Abitus
Vol.52 2019 Summer

アビタス通信
Abitus Press

CONTENTS

Seminar
IFRSの最新動向と日本企業の対応 ----- P.1

Seminar
内部監査のためのコミュニケーションスキル ----- P.5

Seminar

IFRSの最新動向と日本企業の対応

EY新日本有限責任監査法人　FAAS事業部
マネージャー
公認会計士
新井政明氏

2017年のIFRS第17号「保険契約」の公表により、IASB（国際会計基準審議会）による大型の基準開発はひと段落ついた格好だ。日本での任意適用は拡大し、2019年2月末現在、適用済会社182社、適用決定会社は21社で合計203社となり、以降も適用を公表する会社が後を絶たない。
日本ではIFRS任意適用企業の拡大促進や国際的な意見発信と同時に、会計基準の品質向上へ向けての動きがあり、日本の会計基準への影響も少なくない。
本稿ではIFRSの最新動向から、とりわけ関心の高い日本の新収益基準（2021年4月1日以降開始する事業年度から強制適用）への対応、今後の課題までを多くのアドバイザリー経験を有するIFRSコンバージョンサービスの専門家である講師が2時間にわたり講演した。ここではその概要をお届けする。

日本における会計基準の品質向上

会計基準に関する日本の最新動向をみていくと、現在進行形の動きでもある「IFRSに関する国際的な意見発信の強化」がある。具体的には、「のれんの会計処理やリサイクリング等に関して、我が国の考えるあるべきIFRSについての国際的な意見発信をさらに強力に行う」。日本版IFRSと言われる日本独自の修正国際基準（JMIS）では、のれんの償却とリサイクリングのみIFRSとは考え方を異にし、日本基準に準じて、のれんは償却し、有価証券や退職給付債務等の認識はPLを通す方法をとる。

こうした意見を国際的に発信する一方で、リースに関しては、IFRS第16号（2019年1月から始める事業年度から強制適用開始）をそのまま取り入れる。日本企業が親会社の場合、連結財務諸表で海外子会社のIFRSを日本基準にコンバージェンスしない。IFRSと日本基準の品質が同じになる方向性にベクトルが向かっていると認識している。

IFRS適用企業であってもIFRSが適用されるのは連結財務諸表ベースであり、単体財務諸表は日本基準に従う必要がある。二重の手間がかかることに変わりはない。IFRS適用各社の対応を見ると、従来通り日本基準で作成した後IFRSに調整する会社もあるが、IFRSベースで管理会計を行っている会社は通常の起票はIFRSをメインとし単体財務諸表等作成時に日本基準に調整する会社もある。ある会社の話では、IFRSベースでつくり、日本基準に調整した数字に基づいて税務申告することも認められる

そうだ。こうした「課税上の取扱い」に加えて、「配当等に係る財源規制」などの課題も残る。純資産の額や配当可能利益等は会社法の規定によって算出されるので、IFRSで会計処理している場合も日本基準上の処理に従う必要があるからだ。単体財務諸表等におけるIFRSの任意適用を認めることで、上場企業のニーズも踏まえながら関係各省庁で検討が進められることが望まれる。

IFRS適用の業種による特徴と今後の注目点

2018年末、日本での業種別IFRS任意適用企業が発表された。業種によってIFRSへの温度差が明確になっている。実際、「競合会社が動けば自社も動く」という企業のコメントが多い。先行したのは医薬品（17社）で、大手から中堅まで適用の動きが早い。電気機器（25社）も目に付く。日立グループが適用したこともあり、子会社も含めて数が増えている状況である。時価総額として規模が大きいのが商社（卸売業11社）で、大手は概ね適用している。

今後の主な注目点としては４点挙げることができる。１つ目は、日本の「収益認識に関する会計基準」の公表によって、IFRS第15号とほぼ同等の収益認識基準が、2021年４月１日以降開始する事業年度から適用が強制されること。収益認識基準に合わせて、他の基準もIFRSに合わせて変えようという動きがあるかもしれない。

２つ目は、「IFRS任意適用企業は今後も増え続けるのか」という点。現状では強制適用がないので各社の事情次第ということになる。増加要因としては、グローバル化が進み親会社がIFRS適用会社となった場合、連結上IFRS報告が求められる。子会社である程度の規模のIFRS適用企業が出てくると、親子間での統一という観点から、IFRS適用の動機付けにはなろう。資金調達の多様化という側面も増加要因の１つとなっている。IPOする企業は当初からIFRS適用するケースが比較的多い。

３つ目は、「強制適用の判断」である。任意適用企業の拡大に向けて関係機関が動いているが、強制適用についての動きは現状ではない。

４つ目は、「IFRSはわかりづらい」という意見である。わかりやすければ、IFRSの任意適用はもっと広がるだろう。

世界に目を向けると、IFRS財団の調査によると対象となった166の国と地域中、144の国と地域（87％）にてすべてまたは大部分の国内上場会社および金融機関でIFRSを強制適用、12カ国が任意適用している（2018年４月現在）。自国基準を適用している国は７カ国で、経済規模の大きな中国と米国が含まれる。中国基準については新旧の会計基準が併存しており、新会計基準はIFRSに比較的近くなっている。米国基準もIFRSとの差異が比較的少ない。収益基準については、米国基準とIFRSはすり合わせを行い概ね同様になっている。こうした動きに合わせて、日本の新しい収益認識基準が開発されたという背景がある。

「新収益認識基準」の強制適用迫る

2018年３月30日、ASBJ（企業会計基準委員会）は「収益認識に関する会計基準」を公表した。この基準は2021年４月１日以降開始する事業年度から強制適用される。すでに早期適用を開始した会社もあるが、有価証券報告書では前期と当期の二期分を開示するため、前年度の期首（３月期決算であれば2020年４月１日）までに準備を終えるのが理想ではある。会社にかかる負荷を軽減するための経過措置として、報告年度の期首までに、前年度の収益認識に関わる影響を利益剰余金で調整する方法も認められている。

新収益基準はIFRSと同様の考え方を日本基準に取り入れたため条文数が多く、聞きなれない言葉遣いが出てくるなどイメージが掴みづらい。そのため、設例が手厚く準備されている。例えば、「リベートや返品など将来の対価の変動を予測」とは、「値引きや割り戻し、返品を予想して最初から売上から引く」という会計処理になる。業種によっては、これまでの売上金額よりも計上金額が下がる可能性が出てくる。この予測の見積り方の検討も行わなければならない。

もう１つ例を挙げれば、「履行義務が一時点で充足されるか、一定期間か」という文言がある。単なる物販であれば一時点で履行義務は終わりだが、保守契約などのサービス等は一定の期間をかけて提供される。前者は一時点で収益を認識するが、後者は一定期間にわたって認識することになる。着手金等の入金があった場合、その時点で売上にするか、前受金処理で売上を繰り延べるかの判断を検討する新たなプロセスが必要となり、新たな契約内容や業務プロセス、システムの変更の検討も求められる。商慣習なども含む、顧客との契約や約束の検討を行うと同時に、新たな情報を収集する必要性が生じたケースではプロセスやシステムの変更が必要となることもある。自社だけでなく、グループ会社への展開方法も検討しなければならない。同様の取引があるなら合わせたほうが管理会計上有効だと考

えるか、重要な取引にのみ絞っていくか会社の方針によって変わってくるだろう。

新収益基準、会計処理の5ステップ

収益認識に関する新しい会計基準の会計処理の基本原則は、収益は「財またはサービスの顧客への移転を表すように、また当該財またはサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価を反映した金額」で認識する。そのために、次の５ステップで検討するように整理されている。

【ステップ１】顧客との契約を識別する（収益認識基準の適用対象となるか否かを判断）――契約書の有無にかかわらず、顧客との権利・義務関係があり履行義務が発生するという状況かどうか、つまり収益認識の対象となるか否かを確認する。例えば、賃貸料や施設利用料について、貸し手側はリース基準が適用され、収益認識基準の適用範囲外となる。これを開示上分けるか否かは、今後の検討課題となる。石油業などで行われる棚卸資産の在庫の交換をするバーター取引やスワップ取引は対象外。このステップ１でイエスとなれば、ステップ２以降の検討が必要となる。

【ステップ２】契約における履行義務を識別する（契約に複数の財またはサービスが含まれる場合、個別に会計処理すべきものを決定）――同じ契約の中にどのような履行義務があるかを見ていく。代表的な例として、携帯会社の売上は「携帯電話本体を引き渡す」ことと「通信サービスを提供する」という二つの履行義務に識別される。メーカーの場合、装置や物品を渡したのち、保証などのアフターサービスなどが入っていれば、「物品の引き渡しをする義務」と「保守サービスをする義務」の二つになる。

【ステップ３】取引価格を算定する（財またはサービスと交換に受け取る権利を得る契約対価合計を算定）――携帯会社の例では、取引価格の合計となろう。

【ステップ４】取引価格を契約における履行義務に配分する（契約対価合計を個別に会計処理すべき財またはサービスに配分）――メーカーであれば、取引価格の合計を販売分と保守サービス分に配分することが想定される。

【ステップ５】企業が履行義務の充足時に（または充足するにつれて）収益を認識する（財またはサービスに対する支配を顧客に移転したときに収益を認識）――携帯電話であれば、契約のスタートで本体を渡したときに売上を計上する金額と契約期間にわたり売上を計上する会計処理にわけることが想定される。メーカーであれば、物品と保守サービスの取引対価が例えば100の場合、現状では販売時に全額を売上として計上していたものを、物品が95、サービス５という取引価格であれば、95は販売した期に、５は保守サービスの契約期間にわたってというように、収益認識のタイミングが変わるといった影響が想定される。

収益認識に関する代替的な取扱い

収益認識に関する会計基準では、基本的にはIFRS第15号の基本原則を取り入れているが、「代替的な取扱い」という日本特有の基準を別途定めている。ここでは、２つご紹介する。

前述の５ステップの「ステップ５」一定の期間にわたり充足される履行義務について、代替的な取扱いでは、「期間がごく短い工事契約および受注制作のソフトウェア」については、一定の期間にわたり収益を認識せず、完全に履行義務を充足した時点で収益を認識することができる。工事完成基準をIFRSは認めておらず、工事の期間全体にわたり基本的には毎四半期ごとに収益を計上することが想定されるが、代替的な取扱いを選択した場合、工事完成基準と同様の会計処理ができる。

同じく、ステップ５の「一時点で充足される履行義務」に関して、代替的な取扱いとして、国内で販売する商品または製品について、出荷時から支配移転時点（例えば検収時）までの期間が通常の期間である場合には、支配移転時までの一時点（出荷時等）に収益を認識することができる。ただし、IFRSやUSGAAPはこうした処理についての規定はないため、代替的な取扱いを選んだときは国際的な会計基準とは乖離する日本独自の基準の中での会計処理となる点には留意したい。

新収益基準移行への対応

プロジェクトスケジュールは各社各様であろうが、例えば影響度調査について通常は約３カ月かけて実施し、取引ごとに対応が必要か否かを色分けする。対応が必要な取引について約１年かけて詳細内容を検討していく。影響度の大小により実際にかかる期間は会社により異なるが、各社とも影響度については早めに情報として把握しておくことの重要性を認識している。IFRS対応時も同様だが、業務プロセスやシステムの対応をとるようであれば、早めに影響度を把握しておかなければ開発が間に合わず当初は手作

業で一時的な処置をするという会社も出ている。このプロジェクトは全社的、つまり本社＋子会社、本社の中でも売上に関わる営業等も含めて、今後の情報収集の方法を関係部署と共有していくことが大事になってくる。

新基準へのアプローチには、「影響の調査」「研修サービス」「会計処理検討・マニュアル検討」「開示検討（連結パッケージ検討を含む）」「業務プロセス改善」の５つのタスクがある。これらタスクを実施するために、他社の取組みを参考にしたり、分析ツールや成果物の作成、基準の解釈等に関して会計監査人に問い合わせるなどして、調査・検討する。自社のリソースと外部リソースを利用して進めていくのが一般的と思われる。

新基準の理解を深めるために、新基準導入プロジェクトメンバーや経理部メンバーに対する集合研修等の実施が必要になることも想定される。理解が深まることで、会計監査人との協議が円滑になったり、「こうした取引が売上を減らす可能性がある」という問題提起を積極的に行えることもある。必要に応じて経理以外の部門や子会社からも集めて、大規模に研修を行う会社もある。

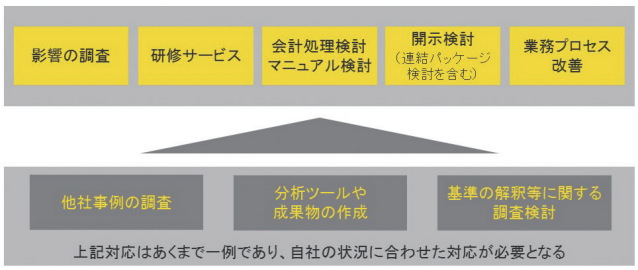
調査・検討が進むと、関連した様々な情報が集まってくる。そうした情報を検討の経緯として文書化しておくと、事実関係の整理をした上での会社の検討経緯を残すことができる。これは会計監査人とのコミュニケーションツールとしても使えるし、上席への報告前の基礎資料にもなる。

開示検討のポイントは「現時点で新基準に基づく注記事項は定まっていない」という記載があることだ。今後の開示の開発動向については留意が必要となろう。

IFRSのこれから

2019年３月期に適用された主な基準および基準改訂に、「顧客との契約から生じる収益」（IFRS 第15号）、「金融商品」（同第９号）がある。海外子会社を持つ会社は、海外子会社が基準改正に対応しているかを順次モニタリングしていく必要がある。2020年３月期以降に適用される基準および基準改訂の中でも注目されているのが「リース」（IFRS 第16号）である。このリース基準は日本経済新聞（19年３月８日）の朝刊一面に掲載され、影響の大きさを物語った。海外での早期適用会社を見ると、影響が大きかった会社の１つがドイツポストであろう。同社は日本の郵便局と同様、多くの店舗を借りている。オペレーティングリースを資産計上したところ、総資産が１兆円程度増加した。業種によっても影響度には開きがあるが、実務への影響も大きい。日本基準上でも導入が検討され始めており、今後の動向に注意しながら早めに影響の有無を確認していくことになろう。

新基準移行に関する対応の全体像（イメージ）



審議中の会計基準等の中でマスコミ等で最も取り上げられるのが、「基本財務諸表」だ。BS や PL および CF の開示区分について改善が検討されている。

最後に、今後の IFRS の検討課題として上がる「のれん」について現状を報告させていただく。IASB は2018年7月の IASB 会議でのれんの償却の再導入の検討を今後行っていくことを暫定決定したが、あくまで「将来の選択肢の１つ」であり、将来の再導入が決まったわけではない。ご承知の通り IFRS ではのれんは償却ではなく、毎回減損テストを行う。のれんの減損については、「減損テストでは、取得した事業の業績に関する情報が提供されるわけではない」「減損テストではのれんが過大計上されているかどうかは評価されない」「取得した事業に対する過大支払いがあったかどうかを識別できない。または、のれんの減損が適時に行われない可能性がある」「事業の取得が成功だったのかどうか（取得した事業の取得後の業績に関する情報が不十分）」という４つの問題点が指摘されている。こうした問題点を改善する今後の動きとして、「開示の改善事項の明確化」「のれんの会計処理」「減損テストでの使用価値計算の改善」の３点が挙げられている。このうち「のれんの会計処理」に関して、のれんの会計処理の簡素化を目的として「毎年の減損テストの要求を緩和するかどうか」「償却を再導入するかどうか」が挙がっているというのが現状である。

▶ Profile

Masaaki Arai ／ 2001 年新日本監査法人 (現 EY 新日本有限責任監査法人) に入所。　監査部門、金融サービス部門を経て、09 年よりアドバイザリー部門において IFRS 早期適用企業に対する導入支援に従事。その他 IFRS 講師を経験。　現在、IFRS コンバージョンサービスの専門家として、IFRS15 や新収益認識基準対応を中心に複数のプロジェクトに関与している

（本稿は 2019 年３月 13 日、東京・中央区のアビタス八重洲校にて開催されたセミナーを編集部にてまとめたものです）

Seminar

内部監査のためのコミュニケーションスキル

公認会計士･税理士
柴山政行氏

監査担当者のコミュニケーション力が、その後の業務効率に大きく影響するケースが増えている。会計・内部監査とコーチングスキルの双方に精通する柴山氏に監査とコミュニケーションの本質を語ってもらった。

難しいことをやさしく伝える

多くの会社を見てきて感じるのは、うまくいかない会社は総じて物事を難しく考えるということだ。環境変化に対応できない会社の典型である。難しいことを難しく言うことは誰にでもできるが、難しいことを簡単に伝えることは難しい。優れたリーダーは難しい問題をシンプルにできる。枝葉を捨てて本質を捉えるからだ。そうしたリーダーがいる組織は成功する。コミュニケーションについてもしかりである。誰にでも理解できる言葉でシンプルに目標を伝え、そこに一致団結して導くのがリーダーの務めだ。

そうした視点から、「監査とは何か」を考えてみたい。監査の「監」という字は「人が目（臣）で上からたらい（皿）を見る」ことを表し、転じて「原則に沿って確認する」という意味がある。「査」は察と同じ「調べる」を意味する。つまり、「ある規範やルールに沿って現場の姿を調べて確認する業務」であるということだ。このように「監査」についての、皆さんなりのシンプルな定義をまずは決めることだ。大事な言葉の定義をすり合わせて、トップから現場まで一貫して同じ認識で貫くことが会社を強くする監査の第一歩である。

「内部監査」の目的をシンプルに言えば、企業の経営目的に合わせて、ブレークダウンした個々の業務目標を達成するための「業務コントロール（内部統制の整備・運用）が経営者の意図通りに機能しているかを検証・判定する」ことだ。成果は、経営目標の達成、すなわち顧客の創造と社員の生活維持として結実する。ただし、監査が強力になりすぎると組織の硬直化や過度な内向きといった副作用が生じる。過ぎたるはなお及ばざるがごとしである。

内部統制ができてくると「脆弱性」と「非効率性」という２つの問題が発見される。脆弱性を放置すると不正や過失・ミスといったコンプライアンス問題につながる。一方、非効率性が見逃されれば、コストアップ、長時間労働、売上の低迷などにつながるが、非効率性が発見され改善されれば、コストダウンと同時に時短につながる。ちなみに、効率アップとは粗利を増やすことと認識されるとよい。粗利は人件費のおおよそ２倍、つまり人件費の平均が600万円であれば１人当たり1200万円の粗利が必要という観点で監査すると見えてくるものが違ってくる。時短がうまくいけば、働き方改革につながり、結果１部門で年間１人分ほどの人件費を改善することも可能だ。内部監査はこうしたコンサルティング機能も有する。

コミュニケーションで効率をアップする

不正や不祥事の予防的な機能の鍵となるのが「コミュニケーション」である。コミュニケーションとは、「意思・思考・感情」の、伝達・交流だ。コミュニケーションが行われるとき、目の前で見えている発言内容は「意思」である。今思っている短期的な意思の背景に、「感情」と「思考」があり、この２つは監査の現場では足かせとなることが多い。

感情とは気分の良し悪しで、行動を左右する二次的要因となる。もともとの気性やその日の体調が加わって変化する。重要なのは思想、つまり価値観である。長期にわたって形成された価値観、つまり気質や人格などを無視して、よいコミュニケーションははかれない。自分の価値観を否定されて協力しようと思う人間はいないからだ。相手の価値観を知らずに監査に臨むのはとても危険なことなのだ。相手の価値観にいかにうまく共感するかが、コミュニケーションの本質と言ってもいい。かつてコーチングを学んでいた頃、ベテラン講師からもらった「コーチは相手ありき」という言葉は今でも私の一番の宝物だ。「上手に言おうとか、うまく質問しようとか、自分のことばかり考えている。それは忘れなさい。うまくやらなくていいから相手のこと

を考えてください」と彼は言った。コミュニケーションも同様だ。

監査が滞る大きな原因の１つは、対応者と監査員との意識のすれ違い、意思疎通の不十分さにある。その背後には「対立関係」か、「並列関係」かという問題があり、本日のテーマの大きなポイントの１つでもある。監査員と対応者が真正面から主張をぶつけ合うような「対立関係」になると監査はうまく進まない。まずは監査目的を対応者と共有し、並んで同じ方向を一緒に見る「並列関係」であることを示すことだ。そして、監査対応者に「どのようなメリットがあるか」をしっかりと伝える。相手の状況を理解し、相手のメリットにもなるような監査を可能にするのが、監査部員に求められるコミュニケーションスキルである。

そのために、まずは価値観・感情・意識の３つのレベルで相手をよく観察する。ここでの観察とは、相手の状況を理解するための観察である。これが「相手ありき」のコミュニケーションの本質である。

監査の本質は「聞く」ことにある

Audit（監査）とは「聞く」という意味であり、監査の本質は聞くことにある。監査部員に求められるコミュニケーションスキルの中でとくに推奨するのは、まずは①よく「聞く」ことである。そして、②「承認する」こと、③「質問する」こと、④「コーチング・フロー（会話の流れ）」と続く。話し上手がコミュニケーション上手と思ったら大間違いで、大事なのは相手の話を「聞く」ことだ。そして、否定せず、認める、褒めることで相手を「承認」する。「質問」はコミュニケーションにおける最大の武器の一つとなる。そして会話の流れの中でコーチングを行っていくことで、監査者と対応者が協力して実りある監査を実現していく。

こうしたスキルは、D. カーネギーが『人を動かす』の中で著している、①非難しない、②誠実に評価する、③欲求を起こさせるという３原則と符合する。

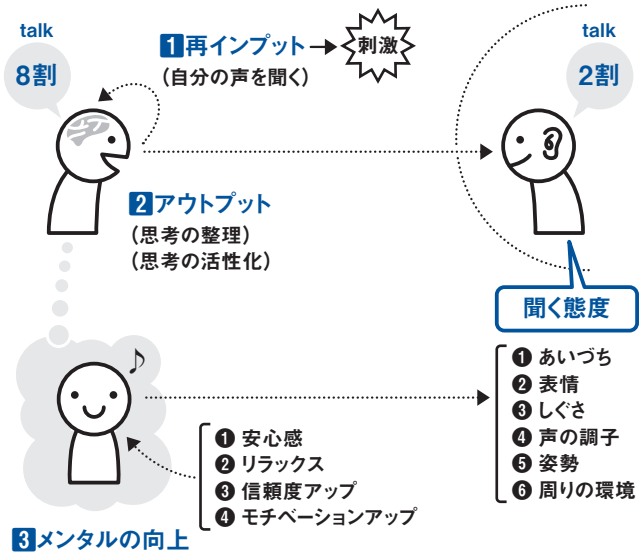
『人を動かす』の中では、鉄鋼王 A. カーネギーにまつわる次のような逸話が紹介されている。A. カーネギーの義理の妹は大学に行っている息子２人を病気になるほど心配していた。何度手紙を出しても２人とも一度も返信をよこさないのだ。そこでカーネギーは甥たちに手紙を書いた。手紙の本文はとりとめのない内容だった。ただ一言、追伸に「２人に５ドルずつ贈る」と書き添えた。しかし、お金は同封しなかった。その後、甥たちからはすぐに返事が来た。「返事をよこせ」とは一切書かずに返事をもらうという目的を達成したのだ。ここには大きなヒントがある。「手紙をよこしなさい」と言われれば言われるほど、息子は反発を増していたかもしれない。手紙を書いてほしいという自分側の気持ちを抑え、相手の中に「手紙を書きたい」という欲求を起こさせる。その重要性をこの実話は示唆している。

これを監査に応用するとどうなるか。モチベーションをつくり出す「５ドル」とは、マーケティングの発想を援用すれば、「夜も眠れないほど欲しいもの」または「夜も眠れないほど解消したい悩み」となる。監査に協力してもらうとき動かしたい人の「５ドル（欲求）とは何か？」を書き出してみる。相手がいちばん大事だと思っている欲求を察するのが、コミュニケーションの重要な部分だ。例えば債権管理の部署であれば、延滞を見つける、売掛金が帳簿と合わない、うまい管理方法を知りたい、サイトを短くしたいなど、さまざまな欲求があるだろう。物流にも営業にも企画にも、それぞれ部門特有の欲しいものや悩みがある。それを、考えてみる。これが「問いの共有」であり「経営理念の共有」につながる。「監査対応者の５ドルは何か？」――そのことを常に考え続けていれば、１年後、監査のコミュニケーションに明らかな変化があらわれるだろう。

人間はややもすると話したい生き物だ。売れるセールスは相手に話させるが、売れないセールスは自分がしゃべる。監査であればなおさら聞くことが大事になる。相手の話の中の情報を整理して何が大事かを考える。しゃべってもらえば相手の要求がわかり、その要求に沿って展開して監査にもっていく。相手が内部監査にメリットを感じれば、積極的に課題について話してくれるだろう。もちろん毎回、うまくいくわけではない。失敗を気にせず、トライし続けてもらいたい。

聞き方のスキルには、①あいづち、②表情、③しぐさが大事で、④声の調子、⑤姿勢、⑥周りの環境などがあるが、テクニック以上に大事なのが、相手の話に関心をもって耳を傾けることだ。関心のあるフリをしても必ずバレるから、気のないあいづちは逆効果である。相手の話に心底、関心を示しながら聞くことができれば、あいづちにも表情にもしぐさにも自然とそれがあらわれる。あいづちの打ち方（やり方）を変えるのではなく、在りよう（あり方）を変える。そうすれば、コミュニケーションはおのずと変わり、信頼をベースとした対話づくりのベースとなる。

図1 監査の現場で役立つ
コミュニケーション技術



質問で問題をあぶり出し解決へと導く

次に監査技術としての「質問」について考えてみる。監査では、「監査に必要な情報の収集」や「監査手続きの過程で生じた疑問点の確認」のために質問が行われる。こうした情報収集のための質問は積極的に行わなければならない。そのとき、チェックリストに沿って聞いていないだろうか。業務平準化のために、モレがないようチェックリストをつくるのは王道だ。問題は同じチェックリストを複数回にわたって使うと、相手も予測できるようになるということだ。「また、同じことを聞かれるのか」と相手が思ったとき、本当は他に問題を抱えているけれども「聞かれたことをやっておけばいいか」という気持ちになり、本当の問題に触れないようにしようと思うかもしれないし、やりたくないのにやっているフリをするかもしれない。こうしたメンタルのコントロールが監査では重要になる。チェックリストは監査の品質をアップしてくれるが、受ける側の気持ちを考えての使い分けが必要になる。

質問はコミュニケーションの武器となると申し上げたが、実際、さまざまな効果が期待できる。質問によって相手の中に新たな視点を生じさせ、今までの業務を異なる視点から見ることで、大きな効率アップが図られることもある。また、深く考える機会を与えることで、その人の中で変化が生じ、見方が変わり、考え方が変わってくる。質問によってモチベーションを上げることもできるし、相手の考えを整理し、重要事項を絞り込み優先順位をつけることもできる。

質問には、イエス・ノーや選択肢で答えることができる「クローズド・クエスチョン」と、自由に答えを考えさせる「オープン・クエスチョン」がある。「〇〇業務は1人の人がすべて担当していますか？」はクローズドな、「最近、商品の受注から出荷までの流れで、どんなトラブルがありましたか？」はオープンな質問だ。監査の現場では、客観性を持たせるためにクローズド・クエスチョンが多用される。また緊急性が高いときもクローズド・クエスチョンを使う。オープン・クエスチョンは時間をとって問題点を探りたいときに用いるという使い方がある。また、「いったん監査を終了します。ところで……」といったところでオープン・クエスチョンを使うことで問題の糸口が発見されることもある。

内部統制の問題発見はかなりスキルフルだ。①セットアップ（アイスブレーク）で緊張をほぐし、②目標の明確化、③現状の明確化、④ギャップの原因分析、⑤行動計画、⑥フォローアップ、と続く。ギャップの分析では、チャンク・アップ（言葉の抽象度を上げる。「つまり？」）、チャンク・ダウン（言葉の抽象度を下げる。「例えば？」「なぜ？」）やスライドアウト（「他に何かありませんか？」）などのスキルを用いる。業務改革に向けた行動計画を立てるときはECRS（イクルス）の次の4つの発想が役に立つ。Eliminate（削除）：なくせないか？（電話対応、書類作成）、Combine（結合）：一つにできないか？（注文フォーム、前後の工程）、Rearrange（組換）：順序を変えられないか？（出荷後の請求入力を受注時に）、Simplify（簡素化）：単純にできないか？（倉庫内の整理。確認作業）。例えば、内部監査業務もこの原則で効率化できるかもしれない。業務監査プロセスをECRSに当てはめて細分化して検討するのもよい。

＊

心構え（あり方：思考習慣）、技術（やり方：知識）、体現（伝え方：コミュニケーション）の3つが備わることで、事業の成功に寄与する監査が実現する。本日のセミナーがコミュニケーション能力の開発や自分の行動を変えるヒントになれば幸いである。

▶ Profile
Masayuki Shibayama／埼玉大学経済学部卒業。監査法人を経て、合資会社柴山会計ソリューション、柴山会計ラーニング株式会社、柴山政行公認会計士・税理士事務所を経営。税務・監査・コンサルティングと同時に会計教育にも尽力。コーチングを用いた研修にも定評がある。「柴チャンネル」（Youtube）の登録者数は1万人超。著書、多数。軽快な語り口での講演や講座は、資格受験生から経営者層まで好評を博している。

（本稿は2019年5月22日、東京・中央区のアビタス八重洲校にて開催したセミナーを編集部にてまとめたものです）

経理財務担当者・会計士向け

働き方改革対応 退職給付解説講座【無料】

2019/9/18（水） 14：00 ～ 17：00（開場 13：30）

今、人生 100 年時代における新たな退職給付のあり方が問われています。働き方改革や高齢者雇用安定法に基づく定年延長は、人事制度だけでなく、退職給付制度の見直しを必要とします。特に、シニア人材を積極的に活用するのか、新たなフィールドへの挑戦を支援するのか、経営スタンスを明確にできず混乱している企業が多いようです。

本講座では、働き方改革等の環境変化を踏まえ、退職給付制度をどのように見直すべきか、経理財務又は会計士の立場で知っておくべきポイントを分かりやすく説明します。また、制度の見直しに伴う会計上の取扱いや留意点についても解説します。

プログラム

- ●退職給付を取り巻く環境の変化
- ●退職給付に関する法令改正のエッセンス
- ●リスク分担型企業年金とリスク対応掛金
- ●働き方改革が退職給付制度へ与える影響
- ●定年延長その他、シニア人材活躍への戦略
- ●退職給付制度の改訂及び会計上の取扱い
- ●その他

【講師】

中村淳一郎氏

IIC パートナーズ代表／公認会計士・DC アドバイザー・日本アクチュアリー会研究会員

■主　催：株式会社 IIC パートナーズ、株式会社アビタス
■会　場：アビタス八重洲校　東京都中央区日本橋 3-6-2　日本橋フロント 4F
■定　員：先着 50 名
■参加費：無料
■対　象：経理財務ご担当者、公認会計士

申込方法

■ **専用フォーム**
https://t.abitus.jp/190918

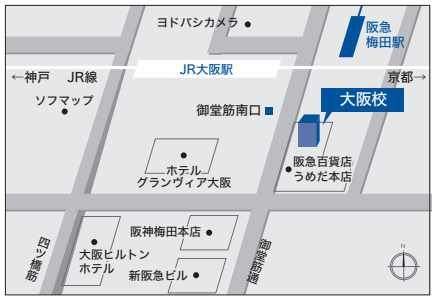
■ **申込期限**
2019 年 9 月 13 日（金）

お問い合わせ
アビタス法人営業グループ
training@abitus.co.jp
Tel: 03-3299-3130

新宿本校

八重洲校

大阪校



アビタス通信　Vol.52　2019 年 7 月発行

発行――株式会社アビタス
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15 階
発行人――三輪豊明
編集担当―広報
abitus@abitus.co.jp　TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

【新宿本校】〒151-0053　東京都渋谷区代々木 2-1-1　新宿マインズタワー 15 階
TEL 03-3299-3330　FAX 03-3299-3777
【八重洲校】〒103-0027　東京都中央区日本橋 3-6-2　日本橋フロント 4 階
TEL 03-3278-8800　FAX 03-3278-8801
【大阪校】　〒530-0017　大阪府大阪市北区角田町 8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 21 階
TEL 06-6365-8660　FAX 06-6365-8661