

KPMG Insight

KPMG Newsletter

January 2014



Volume 4

AUDIT

TAX

ADVISORY

Risk Consulting

Management Consulting

Transaction & Restructuring

Automotive • Banking • Building & Construction • Capital Markets

Diversified Industries • Energy • Financial Services

Food, Drink & Consumer Goods • Government & Public Sector

Healthcare • Infrastructure • Insurance • Investment Management

Life Sciences • Media • Mining • Private Equity • Real Estate

Retail • Technology • Telecommunications • Transport & Logistics

INDUSTRY

特集	アベノミクス第三の矢「成長戦略」における税制措置	2
会計トピック	IFRS Digest 2013.10-11	12
税務トピック	FTA原産地規則遵守のポイント 韓国事例が示す日本企業の課題と方向性と、日本・メキシコ間の サプライチェーン事例、およびその実務対応法	17
経営トピック	ソフトウェア違法コピーの法的リスク サプライチェーンにおける新たなリスク	28
	事業ポートフォリオ組替えによる企業価値最大化	38
	購買・調達機能の「中枢化」で果たすコスト最適化 中枢化のアプローチと要件、そして障壁	44
	ESG情報の開示をめぐる動向	51
	IFRS任意適用会社の傾向分析	56
海外トピック	中国移転価格調査と課税上の論点と実務 第1回 主要論点と中国政府の一般的な実務および見解	64
	2014年度マレーシア予算案	73
	ルクセンブルク投資環境および税務環境	79
ご案内	出版物のご案内	86
	メールマガジン／セミナーのご案内	88
	海外拠点一覧	89
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	90

アベノミクス第三の矢「成長戦略」における税制措置

KPMG 税理士法人 タックス・テクニカルセンター

パートナー 村田 美雪

マネジャー 山崎 沙織

2013年10月1日、日本政府は2014年4月1日から消費税率を5%から8%へ予定どおり引き上げることを正式に決定するとともに、『民間投資活性化等のための税制改正大綱』(同日、与党より公表)に基づき、投資減税措置等の政策税制を実施することを表明しました。

通常、税制改正大綱は年度ごとに年末に公表されますが、消費税率引上げに伴う経済対策と成長力強化のための総合的な対策が必要であることから、『民間投資活性化等のための税制改正大綱』は、『日本再興戦略』(アベノミクスの第三の矢である「民間投資を喚起する成長戦略」に関する3つのアクションプランを示すもの)に盛り込まれている民間投資を活性化させるための税制措置として、通常の年度ごとの改正大綱とは切り離して、前倒しで公表されました。

本稿では、『民間投資活性化等のための税制改正大綱』で示された主な政策税制の内容を、執筆時(2013年12月5日)における情報をもとにお知らせいたします。なお、大綱は改正案の概要を示すものであり、改正の詳細は、改正法案の公表(1月下旬から2月初旬に国会に提出される見込み)ならびに法律および政省令の公布(3月末に公布される見込み)を待たなければなりません。また、今後の国会審議等によりその内容に変更が生じる可能性がありますので、ご留意くださいますようお願いいたします。



むらた 美雪
KPMG 税理士法人
タックス・
テクニカルセンター
パートナー



やまざき 沙織
KPMG 税理士法人
タックス・
テクニカルセンター
マネジャー

【ポイント】

- 2013年度税制改正において創設された「所得拡大促進税制」について、企業にとってより使いやすいものとし、企業による賃金の引上げを強力に促すものにするため、計画的・段階的に賃上げをしていく企業を支援する仕組みに改めるとともに、企業の従業員構成の多様化に対応する要件緩和を行うことが予定されている。
- 企業の設備の老朽化・劣化がもたらす生産性の伸び悩みを打破するため、生産性の高い先端的な設備や、生産ラインやオペレーションの改善のための設備への投資を対象に、即時償却または税額控除を認める「生産性向上設備投資促進税制」が創設される。
- 地域経済および雇用を支える中小企業の一層の活躍を支援するため、中小企業投資促進税制の対象設備のうち、「生産性向上設備投資促進税制」の対象となる設備について、即時償却または税額控除ができるよう拡充すること等の措置が設けられる。また、少額減価償却資産の取得価額の損金算入制度の適用期限を2年間延長することが予定されている。
- 日本の成長の源泉である研究開発投資の拡大を一層加速化させるため、増加型の措置を拡充し、増加率に応じて控除率を引き上げる仕組みに改めることが予定されている。
- 同業種間の事業統合を含めた収益力の飛躍的な向上を目指す事業再編を行う企業のリスク負担に備えるため、投資損失準備金の積立てを認める「事業再編促進税制」が創設される。

- ベンチャーファンドを通じた企業の投資を促進するため、その損失リスクに備えるための投資損失準備金の積立てを認める「ベンチャー投資促進税制」が創設される。

I はじめに

安倍政権は、デフレからの早期脱却と経済再生の実現を目指し、アベノミクスの「三本の矢」を掲げ、経済政策に取り組んでおり、2013年6月14日には、第三の矢である「民間投資

を喚起する成長戦略」に関する3つのアクションプランをとりまとめた『日本再興戦略』を閣議決定しています(図表1参照)。この『日本再興戦略』では、緊急構造改革プログラム(産業の新陳代謝の促進)として、①過少投資、過剰規制、過当競争の3つの歪みを根本から是正すること、②今後5年間を「緊急構造改革期間」とし集中的に取り組むことおよび③今後3年間を

図表1 アベノミクスの三本の矢

第一の矢	大胆な金融政策		
第二の矢	機動的な財政政策		
第三の矢	民間投資を喚起する成長戦略		
	『日本再興戦略』 (2013年6月14日閣議決定)で示された3つのアクションプラン	日本産業再興プラン	<ul style="list-style-type: none"> 緊急構造改革プログラム(産業の新陳代謝の促進) 雇用制度改革・人材力強化 科学技術イノベーションの推進 世界最高水準のIT社会の実現 立地競争力のさらなる強化 中小企業・小規模事業者の革新
		戦略市場創造プラン	
		国際展開戦略	

民間投資活性化等のための税制改正大綱

図表2 『民間投資活性化等のための税制改正大綱』における主な税制措置(本稿で紹介するもの)

税制措置	趣旨	適用期間	産業競争力強化法
1. 法人実効税率の引下げ (復興特別法人税の前倒し廃止)	企業の国際競争力や立地競争力の強化 (検討課題(12月中に結論を得る))		
2. 所得拡大促進税制の拡充	2013年度改正で導入された制度を、企業にとってより使いやすいものとし、企業による賃金の引上げを強力に促す	5年	
3. 生産性向上設備投資促進税制の創設	企業の設備の老朽化・劣化がもたらす生産性の伸び悩みを打破する	3年	○
4. 中小企業投資促進税制の拡充	地域経済および雇用を支える中小企業の一層の活躍を支援する	3年	○ (一部)
5. 試験研究費の税額控除の拡充	日本の成長の源泉である研究開発投資の拡大を一層加速化させる	3年	
6. 事業再編促進税制の創設	同業種間の事業統合を含めた収益力の飛躍的な向上を目指す事業再編を行う企業のリスク負担に備える	準備金の積立期間: 最長10年間 (認定期間:3年間)	○
7. ベンチャー投資促進税制の創設	ベンチャーファンドを通じた企業の投資を促進する	準備金の積立期間: 10年間 (認定期間:3年間)	○

「集中投資促進期間」とし国内投資を促進することが掲げられています。

さらに、2013年10月1日には、消費税率を5%から8%へ予定どおり引き上げることが正式決定されるとともに、『民間投資活性化等のための税制改正大綱』（以下「民間投資大綱」）が公表され、『日本再興戦略』に基づく民間投資を活性化させるための税制措置が具体的に示されました。

図表2は本稿で紹介する税制措置をまとめたものですが、民間投資を活性化することを趣旨とし、「集中投資促進期間」である3年間に焦点を当てたものが多く見受けられます。

なお、本稿で紹介する税制措置のなかには、産業競争力強化法の施行を前提としている制度があり、図表2の「産業競争力強化法」の欄に○印をつけて示しています。産業競争力強化法は、アベノミクスの第三の矢である「民間投資を喚起する成長戦略」に関連する新しい法律で、2013年12月4日に成立し、2014年1月下旬に施行されることが期待されています。

産業競争力強化法の主な内容は以下のとおりです。

(1) 規制改革を強力に推進するための制度の新設	<ul style="list-style-type: none"> 企業単位で規制の特例措置を適用する制度 グレーゾーン解消制度
(2) 産業の新陳代謝の促進を図る措置	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャー企業の成長支援 企業組織再編を支援する措置（企業の経営資源の切出しまだは統合によるシナジーの実現等） リスクの高い先端設備投資を促進するための措置
(3) 中小企業の活力の再生	<ul style="list-style-type: none"> 地域での創業の促進 中小企業の事業再生の支援強化

（産業競争力強化法の施行に伴い、産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（いわゆる「産活法」）は廃止されますが、産活法に定められた措置のうち一定のものは、見直されたうえで、産業競争力強化法に盛り込まれる）

本稿では、産業競争力強化法の内容は臨時国会に提出された法案を参考としていますが、その詳細は今後公布される同法の政省令等により明らかとされます。

II 税制措置

1. 法人実効税率の引下げ

（復興特別法人税の前倒し廃止）

民間投資大綱には、東日本大震災の復興財源に充てるために導入された復興特別税（復興特別法人税および復興特別所得税）のうち、法人（内国法人および外国法人）に対して課せられる復興特別法人税の1年前倒しでの廃止を検討する旨が盛り込まれました。廃止の検討は、12月中に結論を得ることとされていましたが、2013年12月5日、政府は『好循環実現のための経済対策』を公表し、復興特別法人税を1年前倒しで廃止することを明らかにしました。今後、必要な法律改正が行われることにより、確定することになります。

復興特別法人税が1年前倒しで廃止された場合、復興特別税の課税期間および法人税の実効税率は図表3および図表4のようになることが見込まれます。

図表3 復興特別税の課税期間

	課税標準 × 税率	課税期間	
		現行法	改正案
復興特別法人税	各事業年度の法人税額 × 10%	2012年4月1日から 2015年3月31までの 期間内に開始する事業年度 (3年間)	2012年4月1日から 2014年3月31までの 期間内に開始する事業年度 (2年間)
復興特別所得税	所得税額 (源泉所得税額を含む) × 2.1%	2013年1月1日から 2037年12月31日 (25年間)	改正なし

図表4 法人税実効税率

	2014年3月31日までに開始する事業年度	2014年4月1日以後に開始する事業年度
法人税	25.5%	25.5%
復興特別法人税	2.55% (25.5% × 10%)	—
地方法人特別税	4.292%	4.292%
事業税	3.26%	3.26%
住民税	5.28% (25.5% × 20.7%)	5.28% (25.5% × 20.7%)
合計	40.882%	38.332%
実効税率 ^(*)	38.01% (40.882% × 100/107.55)	35.64% (38.332% × 100/107.55)

(*) この実効税率は、地方法人特別税および事業税が損金算入されることを考慮し、期末資本金の額が1億円を超える法人に対する東京都の現行税率を用いて計算している

2. 所得拡大促進税制の拡充

3年間（2013年4月1日から2016年3月31日までの間に開始する各事業年度）の時限措置として2013年度税制改正で導入された所得拡大促進税制（図表5参照）について、適用要件を緩和し、適用期限を2年間延長することが予定されています。

（1）給与等支給額の増加割合の改正

基準事業年度と比較して給与等支給額を5%以上増加させることが求められている図表5の要件（i）について、その増加割合が図表6のように緩和されます。

（2）平均給与等支給額の要件の見直し

高齢者の退職と若年者の採用等により平均給与が減少する事情に配慮し、図表5の要件（iii）が図表7のように見直されます。

（3）適用時期

上記の改正は、2014年4月1日以後に終了する事業年度から適用されます。なお、経過事業年度（2013年4月1日以後に開始し、2014年4月1日前に終了する事業年度で改正前の制度の適用を受けていない事業年度）において改正後の要件をすべて満たす場合には、その経過事業年度について改正後の規定を適用して算出される税額控除相当額を、2014年4月1日を含む事業年度の税額控除額に上乗せして法人税額から控除できる（控除上限額についても、経過事業年度の期間に応じて上乗せされる）こととされており、実質的に、2013年4月に遡って適用される見込みです。

図表5 所得拡大促進税制（現行）の概要

適用期限	2013年4月1日から2016年3月31日までの間に開始する各事業年度
対象者	青色申告法人
要件	(i) 当期の給与等支給額 ^{(*)1} \geq 基準事業年度 ^{(*)3} の給与等支給額 \times 105%
	(ii) 当期の給与等支給額 \geq 前期の給与等支給額
	(iii) 当期の平均給与等支給額 ^{(*)4} \geq 前期の平均給与等支給額
税額控除	（当期の給与等支給額 - 基準事業年度の給与等支給額） \times 10% (当期の法人税額の10%（中小企業者等 ^{(*)5} については20%）が限度)

(*)1 給与等支給額

国内雇用者^{(*)2}に対する給与等の支給額で、各事業年度の法人の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの

(*)2 国内雇用者

法人の使用人（役員の特殊関係者および使用人兼務役員を除く）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者

(*)3 基準事業年度

2013年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の直前の事業年度

(*)4 平均給与等支給額

国内雇用者に対する給与等支給額から日々雇い入れられる者に係る金額を控除した金額の平均値

(*)5 中小企業者等

・期末資本金の額が1億円以下の法人（ただし、(i) 発行済株式の総数の1/2以上が同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に所有されている法人、(ii)

発行済株式の総数の2/3以上が大規模法人に所有されている法人を除く）

・資本または出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人

図表6 給与等支給額の増加割合の改正

適用年度	現行法	改正案
2015年4月1日前に開始する事業年度	当期の給与等支給額 \geq 基準事業年度の給与等支給額 $\times 102\%$	当期の給与等支給額 \geq 基準事業年度の給与等支給額 $\times 102\%$
2015年4月1日から2016年3月31日までの間に開始する事業年度	基準事業年度の給与等支給額 $\times 105\%$	当期の給与等支給額 \geq 基準事業年度の給与等支給額 $\times 103\%$
2016年4月1日から2018年3月31日までの間に開始する事業年度		当期の給与等支給額 \geq 基準事業年度の給与等支給額 $\times 105\%$

図表7 平均給与等支給額の要件の見直し

	現行法	改正案
要件	当期の平均給与等支給額 \geq 前期の平均給与等支給額	当期の平均給与等支給額 $>$ 前期の平均給与等支給額
平均給与等支給額の算定	国内雇用者に対する給与等支給額から日々雇い入れられる者に係る金額を控除した金額の平均値	継続雇用者に対する給与等 ^(*) の支給額の平均値

(*) 継続雇用者に対する給与等

当期および前期において給与等の支給を受けた国内雇用者に対する給与等のうち、雇用保険法の一般被保険者に対する給与等（ただし、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の継続雇用制度に基づき雇用される者に対する給与等を除く）

3. 生産性向上設備投資促進税制の創設

青色申告書を提出する法人が、産業競争力強化法の施行日から2017年3月31日までの間に、生産等設備^(*)を構成する生産性向上設備等（「先端設備」および「生産ラインやオペレーションの改善に資する設備」として産業競争力強化法に規定されるもの）のうち取得価額要件を満たすものの取得等をして国内の事業の用に供した場合には、特別償却または税額控除を選択適用することができます（図表8～図表11参照）。

(*) 生産等設備

その法人の事業の用に直接供される減価償却資産で構成されているものをいい、本店、寄宿舎等の建物、事務用器具備品および福利厚生施設等は除かれる。

2013年度税制改正においても、設備投資を促進するために「生産等設備投資促進税制」が導入されました。特別償却または税額控除の対象となる資産が機械装置に限定されていましたので、制度を適用できる法人は製造業を営む法人を中心でした。今回新たに導入される制度は、非製造業による活用がより多く期待されます。

なお、2014年3月31日以前に終了する事業年度において、産業競争力強化法の施行日から2014年3月31日までの間に対象資産の取得等をした場合には、2014年4月1日を含む事業年度において、特別償却相当額または税額控除相当額の償却または控除がされることとされています。

図表8 生産ラインやオペレーションの改善に資する設備

設備	生産性向上要件
1. 機械装置	
2. 工具	
3. 器具備品	
4. 建物	
5. 建物附属設備	経済産業局の確認を受けた投資計画 ^(*) における投資利益率（ROI）が15%以上（中小企業者等については、5%以上）であること
6. 構築物	
7. ソフトウェア	

(*) 経済産業省の資料「民間投資活性化等のための経済産業関係税制改正の概要」によると、「申請者が作成する簡素な設備投資計画を会計士又は税理士がチェックし、経産局が確認」することとされている

図表9 先端設備

設備		設備要件 ^{(*)1}	
減価償却資産の種類	対象となるものの用途・細目 (4. および 6. 以外の資産に係る下記の用語は、耐用年数省令の別表第1(耐用年数表)とほぼ同様)	最新モデル要件 (下記の期間内に販売開始されたもので、最も新しいモデルであること ^{(*)2})	生産性向上要件
1. 機械装置	(限定なし)	10年以内 ^{(*)3}	
2. 工具	ロール	4年以内	
3. 器具備品 (ホ.は中小企業者等が取得するものに限る)	イ. 陳列棚および陳列ケースのうち、冷凍機付または冷蔵機付のもの ロ. 冷房用または暖房用機器 ハ. 電気冷蔵庫、電気洗濯機その他これらに類する電気またはガス機器 ニ. 氷冷蔵庫および冷蔵ストッカー(電気式のものを除く) ホ. 電子計算機(サーバー(ソフトウェア(OS)を同時に取得するものに限る)に限る) ヘ. 試験または測定機器	6年以内	旧モデル比で生産性(単位時間当たりの生産量、精度、エネルギー効率等)が年平均1%以上向上するものであること
4. 建物	断熱材および断熱窓		
5. 建物附属設備	イ. 電気設備(照明設備を含む)のうちその他のもの ロ. 冷房、暖房、通風またはボイラー設備 ハ. 昇降機設備 ニ. アーケードまたは日よけ設備(ブラインドに限る) ホ. 上記以外のその他のもの(日射調整フィルムに限る)	14年以内	
6. ソフトウェア (中小企業者等が取得等をするものに限る)	設備の稼働状況等に係る情報収集機能および分析・指示機能を有するもの	5年以内	(なし)

(*)1 経済産業省の資料「民間投資活性化等のための経済産業関係税制改正の概要」によると、「各設備を担当する工業会等が、メーカーから申請を受けて確認」することとされている

(*)2 販売開始年度が、取得等をする年度およびその前年度であるモデルを含む

(*)3 中小企業者等^{(*)4}が取得等をするソフトウェア組込型機械装置については、10年以内に販売が開始された最新モデルの1つ前のモデルも含まれる

(*)4 中小企業者等の範囲は大綱において示されていないが、上記「2. 所得拡大促進税制の拡充」における中小企業者等の範囲と同様であると考えられる

図表10 取得価額要件

設備	取得価額
1. 機械装置	• 1台または1基の取得価額が160万円以上
2. 工具	• 1台または1基の取得価額が120万円以上
3. 器具備品	• 1台または1基の取得価額が30万円以上で、かつ、一事業年度におけるその取得価額の合計額が120万円以上
4. 建物	• 一の取得価額が120万円以上
5. 建物附属設備	• 一の取得価額が120万円以上 • 一の取得価額が60万円以上で、かつ、一事業年度におけるその取得価額の合計額が120万円以上
6. 構築物	• 一の取得価額が120万円以上
7. ソフトウェア	• 一の取得価額が70万円以上 • 一の取得価額が30万円以上で、かつ、一事業年度におけるその取得価額の合計額が70万円以上

図表11 生産性向上設備投資促進税制

以下のいずれかの選択適用	産業競争力強化法の施行日から2016年3月31日までの間に取得等をしたもの		2016年4月1日から2017年3月31日までの間に取得等をしたもの	
	建物および構築物以外	建物および構築物	建物および構築物以外	建物および構築物
特別償却	対象資産の取得価額－普通償却限度額 (即時償却)		対象資産の取得価額 × 50%	対象資産の取得価額 × 25%
税額控除 (当期の法人税額の20%が限度)	対象資産の取得価額 × 5%	対象資産の取得価額 × 3%	対象資産の取得価額 × 4%	対象資産の取得価額 × 2%

4. 中小企業投資促進税制の拡充

青色申告書を提出する中小企業者等（「2. 所得拡大促進税制の拡充」における中小企業者等の範囲と同様）に係る投資促進税制が、以下のとおり拡充されます。

(1) 中小企業者等が機械等を取得した場合の特別償却または税額控除

中小企業者等が指定期間内に特定機械装置等の取得等をし、これを国内の一定の事業の用に供した場合には、その事業の用に供した日を含む事業年度において特別償却または税額控除を選択適用することができることとされていますが、その制度が図表12に示すように拡充されます。

なお、2014年3月31日以前に終了する事業年度において、産業競争力強化法の施行日から2014年3月31日までの間に生産性向上設備等に該当するものの取得等をした場合には、2014年4月1日を含む事業年度において、特別償却相当額または税額控除相当額の償却または控除ができることとされています。

(2) 中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入

中小企業者等が、取得価額が30万円未満である減価償却資産を2014年3月31日までに取得等し、事業の用に供した場合には、損金経理を要件として、年間300万円まで、その取得価額に相当する金額を損金の額に算入できることとされていますが、この制度の適用期限が、2016年3月31日まで2年間延長される予定です。

図表12 中小企業者等が機械等を取得した場合の特別償却または税額控除

		現行法	改正案	
指定期間		1998年6月1日から2014年3月31日	2017年3月31日まで3年間延長	
特定機械装置等		イ. 機械装置 (取得価額: 160万円以上) ロ. 一定の工具および器具備品 (取得価額: 120万円以上) ハ. 一定のソフトウェア (取得価額が 70万円以上) ニ. 貨物自動車 (車両総重量が 3.5トン以上) ホ. 内航海運業の用に供される船舶等	同左	同左 ただし、以下の要件を満たすもの • 産業競争力強化法の施行日から 2017年3月31日までに取得等 • 「3. 生産性向上設備投資促進税制の創設」の生産性向上設備等に該当
特別償却		対象資産の取得価額 ^(*) × 30%	同左	対象資産の取得価額－普通償却限度額 (即時償却)
税額控除	資本金 3,000万円以下	対象資産の取得価額 ^(*) × 7%	同左	対象資産の取得価額 × 10%
	資本金 3,000万円超	税額控除の適用なし	同左	対象資産の取得価額 × 7%

(*) 「ホ. 内航海運業の用に供される船舶」については、取得価額の 75%

5. 試験研究費の税額控除の拡充

試験研究費の税額控除制度のうち時限措置である上乗せ税額控除について、適用期限を3年間延長したうえで、増加型税額控除につき増加割合に応じて控除割合が増加する仕組みに改正することが予定されています。改正の概要は図表13のとおりです。

6. 事業再編促進税制の創設

(1) 特定事業再編投資損失準備金

産業競争力強化法の制定に伴い、特定事業再編計画の認定を受けた法人が、その特定事業再編計画に記載された特定事業再編に係る特定会社の特定株式等を取得した場合において、その特定株式等の価格の低落または貸倒れによる損失に備えるため、特定事業再編投資損失準備金を積み立てたときは、

図表13 試験研究費の税額控除

	現行法	改正案	
恒久措置	【総額型税額控除】 (1) 税額控除額 試験研究費の総額 × 8 ~ 12%	改正なし	
	(2) 税額控除の上限 法人税額 × 20% (2013年4月1日から2015年3月31日までの間に開始する各事業年度については、30%)		
時限措置	【上乗せ税額控除】 適用期限：2014年3月31日までに開始する事業年度	適用期限：2017年3月31日までに開始する事業年度 (3年間延長)	
	(1) 税額控除額 (①または②) ① 増加型 ^(*1) 増加試験研究費 ^(*2) × 5% ② 高水準型 (試験研究費 - 平均売上金額 × 10%) × 超過税額控除割合	5% < 増加割合 ^(*4) < 30% 30% ≤ 増加割合	増加試験研究費 × 増加割合 増加試験研究費 × 30%
	(2) 税額控除の上限 法人税額 × 10%	改正なし	
		改正なし	

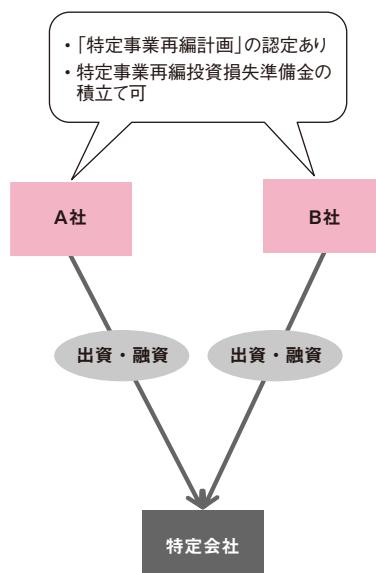
(*1) 増加型税額控除：当期の試験研究費の額が基準試験研究費（当期前2年以内に開始した各事業年度の試験研究費のうち最も多い金額）を超える場合に適用される

(*2) 増加試験研究費：当期の試験研究費から比較試験研究費^(*3)を控除した残額

(*3) 比較試験研究費：当期前3年以内に開始した各事業年度の試験研究費の平均値

(*4) 増加割合：増加試験研究費の比較試験研究費に対する割合

図表14 特定事業再編投資損失準備金 - 事例



産業競争力強化法(案)	
特定事業再編計画 (産業競争力強化法(案)26)	特定事業再編を実施しようとする二以上の事業者が作成する、その特定事業再編に関する計画 (特定事業再編による生産性および財務内容の健全性の向上の程度を示す指標等を記載する)
特定事業再編 (産業競争力強化法(案)2⑫)	事業再編のうち、二以上の事業者が、それぞれの経営資源を効果的に組み合わせて一括して実行するもの 一 その二以上の事業者のそれぞれの完全子会社間の新設合併・吸収合併、その二以上の事業者が共同して行う新設分割等 二 「特定会社」(一により設立された会社等)が、国内外における新たな需要を相当程度開拓するもの
事業再編 (産業競争力強化法(案)2⑪)	事業の生産性を相当程度向上させることを目指した事業活動で、次のいずれにも該当するもの 一 合併、分割等 二 経営資源を活用して行う事業の分野または方式の変更(新商品の開発・生産により、商品の構成を相当程度変化させること等)

その積立てを税務上認めることとする制度が設けられます。事業の切出し・統合を行う企業に対して、出資した金額および貸し付けた金額の損失リスクを準備金制度で手当することにより、事業再編を促進することを目的としています。

具体的な制度の内容は図表14および図表15に示すとおりです。

この準備金は、その積立期間終了の日を含む事業年度の翌事業年度から5年間で、以下の金額を取り崩し、益金に算入することとなります。

取崩し額	その積立期間終了の日を含む事業年度終了の時に おける準備金残高	各事業年度の月数 × 60
------	------------------------------------	---------------------

この制度は、2014年4月1日以後に終了する事業年度について適用される予定です。なお、2014年4月1日前に終了する事業年度において、産業競争力強化法の施行日から2014年3月31日までの間に特定株式等の取得をした場合には、2014年4月1日を含む事業年度においてその準備金相当額の損金算入が認められます。

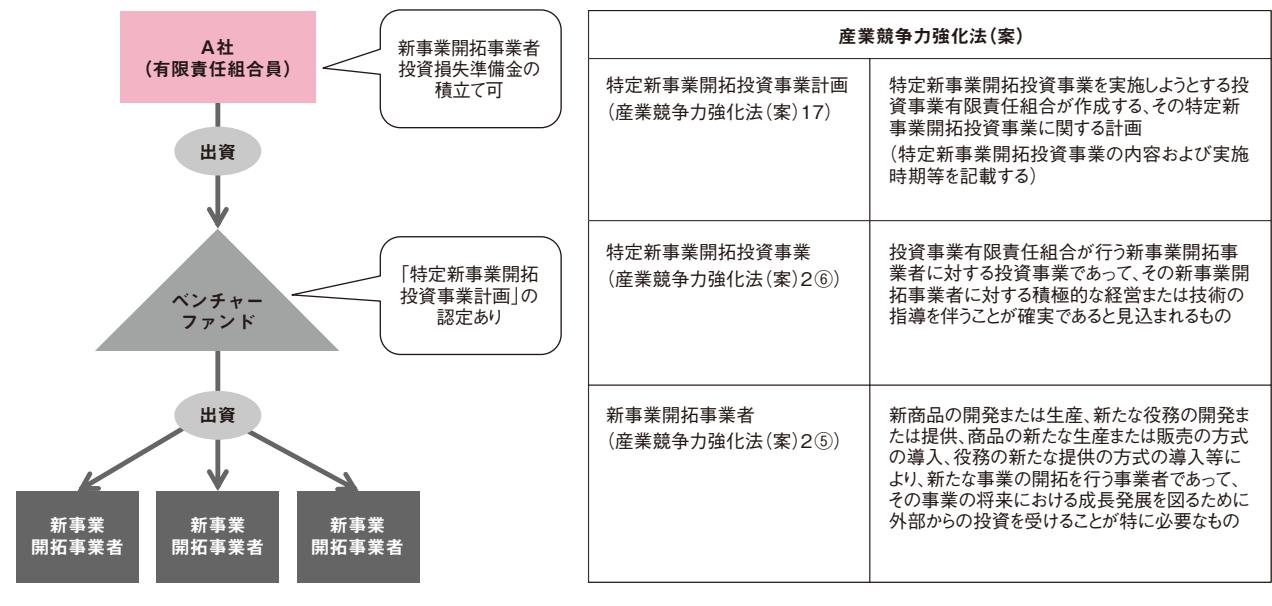
図表15 特定事業再編投資損失準備金の積立て

対象法人	産業競争力強化法の施行日から2017年3月31日までに同法に規定する特定事業再編計画の認定を受けた青色申告法人
特定株式等	・ 設立もしくは資本金の額等の増加に伴う払込み、合併、分社型分割または現物出資に伴い取得する特定会社の株式 ・ 特定会社に対する貸付金に係る債権
適用事業年度	特定株式等の取得の日を含む事業年度
積立金額のうち、損金算入限度額	特定株式等 ^{(*)1} の取得価額 × 70% ^{(*)2} (*)1 積立期間内において取得（その特定事業再編前の取得を除く）をし、かつ、その取得の日を含む事業年度終了の日まで引き続き有しているもの (*)2 その特定事業再編をした最初の事業年度においては、その特定事業再編前からその最初の事業年度終了の日まで引き続き有している特定株式等の帳簿価額の70%相当額を含む
積立期間	対象法人がその特定事業再編計画について認定を受けた日から同日以後10年を経過する日（その特定会社が、同日までに3期連続で営業利益を計上した場合には、その営業利益を計上した最後の事業年度終了の日）までの期間

図表16 登録免許税の軽減

登記の種類	課税標準	本則税率	特例税率
株式会社の設立または増資	資本金（増資）の額	0.7%	0.35%
合併による株式会社の設立または増資	資本金（増資）の額	0.15%	0.1%
分割による株式会社の設立または増資	資本金（増資）の額	0.7%	0.5%
法人の設立等の場合の所有権の移転	不動産	不動産の価額	2.0%
	船舶	船舶の価額	2.8%
合併による法人の設立等の場合の所有権の移転	不動産	不動産の価額	0.4%
	船舶	船舶の価額	0.4%
分割による法人の設立等の場合の所有権の移転	不動産	不動産の価額	2.0%
	船舶	船舶の価額	2.8%

図表17 新事業開拓事業者投資損失準備金・事例



図表18 新事業開拓事業者投資損失準備金の積立て

対象法人	特定新事業開拓投資事業計画の認定を受けた投資事業有限責任組合に係る契約を有限責任組合員として締結している青色申告法人で、その認定を受けた日以後にその投資事業有限責任組合に出資をしたもの (その法人が適格機関投資家(その投資事業有限責任組合契約を締結した日を含む事業年度開始の時における「その他有価証券」である株式等の帳簿価額が20億円以上であるもの)である場合には、その投資事業有限責任組合に対する出資予定額が2億円以上であるものに限られる)
対象となる投資事業有限責任組合	産業競争力強化法の施行日から2017年3月31日までの間に、同法に基づき特定新事業開拓投資事業計画の認定を受けた投資事業有限責任組合
適用事業年度	認定を受けた日からその投資事業有限責任組合の存続期間 ^(*) 終了の日までの期間内の日を含む各事業年度 (*) 経済産業省の資料『民間投資活性化等のための経済産業関係税制改正の概要』によると、10年間が想定されていると考えられる
積立て金額のうち、損金算入限度額	新事業開拓事業者の株式等 ^(*) の期末帳簿価額 × 80% (*) 認定を受けた日からその投資事業有限責任組合の存続期間終了の日までの期間内において取得をしたもの

7. ベンチャー投資促進税制の創設

産業競争力強化法の制定に伴い、法人が特定新事業開拓投資事業計画の認定を受けた投資事業有限責任組合を通じて、新事業開拓事業者の株式等を取得した場合において、その株式等の価格の低落による損失に備えるため、新事業開拓事業者投資損失準備金を積み立てたときは、その積立てを税務上認めることとする制度が設けられます。これは、民間企業からのベンチャーファンドへの投資を促進し、ベンチャーファンドによるベンチャー企業への支援を活性化することを目的とした税制です。

具体的な制度の内容は図表17および図表18に示すとおりです。

この準備金は、その積み立てた事業年度の翌事業年度に全額を取り崩し、益金に算入することとなります。つまり、投資事業有限責任組合の存続期間終了まで、毎年洗替えが行われます。

この制度は、2014年4月1日以後に終了する事業年度について適用される予定です。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG 税理士法人
タックス・テクニカルセンター

パートナー・税理士
村田 美雪
Tel: 03-6229-8044
miyuki.murata@jp.kpmg.com

マネジャー・税理士
山崎 沙織
Tel: 03-6229-8256
saori.yamazaki@jp.kpmg.com

IFRS Digest 2013.10-11

有限責任 あずさ監査法人 IFRS 本部

本稿は、あずさ監査法人のホームページ上に掲載している IFRS Digest (<http://www.azsa.or.jp/serviceline/ifrs/news/ifrs-digest/index.html>) を部分的に抜粋、再編集した、2013年10月1日から2013年11月30日までの国際財務報告基準(IFRS)を巡る、国際会計基準審議会(IASB)、米国財務会計基準審議会(FASB)および企業会計基準委員会(ASBJ)の主な動向、ならびに欧州、米国および日本の監督機関における IFRS の導入・適用を巡る動向についての要約である。さらに詳しい情報については、あずさ監査法人ホームページの **IFRS Digest 13-10、IFRS Digest 13-11** を参照のこと。

I IASB および欧州等の動向

IASB の動向

1. ヘッジ会計の改訂を含むIFRS第9号(2013年版)の公表(2013年11月19日)

IASBは、IFRS第9号(2010年版)の改訂を公表した。本改訂には以下の内容が含まれている。

- 新ヘッジ会計
- 公正価値オプションを採用した金融負債の包括利益計算書上の表示に関する IFRS 第 9 号の規定を、単独で早期適用可能とする規定の導入
- IFRS 第 9 号の 2015 年 1 月 1 日という強制適用日の削除

新ヘッジ会計は、IAS第39号のヘッジ会計の規定を改訂することにより、リスク管理活動をより適切に反映できる会計の仕組みを目指すものである。現行規定からの主な変更点は以下のとおりである。

- 適格ヘッジ手段・適格ヘッジ対象の範囲が拡大された。
- 有効性の評価に際しては、ヘッジ手段とヘッジ対象との経済的関係に注目し、将来に向かっての判定を行う。過去に遡った有効性評価(いわゆる事後テスト)の要請は廃止され、80-125%の数値規準も削除された。
- オプションの時間的価値などに、新たな会計処理方法が導入された。
- なお、IAS 第 39 号のヘッジ会計の継続適用も、会計方針の選択として認められる。

2. 「確定給付制度：従業員拠出 (IAS第19号の改訂)」の公表(2013年11月21日)

IASBは、「確定給付制度：従業員拠出 (IAS第19号の改訂)」を公表した。本改訂により、IAS第19号「従業員給付」に実務上の簡便法が追加された。これにより、確定給付制度の規約で要求される従業員または第三者による拠出が勤務に関連するものであって、その金額が勤務年数と関係しない場合は、その勤務が行われた期間の勤務費用の減額として認識することが容認される。

3. IFRS財団モニタリング・ボード憲章およびIFRS財団との覚書の改訂(2013年10月31日)

IFRS財団の監視責任を有するモニタリング・ボードは、一連のIFRS財団のガバナンス改革を踏まえて検討を進めてきた、「IFRS財団モニタリング・ボード憲章」および「IFRS財団の枠組み強化のための覚書」の改訂が終了した旨を公表した。

今回の改訂により、モニタリング・ボード憲章に、モニタリング・ボードのメンバーとなるための要件ならびに、メンバーの定期的な見直しおよび新たなメンバーの選定プロセスに係る規定が付録A、Bに追加された。IFRS財団モニタリング・ボードのメンバーとなるための要件は図表1のとおりである。

メンバーの定期的な見直しは3年ごとに実施するものとされている。

なお、モニタリング・ボード憲章の付録Cにおいて、最大4席のメンバーの追加とIOSCOとの協議により2席の交代制のメンバー制度を設ける旨の注記が新たに付されている。

また、覚書については、主に、IASB議長の選出に関するモニタリング・ボードの責任についての記述が追加された。

4. 開示イニシアチブに係るスタッフグループの設立 (2013年10月10日)

IASBは、財務情報の開示方法に関する短期および中期戦略の一環として、開示イニシアチブに対応する、新たなスタッフグループを設立することを発表した。開示に関する対応は、2013年1月にIASBがロンドンで開催した、開示に関するディスカッション・フォーラム以降に、本格化されている。2013年6月には、IASBのHans Hoogervorst議長が、開示イニシアチブの最初のステップとして、10の論点の計画を公表している。

5. IFRS諮詢会議 (IFRS Advisory Council) のメンバーの指名 (2013年11月25日)

IFRS財団の評議員会は、14名のIFRS諮詢会議の新たなメンバーを指名したことを公表した。日本からは、公益社団法人日本証券アナリスト協会の熊谷五郎氏が指名された。新メンバーの任期は2014年1月1日からである。

IFRS諮詢会議は、IFRS財団の評議員会やIASBに対する公式の助言機関である。IFRS諮詢会議は、IFRS財団の戦略的方向性、技術的なワークプランや優先順位について助言を行っており、IFRS財団と年3回会議を開催している。IFRS諮詢会議の構成員には、財務諸表作成者、学者、監査人、規制当局、専門的会計団体、基準設定主体、および投資家、アナリスト、その他の財務諸表利用者が含まれる。

6. IFRS財団の評議員の指名 (2013年11月26日)

IFRS財団の評議員会は、2名の新たな評議員を指名したことを公表した。

IFRS財団の評議員会は、IASB、IFRS解釈指針委員会 (IFRS-IC) およびIFRS諮詢会議メンバーの任免、活動資金の調達、

IASBの活動状況の監督等に責任を有する。また、評議員会は、IASBおよび新たに創設されたモニタリング・ボードと定期会合を開催し、監督機能の強化を図っている。評議員会は、IASBの作業とIFRSの厳格な適用を奨励しているが、基準書に係る、いかなる技術上の問題にも関与しない。

7. IFRS財団評議員会のMichel Prada議長のスピーチ (2013年10月16日、11月12日)

IFRS財団評議員会のMichel Prada議長は2013年10月16日、フランクフルトで開催されたIFRS財団評議会でスピーチを行った。Prada議長はスピーチの中で、(a) 欧州におけるIFRS適用による利益の保護、(b) 会計基準設定の複雑性および難しさ、および(c) 財務報告の将来について述べている。このうち(a)の欧州におけるIFRS適用による利益の保護では、欧州でのIFRSへの移行は成功していると述べている一方で、Philippe Maystadt氏のレポートを引用し、IFRSの一部を改訂したり、エンドースしなかったりした場合は、他の地域と整合しない基準を有することになると警告している。

また、Michel Prada議長は2013年11月12日、東京の財務会計基準機構 (FASF) 主催の会合でスピーチを行った。Prada議長はスピーチの中で、(a) グローバル会計基準、(b) グローバル会計基準としてのIFRSの進歩、(c) IFRS開発のために日本が果たしているリーダーシップ、および(d) アジア・オセアニアオフィスについて述べている。このうち(a)のグローバル会計基準では、各国・地域の選好や会計上の伝統を反映するために、特定の規模が大きい国・地域がIFRSを個別に微調整したような場合、他の国・地域へも影響が及ぶことを懸念している。また、(b)のグローバル会計基準としてのIFRSの進歩では、日本のIFRS導入への取組みについて触れ、IFRS適用会社を増やすために日本で実施された建設的ないくつかのステップは、喜ばしいことであるものの、これらが、IFRSへの完全移行に向けてのステップとして日本で受け止められることを望んでいる、とも述べている。さらに、(c) IFRS開発のために日本が果たしているリーダーシップについて、日本がIASB

図表1 IFRS財団モニタリング・ボードのメンバーとなるための要件

一般的な事項	各国の財務報告の設定責任を有する資本市場当局である。
IFRSの使用	以下の事項について明確なコミットメントを行っている。 <ul style="list-style-type: none"> IFRS適用に向けての取組み 最終目標としての単一の高品質な国際的会計基準の世界的受容の促進 適用する IFRS は、限定的な例外を除いて、IASB が開発した IFRS と本質的に同等なものであること
量的要素	グローバルな状況において、資金調達のための主要な市場であるとみなされている。
質的要素	<ul style="list-style-type: none"> IFRSの設定に関して、継続的に資金の拠出を行っている。 関連する会計基準の適切な適用を保証する強固な執行メカニズムが整備、運営されている。 関連する国または地域の基準設定主体は、IFRSの開発に関して積極的に貢献することをコミットしている。

および関連組織で果たしている重要な役割について言及するとともに、最後に (d) アジア・オセアニアオフィスについて、次のステップとして、各國・地域の会計基準設定主体と協力して、リサーチ・プロジェクト等を通じてIASBの基準設定活動に協力することを期待すると述べている。

8. 最近開催されたIFRS関連の国際会議等

2013年10月1日から2013年11月30日までに開催された主な国際会議は以下のとおりである。

- IFRS 諮問会議 (2013年10月14-15日、ロンドン)
- IFRS 財团評議員会 (2013年10月16-17日、フランクフルト) (前述参照)
- FASBとASBの定期会合 (2013年10月15-16日、東京) (後述参照)
- 第13回日中韓三カ国会計基準設定主体会議 (2013年11月6日、東京)

欧州の動向

1. ESMAが執行決定データベース抜粋（第14回）を公表（2013年10月29日）

欧州証券市場監督局 (European Securities and Markets Authority : ESMA) は、**執行決定データベース抜粋（第14回）**を公表した。この抜粋からは、EU加盟国の各規制当局等が、どのような会計処理がIFRSに準拠していると考えたか（ある会計処理が基準書やIFRIC解釈指針で許容される範囲内か）を読みとることができる。ただし、ここで示された決定はIFRSの解釈を意味するものではなく、解釈を行う役割はIFRS解釈指針委員会にある点に留意が必要である（なお、日本公認会計士協会 (JICPA) は、執行決定データベース抜粋の第13回までの仮訳を**公表**している）。

II 米国の動向

FASBの動向

1. FASBのRussell G. Golden議長のスピーチ（2013年10月16日、28日）

FASBのRussell G. Golden議長は2013年10月16日、経団連および財務管理者協会 (Financial Executives International : FEI) 日本支部との会合で**スピーチ**を行った。Golden議長は、スピーチの中で、経団連が2013年6月10日に公表した文書「**今後のわが国企業会計制度に関する基本的考え方～国際会計**

基準の現状とわが国の対応～」と企業会計審議会が2013年6月19日に公表した「**国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針**」に触れ、両文書の内容はFASBと共通の領域の概要を示しておりグローバルの議論に非常に貢献していると述べている。

Golden議長はまた、2013年10月28日にハワイで開催された全米州政府会計委員会 (National Association of State Boards of Accountancy : NASBA) の第106回定期会議で、一般に公正妥当と認められた会計原則 (GAAP) の将来について**スピーチ**を行った。

両スピーチの共通の内容として、Golden議長は、FASBの最優先事項は自国の資本市場における投資家および財務情報利用者の利益のために財務報告を改善することであるが、この取組みは、自国の資本市場以外 (GAAPを利用・参照している他の主要な会計基準設定主体や規制当局、およびそれらの国・地域で財務報告を公表している企業の市場関係者) の利益にもなると述べている。FASBは、この目的を達成するため、GAAPの開発やIFRSの開発への積極的参加等を通じて、GAAPを改善するとともに、国際的な財務報告の改善（品質、比較可能性、首尾一貫性の向上）や財務報告間のコンバージェンスに取り組むと述べている。

2. のれんの償却に関する非公開企業に対する基準の承認および公開企業に対する検討の開始（2013年11月25日）

FASBは、米国非公開企業協議会 (PCC) が2013年9月30日-10月1日に決定した**PCC Issue第13-01B号「のれんの会計処理」を承認 (endorse)**した。

PCC Issue第13-01B号は、非公開企業に対する企業結合後ののれんの会計処理に関して、以下の規定を提案している。

- のれんを10年間（または、特定の状況においては10年未満の期間）にわたって償却することを認める
- 減損テストは、被取得企業の公正価値が帳簿価額を下回ることを示すトリガーとなるイベントが発生した場合にのみ実施する
- 減損テストは、報告単位レベルではなく、企業レベルで実施する

FASBはまた、PCC Issue第13-01B号ののれんの会計処理について、公開企業（および非営利組織）への適用可能性について検討するためのプロジェクトをアジェンダに追加することを決定した。FASBは、以下の4つの論点について追加的なアウトリーチおよびリサーチを実施するようスタッフに指示した。

- PCCの代替案
- 特定の上限年数を超えない範囲での耐用年数にわたるのれんの償却
- 取得時におけるのれんの即時償却

– 減損テストの簡素化

なお、FASBは同時に、非公開企業に対する特定の種類の金利スワップのヘッジ会計についての簡便的な処理を認める、PCC Issue第13-03A号「変動受・固定払金利スワップーヘッジ会計の簡素化」についても承認している。

III 日本の動向

金融庁の動向

1.「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等」の一部を改正する内閣府令等の公布・施行 (2013年10月28日)

金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等」の一部を改正する内閣府令等を公布・施行した。

本改正は、金融庁の企業会計審議会総会・企画調整部会合同会議が2013年6月20日に公表した「**国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針**」を踏まえ、IFRSの任意適用が可能な会社（特定会社）の要件を緩和するために行われたものである。本改正により、従前のIFRSの任意適用要件のうち、「上場企業」の要件および「国際的な財務活動・事業活動」の要件が撤廃された。これにより、IFRSの任意適用の要件は、「IFRSに基づいて作成する連結財務諸表の適正性を確保する取組・体制の整備」のみとなった。

また、IFRSに基づく中間・四半期連結財務諸表の作成を各四半期または上半期からも可能とする改正もあわせて行われた。

なお、株式公開を行う特定会社がIFRSに基づいて作成した連結財務諸表を有価証券届出書に記載する場合には、日本基準に基づいて株式公開を行う場合と異なり、比較情報を含む最近2連結会計年度に係る連結財務諸表（すなわち3期分の連結貸借対照表と3期分の連結損益計算書等）を記載し、また、監査報告書については、当該比較情報を含む最近2連結会計年度の連結財務諸表について添付することが必要とされる（金融庁のHPで公表された「『連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）』等に対するパブリックコメントの概要及びそれに対する金融庁の考え方」（No.4～7、12）。

ASBJの動向

1. IFRSのエンドースメントに関する作業部会 (2013年10月8日、23日および11月21日)

ASBJは2013年7月25日に「IFRSのエンドースメントに関する作業部会」（以下「作業部会」という）を設置し、IFRSのエンドースメント手続を進めるための検討を行っている。

2013年10月8日、23日に第3回、第4回の作業部会が開催され、連結、金融商品、初度適用、財務諸表注記等の項目について、エンドースメントに向けて、今後の検討が必要な項目の候補の抽出が行われた。

2013年11月21日に開催された第5回の作業部会では、第4回までに抽出された「検討が必要な項目の候補」に関する詳細な分析が開始された。

2. FASBとの定期会合（2013年10月15-16日）

ASBJとFASBが年に2回、定期的に開催している定期会合の第15回が東京で開催された。今回の会合では、お互いの活動の最新状況を確認するとともに、各国会計基準設定主体等の関係者間の継続的な協調関係のあり方について意見交換が行われた。また、主として、次の個別プロジェクトの状況について議論が行われた。

- IASBが審議を行っている「概念フレームワーク」および「マクロ・ヘッジ会計」
- FASBとIASBが共同審議を行っている、「リース」および「保険契約」

その他

1.「アンケート調査結果報告—国際財務報告基準の適用における実務上の対応（製造費用関係）に関する調査—」の公表（2013年10月11日）

日本公認会計士協会（会計制度委員会）は、会計制度委員会研究資料第5号「アンケート調査結果報告—国際財務報告基準の適用における実務上の対応（製造費用関係）に関する調査—」を公表した。この報告書は、日本企業がIFRSを適用した場合に、原価計算の製造費用項目に含まれる範囲やその会計処理にどのような影響を及ぼすかについてアンケートやヒアリングを実施し、研究資料として取りまとめたものである。この報告書は、最近の日本のIFRS任意適用の拡大の方向性を受けて、実務における有用な情報を提供することを目的として作成されている。

2. 新指数「JPX日経インデックス400」の算出・公表開始 (2013年11月6日)

株式会社日本取引所グループおよび株式会社東京証券取引所と株式会社日本経済新聞社は、JPX日経インデックス400 (JPX-Nikkei Index 400) を共同開発し、来年初から算出を開始することを公表した。当該指数は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たす、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される。

銘柄選定は、一定のスクリーニングを経て、定量的な指標(3年平均ROE、3年累積営業利益、選定基準日時点における時価総額)に加えて、定性的な要素を考慮して決定される。IFRS採用(ピュアIFRSを想定)または採用の決定は、対象銘柄の選定にあたって、定性的な加点要素とされる。

新指数は、2013年6月13日付で自由民主党から公表された「国際会計基準への対応についての提言」の中で、国際基準として評価される新指数「グローバル300」(仮称)を取引所に創設することが提案されていたことを受けて公表されたものである。

3. IFRS任意適用に関する実務対応参考事例の改訂 (2013年11月15日)

日本経済団体連合会の「IFRS実務対応検討会」は、「IFRS任意適用に関する実務対応参考事例」の改訂版を公表した。今回の改訂では、新たに「資産の減損」の項目が追加されている。

【バックナンバー】

- 「IFRS Digest」(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)
- 「IFRS Digest 2013.1-3」(AZ Insight Vol.57/May 2013)
- 「IFRS Digest 2013.4-5」(KPMG Insight Vol.1/July 2013)
- 「IFRS Digest 2013.6-7」(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)
- 「IFRS Digest 2013.8-9」(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
IFRS 本部
TEL: 03-3548-5112 (代表電話)
AZSA-IFRS@jp.kpmg.com
担当: 加藤 邦彦、島田 謙子

すらすら図解 IFRSのしくみ



2013年10月刊
【編】有限責任 あずさ監査法人
IFRS 本部
中央経済社
A5判 192頁 2,100円(税込)

2013年8月より、ASBJにて「エンドースメントされたIFRS」の検討がはじまったとともに、金融庁からはIFRSの任意適用要件を大幅に緩和するための内閣府令案が公表されています。今後もIFRSの適用に関する動向については、注視していく必要がありますが、現在の我が国を取り巻くIFRSの動向、およびすでに世界の多くの国でIFRSが実際に採用されていることを考えると、IFRSの基本的な考え方を理解しておくことは、経理担当者や財務諸表の利用者だけでなく、企業の経営者や経理以外の担当者にとっても非常に重要であると考えられます。

本書は、このような背景のもと、より多くの方の理解の一助としていたくことを目的に、IFRSの特徴的な考え方や日本基準との主な違い、実務で影響が大きいと思われる箇所について、図解様式(見開き2頁で完結)で、わかりやすく解説しています。また、会計基準を理解するうえで重要な、基本となる考え方や背景についても本文やコラムにて紹介しています。

FTA 原産地規則遵守のポイント

韓国事例が示す日本企業の課題と方向性と、日本・メキシコ間のサプライチェーン事例、およびその実務対応法

KPMG 税理士法人 関税・間接税 サービス

パートナー 梅辻 雅春

パートナー 神津 隆幸

マネジャー 古賀 弘樹

FTA・EPA による関税減免メリットを享受するためには、各個別 FTA・EPA において品目ごとに定められている原産地規則を満たすことが必要となります。本稿では、原産地規則充足の観点から、東アジアにおける FTA 先進国である韓国の FTA への取組み状況を紹介するとともに、南北アメリカおよび欧州市場に向かうサプライチェーン上の製造拠点として産業集積が進む、メキシコの貿易促進プログラムを利用したサプライチェーン事例、NAFTA (北米自由貿易協定) および日本・メキシコ EPA の原産地規則の概要、ならびに原産地規則充足のための実務対応等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点をあらかじめお断りいたします。



うめつじ まさはる
梅辻 雅春

KPMG 税理士法人
関税・間接税 サービス
パートナー

【ポイント】

- FTA・EPA による関税減免メリット享受のためには、協定が定める原産地規則を満たしたうえで原産地証明書を整える必要がある。
- TPP 等の新たな貿易協定の導入により、日本においても原産地証明証の発行方式が、第三者証明方式から自己証明方式に移行していくことが見込まれている。
- このような流れのなか、関税の追徴リスクに備えるためには、輸入国の税関当局による原産地検証 (Verification) を予期した原産地管理を行う必要性が高まっている。
- システム等による効率的な原産地管理手法の導入は、リスク低減のみならず、戦略的な関税コスト削減に資する可能性も大きい。韓国やメキシコでの事例が参考となる。



こうづ たかゆき
神津 隆幸

KPMG 税理士法人
関税・間接税 サービス
パートナー



こが ひろき
古賀 弘樹

KPMG 税理士法人
関税・間接税 サービス
マネジャー

I 韓国的事例が示す日本企業の課題と方向性

1. はじめに

自由貿易の促進を目的とする世界貿易機関（WTO）は、すべての加盟国に等しい関税を適用することを原則としています。WTOにおける通商交渉では、ウルグアイ・ラウンドおよびそれに続くドーハ・ラウンドを通じて、貿易円滑化に関する交渉について一定の進展がみられるものの、全体の議論としては膠着状態が継続し、2011年12月にジュネーブで開催されたWTOの閣僚会合は、ドーハ・ラウンドでは近い将来に全体合意に至ることはない、という議長総括とともに閉幕しています。

そのような状況のなか、WTOの枠組みのもとでも、主に二国間で貿易自由化をさらに促進するための協定（FTA・EPA、以下併せて「FTA」という）を結ぶことが容認されています¹。これを受けて、各国が個別に交渉を継続した結果、1990年以前は、世界にわずか16件しか存在しなかったFTAが、WTOでの議論の停滞を受けて、いまや200件以上に上り、その協定の総数はさらに増え続けています。原則として協定の内容は、それぞれの協定ごとに異なることから、その原産地規則等に関しても異なるルールが混在することとなり、このような状況は複雑に絡み合うスパゲティにたとえて、「スパゲティ・ボル現象」²と呼ばれることがあります。

2. 日本を取り巻くFTAの現状

このような潮流のなか、日本も2002年のシンガポールFTAを皮切りに徐々にFTAの締結を進め、2013年4月現在で、発行済みのものが13件、交渉中のものが8件、交渉以前の共同研究等段階のものが2件を数えています³。今後は、米国やEU等、先進工業国（いわゆる資本輸出国）との間のFTAが成立することも見込まれています。

このように、WTOの枠組みを中心とした20世紀の国際通商フレームワークから、FTAに基づく21世紀型のアプローチへと、グローバル企業のサプライチェーンをめぐる通商環境は急激に変化しているのです。

3. 日本企業のオリジン・コンプライアンス対応状況

近年日本企業におけるFTAの利用率は、FTAの導入から時間が経過したことでFTAに関する情報が入手しやすくなつたこと、経済産業省による利用促進活動、さらには、昨今のTPPを取り巻く議論の活発化による自由貿易協定への関心の高まり等により上昇傾向にあります。

さらに先日、政府が発表した成長戦略案においては、本邦の貿易額に占めるFTAカバー比率を現在の19%から70%まで高めるべく、グローバルな経済活動のベースとなる経済連携を推進していく方針が発表⁴されています。今後、グローバル企業のサプライチェーンにおいて、FTAの恩典を確保することによりコスト競争力を改善することが、ますます重要なテーマとなることが見込まれています。

それでは、現状における日本企業のFTA利用の実態、およびその利用に伴うオリジン・コンプライアンス（原産地規則充足のための内部管理）はどのようになっているのでしょうか。

（1）FTAの利用率

まず、主要なFTAの利用率について、日本貿易振興機構が行ったアンケート調査⁵によると、輸出入とともに、タイ、インドネシア等の東南アジア諸国（ASEANを含む）とのFTAの利用率（日本からの輸出については、タイ30.1%、インドネシア22.1%、日本への輸入については、タイ31.9%、インドネシア32.8%）は相対的に高い状況であることが伺えます。

業種別の観点からは、輸出に關し、「自動車／自動車部品／その他輸送機器」の利用率が39.3%と最も高く、これを「窯業・土石」（39.1%）、「化学」（33.3%）が追う結果となっています。一方、輸入についての利用率は、「自動車／自動車部品／その他輸送機器」が7.1%と低く、「窯業・土石」（26.1%）、「木材・木製品／家具・建材／紙・パルプ」（20%）および「小売」（18.2%）の利用率の方が高くなっています。これは、「自動車／自動車部品／その他輸送機器」の日本への輸入に関しては、WTOの協定税率において既に関税が無税とされているものがほとんどで、手間をかけてFTAの優遇税率の適用を受ける必要がないことから、輸入にかかる利用率が低くなっているものと考えられます。ただし、輸出入とともに、FTAの利用率は、総じて40%前後で伸び悩んでおり、この主な原因は、輸出に關しては、「適用できるFTAが未締結等の理由で輸入相手からの要請がない」、「原産地基準を満たすための事務的負担、手数料費用の負担または原産地基準の煩雑さ等」となっています。

1 関税と貿易に関する一般協定（GATT）24条

2 U.S. Trade Policy: The Infatuation with Free Trade Areas," in Jagdish Bhagwati and Anne O. Krueger, The Dangerous Drift to Preferential Trade Agreements

3 経済産業省 HP <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/FTA/>

4 2013年6月12日第12回産業競争力会議配布資料 成長戦略（案）

5 2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（2013年3月、日本貿易振興機構）

このようなFTA利用率の低さから、オリジン・コンプライアンスに関して積極的に取り組んでいる企業が、現状ではまだまだ少ない状況を伺い知ることができます。

(2) オリジン・コンプライアンスへの対応の必要性

しかしながら、グローバルサプライチェーンにおける関税コスト負担額の軽減は、効率的なサプライチェーン構築のための重要な課題の1つとされています。この状況を踏まえ、これまで輸入相手からFTAの特惠税率の適用を受けるための要件、つまり原産地証明についての要請を受けることがなかったとしても、今後、主要な仕向け先国との間のFTAネットワークが拡張していくに従って、輸出先の取引相手から原産地証明の発行要請が増えていく状況が予想されているのです。

つまり、このような取引相手からの要望に応えることで自らの価格競争力を維持するためには、オリジン・コンプライアンスおよび原産地証明取得のための事務コスト負担が、今後は必要経費となっていくものと考えられます。

さらに、この問題は完成品を直接的に最終顧客へ輸出する者に限った話ではありません。完成品の原材料等を供給しているサプライヤーにおいても、その直接の輸出者が完成品の原産地証明手続を行うために、その利用原材料等の原産性についての証明を求められる状況が予想されることから、完成品である商品・製品を直接的に輸出する者に限らず、最終的に輸出される商品・製品の製造を含めた1つのサプライチェーンに関与するすべての主要サプライヤーにおいて、同様のオリジン・コンプライアンス対応が必要となります。

次に、将来的に日本企業が取り組むべきオリジン・コンプライアンスの方向性と課題を考えるために参考になる韓国の状況をみていくことにします。

4. 韓国における原産地検証（Verification）件数の動向

日本企業が将来的に取り組むべきオリジン・コンプライアンスの方向性を占うには、FTA先進国である韓国が締結しているFTAを取り巻くオリジン・コンプライアンスの状況が参考になるでしょう。貿易に依存する度合いが大きい韓国は、FTAの締結を積極的かつ戦略的に進めています。米国、EU、ASEAN等経済規模が大きな国や地域をはじめとした、多数の国と地域との間にFTAネットワークを構築していく、いまや韓国は、チリやシンガポール等と並ぶFTA先進国の1つと言えます。

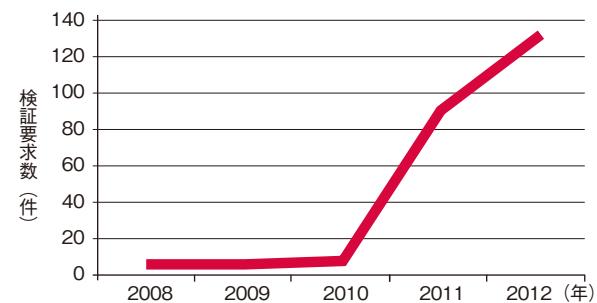
韓国がFTAのオリジン・コンプライアンスという観点で日本に大きく先行している理由の1つには、韓国が米国および欧州連合（EU）といった、資本輸出国との間で既にFTAを発効させていて、これらの国々の当局を相手とした原産地の検証経験を蓄積していることが挙げられます。

つまり、韓国税関当局や、これらの国々への輸出を行っている韓国の製造者は、北米自由貿易協定（NAFTA）や関税同盟

等で先行するこれらの国の関税当局からの厳しい基準に基づく原産地検証の経験を有していて、そのためオリジン・コンプライアンスを正確に行う必要性に対する認識が、日本が締結しているFTAのもとで特惠関税率を享受している者と比べて相対的に高いと言われています。

韓国では、2011年7月にEUと、そして2012年3月には米国との間でFTAがそれぞれ発効しましたが、これらの資本輸出国である大規模経済圏とのFTA発効を皮切りに、FTAの原産地検証数が急増しています（図表1参照）。特に、EUとのFTAに関しては、発効から1年が経過した時点における相手国からの検証要求は、前年比200%以上の増加を示しています。米国とのFTAについても本年3月に発効から1年を経過し、また、トルコFTAをはじめとした追加協定の増加により、韓国からの輸出に関する原産地検証の件数は、今後も継続的に増加していくことが予想されています。そのため、検証対応のための負担も同様に増加傾向を示すことが見込まれています。

図表1 FTAの原産地検証数の傾向（KPMG韓国調べ）



5. 2つの原産地検証方法

輸入国の当局が実施する原産地検証の方法は、直接検証と間接検証の2つに大別されます。

直接検証では、輸入国の当局（たとえば、米国の税関・国境警備局「CBP」等）が海外の輸出者・生産者（たとえば、韓国企業）に対して直接調査を実施します。一方、間接検証では、輸入国の当局は輸出者・生産者が所在する国の当局または原産地証明書の発給機関（前述の例では、韓国税関）に対して検証を依頼し、依頼を受けた輸出国の当局が輸入国の当局に代わって原産地の適正性を検証する手続がとられます。

日本が締結しているFTAでは間接検証が採用されています。これは欧州においても原則的に同様です。一方、北米各国が締結しているFTAでは直接検証が原則となっていて、北米自由貿易協定（NAFTA）等においてもこの方式が採用されています。韓国・米国が締結するFTAにおいても直接検証が原則とされていて、韓国・米国FTAでは、CBPが韓国の輸出者・生産者に対して直接検証を行う方式を原則としています。参考までに、韓国・EUFTAと韓国・米国FTAにおける検証手続を比較すると図表2のとおりになります。

図表2 韓国・EU FTAと韓国・米国 FTAの原産地検証の違い

	韓国・EU FTA	韓国・米国 FTA
検証対象	原則として無作為に行われるが、輸入当局がその原産地証明に関して疑わしいと認められる場合にも行われる。	<ul style="list-style-type: none"> 税収の損失を招いたり、米国経済、国民の健康や安全に脅威を及ぼしたりすると認められるものの輸入 自動車、繊維、衣類、鉄鋼、電子、農産物の輸入が中心
検証主体	輸出国の当局により行われる。	事前調査を通じて問題があると認められる場合には、輸入国の税関当局により行われる。
検証期間	検証要求の日から10ヵ月以内	書面の検証は60日、現場調査は、2~3週間行われ、輸入品の原産地規定を満たすかどうかについて検証結果通知の手続を含めて米国税関の検証手続は約7ヵ月程度の期間がかかる。
措置	(1) 検証期間中の特恵待遇の適用の停止ができる。 (2) 検証要求の日から10ヵ月以内に要求された事項に対しての回答がない場合等には、特恵待遇の適用を停止することができる。	(1) 検証期間中の特恵待遇の適用を停止することができる。 (2) 検証要求の日から30日以内に回答がない場合等には、特恵待遇の適用を停止することができる。

6. 韓国FTAにおける原産地検証の範囲

一般的にFTAの原産地の検証は、主として以下の項目に関して実施されますが、これは韓国においても同様です。なお、韓国では検証結果の報告までには、一般的に7ヵ月程度を要すると言われています。

- ① 書類の整備状況についての確認
 - 財務諸表と原産地決定根拠の整合性
 - 仕入明細、製造原価、輸送関連書類
- ② 計算の正確性
 - 付加価値基準の計算、および税番分類変更基準の判断根拠
- ③ サプライヤーの管理状況
 - サプライヤーから提出を受けた原産地の判定根拠書類
 - サプライヤーにおける原産地判定の正確性
- ④ システムの整合性
 - システムに組み込まれている原産地の計算ロジック
- ⑤ 関税番号分類
 - 原材料および完成品の関税番号分類判定の妥当性

7. 検証により指摘を受けた主な非違事例

FTAによる特恵関税率適用に関して指摘された一般的な非違としては、主として以下のものが挙げられます。

- ① 原産地決定基準に関するもの
 - 輸入物品の関税分類に関する誤りがあったケース
 - 税番分類変更基準、付加価値基準の適用に関して誤りがあったケース
- ② 相手先要件に関するもの
 - 取引は、FTA締約国間で行われる必要があるが、輸出国原産の製品が、FTA締約国以外の国からもう一方のFTA締約国へ向けて輸出されたケース

③ 積送基準に関するもの

- 輸入製品は、原産国からFTA締約国の取引相手に対して直接運送される必要がある（積送基準）が、この基準を満たしていない輸送と認定されたケース
- 輸入製品が原産国から第三国を経由して輸送される場合には、単なる積替え等のための経由であったことを書類等で証明する必要があるが、その証明が不十分であったケース

④ 原産地証明書の有効期限

- 原産地証明書の有効期限は、原則として1年以内であるが、その有効期限を超えていたケース

⑤ 原産地証明および取引記録の保管に関するもの

- 原産地証明およびその関連書類は5年間の保存が義務付けられており、輸入国の当局からの問い合わせには誠実に対応するとともに、依頼を受けた場合には提出しなければならないが、十分な書類整備が行われていなかったため、特恵税率の適用が否認されたケース

⑥ 輸出者および生産者の非協力によるもの

- 原産地検証が行われる場合は、輸入者は検証対象となった輸入取引に関連するFTA締約国の輸出者および生産者とともに、原産地が適正であることを立証する義務を負うが、これらの取引関係者から十分な協力が得られず、原産地の適正性の立証に支障をきたしたケース

⑦ 証憑書類の不整合によるもの

- 原産地の適正性を立証する書類は相互に整合を有している必要があるが、書類の一部またはすべてに整合がみられなかったケース
なお、原産地の適正性を立証する書類としては、以下のものが挙げられる。

- 原産地証明書
- 売買契約書
- 仕入元帳（会計帳簿）
- 運送書類
- 製造原価に関する情報
- 商品元帳（会計帳簿）
- 特恵関税率申請書類、等

⑧ 関係者の非協力によるもの

- 原産地の検証手続では、輸入者、輸出者、および生産者等の取引関係者は、輸入国当局からの質問・資料提出依頼、および実地調査に対する協力義務を有するが、これら関係者が協力を拒んだために、特恵税率の適用が否認されたケース

8. 韓国主要企業の対応

韓国では、前述のとおりオリジン・コンプライアンスを正確に行う必要性に対する意識が高く、また、国策として海外諸国とのFTAを促進しているという関係上、その重要性からFTAに係る原産地証明手続に備えて、韓国企業がその証明に係る方針およびプロセスの策定に積極的に関与し、韓国政府も韓国企業のこのような動きをサポートしています。

また、個々の企業においては、FTAの原産地証明書に関して、内部の業務プロセス改善、HS番号およびそれに関する資料の管理、サプライヤー側での情報収集のためのサプライヤー管理を行うとともに、最終的には、ITシステムを利用する形でコンプライアンスへの対応を行っているケースが多くなっています。なお、このような原産地管理システムは、個々の商品・製品についての原産地の正確かつ効率的な判定と証明書の発行のみを目的としているのではなく、輸入国の当局から原産地についての立証を求められた場合に、必要となるサポート書類や判断のプロセスを適切に開示できるように設計されたものです。そして、製造輸出に従事する韓国企業では、これまでの経験からFTAのコンプライアンス・システムの導入をさらに進めながら、多国籍企業とのビジネスを拡大しています。

9. 日本企業の課題と進むべき方向性

日本政府が、貿易に占めるFTAカバー率を、現在の19%から70%に引き上げることを政策目標として掲げていることは、先に述べたとおりです。また、FTAのカバー率が増えればFTAの利用の有無が価格競争力により大きな影響を及ぼすことも明らかです。そのため、今後は、サプライチェーンの価格競争力確保のための一要素として、日本企業もこれまで以上にFTAを積極的に活用していくべき状況が見込まれます。

(1) 原産地規則の充足

FTAの適用を受けるためにはそれぞれのFTAにおいて、具体的な物品ごとに定められている原産地規則を充足する必要があります。原産地規則を充足していることの証明にあたっては、各国または地域において権限が与えられている第三者が原産地証明書を発行する第三者証明型と、自分で原産地規則を充足していることを宣誓したり、自分で原産地証明書を発行したりする自己証明型とがあります。

日本では、原則的には、日本商工会議所へ各輸出者が原産地証明の申請を行うことにより原産地証明書を取得する第三者証明型を採用していますが、日本・スイスFTA、日本・メキシコFTAおよび日本・ペルーFTAにおいては、一定の場合において自己証明型の原産地証明書の発行も認められています。

また、現在参加交渉中のTPPにおいては、自己証明型の原産地証明手続が導入されることも見込まれています⁶。

しかしながら、第三者機関により原産地証明書が発行されるのか、あるいは自己証明を行うのかについては、あくまで手続上の問題であって、実際にその対象となる貨物が原産地規則を満たすかどうかについては、原産地証明書の発行方式とは別に立証可能な状況を整えておく必要があります。原産地証明書の発行方式には、第三者証明型と、今後の主流になることが見込まれている自己証明型があるのは上述のとおりですが、さらに細かく以下の4つの方式に分けることができます。

■ 第三者証明方式

- 輸出国政府または指定機関が発給する原産地証明により証明する方式。日本の既存FTA/EPAすべて、およびASEAN各国等により採用。

■ 自己証明方式

- 認定輸出者による自己証明

輸出国政府による認定輸出者からの申告によって証明する方式。日本・スイス、日本・メキシコ、EU・韓国等において採用。

- 輸出者による自己証明

輸出者が作成する原産地証明書によって証明する方式。NAFTA等で採用。

- 輸入者による自己証明

輸出者、製造者、または輸入者が作成する原産地証明書、または、輸入者が有する知識によって輸入者が証明する方式。米韓FTA等で採用。

(2) 原産地の立証

原産地の立証にあたっては、工程管理に直結した原価計算等の会計知識が必要となるほか、HSコードの確認作業や加工の工程の確認等の関税分野の専門知識も必要であり、さらには、適用するFTAや対象となる物品ごとに異なる原産地規則に基づき、各個別通関貨物に係る立証作業を行う必要があるので、複数のサプライチェーンについて原産地管理を包括的に行うためには、従来のようなマニュアル作業では効率性や正確性の観点から問題が多く、結果としてヒューマンエラー等、誤判断を行うリスクが高くなってしまいます。そこで、状況に応じてオリジン・コンプライアンスを総合的に管理するITシステム対応を行うことが有益と考えられます。このようなシステム対応の具体例については、以下「オリジン・コンプライアンスを効率的に行う実務対応方法」の項にて紹介します。

6 TPPのもととなった環太平洋戦略的経済連携協定では、輸出者または製造者により原産地証明書の発行、または原産地の宣誓が行われることが認められている（Article 4.13 of Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement）。

II 日本・メキシコ間の事例と実務対応法

1. 原産地規則

原産地規則とは、貨物がどこで生産されたかその原産地を決定するためのルールです。

FTAにおいては、この条件を満たすことがFTAの特恵関税率の適用を受ける条件の1つとなっています。FTAに基づく特恵関税率の適用を受けようとする場合には、その適用を受けようとするFTAの定める原産地規則に照らし、その対象物品について具体的にどのような基準が適用されるのかを事前に確認する必要があります。

以下において、日本・メキシコFTAおよびNAFTAを例に、原産地規則を概観するとともに、日本・メキシコFTAを利用した事例もみていくことにします。

2. 日本・メキシコFTAの原産地規則

日本・メキシコFTAでは、以下の貨物が原産品として取扱われます（日本・メキシコEPA22条）。

- ① 日本またはメキシコにおいて完全に得られ、または生産される产品
- ② 日本またはメキシコにおいて、いずれかの原産材料のみから完全に生産される产品
- ③ 非原産材料を使用して日本またはメキシコにおいて完全に生産される产品であって、日本・メキシコEPA附属書4に定める要件を満たすもの。
 - 日本・メキシコEPA附属書4に定める要件は、品目別原産地規則と呼ばれ、品目ごとの具体的な原産地基準を定めたもので、使用基準は図表3のとおりである。
- ④ 日本またはメキシコにおいて完全に生産される产品であって、その生産に使用される非原産材料について、一定の理由により、その生産等により関税番号の変更が行われないものをいい、RVCが50%以上のものをいう。

図表3 日本・メキシコFTAにおける関税番号変更基準、付加価値基準、TV、VNMの定義

【関税番号変更基準】

非原産材料のHS番号とその非原産材料を用いて生産された产品的HS番号とが異なることとなる場合に、その产品を原産品とするルールをいい、その基準を満たすための変更の程度は、類単位（HS番号の頭の2桁）での変更が求められる場合、項単位（HS番号の頭の4桁）での変更が求められる場合、そして号単位（HS番号の頭の6桁）での変更が求められる場合とがある。

→ 日本・メキシコFTAの場合、品目別原産地規則において、品目ごとに原産地基準を満たす関税番号変更の程度（4桁ベースでの変更が必要か、6桁ベースでの変更が必要か）が定められている。

→ また、日本・メキシコFTAにおいては、関税番号変更基準の判定にあたり、非原産材料とこれを使用して生産される产品的HS番号が同一の項または号となり、結果として、関税番号変更基準を満たすことができない場合であっても、その非原産材料の価額がその生産品の取引価格の10%以下であるときは、関税番号変更基準の判定にあたって、当該僅少な非原産材料を除外することができるいわゆるデミニマス・ルールが設けられている（日本・メキシコEPA25条）。

【付加価値基準】

加工または製造において产品に一定以上の価値が付加された場合に、その产品を原産品とする基準をいう。

→ 付加された価値の割合は、一般的に域内原産割合（RVC: Regional Value Content）と呼び、日本・メキシコFTAにおけるRVCは、以下の算式により計算される。

【RVCの計算方法（FTA）】

〈取引価格方式〉

$$RVC (\%) = \frac{TV - VNM}{TV} \times 100$$

TV: Transaction Value

产品的取引価格（FOB価格）

※なお、生産者が貨物を直接輸出しない場合には、その取引価格は生産国においてその生産者から買い手がその产品を受領する時の価格とされている。

VNM: Value of Non-originating Materials

产品的生産において生産者が使用した非原産材料の総仕入価格。

3. NAFTAの原産地規則

（1）概要

NAFTAの原産地規則においても、日本・メキシコFTAと同様に、締約国において完全に得られ、または生産される产品、締結国の原産材料のみから完全に生産される产品、非原産材料を使用して生産される产品で締結国における加工または製造により関税番号変更基準を満たすものは、原則として原産品として取り扱われます。しかし、NAFTAでは、これらの基準のほか、RVCについて、RVCが取引価格方式により算

出される場合には原則として60%、純原価額方式により計算される場合には原則として50%を超えてることが要件とさ

図表4 RVCの計算方法(NAFTA)

《取引価格方式》

$$RVC (\%) = \frac{TV - VNM}{TV} \times 100$$

《純原価額方式》

$$RVC (\%) = \frac{NC - VNM}{NC} \times 100$$

NC: Net Cost

純原価額方式によるRVCの算定上用いられるNC(=Net Cost)とは、貨物の生産に要した費用の純額をいう。

※ いわば調達面に着目した割合であり、生産の過程で創造される付加価値部分を除外する点で取引価格方式よりもRVCは低く算定されることになる。

れています(図表4参照)。

(2) 関税番号変更基準

品目別規則(Annex 401)において、原産地認定するために必要な関税番号の変更の程度(4桁または6桁)が品目ごとに定められています。また、日本・メキシコFTAと同様にデミニマス・ルールが設けられていて、ある製品について関税番号変更基準を満たさなかった材料の割合が7%未満である場合には、当該製品は、原産品として取り扱われます。

(3) 付加価値基準

RVCの計算にあたっては、図表4の2つの方式が設けられていて、その製品の取引価格がない場合、その取引が関連者間で行われる場合やその製品が一定の製品である場合等には、純原価額方式によりRVCを計算することとされています。

4. 販売戦略における「Made in Mexico」の位置付け

現在、自動車産業を中心とする日系製造企業の多くがメキシコへの進出あるいは拡張を検討しています。

メキシコへの進出の理由には、メキシコ国内での様々な優遇政策、安価な人件費、米国、欧州、新興市場である南米へのアクセスが地理的に比較的容易であることなどが主に挙げられますが、メキシコが既に有する広範なFTAネットワークも魅力の1つです(メキシコはNAFTA、ラテンアメリカ統合連合等の多国間協定のほか、2013年3月時点では、44カ国との間でFTAを締結しています⁷⁾)。

このFTAネットワークは、米国や欧州等の巨大な市場に加えて今後さらに成長する南米市場もカバーしていることが特徴です。南米諸国においては一部メキシコ産製品の輸入に対

する保護貿易色を強める国もあり、たとえばブラジルへの自動車製品の輸入に関しては、無税で輸入できる自動車の一時的な上限が設けられているなど、メキシコからの輸出が直ちに有利に働く状況には制限もありますが、2015年に撤廃を含めて上限の見直しが行われることが予定されています。

このように、メキシコにおいて原産地基準をみたすような加工・製造工程を経て、最終製品を完成させる(Made in Mexico)場合、メキシコ原産製品を、メキシコが有する広範なFTAネットワークを活用して、特恵関税率で米国、欧州および南米等に輸出することが可能となります。つまり、複数のFTAを用いるための製造拠点としてメキシコを利用するこことにより、関税コストの削減という点から効率のよいサプライチェーンを構築できるのです。

このように、メキシコはFTAネットワークを活用した高効率のサプライチェーンの構築を可能にするという観点から戦略的重要性が高い製造拠点の候補地と言えます。そして、このようなFTAネットワークの恩恵は原産地規則を充足してはじめて享受することが可能であることから、各企業にとって、オリジン・コンプライアンスは非常に重要な課題であると言えます。

5. オリジン・コンプライアンスリスク

輸出者側で適正なオリジン・コンプライアンスが行われていなかっただけでなく、輸入者側の税関事後調査で原産地証明がサポートできず、過去に遡及してFTA税率の不適用措置がなされた場合、その措置による関税の追徴額は極めて多額に上る場合もあり得ます。実際、ベネズエラでは、FTAを利用して特恵関税率により輸入した大型車について、輸出者側での原産地認定のための資料の管理が不十分であったため、税関当局から27百万米ドルのペナルティーの賦課を受けた事例も報告されていて、そのような観点からも企業内で継続して適正なオリジン・コンプライアンスを保証できるような体制を築くことが肝要です。

6. メキシコを利用したサプライチェーンの事例

メキシコでは、海外からの投資を呼び込むために様々な投資優遇策を設けていますが、その1つにIMMEXがあります。IMMEXは、輸出向けの保税加工等を前提としたメキシコの一時輸入制度で、輸入VAT(一般税率16%)が免除になる等の優遇措置があります。以下、2つの事例を詳解します。

7 http://www.jetro.go.jp/world/cs_america/mx/trade_01/

【ケース1】図表5参照

- IMMEX登録事業者である製造者Bは、日本、メキシコを含む各国のサプライヤーから原材料を調達し(商・物流①～③)、メキシコにおいて保税加工・製造を行う。
- 製造した完成品を米国の顧客であるC1に販売する。
- その際、契約上は、製造者Bから顧客C1に販売する(商流④a)一方、完成品は、顧客C1のメキシコ子会社C2に向けて配送する(物流④b)。
- メキシコ子会社C2もIMMEX登録事業者である。

【ポイント】

- 製造者Bは、各国サプライヤーからの原材料調達(メキシコへの輸入)に関して、メキシコ関税および付加価値税(VAT)を免除される。
- 製造者Bから顧客C1への販売に関して、完成品はメキシコ法人であるC2へ配送されることとなるが、C2もIMMEX登録事業者である場合には、輸出入申告手続を適時行うことにより、取引④aおよび④bはメキシコからの輸出とみなされ、メキシコにおけるVATの課税が免除される。
- 製造者Bが製造する完成品が、NAFTAの原産地規則を充足する場合には、米国への完成品の輸入に関して、NAFTAの特恵関税率が適用される。
- 製造者Bは、グループ内において果たすべき事業上の機能および負担すべきリスクの内容に応じ、あるべき独立企業間価格に基づいた法人所得税*がメキシコにおいて課税される。

* 2012年のメキシコ法人実効税率は30%

【ケース2】図表6参照

- IMMEX登録事業者である受託製造者Cは、日本または第三国(たとえばシンガポール等)に所在する委託者Bの依頼に応じて、委託者Bから供給を受ける原材料(商流①a、②a、および物流①b、②b)や製造設備を利用し、メキシコにおいて保税加工・製造を行う。
- その際、委託者Bは契約上の購入者となり、供給者Aをはじめとした各国のサプライヤーから原材料の調達を行い、原材料はサプライヤーから受託製造者Cに直送される。
- 委託者Bは、受託製造者Cが製造した完成品を米国の顧客であるD1およびEに販売する。
- 受託製造者Cは、委託者Bの米国の顧客Eへの販売(商流④a)に関しては、完成品を米国へ輸出する(物流④b)一方、委託者Bの顧客D1への販売(商流③a)に関しては、そのメキシコ子会社であるD2に向けて完成品を配送する(物流③b)。
- メキシコ子会社D2もIMMEX登録事業者である。

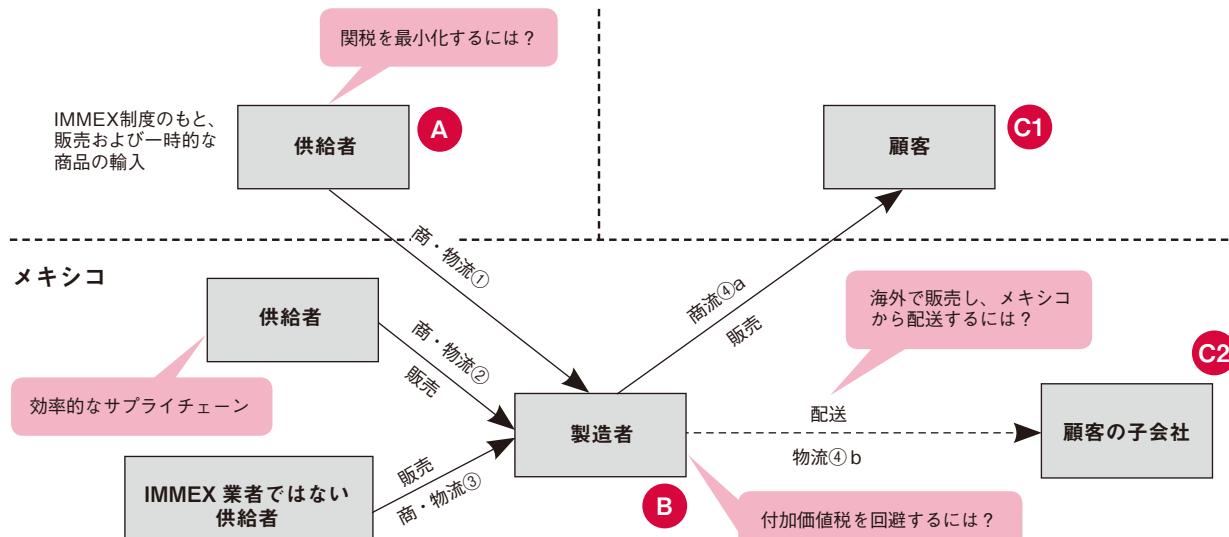
【ポイント】

- 委託者Bが行う、各国サプライヤーからの原材料調達(メキシコの受託製造者Cによる輸入)に関して、メキシコ関税および付加価値税(VAT)が免除される。
- 委託者Bが行う米国顧客Eへの販売(商流④a)においては、完成品は受託製造者Cから発送(物流④b)されることとなるため、メキシコにおけるVATの課税が免除される。
- 委託者Bが行う米国顧客D1への販売(商流③a)においては、完成品は受託製造者Cからメキシコ国内のD2へ配送されることとなるが、D2もIMMEX登録事業者である場合には、輸出入申告手続を適時行うことによって、取引③aおよび③bはメキシコからの輸出とみなされ、メキシコにおけるVATの課税が免除される。
- 受託製造者Cが製造する完成品が、NAFTAの原産地規則を充足する場合には、米国への完成品の輸入に関して、NAFTAの特恵関税率が適用される。
- 受託製造者Cは、グループ内において果たすべき事業上の機能および負担すべきリスクの内容に応じ、あるべき独立企業間価格に基づいた法人所得税の課税をメキシコにおいて受けける。

図表5 ケース1

日本またはその他の国

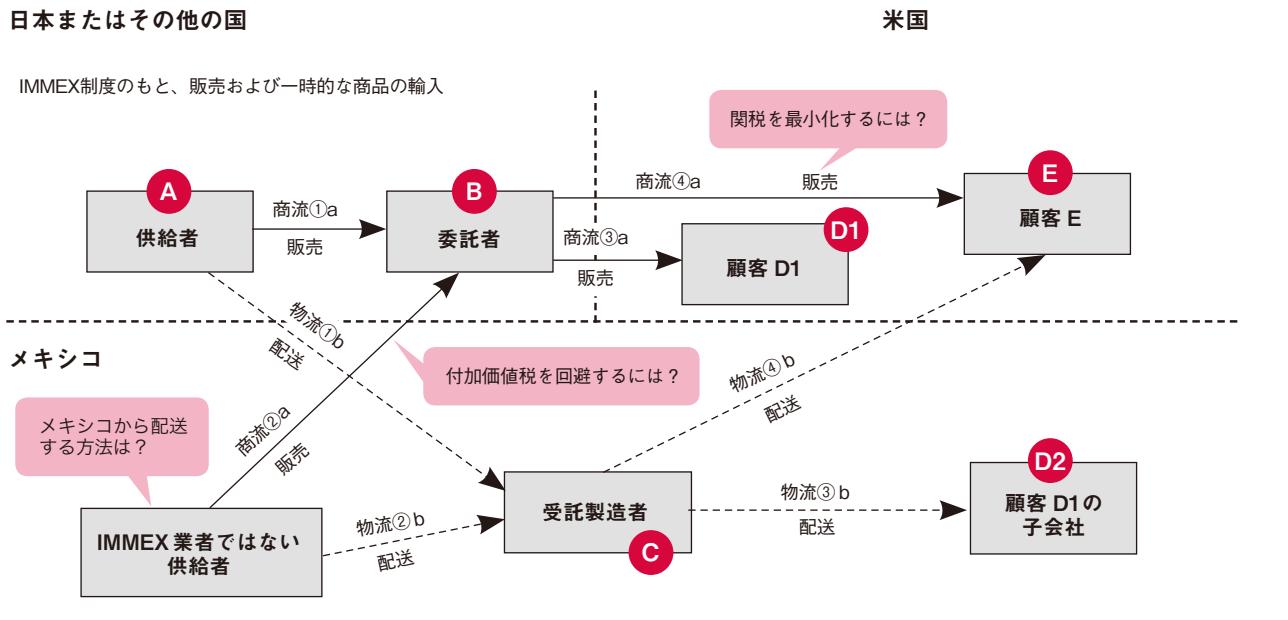
米国



図表6 ケース2

日本またはその他の国

IMMEX制度のもと、販売および一時的な商品の輸入



したがって、ケース1とケース2を比較すると、ケース2では委託者Bがより大きな事業上の機能およびリスクを有することとなるため、受託製造者Cが有する事業上の機能・リスクは限定的となり、事業全体で利益が生じる構造であれば、メキシコにおける課税所得はより小さくなることが見込まれます。一方で、たとえば、より大きな機能・リスクを負担する委託者Bが軽課税国に所在する場合には、グループの実効税負担率が低減されることが見込まれます。ただし、この場合は、タックスヘイブン税制による合算課税の可能性等、法人税等への影響にも留意を要します。

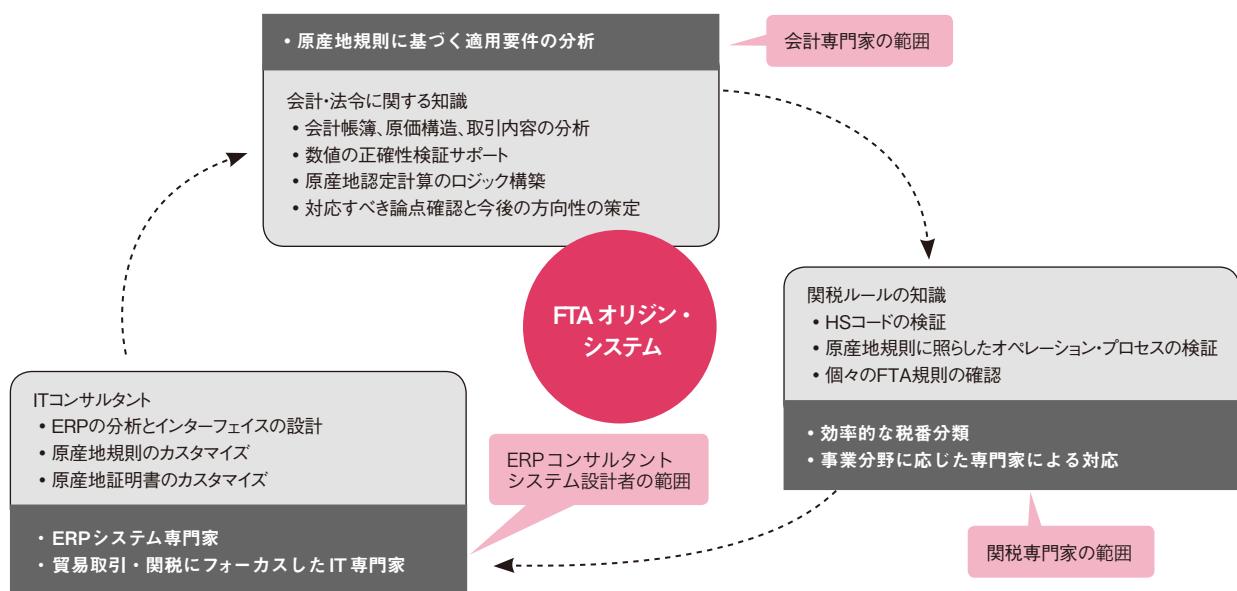
7. オリジン・コンプライアンスを効率的に行う実務対応方法

オリジン・コンプライアンスを行うにあたっては、RVCの計算を正しく行うことが必要です。そのためにはERPシステムを流れる計数を扱うための会計に関する知識、ならびに、関税番号分類および原産地規則の確認等のための関税およびFTAに関する知識が必要となります。

会計専門家は、RVCの計算に必要な原価情報を会計帳簿、原価計算書等から収集するとともに、適正なRVC計算ロジッ

図表7 オリジン・コンプライアンスに必要な各機能と相関関係

FTA 利用のためにどのような機能が必要となるか？



クを構築し、必要に応じてそのロジックの更新を行います。一方、関税専門家は、関税額の計算要素である税率の判断にあたって必要となる関税番号分類の妥当性を確認し、各FTAの原産地規則の確認を行います。つまり、会社のオペレーションのプロセスが、FTAの原産地規則への準拠性を保証するものであるかどうかを継続的にチェックすることによりはじめて、その基準を満たしていることの客観的な立証が可能となるのです。オリジン・コンプライアンスに必要な各機能とそれとの相関関係のイメージは、図表7のとおりです。

このようなオリジン・コンプライアンス対応業務をすべての貨物についてマニュアルで行なうことは、非常に手間がかかり、効率性およびアウトプット情報の正確性の担保という点からも問題があります。そのため、実際には、FTAに必要な情報を会社が利用しているERPシステムのデータベースのなかで適切にマッピングし、これらを原産地判定ロジックで処理するアプローチが効率的です。これはヒューマンエラー排除の点からも有効です。

また、他社から調達した原材料や部品を利用して製品を製造・輸出するプロセスを経る製造者の多くは、適正なFTAの適用にあたっては輸出者である自社単独での対応では不十分であり、その原材料や部品の供給者（サプライヤー）側にも適切なオリジン・コンプライアンスへの対応を求める必要があり

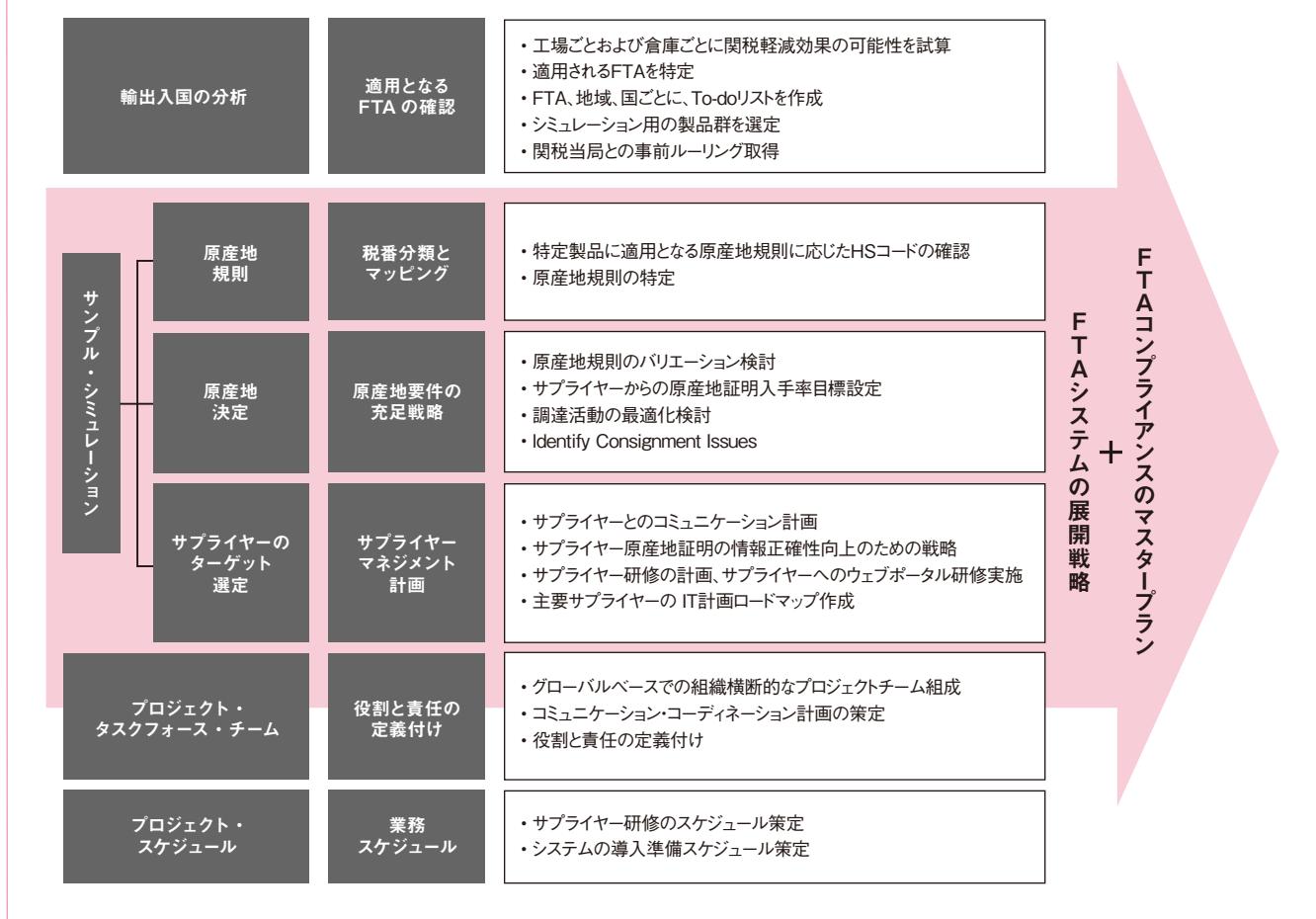
ます。つまり、FTAによる特惠関税率の適用のためには、原材料や部品の調達から輸出までをカバーした、正確なオリジン・コンプライアンスのプロセスを導入する必要があるのです。

なお、ITシステムの導入のためには、ERPシステム等の既存経営・会計管理システムの利用状況とシステムの整合性を分析し、必要なモジュールとインターフェイスを構築する必要がありますが、このような作業には、一般的にオリジン・コンプライアンスに精通したシステムコンサルタントのサポートを受けることが効率的だと思われます。また、サプライヤーからの申告情報の維持と管理は、事後調査への効率的かつ適切な対応のためには不可欠です。

このように、ITシステムによるオリジン・コンプライアンスを効果的に導入するためには、サプライヤー・マネジメントの方法等を含め、オリジン・コンプライアンス実施のための詳細なマスター・プランを事前に準備すべきです。一般に、マスター・プラン策定のために必要な検討項目のイメージをまとめると図表8のとおりとなります。

以上、オリジン・コンプライアンス・プロセスの整備の必要性を述べてきましたが、今後予定されているTPPや欧州連合とのFTAをはじめとしたFTAネットワークのさらなる拡充

図表8 マスター・プラン策定のための検討項目のイメージ



を見据え、日本企業もオリジン・コンプライアンス・プロセスの整備を早急に進めるべき時期にきているのではないでしょうか。

本稿は、旬刊「経理情報」(2013.7.10/No.1352、2013.7.20/No.1353、中央経済社)に寄稿したものに一部加筆したものです。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。
KPMG 税理士法人
関税・間接税 サービス

パートナー
梅辻 雅春
TEL: 03-6229-8070
masaharu.umetsuji@jp.kpmg.com

パートナー
神津 隆幸
TEL: 03-6229-8205
takayuki.kozu@jp.kpmg.com

マネジャー
古賀 弘樹
TEL: 03-6229-8332
hiroki.koga@jp.kpmg.com

ソフトウェア違法コピーの法的リスク サプライチェーンにおける新たなリスク

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社

シニアマネジャー 内山 公雄

ソフトウェア¹違法コピー（以下「違法コピー」という）は、全世界で増加傾向にあります。この状況に対して、ソフトウェアメーカーや業界団体、政府機関などは違法コピーの撲滅を目指して規制や監視を強めています。具体的には、著作権法違反に関する罰則強化やメーカー監査の増加、違反の摘発に繋がる内部通報に報奨金を提供するなど様々な取組みが展開されています。このような状況のもと、製造や物品販売に係る企業が違法コピーで摘発された場合、著作権法違反だけでなく、不正競争防止法に基づく新たなペナルティが課せられる可能性が高まっています。

本稿では、違法コピーの現状を俯瞰するとともにソフトウェアの知的財産権とは何かについて再確認したうえで、著作権法および不正競争防止法の観点から見た法的リスクについて概観します。後者については、特に製造業の関係者はサプライチェーンを通貫する新たなリスクとして認識し、状況によっては早急に対応を検討する必要があるかもしれません。

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。



内山 公雄

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- 全世界でソフトウェア違法コピーは増加傾向にあり、特に新興国で深刻な状況である。
- 国内外で著作権法違反による罰則強化や外部監査の増加など、規制や監視が強化されている。
- 違法コピーにより組織が被るリスクの影響範囲は、企業自身とグループ会社など比較的狭い範囲に限定され、その範囲でリスクをコントロールすることは比較的容易であった。
- 近年、米国において違法コピーの責任を問われ、製造業者が製品の輸入を差し止められるなど、不正競争防止法（Unfair Competition Act.）を根拠とした米国における取締りが新たなリスクとしてクローズアップされている。
- このリスクは、違法コピーがサプライチェーンを形成する新興国の下請会社で発覚した場合であっても（認識していたか否かに依らず）委託元の製造業者が責任を問われることがある。

1 広義の「ソフトウェア」は、「プログラム」以外に音楽、画像のデータなども含む概念であるが、本稿では狭義に捉え「プログラム」と同等の意味で用いる。

I 違法コピーの現状と事例

1. 違法コピーの現状

ソフトウェアの業界団体であるBSA | The Software Alliance (BSA | ザ・ソフトウェア・アライアンス)²が、33カ国約

15,000人のPCユーザーを対象に実施した第9回「BSA世界ソフトウェア違法コピー調査2011」では、以下のポイントが取り上げられています。

① 全世界のPCソフトウェアの違法コピー率は、2010年の調査結果と同様に42%であった。

② それに対して、違法コピーによる損害額は、2010年の588億USドル(5兆2,920億円)³に対し2011年は過去最高額となる634億ドル(5兆7,060億円)を記録した。

図表1 各国のソフトウェア違法コピー状況

…上段:損害額(百万) …下段:コピー率

	2011	2010	2009	2008	2007
中国	US \$ 8,902	US \$ 7,779	US \$ 7,583	US \$ 6,677	US \$ 6,664
	77.0%	78.0%	79.0%	80.0%	82.0%
インド	US \$ 2,930	US \$ 2,739	US \$ 2,003	US \$ 2,768	US \$ 2,025
	63.0%	64.0%	65.0%	68.0%	69.0%
ベトナム	US \$ 395	US \$ 412	US \$ 353	US \$ 257	US \$ 200
	81.0%	83.0%	85.0%	85.0%	85.0%
マレーシア	US \$ 657	US \$ 606	US \$ 453	US \$ 368	US \$ 311
	55.0%	56.0%	58.0%	59.0%	59.0%
タイ	US \$ 852	US \$ 777	US \$ 694	US \$ 609	US \$ 468
	72.0%	73.0%	75.0%	76.0%	78.0%
フィリピン	US \$ 338	US \$ 278	US \$ 217	US \$ 202	US \$ 147
	70.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%
インドネシア	US \$ 1,467	US \$ 1,322	US \$ 886	US \$ 544	US \$ 411
	86.0%	87.0%	86.0%	85.0%	84.0%
ブラジル	US \$ 2,848	US \$ 2,619	US \$ 2,254	US \$ 1,645	US \$ 1,617
	53.0%	54.0%	56.0%	58.0%	59.0%
メキシコ	US \$ 1,249	US \$ 1,199	US \$ 1,056	US \$ 823	US \$ 836
	57.0%	58.0%	60.0%	59.0%	61.0%
ロシア	US \$ 3,227	US \$ 2,842	US \$ 2,613	US \$ 4,215	US \$ 4,123
	63.0%	65.0%	67.0%	68.0%	73.0%
トルコ	US \$ 526	US \$ 516	US \$ 415	US \$ 468	US \$ 365
	62.0%	62.0%	63.0%	64.0%	65.0%
南アフリカ	US \$ 564	US \$ 513	US \$ 324	US \$ 335	US \$ 284
	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	34.0%
米国	US \$ 9,773	US \$ 9,515	US \$ 8,390	US \$ 9,143	US \$ 8,040
	19.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
日本	US \$ 1,875	US \$ 1,624	US \$ 1,838	US \$ 1,495	US \$ 1,791
	21.0%	20.0%	21.0%	21.0%	23.0%

出典: BSA世界ソフトウェア違法コピー調査2011を基に筆者作成

2 本部を米国ワシントンDCに置くBSAは、全世界80カ国で活動している世界最大のソフトウェア業界団体であり、メンバー企業としてマイクロソフト、アドビシステムズ、オラクル、オートデスクなど約70社が参加する。

3 1USドルを90円として換算。

- ③正規のソフトウェア購入額は新興国と先進国との間で大きく隔たっている⁴。
- ④企業の意思決定者は、他のPCユーザーに比べて違法コピーを行なう頻度が高い。
- ⑤10人中7人のPCユーザーが、技術的進歩を促すためならば開発者に対価を支払うことに同意しており、世論は知的財産権を支持していることがわかる。

①から③の結果を見ると、新興国の違法コピー率が全体の割合を高止まりさせており、また、新興国におけるPC(PCソフトウェア)の急速な普及による全体量の増加が、違法コピー率に変化がないにもかかわらず全体の損害金額を押し上げている原因であると推察されます。

④および⑤は、プログラム著作権保護の重要性を認識しつ

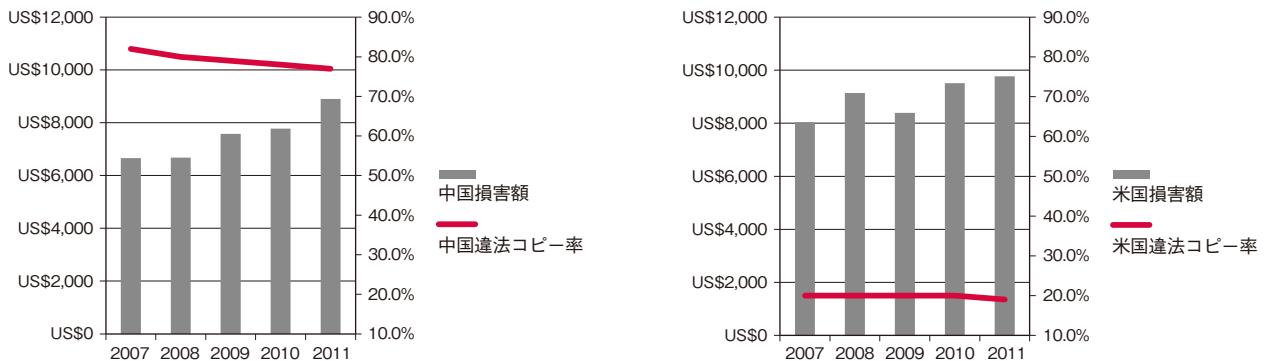
つも、厳しい経済状況の下でコスト削減の圧力に抗うことができず、違法にコピーをしてしまう構図が見え隠れしています。

参考として、BSAの調査結果から新興国と呼ばれる12ヵ国⁵、および米国、日本を抜粋した違法コピーに関するデータを図表1、図表2に示します。

2. 国内における摘発事例

BSAでは、国内における違法コピーに関する事例について、ホームページにリリースしています。最近の事例で特に損害賠償額が大きかったもの3件について図表3に示します。

図表2 中国と米国のソフトウェア違法コピー状況比較



出典：BSA 世界ソフトウェア違法コピー調査 2011 を基に筆者作成

図表3 違法コピーの主な摘発事例

摘発対象	リリース日	概要
デザイン会社 (東京都所在)	2013年9月12日	<ul style="list-style-type: none"> 総額1億167万6,960円で和解が成立。 BSAが開設する「情報提供窓口」に提供された組織内不正コピーに関する詳細な情報(年間平均約400件が寄せられる)が端緒となり、権利者であるアドビ、オートデスク、マイクロソフトの3社が代理人を通じた調査依頼に基づく調査の結果、アドビの「Adobe Creative Suite®」等、オートデスクの「Autodesk® MAYA®」等、マイクロソフトの「Microsoft® Office」等の違法コピーが、合計199本発見された。
労働者派遣会社 (東京都所在)	2012年2月8日	<ul style="list-style-type: none"> 国内における調停としては過去最高額の1億5,000万円で和解が成立。 BSAへの通報が端緒となり、権利者であるアドビ、オートデスク、ソリッドワークス、マイクロソフト、PTC、シーメンス PLM ソフトウェアの6社が、代理人を通じて2011年1月25日付で東京簡易裁判所に調停を申し立てていた。
コンピュータソフト企画制作会社 (関東所在)	2011年9月6日	<ul style="list-style-type: none"> 総額4億3,774万1,088円の世界最高額で和解が成立。 BSAへの通報が端緒となり、BSAメンバー企業の依頼で実施されたコンピュータソフト企画制作会社の社内調査において、アドビの「Adobe Photoshop®」等、オートデスクの「Autodesk® MAYA®」等、マイクロソフトの「Microsoft® Office」等の違法コピーが、合計約1,300本発見された。

出典：BSA ホームページ プレスリリース

4 たとえば、中国におけるPC単位での正規のソフトウェア購入額は、ロシア、インド、ブラジルの1/4未満、米国との比較においては僅か7%に過ぎない。

5 中国、インド、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ブラジル、メキシコ、ロシア、トルコ、南アフリカ

II プログラム著作権について

1. 知的財産権からみたプログラム

知的財産基本法では、「特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関する法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利」を知的財産権とし、それを創作した人の財産として保護することを定めています。

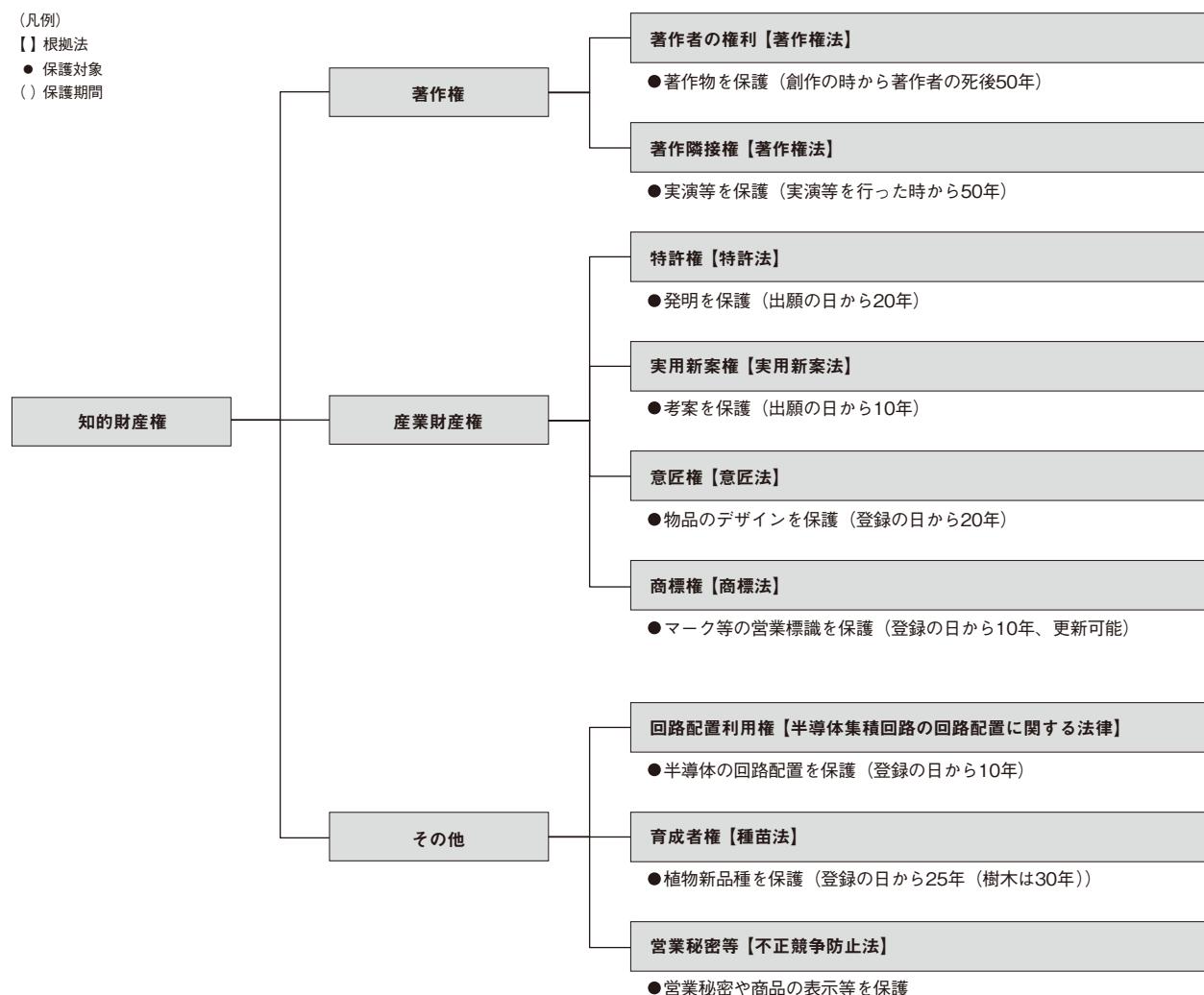
簡潔に表現すれば、知的な創作活動によって何かを創り出した人に対して付与される「他人に無断で利用されない」権利と言えます。

そして、プログラムは創作物と考えることができますため、知的財産権を有することになるでしょう。

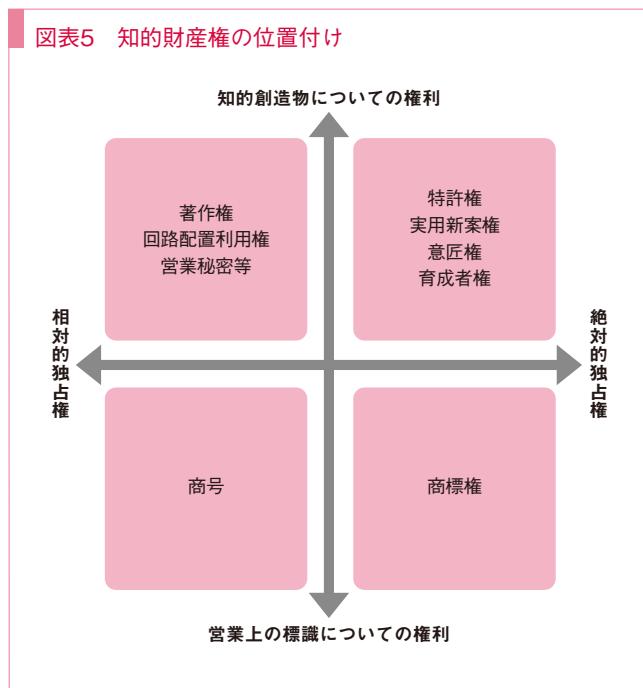
図表4 知的財産権の種類

(凡例)

- 【】根拠法
- 保護対象
- () 保護期間



出典：「著作権テキスト～初めて学ぶ人のために～平成25年度」（文化庁長官官房著作権課）を基に筆者作成



3. プログラム著作権

著作権法第10条第1項第9号では「プログラムの著作物」を著作物として記載しており、そのうえで法第2条第1項第10号の2に「電子計算機を機能させて一の結果を得ることができるようこれに対する指令を組み合わせたものとして表現したもの」をプログラムと定義しています。

本稿では、プログラムの違法コピーに付随したリスクや管理態勢について解説しますが、違法コピーの保護対象は「著作者の権利」における「著作権（財産権）」、とりわけ「複製権」であるとの理解のもとで話を進めていきます。

複製権は、法第21条において「著作者は、その著作物を複製する権利を専有する」と規定されます。したがって、著作物がプログラムの場合は、USBやCD、ハードディスク等の物理的媒体に記録する行為に係る権利が「複製権」に該当すると理解できるのではないでしょうか。

さらに、法第47条の3第1項では「プログラムの著作物の複製物の所有者は、自ら当該著作物を電子計算機において利用するために必要と認められる限度において、当該著作物の複製または翻案（これにより創作した二次的著作物の複製を含む）をすることができる」としています。

この条文はプログラムの所有者が著作者の財産権を侵害せずに複製できるケースを規定するものと捉え、該当する行為は違法コピーにあたらないと解釈し、下記事由で著作者以外が行う複製行為は正当であり、それ以外の理由で行う複製行為は違法コピーと理解できるかもしれません。

- ・ プログラムの復旧に供するバックアップ
- ・ ソース・プログラムをオブジェクトに変換する過程での複製、翻案（コンパイル）
- ・ バグの修正や使用者のコンピュータで使用可能にするための改修過程での複製、翻案
- ・ バージョンアップのための複製、翻案
- ・ ハードディスクやフラッシュメモリー等の記憶装置・媒体を内蔵する機器の「保守」、「修理」、「交換」のための複製
- ・ ネットワーク上での送信障害防止や効率化のためのインターネットサービスプロバイダー等の事業者によるバックアップ等

なお、法第47条の3第2項では「但し、複製物の所有者が、当該複製物（同項の規定により作成された複製物を含む）のいずれかについて滅失以外の事由により所有権を有しなくなった後には、その者は、当該著作権者の別段の意思表示がない限り、その他の複製物を保存してはならない」とあり、それでもなお複製物を継続して保持した場合は法第21条の複製みなされ、違法コピーを問われる可能性を否定できないでしょう。

III 違法コピーに関するリスク

著作権者としてのソフトウェアメーカーや業界団体等の訴訟により親告罪⁶に問われることが、違法コピーで懸念されるリスク（金銭的損害リスク、レビューションリスク等）です。これらのリスクの影響範囲は、企業自身とグループ会社等の比較的狭い範囲に限定され、その範囲でリスクをコントロールできました。

ところが最近、サプライチェーンの一部に違法コピーが発見された場合に不正競争防止法（Unfair Competition Act、以下「UCA」という）を適用し、製品の販売差し止めや不買等に繋がる動きが米国で活発化しています。サプライチェーンは、自社とは資本やブランド等が異なるビジネス上の関係に限定された企業を含みます。そのため容易に統制をとることができず、それが先進諸国の中でも製造業者や販売会社等に新たなリスクをもたらしています。

本章では、違法コピーにかかる従来のリスクを振り返り、さらにサプライチェーンにまで波及する新たなリスクについて事例を交えて見ていきます。

1. 従来のリスク

(1) 金銭的損害リスク

違法コピーが明らかになった場合、著作権者は、「侵害行為の差し止め」、「損害賠償」、「不当利益の返還」、「名誉回復等

6 被害者等の告訴権者による有効な告訴の存在が公訴提起（刑事裁判をすること）の条件とされる犯罪

の措置」に関して民事請求が可能となり、損害賠償や不当利益の返還の費用が発生します。具体的には、利用ソフトウェアの正規ライセンス費用に加え、損害賠償金、遅延損害金の支払いです。また、当事者間で解決に至らない場合には訴訟へと発展し、その結果、さらに訴訟費用や弁護士費用等の負担が発生します。

また、平成18年の著作権法改正に伴い、刑事罰として、違反者（上司や経営者も同罪の可能性）には10年以下の懲役または1,000万円以下の罰金、企業には3億円以下の罰金が科されることになりました（図表6参照）。

（2） レピュテーションリスク

金銭的損害リスクに加えて、社会的な企業イメージ、ブランドや信頼の毀損等のレピュテーションリスクが発生し、潜在的顧客を含む顧客や売上げの喪失に繋がります。

最近では瞬時に社会全体に広がる傾向が強く、さらに各種伝言板やまとめサイト等を媒介することで情報に尾鰭がついて拡大し、企業ダメージが大きくなることが考えられます。

（3） 情報セキュリティリスク

法的リスクではありませんが、違法コピーの元プログラムが海賊版等の場合は、正規ソフトウェアに比べてコンピュータウイルスやワーム等のマルウェア（悪意のあるソフトウェア）が仕込まれている可能性が高くなり、ウィルス感染が企業内ネットワークや顧客サービスを提供するシステムに広がれば、業務が停止するだけでなく顧客にも影響が及びます。また、

サーバ等に管理者が気付かない侵入経路が仕込まれることにより技術情報や個人情報、インサイダーに係る情報等の重要な情報が漏えいする懸念も高まります。以上の結果、顧客等による損害賠償請求の発生や社会的な批判に晒される等により、金銭的損害リスクやレピュテーションリスクに繋がる懸念があります。

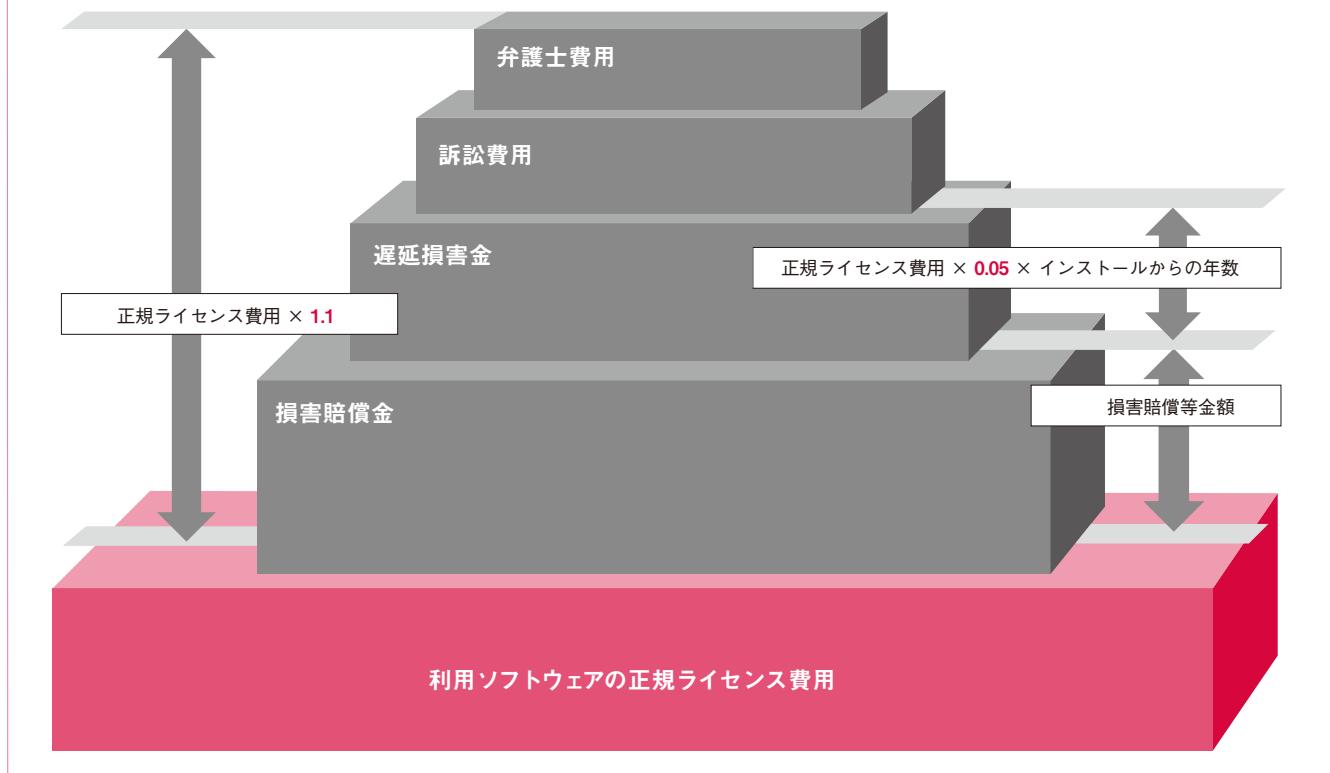
2. 新たなリスク

（1） 背景（事業環境のグローバル化）

アジアや南米等の地域における新興国と呼ばれる国々は、豊富な労働力と安価な賃金を背景に自動車をはじめ家電、衣類、食品、医薬品等、多岐にわたる製品や部品の製造拠点として、グローバルサプライチェーンの一部を形成しています。新興国の工場で生産された製品の販売、あるいは部品等の中間製品を利用した完成品の製造は、より安価な製品を供給し競争優位に立つために先進諸国の事業戦略上欠かせない選択肢となっており、日々拡大する傾向にあります。

その結果、文化や法規制等が異なり、さらにコンプライアンス遵守や品質管理、情報セキュリティ管理等の成熟度が異なる国々を跨ぐ形でサプライチェーンが形成されます。サプライチェーンが製品の生産を目的とする枠組みであることから、各企業は、製造各拠点における品質確保を喫緊の課題として品質管理態勢の優先的な整備を進めてきました。しかし、情報セキュリティやコンプライアンスの遵守等の管理態勢は不十分な状況であり、重要な情報の漏洩やウィルス感染の拡大、あ

図表6 著作権違反に伴う賠償金額イメージ



るいは法令等の違反により操業停止命令を受けるなど、様々なリスクが存在しています。

このような状況のもと、不正競争の観点から違法コピーのソフトウェアを使用して製造された製品の差押えや販売停止等の制裁措置をとる動きが米国で活発化しつつあります。そこで、サプライチェーンを巻き込む新たなリスクを理解するために米国の動きについて概観します。

(2) 知的財産権を侵害する製品に対する国家的規制

① 1930年米国関税法第337条

米国では、輸入における不公正措置により国内産業に損害が生ずる不公正輸入慣行に際して、外国からの輸入品排除や不公正慣行の差止めを命ずる法令（1930年米国関税法第337条）が制定されており、知的財産侵害に対しても頻繁に適用されてきました⁷。

② 米国通商法301条

米国は、従来から外国の不公正な貿易政策・慣行等に対する制裁措置の根拠規定として、1974年通商法301条を有していました。1988年包括通商競争力法により、優先国・慣行に関する調査開始の義務化、行政当局の裁量範囲の限定、制裁措置採用の簡素化の特別手続きに係る1989年および1990年の時限措置として、スーパー301条が定めされました。当該条項は、その後1994年3月に復活後1997年に失効しましたが、1999年3月の大統領令で2001年までの期限で復活した後、再び失効しています。

③ スペシャル301条

前述した1988年包括通商競争力法の成立に際して、知的財産分野に限定して不公正慣行（知的財産の十分かつ効果的な保護の否定や知的財産に依拠した米国民の公正かつ公平な市場アクセスの否定等）を行使する国を包括的に調べ、対抗的制

裁の発動措置をとるためにスペシャル301条が制定・発効され、現在も効力を発しています。

本条項は、米国通商代表部（以下「USTR」という）が不公正慣行を行っていると認めた国を、「優先国（priority foreign country）」、「優先監視国（priority watch list）」、「監視国（watch list）」、あるいは別枠で最も厳しい「306条監視国」に分類して対応を行う制度です。

USTRは、1974年米国通商法181条に基づき、外国の貿易制限的な政策・慣行等（貿易障壁）に関する「外国貿易障壁報告書（NTEレポート）」を毎年4月に策定し、大統領および議会に提出します。そのレポート策定に際して、各界のロビイスト（IIPA⁸、IACC⁹、QBPC¹⁰、INTA¹¹、米国商工会議所等）、有権者、議会、産業貿易諮問委員会（ITAC-15）、米中経済安全審査委員会（USCC）等と対話を実施して証拠の収集を行います。

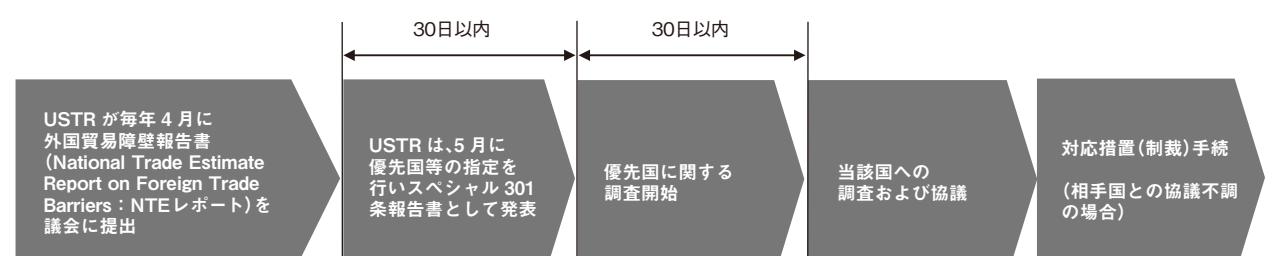
そして、1974年米国通商法182条に基づき同報告書の提出から30日以内に「スペシャル301条報告書」を作成し、この中で知的財産保護の不十分な国を「優先国」として特定します。USTRには、「優先国」に対する調査および当該国との協議が義務付けられており、協議が不調の場合は対応措置（制裁手続）が進められます。優先国の撤回はいつでも可能ですが、議会への説明が必要となります（図表7参照）。

因みにUSTRが2013年5月1日に発表した「2013年スペシャル301条報告書」では、海賊版の氾濫の悪化や米国政府等との（改善）協議に対する不誠実等の理由により、ウクライナが「優先国」として指定されています（図表8参照）。

(3) 各州の規制動向と適用事例

「I違法コピーの現状と事例」において、BSAの調査結果から2011年の違法コピーによる損害額が過去最高額となる634億ドル（5兆7,060億円）を記録したこと、また、中国、ロシア、

図表7 スペシャル301条の手続



出典：内閣府知的財産戦略本部・権利保護基盤の強化に関する専門調査会資料（2004年3月9日）を基に筆者作成

7 1990年から2007年までの18年間に調査対象となった件数は320件であり、うち日本を対象とする事案は49件である。

8 国際知的財産同盟

9 国際模倣対策連合

10 品質ブランド保護委員会

11 国際商標協会

図表8 スペシャル301条指定国リスト(2013年)

指定レベル		2013年 指定国		2012年 指定国 (参考)	
		国数	国名	国数	国名
優先国 (Priority Foreign Country)	• 誠意ある交渉を怠っている • 適切で効果的な知的財産権保護を提供するための二国間・多国間協議後にも大きな進展を見せなかった	1	<u>ウクライナ</u>	0	—
優先監視国 (Priority Watch List)	• 当該国市場において、知的財産権保護、法執行に関して特別な問題が存在する	10	アルジェリア、アルゼンチン、チリ、中国、インド、インドネシア、パキスタン、ロシア、タイ、ベネズエラ	13	アルジェリア、アルゼンチン、カナダ、チリ、中国、インド、インドネシア、イスラエル、パキスタン、ロシア、タイ、ウクライナ、ベネズエラ
監視国 (Watch List)		30	バルバドス、ペラルーシ、ボリビア、 <u>ブラジル</u> 、ブルガリア、 <u>カナダ</u> 、コロンビア、コスタリカ、ドミニカ共和国、エクアドル、エジプト、フィンランド、ギリシア、グアテマラ、 <u>イスラエル</u> 、イタリア、ジャマイカ、クウェート、レバノン、メキシコ、 <u>パラグアイ</u> 、ペルー、フィリピン、ルーマニア、タジキスタン、トリニダードトバゴ、トルコ、トルクメニスタン、ウズベキスタン、ベトナム	26	ペラルーシ、ボリビア、 <u>ブラジル</u> 、ブルネイ、コロンビア、コスタリカ、ドミニカ共和国、エクアドル、エジプト、フィンランド、ギリシア、グアテマラ、イタリア、ジャマイカ、クウェート、レバノン、メキシコ、ノルウェー、ペルー、フィリピン、ルーマニア、タジキスタン、トルコ、トルクメニスタン、ウズベキスタン、ベトナム
306条監視国 (Section 306)	• 優先国に指定されていたが、誠意ある交渉に入るか、もしくは進展を見せている	2	<u>中国</u> 、パラグアイ	1	パラグアイ

出典：USTR スペシャル 301 条報告書（2013 年）を基に筆者作成 ※下線は昨年から変更があった国

図表9 違法コピーに対する各州、議会の動き

年月	対応内容
2011年11月	36州および3地域の司法長官が、連邦取引委員会(FTC)の不正競争事務局に取り締まり強化を要請する書簡を提出
2012年4月	上院中小企業委員会に所属する16名の議員が、前記書簡を引用しFTCに対して違法コピーへの迅速な対応を要請する書簡を提出
2012年8月	19名の議会中小企業委員会所属議員が、違法コピーに対応する最良の解決策に向けて州政府と協力して取り組むようFTCに書簡を提出
2012年	ミズーリ州およびニューヨーク州議会は、FTCおよび州司法長官に違法コピー対応を訴える事案を決議

出典：New York Law Journal を基に筆者翻訳

インド、ブラジル等の新興国市場の台頭がその結果に大きく関与していることを述べました。また、2011年にMicrosoft社の依頼でKeystone StrategyがBSAや政府の統計報告に基づいて行った調査¹²によれば、正規のライセンス利用料金を支払う米国企業に対して、違法コピーを使用する新興国企業が年間平均約29億ドル、ソフトウェアの償却期間である5年間で見た場合144億ドルの競争的優位を得ていると報告されています。このような状況に対する米国政府の動きは以下のとおりです。

外国取引における不正競争に関する連邦レベルでの対応は、一般的に連邦取引委員会法 (Federal Trade Commission Act.

(以下「FTC Act.」という))に基づき実施されます。FTC Act.は、不公平な競争方法 (unfair methods of competition) のほか、不公平・欺瞞的な行為または慣行 (unfair or deceptive acts or practices) に対して、あくまで連邦が訴訟を起こすための法令であるため、州や企業が訴訟を起こす権利を許容していません。州や企業が外国企業の不公平競争に関して訴訟を起こしたい場合は、連邦が訴訟を起こすまで待たねばなりませんが、前述したように米国内企業への競争的不利をもたらす状況であるにもかかわらず、連邦政府の対応はこれまで極めて消極的でした。これに対し議会や各州は事態を静観するだけでした。

く、連邦の迅速な対応を喚起すべく働きかけを活発化しています（図表9参照）。

また、米国内の多くの州は、既にFTC Actの第5条¹³をベースとして民間の個別事案に適用し得るUCA（FTCとほぼ同様であることから「baby FTC Act」と称される）を有しており、違法コピーの使用が判明した輸入製品に同法を適用する判例の出現（主な事例¹⁴は図表10参照）や、違法コピーに直接対応し得る改定を行うなど、FTCに依存するだけでなく州として

対応する動きが活発化しています。訴訟の事例自体はまだ多いとは言えませんが、事例の間隔が短くなっていることからも、今後同様の訴訟が増加する可能性を暗示していると言えるでしょう。

米国各州がUCAを適用する目的は、違法コピーを使用することでコスト優位性を發揮する外国企業に自州（自国）が得る筈の収益と雇用を奪われることを阻止することにあります。

「図表1：各国のソフトウェア違法コピー状況」に示したと

図表10 各州における違法コピーの主な摘発事例

年月	州名	対応内容
2013年6月	テネシー州	BSAは、同州にアフターセールス市場向けとして自動車タイヤ製品を輸出していたタイの会社が違法コピーを使用しているとして、同州司法当局にUCAに基づく訴えを起こしていた。州司法長官は、同社製品を入国時点で差し押さえるとともに、タイ当局およびタイの米国大使館を通じて和解へと導いた。
2013年1月	カリフォルニア州	州司法長官は、同州に衣料品を輸出している中国およびインドの衣料品会社にUCAを適用して訴訟を起こした。本訴訟で着目すべきは、事前に被告会社のコンピュータの検査が実施され、Microsoft® Windows® や Microsoft® Office などマイクロソフト社製ソフトウェアの違法コピーが物的証拠として提出されたことである。（Adobe、Symantec、Corelのようなメーカー製ソフトウェアの違法コピー使用も主張している）また、カリフォルニアの衣料産業や輸入規模などから違法コピーによる損害規模を算出し、同業種のようなマージンの低い産業で違法コピーを使用するコスト優位性について説明した。
2012年10月	マサチューセッツ州	州司法長官は、同州に製品を輸出していたタイのシーフード製造会社にUCAを適用して告発。同企業は、告発内容を認め、今後マサチューセッツ州に輸出する関連製品の製造に際して違法コピーを使用しないこと、および罰金として10,000ドルの支払いを合意した。

出典：New York Law Journal、The Wall Street Journal を基に筆者翻訳

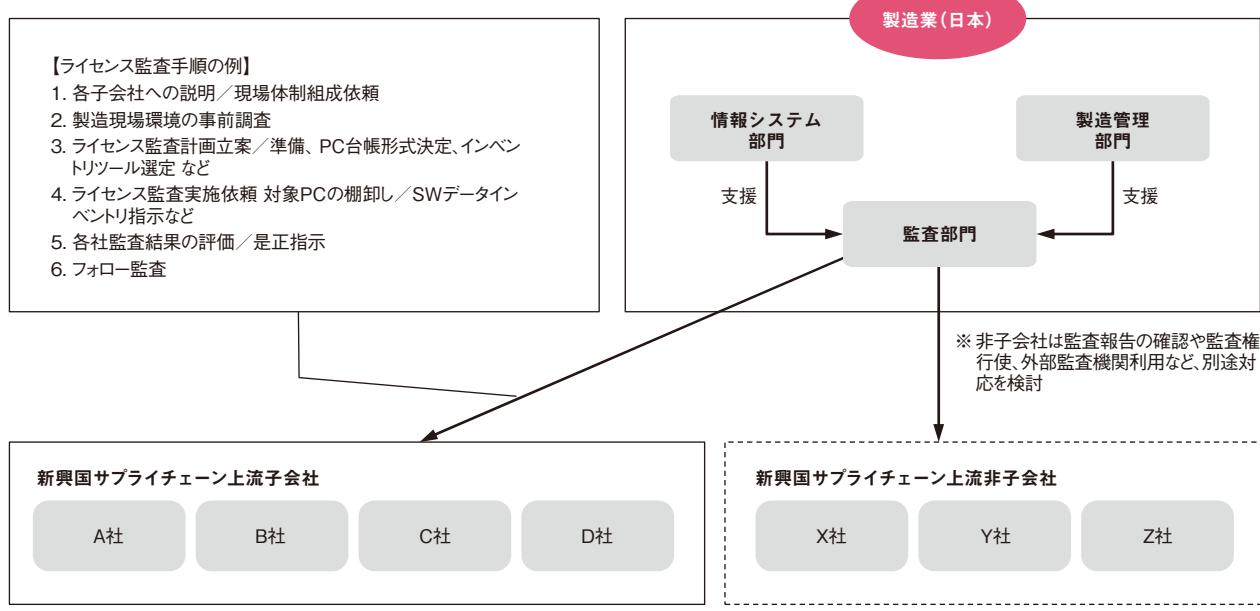
図表11 違法コピーの管理態勢整備のポイント

No	ポイント	概要
1	サプライチェーン調査	サプライチェーンを構成する各エンティティ（グループ会社、サプライヤー等）におけるソフトウェアライセンス管理態勢の現状を調査、把握する。
2	管理方針決定	調査結果に基づきリスク評価を行い、リスクレベルおよび統制可能性等を勘案したうえで対象範囲および管理レベルを決定する。
3	体制整備	管理方針に基づき、全体を統括する責任者および機能の割り当て（あるいは新設）、グループ会社やサプライヤーを含めた体制を整備する。 ※ サプライヤーに対してはライセンス管理態勢に係る要請（責任者の設置、定期的な教育や監査の実施など）および遵守／維持状況の報告、監査権などを含めた契約を締結するなどが考えられる。
4	ソフトウェア資産管理態勢構築	ソフトウェア資産（PC、ソフトウェア、ライセンスおよび関連部材）のライフサイクル（取得、導入、異動、廃棄）を管理する態勢を構築する。 ※ 各ソフトウェア資産に係る最新情報の維持と各情報間の紐付けを確実にできる仕組みの整備を検討することが重要なポイントとなる。
5	教育実施	関係者に対して、法令遵守（知的財産保護等）の重要性、違反した場合のリスク、ライセンス管理手続きなどについて定期的な教育を実施し、恒常的な啓発を行う。
6	ライセンス監査／改善 ※ ライセンス監査体制（例）は図表12参照のこと	自社、グループ会社等、および可能な範囲でライセンス監査を定期的に実施し、ライセンス違反の摘発や管理態勢の改善を図る。 ※ サプライヤーは、監査結果の報告や監査権に基づくサンプリング監査、外部監査機関の利用等により遵守状況とリスクを確認し、必要に応じて是正を要請する。

13 不公正な競争方法や不公正・欺瞞的な行為または慣行を禁止する。

14 図表中には未記載であるが、2013年4月に1件の事例が報告されている。

図表12 ライセンス監査体制(例)



おり、日本における違法コピーの利用比率が低いことは明らかです。しかし、我が国の製造業者の多くは新興国企業をサプライヤーを持つサプライチェーンを形成するケースが多いため、米国市場に製品を輸出している企業は、製造過程でサプライヤーを含めた各社が違法コピーを使用していないことに関する説明責任が問われることになります。なお、ワシントン以外の州では、サプライヤーの違法コピーを認識していたか否かにかかわらず、発注者の責任が問われます。これまで、自社の拠点やグループ会社などの範囲における統制が求められていましたが、今後は従来の統制範囲を超えた管理が求められることになります。

(4) 今後の取組み

著作権侵害の観点に立った従来のリスクとサプライチェーンを巻き込む新たなリスクの相違は、統制範囲の広がりと難しさに繋がります。すなわち、統制対象としてサプライヤーが加わることにより物理的な管理対象数が増えることはもちろんですが、外国企業が対象に含まれることを考え併せると、距離、文化、内部統制レベルなどすべてにおいて直接的な統制の守備範囲外となる難しさが現出します。そのような環境において違法コピーを阻止する管理態勢を整備、維持することは、極めて困難な取組みとなることが予想されます。しかし、本章で概観したとおり急速に規制が活発化している以上、少なくとも米国を市場とする製造業にとっては新たなリスクへの対応が迫られていることは疑いようのない事実でしょう。

最後に、違法コピーに係る管理態勢整備のポイントを図表11、また、ライセンス監査体制(例)を図表12に示し、本稿の結びとします。

notes

「Adobe Creative Suite®」「Adobe Photoshop®」は Adobe Systems Incorporated (アドビシステムズ社) の商標です。

「Autodesk® MAYA®」は米国および/またはその他の国における Autodesk, Inc.、および/またはその関連会社および系列会社の登録商標または商標です。

「Microsoft® Office」「Microsoft® Windows®」は米国 Microsoft Corporation の登録商標です。

その他すべてのブランド名、製品名または商標は、個別の所有者に帰属します。

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 ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー 内山 公雄
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)
kimio.uchiyama@jp.kpmg.com

事業ポートフォリオ組替えによる企業価値最大化

株式会社 KPMG FAS

パートナー 石井 利明

アベノミクスによる経済再生への期待が高まる中、金融政策、財政政策に続く第三の矢である「成長戦略」の実現が、日本企業にとっての大きな課題となっています。一方、「失われた20年」を経る中で、自社の事業構造に歪みが生じてしまっている日本企業も少なくありません。本稿においては、「企業価値」「事業ポートフォリオ」という考え方を用いて、企業の事業再構築のあり方について検討していきたいと思います。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点につきご了承ください。



いしい としあき
石井 利明

株式会社 KPMG FAS
パートナー

【ポイント】

- 企業が継続的に発展していくためには、安定的な企業価値の向上、つまり「価値創造」をいかに行っていくかが重要となる。
- 価値創造は、以下の方策により実現される。
 - ①適正資本配分、②投資効率の向上、③事業リスクの低減
- 価値創造の実現には、自社の事業構造全体の見直し・再構築が不可欠であり、そのためには事業ポートフォリオ戦略の検討が有用である。
- 事業ポートフォリオ戦略の意義は、以下の点に見出せる。
 - ①全社最適の視点、②ゼロベース思考、③明確な判断基準
- 事業ポートフォリオ戦略による企業価値向上施策には以下の方法がある。
 - ①ノンコア事業からの撤退・売却、②事業間シナジー効果の追求、③価値創造事業のM&A

I 事業転換期における日本企業の課題

2012年12月末に発足した第二次安倍内閣が掲げる一連の経済政策、いわゆる「アベノミクス」が大きな契機となり、日本の株式市場は今、大きな転換点を迎えてます。「失われた20年」と言われ長らく低迷を続けていた株式相場は、日経平均株価が2012年11月以降12週連続で上昇する等大きな復調を見せ、2013年5月23日の取引時間中には15,942円まで上昇し、2007年12月以来となる16,000円に迫る水準となりました。

アベノミクスの「三本の矢」と呼ばれる経済政策のうち、「大胆な金融政策」と「機動的な財政政策」については、アナウンスメント効果も含め、円高は正・株価上昇という形で一定の成果を見ましたが、アベノミクスが日本の経済再生という形で本格的な景気回復を達成していくためには、第三の矢である「成長戦略」の実現が不可欠であり、今まさにその可否が市場関係者等に注視されている状況にあります。

一方、現状を見るに、過去20年間、日本企業のROA (Return

On Assets: 総資産利益率) は、欧米企業と比較した場合に相対的に低いという状態が続いている、2008年のいわゆるリーマンショック時には、欧米企業のROAが低下する形で一時的にその差は縮まったものの、2009年以降はその格差がまた元に戻りつつあります。また、リーマンショックを契機に大きく落ち込んだ日本企業のPBR (Price Book-Value Ratio: 株価純資産倍率) の水準についても、2013年の株式相場の上昇により一定の改善は見られたものの、なお依然としてPBRが1倍を超えない(つまり、株価よりも1株当たり純資産額の方が大きい)状態が続いているケースも少なくありません。

多くの日本企業は、1990年代のバブル崩壊以降、“リストラ”や“選択と集中”というキーワードのもと、多くの事業資産の整理を進めてきました。縮小均衡型の経営施策は「出血(赤字)を止める」という意味では即効性がありますが、その結果が、将来の成長力や収益基盤に“経営上の歪み”を生み、新たな挑戦が必要となる現在のこの転換期において大きな足かせになっている、といった場合もあるのではないでしょうか。

【リストラを優先したことによる経営上の歪み】

- ・資金余剰
- ・経営の短視眼化
- ・特定事業への過度な集中
- ・事業間シナジーの断絶
- ・非正規雇用増加等による人材配置、人材育成上の問題、等

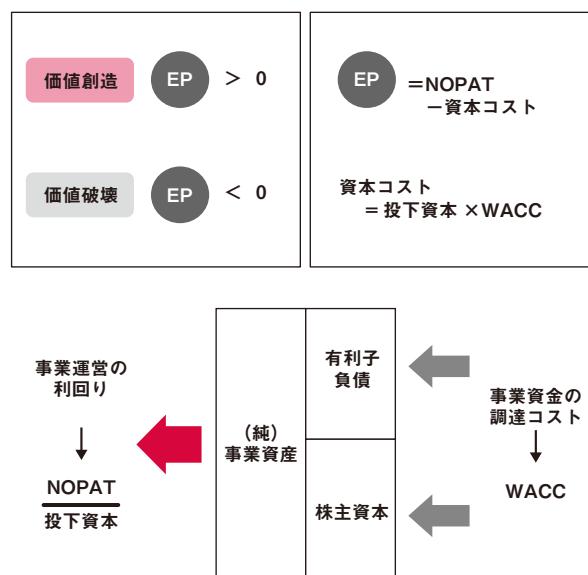
一連の経済政策により、日本企業を取り巻く経済環境は最悪の時期を脱しつつあります。政府による継続的な政策の実行も重要ではありますが、これからは、それ以上に、企業自身が新たな成長戦略を描き、それを基に事業経営を軌道に乗せていくことが日本経済再生に向けての重要な鍵となってくるものと考えます。そのためには、企業が市場における自社の競争力の源泉を改めて見直すことで“経営上の歪み”を克服し、事業の再構築を通じて、自社の成長力、収益性を再獲得していくという努力、取組みを行っていくことが重要となります。

II 企業価値

1. 価値創造と価値破壊

それでは、企業の「成長力」や「収益性」といった指標はどのように定義・測定されるべきでしょうか。企業が継続的な発展を続けていくためには、単に、成長力は「対前年比で売上が伸びている」だけでは不十分であり、また、収益性についても

図表1 EP(経済利益)の考え方



※ EP : Economic Profit(経済利益)

NOPAT: Net Operating Profit After Tax(税引き後事業利益)

WACC: Weighted Average Cost of Capital(加重平均資本コスト)

「営業利益が出ている」だけでは同様に不十分です。

株式会社は、株主から株主資本を拠出され、それを原資として事業活動を行います。よって、株式会社である企業が継続的に発展していくためには、投資者である株主が満足する投資利回りが確保できるだけの株主還元(配当等)を維持していくこと、およびその株主還元ができるだけの利益水準を維持していくことが重要となります。たとえ営業利益が計上されても、それが十分な株主還元ができる水準になければ、投資者の期待に応えられない企業として長期的には衰退していくことになります。また、対前年比で売上が伸びている状況でも、同様に、投資利回りの改善につながらない成長は長期的には株主から見放される結果になるでしょう。

このように、株式市場や株主期待に着目して測定を行う利益指標にEP (Economic Profit : 経済利益) という概念があります。EPは、税引き後事業利益から資本コストを控除して計算します(図表1参照)が、これはまさに「投資者が期待する投資利回り以上の税引き後利益を稼ぐ力があるかどうか」を計算した指標であり、よく、EPが正の場合を、企業価値を創出している状態として「価値創造」と言い、EPが負の場合を「価値破壊」と呼びます。

2. 企業価値指標の有用性

EPのような企業価値指標を経営判断に用いることのメリットには以下のようなものが挙げられます。

(1) 可視化

企業価値の向上に寄与しているかどうかを、直接的かつ客観的に把握することができるようになり、事業全体の構造を、価値創造/価値破壊の観点から、包括的に把握することに役立ちます。

(2) 時価概念

企業価値の測定を定期的に行うことによって、事業の「時価」を把握する事が可能となります。EPであれば、毎年EPを算定することにより、価値創造の推移をリアルタイムに管理する事が可能です。

(3) 実務的汎用性

企業価値は、①M&Aの実務、②会計実務(“のれん”の減損テスト等)において広く採用されている考え方であり、実務上の親和性が高く、また業績評価や投資基準・撤退基準の設定に活用する等、応用の範囲が広い点も特徴となります。

3. 価値創造のための経営施策

では、事業から安定的なEPを生み出せる力を獲得する、言い換えれば、継続的な「価値創造」が可能な形に事業を組み

立てるためには、どのような経営施策の実行が求められるでしょうか。EPは、その計算式を整理すると、①ROIC (Return On Invested Capital: 投下資本利益率)、②WACC (Weighted Average Cost of Capital: 加重平均資本コスト)、③投下資本の3つの構成要素に分解されます。

$$\begin{aligned} EP &= NOPAT - \text{投下資本} \times WACC \\ &= \left\{ \frac{NOPAT}{\text{投下資本}} - WACC \right\} \times \text{投下資本} \end{aligned}$$

つまり、EPは①ROICを改善し、②WACCを引き下げ、③投下資本のバランスを調整する（適正資本配分）、のいずれか（あるいはその組み合わせ）を行うことで大きくすることができます。本稿では、これらの施策の実行を「事業ポートフォリオ戦略」の視点から検討していきます。

III 事業ポートフォリオ

1. 事業ポートフォリオ戦略とは

事業ポートフォリオ戦略とは、自社が展開している事業群の構成、組み合わせを最適化することで、事業全体のパフォーマンスを向上させることを企図した経営方針およびそれらを実行する経営施策を言います。企業価値創造を目指す場合、事業ポートフォリオ戦略に求められる要件は、①適正資本配分《投下資本》、②投資効率の向上《ROIC》、③事業リスクの低減《WACC》のいずれかの効果が期待できるものとなります。

2. 事業ポートフォリオ戦略の類型

よく知られている事業ポートフォリオ戦略には以下のようなものがあります。

(1) BCGマトリックス

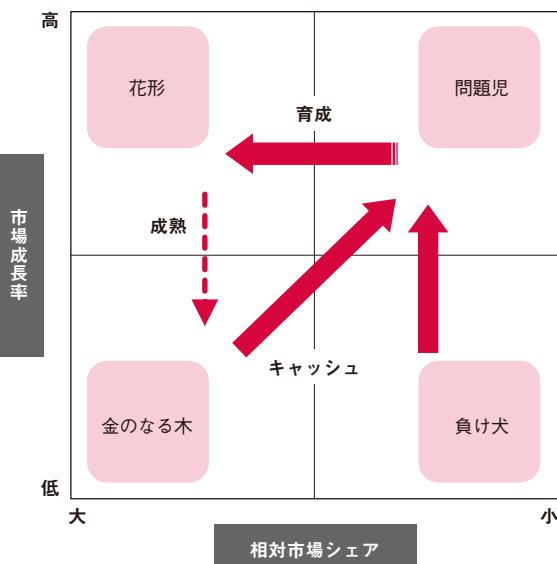
図表2は、BCGマトリックスとして知られているモデルで、ボストン・コンサルティング・グループが1970年代に提唱したモデルです。「市場成長率」と「相対市場シェア」を評価軸として事業をマッピングし、それぞれの事業のライフサイクルに合わせて「経営資源の最適配分」（特に、キャッシュフロー・マネジメント）を効率的に行うことを目的としたポートフォリオ戦略です。

(2) GEマトリックス

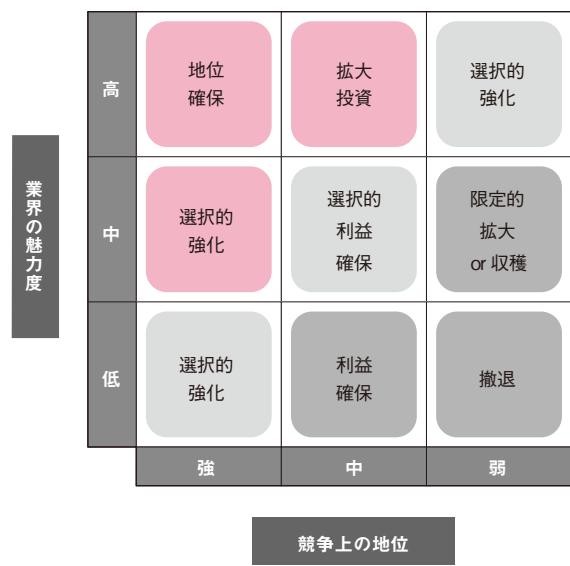
BCGマトリックスはわかりやすく、事業のプロットも容易ではあるのですが、事業評価が単純化されすぎており、また事

業間の関連性が考慮しにくい、という批判がありました。これらの欠点を補う形で開発されたモデルとしてゼネラル・エレクトリック社とマッキンゼー＆カンパニー社が開発したGEマトリックス（図表3）があります。GEマトリックスは、BCGマトリックスの「市場成長率」の代わりに「業界の魅力度」、「相対的市場シェア」の代わりに「競争上の地位」という指標を用います。「業界の魅力度」や「競争上の地位」という指標は、検討している市場や自社の状況により企業ごとに異なり、市場の安定性や競合状況、規制環境等の定性評価も含まれる複合的な指標として設定されます。評価軸を工夫し、包括的な指標として設定され、単純化による意思決定の誤りを最小化し、また、事業環境の分析や自社競争力の分析を通じて、自社の戦略方針を多面的に立案できる点が優れています。GEマトリックス

図表2 BCGマトリックス



図表3 GEマトリックス



は、具体的な施策検討を通じた「投資効率の向上」を図りやすいモデルと言えます。

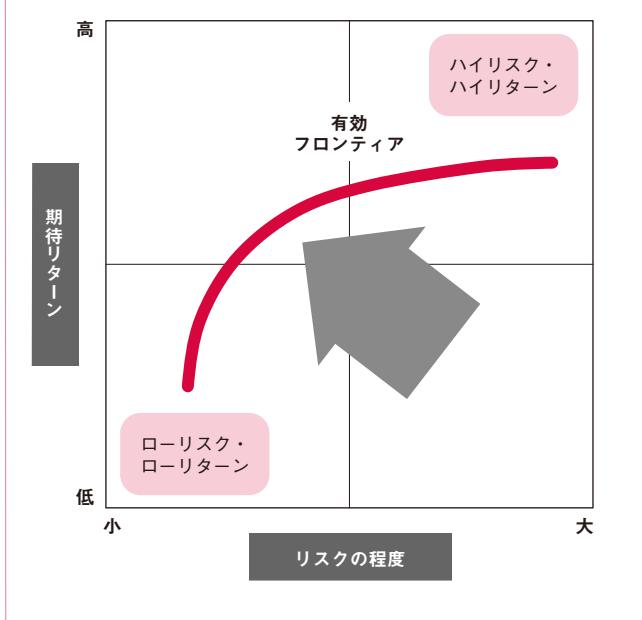
(3) リスク・リターンマトリックス

また、金融ポートフォリオ理論を事業戦略に当てはめたモデルもあります(図表4参照)。リスク・リターンマトリックスでは、評価軸として「期待リターン」と「リスクの程度」が使われ、自社の事業それぞれのリスクをポートフォリオとして管理することで、事業全体としてのリスクとリターンのバランスを図ることを企図したものになっています。このモデルでは、事業間の補完関係(成長ステージの補完、景気・需要動向の補完、等)についても反映することができるため、環境変化への対応力強化を通じた「事業リスクの低減」に効果的であると言えます。

事業ポートフォリオの評価軸には、ここまでに類型として取り上げたものに限らず様々なものが考えられます。事業のマッピングにあたっては、自社が今取り組むべき最優先の事業課題が明確化でき、また、それを乗り越えていくために必要となる経営施策が導き出せるよう、十分に議論を尽くし自社なりの評価軸を工夫し設定することが重要です。

企業価値最大化を目指して事業ポートフォリオ戦略を考える場合には、事業評価を行う指標のうち1つは企業価値の概念を反映したものとすることが有用です。これには、前述のEP(経済利益)や、EPOC(EP ÷ 投下資本)等の指標が挙げられます。

図表4 リスク・リターン マトリックス



3. 企業価値向上施策の検討

企業価値向上を図るために個々の事業を改善・強化を行っていくことはもちろん重要ですが、事業ポートフォリオ戦略においては、個々の事業の枠を超えて事業全体のパフォーマンス向上のために、「事業再構築」を重視して施策を検討していくことに特徴があります。事業再構築、つまり事業ポートフォリオの組替えにより企業価値を向上させるための具体的な方策には次のようなものが考えられます。

(1) ノンコア事業からの撤退・売却

単純に、価値破壊の状況にある(EPがマイナスである)事業から撤退あるいは売却すれば事業全体のEPOCが向上することから、短期間に企業価値向上を図る必要がある場合には重視される方法です。ただし、事業撤退・売却を安易に行うこととは、中長期的にはかえって企業の競争力を弱めてしまう可能性があるため、その判断は慎重に行うことが必要です。事業撤退・売却の判断にあたっては、EPの状況等に合わせて、以下の要素を合わせて検討することが重要となります。

【事業撤退・売却の判断にあたっての検討要素】

- ・自社の競争基盤(技術、ブランド、人材、顧客関係等)との関連性
- ・補完関係の喪失等の他事業への影響
- ・事業の成長ステージ(将来的な事業成長の可能性)
- ・撤退コスト

事業撤退や売却は、新しく事業投資を行うよりも判断が難しく、また、顧客・取引先への責任、従業員雇用の問題等、その実行においても多くの困難が生じやすい取組みです。そのため、低成長・低収益の状態が長く続いている事業であっても赤字でなければ放置されたままになっている、という場合も多いのではないでしょうか。事業ポートフォリオ戦略を検討することの意義の1つは、こういった判断や実行が難しい施策に対しても、その必要性や効果を等しく経営施策の議論の俎上に載せることができる点にあります。

(2) 事業間シナジー効果の追求

事業ポートフォリオを構成する個々の事業は、まったく独立して事業運営を行っているわけではなく、多くの場合、相互に関連性を有しています。ある製品分野のサプライチェーンの川上分野(開発/製造等)と川下分野(販売/サービス等)といった場合もあれば、顧客や調達先が共通である場合もあります。まったく別の事業を行っている事業間でも、管理部門が共通である場合や人材交流がある場合、資金繰り上の補完関係や景気変動に対する補完関係がある場合等も、やはり相互に関連性があると言えます。このような事業間相互の関係性に着目し、相乗(シナジー)効果を追求することで全体の企業価値を

向上させる方法は、事業ポートフォリオ戦略の実行において中核的な施策となります。

事業シナジーとして思いつきやすいのは、間接部門を共通化しコスト削減を図る「コストシナジー」ですが、企業価値を最大化していくためには、継続的な事業成長が図れるような「収益シナジー」をいかに実現するかの方がより重要となります。収益シナジーを実現していくためには、自社の競争力の源泉となる資産（技術、人、ノウハウ、ブランド、顧客関係等）に対して重点的に資源配分を行うことが必要となりますが、事業ポートフォリオの分析は、限りある経営資源を必要とする事業分野に効率的に配分する上で有用なツールとなります（図表5参照）。

(3) 価値創造事業のM&A

自社の事業ポートフォリオの再構築を検討する場合、既存事業が有する経営資源だけでは十分なシナジー効果が期待できない場合もあります。そのような場合には、価値創造に寄与しうるような事業を買収する等のM&Aについても、事業ポートフォリオ戦略の選択肢の1つとして検討することが必要です。

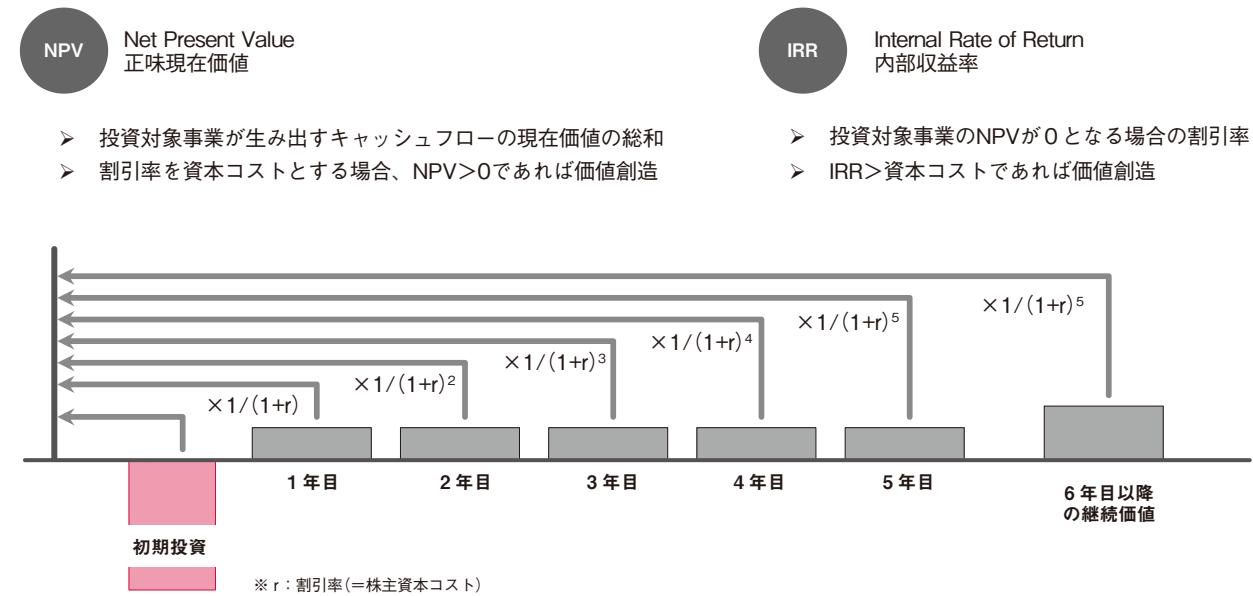
では、「価値創造に寄与できる」M&Aというは、どのようなものを指すのでしょうか。M&Aを実行する場合には、通常、買収事業に対する対価（初期投資額）が必要となりますので、買収事業のEPあるいはEPOCが単純に正であるだけでは十分ではありません。初期投資額も考慮した上で、事業投資から得られる収益が投資者の期待リターンを上回っていることが必要となります。これらを表す指標としては、NPV（Net Present Value：正味現在価値）やIRR（Internal Rate of Return：内部収益率）といった指標があります（図表6参照）。

基本的には、M&Aを行う事業のNPVが正（あるいはIRRがWACCの水準以上）である場合には、事業ポートフォリオ全体の企業価値は向上することになります。ただし、投資の意思決定を行う際には、事業投資先のNPVやIRRを考慮するだけでなく、M&Aが既存事業に与える影響についても同時に検討することが重要です。M&Aの実行により、比較的簡単に上記の事業間シナジーが発揮される場合は問題ありませんが、事業投資先を既存事業に統合する際にシステム投資等の大きなコストが発生する場合、シナジーの発現までにかなりの時間を要する場合、事業投資先と既存事業との間に製品の代替関係がある等のディスシナジーがある場合には注意が必要となります。

図表5 シナジー効果の例

種類	具体的な内容（例）
事業シナジー	<p>【両社のバリューチェーン上の活動共有による効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上增加《収益シナジー》 <ul style="list-style-type: none"> - 販売チャネルの相互利用 - クロスセリング - ブランドの共同使用 ・コスト削減《コストシナジー》 <ul style="list-style-type: none"> - 重複機能（管理部門／物流部門／情報システム）の削減 - 製造技術・ノウハウの移転 - 共同調達による原材料費の削減、仕入先の選別 - 販売拠点の統廃合、営業人員の削減、等
財務シナジー	<p>【財務面での改善効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・買収企業の税金節約（のれんの償却、繰越欠損金の活用） ・被買収企業の外部調達金利の低減、調達余力の増加

図表6 NPVとIRR



4. 事業ポートフォリオ戦略の意義

自社の継続的な成長力・収益性を再獲得する、あるいは自社の企業価値の最大化を図るということを目標とする場合、事業ポートフォリオの考え方を活用することは以下の点において非常に有意義です。

(1) 全体最適の視点

事業ポートフォリオ戦略の根本は「最適資源配分」にあります。そのために、必然的に、特定の事業や部門の利害のみに捉われない全体最適の視点から事業施策を判断することになります。

(2) ゼロベース思考

事業ポートフォリオ戦略の実行における選択肢は、単なる事業強化策のみならず、事業縮小・撤退、新規事業展開、アライアンス等、多岐にわたります。これまでの事業運営の延長線上でのみ施策を検討するのではなく、ゼロベースの発想で施策の検討を行うことになります。

(3) 明確な判断基準

事業ポートフォリオ戦略の立案にあたっては、一定の評価基準に従い事業評価を行うことになります。自社の事業課題に合致した評価軸を設定することによって、これまでの事業の歴史や思い入れに過度に引きずられない合理的な戦略判断が可能となります。

IV おわりに

企業の経営管理指標に企業価値の概念を取り入れることや、戦略方針の立案に事業ポートフォリオの考え方を活用することは、これまで多くの企業が取り組んできた内容であり、それ自体は決して目新しいものではありません。重要な点は、日本企業を取り巻くこの大きな事業の転換期において、「自社事業の再評価」や「事業構造の再構築」といった課題の重要性が増してきており、そのために「企業価値」や「事業ポートフォリオ」という考え方方が、経営意思決定のクオリティを高める上で役立つ局面が多くなってきているという点にあります。これまでの事業運営から一歩離れて、改めて「事業ポートフォリオの組替えによる企業価値最大化」の方策について、一度考えてみてはいかがでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
パートナー 石井 利明
TEL: 03-5218-6714
toshiaki.ishii@jp.kpmg.com

購買・調達機能の「中枢化」で果たすコスト最適化 中枢化のアプローチと要件、そして障壁

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社

シニアマネジャー 藤井 壮章

企業の競争優位を築く取組みとして、コスト最適化が改めて注目を浴びています。この背景には、コスト最適化が、競争相手に対するコスト優位に加え、差別化優位の実現に資する取組みであることが挙げられます。

本稿では、企業における購買・調達機能の中枢化によるコスト最適化を提唱し、工程管理的な役割から脱皮し、購買・調達機能が中枢化するためのアプローチを、グローバル企業の事例を交えながら、概説します。中枢化にあたっての要件についても整理を試みます。また、中枢化の障壁となる代表的な点について触れ、グローバル企業における実例の紹介を通じて、障壁を開拓するための方向性を示唆します。

さらに、コスト最適化の機運が高まっている製薬業界を取り上げ、Patent Cliff(特許の崖)に対する対応方策としての中枢化について紹介します。

なお、文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りします。



藤井 壮章

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- 経営者は、競争優位の源泉となるコスト最適化を求めている。それに伴い、社内におけるコスト意識の向上が図られているが、持続可能、かつ本質的な対応方策となると試行錯誤を重ねながら学習しているのが現状である。
- コスト最適化の実現施策の1つとして、購買・調達機能の中枢化がある。中枢化にあたっては、購買・調達機能を、従来の工程管理的な役割から脱皮させ、戦略的・解決志向型に変容させることが必要である。カテゴリーマネジメント、およびサプライヤーリレーションシップマネジメントはそのためのアプローチとして有用である。
- 購買・調達機能を中枢化するうえで、購買・調達機能と事業ラインのパートナーシップ、オペレーティングモデルの中央集権化と Source-to-Pay 化、情報通信技術の活用、およびリスク管理が充足すべき要件となりえる。
- 中枢化への障壁としては、購買・調達プロフェッショナルが具备すべき技能の変化、社内における評価指標の不在、および購買・調達に係る知識体系の不完全性が挙げられる。
- 製薬業界では、Patent Cliff の対応方策として、購買・調達機能の中枢化によるコスト最適化に取り組んでいる。

I 競争優位の源泉としてのコスト最適化

不確実性が増し、ブラックスワン的事象が多発するグローバル競争環境の中で企業が競争優位を築く、または維持することは、かつてないほど困難になっています。メガコンペティ

ションといわれる現在の環境下において、今日の経営者の多くは競争優位の源泉をコスト最適化に求めています。なぜならば、コスト最適化が、競争相手に対する古典的なコスト優位に加え、差別化優位の実現に資する取組みであるからです。株主をはじめとする主要ステークホルダーの関心が、長期より短・中期の業績、保有資産よりキャッシュ・フローに軸足が置

かれている状況において、他の取組みに比べ早期に果実化できるコスト最適化に経営者の注目が集まることは至って合理的なことです。

KPMGが欧州を対象に実施した「Business Leader Survey」(2012年)では、全業種にわたって、経営者の最大の関心事がコスト最適化にあるとの結論が同定されています。コスト最適化は、また、国内市場における成長戦略が描きづらくなっている日本企業の経営者にとっても、市場占有率の奪取やロールアップ型M&Aの仕掛けを通じた売上増の取組みよりも実現にあたっての速度が早く、魅力的な取組みだと言えます。

経営者による関心の高まりを受けて、社内におけるコスト意識の向上やコストに敏感な企業文化の醸成が成されていますが、具体的な施策となると試行錯誤を重ねながら学習している企業も少なくありません。また、コスト最適化を人員削減に紐付けるきらいがありますが、人員削減は持続的な施策と呼ぶにはほど遠く、コスト最適化にあたっては、経営者はより本質的な対応方策を模索しているのが現状です。この本質的な対応方策の1つに、購買・調達機能（以下「購買機能」という）の中枢化によるコスト最適化があります。

II 購買機能の中枢化によるコスト最適化

企業における購買支出の対売上高比率は、全業種平均で約47%¹と高い数値を記録しているながら、この支出における購買機能・購買部（以下「購買機能」と「購買部」は同義として使用）の役割・責任は、仕入先との商業条件の改善といった狭義なものに限定されている場合が少なくありません。つまり、購買品・材のユーザーである事業ラインからの需要に基づき仕入先に発注をかけ、迅速な対応を促進するための調整を必要に応じて施し、納期を管理するという工程管理的作業が中心となっているのです。

仕入先とのインターフェース機能の提供者、または拡張機能として捉えられている状況下では、このような工程管理的な役割でも仕方ないのかもしれません。しかしながら、今日の購買機能に向けられている経営者の期待は、コスト削減を迫る競争圧力や株主に対するリスク開示の義務に牽引される形で明らかに変容しています。購買機能にかけられている現在の期待を簡潔に表すと、「経営課題に対し、より戦略的に、解決志向型に取り組むための有益なバリュードライバー」となります。つまり、事業戦略を実現するにあたっての蓋然性を高める上での中核機能としての役割が期待されているのです。

III 中枢化のアプローチ例

購買機能の中枢化にあたっては様々なアプローチがありますが、一例として、購買機能の古典的な教義である「コスト削減」から、より付加価値の高い「カテゴリーマネジメント」や「サプライヤーリレーションシップマネジメント」に役割を発展させることで中枢化を図る方法について整理したいと思います。

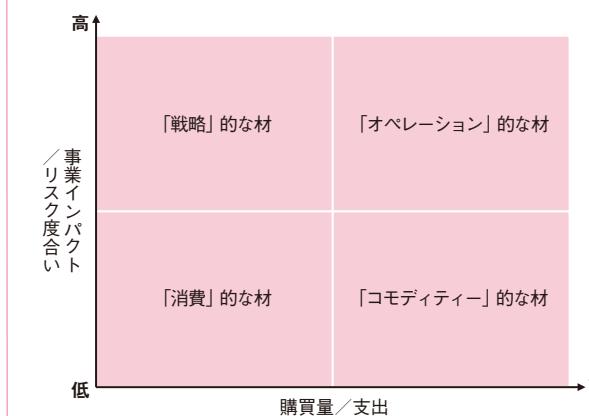
1. カテゴリーマネジメント

もとは小売業から考案されたカテゴリーマネジメントは、小売業者が自社戦略に鑑みて、消費者目線でカテゴリと称される商品分野を設定し、この設定された分野ごとに商品戦略を立案、管理することを狙いとしています。

それぞれの企業の事業戦略に同期する形でカテゴリを定義することが必要ですが、一般的に、製造業の場合は、直接材と間接材に分け、直接材を「原材料（金属）、原材料（化学、プラスチック、ガス）、電子部品、加工材（金属）、加工材（プラスチック）、パッケージ材、非金属鉱産物、繊維、木材、アウトソースしているプロセス」などにカテゴリ化します²。一方、間接材については、「施設管理、出張管理、情報通信技術管理、事務用品、社用車両管理、広告宣伝、その他付加価値サービス（金融／保険・法務・ビジネスコンサルティングなど）、資本設備、物流、アウトソースしているプロセス」などにカテゴリ化することが通例です²。

ここでは、これらに加え、「事業インパクト／リスク度合い」と「購買量／支出」という材の属性の視点をもってカテゴリの整理を試みます（図表1参照）。そして、各カテゴリにお

図表1 材の属性によるカテゴリーマネジメント



1 米戦略購買センター（CAPS Research）、Cross-Industry Metric Report、2012年7月

2 Strategic Global Sourcing、F. Sollish、J. Semanik、2011

いて、購買機能が取りうるイニシアティブについて、中枢化という文脈の中で述べたいと思います。

事業へのインパクトが低く、購買量も少ない「消費」的な材にカテゴリー化されたものについては、プロセスなどによって生じる社内外の取引コストを抑えることがコスト最適化にあって重要になります。よって、購買品の標準化や確実な需要管理に基づく補充に注力すべきです。

「コモディティ」的な材、すなわち、購買量が多い事業遂行上の一般的な必需品については、データの透明性に基づくリアルタイムでの購買支出管理によって、サプライヤーからの調達比率を常時変動化し、それをもとに購買価格を設定することでコスト最適化を目指します。ABB社（スイス）は、このリアルタイムでの購買支出管理を実現した先進的なグローバル企業の一社です。様々なシステムに分散されていた購買支出データを統一仕様で一元化し、適時性と質の確保によって、現在では90%以上の購買支出が可視化されています。

「オペレーション」的な材は、「コモディティ」的な材と同様に購買量が多く、それだけでなく、事業へのインパクトが高いため、事業ラインの需要に加え、シナリオプランニングの技法を活かした供給管理が有用な手段の1つです。特に、原材料の市価における乱高下に対しては、将来起こりうる変化を複数のシナリオとして描き出し、シナリオごとの対応方策をあらかじめ想定しておくことで意思決定の質の向上を図ります。

なお、「オペレーション」的な材については、コスト最適化に加え、材の安定的確保が論点に浮上します。この論点に関しては、材の安定的確保を狙った共同購買という手段が対応方策の1つです。単独でそのカテゴリーの最低購買量に届かない場合は、購買面における他社との提携・連携によって、経済的な価格での材の確保を狙います。

この企業間の提携による共同購買の有効性は、欧州のBuyIn社によって通信業界で実証され、現在では金融業界や電気・水道・ガスの業種においても検討されています。BuyIn社は、通信事業に係るサプライヤーの再編・統合によって引き起こされた通信事業者の交渉力低下、およびサプライヤーからの最低購買量に係る引き上げの圧力を背景に、オレンジ社（仏）とドイツテレコム社（独）の共同出資会社として設立されました。現在では130億ユーロ弱の購買支出を管理しており、オレンジ社とドイツテレコム社の両社に、合算で13億ユーロ／3年のコスト削減効果をもたらしています。

一方、事業へのインパクトが高く、購買量が少ない「戦略」的な材に関しては、購買機能と事業ラインのこれまで以上の協力関係が必要になります。なぜならば、「戦略」的な材は、仕入先との戦略的提携を含む関係強化を通じ、共に進化した形でコスト最適化を図るからです。この深化した関係については、次項の「サプライヤーリレーションシップマネジメント」の中で詳説します。

2. サプライヤーリレーションシップマネジメント

「戦略」的な材におけるイニシアティブに加え、購買機能の中枢化にあたっては、購買機能の役割を「サプライヤーリレーションシップマネジメント（以下「SRM」という）」へ発展させることが重要な要素です。SRMは購買機能によるサプライヤー（仕入先）管理を包括的に施す上での概念です。カスタマーリレーションシップマネジメントが企業・顧客間の価値最大化を狙っているように、SRMは購買者と仕入先の関係を戦略的に適合させ、より最適化した上で両社の経済的効果を最大化することを狙いとしています。

このSRMについては、(1) サプライヤーに係る調査、(2) RFx (Request for Xx)、(3) 評価・選定という一般的な購買手順に仮託し、特色、および手順の目的や考慮点の特徴を明らかにします。因みに、SRMについては、購買戦略の立案が成されていることが前提になります。なぜならば、この購買戦略をオペレーション領域に紐付け、実行手段としての方向性を示すのがSRMであるからです。

(1) サプライヤーに係る調査

SRMに資する手順の1つにサプライヤー市場の調査があります。事前審査の一環で、購買機能がサプライヤーの企業調査（内部環境調査）を実施することは一般的です。ただし、サプライヤーの属する市場や外部環境を含めて網羅的に調査することは稀ではないでしょうか。サプライヤーを理解することに加え、サプライヤーが属する市場や外部環境を認識することで、個々のサプライヤーの資質や適格性を市場の競争環境の中で立体的に把握することが可能になります。さらに、サプライヤーの企業・市場分析結果と自社のサプライヤー選定の基準を比較分析することで得られる結果は、購買プロセスのアウトソース化を含めた自社の要件を最も満たすオペレーティングモデルを考案する際の貴重なインプットになります。オペレーティングモデルについては、さらに後述で触れます。

(2) RFx

購買側がサプライヤーに提示する依頼（RFx: Request for Xx）もSRMに寄与する手順の1つです。中枢化された購買機能では、従来の提案依頼（Request for Proposal、以下「RFP」という）では包含されていなかった情報が含まれます。これまでのRFPは、商用の購買品を対象にする傾向が強くありました。その商用品を原型のまま使用する場合と、個社ごとのカスタマイズを商用品に施す場合の2通りを念頭にRFPを出状していたことでしょう。これがSRMになると、製品の開発・設計段階、場合によっては構想段階からサプライヤーの関与が始動し、部品選択や原価策定などにも貢献します。これまでの「購買者・仕入先」という階層的な関係を見直し、戦略的協業関係へと変容していくことになります。ゆえに、RFPより手前の情報提供依頼（Request for Information）のステップを活か

して、購買者と仕入先が初期の段階から協働態勢を構築することもめずらしくありません。

(3) サプライヤーの評価・選定

SRMに資する手順の最後の例がサプライヤーの評価・選定です。前述のように「購買者 - 仕入先」の関係が戦略志向に発展すると、サプライヤーを評価する際の基準もより戦略的、かつ中・長期的視野に立脚します。価格、納期、品質、技術といった、階層的な関係であった時の主要評価基準の重要性が低下し、サプライヤーの経営ないし事業戦略や購買者との戦略上の親和性、双方にとってのシナジー・価値創造がより重視されます。ゆえに、購買者は、M&Aにあたって買収側が実施するような事業デューデリジェンスに似た評価をサプライヤーに実施することも視野に入るべきではないでしょうか。なお、この価値創造への注力によって、製薬企業のGSK社(英)のように、自社における現在と将来の要件にきめ細やかに対応する術として、購買に係る機能のビジネスプロセスアウトソースを選択する企業が増加傾向にあることは注視すべき動向です。

N 購買機能の中枢化にあたっての要件

購買機能を中枢化する上で充足すべき要件の抽出を試みます。要件の充足度が高ければ高いほど、カテゴリーマネジメント、およびSRMのアプローチによる利益の享受が容易になります。

1. 購買機能と事業ラインのパートナーシップ

購買機能の中枢化にあたっては、購買機能と事業ラインの間のパートナーシップが必要不可欠な要件になります。これを実現するため、購買機能は、事業ラインを含む主要ステークホルダー間の利害合致に貢献し、さらには事業ラインのオペ

レーションに精通していることが必要になります。

また、「仕入先との契約締結・商業条件の交渉」フェーズから関与するというこれまでの通例ではなく、購買プロセスのより早い段階から関与することが必要になります。事業ラインにとっての真の戦略的パートナーに変わることで、購買に係る意思決定に早期から加わり、事業に具体的に貢献できるわけです。

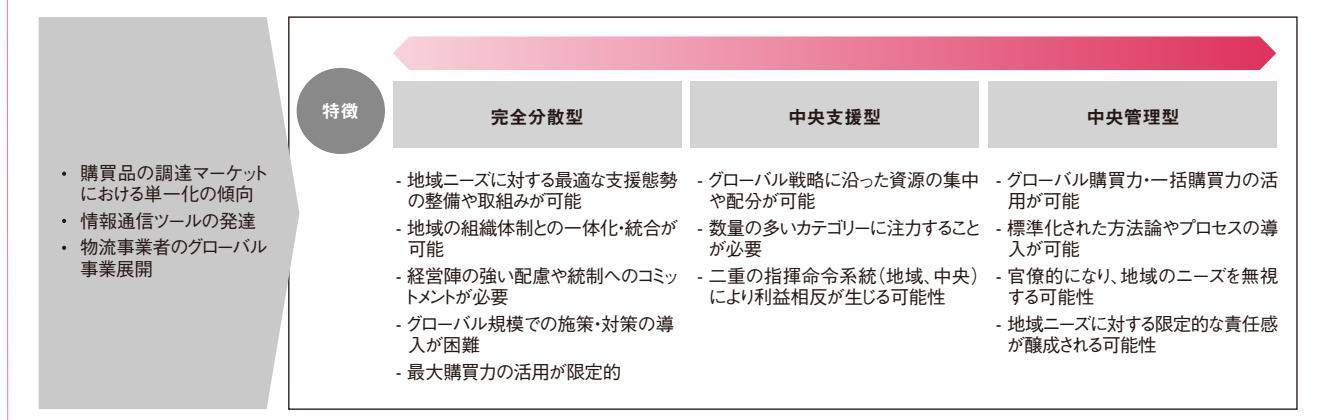
2. オペレーティングモデルの中央集権化と“Source-to-Pay”化

事業ラインと購買機能の戦略的パートナーシップを実現する上での礎となる購買部のオペレーティングモデルの最適化は重要な考慮点の1つです。グローバル市場で存在感を放つ企業の多くは、統制の度合いは違えど、完全分散型ではない、中央、すなわち、グローバル本社に寄った支援型や管理型のいずれかのオペレーティングモデルを採用しています。これは、購買品の調達マーケットのこれまで以上の単一化や情報通信ツールの発達、物流事業者のグローバル事業展開などによって引き起こされている購買機能における1つの潮流であり、オペレーティングモデルの中央集権化は方法論の標準化や購買支出管理データの一元管理、内部統制において寄与します。完全分散型、中央支援型、および中央管理型は特徴が異なり、それぞれ固有のメリットやデメリットを持っています(図表2参照)。

しかしながら、中央集権的なオペレーティングモデルを敷き、購買に係る標準的な方法論を導入しても、本来得られる果実をフルに享受していない企業も少なくはありません。日々変化する外部環境の状況に合わせて、企業の最高購買責任者(Chief Procurement Officer、以下「CPO」という)は全体最適と個々の事業ラインの個別最適との狭間で、オペレーティングモデルを常に微調整する必要があるからです。世界中に張り巡らせた購買に係るネットワークと地域密着型の購買機能の間で微妙にバランスをとる繊細な調整が求められます。

オペレーティングモデルの中央集権化に加え、先進的な購

図表2 オペレーティングモデルの類型化



買機能をもつ企業ではモデルの網羅する範囲を“Source-to-Pay(以下「S2P」という)”に拡大しているところもあります。

自動車業界と電機業界の一部は、購買の機能と調達の機能を分離しています。購買の一義的役割は納期管理を含む実行に係るプロセス処理を行い、一方、調達は購買に繋がる手前のサプライヤー選定や価格決定等のプロセスを担っています(図表3参照)。

S2Pでは、この分離をなくし、共通の方法論をもって調達から購買までを一気通貫で実行することを目指しています。なお、ここでの一気通貫とは、必ずしも購買と調達の機能に係る組織を統合することを指しているのではなく、機能としてのミッションや役割、責任を統一化することを意図しています。この一気通貫の実行は、購買支出の可視化・コスト削減をはじめ、手順の標準化、規則順守の徹底、社内外の取引コストの低減、サプライヤー群の統合、リスク管理の実現に寄与します。

3. 情報通信技術の導入・活用

オペレーティングモデルと表裏一体にあるのが、日進月歩で洗練化され、モデルを下支えする情報通信技術(以下「ITC」という)です。オペレーティングモデルのプロセスを効率化する過程で、ITCの導入による効果を測定することを忘れてはいけません。過去の導入に対する総所有コストを定量化し、適正な投資対効果の評価を行っていない企業も散見され、実のある結果に結びついていない原因の同定作業については改善の余地があると言えます。

4. リスク管理

購買機能の中枢化は、裏を返せば、購買機能が中枢化するに至るリスクをはらむ機能であるとも言えます。今日の購買機能に内在する脅威は、人、自然、システムの3点に集約され¹、近年の金融危機や自然災害によって引き起こされた企業のサプライチェーンにおける破綻は記憶に新しいことでしょう。一連の破綻で企業の購買機能におけるサプライヤーリスクの脆弱性が露呈されました。このことからも、CPOや購買部は、購買に係るリスクを日頃の経営アジェンダの俎上に載せる努力を継続することが必要です。

図表3 購買と調達における機能分離



3 Procurement Leaders, 2013

経営アジェンダに載せるためには、購買に係るリスクを正しく理解することは言うまでもなく、リスクを財務、法務、スコープ・スケジュール、環境などに仕分け、それぞれの属性に合った対策を練ることが必要です。リスクの発生確率と影響度に準ずる対策は、回避・転嫁・軽減・受容に収斂されることが一般的です。

V 業界動向：製薬業界の場合

購買機能の中枢化によるコスト最適化の機運が高まっている業界として製薬業界があります。この背景には「Patent Cliff(特許の崖)」と呼ばれる、将来の薬品特許の失効による継続的な収益性確保を不安視する事業環境があります。実のところ、世界の133のブロックバスター新薬(一般的に年商1,000億円以上の医薬品を指す)のうち、13におよぶ医薬品の特許が2013年に切れました³。Patent Cliffによって2,500億ドルの業界売上(2015年)が減少するという予測値もあります³。このPatent Cliffに対抗する対応方策の1つとしてコスト最適化が注目されています。

従来、多くの製薬企業における購買機能は、事業ラインより完全に受け入れられている存在ではなかったと言えるかもしれません。それは製薬企業の中で購買機能が中枢化されておらず、単なる「コスト削減」機能として認識されていたことにも起因していると考えられます。加えて、購買機能を担う部門も、自部門をコスト削減という工程管理的な役割以上の存在として事業ラインに訴求してこなかった傾向があります。

しかしながら、Patent Cliffを発端に、製薬企業における購買機能は劇的に進化し、企業の中における存在感も飛躍的に向上しています。製薬企業における購買機能の進化はKPMGが地域横断的に実施した「The Power of Procurement」調査(2012年)の結果においても顕著に現れています。調査した製薬業界を含むグループの70%以上がカテゴリーマネジメントを、また、63%はサプライヤーリレーションシップマネジメントを積極的に実践していると答えています。

製薬業界における投資額は1,370億ドルに上り、この巨額な投資に対するリターンを現実的な期間で回収することが製薬企業の存続に直結しています³。購買機能の中枢化を高い次元

で果たし、現在も進化を続けている製薬企業A社では、仕入先に対し、金融をはじめ、多様な支援を講じ、仕入先との新たな関係構築、収益モデルの設計を試みています。これを主導し、仕入先に加え、A社内で肯定的な変化を牽引しているのがA社の購買部です。

単なるコスト削減機能から事業ラインにとって付加価値の高い機能へと変容過程にある一方、先述の調査では、調査対象企業のうち70%の企業が中央集権的なオペレーティングモデルを導入していないという結果も確認されています。さらには、サプライヤーリスク管理の成熟度においても平均的な評価に留まっており、今後はオペレーティングモデルの在り方やサプライヤーリスクの管理態勢が製薬企業の購買機能における主要論点になっていくものと推測します。

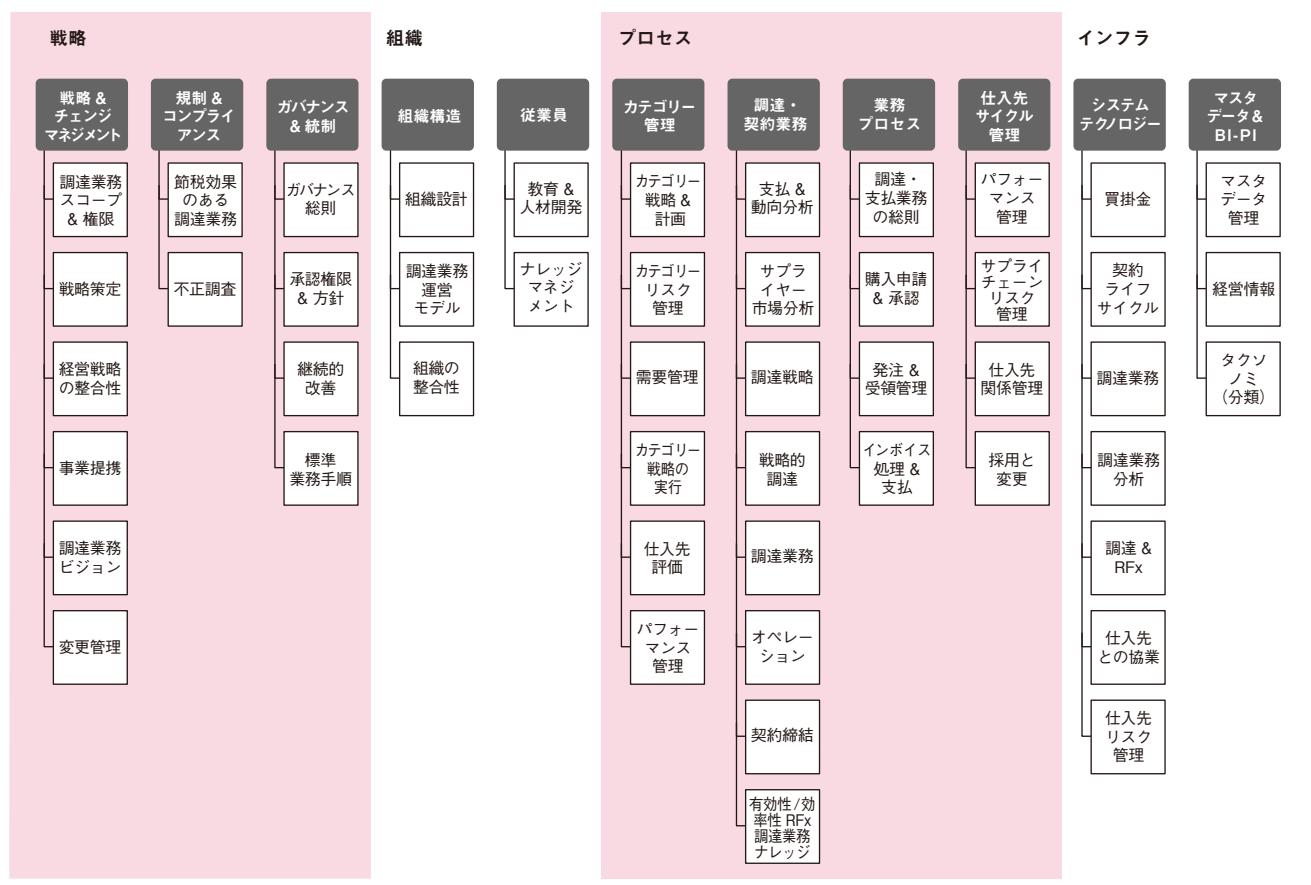
VI 中枢化の障壁

製薬業界の例にありますように、主要論点がコスト削減からオペレーティングモデルの在り方やサプライヤーリスクの管理態勢に移行することに伴い、購買プロフェッショナルが具備すべき技能、およびスキルセットにも大きな変化が生じます。将来の技能ニーズに対応するための先を見越した購買プロフェッショナルの育成はこれまで以上に中枢化にあたっての鍵になります。購買プロフェッショナルは、戦略、組織、プロセス、インフラの4領域の技能を具備することが必要になります(図表4参照)。

ステークホルダー間の利害調整や事業ラインとの協力関係構築、事業ラインに対する解決志向型アプローチに係ることになりますので、これを実現するためのソフト的スキルも必要になります。

この変化以外に購買機能の中枢化において障壁になっている代表的な2点について触れたいと思います。1つは、購買機能の価値提案に対する正当な社内の評価指標の不在です。購買機能における従来からの教義であるコスト削減であれば、支出が可視化できている限り、利益に対する貢献として削減額という形で定量化できました。しかし、購買機能の中枢化に

図表4 購買プロフェッショナルの具備すべき技能



においては、購買機能の評価は単なる削減額ではない、事業ラインの戦略実現への貢献や競争優位性への寄与といった評価基準に移行するのが合理的です。しかしながら、その評価手法の設計は難度が高いものです。購買機能の中核化に適合する評価指標の定義に取り組んでいる企業の1つにプライベートエクイティファンドのKKR社(米)があります。同社は、ポートフォリオ傘下の企業の購買機能に対し、財務KPIに加え、非財務KPIを定義し、購買機能のインパクトモデリングを推進しています。

2つ目の障壁は、中枢化にあたってのアプローチにおける知識体系の不完全性です。経営者の期待値の上昇は購買機能の洗練化を引き起こしていますが、プロジェクト管理のPMBOK (Project Management Body of Knowledge) やビジネスアナリシスのBABOK (Business Analysis Body of Knowledge) のような方法論が世界標準で整備されているわけではありません。ゆえに、先述したように、企業は自社内で試行錯誤を繰り返しながら知識を蓄積し、独自に体系立てています。たとえば、Airbus社(仏)では年間1,200人日の同社社員が購買機能に係る研修を受講しており、そこで購買のノウハウや現地の固有性を考慮に入れた世界標準の方法論を習得しています。

好材料としては、ここ20年の間に購買管理に関する大学院課程を提供する米国の大学が2.5倍に増え、これらの教育機関が横断的な方法論や科学的見地から購買知識の体系化に貢献していることです⁴。また、日本国内においては、購買・調達担当者の資格としてCPP資格 (Certified Procurement Professional) があり、企業の購買・調達業務に従事する者を対象に購買・調達分野における専門知識の習得を支援しています。

VII おわりに

購買機能の中核化によるコスト最適化をアプローチ、要件および障壁という視点でみてきました。企業経営者の期待や関心が高いコスト最適化にあたって、購買機能を中核化することは有用、かつ現実的な方策です。中核化の要件を充足しつつ障壁を乗り越え、中核化のアプローチを実現することは、縮小する国内市場、また非連続的に事業環境が変化するグローバル市場で活路を見い出すうえで1つの有効な取組みと言えます。

本稿のアプローチや事例の多くは、KPMGが現場支援型でグローバルに実践し、対応してきたものです。KPMGマネジメントコンサルティング株式会社では、コスト最適化に資する購買機能の中核化という企業ニーズに応える解を、KPMGグローバルと連携しながら、引き続き提供してまいります。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社
シニアマネジャー
藤井 壮章
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
takeaki.fujii@jp.kpmg.com

⁴ Strategic Global Sourcing, F. Sollish, J. Semanik, 2011

ESG 情報の開示をめぐる動向

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

取締役 船越 義武

財務情報に非財務情報を加味した企業評価の試みが始まって久しく経ちます。従来、社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）として、倫理的側面で投資対象を除外するなど限定的な投資行動だったものが、環境問題や社会的課題への注目の高まり、企業のガバナンスへの監視強化などを受けて、これまで以上に、投資家はESG情報（環境・社会・ガバナンス情報）に着目するようになっています。世界各国の証券市場では、ディスクロージャー制度にESG情報を盛り込む動きも広がりつつあり、広く企業評価に取り入れていこうとする土壤が整いつつあると言えます。一方で、開示する企業側では、このような動きに対応するにあたって、課題が少なくないことが伺えます。したがって、本稿では、まず、ESG情報の取扱いや開示に関する動向を中心に、ESG情報の開示をめぐる企業側の課題にも触れながら今後を展望します。

なお、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します。



ふなこし よしだけ
船越 義武

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
取締役

【ポイント】

- 投資家等の意思決定の際にESG情報を加味する動きが徐々に進んでいる。
- 企業にESG情報の開示を促す法制度や証券市場でのディスクロージャー制度が世界的に広がりを見せている。
- ESG情報の開示にあたって、連結ベースでの開示や、開示情報の信頼性を高めることをさらに期待されるようになれば、課題となる企業が少なくなことが伺える。

I ESG情報の注目の高まり

1. 投資行動の判断要素としてのESG情報

企業評価や投資行動に財務情報のみならず、非財務情報を加味する動きが進んでいます。たばこやアルコールそしてギャンブルや武器など倫理的側面から社会的課題を抱える企業を投資対象から除外（ネガティブスクリーニング）する社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment、以下「SRI」という）は歴史があるのですが、環境問題や社会的課題に積極的に取り組み、そしてガバナンスが優れた企業を選定（ポジティブスクリーニング）する投資手法も採用されてきています。

このような変化をもたらした契機の1つが、当時のアナン国連事務総長の提唱により、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）と国連グローバルコンパクトが2006年に策定し

た責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）と言われています。経済側面に依拠した投資判断による短期の利益追求を目的としたマネーの暴走が金融危機を招いたとの反省もあり、PRIは法的拘束力のない任意の原則ではありますが、受託者責任の枠内でウォールストリートの金融機関にも持続可能な社会を目指す金融行動として注視されています。

機関投資家に対して、その投資行動にESGの要素を組み込むことを求めており、その趣旨に賛同する機関投資家が署名を行うというイニシアチブで、既に全世界での署名機関は、1,200を数えます。日本でも、主な金融機関や運用会社が署名を行っており、様々な形でESGの要素を加味した取組みを進めています。注目すべきは、PRIに基づく取組みは、ESGの要素を反映した一部の投資・運用商品を開発・提供するという形だけでなく、広く投資対象に対してESGの視点から行動を起こす形にも及んでいる点です。具体的には、投資対象のESG面のリサーチを行ったり、投資先企業に対してESG面の改善を要求するようなエンゲージメント（議決権行使）を行ったりする

ことが挙げられます。

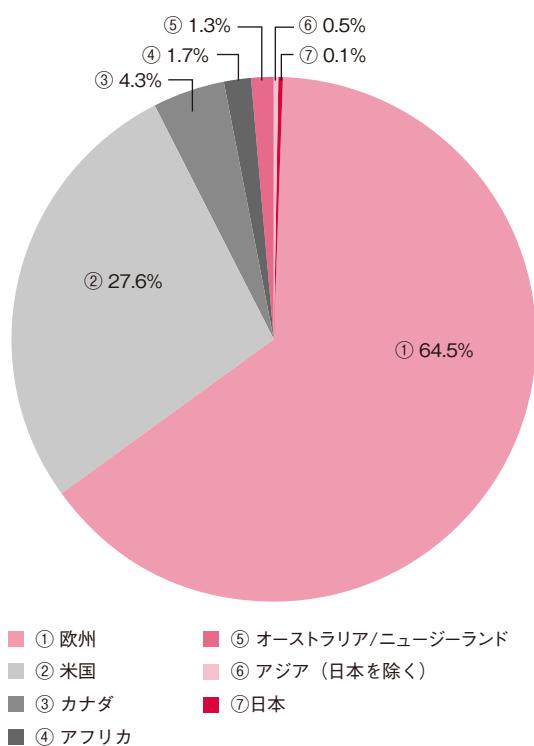
このような投資行動に反映するというESG投資の広がりは、企業の行動やその結果の開示（ディスクロージャー）に少なからず影響を与えており、企業にとっては機関投資家からESGの視点での評価に晒されていることを示唆しています。

2. 世界におけるESG市場

2012 Global Sustainable Investment Reviewによると2012年末時点での運用会社等の運用金融資産の合計は62兆3千億ドル、そのうち、ESG投資の運用資産残高は13兆6千億ドルで、運用される金融資産の約22%相当という調査結果があります。

世界のESG投資市場を地域別の運用資産残高の内訳でみると（図表1参照）、欧州が64.5%（8兆7,600億ドル）、米国が

図表1 全世界のESG投資運用資産残高の地域別内訳



出典: 2012 Global Sustainable Investment Review (Global Sustainable Investment Alliance)

図表2 欧州・米国のESG投資市場の伸び率
(2009年から2012年)

	欧州	米国
2009	7,150	3,060
2012	8,760	3,740
伸び率	23%増	22%増

出典: 2012 Global Sustainable Investment Review, 日本SRI年報2009を基に作成

27.6%（3兆7,400億ドル）となっており、これにカナダ（4.3%, 5,890億ドル）を加えると、欧州・北米地域で世界のESG投資市場の95%以上を占めており、日本はわずか0.1%（100億ドル）に過ぎません。

また、欧州、米国ではESG投資市場は継続的に拡大しており、2009年から2012年の3年間にかけて、両地域ともに20%以上の伸び率を示しています（図表2参照）。欧州では既に市場の49%、米国市場でも11%をESG投資が占めるとみられており、日本企業にとっても無視できない規模に拡大しつつあります。

欧州や米国では、宗教的理由などからアルコール、ギャンブルや武器製造にかかる企業を投資対象から排除する運用方針を掲げるなど社会的にSRIが受け入れられる素地がありました。2000年前後に公的基金・年金基金などが資産運用にESGの観点を取り込むようになり、さらには、2006年にPRIが提唱された際に、欧米の金融機関の署名が広がり、SRIの拡大を後押しすることとなりました。

このような背景から投資意思決定の際に企業のESG情報を積極的に利用する時代に入ってきてていると言えます。世界的な金融情報ベンダーがESG情報のデータを蓄積し、利用しやすい形での提供を開始していることもその表れです。ただ、一言にESG情報といっても、その内容が多岐にわたるため、一定の比較可能性を確保する必要があります。

現状、GRI (Global Reporting Initiative) という国際団体が提供するガイドラインが企業のESG情報の開示にあたっても、事実上の標準という役割を担ってきましたが、あくまでも企業が自主的な開示を行うにあたって、任意で参照するというものでした。昨今、ESG情報の開示をめぐっては、そこから踏み込む形で、各国の法令や、証券取引所によるディスクロージャー制度の一環としてESG情報の開示を求める動きが見られます。次章では、そうした法定・制度開示にESG情報が盛り込まれつつある現況について概観します。

II ESG情報に関する ディスクロージャー制度の動向

1. 諸外国の概況

(1) 欧米

① 英国

英国では、2006年会社法により年次財務報告書（アニュアルレポート）における財務諸表を補完するものとして、非財務情報や記述的情報を記載した取締役報告書（Director's Report）の提出が義務付けられていますが、それを強化するものと言える新規則（Regulations 2013）が2013年10月より施行されています。新規則では、従来、取締役報告書の一部であった「事業概況（Business Review）」の内容を強化した「戦略報

告 (Strategic Report)」を新たに作成することが求められるようになりました。

上場企業は、戦略報告の中で、文字どおり、戦略の記述等、広範な開示が求められているほか、会社の事業や業績等への理解を促すために、ESG情報の開示義務が拡大しています。具体的には、社会や地域社会、人権に関する課題に対応した方針や、方針を担保する情報の開示が新たに求められており、非開示の場合は、その理由を説明する義務を負います。また、取締役や上級管理職、従業員毎の性別内訳についても、新たな開示が求められています。

② 米国

米国における会計基準の設定主体は、米国財務会計基準審議会 (FASB: Financial Accounting Standard Board) が担っていますが、ESG情報については、SASB (Sustainability Accounting Standards Board) という民間団体が開示基準の策定を進めています。

SASBは、業種ごとに重要なESG情報を絞り込み、最終的には、連邦証券取引委員会 (SEC) が提出を求める年次報告である10-Kや20-Fでの開示基準に反映されることを目指しています。既にヘルスケア業界に関する基準案が公表されているほか、今後、金融業界を始め、2015年までに段階的に10業界の基準案を公表する予定となっています。こうした業界ごとに個別の開示基準やKPIを策定する動きは欧州にも見られ、現状は任意の基準ではあるものの、業界内での比較可能性を高めようとする方向性では一致しています。

(2) アジア

① シンガポール

シンガポール証券取引所 (SGX: Singapore Exchange) が、上場企業に対してサステナビリティ報告を促すポリシーステートメントを2010年に発表し、同取引所が従来、開示を求めていた財務やガバナンスに関する情報に加え、環境や社会の側面を加えた包括的な企業報告の重要性を説いています。

2011年には、これを補足する位置付けのガイドライン (Guide to Sustainability Reporting for Listed Companies) が出され、環境や社会に関して推奨される開示項目のほか、サステナビリティ報告書の基本構成が示されています。このガイドラインは、任意のサステナビリティ報告を求めるものですが、2013年には、投資家に対してサステナビリティ報告書の活用方法を提言するガイドライン¹ (An Investor's Guide to Reading Sustainability Reports) を発表するなど、開示情報の活用も視野に入れた取組みが進められていると言えます。

② インド

インド証券取引委員会 (SEBI: Securities and Exchange Board of India) が、上場会社に対して、年次報告の一部としてESG情報の開示を義務付けることを2012年に発表しています。

これは、その前年にインド企業省から出されたESG情報の開示に関する任意のガイドライン (National Voluntary Guidelines on Social, Environmental and Economic Responsibilities of Business) を受けたもので、ボンベイ証券取引所とインド国立証券取引所の上場企業のうち、時価総額上位100社 (2012年3月末時点) が開示義務付けの対象となっています。対象となる企業は、年次報告 (Annual Report) の一部として、Business Responsibility Report² (通称、BR report) の提出が求められ、その中で、ESGの側面でのイニシアチブや活動の進捗状況について記述することが求められています。

(3) その他

以上で触れた各国の他、新興国でも、ESGの開示にかかる制度が段階的に整備されており、簡単な概要のみ図表3に示します。

図表3 その他証券取引所におけるESG情報にかかる主なディスクロージャー制度概要

国／証券取引所	ディスクロージャー制度
南アフリカ共和国／ヨハネスブルク証券取引所	・2011年より上場企業に財務とESG情報を統合した統合報告の提出を義務付け。
ブラジル連邦共和国／サンパウロ証券取引所	・2012年から、上場企業にサステナビリティ報告書作成の有無を報告させ、作成していない場合はその理由の開示を求める。
中華人民共和国／上海証券取引所 深圳証券取引所	・2006年に深圳証券取引所が「上場企業社会的責任ガイドライン」を公表。 ・2008年に上海証券取引所が「上場企業環境情報開示ガイドライン」を公表。

2. 日本の概況

日本においては、企業のガバナンスに関する企業不祥事が相次ぎ、特に海外の投資家からの信用を大きく損ねているという反省から、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示が徐々に充実しています。

東京証券取引所を始めとする証券取引所がコーポレート・ガバナンス報告書の提出を義務付けていますが、幅広い項目の情報開示を報告書という比較可能な形で求めており、利用

1 ガイドラインの詳細は、SGXウェブサイトの“Rulebooks”から入手可能なGuide to Sustainability Reporting for Listed Companiesを参照のこと。

2 BR reportの様式等の詳細は、SEBIウェブサイトの“Legal Framework”と“Issues and Listing”から入手可能なCIRCULAR: Business Responsibility Reportsを参照のこと。

者が意思決定に利用しやすいよう設計されています。

一方、ガバナンス以外の環境や社会に関する情報については、現状、制度的な開示要請はありません。ただ、非財務情報の様々な要素を加味した投資促進を目的に、東京証券取引所が特定のテーマや指標をベースに銘柄（テーマ銘柄）を抽出し、公表する試みを始めており、2012年7月に公表された最初のテーマ銘柄は、ESGがテーマとなっています。その後も、特許競争力や、女性の活躍度をテーマに据えた銘柄が順次、公表されており、ESG情報を始めとする非財務情報の開示を企業に促す1つの動きとして注目されます。

III 企業の課題と今後の展望

最後に、以上で概観したように、これまで以上にESG情報の開示が求められるという新たな潮流を迎えるにあたって、開示を求められている企業側の課題と展望について触れます。

まず、挙げられるのが、開示するESG情報の対象範囲（パウンドラー）に関する事項です。ESG情報を企業評価や意思決定に利用するには、財務情報に基づく伝統的な企業分析を補完するというのが一般的な方向性と考えられます。原則、連結ベースで開示が行われている財務情報を補完する上で課題を抱える企業が多いことが伺えます。

KPMGの調査では、環境に関する情報を連結ベースで開示している企業の割合は40%程度に留まり、社会に関する情報ではさらに低い30%未満というのが現状となっています（図表4参照）。

過去3年間（2010～2012年）での推移を見ても連結ベースでの開示がそれほど進んでいないことから、ESG情報を連結

ベースで収集し、開示することが容易でないことが伺え、今後も継続的に対応を要する企業が多いものと考えられます。

また、ESG情報の開示が進み、その利用が進むにつれ、開示する情報の信頼性がこれまで以上に問われるものと考えられます。企業、あるいは、その開示情報が、一定程度の信頼を得ることは容易なことではありません。図表5のとおり、本拠地をおく国によって事情は異なりますが、日本のような、先進国のグローバル企業においても、高い信頼は得られていないというのが現状で、情報を開示するにあたっても信頼性を高める手立てを要するものと考えられます。

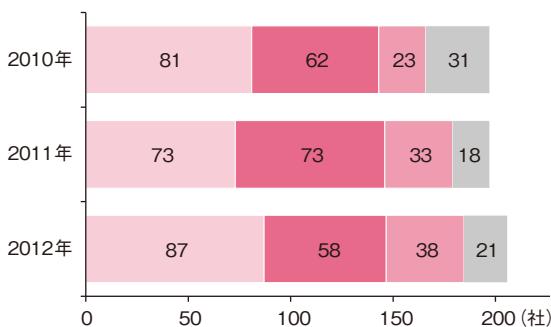
ESG情報の信頼性を高める手段としては、サステナビリティ報告書やCSR報告書に第三者による保証（第三者保証）をつけることが一般的な方法であり、活用を検討することも有用かと考えられます。

なお、KPMGの調査では、第三者保証を受けているレポートの数が2012年に初めて20%を超えており、今後も緩やかな増加傾向が続くことが示唆されます（図表6参照）。

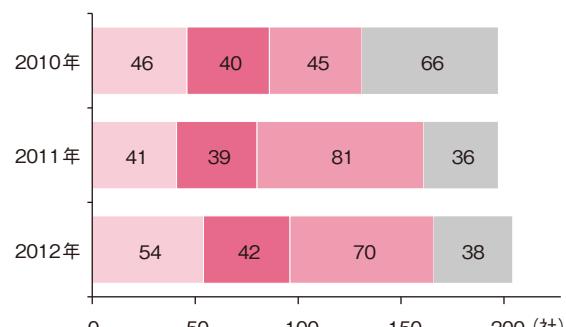
さらに、統合報告を志向する企業が増える中、ESG情報をアニュアルレポートのような事業・財務報告の中で併せて報告するスタイルも珍しくなってきていますが、それに伴い、ESG情報について経営者やIR責任者が直接説明を求められるケースが出ています。たとえば、事業説明会や証券アナリストとのミーティングの場でESGに関する質問が挙がることが想定されますが、企業としての説明責任を果たすには、経営者を始めとする応対者がこうした場面で適切に対応することが重要になってくるものと考えられます。一般にESG情報は、CSRや、環境、人事といったそれぞれ専門的な情報を扱う部門が社内のマネジメントと共に对外的な説明役を担っていますが、今後は、経営者やIR責任者が、こうした部門とこれまで以上に連携のうえ、説明能力を高めていくことも求められ

図表4 ESG情報の開示範囲の推移

環境に関するパフォーマンス指標



社会に関するパフォーマンス指標



■ 原則的に国内・海外連結ベース

■ 原則的に国内連結ベース

■ 原則的に単体ベース

■ その他

【日経 225 の構成銘柄となっている日本企業のうち、サステナビリティ報告書を発行済みの企業 2012年：204社、2011年：197社、2010年：197社】

出典：KPMG あずさサステナビリティ（2013年）「日本におけるサステナビリティ報告2012」

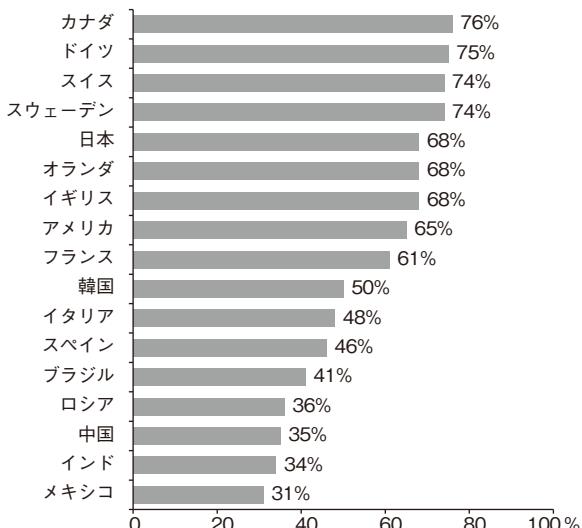
るものと考えられます。

今後、ESG情報の開示や、説明責任を捉えるにあたって、投資家を始めとする利用者の意思決定に資するかどうかという視点がより一層問われようになると、以上で述べたような課題が浮き彫りになる企業が少なくないものと考えられます。こうした課題にできる限り少ない負担で対応するには、事業や財務の諸活動で構築してきた企業内の仕組みや基盤をできる限り活用することが効果的と言えます。たとえば、事業や財務にかかる情報であれば、グループ管理の態勢や情報システムが整備されているのが通常ですので、その中にESG情報の収集を組み込むことも一考です。

また、「通常」のレポートラインにESG情報を組み込むことで、経営者やIR責任者がESGへの理解を深めることにもつながります。

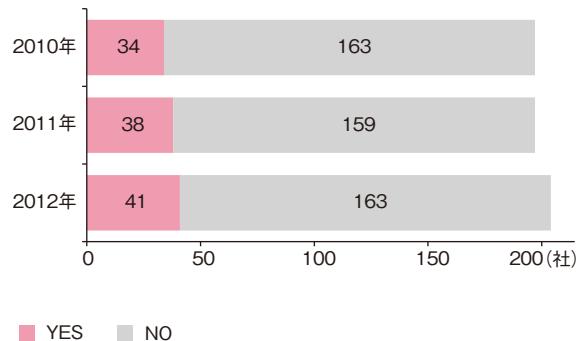
本稿は、ESGについて「開示」という切り口で概説を進めてきましたが、開示のプロセスを通じて、自社のESG活動を通常の事業活動に組み込み、PDCAを循環させ、環境問題や社会的課題の解決、および、企業が目指すべきサステナビリティな未来に向けた企業経営の一助となれば幸いです。

図表5 グローバル企業に対する信頼度(本拠地別)



出典：エデルマン・ジャパン株式会社(2013年)
「2013 エデルマン・トラストパロメーター」から作成

図表6 第三者保証を受けているサステナビリティ／CSR報告書の推移



【日経 225 の構成銘柄となっている日本企業のうち、サステナビリティ報告書を発行済みの企業 2012年：204社、2011年：197社、2010年：197社】

出典：KPMG あずさサステナビリティ(2013年)「日本におけるサステナビリティ報告2012」

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

KPMG あずさサステナビリティは、60カ国にわたり数百名の専門家を擁するKPMGの世界的なネットワークを活用し、企業が「サステナビリティ(持続可能性)」に関する経営上の課題に対処することを支援しています。また、KPMGとして世界的に統一された方法論に基づきCSR報告書に対する第三者保証業務を行っているほか、企業のCSRの領域におけるリスクマネジメントのために環境・安全コンプライアンス調査や人権デューデリジェンス支援などのアドバイザリーサービスを提供しております。

ホームページ <http://sus.kpmg.or.jp>

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

取締役 船越 義武

TEL: 03-3548-5303 (代表番号)

yoshitake.funakoshi@jp.kpmg.com

IFRS任意適用会社の傾向分析

有限責任 あづさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー 吉野 征宏

2013年11月現在でIFRSの任意適用会社は17社（四半期決算からの開示も含む）となりました。これら任意適用の会社および今後IFRS適用を公表している会社は、どのような特徴があるのでしょうか。現在の日本におけるIFRSを取り巻く環境を分析するとともに、IFRSの任意適用会社の開示資料から読み取れる財務数値および基礎数値等を使って、その傾向を分析します。

また、IFRS任意適用会社の傾向分析を踏まえ、今後IFRSの適用の要否およびそのタイミングを考えていくうえで考慮すべき事項は何かを解説したいと思います。

なお、文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りしておきます。



よしの
吉野 征宏
有限責任 あづさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー

【ポイント】

- IFRSの任意適用の要件が緩和され、いわゆる海外展開要件がなくなり、IFRS適用可能会社は約600社から約4,000社に増加した。
- 新たなインデックス「JPXインデックス400」が公表され、日本市場のグローバル化を進める施策が打ち出された。
- IFRS任意適用（予定）会社の財務数値や基礎数値の傾向をみると、業種によってIFRSの適用が進んでいるところもあり、また、のれんの残高が多い会社が積極的に任意適用する傾向にある。
- 今後IFRSの適用の要否およびそのタイミングを決定するうえでは、各社の置かれている状況を適確に捉え、判断する必要がある。

I 日本におけるIFRSの適用環境の変化

1. IFRS任意適用の現状

2013年3月以降新たにIFRSで開示した会社は6社あり、2013年11月末までにおいて、IFRSで決算発表した会社は17社となりました。そのうち、期末からIFRSで決算発表した会社が8社、四半期からIFRSで決算発表した会社が9社となっています。

なお、現在6社がIFRSで将来開示することを公表していることから、IFRS適用を公には発表していない会社も含めると、今後多くの会社がIFRSを適用するものと想定されます。

2. IFRS任意適用の要件の緩和

IFRSを適用する場合、従来次のとおりの「特定会社」と認められる4つの要件を満たす必要がありました（連結財務諸表規則1の21）。

- ① 継続的に適正な財務諸表が作成・開示されている上場会社であること
- ② 連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組みを有価証券報告書で開示していること
- ③ IFRSによる財務報告について適切な体制を整備していること
- ④ 國際的な財務活動または事業活動を行っていること

従来これらの要件を満たして、IFRSを適用するには、特に上場会社で、かつ、海外展開をしていることが求められていたことから、実質的にこれらの要件を満たす会社は約600社でした。その後、IPOを目指す会社からIFRSで上場を目指せるようにしてほしいという要望や、主に国内で事業を展開する会社から海外展開の要件を緩和してほしいという要望が強くなってきました。また、日本におけるIFRSの適用会社数を増

図表1 傾向分析の対象会社(IFRS適用会社および今後IFRS適用公表会社)

No	会社名	業種（東証）	業種（詳細 ^{(*)1} ）	所属取引所	監査法人	IFRS開示開始時期
1	日本電波工業(株)	電気機器	水晶デバイス	東一	あずさ	2010/3
2	HOYA(株)	精密機器	光学機器、レンズ、フォトマスク、ガラス、眼鏡／コンタクトレンズ販売、医療機器	東一	トーマツ	2011/3
3	住友商事(株)	卸売業	総合商社	東一、名一、福上	あずさ	2011/3
4	日本板硝子(株)	ガラス・土石製品	ガラス、ガラス繊維	東一	新日本	2012/3
5	日本たばこ産業(株)	食料品	たばこ、冷凍食品、清涼飲料	東一	トーマツ	2012/3
6	SB Iホールディングス(株)	証券、商品先物取引業	ネット証券、ベンチャー投資	東一	トーマツ	2013/3/1Q
7	(株)ディー・エヌ・エー	サービス業	携帯用コンテンツ制作／配信、SNS関連	東一	新日本	2013/3/1Q
8	アンリツ(株)	電気機器	計量／計測機器	東一	あずさ	2013/3/1Q
9	マネックスグループ(株)	証券、商品先物取引業	ネット証券	東一	あずさ	2013/3
10	双日(株)	卸売業	総合商社	東一	あずさ	2013/3
11	トーセイ(株)	不動産業	リノベーション	東一	新創	2013/11/1Q
12	楽天(株)	サービス業	通販／Eコマース、ネット証券、信販／クレジットカード、ネット／ATM銀行	東一 ^{(*)2}	新日本	2013/12/1Q
13	中外製薬(株)	医薬品	医科用医薬品	東一	あずさ	2013/12/1Q
14	(株)ネクソン	情報・通信業	オンラインゲーム	東一	あらた	2013/12/1Q
15	旭硝子(株)	ガラス・土石製品	ガラス、光関連部品、化学薬品	東一	あずさ	2013/12(予)
16	丸紅(株)	卸売業	総合商社	東一、名一	新日本	2014/3/1Q
17	ソフトバンク(株)	情報・通信業	インターネットサービスプロバイダー、ポータルサイト、移動体通信、固定通信	東一	トーマツ	2014/3/1Q
18	アステラス製薬(株)	医薬品	医科用医薬品	東一	新日本	2014/3(予)
19	武田薬品工業(株)	医薬品	医科用医薬品、家庭用医薬品	東一、名一、札上、福上	あずさ	2014/3(予)
20	小野薬品工業(株)	医薬品	医科用医薬品	東一	トーマツ	2014/3(予)
21	三井物産(株)	卸売業	総合商社	東一、名一、札上、福上	トーマツ	2014/3(予)
22	(株)電通	サービス業	広告代理店	東一	トーマツ	2015/3(予)
23	(株)LIXILグループ	金属製品	建設資材、アルミ建材、家庭用衛生陶器、住宅設備機器	東一、名一	トーマツ	2016/3(予)

(*)1 (株)インターネットディスクロージャーの「開示Net」のオリジナル業種区分

(*)2 楽天(株)は、2013年12月にジャスダックから東証1部に指定替え

やす要請が強まってきたことから、2013年10月に連結財務諸表規則が改正され、上記の要件から①と④の要件が外れることとなりました。その結果、IFRSを適用できる「特定会社」の要件を満たす可能性のある会社は、4,000社程度に広がっています。

3. 新インデックスの公表

IFRSを取り巻く環境では、新しいインデックスである「JPXインデックス400」の公表も欠かせない出来事と思われます。

この新しいインデックスは、2013年5月に自由民主党が今後の政治方針を発表した「中間提言」の中に含まれていたものです。自由民主党は、香港、シンガポールおよび上海等のアジア新興資本市場の台頭を踏まえつつ、日本の資本市場がニューヨークおよびロンドン等とも肩を並べることができる世界の代表的な市場としての評価を5年以内に確立することを目指し、市場の魅力拡大のための方策の1つとして、新インデックスの創設を掲げ、IFRSの導入を加味することとしていました。

その新インデックスが、2013年11月に「JPXインデックス400」として公表され、IFRSの適用は強い採用を促すものではなかったものの、インデックスに含める定性的な要素による加点ポイントとして加味されています。

4. 今後のIFRS適用に向けて

このような日本におけるIFRSの適用環境の下、今までにどのような会社がIFRSを適用し、また今後どのような会社がIFRSを適用することとなるのか、また、適用すべきなのか、IFRS適用のタイミングを図るうえで注意すべきポイントは何かを考察していきたいと思います。

II IFRS 任意適用会社の傾向分析

1. 傾向分析の対象会社

IFRSで決算を発表した会社をみると、会社の規模は様々のようで、少し業種に偏りがあるように見受けられます。これらIFRSで決算発表した会社は、なぜIFRSを選択したのでしょうか。また、各社は、どのような傾向を有する会社なのでしょうか。その傾向も併せて分析していきたいと思います。

なお、今回対象とする会社は、対象を広くするために、既にIFRSを適用した17社に加えて、今後IFRSを適用すると公表している6社も加えた23社を検討します。

傾向分析の対象とした会社は図表1のとおりです。

2. 傾向分析

(1) 業種の傾向

IFRSを適用している会社の業種の傾向として、医薬品および卸売業の2つが挙げられます。

医薬品業は、海外売上比率が高い会社が多く、海外の会社を対象としたM&Aも盛んに行われるため、IFRSを積極的に適用する傾向にあると思われます。

また卸売業においては、卸売業の中でもいわゆる総合商社と言わされている会社が積極的に採用している傾向にあります。これは、総合商社のビジネスがグローバルに展開しており、海外投資家への比較可能性の向上のみならず、グループ会社の管理の向上を狙った面があると思われます。また、元々米国会計基準を採用している会社が多く（ただし双日株は従来日本基準を適用）、IFRSの適用の抵抗が大きくなることもあると思われます。

各業種における上位会社がIFRSを適用すると、同業他社も追随する傾向もあることから、まだIFRSの適用が進んでいない業界については、業界の上位会社の動向に留意する必要があるでしょう。

(2) 適用会社の財務数値の傾向

次に財務数値の傾向を見てみたいと思います。調査対象会社の会社規模に関連する数値やIFRS適用に影響する各財務数値は、図表2のとおりです。

業種の傾向とは異なり財務数値全般においては、会社規模を表す売上高および総資産においては、非常に規模の大きい会社から、それほど規模の大きくない会社まで会社規模は千差万別の傾向が見えます。

一方IFRSと日本基準で主要な差異に挙げられる「のれんの非償却」に着目すると、その残高について総資産額の10%を超える残高を有する会社が23社中8社あり、比較的大きい金額の「のれん」を有する会社が多い傾向にあると思われます。

(3) 海外展開の傾向

次に海外展開の傾向について把握するために、調査対象会社における海外売上比率および海外子会社割合等を見てみたいと思います。

図表3のように調査対象会社のうち、海外売上比率が40%を超える会社は23社中12社と半数にのぼり、高い割合となっており、また、外国法人株主割合は、東京証券取引所の上場会社の平均である28.0%^(*)を超える会社が14社と多い傾向にあると思われます。

このように、従来IFRSが適用可能な「特定会社」の定義の中に「海外展開に係る要件」があったこともあり、IFRS先行適用（予定）会社においては、積極的に海外展開している会社が多い傾向があり、外国人のステークホルダーへの配慮をして

図表2 IFRS適用会社の財務数値

No.	会社名	決算期	会計基準 ^{(*)1}	連結売上高	当期利益	連結売上高当期利益率	包括利益	連結総資産額	(金額：百万円)	
									のれん残高	のれん比率 ^{(*)2}
1	日本電波工業(株)	2013/03/31	I	50,623	△412	△0.8%	1,316	67,586	712	1.1%
2	HOYA(株)	2013/03/31	I	372,494	71,099	19.1%	113,848	618,074	8,367	1.4%
3	住友商事(株)	2013/03/31	I	7,502,724	232,451	3.1%	456,926	7,832,757	138,573	1.8%
4	日本板硝子(株)	2013/03/31	I	521,346	△32,808	△6.3%	△13,250	885,436	116,768	13.2%
5	日本たばこ産業(株)	2013/03/31	I	2,120,196	△43,612	16.2%	544,356	3,911,142	1,388,144	35.5%
6	SBIホールディングス(株)	2013/03/31	I	153,476	3,202	2.1%	15,340	885,436	142,565	16.1%
7	(株)ディー・エヌ・エー	2013/03/31	I	202,467	45,581	22.5%	51,400	194,784	39,437	20.2%
8	アンリツ(株)	2013/03/31	I	94,685	13,950	14.7%	16,356	115,089	-	-
9	マネックスグループ(株)	2013/03/31	I	36,090	3,901	10.8%	4,744	682,193	17,138	2.5%
10	双日(株)	2013/03/31	I	3,955,907	13,448	0.3%	61,748	2,150,050	45,725	2.1%
11	トーセイ(株)	2012/11/30	I	24,539	1,405	5.7%	1,404	64,732	-	-
12	楽天(株)	2012/12/31	J	443,474	19,413	4.4%	33,586	2,108,409	131,058	6.2%
13	中外製薬(株)	2012/12/31	J	391,220	48,205	12.3%	53,317	587,720	-	-
14	(株)ネクソン	2012/12/31	J	108,448	25,401	23.4%	34,429	313,928	42,669	13.6%
15	旭硝子(株)	2012/12/31	J	1,189,956	43,790	3.7%	171,227	1,899,373	26,922	1.4%
16	丸紅(株)	2013/03/31	J	10,509,088	205,696	2.0%	327,937	5,965,086	50,734	0.9%
17	ソフトバンク(株)	2013/03/31	J	3,378,365	289,403	8.6%	554,233	6,524,886	734,407	11.3%
18	アステラス製薬(株)	2013/03/31	J	1,005,611	82,851	8.2%	152,801	1,445,561	95,977	6.6%
19	武田薬品工業(株)	2013/03/31	J	1,557,267	131,244	8.4%	304,095	3,955,599	675,353	17.1%
20	小野薬品工業(株)	2013/03/31	J	145,393	24,120	16.6%	41,424	455,572	-	-
21	三井物産(株)	2013/03/31	J	10,049,637	30,7926	3.1%	672,297	10,324,581	45,024	0.4%
22	(株)電通	2013/03/31	J	1,941,223	36,336	1.9%	59,605	2,205,569	576,009	26.1%
23	(株)LIXILグループ	2013/03/31	J	1,436,395	21,347	1.5%	44,896	1,465,689	34,588	2.4%

(*)1 I=IFRS, J=JGAAP (日本基準)

(*)2 のれん残高比率=のれん残高 ÷ (連結)総資産額

いた事がうかがえます。

(*) 平成 24 年度株式分布状況調査結果の概要（東京証券取引所）より

III その他の IFRS 適用に係る考慮事項

その他、IFRSを適用する上で考慮すべき事項にはどのようなものがあるでしょうか。以下では、その要因となりそうな事項について述べたいと思います。

1. 意思決定スピードの迅速化

タイムリーな業績把握を重視している会社では、経営層が日次で業績を把握している会社も珍しくありません。一方で多

くの会社では、決算月の翌月半ばを過ぎて初めて経営者が決算報告を受けているなど、経営層の意思決定に資する情報の提供に遅れが生じているケースも多いと思われます。

その原因として、会計基準の相違と決算期のズレによる影響が考えられます。そのため、決算期を統一し、決算期のズレを解消することにより、経営者に対する意思決定に資する情報をタイムリーに入手して経営者に提供し、意思決定の遅れによる機会損失の抑制や、リスクの抑制を実現することが可能となります。

特にマーケットの動向の早い業界に属している会社においては、子会社の決算期を統一し、決算の早期報告体制を構築するとともに、会計方針を統一することが望ましいでしょう。その一つの方策が、グローバルで統一できる会計基準の適用と言えます。

図表3 海外売上比率および海外子会社割合等

No.	会社名	海外売上高比率 ^(*)	外国法人株主割合 ^(*)	外国人役員数 ^(*)	社外取締役数
1	日本電波工業(株)	70%	7.8%	0	0
2	HOYA(株)	63%	53.8%	0	5
3	住友商事(株)	53%	42.0%	0	2
4	日本板硝子(株)	73%	21.1%	3	4
5	日本たばこ産業(株)	49%	27.4%	0	3
6	SB Iホールディングス(株)	4%	41.6%	0	5
7	(株)ディー・エヌ・エー	- ^(*)	36.4%	0	1
8	アンリツ(株)	63%	29.8%	0	3
9	マネックスグループ(株)	33%	24.2%	1	5
10	双日(株)	44%	25.8%	0	2
11	トーセイ(株)	- ^(*)	17.3%	0	2
12	楽天(株)	13%	38.6%	2	5
13	中外製薬(株)	13%	76.0%	3	5
14	(株)ネクソン	82%	85.2%	4	2
15	旭硝子(株)	65%	92.8%	0	3
16	丸紅(株)	28%	30.4%	0	2
17	ソフトバンク(株)	-	36.6%	3	3
18	アステラス製薬(株)	46%	43.7%	0	4
19	武田薬品工業(株)	53%	24.9%	1	2
20	小野薬品工業(株)	-	25.6%	0	0
21	三井物産	50%	32.6%	0	4
22	(株)電通	15%	15.3%	1	2
23	(株)LIXILグループ	14%	35.0%	0	5

(*) 地域別セグメント等より算出

(**) 有価証券報告書の「株式等の状況 - 所有者別状況」における外国法人等より算出

(***) 有価証券報告書の「役員の状況」において筆者が独自にカウント

(****) 売上収益のうち国内収益が大部分を占めており、セグメント情報において地域別の売上を把握できないが、海外に複数の拠点あり

2. グローバル化に伴う業績評価基準の明確化

現在、会社のグローバル化が進んでおり、グローバルに活躍できる優秀な人材を確保するニーズが高まっています。そのようなニーズに応えるためには、グローバルレベルでの明確かつ公平な人事評価基準の提示が必要になってきていると思われます。

このような人事評価基準の設定には、各々の会社で同じモナシかつ同じタイミングで測る必要があり、そのためには、グローバルで統一できる会計基準の採用が望まれます。このメリットとして、グローバルレベルでの評価が透明になり、グローバル人材のモチベーションがあがること、グローバルレベルでの適材適所の人材配置が可能になることが挙げられます。

3. 実務対応報告第18号の対応状況の利用

我が国では2006年（平成18年）5月17日に企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）より実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」が公表されています。

同基準は、連結決算手続における在外子会社の会計処理の統一についてのガイダンスを提供するものです。連結財務諸表を作成する場合には、同一環境下で行われた同一の性質の取引等について、親会社および子会社が採用する会計処理の原則および手続は、原則として統一しなければなりません。

ただし、在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準(IFRS)または米国会計基準(USGAAP)に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができるものとするとして例外的な取扱いが認められています。この例外的な取扱いに従って在外子会社からIFRSまたはUSGAAPでの報告を行わせているケースでは、グループ全体の財務報告をグローバルで統一できる会計基準で行うための体制が一部整えられていると考えることもできます。

このような会社では、国内のグループ会社（親会社を含む）についてのみグローバルで統一できる会計基準での財務情報の作成を行う体制（ITシステムを含む）を構築すればよく、グループ会社の財務報告をグローバルで統一できる会計基準に移行する際に効率的かつ効果的に実行することが容易となるものと思われます。

4. 新会計基準適用時期と中期経営計画

会社は、長期的な将来の経営ビジョンを具体的に実現するために3年から5年程度の中期経営計画を策定しています。この中期経営計画では、売上高、利益、株主資本利益率などが指標として選定され、その目標値が示されます。

たとえば、新会計基準を適用する場合、その適用時期については、中期経営計画の策定期間およびそのタイミングも考慮

する必要があると思われます。

新会計基準の適用期と中期経営計画の1年目を合わせたほうが良いのか、あるいはあまり考慮する必要がないのかについては、中期経営計画の会社内での位置付けの重要性や、中期経営計画期間とその期間の実績をどの程度比較分析しているかにも影響されるでしょう。

中期経営計画を重視しているのであれば、中期経営計画の1年目と新会計基準適用期を合わせることで、事後的な実績比較が有用かつ効率的に実施可能となります。

一方で、中期経営計画の期間と新会計基準の適用期を整合させなくとも、過去に公表した日本基準での中期経営計画の数値に対して、新会計基準への主要な組替仕訳を反映して新会計基準の概算数値に置き換えることも可能であるため、それほど精緻な中期経営計画と実績の比較を求めるならば、中期経営計画のタイミングにかかわらず、新会計基準を適用すれば良いでしょう。

5. 子会社等の決算期変更や決算早期化の完了のタイミング

親会社で新会計基準による報告を早期に行いたいと望んだとしても、連結子会社サイドの要因でそれが容易でない場合があります。

たとえば、IFRSを適用する場合には、連結子会社の一部に決算日が統一されていない子会社が存在する場合に、原則として、このような子会社の決算日を変更するか、仮決算対応する決算体制を構築する必要があります。海外の国によっては決算日の変更を株主総会の承認のみで実施することができず、監督官庁や税務当局の許諾を得て変更する必要性を有するケースも見受けられ、IFRSを適用するうえで、最も対応に時間がかかる事項の1つとなっています。

また、親会社による新会計基準に基づく報告を一定の期間内に実施しようとする場合に、連結子会社等の中にはグループの連結決算スケジュールに対応できないような子会社が出てくることも想定されます。このような子会社については、決算を早期に報告できる体制づくりをまず構築させる必要があり、当該事項も新会計基準を適用するうえで、対応に時間がかかる事項となっています。

N おわりに

今回、すでにIFRSを任意適用した会社および今後適用することを自ら公表している会社についての傾向を分析するとともに、その他IFRSを適用するか否かの要因およびそのタイミングの考慮事項を検討してきました。

IFRSを任意適用した会社については、業界全体がIFRSを適用する方向性にある場合や、海外会社との比較において、遜色のない利益水準するためにIFRSの適用を決定した会社も多いと思われます。

しかし、会社間の競争が激しくなっている近年、経営管理の高度化を進めるうえで、経営指標の算定プロセスの統一を実現するためには、会計基準を統一することは非常に有用なことと思われます。そして、グローバル化が進んでいる会社はもちろん、日本国内に展開している会社においても、従来の会計処理や見積りで適時適切に会社の実情を捉えているかを改めて再考すべき時なのかもしれません。また、台頭するアジア近隣諸国の市場と比べ、日本の市場が優位性を保っていくためにも、各会社がグローバルで通じる決算数値の開示を進めていく必要があるでしょう。

ただし、IFRSの適用は、これまでに述べてきた問題を解決する1つの方策である一方、各社の状況はそれぞれ異なることから、会社の状況を適確に捉えて、判断する必要があると考えます。

会社の風土や慣行、海外進出の程度、業界の動向、日本基準の改定の行方も十分に把握しながら、IFRSの適用の要否、そのタイミングを図っていく必要があるでしょう。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

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事業部
 パートナー 吉野 征宏
 TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
 yukihiro.yoshino@jp.kpmg.com

IFRS公開草案「リース」影響診断サービスのご案内

昨年 IFRS 公開草案「リース」が公表されました。この公開草案において、借手は使用権資産及びリース負債をオンバランスすることが求められています。当該公開草案「リース」がこのまま最終化された場合、財務諸表に大きな影響を与える可能性があり、また、開示の煩雑化や業務プロセスへの影響が生じると思われます。

そこで、あずさ監査法人では、IFRS 公開草案「リース」による借手側への影響を診断するサービスをご提供いたします。本公開草案を適用した場合に財務諸表や開示・業務プロセスにどのような影響が生じるかについて定量的・定性的な分析を行い、今後の公開草案「リース」最終化に向けて想定される各種対応策につき、総合的に支援いたします。

また、貸手側のビジネスや会計処理への影響分析も行い、今後の公開草案「リース」最終化に向けて想定される各種対応策につき、総合的に支援いたします。

※なお、監査業務および監査業務以外の保証業務における独立性の確保、業務の性質等の観点から、アドバイザリーサービスの内容、範囲について制限を受ける場合やサービス提供ができない場合があり、ご希望に沿えないこともございますのでご了承ください。

お問合せ

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

東京事務所 TEL : 03-3548-5120 FAX : 03-3548-5113
大阪事務所 TEL : 06-7731-1300 FAX : 06-7731-1311
名古屋事務所 TEL : 052-589-0500 FAX : 052-589-0510

info-aas@jp.kpmg.com
<http://www.azsa.or.jp/services/accounting-advisory>

中国移転価格調査と課税上の論点と実務 第1回

主要論点と中国政府の一般的な実務および見解

KPMG 中国

上海事務所 パートナー

大谷 泰彦

シニアマネジャー

楊 揚

広州事務所 シニアマネジャー

楊 曉軍

2008年から2009年にかけての中華人民共和国企業所得税法、同施行条例、および特別納税調整実施弁法（試行）の発表以来、中国の移転価格税制の執行はますます厳格化しています。移転価格調査の強化もその一環です。2012年度、中国における移転価格調査による追徴総額は46億人民元であり、前年度に比べて2倍弱増加しています。また、2012年度の企業の修正申告による追徴総額は283億人民元であり、移転価格調査による追徴総額の6倍強に上りました。さらに、移転価格調査と修正申告による1件当たりの追徴税額は、それぞれ2,620万人民元と、3,410万人民元であり、ともに巨額化しています。

一方、2012年の1月から上海市をはじめ9つの省および直轄市で実施された間接税改革の結果、広い範囲で減税が行われました。このような状況下において、中国各地の税務局は、その税収を確保するため、今後一層移転価格調査を強化することが予想されます。

移転価格調査と課税において、中国政府は、日本政府と同様、独立企業間原則に従いますが、個別問題に対して特有の見解を持っており、その中には日本を含む他国の取扱いと異なる部分も少なくありません。

そこで、中国移転価格調査と課税上の論点と実務について、2回に分けて解説します。

第1回目の本稿では、筆者が経験した実際の複数の移転価格調査事案を合成した設例を用いて、中国移転価格調査と課税においてよく見られる論点と、それらに対する中国政府の実務および一般的な見解を包括的に解説します。

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



おおたに やすひこ
大谷 泰彦

KPMG 中国
上海事務所
パートナー



やん やん
楊 揚

KPMG 中国
上海事務所
シニアマネジャー



よう きょうぐん
楊 曉軍

KPMG 中国
広州事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- 高利益を計上できないハイテク企業に対する移転価格税制の執行が厳格化する傾向にある。ハイテク企業認定を取得する場合、実際にそれ相応の研究開発機能を果たし、またコア技術を源泉として利益を稼ぐようにすることが必要である。
- 修正申告による移転価格調整は、税務局による柔軟な運用が期待でき、正式調査に比べ費用削減できることもあるが、担当官の交代などにより将来同一取引に対する調査の可能性がある。また、相互協議申立てに必要な正式な納税通知書が発行されず、二重課税救済が受けられないため、慎重に判断する必要がある。
- 「研究開発機能」と「販売機能」のない製造業者は、単一機能製造企業とみなす極端な運用がされており、営業利益率換算5%程度の「一定の利益」を常に計上していない場合、移転価格調整される傾向にある。より事業実体に即した合理的な合意をすべく、税務局と議論を行うべきである。

- 赤字企業が海外関連者に支払ったロイヤルティーの合理性に対して疑義が呈されることが多いが、ロイヤルティー支払い対象の無形資産を利用して中長期的に超過利潤を稼ぐ見込みであること、また、実際に稼ぐことによって税務局に反論できる。
- 事実上密接な繋がりのある複数の中国関連者の合算利益により、個別関連者の移転価格の合理性を判断することは難しい。
- 合算損失の国際配分につき、中国税務当局は、原則、機能・リスク分析に基づいて中国納税者が稼ぐべき独立企業間利益を算出するため、国際事業全体の損失の一部を負担した結果、低利益や累積損失を計上しているのであれば、妥当性を主張できる。
- 開業期間の設備稼働率不足、原材料価格の上昇、人民元の値上がりなどの特殊要因調整については、利益への影響を信頼性高く定量化することと、分析ロジックをすべての地方税務局が受け入れるとは限らないことに留意する。
- 中国では二次調整の実行は厳格な外貨管理規制の存在などにより困難である。
- 現在、中国において APA を含む相互協議案件の処理スピードは遅い。

I はじめに

従来、日本企業による中国への直接投資は、生産や中国市场向け販売などの限定的な機能や事業リスクを中国に移管することを目的としたものが多く、研究開発、市場開拓、ブランド管理など、高リスク・高付加価値機能は依然として日本の本社に留まるケースが多くみられます。

本稿では、以下の設例に基づき、このような限定的な機能や事業リスクを負う中国の日系納税者に対する移転価格調査と課税において、中国税務当局が一般に採用する実務や見解を、正式な移転価格調査前、同調査中、および同調査後続年度の三段階に分けて解説します。

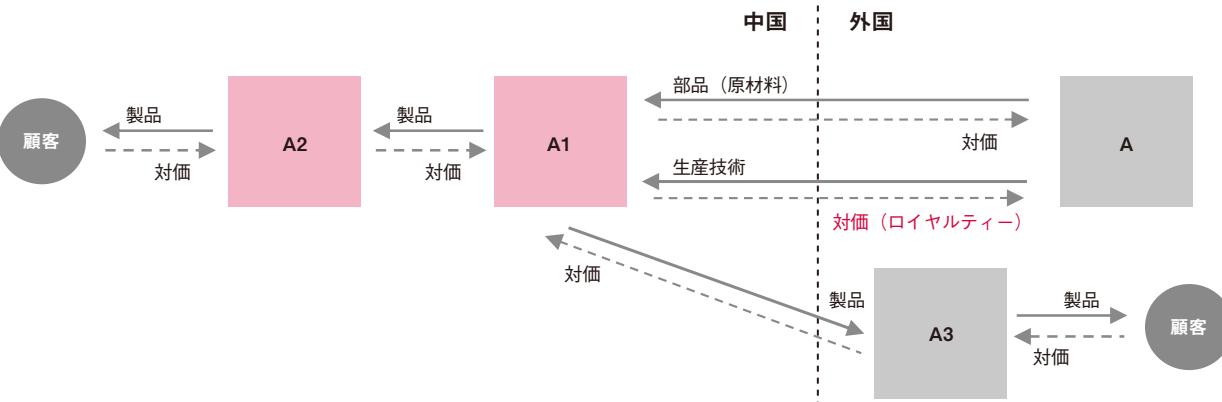
II ケース・スタディ

【設例】

- 1 A1、A2 は、日本の親会社 A が 2005 年に中国で設立した 100% 子会社である。
- 2 A は、A1、A2 以外にも複数の中国子会社を有している。
- 3 A1 が従事する関連者取引の流れは図表1のとおりである。
- 4 A1 は、主にパソコン OEM の生産に従事している。A1 は、A から一部の原材料を円建てで購入して製品を製造、それを中国の関連販売会社 A2 に人民元建て、国外の関連販売会社 A3 にその国の通貨建てでそれぞれ販売し、A2、A3 はそれぞれの管轄地域の非関連最終顧客にその製品を販売する。また、A1 は A から生産技術の使用権も提供され、その対価として A にロイヤルティーを支払う。
- 5 A1 は A2、A3 からの委託により製造し、製品はすべて A2、A3 に販売する。また、A1 は、設備投資決定、A 以外の原材料調達先の選定、あるいは取引通貨の決定などの付加的な機能・リスクを負い、それに起因する損失あるいは利益を引き受ける。

- 6 また、A1 はハイテク企業認定を申請中であるが、その研究開発活動の内容は、主に自らの生産プロセス改善にかかるものであり、たとえば独創的な生産技術など、市場から超過利潤を得られる無形資産の開発ではない。
- 7 A1 は、設立以来損失、あるいはごく小額の利益しか計上できず、累損状態にある。この主な原因是、開業以来の設備稼働率不足、原材料価格の上昇、日本円の値上がりである。
- 8 一方、A2 は安定的に高利益を計上しているため、A1 と A2 の合算利益（すなわち、A1 の取扱い製品にかかる事業から A 企業グループが中国で稼ぐ利益）は独立企業間利益相当のレベルにある。
- 9 しかし、A1 の取扱い製品の国際的な事業環境は悪く、A、A1、A2、A3 の当該事業損益を通算すると損失を計上している。
- 10 2009 年、税務局は、A1 に対して、移転価格調査を想定した予備的な情報収集を行った。その過程で、税務局は A1 の潜在的な移転価格問題を指摘し、その修正申告を通じた是正を A1 に勧告した。しかし、A1 はその勧告を受け入れなかつた。
- 11 2010 年、税務局は、A1 に対して、2005 年度以降を対象とする正式な移転価格調査を開始した。同時に、A2 を含む A の他中国子会社もグループ会社一齊調査の対象となった。
- 12 税務局は、A1 は主に委託製造を行っているので単一製造機能会社であり、損失を計上すべきではなく、また、赤字企業がロイヤルティーを支払うことは妥当ではないとの根拠で、しかるべき額の移転価格調整を行う意向を表明した。
- 13 その後の税務局との交渉を経て、A1 は、取引単位営業利益法（以下「TNMM」という）を使って会社の独立企業間利益を算定することに同意し、それに基づいて、A との取引に対する移転価格調整に応じた。ただし、A1 は、移転価格調整の対象となった関連者取引の相手先から、調整額相当の資金を受け取らなかつた。
- 14 また、A1 は、移転価格調整対象期間、および 5 年間の追跡管理期間を含む調査後続年度の移転価格問題への対応方法として以下を検討している。
 - ・日中相互協議により一次課税を解消する。
 - ・調査後続年度の移転価格設定について、主管税務局と非公式に合意する。
 - ・同、中国税務当局とユニラテラル事前確認（以下「APA」という）を締結する。
 - ・同、日中バイラテラル APA を締結する。
 - ・定期的な移転価格調整を導入する。

図表1 A1が従事する関連者取引の流れ



1. 正式の移転価格調査前

中国税務当局は、日常の徴収管理業務に加え、種々の書類審査を行い、その結果に基づいて正式の移転価格調査対象企業を選定します¹。その過程を「移転価格予備調査」と呼ぶことがあります。移転価格調査対象企業の選定基準には、法令が定めるものに加え²、特定業界や企業グループへの所属などが含まれます。

これらの基準に照らして、A1は正式の移転価格調査対象となる可能性が極めて高い企業であったことがわかります。すなわち、A1は、移転価格税制の重点執行対象業界に指定されたパソコン OEM業界に属しており、また全国一斉調査対象企業グループの一員でもありました。その関連者取引規模は大きく、ハイテク企業認定を申請中であるにもかかわらず累損状態にありました。

ここでは、中国における移転価格調査対象企業の選定に関して、特に次の項目に関する中国税務当局の一般的な運用と見解について解説します。

- (1) 一斉調査対象となる業界および企業グループ
- (2) ハイテク企業に対して求める利益の考え方
- (3) 修正申告による移転価格調整

(1) 一斉調査対象となる業界および企業グループ

近年、国家税務総局（以下「SAT」という）は、特定の業界あるいは企業グループに対する一斉移転価格調査を全国的に展開しています。その主な目的は次の2つです³。

- 同一業界または同一企業グループに所属する納税者に対する調査内容に地域ごとに差が出ることを防ぎ、租税回避防止調査の規範性、統一性を高め、恣意的な税務執行による租税回避防止業務の担当者の法律執行リスクを低減する。
- 業界で影響力を持つ大手多国籍企業を重点的に調査することにより移転価格税務執行を強化し、業界内のチャンネルを利用し、点から面に効果を広めることにより、業界全体の利益水準を高める。

一斉調査の対象となる業界および企業グループの選出方法には主に2つあります。1つは、SATが自ら行っている業界分析、過去処理した移転価格調査案件、および他部署との情報交換の中で得た情報に基づき業界や企業グループを選定し、地方の税務局へ指示する方法であり、もう1つは、地方の税務局が、日常の執行業務において蓄積された企業の情報から業界や企業グループを特定し、SATへ提案する方法です。

これまでに図表2の業界が重点業界として指定されました。

図表2 指定された重点業界

指定年度	重点業界
2009年	パソコン OEM、タイヤ製造、製靴、百貨店、ホテルチェーン、高速道路等
2010年	自動車、不動産、ホテルチェーン、海運代理、製薬、パソコン OEM、およびタイヤ製造業、大手アパレルグループおよび大手百貨店フランチャイズのグループ等
2011年	自動車、海運、小売
2012年	小売、不動産、海運

1 特別納税調整実施办法（試行）第31条

2 特別納税調整実施办法（試行）第29条は、次の特性を持つ企業を重点的に移転価格調査対象とする旨規定する：（一）関連者取引の金額が比較的大きいまたは関連者取引の類型が多い企業；（二）長期的に欠損状態にある企業、あるいは利益が微少な企業または利益の変動が激しい企業；（三）同業界の利益水準より低い企業；（四）利益水準が担う機能とリスクに明らかに合致しない企業；（五）タックス・ヘイブンにある関連者と取引がある企業；（六）規定に従って関連者取引の申告を行っていない、または同時文書を準備していない企業；（七）明らかに独立企業間原則に反しているその他の企業

3 国税函[2011]167号「2010年租税回避防止業務状況に関する通知」

また、各地方の税務局は、管轄地域の業界分布に基づき、それぞれ独自に対象業界を選定し、重点調査を行うこともあります。たとえば、2012年、上海市は金融、江蘇省は電子業界を、それぞれ移転価格税制執行対象重点業界として挙げています。

今後、特定業界や企業グループに対する一斉調査が強化されるものと予想されます。

(2) ハイテク企業に対して求める利益の考え方

中国納税者は、ハイテク企業に認定されると、優遇企業所得税率を享受できます。すなわち、25%の標準税率に対して15%の優遇税率を享受できます。ハイテク企業認定基準の1つである「コア技術に対する自主知的財産権」には、実用新案など、応用設計にかかる特許権も含まれています。また、地方政府は、企業誘致の目的から、ハイテク企業認定の要件を緩めて認可するケースも見受けられます。そのため、ハイテク企業認定を受けている企業の中には、市場から超過利潤を得られる無形資産を創出することを目的とした研究開発機能を有していないものも存在しています。

一方、移転価格税制上、ハイテク企業に対しては、自社が所有しているコア技術を源泉に市場から超過利潤を得られるはずとの考え方から、通常より高い利益を稼ぐことが求められます。特に、税収が不足している近年においては、高利益を計上できないハイテク企業に対する移転価格税制の執行が厳格化する傾向にあります。ハイテク企業に対しては利益率が低すぎると税務当局が判断した場合、あるいは、ハイテク企業でありながら、同時文書など開示資料の中で、不用意に「委託研究のみに従事している」とか、「研究開発機能はない」などと記載してしまうと、移転価格調査を受け、移転価格調整を受ける可能性が高くなります。さらに、移転価格調査の結果、企業に税制上のハイテク企業の資格がないと判定された場合、ハイテク企業認定が遡及的に取り消され、過去年度に対して通常税率に基づく追徴課税が起きる可能性すらあります。

したがって、ハイテク企業認定を取得しようとする場合、実際にそれ相応の研究開発機能を果たし、またコア技術を源泉として利益を稼ぐようにすることが必要です。設例では、A1がハイテク企業認定を受けた場合、当該認定の根拠となったA1の生産プロセス改善にかかる技術が会社の利益の源泉となるコア技術でなければ、移転価格の観点からその低利益が説明できなくなり、A1の移転価格調査および課税リスクが顕在化する可能性が高いです。

(3) 修正申告による移転価格調整

中国の移転価格調整には、正式な移転価格調査の結果として出される納税通知書に基づいて行われるもの（以下「更正」という）と、正式な移転価格調査を経ることなく、納税申告書上の自主的な加算調整を通じて行うもの（以下「修正申告」という）の2種類があります。

更正の場合、正式な移転価格調査立件、初步調整案提示、および更正決定のすべてが、主管税務局、省級税務局、SATの順に報告され、またそれらに対してSATの最終的な承認を得る必要があります。一般に、正式な移転価格調査は長期にわたる上（開始から決着まで平均1年以上の期間を要する）、納税者、税務当局双方の事務負担も大となります。

税務局は、多くの場合、修正申告による移転価格調整を求めます。その主な理由は、修正申告の取扱いについては主管税務局がすべて決定権を有するため、短時間かつ税務局において少ない事務負荷で案件を処理できること、また、納税者が自らの納税ポジションに基づいて申告するのであり、税務局から納税通知書を発行する必要がないため、税務局の関連税務ポジションや執行手続の不備を指摘されるリスクが低いことがあります。なお、2012年の全国の修正申告による移転価格課税額は283億人民元です。これに対して、正式な移転価格調査を通じた課税額は46億人民元です。

一方、納税者の立場からみた修正申告の主な利点と欠点は次のとおりです。

修正申告の利点は、正式調査のように課税手続に関する明確な法規定がない分、逆に税務局による柔軟な運用が期待できることにあります。修正申告は、正式調査のようにその内容をSATに報告する必要がなく、主管税務局の主導で行われ、かつその裁量権も大きいため、追徴税額について柔軟な合意を図る余地が比較的大きくなります。また、正式調査の場合と比べて、対応時間や提出資料作成の労力、あるいは専門家費用を削減できることが多いです。

修正申告の欠点として、その対象となった関連者取引に対する移転価格調査リスクを排除できないことと、相互協議による二重課税の排除が極めて困難（实际上不可能）になることがあります。まず前者について、納税者が修正申告したとしても、税務局は、その対象となった関連者取引に対する移転価格調査権限を失いません。修正申告により、当面の移転価格リスクを低減できるものの、たとえば修正申告に応じた主管税務局担当官の交代などにより、将来同一取引に対する移転価格調査が行われる可能性があります。さらに、修正申告の場合、租税条約に基づく相互協議を通じた二重課税救済の道が実質的に閉ざされます。なぜならば、まず、中国の法令上、相互協議申立の要件の1つとして正式な納税通知書の発行が定められています⁴、修正申告の場合、そのような納税通知書は発行されません。また、取引相手国の税務当局も、通常、このような修正申告により発生した二重課税救済のための相互協議申立を受け付けません。

このように、修正申告による移転価格調整には一長一短あり、よって、それを税務局から求められた場合、対象取引に対する潜在的な追徴税額、正式調査になった場合の対応コスト、将来の移転価格課税リスクなどを総合的に評価したうえ

4 特別納税調整実施弁法（試行）第99条

で、慎重に判断する必要があります。

2. 正式の移転価格調査中

設例では、A1に対する移転価格調査において、税務局は、A1が主に委託製造を行っている単一製造機能会社であり、損失を計上すべきではなく、また、A1が赤字にもかかわらずロイヤルティーを支払っていることをその主な移転価格問題として指摘しました。これに対し、A1は自らの関連者取引結果の妥当性を主張しなければなりません。

A1に対する移転価格調査において税務局が指摘する可能性の高い詳細な論点は次のとおりです。

- (1) 単一製造機能企業の取扱い
- (2) 赤字企業のロイヤルティー支払い
- (3) 事業上密接な繋がりのある複数の中国関連者の合算利益により、個別関連者の移転価格の合理性を判断することの是非
- (4) 合算損失の国際配分
- (5) どのような特殊要因分析が受け入れられるか

以下、上記論点についての税務当局の一般的な見解を述べた上で、A1がそれらに対していくかに対応すべきかについて考察します。

(1) 単一製造機能企業の取扱い

設例において、A1は関連者からの委託により製造を行う一方で、設備投資決定、関連者以外の原材料調達先の選定、あるいは取引通貨の決定などの付加的な機能・リスクを負い、それに起因する損失あるいは利益を引き受けます。税務局は、A1の委託製造活動にのみ着目し、A1は単一製造機能会社であり、損失を計上すべきではなく、よって、A1の営業利益率がしかるべき水準になるような移転価格調整を行う旨を強く主張することが考えられます。

中国の関連法令によれば、いわゆる「単一製造機能企業」は、通常、一定の利益率を維持すべきであり、また、「単一機能企業」は、経営判断の誤り、稼働率の低下、製品の売れ残り等によるリスクを負うべきではなく、それらによる損失を負担してはなりません⁵。一方、同じ法令上、単一製造機能企業や単一機能企業に対する明確な定義はなく、前者については、「関連者の注文に基づき加工・製造を行い、経営政策の決定、製品の研究開発、販売等の機能を担わない企業」と述べ、後者については、「来料加工、進料加工、単一機能販売企業、委託研究開発」などをその例として列挙するのみです。

以下、製造業に焦点を当てて議論を進めれば、企業は、関連法令の列挙する「加工・製造」、「経営政策決定」、「研究開発」、「販売」などの機能を関連者と分担することができます。

また、当然のことながら、製造業者の果たす機能はここに列挙されたものに限るわけではありません。たとえば、ある製造業者の事業活動を仔細に分析すれば、その製造業者は、たとえば「購買、生産性改善、設備投資の意思決定など、事業経営上重要な他の機能を果たし、それに伴う事業リスクも負い、それら機能やリスクを担うことの帰結（すなわちそれらの結果生じた利益あるいは損失）を引き受けているかもしれません。

中国の移転価格調査実務上、「研究開発機能」と「販売機能」のない製造業者は、ほぼ自動的に単一機能製造企業とみなすという極端な運用がされており、納税者が税務局の求める「一定の利益」を常に計上していない場合、その実績との差が移転価格調整される傾向にあります。また、そのような「一定の利益」は、業種にかかわらず、営業利益率換算5%程度とされ、しかもそれは年々高まる傾向にあります。

しかし、この「5%以上の営業利益率」には法令上、あるいは経済理論上の根拠がまったくなく、単に移転価格調査の現場で税務局が強力に参照する「相場」としての性格でしかありません。A1は、税務局からのこのような相場に基づく調整提案を受けた場合、自らが事業経営上重要な他の機能を果たし、それに伴う事業リスクも負い、よって、法の想定する単一機能製造企業ではないことを論証したうえで、より事実に即した合理的な移転価格調整方法を合意すべく、税務局と是々非々の議論を行うべきです。

なお、低利益あるいは損失を計上する、開業段階にある企業への単一機能企業概念の適用について、筆者の経験によれば、中国税務当局は、「多くの企業は開業段階で通常以下の利益しか稼げない」という現実を十分認識しており、損失を計上する開業間もない納税者に対して、「単一機能企業」で損失を計上したからといって即本格的な移転価格調査あるいは課税を行うことはまれです。

(2) 赤字企業のロイヤルティー支払い

設例において、A1は国外の関連者から生産技術の使用権を提供され、赤字を計上する一方で、その対価として関連者にロイヤルティーを支払っています。中国の移転価格税制執行実務上、税務当局は、赤字企業が海外関連者に支払ったロイヤルティーに対して問題を指摘することが多いです。

理論上、ロイヤルティーは、超過利潤を生む無形資産（技術やブランドなど）の対価として支払われるものですが、実際上、それら無形資産の使用許諾を受けたからといって、必ずしも期待する超過利潤の稼得が保証されるわけではありません。中国の関連法令は、専有技術に関するロイヤルティーについて、技術使用許諾側は、技術を利用したことによる成果を必ずしも保証しないことを認めています⁶。また、中国の

5 特別納税調整実施弁法（試行）第39条、および国税函〔2009〕363号「国外関連者取引の監督および調査の強化に関する通知」

6 国税函〔2009〕507号、「租税条約におけるロイヤルティー条項の執行上の問題に関する通知」

関連法令は、そのロイヤルティーに対価性があり、かつその額が合理的であれば、赤字企業がロイヤルティーを支払うことを明示的に禁じていません。よって、技術使用許諾を受けた納税者が利益を上げていないことをもって、中国税務当局が支払ロイヤルティーを否認できる法令上の根拠はありません。

しかし、ロイヤルティー支払い後の会社利益が独立企業間利益を下回る状態が長く続ければ、税務局は、「非関連者間であれば、そのような一方に不利な技術使用許諾契約は見直されるはず」との合理的な論拠で、ロイヤルティー支払いを問題視すると想定されます。よって、A1のように、設立以来累損状態にある納税者が関連者宛にロイヤルティーを支払った場合、中国の税務局からその支払いの合理性に対して疑義を呈される可能性が高くなります。

ところで、ある製造業者が関連者に販売する製品について、当該関連者に別途ロイヤルティーを支払ったり、あるいは支払ロイヤルティーを上乗せした関連者向け販売価格を設定し、製造業者の支払ロイヤルティー負担の解消を図るスキームをみることができます。一般的に、中国税務当局は、第三者顧客に販売して初めて重要な無形資産が生み出す超過利潤が実現すると考えるため、設例のように、第三者顧客と直接取引を行わず、市場から超過利潤を得ていないはずの製造子会社がロイヤルティーを支払うのは不适当であるとの理由で、当該支払ロイヤルティーの損金算入を否認する可能性があります。いずれにおいても、税務局の重要な判断ポイントは、ロイヤルティー支払い後の製造業者の利益が独立企業間利益に達しているかどうかという点になります。特に後者のスキームの場合で、製造業者が赤字を計上した場合、販売価格に転嫁することにより支払ロイヤルティー負担を解消していると立証することは通常困難であるため、税務局がその説明に納得しない可能性が高くなります。

設例において、A1は、そのロイヤルティー支払い対象の無形資産を利用して中長期的には超過利潤を稼ぐ見込みであることを論証し、かつ実際にそれを稼ぐことによって、税務局の問題指摘に反論することができます。

(3) 事業上密接な繋がりのある複数の中国関連者の合算利益により、個別関連者の移転価格の合理性を判断することの是非

設例において、A1とA2は事業上不可分に運営されており、これらの合算利益は独立企業間利益相当のレベルにあります。すなわち、個別納税者単位でみるとA1は独立企業間利益を稼げていないものの、両社合算ベースでみると中国の課税所得は不適に国外に流出していません。しかし、事業上不可分に運営されている複数の中国納税者であっても、合算利益により移転価格の合理性を判断するための中国法令上の根拠がな

いため、移転価格の妥当性は納税者単位で判定せざるを得ず、よって、税務局とそれら合算ベースの利益に基づいて議論することは困難です。

ただし、中国の法令は、実際の税負担が同等である国内関連者間の取引に対しては、直接あるいは間接的に国家全体の税収の減少を招かない限り、原則として移転価格調査および調整を行わないと定めています⁷。よって、中国国内関連者の間でのみ利益移転が起こっている場合、原則として、これら関連者のいずれに対しても移転価格調整は実施されません。ただし、当該条文の解釈にあたって重要な留意点の1つに、「国内関連者間の取引」は、サプライチェーン全体における位置付けから判断されることがあります。

上記規定に沿って、設例を分析すれば、A1はA2に販売する製品の原材料を非関連者からのみ調達しており、A2の関連者取引はA1との間に限られ、かつA1の対A2取引セグメントの財務情報を信頼性高く計算することができ、さらにA1とA2の実際の税負担が同じと仮定した場合、A1はA2との取引を国内関連者間取引とし、移転価格調査の対象からはずすことができます。一方、たとえばA1がAから購入した原材料を使ってA2向け販売品を生産している場合、A、A1、A2間の取引は一連のサプライチェーンを構成するとみなされ、A1とA2間の取引のみを取り出して国内関連者取引とすることはできません。

(4) 合算損失の国際配分

設例において、A1の取扱製品の国際的な事業環境は悪く、A、A1、A2、A3の当該事業損益を通算すると損失を計上しています。国際事業全体で損失を計上している場合、そのような損失を中国の納税者が負担すべきかという問題に対する中国税務当局の一般的な見解は、「当該中国納税者がサプライチェーンの中で果たす機能、負うリスクを勘案して判断すべき」とされています。

中国税務当局は、原則、機能・リスク分析に基づいて中国納税者が稼ぐべき独立企業間利益を算定します。たとえば、ある中国納税者が単一製造機能企業である場合、前述のとおり、当該納税者は、投資や経営戦略などの決定権を持たず、実質的に海外関連者の一部門に過ぎないとみなされるため、たとえ国際事業全体で損失を計上してもその責任を負うべきではなく、常に一定の利益を確保すべきと判断されます。逆に、中国納税者が国際事業全体の損失に対して一義的な責任を負うべき機能とリスクを担っておれば、相応の損失も負うべきと判断されます。

A1が、その実際の機能とリスクに応じて国際事業全体の損失の一部を負担した結果、低利益や累積損失を計上しているのであれば、移転価格調査において税務局にその旨説明し、自らの移転価格設定の妥当性を主張することができると考えられます。

7 特別納税調整実施办法（試行）第30条

(5) どのような特殊要因分析が一般に受け入れられるか

設例において、A1の利益は、開業期間の設備稼働率不足、原材料価格の上昇、人民元の値上がりという、移転価格設定とは無関係な要因により低下しています。このような移転価格設定とは無関係、かつ非経常的な要因による損失を推定し、それにより実際の利益を補正した上で移転価格の妥当性を検証する手続を、実務上、特殊要因分析と呼ぶことがあります。ある納税者の特殊要因分析に関する中国政府の一般的な見解は、前項(4)の合算損失の国際配分の問題と同様、当該納税者の機能・リスクに基づき判断すべきであり、その観点から特殊要因分析が合理的であればそれを斟酌するというものです。

A1の利益低下要因に沿って具体的に説明すれば次のとおりとなります。まず、開業期間の設備稼働率不足について、A1は生産設備への投資意思決定を自ら行う前提であるため、設備の稼働率不足はその意思決定の失敗を意味し、よってそれに起因する損失はA1が負うべきです、したがって、A1の実際の損失あるいは低利益のうち、設備の稼働率不足に起因する損失は、税務局がA1の移転価格を検証する際、移転価格とは無関係な利益補正項目として認める可能性が高くなります。同様に、原材料価格の上昇、および人民元の値上がりについても、A1が主体的に非関連供給者や取引通貨を決定し、その決定に伴う帰結（利益であれ損失であれ）を受け入れる前提であるので、税務局がそれらを利益補正項目として認める可能性が高くなります。

特殊要因調整に関して2つの留意点があります。1つは、税務局に対して説得力のあるものにするためには、各特殊要因の利益への影響を、信頼性高く定量化することです。もう1つは、ある特殊要因分析のロジックをすべての地方の税務局が受け入れるとは限らないことです。近年、SATが、地方の移転価格担当官の技術力の向上、および税務執行の規範化と公正化の推進に力を入れているものの、地方の税務局の移転価格税制執行の強度や経験には依然として差があるため、特殊要因分析のような技術的議論に対する理解度にも歴然とした差があります。

なお、開業期間特有の損失の取扱いについて、中国の税務局は、開業期間という理由だけでその間の損失を全額特殊要因によるものとしたり、開業期間のみを移転価格調査の対象からはずすことではなく、あくまでも当該期間に納税者が実際に担った機能やリスクなどに基づいてその移転価格の妥当性を判定することに留意が必要です。

3. 正式の移転価格調査後続年度

移転価格調査が決着し、納税通知書が発行されると、A1は期限までにそれに対する支払いを行なうと共に、相互協議申立（二国間APA申請を含む）による二重課税の排除や、追跡管理期間⁸への対応など、様々な後処理を行い、またそれらを検討する必要があります。以下、これら後処理の内、特に次の項目について考察します。

- (1) 移転価格調整後の二次調整
- (2) 中国における相互協議およびAPAの現状
- (3) 相互協議において中国還付ポジションを実現する現実的な余地
- (4) 追跡管理期間中に適用すべき独立企業間利益
- (5) 「紳士協定」の効力
- (6) 中国における定期的な移転価格一括調整の実現可能性

(1) 移転価格調整後の二次調整

設例において、A1に対する移転価格調整が行われましたが、A1は、その所得増額に対して取引相手の関連者から送金を受ける（以下「二次調整」という）べきかどうかという問題が生じます。

現在、中国には二次調整に関する規定は存在しません。現行企業所得税法施行までは、2006年901号通達（「国家税務総局の関連企業間取引における移転価格租税徵収管理についての通知」）が二次調整について定めていました。それによれば、企業が、関連者取引を対象とする移転価格課税により更正された所得（利息、レンタル収入またはロイヤルティー収入を除く）に対して、相応な調整手続に基づき、帳簿修正を行わない場合、当該取引から関連者が得た収入の内、独立企業間価格に基づき算出された収入より超えた部分を関連者への配当とみなし、源泉税を納付しなければならず、また、このみなし配当は、関連の源泉税免税優遇税制を享受できないとされました。しかし、当該通達は、旧「外商投資企業および外国企業所得税法」に基づく通達であり、同法が2008年以降廃止されたため、すでに失効しています。また、筆者の把握するところでは、当該通達に従って二次調整が行われた実績もありません。根拠規定や前例のない現状、何らかの理由で二次調整を行いたくても、主に中国の厳格な外貨管理規制により、その実行は極めて困難です。

(2) 中国における相互協議およびAPAの現状

設例において、A1が移転価格課税を受けた結果、A1とAは経済的二重課税の状態に陥っています。彼らは、当該二重課税を排除するため、租税条約に基づく相互協議手続を申し立

8 中国移転価格税制特有の制度。ある納税者に移転価格調整が行われた場合、調整最終年度の翌年から5年間にわたり、当該納税者の移転価格が重点的に分析、評価され、税務局が必要と認めた場合、当該納税者による自主的な修正申告、あるいは当該納税者に対する調査を通じて、適宜移転価格調整が行われる。

てることができ、さらに将来の取引について日中バイラテラル APAを締結し、それにかかる二重課税を未然に防ぐことも可能です。

現在、中国において、APAを含む相互協議案件の処理スピードは遅く、「中国事前確認年度報告2011年」(2012年12月発表)によると、2011年12月31日時点で、申請意思表明と予備会談の段階(すなわち正式申請の前段階)にあるバイラテラル APA申請件数が51件であるのに対し、現在審査中もしくは相互協議中のものが27件、一方、バイラテラル APAの制度導入年度である2005年以降の累積締結件数は22件であり、関連事務処理スピードの遅さがわかります。また、SAT担当官から別途得た情報によれば、2013年4月時点では、バイラテラル APAを含む相互協議の累積申立件数は141件であり、うち処理済みの案件は31件のみです。

中国税務当局は、事務処理遅延の最大の理由として、SAT国際税務司・反避税処の人員不足を挙げています。現在、反避税処の担当者数は8名ですが、彼らが、相互協議を含む中国のすべての移転価格税制関連事務を統括しています。比較として、日本の相互協議担当部署の職員数が40名を超える(2012年7月現在)ことを考えれば、SATの人員不足の深刻さを察することができます。

一方、SATは、人員不足の現状に手をこまねいているわけではありません。まず、SATは、近い将来、反避税処の職員数をさらに増やす計画であるとの信頼できる情報があります。また、地方の国家税務局の職員の中から移転価格税制の執行経験や知見に優れた人々を選抜して専門審査委員会を構成し、そこに移転価格調査案件の審査を委託することにより、SATの実務負担を軽減させ、もって、間接的にSATの事務処理の能力の向上を図っています。さらに、APAを含む相互協議案件の審査、処理にあたり、それらの重要度に応じて優先順位をつけることで効率的な事務処理を図るなどの工夫もこらしています。

いずれにせよ、中国移転価格税制が整い、中国税務当局にその執行経験が急速に蓄積しつつある中、今やAPAは、具体的検討に値する移転価格問題のための現実的な解決策の1つになっています。

なお、SATには、ユニラテラルとバイ(あるいはマルチ)ラテラル APAの間に特に選好はありません。むしろ、政府にとっても時間と労力のかかる移転価格調査を未然に防ぐ効果を重視して、ユニラテラル APAの申請を歓迎する姿勢を示しています。ユニラテラル APAが移転価格課税による二重課税を防ぐ手段にならないことは言うまでもないですが、移転価格調査対応に多大の労力とコストをかけなければならず、また、実際問題として、調査の結果、多額の追徴税発生が避けられない中国において、一定期間移転価格調査を受けなくてすむ効果のあるユニラテラル APAは、真剣な検討に値する移転価格管理手法の1つといえます。

(3) 相互協議において中国還付ポジションを実現する現実的な余地

従来、相互協議の結果、中国で還付が行われた実績はまれです。しかし、SATは、今後相互協議案件の増加に伴い、中国における還付が妥当な事案も増えることを予想しており、個別案件の事実関係次第でそれが合理的であれば、中国での還付を行う用意は十分あるとの姿勢を明確に示しています。中国税務当局による今後の相互協議手続の合理的な運用に期待したいところです。

(4) 追跡管理期間中に適用すべき独立企業間利益

設例において、A1は、移転価格調整を受けた最終年度以降の5年間にわたり、主管税務局により追跡管理を受けます。その間、A1は、同時文書を含む移転価格関連開示資料の主管税務局宛適時、自主的な提出に加え、調査において税務局と合意した独立企業間利益水準を維持するよう厳しく求められます。追跡管理を受けている他の納税者と同様、A1はその間の移転価格管理に頭を悩ませることになります。

現在、中国において、移転価格課税に使われる移転価格算定方法のほとんどがTNMMであり、TNMM検証に用いられた比較企業の利益水準の中位値まで所得調整され、課税されるケースがほとんどです。TNMMにより課税された納税者は、追跡管理期間中、原則として、課税の基準となったレベル以上の利益を一貫して計上することを求められます。

ここで、そのような追跡期間中の目標利益についていくつかの実務的问题があります。すなわち、課税時に使用された比較企業の利益率を固定し、追跡期間中においてそれを目標とすべきか、あるいは比較企業こそ固定するものの、追跡管理期間中毎年当該比較企業の財務データを更新し、更新後の利益率を目標とすべきか、または、納税者の実際の事業状況に応じて、比較企業および目標利益を毎年見直すべきかという問題です。

SATは上記問題についての明確な見解を示していません。一方で、SATは、追跡管理の権限は主管税務局に委ねており、どのような比較企業もしくは利益率を用いて追跡管理を行うべきかについて、主管税務局は企業とよく話し合い、実際の状況に鑑みて柔軟に判断し、解決することが望ましいとの考えも示しています。A1は、そのような主管税務局との十分な話し合いと交渉を通じて、合理的な追跡管理を働きかけることができます。

(5) 「紳士協定」の効力

設例において、A1は、追跡管理期間中の目標利益について、APAを通じてではなく、主管税務局と非公式に合意することも検討しています。

このような企業と税務局との非公式合意、いわゆる「紳士協定」について、中国では、地域によって、税務局と追跡管理対象企業との間で、そのような協定が結ばれたケースがありま

す。しかし、SATは、紳士協定について基本的に否定的な考え方を示し、企業は、APAなど、あくまで法に基づく正式な手続によって税務当局と必要な合意を行い、それに基づいて移転価格の管理を行うべきであることを示唆しています。

(6) 中国における定期的な移転価格一括調整の実現可能性

設例において、A1は、追跡管理およびそれ以降の期間を含む長期的な移転価格管理方法として、定期的な移転価格調整の導入を検討しています。すなわち、A1が関連者取引から得る利益が中国移転価格税制適格の利益目標をはずれた場合、それを補填するために、毎年末、不足・超過利潤分の調整金を取引相手の関連者との間で授受することを検討しています。

中国の関連法令は、このような定期的な移転価格一括調整の是非を規定していません。実際問題として、中国税務当局が中国納税者による国外関連者宛移転価格調整金支払いに同意することはまったく期待できず、また、中国納税者による移転価格調整金の受取りであっても、この種の取引は貿易外取引に区分され、税務局、税関、外国為替管理などの規制当局から非常に厳しく監視されます。どのような方法での当該調整金支払いを企画するにせよ、主管税務局を含む関連規制当局との交渉によりその実現を図るしかなく、よって当該調整金支払いの成功は法令および実務上不明な部分が大きいと言えます。

本稿は、月刊「国際税務」(Vol. 33 No. 9、税務研究会発行)「中国移転価格調査ケーススタディ～限定的な機能の現地子会社への課税と日中間の異なる無形資産・役務提供等の取扱いを巡って～<上>」に寄稿したものに一部加筆したものです。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG 中国
上海事務所
パートナー 大谷 泰彦
TEL: +86-21-2212-3360
yasuhiko.otani@kpmg.com

シニアマネジャー 楊 揭
TEL: +86-21-2212-3372
yang.yang@kpmg.com

広州事務所
シニアマネジャー 楊 晓軍
TEL: +86-20-3813-8628
xiaojun.yang@kpmg.com

あづさ監査法人
中国事業室 室長
高崎 博
TEL: 03-3266-7521
china@jp.kpmg.com

2014年度マレーシア予算案

KPMG マレーシア クアラルンプール事務所

シニアマネジャー 渡邊 和哉

マネジャー 松元 勝彦

マレーシアのナジブ首相は、2013年10月25日にマレーシア経済の現状と展望や税制改正案を含む2014年度予算案を議会に提出しました。当該予算案において、マレーシアのGDP成長率が2013年は4.5%–5%、2014年は5%–5.5%となる見込みであること、2014年度の1人当たりGDPは約1万2千USドルと予想され、2020年度の1万5千USドルという目標は、十分に達成可能である旨などが述べられており、マレーシアは今後も堅実な経済成長が見込まれます。また、今回の予算案では、マレーシアの税制についても、消費税に類似する物品・サービス税（Goods and Services Tax、以下「GST」という）をメインとしたいくつかの税制改正が提案されています。そこで本稿では、2014年度予算案で提案されたGSTを中心にマレーシアの重要な税制改正について解説します。

なお、文中の意見は、筆者の私見であることをお断りします。

【ポイント】

- 2014年度マレーシア予算案において、GSTの導入が提案された。適用時期は、2015年4月1日、標準税率は6%の予定である。
- GSTは、消費一般に広く公平に課税する間接税であり、日本の消費税に類似した制度である。
- 現行の売上税、サービス税は廃止され、GSTに置き換わる。
- 課税業者が発行するTax Invoiceに記載された税額のみを仕入控除することができるインボイス方式が採用される予定である。
- GSTの導入に伴い、法人所得税率を現行の25%から1%引き下げ24%へ、個人所得税率を各所得帯で1%–3%引き下げ、最高税率を25%（現行26%）とする提案がなされた。
- GSTの実務上の取扱いは、今後公表が予定されている詳細なガイドラインの動向に留意する必要がある。



わたなべ かずや
渡邊 和哉
KPMG マレーシア
クアラルンプール事務所
シニアマネジャー



まつもと かつひこ
松元 勝彦
KPMG マレーシア
クアラルンプール事務所
マネジャー

I はじめに

マレーシアは、マレー半島（西マレーシア）とボルネオ島（東マレーシア）から成り、国土面積は約33万km²（日本の面積の約90%）、国土の4分の3が森林と湿地帯です。また人口は約2,995万人（日本の23.5%）、6割強がマレー系、2割強が中国系、1割弱がインド系、その他で構成されています。言語は、マレー語が公用語となっていますが、英語、中国語、タミル語が日常で使われています。英語は、ビジネスではもちろん、



日常生活を送るうえではほとんどの場面で通じるので言語で不便を感じることはあります。

マレーシアは、1957年に英國の植民地からマラヤ連邦として独立し、その後1965年にシンガポールがマレーシアから分離独立し、現在に至ります。独立後50年強にわたって与党連合である国民戦線が一貫して政権を担っており、2013年5月の総選挙においても野党連合の勢力伸長の気運はあったものの、与党連合がほぼ現有議席を確保する形で勝利を収めました。

マレーシアは、1980年代にマハティール首相のもと、日本を始めとした極東アジアの高度経済発展を見習う「東方政策（ルックイースト・ポリシー）」によって近代化に成功し、その後日系企業や世界からの外資系企業の進出が進んでいます。首都クアラルンプールでは、高層ビルや高級ショッピングモールが林立し、また、高速道路網の発展や鉄道および港湾の整備で物流インフラも十分に整備されています。近年では、不動産価格の高騰が社会問題となりつつあります。

マレーシアと日本は、直接投資や貿易、技術協力などを通じて緊密な二国関係を築いており、2012年には「東方政策30周年記念会議」も開催されました。現在、約1,400社の日系企業がマレーシアに進出しており（製造業約750社、非製造業約650社）、製造業の約4割を電気・電子産業が占めています。また、海外からマレーシアへの直接投資額（製造業・認可ベース）は2012年で208億リンギット、その中に占める日本の割合は13.4%（28億リンギットで1位）となっており、投資に占める日系企業の存在感は依然として大きいものがあります。

近年、マレーシアでは、定年法の施行に伴い、民間企業における定年が従来の55歳から60歳に引き上げられました。また、最低賃金令も施行され、最低賃金が引き上げられる（西マレーシア（半島部）で月給900リンギット、東マレーシア等で月給800リンギット）など、労働コストの上昇が重要な経営上の問題点となっています。

マレーシアは、政治の安定、インフラの充実および語学力等、投資先として魅力的な国ではありますが、従来主力であった労働集約型の製造業の新規進出はペースダウンしています。一方で、内需が堅調に伸びていることから、国内の消費力に

注目するサービス産業の進出は増加傾向にあります。

II GST

1. GSTの概念

2014年度マレーシア予算案において、2015年4月1日よりGSTを導入することが提案されました。

GSTとは、物品およびサービスの提供に係る付加価値に対して取引の各段階ごとに広く公平に課税する間接税をいい、日本の消費税に類似する仕組みとなっています。マレーシア政府は、GST導入の趣旨を財政赤字の削減と課税ベースの拡大としており、現行の売上税・サービス税に換わる課税システムであると説明しています。売上税・サービス税が特定の課税業者から税金を徴収する一段階の課税システムであるのに対して、GSTは、課税業者がサプライチェーンにおける各段階で行う課税取引（物品の販売・サービスの提供）に対して、広く税金を徴収するシステムになっています。

以下では、現在公表されているGSTに係る一般的なガイドラインの概略を説明します。

2. 課税の範囲

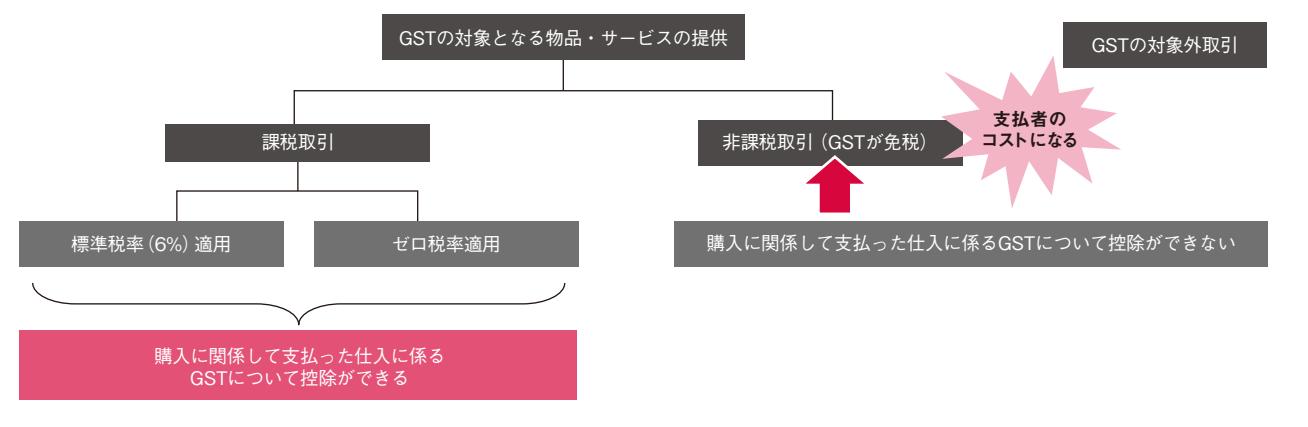
（1）GST課税の範囲

GST課税の範囲は、下記のとおりです。

- ① 「課税業者」が、「マレーシア国内で」、「事業目的で行う」、「課税取引」となる物品の販売またはサービスの提供
- ② 「マレーシア国内への」物品またはサービスの「輸入取引」（※物品・サービスの輸入取引については後述）

GST課税の範囲は「マレーシア国内」に限定されますが、これはマレーシア国内間の物品・サービス取引のみならず、マ

図表1 課税の範囲



図表2 ゼロ税率(課税取引)と非課税取引の範囲

ゼロ税率適用の例	非課税取引の例
① 農産物 - 米、野菜	① 金融サービス (生命保険を含む)
② 食料品 - 砂糖、食卓塩、小麦粉、調理用油	② 居住用建物・土地の売却および賃貸
③ 家畜 - 牛、ヤギ、豚などの家畜・食肉	③ 高速道路の利用料金
④ 家禽 - 鶏、あひるなどの未加工の食肉	④ 民間の医療および教育サービス
⑤ 卵 (生卵および塩で味付けされたもの)、魚	⑤ 国内公共交通機関 (鉄道、モノレール、船舶、バス、タクシーなど)
⑥ 国内の電気料金 (200 ユニットまで)	⑥ 農業目的の土地、一般利用目的の土地
⑦ 国内の水道料金	
⑧ 物品またはサービスの輸出	
⑨ 国際的なサービス	

マレーシアからの物品の輸出取引も含まれます。また、マレーシアの法人だけでなく、マレーシアにある支店や恒久的施設(PE)がマレーシア国内で行う物品・サービスの提供についてもGST課税の範囲に含まれることに留意が必要となります。

(2) 課税取引と非課税取引

GSTは、課税取引と非課税取引に分類されます。課税取引には、標準税率(6%)が適用される取引とゼロ税率が適用される取引が含まれます。ゼロ税率の課税取引と非課税取引は、売上に係るGSTの徴収を行わない点では同じですが、仕入に係るGSTの仕入控除の可否において異なるため、その区別が重要となります(図表1参照)。また、日本の消費税において非課税取引とされている事業用土地の譲渡・賃貸について、GSTにおいては非課税取引の対象ではないため留意が必要となります(図表2参照)。

3. 課税業者

課税業者とは、マレーシアで課税対象取引を行い、かつ年間の課税対象売上高が50万リンギット以上の者と定義されており、該当する事業者はGSTの登録を行う必要があります。課税業者は、当該GSTの登録を行わない限り、後述するTax Invoiceを発行することができず、また、GSTの仕入控除も受けられません。よって、年間の課税対象売上高が50万リンギット未満であっても、自主的にGST登録が可能とされています。

GST登録の課税業者には、課税期間における課税取引にかかるGST(売上GSTおよび仕入GST)の集計、課税取引にかかるTax Invoiceの発行、期限内の申告・納税、7年間の資料の保管等の義務が課せられます。

よって、GST登録の課税業者は、課税取引が行われた時点(課税点)、課税取引の金額(課税標準)、Tax Invoiceの要件、集計すべきGSTの期間(課税期間)ならびに申告・納税期限について理解しておく必要があります。

4. 課税点

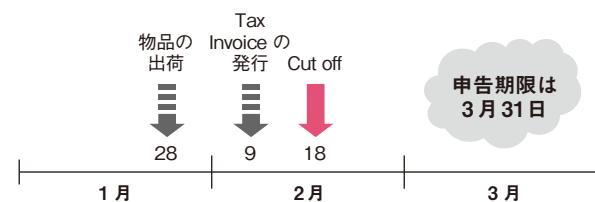
課税点とは、物品・サービスの供給が行われた時点(課税取引がなされた時点)を意味し、課税業者がいつまでにTax Invoiceを発行すべきか、また、いつまでにGSTの申告・納税をすべきかを把握する意味で、その理解が重要となります。

原則として、物品における課税点は、物品の出荷時点となり、サービスにおける課税点は、サービスの提供時点となります。ただし、物品およびサービスの提供において、原則的な課税点よりも前に、Tax Invoiceの発行、対価の受領がなされた場合には、Tax Invoiceの発行日または対価を受領した時点が課税点となります。

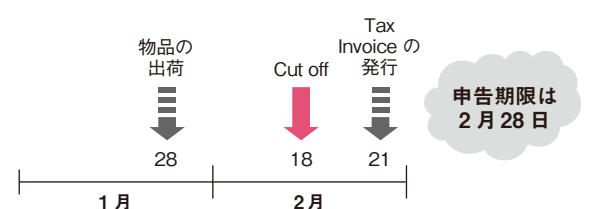
さらに、実務上の配慮から、原則的な課税点(物品の出荷、サービスの提供)から21日以内にTax Invoiceが発行されている場合には、当該Tax Invoiceの発行日が課税点とみなされます。ただし、21日以内にTax Invoiceが発行されない場合、課

図表3 課税点

ケース①: 21日以内の Tax Invoice の発行



ケース②: 21日以降の Tax Invoice の発行



税点は原則的な課税点に立ち返ってしまうため、21日以内に Tax Invoice を発行する業務フローの整備やシステム構築を検討する必要があると考えられます（図表3参照）。

5. 課税標準

GSTは、課税標準に税率を乗じた金額となります（GST = 課税標準×税率）、課税標準は、対価が現金の場合には、実際の支払額となり、対価が現金以外の場合には、時価（Open Market Value）となります。

よって、標準税率6%における課税標準およびGSTの金額は、対価の額に100/106および6/106をそれぞれ乗じて計算されることになります。

また、対価が無償の場合についても時価（Open Market Value）が課税標準となります。この点、日本の消費税でも法人がその役員に対してなされた資産の贈与または著しく低い対価による譲渡は、時価が課税標準となる点で類似しています。

6. Tax Invoiceと仕入控除

課税期間におけるGSTの集計はTax Invoiceに基づいて行われます。この点、会計帳簿に基づいて集計する日本の消費税とは大きく異なります。課税業者は、課税取引（物品の販売またはサービスの提供）が行われてから21日以内にTax Invoiceを発行する必要があり、有効なTax InvoiceがなければGSTの仕入控除を行うことはできません（インボイス方式）。よって、有効なTax Invoiceの記載要件について理解することが重要となります。下記、すべての事項につき記載が必要です。

- i. Tax Invoice という文言
- ii. シリアルナンバー
- iii. Tax Invoice の発行日

- iv. サプライヤーの名前、住所、GST ナンバー
- v. カスタマーの名前、住所
- vi. 提供した物品、サービスの詳細（数量、サービスの内容、金額等）および課税（標準税率、ゼロ税率）/ 非課税区分
- vii. 値引き額（該当がある場合）
- viii. GST 課税前の請求合計額、税率、税額（それぞれ区分して表記）
- ix. GST 課税後の請求合計額

また、上記の記載項目をすべて記載することが困難な課税業者（小売業者等）については、関税局長の許可を得ることによって、簡易Tax Invoiceの発行も認められます。ただし、カスタマーの名前、住所が記載されていない場合には、500 リンギットの請求額を超える仕入控除が認められないとされています。

課税取引（標準税率およびゼロ税率適用の取引）から生じた仕入GSTは、当該取引が行われた課税期間の申告書において売上GSTと相殺することで仕入控除を行うことになります。仕入控除は、取引から6年間は繰り延べることも可能です。また、売上GSTから控除しきれなかった仕入GSTについては、電子申告の場合は申告後14営業日以内、マニュアル申告の場合は、申告後28営業日以内に還付がなされることになっています。

ただし、関税局長に還付金の支払を留保する権限が与えられているとともに、還付請求に係る税務調査が同時に行われる可能性もありますので、還付に係る今後の実務に留意する必要があります。

7. 申告・納税

申告・納税の対象期間となる課税期間は、年間売上高によって決定されます。ガイドラインによれば、年間売上高が500万 リンギット以上の場合の課税期間は月次、500万 リンギット未満の場合の課税期間は3ヶ月ごととされています。課税業者は、当該課税期間の翌月末までにGSTの申告・納税を行う必要があります。

たとえば、年間売上高が500万 リンギット以上の課税業者は、

図表4 物品およびサービスの輸入

	マレーシア国内取引	物品の輸入	サービスの輸入
課税点	原則： 物品の出荷時および サービスの提供時 例外： Tax Invoice の発行時または 代金の受領時、または Tax Invoice の 21 日ルール	輸入通関時	サービスに係る対価の送金時
課税標準	対価の額×100/106	関税評価額+関税+物品税	サービスの対価（送金額）
Tax Invoice	Tax Invoice が必要 仕入控除は Tax Invoice が証憑	Tax Invoice は不要 仕入控除は輸入時の通関書類を代用	Tax Invoice は不要 仕入控除はサービス提供証憑を代用
申告・納税主体	課税業者	輸入者	サービスの受領者

1ヵ月間の課税期間内に行われた課税取引にかかるGSTをTax Invoiceに基づいて集計し、当該GSTの申告・納税を翌月末までに行うこととなります。

8. 物品およびサービスの輸入

マレーシア国内取引に係る課税取引が行われた時点（課税点）、課税取引の金額（課税標準とGSTの金額）、Tax Invoiceの要件、申告・納税について説明してきましたが、物品およびサービスの輸入については取扱いがマレーシア国内取引と多少異なる点があります（図表4参照）。

サービスの輸入とは、マレーシア国外（のサービス提供者）からマレーシア国内（のサービス受領者）へのサービスの提供であり、マレーシア国内で消費されるものを言います。サービスの輸入については、リバースチャージ制が導入される予定であり、サービスの提供を行った者に代わって、サービスの受領者が、その取引にかかるGSTを申告・納税する義務を負うことになります。

9. 輸出志向企業への特例

マレーシアで事業展開している日系企業には、その製品の大半を輸出している輸出志向の製造業が多数存在します。輸出物品については、GSTが課税されない（ゼロ税率適用である）ため、仕入GSTについては、最終的に還付される可能性が高いですが、仕入に伴いGSTの支払いが先行するため、輸出志向の製造業にとっては、一時的にキャッシュ・フローに大きな負担が生じる可能性があります。当該負担を軽減するべく、輸入物品に限って輸入時のGSTの支払いを免除する措置（Approved Trader Scheme、以下「ATS」という）が設けられる予定です。なお、ATSが認可される事業者として、以下の企業が予定されています。

図表5 個人所得税の税率変更（居住者）

RM: リンギットマレーシア

課税所得 (RM)	現行		2014 予算案		減税額 (RM)
	税率 (%)	税額累計 (RM)	税率 (%)	税額累計 (RM)	
1 - 5,000	0	0*	0	0*	—
5,001 - 20,000	2	0*	1	0*	—
20,001 - 35,000	6	800*	5	500*	300
35,001 - 50,000	11	2,850	10	2,400	450
50,001 - 70,000	19	6,650	16	5,600	1,050
70,001 - 100,000	24	13,850	21	11,900	1,950
100,001 - 250,000	26	52,850	24	47,900	4,950
250,001 - 400,000	26	91,850	24.5	84,650	7,200
400,000 超	26		25		

* RM35,000 以下の課税所得に係る RM400 の税額控除後の金額

- ・自由工業地域 (FIZ: Free Industrial Zones) で活動している企業
- ・保税工場 (LMW: Licensed Manufacturing Warehouse) ライセンスを有している企業
- ・国際調達センター (IPC: International Procurement Centres) / 地域流通センター (RDC: Regional Distribution Centres) ステータスを有している企業
- ・年間売上が 25 百万リンギット以上かつ売上の 80%以上が輸出取引である企業、等

10. 税務調査とペナルティ

近年、マレーシアでは内国歳入庁が税務調査に係るガイドラインを更新し、積極的に税務調査を行う傾向にあり、関税局が実施するGST調査についても十分に留意しておく必要があると考えられます。GSTに係る税務調査の対象会社は、リスク評価や様々なソースからの情報をもとに選定され、対象期間は原則3年から6年ですが、初期調査で不正や法令違反が発見された場合は、6年を超えて税務調査の対象とすることが可能となっています。

また、公表されたガイドラインでは、納税遅延に係るペナルティについても明記されています。GSTの申告・納税期限は、課税期間の翌月末ですが、期限までに納税が完了していない場合、未納期間に応じて段階的に遅延ペナルティが課せられ、最大（181日以上）で25%のペナルティが課せられることになります。

III 法人・個人所得税率の改正

GSTの導入に合わせて、法人および個人に対する直接的な税負担を軽減する目的で、法人所得税率および個人所得税率の引下げが提案されています。

法人所得税率については、従来の25%から1%引き下げた24%とする提案（賦課年度2016年から適用）がなされています。また、個人所得税については、税務上の居住者の税率を従来の税率から各所得帯において1%–3%引き下げ、最高税率を現行の26%から25%にするとともに、最高税率が適用される課税所得金額を10万リンギットから40万リンギットに引き上げる提案（賦課年度2015年から適用）がなされています（図表5参照）。

IV おわりに

以上、2014年度マレーシア予算案についてGSTを中心とした税制改正部分について説明してきました。GSTについては、一般的なガイドラインは公表されているものの、あくまでドラフト段階であり、また、詳細な取扱いに係るガイドラインについては、まだその一部しか公表されていないというのが現状です。よって、実務的なGSTの取扱いについては今後の課題であり、GST関連法案の成立に伴って公表されていくと思われる詳細なガイドラインの動向に留意する必要があります。

本稿は、旬刊「経理情報」（2013.12.20/No.1367、中央経済社）に寄稿したものに一部加筆したものです。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG マレーシア
クアラルンプール事務所
TEL: +60-3-7721-3388 (代表番号)

シニアマネジャー 渡邊 和哉
kazuyawatanabe1@kpmg.com.my

マネジャー 松元 勝彦
kmatsumoto2@kpmg.com.my

ルクセンブルク投資環境および税務環境

KPMG ルクセンブルク

マネジャー 柴田 晓芳

神奈川県ほどの大きさに人口約50万人の小国、ルクセンブルクは世界有数の金融市場を有しており、投資ファンドでは米国に次いで世界第2位、プライベートバンキングでもEU有数の国際市場となっております。また、現在ルクセンブルク政府は、産業多角化を目指し、通信・IT関連インフラを整え、IT産業等の誘致に力を入れており、既に世界的なIT関連企業が続々と進出しています。そんな小さな大国、ルクセンブルクには、日本ではあまり知られていない魅力が溢れています。

本稿では、既にルクセンブルクに参入されている企業および今後ルクセンブルクに参入することを検討されている企業の双方に、有用な情報を提供することを目的として、ルクセンブルクの基本情報を含む投資環境および税務環境について解説いたします。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点をあらかじめお断りさせて頂きます。

【ポイント】

基本情報 / 産業動向

- ヨーロッパの中心に位置するルクセンブルクは神奈川県ほどの大きさに人口約50万人の小国であるが、世界有数の金融市場を有しており、近年ではIT産業等の誘致に力を入れている。
- 安定した政治、法体系、経済環境、地理的優位性、低い法人負担税率、質の高い労働力等が、進出企業にとってルクセンブルクの魅力となっている。また、日本からヨーロッパへ投資する場合の中間持株法人の設立に適している。

会社形態 / 設立手続

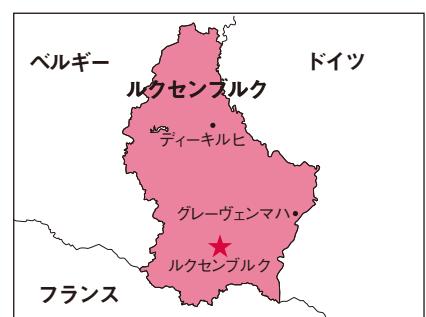
- 株式会社 (S.A.) および有限責任会社 (S.à r.l.) の2つの会社形態が主に利用されており、その設立手続は簡素、かつ迅速に行うことが可能である。

税務環境

- 法人税 (法人所得税および地方営業税) の実効税率は29.22%であるが、資本参加免税制度および知的財産権関連税制に代表される各種優遇税制の適用により、その実効税率を軽減することができる。
- ルクセンブルクからの支払利息、支払ロイヤルティー、および支払配当 (一定の要件を満たす場合) には、源泉税が課されない。



しばた あきよし
柴田 晓芳
KPMG ルクセンブルク
マネジャー



I ルクセンブルクの投資環境

1. 基本情報

ルクセンブルクは、西ヨーロッパに位置し、西をフランス、北をベルギー、東をドイツに囲まれ、約5億人の人口を有するヨーロッパの中心部に位置しており、ヨーロッパにおいてビジネスするうえで、地理的に恵まれた立地条件を有しています。神奈川県程度の大きさに人口約50万人が住んでおり、その約4割は近隣諸国からの移住者が占めています。この地理的な条件もあり、国民の大多数はルクセンブルク語、フランス語、ドイツ語および英語を話す多言語国家です。

ルクセンブルクの経済は世界でもトップレベルの豊かさを誇っており、1人当たりGDP(2012年)は107,206ドル(出典: IMF)で世界有数、高度に発展した先進国です。政府は効率的に運営されており、優れた社会資本を提供しています(図表1参照)。この経済的、社会的な安定から、ビジネスを行い、生活を営むうえで非常に安全な場所となっています。洗練された人々、美しい街並み、かつ自然に溢れているルクセンブルク市の中心街は、大自然の中に突然現れる小さくて綺麗な都会といったイメージです。

ルクセンブルクの代表的な産業について、従来は鉄鋼業を中心となっていましたが、1970年代の鉄鋼業不況以降は、銀行秘匿権、EU域内でも低い源泉税率、徹底した外部審査の実施等の理由により、発展した金融業が主たる産業となっています。今日、ルクセンブルク金融市场は投資ファンド、プライベートバンкиング、カストディ業務等を中心に国際的にも重要な位置を占めています。

また、現在、ルクセンブルク政府は、産業多角化を目指し、道路・鉄道・内陸水路・空路等の交通インフラはもとより、通信・IT関連インフラを整え、IT産業、ロジスティックス、バ

図表1 基本情報

ルクセンブルク基本情報	
国名	ルクセンブルク大公国
首都	ルクセンブルク市
面積	2,586 km ²
人口	537,039人(2013)
通貨	ユーロ
言語	フランス語、ドイツ語、ルクセンブルク語
1人当たりGDP	\$107,206(2012)
物価上昇率	2.5%(2012)
失業率	6.0%(2012)

出典: 外務省

イオ産業、再生可能なエネルギーの開発、競争力強化のための研究開発および中小企業支援に力を入れており、既に世界的なIT関連企業等が続々と進出しています。

2. 進出企業の動向

ビジネスの発展に力を注いでいるルクセンブルク政府は外国からの投資を積極的に歓迎しています。また、ルクセンブルクの安定した政治、法体系、経済環境、ヨーロッパの中心に位置する地理的優位性、低い法人負担税率、さらには質の高い労働力などが、世界各国からの進出企業にとっての魅力となっており、金融機関、IT関連企業を中心とした世界的企業がルクセンブルクにその拠点を設けています。日系企業としては、金融機関、IT関連企業を中心として、現在20社程度が進出しており、また、この他多数のファンドや中間持株会社等がルクセンブルクに設立されております。ルクセンブルクの特徴としては、事業会社の設立のほか、日本からヨーロッパへ投資する場合の中間持株法人の設立に適している点が挙げられます。

II ルクセンブルクの税務環境

1. 会社形態

ルクセンブルクは様々な投資に対応した会社形態を利用することができますが、特に株式会社(S.A.)および有限責任会社(S.à r.l.)の2つの会社形態が利用されており、主要な特徴は図表2のとおりとなっています。

なお、有限責任会社(S.à r.l.)の設立には通常、3日から2週間程度の日数がかかり、一般的に以下の手続に基づいて設立が行われています。

- ・新会社の会社名の確認
- ・株主による役員の選択
- ・定款の準備(フランス語、ドイツ語、または英語)
- ・銀行口座の開設
- ・払込資本金の銀行への預託
- ・銀行による資金の封鎖および封鎖証書の発行
- ・公証人の前で設立株主総会の開催
- ・定款の株主による承認および公証人による公証等
- ・定款等を貿易登録所に届出等

図表2 会社形態

	株式会社 (S.A.)	有限責任会社 (S.à r.l.)
資本金通貨	制限なし	制限なし
最低資本金	€31,000	€12,500
株主責任	有限責任 (出資額を上限)	有限責任 (出資額を上限)
株主人数	最低1名	最低1名、最高40名
役員人数	最低3名 (単独株主の場合、1名も可)	最低1名
決算報告書	貸借対照表、損益計算書、決算書の注記	貸借対照表、損益計算書、決算書の注記
承認	年次決算は会計期間末より6月以内に、定時株主総会により承認	年次決算は会計期間末より6月以内に、定時株主総会により承認
届出	承認の後、1月以内にルクセンブルク貿易所に届出	承認の後、1月以内にルクセンブルク貿易所に届出

2. 税制の特色

ルクセンブルグの主要な税制は図表3のとおりとなっています。

図表3 税務概要

税金の種類	税率
法人税 = (1) + (2)	29.22%
(1) 法人所得税	22.47%
(2) 地方営業税	6.75% (ルクセンブルク市の場合)
純価値税	0.50%
源泉所得税	
(1) 利子	0%
(2) ロイヤルティー	0%
(3) 配当	0% - 15%
付加価値税	3%、6%、12%、15%
個人所得税	42.80%までの累進課税

図表4 法人所得税

法人所得税の概要	
税率	21%
課税所得	全世界所得 (ルクセンブルク居住法人の場合)
欠損金の繰越控除	無制限に可 (欠損金の繰戻還付制度なし)
課税年度	暦年または事業年度
中間納付制度	あり
申告期限	5月31日 (延長制度あり)
連結納税	あり
過小資本税制	原則なし
タックスヘイブン税制	なし

(1) 法人所得税 (図表4参照)

① 納税義務者

法人所得税はすべてのルクセンブルク居住法人および外国法人の恒久的施設に適用されます。組合については、原則として、組合所得の各組合員の持分に対して税金が課されることから、組合自体には法人所得税は課されません。

② 課税所得

ルクセンブルク居住法人はその所得が租税条約やルクセンブルク国内法において免税になる場合を除いて、全世界所得に対して課税され、課された外国税額については、原則として法人所得税と相殺することができます。外国法人の恒久的施設はルクセンブルク源泉所得に対して課税されます。

課税所得は原則として、ルクセンブルク GAAPに基づいて、事業年度の期首と期末の純資産価値比較により算出されます。資本参加免税制度および知的財産権関連税制に代表される一定の所得については、課税されません。欠損金は原則として無制限に繰越しが可能であり、タックスヘイブン税制はありません。

③ 税率

法人所得税の基本税率は21%となっており、雇用基金への拠出金7%を含めると、その税率は22.47%となります。

(2) 地方営業税

ルクセンブルクにおけるすべての産業、商業、金融活動には、地方営業税 (ルクセンブルク市の場合には、6.75%) が課せられます。地方営業税はルクセンブルクにおける事業活動所得を課税標準として、法人所得税とは別に課税されます。結果として、ルクセンブルク法人の最終的な税率は29.22% (ルクセンブルク市の場合) となります。

(3) 純価値税

純価値税は法人の総資産価額からその負債額を控除した純資産価値に対して、年に1回、0.5%課税されます。なお、例外的に取り扱われる主なものとして、以下の3つが挙げられます。

- ① 不動産は大きく減額されて評価される。
- ② 資本参加免税制度が適用される投資は課税対象から免除される。
- ③ 一定の知的財産権は課税対象から免除される。

結果として、知的財産権保有会社、持株会社、投資会社等は一般的に相当程度に低い、または最低金額の純価値税 (S.à r.l.の場合25ユーロ、S.A.の場合62.50ユーロ) を支払うことになります。

(4) 源泉所得税

支払配当には、原則として15%の源泉税が課されますが、租税条約が適用される場合、または資本参加免税制度が適用される場合には減免されます。支払利息および支払ロイヤルティーについても、原則として源泉税は課されません。

(5) 資本参加免税制度（図表5参照）

① 取扱い

資本参加免税制度における主な取扱いは以下のとおりです。

- (i) ルクセンブルク法人が受け取る配当金、清算時の受取対価、キャピタルゲインについて、法人所得税および地方営業税が免税となる。
- (ii) ルクセンブルク法人によって保有される子会社への投資については、純価値税が免除される。

② 要件

資本参加免税制度の適用を受けるためには、以下の(i)、(ii)および(iii)の要件のすべてを満たすことが必要となります。

(i) 親会社

配当受領者は以下のいずれかの要件を満たすことが必要となります。

- ・ 納税義務を負うルクセンブルク法人
- ・ 外国法人のルクセンブルクに有する恒久的施設であり、当該外国法人がEU域内国(EU親子会社指令の範疇に含まれる)の居住者、または当該外国法人がルクセンブルクとの間で租税条約を結んでいる国の居住者、または当該外国法人がEU加盟国以外で欧州経済領域(EEA)の加盟国

(すなわち、ノルウェー・リヒテンシュタイン・アイスランド)の居住者

(ii) 子会社

配当支払者は以下のいずれかの要件を満たすことが必要となります。

- ・ 紳士義務を負うルクセンブルク法人
- ・ EU域内国(EU親子会社指令の範疇に含まれる)の居住者
- ・ ルクセンブルクの法人所得税に相当する租税の全額の納税義務を負う(一般に、その法人の所得に対して税率10.5%以上の割合で租税が課されている場合とされている)ルクセンブルクの非居住者

(iii) 資本参加要件

- ・ 親会社から配当支払者への出資比率が10%以上である、またはその取得価額が120万ユーロ以上である(キャピタルゲインの場合、600万ユーロ以上)ことのいずれかを満たし、かつ
- ・ 12ヶ月以上連続して当該要件を満たしていることまたは満たすことが誓約されていること(純価値税の免除については、当該要件は不要)

図表5 資本参加免税制度

主な取扱い
<ul style="list-style-type: none"> ・ ルクセンブルク法人が受け取る配当金、清算時の受取対価、キャピタルゲインの免税。キャピタルロスは控除可能。 ・ ルクセンブルク法人による子会社への投資に対して、純価値税は課されない。
主な要件
<ol style="list-style-type: none"> 1. 持株要件 親会社が配当支払者の資本の10%以上または取得価額120万ユーロ(キャピタルゲインについては、600万ユーロ)以上 2. 保有期間要件 12ヶ月連続して保有、または保有する事を誓約(純価値税の免税については、不要)

(6) 付加価値税

① 税率

VATの標準税率は15%ですが、以下のとおり、一定の商品やサービスは0%、3%、6%、および12%に減額または免除されます。

税率	項目
12%	ガスや電気以外の燃料、広報関係の印刷物、カストディサービス等
6%	電気、ガス、自転車等の修理等
3%	アルコール以外の食品、書籍、新聞、交通費、ホテル代等
0%	輸出、航洋船のためのサービス、国際輸送、教育、保険・再保険等

② 事業者登録

ルクセンブルクにおいて経済活動を行う課税事業者は原則として、当該活動を開始した日から15日以内に登録する必要があります。

③ 確定申告

年間売上高	
€620,000 超	月1回の申告、および年1回のサマリー申告
€112,000 ~ €620,000	四半期ごとの申告、および年1回のサマリー申告
€112,000 未満	年1回の申告

(7) 個人所得税 (図表6参照)

ルクセンブルクは最も低い個人所得税率および社会保険が適用できるEUメンバーの1つです。居住者は全世界所得に、非居住者はルクセンブルク源泉所得に対して課税されます。課税所得は総収入金額から一定の免税、控除可能経費等を控除した金額を基礎に計算され、様々な例外規定および控除規定が特に子供を有する家族に対して適用されます。

個人所得税は0%から40%までの累進課税となっており、雇用基金への拠出金7%を含めると、その最高税率は42.80%です。

図表6 個人所得税

個人所得税の概要	
税率	40%までの累進課税
雇用基金への拠出金	7%
課税所得	全世界所得
課税年度	暦年
申告期限	3月31日
源泉税	配当は15%、利子は居住者に対して10%、非居住者に対して0%、ロイヤルティーは0%
純価値税	なし

となります。

原則として、個人所得税は各納税義務者によって提出された年次確定申告書に基づいて計算されます。

(8) その他 (図表7参照)

① 租税条約

ルクセンブルクはすべてのEU加盟国、およびほぼすべてのOECD加盟国を含む多数の国々と二国間租税条約を結んでいます。原則としてOECDモデル条約を基礎としているこれらの租税条約ネットワークは順次拡大しています。

ルクセンブルクの租税条約は一般的に以下の性質をもっています。

- (i) 資本参加免税を適用することができる通常の持株会社について適用可
- (ii) 一定の投資会社 (SICAV/SICAF等) の適用の是非については、各二国間租税条約による
- (iii) 家族管理会社 (SPF) については、一般的に適用不可

② 移転価格税制

移転価格税制は、OECDガイドラインに準じたものとなっています。グループファイナンスを行う金融子会社については、通達 (circular 164/2)において、最低、貸付元本に対して1%の利子を徴収する必要があります。

図表7 税務上の特色

1	ルクセンブルク法人から支払われる利子、ロイヤルティー、サービスフィー等について、源泉税は課されない。また、一定の要件を満たした場合には、支払配当についても源泉税は課されない。
2	ルクセンブルクはEU加盟国の1つであり、EU指令に基づいてEU内の法人間で支払われる配当、利子、ロイヤルティーについては、原則として源泉税が課されない。
3	資本参加免税制度の適用により、一定の要件 (取得価額120万ユーロ (キャピタルゲインについては、600万ユーロ) 以上または出資比率10%以上を12ヶ月以上保有等) を満たした場合には、ルクセンブルク法人が受け取る配当金およびキャピタルゲイン等は免税。
4	一定の知的財産権関連収入について、その純所得の80%が免税。
5	SICAV/SICAF等、税負担を減額することが可能である様々な会社形態が利用可。
6	MRPS (Mandatory Redeemable Preferred shares)に代表される各種ハイブリッド投資を利用可。ハイブリッド投資は法的には出資であるが、税務上は借入として取り扱われるものであり、その支払配当は損金として取り扱われる。
7	すべてのEU加盟国およびほぼすべてのOECD加盟国と租税条約によるアクセスが可能。
8	不確実な税務上の取扱いについて、事前確認制度により迅速に確認可。

③ 連結納税

原則として、連結親法人を含む各企業がルクセンブルク法人であり、親会社は各子会社の95%以上の持分を直接または間接に保有し（少数株主からの同意を得ている場合には、75%以上）、かつ決算日が同一である場合には、法人所得税および地方営業税に関して連結納税制度が適用できます。なお、ルクセンブルク法人とEU域内国の居住者である法人との間のクロスボーダーの連結納税制度は適用できません。

④ 知的財産権関連税制

ルクセンブルクにおける研究開発を奨励し、知的財産権管理の中心として発展させることを目的として、ルクセンブルクの納税義務者は以下の税制優遇を適用できます。なお、一定の関連者から直接取得した知的財産権は適用対象外となります。

(i) 適格知的財産権

- ・特許権
- ・商標権 / サービスマーカ
- ・意匠権 / モデル
- ・インターネットドメイン名
- ・標準ソフトウェアに関連するソフトウェア著作権

(ii) 取扱い

- ・適格知的財産権から生じるロイヤルティーおよびキャピタルゲインの純所得（総収益から直接関連経費、減価償却費、および評価減を控除した金額）の80%に相当する額を法人所得税および地方営業税の所得計算上、控除可能
- ・適格知的財産権は、純価値税が100%免税

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ルクセンブルク
マネジャー 柴田 晓芳
TEL: 03-6229-8457
akiyoshi.shibata@jp.kpmg.com

出版物のご案内

欧米・新興国・日本 16カ国50社のグローバル市場参入戦略 ～M&A、提携・合併、グリーンフィールド投資が成功する秘密～

NEW



2013年11月刊
【編著】ナンシー・ハーバード（著）、高橋由紀子（訳）
【監訳】KPMG FAS
東洋経済新報社・368頁 3,990円（税込）

本書では、国際ビジネス界を代表する16カ国50社のCEO・経営幹部を対象にインタビューを実施し、海外市場への事業展開で避けがたい困難な問題をどのように乗り越え、現在の地位を築きあげたのか、統計・事例分析も交えて明らかにしています。

序 説	グローバライザーとは何か
第1章	グローバリゼーションの経済学
第2章	グローバリゼーションの傾向
第3章	グローバル化に伴うリスク、困難、利点
第4章	企業はどのようにグローバル展開するのか
第5章	エクイティによる投資
第6章	エクイティ投資による提携と合弁事業
第7章	合併と買収
第8章	グリーンフィールド投資による展開
第9章	新興国市場のグローバライザー
第10章	海外進出先としての中国
第11章	次の10年、さらにその後

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 ～人権問題とグローバルCSR調達～



2013年3月刊
【著】KPMG / あづさ監査法人
東洋経済新報社・256頁・A5判 4,410円（税込）

ドット・フランク法の紛争鉱物規制が2013年1月より実務適用され、今後新たな人権問題が企業経営に影響を及ぼすことが想定されます。本書では、サプライチェーンにおける人権問題を理解し、法規制および国連やOECD等による国際的なイニシアチブを紹介したうえで、紛争鉱物の問題、先進国の動向、具体的対応、開示における将来の統合報告に至るまで解説しています。

第1章	サプライチェーンにおける人権問題への関心の高まり
第2章	人権問題に係る国際的な取り組みの動向
第3章	米国金融改革法を中心とした法規制の動向
第4章	サプライチェーンの人権問題に係る企業の取り組み
第5章	次世代サプライチェーンの方向性
第6章	紛争鉱物等に対する各業界団体等の取り組みの動向
第7章	日本企業にとっての実務対応
第8章	紛争鉱物の開示

国際税務 グローバル戦略と実務



2013年1月刊
【編】KPMG税理士法人
東洋経済新報社・288頁・A5判 4,410円（税込）

昨今の日本市場を取り巻く環境下において、企業のグローバル化は従来にも増して重要な戦略となっています。本書は、企業のグローバル成長戦略に平仄を合わせ、地域統括会社の活用、サプライチェーンマネジメントの考え方、関税・間接税プランニングの重要性、グローバル・キャッシュ・マネジメント、移転価格税制、クロスボーダーM&Aに関する税務など、経営に必須のグローバル税務戦略を詳しく解説しています。

第1章	グローバル税務マネジメント
第2章	グローバル税務戦略と移転価格
第3章	グローバル税務に関する主要な税制
第4章	グローバル税務プランニング—TESCM
第5章	グローバル税務プランニング—グローバル・キャッシュ・マネジメント
第6章	グローバル税務戦略と関税・間接税
第7章	海外勤務者とグローバル税務実務
第8章	グローバルM&Aとタックスプランニング

経営戦略としての事業継続マネジメント



2013年3月刊
【著】KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
東洋経済新報社・336頁・A5判 3,570円（税込）

本書は、リスクマネジメントの一領域である「事業継続マネジメント（BCM）」について、KPMGが実施した調査結果、企業の実態、ケーススタディを踏まえ、様々な角度から説明しています。また、経営を支える、組織、サプライチェーン、情報システム、人材、財務について、戦略のあり方についても提示しています。

第1章	企業活動のグローバル化と事業継続マネジメント
第2章	全社的リスクマネジメントと事業継続マネジメント
第3章	経営戦略と事業継続マネジメント戦略
第4章	事業継続を支える人事戦略
第5章	事業継続に強い財務戦略
第6章	事業継続に強い情報システムと危機対策
第7章	事業継続と情報開示
第8章	事業継続マネジメントの内部監査
第9章	事業継続マネジメントと内部統制
第10章	金融機関における事業継続マネジメントの実効性向上の取り組み
補 章	事業継続マネジメント（BCM）サーベイ 2012

すらすら図解 IFRS のしくみ



2013年10月刊
【著】有限責任 あずさ監査法人 IFRS本部
中央経済社・192頁・A5判 2,100円（税込）

2013年8月より、ASBJにてエンドースメントされたIFRSの検討が始まり、金融庁からはIFRSの任意適用要件を大幅に緩和するための内閣府令案が公表されています。本書は、IFRSの特徴的な考え方や日本基準との主な違い、実務で影響が大きいと思われる箇所について、図解様式（見開き2頁で完結）でわかりやすく解説し、また、会計基準を理解するうえで重要な考え方や背景についても本文やコラムで紹介しています。

- 第1章 IFRS の概要
- 第2章 IFRS の考え方
- 第3章 IFRS の財務諸表
- 第4章 資産をめぐる規定
- 第5章 負債をめぐる規定
- 第6章 企業結合と連結財務諸表
- 第7章 金融商品と外貨建取引
- 第8章 収益・費用その他の規定

Q&A 退職給付会計の実務ガイド（第2版）

NEW



2013年12月刊
【編著】有限責任 あずさ監査法人
中央経済社・296頁・A5判 3,150円（税込）

平成24年5月、国際財務報告基準へのコンバージェンスの一環として、「退職給付に関する会計基準」および「(同)適用指針」が改正され、平成26年3月期から原則適用されます。本書は、本改正の内容および平成25年4月に日本アクチュアリー会・日本年金数理人会が公表した「退職給付会計に関する数理実務基準」「(同)数理実務ガイド」の内容を反映し、退職給付計算の実務に資することを目的としています。

- 第1章 退職給付会計基準の概要
- 第2章 退職給付会計基準の適用範囲と簡便法
- 第3章 年金資産と退職給付信託
- 第4章 退職給付会計における計算基礎の決定
- 第5章 退職給付債務と費用の計算
- 第6章 過去勤務費用・数理計算上の差異の取扱い
- 第7章 退職給付制度の改訂に関する会計処理
- 第8章 退職給付会計基準適用による実務上の課題

Q&A 株式上場の実務ガイド



2013年9月刊
【編著】有限責任 あずさ監査法人
中央経済社・384頁・A5判 3,780円（税込）

平成25年1月1日、東京証券取引所グループと大阪証券取引所が合併し、日本取引所グループが誕生しました。最近の市場環境の変動を受け、活性化や信頼性向上のため取引所の規則は大幅に改正され、また、会計や税制など諸制度も大幅に改正されています。本書は、取引所規則の改正や制度改正を網羅するとともに、改正のもととなった背景や実務に及ぼす影響を平易に解説することを目的に、『Q&A 株式公開の実務ガイド（第3版）』（平成20年7月発行）を改訂・改題したものです。

- 第1章 株式上場の基礎知識
- 第2章 上場準備活動の実務
- 第3章 資本政策の実務
- 第4章 業種別上場審査のポイント
- 第5章 上場後のリスクマネジメント

IT 統制評価全書



2013年4月刊
【編著】有限責任 あずさ監査法人 IT監査部
同文館出版・584頁・A5判 6,825円（税込）

様々な業務領域でITの利用がますます進む現状では、リスク・アプローチに基づくIT統制の評価実務を十分に理解し、その進化も踏まえたリスク評価・対応手続をとることが求められます。本書は、ITそのものの理解、基礎知識、評価を行う際の留意点、実務において特に頭を悩ませるクラウドや統計的サンプリング等の個別論点を網羅し、ITに関連した監査全般の領域を解説しています。

- 序章 ITとは何か
- 第1章 統制の理解
- 第2章 リスク・アプローチの理解
- 第3章 プランニング
- 第4章 業務処理統制
- 第5章 全般統制
- 第6章 CAAT
- 第7章 外部委託
- 個別論点

出版物に関し、さらに詳しい情報については、各グループ会社の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合せください。

<http://www.kpmg.or.jp/knowledge/publication>

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、各メールニュースのページよりご登録ください。

<http://www.kpmg.or.jp/mailmag>

あずさアカウンティング 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るトピック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をお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update（統合報告）	Integrated Reporting（統合報告）にかか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 NEWSLETTER	米国FATCA法の最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報を、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。
企業成長応援通信	企業成長応援通信は、成長指向する企業の皆様を対象に海外進出、事業拡大、事業承継、組織再編、株式上場等の多様な経営課題解決に役立つニュースレターやセミナーの開催情報を、皆様のお役に立つ内容をメール配信によりお知らせいたします。

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。

KPMG ジャパン <http://www.kpmg.or.jp/events>
あずさ監査法人 <http://www.azsa.or.jp/events>

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常駐している海外拠点一覧

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	川上 徳明	Noriaki Kawakami	nkawakami@kpmg.com.au	61/(7) 3225-6831
	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@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing	北京	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Guangzhou	広州	稻永 繁	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳	菅原 正夫	masao.sugahara@kpmg.com	86/(755) 2547-3413
	Hong Kong	香港	森本 雅	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	New Delhi	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunori@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
Indonesia	Jakarta	高橋 道則	Michinori Takahashi	michinori.takahashi@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888
Korea	Seoul	藤原 良介	Ryosuke Fujiwara	ryosuke.fujiwara@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane	田村 陽一	Yoichi Tamura	ytamura1@kpmg.com.kh	855/23-216-899
Myanmar	Yangon	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.com	95/(1)527-103
Malaysia	Kuala Lumpur	渡邊 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3388
Philippines	Manila	遠藤 容正	Yoshiaki Endo	yendo1@kpmg.com	63/(2) 885-0604
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668
Taiwan	Taipei	台北	松本 芳和	Yoshikazu Matsumoto	yoshikazumatsumoto1@kpmg.com.tw
	Kaohsiung	高雄	蔡 莉菁	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.co.th	66/(2) 677-2210
		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	電話
United States of America	Los Angeles	田村 浩三	Kozo Tamura	kozotamura@kpmg.com	1/(213) 955-8412
	Atlanta	五十嵐 美惠	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	中村 大輔	Daisuke Nakamura	dnakamura1@kpmg.com	1/(214) 840-4115
	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
		野本 誠	Makoto Nomoto	mnomoto@kpmg.com	1/(212) 872-2190
	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) 2183-3238
		赤澤 賢史	Satoshi Akazawa	sakazawa@kpmg.com.br	55/(11) 2183-6269
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Mexico	Mexico City	岩田 稔	Minoru Iwata	miwata@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911
Belgium	Brussels	団師 康剛	Yasutaka Zushi	yasutakazushi@kpmg.com	32/(2) 708-3831
Czech	Prague	渡邊 敏郎	Toshiro Watanabe	twwatanabe@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	鈴木 正司	Masashi Suzuki	masashisuzuki@kpmg.com	33/(1) 5568-7122
		E. アンギス	Emmanuel Anguis	eanguis@kpmg.com	33/(1) 5568-6052
Germany	Düsseldorf	鈴木 雄飛	Yoshi Suzuki	ysuzuki1@kpmg.com	49/(211) 475-7336
	Hamburg	中村 武浩	Takehiro Nakamura	tnakamura4@kpmg.com	49/(40) 3205-4274
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69)9587-1909
	Munich	小林 拓也	Takuya Kobayashi	Tkobayashi3@kpmg.com	49/(89) 9282-3938
Hungary	Budapest	古澤 達也	Tatsuya Furusawa	tatsuya.furusawa@kpmg.hu	36/(1) 887-7100
Italy	Milan	津田 智規	Tomonori Tsuda	tttsuda1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Netherlands	Amsterdam	新垣 康平	Kohei Shingaki	Shingaki.Kohei@kpmg.nl	31/(20) 656-8712
Poland	Warsaw	鈴木 専行	Takayuki Suzuki	tsuzuki@kpmg.pl	48/(22) 528-1184
Russia	Moscow	長田 洋樹	Hiroki Nagata	hirokinagata@kpmg.ru	7/(495) 933-2775
South Africa	Johannesburg	會田 浩二	Koji Aida	koji.aida@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Madrid / Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
Switzerland	Zurich	松本 光弘	Mitsuhiko Matsumoto	mmatsumoto1@kpmg.com	41/(58) 249-7794
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyuki.yoshihara@jp.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5,300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リーサービス、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 03-3266-7500
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
	柏オフィス TEL 04-7142-8120
京都事務所	TEL 075-221-1531
	静岡オフィス TEL 054-652-0707
神戸事務所	TEL 078-291-4051
	岐阜オフィス TEL 058-264-6472
広島事務所	TEL 082-248-2932
	三重オフィス TEL 059-223-6167
福岡事務所	TEL 092-741-9901
	岡山オフィス TEL 086-221-8911
	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

国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して、各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様なニーズに対応した的確な税務アドバイス（税務申告書作成、調査立会、M&A関連、組織再編／企業再生、連結納税制度、国際税務、移転価格、関税／間接税、事業承継等）を提供しています。

東京事務所	TEL 03-6229-8000
大阪事務所	TEL 06-4708-5150
名古屋事務所	TEL 052-569-5420

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社

国内やグローバルに事業展開する企業のグループマネジメント態勢の最適化に向けたアドバイザリーサービス（ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス関連支援、内部監査関連支援、ITガバナンス関連支援、海外事業リスク管理・海外進出関連支援、プロジェクトマネジメント関連支援、情報セキュリティ関連支援、危機管理・事業継続マネジメント関連支援、組織・人材マネジメント関連支援、経営管理態勢改善支援、業務プロセス改善支援等）を提供しています。

東京事務所	TEL 03-3548-5305
名古屋事務所	TEL 052-571-5485

株式会社 KPMG FAS

再生・再編対象企業（事業）の実態調査および戦略立案と実行サポート、事業・財務改善スキームの策定と導入アドバイザリー、企業不動産（CRE）関連アドバイザリー、ホスピタリティ関連アドバイザリー、ロントランザクションアドバイザリー、財務デューデリジェンス、セルサイド・サービス、M&Aアドバイザリー（買収・売却・クロスボーダーM&A、グループ再編・統合・事業統合・合併・合弁・アライアンス）、バリュエーション（株式・事業・無形資産の評価、合併・株式交換・株式移転・会社分割等の比率算定、減損会計目的評価）、フェアネスオピニオン、不正会計・粉飾決算の調査、情報漏洩・情報流出の調査、知的財産侵害の調査および関連サービス、不正リスク診断サービスを提供しています。

TEL 03-5218-6700

株式会社 KPMG BPA

ビジネス構造改革、コスト適正化、ソーシングおよびIT導入にかかるアドバイザリー、事業計画策定、キャッシュマネジメント、業績管理効率化にかかるアドバイザリー、デューデリジェンス（サプライチェーン、ビジネス、IT等）、M&A後の統合アドバイザリーサービス等を提供しています。

TEL 03-5218-6331

KPMG マネジメントコンサルティング株式会社

多様化する経営課題の解決に向けたさまざまなコンサルティングサービスを総合的に提供しています。新規事業参入支援、M&Aおよび合併後の統合支援をはじめ、海外展開に対する支援、IFRS導入や規制対応に向けた財務部門改革アドバイザリーなど、事業戦略策定、業績改善、プロセス・テクノロジーの改革に焦点を当てた実行可能なコンサルティングサービスを提供し、解決を支援しています。

TEL 03-3548-5111

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

CSR報告書に対する第三者保証業務、CSR報告支援、温室効果ガス排出量に対する検証業務、環境・安全コンプライアンス調査、人権デューデリジェンス、環境デューデリジェンス、ISO26000に基づくCSR経営診断、SRIコミュニケーション支援等を提供しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5303

大阪事務所 TEL 06-7731-1304

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ァイ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る各種アドバイザリー）を提供しています。

TEL 03-5218-6450

KPMG BRM 株式会社／KPMG 社会保険労務士法人

記帳・経費支払代行、日米会計基準による財務報告書等の作成、給与計算・社会保険・労働保険手続代行、会社登記全般にわたる定款・議事録の作成代行、会社法務関連文書の保管代行等、幅広い分野において、ワンストップでサービスを提供しています。

TEL 03-5447-0700

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.or.jp



本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気また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いますが、情報を受け取られた時点及びそれ以後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。

© 2014 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.

© 2014 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.