7、9、10、12月となっており、株主総会が7、8月下旬の開催となる4、5月を加えると、影響度合いは異なるものの、大半の決算月が影響を受けることがわかる。

まず、自社の決算期からどのような優先すべき事項があるのか、いつまでに何をしなければいけないのか、を整理し、認識することが必要である。

## 業務・決算スケジュールにおける課題の認識

次に、認識した優先事項から逆算して、必要な業務が完了するスケジュールを検討することになる。3月決算法人の第1四半期を想定したP社の設例を用いて説明する。

設例では簡単に書いたが、多くの方が「それは、無理」と感じられたのではない。通常の月次決算であれば2営業日で締める、といった実務をされている企業もあろうかと思うが、四半期も同様かとなると少し違ってくる可能性がある。それ以前に例年、日程に十分な余裕をもって

四半期決算業務を行っているのかといえ、そうでない可能性が高い。つまり、従来からタイトな日程だったものをさらに繰り上げる、ということになる。

これまでの経験で、「1日早めることの難しさ」を実感している方も多と思うが、まさにそれが来夏に求められる課題である。経理業務に従事する方以外に十分な理解を得るためにも現状を整理して、きちんとカレンダーに当てはめることで可視化することが必要と考える。

## 課題への対応

では、課題の解決にはどのような対応が可能か。

2020年のカレンダー(図表3)によれば、うるう年の影響もあり、前年の7月8日(月)に相当する日は7月6日(月)になる。単に祭日が1日増えるだけでなく「お盆前の金曜日に四半期報告書を出そう」というゴールをセットすれば、四半期決算日(6月30日)の翌日から決算業務を開始する日までの営業日は、P社の例でいえば、前年が5日間あったのに対して3日間になり、さらに2日間減少することになる。合計3日間

(図表1) 決算月別スケジュール

	6月	7月	8月	9月
大会		前半	後半	
4月決算	→	総会		
5月決算	→		総会	
6月決算	→	→		総会
7月決算		→	→	→
8月決算			→	→
3月、9月、12月決算	→	→	→	
1月、10月決算		→	→	→
2月、11月決算			→	→
			← 開催期間 →	

(設例) 優先事項から逆算したP社の例

(1) 参考になるのは直近の事例であると思われるので、「2019年の実績がどうだったか」をカレンダー上で確認する

- (例)  
 ・第1四半期に係る四半期報告書は8月9日(金)に提出した  
 ・四半期決算短信は、その前週8月2日(金)に開示した

(2) 業務・手続ごとに「何人で何日かかるか」、「誰が、何日で実施したか」を数えるため、2019年の同時期の業務実績を確認する

(例)  
 次の日数が四半期決算業務に費やされた(合計63人/日)。業務ごとにまとめたものは図表2のとおりである。

- ・A社員：7月8日(月)から7月15日(月)の海の日を含め7月26日(金)までの延べ15日間で親会社、子会社S1、子会社S2の個社ごとの伝票入力、仕訳データの確認、会計監査人の四半期レビュー手続への対応を行った
- ・B社員：7月8日(月)から8月2日(金)までの延べ19日間で親会社、子会社S1、子会社S2の決算整理仕訳の入力および四半期連結財務諸書の作成、会計監査人の四半期レビュー手続への対応を行った
- ・C係長：7月16日(火)から8月9日(金)までの延べ19日間でA社員およびB社員の業務の検証を行うとともに四半期決算短信および四半期報告書の原稿を作成し、会計監査人の四半期レビュー手続への対応を行った
- ・D課長：7月29日(月)から8月9日(金)までの延べ10日間でA社員およびB社員の業務の再検証を行うとともに、C係長が作成した開示書類の原稿を確認、検証して最終化した

(図表2) 各社が業務に費やす日数 (単位：人/日)

	親会社	子会社 S1、S2	連結	監査対応	開示書類	計
A	8	5		2		15
B	4	5	6	4		19
C	3	3	3	2	8	19
D	2	2	2		4	10
計	17	15	11	8	12	63

※斜体・下線の数字は、検証業務の所要日数

(3) 2020年のカレンダーで、優先事項の日付から②で数えた所要日数を遡らせる

- (例)  
 ・2020年の第1四半期報告書は8月7日(金)に提出したい  
 ・四半期決算短信は、その前週7月31日(金)に開示したい

(4) 同じメンバーで業務を行うとしたら「昨年と比較して何日早める必要があるか」を認識する

(例)  
 2020年6月末から8月前半のカレンダーは図表3のとおりである。  
 週単位で考えれば、2019年7月8日の当日は2020年7月6日になり、A社員、B社員は7月6日(月)から業務を開始すればよい、ということになる。  
 しかし、2019年の上記期間中に祭日は海の日1日だけ(7月15日)であり、2020年はこれにスポーツの日が加わるので、平日が1日少なくなっている。そこで、1日繰り上げようとする、2020年は7月3日(金)から第1四半期の決算業務を始めることになる。

(図表3) 2020年6月末～8月前半のカレンダー

月	火	水	木	金	土	日
6/29	30	7/1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	8/1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16

分早めなければならない、ということになる。  
 こうなると、単に経理部門の努力だけでは解決は難しい。詳細は後述するが、臨時的にこの時期に経理人材を確保することは、容易ではない。したがって、現有勢力で工夫を重ね尽くすしかない、ということになるだろう。

(1) 開示スケジュールの繰下げ

「決算早期化」は確かに有用であるが、背に腹は代えられぬ、という状況であることについては市場の理解も得られると考える。  
 P社の設例では、決算発表を7月31日(金)、四半期報告書の提出を8月7日(金)としたい、とした。これを決算発表は8月5日(水)、四半期報告書の提出を8月12日(水)とすれば、3営業日を確保することができ、当然のことであるが、ご担当の方も含め、気持ちのどこかで「発表を『遅らせる』ことはできない」と思い込んでいる可能性はないだろうか。冷静に現状分析を行った結果、

(2) 四半期決算業務の見直し

従来どおりの発表スケジュールが非現実的なら、期限内で繰り下げることとは決して悪いことでも恥ずかしいことでもない。適切な手続を経た適切な開示がなされることを市場は期待しているのではないかと考える。  
 これは「言うは易く、行うは難し」であり、「それができれば、苦勞しい」とのご指摘を受けるかもしれない。しかし「必要は発明の母」や「火事場の馬鹿力」ともいうので、今一

度見直していただくことで発見があるかもしれない。  
 P社の設例で、決算業務の開始日を1日遅らせるとする。その場合、C係長やD課長が「自分たちの作業時間は減らさないように」とA社員、B社員に依頼すれば(この「依頼」自体の問題はここでは議論しない)、A・B両社員の作業時間を減らす必要が生じる。図表2によれば、親会社、子会社単体の処理に延べ22人/日を費やしており、まとまった日数があるので、ここでA・B両社員の「1日」

を削ることができれば、開始日を1日遅らせることができるはずだ。

A社員の業務をさらに細分化して検討すると、「検算」、「担当者への質問」、「入力」、「検証」、「単体報告資料の作成」……といった内訳が明らかになる。さらにB社員も同様に業務を細分化すると、「連結消去仕訳の入力」、「連結報告資料の作成」……といった内訳があったとする。このなかから「1日」を削れないか検討することは有用と考える。

たとえば、「…報告資料の作成」といったことに目がいったとする。経理業務がオンライン化、自動化され、多くの業務が会計ソフト等で処理されるようになって、その出力帳票などで社内の報告がなされず、その会社独自の、あるいは「伝統的な」フォーマットが会議資料になっている、という事例はまだまだ見受けられる。担当者にうかがえば、この独自様式の書類を作成するのに多くの時間を割いている、といった本音が聞けることがある。書面の作成に手がかかることは当然だが、内部統制の問題として、人手を介して情報が受け渡される、そこで不正や誤謬の可能性が生じるので、検証しなければいけな

くなる。数字を転記すれば、それを確かめる、ということだ。会議に資料を出したら数字が間違えていて叱責された、となれば「やっていられない」という気持ちにもなり、業務への意欲も精度も低下するだろう。

そこで、この独自様式をやめてみる、というのはいかがか。もちろん、2020年の7、8月だけ、一時的に、と割り切ることでもよい。しかし、せつかくの機会なので、システムから人手で加工せず出力できるもので代替できないか、という検討を進めることはこの際有用と考える。やってみたら、上司も時代も昔と変わっていて「これでいいじゃないか」とすんなり進むことも少なくないと聞いている。

その他にも、同一のシステムから出力されるデータを人手で検証するなどという非効率性は排除できるし、人手を介してデータを移管しているような場合、それを機械的に行うことで転記だけでなく検証作業の時間も省くことができる。あらためてそのようなプロセスが残っていないか、確認いただきたい。もちろん、大掛かりなプログラムの改変やシステムの改修を今から行うことは容易

ではないと思われるが、検証ポイントを減らすことは、A・B両社員の業務を減らすだけではなく、後工程として実施するC係長やD課長の業務を減らすことにもつながる。なかなか上司の仕事に「無駄がある」ということは難しいが、スッキリしたものであれば、確認・検証も容易であるはずなので、今のうちから見直してみていただきたい。

また「当たり前」と思っていることのなかに「案外、そうでもない」ということが紛れていることもある。前述の「独自様式」もそうだが、自分のことは自分ではみえないから鏡が必要であるのと同じように、普段からお付き合いのある第三者、会計監査人や税理士など、経理業務を外からみることでできる人に「率直にいつて、どう思うか？」と聞いてみられてはいかがだろうか。

### (3) 人材の融通による対応

「人手が足りなければ、借りてくればよい」。

昨今の経理業務外注化の流れを踏まえれば、このような選択肢は優先順位の高いものであろう。しかし東京五輪期間中は、それほど容易に人手が確保できるのかわからない。後

述するように、人の移動に困難性があるといわれているのに、その時期にイベントに関係ないところであえて臨時的な業務を行おう、という方がどれほどいいのか、疑問である。

となると、外部から人材をかき集めることは難しいので、内部での融通を検討してはいかがか。社内にいる経理人材を臨時招集する。「そんな都合のよい人はいない」と思われるかもしれないが、試してみるのには悪くないように思う。たとえば「簿記の資格を持っている人」、「会計ソフトを使ったことがある人」、「元経理部門の人」、「子会社の経理を担当していた人」などを募集してみる。そこまで専門性がなくてもよい。昨今の会計ソフトは仕訳がわからなくても、根拠資料に基づき入力をするので処理できるものがたくさんある。そういったものは、経理担当者に限らなくても対応は可能だ。

これらの人材は、当然社内でも他の業務に従事されているわけで、当該業務を一時的に離れていただく必要がある。全社的な取組みとして行わなければならない。しかし、外部から人を集めるよりも、会社の業務をよく理解しているし、情報セキュリティなどの観点からも部外者を入れ

るよりもはるかに安全、という見方もある。もちろん、一定の研修、トレーニングは必要になるが、分担する業務を細分化し、極力判断に困ったりすることのないような工夫をすれば、実行可能性は低くないと考える。

日頃、経理部門の業務は限られた人員で行われ、他の部署の方からは「どうなっているんだろう?」という見方をされることもあるが、これを機に、経理部門の業務プロセスの一端を理解していただくことも有用かもしれない。

## 有給休暇取得への対応

東京五輪は、経理部門の方々にとっても一生に一度のことかもしれないもので、幸運にもチケットを取得できた方は、いくら決算が忙しいといっても、1日、あるいは半日、業務を休み観戦に行く、と決めていることだろう。

有給休暇の付与や取得等に関する取扱いは厚生労働省作成の「有給休暇ハンドブック」(https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roundou/gyousei/kinrou/dl/040324-17a.pdf)に詳しく書かれている。従来からわが国の年次有

給休暇消化率は諸外国に比べて低い、といわれてきたが、2018年に成立したいわゆる「働き方改革関連法」により、2019年4月1日から、使用者は10日以上の有給休暇が付与されるすべての労働者に対し、毎年5日間、時季を指定して有給休暇を取得させることが義務づけられている。この法律には中小規模の会社に対して適用を猶予する、といった措置は含まれていないので、規模にかかわらず適用されるものである。

労働基準法39条5項では次のように定められている。

使用者は、前各項の規定による有給休暇を労働者の請求する時季に与えなければならない。ただし、請求された時季に有給休暇を与えることが事業の正常な運営を妨げる場合においては、他の時季にこれを与えることができる。

したがって、年次有給休暇は「事業の正常な運営を妨げない時季に取得することが想定されている。使用者も労働者もいずれも権利の濫用は認められないはずなので、この「事業な正常な運営」についてあらかじめ整理しておく必要があると

考える。東京五輪期間中についても、各社でどのような取扱いをするか、早めに対応を定め、労使で共通の認識を持つことは有用と考える。

イベントのチケットはすでに取得されているはずで、いつ、どこで競技が行われるかは判明している。貴重な機会をコミュニケーション不足で台無しにしないよう、また、前項までに整理したような緻密な「プロジェクト・マネジメント」の変動要素に「後出しじゃんけん」をしないように、早めの対応がよいだろう。

### 第3章

# 在宅勤務やサテライトオフィス化 混雑回避に関する 検討ポイント

#### 【この章のエッセンス】

- 「混雑」を想定した場合の回避策を検討する必要がある。
- 当該施策を利用する際の留意点について情報セキュリティを含め整理することが重要である。

第1章で述べたとおり、東京五輪期間中は道路だけでなく公共交通機関にも通常以上の混雑が見込まれる時間帯がある。自然災害発生時の「まったく先が読めない」状況とは異なるので対策は可能だ。このような

確保の観点からの対応のほか、技術的、物理的な対応の検討が可能であろう。

想定のもと、第2章のような人材の

一般社団法人日本テレワーク協会によると、「テレワークとは、情報通信技術(ICT=Information and Communication Technology)

を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと」であり、「働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)の3つに分けられ」る、とされている([https://japan-telework.or.jp/tw\\_about-2/](https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/))。

本章では在宅勤務とサテライトオフィス勤務について整理する。

## 在宅勤務

文字どおり自宅での勤務となり、ここではパソコンと通信手段を用いた業務を想定している。私が技術革新のスピードの恩恵を最も強く感じられるのはパソコンの処理能力と通信速度の向上である。数十年前はテキストデータでの「パソコン通信」がせいぜいだったものが、今では携帯端末でもスムーズな動画配信が可能になっている。また、通信速度が飛躍的に向上したことから、大きなデータもパソコンの記憶媒体に残したまま、パソコンを持ち歩かず、ネットワークに接続し、使う際にだけダウンロードしたりクラウド上で処理したりすることも、少ないストレス

で可能になった。したがって、現在では音声のみの電話だけでなく、大容量の情報を含めたテレビ電話、テレビ会議を使って、相当程度のコミュニケーションをはかることが可能である。

昭和世代からすると「隔世の感」があり「当然のこと」と受け容れられない気持ちが残っているが、直接面会し、その場の空気も含めて対応しなければならぬ場面を除けば、すでに決まったオフィスに「集合する」必然性は相当程度低下している。

もちろん、例外はある。取り扱う情報の機密性が極めて高い、大半が個人情報、といった業種では、情報の持出しを一切禁じている企業がある。情報を預けている身からすれば、安易に取り扱われるよりも安心だ。通信には常に「ハッキング」のリスクが付きまとう。企業内の通信は専用回線に加え厳重なセキュリティ対策を施し、常時監視する等の対策が採られているが、在宅勤務者と企業のサーバーとをつなぐ回線に同様のセキュリティレベルを確保することが難しいとの認識もある。そのため、仮に在宅勤務者が使用するパソコン内にデータが残らないとしても、そもそも通信回線にデータを載せるこ

と自体が適切でない、との判断をされる場合もある。

それでも、昨今の通信技術の進化により、Virtual Private Network(VPN:仮想専用線)によるプライベート・ネットワークを構築し、VPNがない場合に比べて高い機密性を確保し、ハッキング等からデータを守ることも可能になってきた。また、それらの技術も、超高額の費用をかけて、専門技術者が何十人も：といった負担なく導入できるようになっている。

「各企業の経理データをどのよう  
に位置づけ、取り扱うか」ということについては、各社各様と考えられ、一律に扱えないが「取り扱うデータの機密性、安全性の確保」について、一定の水準が確保できれば「テレワークでの取扱い可」との判断も可能になるだろう。

加えて、企業のオフィス勤務では当然のこととされているような次の点にも留意が必要であり、テレワークの導入時にはルールの整備と、当該ルールを身につけるための研修が必要となる。

### (1) 労働時間を管理できるか？

目の前に座っていれば、仕事をし

ながらも勤務状況はわかるし、わからせることができる。しかし、在宅勤務になればそれは不可能なので、別の方法を使う必要がある。始業時や終業時に電話やメールで連絡を行う、パソコンからサーバーへのアクセスログを取得して検証する、などの方法がある。業務の指示や評価についても、在宅勤務時と出社時に差異がある場合は、事前にルールを決めておくことが望ましい。

### (2) 情報セキュリティ対策はなされていくか？

在宅勤務時に使用するパソコン等にデータが保管されないようにすることやVPNを利用した通信については前述のとおりであるが、たとえば家族が業務に関するデータを容易にみることができたり、パソコンを操作できたり、といった状況は極力排除すべきであろう。そのような自宅の勤務環境についても、一定の水準を確保できるか、確認することも必要であろう。

### (3) その他

通信回線の確保に係る費用負担や、通勤経費の負担など、突き詰めればさまざまな論点が存在する。在

宅勤務の運用開始にあたっては、それらについても整理が必要になるので、早めの検討が必要である。

## サテライトオフィス勤務

本稿が掲載された時点で、「新たに」都心にオフィスがある企業が郊外に、あるいは郊外の会社が都心を挟んだ反対側に、適切なサテライトオフィスを構えることは、時間的に難しいかもしれない。しかし、従来から支店、支社、営業所、出張所等（以下、「事業所」という）を設置されている企業の場合は、当該事業所の「サテライトオフィス化」の検討は、十分可能と考える。

前掲「在宅勤務」と同様で、仮に経理業務をこれらの事業所で行う場合、当該データを各事業所に送り、当該事業所で取り扱うことに関するセキュリティ対策を講じることが前提となる。主な検討事項として、通信回線の機密性の確保と経理データ取扱者の限定が考えられる。

このうち通信回線の機密性については、事業所が普段取り扱っているデータに機密性があり、本社やデータセンターとの通信にそもそも十分

なセキュリティ対策が施されていれば、追加の対応は限定的なものになるだろう。もちろん、通常取り扱わない経理データを流すことで技術的な問題が生じる可能性もあるので、事前のテスト等は必須と思われる。

経理データ取扱者の限定は、たとえば営業所のような施設に営業担当者や経理担当者が机を並べるようなことを想定した場合、経理データを営業担当者が自由に閲覧できたり、操作できたりするような状況は望ましくないもので、何らかの対策を、という意味である。

パソコンを横からみても画面がみえないシートを用意することはさほど難しくなく、パソコンから離れる際のスクリーンロック等を徹底する

ことでも、一定の効果はある。

新たなオフィスを構え、オフィス自体のセキュリティ対策をゼロから講じるには時間もコストもかかるし、そもそも適切な物件を探すことも難しいだろう。しかし、既存の事業所であれば、一定のセキュリティ対策はなされ、社員の相互けん制も働いたため、実現可能であり一定の効果も得られやすいと考える。

## フレックス勤務

テレワークではないが、混雑や利用者が集中すると予想される時間帯を避けて出社、退社することを可能にするには、フレックスタイムの利用も有効と考える。経理データの社

外利用はできない、との判断をされた場合、あるいは十分なセキュリティ対策が講じられないため在宅勤務やサテライトオフィス勤務で経理業務を進めることはできない、という場合に活用できる。

ただし、本人の希望で出社、退社時間を決める本来の目的ではなく、混雑回避のために、特定の時間帯、たとえば早朝6時に出社し、午後2時に退社するよう求める、といったことはフレックス勤務の趣旨からは離れるので、同様のルールで取り扱うことはできない。このような業務の指示に基づく勤務時間の変更は、当然早朝時間帯の超過勤務手当の支給などの配慮が必要になる。

# 第4章 五輪を業務改善の機会に その他年次業務に関する 検討ポイント

● 必要がある。

● 会計監査やレビューへの対応を含め早期の検討が重要である。

本稿では2020年夏の経理業務にまつわる課題と対応について取り上げてきたが、もう2点言及したい。

● 株主総会の運営方法について検討



## 株主総会の対応

前述のとおり、上場会社の株主総会については、多くが開催時に翌年の場所の確保もされているとうかがっている。その場合、大ホールや会議場の確保の問題はない。場所の確保が未了の場合どうするのかについて、適切な回答は持ち合わせていない。都心を離れることで、必要とするキャパシティを確保することは可能かもしれないが、それが株主にとって有用か否かは、検討の余地があるだろう。これまで外部会場を利用してきた場合、自社の大会議室の許容人員数と例年の総会出席者数を見て、自社施設での開催を検討することも必要だろう。

次に、場所の確保ができた場合でも、たとえば、4月決算の企業の場合で、仮に東京五輪期間中に株主総会の開催日が設定されていたとすると、株主の来場に支障が出る可能性を考えなければならない。開催時間を調整することができれば、フレックスタイム制と同様の効果が少し期待できるが、あまりに極端な深夜早朝の開催も難しいだろう。

そのような状況を想定すると、株主総会の電子化やインターネットの中継などについて検討することも有用と考える。電子投票については法改正などにより利用が可能になってきており、ネット中継もその場での議決権行使や質問には使えないものの、リアルタイムで経営者の説明を聞く(みる)ことができるなど、会場に足を運ぶことが難しい株主への対応として、平時においても有効な手段と思われる。

この夏を契機に、これらのしくみを取り入れ、株主に対する情報提供の重層化、株主総会の活性化を図ることも検討に値すると思われる。

## 会計監査、レビューへの対応

最後になるが、われわれの業務を通して感じた留意点について触れさせていきたい。

すでに数社から東京五輪期間中のわれわれのレビュー業務について、お問合せを受けている。また、われわれも当該期間中の業務について、テレワークの本格的な導入も視野に入れながら整理・検討を行っている。

具体的な対応は個々の企業によって異なるが、われわれの扱う情報はいずれにしても機密性の高いものであることをあらためて認識し、情報漏洩等のないよう十分な準備を整え、本稿に記載したような点に留意しながら進めている。

企業の皆様とのご相談において確認していることは、まずご自身、経理部門の皆様がどのような対応をされる予定か、である。そして、われわれに対するご指示、ご依頼の内容、特にタイミングの問題については、慎重にご相談させていただいている。2019年の10連休についても、当初「監査日数を1日、2日、減らせないか？」というお話をいただくことがあった。しかし、監査人の側も業務繁忙期に人員の余裕はなく、日次で適切な人員配置を行うことに努めている。「1日、2日」は企業の皆様が短縮することが容易ではないことと同様に、われわれも困難を極めるので、できるだけ早く具体的にカレンダーをみながら、開示予定日の繰下げも選択肢に含め、ご相談させていただければ幸いである。

繰返しになるが、東京五輪は予測できる事象であり、対応策はまだあ

ると思っている。当たり前のことだが、早期に状況を整理し、現状を認識し、自らの立ち位置を理解することで、課題を認識し、講ずるべき対策も明確になっていくものと考え

那須 伸裕(なす・のぶひろ)  
PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー 公認会計士  
内部統制の整備・運用の構築・改善支援業務のほか、IT、メーカー、小売り等幅広い企業の監査業務に従事。