

## インダストリーインサイト (14)

## 小売消費財業界におけるリスクマネジメントの新潮流

PwC Japan 有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部  
パートナー **田中 洋範**

PwC Japan 有限責任監査法人  
財務報告アドバイザリー部  
ディレクター **大平 亮**

PwC Japan 有限責任監査法人  
リスク・アシュアランス部  
ディレクター **米山 喜章**

PwC Japan 有限責任監査法人  
リスク・アシュアランス部  
シニアマネージャー **鮫島 洋一**

## はじめに

PwCは2023年10月から11月にかけて、第27回世界CEO意識調査<sup>※1</sup>を実施しました。世界105カ国・地域の4,702名のCEO（うち日本のCEOは179名）から、世界経済の動向や、経営上のリスクとその対策などについて尋ねています。調査結果によると「現在のビジネスのやり方を継続した場合、10年後に自社が経済的に存続できない」と考える日本のCEOは64%（世界全体では45%）に達し、将来に対する危機感が極めて強くなっています（図表1）。

日本のCEOの回答から浮かび上がってくるのは、インフレおよび地政学的対立への強い懸念です（図表2）。今後12カ月間における経営上の強い懸念材料として、30%のCEOが「インフレ」を挙げています。また、「地政学的対立」も31%に及び、両項目に対する日本のCEOの懸念は米中や世界全体のCEOを大きく上回っています。

以上の調査結果からも示唆されるように、サステナブルな経営のためには、企業としてリスクマネジメントをどのように確実に実施するかがますます重要な要素となっており、小売消費財業界においては特に重点的に取り組むべきトピックとなっています。

本稿では、小売消費財業界におけるリスクマネジメントとして、(1) 人権 (2) AI活用 (3) 新規制対応（リース会計基準）の3つに焦点を当て、そのリスクや対応について紹介します。

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 Japan 有限責任監査法人および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。

## 1 人権に関するリスクと対応

## (1) 国際的な動向と日本の対応

グローバル市場で競争力を維持し、かつ社会的責任を果たすための必然的な流れとして、世界中の企業はますます人権問題に焦点を当てています。国際連合の指針や国際労働機関の規定等が企業の行動を監視・指導しており、日本政府の対応<sup>※2</sup>は2020年から開始されている状況です。

また、企業は人権侵害防止への責任を負うため、英国の現代奴隷法や米国のサプライチェーン透明法（カリフォルニア州）、ウイグル強制労働防止法をはじめとして、多くの国でビジネスと人権に関する法律が制定されています。

このような、各ステークホルダーからの人権への対応要請や、法規制の厳格化、国別行動計画の策定等が進む中で、企業は自社のサプライチェーン全体における人権リスクの管理・対応力を強化することが求められています。小売消費財業界においては、商品の原材料や生産工程が多岐にわたることから、従来から人権リスクが重要視され、他業界に先立って日本企業でも取り組みが進められてきました。

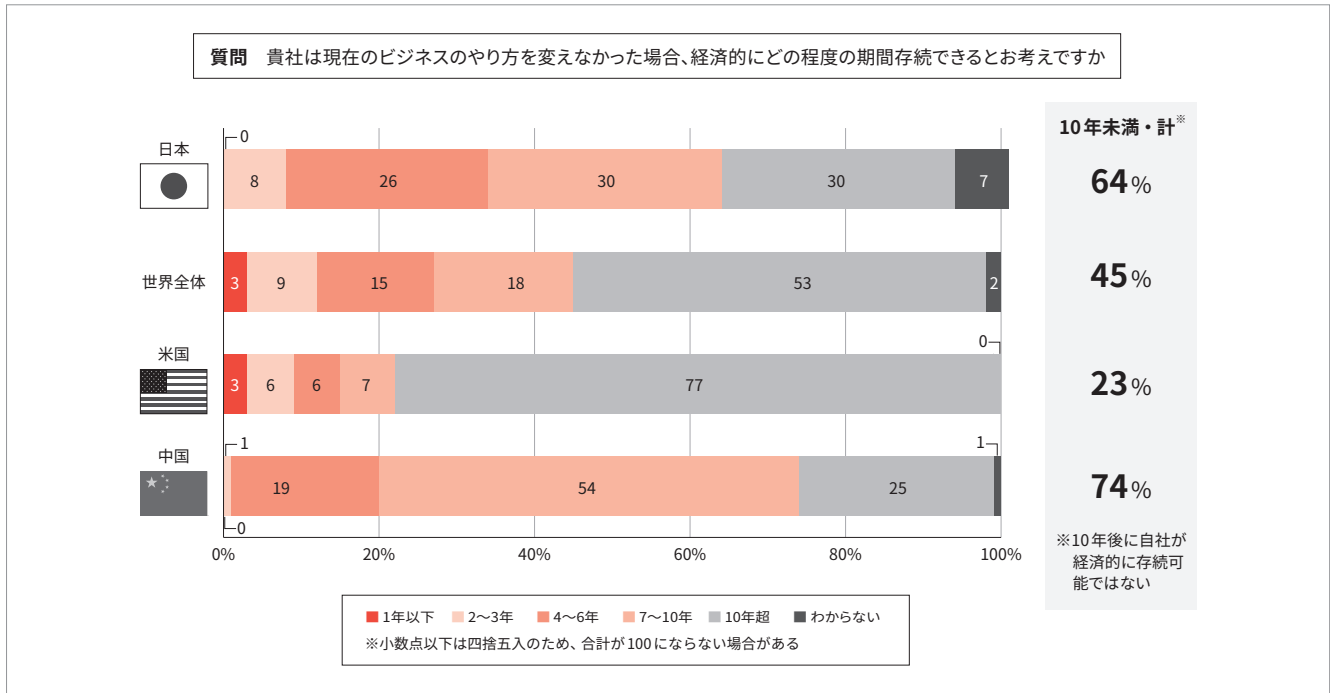
## (2) リスクの理解

人権侵害のリスクはビジネス的視点、法務視点、レピュテーション的視点、財務視点等広範囲にわたります（図表3）。企業は持続可能なビジネス運営のために、人権侵害がビジネスに及ぼすリスクを正確かつ網羅的に把握し理解する必要があります。

※1 PwC「第27回CEO意識調査（日本分析版）」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

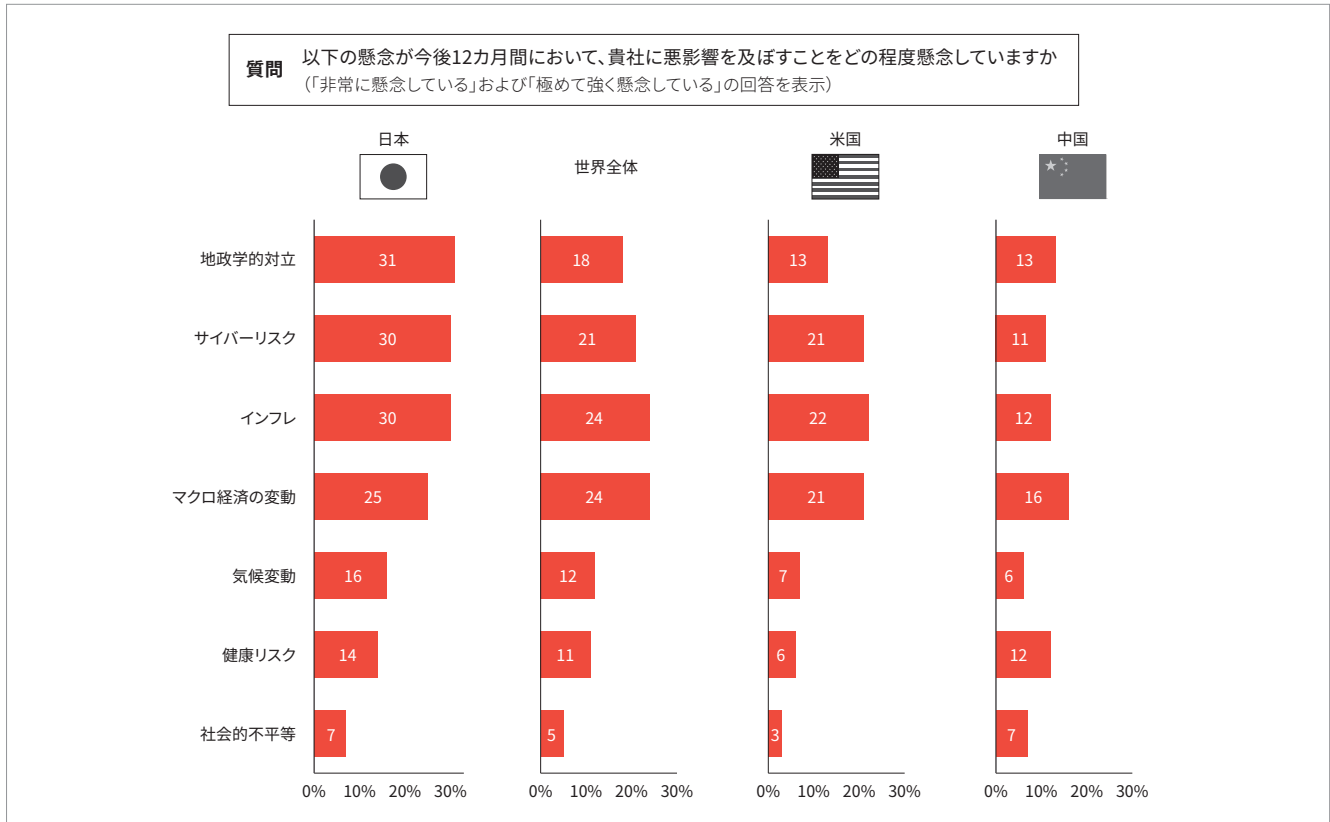
※2 外務省『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020～2025）の策定について』  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4\\_008862.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_008862.html)

図表1：日本のCEOは10年後の自社継続性を低く考える傾向にある



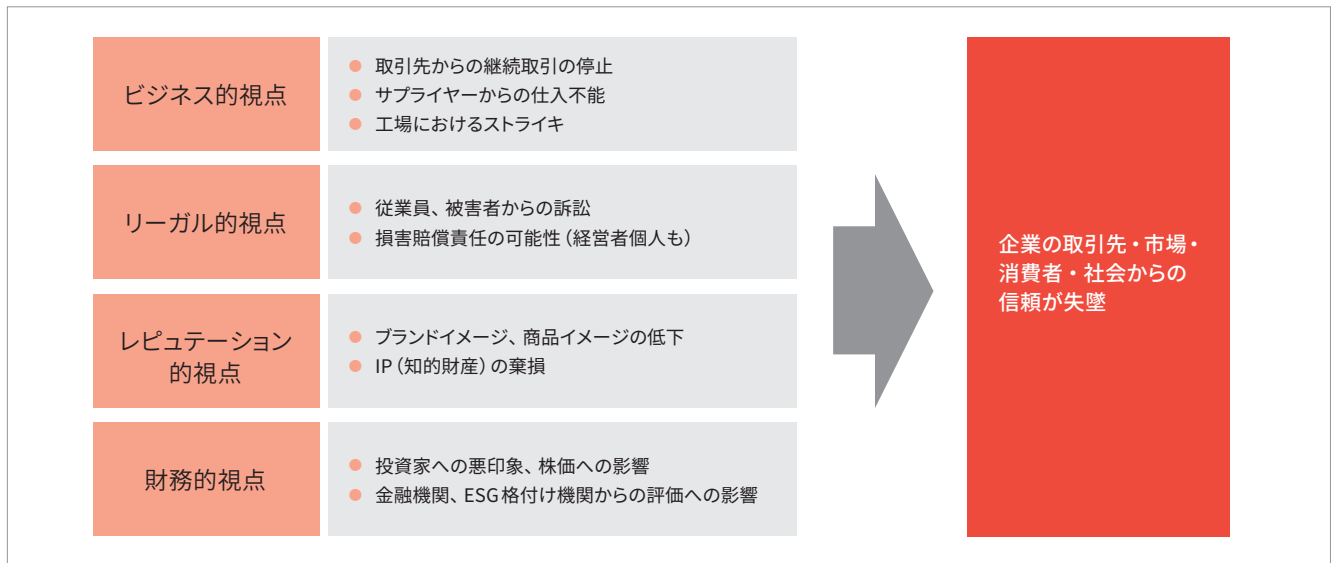
出所：PwC「第27回CEO意識調査（日本分析版）」をもとに作成

図表2：日本のCEOは地政学的対立やインフレを経営上の脅威として懸念



出所：PwC「第27回CEO意識調査（日本分析版）」をもとに作成

図表3：人権侵害のリスク



出所：PwC作成

### (3) リスクへの対応

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」<sup>※3</sup>で規定されている要求として以下の4つの項目があります（図表4）。

1. 人権への悪影響の特定
2. 人権に関する悪影響の予防・軽減
3. 対応の実効性の追跡調査
4. 情報発信と外部とのコミュニケーション

企業は、倫理的なビジネス実践を実現し、社会に対する責任を果たすため、上記の要求事項に対して、従業員のトレーニング、サプライチェーン全体の監視、リスク評価の実施等の具体的な取り組みが求められています。

先ほど述べたように、企業が人権に対する責任を果たすことは、持続可能なビジネス運営の重要な要素であり、社会的信頼を築く上で不可欠です。また、リスクマネジメントの活動とは切り離して、個別リスクとしての人権リスクの対応に取り組んできた企業は少なくありませんが、より効率的・効果的なリスク対応を見据え、企業全体のリスクマネジメント活動に取り込んだ上で一連の対応を検討することが期待されます。

※3 国際連合広報センター「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために（A/HRC/17/31）」2011年3月21日  
[https://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](https://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)

## 2 AI活用に関するリスクと対応

小売消費財におけるAIの活用は、顧客体験の向上、商品のカスタマイズ、効率的な在庫管理など多くのメリットを提供します。一方で、小売消費財でのAI利用に関連した固有のリスクを以下に挙げます。

### 1. 不正確な需要予測

AIを使用して消費者の需要を予測し、在庫管理の最適化をすることが想定されます。しかし、予測が不正確である場合、過剰在庫や在庫不足につながり、売上機会の損失や顧客満足度の低下を招く可能性があります。

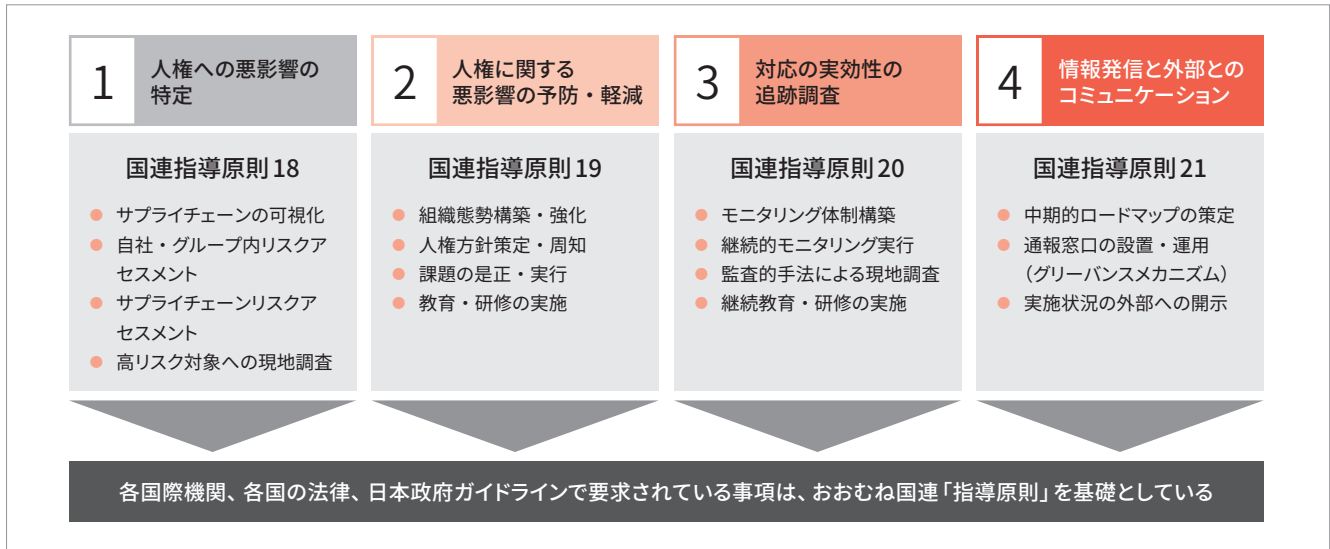
### 2. パーソナライズ（個々人への最適化）の誤り

AIを利用して消費者の行動分析を行いパーソナライズすることで、適切な商品を推薦するなど、顧客体験を向上させることが想定されます。しかし、不適切な推薦をすることで、逆に顧客の混乱や不信感を招いたり、ブランドを毀損する可能性があります。また、パーソナライズの過程において、不適切なデータの取り扱いによりプライバシーを侵害することも同様の結果を招きます。

### 3. バイアスによる不公平の助長

AIは、学習データに含まれるバイアス（偏り）を結果に反映する可能性があります。このため、商品の推薦や価格

図表4：「ビジネスと人権に関する指導原則」で規定されている要求



出所：PwC作成

設定において不公平が生じる可能性があります。結果的に特定の消費者層を不当に差別する結果となる場合があります。

**4. オペレーショナルリスクの発生**

AIシステムの導入・運用には、高度な技術と専門性が必要になります。技術的および運用上の障害が多発すると、業務の中断やサービスの低下および中止につながり、収益に大きな悪影響を及ぼす可能性があります。

AI技術は日々進化しており、新たな課題やリスクも生じています。小売消費財の企業は、AIの活用にあたっての固有のリスクを認識し、以下に例示しているような適切なリスク管理策を包括的かつ継続的に講じることが重要です。

● **消費者との信頼構築**

消費者に対して、AIがどのようにデータを用いているのか、どのようなメリットをもたらすのかを説明することが重要です。また、消費者が自らのデータの使用に関して許諾を選択できることも信頼構築には不可欠です。

● **教育と監視**

社員に対して、AIの活用に関わる内容とあわせてリテラシーも継続的に教育し、向上させる必要があります。また、AIシステムの定期的な監視と評価を行うことで、オペレーションの課題やシステムの誤作動、バイアスの問題を早期

に発見し、是正することが必要です。

小売消費財企業が、AIを最大限に活用しながら、そのリスクを管理し、消費者の利便性を大きく向上させることが期待されます。

**3 新リース会計基準に関するリスクと対応**

**(1) 新リース会計基準**

小売消費財業界として比較的影響が大きく対応の検討が必要とされる会計・財務トピックとして新リース会計基準案への対応があります。

新リース会計基準案は2023年5月に企業会計基準委員会（ASBJ）より公開草案が公表され、現時点で基準の最終化に向けて議論されています。なお、当初は2026年度からの適用が見込まれていましたが、2027年度以降に適用が延期されました。

当基準において、リースの借手の会計処理が現行から大きく変更（いずれもIFRSとおおむね整合）されます。

**【主な変更点】**

- ファイナンス・リース／オペレーティング・リースの分類を廃止し、リースであれば使用権資産・リース負債を計上（短期／少額リース除く）
- リース契約、賃貸借契約以外でもリースの定義が合致す

れば、リースと判定（現行よりリースの会計処理を行う取引が増える可能性）

- 費用配分は、償却費と利息を計上（利息は定額ではなく、前加重の費用処理）
- リース期間は、合理的に確実な延長・解約オプションを考慮（契約期間よりリース期間が長くなる可能性）

多店舗経営が多い小売消費財業界としては、従来はオフバランスされていたような賃借店舗が使用権資産として計上される可能性が高いことから、会計面・財務面だけでなくリース資産管理面でも影響が大きいと考えられます。

本稿では、新リース会計基準での検討のポイントとなるリースの識別およびリース期間について、小売消費財業界に当てはめながら解説します。

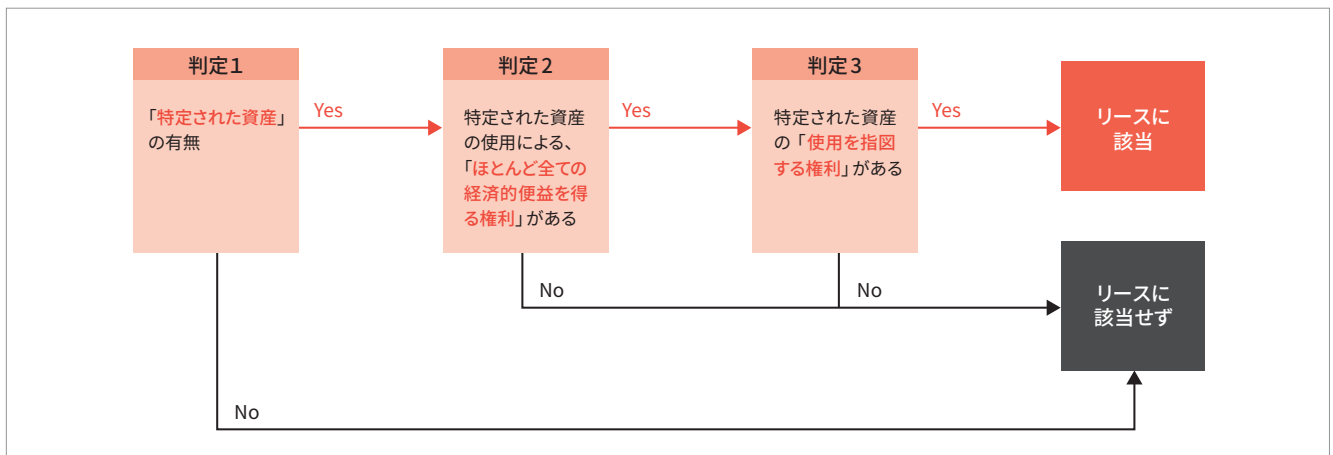
## (2) リースの識別

検討のポイントの1つ目のリースの識別については、法的にリース契約の形態ではなくても、リース定義を満たす場合、契約書名称にかかわらず、その契約はリースと判定されます。また、リース取引を一元管理していない場合、リースに該当する契約の調査が必要となります。

なお、小売消費財業界における店舗のリースは営業目的の側面が強く、契約の管理を営業部門が主体的に行っているケースも多くあります。そのようなケースでは関連部門間で密な連携をとれる体制の整備がより重要となります。

実際には、企業会計基準適用指針公開草案第73号「リースに関する会計基準の適用指針（案）」の設例に定められている判定チャートに沿って検討することになります（図表5）。

図表5：リース識別判定フロー（平易版）



出所：企業会計基準適用指針公開草案第73号「リースに関する会計基準の適用指針（案）」の設例をもとにPwC作成

## (3) リース期間

検討のポイントの2つ目のリース期間については、契約期間の延長が可能な契約の場合には、延長オプションの行使が合理的に確実かどうかの評価が必要になります。

リース期間の検討に際しては、以下の手順で行うことが考えられます。

- 手順1：用途別分類にグルーピングし、検討対象グループを特定
- 手順2：契約書で延長オプションの有無を確認
- 手順3：延長オプションを考慮したリース期間を決定（決定は「合理的に確実な場合」）
- 手順4：具体的な期間を決定

また、店舗の運営計画の見直しなどにより、事後的にリース期間の見直しが必要となるケースもよくあるため、継続的な検討が必要となります（図表6）。

現時点で基準は最終化されていないものの、リース管理面・業務プロセス・システムに影響を与える可能性も大きいため、早急な対応が必要になると考えられます。

## 4 おわりに

本稿で述べてきたリスク対応に際しては、企業グループ全体の関係者を巻き込んだ上で、重複・抜け漏れのない対応を検討することが肝要となります。また、特にリスク特定・評価においては、役割が直近で大きく進化している社外取締

図表6：実務上の検討例

類型	経済的インセンティブを生じさせる要因				インセンティブの有無	リース期間	検討結果
	延長または解約オプションの対象期間に係る契約条件	大幅な賃借設備の改良の有無	リースの解約に関連して生じるコスト	企業の事業内容に照らした原資産の重要性			
路面店	△	○	○	○	有	建物の見積耐用年数	土地を賃借し建物を新築している。建物の建設等造作物の設置のために相当額の支出を負担していること、ならびに原状回復費用を考慮すると、建物の耐用年数相当期間にわたり賃借するインセンティブがある
テナント	△	×	×	○	有	店舗撤退までの過去実績期間	各地での販売活動および広告宣伝の役割を担うため重要性が高い。延長オプションを行使するインセンティブがあると想定されるため、店舗の撤退実績情報（撤退までの期間）に基づいてリース期間を設定
バックスペース	△	×	×	×	無	契約期間	バックスペースでは、店舗に付随する更衣室、休憩所等の用途で使用されており、店舗の近隣のスペースであればよく、賃借資産そのものの重要性はない。総じてインセンティブはないと考えられるため、契約期間をリース期間と判断する
工場	△	×	×	○	無	契約期間	工場は、原始契約開始日が古く、契約期間も長い。設置されている自社資産の付属設備の耐用年数を経過しているものが多く、契約期間をリース期間とする

出所：PwC作成

役・監査役の巻き込みも重要な要素として考えられます。

また、各重要リスクの評価・対応に責任を持つリスクオーナーを明確に定めた上で、当該リスクオーナーに明確な役割を担ってもらうことが必要です。その際に、リスクマネジメントを担当する部署はあくまで本社としてリスクマネジメントシステムが円滑・効果的に機能することにコミットし、各リスクの内容に精通したリスクオーナーがリスク評価・対応自体にコミットすることが期待されます。

**田中 洋範** (たなか ひろのり)

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部  
パートナー

外資系経営コンサルティングファームにおいて、外資系企業の日本支社立ち上げ、日系企業の企業合併・業務改善・システム導入等に関するコンサルティング業務に多数従事。主として金融機関（証券会社・銀行・クレジットカード会社）を担当。

あらた監査法人（当時）に入所後は、日系企業のグローバル内部監査や全社的リスクマネジメント（ERM）の高度化など、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンスに係るアドバイザリー業務に多数従事。主として食料品メーカー、物流、化学メーカー、素材メーカーなどを担当。

メールアドレス：hironori.tanaka@pwc.com

**米山 喜章** (よねやま よしあき)

PwC Japan有限責任監査法人 リスク・アシュアランス部 ディレクター、CGEIT、CRISC、CISM、CISA

大手IT企業において、CRMシステムの開発導入プロジェクトに数多く携わる。企画部門においては企業合併・統合後のソリューション事業の統廃合、新規ソリューション事業の企画・推進などに従事する。

あらた監査法人（当時）に入所後は、食品流通業や重要インフラ企業に対し、ITガバナンス、セキュリティガバナンス、ITリスク管理態勢等の評価・構築、規制対応、大規模インシデントの調査委員会支援等に従事。食品流通業におけるプライバシー影響度分析（PIA）やエマージングテクノロジーを活用した労務コンプライアンスの仕組み整備等にも従事。

メールアドレス：yoshiaki.yoneyama@pwc.com

**大平 亮** (おおひら りょう)

PwC Japan有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部 ディレクター、公認会計士

PwCあらた有限責任監査法人（当時）の監査部門にて製造業を中心とした日本の上場企業、外資系企業などの会計監査を経験後、アドバイザリー部門へ異動し、M & A関連のアドバイザリー業務に携わる。その後現在の部門へ異動し、IFRS導入支援、内部監査支援、不正調査支援、M & A後の統合支援等、会計、財務、経理に関連する幅広いアドバイザリー業務に関与。現在は、財務報告アドバイザリー部門における小売業セクターの事務局メンバーとして内部外部へ情報発信を実施している。

メールアドレス：ryo.o.hira@pwc.com

**鮫島 洋一** (さめじま よういち)

PwC Japan有限責任監査法人 リスク・アシュアランス部 シニアマネージャー

データアナリスト兼データサイエンティストとして、マーケティング知識と統計知識を用いて、事業会社の企画部向け分析レポートの作成、顧客離反・獲得予測・与信分析モデルの考案、会社情報の統合化・BIシステム（意思決定支援）の構築といったコンサルティングおよびデータアナリティクス業務に長年従事。PwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所後は、パーソナルデータ保護・利活用に関わる態勢構築・高度化支援の業務の他、統合リスク管理の構築支援、統計モデルの評価など幅広い業務に携わる。近年は、AIやブロックチェーンを用いた情報共有と活用に付随する、権利と対価管理および監視・監査スキームの策定支援および検討の必要性を提唱し、データガバナンス、データマネジメント、AIガバナンスに関するサービスの提供に注力している。金融庁金融研究センター特別研究員として、「デジタルトランスフォーメーション」に係る論文を執筆。

メールアドレス：Yoichi.samejima@pwc.com

