



経営管理高度化を実現するための IFRS 活用

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

パートナー 井上 博文

IFRSを任意適用済みまたは適用予定の企業が増加傾向にあります。各企業において適用する目的は様々ではありますが、IFRSを共通の「モノサシ」としてグローバル経営ガバナンスの強化など経営管理高度化の実現のために活用する企業も多く見受けられます。本稿では、実際に経営管理高度化を実現するために対応すべき事項や留意すべき事項について、具体的に解説します。

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。



いのうえ ひろふみ
井上 博文

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
パートナー

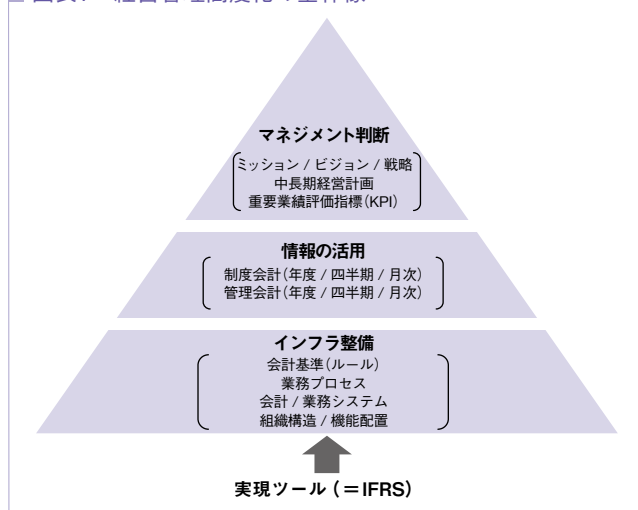
【ポイント】

- IFRSを経営管理高度化の実現のために活用するには、マネジメント判断、制度会計・管理会計、インフラなどの視点で対応すべき事項を検討する必要がある。
- マネジメント判断の視点では、業績指標や予算管理などの検討が必要である。
- 制度会計・管理会計の視点では、その統合／整理や統一すべき会計処理の範囲などの検討が必要である。
- インフラの視点では、システムやプロセスなど対応領域が広範囲に及ぶが、帳簿組織・レポーティング・ラインや経理組織などの検討が必要である。

I 経営管理高度化の全体像

IFRS適用に伴う経営管理高度化の全体像は図表1のとおりです。各々の事項について対応が必要となりますが、重要なポイントは、IFRSという共通の「モノサシ」を活用することにより、業務プロセスやシステムなどの各種インフラを統一し、制度会計および管理会計をマネジメント判断に有用な情報となりうるように対応することです。その結果、業績の比較可能性の向上、経営情報の透明性・適時性の確保、業務の標準化・効率化を実現することが可能となります。

図表1 経営管理高度化の全体像



Ⅱ 経営管理高度化の具体的対応事項

1. マネジメント判断の視点

(1) KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標)

企業のマネジメントは、ミッション・ビジョン・戦略を持ち、それを中期経営計画に反映させ、さらにより具体的・実務的なレベルのKPIに落とし込む必要があります。これらの数値化をIFRSベースで検討し、見直し・再定義することが重要となります。

たとえば、現行適用している基準が日本基準であれば、IFRSとの差異をどのように勘案するかが重要なポイントとなります。日本基準からIFRSへ変更するに際しては、のれんの非償却化や減価償却方法の変更などを伴います。また、会計処理の変更の影響があるだけでなく、経常利益区分がなくなり、従来の特別損益項目が営業利益に相当する区分に含まれる場合があるなど業績評価・比較の視点でも大きく異なります。これに伴い、配当方針、投資評価、賞与算定基準など様々なKPIに影響を及ぼす可能性があるため、十分な検討が必要となります。

また、IFRS適用に伴い、業績を測る「モノサシ」（＝会計基準）がグローバルで統一されることになり、業績評価の公平性が高まることが期待されます。

(2) 移行期における予算管理

一般に、企業の事業計画は中期経営計画および年度の実行計画（＝年度予算）から構成され、そこには多くの経理数値が利用されています。IFRS適用は外部開示目的であり、内部管理は従前のままとするのであれば、IFRS移行に関して必要となる作業は限定されます。しかしながら、予算実績管理をIFRS適用後の統一されたルールにおいて実施することとなると、その移行スケジュールは十分に注意を払って計画される必要があります。

① 中期経営計画

中期経営計画は、各部門計画の積上げというよりは、企業の達成すべき目標として、トップダウンで作成されるのが通常です。中期経営計画は3～5年のレンジで編成されることが多く、IFRS適用が中期経営計画のどの段階（何年目）にあたるのかで策定・開示の対応が異なります。

いわゆる並行開示期間（IFRS報告年度および比較年度）においては、従来基準による実績も開示されるため、外部開示されている中期経営計画や業績予測との整合性は説明しやすいと考えられます。必ずしも事前にIFRSベースに修正され開示されることが必要とされるわけではありません。

IFRS初度報告年度の翌年度からはIFRSが適用された実績

のみが開示されることとなりますが、並行開示期間のIFRS決算対応の経験により、中期経営計画または業績予測数値に対する影響額も見積りがしやすい状況となっていることが多いと考えられます。内部管理的にも、初度報告年度は過去数値に対するIFRS修正となるため、並行開示期間中の実績管理は旧基準の数値によって行われることが多く、中期経営計画→実行計画→実績の分析もそれほど困難を伴うものではありません。

初度報告年度の期首（第1四半期）からIFRSを適用する場合には、期末（年度決算）から適用する場合に比較して、1年前倒しの移行プロセスとなりますが、比較年度において一度IFRS適用による影響を経験することができるため、それほど中期経営計画策定の負荷が増大するわけではないと考えられます。

② 年度予算

一方、実行計画＝年度予算は、一般に部門計画の積上げとして、トップマネジメント層とのキャッチボールのようなコミュニケーションを経ながら、編成されるのが通常です。

予算実績管理をIFRS適用後の統一ルールによって実施するためには、予算編成段階で、より小さな単位で影響が把握され、各部門予算編成担当者によって理解を得られている必要があります。

新年度予算編成プロセスは、新年度開始の半年ほど前の予算編成方針からスタートする場合が多く、並行開示期間中においては、その時点で部門レベルでの影響額を特定できることは困難であり、予算編成方針やガイドラインのなかでIFRS適用による影響を前提条件として提示することは可能ではありますが、受け手側の部門予算編成担当者にも理解されることが必要である点までを含めると、実務上は極めて困難であると言えます。

IFRS初度報告年度の翌年度以降についても、トップダウンアプローチで編成される中期経営計画とは異なり、積上げというボトムアップアプローチで編成される以上は、予算編成の最小単位の担当者までがIFRSをベースに統一されたルールに習熟した状況を作るのは、グループ内各階層に対する教育も含め、よほど計画的に準備を進めなければいけません。もちろん、IFRSを経営管理高度化に活用するということは、統一されたルールをもとにグループ各社が会計処理を行い、同じ尺度で業績の測定を可能とするということに尽きるため、予算実績管理まで落とし込めなければ効果は得られにくく、どこかのタイミングで従来基準から切り替える必要はありますが、その適切なタイミングは、事前によく検討する必要があります。

段階的に予算実績管理を実務レベルの最小単位までに落とし込む方法も検討の余地は十分にあります。たとえば、当初は会社単位もしくは親会社等組織の大きい場合にはカンパニーや事業部単位に従来基準からIFRSをベースに統一されたルールに移行した影響額を予算化し、より下位の組織単位では従

来と同様の基準で予算を編成することから始め、段階的に下位組織に落とし込んでいくというアプローチも有効です。この場合に留意しなければいけないのは、影響額というのはあくまでも差分であり、個々のビジネス活動とは結び付きにくい点、管理しにくいという点です。IFRS適用は営業利益等の管理上の重要指標にも影響を与えるため、差分としての影響額に対する責任をどの階層にどのような形で持たせるかは、困難な課題であると言えます。

2. 制度会計・管理会計の視点

(1) 制度会計と管理会計の統合／整合

IFRSを適用することによる制度会計への影響を認識したうえで、管理会計をどのように見直していくのか、いかにIFRSを有効活用していくのかを検討することが重要です。

制度会計と管理会計を完全に一致させることが必ずしも望ましいとは限らず、各企業それぞれの事情により判断することが必要となります。経理ガバナンス、すなわちグループ各社の業績管理をIFRSのみで統一して行うのか、それとも現地基準のままか、現地基準に何らかの調整を行うのかなど意思決定する必要があります。少なくとも、のれん非償却化などのIFRS適用による財務影響を管理会計においてどのように反映するか、IFRS適用に伴うグループ会計方針の統一・決算日の統一・連結範囲の拡大などをいかに管理会計に取り込んでいくのかを検討することが重要なポイントです。後者については、グループ会計方針の統一・決算日の統一・連結範囲の拡大などにより、管理会計の品質向上や透明化が図られると考えられます。統一された会計方針・決算日を前提に収集された各グループ会社の決算数値を入手することができるうえ、これまでは重要性の観点から制度対応から除かれていたグループ会社も取り込まれるため、より制度会計と管理会計の整合性は確保されるものと考えられます。

また、管理会計を検討するうえでは、制度会計では求められない月次決算対応をいかに作業負担が小さくなるよう効率的に実施するか、速報性を失わずいかに迅速に数値を収集し、集計するかも検討すべき重要なポイントとなります。

(2) 統一すべき会計処理の範囲

一般的に、IFRS適用プロジェクトの実施においては、グループ会計基準書や統一経理マニュアル等の作成および展開を通じて、統一すべきルールをグループ内に明示すると同時に、各グループ会社で、現行の会計処理と統一すべき会計処理の差異項目、つまり要修正項目を特定するというアプローチが取られます。

IFRSと日本基準との基準差異は詳細なものまで含めると個々に検討できないほど多いと言われています。この多くの基準差異から出発して、自らの企業グループに存在する取引に該当する基準差異を絞りこみ、さらに、そこから企業グループ

に重要な影響を及ぼす差異項目を絞り込むことを、いかに効率的に実施するかがIFRS適用プロジェクトの成功のカギとなります。逆に言うと、該当のない、もしくは重要性のない項目をいかに効率的に除外していくかということが、IFRS適用プロジェクトを推進していくうえでの、プロジェクトマネジメントチームの舵取りの重要な要素となります。

① 要修正項目の決定

要修正項目を特定するにあたり、まず検討すべきは「重要性」の基準値の設定、つまり、金額としていくら以上のインパクトのある項目を要修正項目とするかという基準値です。

基準値の設定にあたり、考慮すべきなのは、それぞれの報告主体（会社単位であることもあれば、それより小さい単位（事業部やグループ等）であることもある）のKPIがどのように設定され、また、どのようにモニタリングされ、評価されるかという点です。たとえば、特定の報告主体にとっては重要な項目であるが、残りの報告主体にとってはほとんど影響がないという場合もあり得ます。このような場合に、連結財務諸表にとっては重要性がないからと要修正項目としないと、各報告主体間の比較という意味において公正を欠くこととなり、特に、それが報告主体の業績評価のKPIに影響するような場合には問題となります。また、特定の報告主体だけ修正の対象とすることも考えられますが、管理面で非常に煩雑となります。どの程度の影響があれば、修正の対象とするかを、個々に判断せざるを得なくなりますし、結果として、ルールを統一し、企業グループ内の報告主体が同じ基準で業績を測定することができなくなってしまいます。

上述のように、要修正項目の決定にあたっては、単に連結財務諸表における重要性で判断することなく、個々の報告主体への影響や当該修正項目の性質を勘案しながら、項目ごとの採否を決定し、かつ、要修正項目とするのであれば、グループ内で統一的に適用することが、経営管理の高度化・効率化を目指しIFRSをそのツールとして適用しようとする場合は重要となります。たとえば、営業利益をKPIとして、または、KPIの基礎として利用している製造業の場合においては、以下のような項目は慎重に検討する必要があります。

- 収益認識に影響する項目、たとえば認識基準・支払リベートの取扱い・複合取引の分割基準等
- 重要な製造原価要素となる項目、たとえば減価償却方法・固定資産の耐用年数の見積りルール・退職給付や有給休暇引当金等の労務費の測定に影響する項目等
- 重要な営業費用の認識にかかわる項目、たとえば各種税金や広告宣伝費の認識基準・製品運送費の表示区分等

② 要修正項目の適用範囲の決定

次に、決定された要修正項目をどの範囲の報告主体に適用するかの判断も重要です。IFRS適用プロジェクトの実施においては、時間的制約や管理の煩雑さから、グループ会社を規

模別に階層化して、連結財務諸表にとっての影響が極めて限定される重要性の小さい会社群を検討の対象から除外するアプローチがしばしば用いられます。しかし、IFRSをグループ内ルールの一のツールとして利用することを前提として考えると、統一ルールの適用外会社が存在することが問題となります。単に重要性の小さな報告単位を除外するというのではなく、グループとして意図をもって統一したいと考える最小限の項目については、グループ内の全報告単位に適用することがIFRSを企業グループ内での統一ツールとして活用するためには必要であることを検討すべきです。

なお、統一を図る範囲としては、グループ内全社という以外にも、事業セグメントごと（カンパニー制の場合にはカンパニーごと）に統一する項目を検討することも有用であり、さらには、販売会社や生産会社といった機能別に統一項目を検討することも有用です。これらの統一は、いわゆる、会計方針書の作成とそのグループ各社への配布というアクションだけでは不十分であり、特定取引の会計処理マニュアルの作成や最低限統一すべき項目を特定抽出したチェックリストの作成といったツールの工夫も必要になることに留意すべきです。これらは常に追加・更新が行われることを前提とした文書であり、IFRS適用時点では最小限の項目の統一から出発して、必要に応じて、統一範囲を拡大していくといったアプローチも可能です。

いずれにしても、IFRS適用プロジェクトの初期段階で、最終的なゴールを設定したうえで、要修正項目の特定の方針や適用する報告主体の範囲、関連する文書体系等を決めておくことが重要です。連結財務諸表レベルでのIFRS適用、言い換えると、最低限IFRSとしての会計監査人の監査意見が出されるところまでしか視野に入れずにプロジェクトを実施してしまうと、結果としてIFRSは適用されたものの、グループ内で個々の会計処理の統一がなされず、経営管理高度化のベースとなる統一ルールとしてのIFRS活用ができないといった事態になることも考慮すべきです。企業は、IFRS適用を検討するにあたり、その目的を設定することが通常ですが、その目的に合わせたゴールの設定とプロジェクト運営がIFRSの経営管理への活用のカギとなります。

3. インフラの視点

(1) インフラ整備の対応

IFRS適用に伴い、KPI等が見直され、制度会計・管理会計の対応が図られますが、さらにこれらを支える、もしくは実現するためにシステムや業務プロセスの統一／標準化を検討することが重要です。

制度対応優先で実施する場合は、たとえばIFRSに必要な会計処理を連結修正仕訳で行うなど、システム変更や業務プロセス変更が最小限となるよう検討している企業も多く見受けられます。

一方、経営管理の高度化というマネジメントの理念に基づ

き、大きく管理会計を変更する企業においては、システムや業務プロセスの大幅な変更が必要となる場合があります。それに係る投資が多額になることもあります。グループ各社の決算数値をすべてIFRSで共通化し、それらを収集して連結決算管理を行う場合には、グループ各社の会計システムを統一するなどグループ全体を巻き込む大幅な変更対応が必要となります。

業務の効率化を図ったり、経理人員のモビリティ確保や育成を図ったりする場合にはIFRSに基づく業務プロセスの標準化の対応も必要となります。グループ会計方針書の作成はもちろんのこと、グループの規程体系を見直したうえ、勘定科目や勘定処理マニュアルの作成・統一が必要です。ただし、グループ各社における詳細な業務については、さらに業務処理マニュアル等を作成し、現地各々の対応を定めることが一般的です。

(2) 経営管理の高度化・効率化に資する帳簿組織、

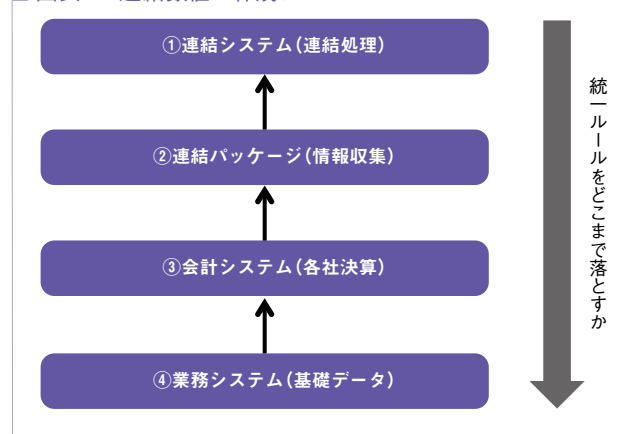
レポートライン

経営管理高度化の実現のベースとなるべきルールの統一を目指してIFRSを活用することを検討する企業は、当然、予算・実績管理についてもIFRS適用後の統一されたルールでの管理を指向することとなります。この時に、どのように帳簿組織・レポートラインを設計していくか、また、現状の帳簿組織・レポートラインからどのように移行していくかを検討することも、実務的には非常に重要となります。

① 連結数値の作成プロセス

一般に、グローバル経営管理に利用される数値は（業務システム）→（会計システム）→（レポートパッケージ）→（連結システム）という情報の流れにより集約されます。また、業務システムや会計システムのデータはデータウェアハウス化され、ビジネスインテリジェンスツール等を経由してマネジメント報告に利用されることも多いと考えられます。さらには、予算については、同一のシステム基盤で集約されることもあれば、まったく異なる情報ルートで集約されることもあります。これらを勘案するとIFRSの適用にあたり修正されることとな

図表2 連結数値の作成プロセス



る数値を、どのレベルで修正していくかをしっかり検討しておくことも重要です(図表2参照)。

② 具体的なIFRS対応方法

現行基準をIFRSに修正するにあたり、最も簡便な方法は、スプレッドシート等を利用してシステム外で収集した数値を集計して、連結システム上で修正仕訳としてトップサイドから投入するという方法です。しかしながら、この方法では、グループ内の各個別報告主体からするとまったく管理不能の数値となり、かつ、マネジメントの視点で見ても、通常管理から外れた最終プロセスで大きく数値が変動し、その要因もつかみにくいという弊害が生じます。さらには、連結決算プロセスを複雑化させるため、経営管理に資する数値を適時にトップマネジメントに提供するというコーポレート経理業務の視点から見てもプロセスの効率化・早期化の阻害要因となることが多いと言えます。

修正仕訳自体を連結システムが保持している各社個別財務諸表に対して投入する、もしくは、レポーティングパッケージ上で修正を実施するということが比較的簡易にできると考えられますが、各社別の数値は確認できるものの、各社にとって管理が難しく、連結プロセスの複雑性が解消されるわけではありません。

一方、収益認識に関する修正項目であれば販売システムから、退職給付・有給休暇にかかる負債等の従業員給付関連の修正項目であれば人事関連システムから、有形固定資産の減損処理(戻入れも含む)に関する修正項目であれば固定資産管理システムからといったように、修正仕訳としてではなく、取引発生の源泉から修正することができれば、データウェアハウスに格納されるデータ単位で修正され、各社・各部門での実績管理等においても管理可能とすることができます。さらには、連結プロセスも会計基準差異の修正がなくなり、マネジメントから見ても通常モニタリングしている指標と結果としての決算数値に齟齬がなくなるため経営管理がより可視化されます。ただし、想像に難くないように、修正項目の性質によっては、システムの改修そのものに膨大な時間と労力および投資が必要になる可能性が高いと言えます。

なお、GL(総勘定元帳)に修正項目を仕訳としてマニュアル投入するという選択肢もあり、上記のように上流システムを改修することと同様の効果を得られますが、必要な組織単位や管理対象としている製品群や工程別と言った会社固有の管理単位にまで仕訳を落とすことは、たとえば、月次単位で実施するにしても各社の経理部門に多大な負荷となると考えられます。

いずれにせよ、連結数値の作成プロセスのどの段階で修正仕訳を反映させるべきかは、会社のビジネスや管理体制に依存するものと思われます。

③ IFRS修正の単位／レベル

経営管理高度化のベースとなる統一ルールとしてのIFRS活用を指向するためには、上記のようなメリット・デメリットを勘案したうえで、帳簿組織・レポートラインのどこで修正を入れていくのかについて検討する必要があります。この検討にあたっては、時系列も同時に検討する必要があることにも留意すべきです。並行開示期間については、過去情報の開示となることから、一般的には最小管理単位にまで分解する必要性はないため、連結システム上での修正仕訳で足りることが多いと考えられます。短期的なゴールである連結財務諸表に対するIFRS適用という目的を効率的に達するという観点からみても本社で集中的にハンドルできるため、効率的であると言えます。報告年度以降についても、たとえば、各社や各事業の評価はIFRSをベースに統一された会計基準での数値で行うが、それより小さい組織、たとえば部課単位や工程単位では一定の習熟期間を経てから、統一された会計基準での管理を実施するということが十分にあり得ます。この場合は、各社GLの上位組織レベルでの修正仕訳の投入となり、下位組織まで分解していく必要性は乏しいと言えます。

統一ルールの実務への完全定着や、プロセスの標準化を含む業務の効率化をゴールに設定するのであれば、最終的には取引発生源泉まで遡っての処理を検討すべきですが、そこに至るまでのシナリオはIT投資サイクルも勘案しながら、あらかじめプロジェクト計画に織り込んで、グループ内でのコンセンサスを得るために周知しておく必要があります。どの組織レベルまでの管理を指向するかということも、帳簿組織・レポートラインを検討するうえではポイントとなります。

IFRSはあくまでも会計基準であり、その適用は、本来であればビジネスそのものに影響を与える性質のものではありません。しかしながら、予算・実績管理やKPIに組み込むということは、管理される部門の行動に影響を及ぼすということであり、帳簿組織・レポートライン・コスト負担部門等の再検討は、IFRSを経営管理高度化に活用するための必須検討事項であると言えます。

(3) IFRS適用後のグローバル経営管理を支える経理組織

① 組織構造の変化

IFRS適用の経営管理高度化への活用のポイントは、IFRSそのものの有用性というよりは、グループ内各社が同じルールに基づいて、同じ尺度で会計処理を実施できることにあります。IFRS適用によるルールの統一は、ツールの統一としてのグローバル統一経理システムの導入や、プロセスの統一としての経理プロセスの標準化およびそれに伴うSSC(Shared Service Center)、BPO(Business Process Outsourcing)、業務集約等の経理業務効率化に向けての取組みの基礎ともなるべき事項です。システムの統一やSSC化、BPO化が進み、業務処理機能が組織外に移管されていった後の経理組織とはどのようなものであるべきかについて検討する必要があります。現

在の日本企業における典型的な組織構造は、親会社では連結決算グループ、単体決算グループ、税務グループ、計画グループ等のように業務領域別に処理機能と管理機能を併せ持った組織単位構成であり、比較的規模が小さい子会社等においては経理業務領域の全機能を併せ持った経理部があり、それぞれの機能におけるグループ内全体での指揮命令系統ははっきりしておらず、会社単位にトップマネジメントを頂点とする指揮命令系統が構築されているという形です。この組織構造を変更せずに、処理機能を組織外に移管していくことを想定すると、そこに残るのは、管理機能だけが有機的結合なしにバラバラに存在するいびつな組織です。

これを改善するには、機能に合わせた組織構造の変革が必須となります。たとえば、計数や資金に責任を持つCFOは全社を統括するコーポレートCFOのもとに事業（カンパニー）別に事業（カンパニー）の組織構造に合わせてお互いの指揮命令系統をはっきりした形で再構築する必要がありますし、SSC化やBPO化が、各社別ではなく地域・国別で統合された形で進むのであれば、これらの業務設計や管理を担うセクションは、地域または国の統括会社におかれるのが良いかもしれません。

② 経理人員の育成・配置

IFRSに関連して言えば、日本基準や米国会計基準と異なり、詳細なガイダンスや数値基準等がないため、判断を必要とする会計処理や見積もりを伴う会計処理に関しては、高いレベルの専門知識が必要とされます。一例を挙げると、日本基準においては、外形基準によって判断される会社区分に基づき、年数等を含む一定の数値的ガイドラインを伴ったフォーミュラで計算される繰延税金資産の回収可能性も、IFRSにおいては、外形基準や数値的ガイドラインは示されていません。また、統一されたルールを作るということは、そのルール自体の維持管理や適用徹底もセントラルに行われるべきということであり、それらの機能を有する人員を各社に配置するのは困難であり不効率でもあるため、当該機能を担う組織はコーポレートや地域統括といったガバナンス軸に合わせて設計されることになると考えられます。

上述のように、処理機能を組織外に移管した後の経理組織は、組織構造再編が必須であり、人員リソースについても、それぞれがより高い専門性が要求されるようになることになります。IFRS適用を、経営管理高度のインフラとなるべきルールの統一と位置付けるのであれば、これらの領域の検討を現段階でスタートさせたとしても、決して早すぎるということはありません。

Ⅲ おわりに

制度会計上のIFRS適用をゴールとせず、IFRSを共通のモノサシとして経営管理高度化の実現のために活用すべきと考える企業が増えています。もちろん、まずは制度会計対応を優先してIFRS適用を行い、適用後に管理会計への活用を考える企業も多く見受けられますし、制度会計および管理会計の対応を同じタイミングで行う企業もあります。いずれにせよ、経営管理高度化には社内における理解、リソースの確保など高いハードルがあることが多いですが、IFRS適用を契機として経営管理の再検討・見直しを行うことは検討に値すると考えられます。IFRSを活用した経営管理高度化の実現に向けて、本稿が多少でも参考になれば幸いです。

【バックナンバー】

IFRSの任意適用をいかに成功させるか
～「IFRS適用レポート」からの考察～
(KPMG Insight Vol.13/July 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
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー 井上 博文
TEL: 03-3548-5120（代表番号）
hirofumi.inoue@jp.kpmg.com

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。

© 2015 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.

© 2015 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, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.