

国際トレンド



国際会計士連盟 (IFAC)
企業内職業会計士委員会
オブザーバー

わ き い ち ろ う
脇 一 郎

IFAC-企業内職業会計士 (PAIB) 委員会 ニューヨーク会議報告

1 PAIB委員会について

IFAC-企業内職業会計士(PAIB)委員会は、IFAC内に設けられている組織であり、主な活動としては、全世界で100万人いるといわれているPAIBに対する付加価値の向上と、そのためのIFACへの戦略的助言を提供することである(PAIB委員会の位置付け等は次頁以降の図表1から図表3を参照)。特に、下記テーマに関して重要な分野と位置付けられている。

- ・ ファイナンス機能の革新(Finance function transformation)
- ・ ガバナンスと倫理、企業責任(Governance and ethics, and corporate responsibility)
- ・ リスク管理と内部統制(Risk management and internal control)
- ・ 財務・業績管理(Financial and performance management)
- ・ ビジネスレポート(Business reporting)

2 会議内容

(1) 日時と場所

2019年3月26日(火) 8:30~17:00
(IFAC本部(ニューヨーク))

3月27日(水) 8:30~17:00(IFAC本部(ニューヨーク))

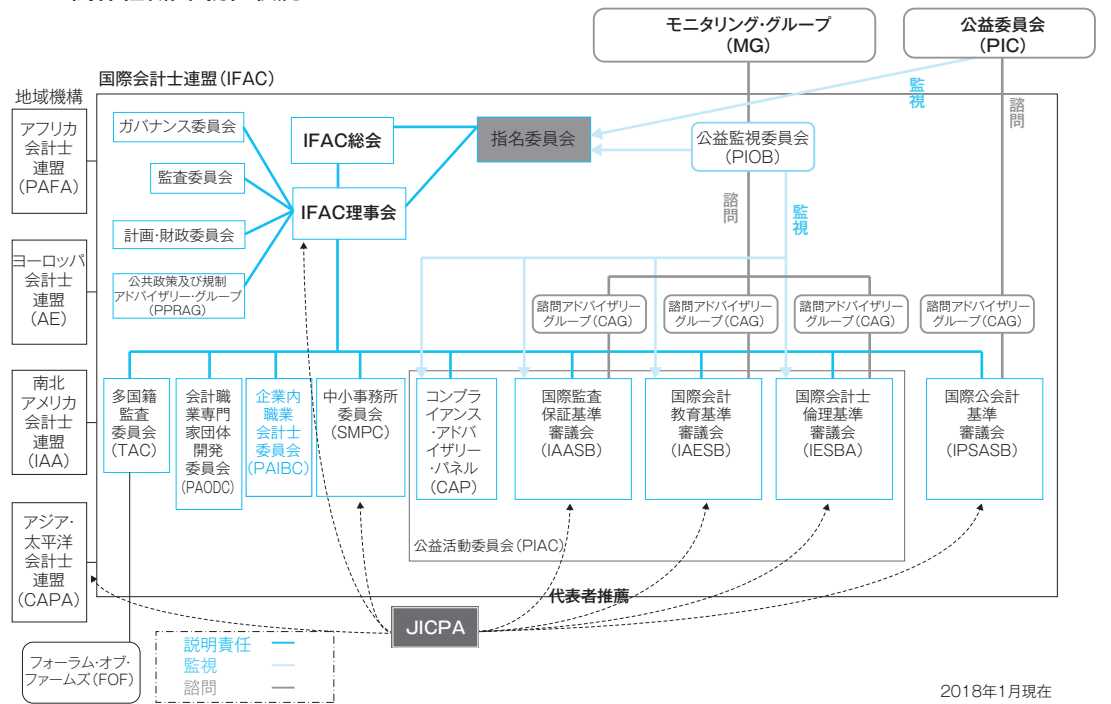
(2) 参加者

PAIB委員会委員(Committee member)、オブザーバー、テクニカルアドバイザーの約30名(参加者名簿は配布されていない。)

(3) 主なテーマ

- ・ ファイナンス機能に対する将来展望と評価(Finance Function Vision, and Evaluation)
- ・ 拡張するコーポレートレポート、マネジメントコメントリー(Enhanced Corporate Reporting Management Commentary)
- ・ リスクとコントロール(Risk and Control)
- ・ 監査委員会におけるグローバル展開とガバナンス実務(Global Development in Audit Committee and Governance Practices)
- ・ 信頼と倫理(Trust and Ethics)

図表 1 IFAC-企業内職業会計士(PAIB)委員会の位置付け
IFAC関係組織図・就任状況

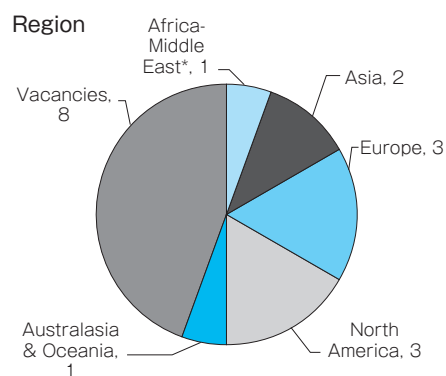


図表 2 IFAC-企業内職業会計士(PAIB)委員会 委員(2019年)

PAIBC Rotation Schedule 2019			
Chair	Region	Country	Nominating Organization
Tilley(Chair, 2014-2016;2017-2019)	EU	UK	CIMA
MB Members	Region	Country	Nominating Organization
Bedard	NA	USA	AICPA
Caglar	EU	Turkey	TURMOB / EAAT
Chaplin	EU	UK	CIMA
González Lima	LA	Mexico	IMCP
Hassan	AS	Malaysia	MIA
Kunalca	A-ME	Zimbabwe	ICAZ
Monehin	A-ME	Nigeria (UAE)	ICAN
Muscat	EU	Malta	MIA
Rao	AS	India	ICostAI
Rughani(Deputy Chair, 2017-2019)	EU (A-ME)	UK(Kenya)	ACCA
Senior	EU	UK	CCAB (CIPFA)
Shaikh	AS	Pakistan	ICAP
Tugman	NA	Canada	CPA CA
Urquhart	AU	Australia	CAA NZ/CPA AU
Van de Werken	EU	Netherlands	Royal NBA
White	NA	USA	IMA
Yung	AS	Hong Kong	HKICPA

出典: Call for Nominations for the IFAC Board and Committees in 2020より抜粋

図表 3



出典: Call for Nominations for the IFAC Board and Committees in 2020より抜粋

- データアナリティクスとデータサイエンスにおける知識と適格性 (Data Analytics and Data Science, Knowledge and Competencies)
- IFACメンバー組織とのコミュニケーションとその実効性 (Communication and Member Body Engagement)
- 中国における管理会計開発 (Management Accounting Development in China)
- 今後のPAIB委員会としての注力分野 (Innovation Space and Member Sharing)

(4) 会議の形式

① ワークショップ形式

会議はすべてプレゼンテーションとワークショップ形式で行われ、実際のディスカッションは、委員、オブザーバー、テクニカルアドバイザーの混合で行われる。基本的に公式な基準などを決議することはないため、意見発信や、IFAC本部への提言、支援が中心である。会議は委員が事前にドラフトしたテーマ、プレゼンテーションに沿ってディスカッションをした上で、委員が集約していく形式であり、決議することはない。

なお、会議では順番に意見を述べるというわけではなく、挙手してコメントをする

ことになるため、会議への積極的な参加と高度な英語コミュニケーション能力が必要である。

② ディスカッションの方向性と内容

基本的にはPAIBの付加価値向上とIFACへの貢献を目的としている。そのために、日本公認会計士協会 (JICPA) や日本の状況を説明することは、価値があったように思われる。日本以外ではPAIBが主流である国も多く、状況の違いから相互に参考になる点については有益である。ただ、当然、グローバルの視点で、かつ企業の立場でディスカッションを求められるため、テクニカルな議論よりも「Professional Accountant」として、どのようにパフォーマンスを上げ付加価値を向上させるかという話が中心となる。

また、ディスカッションの内容も、「テクノロジー」、「リスクマネジメント、ガバナンス」、「企業外部との適切なコミュニケーション」、「経営管理をするための適切な経営会計データモデル研究」、「倫理」など、多様である。

③ 委員の役割

今回はオブザーバーとして参加したが、委員になった場合には、各人にテーマが決められ、そのテーマについてプレゼンテーションとモデレータを担当することになる。

3 内容報告

(1) ファイナンス機能に対する将来展望と評価 (Finance Function Vision, and Evaluation)

デジタル化による経理財務業務の圧倒的な効率化、企業不祥事による企業価値棄損などが相次ぐ現代において、財務経理部門には、将来的にどのような役割が期待されているかを討議した。また、その前提として、現段階で、いわゆる顧

客であるCEOやExecutive Boardに満足度調査を実施し、その評価を通じて、経理財務部門が、どのように付加価値の高い業務を行い、企業に貢献していくかを、当委員会でも、今後、検討していく。

また、今後、経理財務部門が変革し、付加価値の高い業務を行い、高いプレゼンスを得ていくためのポイントとして、下記を挙げている (なお、次頁の図表 4 参照)。

- テクノロジーとデジタル化 (Technology and Digitalization)
- 人材と知識 (Talent and Skills)
- データ志向 (Data-Driven)
- 統合・迅速な業務モデル (Integrated and Agile Operating Model)
- 成長・変化するマインドセット (Growth and Change mindset)
- 顧客志向 (Customer-Focused)

今回は、プルデンシャル生命の財務部門がどのように取り組んでいるかの事例について、Rob Falzon、Vice Chairman、Prudential Financialからプレゼンテーションがあり、今後の具体的な方策などについて意見交換がされた。

(2) 拡張するコーポレートレポーティング、マネジメントコメントリー (Enhanced Corporate Reporting Management Commentary)

IFRS実務記述書第 1 号「マネジメントコメントリー」 (以下「MC」という。) を改訂するプロジェクトが国際会計基準審議会 (IASB) において行われており、その概要の説明があった。MCは、その名のとおりに「経営者によるコメント」であり、米国やカナダでは「MD&A~Management Discussion & Analysis」、英国などでは「OFR~Operating Financial Review」に該当するものになる。

このMC改訂の背景には、統合報告書

をグローバルにおいても発行する企業が増えており、財務情報だけではなく非財務情報の相互関係を、ある程度、定義しておく必要があること、また、IASBとして財務報告の範囲とそれ以外の範囲をどのように整合性を持たせるか等の議論があると説明があった。図表5がそのイメージ図である。

最近では、企業のIR戦略上、過去の業績報告が中心である財務報告よりも、企業価値説明が中心である統合報告書の方を重視する傾向にあり、そのような背景から、PAIBも財務情報だけではなく、非財務情報にも関与し、PAIBが企業経営で存在感を示すべきであるとの方向性を、当委員会では戦略的に進めている。そのためにも、このMCはIASBという会計基準設定主体からリリースされているものであり、PAIBが企業のファイナンス部門として主体的に統合報告に関与する1つのきっかけとなると考え、今回、取り上げたものである。

(3) リスクとコントロール(Risk and Control)、監査委員会におけるグローバル展開とガバナンス実務(Global Development in Audit Committee and Governance Practices)

PAIBにとって、ガバナンス業務は次世代の主要な役割であり、CEOやExecutive Boardからの期待も高いと考えられている。

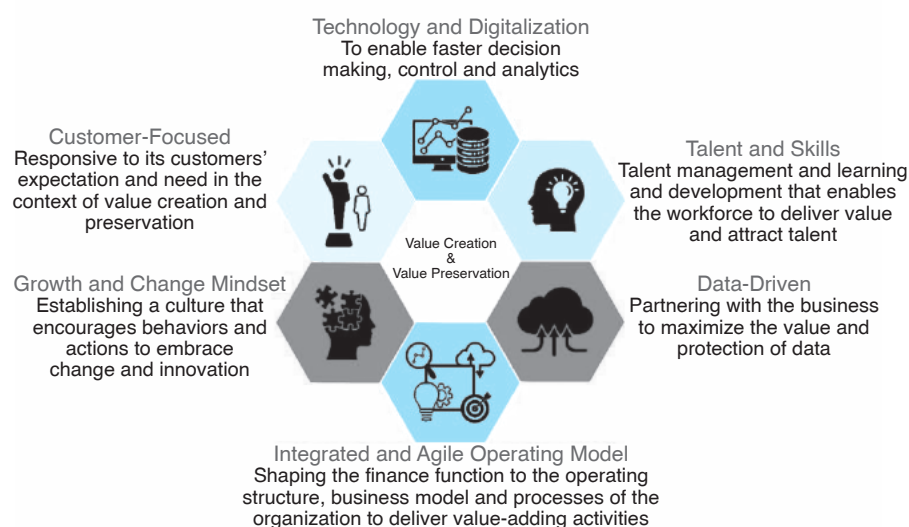
また、企業における「3レベルのディフェンスモデル」に基づき、企業に在籍するPAIBが、すべてのラインで、重要な役割を果たすべきであるとの見解を示している。

3レベルのディフェンスモデル(次頁図表6)

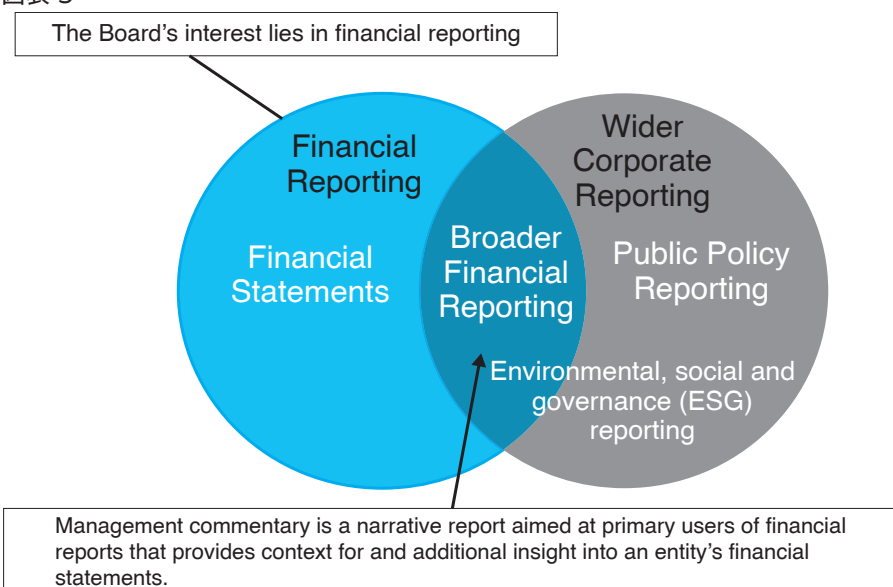
- 第1ライン……通常業務ディフェンスライン

図表4

Enablers of Finance Function Transformation



図表5

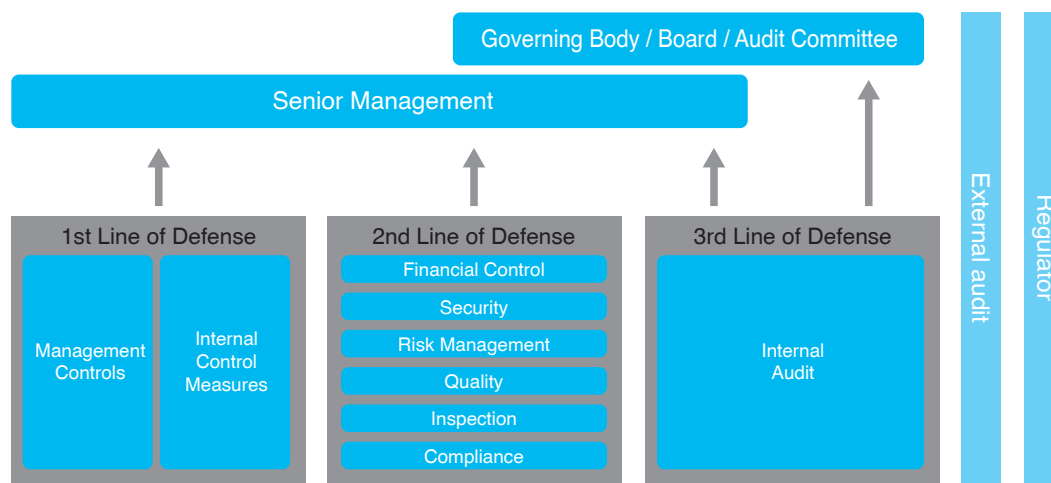


- 第2ライン……ガバナンスライン(財務コントロール、セキュリティ、リスクマネジメントなど)
 - 第3ライン……内部監査ライン
- 当モデルは、日本では「3線」と呼ばれ、主に内部監査業界におけるコーポレートガバナンスや経営管理のフレームワークを語る際に使われている((参考)「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」<http://www.iiajapan.com/pdf/data/cbok/201510.pdf>)。
- また、企業の中で重要なガバナンスの

役割を果たしている監査委員会における位置付けについて、各国での制度や運用について紹介された。日本における「監査役会・監査委員会・監査等委員会」制度の紹介もされ、一方、英国、カナダ、オーストラリアなどでは、「Unitary Board Model」(一元化された役員会)という方式があり、ここでは役員や非役員(従業員)のメンバーが一同に会して、経営に対するガバナンスの役割を果たしているという紹介もあった。ただ、同方式では、非役員(従業員)の参加により役員へ

図表 6

The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

のガバナンスが強化されるメリットがある一方、雇用されている非役員（従業員）が本当にその役割を果たせるのか、といった課題もあるという。その他、各国の様々な制度や運用方式について紹介された。

(4) 信頼と倫理 (Trust and Ethics)

最近、NOCALR（不法行為への対応）をはじめとしたPAIBに対する倫理が強化される中、当委員会では主に下記についての議論がされた。

- 国際会計士倫理基準審議会 (IESBA) で批准された倫理基準を、各国でどのように正しく展開・運用していくのか。

前回の委員会においては、各国の展開・運用状況について一部紹介があったほか、実際の運用についての考え方をワークショップ形式で議論した。今回は、その点を踏まえて、例題を2つ挙げ、PAO（会計士団体）出身メンバーとPAIB出身メンバーを3つずつのグループに分け、ワークショップ形式で討議し、特に回答を定めるものではなく、考え方や行動の仕方などについての意見交換を行った。

このようなワークショップ形式は当委員会ではよく行われ、各国メンバーとの意見交換は、相互に参考になる。JICPA内

でも、会員から率直な意見を聞きたいときには、このようなワークショップ方式は有効であると感じた。今後、JICPA内でも取り入れてみたい。

- 新たに討議されているテーマ（例：「職業的懐疑心」を監査だけではなく、非監査やPAIBへ適用、独立性に関するPAIBの関与など）について、今後、当委員会はどのように関与していくべきか。

今回は、時間の関係で深く議論することができなかったが、各テーマについて積極的に当委員会で議論をして意見発信をしていくことで意見が一致した。

(5) データアナリティクスとデータサイエンスにおける知識と適格性 (Data Analytics and Data Science, Knowledge and Competencies)

近年、ファイナンスの分野では「データアナリティクス」、「データサイエンス」の実務化がより進んできており、PAIBとしてどのように関わり合い、また、後進への教育をしていけばよいかという点について議論がされた。その中でJohnson & Johnson（以下「JJ」という。）のファイナンスチームにより、当該テーマについての

取組事例が紹介された。

JJでは、2年ほど前に専門の「データアナリティクス」チームを立ち上げ、ファイナンスの中で何に対して「データアナリティクス」を用いるのかについて議論を行い、最近では、経営管理の一部（事業計画や財務分析など）について、その活用を始めたばかりであると紹介された。その中で印象的だったのが、ファイナンス部門の中で「データアナリティクス」チームを組成していることであり、今まではこのようなIT技術者はIT部門に所属していたが、今後は必要に応じて各業務部門内にそのようなIT技術者を置くことになるという点である。もちろん、内部雇用だけではなく、外部委託という方式もあり得るが、ファイナンス部門におけるマネジメントの中で業務が推進されるという点について、今後のファイナンス部門の組織の在り方という観点から参考になった。

(6) 中国における管理会計開発 (Management Accounting Development in China)

PAIBにとって、経営に貢献することが最も重要な役割の1つであることはいうまでもなく、その意味で管理会計 (Management Accounting) への関

与は重要な業務の1つである。

管理会計ガイドラインを作成している背景には、近年、企業経営において、管理会計の構築が不可欠となってきたという状況が関係している。また、当ガイドラインの策定には、当委員会メンバーも支援をしているとのことである。

内容は、管理会計の方法（標準原価計算や実際原価計算など）ではなく、構築のためのプロジェクトマネジメントを中心に記載している。いわゆる、グランドデザイン、システム構築、スタッフ教育、運用などのステップとその業務内容や留意点などが記載されているものとなっている。

一方、他国においてこのような管理会計ガイドラインを策定した国はなく、どのような効果があるか、みえない部分があるという意見もあった。実際、中国では、まだリリースされたばかりで、今後どのように運用されていき、どのような効果があったかは、次回以降の会議で報告をしてもらうことになった。

(7) IFACメンバー組織とのコミュニケーションとその実効性 (Communication and Member Body Engagement)、今後のIFAC-PAIB委員会としての注力分野 (Innovation Space and Member Sharing)

当該テーマについては、今回は時間の

関係で深く議論することはできず、次回の会議へ持越しとなった。

4 次回の開催

日時：2019年9月24日、25日

場所：IFAC本部（ニューヨーク）

※ 毎年9月はニューヨーク以外で開催するが、今年は委員メンバーの負担（欧米、アフリカのメンバーが多いため）を考慮し、ニューヨークで開催することとなった。