

PwC's View

特集: **ERM** (全社的リスクマネジメント)

Vol. **12**
January 2018



特別座談会

「収益認識に関する会計基準(案)」のポイント

～売上計上基準はどう変わるのか～ 4

特集

ERM (全社的リスクマネジメント)

- 改訂版COSO ERMフレームワークの解説
～背景と改訂のポイント～ 12
- 経営トップはERMを企業価値創造にどう活用すべきか 16
- ERM活用の実務対応マニュアル 20

会計/監査

- 業種別在庫管理および在庫評価のポイント
第3回 製薬業界 24
- IFRS ICによる却下通知(リジェクションノーティス)
～IFRS解釈指針委員会での議題から却下された論点～
IAS第19号「従業員給付」..... 28

ソリューション

- PwC IPO | 再上場の際の留意事項 32

イベントレポート

- 国立大学法人滋賀大学・PwCあらた有限責任監査法人共同セミナー
「データサイエンスと次世代における会計監査」..... 36

その他

- 公認会計士トピックス
第8回 女性会計士の活躍促進 42

ご案内

- “Inform” へようこそ 44
- 「監査品質に関する報告書2017」のご案内 45
- 書籍紹介『金融機関の規制対応と内部監査』『サイバー攻撃に勝つ経営』 46
- 書籍紹介『最新 アメリカの会計原則(第2版)』『実務入門 IFRSの新保険契約』 47
- 書籍紹介『成長への企業変革』 48
- 書籍紹介 49
- PwC Japanグループ調査/レポートのご案内 50
- エクスペリエンスセンター開設のお知らせ 52
- 大阪事務所移転のお知らせ 54
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 55



「収益認識に関する 会計基準(案)」のポイント

～売上計上基準はどう変わるのか～

2017年7月、ASBJより公開草案「収益認識に関する会計基準(案)」等が公表されました。これは、売上計上に関する包括的な会計基準の草案です。わが国においては収益認識に関する包括的な会計基準が設定されていませんでしたが、2018年より適用されるIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を踏まえて、現在、新たに開発されているところです。

影響が大きいこの公開草案について、ASBJディレクター、ASBJ専門委員、そしてIFRS監査従事者に、概要とポイントを伺いました。

最終基準の公表を待たずに、公開草案の全体像を把握し、対応の検討を開始することが、新基準への円滑な移行のカギとなると思われます。

国際的に整合した業績指標へ 顧客目線で取引を把握

矢農：最初に、今回、収益認識に関する包括的な会計基準を開発することになった経緯を教えてください。

川西：わが国では、企業会計原則に定められる実現主義によって売上が計上されてきました。工事契約など一部の取引について収益認識に関する定めがありましたが、それ以外に包括的な定めはありませんでした。

一方、国際的には国際会計基準審議会(IASB)と米国財務会計基準審議会(FASB)が収益認識に関する会計基準を共同で開発し、両審議会は2014年5月、文言レベルではほぼ同一の内容となる収益認識に関する会計基準「顧客との契約から生じる収益」(IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic 606)を公表しました。

企業の経営成績を表示する上で、収益は重要な財務情報であり、こうした背景から、ASBJは2015年3月、IFRS第15号を踏まえ、わが国における収益認識に関する包括的な会計基準の開発に向けた検討に着手することを決定しました。

矢農：公開草案では、連結財務諸表と個別財務諸表の双方において、同一の会計処理を実施することが示されています。この理由は何でしょうか

川西：この点については、個別財務諸表にも適用される場合、中小規模の上場企業や連結子会社などが複雑な処理を適用する可能性があることへの懸念や、法人税法上の課税所得計算といった関連諸法規などとの関係についての懸念が聞かれました。

一方、経営管理の観点から、連結財務諸表と個別財務諸表の取扱いが同一の内容とすべきとの意見も多く聞かれ、またASBJはこれまで基本的に連結財務諸表と個別財務諸表で同一の会計処理を定めてきたことや、企業

の連結調整に係るコストなどを勘案し、個別財務諸表にも同一の会計処理が用いられることとしました。

鈴木：売上は、経理部門だけではなく、営業部門なども関連する、日常的な取引業務の積み重ねからなる会計数値ですので、期末で修正仕訳をすることで対処できるものではありません。このため、連結財務諸表と個別財務諸表において、採用する会計処理が異なることは好ましくないと考えています。

澤山：売上は、企業の業績指標の中で特に重要です。従って、経営管理の観点において、企業グループ全体で同じ会計基準に基づく統一した指標を用いることは、まさに求められる方向性だといえます。

矢農：公開草案のポイントの一つは、従来の実現主義の原則に代わり、「履行義務を充足したときに又は充足するにつれて収益を認識する」と示した点だと思えます。「履行義務」は日本の会計実務でなじみがない用語ですが、どのようなものでしょうか。

川西：公開草案で、履行義務は「顧客との契約において、別個の財又はサービスを顧客に移転する約束」と定義されています。理解が難しい定義ですが、収益を認識する単位として、識別することが必要なものです。簡単な例としては、企業が顧客に商品販売する約束や、サービスを提供する約束が挙げられます。

鈴木：ポイントとなるのは、企業の履行義務の充足時点が、企業の顧客への商品やサービス等の提供により、顧客がその支配を得た時ということです。すなわち、顧客目線に基づいて履行義務の充足を捉える点が、この公開草案の重要な特徴だといえます。

澤山：企業においては、これまで顧客目線で会計処理を考えることがあまりなかったと思いますので、実際の取引において履行義務が何かを把握する

ことに難しさを感じることもあるかもしれません。特に、複合的なサービスを提供する取引の場合は、顧客目線でサービスを分解して履行義務を把握する必要が出てくるなど、難易度が高くなる可能性があります。

「5つのステップ」

矢農：公開草案では、収益認識の際に「5つのステップ」が必要とされています。これまでの実現主義と比べ、非常に複雑な検討に思えますが、なぜ5つものステップが求められるのでしょうか。

川西：公開草案は「約束した財又はサービスの顧客への移転を、当該財又はサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように収益を認識する」ことを基本原則としています。これはやや抽象的な概念であり、理解しやすいように「5つのステップ」を設けました。

簡単に説明しますと、まずステップ1で顧客との契約を識別し、ステップ2で収益認識の単位である履行義務を識別します。そして、ステップ3で収益認識の金額の基礎となる取引価格を算定し、ステップ4で取引価格を履行義務に配分します。最後に、ステップ5で履行義務を充足したときに収益を認識します。

5つのステップ自体は、従来の収益認識における検討と大きく異なるものではなく、収益計上を収益の認識基準(ステップ1・2・5)と収益の額の算定(ステップ3・4)に分けて整理したものといえます。一見複雑ですが、顧客との契約の中に複数の約束がなく、取引価格が変動しない単純な取引の場合は、収益を認識するタイミングを決定するステップ5のみ検討することになる可能性があります。

鈴木：公開草案を見た企業の経理担当者からは、この5つのステップに戸



川西 昌博 (かわにし まさひろ)

企業会計基準委員会
ディレクター

惑う声が聞かれます。これまで、会社が検討し確立してきた会計処理を、わざわざ5つのステップに基づいて整理し直さなくてはならないことを煩雑に感じるようです。

澤山: 5つのステップは新しい概念ではなく、経理担当者がこれまでも無意識に考えてきた手順を切り出しただけです。公開草案の文言を見ると煩雑なプロセスのように感じられますが、実際の取引に照らして具体的に検証してみると、感覚をつかみやすいと思います。

ステップ5： 一時点の認識か 一定期間の認識か

矢農: では、各ステップの内容を見ていきましょう。ステップ5で収益が認識されるので、順序は逆になりますが、ステップ5から始めます。公開草案では、履行義務が一定期間にわたり充足されるなら一定期間にわたって収益を認識し、履行義務が一時点で充足されるなら一時点で収益を認識すると提案されています。前者に該当するのは、どのような事例でしょうか。

川西: 公開草案では、財又はサービスに対する支配が顧客に一定の期間にわたり移転することになる3つの要件のいずれかに該当する場合は、一定の期間にわたって収益を認識し、いずれにも該当しない場合は一時点で収益を認識することとしています。

1つ目の要件は、企業が顧客との契約における義務を履行するにつれて、顧客が便益を享受することです。この要件には、清掃サービスのような日常的・反復的なサービスなどが該当すると考えられます。

2つ目の要件は、企業が顧客との契約における義務を履行することにより、資産が生じる又は資産の価値が増加し、当該資産が生じる又は当該資産の価値が増加するにつれて顧客が当該資産を支配することです。抽象的で理解が難しいですが、この要件には、顧客の土地における建設工事などが該当すると考えられます。

3つ目の要件は、①企業が顧客との契約における義務を履行することにより、別の用途に転用することができない資産が生じ又はその価値が増加することと②企業が顧客との契約における義務の履行を完了した部分につい

て、対価を収受する強制力のある権利を有していることの両方を満たすことです。これも抽象的で理解が難しいですが、一定の工事契約やコンサルティングサービスなどが該当すると考えられます。

鈴木: 現行の実務では、商品を提供する場合は一時点で収益を認識し、サービスを提供する場合は契約期間にわたって収益を認識する、というのが多く採用されてきた会計処理だと思います。しかし、公開草案では、一定期間にわたって収益を認識する履行義務について明確な要件が設定され、それを満たすか否かで会計処理が異なるため、影響が出るのではないかと懸念される声を聞きます。川西さんが説明された3つ目の要件は、これまで進行基準で扱っていた取引をできるだけ変更しなくて済むように、実務への影響を配慮されたものとなっています。

澤山: このステップの影響を受けた事例にアセンブリビジネスがあります。完成品製造業者から有償支給で部品を受け取り、加工して戻すアセンブリビジネスは、要件の3つ目に該当し、サービスに対する支配が一定期間に

矢農 理恵子 (やのうりえこ)

公認会計士、PwCあらた有限責任監査法人
 アカウンティング・サポート部長 パートナー
 金融機関等の監査およびアドバイザー業務に携わった後、法人内での会計に関する相談業務に従事。2012年より会計に関する相談業務のリーダーを務める。グローバル・アカウンティング・コンサルティング・サービス・グループのパートナーとして、グローバルおよび国内にて、IFRS 関連業務にも関与。企業会計基準委員会(ASBJ) 実務対応専門委員会専門委員および企業結合専門委員会専門委員など。著書に「プラクティスIFRS」(中央経済社)、「IFRS 解説シリーズII 連結」(第一法規)など。
 メールアドレス: rieko.yanou@pwc.com



わたって顧客に移転していると考えられる場合があります。これまでは、完成品の売買と捉え一時点で収益を認識していましたので、認識のタイミングが変わる可能性があります。

ステップ3と4： 「変動対価」の見積り 「仮単価」

矢農：収益の金額の決定は、ステップ3・4で行われます。ステップ3で取引価格を算定し、ステップ4で取引価格を履行義務へ配分します。ステップ3では顧客と約束した対価のうち、変動する可能性のある部分について変動対価を見積り、収益金額を調整することが示されています。変動対価には何が含まれ、どのように見積ることとされていますか。

川西：変動対価には、例えば、値引き、リベート、返金、インセンティブ、業績に基づく割増金、ペナルティ、返品権付きの販売といったものがあります。

公開草案では、変動対価を見積る際は、企業が合理的に入手できる全ての情報を考慮し、最頻値法や期待値法を用いることとしています。ただ

し、後で収益が取り消されない範囲で、収益を計上することとしています。

矢農：ステップ4では独立販売価格の比率に基づき、取引価格を履行義務に配分することが示されています。独立販売価格とは「財又はサービスを独立して企業が顧客に販売する場合の価格」ですが、独立販売価格はどのように見積ることとされていますか。

川西：独立販売価格の見積りに当たっては、観察可能な独立販売価格がある場合にはそれを使用し、独立販売価格が直接観察できない場合には合理的に入手できる全ての情報を考慮し、観察可能な入力数値を最大限利用して見積ることとしています。独立販売価格が直接観察できない場合の見積り方法としては、調整した市場評価アプローチ、予想コストに利益相当額を加算するアプローチ、残余アプローチを例示しています。

鈴木：最頻値法や期待値法だけで変動対価を見積ると、売上の数値は不確実性が高く、事後的に著しい変動を含み得るものとなります。しかし、公開草案では、変動対価の額に関する不確実性が事後的に解消される際に、解消される時点までに計上された「収

益に著しい減額が発生しない可能性が非常に高い部分」に限り、収益を認識することになっているため、最終的には一定の確実性を備えた数値が収益として計上されることになっています。

日本の実務では「仮単価」による取引が存在していますが、多くの企業は、この仮単価を四半期決算時に、事後的に変動が生じない金額に見直していると思います。この見直しをするかしないかの判断の確度は、「著しい減額が発生しない可能性が非常に高いと見積った金額」の確度に近いと考えられますので、そのような期末決算対応を行っている企業においては、実務を大きく変更する必要がない可能性があると考えられます。

澤山：変動対価というと、上下のいずれかの方向性への変動に限定して考えがちですが、公開草案では「多様な変動幅」が想定されており、企業に多角的な検討を促している点がポイントです。企業は値引き・リベート対応には慣れていると思いますが、仮単価については、対応が難しい場合があるかもしれません。例えば、新規顧客・新規ビジネスの場合は、過去の取引



鈴木 理加 (すずきりか)

公認会計士、PwCあらた有限責任監査法人
アカウントティング・サポート部 パートナー、IFRSリーダー
1995年入所後、国内・海外上場会社の会計監査・アドバイザーを従事。
2009年1月より2011年3月まで米国PwCナショナルオフィスに外向し、外国
登録企業等のIFRS財務諸表レビューや会計相談に従事。帰任後はIFRS、日
本基準及び米国基準の会計相談・IFRS導入支援に従事。
企業会計基準委員会(ASBJ)収益認識専門委員会、IFRS適用課題対応専門
委員会並びにIFRSエンドースメント作業部会専門委員。著書に「IFRS「収益認
識」プラクティス・ガイド」(中央経済社)など。
メールアドレス：rika.suzuki@pwc.com

履歴がないため評価しづらく、仮単価の算定が困難なケースが考えられます。

ステップ1と2： 別個の財又はサービス 契約の実態把握

矢農：契約と履行義務の識別についても、見ていきましょう。ステップ1で顧客との契約を識別し、ステップ2で履行義務を識別します。識別された履行義務に基づいて収益を認識するので、ステップ1と2の結果次第で、収益認識のタイミングが変わります。履行義務の識別に当たっては「別個の財又はサービス」になるか否かを検討することになりますが、検討のポイントを教えてください。

川西：履行義務の定義に含まれる「別個の財又はサービス」とは、公開草案に示す2つの要件いずれも満たす財又はサービスを指します。1つ目の要件は、財又はサービスから単独で顧客が便益を享受することができること、あるいは、財又はサービスと顧客が容易に利用できる他の資源を組み合わせることで顧客が便益を享受すること

ができることであり、2つ目の要件は、財又はサービスを顧客に移転する約束が、契約に含まれる他の約束と区分して識別できることです。

鈴木：ステップ1と2は、企業の会計処理に大きな影響を与える可能性があります。例えば、同一の顧客と複数の取引の契約を同時に結ぶ場合、企業や顧客の事情により製品やサービスごとに契約書を分けて作成していたケースがあると思います。その場合、現行実務では、契約書の単位で収益を認識していたかもしれません。しかし、公開草案に基づくと、同一顧客に同時に交渉して締結した2つの契約は、1つの契約と見なしてステップ2から5を検討することになります。その結果、契約書が2つでも履行義務が1つの場合や3つの場合が出てくる可能性があります。そうなりますと、ステップ3と4では、複数の契約書の金額を合算して履行義務に配分するため、これまで契約書ベースで捉えていた収益認識の単位と金額が大幅に異なる可能性も出てきます。

澤山：例えば、長期の開発プロジェクトでは、代金を早く回収するために、プロジェクトをフェーズに分け、それ

ぞれの成果物を決めて、1つのフェーズの検証が終わると次の契約を結ぶというケースがあったと思います。公開草案を鑑みると、こうした案件も「履行義務は1つ」と見なされる可能性があるため、一部の業界では反発が起こるかもしれません。

反対に、複数のサービスを一体として1つの契約書にまとめている場合もあります。この場合は、履行義務をどう分解するかが重要となります。今まで以上に、契約の実態を把握することが求められます。契約書に事細かに記載する海外企業と比べ、日本企業は紳士協定で契約を締結しているケースもあります。新基準を機に、企業は取引を整理することが求められるケースもあるでしょう。

鈴木：公開草案では、書面に加えて口頭や商慣行による取決めも、当事者間で権利義務関係を定めていれば契約として識別される場合も考えられます。契約の洗い出しを実施する上では、経理部門だけでなく、営業部門をはじめとする多くの部署の関係者が協働することが必要です。新基準の強制適用は3年後の2021年4月ですが、企業によっては多くの対応が必要とな

澤山 宏行 (さわやま ひろゆき)

公認会計士、PwCあらた有限責任監査法人
東京 製造・流通サービス 財務報告アドバイザー部 パートナー
国内上場・海外上場企業(米国SEC企業含む)等の監査業務に従事。加えて、
会計アドバイザー業務(J-SOX/US-SOX導入支援業務、IFRS適用支援業務、
国内企業上場支援業務、連結経営構築支援業務、決算早期化・決算期統一
支援業務、会計業務標準化支援業務等)を多岐にわたり提供。IFRS関連業務
を推進するIFRSプロジェクト室を担当。
メールアドレス：h.sawayama@pwc.com



り、3年が短いと感じる企業もあるかもしれません。

売上の総額表示と純額表示 KPIへの影響

矢農：公開草案では、特定の状況・取引における取扱いが定められています。中でも、本人と代理人の区分次第で、収益の金額が大きく変わってきます。本人と代理人を区分する指標について、教えてください。

川西：公開草案では、企業が財又はサービスを自ら提供する場合には、本人として対価の総額を収益として認識し、企業が他の当事者による財又はサービスの提供を手配する場合には、代理人として純額を収益として認識することとしています。

財又はサービスが顧客に提供される前に企業が当該財又はサービスを支配している場合、企業は本人に該当するとしており、その判定に当たって考慮すべき指標として、①企業が財又はサービスを提供する約束の履行に対して主たる責任を有していること、②企業が在庫リスクを有していること、③企業が財又はサービスの価格

設定について裁量権を有していることの3つを例示しています。

鈴木：現行の会計基準では、商社的な取引について、取引規模を示す意図から売上を総額で表示する企業が多いと思います。しかし、公開草案では本人か代理人かの区別を明確化し、本人と代理人の定義を満たすかどうかを総合的に判断することが求められるため、総額表示から純額表示への変更を迫られるケースが出てくると思います。

澤山：商社的な取引が多い企業への影響が大きく、そのような企業にとっては悩ましいところだと思います。売上は会社の規模を示す重要指標で、損益計算書の一番上に記載されます。純額表示によって数値が小さくなることに、抵抗感を覚える企業は多いのではないかと思います。取引の規模感を伝えるために、従来の売上規模を示す「取扱量」を、損益計算書上は難しいとしても、注記で示したいと考える企業も多いと考えられます。

鈴木：そうなりますと、主要業績評価指標(KPI)について再考することが必要になるかもしれませんね。経営者は経営目標としてのKPI、投資家は財務

諸表を分析する上での着眼点が変わりそうです。

澤山：同じような取引について、総額表示と純額表示の取扱いが異なることがないように、業種ごとに意思統一をする動きが出てくるかもしれません。また、契約書を見直す動きも考えられます。その場合には、営業の方にもこの基準を理解してもらうことが必要となりますので、企業が全社的にこの問題に取り組むことができるかどうかが重要になると思います。

代替的な取扱い 重要性に関する規定

矢農：公開草案ではIFRS第15号の定めは基本的に全て取り入れつつ、追加的に代替的な取扱いを定めています。これは、どのような理由によるものですか。

川西：公開草案では、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の観点から、基本的にIFRS第15号の全ての定めを原則的な取扱いとしてそのまま取り入れている点が大きな特徴です。

その上で、わが国における実務に

配慮し、適用上の課題に対応するため、適用指針案において個別項目に対する重要性の記載等、代替的な取扱いを上乗せしています。これは国際的な比較可能性を大きく損なわせない範囲で、なるべく実務的に使い勝手を良くする工夫をしているものです。

矢農：公開草案には、重要性にかかわる判断の規定が盛り込まれています。会計基準を適用する際には重要性の判断は伴うものですが、今回、あえて規定に加えた趣旨を教えてください。

川西：一般に、会計基準に特段の定めがなくとも、重要性を考慮して必要な会計処理をするものと思います。一方で、日本の会計実務で浸透している取引の中には、公開草案を適用するに当たり、個々に定量的な重要性を計算することが求められるケースもあると考えられますが、国際的な比較可能性を大きく損なわせない項目については、重要性に関する規定を入れており、定性的な判断を認めることで、現行実務を生かしつつ、新基準の使い勝手を良くすることを考えています。

澤山：出荷基準に対して重要性に関する代替的な取扱いが規定されたことで、企業は商品が出荷されてから支配が顧客に移転するまでの期間、それが通常の期間であれば、どの時点でも収益を計上できると考えます。ただし、IFRSではこのような規定はありませんので、数年後にIFRSへの移行を視野に入れている企業の場合は、注意が必要です。日本基準の取扱いを再度変える場合には、会計方針の変更としての正当な理由が必要となります。

新基準への移行は、企業が収益認識についてあらためて考える最大のチャンスであり、この先このようなチャンスはしばらくないかもしれません。これを機に収益認識に係る業務を再

構築することや売上計上システムの改修に取り組むことも、重要な経営判断の一つになると思います。

強制適用まで3年 全社を挙げて新基準に対応

矢農：公開草案では「開示(表示および注記事項)」について、早期適用時には必要最低限の定めを置き、会計基準の適用時における定めについては適用時まで検討することとされています。今後、開示の検討はどのように進められるのですか。

川西：通常であれば、IFRS第15号の注記事項について、有用性とコストを検討して日本基準に取り入れることの可否を決めることとなりますが、現時点では各国のIFRS第15号の早期適用例が限定的で、注記事項を十分に評価することができないと考え、早期適用時には、企業の主要事業における主な履行義務の内容と、企業が当該履行義務を充足する通常の時点を除いて、注記事項を定めず、強制適用時まで注記事項を検討することとしています。

そのため、2018年3月を目標に最終基準化するとしても、2018年から強制適用されるIFRS第15号とTopic 606の適用事例を踏まえて開示の検討を再開し、会計基準を改定することになると考えています。

鈴木：IFRS第15号もTopic 606も、基準を開発する際の目標の1つに、開示を拡充し利用者により有用な情報を提供することが掲げられていたと理解しています。日本基準の開発においても、実務上の負担を鑑みたくて有用な要求事項を定めていくものとはいえ、開示の扱いについて慎重な検討が必要だと思っています。

澤山：収益に関する開示は、これまでの日本基準では求められなかったこともあり、拒否感を覚える企業も少なく

ないでしょう。作成者の負担と利用者のニーズが均衡するところが基準の着地点となるのではないかと想定されますが、作成者は今後、IFRS第15号とTopic 606が適用されたことで出てくる開示例を参考に、必要な情報の収集などについても検討を進めることになりそうですね。

矢農：最後に、メッセージをお願いします。

鈴木：新基準の強制適用は3年後の予定ですが、企業は適用に当たり、大きな意思決定が必要となりますので、早めの対応が望ましいと考えます。公開草案を参照しつつ、契約内容の再確認、代替的な取扱いの選択の有無、比較年度の数値の作り方など、社内で議論を始めていただくことを期待します。また、重要性の判断の目安などについて、担当監査人を交えた話し合いを開始していただくのもよいと思います。

澤山：新基準の適用は、内部統制や契約関係の再構築にもつながるため、経理だけでは対応できません。営業の方などにも早めに働きかけ、全社で取り組むことが重要です。また、契約関係の見直しや内部統制への影響も有り得ますので、一定の準備期間を設けて取り組んでいただきたいと思います。

川西：今回の新基準は、企業の財務報告や経営管理などに大きな影響を及ぼすものです。公開草案に対するコメントレターを踏まえて最終基準化への審議を行います。公開草案をご覧いただき、収益認識のプロセスなどの検討に着手していただくことがよいのではないかと思います。

矢農：本日はありがとうございました。

特集

ERM (全社的リスクマネジメント)

企業の持続的に利益を上げる力が、どの程度確からしいものなのか、世界中で注目が集まっています。企業の中長期戦略や成長戦略の内容そのものだけでなく、その戦略を実現する上での不確実性への対処方針、すなわちリスクマネジメントの巧拙そのものが持続的な企業価値創造の成否を分ける時代になってきた、といっても過言ではありません。

昔から「ハイリスク、ハイリターン」、「ノーリスク、ノーリターン」とよく言われます。これらのフレーズは、言うは易く行うは難し、の典型的なフレーズの一つとして経営者に受け止められているように感じます。グローバルでの不確実性がますます高まる中で、経営者はどのようにリスクをマネージし、リターンを得ていくべきなのでしょう。そして、そのために実務責任者・担当者は何をすればよいのでしょうか。—こうした視点から、本号の特集は、世界のリスクマネジメントの動向も踏まえて、全社的リスクマネジメント(以下、「ERM」。)に関する3本の論考をお届けします。

最初に、「改訂版 COSO ERMフレームワークの解説」と題して、2017年9月に COSOより公表されたERMフレームワークの改訂のポイントを俯瞰し、ERMに関する最新動向をご紹介します。この改訂からは、世界中の経営者が、今まで以上に熱い視線をリスクマネジメントに注いでいることが垣間見えます。次に、「経営トップはERMを企業価値創造にどう活用すべきか」と題して、経営者が全社的なリスクマネジメントに取り組む上でのポイントを考察します。経営トップや取締役会として、ERMを経営の武器にするためのエッセンスをご紹介します。そして最後の「ERM活用の実務対応マニュアル」では、実務責任者・担当者が具体的にどのように行動すべきか、実務の一端をご紹介します。

なお、改訂版 COSO ERMフレームワークに関連して本稿で解説する用語や定義などの訳(代表的なものは下表参照)は、2017年10月7日に開催された日本内部統制研究学会において紹介された仮訳または筆者による試訳を用いています。今後正式な日本語訳が公表された場合に、異なる翻訳となる場合があることをご了承ください。

英語(原語)	日本語訳	定義
Culture	カルチャー	リスク(ポジティブ・ネガティブ両方)に関する態度、行動、理解。マネジメントおよび従業員の決定に影響し、組織のミッション、ビジョン、コアバリューを反映している。
ERM (Enterprise Risk Management)	ERM (全社的リスクマネジメント)	組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務。
Risk	リスク	事象が発生し、戦略・事業目的に影響を与える可能性。
Risk Appetite	リスク選好	組織が価値追求のために受け入れるリスクの種類・量。
Risk Capacity	リスクキャパシティ	戦略・事業目的の達成のために組織が受け入れられるリスクの最大量。
Risk Profile	リスクプロファイル	組織の特定のレベルまたは事業の特定の側面における、リスクの俯瞰図。マネジメントは、リスクプロファイルに基づき、リスクの種類、重要度、相関関係、そしてこれらのリスクが組織の戦略・事業目的の達成に対しどう影響するかを検討する。

*定義については、COSO『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)“Glossary of Key Terms” (pp.109-110)を基に、PwCが試訳。

文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社またはそれぞれの所属部門の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

改訂版COSO ERMフレームワークの解説

～背景と改訂のポイント～

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
シニアマネージャー 和泉 義夫

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング
シニアマネージャー 西原 隆

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
マネージャー 中江 郁子

はじめに

2017年9月6日に米国COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会)から、ERM(Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)フレームワークの改訂版が公表されました。2004年にCOSOがERMフレームワークを初めて公表してから10数年ぶりの改訂です。

そこで、本稿では、速報的にCOSOがERMフレームワークを改訂した背景や改訂の概要を俯瞰し解説します。

1 COSO ERMフレームワーク改訂の概要

(1) そもそもERMとは何か？

今回の改訂版ERMフレームワークでは、ERMは、「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」であると定義されています。旧ERMフレームワークでは「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全ての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセス」であると定義されていたことを考えると、「プロセス」から「カルチャー、能力、実務」へと大きく概念が拡大されました。

また、リスクを管理する上では、①組織のカルチャーを理解すること、②能力を高めること、③実務として適用すること、④戦略策定とパフォーマンスを統合して活用すること、⑤戦略やビジネス目標の達成を目的として行うこと、⑥価値とひも付けて考えること、が重要であるとされています。

これらの考え方の基調には、ERMとは、企業経営者からみて、単なる「守り」のための受け身で外圧的な仕組みではなく、「攻める」ための基礎を提供する能動的で自発的なものであり、組織体の経営そのものであるという考え方があると、筆者は考えています。

(2) 改訂の経緯

今日の経営環境は、2004年に旧COSO ERMフレームワークが公表された当時と大きく異なり、テクノロジーが進展し、企業規模がグローバル化しているなかで、リスクが多様化・複雑化し、新しいリスクが発生しており、経営者や取締役会(以下、「経営者等」。)でリスクに関して議論する機会が増えています。これに応えるようなERMフレームワークに

したいというのが改訂の最大要因です。

2004年当時は、今日の経営環境と比べると経営者等のリスクに対する関心が高くなく、また米国SOX法が要請する内部統制対応に奔走した時期でした。そのため、旧 COSO ERMフレームワークはリスクマネジメントに関するグローバルスタンダードの一つとして大いに期待されたものの、必ずしも企業、特に経営者等への浸透・定着には至りませんでした。この背景には、ERMに関するさまざまな誤解があったからであるといわれています。具体的には、①ERMは機能や部門である、②ERMとはリスクを一覧化することである、③ERMとは内部統制を対象とすることである、④ERMはチェックリストである、⑤ERMは中小規模の組織には適用できない、等々の誤解を受けてしまったことが、経営者等から敬遠されてしまった要因の一つであるとされています。

COSOが2013年に「内部統制フレームワーク」を20年ぶりに改訂しましたが、この改訂を受けて、後続のプロジェクトとして、経営環境の変化や前述の誤解を解く趣旨も含めて今回の「ERMフレームワーク」について改訂が行われました。COSOから委託を受けたPwCのプロジェクトチームが中心となって改訂作業を行い、2016年6月に公開草案を公表し、その後、パブリックコメントなどで寄せられた指摘を反映する形で今回、9月に改訂版が公表されました。

(3) 改訂の対象

旧ERMフレームワークは大きく「フレームワーク篇」と「適用技法篇(フレームワークの各構成要素を適用する際に有用な手法の図解を提供)」の2つから構成されていました。このうち、今回の改訂はフレームワーク篇を対象として行われました。

(4) 改訂版の構成と入手方法

改訂版は、①エグゼクティブサマリー(要約篇)、②本文、③付録、④FAQ(よくある質問)の4部から構成されています。このうち、①と④についてはCOSOのウェブサイトから無償でダウンロード可能ですが、②と③についてはAICPA(米国公認会計士協会)あるいはIIA(内部監査人協会)のウェブサイトから有償(最大US\$169)で購入可能となっています。ご関心をお寄せいただける方は、ぜひ入手・ご一読をお勧めします。

(5) 改訂版が想定する読者とは誰か?

今回の改訂に当たっては、COSOが誰を一番のターゲットとしてERMフレームワークを作成したのかを理解することが重要であると考えます。前述のとおり、旧ERMフレームワークはさまざまな誤解を受け、企業、特に経営者層にあまり浸透・定着しなかったことを教訓として、今回の改訂では経営

者等にもまず理解と共感を得て、実務で活用できることを随所で意識した内容となっていると、筆者は感じています。例えば、その表れの一つとして、経営者等に理解しやすいよう、「Plain English(平易な英語)」を心がけ、可能な限り平易な言い回しを使用しています。最終版と公開草案とを比較すると、公開草案公表後の改訂作業において、非常に多くの時間が費やされ、表現の工夫がなされたことが垣間見えます。

2 COSO ERMフレームワークの主な改訂ポイント

今回の改訂作業ではさまざまな加筆・修正がなされていますが、以下では筆者が実務上大切であると考えられるポイントを3つに絞って紹介します。

(1) 「リスク」の定義の改訂

旧ERMフレームワークにおいては、リスクとは「目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性」である旨が定義されており、マイナスの影響を与える事象を「リスク」、プラスの影響を与える事象を「事業機会(opportunity)」と整理していました。

一方、今回の改訂版では、ERMフレームワークでは、リスクとは「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」である旨が明示されており、「リスク」と「事業機会」をコインの表裏の関係のように区別するのではなく、両者を併せて「リスク」として整理し直しています。

この変更により、リスクマネジメントに関して、従前は、マイナスの事象に備える「守り」のイメージ、さらには管理部門の仕事であると誤解される向きがありましたが、事業戦略やビジネス目標にかかわる「攻め」の部分もリスクマネジメントの対象であること、すなわち経営者等の仕事そのものであることが明確になっているものと考えられます。

(2) リスクを「戦略」や「パフォーマンス」と統合し、一体のものであることを強調

戦略からパフォーマンスまでを一貫してリスクと統合していることが、今回の改訂の一番のポイントであると筆者は受け止めています。実際、今回のフレームワークのタイトルは「Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance(全社的リスクマネジメント - 戦略とパフォーマンスとの統合)」となっており、リスクは戦略やパフォーマンスと一体のものであることが強調されています。

改訂版では、戦略策定時や日常業務においてもリスクを関連付けて意思決定を行うことが有意義であることや、目標

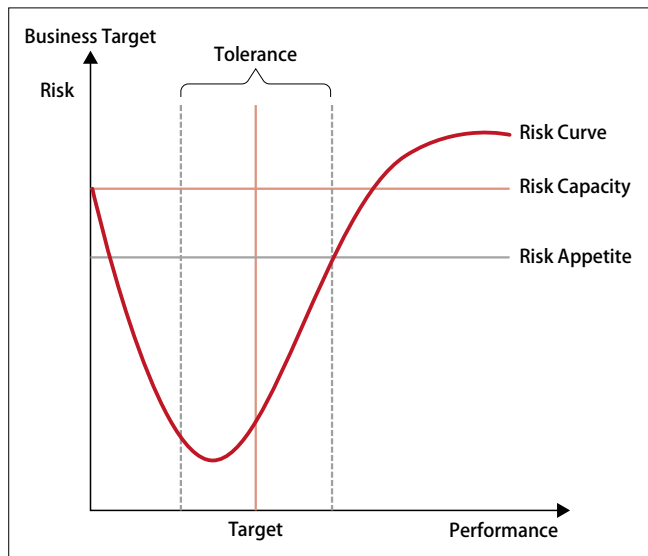
とするパフォーマンスを達成するためにはどの程度のリスクがあるかを把握し、そのうちどれだけリスクを取れるかを決定することが有効である旨が解説されています。これらは伝統的な日本企業にとってあまり馴染みのない実務であるので、今後、経営者が検討すべき課題の一つとなると考えられます。

今回のフレームワークで紹介されているリスクプロファイルの活用により、これまで定量的に捕捉が困難であったパフォーマンスとリスク量の相関関係が見える化され(リスクカーブ)、事業戦略・目標に適合した取るべきリスク(リスク選好)の設定が可能となります。これにより、明確なパフォーマンスターゲットを設けた継続的で高度なリスク管理が実現し、リスク選好・受け入れられるリスクの最大量(リスクキャパシティ)の把握による適時・適格な撤退判断、および代替策の実行が可能となります。つまり、リスクが戦略における意思決定に非常に重要であり、一体化して管理されるべきであることが述べられています。

リスクプロファイルは何も目新しいリスク管理手法ではありませんが、今回のフレームワークにおいてはパフォーマンス量の変動に伴うリスク量をより明確に図示できるものに刷新されたのが特筆すべき変更です。リスク量はパフォーマンスの向上により一方的に減少するという性質のものではなく、ある一定値を超えると逆に増加の一途をたどる場合もあります。

例えば、ある企業が新商品を開発する過程において、新商品開発のための技術、リソース、設備、資材の確保をビジネスターゲット、そして、商品の生産数をパフォーマンスとした場合、**図表1**のように、商品開発が間に合わず、市場にリリースできないという事象がリスクカーブの最初の基点となります(つまりリスクカーブの一番左側)。ただ、市場の需要以上に商品供給をし、供給過多に陥った場合、リスク量は低下傾向から反転し増加の一途をたどります(在庫リスク、販売価格低下リスク、ブランド価値の毀損など)。

図表1：リスクプロファイルの事例



出所：COSO 『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)を基にPwCが作成

新しいリスクプロファイルは、このリスクとパフォーマンスの相関関係をより正確に理解し、その上でリスク選好・リスクキャパシティを設定する事が可能となり、事業戦略の意思決定により密接に寄与する事ができます。

(3)5つの構成要素と20の原則

旧ERMフレームワークにおいては、ERMは8つの相互に関連する構成要素(①内部環境、②目的の設定、③事象の識別、④リスクの評価、⑤リスクへの対応、⑥統制活動、⑦情報と伝達、⑧モニタリング)からなるとされ、内部統制フレームワークのCOSOキューブ(立方体)にならったCOSO ERMキューブとして図示されていました。

一方、改訂版ERMフレームワークにおいては、構成要素自体が見直され、5つの相互に関連する構成要素(①ガバナンスとカルチャー、②戦略と目標設定、③パフォーマンス(実行)、④レビューと見直し、⑤情報、伝達と報告)からなる

図表2：COSO改訂ERMフレームワーク図



出所：COSO 『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)

とされ、COSO ERMキューブによる図示は廃止されました。リスク、戦略、パフォーマンスの関連性をより明確にするため、新たに**図表2**のように図示されています。

改訂COSO内部統制フレームワークと同様に、どのような組織にもERMを導入しやすいよう、原則主義的アプローチを導入し、構成要素にひも付いた20の原則を設定し、実務上のポイントについて解説しています。

3 おわりに

本稿では、COSO ERMフレームワークの改訂の概要とポイントを解説しました。本特集の他の稿では経営トップによるERMの活用の可能性および実務上のポイントについて紹介します。

西原 隆 (にしはら たかし)

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング シニアマネージャー
米国監査法人(Big4)ニューヨーク本社にて11年勤務(現地採用)。帰国後、PwCあらた監査法人を経て、PwCコンサルティングへ転籍。総合商社、金融機関(銀行・保険)、コングロマリット、製造、小売、情報サービス業などの多国籍企業のリスクアセスメントや内部統制構築を日米両国にて支援。
メールアドレス：takashi.nishihara@pwc.com



和泉 義夫 (いずみ よしお)

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
シニアマネージャー
東京証券取引所を経て、PwCメンバーファーム(現PwCあらた有限責任監査法人)に入所。現在、国内大手上場企業の海外子会社ガバナンス構築支援、リスクマネジメント高度化支援、海外子会社内部監査支援、内部監査の外部品質評価等に多数従事。『COSO ERMフレームワーク(2004年版)』および『改訂COSO内部統制フレームワーク(2013年版)』翻訳プロジェクトメンバー。
メールアドレス：yoshio.izumi@pwc.com



中江 郁子 (なかえ いくこ)

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
マネージャー
あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)に入所後、PricewaterhouseCoopers LLP(UK)に2年間出向、2017年2月に日本帰任。一般事業会社に対する全社的リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する助言業務に多数従事している。
メールアドレス：ikuko.nakae@pwc.com



経営トップはERMを企業価値創造に どう活用すべきか

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

PwC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
パートナー 久禮 由敬

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Strategy&)
ディレクター 服部 真

はじめに

今回のCOSO改訂版ERMフレームワークでは、ERMは、「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」である旨が説明されています。ERMとは、経営トップから見て、「攻める」ための基礎を提供する能動的で自発的なものであり、組織体の経営そのものである、と私たちは考えています。

事業の多角化・グローバル化によって、さまざまな複雑で大きなリスクにさらされる日本企業にとって、「攻め」の経営戦略を実現する上で、ERMは大きな武器になります。ERMの高度化に取り組むベネフィットは、リスク対応力の強化そして敏捷性の向上による損失の最小化にとどまらず、自社にとっての事業機会の創出、効率的な経営資源配分・事業ポートフォリオの最適化による収益力(リスク・リターン)の極大化による、企業価値の向上にあります。また、パフォーマンスのプレの低減、サプライズの減少による中長期経営計画・年度事業計画の信頼性の向上にも寄与します。

日本企業の経営トップは、そんなERMを組織の価値創造にどう活用するべきなのでしょう。

1 日本企業に見られるリスク管理の現状 —戦略立案・計画策定や日々の意思決定との分断—

まず、ガバナンス面から日本企業のリスク管理体制の現状を見ていきます。多くの日本企業では、会社法において規定されている「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」、すなわち、「損失危機管理体制(リスクマネジメント体制)」に従い、取締役会傘下の委員会形式を採っています。委員長の下で事務局を兼任する部署はあるものの、金融機関を除いて多くの企業ではリスク担当責任者(CRO)やリスクマネジメント部といった常設・専任の運営体制は整備されていないと思われます。この場合、事業や子会社などの業務執行部門から独立した立場からの牽制が十分に働かないことで、リスク管理が現場任せになります。また、リスク管理の実効性の確認が十分にされないことで、ややもすればリスク管理が形骸化しがちだとも言えます。

次に、リスク管理の実務面に目を移します。全社的にリスクの棚卸し・評価に取り組んでいるものの、年に1~2回の季節行事と化していないでしょうか。また、事業や子会社によるリスクの棚卸し・評価が主観的でバラバラな基準で行われ、その結果を事務局が一覧化するにとどまり、組織横断的な全社レベル・戦略レベルのリスクの把握・評価までに至っていないことはないでしょうか。この場合、全社の戦略立案や事業計画の策定、日々の戦略実行時の意思決定において、リスク情報が十分に関連付けられ、活用されません。さらには、年に1~2回の取り組みだけでは、組織にとって重要なリスクやその対応策のモニタリングが不十分で、リスクへの対応のスピード感が高まりません。また、自社にとって成長をもたらす機会となるポジティブなリスクも含めて、リスク情報を収集・分析し、戦略立案や事業計画の策定に生かしている日本企業はまだ少ないのではないのでしょうか。

2 経営管理のPDCAにERMを組み込む — 価値創造につながるERMの実現を目指して —

事業の多角化・グローバル化を進め、さまざまな複雑で大きなリスクにさらされ得る日本企業の経営トップに必要なことは、企業価値の毀損につながる損失を未然に防ぐためにリスク管理の実効性を高めることにとどまりません。真に必要なのは、組織の価値創造につながるERMの実現を目指して、経営管理のPDCAサイクルにリスク管理を実務として組み込み、戦略策定とパフォーマンスと統合することだと言えます。

そのためにはまず、営業部署などの業務執行部門に対して、リスクオーナーとしてのリスクコントロールの役割を明確化することと併せて、リスク担当の執行責任者(CROなど)を配置し、常設・専門のリスク担当部署を整備することから始める必要があると私たちは考えています。リスク担当部署は、いわゆる「3つのディフェンスライン^{*}」の第2のディフェンスラインに位置付けられます。

ここでは、(1)中長期経営計画策定・年度事業計画策定(Plan)、(2)日々の戦略実行・意思決定(Do)、(3)リスクとパフォーマンスのモニタリング(Check・Action)という経営管理のPDCAサイクルに沿って、ERMを活用する実務の概要とリスク担当責任者および担当部署の役割を見ていきます。

※ 3つのディフェンスラインとは、いわゆるフロント部門やオペレーション部門といわれる業務執行部門を第1のディフェンスライン、リスク管理やコンプライアンスなどの業務執行部門に対する監視部門を第2のディフェンスライン、第1・2のディフェンスラインいずれからも独立した立場から合理的な保証を与える内部監査部門を第3のディフェンスラインとして整理した内部統制の基本的な概念です。

(1) 中長期経営計画策定・年度事業計画策定(Plan)

まず、自社のパフォーマンスに影響を与え得るビジネスコンテキスト(外部内部要因：為替や原材料価格、技術革新、制度変更などの外部要因や、新製品や新規事業の成功などの内部要因)について分析することから始め、蓋然性が高いメインシナリオにおける計画策定の前提条件を明らかにします。自社の戦略が、最悪のリスクシナリオが発生した場合であっても、組織が吸収することができるリスクの種類・大きさ(リスクキャパシティ)の範囲内に収まるものになっているかを、組織横断の観点で分析・チェックします。そして、組織の目的や事業計画を達成するために、どの事業でどういった種類のリスクをどの程度取るかというリスク選好を決定します。経営トップには、自社の戦略がリスク選好と連動しているかを判断し、ビジネス目標設定と経営資源配分を決定することが求められます。

また、ここで、リスク担当部署が通期で持続的にモニタリングすべき自社にとっての重要なリスク、そのシナリオ、KRI(主要リスク指標)を明らかにします。リスクへの対応スピードを高めるためには、KRIの閾値と取るべきアクションをあらか

じめ決めておくことが肝要です。

中長期経営計画策定・年度事業計画策定におけるリスク担当責任者およびリスク担当部署の役割は、まずは、自社の戦略立案・計画策定や日々の意思決定と統合したリスク管理フレームワークを設計することです。自社の戦略・ビジネス目標と整合的なリスク選好の策定のための職務分掌を整理し、また、組織横断・全社レベルのリスクの定義および評価の手法を確立することです。そして、現場の業務執行部門から独立した立場で、自社のリスクプロファイルを把握し、リスクシナリオがリスクプロファイルへ与える影響を分析し、戦略が自社のリスク選好と整合し、また自社のリスクキャパシティの範囲内に収まるものになっているかを確認します。そして、その結果を経営トップにフィードバックします。このように、リスク担当部署の役割は、事業/子会社が主観的にバラバラに実施したリスクの棚卸しと評価の結果を取りまとめて一覧化して、リスク担当責任者に報告する、というものだけでは足りません。

(2) 日々の戦略実行・意思決定(Do)

M&A、戦略投資、大型プロジェクトの受注といった日々の戦略実行、意思決定においても、個別案件のビジネスコンテキストの分析から始め、想定するメインシナリオにおける事業計画の前提条件を明らかにします。個別案件レベルでの組織の戦略との整合性やリスク・リターンの評価だけにとどまらず、組織横断・全社のポートフォリオの視点からもリスクプロファイルに与える影響を分析します。個別案件が自社のリスク選好と整合し、また、最悪のリスクシナリオにおいてもリスクキャパシティの範囲内にリスクが収まるかを確認し、意思決定をすることが肝要です。投融資委員会や取締役会などの意思決定の場では、明示的にリスクを項目として議論することを義務付けることも有効となります。また、個別案件のリスクを最小化し、リターンを最大化するために意思決定後取るべきリスク対応策とその遂行状況のモニタリングについても関係者間で合意しておくことを忘れてはいけません。M&Aにおいて、買ったら買っぱなしで、経営トップが気付いたときには手遅れで、事業存続の危機につながるような多額の減損損失や不適切会計の発覚、とならないようにモニタリングの体制を整えておく必要があります。

日々の戦略実行・意思決定におけるリスク担当責任者およびリスク担当部署の役割は、個別案件を起案する業務執行部門から独立した立場で、個別案件のリスクを評価し、リスク対応策のアドバイスを提供することです。その際、牽制の関係を維持しつつも、業務執行部門の信頼されるビジネスパートナーとして意思決定に事前に関与することが重要です。また、組織横断・全社ポートフォリオの視点から、リスクプロファイルに与える影響を分析することも求められます。そして、その後のモニタリングに向けて、意思決定後取るべきリスク対

応策、KRIおよびアクションを明確にします。例えば、日本の総合社数の多くでは、事業投資に関する撤退基準に沿ったモニタリングの手続きと基準に抵触した場合の撤退・清算に向けた意思決定のプロセスをあらかじめ決め、関係者間で合意しています。このように、リスク担当責任者およびリスク担当部署が、投融資委員会などの事務局として、単に意思決定プロセスを取り仕切るだけでは、決して十分ではありません。

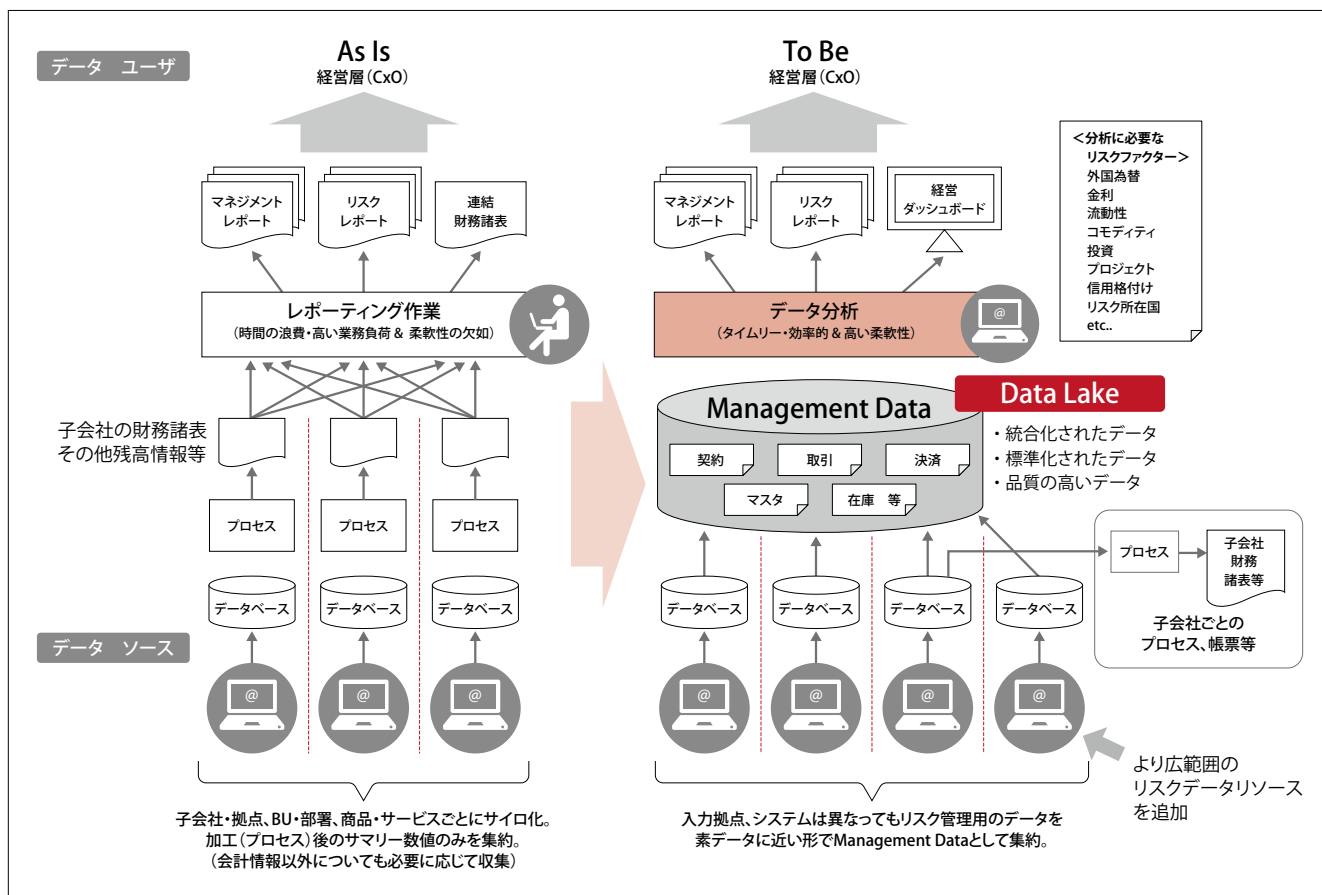
(3) リスクとパフォーマンスのモニタリング (Check・Action)【図表1】

期中のモニタリングは、年に1~2回の季節行事として行われるのではなく、持続的になされ、その結果がパフォーマンスと併せて経営トップや取締役会に適時適切にレポートされるべきものです。自社にとって全社レベルで重要なリスク、KRIをモニタリングし、大きな変化を評価します。新たに組織が認識したリスク、もちろんネガティブだけではなくポジティブも、に関する情報について、月次の経営会議などで定例議題としてオープンに議論され、タイムリーな報告・共有がなされる必要があります。これにより、リスクへの対応のスピード感が高まります。また、M&A、戦略投資や受注したプロジェクトなどの重要な個別案件レベルでも、月次や四半期と

いった頻度で意思決定時に合意したリスク対応策の実施状況や重要なリスクのKRIをモニタリング、レポートングすることで、多額な損失の兆候だけでなくビジネス機会を経営トップが把握し、前広に追加的なアクションを取ることが可能となります。近年では、財務会計を中心としたデータ以外のソーシャルメディアを含む社内外のさまざまなリスクデータソースおよびテクノロジーを活用し、リスクデータ分析を行うことが肝要となってきています。改訂版ERMフレームワークにおいても、20の原則の一つとして、「情報とテクノロジーを活用する」旨が説明されています。タイムリー、効率的、かつ柔軟性の高いリスクデータ分析の実現を目指す上では、現状サイロ化されているデータを、高品質で統合化、標準化されたデータとして格納するデータインフラの整備が求められます(図表1)。

リスクとパフォーマンスのモニタリングにおけるリスク担当責任者とリスク担当部署の役割は、業務執行部門から独立した立場で、自社にとって重要なリスクとリスク対応策の進捗状況などの管理状況の監視を行い、それを取締役会やリスク担当責任者へ適時適切にレポートすることです。また、リスクデータ分析のためのデータインフラおよびデータ分析環境の整備も重要な役割の一つとなります。

図表1：リスク管理に必要なデータ整備の目指すべき方向性



図表2：取締役会でERMについて議論しておきたい7つのポイント(例示)

ポイント1	当社グループの取締役会の構成員は、リスクを不確実性であると認識して議論できているか？
ポイント2	当社グループの取締役会の構成員は、戦略の実行に伴って生じるであろう新しいリスクについても、前例にとらわれず十分な議論をした上で、戦略の意思決定を行えているか？
ポイント3	当社グループの取締役会の構成員は、リスクの顕在化の兆候を特定し、信頼性の高い意思決定情報を基に、継続的にモニタリング(監督・監視)できているか？
ポイント4	当社グループの取締役会の構成員は、企業風土の前提となる望ましいカルチャーを定義し、リスクに関するオープンな議論、報告・共有をできるリスクカルチャーを醸成できているか？
ポイント5	当社グループの取締役会の構成員は、自社の常識が世の中の非常識とならないように十分にダイバーシファイされているか？
ポイント6	当社グループの取締役会として、ERMのPDCAサイクルを適切に整備・運用できているか？
ポイント7	当社グループの取締役会として、社外の投資家が自社のERMの価値を企業価値評価に織り込めるように、十分な開示と対話を実施できているか？

3 おわりに

最後に、取締役会にて自社のERMについて議論する上でのポイントを紹介します(図表2)。「ERMなんて守りの話。それよりも攻めの話がしたい」、「ERMは必要最低限でいい。今でも十分にできている」と片付けてしまわず、中長期経営計画の策定時、M&Aの意思決定の際に、経営トップ自らが、戦略、ビジネス目標と併せて、ERMの在り方を議論し、見直すきっかけになることを期待して、本稿の結びとさせていただきます。

齋藤 篤史(さいとう あつし)

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング事業部 パートナー
都市銀行・コンサルティングファームでの勤務を経て、2010年1月にPwCに参画。コンサルティングにおいては、15年超にわたり、総合商社、メガバンクを中心に、リース会社、製造業、電力・ガス業界、食品・消費財業界などの幅広いクライアントに対してコンサルティングサービスを提供。主に、統合リスク管理(リスクアセット計測)、収益変動リスク管理、事業投資評価・管理、リスク・リターン管理、内部統制等のリスクと一体化した経営管理関連サービスを専門とする。
メールアドレス：atsushi.saito@pwc.com



久禮 由敬(くれ よしゆき)

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシユアランス部門 パートナー
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。共著書・論文として、「経営監査へのアプローチ～企業価値向上のための総合的内部監査10の視点～」(清文社)他、多数。
メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com



服部 真(はっとり まこと)

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Stratgy&)ディレクター
電機メーカー・ブーズアンドカンパニーを経て、2013年8月にPwCに参画。中期経営計画策定、事業ポートフォリオ戦略、海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心に戦略コンサルティングの経験を有する。対象業界は総合商社、消費財、産業財、サービス、エネルギーなど、多岐に及ぶ。
メールアドレス：makoto.hattori@pwc.com



ERM活用の実務対応マニュアル

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
シニアマネージャー 佐々木 康之

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
マネージャー 河合 巧

はじめに

会社法改正やコーポレートガバナンス・コードの導入により、日本企業でのガバナンス体制の見直しやリスク管理に対する取り組みは活発になっており、今回のCOSO ERMのフレームワークの改訂により、この取り組みはさらに加速することが予想されます。一方、企業のビジネスの変化や地域の拡大、規制等の変化等の重要性は増しており、企業がそれらにタイムリーに対応していくことはますます困難なものとなっています。このような難しい環境のなかで、経営者が適切に経営の舵取りを行うためには、戦略とリスクとを一体として管理していくことは重要な課題となっています。

本稿ではこれらの戦略とリスクの一体管理の実務を企業内で導入・浸透させるための実務的なポイントについて説明します。

1 リスクの把握と評価

(1) リスクの定義

多くの企業では、リスク管理を担う組織として、リスク管理部門やリスク管理委員会といった組織を設けています。しかし、管理対象である「リスク」の定義が十分ではなく、組織内の個々人が「リスク」に対して異なる考えをもっている状況が散見されます。特に、日本企業では「リスク」を「マイナスの影響を与える事象」という旧来のERMのフレームワークの定義に従って捉える傾向があります。一方、欧米では「リスク」を「不確実性」と捉えることが多く、リスクマネジメントを「事業戦略およびビジネス目標の達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性」を適切に管理するという改訂後のERMフレームワークに従って考えている傾向があります。そのため、リスクマネジメントを全社的に導入する際には、日本人と海外のメンバーとの間でコミュニケーションギャップが生じることがあります。そのため、ERMの導入に際しては「リスク」とは何かという点をプロジェクトの初めの段階で定義することが望まれます。今後、ERMの導入またはさらなる推進に際しては、新しいERMフレームワークにおける定義を活用することで、共通認識をもちやすくなるとともに、事業戦略およびビジネス目標を意識したより効果的なリスク管理の枠組みを作ることができると考えられます。また、実務的にはどのようなリスクをERMの枠組みの中で管理するかについて検討することで、その後のリスク評価やリスクオーナーの決定、リスク低減策の検討を効果的かつ効率的に進めやすくなります。

(2) リスク把握の手法

リスクを定義した後、リスクの把握の際には一般的に2つのアプローチでリスク事象を収集します。

① トップダウンアプローチ

経営者やチーフ・リスク・オフィサーなどのトップマネジメ

ント層のメンバーが日頃のリスク認識を列挙します。リスク情報の収集段階でマネジメント目線により重要なリスクに絞り込むことができ、その後の管理対象とするリスクの選定が容易となります。実務上は、マネジメントの意識合わせを行う際に、事前に同業他社の動向や最新トピックなどの外部情報をインプットし、重要なリスクの把握に漏れがないよう、工夫することが有用です。

②ボトムアップアプローチ

企業内の各部署から幅広くアンケート等によりリスク情報を収集することで、企業内の実務担当者目線できれきめ細かくリスクを把握することが可能となります。実務上は、非常に幅広いリスクを収集することになるため、報告させるリスクの定義や水準を事前に伝えておくとともに、情報収集後のERMの枠組みとして管理するリスクの優先順位付けの方法を事前に検討しておくことが有用です。

どちらの方法にもメリット・デメリットがあるため、自社の企業文化や慣習を考慮し、自分たちのスタイルに合った方法を採用することで自社にフィットしたリスク事象の収集が可能となります。新しいERMのフレームワークではリスクマネジメントの対象として、事業戦略やビジネス目標といった経営者等の仕事そのものが対象とすることが有用であると考えられており、今まで以上に経営者等の関与が欠かせないものとなることは間違いと思われず。

さらに、収集したリスク情報については、経営者等が俯瞰的にリスクの一覧を確認できるようにしておくことで、ビジネス戦略や外部環境の変化があった際にタイムリーにリスクを検討することができるようになります。PwCでは当該検討を支援できるツールとしてリスクレーダー(図表1)を用意しており、このようなツールを活用して、リスク情報をマネジメントコクピットのひとつとしておくことも有効な手法です。

(3)日本企業の傾向

筆者の経験では、現状では日本企業では特に、戦略リスクと税務リスクの2つに対する捉え方が諸外国と異なると感じています。

①戦略リスク

戦略は経営トップが検討すべきことであり、他の組織メンバーにとっては所与のものである、という考えから、リスク一覧表やリスクライブラリの中に、そもそも「戦略リスク」が記載・明示されていないことがあります。そのような背景から

図表1：PwCのリスクレーダーの例



出所：PwC

戦略リスクを認識し、評価し、その対応を考えるための認識合わせが効果的にできないことがあります。

②税務リスク

移転価格など海外税務に係る追徴課税等へのリスクに対する認識は高まっているものの、追徴課税といった負のリターンにばかり着目されており、ROE向上に向けてグループ全体の税務戦略や税務ガバナンス体制を立案・構築し、不確実性を管理していこうといった取り組みをしている企業はまだ多くなく、その結果、実質税金負担率は海外のグローバルカンパニーと比較して高い水準にあります。

今後新しいERMフレームワークに従ったアプローチの導入・推進をしていくなかで、これらの2つのリスクに対する取り組み方を明示的に変えていくことで社内リスク管理に対する考え方を変えていくことも一つの方法として有用です。

(4)リスク対応の優先順位付け

把握したリスクについては全てを同時に管理することはできないため、発生可能性や影響度などを考慮し、対応の優先順位付けをすることになります。継続的なリスク管理を行うために、当該優先順位付けの過程を明瞭なプロセスとしておくことが有用です。また、優先順位付けの際には最新のリスクプロファイルを活用することで、事業戦略の意思決定

に寄与させることが可能になると考えられます。さらに、自社のリスク管理ポリシーと異なる取り扱いをする場合などの特例的な取り扱いにはその検討プロセスを残しておくことで、将来過去の属人的な決定に縛られることなく、純粋にリスク管理に向き合うことが可能となります。

2 リスク対応者の特定と リスク低減策の計画・実行

(1) リスクオーナーの特定

リスクを把握し、対応すべきリスクの優先順位付けが終わると次は各リスクに対して、リスクオーナーを設定します。リスク管理がうまくいかない企業の一つの要因として当該リスクオーナーが不明瞭なケースがあります。対応すべきリスクが決まっており、対応策も明らかであるにもかかわらず、誰が対応するかということまで決まっていなかったということは実務上散見されます。リスクオーナーについては部門単位ではなく、個人まで特定し、特定された個人は部署内でリソースと予算を確保し、リスク低減策を計画・実行することが求められます。実務上は個人ベースで特定できるようになっている場合にリスク管理がうまく回っている傾向があります。ただし、個人として特定されていたとしてもリソース(時間や予算など)が十分に確保されていない場合にはリソース不足を理由に対応が遅延することを正当化されてしまうことがあるため、リスク低減策の計画段階で実行リスクなどを十分に把握し、実行者の支援をすることが有効です。

(2) リスク低減策実行に係るPDCA

リスク管理を各企業の資産として実質的に運用させていく

ためには、リスク低減策の計画・実行に係るPDCAを粘り強く継続的に実行することが重要です。リスク管理の取り組みを行う際に、ときに短期的な成果を求めることがあります。一方、新しい取り組みであるERMといったリスク管理の仕組みの浸透には一定の期間がかかることがほとんどです。通常、ERMとして取り扱うリスクの多くは短期的に解決できるリスクは少なく、企業の戦略やビジネスに深く結び付いており、解決され対応が不要になるということは少なく、対応すべきリスクが変化し、当該変化に適時に対応するための仕組みとして継続的に計画・実行・検証のサイクルを回し続けることとなります。つまり、リスク管理に取り組み始めるということは、終わりのない継続的な対応策の検討を始めるということを意味します。実務上のポイントとしては、継続した取り組みを前提としてプロジェクトを組成することが有効であり、特にプロジェクト体制については3~5年程度の立ち上げ期間を推進するメンバーの選定に留意することが企業に根付くリスク管理の枠組みを作る上で有効です。

3 アシュアランスマップを活用した 多層的リスク対応の実践

(1) アシュアランスマップの活用

ERMの効果的な推進の一つのツールとしてアシュアランスマップを活用することができます。アシュアランスマップとは、内部監査人協会「専門職的実施の国際フレームワーク」の実施要領に記載されている、リスクと関連するディフェンスラインのアシュアランス活動との関係を整理した一覧表です。当該一覧表は、リスクに対する各ディフェンスラインの統制活動の質と効率性を高めることやディフェンスライン間

図表2：アシュアランスマップ(例示)

リスク	目標	第1 ディフェンスライン					第2 ディフェンスライン					第3 ディフェンス ライン	結果	是正への取組み					
		経営企画部	〇部	〇部	生産部	〇部	〇部	〇部	〇部	〇部	〇部	〇部		内部監査部	現在の保証水準	活動の強化	活動の軽減	活動の維持	内部監査デマタ化
ビジネスリスク	必要な保証水準																		
リスクマネジメント																			
戦略的リスク	HIGH	●			●								●		HIGH			x	
事業継続リスク	HIGH												●		HIGH			x	x
財務マネジメント																			
不適切な経費精算/支払に係るリスク	MID									●	●		●		LOW	x			x
財務報告に係るリスク	MID									●			●		MID			x	
人事労務管理																			
訴訟に係るリスク	MID	●									●				MID			x	
その他																			
知的財産権保護に係るリスク	MID										●				HIGH		x		

のコミュニケーションを促進するためのツールとなります。一覧性のある表を作成することで経営者が俯瞰的に自社のリスクへの対応状況を確認することができるため、リスク対応における次の一手の検討に有用です。

また、ERMといったリスク管理の活動では通常リスクオーナーは1人が選定され、当該リスクオーナーのアクションをフォローアップするため、選定されたリスクに対して十分な対応ができていないか、つまり漏れがないか、もしくはより有効な対応がないかという検討が難しくなります。アシュアランスマップを通じて、他部門の活動のなかで関連リスクに対応するものを把握・評価することで上記の検討を効果的かつ効率的に行うことができます。リスクオーナーは自部署以外の対応策も踏まえた上でより全社的な視点に立ってリスク低減策を検討できるため、通常より効率的かつ効果的な手法を検討することができ、これによりリスクプロファイルを活用したリスク選好とリスクキャパシティについてもより正確に把握できることが期待されます。

さらにアシュアランスマップ(図表2)を活用したコミュニケーションを促進することで特定のリスクオーナーだけがリスクへの対応策を考えるのではなく、各部署が全社リスクにどのように向き合っているか考えられるようになり、全社的なリスクカルチャーの醸成、リスク対応能力等の底上げの効果についても期待することができます。

(2) 内部監査機能による批判的なリスクオーナーの活動の検証

ERMの推進に際して、内部監査機能には批判的な立場からリスク低減策が遂行されているかといったことを検証することが期待されます。多くのERMの活動ではリスクオーナーのリスク低減策の導入までのアクションはフォローアップされることとなりますが、当該アクションが実際のリスク低減につながっているのか、また、有効に運用されているのかといった観点での検証までは行われなことがしばしばありま

す。そこでよりリスク管理の枠組みの実効性を高める上で、リスクオーナーが実行したリスク低減のためのアクションが有効に機能しているかについて、内部監査機能が客観的な立場から評価を行うことで、形式的なリスク管理活動とならず、魂のこもったリスク管理の枠組みを作ることが可能となります。

4 おわりに

COSO ERMの改訂により、各企業でリスク管理に対する取り組みがさらに推進されることが予想されます。特に、戦略や業績との連携を重視した最新のフレームワークを実務上で有効に活用するために、俯瞰的に自社の状況を確認できるツールは今後も実務上期待されると考えられます。

戦略からパフォーマンスまでを一貫して統合管理をするため、現在すでに枠組みを導入している企業はリスク管理の枠組みをもう一度見直し、まだ導入できていない企業については最新のリスク管理の枠組みに従って自社のリスクにあらためて向き合ってみてはいかがでしょうか。

佐々木 康之 (ささき やすゆき)

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部 シニアマネージャー
2011年公認会計士登録。化学素材、製薬、機械等のメーカーに対する会計監査、内部統制監査を担当後、現在の内部監査サービス部に異動し、内部監査、不適切事案調査、リスクマネジメント体制の構築・改善等に係るアドバイザー業務に従事。
メールアドレス：yasuyuki.y.sasaki@pwc.com



河合 巧 (かわい たくみ)

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部 マネージャー
中央官庁、経営コンサルティングファームを経て入所。取締役会評価はじめコーポレートガバナンス関連業務に従事。加えて、中央官庁に対する投資、企業会計、コーポレートガバナンス関連の政策領域のアドバイザー業務にも数多く関与している。
メールアドレス：takumi.t.kawai@pwc.com



業種別在庫管理および在庫評価のポイント

第3回 製薬業界

PwCあらた有限責任監査法人
製造・流通・サービス部
マネージャー 守田 真澄



はじめに

本稿では、製薬業界に属する企業(以下、「製薬企業」)における在庫管理と在庫評価について解説します。

厚生労働省が2017年に公表した「医薬品・医療機器産業実態調査」によると、わが国の医薬品の市場規模は2015年に10兆円と、2013年の14兆円をピークに縮小してきています。これは高齢化が進行するなかで医薬品の需要は伸びる一方、政策的な国民医療費の抑制のために医薬品費に引き下げ圧力がかかっていることによるもので、製薬企業を取り巻く事業環境は今後いっそう厳しさを増すものと考えられます。

このような状況において、製薬業界における在庫管理および在庫評価のポイントをあらためて見直すことで、適切な在庫管理および在庫評価に資することを本稿は目的としています。

なお、本文中の意見に係る部分は、全て筆者個人の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

1 製薬企業の事業領域

製薬企業の事業領域には、大きく医療用医薬品と、一般用医薬品とがあります。医療用医薬品は、購入に当たり医師による処方箋を必要とする医薬品であり、一般用医薬品は、処方箋を必要としない医薬品です。また医療用医薬品には、新薬(先発医薬品)と、特許による保護期間が切れ、先発医薬品と同一の有効成分・同一規格のものとして製造されるジェネリック医薬品とがあります。

新薬の開発から販売までの間には、候補となる物質の探索、動物を対象とした有効性や安全性の検証のための非臨床試験、人間を対象とした医薬品としての有効性・安全性を検証する臨床試験を経て、規制当局(日本では厚生労働省)による承認まで、研究開発には長い期間と多額の費用を要します。医療用医薬品の販売価格は、厚生労働省による薬価を基準として定められており、類似薬の薬価や医薬品の原価を基礎として算定されています。

ジェネリック医薬品は、すでに有効性・安全性の検証がなされている成分を基礎としているため、開発期間は短く費用も少なく済む一方、薬価も先発医薬品に比べて低く設定されています。

一般用医薬品は、医薬品としての有効成分はすでに長い期間医療用医薬品として使われてきたものが多く、開発費用は少ない一方、ドラッグストアなどの店頭で消費者に選ばれるために多額の広告宣伝費が必要となります。

いずれの事業も特許やノウハウ、ブランドによる付加価値が大きいため、原材料の原価に対して販売価格が高く、売上総利益率が高い(「医薬品・医療機器産業実態調査」のデータによれば、平均して約50%)という特徴があります。また、いずれの事業も「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」(医薬品医療機器等法、または薬機法と略されます)を遵守する必要があります。

2 棚卸資産の会計処理

わが国における棚卸資産の評価に係る会計処理については、企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」(2008年9月26日改正)(以下、「会計基準」。)において規定されています。会計基準において、棚卸資産の評価については、原則として購入代価または製造原価に引取費用等の付随費用を加算して取得原価とし、(1)個別法、(2)先入先出法、(3)平均原価法、(4)売価還元法から選択した方法を適用して売上原価等の払出原価と期末棚卸資産の価額を算定するものとされています。

また、通常の販売目的(販売するための製造目的を含む)で保有する棚卸資産は、取得原価をもって貸借対照表価額とし、期末における正味売却価額が取得原価よりも下落している場合には、当該正味売却価額をもって貸借対照表価額とし、取得原価と正味売却価額との差額は当期の費用として処理することとされています。正味売却価額とは、売価から見積追加製造原価および見積販売直接経費を控除したものをいいます。売却市場において市場価格が観察できないときには、合理的に算定された価額を売価とし、営業循環過程から外れた滞留または処分見込等の棚卸資産について、合理的に算定された価額によることが困難な場合には、正味売却価額まで切り下げの方法に代えて、帳簿価額を処分見込価額(ゼロまたは備忘価額を含む)まで切り下げの方法、もしくは一定の回転期間を超える場合、定期的に帳簿価額を切り下げの方法が認められています。

収益性の低下の有無に係る判断および簿価切下げは、原則として個別品目ごとに行います。前期に計上した簿価切下げの戻入に関しては、当期に戻入を行う方法(洗替え法)と行わない方法(切放し法)のいずれかの方法を棚卸資産の種類ごとに選択適用できます。

なお、製薬企業ではIFRSを採用する企業が多くなっています(図表1)。IFRS採用企業においては、棚卸資産の測定および開示についてはIAS第2号に沿って実施する必要があります。

3 製薬業界の在庫管理のポイント

製薬業界のサプライチェーンはおおむね図表2のとおりです。

製薬企業は原薬メーカーから医薬品の有効成分となる原薬を調達し、医薬品の製造を行います。製造については外部の医薬品製造受託機関(Contract Manufacturing Organization: CMO)に委託する場合があります。製造後、

図表1: 主要な製薬企業の採用する会計基準

会社名	採用する会計基準
武田薬品工業(株)	IFRS
アステラス製薬(株)	IFRS
大塚ホールディングス(株)	IFRS
第一三共(株)	IFRS
エーザイ(株)	IFRS
中外製薬(株)	IFRS
田辺三菱製薬(株)	IFRS
大日本住友製薬(株)	日本基準(2018年3月期よりIFRS採用)
協和発酵キリン(株)	日本基準(2017年12月期よりIFRS採用)
塩野義製薬(株)	日本基準
大正製薬ホールディングス(株)	日本基準
小野薬品工業(株)	IFRS

出典: 各社有価証券報告書、日本取引所グループ「IFRS適用済・適用決定会社一覧」

品質検査を経て、医薬品卸に販売します。医薬品卸は全国の医療機関・薬局に販売し、最終的には医療機関の医師が発行する処方箋に基づいて、最終消費者である患者に対して医薬品が届けられます。

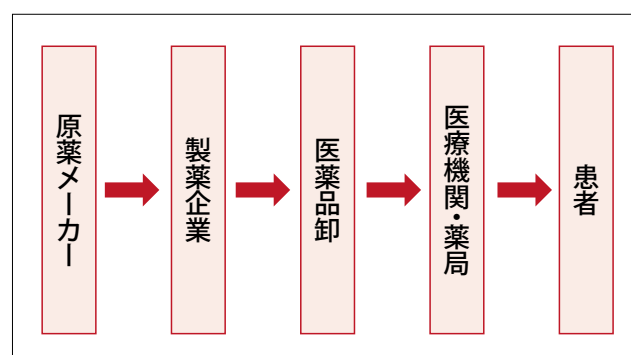
製薬業界の在庫管理のポイントは以下(1)~(4)のとおりです。

(1) 適切な需要予測と計画的な発注

製薬企業は医薬品の安定供給が使命であり、新薬の承認申請時にも、医薬品を安定的に供給できる体制が整っていることを示す必要があります。医薬品の中でもワクチンなどは製造のリードタイムが長いため、適切な需要予測を行い、リードタイムを考慮した上で、計画的な発注を行う必要があります。また、需要予測を行うマーケティング等の販売部門と製造・調達部門との適切な連携が重要になります。

人為的なミスによる在庫切れを防止するため、需要予測を入力すると、システム上の在庫数と需要見込みから、自動的に発注をかけるといった情報システムの利用も行われています。

図表2: 製薬業界のサプライチェーン



(2) 調達・製造時の品質管理

製造工程において、製薬企業は「医薬品の製造管理及び品質管理の基準(Good Manufacturing Practice：GMP)」を遵守する必要があります。GMPの目的は「人為的な誤りを最小限にすること」、「汚染および品質低下を防止すること」、「高い品質を保証するシステムを設計すること」であり、調達から製造、品質検査から出荷までのプロセスにおいて、手順書を整備し、遵守状況を記録として残す必要があります。

このため製薬企業においては、原材料の検収は品質管理上非常に重要なプロセスです。入庫時に検収を行うほか、品質管理部門が抜取検査を行い、要求品質に適合しているかをチェックする必要があります。さらに、医薬品の製造方法については、原材料の調達元を含めて医薬品医療機器総合機構(PMDA)に届出が必要であり、原材料の調達元を変更する場合には、製品の品質・有効性・安全性に影響がないかを確かめるバリデーションと呼ばれるプロセスを経て、PMDAへの届出を行う必要があるため、調達元の管理も重要になります。

また製造工程においては、製造指図書に基づいて、どの原材料をどれだけ投入し、どれだけ製品ができたのかを記録する必要があります。製造工程の大半は機械により自動化されていることが通常ですが、これらの製造記録についても、適切な管理のためシステム化されていることがあります。

製造された製品は、製造部門と品質管理部門の出荷判定を経て販売可能な製品となります。

(3) 薬機法による物品管理

医薬品を保管する拠点は、薬機法に基づき、製造拠点、倉庫、薬局等を問わず、拠点ごとに1名の管理薬剤師を設置する必要があります。管理薬剤師は兼任できないため、複数の工場や倉庫を保有している企業は、それぞれに管理薬剤師を設置しなければなりません。

また医薬品の種類ごとに、適切な物品管理を行う必要があります。医薬品は品質管理上、保管温度が定められており、また毒薬は白枠に囲んだ黒地の上に白字で「毒」の字を記載し掲示した上で、施錠できる場所に保管するなど、医薬品の種類により保管場所を検討し、適切な保管を行う必要があります。

(4) 有効期限管理

医薬品は品質管理が厳密であるため、有効期限管理が重要になります。有効期限は原薬を含む原材料と完成品それぞれに定められています。有効期限の切れた原材料を製造工程に使わないように、定期的に棚卸をしたり、システム上で有効期限管理を行い、有効期限の切れた原材料を製造に

用いないようにしたりといった対応が行われています。

完成品については、製薬企業から出荷された後、医薬品卸と医療機関・薬局がそれぞれ在庫を保有することになります。最終消費者である患者が有効期限切れの医薬品を使用することがないように、有効期限が切迫しているものについては、緊急性が高く、すぐに患者に用いられる場合を除いて出荷を行わないなどの対応が行われることがあります。

4 製薬業界の在庫評価のポイント

製薬業界の在庫評価のポイントとしては、以下(1)～(4)の点が挙げられます。

(1) 有効期限による帳簿価額の切下げ

前述のとおり、原材料については有効期限切れのものは利用できません。また完成品については有効期限が切迫しており、内部で定めた出荷期限を迎えた在庫については通常出荷できません。これらは営業循環過程から外れた棚卸資産として、収益性の低下の事実を適切に反映する必要があります。

具体的には、原材料については有効期限切迫品について、生産計画に照らして期限前に使用見込みがあるかどうかを検討し、使用される可能性が低い部分について評価減を行うこと、完成品については、有効期限より一定期間前に出荷を停止する方針を有している場合には、当該出荷期限を迎えた在庫について、帳簿価額の切下げを行うことが考えられます。

(2) 将来の需要予測に基づく帳簿価額の切下げ

先発医薬品の特許による保護期間が終わると、ジェネリック医薬品が販売できるようになります。「経済財政運営と改革の基本方針 2015」(いわゆる、骨太の方針 2015)では、国民への良質な医薬品の安定供給、医療費の効率化、産業の競争力強化を目的として、ジェネリック医薬品に係る数量シェアの目標値が設定され、ジェネリック医薬品の利用を促進するための種々の取り組みがなされています。そのため、ジェネリック医薬品が発売されると、先発医薬品の売上が相当程度下落することがあります。

また、先発医薬品の特許保護期間であっても、より効果が高い、または安全性の高い競合品が発売されると、古い製品についてはシェアが低下し、売上が下落することが予想されます。

このため、在庫評価に当たっては、需要予測に対する在庫水準をモニタリングする必要があります。一般に、過去の売上実績と比較して過剰と考えられる在庫について、通常

の営業循環過程から外れたものとして帳簿価額の切下げを行う実務がありますが、製薬業界においては過去の売上実績よりも、同一の疾患領域における市場規模やマーケットシェアの推移をモニタリングし、将来の合理的な販売予測に基づいて、在庫評価を行う必要があります。

(3)承認取得前の在庫の評価

医療用医薬品は承認されるまで販売はできませんが、承認後に迅速に市場に向けて販売できるよう、製造リードタイムを考慮して、事前に製造しておき、在庫を保有することがあります。これらの在庫については、将来の販売可能性を考慮し、承認の見込みがなくなった場合には帳簿価額の切下げを行う必要があります。また薬価は承認後に申請するため、想定していた薬価が付かなかった場合には、正味売却価額に基づく評価減が必要となる可能性があります。

(4)一般用医薬品の在庫の評価

一般用医薬品はドラッグストアなどの小売店で販売されるという性質から、店頭で目立たせるために販売棚のスペースを確保して商品を陳列するのに十分な量を販売する一方、小売店が最終消費者に販売できなかった場合には、在庫について返品を受け入れる実務が行われています。返品された在庫については、原則再販売することができず、廃棄するしかないことから、帳簿価額を切り下げる必要があります。

また一般用医薬品は、同じブランドであってもしばしば製品のリニューアルが行われることがあります。この場合、旧製品の販売可能性について留意し、将来の販売見込みに基づく評価減が必要となる可能性があります。

守田 真澄 (もりた ますみ)

PwCあらた有限責任監査法人

製造・流通・サービス部 マネージャー

2014年公認会計士登録。製薬・医療機器事業やヘルスケア事業を中心に、国内大手上場企業、外資系企業国内子会社の日本基準、IFRS基準による会計監査に従事。

メールアドレス：masumi.morita@pwc.com

IFRS ICによる却下通知(リジェクションノートイス)

～IFRS解釈指針委員会での議題から却下された論点～

IAS第19号「従業員給付」

PwCあらた有限責任監査法人
アカウントティング・サポート部

はじめに

「IFRS IC リジェクション」とは、一般に、IFRS解釈指針委員会(以下、「IFRS IC」。)が議題として取り上げないと判断した論点をいいます。IFRS ICは、関係者から寄せられたさまざまな論点を検討します。論点が議題として追加されると、解釈指針の開発や狭い範囲の基準の修正(「年次改善」としての修正を含む)の検討が開始されます。一方で、多くの論点は、議題として取り上げることが却下(リジェクション)されています。IFRS ICは、却下した論点について、論点の概要と、議題にしないと判断した理由を簡潔にまとめ、ウェブサイトなどで公表しています。「却下通知(リジェクションノートイス)」と呼ばれるこの情報は、基準承認の権限を有する国際会計基準審議会(以下、「IASB」。)の審議を経ずに公表されるものですので基準書ではありませんが、IFRS ICの見解を示しており、基準の適用において有用な情報といえます。

これまでどのような論点がIFRS ICに提出され、どのような却下通知が公表されたのか、今回はIAS第19号「従業員給付」を取り上げます。

IAS第19号は、全ての従業員給付に関するガイダンスを扱っています。IFRS ICは、これまで、IAS第19号に関連する22の論点を却下してきていますので、IAS第19号は、IFRS ICが最も集中的に議論した基準の一つとなりました。以下では、なかでも最も多く議論された論点の一つである割引率に焦点を当てて紹介します。

割引率

合成的に作成した優良社債(HQCB)と同等の利回り(2005年6月)

IFRS ICは、退職後給付債務の計算に使用する割引率を決定する際に、優良社債(high quality corporate bond : HQCB)についての厚みのある市場がない国において、国債の利回りの代わりに、通貨スワップや他の通貨建ての社債で合成的に作成した同等の利回りを参照することが可能かどうか、検討するよう要請されました。

IFRS ICの見解は、合成的に作成した同等の利回りを使用できないことは、IAS第19号のガイダンスから明らかだというものです。一方、IFRS ICは、その国の現地通貨が地域市場の通貨と同じである場合には(例えば、ユーロ)、その地域市場で入手可能なHQCBの市場利回りを参照することは合理的に許容可能であると考えました。ただし、その国の現地通貨が地域市場の通貨と異なる場合には、この考え方は適用できません。

優良社債(HQCB)(2013年11月)

IFRS ICは、退職後給付債務の計算に使用する割引率の決定に、「AA」よりも低い格付けの社債をHQCBとして使用することができるかどうか、検討するよう要請されました。要請者は以下の点を指摘しました。

- (a) IAS第19号は、どの社債がHQCBに該当するかを特定していない。
- (b) 一般に認められた格付機関による最上位2段階の格付け(例えば、「AAA」および「AA」)を受けている上場社債は、通常、HQCBであると、過去の一般的な実務において考えられてきた。
- (c) 金融危機により「AAA」または「AA」の社債の数が減少している。

IFRS ICは、HQCBの市場利回りの算定方法、特に、HQCBにはどのような格付けの社債が該当するのかについて

て、IAS第19号が明確にしていなことに着目しました。IFRS ICは、HQCBに該当する社債を判断する上で、IAS第19号84項および85項のガイダンスを考慮すべきであるとしました。すなわち、割引率は貨幣の時間価値および給付支払の見積時期を適切に反映しなければならない一方、企業固有の信用リスク、数理計算上のリスク、投資リスク、および将来の実績が数理計算上の仮定と異なる可能性についてのリスクは反映すべきではないと考えました。

さらに、IFRS ICは、IAS第19号83項の「優良」という用語は、信用度の絶対的な概念を表すものであり、所与の社債の母集団における信用度の相対的な概念を表すものではないことに留意しました。

上記を受けて、IFRS ICは、「優良」の概念は時期によって変化すべきではないと考え、HQCBの数が減少したことをもって、「優良」の概念は変化すべきではないと考えました。

また、IFRS ICは次の点にも言及しました。

- (a) 確定給付制度債務の現在価値を算定するために用いた重要な数理計算上の仮定を開示しなければならない。
- (b) 通常、割引率は重要な数理計算上の仮定である。
- (c) 企業は、経営者が企業の会計方針を適用する過程で行った判断を開示しなければならない(通常、HQCBの母集団の識別には判断が求められる)。

表1：IAS第19号に関するIFRS IC却下通知の要旨

トピック	結論の要旨
割引率の算定 (2002年2月)	HQCBについて厚みのある市場が存在せず、かつ国債の期間が給付債務よりもかなり短い場合の割引率をどのように決定するか。 IFRS ICは、IAS第19号にすでに十分なガイダンスがあるとして、この論点を却下した。
割引前の権利確定した 従業員給付 (2002年4月)	従業員の退職時に支払予定の権利確定した給付を、割引前の金額で認識することが可能か。 IFRS ICは、IAS第19号は、権利確定した給付に関する負債の測定に、従業員の退職予定日が反映されるべき旨および負債は現在価値に割引られる旨を明記しているとして、議題とすることを却下した。
保険制度の分類 (2002年8月)	スウェーデンに創設された特定の保険型年金制度をどのように会計処理するか。 IAS第19号上、この制度については確定給付制度となることが明確であると考えたため、議題としないことを決定した。
合成的に作成した HQCBと同等の利回り (2005年6月)	<本文に説明あり> 優良社債 (high quality corporate bond : HQCB) について厚みのある市場がない国の場合、別の国の社債で合成的に作成した同等の利回りを参照することが可能か。 IFRS ICは、別の国の社債市場を参照して合成的に作成したHQCBと同等の利回りを使用することはできないとした。
従業員の長期勤続休暇 (2005年11月)	従業員の長期勤続休暇はIAS第19号の範囲か、IAS第32号の範囲か。 IFRS ICは、IAS第19号は公式および非公式の取決めを含む幅広い従業員給付を対象にしており、IAS第32号の範囲から除外される従業員給付制度はIAS第19号の対象となると結論付けた。
特別賃金税 (2007年3月)	確定給付に関連する税金は確定給付債務の一部として取り扱うべきか。 IFRS ICは、世界各国に年金費用に係るさまざまな税金が存在する可能性があり、それらが法人所得税 (IAS第12号) か、従業員給付 (IAS第19号) に関する費用か、その他の費用 (IAS第37号) かは判断によるとして、議題とすることを却下した。
縮小および負の過去勤務費用 (2007年5月)	給付の削減を伴う制度改定は、制度の縮小または負の過去勤務費用のいずれとして会計処理すべきか。 IFRS ICは、制度の縮小と負の過去勤務費用の区別が曖昧であることに留意し、この論点をIAS第19号の修正プロジェクトに含めるようIASBに提言することを決定した。 この論点は、2011年のIAS第19号の修正により明確化された。
退職後給付 — 確定給付制度における 給付の帰属 (2007年9月)	IAS第19号は、確定給付制度における給付を、給付算定式に従って勤務期間に帰属させることを要求している。ただし、当該給付算定式により、後期の年度に著しく高い水準の給付が帰属されることとなる場合には、定額法で給付を帰属させることが要求される。 IFRS ICは、過去に、現在の給与を用いて表現される給付算定式が後期の年度に著しく高い水準の給付を帰属させることになるかどうかを判断する際に、予想される将来の昇給を考慮すべきかどうかを検討したことがある。IFRS ICは、IFRIC D9「拠出金又は名目的拠出金に係る約定収益による従業員給付制度」の結論の根拠において、現在の給与を用いて表現される給付算定式 (全期間平均給与と比例制など) が後期の年度に著しく高い水準の給付を帰属させるかどうかを判断するにあたって、予想される将来の昇給を考慮すべきであると記載していた。 なお、IFRIC D9における論点はIFRS ICおよびIASBにおいて、たびたび議論されていたが、適用対象を定めることが困難であることなどから、IAS第19号のリサーチプロジェクトなどにおいて検討することが望ましいと考えられた。結果的に、IFRIC D9は解釈として最終化されていない。後述の「拠出に対するリターンを保証している従業員給付制度 (2014年5月)」を参照のこと。
政府による制度変更 (2007年11月)	政府による制度変更はどのように会計処理するか。 IFRS ICは、政府による制度変更は、事業主による制度変更と同じ会計処理が求められることは、IAS第19号のガイダンスから明確であるとして、議題とすることを却下した。
従業員拠出の取扱い (2007年11月)	従業員拠出を一般的にどのように会計処理するか、および給付を支給するコストを従業員と事業主で分担する年金制度をどのように会計処理するか。 IFRS ICは、IAS第19号によれば制度の継続的な費用に対する従業員拠出は、企業の当期勤務費用の負担を減額すること、また、給付の支給時に支払われる従業員拠出は、確定給付債務の算定において考慮しなければならないことについて言及した。さらに、2つ目の論点について、制度の正式な規約 (または推定的債務) が企業に対して将来の期間に給付を変更するよう要求する場合には、債務の測定はそうした変更を反映させることをIAS第19号が要求していることについて言及した。
勤務期間中の死亡給付 (2008年1月)	IFRS ICは、従業員が雇用期間中に死亡した場合の支払 (「勤務期間中の死亡」給付) をどのように帰属させるか。 IFRS ICは、IAS第19号が、「従業員によるそれ以降の勤務が、それ以降の昇給の影響を除けば当該制度の下での重要な追加の給付を生じさせなくなる日まで」給付費用を帰属させることを要求していることに言及した。
制度資産の定義 (2008年1月)	企業が自社の従業員を対象とする年金制度に対して発行した投資または保険証券をどのように会計処理するか。 当該保険証券が、グループ企業が従業員給付基金に対して発行したものである場合、その取扱いは当該保険証券が「報告企業が発行した譲渡不能の金融商品」であるかどうかによる。当該保険証券が関連当事者によって発行されたものである場合、適格な保険証券の定義を満たさない。

*P30に続く

税引前または税引後の割引率(2013年7月)

IFRS ICは、確定給付制度債務の計算に使用する割引率は、税引前の割引率なのか、もしくは税引後の割引率なのかを明確化するよう要請を受けました。

要請者の法域における税制は、次のように要約できます。

- (a) 企業は、制度に対する拠出金について損金算入を受けらる。
- (b) 当該制度は、受け取った拠出金および稼得した投資収益に係る税金を支払う。
- (c) 当該制度は、支払った給付についての損金算入を受けない。

IFRS ICは、IAS第19号が示す以下の点に留意しました。

- (a) 確定給付債務の測定に関する設例は、支払うべき拠出金および給付に係る税金のみを扱っている。
- (b) 制度資産に係る収益を算定する際に、企業は、制度資産の運営管理に係る費用および制度自体による未払税金(確定給付制度債務の測定に使用された数理計算上の仮定に含まれている税金以外)を減額する。
- (c) 当該債務の測定は、制度が実際に保有する制度資産の測定から独立していなければならない。
上記に基づき、IFRS ICは、確定給付制度債務の計算に使用する割引率は、税引前の割引率とすべきであると考えました。

トピック	結論の要旨
業績ハードルに基づく年金の約定(2008年1月)	年金約定が一定の業績目標の達成に基づく場合、確定給付債務をどのように測定するか。 IAS第19号では、退職後給付を支給する最終的なコストを算定する変数についての企業の最善の見積もりを数理計算上の仮定とすべきとしている。業績目標は、退職後給付を支給する最終的なコストに影響を与える変数であるため、それらを給付額の算定に含めなければならない。さらに、業績目標の設定が給付に影響を与える場合、給付の勤務期間への帰属に対する影響も考慮しなければならない。IFRS ICは、上記のIAS第19号の要求事項に基づき、実務における多様性は予想されないとして、議題とすることを却下した。
清算(2008年5月)	確定給付制度が、制度対象者に対して、継続的な支払ではなく、退職時での一括支払を選択肢として認めている場合、IAS第19号における確定給付制度の清算にあたるかどうか。 IFRS ICは、確定給付債務の測定の基礎となる数理計算上の仮定で考慮する事象は、IAS第19号に基づく清算として取り扱わないことに言及し、実務における多様性があまりないと考えられることから、議題としないことを決定した。
従業員利益分配に関する法定の取決めの会計処理(2010年11月)	税法に従って計算された利益の10パーセントを従業員に分配することを企業に対して要求する法定(従業員利益分配:EPS)の取決めはどのように会計処理するのか。 IFRS ICは、EPSに関する取決めは従業員に支払うべき金額を税法に従って計算するものではあるが、従業員給付(IAS第19号)の定義を満たすとした。IAS第19号に従い、企業は、EPSの取決めに関連する、将来に予想される課税所得と会計上の利益との差額の戻入れに関連する資産または負債を認識してはならない。IFRS ICは、IAS第19号が十分なガイダンスを提供しており、実務において著しい多様性は予想されないとして、議題に加えないことを決定した。
権利確定条件付きの確定拠出制度(2011年7月)	権利確定条件が、確定拠出制度の会計処理にどのような影響を与えるか。 IFRS ICは、IAS第19号は権利確定条件が事業主に対して不足分を補うための追加拠出を要求しない場合、権利確定条件の有無が確定拠出制度としての分類に影響することはないとした。さらに、IAS第19号に基づく確定拠出制度の会計処理は、当該制度を運営する別個の事業体に対して拠出を行う事業主の義務に着目していることにも、IFRS ICは言及した。従って、確定拠出制度に対する各拠出は、事業主が確定拠出制度に対する拠出について支払義務を負う勤務期間にわたって、費用として認識するか、負債(未払費用)として認識しなければならない。この勤務期間は、確定拠出制度から給付を受け取る資格を従業員に与えるための勤務期間とは区別し、返金は、事業主が返金を受け取る権利を得た時点で資産および収益として認識する。IFRS ICは、実務において著しい多様性は予想されないとして、議題としないことを決定した。
「時短労働(Altersteilzeit)」制度に対する解雇給付の定義の適用(2012年1月)	ドイツの「時短労働(Altersteilzeit)」制度にIAS第19号の解雇給付の定義をどのように適用するか。 IFRS ICは、当事例は、報奨金の支払が一定期間にわたる従業員の勤務の完了を条件としていることから(IAS第19号162項(a)と整合)、給付が当該勤務の見返りであることを示しており、従って、当該給付は解雇給付の定義を満たさないとした。
拠出ベース約定の会計処理:IAS第19号の2011年の修正の影響(2012年9月)	拠出ベースの約定は、2011年の修正後のIAS第19号において、どのように会計処理されるのか。 IAS第19号の2011年の修正では、リスク分担の特徴の取扱いが明確化された。IFRS ICは、IASBがこの修正において、拠出ベース約定に固有の要素を取り扱う意図がなかったことを言及した。従って、当該約定が従業員と事業主との間のリスク分担契約の要素も含んでいる場合を除いて、2011年の修正により、拠出ベース約定の会計処理に変更は生じないと予想している。上記により、IFRS ICは、当論点を議題としないことを決定した。
数理計算上の仮定:割引率(2013年11月)	<本文に説明あり> 「AA」よりも低い格付けの社債をHQCBと考えることができるか。 IFRS ICは、「優良」という用語は、絶対的な信用度を反映するものであり、社債の所与の母集団についての相対的な信用度の概念ではないとした。
税引前または税引後の割引率(2013年7月)	<本文に説明あり> 確定給付債務の計算に使用する割引率は、税引前なのか、税引後のものか。 IFRS ICは、IAS第19号のガイダンスに基づき、税引前の割引率を使用しなければならないとし、この論点を議題に加えないことを決定した。
拠出に対するリターンを保証している従業員給付制度(2014年5月)	拠出に対するリターンを保証している従業員給付制度はどのように会計処理するのか。 こうした制度は、IAS第19号を当初開発したときには想定されていなかった制度であり、最近増えてきている制度である。こうした制度の会計処理に関して、実務で多様性がみられている。IFRS ICは、こうした制度の会計処理の要求事項の開発は、IASBの調査研究アジェンダを通じて行う方が適切に扱えると考え、IFRS ICの議題に加えないこととした。
確定給付制度において保有する長寿スワップ(2015年3月)	確定給付制度が保有する長寿スワップは、制度資産として公正価値で測定すべきか、「適格な保険証券」として他の基礎で測定すべきか。 このようなスワップに関する一般的な実務は、長寿スワップを制度資産の一部として公正価値で測定することであり、実務における多様性は予想されないとして、議題としないことを決定した。



はじめに

上場廃止となった会社が再度上場する事例が散見されるようになりました。また、株式会社東京証券取引所（以下、「東証」。）において再上場に関する考え方などが公表されました。特にMBO(Management Buy-Out)により上場廃止となった会社が再上場する場合には、市場に対する信頼を維持する観点から、通常の上場審査に加えて個別に投資者保護のための追加的な審査が行われることになります。以下では、再上場の際の留意事項、特にMBO後の再上場の際の留意事項を解説します。

なお、本文中の意見に係る部分は、全て筆者個人の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

1 | 再上場の事例

2014年から2017年9月までの日本国内における再上場の事例は以下のとおりです。

図表1：MBO後に再上場した事例

会社名	再上場年月	上場廃止年月	再上場までの年月
(株)すかいらーく	2014年10月	2006年9月	8年
(株)ツバキ・ナカシマ	2015年12月	2007年5月	8年7カ月
(株)ソラスト	2016年6月	2012年2月	4年4カ月
(株)オークネット	2017年3月	2008年10月	8年5カ月
(株)スシローグローバルホールディングス	2017年3月	2009年4月	8年
ウェブロックホールディングス(株)	2017年4月	2009年7月	7年9カ月

図表2：ファンド等による買収後に再上場した事例

会社名	再上場年月	上場廃止年月	再上場までの年月
(株)ベルシステム24ホールディングス	2015年11月	2005年1月	10年10カ月
(株)マクロミル	2017年3月	2014年4月	3年

その他にも、日立マクセル(株)(現在はマクセルホールディングス(株)、2010年3月上場廃止、2014年3月再上場)のように完全子会社化により非上場となったのちに再上場した事例や、日本航空(株)(2010年2月上場廃止、2012年9月再上場)のように会社更生により非上場となったのちに再上場した事例などもあります。

2 | 東証における上場審査の日程に関する留意事項

東証における上場審査では、上場申請から上場承認までの標準審査期間として、本則市場(東証一部や東証二部)では3カ月、マザーズ市場やジャスダック市場では2カ月とされています。一方で、再上場を目指す会社など市場や投資者に重大な影響を及ぼす可能性が高いと考えられる申請会社は、審査上の確認項目が多岐にわたることが想定されるため、標準審査期間に加えて1カ月以上の審査期間の確保がいられています。

ちなみに、このように標準審査期間に加えて1カ月以上の審査期間の確保が求められる会社として、下記のような会社が例として挙げられています。

- 民営化企業
- 議決権種類株式の活用などガバナンス上議論を要するスキームを採用している申請会社
- 再上場企業

- 申請会社グループやその経営陣が過去に重大な事件・法令違反を起こしているなどコンプライアンス上の重大な懸念のある申請会社
- その他新たな論点が含まれる申請会社
- 上場時に見込まれる時価総額が概ね1,000億円を超える申請会社等

3 「MBO後の再上場に対する考え方」の再整理の経緯

再上場の事例の蓄積や、将来においてMBO後の再上場案件が増加していく可能性に備え、2015年12月から東証における上場制度整備懇談会において議論が始まりました。ここでは、MBOにより上場廃止となった会社に一定期間再上場を認めない規制の可否などが議論されましたが、そのような制度的・一律的な規制はかえって資本市場の活力をそぐことになりかねない、との結論になっています。その代わり、再上場時の上場審査の視点や運用が再整理され、意見募集を経た上で、2017年2月に公表されています。

上場会社におけるMBO

そもそもMBOは、上場会社の経営者が株主から株式を買い取って会社を非公開化する取引です。MBOには、上場会社として役割を終えた企業を市場から退出させるという意義をもつ場合もあれば、機動的な経営改善を可能とすることで企業価値を向上させるなどの意義をもつ場合もあり、一方で、株主にとってはプレミアム取得の貴重な機会でもあります。

このようにMBOは、活力ある資本市場を維持していく上で重要な役割を果たしている面があり、国内でもこれまで実施された件数は少なくはありません。

一方でMBOは、一般のTOBと異なり、株主から経営を付託された経営者が自ら株主との間で利益相反を引き起こす取引であること、また、経営者が株主と比べて大きく情報優位に立つ取引です。そこで、2007年9月に経済産業省が「企業価値の向上及び公正な手続確保のための経営者による企業買収(MBO)に関する指針」(以下、「MBO指針」。)を取りまとめ、MBOを行う場合には公正な手続によりプレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性を確保すべき、とされています。また、東証の上場ルールで必要かつ十分な開示が求められ、投資者保護のための公正な手続が行われているかどうか注視され、明らかに問題がある場合には是正が指導されています。

MBOによる上場廃止とイグジットとしての再上場

MBOのうち、経営改善により企業価値の向上を目指すケースでは、MBOを実施する当初から再上場などによるイグジットを念頭に置き、MBOと再上場が一連の取引として行われることがあります。

MBOを実施して上場廃止となった会社が再上場する場合には、MBO時の計画とMBO後の進捗との間の乖離が明らかになることから、MBOと再上場との関連性が問われたり、あらためてプレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性が問われたりすることがあります。

そこで、東証の上場審査では、過去にMBOを実施して上場廃止となった会社が再上場する際には、市場に対する信頼を維持する観点から、通常の上場審査に加えて、MBO後の状況を勘案しても、投資者保護の観点から問題がなかったかどうかについて追加的な審査が行われます。

もともとMBOは、非公開化による機動的な経営改善を目的として、ファンドなどの関与の下に実行されるものが大多数であり、その場合にはイグジットの一つの手段として再上場が念頭に置かれるのが通常です。MBOと再上場に関連性があることのみをもって問題とされるものではなく、その関連性を踏まえ、MBO時の手続きやMBO後の状況も確認して、投資者保護の観点から問題がないか確認されます。

PwC IPO

再上場の際の留意事項

4 | 上場審査の視点と運用

東証の上場審査でMBO後の再上場の場合に、追加の確認をされるポイントを見ていきます。

(1) MBOと再上場の関連性

MBOと再上場はそれぞれ独立した行為であり、両者の間に必ずしも高い関連性があるとは限りません。そこで上場審査では、主導者（経営者・株主）の同一性や連続性、MBOから再上場までの期間の長短などが確認されます。

(2) プレミアム配分の適切性・MBO実施の合理性

プレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性を一義的・客観的に判定することはできませんが、MBO時に株主の判断の前提となる手続きが公正に行われた上でMBOが成立していれば、大多数の株主が納得して取引に応じたものということができ、プレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性を問う必要性は低い、と考えられます。そこで上場審査では、MBO時の手続きのMBO指針への準拠性などが確認されます。

再上場時から見て、MBO時の計画とMBO後の進捗との間にかい離がある場合であっても、再上場時にその理由について合理的に説明することができるのであれば、プレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性を問う必要性は低い、といえます。そこで上場審査では、MBO時の計画とMBO後の進捗との間にかい離についての説明が十分に説得力のあるものかどうかなどが確認されます。

(3) 上場審査の運用

上場審査では、上記(1)および(2)の視点に基づき確認が行われ、MBOと再上場の関連性が高くないか、プレミアム配分の適切性やMBO実施の合理性が低くないかが審査されます。

その上で、再上場時のコーポレート・ガバナンスの体制や再上場に至るまでの経緯の説明・開示などを勘案し、総合的に再上場の可否が判断されます。

5 | 開示事例

直近の再上場事例では、前述の追加確認のポイントを含め開示が充実してきています。ここで、関連する開示事例を図表3のとおりにまとめました。

上場時の開示資料である「有価証券届出書」などにおいて、【企業情報】第1【企業の概況】の冒頭(1【主要な経営指標等の推移】より前)に開示される事例が見受けられます。

図表3：再上場に際しての開示事例

A社	B社	C社
上場廃止までの経緯と事業運営主体の変遷図	上場廃止・その後の主要株主の異動の経緯と事業運営主体の変遷図	上場廃止までの経緯と事業運営主体の変遷図
非上場化に至った経緯とその目的	上場廃止の経緯	マネジメント・バイアウト(MBO)に至った経緯とその目的
非上場化に至る手続きとその妥当性		
非上場化後の経営施策と経営指標の推移	上場廃止後の状況	MBO後の経営改革
最近5年間における当社グループの主要な連結経営指標の推移	非上場化による効果	
再上場について	再上場する目的、理由	

出所：「有価証券届出書」より筆者作成

このように、前述の上場審査の視点と運用の追加確認のポイントはもとより、経緯についての丁寧な説明と、再上場の目的や理由が開示されていることが読み取れます。

一般的なIPOの場合には調達資金の使途などは開示されますが、再上場の場合には再上場の目的や理由が明確に開示される事例が見受けられる点は注目に値すると考えられます。

6 | おわりに

今回は、再上場の際の留意事項、特にMBO後の再上場の際の留意事項を解説しました。MBOの件数は2007年から2012年にかけて集中しているといわれており、投資ファンドの一般的な投資期間等を考慮すると、近い将来において再上場の件数が増加していく可能性がある、といわれています。このようななか、MBO後の再上場時における上場審査の視点や運用が明確化されました。MBO後の再上場時には、MBOと再上場の関連性や、プレミアム配分の適切性・MBO実施の合理性などの追加確認のポイントに留意して上場準備を進めることが必要です。また、再上場の場合には東証における上場審査の日程について、標準審査期間（本則市場は3カ月、マザーズ市場・ジャスダック市場は2カ月）に加えて1カ月以上追加されるといわれていますので、上場準備のスケジュールでの留意も必要になります。

清水 直樹（しみず なおき）

PwCあらた有限責任監査法人

IPOソリューション部 シニアマネージャー

2006年公認会計士登録。会計監査業務経験後、株式会社東京証券取引所への出向も経験。帰任後も継続して上場準備に際しての体制整備や会計アドバイスをを行っている。

メールアドレス：naoki.shimizu@pwc.com

国立大学法人滋賀大学・ PwCあらた有限責任監査法人共同セミナー 「データサイエンスと次世代における会計監査」



情報通信技術の発展に伴い、企業はあらゆるチャネルから得られる多様なデータを利活用し、新たな事業・サービスを創出することが求められています。こうしたなか、PwCあらた有限責任監査法人(以下、「PwCあらた」)は日本初のデータサイエンス学部を創設した国立大学法人滋賀大学(以下、「滋賀大学」)と、会計監査を中心としたビジネス分野へのデータサイエンス応用を目指し、共同研究を進めています。具体的には、不正会計分析モデルの設計や会計監査における人工知能(AI)活用、データアナリティクスの教材開発などに取り組んでいます。

2017年9月13日にはこうした活動の一環として、PwCあらた東京・大手町オフィス内のセミナールームで共同セミナー「データサイエンスと次世代における会計監査」を開催し、大学関係者、企業のデータサイエンス関連部門や情報システム、経営企画、内部監査部門などに所属する方など約80人が来場しました。本レポートでは、滋賀大学の竹村彰通データサイエンス学部長ら登壇者5人の講演要旨を紹介します。

「次世代におけるデータサイエンス研究」要旨

滋賀大学 データサイエンス学部 学部長 竹村 彰通 氏

現代は複数のチャネルにひも付いたビッグデータが、インターネット上に日々蓄積されています。なかでも、スマートフォンの普及は生成データを爆発的に増やし、多様な個人の行動履歴を直接入手することを可能にしました。これは、ビッグデータ時代を象徴する重要な変化です。こうしたパーソナルデータのほか、景気動向や気候、健康医療情報、POSデータなどを組み合わせて事業に役立つ知見を導き、価値を創造する新たな科学を「データサイエンス」と呼びます。

21世紀はビッグデータを新たな資源と捉え、ビジネスに生かすことが競争優位を築く条件となります。日本政府もデータサイエンスの有用性を認識し、データ流通環境を整えつつあります。例えば、2017年5月には「改正個人情報保護法」が施行され、匿名加

工した個人情報なら、本人の同意なく活用できるようになりました。また、2018年春に施行予定の「次世代医療基盤法」は新しい薬・治療の開発を促すため、患者が拒否しない限り、医療機関が匿名加工した個人情報を大学や企業に提供することを認めています。

データサイエンスを推進するポイントは、データとそれを生かす技術の双方を備えることです。いくらデータを集めても、データ分析者がいなければ、宝の持ち腐れです。日本では分析者が圧倒的に足りず、外国企業にデータを取られ、活用されてしまっています。そもそも、日本はデータサイエンティストの育成で、海外から著しく遅れています。主要国の教育機関の統計学部・学科数をみると、近代統計の発祥地・英国は約50、統計分野の



学士・修士6,000人超を毎年輩出する米国は約100です。さらに、近年データサイエンティスト育成を強化している中国は300以上です。一方、日本はこれまで0でした。

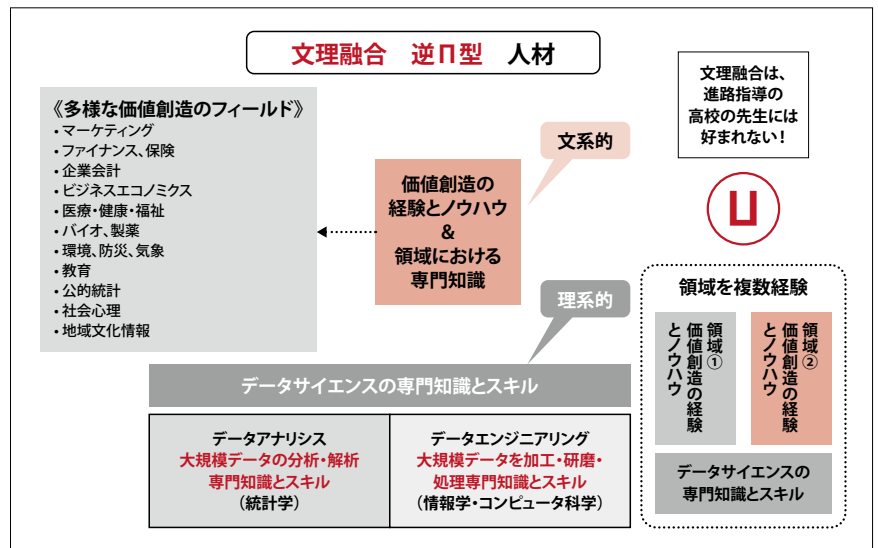
こうした背景から、滋賀大学は

2017年4月に日本初の「データサイエンス学部」を創設し、一期生として110人が入学しました。日本では欧米に比べて文系・理系の区別が明確ですが、データサイエンスには「文理融合型人材」が求められます。統計学・コンピュータ科学に基づいてデータを分析する理系スキル、データ分析結果を社会・経済動向と照らし合わせて考察する文系の素養、ともに必要だからです(当大学の育成人材像＝**図表1**)。さらに、当学部は即戦力をつくるために実データを用いた演習を重視し、PwCあらたなど約30の企業・自治体と連携しています。学生は幅広いデータを分析して価値創造力を習得し、社会の役に立ってほしいですね。企業にも、ぜひ当学部の卒業生を採用していただきたいです。企業からは若手IT人材のスキル向上ニーズも寄せられているため、2019年4月をめぐって「大学院データサイエンス研究科」の立ち上げも目指しています。

日本では2020年頃にLPWA(省電力で長距離通信を実現する無線通信)、2025年頃には5G(高速・多数接続の通信基盤)の普及が見込まれ、今後ますます高度なデータ処理技術が求められます。併せて、企業会計やマーケティング、ビジネスエコノミクス

といった経営に資するデータ活用も急務です。最新の機械学習やAI、匿名化技術を取り入れて多様なデータを分析し、ビジネス領域の知見と組み合わせることで新たな価値を創造していくことが、次世代のデータサイエンスを確立すると考えています。

図表1：データサイエンス学部における育成人材像



「データサイエンスと次世代における会計監査～共同研究に期待するもの」要旨

PwCあらた基礎研究所 所長 山口 峰男

データサイエンスは、文理融合型の実践的な学問です。その本質はベン図を用いて説明されることがあり、情報学、数学・統計学、ビジネス領域の知見が交差する部分(P38 **図表2**)ともいわれます。滋賀大学と私たちPwCあらたは、データサイエンスから得られる知見を会計監査などのビジネスに応用するため、共同研究を行っています。

情報技術が会計監査に与える影響は、国内外で長く研究されてきました。会計学者の井尻雄二氏は1985年、企業の財務報告を7要素に分類した「会計構造の基盤」(P38 **図表3**)を用いて、その影響を説明しました。7要素とは① Decisions(経営の意思決定)、② Analysis(意思決定に必要な財務データの分析)、③ Reports(財務

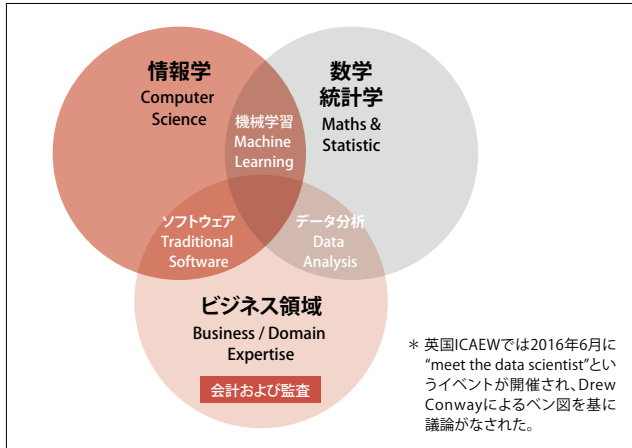
報告書の作成)、④ Processes(仕訳・会計処理)、⑤ Records(取引記録)、⑥ Judgements(経理担当者の判断)、⑦ Controls(①～⑥の管理とその実行)です。機械化は、まず財務分析と財務報告書の作成時間を短縮します。電子化された財務データはソフトウェアで自動分析され、経営者や利害関係者の迅速な意思決定を後押しします。分析を職人技によって行ってきた証券会社やアナリストは、一部の仕事を奪われる懸念が指摘されています。他方、経理担当者の判断は教育・訓練が必要とされ、機械ではなく人間の関与が引き続き必要です。また、故意・過失による財務データの毀損・改ざん防止のため、企業におけるコーポレートガバナンスや内部統制、外部監



査の重要性が認められます。

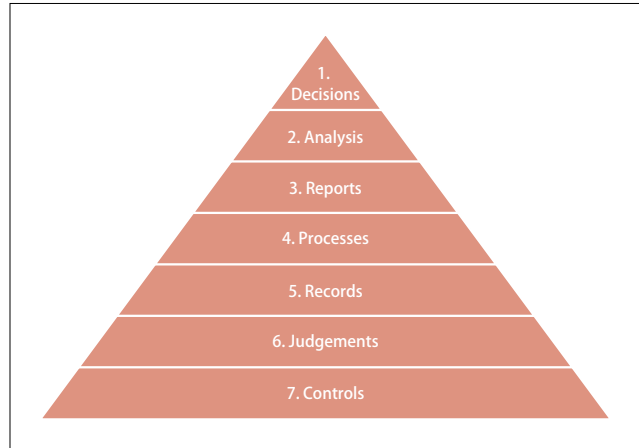
次世代における会計監査を考えたとき——明日の世界を捉えるには、2つのキーワードがポイントとなります。

図表2：データサイエンスのベン図



出所： <https://on.icaew.com/itcounts/b/weblog/posts/theaccountinganddatascienceworldsmeet>

図表3：「会計構造の基盤」(井尻 [1985])



1つ目は「技術」です。明日の世界とは「技術により強められ、データにより加速され、全ての人に対して開かれている世界」で、これを支えるのは急速な技術発展です。2つ目は「監視」です。ビジネスにおける第三者の監視は年々厳しくなっており、どのような情報が彼らの意思決定を左右するか見極める必要があります。従来、データの作成・提供は企業が主体となって行ってきました。今後は第三者や機械も多様なデータを生み出すようになり、データ分析者も投資家からアグリゲーター、AIまで多岐にわたると考えられます。企業がコントロールできないデータが増える一方、企業には今まで以上に説明責任を果たすことが求

められるため、各種データの信認を得ることが重要です。保証提供者の役割も人間と機械が併存することになり、今やビジネスの中心は企業から技術に移っているともいえます。

機械やロボット、AIによって強化されたシステムは、多くの産業で人間の業務を代替できるようになりました。こうしたなか、会計監査の在り方も変わる時が来ています。監査の自動化は労働コストを下げ、業務を洗練し、誤謬リスクも軽減します。最近では、監査におけるドローン利用も研究されています。財務データ分析にはAIの機械学習やパターン認識に加え、自然言語処理も有効です。例えば、経験豊富な専門家が読むと最短4時間はかかる100

ページの契約書も、AIは数秒でスキャンできます。とはいえ、監査人を全て機械に置き換えることはできません。機械は事前に設定したプログラム上で論理に依拠して動き、信頼できるデータを創出します。これには人間が常に機械を整備し、経験を与えて学ばせなくてはなりません。機械は監査人を支援・強化する存在です。最新技術を扱うには、高いスキルが必要です。これまで会計事務所は財務分析に長けた人材を採用していましたが、今後はデータアナリストやAI技術者、心理学者、行動科学のスペシャリストの登用も考えられます。人間と機械が協働する「創造的監査」が求められる時代に向け、私たちは研究を進めていきます。

「不正会計検出の統計モデルの展開と可能性」要旨

滋賀大学 経済学部 准教授 宮西 賢次 氏

2000年以降、大企業の不正会計事件が頻発しています。調整の動機は赤字決算の回避、税金対策、市場予想の達成、格付け改善、M&A対策、資金調達コストの引き下げ、ストック・オプション報酬の最大化など多岐にわたります。主な調整手法は2つあり、1つ目は会計処理方法を変更して報告利益を調整する会計的裁量行動。2つ目は経営実態を変更する

実体的裁量行動で、企業のキャッシュ・フローにも影響を与えます。1997年にBurgstahler and Dichevが作成した利益分布図では、年次利益の増減ゼロを分岐点に、わずかに減益した企業が異常に少ない反面、わずかな増益を報告した企業が異常に多く見られ、利益調整が行われている可能性が示唆されています。不正会計の検出には、こうした利益調整を

見抜く技術がカギとなります。

1990年以降、会計発生高を基に利益調整の程度を推定する研究が行われています。会計利益と営業キャッシュ・フローの差額である「会計発生高」が異常な値を示す場合には、利益の質が低く、過度な利益調整が行われていることが懸念されます。単なる会計処理方法の選択を通じた裁量行動による利益調整の測定には、会計

発生高を予測する一連のモデルが有効です。例えば、CFO修正ジョーンズモデルは、売上高から売上債権を控除した変数に、償却性固定資産と営業活動によるキャッシュ・フローの変数を追加し、裁量的会計発生高を推定するものです。一方、R&Dコストや宣伝広告費を増減するなどの実体的裁量行動による利益調整の測定には、異常営業キャッシュ・フロー、異常裁量費用、異常製造原価を検出する予測モデルが開発されてきました。

他方、財務比率を用いて倒産予測や不正会計を直接検出する研究が蓄積されてきました。Altmanが1968年に開発した線形判別関数^{※1}による倒産予測指数「Zスコア」は、収益性や流動性に関する財務指標を分析し、破綻の数年前から破綻兆候を捉えます。

不正会計の検出では1999年にBeneishが「Mスコア」を開発し、財務諸表から受取債権回転日数や粗利益率などの8指標を選び、プロビット分析^{※2}により不正を検出しました。スコアが高いほど不正会計の可能性が高く、検出精度は約7割です。2011年には、Dechow et al.がロジット分析^{※2}による会計不正検出モデルを作りました。Dechow et al.は過去の会計学分野の研究に基づいて、不正会計の発生に影響を与える要因として①会計発生高の質、②財務パフォーマンス、③非財務情報、④オフバランスシー

ト、⑤市場関連指標に注目し、これらに関する28指標を利用した「Fスコア」を開発しました。スコアの変動を時系列で追跡することで、会計不正企業は不正年度の3年前からFスコアが上がり、不正年度で最大値を示すことがわかりました。そして、Dechow et al.モデルの拡張版が、2016年に会計学者の首藤昭信氏が提唱した分析モデルです。Dechow et al.の5要因に⑥実体的裁量行動、⑦保守主義、⑧日本特有の要因（金融機関持株比率など）を加え、39指標を抽出して分析した結果、不正会計の検出精度を大幅に改善できるという報告もあります。

AIを活用した不正検出の研究も増えています。Guptaは2012年に流動性、安全性、収益性、効率性に関する62の財務指標を抽出し、自然淘汰を繰り返して最適解を求める「遺伝的プログラミング」や、機械学習を取り入れた「単純ベイズ分類器」で分析したところ、不正検出精度は90%超でした。2016年にはBhattacharyaがパターン識別モデル「サポートベクターマシン」や「遺伝的アルゴリズム」をはじめ、多様なAI手法を活用し、クレジットカードの不正利用を検出する精度を比較しています。

これまでに開発された検出モデルの精度は、会計理論と実証研究に基づいて構築されたモデルで概ね60～



70%、多様なAI手法を用いたモデルでは80～90%となっています。従って、監査への実装には改良が必要です。具体的には①モデルの改善・統合・併用、②新たな指標とビッグデータ（非財務データや取引データ、画像・テキスト含む）の活用、③多様なAIアルゴリズムによる実験が考えられます。データサイエンスとAIの強みを駆使し、より高精度な検出モデルを開発すべく、私たちは共同研究を進めていきます。

※1 2群（例：倒産企業と非倒産企業）を識別するために、複数の財務比率を組み込んだ線形関数を導出し、各財務比率の最適なウエイトを推定する多変量解析手法。

※2 プロビット分析とロジット分析とは、被説明変数が1変数で選択肢が2つある状況（例：会計不正企業なら1、非不正企業なら0）で、複数の要因（財務比率など）の影響を分析する非線形回帰分析。前者は、正規分布関数、後者はロジスティック曲線を用いて説明変数と出現率の関係を捉える点で異なる。

「日本におけるAI研究の今—会計監査へのAI応用を考える—」 要旨

滋賀大学 データサイエンス学部 教授 齋藤 邦彦 氏

ビッグデータの活用が進み、第3次AIブームが到来しています。これを牽引するのは「機械学習」と「深層学習」の実装で、プロ棋士の棋譜を学び、自己対戦を繰り返した「囲碁AI」がトップ棋士に勝ったことは大きな話題となりました。医学論文を学んで患者の特殊な白血病を見抜くAIや、内視鏡

データを学んで大腸がんを発見するAIも登場し、医療現場で早期実用化が期待されています。AIが人の能力を超えるとき——シンギュラリティ（技術的特異点）が来るともささやかれています。しかし、今のAIは問題解決や推論を行うソフトウェアの域を出ておらず、物事の意味を理解して動いてい

るとは言いがたいです。

現在のAI技術は①画像処理、②テキスト処理、③エキスパートシステム、④センシング&IoTに大別されます。このうち、画像処理は実用性が高く、自動運転などに応用されています。画像の認識性能を高めるには大量の良質な問題・解答の組み合わせ

を与えて学ばせることがカギで、データを与える際は「特徴量の設計」も重要です。これは画像の色・輝度・位置・形などの特徴を数値化する作業で、数字なら1字当たり64個の特徴量を作ります。画像認識には複数のデータの局所的な特徴と近似性を抽出し、カテゴリ別に分類する「畳み込みニューラルネットワーク(CNN)」という深層学習モデルがよく使われます。一方、テキスト処理には連続する言葉・数値から規則性を認識する「再帰型ニューラルネットワーク(RNN)」が使われ、自動翻訳や音声認識、時系列データの未来予測などに役立っています。

さまざまな産業でAIの実用化が図られるなか、会計監査におけるAIの活用研究も進んでいます。監査の信頼性を確保しつつ、業務を効率化することが狙いです。CNNを使う場合は財務諸表や株価、企業内仕訳データなどの会計データを数値化し、それをCNNに計算させ、多様な特徴量を格納する分類器を作ります。そこに新たな会計データを入れると、不正が検出される仕組みができます。RNNを使う

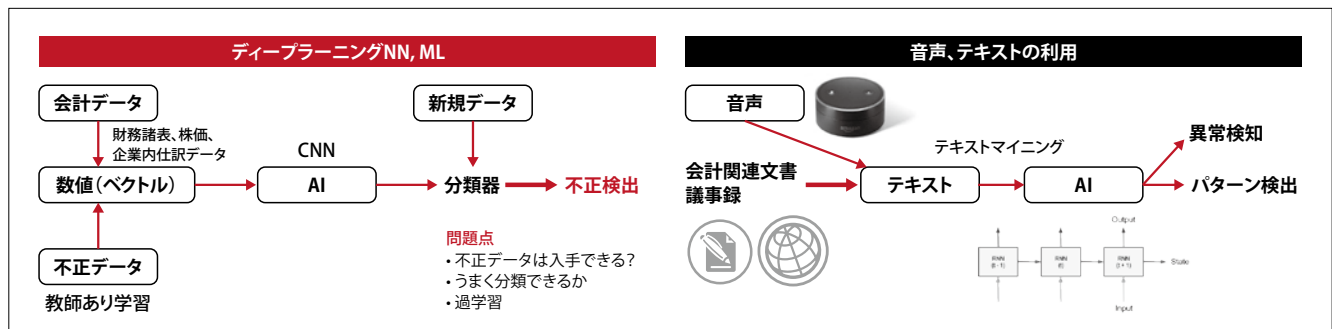
場合は会計関連文書や議事録、会議の音声データをテキストマイニングで分析し、異常や不正パターンを検出する仕組みが考えられます(図表4)。私たち滋賀大学とPwCあらたは「不正会計予測モデルの基礎研究」「会計監査におけるAIの活用」などをテーマに、共同研究を行っています。

AIのシステム開発には、多様な方法があります。ゼロから設計する際はJavaやC言語が使われてきましたが、今は汎用性が高くシンプルな「Python」が好まれています。機械学習を簡単に実装するためのオープンソースライブラリも増え、代表的なものでは「TensorFlow」や、高速計算ができて深層学習に適した「Keras」などが挙げられます。問題は、日本はAIの開発者が圧倒的に足りないこと。1980年代の第2次AIブーム以降、日本のAI研究は後退しました。今後はAIの専門家だけでなく、統計学者やデータサイエンティスト、プログラマー、SEもAIの研究に携わっていただきたいですね。会計監査分野では、公認会計士もAI開発の担い手として想定されています。私たち滋賀大学と



PwCあらたは演習教材の共同開発を通じ、ビッグデータ・AI時代を牽引する人材の育成にも取り組んでいます。今、男子中学生・高校生の人気職業No.1はスポーツ選手ではなく、プログラマーだそうです。AIが登場して「仕事が失われる」という風潮もありますが、これにより新しく生まれる仕事を人間がやればよいのです。意欲ある若者やICT従事者、会計監査関係者は統計学やAI技術を学び、AIのエキスパートを目指していただきたいと考えています。

図表4



セミナー統括要旨

国際教養大学 客員教授 鳥羽 至英 氏 (PwCあらた基礎研究所 専門研究員)

公認会計士(以下、「監査人」。)が従事する監査とは、経営者が作成した財務諸表と呼ばれる「言明」の監査という本質を有しています。監査人には、財務諸表の背後に存在する事実

や事象の存在を裏付ける「証拠」を入手することが求められています。監査人にとって証拠は、監査思考や監査判断の基礎です。換言すれば、思考や判断の単位を形成するのが証拠

であるともいえます。

国際監査・保証基準審議会(IAASB)は監査証拠を「監査意見の基礎となる結論へ到達するために利用する全ての情報」と捉えています。監査証拠を

「情報」という視点で捉える傾向は、監査リスク・アプローチの導入を契機として「監査リスク」あるいは「事業上のリスク」という視点から、監査業務の在り方を問い直す意識が強くなったときから一段と顕著になったと言えます。それ以前は、監査手続書や初期の監査基準書に見られたように、監査上の証拠とは間接証拠や状況証拠の監査上の取り扱いを除き、証拠資料とほぼ同義でした。

「情報」という極めて一般性の強い概念が監査思考の展開に有用であることは確かですが、監査人が監査において基本的かつ中心的に関係する情報は証拠です。この点は、しっかり押さえておく必要があります。監査人が監査において負う法的責任は、監査人が入手し、評価し、依拠した証拠であり、また証拠でなければならないのです。AIは、証拠を提供することができるのでしょうか。AIは「データ」を読み取り、分類(個別化)し、それを「情報」として監査人に提供するにとどまると理解すべきではないでしょうか。その情報を監査人が「証拠」として受け止めるには、いくつかの監査判断や監査思考を経る必要があります。「証拠」は監査人が「造り出した情報」という一面を備えている、と理解する必要があります。

私たちの社会において「証拠」と呼ばれる情報に最も依拠する領域は裁

判で、その中心は裁判官です。証拠法は、訴訟において関係者が入手・評価・依拠することになる証拠の適格性についてのルールを、論理や実践を通じて法曹関係者が作り上げた「経験の蒸留」にほかなりません。訴訟関係者(原告・被告・裁判官)が重視するのは「証拠」——しかも、法的に厳格な証拠で、単なる情報ではありません。証拠は、特定の事実を独特に映し出した情報であり、事実の写像ともいえますが、誰が特定の事実を、いつ、どのような状況の下で、どのような意識をもって認識するかによって事実の映し出し方は異なるため、ここに「証拠の評価」という作業が必要となります。

興味あることに、監査人や裁判官は「証拠」という概念を使いますが、科学者は「データ」という用語を使います。自然科学者、経済学者、あるいは実証研究に従事する会計学者が等しく言及する用語が「データ」です。彼らは、証拠という用語はもとより、情報という用語さえも使用しないのではありませんか。

「証拠」、「情報」、そして「データ」とは、どのような関係にあるのでしょうか。そもそも、「データ」とは何でしょう。ビッグデータやデータアナリティクスなる用語が、これからの監査との関係において言及されるようになっていきます。よく考えてみると、データという用語には、そもそも中性的な薫りしかないのではないのでしょうか。

データという概念の本質に迫る一つのきっかけは、“sense data”という言葉です。これには「感覚所与」という訳語が与えられています。訳語に与えられた本質的理解を突き詰めれば、データとは「与えられたもの」ということになります。さまざまな源から得られたもの(与えられたもの)を読み込み、分類し、体系的に整理し集めたものが、頻繁に使われているデータあるいはデータベースなのではありませんか。

このように考えると、証拠とデータの間には、大きな隔たりがあると言わざるを得ません。AIの監査分野への応用には、両者間の隔たりを解決する必要があります。しかし、これは決して隔たりをなくすという意味ではありません。

AIを監査に应用するには、監査人の膨大な監査実践を学習させることが不可欠です。米国では、証券取引委員会(SEC)が、連邦証券諸法に違反して監査を実施した監査人に対して行政処分手続きを行った案件について、詳細な内容を「会計・監査執行通牒」を通じて公表しています。これは、不正会計・監査についての学術的研究を含め、多く活用されています。しかし、日本ではこうしたデータが蓄積されておらず、不正会計が見過されたケースが分析・公表されていないという大きな問題を抱えています。AIを監査で利用するには、財務諸表を含むさまざまな情報源から得られるデータに加え、実際に起きた監査の失敗例と重要な虚偽表示の可能性についての監査人の懐疑の内実(証拠の内実)を学ばせる必要があります。AIは監査人の判断を支援するもので、監査人の判断に取って代わるものではありません。監査人が監査判断をより有効かつ効率的に行うための手段として、PwCあらたに滋賀大学がデータサイエンスの共同研究を推進されていることは、極めて意義深い、大きな挑戦だと思います。ぜひ、成功させていただきたいと思います。



公認会計士 トピックス

第8回 女性会計士の活躍促進

PwC's View編集部

はじめに

2016年4月に「女性活躍推進法」が施行され、多様な業界・企業で女性の登用や能力開発が進むなか、公認会計士業界でも女性会計士の活躍を促す動きが広がっています。大手監査法人は女性管理職の増加や若手への研修、働き方改革などを強化していますが、組織内会計士や社外役員として多様な業務に従事する女性も増えていることから、女性会計士のキャリア形成を支援する制度・環境整備は、公認会計士業界全体の課題としてますます重要視されています。

こうしたなか、日本公認会計士協会(JICPA)は女性初の会長を務める関根愛子会長の就任後、2017年1月に「女性会計士活躍促進協議会」を設置しました。同協議会は全国各地での復職研修やネットワーキングイベントなどを通じ、女性会計士が個性・能力を発揮して活躍できる土壌づくりに力を入れています。

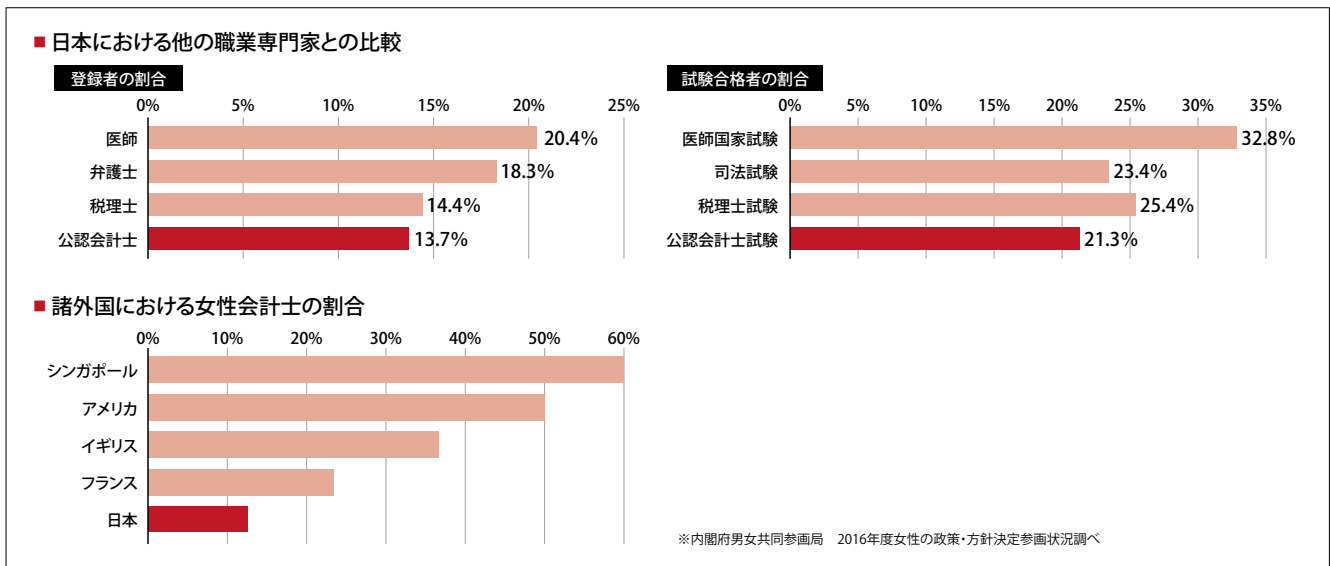
本稿では、わが国における女性会計士を巡る現状やJICPAおよび同協議会の取り組み、最近の主なイベント事例について紹介します。

1 日本の女性会計士を巡る現状

2017年5月現在、日本の公認会計士における女性比率は13.7%(4034人)で、同60%のシンガポールや同50%の米国、同40%の英国といった諸外国と比較すると圧倒的に低いです。また、過去10年間の公認会計士試験合格者の女性比率は20%前後で推移し、医師国家試験や税理士試験、司法試験合格者の女性比率より低い水準となっています(図表1)。

こうした背景から、JICPAは2015年に女性会員・準会員へのアンケートおよび意見交換会を行い、女性会計士が少ない理由を検証しました。その結果、女性会計士は「社会的に信頼される有資格者として性別を気にせず働くことができ、個人の能力で評価される」「ブランクが長くても仕事を再開できる」「ライフイベントに左右されず、自宅での業務も可能」といった点を魅力に感じている一方、キャリアを構築する上で「女性会計士間のネットワーキングが少なく、他者の

図表1：公認会計士業界における女性活躍の現状について



キャリアを知る機会が乏しい」「専門職ゆえ、5年離れると最新知識のキャッチアップに苦勞する」といった悩みを抱えている実態がわかりました。「育児中でも働きやすい職場環境を整えるとともに、離職した女性が再就職できる方法を考えてほしい」というニーズも寄せられ、復職へのハードルを高く感じている女性が少なくないことが明らかになりました。

JICPAはこれらの意見を分析し、女性会計士の「キャリア形成上の課題」として①女性会計士のロールモデルが不足しており、多様なキャリアパスを描きにくい、②復職時に情報格差が生じ、知識のキャッチアップに不安がある、③女性会計士のネットワークが未整備——などを抽出しました。加えて、世間から「会計士は激務で、育児との両立が困難」という印象を抱かれている点も問題点として認識しました。日本の監査法人は、一般的に公認会計士試験合格者の中からスタッフを採用するため、女性受験者の増加に向けて「会計士業界のイメージ向上」も重要課題としました。

2 JICPAの取り組み

こうした状況を改善するため、JICPAは2017年1月に「女性会計士活躍促進協議会」を設置しました。JICPAの中で女性の活躍促進を目的とした常設委員会を設けていたのは近畿会のみ(2016年まで)で、全国横断的かつ常設の女性支援組織は初の試みです。協議会長委員28人が研修企画専門委員会、就業・復職支援専門委員会、広報・ネットワーキング専門委員会に分かれ、多様な企画に取り組んでいます。

「結婚・出産を機に自ら会員登録を抹消する女性会計士も多く、非常にもったいない」(関根会長)との思いから、研修企画専門委員会と就業・復職支援専門委員会でワークライフバランスの実現やキャリアの多様性を促す施策を着手しました。2017年7月からは、各監査法人のワークライフバランスおよび女性活躍推進に係る制度の意見交換会を始め、残業なし勤務など各制度の適用人数・実効性、女性の評価、監査法人内の女性会計士ネットワークなどの事例を共有し、公認会計士業界全体の課題である「女性の昇進速度の遅さとその原因」「長時間労働と人手不足」「男性の意識改革」についても議論しています。同年11月からは復職を望む女性会計士の知識をブラッシュアップする「リスタート応援研修」(計4回)を開催しています。復職準備や育児との両立に係る不安を解消するワークショップや、組織内会計士・独立開業者・社外役員といった異なるフィールドで活躍する女性会計士のパネルディスカッションなどが行われました。現在、研修のeラーニング化にも取り組んでいます。

一方、女性の会計士志願者増加に向けた施策も開始しました。2017年12月には都内で200人規模の女子学生向け

シンポジウムを開催し、海外駐在経験者やフリーランスなど多方面で活躍している女性会計士との交流会を実施。公認会計士の魅力向上に努めました。

3 初の「女性会計士フォーラム」を開催

同協議会の“2017年の目玉企画”ともいえるイベントが、広報・ネットワーキング専門委員会が中心となり、9月に金沢市内で開催した「女性会計士フォーラム」です。女性会計士が自身のキャリアパスを考え、ネットワークを構築する初の試みで、全国から60人超が参加しました。

第一部のパネルディスカッションでは、野村ホールディングス社外取締役の園マリ氏、コカ・コーラ ボトラーズジャパン執行役員の青山朝子氏、同協会近畿会副会長の北山久恵氏が登壇し、女性会計士ならではの苦勞、キャリアアップの際に会計士資格がどのように役立ったか、自分なりのキャリアの拓き方、部下の育成・モチベーションの促進方法などについて活発な意見交換が行われました(写真)。第二部のワークショップでは現在の仕事・生活における理想と現実、そのギャップを埋めるための具体策、将来のキャリアビジョンについて、チームごとにディスカッションが行われました。こうした活動を通じて同じ境遇にある全国の女性会計士の交流が促進され、ネットワーキング活動の取り組みとして一定の成果を挙げています。

JICPAは女性会計士の人脈構築と情報交換を促すため、全国16に分かれて存在するJICPAの地域会においてもネットワーキングイベントを企画しています。これまでに千葉会・京滋会・北海道会・東海会で同様のイベントを開催しました。これと並行し、JICPAのウェブサイトでも多様な女性会計士のロールモデルを紹介しています。また、JICPAは各種活動を「会計・監査ジャーナル」を通じて継続的にPRする考えです。



“Inform”へようこそ

<http://inform.pwc.com>

IFRSに関するPwCの総合情報サイト

Informの詳細はPwC's View第4号48、49ページを参照ください

『Similarities and Differences —国際財務報告基準および日本基準の比較 2017』

- IFRSと日本基準の主要な差異を解説した上記資料の英語版PDFファイルを掲載
- 日本語版、英語版ともに、どなたでもダウンロードできます

(参考)2017年版の抜粋

Standard	Issue	IFRS	JP GAAP
IFRS16, Leases			
IFRS 16	Assessment of whether a contract is, or contains, a lease	Lease is defined as a contract, or part of a contract, that conveys the right to use an asset (the underlying asset) for a period of time in exchange for consideration. There is detailed guidance for the assessment. (IFRS 16.9, B9-B31, Appendix A)	Lease is defined as a contract whereby a lessor, an owner of the leased asset, grants a lessee the right to use and benefit from the leased asset over the lease term and the lessee pays the lease payments to the lessor. There is no detailed guidance for the assessment.
IFRS 16	Reassessment of whether a contract is, or contains, a lease	A reassessment of whether a contract is, or contains, a lease is made only if the terms and conditions of the contract are changed. (IFRS 16.11)	There is no specific guidance.

“Similarities and Differences - A Comparison of IFRS and Japan GAAP 2017” (English version) is now available. This publication focuses on explaining the major differences among IFRS and JP GAAP. We hope that this publication will be useful in identifying the key differences between the two accounting frameworks and help you gain a broad understanding of IFRS.

The screenshot shows the Inform website interface. At the top left is the PwC logo and 'Inform - JP'. On the right is a 'Log in' button. Below the header are navigation tabs: Home, News, Accounting and corporate reporting, In brief, Publications and Tools, Topic pages, Bookshelf, and Search. The main content area features several cards. A red box highlights a card titled 'IFRSと日本基準の比較' (Comparison of IFRS and Japanese GAAP) with a sub-header '『Similarities&Differences』(2017年版) ◆日本語版/英語版'. A mouse cursor is shown clicking on this card. To the right, another red box highlights a 'スライドショー2枚目の『IFRSと日本基準の比較』をクリック' (Click on the 2nd slide of 'Comparison of IFRS and Japanese GAAP') with a mouse cursor clicking on a slide indicator '2'.

① 『2』をクリック

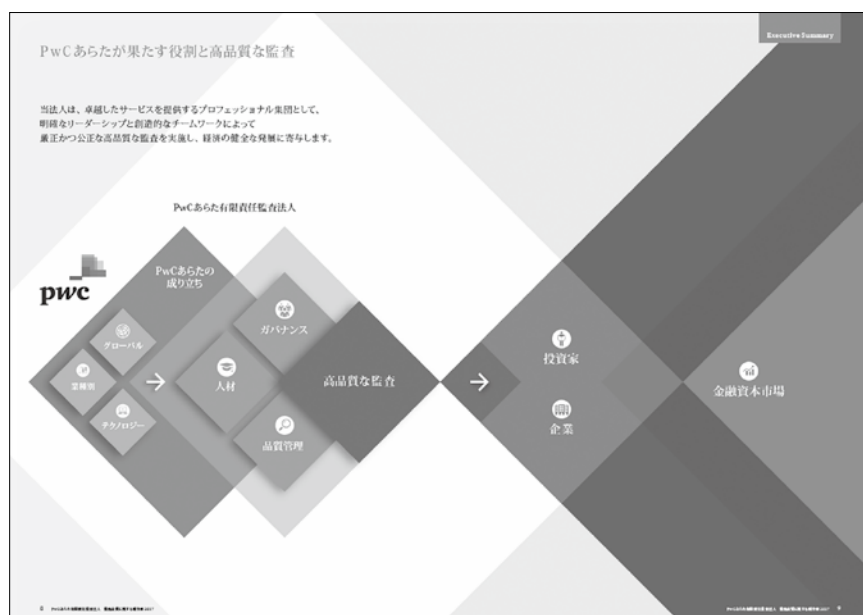
「監査品質に関する報告書2017」のご案内

PwCあらた有限責任監査法人は、2017年12月に「監査品質に関する報告書2017」を発行しました。当法人は、2015年にわが国の監査法人で初めて「監査品質に関する報告書」を公表しており、今回が3度目の発刊となります。

当法人は「監査品質に関する報告書」を、当法人を取り巻くステークホルダーとの対話の媒体となる重要なツールと考えています。2017年版はよりわかりやすい報告書とするため、エクゼクティブ・サマリーを設けました。エクゼクティブ・サマリーは、当法人の取り組み・特徴について、当法人の成り立ちに由来する組織風土と3つの特徴（①グローバル、②業種別、③テクノロジー）、および高品質な監査を支える3つの要素（①ガバナンス、②人材、③品質管理）の視点からまとめています。

また、本編も「公益監督委員会（PIB）」「人材育成」「ステークホルダーとの対話」といった観点から記載を充実しています。

さらに、末尾には「監査法人のガバナンス・コード」の原則及び指針への対応状況・参照表を掲載しています。



1. ガバナンス

2016年8月に社外有識者を委員に迎えて設置した公益監督委員会（PIB）において、重点的に議論された領域について、議長からのメッセージとして記載しています。

2. 人材

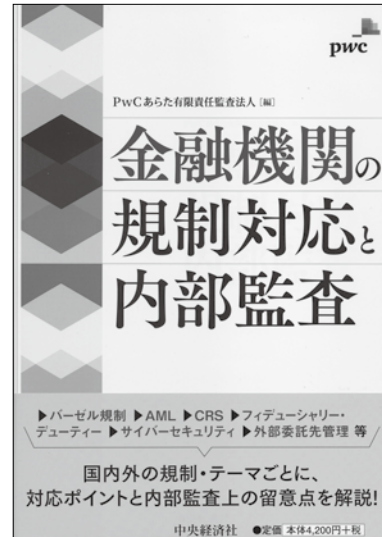
当法人では人材育成を重視し、「人財会議」を設けて、人材育成に関する企画・モニタリングを実施しています。採用、育成、研修等の各施策については、何を実施したかだけでなく、施策の背景にある考え方を示しています。

3. 品質管理

監査チームとそれを支えるサポート体制、個別監査業務における監査の実施体制や審査体制について、よりわかりやすく図示しています。また、ステークホルダーとのコミュニケーションに関する記載を拡充しました。

金融機関の規制対応と内部監査

近年、日本の金融機関は、国内での各種規制対応に加え、海外当局が要請する複雑な規制への対応を余儀なくされています。また、金融機関の外部環境の変化に伴い、フィンテック導入によるリスクの高まりやサイバーセキュリティへの対応も喫緊の課題となっています。そして、このような規制対応において、内部監査の実施が要件とされることが増えてきています。本書では、金融機関が対応すべき最近の国内外の規制・テーマごとに、規制対応のポイントと内部監査上の留意点を解説しています。



書名：金融機関の規制対応と内部監査
 出版社：中央経済社
 編者：PwCあらた有限責任監査法人
 定価：4,200円（税抜き）
 発行月：2017年9月

サイバー攻撃に勝つ経営 —先進企業にみるCISOの挑戦



書名：サイバー攻撃に勝つ経営
 —先進企業にみるCISOの挑戦
 出版社：日経BP社
 著者：PwCコンサルティング合同会社 山本直樹
 定価：1,600円（税抜き）
 発行月：2017年10月

世界中から襲ってくる、サイバー攻撃に即応して企業内の情報やシステムを守るとともに、安全な製品やサービスを積極的に提供し、事業を拡大する。こうした「サイバー攻撃に勝つ経営」を実践するために何よりも必要なのは、ビジネスセンスをもつ情報セキュリティリーダーです。

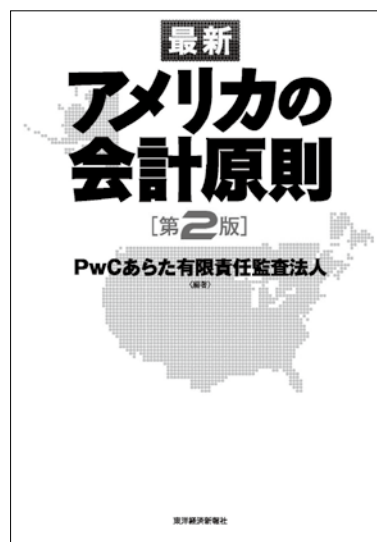
日本企業5社の経営者やセキュリティリーダーを徹底取材。各社の取り組みに基づき、経営陣との連携、防御の体制、リーダーの人選、担当者の育成など、強い企業をつくるセキュリティリーダーシップの勘所を一冊にまとめました。

【登場企業】

中部電力 代表取締役社長 勝野 哲 氏
 本田技研工業 IT本部サイバーセキュリティ推進部 部長 岩本 淳 氏
 みずほフィナンシャルグループ データマネジメント部 部長 高橋 達浩 氏
 Sansan 取締役CISO 常楽 諭 氏
 参天製薬 執行役員CIO 山本 範明 氏

最新 アメリカの会計原則(第2版)

本書では、アメリカの会計基準（US GAAP）について、最新制度の概略および実務対応を取り上げています。実例を豊富に取り入れ、収益認識・リース・金融商品・連結・株式報酬などの主要テーマ別に会計処理および開示について平易に解説した内容を、主に2017年3月時点で有効な基改正準を対象としてアップデートしました。また、IFRSおよび日本の会計基準との比較を行っています。



書名：最新アメリカの会計原則(第2版)
 出版社：東洋経済新報社
 編者：PwCあらた有限責任監査法人
 定価：4,600円(税抜き)
 発行月：2017年10月

実務入門 IFRSの新保険契約



書名：実務入門IFRSの新保険契約
 出版社：中央経済社
 編者：PwCあらた有限責任監査法人
 定価：3,800円(税抜き)
 発行月：2017年10月

国際会計基準審議会（IASB）により、およそ20年間の検討の成果として、2017年5月にIFRS第17号「保険契約」が公表されました。「保険契約」という基準の名称が表すとおり、IFRS第17号は、保険会社だけに適用される基準ではありません。契約の内容がIFRS第17号に定める保険契約の定義に該当する場合には、全ての企業が発行した契約についてIFRS第17号を適用することが求められます。

本書は、現行の会計基準から大きく変化した保険契約の測定について、設例や仕訳例を用いて説明しています。また、表示および開示については、要求事項の説明とこれに対応するひな型を例示しています。

成長への企業変革

—ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化

本書では、コスト構造と戦略とを適合させ、それを維持するための組織再編を行うことで、価値を創出し、競争を上回る業績を達成し続ける方法をご紹介します。これまで多く見られるようなコスト削減のアプローチとは全く異なり、自社の差別化されたケイパビリティ（組織能力）に経営資源を集中投資させることで戦略・成長を実現し、さらにその改善を維持するための組織再編を行う手法や、具体的事例、実践的なアドバイスを豊富に掲載した、企業変革の実践ガイドブックです。

- 第1章 成長のためにコスト削減は必要か
- 第2章 「成長のための最適化」を実現する
- 第3章 リーダーの役割
- 第4章 コスト削減のレバー
- 第5章 ポートフォリオの合理化
- 第6章 ゼロベース評価
- 第7章 オペレーティング・モデルの適合
- 第8章 アウトソーシング
- 第9章 立地の最適化
- 第10章 プロセス・エクセレンス
- 第11章 スパンとレイヤー
- 第12章 戦略的供給管理
- 第13章 デジタル化
- 第14章 コスト改革の実行
- 第15章 士気、感情、期待
- 第16章 人的な要素
- 第17章 「成長のための最適化」を維持する



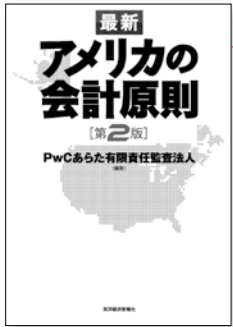
書名：成長への企業変革
 —ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化
 出版社：ダイヤモンド社
 著者：ヴィネイ・ケート（PwC Strategy&、プリンシパル）
 ジョン・プランスキー（PwC Strategy&、元プリンシパル）
 デニス・キャグラー（PwC Strategy&、プリンシパル）
 訳者：PwC Strategy&
 定価：2,500円（税抜き）
 発行月：2017年11月

書籍紹介



成長への企業変革 —ケイパビリティに基づくコスト削減と 経営資源の最適化

(2017年11月22日)
本書では、コスト構造と戦略とを適合させ、それを維持するための組織再編を行うことで、価値を創出し、競争を上回る業績を達成し続ける方法をご紹介します。これまで多く見られるようなコスト削減のアプローチとは全く異なり、自社の差別化されたケイパビリティに資金を集中させることで成長を実現し、さらにその改善を維持するための組織再編を行う手法や、具体的事例、実践的なアドバイスを豊富に掲載しております。
(ダイヤモンド社/PwC Strategy&)



最新アメリカの会計原則 (第2版)

(2017年10月6日)
本書では、アメリカの会計基準について、その概略および実務対応を取り上げています。実例を豊富に取り入れ、主要テーマ別に会計処理および開示について平易に解説した内容を、主に2017年3月時点で有効な基準を対象としてアップデートしました。また、IFRSおよび日本の会計基準との比較を行っています。
(東洋経済新報社/PwCあらた有限責任監査法人編)



金融機関の規制対応と 内部監査

(2017年9月21日)
近年、日本の金融機関は、国内での各種規制対応に加え、海外当局が要請する複雑な規制への対応を余儀なくされています。また、金融機関の外部環境の変化に伴い、フィンテック導入によるリスクの高まりやサイバーセキュリティへの対応も喫緊の課題となっています。そして、このような規制対応において、内部監査の実施が要件とされることが増えてきています。本書では、金融機関が対応すべき最近の国内外の規制・テーマごとに、規制対応のポイントと内部監査上の留意点を解説しています。
(中央経済社/PwCあらた有限責任監査法人編)



IFRS「株式に基づく報酬」 プラクティス・ガイド

(2017年6月23日)
本書では、IFRS第2号「株式に基づく報酬」を取り上げています。IFRSを任意適用する日本企業にとって難解な基準の一つであるIFRS第2号について、ケーススタディを多く取り入れ、簡単な図表と平易な言葉で実務における適用について解説しています。2016年6月に公表された明確化の修正基準についてもカバーした最新の内容となっています。
(中央経済社/PwCあらた有限責任監査法人編)



実務入門 IFRSの新保険契約

(2017年10月27日)
本書は、IFRS第17号「保険契約」について説明しています。具体的には、現行の会計基準から大きく変化した保険契約の測定についての設例や仕訳例、表示・開示の要求事項とそのひな型、新しい基準における主要な業績指標の例、経過措置および適用において想定される実務上の課題を中心に説明しています。
(中央経済社/PwCあらた有限責任監査法人編)



サイバー攻撃に勝つ経営 —先進企業にみるCISOの挑戦

(2017年10月5日)
「サイバー攻撃に勝つ経営」を実践するため、日本企業5社の経営者やセキュリティリーダーを徹底取材し、各社の取り組みに基づき、経営陣との連携、防御の体制、リーダーの人選、担当者の育成など、セキュリティリーダーシップの勤所を一冊にまとめました。
(日経BP社/PwCコンサルティング合同会社山本直樹)



グローバル企業の 移転価格文書の作り方 — BEPS Transfer Pricing Documentation in Japan

(2017年7月25日)
本書には移転価格文書化に関する実務的な内容記述の他、英語対訳、日英用語対訳リストを設け、海外子会社との意思疎通およびグループ企業の管理に役立つ工夫が盛り込まれています。BEPSを巡る状況下で、親会社として移転価格文書化義務の適切な遂行およびグループ企業に係る諸管理を行う日本企業に役立てていただける1冊です。
(中央経済社/PwC税理士法人編)



プラクティス IFRS

(2017年6月23日)
本書は、IFRSの実務に関与する読者に、わかりやすくIFRSの趣旨と本質を伝えることを主眼としています。IFRS適用実務上、一般的に重要な項目を重点的に解説しつつ、日本基準との主要な差異や実務上の留意点なども解説しております。また、各章冒頭に、見開きで重要ポイントの概説などを行うとともに、図表なども多用し、本質や重要な点が伝わるよう、工夫をしています。
(中央経済社/PwCあらた有限責任監査法人編)

PwC Japanグループ調査／レポートのご案内 (2017年11月1日現在)

PwCでは、会計、税務、経営に関連するさまざまな調査レポートおよび海外拠点からの各種出版物を発行しています。ここでは、その一部をご紹介します。



パフォーマンスの原動力： 2020年以降の人的資本

(2017年10月)

さまざまな環境変化の中で取り組むべき人材マネジメントにフォーカスし、金融業界が市場で競争優位に立つために人的資本をどのように積極活用していくべきか、についてご紹介します。



ゼロベーストレード： トレードプロモーションの投資対効果 を高めるための5つのステップ

(2017年10月)

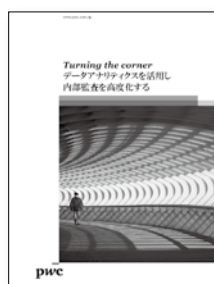
消費財メーカーの次なる収益の源泉として、ゼロベーストレード (ZBT) が注目されています。ZBTの基となるゼロベース予算はトレードプロモーション (販売促進) のコスト管理の枠を超え、メーカーの支出見直しを助け、トレードプロモーションの収益性を高めます。ZBTは5つのステップを通じ、トレードプロモーションの投資対効果を高めていきます。



急速に発展する「ロボコノミー」 における自動車メーカーの 戦略の再構築

(2017年10月)

自動車業界のデジタル化に関する最新トレンドと自動車メーカーの戦略の再構築の方向性を詳細に解説しています。2013年から2016年まで『コネクテッドカーレポート』として発行していたものを2017年から『デジタル自動車レポート』とタイトルを刷新しました。



Turning the corner データアナリティクスを活用し 内部監査を高度化する

(2017年10月)

内部監査におけるデータアナリティクスの導入プロジェクトを成功させるために乗り越えるべき6つの「落とし穴」の事例の解説と、とるべきアクションを明示しました。



デジタルリーダーという新たな階級 —2016年度CDO (最高デジタル責任者) についての調査

(2017年10月)

力強いデジタルリーダーの必要性を認識する企業が増加しています。PwCの戦略コンサルティングを担うStrategy&は2016年最高デジタル責任者 (CDO) の調査において、世界の大手公開企業2,500社のCDO職の設置状況について分析を実施した結果、その19%がデジタル戦略を率いる役員を指名していることがわかりました。



エグゼクティブ・コーチング・シリーズ 監査委員会との対話： 内部監査部門長のための5つのヒント

(2017年9月)

監査委員会とのコミュニケーションは内部監査部門長の重要な役割の一つです。限られた機会の中で、内部監査部門長が監査委員会と効果的にコミュニケーションするための5つのアイデアを提供しています。



デジタル化の10年： 変革に乗り遅れないために

(2017年9月)

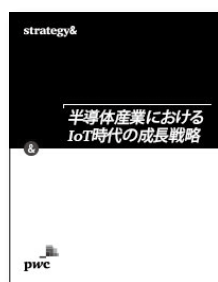
PwCでは、2007年からDigital IQ調査を実施しており、組織の進捗状況や次世代デジタル技術の真価を引き出す条件について考察してきました。第8回目となる2017年はグローバルで業務系・IT系の幹部を対象に実施し、53カ国2,216人の回答を得ました。



インシュアランス・バナナ・スキン 2017 —保険業界が直面する リスクにかかわるCSFIのサーベイ

(2017年9月)

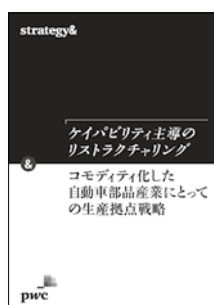
インシュアランス・バナナ・スキン 2017は、保険業界が直面しているリスクについて調査し、世界各国の保険業界の実務家および保険業に近いオペレーターにとって喫緊の課題と思われるリスクを特定するものです。



半導体産業における IoT時代の成長戦略

(2017年9月)

IoTが出現し、半導体業界では大小を問わず企業が増殖しています。その多くが工場を持たず、特殊な目的に合わせたチップの設計競争に参入しています。競争のダイナミクスが激変した今、半導体業界の企業の成功の秘訣はケイパビリティを収益化する方法を見つけ出すことです。



ケイパビリティ主導のリストラクチャリング： コモディティ化した自動車部品産業 にとっての生産拠点戦略

(2017年9月)

企業は市場や個々の工場、競争構造と自社のケイパビリティについて理解しておかねばなりません。本レポートでは、生産拠点について難しい選択を迫られている自動車内装部品産業、特に欧州の状況に注目しています。企業が最善の選択肢を見極めるための質問を投げかけ、どの工場を中心にネットワークを形成すべきか判断するための4段階のアプローチを紹介します。



**第20回世界CEO意識調査／
銀行・証券業界における主な調査結果：
ハードルを一段と高く**

(2017年9月)
世界60カ国、206人の銀行業界のCEOに対するアンケート調査です。CEOの84%はテクノロジーが今後5年間で銀行業界の勢力図を大きく変えると考えており、テクノロジーの活用とイノベーションを戦略上重視しています。



**グローバル情報セキュリティ調査2017 vol2：
スレットマネジメントの
新たな可能性に向けて**

(2017年8月)
グローバル情報セキュリティ調査は、PwCが「CIO Magazine」、「CSO Magazine」両誌と共同で毎年世界的に実施している、情報セキュリティに関するオンライン調査です。世界の経営層から回答を得て、企業の情報セキュリティに関する諸問題、対策状況、投資動向などを分析、レポートします。



**コーポレートサステナビリティと
組織のレジリエンス
新しいトリプルA経営への道筋**

(2017年8月)
PwCは日本企業の今後の中長期的な成長において、その重要な要素となるであろう「コーポレートサステナビリティのビジネスアプローチ」および「組織のレジリエンス」について継続的に調査研究を実施しています。



**経済犯罪実態調査 2016 (日本分析版)
日本における経済犯罪
—世界とのギャップ—**

(2017年8月)
「経済犯罪実態調査 2016」の日本での回答を世界全体、アジア太平洋地域と比較し分析した結果、日本における全般的な不正に対する意識は高まっていますが、対策面では世界とのギャップが見られる結果となっています。



**国内シェアリングエコノミーに
関する意識調査 2017**

(2017年7月)
PwCコンサルティングは、日本全国の消費者を対象に実施した「国内シェアリングエコノミーに関する意識調査 2017」の結果を発表しました。



**Risk in review
— フロントラインから
リスクを管理する**

(2017年7月)
PwCの第6回目のRisk in review (年次リスク調査)では、世界各国の1,581人の企業幹部に調査した結果、第1ディフェンスラインが中心となってリスク管理を行うことがより効果的なリスク管理となることが明らかとなりました。



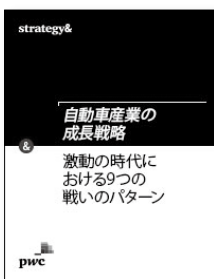
**2017年内部監査全世界実態調査
「真北」を目指して進み続ける：
混乱の中を航海する**

(2017年7月)
PwCの2017年内部監査全世界実態調査は、世界中の約1,900名の内部監査部門長や利害関係者に調査した結果、内部監査が組織への価値貢献を高めるために、どのようにビジネスの障害に関与すべきかをまとめています。



日本企業のデジタル化とCDO (Chief Digital Officer): Disrupt, Develop, Drive and Disappear

(2017年7月)
デジタル化の推進へ、日本でも企業の現状を揺り動かし、変革を実現する最高デジタル責任者 (Chief Digital Officer: CDO) の設置が広がっています。本稿はデジタル化の本質を踏まえ、経営陣とCDOが取り組むべき課題と対応について、Strategy&のグローバルおよび日本におけるCDO調査を基に考察します。



**自動車産業の成長戦略：激動の時代
における9つの戦いのパターン**

(2017年7月)
技術の進化や市場の質的变化によって、自動車業界は世界レベルでかつてない激動の時代を迎えています。本レポートでは、世界の自動車業界における5つの鍵となるトレンドを俯瞰した後、自動車メーカーにとっての9つの戦いのパターンを提言します。



**グローバル エンタテインメント &
メディア アウトルック 2017-2021**

(2017年7月)
PwCの年次調査「グローバル エンタテインメント & メディア アウトルック」は17年間にわたり、広告収入と消費者支出の動向を中心に、専門家による解説とインサイトを提供してきましたが、2017年からはstrategy+businessと協力して今後の予測と鋭い考察をお届けします。

PwC Japanグループ、 エクスペリエンスセンターを大手町に開設

「人材」「環境」「ソリューション」のエコシステムにより、
未来のエクスペリエンスを共創

エクスペリエンスセンター開設の背景・目的

エクスペリエンスセンターは、BXT(Business eXperience Technology)のコンセプトを核に、カスタマーエクスペリエンスの分析に基づいて企業のビジネスを再構築し、デジタルテクノロジーによるイノベーションを創出することを目的としています。PwCのデジタルサービスに所属するデザインやデジタルテクノロジーを専門とする「人材」、大企業からスタートアップまで規模や業界の垣根を越えて協働するオープンでフレキシブルな「環境」、斬新なアイデアや専門知識によって課題を解決する「ソリューション」で構成されたエコシステムです。

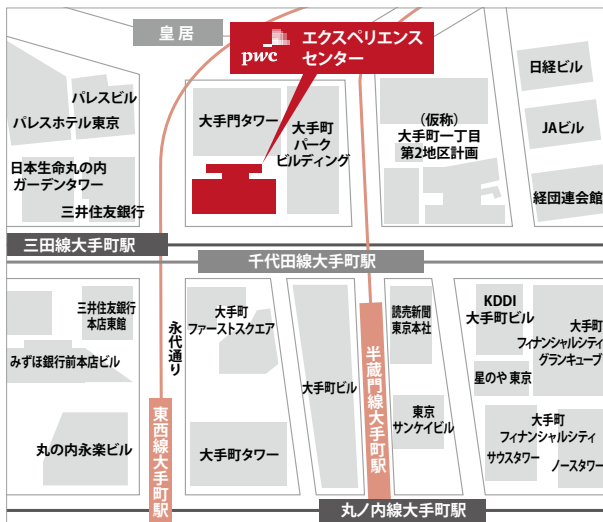
PwC Japanグループは、監査・コンサルティング・税務などのサービスで培った業界への知見と実績に、エクスペリエンスセンターを通じて提供するデジタル領域でのケイパビリティを加え、企業や社会における課題の解決とイノベーションの創出を支援します。

■エクスペリエンスセンター概要■

- 所在地： 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3
大手センタービル1F
- 延床面積： 776.95平米(235.03坪)
- サービス内容：
 - カタリストによる未来共創ワークショップ
 - カスタマーの心理・行動・ニーズの調査・分析
 - コンセプトとアイデアのビジュアル化
 - オフライン・オンライン両方における
カスタマーエクスペリエンスのデザイン
 - ブランド・マーケティング戦略立案
 - E-コマースなどのデジタル戦略立案
 - プロダクト、サービスプロトタイプの開発 等



■エクスペリエンスセンターへのアクセス■



[アクセス]
東京メトロ丸ノ内線、千代田線、
半蔵門線、東西線、都営三田線
「大手町駅」、JR「東京駅」
C9出口

日本企業が取り組むべきデジタルイノベーションの方向性

ミレニアル起点のイノベーションを実現するデジタルサービス

あいまいなデジタルの定義

ドローン、IoT、ビットコイン、ブロックチェーン、フィンテック、デジタルを連想させる言葉には枚挙にいとまがありません。デジタルという言葉から連想されるものは、どうしてもテクノロジー寄りになってしまいますが、果たして本当にそうなのでしょうか。

1946年に世界初のコンピュータ「ENIAC」が完成後、1962年にインターネットの元祖「ARPANET」の運用が始まり、1974年に世界初のパーソナルコンピュータ「Altair 8800」が販売され、1987年に世界初の商用インターネット「NYSERNet」が登場しました。テクノロジーを起点にデジタルを考えると、今である必要がなくなり、頭が混乱してしまいます。

そもそも、デジタルとは連続量を表すアナログと反対の概念です。つまり、非連続的な値で示される離散量のことを指します。わかりやすく言えば、なだらかな曲線ではなく、連続した棒グラフのようにカクカクした長方形が並んだイメージです。デジタルの本質は「非連続的な変化」といえます。

イノベーションを引き起こす鍵

非連続的な変化を企業のイノベティブな変革(発想)に置き換えたらどうなるのでしょうか? グローバル・エクスペリエンスリードのデビッド・クラーク氏は「デジタルは非連続的な発想であり、イノベーションそのものを意味する」と言いました。

イノベーションはサービス、一企業の枠を超えて業界をまたいだ広範囲で起こっています。しかも、大手企業が豊富な資金を投入してイノベーションを起こしてきたのではなく、新たなタイプの経営者によって変化しているのです。この新しいタイプの経営者の多くはミレニアル世代と呼ばれる世代で、彼らが立ち上げた企業は伝統的な大企業を脅かす大きな存在になってきています。

こうした企業が登場した当初、大企業は規制や商慣習が存在しているという理由で、サービスに飛躍的な発想を受け入れることは出来ませんでした。また、経営層は変化に自分たちの成功体験をベースにした理解を必須としたため、小さな連続的な変化にとどまらざるを得なかったのです。ところが、ミレニアル世代の発想の斬新さ、その成長は予想を大幅に超え、大企業の脅威となってきました。金融機関が提供してきたサービスを低価格で提供するフィンテック企業もその一つです。彼らには金融業界という業界の垣根はなく、その自由な発想は他の業界も巻き込んだ大きな変革となる様相を見せ、イノベーションを起こし続けています。

ミレニアル世代は、既存の企業が保有していた設備や車などの資産を保有せず(既存事業者は保有を前提)に革新的で、しかも非連続的な発想の転換をしています。既存の産業の隙間を突いた(インダストリーイノベーション)新しいビジネスモデルのアイデアは、既存ビジネスとの連続性がありません。そのアイデアがなぜ出てくるのかについて、ヒントとなるのがミレニアル世代の発想法なのです。

ミレニアル世代の発想

ミレニアル世代は、1980年代から生まれたインターネット時代

の申し子たちを指しますが、インターネット技術は重要でないことは最初に申し上げたとおりです。注目すべきは、彼らがライフスタイルに重きを置き、既存の就職形態にこだわらない自由な世代であることです。彼らは直感的発想を重視し、面白い、便利と思ったら先入観なく投資のかからない最新技術を活用し、実現してしまいます。直感と最新テクノロジーをうまく活用するので、事業推進のスピードは恐ろしく速く、実際にここからホテル業界、タクシー業界などを脅かす事業が生まれてきました。

BXTの考え方

PwCは、このミレニアル世代の直感的な発想に注目しました。かつてビジネスとテクノロジーという両軸をベースに事業変革、戦略を企業に提供してきた経験に、非連続的な発想のカギとなるエクスペリエンスという軸を加え、ミレニアル世代の特徴である非連続的な変化を企業と共に考えなければならぬと感じたのです。これがBXT(Business eXperience Technology)という考え方であり、今までPwCになかった新しい発想を喚起する右脳の発想を行う新しいチームがデジタルサービスになります。

エクスペリエンスを「顧客体験」と単純に訳すと、理解を誤ってしまいます。PwCが提唱するエクスペリエンスとは、一言でいえば「直感的に面白く、これまでになかった体験」という概念です。デジタル時代の経営者は、エクスペリエンスを生み出さなければ生き残れません。しかし、過去の成功体験があり、他企業・他業界のベストプラクティスを模倣したようなアプローチでは、エクスペリエンスは生まれないのです。

そこで、PwCは経営者たちが既成概念にとらわれない非連続的な変化を生み出す方法論を開発しました。Scan, Focus, Actという3ステップを用いて既成概念を吹き飛ばし、短時間で未来志向にもっていき、一気にアイデアをまとめる「カタリストセッション」というワークショップ形式のサービスです。このサービスをリードする指南役を「カタリスト」と呼んでいます。現在、日本でもカタリストは十数名おり、クライアントに対して大きな価値を提供し始めています。新しい発想には「場」も重要な役割を担っています。閉鎖的な会議室のような空間から、新しい発想は生まれません。その新しい発想を喚起するイノベーションの聖地が「エクスペリエンスセンター」です。PwCは、Scan, Focus, Actの方法論、カタリストというプロフェッショナル、発想を喚起する「エクスペリエンスセンター」の三つ巴でクライアントと共創し、イノベーションを起こしていくのです。

One PwCのパワー

PwCの最大の価値は、BXTそれぞれが最大限の価値を生み出す集団であることです。非連続的な変化を単なる思い付きではなく、各インダストリーのプロフェッショナル、戦略、テクノロジーからエクスキューションまでのプロフェッショナル、さらにはXLOSのケイパビリティをフル動員し、エクスペリエンスセンターでカタリストを通じ、イノベーションを生み出すのです。BXTの成功の鍵はデジタルチーム単体にあるのではなく、XLOSのプロフェッショナルの知の結集—まさにOne PwCのパワーにあるのです。

大阪事務所移転のお知らせ

この度、PwCあらた有限責任監査法人、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およびPwC税理士法人は、新たに開設しました大阪事務所に集結し、2017年12月25日より業務を開始する運びとなりました。これを機に、PwC Japanグループの4法人がOne PwCとして一つとなることで、サービス品質の向上を実現し、クライアントの皆様のご期待にさらにお応えすべく、職員一同邁進していきます。

各法人代表

PwCあらた有限責任監査法人	代表執行役 木村 浩一郎
PwCコンサルティング合同会社	代表執行役CEO 足立 晋
PwCアドバイザリー合同会社	代表執行役 平林 康洋
PwC税理士法人	代表 宮川 和也

■ 移転概要 ■

○ 新事務所所在地

〒530-0011 大阪府大阪市北区大深町4-20
グランフロント大阪 タワーA 36F

○ 新事務所連絡先

PwCあらた有限責任監査法人
Tel: 06-6375-2610 Fax: 06-6375-2611

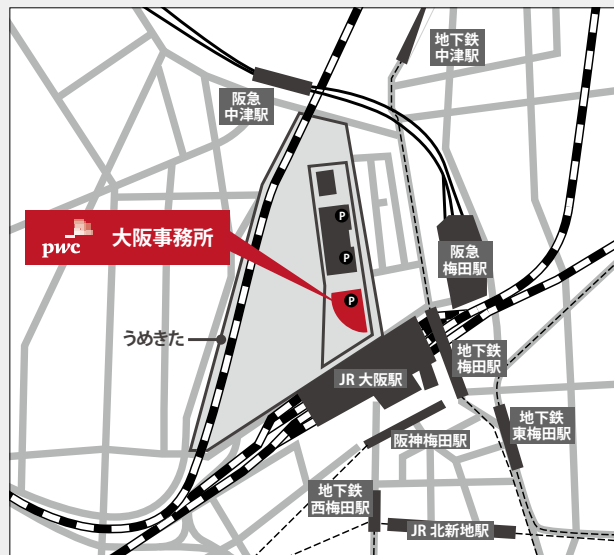
PwCコンサルティング合同会社
Tel: 06-6375-2620 Fax: 06-6375-2621

PwCアドバイザリー合同会社
Tel: 06-6375-2630 Fax: 06-6375-2631

PwC税理士法人
Tel: 06-6375-2730 Fax: 06-6375-2731

○ 業務開始日

2017年12月25日(月)



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の総称です。各法人は、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界158カ国、23万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	E-mail
アジア太平洋	中国(華北・華中)		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-21-2323-3804	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国(華南・香港)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@tw.pwc.com
	韓国		山下 泰樹 Taiki Yamashita	+82-2-709-8577	tyamashita@samil.com
	東南アジア全域		桂 憲司 Kenji Katsura	+65-6236-5268	kenji.katsura@sg.pwc.com
	シンガポール		五十嵐 潤 Jun Igarashi	+65-6236-7558	jun.igarashi@sg.pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@my.pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-344-1157	atsushi.uozumi@th.pwc.com
	ベトナム		安田 裕規 Hironori Yasuda	+84-8-3823-0796	hironori.yasuda@vn.pwc.com
	ミャンマー		大槻 玄徳 Motonari Otsuki	+95-9-263-453-297	motonari.otsuki@mm.pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-459-2065	kentaro.tojo@ph.pwc.com
	オーストラリア		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@in.pwc.com
欧州・アフリカ	英国		濱之上 昌二 Masaji Hamanoue	+44-20-7804-4376	masaji.hamanoue@uk.pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@pwcavocats.com
	ドイツ		宗雪 賢二 Kenji Muneyuki	+49-211-981-2267	kenji.muneyuki@de.pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@nl.pwc.com
	ルクセンブルク		鈴木 伸也 Shinya Suzuki	+352-49-4848-4096	shinya.suzuki@lu.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	アイルランド		河野 孝宏 Takahiro Kono	+353-1-792-6436	takahiro.z.kono@ie.pwc.com
	チェコ・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-251-152-343	toshiyuki.x.yamasaki@cz.pwc.com
	ポーランド		有田 幸弘 Yukihiro Arita	+48-519-506-156	yukihiro.arita@pl.pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Itoi	+7-495-967-6349	m.itoi@ru.pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@ca.pwc.com
	米国		久保 康 Yasushi Kubo	+1-312-298-2477	yasushi.kubo@pwc.com
	メキシコ		江島 和弘 Kazuhiro Ejima	+52-55-5263-8987	ejima.k.kazuhiro@mx.pwc.com
	ブラジル		矢萩 信行 Nobuyuki Yahagi	+55-11-3674-3724	nobuyuki.yahagi@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。

© 2018 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.