

# PwC's View

特集:

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

～インクルーシブな組織の醸成～

Vol. **13**  
March 2018





## 特集

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)  
～インクルーシブな組織の醸成～

- D&I経営の実現に向けたマインドセット ..... 6
- ダイバーシティ経営の実現をWLBを通して考える  
—時間有限のマネジメントのススメ— ..... 11
- 企業経営・投資家の視点から捉えたダイバーシティ2.0  
～競争戦略の実現と持続的な企業価値創造を確かなものにするための挑戦～ ..... 15
- PwC JapanグループのD&I実践について ..... 19

## 会計/監査

- 「監査報告書の透明化」への取り組みの状況について ..... 22
- 業種別在庫管理および在庫評価のポイント  
    **第4回** 不動産業界 ..... 26
- IFRS ICによる却下通知(リジェクションノータイス)  
～IFRS解釈指針委員会での議題から却下された論点～  
IAS第21号「外国為替レート変動の影響」 ..... 30

## ソリューション

- PwC IPO | 内部監査 ..... 32
- 国立大学法人滋賀大学 連載企画「データアナリティクスの最前線」  
    **第1回** 人工知能のもたらす世界：会計人として生き抜くために ..... 36

## 海外

- タイ国における法改正の最新動向 ..... 40

## その他

- 公認会計士トピックス  
    **第9回** 「組織内会計士」の活躍支援 ..... 44

## ご案内

- “Inform” へようこそ ..... 46
- 書籍紹介/解説『成長のための最適化 Fit for Growth 日本企業への示唆』 ..... 47
- 書籍紹介『会社法計算書類の実務 第10版』 ..... 51
- 書籍紹介『IFRS「外貨建取引」プラクティス・ガイド』 ..... 52
- 書籍紹介 ..... 53
- PwC Japanグループ調査/レポートのご案内 ..... 54
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 56



## 特集

# ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) ～インクルーシブな組織の醸成～

---

経済のグローバル化や消費者ニーズの多様化・個別化に伴い、企業には多様な国籍および経歴、価値観、能力を持つ人材を獲得し、積極的に活用することが求められています。特に、少子高齢化が進むわが国においては、労働力確保の観点からも多様な働き方の推進と人材力の強化が急務です。厳しい競争環境で新たな価値を創出するには、多様な社員が尊重し合い、それぞれの能力を最大限に発揮して協働できる「ダイバーシティ&インクルージョン」(以下、「D&I」)の推進がカギを握るといえます。

日本政府は「働き方改革実行計画」の公表、企業が取るべきアクションの指針「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」の策定、ダイバーシティ経営に優れた企業を対象とした「100選プラタイム」の選定など、D&I推進を本格化させています。とはいえ、D&Iの代表施策の一つ「女性の活躍推進」を見ると、上場企業の女性役員数は3.7%、民間企業の男性の育児休業取得率は2.65%にとどまり(内閣府)、多様な人材が活躍できるインクルーシブな組織づくりには、企業のさらなる努力が求められています。

本号では「D&I～インクルーシブな組織の醸成～」を特集テーマとして取り上げ、日本企業におけるダイバーシティ経営の現状を踏まえた上で、組織変革の重要性・必要な取り組みについて論じています。まず「D&I経営の実現に向けたマインドセット」では、インクルーシブな組織カルチャーを醸成するために必要なマインドセットや行動変革にかかわる考え方・施策の要点を解説します。次に「ダイバーシティ経営の実現をWLBを通して考える—時間有限のマネジメントのススメ—」では、わが国のWLB(ワーク・ライフ・バランス)の状況をEU諸国と比較しつつ、労働時間を有限とするマネジメントの有効性を紹介します。続く「企業経営・投資家の視点から捉えたダイバーシティ2.0～競争戦略の実現と持続的な企業価値創造を確かなものにするための挑戦～」では、ダイバーシティ2.0の要点を説明しながら、経営者と投資家の視点から、企業価値創造につながるダイバーシティ経営の意義を考察します。最後の「PwC JapanグループのD&I実践について」では、私たちPwC Japanグループが取り組んでいる「HeForShe」への参画および「Inclusion Café」の開催に加え、Gender/Nationality/Disabilityの観点から、インクルーシブなカルチャー下で活躍しているメンバーを紹介します。

なお、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、PwCアドバイザリー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。

# D&I経営の実現に向けたマインドセット



PwCコンサルティング合同会社  
パートナー 佐々木 亮輔

はじめに

PwCが2017年に発表した「第20回世界CEO意識調査」の結果によると、企業が注力するタレントマネジメントプログラムの中で、社員のダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みがトップに躍り出ました(図表1)。過去を振り返ると、ダイバーシティ&インクルージョンに注力していると回答したCEOの割合は、2011年では11%、2015年では64%であったものが、今回88%まで高まりをみせたのです。

これまでもダイバーシティ&インクルージョンは注目されてきましたが、こうしてトップランキングを得たことは、急速な技術革新が進むなかでロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)や人工知能(AI)による人が担う仕事に置き換わる自動化の領域が広がる反面、あらためて企業の競争力の源泉となる人材が着目されていることを裏付けています。

実際、同世界CEO意識調査において、今後重要度が増し、かつ獲得が困難と見込まれるスキルとして挙げられたのは、デジタルスキルやSTEM(Science, Technology, Engineering and Mathematics)と呼ばれる理系スキルでもなく、リーダーシップスキルや創造力、適応力、問題解決力といったヒューマンスキルでした(図表2)。

デジタル時代を担う優秀人材を獲得するには、組織におけるダイバーシティ推進の取り組みだけでは足りず、その多様性を付加価値に転換するためのインクルージョンの促進へと課題がシフトしています。本稿では、インクルーシブな組織カルチャーを醸成するために必要なマインドセットや行動変革にかかわる考え方や施策の要点について紹介します。

## 1 環境変化とインクルージョンの重要性

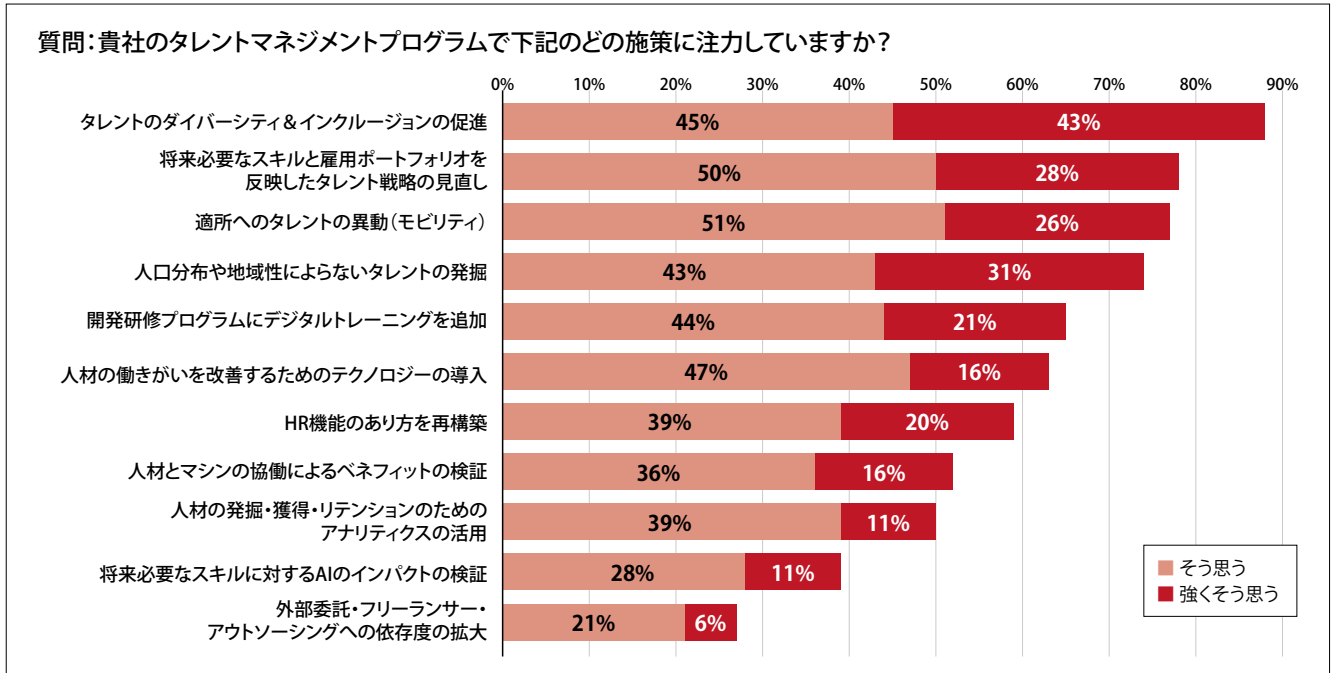
そもそもなぜダイバーシティ&インクルージョンの注目度が上がっているのでしょうか。日本では政府が推進する施策の影響ももちろんありますが、ビジネス環境が大きく変わろうとしているインパクトがそれ以上に大きく、社会通念的にやったほうがいい施策という域を超えて、それなくしてビジネス競争力を勝ち得ないと考えられるようになってきています。つまり、多様性の比率を上げるための意識ではなく、多様性がありインクルーシブな組織でいることがビジネスパフォーマンスに直結すると考えるマインドセットへの転換が必要なのです。では、これまでと何が大きく変わろうとしているのでしょうか。

### 技術革新がもたらすスピード感

近年の技術革新はビジネスや生活を大きく変化させています。その結果、事業の抜本的な変革も余儀なくされ、顧客との関係の変化、新規参入者や破壊的な技術の登場、新しいチャネル・製品・サービスの推進、業界の壁の崩壊が見られ、多くの場合、事業モデルや業務プロセスを根本的に再考せざるを得なくなっています。このような環境においては、経営者は技術が事業や顧客満足をどのように改善できるのかを理解し、現在の延長線上ではなく、将来について予測を立てて計画しなければならない時代になっています。

しかし本当に重要なのは、企業がどのような未来にも素早く対応できる基盤を確保しておくことです。それには、適応力があり創造力豊かな人材をそろえること、エネルギーにあふれてアイデアがひらめく職場環境や企業文化を整えることが企業に強く求められます。革新性、適応性、創造性をもたらすのは、ただ年齢や性別、国籍が異なるだけでなく、幅広い視野をもつ人材がお互いを尊重し合ってインクルーシブに協働することで支えられていきます。

図表1：CEOが注力するタレントマネジメントに関するテーマ



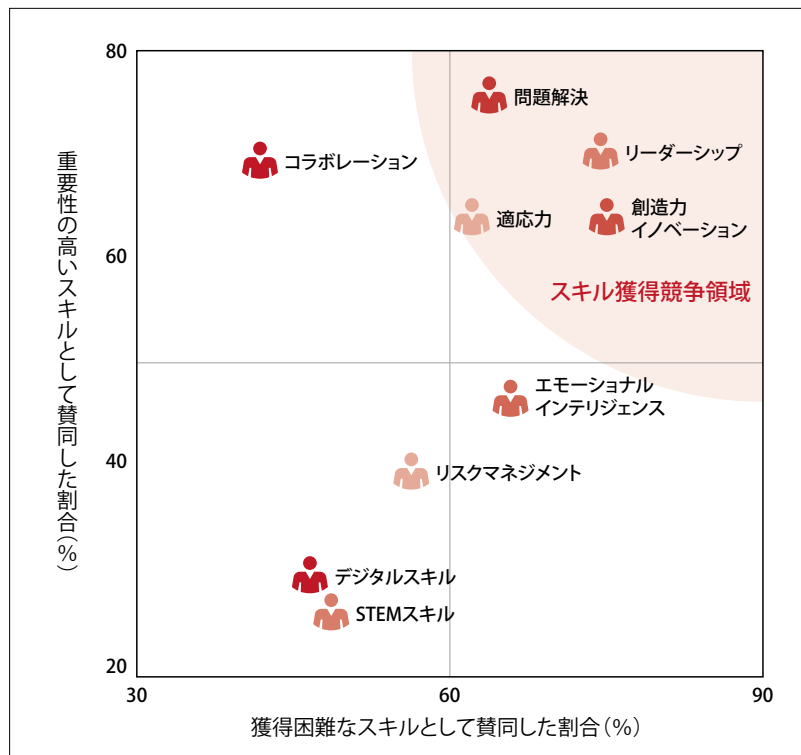
出典：PwC第20回世界CEO意識調査(2017)

### 多様な価値観を持つ人材の活用

企業が多様性のある組織であるかどうかにかかわらず、すでに人材の価値観は多様化し始めています。PwCはオックスフォード大学ビジネススクールと2007年から調査を開

始し、未来の働き方に関する数々のシナリオを分析した結果を4つの「ワールド・オブ・ワーク(働き方)」としてまとめました(図表2)。その分析過程では、個人主義に向かう力と集団主義に向かう力、企業の統合化に向かう力と企業の細分

図表2



出典：PwC第20回世界CEO意識調査(2017)



化に向かう力を重要な価値観軸として捉えています。

つまり、これまでのように大企業に就職して求められる業績を発揮してキャリア形成を図りたいと考える人材もいれば、シリコンバレーで見られるようなスタートアップなど小規模の組織で市場に秀でる高い専門性を身に付けたいと考える人材もいます。他方、財務的な利益を優先するのではなくCSR活動に代表されるような社会益に資する仕事をしたいと志向する人材もいれば、必ずしも大企業ではなくNPOなど特定の社会貢献に秀でる小規模団体で働きたいと考える人材もいます。

また世代によって価値観も大きく異なります。将来の労働人口の半分以上を占めることになるミレニアル世代の価値観についても研究が進んでおり、なかでも高学歴となる傾向が見られるミレニアル世代の女性の活用に先進企業は着目し始めています。そもそもミレニアル世代は仕事を「場所」ではなく「もの」と見るようになってきました。生産性はオフィスで働いている「時間」ではなく、生産性の「アウトプット」で測られるべきだと考えています。そして、ほとんどの世代と同様に、仕事の柔軟性やテクノロジーの効果的な活用を求めるようになってきました。

こうした異なる価値観を持った人材が組織内で化学反応を起こして大きな成果やイノベーションを今後生み出すならば、そうした人材が働きがいを感じられるインクルーシブな組織カルチャーが必要になります。そのためには、人材の募集方法から組織と社員とのかかわり方、リテンション方法やインセンティブについて、企業は大きな見直しを迫られ始めているのです。

### さまざまな関係者とのコラボレーションとアライアンス

これまではピラミッド型組織の管理構造やトップダウンによる上意下達、社員とのインタラクションの中心にありましたが、社員はさまざまなテクノロジーを活用した人と人とのネットワークを介してビジネスとつながることができるようになってきました。縦割りの組織を打破し、社内ですべての関係を巻き込んで新たな施策を推進できるタスクフォース型の仕事の重要性が増しつつあり、その中心にあるのがインクルーシブにコラボレーションを実現できるマインドセットやスキルセットを持つ人材です。

またシェアリングエコノミーの傾向にも垣間見られるとおり、将来必要なリソースを全て自社化して抱えておく発想から、アライアンスを組むことによって必要なリソースを外部から確保する認識も広がりつつあります。企業の中でもとりわけ革新的なハイテク企業は、領域を超えてパートナーと協働する意思があります。ここでもさまざまな価値観や商習慣を持つ業界や国を超えた外部のアライアンス関係者を巻き込むためには、インクルーシブな仕事の進め方が効いて

きます。先進企業は、事業分野や地域横断的に、重要なスキルセットや新しい思考方法、そしてより優れたコラボレーションを実現する人材の獲得を模索し始めているのです。

## 2 インクルージョンを推進する施策

こうした環境変化や新しい要件を視野に入れば、企業がいかに人材へ投資するかという点においても再考が必要です。先進企業は、革新が奨励される組織風土を創出し、新しいアイデアを生み出す上でのダイバーシティの価値を理解しています。企業が必要としているのは、単なるデジタル戦略ではなく、テクノロジーと人的資源とを、また人と人とを結び付けることができる次世代のインクルーシブな人材活用なのです。

### 新たな時代のリーダーシップ

技術革新が進む世の中では、さまざまに異なるリーダーシップと経営が求められます。将来成功するリーダーシップ能力には、ビジョン、勇気、謙虚さといった従来のリーダーとしての資質も含まれますが、社員の目的意識を育み、内外のステークホルダーと信頼関係を構築し、瞬時に変化に順応する能力がその重要性を増しています。まさに、変革期に求められるチェンジリーダーシップであると言い換えることもできます。こうした経営者を育成するために、幅広い経験の重要性に加えて、経営者がテクノロジーの可能性を理解することの重要性が高まりつつあります。

また、リーダーが適切な責任のフレームワーク(KPI)とともに自らのコミットメントを社内に示さなければ、ダイバーシティに対する社員からの注目を集めて継続的に向上させる行動変革を起こすのは難しくなります。特に、ダイバーシティ&インクルージョンがうまく実践されれば、ビジネスパフォーマンス上のメリットを多数もたらす機会になると組織に信じさせることが重要です。明確なリーダーシップのメッセージを発信するとともに、体系的なKPIを提示してコミットメントすることが、各種施策を推進する上で欠かせません。

例えば、PwCが確立したグローバル・インクルージョン・インデックスは包括的なフレームワークです。ダイバーシティの現状や過去1年間の進捗、これから重点的に取り組むべき領域について、意思決定に明確な情報を提供する指標を設定しています。複合的に、ジェンダー・ダイバーシティ・スコアとインクルージョン・スコアと呼ばれる2つの要素から構成され、定量的なデータ(人材データ分析、スタッフエンゲージメント調査の結果)と定性的なデータ(Maturity Model と呼ぶ定性項目)の両方を用いて到達目標を設定しています。これにより、リーダーシップの責任が明確になると



ともに、データ重視の意思決定と測定可能な進捗をモニタリングして、ダイバーシティ&インクルージョン戦略が実践できるようになります。

### データ分析に基づいた施策の推進

他社の実践している代表的なダイバーシティ&インクルージョン推進の方法論をベースとしたアプローチは、ダイバーシティの短期的な成果を挙げられるかもしれませんが、持続的で意味のある推進には結び付かない可能性もあります。代表的な方法論をベースとするアプローチから、社内のデータ分析重視で実際的なアプローチへとシフトすることは、ダイバーシティの課題として「想定される」ものではなく、「現実」の自社の課題に対応するプログラムを策定する上で欠かせません。現実の課題を理解し、それに向き合っこそ、その後の活動で成功を収める下地が作られます。

特に、一般的かつ代表的なダイバーシティの課題に引張られると盲点が生まれやすくなります。社内の状況を厳密にデータで分析してみたら、代表的なアプローチとは全く違うところに課題が存在していたということがよくあります。つまり、社員のニーズ、期待、フィードバックに耳を傾け、インクルージョン・インデックスのような測定可能なKPIを用いてデータ分析を活用することにより、どこでつまづいている可能性があるか、またどうすれば最大の効果を生み出せるかをファクトベースで理解することができるのです。

組織で実践するダイバーシティ&インクルージョンの施策について、その有効性を測る上で施策の関連性と信頼性の高い自社なりのKPIを特定し、それらを測定し続けることは、目に見える確かな進歩を遂げるため、重要な測定値から目をそらさず、実効性のあるアクションを取っているのだと自信を持つ意味で重要です。

またKPIを測定した結果として進歩が見られない場合は、当該取り組みを再評価するか廃止するか意思決定が必要です。それというのも、ダイバーシティ&インクルージョンの施策の多くは主業務と並行して進められるため、限られたリソースを有効活用するために的を絞ったりリソース配分をすることが成功要因となるからです。一方、KPIの測定で進歩が見られた場合は、そのアクションは「ベストプラクティス」として幅広く共有します。これにより、他の拠点で何が奏功し価値を生んでいるかをリーダーや社員が知り、アクションをゼロから各自で構築するのではなく、自社の成功例を利用して応用できるのです。

### インクルーシブな採用

多様性のある組織を維持するためには、同時並行で、ダイバーシティ&インクルージョンを採用戦略に反映することが先決であり、採用方法を大きく見直さないとはいけません。

多様性のある人材は、就職先を決める時点からその企業のダイバーシティ&インクルージョン政策の成熟度などを気にして情報収集をしていますし、採用面接官がダイバーシティに対する配慮に欠くような言動を採用面接時に見せてしまえば、それだけでその企業に対するイメージが大きく損なわれます。

事実、PwCが2017年に行ったインクルーシブな採用に関する調査結果では、全体の80%の企業がダイバーシティ&インクルージョン戦略と採用戦略とのアラインメントを図るようになったと回答しています。中でも従業員数が1万名を超える企業の傾向は顕著で、人材の多様性を採用において配慮している企業は91%、女性採用に注力している企業は78%との結果が見られました。

具体的な多様性のある採用の施策としては、52%の企業が採用インタビューを多様性のある人材で対応すること、49%は採用にかかわる知識を強化する研修を導入、46%はアンコンシャスバイアスにかかわる研修を採用面接担当者へ導入、48%はジョブディスクリプションを見直し、45%はこれまでよりも広い母集団の大学から採用を検討、といった結果が得られました。また欧米においては、これまでの採用においてジェンダー間の報酬格差があったのではないかとする課題認識のもと、報酬の平等性について社内で検証すること、また平等な報酬をポリシーとして対外的に打ち出すことによって、より多くの多様性のある採用候補者を集めようとする動きも見られます。

### エンプロイーエクスペリエンス

中途や新卒の採用候補者は、企業の製品やサービスを評価するだけでなく、その企業が社会を変えているかどうか、時代の変化にどう向き合っているか、その企業がマーケットでどのように評価されているかの情報をさまざまなソースから入手できるようになり、企業がマーケットに発信するメッセージを、就職先を判断するなかでしっかり検討しています。

ただし、革新的な製品やサービスを企業が提供しているか、企業が最先端のテクノロジーを活用しているか、社内に機能的なカフェテリアを持っているか、といった要素だけでは優秀な人材を引き付けられません。社員が自社で働く価値や意味と自社のビジネス戦略とを結び付けて、他社では達成し得ないエンプロイーエクスペリエンスを提供することによって、社員の使命感やモチベーションにポジティブな効果をもたらし、社員が職場においてオーナーシップを取れるように働きかける具体的な手段が必要になっているのです。つまり、物理的な職場環境や報酬といったこれまでのモチベーションファクターよりも、自社で働くことによって社員がどのような経験をすることができるのかをはっきりさせること

で、社員の私生活やキャリア開発がどれだけリッチになるのか、それぞれの価値観に働きかける必要があるのです。

エンプロイーエクスペリエンスは、自社のビジネス戦略および人財戦略と社員がこの会社で働く意義との整合性に基づいて形成されます。社員のエンゲージメントを高める要素というものはそれぞれの組織に固有です。エンプロイーエクスペリエンスは、自社のブランドや事業戦略、存在意義に特有のもので、他社のプラクティスを単純にまねることはできません。

PwCでは、さまざまな企業と協力してきた経験から、エンプロイーエクスペリエンスの構成要素として、①リーダーシップ、②開発育成、③認知度、④組織カルチャー、の主要4項目を挙げています。リーダーシップとは、社員を鼓舞して同じ方向性へと誘導する思考とエネルギーで、組織を通じて情報がカスケードされて行き渡っている状態です。開発育成については、社員が個人的にも専門的にも継続的に学び成長することを可能にするコーチングとトレーニングの機会の提供が重要です。認知度とは、仕事や意識、気持ちが会社から認識され、社員に最高の仕事をさせるために報いられている環境を指します。最後の組織カルチャーでは、人々がどのように交流し、仕事を完了するかという組織の共通の価値観や行動規範を推進する仕組みが重要になります。

### 3 おわりに

デジタル技術が加速するなかで、人が担う仕事は業界を超えて再定義され始めています。新たな要件をいち早く再定義するには、過去の積み上げの延長線上で答えを探すのではなく、未来志向で予測的なデザインをする発想の転換が必要です。デジタル時代のスピード感で言えば、一度定義された職務やスキルの有効期間は今後ますます短くなる恐れがあり、そんな状況に備えるためには、仮説と検証のサイクルを素早く回して再定義を繰り返せるテクノロジーとデータ分析(アナリティクス)によるインサイトが必要になります。また中央集権的な進め方ではスピード感に乗り遅れます。現場がさまざまな関係者を巻き込んでインクルーシブに計画と実行を推進するために、人材活用や意識改革のノウハウの再教育が必要になります。

ダイバーシティ&インクルージョンへのコミットメントは、人材確保にとってますます重要になりつつあります。新たな価値観をもった人材は、ダイバーシティへのコミットメントと目に見える成果の両方を求めます。リーダーシップのコミットメントと現場のリーダークラスの前向きな行動はもちろんのこと、ダイバーシティ&インクルージョン戦略は、その名

のとおり、あらゆる人を巻き込むインクルーシブなものとして、将来ビジョンや達成した成果を透明性をもって全てのスタッフと共有して推進することが望まれています。

---

#### 佐々木 亮輔 (ささきりょうすけ)

PwCコンサルティング合同会社

パートナー

組織人事・チェンジマネジメントプラクティスのリーダー。20年以上にわたり、多国籍企業のグローバル化をテーマに、組織変革を専門領域として、国内外の様々な変革プロジェクトを経験。

本社機能の設計、地域統括/持株会社の設立、営業組織の活性化、組織人事面のM&A、経営幹部の選抜育成、バックオフィスの業務改革、チェンジマネジメントなど、シンガポールとアメリカでの駐在歴があり、日本だけでなく海外のベストプラクティスに精通。

メールアドレス：ryosuke.sasaki@pwc.com

---

# ダイバーシティ経営の実現を WLBを通して考える —時間有限のマネジメントのススメ—

PwCコンサルティング合同会社  
公共事業部 主任研究員  
マネージャー 松原 光代



はじめに

わが国のWLB(ワーク・ライフ・バランス)施策では、2007年12月18日に関係閣僚、経済・労働界、地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」にて策定された「仕事と生活の調和(WLB)憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」に基づき、長時間労働の是正や柔軟な働き方の制度導入、多様な正社員の普及などが進められてきました。長時間労働については雇用者全体では低下しているものの、男性正規従業員の週60時間以上の割合はWLB憲章の発布以降も14%前後で推移し減少しているとはいえません(就業行動基本調査)。同状況が少子化や介護離職を助長し多様な人材の活躍を阻害するとして、2015年に「一億総活躍国民会議」、2016年に「働き方改革実現会議」が設けられ多様な人材が活躍し得る労働環境の実現に向けた議論が重ねられ、2017年3月に「働き方改革実行計画」としてまとめられてきた経緯があります。

本稿では、WLB憲章から10年経過したわが国のWLBの状況をEU諸国と比較しながら解説し、WLBさらにはダイバーシティ経営の実現には、労働時間を有限とするマネジメントが必要であることを紹介します。

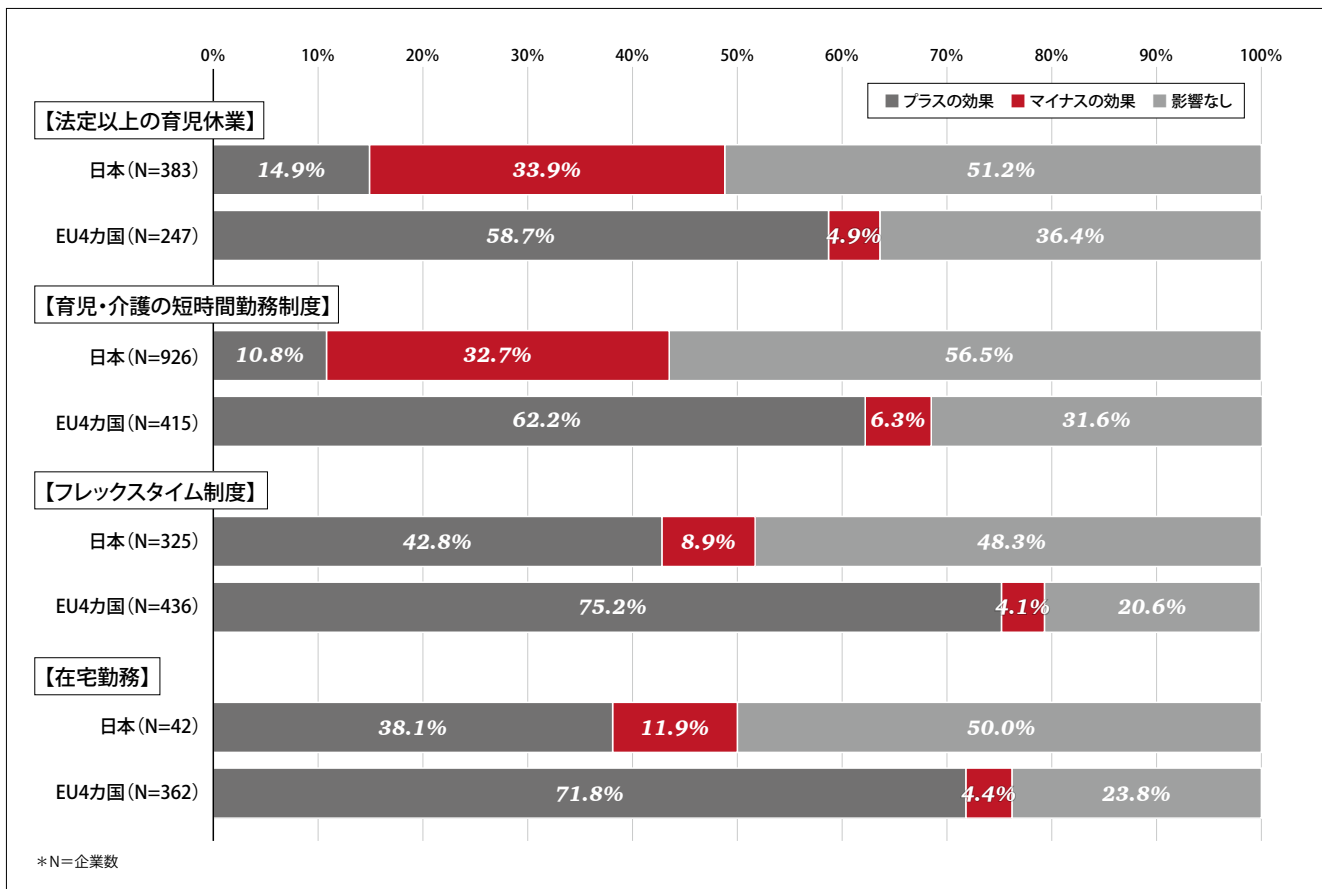
## 1 わが国のWLBの取り組みの特徴

まず、わが国のWLBの取り組みに係る特徴をWLB先進国であるヨーロッパ連合(EU)下の国と比較して見てみましょう。

EU諸国は、1997年に批准したヨーロッパ雇用戦略および2000年に採択したリスボン戦略を基準に、WLB施策を立案・展開してきました。同戦略は、女性や高齢者の就業率上昇と少子化対策を背景に立てられ、各国はこれを踏まえて自国の法律を制定し施策を展開しています。とはいえ、いずれの国の取り組みも出産休暇や育児休暇の拡大と普及、育児施設の充実、男性の子育て参加促進など、柔軟な働き方や子育て支援に力を入れる傾向が見られます。誌面の制約上、各国の具体的な取り組みの紹介は控えませんが、EU諸国とわが国のWLB施策の取り組み背景やその具体的な取り組み策に大きな違いはありません。しかし、実際の取り組み状況と職場で実感するその成果には両者で大きな違いが見られます。

**図表1**(P12)は、筆者が参加した経済産業研究所における日本とEU4カ国(イギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデン)のWLBの取り組みについて調査したデータを用いて、各WLB制度の導入が職場生産性へ与えた影響を分析したものです。代表的な4つのWLB支援制度(法定以上の育児休業、育児・介護の短時間勤務制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度)について比較すると、総体的にEU4カ国では各制度の導入は職場生産性にプラスであったと回答する割合が約6~7割強であることがわかります。これに対し、日本企業はその割合が低く、育児休業や短時間勤務制度では「マイナスの効果」が3割強となっており、WLB支援制度の導入を評価していないといえます。さらに武石(2012)は、同じデータでこれらの制度を職場で実施した際の「運用上の変さ」を日本とEU4カ国で比較していますが、EU4カ国では各制度について1割前後が「大変である」と回答しているのに対し、日本企業は2~3割と高くWLB制度の運用にネガティブであ

図表1：日本とEU4カ国における各WLB支援制度の職場生産性への影響の違い(企業調査)



資料：松原光代(2012)「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』より、筆者が一部編集

ると指摘しています。なお、WLB支援制度の導入率は、法定を上回る育児休業制度の場合、日本の1,000人以上の企業(以下、「大企業」)で6割を超えるものの、日本企業全体では27.2%となっており、イギリスの50.0%、ドイツの29.4%、オランダの31.0%、スウェーデンの56.0%に比して低い割合となっています。フレックスタイム制度と在宅勤務制度においては、日本が前者で24.4%、後方で4.3%(大企業では、フレックス：58.5%、在宅勤務制度：9.3%、以下同順序で示します)、イギリスが48.5%と67.3%、ドイツが90.0%と51.2%、オランダが69.0%と52.0%、スウェーデンが88.0%と71.0%と、柔軟な働き方の導入にも日本とEU諸国で違いがあるといえます<sup>※1</sup>。

制度の導入率が低いために運用ノウハウが得られず負担感や制度評価のマイナス感が大きいのか、負担や成果評価の低さゆえに制度の導入が進まないのか、その因果関係は明らかではありませんが、こうしたWLB支援制度の運用負担感の大きさや評価の低さが、わが国のWLB策が組織や経済の持続的発展策として定着しない遠因になっているといえます。

## 2 わが国のWLB評価が低い原因 ～労働時間を有限とするマネジメントの必要性

それでは、なぜわが国の企業ではWLBを積極的に評価できないのでしょうか。その理由の一つではありませんが、主としてこれまでWLBを「仕事と家庭の両立を図る女性の問題」と狭義に捉えてきたことが挙げられます。本来、従来の働き方が異なる職場成員が出てきた場合、総量として変わらない業務量を効率的に遂行する方法やこれまでの労働時間の在り方を見直すなどの議論や取り組みが行われるものですが、わが国ではWLBを「子育て支援の問題」として集約し、本質的な「多様な人材が活躍できる業務のやり方」や「時間制約のある人材の活用を前提とした労働時間の在り方」の検討を本格的に着手して来ませんでした。

前述のとおり、EUにおいても少子高齢化の到来を見据えWLBの取り組みを進めてきたと述べましたが、取り組み開始から10年以上経過した今日の職場の働き方には、両者で

※1 育児・介護の短時間勤務制度については、調査時点でわが国はフレックスタイム制度などの多様な働き方のいずれかを導入すればよいとされており、その導入率をEU4カ国と精緻に比較することが難しいためここでは比較していない。



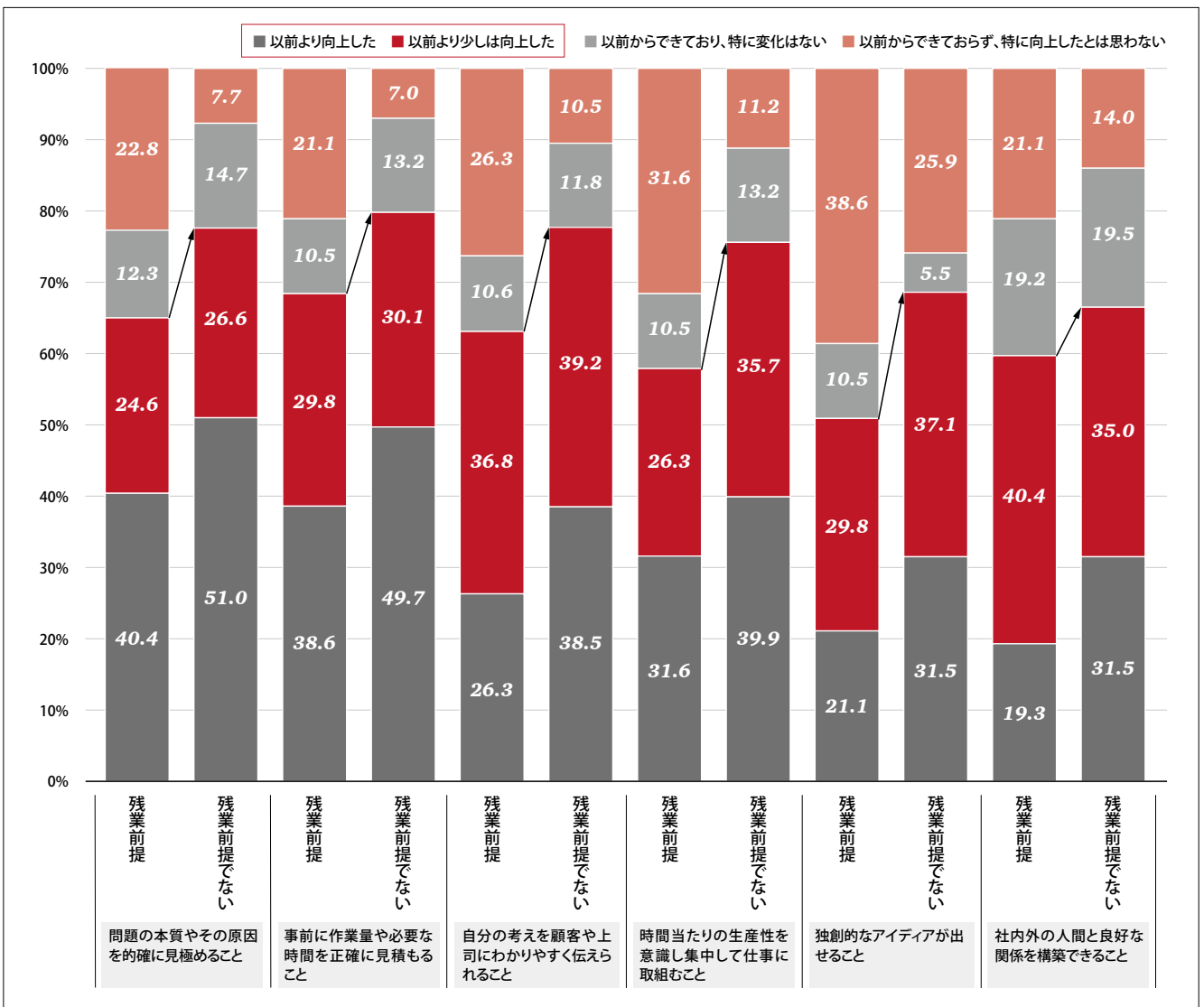
大きな違いが見られています。例えば、WLB支援制度の利用経験割合を比較すると、日本企業では最も利用が多いフレックスタイム制度で約14%、育児休業で6%程度、短時間勤務制度で3%程度、在宅勤務に至っては0.3%程度しか使われておらず、役職者による利用はさらに低くなる傾向が見られます。一方、ドイツやイギリスといった、EUの中では比較的労働時間が長い国であっても育児休業で16～20%強あるほか、短時間勤務制度や在宅勤務制度で15～20%強、フレックスタイム制度に至っては3割前後が利用した経験を持ち、役職者の利用経験率はより高い割合となっています。

こうした違いについて、松原・脇坂(2015)(2016)は、①職場管理者が一定の労働時間内で業務を処理できるよう職場内メンバーに仕事を再配分していること、②管理職などへのキャリアアップを望む場合でも、それに必要な業務経

験をフルタイム勤務時の80～90%(週4～4.5日程度)で積めるよう就労時間の適正化を図っていること、③働く時間の柔軟性と合わせて働く場所の柔軟性も高め、仕事の効率性とキャリア構築の両者を実現させようとしていること、④急激な業務量の変化に対応できるよう人事権を職場の部門長に委譲していること、⑤多様な働き方をする人材の増加に伴い、組織として職場管理者にマネジメントスタイルの変革を求め支援していることを指摘しています。

翻ってわが国では常時時間外労働が可能な人材を前提にマネジメントを行っている管理職が少なくありません。それゆえに、WLB制度利用者の管理職による「業務のアサインが難しい」「他の成員との評価が煩雑になる」といった声が多くなり、職場生産性へのマイナス評価が高くなるといえます。業務都合による残業の発生は当然でしょう。しかし、日々のマネジメントを多くの人材が時間有限的になっていく

図表2：残業を前提としない働き方の効果



資料：企業活力研究所(2016年)『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書』

ことを想定し行うか否かで、活用できる人材、活躍できる人材の数は大きく異なってきます。投入できる時間を所与として部下をマネジメントする「WLB管理職」の職場では、部下のモチベーション、仕事効率性がともに高いことも明らかになっています(松原(2012)、高村(2014))。また、WLB管理職の職場ほど部下がインクルージョンをもたらす能力が高まる傾向があることもわかってきています。図表2(P13)は自身の管理職のマネジメント別に職場の生産性を高める6つの項目について、その向上度合いを主観的に回答してもらったものです。いずれの項目も管理職が残業を前提としない職場のほうが以前より向上したと回答する割合が高くなっています。

管理職のマネジメントの基本は①部下に自分の担う役割を理解させること、②部下が期待役割を実現できるよう必要な能力を習得させること(必要に応じて能力開発を支援すること)、③部下が高い水準の仕事意欲を持続できるようにすることです。この原則は職場成員が多様化しても変わりません。むしろ、働き方が多様化するに伴い③がより重要になってきたといえます。かつては、同じように働く職場成員が主流であったため、管理職はマネジメントのパターンを多く持つ必要はありませんでした。しかし、現在はWLBなくして就労者は継続就業できず、継続就労ができなければ就労者の活躍は限定的にならざるを得ません。また、WLB支援をしたからといって就労者が活躍するわけではありません。WLB支援制度が職場生産性にプラスの効果をもたらし、WLBを図る人材も活躍するには、管理職が労働時間を有限としてマネジメントすることが求められます。その職場環境のなかでWLBが実現し、ダイバーシティ経営が可能になるといえるのです。

【参考文献】

- 高村静(2014)「ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場マネジメント」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題～人材多様化時代における企業の対応』、東京大学出版会、pp.245-258
- 松原光代(2012)「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、pp.50-73
- 松原光代・脇坂明(2015)「ドイツ・オランダにおける柔軟な働き方」、『学習院大学 経済論集』、第51巻3・4号、pp151-166
- 松原光代・脇坂明(2016)「フランスにおける多様な働き方-EU諸国の多様な働き方を参考とする日本のWLB実現への示唆」学習院大学経済経営研究所『学習院大学経済経営研究所年報』第30巻、pp.71-92
- 企業活力研究所(2016)『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書』

松原 光代(まつばら みつよ)

PwCコンサルティング合同会社

公共事業部 主任研究員 マネージャー

博士(経済学)。東京大学社会科学研究所特任研究員、学習院大学経済学部特別客員教授ほか、公職ではダイバーシティ100選選考委員(経済産業省)、均等両立推進企業表彰選考委員(厚生労働省)、ワーク・ライフ・バランス職場表彰選考委員(内閣人事局)等多数の研究会委員を歴任。専門は人的資源管理、キャリア論。著書に『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(編著、勁草書房)、『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』(編著、ミネルヴァ書房)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(編著、東京大学出版会)など。

メールアドレス：mitsuyo.matsubara@pwc.com



# 企業経営・投資家の視点から捉えたダイバーシティ2.0 ～競争戦略の実現と持続的な企業価値創造を 確かなものにするための挑戦～



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

はじめに

「アベノミクスはウーマノミクス」といわれて久しくなります。この間、女性の活躍促進をはじめとして、さまざまな政策が実行に移されており、政府をあげたダイバーシティ推進の取り組みはますます加速しています。2017年3月には、経済産業省より、「ダイバーシティ2.0～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」という検討会報告書が公表されました(以下、「本報告書」)。このなかでは、企業が取るべき具体的なアクションとして、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」も取りまとめられています。

さらに、同年7月には年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、ESG投資(環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G))に注視した投資手法)の指数を公表しましたが、このなかの一つとして女性活躍のテーマ型指数も含まれています。さらに、「新・ダイバーシティ経営企業100選」「100選プライム」の選定の動きや、「なでしこ銘柄」の選定は本年も継続しています。

こうした議論・政策の背景には、優秀な人材をいかに獲得し引き留めるか、という世界的なレベルでの人材獲得競争(いわゆる、“War for Talent”)が存在します。才能ある人材が活躍しやすい環境を、いかに整えることができるか、ということ自体が、持続的な企業価値創造の根幹を成します。世界的に見て、ジェンダー、エスニシティ、経験、専門性などをいかにバランス良く自社の企業価値創造にいざない、多様性をもたらす新しいイノベーションを加速できるかという意味で、ダイバーシティに対する取り組みの成否が、経営者にとっても投資家にとっても企業価値創造の要点の一つとなっているのです。

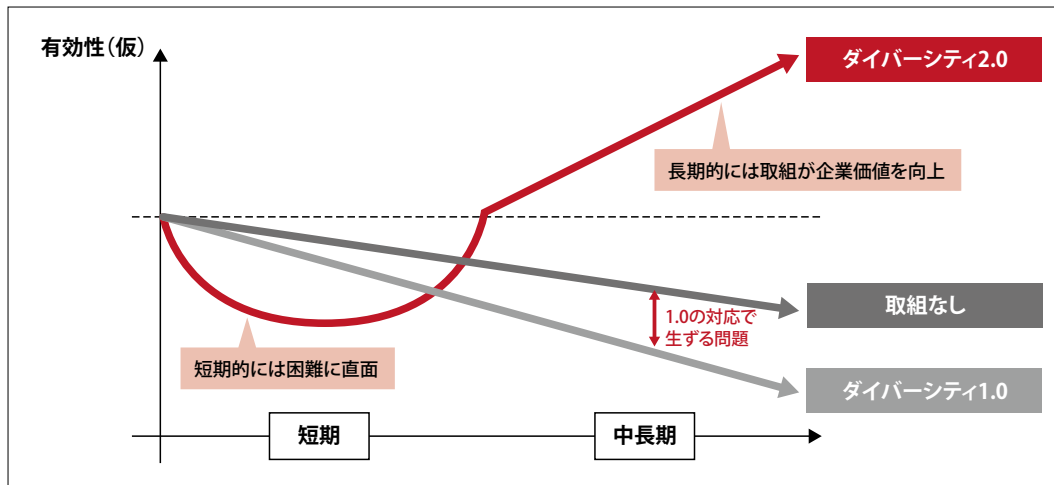
少子高齢化を迎えるわが国において、持続的な企業価値創造を実現するために、世界で活躍できる人材を引き寄せ、その才能を最大限発揮できる環境を整備することは、とりわけ重要な経営課題の一つです。わが国の企業は、いかにダイバーシティ経営に向き合い、その成果を享受することができるのでしょうか。本稿では、ダイバーシティ2.0のエッセンスを紹介しつつ、経営者と投資家の視点から、その意義を考察します。

## 1 従来型のダイバーシティへの取り組みが もたらした不都合な現実 ～ダイバーシティ1.0のジレンマ～

これまで、ダイバーシティを通じて成長を目指す取り組みは、政府・企業それぞれの立場から進められてきました。「最も活かしきれていない人材は、女性である。女性の活躍は、成長戦略の中核をなす」という安倍総理の成長戦略スピーチ(2013年4月19日)からも裏付けられるように、政府は待機児童問題へ取り組むとともに役員に1人は女性を登用するよう働きかけ、さらには各企業に対して、女性登用に向けた自主行動計画を策定し、女性役員比率の見える化を進めるように求めてきました。また、2016年4月より施行された、女性活躍推進法(女性の職業生活における活躍の推進に関する法律)においては、従業員300人以上の企業に対して、女性活躍に関する数値目標を含めた自主行動計画を策定・公表するよう求め、これにより多くの企業がダイバーシティへの取り組みを目に見える形で進めるようになってきました。

しかし、それと同時に、企業の中には、実態(企業価値創造の促進)はさておき、まずは形式(見た目)重視で、管理職や役員の形式的な女性比率だけを高める動きがあったことも否めません。いわば、持続的な企業価値創造とは全く別の世界で、女性活躍(ないしは見た目上の昇進・昇格とその数値の公表)それ自体が自己目的化してしまっているケースも散見されるようになってきました。図表1(P16)のとおり、こうした企業は、ダイバーシティを実現するための先行投資を回収できない上、女性優先の形式重視がもたらす他の従業員のモチベーション低下などの副作用に苦しみ、ダイバーシティへの取り組みを何もしないよりも、企業価値の低下に直面しつつあります。ダイバーシティに注力すればするほど企業価値の棄損が進む、こうした形式重視のダイバーシティの取り組みがもたらすジレンマから脱却するためには、何が必要なのでしょう。実体を伴わない形式重視の取り組みを、「ダイバーシティ1.0」とすると、あるべき姿はどのようなものなのでしょう。本報告書では、こうした視点か

図表1：ダイバーシティの効果と時間軸（イメージ）



ら、ダイバーシティ2.0の検討が進められてきた背景が整理されています。

## 2 ダイバーシティ2.0とは何か？ ～3つの視点と7つのアクション～

本報告書では、「ダイバーシティ2.0」は、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である、と定義されています。

そして、多くの企業が経営の実務でそれぞれの経営戦略に沿って「ダイバーシティ2.0」を実践できるよう、取るべき「アクション」と「具体的な取組事例」が、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」として提示されています。具体的には、経営陣・現場・内外コミュニケーションという3つの視点から、実践すべき7つのアクションが明示されています(図表2、図表3参照)。個々のアクションは業界やビジネスモデルによって異なることから、具体的な取組事例が整理・共有されていますので、具体的な実務上の取組を行う上で参考にもなります。

なお、この7つのアクションは英訳もされており、海外投資家から見ても、日本企業が変わっていく先行指標の一つ、ないしは、目に見える変革の一つとして、高い関心をもって注視されています。

## 3 ダイバーシティ2.0がもたらす効果

本報告書では、ダイバーシティ2.0がもたらす主な効果として、次の4つに言及しています。

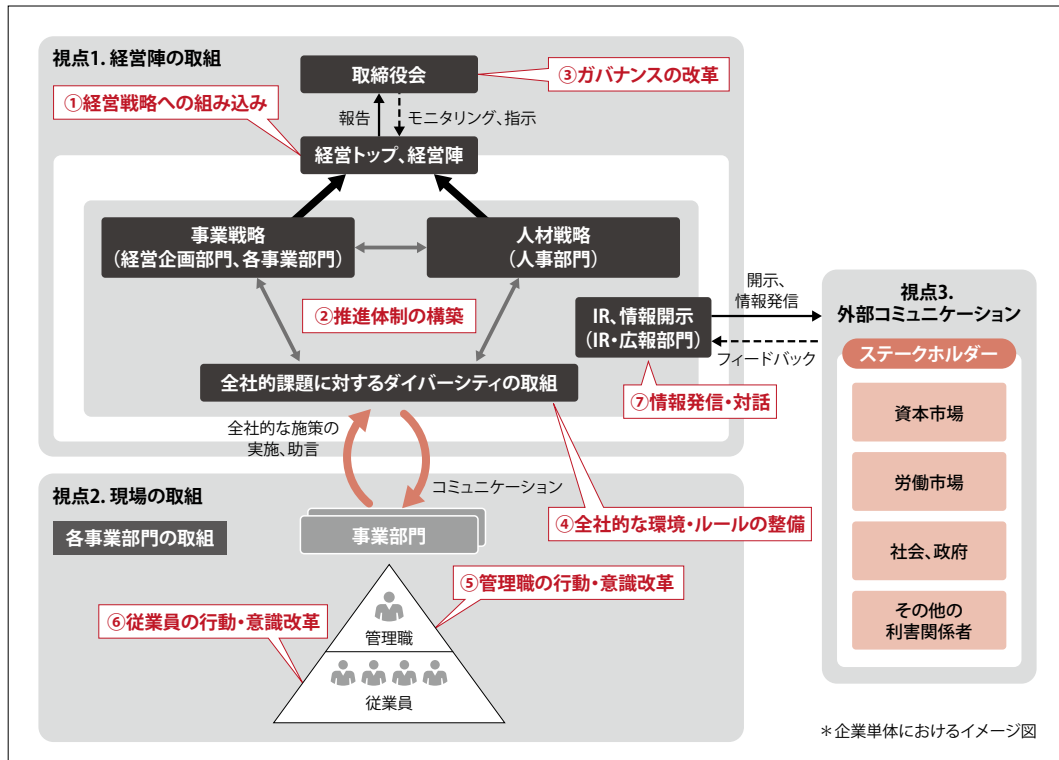
### ①グローバルな人材獲得力の強化

最初の効果は、冒頭に述べたとおり、世界的な人材獲得競争にいかにか勝ち続けるか、という視点での成果です。生え抜きの男性でないと活躍・出世できない、という縛りがあつては、中途入社の社員や女性社員は奮起しないでしょうし、その会社を本気で自分が心血を注いで活躍し続ける場としては認識できないでしょう。また、日本人でなければ海外現地法人の経営トップや、本社の役員になることができない、という不文律や慣習があるなかでは、日本人以外の従業員が本気で経営に取り組むようにはならないでしょう。残念なことですが、ある調査によれば、アジアの若者の多くは、日本企業は研修を受けステータスを得る場であり、次のキャリア開発の準備場所、と認識されている不都合な現実が浮き彫りになっています。ダイバーシティ2.0への取り組みを通じて、多くの日本企業が、こうした不名誉なブランドを捨て去り、能力のある社員であれば、自由に活躍できる環境を整え、タレントを引き寄せ続けることは、中長期的に見て非常に意義のあることだと考えられます。また、経営者目線のみならず、中長期の投資家の目線から見ても、こうした企業は、事業ポートフォリオの入れ替えが早く、環境変化に柔軟に対応することができる、持続的な価値創造の実現可能性が高い会社の一つとして、企業価値評価と投資意思決定を行うことができるものと考えられます。

### ②リスク管理能力の向上

2つ目の効果は、リスク管理能力の向上です。不確実性が高い昨今の経済環境において、自分たちのムラの論理に縛られるのではなく、社外の感性も含め不確実性を感知し、いち早くその対応を行うことは重要です。自社の常識が、気が付かないうちに世の中の非常識になっていないかどうか、を絶えず確認することは、言葉で表現するほど簡単なことで

図表2：ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインの全体像 ～実践のための7つのアクション～



出所：「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会」報告書より

図表3：ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン ～実践のための7つのアクション～

- ① 経営戦略への組み込み
  - ◆ 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること(ダイバーシティ・ポリシー)を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取り組みをリードする。
- ② 推進体制の構築
  - ◆ ダイバーシティの取り組みを全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。
- ③ ガバナンスの改革
  - ◆ 構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取り組みを適切に監督する。
- ④ 全社的な環境・ルールの整備
  - ◆ 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。
- ⑤ 管理職の行動・意識改革
  - ◆ 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。
- ⑥ 従業員の行動・意識改革
  - ◆ 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自立的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。
- ⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話
  - ◆ 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
  - ◆ 投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取り組みを適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

出所：「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」より

はありません。今までのやり方に対して「何か変だな」とか「このままでよいのかしら？」と違和感を覚えた時に、誰もがスピークアップできる企業文化が育成されているかどうか、ただ単に今までそれでやってきたのだからよしとするのではなく原点に立ち戻って違和感に向き合うことができるかどうかは、企業の危機管理の根幹となるものです。ダイバーシティ2.0への取り組みを通じて、企業風土を刷新し、リスク管理能力を組織全体で高めることは、持続的な企業価値創

造を実現する上で、特筆すべき効果の一つだと言えるでしょう。

### ③ 取締役会の監督機能の向上

世界的な金融危機、いわゆるリーマンショックの振り返りの一つとして、あの時になぜ市場はかくもオーバーシュートしたのか、そして、なぜそれを未然に防げなかったのか、という論点があります。

取締役会の構成員に着目したある研究によれば、ダイバーシティの低いメンバーにより取締役会が構成される会社よりも、ダイバーシティの度合いの高い取締役会を有する会社のほうが、リーマンショックからの立ち直りが早かったことが観察されています。これは、経営戦略の実行を監督する取締役会のダイバーシティレベルの高さが、結果として企業成長の確からしさを高める(すなわち、企業価値創造のポラリティを下げ)ことを示唆しています。近年、コーポレートガバナンス・コードやステュワード・シップコードの定着により、わが国においても社外役員の意義が理解され、さらに浸透・進化していく途上にあります。一律な定式化は困難ではありますが、本報告書では、一般的に、ダイバーシティの度合いの高い取締役会は、そうでない取締役会よりも、より適切に株主の期待に応え、高い監督機能を発揮することにつながりやすい、と考えることができそうであることが示唆されています。

リーマンショック後の2010年に、イギリスでは産業界による自主的な取り組みとして、取締役会の女性比率を30%に引き上げることを目標に活動する30%クラブ(30% Club)が設立されました。この30%クラブには、国際的に認知度や影響力が大きい企業のCEOや取締役会議長、機関投資家が名を連ね、賛同の意を表しており、取締役会のダイバーシティを高める推進力の一つとなっています。金融危機の反省を未来に向けた教訓として生かす上で、こうした潮流は一つの国際的なコンセンサスになりつつあります。

#### ④イノベーション創出の促進

4つ目の効果は、イノベーション創出の質・量・スピードの向上です。人工知能(AI)やIoTの普及、フィンテックなどの技術革新が日進月歩で進むなかで、今までの延長では考えられない非連続な世界において、プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションが生じる可能性が高まっています。本報告書では、多様な価値観や経験をもつ人材の協働により、イノベーションが加速することが示唆されています。単なる見た目のダイバーシティにとどまらず、インクルージョンが生じるなかこそ、より斬新なイノベーションが実現できる可能性が高まると考えられます。

## 4 おわりに

2017年10月に「伊藤レポート2.0」(持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会 報告書)が公表されました。その中で参照されている「価値協創ガイド」においても、無形資産投資の重要性、特に人材投資の重要性が言及されています。ダイバーシティ2.0への取り組みは、

働き方改革や人材投資の成功確率の向上にも大いに関係する取り組みです。

本報告書の中では、ダイバーシティ2.0への取り組みは、グループ全体で取り組む長い旅路であることも言及されています。本稿では、人間同士のダイバーシティについて考察しましたが、昨今の第3次AIブームの広がりを鑑みると、そう遠くない将来、機械と人間のダイバーシティの在り方を考える時代もすぐにやって来そうです。世代・国境を超えて、持続的な企業価値創造を実現するために、形式にとどまらず実態の変化にこだわりをもって、多くの企業がダイバーシティとインクルージョンに挑戦しダイバーシティ2.0の効果を享受できるようになることを祈念し、本稿の結びとします。

---

#### 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。持続的な企業価値創造に資する経営施策について、経営者・投資家の双方の視点から、さまざまな取り組みの支援を行っている。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イトレポーティングに関する調査・助言などに幅広く従事。PwCのグローバルネットワークにおける投資家コミュニティ・エンゲージメントとデータ・アシユアランスの日本リーダーを務める。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

---



# PwC JapanグループのD&I実践について



PwCあらた有限責任監査法人  
PwC Japan Territory Diversity Leader(ダイバーシティ推進リーダー)  
パートナー 梅木 典子

急速に変わりゆく社会情勢のなか、私たちはグローバルで多様なクライアントのニーズを素早く的確に捉え、複雑化する重要な課題を解決していかななくてはなりません。そのためには時代の変化に適応でき、新しいアイデアを創出できる人材の確保が必要です。

PwC Japanグループでは、Gender(性別の違い)、Nationality(国籍や文化の違い)、Disability(障がいの有無)、Work Style Transformation(働き方改革)の4つに焦点を当て、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。また、LGBTの取り組みも開始しています。そのなかで、一人ひとりが自分らしく、持っている能力を最大限に発揮し、協働できるインクルーシブなカルチャーの醸成が非常に重要だと考えています。また、『変革の主体を個人』と捉え、『個人の行動』を促す取り組みに重点を置いています。本稿ではPwC Japanグループで実施している『HeForShe』および『Inclusion Café』についてご紹介するとともに、インクルーシブなカルチャーのもとで活躍しているメンバーを紹介します。

## 『HeForShe(彼女のために彼ができること)』

～国連ウィメンの提唱するジェンダー平等実現に向けた世界的啓発活動への賛同～

PwCは、国連ウィメンの提唱するジェンダー平等の実現に向けた活動である『HeForShe』に賛同し推進企業※1としてジェンダー平等という社会の重要な課題の解決に率先して取り組んでいます。この活動は、女性だけでなく男性が男女平等の実現に向けた議論に参加し、課題解決へ挑むことを促すものです。PwC Japanグループでは、トップの強いコミットメントのもと、グループ内の各法人から選出されたHeForShe推進役(チャンピオン)が中心となり、さまざまなユニークな取り組みを行っています。また、社外のステークホルダーにもセミナーやウェブサイトなどを通じてメッセージを配信しています。このように一人ひとりが『HeForShe』について語り、行動を起こすことで、周囲にも行動を促す

きっかけを提供しています。多様な価値観を持ったメンバー全体にこの活動を浸透させていくことは決して容易ではありませんが、地道な活動を継続した結果、活動が浸透し、PwC Japanグループが目標とする男性職員賛同数※2の達成に大きく近づいてきました。私たちはこの活動を通して、女性が男性と同様に活躍できるカルチャーを醸成し、性別に関係なく一人ひとりが社会の重要な課題解決に貢献できる環境を実現していきます。

※1 PwCは、国連ウィメンによりHeForSheを推進する政府、教育機関、企業の30団体(10x10x10: テンバイテンバイテン)の一社として、公式に選出されました。

※2 HeForShe取り組み開始時点の男性職員の80%

## 『Inclusion Café』

～自分との小さな約束を通じて『あなたのために私ができることを』実践～

『Inclusion Café』は2017年秋から始まったインクルーシブなカルチャーの醸成に主眼を置いた新たな取り組みです。Gender、LGBT、Nationality、障がいの有無、介護など、私

たちを取り巻くさまざまな多様性にかかわる課題について毎月学びます。そこで、自分にできることは何かを考え、“小さな約束”として意思表示し、行動することを促します。

Nationalityをテーマにしたセッションでは、PwC Japanグループの日本人メンバーと多国籍メンバーが集まり、互いの違いや課題意識を共有し、改善に向けたディスカッションを行いました。LGBTセッションでは、外部ゲストとして、講師とカミングアウトした当事者とその上司を招き、そしてPwC Japanグループのマネジメントも参加してパネルディスカッションを行い、企業としてLGBTに取り組む意義について学ぶ機会を持ちました。いずれも参加者からの反響は大きく、一人ひとりの視野を広げていくことにつながっています。

インクルーシブなカルチャーの醸成は一朝一夕で成し得るものではありません。個人の違いを尊重し、まずは『自分にできること』から始め、インフルエンサーを増やすことで成し遂げられていくのではないのでしょうか。インクルーシブなカルチャーを醸成することで、一人ひとりが自分らしく、持っている能力を最大限に発揮し、企業としての競争優位性を維持することを目指しています。



『Inclusion Café』Nationalityをテーマにしたセッション。『小さな約束』を掲げた参加者たち

## D&I各領域で活躍するメンバー

### Gender

#### 育児休暇の経験、業務・チーム運営に活用

PwCアドバイザー合同会社

パートナー

川口 宏



PwCアドバイザー合同会社では、男女とも出産・育児特別休暇や育児休業を取得できます。私は第1子誕生時に続き、2016年6月の第2子誕生時に計3週間の休暇を取得しました。あらためて家族の大切さを実感するとともに、通常業務では得られない気付きがあり、大変有意義だったと感じています。

アドバイザー業務は論理的にさまざまな事態を想定し、備えることが仕事ですが、育児はしばしば理屈を超越しますので異なる素養が求められます。育児休暇中は第1子の幼稚園送迎を含む家事全般を担当しましたが、「母親業」の大変さを実感するとともに、生活者視点でビジネスの機会を考えることができました。

また、子育て中の職員の悩みを多少なりとも理解できたため、育児休暇後は「育児と仕事の両立を目指す職員も働きやすい職場づくり」に向けたマネジメントを意識しました。その結果、最近では配偶者の出産時に1週間程度の休暇を取る男性スタッフも出てきました。

私は、ダイバーシティ&インクルージョンは「既存の価値観に対する挑戦」だと考えています。日本には年齢差や性差

を問わず「仕事をとるのか、家族をとるのか?」といった価値観が根強く、社会が変わらなければその促進は困難です。一方で、ビジネスに育児を行う労働者の視点を取り入れることは企業のイノベーションの源泉にもなり得ます。性差を問わず新しい発想を持つ優秀な人材の活用促進は社会全体で取り組むべき課題です。

### Nationality

#### グローバル人材の育成・協働を促す「Global Mobility」

PwCあらた有責任監査法人

シニアマネージャー

Rajesh Prasad

(Global Mobilityチームリーダー)



PwC Japanグループは、PwCのグローバルネットワークを活用した成長戦略の達成やクライアントの海外展開支援を積極的に推進しています。また、「Global Mobility(GM)」プログラムを通じ、グローバル人材の育成・キャリア開発を強化しており、この数年間で、日本⇄海外の赴任者数は倍増しています。

GMチームは、彼らの円滑な赴任・業務遂行に向けて①グローバル人材の選抜システム構築、②能力開発プログラム提供、③適切な業務へのアサインメント支援、④帰任者の経験・ニーズに応じたビジネスサポートを包括的に行っています。

私たちはDevelopmentチームやPwC海外オフィスから日



本に赴任した多国籍人材、海外からの帰任者と連携し、優秀な人材に「Global Acumen Readiness Development Program (GaRDP)」を行っています。GaRDPでは、彼らがどのような国においてもスムーズに着任し、専門的な業務や事業開発に最大限の力を発揮できるよう、異文化間コミュニケーションプログラムをはじめ19種類の研修コースを提供しています。

現在、日本人プロフェッショナルは21カ国・41都市に赴任しています。また、PwC Japanグループでは24カ国・54都市から海外人材を受け入れています。社会における信頼を構築し、重要な課題を解決するため、私たちはさまざまな経験をもつ多国籍人材が効果的に協働できる環境整備を戦略的に進めています。

## Disability

### 「Challenged Athlete Program」を軸に、障がい者雇用を促進

PwCあらた有限責任監査法人  
シニアアソシエイト

#### 及川 晋平

(車いすバスケットボール男子日本代表ヘッドコーチ)



PwC Japanグループは2009年から、障がい者スポーツ選手(Challenged

Athlete: CA)の採用・支援プログラム「Challenged Athlete Program」を導入しています。私は同年から参画し、CAの雇用スキームやキャリア構築、社会貢献活動として小中学校で開催している「車いすバスケットボール体験会」などをリードしています。

2020年の東京五輪・パラリンピックを控え、スポーツに取り組む障がい者は増えています。スポーツ経験のある障がい者は心身が強く、チームワークに長け、長く働ける可能性が高い、PwC Japanグループはこのポテンシャルに着目し、スポンサーシップを通じてCAの競技を支援しつつ、CAの年齢・意欲に応じ、活動の軸を競技から業務へ徐々にシフトする「デュアルキャリア育成」に取り組んでいます。

CA自身も障がい＝特徴と捉え、価値創出に挑みます。その代表例が、CAとPwCコンサルティング合同会社が都内高校で開いたワークショップ「ユニバーサルデザインの街づくり」(2017年10月)です。CAが都市の課題を抽出し、生徒とビジネスを企画。現在、具現化が検討されています。

イノベーションは、多様性を認める組織から生まれます。PwCは柔軟性が高く、障がい者自らが積極的に動き、キャリアを形成できる組織です。企業の経営者・人事担当者には「障がい者ができること」を正しく知り、生産性向上に貢献する力があると理解していただきたいです。

## HeForSheイベントのご案内

### マインドセットは自分で決める ～あなたはどんな生き方・働き方を選びますか～

日時：2018年3月8日 13:00～17:00 国際女性デー  
URL：<https://www.pwc.com/jp/ja/seminars/heforshe-event.html>  
料金：入場無料  
場所：文京シビックホール（大ホール）  
共催：PwC Japanグループ  
文京区  
ユニリーバ・ジャパン  
UN Women 日本事務所  
(五十音順)

2017年3月7日に実施したHeForSheセミナーの第2弾が開催されます。  
今年は『マインドセットは自分で決める』をテーマに、豪華ゲストをお迎えし、さまざまな論点からHeForSheについて考えていきます。  
\*詳細は、URL先をご覧ください。



2017年のHeForSheセミナーで『社会における信頼を構築し、重要な課題の解決を行う』というPwCが掲げる存在意義に基づき、HeForSheを通じてジェンダー平等という世界の重要な課題の解決に率先して取り組んでいきたい』と挨拶するPwC Japanグループ代表の木村浩一郎

# 「監査報告書の透明化」への 取り組みの状況について

PwCあらた有限責任監査法人  
クオリティー・レビュー部  
パートナー 廣川 朝海



## はじめに

2017年9月7日に企業会計審議会総会が開催され、監査部会が招集されました。こうして、わが国においても監査報告書の透明化についての議論が始まりました。有価証券報告書や株主総会の招集通知に添付される監査報告書は、特別なことがなければ、その本文は、会社名と対象年度の記載以外は、判で押したように同じです。それを各会社の实情に合わせたKAM(Key Audit Matter：監査上の主要な事項<sup>※1</sup>)を監査報告書に記載する、つまり、会社によって監査報告書に相当に異なる記載があるようになること、の検討が始まっています。これは、監査報告書を作成する監査人だけでなく、監査報告書を受け取る会社、利用する投資家(潜在投資家を含みます)、アナリスト、取引先等々の利害関係者全てにとって、大きな変革となります。前述のとおり、今までは対象事業年度に特別なことがなければどこの会社でも同じ監査報告書となりますので、あまり注意を払う方はいなかったかもしれませんが、これからは違います。監査報告書を通して、見えてくる会社の実像があるでしょう。ここでは、今回の変革の背景、他国の状況、わが国における検討、必要となる対応などについてお伝えしていきます。

なお、本稿における意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。

※1 KAMの訳語はISA701 “Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor’s Report”に対する日本公認会計士協会(JICPA)の仮訳「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な事項のコミュニケーション」による。

## 1 議論の背景と他国の状況

ヨーロッパでは、2007年後半から2009年にかけて金融不況が起こり、リーマン・ブラザーズの倒産により危機状態が決定的になりました。そこで出てきたのが、こうした金融機関に対して、適正意見を表明してきた監査人に対する批判です。そもそも監査の枠組みそのものが今の時代に合わなくなってきているのではないかという批判であり、監査人の在り方そのものが問われました。すなわち、監査人の役割とは何か、監査事務所の独立性は担保されているのか、現在の定型文言の監査報告書すなわち日付と宛先以外は適正意見なら同一となる報告書は、利用者の情報ニーズを満たしていないのではないかという議論が起こりました。

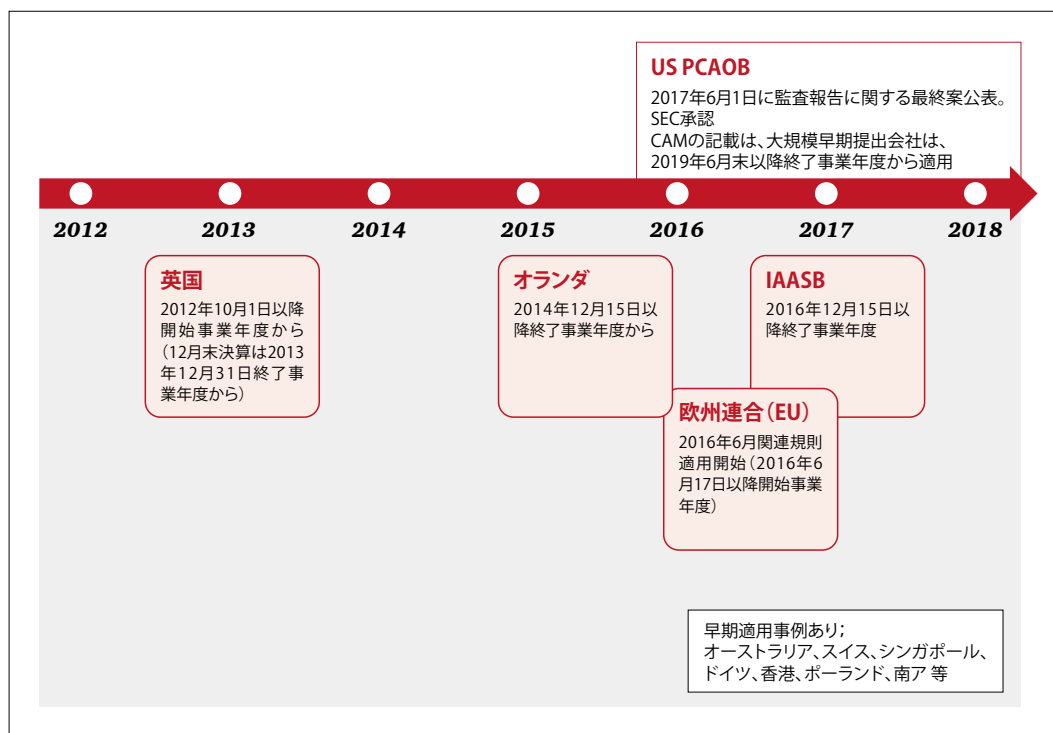
こうした批判を受け、IAASB(International Auditing and Assurance Standards Board：国際監査・保証基準審議会)は2014年12月に「監査品質の枠組み」を公表し、欧州議会およびEU理事会は監査法人のローテーションを2016年6月から開始しました。

加えて、IAASBは、監査報告書関連の基準であるISA(International Standard on Auditing：国際監査基準)700 “Forming an Opinion and Reporting on Financial Statements”を改訂し、ISA 701 “Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor’s Report”を創設することにより、2016年12月15日終了事業年度より、監査報告書にKAMの記載を要求することとなりました。

主要国における新しい監査報告書の導入状況については、**図表1**をご参照ください。

すでに英国やオランダでは、それぞれの監査の基準の枠組みの中でKAMの記載が導入されています。また、米国においてもPCAOBによって提案された新しい監査基準を2017年10月にSECが承認したため、KAMとほぼ同様のCAM(Critical Audit Matter)が、大規模早期提出会社については2019年12月15日以降終了事業年度から記載されることとなりました(KAM以外の改訂については2017年12月

図表1: 主要国における新しい監査報告書の導入状況



15日以降終了事業年度から適用となりました。)

## 2 KAMとは何か

KAMは、ISA 701の定義によれば、「当年度の財務諸表監査において、監査人が職業的専門家として最も重要であると判断した事項。監査上の主要な事項(KAM)は、監査人が統治責任者とコミュニケーションを行った事項から選択する。」とされています。新しい監査報告書は、従来の定型的文言(ボイラープレート)ではなく、各社固有のKAMに関するリスクやその対応手続きを記載することが求められることとなります。イメージとしては、図表2(P24)のとおりです。監査においてはさまざまな論点がありますが、そのなかから、統治責任者(日本においては、監査役等)とコミュニケーションを行った事項から、最も重要な事項であると監査人が判断した項目がKAMとして監査報告書に記載されることとなります。現在も監査基準委員会報告書の求めに応じて監査役等と書面をもってコミュニケーションを図っていますが、当該書面は会社との間の内部的なものであり、第三者に公表されるものではありません。その従来は内部的であったものから、監査上重要と監査人によって考えられた項目が、形式は変わるものの公表されるイメージと考えればよいかと思います。

KAMの記載は、上場会社にその記載が求められてい

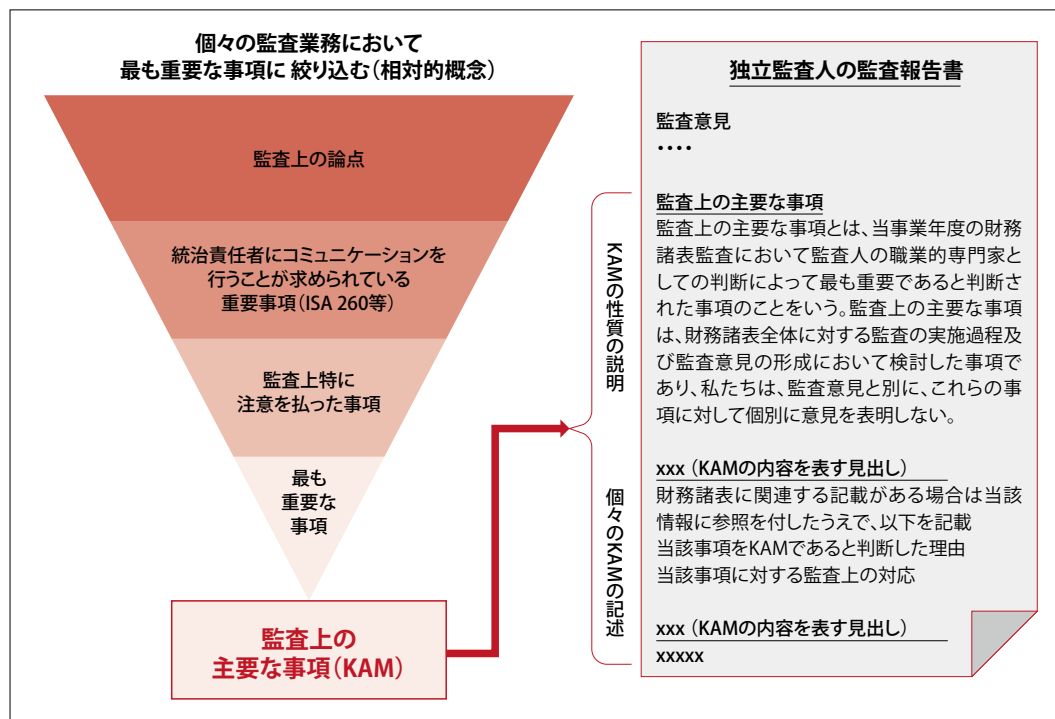
す。KAMの数については、すでに導入されている英国では導入2年目で3.9個であり<sup>※2</sup>、2016年12月期に導入があったシンガポールでは2.3個となっています<sup>※3</sup>。英国のほうが多いのは、英国は先行適用に当たり、上場会社全部ではなく、上場会社のうちのプレミアムアカウントという大規模で、複雑な組織を持った会社が対象となったからだと考えられます。KAMの内容としては、減損や、各種引当金、投資の評価等経営者による見積りが多くなっており、ある一定時点における過去財務諸表に対して、将来の予測を織り込むことになる項目について監査人は、重要な論点があると考えることが多いと思われます。

## 3 日本公認会計士協会(JICPA)によるKAMの試行

JICPAは、企業会計審議会監査部会の開催に先立ち2017年6月に金融庁から公表された『「監査報告書の透明化」について』<sup>※4</sup>で求められたKAMを試行的に作成する取り組みを2016年8月から10月にかけて実施しました。その取りまとめを第39回監査部会で公表しています<sup>※5</sup>。この試行

※2 <http://frc.org.uk/getattachment/76641d68-c739-45ac-a251-cabbfd2397e0/Report-on-the-Second-Year-Experience-of-Extended-Auditors-Reports-Jan-2016.pdf>  
 ※3 ACCA、ACRA、ISCAおよびNTUの4共同レポート: [https://www.acra.gov.sg/uploadedFiles/Content/Public\\_Accountants/Professional\\_Resources/Conference\\_Materials/2017/Review\\_of\\_implementation\\_of\\_EAR.pdf](https://www.acra.gov.sg/uploadedFiles/Content/Public_Accountants/Professional_Resources/Conference_Materials/2017/Review_of_implementation_of_EAR.pdf)  
 ※4 <http://www.fsa.go.jp/news/29/sonota/20170626.html>

図表2：KAMの決定プロセスと監査報告書の記載 (ISA 701)



は、すでに公表されている直近の決算期の有価証券報告書を使って監査人がKAMの選定を行い、監査役等や経営者(CFOなど)とコミュニケーションを行っているため、実際のKAM作成のプロセスとは異なるものとなります。また、日本における基準がなく、ISA 701の仮訳を使用してKAMを策定し、参加監査先も本格的な検討を行っていないなかで、監査人と監査先はお互い手探りでコミュニケーションを行っている上に、お盆前に急に実施が決まり、双方ともに変更のできない海外出張等がすでに予定されている場合もあり、ミーティングの日程設定は困難を極め、各社の監査チームと会社は相当の苦勞をされたのではないかと容易に想像がつかます。しかしながら、そのご苦勞の甲斐あって、結果には今後KAMを記載するに当たっての多くの示唆があると思われれます。誌面の都合上、詳細については、参照先をご覧ください。ただごととして、ごく簡単にまとめると以下のとおりです。

- 参加監査法人は、大手4法人と準大手法人3法人であり、参加監査先は全体で26社です。会計基準は日本基準が17社で、国際会計基準もしくは米国基準が9社となっています。
- KAMの個数は、1社当たりの平均が2.61個。
- 選定されたKAMの領域のベスト5は、「資産の減損」、「企業結合に関する会計処理、のれんの計上及び評価」、「引当金・資産除去債務・偶発損失」、「収益認識」、「資産の評価」となっており、経営者の見積りが重要になる項目が多くなっ

ています。

- KAMに関する協議に関して、監査人サイドから見た記載ぶりが、会社側からすると事業上のリスクをいわずらに高く見せることにつながる懸念があり、その妥協点を探ることに困難があると感じています。
- KAMを選定するに当たり、監査人の立場からは、日本基準で必要とされている開示内容が限定されているため、KAMの記載が困難でした。
- KAMが導入されるに当たり、会社側からは、KAMは会社が開示している内容が前提となるため、KAMで事実等を詳細に記載するためには、会社側の開示内容の充実が必要となる、と考えています。

試行に要した時間は、会社側で、平均が32時間程度(中央値が18時間)、監査人が要した時間が平均で76時間程度(中央値で59時間)となっています。従前から、監査人と会社との間に深度あるコミュニケーションがある場合には、大幅な監査時間の増加にはならないかもしれません。しかしながら、今回の試行はすでに終了した監査を振り返ってKAMを選んでいること、従って、開示の追加等について検討する必要がなかったこと、作成されたKAMが公表されることはないため文言について踏み込んだ検討を行っていな

※5 企業会計審議会第39回監査部会資料：http://www.fsa.go.jp/singi/singi\_kigyou/siryou/kansa/20171117.html



いことなどを考えると、本番ではより詳細な検討と時間が必要になると考えられます。

#### 4 今後の課題

上述のとおり、JICPAにおけるKAMの試行や、当法人における試行を通して見えてきた課題と対応は以下のように考えられます。

- KAMに対する十分な理解が必要となります。KAMの記載は、会社のリスクを高めるためにあるものではありません。国際監査基準上は、除外事項付意見の表明がある場合には、当該事項について、KAMは記載してはならないことになっています。翻って考えれば、KAMの記載があるということは、仮にその対象となる事象のリスクが高いと読者が思っても、会社は財務諸表上適切な対応をしていると行間から読むこともできるかもしれません。ただし、監査人はKAMに対して個別意見を述べることはしません。あくまでKAMは追加の情報提供として捉える必要があることに留意が必要です。
- 監査人と会社との十分なコミュニケーションが必要となります。とりわけ監査人は、監査役等との深度あるコミュニケーションが必要ですが、早い時期からの討議と年間を通してのスケジュールのすり合わせが実務的に必要となります。
- 開示書類に個別具体的な内容の注記がない事項をKAMとして選定した場合に、注記事項との整合性をどのように記載するかは大きな問題となります。当該課題については、監査人と会社との関係だけで調整できることではなく、開示制度についての調整も必要になるかもしれません。金融庁、ASBJ、JICPA、経団連、アナリスト等の連携が必要となります。適切な開示をすることにより、企業の外部報告や、コーポレートガバナンスに好ましい影響があることを考える必要があると思います。
- ボイラープレート(定型的な文言)にならないように配慮する必要があります。会社も取り巻く環境も変化していきます。どのような変化があったのか、監査人は把握する力が必要となります。監査人は、監査報告書の利用者に対する情報提供の役割も担っていることを強く意識する必要があります。
- 一義的には、監査人と会社がKAMを深く理解することが上述のとおり必要ですが、監査報告書を利用するその他の利害関係者(アナリスト、投資家、取引先等)、これから資本市場で仕事をしていく人は全て、KAMを読み解く力が不可欠になります。これは、単にKAMに書いてある会計処理や、監査で何をしたかを理解するというだけでなく、KAMを

通して、その会社の実力や業界を含めた将来性を理解することを含むと考えます。

- KAMは、今までなかった記載事項です。従って、監査人や監査役等の責任の範囲や、対象となる監査(金商法監査だけなのか、連結財務諸表だけなのか、単体も含むのか、会社法監査は含まれるのか等)や、対象となる監査次第によっては、監査スケジュールの制度的な変更が必要なのかどうか、その他いろいろな懸念事項を一つずつ潰していくことがこれから必要となります。

現時点で、わが国における監査報告書の透明化に伴うKAMの記載の適用時期は明確になっていません。しかしながら、米国におけるPCAOB基準によるCAMの記載が大規模早期提出会社については2019年6月30日以降終了事業年度であることを考えると、日本においても3月決算であれば、2020年3月末終了事業年度からの適用が相当であると考えられます。

現在、企業会計審議会監査部会では、KAMの導入に関する議論が続いています。全ての利害関係者にとって、大きな影響があることは、間違いがありませんので、当該議論を注意深く見守ることが必要です。同時に、繰り返しになりますが、監査人と会社のみならず、全ての利害関係者がKAMの趣旨を理解し、従前以上の深度あるコミュニケーションをそれぞれの関係性のなかで取っていくことが、必要です。

なお、本稿ではKAMについて取り扱いましたが、ISA 700においては、監査報告書の構成や内容についてKAM以外の改訂も行っていますので、ご留意ください。

最後にKAMの記載の導入は、今までブラックボックスとされていた監査の透明性を向上させることにより、監査による情報提供能力を高めます。会社にとっても、会社が直面している状況と対応について、利害関係者に前向きに説明するチャンスとなります。新しい制度はその導入には困難を伴いますが、日本の株式市場の価値の向上にもつながる変革であり、積極的に取り組んでいくことが望まれます。

#### 廣川 朝海 (ひろかわ あさみ)

PwCあらた有限責任監査法人

公認会計士、クオリティ・レビュー部 パートナー

国内会社・外資系子会社の会計監査・アドバイザー業務に従事。2008年9月より2010年6月まで、公認会計士・監査審査会に転籍し、検査官兼審査検査室長補佐として、監査法人の検査等に従事。帰任後は、リスク管理、メソドロジー&テクノロジー部長を経て、クオリティ・レビュー部において、法人における監査品質の向上対応に従事。

中央大学会計専門大学院兼任講師として「監査における職業倫理と品質管理」担当。

日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会四半期財務情報対応専門委員会専門委員長。

メールアドレス: asami.hirokawa@pwc.com

# 業種別在庫管理および在庫評価のポイント

## 第4回 不動産業界

PwCあらた有限責任監査法人  
第2製造・流通・サービス部  
マネージャー 鈴木 海航



はじめに

不動産業に属する企業、不動産業といっても不動産業自体に定義はなく、一般的に土地や建物などにかかわる業界のことです。もう少し詳しく言うと、商業施設、ビル、マンション、リゾート施設などを開発するデベロッパー、注文住宅や、建売住宅などを手がけるハウスメーカー、物件の売買・賃貸を仲介する不動産仲介業者、マンションや一戸建ての販売を手がける住宅販売会社、そして、不動産物件を管理する管理会社などがあります。本稿では、棚卸資産の在庫の評価が必要となる販売目的として不動産を保有する場合を主な対象に解説を行います。

不動産業で一つの重要な指標となっている新設住宅着工戸数は、民間の調査機関(株式会社野村総合研究所)によると2016年度の97万戸から、2020年度には74万戸、2025年度には66万戸、2030年度には55万戸と減少していくことが見込まれています。そのため、不動産業を取り巻く事業環境は今後一段と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、棚卸資産の評価のポイントをあらためて見直すことで適切な財務諸表を作成すること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 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は、「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号2008(平成20)年9月26日改正。以下、「棚卸資産会計基準」または「基準」。)において規定されています。棚卸資産会計基準においては、大きく分けて「通常の販売目的で保有する棚卸資産」と「トレーディング目的で保有する棚卸資産」の2種類の棚卸資産の評価について規定されていますが、本稿では対象となる棚卸資産が「通常の販売目的で保有する棚卸資産」を前提とします。

棚卸資産は、原則として購入代価又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、個別法、先入先出法、平均原価法、売価還元法の4つの評価方法の中から選択し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(基準6-2項)ものとされています。不動産は一般的に高価な資産であり、同じ条件のものが他に存在せず、また、反復・継続しない取引と考えられるため、個別性が強い棚卸資産の評価に適した方法である個別法が選択されま。不動産業の棚卸資産の評価で他の業界と異なる点は大きく分けて、(1)「取得価額の範囲」と、(2)「正味売却価額の算定」の2点があり、共に慎重な検討が必要となります。

### 2 販売用不動産の評価

#### (1) 取得価格の範囲

##### ① 会計上の取得価格の範囲

販売用不動産の会計上の取得価額には、一般的に、土地代金、仲介手数料、不動産取得税、登記移転の場合の登録免許税、造成費用、建物の建築費用、物件調達部門や企画部門の人件費などが含まれます。

また、不動産開発事業の場合には、支払利子は期間費用として処理することを原則としますが、一定の要件を満たす



場合には支払利子の原価算入が認められています。

これは、不動産開発事業は通常その計画の着手から開発工事等の完了までに相当の長期間を要し、しかも用地の買収並びにその造成等に膨大な資金を必要とします。そのため、一般の運転資金とは別に、プロジェクト毎に借入金、とくに長期の借入金によって、開発のための特別の資金調達(いわゆる紐付融資)が行われる場合が通例です。そのため、不動産開発事業を行う場合の支払利子は、一般の財務費用としての支払利子とはその性格を異にするもので、むしろ特定のプロジェクを遂行するための重要な原価要素の一つとしての性格が強いという特性を持つためと考えられます。

支払利子の原価算入が認められるためには以下の要件を全て満たすことが必要です(日本公認会計士協会「不動産開発事業を行う場合の支払利子の監査上の取扱いについて」)。

- 所要資金が特別の借入金によって調達されていること
- 適用される利率は一般に妥当なものであること
- 原価算入の終期は開発の完了までとすること
- 正常な開発期間の支払利子であること
- 開発の着手から完了までに相当の長期間を要するもので、かつ、その金額の重要なものであること
- 財務諸表に原価算入の処理について具体的に注記すること
- 継続性を条件としみだりに処理方法を変更しないこと

なお、実務上支払利子の原価算入は、要件を全て満たすことが困難であることや、その要件自体の判断の困難であることから、あまり行われていないと考えられます

## ② 税務上の取得価格の範囲

法人税法上の棚卸資産は、商品又は製品、半製品、仕掛品(半成工事を含む)、主要原材料、補助原材料その他の棚卸資産で有価証券及び短期売買商品を除くものをいい、法人税法上の固定資産には棚卸資産に該当するものは含まれません。販売用不動産については、竣工済みのものであれば商品又は製品、造成・建築中のものであれば仕掛品に該当し、固定資産ではなく、棚卸資産として取り扱われるものと考えられます。税務上の販売用不動産の取得価額については、他から購入したものについては、当該資産の購入代価(引取運賃、荷役費、運送保険料、購入手数料、関税その他その資産の購入のために要した費用の額を加算した金額)及び当該資産を消費し又は販売の用に供するために直接要した費用の額の合計額とされており、自己の製造等に係るものについては、当該資産の製造等のために要した原材料費、労務比並びに経費の額及び当該資産を消費し又は販売の用に供するために直接要した費用の額の合計額とされています(法法2、法令10、12、32、法基通5-1-1～5-1-7)。

## ③ 会計上と税務上の取得価格の範囲の相違

上記のとおり、法人税法上の棚卸資産の取得価額は、他から購入したものについては、当該資産の購入代価及び当該資産を消費し又は販売の用に供するために直接要した費用の額の合計額とされ、自己の製造等に係るものについては、原材料費、労務費並びに経費の額及び当該資産を消費し又は販売の用に供するために直接要した費用の額の合計額とされており、会計上の取扱いと大きく異なる点はないと考えられます。

ただし、取得、保有に関する支出であっても、税務上は不動産取得税、地価税、登録免許税等の費用及び借入金の利子については取得原価に算入しないことができるという点で会計上と税務上の取得価額が異なる場合がありますので、その場合には税効果会計上一時差異として認識し、会計処理する必要があります(法基通5-1-1の2、5-1-4)。

## (2) 正味売却価額

### ① 会計上の正味売却価額

販売用不動産等についても棚卸資産会計基準が適用されますが、販売用不動産等は通常の営業循環過程において販売することを目的としている資産であることから、期末に正味売却価額が取得原価より下落している場合には、正味売却価額により評価することが適当と考えられます。この場合の販売用不動産の正味売却価額を算定するための算式を掲げると次のとおりです。

$$\text{販売用不動産の正味売却価額} = \text{販売見込額} - \text{販売経費等見込額}$$

販売用不動産の販売見込額については、売買契約がすでに締結されていれば契約金額になります。また、仕入れて間もないまたは開発行為が完了して間もない場合で、販売公表価額等で販売できる見込みがあれば販売公表価額等による考えられます。ただし、いつでも売却可能な状態の販売用不動産を保有している場合には、販売公表価格等で販売できる見込みが乏しいことも多いと考えられるので、その場合には例えば以下を基礎として販売見込額を合理的に算定することとなっています。

- 「不動産鑑定評価基準」に基づいて算定した価額
- 公示価格、都道府県基準地価から比準した価格
- 路線価による相続税評価額
- 固定資産税評価額を基にした倍率方式による相続税評価額
- 近隣の取引事例から比準した価格
- 収益還元価額

上記のように、販売用不動産等の販売見込額の算定方法は一つではなく、特に、土地については、その価格形成の特殊性を考慮すれば、複数の算定方法の中から特定の一つの方法を選択し、画一的に全ての土地に対して同一の算定方法を適用することには限界があるため、個別物件ごとに算定することが適当です。

実務的には、路線価による相続税評価額があるものは路線価による相続税評価額を一定割合で割り返した価額、また、路線化による相続税評価額がない土地は、最も適切と判断される方法と認められる限りにおいては固定資産税評価額を基にした倍率方式による相続税評価額を一定割合で割り返した価額を算定に使われるケースが多いと考えられます。この場合にも、個別物件ごとに、評価方法は每期継続して適用し、評価のための前提条件に変更がない限り前年度と同一の算定方法を用いる必要があることに留意が必要です。

また、販売経費等見込額は、最新の実行予算での見積りや過去の実績に基づき販売額との一定の比率を使用しているケースが多いと考えられます。

次に、開発中の販売用不動産の正味売却価額を算定するための算式は以下のとおりです。

$$\text{開発事業等支出金の正味売却価額} = \text{完成後販売見込額} - (\text{造成・建築工事原価今後発生見込額} + \text{販売経費等見込額})$$

上記の完成済みの販売用不動産の評価と異なる点は、開発中の販売用不動産は、まだ完成していないため、帳簿価額には土地の取得費と期末までに発生した造成・建築工事原価が集計されているものと考えられます。そのため、対応する正味売却価額は完成後販売見込額から今後発生する造成・建築工事原価と販売経費を差し引いたもので、正味売却価額が帳簿価額を下回った場合には、収益性の低下が認められるので評価減を実施することになり、すなわち仕掛品(仕掛不動産)の評価下げとなります。

ここで、造成・建築工事原価今後発生見込額の算定は、建設業の場合と同様に工事契約の採算管理を適切に策定し、実行予算を適時に見直すことにより可能となります。すなわち、開発事業は、多種多様な原価で構成されており、その工期は1年超となるものが少なくないため、作業工程の途中において当初想定しなかった状況の変化の影響を受けやすい特徴があります。そのため、開発事業の採算を適切に管理するためには、原価の目標予算である実行予算を設定し、実行予算に基づき実際原価を管理することが重要となります。

また、実行予算は、信頼性がある原価総額を見積もるための基礎としての性格を有しているため、財務報告の観点からも実行予算の設定において恣意性が排除され、適切に管理される必要があります。

### ② 税務上の正味売却価額

棚卸資産である不動産に係る評価損は、原則として、災害により著しく損傷するなど物理的な損傷により価値が下落しない限り損金算入が認められません。しかし、法人がその有する棚卸資産につき、所轄税務署に低価法の届出を行っている場合は評価損の損金算入が認められます。具体的には、棚卸資産の期末評価について低価法を適用する場合における棚卸資産の評価額は、当該事業年度終了の時点における価額であり、当該事業年度終了の時点においてその棚卸資産を売却するものとした場合に通常付される価額をいい(法令28①二)、通常、商品又は製品として売却するものとした場合の売却可能価額から見積追加製造原価(未完成品に限る)及び見積販売直接経費を控除した正味売却可能価額によることに留意するとされています(法基5-2-11)。なお、税務上の低価法については、2011年度税制改正により、現在では洗替低価法のみが認められています。

### ③ 会計上と税務上の正味売却価額の相違

上記のとおり、税務上の低価法による期末時価は会計基準のものとは一致するはずですが、しかしながら、実際の税務調査においては、より客観的かという観点で正味売却価額の算定方法の合理性を調査される可能性が高く、会計基準による評価損が全て認められるとは限りませんので、慎重な留意が必要となります。

実務的には、販売用不動産の販売見込額を契約額や外部機関が行う(社内不動産鑑定士等ではない)不動産鑑定評価額での評価を基準として算定した損金の算入は問題ないと考えられますが、その他の評価方法を基準とする場合には一定の税務上のリスクが残ることになると考えられます。

また、近時の裁決事例を踏まえると、販売用不動産について低価法を適用する場合には、事業年度終了の時点におけるその不動産の所有目的が販売目的であるかどうかを客観的に判断できる証拠を用意することも重要と考えられます。

## 3 不動産の保有目的による分類と会計処理

一般的に不動産は固定資産に分類されますが、不動産販売を業とする会社が販売目的で保有する場合には棚卸資産として分類されます。一方、賃貸目的等で保有する場合には同一の不動産でも固定資産に分類されます。しかしながら、

当初は販売を目的として保有していたものの、自社保有を続けて賃貸したほうがより収益が見込める場合等、販売用不動産を保有目的の変更により固定資産に振り替えることも考えられます。また、同様に当初は賃貸目的で自社保有していた不動産を販売目的に変更することも考えられます。

この点、従来、販売目的で保有していた不動産を、合理的な理由に基づき賃貸事業目的あるいは自社使用目的で保有することに変更する場合には、保有目的の変更該当するため、棚卸資産会計基準適用後の当該不動産の帳簿価額を流動資産としての販売用不動産等から固定資産としての投資不動産あるいは有形固定資産に振り替えることとなります。

また、これとは逆に、賃貸事業目的あるいは自社使用目的で保有していた不動産を、合理的な理由に基づき販売目的で保有することに変更する場合は、保有目的の変更自体が当該固定資産の減損の兆候に該当する可能性があるため、「固定資産の減損に係る会計基準」に従い、減損の認識及び測定の手続を実施した後の帳簿価額により、固定資産から流動資産に振り替えることとなります。また、流動資産としての販売用不動産等に振替後は、当然に棚卸資産会計基準が適用されることに留意するとされています（「販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱い」（監査・保証実務委員会報告第69号）7）。

さらに、販売用不動産等及び固定資産の保有目的の変更に関する会計処理に当たり、会社においては、内部統制の観点からこれらの検証結果を文書化しておく必要があると考えられます。従って、不動産の振替に関する具体的な事業計画が作成され、これが取締役会等の会社の意思決定ルールに従った承認を得ていること等その変更理由の経済的合理性が必要となると考えられます。

なお、販売用不動産等及び固定資産の保有目的の変更が、会社の財務諸表に重要な影響を与える場合には、追加情報として、その旨及びその金額を貸借対照表に注記することが必要であるとされています。

一方で、税務上においても、保有目的によって課税所得計算が相違することになる可能性があります。具体的には、棚卸資産では低価法評価減が損金算入できること、固定資産では償却資産であれば減価償却費の損金算入が認められていること、というように保有目的によって損金算入される金額が異なることとなります。

経済的合理性のない保有目的の変更は、その効果によっては税務上も租税回避と認定される場合も考えられますので、仮に保有目的の変更を行う場合には会計上と同様に変更理由の経済的合理性を書面として残すことが望ましいと考えられます。

---

#### 鈴木 海航 (すずき かいこ)

PwCあらた有限責任監査法人

第2製造・流通・サービス部

2005年、中央青山監査法人入所後、2006年あらた監査法人入所。

以来、国内・海外上場(米国SEC企業を含む)企業、国内非上場および外資系国内企業の会計監査業務、JSOX/US-SOX監査業務および株式上場支援業務に従事。

現在は、主に非金融分野では戸建の販売、分譲マンション及び賃貸マンションを手掛ける不動産会社の監査マネージャーに従事し、また、金融分野では住宅ローンの証券化を手掛ける会社の監査マネージャーとしても従事している。

メールアドレス：kaiko.suzuki@pwc.com

---



# IFRS ICによる却下通知(リジェクションノーツ)

## ～IFRS解釈指針委員会での議題から却下された論点～

### IAS第21号「外国為替レート変動の影響」

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」。)が基準設定アジェンダに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。論点を基準設定アジェンダに追加することが決定されると、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、基準設定アジェンダ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、基準設定アジェンダに追加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ツ)」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21号「外国為替レート変動の影響」を扱います。

IAS第21号は、外貨建取引の会計処理、在外事業の純損益と財政状態の換算、および企業の純損益と財政状態の表示通貨への換算に適用されます。

IAS第21号に関連する論点はIFRS ICの議題に何度か登場しましたが、その論点の多くは基準設定アジェンダに追加されずに却下されてきました。却下された論点のいくつかを解説します。

#### 為替レート (2003年4月)

IFRS ICは、複数の為替レートが利用可能な場合に、どのレートを使用すべきかについて議論しました。

IFRS ICは、IAS第21号がこの論点に明確に対応していることに合意しました。IAS第21号第26項では、いくつかの為替レートが利用可能な場合に使用するレートは、当該取引または残高が表すキャッシュ・フローが測定日に発生したとした場合に当該キャッシュ・フローを決済し得たであろうレートであると記載しています。

#### 機能通貨の決定 (2010年3月)

企業は、機能通貨を決定する際に、IAS第21号に示されている数々の指標(主たる指標や二次的な指標)を考慮します。このIAS第21号の原則が、個々の指標の相対的な重要性の検討を困難にさせています。特に投資企業にとっては検討が困難となっています。

IFRS ICは、機能通貨を決定する際に、IAS第21号で示されている以下の要因を、全体論的に考慮すべきであると強調しました。

- 企業が営業活動を行う主たる経済環境
- 販売価格に影響を与える通貨
- 労務費およびその他の関連するコストに影響を与える通貨
- 企業が財務活動により資金を創出する通貨、および営業活動からの入金額を通常保持する通貨など、その他の要因

IFRS ICは、この評価には高度な判断が伴うため、解釈指針を公表してもこの問題が解決するわけではないという結論に達しました。

## 投資の払戻しおよび為替換算調整勘定(FCTR) (2010年9月)

IFRS ICは、在外営業活動体に対する外貨建ての投資の払戻しが生じた場合における、為替換算調整額(FCTR)の純損益への振替について議論しました。投資の払戻しは、(i)被投資企業に対する投資者の持分比率の減少(相対的減少)の場合も、(ii)投資の絶対額の減少(例えば、持分比率に影響を与えない資本に準ずるローンの払戻し、または配当の支払)の場合もあります。

IAS第21号第48D項では、在外営業活動体に対する所有持分の減少を、在外営業活動体に対する企業の部分的な処分として扱うよう説明しています。

IFRS ICは、「所有持分の減少」の解釈(相対的減少と絶対的減少のいずれをさすのか)により、在外営業活動体に対する投資の払戻しが発生したときの会計処理に実務上の不統一が生じ得ることを認識しました。しかし、この論点について、適時に合意に達することは難しいと考えたため、アジェンダに追加しないことを決定しました。また、IFRS ICは、この論点を2011年以後の潜在的アジェンダとして、IAS第21号の全面的な見直しのなかで扱うことをIASBに推奨しました。

PwCは、投資の払戻しにおける、持分の相対的減少と絶対的減少のいずれの概念も、「所有持分の減少」、すなわち部分的な処分となり得ると考えます。相対的減少、絶対的減少または両方の概念を使用するかについて会計方針の選択が存在します。選択した方針は継続して適用しなければなりません。

## 外国為替の制限および超インフレ経済 (2014年11月)

ベネズエラの経済環境(超インフレ経済、厳格な外国為替管理、およびいくつかの公式な為替レート(これらの公式

な為替レートは超インフレ経済下にある現地の為替レートを完全に反映していない可能性がある))に関して、IFRS ICは、同国に投資または子会社を保有する企業に関する以下の論点についての質問を受けました。

- 利用可能ないくつかの為替レートがある場合に、在外営業活動体に対する企業の純投資の換算にはどのレートを使用すべきか
- 交換可能性が長期的に欠如している場合には、どのようなレートを使用すべきか

第1の論点に関連して、IFRS ICは、一般的な実務においてIAS第21号の原則が適用されていること、すなわち、使用する為替レートは、将来キャッシュ・フローまたは残高に関して、それらのキャッシュ・フローが測定日に発生したとした場合に決済し得たであろうレートを使用することに注目しました。また、第2の論点に関し、IFRS ICは、交換可能性の長期的な欠如はIAS第21号のガイダンスで扱われていないことに注目しました。しかし、この論点に対応するためにはより幅広いプロジェクトでの検討が必要であると考え、IFRS ICはこの論点を却下しました。

IFRS ICは、企業の業績を理解する上で為替レートの影響が重要である場合に、IAS第1号「財務諸表の表示」およびIFRS第12号「他の企業への関与の開示」の以下の開示が求められることを確認しました。

- 重要な会計方針および判断の開示
- 翌事業年度中に重要性のある修正を生じさせる重要なリスクがある、見積りの不確実性の発生原因の開示
- 資産のアクセスまたは利用および負債の決済を行う企業の能力に関する重大な制限の内容および程度の開示

表1: IAS第21号に関するIFRS ICリジェクションの要旨

トピック	結論の要旨
複数の外国為替レート (2003年4月)	複数の為替レートが存在する場合にどのレートを使用するか。 IAS第21号は、いくつかの為替レートが利用可能な場合には、当該取引または残高が表す将来キャッシュ・フローが測定日に発生したとした場合に当該キャッシュ・フローを決済し得たであろうレートを使用することを要求している。
取引日における資産および負債の換算 (2004年10月)	IFRS ICは、初度適用企業に対し、IAS第21号の機能通貨アプローチを適用する代わりに、すべての資産および負債を移行日の為替レートで換算することを認める特定の例外措置を認めるべきかどうかについて議論した。 IFRS ICは、IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」およびIAS第21号の立場は明確であり、救済措置を提供する解釈の余地はないことに合意した。
投資持株会社の機能通貨の決定 (2010年3月)	IFRS ICは、投資持株会社の機能通貨の決定において、個別財務諸表上、子会社の基礎的な経済環境を考慮すべきかどうかに関するガイダンスを求める要望を受けた。 IAS第21号に言及されている指標は全体論的に適用すべきであり、この評価には高度な判断が必要となる。
投資の払戻しおよび為替換算調整勘定(FCTR) (2010年9月)	IFRS ICは、在外営業活動体に対する投資の払戻しが発生した場合の為替換算調整勘定の振替をどのように会計処理するかを検討した。 IFRS ICは、この論点に関するIAS第21号の適用には複数の解釈が存在するため、実務上の不統一が生じる可能性があることについて検討した。しかし、この論点について適時に合意に達することは難しいと考え、この論点を却下した。
外国為替の制限および超インフレ経済 (2014年11月)	IFRS ICは、ベネズエラにある在外営業活動体の業績および財政状態の為替換算および連結に関するガイダンスを求める要望を受けた。 IFRS ICは、長期的な交換可能性の欠如はIAS第21号のガイダンスで扱われておらず、そのためこうした状況でIAS第21号をどのように適用するのが完全に明確でないことに着目した。しかし、この論点を扱うにはより幅広いプロジェクトが必要になる可能性があるとして、この論点をアジェンダに取り上げないことを決定した。



### はじめに

内部監査とは、社内の専任部門もしくは専任者が定期的もしくは臨時で本社の各部門・関係会社・工場・支店など、全ての部門を対象に、法令・社内諸規程・マニュアルなどに準拠して業務が遂行されているかどうかを調査し、指導・改善することをいいます。

内部監査は、上場審査上、必須であり、社長直属の独立部門として設置することが原則必要となります。このように独立部門が求められるのは、社長に代わり経営効率の向上につながる提言・指導を行う役割も担っていることにあります。なお、上場審査においては、会社の規模や業種・業態および成長ステージなどにより独立した部門を設置することが必ずしも適当ではない場合、相互監査など会社の実態に合わせて内部監査機能を構築することが許容されています。

内部監査の実施にあたっては、内部監査部門の設置、内部監査担当者の選任、内部監査計画の策定、監査項目の設定、監査方法の決定など、検討事項が多岐にわたることから、慎重な検討が必要となります。今回は、株式上場における内部監査について押さえておくべき主な留意点について、解説します。

## 1 | 株式上場における内部監査で留意すべき主な事項

未上場の場合、社長直轄の部門による内部監査業務が行われておらず、経営陣が自ら行うケースが多くあります。しかし、会社の隅々まで目が行き届かず、結果として内部牽制機能がうまく働いていないのが実情となっています。一方、株式上場をする場合、適切な内部牽制機能の確立と運用が必要となり、上場審査では、投資家保護と効率的な経営という観点から、適切な内部牽制機能が確立されているかという点について慎重な確認が行われます。そのため、内部監査規程の整備、内部監査担当部門の設置、内部監査実績の積み上げを行い、実効性のある内部管理体制を構築することが必要となります。なお、株式上場における内部監査で留意すべき主な事項は以下のとおりとなります。

### ① 内部監査の独立性

内部監査が効率的に監査業務を遂行していくためには、他部門からの制約を受けずに客観的な立場で監査業務を遂行していく環境が重要となります。そのためには、内部監査部門は監査対象となる部門から独立した社長直属の部門として構築することが望ましいといえます。なお、社長直属とすることが望ましい理由としては以下のとおりとなります。

#### (1) 独立性の確保

内部監査部門を統括する指揮命令権がある部門が存在する場合、指揮命令権がある部門に対して独立性を確保することは、形式的にも実質的にも困難となります。そのため実質的に監査できない部門が存在しないためにも社長直属の部門とし、独立した上で全社・全部門の監査ができる体制を構築することが、非常に重要となります。

#### (2) 客観性の確保

内部監査を特定の部門に配置すると、特定部門の意向が監査に反映されてしまい、経営者目線で法令・社内諸規程・マニュアルなどに準拠した上で業務が遂行されているかを調査し、指導・改善する目的と、経営効率の向上に役立つという目的を達成できない可能性があります。あらゆる部門から独立して公平に全社的な経営目線で監査を行うことを形式的にも実質的にも確保するためには、社長直属であることが有効となります。



### (3) 実効性の確保

内部監査の監査結果を経営に活用するためには、立案された内部監査計画を経営者が理解・承認し、内部監査結果である改善事項等について速やかに対応できることが重要となります。よって、経営層の中でも全社・全部門に対して指揮命令することができる社長が内部監査部門を統括することが最も有効です。

### ② 内部監査の範囲

内部監査は、経営者の目に代わり内部牽制体制を確認するため、内部監査を実施する上で、監査対象外の部門があると内部監査としての本来の役割が果たせなくなってしまいます。よって、内部監査の監査対象範囲は、企業およびそのグループ企業も含め、全ての部門が内部監査対象とする必要があります。

### ③ 内部監査の観点

内部監査責任者(部門)は、内部監査計画に基づき、年度内に行うべき内部監査を実行することになります。内部監査規程などで定められた手順に従い、個々のテーマに沿って実施し、改善事項は適時・適格に指摘の上、改善を求め、その後フォロー監査という手順を繰り返すことで、社内における業務効率向上・不正行為の防止等を図ることになります。なお、一般的に内部監査では以下のような観点で確認・調査・分析・評価等を行うこととなります。

- 関連法令の遵守、規程・マニュアル通りに運営されているか
- 経営戦略としての施策が効果的に実行されているか
- 各部門および各部門間の円滑な業務運営や効率化が促進されているか
- 怠慢や不注意、意図的なミスにより、会社の資産や利益が減少したり損失が発生したりしていない、もしくは発生する可能性がないか
- コントロールされずに放置されている、もしくは対応が誤っている重大なリスクがないか
- 内部統制が会社として構築したとおり有効に機能しているか

### ④ 内部監査の運用実績

上場審査では、取引所が定める審査基準を充足する必要がありますが、内部監査が適切に運用されている状況にあるかどうかの確認に関しては、過去の運用実績に基づいて評価されることとなりますので、少なくとも上場直前期以降は内部監査の運用実績を積み上げることが求められます。

## 2 | 内部監査の手法

内部監査は以下の手続きによって実施されます。なお、上場審査における考え方として、原則①～⑦に関して、本社の各部門・関係会社・工場・支店など、全ての部門を対象に、期中に全て実施することが求められています。

### ① 内部監査計画の立案

内部監査計画書を立案する必要がありますが、立案するポイントとして、会社の問題点・要改善点の抽出・他の監査との連携時期・リスト項目の優先順位・被監査部門の繁忙期を避ける等を考慮の上、監査計画を策定することが重要となります。

### ② 個別監査計画の立案

内部監査計画に基づき、各個別のテーマまたは内部監査を実施するたびに個別の計画書を作成することが重要となります。実施予定時期が近づいたタイミングで、被監査部門に対する事前調査を行い、被監査部門に対して内部監査の通知を実施します。なお、事前通知を行わず抜き打ち監査を行う場合もありますが、事前通知することで、必要書類・データの用意や当該監査に対す責任者の出席を確実にし、効果的かつ効率的に実施することが可能となります。

### ③ 内部監査の実施

内部監査は個別計画に基づいて実施します。実施に当たり、必要に応じて、専門知識を持つ担当者や関連部門からの応援を依頼することも有効な内部監査の実施に当たっての一つの手段となります。なお、内部監査の結果報告書などの作成前に、被監査部門との間で講評会を開き、検出された問題点や改善案について確認を行うことが重要となります。

### ④ 内部監査報告書の作成

内部監査報告書に記載する内容には、被監査部門の納得性を得るため、客観性を持たせるため証拠書類の準備が重要となります。

### ⑤ 被監査部門・社長への結果通知

内部監査報告書により正式に社長への結果報告および被監査部門へ報告をすることになります。なお、改善事項がある場合は、改善勧告として効率的でない点や問題点などに関して、「改善指示書」などにより、どのように非効率であるのかもしくは内部統制上に問題があるのか、どのように改善を行い、いつまでに改善するのかなどを具体的に示すことで、被監査部門の改善への対応を引き出すことが重要です。

### ⑥ 改善指示回答書の提出

被監査部門は、改善報告書により指摘を受けた事項について、改善の実施とそれに対する結果報告として、「改善指示回答書」を作成し提出させる必要があります。

### ⑦ 改善実施状況のチェック

被監査部門より提出された「改善指示回答書」に記載されたとおりに改善されているかどうかを、フォローアップ監査として、再監査を行う必要があります。

## 3 | 三様監査

「監査」には、内部監査・監査役監査・会計監査人監査の三者がありますが、これら三者による監査が三様監査となります。

内部監査は、社長直轄の部門として設置され、結果の報告を行いますが、他の機関である監査役監査および会計監査人監査の監査対象は、内部監査と重なることもあります。よって、それぞれの監査効率化のため、三者の監査機能が連携を図り、定期的に協議の場を設け、監査計画の意見交換や情報交換、フォローアップ作業の分担および調整をするといった方法を取ることが必要となります。これにより監査業務の重複を避けるこ

とつながり、それぞれの監査業務を行う上で有効な手段となります。また、最近はこの三様監査に加え、社外取締役との連携も求められています。

	内部監査	監査役会	会計監査人
根拠	内部監査規程	会社法	会社法・金融商品取引法
目的	企業が自主的に業務活動全般に対しチェックし、内部牽制機能を効かせる	会社法に基づいて取締役の職務執行及び会計に関する監査を行う	財務諸表の適正性と適法性の監査を行う
選任	社長が選任する社内担当者	株主総会で選任される者	株主総会で選任される会計監査人(公認会計士)
報告先	社長・取締役会等	株主・監査役会等	株主・債権者
報告書類	内部監査報告書・改善報告書	監査報告書	監査報告書
独立性	社内の他部署からの独立	取締役からの独立	会社からの独立

## 4 | おわりに

今回は、株式上場に関連した内部監査を解説しましたが、内部監査は企業の内部統制制度を継続的に機能させるために必要な機関です。企業内における事故を未然に防ぐには、監視機能の役割を果たす機関が必要となる上、効果的な統制には、監視機能にとどまらず業務監査の結果として問題点が見つければ、改善指導や具体的な改善への提案も必要となります。これらの役割を果たすのが、内部監査であり、内部統制システム構築における、推進役としての役割を担っている機関といえます。

株式上場を検討する上では、本編で解説したような留意点を押さえて内部監査体制を構築していくことが必要となります。

### 石橋 篤 (いしばし あつし)

PwCあらた有限責任監査法人

IPOソリューション部 マネージャー

2011年公認会計士登録。2014年7月より2年間、国内証券公開引受部に出向。2017年帰任後は主として、IPOに関連するアドバイザー業務に従事。

メールアドレス：atsushi.ishibashi@pwc.com

## 国立大学法人滋賀大学 連載企画「データアナリティクスの最前線」

# 第1回 人工知能のもたらす世界： 会計人として生き抜くために



滋賀大学 データサイエンス学部  
教授 齋藤 邦彦

はじめに

「第4次産業革命」という言葉とともにAI(人工知能)やIoT、ビッグデータ、ロボティクスといった技術が注目を集めています。囲碁ソフトが現役棋士に勝利し、AIが特殊な白血病を検知し患者の命を救うといったニュースが話題となり、自動運転をめぐるトピックスがニュースを賑わせています。シンギュラリティという言葉で象徴されるように、AIが人の能力を超える時がやがて来るかもしれません。AIの普及により、ルーティンワークや定型的な職業はAIに取って代わられます。一方で、先進的な企業はAI技術を導入することで競争力を高めようと考えています。

本稿では、現在のAIブームを牽引しているディープラーニングと機械学習を簡単に紹介し、AIによる不正検知の手法を取り上げます。会計の不正検出では、企業内仕訳データなどの会計データから特徴量をより出し、新規の会計データから不正の有無を検出します。画像処理、音声処理、Web解析技術を応用することで、より効果的に不正検出を行うことができます。会計業務に携わる人たちがこのようなAIの応用技術を学ぶことで、来るべき「AIの時代」を生き抜くことができると考えます。

## 1 AIブームとは

ビッグデータ活用の広がりとともに、第3次AIブームが到来しています。プロ囲碁界のトップ棋士に「囲碁AI」が勝利(2016年3月と2017年5月)したことでブームに火がつけました。従来の「囲碁AI」は、シミュレーション技法で打つ手を探索していましたが、囲碁AIはプロ棋士の棋譜から学習し、自分同士で対戦を繰り返すこと(強化学習)で成長しました。

医学の領域でも成果を挙げています。AIを搭載したコグニティブシステムが大量の医学論文を学習し、特殊な白血病を見抜いて患者の命を救いました(2016年8月)。また、国立がん研究センターは大手電機機器メーカーと連携しては大腸がんのリアルタイム診断(2017年7月)を実現しています。大腸の内視鏡検査時に撮影される画像から、ディープラーニングにより患者の症状をリアルタイムに検査できるシステムです。

自動運転の取り組みも話題になっています。自動車メーカーをはじめとする多くの企業が、カメラやミリ波センサなどで捉えた信号や道路標識、障害物といったデータを用いて、アクセルやブレーキ、ステアリングの操作を自動化する研究を進めています。さまざまな外部情報を正確に認識し、適切な運転をするためにAI技術は欠かせないものです。例えば、AIを搭載した、人とクルマをつなぐモビリティ社会の未来をイメージしたAI時代にマッチしたコンセプトカーが発表されています。同時に自動車メーカーと半導体メーカーとの連携の動きも活発になっています。

現在のAI技術を牽引するのは「機械学習」と「深層学習」です。AI研究の歴史を簡単に振り返ってみます。

- 第1世代  
1960年代 推論と探索アルゴリズム、パーセプトロン
- 第2世代  
1980年代 エキスパートシステム、論理プログラミング
- 第3世代  
2010年代 機械学習や確率・統計理論



第1世代のAIは、特定のゲームに勝つアルゴリズムや、定理を自動的に証明する手法などが考察されました。また自然言語処理の研究も始まっています。日本では第2世代AIの開発に国を挙げて取り組み、そののち冬の時代を迎えました。その反動で、日本ではAIの開発者が大幅に不足しています。第3世代ではベイズモデル、サポートベクトルマシンなどの機械学習や確率・統計理論が基礎となり、ディープラーニングの普及で最盛期を迎えています。

## 2 シングularity

近い将来、AIが人の能力を超える時 = シングularity が来るといわれています。それはAIが人類全ての知能を超える段階を指します。シングularityを肯定する人々、例えばスペースX社(宇宙開発)とテスラ社(電気自動車)のCEOであるイーロン・マスク氏は「シングularityは来る」という立場です。シングularityをもたらす技術的ブレークスルー、例えば脳とAIを直接つなぐ技術が開発されると主張し、実際、3番目のベンチャー企業としてニューラルリンク社を立ち上げ、人間の脳とコンピュータを小型の埋め込み式電極で接続する手法の研究に取りかかっています。

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わけではありません。多くの識者はシングularityに批判的な立場を取っています。例えば自動翻訳AIは言語間でデータの交換を行っているだけで、言葉の意味を理解できないという論調です。

## 3 AIへの期待と不安

AIはIoTやロボット、フィンテックという言葉とともに超スマート社会の実現のための基幹技術とされます(内閣府白書「日本経済2016-2017」他)。そして、さまざまな業種・業界でAIを導入しようとする試みが始まっています。フィンテックという言葉で表現されるように、銀行や証券、保険といった業界、そして会計業界でもその潮流は顕著です。金融サービスでは決済、資産運用、不動産取引など、さまざまな側面で、ユーザーにとってより使いやすく、安価なソリューションの提供が進んでいます。

AIの普及により多くの仕事がなくなるといわれています。「今後数十年でコンピュータに取って代わられる職業」として弁護士、会計士、税理士といった職業が挙がっています。そのなかでも、電話オペレータや銀行の窓口業務などルーティンワークや定型的なチェック作業を業務とする職業は、

AIに取って代わられる可能性が大きいといえます。

一方で、先進的な企業はAI技術を導入することで競争力を高めるという姿勢を持っています。AI技術の導入が遅れ、1度、同業他社に差をつけられると、その差は広がり続け、やがて追いつくことが不可能になると考えるからです。機械が人間を置き換わることを心配するより、仕事が効率化され、より創造的な仕事に時間を使う可能性に目を向けたほうが良いでしょう。

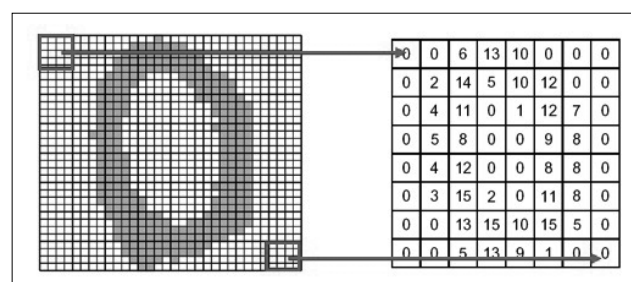
## 4 ディープラーニング

ディープラーニングとは、機械学習の一種であるニューラルネットワークの階層を深めたアルゴリズムです。ニューラルネットワークは、生物の脳の神経をモデルとしたアルゴリズムであり、1940年代から研究が始まっています。「入力層」、「隠れ層」、「出力層」の層を持ち、各層は複数のノードがエッジで結ばれる構造となっています。隠れ層は複数の層を持つことができ、特に深い隠れ層を持つものをディープラーニングと呼んでいます。この隠れ層を深くして何十層からなるニューラルネットワークも実用化されています。

代表的なディープラーニングには、画像処理を得意とするCNN(Convolution Neural Network: 畳み込みニューラルネットワーク)、時系列データ、テキストデータを処理するのに優れたRNN(Recurrent Neural Network: 再帰型ニューラルネットワーク)などがあります。CNNは自動運転や顔認識などで用いられます。RNNはSPAMメール検知やSNS分析ですでに利用されています。CNNでは、隠れ層は「畳み込み層」と「プーリング層」で構成されます。畳み込み層は、前の層で近接ノード群にフィルタ処理して「特徴マップ」を得ます(図表1)。プーリング層は、畳み込み層から出力された特徴マップから、さらに縮小された特徴マップを生成します。

ディープラーニングを活用するためには大量のデータ、高性能のコンピュータが必要です。データがあればあるほど「過学習」を回避しつつ複雑なニューラルネットワークを構成

図表1 畳み込み層: 特徴マップの生成



でき、性能が良くなります。そのためデータの収集が仕事である巨大IT企業がAI技術を先導するようになっていきます。

## 5 AIによる不正検知の手法： 会計監査を対象に

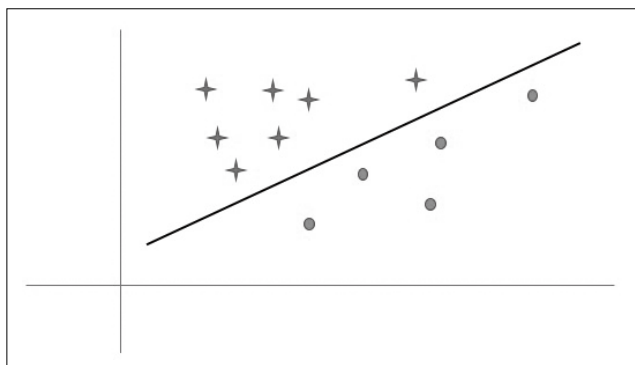
AIこそ会計分析や不正検出に能力を発揮できるといえます。従来の経理業務は、現金での支払いと、伝票処理のプロセスから構成されていました。完全にキャッシュレス化が達成され、レシートや領収書などが電子化される世界では、これらのプロセスは不要となります。処理が電子化されれば、例えば、売上高や費用を分類する会計仕訳プロセスで、不正につながるような異常な資金の動きがないか、伝票に偽造がないかなどの判断を自動化できます。

不適切会計が相次ぎ、監査の信頼性の向上が課題になるなか、AIの導入で不正を発見しやすくしようとする試みに、大手の監査法人が一斉に取り組み始めています。PwCあまた有限責任監査法人でも、「AI監査研究所」の設置や当大学との共同研究「不正会計予測モデルの基礎研究」などを通して会計監査におけるAIの活用に関する研究を進めています。実際に利用される技術は機械学習とディープラーニングであり、不正パターンを検出するために統計的手法を用いて異常値や外れ値の検知を行います。

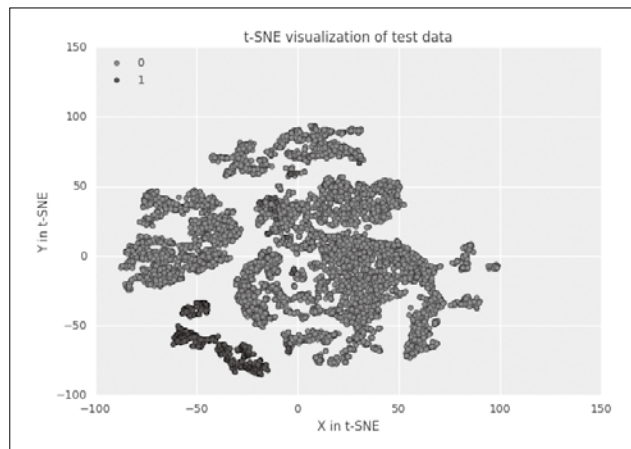
機械学習にはさまざまな手法があります。大きく「教師あり」学習と「教師なし」学習に分けられます。「教師あり」学習には線形回帰やロジスティック回帰、サポートベクターマシン(SVM)といった回帰モデル、決定木、単純ベイズ、k近傍法といった手法があります。「教師なし」学習の代表的なものはクラスタリングです。ニューラルネットワーク、ディープラーニングにも「教師あり」学習と「教師なし」学習があります。

回帰モデルでは「線形回帰」と「分類」という利用方法が考えられます。「線形回帰」は、データ群から線(直線や二次曲線など)を求め、予測などに用います。株価などの経済指標や気温の変異など自然現象の予測に用いられます。「分類」はデータを直線や平面などによりクラス分けします(図表

図表2：直線による分類



図表3：企業業績と会計不正有無(2000～2017年)のt-SNE法によるクラスタリング



2)。他のモデルも分類や予測に用いられます。

最近では、複数の手法を組み合わせるアンサンブル学習が広く利用されています。世界中の統計家やデータ分析家が競い合う分析手法プラットフォームである「Kaggle」では、カードの不正利用データなどを用いたデータ分析コンペティションが行われ、参加者が分析性能を競っています。そこではAdaBoostなどのアンサンブル学習が用いられています。

ここで、ディープラーニングの手法であるCNNを用いた会計の不正検出の仕組みを簡単に紹介しましょう。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データ化し、欠損値処理やスケーリング、主成分分析による特徴量の選定などを行います。処理済みのデータを入力してCNNに計算させ、多様な特徴量に対応する分類器を作ります(図表3)。そこに新たな会計データを入れると不正の有無を検出することができます。カード会社ではカード不正利用検知に、銀行では債権貸し倒れ予測に、このような機械学習やディープラーニングの手法が活用されるようになってい

ます。画像処理、音声処理、Web解析といった技術を組み合わせ不正を検知する試みも行われています。例えば会計関連文書や議事録、会議の音声データをテキスト化し、テキストマイニングで分析して異常な動きを察知します。また、手書き伝票の数値偽造を画像分析で検出したり、SNSを分析することで企業内の何らかの異常を感知したりとさまざまな応用研究が行われています。

AIやIoT、ビッグデータのシステム開発では最新のテクノロジーが使われます。しかし「エコシステム」という言葉に代表されるように、オープンソースやオープンデータを用いた、効率的で協働的なシステム開発が可能となっています。プログラミング言語「Python」と機械学習ライブラリ「scikit-learn」やディープラーニング開発ライブラリ「Keras」を用いれば、初学者でも簡単にAIに触れることができます。

AIを社会に普及させる任を担うのは、AI技術の担い手である統計学やAIの研究者、データサイエンティストだけではありません。会計監査や会計業務の世界を考えれば、会計業務に携わる人たちがAI技術を学び、AI利用のエキスパートとなることが、AIによる「スマート社会」を実現し、また彼らがAIの時代を生き抜く一つの道であると考えられます。

---

**齋藤 邦彦** (さいとうくにひこ)

滋賀大学 データサイエンス学部 教授

1982年3月 名古屋大学理学部物理学科 卒業

1986年3月 名古屋大学大学院工学研究科情報工学専攻博士課程前期課程修了(工学修士)

1989年4月 滋賀大学経済短期大学部 助手

その後同学部講師、助教授、滋賀大学経済学部助教授、准教授を経て

2007年10月 滋賀大学経済学部 教授

2017年4月 滋賀大学データサイエンス学部 教授

---

# タイ国における法改正の最新動向

PricewaterhouseCoopers Legal & Tax Consultants Ltd.  
パートナー 魚住 篤志

PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd.  
マネージャー 山本 真弓

はじめに

2016年から2017年の1年間は、タイ王国にとって大きな変動の年となりました。なかでも国民にとって大きな出来事となったのは、タイ国民に深く敬愛されたプミポン・アドゥンヤデート国王陛下が2016年10月13日午後にご崩御されたことでした。88歳でした。国王としての在位期間は70年を超え、歴史的にもまれに見る長い期間にわたって王位にあった国王でした。その清廉高潔な人柄も加わって、国民から大変慕われていたが故に、国民の悲壮感は大きく、経済に打撃が及ぶことさえ懸念されました。

プミポン国王は立憲君主制のなかで象徴的な存在であったものの、タイ国の政治的危機には直接的、間接的な介入を行いました。特に1992年の暗黒の5月事件では、当時対立していたスチンダ首相とチャムロン都知事の双方を王宮に召し出し、政府と民主化グループを調停、仲裁し、王の絶大な政治的影響力により混乱を収拾しました。また、2006年からのタクシン元首相派と反タクシン派との対立においても、政治混乱を収束させるため、国王誕生日でのスピーチを通じて国民に「足るを知る生活」を呼びかけ私欲を戒めました。ご崩御から約1年後の2017年10月25～29日には盛大な国葬の儀式が執り行われ、再びタイ国内は黒服と喪失感に包まれました。

2017年は、投資環境の観点からも多くの重要な法改正が行われた1年となりました。今回はそれらの重要法令について、時系列で説明したいと思います。

## 2017年に確定した諸法令の改正

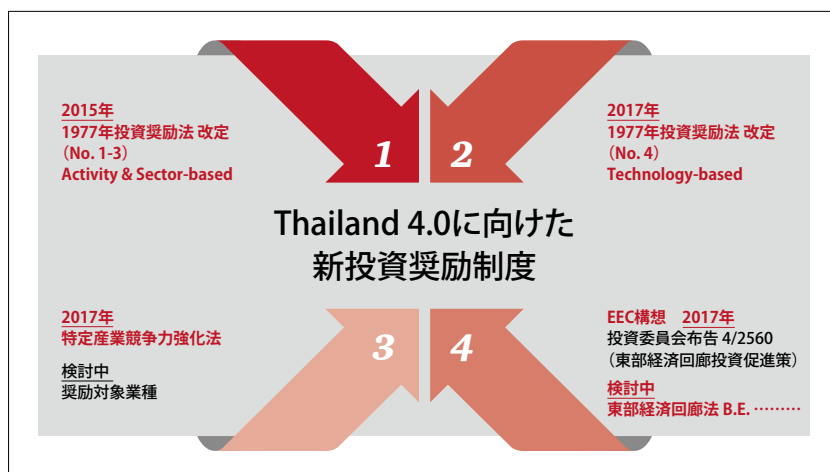
### (1) タイランド4.0

タイ政府は、プラユット暫定政権の下で2015年に長期経済開発計画を作成し、タイが長期的に目指すべき経済社会のビジョンとして「タイランド4.0(Thailand 4.0)」を示しています(図表1参照)。「タイランド4.0」は20年にわたる長期ビジョンであり、2036年までにタイが高所得国入りを果たすことを目標としています。具体的には、外資企業の投資を呼び戻し、中所得国からの脱却と少子高齢化に対処するため産業構造の高度化を果たすことを掲げています。また、高所得国入りを達成するために重要産業を囲い込む目的で、以前の地域別恩典を廃止して、業種別に奨励事業に対して追加の恩典を付与しています。1990年代後半のアジア通貨危機以降、経済成長よりも安定を重視してきたことを勘案すると、安定から成長へと政策の重心を移動させた今回の計画は大きな戦略転換となります。

### (2) BOI投資奨励法の改正

「タイランド4.0」を達成するために、2017年1月に「1997

図表1：法改正リスク





年BOI投資奨励法改正 No.4」が公布されました。「2015年改正投資奨励法 No.1、2、3」では、地域別恩典を廃止して、業種別に恩典を与えるという内容に変更されましたが、この結果多くの日本企業が法人税の恩典適用外であるB1、B2カテゴリーに分類され、タイから投資が逃げるという現象が起きました。そこで、投資奨励改正法 No.4において法人税恩恵適用外だったB1、B2カテゴリーの企業に対しても税務恩恵を付与する修正がなされ、その他ターゲット・コア・テクノロジーや技術革新を利用する事業、研究開発事業に対しては、A+カテゴリーとして最大13年の法人税免除恩典を付与することとしました。

### (3) 特定産業協力強化法の制定

また、「タイランド4.0」を達成するため2017年2月に特定産業競争力強化法が制定されました。この法律のもと、タイ国にとって重要な産業に対して税務恩恵の付与や投資資金の援助を行います。具体的には本法に基づき設置される競争力強化委員会が判断する戦略的投資に限定し、最大15年間の法人税免除に加えて、研究開発、イノベーションの推進、人材育成のプロジェクトに対する投資に対して100億バーツの資金提供が含まれています。

### (4) 東部経済回廊投資促進制度の制定

さらには、2017年3月に東部経済回廊投資促進制度(EEC法)を定め、東部経済回廊沿いのチャチュンサオ、チョンブリ、ラヨンの3県に対して特別な恩典を付与することを決定しました。2017年5月に財務省による恩典の閣議決定がされていますが、最終法案は2017年11月末現在まだ発行されていません。EEC法制定後、特に最重要プロジェクトとされる①ウタパオ空港の拡充、②レムチャパン港の開発、③空港間の東部高速鉄道の敷設、④次世代自動車といった特定産業のトップ企業の誘致、⑤都市開発、の5つを掲げています。2017年12月末までの申請期限としていましたが、閣議決定の遅れに伴い延期される見込みです。

### (5) 国家平和秩序維持評議会布告の公布

投資関連の法律以外では、2017年4月に国家平和秩序維持評議会布告No.21/2560が官報に掲載され、同日施行されました。この改正は事業活動を円滑な推進を目的とし、民商法、労働法、公開会社法、破産法等の改正が含まれています。なかでも企業に影響が大きいのは、配当金の支払期限が設定されたことです。従来は支払期限の定めがありませんでしたが、民商法の改正により株主総会(期中配当の場合は取締役会)において配当決議を行った場合、その決議日から1カ月以内に配当金を支払わなければならない旨が規定されました。なお、本規定に違反した場合は、最大

20,000バーツの罰金が課されます。

その他の改正で影響が大きいのは、就業規則の提出義務です。労働者保護法の下で従業員を10名以上雇用する会社は、就業規則の作成と労働局への提出が求められています。就業規則を改定した場合も労働局への提出が必要でした。今回の改正により、就業規則の制定、改訂については従業員への告知義務のみ(制定:15日以内、改訂:7日以内)となり、労働局への提出は不要となったなどがあります。

### (6) 外国人事業法の改正

さらに、2017年6月に外国人事業法の改正があり、一部のサービス事業については商務省の許認可取得を不要とする商務省令を発行しました。許認可の対象から除外されたのは外国人事業法内の規制事業リスト3<sup>※1</sup>で外国人との競合体制が確立されていないために規制されていた事業の一部です。今回の改正では、タイ人投資家が外国人に対して十分な競争力を持ったとの理由で除外に至りました。除外された事業のなかで他の法律の制限がなく、今後外国人が外国人事業法の許認可を取得することなく事業を行うことが可能になったのは、駐在員事務所と地域統括事務所です。その他、金融機関の金融業務、資産運用業務などについては外国人事業法の規制対象からは外れましたが、その他の法律での規制が残るため、従来どおり関連する法律に縛られることになります。

### (7) 会計基準の見直し

2017年7月には、会計基準に関する新たな決定がありました。在タイ日系企業の多くは、現在IFRS for NPAEs(非公開会社のためのタイ国会計基準)という会計基準を適用していますが、2018年1月1日以降開始事業年度から、IFRS for SMEs(中小企業のためのタイ国会計基準)の適用開始が検討されてきました。多くの日系企業の財務諸表の開示に影響を与える可能性があり、新基準の運用に向けて準備している最中でした。

しかし、タイ国会計職連盟(FAP)は2017年7月5日の会議において、IFRS for SMEsおよび関連する全てのガイダンスの草案の撤回を決議しました。それに応じてIFRS for SMEsの適用案は全て取り下げられ、適用要件や中身を再考する旨を発表しました。従って、現時点では従来どおり2018年1月1日以降に開始する事業年度についてもIFRS for NPAEsを適用することとしています。

※1 外国人事業法(1999年)では特定の事業において、個人、法人を含む外国人の活動を制限しています。外国人の活動が制限されている事業は下記のとおり大きく3分類されており、今回の改正により、リスト3の事業の一部が除外されました。  
リスト1: 特別な理由により外国人の従事が認められていない事業。  
リスト2: 国家の安全保障、芸術、文化、民芸、天然資源および環境に関する事業。  
リスト3: 外国人との競合体制がまだ確立されていない事業。



は、裁判に持ち込むことが可能となりました。裁判で負けた場合でも罰金は納付不足額の0.5倍から4倍となり、税務調査での提示額と同等となることから、納税者の選択肢が増えました。ただし、密輸の場合は依然としてCIF価格が罰金の計算式に含まれます。ハンドキャリー、クーリエ等での図面の受け渡しなどについては、正式な通関を行ったことを証明するため、通関時に受領した輸入申告書を保持することをお勧めします。

## 2 検討中の改正事案

### (1) 移転価格税制

ドラフト段階の重要な法改正について紹介します。なかでも注目を集めているのが、移転価格税制です。タイ国においては2017年11月末現在で移転価格に関する法律はありません。従って、移転価格税制を扱うに当たっては、現行の歳入法典や移転価格税制についてのガイドラインに則った運営が求められています。このようななかで2017年6月、タイ国がOECDのBEPS(税源侵食と利益移転)プロジェクトの実施に向けた「BEPS包摂的枠組み」の参加国となりました。これに伴い、BEPS15の行動計画のなかから参加国間の相互モニタリングの対象となる4つのミニマムスタンダードの遵守が必須となりました。

また、2017年6月には移転価格税制法案が歳入局ウェブサイトに掲載され、7月までパブリックコメントを実施しました。パブリックコメントの結果として、売上高基準、関係会社取引額基準、レポート言語、適用時期、ペナルティの計算等、70を超える質問書が提出されています。

法案の骨子としては「関連者間取引」について、歳入局調査担当官に独立企業間価格の基準により調整する権限を付与すること、移転価格調査による更正の結果過大に納税したこととなった納税者は、二重課税を排除するために更正通知の日から60日以内、または法人税確定申告書提出の

提出期限から3年以内に還付請求をすることができること、「関連者間取引」を有する納税者は事業年度終了日から150日以内に、法人税の申告書とともに移転価格ポリシーなどの情報の提出が求められること、また合理的な理由なく書類の提出をしない場合や、書類や内容に不備がある場合は20万バーツ以下の罰金を課すことなどが検討されています。今後は修正法案の閣議決定、国家立法評議会の承認をもって、公布となります。

### (2) 労働者保護法の改正

労働者保護法改正をご紹介します。2017年8月15日に労働省が提出した法案が閣議決定されました。主な改正事項としては20年以上勤務した従業員の退職金を最終給与400日分へと引き上げ、いかなる状況であっても、従業員の人事異動に当たっては従業員の同意が必要、妊婦検診も産休と認めること、事前通告なしの支払期日を過ぎた報酬や賃金、支払期日を超過した一時休業中の報酬、賃金、保証金返金の遅延、残業代、解雇手当、特別給付金等の支払いの遅延は15%の年利を課すことが定められています。

## 3 おわりに

2017年に公表された重要な法改正を紹介しましたが、2017年は例年と比較しても多くの重要な法改正が行われた年となりました。まだまだ法整備が十分でない分野も多々ありますが、外国人投資家を呼び込むことで中所得国から脱却し、高所得国の国際メンバーとして法体制を確立させたい国の姿勢が見えてきます。2018年には、日本企業にとって重要な法案になるであろう、移転価格税制や労働者保護法の改正が発表される可能性があります。今後もタイ国の法改正の動きとその情報の確保、さらに対応行動の実施が求められています。

### 魚住 篤志 (うおずみ あつし)

PwCタイ事務所 パートナー

1994年公認会計士登録。1995年12月よりPwCタイに出向、2007年より現地パートナー。

1995年の赴任以来、主として日系企業のタイへの進出、業務拡大、事業再編、撤退等にかかわる税務、法務、コンサル関連を幅広い業務分野においてサポートしている(現在)。

メールアドレス：atsushi.uozumi@th.pwc.com



### 山本 真弓 (やまもと まゆみ)

PwCタイ事務所 マネージャー

2017年3月入所。香港で会計事務所と金融機関に従事した後、PwCタイの日本企業部のメンバーとして、監査・税務・法務・Deals等案件で日系企業の窓口としてサポート業務を行っている。

メールアドレス：mayumi.yamamoto@th.pwc.com



# 公認会計士 トピックス

## 第9回 「組織内会計士」の活躍支援



PwCあらた有限責任監査法人  
財務報告アドバイザー一部  
公認会計士 中川 由紀

はじめに

事業会社や官公庁に勤務する公認会計士を「組織内会計士 (PAIB<ペイブ> = Professional Accountants in Business)」と呼びます。端的には、監査法人などのネットワークファーム以外の事業会社や官公庁、各種法人に雇用され、または業務従事している者(役員などを含む)です。

組織内会計士は年々増加しており、日本公認会計士協会は2012年に「組織内会計士協議会」を設置し、組織内会計士のさまざまな活動、ニーズを支援する取り組みを行っています。

さらに2017年には、社外役員として活躍する公認会計士(上級PAIB)を対象とした「社外役員会計士協議会」を設置し、社外役員として活躍する公認会計士を支援する取り組みを開始しました。

### 1 「組織内会計士」とは

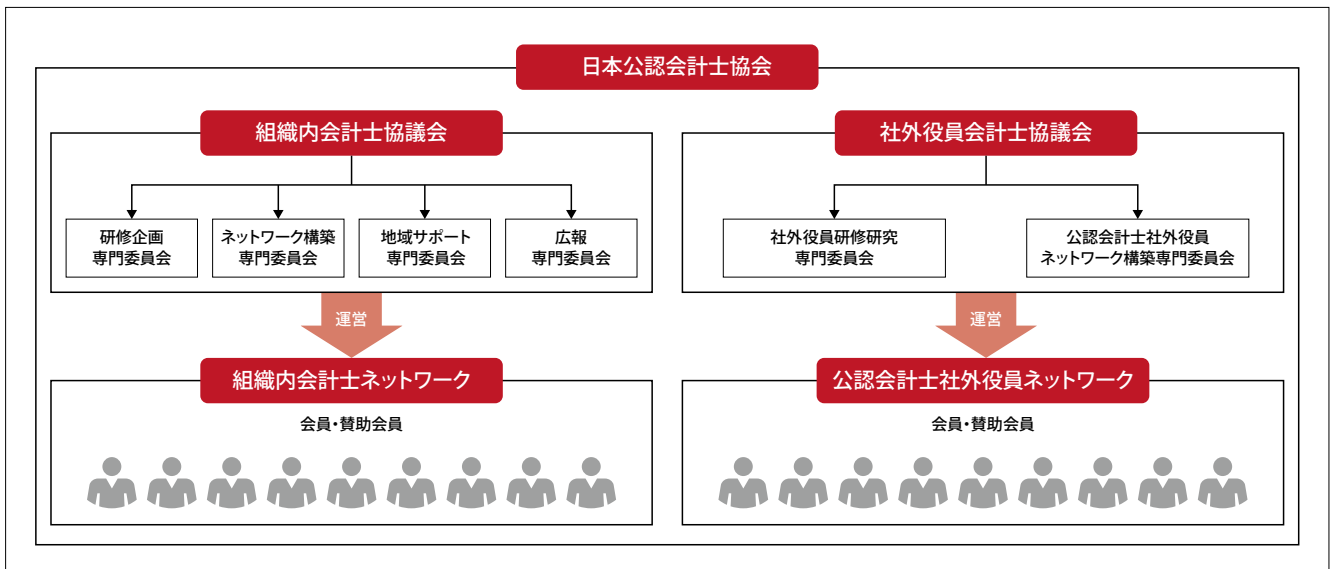
組織内会計士とは、「日本公認会計士協会の会員及び準会員のうち会社その他の法人(監査法人、税理士法人及びネットワークファームに該当する法人を除く。)又は行政機関に雇用され、又はその業務に従事している者(役員に就任している者を含む。)」をいいます※。

### 2 公認会計士の活動の多様化

公認会計士は一般に会計・監査の専門家として認知されていますが、近年では、事業会社、官公庁、各種法人等のさまざまな組織で活躍する会計士が増加しています。経理・財務・税務、経営管理、内部監査、IR、法務、広報、商品企

※日本公認会計士協会会則 第115条の6第3項、組織内会計士協議会運営細則第2条

図表1: 日本公認会計士協会の取り組み体制



日本公認会計士協会「組織内会計士協議会の活動について」を参考に筆者作成



画、システム開発など、目まぐるしく変化する経済環境において、会社を俯瞰できる知識と経験を持った公認会計士の活躍の場は多岐にわたっています。

### 3 日本公認会計士協会の取り組み

日本公認会計士協会は、さまざまなフィールドで活躍する組織内会計士を支援するため、2012年に「組織内会計士協議会」を設置し、「組織内会計士ネットワーク」を創設しました。

組織内で働く会計士は、「継続的専門研修(CPE)の受講機会が乏しい」「周囲に公認会計士がおらず、相談できる相手がいない」といった悩みを抱えており、これらを解決し、活動領域のさらなる拡大を支援することが目的です。

日本公認会計士協会に会員登録する組織内会計士は、「組織内会計士ネットワーク」にも加入登録することで、「組織内会計士ネットワーク」が主催する研修やイベントに参加することができます。

協議会は、「研修企画」「ネットワーク構築」「地域サポート」「広報」の4つの専門委員会を擁し、各委員会は、協議会が定めた活動方針に沿って組織内会計士ネットワークを運営しています。

#### 研修企画専門委員会

年間25回を超える研修・セミナーを無料で開催し、継続的専門研修(CPE)の受講を支援しています。組織内会計士の多様な業務ニーズに対応し、会計・監査専門研修、プレゼンテーション、ネゴシエーションなどのソフトスキル研修、フィンテック、ファイナンスなどの最新テーマ研修など、多彩なトピックを取りそろえています。

今後は、日本CFO協会、日本IR協議会、会計教育研修機構(JFAEL)など、各種団体とのコラボレーションも計画しています。

#### ネットワーク構築専門委員会

新年会やゴルフコンペ、バーベキュー大会、先鋭的企業へのオフィスツアーを開催し、組織内会計士間の交流を支援しています。

また組織内会計士の働き方モデルを提示するパネルディスカッション、職種ごとの活躍事例を紹介する「道シリーズ」セミナーも開催し、キャリア構築を支援しています。

今後は、少人数でインタラクティブに行う業種別研修付き交流会など、ネットワークとキャリア構築をさらに支援する取り組みを進めています。

#### 地域サポート専門委員会

首都圏に集中しがちな協議会の活動を全国規模で充実させ、地域の組織内会計士を支援しています。北海道、東北、東海、北陸、京滋、四国…など全国で14に区切られた地域会と協力し、研修会や懇親会を開催しています。

地域会では、組織内会計士が地理的に分散しているため、テレビ会議の利用や近畿会と東海会の中間点である滋賀県での合宿研修など、地域の実情に即し活動しています。

#### 広報専門委員会

日本公認会計士協会の「組織内会計士ウェブサイト」の運営、組織内会計士ネットワーク会員向けメールマガジンの配信、組織内会計士の活躍事例紹介の広報誌(金融庁、受験予備校等にて配布)の制作など、組織内会計士の意義を対外的にアピールしています。

今後は、監査法人を退職し新たに組織内会計士となる方向けに、組織内会計士ネットワークの加入方法、専門的継続研修の受講方法などをまとめた冊子を制作・配布する予定です。

上記に加え、2017年10月、日本公認会計士協会は「社外役員会計士協議会」を創設し、「公認会計士社外役員ネットワーク」の運営を開始しました。

社外役員として活躍する公認会計士(上級PAIB)を対象とし、上級PAIB特有のニーズにきめ細かく対応するための組織です。

資質向上のための研修、役員視点での会計監査制度に関する意見収集・研究などを行い、社外役員である組織内会計士が、能力を存分に発揮し、プレゼンスを高めることを支援します。

組織内会計士は、会計・監査の知識と業務経験のみならず、組織内会計士同士のネットワークを持っていることも大きな強みです。ますます増加する組織内会計士の活躍に、ご注目いただきたいと思います。

#### 中川 由紀 (なかがわ ゆき)

PwCあらた有限責任監査法人

財務報告アドバイザー一部 公認会計士

監査業務従事後、事業系コンサルティング会社(組織内会計士)を経て、現職。2011年より日本公認会計士協会 組織内会計士ネットワーク設立準備会 世話人。

2012年より日本公認会計士協会 組織内会計士協議会 ネットワーク構築専門委員会 専門委員(現在)。

メールアドレス: yuki.nakagawa@pwc.com

# “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

### 『国際財務報告基準(IFRS)に基づく連結財務諸表のひな型 2017年12月末【英日対訳】』

新たに適用されるIFRS第9号「金融商品」、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」、IFRS第16号「リース」に基づく開示例を収録

Appendix B: IFRS 15 Revenue from contracts with customers																																							
3 Revenue from contracts with customers <sup>1(a)</sup>																																							
The group has recognised the following amounts relating to revenue in the statement of profit or loss:																																							
<table border="1"> <tr> <th></th> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="2">2016</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Notes</th> <th>CU\$'000</th> <th>CU\$'000</th> <th>CU\$'000</th> </tr> <tr> <td>Revenue from contracts with customers</td> <td></td> <td>197,850</td> <td>141,440</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revenue from other sources: Rental and sub-lease rental income</td> <td></td> <td>7,240</td> <td>7,240</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total revenue</td> <td></td> <td>204,890</td> <td>148,680</td> <td></td> </tr> </table>													2017		2016			Notes	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000	Revenue from contracts with customers		197,850	141,440		Revenue from other sources: Rental and sub-lease rental income		7,240	7,240		Total revenue		204,890	148,680				
	2017		2016																																				
	Notes	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000																																			
Revenue from contracts with customers		197,850	141,440																																				
Revenue from other sources: Rental and sub-lease rental income		7,240	7,240																																				
Total revenue		204,890	148,680																																				
<p><sup>1(a)</sup> Disaggregation of revenue from contracts with customers <sup>1(a)</sup></p> <p>The group derives revenue from the transfer of goods and services over time and at a point in time in the following major product lines and geographical regions:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="2">2016</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>CU\$'000</th> <th>CU\$'000</th> <th>CU\$'000</th> <th>CU\$'000</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revenue from long-term contracts</td> <td>197,850</td> <td>141,440</td> <td>141,440</td> <td>141,440</td> <td>338,880</td> </tr> <tr> <td>Revenue from other sources</td> <td>7,240</td> <td>7,240</td> <td>7,240</td> <td>7,240</td> <td>14,480</td> </tr> <tr> <td>Total revenue</td> <td>204,890</td> <td>148,680</td> <td>148,680</td> <td>148,680</td> <td>353,360</td> </tr> </tbody> </table>													2017		2016		Total	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000	Revenue from long-term contracts	197,850	141,440	141,440	141,440	338,880	Revenue from other sources	7,240	7,240	7,240	7,240	14,480	Total revenue	204,890	148,680	148,680	148,680	353,360
	2017		2016		Total																																		
	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000	CU\$'000																																			
Revenue from long-term contracts	197,850	141,440	141,440	141,440	338,880																																		
Revenue from other sources	7,240	7,240	7,240	7,240	14,480																																		
Total revenue	204,890	148,680	148,680	148,680	353,360																																		

### PwC グローバルの “Illustrative IFRS consolidated financial statement for 2017 year ends” の日本語訳を、原文と比較できるように見開きページで作成



フォームに必要事項を記入後、どなたでもダウンロードできます。

# 成長のための最適化 *Fit for Growth* 日本企業への示唆



2017年11月にダイヤモンド社より出版された『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』は、同年1月に米国で出版された『*Fit for Growth*』の日本語版です。その内容は、会社全体やコスト構造の在り方を、いかに戦略を実現する上で最適化するかについて、具体的な手法を解説する、経営者や管理職層に向けた実践的なガイドブックとなっています。

本書の特徴は会社の組織や機能をケイパビリティ(組織能力)に置き換え、どのケイパビリティがその会社の差別化

要因となるのか、という視点で全社の組織・機能を見直し、どこに投資を行い、どこでコストを効率化すべきかを定義付けることにあります。そして、コストを効率化する上では、「何を」「どこで」「どうやって」という3つの視点でコスト構造そのものに手を入れ、コストや人の最適配分を行うための具体的な手法を紹介しています。

本稿を通じて、自分の会社と照らし合わせて少しでも関心を持った読者は、PwCのノウハウを網羅している本書をぜひ手に取ってみてください。

PwCネットワークのStrategy&は、その前身であるブーズ・アレン・ハミルトンおよびブーズ・アンド・カンパニーの時代から、「企業は同業他社にはない固有のケイパビリティ(組織能力)を活用することで、高業績を目指すことができる」という考えに基づいて、戦略策定と実行のコンサルティングを行ってきました。2014年にPwCとの経営統合を行っ

て以降も、その考えをさらに推し進め、前著『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法』(原題: **Strategy that Works**)を発表したのに続いて刊行したのが本書です。いかに戦略を実現し、競争優位を確立するかを主眼に置き、経営者や管理職層に向けた実践的なガイドブックとなっています。

## 本書の特徴 | 「ケイパビリティ」によるメリハリ

日本の読者に向けて、まず「*Fit for Growth*」という言葉を紹介합니다。この言葉はPwCの米国における登録商標であり、「いかに経営資源を確保し、成長戦略に振り向けていくか」を支援するPwCおよびStrategy&のコンサルティング・サービスを表したものです。「Fit」という言葉は、企業が環境や戦略に「適合した」状態であるという意味で用いられていますが、かけ言葉としていわゆるフィットネスという意味、つまり「贅肉がなく」「健康な」状態という意味も込められています。日本語版で「*Fit for Growth*」という言葉を読み出すに当たっては、前者の意味を尊重して、「成長のための最適化」という言葉を当てることにしました。

具体的に「成長のための最適化」の変革の要点を紹介すると、ここには3つの重要な論点が含まれています。

① 自社の伸ばすべき事業領域を見定め、その成長戦略に基

づいて、事業ポートフォリオの見直し(「枝葉を落とす」)を含む企業全体の変革を行い、コスト構造、組織の最適化によって成長をより力強く推進する

- ② 伸ばすべき事業領域に十分な投資を行えるように、当該領域以外のコストを大胆に削減し、そこで捻出した資金や人材は成長分野に振り向ける
- ③ コストを削減すべき分野においては、現状の延長線上としてのカイゼン活動だけではなく、業務の進め方そのものを前例にとらわれずに見直し(贅肉を落とし)、コスト構造そのものにメスを入れる

これらは、①全社変革、②成長原資の確保、③コスト削減、とそれぞれに主眼が異なっていますが、成長戦略とコストを結び付けることでより大きな成果を得るという、一連のアプローチとして位置付けられています。

では、本アプローチが、従来のコスト削減手法や企業変革手法と何が違うのかというと、企業のケイパビリティ(組織能力)に着目し、企業の姿を再構築するところにあります。企業を動かしていく能力として、どのケイパビリティが成長戦略を実現していくための差別化要因となるかを特定する上で、差別化するケイパビリティには積極的に投資を行い、その他の領域については、コストを削減、ないしは最適化する、というメリハリを付けるのです。

そのなかで、企業の全てのケイパビリティ(多くのケースで3ケタに達する)には「自社を差別化するケイパビリティ」以外に3つのカテゴリーがあり、合計4つのカテゴリーに峻別されます。1つ目は、「テーブルステークス」(ポーカーなどに参加する際に最低いくらかのチップを置かないといけない)と名付けたものですが、これはそのセクターで競争するための必要条要件を示します。具体例としては、自動車業界におけるリーン生産方式、化学業界における原材料の調達能力など、同業他社でも必ず備えているケイパビリティです。2つ目は、「つけっぱなしの明かり」と名付けた、生きていく上での基本的インフラのことであり、事業運営を維持するための基本的なケイパビリティを示します。具体例としては、法務、税務、管理、施設などが該当します。こうした活動をなくすことはできませんが、最低限の支出に抑えるべきです。最後に「不要」なものであり、文字どおり、事業環境、戦略の変化により、もはや必要のない業務を示します。

これら、3つのカテゴリーについては、以下の形で見直しを行い、成長の原資を捻出します。

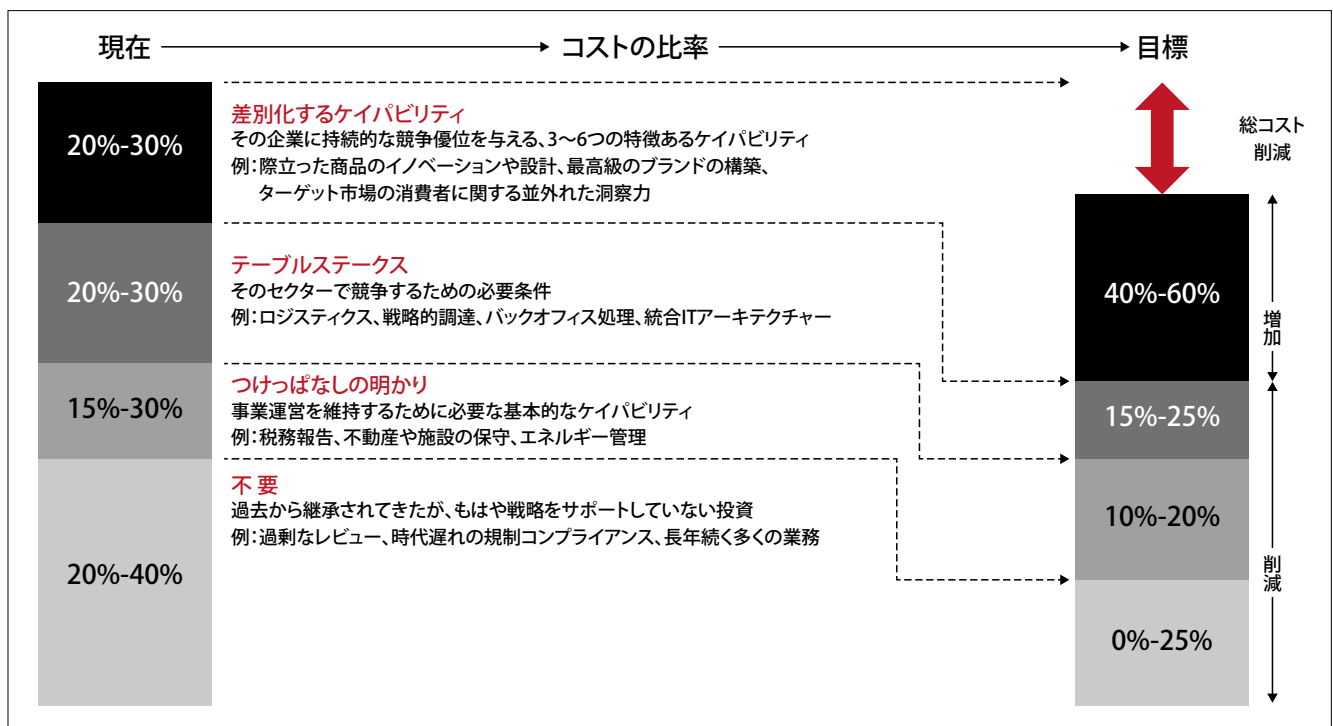
**テーブルステークス**: コスト効率と費用対効果の双方を実現するための適切な水準を設定し、それを実現するための施策を実施

**つけっぱなしの明かり**: とことんコスト効率を追求し、費用、人的リソース面双方で最小化を目指す

**不要**: 撤廃ないしは、サービスレベルの抜本的な見直しを行う

このように、ケイパビリティに着目してコスト構造の見直しを行うことには、いくつかの優位点があります。1つ目は、より直接的に戦略との適合を行える点です。費目や組織を基に検討を行う場合、あくまで現状のコストに対していかに効率化を図るかという視点となりがちですが、ケイパビリティについては、戦略が導く将来のあるべき姿から逆算してメリハリをつけるアプローチであり、言い換えれば未来志向であるといえます。2つ目としては、組織とは切り離して議論することで、社内政治のしがらみを排除し、よりゼロベース、抜本的な打ち手につながる議論を行うことができる点です。通常のコスト削減においては、現状ありきで、何パーセントのコストを効率化できるかを検討し、小手先の議論になりがちですが、ケイパビリティの形に抽象化することで、より直接的、直感的に「あるべき姿」を追求することが可能となります。

図表1: 「ケイパビリティ」に基づくコスト構造の変革



出所: Strategy&分析



# Fit for Growth



## 本書の内容 | 「何を」「どこで」「いかに」+「ひと」

このような、ケイパビリティによる企業の戦略への適合をいかに行うか、については、戦略を実行するために「何を」行うか、リーダー層の役割がより重要であり、かつ、実施される施策はより劇的で大きなものとなります。

一方、コスト構造の見直しを行うとともに、いかに効率的・効果的に業務を行うかについても「最適化」のためには必須の視点であり、「どこで」「いかに」行うか、という2つの視点で整理をしています。

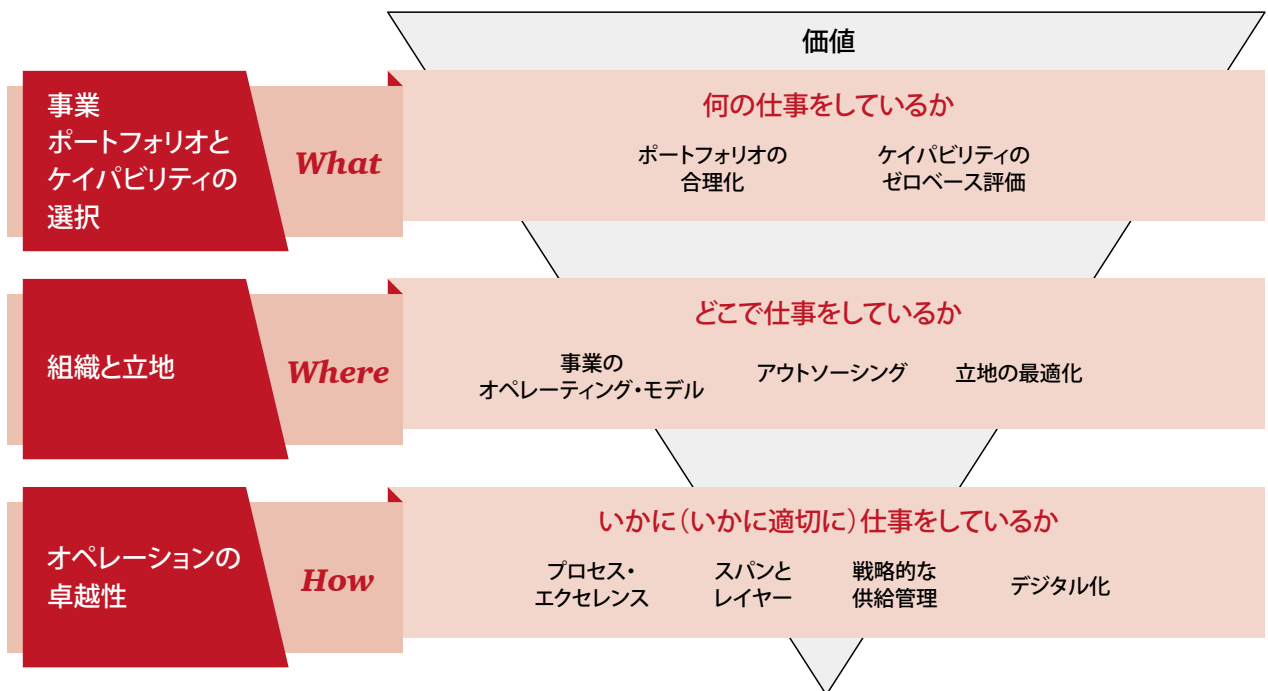
前者については、ケイパビリティを十全に発揮する、という視点を持ちつつ、コスト効率が最も良い機能配置の在り方を検討するものです。具体的には、オペレーティングモデルの見直し、アウトソース等内外製の見直し、拠点配置の最適化といったアプローチが代表的である。これらの手法により、現在の組織ありきではなく、抜本的に機能配置の在り方を見直すことで、構造改革を目指します。

後者については、同じことを「いかに」安く、効率的に行うか、という視点であり、具体的には、業務プロセスの最適化、スパンとレイヤーの見直し、調達改革による経費削減、デジタル・ITの活用などが主なアプローチとなります。日々、行われている効率化の取り組みの多くはこの領域に含まれ、「現状比〇%コスト削減」というかけ声がかかるとほとんどはこの領域の手法が志向されます。

以上の「何を」「どこで」「いかに」の3つの視点については、前者になればなるほど、より戦略への「適合」の志向が高まり、より抜本的な変革を伴い、後者については、より「コスト効率化」の要素が高くなり、これらを全て組み合わせることで、成長のためのコスト構造の「最適化」が実現されます。列挙した一つ一つの手法を見ていくと、それぞれはさほど目新しいものではありませんが、ケイパビリティの視点を通じて最適化された姿を定義し、その実現のためにあらゆる手法を組み合わせるところに本書の特徴があり、仮に個別の手法によるコスト削減のみを行うケースにおいても、ケイパビリティの視点を持つことで、同じ削減でもよりメリハリをつけつつ、より踏み込んだ削減を目指すことができます。

「成長のための最適化」のプログラムを企業で実践するためには、「いかに変革を実現するか」「いかに変革の結果を定着させるか」という、いわゆるチェンジマネジメントの視点も大きな論点となります。打ち手が抜本的、かつ構造に大きくメスを入れるものであればあるほど、変革のハードルは大きく、時間もかかります。また、一般的なコスト削減においては、気が付くとコスト水準が元に戻っている、ということになりがちです。このような変革の道のりや変革後において、何が起これ、どのように対処すべきか、についても、本書では詳しく解説しています。

図表2: 「成長のための最適化」コスト削減フレームワーク



## 日本企業にとっての意義

ここまで「成長のための最適化」の考え方と、具体的なアプローチについて、本書の内容と結び付ける形で紹介しましたが、ここからは、このような考え方が日本企業にとって、どのようなインパクトを持ち得るかを論じていきます。

日本企業のもっとも典型的なリアクションは、「もうやっている」というものです。しかし、多くの場合、組織はそのままでケイパビリティを十全に発揮できる体制ではなく、コスト削減も現状に対して一律パーセントでのコスト削減にとどまるなど、「成長のための最適化」という視点からは、取り組みがバラバラないしは不十分なケースが多く、現状ありきで明確な成長の道筋を描けていないケースが多いです。

2つ目のリアクションとしては、「で、どれだけコストが減るの?」というものです。先述したとおり、本アプローチは、個別の手法が何か目新しいわけではありません。より構造そのものに手を入れることで目先の効率化よりも大きなコスト削減を行える面はありますが、むしろそれよりも戦略に基づき、同じ削減額でもメリハリをつけ、かつ投資すべきところには投資するという点こそ、中長期的な成長を実現すべく、自社を差別化していく上で重要です。

3つ目は、「日本では人員の整理ができないから、大きな変革はやってもしょうがない」というものです。米国などに比べて人員の調整が難しいことは確かですが、「成長のための最適化」のために、コストのみならず人的資源の配分を最適化することは大きな意味を持ちます。例えば、チャンネル間での人員の再配分や、成長に必要なデジタル領域に人員を集中投下するなど、人件費の額は変わらなくとも、どれだけ成長への投資に振り分けられているかという視点では、既存の組織にとらわれ取り組みが不十分なケースは多いのです。

4つ目は、「話はわかるが、うちの会社では誰が取り組むべきか(整理し、実行するのが)が難しい」というものです。「成

長のための最適化」を実現するためには、成長戦略に基づく投資、組織変革、コスト削減を組み合わせる必要がありますが、それらを包括的に考えられるのは社長のみで、社長はCOOとしてのオペレーションにかかわる業務に忙しく、時間をかけて検討する余裕はない、というものです。

最後に、5つ目は、「商品・チャンネル全てが差別化要因である」、「うちあらゆる顧客に価値を提供する」といった、戦略に適合していく上でフォーカスを絞ることに対する拒否感情です。これは、何が「差別化するケイパビリティ」で何が「テーブルステークス」という議論に直結する論点であり、この議論が不十分なことによって、結局「あらゆることをなるべく安くやる」ことで売上を積み上げる形となり、どこにも競争優位がないまま、ただ競争は続くという状態に陥っている企業が散見されます。

これらの反応をあらためて整理することで見えてくるのは、コスト削減にかかわる取り組みや組織の在り方が「正しくない」ことにより、せっかくかけている労力がムダや余計なものになっているのではないかという点です。この「正しくない」というのは、当該企業の戦略上、「正しくない」ということであり、だからこそ「成長のためへの最適化」という視点を加えることで、「正しい」取り組みへと注力することが可能になるのではないのでしょうか。

ここまで見てきたように、本書が示す「成長のための最適化」は、業績数値を整えるためにコストを単純に削減するというようなものではなく、あくまで戦略を実現するためにコストや人的リソースを最も有効に活用するためのアプローチです。特に、「コストは下げたが、今後の成長の道筋が見えない」という思いを持つ企業に最も適しており、本書を通じてそのような問題意識を解決するための示唆が少しでも得られれば幸いです。

### 井上 貴之(いのうえ たかゆき)

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&)  
パートナー

15年以上にわたり、多様な業種に対して、PMI、業務変革、ITトランスフォーメーション、全社組織変革、新規事業戦略などの支援を行う。特に大型の変革プログラムの立案と実行を多数手掛けてきた。日本における「Fit for Growth」リーダー。



# 会社法計算書類の実務 第10版

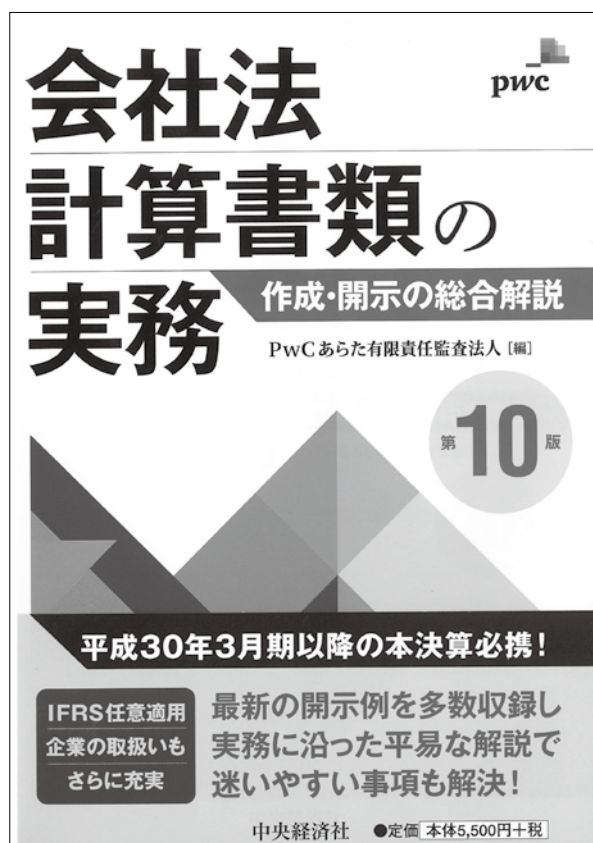
- ・ IFRS適用連結計算書類の解説がさらに充実
- ・ 公開草案まで含めた最新会計基準に対応

2009年2月の初版刊行から改訂を重ねてきました本書も、今回で第10版となりました。このたびの改訂にあたっては、近年の国際財務報告基準(IFRS)任意適用企業の増加傾向を踏まえ、IFRS等適用会社の連結計算書類に関する解説のさらなる充実を図っています。また、会社法計算書類の実務に関連する最近の動きとして、この1年間に公表された基準等の内容と実務への影響を、本書冒頭の特別トピックにおいて解説しています。そこでは、「収益認識に関する会計基準(案)」や「税効果会計に係る会計基準の一部改正(案)」など実務への大きな影響が予想される開発中の基準等も取り上げて、公開草案の内容とその影響について解説を加えています。その他、会社法計算書類の作成・開示にあたっての参考となるよう、一般社団法人日本経済団体連合会の各種書類のひな型や、全国株懇連合会から公表されているひな型(株懇モデル)なども、最新のものを取り上げて掲載しました。

なお、2017(平成29)年12月28日に内閣官房・金融庁・法務省・経済産業省により公表された「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」については、下記リンク先をご参照ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/news/japan-topics/japan-topics180115.html>

特別トピック	最近公表された新会計基準等
第1章	会社法開示制度
第2章	事業報告
第3章	貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書
第4章	注記表
第5章	附属明細書
第6章	臨時計算書類
第7章	純資産の部および配当可能利益の計算
第8章	監査報告書
第9章	株主総会招集通知および公告



書名：会社法計算書類の実務 第10版  
 出版社：中央経済社  
 編者：PwCあらた有限責任監査法人  
 定価：5,500円(税抜き)  
 発行日：2018年1月26日

最新版

## IFRS「外貨建取引」プラクティス・ガイド

- ・ 外貨建取引に関連する会計基準を、図表を用いて出来るだけ平易に解説
- ・ PwCの会計の専門家によるガイドに示された見解に基づいた解説・有用な情報を満載
- ・ 実務で考えられる特定の会計事象や取引についてのケーススタディを豊富に取り入れている

本書は、IAS第21号「外国為替レート変動の影響」のほか、外貨建取引に関連するその他のIFRSの会計基準（例えば、IFRS第9号「金融商品」、IAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」）に沿って、外貨建取引に関する基本的な会計処理や表示・開示について横断的に解説しています。

また、外貨建取引を行う際に無視することのできない為替リスク管理について説明している点も本書の特色です。

第I部 IFRSにおける外貨建取引の基礎事項

第II部 IAS第21号における外貨建取引の基本的な取扱い

第III部 適用上の諸問題

第IV部 表示および開示

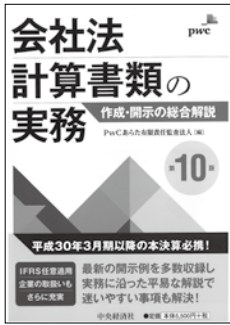
第V部 為替リスク管理



書名：IFRS「外貨建取引」プラクティス・ガイド  
 出版社：中央経済社  
 編者：PwCあらた有限責任監査法人  
 定価：3,200円（税抜き）  
 発行日：2017年12月22日



# 書籍紹介



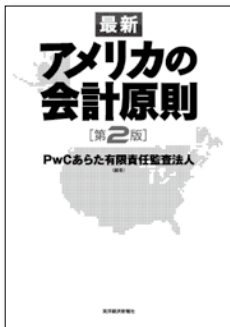
## 会社法計算書類の実務

(2018年1月26日)  
 第10版となる本書は、国際財務報告基準(IFRS)任意適用企業の増加を踏まえ、IFRS等適用会社の連結計算書類に関する解説を充実しました。また、会社法計算書類の実務動向として、この1年間に公表された基準等の内容と実務への影響を、冒頭の特別トピックで解説。「収益認識に関する会計基準(案)」や「税効果会計に係る会計基準の一部改正(案)」など開発中の基準等も取り上げています。会社法計算書類の作成・開示の参考となるよう、一般社団法人 日本経済団体連合会の各種書類のひな型や、全国株懇連合会が公表したひな型(株懇モデル)も最新版を掲載しました。  
 (中央経済社/PwCあらた有限責任監査法人編)



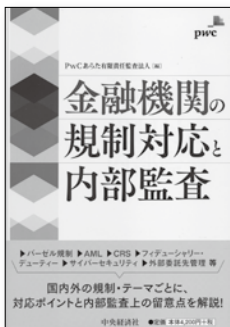
## 成長への企業変革 —ケイパビリティに基づくコスト削減と 経営資源の最適化

(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、具体的な事例、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「外貨建取引」 プラクティス・ガイド

(2017年12月22日)  
 本書は、IAS第21号「外国為替レート変動の影響」の他、外貨建取引に関連するその他のIFRSの会計基準(例えば、IFRS第9号「金融商品」、IAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」)に沿って、外貨建取引に関する基本的な会計処理や表示・開示について横断的に解説しています。また、外貨建取引を行う際に無視することのできない為替リスク管理について説明している点も本書の特色です。  
 (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勘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)

# PwC Japanグループ調査／レポートのご案内 (2018年1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。



## Emerging Trends in Real Estate® Asia Pacific 不動産の新しい動向 アジア太平洋

(2017年12月)  
本報告書は、PwCとアーバンランド・インスティテュート(ULI)が共同で取りまとめている不動産動向調査報告書です。投資家、デベロッパー、不動産会社のトップ、金融機関、仲介業者、コンサルタントなど、国際的に著名な不動産専門家の見解に基づき、アジア太平洋地域における不動産投資と開発のトレンド、不動産金融・資本市場の状況および不動産部門別・都市別の傾向について見通しを示しています。



## PwCスポーツ産業調査2017 —破壊的变化の大波にさらされるスポーツ産業

(2017年12月)  
PwCは、世界のスポーツ産業で重要なポストを占める関係者を対象に、市場の今後の見通しや脅威、変化の要因などの調査を実施しました。また、本レポートの日本版では、政府が設置する審議会の委員でもあるお二人にお話を伺っています。



## グローバル情報セキュリティ調査2017 Vol.3 : IoTの可能性を探る サイバーセキュリティ対策はIoTの未来を具現化できるのか?

(2017年12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。



## インド投資ガイド2017年

(2017年12月)  
PwCインド日系企業部が発刊したインド投資ガイドは、PwCインドの豊富な知識と経験に基づき、インドへの投資に当たって直面する典型的な課題について、それぞれの専門家が編集しています。



## 明日の世界 新たな革命が始まる

(2017年12月)  
新しい情報のエコシステムが台頭しようとしています。企業、そして企業をとりまくステークホルダーは新しいエコシステムのもとでどのような対応が求められるのでしょうか。本レポートではPwCの一つの見方を示しています。



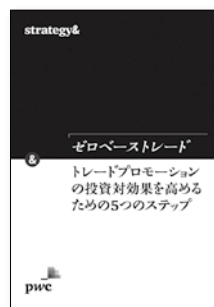
## Workforce of the future 2030 「働き方改革の未来予想」

(2017年11月)  
2030年における「働き方改革」の未来予想を4つのシナリオに基づいて予測し、日本の労働者の意識との乖離について調査・分析したレポート。PwCグローバルで発表された「Workforce of the future 2030」を翻訳し日本独自の調査・考察を追加しています。



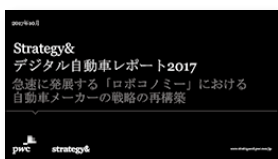
## パフォーマンスの原動力：2020年以降の人的資本

(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も高めるための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て、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。





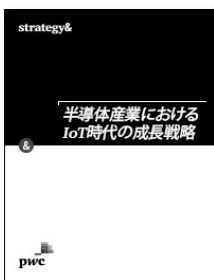
### デジタルリーダーという新たな階級 —2016年度CDO(最高デジタル責任者) についての調査

(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。



### 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。



### 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。



### 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圏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。



### 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。



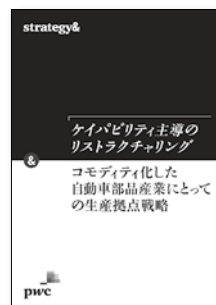
### エグゼクティブ・コーチング・シリーズ 監査委員会との対話： 内部監査部門長のための5つのヒント

(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。



### 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ブザーバ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。



### 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。



### 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。




### 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。

# 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	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@th.pwc.com
	ベトナム		福永 彰一 Shoichi Fukunaga	+84-28-3823-0796	shoichi.fukunaga@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@pwc.com	
欧州・アフリカ	英国		濱之上 昌二 Masaji Hamanoue	+44-20-7804-4376	masaji.hamanoue@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@pwc.com
	イタリア		井上 麗 Rei Inoue	+39-347-448-6690	rei.inoue@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	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@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
	南アフリカ		鈴木 智晴 Tomoharu Suzuki	+27-74-155-4601	tomoharu.o.suzuki@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@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@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.