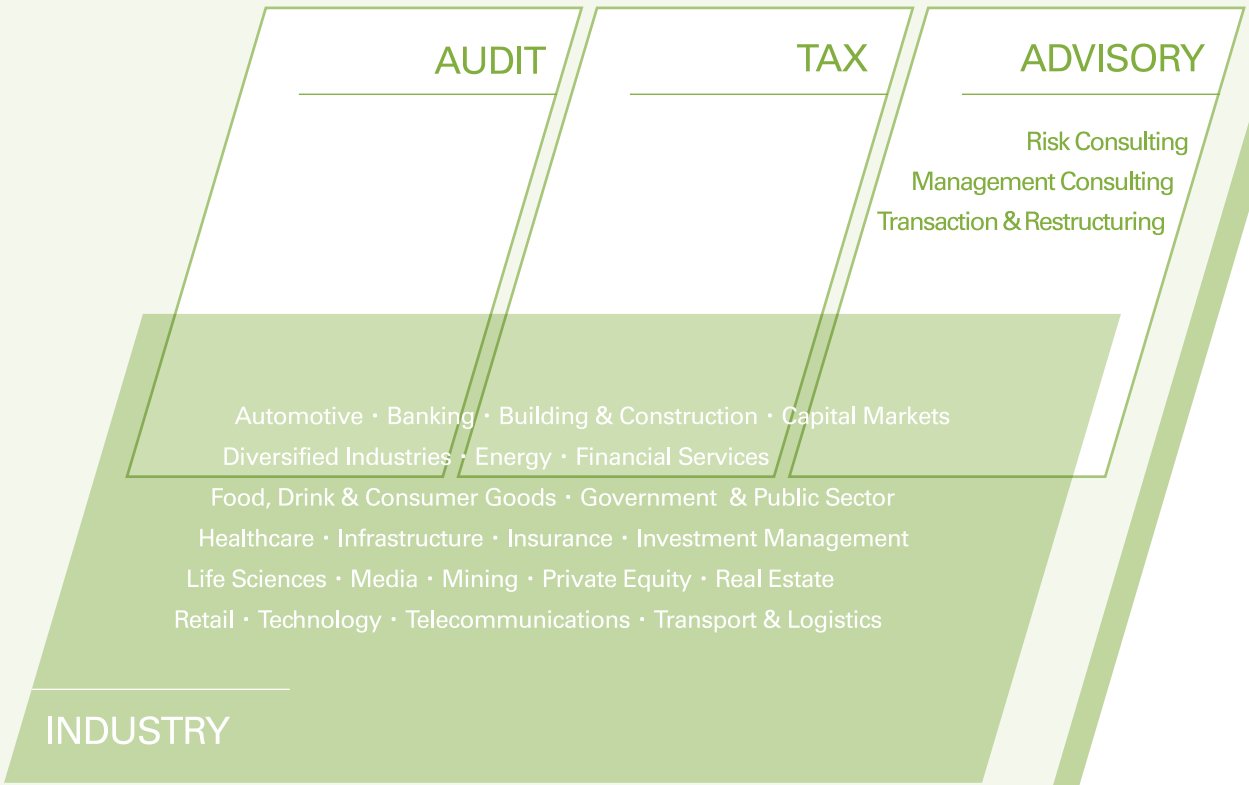
KPMG Insight

KPMG Newsletter
May 2014

KPMG
cutting through complexity



© 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.

目次

KPMG Insight Vol. 6 May 2014

特集（税務）

BEPSを契機とした日本企業への移転価格課税リスク 2
無形資産取引による税源浸食を問題とする中国等新興国との間の二重課税リスク

会計トピック

監査を取り巻く最近の動き 13

IFRS Digest（2014.2-3） 19

金融庁　単体開示の簡素化に関する「財務諸表等の用語、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」の公布 23

経営トピック

未来を拓くコーポレートコミュニケーション 30
第9回　座談会 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション
— 市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス —

グローバルBCP策定の要点 37

巨額の「のれん」の減損は、なぜ起こったか、どう防ぐか 45

シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流 52

原価情報の有効活用 61

海外トピック

フィリピンの税務実務　第1回 68
最終源泉税の基礎と最近の動向

シンガポール2014年度予算案における税制改正案 74

メキシコ税制改正の最新動向 76

ご案内

出版物のご案内 80

メールマガジン／セミナー／KPMG Thought Leadershipアプリ 82

海外拠点一覧 83

KPMG ジャパン グループ会社一覧 84

© 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.

BEPS を契機とした日本企業への移転価格課税リスク
無形資産取引による税源浸食を問題とする中国等新興国との間の二重課税リスク

KPMG 税理士法人　国際事業アドバイザリー
パートナー　経営法博士、税理士　**角田　伸広**

ICT 関連等のベンチャー型の多国籍企業の濫用的租税回避による税源浸食と利益移転（Base Erosion and Profit Shifting: BEPS）の問題は、2013年6月のG8サミットや同年9月のG20により、その解決が政治的アジェンダとなっています。多国籍企業にとって、国際課税ルールの見直しは、グローバルなバリューチェーン構築等の国際事業戦略に大きな影響を及ぼす問題であり、特に二重課税リスクの高い移転価格については、各国の制度・執行が整合的でない場合があり、的確なリスク管理が求められています。

本稿では、国際課税問題の進展とグローバル市場における日本企業の税務ポジションを踏まえ、移転価格課税における重要な論点である無形資産取引にかかる議論を取り上げ、日本企業にとっての移転価格課税リスク、特に中国等新興国との間での二重課税リスク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。

角田（つのだ）　伸広（のぶひろ）
KPMG 税理士法人
国際事業アドバイザリー
パートナー
経営法博士、税理士

【ポイント】

- BEPS を契機として、無形資産取引について、各国課税当局の関心が一層高まっているなか、国際的な課税ルールの方向性は、無形資産の定義を広範に捉えることにより、各国ともに課税権の拡大を図ろうとしている。
- 無形資産取引における課税権の主張は、中国等新興国における最近の移転価格調査において顕在化しており、先進国との間の二重課税リスクとして大きな問題となってきている。
- 中国等新興国との間では、国際課税ルールであるOECD移転価格ガイドラインが尊重されない場合があり、二重課税になった場合の救済措置が十分に機能しない可能性がある。
- 実効税率引下げに積極的であった欧米の多国籍企業が過度に実効税率を引下げる場合には、各国課税当局のBEPS対抗策によるチャレンジを受けるリスクがあり、課税リスクとのバランスを考慮して実効税率引下げを検討していく必要がある。他方、中国等新興国との間で二重課税が救済されず残存するリスクに対しては、グローバルでの低い実効税率が二重課税リスクのヘッジとして機能する可能性があると考えられる。
- 実効税率引下げに積極的でなかった日本の多国籍企業による実効税率引下げは、各国課税当局のBEPS対抗策によるチャレンジを受けるリスクは相対的に低いものと考えられる。他方、中国等新興国との間で二重課税が救済されず残存するリスクに対しては、グローバルでの高い実効税率が二重課税リスクのヘッジとして機能できず、二重課税を伴う高い実効税率が企業の許容範囲を越えてしまう恐れがあるものと考えられる。

© 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.

Ⅰ 国際課税問題の進展とグローバル市場における日本企業の税務ポジションについて

日本企業のグローバル市場での事業戦略において、税務ポジションの取り方は重要な問題であり、アグレッシブな税務ポジションが問題とされたBEPSでの議論を契機として、適切な対応が特に求められています。

BEPSの問題は、アグレッシブなタックス・プランニングが対象となっており、日本企業の多くは、アグレッシブな税務ポジションを取ることは少なく、問題はないと考えられています。しかしながら、BEPSの議論を契機として、中国等新興国から、多国籍企業の利益について公平な配分を求める主張が積極的に行われるようになり、日本企業も新興国から課税攻勢を受ける事態となっています。

そのため、日本企業にとっても、課税リスクを回避して税負担を最小化していくための税務ポジションをどのように取っていくかが課題となっており、新興国市場における税務ポジションの取り方によっては、二重課税となり、企業グループ全体の税負担に深刻な影響を及ぼす可能性があります。

グローバル市場における税務ポジションの取り方としては、第1に実効税率を下げるための様々なタックス・プランニングがありますが、BEPSの議論を契機として、アグレッシブなタックス・プランニングには歯止めがかけられようとしており、OECD等で行われている議論を見守っていく必要があります。

税務ポジションの取り方の第2としては、新興国からの課税攻勢に対して二重課税を避けていくための対応がありますが、新興国はOECD加盟国ではないため独自の見解を取る場合があり、OECDの国際課税ルールとの間でのダブルスタンダードとなり、先進国・新興国双方の課税ルールに整合的に税務ポジションを取ることは困難な状況にあります。加えて、二重課税を回避するための租税条約上の相互協議も十分に機能しておらず、二重課税が残存するリスクが高まっています。

こうしたなか、欧米の多国籍企業については、これまでもタックス・プランニングを積極的に行ってきたこともあり、実効税率が低く抑えられ、新興国において二重課税が発生しても、実効税率上昇を受入れる余地が残っているものと考えられます。

他方、日本の多国籍企業は、これまでタックス・プランニングを積極的に行ってこなかったこともあり、実効税率は国際的に見て極めて高い水準にあり、新興国において二重課税が発生した場合に、実効税率上昇を受入れる余地は残っていないものと考えられます。

BEPSを契機とした中国等新興国による二重課税リスクへ備えていくためには、日本の多国籍企業にも、グローバル・レベルでの実効税率の適切なコントロールが求められるようになってきています。

Ⅱ 多国籍企業の濫用的租税回避によるBEPSの問題

多国籍企業の濫用的租税回避によるBEPSについて、2013年2月に公表されたOECDの「BEPSへの対応」報告書では、国際課税ルールが、ビジネス環境の変化、特に、バリュー・ドライバーとして位置付けられる知的財産と情報通信技術の開発に追いついていない状況を指摘しています。

また、事業が国境を越えて統合され、国内課税と国際課税

図表1 OECD租税委員会 BEPS行動計画※

行動	項　目
1	電子商取引課税 Address the tax challenges of the digital economy
2	ハイブリッド・ミスマッチ取決めの効果否認 Neutralise the effects of hybrid mismatch arrangements
3	外国子会社合算税制の強化 Strengthen CFC rules
4	利子等の損金算入を通じた税源浸食の制限 Limit base erosion via interest deductions and other financial payments
5	有害税制への対抗 Counter harmful tax practices more effectively, taking into account transparency and substance
6	租税条約濫用の防止 Prevent treaty abuse
7	恒久的施設（PE）認定の人為的回避の防止 Prevent the artificial avoidance of PE status
8	移転価格税制（①無形資産） Assure that transfer pricing outcomes are in line with value creation Intangibles
9	移転価格税制（②リスクと資本） Risks and capital
10	移転価格税制（③他の租税回避の可能性が高い取引） Other high-risk transactions
11	BEPS の規模や経済的効果の指標を政府から OECD に集約し、分析する方法を策定する。 Establish methodologies to collect and analyse data on BEPS and the actions to address it
12	タックス・プランニングの報告義務 Require taxpayers to disclose their aggressive tax planning arrangements
13	移転価格関連の文書化の再検討 Re-examine transfer pricing documentation
14	相互協議の効果的実施 Make dispute resolution mechanisms more effective
15	多国間協定の開発 Develop a multilateral instrument

※邦訳は、政府税制調査会資料「国際課税関係」（2013年10月）から引用。

© 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.

の非対称性を利用した多くのストラクチャーが存在していることにより税源浸食が起きていると問題提起しています。

そのため、BEPSへの対応には、国際課税ルール改定のための全体的なアプローチが必要としており、包括的な行動計画として、2013年7月のG20に15項目の行動計画が提出され、同年9月のG20で承認されました。（**図表1**参照）

BEPSへの対抗措置は、OECD加盟国にとっては、これまで進めてきたタックス・ヘイブンへの対策や金融機密への対抗の延長として、濫用的租税回避やタックス・ヘイブンへの利益移転による二重非課税の問題を主要な論点としています。他方、中国等新興国にとっては、濫用的租税回避やタックス・ヘイブンへの利益移転だけでなく、先進国への利益移転についても問題であるとの立場が採られており、公平な配分を受ける権利（right of fair allocation）が主張されています。

行動8の無形資産への移転価格税制にかかる議論については、国際的な二重課税の要因となるものであり、濫用的租税回避を行っていない日本企業にとっても問題となる可能性があります。

また、多国籍企業によるグローバルなバリューチェーン構築等の国際事業戦略に多大な影響を及ぼすものであることから、特に重要な問題と考えられます。

Ⅲ 移転価格課税による二重課税リスク

日本企業にとっての移転価格課税による二重課税リスクは大きく3つに分かれ、①米国等における子会社への利益比準法（Comparable Profit Method、以下「CPM」という）による課税、②日本における親会社への残余利益分割法（Residual Profit Split Method、以下「RPSM」という）および取引単位営業利益法（Transactional Net Margin Method:、以下「TNMM」という）による課税、③中国等におけるCPM類似のTNMMによる課税が挙げられます。

1. 米国における子会社へのCPMによる課税

（1）円高による為替差損に対するCPMによるインカム・クリエーション

日本企業の輸出取引において、子会社への移転価格に円高による値上げを転嫁できるかを巡り、移転価格課税による二重課税が起きる場合があります。

たとえば、米国におけるCPMの適用では、米国内の卸売業を比較対象企業に採用する傾向が強く、円高による為替差損を反映しない利益水準を求めることになるため、円高等により日米の関連者間取引による連結利益が赤字になったとしても、米国子会社の利益水準を一方的に引き上げることが求められる場合があります。

米国内の卸売業も同様に損失を被る可能性のあったリーマンショックやシリコン・サイクル等の場合を除き、円高による米国での損失は一般的には認められず、米国のCPMによる課税は、米国子会社の損失を穴埋めして所得を創出する、インカム・クリエーションと呼ばれる課税が行われる場合があります。

（2）CPMの議論

企業単位で営業利益水準を比較するCPMに関する議論は、後述する中国における日本企業子会社へのCPM類似のTNMMによる課税においても問題となっており、移転価格課税による二重課税問題の重要な論点の1つとなっています。

CPMは、1986年に米国で導入された所得相応性基準（commensurate with income standard）を起源としており、無形資産の移転および使用の対価は無形資産に帰属する所得に相応することを求め、1988年に公表された移転価格白書により提唱されたBALRM（Basic Arm's Length Return Method）や1992年の財務省規則案で採用されたCPI（Comparable Profit Interval）を経て、1994年の財務省最終規則で導入されたものです。この考え方は、機能・リスクに応じた期待値を課税所得とするものであり、金融理論であるCapital Asset Pricing Model（CAPM）の影響を受けたとされています。

移転価格税制に基づく課税処分は、多国籍企業の実現損益について独立企業原則に基づく検証を行うことになりますが、機能・リスクに応じた将来キャッシュ・フローの期待値に基づき、調整を行うことは、租税法律主義に由来する課税要件明確主義との関係で議論となる可能性があります。最近では、中国、インドおよびブラジル等のBRICSにおける移転価格課税において、期待値として業種別の固定利益率を適用することが、国際課税ルールである独立企業原則に基づく課税処分として適正であるかどうかの議論が、先進国との間でなされています。

2. 日本における親会社へのRPSMおよびTNMMによる課税

（1）研究開発拠点の移転に伴う無形資産の評価

医薬品業における臨床試験の相互承認による試験機能の集約化、グローバル・レベルでの研究開発を進めるためのCost Sharing AgreementへのBuy-in Paymentによる参加、さらにはM&Aを通じた事業・組織再編等により、研究開発拠点のクロス・ボーダーでの移転が行われています。このような中、バリュー・ドライバーとなる無形資産の評価をどのように行い、帰属利益を配分していくかについても、移転価格課税による二重課税の重要な論点となっています。実務上は、関連者の支出した研究開発費用や販売促進費用をファクターとして利益分割法を適用する場合が多く、バリュー・ドライバーによる超過収益を区別して、基本的利益と残余利益に分けてRPSM

© 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.

を適用して課税処分が行われています。

この場合、基礎研究や応用開発研究の評価をどのように行うのか、販売促進のどこまでが無形資産への寄与として残余利益のファクターとするのかなど、事実認定により利益配分が大きく異なる可能性があり、先進国間あるいは先進国と新興国との間で大きな二重課税リスクとなっています。

（2）海外の子会社を検証対象とするTNMMによる課税

欧米の多国籍企業は、従来から海外の子会社に対して現地の販売業者等を比較対象として、TNMMによる申告を行ってきましたが、その考え方を日本の多国籍企業にも浸透させていくため、日本の課税当局では、親会社の有する無形資産の貢献による超過利益を100％親会社へ帰属させ、子会社の通常利益だけを現地へ帰属させるTNMMによる課税処分が行われる傾向にあります。

たとえば、国外関連者の利益水準が過大であると判断された場合には、当該国外関連者の利益水準の上限をTNMMにより抑え、反射的に親会社の利益水準の下限を引き上げる課税処分を行うことになります。しかし、米国におけるCPMによる課税処分が、自国での販売子会社の利益水準の下限を引き上げるための方法であったのに対して、日本におけるTNMMによる課税処分は、相手国での販売子会社の利益水準の上限を抑えるために適用されています。

相互協議では、相手国の権限のある当局の方が、相手国の比較対象企業等に関する情報を豊富に有しているため、議論が不利になる可能性があります。また、利益水準の上限を抑えようとする主張に対して、相手国に所在する無形資産による貢献の主張が行われ、マーケット・プレミアムや残余利益分割の議論に引き込まれてしまい、利益率を抑えることが相手国から容易には認められないという問題があります。

3. 中国におけるCPM類似のTNMMによる課税

（1）政策変更による移転価格課税の強化

1989年の天安門事件以降撤退した外資系企業を誘致するため、1991年に導入し、2007年まで適用されていた「外商投資企業及び外国企業所得税法」には、利益計上後2年間は免税、その後3年間は、税率を半減する、二免三減と呼ばれる外資系企業への優遇措置が認められていました。また、人民元は、1994年に大きく切り下げられてから、2005年に切り上げられるまで、ドル・ペッグによる固定レートであったため、日本企業の製造移転は、円と比べ低い価値の人民元に基づく安価な人件費等を利用したLocation Cost Savingによる利益を確保でき、かつ為替変動リスクも回避できる状況にありました。

しかし、2006年12月になり、新華社北京電において、外資系企業への優遇措置が中国企業を競争上不利にしているとの批判が行われ、その議論を受けた形で、全国人民代表大会において、中国企業の税負担軽減と二免三減の廃止等を内容とする新しい企業所得税法が提案されました。本法律は2007年3月に成立、2008年1月から施行となり、中国の法人税制は大きな政策変更が行われることとなりました。

移転価格税制は、1991年の「外商投資企業及び外国企業所得税法」に規定されていましたが、調査が開始されたのは、1997年、国家税務総局に反避税処が設置され、1998年に「関連企業間取引の税務管理規程」が制定されてからですが、積極的な執行が行われているとは言えない状況にありました。

しかし、2008年に施行された「企業所得税法」では、第6章（特別納税調整）において移転価格税制が詳細に規定されることとなり、この前後から、各税務局において、移転価格調査が積極的に行われるようになってきました（**図表2**参照）。

（2）CPM類似のTNMMによる課税

中国における税務執行は、国務院の直属機関である国家税務総局（State Administration of Taxation、以下「SAT」という）が所掌しており、1994年に導入された分税制財政管理により、省・自治区・直轄市および市・県レベルの税務機関を国家税務局と地方税務局に分設し、地方の国家税務局は国家税務局の監督下に置かれ、地方税務局は地方人民政府および国家税務局双方の監督下に置かれています。移転価格税制の執行については、国家税務総局の国際税務司の下で、1997年に設置された反避税処により移転価格調査、相互協議および事前確認等が行われています。

2007年末までの移転価格税制の執行は、外商投資企業及び外国企業所得税法第13条に基づき、1998年に制定された関連企業間取引の税務管理規程により行われており、独立企業間価格の算定方法としては、独立価格比準法、再販売価格基準法、原価基準法、利益比準法（CPM）、利益分割法及び取引単位営業利益法（TNMM）が規定されていました。2008年以後の移転価格税制の執行は、企業所得税法の下で、独立企業原

図表2　中国における法人税制の推移

施行年月	法令等
1991 年 7 月	外商投資企業及び外国企業所得税法施行 （外資系企業に対する法人税法として、「中外合資経営企業所得税法」および「外国企業所得税法」を統合して、1991 年 4 月、全国人民代表大会で成立。）
1994 年 1 月	企業所得税暫定条例施行 （中国内資系企業に対する法人税条例として、「国営企業所得税条例（草案）」「国営企業調節税徴収弁法」「集団企業所得税暫定条例」「私営企業所得税暫定条例」を統合して、1993 年 12 月、国務院で成立。）
2008 年 1 月	企業所得税法施行 （「外商投資企業及び外国企業所得税法」および「企業所得税暫定条例」を統合して、2007 年 3 月、全国人民代表大会で成立。）

© 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.

則の適用が41条により法定され、同法実施条例111条により独立企業間価格の算定方法として、独立価格比準法、再販売価格基準法、原価基準法、取引単位営業利益法及び利益分割法が規定され、関連企業間取引の税務管理規程において規定されていたCPMは廃止されています。

しかし、取引単位でセグメント分けして営業利益率を比較する定義どおりのTNMMの適用は少なく、CPMと同様に企業単位で営業利益率を比較する、CPM類似のTNMMによる課税実務が行われ、日中間での関連者間取引に起因しない損益まで親会社が責任を取ることを求める主張がなされています。

そのため、米国におけるCPMでの執行と同様、機能・リスクを無視したインカム・クリエーションを求める課税となる場合があり、日本側で、二重課税を回避するための対応的調整による還付が行われない場合には、日本企業にとって深刻な二重課税となってしまうリスクがあるものと考えられます。

(3) 中国等における移転価格上の問題

① 原価基準法のベースとロケーション・セービング

製造会社の独立企業間価格算定方法である原価基準法の適用において、マークアップの対象となる製造原価の範囲は、製造機能等に応じて決定されており、たとえば、単純な受託加工の場合には、OECD移転価格ガイドラインにおいて、組立作業に関連するすべての原価により形成されるとしています。しかし、中国等における組立作業に関連する人件費等は極めて低水準であるため、組立加工原価だけをベースとすると、中国側の利益が低く抑えられてしまうため、人件費等の水準を先進国並みに引き上げて課税ベースを拡大するために、人件費等の水準調整の代わりに、供給部品の仕入原価を原価基準法のベースに加え、マークアップの額を増加させるべきとの主張が行われています。

これは、人件費等が極めて低水準にあることによるロケーション・セービングの問題として、議論が行われているわけですが、関連者間取引における超過収益をロケーション・セービングとして一方的に新興国へ帰属させることについては、先進国と新興国との間で大きく議論が分かれており、二重課税が発生する要因となっています。

② マーケット・プレミアム

新興国市場固有の超過収益についても、マーケット・プレミアムとして新興国市場へ帰属させるべきとの議論が行われています。市場固有の超過収益については、これまでも、たとえば米国の医薬品市場での高収益について、米国側での臨床試験や販売活動を通じて開発されたマーケティング上の無形資産による超過収益であるとして整理してきました。しかしながら、新興国市場におけるマーケット・プレミアムについては、独立企業原則に則した理論的な説明が必ずしも十分に行われていないとされており、先進国と新興国の間で大きく議論が分かれる状況となっています。

③ 固定利益率

新興国市場が未発達であることを理由として、独立企業間の比較対象取引を採用せず、業種別の固定的な目標利益率を定めていくべきとの主張が行われています。これは、前述「1.(2) CPMの議論」で指摘したように、業種ごとの期待値に基づく課税と言えるもので、独立企業原則に基づく比較可能性分析が行われていないと先進国から批判が行われています。相互協議において新興国が固定利益率を変更せず、先進国による一方的譲歩を求めるのであれば、相互協議での合意は極めて困難となり、二重課税が解決しない恐れがあります。

④ OECD移転価格ガイドラインとの整合性

移転価格税制に関する国際的なルールとされるOECD移転価格ガイドラインは、国際連合モデル租税条約9条コメンタリー・パラグラフ3において、国際連合モデル租税条約を設定する「専門家委員会において十分に検討されたものとはなっていない」とされており、OECDに加盟していない新興国を含む国連加盟国から独立企業間価格算定方法として支持できないとの立場が表明されています。

日米租税条約では、交換公文3においてOECD移転価格ガイドラインの遵守を規定し、日米間で二重課税が発生した場合には、租税条約上の相互協議においてOECD移転価格ガイドラインによる解決が図られることになりますが、中国等OECD非加盟国の移転価格税制の執行では、OECD移転価格ガイドラインの遵守が明確になっておらず、二重課税が発生した場合、OECD移転価格ガイドラインによる解決が確実に図られるか不透明な状況にあるものと考えられます。

⑤ 事業部ごとの経済特区等への進出

たとえば中国への製造移転において、事業部ごとに異なる経済特区等に進出して、製造拠点毎に利益水準にバラツキが見られる場合には、利益水準の低い拠点だけが移転価格課税の対象とされる可能性があります。利益水準の高い他の拠点と相殺すれば、全体として移転価格課税されない水準になるとしても、課税当局は中国内の利益配分を調整して認容することはなく、日中間の相互協議においても中国内のほかの拠点利益と調整することはできないことから、中国側に余分な利益を与えることにつながり、日本側での譲歩がない場合には、二重課税が残存するリスクがあるものと考えられます。

⑥ ロイヤルティー支払いへの否認

製造子会社に対して親会社が開発した製造ノウハウ等にかかる無形資産のロイヤルティー支払いについても、中国側からは、親会社無形資産の陳腐化と現地子会社による無形資産の開発等から、5年程度を限度に否認する課税が行われる場合があります。原材料・部品供給や完成品買取りにより親会社との間で商流が存在する場合には、親会社との取引における価格を調整して、ロイヤルティーによる回収の代わりにすれば、支

© 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.

払い否認が問題とならない税務ポジションになりますが、原材料・部品供給と完成品販売を現地だけで行う外－外取引の場合には、ロイヤルティーの回収が必要となり、中国側での支払い否認が避けられない税務ポジションとなっています。この問題は、日中間の相互協議でも問題となることが多く、深刻な二重課税リスクとなっています。

⑦ 相互協議での解決可能性

租税条約上の相互協議において、二重課税を排除して合意するためには、課税部局との独立性が問題となる場合があります。我が国の場合には、移転価格課税を行う国税庁調査課と国税局調査部から、相互協議を行う権限のある当局は独立しており、二重課税回避のため国税局長の行った課税処分を変更する権限が確立されており、柔軟な判断が可能となっています。米国IRSにおいても同様に相互協議を行う権限のある当局には柔軟な判断が可能となっており、日米間の二重課税問題は、相互協議による解決可能性が高いと考えられます。

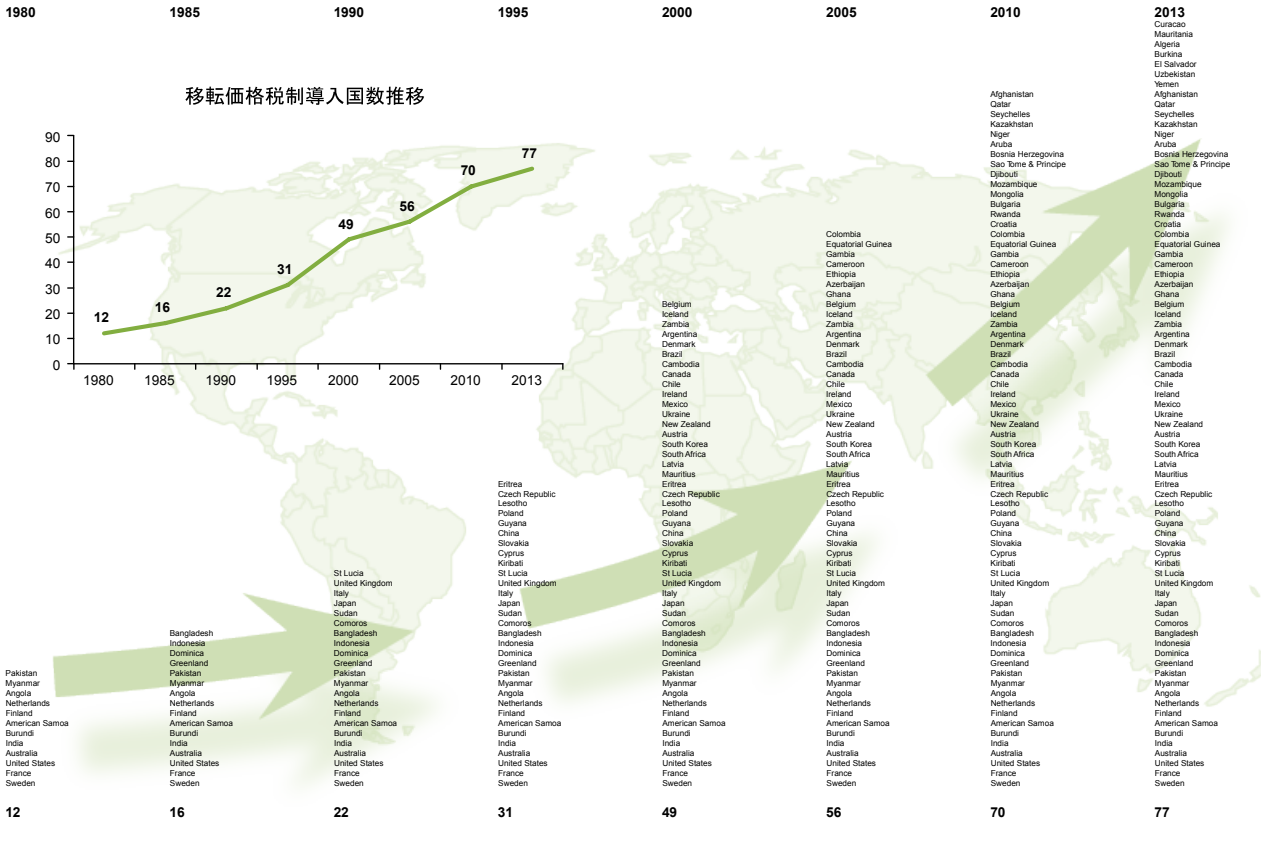
他方、中国では、移転価格税制による課税処分を決定する権限と相互協議により課税処分を変更する権限が同一の反避税処に委ねられており、自ら決定した課税処分を変更することに抵抗があるものと考えられます。また、分税制財政管理等を背景に、地方税務局の権限が強く、地方での課税処分を中央レベルで変更することに強い抵抗があり、調整が困難になる場合があります。

さらに、米国における課税処分では、取消訴訟において国側が敗訴する可能性もあり、訴訟による敗訴よりも、相互協議による解決を志向する誘因が働き、相互協議での合意を目指し柔軟に交渉に応じる傾向があります。他方、中国における課税処分では、取消訴訟において国側が敗訴する可能性は低く、相互協議による解決を志向する誘因が働かない状況にあり、相互協議での合意へ向け柔軟に交渉するとは限らず、相互協議での二重課税の回避が困難となる可能性があります。

以上のように、中国等における移転価格上の論点は、解決の困難な問題が多く、相互協議による救済が十分に機能するまでには、さらに時間がかかることが予想されます。

最近の各国での移転価格税制導入の増加を踏まえると、同様の問題は、各国で頻発する可能性があり、日本企業にとっての二重課税リスクを適切に管理していくことは重要な課題になっているものと考えられます（**図表3**参照）。

図表3　移転価格税制の発展　－ グローバルトレンド



© 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.

Ⅳ 無形資産取引にかかる問題

1. OECD移転価格ガイドライン改訂にかかる議論

無形資産取引に関する現行の国際課税ルールとしては、1996年にOECD移転価格ガイドラインに追加された無形資産に関する第6章がありますが、設定当時は米国の利益比準法への批判から、無形資産取引への適用が予定される利益法について、取引単位に限定した営業利益法や利益分割法をラストリゾートと位置付け、積極的な適用を避ける考え方が採られていました。

その後、2010年OECD移転価格ガイドライン改訂により、最適方法ルールが導入され、利益法についても積極的な適用が可能になりました。そのうえで無形資産の定義、特定および評価に関する国際的指針が不十分であるとの指摘がなされることになり、2010年3月、OECD租税委員会第6作業部会において、無形資産に関する特別なセッションが開始されることになりました（**図表4**参照）。

2012年6月にガイドライン改訂のためのディスカッション・ドラフトが公表され、2013年7月には、ディスカッション・ドラフトの改訂版が公表されており、その内容について以下で解説いたします。なお、邦訳については、国税庁による仮訳を参考に作成しています。

2. 改訂ディスカッション・ドラフトにおける議論

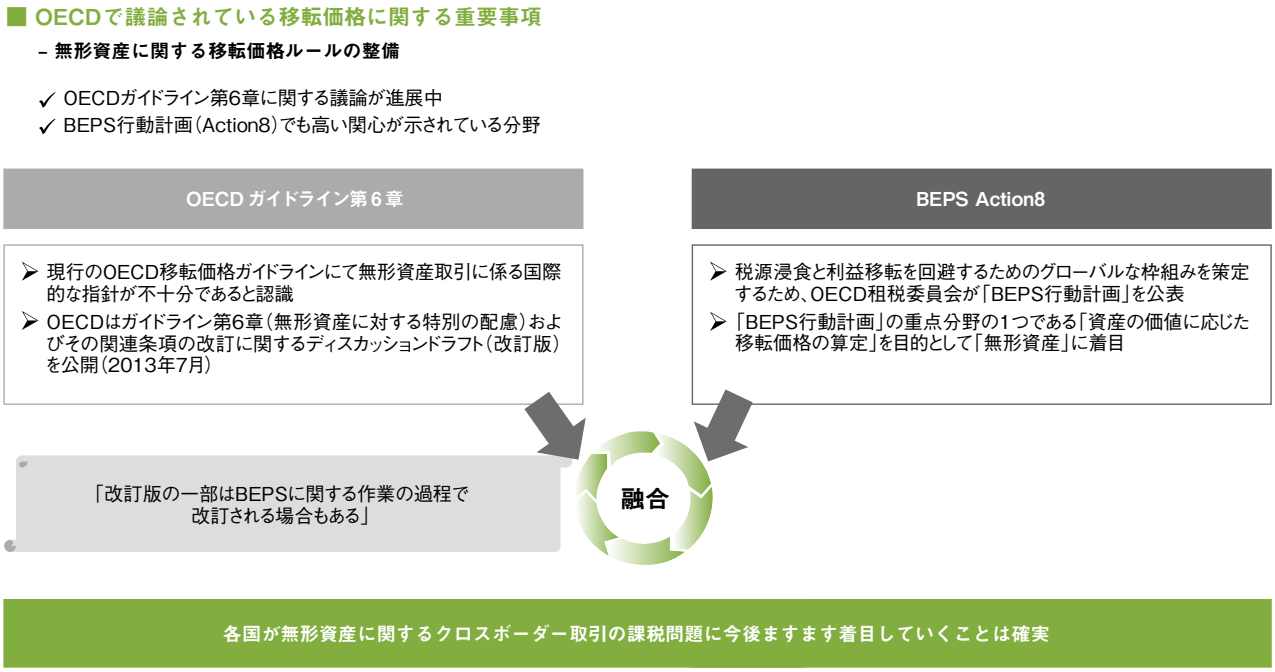
（1）無形資産の広範な定義

改訂ディスカッション・ドラフトでは、無形資産に関連する問題にかかる移転価格分析の目的が、比較可能な取引に関して独立企業間で合意される条件を決定することにあるとしており、無形資産の用語についても、会計上または法律上の定義を採用せず、「有形資産や金融資産でないもので、商業活動での使用において所有又は支配されるものを指す」としています。

（2）無形資産の所有および無形資産の開発、改良、維持と保護にかかる取引

無形資産取引を分析する枠組みとしては、①法的取決めの諸条件に基づく無形資産の法的所有者の特定、②機能分析による無形資産の開発、改良、維持および保護において遂行した機能、使用した資産ならびに負担したリスクによる当事者の特定、③当事者の行動と無形資産の法的取決めの条件の整合性、④無形資産の開発、改良、維持、保護および活用にかかる関連者間取引の特定ならびに機能、資産、リスクおよび価値等への貢献の特定、⑤遂行した機能、使用した資産および負担したリスク等にかかる当事者の貢献と独立企業間価格が一致しているかの判断、⑥特別な状況における独立企業間の条件を反映するための取引の再構築について考慮していくことが求められています。そのため、無形資産取引の課税関係は、事実認定に依存することになり、調査レベルによって、大きな不安定要因を抱えるものとなっています。

図表4　無形資産の移転に関する議論



© 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.

(3) 無形資産の使用または移転がかかわる取引

無形資産の使用は、関連者に販売する商品の製造、関連者から購入する商品のマーケティング、または関連者を代理した役務の提供に関連して、無形資産が使用される場合とされています。

また、無形資産の移転は、関連者間取引において無形資産にかかる権利のそのものが移転する場合で、無形資産にかかるすべての権利や、使用許諾取引等の限定的権利の移転を含み、個別にまたは他の無形資産と併せて移転することになります。そのため、異なる無形資産の相互作用の性質と経済的効果を考慮して、特定の取引で移転したすべての無形資産が特定されていることを確認する必要があります。

さらに、無形資産は、事業用有形資産や役務提供の取引に伴い移転する場合がありますが、当該取引に伴い無形資産が実際に移転したかを決定し、移転した無形資産のすべてを特定して検討すること求められています。

(4) 無形資産取引における独立企業間の条件の決定

独立企業間の条件の決定は、無形資産取引の特定、無形資産自体の特定および無形資産の価値を法的に所有し貢献する主体の特定が前提となります。

そのため、無形資産の使用または移転がかかわる取引の比較可能性分析では、①各取引当事者にとって合理的に利用可能な他の選択肢を考慮し、②検証対象者や潜在的に比較可能な非関連者間取引の当事者が使用する無形資産を比較可能性要素として検討したうえで、③無形資産自体の比較可能性として、a) 排他性、b) 法的保護の範囲と期間、c) 地理的範囲、d) 使用期間、e) 開発段階、f) 改良、改訂、アップデートする権利、g) 将来便益への期待等を考慮していくことが求められています。

また、無形資産による将来の経済的便益の獲得にかかるリスクの比較可能性としては、a) 無形資産の将来の開発に関連するリスク、b) 無形資産の陳腐化および価値減少に関連するリスク、c) 無形資産に対する権利侵害のリスク、d) 無形資産の将来の使用に関連する製造物責任等のリスク等を考慮する必要があります。

さらに、無形資産に関する差異調整については、無形資産の違いにより、合理的に信頼できる差異調整が困難となる重要な経済的効果がある場合にも留意する必要があります。

(5) 無形資産または無形資産の権利の移転にかかる最適な移転価格算定方法の選択

最適な移転価格算定方法を選択するためには、①無形資産の性質、②比較可能な非関連者間取引特定の困難性、③無形資産取引への移転価格算定方法適用の困難性に留意する必要があります。そのうえで、信頼できる比較対象取引が特定できない場合、a) 各取引当事者の機能、資産およびリスク、b) 取引を行う事業上の理由、c) 取引の各当事者の見通しと現実に利用可能な選択肢、d) 無形資産によってもたらされる競争上の優位性、特に無形資産にかかる商品・役務の収益性または可能性、e) 取引から期待される将来の経済的便益、f) 他の比較可能性要素としてのローカル・マーケット、ロケーション・セービング、集合労働力および多国籍企業のグループ・シナジー等を考慮することが求められています。

信頼できる比較対象が特定可能である場合には、CUP法の適用が可能ですが、特定できない場合には、利益分割法の適用が検討されることとなります。特に、無形資産の全部の権利の移転においては、各関連者の遂行する機能、負担するリスクおよび使用される資産を考慮した機能分析を行う必要があります。

また、複数の無形資産移転取引について、信頼できる比較対象が特定できない場合には、評価テクニックとして、見込将来利益または将来キャッシュ・フローの割引現在価値の計算が有用と考えられますが、a) 財務予測の正確性、b) 成長率にかかる仮定、c) 割引率、d) 無形資産の使用期間と最終価値、e) 税効果にかかる仮定等に留意するよう求めています。

(6) 取引時点で評価が極めて不確実な場合の独立企業間価格

取引時点で評価が不確実な独立企業間価格の算定では、当該取引の開始時における価格算定の決定手段として予想収益を使用したり、使用者の収益増に連動してロイヤリティ料率を増加させたり、あるいは価格取決めの再交渉を行ったりすることにより独立企業間価格を算定することが認められています。

これまでの無形資産取引にかかる課税実務は、医薬品等の研究開発活動の評価を通じて移転価格の算定を行う立場が採られており、試験研究費等により無形資産開発への寄与度を測定し、国外関連取引での利益を分割する方法により独立企業間価格を算定してきました。その場合には、無形資産の使用許諾取引および移転取引を区分せずに適用し、関連当事者が継続して事業を行う場合であれば、無形資産の移転後も、使用料算定の際の利益分割法適用により、無形資産に関連する報酬を得る権利は留保する状況にありました。

しかし、最近のグローバルな事業再編が行われている中、無形資産の移転後、コーポレート・インバージョンにより関連当事者の機能が大幅に変更されたり、当事者の一方が清算したりする場合には、使用料での利益分割法の適用が困難になってきています。

米国では、無形資産の移転後、利益が増加した場合、事後的にも利益配分を行っていくための所得相応性基準により、事業再編後であっても、継続企業に擬製して利益分割法による配分を行うことが可能になっていると考えられます。他方、我が国では同基準が導入されていないことから、現状のままでは事後的な利益分割法の適用は困難と考えられます。そのため、無形資産の移転時点で将来利益を見積もり、DCF法を適用して時価を算定する独立価格比準法に準ずる方法により課税関係を確定していくことが求められものと考えられます。

© 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.

この点に関しては、BEPSに関連する作業として、評価の困難な無形資産の 移転価格税制上における取扱いを議論する予定となっており、改訂ディスカッションでのアプローチを変更する可能性もあり、今後の議論を見守っていく必要があります（**図表5**参照）。

3. 無形資産取引にかかる二重課税の可能性

改訂ディスカッション・ドラフトでは、既述したとおり、無形資産の範囲を幅広く捉えており、特定されない無形資産について可能な限り、範囲に取り込むことが予定されています。

しかしながら、この議論には、無形資産の定義を限定列挙することにより無形資産への帰属利益以外の超過利益の国外移転を放置してしまう状況を回避するため、無形資産の範囲を有形資産や金融資産でないものとして広く捉えていきたいとの立場と、新興国でのマーケット・プレミアムの議論のように、無形資産への帰属利益を無制限に拡大すると先進国の親会社の利益が反射的に縮小してしまう可能性があることから、リターンを享受する当事者の範囲を限定していくことにより、機能、資産、リスクおよびコスト負担等を行う当事者への帰属を確保していこうとの立場が対立しているものと考えられます。

現行のOECD移転価格ガイドラインでは、販売市場に帰属する利益の配分は、マーケティング上の無形資産を認定することにより配分するアプローチが採用されています。そのため、新興国の市場に帰属する利益の配分を拡大していくためには、マーケティング上の無形資産をいかに認定できるかが問題となっており、現行のガイドラインでは、抑制的な効果があるものと考えられていました。しかしながら、改訂ディスカッションドラフトでは、移転価格上の無形資産の範囲が拡大されることになり、新興国等の販売市場に帰属する利益の配分において、新興国との間で事実認定が異なる場合には、無形資産取引にかかる二重課税が発生する可能性もあるものと考えられます。

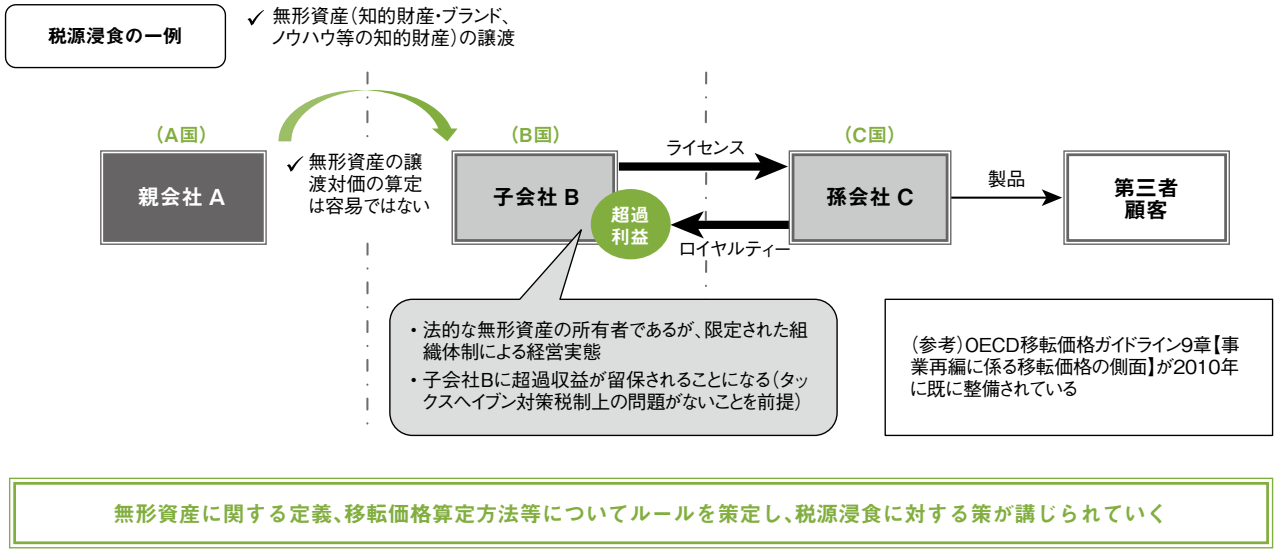
前述「2. 改訂ディスカッション・ドラフトにおける議論」で指摘したように各国の移転価格税制の執行は強化される傾向にあり、日本企業にとっての二重課税リスクは一層深刻なものとなっており、適切な対応策を検討していく必要があるものと考えられます。

図表5　無形資産の移転による税源浸食への対応

■ **BEPS Action8 のポイント**

― 関連者間の無形資産の移転による税源浸食と利益移転を回避（実際に企業の経済活動が行われている場所での十分な課税を可能とするため、以下を実現するルール作りを進める。

- ✓ 広範な無形資産の明確な定義
- ✓ 無形資産の移転および使用に伴って生じる利益の各関連者が創造する貢献に従った適切な配分
- ✓ 価値評価が困難な無形資産に係る移転価格税制及び特別な評価方法の制定
- ✓ 費用分担契約に係る手引きの改定



無形資産に関する定義、移転価格算定方法等についてルールを策定し、税源浸食に対する策が講じられていく

© 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.

V BEPSを契機とした新たな移転価格課税リスクへの対応

多国籍企業に対する国際課税ルールは、1920年代の国際連盟での議論から定められた租税条約を起源としており、現在のOECDモデル租税条約や国際連合モデル租税条約に引き継がれています。租税条約では、所得等の源泉地の国と投資家等の居住地の国との間の課税権の調整が行われ、たとえば、一方の国で使用料の支払いが発生した場合に、10％の源泉課税が行われれば、他方の国では外国税額控除により課税権を制限することで、同一の所得に対する二重課税が回避されるようなルールが定められています。

しかし、多国籍企業グループ内の関連者間の取引については、独立企業原則により課税権の調整が図られることとなっており、一方の国でどこまで課税を行い、他方の国でどこまで課税権を制限するかは明確には定められておらず、独立企業原則に基づき、関連者の所在する国の課税権の調整が行われることになります。

その際、関連者間の取引関係を独立当事者間の取引関係に引き直して、移転価格または所得水準を決定して課税標準を確定することから、独立企業原則あるいは独立当事者間の法理とも呼ばれていますが、その適用にあたっては、事実認定に依存する要素が大きく、国家間の課税権の調整が困難となることが制度上、内在しているものと考えられます。

特に先進国と新興国との間では、関連者間の支配関係を独立当事者間の対等な関係により引き直す作用は、二国間の課税権を独立国家間の対等な関係により調整する意味合いを持つものとなってきています。

そのため、従来の先進国間の移転価格問題では意識することがなかったのですが、先進国と新興国または途上国との移転価格問題では、南北問題のように経済力の格差が意識され、それを克服するための作用として、独立当事者間の法理が使われることになり、独立国家間の対等な経済関係として公平な配分を受ける権利（right of fair allocation）が主張される状況となっています。

これまでも指摘したように、日本の親会社の製造ノウハウ等により組立加工を行っている中国の子会社は、親会社の開発した製造ノウハウが使用されている限り、その使用料を支払う義務を負っているわけですが、中国側からすると当初の製造ノウハウは陳腐化し、むしろ中国子会社の創意工夫等により改善が図られている場合には、単なる受託加工製造から本格的製造へ機能が進化したとの事実認定に基づく主張が行われることになるわけです。

移転価格課税において最も解決困難な問題の1つに、関連当事者の機能・リスク評価が、多国籍企業と課税当局との間で異なる場合が挙げられます。相互協議においても、両国の権限のある当局間で、関連当事者の機能・リスク評価が異なっている場合には、協議が難航し、二重課税の回避が困難になる可能性があります。

たしかに、先進国間においても、事実認定において関連当事者の機能・リスク評価が異なる場合はあるわけですが、先進国と新興国または途上国の間では、南北問題のような経済力の格差を克服するための作用として、独立当事者間の法理により、子会社の機能・リスクが受託加工製造でなく本格的製造として事実認定されたり、あるいは取引の再構築（re-characterization）により課税当局により一方的に評価されたりする場合には、解決困難な二重課税問題に発展する可能性があるものと考えられます。

こうしたことから、BEPSを契機とした新たな移転価格課税リスクに対しては、これまでの対応に加えて、さらに工夫をしていく必要があるものと考えられます。

たとえば、日本の多国籍企業の実効税率は、欧米の多国籍企業と比較し高い水準にあることは、OECDの「BEPSへの対応」において引用されている研究等により指摘されているところですが[1]、これは日本の法人税率が高いことに加え、日本の多国籍企業が実効税率を引き下げることにこれまで積極的でなかったことにもよるものと考えられます。

これまで積極的に実効税率引下げを行ってきた欧米の多国籍企業にとって、さらに濫用的租税回避を行って過度に実効税率を引下げていくことは、各国課税当局のBEPS対抗策によるチャレンジを受けるリスクがあります。そのため、実効税率の引下げを行うためのタックス・プランニングは、各国課税当局による課税リスクとのバランスを考慮して検討していく必要があるものと考えられます。

しかし、欧米の多国籍企業にとっては、中国等新興国との間で二重課税が救済されず残存するリスクに対しては、グローバルでの低い実効税率が二重課税リスクのヘッジとして機能する可能性があると考えられます。

他方、これまで積極的に実効税率引下げを行ってこなかった日本の多国籍企業にとっては、タックス・プランニングにより、ある程度実効税率引下げを行っていくとしても、BEPSの議論の契機となったICT関連のベンチャー型の多国籍企業に見られるような、超過収益の多くを濫用的租税回避によって利益移転する状況とは異なり、各国課税当局のBEPS対抗策によるチャレンジを受ける可能性は相対的に低いものと考えられます。

しかし、中国等新興国との間で二重課税が発生し、租税条約上の相互協議での解決が困難な状況が改善されない場合には、二重課税が救済されず残存するリスクが高まっていくもの

1 Markle, K.S. and D.A. Shackelford (2011), Cross-country Comparisons of corporate income taxes, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 16839, February 2011.

© 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.

と想定されます。こうしたなか、日本の多国籍企業のグローバルでの高い実効税率は、二重課税リスクのヘッジにはならず、二重課税を伴う高い実効税率が企業の許容範囲を越えてしまう恐れがあるものと考えられます。

最近の円安等による景気回復を背景に、日本の多国籍企業の収益状況も改善されてきており、好調な業績による税負担の増加が予想されますが、BEPSを契機とした中国等新興国による二重課税リスクへの備えとして、グローバル・レベルでの実効税率の適切なコントロールが、日本の多国籍企業の今後の課題となっていくものと考えられます。

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 税理士法人
国際事業アドバイザリー
パートナー
経営法博士、税理士
角田　伸広
TEL: 03-6229-8040
nobuhiro.tsunoda@jp.kpmg.com

© 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.

監査を取り巻く最近の動き

有限責任 あずさ監査法人
パートナー　住田　清芽

昨年（2013年）に引き続き、監査基準が2014年2月に改訂されました。2014年の改訂は、金融商品取引法や会社法に基づく法定監査には影響がないため、2013年の監査における不正リスク対応基準の制定ほどのインパクトはないかもしれません。しかし、2014年の改訂は、独立監査人による監査の役割を監査の原点に立ち戻って考えさせる側面があります。

監査を巡っては、我が国だけでなく、米国や欧州でも様々な検討が現在行われています。本稿では、国際監査基準（ISA）を策定している国際会計士連盟の国際監査・保証基準審議会（IAASB）における最近の検討内容についても概観します。

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申し添えます。

住田（すみだ）　清芽（さやか）
有限責任 あずさ監査法人
パートナー

【ポイント】

Ⅰ 2014年2月の監査基準の改訂

- 2014年2月18日付で監査基準が改訂され、我が国の監査基準に基づいて、特別目的の財務諸表や、個別の財務表又は財務諸表項目等の監査が実施できることが明確化された。
- 監査対象が従来の一般目的の完全な一組の財務諸表だけではなく、多様性を有することになるため、監査意見の様式は、従来の財務諸表が財政状態等を適正に表示しているか否かに関する意見（適正性に関する意見）のほかに、財務諸表が当該財務諸表の作成にあたって適用された会計の基準に準拠して作成しているか否かに関する意見（準拠性に関する意見）の様式も認められることが明確化された。
- 改訂監査基準は、2015年4月1日以降に開始する事業年度または会計期間に係る監査から適用される。現在、日本公認会計士協会から実務指針が公表されている業務については、今後、監査報告書の見直しの必要性が検討され、必要に応じて、改正される見通しである。

Ⅱ 監査役等と監査人との連携

- 2013年3月に公表された不正リスク対応基準および改訂監査基準では、監査役等と監査人の連携の重要性が強調されており、2014年3月期がこれら基準の適用初年度となる。
- 監査役協会と日本公認会計士協会は、連携を促進するために、2013年11月に「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」を改正した。

Ⅲ 海外の監査を巡る動向

- 国際会計士連盟の国際監査・保証基準審議会（IAASB）や米国の公開企業会計監視委員会（PCAOB）から、2013年に監査報告書の情報提供を高める公開草案が公表されており、今後の動向が注目される。
- 監査を巡る様々な議論が海外で行われているが、共通しているのは、監査委員会の役割の強化である。

© 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.

I 2014年2月の監査基準の改訂

1. 改訂の背景および経緯

2002（平成14）年の監査基準の大幅改訂時に、以下の「第一 監査の目的」が設けられました。

> 第一　監査の目的
>
> 財務諸表の監査の目的は、経営者の作成した財務諸表が、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、企業の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているかどうかについて、監査人が自ら入手した監査証拠に基づいて判断した結果を意見として表明することにある。
>
> 財務諸表の表示が適正である旨の監査人の意見は、財務諸表には、全体として重要な虚偽の表示がないということについて、合理的な保証を得たとの監査人の判断を含んでいる。

この監査の目的は、証券取引法（現在の金融商品取引法）に基づく開示制度を前提として、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成される完全な一組の財務諸表（一般目的の財務諸表）に対して適正性に関する意見を述べることを監査の目的として記載しています。一方、監査基準の前文では、「改訂基準における監査の目的が示す枠組み及びこれから引き出されたそれぞれの基準は、証券取引法に基づく監査のみならず、株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律に基づく監査など、財務諸表の種類や意見として表明すべき事項を異にする監査も含め、公認会計士監査のすべてに共通するものである」と記載していました。これは、当時の商法監査では適法意見が述べられていたことから、前文において、監査意見は必ずしも適正性に関する意見に限定するものではないことを示すとともに、証券取引法以外の監査においても監査の枠組みは変わらず、公認会計士が行うすべての監査に監査基準が適用されることを示していました。

本来、監査のニーズは、様々な種類の財務報告において生じます。何らかの目的のために資金が提供された場合、資金提供者は、提供した資金がどのように使用され、現状どのような状態であるかについて、資金を受領して業務を執行している者に報告を求めます。その際、業務執行者の財務報告が信頼できるものであるか否かについて、独立の第三者が確かめ、その結果を報告するというのが監査に求められている機能です。このような独立の第三者による監査のニーズは、金融商品取引法や会社法という法定監査だけでなく、様々なタイプの財務報告に対して生じます。たとえば、契約書により、契約当事者の一方が他方に対して、入手したい財務情報を指定し、それに基づき特別に作成される財務諸表に対して監査を求めるようなケースが考えられます。その際に求められる財務情報は、金融商品取引法や会社法で求められる制度会計と同じである必要は必ずしもなく、当事者のニーズに合わせて設計できるという特徴があります。特定の利用者の財務情報に対するニーズを満たすように策定された会計の基準に準拠して作成された財務諸表を特別目的の財務諸表と呼びます。

このような多様な財務情報に対する監査については、国際監査基準（ISA）や米国公認会計士協会（AICPA）が公表する監査基準（SAS）では取扱いが定められているものの、我が国の監査基準においては位置付けが明確ではありませんでした。2011年に、東日本大震災の際に集められた義捐金の収支計算書に対して我が国の監査基準に基づく監査報告書が発行できるか否かが曖昧であったことをきっかけに、企業会計審議会において位置付けを明確化する必要性が認識されるようになりました。

以上を背景として、企業会計審議会の監査部会は、2013年6月より特別目的の財務諸表等の監査に関する審議を開始し、2013年11月の公開草案を経て、2014年2月に「監査基準の改訂に関する意見書」が企業会計審議会から公表されました。

2. 主な改訂点

監査基準においては、一般目的の財務諸表（広範囲の利用者に共通する財務情報に対するニーズを満たすように策定された会計の基準に準拠して作成された財務諸表）を対象にした適正性に対する意見表明が基本であることには変わりはないことから、監査基準の基本構造はそのまま維持し、特別目的の財務諸表等の監査における位置付けを明確にするため、4つの項が修正または追加されています（**図表1**参照）。

今回の改訂により、以下の3つの点について、我が国の監査基準における位置付けが明確化されました。

（1）特別目的の財務諸表の概念の導入

今回の改訂により、「第一　監査の目的」に第2項が新設され、特別目的の財務諸表が監査対象になることが明示されました。また、特別目的の財務諸表の監査の場合、特定の利用者のニーズに適合した会計の基準に基づき作成された財務諸表であることから、監査契約の受嘱にあたり、当該会計の基準が特定利用者のニーズを反映した適切なものであるかどうかの受入可能性の検討をする必要があること（第三　実施規準一基本原則の8）と、監査報告書において他の目的には適合しないことがある旨等の注意喚起を記載する必要がある旨（第四　報告規準、八　特別目的の財務諸表に対する監査の場合の追記情報）が追加されています。

（2）個別の財務表や財務諸表項目等の監査の位置付け

貸借対照表等の個別の財務表や、資産、負債等の財務諸表の構成要素、または売上高、棚卸資産等の特定の勘定科目などの財務諸表項目等を監査対象とする監査が可能であること

© 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.

が前文で示されました。これらの財務諸表を構成する部分的な財務情報の監査においても、監査基準に準拠して、単に個別の財務表または財務諸表項目等の検討にとどまることなく、監査意見を表明するために必要な範囲でリスク評価の実施および評価したリスクに対応する監査手続の実施が求められます。

(3) 準拠性に関する意見の導入

多様な財務情報に対する監査に対応するため、監査意見の様式に、従来の財務諸表が財政状態等を適正に表示しているか否かに関する意見（適正性に関する意見）のほかに、財務諸表が当該財務諸表の作成にあたって適用された会計の基準に準拠して作成しているか否かに関する意見（準拠性に関する意見）の様式も認められることが明示されました。

準拠性に関する意見は、適正性に関する意見と同様に、監査対象の財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかの合理的な保証を得て意見表明されるものであり、保証水準に差はありません。また、監査意見の表明にあたり、経営者が採用した会計方針が会計の基準に準拠しているか、継続的に適用しているか、および、経営者の会計方針の選択や適用方法が会計事象や取引の実態を適切に反映するものであるかどうかについて判断しなければならない点も同じです。両者の相違は、財務諸表の表示方法が適切であるかどうかの判断にあたり、監査人に求められる評価の内容が異なる点にあります。準拠性に関する意見の場合は、財務諸表が表示のルールに準拠して必要な開示が行われているかどうかの評価のみを行えば良いのに対して、適正性に関する意見の場合は、表示ルールへの準拠性の評価に加え、財務諸表の利用者が財政状態や経営成績等を理解できるか否かの視点にたって、全体としての財務諸表が適切に表示されているか否かを俯瞰的に評価すること（監査基準の前文では、「一歩離れての評価」と表現されている）が求められます。この俯瞰的な評価は、基本的には、財務諸表が準拠している会計の基準に追加開示の要請がある場合に必要となります。会計の基準おいて、特に注記が求められる事項以外に、利用者が財務諸表を適切に理解するために必要な事項について注記を付す必要がある旨の追加開示の要請がある場合（たとえば、財務諸表等規則の第8条の5、会社計算規則の第116条）、財務諸表の作成者は、追加開示の検討を行うことが求められ、監査人も評価をすることとなります。

3. 日本公認会計士協会の対応

日本公認会計士協会は、監査基準の改訂に対応するため、公開草案を経て、2014年4月4日に監査基準委員会報告書800「特別目的の財務報告の枠組みに準拠して作成された財務諸表に対する監査」および同805「個別の財務表又は財務諸表項目等に対する監査」および監査基準委員会研究報告「監査基準委員会報告書800及び805に係るQ&A」（以下、それぞれ「監基報800」、「監基報805」、「監基報800及び805に係るQ&A」という）を公表しています。

監査基準の実務指針である監査基準委員会報告書は、国

図表1　2014年改訂監査基準に追加された項　（下線部分が今回の改訂点）

第一　監査の目的	2. 財務諸表が特別の利用目的に適合した会計の基準により作成される場合等には、当該財務諸表が会計の基準に準拠して作成されているかどうかについて、意見として表明することがある。
第二　一般基準	（変更なし）
第三　実施基準	一 基本原則 8. 監査人は、特別の利用目的に適合した会計の基準により作成される財務諸表の監査に当たっては、当該会計の基準が受入可能かどうかについて検討しなければならない。
第四　報告基準	一 基本原則 1. 監査人は、適正性に関する意見を表明する場合には、経営者の作成した財務諸表が、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、企業の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているかどうかについての意見を表明しなければならない。なお、特別の利用目的に適合した会計の基準により作成される財務諸表については、当該財務諸表が当該会計の基準に準拠して、上記と同様にすべての重要な点において適正に表示しているかどうかについての意見を表明しなければならない。 監査人は、準拠性に関する意見を表明する場合には、作成された財務諸表が、すべての重要な点において、財務諸表の作成に当たって適用された会計の基準に準拠して作成されているかどうかについての意見を表明しなければならない。 監査人は、準拠性に関する意見を表明する場合には、適正性に関する意見の表明を前提とした以下の報告の基準に準じて行うものとする。
	八 特別目的の財務諸表に対する監査の場合の追記情報 監査人は、特別の利用目的に適合した会計の基準により作成される財務諸表に対する監査報告書には、会計の基準、財務諸表の作成の目的及び想定される主な利用者の範囲を記載するとともに、当該財務諸表は特別の利用目的に適合した会計の基準に準拠して作成されており、他の目的には適合しないことがある旨を記載しなければならない。 また、監査報告書が特定の者のみによる利用を想定しており、当該監査報告書に配布又は利用の制限を付すことが適切であると考える場合には、その旨を記載しなければならない。

© 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.

際監査基準（ISA）のクラリティ・プロジェクト（監査人が実施する手続を要求事項と適用指針に分けて明瞭化を図るプロジェクト）を踏まえ、2007年から2011年末にかけて新起草方針に基づく改正が行われました。一般目的の財務諸表に対する監査の実務指針については、2013年3月期の監査から適用しています。今回追加公表された監基報800および805は、ISA800および805に対応するもので、特別目的の財務諸表や、個別の財務表又は財務諸表項目等の監査において他の監査基準委員会報告書に加えて特に考慮すべき事項を取りまとめたものです。

監基報800および805では、特別目的の財務諸表や、個別の財務表又は財務諸表項目等の例が示されています（**図表2**参照）。

監査基準委員会報告書では、財務諸表や財務諸表項目等に適用される会計の基準を「財務報告の枠組み」と呼んでいますが、財務報告の枠組みの分類（一般目的/特別目的、適正表示/準拠性）により求められる監査報告書の記載内容が異なることから、監基報800及び805に係るQ&Aにおいて、財務報告の枠組みの考え方について解説が提供されています。日本公認会計士協会では、各委員会において現行の監査報告書等の文例の点検を行い、必要に応じて各委員会報告書等の改正を今後行う予定としています。

4. 適用時期

監査基準の公開草案では、2014（平成26）年4月1日以後に発行する監査報告書から適用とされていましたが、特別目的の財務諸表の監査にあたっては、財務報告の枠組みの受入可能性の検討が必要であり、各監査事務所における品質管理の方針および手続の整備のための準備期間が必要であること、加えて、各業法による法定監査の場合は監督官庁との調整や省令等の改正が必要となる可能性もあることから、最終的には、改訂監査基準は、2015（平成27）年4月1日以降に開始する事業年度又は会計期間に係る監査から適用となりました。ただし、監査基準及び監査基準委員会報告書のすべての要求事項が適用可能である場合には、2014（平成26）年4月1日以後に発行する監査報告書から早期適用することも妨げないとされています（任意監査の場合）。

Ⅱ 監査役等と監査人との連携

1. 2013年3月の不正リスク対応基準の設定および監査基準の一部改訂

2013年3月に企業会計審議会から公表された監査における不正リスク対応基準（以下「不正リスク対応基準」という）および一部改訂された監査基準は、2014年3月期の監査から適用されています。

不正リスク対応基準では、監査人に監査の全過程を通じて職業的懐疑心を発揮することを強調し、付録2として、日本における不正事例を踏まえた「不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況」が例示されています。監査の過程で「不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況」が識別された場合、監査人は「不正による重要な虚偽の表示の疑義が存在していないかどうかを判断するために、経営者に質問し説明を求めるとともに、追加的な監査手続を実施しなければならない」とされ、経営者の説明に合理性がないと判断した場合等において、「不正による重要な虚偽の表示の疑義」として取り扱い、当該「疑義」に関する十分かつ適切な監査証拠の入手が求められています。

このような「疑義」を含め、監査人は一定の要件に合致する不正の疑いを抱いた場合、監査役若しくは監査役会又は監査委員会（以下「監査役等」という）に対し、適時に伝達して、監査を完了するため必要となる監査手続について協議することが求められています。監査役等との連携は、不正リスクへの対応に限定されるものではないことから、監査基準の「第三実施基準」の基本原則7に、監査人は、監査の各段階において、適切に監査役等と協議する等、監査役等と連携を図らなければならないことが追加されました。

図表2　監基報800または805で示されている適用例

特別目的の財務報告の枠組みの例	個別の財務表または財務諸表項目等の例
● 借入、組合出資またはプロジェクトの補助金等の契約書において定められている財務報告に関する取決め ➢ 中小企業の会計に関する基本要領に従って作成した会計の基準 ➢ 匿名組合契約書で定められた会計の基準 ➢ 金融機関との合意に基づく会計の基準 ➢ 会社法上の大会社に求められる会計計算規則とキャッシュ・フロー計算書に関する財務諸表等規則を組合せた会計の基準 ● 規制当局が、監督上、必要な事項を満たすように設定した財務報告に関する規則等	● 個別の財務表 ➢ 会社計算規則に基づき作成した貸借対照表 ➢ 財務諸表等規則に基づき作成したキャッシュ・フロー計算書 ➢ 災害義捐金等の資金収支計算書 ➢ 規制料金業種における事業部門別収支計算書 ● 財務諸表項目等 ➢ 給与支払明細表 ➢ ロイヤルティー契約に基づく特定商品の売上高計算書

※いずれも、重要な会計方針の要約と関連するその他の注記を含む。

© 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.

2.「監査役若しくは監査役会又は監査委員会と監査人との連携に関する共同研究報告」

このような動きを受けて、公益社団法人日本監査役協会と日本公認会計士協会は、「監査役若しくは監査役会又は監査委員会と監査人との連携に関する共同研究報告」について見直しを行い、2013年11月7日付で「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」を公表しています。

この研究報告は、2004年12月に、証券取引法上のディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた取組の1つとして「コーポレート・ガバナンスに係る開示の充実」が掲げられたことを契機に公表されていたものですが、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に向けて、監査役等と監査人は相互の連携に努め、それぞれの職責を果たしていく必要があるとする両協会の認識に基づき、改正されたものです。

主な改正点は、以下のとおりです。

- 研究報告の「2. 監査役等と監査人との連携の必要性と効果」において、監査役等と監査人は、それぞれの監査の目的を達成するために、相互の信頼関係を基礎としながら、緊張感のある協力関係のもとでの適切な連携を図ることが必要であること、特に、経営者が関与する不正な財務報告を防止し、適切に対応するためには両者の連携が重要であるということが明記されている。
- 両者の連携を深めるためには、日頃のコミュニケーションが緊密に行われていることが重要であることから、お互いの立場や役割、どのような指針に従って行動しているかについて改めて相互理解を促進するため、両協会が連携に関連してそれぞれの会員に向けて公表している実務指針の一覧を提供している。
- 前回の改正時点（2009 年 7 月）以降に両協会がそれぞれ行った実務指針等の改正内容が反映されている。前述の監査人向けの監査基準の改訂および新起草方針に基づいて改正された監査基準委員会報告書に基づき、監査役等とコミュニケーションが求められている主な事項が監査の各段階に分けて例示されている。
- 監査人に関する重要な事項として、第三者によるレビューや検査結果等を監査役等に伝達することが示され、日本公認会計士協会から公表されている「監査役等への品質管理レビューの結果の通知及び公認会計士・監査審査会の検査結果の開示について」（平成 25 年 10 月 4 日付け）への参照が付されている。

監査役協会では、研究報告の改正を受けて、一層の連携強化を図るため、2014年4月16日付で「会計監査人との連携に関する実務指針」を改正しています。

Ⅲ 海外の監査を巡る動向

国際監査・保証基準審議会（IAASB）は、国際監査基準（ISA）や国際レビュー基準（ISRE）等を開発している審議会です。IAASBは、高品質でグローバルに受け入れられる基準開発を進めることにより、公共の利益（Public Interest）に貢献することを目的として掲げており、証券監督者国際機構（IOSCO）、世界銀行、バーゼル委員会、監査監督機関国際フォーラム（IFIAR）等のグローバルな監督機関からの要請を反映しながら、基準開発活動を行っています。

IAASBが現在取り組んでいる主なプロジェクトについて、以下簡単にご紹介します。

1. 監査報告書の変革

現在の短文式の監査報告書は、監査人の結論である監査意見を伝達することに主眼をおき、定型的な内容となっています。この定型的な監査報告書に対しては、監査意見は依然として有益ではあるものの、利用者の情報ニーズに適合しておらず、監査報告書の情報提供機能をもっと高めるべきという指摘があります。監査報告書のあり方については、監査対象の財務諸表に会計上の見積りの要素が増加し、財務諸表が複雑化・高度化するにつれて常に議論の対象になっていたものの、2008年のリーマンショックの前後から特に注目を集めるようになりました。IAASBは、20011年と2012年の2回にわたりコンサルテーション・ペーパーを公表して広く意見を求め、寄せられたコメントを踏まえ、2013年7月に、監査報告書の記載内容に関する国際監査基準（ISA）を改正する公開草案を公表しています（コメント期限は2013年11月22日）。

公開草案では、上場会社の監査報告書においては、監査意見に加えて、「監査上の主要な事項（Key Audit Matter）」の記載を求める内容となっています。「監査上の主要な事項（Key Audit Matter）」は、監査人が監査の過程で最も重要であると判断した事項とされ、監査役等に重要な事項として伝達が求められている事項から、監査人が特に注意を払った領域を考慮して選択・決定するとされています。監査報告書に「監査上の主要な事項（Key Audit Matter）」を記載することにより、財務諸表に含まれる重要な領域（たとえば経営者の判断が介在する領域）についての利用者の理解を促進し、また、監査の透明性を高めることが便益として期待されています。さらに、財務諸表の利用者と、経営者または監査役等との対話を深める基礎となること等を通じて、直接・間接的に財務報告の質の向上に寄与することが期待されています。

IAASBは、現在、公開草案に寄せられたコメントを分析中ですが、2014年中には最終版を公表する予定としています。また、米国の公開企業会計監視委員会（PCAOB）からも、監査報告書の記載内容に関する同様の公開草案が2013年8月に公表されています。2014年4月上旬にPCAOBによりラウンドテーブルが開催され、賛否両論、様々な議論が行われています。

監査報告書の記載内容については、欧州委員会（EC）が2010年10月に公表した監査に関するグリーン・ペーパーにおいても、英国における改革やフランスにおける長文式監査報告の実務を踏まえ、見直しの提言が織り込まれていました。2011年11月に法定監査指令の改正案と社会的影響度が高い事業体（Public Interest Entities: PIE、上場会社や金融機関を含

© 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.

む）の監査に関する新規則の案が公表されていましたが、調整過程を経て、2014年4月3日付で2つの案の修正案が欧州議会で承認されました。これら承認された2つの案には、監査の様々な局面における変革が含まれていますが、PIEの監査報告書の記載内容に関する規定が含まれています。規則案では、誤謬又は不正による重要な虚偽表示リスクのうち最も重要と監査人が判断したリスクの内容とそれらリスクに対する監査人の対応、および場合によっては当該リスクに関する監査人の重要な見解（key observations）を記載することが織り込まれています。また、監査人は被監査会社の監査委員会に対して、書面で監査の結果に関する報告書（独立性に関する確認、適用した監査メソドロジーの内容、重要性の基準値、内部統制の重要な不備等を含む）を提出することを義務付け、加盟国は法令により、監査委員会が当該監査人の報告書を外部の第三者に開示することができるとされています。

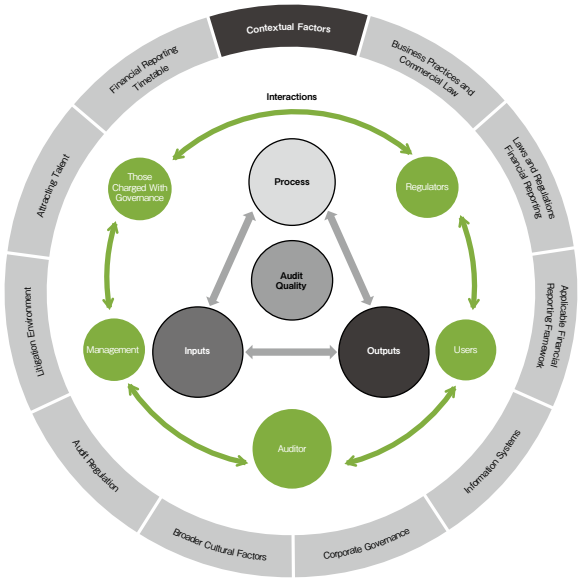
このような監査報告書の改革については、我が国においても、企業会計審議会の監査部会の今後の検討課題として掲げられています。我が国に導入されるか否かは、欧州および米国の状況を勘案しつつ、IAASBによる国際監査基準の改正を待って、今後、本格的な議論が行われていくことになると思われます。

2. 監査の質に関するフレームワーク（A Framework for Audit Quality）

日本だけでなく、世界中で、会計不正が発生する都度、監査の強化が図られてきました。企業活動や資本市場のグローバル化が加速する現代においては、会計不正の影響は一国内にとどまらないため、会計や監査は世界共通の社会インフラとみなされるようになってきています。

「監査の質」については、様々なステークホルダーにより議論されてきましたが、必ずしも共通の定義がなかったことから、IAASBでは、公開草案を経て、2014年2月に「監査の質に関するフレームワーク」を公表しています。高品質の監査を提供する責任はもちろん監査人にありますが、監査の質は、財務報告プロセスに係る関係者（経営者、企業統治責任者、利用者、規制当局等）との相互作用の影響を受け、関係者の適切な協力関係が保たれている環境において最も達成されうるものとしています。本フレームワークは、監査の質に影響を及ぼす要素を、インプット、プロセス、アウトプット、財務報告プロセスの関係者の相互作用の影響、環境要因のカテゴリーに分けて分析しています（**図表3**参照）。

図表3　IAASB　監査の質に関するフレームワーク



出所：IAASB“A Framework for Audit Quality”

3. IAASBの2015－2016の作業計画案

IAASBは、2015－2016の2年間の作業計画に関する公開草案を公表し、焦点を当てるべき領域を検討しています。公開草案では、2014年中に監査報告のプロジェクトが完了するという前提で、以下の3つのプロジェクトに取り組むこととしています。

- 職業的懐疑心（監査の重要局面において懐疑心を適切に発揮できるようにするための検討）
- 監査の品質管理（審査、専門家の利用、「監査の質に関するフレームワーク」に示された監査の質を高める要因（監査事務所の統制環境、必要なリソース・時間の確保等）の検討）
- 銀行の監査における考慮事項（バーゼル委員会からの要請を踏まえ、銀行監督当局と外部監査人との連携や、銀行監査特有の論点の検討）

Ⅳ　おわりに

監査を巡っては、世界中で何かしらの議論がされています。前述の2014年4月に欧州議会で承認された社会的影響の高い事業体（PIE）に対する監査に関する規則案には、監査人の独立性や監査の透明性を高めるための様々な方策が織りこまれています。米国においても、より良い監査に向けて様々な提言がなされています。

日本を含め、このような取組みで共通しているのは、監査役等（ガバナンスを担う者）の役割を強化する方向性です。より良い財務報告を提供するという共通の目標に向かって、経営者と監査役等と監査人が緊張感を持って協働することが財務諸表の利用者から求められていると考えられます。

© 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.

IFRS Digest（2014.2-3）

有限責任 あずさ監査法人　IFRSアドバイザリー室

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（www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-digest）を部分的に抜粋、再編集した、2014年2月1日から2014年3月31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 14-2、IFRS Digest 14-3を参照のこと。

I IASBおよび欧州等の動向

IASBの動向

1. 公開草案「開示イニシアティブ（IAS第1号の改訂案）」を公表（2014年3月25日）

IASBは、公開草案（ED/2014/1）「開示イニシアティブ（IAS第1号の改訂案）」を公表した。本公開草案は、IAS第1号「財務諸表の表示」における重要性、表示すべき情報、注記および会計方針の開示、ならびに持分法で会計処理する投資から生じるその他の包括利益の表示に関する改訂を提案している。本公開草案に対するコメントの期限は2014年7月23日である。

IASBは、現在、「財務報告に係る概念フレームワーク」の改訂の一環として、表示および開示を検討しており、この概念フレームワーク・プロジェクトの作業を補完するため、開示イニシアティブ・プロジェクトを発足した。開示イニシアティブは複数の短期・中期のプロジェクトから構成されており、既存の基準書における表示および開示の原則・規定の改善方法を研究する活動が続けられている。本公開草案は、開示イニシアティブの短期プロジェクトの最初の成果として公表されたものである。

2. IASBのHans Hoogervorst 議長のスピーチ（2014年2月5日、2014年3月8日）

IASBのHans Hoogervorst議長は、東京で開催されたASBJのオープンセミナーでスピーチを行った。Hoogervorst議長はスピーチの中で、主に次の事項について概括している。

(a) IASBへの日本の貢献
(b) 各国におけるIFRSの適用状況
(c) IASBの作業プログラム
(d) 概念フレームワーク

これらのうち、(a)の「IASBへの日本の貢献」については、日本が様々な方面からIASBの活動に非常に貢献していると述べるとともに、有力な企業がIFRSの適用を決定しており、多くの企業が近い将来これに続くことを期待していると述べた。また、(d)の「概念フレームワーク」については、「当期純利益とその他の包括利益（OCI）について、当期純利益を明確に定義して、OCIと区分することを求める意見が多いものの、定義することが容易でなく、具体的な提案は多くない。その中で、ASBJが会計基準アドバイザリー・フォーラム（ASAF）を通じて行った提案は、勇気ある取組みであり、議論に貢献した」と述べている。

また、Hans Hoogervorst議長は、インド勅許会計士協会（ICAI）が主催したアジア・オセアニア地区のフォーラムにおいてスピーチを行った。このスピーチでHoogervorst議長は、アジア・オセアニア地区のIFRSの適用状況に触れ、日本についてはIFRSの任意適用が増加傾向にあると述べた。加えて、Hoogervorst議長は、金融危機を発端とした過去5年間の金融商品に関するFASBとの共同プロジェクトの成果について説明した。その一方で、残念ながらFASBとのコンバージェンスは達成できなかったこと、また、このことは、グローバルな会計基準を達成する手段としては、コンバージェンスは本質的に不安定であることを示しており、IFRS財団の評議員会は、コンバージェンスはIFRSのアドプションの代替手段にはなりえないと結論付けた、と述べた。

© 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.

3. 投資家向けウェブキャストを公表（2014年2月14日）

IASBは、投資家向けの教育用ウェブキャストのシリーズをCFA協会と協力して開発している。これらのウェブキャストは、最近の主要な会計上の問題について、投資家およびアナリストに最新の情報を提供するためにデザインされたものである。

これに関連して、IASBは、2つの教育用ウェブキャスト（投資家は何を期待すべきか？／オフバランス会計：抜け穴をふさぐ）を公表した。

4. 日本のIFRS適用状況情報の更新を公表（2014年3月4日）

IASBは、日本のIFRS適用状況情報を更新したことを公表した。更新後の情報には、次の内容が反映されている。

- 2014 年 2 月時点で、34 の日本企業が IFRS を適用済みまたは適用する予定であることを外部に公表していること。
- 日本での IFRS 適用をさらに奨励するため、2013 年 10 月に金融庁が IFRS 適用の要件を緩和し、その結果、IFRS を適用することができる企業は 621 社から 4,061 社（すべての上場企業および上場を計画している企業を実質的にカバーする）に増加したこと。

5. 国際評価基準委員会との公正価値についての連携に係る議定書を公表（2014年3月6日）

IFRS財団および国際評価基準委員会（International Valuation Standards Council：IVSC）は、IFRSと国際評価基準（IVS）の連携に係る議定書を公表した。

IVSCは、公正価値およびその他の価値測定に係る基準書ならびに指針を作成し、一貫した適用を支援するために、メンバー組織間の連携・協調を促進している。

両者の合意は、各組織が効果的に協力することができることを確実ならしめることを目的としているが、それぞれの基準書に対してそれぞれが責任を有する点については、従来から変更はない。

議定書は次の事項を示している。

- IFRS に準拠して作成される財務諸表の基礎となる公正価値測定に関する基準および指針の開発において、IVSCとIFRS財団が現在および今後も継続して協力することを確認する。
- 各組織が最大の努力で対応し、相互に支援する分野を特定する。
- IVSC、IASB および IFRS 財団が今後も引き続き協力する。

6. 最近開催されたIFRS関連の国際会議等

2014年2月1日から2014年3月31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（2014 年 2 月 24-25 日、ロンドン）
- 会計基準アドバイザリー・フォーラム（ASAF）会議（2014 年 3 月 3-4 日、ロンドン）

Ⅱ 米国の動向

FASBの動向

1. 公正価値測定に関する適用後レビューの結果を公表（2014 年 2 月 25 日）

FASBの母体組織である財務会計財団（Financial Accounting Foundation：FAF）は、FASBが2006年9月に公表した財務会計基準書第157号「公正価値測定」（現在はFASBによる会計基準のコード化体系Topic 820に組み込まれている）の適用後レビューに関するレビュー報告書を公表した。レビュー報告書は、基準開発の目的（公正価値の定義を統一する、公正価値測定に関するフレームワークを確立する、公正価値測定の開示を拡充する等）は十分に達成されていると結論付けている。また、一部の投資家からは、公正価値情報の理解が容易でないとの意見が寄せられているものの、概ね投資家の意思決定に有用な情報を提供できていると結論付けている。

2. 公開草案「財務報告に関する概念フレームワーク－第8章『財務諸表の注記』」を公表（2014年3月4日）

FASBは、公開草案「財務報告に関する概念フレームワーク－第8章『財務諸表の注記』」を公表した。この公開草案は、開示に関する概念フレームワークの改善プロジェクトの一環として公表されたものである。この公開草案は、財務諸表利用者にとって有用な開示を提供するために、開示規定を開発する際の基礎として役立つ、また、現行の開示規定を評価する際に役立つ開示規定の決定プロセスについて提案している。コメントの締切りは2014年7月14日である。

開示の改善については、以前は、概念フレームワークに関する共同プロジェクトの一環としてFASBとIASBが合同で議論していたが、現在は、概念フレームワークの検討はそれぞれ単独で進められている。IASBは2013年7月18日に、討議資料「『財務報告に関する概念フレームワーク』の見直し」を公表しており、その中で、開示についても言及している。また、IASBは、概念フレームワーク・プロジェクトとは別に、表示

© 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.

および開示のより詳細な問題に対処するために、研究プロジェクトとして開示イニシアティブ・プロジェクトを発足しており、2014年3月25日に公開草案「開示イニシアティブ（IAS第1号の改訂案）」を公表した（前述Ⅰ1.を参照）。

Ⅲ 日本の動向

金融庁の動向

1. 指定国際会計基準の改正案の公表（2014年2月14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に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正（案）を公表した。これは、IASBが2013年10月1日から12月31日までに公表した次の国際会計基準（下記の基準が公表された結果として、他の国際会計基準に行われた修正を含む）を、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条に規定する指定国際会計基準として指定すること、および改正後の規定を公布の日から適用することを提案するものである。

- 国際財務報告基準（IFRS）第9号「金融商品」（2013年11月19日公表）
- 国際会計基準（IAS）第19号「従業員給付」（2013年11月21日公表）
- 国際財務報告基準（IFRSs）年次改善2010－2012年サイクル（2013年12月12日公表）
- 国際財務報告基準（IFRSs）年次改善2011－2013年サイクル（2013年12月12日公表）

2. 単体開示の簡素化を図るための財務諸表等規則等の改正（2014年3月26日）

金融庁は、単体開示を簡素化する「財務諸表等の用語、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」を公布・施行した。当改正内閣府令は、2014年3月31日以後に終了する事業年度等に関する財務諸表等について適用される。

単体開示の簡素化に関しては、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、連結財務諸表を作成している会社を主たる対象として、**図表1**のような改正を行うものとなっている。

また、中間財務諸表等規則、四半期財務諸表等規則およびガイドライン等についても所要の改正が行われた。

なお、この内容については、本誌会計トピック③「**金融庁単体開示の簡素化に関する『財務諸表等の用語、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』の公布**」もご参照ください。

3. 企業結合等の改正に伴う財務諸表規則等の改正（2014年3月28日）

金融庁は、「財務諸表等の用語、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」等を公表した。

今回の改正は、ASBJが2013年9月13日に公表した、企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」および関連する基準の改正を踏まえて、財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等について所要の改正が行われたものである。

図表1　単体開示の簡素化

財務諸表		改正内容
本表（貸借対照表、損益計算書及び株主資本等変動計算書）		会社法の要求水準に合わせるため、新たな様式を規定
注記、附属明細表、主な資産及び負債の内容	連結財務諸表において十分な情報が開示されている項目	財務諸表における開示を免除 （例：リース取引に関する注記）
	会社法の計算書類と開示水準が大きく異ならない項目	会社法と同一の開示水準に変更 （例：偶発債務の注記）
	上記以外の項目	■ 財務諸表における開示を免除 （例：主な資産及び負債の内容） ■ 非財務情報として開示 （例：配当制限の注記）

© 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.

ASBJの動向

1. 企業結合に関する会計基準改正に伴う、四半期会計基準についての改正案の公表（2014年2月25日）

ASBJは、企業会計基準公開草案第56号（企業会計基準第12号の改正案）「四半期財務諸表に関する会計基準（案）」および企業会計基準適用指針公開草案第51号（企業会計基準適用指針第14号の改正案）「四半期財務諸表に関する会計基準の適用指針（案）」を公表した。

本公開草案は、2013年に改正された企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」において、暫定的な会計処理の確定の取扱いが改正されたことに伴い、四半期会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定した場合の取扱いについて改正を提案するものである。

2. IFRS第3号「企業結合」の適用後レビューに関する情報募集（2014年2月26日）

ASBJは、IASBが2014年1月30日に公表した情報要請「適用後レビュー：IFRS第3号『企業結合』」について、ASBJとしても情報を募集する旨を公表した。この情報募集は、IFRS第3号に対する適用後レビューの重要性を踏まえ、日本における経験や見解などについて、ASBJからIASBに対して有用な情報提供を行うことを目的としている。なお、ASBJへの情報提供の締切りは、2014年4月28日とされている。

3. IFRSのエンドースメントに関する作業部会（2014年2月3日、2014年3月11日、2014年3月24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。

第8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」のうち、次の論点について検討が行われた。

- 年度開示関連
- 四半期開示関連

また、第8回、第9回および第10回の作業部会では、次の事項について整理、検討が行われた。

- これまでの検討内容の整理
- リサイクリングおよび当期純利益に関するこれまでにASBJが行ってきた主張についての整理
- のれんの非償却の論点についての主張の整理

さらに、第9回および第10回の作業部会では、次の事項が検討された。

- 削除または修正を検討する候補である次の項目について、仮に修正した場合の論点の検討
  - のれんの非償却
  - 資本性金融商品のOCIオプション
  - 退職給付に関する再測定部分
- 諸外国におけるIFRSの適用方法

その他

1. 日本公認会計士協会の動向（2014年2月24日）

日本公認会計士協会・会計制度委員会は、次の会計制度委員会報告等の改正を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会により2013年9月に改正された企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」等に対応するため、次の関連する会計制度委員会報告等の見直しを行ったものである。

- 会計制度委員会報告第4号「外貨建取引等の会計処理に関する実務指針」
- 会計制度委員会報告第6号「連結財務諸表における税効果会計に関する実務指針」
- 会計制度委員会報告第7号「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」
- 会計制度委員会報告第7号（追補）「株式の間接所有に係る資本連結手続に関する実務指針」
- 会計制度委員会報告第8号「連結財務諸表等におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針」
- 会計制度委員会報告第9号「持分法会計に関する実務指針」
- 土地再評価差額金の会計処理に関するQ&A
- 金融商品会計に関するQ&A

本改正では、支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動による差額の会計処理が変更（資本剰余金に計上）されたこと、取得関連費用が発生時の費用処理とされたこと等に伴う実務指針等の修正が行われている。

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アドバイザリー室
TEL: 03-3548-5112（代表電話）
azsa-ifrs@jp.kpmg.com
担当：加藤邦彦、島田謡子

© 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.

金融庁　単体開示の簡素化に関する「財務諸表等の用語、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」の公布

有限責任 あずさ監査法人　金融事業部
マネジャー　**鈴木　和仁**
（元金融庁　総務企画局　企業開示課　課長補佐兼企業会計専門官）

金融庁は、2014年3月26日、「財務諸表等の用語、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」（以下「本内閣府令」という）を公布しました。本内閣府令は、2013年6月20日に、企業会計審議会・企画調整部会合同会議が公表した「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」（以下「当面の方針」という）を踏まえ、個別財務諸表等の簡素化を図るため、所要の改正を行ったものです。本内閣府令は、公布の日から施行され、2014年3月31日以降に終了する事業年度等に関する財務諸表等について適用されます。
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、あらかじめお断りいたします。

鈴木（すずき）　和仁（かずひと）
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
マネジャー
（元金融庁　総務企画局　企業開示課
課長補佐兼企業会計専門官）

【ポイント】

- 金商法の個別財務諸表等における開示の簡素化が図られている。
- 対象は、内国会社が発行する、有価証券届出書・有価証券報告書および半期報告書（第2四半期報告書で中間財務諸表を開示する場合を含む）における個別財務諸表および中間財務諸表等。
- 一部項目を除き、上場会社・非上場会社の別は問わない。
- 主な改正内容は、以下のとおり。
  - (1) 本表（BS・PL・SS）について
    会社法の要求水準に合わせるため、新たな様式を規定。
  - (2) 注記・附属明細表、被合併会社の財務諸表、主な資産及び負債の内容等について
    - a. 連結財務諸表において十分な開示がなされている項目について財務諸表における開示を免除。
    - b. 会社法の計算書類と開示水準が大きく異ならない項目について会社法の開示水準に合わせる。
    - c. 上記a,b以外の項目については、有用性等を斟酌した上で従来どおりの開示が必要か否かについて検討し、必要な改正を行った。
- 2014年3月期決算より適用されている。

I 背景

金融商品取引法（以下「金商法」という）の開示制度においては、連結財務諸表を主たる財務諸表とし、個別財務諸表を従たる財務諸表としております。また、株式会社は会社法でも開示を求められております。その中で、連結財務諸表と個別財務諸表の双方を作成することの負担や、会社法における開示と異なる開示を要求することによる二重の作成負担などが指摘されていました。これらを受け、金商法における個別財務諸表等の簡素化を趣旨とする改正がなされました。

© 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.

凡例

開示府令	企業内容等の開示に関する内閣府令
特定有価府令	特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令
連結財規	連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則
財規	財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則

なお、本稿における条文番号については、特に断りのない限り財規のものとしております。また、本稿における非財務情報とは、有価証券報告書等における連結財務諸表および財務諸表以外の記載情報を指しております。

Ⅱ 改正の内容

1. 概説

改正された各規定の要件により、以下の会社は適用関係が異なる場合があります。そのため、これらの会社における適用関係をそれぞれご説明いたします。

a. b から d 以外の内国法人(以下「a の財務諸表提出会社」という)
b. 指定国際会計基準に従って連結財務諸表を作成している会社(別記事業を営む会社等を除く)(以下「b の財務諸表提出会社」という)
c. 米国式連結財務諸表提出会社(別記事業を営む会社等を除く)(以下「c の財務諸表提出会社」という)
d. 別記事業を営む会社等(特定信託財産含む)(以下「d の財務諸表提出会社」という)

2. a、bまたはcの財務諸表提出会社における取扱い

(1) aの財務諸表提出会社

① 有用性等を斟酌した上で、簡素化された項目

「当面の方針」において、「その有用性、財務諸表等利用者のニーズ、作成コスト、国際的整合性、監査上の観点等を斟酌した上で、従来どおりの開示が必要か否かについて検討すべき」とされました。これを受けて、検討がなされた結果、次に掲げる改正がなされています。

(ⅰ) 貸借対照表の区分掲記および販売費及び一般管理費の主要な費目における重要性の基準値の緩和

資産または負債の区分掲記、および販売費及び一般管理費の主要な費目については、金額的な重要性に基づく規定が設けられています。

今般の改正前においては、個別財務諸表の方が連結財務諸表よりも、金額的重要性の基準値を低く設定されていました。そのため、個別財務諸表の方がより詳細な開示となっておりましたが、個別財務諸表の簡素化を図るため、金額的重要性の基準値を、連結財務諸表におけるものと同水準とすることとされました。具体的な規定は以下のとおりです。

a.【19条等】その他流動資産等の区分掲記の金額的重要性の基準値の緩和

以下の貸借対照表項目は、「資産の総額」または「負債及び純資産の合計額」の1%を超えるものについて区分掲記が求められていましたが、改正により「資産の総額」または「負債及び純資産の合計額」の5%を超えるものについて区分掲記が必要となり、簡素化が図られています。

- 【19 条】その他流動資産
- 【24 条】その他有形固定資産
- 【29 条】その他無形固定資産
- 【33 条】その他投資その他の資産
- 【49 条】未払配当金又は期限経過の未償還社債
- 【50 条】その他流動負債
- 【53 条】その他固定負債

b.【85条】販売費及び一般管理費の主要な費目

販売費及び一般管理費は、販売費の科目若しくは一般管理費の科目又は販売費及び一般管理費の科目に一括して掲記し、その主要な費目及びその金額を注記することができます。この場合の主要な費目とは、減価償却費及び引当金繰入額以外では、販売費及び一般管理費の合計額の5%を超える費目とされていましたが、改正により販売費及び一般管理費の合計額の10%を超える費目とされました。

(ⅱ) 本表に関する注記等

a.【旧42条】固定資産の再評価に関する注記の削除

旧42条は、土地再評価法により事業用土地の再評価を行った場合を除き、有形固定資産又は無形固定資産について再評価が行われた場合に、一定の注記を行うことを求めていました。

今般の改正により、この旧42条は削除されましたが、旧42条の注記が必要となる場面(資産再評価法や会社更生法等の規定による場合など)は、極めて限定的であり、その情報としての有用性等を考慮して削除されたものと考えられます。

b.【旧68条の2】配当制限の注記の非財務情報への記載箇所の移動

旧68条の2は、会社法以外の法律の規定又は契約により、剰余金の配当について制限を受けている場合に、一定の注記を行うことを求めていましたが、今般の改正により、この旧

© 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.

68条の2は削除されました。

ただし、開示が不要となったわけではなく、有価証券届出書および有価証券報告書の「提出会社の状況」における「配当政策」の項にて記載が求められることとなりました（開示府令第二号様式記載上の注意（54）d、同府令第三号様式記載上の注意（34）c）。これは、個別財務諸表における開示情報が少なくなることへの懸念に対応しつつ、会社法の計算書類との統一を図る観点から検討された結果、会社法では配当制限に関する注記を求めていないため、注記からは削除することとされましたが、投資情報として有用と考えられるため、非財務情報として開示することとされたものと考えられます。

なお、特定有価府令の改正はありませんので、特定有価証券の発行体においては、配当制限について非財務情報としての開示の追加はありません。

c.【75条2項】製造原価明細書の添付の免除

75条2項は、当期製品製造原価について、その内訳を記載した明細書を損益計算書に添付しなければならないとしています。

今般の改正により、連結財務諸表において連結財規15条の2第1項に規定するセグメント情報を注記している場合には、製造原価明細書の添付が不要とされました。これは、近年は多角的に事業展開する企業が多く、複数の事業に関する製造原価の発生状況を合算して1つの明細書で開示しても投資情報としての有用性は低下していると考えられたものと思われます。その結果、複数事業セグメントを有し、連結財務諸表においてセグメント情報等を開示している場合には、製造原価報告書の添付が不要とされました。

d.【39条/55条】関係会社に対する資産/負債の注記に係る重要性の緩和

39条および55条は、関係会社に対する資産及び負債の注記の重要性を規定していますが、2（1）①（ⅰ）の区分掲記の金額的重要性の基準値の緩和と同様に、重要性の基準値が「資産の総額」または「負債及び純資産の合計額」の1%から5%へと緩和されています。

（ⅲ）附属明細表

a.【121条3項】有価証券明細表の作成免除

121条1項では、流動資産の有価証券および投資その他の資産の投資有価証券についての明細表である、有価証券明細表の作成を求めています。

今般の改正により、上場会社であれば、有価証券明細表の作成が不要とされました。上場会社においては、非財務情報である「コーポレート・ガバナンスの状況」の「株式の保有状況」において、一定の開示がなされていることから、株式については情報の重複がありました。また、株式以外の債券等のその他の有価証券に係る情報は、投資情報としての有用性は相対的に低いと考えられました。その結果、上場会社においては、有価証券明細表の作成が不要とされています。

なお、非上場会社においては引き続き作成が必要となる点にご注意下さい。

（ⅳ）その他の財務諸表

a.【開示府令】被合併会社の財務諸表の削除

改正前の開示府令第二号様式記載上の注意（67）eおよび同府令第三号様式記載上の注意（47）eにおいて、合併により消滅した会社の最終事業年度の財務諸表の開示（財務情報）が求められていました。また、消滅した会社の期末に合併が行われたときには、当該消滅した会社について、合併期日の前日現在における貸借対照表及び最終事業年度の末日の翌日から合併期日の前日までの損益計算書を「財務諸表等」の「その他」（非財務情報）に記載することとされていました。

今般の改正により、被合併会社の財務諸表については、財務情報および非財務情報の要求について双方ともに削除されました。これは、財務情報としての開示を求めていましたが、監査も含めた開示コストを考慮して削除されたものと考えられます。

なお、株式交換、株式移転、および会社分割の場合の開示については改正がありませんので、従前どおり開示が必要となります。

（ⅴ）非財務情報

a.【開示府令】主な資産及び負債の内容の削除

改正前の開示府令第二号様式記載上の注意（73）および同府令第三号様式記載上の注意（53）において、財務諸表とは別に主な資産及び負債の内容（非財務情報）を開示することが求められていました。

今般の改正により、連結財務諸表を作成している場合には、記載を省略することができるとされました。これは、グループ間取引の増加に伴い、取引先情報に関係会社が並ぶことも多く、投資情報としての有用性は低下してきていると考えられたものと思われます。そのため、連結財務諸表を作成している場合には、記載の省略が認められておりますが、連結財務諸表を作成していない場合には、引き続き主な資産及び負債の内容の記載が必要となりますので、注意が必要です。

② 連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に財務諸表における開示を免除される項目

これらは、「当面の方針」において、「金商法の連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合には、金商法の単体ベースの開示を免除することを基本とする」とされたことを受けて改正された項目です。連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に、個別財務諸表において注記を免除された項目は以下のとおりです。

© 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.

（ⅰ）本表に関する注記以外の個別注記

a.【8条の6】リース取引に関する注記
b.【8条の23】事業分離における分離元企業の注記（1項4号5号の注記）
c.【8条の28】資産除去債務に関する注記

（ⅱ）本表に関する注記

a.【20条2項】流動資産に係る引当金を各資産から直接控除した場合の注記
b.【26条】減価償却累計額を直接控除した場合の注記
c.【26条の2第4項】減損損失累計額を減価償却累計額に合算して減価償却累計額を控除科目として掲記する場合に減損損失累計額が含まれている旨の注記
d.【42条】事業用土地の再評価に関する注記
e.【54条の4第2項】同一の工事契約に係る棚卸資産及び工事損失引当金がある場合の注記
f.【56条】企業結合に係る特定勘定の注記
g.【68条の4】1株当たり純資産額の注記
h.【76条の2】工事損失引当金繰入額の注記
i.【80条】棚卸資産の帳簿価額の切下げに関する注記
j.【86条】研究開発費の注記
k.【95条の3の2】減損損失に関する注記
l.【95条の3の3】企業結合に係る特定勘定の取崩益の注記
m.【95条の5の2】1株当たり当期純利益金額に関する注記
n.【95条の5の3】潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額に関する注記
o.【107条】自己株式に関する注記

③ 会社法の要求水準に合わせられた項目

今般の改正で、1条の2に特例財務諸表提出会社の規定が新設されました。特例財務諸表提出会社とは、連結財務諸表を作成している会社のうち、会社法上の会計監査人設置会社（後述の別記事業を営む株式会社又は指定法人は除く）をいいます。

この特例財務諸表提出会社は、本表および附属明細表については、経団連モデルを参考にして作られた新様式によることができ、注記事項については、会社計算規則の定める事項をもって代替することができるとされました（127条）。これらは、「当面の方針」で、「会社法の計算書類と開示水準が大きく異ならない項目については、会社法の要求水準に統一することを基本とする」とされたことを受けて、改正された項目です。そのため、金商法の開示水準と会社法の開示水準が大きく異ならないことを前提とするため、会社法上の計算書類がフルスペックの注記となる、会計監査人設置会社であることをその適用条件としています。ただし、後述のとおり、会計監査人設置会社であっても、別記事業を営む株式会社又は指定法人は適用が除外されていますので、注意が必要です。また、連結財務諸表を作成していない場合にも適用がありませんので、ご注意下さい。

なお、特例財務諸表提出会社が、127条の規定により財務諸表を作成する場合には、次の事項の記載が必要となります。

- 特例財務諸表提出会社に該当する旨
- 127条の規定により財務諸表を作成している旨

なお、127条1項柱書において、「前各章の規定に関わらず」とされていますが、この前各章の規定は、区分掲記に関する部分を指し、かつ、この部分に限定されています。そのため、今回改正された19条等の区分掲記の金額的重要性に関する規定の適用はありません。

また、特例財務諸表提出会社の規定は、会社法の開示の要求水準に統一することを想定しているため、新様式を選択する場合、親会社株式など、財規では区分掲記が求められる項目で、会社計算規則では区分掲記ではなく注記事項をされている項目については、後述いたします127条2項の選択にかかわらず、会社計算規則による注記が必要となるものと考えられます。

（ⅰ）【127条1項】本表（BS・PL・SS）および附属明細表の新たな様式の選択

会社計算規則は、本表および附属明細書について、具体的なひな型を規定していません。本表に関しては、大多数の企業が経団連モデルを使用しているとして、これを参考に新様式が作成されました。また、附属明細表の新様式についても、同様に経団連モデルを参考にされているものと考えられます。

（ⅱ）【127条2項1～3号】本表に関する注記以外の個別注記

以下の個別注記について、該当する会社計算規則の注記事項を注記することで代替できるとしています。

a.【同1号】重要な会計方針の注記（8条の2の注記を会社計算規則101条の注記で代替）
b.【同2号】表示方法の変更に関する注記（8条の3の4の注記を会社計算規則102条の3の注記で代替）
c.【同3号】会計上の見積りの変更に関する注記（8条の3の5の注記を会社計算規則102条の4の注記で代替）

（ⅲ）【127条2項4～8号】本表に関する注記

以下の本表の注記について、該当する会社計算規則の注記事項を注記することで代替できるとしています。

なお、下記4号の規定は、あくまでも親会社株式の注記をする場合に会社計算規則103条9号の注記に代えることができるとしているため、この規定によって親会社株式の別掲が不要となるわけではありませんので、ご注意下さい。

a.【同4号】親会社株式に関する注記（18条および32条の2の注記を会社計算規則103条9号の注記で代替）

© 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.

b. 【同５号】関係会社に対する資産・負債の注記（39条および55条の注記を会社計算規則103条６号の注記で代替）
c. 【同６号】担保資産の注記（43条の注記を会社計算規則103条１号の注記で代替）
d. 【同７号】偶発債務の注記（58条の注記を会社計算規則103条５号の注記で代替）
e. 【同８号】関係会社に対する売上高・営業費用・営業外収益・営業外費用の注記（74条・88条・91条・94条の注記を会社計算規則104条の注記で代替）

(2) bの財務諸表提出会社

連結財規1条の2の要件を満たす会社は、連結財務諸表を指定国際会計基準に基づいて作成することが認められています。bの財務諸表提出会社における個別財務諸表の簡素化については、以下のように考えられます。

① 有用性等を斟酌した上で、簡素化された項目

当該規定において、bの財務諸表提出会社を除外する規定はありませんので、aの財務諸表提出会社と同様の取扱いとなり、簡素化の規定の適用があります。

ただし、適用に別途要件がある規定については、各規定の要件を満たす必要があります。

なお、製造原価明細書については、添付不要とされる条件が、連結財規15条の2第1項に規定するセグメント情報を注記している場合とされているため、連結財務諸表を指定国際会計基準に従って作成している場合には、条文上条件を満たしません。しかし、75条2項の趣旨は、セグメントが複数である場合で、かつ、連結財務諸表を作成している場合の簡素化を図ることにあると考えられますので、指定国際会計基準に従って連結財務諸表を作成している場合でも、連結財規15条の2第1項と同様の注記がなされている場合には、製造原価明細書の添付が免除されるものと考えられます。

② 連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に財務諸表における開示を免除される項目

当該規定において、bの財務諸表提出会社を除外する規定はありませんので、aの財務諸表提出会社と同様の取扱いとなります。よって、bの財務諸表提出会社においても、連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合には、個別財務諸表上での開示が免除されます。

ただし、指定国際会計基準と日本基準とで会計基準に差異がある場合、連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合の判断には十分ご注意下さい。特に、企業結合や事業分離に関する注記事項について個別財務諸表での開示が免除されるのは、連結財務諸表において同一の内容が記載される場合とされています。そのため、会計基準に差異がある場合に、同一性の条件を満たさない可能性もあります。この場合は、個別財務諸表での注記が免除されませんので、ご注意下さい。

③ 会社法の要求水準に合わせられた項目

1条の2において、bの財務諸表提出会社を除外する規定は設けられていないことから、1条の2の要件を満たす場合には、7章の規定を適用できるものと考えられます。

(3) cの財務諸表提出会社

連結財規95条において、金融庁長官が認める場合には、米国式連結財務諸表を提出することができるとされています。cの財務諸表提出会社における個別財務諸表の簡素化については、以下のように考えられます。

各簡素化の規定の要件に、「連結財務諸表」が挙げられているものがありますが、財規および開示府令の定義において「連結財務諸表」には、米国式連結財務諸表は含まれていません。具体的には、財規8条15項および開示府令1条21号は、「連結財務諸表」は連結財規1条1項で規定する連結財務諸表をいうものとしております。そして連結財規1条1項の「連結財務諸表」は、日本基準および指定国際会計基準に従って作成された連結財務諸表を指しています。そのため、条文上、米国式連結財務諸表は、財規および開示府令上の「連結財務諸表」には該当しません。

ただし、今般の改正は、簡素化の対象としてcの財務諸表提出会社を除外することを想定していないと考えられることから、各簡素化の規定の趣旨を踏まえ、「連結財務諸表を作成している場合」に米国式連結財務諸表を作成している場合も含めて考えられるものと解されます。

① 有用性等を斟酌した上で、簡素化された項目

当該規定において、cの財務諸表提出会社を除外する規定はありませんので、aの財務諸表提出会社と同様の取扱いとなります。よって、cの財務諸表提出会社においても、個別財務諸表の簡素化の適用があります（適用に要件がある規定については、各規定の要件を満たす必要があります）。

なお、製造原価明細書については、bの財務諸表提出会社と同様、連結財規15条の2第1項と同様の注記がなされている場合には、製造原価明細書の添付が免除されるものと考えられます。

また、主な資産及び負債の内容の開示を免除されるのは、連結財務諸表を作成している場合とされています。前掲のとおり、米国式連結財務諸表はこの連結財務諸表には該当しませんが、cの財務諸表提出会社を除外することを想定していないと考えられることから、免除される余地があるものと考えます。

② 連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に財務諸表における開示を免除される項目

前掲のとおり、条文上は、米国式連結財務諸表は、財規における「連結財務諸表」に該当しませんが、「連結財務諸表を作成している場合」には、米国式連結財務諸表を作成している

© 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.

場合も含めて考えられるものと解されます。そのため、米国式連結財務諸表においても十分な情報が開示されている場合には、個別財務諸表での注記を免除される余地があるものと考えます。

ただし、米国基準と日本基準とで会計基準に差異がある場合、連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合の判断には十分ご注意下さい。特に、bの財務諸表提出会社の場合と同様に、企業結合や事業分離に関する注記事項について個別財務諸表での開示が免除されるのは、連結財務諸表において同一の内容が記載される場合とされています。そのため、米国基準と日本基準との間に会計基準に差異がある場合に、同一性の条件を満たさない可能性もあります。この場合は、個別財務諸表での注記が免除されませんので、ご注意下さい。

③ 会社法の要求水準に合わせられた項目

前掲のとおり、米国式連結財務諸表は、財規上の連結財務諸表には該当しませんが、米国式連結財務諸表を作成している場合も、「連結財務諸表を作成している場合」に含めて考えられるものと解されます。そのため、cの財務諸表提出会社であっても、1条の2の要件を満たす場合には、特例財務諸表提出会社の規定を適用できるものと考えられます。

3. dの財務諸表提出会社における取扱い

「当面の方針」で、「規制業種については、所管省庁が政策目的を達成する観点から、法令において必要な財務情報の作成及び報告を義務付けている。一方、財務諸表等規則においては、各業法に基づく開示が当該業種の実態を理解する上で有用との観点から、規制業種を別記事業と位置付け、各業法で要求している内容を優先して適用することを定めている。また、規制業種については、特に単体開示の有用性が高いとの意見がある。このような点を踏まえ、所管省庁の意見も聴取しながら検討を行う必要がある。」とされています。

これを受けて、今般の改正においては、別記事業を営む株式会社又は指定法人は、特例財務諸表提出会社から除かれています。別記事業と同様の取扱いのある特定信託財産についても、現状で連結財務諸表の作成義務がないため、特例財務諸表提出会社には該当しないものと考えられます。また、2条および2条の2または122条および123条の規定との関係から、dの財務諸表提出会社においては、今般の改正による簡素化の規定の適用がない場合があります。

なお、財務諸表等規則ガイドラインの別記事業関係および特定信託財産関係において、別記事業等ごとに取扱いが定められており、例外があります。ここでの記述は、別記事業等における一般的な取扱いとしています。適用にあたっては、当該ガイドラインもご確認下さい。

(1) dの財務諸表提出会社における適用関係

2条および2条の2では、本表および本表に関する注記に関する規定について、各業法の定めに従わなければならないとされています。具体的には、11条～68条の2、68条の4～77条、79条～109条、110条～121条の規定については、財規の規定ではなく、各業法の規定に従うことになります。そのため、今般の改正がこれらに該当する場合、dの財務諸表提出会社においては、簡素化の適用がありません。

ただし、10条および10条の2は、2条および2条の2で掲げられる条文に該当する注記であっても、財規および業法の双方が注記を求める場合には、財規の注記事項を注記しなければならないとしています。そのため、10条および10条の2に従って、財規に規定される注記事項を注記している場合で、該当する財規の規定が改正された注記については、注記内容の変更が必要となる場合がありますので、ご注意下さい。

また、122条および123条で、dの財務諸表提出会社における附属明細表を定めています。この規定は、業法ごとに定められておりますので、附属明細表の簡素化の規定の適用がない場合があります。

① 有用性等を斟酌した上で、簡素化された項目

(ⅰ) 貸借対照表の区分掲記および販売費及び一般管理費の主要な費目における重要性の基準値の緩和

今回改正された19条、24条、29条、33条、49条、50条、53条および85条はいずれも、2条および2条の2で、各業法の定めに従うとされている項目です。そのため、財規の定めにおける重要性の基準値の緩和の適用はありません。

(ⅱ) 本表に関する注記等

固定資産の再評価に関する注記（旧42条）、配当制限の注記（旧68条の2）、製造原価明細書（75条2項）および関係会社に対する資産・負債の注記（39条・55条）の規定は、いずれも、2条および2条の2で、各業法の定めに従うとされている項目です。そのため、これらの開示の取扱いに関しては各業法の定めに従います。

ただし、これらの注記を業法においても求められている場合、10条および10条の2により財規の注記事項の注記が求められていましたが、今後は各業法の注記事項による注記への変更が必要となる場合があります。

しかし、新たに設けられた非財務情報における配当制限の開示については、dの財務諸表提出会社であっても適用があります。この点、各業法において、配当制限の注記を求めている場合には、非財務情報との重複が懸念されますが、この場合には、企業内容等開示ガイドライン5-14に従い、他の箇所と同様もしくは他の箇所を参照する旨の記載を行うことができるものと考えられます。

なお、dの財務諸表提出会社のうち特定有価証券の発行体においては、特定有価府令は今回改正がなされていませんので、

© 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.

非財務情報における開示については従前のまま変更ありません。

（ⅲ）附属明細表

dの財務諸表提出会社における附属明細表は、122条または123条に従い作成されます。この122条および123条は、別記事業等ごとに附属明細表に関する規定を定めています。

上場会社において有価証券明細表が不要とされましたが、122条および123条は改正の対象とされていませんので、従前と同様の取扱いとなります。

（ⅳ）その他の財務諸表

別記事業を営む株式会社等においても、被合併会社の財務諸表等の開示が不要となりました。

（ⅴ）非財務情報

主な資産及び負債の内容の開示について、dの財務諸表提出会社においても、連結財務諸表を作成している場合には開示が免除されました。なお、前掲のとおり、米国式連結財務諸表提出会社の場合には、ご注意下さい。

② 連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に財務諸表における開示を免除される項目

連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合に、個別財務諸表での注記を免除された項目については、2条および2条の2との関係から、別記事業を営む株式会社等における適用関係が異なります。

（ⅰ）本表に関する注記以外の個別注記

リース取引に関する注記（8条の6）、事業分離における分離元企業の注記（8条の23）、資産除去債務に関する注記（8条の28）については、2条および2条の2で業法に従うとされた項目ではありませんので、dの財務諸表提出会社においても、適用があります。そのため、連結財務諸表において十分な情報が開示されている場合には、個別財務諸表において注記が不要となります。なお、前掲のとおり、bおよびcの財務諸表提出会社の場合には、ご注意下さい。

（ⅱ）本表に関する注記

2（1）②（ⅱ）に掲げた注記事項に関しては、いずれも2条および2条の2で、各業法の規定に従うとされた項目です。そのため、簡素化はなくこれらの規定は各業法の定めに従います。業法で個別財務諸表において、注記が求められている場合には、たとえ連結財務諸表を作成していたとしても、注記の省略はできません。なお、この際、10条および10条の2に従い、財規の注記事項を注記していた場合には、各業法の注記事項へと変更が必要となる場合が想定されますので、ご注意下さい。

③ 会社法の要求水準に合わせられた項目

別記事業を営む株式会社又は指定法人は、特例財務諸表提出会社から除外されています。また、特定信託財産については、連結財務諸表の作成義務がないため、要件を満たしません。

そのため、dの財務諸表提出会社は、特例財務諸表提出会社には該当せず、会社法の開示水準に合わせられた規定を適用することができません。

Ⅲ 適用日

本内閣府令は公布の日から施行され、簡素化に関する規定等は2014年3月31日以降終了する事業年度等に関する財務諸表等から適用されます。

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。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
マネジャー　鈴木　和仁
TEL：03-3548-5102（代表番号）
kazuhito.suzuki@jp.kpmg.com

© 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.

未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第9回 座談会 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション
― 市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス ―

国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 理事
ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社　マネージングディレクター　**高山　与志子** 氏
東京証券取引所　上場部 企画グループ 課長　**渡邉　浩司** 氏
KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ　パートナー　**芝坂　佳子**

2014年3月に国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（International Corporate Governance Network、以下「ICGN」という）が東京で13年ぶりにカンファレンスを開催し、国内外の機関投資家や日本企業、政府関係者など約250名が参加し、コーポレートガバナンスに関する様々な議論を行いました。このカンファレンスは、日本取引所グループおよび東京証券取引所がホストを務められ、KPMGジャパンもスポンサーとして協賛しました。日本におけるコーポレートガバナンスの状況の進展が海外機関投資家に向けて発信できたと同時に、日本企業におけるコーポレートガバナンスへの理解や投資家との対話の重要性の理解が進んだという点で、たいへん意義のあるものでした。
本稿では、カンファレンスの成功にご尽力されたICGN理事の高山 与志子氏、東京証券取引所の渡邉 浩司氏をお迎えし、日本におけるコーポレートガバナンスの状況や今後の課題について、企業と投資家との対話の重要性の観点からお話しいただきました。

（左から）

高山（たかやま）　与志子（よしこ）氏
国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 理事
ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社
マネージングディレクター

渡邉（わたなべ）　浩司（こうじ）氏
東京証券取引所
上場部 企画グループ 課長

芝坂（しばさか）　佳子（よしこ）
KPMGジャパン
統合報告アドバイザリーグループ
パートナー

© 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.

【ポイント】

- 日本では安倍政権の成長戦略の重要な要素としてコーポレートガバナンスが位置付けられ、会社法の改正による独立社外取締役選任の促進や金融庁によるスチュワードシップ・コードの制定等の取組みが進んでおり、日本取引所グループでも、JPX 日経 400 といった新指数の開発や普及などを通じてコーポレートガバナンスの向上を支援している。
- 企業はコーポレートガバナンスの進展に向けて、経営者と同じ目的を持ち、企業価値向上に向けた win-win の関係構築を望んでいる長期的思考の機関投資家との対話に積極的に取り組むことが重要である。
- 企業と投資家の対話促進のためには相互理解が必要であり、企業には投資家の考え方を理解したうえで、独立社外取締役の選任状況やその選任理由、また取締役会のダイバーシティの状況など、コーポレートガバナンスの進展状況を、効果的に発信していくことが求められる。

I ICGNカンファレンスが13年ぶりに日本で開催されことの意義とその成果

芝坂：3 月初旬に ICGN のカンファレンスが 13 年ぶりに東京で開催されました。これは日本の市場、そして投資家にとって意義のあるイベントであったと考えます。今後、日本企業が成長していくためには、企業と市場やステークホルダーとのコミュニケーションのあり方、またそれを支える市場のありようの重要性が増すものと理解しています。本日は ICGN で行われた議論の振り返りを通じて、今後の日本企業の課題や、市場での取組みについて、みなさまのご意見をいただければと考えています。

まず、13 年ぶりに東京で開催された ICGN カンファレンスの意義と、その成果をどのように総括されているかを、ICGN 理事の高山さんからお話しくださいますか。

高山氏：まず簡単に ICGN について説明いたします。1995 年に設立された団体で、主要なメンバーは世界の機関投資家です。現在はロンドンに本部を置き、グローバルに活動しています。ICGN の目的は世界のコーポレートガバナンスのスタンダードを向上させ、これにかかわる投資家や企業の間でネットワーキングを行う場を提供すること、さらには重要な政策が策定される際に関与し影響を与えて、より良い企業経営につながるガバナンスある世界を目指すことです。その活動の一環として定期的にカンファレンスを開催しています。

日本では 2001 年に ICGN のカンファレンスが初めて東京で開催されました。残念ながら、当時の日本企業には、コーポレートガバナンスのコンセプトに対する理解は十分ではありませんでしたが、それでも多くの関心が集まりました。バブル崩壊後とはいえ、世界において、日本にそれなりのプレゼンスがあったためでしょう。世界中から多くの投資家が参加し、活発な議論を行ったと記憶しています。その後、ICGN の理事会において、東京でカンファレンスを開催したいという声は何度か上がりながら実現に至らなかった最大の理由は、日本経済、そして株価が長期的に低迷し、コーポレートガバナンスについても大幅な進展が見られなかったことにあります。ICGN の主要なメンバーである機関投資家における日本への関心や興味が次第に薄れていったというのが数年前までの状況であり、再び日本でカンファレンスを開くのは難しいことでした。

ところが安倍政権が発足し、コーポレートガバナンスが成長戦略の重要なポイントとして位置付けられることになりました。政府が舵をとり、株価がそれに反応して企業の業績も上昇していく過程の中で、再び世界の投資家の間で日本への関心が高まったと言えます。それを踏まえて、ICGN の理事会でも日本での開催によい機会ではないかと考え、今回の東京カンファレンス挙行の運びとなりました。

ただし、ICGN が強く望んでも、その実現には大きなハードルがいくつかあります。そのうち最も重要なのが、開催国で、コーポレートガバナンスにかかわる重要な主体となる組織がホストとしてカンファレンスを迎え入れて下さるかどうか、という点です。過去の例では、開催地の証券取引所、機関投資家団体などの協力により実現してきました。今回の東京カンファレンスは、日本取引所グループおよび東京証券取引所がホストを引き受けてくださった故に実現できたと言っても過言ではありません。

カンファレンスのテーマを「共通言語の構築、企業と株主の対話への新たな時代」とし、日本企業と国内外株主が有意義な対話を持ち、それをベースに日本のコーポレートガバナンスのさらなる進展の実現へ貢献することを最も重要な目的としていました。多様なセッションで有意義な対話がなされましたし、ランチ、ディナー、コーヒーブレイク等のインフォーマルな場においても様々な対話がなされたと思います。大会終了後、参加者にアンケートをお願いしたところ、海外投資家からは日本の状況がよく理解できた、日本企業からは海外の状況がよくわかっ

© 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.

た、また具体的に対話の場が持てたという声が寄せられました。まだ道のりは遠いのでしょうが、進展の重要なステップになったと感じ、たいへん嬉しく思っています。

芝坂：開催地においてコーポレートガバナンスに大きなかかわりを持つ組織がスポンサーとなってカンファレンスを支えることが成功のカギであるとのことでしたが、今回、日本取引所グループおよび東京証券取引所として多大なサポートをされました。その動機はどこにあったのでしょうか。

渡邉氏：今回ホストさせていただいた主な目的は、上場企業や政府を含む日本の市場関係者によるコーポレートガバナンス向上への積極的な取組みを、国内外に広く発信することでした。日本経済は長期にわたり低迷を続けていましたが、安倍政権の発足により、アベノミクス第一の矢である金融緩和、第二の矢である財政出動で、日本経済には明るい兆しが出てきています。それに伴い、海外投資家による日本株への関心も高まっている状況です。日本経済の回復を一時的なものとして終わらせず、民間投資を活性化し、経済成長を持続的なものとしていくことが、第三の矢である成長戦略の主旨なのだと理解しています。

成長戦略の中には、経営者による前向きな攻めの経営を後押しするための方策としてコーポレートガバナンスの強化が挙げられています。具体的には社外取締役の選任を促す会社法の改正や企業と投資家との建設的な対話を促すためのスチュワードシップ・コードの策定が進められています。日本取引所グループでも今年１月に算出を開始したJPX日経400という株価指数の開発や普及、同株価指数の先物取引の導入などに取り組んでいるほか、会社法改正に連動し、独立取締役の選任を努力義務とするなどの施策に取り組んでいます。ICGNの東京カンファレンスをホストしたのは、こうした取組みをグローバルな機関投資家に強く印象づけるためです。コーポレートガバナンス向上への取組みが、日本の資本市場の活性化につながり、ひいては、日本経済の持続的な発展につながればと考えています。

高山氏：東証や金融庁などの尽力によって、日本のコーポレートガバナンスは進展していますが、海外との認識では、まだギャップがあります。苦境の時期があまりに長く続いたため、海外機関投資家の間には日本のコーポレートガバナンスに対するネガティブなイメージがステレオタイプとして存在しているのです。理解ある投資家が日本は進化しているとポジティブに評価している一方、全体的なトーンは、「まだまだ」であるということからも、実態より低い評価を受けてしまっています。私はこのギャップを非常に悩ましく感じていました。

今回のICGNカンファレンスを通じて、海外機関投資家は日本のコーポレートガバナンスに関するより正確な情報を得ることができたため、彼らの認識のギャップはある程度解消されたものとみています。一方で、コーポレートガバナンスの捉え方について、日本と海外の企業の間にはギャップがあります。コーポレートガバナンスの議論をする場合、日本ではコンプライアンスが中心となってしまいます。しかし、海外ではコンプライアンスも当然重要ではあるものの、企業の成長と結び付けるポジティブなコーポレートガバナンスが議論の中心となります。日本企業の方も、多くカンファレンスに参加されていました。国内外の議論を直接聞くことによって、コーポレートガバナンスとはコンプライアンスだけではなく、企業の持続的な成長に結びつくものだという理解が進んだのではないでしょうか。そのような点も、今回のカンファレンスでの大きな意義だったと思います。

芝坂：資本市場がいかに適切かつ公正に活性化されるか、そのために適切な財務情報を提供し、またいかに企業のコミュニケーションをサポートするかは、我々KPMGにとっても非常に重要なテーマです。ですから、市場における投資家の関心の動向や、それに対する企業の問題意識を常に注視していく必要がある我々にとっても、今回の東京カンファレンスは大変有意義なものであったと感謝しております。

Ⅱ 企業と投資家の対話の現状

芝坂：カンファレンスを通して、投資家の関心にある変化が起こっていることがより明白になったように思います。

© 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.

投資の長期志向化や、非財務情報への関心がその例ですが、加えて、企業と投資家のエンゲージメントの重要性に対する認識にも高まりが感じられます。このような機関投資家の意識の変化について、高山さんはどのようにお考えでしょうか。

高山氏：エンゲージメントは日本語に置き換えにくい言葉です。ICGN が作成した投資家の責任に関する原則では、エンゲージメントを「目的をもった対話」として説明しています。先般、金融庁が定めたスチュワードシップ・コードも「エンゲージメントは目的をもった対話である」としています。安倍政権のもとで、成長戦略におけるコーポレートガバナンスの重要性が認識され、これが企業だけに課された課題ではなく、投資家も責任を持って企業の持続的成長を促すべきであるという枠組みにより、比較的短期間のうちに日本でもスチュワードシップ・コードが制定されました。

ICGN のカンファレンスでもスチュワードシップ・コードについて議論がされましたが、日本と欧米の投資家の対話の状況には差があるという認識が一般的です。日本の機関投資家は議決権行使についてはきちんと義務を果たされているものの、そこからさらに踏みこんだ目的をもった対話については、一部の先進的な機関投資家に限って実施されている状況であり、全般的にやや遅れていました。それがスチュワードシップ・コードの制定によって改善されることになるでしょう。

ただし、ここから先は応用編です。ただ対話をすればよいわけではありません。形式だけに留まらず、実態のある対話がなされていくかどうかがこれからの課題です。これは、スチュワードシップ・コードがすでに制定されている英国やオランダにおいても同様です。投資家も努力を続けていく必要がありますし、企業側もエンゲージメントに対して身構えず、双方が同じ目的を持って win-win の関係を構築する有効な手段であると捉えて、互いに積極的に対話に取り組んでいただきたいと思います。

芝坂：高山さんの話にありました企業と投資家との直接的な対話の促進に加えて、グローバル化し複雑化する市場の機能面においても、対話の促進と企業の成長を支援する仕組みの構築が期待されていると思います。そこで取引所が果たす役割について、渡邉さんのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

渡邉氏：株式が流通する場である証券取引所が提供する投資家と企業のコミュニケーションを仲介するツールとして、株価があります。企業が中長期の経営計画を語るなどして評価されれば、投資家は株式を買い、結果として株価が上がります。逆に評価されない状況であれば、株式は売られ、株価は下がります。つまり、株価は株主や投資家の評価を企業にフィードバックする手段の役割を果たしています。このような、株価を通じた経営者と株主や投資家の対話やフィードバックの仕組みを提供することが取引所の役割であると思っています。

しかしながら、株価がフィードバックの手段として機能するためには、良い会社が適正に評価される仕組みが必要です。日本株運用のベンチマークとしてよく利用されている指数に TOPIX という指数があります。これは市場第一部の銘柄であれば、成長性や将来性などに関係なく選定されますので、TOPIX に組み入れられているかどうかのみを理由に株式が売買され、企業が評価されることがあっては、株価を通じたフィードバックはうまく機能しません。市場区分にかかわらず、投資魅力の高い企業が評価されるように、1つのパッケージとして打ち出したのが「JPX 日経 400」という指数です。

JPX 日経 400 の構成銘柄の選定においては、資本が効率的に使われているか、あるいは独立社外取締役が複数選任されているかなど、グローバルな投資基準で求められる項目のうち、上場会社の皆様に特に意識していただきたい要素を選定基準として用いています。JPX 日経 400 を1つのきっかけとして、その選定基準となる要素を多くの上場会社が採用するならば、市場全体の企業価値向上にもつながると思っています。

高山氏：JPX 日経 400 の構想が発表されたときに、私どもの会社（ジェイ・ユーラス・アイアール社）で世界の投資家にアンケートを行いました。まだ選定基準が明らかになる前ではありましたが、ROE やコーポレートガバナンスの要素が組み込まれるということを多くの投資家が支持しました。それまでの指数ではあまりにも多くの企業が組み込まれていたために、優良企業にスポットライトを当てることが難しかったと推察されますが、今回の JPX 日経 400 により、日本のエクセレントカンパニーの存在を海外に強く打ち出していけるのでは、と期待しています。

Ⅲ グローバルに通用するガバナンスと日本の現状

芝坂：グローバルな投資基準として通用するコーポレートガバナンスの要素を JPX 日経 400 の選定基準に採用したというお話がありました。具体的にはどのようなものなのでしょうか。

© 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.

高山氏：コーポレートガバナンスには、ローカルとグローバルという2つの側面があります。各国や地域のローカルな文化、社会、法律に規定される側面と、グローバルな市場においてグローバルな投資家が求める側面です。ICGNのメンバーであるグローバルな投資家は、その国や地域によって独自のスタイルがあるのは当然であると認識する一方、グローバルに求められる最低基準も存在すると考えています。グローバルで求められている最低基準の最たるものが取締役会の状況に関するもので、独立した立場で経営陣を監督する独立社外取締役が一定の割合以上選任されているのは当然であるとされているのです。この点に関しては、日本ではあまり理解が進んでいませんでしたが、会社法改訂の議論や、これまで社外取締役を選任してこなかった主要企業が導入を始めていることを鑑みると、日本でもグローバルな要素が少しずつ定着しつつあるのではと感じます。

芝坂：形式にとどまらず実質的な意味が理解され、定着してきたということでしょうか。

高山氏：まずは形式的な面での理解が進んできている段階であり、実質的な意味の理解はこれから進んでいくものと思います。コーポレートガバナンスの実効性を高めるためには、多くの方々の努力が必要です。よく言われるのは、「Governance is a journey（ガバナンスは長い道のりである）」であり、完成形にたどりつくのは容易ではありません。企業も投資家も証券取引所も努力をして、啓発活動が今後さらに強化され、少しずつ実質面への理解が積み上がっていくことでしょう。

芝坂：コーポレートガバナンスの重要性については、統合報告等における開示の視点からも指摘できます。日本企業の事例をみると、市場からは、ESG（環境・社会・ガバナンス）のうち、長期的なリスクファクターになりやすいS（社会）や、実効性の高いG（ガバナンス）の情報が強く求められているにもかかわらず、それらの開示が十分とはいえません。それゆえに、海外からも理解がされにくい状況になっているのではと感じています。日本企業が、今、発信すべきコーポレートガバナンスの優れた点等、何かあればご指摘ください。

渡邉氏：自社のコーポレートガバナンスの状況を、地道に、適確に伝えていくことが必要なのではないかと思います。日本の資本市場における国内外の機関投資家の存在感は高まっています。もともと日本では金融機関や持合いによる株式保有が多く見られましたが、徐々に解消され、それを国内外の機関投資家が引き受けたという状況であると思います。この傾向は、銀行に対するバーゼル規制やIFRS（国際財務報告基準）の広がりといった情勢を鑑みると、今後も続いていくものと思われます。日本株の海外機関投資家による保有率は3割程度となっており、これは増す一方と推察できます。しかし、残念ながら、海外機関投資家の間では、日本企業のコーポレートガバナンスは脆弱であるとの見方が固定化している面があります。

その最も大きな要因は、高山さんのお話にもありましたように、企業価値向上を訴えたり、業績が改善されない場合に、社長に交代を求めるような役割を担うべき独立社外取締役の選任が義務化されていない点が挙げられると思います。しかし、独立社外取締役の選任は、実態の改善が1番進んでいる分野とも言えます。東京カンファレンスの最初のセッションで、日本の改革の進展がテーマとして取り上げられました。あのような場での日本全体のコーポレートガバナンス改善にかかわる発信も1つの取組みであり、成果として海外投資家の認識を変えるきっかけになればと思っています。

個々の上場会社のIRの場面では、独立社外取締役の選任等の外形的な面での改善や進展だけでなく、選任した独立社外取締役の方にどういう役割を期待しているのか、その役割を果たすためにどのようなサポート体制を敷いているのか、そして、それらが自社の経営戦略と結びつけて、どのように企業価値を向上させるのか、そういった実質的な側面を、ぜひ発信していただきたいです。自社の状況をきちんと説明して、最終的にはそれを株価に反映させていくことで、冒頭にお話ししたような株価を通じた経営者と投資家のコミュニケーションの根本が成立するものと考えています。株価が企業の実態を反映したものになっていなければコミュニケーションの前提が崩れてしまいますので、IR活動を通じて株価が実態を反映するということが重要だと思います。

高山氏：IRという言葉が日本企業に定着し始めたのは1990年代後半からですが、2000年代を通してしっかり根付いたと思います。IRを行っていない企業はないとも言えますし、多くは海外でも積極的にIR活動を展開しています。事業内容、業績、事業戦略の説明における日本企業のレベルは比較的高いのですが、コーポレートガバナンスの説明については、残念ながら発展途上であると思います。

これには企業だけではなく投資家にも責任があります。欧米の主要な投資家は年間数百に上るミーティングを企業と持ち、長期のコーポレートガバナンスについて対話をする機会を設けています。ところが、日本企業と海外機関投資家の間のミーティングは、持たれたとしても1年に1回、全体で1時間あるかないかです。そのような状況で、どれだけの時間をコーポレートガバナンスの議論に費やせるでしょうか。また、企業と日本の投資家の間では、コーポレートガバナンスについて議論するミーティングが持たれているような状況ではないと思います。それゆえに、日本企業から、コーポレートガバナンスに関する情報は多く発信されていないのだ、という印象を彼らは受けています。事業や業績の説明も非常に大切なことですが、会社の長期的な強みを支えるためのコーポレートガバナンスも重要なのです。

市場には短期志向の投資家も多くいますし、長期志向の投資家が短期志向に転じてしまう可能性もありえるでしょう。一方、

© 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.

企業経営の時間軸は長く、多くの場合において、長期志向の機関投資家と比べても長いと思います。そもそも違う時間軸を有するもの同士が対話するのですから、双方が、できるだけすり合わせるような努力をしなければ、時間軸がずれたままお互いの理解が進まないでしょう。これらを是正する意味でも、コーポレートガバナンスに関する考え方やメッセージをきちんと発信することは、投資家をより長期志向にするためにも重要なのです。これは ESG のすべてにおいて言えることで、経営の時間軸と投資家の目線を合わせる努力を企業はもっと行うべきだと思います。

芝坂：日本では物理的に海外とのコミュニケーションで距離があるわけですから、情報開示の仕方、コミュニケーションの図り方、また発信する情報の内容の適切な検討など、目的をもった投資家との対話を行おうという意識が重要なのではないかと感じていますが、いかがでしょうか。

高山氏：おっしゃるとおりだと思います。経営者それぞれが形式にとらわれずに考え、試行錯誤しなければならない点であり、一般的にそのような対応が苦手な日本人として克服していかなければならないものでしょう。コーポレートガバナンスの状況を把握するうえで、東証が規定している報告書が非常に役立ちます。東証のウェブサイト上にユーザーフレンドリーなツールも用意されていていますから、横並びの比較もでき、全体像の把握も可能です。企業自らポジションを確認できるのです。インフラは整っているのですから、ぜひ、活用され、発信すべきメッセージをよく検討していただければと思っています。

渡邉氏：情報発信についてよく投資家から聞く話としては、日本企業は過去の業績やその要因を精緻に説明することには長けているものの、海外投資家が聞きたい話の中心は、企業をどのように導いていくのか、という未来の話であり、それを経営者の口から聞きたいということです。たとえば、積極的に海外に事業展開しようとしている会社が、海外展開を推し進めていくうえで重要な意思決定を行う取締役会の構成員が日本人だけでは、戦略の実効性についての説得力は十分ではないため、取締役会のダイバーシティを高めるというように自社の取締役会の構成の変化を説明し、投資家から評価されたというような例も聞きます。過去の業績については様々なところからデータ入手が可能ですし、ある意味では開示済みの情報から理解できる部分が多いでしょう。しかし、そこに表れないのが未来に向けた展望であり、外からではわからない部分が多いのでしょうし、IR の担当者が説明するにも限界があるのではないでしょうか。だからこそ、経営者自らが語る必要があるのではないでしょうか。

高山氏：ESG 情報の開示に関して海外の投資家の間でよく言われるのは、事業や戦略と結びついていない情報はどれだけ説明されても意味を成さないということです。コーポレートガバナンスは企業の方向性や戦略と密接な関係があるはずですから、これらを踏まえたうえで、取締役会の構成はこうあるべきだと考えている、という説明をすべきですし、投資家もそのような話を聞きたいと思っているのです。

Ⅳ 日本における企業と投資家の対話促進に向けて

芝坂：スチュワードシップ・コードの制定などに見られるように、日本でも企業の価値創造における対話の重要性が認識され始めていると思います。これまで一方的に発信されることの多かった情報に対するフィードバックを企業が得られるようになり、それらをいかに戦略や思考に反映していくかも問われるでしょう。今後、企業と投資家との間の対話を促進していくために、何が重要なのでしょうか。

渡邉氏：まず、お互いの理解を深めることが重要だと思います。特に海外の機関投資家を、アクティビストのイメージと結びつけて日本企業は少し敵視していた部分があるのかもしれません。ですが、機関投資家を含む株主は企業の経営者と同じ船に乗り、協力して企業価値を高めていく存在です。敵というよりはむしろ同志であるという認識を上場企業の方々に持っていただけると、市場開設者としては非常にありがたいと思います。そのうえで、海外の機関投資家が一層増える状況下での対話を考えると、彼らの言葉や考え方の背景の理解が大切でしょう。投資家の考え方の背後には、コーポレート・ファイナンスやキャピタル・マーケットの理論があると思います。概論的にでも、機関投資家の発想のベースを理解したうえで、彼らに理解されやすいようなロジックで、自分たちの取組みを発信していくことが必要ではないかと思います。また、私自身、よく身につまされることがありますが、言葉の問題として、世界のビジネスの共通言語である英語を使っていくことの重要性も増してきていると思います。英語版のアニュアルレポートなどを発行している会社はあるのですが、日本語版を公表した数ヵ月後に公表されるケースもあるようです。日本語と英語の情報が同時に発信できるようになるのが理想ではないでしょうか。

高山氏：ICGN 理事の立場として、海外機関投資家に日本の現状を正しく理解してもらい、日本企業の方々にも海外機関投資

© 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.

家の考え方を理解してもらい、共通のベースの上に立っていただきたいと長らく願ってきました。今回のICGN東京カンファレンスでそれが部分的にでも実現できたと感じています。しかしながら、双方の状況や考え方は変化するものですから、機会をとらえながら常に共通のベースに立てるような努力を続けていきたいと思っています。企業と投資家は対話を続けていかなければならないのですから、この努力をICGN理事としても、個人の立場でも続けていきたいと願っています。

渡邉さんのご指摘のように、海外投資家に敵対的な意識を持つ日本企業も一部にはあると思いますが、これはアクティブ・インベスターとアクティビストを混同しているからではないでしょうか。いわゆる「アクティビスト」は比較的短期的な思考に基づいて企業に過度な関与する株主の総称を指す場合が多いと思います。一方で、「アクティブ・インベスター」あるいは「アクティブ・シェアホルダー」といえば、投資先企業の持続的成長のために目的をもった対話を行い、責任ある行動をし、最終的には中長期的なリターンを目指す人たちを指します。この違いを理解いただけるように努めていきたいと思います。

芝坂：機関投資家は企業の経営者と同じ船に乗る人たちであるというお話がありました。企業側も、価値観を共有して同じ船に乗ってもらいたい投資家を選び、その人たちの考え方を理解したうえで、効率的かつ効果的な情報発信を行うことが重要なのかもしれませんね。

高山氏：おっしゃるとおりです。特に欧米では、自分たちの経営の時間軸に近い長期的視点を持った投資家に株主になって欲しいと意識している企業は多いと思います。そのために長期志向の投資家に合うメッセージを発信し、対話をし、株主になってもらおうという活動をしています。取引所にはすべての投資家を包括する公正なインフラを構築していただき、そこに参加する企業にはより良い株主の投資先としてふさわしい企業になる、もしくはターゲットとする投資家に株主になってもらう努力を払うことが必要だと感じます。

渡邉氏：上場会社は長期的に存続することを前提に経営し、長期志向の投資家もそれを求めて株式を保有していると思います。しかしながら、そのような投資家だけで市場が構成されると、企業が利用できるリスクマネーは、長期投資家だけの資金となり、現在よりも大幅に限られた量になってしまうと思われます。それを克服するために短期的な時間軸で投資をする投資家の資金にもアクセスできるようにしているところに株式市場の意味があると思います。経営において最も意識すべき株主は長期保有の株主であることは言うまでもないと思いますが、すべての投資家に機動的な換金の機会を提供することで、短期的な資金をあたかも長期的資金であるかのような形で上場会社の成長資金として供給することが株式市場の役割ではないかと思っています。

芝坂：そうですね。JPX日経400のような試みの中で、優れた企業が評価される仕組みが構築され、企業と投資家の双方にとってwin-winの関係が生まれることで、企業のIR活動も報われ、結果として株価も向上し、日本企業の活力が上がるという好循環が生まれてくることを心から願います。本日はお忙しい中ありがとうございました。

【バックナンバー】
未来を拓くコーポレートコミュニケーション
「第1回　統合報告とはなにか」
（AZ Insight　Vol.53/Sep2012）
「第2回　統合報告Q&A」
（AZ Insight　Vol.54/Nov2012）
「第3回　南アフリカ（ヨハネスブルグ証券取引所）における事例にみる統合報告の成功要因と課題」
（AZ Insight　Vol.56/Mar2013）
「第4回　統合報告における開示要素について」
（AZ Insight　Vol.57/May2013）
「第5回　IIRC　CEO　ポール・ドラックマン氏に聞く」
（KPMG Insight　Vol.1/July2013）
「第6回　統合報告の実践に向けて」
（KPMG Insight　Vol.2/Sep2013）
「第7回　青山学院大学大学院教授　北川哲雄先生に聞く
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」
（KPMG Insight　Vol.3/Nov2013）
「第8回　国際統合報告フレームワークの解説」
（KPMG Insight　Vol.5/Mar2014）

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザリーグループ

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

ウェブサイト
www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

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

© 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.

グローバルBCP策定の要点

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー　**中澤　可武**

中澤（なかざわ）　可武（か む）
KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー

多くの日系企業が新興国をはじめとする海外諸国において事業を拡大する一方、海外における自然災害、人的災害（テロ、暴動等）への対策は十分ではありません。2011 年に発生したタイのチャオプラヤ川流域等の水害、2013 年に発生したフィリピンの台風においては、多くのグローバル企業の事業が停止し、その後も、中長期的に事業が回復できず、大きな財務インパクトがあったのは記憶に新しいところです。また、自然災害のみならず、2014年のタイの暴動や、ASEAN地域の日系企業で頻発する従業員のストライキ等、事業を停止させるリスク（以下「災害等」という）は多様化しています。

我が国においては、景気の停滞や少子高齢化等を原因として国内市場の大きな成長を望めないため、海外事業における売上・収益の比率、重要性は増加する一方であり、これまでのような、「海外事業に関するリスクは受容せざるを得ない」という姿勢から、「海外事業の売上・収益を安定的に確保できるよう、事業を停止させない、事業停止しても早期に復旧させる」という体制に変えていかなければなりません。

グローバル企業において、事業を停止させないための事業継続計画（Business Continuity Plan、以下「BCP」という）は、どの事業を優先するかという判断のほか、日本国内に設置されているグループ本社（以下「グループ本社」という）と、海外子会社・海外拠点（以下「海外子会社」という）のどちらがどのような役割を持つか、という要素も加わり、策定が難しいものとなっています。本稿では、海外子会社を含めたグループ全体としてのグローバルBCP策定の要点について解説します。

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、あらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 多様化するリスクに対応することのできるグローバルBCPの基本形を策定する必要がある。
- グローバルBCPの導入は、日本のグループ本社が方針を策定する局面、海外子会社が BCP策定を進める局面に分けて考える。
- グローバルBCPを策定することで、事業継続のみならず、①海外子会社のビジネス・機能の可視化、②海外子会社の経営層・従業員のリスク意識の強化、③コスト削減を図ること、が可能である。
- 日本とは異なる、各国・地域の文化・商習慣・労務環境を考慮し、実効性の高い BCPを策定することが重要である。

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

Ⅰ グローバルBCPとは何か

1. グローバルBCPの概念

BCPとは、災害等により中断してしまった事業を早期に復旧させること、また、特に重要な事業については、災害等が発生しても事業を継続させるための手段を予め講じることを総称した概念です。グローバル企業においては、製造業を例にとると、日本国内に統括機能、販売機能、製造機能を持つグループ本社、海外ではアメリカ、欧州、アジアという広い単位を統括する地域統括会社、それぞれの地域内の製造子会社、販売子会社等で構成され、それぞれの会社は、**図表1**の矢印のとおり、製品・部品等（以下、「製品等」という）のサプライチェーンによって密接につながっています。そのため、グローバル企業のBCPを策定する際は、各子会社や製品等の重要性、サプライチェーンを踏まえた、グループ会社全体の組織・事業を考慮に入れた事業継続計画、すなわち、グローバルBCPが必要となります。

BCPは災害等が発生する前や発生した際の行動計画やその前提となるリスク分析、被害想定等をとりまとめて文書化し、その内容を組織内に浸透させることで効果を発揮します。この点についてはグローバルBCPも同様ですが、文書の作成者が、次のとおり、グループ本社、海外子会社に分かれることに特徴があります。

【グループ本社が作成するグローバルBCP】

	構成要素
1	BCP策定の優先順位付け（海外子会社の重要性確認およびリスク分析の結果に基づく）
2	グローバルBCP導入・展開・運用プラン
3	グローバルBCP策定ガイドライン（共通編・応用編・地域編）
4	グローバル危機管理本部の設置・運営計画

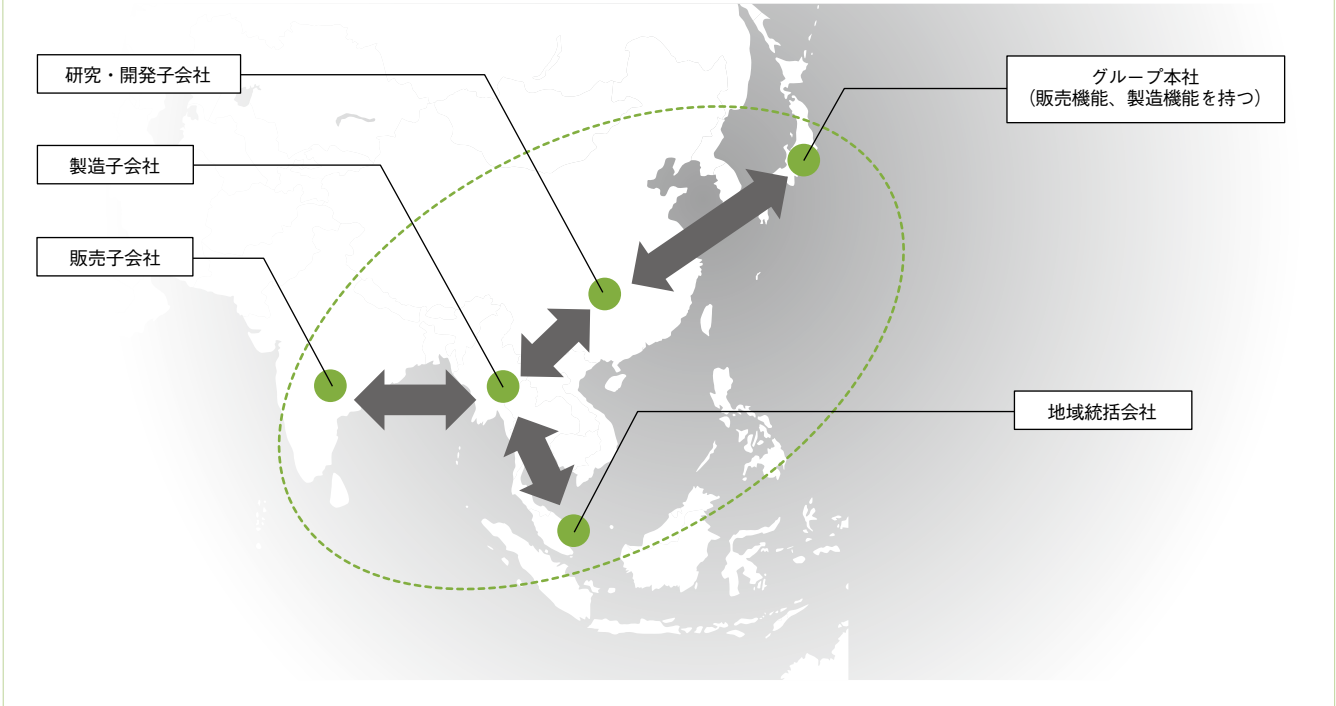
【各海外子会社が作成するグローバルBCP】

	構成要素
1	詳細なリスク分析結果（災害等発生による、従業員、インフラ、情報システム等への影響）
2	被害想定（影響額）の診断結果（1日当たりの被害額）
3	影響額を軽減するための対応策の一覧（対応者、期限を含む）
4	組織内への浸透（教育・訓練）計画

2. グローバルBCP策定の状況

多くの日系企業においてグローバルBCPは策定されておらず、毎年のように世界のいずれかの国・地域で発生する災害等に対し、事業継続のための手だてがないのが現状です。日本から海外へ派遣される駐在員も、「危険な地域には行くな」「夜中に繁華街には出歩くな」「強盗にあったときの対処はこうせよ」「感染症にかかった疑いがある場合はこうせよ」とい

図表1　グローバルBCPの対象（点線内）



© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

うガイダンスを持ち歩く一方、「地震が発生した際に駐在先の事業を早期に復旧するには」「重要な情報を取扱う保管庫やデータセンターを災害から守るためには」等の点において、本社からの教育は受けておらず、結果として、災害等が発生するたびに、気力・体力の充実している責任感のある従業員が、なんとか影響を最小限におさえようと孤軍奮闘しています。以下に、多くの日系のグローバル企業に見られる状況を示します。

- BCP策定の前提となる各国・各地域のリスク分析はグループ本社として実施しておらず、各子会社に任せている。しかし、資源・ノウハウに乏しい各海外子会社はどこから着手してよいか判断に迷っており、結果として、未着手の状況である。
- グループ本社から海外子会社に出向する従業員に対し、テロや誘拐から身を守るための安全管理研修を実施し、あわせて「安全のしおり（行動マニュアル）」を持たせているが、いざ災害等が発生したときの対応は、各子会社、各従業員の対応に任せており、事業継続という概念は存在しない。
- これまでは海外子会社がいかに売上（あるいは生産力）を上げるか、という点に着目しており、BCPのみならず、そもそもリスク管理が実施できていない。
- 災害等が発生した地域の子会社において、再び被害を受けないようBCPを策定したが、他の子会社・拠点とのサプライチェーン上のつながりや、どの事業の継続を優先させるかという点での検討や分析ができておらず、実効性は未知数である。

先に述べた、海外事業の売上・収益の増加のほか、BCPの国際規格（ISO22301）が2012年5月に発行されたことで、今後、海外事業において、取引先からBCPの策定を義務付けられるケースが増加すると考えられます。並行して、政府機関からの要求も強まっており、マレーシアにおいては、上場企業はBCP策定状況を年次報告書に包含することを求められるなど、事実上の規制化がはじまっています。今後、海外事業において安定的な売上・収益を上げるために、グローバルBCPの策定は“待ったなし”の状況となっています。

3. グローバルBCP策定の副次的効果

「BCP策定はコストがかかる。リスクがあることはわかるが、策定に着手しようとしても組織内の理解が得られない。」これはBCPを未策定の企業からよく聞こえてくる声であり、策定の意思がある企業においても、この点で躊躇しているケースが少なくないと考えられます。しかし、グローバルBCPの策定によって、事業継続という本来の目的のほか、多くの副次的効果を享受することが可能です。

策定のプロセスは、「現状確認およびリスク分析」「被害想定（影響額の診断）」「対策の検討・実施」「BCPの組織内への浸透（教育・訓練）」に大きく分けられますが、これらのプロセスを経ることで、多くのグローバル企業で発生している「日本の部署から海外の担当者と連絡を取りたいが、どの部署で何を行っているかわからない」「不正競争や贈収賄を防止したいが、そもそも海外子会社はリスク意識を持っていない」という課題等も解決することが可能となります（**図表2**参照）。

Ⅱ 事業中断リスクの多様化とグローバルBCP

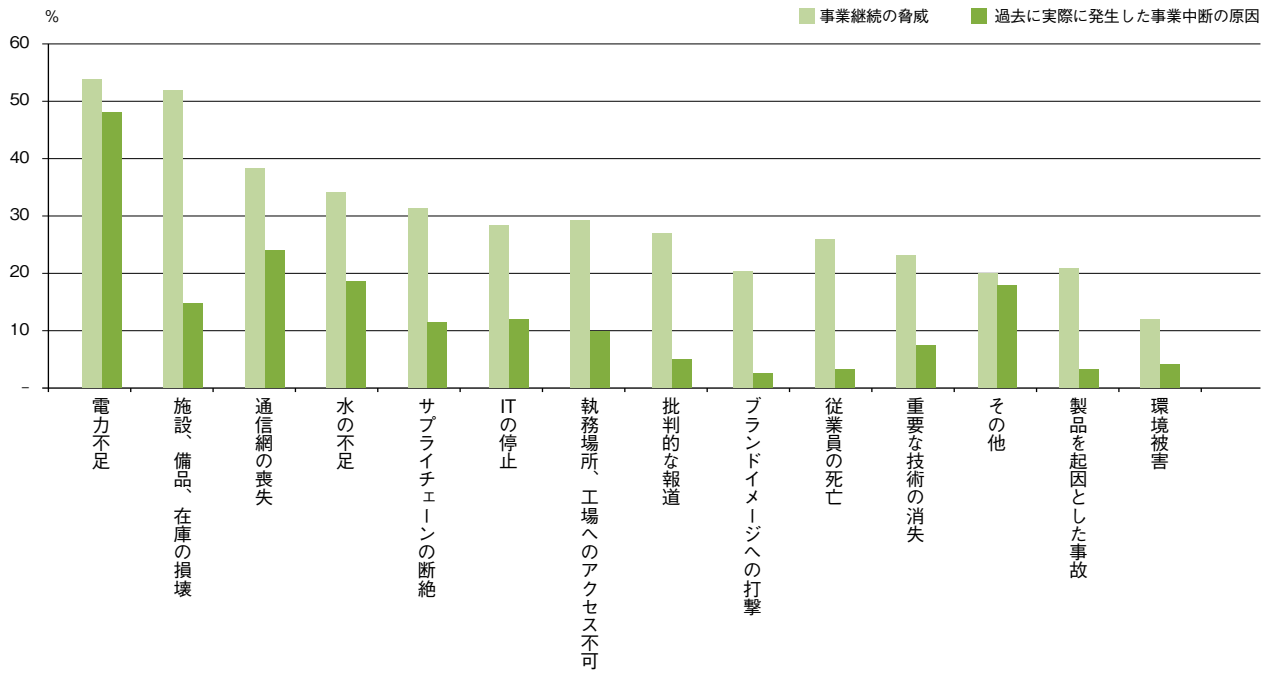
BCPは、情報システムが業務の根幹を占めるにつれ、情報システムの障害が事業を中断するリスクとして認識されるようになったことから発生した概念ですが、2011年のタイの水害においてサプライチェーンの断絶が事業中断リスクとして注目を浴び、さらに、2014年初頭に発生したタイの暴動においても、一部の日系企業が事業を中断しています。事業中断リスクの種類は、事業のグローバル化が進むほど、技術や物流の高度化・複雑化が進むほど増加しており、多様化するリスクに対応するためにもグローバルBCPが必要となります（**図表3**参照）。

図表2　グローバルBCP策定の副次的効果

効果の種類	効果の内容
海外事業の見える化	グローバルBCPの策定においては、海外子会社のどの部署がどのような機能を持っていて、それはどの程度の売上・収益を上げるのか、という分析を行う。そのため、「海外子会社の事業・機能がおおまかな組織図レベルでしか把握できない」「海外子会社の収益が悪くても、どこが悪いのか根本的な分析ができず、グループ本社として手を打てない」という課題について解決することが可能となる。
リスク意識の醸成	シンガポール、マレーシア等の一部を除き、多くの新興国においては、文化的な背景、商習慣からか「リスクを管理する」という意識が低いのが現状である。グローバルBCPの策定は、海外子会社のマネジメントレベルはもちろん、現場で日々汗を流す従業員レベルを巻き込みながら行うため、「リスクは避けられないもの、受容すべきもの」というレベルから、「リスクは管理するもの」というレベルへ、全社的な意識を向上させることが可能となる。
サプライヤー管理レベルの向上	海外子会社においては、売掛金を回収できない、取引先が不祥事を起こす、というリスクも存在するが、グローバルBCPの策定では、重要な製品・部品・サービスを提供するサプライヤーとの契約条件（調達内容）を見直すため、この過程で、サプライヤーを管理するレベルを向上させることが可能となる。
コスト削減	これまで各海外子会社がつぎはぎでネットワークや情報システムを整備してきた場合、構成に無駄が多く、システムの運用コストが高止まりしている可能性がある。グローバルBCPの策定においては、ネットワーク・情報システム等のITインフラの現状分析を行うため、無駄が発生している箇所（＝コスト削減が可能な箇所）を特定し、ITインフラの統合によるコスト削減についても、あわせて検討することが可能となる。

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

図表3 過去5年に発生した事業中断の原因事象



出典：「Global Assessment Report on Disaster Reduction」（国連国際防災戦略事務局）を基に筆者作成

しかし、多様化する事業中断リスクに対し、それぞれ異なったグローバルBCPを一から策定する必要はありません。「現状確認・リスク分析」「被害想定」「対策の検討・実施」「組織内の浸透」という基本的なプロセスは同一であるため、地震、水害、台風等、特定の脅威に対するBCPを策定したのち、他の事業中断リスクに同じプロセスをあてはめることで、幅広く対応することが可能です。

インドにおける事業中断リスクは、洪水、地震、サイクロン、暴動、爆弾の脅威、燃料不足等、多岐にわたります。また、広大なインドにおいては、リスクは州ごとに異なり、たとえば、沿岸地域では、津波、水害、大雨による浸水が主なリスクとなります。

また、戦火に見舞われることも、各組織が第一に事業中断リスクとして考え、準備しようとしていることも特徴です。

Suneel K. Thakur
Corporate Manager
KPMG in India

Ⅲ グローバルBCP策定の方法論

1. グループ本社、海外子会社それぞれの役割

グローバルBCPを策定する際によくある疑問として、「日本のグループ本社が主導するのか、各海外子会社に任せるのかわからない」というものがあります。筆者のこれまでの経験上、連結、グループ単位で考えた場合、日本のグループ本社が主導し、BCPを優先的に策定する国とそうでない国との区別（優先順位付け）や、各海外子会社が参考にできるグローバルBCPガイドラインの策定、危機管理対策本部の設置・運営の検討を行うことが必要だと考えます。

また、BCP策定は、既に海外に進出しているケースだけでなく、これから進出しようとするケースにおいても重要であり、海外に新たに拠点を構築する段階で、「災害等のリスクがない地域を選択する」「事業継続性を踏まえた人員の配置や情報システムを検討する」ことで、拠点の構築後にBCPに取組むのと比較し、大幅にコストを縮減することも可能です。本章では、「日本のグループ本社がグローバルBCPの方針を策定する局面」と「各海外子会社がBCP策定を進める局面」の2つに分け、要点を示します。

“管理はグローバルに、策定のリードはローカルで”

各国を見渡せるグループ本社がプロジェクトを遂行することで、コスト効果が高いBCPを策定することが可能です。

グローバルにビジネスを展開している組織のBCPは、人命だけでなく、企業の評判、事業の運営、事業収益、技術、インフラ、ビジネス環境等を、今日組織が抱える様々なリスクから守ります。

John White
Principal Advisor
KPMG in the UK

Matthew Horrox
Principal Advisor
KPMG in the UK

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

2. 日本のグループ本社がグローバルBCPの方針を策定する局面

グローバルBCP策定にあたっての、グループ本社の主な役割は以下のものとなります。

- ➢ 海外子会社のBCP策定状況の調査
- ➢ 海外子会社のBCP策定順位（優先付け）の検討
- ➢ グローバルBCPの導入・運用プランの検討と実施
- ➢ 各海外子会社に展開する、グローバルBCPガイドラインの策定
- ➢ グループ危機管理本部の設置・運営計画の策定

この5点について、本項では、具体的な手法や要点を示します。

（1）海外子会社のBCP策定状況の調査

グループ全体としての事業継続力の現状を確認するために、各海外子会社のBCP策定状況を調査します。地域の統括会社によっては、これまで傘下の子会社にBCPガイドラインを既に展開している可能性もあるため、展開状況やその浸透状況を確認することも必要です。この際のポイントは、BCP策定担当部署が、ある組織では総務部、ある組織では情報システム部、ある組織では人事部、また、ある子会社では地域統括会社が当該地域のBCPをすべて所管する、というように、所管部署が様々なケースがあることに着目し、それぞれに対し、BCP策定状況、既存のBCPガイドラインや災害時の活動を示した安全管理のしおり等の有無、内容を確認することです。具体的な調査の観点は以下のとおりです。

- グループ本社や地域統括会社から既に展開したBCPガイドライン、安全管理のしおり等の有無
- 海外子会社におけるBCP担当部署
- 海外子会社におけるBCP策定状況（策定済み、策定中、リスク分析中、策定予定なし　等）
- 策定済み、としている海外子会社のBCPの内容

子会社によっては、2、3枚のA4資料にまとめた行動指針をBCPと呼んでいるケース、情報システムの障害時の復旧計画（Disaster Recovery Planと呼ばれる）を以てBCPとしているケースもあるため、BCPの内容や実効性を確認することもグループ本社の役割となります。

（2）海外子会社の重要性確認とリスク分析

すべての海外子会社がグループにとって重要なのは言うまでもありませんが、「グループ全体の事業を継続するために、グローバルBCPを策定する」という観点では、1日当たりの売上・収益が特に大きい販売子会社、製造子会社や、それら拠点に製品等を提供する製造子会社が、“グローバルBCP策定のうえでの重要性を持つ”、と考えられます。また、タイ、フィリピン、インドネシア、ロシアのように、事業を中断するリスクの高い大災害や大停電に度々見舞われる地域もある一方で、マレーシアや南アフリカ共和国のように、少なくとも自然災害については発生頻度、影響が少ないとされる地域もあるため、事業を停止する災害等についてのリスク分析を行い、BCP策定が必要、あるいは、優先度の高い子会社を決定する必要があります。この分析は、どの拠点を優先してBCPを策定する必要があるのか、という点での優先順位付けのために行う簡易なものでかまいません。

【重要性確認の手法】

① 各海外子会社の財務諸表等を元に、売上・収益が特に大きい販売子会社・製造子会社や製品等の種類ごとの売上について確認するとともに、販売（製造）する製品等のひとつひとつについて、以下の点に該当するかを確認する。
- 事業停止した場合、購買者の生命・安全に大きな影響を与える製品等であるか。
- 国・地域の法令等により、製品等の安定的、継続的な供給が義務付けられているか。
- 製品名と社名が同一である等、事業停止した場合、ブランドイメージが著しく低下する製品等であるか。

② 上記①の子会社に対し、製品・部品・サービスを供給している拠点がどこであるかを、子会社間の製品等の取引高を元に確認する。

③ 海外子会社が設置されている当該国の法令等により、BCPの策定が義務付けられているか、また、商慣習上、BCPの策定の有無によって、当該国内における取引が有利・不利に働くことがあるかを確認する。

事業が停止し、人々の生命・安全に大きな影響を与えてしまった場合、「企業としての社会的責任を果たせていない」と、顧客、政府当局、取引先から判断され、企業のイメージは大きく低下することとなります。そのため、上記①のとおり、金額的、定量的な軸のほか、定性的な軸を以て、子会社や製品等の重要性を判断することが必要です。なお、販売子会社について、製品・商品を販売する地域が子会社の設置する地域とほぼ同一である場合、災害の直後は、顧客（製品・商品の購入者）も被災しています。そのため、買い手が市場に戻ってくるころまでに製品・商品を安定して供給できるレベルのBCPで良いケースも考えられるため、可能な限り、売上・収益を当該国でどの程度上げているのか、という点でも確認できると良いでしょう。③については、グループ本社の法務部が確認する、各子会社に対してアンケートシートを展開し確認する、外部の専門家に調査を依頼する、という方法のいずれかを採用します。

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

海外拠点のBCPは、顧客対応部署、サプライチェーン上の依存度、当該組織のポリシー、当局の規制からの要求を元に、リスクを明らかにすることからはじまります。たとえば、オーストラリアにおける銀行は銀行業を営む許可を受けるためにBCPを策定する必要が当局より求められています。

当該国の規制、電力・通信等のインフラの状況、業務を遂行する施設を復旧させるための受託業者を十分に理解することも重要となります。

Franco Cordeiro
Director
Information Protection and Business Resilience
KPMG in Australia

【リスク分析の手法】

① 海外子会社が設置されている国の政府や国連国際防災戦略事務局、アジア防災センター、国際協力機構（JICA）が公表しているハザードマップや災害事例集をもとに、当該国において、どのような災害が起こりうるか、どの地域まで影響を及ぼすか確認する。

② 海外子会社が設置されている国・地域において、住民の暴動やテロ組織による攻撃等により、過去に、現地に展開する企業の事業・業務が停止したか確認する。

③ 子会社やその傘下にある拠点の所在地が、上記①、②の確認結果に含まれるか（つまり、今後、被災する可能性があるか）確認する。

上記のうち、①について、海外では行政圏単位での粗いハザードマップしか存在しないケースがほとんどであり、ここでのリスク分析は、水害が発生した際にどの施設、機材まで浸水するか、どこの送電網が弱いか、という詳細なリスク分析でなくてかまいません。また、我が国において「首都直下型地震が30年以内に70％の確率で発生する」という、発生確率が算出されているのとは異なり、発生確率、発生頻度については十分なデータがないため、「発生しうる」「発生しない」の2軸で考えれば十分です。また、②の暴動・テロ攻撃については、政情、治安等の面で不安定な国・地域ではどこでも発生しうる一方、それらを予測することは困難であり、「過去に他企業等において事業が停止したかどうか」という点の確認で十分です。

これらの重要性確認、リスク分析の結果を、前述のBCP策定状況の調査の結果と照らし合わせ、「リスクが存在するが、BCPを策定できていない拠点」を特定します。ここで大切なのは、「限られた人的資源・コストのなかで、どの子会社のBCPを優先して策定するか」という判断であり、「最優先」「優先」「余裕があれば対応」等、子会社のレベル分けを行うことも考えられます。

（3）導入・運用プランの検討

「リスクが存在するが、BCPを策定できていない子会社」を特定した後、本社として、「どの海外子会社に対し、“てこ入れ”を行うか」を検討します。米国企業改革法第404条で求められる内部統制の構築をはじめ、一定のコーポレートガバナンスを構築済みである企業については、後述するグローバルBCPガイドラインを展開するだけで、十分にBCPが進む可能性がある一方、リスク管理の体制が弱い組織については、BCP策定の掛け声をかけたとしても、現場の負担感、不満感が大きくなるだけで、BCP策定が遅々として進まない可能性があります。そのため、グローバルBCPガイドラインの展開、策定時のフォロー、策定状況のモニタリング（進捗管理）に分け、本社が何をすべきかメニュー化し、それを、海外子会社の体制の強弱に合わせ、グループ本社の実行プランとする必要があります。以下に「展開時のフォロー」「策定時のフォロー」「策定状況のモニタリング（進捗管理）」のそれぞれについて、グループ本社が実施する必要のあるメニューの一覧を示します。

【グローバルBCPガイドライン展開（各社への配布）時のフォロー】

- 統括会社単位、あるいは、各子会社に対し、グローバルBCPガイドラインの内容、使用方法等を講義形式で説明するとともに、各社の疑問点、不満等を聞き取り、解決する場（グループディスカッション等）を設ける。
- 子会社の規模・業態に応じた、BCP策定の工数・期間の目安を作成し、その内容を各子会社に展開するとともに、「人員等のリソース面で実施可能か」「グループ本社や統括会社に対し、実施してほしい支援はあるか」「いつまでに策定が完了するか」を各子会社に確認する。

【海外子会社がBCPを策定する際のフォロー】

- 本社に「BCP策定に関するヘルプデスク」を設置し、各子会社がBCP策定中に疑問に思った点、人的資源、費用、ノウハウの不足等のBCP策定の障害となる点を、いつでも報告・相談できる体制を構築する。
- BCP策定が進んでいない子会社に対し、本社より、BCP策定の関連部署（総務部門、ＩＴ部門、コンプライアンス部門）を数日から数週間の間派遣し、障害となっている課題について、解決策、ノウハウを伝達する。

【策定状況のモニタリング（進捗管理）】

- どこまで策定が進んだのか、何が策定時の課題となっているのか、という２点について、四半期をめどに各子会社に確認し、本社側からの積極的な支援が必要な子会社の有無を判断する。
- 各子会社で完成したBCPを本社においてレビューし、必要に応じ、各子会社に修正を求めるとともに、十分な精度のBCPについては、他の子会社に優良事例として展開する。

グローバルBCPの策定においては、海外子会社の経営層のほか、各部門の所属長レベルが、BCPの必要性や作業について“腹に落ちているか”という点が成否を分けます。展開時には、グループ本社の担当者が現地に数日間から1週間程度滞在し、お互いが納得するまで協議を重ねることで、結果として、BCP策定が完了するまでの期間を大きく短縮することが可能です。

（4）グローバルBCP策定ガイドラインの作成

BCPは内容が精緻であるほど、事業停止の原因となる事象

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

が発生した際の対応が容易となりますが、策定や組織内に浸透させるための時間が多くかかり、策定のための要員も数多く必要となります。また、精緻なBCPを、大小含めすべての子会社で策定することは困難であるため、各子会社に展開（配布）するグローバルBCP策定ガイドラインの内容は、「最低限、おさえる必要があること」「体力があれば実施すべきこと」の2つに分けて記載すると良いでしょう。BCP策定の手順そのものは、国・地域で大きく変わることがないため、日本の内閣府が発行している事業継続ガイドライン等を元に、自社に必要な要素を抽出したグローバルBCPガイドラインとすることで十分です。また、このガイドラインの内容がひとりよがりとならないよう、全世界の子会社に展開する前に、アメリカ、欧州、アジア、アフリカ等の各地域の統括会社に内容の確認を依頼し、「わかりづらい表現、判断に迷う表現はないか」「各地域の文化・商習慣と大きく異なる要求事項はないか」という観点でレビューしてもらう必要があります。さらに、インフラ、労務管理等の面から、地域ごとの特色、BCP策定上、留意が必要な点について、経済産業省、国際協力機構（JICA）、日本貿易振興機構（JETRO）等の各種レポートを元に抽出し、グローバルBCPガイドライン（地域編）としてとりまとめることも、各子会社の“気づき”を触発するために有効です。

（5）グループ危機管理本部の設置・運営計画

災害等が発生した海外子会社において、当該組織のBCPを策定できていない場合、現場は大混乱になり、「従業員の安否確認が進まない」「グループ本社からの指示待ち」という状態に陥る可能性が高いものとなります。そこで、災害等の発生時にグループ全体を見渡し、指示を行うことのできるグループ危機管理本部を本社内に設置することが必要となります。このグループ危機管理本部を設置・運営するためのポイントを、以下に記載します。

- 部署間の縄張り争い、作業の重複・漏れを防ぐため、社長や経営層の直下に、「政府・マスコミ対応」「被災者支援・避難」「安否確認・情報収集」「地域統括会社・他子会社との連携」等の、“機能ごと”のチームを構築する。また、被災した子会社にBCPがなく、災害後の対応がまったく機能しない場合を想定して、「被災地入りしての支援」「事業継続の判断」等について、グループ本社、地域統括会社、被災した子会社の近隣子会社それぞれの役割を検討する。
- 災害発生から3時間までは、情報収集（被害状況や安否の確認）、24時間以内は初期対応（被災者救助等）、3日以内は被災地への支援要員・物資の手配が重要である等、時間軸によって必要な作業が変化することを考慮し、各チームの役割を検討する。
- グループ危機管理本部が一丸となって動くことができるよう、本社内に大規模な会議室等を確保し、災害等の発生時には、そこでテレビ会議システム、PC、電話等を稼働させることができるよう、事前に電源、ネットワーク等のITインフラを構築する。
- 被災地の従業員の安否確認の結果は、海外子会社が構築している安否確認データベース、現地の報道、現地従業員からの電話・メール等での連絡等、多様なルートで上がってくるため、これらが輻輳せず1つの部署に集まるよう、連絡体制を構築する。

3. 各海外子会社がBCP策定を進める局面

日本のグループ本社において優先順位の検討やグローバルBCPガイドラインの策定等が終わった後、各海外子会社はBCP策定に入ることとなります。海外子会社がBCPを策定

図表4　海外子会社がBCPを策定する際の留意点

事業継続に必要な資源	留意点　（特定の地域にみられる傾向はカッコ書きで国名等を記載）
インフラ	【交通インフラ】 • 日頃より首都近郊の交通渋滞が激しく、また、道路の耐用年数を超えているケースもあるため、災害等の際は、情報システムの保守要員や建造物の補修業者が駆け付けることが困難となる可能性がある（インドネシア、フィリピン等）。 【電力供給】 • 瞬電（瞬間の停電）や突然の停電が多く、情報システムや電子データについては、それらの状況を踏まえて二重化等を検討する必要がある（インドネシア）。 • 電力供給が安定しておらず（電圧変動が大きい）、都市部から離れると電力供給網が未整備である（フィリピン）。 • 水力発電の割合が4割と高く、雨不足の際は電力供給が不安定となる（ベトナム）。 • 堤防、シェルター、警報システム等のインフラが未整備である（ミャンマー）。
施設・工場	• 厳しい建築規制がないことが多く、災害等の発生時に、施設・工場が倒壊・損壊する可能性が高い。そのため、リスク分析において、建築物の構造や耐災害性の調査を専門家に依頼し、「その建築物を使用し続ける前提で構造の補強等を行うか」「建築物が倒壊・損壊することを前提として、BCPを検討するか」を判断する必要がある。
人材	• 景気の高騰を受け賃金が上昇傾向にある場合、事業継続の根幹となる人材（経営企画部門、総務部門、ＩＴ部門等の所属長や工場長）が1年単位で度々離職してしまう。そのため、役割の引継ぎも考慮し、事業継続を検討する必要がある（アジア諸国にみられる）。 • 従業員の役割・作業範囲が、雇用契約や職務内容記述書として明確に定められており、それ以外の作業について、従業員が一切実施しない、協力しないケースがある。
調達先	• 製品等を仕入れる調達先（委託業者、サプライヤー）について、事前協議なく災害時にサービス、労務の提供を委託すると非常に高額となる可能性がある。

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

する際、従業員、施設、情報システム、サプライチェーン等の事業に必要な要素について詳細なリスク分析を行い、影響度を判断し、対策を検討する、という流れは日本国内の拠点がBCPを策定する場合と基本的に同じです。一方、BCP策定上、海外ならではの留意すべき観点がいくつか存在するため、本章においていくつか記載します。なお、アジア地域においては、日系企業のグループ本社からの方針が展開される前に、海外子会社が率先してBCPの策定に着手するケースも見られますが、その際も、本章に記載の観点を参考にしていただくと良いと考えます（**図表4**参照）。

海外拠点のグローバル BCP の導入を成功させるためには、地域の文化、宗教、商習慣を考慮することが重要です。また、従業員、業務プロセス、施設、技術に至るまで十分に検討することが必要です。

また、BCP が活きた文書であること、継続して“カイゼン”することを組織内に浸透させること、拠点と本社の経営層から十分な理解を得つつ訓練を行うことは、大きな成功要素です。

Rafael, Avila
BCP/DR Advisor
KPMG in the US

そのほか、災害発生後の対応として、イスラム圏では、避難所には礼拝の場を提供する必要があるほか、非常食の中身についても考慮する必要があります。

物流の利便性を考慮し海外子会社や工場を沿岸部に立地したのちに、当該地域は水害の危険性が高いことが判明した、というケースも存在します。各子会社の予算・権限の範囲を超えるような堤防建築、場所移転についても、事業継続力向上のための選択肢となる可能性がありますが、そのような選択肢を子会社が“権限外”として無視しないためにも、グループ本社や地域統括会社は、子会社のBCP策定状況をつぶさにモニタリングすること、報告・相談を受け入れることが必要です。

グローバルBCPに限らず、海外子会社のリスク管理では、「日本から派遣された経営層、役職員は、目的・内容を十分に理解している一方、現地採用の部署の所属長、従業員は何も知らされていない」という問題が度々発生します。災害等が発生したときに、「全社一丸となり、経営層、所属長、従業員のそれぞれが役目を理解して事業の復旧に向かっていく」という点が事業継続の成否を分けるため、誰がどの情報まで知っていればよいかを検討し、そのうえで、教育・訓練を実施することが必要となります。BCP策定が終わった段階で体力切れとならないよう、予め、総工数・総期間の3割程度を、この組織内への浸透の工数・期間として割り当てておくと良いでしょう。

私たちの経験上、会社が一丸となって行うこと、十分に BCP を組織内に浸透させること、経営者が BCP を管理することのできる仕組みを導入することが効果的な BCP の秘訣と考えています。

これらの要素がしっかり構築されはじめて災害等の事業停止リスクを軽減し、影響を受けた事業・業務を早期に通常のレベルへ戻すことが可能となります。

Michaux, Dani
Executive Director
KPMG in Malaysia

【バックナンバー】
「BCM サーベイ2012 －要約版－」
（AZ Insight Vol.55/Jan 2013）

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　中澤　可武
TEL: 03-3548-5305（代表番号）
kamu.nakazawa@jp.kpmg.com

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　3,400 円（税抜）

本書では事業継続マネジメント（BCM）は経営と独立した活動ではなく、経営戦略の立案と実行において組み込まれる活動であること、事業継続マネジメントに関する意思決定において経営者または上級管理職が考慮すべき観点を指します。著者による調査結果を盛り込み、企業の実態やケーススタディを踏まえ、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、戦略のあり方を提示しています。

© 2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

巨額の「のれん」の減損は、なぜ起こったか、どう防ぐか

株式会社 KPMG FAS
パートナー　**加藤　健一郎**

巨額の「のれん」の減損損失の計上が時折報道されます。この１年間でも国内外の企業でいくつかの事例が発表されました。「のれん」の減損は発生時の影響が大きいことが多く、期間損益をこれほどにブレさせるものはありません。M&A を実行する経営者の方々も、決断時点ですでに「のれん」の減損のリスクをしばしば口にされます。本稿では、「のれん」の減損がどういう会計基準のもとで計上されるのかを踏まえ、何が原因で巨額の減損が起こったのか、それを防ぐ術はあるのかについて考えます。

加藤（かとう）　健一郎（けんいちろう）
株式会社 KPMG FAS
パートナー

【ポイント】

- **「のれん」の減損の会計処理は、米国基準、IFRS、日本基準のそれぞれで異なる。日本基準は、他の基準に比べて原理的に減損が計上されにくい。米国基準は、株価の下落だけでも減損の計上に結びつく。**
- **「のれん」の減損が生じる主な原因は、最初から買収価格が高すぎることと、買収後の要因で公正価値やキャッシュ・フローが減少することにある。個別の要因は、経営者がコントロールできないものと、コントロールの余地のあるものとに分けられる。**
- **コントロールの余地のある要因への対策には、十分な範囲と深度でのデューデリジェンス、事業計画の批判的検討ステップ、シナジー効果の定量化、それらを確実に実施する仕組みなどがある。**

Ⅰ「のれん」の減損会計

まず、「のれん」の減損会計について、米国基準、IFRS、日本基準を比較しながら概観します。その主眼は会計基準の規定を詳述することではなく、3 つの基準を比較することなので、厳密性をあえて捨象している点があることをご了承ください。

1.「のれん」の意味と計上後の会計処理の論点

「のれん」は、M&Aにおいて、買収するために支払った対価と、買収対象企業の時価純資産との差額です。買収対価が時価純資産より大きい場合には、「のれん」を貸借対照表に資産として計上し、逆に時価純資産の方が買収対価より大きくて割安に買うことができた場合には「負ののれん」となり、損益計算書に利益として計上します。独立して計算されるものではなく、他の項目の差額にすぎないということが特徴です。当たり前ですが、買収対価が大きければ大きいほど、「のれん」の金額は大きくなり、減損のリスクが大きくなります。細かい点で差はあるものの、3 つの会計基準ともに概ね同じように「のれん」を計上します。

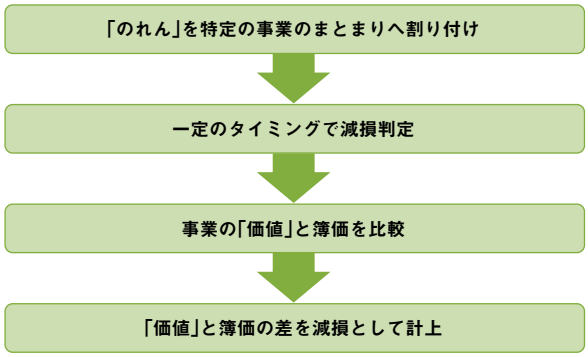
「のれん」を一旦計上してからの会計処理の主な論点は、①「のれん」を償却するか否かと②減損です。償却については、昔は米国基準もIFRSも「のれん」を償却していましたが、今は、日本基準では償却する一方、米国基準とIFRSでは償却せず、処理が分かれています。

減損については、3 基準で異なる会計処理が定められており、その違いによって、減損が計上されるスピードが異なります。細かい計算方法や会計処理は異なりますが、どの基準も**図表1**に示した4つのステップを踏みます。

この各ステップで求められていることが各会計基準で異なっており、以下で見ていきます。

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

図表1 「のれん」の減損会計における4 つのステップ



出所：KPMG FAS 作成

2.「のれん」の減損会計の3 基準の比較

図表2 では3 つの会計基準による減損会計の概要を比較しています。細かい点は、各基準の解説に譲りますが、ポイントは、以下の点です。

(1)「のれん」を割り付ける単位

「のれん」は、他の項目の差額として計算される特性から、単独で減損判定を行うのではなく、「のれん」が関係する事業のその他の資産・負債と一緒に減損判定を行います。そのために「のれん」を特定の事業またはそのまとまりへ割り付けることが必要になりますが、各基準で割り付ける対象が少しずつ異なっています。一般的に事業の括りが大まかであればあるほど減損は計上されにくくなります。本稿の中心の論点ではないので、名称だけ確認してください。

(2) 減損判定の時期

どの基準でも減損の兆候がある場合には、減損判定を行います。さらに、米国基準とIFRS では、兆候の有無にかかわらず、年に1 度特定の日を基準日として必ず減損判定を行います。

(3) 事業の「価値」と簿価の比較

次が事業の「価値」と事業の簿価の比較ですが、すべての基準で異なっています。

図表2 「のれん」の減損会計の概略の比較

	米国基準	IFRS	日本基準
事業への割付単位	報告単位 (Reporting Unit、RU)	資金生成単位 (Cash generating unit、CGU) または CGU 群	原則：複数の資産グループ 可：資産グループへ配分
割付先の事業	シナジーによって便益がもたらされると期待される RU	シナジーによって便益がもたらされると期待される CGU (群)	「のれん」が発生した事業
減損判定の時期	● 兆候があるとき ● 年 1 度特定の日	● 兆候があるとき ● 年 1 度特定の日 ● 買収後期末日前	● 兆候があるとき （数値基準あり）
簿価と比較する「価値」	公正価値 (FV)	回収可能価額 (RA) ＝以下のうち高い方 a) 公正価値ー処分費用 b) 使用価値	ステップ1 割引前 CF ステップ2 回収可能価額 (RA)
減損の判定	ステップ1 RU の簿価 ＞ RU の FV か ステップ2 「のれん」の簿価 ＞「のれん」の FV か	CGU の簿価 ＞ CGU の RA か	ステップ1 事業の簿価 ＞事業の割引前 CF か ステップ2 事業の簿価 ＞事業の RA か
減損額の算定	「のれん」の減損 ＝「のれん」の簿価 ー「のれん」の FV	減損合計 ＝ CGU の簿価 ー CGU の RA ●まず「のれん」が負担 ●残りを簿価按分	減損合計 ＝事業の簿価 ー事業の RA ●まず「のれん」が負担 ●残りを簿価按分
償却	しない	しない	する（20 年以内）
その他	定性的判定（ステップ 0）で RU の「簿価＜ FV」を判断することもできる（省略可）	減損合計 ＝ CGU の簿価 ー CGU の RA ●まず「のれん」が負担 ●残りを簿価按分	個別財務諸表上で子会社株式を減損している場合に、連結財務諸表上で、「のれん」込みの簿価が子会社株式簿価になるまで「のれん」を一括償却

出所：KPMG FAS 作成

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

(a) 米国基準

米国基準では、事業の「価値」として「公正価値」を使い、それと簿価を比較します。「公正価値」は、簡単に表現しますと、今日その事業を売却したと仮定したときに買い手が支払ってくれる価格で、しかも自分が信じている価値ではなく、マーケットの参加者がどう考えているかという価格です。したがって、自社の株価が低すぎると思っても、マーケットが評価した金額が公正価値です。

米国基準では、2つのステップで公正価値と簿価を比較しますが、それを図示したものが、**図表3**です。

まずStep 1では、事業（報告単位「RU」）の簿価と公正価値（FV）を比較します。公正価値が簿価を下回る場合には、減損の可能性があるという判定になり、次のステップ（Step 2）に進みます。Step 2では、今この事業をあたかも公正価値で買収したと仮定して、当初に「のれん」を計上した時と同じように、資産と負債を公正価値で評価して「のれん」を除く時価純資産を算出し、それと事業全体の公正価値（＝みなし取得対価）との差額を「のれん」の推定公正価値とします。「のれん」の公正価値が簿価を下回っていれば、差額が減損ということになります。このように米国基準の2つのステップでは、マーケットの見方を反映した公正価値だけで減損するか否かが決まるということが特徴です。

(b) IFRS

IFRSでは、事業の「回収可能価額」と呼ばれる金額と、簿価を比較します。回収可能価額は、①公正価値から処分費用を差し引いた金額と②「使用価値」のうち、高い方の金額です。①は、売却したときに得られる正味の金額で、マーケットの参加者がどう見ているかで決まります。②「使用価値」は、資産を使用して得られる将来キャッシュ・フローを企業固有の事情を反映して見積もった金額の割引現在価値（DCF）です。公正価値もDCFで計算することがありますが、公正価値はマーケットがどう見ているかに基づくのに対し、同じDCFでもこちらは事業に対する経営者の見方に基づくものです。回収可能価額が簿価を下回っていれば減損があるということになり、差額を減損として計上します。IFRSは、米国基準と異なり、マーケットの参加者の見方だけではなく、経営者の見方を反映したキャッシュ・フローを使用する余地があるところが特徴です。

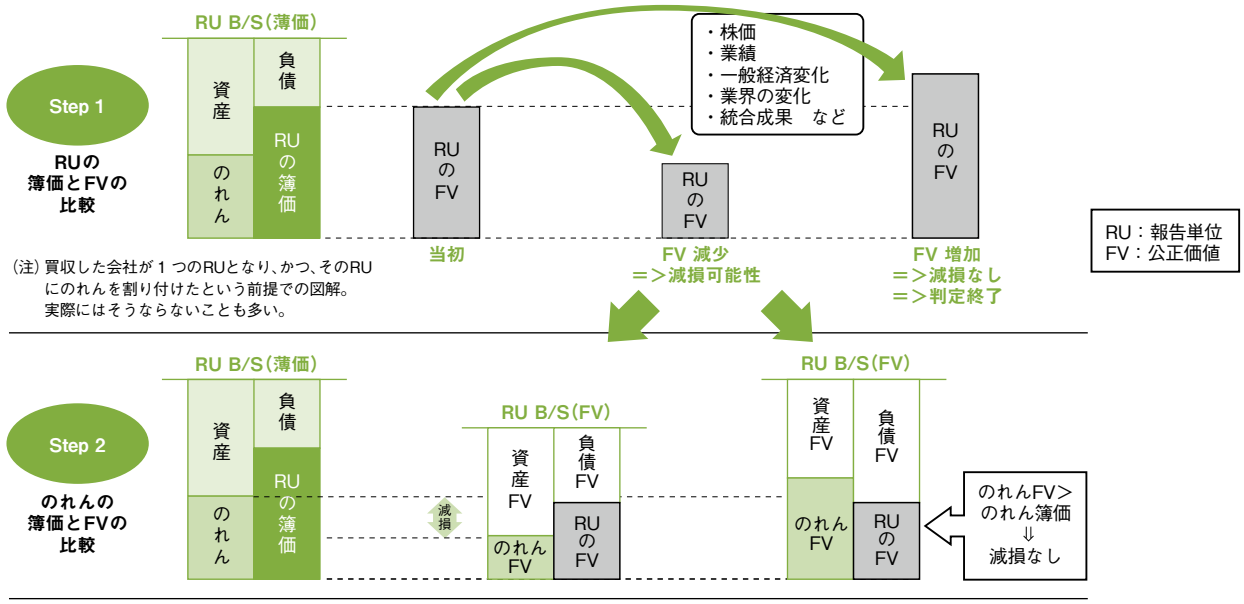
(c) 日本基準

日本基準では2つのステップを踏みますが、2つ目のステップは、IFRSと基本的に同じで、回収可能価額と簿価を比較して減損の判定を行います。1つ目のステップがあるところがIFRSと異なっており、そこでは、割引前の将来のキャッシュ・フローの総額をそのままで簿価と比較します。割引前のキャッシュ・フローですので、当然DCF法で計算した金額よりも大きくなり、減損が計上されにくいということになります。1つ目のステップでキャッシュ・フローが簿価を下回ると、2つ目のステップに進み、IFRSと同様の減損判定を行うことになります。

(4) その他の違い

会計基準間のその他の主な違いは、日本基準では、償却を行うという点です。償却についての大きな論点は、償却年数を何年とするかということです。会計基準上は、20年以内で、効果の及ぶ期間とうたっていますが、この効果の及ぶ期間を見積もることが難しいということが、米国基準やIFRSで償却

図表3　米国基準における減損判定の2つのステップ



出所：KPMG FAS 作成

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

をしない理由の1つです。

2つ目として、日本基準では、個別財務諸表上で子会社株式を減損処理した場合には、連結財務諸表上の「のれん」込みの簿価を株式減損後簿価まで引き下げるために、「のれん」を「一括償却」しなければならないという規定があります。この規定により買収年度において巨額の一括償却損失を計上することになった例もありますので無視できません。

3. 日本基準の特徴ー他の基準との比較

日本基準における「のれん」の減損会計は以下のとおりです。

- 減損判定実施のタイミング
  - 減損の兆候があるときに限定
  - 兆候の有無の判定に、数値基準あり
- 割引前キャッシュ・フローを使用して、減損の有無を判定
- 定期的償却により簿価があらかじめ低くなっている

端的に言いますと、日本基準は、他の2基準に比べて原理的に減損が計上されにくいということです。基本的な発想として、「減損の存在が相当程度に確実な場合に限って減損損失を認識する」ということを基準で明記しています。

Ⅱ 減損の計上事例

最近において巨額の減損を計上したいくつかの事例を紹介します。なお、事例の中で使用する金額は、便宜上、1米ドル＝100円で換算した後の概算円金額としています。

事例1：通信事業会社AB社（米国基準）… 株価の下落、見込みを下回る実績

最初の事例は、米国の通信事業会社AB社です。2005年に、A社がB社を買収しました。買収対価は、A社株式約5兆円相当で、「のれん」を2.6兆円計上しました。その後、2007年第4四半期に、買収前から計上されていた「のれん」を含めて、3兆円の減損を計上しています。

減損計上の主な要因は、まずAB社の株価の下落です。純増が予想されていた携帯電話の加入者実績が過去最大の減少を記録したことで、2007年第4四半期を通じて継続して株価が低迷し、2006年第1四半期の高値26ドルから、2007年末では13ドルとなっていました。第2の要因は、直近の実績を受けて予想キャッシュ・フローを下方修正したことにあります。加入者数の見込みを修正し、通話単価の減少や経費の増加を反映しました。

同社の財務諸表では、公正価値算定の前提条件である営業利益予想を5%増加させると減損が約3,000億円減少すると開示されています。3兆円の減損がなくなるためには単純計算で営業利益が約50％増加しなければならないということになります。

この例で観察できることは、第1に、米国基準では、株価の下落で減損が起こりうるということです。一時的な下落だけで減損が起こるということではありませんが、ある程度の期間継続すると、それがマーケットの見方を反映した公正価値ということになり減損に結びつきます。同社のケースでは業績悪化を伴っていますので、ただ株価が下落したわけではないですが、米国基準では理由にかかわらず減損に結びつきます。第2に、買収時の株価算定において予想が過度に楽観的でなかったかということです。上の開示数値を前提にすると、最新の見積りに比べて50％程度高い水準で利益水準を見込んでいたということになります。第3に、当初の取引が株式を対価として行われたことがあります。株式を対価とする場合、実行日のA社株価に基づいて買収対価や「のれん」の金額が決定されますが、それは必ずしも買収公表日におけるB社株式価値に係るA社の見解を反映しているとはかぎらないため、「のれん」が想定より大きくなる可能性があるからです。

事例2：金融グループCD社（米国基準）… 株価の下落

同じ米国基準で株価下落の影響を大きく受けて減損した事例として、日本の金融グループCD社があります。C社とD社が2005年10月に合併したときに米国基準の財務諸表で1兆7千億円の「のれん」が計上されましたが、金融危機に伴う株価下落で、2年半後の2008年3月期で約8,900億円、2009年3月期で約8,500億円の減損を計上しました。この間に、株価は、合併当時の1,460円から、2008年3月末で860円、2009年3月末で476円になっていました。同社は、日本基準と米国基準の両方で財務諸表を作成していますが、米国基準の財務諸表では巨額の減損が計上された一方、日本基準ではそもそも「のれん」が計上されていませんでした。同一企業の経営成績について会計基準間でこれだけの結果の違いが出ているわけですが、「のれん」の減損が計上企業の経営の何らかの失敗を意味するのか否かという問題を提起する例だと言えます。

事例3：機械製造販売E社（米国基準）… 買収直後の不正発覚

次は、機械製造販売会社のE社です。2012年5月に香港上場の中国企業を約680億円で一部公開買付により買収し、620億円の「のれん」を計上しました。半年後の11月、棚卸資産の帳簿残高と実際残高の差の発見をきっかけに過去の粉飾が発覚し、直接的な影響として、時価純資産が約150億円過大計上されていたことがわかりました。これを受けて2012年12月期で減損判定を実施し580億円の減損損失を計上します。150億円の粉飾額で、580億円の減損です。過去の財務数値は将来の事業計画の合理性を検討するときに最も重要な情報の一つですが、それが粉飾で歪められていたため、事業計画を適

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

切に査定することができず、将来の利益やキャッシュ・フローを過大に見込んでしまい、直接的な粉飾額の何倍もの損失が発生したのです。

観察できることは、第1に、対象会社が新興国の企業であったということで、地域の特性を反映したデューデリジェンス(DD)の設計をする余地があった可能性はあります。たとえば、実地棚卸の実施や不正リスクに焦点を当てたDDの実施です。第2に、このような粉飾のリスクは相対取引では表明保証や補償条項で担保しますが、本件は公開買付であったため、粉飾を原因とした損失の全てを回収することはできませんでした(一部、支配株主から回収)。公開買付ではより慎重な対応が求められることを示す事例です。

事例4:金融機関F社(米国基準)… 法令変更による環境悪化、想定外のリスク顕在化

大手金融機関F社は、カード事業部門において、2006年1月にG社を3.5兆円で買収し、2兆円の「のれん」を計上しました。住宅ローン事業部門では、2008年7月に、民間最大手住宅ローン専業H社を4,200億円で買収し、4,400億円の「のれん」を計上しました。しかし、数年後の2010年には、カード事業部門で1兆円強の減損、住宅ローン事業部門では2,000億円の減損を計上します。

この背景には、まず、F社全体の問題として、金融市場の不安定な状況などを受けて、他の金融機関同様に株価が低迷していたことがあります。カード事業部門固有の事象として、2010年7月に成立した金融改革法の中にデビットカードの決済での銀行の受取手数料を抑える条項があり、収益が年間で2,000億円も減少する見込みとなりました。住宅ローン事業部門固有の事象として、2010年10月に入り、差し押さえの方法が違法ではないかなどと、住宅ローン業界が社会的な批判を受けて、法務リスクを中心に不確実性が増しました。

観察できることは、まずカード事業部門については、2006年の買収時点で、金融改革法の成立を予想することは不可能だったでしょう。一方、住宅ローン事業部門については、結果的には、法務リスクを洗い出せていなかったのですが、買収時点ではあまり問題とは考えられていなかったことが、金融危機後に世間の常識が変わったことで問題化したといえる面もあります。いずれについても、減損を防ぐためにできることは限られていたと言えるかもしれません。

日本企業の事例

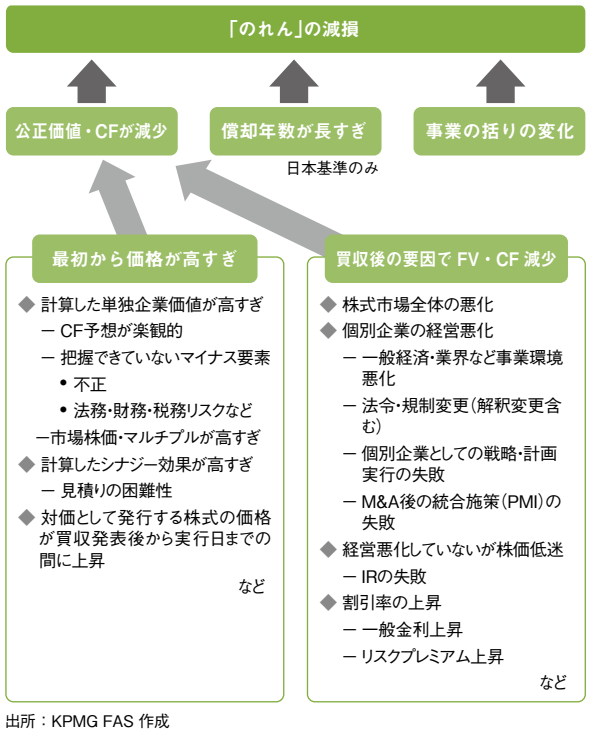
2010年1月以後に公表・報道された日本企業の「のれん」の減損事例では、全般的な傾向として、以下の特徴が見られました。

- 「のれん」の減損は、①グループの連結財務諸表で米国基準またはIFRSを適用しているケースか、②グループの連結財務諸表は日本基準で作成しているものの、子会社が米国基準やIFRSを適用し、そこで計上された減損を、償却の調整をしたうえで、親会社の日本基準連結財務諸表で取り込んでいるケース、のいずれかで計上されることが多く、純粋な日本基準による減損の件数は全体の半分以下です。前述のように日本基準では原理的に減損が出にくいということが影響しているものと思われます。
- 減損の原因事象としては、前述の米国企業の例と大きく変わりませんが、中には買収直後に予想キャッシュ・フローを見直して減損したというケースもありました。
- 「のれん」を計上してから減損を計上するまでの年数は、5年以内がほとんどです。

Ⅲ 減損が起こる要因

減損が起こる要因を、**図表4**を用いて整理します。

図表4 「のれん」の減損が生じる要因



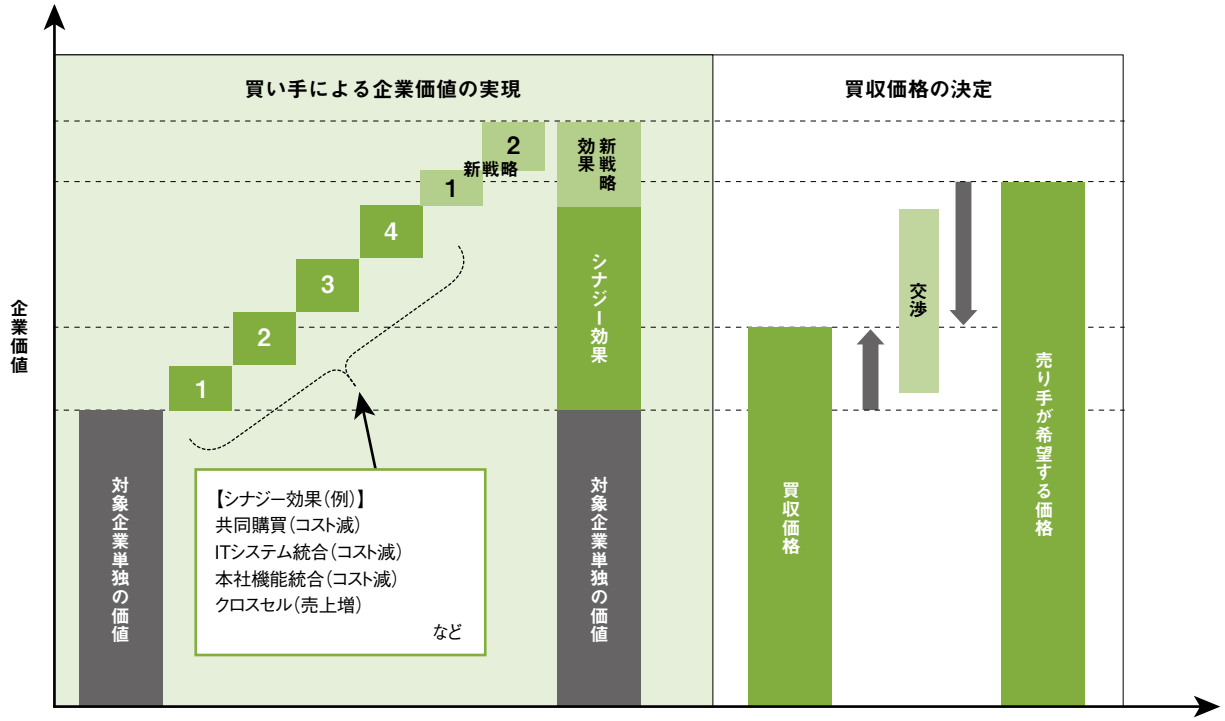
出所:KPMG FAS作成

減損は、3つの会計基準に共通して、まず、公正価値や見積りキャッシュ・フローが買収時点に比べて減少すると生じます。それは、当初の買収価格が高すぎるか、買収後の要因の発生のいずれかにより起こります。

当初の買収価格がどう決まるかについて**図表5**で確認しておきましょう。買収価格は、高く売ろうとする売り手と、安く買おうとする買い手が交渉し、両社が折り合った水準で決まります。買い手が交渉の出発点とするのは、買収対象企業を現状のまま経営したときに実現する単独価値です。買い手はさらに

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

図表5　買収価格の決定



出所：KPMG FAS 作成

シナジー効果実現策や新たな戦略を実行して、対象企業の価値を高めます。買収価格を上回る水準まで価値を高めることができれば買い手は経済的な利益を得ます。単独価値を上回る価値は、買い手に帰属すべきもので、本来は売り手に支払う必要のないものです。しかし、KPMGの調査によると、実際には平均で40％以上のシナジー効果が買い手の提示価格に含まれているという結果が出ています[1]。これは、単独価値を出発点としながらも、見込まれるシナジー効果を100としたときに、交渉の過程で約40 を価格に上乗せしているということです。

こうして決まる当初価格が高すぎる要因としては、**図表4** の左下に示した事項が挙げられます。第2の要因として挙げたのは、過大なシナジー効果の見積りです。対象企業単独の価値は過去の実績を基礎として算出できる一方で、シナジー効果は基礎とする過去の実績がない中で将来に実現する価値を見積もるため、必然的に算出された価値の実現の不確実性が高いものです。また複数のシナジー効果の中でも、実現可能性が高いものもあれば、低いものもあります。そういう中で、前述のように約4割のシナジー効果（**図表5**ではシナジー1とシナジー2の一部相当）を売り手に支払ってしまう結果、支払ったシナジー効果の価値を確実に実現できないと、結果的に買収価格が高すぎるということになるのです。

公正価値や見積りキャッシュ・フローが下落する2つ目の要因は、買収後の要因です（**図表4**の右下）。

日本基準特有の要因として、償却年数が長すぎることがあります。10年や20年で償却していて5年以内で減損が生じた例はたくさんありますが、もし5年で償却していれば減損の規模は大きく異なっていたでしょう。

その他、「のれん」を割り付ける事業の括りが、社内の部門再編等により変化した場合、特に、大まかな括りから細かい括りに変化した場合に、減損が生じることがあります。

これらの「のれん」の減損の要因は、**図表6**のように、経営

図表6　「のれん」の減損が生じる要因の分類

コントロールできない要因

- ◆対価として発行する株式の価格が買収発表後から実行日までの間に上昇
- ◆株式市場全体の悪化
- ◆一般経済・業界など事業環境悪化
- ◆法令・規制変更（解釈変更含む）
- ◆割引率の上昇
  - ー一般金利上昇
  - ーリスクプレミアム上昇
- ◆事業の括りの変化

など

コントロールの余地ある要因

買収時点・買収当初

- ◆CF予想が楽観的
- ◆把握できていないマイナス要素
  - ー不正
  - ー法務・財務・税務リスクなど
- ◆計算したシナジー効果が高すぎ
- ◆償却年数が長すぎ

買収後

- ◆個別企業としての戦略・計画実行の失敗
- ◆IRの失敗
- ◆M&A後の統合施策（PMI）の失敗

など

出所：KPMG FAS 作成

1 “All to Play for” KPMG International, 2008

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

者がコントロールすることができないものと、コントロールする余地のあるものとに分類することができます。コントロールできないものがあるという意味で、「のれん」の減損は必ずしもM&Aの失敗を意味しないということが言えます。特に米国基準で、株価の下落を原因として減損を計上しているときはそういう要素が強くなります。

Ⅳ 巨額の減損を回避するための対策

コントロールする余地のある減損の要因に対処することによって、どのように減損を防ぐことができるかを考えます。

1. 十分な範囲と深度でのデューデリジェンス

まず第1に、十分な範囲と深度でデューデリジェンス（DD）を実施することです。KPMGが定期的に行う調査で「次のM&A案件で前回から改善したいことは何ですか」という質問を毎回しますが、回答の1位は「よりよいDDの実施」となります。多かれ少なかれ、十分でなかった領域があったことの表れです。

ここ数年は、日本企業が海外企業を買収するケースが増えていますが、特に、現地情報が蓄積していない新興国で事業を行っている対象会社を調査しなければならないケースでは、対象会社の特性に合った範囲と深度でDDの手続を行うことが必要です。その例として、最近は、不正リスクに焦点を当てたインテグリティDDも行われるようになっています。

2. 事業計画を批判的に検討するステップ

第2に、買収プロセスにおいて、将来の事業計画を批判的に検討するステップが組み込まれていることが重要です。売り手作成の事業計画が楽観的過ぎないかを検討する作業は必ず行われると思いますが、それを案件検討チームが修正した事業計画も楽観的なものになることがあります。案件検討チームも心理的に買収案件を成立させることを目的とてしまうことがあるためです。そこで客観的な目を入れることが必要です。1つの方策として、買収後にその事業を管掌する部門の責任者が事業計画の背後にある前提条件を承認するステップを入れるというものがあります。また、買収後数年間にわたり買収時の事業計画の達成度をモニターし、実績とのギャップが生じたときに、原因を分析して、次回のM&Aのプロセスの改善に活かすという仕組みを導入している会社もあります。

3. シナジー効果の定量化と実現計画の策定・モニタリング

第3に、事業計画との関連で、シナジー効果の定量化も重要です。KPMGが3年前に実施した調査では、シナジー分析を「まったくしない」または「ほとんどしない」という会社は全体の44％にのぼりました[2]。その分析の内容についても、コスト削減効果の計算は一般的に行われるようになっていますが、収益シナジーについては、依然として重点が低いようです。シナジー効果を算定していても、それをどう達成するかの計画に落とし込み、進捗をモニターしている割合はさらに少なくなります。まず、シナジー効果をきちんと定量化し、定量化したシナジー効果を達成するための計画を策定し、実績を把握して、計画の進捗状況をモニターしていくということが、買収価格に織り込まれた効果を実現して、減損を回避するためには重要になります。

4. その他

これまでに述べたことが確実に実行されるように、買収に係る社内での意思決定のガバナンスの仕組みを整備・運用することや、買収プロセスを振り返るための内部監査などの事後チェックを整備・運用することも必要でしょう。

PMI（M&A後統合策）も重要です。前述のシナジー効果の実現もこれに含まれますが、それだけでなく買収対象企業の単独企業としての既存の価値を維持しつつ、買収の効果を最大限に発揮するために、M&A後の統合計画をDDの段階で早期に策定し始め、それをクロージング後にすぐに実施に移し、実施状況をモニターし、計画とのギャップが生じたら直ちに是正措置を講ずることで、当初の想定どおりに統合効果を実現し、減損を回避できる可能性が高まります。

日本基準を採用している会社では、さらに、「のれん」の償却期間を現実的な期間に設定することが減損の回避につながります。前述のとおり、最近3年間の日本企業の日本基準による減損例ではほとんどが買収後5年以内で減損しています。世の中の変化のスピードが速まり不確実性が増している中、20年の償却期間が適切かを吟味する必要があると思われます。

さらに、米国基準を採用している会社では、経営者の見解と株価との関係の整合性を保つために、IRも重要です。

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。

株式会社 KPMG FAS
パートナー　加藤　健一郎
TEL: 03-5218-6408
kenichiro.kato@jp.kpmg.com

2 “A new dawn: good deals in challenging times” KPMG International, 2011

© 2014 KPMG FAS Co.,Ltd., and KPMG BPA Co.,Ltd., companies established under the Japan Company Law and both are member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー　**江本　和徳**

欧米を中心に近年たいへんな盛り上がりを見せているシェアードサービス、アウトソーシングの新しいコンセプトであるグローバルビジネスサービス（GBS：Global Business Service）について、経営戦略上の位置付けとその誕生に至るまでの歴史的変遷を概説します。また、20% から 40% と言われるコスト削減効果、それに加えて経営にもたらす様々な効果、価値についてご紹介します。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いたします。

江本（えもと）　和徳（かずのり）
KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】
- シェアードサービス、アウトソーシングの歴史とは業務標準化とネットワーク技術の進化が可能にした業務、インフラ集約化の歴史である。
- この歴史的な流れは今も継続して進んでおり、よりグローバルに、またより多くの業務領域について集約化が進められている。
- 集約化の現在における形がグローバルビジネスサービス（GBS）であり、これはグローバルに統合されたシェアードサービスとアウトソーシングのハイブリッドモデルと言える。
- グローバルビジネスサービス（GBS）は単なる間接費の削減にとどまらず、現在の企業経営に求められる迅速性やブランド価値保全といった効果をもたらす。

I　シェアードサービス、アウトソーシングの歴史的発展

シェアードサービスとアウトソーシング、これらは一般に経営の効率化を考える上で同じ文脈で話されることが多いのですが、その経営手法としての誕生時期は異なります。異なるタイミングで発生したこの2つの手法はともに企業組織のリストラクチャリングを代表するアプローチとして次第に混ざり合い、産業エコシステムの効率化、構造化という大きな潮流となります。2000年代のアメリカではシェアードサービスかアウトソースかという対置で語られることが多かったのですが、現在ではその2つはハイブリッドに組み合わされ、グローバルビジネスサービス（GBS）というデリバリーモデル、組織構造に統合されています。

1. シェアードサービスの定義

シェアードサービスとは、複数の組織で共通に実施されている業務を集約・統合化し、スケールメリットにより、各組織で個別に実施している場合よりもはるかに低いコストで同等の業務をサービスとして提供するという経営手法です。シェアードサービスの定義として、これを独立した法人として行うことを要件とするかについては議論が分かれているところですが、本稿ではシェアードサービス自体の組織形態については特に問わず、企業（グループ）組織内に分散した共通業務の集約化をもってその要件とします。

2. シェアードサービスの誕生

経営手法としてのシェアードサービスの起源は比較的新しく、1980年代にGeneral Electric社において導入されたケース

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

が最初とされています。その後1990年代に入り、グローバル市場での競争力強化に向けた企業リストラクチャリングの手法として多くの多国籍企業に導入され、現在では、Fortune 100に数えられる企業のうち約85％が何らかの業務についてシェアードサービスセンターによって集約された形でのオペレーションを行っていると言われています。

3. シェアードサービスの拡大する活用

企業におけるシェアードサービス利用は情報システム部門からスタートしますが、その後すぐに業務の共通性が比較的高い人事および会計領域での導入が盛んになります。また、その当時、導入目的としては間接部門のコスト削減が主たるものでしたが、次第に単なるスケールメリットを越えた専門化組織による学習、最適化による業務品質の改善が注目されるようになりました。

2010年代に入り、市場での人的リソース調達が難しい特定の専門領域、法務や税務等において専門家の知見をより広くグループ組織全体で活用する仕組みとしてのシェアードサービスが、専門家集約（Center of Expertise、以下「CoE」という）という文脈において取り入れられてきます。

4. アウトソーシングの導入

一方、アウトソーシングの歴史はシェアードサービスより古く、1960年代に情報システム分野で最初に導入されました。当時、情報システムでは必要とされる設備投資の価格があまりに高く、またそれを運用できる人的リソースが非常に限られていたので、市場需要を効率的に満たす必要性からEDS（Electronic Data Systems）社[1]が顧客各社に対して専有ではなく、複数顧客企業でインフラ、人的リソースを共有する形でのサービス提供を開始したことが始まりとされています。

5. アウトソーシングの拡大する活用

アウトソーシングの目的としてはシェアードサービスのそれと異なります。誕生した当時は上記のEDS社の事例にあるように需要と供給のアンバランスに対し、供給側がより効率的に供給するためのデリバリーモデルとして考案されました。

その後、時代が進み1990年代になると経営戦略論の浸透とともに、コアコンピタンスへの経営資源集中という文脈においてアウトソーシングは再び脚光を浴びることになります。企業にとって競争優位と直接に結びつかない業務についてはこれを専業ベンダーにアウトソースし、自社の人的リソースはコアコンピタンスに集中するというあり方が競争優位の確立を目指す多くの企業によって選択されました。

6. グローバル化に伴うシェアードサービスとアウトソーシング

詳しくは後述しますが、昨今では経営環境のグローバル化を受け、地理的、言語的な制約により自社のシェアードサービスがカバーできない海外拠点に対する業務サービス提供を行う目的でアウトソーシングを活用するケースが増加しています。この目的では1990年代にはメガソーサーと言われる巨大企業が、2000年代には世界各地の拠点ごとにローカルサービスを展開するベンダーを複数社組み合わせるマルチソーシングといわれる手法が欧米の多国籍企業を中心として数多く採用されました。

7. デリバリーモデルの革新

デリバリーモデルの革新という観点では、1990年代末期にオフショアリングによるコスト削減を掲げ、インド系オフショアベンダーが興隆しはじめます。彼らは自国の安い人的リソースを活用したアウトソーシングサービスを、大企業の持つ世界中の拠点に対して提供することで、アウトソーシング市場における価格破壊をもたらしました。これによりアウトソーシングはより安い労働力を求めてデリバリーセンターを移動させ続けるフローティングロケーション、フローティングデリバリーの時代を迎え、この流れは現在にまで一貫して続いています。この流れは新興国と先進国間での定常的な富の移動を実現すると同時に、先進国におけるホワイトカラー労働者の失業率上昇の原因となっていると言われています。

Ⅱ ERPの導入により高まったシェアードサービス、アウトソーシングの有効性

業務の標準化を伴うERP（Enterprise Resource Planning）パッケージの導入が大企業を中心に広く進んだことは、シェアードサービス、アウトソーシングの進展に2つの点で大きな影響を与えました。

1. ITシェアードサービスセンター型の保守運用とアウトソーシングベンダー

1点目は旧来のスクラッチ開発が主であった基幹システムと違い、パッケージをベースに開発された基幹システムは、運用保守に求められるスキルセットの大部分がシステム間で共

1 EDSはテキサス州プレーノに本社を置き、グローバル展開していたITサービス企業であり、1962年の設立当初にいち早くITアウトソーシングサービスを確立したその道の先駆者的企業である。2008年ヒューレット・パッカード（HP）が買収し、HPの事業部となる。

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

通しており、グループ全体のシステムを一括で管理するITシェアードサービスセンター型の運用保守はその業務を今までよりはるかに効率的に行えるようになったということです。アウトソーシングベンダーにとっても、大部分が共通化されたシステムの運用保守は今まで以上に多くの顧客システムを共通のリソースプールで運用保守することが可能になるというメリットがあり、インド系の大手アウトソーシングベンダーは自社の巨大なリソースプールを今まで以上に高い稼働率で運用することでビジネスを一気に成長させました。

2. 企業グループ標準ビジネスプロセスの実現とグローバルアウトソーシング

2点目に、多くのERP導入ケースにおいて、その前段階としてBPR（Business Process Restructuring）を行っており、この結果、企業グループ内において業務プロセスの多様性、ばらつきがある程度共通化され、企業グループ標準のビジネスプロセスが実現したということがあります。この業務の標準化によって集約可能な業務の範囲は拡大し、また、集約の程度が著しく高まりました。特に、グローバル経営基盤整備としてのBPR、ERP導入は企業グループにとって国境をまたいだシェアードサービス、アウトソーシングの集約を可能にし、このことがオフショアリング、ニアショアリングの活用によるグローバルアウトソーシングを可能にしたと言えます。

3. ITベンダーのソフトウェア開発とシェアードサービス、アウトソーシングの促進

ERPの成り立ちは汎用機上で動く基幹業務システム、特に会計システムを開発していたIBMやその他大手ITベンダーの開発者がソフトウェア開発の効率化を追求する中でソフトウェア再利用というコンセプトに行き着いたことにその起源があるとされています。

複数の企業が個別に設計開発するのではなく、各社ごとの細かい要件の違いをカスタマイズによって吸収することが可能なソフトウェアをパッケージとして集中的に開発し、複数の企業が共通で利用できるようにするというビジネスモデルで、これは開発アウトソーシングの一形態と考えられます。

このように、そもそもソフトウェア開発効率の向上や、またリソースの集中による品質の向上といったシェアードサービス、アウトソーシング的な目論見によって誕生したERPというコンセプトが、その有用性により広く世界中で受け入れられた結果、受け入れた側である企業のシェアードサービス、アウトソーシング利用を劇的に促進したという歴史は産業エコシステムにおける共通化（標準化）と集中化（集約化）のメカニズムを考えるうえで非常に興味深い現象だと思います。

Ⅲ 集約化を実現する必要条件としてのネットワーク技術の成立と進化

1. ネットワーク技術の急激な進化とシェアードサービス、アウトソーシング

企業における標準化、共通化をもたらすBPR、ERP導入がシェアードサービスやアウトソーシングの有効性を産み出す企業側の取組みだとすると、市場および経営技術環境におけるもう1つの大きな変化がネットワーク技術の急激な進化です。

前述したようにビジネスとしてのアウトソーシングは情報技術の分野から始まりました。情報技術の発達というのは20世紀以降の経営環境におけるもっとも大きな変化と言えますが、その成立当初、コンピュータはネットワークされていないスタンドアローンの計算処理装置でした。

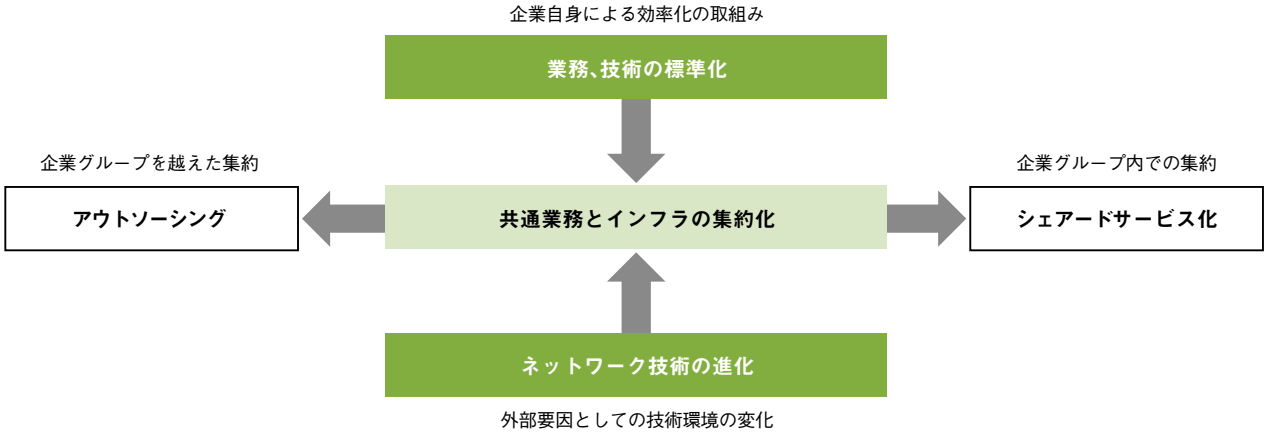
たとえば、オフィスコンピュータにおいて計算処理はそれを操作する拠点の端末内で完結しており、定常的にネットワークされたコンピューティングというのは、後のクライアントサーバー型システムの誕生まで、ビジネスの世界ではマイナーな存在だったと言えます。本稿ではこのコンピュータネットワークの設立について詳細には触れませんが、クライアントサーバー型システムの展開とそれを越えたインターネットの設立、これらネットワーク技術の進化は、コンピュータリソース（処理能力）の生成および保管をその消費つまりコンピュータの利用から分離していきます。このことがコンピュータを利用する場所から地理的に離れた場所でのシステム構築や保守運用を可能にし、データセンター、ITシェアードサービスそしてITアウトソーシングといった集約化とそれによる規模の経済の実現を可能にしたのです。

2010年代に入り、クラウドコンピューティングがアプリケーションやプラットフォームの領域でもてはやされていますが、これもコンピューターリソース生成の企業を越えた集約、そしてサービスとして遠隔地にいる消費者（ユーザー）に届けるという意味では上記と同じデリバリーモデルであり、大きな意味でのアウトソーシングに含まれると言えます。

また、ネットワーク技術の進化の影響はITシェアードサービス、アウトソーシングのみに留まりません。その他多くの業務に置いてもシェアードサービス、アウトソーシングによる人的リソースの集約化はユーザーとサービス提供するデリバリーセンターとがネットワークによって繋がれている事を前提として成立しており、かつて郵便によって受け渡しが行われていた業務の連携がファクシミリ、電子メール、業務システムの共通利用という形で高度化し、リアルタイム化してきました。このことはシェアードサービス、アウトソーシングの質的な革新をもたらすと同時にその対象とする業務を拡大し続ける大きな要因となっています。

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

図表1　2つの原因により成立するアウトソーシングとシェアードサービス



2. シェアードサービスとアウトソーシングの向かう先

ここまで、シェアードサービスとアウトソーシングの誕生から今日までの歴史を簡単に概説しました。絶え間なく効率化を目指す企業自身による内的な取組みとしての標準化、共通化と企業の経営環境におけるネットワーク技術の進化、この2つが揃った時、ネットワークを用いた業務、インフラの集約化が可能となり、この集約化による大幅な効率化がシェアードサービス、アウトソーシングの有効性を、またビジネスにおける価値を産み出してきたと言えます（**図表1**参照）。その歴史に一貫するダイナミズムを軸として捉えると、シェアードサービス、アウトソーシングの向かう先が見えてきます。それはより高度な標準化とより広範な共通化、そしてクロスボーダーな集約化です。

Ⅳ シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流、グローバルビジネスサービス（GBS）

1. シェアードサービスとアウトソーシングの課題

シェアードサービスについては前述したように既にほとんどの大企業が導入しており、その多くのケースで効果が継続的に確認されています。また、アウトソーシングビジネスはその誕生以来成長し続けており、2017年には112兆円市場にまで達すると予想されています。

では、シェアードサービス、アウトソーシングというモデルは既に完成しているのかというと、そうではなく、いまだ多くの課題を抱えておりその発展の途上にあると考えられています。以下にシェアードサービスおよびアウトソーシングが持つ今日の課題について紹介します。

（1）グローバル対応できないシェアードサービス

普段、お客様とお話しする中でシェアードサービスに関する課題をお尋ねしますと、皆様が最初に挙げられるのがシェアードサービスセンターのグローバル対応です。特に、日本企業についてはこの傾向が強く、本社主導で設立されたシェアードサービスセンターが海外拠点に対してサービス提供できないというお悩みをよく伺います。この結果、海外拠点では各拠点ごとに、場合によっては各社ごとに業務を行っており、結果として海外売上比率の増加とともに間接費比率が大幅に上昇してしまうという事態を引き起こしています。

このグローバル対応できないシェアードサービスは間接費上昇以外にもブランド価値に対する毀損をもたらす場合があります。消費者向けのコールセンターの例を挙げますと、国内ではシェアードサービスとして製品やサービスの垣根を越えて集中化されているコールセンターは共通化された顧客接点としてブランド（企業ロゴ）に共通するユーザー体験を実現しています。

しかし、グローバルにビジネスが展開する中で、コールセンター等が拠点ごとにサイロ化してしまい、その結果、市場によってサービスのレベルが異なる、同じ製品に対するお問い合わせ、同じサービスについての契約変更の依頼について日本では満足する対応を受けていたのが、海外では不十分な対応しか受けられないといった状況を生みます。こういったユーザー体験、ブランド体験の違いがグローバルにネガティブな評価を蓄積し、企業のブランド価値を大きく毀損することが起こり得るのです。

また、このユーザー体験の違いが市場の成熟度に併せた戦略的な意思決定に基づくものであればまったく問題がないと言えます。しかし、分散したコールセンターオペレーションの例で明らかなように、拠点ごとに分散したオペレーションの下では戦略的なグレーディング（サービスレベルの段階付け）を行うことは非常に難しく、第2の問題、業務オペレーションが経営戦略を反映できないという課題を引き起こします。

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

（2）拠点ごとにばらばらなアウトソーシング契約

アウトソーシングについても本質的な課題はシェアードサービスと類似しています。今日でも多くの企業が拠点ごとに異なるベンダーと、時には同じベンダーと拠点ごとに個別の契約を行っています。しかし、一般にアウトソーシングは対象としている業務のボリュームによって価格（単価）が変わってくる価格体系（ボリュームによるディスカウント幅が大きい）をとっている場合が多く、同じサービスについて拠点別にばらばらの契約を持つということは企業グループ全体で考えるととても高い買い物をしていることになります。そして、多くのケースでこのことが間接費の高止まりをもたらしています。

また、拠点ごとにベンダーが異なることにより提供される業務サービスの内容、品質が違ってくることは拠点を越えたグローバルなオペレーションを行う際に深刻なボトルネックとなります。

たとえば、新製品やサービスを市場に投入する際必要となるIT、バックオフィス業務の変更について、ある拠点では即座に対応できたものが別の拠点では大量の追加コストと時間をかけても対応が完了しないといった事態が現場においてよく報告されています。

そのほかにも必要な対応を拠点ごとのアウトソーサーと個別に調整することのコスト面、リードタイムの面での損失は大きく、戦略の迅速な実行を損なう理由となっています。この問題は事業を買収した際にはっきりと顕在化してきます。グローバル複数拠点を持つ事業を買収した際、拠点ごとに異なるアウトソーサーとの契約調整、価格調整を行うことは買収後のスムーズな統合を著しく遅延させます。

（3）シェアードサービスセンターのコストセンター化による弊害

このほかの課題として、シェアードサービスセンターがコストセンター化していることによりもたらされる弊害が挙げられます。これは主に間接業務部門を集約した際によく見られる問題で、コストセンターとして一定レベルのサービスを継続して提供することを求められるシェアードサービスセンターは能動的に業務を改善し、効率を上げることを行わなくなるということがよく起こります。

業務部門の一部として本社もしくは各事業部組織に組み込まれていたときには部門の優先度や方向性に即応していたものが、組織、場合によっては法人格の壁に遮られ、単なるルーティンワークをこなすだけのコストセンターとして取り残されるという事態が起こるのです。

また、この問題は根が深く、一般的にシェアードサービスセンターで働く従業員にはキャリアアップの機会も制限されている場合が多く、このことがシェアードサービスを構成する従業員の働くモチベーションを引き下げているという状況を実際によく見受けます。これらの結果として改善し、効率化するモチベーションは組織としても、組織を構成する人のレベルにおいても非常に低くなってしまいます。

（4）サービスレベルアグリーメントの弊害

これと類似した問題はアウトソーシングについても存在します。アウトソーシングのサービスデリバリー管理者は一般に契約時にサービスレベルアグリーメント（Service Level Agreement、以下「SLA」という）でコミットされた指標のみを達成することが求められ、現実にユーザーの持っている期待値や業務上の緊急性、優先度といったことを意識しなくなってしまう傾向が見られます。企業の経営環境はダイナミズムを増し続けており、経営戦略上の優先度、フォーカスは日々変わると言っても差し支えありません。

しかし、一般にアウトソーシング契約は3年から5年といった期間で締結されており、その契約書で対応が約束される優先度、期待値は契約時点でのものでしかありません。少なくとも四半期ごとに見直され更新される経営上の要請にたいして、アウトソーシングされた業務オペレーションははるかに長い周期でしか反映することができないという事態が起きてしまい、このことが企業全体として戦略実行する際のボトルネックとなってしまうのです。

2. シェアードサービス、アウトソーシングサービスの課題解決策

前段（Ⅳ.1）でシェアードサービス、アウトソーシングにおける現在の課題について代表的なものを紹介しました。ここからはこれらの課題についての現実的な解決策として昨今、欧米の多国籍企業を中心に導入が進んでいるグローバルビジネスサービス（GBS）について紹介します。

（1）グローバルビジネスサービス（GBS）の定義

グローバルビジネスサービス（GBS）はまさに今、世界中で検討され、また導入が進められているトピックであり、その定義については地域、企業ごとに若干異なる部分がまだあると言えます。しかし、すべてに共通している定義としては「複数の業務、組織機能をまとめプロセスを一貫して（end to end）サポートするシェアードサービス型サービス提供モデルで、同一プロセスについてはグローバルで1つの組織において管理される。また、単一のプロセス管理層のもとインソースとアウトソースを組み合わせてコスト、品質面での最適化されたサービス提供が行われる」というものになります。まとめると下記の特徴を持ちます。

① アウトソーシングとシェアードサービスの良いところを組み合わせたハイブリッドモデルである。
② ITや経理、人事といった業務や組織機能の単位ではなく、受注から請求といった業務プロセスごとに責任者と管理組織を持つ。
③ グローバルで１つの組織、責任者、管理層を持つ。
④ 組織は疑似的に独立採算の企業体のように振る舞う。
⑤ グローバルに分散した専門家やツールをバーチャルにまとめたCoEを形成する。

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

(2) グローバルビジネスサービス (GBS) の導入効果

P&G、Cisco、ドイッチェバンクといった企業が既にその素晴らしい導入効果を公表しておりますが、その実現形態については各社異なるところもあります。その中でも各社に共通するところとして下記の特徴が挙げられます。

① シェアードサービスのグローバル化によるコスト面での効果
② プロセスオーナーシップの確立による自立的な改善効果
③ インソースとアウトソースの最適な組み合わせによるコストと品質の両立

3. シェアードサービスとグローバルビジネスサービス（GBS）との比較

グローバルビジネスサービス（GBS）を先行して導入している企業では、シェアードサービスのグローバルな統合という位置付けで取り組んでいるところが多く、また元来サイロ化したシェアードサービスの弊害を取り除くという試みの中で発案されたモデルであるため、旧来のシェアードサービスとの比較という観点からみるとその価値がはっきりとみえてきます（**図表2**参照）。

4. メガディール、マルチソーシング、グローバルビジネスサービス（GBS）への変遷

また、グローバルビジネスサービス（GBS）はアウトソーシングのグローバルデリバリーモデルとして捉えることもできます。アウトソーシングの歴史的発展という観点から旧来のデリバリーモデルと比較するとその変遷は**図表3**のとおりです。数少ないグローバルデリバリー可能なメガベンダーの寡占状態から拠点ごと、領域ごとのニッチベンダーを組み合わせたマルチソーシングの時代、そして今、マルチソーシングによるコスト面でのデメリット、また拠点サイロ化やプロセス分断の課題を解決するソリューションとしてのグローバルビジネスサービス（GBS）が新しいメインストリームになろうとしています。

V グローバルビジネスサービス（GBS）の経営的価値

ここでは改めて、グローバルビジネスサービス（GBS）の経営的価値をまとめます。

その適応範囲は会社によって異なり、また、適応箇所によってそこから得られる価値は異なりますが、数多くの導入事例の中に共通する効果があり、そこには単なる間接費削減を超えた様々な価値が報告されています。その中でも代表的な、また、今日の日本企業にとっても必要とされると思われる価値に絞って紹介します。

1. グローバルな業務の集中によるオペレーショナルコストの著しい削減

実際に多くの導入事例において導入を決定した主要な動機として挙げられた価値は、世界中に分散する共通業務の集中化による主として間接費の削減効果です。多少繰り返しになってしまいますが、日本においても多くの企業がグローバルなビジネス展開を急ぐ一方で、それをサポートする各種ビジネスサービス、たとえば人事や経理、調達のシェアードサービスなどは国内の拠点、ユーザーに対してしかサービス提供できない状況にあります。このため、海外の拠点ではその多くが、各拠点ごとになんとなく自前で業務を行っていたり、また独自の判断でローカルベンダーにアウトソーシングしていたりしま

図表2　シェアードサービスとグローバルビジネスサービス（GBS）の比較

	シェアードサービス	グローバルビジネスサービス（GBS）
概要	• コスト効率を改善するためのオペレーション集約モデル • 間接費削減の手段 • 規模の経済性を追求 • 定型的な処理の反復	• 戦略的なサービスデリバリーモデル • 経営の迅速さを向上させる手段 • 規模の経済性と技術の経済性を実現する • 戦略的な優先度の反映
グローバル対応	• ローカルまたは地域ごとの組織 • 最小限のオフショアとアウトソーシング	• グローバルで1つの組織 • オフショアとアウトソーシングの積極的な活用
標準化の程度	• 業務内で閉じられた機能的な標準化	• エンタープライズ標準の定義と導入
管理運用体制	• 業務機能ごとにサイロ化 • 業務機能単位での管理組織 • 事前定義されたルールに基づいた定常的な運用	• 複数業務機能にまたがる • ビジネスプロセスに一貫したオーナーシップ • 有効性に対する継続的な最適化
運営の特徴	• 間接部門特有のメンタリティ • 限定的なキャリア機会 • SLA 志向の運営	• 独立した事業者的な特徴を持つサービスデリバリー • 将来のビジネスリーダーを育成 • KPI とスコアカードによる運営

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

す。グローバルビジネスサービスによりこれら重複する冗長な業務を集約し、その中で可能な業務についてはニアショア、オフショアアウトソーシングを活用することで二段階のコスト削減が可能になります。一般的にこれらの取組みによる直接的なコスト削減効果は安定稼働した時点のコスト比較において平均して約20％程度と言われています。

2. プロセスオーナーシップの確立による自律的な、継続的な効率化

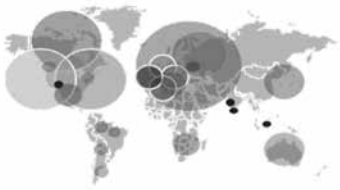
従来のシェアードサービスはITや人事といった業務単位または地域ごとといった限られた範囲での集約であったのに対し、グローバルビジネスサービス（GBS）は複数の業務を横断するプロセスという軸によるグローバルな集約化を行います。そして、この集約、集中化されたプロセスに対して明確なオーナーシップを持つグローバルプロセスオーナー（Global Process Owner、以下「GPO」という）が任命されます。このGPOは対象範囲であるプロセスに対して、サービス品質、コスト効率、またITをはじめとする技術面でのアップデートや、後述する経営戦略に対する最適化といった面での責任を負います。このGPOのリーダーシップのもと、一時的ではない企業経営の動的な変化に即応したダイナミックな最適化、効率化を実現します。たとえば、作業の自動化、セルフサービス化や業務改善といったオペレーションの最適化によるコスト削減効果は安定稼働した時点でのコスト比較で約10％から20％と言われています。

3. 企業戦略に対するオペレーションの最適化

シェアードサービス、アウトソーシングの黎明期、サービスレベルの低さ、ユーザビリティの低下に悩まされた企業はベンダーのサービスレベルをいくつかの指標によって管理し、各指標について一定のレベルを契約の中で約束させるSLAによってサービスレベルを必要最低限のレベルに保つことを行ってきました。このSLAによる運営は契約当時想定された必要最低限なサービスを確保することには役に立ちますが、前述しましたように、動的に変化する経営戦略に対応することができないという問題点があります。グローバルビジネスサービス（GBS）では本来長期契約のなかで使われるSLAではなく、より短期的なサイクルで経営の方向性を反映させるKPI、スコアカードによる運営、管理を行います。このことにより経営戦略からブレークダウンされる今の必要性や優先度を反映したオペレーションの最適化が可能となります。

たとえば、経営戦略上、特定拠点での販売活動に重点を置く場合、ITサービスにおいても拠点の販売システムに対する変更は優先的に対応されるべきです。従来のサイロ化したITサービスが乱立している状況ではこういった拠点をまたがった優先度の設定や、それに基づくサービス、リソースの優先的

図表3　メガディール、マルチソーシング、グローバルビジネスサービス（GBS）

	1990年代 巨大ソーサーとシェアードサービスの時代	2000年代 マルチソーシングの時代	2010年代 統合と最適化の時代（GBS）
背景	・アウトソーシング黎明期 ・少数のグローバルソーサーによる寡占市場 ・単純作業のみが対象	・インド系ベンダー台頭 ・オフショア型デリバリーモデルの成熟 ・地域、業務ごとに複数アウトソーサーを採用	・グローバルでのベンダー統合と最適化 ・キャプティブ型とアウトソーシングの組合せ ・CoE サービスの拡充
施策	・シェアードサービス設立 ・IT アウトソーシング	・マルチソーシング ・オフショアソーシング ・BPO	・GBS（グローバルビジネスサービス）
効果	・一時的なコスト削減 ・専門技術リソース不足の解消 	・コア業務への集中 ・オフショア活用による一層のコスト削減 	・デリバリーセンターの集約と業務の標準化 ・統合によるコスト削減 ・PMI のリードタイム短縮
課題	・継続的なコスト削減要求に対応ができない ・サービスレベル低下 ・ユーザー不満の増大 ・ベンダーによるロックイン	・複雑な契約体系 ・ユーザー不満の悪化 ・拠点をまたいだ冗長性 ・業務の分断化と不透明感	

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

な割当は難しく、年度ごとの予算計画、配賦を通じた間接的、また限定的な形でしか戦略を反映させることができませんでした。グローバルビジネスサービス（GBS）では前述のGPOによる経営戦略へのコミットメントが強化され、戦略立案、修正のタイミングでオペレーションに求められる優先度がKPIに反映されるようになります。そして、このことが経営戦略に対するオペレーションの自律的、連続的な最適化をもたらします。

4. M&A、リストラクチャリングを迅速に行う経営基盤

現代の経営環境においてM&Aによる事業の獲得は企業の成長戦略上、今までにないほど重要な手段となっています。言い換えると事業の獲得とそのスムーズな統合は企業の成長のスピードを決定付ける重要な要素となっていると言えます。

グローバルビジネスサービス（GBS）の導入により企業の基本的な業務が共通化し、集中化されていることは新しく獲得された事業とのPMI（Post Merger Integration）を著しく簡易にし、そしてそれにかかるリードタイムを短縮します。これは事業の獲得から統合による企業価値の算出までの迅速化であり、歴史上かつてないダイナミックな市場に直面している今日の企業経営にとって必要不可欠な柔軟性をもたらします。グローバルビジネスサービス（GBS）の導入によるPMIの効率化は、一般に平均して約50％程度のリードタイム短縮をもたらすと言われています。

5. 新興市場に対する迅速なビジネス展開

先進国の企業にとって今、最も重要な経営課題として挙げられるのが新興市場への迅速なビジネス展開です。拠点法人の設立から現地での活動開始まで、一からすべての業務を新たに作り上げることに比べ、グローバルビジネスサービス（GBS）が新しい拠点をユーザーとして追加することは圧倒的に短期間で行うことが可能となります。

また、一般に新興拠点においては特定業務について人的リソースが不足し、それによるサービス品質が低下することが起こりやすいのですが、グローバルビジネスサービス（GBS）の標準化されたサービスは世界中のどこに対しても同じレベルのサービス提供が原則的に可能です。このことは新拠点設立に伴う業務上の混乱を防ぎ、販売攻勢によるシェア拡大を支えるのに十分なサービスを提供するだけでなく、拠点の成長に伴う業務リソースの不足が戦略実行のボトルネックにならないスケーラビリティを持った業務サービスのデリバリーが可能になります。

6. 高度に専門的な業務のグローバルな市場、拠点への対応

タックスプランニングやリスク評価、販売促進関連費用の効果測定といった高度に専門的な業務は、旧来、専門家の数が少ないという人的リソースの制約により一部の、多くの場合が先進国市場においてのみ実施されていました。グローバルビジネスサービス（GBS）は従来の経理、人事、ITといったトランザクショナルな業務のみではなく、こういった高度専門領域についてもバーチャルに集約化されたCoE（Center of Expertise）を設置することで、今まで届かなかった新興市場やニッチ市場についてもこういった高度な専門サービスを提供することを可能にします。

7. B2C市場における共通のブランド体験

前述したように、特にB2C市場においてユーザー体験、ブランド体験はブランド価値という目に見えない企業価値を決定付ける重要な要素として今日、重要性を増してきています。旧来、マーケティングやプロモーションといった領域においては比較的グローバルで統一された運用がなされてきましたが、消費者との日頃接点を持つコールセンター、ヘルプデスク等については今日でも拠点ごとに分断されたサイロ型の運用が多く見られます。コールセンターでのインバウンド、アウトバウンドからヘルプデスク対応、そしてデータの蓄積、分析までをプロセスの軸でグローバルに集約することにより、消費者に対してより一貫した共通のブランド体験を提供することが可能となります。

また、世界中の市場でリアルタイムに共通の基準や分析メッシュによりデータを蓄積、分析することにより、サイロ化された市場ごとではないより大きなトレンドを早期に捉えることが可能となります。インターネットの普及により世界の消費者が繋がっており、お互いに顔を合わせることのない離れた所に暮らす消費者が製品やサービス、ひいてはブランドについての評価を交換している現代においてこのことの持つ価値は非常に大きいと言えます。

Ⅵ まとめ

ここまでシェアードサービス、アウトソーシングの歴史的な変遷、そして現在の経営環境に対応したハイブリッド形態としてのグローバルビジネスサービス（GBS）を紹介してまいりました。

シェアードサービス、アウトソーシングについては、多くの日本企業においても取り入れられ、一定の効果を挙げており、今後もその適用範囲が広がることが予想されます。しかしその一方で、本稿において紹介した現在における限界や課題点についても海外事例と同様に解決の必要性を増しており、時には日本企業特有の文化的な特徴や、言語バリアのためにより一層深刻な問題となっている様子も伺えます。

そのような中で、これらの課題を解決するための施策として

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

グローバルビジネスサービス（GBS）に対する注目度は日本においても、非常に高まりを見せており、昨今はお客様からのお問い合わせをいただく機会も急激に増えて参りました。KPMGではこの新しいソリューションについて、欧米を中心に非常に多くのアドバイザリー業務を行っており、この領域に知見を持つ専門スタッフもグローバルで数百名を数えるまでに至っております。今後一層のグローバル展開を目指される日本のお客様のグローバルビジネスサービス（GBS）導入にお役に立つことができれば幸甚です。

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コンサルティング株式会社
シニアマネジャー　江本　和徳
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
kazunori.emoto@jp.kpmg.com

※ 2014年4月1日、KPMGマネジメントコンサルティング株式会社からKPMGコンサルティング株式会社へ社名変更いたしました。

© 2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

原価情報の有効活用

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
シニアマネジャー　黒澤　誠

近年、製造業はその生産活動の拠点を国際化させることで、生産コストの低減を図っていますが、結果として各社の生産拠点は人件費の安い地域に集中することとなり、企業は生産拠点によりコスト優位性を確保することが困難になっています。その一方で、昨今、アベノミクスによる物価対策が進められているものの、依然、消費者の財布のひもは固く、販売価格の上昇は容易なことではありません。このような企業環境のなかで利益を確保し業績を拡大するためには、しっかりとした収益性を確保することが必要となります。収益性の確保のためには、コスト競争力を確保することが必要不可欠であり、そのためには、自社で発生するコストがどのように発生しているか、原価情報を正確に把握することが必要となります。そして、把握した原価情報を的確に分析することで最適プロダクトミックスの決定や原価低減を達成することが可能になります。そこで本稿では原価情報の種類や活用方法、使用上の留意点について解説します。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ておきます。

黒澤（くろさわ）　誠（まこと）
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
シニアマネジャー

【ポイント】
- 製造業の企業活動を最適化・合理化するためには、自社製品に関する原価情報を正確に把握し、これを有効活用していくことが不可欠である。
- 目標数値としての原価情報の有効活用手段としては、標準原価計算や原価低減といった手法が挙げられる。
- 損益管理のための原価情報の有効活用手段としては、直接原価計算によるCVP分析やスループット会計といった手法が挙げられる。
- 原価情報を有効活用するためには、生産拠点ごとの原価情報の比較可能性の担保や管理会計と制度会計の統合化または整合性の確保が必要となる。

Ⅰ 原価情報の重要性

企業の製造活動の成果である原価情報は、企業活動の様々な側面で活用される重要な情報です。

この原価情報の活用方法としては、まず製造活動の目標としての活用が考えられます。原価情報は製造活動の結果として原価計算により算出されるものですが、当初これくらいの金額で製造できるであろうという目標としての原価との比較により製造活動の良否を判断することが求められます。これについては「Ⅱ.目標としての原価情報の活用」で詳細を解説します。

次に、最適プロダクトミックスや販売戦略の決定、すなわち企業の損益管理のための原価情報の活用が挙げられます。企業は発生する原価を何らかの原価計算方法で製品に結び付けることで製品原価を算定・報告することになりますが、原価は種類ごとに発生の態様が異なるため、損益管理のためにはどの原価情報をどのように区分して管理するかが重要になります。これについては、「Ⅲ.損益管理のための原価情報の活用」で詳細を解説します。

上記の原価情報の活用方法の解説と併せて、その前提条件の整備についても本稿では触れておきたいと思います。製造

© 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.

活動の良否は絶対的な数値としての原価情報のみでは判断することはできないため、相対的な判断を行うための前提条件の整備が必要です。また、原価情報は管理会計と制度会計という2つの目的のために利用されるため、それらにおける原価情報の関係性についても注意が必要です。これについては、「Ⅳ. 原価情報の有効活用のための前提条件」で詳細を解説します。

Ⅱ 目標としての原価情報の活用

企業は、製造する製品の販売価格を決定するため、あらかじめ目標となる原価を計算します。ここで目標として設定された原価金額は、企業の日々の生産活動の良否を判断するための指標として実際原価との比較にも用いられることになります。したがって、目標原価をどのように設定するかは、企業にとって重要な事項であると言えます。

この目標原価は、実績原価との比較分析により実績金額の良否の判断を行うとともに、目標原価自体の見直しの要否を継続的に検討することになりますが、このような企業の活動は「原価管理」と言い換えることができます。この原価管理活動において、目標原価は2つの意味を持ちます。1つは生産活動において達成すべき目標としての原価、もう1つは販売戦略上求められる販売価格を実現するために達成すべき目標としての原価です。前者にかかる原価管理活動は原価統制、後者にかかる原価管理活動は原価低減といいます。

原価統制とは、あらかじめ定めた目標原価を指標として製造活動を行うものであり、目標原価と実際発生原価との差額の原因分析により、その後の原価発生額を目標原価になるべく近似させ、維持するような改善活動を行うことを意味します。

原価統制の管理手法の主なものとしては、標準原価計算が挙げられます。標準原価計算とは、製品ごとに材料費、労務費、経費の標準発生額を定め、それぞれを実際発生原価と対比して原価差異を把握し、その原因分析により原価統制を図る原価計算手法です。標準原価計算では、標準原価と実際原価を全体として比較するのではなく、たとえば原材料は価格と消費数量に分けて標準と実際を比較するといったように、差異を発生原因ごとに分けて把握することになるため、改善策の立案を比較的容易に行うことが可能になります。

ただし、この標準原価計算による原価統制が有効に機能するためには、①企業環境が安定していること、②少品種大量生産を行っていること、③製造工程は主に手作業によって行われていること、といった条件が前提となります。昨今の製造業を取り巻く環境をみてみると、日々めまぐるしく変わる消費者の嗜好に対応するために、製品のラインナップは短いサイクルで見直され、多様な消費者のニーズに対応するため製造現場は製造工程のオートメーション化を進めています。製品のライフサイクルが短いと、原価差異の分析、対応策実施の効果は限定的なものとなってしまい、工程のオートメーション化は、原価差異発生額の少額化と結び付くため、製造工程における原価削減の余地は非常に限られたものとなってきています。そこで、もう1つの原価管理手法である原価低減を実施することが必要となってきます。

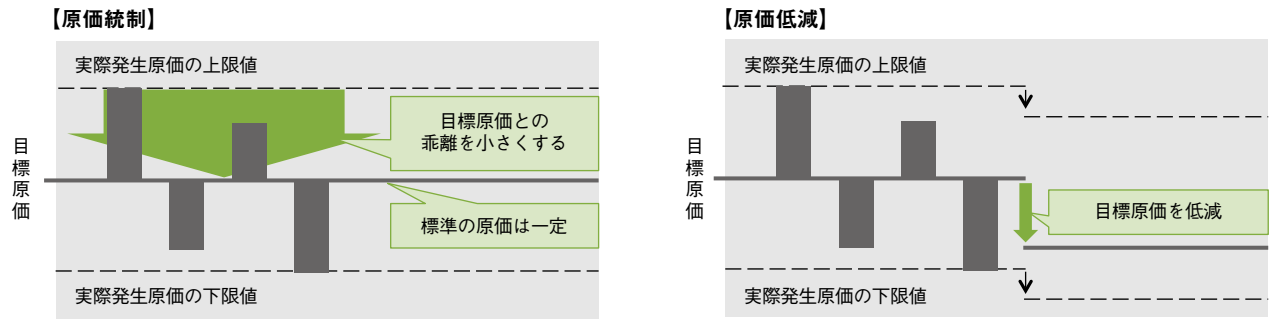
原価低減とは、目標原価そのものを低減させる施策を講じる活動です。原価統制と原価低減の大きな違いは、**図表1**のとおり、前者が量産開始時に設定された標準原価を目標に製造活動を行うことを主眼としているのに対し、後者は企業の経営・販売戦略に基づいて量産前に原価の作りこみを行う、あるいはいったん設定された標準原価自体を引き下げる活動を行う点にあります。特に、製造工程のオートメーション化が進んだ現状では、製造段階での原価削減には限界があるため、企画開発段階における原価低減が極めて重要になってきます。

この原価低減の管理手法として原価企画が挙げられます。原価企画とは、**図表2**で示すとおり、顧客の要求する品質、性能および価格を満たすために製品の企画開発段階において実施される原価管理活動です。

原価企画は、当初、自動車業界において導入され、現在では多くの企業が導入しています。しかし、その具体的な実践内容は様々であり、単に取引先からコスト見積りを入手するだけの場合や熟練工が経験と勘に基づいて見積もるといった場合もあります。

原価企画には標準的な手法は存在しませんが、重要なポイ

図表1 原価統制と原価低減の違い



© 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.

ントは単一の視点で原価の作りこみを行ってはいけないということです。製品は企画開発部門によって設計され、製造部門によって製造され、営業部門により販売され、顧客によって購入されます。おおまかに分けても4つの立場から原価について検討しなければ、期待したとおりの市場の需要は望めません。一般的に、企画開発部門は高機能な製品の開発を志向しがちであり、製造部門は定められた品質や性能を満たすことを重視します。これらの部門においては、良い製品を作ることが最優先であり、原価は結果として算出されるものという考えが強い傾向にあります。一方、販売部門は「顧客が重視する性能や品質、デザインに関する原価が高いのはやむを得ないが、顧客が重視しない機能に関する原価を抑えるべき」と考え、顧客は「欲しい品質や性能を満たす商品をできるだけ安く買うこと」を重視する傾向にあります。彼らにとっては、それぞれの立場の要求を満たす製品をいかに低価格で販売・購入できるかが重要なのです。

このように、企画開発部門や製造部門の視点を重視すると、製品原価が高くなる傾向にあるため、営業部門や顧客の視点で「どの程度の品質・性能の製品をどの程度の価格で買いたいと考えているのか」を検討する必要があります。

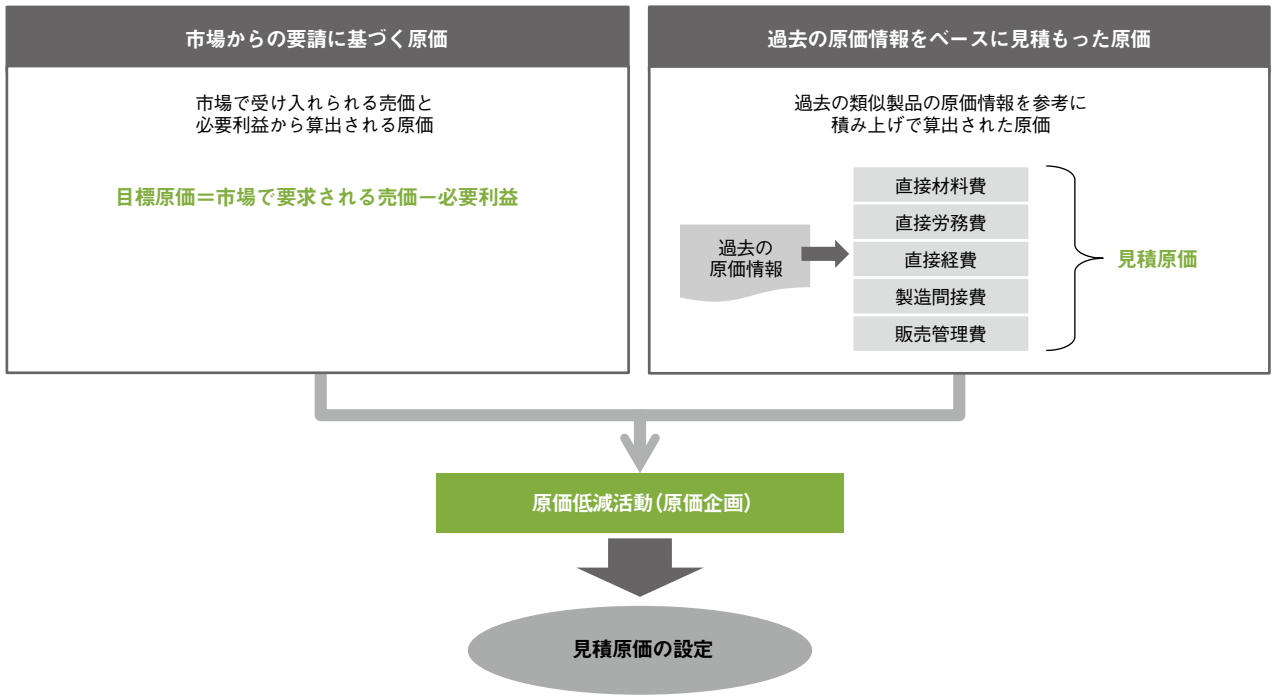
なお、この原価企画活動に用いる目標原価は市場からの要請に基づいて決定されますが、市場のニーズは日々刻々と変化しています。このため、原価企画による目標原価決定のスピードが遅ければ、製品が発売される時点では見積原価に基づく販売価格と市場の求める価格に乖離が生じてしまう可能性があります。よって、原価企画による原価低減活動にはスピード感も重要です。市場の求める品質・性能に従った見積原価のシミュレーションを迅速に行うためには、企業は過去の原価情報等から製品に搭載する各機能別の見積原価情報を保持しておくことが有用と考えられます。

Ⅲ 損益管理のための原価情報の活用

一般的な原価計算では、製造活動で発生する材料費、労務費、経費といったすべての費用を各製品に配分することになります。制度会計上は、すべての費用を製品原価として集計する全部原価計算を行うことが求められますが、プロダクトミックスやセールスミックスの策定上は、すべての費用を製品と結び付けるのではなく、製品との関係が直接的か否かという発生態様ごとに分類して直接的なもののみ製品と結び付ける考え方があります。その主な方法としては直接原価計算が挙げられます。

直接原価計算は、発生費用を変動費と固定費に区分し、売上高から変動費を差し引いた結果である限界利益によってどれほど固定費を回収できるかを算定する原価計算手法です。この考え方は、たとえば生産能力に余力がある状況においては、発生原価のすべてを回収できなくとも限界利益がプラスであれば固定費の回収には少なくとも貢献しているため受注すべきといった販売戦略上の意思決定に有効です。直接原価計算は、固定原価が多い装置型産業において有効な原価管理手法と言われ、固定原価には製造間接費を含めることが一般

図表2 原価企画における検討



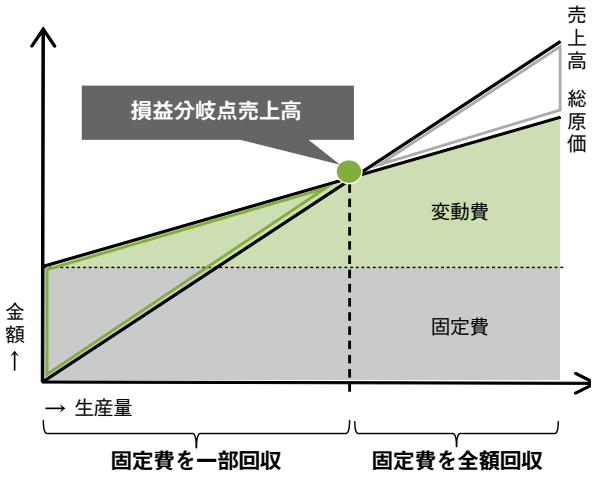
© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

的でしたが、近年は労務費についても発生の態様が実質的に固定原価になりつつあります。したがって、直接原価計算上の限界利益は売上高から材料費のみ控除した金額として捉えることが現在の企業環境にはマッチしていると考えられます。

直接原価計算において算出される限界利益と固定原価との関係性を分析する手法として、CVP（Cost-Volume-Profit）分析があります。CVP分析には**図表3**のような図表が用いられます。

CVP分析図表は、縦軸を売上高または総原価、横軸を生産量または販売量とする座標に、総原価直線と売上高直線を描くことで作成されます。総原価直線と売上高直線が交差する点を損益分岐点といい、変動原価だけでなく固定原価も全額回収できる売上高および総原価を表しています。この点を分岐点として図表の左側に位置する製品については生産・販売戦略の見直し検討、具体的には、販売価格の見直しや固定費の契約形態の見直し等の検討が必要となります。たとえば、販売価格を引き下げることで販売量の増加が見込まれるのであれば、変動原価を回収できる範囲内で販売価格を引き下げ、それにより損益分岐点を超える売上高を獲得するといった計画を組むことが考えられます。また、販売価格の引き下げや既存の変動費の発生割合の引き下げが難しい場合には、固定費の引き下げを検討することになります。具体的には、費目別分析により不要な固定費を削減することはもちろん、正社員を派遣社員に置き換えるといった固定費の変動費化により固定費を削減することも考えられます。

図表3　直接原価計算におけるCVP分析



このように、直接原価計算では製品ごとの限界利益を把握するため、企業は販売する複数種類の製品のうち限界利益の大きい製品を優先的に生産するという判断をすることになります。しかし、製品を製造する工場の生産能力には限界があるため、企業の利益を最大化するには、製品単位当たりの限界利益に基づいてプロダクトミックスを決定するのではなく、工場の生産能力単位当たりの限界利益に基づいてプロダクトミックスを決定することが必要となります。このように、工場の生産能力のような「制約条件」を基準にして最適なプロダクトミックスを決定しようという考え方をスループット会計と言います。

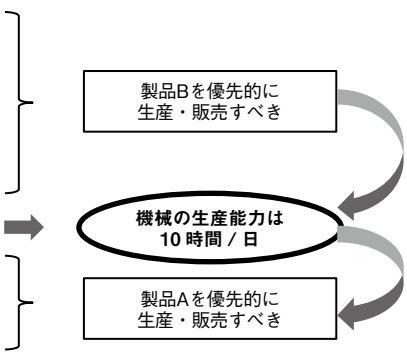
スループット会計においては、製品と結び付けて認識する原価情報は原材料費のような変動費のみとなり、販売価格から変動費を控除した金額をスループットと呼びます。個々の製品ごとにみるとスループットは直接原価計算における限界利益とほぼ同じものとなりますが、スループット会計では、制約条件の中でスループットを最大化することを目的としています。その具体例を**図表4**に示します。

図表4のとおり、生産活動に何ら制約がない場合（販売量にも制約がない前提）、製品Bを優先的に生産販売することで利益の最大化を図ることができますが、機械の生産能力に制約がある場合、限られた時間のなかでいかに効率よく利益を獲得できるかが重要になります。この視点に基づくと、製品Aは加工時間当たりのスループットが製品Bの2倍あることがわかりますので、企業は製品Aを優先的に生産販売することで利益の最大化を図ることが可能になります。

このように、実務上は生産販売活動には何らかの制約があることが通常ですので、スループット会計は直接原価計算と

図表4　スループット会計における行動判断

No.	項目	製品A	製品B
①	販売価格	100 円	120 円
②	スループット	40 円	60 円
③	(②÷①)	40%	50%
④	機械加工時間	20 分	60 分
⑤	加工時間当たりスループット (②÷④)	2 円 / 分	1 円 / 分



© 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.

比較してより実務的な原価管理手法であるということができます。

原価情報の有効活用の手法には、ここで示した標準原価計算、原価企画、直接原価計算に基づくCVP分析およびスループット会計以外にも、ABCやライフサイクルコスティング等、様々ありますが、企業は自らの原価計算の現状を踏まえてより適切な手法を活用することで企業活動の合理化・最適化を図ることが可能になると考えられます。

Ⅳ 原価情報の有効活用のための前提条件

前述のように原価情報を有効活用するためには、いくつかの前提条件を事前に整備しておくことが必要です。ここではそのうちの2つについて解説します。1つは勘定科目体系の統一、もう1つは制度会計と管理会計の統合化です。

まず、勘定科目体系の統一についてですが、一定以上の規模を有する企業または企業グループにおいては、複数の生産拠点（または子会社）で同じ製品を製造することも珍しくありません。その場合、原価計算は生産拠点ごとに実施されることになりますが、原価情報を活用した原価管理は生産拠点ごとのみならず、複数の生産拠点を対象として実施することも必要になります。すなわち、生産拠点単位で実施される原価管理により、生産拠点ごとの原価の最適化は図られることになりますが、企業全体の原価管理としてはそれだけでは不十分であり、他の生産拠点との対比により一層の原価低減が達成されることになります。

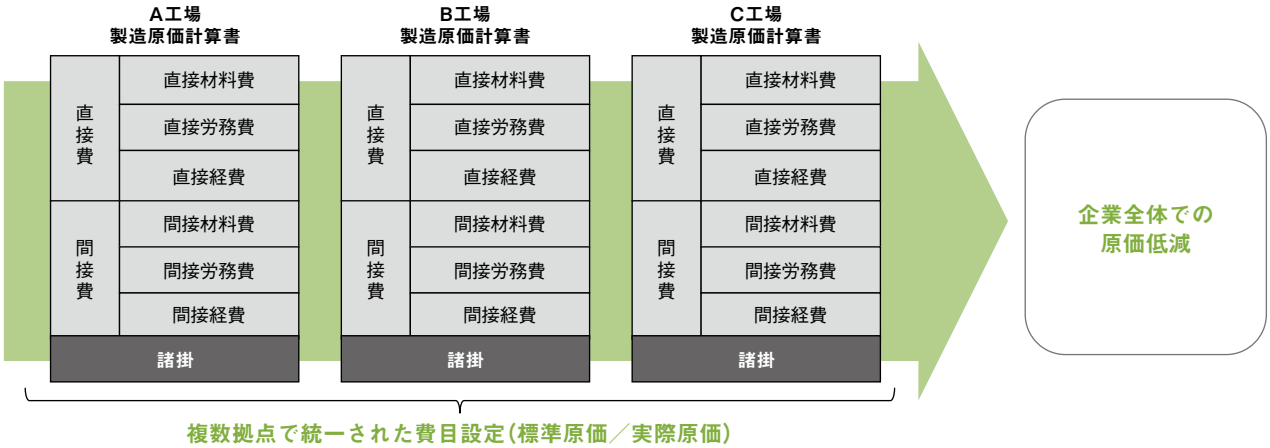
たとえば、国内拠点と比較して海外拠点では、人件費が安く抑えられるものの、遠隔地のため原材料の調達コストが高くなってしまう、あるいは不良率が国内工場より高くなってしまうということが考えられます。また、販売拠点までの製品の輸送費用も高くなってしまうことも考えられます。その場合、どこで製造するのが総原価を低減させることができるのかという観点での原価管理は、複数の拠点を比較しなければ行い得ないことになります。

図表5で示すとおり、各生産拠点における製造原価の発生状況を総額レベルではなく内訳費目レベルで比較分析するためには、前提として各製造拠点において共通の勘定科目体系のもとに原価が集計されていることが必要となります。共通の勘定科目体系の設定にあたり注意すべき点は、その原価情報を利用する管理者がどのような視点で原価を見ているかを的確に把握しておくことです。そうでなければ、むやみに細かいだけの勘定科目設定となる結果、製造原価を入力する現場担当者に過大な負荷をかけることになるため、統一された勘定科目の運営維持が困難になる可能性があります。

統一された勘定科目で複数拠点の原価内容を比較分析できれば、販売地と生産地の最適化を図る最適生産地戦略に有用な原価情報を捕捉できることになります。この考え方を応用すれば、自社工場での製造を行うべきか、外注加工業者に製造を委託すべきかといった判断のためにも有効な情報を得ることも可能になると考えられます。

次に、制度会計と管理会計の統合化についてです。制度会計とは、会社法や金融商品取引法等の法制度に準拠した会計のことであり、制度会計上認められている原価計算はすべての原価を製品に関連付けて認識する全部原価計算のみです。一方、管理会計とは業績評価や意思決定に資する経営者等の社内管理者のための会計のことであり、管理会計上の数値の利用者は企業内部の関係者であるため、どのような原価計算および原価管理の手法を採用するかは利用者の自由です。昨今、企業で導入が進んでいるERPパッケージソフトウェアでは、データ構造が一元化されているため、原価計算以外の領域では制度会計と管理会計は同じデータソースを用いることがほとんどです。しかし、原価計算についてはERPパッケージソフトウェアの外枠で実施する企業も少なくないことから、制度会計と管理会計のデータの統合が進んでいないのが現状です。

図表5　複数拠点間の原価比較



© 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.

前章までに解説した原価情報の活用は主に管理会計的な側面が強いものでしたが、そこで得た結論が制度会計上の利益に直結しなければ意味のないものとなってしまうため、管理会計と制度会計の結びつきについて注意が必要となります。

管理会計と制度会計を結び付ける際に注意すべき事項としては以下の事項が挙げられます。

まず、原価計算にかかる制度会計と管理会計の担当部門が異なることが挙げられます。制度会計の担当部門は経理部門であり、原価企画等の原価管理の担当部門は経営企画部門や生産管理部門に分かれていることが一般的です。両部門の報告対象者は異なりますが、双方に誤解が生じないように部門間で十分な情報交換を行い、考え方のベースを合わせておくことが必要と考えられます。

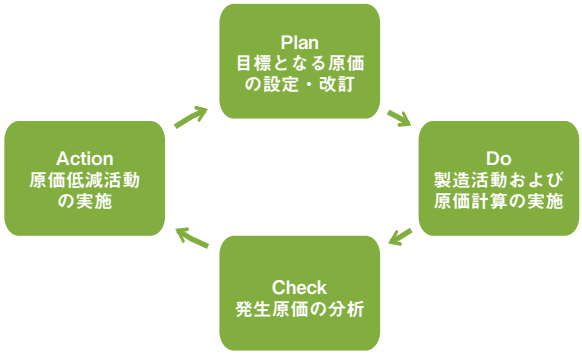
次に、管理会計上の利益は制度会計上計算される利益とは別の基準で算出されたものであるものの、社内の各部門の業績は管理会計上の数値で評価されることが一般的であるため、社内関係者は管理会計上の数値を重視しているということが挙げられます。過去における社内の利益調整の結果、管理会計上の利益と制度会計上の利益の関係性が確保されていない企業においては、その関係性を確保するにあたり社内各部門の調整が事前に必要になると考えられます。

Ⅴ 原価情報の活用プロセスの構築

原価情報の活用方法や各部署の責任が決定したら、原価情報活用プロセス、すなわち原価管理プロセスの設計または見直しを行うこととなります。原価管理プロセスは、**図表6**のとおり、計画⇒実行⇒分析⇒改訂というPDCAサイクルによって構成されます。

たとえば、原価管理の手法として原価企画を採用する場合、以下のようなサイクルで原価を作りこんでいくこととなります。

図表6　原価管理活動のPDCAサイクル



【Plan】
製品の仕様および目標原価を設定する。
【Do】
機能別の見積原価を調査、集計する。
【Check】
計画した製品の仕様を満たしたうえで目標原価を達成できたかを検証する。
【Action】
機能別の原価低減活動を実行する。目標原価と見積原価の乖離が大きい場合は、製品の仕様や目標原価の見直しも検討する。

このPDCAサイクルを実施するうえでの重要なポイントは、原価管理活動は設計開発部門や製造部門といった限られた部署のみで行う活動ではなく、購買部門や製造補助部門、人事部門といった様々な部署のメンバーを関与させるべき活動であるという点です。特定の部門のみによる原価低減活動の効果は限定的なものにならざるをえないため、様々な部門がそれぞれの専門分野としての視点で原価低減のアイディアを持ち寄ることで、抜本的な原価低減が達成されると考えられます。

また、各原価管理手法における【Check】段階においては、様々な数値を用いて検証が行われることになりますが、その数値自体の作りこみに注力し、肝心の【Action】につながらないといった事態に陥らないように注意が必要です。原価管理は管理上の数値の作りこみ自体が目的ではなく、その数値を利用して原価低減を達成していくことが目的であることを見失わないように注意が必要です。

Ⅵ おわりに

以上、原価情報の有効活用方法の例示とそのポイントについて解説してきました。いずれも決して新しい考え方や活用方法ではないものの、実際に適用している企業は必ずしも多くないものと思います。企業がおかれた環境は業種や個々の企業ごとに異なるため、本稿で解説した原価情報の活用方法をそのまま適用することが難しい場合もあると考えられますが、貴社における既存の原価情報の有効活用のヒントとなることを期待しています。

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。

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
シニアマネジャー　黒澤　誠
TEL: 03-3548-5120（代表番号）
makoto.kurosawa@jp.kpmg.com

© 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.

「原価計算制度」高度化支援サービスのご紹介

厳しい価格競争に勝ち抜くため、多くの企業は原価低減を目指し様々な方策を講じています。しかし現実には、原価は制度対応（財務諸表作成、税務対応）を目的に構築された原価計算制度を基礎として計算されているのが実情です。原価計算制度から提供される「原価情報」を真の意味で有効活用するには、利用者目線にたった「あるべき原価情報」を再定義し、恒常的に入手、分析する一連のマネジメント（管理の仕組み）を構築する必要があります。

あずさ監査法人は、企業のニーズにマッチした原価管理方針の策定と対応する原価計算制度の構築を、会計の専門家とそれを支えるITシステムの導入経験を豊富に有するメンバーが一体となってサーポートいたします。

※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
大阪事務所 TEL：06-7731-1300
名古屋事務所 TEL：052-589-0500
info-aas@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp/aas

© 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.

フィリピンの税務実務　第１回
最終源泉税の基礎と最近の動向

KPMG フィリピン　マニラ事務所
プリンシパル　遠藤　容正
マネジャー　矢冨　健太朗

フィリピンには他国と同様に源泉徴収の仕組みがあり、控除源泉税（Creditable Withholding Tax）と最終源泉税（Final Withholding Tax）の２つの制度が存在します。

控除源泉税とは、源泉徴収義務者によって代理徴収される税のうち、所得受領者のフィリピンでの法人所得税から控除することが可能なものをいい、フィリピン国内におけるサービス取引や不動産取引に広く適用されています。

一方、最終源泉税とは、源泉徴収義務者によって代理徴収される税のうち、当該税金の支払いによりフィリピンでの課税関係が完結するものをいい、配当やロイヤルティーの支払いといった取引に適用されます。最終源泉税は、国際取引にも適用されるため、租税条約適用に関する議論を伴います。

第１回目となる本稿では、フィリピンにおける最終源泉税の基本的な仕組みや課税関係を概説するとともに、租税条約適用に関する注意点、租税条約適用をめぐるフィリピンの税務当局の最近の動向について解説を行います。以下本稿では、特段の断りがない限りフィリピンの子会社が支払い手となり、日本の親会社がフィリピンの子会社から利益を得る取引について見ていきます。

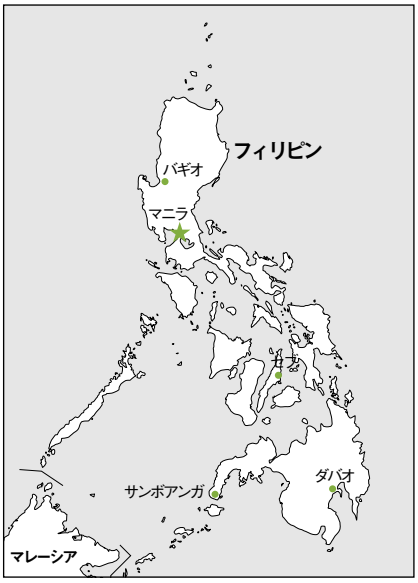
なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点をあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 日本の親会社がフィリピンの子会社からロイヤルティー、利息、配当を受け取る場合、通常はフィリピンで課税対象となる。また、サービスフィー（技術指導料や経営管理料等）は、フィリピンでサービスが提供された場合にフィリピンで課税対象となる。
- 上記取引に係るフィリピンでの最終源泉税は、日比租税条約の適用により、軽減・免除が可能となるが、租税条約の適用にあたっては租税条約救済手続（TTRA）が必要になる。
- TTRAは、租税条約の適用を行う前に申請する必要があり、手続きに瑕疵がある場合、税務当局は租税条約の適用を認めないという立場をとっている。
- 近時の最高裁判例において、TTRA は納税者の権利を確認するための手続きであって、租税条約のメリットそのものを否定する効力を有さないとの見解が示され、実務上、混乱が生じている。

遠藤（えんどう）　容正（よしあき）
KPMG フィリピン
マニラ事務所
プリンシパル

矢冨（やどみ）　健太朗（けんたろう）
KPMG フィリピン
マニラ事務所
マネジャー



© 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.

Ⅰ 最終源泉税の基礎

1. 最終源泉税の仕組み

まず最終源泉税の基本的な仕組みについて設例をもとに見ていきます。**図表1**の設例は、フィリピンの子会社から日本の親会社へ配当金100を支払い、最終源泉税として10を納税するケースです。他国の制度と同様に、フィリピンの最終源泉税の制度は以下のような特徴を有します。

- 納税義務は所得の受け取り手である親会社ではなく子会社となる。
- 親会社のフィリピンでの課税関係は子会社の源泉徴収によって完結する。
- フィリピンでの税務調査の対象は子会社となる。
- 税務当局から納税不足を指摘された場合は、子会社に納税義務が生じる。

2. 最終源泉税の対象となる所得の種類と源泉地の判定

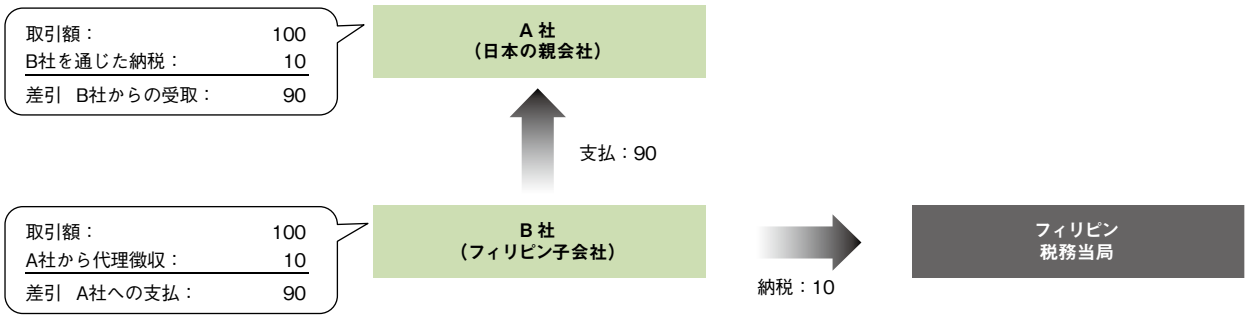
サービス、ロイヤルティー、利息、配当は、最終源泉税の対象となります。フィリピンの国内法によると、日本の親会社（外国法人）は、フィリピン源泉所得に対して、フィリピンで課税が生じます。

一方、フィリピン源泉所得があると判断されない場合、フィリピンでは課税されません。この原則を最終源泉税の対象取引にあてはめると、**図表2**に示す課税関係となります。

ここでのポイントは、フィリピンの子会社から親会社がロイヤルティー、利息、配当を受ける場合、通常はフィリピンで課税対象となる点です。また、サービスフィーについては、たとえば、日本の親会社から技術者が出張に来て、フィリピンの子会社に技術指導をするような場合、フィリピンで課税対象となり、サービスの提供がフィリピン国外でなされた場合は、フィリピンでの課税対象にはなりません。

図表1 最終源泉税の仕組み

日本の親会社A社はフィリピン子会社のB社から100の配当を受け取った。この取引に係る最終源泉税は10である。



- 所得はA社で生じているものの、B社は税金の代理徴収の義務があり、納税義務者となる。
- B社を通じた納税によりA社の当該取引のフィリピンにおける課税関係は完結する。
- B社が納税義務を負うため、最終源泉税の税務調査の対象はB社である。
- 納税額の不足を指摘された場合は、B社が追加納税の義務を有する。

図表2 フィリピンでの課税関係

	所得の源泉地の判定基準	日本の親会社が所得を受ける場合の判定
サービス	サービスが提供された場所	サービスがフィリピンにおいて提供されたと考えられる場合、フィリピンで課税対象取引となる。
ロイヤルティー	対象資産・ノウハウ等が使用された場所	通常はフィリピン国内源泉所得として、フィリピンで課税対象取引となる。
利息	債務者の居住地	通常はフィリピン国内源泉所得として、フィリピンで課税対象取引となる。
配当	配当を支払う法人の居住地	通常はフィリピン国内源泉所得として、フィリピンで課税対象取引となる。

© 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.

3. 税率

日本の親会社との取引については、国内法の税率に替えて日比租税条約の軽減税率の適用、もしくは免税措置を利用可能です。フィリピン国内法と日比租税条約上の税率は**図表3**に示すとおりとなります。ここでのサービスフィーには、たとえば技術指導料や経営管理料が該当します。日比租税条約上、サービスフィーは事業所得（Business Profit）にあたり、フィリピンに恒久的施設を有していない等の条件を満たした場合、フィリピンで免税となります。

なお、日本での課税関係を補足すると、親会社は、受け取った各所得に対して日本の法人税等が課されます。この点、フィリピンで支払った最終源泉税に対して日本で外国税額控除を適用することにより二重課税を回避・軽減することが可能です。

4. 源泉徴収義務の発生時点

フィリピンの税法上、源泉徴収義務の発生時点は、支払い時点、未払金の発生時点、未払費用の計上時点のいずれか早い時点となります。理解のため、**図表4**に設例を示します。設例のケースのように、未払費用の計上を行っている場合、通常、実際の支払いに先行して源泉徴収義務が生じる点に留意が必要です。源泉徴収義務の発生時点は、後述の租税条約救済手続の申請期限に関連するため、特に留意が必要です。

Ⅱ 租税条約救済手続

1. 租税条約救済手続

租税条約を適用して、軽減税率もしくは免税措置を利用する場合、租税条約救済手続（Tax Treaty Relief Application、以下「TTRA」という）をフィリピンの税務当局に対して事前に申請する必要があります。この手続を期日までに行わなかった場合、税務当局は、租税条約上の軽減税率・免税措置を認めないため留意が必要です。

2. TTRAの申請の時期

TTRAの申請は、最初の課税事象（First taxable event）の前までに行う必要があります。最初の課税事象とは、最初の源泉徴収義務が生じる時点です。ここでの源泉徴収義務が生じる時点とは、前述のとおり、支払い時点、未払金の発生時点、未払費用の計上時点のいずれか早い時点となります。

したがって、TTRAの申請期限となる最初の課税事象とは、最初の取引に関する、支払い時点、未払金の発生時点、未払費用の計上時点のいずれか早い時点となります。また、サービス、ロイヤルティー、利息のように、ひとつの契約で複数回の源泉徴収義務が生じる場合、初回の取引に際してのみTTRA

図表3　源泉徴収税率

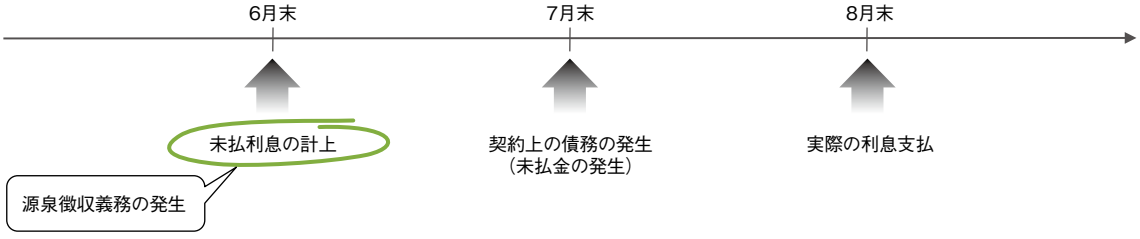
所得の種類	フィリピン国内法	日比租税条約
サービス	30%	免税
ロイヤルティー	30%	10% or 15%*2
利息	20% or 30%*1	10%
配当	30%	10% or 15%*3

フィリピンに恒久的施設（PE）がない場合、非居住者の事業所得（Business Profit）は免税となる。

*1：国内借入に関する利息は 30% だが、外国借款 (Foreign Loan) に係る利子については 20% が適用される。
*2：15% のレートは、映画フィルムおよびテレビまたはラジオの放映のためのフィルム、もしくは、テープの使用および使用権に適用される。それ以外は 10% が適用される。
*3：少なくとも発行済株式総数もしくは議決権の 10% を、配当支払日前 6 ヵ月間直接所有している場合に 10% が適用される。それ以外は 15% が適用される。

図表4　源泉徴収義務の発生時点

A社とB社は1月1日付で借入契約を締結した。契約上の利息の支払日は、7月末であるが、実際は8月末に利息の支払いを行った。
B社は中間決算を行っており、6月末に1月～6月分の利息に対して未払利息を計上している。

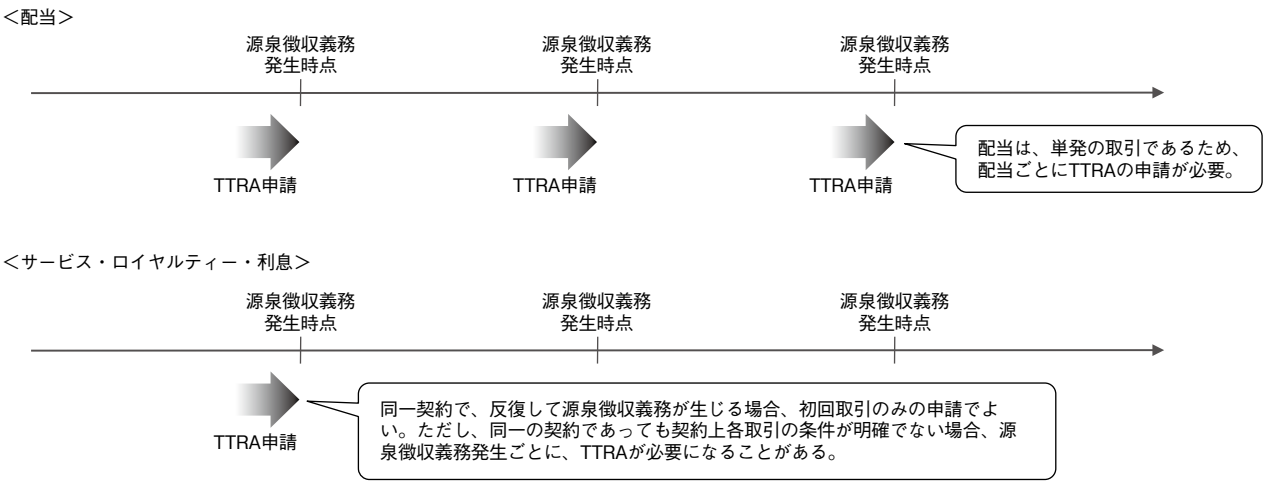


- 源泉徴収義務は、支払い、契約上の債務の発生、未払費用の計上のうち最も早い時点で生じる。
- 上記の取引例では、6月末において未払費用の計上を行っているため、この時点で未払利息の計上を行った1月～6月分の利息に関する源泉徴収義務が生じる。

© 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.

図表5　TTRAの申請タイミング

✓最初の課税事象(First Taxable Event)、すなわち最初に源泉徴収義務が生じる時点より前にTTRAの申請を実施する必要がある。



の申請が必要となります。

ただし、1つの契約であっても支払い条件が明確ではない場合、取引の都度TTRAが求められることもあるため留意が必要です。配当については、各配当はそれぞれ独立した取引と考えられるため、配当の都度、TTRAの申請が必要となります（**図表5**参照）。繰り返しになりますが、申請期限までにTTRAの手続を実施しないとその取引については、租税条約の軽減税率・免税措置の適用を認めないというのが税務当局の立場となっており、留意が必要です。

3. 申請に必要な書類

TTRAの申請には、各所得に共通して必要となる書類と各所得の種類に応じてそれぞれ必要となる書類があります。**図表6**に申請に必要となる書類を例示します。これらの書類のうち、居住証明や定款といった日本で発行・作成された書類については、公証が必要となり、またフィリピン大使館で領事証明を取る必要があります。領事証明のない書類については、税務当局は、フィリピンで有効な文書として受け付けを行わないため留意が必要です。このようにTTRAの必要書類は比較的手間を要するものも多く、時間的余裕を持って準備を行う必要があります。

図表6　TTRAの申請に必要となる書類（例）

✓以下は各所得に共通して必要とされる書類。この他、配当、ロイヤルティー等の各所得区分に応じて、種々の書類が要求されている。

- 居住証明 … 所得獲得企業の日本での居住証明（通常日本の税務当局より入手）
- 定款 … 所得の受け取り手となる会社の定款
- 委任状 … フィリピンの会社や会計事務所等へ申請の代理を依頼する場合
- 事業活動証明 … フィリピンの証券取引委員会に事業登録されているかどうかの証明
- 無係争証明 … 対象会社（親会社）が税務調査中の取引等を有しているかの証明

Ⅲ 租税条約の適用に関する最近の動向

1. TTRAの申請の現状

前述のとおり、現在フィリピン税務当局は、TTRAの申請を期限内に行わなかった場合、租税条約上の軽減税率・免税措置を利用することができないとする立場をとっています。

しかし、過去に遡ると、税務当局現場レベルでは、TTRAが十分に理解されておらず、誤った指導が散見され、また企業サイドの理解も十分ではなく、結果としてTTRAの申請を経ずに租税条約の軽減税率を適用しているケースが少なからず見受けられます。このような実情を踏まえ、次項でドイツ銀行マニラ支店の裁判例を見ていきます。

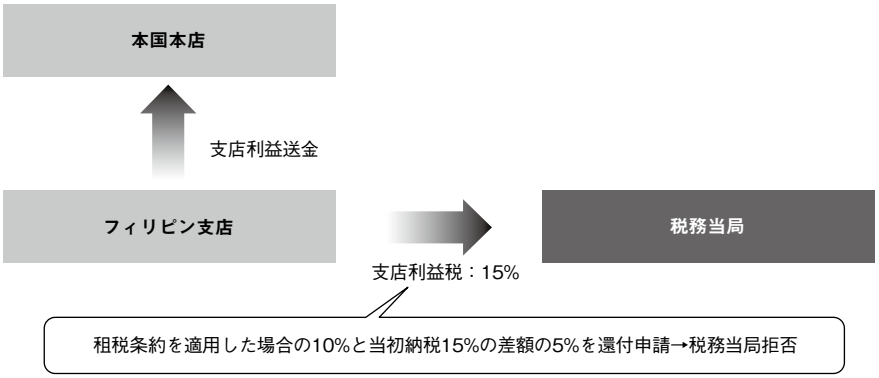
2. ドイツ銀行マニラ支店のTTRAに関する最高裁判例

ドイツ銀行マニラ支店のケースでは、TTRA手続の瑕疵が、租税条約の恩恵自体を否定しうるかという点が問われました。**図表7**に示したとおり、ドイツ銀行マニラ支店は、当初、本国本店への利益送金に関して、フィリピン国内法に従い15%での源泉徴収を行いました。後日、租税条約の優遇税率である10%との差額の5%相当分を税務当局に還付申請したところ、当局からTTRAの手続を事前に行っていなかったことを理由に、還付を却下されました。なお、フィリピンでは、支店の利益

© 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.

図表7 TTRAの有効性に関する裁判事例(1)

・2003年10月、ドイツ銀行マニラ支店において、国外の本社に対して利益送金を行った。
・支店送金に際して国内法に従い支店送金税15%を税務当局へ納税した。
・2005年10月、ドイツ銀行マニラ支店は、過払分について還付申請を行った。
→当初支払分15%と租税条約上の優遇税率10%の差額5%相当分を還付申請
・税務当局はTTRAが事前に申請されていなかったことを根拠に還付申請を拒否した。



図表8 TTRAの有効性に関する裁判事例(2)

＜最高裁の判断＞

・ドイツ銀行マニラ支店は、還付を受ける権利がある。

＜理由＞

・TTRA は、単に納税者の権利を確認する手続きに過ぎず、RMO No.1-2000 による確認手続きは、租税条約のメリットそのものを否定する効力を持たない。

＜今後の対応＞

引き続き TTRA を事前申請することが適切

✓上記の判例は、当時有効であった RMO No.1-2000 の有効性を議論しており、現在適用されている RMO No. 72-2010(2010 年に発行)の有効性については直接言及されていない。
✓税務当局から、この最高裁の決定を踏まえたガイダンスが発行されていない。
✓税務調査の現場では、引き続き TTRA の手続違反を理由とした追加納税の指摘が行われている。

を本店に送金する場合、15%の支店送金税が課されますが、租税条約によりフィリピンでの課税が10%へ軽減されています。

この点、最高裁は、TTRAは、単に納税者の権利を確認する手続に過ぎず、租税条約のメリットそのものを否定する効力を持たないとし、ドイツ銀行は、還付を受ける権利を有するとの判断を下しました(2014年1月に確定)。この判決に従えば、今後はTTRAの申請自体が不要とも考えられます。しかしながら、以下の3点を考慮して、現状では引き続きTTRAの申請を行うことが適切であると判断されます(**図表8**参照)。

① この判例は、当時有効であった 2000 年に発行されたルール(RMO No.1-2000)の有効性を議論しており、現時点で適用されている 2010 年に発行されたルール(RMO No. 72-2010)の有効性については直接言及されていない。
② 税務当局から、この最高裁の決定を踏まえたガイダンスが発行されていない。
③ 税務調査の現場では、引き続き TTRA の手続違反を理由とした追加納税の指摘が行われている。

Ⅳ まとめ

ドイツ銀行の裁判例をもとに税務当局が租税条約適用に関する新たなガイドラインを出すとの情報もありますが、現時点では確定的な情報はありません。TTRAを巡る議論は、フィリピンでの税務実務の不安定性を示唆する典型例として認識されています。

現在フィリピン政府は恒常的な税収不足に悩まされており、税の軽減や免除に対して、保守的な態度で臨んできます。TTRAの審査においても、租税条約の適用が可能か慎重な見極めをしてくるため、企業サイドで事前に十分な準備が必要です。

© 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.

【バックナンバー】
「フィリピンの移転価格税制」
（AZ Insight Vol.57/May 2013）

本稿は、月刊「国際税務」（Vol. 34　No.5、税務研究会発行）に寄稿したものに一部加筆したものです。

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 フィリピン
マニラ事務所
TEL: +63-2-885-7000（代表番号）

プリンシパル　遠藤　容正
TEL: +63-2-885-0604
yendo1@kpmg.com

マネジャー　矢冨　健太朗
TEL: +63-2-885-7000（Ext.317）
kyadomi2@kpmg.com

© 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.

シンガポール2014年度予算案における税制改正案

KPMG シンガポール
パートナー　田宮　武夫

2014年2月21日に2014年度シンガポール予算案が発表されました。シンガポールの2013年度の成長率は4.1%で39億シンガポールドル（1シンガポールドルは約80円）の財政黒字で当初予想の24億シンガポールドルを大きく上回りました。2014年度の成長率は2～4%と予想され、12億シンガポールドルの財政赤字と予想されています。
今年度の予算案は、2つのテーマを柱としています。その1つは経済の転換であり、もう1つは、社会的支援の強化策として公正かつ公平な社会の構築です。この2つのテーマを達成するため以下の税制改正案が発表されました。
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お断りいたします。

田宮（たみや）　武夫（たけお）
KPMG シンガポール
パートナー

I 経済の転換

シンガポール政府は、この先10年間さらにはその後の将来を見据えて、高付加価値産業および良質な雇用がシンガポール人に創出されるような経済の転換を実施しています。

2014年度予算案は、シンガポール国家がその国民の所得増大を維持することとなる、技術革新と高度な能力をベースとした質の高い成長を目的に主に以下のように策定されました。

1. 生産性・技術革新クレジット（PIC）スキーム

生産性・技術革新クレジット（PIC）スキームとは、以下の6つの適格活動に対し、各適格活動ごとに1賦課年度当たり40万シンガポールドル（または2013賦課年度から2015賦課年度までの3賦課年度にわたり各適格活動につき、通算120万シンガポールドル）を限度として支出金額の400％の損金算入（または1賦課年度当たり10万シンガポールドルを限度としてその適格支出の60％の現金付与を選択可）を2011賦課年度から2015賦課年度まで与えています。

① PIC対象となるITおよびオートメーション化設備の取得またはリース
② 研修
③ 知的財産権の取得またはその使用許諾の取得
④ 知的財産権の登録
⑤ 認可されたデザインへの投資
⑥ 研究開発

これに加えて2013賦課年度から2015賦課年度の期間に各賦課年度における適格支出が5千シンガポールドルを超える等の一定の要件を満たす場合は、3賦課年度通算で15千シンガポールドルを限度として適格支出と同額が現金付与されます。

改正案では、400％の損金算入（または、10万シンガポールドルを限度とした適格支出の60％の現金付与）の適用期限が

© 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.

2018賦課年度まで延長されました。また、現金付与の適用要件の1つにシンガポール人または永住者を最低3人雇用しなければならないという要件がありますが、2016賦課年度からは本制度の適用を受ける連続した3ヵ月間継続して雇用する必要があります。さらに一定の規模以下（グループ全体の年間売上げが1億シンガポールドル未満または従業員数が200名未満）の中小事業者に対しては、2015賦課年度から2018賦課年度までの期間、1賦課年度当たり、各適格活動ごとに支出限度額が、60万シンガポールドル（または2016賦課年度から2018賦課年度の通算支出限度額は180万シンガポールドル）に増額されました。

2. 試験研究開発費

試験研究開発費は、現行法では2015賦課年度までに生じた適格研究開発費用に関してその支出額（2018賦課年度までは、400％損金算入対象支出限度額を超過した金額）の150％の損金算入が認められていますが、2025年まで延長されます。また、EDB（経済開発庁）の認可を受けた研究開発プロジェクトにかかわる費用についてはその支出の200％の損金算入が認められていますが、2020年3月31日まで延長されます。

3. 知的財産権の取得額

知的財産権の取得額は、税法第19B条において5年間の均等償却が認められていますが、その取扱いが2020賦課年度まで延長されます。

4. 適格知的財産権の登録費用

適格知的財産権（特許権、商標権、デザイン、植物品種）の登録費用は、税法第14A条により損金算入が認められていますが、その取扱いが2020賦課年度まで延長されます。

5. 土地の有効活用に対する償却制度

土地の有効活用に対する償却制度は、2010年度の予算案で導入され、一定の要件（容積率基準等）を満たす適格事業を営む事業者に2015年6月30日までの有期限で適用されています。改正案では、本制度の適用範囲を拡大して、物流を営む事業者および空港や港湾において適格活動を営む事業者に対しても適用されます。また、適用期限が2020年6月30日まで5年間延長されます。

6. 源泉税の対象

海外企業のシンガポール支店（海外の銀行のシンガポール支店を除く）への利息、テクニカルフィー、マネージメントフィー、使用料の支払いは、源泉税の対象でした。また、当該シンガポール支店が源泉税の免除を受けるためにはwaiverを申請して取得する必要がありました。改正案では、2014年2月21日以降の前述の支払いは源泉税の対象とはなりません。

Ⅱ 公正かつ公平な社会の構築

2014年度予算案は、誰もが希望をかなえられ、成功をつかむチャンスのある公正かつ公平な社会の構築を目指し、達成するために以下の改正が行われました。

1. パイオニア世代パッケージ

パイオニア世代パッケージと称して、国家建設に貢献したパイオニア世代に報いるため、メディシールドライフ保険料の補助や専門医外来診察料の50％の補助等のヘルスケア支援を提供します。

2. 扶養所得控除額

両親、祖父母、曾祖父母、障害のある両親を扶養している場合の所得控除額が2015賦課年度より引き上げられます。

3. CPF（中央年金基金）

CPF（中央年金基金）が2015賦課年度より1％引き上げられます。

4. 酒およびタバコの関税

酒およびタバコの関税が、各々25％、10％引き上げられます。

上記改正案の詳細は、随時関連省庁から発表されます。また、適用にあたっては、専門家のアドバイスを求めることをお薦めします。

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 シンガポール
パートナー　田宮　武夫
TEL：+65-6213-2668
ttamiya@kpmg.com.sg

シンガポールデスク
有限責任 あずさ監査法人
パートナー　山根　洋人
TEL: 03-3548-5803（代表番号）
hiroto.yamane@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー　西田　直弘
TEL: 06-7731-1105（代表番号）
naohiro.nishida@jp.kpmg.com

© 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.

メキシコ税制改正の最新動向

KPMG メキシコ
ケレタロ事務所　シニアマネジャー　**安﨑　修二**
ティファナ事務所　マネジャー　**貞國　真輝**

2014年3月12、13、14日に東名阪においてKPMGジャパン、メキシコ大使館商務部PROMEXICOの主催で、「メキシコ税制改正セミナー」を開催いたしました。昨今、メキシコは 北米、中南米地域の重要戦略製造拠点と位置付けられ、日本の自動車メーカーや部品メーカーによる大規模な新規投資や既存事業の拡大が活発に行われております。こうした折に、昨年2013年10月31日にメキシコ通常国会において、2014年度の税制改正案が可決され、2014年1月から既に施行されています。
本稿ではセミナー内でもご紹介した今回の改正内容について解説しています。
なお、本文中の意見は、筆者の私見であることをお断りいたします。

安﨑（やすざき）　修二（しゅうじ）
ケレタロ事務所
シニアマネジャー

貞國（さだくに）　真輝（まさてる）
ティファナ事務所
マネジャー

【ポイント】
- **企業単一税（IETU）の廃止や付加価値税（IVA）の税率統一など税体系は一部簡素化された。**
- **個人所得税率の引き上げ、各種損金算入制限など個人・企業にとって増税となる改正項目が多い。**
- **海外居住者への配当金に対する源泉税の新設、保税加工プログラム（IMMEX）による輸入IVA支払繰延の原則廃止、メキシコ法人（マキラドーラ企業）への税務恩典の廃止など、外資企業に影響を与える改正も含まれている。**

I 総論

2013年10月31日に2014年度のメキシコ税制改正案が可決されました。

本改正は2012年に発足したペニャ・ニエト政権による最初の本格的な税制改正となります。本改正については、対GDP比率での徴税率の低さや税収不足を背景に、約6割を占めるといわれる非正規経済からの徴税強化、税体系を煩雑にしている企業単一税（IETU）の廃止や付加価値税（IVA）税率の統一といった、税収基盤の拡大や税体系の簡素化が期待されていました。

実際に成立した2014年税制改正を見ると、IETUの廃止やIVA税率の統一はなされたものの、各種改革をめぐる政治的な背景もあり、IVAの食品や医薬品への課税は見送られ、また、現金入金税（IDE）が廃止されるなど非正規経済からの徴税は後退したと考えられます。一方で個人所得税率の引き上げ、各種損金算入制限など、現在納税をしている企業・個人にさらなる税負担を強いるような改正となっています。

また、海外居住者への配当金に対する源泉税の新設、保税加工プログラム（IMMEX）による輸入IVA支払繰延の原則廃

© 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.

止、マキラドーラ企業への税務恩典の廃止など、外資企業に影響を与える改正も含まれています。

なお、ペニャ・ニエト大統領は、本改正を2018年まで原則変更しない旨の声明を発表しています。

Ⅱ 主な改正内容

以下に、日系企業に影響があると考えられる主な改正内容について解説します。

1. 企業単一税（IETU）廃止

前政権により法人所得税（ISR）のミニマムタックスとして2008年から導入されたIETUは、利益ではなく、キャッシュフローを課税対象とした法人税であり、従来のメキシコの税体系は企業にISRとIETUの2つの異なる法人税が存在する特徴的なものでした。企業は、ISRとIETUのいずれか高い方を支払うこととなっていたため、2つの税金計算を義務付けられており、実務上、大きな負担となっていました。

本改正により、IETUが廃止され、ISRに一本化されたことで企業にとっては作業負担の軽減が見込まれます。

なお、IETUを前提として税効果会計を適用していた場合、本改正によりISRを前提とした税効果会計を適用する必要があるため、留意が必要です。

2. 海外居住者への配当に対する源泉税

従来、メキシコから日本や米国の親会社に対して配当を行う場合、源泉税は課税されませんでしたが、本改正により、2014年以降に稼得した利益から配当を行う場合は、10％の源泉税が課されることになりました。

日本の親会社への配当の場合は、日墨租税条約の適用により、源泉税率が5％または0％に軽減できる可能性があるため、条約適用可否の検討が必要となります。

また、源泉税率が0％に軽減されない場合には、日本側で税額控除できず、グループ全体の税金費用を増加させることになるため、配当政策や資本政策等も含めた、投資回収方法についての検討も必要となると考えられます。

3. 法人所得税率30％を継続

2014年度以降、所得税率が29％、28％と段階的に引き下げられる予定でしたが、当面30％が継続されることになりました。

4. 個人所得税の最高税率35％に引き上げ

従来、30％だった個人所得税の最高税率が35％に引き上げられました。

駐在員の給与を個人所得税控除後の金額ベースで保障している場合などは、企業にとっては実質的にコスト増となります。

5. 従業員への特定の報酬の損金算入限度

本改正により、従業員にとって個人所得税上で課税されていないボーナス、時間外手当等の報酬について、非課税部分の53％または47％までしか、法人所得税上、損金算入できないこととなりました。

6. 国境地域等の付加価値税（IVA）を16％に統一

従来、国境地域等の一部の地域はIVA税率11％が適用されていましたが、2014年以降、メキシコ全土が16％に統一されることになりました。

7. 保税加工プログラム（IMMEX）等による一時輸入に対して輸入付加価値税（IVA）を原則課税

従来、IMMEXプログラム等を利用して一時輸入というステータスで輸入した場合には、再輸出を条件に財の輸入にかかるIVA16％の支払が免除されていましたが、2015年1月以降は一時輸入に輸入IVAが原則課税されることになりました。

ただし、2014年中に、税務当局に申請し、認定を受けた場合には、2015年以降も引き続き輸入IVAの保税が可能となります。本申請は2014年4月1日以降、会社の所在地などに応じて順次登録申請をすることになります。（**図表1**参照）

一時輸入制度を利用している企業は、申請の要否および時期について、検討する必要があります。

8. タックスレポート制度の変更

従来、メキシコでは、一定以上の規模の会社は、税務申告書の他に、原則として、タックスレポートと呼ばれる書類（税務申告における会社のコンプライアンス状況を証明する書類）を提出する義務がありました。

また、タックスレポート、および、タックスレポートの一部である財務諸表には、公認会計士の監査が必要とされていたため、実質的に、タックスレポートに対する監査が、メキシコにおける法定監査として機能していました。

しかしながら、2014年度改正により、タックスレポート提出が、原則義務から任意へと変更されたため、事実上、メキシコにおいて、法定で義務付けられる監査はなくなりました。

© 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.

図表1　認定制度の申請スケジュール（2014年）

地域	申請期間
新認定企業（NEEC） Deposito Fiscal を持つ自動車組立および製造企業	4月1日～30日
北部太平洋地域（バハ・カリフォルニア等）	4月15日～5月15日
北東地域（ヌエボ・レオン等）	6月3日～7月3日
中央北地域（チワワ、サカテカス等）	7月7日～8月7日
中央地域 （メキシコシティ、ケレタロ、グアナファト、サンルイスポトシ等）	8月7日～9月8日
西南地域（アグアスカリエンテス、ハリスコ等）	9月22日～10月22日
申請漏れ	10月22日以降

タックスレポートを提出している会社は、税務調査の際に、一旦、税務当局への対応は監査を担当した会計士が行うため、会社の税務調査時の負担を軽減できるというメリットがあります。

また、事実上、法定で義務付けられる監査がなくなったことから、会社にとっての、タックスレポート監査や財務諸表監査の必要性（内部管理や連結財務諸表監査目的等）について見直しを行い、各社の状況に適した監査の必要性について再検討が必要となります。

9. マキラドーラ企業への増税

特に国境付近では、メキシコの安い労働力を利用するため、外国企業（通常は米国企業）の資産（設備、在庫）をメキシコ法人（マキラドーラ企業）に貸与し、メキシコで輸出向け製品の製造を行う、マキラドーラという形態で事業を行っているケースがあります。

マキラドーラ企業には従来より税務恩典が認められていましたが、本改正によりマキラドーラ企業に対して以下のような制限が設けられ、マキラドーラ企業にとって、実質的に増税となる可能性が高くなっています。

（1）マキラドーラ企業要件の厳格化

マキラドーラの生産活動の売上は、すべてマキラドーラオペレーション（外国企業向けのマキラサービス売上）から生じる必要があります。

（2）マキラドーラ企業への税率

従来、大半のマキラドーラ企業は、実質的に、法人税率が17.5％となる税務上の恩典を受けていましたが、本改正により、通常の企業と同様に税率30％が適用されることになりました。

（3）移転価格制度

マキラドーラ企業は、関連者との取引について、本改正により、従来、認められていた会社独自の移転価格スタディによる価格設定が採用できなくなり、セーフハーバー（総資産の6.9％と総費用の6.5％のいずれか高い方を課税所得とする方法）か、APA（事前確認制度）のいずれかを選択する必要があります。

【バックナンバー】
「メキシコ投資に係る留意点」
（AZ Insight Vol.51/May 2012）

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 メキシコ
ケレタロ事務所
シニアマネジャー　安﨑　修二
TEL: +52-442-242-0984（代表番号）
shujiyasuzaki@kpmg.com.mx

ティファナ事務所
マネジャー　貞國　真輝
TEL: +52-664-608-6500（代表番号）
masaterusadakuni@kpmg.com.mx

メキシコデスク
有限責任 あずさ監査法人
パートナー　吉田　幸司
TEL: 03-3548-5805（代表番号）
koji.yoshida@jp.kpmg.com

マネジャー　上村　紘之
TEL: 06-7731-1102（代表番号）
hiroyuki.kamimura@jp.kpmg.com

© 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.

© 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.

出版物のご案内

欧米・新興国・日本 16ヵ国50社のグローバル市場参入戦略

2013年11月刊
【編著】ナンシー・ハバード（著）、高橋　由紀子（訳）
【監訳】KPMG FAS
東洋経済新報社・368頁　3,800円（税抜）

本書では、国際ビジネス界を代表する16ヵ国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　エクイティによらない投資
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 ／あずさ監査法人
東洋経済新報社・256頁・A5判　4,200円（税抜）

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ティ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

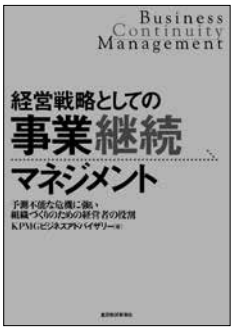
国際税務　グローバル戦略と実務

2013年1月刊
【編】KPMG税理士法人
東洋経済新報社・288頁・A5判　4,200円（税抜）

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　3,400円（税抜）

本書では事業継続マネジメント（BCM）は経営と独立した活動ではなく、経営戦略の立案と実行において組み込まれる活動であること、事業継続マネジメントに関する意思決定において経営者または上級管理職が考慮すべき観点を指します。著者による調査結果を盛り込み、企業の実態やケーススタディを踏まえ、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、戦略のあり方を提示しています。

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

© 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.

資本等取引と組織再編の会計・税務

NEW

2014年4月刊
【著】KPMG
清文社・538頁・A5判　3,500円（税抜）

多くの実務においては、組織再編取引が資本等取引の一部を構成しており、また、組織再編取引に連動して資本等取引が発生しており、適切な経理処理を行うためには、個々の取引に適用される会計・税務の取扱いを正確に理解する必要があります。
本書は、相互に深い関係のある資本等取引と組織再編をめぐる複雑で難解な会計・税務の取扱いについて、多様な事例を織り交ぜながら、わかりやすく、かつ詳細に解説しています。

第１編　資本等取引の会計と税務
　　第１部　資本等取引の会計
　　第２部　資本等取引の税務
第２編　組織再編の会計と税務
　　第１部　組織再編の会計
　　第２部　組織再編をめぐる税務

英国の新会計制度

NEW

2014年4月刊
【編】KPMG/あずさ監査法人　三浦　洋（監修）、江澤　修司（著）
中央経済社・224頁・A5判　2,600円（税抜）

英国では、2015年より、IFRSを基礎とした新しい英国会計制度が導入され、会社法決算制度が全面的に改正されます。これに伴い、すべての英国企業が新制度に向け英国法定決算の置き換えを進めています。
本書は、英国でビジネスを行っている日系企業の決算実務の一助となるよう、英国の会計制度について体系的な解説を行ったうえで、効率的な新制度移行のポイントや決算上の留意点について説明しています。

序　章　英国会計の基礎
第１章　英国会計制度の概要
第２章　会社法決算書の作成と法定監査
第３章　新しい英国会計制度
第４章　適用会計基準の選択実務
第５章　新基準導入プロジェクト
第６章　在英日系企業の決算上の留意点

（平成26年版）基礎からの完全マスター　給与計算実践ガイドブック

NEW

2014年4月刊
【編】KPMG BRM株式会社　KPMG 社会保険労務士法人
清文社・392頁・A5判　2,800円（税抜）

本書は、給与計算の仕組みと手続きを、初心者からベテランまでの幅広い層を対象に、豊富な事例と図解を用いて、「知りたいポイント」を徹底解説しています。厚生年金、雇用保険の保険料率改定、海外からの出向・派遣社員（エクスパッツ）の取扱い等、そのほか最新情報も集録しています。

前年版からの改正点
第１章　給与計算のあらまし
第２章　給与計算の１年
第３章　給与支給額の確定（1）～労働基準法の規定
第４章　給与支給額の確定（2）～所得税法の規定
第５章　社会保険と労働保険
第６章　源泉所得税
第７章　住民税
第８章　給与計算にかかわる仕訳
第９章　書類の保存と法定調書
第10章 外国人社員の取扱い
［付録］
1. 健康保険・厚生年金保険料額表
2. 雇用保険率・労災保険率表
3. 税額表

会社法決算の実務（第８版）

2014年2月刊
【著】有限責任 あずさ監査法人
中央経済社・844頁・A5判　6,600円（税抜）

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、毎年改訂を重ねています。第8版となる今回の改訂では、金商法の単体開示の簡素化で注目を集める「経団連ひな型」への準拠を意識したほか、厳選した開示例をコンパクトに取り上げ１つひとつ丁寧に解説、連結と単体の開示の違いの明確化、話題の事項に関するコラムの新設など第7版で行った大幅リニューアルのさらなる充実を図っています。

第１編　会社法決算関係書類の作成・開示
第２編　特別編
　　第１章　リスクマネジメントと会社法開示
　　第２章　中小企業の会計
　　第３章　IFRS任意適用制度と会社法開示
　　補　章　会社法の一部を改正する法律案等の概要
付　録　掲載事例一覧表
　　会計基準適用時期一覧表
　　会社法決算関係用語集

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、Webサイトをご覧ください。
ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/publication/

© 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.

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

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

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わるトピックを取り上げたニューズレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさ IPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Risk Advisory News	企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニューズ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ズレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update（統合報告）	Integrated Reporting (統合報告) にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA 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など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。
KPMG 海外ニューズレター	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ズレターやセミナーの開催情報など、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　**www.kpmg.com/jp/ja/events**

KPMG Thought Leadership アプリのご紹介

国内外の重要なビジネス上の課題に関する KPMG の解説に、簡単にアクセスできるアプリを公開しています。
25ヵ国語に対応しており、無料でダウンロードすることができます。

KPMG Thought Leadership アプリの機能

- ▶ スポットライト表示から最新の資料を探すことができます。
- ▶ 監査、税務、アドバイザリーや業種で絞り込めます。
- ▶ 検索、ソート機能を有しています。
- ▶ 日本のほか、海外の KPMG が提供する資料も閲覧できます。
- ▶ ブックシェルフに資料をダウンロードして、オフラインで読むことができます。
- ▶ ダウンロードした資料を自由にカテゴライズすることができます。
- ▶ お気に入りのページをブックマークすることができます。
- ▶ 各国の KPMG に直接コンタクトすることができます。
- ▶ ダウンロードした資料をディバイス間で同期できます。

アプリのダウンロード

iTune からダウンロードすることができます（無料）。「KPMG Thought Leadership」でご検索ください。

App Store からダウンロード

© 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.

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	Msayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth		鈴木　史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai	上海	高部　一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing	北京	森本　雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Guangzhou	広州	稲永　繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳	菅原　正夫	Masao Sugahara	masao.sugahara@kpmg.com	86/(755) 2547-3413
	Hong Kong	香港	森本　雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
Cambodia	Phnom Penh		宮田　和弘	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2)677-2126
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	ryosukefujiwara@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		渡邉　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	886/(2) 8758-9751
	Kaohsiung	高雄	蔡　莉菁	Michelle Tsai	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 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212
	Chicago		康子　メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus		猪又　正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Dallas		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
	Queretaro		安﨑　修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984
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		図師　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	Yuhi 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		八鍬　賢也	Kenya Yakuwa	kenyayakuwa@kpmg.com	49/(89) 9282-4337
Hungary	Budapest		古澤　達也	Tatsuya Furusawa	tatsuya.furusawa@kpmg.hu	36/(1) 887-7100
Italy	Milan		津田　智規	Tomonori Tsuda	ttsuda1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin		細谷　翔馬	Shoma Hosoya	shoma.hosoya@kpmg.ie	353/1410-7411
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	Mitsuhiro Matsumoto	mmatsumoto1@kpmg.com	41/(58) 249-7794
Turkey	Istanbul		吉原　和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyukiyoshihara@kpmg.com	90/(216) 681-9000
UAE	Dubai ／ Abu Dhabi		森脇　昭	Akira Moriwaki	akiramoriwaki@kpmg.com	971/(2) 634-3318

【日本における連絡先】Global Japanese Practice 部：　JapanesePractice@jp.kpmg.com
03-3266-7543（東京）06-7731-1000（大阪）052-589-0500（名古屋）

© 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.

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、ロー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導入にかかわるアドバイザリー、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わるアドバイザリー、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 コンサルティング株式会社

※2014年4月1日、KPMGマネジメントコンサルティング株式会社からKPMGコンサルティング株式会社へ社名変更いたしました。

KPMGコンサルティングは最適な事業戦略立案に始まり、戦略の実行（経営管理）の根幹にある経理・財務・税務・人事・資材調達・ITを横断的に繋ぎ、さらに組織・地域を超えてクロスファンクショナルな機能統合を実現するために、業務構築・改善、プロセス・テクノロジーの改革に焦点を当てたコンサルティングサービスを提供し、課題解決を支援します。

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ィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M＆A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー）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

© 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.

© 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.

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp

本書の全部または一部の複写・複製・転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おりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.