



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 20

September 2016

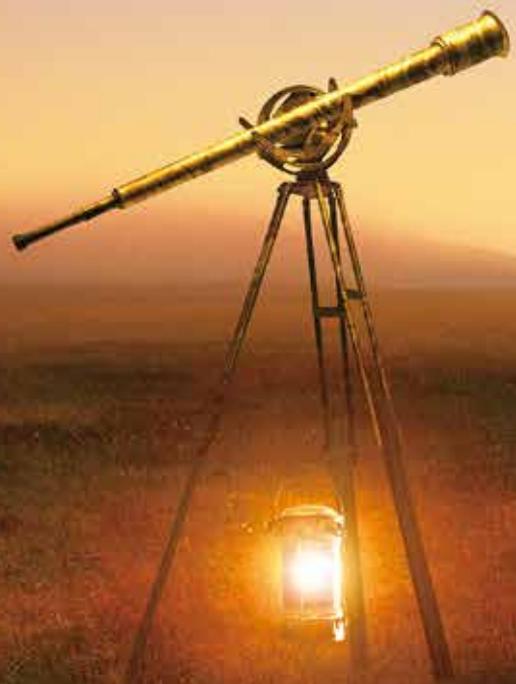
特集 (海外)

Brexit (英国のEU離脱) のおよぼす影響と  
今後の展開

特集 (経営)

KPMGグローバルCEO調査2016  
～日本企業の分析

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



# Contents

## 特集1 (海外)

### 3 Brexit (英国のEU離脱) のおよぼす影響と今後の展開

KPMG/有限責任 あずさ監査法人 三浦 洋  
KPMG税理士法人 神津 隆幸/福田 隆

## 特集2 (経営)

### 9 KPMGグローバルCEO調査2016 ～日本企業の分析

KPMG 宮原 正弘

## 会計トピック

- |    |  |                     |
|----|--|---------------------|
| 17 | ASBJの中期運営方針  | あずさ監査法人 川西 安喜       |
| 23 | 会計基準情報 (2016.6-7)  | あずさ監査法人 荒井 謙二/菅原 亜紀 |
| 28 | USGAAPにおける金融資産の新しい減損規定                                   | あずさ監査法人 大川 圭美/中川 祐美 |
| 35 | 「改正『修正国際基準 (国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)』」の公表 | あずさ監査法人 長谷川 ロアン     |

## 税務トピック

- |    |                    |  |
|----|--------------------|--|
| 42 | M&Aにおける無形資産と移転価格税制 | KPMG税理士法人 田中 淳/森 雅史<br>KPMG LLP 仲 知威/岩城 成紀 |
|----|--------------------|--|

## 経営トピック

|    |  |                        |
|----|--|------------------------|
| 49 | コーポレートガバナンス Overview 2016<br>ー 企業価値向上への取組みと今後の課題 ー                           | KPMGジャパン 大西 健太郎/和久 友子  |
| 54 | 未来を拓くコーポレートコミュニケーション<br>第20回 Room for improvement～要約<br>KPMGビジネスレポート・サーベイ第2版 | KPMGジャパン 高橋 範江         |
| 64 | 顧客との共創のためのデジタルデータ活用  | KPMGコンサルティング株式会社 和田 智  |
| 72 | CEOを輩出するIT組織創り<br>～構造改革を通じたIT部門の飛躍～  | KPMGコンサルティング株式会社 川島 牧雄 |
| 81 | 既存ジョイント・ベンチャー(JV)見直しのポイント  | 株式会社KPMG FAS 舟橋 宏和     |
| 87 | スポーツの発展と放映権料の関連  | あずさ監査法人 大塚 敏弘/得田 進介    |

## 海外トピック

|    |                                    |  |
|----|------------------------------------|--|
| 91 | タイ子会社管理の基礎知識<br>第1回 タイ人にとっての社内規程とは | KPMGコンサルティング株式会社<br>吉田 崇/Ingcanuntavaree Ratanachote |
| 97 | オーストラリア<br>2016/17年度連邦予算案の解説       | KPMGオーストラリア 大庭 正之<br>KPMG 税理士法人 吉岡 伸朗                |

### ご案内

- 103 あずさ監査法人 オンライン解説・  
オンライン基礎講座のご案内
- 104 メールマガジン/セミナー
- 105 Thought Leadership

- 106 出版物のご案内
- 109 出版物一覧
- 110 日本語版海外投資ガイド
- 111 海外拠点一覧
- 112 KPMGジャパン グループ会社一覧

▶ KPMG Insightのバックナンバーは、KPMGのホームページよりご覧になれます。 [www.kpmg.com/jp/kpmg-insight](http://www.kpmg.com/jp/kpmg-insight)

# Brexit (英国のEU離脱) のおよぼす影響と今後の展開

## Brexit EU 対応専門チーム

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人  
専務理事 統轄責任者 三浦 洋

## KPMG 税理士法人

パートナー 神津 隆幸  
シニアマネジャー 福田 隆

2016年6月23日、英国の欧州連合（以下「EU」という）離脱是非を問う国民投票が実施され、開票結果は、残留支持が約48%、離脱支持が約52%という離脱支持側の僅差の勝利となり、英国のEU離脱が決定しました。これを受けデービッド・キャメロン首相が辞任を表明し、後継者選びのための保守党党首選挙が開催され、7月13日にテリーザ・メイ新首相が選出されました（7月11日保守党党首就任）。メイ首相は残留派であったものの、国民投票の結果を受け、EU離脱を遂行する責務を負うことになります。国民投票実施の背景にはこれまでのEU政策に対する英国国民の不信感や、英国への移民流入問題などがあるとされていますが、英国のEU離脱（以下「Brexit」という）は、英国の国民や企業、一般家庭のみならず、英国および欧州に既存事業を有する投資家や多国籍企業、欧州各国などさまざまなステークホルダーに対して直接的に間接的に影響をおよぼすものと考えられます。

本稿においては、Brexitがおよぼす影響について、税務の観点から考察するほか、基本的な情報として、EU離脱に関する手続きや、EU側との新協定を締結するうえで想定されるシナリオについて概説いたします。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



三浦 洋  
みうら ひろし



神津 隆幸  
こうづ たかゆき



福田 隆  
ふくだ たかし

## 【ポイント】

- 英国が、EUから離脱をするためには、英国が欧州理事会に脱退意思を通告してから、少なくとも2年間、あるいはそれ以上の期間を必要とし、当面は不透明な状況が続くことが考えられる。
- 今後、英国が模索する新しい交易上の協定には、既存のモデルや独自のモデルなど様々なシナリオが想定される。
- 税制上の潜在的な影響は、直接税（法人税や源泉税など）と間接税（関税やVATなど）に大別され、英国に子会社がある、あるいは英国に商品の輸出入を行っている日系企業のほか、多岐にわたるステークホルダーにおよぼすことが予想される。
- 情報収集活動による的確な状況把握を通じて、Brexitを現在の商流や組織・機能の配置などを見直す好機ととらえることにより、新たな事業機会の発見と活用につなげることが期待される。

## I. EUからの離脱に関する手続き、スケジュール

はじめに、EUを離脱するためには、加盟国が欧州理事会（各国首脳で構成され、政策の方向性などを決定するEUの最高協議機関）に対して脱退意思を通告する必要があります。これまで、英国に匹敵するような大国がEUを脱退したという前例はありませんが、欧州連合条約の第50条は、EU加盟国が離脱を希望した場合の手続きについて規定しており、そのなかで、2年間の交渉期間が認められる、としています。ただし、この条文においては、離脱を決めた加盟国が、国内での決定後、いつまでに欧州理事会に通知する必要があるかなどの詳細は定めていません。いずれにしても、欧州理事会へ離脱意思を通知したのち、英国はEUと脱退協定締結のための交渉を行います。最終的な離脱の承認については、欧州議会の合意を得て、離脱を希望する英国と、残るEU加盟国のうち、英国を除く27カ国中の20カ国、人口65%以上の特定多数決にて脱退協定が合意されることとなります。

一方で、離脱交渉が2年間で終わらなかった場合、EU加盟国は全会一致で交渉期間の延長に同意する必要があります。なお、脱退協定が発効される日から、EU法は英国に適用されなくなります。それまでは加盟国としての権利や義務を行使でき

ます。また、2年間の交渉期間において、EU側から英国への制裁的な措置として、離脱に伴う非常に厳しい条件が課せられる可能性もあるため、今後の展開を考察した場合、英国は必ずしも好意的な条件を引き出せない可能性があるなど不確定の要素を含んでいます。

メイ首相は、これまでに、EU離脱交渉では、ヒトの移動の自由（基本的自由に関する詳細は後述）を規制しつつ単一市場に残りたい意向を示しています。また、第50条については、英国の交渉方針が合意に至るまでは行使せず、今のところ2016年内の行使はないとしているほか、総選挙も2020年までは行わない方針を示しています。

## II. 新しい協定のシナリオ

さて、EU単一市場とはそもそもどのような特徴を有しているのか、EU加盟国が享受できる4つの基本的自由の原則について説明します。それぞれ、①ヒトの移動の自由、②サービスの移動・事業の設立の自由、③資本の移動の自由、④モノ（商品）の移動の自由、という基本概念です。Brexitが現実となった今、根本的にこれら基本的自由が影響を受けることとなります。

- ① ヒトの移動の自由を喪失すると、英国(内外)へ自由に入出入りする権利は失われます。具体的には、他のEU加盟国に居住して働いている英国国民や、英国に居住し働いている他のEU加盟国の国民に影響を及ぼします。このため、英国ビジネスに関わる有能な人材へのアクセスが制限され、現在の事業所の構成員の取扱いに混乱をもたらす可能性があります。
- ② EU加盟国内に営業拠点を持つ金融機関は、パスポート権を取得すれば、他のEU諸国内に営業拠点をもちなくてもEU企業として扱われ、他のEU加盟国のどこでも自由に金融サービスの提供や支店の設立が認められています。サービスの移動・事業の設立の自由の喪失することは、パスポート権を失うことでもあるため、関連当局などからの承認の再取得を検討する、あるいは、特定の機能の英国外への移転を検討する必要があります。
- ③ 英国は今後もEU内外への資本の移動の自由を享受できるものと考えられますが(資本の自由はEU域内よりも広域に適用されるため)、国境を越えて自由に資本を移動することが認められなくなった場合、金融機関はユーロ圏内の拠点に移動する可能性があります。ただし、交渉結果にかかわらず資本の移動は影響を受ける可能性があり、英国の巨額の財政赤字を埋めるために必要な資金の流入が止まることによって、ポンド安、高インフレ、利上げなどに繋がる可能性があります。
- ④ モノ(商品)の移動の自由を喪失することで、EUという単一市場へのアクセスを失い、これまでゼロだったEU加盟国との関税は見直される可能性があるため、必要な生活物資の多くを輸入に頼っている英国経済は、消費の減少を中心に影響を受ける可能性があります(税制上の影響の詳細は第三章で解説)。

以上のような状況から、今後2年間(あるいは2年を超える可能性も)は不透明な時期が続きながらも、その間に英国は、離脱後の関係性を決める交渉を開始し、新しい協定を締結せねばなりません。具体的には、図表1のようなシナリオ(選択肢)が考えられます。

これら以外の選択肢として、独自の路線を模索するという英国版カスタムメイドという選択肢も考えられます。

具体的には、他国モデルのような既存パッケージのかわりに、モノ(商品)とサービスの移動の自由を網羅した包括的FTAをEUと締結する選択肢です。このシナリオにおいては、英国は規模や特別な目的に応じた協定(たとえば、金融機関に関しては非課税措置の削減を求めるなど)を交渉することが可能になると考えられ、長期的には英国にとって望ましい状況が考えられる一方、実現性は低いと思われます。というのはさまざまな交渉事は、英国とEUがどの程度協力的であるのかによって決定されるものであり、英国はEUにとって巨大な消費市場であることから、ある程度強力な交渉力を持っているものの、欧州の緊縮財政に対するドイツの対応のように、EU加盟国のなかでも経済大国が強硬姿勢のポジションを取る可能性も考えられるためです。たとえば、アメリカ合衆国とEUの間で締結されている大西洋横断貿易投資パートナーシップ協定(Transatlantic Trade and Investment Partnership: TTIP)のように、EUの特定の項目が交渉の妨げになる可能性もあります。その意味において、FTAが最終合意に達するまで、EUから離脱した英国は

【図表1 想定されるシナリオ】

| 選択肢                    | 特徴   |
|------------------------|--|
| EEA(*)に加盟              | <p>ノルウェーモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 単一市場へのアクセスの見返りとしてヒトの移動の自由を受け入れる。</li> <li>● EU規則への遵守が義務付けられるが意思決定に関与することはできない。</li> <li>● 53のEU非加盟国との自由貿易協定へのアクセスは認められない。</li> <li>● 税関検査が必要。</li> <li>● EU予算への多額の拠出を求められる。</li> <li>● EFTA(European Free Trade Association: 欧州自由貿易連合)監視機構の監督下におかれる。</li> </ul> |
| EFTA(*)に加盟し EEAには加盟しない | <p>スイスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 単一市場への部分的なアクセスが認められるものの、サービスに関するアクセスは限定的。</li> <li>● EUと産業界別にカスタムメイドの内容で合意。個別交渉のため長期化の可能性。</li> <li>● ヒトの移動の自由を受け入れる</li> <li>● EFTAの自由貿易協定に参加する。</li> <li>● EU予算へのいくつかの拠出が求められる。</li> <li>● EFTA監視機構の監督下におかれる。</li> </ul>  |
| 関税同盟                   | <p>トルコモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部のモノのみ単一市場へのアクセスが認められ、サービスについては認められない。</li> <li>● EU関税同盟に加盟(EU非加盟国にはEUと同等の貿易条件を提示する必要がある)。</li> <li>● EUと同等の規則への遵守が求められる(競争法、国家補助規則など)。</li> <li>● EUの意思決定への関与もEU予算への拠出もなし。</li> </ul> <p>注:トルコはEU加盟交渉中</p>  |
| 二国間協定                  | <p>カナダモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FTA(自由貿易協定)において、工業製品・農産品について段階的にタリフを撤廃する予定。</li> <li>● 範囲をサービスにも拡大する予定。</li> <li>● 貿易の際は原産地規則への遵守が求められる(EUへの輸出時はEU規則を遵守)。</li> <li>● ヒトの移動の自由もEU予算への拠出の義務もなし。</li> </ul> <p>注:交渉に7年を要し、未だ発効していない</p>  |
| WTOに加盟                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他のモデルの交渉が実現しなかった場合に残された選択肢。</li> <li>● 英国はEUおよびEU加盟国との輸出入においてWTOタリフの適用を義務付けられる。</li> <li>● 53のEU非加盟国との自由貿易協定へのアクセスは認められない。</li> <li>● EU予算への拠出やヒトの移動の自由に関する義務はない。</li> <li>● 英国国民はEUでの居住・労働権を喪失する。</li> </ul>   |

\* 英国は EEA(European Economic Association: 欧州経済領域) に自動的に加盟できるものではなく、まず、EFTA(European Free Trade Association: 欧州自由貿易連合)に加盟申請をする必要がある。

【図表2 税を取り巻く環境に与える潜在的な影響】

| 課題                              | 概要  | 影響   | Brexit後の不確定要素   |
|---------------------------------|---|--|---|
| 直接税への影響                         |   |  |   |
| 源泉税－<br>EU親子会社指令                | EUの子会社には、これまでEU親子会社指令で認められていた配当金に対する源泉税免除措置が適用されなくなる。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>源泉税費用が発生する可能性。</li> <li>英国は持株会社の所在地として好ましくないとされる可能性。</li> </ul>   | 取引相手の国との租税条約(DTA)に基づく源泉税税率により影響は異なる。  |
| 源泉税－<br>利子・ロイヤルティ指令             | EU域内での利子・ロイヤルティ料の支払いは特定の状況下において源泉税の対象となる。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>EUに子会社を持つ企業に源泉税費用が生じる可能性。</li> <li>IP保有や資金調達に関して英国は好ましくない場所となる可能性。</li> </ul>   | 英国は広範囲のDTAネットワークを有するため、ほとんどの企業への影響は限定されるか、重大な影響はない可能性。  |
| EU仲裁協定                          | 英国は今後EUの強化された協定に基づく拘束力のある仲裁措置の対象にはならない。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>移転価格(TP)紛争の解決、二国間相互協議(MAP)の交渉およびそれに伴う調整に要する時間の長期化。</li> <li>二重課税リスクの増加。</li> <li>キャッシュフローコストの発生。</li> </ul>   | BEPS行動計画14によりEU域外でも仲裁制度が一般的になる見込みだが、その導入はまだかなり先。  |
| 間接税のうち関税への影響                    |   |  |   |
| 域内単一市場へのアクセス                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>英国は今後域内単一市場へのアクセスが認められない(2年間の交渉期間終了時において英国がEEAに加盟しない場合)。</li> <li>EUとの輸出入に関して関税が課せられる可能性。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>英国への輸入品およびEU諸国向けに販売される英国商品の価格が上昇する可能性。</li> <li>コンプライアンス・コストおよび事務手続きの増加。</li> <li>統合基幹業務(ERP)システムの再設計。</li> <li>一定期間にわたりEUとの取引が不安定になる可能性。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>英国が単一市場へのアクセス権を留保するか、あるいはEUと自由貿易協定やEEA・EFTAへの加盟について交渉するかは不明。</li> <li>長期にわたる交渉プロセス。</li> </ul>   |
| EU自由貿易協定へのアクセス                  | 英国は、メキシコ、南アフリカ、チリ、トルコ、スイス、韓国といった第三国(および米国、カナダ、日本といった交渉中の国々)とのEU自由貿易協定を利用することができなくなる。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>FTAがない場合、英国の輸出入に多額の関税が課され潜在的な障壁となるおそれ。</li> <li>コンプライアンス・コストおよび事務手続きの増加。</li> <li>ERPシステムの再設計。</li> <li>一定期間にわたり国際取引が不安定になる可能性。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>(EEAやEFTAに加盟しない場合)英国は主な取引相手国と貿易協定の交渉をする必要があり、そのプロセスは長引く可能性も。</li> <li>条件は現在のもの比べて良くなる可能性も悪くなる可能性も。</li> <li>交渉プロセスおよび求める結果に関する英国の完全裁量権。</li> </ul> |
| 英国の関税法は主に欧州連合関税法典およびEU規則に基づいている | EU関税法は英国では適用されなくなる。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>関税の増加。</li> <li>EU/対外貿易にかかる事務費用の増加。</li> <li>EUにおける優先・特別措置の廃止。</li> <li>インボイス手続きやシステムの変更が必要</li> <li>EUとの合意、協力、認識による恩恵を失う可能性</li> <li>欧州連合司法裁判所(CJEU)への付託ができなくなる</li> <li>一定期間にわたり国際貿易が不安定になる可能性</li> </ul> | 英国は新たな関税制度が必要 - 詳細はどうか不明。   |

WTO規則に逆戻りする可能性もあります。

また、結果的にEUに残留するという事も考えられる選択肢です。メイ首相は2020年まで総選挙を行わない方針を示していますが、残留派がEU残留の権限を有する新政権を発足した場合、第50条が発動されない可能性も否定できません。

【図表2 税を取り巻く環境に与える潜在的な影響】つづき

| 課題                       | 概要   | 影響   | Brexit後の不確定要素                                      |
|--------------------------|--|--|--|
| 間接税のうちVATへの影響            |  |  |  |
| VATはEU全域共通の規則により規制されている  | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品・サービスの域内供給は、今後は英国とEU加盟国との間の輸出入として扱われる。</li> <li>英国の規則および解釈は今後EUのものから変わっていく可能性。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>取引ごとのVATの取り扱い、インボイス手続き、システム要件を変更する必要がある。</li> <li>サプライチェーンの一部でVATの課税漏れが生じる可能性。</li> <li>EUの減免措置(トライアンギュレーション・リリーフなど)の廃止。</li> <li>域内貿易統計報告(Intrastat)とそれに関連する要件への準拠は不要となる可能性。</li> <li>VAT税率や減免に対する自治権の拡大。</li> </ul> | 英国がVAT制度を現状のまま維持するのか、またそれがEUの取引相手先との関係にどう影響するかは不明。 |
| VATはEUの法律および解釈により規制されている | 英国は今後欧州委員会からの異議申立ての対象外となり、CJEUの管轄外となる。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>英国企業は今後EUのVAT原則に基づく保護の対象外となり、CJEUへ訴える権利も認められない。</li> <li>今後はVAT関連の問題についてCJEUやEU法に依拠することはできない。</li> <li>英国の裁判所がVAT法の解釈について判断を下す。</li> </ul>  | 英国はEUの解釈をそのまま単純に継続し、EUの判断を考慮することが見込まれる。            |

### Ⅲ. 税制上の影響

Brexitが税を取り巻く環境に与える潜在的な影響は、主に、法人税や源泉税などの直接税への影響と、関税やVATなどの間接税への影響に分けられ、影響を受けるであろう企業は、すべての多国籍企業、英国持株会社、英国に商品の輸出入を行っている企業およびEU加盟国との間で商品・サービスの売買を行う英国企業など、多岐におよぶことが予想されます。

現時点で考える主な課題、その概要および影響、そしてBrexit後の不確定要素は図表2のとおりです。

今後、Brexitの影響により、事業再編(サプライチェーンの変更を含む)の検討をはじめの可能性があると思われます。その場合には、当該事業再編につき、どの時点の税制が適用となり、再編時および将来において税務上どのような影響が生じるかなどの検討を、複数の過程に基づいて行うことが重要となります。

### Ⅳ. おわりに

本稿では、Brexitのおよぼす影響と今後の展開、というタイトルで、税制や新協定シナリオなどについてこれらの課題や留意点を中心に概説しましたが、英国に既存事業を有するあるいは今後英国への投資を検討している投資家にとって、考慮すべ

きことはこれだけではありません。まず、貴社ビジネスの英国ならびに欧州における位置づけを評価する必要があります。そのなかで事業上の課題を洗い出し、ビジネスへの影響を分析する必要があります(たとえば、顧客、サプライヤー、調達、従業員、税制や各種法規制動向など)。

これからの2年間は情報の錯綜なども見込まれ、事業活動を展開するうえで混乱が避けられない期間となるかもしれませんが、Brexitへの対応を通じて現在の商流の設計や組織のあり方などを見直す好機ととらえることにより、新たな事業機会の発見と活用につながることを期待されます。

### ご参考 (Brexit・EU対応専門チームの設置について)

KPMGジャパンは、英国、および欧州の日本企業にBrexitに関する最新情報を提供し、今後の事業展開を包括的に支援していくために、日本、英国に加えてEU本部のあるベルギー・ブリュッセルの3拠点を結んだ「Brexit・EU対応専門チーム」を設置しました。統轄責任者を、KPMGの日系企業サービスグループ、グローバル・ジャパニーズ・プラクティス (GJP) を統轄するKPMGジャパンの三浦洋とKPMGロンドン事務所のGJP欧州統轄責任者である杉浦宏明が担当いたします。

東京、ロンドン、ブリュッセルを中核として、KPMGドイツ、オランダ、フランスなどのEU各主要国に専門デスクを配置し、国際税務、コーポレートファイナンス、コンサルティングの専門家を含む総勢約60名のグローバル三極体制でサービスを提供してまいります。

- BrexitおよびEUの動向に関する最新情報の提供
- 関税、VAT、直接税に関する企業業績への影響分析
- 欧州および英国における組織体制構築に関するアドバイザー
- サプライチェーンの見直しに関するアドバイザー

Brexitにかかる参考資料 (セミナー資料、産業界別の概説資料、税務上の留意点など) については、こちらのウェブサイトをご参照ください。今後も掲載コンテンツを拡大してまいります。

[kpmg.com/Jp/brexit](http://kpmg.com/Jp/brexit)

本稿に関するご質問などは、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG ジャパン  
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス 英国デスク  
CountryDesk@jp.kpmg.com

KPMG 英国  
ロンドン事務所 グローバル・ジャパニーズ・プラクティス  
JapanDesk@kpmg.co.uk

# KPMG グローバルCEO調査2016 ～日本企業の分析

KPMG アジア太平洋地域

アカウントティングアドバイザーサービス代表  
宮原 正弘

KPMGは主要10カ国を代表するグローバル企業のCEO約1300人（うち、日本のCEOは約100名）に対し、「KPMGグローバルCEO調査」を実施しました。本調査は2015年に続き2回目となり、今後3カ年の経営の見通しと、取り組むべき重要課題を調査するのが目的です。

本稿では、世界のCEOの回答と日本のCEOの回答を比較しながら、日本企業の特徴や、調査結果から読み取れる課題について考察します。



宮原 正弘  
みやはら まさひろ

## 【ポイント】

- － 全体の傾向と同様、約半数の日本のCEOは、今後3年間で自社が大きく異なる事業体に変革すると予想している。
- － CEOが直面する課題と今後の戦略において、「テクノロジー」に対する意識が、日本のCEOは全体と比べて低めの傾向を示している。
- － イノベーションは、全体、日本共に、多くのCEOの個人の最重要課題として認識されている。
- － データアナリティクス（D&A）の活用方法として、全体、日本のCEO共に、「戦略と変革の促進のため」を上位にあげている。
- － 全体、日本共に、多くのCEOはサイバー攻撃に対して万全な準備ができていないと回答している。
- － 人材のスキルギャップへの今後の取り組みとして、全体の回答では、日本と異なり「オートメーションへのフォーカス」が最上位にあげられている。

## I. KPMGグローバルCEO調査 2016の概要

KPMGでは、主要10カ国（オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、スペイン、英国、米国および日本）のCEO1,268人に対し、今後3年間の経営の見通しと重要課題について、調査を行いました。このうち、日本企業のCEOは約8%の103人が含まれています。

調査対象業種は、自動車、銀行、保険、投資マネジメント、エネルギー、インフラ、ヘルスケア、製造、小売・消費財、テクノロジー、通信に渡っております。回答者は業務収入が5億米ドル以上の企業であり、そのうち3分の1の企業が100億米ドル以上となっています。

調査は2016年3月15日から4月29日にかけて実施されました。

## II. 調査結果から見る世界の トレンドと日本企業の特徴

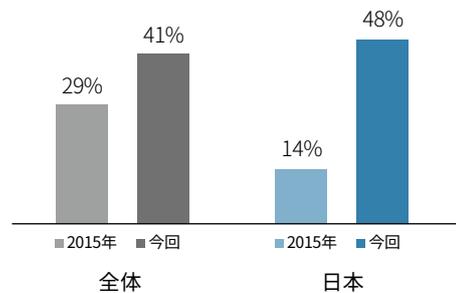
### 1. 変革するのは今しかない

テクノロジー、相互に繋がる顧客、異なるマーケットの融合へと導かれる変革は、既存のビジネスモデルを収斂させ、産業や企業の境界をあいまいにし、ビジネスに関する新しい考え方を要求しています。CEOは常に変化する環境に対応しなければならず、組織体質を柔軟にし、イノベーションを通じたビジネスモデルの変革が求められる時代に入っています。今回の調査対象全体のCEO（以下「全体」という）の多くは変革の必要性を自覚しており、41%が今後3年間で大きく異なる事業体に変革すると見込んでいます。これは2015年の調査時の29%に比べて12ポイントも上昇しています。同様に、日本企業のCEOも半数近く（48%）が3年後には大きく異なる事業体に変革していると予想しています。これも2015年の調査時の14%から大きく増えており、ビジネスモデルの変革が日本企業の経営課題として広がり始めていることがうかがえます（図表1参照）。

技術の進化のスピードにより、今日の不可能が明日の常識になることもあり、将来を予測することが困難になりつつある中、企業は待っている余裕はありません。このような危機感を抱き、変革を起こすタイミングは今であると多くのCEOが認識しています（図表2参照）。しかし、同時に、最新テクノロジーによって引き起こされる破壊やサイバー問題など、CEOが直面する課題は複雑化し、これまでにリーダーとして直面したことがない多数の課題があると多くのCEOは感じています（図表3参照）。デ

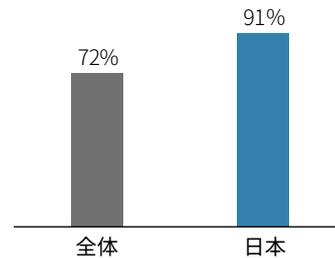
ジタルの時代で成功するためには、自社内の能力開発のみならず、顧客、サプライヤー、スタートアップ企業、研究機関など、あらゆる外部パートナーを有効に活用することが求められています。

【図表1 今後3年間で自社が大きく異なる事業体に変革する可能性】



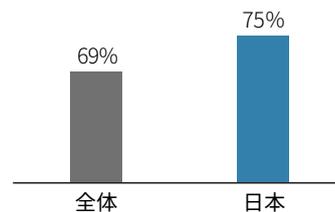
（出典：2016 Global CEO Outlook）

【図表2 自社の業界にとって今後3年間で過去50年間より重要になると感じている割合】



（出典：2016 Global CEO Outlook）

【図表3 リーダーとしてこれまで直面したことがない多数の重要課題が懸念】



（出典：2016 Global CEO Outlook）

## 2. CEOが直面する課題と今後の戦略

### (1) 懸念事項

全体では、「顧客のロイヤルティ」、「世界経済の自社のビジネスへの影響」(ともに88%)、「自社の将来を形づくる破壊とイノベーションについて戦略的に考える時間がないこと」、「変化するミレニアル世代の要望がビジネスに与える影響」(ともに86%)が、懸念事項の上位に挙げられました。さらに、「既存のビジネスモデルに破壊をもたらす新規参入者」に65%が懸念を持っている反面、「自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないこと」を53%が懸念しており、半数以上が、自らがビジネスモデルの破壊者にならないといけないという意識を持っていることがうかがえます。日本企業のCEOにおいて懸念事項の上位として挙げられたのは「競合にビジネスを奪われる可能性」(94%)、「自身の判断基礎となるデータの品質」、「規制による成長の抑止」(ともに93%)となりました。一方で、全体では「最先端テクノロジーに追随すること」を懸念するCEOが77%であったのに対し、日本は44%と半数以下であり、この分野に対する意識の違いが表れました。また全体のCEOの半数以上が懸念している「自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないこと」については、日本ではわずか34%で、自らが業界のビジネスモデルに変革をもたらすという意識については相対的に低くなっています(図表4参照)。

【図表4 CEOの懸念事項(上位6つ)】

| 全体                                     |     |
|--|-----|
| 顧客のロイヤルティ                              | 88% |
| 世界経済の自社のビジネスへの影響                       | 88% |
| 自社の将来を形づくる破壊とイノベーションについて戦略的に考える時間がないこと | 86% |
| 変化するミレニアル世代の要望がビジネスに与える影響              | 86% |
| 競合にビジネスを奪われる可能性                        | 85% |
| 基本的な自動プロセスと、人工知能や認知プロセスとの統合            | 85% |

| 日本                          |     |
|-----------------------------|-----|
| 競合にビジネスを奪われる可能性             | 94% |
| 経営判断の基礎となるデータの品質            | 93% |
| 規制による成長の抑止                  | 93% |
| 顧客のロイヤルティ                   | 91% |
| 変化するミレニアル世代の要望がビジネスに与える影響   | 89% |
| 基本的な自動プロセスと、人工知能や認知プロセスとの統合 | 88% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

### (2) 自社の成長に最も影響を及ぼす要因

今後3年間で自社の成長に最も影響を及ぼす要因として、全体では「世界経済」に次いで「テクノロジー」が上位に挙げられました。

一方、日本では、「国内経済」(15%)が上位に挙げられ、次いで「新規参入者」、「既存競業者」、「世界経済」(ともに13%)となっており、成長軌道に乗り切れない国内経済や不確実性を増している世界経済とともに、競争に対する意識の高さが顕著となっています。また、「テクノロジー」を挙げた日本のCEOは8%と、全体と比べて低めの結果となりました(図表5参照)。イノベーションの必要性が重要視される中、最先端テクノロジーの積極活用への意識が望まれます。

【図表5 今後自社の成長に最も影響を及ぼす要因(上位5つ)】

| 全体     |     |
|--------|-----|
| 世界経済   | 16% |
| テクノロジー | 12% |
| 国内経済   | 12% |
| 既存競業者  | 10% |
| 新規参入者  | 10% |

| 日本      |     |
|---------|-----|
| 国内経済    | 15% |
| 新規参入者   | 13% |
| 既存競業者   | 13% |
| 世界経済    | 13% |
| ブランドリスク | 11% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

### (3) 戦略的優先事項

今後3年間の上位3つの戦略的優先事項について、全体では、「イノベーションの促進」(21%)、「顧客志向の強化」(19%)、「破壊的テクノロジーの導入」、「タレントマネジメント」(ともに18%)が最も多く挙げられ、テクノロジーを駆使したイノベーションを重視する姿勢や、顧客との繋がり方に対する新しい考え方、デジタル時代において必要となる人材に対する意識が表れています。一方、日本企業のCEOの回答の上位は「投資家報告の妥当性の向上」(20%)、「サイバーリスクの最小化」(19%)、次いで「パートナー/アライアンスのエコシステムの管理」、「業績評価の適正向上」、「イノベーションの促進」(それぞれ18%)となりました。全体で上位に挙げられた「タレントマネジメント」や「破壊的テクノロジーの導入」は低位にとどまり、日本企業ではリスクマネジメントをはじめとした管理的側面に対する意識

が全体と比べてより高いことがうかがえます（図表6参照）。

【図表6 今後3年間の戦略的優先事項(上位5つ)】

| 全体             |     |
|----------------|-----|
| イノベーションの促進     | 21% |
| 顧客志向の強化        | 19% |
| 破壊的テクノロジーの導入   | 18% |
| タレントマネジメント     | 18% |
| マーケティング/ブランド強化 | 17% |

| 日本                     |     |
|------------------------|-----|
| 投資家報告の妥当性の向上           | 20% |
| サイバーリスクの最小化            | 19% |
| パートナー/アライアンスのエコシステムの管理 | 18% |
| 業績評価の適正向上              | 18% |
| イノベーションの促進             | 18% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

【図表7 今後3年間で優先する投資分野(上位7つ)】

| 全体                                       |     |
|--|-----|
| データ分析能力の向上                               | 25% |
| 新製品開発                                    | 24% |
| サイバーセキュリティソリューション                        | 22% |
| 顧客体験・ニーズの測定・分析                           | 21% |
| 国内の地域的拡大                                 | 20% |
| ビジネスモデル変革                                | 20% |
| 最先端テクノロジー:IoT(モノのインターネット)、M2M(機械対機械)技術、等 | 20% |

| 日本                       |     |
|--------------------------|-----|
| 広告・マーケティング・ブランディング       | 28% |
| コグニティブ(認知)コンピューティング・人工知能 | 26% |
| データ分析能力の向上               | 25% |
| ビジネス、能力、資産の買収            | 24% |
| 設備の拡張                    | 23% |
| 低賃金労働地域の雇用増加             | 22% |
| 海外の地域的拡大                 | 21% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

(4) 優先する投資分野

今後3年間で優先する投資分野の上位3つとして、全体で最も多かった回答は「データ分析能力の向上」(25%)、「新製品開発」(24%)、「サイバーセキュリティソリューション」(22%)、「顧客体験・ニーズの測定・分析」(21%)で、データの効果的活用を通じて新しい製品を生み出していくことが変化の激しい環境下では優先されていることが読み取れます。日本では、「コグニティブ(認知)コンピューティング・人工知能(AI)」(26%)、「データ分析能力の向上」(25%)、が上位に入り、テクノロジーへの投資意欲が見られる一方、最上位となったのは「広告・マーケティング・ブランディング」(28%)であり、新製品開発よりも現在の製品・サービスをいかにマーケットに浸透させていくかという視点により重きが置かれているようです。また、「ビジネスモデル変革」についても、日本企業の回答は相対的に低くなっており(全体ではトップ6、日本では、10位以下)、今後の競争力の低下に繋がらないかが心配されます(図表7参照)。

(5) 戦略実行を加速させるための取組み

戦略実行を加速させるための取組みとして全体で最も多く挙げられたのは「内部プロセスの効率化」、「新規パートナー・アライアンスの構築」(ともに43%)、「優秀人材の採用」(41%)、「戦略的買収」(39%)でした。最初の3つについては日本のCEOも同様な傾向を示し、さらに日本の上位に入ったのは「組織構造の改善(階層の削減、部門横断開発の増加、等)」(46%)となりました。日本においては、組織内の重複排除による効率化やコラボレーションの取組みが重視されていることがうかがえます(図表8参照)。

【図表8 戦略実行を加速させるための取組み】

| 全体                |     |
|-------------------|-----|
| 内部プロセスの効率化        | 43% |
| 新規パートナー・アライアンスの構築 | 43% |
| 優秀人材の採用           | 41% |
| 戦略的買収             | 39% |

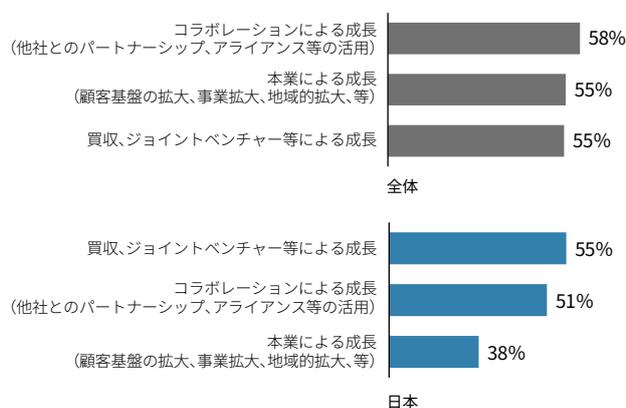
| 日本                         |     |
|----------------------------|-----|
| 組織構造の改善(階層の削減、部門横断開発の増加、等) | 46% |
| 優秀人材の採用                    | 44% |
| 新規パートナー・アライアンスの構築          | 44% |
| 内部プロセスの効率化                 | 44% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

### (6) 株主価値を促進するための成長戦略

イノベーションを促進するために要求されるスピード、スキル、最先端技術の取り込みのために、先見性をすべて備えることは難しいことであり、そのため多くのCEOは外部資源の活用を求めます。今後3年間で株主価値を促進するための成長戦略として、最も多くあげられたのは「コラボレーションによる成長（他社とのパートナーシップ、アライアンス等の活用）」でした（58%）。一方、日本のCEOは「買収、ジョイントベンチャー等による成長」が55%で最も多い回答で、「コラボレーションによる成長」が51%となりました（図表9参照）。特に日本企業では、円高環境がクロスボーダーの買収やジョイントベンチャー組成を後押ししている可能性もありますが、本業による成長に比べて、相対的に外部資源の活用姿勢が高まっているようです。

【図表9 株主価値を促進するための開発戦略】



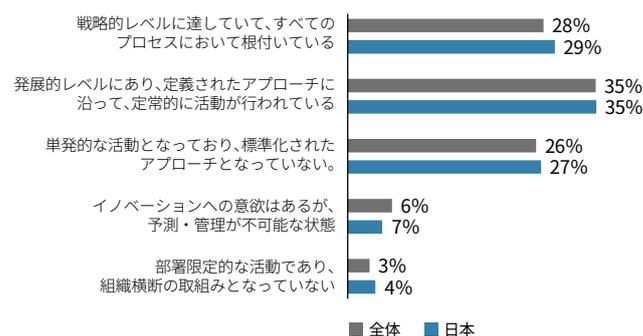
(出典：2016 Global CEO Outlook)

## 3. イノベーション

自社のイノベーション活動の実施レベルについて、調査対象全体では35%（日本も35%）が発展的レベル（すなわち、定義されたアプローチに沿って、利用可能なツール、プロセス、リソースを活用しながら定期的に活動が行われている）にあると回答され、最も戦略的レベル（イノベーションがすべてのプロセスにおいて根付いている）に達していると回答したCEOは28%（日本も29%）でした。全体、日本ともに、残りの約3割においては、取組みにまだまだ改善の余地があることがわかりました（図表10参照）。

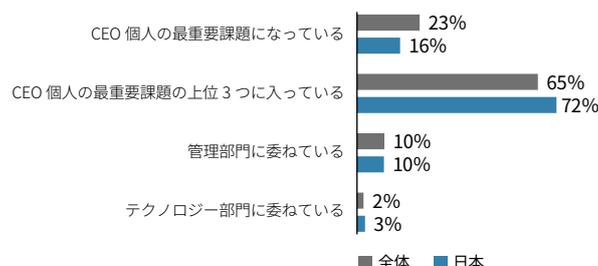
なお、イノベーションをCEO個人の最重要課題にしていると回答したCEOは全体で23%、日本では16%で、CEO個人の上位3つの最重要課題に入れていると回答したCEOは全体で65%、日本で72%でした（図表11参照）。全体の傾向と似ていますが、日本のCEOのイノベーションに対する比較的高い意識が表れています。

【図表10 自社のイノベーション活動の実施レベル】



(出典：2016 Global CEO Outlook)

【図表11 CEOとしての自社のイノベーションに対するアプローチ】



(出典：2016 Global CEO Outlook)

## 4. テクノロジー

### (1) データアナリティクス (D&A) の活用方法

データアナリティクスの活用方法の上位3つとして、全体では「プロセス・コスト効率化向上のため」と「戦略と変革の促進のため」(ともに44%)に次いで、「新規顧客開拓のため」と「新製品・サービス開発のため」(ともに43%)があげられました。

日本の回答の最上位は「戦略と変革の促進のため」(46%)で、今後3年間で変革を予定している点と整合しています。続いて「不正発見のため」(43%)となっており、国内で相次ぐ不正に対する意識の高さが表れています。次に「研修コストのROI測定のため」(41%)があげられました（図表12参照）が、デジタル時代に求められる人材の育成や新たなスキル開発、そしてそのためにかかるコストを考慮すると、研修の価値測定は今後重要になってくると思われます。

【図表12 データアナリティクス(D&A)の活用方法(上位3つ)】

| 全体               |     |
|------------------|-----|
| プロセス・コスト効率化向上のため | 44% |
| 戦略と変革の促進のため      | 44% |
| 新規顧客開拓のため        | 43% |

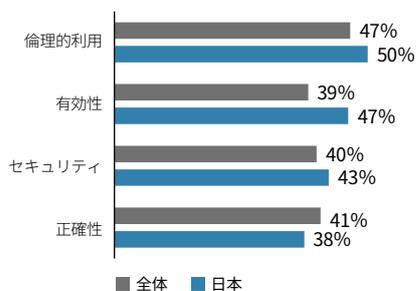
| 日本             |     |
|----------------|-----|
| 戦略と変革の促進のため    | 46% |
| 不正発見のため        | 43% |
| 研修コストのROI測定のため | 41% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

## (2) データアナリティクス (D&A) に対する信頼度

データの倫理的利用、有効性、セキュリティ、および正確性に対する信頼度については、全体では有効性が39%で最も低い項目となりましたが、日本では正確性(38%)が最も低い項目でした(図表13参照)。経営判断や戦略策定にデータ活用が増す中、日本のCEOの大半はデータの正確性に不安を感じていることがうかがえます。

【図表13 自社のデータアナリティクス(D&A)に対する信頼度】



(出典：2016 Global CEO Outlook)

## 5. リスク管理とサイバー

進化するテクノロジーに伴い、セキュリティリスクも増大しています。全体では最も懸念するリスクとして「サイバーセキュリティリスク」(30%)がトップとなり、昨年の調査における20%から大きく上昇しました。リスクとしての認識が上昇している反面、サイバー攻撃に対して「万全な準備ができていない」と回答したCEOは、全体では72%となっており、昨年の調査結果の51%に比べても大きく上昇しています。サイバーセキュリティへの懸念が大きくなっていく一方で、それに対する対応が各企

業で追いついていないことがうかがえます。

また、日本では懸念するリスクとして「環境リスク」と「戦略リスク」(ともに28%)、「規制リスク」(27%)、「コンダクトリスク(不正)」(24%)が上位にあり、「サイバーセキュリティリスク」についてはわずか19%でした。これは自社の成長への影響に対して、テクノロジーを挙げている割合が低いことと整合しています(図表15参照)。また、サイバーセキュリティへの準備状況は全体と似た傾向で、7割以上(73%)が「万全な準備ができていない」と回答しています。こちらも昨年の調査結果の64%に比べて上昇しています(図表16参照)。なお、日本において環境リスクがトップとなっているのは、相次ぐ大地震などの自然災害によるビジネスへの影響が大きかったことも影響していると考えられます。

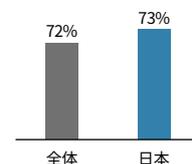
【図表15 懸念するリスク】

| 全体            |     |
|---------------|-----|
| サイバーセキュリティリスク | 30% |
| 規制リスク         | 28% |
| 最先端技術のリスク     | 26% |
| 戦略リスク         | 25% |

| 日本           |     |
|--------------|-----|
| 環境リスク        | 28% |
| 戦略リスク        | 28% |
| 規制リスク        | 27% |
| コンダクトリスク(不正) | 24% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

【図表16 サイバー攻撃に対する準備状況】



万全な準備ができていない

(出典：2016 Global CEO Outlook)

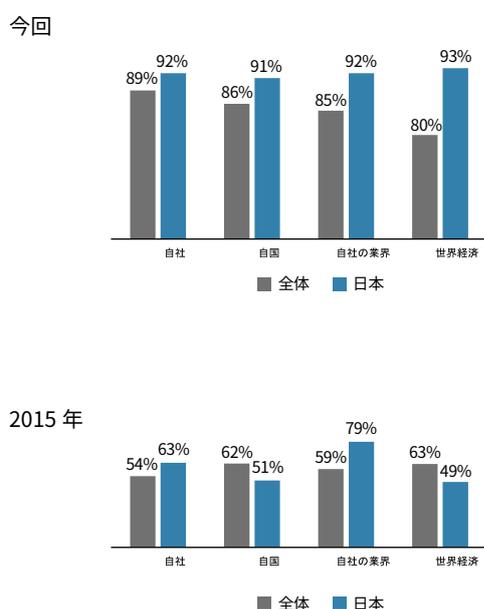
## 6. 成長の見通し

### (1) 今後3年間の成長見通しは前向き

今後3年間の自社の見通しについては、全体では89%(2015年の調査では54%)、自国については86%(2015年の調査では

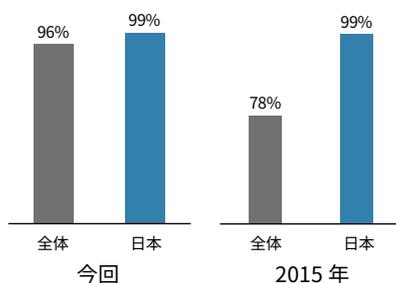
62%)、自社の業界については85% (2015年の調査では59%)、そして世界経済については80% (2015年の調査では63%)が自信を示し、昨年に比べて全体的に前向きな傾向を示しました。日本も同様に、自社については92%(2015年の調査では63%)、自国については91%(2015年の調査では51%)、自社の業界については92%(2015年の調査では79%)、世界経済は93%(2015年は49%)で、全般的に高めの数字となりました(図表17参照)。自国経済や世界経済の不透明感が払しょくされない中、今後の3年間の成長期待が昨年に比べてより高まっていると考えられます。

【図表17 成長の見通し】



(出典：2016 Global CEO Outlook)

【図表18 人員増加の見通し】



(出典：2016 Global CEO Outlook)

(2) 人員増加の見通しも前向き

全体では、今後3年間で増加を予定しているのは96%で、昨年の調査結果の78%より増加しています。日本も同様の傾向で、今後3年間については99%が増加を予定していると回答し

ており、昨年の調査と変わらずほぼ全員が増加を予定しているという結果となりました(図表18参照)。前述の成長期待への高まりと整合して、引き続き人材の採用意欲も旺盛であることがうかがえます。

(3) スキルギャップ

CEOが直面している変革プランと進化するテクノロジーの中で、人材のスキルギャップも顕著になってきています。これからの変化の時代に求められる新しいタレントの育成、採用、そして維持のための具体的な取組みは、緊急性が増えています。スキルギャップに対する今後3年間の取組みとして、全体では、「社内研修の整備」、「オートメーションへのフォーカス」(ともに25%)、「熟練した従業員の維持」、「過去の専門知識より、柔軟性・問題解決能力の重視」(ともに21%)、と「主要分野の戦略的買収」(20%)が上位に挙げられました。一方、日本では「熟練した従業員の維持」、「インソーシング/オンショアリングへのフォーカス」(ともに25%)、「競業からの引き抜き」(23%)、「社内研修の整備」(22%)、「主要分野の戦略的買収」(20%)という結果となりました(図表19参照)。全体と日本の傾向に大きな差異はありませんが、全体の最上位に「オートメーションへのフォーカス」があげられていることには留意が必要です。AIやロボティクス等の最先端テクノロジーの活用によるオートメーションが、スキルギャップの削減に貢献していく可能性に、日本企業も目を向けていく必要があるでしょう。

【図表19 スキルギャップに対する取組み】

| 全体                      |     |
|-------------------------|-----|
| 社内研修の整備                 | 25% |
| オートメーションへのフォーカス         | 25% |
| 熟練した従業員の維持              | 21% |
| 過去の専門知識より、柔軟性・問題解決能力の重視 | 21% |
| 主要分野の戦略的買収              | 20% |
| 日本                      |     |
| 熟練した従業員の維持              | 25% |
| インソーシング/オンショアリングへのフォーカス | 25% |
| 競業からの引き抜き               | 23% |
| 社内研修の整備                 | 22% |
| 主要分野の戦略的買収              | 20% |

(出典：2016 Global CEO Outlook)

## 7. まとめ

政治、経済、自然災害等の環境など、不確実性が増す現在において、企業間の競争はますますボーダーレスとなっていきます。破壊的なテクノロジーや新しいアイデア、同業とは限らない他社との新しい協業のかたちによって、今後3年間で事業体が大きく変革するとCEOの多くが考えている一方、今後の成長に対して自信も持っていることが、本調査で明らかとなりました。複雑化する環境化における懸念やリスクは、多岐にわたりますが、「変革するのは今しかない」というのは共通の認識の様です。自社のおかれている環境をきちんと分析し、今後の成長戦略を明確にしたうえで、様々なリスクをマネージしながら、従来の成功体験にとらわれることなく、そして自らの変革を恐れることなく、新しい形のグローバルな競争時代に立ち向かっていく姿勢が重要と考えます。本調査がすべての企業の状況に当てはまるわけではありませんが、本調査の回答結果と考察が、皆様の今後の成長戦略のヒントとなることがあれば幸いです。

### グローバルCEO調査 2016

変革するのは今しかない



2016年9月刊

English/Japanese

KPMGは世界のCEO約1,300人(うち、日本のCEOは103人)を対象に調査を行いました。本冊子は、変化のスピードが目まぐるしい現代において、CEOが直面している重要課題と今後3年間の成長戦略について紹介しています。日本語版では、日本のCEOの回答結果から見えた日本企業の特徴についても解説しています。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

[kpmg.com/Jp/ceo-survey2016](http://kpmg.com/Jp/ceo-survey2016)

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいますようお願いいたします。

—————  
 KPMG / 有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
[info-aas@jp.kpmg.com](mailto:info-aas@jp.kpmg.com)

# ASBJの中期運営方針

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

パートナー 川西 安喜

2016年8月12日、企業会計基準委員会（ASBJ）は中期運営方針を公表しました。中期運営方針は、ASBJの今後3年間の日本基準の開発の基本的な方針及び国際的な会計基準の開発に関連する活動を行うにあたっての基本的な方針を示すものです。

日本基準の開発については、日本基準を国際的に整合性のあるものとするための取組みと、その他の日本基準の開発に関する事項について、ASBJの基本的な方針が示されています。

また、国際的な会計基準の開発に関連する活動については、国際的な意見発信の強化、修正国際基準の開発、国際会計基準に関する解釈の取組み、国際的な会計人材の育成について、ASBJの基本的な方針が示されています。



川西 安喜  
かわにし やすのぶ

## 【ポイント】

- 中期運営方針は、ASBJの今後3年間の日本基準の開発の基本的な方針及び国際的な会計基準の開発に関連する活動を行うにあたっての基本的な方針を示すものである。
- ASBJは、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みは、国際的な会計基準を自動的に日本基準に採り入れることを意味せず、国際的な会計基準における個々の会計処理について日本基準に採り入れる範囲を適切に決める必要があるとしている。
- ASBJは、日本基準を高品質で国際的に整合性のあるものとする等の観点から、収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行っており、これを最も優先的に検討を進めていくとしている。
- ASBJは、国際的な会計基準の開発に関連する活動として、わが国の考えを国際的な会計基準に反映することが可能となるよう、国際的な会計基準の策定の場におけるわが国のプレゼンスの向上及び影響力の強化を図る必要があるとしている。

## I. はじめに

2016年8月12日、企業会計基準委員会（ASBJ）は中期運営方針を公表しました。中期運営方針は、ASBJの今後3年間の日本基準の開発の基本的な方針及び国際的な会計基準の開発に関連する活動を行うにあたっての基本的な方針を示すものです。

本稿では、この中期運営方針の概要について解説いたします。本文中、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。

## II. 日本基準の開発

### 1. 開発に関する方針

ASBJは、会計基準は金融資本市場の重要なインフラであり、投資家の意思決定に資する有用な財務情報を提供するためには、わが国の市場で用いられる会計基準が高品質であることが必要であり、また、日本基準と国際的な会計基準との間の整合性を図ることにより、財務情報の比較可能性を高めることも必要であるとしています。

さらに、国際的な会計基準に対する意見発信を行う上では論理的に一貫した主張を行う必要があり、わが国における会計基準に係る基本的な考え方は意見発信の基礎となることから、日本基準の品質の維持・向上を図る必要があるとしています。

ここでいう、わが国における会計基準に係る基本的な考え方には、企業の総合的な業績指標としての当期純利益の有用性を保つこと、事業活動の性質に応じて適切に資産及び負債の測定を行うこと（適切な公正価値測定の適用範囲）などがあります。

### 2. 日本基準を国際的に整合性のあるものとするための取組み

#### (1) これまでの取組み

ASBJでは、2005年に国際会計基準審議会（IASB）との間でコンバージェンス・プロジェクトが開始され、2007年にコンバージェンスを加速することの合意（いわゆる「東京合意」）がなされました。東京合意に基づき、まず2008年12月末を目標期日として検討がなされ、工事契約、企業結合（持分プーリング法の廃止等）、資産除去債務、棚卸資産の評価、金融商品の時価開示、賃貸等不動産の時価開示等の会計基準の設定・改正がなされました。これらの取組みの成果の1つとして、2008年に、欧州委員会は、日本基準が米国会計基準とともに、欧州で採用されている国際会計基準と同等である旨を公表しています。

その後、2011年6月末を目標期日とした検討がなされ、過年度遡及修正及び包括利益の表示等の会計基準の設定がなされたものの、のれんの非償却及び開発費の資産計上等については、基準の改訂はなされていません。

#### (2) 今後の取組みに関する方針

ASBJは、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みは、国際的な会計基準を自動的に日本基準に採り入れることを意味せず、国際的な会計基準における個々の会計処理について日本基準に採り入れる範囲を、適切に決める必要があるとしています。

その際、国際的に整合性のあるものとするにより、高品質な会計基準となるかどうかを判断する必要があるとしています。また、国際的な会計基準における考え方がわが国における会計基準に係る基本的な考え方と大きく異なることも重要であるとしています。

#### (3) 具体的な課題

##### ① 現在取り組んでいるテーマ

ASBJでは現在、日本基準の体系の整備を図り、日本基準を高品質で国際的に整合性のあるものとする等の観点から、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を踏まえた収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行っています。

ASBJは、2016年2月に「収益認識に関する包括的な会計基準の開発についての意見の募集」を公表しており、この意見募集に対して寄せられた意見や適用上の課題を踏まえ、基準開発を行う予定ですが、収益認識に関する包括的な会計基準については、2018年1月1日以後開始する事業年度に適用が可能となることを当面の目標として、最も優先的に検討を進めていくとしています。

##### ② 今後の検討課題

###### (i) 東京合意に基づく検討において対象とした会計基準

これまで東京合意に基づきASBJが検討を行ってきたものの、国際会計基準のうち、日本基準に取り入れていない主なものは次のとおりです。

- 有形固定資産、無形資産の再評価モデル（IAS第16号「有形固定資産」、IAS第38号「無形資産」）
- 投資不動産の公正価値モデル（IAS第40号「投資不動産」）
- のれんの非償却（IFRS第3号「企業結合」）
- 開発費の資産計上（IAS第38号「無形資産」）

これらの会計基準については、IFRSのエンドースメント手続を行った際に、国際会計基準における考え方がわが国における

会計基準に係る基本的な考え方と大きく異なるものであるとしており、国際的な整合性を図る必要性は乏しいとしています。

なお、引当金についてASBJは2009年に、当時IASBにより行われていたIAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」の改訂作業への対応も含めた論点整理を公表していますが、その後、IASBにおける改訂作業は実質的に中止され、ASBJでも検討を行っていません。このような中、今般、中期運営方針を策定する過程で、引当金について包括的な会計基準を開発すべきではないかとの意見が、市場関係者の一部で聞かれているとしています。引当金に関するIFRSの取扱いは、現在、IASBにおいて行われている概念フレームワークの見直し及びIAS第37号のリサーチ・プロジェクトに関係するため、IASBによるこれらの審議の完了後、わが国における会計基準の開発に向けた検討に着手するかどうかの検討を行うことが考えられるとしています。

## (ii) 東京合意に基づく検討において対象とした会計基準より後にIASBにより公表された会計基準

中期運営方針では、東京合意に基づく検討において対象とされた会計基準より後にIASBにより公表された会計基準のうち、企業の財務情報に大きな影響を与えるものの今後の対応について、次のように記載しています。

### a. IFRS第9号「金融商品」(分類及び測定、減損、一般ヘッジ)

金融商品に関する会計基準については、これまで、日本基準、国際会計基準及び米国会計基準が類似の内容の会計基準を定めていましたが、IFRS第9号では日本基準と一部異なる考え方が導入されています。

ASBJは、金融商品に関する会計基準は、特に金融機関に大きな影響を与えるものであるものの、すべての企業に適用される基幹となる会計基準であり、国際的な整合性を図る必要性が比較的高い項目と考えられるとしています。

一方、IFRS第9号の内容のうち、特に金融資産の減損会計については、わが国で採り入れる場合、相対的アプローチの適用について実務上の懸念があり、また、中小の金融機関に配慮することも必要であるとの意見が聞かれているとしています。また、金融商品会計に関連する実務指針は、業種別の取扱いも含めると多数定められており、これらに対する影響も検討する必要があります。

IFRS第9号は、金融資産及び金融負債の分類及び測定、金融資産の減損会計、並びに一般ヘッジ会計の3つの領域に分けて開発されています。ASBJは、金融資産の減損会計に関する懸念を踏まえ、他の領域からわが国における会計基準の改訂に向けた検討に着手する方法も考えられるものの、3つの領域は相互に関連している点も勘案する必要があります。

以上を踏まえ、ASBJはこの項目の今後の対応について、次の

ように考えています。

当面、IFRS第9号の適用に関する実務上の懸念の把握や着手とした場合に3つの領域を同時に扱うべきか等の検討を金融商品専門委員会において行うこととし、その後、わが国における会計基準の改訂に向けた検討に着手するかどうかの検討を行う。

### b. IFRS第10号「連結財務諸表」(連結範囲) (IFRS第11号「共同支配の取決め」及びIFRS第12号「他の企業への関与の開示」を含む)

連結範囲に関する会計基準については、日本基準において実質支配力基準の考えが広く反映された基準が整備されていますが、IFRS第10号では同じ実質支配力基準の考えが採用されながら、日本基準と一部異なる考え方が導入されています。また、IFRS第11号では、共同支配についてわが国と異なる考えが導入されています。

ASBJは、連結範囲に関する会計基準は、企業集団の範囲を画定するという意味で基幹となる会計基準であり、国際的な比較可能性の観点や企業の投資行動に与える影響の観点から、国際的な整合性を図る必要性が比較的高い項目と考えられるとしています。

一方、日本基準と国際会計基準は、支配力基準に基づく点では同様であり、より一層の国際的な整合性を図る緊急性はさほど高くないとの意見も聞かれるとしています。また、IASBは、今後、IFRS第10号等の適用後レビューを予定しており、会計基準の内容が変わる可能性があります。

以上を踏まえ、ASBJはこの項目の今後の対応について、次のように考えています。

日本基準とIFRSの実務上の差異の程度を検討した上で、国際的な会計基準と整合性を図ることに対する必要性に関する検討を連結・特別目的会社専門委員会において行うこととし、その後、わが国における会計基準の改訂に向けた検討に着手するかどうかの検討を行う。

### c. IFRS第13号「公正価値測定」

国際会計基準及び米国会計基準では、公正価値測定についてほぼ同じ内容のガイダンスを定めています。これらの会計基準は、どのような項目について公正価値により測定するのかを定めるものではなく、他の会計基準に従い公正価値により測定することが要求又は容認されている場合の測定の方法や開示を定めるものとなっています。日本基準は、公正価値に相当する時価（公正な評価額）についての詳細なガイダンスを定めていません。

ASBJでは、2010年にIFRS第13号との整合性を図ることを提

案する公開草案を公表したものの、その公開草案が金融商品以外の資産及び負債を含む広範なものであったこともあり、最終化をするに至らず、その検討は中断されています。

ASBJは、日本基準において金融商品以外の資産及び負債について時価により測定することが要求される状況は、企業結合時等に限定されており、時価について詳細なガイダンスを求める意見は多くは聞かれておらず、国際的な整合性を図る必要性はさほど高くはないと考えられるとしています。

一方、IFRS第13号が要求している、金融商品の公正価値に関するレベル別開示について、国際会計基準及び米国会計基準における開示との差異が生じており、特に金融商品を多数保有する金融機関において比較可能性が損なわれているとの意見が聞かれているとしています。

以上を踏まえ、ASBJはこの項目の今後の対応について、次のように考えています。

国際的な会計基準と整合性を図ることに対する必要性に関する検討を金融商品専門委員会において行うこととし、その後、基準開発に向けた検討に着手するかどうかの検討を行う。

#### d. IFRS第16号「リース」

リースに関する会計基準については、これまで、日本基準、国際会計基準及び米国会計基準が同様の内容の基準を定めていましたが、2016年1月に国際会計基準、2016年2月に米国会計基準におけるリースに関する会計基準の改正がなされました。

ASBJは、改正後の国際会計基準と米国会計基準は、借手の会計処理について、費用の計上パターンが異なるものの、すべてのリース取引を原則としてオンバランスする点では同様となっており、日本基準とは特に負債の認識において違いが生じることとなり、追加的にオンバランスが必要となるリース取引について金額的な重要性がある場合には、国際的な比較において議論となる可能性があるとしています。

一方で、国際会計基準と米国会計基準の新基準が適用される取引の範囲等について適用上の懸念が国際的に聞かれているとしています。

以上を踏まえ、ASBJはこの項目の今後の対応について、次のように考えています。

国際的な会計基準と整合性を図ることに対する必要性及び懸念に関する検討をリース会計専門委員会において行うこととし、その後、わが国における会計基準の改訂に向けた検討に着手するかどうかの検討を行う。

### 3. その他の日本基準の開発に関する事項

#### (1) これまでの取組み

ASBJは、日本基準の開発においては、国際的に整合性のあるものとする取組みのほか、市場関係者のニーズを反映して日本基準を高品質なものとする取組みも行われているとしています。

日本基準の開発を行う上では、テーマの選定が公正性、透明性の観点から重要と考えられるため、ASBJとしては、基本的に基準諮問会議からの新規テーマの提言を尊重することとしており、この点は今後も同様であるとしています。

#### (2) 具体的な課題

##### ① 現在取り組んでいるテーマ

ASBJは、現在、日本公認会計士協会（JICPA）から公表されている税効果会計及び当期税金に関する実務指針について、開示の充実等必要な見直しを行った上で、ASBJの適用指針等に移管する取組みを行っています。これらの実務指針のうち繰延税金資産の回収可能性については、2015年12月に企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」を公表し、現在、その他の実務指針についても、早期に移管を図るべく取り組んでいます。

なお、JICPAには、ASBJが設立される前にJICPAにより開発された実務指針のメンテナンスを依頼していますが、今後、関連する会計基準等の改正の都度等、適切な時期を捉え、ASBJに移管する予定であるとしています。

##### ② 今後の検討課題

日本基準においては、固定資産の減価償却に関する会計基準が存在せず、法人税情報の損金算入について損金経理要件が定められていること等に関連して、いわゆる税法基準が広く用いられています。ASBJは、減価償却に関する会計基準の開発を行うことは、日本基準の体系の整備につながり、日本基準の高品質化につながる可能性があるものの、これまで、法人税法において損金経理要件が定められる中、会計基準の開発を行うことの困難さが指摘されている項目であることを踏まえ、今後、減価償却に関する会計基準の開発に着手することの合意形成に向けた取組みを行う予定であるとしています。

##### (3) 適用後レビューの実施

公益財団法人財務会計基準機構（FASF）の理事会が定める適正手続規則では、ASBJは、重要と認められる新規の企業会計基準等の開発又は既存の企業会計基準等の改正を行ったときは、適用後レビューを実施しなければならないとされており、適用後レビューの計画又は実施の都度、理事会に設置される適

正手続監督委員会に対して報告されることとされています。

この定めを踏まえ、ASBJは、適用後レビューの計画を策定するにあたり、今後、これまでASBJが公表した会計基準を対象として、適用後レビューの目的に関連する懸念点の有無に関して広く意見を募る予定であるとしています。その後、その結果を踏まえ適用後レビューを行う範囲を決定し、実施していくとしています。

### III. 国際的な会計基準の開発に 関連する活動

#### 1. 国際的な意見発信の強化

##### (1) 国際的な会計基準の策定の場におけるわが国の プレゼンスの向上及び影響力の強化

2016年6月30日現在、連結財務諸表に国際会計基準を適用している企業（適用決定及び適用予定を含む。）は141社となり、任意適用の拡大促進に向けた取組みがなされています。

このような状況の中、ASBJは、わが国の上場企業等で用いられる会計基準の質の向上を図るために、国際的な会計基準の質を高めることに貢献すべく意見発信することは重要であるとしています。また、一方的に意見発信を行うだけではなく、わが国の考えを国際的な会計基準に反映することが可能となるよう、国際的な会計基準の策定の場におけるわが国のプレゼンスの向上及び影響力の強化を図る必要があると考えられています。

##### (2) 意見発信の内容

これまでASBJでは、国際的な会計基準に対してわが国の考えを反映すべく、わが国における会計基準に係る基本的な考え方を踏まえ、当期純利益の重要性及びのれんの償却の必要性等に関する意見発信を行っているとしています。

また、わが国の考えを国際的な会計基準に反映するためには、わが国の関係者がワンボイスで発信していくことが効果的であると考えられ、意見発信する内容についても市場関係者の意見を集約することが望まれるとしています。ASBJでは、これまでもそのような取組みを行っており、今後も、同様の活動を行う予定であるとしています。

##### (3) 意見発信の方法

現在、国際的な会計基準に対する意見発信は、主として、国際的な会計基準の公開草案等に対して提出するコメント・レターを通じて、また、12の主要な各国会計基準設定主体及び地域団体がメンバーとなって構成されている会計基準アドバイザー

リー・フォーラム（ASAF）会議を通じて行っています。ASAFは、2013年に設置されたIASBの諮問機関であり、年4回開催され、ASBJでは、これまで、概念フレームワークの見直しにおける純損益の定義、のれんの会計処理及び保険会計等の議題に対し、ASAF会議における審議資料を提出し、ASBJの考える方法の提案を、IASB及びASAFのメンバーに対して行っているとしています。

また、ASBJは、ASAFの設置後、国際的な意見発信をより効果的なものとするため、他のASAFのメンバーである会計基準設定主体等との連携の強化を図っているとしています。主要な会計基準設定主体等との関係を発展させ、お互いの意見の異同を確認した上で、共同で意見発信を行っていくことは、国際的な会計基準の設定の場におけるわが国のプレゼンスの向上及び影響力の強化につながると考えられるため、ASBJでは、今後も、さらに連携を強めていくとしています。

##### (4) リサーチ活動の強化

ASBJはこれまで、ASBJの考えを適切に国際的に発信するために文書を公表しています。それには次のようなものが含まれます。

- ディスカッション・ペーパー「のれんはなお償却しなくてよいかーのれんの会計処理及び開示」（2014年7月、EFRAG及びイタリアの会計基準設定主体と共同）
- ショート・ペーパー・シリーズ第1号「OCIは不要か?」（2014年5月）
- ショート・ペーパー・シリーズ第2号「概念フレームワークにおける認識規準」（2015年11月）

ASBJは、IASBが証拠に基づく会計基準の開発を志向していることを踏まえ、リサーチ活動の重要性は今後、増すものと考えられるとしています。ASBJでは、リサーチ活動を強化し、IASBで議論されている項目のみならず、プロアクティブなリサーチを行い、国際的な会計基準の開発に貢献していくとしています。

#### 2. 修正国際基準の開発

##### (1) これまでの活動

ASBJは、企業会計審議会が公表した「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」（2013年）の記載に基づき、IASBにより公表された会計基準及び解釈指針に関するエンドースメント手続を実施し、2015年6月に「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」を公表しました。

2015年6月に公表した修正国際基準において、ASBJは「削除又は修正」は必要最小限とする、すなわち、可能な限り受け入れることとした上で、十分な検討を尽くし、わが国における会計基準に係る基本的な考え方及び実務上の困難さの観点からなお受け入れ難いとの結論に達したもののみを「削除又は修正」することとし、次の2点について「削除又は修正」を行っています。

- のれんの非償却処理
- その他の包括利益のノンリサイクリング処理

IFRSのエンドースメント手続を経た修正国際基準は、わが国が考える国際会計基準のあり方を実務的に適用可能な1つのセットの会計基準として示すものであり、わが国のポジションの明確化を図るものであるとしています。

## (2) 今後の活動

2015年6月に公表した修正国際基準は2012年12月31日までにIASBにより公表された会計基準及び解釈指針をエンドースメント手続の対象としましたが、ASBJは、修正国際会計基準を実務的に適用可能な状態に適切に維持するためには、適時に更新していく必要があるとしています。

2016年7月に公表した改正修正国際基準は、2013年中にIASBにより公表された会計基準及び解釈指針をエンドースメント手続の対象としており、今後、2014年以後にIASBにより公表された会計基準及び解釈指針に関するエンドースメント手続を実施する予定であるとしています。

## 3. 国際会計基準に関する解釈の取組み

わが国において国際会計基準の任意適用が拡大している中、IFRS解釈指針委員会により公表される解釈指針等の実務における重要性が高まってきており、ASBJは、2015年8月、IFRS適用課題対応専門委員会を設置しました。

IFRS適用課題対応専門委員会では、IFRS解釈指針委員会において議論されている内容についてわが国の市場関係者の意見を取りまとめ、意見発信を行っています。今後は、わが国における国際会計基準の適用上の課題についても検討を行い、次のような取組みを行う予定であるとしています。

- IFRS適用上の課題に関する主な関係者による理解の共有を促し、適用上の課題の内容や影響度合い等を分析すること
- IFRS解釈指針委員会に対し、IFRS適用上の課題について要望書の提出の可否を検討すること
- IFRS解釈指針委員会が検討した結果、各国において個別対応

がなされるべきとされた場合等において、わが国における個別対応を検討すること

## 4. 国際的な会計人材の育成

ASBJは、わが国では、任意適用の拡大促進に向けた取組みがなされるとともに、国際会計基準の適用が広がっているものの、国際的な会計基準の策定の場において意見発信できる人材及び国際的な会計基準の策定に直接関与できる人材は十分ではなく、国際的な会計人材の開発は喫緊の課題であると考えられています。国際的な会計人材の開発の目的は、このような人材を育成し、人材のプールを形成することにあるとしています。

この目的を達成するため、ASBJ及びFASBは、市場関係者の協力を得て、「会計人材開発支援プログラム」の第1期と第2期をこれまでに遂行しており、今後、第3期を開講する予定であるとしています。

また、現在、IASBに対しASBJから2名の研究員を派遣しており、これらの派遣者は、将来的に、国際的な会計基準の開発やわが国からの意見発信等において中心的な役割を担うことが期待されているため、今後も引き続き派遣を行っていく予定であるとしています。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいませようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 会計プラクティス部  
[azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

# 会計基準情報 (2016.6-7)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準Digestのうち、2016年6月分と、2016年7月分の記事を再掲載したものである。会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRS及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。会計基準Digestの本文については、あずさ監査法人のウェブサイトの会計基準Digest 2016/6、会計基準Digest 2016/7を参照のこと。

## I. 日本基準

### 【法令等の改正】

該当なし

### 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA））

#### 【最終基準】

ASBJ、実務対応報告第32号「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い」を公表（平成28年6月17日）

平成28年度税制改正において、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物の法人税法上の減価償却方法について定率法が廃止され、定額法のみとなる見直しが行われた。

本実務対応報告は、当該税制改正に合わせ、平成28年4月1日以後に取得するすべての建物附属設備及び構築物から減価償却方法を定額法に変更する場合には、法令等の改正に準じたものとし、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取扱うこととする等の実務上の取扱いを示している。

本実務対応報告は、公表日（平成28年6月17日）以後最初に終了する事業年度のみに適用される。ただし、平成28年4月1日以後最初に終了する事業年度が本実務対応報告の公表日前に終了している場合には、当該事業年度に本実務対応報告を適用することができる。

なお、実務報告についての詳細は、KPMG Insight Vol.19（2016年7月号）会計③「実務対応報告第32号『平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い』の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 会計・監査ニュースフラッシュ（2016年6月21日発行）

#### 【公開草案】

該当なし

#### INFORMATION

「日本再興戦略2016」－第4次産業革命に向けて－を閣議決定（平成28年6月2日）

平成28年6月2日、「日本再興戦略2016」－第4次産業革命に向けて－が閣議決定された。

「日本再興戦略2016」は、『日本再興戦略』改定2015』に続き、成長戦略第2ステージとして位置づけられ、回り始めた経済の好循環を持続的な成長路線に結び付け、「戦後最大の名目GDP600兆円」の実現を目指している。会計・監査に関連する施策としては、「2. 生産性革命を実現する規制・制度改革」に含まれる「(3) 未来投資に向けた制度改革」において、以下の4つが示されている。

1. 実効的なコーポレートガバナンス改革に向けた取組の深化
2. コーポレートガバナンスの実効性を確保するための市場構造の実現
3. 情報開示、会計基準及び会計監査の質の向上
  - ① 企業の情報開示の実効性・効率性の向上 等
  - ② 会計基準の品質向上
  - ③ 会計監査の品質向上・信頼性確保
4. 企業と投資家との対話の促進等

上記3②「会計基準の品質向上」では、以下の具体的施策が掲げられている。

- IFRS の任意適用企業の拡大を促進
- IFRSに関する国際的な意見発信の強化
- 日本基準の高品質化(ASBJにおける我が国の収益認識基準の高品質化に向けた検討が加速されるよう、必要な支援を行う)
- 国際会計人材の育成

【あずさ監査法人の関連資料】  
 ■ [会計・監査ニュースフラッシュ](#) (2016年6月7日発行)

日本基準についての詳細な情報、過去情報は、  
 ■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(日本基準\)](#)へ

改正修正国際基準には、次の2つの「削除又は修正」対象項目が追加された。

- (1) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理
- (2) キャッシュフロー・ヘッジにおけるベーク・アジャストメント(ヘッジ会計におけるオプションの時間的価値の会計処理を含む)

改正修正国際基準は、公表日以後開始する連結会計年度より適用する。

なお、本改正基準についての詳細は、本誌会計④「改正『修正国際基準(国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)』の公表」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】  
 ■ [修正国際基準ニュースフラッシュ](#) (2016年7月29日発行)

【公開草案】  
 該当なし。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、  
 ■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(修正国際基準\)](#)へ

## II. 修正国際基準

### 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

#### 【最終基準】

ASBJ、「改正『修正国際基準(国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)』」を公表

企業会計基準委員会は、2016年7月25日、「改正『修正国際基準(国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)』(以下「改正修正国際基準」という)を公表した。

改正修正国際基準は、2013年中に国際会計基準審議会(以下「IASB」という)により公表された新規または改正された会計基準及び解釈指針を対象とした国際会計基準(以下「IFRS」という)のエンドースメント手続の結果として公表されたものである。

## III. IFRS

### 会計基準等の公表(IASB、IFRS 解釈指針委員会)

#### 【最終基準】

会計基準「株式に基づく報酬取引の分類及び測定(IFRS第2号の改訂)」の公表(2016年6月20日 IASB)

本会計基準は、2010年から2013年にかけて、IFRS解釈指針委員会(IFRS-IC)にIFRS第2号「株式に基づく報酬」に関する論点が寄せられたことを受け、IFRS-IC会議での審議を経た後、IASBで審議を行った結果、2014年11月に公表された公開草案を経て、公表されたものである。

本会計基準は、以下の3つの論点に関するIFRS第2号の規定を明確にし、基準書の付属文書に設例を追加して、明確にされた基準の適用に関するガイダンスを提供している。

- 現金決済型の株式に基づく報酬取引の測定

- 源泉徴収義務に関する純額決済条項を有する株式に基づく報酬取引の分類
- 現金決済型から持分決済型への分類変更となる、株式に基づく報酬取引の条件変更の会計処理

本会計基準の概要は以下のとおりである。

- 現金決済型の株式に基づく報酬取引から生じる負債を公正価値により測定するにあたり、権利確定条件及び権利確定条件以外の条件をどのように考慮すべきかという点については、持分決済型の株式に基づく報酬取引において負債性金融商品の公正価値を測定する場合と同じアプローチとすることを明らかにした。
- 源泉徴収義務に関する純額決済条項を有する株式に基づく報酬取引が一定の条件を満たす場合、その株式に基づく報酬取引全体を持分決済型の株式に基づく報酬取引に分類することを明確化した。
- 契約条件の変更によって現金決済型から持分決済型の株式に基づく報酬取引に変更となる場合、条件変更日から持分決済型として会計処理し、条件変更日より前に現金決済型の株式に基づく報酬取引として認識されていた負債の額と持分決済型の株式に基づく報酬取引として認識された資本の額との差額は、直ちに当期純損益に含めて認識することを明らかにした。

本会計基準は、2018年1月1日以降に開始する事業年度から適用され、移行措置に従って将来に向かって適用される。なお、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2016年6月23日発行)

## 【公開草案】

公開草案(ED/2016/1)「事業の定義及びすでに保有している持分の会計処理(IFRS第3号及びIFRS第11号の改訂案)」の公表(2016年6月28日 IASB)

本公開草案は、2014年から2015年にかけて行われたIFRS第3号の適用後レビュー、及び、すでに保有している持分の会計処理に関してIFRS-ICから受けた報告について、IASBで議論した結果、公表されたものであり、以下の2つの論点に関する明確化を提案している。

- IFRS第3号の適用にあたり、事業と資産グループとをどのよ

うに区別すべきか

- 共同支配事業に対して、支配または共同支配を獲得した場合には、すでに保有している持分についてどのような会計処理をすべきか

具体的には、以下の事項を提案している。

- 事業とみなすための最低限の要求事項、アウトプットの定義の改訂、設例の追加等を行い、何が事業と考えられるのかを明確化する(IFRS第3号の改訂)。
- 事業の定義を満たす共同支配事業に対する支配を獲得する取引は、段階的に達成される企業結合であり、すでに保有している共同支配事業に対する持分を再測定することを明確化する(IFRS第3号の改訂)。
- これまで共同支配事業に対する共同支配を有していなかった企業が、事業の定義を満たす共同支配事業に対する共同支配を獲得する場合には、すでに保有している持分を再測定しないことを明確化する(IFRS第11号の改訂)。

本公開草案は、IFRS第3号の改訂について、取得日が改訂案の適用日以後最初の年次報告期間の期首以後となる企業結合から、また、IFRS第11号の改訂については、適用日以後開始する最初の年次報告期間の期首から、それぞれ適用することを提案している。いずれも早期適用は認められる。

コメントの締切りは2016年10月31日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2016年7月4日発行)

## INFORMATION

金融庁「国際会計基準(IFRS)に基づく四半期連結財務諸表の開示例について」を公表

平成28年7月8日、金融庁は「国際会計基準(IFRS)に基づく四半期連結財務諸表の開示例について」を公表した。本開示例は、平成22年4月に公表されていた「国際会計基準に基づく四半期連結財務諸表の開示例」の改訂として取りまとめられたものである。

改訂の主なポイントは以下のとおりである。

- 最新のIFRSに対応  
これまでの開示例は、IFRS任意適用開始時点(平成22年3月期)の基準に基づくものであったが、本開示例は、その後のIFRS第9号(金融商品)の改訂など、平成28年3月期までに強

制適用されているIFRSの改訂を反映している。

● IFRSの規定に基づく説明の充実

これまでの開示例は、表形式による開示例と、その根拠となるIFRSの規定を記載していたが、本開示例は、企業がIFRSに基づく開示を検討する際の理解が深まるよう、表形式による開示例ごとに根拠となるIFRSの規定を明示するとともに、表形式による開示例とIFRSの規定とを結びつける説明を行っている。

● IFRS任意適用企業の実際の開示を反映

これまでの開示例は、IFRS任意適用開始時に作成されたものであったため、IFRSに基づく実際の開示を参考とすることができなかったが、本開示例は、IFRSに基づく実際の開示を参考に、IFRS任意適用企業の実務に即したものとして作成している。

また、IFRSにおいて明示的に開示を求められていない項目は、開示例に含めないとともに、IFRSにおいて明示的に開示を求められている項目であっても、多くの企業において重要性が高くない項目、取引や事象の頻度が低いと考えられる項目については開示例に含めないことで、企業の開示負担にも配慮したものとなっている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ\(2016年7月11日発行\)](#)

IFRSについての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(IFRS\)へ](#)

● 償却原価により測定される金融資産は、残存期間にわたる予想信用損失を認識する。信用損失引当金は評価勘定として、金融商品の帳簿価額から控除され、金融資産は存続期間を通じて回収が予想される純額により表示される。予想信用損失の測定は、関連する過去実績、現在の状況、合理的で裏づけ可能な将来予測に基づいて行われる。当該情報及び測定方法の決定には判断が必要である。

● 売却可能負債証券に関する信用損失の認識は、現行基準の減損モデルを引き継いでいるが、以下の修正が行われている。

- 信用損失は評価勘定を通じて計上し、戻入れも行われる
- 信用損失引当金の計上額は、公正価値が償却原価を下回る金額を上限とする
- 信用損失の評価において公正価値が償却原価を下回る期間は考慮しない

予想損失モデルという点においてはIFRS、米国基準とも同じであるが、IFRSにおいては信用の著しい悪化が生じていない金融商品については12ヶ月の予想信用損失を計上するなど、会計処理に違いがある。

本ASUはSECに登録している営利企業については、2019年12月16日以降開始される事業年度ならびにその期中報告期間から適用される。早期適用も認められる。

新基準への移行に当たっては、適用開始初年度の期首剰余金で新基準適用による累積的影響額を調整する。なお、一部経過措置が設けられている。

なお、本新基準についての詳細は、本誌会計③「USGAAPにおける金融資産の新しい減損規定」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-23\(英語\)](#)

## IV. 米国基準

### 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

#### 【最終基準（会計基準更新書（Accounting Standards Updates, ASU））】

ASU第2016-13号「金融商品—信用損失（Topic326）」の公表（2016年6月16日 FASB）

本ASUは、金融商品の信用損失の認識に予想損失モデルを導入するものである。FASBとIASBは金融商品における信用損失の認識につき、発生損失モデルから予想損失モデルへの転換を行うための検討を共同で行っていたが、2014年7月にIFRS第9号が最終化されたことでIASBでのプロジェクトは完了している。

#### 【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

(1) ASU案「その他の収益～非金融資産の認識の中止による利得及び損失」の公表（2016年6月6日 FASB）

非金融資産の認識の中止については、収益認識の基準書（Topic 606）の公表時にサブトピック 610-20にガイダンスが整備されたが、当該ガイダンスが適用対象に含めるとした「実質的な非金融資産」について、その範囲が明確でないとの指摘があり、また、一部売却についてのガイダンスが不足していたとされていた。本ASU案は、このような指摘への対処を円滑にすることを提案している。

本ASU案によると、サブトピック 610-20のガイダンスの対象

となる実質的な非金融資産とは、報告企業が保有する資産であって、①取引相手に対して約束された資産グループの公正価値のほぼすべてが非金融資産に集中している契約、②その保有する資産の公正価値のほぼすべてが非金融資産に集中している連結子会社、のいずれかである。事業もしくは非営利活動に該当する資産グループ・子会社や、持分法投資など報告企業による投資（その投資の対象が実質的な非金融資産に該当するか否かを問わない）は、対象とならない。

また、一部売却については、その売却によって子会社、ひいては非金融資産に対する支配を喪失した場合に残存持分を公正価値により再測定して損益を認識することを要求するが、支配が継続している場合は資本取引として取り扱うとするガイダンスをサブトピック 610-20に追加することを提案している。

なお、本ASU案は、適用の開始をTopic606と同時とすることを提案している。

コメントの締切りは2016年8月5日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-21(英語)

(2) ASU案「連結～共通支配下にある関連当事者を通じて保有する持分」の公表（2016年6月23日 FASB）

本ASU案は、変動持分事業体（VIE）における主たる受益者の判定について、共通支配下にある関連当事者を通じて保有する間接持分が存在する場合の考え方を見直すことを提案している。

- VIEの主たる受益者を判断するための2つの要件については見直しを行わないことを提案している。即ち、VIEの活動を指図するパワーを有し(第1要件)、かつ、潜在的に重大となる可能性のあるVIEの損失を負担する、もしくはVIEからの便益を享受する権利を有する(第2要件)者が、主たる受益者として当該VIEを連結することを提案している。
- 報告企業が単独で第1要件を満たす場合、共通支配下であるか否かを問わず、すべての関連当事者を通じて保有する持分を比例的に勘案することで、第2要件の判定を行うことを提案している。
- 上記の判定において第2要件を満たせなかった場合は、報告企業と共通支配下にある関連当事者とがグループとして主たる受益者に該当するかどうかを判断する。グループとして主たる受益者に該当する場合は、グループ内で当該VIEに最も関連性の深い企業が主たる受益者としてVIEを連結することを提案している。

現行基準においては、共通支配下にある関連当事者を通じて保有する間接持分は自らが直接保有する持分と同等とみなすことが要求されており、結果的に、当該VIEに対して直接的に経済的持分を保有しない場合においても主たる受益者として連結が要求される場合があることが批判されていた。

本ASU案の適用日は関係者から寄せられたフィードバックを踏まえ決定することとしている。

コメントの締切りは2016年7月25日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-25(英語)

(3) ASU案「法人所得税～開示フレームワークに基づく開示規定の変更」の公表（2016年7月26日 FASB）

本ASU案は、開示フレームワーク・プロジェクトの一環として法人所得税に関する開示規定の見直しを提案するものである。開示フレームワーク・プロジェクトは、財務諸表利用者にとって最も有用な情報について明快なコミュニケーションを促進する目的で、開示事項を見直すものであり、本ASU案においては、法人税額等の金額について国内と国外に分けて開示することが新たに要求される一方、従来要求されていた一部の開示は将来の見積りに関するものであるためこれを削除することが提案されている。また、法的に強制可能な政府との契約についても開示を要求することが提案されている。

新たな開示規定は将来に向かって適用されることが提案されているが、適用開始日は関係者からのフィードバックを待って検討するとされている。

コメントの締切りは2016年9月30日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-28(英語)

(4) ASU案「年金会計～従業員給付制度のマスター・トラストについての報告」の公表（2016年7月28日 FASB）

本ASU案は、従業員給付制度がマスター・トラストに対して保有する持分について、表示を明確にし、より詳細な開示を求めることを提案するものである。

適用開始日並びに早期適用の可否については関係者からのフィードバックを待って検討するとされている。

コメントの締切りは2016年9月26日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ あずさ監査法人はこのASU案に関するDefining Issuesを近日中に公表する予定である。

## INFORMATION

### SEC ルール33-10110案「開示の更新と簡素化」の公表 (2016年7月13日 SEC)

本ルール案は、開示の有効性イニシアチブの一環として、SECが、レギュレーションS-K、S-X等のもと要求されている開示内容について、SECルール、米国基準及びIFRSにおいて重複がある開示、あるいは時の経過及び規制環境等の変化により陳腐化した開示の削減を提案するものである。

コメントの締切りは官報での公表から60日後である。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-27\(英語\)](#)

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(米国基準\)へ](#)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

TEL：03-3548-5112（代表電話）

[azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

担当：荒井 謙二、菅原 亜紀

# USGAAPにおける金融資産の新しい減損規定

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 大川 圭美

シニアマネジャー 中川 祐美

2016年6月、FASBは金融資産の新しい減損規定を導入する会計基準を公表しました。新しい減損規定は、金融危機への反省から導入が要請された、予想信用損失という新しい概念に基づきます。

IFRSとのコンバージェンスが期待された分野ですが、同じ概念を有するものの、測定モデルが異なる会計基準ができあがるという結果になりました。IFRSを採用する企業（特に大手金融機関）の米国子会社等では、異なる会計基準の両方（USGAAP及びIFRS）に対応することが必要になり、どのように効率的にそれぞれの会計基準に準拠するよう適用に向けて準備を進めるかが問題となります。

ここでは新しい減損規定の概略とIFRSとの主な相違についてご説明いたします。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者らの私見であることをあらかじめお断りいたします。



大川 圭美  
おおかわ たまみ



中川 祐美  
なかがわ ひろみ

## 【ポイント】

- 新しい減損規定には、償却原価区分の金融資産に適用される、予想信用損失という概念に基づく現在予想信用損失（CECL）モデルと、売却可能（AFS）債券に適用されるAFS減損モデルがある。
- CECLモデルでは、全期間の予想信用損失を当初認識時に引当金勘定を相手勘定として認識し、将来予測を見積りに反映する。見積りの変更は直ちに損益に認識する。満期保有目的債券もCECLモデルの対象となり、現行規定と比べてより早期に信用損失が認識される。
- ローン・コミットメントや金融保証契約などのオフバランス項目もCECLモデルの対象となり、デフォルトの発生の可能性や保証履行の可能性は測定額に反映される。
- AFS債券に適用されるAFS減損モデルは、一時的ではない減損モデル（OTTIモデル）の一部を修正し、より適時に信用損失が認識されるようにしたものである。

## I. 新たな減損規定導入の背景

FASB（米国財務会計基準審議会）は2016年6月、Accounting Standards Update（ASU）第2016-13号「金融商品に係る信用損失の測定」を公表しました。これは2008年の金融危機において顕在化した、現行の金融商品の減損に関する規定を改善することを目的とするものです。この新たな基準は、SECにファイリングを行う公開営利企業では2019年12月16日以降開始する年次及び期中会計期間より適用され、その他の公開営利企業では2020年12月16日以降開始する年次及び期中会計期間より適用されます。

金融危機において露呈した現行の減損規定の問題点は、①発生損失モデルに基づく減損は、発生の可能性が高くなったときに初めて認識されるため、損失の認識のタイミングが遅くなること、②現在の状況は損失の見積りに反映されるものの、将来情報が加味されないため、経済状況悪化の局面では、信用損失の認識額が過少となることがあげられます。さらに、ローンと市場価格のある債券に異なる減損規定が適用されることによる複雑性も改善すべき点の1つとされていました。

デフォルトの発生の可能性を認識のタイミングに反映させるのではなく、測定に織り込む予想信用損失という概念の導入が、金融危機後に設立された金融安定化理事会（FSB）やG20から要請され、これを受けて、FASBではIASBと共同で新たな基準の開発を検討してきました。結果的に、IASBはFASBとは異なり、ローンにも市場価格のある債券にも同じ予想信用損失モデルを適用する、IFRS第9号「金融商品」を公表し、これは2018年1月1日以降開始する事業年度より適用が開始されます。一方FASBの新たな基準では、償却原価で測定される金融資産には、CECLモデルに基づく信用損失引当金を計上しますが、AFS債券には、異なるモデルを適用します。また、信用毀損した金融資産を購入した場合の会計処理や金融保証の会計処理もIFRSのそれらとは異なるものとなっています。

## II. 新減損規定の概要

信用損失はその測定分類に基づき、CECLモデル（ASC 326-20）とAFS減損モデル（ASC326-30）の2つに基づいて計上されます。前者は償却原価で測定される金融資産（ローンや満期保有目的（HTM）債券）や、オフバランス項目（ローン・コミットメントや金融保証契約）に適用されます。後者はAFS債券に適用されます。現行USGAAPとの違いは図表1に示しています。

CECLモデルには主に3つの特徴があります。①ローン契約締結時に、その満期までに発生すると予想される信用損失を引当金勘定を使って純損益に認識します。②信用損失の見積り

には、現在だけではなく将来の経済状況の予測を織り込むことが必要であり、③見積りの変更は引当金の増減を通じて直ちに純損益に影響を与えます。このため、現行のUSGAAPに比較して、銀行等の金融機関の予想信用損失引当金は一般的に増加し、その変動性は大きくなると考えられます。結果として、金融機関の規制上の自己資本及び自己資本比率は減少する可能性があります。また、予想信用損失の算定方法や将来の経済状況の見積りの反映方法など、企業により異なる判断がなされる可能性があるため（Ⅲ.1参照）、類似の金融資産に対しても異なる損失の見積りがなされる可能性があり、財務情報の比較には留意が必要となります。

AFS債券には、従来の一時的ではない減損モデルと同様のモデルを引き続き適用しますが、複雑性を低減し、かつ減損損失の認識のタイミングを早めるための変更が行われています（Ⅲ.2参照）。

【図表1 現行USGAAPと新たな減損規定との差異】

|          | 現行USGAAP | ASU 2016-13号 |
|----------|----------|--------------|
| ローン      | 発生損失モデル  | CECLモデル      |
| 満期保有目的債券 |          |              |
| AFS債券    | OTTIモデル  | AFS減損モデル     |

なお、既存の信用の質に関する開示に加えて、新たな開示（例：組成年度別の信用の質に関する情報）が追加されており、また、予想信用損失の測定方法や算定に影響を与える要素の説明やその変化などの情報、現在及び将来予想の影響と過去実績の利用方法などの情報の開示が要求されます。

## III. 個別論点

### 1. 償却原価金融資産に適用される現在予想信用損失モデル

#### (1) 適用範囲

CECLモデルの対象となる金融資産は図表2のとおりです。

#### (2) 測定

CECLモデルでは、過去の損失実績、現在の状況及び将来の状況に関する予測を反映して、全期間の予想信用損失を測定しなければなりません。しかし、測定方法について基準上

【図表2 CECLモデルの対象となる金融資産と対象とならない金融資産】

| 適用対象に含まれるもの  | 適用対象外のもの  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ローン</li> <li>● 売掛債権</li> <li>● HTM債券</li> <li>● ローン・コミットメント</li> <li>● 保険契約として会計処理されない金融保証契約</li> <li>● 貸手が認識した正味リース投資資産</li> <li>● 再保険貸</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持分投資</li> <li>● AFS債券</li> <li>● 当期純利益を通じて公正価値で測定される金融資産</li> <li>● 共通支配下の企業間のローン</li> <li>● 保険契約として会計処理されている金融保証契約</li> </ul> |

は、特定の方法を規定しておらず、企業は、様々な方法（例：割引キャッシュフロー（DCF）法、損失率法、ロール・レート法及びデフォルト率等を用いる方法など）の中からいずれかを選択できます。但し、以下のガイダンスを考慮しなければなりません。

- 類似のリスク特性を有する金融資産については集散的に予想信用損失を測定し、それ以外の場合には個別に測定しなければなりません。
- DCF法を適用する場合には、実効金利に基づき現在価値を算定する必要があります。一方、DCF法以外の方法を適用する場合、報告日現在の償却原価を基礎として予想信用損失を算定する必要があります。
- 過去の損失実績は予想信用損失の測定のベースとなりますが、過去実績を現在状況及び将来予想を反映するように調整する必要があります。なお、企業が将来の状況を合理的かつ裏付可能な方法で予測できない期間については、過去実績に戻すことが必要です。直ちに損失実績に戻す方法の他、時の経過等に伴って一定のベースで過去実績に戻す方法（例：定額法により損失実績に戻す方法）などを、企業は採用することができます（III.1(4)適用例 設例1参照）。
- 企業は契約期間にわたる信用損失を測定しなければなりません。この際予想される期限前返済の影響を考慮することが必要です。なお、不良債権のリストラクチャリングを行う合理的な見込みがある場合のみ、予想される条件変更等を考慮します。
- 予想信用損失は、その発生の可能性がほとんどない場合でも、支払不能リスクを反映する必要があります。但し、現在の状況及び合理的かつ裏付可能な予測を加味した過去の損失実績に基づき、支払不能リスクがゼロである金融資産（例：米国国債（US Treasury Security））については、予想信用損失を認識する必要はありません（III.1(4)適用例 設例2参照）。

(3) 担保価値の反映

予想信用損失の見積りにおいて、報告日時点の担保の価値のみを基礎として支払不能リスクがゼロであるとは判断できず、担保の性質や担保価値の潜在的な変動や類似の担保から生じた損失実績等を加味する必要があります。但し、担保依存金融資産については、報告日の担保の公正価値を予想信用損失の測

定のベースとして利用することが実務上の簡便法として認められています。ここで担保依存金融商品とは、報告日時点で財務的困難な状況に債務者があると評価される場合で、その返済のほとんどが担保の売却又は運用によって行われることが予想される金融資産をいい、担保権執行の可能性が高い場合はこれに該当します。

(4) 適用例

設例1では、損失実績及び現状と合理的で裏付け可能な将来予想を反映する調整を行う例を示しています。この設例では、銀行が合理的に予測できる期間以降は直ちに損失実績率に戻す方法が採用されていると仮定しています。

設例1: 損失率法に基づく予想信用損失の見積り(ASC326-20-55-18~22、Example 1を参照して作成)

銀行Aは10年満期の分割返済ローンをその顧客に提供しており、期間10年の損失実績率は1.5%である。銀行は予想回収額に影響を与える主要な要素を、不動産価格と失業率と判断している。銀行Aは過去2年間の不動産価格の下落と失業率の上昇から生じた損失実績をベースに、将来2年間（これらが合理的に予想可能な期間と考えている）で、不動産価格のさらなる下落により10ベースポイント、失業率の増大により5ベースポイントの損失率の増大という調整を見積もっている。但し、将来3年目以降の期間については、合理的に予想可能な期間を超えているので、直ちに損失実績に戻す方法を採用する。このため、予想信用損失の見積りには1.65%の損失率を適用する。

| 年次      | 年次損失実績 | 調整率         | 調整後損失率 |
|---------|--------|-------------|--------|
| 1       | 0.05%  | 0.10%+0.05% | 0.27%  |
| 2       | 0.07%  |             |        |
| 3       | 0.12%  | -           | 0.12%  |
| 4       | 0.20%  | -           | 0.20%  |
| 5       | 0.30%  | -           | 0.30%  |
| 6       | 0.35%  | -           | 0.35%  |
| 7       | 0.20%  | -           | 0.20%  |
| 8       | 0.11%  | -           | 0.11%  |
| 9       | 0.08%  | -           | 0.08%  |
| 10      | 0.02%  | -           | 0.02%  |
| 損失率(累計) | 1.50%  | 0.15%       | 1.65%  |

予想支払不能額がゼロであると判断される場合には、HTM債券に予想信用損失を認識する必要はありません。設例2では分析例を例示しています。

**設例2: 潜在的なデフォルトの可能性がゼロではない場合でも予想不払額がゼロである場合の予想信用損失の見積り(ASC326-20-55-48~50, Example 8を参照して作成)**

企業Bは米国国債に満期保有目的で投資しており、償却原価に基づき測定している。企業Bは米国国債の潜在的なデフォルトの可能性はゼロではないかもしれないものの、過去米国国債に信用損失が生じた実績はなく、かつ現状及び将来状況の予想を反映する調整を検討しても支払不能のリスクはないため、米国政府がテクニカル・デフォルトに陥った場合でも、以下の分析により、償却原価ベースの支払不能額はゼロであることを示していると分析している。

- 米国国債は、紙幣を発行することが可能なソブリン・エンティティにより保証されており、当該紙幣は他国の中央銀行や大手金融機関により日常的に保有されており、国際商取引で利用され、一般的に準備通貨とみなされている。
- 上述は、過去の信用実績情報は、現状及び合理的で裏付け可能な将来予測によりほとんど影響を受けることはないことを定性的に示している。

なお、この例示は米国国債にのみ適用されることを意図しているものではないことが明示されている。

**2. AFS 債券の信用損失モデル**

AFS債券については、現行のUSGAAPの一時的ではない減損 (Other-than-temporary impaired, OTTI) モデルに類似する信用損失モデルを適用します (AFS減損モデル)。OTTIモデルの複雑性と信用損失の認識遅延の批判に対処するため、以下のような限定的な改善が行われています。

- 償却原価の直接減額ではなく、引当金勘定を利用する。このため状況の変化により、減損の戻入も行われる。
- 償却原価ベースと公正価値の差額が減損額の上限となる。
- 信用損失の認識遅延に対処するため減損判定について以下を変更する。
  - －公正価値が償却原価を下回っている期間を考慮しない。
  - －①報告日後の公正価値の変動及び②公正価値のボラティリティまたはインプライド・ボラティリティを考慮することができる(要求事項ではない)。

**(5) 信用毀損購入金融資産**

信用毀損金融資産 (Purchased financial assets with credit deterioration、「PCD金融資産」という) を購入した場合、通常のローンの場合とは異なり、企業は購入時点での予想信用損失を純損益に認識せず、当該金額の引当金を計上するとともに、償却原価を同額増額します。その後の予想信用損失の見積りの変更については、引当額を変更するとともに、直ちに純損益に認識します。また、予想信用損失の算定においてDCF法のみならずそれ以外の方法の利用も可能です。これらは現行処理からの大きな変更です (現行処理では、DCF法のみ利用可能であり、当初グロスアップは行わず、差額は実効金利に反映され、かつ見積りの変更は実効金利の調整で処理されています)。

なお、PCD金融資産は、商品の発行時点と比較して軽微とはいえない信用の悪化 (more-than-insignificant deterioration) が生じている、と取得日時時点で取得企業により分析された、購入した金融資産と定義されています。どのような金融資産がこの定義に合致するかに関しては判断が必要です。例えば以下のような特性を有する場合には、商品の発行時点と比較して軽微とはいえない信用の悪化が生じていると判断するという例示が示されています (ASC326-20-55-59, Example 11)。

- 取得時点で支払遅延が生じている金融資産
- 商品の発行時点より格付が悪化した金融資産
- 利息の不計上に分類された金融資産
- 企業の方針としてあらかじめ決定されている信用スプレッドの閾値を超えて、発行時点より信用スプレッドが拡大した金融資産

**設例3: AFS減損モデル**

以下の表は、それぞれのシナリオ (予想信用損失額と公正価値と償却原価ベースとの差額とのそれぞれの組み合わせ) により、予想信用損失がどのように認識されるかを表しています。

|                | シナリオ1 | シナリオ2 | シナリオ3 |
|----------------|-------|-------|-------|
| 償却原価           | 100   | 100   | 100   |
| 公正価値           | 98    | 92    | 107   |
| 信用損失額          | 5     | 5     | 5     |
| 損失引当金(公正価値フロア) | 2     | 5     | 0     |

**3. オフバランス項目へのCECLモデルの適用**

オフバランス項目もCECLモデルの対象になります。

**(1) ローン・コミットメント**

与信を供与するコミットメントを発行者 (貸手) が無条件に取り消すことができない場合には、当該コミットメントについて、残存期間の予想引出率やその後の信用損失の実績に現在の状況や将来情報を加味して予想信用損失を算定します。もし発行者がそのコミットメントを無条件に取り消すことができることが契約上規定されている場合 (例: クレジット・カード契約)、予想信用損失の算定は、与信が実行された部分についてのみ行います。

**(2) 金融保証**

金融保証のうち非偶発 (Non-contingent) 部分については、現行USGAAPと同様に、保証人は、契約締結時に公正価値で非偶発部分の債務を認識します (ASC460-10-25-2)。この際に既に受

け取った保証料額または受取予定保証料額を公正価値の概算値として利用することが認められます(ASC460-10-30-3)。同時に、保証人は、偶発(Contingent)部分について、別途CECLモデルに基づき、残存期間にわたる予想信用損失を認識しなければなりません(ASC460-10-25-2, ASC460-10-30-5)。つまり、保証人は保証契約締結時に残存期間にわたる予想信用損失を認識することになります。オンバランスのローンを供与する場合と、金融保証に関して認識される予想信用損失額は同額になります。

## IV. IFRS第9号予想信用損失モデルとの主な相違

金融危機への反省から導入が検討された新たな減損規定では、FASBとIASBでは、将来情報を反映する予想信用損失という概念を共有するものの、適用時期、対象商品、測定モデルなど、最終的な財務情報は異なります。また、IFRS第9号もTopic326も測定方法などを限定していないという共通点はありますが、原則主義と称されるIASBが原則を記載しているのに対して、FASBはIFRS第9号の原則的方法を選択可能な方法の1つと位置づけ、その他の方法の具体例や、実務的な簡便法も提供しているという特徴があると考えられます。図表3にFASBのTopic326とIFRS第9号の主な相違項目とその影響をまとめています。

【図表3 USGAAP(Topic326)とIFRS第9号の主な相違項目とその影響】

|           | USGAAPの減損規定 (Topic326)  | IFRS第9号の減損規定   | 主な相違による影響  |
|-----------|---|--|--|
| 適用時期      | 2019年12月16日以降開始する事業年度より適用。2018年12月16日以降開始する事業年度より早期適用が可能。   | 2018年1月1日以降開始する事業年度より適用。   | USGAAPを早期適用する場合でも、IFRSより1年遅れて適用される。  |
| 適用範囲      | CECLモデルの適用対象は償却原価で測定される、貸付金、債権、HTMに分類される負債証券、及びローン・コミットメントや金融保証などのオフバランス項目。<br><br>AFS債券にはAFS減損モデルが適用される。 | 予想信用損失モデルの適用対象は、償却原価区分の金融資産、公正価値で測定されその変動がその他の包括利益に計上される(FVOCI) 負債性金融商品、及びローン・コミットメントや金融保証などのオフバランス項目。                               | 公正価値で測定されその変動がその他の包括利益に計上される負債性金融商品の会計処理は異なり、通常IFRSの方が信用損失の認識時期がUSGAAPより早くなると考えられる。        |
| 測定モデル     | 単一の測定モデルであり、全期間の予想信用損失が認識される。   | 当初認識時からの信用リスクの変動に応じて、以下の2つの測定モデルがある。<br>12ヶ月の予想信用損失(信用リスクの著しい増大がないステージ1の場合)<br>全期間の予想信用損失(信用リスクの著しい増大があるステージ2の場合と信用減損商品であるステージ3の場合)。 | USGAAPの方がIFRSより認識される予想信用損失額が多いものの、12ヶ月から全期間という断崖効果はないため、変動性は一般的に小さいと考えられる。                 |
| 将来状況の考慮   | 予想信用損失の測定に関して、複数のシナリオに基づき発生可能性を加重平均した結果を反映することはできるが、必須ではない。   | 予想信用損失の測定に関して、複数のシナリオに基づき、発生可能性を加重平均した結果を反映することが求められる。   | 原則のみを基準に含めるIASBと適用における実務的負担への対応を基準に含めるFASBとのスタンスの違い。実務上どの程度の差異が生じてくるのかは現時点では不明。            |
| 集合的評価     | リスク特性が同じ資産について集合的評価が求められ、それ以外の場合には個別に評価される。   | グループベースまたは個別ベースで信用リスクの変動が評価され、グループベースの場合は、類似のリスク特性を有する資産をまとめる。   | 実質的に測定結果に差異をもたらすかは不明。  |
| 予想信用損失の金額 | 信用リスクが極めて低い(remote) 場合であっても、企業は予想信用損失を測定する。ただし、HTM区分の米国国債のように、不払いが起これないと判断されるのであれば、予想信用損失を測定する必要はない。      | USGAAPのように、予想信用損失を測定しないケースの例示はない。また、担保によって全額が保全されているため、予想信用損失がゼロの場合であっても、著しい信用リスクの増大の有無をモニターしなければならない。                               | IFRSではステージごとの開示があるため、支払不能リスクが限りなくゼロに近い場合でも、ステージ判定は必要であり、このため、信用リスクの当初認識時からの状況をモニターする必要がある。 |

|                      | USGAAPの減損規定 (Topic326)  | IFRS第9号の減損規定   | 主な相違による影響   |
|----------------------|---|--|---|
| 契約更新と延長              | 金融資産の存続期間を決定する際、期限前返済を考慮するが、契約延長は不良債権のリストラクチャリング (TDR) が予想される場合のみ、考慮する。   | 将来キャッシュフローについては、期限前返済、期限延長、コール、プットなどすべての契約条項を考慮に入れて見積る。  | 予想信用損失算定の基礎であるデフォルト時の予想エクスポージャー (EAD) が異なる可能性がある。   |
| ローン・コミットメント          | 無条件に取消し可能なローン・コミットメントは、未実行部分に対する予想信用損失の算定は不要である。  | リボルビング商品については、行動特性を加味し、信用リスクに晒される期間の予想信用損失を算定する必要がある。<br>未実行部分が無条件に取消し可能であっても、USGAAPと異なり、除外対象ではない。 | クレジットカード等で、予想信用損失算定対象の範囲が異なる可能性がある。   |
| 実効金利 (EIR)           | EIRは契約上のキャッシュフローに基づいて算定される。同質資産のポートフォリオにおける算定でなければ、期限前返済は考慮しない。   | EIRは、契約上のキャッシュフローに基づくが、期限前返済の予想も考慮する。  | 異なるEIRが使用される可能性はあるが、実務上の影響の度合いに関しては不明である。   |
| 貨幣の時間価値              | CECL モデルでは予想信用損失の測定について、貨幣の時間価値を考慮することは認められるが、必須ではない。   | 予想信用損失の測定において、貨幣の時間価値を考慮することが原則。   | 実務上の影響の度合いに関しては不明である。   |
| 予想信用損失の測定            | DCF法とそれ以外の算定方法の両方を認めている。<br>DCF法以外の算定方法を用いる場合には報告日現在の償却原価を基礎として予想信用損失を測定する。   | 当初EIRを用いて時間価値を反映する。但し、DCF法以外の方法を排除してはいない。  | USGAAP及びIFRSはともに、特定の算定手法を規定しておらず、減損損失の測定目的に合致している限り、様々な手法が許容される。                                      |
| 合理的かつ裏付可能な将来予想を超える期間 | 合理的かつ裏付可能な将来予想を行うまたは入手することができる期間を超えた部分については、過去実績に戻す。  | 合理的かつ裏付可能な将来予想を行うことができない期間については、特に規定がない。   | 原則のみを基準に含めるIASBと適用における実務的負担への対応を基準に含めるFASBとのスタンスの違い。実務上どの程度の差異が生じてくるのかは現時点では不明。                       |
| 担保価値に基づく実務上の簡便法      | 返済が担保価値に依存する資産は、物件処分の可能性が高い場合、担保の公正価値に基づいて予想信用損失を算定することができる。  | IFRSではUSGAAPのような簡便法は規定されていない。  |   |
| 購入信用毀損資産             | 当初認識時において信用損失引当金 (全期間の信用損失と同額) を計上し、償却原価をグロスアップする。事後の予想信用損失の見積りの変更は引当金額を変更し、純損益に認識する。予想信用損失の測定には、DCF法以外の方法を利用してもよい。 | 当初認識時に公正価値で認識し、グロスアップはできない。予想信用損失の見積りは信用リスク調整後のEIRを用いて、当初認識時からの累積変動を全期間の予想信用損失として計上する。             | 当初認識時におけるBS表示が異なる。  |
| 組成時に信用毀損している資産       | 規定していない。  | 購入信用毀損資産と同様の処理を行う。財務困難な状況にある債務者に対して条件変更等を行った結果、従来の債権の認識の中止に該当する場合に、新たに認識される債権がこれに該当する。             | USGAAPでは不良債権等のリストラクチャリングに該当する場合、認識の中止とは扱わないが、IFRSでは条件変更の理由の如何を問わず、条件変更等が認識の中止に該当するか否かを判断する結果生じる差異である。 |

**【関連トピック】**

IFRS第9号「金融商品」における減損規定  
(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

基準間の差異が拡大する金融商品会計基準  
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

IFRS金融商品会計 減損移行グループにおける審議内容  
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 大川 圭美

tamami.okawa@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 中川 祐美

hiromi.nakagawa@jp.kpmg.com

# 「改正『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』」の公表

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

マネジャー 長谷川 ロアン

企業会計基準委員会は、2016年7月25日、「改正『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』（以下「改正修正国際基準」という）を公表しました。改正修正国際基準は、2013年中に国際会計基準審議会（以下「IASB」という）により公表された新規のまたは改正された会計基準及び解釈指針（以下「会計基準等」という）に対するエンドースメント手続の結果として公表されたものです。「修正国際基準の適用」及び企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」について改正が行われており、公表日以後開始する連結会計年度より適用します。

本稿では、改正修正国際基準の公表までの経緯、具体的な内容について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



長谷川 ロアン  
はせがわ

**【ポイント】**

- 企業会計基準委員会は、2015年6月30日に国際会計基準（以下「IFRS」という）に関する初度のエンドースメント手続の結果として、「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）<sup>1)</sup>」（以下「修正国際基準」という）を公表した。
- 当初の修正国際基準は、2012年12月31日までにIASBにより公表された会計基準等について、その一部が「削除又は修正」されたものである。
- 今回実施された第2回のIFRSのエンドースメント手続の結果として公表された改正修正国際基準は、2013年中にIASBにより公表された新規のまたは改正された会計基準等のうち、IFRS第9号（2013年）「金融商品」に関して、次の2つの項目について「削除又は修正」を行い、IFRSにおいて認められていないリサイクリング処理を求めている。
  - その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理
  - キャッシュ・フロー・ヘッジにおけるベースス・アジャストメント（ヘッジ会計におけるオプションの時間的価値の会計処理を含む）

**I. 公表の経緯**

修正国際基準は、IASBにより公表された会計基準等について、その一部が「削除又は修正」されたものであり、IFRSの任意適用制度（「指定国際会計基準」）とは別に認められている任意適用制度です。

修正国際基準を公表するにあたり、企業会計基準委員会は、IFRSのエンドースメント手続を実施し、IASBにより公表された会計基準等について、日本で受け入れ可能か否かを判断したうえで、「削除又は修正」する項目について金融庁において指定することが求められています。企業会計基準委員会は、「削除又は修正」する項目を必要最小限としており、IFRSのエンドースメント手続を行う際の判断基準として、公益及び投資者保護の観点から、以下の点等を勘案しています。

- 会計基準に係る基本的な考え方
- 作成コストが便益に見合わない等の実務上の困難さ
- 各種業規制等に関連して適用が困難または多大なコストを要することがないかといった周辺制度との関連

企業会計基準委員会は、2012年12月31日までにIASBにより公表された会計基準等に関する初度のエンドースメント手続の結果として、2015年6月30日に図表1から構成される当初の修正国際基準を公表しました。

**【図表1 当初の修正国際基準の構成】**

| 文書名                                  | 概要  |
|--------------------------------------|---|
| 「修正国際基準の適用」                          | 修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合、企業会計基準委員会が採択したIASBにより公表された会計基準等の規定に、企業会計基準委員会による修正会計基準を加えた規定に準拠しなければならない旨が定められている。 |
| 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」      | IFRSにおいて認められていない、企業結合で取得したのれん及び関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんの償却を求めている。  |
| 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」 | IFRSにおいてその他の包括利益で認識した項目のうちリサイクリング処理が認められていない項目について、一部を除きリサイクリング処理を求めている。                                    |

1 英文名称は、「Japan's Modified International Standards (JMIS): Accounting Standards Comprising IFRSs and the ASBJ Modifications」である

今回実施された第2回のIFRSのエンドースメント手続は、以下の2013年中にIASBにより公表された新規のまたは改正された会計基準等を対象に行われました。2016年3月17日に公開草案が公表され、当該公開草案に対して寄せられたコメントを踏まえ、2016年7月25日に改正修正国際基準として公表されました。

- IFRS第9号(2013年)「金融商品」(ヘッジ会計並びにIFRS第9号、IFRS第7号及びIAS第39号の修正)
- IFRIC解釈指針第21号「賦課金」
- 「非金融資産に係る回収可能価額の開示」(IAS第36号の修正)
- 「デリバティブの契約更改とヘッジ会計の継続」(IAS第39号の修正)
- 「確定給付制度：従業員拠出」(IAS第19号の修正)
- 「IFRSの年次改善」(2010-2012年サイクル)
- 「IFRSの年次改善」(2011-2013年サイクル)

なお、上記の会計基準等のうち、IFRIC解釈指針第21号「賦課金」については、会計基準に係る基本的な考え方が異なる可能性はあるものの、「削除又は修正」を必要最小限とする観点等から、現時点において「削除又は修正」を行うまでの重要性はないと判断されました。

## II. 改正修正国際基準

改正修正国際基準には、「修正国際基準の適用」及び企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」に関する改正が含まれています。

### 1. 「修正国際基準の適用」の改正

「修正国際基準の適用」において、企業会計基準委員会が採択したIASBにより公表された会計基準等は、2013年12月31日までに公表されたものに更新されました。また、IFRS第9号「金融商品」については、IFRSの初度のエンドースメント手続において2010年度版が採択されましたが、2010年度版と2013年度版とを併存させることによる複雑さや比較可能性の低下への懸念を考慮し、今回の改正により2010年度版が除外されており、2013年度版のみが採択されました。

### 2. 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」の改正

IFRSにおいて、その他の包括利益で認識した項目の一部について、その後、純損益に組替調整(リサイクリング処理)を行うことが禁止されています。企業会計基準委員会による修正会

計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」において、3つの項目についてリサイクリング処理が求められており、今回の改正により、IFRS第9号(2013年)「金融商品」について、以下の2つの項目のリサイクリング処理を求めるように「削除又は修正」が行われました。

#### (1) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理

IFRS第9号(2013年)において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジを行っている場合、ヘッジ手段から生じる利得または損失はその他の包括利益累計額に残さなければならず、その後のリサイクリング処理が禁止されています(IFRS第9号(2013年)6.5.8項、BC6.115項)。

これに対し、改正修正国際基準において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジを行っている場合、その他の包括利益で認識したヘッジ手段から生じる利得または損失の累計額についてリサイクリング処理が求められています(IFRS第9号(2013年)J-6.5.8A項)。

なお、当初の修正国際基準において、その他の包括利益に認識されるヘッジ対象である資本性金融商品への投資から生じる利得または損失の累計額についてリサイクリング処理が求められていたため、改正修正国際基準においてヘッジ手段についても同様のリサイクリング処理が求められています。

#### (2) キャッシュ・フロー・ヘッジにおけるベシス・アジャストメント(ヘッジ会計におけるオプションの時間的価値の会計処理を含む)

IFRS第9号(2013年)において、キャッシュ・フロー・ヘッジの対象である予定取引の実施後に、非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、ヘッジ手段について、資本の独立の内訳項目である、ヘッジ手段について累積したその他の包括利益累計額(キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金)を減額し、その資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に直接含めること(すなわち、ベシス・アジャストメント)が求められています。なお、この会計処理は、組替調整ではないため、その他の包括利益に影響しないとされています(IFRS第9号(2013年)6.5.11項(d)(i))。

また、IFRS第9号(2013年)において、オプション契約の本源的価値と時間的価値を区分し、オプションの本源的価値の変動のみをヘッジ手段として指定し、その後にヘッジ対象が非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資

産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、オプションの時間的価値の公正価値変動のうちヘッジ対象に関連して資本の独立の内訳項目に累積された累計額について、資本の独立の内訳項目から除去し、その資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に直接含めることが求められています。なお、この会計処理は、上記と同様に組替調整ではないため、その他の包括利益に影響しないとされています（IFRS第9号（2013年）6.5.15項（b）（i））。

これに対し、当初の修正国際基準において、その他の包括利益に含まれたすべての項目についてリサイクリング処理を行うことが求められていたため、改正修正国際基準において、資本の独立の内訳項目から除去する金額を、その他の包括利益での認識により資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に含めること（すなわち、組替調整）が求められています（IFRS第9号（2013年）修正6.5.11項（d）（i）、修正6.5.15項（b）（i）、IAS第1号「財務諸表の表示」修正96項）。

### III. 改正を含む修正国際基準におけるすべての「削除又は修正」

改正修正国際基準により追加された「削除又は修正」項目を加えると、企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」及び企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」における「削除又は修正」は、それぞれ図表2及び図表3のとおりとなります。

【図表2 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」における「削除又は修正」】

| 項目                           | IFRSにおける会計処理  | 修正国際基準における会計処理  | 「削除又は修正」の理由  |
|------------------------------|---|---|--|
| 企業結合で取得したのれんの償却              | のれんの償却が禁止されている（IFRS第3号「企業結合」B63項（a））。   | のれんは、耐用年数にわたって定額法その他の合理的な方法により、規則的に償却することが求められている（IFRS第3号J-58A項（a））。<br>耐用年数は、その効果の及ぶ期間によるが、20年を超えてはならない（IFRS第3号J-58A項（a））。     | のれんは、投資原価の一部であり、企業結合後の成果に対応させて償却資産として費用化すべきものである。<br>耐用年数の上限は、のれんの効果及ぶ期間について信頼性をもって見積めることは、特に長期に及ぶ場合、一定の困難さがあると考えられるため、日本基準等を参考に設けられた。 |
| 関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんの償却 | のれんは、関連会社または共同支配企業に対する投資の帳簿価額に含めて、投資全体が1つの資産として認識される（IAS第28号「関連会社および共同支配企業に対する投資」32項）。                                  | 関連会社または共同支配企業に対する投資は、のれんとそれ以外から構成され、それぞれを区分して会計処理する一方で、両者をまとめて表示することが求められている（IAS第28号修正32項）。                                     | のれんの償却を求めることに伴い、関連会社または共同支配企業に対する投資全体を1つの資産とせず、のれんとそれ以外から構成され、それぞれを区分して会計処理する考え方に変更された。  |
|                              | 関連会社または共同支配企業に対する投資の帳簿価額の一部を構成するのれんの償却が禁止されている（IAS第28号32項（a））。  | のれんは、耐用年数にわたって定額法その他の合理的な方法により、規則的に償却することが求められている（IAS第28号修正32項（a）（i））。<br>耐用年数は、その効果の及ぶ期間によるが、20年を超えてはならない（IAS第28号修正32項（a）（i））。 | 企業結合で取得したのれんの会計処理との整合性を図るために、関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんについても償却が求められている。   |
|                              | 関連会社または共同支配企業に対する投資に係る減損損失を認識する場合または減損損失の戻れを行う場合、関連会社または共同支配企業に対する投資の帳簿価額の一部を構成する資産（のれんを含む）に配分することが禁止されている（IAS第28号42項）。 | 関連会社または共同支配企業に対する投資に係る減損損失は、まずのれんに配分することが求められている（IAS第28号J-42A項）。<br>のれんに配分した減損損失について戻れを行うことは認められていない（IAS第28号J-42D項）。            | 企業結合で取得したのれんの減損損失に関する取扱いとの整合性を図るために、減損損失をまず関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんに配分する。<br>また、減損損失の戻れを行うことが禁止されている。                                 |

【図表3 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」における「削除又は修正」】

| 項目   | IFRSにおける会計処理   | 修正国際基準における会計処理   | 「削除又は修正」の理由   |
|--|--|--|---|
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資の公正価値の変動                     | 資本性金融商品への投資の公正価値の変動を、その他の包括利益に表示するという取消不能な選択をした場合、その他の包括利益に表示した利得または損失の累計額を資本の中で振り替えることが認められているもの、リサイクリング処理が禁止されている(IFRS第9号(2013年)B5.7.1項)。            | 資本性金融商品への投資の公正価値の変動を、その他の包括利益に表示するという取消不能な選択をした場合、減損損失を除き、利得または損失をその他の包括利益に認識し、当該投資の認識の中止時にその他の包括利益累計額のリサイクリング処理が求められている(IFRS第9号(2013年)J-5.7.6A)。  | 取消不能な選択を行った資本性金融商品への投資に関連するその他の包括利益累計額のノンリサイクリング処理により、当該投資の売却を通じて最終的に得られたキャッシュ・フローが純損益に反映されない。純損益の総合的な業績指標として有用性を保つためには、リサイクリング処理が必要である。  |
|  | その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資に関する減損の規定はない。  | 各報告期間の末日に、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資について、減損テストを行い、減損している客観的証拠がある場合、過去にその他の包括利益に認識した損失の累計額(取得原価と公正価値との差額から純損益に既に認識した減損損失を控除した額)のリサイクリング処理が求められている。<br>減損している客観的証拠には、発行者の著しい財政的困難のほか、資本性金融商品への投資の公正価値が取得原価を下回る著しい下落または長期にわたる下落等が含まれる。なお、減損損失の戻入は認められていない(IFRS第9号(2013年)J-5.7.6B-6E)。 | 純損益の総合的な業績指標としての有用性を保つためには、資本性金融商品への投資の価値が相当程度下落した場合、他の金融資産または固定資産と同様に、減損損失を認識する必要がある。<br>減損テストを行うにあたり、IAS第39号「金融商品：認識及び測定」59項に加えて発行体が事業を営んでいる技術的、市場的、経済的または法的な環境に生じた、不利な影響を伴う重大な変化に関する情報や資本性金融商品への投資の公正価値が取得原価を下回る著しい下落または長期にわたる下落等も考慮する必要がある。 |
|  | その他の包括利益に表示した利得または損失の累計額を資本の中で振替を行った場合、その振替額及び振替理由に関する開示が求められている(IFRS第7号「金融商品：開示」11A項(e))。   | 当期において、その他の包括利益に含めて認識した利得または損失及びその他の包括利益の累計額から純損益への組替調整を行った金額を開示することが求められている(IFRS第7号修正20項(a)(vii))。  | 上記の会計処理に関する「削除又は修正」に合わせて開示規定に関する「削除又は修正」も行われた。  |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理 | その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジを行っている場合、ヘッジ手段から生じる利得または損失はその他の包括利益累計額に残さなければならず、その後のリサイクリング処理が禁止されている(IFRS第9号(2013年)6.5.8項、BC6.115項)。 | その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジを行っている場合、その他の包括利益に認識したヘッジ手段から生じる利得または損失の累計額についてリサイクリング処理を行うことが求められている(IFRS第9号(2013年)J-6.5.8A項)。  | その他の包括利益に認識したヘッジ対象である資本性金融商品への投資から生じる利得または損失の累計額についてリサイクリング処理が求められているため、ヘッジ手段についても同様のリサイクリング処理が求められている。   |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動                 | 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の公正価値変動のうち、その他の包括利益で認識した発行者自身の信用リスクに起因する利得または損失の累計額について、その後資本の中で振り替えることが認められているもの、リサイクリング処理が禁止されている(IFRS第9号(2013年)B5.7.9項)。        | 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債(または償還・買入消却によりその一部)の認識を中止する場合、当該金融負債の公正価値変動のうち、その他の包括利益で認識した発行者自身の信用リスクに起因する利得または損失の累計額(一部のみ認識を中止する場合、公正価値比率に基づいて配分した額)のリサイクリング処理が求められている(IFRS第9号(2013年)J-5.7.9A項)。  | 金融負債の早期償還等により信用リスクを反映したキャッシュ・フローが発生した場合、ノンリサイクリングにより純損益に反映されない。純損益の総合的な業績指標としての有用性を保つためには、信用リスクを反映したキャッシュ・フローを純損益に反映するリサイクリング処理が必要である。  |
|  | その他の包括利益に表示した利得または損失の累計額を資本の中で振替を行った場合、その振替額及び振替理由に関する開示が求められている(IFRS第7号10項(c))。   | 当期において、その他の包括利益の累計額から純損益への組替調整を行った金額を開示することが求められている(IFRS第7号修正20項(a)(i))。   | 上記の会計処理に関する「削除又は修正」に合わせて開示規定に関する「削除又は修正」も行われた。  |

| 項目  | IFRSにおける会計処理   | 修正国際基準における会計処理  | 「削除又は修正」の理由  |
|---|--|---|--|
| 確定給付負債または資産(純額)の再測定   | 確定給付負債または資産(純額)の再測定は、その他の包括利益で即時認識することが求められており、その後その他の包括利益に含めて認識した金額を資本の中で振り替えることが認められているものの、リサイクリング処理が禁止されている(IAS第19号「従業員給付」120項(c)、122項、IAS第1号96項)。  | その他の包括利益に認識し資本の独立の項目に累積していた確定給付負債または資産(純額)の再測定は、原則として各期の発生額について、従業員の平均残存勤務期間(予想される退職時から現在までの平均的な期間)で按分した額を、每期リサイクリング処理を行うことが求められており、当期発生額は翌期からリサイクリング処理を行うことも認められている(IAS第19号J-122A項)。なお、確定給付制度の廃止または縮小があった場合、確定給付負債または資産(純額)の再測定の累計額のうち、廃止または縮小に関連する部分についてリサイクル処理も求められている(IAS第19号J-122B)。   | 確定給付負債または資産(純額)の再測定についてノンリサイクリング処理を行う場合、確定給付負債または資産(純額)の再測定は一度も純損益に反映されず、純損益の総合的な業績指標としての有用性が低下するため、リサイクリング処理を行う必要がある。なお、過去勤務費用及び利息純額アプローチについては、「削除又は修正」を必要最小限とする観点から「削除又は修正」は行われていない。   |
| —   | —  | その他の包括利益に認識し、資本の独立の項目として累積していた確定給付負債または資産(純額)の再測定の累計額を、その他の包括利益累計額から純損益に組替調整として振り替える年数を開示することが求められる(IAS第19号J-144A項)。  | 上記の会計処理に関する「削除又は修正」に合わせて開示規定に関する「削除又は修正」も行われた。   |
| キャッシュ・フロー・ヘッジにおけるベース・アジャストメント(ヘッジ会計におけるオプションの時間的価値の会計処理を含む) | <p>キャッシュ・フロー・ヘッジの対象である予定取引の実施後に、非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、ヘッジ手段について資本の独立の内訳項目である、ヘッジ手段について累積したその他の包括利益累計額(キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金)を減額し、その資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に直接含めること(すなわち、ベース・アジャストメント)が求められている(IFRS第9号(2013年)6.5.11項(d)(i))。</p> <p>オプション契約の本源的価値と時間的価値を区分し、オプションの本源的価値の変動のみをヘッジ手段として指定し、ヘッジ対象がその後非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、オプションの時間的価値の公正価値変動のうちヘッジ対象に関連して資本の独立の内訳項目に累積された累計額について、資本の独立の内訳項目から除去し、その資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に直接含めることが求められている(IFRS第9号(2013年)6.5.15項(b)(i))。</p> | <p>キャッシュ・フロー・ヘッジの対象である予定取引の実施後に、非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、ヘッジ手段についてキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金に累積された金額をその他の包括利益での認識によりキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金から除去し、当該資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に含めることが求められている(IFRS第9号(2013年)修正6.5.11項(d)(i))。</p> <p>オプション契約の本源的価値と時間的価値を区分し、オプションの本源的価値の変動のみをヘッジ手段として指定し、ヘッジ対象がその後非金融資産、非金融負債または公正価値ヘッジが適用される非金融資産、非金融負債に係る確定約定の認識を生じる場合、オプションの時間的価値の公正価値変動のうちヘッジ対象に関連して資本の独立の内訳項目に累積された累計額について、その他の包括利益での認識により資本の独立の内訳項目から除去し、その資産または負債の当初の原価またはその他の帳簿価額に含めることが求められている(IFRS第9号(2013年)修正6.5.15項(b)(i))。</p> | <p>IFRS第9号におけるベース・アジャストメントの取扱いにより、全会計期間を通算した純損益の合計金額が全会計期間を通算した包括利益の合計額と一致しないことに加え、純資産の変動のうち、包括利益に反映されない項目が生じるため、純損益と包括利益の相違には時期以外の相違も生じる。その他の包括利益に含まれたすべての項目についてリサイクリング処理を行う必要があるという考え方を強調するために、ベース・アジャストメントについて「削除又は修正」が行われた。</p> <p>オプションの時間的価値に関する会計処理は、キャッシュ・フロー・ヘッジにおけるベース・アジャストメントと同様の会計処理であり、ベース・アジャストメントの「削除又は修正」との整合性を図るために、オプションの時間的価値に関する会計処理についても「削除又は修正」が行われた。</p> |

## IV. 適用時期等

当初の修正国際基準は、2015年3月31日以後終了する連結会計年度に係る連結財務諸表及び2016年4月1日以後開始する連結会計年度に係る四半期連結財務諸表から適用することができます。修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合、改正修正国際基準は公表日（2016年7月25日）以後開始する連結会計年度より適用します。

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
会計プラクティス部  
TEL：03-3266-7580（代表番号）  
azsa-jmis@jp.kpmg.com

# M&Aにおける無形資産と移転価格税制

## KPMG 税理士法人

国際事業アドバイザー

パートナー 田中 淳

マネジャー 森 雅史

## KPMG LLP

Economic and Valuation Services

マネージング・ディレクター 仲 知威

シニアマネジャー 岩城 成紀

これまで数多くの日系企業による海外企業又は事業の買収（以下「M&A」という）が行われてきました。海外事業展開を迅速に進めるにあたり、海外企業又は事業を買収することは、多くの場合事業展開の有効な手段の1つである一方で、海外企業又はその事業の一部との経営統合の難しさに直面してきました。企業文化や事業の方針の違いなどから、管理面においてもさまざまな困難に直面してきました。特に、会計や税務面の整理は、M&A後の体制如何にかかわらず、オペレーションを行ううえで避けては通れません。なかでも日本を含む世界の多くの国々で導入されている移転価格税制においては、買収後のオペレーション上において、関連者間の取引価格を適切に管理することが求められるため、取引フローや費用の負担関係、各国に所在する子会社の機能やリスクの負担関係を整理する必要があります。

本稿では、特に税務上問題となりやすいM&Aにおける無形資産の管理につきまして、国際税務の最重要項目の1つである移転価格税制の観点から説明します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田中 淳  
たなか じゅん



森 雅史  
もり まさし



仲 知威  
なか ともたけ



岩城 成紀  
いわき しげのり

### 【ポイント】

- 近年の税源浸食と利益移転（Base Erosion and Profit Shifting、以下「BEPS」という）に関する議論を踏まえ、無形資産取引の妥当性に関する説明について、従前以上によく準備しておくことが求められる。
- 特に、海外M&Aを実施する場合、M&A後の無形資産の位置づけについて整理しておくことが重要である。無形資産管理方法についてもいくつかのパターンがあり、会社の事業管理に合った方法を検討することが望ましい。
- M&Aを実施する際に税務戦略を長期的な視点で事前に検討していると、M&A後には迅速に事業の方向性に見合った企業形態、取引形態に移行し易くなるため、ビジネスとの親和性を考慮した税務戦略を実現するためにも事前の検討が重要である。

## I. 税務上の無形資産の取り扱い

### 1. 税務上の無形資産とは

税務上の無形資産の定義は、会計帳簿上に記載される無形資産とは必ずしも同一ではなく、その具体的な範囲や価値評価を含む無形資産の定義については不明確な点が多いのが実態です。移転価格税制上、無形資産は、企業活動における利益の源泉の主要因と考えられており、国際的な課税所得のグループ会社内における分配を決定する重要な要素となっています。

OECDやG20を中心に議論が進められてきたBEPSプロジェクトにおいても、無形資産をどのように捉え、定義すべきかという難題が、重要な議論のひとつになっています。OECDのBEPS行動計画に関する最終報告書（以下「BEPSに関する最終報告書」という）においては、無形資産は「有形資産又は金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有又は管理することができ、比較可能な独立企業間の取引において、その使用又は移転に際して対価が支払われるような資産」という幅広い定義がなされました。OECDにおけるBEPSの議論には利益が相反する可能性のあるさまざまな国が関与しており、また実際には産業や個々の事業環境等ごとにユニークな無形資産が形成されるため、無形資産を厳密に定義するのは困難と言えます。各国の無形資産に関する移転価格税制上の規定やその解釈においても、必ずしも個々の具体的な事案に落とし込めるレベルでの統一的な見解が明確に示されているとはいえないため、無形資産の捉え方については国際的に軋轢を生じさせる課題となっています。

### 2. 無形資産の課題

無形資産から生じる課税所得の分配についての移転価格税制におけるもっとも一般的な考え方は、相対的に付加価値の低い活動に対して相応する低い課税所得を配分し、残った課税所得を重要な無形資産を有する拠点間で分け合う（又は独占）するというものです。したがって重要な無形資産の所在地が低税率国であれば（又は無形資産の所在地を意図的に低税率国に移すことによって）、当該低税率国に多大な課税所得を分配することで、グローバルにグループ会社全体での実効税率を低下させることが可能となります。OECDにおけるBEPSの議論のなかで、注目すべきポイントの1つとして、法的権利の所有や資金提供のみでは、その無形資産から生じる課税所得の分配を十分に期待することができない、という点を明確にしていることが挙げられます。日系企業と米国企業では、親会社所在地の税制や

税務当局の考え方、企業文化の違いなどもあり、概して日系企業が一部の米国企業のように積極的な税務戦略に基づき税負担を極端に軽減していたわけではありませんが、BEPSの議論は日米企業を問わず、無形資産に関する税務戦略に影響を与えることが予想されます。

無形資産の定義や考え方に加えて、BEPS行動計画では情報開示についても議論しています。特に現在各国において導入されつつある新移転価格文書化規定においては、企業の移転価格分析に関連する幅広い情報の開示が求められており、日系企業においてもグループ会社全体のオペレーション、バリューチェーンの把握、無形資産の所在、経済的実態に関する詳細な分析、文書化が必要となりました。移転価格の妥当性を税務当局に説明するにあたり、想定される大きな問題として、国家間の利益相反があります。自国にある利益の源泉（たとえば、技術やノウハウ、天然資源、ブランド、販売市場など）を税収に結び付けたいと考える国家（税務当局）の立場からすれば、その国の状況に応じて、自国にある利益の源泉をより重視した見解が導かれる可能性があります。そのため、自社の移転価格の妥当性を税務当局に説明する際には、当該税務当局以外の各国税務当局の視点も考慮しておくことが重要になります。さらに、BEPSの議論において無形資産のあり方やその情報開示についての議論がなされたことにより、特に租税回避を意図しない取引についても、企業はグループ会社全体のオペレーションや重要な無形資産を有する拠点の経済実態についての説明責任を負うことになる点について留意が必要となります。企業は、BEPSに関する最終報告書の新移転価格文書化規定（例、マスターファイルや国別報告書）に基づき開示したうえで、重要な無形資産の所在地を含む移転価格のグローバルな実態像と自社の移転価格の妥当性を各国税務当局に対して説明していくことになります。特に、相対的に低税率国との間で無形資産取引を行っている場合や、近い将来そのような取引を計画している場合、さらには、M&Aによって意図せずとも無形資産が各国に分散してしまった場合等に、今後どのような対応が求められるか、という点には十分注意しておく必要があります。

BEPSにおいて、無形資産の定義や経済的実態の説明に曖昧な部分が残っているにもかかわらず、BEPSの議論を受けた新移転価格文書化規定は、無形資産に関する種々の説明責任を企業側に要求することになります。各国の税務当局もこれらの情報にアクセスできるようになりますので、今後の対応については慎重に期すべきものと考えられます。

1 BEPSプロジェクトでは、無形資産の開発、改良、維持、及び保護に関する機能の所在が無形資産の経済的所有者を特定する上で重要とされています。

### 3. 無形資産取引に伴う経済実態

無形資産取引に関する経済実態の有無に関する議論は、租税回避と密接に関連するテーマであり、BEPSやOECDの議論のみならず、税務訴訟の場においても議論されてきた重要な論点といえます。BEPSに関する最終報告書を受けて、グループ会社全体の経済実態と不適切な納税実態については、世界的に意識が高まってきており、今後、日系企業に対しても無形資産の所在地及びその経済的実態と、課税所得の分配の相関関係については、各国税務当局によって厳しく調査されるようになる可能性があります。

重要な無形資産を保有する関連者としての経済実態を考えると、無形資産の開発、改良、維持、及び保護に関する機能の所在地が重要となります。BEPSの議論においても、これらの活動に従事し、かつ無形資産の形成に対する費用を負担している関連者を、無形資産の経済的所有者であるとしています。一方で、先に述べたとおり、BEPSに関する最終報告書においても、いまだに無形資産に関する明確な定義や基準が設定されておらず、また、各国税務当局はBEPSの議論を最終的には独自に自国の移転価格税制に反映させますので、最終的な解釈や移転価格税制上の運用は、各国ごとに異なることとなります。したがって、移転価格税制上の無形資産の問題を説明していく場合、税務当局が要求する内容は、個々の企業、ビジネスのみならず、対する税務当局ごとに異なると想定されます。たとえば、IT関係のビジネスであれば、無形資産の経済実態及びその所在地の判定においては、各国税務当局ごとに、開発計画の意思決定者や開発の指揮を担うエンジニアの所在地、ローカルの技術者の所在地、外部委託技術者の管理機能の所在地、プロジェクトの管理機能の所在地など、多岐に渡る要素のうち、それぞれの税務当局が異なる要素を重要な判定要素として挙げて来る可能性があります。

また、無形資産の議論は必ずしもテクノロジーに限定するものではなく、たとえばブランドに関する戦略立案や管理、認知度向上のためのマーケティング、他社との重要な提携交渉、主要顧客と契約なども含まれます。これらの無形資産を含め、企業が重要な価値を生む活動に従事している場合には、適正な分析を行い、経済的実態を含む事実関係を的確に説明できるようにしておくことが肝要と考えられます。

一方、M&Aの際には、後述する費用分担契約（以下「コストシェアリング」という）という手法を用いて関連者間で無形資産を共有することで、無形資産の経済的実態や価値評価などの問題をクリアしやすくなる可能性があります。しかしながらコス

トシェアリングを採用した場合の実際の事業運営体制などに一定の制約が生じる場合もありますので、被買収企業の管理体制なども含め、買収時の無形資産戦略については、よく検討しておく必要があります。

近年、特に資本輸入国である低税率の国々はBEPSの議論のなかで他の国々からの注目を浴びており、従来に比べて無形資産の考え方についても慎重な見方をする向きもあるようです。低税率国を利用したビジネス形態が、事業上の合理性<sup>2</sup>との兼ね合いでどのように機能するのか、経済実態の観点においては、より慎重な対応が求められることになりそうです。

## II. 無形資産の所在と管理

### 1. 海外M&Aに伴う無形資産の所在

海外M&Aに伴う無形資産の所在については、買収形態を買収対象企業の株式を購入し会社ごと譲り受けるケース（株式譲渡）と、事業資産を切り出して譲り受けるケース（事業譲渡）に分けた場合において、それぞれ取り扱いが異なりますので留意が必要です（図表1参照）。

#### (1) 株式譲渡

株式譲渡の場合、被買収会社の株式を他の株主から譲り受けることとなります。たとえば日系企業が米国企業を買収した場合、米国法人はそのまま存続しつつ、株主が日系企業になります。米国法人は無形資産を含むすべての事業資産を所有し続けるわけですから、被買収企業の有していた無形資産は基本的に米国にそのまま所在します。

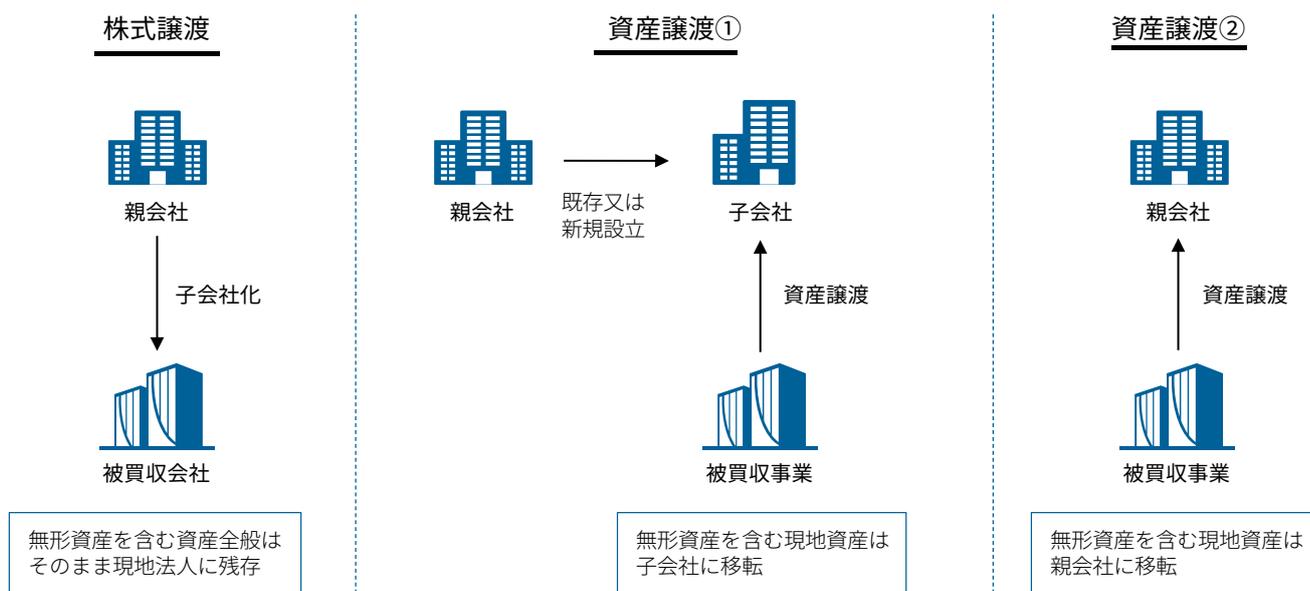
#### (2) 事業譲渡

事業譲渡の場合、現地の子会社が現地の被買収会社の事業を譲り受けるケースと日本の親会社が直接的に被買収会社の事業を譲り受けるケースがあります。米国に新規に子会社を設立、又は米国の既存子会社を通じて被買収会社の事業譲渡を行う場合、無形資産は米国内で譲渡されるので、税務上も無形資産は米国に残ることになります。一方、たとえば、日本の親会社が直接事業を譲り受ける場合、無形資産を除く米国事業に必要な事業資産のみを現物出資することで、日本の親会社に無形資産を帰属させることができます。

日系企業が海外M&Aを実施した後にはどのような移転価格方針で事業を運営していくかを検討するにあたり、無形資産の所

<sup>2</sup> 例えば、無形資産の開発、改良、維持、及び保護に関する機能の実質的な所在と低税率国で果たす役割、ならびにそのロケーションに関するビジネス上の合理性等が挙げられます。

【図表1 買収形態と無形資産の移転の例】



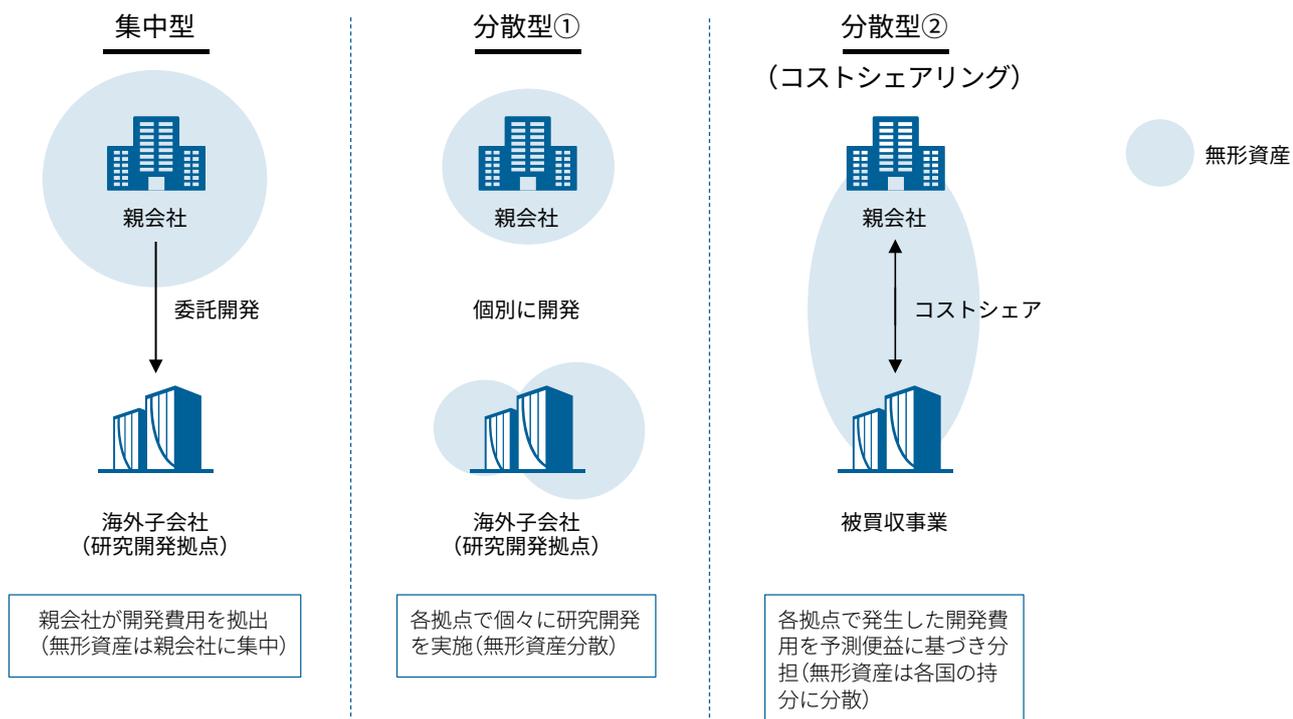
在地は重要な論点となります。一般的に、十分なグループ会社全体で課税所得が出ている場合、無形資産の所在地に相応の課税所得を帰属させることが求められるため、M&Aを通じて取得した無形資産を日本へ帰属させるか、そのまま現地に残すか、又はM&Aを機に第三国へ移転させるか、といった選択は、その後の取引形態や課税所得の分配を決定する要因となります。また、無形資産のグループ会社内移転については、BEPSの議論に代表される租税回避に関する重要なテーマのひとつであり、無形資産の適正な価値評価や、経済的実態との整合性がおもな論点となっています。無形資産の価値評価方法については、BEPSプロジェクトでも議論がなされていますが、どのような評価方法を採用した場合においても、不確実性を伴う無形資産の価値をどのように決定するかについて、明確な解決策を求めることは容易ではありません。しかしながら、M&Aを行った場合、譲渡価格を各購入資産項目に配分するパーチェス・プライス・アロケーション (PPA) を通じて、第三者との取引価格 (市場価格) をベースに無形資産の価値が一定程度特定できるため、厳密には移転価格税制における評価方法とは異なりますが、評価金額の妥当性を説明する際の基準となり得ると考えられます。会計と税務の視点の違い、ならびに無形資産移転と評価のタイミングのずれなどの個別事情により確認・調整すべき項目はありますが、無形資産の会計上の評価において依拠した情報を参考にできる可能性が高く、また事業再編の必要性を説明しやすいことから、M&Aを機にグループ会社内における無形資産の所在地を、事業戦略ならびに税務戦略の一環として、再構築することを検討する会社も少なくありません。

## 2. 無形資産管理

日系企業が海外の企業を買収した際の無形資産の管理方法にはいくつかありますが (図表2参照)、最もシンプルな無形資産の管理は、日本の親会社が被買収会社の無形資産を引き受けることで、無形資産を日本に一極集中させる形態 (「集中型」) があります。このような場合には、その後の無形資産が分散されることを防ぐために、買収後は海外の研究開発拠点に対して、親会社からの研究開発の委託という取引形態を採用するのが一般的です。この場合、フローや取引形態が比較的シンプルになり、移転価格の管理がし易いというメリットがありますので、日系企業の無形資産管理方法としては典型的といえます。ただし、M&A時に無形資産を日本の親会社に移転するという難しい問題に対応する必要があることと併せて、海外開発拠点の適切な管理体制の構築が必要となること、親会社に投資負担や研究開発リスクが集中することにより、税務面においては継続的な欠損金の発生などの問題が起ることがあります。たとえば研究開発リスクが高く、大きな投資負担が継続する場合、関連者間の課税所得の分配が一方に大きく偏ることで、結果としてグループ会社全体での過剰な税負担等の問題が生じるケースもあります。

海外拠点に事業権限を移譲する、研究開発を含む事業上のリスクを負担させる、業績評価の透明性を図るなど、ビジネス上の理由からあえて無形資産を集中させないケース (「分散型①」) もあります。ただし、事業環境の変化により、分散した無形資産が相互に影響し始めたり、複数拠点が参加する共同研究開発などが行われてくると、個々の無形資産の価値評価、経済的実態、所在地が複雑となり、移転価格リスクが生じる可能性が

【図表2 無形資産の管理方法の類型】



高くなります。特に、技術やブランド等の重要な無形資産を獲得し、既存の事業の間とのシナジー効果を求めてM&Aを行ったにもかかわらず、被買収会社の無形資産をそのままにしておいた場合、このような問題が生じやすいため、特に注意が必要です。

また、コストシェアリングを通じて、無形資産創出にかかる費用を関連者間で分担し、無形資産の所有を複数拠点間で共有するケースもあります(「分散型②」)。無形資産を共有することで、投資にかかるリスクとコストを分散するのがおなじみの目的ですが、研究開発における事業戦略とも合致することが多く、今後、日系企業によるコストシェアリングの活用は増えていくことが予測されます。ただし、コストシェアリング自体は比較的複雑な仕組みであるなか、特に低税率国とのコストシェアリングについては、日本を中心に税務当局の目にも留まりやすい可能性があり、事前に十分な検討をしておくことが望ましいといえます。

上記に挙げた主要な方法以外にも、複数の方法を合わせた方法や、さまざまなライセンス契約を用いる方法を含むと、無形資産の管理方法は一様ではありませんが、企業の事業目的や課題に応じて最適な管理方法が異なることから、自社の無形資産管理方法については、綿密に検討することが推奨されます。特に、M&Aに伴う事業再編時においては、事案ごとの個別事情に基づき、M&Aの目的や買収後の事業運営体制を考慮して長期的な視点で最適な無形資産管理方法を検討すべきでしょう。

たとえば、同事業領域に属する小規模なベンチャー企業を買収する場合においては、グループ内の相対的な無形資産の価値を考慮し、無形資産を親会社に集中させるケースが多くあります。この方法は、税務上の管理が簡易なだけでなく、被買収子会社を親会社が集中管理する事で、無形資産に関する事業戦略を親会社が一元的に策定するというビジネス上の意図と合致しますが、一方で、買収後は被買収子会社に対して、親会社から研究開発の委託という取引形態を取ることで、被買収子会社に一定の利益率を保証するという最も一般的な移転価格管理手法を用いると、被買収子会社の業績評価は難しくなり、人事評価の透明性が損なわれるケースもあります。比較的大きな無形資産を有する企業を買収し、引き続き当該被買収企業に独自の研究開発を継続させる場合には、無理に無形資産を親会社一極に集中させるよりも、無形資産を分散させておく事で無形資産の管理がうまくいくこともあります。M&Aに伴う無形資産の管理は、なぜその買収を行ったか、将来どのように事業展開を行うかといった事業戦略と密接に結びついてくるため、税務戦略を意識しすぎて事業に支障をきたすことが無いように注意する必要があります。M&Aにおいては、個々の事案の事情をよく勘案したうえで、事業戦略に沿った、無形資産の管理を適切に行うことが肝要です。

### 3. コストシェアリング

グローバルなビジネスを行う企業においては、税務戦略のみ

ならず、研究開発費の資金管理、研究開発リスクの分散、よりマーケットに近いところでの研究開発の必要性、研究開発における優秀な人材の確保等のさまざまな理由により、無形資産創出にかかる活動や研究開発費負担についてコストシェアリングを用いるケースが多くあります。

日本や米国などの主要国で適格と認められるコストシェアリングを通じて無形資産をグローバルに管理する場合、無形資産形成に関するコストは、コストシェアリングに参加する他国に所在する関連者の間で、それぞれの将来の予測便益に応じて負担することになり、結果として形成された無形資産の経済的所有権を分け合うこととなります（特許などの法的所有権が必ずしも共有されるわけではありません）。移転価格税制上、無形資産の持分に応じて、相応の事業収益を無形資産所在国にそれぞれ分配することができるため、コストシェアリングが比較的適用しやすい税制が整っている米系企業は積極的にコストシェアリングを活用しています。米国ではコストシェアリングに関する規定が§1.482-7に詳細に記述されており、細かなルールが定められている一方で、日本では、移転価格事務運営要領に「費用分担契約」として一定の記載がありますが、そのルールや運用要件の程度については、たとえばコストシェアリング開始時及び終了時における無形資産の清算（一般的にバイイン、バイアウトと呼ばれます）に関する明確な指針が示されていないなど、相当程度の曖昧さが残るルールとなっています。注意すべき点としては、日本の税務当局の視点が必ずしも米国税務当局と同様ではなく、またその他の税務上規則が異なることから、米国企業と同様のアプローチで日系企業がコストシェアリングを行うことは必ずしも有効ではない可能性があります。

#### 4. 日系企業の対応

実際に日系企業においても既にコストシェアリングを長期に渡り活用し、税務戦略上の目的のみならずビジネス上の目的を同時に達成している企業や、あえてコストシェアリングという形態をとることはなくとも、研究開発の段階や開発成果の適用対象地域を基準にして無形資産の区分を行い、親会社と海外子会社の役割を明確に整理することで、海外子会社が無形資産に投資する際の仕組みを作っている会社もあります。一方で、税務上の無形資産についてなら戦略的な対処を行わず、M&Aなどを通じて結果的に無形資産の所在地が各国に分散してしまい、移転価格管理がより困難になってしまうケースも散見されます。特に、M&Aにより分散した無形資産の経済的実態とその所在地が曖昧な状況で、買収した事業が将来大きな成功を収め潤沢な利益を生じさせた場合、又は逆に、業績が悪化し大きな損失が生じてしまった場合、それぞれの利益や損失をどのように分配するかを決定する事は難しくなり、結果、移転価格

リスクを含む管理上のリスクが非常に高くなりますので特に注意が必要です。

日系企業の場合には租税負担の軽減を目的とした無形資産管理体制の構築という側面だけではなく、自社のビジネスの特徴を踏まえたうえで、事業運営体制との親和性を考慮して、適切な無形資産管理を行うことが重要であるように思われます。多くの日系企業の実態を踏まえれば、経済実態のないアグレッシブなタックスプランニングが実践されているケースは多くないと想定されますが、海外の企業買収などを機に被買収会社のアグレッシブなタックススキームを引き継ぐことになるケースもあります。M&Aを機に無形資産の管理方法を再検討し整理するケースもあれば、被買収企業の無形資産はそのまま切り離しておいておき、新規に創出される無形資産の管理のみに重点を置くケースなど対応はさまざまですが、個別の事情に基づいて、そもそも無形資産を引き継ぐことが可能なかどうかも含め種々の精緻な分析、検討が重要となります。

2016年度の税制改正において、日本でもBEPSの議論を受けた新移転価格文書化規定によりマスターファイルや国別報告書の作成が義務化されました。また、マスターファイルには、バリューチェーンの概要を図表等で纏めて記載することも求められています。この新移転価格文書化規定の導入は、グループ会社全体のバリューチェーンにおいて無形資産がどこでどのように創出、管理されているのか、また、その経済的実態をどのように税務当局に説明していくべきか、今一度考え直してみる良い機会になるかもしれません。また、これを機に、二国間事前確認制度（APA）を活用して無形資産に起因する税務リスクを排除することも選択肢として考えられるでしょう。BEPSの議論等において無形資産に関する議論がさらに活発に行われているように、移転価格税制を取り巻く環境は変化しているなかで、日系企業による海外企業の買収が引き続き増えてきている昨今においては、M&Aに伴う無形資産が、グループ会社全体のバリューチェーンにどのような影響を及ぼすかについて、よく検討しておくことが肝要になります。

### Ⅲ. おわりに

米国企業では税務コストの削減を含む財務戦略全般がCFOの評価に直結することが多く、税務戦略を専門とする人員が社内に確保されているばかりでなく、M&Aに際しては外部リソースも積極的に利用してビジネス上の戦略に沿った税務戦略を練るケースが多いようです。これに対し、日系企業では一般的に、税務はコンプライアンスの一環で、コストセンターであると考えられている傾向が根強い傾向のため、なるべく少ないリソースで運営しているケースが多いようです。特に、移転価格

格を含む国際税務の対応ならびに税務戦略の立案に割けるリソースが限定的であることが多いようです。M&Aを実施する際に税務戦略を長期的な視点で事前に検討していると、M&A後には迅速に会社の方向性に見合った企業形態、取引形態に移行し易くなります。無形資産管理を含む税務戦略は、取引フローやグループ間の契約管理、取引価格はもちろんのこと、親会社の管理支配力や従業員のモチベーションに至るまで幅広く影響が及ぶ可能性があります。またM&A後の管理体制を早期確立することにより、事業運営がビジネスに溶け込み易くなる点は、見逃せません。多額の投資を伴うM&Aを成功させる要因の1つとなりうる無形資産に関する税務戦略について、今一度検討する機会をもってみてはいかがでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG 税理士法人  
国際事業アドバイザー  
パートナー 田中 淳  
TEL : 03-6229-8322  
Jun.A.Tanaka@jp.kpmg.com

マネジャー 森 雅史  
TEL : 03-6229-8352  
Masashi.mori@jp.kpmg.com

KPMG LLP  
Economic and Valuation Services

マネージング・ディレクター 仲 知威  
TEL : +1-408-367-4162  
tnaka@kpmg.com

シニアマネジャー 岩城 成紀  
TEL : +1-404-222-7646  
siwaki@kpmg.com

# コーポレートガバナンス Overview 2016 — 企業価値向上への取組みと今後の課題 —

## KPMG ジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

リーダー パートナー 大西 健太郎

パートナー 和久 友子

KPMGジャパン コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE) は、2016年9月に「コーポレートガバナンス Overview 2016 —企業価値向上への取組みと今後の課題—」と題する冊子を発行しました。

2013年以降、会社法改正を巡る議論、日本版ステewardシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードの策定と、コーポレートガバナンスの強化のための施策が矢継ぎ早に導入され、2015年は「コーポレートガバナンス改革元年」となりました。

同冊子では「コーポレートガバナンス改革元年」を経て、日本企業の何が変わったのかを概観することを主眼としており、本稿はその内容の一部をご紹介します。

なお、本文中の解釈や意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

### 【ポイント】

- コーポレートガバナンスのあり方は企業によって異なる。コーポレートガバナンスの一定の指針が示された今、日本企業は、受け身の対応をするのではなく、むしろ好機ととらえて積極的に取り組む姿勢が期待されている。
- コーポレートガバナンス・コードの適用状況は、2年目を迎えて進展を見せており、一定の「形の改革」は進んでいる。今後、それを「運用」、「人材」を含めた「実質の変革」へいかにつなげていくことができるかが重要な鍵と考えられる。
- 企業が、機関投資家と「建設的な対話」を通じた緊張感のある協調関係を築き、自立的に企業価値向上のための好循環サイクルを実現していくことも、重要となる。



大西 健太郎  
おおにし けんたろう



和久 友子  
わく ともこ

## I. アウトライン

同冊子のアウトラインは以下の通りです。

- I. コーポレートガバナンスが企業価値を向上させる
  - 1. 成長戦略としてのガバナンス改革
  - 2. インベストメント・チェーンの全体最適化
- II. ダブルコードによって何が変わったか
  - 1. 対話への機運の高まり
  - 2. コードの実施状況
  - 3. 進む「形の改革」
- III. コーポレートガバナンス体制のあり方
  - 1. 日本企業のコーポレートガバナンス改革の潮流
  - 2. 持続的な機能向上のための取締役会実効性評価
- IV. 投資家との対話と企業開示のあり方
  - 1. 対話の目的と必要とされる視点
  - 2. コーポレートガバナンス・コードに基づく開示のあり方
- V. 対話環境の整備に関する議論の動向
  - 1. 建設的な対話促進のための企業情報開示
  - 2. 株主総会プロセスにおける対話環境の整備
- 付録
  - 1. 補足情報
  - 2. 企業の持続的成長に向けたガバナンス改革および関連動向
  - 3. 日本再興戦略まとめ

はじめに、我が国の一連のコーポレートガバナンス改革の位置付けを概観しています（「I. コーポレートガバナンスが企業価値を向上させる」）。「攻めのガバナンス」という言葉に象徴されるように、我が国のコーポレートガバナンス改革は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的とするものであり、そのためには、機関投資家およびその背後に存在するアセットオーナー、最終投資家たる個人投資家の意識変革を促し、企業との建設的な対話を実現することが重要なポイントです。これによって得られる企業のリターンは、いわゆる「インベストメント・チェーン」を通じて家計に還元される関係にあることを概観しています。

また、日本版ステュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードという2つのコード（以下、本稿では「ダブルコード」と総称）の策定後、企業にはさまざまな変化がみられます。投資家との対話の機運が高まり、独立社外取締役の選任が進み、監査等委員会設置会社が増え、任意の指名・報酬諮問

委員会を設置する企業が増えるなど、外形的にはさまざまな変化がありました（「II. ダブルコードによって何が変わったか」）。

しかし、投資家の見地からは、企業価値向上のためには資本コストを上回るリターンを上げることが必要であるとの認識が企業に必ずしも十分には浸透しておらず、いくつかの外形的な取組みについても、どのように企業価値向上に繋げていくのか必ずしも明確でないケースもみられています。そこで、「形の改革」から「運用」、「人材」を含めた「実質的改革」へと、コーポレートガバナンス改革の今後の方向性について、現状の課題を踏まえて考察しています（「III. コーポレートガバナンス体制のあり方」）。

そして、企業価値を巡る考え方については企業ごとに相違があり、また投資家ごとにも相違があり、さらには多くのステークホルダーごとに異なった考え方があります。ここでは特に、企業価値を巡る企業と投資家の認識の相違に焦点を当て、企業が投資家と対話を行う目的と視点および建設的な対話を行う基盤となる開示等について、現状の課題および今後の方向性を考察しています（「IV. 投資家との対話と企業開示のあり方」）。

さらに、企業と投資家との対話の促進をキーワードとして、企業情報開示や株主総会プロセス等の対話環境の整備に向けた議論も進められており、こうした動向について紹介しています（「V. 対話環境の整備に関する議論の動向」）。

同冊子は、このようなストーリーを辿ることで、現在進められているコーポレートガバナンス改革の概観（overview）を示すとともに、コーポレートガバナンスを巡る現状の課題、とりわけ企業の組織的な取組みと投資家の関係のあり方に関して、今後の方向性を提示することを意図しています。

なお、我が国の一連のコーポレートガバナンス改革の位置付けを概観した最初の章を一部抜粋して以下に記載します。

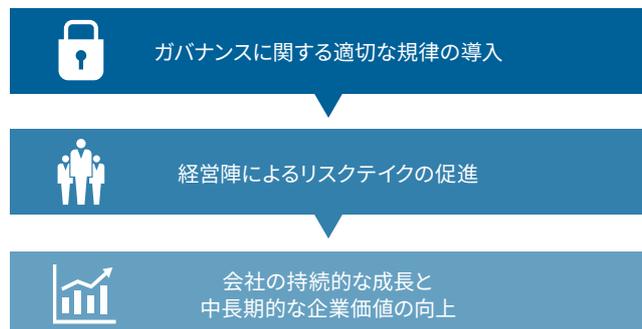
## II. コーポレートガバナンスが企業価値を向上させる（抜粋）

### 1. 成長戦略としてのガバナンス改革

1990年初頭のバブル経済崩壊後の我が国経済の長期停滞、「失われた20年」の悪循環から抜け出し、日本経済全体としての「稼ぐ力（＝収益力）」を取り戻すためには、その中核となる企業が中長期的な生産性・収益性を高め、グローバル競争を勝ち抜くことが必要となります。このため、コーポレートガバナンスに関する適切な規律を導入することで、経営陣によるリスクテイクを促進し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することが今求められています（図1参照）。

【図1 ガバナンス改革の目的】

日本企業の「稼ぐ力」の回復 ……………▶「攻めのガバナンス」



出典：KPMG「コーポレートガバナンス Overview 2016  
企業価値向上への取組みと今後の課題」

### (1) 平成26年改正会社法と日本版ステュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コード

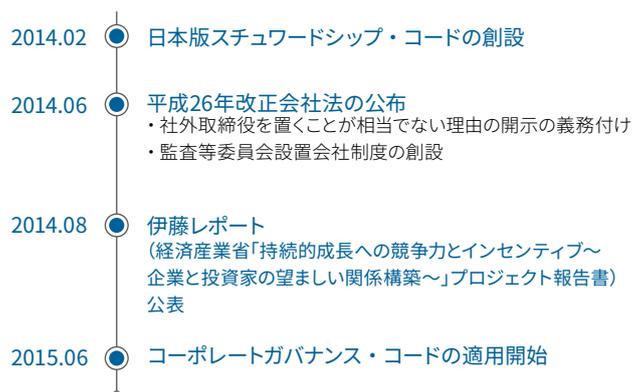
2013年の成長戦略（日本再興戦略）に基づき、2014年2月に、日本版ステュワードシップ・コードが公表されました。機関投資家が、建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）などを通じて企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任、すなわちステュワードシップ責任を果たすにあたり有用な原則を定めたものです。この原則は、金融庁の有識者会議により、英国ステュワードシップ・コードを下敷きに、日本向けにアレンジを加えて策定され、「日本版ステュワードシップ・コード」として公表されました。

このコードの大きな特徴は、コンプライ・オア・エクスプレイン（遵守せよ、さもなければ説明せよ）の考え方を導入している点にあります。なお、2014年6月公布の監査等委員会設置会社制度を創設した「平成26年改正会社法」においても法規範として、社外取締役選任の要否の領域でこの考え方を一部取り入れており、社外取締役を選任しない場合に説明を義務付けるものとなっています。

翌年に改訂された成長戦略では、コーポレートガバナンスの強化が最重要課題と位置付けられました。企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を促すため、東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする有識者会議により、コーポレートガバナンス・コード原案が策定されました。これを受けて東京証券取引所が関連する上場規則等の改正を行い、コーポレートガバナンス・コードを制定、2015年6月より適用が開始されました（図2参照）。

コーポレートガバナンス・コードも、日本版ステュワードシップ・コードと同様に、コンプライ・オア・エクスプレインの考え

【図2 平成26年改正会社法とコード】



出典：KPMG「コーポレートガバナンス Overview 2016  
企業価値向上への取組みと今後の課題」

方を導入しています。ただし、上場企業がコーポレートガバナンス・コードについてコンプライ・オア・エクスプレインしなければ、上場規則違反になる点で日本版ステュワードシップ・コードとは異なります。

### (2) 株式市場の低迷と市場の短期志向化

いわゆる「伊藤レポート<sup>1</sup>」が指摘するように、長期にわたる日本企業の低収益性は企業価値創造を阻み、その結果、日本の株式市場は長らく低迷しました。そうした市場のもとでの投資家による「効率的な」行動は、短期売買によるキャピタルゲインの最大化と、インデックス運用にみられるパッシブ（受動的）投資（運用目標とされるベンチマークに連動する成果を目指す運用手法）であり、こうした行動が、市場の短期志向化を招いたといえます。

## 2. インベストメント・チェーンの全体最適化

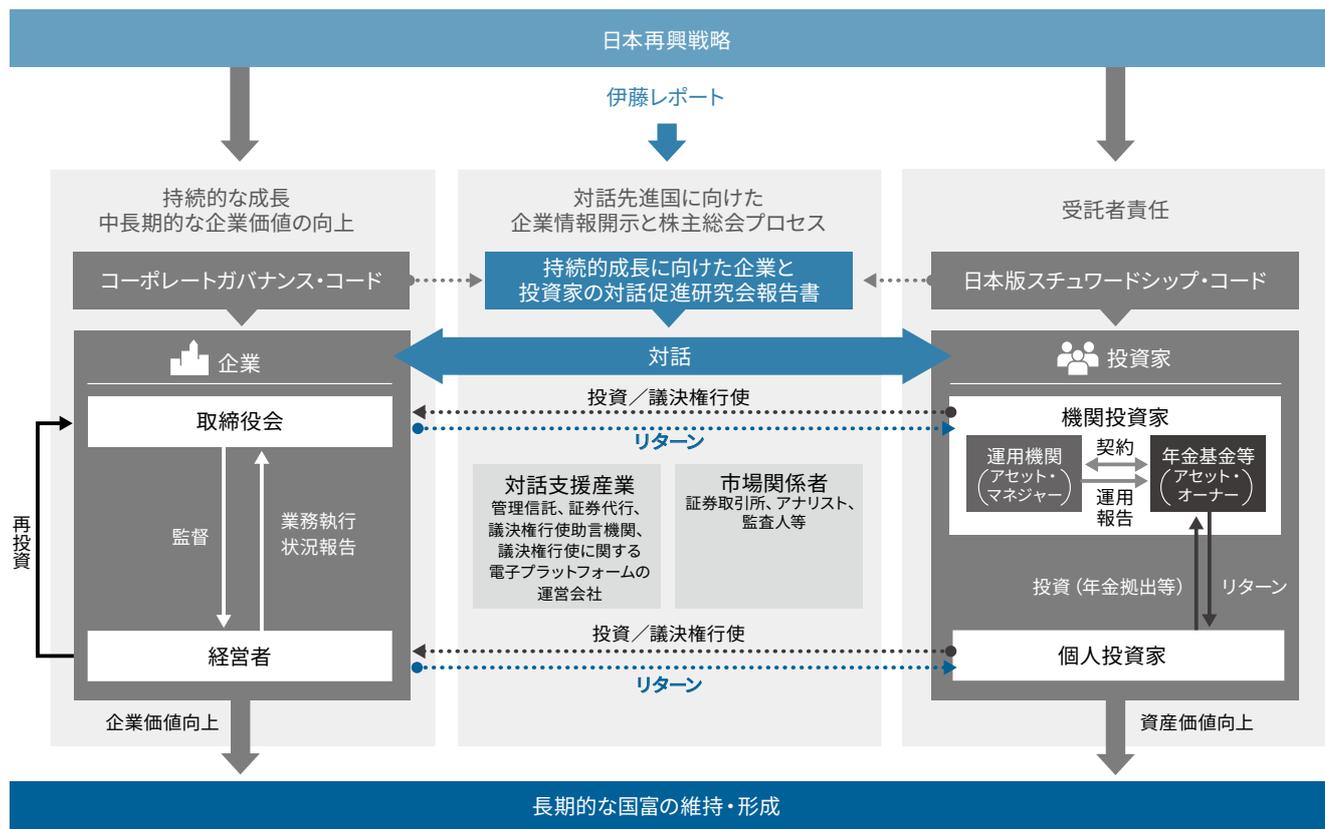
市場の短期志向化は、機関投資家による中長期的な視点からのエンゲージメントを阻むものです。そこで伊藤レポートは、主なメッセージとして、資本効率を意識した経営改革、インベストメント・チェーンの全体最適化、企業と投資家の双方向の対話促進を打ち出しました。

インベストメント・チェーンとは、投資主体が、企業との対話を通じ中長期的な価値創造を実現し、それによって得られたリターンを最終的に家計まで還元し、国富を維持・形成するまでの一連の流れをいいます。

こうした投資主体から企業をつなぐチェーンの間にはさまざまな関係者が介在しています。図3からわかるように、例えば年金受給者である国民は企業の最終投資家である個人投資家の

1 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書

【図3 コーポレートガバナンス改革の全体像】



出典：KPMG「コーポレートガバナンス Overview 2016 企業価値向上への取組みと今後の課題」

一類型ですが、最終投資家と企業との間にはアセットオーナー（資産保有者）である年金基金、保険会社等や、アセットマネジャー（資産運用者）である運用機関がそれぞれの機能を果たしています。このほかにも、管理信託や証券代行、議決権行使助言機関や議決権行使に関する電子プラットフォームの運営会社などの対話支援産業といわれる関係者が存在します。

価値創造のリターンを最終的に家計にまで還元し、国富の維持・形成を実現するためには、これらのチェーンを構成する関係者が「建設的な対話」を実現可能とする土台を形成し、機関投資家が中長期的志向へと投資を転換すること、および企業が機関投資家と協調し、持続的価値向上という目的に向かって行動することが必要となります。そのためには、機関投資家が日本版スチュワードシップ・コードに基づきスチュワードシップ責任を果たし、企業はコーポレートガバナンス・コードに沿って自らのガバナンス上の課題に自律的に対応することが求められます。企業と投資家が「協創」関係に立って、持続的な成長、中長期的な企業価値向上を実現していくことがインベストメント・チェーンの最適化を促し、その結果として、最終投資家たる受益者の中長期的な投資リターンを拡大し、国富を維持・形成していくことが期待されています。

なお、ここでの企業と投資家との対話は、企業の情報開示を

契機として行われる、さまざまな機会における継続的かつ直接的なコミュニケーションをも含む、幅広いコミュニケーション全体を意味しており、その質を向上させるためには、それを支える組織や人々の意識や行動も変わっていくことが求められます。

伊藤レポートは、日本版スチュワードシップ・コードの後に公表され、その後コーポレートガバナンス・コードが公表されましたが、この2つのコードが車の両輪として有効に機能するために、インベストメント・チェーンの全体最適化により国富の維持・形成に至るまでの価値創造の好循環を提言しており、我が国のコーポレートガバナンス改革の方向性が概観できるものとなっています。

### III. 次章以降の詳細

本稿は「コーポレートガバナンスOverview 2016 - 企業価値創造に向けた取組みと今後の課題-」、「I. コーポレートガバナンスが企業価値を向上させる」の一部を抜粋して内容をご紹介いたしました。

次章以降の詳細につきましては、下記KPMGジャパンのウェ

ウェブサイトからダウンロードいただけますので、是非ご参照ください。

[kpmg.com/jp/cg](http://kpmg.com/jp/cg)

コーポレートガバナンス Overview 2016  
— 企業価値向上への取組みと今後の課題 —



2016年9月刊

2013年以降、コーポレートガバナンス強化のための施策が矢継ぎ早に導入され、2015年は「コーポレートガバナンス改革元年」となりました。本冊子では、「コーポレートガバナンス改革元年」を経て、日本企業の何が変わったのかを概観するとともに、実効性あるコーポレートガバナンスとは何か、それをどのように企業価値向上につなげていくのかなど、コーポレートガバナンスを巡る現状の課題および今後の方向性を考察しています。

**KPMGジャパン コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)**

KPMGジャパン コーポレートガバナンス CoEは、日本におけるコーポレートガバナンス改革の動向を調査・分析・発信することを目的に組成されました。

KPMGジャパン コーポレートガバナンス CoEは、会社法、取締役会とリスクマネジメント、投資家との対話（エンゲージメント）、統合報告、情報開示、株主総会などのKPMGジャパンの各専門家によって構成され、KPMGグローバルネットワークの活用や外部機関との連携を通じて、コーポレートガバナンスに関するナレッジやベストプラクティスの収集、提言の発信を行っています。

KPMGジャパン コーポレートガバナンス CoEは、セミナーの開催やレポートの発行などを通じて、コーポレートガバナンスに関する最新動向について継続的に発信して参ります。

（メンバー紹介）

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 大西 健太郎 | リーダー                   |
| 沢田 昌之  | リーダー補佐                 |
| 和久 友子  | 会社法・関連制度担当             |
| 芝坂 佳子  | コーポレートコミュニケーション・情報開示担当 |
| 齋尾 浩一郎 | 統合報告担当                 |
| 林 拓矢   | 取締役会・リスクマネジメント担当       |
| 村澤 竜一  | 機関投資家担当                |
| 土屋 大輔  | 投資家との対話戦略・IR/SR担当      |
| 保木 健次  | 金融機関・関連制度担当            |
| 坂本 幸寛  | 企業情報開示担当               |
| 橋本 純佳  | グローバル動向担当              |

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG ジャパン  
コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)  
TEL : 03-3548-5106 (代表電話)  
[corporate-governance@jp.kpmg.com](mailto:corporate-governance@jp.kpmg.com)

# 未来を拓くコーポレート コミュニケーション

## 第20回 Room for improvement～要約 KPMGビジネスレポーティング・ サーベイ第2版

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ

パートナー 高橋 範江

KPMG Internationalでは、世界の企業報告（ビジネスレポーティング）を調査していますが、今回で2回目となります。今回の調査は、2015年夏に発行されているアニュアルレポートのなかで、世界の優良上場企業270社について分析し、企業情報の報告内容における要改善点をまとめたものです。

その結果、業績に関する情報が冗長である、事業戦略やビジネスモデルに関する記載不足、戦略に沿ったKPIが必ずしも提供されていない、重要なリスクの分析がなされていない等の問題点が明らかになりました。企業の健全性、中・長期的な成長性・収益性や持続可能性を知りたいと思っている投資家に対して、企業が明瞭・簡潔な形で、必要な情報を十分提供する領域には、まだ到達できていない実態が浮き彫りになりました。投資家に、より長期的な視点で企業を評価してもらうためには、企業自身も将来の業績評価や成長性を投資家が判断しやすくなるような情報提供が不可欠であります。

本原稿は、「Room for improvement KPMGビジネスレポーティング・サーベイ第2版」を要約したものです。なお、本稿は要約の過程において、オリジナルの原稿と記載の順番が入れ替わっている箇所や筆者の仮訳や私見も含んでいることを申し添えます。



高橋 範江

たかはし のりえ

## 【ポイント】

- KPMGビジネスレポート・サーベイ第2版の分析の結果に基づく、より良い企業報告のための6つの提案は、以下のとおり。
- 1) 戦略に関する情報等、投資家の求める情報を提供する
- 2) 明瞭で事業に関連した報告書を作成する
- 3) 長期的視点を表す経営KPIを提供する
- 4) 戦略に沿ったより実務的なKPIを提供する
- 5) 戦略に関するより深い分析を提供する
- 6) 将来の重要事項に関するリスク分析に焦点を当てる

## I. Room for improvement 分析手法について

KPMGビジネスレポート・サーベイ第2版においては、16カ国の大手上場企業270社のアニュアルレポートを分析しています。業種は、非金融セクター15部門につき、各部門で各国1社以上を調査対象としています（ただし、その国に該当する企業がない場合を除く）。金融業界の開示要件は他の業界に比べてかなり多いため、調査対象としていません。

|      |  |
|------|--|
| 対象業種 | 以下の非金融15セクター(アイウエオ順)<br>一般消費者向け製品、化学、建設・建材、小売、産業向け製品・サービス、資源、自動車・自動車部品、食品・飲料、石油・ガス、通信、テクノロジー、電気・ガス・水道、ヘルスケア、メディア、旅行・レジャー |
| 対象国  | 以下の16カ国(アイウエオ順)<br>アイルランド、イタリア、オーストラリア、英国、カナダ、スイス、スペイン、ドイツ、日本、ブラジル、フランス、米国、香港、マレーシア、南アフリカ、ロシア                            |

アニュアルレポートの情報取得は、その国のKPMGメンバーファームによって実施され、ビジネスモデル、戦略、業績、リスクに関連する定性的・定量的な情報を含んでおり、各レポートから平均で100項目の情報を収集しています。

また、取得した情報は、レポートの構成に関する情報も含まれています。アニュアルレポートの定義は国ごとに異なり、国によっては、通常アニュアルレポートに含まれる開示情報が別文書として作成されていますが、比較のため、これらの別文書はレポートのページ数の中に含めています。なお、一般的に重要なサステナビリティ情報の開示はアニュアルレポートに含まれるため、別文書として作成されたサステナビリティ報告書については、本調査の対象にしていません。

## II. 調査結果について

### 1. アニュアルレポートの長さの観点から

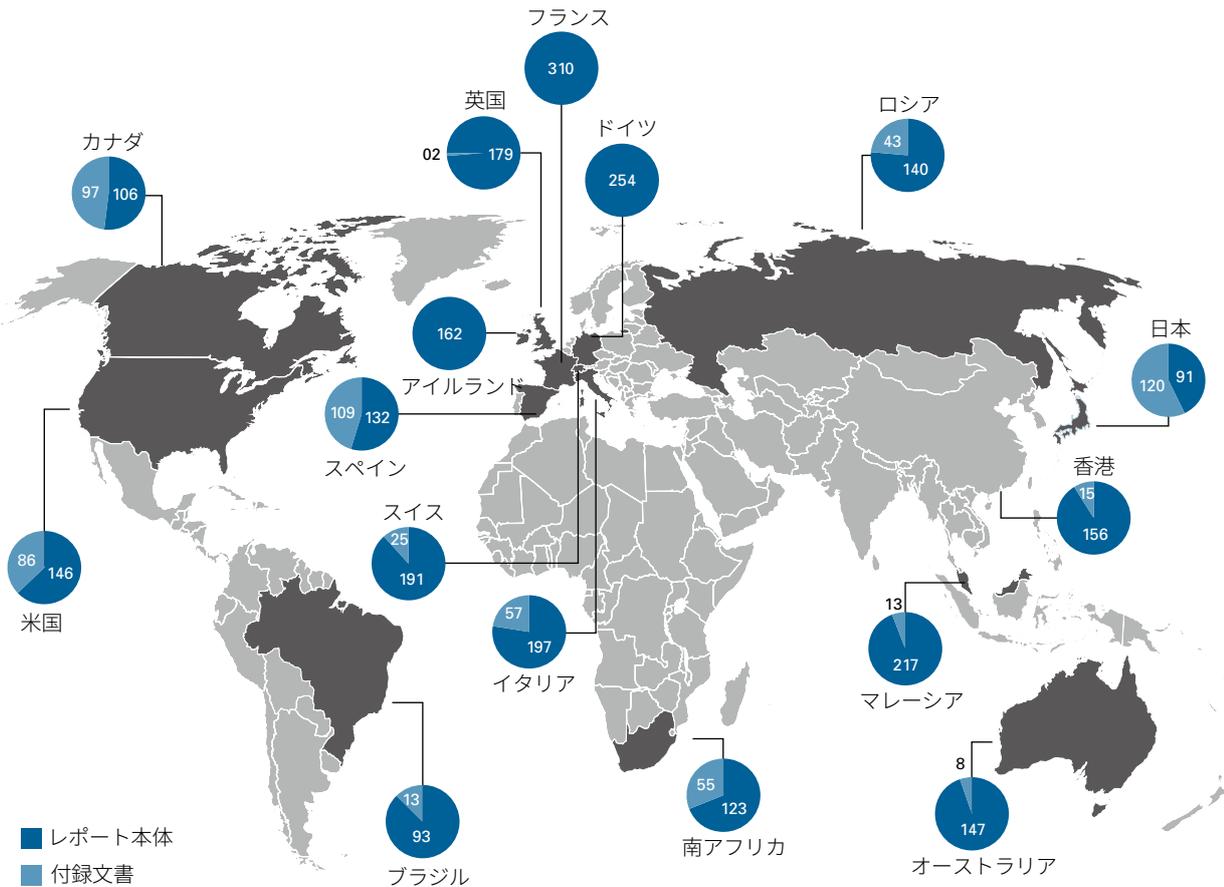
調査の結果、アニュアルレポートの平均ページ数は204ページでしたが、その42%が財務諸表で占められており、これはビジネスモデルと戦略、または業績と見通しに関する情報のほぼ3倍でした。レポートの長さは、国によってばらつきがあり、図表1、2のとおり、150ページに満たなかった国が4分の1近くあった一方で、250ページ以上の国も同じく4分の1ありました。これには、国内規制や過去に用いられた会計基準の名残が反映されており、簡潔明瞭なレポートの流れに逆行しているという課題も浮き彫りになりました。たとえば、同じ事項が複数の箇所でも繰り返言及されていたり、主要業績指標（KPI）については、数値の変動を図表で示した方が分かりやすいところを文章で説明しているケースもありました。さらに、業績情報の代わりに取組み事例が紹介されることがあります。取組み事例では全体的な業績だけでなく、その一部も捉えられず、投資家は知りたい情報をアニュアルレポートから見つけられないことになります。

英国のように、簡潔明瞭なレポートへのプレッシャーがある国もありますが、多くの国ではアニュアルレポートに開示すべき情報（財務諸表等）が多すぎるという改善要望が企業からある状況です。

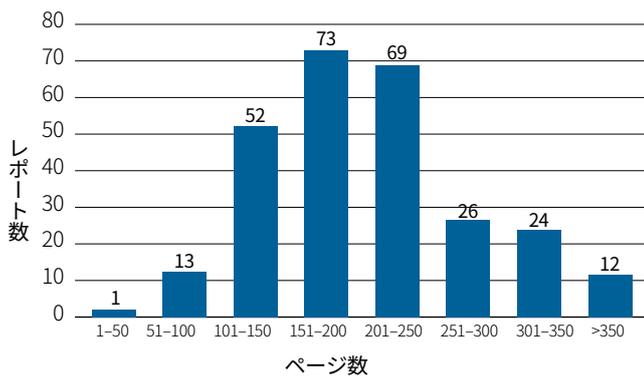
### 2. 業績の記載の観点から

投資家による事業評価は長期の収益に基づくものであるのに、多くの企業は投資家が短期的な収益に焦点を当てていることにフラストレーションを感じています。この矛盾が生じてい

【図表1 アニュアルレポートの平均的な長さ】



【図表2 アニュアルレポートのページ数】



る理由の1つが、投資家が入手できる信頼性の高い重要な情報のほとんどが過去の財務情報であるという企業のレポート慣行にあると考えられます。投資家に長期的な視点を望む場合、それを可能にする質の高い情報を企業は提供しなければなりません。このような矛盾を解消する1つの手立てとして、非財務KPI、とりわけ経営に係るKPIは、ビジネスの発展や長期見通しについての重要なインサイトを提供するでしょう。

多くの投資家が企業レポートの改善点のトップに予測

情報を挙げています。そのため、投資家が将来の業績を見通すことを可能にするため、丁寧な説明がなされた予測情報を企業が提供することには深い意味があります。それにより、過去の業績と将来予測が繋がっている、将来志向の対話が企業と投資家の間で可能になります。レポートの47%が、EBITDAなどのNon-GAAP指標を用いていますが、受注高など、企業の現在のベースライン業績を説明するために必要な指標を用いているレポートは30%に留まっています。

本調査においては、多くの事業における業績を語るうえで重要な役割をもつとKPMGで考えた6つの分野（ブランド、研究開発、人材、効率性、顧客、製品）と、各6つの分野における業績を示す指標を検討しました。これらの指標は、定量的なKPIだけではなく、たとえば、製品や知的財産の開発パイプライン等、業績をあらゆる方向から捉えられるような記述的指標も含まれます。

調査の結果、ほとんどの企業が6分野のうち多くても2分野もしくは3分野において何等かの業績情報を提供するに留まっています。最も多くの企業が取り上げた製品分野で全体の58%、最も少ない分野（ブランド）においては、僅か15%の企業のみが取り上げています。5分野以上を取り上げたレポートは全体の

11%に留まっており、これでは読み手は、ビジネスの健全性を部分的にしか把握できません。業績に関する深いインサイトを提供する情報については、その範囲を広げるだけでなく、ビジネスに関連する情報や指標を提供する必要があります。

それでは、業績の6つの分野について詳しく見ていきましょう(図表3参照)。

(1) 顧客(売上も含む)

レポートの大半は、財務諸表に基づいて営業成績を説明していますが、収益データのみでは企業と顧客との関係性の良し悪しを判断することは困難です。顧客や売上に関する業績について、現況情報または単年データ以上の情報を追加で提示している企業は41%でした。顧客定着率や顧客満足度などの顧客関連指標は、収益の見通しの先行指標ではありますが、顧客満足度を提示したレポートは6%に留まっています。

他の有用と思われる指標の例としては、顧客数、顧客層のプロフィール、1人当たりまたは1㎡当たりの売上高、等があります。

セクター別においては、通信部門が最も多くのレポートが業績指標を記載しており(68%)、次いで、旅行・レジャー部門

(67%)、産業向け製品・サービス部門(61%)となっています。

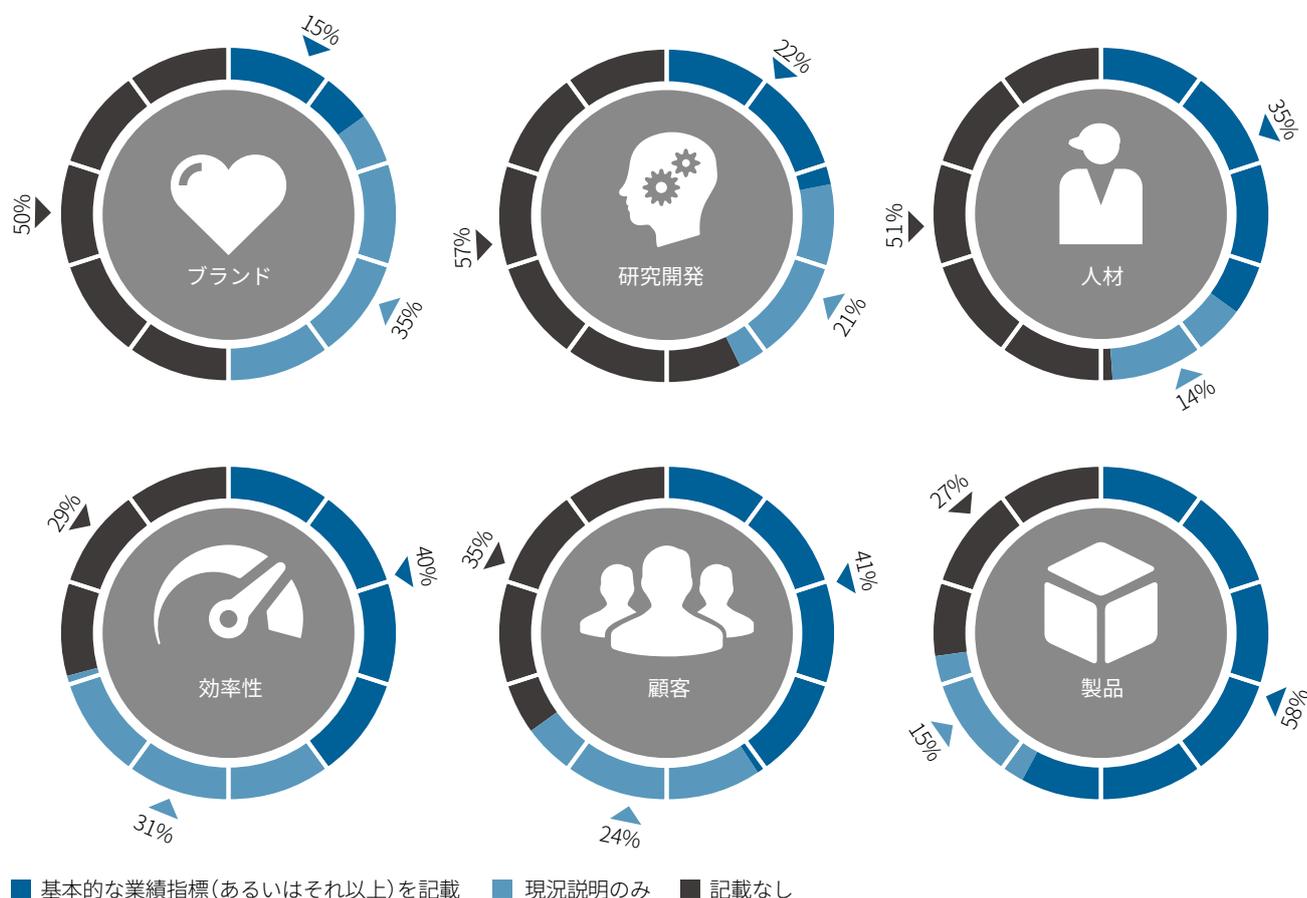
(2) ブランド(市場シェアも含む)

市場関連データは、業績を外部に示す際の裏付けになりますが、ブランドシェアや市場シェアの推移を示す指標を提供しているレポートは15%に留まっており、市場全体のなかでの企業の業績推移を報告する機会を、多くの企業が利用できていないことを表しています。また、ブランドの実績データを報告している企業についても、その多くは単年データのみであり、ブランドの健全性を強化する取組みが持続的に行われていることを示せません。ブランドと市場に関するさまざまな指標を示すことで、ブランドの健全性管理状況を伝えることができます。

他の有用と思われる指標の例としては、ブランドランキング、ブランド評価、等があります。

セクター別においては、メディア部門において、最も多くのレポートが業績指標を記載していましたが(47%)、その他の14セクターにおいて指標を記載している企業の割合は3割未満でした。

【図表3 業績指標別の記載企業数】



(3) 研究開発 (知的資本)

知的資本はレポートが難しいと言われる分野の1つですが、企業の半数以上がナレッジと専門技能はビジネスモデルの重要な部分であると考えています。ですが、ブランドを除く知的資本に関する情報については、支出に関する基本的開示以上のものを記載しているレポートは22%に留まっています。その理由としては、知的資本のレポートは、研究開発に関するものに限定されることが多く、その他の領域におけるノウハウや専門技能については、見過ごされることが考えられます。

知的資本に関する指標は、何も複雑である必要がなく、また、秘匿情報である必要もありません。有用な指標の例として、主要な専門技能の維持や、新製品の売上額等があります。

セクター別では、ヘルスケア部門が最も多く業績指標を記載しているレポートを発行しており(50%)、次いで、自動車・自動車部品(38%)、建設・建材(35%)となっています。

(4) 効率性

事業効率に関するレポートは、ビジネスの成功を図る指標となるだけでなく、事業のコスト構造に関する洞察を提供することができます。レポートの71%が効率性について報告していますが、効率性の改善について報告しているレポートは40%に留まっており、稼働率や差異分析等の効率性を示す最も重要な指標を報告しているレポートは僅かでした。企業の4分

の1が、具体的な効率化施策による影響額を記載していますが、当年度においてどれくらい認識されたのかと併せて見込まれるコスト減額を報告しない限り、あまり意味がありません。

他の有用と思われる指標の例としては、生産歩留まりや固定・変動原価構成、等が挙げられます。

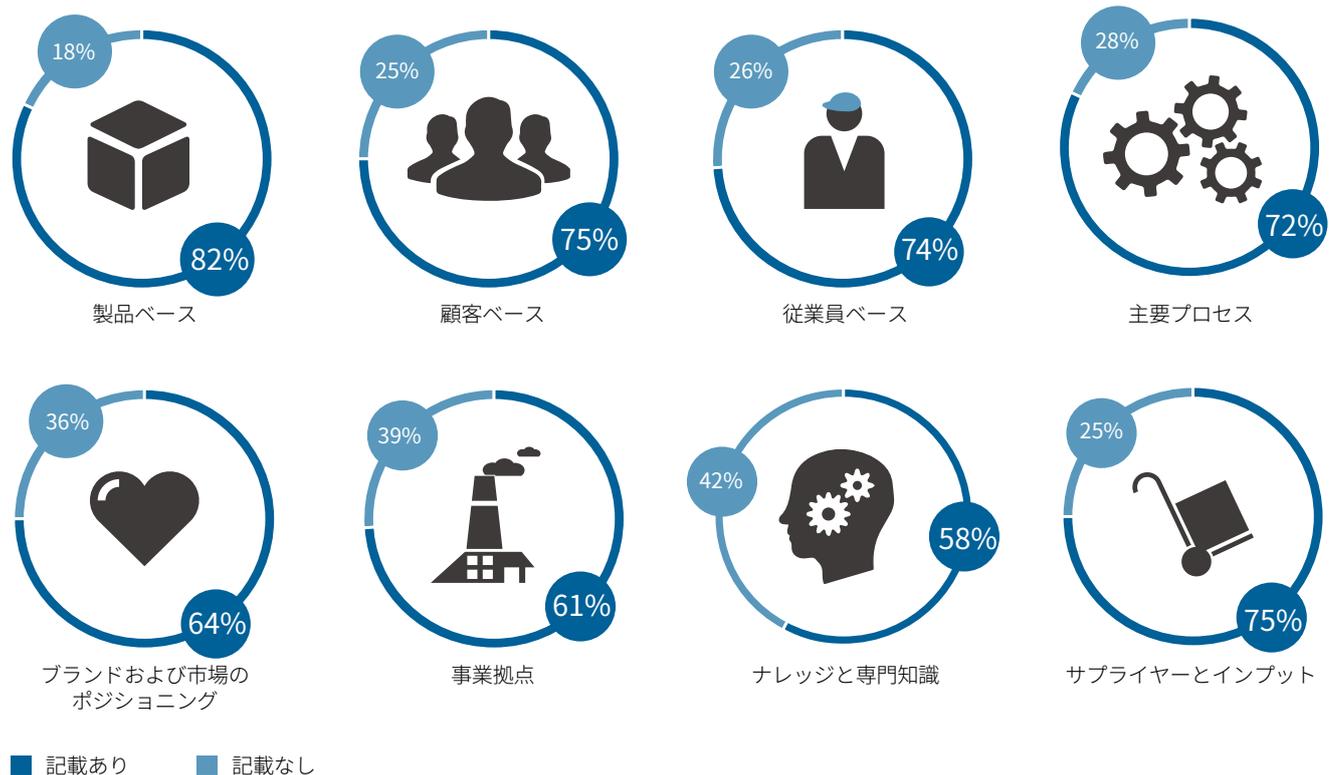
セクター別では、石油・ガス部門のレポートが最も多く業績指標を記載しており(69%)、次いで旅行・レジャー部門(61%)、資源部門(60%)となりました。

(5) 人材

全社的な従業員定着率や満足度等、レポートの73%が人材に関する指標を1つ以上報告していますが、その多くは投資家のニーズと合致していません。投資家が知りたいのは、主要な人材が留まっているかどうかです。調査の結果、事業にフォーカスした人材関連情報を報告しているレポートは僅か35%でした。また、ストライキによる労働損失日数や、従業員の生産性や労使関係の指標の提供はインサイトを提供する指標ですが、このような指標を報告しているレポートは僅か7%でした。他に有用と思われる指標には、特定の主要従業員の定着率、資格レベル、経験値、等があります。

セクター別では、石油・ガス部門で最も多くの企業が人材関連指標を記載しており(63%)、次いで電気・ガス・水道部門が56%、建設・建材部門および資源部門がそれぞれ55%でした。

【図表4 レポートに含まれるビジネスモデルの側面】



## (6) 製品

平均で58%の企業が製品に関する業績指標を提供しています。その多くは売上高や生産高などで、利益や成長の促進要因について貴重なインサイトを提供しますが、製品の健全性に影響を与える長期的な要因を明らかにするものではありません。新製品の発売に関する情報を提供しているレポートは僅か21%です。また、製品の不具合を重要なリスクとして取り上げている企業は18%ですが、製品の品質や安全性に関する指標の提供は5%程度です。

セクター別には、資源部門のレポートが最も多く業績指標を記載しており(90%)、次いで自動車・自動車部品(85%)、電気・ガス・水道と旅行・レジャー部門(それぞれ72%)でした。

## 3. 事業戦略の記載の観点から

アニュアルレポートに占める企業戦略とビジネスモデルのセクションの長さは、平均で財務諸表セクションの3分の1強にすぎず、情報が少ないことが課題になっています。多くのビジネスモデルの記載は一般的すぎて有効ではないのが現状です。ビジネスモデルを企業の戦略や業績情報と関連付けて説明できれば、読者は業績に関するすべての側面がレポート内で説明されているかを判断できます。

本調査では、ビジネスの多様な側面のうち、「製品」「顧客」「人材」「ブランド」「専門知識」「経営基盤」「サプライヤーとの関係性」「主要なプロセス」の8分野について、基本情報の提供をしている企業の割合を調査しました。その結果、8分野のうち、平均して5分野については言及がなされていませんでした。最も多く言及されていた分野は「製品」であり(82%)、次いで「主要なサプライヤーとの関係性」と「顧客」(それぞれ75%)でした。最も言及が少なかったのは、「専門知識」でした(58%)(図表4参照)。

企業の目的と価値に関する説明は、レポートの読み手に、企業の長期的戦略を理解させることを促すことができます。しかしながら、企業の目的を具体的に記載しているレポートは43%のみでした。企業の目的が記載されている分野として、最も多かったのが従業員に関する目的で47%のレポートが言及していました。次いでビジネスに関する目的で44%、社会に関する目的36%、環境に関する目的と従業員に関する目的が、それぞれ27%でした(図表5-1参照)。

事業戦略を説明する際に、事業拡大や効率性など、最も短期に成果が得られる戦略分野についてレポートの多くは言及していました。一方、カスタマー・エクスペリエンスやレビュー等、ビジネスの長期的な健全性に取り組む戦略分野については、あまり言及されていませんでした(図表5-2参照)。

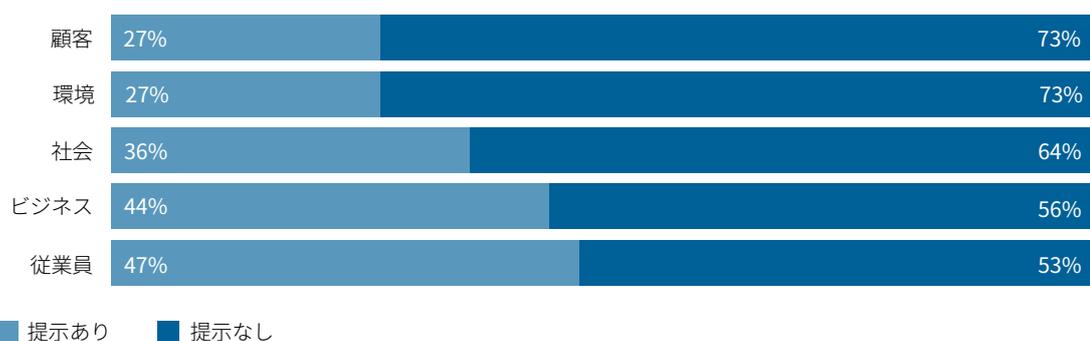
## 4. 事業リスクの記載の観点から

本来、リスクに関するレポートは、株主価値に影響を与える重要なリスクを企業がどのようにして管理しているかを説明するものです。しかしながら、多くの場合、法令順守のために記載されているようです。

共通の課題としては、事業価値に最も関連するリスクと、成長戦略と経営資源に関連するリスクに焦点を当てていないことでした。戦略の選択、製品の戦略的合成、変更管理に伴うリスクについて報告している企業は10%未満でした。また、レビュー、ノウハウ、カスタマー・リレーションなどの主要な事業資産は、適切に保護しなければ株主価値の崩壊に繋がる恐れがありますが、そのリスクを報告しているレポートは25%未満に留まっていました。

リスクレポートに関するアプローチは国によって異なりますが、1社当たりの報告リスク件数の平均が14件だったのに対して、ドイツ、フランス、カナダ、米国の4カ国の平均は22件

【図表5-1 コアバリューや目的が提示されている分野】



注：「ビジネス」とは、特定セグメントで首位に立つなど、事業に関連する目標を指します。

～31件でした。報告されるリスクが多すぎると、本当に重要な問題が埋もれてしまう恐れがあるばかりではなく、取締役会が最も重要な課題に取り組んでいないような印象を与えかねません。規制により多くのリスクを報告する義務がある場合は、重要なリスクが埋もれてしまわないよう、記載に工夫をすると良いでしょう。

また、リスクプロフィール全体の中長期的な管理方法について、その取組みを説明しているレポートはほとんどありません。リスクを列挙するだけでなく、その規模および発生可能性の推移を伝えているレポートは11%に留まっています。

国別の1社あたりの報告リスク件数は以下のとおりです（図表6参照）。

「標準的に開示されているリスク」として、その国の企業の3分の2以上が取り上げているリスクをみると、日本では「政治・規制上のリスク」、「マクロ経済リスク」「市場価値の変動に対するエクスポージャー」の3つが取り上げられています。各国の「標準的に開示されているリスク」を見ると、「市場価値の変動に対するエクスポージャー」が最も多く、次いで、「融資の有無」であり、3番目に「政治・規制上のリスク」と「マクロ経済リスク」でした。このことから、日本においては、多くの国の企業が「標準的に開示されているリスク」を報告していることが伺えます。

### III. まとめ

本調査の結果、投資家が企業の健全性と将来性を評価するために必要な情報と、企業のレポートを通じて入手可能な情報にはギャップがあることが浮き彫りになりました。当該ギャップは、部分的にはビジネスモデルと戦略の記述に起因しています。ビジネスモデルと戦略について、十分な記述があれば、企業は長期的なビジネスの全体像を投資家に提供できます。

当調査の結果を踏まえ、企業のレポートを改善するための6つの提案を以下に記載します。

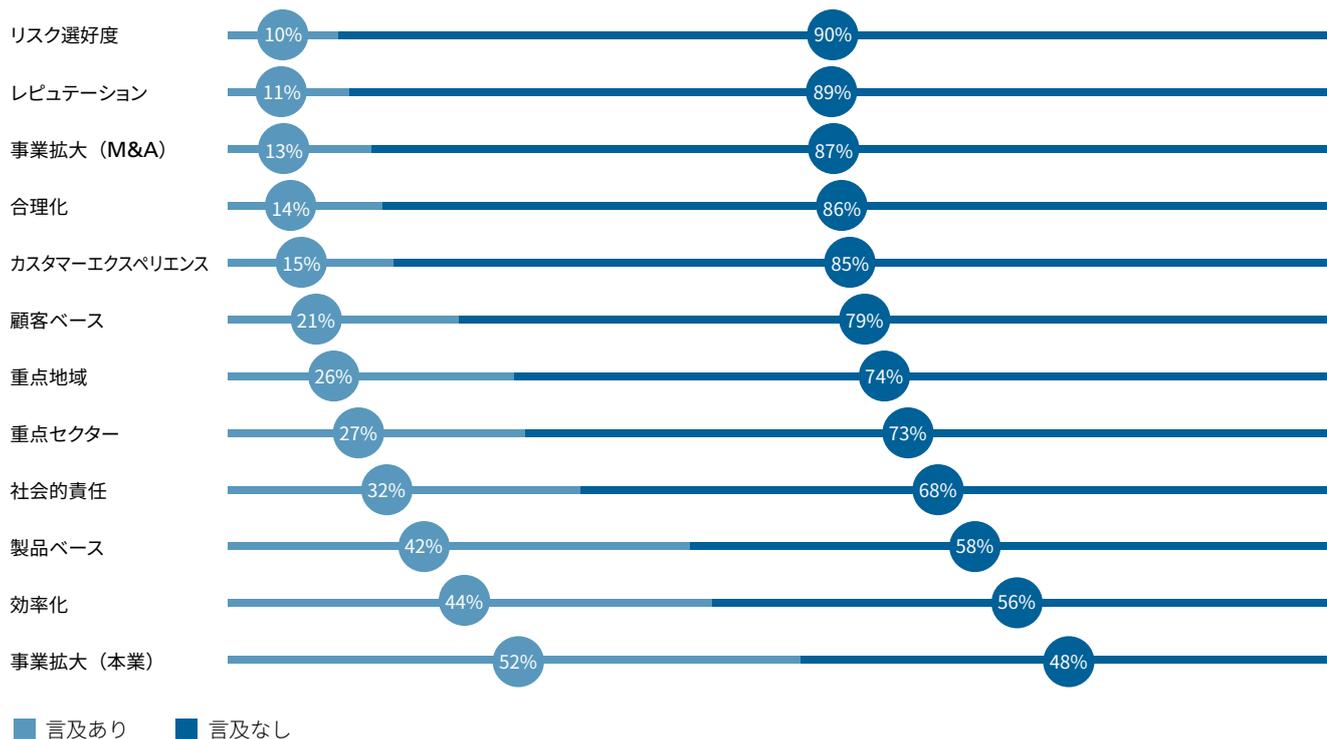
#### (1) 戦略に関する情報等、投資家の求める情報を提供する

アニュアルレポートは、過去の財務業績の説明から1歩進んで、現在の業績や戦略のより詳しい説明、および戦略の進捗状況に関する客観的情報を提供することを目的に、内容をより充実できます。長期的なビジネスニーズに合わせて、主な経営資源がどのように配分されているのかについて、より多くのインサイトを提供したほうが良いでしょう。

#### (2) 明瞭で事業に関連した報告書を作成する

業績に関する記述的な説明は、冗長になりがちで、ビジネス上の重要事項を反映できていません。また、財務諸表の長さは、企業独自の状況を表しているというよりは、国の慣行に引っ張られることが多いようです。アニュアルレポートのページ数が

【図表5-2 レポートで言及されている戦略分野分野】



多いほどインサイトが豊富であるとは限りません。

### (3) 長期的視点を表す経営KPIを提供する

非財務KPIの適切な提示により、財務業績に関する短期的な説明を、長期的な事業の成功に関する説明に結び付けることができます。的確かつ客観的な経営指標は、ビジネスの見通しを評価するためのインサイトを提供するにもかわらず、あまり浸透していません。長期的視点で業績を捉えるためには、ビジネスの成功に繋がる要因と密接にかかわる指標を選ぶ必要があります。

### (4) 戦略に沿ったより実務的なKPIを提供する

業績の最も重要な側面を示すシンプルな指標は、投資家が企業の財務的な成功と事業の見通しを判断するのに役立ちます。

### (5) 戦略に関するより深い分析を提供する

ビジネスモデルと戦略についての記述は、もっと深く掘り下げて記載すると良いでしょう。ビジネスモデルについては、企業の限定的な側面だけにフォーカスする記述が多く、戦略については、企業としての長期的な方向性よりも短期的な業績改善を大きく取り上げる傾向があります。

### (6) 将来の重要事項に関するリスク分析に焦点を当てる

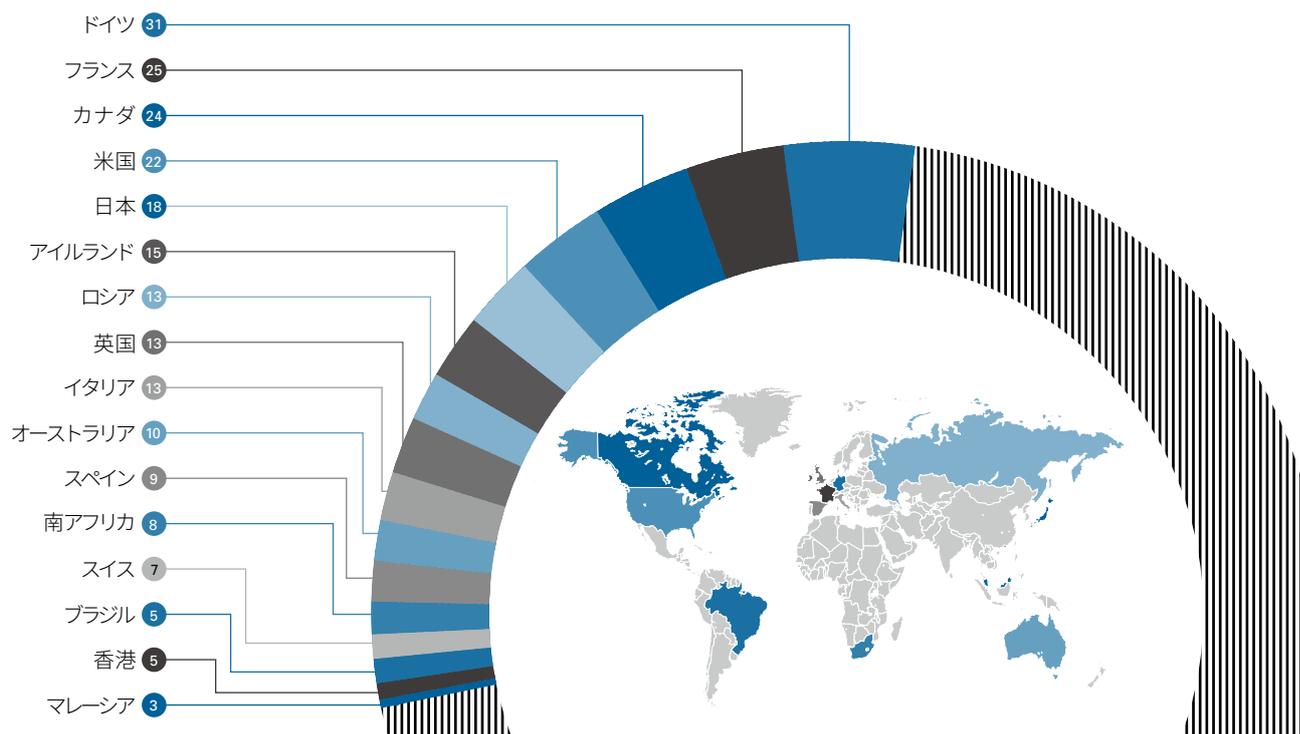
規制準拠のためにリスクの記述がなされると、最も重要なリ

スクに焦点が当たらない可能性があります。リスク分析は、最も重要で事業価値と関連性の高いリスクがいかに管理されているかを投資家に分かりやすく説明する必要があります。

なお、KPMGジャパンにおいても「日本企業の統合報告書に関する調査2015」を発行しています。こちらは、企業価値レポートングラボが公表している「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2015年版」に記載されている205社の企業を対象にKPMGジャパンで調査を行ったものです。当調査においても、「Room for improvement KPMGビジネスレポートング・サーベイ第2版」と類似した結果が出ています。

たとえば、調査対象企業の44%がビジネスモデルについて記述をしていますが、そのうち、長期的な見通しについて開示している企業は17%であり、一般的に長期的な見通しに関する情報は非常に少ない状況でした。また、企業の業績や達成状況を示すKPIについても、開示されているKPIのうち、財務資本に関するKPIが73%を占め、人的資本や知的資本等の非財務資本に関するKPIの開示は27%に留まっています。これにより、経営者は、より長い時間軸で自社の将来を考察しつつ、ビジネスモデルの説明のなかで、企業が多様な資本を活用しながら、どのような戦略を用いて、中長期的な価値向上を達成していくのかを説明する点において、まだ改善の余地があるといえます。また、価値創造を可能にする戦略の達成状況を示す適切なKPIの設定においても、まだ課題が残っています。

【図表6 レポートに記載されているリスクの平均数】



リスク情報についても、独立したセクションを設けている企業が52%あるにもかかわらず、リスクの潜在的影響や、リスクの管理方針について記載している企業は、その40%に留まっています。リスク項目を個別に説明するだけでなく、将来キャッシュフローの創出との関連性、想定される事業領域へのインパクトやリスクに対する取組みに関する適切な情報提供をアニュアルレポートにおいてすることにより、読み手の企業に対する信頼の深化と良好な関係構築に繋がっていきます。

投資家と企業の間には存在する「レポーティングギャップ」の解消には時間がかかるものですが、アニュアルレポートを通して、投資家から、より深くビジネスの全体像や長期的な将来性を適正に評価してもらう機会と企業側で捉えていただく一助になれば幸いです。

### 「日本企業の統合報告書に関する調査2015」を 発行



2016年4月刊

【著】KPMG

目次

1. 調査の方法
2. 発行企業リスト
3. 統合報告書の発行状況
4. 価値創造
5. コーポレートガバナンス
6. マテリアリティ
7. リスク
8. 業績

今回の調査は、昨年に引き続き、企業価値レポーティングラボによる自己表明型統合レポート発行企業リストに掲載された205社のレポートを対象にしています。

本報告書では、統合報告書の発行企業の属性や、発行時期などを分析したほか、ビジネスモデル、資本、コーポレートガバナンス、マテリアリティ、リスク、業績といった領域の開示状況を分析し、KPMGとしての見解も加えて解説しております。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/jp-integrated-reporting-20160407.pdf>

#### KPMGジャパン

##### 統合報告アドバイザーグループ

統合報告に代表される戦略的企業開示に対する要請の高まりに対応していくために、KPMGジャパンは、統合報告アドバイザーグループを設け、グループ全体で戦略的開示の実現に向けて取組みを支援するための体制を構築しています。KPMGが長年にわたり企業の情報開示のあり方について続けてきた研究や実務経験を活かしながら、統合報告の実践に関する支援をはじめ、企業情報の開示プロセスの再構築支援などのアドバイザーサービスを提供しています。

[www.KPMG.com/jp/integrated-reporting/](http://www.KPMG.com/jp/integrated-reporting/)

## 【バックナンバー】

## 未来を拓くコーポレートコミュニケーション

- 「第1回 統合報告とはなにか」  
(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)
- 「第2回 統合報告Q&A」  
(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)
- 「第3回 南アフリカ(ヨハネスブルグ証券取引所)における事例にみる統合報告の成功要因と課題」  
(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)
- 「第4回 統合報告における開示要素について」  
(AZ Insight Vol.57/May 2013)
- 「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」  
(KPMG Insight Vol.1/Jul 2013)
- 「第6回 統合報告の実践に向けて」  
(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)
- 「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く  
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」  
(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)
- 「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」  
(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)
- 「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション  
市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」  
(KPMG Insight Vol.6/May 2014)
- 「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」」  
(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)
- 「第11回 Integrated Businessに向かって 第4回IIRC年次総会の報告」  
(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)
- 「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えうるか」  
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)
- 「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)」  
(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)
- 「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(後編)」  
(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)
- 「第15回 「統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション」出版記念 鼎談」  
(KPMG Insight Vol.14/ Sep 2015)
- 「第16回 「統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション」出版記念 執筆者 ハーバード・ビジネススクール ロバート・G・エクレス教授 インタビュー」  
(KPMG Insight Vol.15/ Nov 2015)
- 「第17回 持続可能性のための価値創造」  
(KPMG Insight Vol.16/ Jan 2016)
- 「第18回 日本企業の統合報告書に関する調査2015」  
(KPMG Insight Vol.18/ May 2016)
- 「第19回 サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の最近の動向と統合報告への展開を考える」  
(KPMG Insight Vol.19/ Jul 2016)

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

—————  
KPMG ジャパン  
統合報告アドバイザーグループ  
TEL : 03-3548-5106 (代表電話)  
integrated-reporting@jp.kpmg.com

# 顧客との共創のためのデジタルデータ活用

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 和田 智

顧客の価値観が多様化し、顧客属性と消費行動とがステレオタイプに対応しなくなった現代にあっては、「マーケットイン」型のマーケティングでは顧客ニーズに対応しきれなくなりました。今後は顧客を企業のバリューチェーン自体に巻き込み、商品・サービスを一緒に創り上げていく「顧客との共創」が求められます。

本稿では、「顧客との共創」のために必要なことである「顧客に関するより深い理解」と、そのための「データの活用」について、事例を交えて解説を行います。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



和田 智  
わだ さとし

## 【ポイント】

- 顧客価値観が多様化するなか「マーケットイン」型では顧客ニーズに応えきれない。企業のバリューチェーンに顧客を巻き込む「顧客との共創」が必要である。
- 顧客が特定されていない「ビッグデータ」より、企業内にあり顧客が特定されている「スモールデータ」の分析・活用を徹底的に行い、足元を固めるべきである。
- 企業内の「スモールデータ」の定量分析結果をカスタマージャーニーやペルソナに加えることで、従来の定性的・叙事的なアプローチにとどまることなく、顧客理解をより深めることができるようになる。
- デジタル化時代のマーケティング推進に際しては、デジタルマーケティングやウェブの動向・技術を熟知し、社内外の適切なリソースを発掘し、適時組み入れ・入替えを行いながら、小さなPDCAを高速回転できるマネジメント人材が求められる。

## I. 顧客起点経営と顧客との共創

### 1. 顧客価値観の変化とマーケティング型

顧客の価値観が多様化し、これまでのように大量生産したものを、興味のある人に買ってもらう「プロダクトアウト」型のビジネスモデルは頭打ちとなりました。

多くの企業は、顧客を細分化し、それごとのニーズや利用シーンを想定しながら商品・サービスを提供する「マーケットイン」型へと舵を切りました。年齢・家族構成・可処分所得といった顧客属性が、顧客の消費行動と比較的一意に紐づいていた時代は、「マーケットイン」型も一定の効果を発揮しましたが、顧客の価値観が多様化する現代では、それらが一意に結びつかなくなってきました。

たとえば、「高級スポーツカーに乗って牛井チェーン店に行く」現象にみられるように、価格の高低ではなく、自らの価値観に合う・合わないで消費を決定する傾向が高まっています。

可処分所得が多くても、自分の価値観に合わないものに対しては、安いものであっても1円も払いたくない、逆に、可処分所得は少ないが、自分の「はまっている」ものには惜しげもなくお金を使う、といったものです。

### 2. 顧客起点経営とは

一見進んでいるように見える「マーケットイン」の取組みも、登場人物は企業のみであり、結局は「プロダクトアウト」の延長に過ぎなかったといえます。

自らの価値観に沿って自らの消費行動を決定する現代の消費者が求める商品・サービスを提供し、選ばれるためには、企業のバリューチェーン自体に顧客を巻き込み、顧客と一緒にバリューチェーンを創っていくこと、価値の共有を超えて顧客と「共創」していくことが、これからの企業経営に必須と考えます。

### 3. 「顧客との共創」の海外事例

#### (1) SNSを活用し顧客とともに新サービスを創造

##### (クレジットカード会社の例)

クレジットカードは、基本的な機能である決済にだけ着目すれば各社間で大差はありません。企業は、独自の付帯サービスやポイント制度により他社との差別化を図ってはいますが、基本はクレジットカード会社の定めた仕様・サービスに沿った利用を行っているといえます。

あるクレジットカード会社では「ソーシャルクレジットカード」をリリースしました。これは、SNS上のオンラインコミュニティーでのカード会員間の意見やつぶやき、議論を受け、新規

企画や新サービスの採用・設計がなされるものです。

クレジットカード会社は、会員が要望を出しやすくするために、カードの利用実績や収益等の各種情報をSNS上に開示することも行っています。まさに顧客と一緒にサービス開発を行う「顧客との共創」のモデルといえます。

#### (2) SNSとキャラクターを活用した顧客のコアファン化

##### (自動車損害保険会社の例)

前述のクレジットカード会社の例のような能動的な顧客は、いわば企業の「コアファン」といえますが、顧客の巻き込みとコアファン化に成功しているのが、ある自動車損害保険会社です。

同社では、女性コメディアンが扮したキャラクターが、(キャラクターとしての)日常生活をSNS上にアップしたり、ハロウィンなどのイベントの際には、自身が身につけている衣装と同じものをアマゾンで販売し、その仮装姿を会員メンバーがSNSにアップするといった企画を行い、顧客との共通経験を通じてファン化させています。

実際、大手SNSの“いいね”数でみると、同社公式ページでは約36万件のところ、キャラクターのページでは500万件を集めています。日本の大手損保会社の公式ページが約2万件であることから、圧倒的な顧客巻き込み力といえます。

## II. デジタル化時代の顧客データと活用

### 1. ビッグデータの限界

顧客起点経営における「顧客との共創」を完遂するためには、正しい顧客理解が必要であり、そのためにはデータの活用が重要であると考えます。

データといえば「ビッグデータ」が真っ先に想起されると思いますが、そもそも「ビッグデータとは何ですか?」と問われたら、何と答えますか。

「ビッグデータ」が着目されて数年になりますが、当初思われていたこと、言われてきたことは、(少なくとも一企業における顧客分析の範囲では)実際やってみると少し異なるところがあることがわかってきました。たとえば、

- 「ビッグデータとは読んで字のごとく大量のデータのことで、データは多ければ多いほど知見が改善される」と言われていましたが、実際のところは、「多くのデータを持つより、適切なデータを持つことが重要」
- 「ビッグデータに基づく予測分析こそがビッグデータに取り組む意義」といったことも、実際は「予測分析の採用率はまだ低く、（企業内にあるスモールデータを活用した）基本的分析からも依然として多くのわかることがある」  
（出所：KPMGジャパン編 「ビッグデータ分析を経営に活かす」中央経済社、2016年）

といったことです。  
特に顧客を深く理解する場面においては、「個人に紐づけら

れていない大量のビッグデータ分析」よりも、「（データ量は相対的に少ないかもしれないが）個人に紐づけられているスモールデータをより多面的に丁寧に分析」する方が、価値がある場合も見えてきました。

## 2. デジタル化時代における顧客データ

### (1) 特徴

各種データのデジタル化が飛躍的に進んだ結果、特に今まで取得困難であったビヘイビアル（行動）データの取得が容易となりました。

またデジタル化により、各種顧客データ自体のリアルタイム取得が容易になったうえに、過去情報もデータとして保持しやすくなったこと、データ取得自体の自動化も進み、収集やパンチ入力等の整備にかかる負荷や制約、コストが飛躍的に低下したことが特徴といえます（図表1参照）。

### (2) 活用のアプローチ

データには、そのままの形でデータ処理を行える構造化データと、データ処理に際して分類や意味づけが必要な非構造化データとがあります（図表2参照）。デジタル化により爆発的に増加したものは非構造化データといわれており、一説には世の中のデータの95%を占めるとすらわれています。

非構造化データの活用には、「何から手をつければいいのかかわからない」「具体的にどのように施策検討に活かせばいいのかかわからない」というのが多くの読者の本音ではないかと推察します。

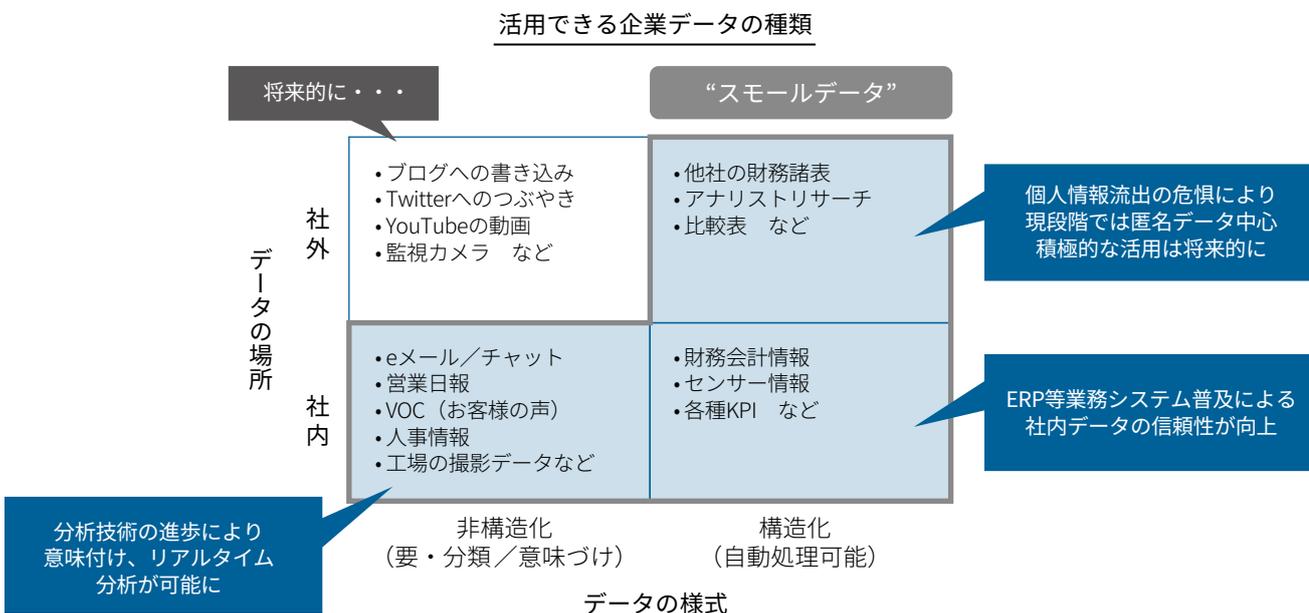
【図表1 デジタル時代の顧客データ】

| ジオグラフィック<br>(地理)  | デモグラフィック<br>(人口)  |
|---|---|
| ・居住地域   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・性別</li> <li>・年齢</li> <li>・家族構成</li> <li>・職業・出身校</li> <li>・年収・資産</li> </ul>                |
| サイコグラフィック<br>(心理)   | ビヘイビアル<br>(行動)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・価値観</li> <li>・嗜好</li> <li>・ライフスタイル</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費／購買</li> <li>・利用<br/>(含:故障・異常)</li> <li>・移動・活動</li> <li>・情報収集</li> <li>・情報発信</li> </ul> |

時間  
(リアルタイム・履歴)  
 ×  
 自動化  
(生成・収集・同期)

伝統的な顧客データ

【図表2 飛躍的に増加したスモールデータ】



また、非構造化データは何かしらのキーワードで分類を行ったとしても、それをデータとして扱えるように整理・成型することは、かなりの時間と労力を必要とすることが多いです。

このような状況を考慮すると、まずは、経営目的達成に向けて必須であることが明確な構造化データの全量収集・データ整備（名寄せ・一元管理・データ間の紐づけ）・全量分析にきちんと取組み、その勘所を踏まえたうえで、収集・分析対象データを非構造化データへと広げて、トライ&エラーを繰り返すことを推奨します。

まずは扱いやすい構造化データを用いてデータ収集・分析のケイパビリティを醸成しながら、新たなチャレンジに投資する、というアプローチがよいと考えます。

### 3. VoC (Voice of Customer) とその限界

顧客データを分析して、顧客像を把握しましょう、となると、顧客データの1つであり、また、顧客の生の声であることから、顧客像の把握に有用とされているものの1つに、「顧客の声 (Voice of Customer; VoC)」があります。

もちろんVoC分析の結果、改善施策をうち、たとえば苦情の原因をもとから断ち、苦情件数を減らす、という取組みは重要と考えますので、KPMGでも、実際にVoC起点の顧客マネジメントや課題出し・対応施策の検討などのアドバイザーサービスを提供していますが、「顧客理解のためのデータ活用」の観点からすると、VoCだけでは踏み込みが足りない場面もある、というのが実感です。

VoCの多くは苦情ですが、わざわざ言ってきた時点で後手に回っているということと、わざわざ言ってくる顧客はほんの一部で、サイレントマジョリティは、何も言わずに、他社に乗り換えをしまっていると思われるためです。

### 4. FoC (Footprint of Customer) とその活用

そこで、顧客起点経営の実現のためには、VoC以外の、能動的に届けられる前の段階の「顧客の声なき声」をも拾っていく必要があると考えます。

「顧客の声なき声」は、様々な顧客接点で、その時その時顧客が残していった痕跡、という意味で、「顧客の足跡」(Footprint of Customer; FoC)とKPMGでは呼んでいますが、これを積極的に活用する必要があります。

顧客接点や顧客データがデジタルで取得できる前は、「顧客の足跡」は、それ単体で残されていました。たとえば、「顧客がこんなことを言っていました」といったことが、紙の受電票として社内の各部署に散在している、といった状況でした。

これが、デジタル化され、データとして一元管理され、データ

間の紐づけ・整理・抽出等が容易になったことで、どんなチャネルで、どんな接点で、どのようなコミュニケーションをとって、これまでにどのようなコンタクトがあった顧客が、「こんなことを言っていました」ということがわかるようになりました。断片情報だけではなく、背景やコンテキストも含んだ、立体的な情報として把握することが可能になったとも言え、これを活用しない手はない、と考えます。

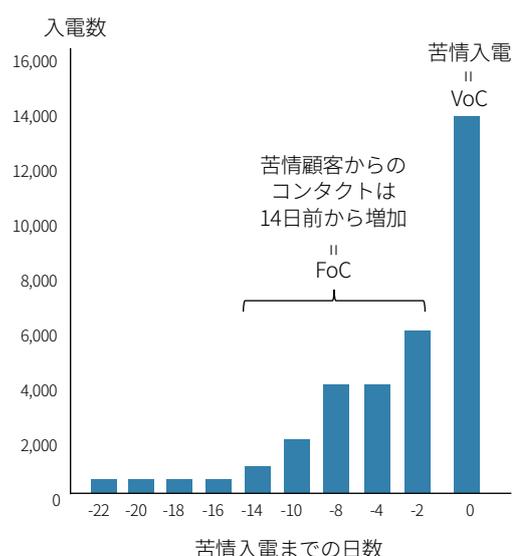
### 5. FoCの海外事例

ある通信事業者において顧客からの問い合わせ内容に関する調査・分析を行った際、契約日から25~35日後に請求書に関する問い合わせが多いことがわかったため、契約時の説明の徹底や、請求書レイアウトの変更等の改善施策を行いました。このような内容はVoCの検討として良く見られる事例です。

FoCの観点からの分析では、苦情分析に加え、苦情に至るまでの「顧客の足跡」、すなわちコンタクト履歴もさかのぼります。実際本事例でのFoC分析の結果、苦情を申し出てきた顧客の多くは、それが初回のコンタクトではなく、その前にもコンタクトを行っていることが判明しました(図表3参照)。また、対応したオペレータごとに受架電件数やその後の苦情に繋がったコールの件数比率等を分析した結果、明らかなばらつきがあったことも判明しました(図表4参照)。

図表4を詳しく見ると、オペレータAは受電件数が多く、一見手際よく見えますが、その後に苦情に発展した比率も高いこと

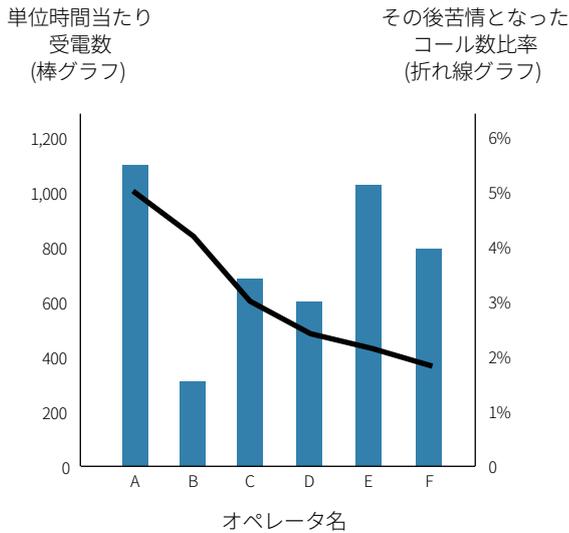
【図表3 (事例)通信事業者の入電数分析】



➡ 14日間で、「苦情」が育ってしまった

\*出所：「ビッグデータ分析を経営に活かす」, KPMGジャパン、2016

【図表4 (事例)通信事業者のオペレータ別受電実績】



➡ 一見効率的な対応も、結果苦情となつては意味がない

\*出所：「ビッグデータ分析を経営に活かす」, KPMGジャパン, 2016

から、対応が表面的で粗雑になっている可能性があります。オペレータCは、受電件数が少ないうえに、苦情発生比率も高いことから、基礎的なスキル向上が急務であることがわかります。

このように、複数のFoCデータを組み合わせることできめ細かい把握・分析を行うことで、課題の真因発見と早期対応が可能になります。

### Ⅲ. デジタル・カスタマージャーニーマップ

#### 1. カスタマージャーニーマップとは

カスタマージャーニーマップとは、顧客が商品・サービスを認識してから購入・使用するまでの全過程を段階ごとに分けて可視化したものであり、それぞれの段階で顧客が何を思い、どんな行動をとるのかを理解するためのツールです。この活用によって、顧客の経験価値向上のために企業側がとるべき施策を導き出すことができます。

カスタマージャーニー(顧客経験)のような新しい考え方が注目を集めるようになったのは、デジタル化・ネット化により、顧客とのタッチポイント、つまり、企業の商品・サービスと顧客との接点が多様になり、また、そのチャネルもマルチチャネル化・オムニチャネル化、各種情報発信媒体の普及(SNS等のソーシャルメディア)により多様になったうえで、オンライン化しました。そうすると、静的な顧客属性の把握のみでは、顧客の購

買行動を把握しきれなくなったためです。

このような形で顧客接点、顧客の置かれた状況や行動を全体俯瞰することで、ジャーニー(道のり)上の顧客行動の段階に応じたコミュニケーションの提供、チャネル横断での一貫性を持ったメッセージ発信や、シームレスなサービス提供の検討を行うことができます。

#### 2. 作成のポイント

KPMGでは、カスタマージャーニーマップを作成する際に、以下の6つの観点から検討を進めます。

- パーソナライズ:  
個々の顧客ニーズや状況等の顧客の個別性への注目。興味・関心、過去のやりとりなどに関する情報活用による個別化されたエクスペリエンスの提供
- インテグリティ:  
一貫性のある組織的行動による信頼獲得。従業員の個々の行動の集合体が、組織全体としての信頼構築に貢献
- 期待値管理:  
顧客が持つ企業への期待値を理解し、それを上回る価値提供を実現
- 親密性:  
顧客環境・状況の深い理解を通じた親密さの構築。企業が、真に顧客の立場に立って考えていることを顧客に理解させる能力
- 利便性:  
顧客の不要な手間を最小化し、ストレスのないプロセス・体験を提供することにより顧客利便性を実現し、顧客の目的達成を容易にする
- 問題解決力:  
顧客の問題発生(故障など)に際し、良い経験へとリカバリー・回復する力

#### 3. 陥りやすい罠 - ペルソナ -

カスタマージャーニーマップの作成手法の1つに「ペルソナ」によるターゲット顧客像の設定を行うことがあります。

その際、ありきの結論から逆引きの「都合のよいペルソナ像」となってしまうと、「細部にもこだわることが必要」というあまり、本筋ではない設定、たとえば、夫婦の馴れ初め等々の細部に必要以上にこだわってしまう、といったことにならないよう注意が必要となります。

また、ペルソナを通じて、単に自分や検討メンバーの経験のみが語られるだけということにも陥らないよう注意が必要です。

#### 4. カスタマージャーニーのデジタル化

ペルソナ等を用いた顧客理解を行うシーンで偏った定性分析としないために強力な助けとなるのが、企業のなかに既にある、顧客に特定・紐づけされているスモールデータです。

こういった、デジタル化されたFoC情報を活用することで、カスタマージャーニーをデジタル化することが可能になり、より顧客像を立体的にとらえることが可能になると考えます。

たとえば、「単にこのシーンで顧客はイライラしているはずだ」、だけではなく、その裏づけとして、「(顧客は)このような状況下で平均何分待たされている状態が何回繰り返されていることから、イライラしているはずだ」等々定量データとセットで分析することが、顧客の思いや行動を推測するうえで重要となります。

KPMGには、そのような定性・定量情報をもとにカスタマージャーニーマップの作成を支援するシステムツールがあり、クライアントへの支援業務の現場で活用しています(図表5参照)。

### IV. FoCの活用に向けて

#### 1. データ整備(名寄せ・一元管理)

FoCデータの利活用にあたっては、顧客に紐づけされたデータが必要なことから、名寄せが鍵となります。

名寄せは単純に見えて、既に企業内に保有しているデータが、チャンネル別に分散保有され、項目もバラバラであったりすると、その名寄せ・統合管理は大変な作業となることから、大規模なシステム更改にあわせて、ツールの導入等とセットで名寄せ作業を行うケースがみられます。

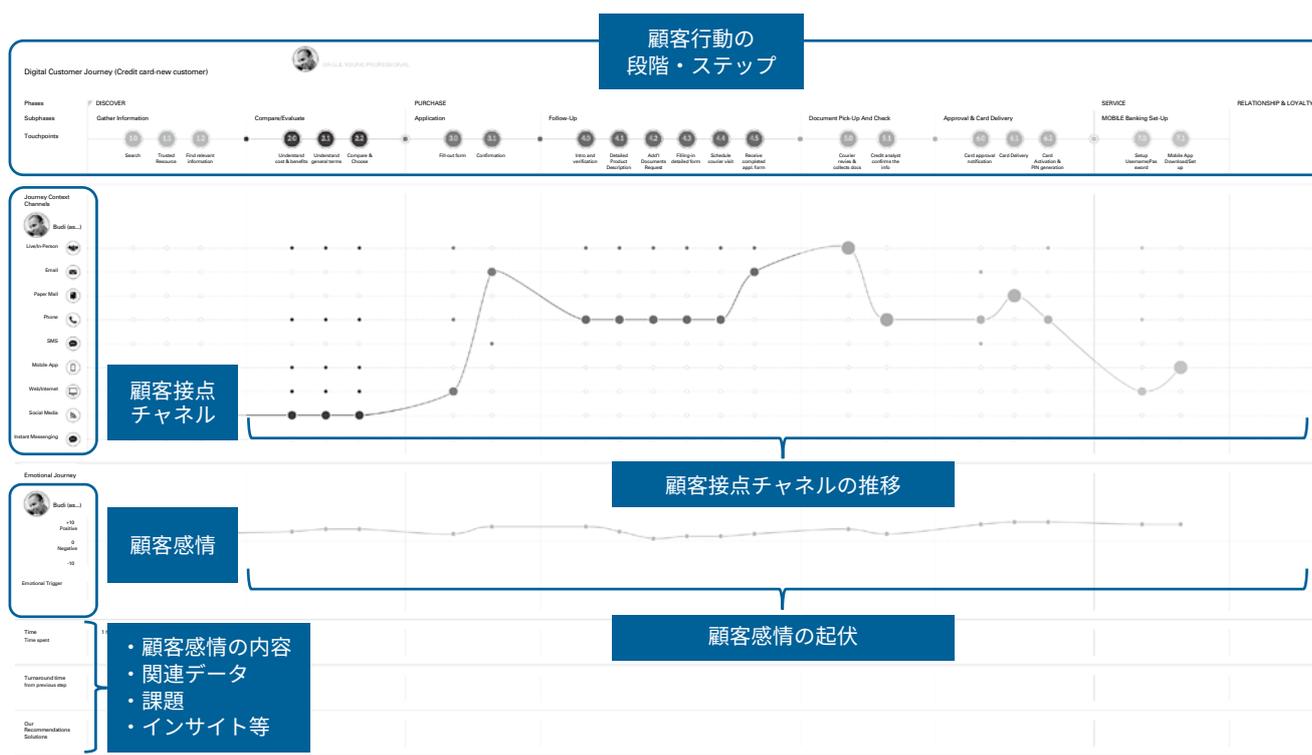
また、顧客データが企業内各部署で分散保有されている場合は、その全社一元化も併せて必要となります。

先の海外通信事業者の例でも、顧客情報の分析・施策検討を開始する前に、複数の異なる顧客IDに紐づけられ、各部署の管理する14の顧客データベースに散在していた顧客情報の名寄せ・統合から行いました。

顧客データ管理でよく見られる課題として、BtoBビジネスにおいて会社単位でアカウント担当営業を設置している場合、本社対本社の管理になってしまい、顧客の支社営業所へのアプローチが十分できていない事例がみられます。

代理店ビジネスにおいては、エンドユーザーに関する情報が管理されていない場合が多いことから、代理店が持っているエ

【図表5 KPMGの作成ツールを用いたカスタマージャーニーマップ】



エンドユーザーの顧客データをいかに連携、吸い上げを行うかが鍵となります。これには、システム等の仕組み自体に加え、代理店側に積極的に取り組んでもらうための仕掛け作りにも工夫が必要となります。自社と代理店が同じプラットフォーム上で情報管理をできる仕組み・システムを導入して課題をクリアしているケースも見られます(図表6参照)。

## 2. 分析力の醸成

デジタル化時代においても、顧客データ分析の基本的な手法は大きくは変わらないと考えます。しかしながら、「時間」「点から面へ」といった新しい要素や変数が加わったため、視点を柔軟に切り替えることが、新しい発見や施策をもたらすと考えます。たとえば、以下のような観点を踏まえた分析・検討を行うことが有効です。

- 顧客セグメンテーション:  
潜在購買力やニーズの特性に応じたアプローチを決定・実施していくため、顧客をいくつかの特徴的なグループに分類(純粋な分析ではなく、戦略やマーケティング活動の実行軸の決定)
- カスタマーインサイト(顧客の再発見):  
顧客自身も意識していない特性・隠れたニーズや、購買に向けた何らかの行動を起こさせる「ツボ」を探索・発見(エスノグラフィ(行動観察)調査・分析も有効)
- 予測・見積もり:  
商品の売れ行きや来客数など直近将来を予測し、オペレーションを随時軌道修正することで販売機会や顧客満足度を最大化
- コンバージョンの可視化:  
顧客や営業案件の進捗、満足度をセールスパイプラインやカスタマージャーニーの角度から分析・可視化。近年のデジタルサービスやオムニチャネル化においては特に重要な視点

- 行動パターンの定量化:  
購入タイミング・頻度や金額などの顧客行動を定量化・測定し、マーケティング施策やオペレーションなどに反映(基本は定量化が原則)

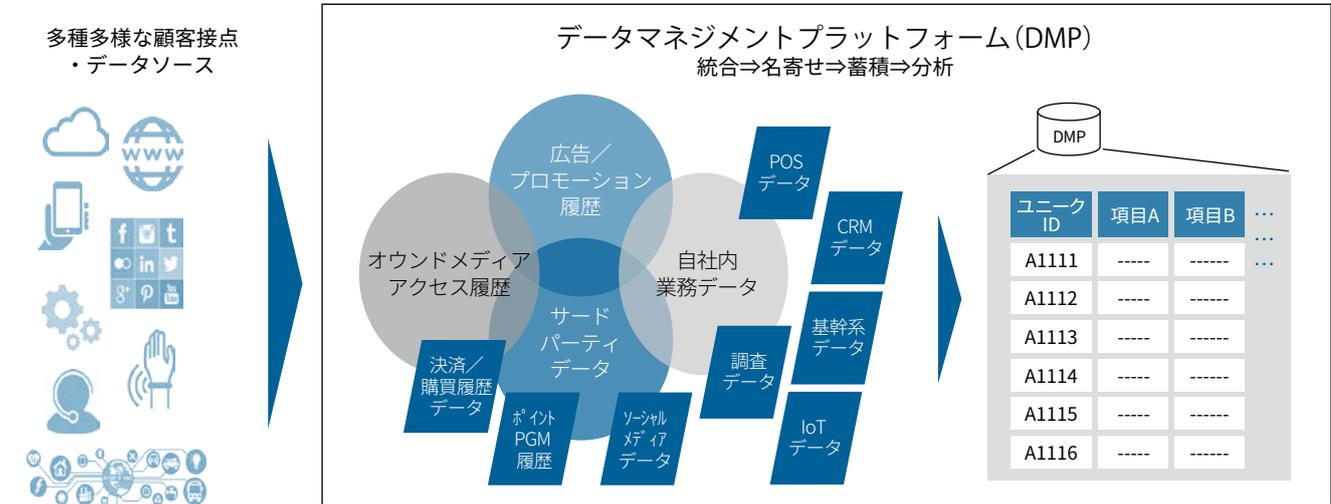
## 3. 体制・人材要件の充足

顧客理解が断片的とならないためには、あらゆる顧客接点から顧客データを収集・一元管理する必要があります。その結果を関連部署にフィードバックし顧客理解・対応に活かす取組みにおいても、顧客接点ごとに顧客対応が異なることを避けるために、他部署のコンタクトタイミング・内容も把握しておく必要があります。FoCの取組みは、自ずと全社的な取組みとなります。

あわせて、この取組み全体を司令塔としてマネージし、分析・施策検討を推進する組織・人材が必要となってきます。

デジタル化時代におけるFoCマーケティングの推進にあたっては、営業企画部門との連携を主体的に図りながらターゲット消費者を解析する人材、デジタルマーケティング・ウェブ領域の動向・技術を熟知し、社内外の適切なリソースを発掘、適時組み入れ・入替えを行いながら、小さなPDCAを高速回転できるマネジメント人材が求められます。

【図表6 データマネジメントプラットフォーム(DMP)の概念】



## ビッグデータ分析を経営に活かす



2016年3月刊  
 【編】KPMGジャパン  
 中央経済社  
 200頁 2,400円(税抜)

本書は、幅広くビッグデータ、もしくはデータ分析をどのように経営に活かしていくかという観点で論じることに主眼を置いています。特に、明確でないさまざまな定義を本書なりに整理することで、どのようにアプローチしていくべきかを明示した入門書の位置づけとなっております。

経営に活かすという意味で、基本的に経営層や企画部門といった方々を读者として記載していますが、個々の部署においてビッグデータの導入検討や高度化を検討されている方々にも参考になるように事例を幅広く記載しております。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までご連絡下さいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
 ディレクター 和田 智  
 TEL: 03-3548-5111 (代表番号)  
[satoshi.wada@jp.kpmg.com](mailto:satoshi.wada@jp.kpmg.com)

# CEOを輩出するIT組織創り ～構造改革を通じたIT部門の飛躍～

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 川島 牧雄

「IT部門は金食い虫」、「できない御託ばかり並べ提案がない」など、企業におけるIT組織への風当たりは強い傾向にあります。社内の業務系・情報系システムに加え、インターネット・スマートデバイス・クラウド・AIなど、ITの必要性が高まるばかりの昨今、経営からの強い要請や、CIO・情報システム部長などIT部門リーダーの強い改革意志を実現すべく、「IT組織の構造改革」に取り組む企業が増え始めています。業務の標準化・効率化によるコストダウンやリスク軽減のみならず、社内外のデータ・情報を通じた仮説の検証、新たな示唆の提示、はたまたECサイトのようなそれ自身がカネを産むビジネスモデルの構築など、IT推進機能の強化如何で企業優劣に大きな差がつきかねない時代と言えましょう。

一方で、ERP、アウトソーシング、SaaS、クラウドといった外部活用の流れは、企業内ユーザー部門と外部ベンダーの直接コミュニケーションを加速させ、IT部門の空洞化に拍車を掛けます。自組織は将来どのような存在になりたいのか、コア業務は何でノンコアすなわち外部を積極活用すべき業務は何なのか、を考えるとところからIT組織の構造改革は始まります。また、このような状況はIT部門に限った話ではなく、オペレーション業務がシステムやアウトソーサーに取って代われ、スリム化と同時にさらなる提供価値向上が求められる経理・総務・人事といったスタッフ部門にも同じことが言えるでしょう。会社から、経営層やユーザー部門から、さらには顧客から必要不可欠な存在となり、感謝され社員も働きたいと望む、「選ばれる」組織になるための競争が始まっています。

本稿では、IT構造改革が求められる外部環境の変化と内部からの危機感に触れつつ、IT構造改革の視点および特に重要性の高いテーマのポイントを紹介します。また、IT組織の今後の進化と企業内における競争を考察し、IT組織が間接部門／コストセンターからビジネス・業務の立上げ・強化・改革に不可欠な存在となり、将来ビジネスオーナーやCEOを輩出できる組織になるための筋道を考察します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



川島 牧雄  
かわしま まさお

## 【ポイント】

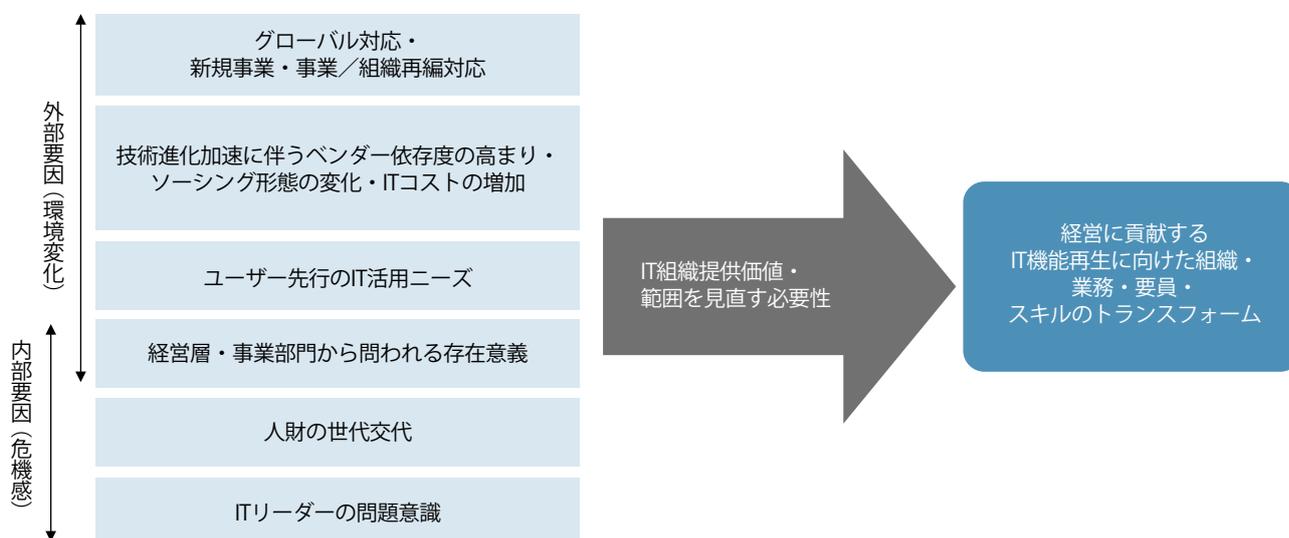
- 企業環境やIT関連の技術進化といった外部要因、人財の世代交代や外部依存増加による人財空洞化といった内部要因の両面から、IT構造改革に取り組む企業が増加している。
- 構造改革に特効薬はないが、ITリーダーの強い意志は必須である。経営層とIT現場のコミットメントがシンクロしたときに構造改革は進展する。
- 構造改革においてはIT戦略が出発点になるが、企業や事業・機能貢献の視点に加えて、自らのありたい姿（＝組織ビジョン）の視点を加味することが必要であると同時に、策定を人財任せにせず、組織としてプロセス化する必要がある。
- 構造改革においてITマネジメントの確立も重要である。ITにかかわるヒト・モノ・カネにかかわる業務整備が最終的に良い成果を創出し、組織価値の向上に繋がる。
- IT人財の育成は、研修や要員配置・アサインといった手段先行ではなく、育成の全体スキーム（しくみ）作りが重要である。
- 構造改革を通して、将来的には企業の新たなビジネスモデルの実現をリードするなど、プロフィットセンター化を目指す企業も少数ながら出現し始めている。
- 定型業務の外部化が進み、経営にスリム化と同時にさらなる価値向上を求められている経理・人事・IT組織の間で、新たな経営貢献競争が始まっている。
- 欧米企業や日本でも金融業のように、日本の製造・流通・サービスといった業種においても、IT組織出身のCEOを輩出できる日が訪れるだろう。

## I. IT構造改革の背景

「こんなに頑張っているのに会社から評価されない」、「何もないのが当たり前で、何かあれば怒られる」、「ITをやりたいくてこの会社に入ったわけではない」など、組織外からの大きな期

待や厳しい声がある一方で、組織内部でも不満が溜まっているIT組織は少なくありません。ITベンダーなどのIT企業でもない限りITは傍流と見られ、成り行きで業務を進めているだけでは組織内外双方ともアンハッピーな状況から抜け出すのは困難で

【図表1 IT構造改革の代表的背景】





テムやサービス提供でどのように貢献していくかの視点はもとより、自分たちが将来どうなりたいのか、そのためには何をコアとし、何をノンコアと捉え外部に任せていくのかを踏まえた組織ビジョンの視点も戦略立案上、併せて重要になります。経営環境・事業環境は日々変わるもので、これらへの短期的な貢献視点のみで立てられた戦略は、経営方針が変われば拠り所を失いかねません。5年先、場合によっては10年先まで見据えた自分たちのありたい姿を組織ビジョンとして掲げ、それも踏まえた戦略にすることは構造改革の各種取組みにおいても大切な出発点となります。次にIT戦略とはそもそも何か、に定めるべく、IT戦略の構成を考察します。

### 1-2. IT戦略の構成

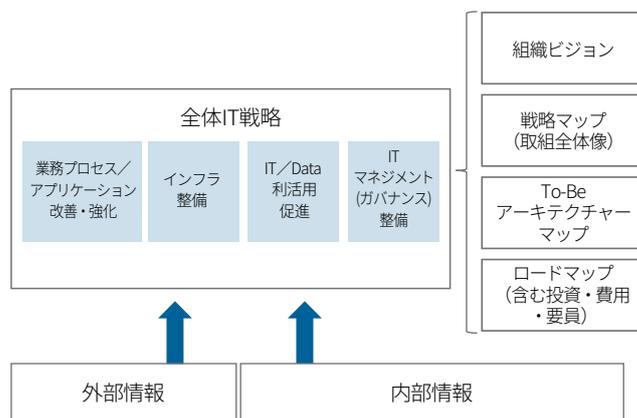
IT戦略は、①企業全体のIT戦略 (= 全体IT戦略) と、②各々の事業のIT戦略 (= 事業IT戦略) の2種類があり、①の全体IT戦略は②の要素を含むことから、ここでは①のIT全体戦略の構成を取り扱います (図表3参照)。

全社IT戦略の構成要素としては、業務プロセスやアプリケーションシステムの改善・強化およびネットワークやサーバー配置などのインフラ整備はもとより、昨今「カネをかけてシステムを作るばかりでなく、作られたシステムやデータをどう有効活用するか」の利活用促進の視点を盛り込むことがトレンドでもあります。それに、ITにかかわるヒト (= IT人材)・モノ (= アーキテクチャー)・カネ (= 投資・コスト) のITマネジメントの視点を加えた内容でまとめます。作成物としては、前述の組織ビジョンに加えて、取組みの全体像を鳥瞰できる戦略マップ、将

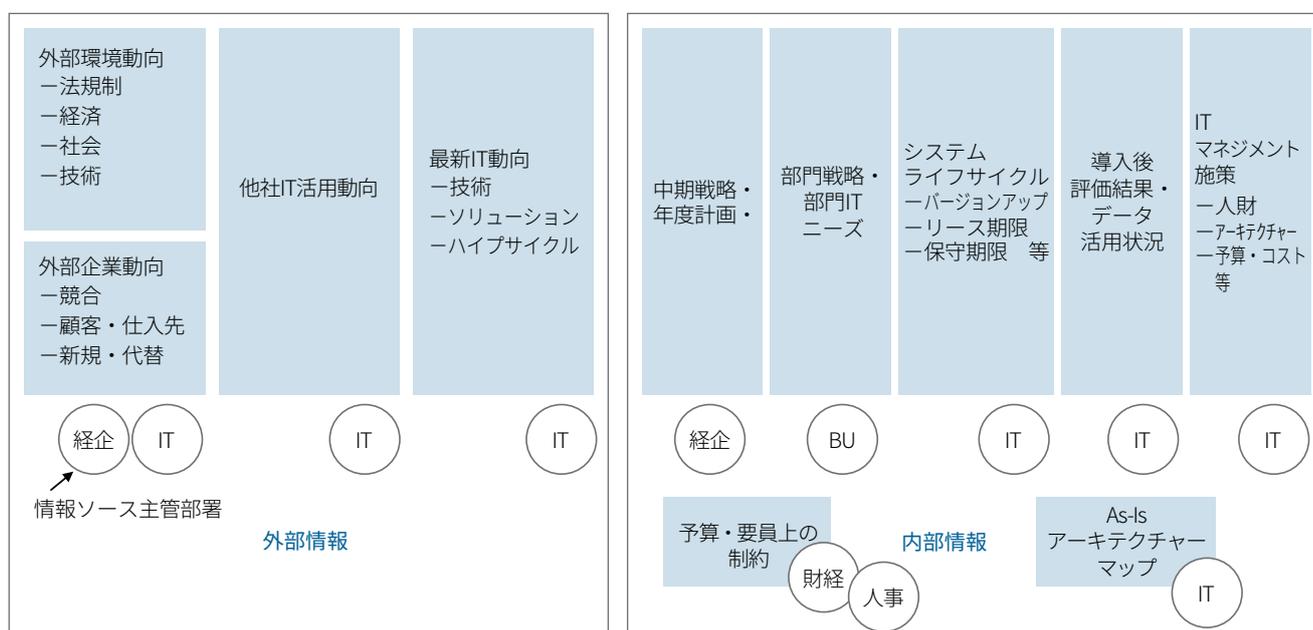
来目指す業務・システムなどを描いたTo-Beアーキテクチャーマップ、それを実現するためのロードマップ (投資・費用・要員計画を含む) が代表的作成物です。これらを外部の情報、企業内部の情報を統合して作成します。

インプットすべき内部情報、外部情報は多岐にわたります。外部情報は、企業・事業の外部環境動向などの入手は、本来経営企画部門からの情報連携を期待したいところですが、諸事情からそれが困難な場合は、IT組織自らが収集・分析する必要があります。また他社のIT活用動向や、新たな情報技術・ソリューション情報、それらのライフサイクル (ハイパサイクル) の情報も欠かせません。一方で、内部情報も種々必要になります。企業や業務部門の計画、ITニーズはもとより、ソフトウェアや機器のバージョンアップ時期、リース期限といったライフサイクル関連情報、前述のシステム・データの利活用促進策のイ

【図表3 IT戦略の構成(1/2)】



【図表4 IT戦略の構成(2/2)】



ンブットになるシステム導入後評価結果やデータ利活用状況など、IT組織として管理プロセスを確立し、日常から取得していないと利用困難な情報もあるでしょう。同様に、現在のシステム全体やデータ、それらの前提となる業務プロセスなど、As-Isアーキテクチャーも可視化・整理が必要です。併せて、予算や要員の制約などを関連部門と詰めておく必要もあります。こう考えると、良いIT戦略の立案には、インプットとなるデータ・情報を取得するために良いガバナンスのしくみが不可欠であると同時に、良いガバナンスを確立するには良い戦略から落とし込む必要もあり、鶏と卵の関係で悩ましいのですが、まずはIT構造改革にかかわる戦略を立て、ガバナンスの整備と並行して、100点でなくても良いから年度毎にIT戦略を考えていくことを推奨します。繰り返し実施することで、徐々に短期間で、より質の高いIT戦略が立案できるようになります(図表4参照)。

## 2. ITマネジメント(ガバナンス)の確立

ガバナンスという言葉は、しばしば統制・ルール・厳格化といった「強制」のイメージで捉えられるため、筆者は普段あまり使わず、「ITマネジメント」という言葉に置き換えることが多い

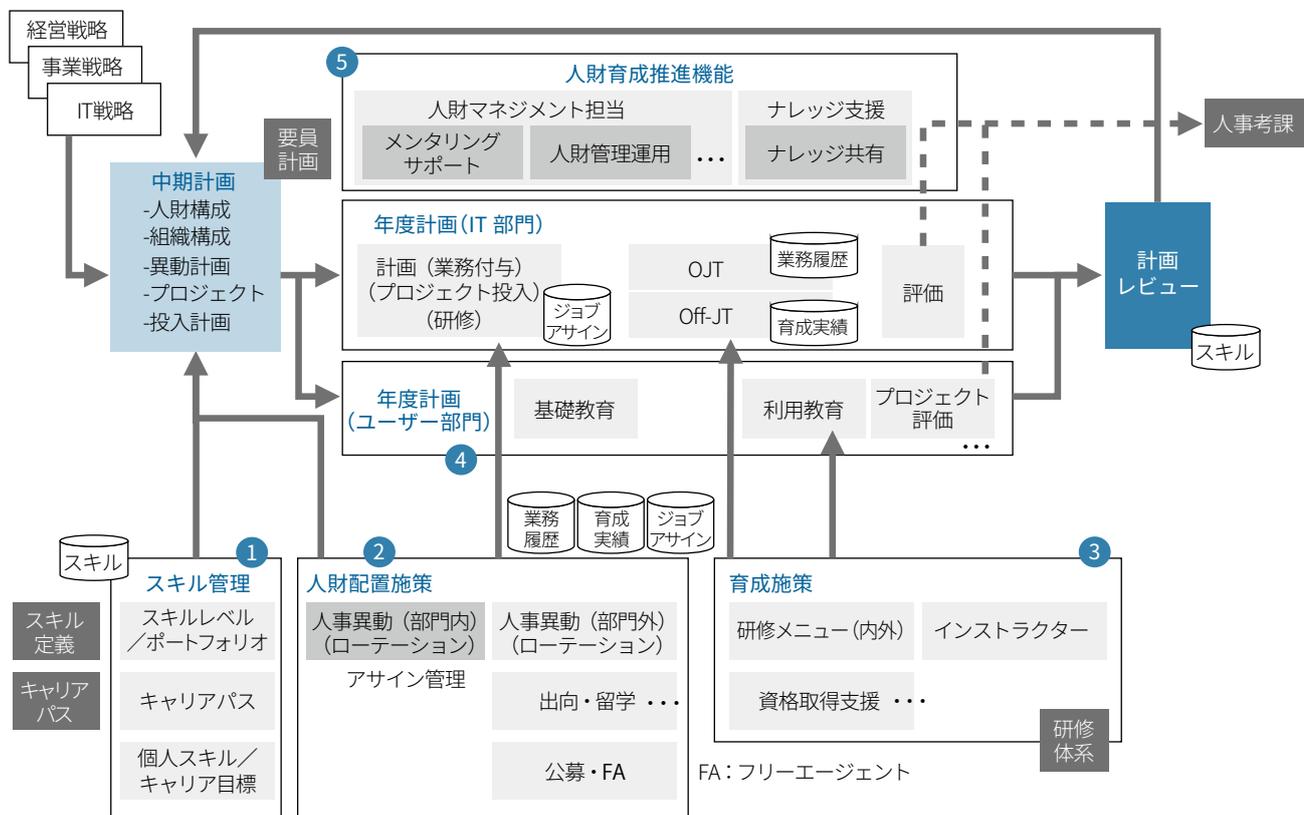
のですが、このテーマの整備は構造改革の成否に直結するといっても過言ではない重要なテーマです。構造改革におけるITマネジメントを大別すると、①IT人財(ヒト)、②ITアーキテチャー(モノ)、③IT予算(カネ)、④組織・体制、⑤マネジメントプロセスの5つのテーマに分類できます(図表2参照)。

このなかでも、①～③のヒト・モノ・カネのマネジメントは甲乙つけがたく、野放図にヒトやカネの投入ができる組織でもない限り、そのすべてが力を入れて取り組むべき重要なテーマです。今回はIT人財マネジメントに焦点を当て、考察を加えます。

### 2-1. IT人財マネジメント

「ユーザー部門とベンダーの調整ばかりしており、まったくスキルが身に付かない」、「若手が配属されず平均年齢が上がるばかりで先行き恐ろしい」、「人財育成は現場任せになっており、組織的な取組みは殆どできていない」など、IT組織のマネジメントや現場からしばしば同じ声を耳にします。対応すべき技術のバリエーションも増え、進化のスピードも加速し、外部ソリューションが台頭する現在、経験を糧にした徒弟制度のような現場任せの人財育成は、組織能力のさらなる低下に直結しかねないばかりでなく、優秀な特に若手社員の離反も招きかねま

【図表5 IT人財マネジメントの全体像】



出典：CIOハンドブックをベースにKPMGにて作成

せん。同時に人事評価の観点からみても、IT組織は営業部門のようにパフォーマンス成果を中心とした人事評価のみでは片手落ちであり、かといって全社の能力評価制度にすべて委ねるわけにもいかず、やはり独自に育成・評価を中心とした人財マネジメントスキームを確立せざるを得ない組織特性もあると考えられます。

図表5は、IT人財マネジメントの全体スキームイメージです。人財育成といえば、OJT（経験）と研修でしか手段がないと考える人もいますが、それらも含めて全体を体系的に設計し、導入・定着していくことが必要であり、思いつきや場当たりでは、当たり前外れの大きい博打のような人財育成からの脱却はできません。

ここからは、特に重要ポイントを含む項目について順に見ていきます。

### 2-1-1. スキル管理①

自組織で求める人財像と、必要とするスキル・知識をまとめた自社独自の「スキル定義書」を作成し、スキルの棚卸評価を継続的に行うことが肝要です。経済産業省からガイドラインも提供されており、自力で作成する企業も多いのですが、「～することができる」というスキル項目はガイドラインから入手できても、「何をもってできると見做すのか」という評価基準についてはガイドラインには記載がないので、外部コンサルタントの支援を受けるのも有効な手段でしょう。評価基準を曖昧にしたままスキル棚卸を実施した結果、「本人の自己評価申請を受け入れざるを得なかった」や、「結局上長の主観的な評価になってしまった」、「結果的に、評価結果に懐疑が生まれてしまい、使えるものにならなかった」という声もよく聞きますので、スキル毎の評価基準を適切に設定することが、極めて重要なポイントになります。また、評価するスキルの個数も重要です。継続性を考慮すると少ない方が良いでしょう。あまりに少ないと育成のガイドにならない、進捗が表れづらく動機づけに繋がらないなど、別の問題が発生します。企業や組織の規模にもよりますが、筆者の経験では全150~200個程度が現実的と考えます。

### 2-1-2. 人財配置施策②

ここでポイントになるのが、育成視点での戦略的ローテーションです。組織内ローテーション、組織外（ユーザー部門、関係会社、海外支社、ITベンダーなど）ローテーション双方とも、前述の求める人財像におけるレベル段階に対応させ、組織全体として計画しておく必要があります。「そもそも組織全体が現行業務で手一杯で、ローテーションに人をだせる余裕がない」や、「引継者にあてがが付き、結局抜けなかった」など、普通にローテーション候補を決めても、十中八九実現されません。ちなみ

に、実現率が高かった事例では、組織トップの強いコミットメントに加え、1年以上前から候補者を決め、候補者の上位管理者を含めてコミットメントを求め続けていました。

また、ユーザー部門からローテーションで人財を受け入れ、IT組織が得意とするプロジェクトマネジメント力、業務分析・データハンドリング力などを高めてもらうなど、自組織の人財を受け入れてもらうと同時に、相互交流を図っている事例もユニークなものです。借りパク（＝レンタルで出した人間が重宝され過ぎ帰ってこない）防止にもなります。

### 2-1-3. 育成施策③

ここでいう育成施策は、研修や自己研鑽などの狭義の育成施策を指しています。ここでのポイントの1つ目は研修の体系化です。ベンダーから配布される研修情報を提示し、「自由に好きなものを選んで行きなさい」ではなく、前述の人財像のレベル段階や、スキル項目に対応した研修を研修マップとして整理・提示し、自己成長の明確かつ具体的なきっかけを与えることです。最初から厳選するのは困難ですから、受講者の評価を踏まえて絞っていくのも良いでしょう。

2つ目のポイントは内部研修の実施です。IT組織にも必要とされる自社事業や業務プロセスの知識は外部研修では得られず、自ら業務部門の協力を得ながら実施する必要があります。筆者の経験上、強いIT組織、風通しの良いIT組織は、かなりの割合でこの内部研修が積極的に行われており、組織活性化の1つのバロメーターといえます。

### 2-1-4. ユーザー部門教育④

IT人財マネジメントを考える際、IT組織所属の人財に加えて、業務部門の人財や場合によっては経営層なども併せて検討する必要があります。新システムの利用教育はどの企業でも通常実施していると思いますが、システムやデータの活用教育はどうでしょうか？システム構築の要件定義に参画するための教育は？参画期間の人事評価は？

経営層へのITトレンドや他社動向のインプット、全社職階別研修へのITテーマの組み込みなども含めて、IT組織が関連部門と連携しながら推進すべき教育は様々あり、部門価値に直結する重要なものばかりです。

### 2-1-5. 人財育成推進機能⑤

以上、IT人財マネジメントにおいて特に重要となるポイントを取りあげてきましたが、これらを推進する機能について言及します。

「育成は所属長かプロジェクトリーダーしかできないのだから、彼らの意識を高めることが重要で、改めて推進機能を組織化する必要はない」という声を聞くことがありますが、果た

してそうでしょうか？ 前述のポイント以外にも対応すべき項目は多々あり、これらをラインマネジャーやプロジェクトマネジャーに委ねることは、現場任せに他ならず、結果的に何も進まず、すべてITリーダーに跳ね返ってきます。筆者は、要員数が15名を超えるIT組織では、人財マネジメント推進機能を組織として設置すべきと考えています。30名を超える組織では専任者を置いてよいでしょう。この機能はスキル評価運用をはじめとして、一連の人財マネジメント業務の事務局機能をはたし、ITリーダーと各マネジャー、メンバー間のハブとなります。メンタリングサポート機能や、コーチング機能（=上長以外のキャリア相談アドバイザー）を推進したり、組織全体のナレッジマネジメントの推進もこの機能に任せるケースもあり、組織の重要機能であることから、閑職者をアサインするのではなく、前ITリーダーが定年後に嘱託で担当している例もあります。

## 2-1-6. IT人財マネジメントの成功要因（まとめ）

本項目の最後に人財マネジメントの成功要因を図表6にまとめます。

**【図表6 IT人財マネジメントの成功要因】**

- ✓ IT部門トップの強力なコミットメント
- ✓ 経営・事業部門への積極的な取組みアピール、協力取り付け
- ✓ 本人のアクションを引き出す、標準を自社ナイズした「スキル定義」（客観的評価基準を含むしっかりとしたモノサシ作り）
- ✓ IT人財育成推進担当者のアサイン
- ✓ 人事評価とのリンケージ
- ✓ 全てを人財依存にしない（組織としての業務整備も必要）

**長い目で取り組む強い意志**  
（研修や業務経験の効果を引き出すスキーム（しくみ）作りが重要）

ここでは、前述していないいくつかの補足説明をします。

このような取組みは経営層や業務部門に積極的にアピールし、ローテーションや教育、新人配属などの協力を取り付けることが得策で、IT組織内だけで粛々と実行するだけでは、手詰まりになりがちです。対外アピールによる自身の追い込み効果もあります。

また、スキル評価における人事評価との関連付けも重要です。ITベンダーなどは、スキル評価が年度人事評価や昇進評価のベースになっていることも多いのですが、一般企業では人事部主導の人事評価制度があり、それをIT組織だけ変更することは非現実的なため、IT組織内でのスキル評価を人事評価にどう反映させるかを検討しておく必要があります。「本人のスキル開発、成長のため」と狙いを定め、人事評価と関連付けずに運用するIT組織もありますが、途中で頓挫してしまうケースが目立ちます。

最後は、「何でもかんでも人財のスキルに頼らない」ということです。組織として整備すべき業務はIT構造改革の項で述べたように多々あります。たとえば、「うちにはIT戦略を立案できる人財がない」という声をよく聞きますが、それはIT戦略の構成の項でも触れたように、IT戦略立案がすべてを人財任せにしてはいけないテーマだからです。組織としての業務整備と並行して人財育成を推進することで、相乗効果が生まれます。

人財育成も同様です。育成で重要なことは、研修でもなければ指導でも業務アサインでもなく、それらを機能させるためのスキーム（しくみ）作りなのです（図表6参照）。

## III. 今後のIT組織

最後にIT組織の今後の進化と企業内における競争を考察し、本稿のクロージングとします。

### 1. IT組織の進化ステージ

もともと経理部電算課や電算システム部から始まったIT組織は、今後どのような存在になっていくのでしょうか。図表7は進化の類型をまとめていますが、このチャートを用いてITリーダーに話を聞くと、現状はだいたいステージ「1.5」が平均的なところですが、よくある回答例として、基本は「1」で、一部のシステムは「2」、ごく一部のシステムはプロセスオーナー／システムオーナーが不在のため意図せず「3」の状態になっている、というものです。これらのステージは企業内における期待／役割とも関係するため、どの企業も必ず「4」を目指すべきとは筆者も思いませんし、実際に目標としてステージ3を挙げるITリーダーが多いのも事実です。一方で、売上高に対するIT予算比率が他業種に比べて極めて高く、IT装置産業と揶揄される金融業のみならず、製造業・流通・サービス業などIT依存度がさほど高くない業種においても、自社は「4」を目指したい、と明確に言及するITリーダーがいるのも事実です。以前は、ステージ3のプロセス・オーナー（=事業・地域横断での業務プロセスの最適化責任者）という概念ですら、「自社には絶対無理」と一笑に伏された時代もありましたが、ここ5年程の間に少なくともグローバルに事業展開する企業は国内での成功体験から飛躍すべく、プロセス・オーナーを当たり前のように検討・導入する時代になりました。

ステージ4も、昨今のIoT（=モノのインターネット）活用やポケモンGOの大ヒットからくる関連ビジネスの増大などを見ると、IT組織がビジネスのオーナーシップを取らないまでも、IT組織の企画・発案で新規ビジネス・サービスが次々と生まれてくる時代がくるのも十分現実性があると思っています。そう

なると、IT組織はコストセンターではなく、プロフィットセンターの位置づけになるでしょう。現に筆者のクライアント企業の中には、一般企業と変わらないIT部門の位置づけで、自らが開発したシステムをビジネスパートナーと組んで横展開し、社内売上と外販売上の両方を持つプロフィットセンターになっているIT部門も存在しています。

欧米企業や、日本においても金融業ではIT組織出身のCEOは決して珍しい存在ではありませんが、残念なことに、日本の製造・流通・サービス業ではそれが珍しくない日がくるのはまだ先のこともかもしれません。しかしながら、IT構造改革を軌道に乗せ、自組織がやるべきことを絞ったうえで、組織能力を高めていった暁には、必ずそのような時代が来ると信じます。

## 2. 企業内で始まる経営貢献競争

社内の経営層、ユーザー部門や、外部ベンダーなどとの関係は色々触れてきましたが、社内のお隣の経理・総務・人事といったスタッフ部門に目を移すと、今面白い競争が起きています。特に、経理・人事・ITのスタッフ3部門は、総務部門と比べて機能も明確であり、法務部門や宣伝・広報部門と比べてニッチ性が低く組織規模も大きいことから、どの企業でも具備している3大スタッフ部門と呼べるかもしれません。

また、定型的業務と非定型的業務が混在し、定型的業務はシェアードサービス業者委託やオフショア化など外部活用が進み、経営からはスリム化と同時により一層の高付加価値が求められる状況も似ています。

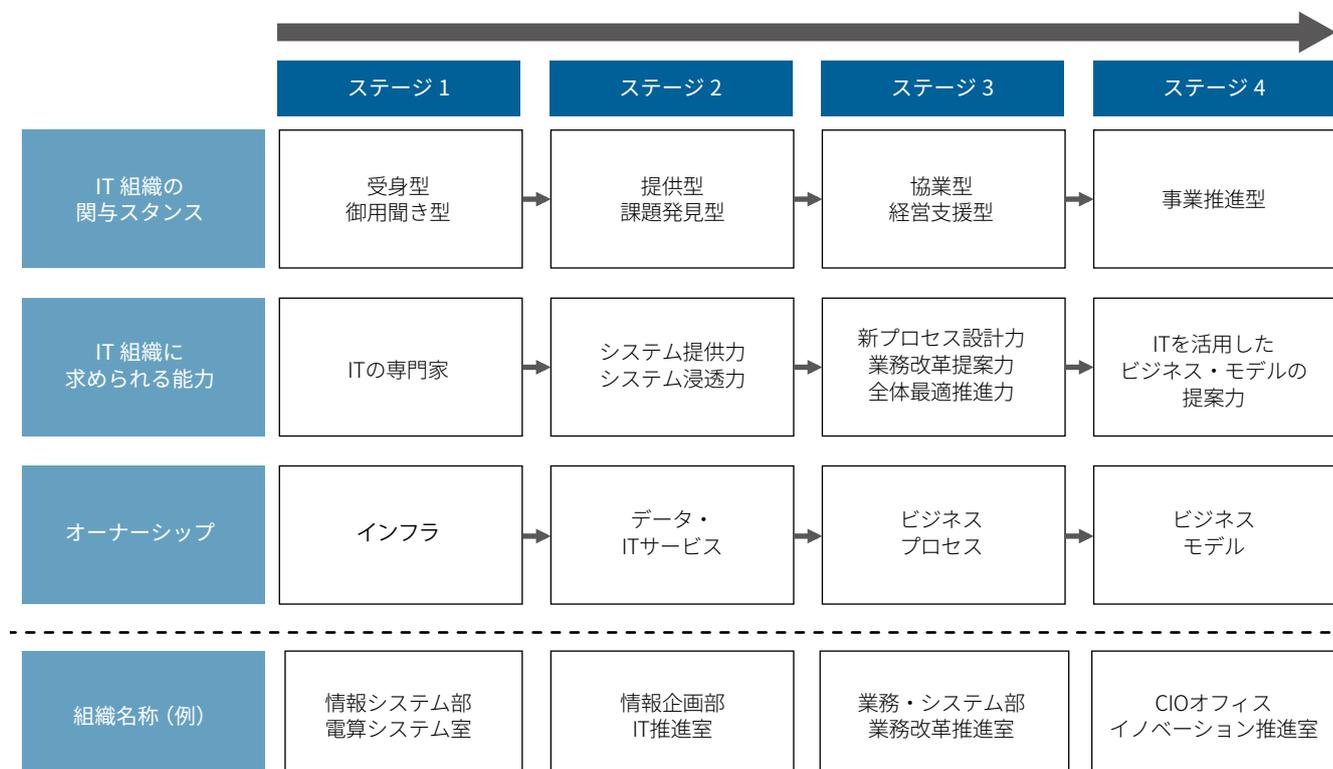
誤解を恐れず端的に表現するならば、数字vs.人財vs.業務といったところでしょうか。何を軸にしながら、経営や事業に対して有益な情報や環境を提供するかという違いであって、決して相手を貶めたり勝負に勝つことが目的ではないことは当然ですが、3者とも経営視点からみればバラバラに考えたくないテーマであるがゆえに、より統合された情報や環境の提供者に経営の期待や評価がなされるのは不思議ではないでしょう。

経理や人事と比べて最後発のIT組織は、現在も暗黙の部門の序列としては最下位である企業が多いと思われる。同様に、「ITはよくわからないからIT組織に任せている」という経営者が未だ多いことから伺えます。逆にCFOからCEOやCHRO(人事担当役員)からCEOになるのはしばしば見受けられます。

現業部門を除けば、カネとヒトを押さえていることは経営の重要要件であり、当然とも言えましょう。一方で、幼いころからインターネット、スマートフォンを使いこなしている世代が経営者になりだし、ITの積極活用がさらに進めば、CIOからCEOの道も見えてくるでしょう。

お互い機能分担しつつも、経営貢献度合いひいてはCEOポジ

【図表7 IT組織の進化ステージ】



出典:IBM HPを元にKPMGコンサルティングにて改変

ションに向けて切磋琢磨し合う、そんな関係の今後の変化にも要注目です。

## IV. おわりに

KPMGでは、IT組織が間接部門／コストセンターから飛躍し、ビジネス・業務の立上げ・強化・改革に不可欠な存在となり、誰もが一目を置き、特に若い社員が生きいきと活躍し、ビジネスオーナーやCEOを輩出できるような組織になることを目指し、IT構造改革の全体および各種関連の取組みを支援します(図表8参照)。

【図表8 IT構造改革各種取組みの支援】

|                |            |  |  |   |
|----------------|------------|--|--|---|
| IT<br>構造<br>改革 | 組織ビジョン     | <input type="checkbox"/> ビジョン策定・浸透<br><input type="checkbox"/> コア・ノンコア定義     | <input type="checkbox"/> 組織活性化施策<br><input type="checkbox"/> 内外製方針策定         | <input type="checkbox"/> ワークスタイル変革  |
|                | 戦略         | <input type="checkbox"/> BT/IT戦略策定支援<br><input type="checkbox"/> プロフィットセンター化 | <input type="checkbox"/> 部門/個人KPI設定支援  | <input type="checkbox"/> CIO支援/設置支援<br><input type="checkbox"/> ERP導入後活用戦略  |
|                | 人財         | <input type="checkbox"/> 人財像・スキル定義<br><input type="checkbox"/> 育成体系・機会充実     | <input type="checkbox"/> 保有スキル可視化<br><input type="checkbox"/> キャリア/スキルチェンジ推進 | <input type="checkbox"/> 育成計画策定・評価<br><input type="checkbox"/> ソリューション営業力強化 |
|                | 予算・コスト     | <input type="checkbox"/> IT予算策定・管理プロセスの整備                                    | <input type="checkbox"/> IT投資ポートフォリオ策定支援                                     | <input type="checkbox"/> 各種ITコスト削減<br>施策の検討・推進                              |
|                | アーキテクチャー   | <input type="checkbox"/> アプリケーション管理スキームの確立                                   | <input type="checkbox"/> ライフサイクル管理プロセスの整備                                    | <input type="checkbox"/> エンタープライズアーキ<br>テクチャー (EA) 推進                       |
|                | 機能・役割分担    | <input type="checkbox"/> IT機能アセスメント<br><input type="checkbox"/> IT組織設計       | <input type="checkbox"/> ベンダーマネジメントスキーム構築                                    | <input type="checkbox"/> 業務部門/ベンダーとの役割<br>分担見直し                             |
|                | マネジメントプロセス | <input type="checkbox"/> 各種マネジメントプロセス設計                                      | <input type="checkbox"/> チェンジマネジメント  | <input type="checkbox"/> CIO設置支援  |

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
 ディレクター 川島 牧雄  
 TEL: 03-3548-5111 (代表番号)  
 Makio.Kawashima @jp.kpmg.com

# 既存ジョイント・ベンチャー（JV） 見直しのポイント

株式会社 KPMG FAS

リストラクチャリング部門

ディレクター

舟橋 宏和

ジョイント・ベンチャー（JV）は以前からある事業戦略形態の一つですが、昨今その意義が急速に見直されています。経営者は、限りある経営資源を有効に活用して企業価値の最大化を図ることをステークホルダーから求められています。国内では少子高齢化によって国内消費市場の縮小が見込まれるため、業界再編の動きが進む中でJVを設立する動きが活発になっています。また、経済のグローバル化が進み、ASEANを始めとした新興国市場の消費を取り込むため、ローカル企業と組んでJVを設立することは、大企業に限らず、中小企業にとっても有力な選択肢の一つです。このように最近注目を浴びているJVですが、すべてが順風満帆でうまくいっているかという点を決してそうではなく、JVの経営・運営に苦しんでいる会社は少なくありません。

そこで本稿では、既存のJVについて見直しをする際のプロセス及びポイントについて考察してみたいと思います。



舟橋 宏和

ふなはし ひろかず

## 【ポイント】

ー 既存JV見直しのプロセスは、以下の順番で進める。

1. 現状分析（チェック）
2. オプション分析
3. 改善計画策定
4. 実行

1~3については自社のみで行なって4の実行フェーズの前にJVパートナーと交渉するケースもあれば、JVパートナーとすべてのプロセスを共同で進めることもある。

ー 上記1の現状分析（チェック）におけるポイントとして、以下の5つの視点が考えられる。

- アライアンス戦略
- ビジネスプラン
- オペレーティングモデル
- ガバナンス
- 企業文化・評価体系

ー トップの強いコミットメント、現場の円滑なコミュニケーション、そしてJVにおける問題点をJVパートナーと共有することが、その後のJV戦略の見直しに向けた協議・交渉を円滑に進めることの一助となる。

## I. はじめに

### 1. JVの活用意義

経営者は、企業価値を向上させることを株主や従業員、そして取引先などのステークホルダーから求められています。それを効果的に達成するためにも限りある経営資源を有効に活用することが必要となります。

経営者を取り巻く環境に目を向けてみますと、日本は今、いわゆる「団塊世代の大量定年退職」の時代に突入しています。少子高齢化の動きが加速して国内消費市場の縮小が見込まれており、運営効率を高めるため規模の経済を追求した業界再編の動きが進む中でJVを設立する動きが活発になっています。また、E-commerceの発達や多国間での経済連携協定締結によって経済のグローバル化がより一層進み、ASEANを始めとした新興国市場の消費を取り込むため、現地のローカル企業と組んでJVを設立することは大企業に限らず、中小企業にとっても取りうる有力な選択肢の一つです。新興国の中には自国産業保護を目的とした外資規制を敷いている国も多くみられるため、日本企業単独での進出は認められず、現地企業と共同で業務運営することが求められている場合には、JVを軸とした事業展開を検討しなければいけません。

なお、昨年寄稿させて頂いたニュースレター「ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点」(KPMG Insight Vol.11/Mar. 2015)と同様に、本稿におけるJVの定義は「2社以上の相互に独立した会社(パートナー)が、共同してある一定の事業を営むために、共同で物的資本(現金、土地・建物、生産設備等)及び人的資本(経営者、技術者等)を拠出し、パートナーから独立した法人格を有する組織」とします。

### 2. JVの課題

前述の通り、これまでに多くのJVが設立されてきたものの、それらのJVの経営・運営に苦しんでいる会社は少なくありません。それは、日頃我々がクライアントと議論している中で頻りに相談を受ける事項であることから感じられるところでもあります。ある調査によると、40~60%の会社が「他社とパートナーシップを組んで展開している事業の業績が低迷している、もしくは明らかに失敗の結果となっている。」(McKinsey, Quarterly, January 2014)と回答していることから、グローバル共通の悩みであることがわかります。

成否の判断は別として形を変えてきた一例として、ソニーとエリクソンの携帯電話事業に関するJVを見てみましょう。2001年10月、ソニーは、携帯電話事業に関して後発で市場シェアが

低かったこともあり、競争力向上を図るためにスウェーデンのエリクソンと出資比率50%:50%のJV、ソニー・エリクソンを設立しました。当時の携帯電話市場はノキアやモトローラーなどがメインプレーヤーでしたが、ソニー・エリクソンは苦境脱出のために、エリクソンの持つ高い通信技術とソニーの持つブランド力及び高いデザイン性などのお互いの強みを組み合わせることにより、携帯電話の高機能化を進めました。その結果、「Walkman Phone」などの新端末を投入して、ソニー・エリクソンとしてのブランドを確立することに成功したのです。しかしながら、その後携帯電話の低価格化が進み、他社が低価格帯の携帯電話ラインアップを拡充する中、ソニー・エリクソンは高機能携帯電話に注力していたことが裏目となり、業績は赤字を計上するなど順風満帆とは言えない時期を経験しています。更にマーケット環境はめまぐるしく移り変わり、スマートフォンの市場が急速に拡大したことに伴い、ソニー・エリクソンも従来の携帯電話事業を縮小してスマートフォン事業にシフトします。この時、ソニー自体が「グーグルのAndroidをプラットフォームとした家電やオーディオ機器に注力する」事業方針を採用したことから、ソニーとソニー・エリクソンのスマートフォンとの親和性が非常に高まりました。一方で、エリクソンは先進的な通信インフラ技術に特化する経営方針を打ち出していたため、携帯電話事業をエリクソングループとして保有することのシナジーは低下していたのです。両社協議の結果、2012年2月にソニーはエリクソンの保有するソニー・エリクソン株式50%を取得し、ソニー・エリクソンを100%子会社化した上でソニーモバイルコミュニケーションズに名称変更しています。このように、携帯電話の低価格化や単機能電話(フィーチャーフォン)からスマートフォンにシフトした事業環境の変化に加え、両者の経営方針の新機軸設定に伴い、JVの経営・運営の見直し、更には必要に応じて出資比率の見直しまで行なうことは、厳しい競争環境の中で効率的なグループ経営を行うために不可欠と言えるでしょう。

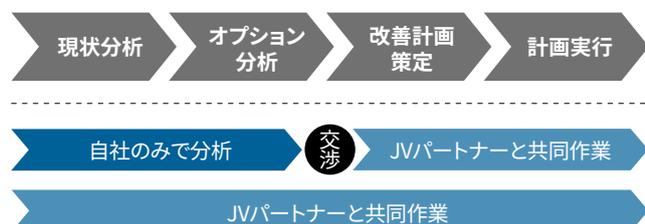
そこで本稿では、常に意識をもって取り組むべき「既存のJVについて見直しをする際のプロセス」にフォーカスして考察してみたいと思います。

## II. JV見直しのプロセス

不振事業の見直しをする際には、問題の発生要因、すなわち窮境原因を特定することが重要です。その場合、JVを取り巻く環境及びJVのオペレーション等に関する現状分析を行ないますが、「客観的な分析を実施して本質的な問題を特定すること」が出来るかどうか、その後のプロセスの成否を握ることになります。そして、現状分析を行なった後には、その結果を基に

採りうる選択肢（オプション）を検討し、改善計画を策定して実行に移します（図表1参照）。

【図表1 JVの見直しプロセスの一例】



なお、現状分析から改善計画策定までは自社のみで行なわれて、計画実行フェーズの前にそれらを踏まえてJVパートナーと交渉するケースもあれば、最初からJVパートナーを巻き込んで、すべてのプロセスを共同で進めることもあります。JVの置かれている状況やJVパートナーとの関係を考慮して、自社のみで進めるプロセスと共同で進めるプロセスのバランスを検討する必要があります。

最初のプロセスである現状分析が特に重要となるため、以下では、その点に着目しつつ、その他のフェーズについても簡単に解説します。

## 1. 現状分析

JVの現状分析の範囲は、JV及びJVパートナーの置かれている状況によって異なりますが、次の5つの視点でチェック作業を進めるケースがあります。その際、自社及びJVパートナーの経営状況、JV契約書、JVの中期経営計画・予算及び過去の決算書、外部環境に関する情報・データなどをベースとする他、JVの経営陣に加え、自社及びJVパートナーに所属してJVを主管している経営者や担当者に対してもインタビューを実施するこ

とで、分析作業を効率的に進めることが可能となります。

JVの現状分析をする際の5つの視点

- (1) アライアンス戦略
- (2) ビジネスプラン
- (3) オペレーティングモデル
- (4) ガバナンス
- (5) 企業文化・評価体系

なお、これらは完全に独立したものではなく、実際には相互に関係していることも多いため、常に全体を俯瞰した視点を意識した分析が求められる点に留意が必要です。

### (1) アライアンス戦略

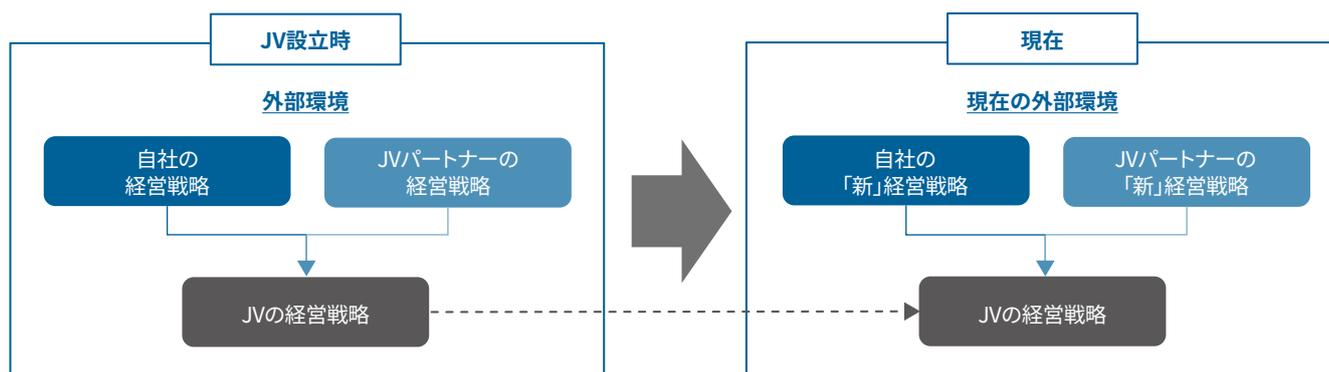
#### キーポイント

- 自社及びJVパートナーの経営戦略に沿ってアライアンス戦略も見直されているか？
- アライアンス戦略は自社とJVパートナーの間で共有されているか？

まずJV設立当時のアライアンス戦略（ここでは「JVの経営戦略」とします。）を確認する必要があります。当時の自社及びJVパートナーの経営戦略に即した形でアライアンスが組まれているはずであり、それはJV設立時にその意義や目的等を記載した当時の取締役会資料等により確認できます。しかしながら、JV設立後の外部環境の変化に伴い、自社及びJVパートナーの経営戦略も見直されているケースがほとんどだと思います（図表2参照）。

例えば自社において「中期経営計画（2012～2015年度）」を策定している場合には、2016年前半に「当該中期経営計画の振り返り」をするとともに「新中期経営計画（2016～2018年度）」を発表します。JVパートナーも同様に数年ごとに経営戦略の見直し

【図表2 JV設立時と現在の環境等の変化を踏まえたJV経営戦略】



を行なっているとすると、そのような変化がある中で、アライアンス戦略の見直しは行なわれているか、そしてそのJVの経営戦略は自社とJVパートナーの間でしっかりと共有されているか、という点が重要になります。どの程度戦略が共有されているかということについては、関連する文書・データの分析に加え、経営陣や関係者に対するインタビューで一層明確になります。

前述のソニー・エリクソンの例であれば、マーケット環境がスマートフォンの登場によって劇的に変わり、ソニーがAndroidをプラットフォームとした家電等の事業展開を行なう経営方針を標榜した一方で、エリクソンは最終製品を扱うよりも通信インフラに特化した経営方針を打ち出しました。これらの変化に伴い、ソニーとエリクソンがJVに期待する役割や重要度も変わっていったのです。

## (2) ビジネスプラン

### キーポイント

- ビジネスプランは適切なプロセスを経て策定されたもので、その実現可能性は高いか？
- 計画値と実績値の差異に関する分析がなされており、その改善策が講じられているか？

ビジネスプランに関しては、策定プロセス、モニタリングプロセス、そして計画値と実績値の乖離状況とその改善策をチェックしていきます。策定プロセスは客観的な外部環境分析を基に、アライアンス戦略に沿った形で実現可能性の高い計画が策定されているかどうか、そしてその計画が自社及びJVパートナーの適切なプロセスを経て承認されているかどうかに着目します。また、モニタリングプロセスは、対応しているチーム、頻

度、そして自社及びJVパートナーに対してどのような報告がなされているかを確認します。その上で、計画と実績に乖離がある場合、その理由を分析して適切な改善策が講じられているかについてもチェックして、その妥当性を評価すべきでしょう。

## (3) オペレーティングモデル

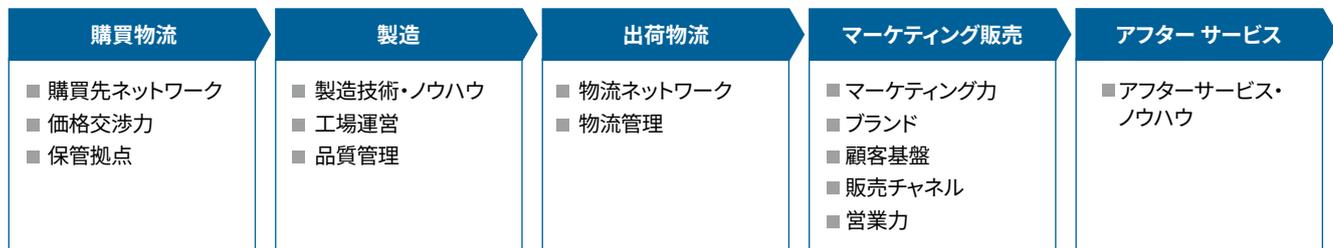
### キーポイント

- 販売拡大サイクルや事業開発サイクルはスムーズかつ効果的に進んでいるか？
- JVパートナーはJVの経営及び運営に必要な役割をしっかりと提供しているか？

オペレーティングモデルについては、JV設立当初に合意した自社とJVパートナーの役割、そしてJV自体に求めている機能を分析していきます。一般的な企業活動をバリューチェーン（価値連鎖）の考えに基づき分解したものが図表3ですが、通常であればJVを設立する際に、自社・JVパートナー、そしてJVにそれぞれの活動にコミットさせるかを決めているはずで、それぞれ別の機能にコミットする場合もあれば、一つの活動を共同で進めることもあります。例えば、製造は自社が中心になってサポートをするが、マーケティング・販売のサポートをJVパートナーが担う場合、JV設立後、数年経過した状況でも同じような役割をしっかりと果たしているかが重要です。よくあるケースとして、元々現地の販売ネットワークを期待してJVを設立したものの、実際にオペレーションを開始した後の売上が伸びていないことがあります。JVパートナーの販売ネットワークが十分に活用されているかどうか、トップダウンでの営業が行なわれているか、といった点を再確認した上で、JVパートナーのコ

【図表3 バリューチェーンの考え方に基づいた企業活動】

### 主活動



### 支援活動



ミットメントを引き出す交渉、もしくは場合によっては新たな施策の検討が必要となります。

#### (4) ガバナンス

##### キーポイント

- JVの運営状況はKPIを用いて適切に説明することが可能か？
- 自社及びJVパートナーはJVの重要な意思決定に関与できる体制になっているか？

JVを経営・運営する上で、有効なガバナンス体制の構築は最重要課題の一つと言えます。特にマイノリティ出資の場合、或いはオペレーションの中心をJVパートナーに任せてしまっている場合には、少数株主として効果的にJVの経営に関与し、適切に運営状況をモニタリングできるようになっていなければいけません。もし、そのような体制が構築されていなければ、知らない間にJVパートナーに都合の良いようにJVを利用される可能性もありますし、JVの業績悪化の兆候にタイムリーに気づかないことにもつながりかねないからです。

JVの株主として、まずは重要なKPIが適切に報告される体制となっているかについて確認します。もし必要な情報が届いていない場合には、JVパートナーとよく話し合っ、報告プロセス及び報告内容について見直しをすることが必要となります。その際、JVに出向させている役職員は重要な位置づけを占めることになるため、日頃から当該役職員はJVパートナー及びJVパートナーから出向している役職員と密接にコミュニケーションをとり、建設的な議論をすることができる関係を構築しておくことが肝要です。

また、JVの重要な意思決定に関与できる体制構築という点では、マイノリティ出資の場合に一定の事由に関する拒否権を保持しておくことが不可欠です。本来であればJV設立当初に検討しておくべきポイントではありますが、不十分な状況であれば「なぜこのままではお互いにとって望ましくない結果につながりかねないか」といった説明をして、トップ同士で再交渉すべき重要な事項と言えるでしょう。ただし、相手にメリットが感じられなければ、非常に難しい交渉にならざるを得ないので、相手にもメリットを感じてもらえるような別の論点を見つけて、合わせて交渉をしていく、等の工夫が必要となります。

また、JVの意思決定のほとんどに株主の意向をストレートに関与させてしまうと、迅速な意思決定を妨げることに繋がり、それはJVの事業機会を奪って競争力を低下させてしまうため、JVの株主が直接関与する事項の内容や金額にメリハリをつけることで、バランスをうまく取ることが求められます。

#### (5) 企業文化・評価体系

##### キーポイント

- JVに所属する役職員は、JVの株主の企業文化を理解しているか？
- 出向社員は、JVにおける貢献度を出向元においても適切に評価される体系となっているか？

JVは、自社及びJVパートナーが融合して設立される法人なので、通常は2つの異なる企業文化が併存しています。企業文化というものは長年培われてきたものであるため、すぐに変えることは難しく、いかに相手の企業文化を深く理解しているか、という点が重要になります。これらはJV経営陣、JVへの出向者、そして自社及びJVパートナーに所属するJV担当の経営者や担当者に個別インタビューを実施することによって顕著に浮かび上がってくる場所ですが、当事者同士がインタビューをしても直接相手には言いにくいところもあるため、第三者によるインタビュー実施が有効です。

また、JVにはそれぞれの株主からの出向者が多く在籍していますが、JVにおける貢献及び成果が正当に出向元で評価される体系になっていなければ、モチベーションが下がらずにJV業績の低迷につながりかねません。したがって、仕事自体のやりがいに加えて、人事考課・人事評価制度についても確認をし、改善が必要であればJVパートナーと話し合っ、それぞれ必要な見直しを進めます。見直しをすることによってJVのパフォーマンス向上につながり、その恩恵がJVの株主に還元される、という点をお互い理解することが重要です。

## 2. オプション分析・改善計画策定・実行フェーズ

現状分析を実施した後は、その分析結果を踏まえて、採りうる選択肢について検討します。出資比率の増加や減少に加え、JVのオペレーティングモデルやガバナンス体制の見直しなども組み合わせた選択肢が候補となります。

JVでは、常にJVパートナーと協力することが大事ですが、あらゆることを決める際に交渉が必要となってしまうことも事実です。したがって、どこまでの分析を自社で行うか、戦略オプションについても自社のオプションとJVのオプションを分けて考える必要がある点に留意が必要です。

これらの点について上手くバランスをとりながら、JVパートナーのコミットメントを引き出して、改善計画策定及び実行フェーズを協力して進めていくことができれば、不振に陥っているJVの立て直しも建設的かつ効果的に取り組むことが可能となるでしょう。

### Ⅲ. 最後に

既存のJVを立て直すことは、すでにJV設立時に枠組みを一度決めしまっていることもあり、一朝一夕にはできない難易度の高いプロジェクトの一つであることは間違いありません。しかしながら、本稿で示したような取り組みを客観的な視点を忘れずに進めることで、成功に導く可能性を高めることは可能だと思います。現場の感覚が非常に大切なことは言うまでもありませんが、現場だけに任せにしまうと全体感に欠けた戦略もしくは計画が出来上がってしまう可能性が高くなるため、JV経営陣に加えて、自社及びJVパートナーの経営陣や担当者もしっかりとコミットして、問題点を共有しながら取り組むことが重要なポイントと言えるでしょう。

#### 【関連トピック】

ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点  
(KPMG Insight Vol.11/Mar. 2015)

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいませようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS  
fasmktg@jp.kpmg.com

# スポーツの発展と放映権料の関連

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

大変な盛り上がりを見せたリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックでしたが、約30年前まではオリンピックを開催するためにスタジアム建設など環境整備に多額の公的資金が必要とされ、開催都市は赤字続きの状態、現代のように熾烈なオリンピック誘致競争が行なわれることや、大会自体も盛り上がる状況にはなかったと言われています。しかし、1984年開催のロサンゼルスオリンピックは、公的資金を使わずに成功した大会としてオリンピックの新たな歴史を築いたものと評価されています。その成功の立役者であるピーター・ユベロスは大会開催にかかるすべての費用を、放映権料、スポンサー協賛金、入場料収入、グッズ売上でまかなうことを目標にし、大会の黒字化と競技の盛り上がるの両方を見事に成功させました。この大会の黒字化の成功要因のうち、放映権料の影響は非常に大きいと考えられます。

現在のプロスポーツリーグの収益源としても放映権が大きな影響を及ぼしています。プロスポーツのなかでも特に放映権料が大きいのはプロサッカーリーグであり、注目を浴びているのは従前から放映権料の大きいイングランド・プレミアリーグと、近年サッカー人気が高まってきたことにより放映権料の増額が顕著な中国・スーパーリーグです。日本のJリーグにおいても2017年からは英国に本社を置く動画配信大手パフォームグループと10年間の放映権契約を結ぶことで合意がされました。その放映権料は総額約2,100億円と年間平均で約210億円となり、現契約と比較すると7倍程度の放映権料になると推定され、日本のスポーツ放映権としては過去最大となっております。

本稿ではスポーツ産業の発展と放映権料の関連について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。

## 【ポイント】

- IOC<sup>1</sup>の収益源は様々あるが、大きな割合を占めているのは放映権料であり、放映権料の多寡が大会の黒字化のカギを握っていると考えられる。
- オリンピック・パラリンピックの価値は大会毎に高まっており、その影響によって放映権料は高騰し続けている。
- 地域別に放映権料を見ると、北米と欧州は従前から全体に占める構成割合も大きかったが、近年ではアジアが支払っている放映権料も高くなってきており、大きな市場となりつつある。

<sup>1</sup> International Olympic Committee (国際オリンピック委員会)



大塚 敏弘  
おおつか としひろ



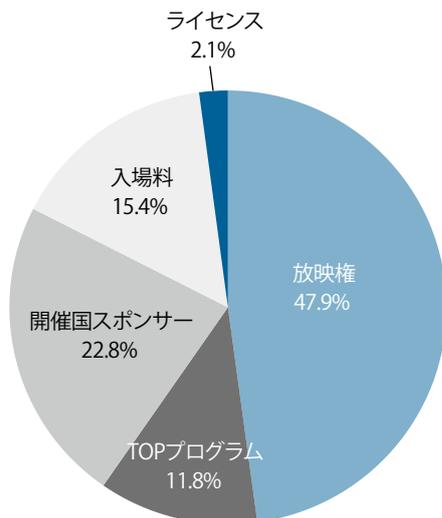
得田 進介  
とくだ しんすけ

## I. IOCの収入構造

IOCの主な収入源は放映権、TOPプログラム、開催国スポンサー、入場料、ライセンスとなっています。なお、TOPプログラムとは、「国際オリンピック委員会の主導により実施されているオリンピックに関する最高位のスポンサーシッププログラム。全世界でオリンピックに関するマーク類および参加している選手団に関する知的財産等を契約した商品・サービスに関して使用することができるプログラム（公益財団法人日本オリンピック委員会HPより抜粋）」のことです。

IOCの収入源のうち最も割合が大きくなっているのは放映権であり、約半分を占める結果となっています（図表1参照）。このことから現代のオリンピック・パラリンピックの黒字化は放映権料にかかっていると考えられます。

【図表1 2009-2012年 IOC収入内訳】



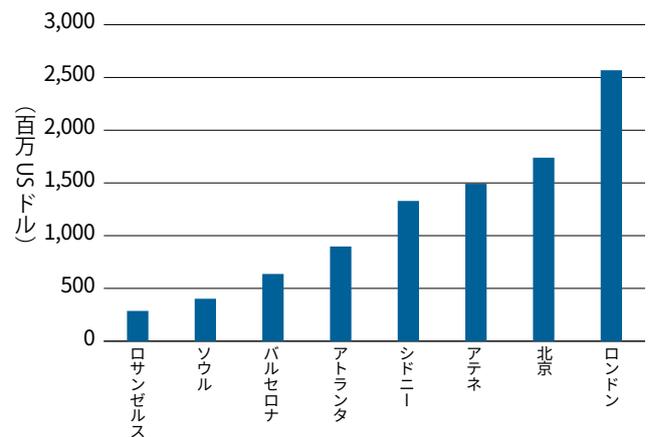
出典：OLYMPIC MARKETING FACT FILEを基に作成

## II. オリンピック・パラリンピックの放映権

ロサンゼルス大会以降、放映権料は右肩上がりとなっており高騰し続けています（図表2参照）。これはスポーツの商業化や各競技でのスター選手輩出等によってオリンピック・パラリンピックの価値が高まってきているためと考えることができますが、このまま高騰し続けるとテレビ局が放映権を購入することは難しくなり、放送することが困難になってくる可能性があります。ただし、オリンピック・パラリンピックの価値が高まっていることは明らかであるため、テレビ局は放映権の購入について引くに引けない状況が今後も続いていくと考えられます。

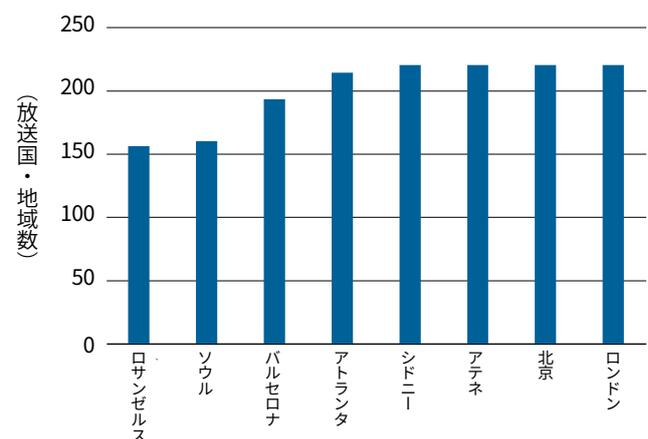
放送されている国・地域についてもロサンゼルス大会以降

【図表2 放映権料の推移】



出典：OLYMPIC MARKETING FACT FILEを基に作成

【図表3 放送されている国・地域数の推移】

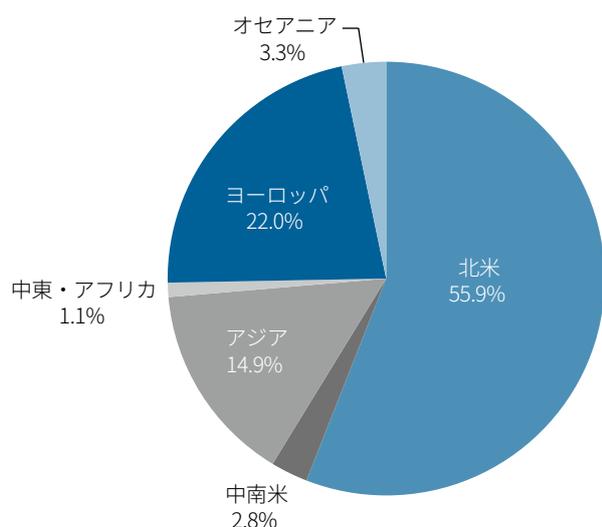


出典：OLYMPIC MARKETING FACT FILEを基に作成

で増え続けており、シドニー大会で放送国・地域数が220カ所となってからは概ね全世界で放送されるようになってきていることが考えられます（図表3参照）。

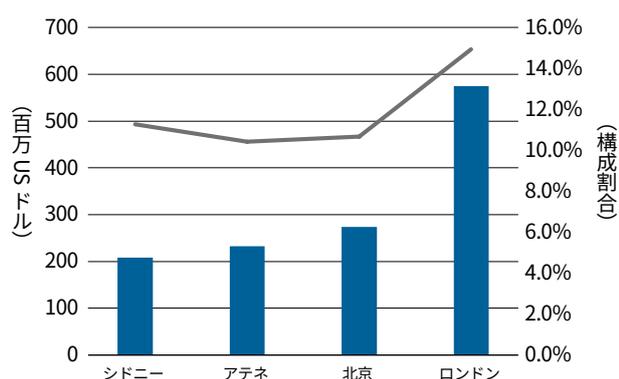
前述のように、全世界で放送されるようになったオリンピック・パラリンピックの地域別放映権を見ると、スポーツ先進国と言われる北米と欧州が毎大会において多額の放映権を購入しており、放映権の地域別構成割合では当初から大きくなっていました（図表4参照）。近年ではアジアの経済発展やスポーツ人気向上に伴い、特にアジアの構成割合が大きくなってきていることが分かります（図表5参照）。

【図表4 2010-2012 放映権の地域別構成割合】



出典：OLYMPIC MARKETING FACT FILEを基に作成

【図表5 アジア地域の放映権料、構成割合推移】



出典：OLYMPIC MARKETING FACT FILEを基に作成

### III. まとめ

放映権料はスポーツ産業の発展に今や欠かせない収益源となっています。ただし、放映権料を極大化するためには、スポーツ自体の価値向上が必要不可欠です。オリンピック・パラリンピックは全世界が注目するメガイベントとして価値が高まっていることから、放映権の高騰は今後も続いていくことが予想され、それによりさらに大会の規模が大きくなっていくと思われます。

日本のスポーツは、海外に比べるとスポーツの価値を伸ばす余地がまだ大きいことから、創意工夫によってスポーツの価値を高め、収益源としての放映権料を拡大させていくことが肝要であると考えます。

#### スタジアム開発を成功させるための計画



##### 目次

- 序章：スタジアム開発プロセスについて
- 第1章：プロジェクトビジョンの構築
- 第2章：計画および実現可能性調査
- 第3章：許認可の取得と設計
- 第4章：建設
- 第5章：運営
- 終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものはありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に対して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

## 「スポーツアドバイザリー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザリー室」を設置しました。スポーツアドバイザリー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めの方針を助けるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

### 主なサービス

#### ■経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援

目標値設定および分析手法に係る開発支援

#### ■経営管理に係るアドバイザリー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）

差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

#### ■財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

#### ■内部統制構築支援

#### ■情報システムに係るアドバイザリー

#### ■ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

### 【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について  
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について  
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

Jリーグの現状分析  
(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

欧州4大プロサッカーリーグと比較した際の日本サッカー界の経営課題  
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス  
(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に  
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

スタジアムからはじまる地方創生  
(KPMG Insight Vol.18/May 2016)

スタジアム開発における会計専門家の役割  
(KPMG Insight Vol.19/Jul 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
スポーツアドバイザリー室  
TEL：03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘  
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介  
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

# タイ子会社管理の基礎知識

## 第1回 タイ人にとっての社内規程とは

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

事業の面では中国に次いで、日系企業の海外拠点として重視されることの多いタイ。他方で管理の面では、特に言語の問題が大きく、日本の親会社からは中国以上に見えづらいたとも言え、結果的に「現地任せ」として放置されやすい環境に置かれています。「親日的」という曖昧なイメージによってリスクが軽視されていることすらありますが、不正やトラブルはタイの日系企業においても日常的に発生しています。タイに関する一般的な投資環境や法制度に関する情報は、日本語で入手することも容易となりましたが、日本の親会社がタイ子会社を管理するうえでの、具体的な参考となる情報はまだまだ不足しています。本シリーズ「タイ子会社管理の基礎知識」では、管理の現場で得た知見や、タイ語でしか入手できない資料を基に、タイ子会社に対する管理や内部監査を表面的・形式的なものとしなないための、より実務的な指針を提供します。

なお、本文中の意見に関する部分については筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。

### 【ポイント】

- 言語の特殊性や気質の違いから、日本企業の主要な進出先のなかでも、タイは子会社管理がもっとも難しい国の1つと認識すべきである。
- タイ人にとって、社内規程とは法律や認証制度といった外部に要請されて整備するものであり、管理のために自主的に整備しようという意識は乏しい。
- ガバナンスの観点から付属定款、コンプライアンスの観点から就業規則は、タイ子会社管理において特に重要な意味を持つ。



吉田 崇  
よしだ たかし



Ingcanuntavaree  
Ratanachote  
イングカンナントヴァーリー・ラタナチョート



## I. タイ子会社管理の難しさを再確認する

親日的なイメージや、タイ人スタッフの人あたりの良さもあってか、タイ子会社管理について楽観的に捉えている日系企業は多く、特に本社側で油断しているケースは少なくありません。しかし現実には、タイ子会社で不正やトラブルが発生したり、その対応に駐在員が苦勞したり、という例も枚挙に暇がありません。

タイ子会社管理の難しさを語るうえで、よく言われることの1つは「法律が分かりづらい」「ルールがころころ変わる」というものです。確かに新興国によっては、朝令暮改や属人的にルールが変更されることは実際にあるかもしれませんが、タイに限って言えば、多くの官庁は自らが主管する法律や下位規則を整理してウェブサイトに掲載し、改廃の際のアップデートも適時に行っているため、ほぼタイ語でしか情報公開されていない点は問題であるにしても、少なくともタイ語が読める者にとってみれば上記の批判は当たりません。もちろん「担当者によって法制度の解釈が違う」という事象は発生しますが、これもよく確認してみると、本人が自分自身で確認していない、途中で何人もタイ人を介して伝言ゲームになっている、コールセンターに電話しただけで適切な担当者に聞いていない、と聞く側にも問題があるケースが多いようです。いずれにしても法制度を悪者にするのは簡単ですが、子会社管理という課題の解決には繋がりません。

タイ子会社管理を適切に進めるためには、法制度の問題よりもむしろ、もっと根本的な3つの前提から再確認しなければなりません(図表1参照)。

第一に、タイ語文書の問題です。

タイの公文書はほとんどがタイ語のみで作成されますし、社内文書であっても、特にワーカーが中心となる製造業ではタイ語が主とならざるを得ません。一般的な日本人にとって、たとえば文書が手元に2種類あった場合に、中国語であれば、意味は分からないにしても、だいたい何が記載されているか項目の予想はつきますし、ベトナム語やインドネシア語の場合は、何が記載されているかが分からないにしても、少なくとも2つの文書が同一か別のものであるかは見た目で見分けることができます。ところが日本人にとって文字として認識できないタイ語では、2つの文書が同じか別かの判断すらできないケースが発生します。本社からの内部監査においても、手元に積み上がった資料のどれについて議論しているのか混乱する場面によく遭遇しますが、資料整理を後回しにすると、日本人が想像する以上に、後で確認することは格段に困難になりますので、入手したその場で何の資料が確かめて記録しておくことが必要です。また翻訳についても、残念ながら精度が高い日本語訳に出会うことは減

多にありません。複数の目でチェックできる、アップデートが容易という点では、翻訳は日本語ではなく、英訳で行った方が効率的といえます。

第二に、タイ語通訳の問題です。

一般的な日本人にとって、英語であれば、通訳者が必要だとしても、適切に訳しているかどうかを判断することはできるでしょうし、中国語であれば、日本語を解する中国人は多いため、通訳者が誤った場合でも、他の出席者から指摘を受ける可能性が存在します。しかしタイ語の場合、この点はインドネシアやベトナムも同じですが、通訳者以外に現地語と日本語の双方を解する者がその場にいないことが多く、たとえ誤った通訳が行われたとしても、何ら指摘を受けないまま進むこととなります。またタイ人の気質として、通訳すべき内容が十分に理解できなかったとしても「分からない」とは言わず、自分なりの認識に従い訳そうとします。通訳された内容の意味が通じない場合に、日本人が「こういうことですか」と通訳者に聞くと、本当は理解できていない通訳者が、ほぼ間違いなく「はい、そうです」と答えるのもタイ人の気質ですので、意味が通じない場合に好意的に「解釈」するのではなく、別の聞き方で聞き直すことが必要です。もちろん正しく通訳できるように、日本人の側も、明快で簡潔な日本語を話すことも重要なポイントとなります。通訳者が通訳してくれるのは、「日本人が話した内容」ではなく、「通訳者が認識した内容」である点を肝に銘じなければなりません。

第三に、タイ人の気質の問題です。

タイ人に親和性を感じる日本人は多いものの、それでもタイ人が考えることの多くは、日本人に理解できないことも事実です。たとえば内部監査において、資料コピーがその場では入手できない場合に、「後程メールで送ります」と約束していても、届かないことがよくあります。一般論として、社会的地位や学歴とはあまり関係なく、タイ人は「相手をがっかりさせたくない」という気持ちを強く持っていますので、その場では依頼を気軽に引き受けてくれることが多々ありますが、同時に「面倒なことはなるべく避けたい」という気持ちも強いので、後で約束が果たされないことも、また多くあります。本シリーズでも、日本人の常識や前提がタイ人と共有されていないことによる管理の難しさがキーワードとして何度も出てきます。日本人と気質が異なる点はタイに限った問題ではありませんが、タイ人とは相互理解ができていると勘違いしやすい分、期待が外れた際の衝撃は大きいでしょう。

以上の3点は、ごく当たり前のことではありますが、居心地のよいタイではつい見落としがちです。日本人にとって理解が難しいタイは、日本企業の主要な進出先のなかでも、子会社管理が特に難しいと言えます。たとえタイ人スタッフが親日的であったとしても、そのことは子会社管理にとって何らプラスの材料とはなりません。本社側、および駐在員には、タイ子会社管

理に安易な幻想を抱かず、日本との違いを前提とした対処が求められます。

## II. タイ人にとっての社内規程とは

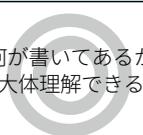
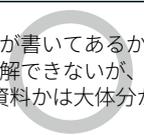
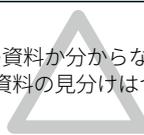
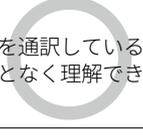
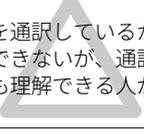
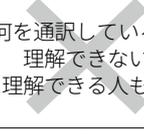
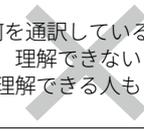
タイ子会社管理のために、まず社内規程の整備から検討することは日系企業にとってよくあるパターンです。本社による内部監査でも、規程有無の確認から始めることは多いでしょう。ところが日系企業を含めたタイの会社を訪問し、タイ人担当者に「〇〇に関する社内規程はありますか」、「社内規程の一覧はありますか」と質問すると、「それは何のことですか」と怪訝な顔をされる場面が珍しくありません。そもそも「社内規程」という概念に完全に一致するタイ語が存在しないため、説明に苦労することもあります<sup>1</sup>、詳しく趣旨を説明してみると、「意味は分かりましたが、そういうものはありません」と言われることも多くあります。親会社である日本企業が当たり前のように制定している規程、たとえば取締役会規程、稟議規程、経理規程のような一般に重要とされるものについても、タイ子会社の側では制定していない（タイ人にとっては考えたこともない）ケースは多く、その反面、就業規則等の人事関連や、個別業務に関するルール（調達等）に関する規程はきちんと制定されているケースもよく見られます。タイ子会社において、こうした事象が発生するのはなぜでしょうか。

### 1. 社内規程の認識が弱いのはなぜか

上場している大企業も含め、タイ企業のほとんどは、そもそも個人事業の延長またはファミリービジネスとして出発したもので、上場した後でもファミリー色が濃く残っています。ルールはオーナーである社長またはファミリーが決めるもの、意思決定は取締役会・株主総会という名の家族会議で決まるものであって、社長やファミリーさえルールを理解して従業員に指示できれば、社内規程として文書化する必要性を感じないし、従業員にあえて示すメリットも感じない。こうした社会風土で育ったタイ人従業員は、たとえ日系企業に転職したとしても、社内規程が制定されていないことに何の疑問も抱きません。社内規程は必要に応じて整備すべきもの、という日本人的な「常識」自体が初めから備わっていないため、文書化されていないことに問題意識を持たないまま、上位者の指示に従って業務を遂行することになります。

日系企業の側も、本社からの強い指示がない限りは、駐在員の判断で社内規程を整備し、それを英語やタイ語に訳してタイ人従業員に浸透させようというインセンティブは働きづらいため、「郷に入っては郷に従え」としてタイ人従業員のやり方を「尊重」し、その結果として社内規程が曖昧なまま、「何となく」のルールで業務が進んでいくケースが多く見られます。管理部門の経験を持つ駐在員がいない（または非常に少ない）日系企業では、この傾向は顕著です。日本人が誰も承認していない、認識すらしていないルールがタイ人の間で運用されていたり、

【図表1 一般的な日本人にとっての主要進出先の理解度(イメージ)】

|          | 英語圏   | 中国   | ベトナム<br>インドネシア  | タイ   |
|----------|---|--|---|--|
| 資料       | 何が書いてあるか<br>大体理解できる<br>    | 何が書いてあるか<br>理解できないが、<br>何の資料かは大体分かる<br>       | 何の資料が分からないが、<br>資料の見分けはつく<br>           | 資料の見分けすらできない<br>                        |
| 通訳       | 何を通訳しているか<br>何となく理解できる<br> | 何を通訳しているか<br>理解できないが、通訳者<br>以外にも理解できる人がいる<br> | 何を通訳しているか<br>理解できない<br>他に理解できる人もいない<br> | 何を通訳しているか<br>理解できない<br>他に理解できる人もいない<br> |
| 気質       | 日本人の常識とは異なる<br>            | 日本人の常識とは異なる<br>                               | 日本人の常識とは異なる<br>                         | 日本人の常識とは異なる<br>                         |
| 総合<br>評価 | 理解度<br>高  | 理解度<br>中   | 理解度<br>低  | 理解度<br>極小  |

1 「規程」を示すタイ語の1つに「コーバンカップ」がありますが、「会社」を示す「ポリサット」と組み合わせて「コーバンカップ・ポリサット」となると、普通名詞としての「会社の規程」ではなく、固有名詞としての「付属定款」となります。通訳者の知識が不十分の場合、日本人からの「社内規程があるか」との問いに、「ある」と答えたタイ人からは付属定款しか提出されず、これだけで調査がしばらく滞ることもあります。

その反対で制定したはずと日本人が思い込んだルールがタイ人に認識されていなかったり、ということが発生するのは、そもそも社内規程とは何を指すのか、という定義や常識が、日本人とタイ人の間では共有されていないためです。

## 2. タイ企業で文書化されているルールとは

ただしタイ企業においても、文書化されたルールがまったくない、というわけではありません。文書化されている可能性が高いルールは、すなわち法律や認証制度で明確に示されているもので、具体的には(1)付属定款、(2)就業規則、および(3)ISOに基づく規程、の3種類です。別の名称の社内規程として日本人が想定する内容が、これらのルールに含まれていることもあります。たとえば「取締役会規程はあるか」と尋ねた場合に「ない」とタイ人が答えても、取締役会規程に期待する内容が、実は付属定款に規定されていた、ということもあります。反対に、「取締役会規程がある」と答えても、実際にはそういう名前の規程は存在せず、付属定款に規定されている、という意味であることもあります。このため名称だけで判断されないよう、タイ人への確認の仕方も重要なポイントとなります。

タイ人にとっての社内規程とは、付属定款や就業規則のように法律によって、あるいはISOのように認証制度によって、外部から要請されて整備するものであり、社内管理のために自発的に整備するものという認識は基本的に持っていません。このため上記3つでカバーされない規程、たとえば経理規程などは、特に整備されている割合が低い印象を受けます<sup>2</sup>。日本人であれば当然あるべきと考える社内規程であっても、タイ人にとっては、そもそもの存在意義から理解できないことも想定されますので、タイ子会社で適用するためには、意義と内容を丁寧に説明する努力が必要です。

### (1) 付属定款

法人設立手続きの一環として、創立総会の議事録を作成する際に、付属定款を作成するか否かの選択を迫られ、その際に「民商法典を付属定款として使用する」と明示した場合を除き、タイ企業は自社の付属定款を制定することになります。特に日系企業の場合、設立代行業者が当然のようにパッケージで用意するため、付属定款を設けていない例は極めて稀です。

付属定款は、法律上は必ず設けなければならないものではありませんが、設けられた付属定款は「会社の憲法」とも言うべき、タイ企業の社内ルールとして最上位に位置するものです。通常は設立時に制定することもあって、駐在員や本社の認識も

強く、日本語や英語に翻訳されているケースは多いのですが、その反面、株主総会で設定・改訂するものであり、従業員に直接関係する規程は一般的に少ないことから、タイ人従業員には意外と認識されていないこともあります。

付属定款は、前述のように「民商法典を付属定款として使用」しない場合、すなわち民商法典とは異なる自社ルールを設けたい場合に設置する、ということが基本的な考え方となります(ただし結果的に、民商法典とほとんど内容の違いがないこともままあります)。このため原則として付属定款は、民商法典に優先し(強行規定の場合を除く)、また合弁契約書や他の社内規程にも優先する地位を持ちます。詳細は次回に解説しますが、登記局(商務省事業開発局)の用意する雛形には「株主総会」や「取締役」の項目もあり(図表2参照)、ガバナンス上も非常に重要なルールになると同時に、記載された内容次第では、付属定款を取締役会規程等の他の社内規程に相当するものとみなすこともできます。

【図表2 商務省事業開発局による付属定款雛形の項目】

|     |        |
|-----|--------|
| 第1章 | 総則     |
| 第2章 | 株式と株主  |
| 第3章 | 取締役    |
| 第4章 | 株主総会   |
| 第5章 | 決算書    |
| 第6章 | 配当と積立金 |
| 第7章 | 清算人    |

出所：タイ商務省事業開発局のサイト掲載資料より KPMG が翻訳して作成  
[http://www.dbd.go.th/download/downloads/03\\_boj/from\\_meeting2\\_new.pdf](http://www.dbd.go.th/download/downloads/03_boj/from_meeting2_new.pdf)

### (2) 就業規則

タイの労働保護法は、従業員が10名以上の場合にタイ語で就業規則を設けることを義務付けています。付属定款と同様、就業規則の内容は各社それぞれで異なりますが、労働保護法は就業規則に含めなければならない必須項目を明示しています(図表3参照)。従業員に直接関係するルールであるものの、分量が数10ページに及ぶこともありますので、従業員がきちんと読んで内容を正しく理解しているかは別の問題です。

会社設立の初期段階において、従業員が増えたタイミングで慌てて就業規則を作成するケースも多いことから、外部から提供された雛形をほとんどそのまま利用してしまうことも多い、このため本社ポリシー等との整合性も確認されていない、分量が多く駐在員も本社も内容をきちんと把握していない、そもそ

<sup>2</sup> 「経理に関するルールはある」と主張するタイ人スタッフに、その証拠となる文書を示してもらうと、法律(タイ会計法)を印刷したものだったというのもよくあるパターンです。

もタイ語原文のみで翻訳されていない、「就業規則」という名称のためか重要性が過小評価されている、等の課題が散見されます。しかし、タイ子会社におけるコンプライアンスの観点からも、就業規則は重要な意味を持っています。

就業規則についても詳細は次回以降で解説しますが、就業規則は改訂手続きが非常に難しくなる場合があるため、法律で求められる必要最低限の内容だけを就業規則で定め、それ以外は改訂が容易となるよう、別途社内規程で定める、というのが基本的なセオリーとなります。このため「就業規則はある」と言っても、採用や評価、昇給、賞与、福利厚生に関する詳細は、就業規則としては定められていないことが一般的です。

他方で、「6 規律、規律上の罰則」の項目においては、従業員が行うべき（または行ってはならない）内容を数十項目にわたって記載することが通常で、ここでコンプライアンスや情報セキュリティと内容がバッティングすることがあります。就業規

則を超える罰則を他の社内規程で設けることは難しいと解されるため、「規律」については上記セオリーと異なり、本社ポリシーもカバーするよう、できるだけ広く規定しておくとともに、コンプライアンスや情報セキュリティ等の本社ポリシーをタイ子会社にも導入しようと検討する場合において、就業規則との整合性を確認する必要があります。

### (3) ISOに基づく規程

タイ政府のBOI（タイ投資委員会）による投資優遇制度においてISO取得が奨励されていることもあり、日系企業（特に製造業）でも品質マネジメントシステムであるISO9001の取得率は高いと言えます。ISO取得企業の場合には、ISOに基づきピラミッド状の構造で文書化したルールとして、採用や研修、あるいは調達といった個別業務のプロセス、さらには職務分掌（職務明細書）が定められていることがあります。タイ人にとってISOは、単なる認証の1つとしてではなく、会社運営の骨子を定めるものとして、取得企業においては非常に重視されています（図表4参照）。

日本人にとって理解しづらいのは、日本企業における稟議規程・決裁規程のような、統一的に適用される決裁ルールではなく、各業務それぞれのルールのなかで、個別に決裁ルールが定められているケースです。この場合、決裁ルールの全体像を掴むのは容易ではなく、各業務で定めたルールを個別に確認することになります。

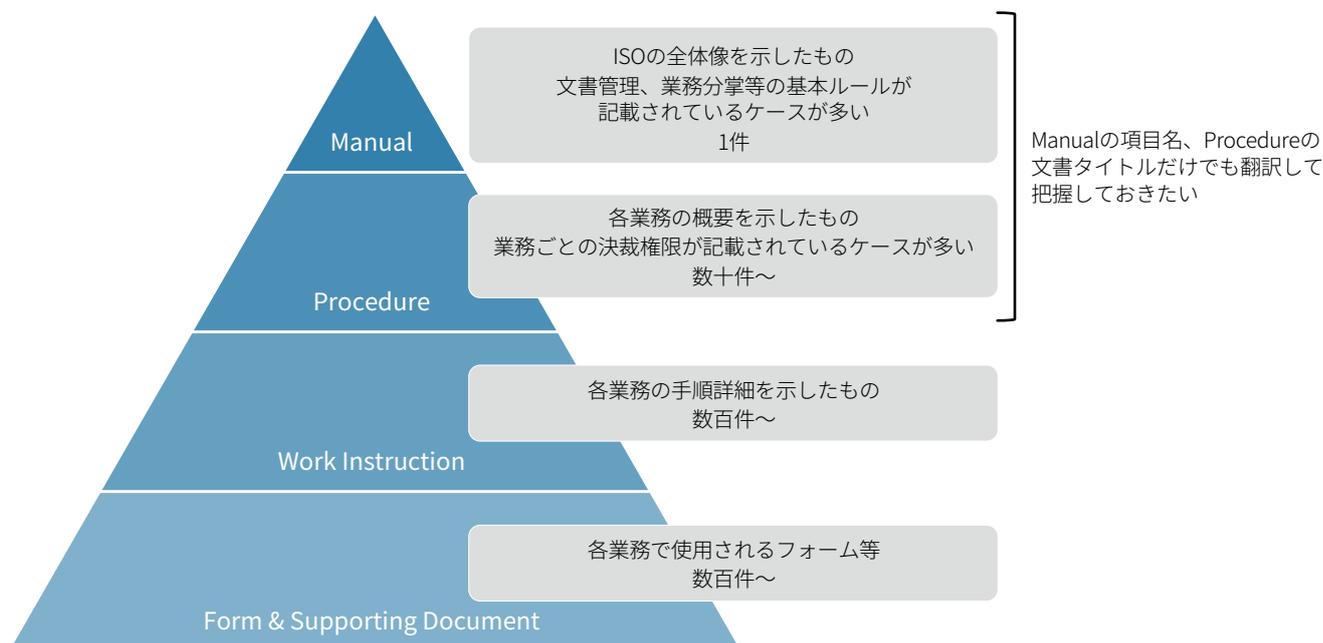
ISO関連の書類は分量が多いため、タイ語をすべて翻訳することは現実的ではありませんし、あまり意味もありません。しかし管理上ないし内部監査上も重要な内容を含んでいる

【図表3 就業規則の必須記載項目（労働保護法 第108条）】

|                           |
|---------------------------|
| 1 勤務日、通常勤務時間、休憩時間         |
| 2 休日、休日の原則                |
| 3 時間外勤務、休日勤務の原則           |
| 4 賃金・時間外賃金・休日時間外賃金の支払日と場所 |
| 5 休暇、休暇の原則                |
| 6 規律、規律上の罰則               |
| 7 不服申立                    |
| 8 解雇、補償金、特別補償金            |

出所：タイ労働省労働福祉保護局のサイト掲載資料よりKPMGが翻訳して作成  
[http://www.labour.go.th/doc/law/labour\\_protection\\_2541\\_new.pdf](http://www.labour.go.th/doc/law/labour_protection_2541_new.pdf)

【図表4 タイで一般に見られるISOの文書体系】



可能性もありますので、主要な規程一覧だけでも翻訳する等、日本人が概略を把握し、必要に応じて詳細確認を指示できる仕組みが望ましいと言えます。

### 3. 社内規程整備のために

ここまで述べたとおり、日本人とタイ人の間では、そもそも社内規程に関する認識やイメージする構造が一致せず、この点を理解しないまま社内規程の整備や監査に臨むと、こちらの意図が正しく伝わらない、本当は規程があるのにないと言われる（反対に、ないのにあると言われる）、詳しく読んでみると内容が違う、ということが往々にして発生します。また、社内規程の定義が曖昧なまま、社内で運用されているルールについて日本人が把握できなくなると、タイ人幹部が個人的に定めたルールがいつの間にかデフォルトスタンダードとなったり、公式ルールであるか否かを従業員が判断できず遵守意識が削がれたり、担当者が代わるたびに手続が変更されたりという懸念もあります。付属定款と就業規則の詳細は今後の本シリーズで解説しますが、まず重要なのは、タイ子会社で既に運用されているルールの把握と、タイ子会社にとって社内規程の定義は何か（誰がどのように承認したものか）を明確にし、その定義に基づいて、社内ルールを整理していくことにあると言えます。

### 4. おわりに

本シリーズ第1回となる今回は、日本人とタイ人との間に、社内規程に対しての共通認識がそもそも存在しないことを示しました。次回以降では、「ガバナンスからみた付属定款」、「コンプライアンスからみた就業規則」として、タイ子会社管理の基礎知識として知っておくべき個別のトピックについて掘り下げます。

#### 【関連トピック】

タイ外資規制に関する最近の政府解釈と違反リスク対策  
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
マネジャー 吉田 崇  
takashi.t.yoshida@jp.kpmg.com

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote  
(イングカナンタヴァーリー ラタナチョート)  
ratanachote.ingcanuntavaree@jp.kpmg.com

# オーストラリア

## 2016/17年度連邦予算案の解説

KPMG オーストラリア

パートナー 大庭 正之

KPMG 税理士法人

シニアマネジャー 吉岡 伸朗

ターンブル政権下での初めての連邦予算案の発表は、2016年5月3日に行われました。連邦政府は、オーストラリア経済の多様化を達成し、長期的な経済成長を支援する施策を目指しています。予算案における2016/17年度（来年度）の経済見通しは、GDP成長率3%、インフレ率2.4%、失業率5.8%です。資源業界が投資段階から生産段階への移行しているため、失業率は、今後2-3年の間5.7%—5.8%ぐらいで推移することが予想されています。

現保守連合政権下で2015年5月に発表された連邦予算案では、2015/16年度（本年度）の財政赤字予想は351億ドルでした。今回発表された本年度の財政赤字予想額は、399億ドル（GDPの約2.4%）で増加しています。また来年度の赤字予想額も、昨年度の予想額から約113億ドル増加して、約371億ドルとなりました。財政が黒字化するのとは、昨年の予算案では、2019/20年度とされていましたが、今回の予算案では2020/21年度とされました。それでも公的債務残高の対GDP比率は19-20%前後で、オーストラリアは国際的に財政の健全性が高いと言えます（本稿のドル表示はすべて豪ドル）。

本稿では、オーストラリア2016/17年度連邦予算案を解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



大庭 正之  
おおば まさゆき



吉岡 伸朗  
よしおか のぶあき



## 【ポイント】

- オーストラリアの税収は個人所得税および現物給与税の占める割合が多く、来年度も、賃金上昇率の鈍化が予想されていることから、1年前の個人所得税収予想額よりも約60億豪ドルの減収予想となっている。
- 連邦政府の財政赤字は構造的であるため、長期的な経済成長の観点からも、今後、包括的な税制改革が必要と指摘されている。
- 連邦政府は、今後11年間にわたり、会社の年間総収入額に応じて法人税率を段階的に25%まで引き下げることが提案しているが、上院で削減・縮小される可能性が高い。
- 連邦政府はOECDにおけるBEPSの議論の影響を受け、税制整合性の確保のため、迂回利益税を導入する予定である。
- その他ハイブリッド・ミスマッチ取決めの無効化規定の導入、新しいOECD移転価格ガイドラインの豪州国内法への導入、税務情報の開示および透明性の確保に関する規定の強化など、日系企業が留意すべき諸々の改正が予定されている。

## I. 主要税収の推移

図表1は2014/15年度以降の主要税収の推移を示しています。

本年度の税収予想額は当初3,700億ドルでしたが、現時点では3,650億ドルと50億ドル未達の見込みです。これは個人所得税収が約20億ドル、法人税収が約40億ドル、年金関連税が約20億ドル、見込みを下回った一方、GST（消費税）が約10億ドル、物品税およびその他の間接税が約20億ドル見込みを上回ったことに起因します。来年度の税収予想額は3,828億ドルで、この内2,016億ドルは個人所得税およびFBTであり、依然として最大の税収項目となっています。

来年度の総税収の増加に大きく貢献するものは個人所得税収の伸びによります。しかしながら、賃金の上昇率の鈍化のために、一年前の個人所得税収予想額よりも約60億ドルの減収予想となっています。連邦政府の財政赤字は構造的であり、また長期的な経済成長の観点からも、今後包括的な税制改革が必要となります。

【図表1 2014/15年度以降の主要税収の推移】

| 税目                        | 2014/15<br>(単位10億ドル) | 2015/16<br>(単位10億ドル) | 2016/17<br>(単位10億ドル) |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 個人所得税+FBT<br>(現物給与税)      | 182                  | 193                  | 202                  |
| 法人税+PRRT<br>(石油資源利用<br>税) | 68                   | 66                   | 70                   |
| GST(消費税)                  | 55                   | 58                   | 61                   |
| 物品税および<br>その他の間接税         | 43                   | 41                   | 43                   |
| 年金関連税                     | 6                    | 7                    | 7                    |
| 連邦税収合計                    | 354                  | 365                  | 383                  |

## II. 個人税制

ブラケット・クリープ現象（インフレにより名目所得が増大した結果、所得階層区分が上がり、適用所得税率が結果として上昇する現象：実質所得のうえ昇がないにも係らずインフレにより税負担が増えるという問題点があります。）に対応するため、所得税率の対象となる区分課税所得金額の一部を2016年7月1

日から引き上げることが2016年連邦予算案で提案されています。結果として、2016年7月1日から開始される課税年度においては、37%の所得税率が適用される区分課税所得金額が現在の80,000豪ドル以上から87,000豪ドル以上に引き上げられることとなります。これは、中所得者層にとっては若干の減税措置となりますが、全納税者への減税措置にはなっていません。

2014年に導入され暫定的に3年間に亘り実施されている2%の臨時予算補正税（Temporary Budget Repair Levy）については、延長されるか早期に廃止されるか公表されていないため、現時点においては2016-17年終了段階に失効することとなります。したがって、2016-17年および2017-18年の居住者および非居住者に対する個人所得税率（臨時予算補正税を考慮したもの）は以下となります。なお、以下にはメディケアレヴィの2%は含まれていません。

居住者の課税所得に対する税率は 以下図表2となります。

【図表2 居住者の課税所得に対する税率】

| 居住者の課税所得（\$）   | FY17 税率（%） | FY18 税率（%） |
|----------------|------------|------------|
| ～18,200        | 0          | 0          |
| 18,201～37,000  | 19         | 19         |
| 37,001～87,000  | 32.5       | 32.5       |
| 87,001～180,000 | 37         | 37         |
| 180,001以上      | 47         | 45         |

非居住者の課税所得に対する税率は 以下図表3となります。

【図表3 非居住者の課税所得に対する税率】

| 非居住者の課税所得（\$）  | FY17 税率（%） | FY18 税率（%） |
|----------------|------------|------------|
| ～87,000        | 32.5       | 32.5       |
| 87,001～180,000 | 37         | 37         |
| 180,001以上      | 47         | 45         |

## III. ビジネス税制（一般）

### 1. 法人税率の引き下げ

連邦政府は今後11年間にわたり、会社の年間総収入額（annual aggregated turnover）に応じて、法人税率を段階的に25%まで引き下げることが提案されています（図表4参照）。現地新聞報道では、今回の選挙で選任された新しい上院メンバーの構成から、法人税率の引き下げ案などの政党によって意見が分

かれる改正案は、上院で削減・縮小される可能性が高いとされています。

【図表4 連邦政府による法人税率の引き下げ提案】

| 課税年度    | 総収入額              | 法人税率  |
|---------|-------------------|-------|
| 2016-17 | 10,000,000ドル未満    | 27.5% |
| 2017-18 | 25,000,000ドル未満    | 27.5% |
| 2018-19 | 50,000,000ドル未満    | 27.5% |
| 2019-20 | 100,000,000ドル未満   | 27.5% |
| 2020-21 | 250,000,000ドル未満   | 27.5% |
| 2021-22 | 500,000,000ドル未満   | 27.5% |
| 2022-23 | 1,000,000,000ドル未満 | 27.5% |
| 2023-24 | すべての企業            | 27.5% |
| 2024-25 | すべての企業            | 27%   |
| 2025-26 | すべての企業            | 26%   |
| 2026-27 | すべての企業            | 25%   |

この法人税率の引き下げは、実質的に法律が成立した段階で、税効果関連の財務諸表開示情報に影響があります。

### 2. 連結納税 - 損金算入可能負債

ある企業が連結納税グループに加入する場合、連結加入企業の資産の税務価値（たとえば、税務簿価）は一般的に再設定されます。これには、プッシュダウンプロセスを必要とし、配賦可能原価と呼ばれる金額が、加入企業の資産に配賦されます。配賦可能原価は、一般的に、加入企業の買収額に、加入企業の負債を加算しさらに一連の複雑な修正を加えて算出されます。この点、被買収企業（連結納税グループ加入企業）の有給休暇等の債務は連結納税親会社において、連結加入企業の資産の簿価再計算プロセス上、加算が可能な上、将来的に債務の支払い時に損金算入可能であるため、資産の償却費等と債務の支払いの二重損金算入が問題視されていました。これについて、2013-14年度連邦予算案で提案された施策は、損金算入可能負債について、連結加入企業の資産の簿価計算プロセス上加算したうえで、同額を4年にわたり益金算入する（二重カウントを認めない）というものでしたが、今回の改正案でこの制度がより簡素化されました。新規定は、損金算入可能負債について、連結加入企業の資産の簿価計算プロセス上加算しないというものとなっています。この規定は2016年7月1日以降から適用が開始される予定です（以前の規定の適用開始予定日は、2013年5月14日でした）。

### 3. 金融商品関連税制 (TOFAルール) の簡素化

金融関連商品課税 (Taxation of Financial Arrangements, TOFA) に関する規則が2010年7月1日以降に開始する年度から一定の条件を満たす納税者に対し適用されています。2018年1月1日以降開始課税年度から、適用範囲の縮小、コンプライアンス関連コストを減らす目的等から、金融商品関連税制 (TOFA) が簡素化される予定です。

## IV. ビジネス税制 (税制整合性パッケージ)

### 1. 迂回利益税 (DPT)

連邦政府は迂回利益税 (Diverted Profit Tax、以下「DPT」という) を導入する予定です。この制度は、2017年7月1日以降開始課税年度から適用されます。

DPTは英国における迂回利益税制の二番目の規定をモデル

にしています。英国の迂回利益税制の一番目の規定に関しては、2015年度政府予算案に盛り込まれ、既に外国多国籍企業に対する租税回避防止施策 (Multinational Anti-Avoidance Law, MAAL) としてオーストラリアにおいて2016年1月1日からその適用が開始されています。

DPTは、国外関連者を関与させたアレンジメントを通して利益をオーストラリア国外に移転させる会社を対象としており、移転された利益がオーストラリアで適用される税率の80%よりも低い税率の国で課税される場合で、かつ国外関連者とのアレンジメントが経済的実体を欠く場合に課せられます。DPTは通常の法人税率より高い40%の税率で課され、ATO (Australian Tax Office) により主張され決定された税額は、まず支払いをする義務が生じます。さらに、DPTが適用されてATOにより課税される場合、迂回利益についての本来の納税義務発生時からATOによるDPT税額更正時までの期間の延滞税が課されます。

DPTが適用されるための主要な条件および留意点は以下のとおりです (迂回利益税の適用有無判定フローチャート図表5参照)。

【図表5 迂回利益税の適用有無の判定フローチャート】

|                           |   |          |              |
|---------------------------|---|----------|--------------|
| オーストラリア居住者又はオーストラリアの恒久的施設 | 貴社は、オーストラリア法人、または、外国法人がオーストラリアに有する恒久的施設ですか?   | いいえ<br>→ | 迂回利益税は適用されない |
|                           | ↓はい   |          |              |
| 大規模な多国籍企業                 | 年間全世界収入は10億豪ドル以上ですか?  | いいえ<br>→ |              |
|                           | ↓はい   |          |              |
| 小規模適用除外                   | 以下の両方に該当しますか?<br>①オーストラリアの合計収入が25百万豪ドル未満<br>②人為的にオフショアに所得を記帳していない   | はい<br>→  |              |
|                           | ↓いいえ  |          |              |
| オフショアの関連者との取引             | オーストラリア国外の関連者との取引を伴う取決め(アレンジメント)がありますか?   | いいえ<br>→ |              |
|                           | ↓はい   |          |              |
| 実効税率ミスマッチテスト              | 次の状況に該当しますか?<br>貴社のオーストラリアにおける租税債務の減少額×80% > 当該取決めにより関連者において増加する租税債務額<br>(例: 国外関連者への支払いをオーストラリアで損金算入した結果、オーストラリアの税金減少額がAUD100となる場合において、当該支払額の受領の結果、当該国外関連者のオーストラリア国外での税金増加額がAUD60ドルとなるとき) | いいえ<br>→ |              |
|                           | ↓はい   |          |              |
| 不十分な経済実体テスト               | 以下が合理的に結論づけられるか?<br>①当該取決めは、税の減少を確保するために考案された取決めであり、かつ、<br>②当該取決めから生じる数値化できる税金以外の商業的な便益額が、当該税の減少額を超えていない。(税の減少額のほうが大きい)   | いいえ<br>→ |              |
|                           | ↓はい   |          |              |
| 迂回利益税が適用される。              |   |          |              |

### ① 対象となる納税者

オーストラリア国内企業で年間全世界収入が10億豪ドル以上の会社、または、外国多国籍企業で年間全世界収入が10億豪ドル以上の会社のうちオーストラリアに恒久的施設を有する会社が対象となります。ただし、DPTが低リスクの納税者に悪影響を及ぼさないように、オーストラリアにおいて計上されている収入が2,500万豪ドル未満の企業には適用されません（人為的にオーストラリア国外に収入が付け替えられている場合を除く）。

### ② 低い課税を受けているか

国外関連者を関与させたアレンジメントで、オーストラリアから移転された所得が、オーストラリアの法人税率の80%未満の税率により移転先国で課税される場合、DPTの適用対象とされます。

### ③ 経済的実体テスト

DPTは経済的実体が不十分なアレンジメントに対して適用されます。経済的実体が不十分か否かの決定は、ATOにおいて入手できる情報を基に、対象アレンジメントが納税額の減額を企図していると合理的と結論づけられるかどうかによります。十分な経済的実体は、具体的には税金以外の数値化できる金銭的な利益が当該減税額を超える場合に存在するとされます。

### ④ 納税者による意見表明

DPTが適用される場合、ATOは暫定的なDPT税額を納税者に通知します。納税者は60日以内に当該通知事項の事実内容確認および返答を行います。その後ATOが最終的なDPT確定税額を更正し通知する結果となる場合、納税者は21日以内に当該確定税額を支払う必要があります。

### ⑤ 適用日

DPTは2017年7月1日以降開始課税年度から適用され、既存のアレンジメントへの適用除外規定はないため、既存のアレンジメントの見直しが必要となります。

## 2. 密告制度の導入

2018年7月1日より税務に関する密告制度を法制化します。この制度により、従業員、前従業員、およびアドバイザーを含む個人で、租税回避行動およびその他の税務論点についてATOに情報開示をする者は、保護されることになります。

## 3. 租税回避タスク・フォースの設置

ATOは6億7千9百万豪ドルの予算を確保し、多国籍企業、大

規模な上場企業、非上場企業および富裕層の租税回避行動の調査を専門とするタスク・フォースを立ち上げます。これにより37億豪ドルの追加の税収が予想されています。

## 4. ハイブリッド・ミスマッチ取決めの無効化規定

連邦政府は、OCEDにおいて議論されていたハイブリッド・ミスマッチ取決めの無効化規定を導入します。この規定は、2018年1月1日、または、法律成立日から6ヵ月後のいずれか遅い日から適用されます。この規定は、異なる国の事業体または金融商品に関する異なる課税取扱いを利用して二重非課税等享受着している多国籍企業による、一定の関連者との取決めに對して適用されます。

## 5. ペナルティーの厳格化

年間全世界収入が10億豪ドル以上の会社が、2017年7月1日以降、ATOへの申告・報告義務を怠った場合、課税されるペナルティー額の上限が、現行の4,500豪ドルから45万豪ドルに変更されます。ATOが2015年に公表した税務ガバナンスのガイドラインとともに、納税者は自身の税務リスク管理へのさらなる対応を求められていると言えます。

## 6. 移転価格税制に関するOECDガイドライン

オーストラリア政府は、移転価格税制に関する新しいOECDガイドライン（2015年10月5日BEPS最終報告書内に改定案として公表された知的財産や評価困難な無形資産に関するガイドラインを含むもの）を採用すべく、オーストラリアの既存の移転価格税制を改正する予定です。本新規則は2016年7月1日より適用される予定です。

## 7. 税務情報の開示および透明性の確保

財務省は、ATOの規定上“Aggressive”と考えられる税金に関するアレンジメントの強制開示規定（主に税務アドバイザーに適用されるもの）を将来導入する否かに関して、意見徴収を開始します。

また、連邦政府は 税制審議会がその検討報告書で公表している「税務情報の自発的公表に関する行動規範」の導入を発表しました。連邦政府はオーストラリアの売上が1億豪ドル以上の会社に対して2016年の財務年度以降、当該行動規範の適用を奨励しています。オーストラリアの売上が5億豪ドル以上の会社については税務戦略および税務ガバナンスへのアプローチ、ならびに国外関連者取引に関する情報を含む情報開示がミニ

マム・スタンダードとして奨励されています。

## 8. 外国投資審査委員会 (FIRB) の税務要件

財務相は、外国投資申請の際に審査対象となる税務に係る要件に関して改正を発表しました。税務関連の重要性が増加しているに伴い、FIRBが一定の税務要件を審査対象とすることになりました。

本稿は、月刊「国際税務」(Vol.36 No.8、国際税務研究会発行)に寄稿したものに一部加筆したものです。

### 【バックナンバー】

「オーストラリア2015/16年度連邦予算案の解説」  
(KPMG Insight Vol.14/Sep.2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG オーストラリア  
シドニー事務所  
パートナー 大庭 正之  
TEL : +61-2-9335-7822  
masaohba@kpmg.com.au

KPMG 税理士法人  
シニアマネジャー 吉岡 伸朗  
TEL : 03-6229-8052  
nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

# あずさ監査法人 オンライン解説・ オンライン基礎講座のご案内

7月以降に公開したオンライン解説・オンライン基礎講座について、ご案内いたします。

これらのオンライン解説や基礎講座は、あずさ監査法人のウェブサイトまたはiPhone/Android用アプリ「KPMG会計・監査AtoZ」より視聴できます。

## IFRS オンライン解説 [www.kpmg.com/jp/ifrs-online-commentary](http://www.kpmg.com/jp/ifrs-online-commentary)

### 最終基準 IFRS第16号「リース」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/ifrs16-lease-final-201603.html>

### オンライン解説「IFRS15号の明確化」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/ifrs15-amended-final-20160531.html>

### オンライン解説 2016年6月 IASB会議速報

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/iasb-update-201607.html>

## 日本基準 オンライン基礎講座 [www.kpmg.com/jp/jgaap-online-lecture](http://www.kpmg.com/jp/jgaap-online-lecture)

### 外貨換算

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/02/foreign-currency-jgaap-201602.html>

### リース

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/04/lease-201604.html>

### 税効果会計

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/04/income-tax-jgaap-201604.html>

### 開示制度

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/disclosure-j-160711.html>

## IFRS オンライン基礎講座 [www.kpmg.com/jp/ifrs-online-lecture](http://www.kpmg.com/jp/ifrs-online-lecture)

### 投資不動産

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/02/investment-property-ias40-201602.html>

### 外貨換算

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/02/foreign-currency-ias21-201602.html>

### 財務諸表の表示

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/04/presentation-of-finaical-statement-201604.html>

### IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/ifrs15-201607.html>

### 公正価値測定

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/fair-value-measurement-201607.html>

今後も会計に関する情報を積極的に提供してまいります。ぜひご活用ください。



## メールマガジンのご案内

KPMGジャパンのホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Webサイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

[www.kpmg.com/jp/mail-magazine](http://www.kpmg.com/jp/mail-magazine)

|  |   |
|--|---|
| あずさアカウンティング<br>ニュース                        | 企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、国際財務報告基準(IFRS)を含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。 |
| あずさIPOニュース                                 | 株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。   |
| KPMG Risk Advisory News                    | 企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニュースレターの更新時情報やセミナーの開催情報をお知らせしています。                                  |
| KPMG Sustainability Insight                | 環境・CSR部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。                        |
| KPMG Integrated Reporting<br>Update (統合報告) | Integrated Reporting (統合報告)にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。                         |
| KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER                  | 米国FATCA法及びOECD CRSの最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。                          |
| KPMG 海外ニュースレター                             | 米国、欧州やアジア各国の税制・税法に関する最新ニュースなどの更新情報を、海外で事業展開する企業の実務担当者の方々向けに配信しています。                                 |

## セミナーのご案内

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記Webサイトをご確認ください。

[www.kpmg.com/jp/ja/events](http://www.kpmg.com/jp/ja/events)

# Thought Leadership

KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。

## グローバルCEO調査 2016

変革するのは今しかない



2016年9月  
English/Japanese

KPMGは世界のCEO約1,300人(うち、日本のCEOは103人)を対象に調査を行いました。本冊子は、変化のスピードが目まぐるしい現代において、CEOが直面している重要課題と今後3年間の成長戦略について紹介しています。日本語版では、日本のCEOの回答結果から見た日本企業の特徴についても解説しています。

## コーポレートガバナンス Overview 2016

企業価値向上への取組みと今後の課題



2016年9月  
Japanese

2013年以降、コーポレートガバナンス強化のための施策が矢継ぎ早に導入され、2015年は「コーポレートガバナンス改革元年」となりました。本冊子では、「コーポレートガバナンス改革元年」を経て、日本企業の何が変わったのかを概観するとともに、実効性あるコーポレートガバナンスとは何か、それをどのように企業価値向上につなげていくのかなど、コーポレートガバナンスを巡る現状の課題および今後の方向性を考察しています。

## チャイナタックスアラート 第8版

中国における税務および法規の速報



2016年9月  
Japanese

本冊子は、2014年から2016年5月末までの期間にKPMG中国が配信した「中国税務速報」、および「税関の重要政策と最新動向」のうち、日本企業およびその中国現地法人に影響があると思われるトピックを選定し、まとめています。第8版では、ハイテク企業認定管理弁法、中国大陸と台湾の租税協定、BEPS対応、中国(天津)自由貿易試験区など、第7版以降に公布された重要な法令、通達等を数多く追加しています。

## Planning, Budgeting and Forecasting

計画策定・予算編成・業績予測  
経営戦略を実現するPBFプロセス



2016年8月  
English / Japanese

50カ国以上900人超の財務経理担当者を対象に、ACCAとKPMGが共同実施した調査レポートです。財務経理部門の企業業績管理(EPM)能力が、計画策定(Planning)・予算編成(Budgeting)・業績予測(Forecasting)実施のために、どのようにCFOに寄与しているかを評価しました。EPM能力を引き上げるデータ活用、クラウド環境についてもグローバルの有識者が解説しています。

## Room for improvement

KPMGビジネスレポート・サーベイ 第2版



2016年8月  
English/Japanese

KPMGビジネスレポート・サーベイ(第2版)は、世界の大手上場企業270社のアニュアルレポートを分析し、企業情報の公表における問題点とグッドプラクティスについて、主な結果をまとめています。本調査は、企業、投資家、規制当局、基準設定主体、監査人などに向けて、今日のビジネスレポートのあり方について考える機会を提供するとともに、企業と株主のコミュニケーションの改善に資することを目指しています。

## AZSA IPOサマリー vol.19

2016年1月~6月新規上場会社分析



2016年7月  
Japanese

2016年上半期の新規上場会社数は、前年同期比約7%減(▲3社)の40社となりました。引き続き四半期ベースの新規上場会社数は約20社のペースを保っていますが、上半期の同期比較としては、2009年以来7年ぶりに前年を下回りました。本冊子は、あずさ監査法人が年2回、IPO関連データを取りまとめた発行しているシリーズ刊物で、本号では、2016年上半期の新規上場会社とIPO動向を分析しています。

# 出版物のご案内

## インドの投資・会計・税務ガイドブック (第3版)



2016年6月刊  
【編】KPMG / あずさ監査法人インド事業室  
中央経済社・372頁 3,800円(税抜)

本書は2008年8月刊行の第2版の改訂版です。インドおよびその周辺国で事業を行う日本企業の本社、インドへ出向されている駐在員の方々、その他インド事業に関わるの方々にとって、インドビジネスの成功の一助となるような書籍として刊行致しました。本書は、日本企業のインド投資の一助となることを目的として、KPMGインドおよびKPMGジャパン・インド事業室に蓄積された経験とノウハウにもとづき、インドの会計・税務・投資規制に関する実務家向けの解説をしています。2008年以降現在まで外資規制の緩和、新会社法の導入、インド版内部統制監査制度の導入、インド版国際会計基準の発表などが行われているので、その内容を盛り込むとともに、2016年2月29日に発表された新予算案についても追記しています。さらに、第3版では、インド周辺国である、パキスタン、バングラデシュおよびスリランカの項目を追加しています。

インドの概要

- 第1章 インドの経済
- 第2章 インドのビジネス環境
- 第3章 投資にあたってのインセンティブと規制
- 第4章 インドの税制
- 第5章 インドの会社法と会計制度
- 第6章 インドにおける拠点設立の手続きと留意点
- 第7章 事業の再編
- 第8章 撤退の手続きと留意点
- 第9章 税金に関するケーススタディ
- 第10章 インド進出に関するQ&A
- 第11章 南アジアのその他の国の諸規制

## ビッグデータ分析を経営に活かす



2016年3月刊  
【編】KPMG ジャパン  
中央経済社・200頁 2,400円(税抜)

ビッグデータという言葉が登場して依頼、様々な論文、書籍などを通じた解説が行われています。その中で、自らの企業において適用するには雲をつかむような状況の企業も多いのではないのでしょうか。本書は、幅広くビッグデータ、もしくはデータ分析をどのように経営に活かしていくかという観点で論じることに主眼を置いています。特に、明確でないさまざまな定義を本書なりに整理することで、どのようにアプローチしていくべきかを明示した入門書の位置づけとなっております。経営に活かすという意味で、基本的に経営総や企画部門といった方々を读者として記載していますが、個々の部署においてビッグデータの導入検討や高度化を検討されている方々にも参考になるように事例を幅広く記載しております。

- 第1章 ビッグデータや最新ITトレンドを経営に活かす観点
  - 1. ビッグデータとは何か
  - 2. 相互に関連する最新ITトレンド
  - 3. 経営に活かす観点
- 第2章 Growthに活かす
  - 1. マーケティング&セールスにおけるビッグデータの活用
  - 2. 自社ノウハウの外部による新たな企業成長
  - 3. 画像データを活かす
  - 4. IoTをGrowthに活かす
- 第3章 COSTに活かす
  - 1. 内部監査におけるビッグデータの活用
  - 2. 部門の発注パターン分析からCost改善
  - 3. 人事マネジメントに関するビッグデータの活用
- 第4章 Riskに活かす
  - 1. 不正・不祥事の調査、検知にビッグデータを活かす
  - 2. 海外子会社のデータ分析からRiskを検出
  - 3. 安全を保障するための審査によるリスク低減
  - 4. リスク管理モデルにビッグデータを活かす
- 第5章 活用にあたっての留意点
  - 1. 目的の明確化における留意事項
  - 2. データ活用におけるリスク
  - 3. 文化、組織、体制、人材
  - 4. インターフェースと結果の受け入れについて
  - 5. データの資産価値
  - 6. 将来における社会貢献

## BEPSで変わる移転価格文書の作成実務



2016年2月刊  
【著】角田 伸広  
中央経済社・264頁 3,000円(税抜)

本書は、昨年10月のBEPS(税源浸食と利益移転)最終報告を受け、本年4月に法令改正・施行される移転価格文書の作成実務を解説しています。マスターファイル、ローカルファイルと国別報告書について、準備作業と記載上の留意点を説明しており、BEPS最終報告書で変わる新無形資産ルールに係る解説も併せて行っています。新しい移転価格文書は、これまでと異なり、税務当局への提出を前提とした同時書化を求めており、提出期限を意識した準備体制の整備や各国の税務当局による情報交換を視野に入れた損益管理等の対応が不可欠となっています。そのため、法令対応としてのコンプライアンスを確保することに加え、税務リスク管理の観点からの確な対応を図っていく必要があり、そのための準備に欠かせない項目を分かりやすく解説しています。特に、法令改正の対象となる本年4月開始事業年度に係る損益管理等は、早急に対応していく必要があり、そのための検討項目の把握は、法令改正前の準備が不可欠であり、そのための最新の解説を行っています。

- 1. BEPS(税源浸食と利益移転)の日本企業への影響
- 2. 新移転価格文書への実務対応
  - (1) 新移転価格文書作成による税務リスク
  - (2) 新移転価格文書作成の手引き
    - ① マスターファイルの記載
    - ② 多国籍企業の無形資産に係る記載
    - ③ その他の記載
    - ④ ローカルファイルの記載
    - ⑤ 国別報告書の記載
  - (3) 実務対応
- 3. 日本企業の税務リスク管理の方向性

## マネー・ローンダリング規制の新展開

NEW



2016年8月刊  
【著】山崎千春(あずさ監査法人) 鈴木仁史 中雄大輔  
金融財政事情研究会・768頁 5,000円(税抜)

本書は2013年1月に一般社団法人金融財政事情研究会より出版された「改正収収法と金融犯罪対策」の改訂版です。犯罪収益移転防止法(収収法)が再改正(2016年10月施行)されたことを機に改訂されました。今回の収収法の再改正は、わが国としての高慣習や金融実務、事業者や顧客への負担を配慮した前回の改正(2013年4月施行)とは対照的に、FATF勧告の内容をほぼそのままトピックダウン的に反映させたことが大きな特徴といえます。日本固有の事情を加味した前回の改正は、いわば改正内容そのものがわが国の金融機関の対応の防波堤となっていました。今回の改正は、グローバルに求められる基準をそのまま、国の規制として個別の金融機関に求めたものということができます。わが国の金融機関自身がマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与と「闘う」最前線の防波堤となることが期待されています。

- 第1章 グローバルな規制動向
- 第2章 改正収収法の概要
- 第3章 金融機関の実務対応
- 第4章 反社会的勢力対応のポイント
- 資料編

## 「会計上の見積り」の実務



2016年5月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・336頁 3,400円(税抜)

本書は、「会計上の見積り」がある項目に焦点を当て、決算作業に携わる実務家の方々や、広く財務諸表監査を実施する監査人の方々を読者と想定して記載しているところに特色があります。執筆にあたっては、理論的側面や背景を重視しつつも、実務面にも十分考慮しています。また、全体を通じて、会計上の見積りを行う上での各々の要素の検討点を重点的に記載するとともに、会計上の見積りを行う際の重点ポイントを「監査人はここを見る!!」として明らかにすることで実務の参考に資するように心掛けました。本書が、経理・財務の実務担当者、決算実務に関する各関係部署のご担当者や監査関係者をはじめ、財務諸表を利用される方々、公認会計士の監査に関心を持たれる幅広い読者に有益であることを期待しています。

- |  |   |
|--|---|
| <p>第1編 会計上の見積り</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務諸表における会計上の見積り</li> <li>2. 会計上の見積りの変更と誤謬の関係</li> </ol> <p>第2編 会計上の見積りが含まれる項目</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工事進行基準</li> <li>2. 繰延税金資産の回収可能性</li> <li>3. 固定資産の減損</li> <li>4. のれんの評価</li> <li>5. 関係会社投融資の評価</li> <li>6. 棚卸資産の評価</li> <li>7. 滞留債権の評価</li> <li>8. 製品保証引当金</li> <li>9. ポイント引当金</li> <li>10. 賞与引当金</li> <li>11. 資産除去債務</li> </ol> | <p>第3編 監査実施上の留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 監査基準委員会報告書の概要</li> <li>2. リスク評価手続とこれに関連する活動</li> <li>3. リスク対応手続</li> <li>4. 監査で論点となりやすい項目一覧</li> </ol> |
|--|---|

## 図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」

NEW



2016年7月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・280頁 3,200円(税抜)

2016年1月に公表されたIFRS第16号「リース」は広範囲の企業に大きな影響を与えるという意味で、一連の改訂の中の最後の大型基準といわれており、単に財務報告にとどまらないビジネスの局面にも影響を与えるものとみられています。本書は会計処理がどのような意図で設けられたかを理解できるよう、改訂に至った経緯などの情報を適宜に提供しています。また、基準の解釈が現時点で定まっていない論点についても、どのように適用すると考えられるかを暫定的に解説することで、基準の文言をどのように捉えればよいかを読者がより理解できるように努めています。

- 第1章 IFRSにおけるリース会計の改訂
  - 第2章 リース会計の適用範囲
  - 第3章 借手の会計処理
  - 第4章 貸手の会計処理
  - 第5章 当初測定における個別論点
  - 第6章 事後的な変更
  - 第7章 セール・アンド・リースバック取引及びサブリース
  - 第8章 ス
  - 第9章 表示・開示
  - 第10章 経過措置及び初度適用
- 付録 米国におけるリース会計の改訂  
日本基準との比較一覧

## 公立病院の経営改革（第2版） — 地方独立行政法人化への対応 —

NEW



2016年8月刊  
【編】あずさ監査法人  
同文館出版・208頁 2,900円(税抜)

地域における良質な医療を確保するため策定された「新公立病院改革ガイドライン」は、公立病院により一層の経営改革を求めており、その1つとして地方独立行政法人化を含む、経営形態の見直しの視点が掲げられています。本書は、地方独立行政法人化を進めるにあたっての参考に資するため、地方独立行政法人化の制度対応や、継続的な経営改善活動に取り組めるPDCAサイクルの構築、経営管理の高度化について紹介しています。

- 第1章 公立病院を取り巻く経営環境
- 第2章 地方独立行政法人の概要
- 第3章 目標・計画・評価
- 第4章 人事給与制度設計
- 第5章 財務会計制度
- 第6章 公立病院の情報システム
- 第7章 経営改革を支援する管理会計

## 医療法人会計の実務ガイド

NEW



2016年8月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・336頁 3,400円(税抜)

平成26年2月に四病院団体協議会会計基準策定小委員会により取りまとめられた「医療法人会計基準に関する検討報告書」を踏まえて、平成28年4月に厚生労働省令として「医療法人会計基準」が新たに公布。平成29年4月より施行されることとなりました。本書は、あずさ監査法人のパブリックセクター本部のメンバーが各局面での関わりの中で得た経験を踏まえ、単なる医療法人会計基準の解説にとどめるのみならず、病院会計特有の論点や退職給付会計、固定資産の減損、税効果会計等の難解な会計処理についてはなるべく平易な表現で解説を行い、また、財務報告の信頼性の確保に資するよう内部統制についても解説を行っています。

- |  |
|--|
| <p>第1編 医療法人会計基準の概要</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第1章 新会計基準制定までの経緯</li> <li>第2章 医療法人会計基準のポイント</li> <li>第3章 医療法人の内部統制の全体像</li> </ol> <p>第2編 医療法人会計基準の解説</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第1章 財務諸表の体系</li> <li>第2章 会計処理と開示</li> </ol> <p>第3編 医療法人の内部統制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第1章 内部統制とは</li> <li>第2章 財務報告に係る内部統制の分類別ポイント</li> </ol> |
|--|

## 詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック (第2版)

NEW



2016年9月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・1,488頁 9,200円(税抜)

- IFRS実務担当者の定本
- 現場で遭遇するさまざまな疑問に踏み込んで解説
- 最新基準を収録(IFRS16「リース」・IFRS15「顧客との契約から生じる収益」改訂)
- 初版の経験を踏まえて記述内容を充実

本格的な IFRS 時代が到来する中、様々な立場や目的からより専門的でわかりやすい IFRS の解説に対するニーズが高まっています。本書は、そのような期待に応える IFRS の専門書として、IFRS を支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例等を用いて具体的に解説しています。また、ハイレベルな専門書でありながら、図解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。

第2版となる今回の改訂では、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」(2016年4月に公表された改訂までを含む)、IFRS 第16号「リース」等の新しい基準書を網羅し、また、これらの新しい基準書が各基準書に与える影響を反映しています。さらに、注記開示の簡素化及び効率化を図るためにIASBが進めている「開示イニシアティブ」の現状についても新たに付録で解説しています。

序章 財務報告に関する概念フレームワーク

第1章 財務諸表

第2章 棚卸資産

第3章 有形固定資産・借入コスト

第4章 無形資産

第5章 投資不動産

第6章 減損

第7章 リース

第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産

第9章 法人所得税

第10章 収益

第11章 従業員給付

第12章 金融商品

第13章 公正価値測定

第14章 外貨換算

第15章 企業結合

第16章 連結・投資

第17章 その他の論点

第18章 初度適用

第19章 わが国のIFRS適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度

付録① IFRSをよりよく理解するために

付録② 開示イニシアティブ

**本書の特長**  
How to use

- ☑ **定義**  
各セクションの中核となる定義をピックアップ
- ☑ **概要**  
全体像をさっと把握できるよう、箇条書きでコンパクトに整理

- ☑ **組替えに際してのポイント**  
IFRSの初度適用にあたってポイントとなる項目を、チェックリスト形式で収録
- ☑ **Point**  
日本基準との重要な差異を、具体的に解説
- ☑ **開示例**  
事例研究で蓄積したエッセンスを凝縮した、本書オリジナルの開示例

- 1 主要項目ごとに「定義」「ケース解説」「開示例」など役立つ情報をわかりやすく解説!**
- 2 明確な規定がない、うっかり見落としがち... そういった実務上の論点やポイントに一步踏み込んで解説!**
- 3 最新基準を収録!**  
- IFRS 第16号「リース」(2016年1月公表)  
- IFRS 第15号「顧客との契約から生じる収益」(2016年4月公表改訂まで含む)

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/publications.html>

# 出版物一覽

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

(●は2016年刊行)

| ジャンル               | No. | 書籍名  | 発行年月      | 出版社       | 頁数     | 価格(税抜)  | 編著者             |
|--------------------|-----|--|-----------|-----------|--------|---------|-----------------|
| IFRS関連             | 1   | 詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)   | ●2016年 9月 | 中央経済社     | 1,488頁 | 9,200円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | 図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」   | ●2016年 7月 | 中央経済社     | 280頁   | 3,200円  |                 |
|                    | 3   | ケースでわかる一般事業会社のためのIFRS金融商品会計  | 2015年 7月  | 中央経済社     | 220頁   | 2,700円  |                 |
|                    | 4   | すらすら図解 IFRSのしくみ(最新版)   | 2015年 4月  | 中央経済社     | 208頁   | 2,000円  |                 |
| 財務会計               | 1   | 「会計上の見積り」の実務   | ●2016年 5月 | 中央経済社     | 336頁   | 3,400円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | 会社法決算の実務(第10版)   | ●2016年 3月 | 中央経済社     | 968頁   | 6,800円  |                 |
|                    | 3   | パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務  | 2015年 8月  | 中央経済社     | 464頁   | 4,800円  |                 |
|                    | 4   | 有価証券報告書の見方・読み方(第9版)  | 2015年 3月  | 清文社       | 596頁   | 4,200円  |                 |
|                    | 5   | 持分法の会計実務   | 2014年 9月  | 中央経済社     | 324頁   | 3,600円  |                 |
|                    | 6   | 取締役・執行役・監査役実務のすべて  | 2014年 8月  | 清文社       | 752頁   | 4,500円  |                 |
|                    | 7   | 連結財務諸表の実務(第6版)   | 2014年 6月  | 中央経済社     | 968頁   | 9,500円  |                 |
|                    | 8   | 資本等取引と組織再編の会計・税務   | 2014年 4月  | 清文社       | 538頁   | 3,500円  |                 |
| Q&A<br>会計<br>シリーズ  | 1   | Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)   | ●2016年 3月 | 中央経済社     | 304頁   | 3,000円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)  | 2015年 5月  | 中央経済社     | 368頁   | 3,400円  |                 |
|                    | 3   | Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)   | 2014年 7月  | 中央経済社     | 340頁   | 3,200円  |                 |
|                    | 4   | Q&A 退職給付会計の実務ガイド(第2版)  | 2013年12月  | 中央経済社     | 296頁   | 3,000円  |                 |
|                    | 5   | Q&A 税効果会計の実務ガイド(第5版)   | 2012年 6月  | 中央経済社     | 292頁   | 2,800円  |                 |
|                    | 6   | Q&A 四半期決算の実務ガイド(第3版)   | 2011年 5月  | 中央経済社     | 307頁   | 3,200円  |                 |
| 業種別<br>シリーズ        | I   | 業種別アカウンティング・シリーズⅠ<br>1. 建設業 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業<br>5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業<br>9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業 | 2010年 7月  | 中央経済社     |        |         | あずさ監査法人         |
|                    | II  | 業種別アカウンティング・シリーズⅡ<br>1. 銀行業 2. 証券業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業<br>5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業                             | 2012年 9月  |           |        |         |                 |
| 税務                 | 1   | BEPSで変わる移転価格文書の作成実務  | ●2016年 2月 | 中央経済社     | 264頁   | 3,000円  | TAX             |
|                    | 2   | 移転価格税制実務指針 ー中国執行実務の視点からー   | 2015年10月  | 中央経済社     | 482頁   | 5,400円  | KPMG            |
|                    | 3   | 実務ガイドランス 移転価格税制(第4版)   | 2015年 5月  | 中央経済社     | 428頁   | 4,000円  | TAX             |
| 経営                 | 1   | マネー・ローディング規制の新展開   | ●2016年 8月 | 金融財政事情研究会 | 768頁   | 5,000円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | ビッグデータ分析を経営に活かす  | ●2016年 3月 | 中央経済社     | 200頁   | 2,400円  | KPMG            |
|                    | 3   | 統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション   | 2015年 7月  | 日本経済新聞出版社 | 328頁   | 3,200円  | KPMG            |
|                    | 4   | 実践 企業・事業再生ハンドブック   | 2015年 4月  | 日本経済新聞出版社 | 496頁   | 4,500円  | FAS             |
|                    | 5   | 実践 人事制度改革 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー  | 2015年 2月  | 労務行政      | 312頁   | 3,600円  | KC              |
|                    | 6   | すらすら図解 M&Aのしくみ   | 2014年11月  | 中央経済社     | 192頁   | 2,000円  | あずさ監査法人         |
|                    | 7   | あるべき私的整理手続の実務  | 2014年 9月  | 民法法研究会    | 584頁   | 5,400円  | FAS/TAX         |
|                    | 8   | 基礎からの完全マスター 平成26年版 給与計算実践ガイドブック  | 2014年 4月  | 清文社       | 392頁   | 2,800円  | BRM             |
|                    | 9   | 欧米・新興国・日本16ヵ国50社のグローバル市場参入戦略   | 2013年11月  | 東洋経済新報社   | 368頁   | 3,800円  | FAS             |
|                    | 10  | 紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント   | 2013年 3月  | 東洋経済新報社   | 256頁   | 4,200円  | KPMG/あずさ        |
|                    | 11  | 経営戦略としての事業継続マネジメント   | 2013年 3月  | 東洋経済新報社   | 336頁   | 3,400円  | BA(KC)          |
|                    | 12  | 金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント  | 2013年 1月  | 経済法令研究会   | 208頁   | 1,600円  | HC              |
| IPO                | 1   | これですべてがわかるIPOの実務(第3版)  | ●2016年 4月 | 中央経済社     | 448頁   | 4,800円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて  | 2015年 1月  | 商事法務      | 360頁   | 3,200円  |                 |
|                    | 3   | アジア上場の実務 Q&A   | 2014年 6月  | 中央経済社     | 544頁   | 5,600円  |                 |
|                    | 4   | Q&A 株式上場の実務ガイド   | 2013年 9月  | 中央経済社     | 384頁   | 3,600円  |                 |
| 内部統制<br>内部監査<br>不正 | 1   | これですべてがわかる内部統制の実務(第2版)   | 2015年 1月  | 中央経済社     | 392頁   | 4,300円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | 図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化   | 2015年 1月  | 中央経済社     | 192頁   | 2,200円  |                 |
|                    | 3   | IT統制評価全書   | 2013年 3月  | 同文館出版     | 584頁   | 6,500円  |                 |
|                    | 4   | 企業不正の調査実務ー兆候の検知から調査技術、事後処理まで   | 2012年12月  | 中央経済社     | 384頁   | 3,800円  |                 |
|                    | 5   | 不正・不祥事のリスクマネジメント   | 2012年 6月  | 日本経済新聞出版社 | 368頁   | 3,800円  |                 |
|                    | 6   | Q&A 新興企業の内部統制実務(第2版)   | 2011年 9月  | 中央経済社     | 462頁   | 4,400円  |                 |
|                    | 7   | 不正防止のための実践的リスクマネジメント   | 2011年 7月  | 東洋経済新報社   | 269頁   | 2,600円  |                 |
| 海外                 | 1   | インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)  | ●2016年 6月 | 中央経済社     | 372頁   | 3,800円  | KPMG<br>あずさ監査法人 |
|                    | 2   | 中国子会社の投資・会計・税務(第2版)  | 2014年11月  | 中央経済社     | 1,152頁 | 12,000円 |                 |
|                    | 3   | メコン流域諸国の税務(第2版)  | 2014年10月  | 中央経済社     | 570頁   | 6,200円  |                 |
|                    | 4   | 英国の新会計制度   | 2014年 4月  | 中央経済社     | 224頁   | 2,600円  |                 |
|                    | 5   | 早わかり中国税務のしくみ   | 2013年 3月  | 中央経済社     | 252頁   | 2,800円  |                 |
| 公会計                | 1   | 医療法人会計の実務ガイド   | ●2016年 8月 | 中央経済社     | 336頁   | 3,400円  | あずさ監査法人         |
|                    | 2   | 公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー  | ●2016年 8月 | 同文館出版     | 208頁   | 2,900円  |                 |
|                    | 3   | 学校法人会計の実務ガイド(第6版)  | 2014年11月  | 中央経済社     | 466頁   | 4,600円  |                 |
|                    | 4   | 公益法人・一般法人の新決算実務Q&A   | 2014年 1月  | 中央経済社     | 288頁   | 3,200円  |                 |
|                    | 5   | 社会福祉法人会計の実務ガイド   | 2013年 4月  | 中央経済社     | 300頁   | 3,400円  |                 |
|                    | 6   | 新地方公営企業会計の実務ガイド  | 2012年 4月  | 同文館出版     | 227頁   | 2,500円  |                 |

# 日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に16カ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。

## タイ投資ガイド



2016年  
Japanese

本冊子ではタイ国への投資方法、外資規制や労働規制などの事業規制についての概要を説明するとともに、法人への課税、国際課税、個人への課税などの税制や投資の奨励制度についての基本的な情報を提供します。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-thailand.pdf>

## 台湾投資環境案内



2016年  
Japanese/Chinese

本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-taiwan.pdf>

現在、ウェブサイトにて公開している16カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。  
今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。  
詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://www.kpmg.com/Jp/investment-guide>

| No | 書籍名         | 発行年   | 地域      | 編集者        |
|----|-------------|-------|---------|------------|
| 1  | インド投資ガイド    | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGインド    |
| 2  | インドネシア投資ガイド | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGインドネシア |
| 3  | シンガポール投資ガイド | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGシンガポール |
| 4  | 台湾投資環境案内    | 2016年 | アジア・太平洋 | KPMG台湾     |
| 5  | タイ投資ガイド     | 2016年 | アジア・太平洋 | KPMGタイ     |
| 6  | フィリピン投資ガイド  | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGフィリピン  |
| 7  | ベトナム投資ガイド   | 2014年 | アジア・太平洋 | KPMGベトナム   |
| 8  | マレーシア投資ガイド  | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGマレーシア  |
| 9  | ミャンマー投資ガイド  | 2015年 | アジア・太平洋 | KPMGミャンマー  |
| 10 | ブラジル投資ガイド   | 2013年 | アメリカ大陸  | KPMGブラジル   |
| 11 | スペイン投資ガイド   | 2016年 | 欧州      | KPMGスペイン   |
| 12 | チェコ投資ガイド    | 2015年 | 欧州      | KPMGチェコ    |
| 13 | トルコ投資ガイド    | 2014年 | 欧州      | KPMGトルコ    |
| 14 | ハンガリー投資ガイド  | 2016年 | 欧州      | KPMGハンガリー  |
| 15 | ポーランド投資ガイド  | 2014年 | 欧州      | KPMGポーランド  |
| 16 | ロシア投資ガイド    | 2015年 | 欧州      | KPMGロシア    |

## Brexit (英国のEU離脱)にかかるとの情報発信

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(以下、Brexit)を受け、これに対応すべく日本語情報を集約した特設サイトを公開しています。  
ウェブサイトにおいては、マネジメントが検討すべき事項や、税制および産業分野別におけるBrexitの影響、セミナー資料を中心に有益な日本語資料を掲載しています。

[www.kpmg.com/Jp/brexit](http://www.kpmg.com/Jp/brexit)

また、KPMGジャパンが中心になり、KPMG英国、KPMGベルギーに所属する専門家と連携し、日英欧三極連携専門チームの設置しています。対策チームメンバーや、提供サービスなどの詳細はウェブリンクをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2016/07/brexit-eu-specialist-reaction-team.html>

# 日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが、  
海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

| Asia Pacific             |                              | 連絡先担当者    |                     | E-mail                         | 電話                          |                  |
|--------------------------|------------------------------|-----------|---------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Australia                | Sydney                       | 大庭 正之     | Masayuki Ohba       | masaohba@kpmg.com.au           | 61(2) 9335-7822             |                  |
|                          | Brisbane                     | 大庭 正之     | Masayuki Ohba       | masaohba@kpmg.com.au           | 61(2) 9335-7822             |                  |
|                          | Melbourne                    | 大庭 正之     | Masayuki Ohba       | masaohba@kpmg.com.au           | 61(2) 9335-7822             |                  |
|                          | Perth                        | 鈴木 史康     | Nobuyasu Suzuki     | nsuzuki@kpmg.com.au            | 61(8) 9263-7382             |                  |
| China                    | Shanghai 上海                  | 高部 一郎     | Ichiro Takabe       | ichiro.takabe@kpmg.com         | 86(21) 2212-3403            |                  |
|                          | Beijing 北京                   | 森本 雅      | Tadashi Morimoto    | tadashi.morimoto@kpmg.com      | 86(10) 8508-5889            |                  |
|                          | Guangzhou 広州                 | 稲永 繁      | Shigeru Inanaga     | shigeru.inanaga@kpmg.com       | 86(20) 3813-8109            |                  |
|                          | Shenzhen 深圳                  | 最上 龍太     | Ryuta Mogami        | ryuta.mogami@kpmg.com          | 86(755) 2547-1121           |                  |
|                          | Hong Kong 香港                 | 森本 雅      | Tadashi Morimoto    | tadashi.morimoto@kpmg.com      | 852(2978) 8270              |                  |
| Cambodia                 | Phnom Penh                   | 田村 陽一     | Yoichi Tamura       | ytamura1@kpmg.com.kh           | 855/23-216-899              |                  |
| India                    | Delhi                        | 宮下 準二     | Junji Miyashita     | junjim@kpmg.com                | 91(124) 307-4177            |                  |
|                          | Chennai                      | 加藤 正一     | Masakazu Kato       | masakazu@kpmg.com              | 91(44) 3914-5168            |                  |
|                          | Mumbai                       | 空谷 泰典     | Taisuke Soratani    | soratani@kpmg.com              | 91(22) 3091-3212            |                  |
|                          | Bangalore                    | 田村 暢太     | Nobuhiro Tamura     | nobuhiro@kpmg.com              | 91(91) 4821-4200            |                  |
| Indonesia                | Ahmedabad                    | 空谷 泰典     | Taisuke Soratani    | soratani@kpmg.com              | 91(88) 7930-1655            |                  |
|                          | Jakarta                      | 石渡 久剛     | Hisatake Ishiwatari | Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id | 62(21) 570-4888             |                  |
| Korea                    | Seoul                        | 西谷 直博     | Naohiro Nishitani   | nnishitani1@kr.kpmg.com        | 82(2) 2112-0263             |                  |
| Laos                     | Vientiane                    | 宮田 一宏     | Kazuhiro Miyata     | kazuhiro@kpmg.co.th            | 66(2) 677-2126              |                  |
| Myanmar                  | Yangon                       | 藤井 康秀     | Yasuhide Fujii      | yfujii@kpmg.com                | 95(1) 527-103               |                  |
| Malaysia                 | Kuala Lumpur                 | 松木 豊      | Yutaka Matsuki      | YUTAKAMATSUKI@kpmg.com.my      | 60(3) 7721-3107             |                  |
| Philippines              | Manila                       | 矢野 隆      | Takashi Yano        | tyano1@kpmg.com                | 63(2) 885-7000              |                  |
| Singapore                | Singapore                    | 田宮 武夫     | Takeo Tamiya        | ttamiya@kpmg.com.sg            | 65/6213-2668                |                  |
| Taiwan                   | Taipei                       | 友野 浩司     | Koji Tomono         | kojitomono@kpmg.com.tw         | 886(2) 8758-9794            |                  |
|                          | Kaohsiung 高雄                 | 蔡 莉菁      | Michelle Tsai       | michelletsai@kpmg.com.tw       | 886(7) 213-0888             |                  |
| Thailand                 | Bangkok                      | 三浦 一郎     | Ichiro Miura        | imiura@kpmg.co.th              | 66(2) 677-2119              |                  |
| Vietnam                  | Hanoi                        | 谷中 靖久     | Yasuhisa Taninaka   | yasuhisataninaka@kpmg.com.vn   | 84(43) 946-1600             |                  |
|                          | Ho Chi Minh City             | 渡 喬       | Takashi Watari      | takashiwatari@kpmg.com.vn      | 84(8) 3821-9912             |                  |
| Americas                 |                              | 連絡先担当者    |                     | E-mail                         | TEL                         |                  |
| United States of America | Los Angeles                  | 前川 武俊     | Taketoshi Maekawa   | tmaekawa@kpmg.com              | 1(213) 955 8331             |                  |
|                          | Atlanta                      | 五十嵐 美恵    | Mie Igarashi        | mieigarashi@kpmg.com           | 1(404) 222-3212             |                  |
|                          | Chicago                      | 康子 メットキャフ | Yasuko Metcalf      | ymetcalf@kpmg.com              | 1(312) 665-3409             |                  |
|                          | Columbus                     | 猪又 正大     | Masahiro Inomata    | minomata@kpmg.com              | 1(614) 241-4648             |                  |
|                          | Dallas                       | 佐藤 研一郎    | Kenichiro Sato      | kenichirosato1@kpmg.com        | 1(214) 840-2307             |                  |
|                          | Detroit                      | 猪又 正大     | Masahiro Inomata    | minomata@kpmg.com              | 1(614) 241-4648             |                  |
|                          | Honolulu                     | 北野 幸正     | Yukimasa Kitano     | ykitano@kpmg.com               | 1(408) 367-4915             |                  |
|                          | Louisville                   | 星野 光泰     | Mitsuyasu Hoshino   | mhoshino@kpmg.com              | 1(502) 587-0535             |                  |
|                          | New York                     | 森 和孝      | Kazutaka Mori       | kazutakamori@kpmg.com          | 1(212) 872-5876             |                  |
|                          | Seattle                      | 北野 幸正     | Yukimasa Kitano     | ykitano@kpmg.com               | 1(408) 367-4915             |                  |
|                          | Silicon Valley/San Francisco | 北野 幸正     | Yukimasa Kitano     | ykitano@kpmg.com               | 1(408) 367-4915             |                  |
|                          | Brazil                       | Sao Paulo | 吉里 ソアレス セバスチャン      | Sebastian Yoshizato Soares     | ssoares@kpmg.com.br         | 55(11) 3940-3238 |
|                          | Canada                       | Compinas  | 菊元 崇                | Takashi Kikumoto               | takashikikumoto@kpmg.com.br | 55(19) 2129-8740 |
|                          |                              | Toronto   | 松田 美喜               | Miki Matsuda                   | mikimatsuda@kpmg.ca         | 1(416) 777-8821  |
| Mexico                   | Vancouver                    | 島村 敬志     | Terry Shimamura     | tshimamura@kpmg.ca             | 1(604) 691-3591             |                  |
|                          | Leon                         | 布谷 三四郎    | Sanshiro Nunotani   | sanshironunotani@kpmg.com.mx   | 52(477) 293-4806            |                  |
| Mexico                   | Mexico City                  | 東野 泰典     | Yasunori Higashino  | yasunorihigashino@kpmg.com.mx  | 52(55) 5246-8340            |                  |
|                          | Tijuana                      | 東野 泰典     | Yasunori Higashino  | yasunorihigashino@kpmg.com.mx  | 52(55) 5246-8340            |                  |
|                          | Queretaro                    | 安崎 修二     | Shuji Yasuzaki      | shujiyasuzaki@kpmg.com.mx      | 52(442) 242-0984            |                  |
| Europe & Middle East     |                              | 連絡先担当者    |                     | E-mail                         | TEL                         |                  |
| United Kingdom           | London                       | 杉浦 宏明     | Hiroaki Sugiura     | hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk     | 44(20) 7311-2911            |                  |
| Belgium                  | Brussels                     | 西村 睦      | Makoto Nishimura    | mnishimura1@kpmg.com           | 32(2) 708-4153              |                  |
| Czech                    | Prague                       | 加治 孝幸     | Takayuki Kaji       | takayukikaji@kpmg.cz           | 420(222) 123-101            |                  |
| France                   | Paris                        | E. アンギス   | Emmanuel Anguis     | eanguis@kpmg.com               | 33(1) 5568-6052             |                  |
| Germany                  | Düsseldorf                   | 伊藤 剛      | Takeshi Itoh        | titoh@kpmg.com                 | 49(211) 475-7330            |                  |
|                          | Hamburg                      | 久松 洋介     | Yosuke Hisamatsu    | yosukehisamatsu@kpmg.com       | 49(40) 32015-4022           |                  |
|                          | Frankfurt                    | 神山 健一     | Kenichi Koyama      | kkoyama@kpmg.com               | 49(69) 9587-1909            |                  |
|                          | Munich                       | 八鍬 賢也     | Kenya Yakuwa        | kenyayakuwa@kpmg.com           | 49(89) 9282-4337            |                  |
| Hungary                  | Budapest                     | 長竹 純一     | Junichi Nagatake    | Junichi.Nagatake@kpmg.hu       | 36(1) 8877174               |                  |
| Italy                    | Milan                        | 津田 智規     | Tomonori Tsuda      | ttsuda1@kpmg.it                | 39(02) 6763-2968            |                  |
| Ireland                  | Dublin                       | 栗林 智子     | Tomoko Kuribayashi  | tkuribayashi1@kpmg.com         | 353(1410) 2051              |                  |
| Kenya                    | Nairobi                      | 岩瀬 次郎     | Jiro Iwase          | jiroiwase@kpmg.com             | 254(70) 9576613             |                  |
| Netherlands              | Amsterdam                    | 遠藤 宏治     | Koji Endo           | koji.endo@kpmg.com             | 31(88) 909-1725             |                  |
| Poland                   | Warsaw                       | 杏井 康真     | Yasumasa Kyoji      | yasumasakyoi@kpmg.pl           | 48(22) 528-1649             |                  |
| Russia                   | Moscow                       | 大橋 功      | Isao Ohashi         | iohashi@kpmg.ru                | 7(495) 933 2775             |                  |
| South Africa             | Johannesburg                 | 佐々木 一晃    | Kazuaki Sasaki      | JapanesePractice@jp.kpmg.com   | 81(3) 3266-7233             |                  |
| Spain                    | Barcelona                    | 飯田 孝一     | Koichi Iida         | kiida@kpmg.es                  | 34(93) 253-2900             |                  |
|                          | Madrid                       | 久保寺 敏子    | Toshiko Kubotera    | toshikokubotera@kpmg.es        | 34(91) 451-3117             |                  |
| Turkey                   | Istanbul                     | 吉原 和行     | Kazuyuki Yoshihara  | kazuyukiyoshihara@kpmg.com     | 90(216) 681-9000            |                  |
| UAE                      | Dubai/Abu Dhabi              | 森脇 昭      | Akira Moriwaki      | akiramoriwaki@kpmg.com         | 971(2) 634-3318             |                  |

【日本における連絡先】 Global Japanese Practice部 JapanesePractice@jp.kpmg.com / 03-3266-7543 (東京) ・ 06-7731-1000 (大阪) ・ 052-589-0500 (名古屋)

# KPMGジャパン グループ会社一覧

## 有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約5,400名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5100  
 大阪事務所 TEL 06-7731-1000  
 名古屋事務所 TEL 052-589-0500

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 札幌事務所 TEL 011-221-2434  | 盛岡オフィス TEL 019-606-3145 |
| 仙台事務所 TEL 022-715-8820  | 新潟オフィス TEL 025-227-3777 |
| 北陸事務所 TEL 076-264-3666  | 富山オフィス TEL 0766-23-0396 |
| 北関東事務所 TEL 048-650-5390 | 高崎オフィス TEL 027-310-6051 |
| 横浜事務所 TEL 045-316-0761  | 静岡オフィス TEL 054-652-0707 |
| 京都事務所 TEL 075-221-1531  | 岐阜オフィス TEL 058-264-6472 |
| 神戸事務所 TEL 078-291-4051  | 三重オフィス TEL 059-223-6167 |
| 広島事務所 TEL 082-248-2932  | 岡山オフィス TEL 086-221-8911 |
| 福岡事務所 TEL 092-741-9901  | 下関オフィス TEL 083-235-5771 |
|                         | 松山オフィス TEL 089-987-8116 |

## KPMG税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業活動における様々な場面（企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS対応、関税/間接税、事業承継等）に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 TEL 03-6229-8000  
 飯田橋事務所 TEL 03-3513-4111  
 広尾事務所 TEL 03-5447-0700  
 大阪事務所 TEL 06-4708-5150  
 名古屋事務所 TEL 052-569-5420

## KPMG社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

TEL 03-5447-0700

## KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

東京本社 TEL 03-3548-5111  
 大阪事務所 TEL 06-7731-2200  
 名古屋事務所 TEL 052-571-5485

## 株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定からトランザクション(M&A、事業再編、企業再生等)、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザー(FA業務、バリエーション、デューデリジェンス)、ストラクチャリングアドバイス、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-3548-5770

## KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5303  
 大阪事務所 TEL 06-7731-2200

## KPMGヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス(戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生など)にかかわる各種アドバイザーを提供しています。

TEL 03-3548-5470

# 「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



## アプリの機能

- あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- ＝ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- － 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

## アプリのダウンロード

- ・ App Store (iPhone版)またはGoogle Play ストア (Android版)からダウンロードすることができます(無料)。
- ・ 「KPMG会計・監査A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

※ iPhone、iPad、AppStoreは米国Apple Incの商標または登録商標です。  
 ※ Android、Play ストアはGoogle Incの商標または登録商標です。  
 ※ 「KPMG 会計・監査A to Z」は、有限責任 あずさ監査法人の登録商標です。



## KPMGジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

[www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz](http://www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz)

## 会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。

[www.kpmg.com/jp/search-tool](http://www.kpmg.com/jp/search-tool)



## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.