

KPMG Newsletter
September 2014



cutting through complexity

[illegible]

AUDIT

TAX

ADVISORY

Risk Consulting
Management Consulting
Transaction & Restructuring

Automotive • Banking • Building & Construction • Capital Markets
Diversified Industries • Energy • Financial Services
Food, Drink & Consumer Goods • Government & Public Sector
Healthcare • Infrastructure • Insurance • Investment Management
Life Sciences • Media • Mining • Private Equity • Real Estate
Retail • Technology • Telecommunications • Transport & Logistics

INDUSTRY

特集(経営)	グローバルキャッシュマネジメントと財務の高度化	2
会計トピック	IASBの最近の基準設定動向について	12
	会計基準情報(2014. 6-7)	20
	修正国際基準に関する公開草案	24
税務トピック	外国法人課税原則の見直しの影響	31
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 第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」	46
	日本企業のグループ経営の課題と対応	53
	ヒトが変われば会社は変わる ～成長に向けたビジネスモデルをサポートする人事機能変革の奨め～	61
	これからの予算管理制度の在り方	66
海外トピック	2014年度インド予算案における税制改正概要	75
	中国組織再編税制アップデート 72号通達が日本企業の中国子会社再編に与える影響 第1回 中国投資性公司(CHC)の傘下への再編	79
	フィリピンの税務実務 第3回 税務調査の概要と実態	85
	オーストラリア2014/15年度連邦予算案の解説	90
	ブラジルの法人所得税法改正 第1回	94
	中東欧主要国の投資環境 第1回 ハンガリー	99
ご案内	出版物のご案内	102
	メールマガジン／セミナー／KPMG Thought Leadershipアプリ	104
	海外拠点一覧	105
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	106
	「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介	

グローバルキャッシュマネジメントと財務の高度化

有限責任 あずさ監査法人 金融事業部 金融アドバイザー一部

マネージング・ディレクター 栗原 宏

近年、日本企業は国内での成長の鈍化と人口減少という逆風の中、海外でのM&Aを活発化させるなどますます国際化の進展に力を入れています。そうした中、グローバルに広がる企業活動の血液ともいべき資金の流れをどのようにコントロールしていくかは、財務担当者のみならず、企業経営者の大きな関心事となっているといえるでしょう。欧米のグローバル企業の多くは既に先進的なキャッシュマネジメントを導入し、それをうまく使いこなしています。さらに彼らの中にはキャッシュマネジメントの機能を強化し、より高度な財務モデルに転換を図っているところも数多く見受けられます。

これに対し、国際化が進んだ一部の先進的な企業を除き、日本の企業はまだ本格的にキャッシュマネジメントをグローバルで導入している例は極めて少ないと言わざるを得ません。これには様々な理由が考えられます。日本で長く続いている金融緩和のおかげで企業側において資金の効率化に対する意識が高まりにくかったこと、メインバンク制が存在していること、あるいは事業部や子会社の権限が強い日本の企業文化の中では資金集中化がなじみにくかったことなどが挙げられるでしょう。しかし、アベノミクスの影響で企業の成長投資が海外に向かい始めた昨年以來、日本企業のキャッシュマネジメントに対する関心が急速に高まってきているのも事実です。これは海外のグローバル企業と対等に競争するためには財務の高度化が必要であることが、ようやく普及し始めたためだと思われます。

本稿では、筆者のソニー株式会社におけるキャッシュマネジメント導入や金融子会社設立に携わった経験を踏まえ、キャッシュマネジメントの歴史、仕組みを簡単に説明した後、キャッシュマネジメントをめぐる最近の動きについて解説します。なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



栗原 宏
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
金融アドバイザー一部
マネージング・ディレクター

【ポイント】

- キャッシュマネジメントは日本企業が国際展開するうえで、財務の高度化に欠かせないツールになりつつあり、運営の主体としてトレジャリーセンターを設立するケースも増えている。
- もともと米英の銀行のサービスが先行していたが、邦銀も開発に本腰を入れ始めている。
- クラウドなど近年のIT技術の発達で、導入や維持のためのコストや手間が大幅に軽減され、キャッシュマネジメントをマルチバンクで構築することも容易になってきている。
- キャッシュマネジメントを中核機能とするトレジャリーセンターをグローバル化し、さらにインハウスバンクや為替リスク管理の機能を加えることで、より高度な財務管理が可能になる。ただし、その前提としてグループ内の財務ガバナンスを強化する必要がある。

I キャッシュマネジメントの歴史

キャッシュマネジメントとは、もともとは企業内の資金を効率よく管理するための活動といった意味で使われていた一般用語です。それが、ITシステムを利用する「キャッシュマネジメントシステム」として大きく発展したのは1990年代後半に「プーリング」という概念が導入されたことがきっかけでした。プーリングとは、同じ企業グループに属する複数の企業の資金を「プール」して、あたかもひと固まりの資金のように活用するという仕組みのことを指し、企業と銀行を1対1で結ぶ「ファームバンキング」というそれまで一般的であった方式とは明確に区別される画期的なアイデアです。プーリングの導入により初めて多国籍企業の財務担当者は、世界中に散らばっている資金を有効に活用する手段を持つことができました。

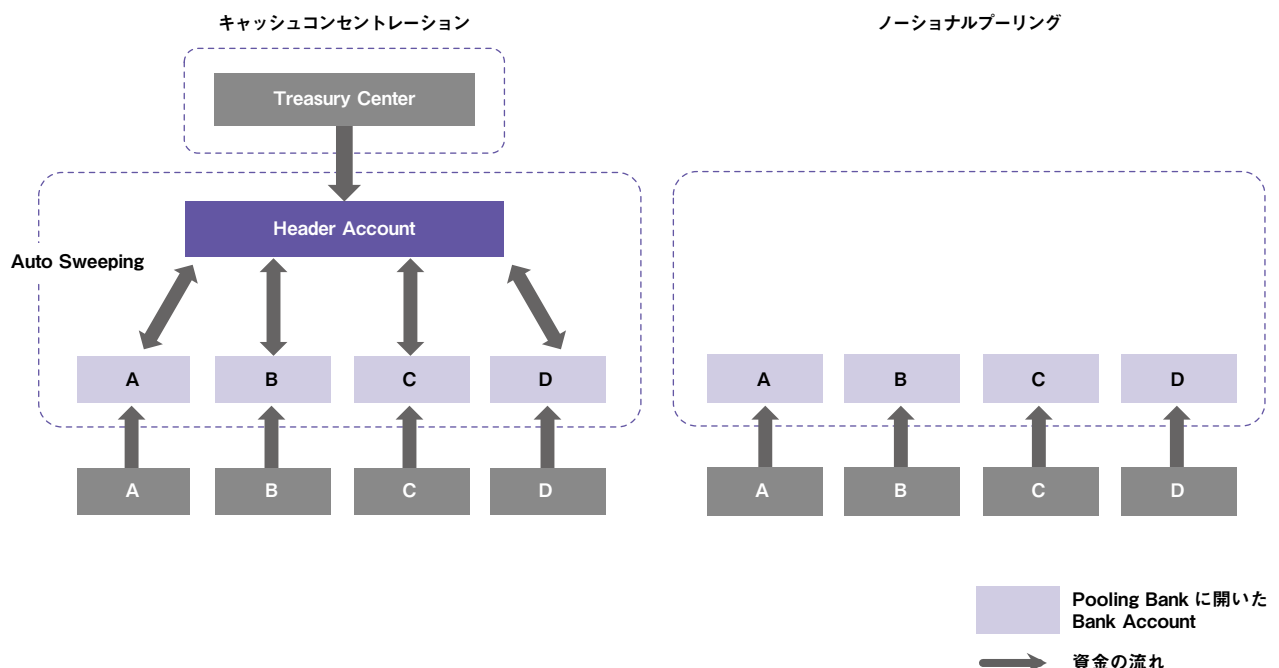
プーリングとは簡単にいえば、世界中の様々な地域に散らばっている口座から資金を自動的に決められた口座に移し、そこで集中して（プールして）管理するという仕組みです。多国籍企業にとって資金集中の効果を最大限に高めるためには、資金移動がクロスボーダーで行われる必要があります。また、資金残高がプラスの口座だけでなく、資金残高がマイナスの口座についても資金が「プール」される必要があります。残高がプラスとマイナスの口座を1ヵ所に集中することにより、資金の過不足が「ネット」され、結果として銀行に支払う金利の節約が可能になるからです。しかしプーリングが真に画期的であったのは、これらの資金移動がデイリーで、しかも自動的に行われるようになったことでした。IT技術の発達がこのよ

うな複雑な操作を可能にしました。以後、キャッシュマネジメントシステムとは、このようなクロスボーダープーリングを中核機能とし、それを運用するITシステムまで含めた統合的な仕組みのことを指すようになりました。

企業側の要望に基づいて、プーリングを最初に開発したのは米国の巨大銀行でした。世界中にくまなく張り巡らせた支店網を持ち、多額のシステム投資に耐えられたのも当時是一部の米銀だけであったという事情もあります。90年代後半といえば日本は金融危機の最中で、邦銀は海外への進出どころか国際事業の縮小を行っており、欧州の銀行は来るべき統一通貨ユーロの導入への準備でキャッシュマネジメントの開発に経営資源を割く余裕はほとんどありませんでした。米国の多国籍企業は、米銀の提供するキャッシュマネジメントシステムを導入し、グローバルでの資金管理をいち早く進めることになりました。

日本の企業によるキャッシュマネジメントの導入は、グローバル化が進んだ一部の家電メーカーを除けば、これよりはるかに遅れ、リーマンショック後に日本の企業の海外進出が活発化した2010年頃からようやく機運が高まりました。これは日本のメガバンクが本格的に海外に再進出し始めた時期と重なり、日本のメガバンクも今やキャッシュマネジメントシステムの開発に本腰を入れ始めています。一方、通貨統合を終えた欧州でも銀行は積極的にキャッシュマネジメントのビジネスに乗り出しました。統一通貨の出現が欧州でのキャッシュマネジメントシステムの構築を容易にしたからです。欧州全域に支店網をもつ欧州の大銀行は現在、急速にその存在を高めています。

図表1 キャッシュマネジメントの仕組み



Ⅱ キャッシュマネジメントの仕組み

キャッシュマネジメントシステムの中核機能であるプーリングは、実際の資金移動を伴うか伴わないかの違いにより、2つに大きく分類されます。資金移動を伴う方法はキャッシュコンセントレーションと呼ばれ、各口座から資金を実際に集中口座まで移し替える機能を持ちます。これに対し、口座内に資金を残したまま擬似的に資金を集中する方法がノーショナルプーリングです（図表1参照）。

1. キャッシュコンセントレーション

キャッシュコンセントレーションとは、1日の終わりに口座内に残っている資金すべてを自動的に集中口座に移し替える仕組みのことを指し、この仕組みを使うことにより文字通り各地に散らばっていた資金は1ヵ所に集中されます。あたかも箒（ほうき）でかき集めるように各口座から資金を集中口座まで移動させるので、この資金を移し替える操作のことをスウィーピングと言います。スウィーピングが毎日自動的に行われることからキャッシュコンセントレーションはオートスウィープとも呼ばれます。集中口座は通常ヘッダーアカウントと呼ばれ、多くの場合、本社や本社の直接管理下にあるトレジャリーセンターの名義で開設されます。

1日の終わりにオートスウィープが行われると、残高がすべてヘッダーアカウントまで移し替えられるので各口座の資金残高はすべてゼロになります。ただし、残高がマイナスの口座に対しては逆にヘッダーアカウントから資金が注入されて残高をゼロにします。つまり、資金の動きから言えば残高が残る口座からは資金を吸い上げ、残高がマイナスの口座へは資金を送ることによりすべての口座の残高をゼロにするということです。

企業にとって口座の残高をマイナスにできるということは大きなメリットでした。通常の場合、企業は高い当座貸越金利を避けるために残高をマイナスにはしません。そのために企業の資金担当者は細心の注意を払います。当然、担当者は余裕をもった資金繰りを行うことから、口座には常に余剰な資金が残されることになります。結果として、世界各地の口座に金利のつかない資金が滞留することになり、企業全体としての資金効率の向上を著しく阻害していました。残高をマイナスにしてもいいというのであれば、過度に保守的な資金繰りを行う必要がなくなります。その結果、無利息で滞留している資金量が減り、企業の資金効率は改善します。これがキャッシュコンセントレーションの大きなメリットです。しかも、ヘッダーアカウントに集められた資金は通常、オーバーナイトで運用できるような機能が付加されています。その結果、キャッシュコンセントレーションを導入した企業は、これまで付利されずに世

界中に散在していた余剰資金をデイリーですべて運用することが可能になりました。

ただし、注意しなければならないのは、キャッシュコンセントレーションをグローバルで導入する場合、グループ内の会社間で資金の貸借関係が発生することです。残高がある口座から資金が集中される場合は、その子会社からヘッダーアカウントの所有者に対する貸付となり、マイナスの残高の場合はその逆です。資金が移動するたびに各社は貸し借りを記帳する必要があります。さらにグループ間での貸し借りとはいえ、資金の貸借となれば当然金利が発生することから、金利の計算とその記帳も必要になります。このために企業側に若干の工数がかかりますが、グループ全体としてみると金利収益の増加という大きなメリットが得られることになります。以上がキャッシュコンセントレーションの基本的な仕組みです。

2. ノーショナルプーリング

実際に資金を移動させることなく資金集中化のメリットだけ享受しようというのがノーショナルプーリングと呼ばれる仕組みです。企業グループ内の各社は同一の銀行に口座を開き、そこに資金を預けておきます。銀行は、それらの口座の残高を1日の終わりに集計し、その合計残高に対して金利を払います。仕組みはそれだけです。実際に口座間で資金を移動させることはありません。しかし、銀行は複数の口座の集合をあたかも1つの口座のように扱い、合計の残高に対して金利を支払います。すなわち、「観念的に」（ノーショナルに）資金をプールさせることから「ノーショナルプーリング」という命名がされました。

キャッシュコンセントレーションと同様に、マイナスの残高も許容されます。つまり、グループ内各社は資金残高を常にプラスにしておかなくてはならないというプレッシャーから解放される点ではキャッシュコンセントレーションと同じメリットが受けられます。しかも、金利についても各口座の残高の合計に対して支払われるため、資金集中化の金利のメリットについても享受できるということになります。

ただし、銀行から支払われる金利を受けとる口座を指定しておく必要があり、企業側は銀行からその口座に一括して支払われた金利を、参加各社の資金の貢献に応じて分配する措置を取ることが求められます。

3. 両方式の比較

実際に資金を集中口座まで移動させるキャッシュコンセントレーションは、グループ各社とヘッダーアカウントの所有者との間で資金の貸借関係が発生します。この貸借をデイリーで記帳しなければならない分、プーリングの仕組みとしては複雑になることは避けられません。しかし、キャッシュコンセントレーションには2つの大きなメリットがあります。まず、1

これに対し、ノーショナルブローリングは擬似的に資金を集中するだけなので、まず仕組みが簡単です。また、グループ会社間の貸借が発生しません。そのために導入と運用に手間がかからないことは大きな利点といえます。しかし、集中した資金を他の用途に使うことができず、またグループ内の資金のプラスマイナスを連結会計上、相殺することができないという制約があります。財務上のメリットとしては金利の節約にとどまるため、キャッシュマネジメントとしてはやはり不完全な形態ということになるでしょう（図表2参照）。

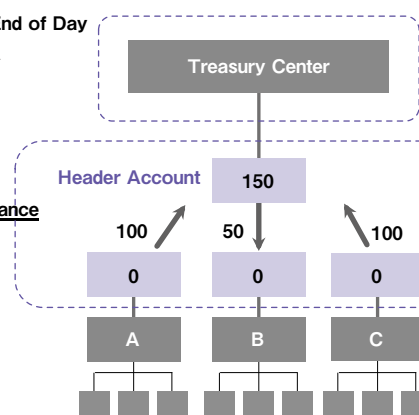
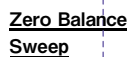
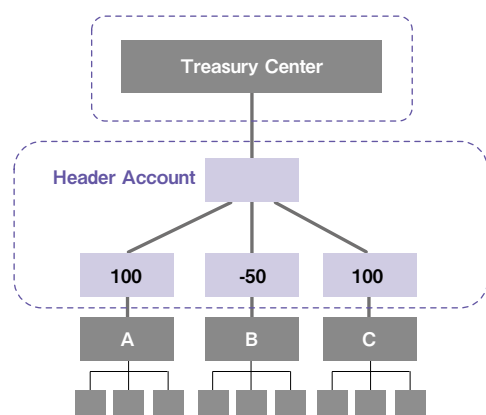
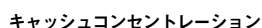
III

1. 資金の「見える化」

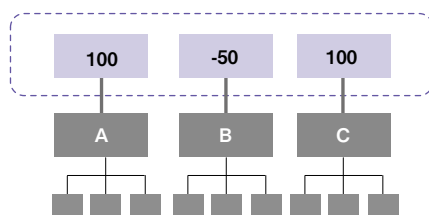
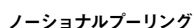
2. 金利収益の増大

当座貸し越し時、すなわち残高をマイナスにしてしまったときは通常、銀行からペナルティ金利をチャージされますが、キャッシュマネジメントの導入でこの恐れがほぼなくなることは企業の側からいえば大きな利点となります。さらに、これまでは金利がつかずに各地の当座預金口座に散在していた資金

図表2 キャッシュマネジメントの仕組み 両方式の比較



金利は net position である +150 に対して支払われる。各子会社は Treasury Center との間に貸借が発生する。



金利は net position である +150 に対して支払われる。各子会社は貢献度に応じて金利メリットを受ける。

Pooling Bank にかいた Bank Account

資金の流れ

が、集中されることで付利されるようになることが挙げられます。その結果、グループ内の資金がグローバルで無駄なく利用できるようになり、金利収益の極大化が図れることになります。

3. 総資産の圧縮

キャッシュマネジメントを導入すると、ある子会社に外部借入があっても、別の子会社の余剰資金で相殺できるので、グループ全体で見たら借入と預金の両建てが解消され総資産の圧縮につながります。その結果、各種の財務指標が改善し、企業グループ全体の財務体質が強化されることになります。ただし、ノーショナルプーリングの場合は通常このメリットを受けることができません。

4. 有利子負債の圧縮

外部借入と余剰資金が相殺できるということは、グループ全体としては銀行等の外部からの借入金額がその分減るということです。これにより銀行から受けている与信枠に余裕ができます。この結果、企業の成長のため使える資金量が増えるというメリットが見込めます。

5. 資金繰り業務の効率化

各子会社にとってデAILYで資金残高を厳密に管理する必要がなくなり、資金繰り業務が簡素化するメリットがあります。

IV キャッシュマネジメントを効果的に使いこなす前提

このようにキャッシュマネジメントの導入には多くのメリットがありますが、これを効果的に使いこなすには以下に挙げるようないくつかの前提条件を満たしておく必要があります。

1. 財務ガバナンス

グループ内子会社にキャッシュマネジメントシステムを導入しても、子会社の側でそれを使う意思がなければ効果は上がりません。最も重要な点として、各子会社がキャッシュマネジメント用の口座を日々の資金の出し入れに使うメインの口座として利用することが挙げられます。そうでなければ、子会社の資金残高をグループ全体で集中することができません。もし子会社が別の銀行にある口座を併用したり、あるいは子会社独自で資金運用したりした場合、本社の財務部門では資金の残高を把握できないばかりでなく、グループ全体としての資金効率が阻害されることになるからです。

このように各子会社に対し、グループとしての全体最適を各社の個別最適より優先させることを財務ガバナンスといい、グループ全体にこの財務ガバナンスが効いていることがキャッシュマネジメント導入の第一の前提となります。

2. 規制と税制

キャッシュコンセンレーションタイプのプーリングを採用したキャッシュマネジメントの場合、資金はクロスボーダーで移動します。つまり、国境を越えた資金移動が自由に行える環境においてのみしかキャッシュマネジメントは機能しません。しかし、日本、欧州、米国以外には国境を越えた資金の移動に何らかの規制をかけている国が数多く存在します。これらの国々ではキャッシュマネジメントを完全な形で導入することはできない点は注意しておく必要があります。

クロスボーダーでのキャッシュマネジメントにおいて、もう1つ避けて通れない課題は金利支払いに関わる源泉税の扱いです。グループ内で資金を集中することは資金の貸借がグループ内会社間に発生するというものであり、その結果、金利の支払いもクロスボーダーで行われます。当該両国の間で租税条約が結ばれていない場合、金利支払い国で源泉税が課されます。このような状況なるべく回避するためには、ヘッダーアカウントを置く国をどこにするか慎重に検討する必要があります。

3. 複数通貨の扱い

グローバル企業においては売上、仕入、経費、投資といった企業活動は複数の通貨で行われます。最も取引量の多い通貨のみを対象にキャッシュマネジメントを構築するケースもありますが、やはり資金効率化のためには複数の通貨を扱えるようにする必要があります。グループ内の資金は集中口座に集められますが、複数通貨でのキャッシュマネジメントにおいては集中口座も当然、複数用意されます。そして、これら異なる集中口座の間で資金を融通しあえるような体制を整えておかねばなりません（図表3参照）。

異なる通貨間で資金を移動させるためには、通貨間の売買、すなわち為替取引を行う必要があります。集中口座にはデAILYで資金が集まってくるので、為替取引もかなり頻繁に行わねばなりません。多通貨の資金繰りを管理しながら、為替取引を行うためには、専門知識を持ったスタッフと管理システムの存在が欠かせません。その意味で、キャッシュマネジメントをグローバルで導入し、それを効率よく運営するためには、本社の財務部門の下に専門の組織を作り、そこに専門性の高いスタッフを配置することが効果的と言えます。このような専門組織は通常、トレジャリーセンターと呼ばれます。

これに対し、ノーショナルプーリングの場合は、実際に資金

を動かさないで、多通貨を同時に扱うことが可能です。銀行はそれぞれの通貨で集中された資金を、ある一定の為替レートを使って「ノーショナル」にメインの通貨に変換します。そして、メインの通貨での合計金額に金利をつけます。企業の側は、実際に為替を起こす必要はありません。大変に便利な仕組みですが、既に述べたようにノーショナルプーリングでは、連結バランスシート上、貸借の相殺ができず、集中した資金も他の用途に使えないという制約があります。ただし、大がかりな組織を作らなくても運営できるため、特に日本の企業には導入例が多いようです。

4. トレジャリーシステム

銀行が提供するキャッシュマネジメントシステムの主な機能は、子会社口座と集中口座の間で自動的に資金を移動させること、集中された資金に対し金利を計算して支払うこと、およびそれらの資金の動きをリアルタイムで企業側に通知することです。通知を受けた企業側では、これらの取引をすべて自社の会計システムに記帳する必要があります。さらにキャッシュコンセントレーション型の資金集中の場合は、資金が移動するたびにグループ会社間で貸借が発生するので、その貸借も記帳しておく必要があります。このように、銀行から提供されるキャッシュマネジメントの導入だけでは、企業の実務上、十分な処理はできません。企業側においても、資金の動きを管理するシステムが必要になります。このようなシステムは通常トレジャリーシステムと呼ばれます。

トレジャリーシステムの役割は、銀行のキャッシュマネジメントシステムと自社のERPとの橋渡しをすることです。銀行側から資金の動きや口座残高のデータを受け取り、それらの

データを使って自社の資金繰りの管理をするとともに、自社の会計システムに会計データとして転送します。このようにトレジャリーシステムは、キャッシュマネジメントが機能するうえではなくてはならない存在です。

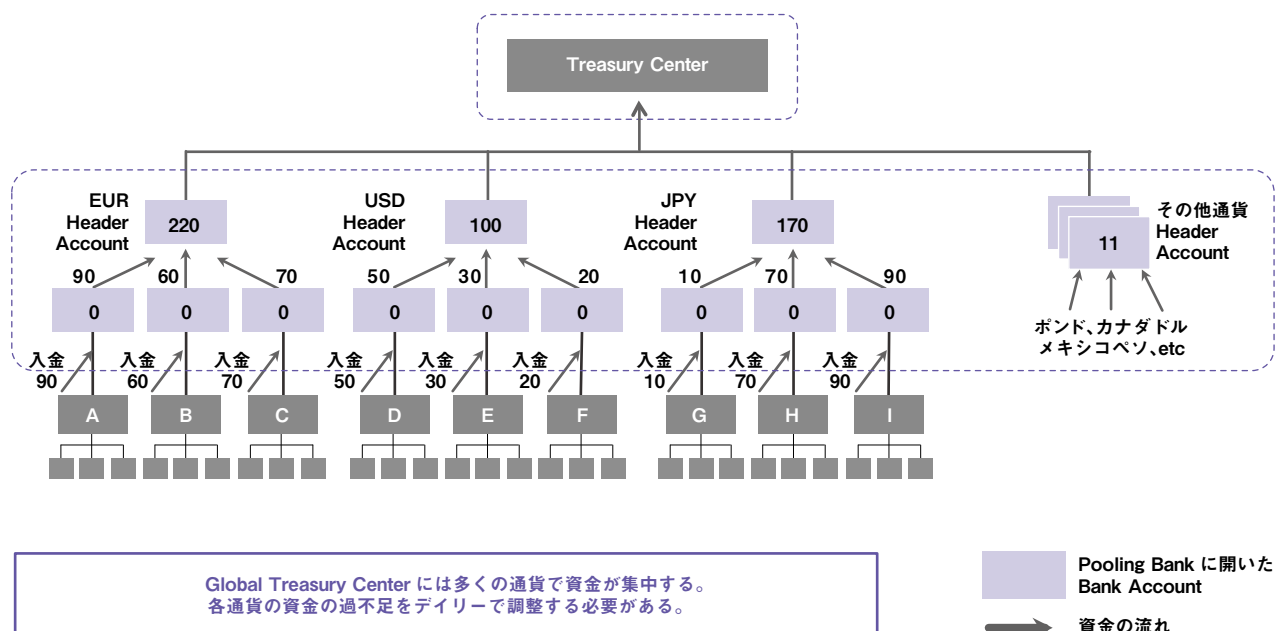
V トレジャリーセンター

以上見てきたように、キャッシュマネジメントは導入して単独で機能するものではなく、企業側でもそれなりの組織と体制を準備しておかなければ本来の役割を果たすことができません。トレジャリーシステムを使いながら多通貨の資金をデیلیーで管理する作業を行うには、専門知識を持ったスタッフが必要です。本社の財務部門がこのような業務を行うことも可能ですが、やはり独立した組織として運営した方が効率が良いと言えます。多くのグローバル企業がトレジャリーセンターを設立しているのは、このような理由によります。

トレジャリーセンターという別組織を使うもう1つの利点は、自由に設立場所を選択できることです。多くの国との間で租税条約が整備されている国にトレジャリーセンターを設立し、そこにグループ資金を集中することは税務上大きなメリットがあります。時差や言語と並んで、専門知識を持ったスタッフを容易に集められることも選択の重要な要素となります。

最も一般的な例は、日本、アジア、欧州、アメリカといった地域ごとにトレジャリーセンターを置くことです。グループの資金を地域ごとにその地域を管轄するトレジャリーセンターに集中しておけば、グローバルで1カ所にまとめなくても資金集中の効果はかなりの程度まで達成できます。必要があればト

図表3 キャッシュマネジメントにおける複数通貨の扱い



レジャリーセンターの間で資金を融通しあうことも可能になります。これに対し、特に米系のグローバル企業の中には、トレジャリーセンターを1つだけ設立して、そこでグループ内の資金をすべて管理するケースも増えています。

Ⅵ キャッシュマネジメントの新しい潮流

ブーリングを中核機能とするキャッシュマネジメントシステムが誕生して15年以上経ちますが、最近、急速に新しい動きが加速しています。それらの動きは、「グローバル化」、「クラウド化」、「マルチバンク化」という3つの言葉に要約されます。

1. グローバル化

地域ごとに設立されたトレジャリーセンターを中心としたキャッシュマネジメントから、真にグローバルなキャッシュマネジメントへの動きが加速しています。グループ内の資金を最も効率よく管理するにはグローバルで一括運用することが最も望ましいのは自明のことと言えます。事実、2008年のリーマンショック以降、企業の流動性リスクが大きくクローズアップされ、結果としてグローバルキャッシュマネジメントの必要性が広く認識されました。しかし、企業側でグローバルキャッシュマネジメントに対応できるERPを構築することには多大な工数が伴うこと、また、グローバルで1つの銀行のキャッシュマネジメントシステムを導入することに対する躊躇などもあり、キャッシュマネジメントのグローバル化は一部の先進的な企業を除きなかなか進みませんでした。

このような状況が変わるきっかけとなったのは、企業のERPにSAPを代表とする汎用パッケージソフトが急速に使われたことです。世界各地の子会社と同じ汎用ソフトを使ったERPが導入されて業務の共通化が図られると、グローバルキャッシュマネジメントとの親和性が高まりました。ERPと銀行のキャッシュマネジメントシステムを結ぶ役割を果たすトレジャリーシステムについては、もともとベンダーの提供するパッケージソフトウェアの利用が多かったことからグローバルでキャッシュマネジメントを構成するための3つの基幹システムすべてを有機的に統合することが可能になりました。

2. クラウド化

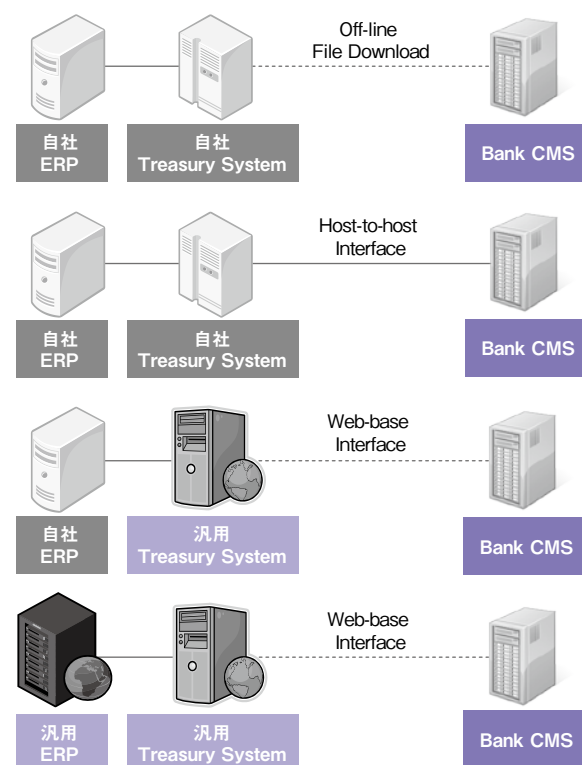
キャッシュマネジメントが出現した初期の段階では、企業側のトレジャリーシステムから銀行のキャッシュマネジメントシステムへのデータの伝送は、ファイルのダウンロードという原始的な方法に頼るしかありませんでした。やがて、ホストコンピューター同士を直接つなぐホストツーホストのインターフェースに代わっていききました。この方式は一度に大容量の

データを送れるという利点はあるものの、情報セキュリティの確保等に要する手続きが煩雑で、システム的には重い方法でした。そのために利用は一部の大企業にとどまりました。

一方で、ウェブを経由して企業と銀行との間でデータをやり取りする方式も、主要な銀行ではかなり早い段階から企業側に提供していました。しかし、大容量のデータを送ることは困難で、銀行側からは口座の残高や入金情報、企業側からはマニュアル入力の支払依頼などの比較的軽いデータのやり取りにとどまっていたのがこれまでの状況です。

近年のクラウドの出現がこのような状況を大きく変えることとなりました。かなりの件数と情報量を持つデータをクラウド経由で、しかもセキュリティ上の問題もなく簡単に送れるようになったからです。企業としては、銀行とのインターフェースの構築に頭を悩ませることなく、比較的簡単にグローバルベースでキャッシュマネジメントを導入することが可能になったことができます（図表4参照）。

図表4 キャッシュマネジメントシステムを取り巻くクラウド化のイメージ



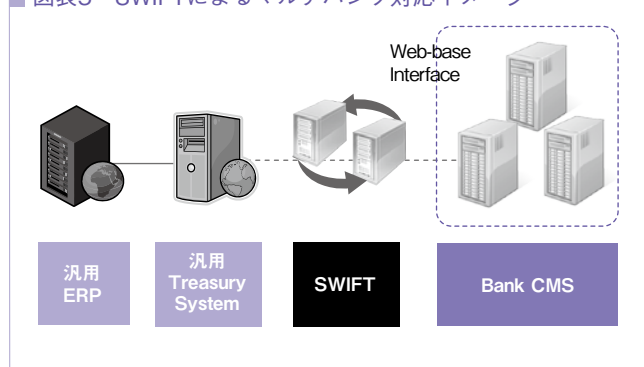
3. マルチバンク化

企業にとってグループ内の資金の流れをグローバルで1つの銀行だけに頼るということは、効率的である半面、銀行取引政策上、抵抗があるのは当然のことでした。しかし、複数の銀行からグローバルでキャッシュマネジメントシステムを導入することは、手間やコストの面においても、また導入後の運営上の煩雑さからいっても、なかなか選択肢になり得ませんでした。

した。特にネックになったのは、企業から銀行にデータを送る際、それぞれの銀行独自のフォーマットに変換する必要があったことです。

この点についても、近年、大きな進歩がみられています。もともとは銀行間でデータをやり取りするプロトコルとして開発されたSWIFT（The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication）を利用する企業が急速に増加し始めました。SWIFTを経由すれば、単一のインターフェースの構築によって、複数の銀行にデータを送り、また複数の銀行からデータを受け取ることが容易に行えるようになります。SWIFTの利用は、キャッシュマネジメントのマルチバンク化を阻んでいた大きな要因の1つを取り除くことに大きく役立つことになりました（図表5参照）。

図表5 SWIFTによるマルチバンク対応イメージ



もっとも、企業によるSWIFTの利用そのものは、既に10数年前から解放されており、欧米を中心の少数の企業の利用実績は存在していました。しかし、銀行によってSWIFTで使用するフォーマットに微妙な違いが存在したこと、また、SWIFT経由とはいえ一度に大量のデータを送るためにはサービスビューローと呼ばれる専門の業者を介在させるインターフェースを構築する必要があったことなどの理由から、企業のSWIFT利用はなかなか広がらなかった。ところがSWIFT側の努力で、これら2つのネックとなっていた要因が近年、解決されました。

まず、フォーマットについては2003年にISO20022に基づくXMLという方式が開発され、今やこのフォーマットがほぼすべての銀行に採用されることとなりました。企業にとって安心して1つのフォーマットをキャッシュマネジメントで利用できる環境がやっと整ったのです。また、SWIFT Alliance Lite2と呼ばれるクラウドを利用したデータ伝送方式がSWIFTによって開発されたことで、企業側がインターフェースの構築にかけなければならない負担が大幅に減少しました。SWIFT Alliance Lite2を通せばXMLフォーマットのデータをどの銀行にも送ることが可能になったのです。

VII より高度な財務管理へ

以上見てきたような技術的な発展により、企業はグローバルで容易にマルチバンクのキャッシュマネジメントシステムを構築することが可能になりました。グローバルキャッシュマネジメントを有効利用することで、さらに高度な財務管理を目指す動きが欧米の企業を中心に広がっています。

1. 財務リスク管理

まず、グループ内の資金をグローバルで一元管理することが可能になったことで、効果的な流動性リスク対策が可能になったことが挙げられます。たとえば、グローバルトレジャリーセンターに銀行からの与信枠を集中しておけば、企業が突然に流動性危機に晒されるリスクは減少します。コミットメントラインを設定しておけば、さらに効果的な流動性リスク対策となります。

流動性リスクと並んで、企業にとって効率的に管理すべき重要なリスクに為替リスクがあります。グローバルキャッシュマネジメントの導入により、企業の財務部門はグループ内の各通貨の資金の流れを把握することが可能になります。これは為替リスク管理の観点からいえば、グループ全体の為替エクスポージャーを「見える化」したのと同様の効果があります。これに為替リスクをヘッジする仕組みを組み込めば、極めて有効な為替リスク管理の体制を構築することが可能になります。たとえば、ラインボイシングやグループ内ファクタリングを使うことで、トレジャリーセンターに為替リスクを集中し、トレジャリーセンターで一括してヘッジを行えば、グループ全体の為替リスクの一元管理が容易に行えるようになります。為替エクスポージャーをネットティングした後にヘッジをすれば、余分な取引コストの削減にも役立つでしょう。

2. インハウスバンク

グローバルキャッシュマネジメントにさらに機能を追加することで、トレジャリーセンターを企業内のインハウスバンクとして利用する企業の数も増加しています。最も頻繁に利用されている機能はペイメントファクトリーと呼ばれる仕組みです。これはグループ内企業の外部への支払いを一元化しようというもので、各企業はトレジャリーセンターに支払依頼を出すことにより、対外支払業務をトレジャリーセンターに集中させます。トレジャリーセンターが各企業になり代わって支払いをするので「代行支払い」と呼ばれることもあります。

逆に、グループ内の各企業になり代わって売上の代金等を回収する「代行受け取り」という仕組みも最近、普及し始めました。代行支払いと異なり、顧客からの入金を各社の帳簿上

で消し込む作業がこの仕組みの難点でしたが、口座番号を顧客別に設定することで消し込みの効率を大幅に上昇させるなど使い勝手が向上しています。

また、グループ内企業間で発生する債権債務をトレジャリーセンターに集中し、相殺した後に決済するマルチラテラル・ネットティングという手法も一般化しています。グループ内で無駄な資金の動きを減らし、グループ内債権債務の照合業務を効率化する効果が見込まれます。さらに、グループ内企業間の債権債務を、各社がトレジャリーセンターに持つ預け金勘定の記帳で決済する「キャッシュレス決済」についても、一部の先進的な企業が導入しています。

このようにグローバルキャッシュマネジメントに様々な機能を追加することで、トレジャリーセンターはインハウスバンクとして利用できるようになります。インハウスバンクを決済リスクや取引コストの削減に効果があるばかりでなく、グループ全体の財務リスク管理や財務の効率化に大きく貢献するはずで（図表6参照）。

力減らすことは、グローバルで効率的に企業活動を行うための前提条件となります。特にリーマンショック時には、金融機関が企業への信用供与に慎重になることを経験しました。グローバルでの資金管理、財務リスク管理はマネジメントにとってますます重要なテーマとなっています。

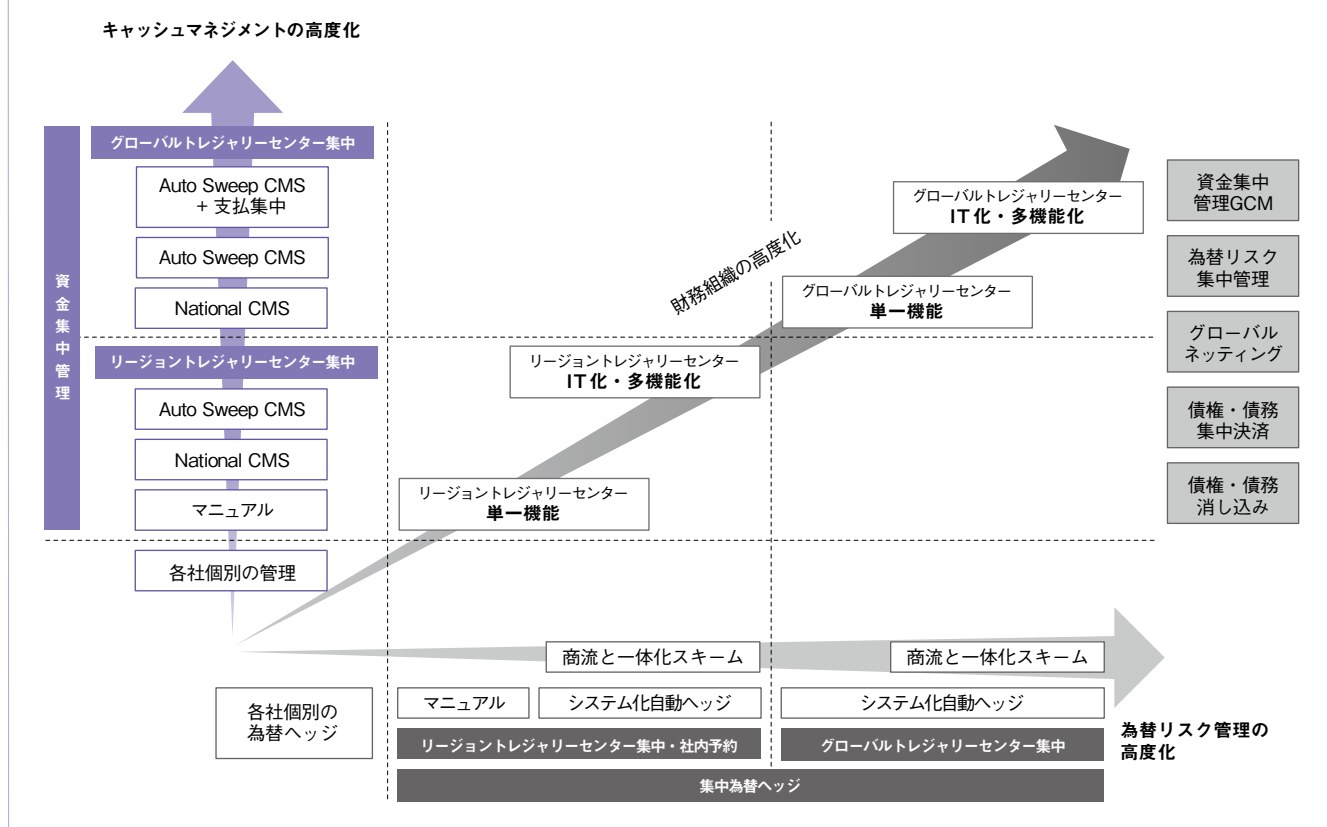
グローバルキャッシュマネジメントは、グローバルでの財務高度化を達成するうえで強力なツールとなります。しかし、仕組みとしてキャッシュマネジメントを入れるだけでは十分ではありません。仕組みを効果的に機能させるためには、グループ内で財務的な統制が適切にとられている必要があります。グループ内の会社すべてが個社の事情や利益より、グループ全体の利益と効率性を重視する全体最適の姿勢で財務活動を行う必要があります。そのためにはある程度強制力を伴った財務ガバナンス体制をグループ内で確立する必要があります。

一旦、財務ガバナンスが確立されれば、キャッシュマネジメントを中核機能とした財務インフラを拡充して、グループの財務効率化を極限まで進めることが可能になります。キャッシュマネジメントの直接的なメリットは、有利子負債の削減、総資産の圧縮、金利収益の拡大などの財務上の効果がBS、PLに表れることです。これに為替リスクの集中ヘッジというリスク管理上の利点を加えることも比較的容易にできます。そして、グローバルキャッシュマネジメントを装備したトレジャリーセンターをグループのインハウスバンクとして位置付け、代行支払い、代行受け取り、ネットティングなどの機能を付加すれば、これらの財務上の効果がさらに高まります。取引費用の削減や

VIII まとめ

企業がグローバルでの競争に打ち勝つためには、財務の高度化は避けて通ることができない経営課題です。グループ内の資金を効率よく管理し、取引コストや無駄な機会費用を極

図表6 グローバル財務管理体制構築へのマイルストーン



債権債務照合の自動化によるコスト削減なども見込むことができるでしょう。

今後、グローバル化を推進する企業にとって、キャッシュマネジメントをうまく使いこなすことがますます重要になると考えます。

グローバル財務マネジメントに係る高度化サービスのご案内

リーマンショック以降、金融市場や資本市場は大きく変化しており、グローバルに資金を効率的に管理することは、企業の競争力確保のみならず、経営の安定性確保のうえでも重要な課題となっております。また、海外企業に対するM&Aの活発化で日本企業の国際化はますます進展しているのが現状です。そのような中、買収した企業の独立性を尊重しつつも、全社的な財務戦略とそれを支える財務ガバナンスの必要性が増しており、同時に財務上のリスクに対する全社的な対応方針も持つことも求められております。

このような環境下、KPMGでは国際化を進める企業が抱える様々な財務上の課題に対し、次の領域でテラーメイドなソリューションを提供し、企業の海外展開を支援します。

- ◎ グローバル財務戦略と財務ガバナンスの構築・高度化支援サービス
- ◎ グローバルな財務リスク管理の高度化支援サービス（特に、為替リスク管理高度化）
- ◎ グローバルキャッシュマネジメントの導入支援サービス
- ◎ 財務管理に係る Post Merger Integration (PMI) 支援サービス
- ◎ グループ内金融子会社・持株会社の設立支援サービス

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 金融アドバイザリー部
マネージング・ディレクター 栗原 宏
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 1152)
hiroshi.kurihara@jp.kpmg.com

パートナー 丹羽 徹
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 2941)
toru.niwa@jp.kpmg.com

マネジャー 阿部 実
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 3565)
makoto.abe@jp.kpmg.com

IASBの最近の基準設定動向について

有限責任 あずさ監査法人

理事 パートナー 山田 辰己

国際財務報告基準審議会（IASB）は、2014年になって、これまで長い期間議論をしてきたプロジェクトを相次いで完成させています。2014年1月には、国際財務報告基準（IFRS）第14号「規制繰延勘定（*Regulatory Deferral Accounts*）」、5月には、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益（*Revenue from Contracts with Customers*）」、そして、7月には、金融資産に新たな区分を設ける分類及び測定並びに減損を扱うIFRS第9号「金融商品（*Financial Instruments*）」の改訂が行われました。これらは、いずれも長らく完成が待たれていたIFRSです。本稿では、今年基準化された上記3つのIFRSの特徴を紹介した上で、現在進行中の主要プロジェクトに関して解説します。

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



やまだ たつみ
山田 辰己
有限責任 あずさ監査法人
理事 パートナー

【ポイント】

- 長年検討されてきた主要プロジェクトである「収益認識」及び「金融商品（分類及び測定並びに減損）」が基準化され、それぞれ2017年1月1日及び2018年1月1日から発効する。それぞれの基準の概要を紹介している。さらに料金規制業種に関連する「規制繰延勘定」についても紹介している。
- 審議が進行中の概念フレームワーク、リース及び開示イニシアティブに関するプロジェクトの概要を示し、どのような問題が議論されているのかを解説している。

I 新たに作成・改訂されたIFRS

ここでは、IFRS第14号、IFRS第15号及びIFRS第9号（分類と測定及び減損）の規定内容のポイントを要約します。

1. IFRS第14号「規制繰延勘定」（発効日：2016年1月1日）

このIFRSは、電力やガスなどのように当局による料金規制があり、たとえば、当期に生じた損失（利益）を翌期以降に消

費者に賦課（返還）することが許容又は要求されている業種が対象となります。そして、そこで生じた損失（利益）を翌期に賦課（返還）することができる権利（義務）の会計処理を扱っています。すなわち、IFRS第14号は、料金規制下にある企業が、IFRSを初めて適用する際に、従前の会計基準（旧GAAP）でこのような権利（義務）を資産（負債）として会計処理していた場合にのみ、その会計処理（認識、測定、減損など）をIFRSの下でも継続して適用することを認めるというものです。この取扱いは、IFRSに基づく初めての財務諸表及びそれ以降の財務諸表において適用されます。したがって、既にIFRSを適用している企業は適用対象となりません。

これを言い換えると、IFRS第14号の目的は、企業が、料金規制（rate regulation）の対象となっている価格又はレートで顧客に財又はサービスを提供することによって生じる規制繰延勘定残高（rate regulatory deferral account balances）を財務報告においてどのように会計処理するかに関する要求事項を特定することにあると言えます。ここで、料金規制とは、「財又はサービスに対して顧客にチャージすることができる価格を設定できる枠組みで、当該枠組みが料金規制当局（rate regulator）の監視及び/又は承認に従うものである」とされています。また、規制繰延勘定残高とは、「他のIFRSに準拠すると資産又は負債として認識することはないが、規制当局が顧客に賦課することができる料金を設定するときに含めている又は含めると期待されているために繰延べに適格となる、費用（又は収益）勘定の残高である」とされています。

IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」では、ある取引又は事象に具体的に当てはまるIFRSがない場合には、経営者が、適切な会計方針を採用する判断をしなければならないとされています（第10項）。そして、第11項では、その際には、類似の事項を扱っているIFRS、次いで、概念フレームワークにおける資産、負債、収益及び費用の定義、認識基準及び測定概念を適用しなければならないとされています。IFRS第14号では、料金規制活動（rate regulated activities：料金規制に従う企業の活動）に従事する企業には、IAS第8号第11項の規定の適用を免除し、規制繰延勘定残高に対しては、IFRS採用前の旧GAAPにおける認識、測定、減損及び認識の中止に関する会計方針を継続して適用できるとされています（IFRS第14号第11項）。

ただし、規制繰延勘定残高の表示については、旧GAAPではなく、IFRS第14号の規定に従うこととされています。第20項では、規制繰延勘定残高借方残高及び貸方残高をそれぞれ独立した勘定科目として表示しなければならないとされています。また、財政状態計算書において、流動及び非流動区分の小計、さらに、総資産合計（資本及び負債合計）を計算する際には、規制繰延勘定残高借方残高（貸方残高）を含めずに計算し、いったん計算された総資産合計（負債及び資本合計）の下に、規制繰延勘定残高借方残高（貸方残高）を表示して、さらに、それを含めた総資産及び規制繰延勘定残高借方残高合計（資本、負債及び規制繰延勘定残高貸方残高合計）を示すこととされています。これによって、IFRSベースの総資産合計（負債及び資本合計）とともに規制繰延勘定残高借方残高（貸方残高）をも含めた総計が示されることになります。

これからわかるように、IFRS第14号は、旧GAAPでは規制繰延勘定残高を認識することが求められている国の料金規制企業が、初めてIFRSを適用する場合に、従前の会計処理をIFRSの下でも引き続き適用できるようにするための暫定的なIFRSであるといえます。同様なものには、IFRS第4号「保険会計」があります（保険会計に関する本格的なIFRSが作成されるまで、原則として旧GAAPの会計処理を認めることとし

ています）。

このプロジェクトは、米国及びカナダといったIFRSをこれから導入しようという国々の会計基準で、規制繰延勘定残高を認識することを許容又は強制する規定を有していることが問題の出発点になっています。現在のIFRSでは、規制繰延勘定残高借方残高（貸方残高）が資産（負債）の定義を満たすかどうかについてははっきりした規定や解釈がなく、むしろ認識できないという現実的取扱いになっていると考えられます。そのため、カナダでは、この規定の取扱いが、同国の電力会社などがIFRSを採用する妨げとなっています。既に触れていますが、規制繰延借方勘定残高（貸方残高）が資産（負債）の定義を満たすかどうかに関する議論を短期的に完結させることは難しく、IASBが行っている概念フレームワークの見直しプロジェクトと並行して進める必要があると認識されています。このような状況を背景に、規制繰延借方勘定残高（貸方残高）を資産（負債）として認識することを許容又は要求している会計基準を有している国に配慮して、これらの国での旧GAAPでの会計処理を認めるIFRSが必要であると理解され、暫定的な対応としてIFRS第14号が作成されることになりました。

規制繰延勘定に関するプロジェクトの経緯を簡単に振り返りますと、IASBは、2008年12月に料金規制活動に関するプロジェクトを開始し、2009年7月に最初の公開草案を公表しました。しかし、公開草案に対するコメントを受領して、短期的に解決できない根本的な問題を含んでいることがはっきりし、2010年9月には、このプロジェクトをいったん休止しています（このときは、IASBは、2011年6月までに保険会計を含むいくつかの主要プロジェクトを完成させる必要があったので、限られたIASBの資源の分散を防ぐため、いくつかのプロジェクトを休止する決定をせざるを得なかったと理解されています）。

2011年にIASBが行った、今後IASBが検討すべきテーマに関する意見聴取の結果、2012年9月にIASBはこのプロジェクトを再び開始することにしました。このプロジェクトは、料金規制にはどのような活動が該当するのかという対象範囲の特定の問題や当期に発生した損失を翌期以降に顧客から回収できる権利が、資産の定義を満たすのかといった概念的な問題も含んでおり、IASBは、このプロジェクトを、暫定的なIFRSを設定するプロジェクトと長期的に料金規制活動に関連する概念的な問題を検討する長期的なプロジェクトの2つに分けて進めることとしました。2014年1月に公表されたIFRS第14号は、既に触れたように旧GAAPで規制繰延勘定残高を認識している新規IFRS採用企業への配慮で、暫定基準と位置付けられています。

また、これとは別に、IASBは、料金規制活動に関する本格的なIFRSを作る長期的プロジェクトを別途進めており、このプロジェクトでは、2014年第3四半期にディスカッション・ペーパーを公表することを予定しています。

2. IFRS 第15号「顧客との契約から生じる収益」

(発効日：2017年1月1日)

IFRS 第15号は、収益（売上高）をどのように認識するかに関する包括的なIFRSであり、その構成は次のとおりとなっています。

- (a) 目的
- (b) 範囲
- (c) 認識（契約の識別 / 契約の結合 / 契約の変更 / 履行義務の識別 / 履行義務の充足）
- (d) 測定（取引価格の決定 / 取引価格の履行義務への配分 / 取引価格の変動）
- (e) 契約費用（契約獲得のための増分費用 / 契約履行のための費用、償却及び減損）
- (f) 表示
- (g) 開示（顧客との契約 / 本基準の適用に際しての重要な判断 / 顧客との契約を獲得又は履行するための費用から認識された資産 / 実務上の便宜）

また、IFRS 第15号での要求事項を反映した収益認識のための5つのステップが示されており（IN7）、具体的には、これに基づいて、IFRS 第15号の適用が説明されることが多いようです。

- ステップ1：顧客との契約の識別
- ステップ2：契約に含まれる履行義務の識別
- ステップ3：取引価格の決定
- ステップ4：取引価格の履行義務への配分
- ステップ5：企業が履行義務を果たした時点での収益の認識

5つのステップと言っていますが、ある意味、当たり前のことを説明しているに過ぎないとも言えます。すなわち、今回のIFRS 第15号の特徴は、顧客との契約に含まれる義務を、その履行時期の違いによって、異なる「履行義務（performance obligation）」として認識し、契約全体の取引価格をそれぞれの履行義務に配分し、その履行義務を履行した時点で、当該履行義務に配分された取引価格を収益として認識するという仕組みとなっています。たとえば、製品の販売契約で、そのなかに製品本体の引渡しと引渡し後2年間のアフターサービスがついている場合には、製品本体の引渡義務とその後の製品保証とを異なる履行義務として識別します。契約価格が100であったときに、製品本体が80で、製品保証が20であれば、それぞれの履行義務に、80と20が配分されます。そして、製品本体の引渡義務は、製品本体を引渡しした時点で収益（80）として認識されることになります。製品保証（20）は、2年間にわたって時の経過とともに収益として認識されることになります。

本稿は、IFRS 第15号の詳細な説明を意図していませんが、これ以外の主な特徴を簡単にまとめておくことにします。

(1) 収益として認識される金額

収益として認識される金額は、履行義務に割当てられた取

引価格となります（第46項）。また、このことは、IFRS 第15号の公表に伴い改訂されたIFRS 第9号（金融商品）の5.1.2項において、営業債権（trade receivables）は、取引価格で当初測定されなければならないとされていることにも反映しています。割引、リベート、業績に連動した報奨金などで取引価格が変動する場合（変動対価）には、企業は、その対価を見積もることが必要になります。その際には、期待値（回収が見込まれる対価の予想範囲の確率加重平均額）又は回収される可能性の最も高い金額のいずれかで予想されることになります（第53項）。変動対価の収益認識には、「不確実性が解消したときに認識されていた収益の累積額に重大な戻入れが起らない可能性が非常に高い（highly probable）範囲の金額」でなければならないという限度額が設けられています（第55項）。また、取引価格のなかに重要な財務要素がある場合（履行義務の充足の時期と対価の支払を受ける時期とが異なるため、金利要素が重要である場合）には、現金販売価格で収益が認識されるように金利要素部分の調整をすることが求められています。

(2) 取引価格

取引価格は、「企業が約束した財又はサービスの顧客への移転との交換で権利を得ると予想している対価の金額で、第三者のために回収する金額を除く」と定義されていますが、ここでは、取引価格は、実際に回収できると予想される金額ではなく、「権利を得ると予想している対価の金額」となっている点に注意が必要です。これによって、予想される減損損失を収益から控除して純額で表示するという取扱いは行われないうこととなります。すなわち、営業債権の減損損失は、費用（販売費及び一般管理費など）として表示されることになります。

(3) 収益認識

収益認識は、約束した財又はサービスを顧客に移転することによって履行義務を充足した時点で認識しなければならないとされ、資産が顧客に移転するのは、顧客が当該資産の支配を獲得するときであるとされています（第31項）。そして、履行義務の充足がある期間にわたって行われるときに進行基準による収益認識が行われますが、そのためには、次のいずれかの規準を満たさなければならないとされています（第35項）。また、この規準を満たす契約に対しては、進行基準による収益認識が強制されることになります。したがって、下記規準を満たさない契約の場合には、収益は、履行義務を充足したある一時点で認識されます。

- ① 顧客が、企業の履行につれて便益を受領し、かつ、同時に消費する。
- ② 企業の履行が、資産を創造又は強化するにつれて顧客が支配する資産を創造又は強化する。
- ③ 企業の履行が、当該企業にとって他の代替的用途を持つ資産を創造せず、かつ、企業が、その時点までに完了した履行に対する支払いを受ける強制可能な権利を有している。

これらの規準のどれをどのように適用するかに関しては、アプリケーション・ガイダンスや設例があるとはいえ、その数が限定されていますので、作成者自身が慎重に検討することが必要になるものと思われます。

(4) 配当の収益認識に関する規定

配当の収益認識に関する規定は、IFRS第9号で取扱われることとなります(5.4.1 A項)。

なお、IFRS第15号は、2017年1月1日から発効します(早期適用が許容されています)。また、IASBと米国財務会計基準審議会(FASB)は、2014年6月に、「共同移行リソースグループ(Joint Transition Resource Group、以下「TRG」という)」を組成したことを公表しています。TRGは、企業がIFRS第15号を適用する際に生じる適用上の潜在的な問題点に関して、IASBとFASBに情報を提供する役割を担っています。また、適用に関与する他の人々からIFRS第15号に関して学ぶ機会を利害関係者に提供するという役割も期待されています。TRGは、IFRS第15号の適用上の問題点を明確にすることを行いますが、それ自身がガイダンスを公表することはしないこととされています。また、TRGは、2014年に2回、2015年に4回会合を持つ予定になっています。

3. IFRS第9号「金融商品」(分類及び測定並びに減損) (発効日：2018年1月1日)

IASBは、金融商品の会計基準であるIAS第39号及びIFRS第9号の見直しを行ってきていましたが、2014年7月にIFRS第9号の改訂版を公表しました。この改訂では、分類及び測定並びに減損の規定が見直されました。また、適用開始は、2018年1月1日で、早期適用が許容されています。

これまで、IASBは、金融商品に関しては、分類及び測定、減損、そしてヘッジ会計の3つの分野の見直しプロジェクトを進めてきていますが、ヘッジ会計については、2013年11月に一般ヘッジ会計に関するIFRS第9号の改訂を行いました。そして、今回の改訂で、分類及び測定と減損のプロジェクトが完成したことになります。このため、現在残っている問題は、ヘッジ会計におけるマクロヘッジに関する会計処理の改訂のみとなっています。これに関しては、2014年4月に、「動的リスク管理の会計処理：マクロヘッジに対するポートフォリオ再評価アプローチ(*Accounting for Dynamic Risk Management: a Portfolio Revaluation Approach to Macro Hedging*)」というディスカッション・ペーパーが公表されています(コメントの締切りは、2014年10月17日)。これに影響を受ける企業は、金融機関と商社など限定された企業ではないかと思われるので、このディスカッション・ペーパーについては、本稿では触れないこととします。

(1) 分類及び測定

分類及び測定に関する今回の改訂では、金融資産の新たな区分として「OCIを通して公正価値で測定する」という測定カテゴリー(“fair value through other comprehensive income” measurement category、以下「FVOCI」という)を設けています。これは、当該金融資産からの契約キャッシュ・フローの回収及び当該金融資産の売却(によるキャッシュ・フローの回収)という両方の目的を持つ事業モデルで保有されている負債金融商品を分類するためのカテゴリーとされています。したがって、この分類に該当するためには、①そのような事業モデルを有していることと、及び、②回収を予定している契約キャッシュ・フローが元本とそれに対する金利のみから構成されているという2つの条件を満たす必要があります(4.1.2A項)。FVOCIカテゴリーに関連する会計処理を要約すると次のようになります。

① FVOCI カテゴリーの金融資産では、公正価値の変動はOCIで認識されますが(財政状態計算書での測定額)、包括利益計算書のなかの当期純利益では、当該金融資産があたかも償却原価で会計処理されていた場合に認識される損益(受取利息)が認識されることとなります(5.7.11項)。これは、契約キャッシュ・フローの回収及び当該金融資産の売却という2つの目的を持つ事業モデルを反映するには、財政状態計算書上は公正価値で、包括利益計算書上は償却原価で認識することが適切だと判断された結果の規定だと考えられます。

② OCIで認識されていた公正価値の変動累計額は、当該金融資産の認識の中止が行われる場合には、その時点で当期純利益にリサイクルされることとなります(5.7.10項)。

③ 一方、事業モデルは変わり得るので、金融資産がFVOCIカテゴリーから他のカテゴリーに組み替えられる場合があります(また、他のカテゴリーからFVOCIカテゴリーに振り替えられる場合もあります)。その場合には、次のようになります。

(i) FVOCI カテゴリーから償却原価(AC) カテゴリーへの振替

当該金融資産を振替時点の公正価値で測定するものの、OCIに累積していた金額を当該公正価値から控除することになります。すなわち、結果として、当該負債金融商品を取得当初から償却原価で測定していたのと同じ簿価となります(5.6.5項)。なお、このときのOCIから負債金融商品への簿価調整のための振替は、リサイクリングには該当しません。

(ii) FVOCI カテゴリーから公正価値の変動を当期純利益で認識する(FVPL) カテゴリーへの振替

振替時点で、OCIに累積していた金額を当期純利益へリサイクルすることになります(5.6.7項)。

(iii) FVPL カテゴリーからFVOCI カテゴリーへの振替

継続して公正価値で測定を行うこととなります(振替時点での調整はありませんが、それ以降の公正価値の変動は OCI で認識されることとなります) (5.6.6 項)。

(2) 減損

今回の改訂では、IAS 第39号の発生損失モデルに代えて、予測損失モデルを採用しました。IAS 第39号では、減損を認識するためには減損の客観的証拠の存在が必要でしたが(第58項)、新しい基準では、信用損失の認識の前に、そのような証拠の存在が求められません。これに代えて、信用損失及びその変動を毎期会計処理することが求められます。これによって、従前の方法に比べて、信用損失の認識の時期が早まることとなります。また、1つの特徴として、信用損失の認識は、当初取得時点から信用リスクが著しく増大した場合に行うという方法が採用されており、信用リスクの絶対値によって信用損失の認識をするという方法は採用されていません。

今回の改訂によって、新たに第5章(測定)のなかに、「5.5 減損 (impairment)」というセクションが設けられました。また、償却原価で測定される金融資産の金利収益の認識を扱う 5.4.1 項に、減損した金融資産に対する金利の認識に関する規定が置かれています。

また、IAS 第39号では、減損損失は、減損の客観的証拠がある場合のみとされており、予想信用損失に対する引当金を設定することは求められていませんでしたが、IFRS 第9号では、このような状況において損失引当金の設定を求めています。

金融資産の当初取得時の信用リスクがその後悪化するに伴って、信用損失と受取利息がどのように認識されるかについて、3つのステージとしてまとめたものが、2014年7月に IFRS 第9号の改訂版とともに公表されたプロジェクトの要約 (project summary) に記載されていますので、これを引用しておきます(16頁)。

ステージ1: 金融商品が組成又は購入されるとすぐに、12ヵ月の予想信用損失が当期純利益で認識され、損失引当金 (loss allowance) が設定される。これは、信用損失の当初予想値の代用値として機能する。金融資産の場合、金利収益は、簿価総額(すなわち、予想信用損失を調整しない簿価)に対して計算する。

ステージ2: 信用リスクが著しく増加し、かつ、その結果としての信用品質が低い信用リスク (low credit risk) だと考えられない場合には、全期間の予想信用損失が認識される。全期間の予想信用損失は、企業が金融商品を組成又は購入したときから信用リスクが著しく増加した場合にのみ認識される。金融資産に対する金利収益の計算は、ステージ1の場合と同じである。

ステージ3: 金融資産の信用品質が、信用毀損 (credit-impaired) と考えられる水準まで増加した場合には、金利収益は償却原価(すなわち、簿価総額に損失引当金を調整したもの)を基に計算される。このステージの金融資産は、一般的に個別に評価される。これらの金融資産に対しても、全期間予想信用損失が認識される。

このことを一覧表にまとめたのが、図表1です。

図表1 予想信用損失の認識及び測定の概要

当初認識以降の信用品質の悪化 (ステージ1から3にかけて悪化の程度が強まる)		
ステージ1	ステージ2	ステージ3
予想信用損失の認識		
12ヵ月の 予想信用損失	全期間の 予想信用損失	全期間の 予想信用損失
金利収益の認識		
簿価総額に 実効金利を適用	簿価総額に 実効金利を適用	償却原価に 実効金利を適用

出所: IASB が公表しているプロジェクトの要約 (17 頁)

なお、営業債権、契約資産及びリース債権に対しては、上述のアプローチに加えて、簡素化されたアプローチの適用を選択することができます(5.5.15項)。この簡素化アプローチは、対象債権は、常に、全期間の予想信用損失を見積もって、損失引当金を測定するというもので、営業債権、契約資産及びリース債権それぞれについて、他の債権とは独立して、会計方針として適用を選択することができます(5.5.16項)。

このほか、IASBは、今回の減損規定の改訂は、現行実務を根本的に変更するものであり、その適用にあたって、システムの変更も含めて大きな変革が必要であるので、IFRS 金融商品減損移行リソースグループ (ITG: IFRS Transition Resource Group for Impairment of Financial Instruments) を組成することが2014年6月に公表されています。今後ITGで、多様な実務となってしまうおそれのある適用上の問題点で、多くの利害関係者に共通のものについて議論をしていくことになるようです。

(3) その他

今回の改訂では、さらに、公正価値で測定し、その変動を当期純利益で認識するという会計処理(公正価値オプション)を適用している金融負債の場合には、その公正価値の変動のうち当該負債の信用リスク(自分自身の信用リスクとも言われます)に該当する部分をその他の包括利益(OCI)で認識するという規定(5.7.1(c)項)及びそれに直接関連する規定のみについて、早期適用を選択することができるという取扱いが採用されています。これは、2010年のIFRS 第9号の改訂で導入された取扱いなのですが、欧州などから、このときのIFRS 第9号に関する他の改訂事項と同時にこの規定を適用するのでなければこの規定の適用を認めないという取扱いを改訂し、この規定だけを切り離して早期適用したいという強い要望が寄せられたことに対応したものです。

Ⅱ 進行中の主要プロジェクトの概況

現在IASBが行っている進行中の主要プロジェクトは次のとおりです。本章では、これらのうち、最初の3つについてプロジェクトの概要及び今後の予定について解説します。

- (a) 概念フレームワーク (2015 年第 1 四半期に公開草案の公表予定)
- (b) リース (2013 年 5 月に再公開草案が公表され、現在審議継続中)
- (c) 開示イニシアティブ (これを構成するサブ・プロジェクトの 1 つから IAS 第 1 号 (財務諸表の表示) の狭い範囲の改訂のための公開草案が 2014 年 3 月に公表された)
- (d) 動的リスク管理の会計処理 (マクロヘッジに対するポートフォリオ再評価アプローチ) (ディスカッション・ペーパーが 2014 年 4 月に公表され、現在意見聴取中)
- (e) 料金規制活動 (2014 年第 3 四半期にディスカッション・ペーパーの公表予定)
- (f) 保険会計 (2013 年 6 月に公開草案が公表され、現在審議継続中)

1. 概念フレームワーク

2013年7月にディスカッション・ペーパー「財務報告に関する概念フレームワークの見直し (A Review of the Conceptual Framework for Financial Reporting, 以下「DP」という) が公表され (コメント締切りは2014年1月14日)、これに対して2014年2月24日現在で221通のコメントを受領し、さらに、コメント期間中に140を超える意見聴取の会合を開催しています。2014年3月のIASB会議から審議が再開され、現在2015年第1四半期に公開草案を公表することを目的に審議が行われています。なお、このプロジェクトの完成は、2016年第2四半期が見込まれています。

DPの本体部分は次のように9のセクションから構成されています。

要約及びコメント募集

- セクション 1 — はじめに
- セクション 2 — 財務諸表の構成要素
- セクション 3 — 資産及び負債の定義を補助するための追加的なガイダンス
- セクション 4 — 認識及び認識の中止
- セクション 5 — 持分の定義及び負債と持分金融商品との区別
- セクション 6 — 測定
- セクション 7 — 表示及び開示
- セクション 8 — 包括利益計算書における表示—当期純利益とその他の包括利益
- セクション 9 — その他の論点

IASBは、2014年4月に開催された会議で、今後の再審議の

戦略を検討し、上記のうち、セクション5、6及び8については、概念フレームワークでは、概要のみを記述し、別途行っているプロジェクトないし将来着手するかもしれないプロジェクトでさらに詳細を詰めることが合意されています。

セクション5では、持分の定義と負債の定義との関連及び持分の定義と収益・費用の定義との関連について記述を行うものの、それ以上の詳細 (たとえば、ある項目をどのように資本と負債に分類するか及びそれらの認識、測定、表示及び開示など) については、「持分の性格を有する金融商品リサーチ・プロジェクト (Financial Instruments with Characteristics of Equity research project)」で検討されることが暫定合意されています。

セクション6では、資産及び負債の測定に、単一測定基礎 (たとえば公正価値) を用いるのではなく、混合測定アプローチ (複数の測定基礎を用いるアプローチ) を提案しています。これに対して、コメントでは、さらなる検討を求める意見なども寄せられました。しかし、IASBは、概念フレームワークとしては、異なる測定基礎の概要を描写し、そして、それらが財政状態計算書及び包括利益計算書で提供する情報に対してどのような役立ちを果たすかに関する記述を行い、さらに、ある特定の測定基礎が利用者にとって有用となる要因にはどのようなものがあるかに関して議論することに集中すべきということに暫定的に合意しています。すなわち、より詳細な基準レベルの記述は行わないことになります。そして、まだ決定していないものの、測定に関する幅広い範囲をカバーするリサーチ・プロジェクトを将来立ち上げる可能性もあることを示唆しています。

セクション8では、当期純利益とOCIを詳細に定義するのではなく、より原則的なアプローチによって、企業の主たる業績を表示する機能を持つ当期純利益の役割を強調し、それとの関係で、企業がどのようにOCIを用いるかに関する記述を行うことが暫定的に合意されました。これによって、DPで提案されていた方向性、すなわち、「橋渡し項目 (bridging items)」、「ミスマッチのある再測定 (mismatched remeasurements) 」及び「一時的な再測定 (transitory remeasurements) 」という概念を導入して、当期純利益とOCI、そして、リサイクリングを整理するという方向性は否定されました。また、スタッフは、現在具体的な計画があるわけではないものの、このような暫定合意は、将来、業績報告に関するプロジェクトを始めることを妨げるものではないと記述しています。

2. リース

2013年5月に再公開草案 (最初の公開草案は2010年に公表されています) が公表され、現在最終基準に向けての審議が進行中です。2014年8月にIASBからリースに関する「プロジェクト・アップデート」が公表されていますので、これに基づいて、再公開草案での提案のその後の審議状況に関して簡単に

紹介します。なお、IASBは、本プロジェクトを2015年中に完成させたいと考えています。

(1) 貸手の会計処理

貸手の会計処理は、原則として今回の検討では、改訂しないことを暫定合意しています。

(2) リース基準の適用免除対象

リース基準の適用免除対象としては、借手の有する12ヵ月以内のリース契約及び少額資産（ラップトップや事務家具など）のリース契約が該当することになります。特に、小額資産の適用免除は、絶対額が小さな資産については、企業の規模（たとえば総資産）に関係なくリース基準の適用対象外とする考え方ですので、通常的重要性の判断とは別に適用されることとなります。

(3) 借手の会計処理

IASBは、借手の会計処理として、再公開草案では、2つのタイプ（主に不動産の賃借を対象とするタイプBとそれ以外をカバーするタイプA）のリース会計モデルを提案していましたが、単一モデル（タイプBの削除）に戻ることとしました。これによって、不動産の賃借をしている場合でも、使用権資産の償却費用とリース負債に関連する発生主義に基づく金利費用が、当期純利益の内訳として表示されることとなります。なお、FASBは、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの2つに分けて、それぞれに異なる会計処理を適用するデュアルモデルを採用することを暫定合意しています。すなわち、オペレーティング・リースの場合には、当期純利益では支払賃借料が現行基準と同様、定額で認識されるとともに、財政状態計算書では使用権資産とリース負債が両建てで表示されることとなります。

(4) リース要素とサービス要素の分離

現行のIAS第17号（リース）では、オペレーティング・リースの借手の場合は賃借料を当期純利益で認識するだけです。リース契約にサービス要素（非リース要素）が含まれていても、両者の会計処理が異なることはありません。ところが、新しい提案では、リース契約に含まれるリース要素については、サービス要素と分離して、使用権資産と対応するリース負債を認識することが求められることとなります。このように、両者の会計処理が異なるため、借手は、2つの構成要素を分けるために見積りをしなければならないこととなります。なお、企業の選択により両要素を分離せずに、すべてをリース要素として扱うことも認められることとなります。

3. 開示イニシアティブ

IASBは、2011年に、今後IASBが取り上げるべき議題にど

のようなものがあるかに関するアジェンダ・コンサルテーションを行いました。その際に、多くの回答者から、投資家にとってより関連性のある情報が開示されるように、かつ、作成者の負担を低減させるために開示フレームワーク（disclosure framework）が必要であることが指摘されました。それを受けて、IASBは、2013年1月に「財務報告における開示に関する

図表2 適用プロジェクト

プロジェクト	概要
IAS 第1号 (財務諸表の表示) の改訂	討議フォーラムで指摘された事項に対応するための狭い範囲の改訂プロジェクトで、2014年3月に公開草案が公表されている（企業は、情報の集約又は分解を有用な情報を不明瞭にするような方法で行ってはならないことの明確化。重要性は、包括利益計算書、財政状態計算書、キャッシュ・フロー計算書及び持分変動計算書並びに注記に適用されることの明確化。注記の順序は、第114項で列挙している順序による必要はないことの明確化など）。
財務活動からの 負債の調整	IAS 第7号（キャッシュ・フロー計算書）の改訂。企業の財務活動の一部を構成する負債の期首及び期末の残高（拠出資本を除く）の調整。また、現金に対する制限の開示を改善する。 2014年第4四半期に公開草案を公表予定。

出所：IASBのホームページのプロジェクト概要の説明を基に筆者が一部加筆

図表3 リサーチ・プロジェクト

プロジェクト	概要
重要性	IFRS 財務諸表の実務で重要性がどのように適用されているかの調査を行う。そして、重要性に関するガイダンスが必要かどうかを検討する。さらに、何が重要な会計方針かを決定するのを補助する追加ガイダンスが開発可能かを検討する作業を行う。 今後、各国会計基準設定主体とも協力して重要性の適用に関する情報を収集する。IASBは、リサーチ結果を2014年第3四半期に議論する。
開示原則	基準レベルのプロジェクトの基礎となるような、IFRSにおける開示に対する一組の原則を識別・開発することを目的とする。IAS 第1号、第7号及び第8号の一般的開示要求をレビューし、どのように改訂できるかについて検討する。 IASBは、リサーチ結果を2014年第3四半期に議論する。
開示の基準レベルでのレビュー	矛盾及び重複を識別・評価するために、IASBは、現行IFRSの開示規定をレビューする。このプロジェクトは、開示原則プロジェクトで開発される原則に基づいて行われる。

出所：IASBのホームページのプロジェクト概要の説明を基に筆者が一部加筆

討議フォーラム (Discussion Forum on Disclosure in Financial Reporting)」を開催しました。そこでは、IASBは、現行規定のなかでいかにして開示を改善・簡素化できるかに関する意見を聞き、「開示問題」とは何かに関する明確な理解を得ることを目的としていました。開示イニシアティブ・プロジェクトは、討議フォーラムで提供された情報を基に開始されたプロジェクトです。討議フォーラム及びその際に行われた調査の結果は、その後2013年5月にフィードバックステートメントとして公表されており、そこで、このプロジェクトの具体的な内容について触れられています。

開示イニシアティブは、適用プロジェクトとリサーチ・プロジェクトに分かれており、それぞれの具体的な内容は図表2、3のとおりです。

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック



2014年9月刊
あずさ監査法人(編)
山田辰己(責任編集)
中央経済社
1,468頁 9,200円(税抜)

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

なお、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」(2014年5月公表)、IFRS9「金融商品」(2014年7月公表)等、刊行時点の最新基準も網羅しています。

会計基準情報（2014. 6-7）

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している[会計基準 Digest](#)のうち、2014年6月分と、2014年7月分の記事を再掲載したものである。会計基準 Digest は、日本基準、修正国際基準、IFRS、米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。会計基準 Digest の本文については、あずさ監査法人ウェブサイトの[会計基準 Digest 2014/06](#)、[会計基準 Digest 2014/07](#)を参照のこと。

I 日本基準

法令等の改正

1. 会社法の一部を改正する法律」及び「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」の公布（平成26年6月27日 法務省（法律第90号及び法律第91号））

改正会社法は、株式会社をめぐる最近の社会経済情勢に鑑み、社外取締役等による株式会社の経営に対する監査等の強化、並びに株式会社及びその属する企業集団の運営の一層の適正化等を図るため、監査等委員会設置会社制度を創設するとともに、社外取締役等の要件等を改めるほか、株式会社の完全親会社の株主による代表訴訟の制度の創設、株主による組織再編の差止請求制度の拡充等の措置を講じようとするものである。

改正会社法は、公布の日（平成26年6月27日）から起算して1年6ヵ月を超えない範囲内において、政令で定める日から施行される。

あずさ監査法人の関連資料

- [会計・監査ニュースフラッシュ 2014/6/23](#)
- [KPMG Insight Vol.7/July2014](#)

2. 「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（案）」等の公表（平成26年6月25日 金融庁）
本改正府令案等の主な提案は以下のとおりである。

- 新規上場時の有価証券届出書に掲げる財務諸表の年数短縮
新規上場時の企業負担の軽減を図るため、有価証券届出書に掲げる財務諸表の年数を5事業年度分から2事業年

度分に短縮する。

- 非上場のIFRS適用会社が初めて提出する有価証券届出書に掲げる連結財務諸表の年数
非上場会社が初めて提出する有価証券届出書にIFRSに準拠して作成した連結財務諸表を掲げる場合には、最近連結会計年度分のみの記載で足りることとする。
- IFRS等に準拠して作成した連結財務諸表の監査における、比較情報に係る意見表明の方法の設定
有価証券の発行者が初めて提出する有価証券届出書等に含まれる指定国際会計基準に準拠して作成した連結財務諸表または米国式連結財務諸表の監査を実施した監査法人等が作成する監査報告書に、比較情報に関する事項を記載する場合の記載事項を設定する。

コメントの締切りは平成26年7月25日である。改正後の規定は、平成26年8月下旬以降に公布・施行される予定である。

あずさ監査法人の関連資料

- [会計監査ニュースフラッシュ 2014/6/30](#)

3. 「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」等の改正案の公表（平成26年6月30日 金融庁）

本改正案は、金融審議会「新規・成長企業へのリスクマネーの供給のあり方等に関するワーキング・グループ」報告書の提言及び同ワーキング・グループの議論を踏まえ、以下の提案を行っている。

- ① 届出前勧誘に該当しない行為の明確化
有価証券の募集・売出しに係る届出の前においては「勧誘」は禁止されているところ、同ワーキングにおける議論に従い「勧誘」に該当しない行為を明確化する。
- ② 「特に周知性の高い企業」による届出の効力発生までの待機期間の撤廃

「特に周知性の高い企業」による有価証券の募集・売出しに係る届出の効力発生までの待機期間を撤廃することとし、同ワーキングにおける議論に従い「特に周知性の高い企業」に該当する者の要件を定める。

コメントの締切りは平成26年7月30日である。改正後の規定は、平成26年8月下旬以降に公表される予定である。

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

1. 実務対応報告第31号「リース手法を活用した先端設備等投資支援スキームにおける借手の会計処理等に関する実務上の取扱い」の公表（平成26年6月30日 ASBJ）

本実務対応報告により、同スキームにおける借手の会計処理及び開示が明確化されるとともに、変動リース料の会計処理及び変動型又はハイブリッド型のオペレーティング・リース取引に係る注記については、特有の取扱いが定められた。

本実務対応報告は、公表日以後適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/7/2

■ 日本基準オンライン解説（新基準）2014/7/30

【公開草案】

該当なし。

日本基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト（日本基準）へ

Ⅱ 修正国際基準

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし。

【公開草案】

1. 「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）（案）」の公表
ASBJは2014年7月31日、「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」（以下「修正国際基準」という）に関する公開草案を公表した。英文名称は、「Japan's Modified International Standards (JMIS) : Accounting Standards Comprising IFRSs

and the ASBJ Modifications」とすることが提案されている。

修正国際基準は、以下から構成される。

- 修正国際基準の適用
- ASBJ が採択した IASB により公表された会計基準及び解釈指針
- 企業会計基準委員会による修正会計基準：以下の2つの公開草案が公表された。
 - 企業会計基準委員会による修正会計基準公開草案第1号「のれんの会計処理（案）」：
IFRS 上、償却が認められていないのれんについて、償却を求めることが提案されている。
 - 企業会計基準委員会による修正会計基準公開草案第2号「その他の包括利益の会計処理（案）」：
その他の包括利益に認識された項目のうち、リサイクリング処理が認められていない項目について、一部を除きリサイクリング処理を求めることが提案されている。

本公開草案に対するコメントの期限は2014年10月31日である。

本誌会計トピック③「修正国際基準に関する公開草案」参照。

あずさ監査法人の関連資料

■ 修正国際基準ニュースフラッシュ（日本語）2014/8/5

■ 修正国際基準オンライン解説（公開草案・討議資料）

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト（修正国際基準）へ

Ⅲ IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS解釈指針委員会）

【最終基準】

1. 「農業：果実生成型植物（IAS 第16号及びIAS 第41号の改訂）」の公表（2014年6月30日 IASB）

本改訂は、果実生成型植物（その生産物を除く）を定義したうえで、これをIAS 第41号「農業」の範囲に含めず、IAS 第16号「有形固定資産」を適用することを要求している。

本改訂の概要は以下のとおりである。

- 植物は、次のすべての要件を満たす場合、果実生成型植物として取り扱う。
 - 農産物の生産または供給に使用される。
 - 1 会計期間を超えて生産物を生成することが予想される。

- それ自体、農産物として販売される可能性がほとんどない（ただし、廃材として売却されるケースを除く）。
- 果実生成型植物（その生産物を除く）は、IAS 第16号に従って会計処理することが求められる。
- 果実生成型植物の生産物は、IAS 第41号に従って会計処理することが求められる。

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から強制適用される。早期適用も認められる。

あずさ監査法人の関連資料

- IFRS ニュースフラッシュ（日本語）2014/7/2
- IFRS IN THE HEADLINES 第2014/12号（英語）2014/7/2

2. IFRS 第9号「金融商品」の公表（2014年7月24日 IASB）

IASBは最終のIFRS 第9号「金融商品」を公表した。本基準書は、現行のIFRS 第9号「金融商品」（2009年、2010年及び2013年にそれぞれ公表済）における金融商品の分類及び測定に関する規定の一部を改訂し、また、金融資産の減損に関する新たな規定を導入している。最終版IFRS 第9号の概要は以下のとおりである。

- 分類及び測定
 - 金融資産は、原則として、償却原価、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する（FVOCI）区分、または当期純利益を通じて公正価値で測定する（FVTPL）区分のいずれかに分類される。
 - 金融資産の分類は、キャッシュ・フロー要件と事業モデル要件に基づいて行われる。
 - 金融負債は原則として償却原価区分に分類される。FVTPL 区分に指定した金融負債について、発行者自身の信用リスクの変動に起因する公正価値の変動は、その他の包括利益に認識される。
- 減損に関する新たな規定
 - IAS 第39号における発生損失モデルにかえて、予想信用損失モデルが採用された。
 - 予想信用損失モデルにおいては、金融資産の信用の質の変化に応じて、異なる測定方法に基づいて予想信用損失に係る引当金が測定される。

最終版のIFRS 第9号は、2018年1月1日以降に開始する会計年度から適用される。早期適用も認められる。改訂前のIFRS 第9号（2009年、2010年及び2013年にそれぞれ公表済）の早期適用は、改訂前の基準書の適用開始日が2015年2月1日より前である場合に限り認められ、2015年2月1日以降は、最終版のIFRS 第9号のみが早期適用可能となる。

あずさ監査法人の関連資料

- IFRS ニュースフラッシュ（日本語）2014/7/31
- IFRS IN THE HEADLINES 第2014/13号（英語）2014/7/24
- IFRS オンライン解説（最終基準）2014/8/12

【公開草案】

1. 公開草案「投資企業：連結の例外規定の適用（IFRS 第10号及びIAS28号の改訂案）」の公表（2014年6月11日 IASB）

本公開草案は、以下の3つの論点に関する提案を行っている。

- 投資企業である親会社の投資企業ではない子会社が、他の会社の親会社でもある場合の連結財務諸表の作成に関する免除規定の適用
- 親会社の投資活動に関連するサービスを提供する子会社の取扱い
- 投資企業ではない投資者による投資企業である投資先に対する持分法の適用

コメントの締切りは2014年9月15日である。

あずさ監査法人の関連資料

- IFRS ニュースフラッシュ（日本語）2014/6/13
- IFRS IN THE HEADLINES 第2014/11号（英語）2014/6/18

IFRS についての詳細な情報、過去情報は、
■ あずさ監査法人のウェブサイト（IFRS）へ

IV 米国基準

会計基準等の公表（FASB）

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

- (1) ASU 第2014-10号「開発段階にある企業（Topic 915）：特定の財務報告に関する規定の削除（Topic 810「連結」の変動持分事業体に関する指針の改訂を含む）」の公表（2014年6月10日 FASB）

ASU 第2014-10号は、FASBによる会計基準のコード化体系（FASB-ASC）からTopic 915「開発段階にある企業」を削除することにより、開発段階にある企業に関するすべての追加的な財務報告に関する規定を削除している。また、このASUは、開発段階にある企業の連結に関する例外規定を削除している。

Topic 915の削除は、公開企業については、2014年12月16日以降開始する会計年度及び期中報告期間から適用される。

連結に関する規定の改訂は、2015年12月16日以降開始する会計年度及び2017年12月16日以降開始する会計年度の期中報告期間から強制適用される。早期適用は、財務諸表が過去に公表されていないか、または公表可能な状態となっていなかった会計年度及び期中報告期間について認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-30 \(英語\) 2014/6/30](#)

(2) ASU第2014-11号「譲渡及びサービス業務 (Topic 860)：満期レボ取引、買戻しのための資金調達取引及び開示」の公表 (2014年6月12日 FASB)

ASU第2014-11号により、満期レボ取引及び買戻しのための資金調達取引の一部として実行されたレボ取引の会計処理と、他の一般的なレボ取引の会計処理とが整合することとなり、担保付借入取引として会計処理されることになる。このASUはまた、買戻契約及びその他の類似する取引について追加的な開示を要求している。

公開企業に対しては、この会計処理の変更及び一部の開示規定は、2014年12月16日以降開始する会計年度またはその会計年度の期中期間から強制適用される。一部の開示規定は、2014年12月16日以降開始する会計年度及び2015年3月16日以降開始する会計年度の期中期間から強制適用される。早期適用は禁止される。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-31 \(日本語\) 2014/8/7](#)

(3) ASU第2014-12号「報酬の条件として勤務条件期間後に達成される可能性がある業績目標を定めた株式に基づく報酬の会計処理」の公表 (2014年6月19日 FASB)

ASU第2014-12号は報告企業に対し、権利確定に影響を与える業績目標及び勤務条件期間後に達成される可能性がある業績目標を、業績条件として扱うことを要求している。

ASU第2014-12号は、2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中報告期間から強制適用される。早期適用も認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-15 \(日本語\) 2014/8/7](#)

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU 案))】

1. 2つのASU案「棚卸資産の測定の簡素化」及び「異常損益項目の概念の削除による損益計算書の表示の簡素化」の公表 (2014年7月15日) FASB)

FASBは、U.S. GAAPにおける「簡素化の取組み (Simplification Initiative)」の一環として、以下の2つのASU案を公表した。

● 棚卸資産の測定に関する ASU 案：

棚卸資産を評価する際の低価法の適用に際し、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い方で測定することを企業に要求することを提案している。これにより、現行のU.S. GAAPにおける、再調達原価及び正味実現可能価額からおおよその正常利益を差し引いた額を考慮する必要がなくなることになる。

● 損益計算書の表示に関する ASU 案：

U.S. GAAP から、異常損益項目の概念を削除することを提案している。これにより、特定の事象や取引について、異常損益に該当するか否かの評価を実施する必要がなくなることになる。

「簡素化の取組み」は、財務諸表利用者に提供する情報の有用性を維持または改善すると同時に、U.S. GAAPにおいて、コストや複雑性が軽減可能な分野を特定、評価し、改善することを目的としている。

コメントの締切りは、いずれのASU案も2014年9月30日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-32 \(英語\) 2014/7/18](#)

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト \(米国基準\) へ](#)

あずさ監査法人では、従来、IFRS Digest として IFRS に関連する情報を紹介していましたが、今回から会計基準情報に名称を変更し、内容もリニューアルいたしました。会計基準情報では、日本基準、修正国際基準、IFRS および米国基準のすべてをカバーした最新動向を、簡潔に紹介いたします。

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。

有限責任 あずさ監査法人
TEL: 03-3548-5112 (代表電話)
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：高田朗、島田諤子

修正国際基準に関する公開草案

有限責任 あずさ監査法人 IFRS アドバイザリー室

パートナー 川西 安喜

2013年6月に企業会計審議会により公表された「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」において、我が国において認められる第4の会計基準として「エンドースメントされたIFRS」を追加することが提案されました。

これを受け、企業会計基準委員会に設置された「IFRSのエンドースメントに関する作業部会」において検討が行われ、そこでの検討結果を踏まえ、2014年7月、企業会計基準委員会より修正国際基準に関する公開草案が公表されました。

本稿では、この公開草案が公表されるまでの経緯と、公開草案の具体的な内容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。



かわにし やすのぶ
川西 安喜
有限責任 あずさ監査法人
IFRS アドバイザリー室
パートナー

【ポイント】

- 修正国際基準は、我が国において認められる第4の会計基準として提案されている。
- 修正国際基準は、国際会計基準審議会により公表される国際会計基準と、企業会計基準委員会による修正会計基準により構成されることが提案されている。
- 企業会計基準委員会による修正会計基準の公開草案として、第1号「のれんの会計処理（案）」および第2号「その他の包括利益の会計処理（案）」が公表されている。
- 修正国際基準の適用対象となる企業、適用時期、および日本基準や指定国際会計基準との差異に関する記載の要否については、修正国際基準が金融庁により制度化される段階で定められる見込みである。
- 公開草案のコメント期限は、2014年10月31日である。

I 公表の経緯

2009年6月に企業会計審議会により公表された「我が国における国際会計基準の取扱いに関する意見書（中間報告）」において、国際会計基準（以下「IFRS」という）の任意適用を認めることが提言されました。この提言を受け、諸規則が改正され、2010年3月31日以後に終了する連結会計年度から、一定の要件を満たす会社について、指定国際会計基準に準拠して作成された連結財務諸表をもって金融商品取引法の規定に基づき提出される財務計算に関する書類とすることが認められるようになりました。

IFRSの任意適用において使用されている指定国際会計基準は、国際会計基準審議会により公表された会計基準等の一部を指定しないことも可能ですが、現時点では、国際会計基準審議会により公表されたすべての会計基準等が指定されています。

2013年6月に企業会計審議会により公表された「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）では、IFRSの任意適用の積上げを図るための方策として、IFRSのエンドースメントを導入することが提言されました。このエンドースメント手続においては、まず、会計基準の策定能力を有する企業会計基準委員会が検討を行い、企業会計基準委員会が検討した個々の会計基準につ

いて、金融庁が指定する方式を採用することが適当であるとされました。

この「当面の方針」を受け、2013年7月に「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）が企業会計基準委員会に設置されました。作業部会での議論を踏まえ、2014年7月に企業会計基準委員会より「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準により構成される会計基準）」（以下「修正国際基準」という）に関する公開草案が公表されました。修正国際基準の英文名称としては、Japan's Modified International Standards (JMIS): Accounting Standards Comprising IFRSs and the ASBJ Modificationsとすることが提案されています。

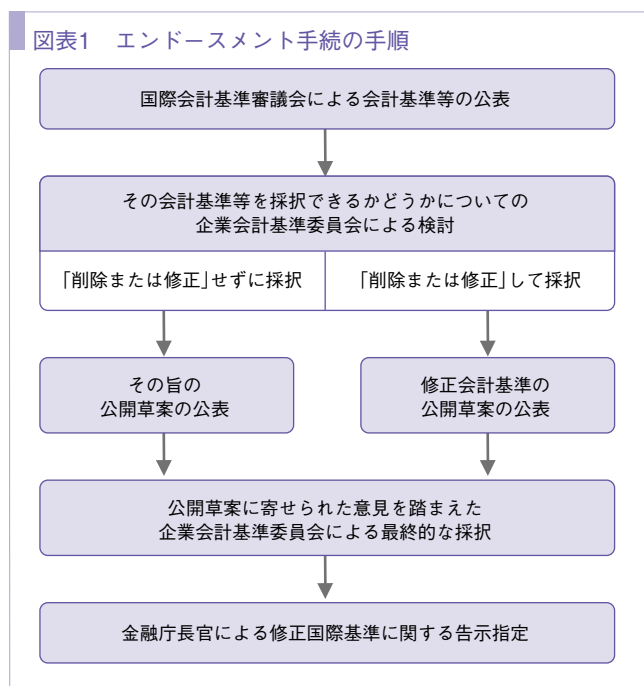
Ⅱ エンドースメント手続の概要

1. エンドースメント手続の手順

「当面の方針」において、エンドースメント手続は、国際会計基準審議会により公表された会計基準等について、我が国で受入可能かどうかを判断した上で、必要に応じて、一部の会計基準等について「削除または修正」して採択する仕組みとされています。このエンドースメント手続は指定国際会計基準の指定とは別の制度として行われ、エンドースメント手続を経て必要に応じて「削除または修正」された会計基準等は、修正国際基準として公表されます。

想定される具体的なエンドースメント手続の手順は、図表1のとおりとなります。

図表1 エンドースメント手続の手順



国際会計基準審議会により会計基準等が公表された場合、その会計基準等を「削除または修正」せずに採択できるかどうかについて、企業会計基準委員会により検討が行われます。ここで、「削除または修正」とは、会計基準の全部、一部の条項または条項の一部について、これを適用しないか、会計基準の一部の条項に追加または修正を加えることをいいます。

「削除または修正」せずに採択すべきであると企業会計基準委員会により判断された場合、その旨を提案する公開草案が公表されます。一方、「削除または修正」して採択すべきであると企業会計基準委員会により判断された場合、具体的な「削除または修正」の内容を定めた修正会計基準の公開草案が公表されます。

公開草案に寄せられた意見を踏まえ、会計基準等は企業会計基準委員会により最終的に採択され、これを受けて金融庁長官による修正国際基準に関する告示指定が行われます。

なお、より我が国の実情に即した適用を可能とするために、任意適用を積上げていく上で実務上の困難さがあるものについて、規範性を有するガイダンスや、規範性を有しない教育文書を開発することが考えられ、今後、これらの開発についても検討される予定です。

2. 初度エンドースメント手続

このたびの修正国際基準に関する公開草案は、2012年12月31日現在で国際会計基準審議会により公表されている会計基準等を対象にエンドースメント手続を行うこと（以下「初度エンドースメント手続」という）により公表されたものです。

具体的には、以下の会計基準等が初度エンドースメント手続の対象とされました。

- ① 国際財務報告基準 (IFRS) 13 本
- ② 国際会計基準 (IAS) 28 本
- ③ IFRIC 解釈指針 17 本
- ④ SIC 解釈指針 8 本

なお、「財務報告に関する概念フレームワーク」は、対象になっていません。

3. 初度エンドースメント手続終了後のエンドースメント手続

初度エンドースメント手続終了後は、国際会計基準審議会により会計基準等が公表される都度（または一定の期間おきに）、それらの会計基準等についてエンドースメント手続等が実施されます。国際会計基準審議会により会計基準等が公表された後に、どの程度の期間でエンドースメント手続が行われるのかについては、国際会計基準審議会により公表される会計基準等の適用時期や、エンドースメント手続に要する期

間を考慮して定められますが、詳細については、初度エンドースメント手続終了後に決められることとされています。

また、国際会計基準審議会により会計基準等が公表された後、一定の期間内にエンドースメント手続が行われることを前提にして、国際会計基準審議会において審議がなされている段階から、我が国の会計基準に係る基本的な考え方等に照らして受入可能かどうかを検討し、適切な意見発信を行っていくが必要になるとされています。

Ⅲ 国際会計基準審議会が公表する IFRS との関係

IFRSのエンドースメント手続は、究極的に単一で高品質な会計基準が達成されることを目指す中で、我が国におけるIFRSの適用を促進するための取組みであり、また、公開草案で提案されている限定的な「削除または修正」については、将来的な我が国および国際会計基準審議会の議論次第では解消され得るものであると考えられるため、当面の取扱いであるとされています。さらに、国際会計基準審議会により公表されている会計基準等を適用する国内外の企業と修正国際基準を適用する企業との財務情報の比較可能性を考慮することも必要であるとされています。

Ⅳ 「削除または修正」の判断基準

「当面の方針」では、任意適用を前提とした上で、国際会計基準審議会により公表された会計基準等をエンドースメントする際の判断基準としては、公益および投資家保護の観点から、たとえば、以下の点を勘案すべきであるとされました。

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

この判断基準に従ってエンドースメント手続を行う上で、「削除または修正」は必要最小限とすること、すなわち、可能な限り受け入れるとした上で、十分な検討を尽くし、我が国の会計基準に係る基本的な考え方および実務上の困難さの観点からなお受け入れ難いとの結論に達したもののみを「削除または修正」することが提案されています。その理由として、以下の点が挙げられています。

- ・ IFRSは所定のデュー・プロセスを経て開発および公表されたものであり、企業会計基準委員会および我が国の市場関係者も関与して開発されていること
- ・ 多くの「削除または修正」が行われた場合、市場関係者に修正国際基準がIFRSから派生したものとして受け止められない可能性があること
- ・ 各国・地域におけるエンドースメント手続の状況を見ると、「削除または修正」を行っている国・地域は限られており、「削除または修正」を行っている場合にも、必要最小限にとどめられていること
- ・ 国際会計基準審議会により公表された会計基準等との比較可能性を考慮すること
- ・ 少数の項目に絞ることによって、我が国の考え方をより強く表明することができると考えられること

なお、「削除または修正」を必要最小限にすることについては、「当面の方針」に示された考え方とも整合しています。

V 論点の抽出

作業部会では、国際会計基準審議会により公表された会計基準等について、「削除または修正」することなしに採択することが可能かどうかを検討するために、2012年12月31日現在で国際会計基準審議会により公表されている会計基準等と日本基準との比較をすることにより、論点の抽出が行われました。

その結果、約30の論点が抽出されましたが、これらの論点は、大きく、会計基準に係る基本的な考え方に重要な差異があるものと、任意適用を積み上げていく上で実務上の困難さがあるもの（周辺制度との関連を含む）の2つに分けられます。

1. 会計基準に係る基本的な考え方に重要な差異があるもの

主として、以下の項目が識別されました。

- (1) のれんの非償却
- (2) その他の包括利益のリサイクリングおよび純損益に関する項目
- (3) 公正価値測定の範囲
- (4) 開発費の資産計上

(1) のれんの非償却

IFRSでは、のれんの償却が禁止されており、減損処理のみを行います。これに対し、企業会計基準委員会は、のれんは、投資原価の一部であり、企業結合後の成果に対応させて費用計上すべきものであり、償却すべき資産であると考えています。したがって、のれんを償却しないことは、我が国の会計基準に係る基本的な考え方と相違が大きいため、修正を行った上で採択することが提案されています。具体的な修正の内容および修正を行うに至った詳細な理由は、後述する企業会計基準委員会による修正会計基準公開草案第1号「のれんの会

計処理（案）」に記載されています。

(2) その他の包括利益のリサイクリングおよび純損益に関する項目

IFRSでは、以下の項目について、その他の包括利益に計上した項目について、その後純損益に組替調整しない会計処理（ノンリサイクリング処理）が採用されています。

- ・ その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資の公正価値の変動
- ・ 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動
- ・ 確定給付負債または資産（純額）の再測定
- ・ 有形固定資産および無形資産の再評価モデルに係る再評価剰余金

これに対し、企業会計基準委員会は、リサイクリングしないことにより、純損益の総合的な業績指標としての有用性が低下すると考えており、我が国の会計基準に係る基本的な考え方と相違が大きいため、有形固定資産および無形資産の再評価モデルに係る再評価剰余金を除くすべてのノンリサイクリング項目について、修正を行った上で採択することが提案されています。具体的な修正の内容および修正を行うに至った詳細な理由は、後述する企業会計基準委員会による修正会計基準公開草案第2号「その他の包括利益の会計処理（案）」に記載されています。

有形固定資産および無形資産の再評価モデルに係る再評価剰余金もノンリサイクリング項目であるものの、実体資本維持の概念に基づくものであるかどうか議論されているものであり、この項目以外のノンリサイクリング項目とは異なる側面が見受けられるため、「削除または修正」を行わずに採択することが提案されています。

(3) 公正価値測定の範囲

企業会計基準委員会は、基本的に、保有資産の値上りを期待した投資に生じる価値の変動を除き、資産および負債の価値の変動を純損益に含めて認識することは適切ではないと考えており、その観点から、IFRSにおける以下の項目には適切ではない部分が含まれると考えています。

- ・ 有形固定資産、無形資産の再評価モデル
- ・ 投資不動産の公正価値モデル
- ・ 相場価格のない資本性金融商品への投資に関する公正価値測定
- ・ 生物資産および農産物の公正価値測定

しかし、「削除または修正」を最小限にする観点から、「削除または修正」を行わずに採択することが提案されています。

(4) 開発費の資産計上

開発費の資産計上については、提供される情報の有用性への懸念から、開発局面での支出の資産計上について、その目的適合性について疑問が示されました。

しかし、「削除または修正」を最小限にする観点から、「削除または修正」を行わずに採択することが提案されています。

2. 任意適用を積み上げていく上で実務上の困難さがあるもの（周辺制度との関連を含む）

任意適用を積み上げていく上で実務上の困難さがあるもの（周辺制度との関連を含む）については、「削除または修正」することなしに採択することが可能かどうか、また、どのような項目について、ガイダンスまたは教育文書の作成が必要かといった観点から、論点の抽出が行われました。

抽出された論点は、大きく、会計基準の適用、解釈に関する項目、その他の重要な実務上の困難さを含む会計処理に関する項目、および開示に関する項目の3つに分けられました。

(1) 会計基準の適用、解釈に関する項目

会計基準の適用、解釈に関する項目に関する論点には、たとえば、以下のようなものがあるとされました。

- ・ 減価償却方法の選択（定率法または定額法）
- ・ 相場価格のない資本性金融商品への投資に関する公正価値測定
- ・ 子会社、関連会社の報告日が異なる場合の取扱い

しかし、これらの論点については、「削除または修正」を行わず、ガイダンスや教育文書の作成を検討すべき項目とすることが提案されています。なお、今後、規範性を有するガイダンスを開発する場合には、IFRSを適用している諸外国での取組みを参考にするとともに、必要に応じて、IFRS解釈指針委員会と論点の共有を図りつつ、進めることが適切であるとされています。

(2) その他の重要な実務上の困難さを含む会計処理に関する項目

その他の重要な実務上の困難さを含む会計処理に関する項目については、影響する業種や企業が一定程度限定されるものの、影響が生じる場合には、IFRSの適用そのものが極めて困難になるほどの重要性があるものが含まれ、そのような論点には、たとえば、機能通貨に関する論点があるとされています。

しかし、これらの項目については、現在の任意適用の状況および「削除または修正」を必要最小限とする観点から、「削除または修正」を行わないことが提案されています。ただし、今後のIFRSの任意適用の進展に伴って、将来的に取扱いを見直す必要が生じる可能性があると考えられています。

(3) 開示に関する項目

開示に関する項目については、年度の注記および四半期の開示（特に第1四半期および第3四半期の本表および注記）について、費用対効果の観点から、一部の項目について懸念が聞かれたものの、これらの開示に関する項目については、財務諸表における開示のあり方が外観上、大きく異なり得ることになること、また、「削除または修正」を必要最小限とする観点から、「削除または修正」を行わないことが提案されています。

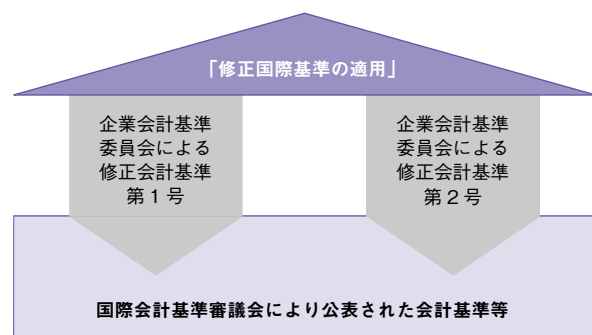
Ⅵ 修正国際基準の適用

修正国際基準を適用する場合には、「修正国際基準の適用」に従うことになります。

公開草案の提案どおりに確定した場合、修正国際基準は、以下により構成されることとなります（図表2参照）。

- ① 「修正国際基準の適用」
- ② 企業会計基準委員会により採択された、国際会計基準審議会により公表された会計基準等
- ③ 企業会計基準委員会による修正会計基準
 - ・ 第1号「のれんの会計処理」
 - ・ 第2号「その他の包括利益の会計処理」

図表2 修正国際基準の構成（公開草案の提案どおりに確定した場合）



すなわち、修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合には、企業会計基準委員会により採択された、国際会計基準審議会により公表された会計基準等の規定に、企業会計基準委員会による修正会計基準における「削除または修正」を加えた規定に準拠することとなります。

Ⅶ 企業会計基準委員会による修正会計基準公開草案

1. 公開草案第1号「のれんの会計処理（案）」

(1) 修正の概要

IFRS第3号「企業結合」では、企業結合において発生したのれんの償却が禁止されています。これに対し、公開草案第1号では、企業結合において発生したのれんについて、定額法その他の合理的な方法により規則的に償却するように、IFRS第3号を修正することが提案されています。また、のれんの耐用年数は、その効果の及ぶ期間によるものの、20年を超えないことが提案されています。

同様に、公開草案第1号では、関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんについても、償却するようにIAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」を修正することが提案されています。

さらに、公開草案第1号では、関連する開示についても修正が提案されています。

(2) 修正の理由

のれんは、企業結合において資産および負債を取得するために支払う投資原価であり、企業結合日後における企業の利益は、投資原価を超えて回収された回収額であると考えられるため、投資原価と企業結合後の利益との間の適切な期間対応を図る観点から、投資原価の一部であるのれんについて償却を行うことが必要であるとされました。

また、のれんの耐用年数について、上限を設けない案や、上限を反証可能なものとする案も検討されましたが、最終的には、上限を設けることが合理的であるとされました。また、具体的な耐用年数の上限の年数についても、20年は長すぎるとの意見もありましたが、かつてのれんの償却を要求していたIAS第22号「企業結合」や日本基準を参考に、20年とされました。

2. 公開草案第2号「その他の包括利益の会計処理（案）」

(1) 修正の概要

① その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資の公正価値の変動

IFRS第9号「金融商品」（2009年）およびIFRS第9号（2010年）では、売買目的保有ではない資本性金融商品への投資について、評価差額をその他の包括利益に含めて表示することを当初認識時に選択することが認められています。ただし、関連するその他の包括利益累計額は、売却等が行われた場合でも、純損益にリサイクリングすることが禁止されています。

これに対し、公開草案第2号では、この選択を行った資本性金融商品の認識の中止時に、過去にその他の包括利益に認識

した利得または損失の累計額を純損益に組替調整額として振り替えることが提案されています。また、関連する開示規定についても修正が提案されています。

② 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動

IFRS第9号(2010年)では、公正価値オプションに指定された金融負債について、自己の信用リスクの変動に起因する公正価値の変動をその他の包括利益に含めて表示することが純損益における会計上のミスマッチを創出または拡大する場合を除き、その金額をその他の包括利益に含めて表示することが要求されています。ただし、関連するその他の包括利益累計額は、負債の譲渡等が行われた場合であっても、純損益にリサイクリングされません。

これに対し、公開草案第2号では、このような金融負債の認識の中止時に過去にその他の包括利益に認識した利得または損失の累計額を純損益に組替調整額として振り替えることが提案されています。また、関連する開示規定についても修正が提案されています。

③ 確定給付負債または資産(純額)の再測定

IAS第19号「従業員給付」(2011年)では、確定給付負債または資産(純額)の再測定は、ただちにその他の包括利益に含めて認識することが要求されており、その後、純損益にリサイクリングすることは禁止されています。

これに対し、公開草案第2号では、確定給付負債または資産(純額)の再測定について過去にその他の包括利益に認識した利得または損失の累計額を純損益に組替調整額として振り替えることが提案されています。また、関連する開示規定についても修正が提案されています。

(2) 修正の理由

① リサイクリングの必要性

現行のIFRSにおいては、その他の包括利益に含めて認識する項目に関して、リサイクリングされる項目とリサイクリングされない項目が混在しています。

企業会計基準委員会は、純損益は包括的な指標であるべきであり、その他の包括利益に含まれた項目はすべて、その後に純損益にリサイクリングする必要があると考えています。公開草案第2号では、その理由がいくつか挙げられていますが、その1つに、リサイクリングを行う場合、全会計期間を通算した純損益の合計額とキャッシュ・フローの合計額が一致するものの、ノンリサイクリング項目が生じると純損益に反映されないキャッシュ・フローが存在することとなり、純損益の性格が変質するとともに、純損益の総合的な業績指標としての有用性が低下することが挙げられています。

このように、リサイクリングに関しては我が国の会計基準に係る基本的な考え方との相違が大きいと、公開草案第2号で

は、原則として、すべてのノンリサイクリング項目について、リサイクリングするよう修正することが提案されています。ただし、有形固定資産および無形資産の再評価モデルに係る再評価剰余金については、実体資本維持の概念に基づくものかどうか議論されているものであり、この項目以外のノンリサイクリング項目とは異なる側面が見受けられるため、修正しないことが提案されています。

② その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の公正価値の変動

評価差額をその他の包括利益に含めて表示することを選択した資本性金融商品への投資について、関連するその他の包括利益累計額をリサイクリングしない場合、資本性金融商品への投資の売却を通じて最終的に得られた売却損益が純損益に含めて認識されません。純損益の総合的な業績指標としての有用性を保つためには、売却により得られたキャッシュ・フローを純損益に含めて認識するリサイクリングが必要であるとされました。

③ 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動

純損益を通じて公正価値で測定する金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動についてリサイクリングしない場合、金融負債の早期償還などにより信用リスクを反映したキャッシュ・フローが実際に発生しても、そのキャッシュ・フローが純損益に含めて認識されません。純損益の総合的な業績指標としての有用性を保つためには、信用リスクを反映したキャッシュ・フローが実際に発生した場合に、そのキャッシュ・フローを純損益に含めて認識するリサイクリングが必要であるとされました。

④ 確定給付負債または資産(純額)の再測定

確定給付負債または資産(純額)の再測定についてリサイクリングしない場合、確定給付負債または資産(純額)の再測定が一度も純損益に含めて認識されないこととなり、純損益の包括性が損なわれ、純損益の総合的な業績指標としての有用性が低下するため、リサイクリングが必要であるとされました。

確定給付負債または資産(純額)の再測定をリサイクリングする場合に純損益に含めて認識する方法については、まず、確定給付負債または資産(純額)の再測定が生じたときに一時に純損益に含めて認識すべきか、将来にわたって純損益に含めて認識すべきかの検討を行い、その結果、将来にわたって純損益に含めて認識することが適切であるとされました。

次に、確定給付負債または資産(純額)の再測定のリサイクリングについて、確定給付制度が個々の従業員との契約の集合体であることから、個々の従業員レベルで検討が行われました。個々の従業員レベルで検討を行った場合には、確定給付負債または資産(純額)の再測定を退職金の支払いに応じて

リサイクリングすることが考えられるものの、制度資産は、多くの場合、従業員全体を対象にポートフォリオ・レベルで管理されており、また、数理計算上の差異は、通常、従業員ごとに管理されていないため、この方法を採用することは現実的に困難であるとされました。そこで、個々の従業員に退職金を支払う時期の代替として、平均残存勤務期間にわたって期間配分し、その他の包括利益累計額から純損益にリサイクリングすることとされました。

VIII おわりに

以下の項目については、修正国際基準が金融庁により制度化される段階で定められる見込みであるとされています。

- ・ 制度の適用対象となる企業
- ・ 制度の適用時期
- ・ 修正国際基準、日本基準および指定国際会計基準との間の差異に関する記載の要否

修正国際基準に関する公開草案のコメント期限は、公表から3ヵ月後にあたる2014年10月31日となっています。

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
IFRS アドバイザリー室
azsa-jmis@jp.kpmg.com

外国法人課税原則の見直しの影響

KPMG 税理士法人 ファイナンシャルサービスグループ

シニアマネジャー 小林 研太

外国法人の所得に対して、源泉地国としてどこまで課税権を及ぼすかについての考え方には、大別すると総合主義（恒久的施設（Permanent Establishment、以下「PE」という）があればすべての国内源泉所得に課税）と帰属主義（PEに帰属する所得について課税）の2つがありますが、我が国の外国法人課税はその導入当初から50年以上もの間、国内法は総合主義、租税条約は帰属主義というダブルスタンダードの状態になっています。

今般、OECDで帰属主義の考え方が整理されたことを受け、総合主義になっていた国内法を帰属主義に合わせるべく税制改正がなされました。この税制改正により、条約非締結国の法人のPEはもちろんのこと、条約締結国の法人のPEに帰属する所得の算定方法にも影響があります。

本稿では、外国法人の在日支店の税務ご担当者向けに、外国法人課税の改正の概要及び改正による税務上の影響及び留意点等を述べていきます。

本稿は寄稿時点（平成26年8月20日現在）において公表されている法令・通達を基に記載しており、その後の変更は反映しておりませんのでご注意ください。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申し添えます。



こばやし けんた
小林 研太

KPMG 税理士法人
ファイナンシャルサービスグループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- 国内法上の外国法人課税原則が総合主義から帰属主義へ変更され、日本が締結している租税条約と整合性が図られた。
- 帰属主義への変更に伴い、総合主義のもとでは法人税課税されていたPEを有する外国法人の本店直接投資所得（配当、利子、使用料等）は源泉徴収課税のみで完結することになった。
- PEに帰属する所得（PE帰属所得）の算定方法も法令上明確にされた。条約締結国の法人は既に帰属主義によって法人税申告をしているが、以下の点については影響があるものと考えられる。
 - ・ 内部取引の認識
 - ・ 恒久的施設帰属資本（PE帰属資本）の算定と支払利子控除制限
 - ・ 文書化
 - ・ 第三国源泉所得の認識及び外国税額控除
- 保険業・銀行業・証券業におけるPE帰属資本は、外国法人単体若しくは連結ベースのリスクウェイト資産（RWA）と在日支店のRWAの比で求めることとされた。通常、銀行等の連結ベースのRWAはAnnual Report等で公表されることになっているので入手はそれほど難しくないことが想定されるが、在日支店独自のRWAの取得方法については早急を確認しておく必要がある。場合によっては大幅なシステム改修が必要になる可能性がある。
- 日本国内にPEを有していない外国法人については、改正による大きな影響はない。

- 50年以上適用してきた原則を変更する大改正であるため、2年間の準備期間が設けられ、本改正の適用開始時期は平成28年4月1日以後開始事業年度とされた。したがって、暦年を事業年度としている外国法人については、平成29年1月1日から本改正が適用される。

I 総合主義から帰属主義へ

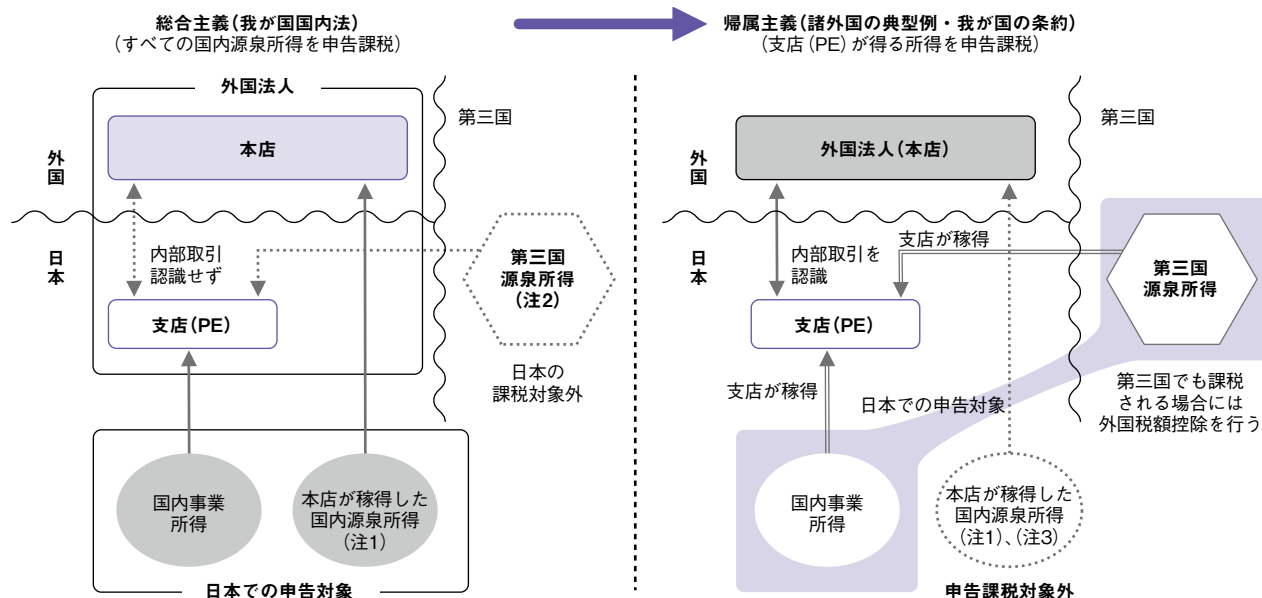
1. 総合主義と帰属主義

一般的に源泉地国は、その国内で発生した所得で源泉徴収になじむもの（利子・使用料等）には源泉徴収を行います。その一方で、棚卸資産の譲渡等のように源泉徴収が実務的に困難な事業所得には源泉地国も外国法人に法人税申告納付を求めることになりますが、その申告納付を求める所得の範囲（すなわちグロスの収入に対する源泉徴収ではなく、収入から費用を引いたネットの所得を計算して納税させる範囲）の定め方について、総合主義と帰属主義という2つの考え方が存在します（図表1参照）。

総合主義は取引単位ごとにその所得が発生した場所により国内源泉所得か否かを判断し、PEがあればPEの関与のいかんにかかわらずすべての国内源泉所得に対し申告納税を求める方式です。

その一方で帰属主義は、PEがあることを前提とし、PE所在地国と所得の地理的な関係を問うことなく当該PEに帰属するすべての所得についてPE所在地国で法人税申告とする方式であり、PEに帰属しない所得は、たとえPE所在地国で発生した所得であっても法人税申告の対象となりません¹。すなわち、所得計算上は、PEをあたかも独立した内国法人とみなして、また本店等を別の独立した外国法人とみなしてPE所在地国の課税を行う方式です。PEと本店等を別の独立したものとして考えているため、PEと本店等の間の、内部取引も所得計算上認識することが求められます²。

図表1 総合主義と帰属主義の違い

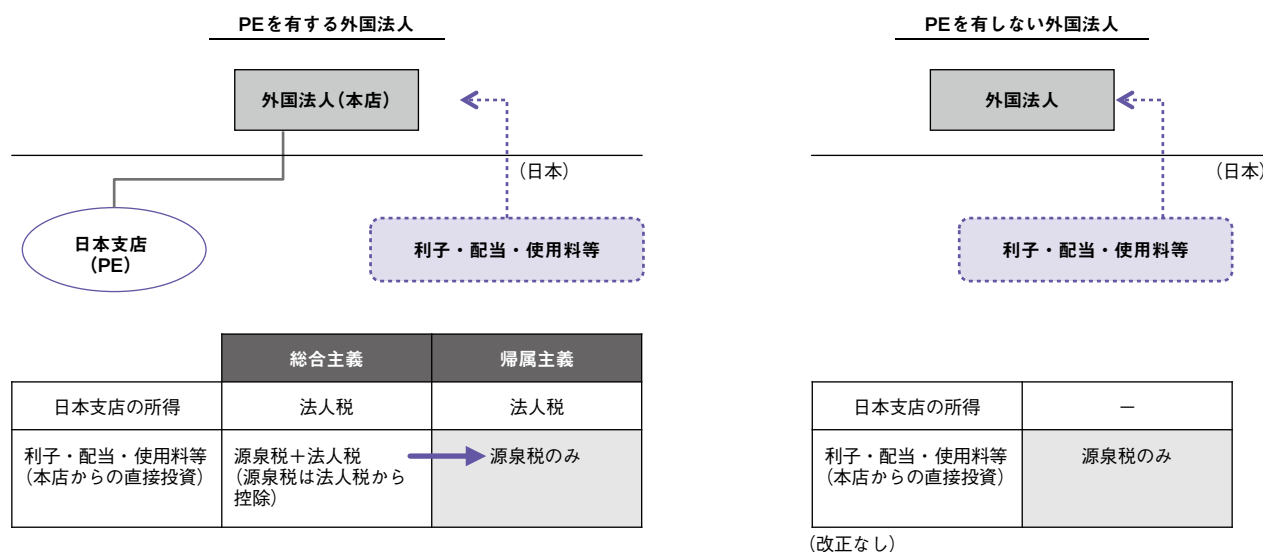


(注1) 本店が支店（PE）を介さずに行う直接投資等
 (注2) 支店（PE）が行う国外投融資で第三国において課税されているもの
 (注3) 原則として源泉徴収で課税関係終了

出典：財務省「平成26年度改正関係参考資料（国際課税関係）」3頁 http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/index.htm（平成26年8月20日）

- 1 一般的にPE所在地国の国内源泉所得でPEに帰属しない所得にはグロスの収入に対する源泉徴収がなされます。また、PEに帰属しない所得でもPE所在地国の不動産所得など、例外的に法人税申告が求められる所得はあります。
- 2 総合主義、帰属主義については、論者によって理解に相当幅があります。ここでは改正後の国内法に基づく考え方を述べていますが、これと異なる見解も数多くありますので、ご注意ください。

図表2 PEの有無と外国法人の課税関係



今般の税制改正は、総合主義を帰属主義に変更するものですので、PEのない外国法人の課税関係については大きな変更はありません（図表2参照）。

2. 国内法の改正—AOAに基づく帰属主義の導入

我が国の国内法における外国法人課税原則は、昭和36年の税制調査会で総合主義による原型が作られたのち、若干の修正はありましたが、その基本構造はほとんど変わっていませんでした。他方、二国間で締結される租税条約については、昭和35年の日印租税条約で帰属主義が導入されて以来、徐々に帰属主義の租税条約ネットワークが広がり、現在においては日本が締結したすべての租税条約で帰属主義が採用されています。すなわち、我が国の外国法人税課税は、国内法は総合主義、租税条約は帰属主義というダブルスタンダードの状態が50年以上も続いていました。しかしながら、昭和30年代、40年代とは比較にならない程に国際的取引が増加してきており、総合主義の国内法に帰属主義の租税条約を重ねて適用することの弊害が指摘されていました。

今般、OECDでモデル租税条約第7条（事業所得条項）の解釈に関して、「PEへの利得の帰属に関するレポート」でPEを独立企業と擬制して帰属所得を求めるアプローチ（Authorised OECD Approach、以下「AOA」という/OECD承認アプローチ）が採用され、今後AOAをベースにしたOECDモデル租税条約新7条に基づく租税条約ネットワークが広がることが確実視されることから、我が国でも国際的にも調和のとれた税制とするため、世界のなかでも先進的な取組みとしてAOAを基礎とした帰属主義に改正することになりました。

AOAのもとでは、移転価格での知見を利用して、PEの果たす機能及び事実関係に基づいて、外部取引、資産、リスク、資本をPEに帰属させ、PEと本店等との内部取引を認識し、そ

の内部取引が独立企業間価格で行われたものとして、PE帰属所得を算定することになります。

なお、リスクや資産がPEに帰属しているかどうかの判定は、主にPEに属する職員が重要な機能を遂行しているか（＝PEに重要な人的機能があるか）等によって判断されます。

Ⅱ 改正後の外国法人課税概要

1. 法人税の課税範囲の変更

総合主義のもとでは取引単位で国内源泉所得であるかどうかを決める必要がありますので、国内源泉所得の判断基準であるソースルールを明確に、かつ、網羅的に定める必要がありました。これに対し、帰属主義のもとでは、PEに帰属する所得はすべて国内源泉所得として法人税課税の対象となることからPE帰属所得の定義があればよく、ソースルールとしてはPEのない外国法人であっても法人税課税を求める国内不動産譲渡所得等についてのみを定めることになるため、ソースルールを定めた法人税法138条自体は改正前に比べて非常にシンプルになりました（逆に、PE帰属所得の詳細を定める法人税法142条以下は複雑になりました）。改正前後の法人税の課税範囲は図表3、4のとおりとなります。

なお、外国法人の国内源泉所得に課税するという従来からの外国法人課税の枠組みを維持する目的で、立法技術上、PE帰属所得（第三国において生じた所得も含まれる概念）も国内源泉所得の一つとして取扱われることになりました。このため、改正後は「国内源泉所得」という用語は、国内だけではなく第三国で稼得する所得も含まれる概念になっています。

図表3 【改正前】法人税の課税範囲

	国内源泉所得 (旧法138、下記の番号は号数)	PEを有する外国法人		PEを有しない 外国法人
		PE帰属	PE非帰属	
A	1 国内事業に係る所得 (旧法令 176)	● (旧法141 一)		● (旧法141 四 旧法令 187)
B	1 国内にある資産の運用又は保有により生ずる所得 (旧法令 177 ①)			
	1 国内にある資産の譲渡により生ずる所得 (旧法令 177 ②)			
	1 その他その源泉が国内にある所得 (旧法令 178)			
	2 国内における人的役務の提供に係る対価 (旧法令 179)			
C	3 国内にある不動産の貸付の対価等			
	4 国債・内国法人発行の債券等に係る利子等 (旧法令 179 の 2)			
	5 内国法人から受ける配当等			
	6 国内において業務を行う者に対する貸付金の利子 (旧法令 180)			
	7 国内において業務を行う者から受ける使用料 (旧法令 181)			
	8～11 広告宣伝のための賞金、匿名組合の利益の分配等			

課税所得の範囲は、PEの種類ごとに差異があるため、上記の表におけるPEは「一号PE（支店、工場等）」を前提としている。

図表4 【改正後】法人税の課税範囲

国内源泉所得 (法138①、下記の番号は号数)		PEを有する外国法人		PEを有しない 外国法人
		PE帰属	PE非帰属	
A	1 PE 帰属所得※	● (法141 一イ)		
B	2 国内にある資産の運用又は保有により生ずる所得 (法令 177)		● (法141 一口)	● (法141 二)
C	3 国内にある資産の譲渡により生ずる所得 (法令 178)			
B	4 国内における人的役務の提供に係る対価 (法令 179)			
	5 国内にある不動産の貸付の対価等			
	6 その他その源泉が国内にある所得 (法令 180)			

※ A、B 及び C のほか、第三国において生じた所得も PE に帰属する限り、含まれる。

所得金額・欠損金繰越控除・法人税額・欠損金の繰戻還付等を分けて計算する (法141、142、142の9、143、144の13等)

2. PE帰属所得

(1) PE帰属所得の概要

PE帰属所得とは、外国法人がPEを通じて事業を行う場合において、そのPEが外国法人から独立して事業を行う事業者であるとしたならば、そのPEが果たす機能、そのPEにおいて使用する資産、そのPEとその外国法人の本店等（本店及び外国支店）との内部取引、その他の状況を勘案してPEに帰せられるべき所得であり（法法138①）、原則としては内国法人の所得金額の計算に係る規定を準用して求めることになりました（法法142、法令184、図表5参照）。しかしながら、以下の①～⑦までについては内国法人とは異なる取扱いとなっていますので、留意が必要です。

① 内部取引の認識（法法138②、法令181）

PE帰属所得は、PEをあたかも分離独立した事業者と擬制した場合に計算される所得であることから、PEと本店等との間で行われた内部取引もPEに帰せられる取引として取り扱われることになります。すなわち、PEと本店等との間で行われた資産の移転、役務提供その他の事実で、独立の事業者間で同様の事実があったとしたならば、これらの事業者の間で資産の販売等が行われたと認められるものも、PE帰属所得の計算上認識する必要があります。この内部取引の認識にあたり、以下のような留意点があります。

✓ 内部取引から除外される取引（法法138②、法令181）

PEと本店等の間では同一の信用力を有していると考えられること等から内部保証料及び内部再保険料についてはPE帰属所得の計算上認識されないことになります。

✓ 適用される租税条約による違い…内部使用料等（法法139②、法令183）

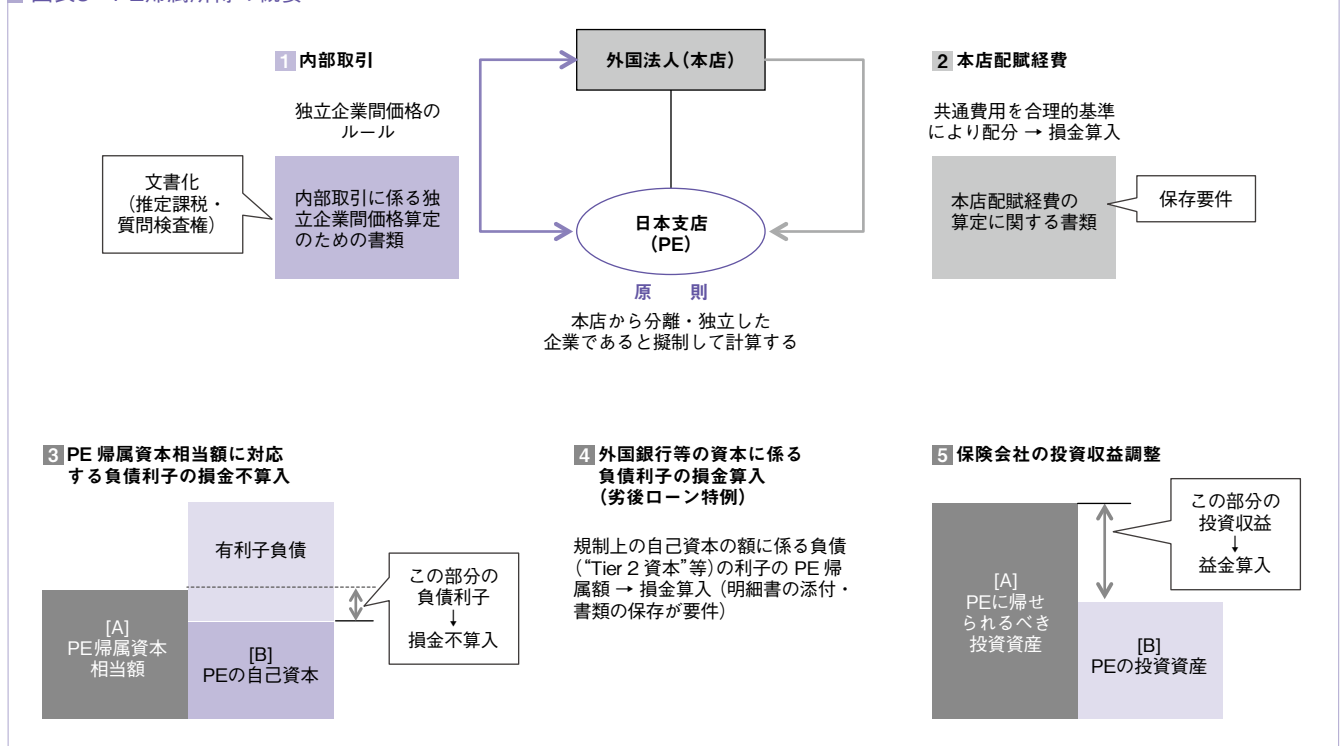
上記の内部保証料及び内部再保険料のほかにOECDモデル条約旧7条（AOAが部分的に導入されている、2010年改正前の7条）型の租税条約の下では、無形資産の内部使用料及び一般事業法人の内部利子に係る内部取引も認識しないことになります。

なお、現時点における我が国で発効済みの租税条約でOECDモデル条約新7条（AOAが全面導入されている、2010年改正後の7条）型の条約はありません（改正後の日英租税条約は我が国で唯一のOECDモデル条約新7条型の租税条約ですが、未発効となっています）。

✓ 単純購入非課税の取扱い

PEが本店等のために行う単なる購入活動からも内部取引を認識する必要がありますが、単純購入非課税の取扱いを認める租税条約の適用の場合にはその租税条約の定めによることになります。

図表5 PE帰属所得の概要



✓ 資本等取引（法142③三）

外国法人の本店等からPEへの支店開設資金の供与（事業拡大のための資金供与を含みます）及びPEから本店等への剰余金の送金についても、内部取引に該当しますが、資本等取引として取扱うこと整理されました。

✓ 内部取引損益の認識のタイミング（法142③一、法184⑥）

内部取引に係る費用については、その債務が確定しないものであっても「債務確定に相当する事実³」があれば、内部取引が行われた事業年度に損金算入することとされました。

なお、内部取引はあくまで税務目的で擬制された取引であることから、本店等とPE間の実際の対価の取受は求められてはいないものとされています。

✓ 移転価格税制の適用（措法66の4の3、措令39の12の13）

内部取引価格と独立企業間価格が異なることによりPE帰属所得が過少となる場合には、移転価格税制と同様に、内部取引価格を独立企業間価格に引き直して、PE帰属所得を計算することになります。

また、独立の当事者同士であれば寄附金と認識されるような事象がPEと本店等との間に存在する場合には、これを寄附金として認識し国外関連者に対する寄附金同様に全額損金不算入とされています。

✓ 貸倒引当金の設定（法184⑩十四）

本店等に対する内部貸付金は、税務上の貸倒引当金の設定対象にはなりません。

✓ 文書化

内部取引に関する文書の作成が求められます（詳細は後述します）。

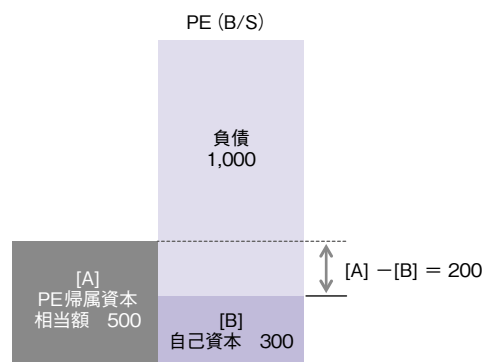
✓ 法人税法以外の税法との関係

内部取引はあくまでPE帰属所得を計算するうえで取引と擬制しているだけであり、源泉税や消費税においては、従来どおり、取引ではないものとして取扱われることになります。

図表6 PE帰属資本相当額に対応する利子の損金不算入制度概要（法142の4、法188）

[A] > [B] の場合には、以下の金額を損金不算入とする

その事業年度のPEを通じて行う 事業に係る負債利子の額		×	$\frac{[A] - [B]}{\text{PEに係る負債（利子の支払の基となるもの）の帳簿価額の期中平均残高}}$
			分子の額は分母の額が上限
[A]	PE 帰属資本相当額		図表7 参照
[B]	PEに係る自己資本の額 =PEに係る純資産の額 (法188①)		①-② (①から②を控除した残額) ① PEに係る資産の帳簿価額の期中平均残高 ② PEに係る負債の帳簿価額の期中平均残高



PE 事業に係る負債利子	
① 外部借入に対する利子	70
② 内部利子	20
③ 利子費用配賦	10
	100
④ 外国銀行等の資本に係る 負債利子(後述)	30

損金不算入額
◆ 銀行業・証券業以外 $100 \times 200 / 1,000 = 20$
◆ 銀行業・証券業 $(100 - 30) \times 200 / 1,000 = 14$

3 財務省主税局参事官補佐 陣田直也 他「平成26年税制改正の解説 国際課税関係の改正」691頁（2014）http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2014/explanation/index.html（平成26年8月20日）

② 本店配賦費用（法法142③二、法令184②）

本店等で行う事業とPEを通じて行う事業に共通する費用がある場合に、合理的な基準によってPEを通じて行う事業に係るものとして配分される金額は、PE帰属所得の計算上、損金の額に算入することとされました。ただし、後述の通り、費用配賦の算定に関する明細がない場合には、算定根拠資料が提出されるまでは損金算入を認めないこととされました。

③ PE帰属資本相当額に対応する利子の損金不算入（法法142の4、法令188）

AOAではPEが本店等から分離独立した事業者であると擬制してPE帰属所得を算出することとされているため、PEが独立した事業者であるとした場合に必要とされる資本をPEに配賦することが求められます（PE帰属資本相当額）。税務上の影響としては、PEの平均純資産額が、PE帰属資本相当額に満たない場合には、その満たない金額に相当するPEの負債に対応する利子が損金不算入とされることになります（図表6参照）。

PE帰属資本相当額は、図表7のいずれかのアプローチによって計算した金額とされます（選択した方法は、原則として継続適用することが求められます）。

図表7 PE帰属資本相当額の算出方法

		事業法人	外国保険会社	外国 銀行・証券
A. 資本配賦法	単体ベース	資本配賦原則法 外国法人の平均純資産をPEのRWAと外国法人全体のRWAの比で按分する方法	規制資本配賦法 規制上の自己資本（規制資本）がある場合において、外国法人の規制資本をPEのRWAと外国法人全体のRWAの比で按分する方法	
		資本配賦簡便法 外国法人の平均純資産をPEの資産の帳簿価額と外国法人全体の資産の帳簿価額の比で按分する方法		
	連結ベース	連結資本配賦法（原則法） 外国法人の属する企業集団の平均純資産をPEのRWAと企業集団全体のRWAの比で按分する方法	連結規制資本配賦法 外国法人の属する企業集団の規制資本をPEのRWAと企業集団全体のRWAの比で按分する方法	
		連結資本配賦法（簡便法） 外国法人の属する企業集団の平均純資産をPEの資産の帳簿価額と企業集団全体の資産の帳簿価額の比で按分する方法		
B. 同業法人比準法		リスク資産資本比率比準法 PEのRWAに、国内で同種の事業を行う法人（比較対象法人）のRWAに対する純資産の額の割合を乗じる方法	リスク資産規制資本比率比準法 PEのRWAに、比較対象法人のRWAに対する規制資本額の割合を乗じる方法	
		簿価資産資本比率比準法 PEの資産の帳簿価額に、比較対象法人の総資産の額に対する純資産の額の割合を乗じる方法		

留意点：原則として、A－B間の変更は不可（法令188⑨）。帳簿価額とは会計上の簿価（法令188⑬）

図表8 事業会社・保険会社の資本配賦法の適用上の留意点(法令188④⑥、法規60の8)

- (1) 以下のいずれかの場合には、単体ベースではなく、連結ベースの方法を適用する
- | | | | |
|------------------------------|---|------------------------------|-----|
| 外国法人の
総資産の帳簿価額の
期中平均残高 | < | 外国法人の
総負債の帳簿価額の
期中平均残高 | の場合 |
|------------------------------|---|------------------------------|-----|
- (b) 外国法人の純資産の額の総資産の額に対する割合がその外国法人の PE を通じて行う主たる事業と同種の事業を国内で行う法人の平均的な純資産の額の平均的な総資産の額に対する割合に比して著しく低い場合(おおむね 1/2 に満たない場合)
- (2) 以下の場合には、連結ベースの方法を適用することはできない
- | | | | |
|------------------------------|---|------------------------------|-----|
| 企業集団の
総資産の帳簿価額の
期中平均残高 | < | 企業集団の
総負債の帳簿価額の
期中平均残高 | の場合 |
|------------------------------|---|------------------------------|-----|

図表9 銀行業・証券業の資本配賦法の適用上の留意点(法令188④、法規60の8)

- 以下の場合には、単体ベースではなく、連結ベースの方法を適用する
- (a) 銀行法又は金融商品取引法に相当する外国の法令の規定により、規制上の連結自己資本の額の算定が義務付けられているとき
(これらの外国の法令により、規制上の連結自己資本の額に加えて、その外国法人の規制上の自己資本の額の算定が義務付けられている場合を除く)
- (b) 外国法人の純資産の額の総資産の額に対する割合がその外国法人の PE を通じて行う主たる事業と同種の事業を国内で行う法人の平均的な純資産の額の平均的な総資産の額に対する割合に比して著しく低い場合(おおむね 1/2 に満たない場合)

いずれのアプローチの場合でも、一般事業法人については簿価を基礎とした簡便法が認められていますが、外国保険会社及び外国銀行・証券会社については原則どおりリスクウェイト資産(RWA)を用いた按分計算によることになります(図表7、8、9参照)。なお、RWAの定義は、図表10のとおりです。

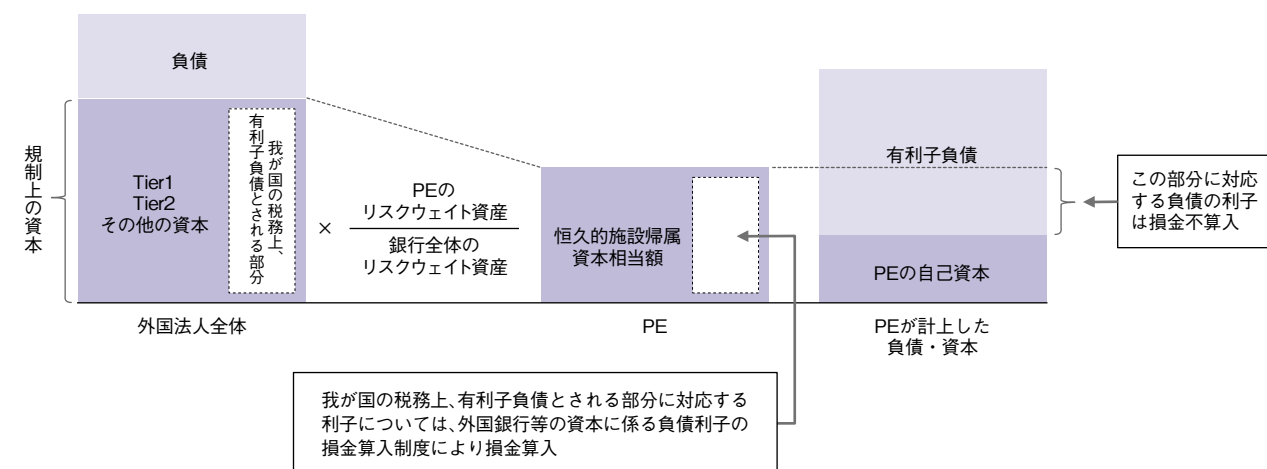
④ 銀行及び証券業を営むPEに帰属する一定の負債利子の損金算入(法法142の5①、法令189②)

銀行業及び証券業に係る上記③PE帰属資本の計算においては、規制資本(若しくは連結規制資本)を用いることになっていますが、この規制資本はバーゼル銀行監督委員会が公表する基準(バーゼル合意)に従って計算されているものと考えられます。バーゼル合意における自己資本には中核的自己資本(Tier1)と補完的自己資本(Tier2)が含まれており、Tier2資本

図表10 RWAの定義

危険勘案資産額 (Risk Weighted Assets)(法令188②一イ、⑦⑧、法規60の6、60の9)	- 資産の額について発生し得る危険を勘案して計算した金額 - 発生し得る危険 ✓ 取引の相手方の契約不履行により発生し得る危険(信用リスク) ✓ 保有する有価証券等の価格の変動により発生し得る危険(市場リスク) ✓ 事務処理の誤りその他日常的な業務の遂行上発生し得る危険(業務リスク) ✓ 上記に類する危険 - 外国法人の行う事業の特性等により、確定申告書の提出期限までに計算することが困難な常況にあると認められる場合には、その事業年度終了の日前6ヵ月以内の一定の日における金額でもよい(この規定を適用する最初の事業年度の確定申告書の提出期限までに届出の提出が必要)
--	---

図表11 規制資本配賦法のイメージ



出典：財務省主税局税制参事官補佐 陣田直也他
「平成26年度税制改正の解説 国際課税関係の改正」705頁を一部修正
http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2014/explanation/index.html (平成26年8月20日)

には劣後ローン・劣後債のような利子が生ずる負債も含まれることになります。すなわち、銀行業・証券業においては上記③の計算上、Tier2資本に係る劣後ローン等も資本として取り扱われてしまうことになっているため、当該外国法人がTier2資本に係る利子を支払っている場合には、PE帰属資本相当額に対応するTier2資本の利子の損金算入を認めることになりました（図表11参照）。

⑤ 保険会社の投資収益調整（法法142の3、法令187）

外国保険会社のPEが計上した投資資産の額が、PEの責任準備金等に応じてPEに帰せられるべき投資資産の額に満たない場合には、その満たない投資資産の額に対応する投資収益の額を、PEに帰せられる収益の額として、PE帰属所得の計算

上、益金の額に算入することが求められます。

すなわち、責任準備金等が外国保険会社のPEが引き受けた保険リスクの大きさを反映していると考え、PEと外国保険会社全体の責任準備金等の比により、PEに帰せられるべき投資資産の額を決定することになります（図表12参照）。

ただし、以下のデミニマス・ルール（図表13参照）も設けられますので、次のいずれかに該当する場合にはこの規定により益金算入される金額がないことになります。

このデミニマス・ルールにおける帳簿価額は、税務上の簿価とされています。一般的な外国保険会社のPEでは責任準備金や異常危険準備金等の多額の別表加算額を有していること

図表12 保険会社の投資収益調整の概要

外国保険会社等について、 $[A] > [B]$ の場合には、以下の金額を益金算入する（法法142の3、法令187）

{ [A] - [B] } × $\frac{\text{外国法人のその事業年度の投資資産から生じた収益の額}}{\text{外国法人の投資資産の期中平均残高}}$		← 合理的な方法により 計算した割合
--	--	--------------------

[A]	PE に帰せられるべき投資資産	外国法人の投資資産（期末） × $\frac{\text{PEに係る責任準備金・支払備金として積み立てられている金額（期末）}}{\text{外国法人の責任準備金・支払備金として積み立てられている金額（期末）}}$
[B]	PE に係る投資資産（期末）	

[A]
PEに帰せられるべき投資資産
150

↑↓
[A] - [B] = 50

[B]
PEに係る投資資産
100

外国法人の投資資産収益率

① / ②

① 投資資産から生じた収益の額
..... 100

② 投資資産
..... 1,000

益金算入額

50 × $\frac{100}{1,000}$ = 5

図表13 デミニマス・ルール

次のいずれかに該当する場合には、この規定の適用はなく益金算入なし（法法142の3②③④、法令187③）

(1)	$[A] - [B] \leq [A] \times 10\%$		
(2)	益金に算入すべき金額 $\leq$ 1,000 万円		
(3)	PEに係る総資産の額（期末）	$>$	PEに係る負債の額（期末） $+$ PEに係る純資産の額（期末）
	↑ 以下の金額を除く		↑ 以下の金額を除く
	内部取引に係る勘定科目に計上されている金額		- 内部取引に係る勘定科目に計上されている金額 - 供託金（保険業法第190条） - 外国法人の資本に相当する額に対応する資産のうち国内に持ち込んだものの額 - 内部取引に係る勘定科目に計上されている金額

(1) から (3) のいずれかに該当する旨を記載した書類及びその計算に関する書類を保存している場合に限り、適用する（有価規定あり）

が多いことから、デミニマス・ルールの(3)により適用除外になる可能性は高いものと考えられますが、事前に確認しておく必要があると考えられます。

⑥ 過少資本税制(適用なし)と過大支払利子税制(適用あり)

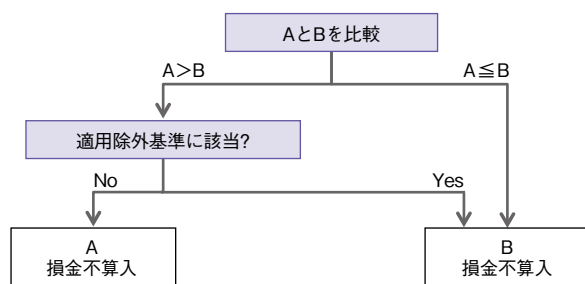
✓ 過少資本税制(旧措法66の5⑩廃止)

上記③PE帰属資本相当額に対応する負債利子の損金不算入の導入に伴い、PEに対する過少資本税制の適用はありません。

✓ 過大支払利子税制(措法66の5の2、措令39の13の2)

過大利子支払利子税制上、内部利子も制限の対象となりうる「関連者支払利子等」に含まれることになります。ただし、上記⑤で損金算入したTier2資本に関する利子については、「関連者支払利子等」に該当しないことになりますので、損金算入が認められます。上記③PE帰属資本相当額に対応する負債利子の損金不算入と過大支払利子税制の関係は図表14のとおりとなります。

図表14 過大資本利子税制とPE支払利子制限の関係



A: 「過大支払利子税制」により計算される損金不算入額

B: 「PE帰属資本相当額に対応する負債利子の損金不算入」の規定により計算される損金不算入額

⑦ その他

PE閉鎖時のPE帰属資産については、その含み損益をPE帰属所得に加減算することとされています(法法142の8①)。

PEが外部に譲渡される場合もその譲渡損益はPE帰属所得に加減算することとされています(法法138①一)。

(2) PE帰属所得算定に関する影響と問題点

① 内部取引と本店配賦経費の区別

内部取引と本店配賦経費は、いずれも本店等との間でのやり取りに関するものですが、その税務上の取扱いが大きく異なっています。内部取引は独立企業間価格によって認識されますので、利潤を含んだ金額で認識されることになる一方、本店配賦経費については本店等とPEで共通に係る費用を合理的な基準でPEに配賦するものですので、マークアップをして配賦することは認められないものと考えられます。また、本店配賦経費中にいわゆる役員賞与や交際費がある場合にはその損金性も否認されることになります。

このような差があるにもかかわらず、具体的事例においては、内部取引と本店配賦経費との峻別は非常に困難と考えられます。平成26年7月9日に発遣された法人税基本通達では、本店配賦経費の配分の基礎となる費用として、外国法人全体の情報通信システムの運用、保守又は管理と会計業務、税務業務又は法務業務で、本店等において行われる事業活動の重要な部分に関連しないものを例示として挙げていますので(法基通20-5-9)、「外国法人全体に係るもの」で、かつ、「本店等の事業活動の重要な部分に関連しないこと」を本店配賦経費の要件としているようです。たとえば、情報通信システムが日本や特定のリージョンだけで構築されることがある(外国法人の一部にしか係らない)ことや、情報通信システム会社においてはこれらの業務が本店の事業活動の重要な部分に関連することからすれば、本店等が管理する情報通信システムに関する本店からPEへのチャージであっても本店配賦経費ではなく内部取引としての見方ができるケースもあるのではないかと考えられます。

この区分に関しては実際の施行までに事例やQ&A等が公表されることが期待されます。いずれにしても、これまでのように本店配賦経費は天から降ってくるもの、という認識ではなく、本店等でどのような活動をしているのか組織図・部門の所管事項等を入手し事実確認をする等、PE側で能動的に本店配賦経費の内容や配賦ロジックについてこれまで以上に理解し、把握しておく必要があると考えられます。

② 内部取引に関する債務確定

私法上の取引ではない内部取引は、あくまで所得計算上、取引を擬制しただけにすぎず、本店とPEの間で法律上の債権債務関係が発生することはありません。内部取引については、債務が確定しないものであっても「債務確定に相当する事実」があれば損金算入するとされていますが、そもそも法律上債務の確定することがない内部取引について、どのような事実があれば「債務確定に相当する事実」と言えるのか明確化が望まれます。

③ 資本等取引

外国法人の本店等からPEの開設資金もしくはPE事業拡大のための資金の提供がPEにあった場合、PEにおいては資本等取引として取り扱われます（法法142③三、法基通20-5-34）。しかしながら、「事業拡大のため」という用語の射程がきらかではなく、例えばPEの自己資本がPE帰属資本相当額に満たないため、支払利息の一部の損金算入が認められない状況にある場合において、PEの自己資本を厚くするためだけに本店等から資金をPEに供与するとPE帰属所得に含まれて課税されてしまう可能性があると考えられます。

本店からの資金供与で資本等取引にならない可能性のあるものは、返済を前提とする本店からの借入金等として処理する等慎重な対応が求められることになります。

④ 外国銀行在日支店における影響と問題点

（ア）LIBORルール廃止

改正前の国内法のもとでは原則として内部取引は認識しないことになっていましたが、外国銀行在日支店ではその業務の特殊性から本店等に支払う内部利子についてLIBORまで損金算入をすることが事実上認められてきました。

今回の改正で内部取引も独立企業間価格によりPE帰属所得の計算に含めることになりましたので、このLIBORルール自体は廃止され、代わりにPE帰属資本相当額を基礎とした支払利子制限ルール及び過大支払利子税制によって、損金算入の可否を判断することになります。

（イ）在日支店のRWA

PE帰属資本相当額の計算上、原則法しか使えない外国銀行等については在日支店独自のRWAを算出する必要があります。また、在日支店独自のRWAが入手できる場合であっても、本店等がAnnual Reportで公表するRWAと同じリスク（信用リスク・市場リスク・業務リスク等）を考慮したRWAとなっているのか（同一条件での比較となるのか）、確認が必要と考えられます。

（ウ）グローバルブックの取扱い

金融機関では、時間帯の異なる本支店のトレーダーが複数の営業時間帯の異なるブック（例えばニューヨーク、ロンドン、香港等）のブック（グローバルブック）を使って24時間連続的にトレーディングを行うグローバルトレーディングと呼ばれる取引や、規制資本等の問題から在日支店のトレーダーが在日支店以外の海外ブック拠点のブック（リモートブック）を使ってトレーディングを行うケース等、トレーダーの所在地とブックの所在地がずれている取引が存在し、一般的にグローバルトレーディングが行われる場合には、移転価格と同様の方法で計算した一定のトレーディング損益を在日支店に割り当てることが行われています。

帰属主義のもとでは、在日支店にグローバルブック／リモートブックを扱うトレーダーがいる場合には、グローバルトレーディングの重要な機能の一つであるトレーディング機能等が在日支店にあると判断され、在日支店の果たす機能等に応じてグローバルブックやリモートブック上の金融資産及び収益を在日支店に帰属するものとして取扱うことになるかと理解されています。

すなわち、PE帰属資本相当額の計算上、在日支店のRWAにグローバルブック／リモートブックに係るRWAも算出して加える必要があると考えられています。このため、グローバルトレーディングに関する重要な機能が在日支店にある外国銀行・証券においては、現時点でグローバルブック／リモートブックのRWAが算出できるかを確認し、できなければシステム改修も視野に入れて、早急に本店等と協議を行わなければならないと思われます。

また、収益についてはこれまでも在日支店に一定のロジックで計算されたトレーディング損益が割当てられているため、大幅なシステム改修等まで要求されるケースは多くないと考えられますが、割り当てられる収益の計算ロジックについては正確に把握しておく必要があります。割り当てられる収益の計算上、資本コストが控除されている場合等、支払利子損金算入制限との関係で二重に加減算されることがないか確認する必要がある場面も出てくると考えられます。

3. 外国税額控除

(1) 外国税額控除の全体像

外国法人のPEが本店所在地国以外の第三国で得た所得がPE帰属所得として日本において課税対象となることに伴い、PEのための外国税額控除制度（Foreign Tax Credit、以下「FTC」という）が設けられました。これまでも外国法人税が課されている場合には法人税課税対象から除外するという方法で三重課税（本国、日本、第三国）にならないように手当てされていましたので（旧法令176⑤）、この規定を用いている外国法人については、FTCを適用することになると考えられます（図表15、16参照）。

なお、FTCの対象となる外国法人税は、原則として外国法人に対して第三国で課された外国法人税のうち、PEに帰せら

れるものをいい、図表17の項目は除かれます。

(2) 外国税額控除制度に関する影響点と問題点

改正前の制度では、PEの税額の有無にかかわらず、第三国源泉の投資所得は外国で課税がなされていればPEの課税所得から除外することができましたが、今後はいったんPE帰属所得に含めたうえでFTCによって調整されることになります。PEに我が国の法人税が発生しない場合等、FTCが有効に機能しない場面も想定されますので、改正前後の課税所得に影響があると思われます。

また、FTCの限度額算定の基礎となる国外源泉所得は、PE帰属所得（＝国内源泉所得）のうち、それぞれ所得種類のソースルールで源泉地国の判定をした場合に国外で生じたと認められる所得になります。すなわち、国内源泉所得のなかに国外源泉所得があるという論理構成になっていますので、FTCの控除限度額計算の際に混乱しないように留意が必要となります。

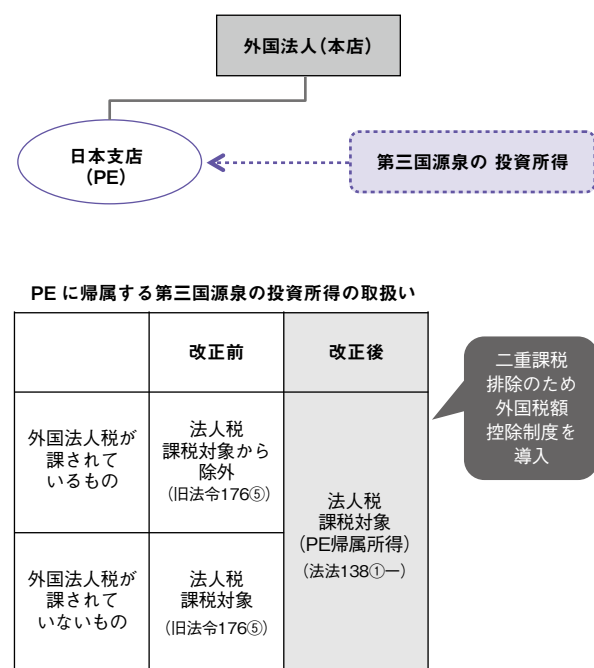
4. 課税標準・欠損金

(1) PEを有する外国法人

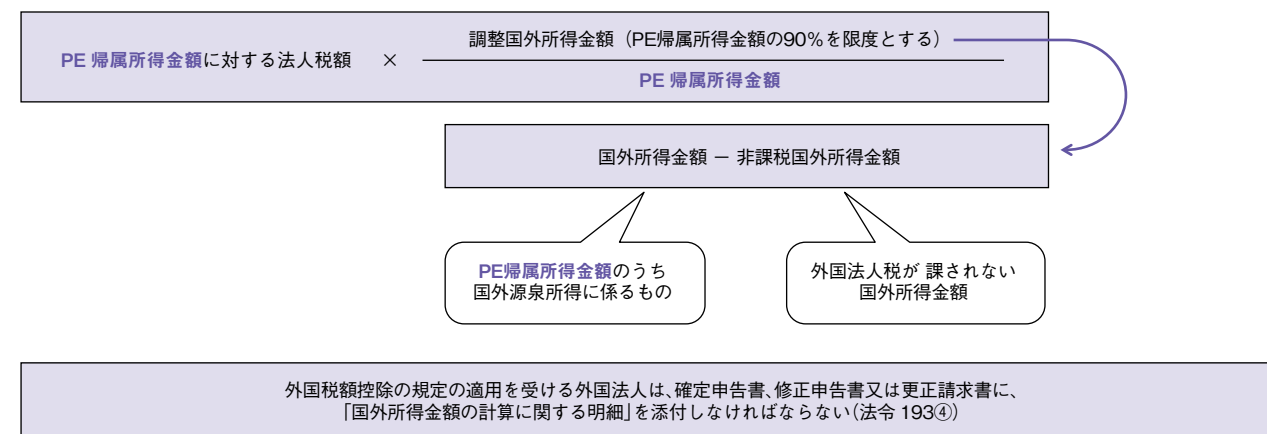
課税標準は「PE帰属所得」及び「PE非帰属国内源泉所得」の2区分とされ、これらは通算されません。繰越欠損金も同様に2区分とされます。なお、改正前に生じた繰越欠損金に上記の区分はありませんので、PE帰属所得及びPE非帰属国内源泉所得のいずれの所得からも控除できるようになっています（図表18参照）。

なお、繰越欠損金の控除に関する連続申告要件については、租税条約等においてすべての国内源泉所得が法人税を課されないものである場合には確定申告書の提出を要しないとされていることから（法法144の6①ただし書き）、この規定により確定申告書の提出がなされない場合であっても、連続申告要件を満たすことになっています（法令184①十七口）。

図表15 外国税額控除制度の導入



図表16 外国税額控除限度額(法法144の2、法令193、194)

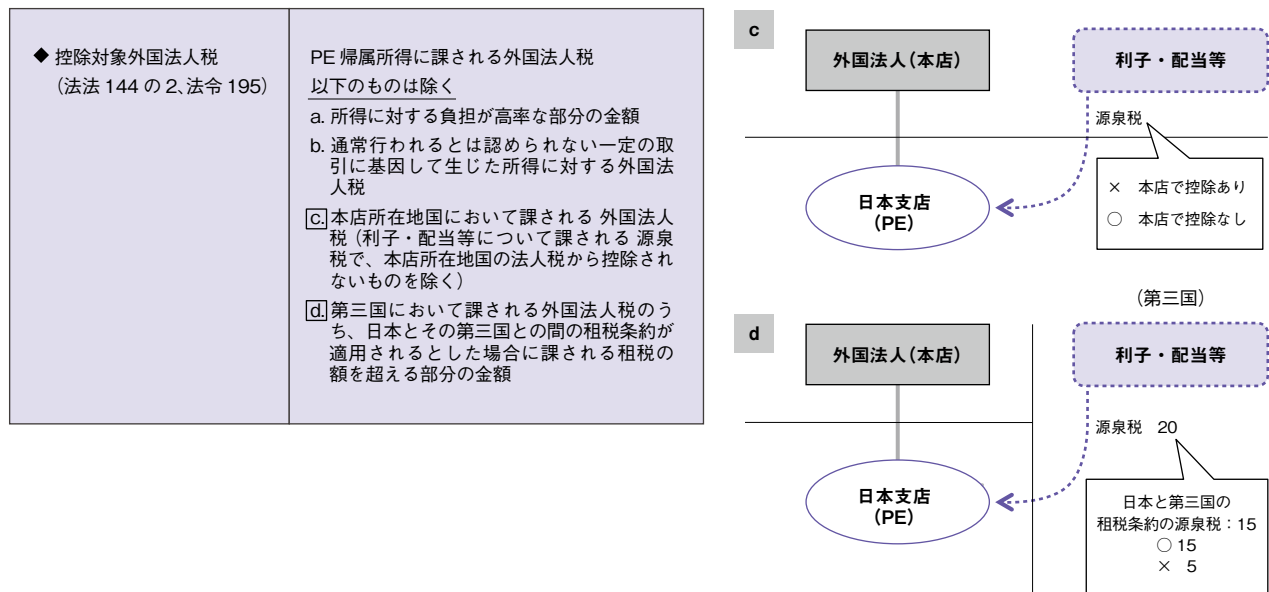


(2) PEのない法人

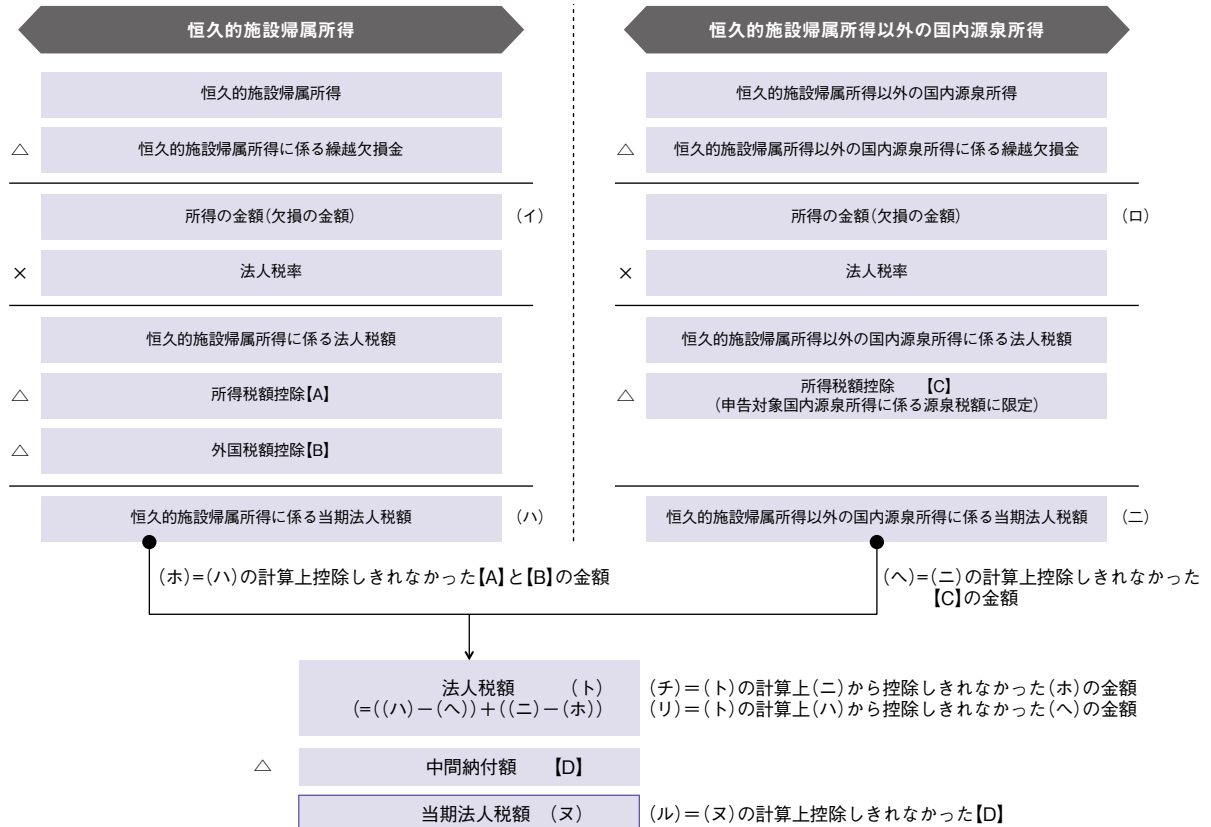
課税標準は「PE非帰属国内源泉所得」とされ、繰越欠損金も「PE非帰属国内源泉所得」に係るものとされます。

法人税の課税対象となる「PE非帰属国内源泉所得」を有する場合のみ、その所得に係る法人税の申告書を提出することとされます。なお、繰越欠損金の控除に関する連続申告要件

図表17 控除対象外国法人税



図表18 PEを有する外国法人の確定申告に係る主な記載事項



上記(イ)～(ル)を確定申告に記載

出典：財務省主税局税制参事官補佐 陣田直也他「平成 26 年度税制改正の解説 国際課税関係の改正」737 頁を一部修正
http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2014/explanation/index.html (平成 26 年 8 月 20 日)

については、国内源泉所得がない場合もしくは租税条約等においてすべての国内源泉所得が法人税を課されないものである場合には確定申告書の提出を要しないとされていることから（法法144の6②ただし書き）、この規定により確定申告書の提出がなされない場合であっても、連続申告要件を満たすことになっています（法令191、法令184①十七ロ）。

5. 文書化

PEを有する外国法人は、以下の書類を作成し、税務当局から求めがあった場合には遅滞なく提示又は提出しなければならないこととされました。

(1) PE帰属外部取引に関する文書

PE帰属所得は、PEの果たす機能、PEにおいて使用する資産、PEと本店等との間の内部取引その他の状況を勘案して、そのPEに帰せられるべき所得（法法138①）とされているため、外国法人が外部と取引を行った場合において、当該取引がPEに帰属するかどうかについては（PEに帰属する外部との取引を「PE帰属外部取引」といいます）、PEの機能・事実分析を行って判定を行うことになります。PEにどのような機能があり、どのようなリスクを引き受けているのかを明らかにするため、以下の文書を作成することが義務付けられました（法法146の2①、法規62の2）。

- ✓ PE 帰属外部取引の内容を記載した書類
- ✓ PE・本店等が PE 帰属外部取引において使用した資産及び PE 帰属外部取引に係る負債の明細
- ✓ PE・本店等が果たす機能・その機能に関連するリスクを記載した書類
- ✓ PE・本店等が PE 帰属外部取引に関して果たした機能に関連する部門・その部門の業務の内容を記載した書類

(2) 内部取引に関する事項

内部取引は私法上の取引ではないことから、企業の意思表示及び独立企業間価格算定のため文書化が必要となります。具体的には以下の文書を作成が義務付けられました（法法146の2②、法規62の3、措規22の10の3①）。

- ✓ 内部取引に関する注文書、契約書、送り状、領収書、見積書その他これらに準ずる書類等（青色申告法人の帳簿保存義務の対象）
- ✓ PE・本店等が内部取引において使用した資産及び内部取引に係る負債の明細を記載した書類
- ✓ PE・本店等が果たす機能・その機能に関連するリスクを記載した書類
- ✓ PE・本店等が内部取引に関して果たした機能に関連する部門・その部門の業務の内容を記載した書類

- ✓ 内部取引に関連する事実が生じたことを証する書類
- ✓ 内部取引に係る独立企業間価格の算定のための書類

(3) 本店配賦経費に関する明細書

PE帰属所得の計算上、損金の額に算入した本店配賦経費について、その費用配賦の算定に関する保存がない場合には、本店配賦経費の損金算入が認められないことになりました（法法142の7）。具体的には以下の内容を記載した書類を本店等に作成し、PEで保存しておくことになると考えられます（法規60の10）。

- ✓ 本店配賦経費の配分の基礎となる費用が PE を通じて行う事業及びそれ以外の事業に共通するものであることについての説明、その明細及びその内容を記載した書類
- ✓ 合理的基準により配分するための計算方法の明細を記載した書類
- ✓ その計算方法が合理的であるとする理由を記載した書類

(4) 文書化に関する影響・問題点

この文書化義務は内部取引や本店配賦経費だけではなくPE帰属外部取引にも課されており、特に金額基準等による除外規定もありません。したがって、在日支店が日本の第三者の顧客と締結した契約から発生した所得についても文書化が求められますので、在日支店にとっては非常に重い負担となり、時間もかかることが想定されます。

文書化のためにはPEが果たしている機能、リスク、資産、人的機能等の事実認定から行う必要があるため、早い段階からの専門家の関与を求め、効率的に文書化プロジェクトを進める必要があると考えられます。

6. 租税回避規定

外国法人の行為又は計算でこれを容認した場合には、PE帰属所得に関する法人税の負担を不当に減少させる結果となる場合には、その行為又は計算にかかわらず、税務署長の認めるところにより、計算をし直すという同族会社類の租税回避防止規定が設けられました。

7. まとめ

暦年を事業年度としている外国法人については、平成29年から本改正が適用されることになるため、実際に改正税法に基づく申告書の提出（平成30年2月以降）までには3年以上の時間があります。

しかしながら、本改正は昭和30年代の税制を一気に理論的に最先端の税制に変更したものであり、そのうえ、改正によって新たに発生した項目のほとんどがPE独自の努力で解決できるものではなく、本店等との協議が必要なものと考えられます。正確にPEの現状を把握し、的を絞った効率的なコミュニケーションを本店等と行わなければ実際の施行までには間に合わない可能性があります。

また、条文や通達だけでは明らかになっていない部分や実務的に対応が困難と見られる事項もあり、施行までの間に新たな条文や追加情報が出てくることが考えられますので、今後の状況について適宜フォローアップし、本店等とタイムリーに情報共有できる体制づくりが肝要になります。

そもそも今回の帰属主義への改正の目的は、PE課税を子会社並みの課税に足並みをそろえることにありましたが、重すぎる文書化義務等を考えると、租税条約で親子間配当やロイヤリティが免税になる国の在日支店については、内国法人化も選択肢の1つとして考えておく必要があると思われます（内国法人化の検討の際には、今後の消費税の国境を越えた役務提供に関する改正動向にも留意する必要があります）。

また、本改正は、日本支店を有するすべての外国法人に適用されることになります。事業法人だけでなく、SPCとして日本支店を使っている場合にも影響がありますのでご注意ください。

法令略称

法法	法人税法
法令	法人税法施行令
法規	法人税法施行規則
法基通	法人税基本通達
措法	租税特別措置法
措令	租税特別措置法施行令
措規	租税特別措置法施行規則

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
 ファイナンシャルサービスグループ
 シニアマネジャー 小林 研太
 TEL: 03-6229-8232
kenta.kobayashi@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

シニアマネジャー 新名谷 寛昌

アベノミクス成長戦略の一環として、日本版スチュワードシップコードの制定や伊藤レポートの公表など、企業の長期持続的な成長を促進する観点から、資本市場の抱える課題やその解決方法に関して活発な議論が行われています。これらの議論を通じて、資本市場における短期主義を克服し企業の持続的成長を促進するためには、長期的成長資金の提供という資本市場本来の機能を回復することが必要であるとの認識が広がりつつあります。そして、資本市場が本来の機能を取り戻すためには、持続的な企業価値の向上が企業と投資家の両方に利益をもたらすことを理解したうえで、持続的成長を実現するために経営者および投資家が果たすべき責任について対話を深めることが重要であると考えられます。また、対話の基礎を提供するための企業情報開示についても、短期の財務的成果ではなく、企業の長期的価値創造能力を評価するための情報提供が期待されており、企業の長期的価値創造を説明するための統合報告が注目を集める理由もここにあります。

本稿は、2014年8月6日にKPMGジャパン主催で開催したセミナー「企業と投資家との対話の重要性から考える『統合報告』」の一部を要約したものです。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りします。



にいなや ひろまさ
新名谷 寛昌

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザリーグループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- 日本版スチュワードシップコードの制定、伊藤レポートの公表は、アベノミクス成長戦略の一環であり、資本市場の健全化により企業の持続的成長を促進することを目的としている。
- 資本市場の短期主義を克服し企業の持続的成長を実現するためには、企業と投資家が企業価値向上という共通の目的に関し、それぞれどのような責任を果たすべきかという観点から対話を深めることが重要である。
- 対話の質を向上させるためには、過去の財務的成果に加えて、企業の長期的価値創造能力に関する情報を開示することが必要である。
- ビジネスモデル、戦略、リスクへの対応やガバナンスに関連した情報は企業の長期的価値創造能力を理解するために重要であり、これらの情報は統合報告においても重視されている。

I はじめに

本稿では、「企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」ということで、我が国の資本市場における対話の重要性を巡る主要な議論として、日本版スチュワードシップコードと伊藤レポートの内容をご紹介します。これらの議論では、日本企業が持続的な低成長から脱却し、いかにして高い成長性を実現できるのかという問題意識のもと、持続的成長のためには、企業と投資家が目的を持った対話を行うことが重要であるとされています。さらに、伊藤レポートでは、対話の基礎を提供すべき事業報告が短期的、財務的な内容に偏重しており、市場および経営の短期志向化を助長し、長期的成長の阻害要因となっている可能性が指摘されています。持続的成長を促進するための対話とはどのようなものか、また、そのような対話の基礎となる情報開示とはどのようなものかといった点について、いくつかの提言が行われており、投資家および企業は、これらの提言に対し具体的な行動を起こすことが期待されています。

事業報告に携わる実務家の皆様のご参考とするため、KPMG グローバルで実施した事業報告に関する最新の調査結果をご紹介しますとともに、そこでの発見事項を踏まえ、対話の質を向上させるためのより良い事業報告という観点から、KPMG としての提言についても併せて紹介させていただきます。

II 日本版スチュワードシップコード

1. 日本版スチュワードシップコードとは

日本版スチュワードシップコードとは、金融庁の主導により制定された、日本の株式に投資を行う機関投資家にとっての行動規範であり、2014年2月に公表¹されています。

コードの目的は、企業の持続的な成長を促す観点から、機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすために有用と考えられる原則を定めることおよび機関投資家と投資先企業の間の目的を持った対話を促進することであり、企業の主要なステークホルダーである投資家の行動に影響を及ぼすものと考えられます。

法的な拘束力を有する規範ではありませんが、コードの趣旨に賛同しこれに署名する機関投資家は、本コードに基づいて行動することが期待されています。2014年5月末現在にお

いて、127の組織が署名しており、これには、日本の株式市場における主要な機関投資家が含まれています。

なお、スチュワードシップ責任とは、「機関投資家が投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」の中長期的な投資リターンを拡大を図る責任」であり、単なる資産の受託責任に留まらず、中長期的な観点から投資先企業の価値向上や持続的成長を促進することが投資家の責任の範囲に含まれている点が重要です。

2. スチュワードシップの7つの原則

スチュワードシップコードでは、7つの原則が定められており（図表1）、各原則には、指針としてさらに詳細なガイドラインがあります。

図表1 日本版スチュワードシップコードの原則

1. 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。
2. 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定し、これを公表すべきである。
3. 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。
4. 機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。
5. 機関投資家は、議決権の行使と行使結果の公表について明確な方針を持つとともに、議決権投資の方針については、単に形式的な判断基準にとどまるのではなく、投資先企業の持続的成長に資するものとなるよう工夫すべきである。
6. 機関投資家は、議決権の行使も含め、スチュワードシップ責任をどのように果たしているのかについて、原則として、顧客・受益者に対して定期的に報告を行うべきである。
7. 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである。

出所：日本版スチュワードシップコード

原則「5」における議決権の行使と行使結果の公表は、投資家にとって非常に関心の高い項目であり、これは、企業にとっても同様であると考えられます。しかし、その他の原則も投資家行動に影響を及ぼすと考えられるため、投資家との関係を考えるに際して、スチュワードシップコードの全体像を理解し

1. 金融庁報道発表資料「『責任ある機関投資家』の諸原則＜日本版スチュワードシップ・コード＞～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～の確定について」（平成26年2月27日／日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会）
<http://www.fsa.go.jp/news/25/singi/20140227-2.html#02>（2014年8月20日）

ておくことは重要です。

たとえば、原則「3」の指針において、機関投資家が企業の状況を的確に把握するための内容として、資本構造、ガバナンス、リスク、企業戦略、業績が例示されており、これらの内容は対話における主要な話題になると考えられます。対話に先立ち、それぞれの項目について経営者がどのような認識を持っているのか、説明の準備をしておく必要があります。なお、これらの情報は、IIRC統合報告フレームワークにおける開示内容と類似したものとなっています。そのため、投資家向け情報開示の枠組みとして、IIRCの統合報告フレームワークは、有力なツールとなる可能性があると考えられます。

また、原則「4」により、企業と投資家との対話が促進されますが、投資家と経営者の面談回数を増やすだけでは意味がなく、対話が投資家と企業、双方にとって有益なものとなるよう、建設的な目的を持った対話を行うことが重要です。そのため、原則「7」に掲げられているとおり、投資家には企業に対して建設的な提案ができるだけの実力を備えることが求められています。

Ⅲ 伊藤レポート

1. 伊藤レポートとは

伊藤レポートは、経済産業省によるプロジェクトであり、日本企業が収益力を高め、持続的に価値を創造していくための方策と、それを支える資本市場の在り方について企業経営者や投資家、学術関係者等、幅広い識者が参画して行われた議論の集大成です。企業の持続的成長と資本市場を巡る重要論点について、建設的な議論を喚起し、具体的な提言を検討する基礎を提供することを目的としており、2014年8月に公表²されました。

日本版スチュワードシップコードが主に投資家の立場から資本市場の在り方を考察してきたのに対し、伊藤レポートでは企業を含むより広範な資本市場における課題を分析している点が異なります。ただし、いずれの議論も、企業の持続的成長を促進するための資本市場の健全化という議論の方向性は共通のものです。

2. 日本企業が陥るパラドックスからの脱却

伊藤レポートでは、潜在的なイノベーション力が高いと評価されているにもかかわらず、日本企業の収益性が長期にわた

り低迷している現状を踏まえ、日本企業がこのようなパラドックスから抜け出し、持続的に成長するための方策を見出すことは、我が国の存立にかかわる重要課題であると認識しています。

そして、①資本効率と企業価値向上視点の欠如、②層の薄い資本市場と短期志向化、③対話の欠如がもたらす悪循環という3つの問題意識を持ち、これらをどのように克服していくべきかという観点から議論が行われています。

資本効率と企業価値向上については、これまで日本の企業経営において、実態面ではあまり重視されてこなかったと考えられますが、資本市場において投資家の期待を裏切り続けることは、イノベーションを支える長期的資金の枯渇に直結する問題であり、資本効率と企業価値を向上させることの意義を改めて認識することの重要性が強調されています。

また、企業を育成する長期投資家の層が薄く、結果として資本市場全体が短期志向化し、その副作用として企業経営における意思決定も短期志向化することにより、中長期的に最適な意思決定が阻害されている可能性が指摘されています。

さらに、企業と投資家との対話において長期的視点が欠如していることに加え、企業が対面する2つの市場のうち、資本市場における価値についての議論が十分ではなかったことが指摘されています。すなわち、企業による価値創造とは、資本市場における企業価値の向上のみならず、製品やサービスを通じて顧客市場に提供する価値の2つの側面があり、その総和を企業価値として捉え、多面的な価値を同期化することにより価値の総和を高めることが望ましいとされています。顧客市場をより重視する日本企業は、資本市場における価値を犠牲にしてきた可能性が示唆されています。

伊藤レポートでは、これら3つの問題意識を踏まえ、資本市場にまつわる様々な課題を抽出し、改善のための提言を行っているわけですが、煎じつめて言えば、資本効率や企業価値向上の重要性を再認識し、長期的な観点から企業と投資家が持続的成長に向けた対話を行うことの重要性が強調されています。

3. 持続的成長の源泉

伊藤レポートでは、持続的成長の源泉を考察するに際し、高い収益性や市場における優位性を確保している企業に着目し、それらの共通点を取り上げています。

まず、持続的成長を達成している企業には、①顧客への価値提供力、②適切なポジショニング、事業ポートフォリオ構築のための選択と集中、③継続的なイノベーション、④環境変化やリスクへの対応という4つの共通項があるとし、さら

2. 経済産業省ニュースリリース「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト「最終報告書」を公表します」(平成26年8月6日/経済産業政策局企業会計室)

<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002.html> (2014年8月20日)

に、競争力強化を実現するための経営力が必要であるとして
います。経営力とは、具体的に、①経営者のリーダーシップ、
②目的を達成するためのマネジメントシステム（ガバナンス）、
③資本効率も念頭に置いた経営戦略・計画等として説明され
ています。

持続的成長について対話を行う際には、当然、これらの持
続的成長を実現するための要素も話題として取り上げられる
可能性は高いと考えられます。特に、経営力については、企
業の長期的な価値創造能力に直接的に影響を及ぼす要素であ
ると考えられますが、これまでの財務報告を中心とした企業
情報開示においては十分な説明が行われてこなかったと考え
られるため、経営力についてどのように考えているのか、自社
の考え方を整理し説明することも重要になってくると考えられ
ます。

4. 目的を持った対話（エンゲージメント）

日本版スチュワードシップコード、伊藤レポートのいずれに
おいても、企業と投資家との間の目的を持った対話の重要性
が強調されています。ここでの目的は、企業の持続的な成長
の実現であり、対話の大前提として、持続的な企業価値の向
上が、企業および投資家の双方に利益をもたらすということ
を理解しておくことが重要です。双方に利益がもたらされる共
通の目的があるからこそ、その目的に対してそれぞれがどのよ
うに責任を果たしていくのかという建設的な議論が可能になる
ためです。

持続的な企業価値の向上により、投資家は中長期の投資リ
ターンを最大化できます。また、投資家の期待利回りを達成
することにより、企業は資本コストを低減するとともに、長期
投資資金が確保できます。ここで重要なのは、資本コストと
は、投資家が要求する利回りであり、将来の不確実性等を勘
案し、投資家側が主観的に決定するものであるという点です。
つまり、リスクが低い投資については、投資家は低い資本コ
ストを受け入れますが、リスクの高い投資については、高い資
本コストを要求するという点です。

この観点から、企業と投資家の対話の1つの側面は、将来の
不確実性に関する認識や、リスクの管理および戦略目標を達
成する能力についての議論を深めることにより、投資家が認
識する不確実性の程度を低減することだと言えます。

5. 持続的成長に向けた企業情報開示の在り方

伊藤レポートでは、持続的成長に向けた企業情報開示の在
り方についても考察しています。

投資家側の意見として、現状の企業情報開示においては、
「経営戦略、ビジネスに関する情報が不足している」、「Whyや
Howについて聞きたいが、Whatについて説明される」といっ
た不満があります。そのため、これらの不満を解消するとと
もに、中長期的な視点に立った対話を促進するための情報開
示を行うことが重要になります。その場合の開示内容として、
（長期価値創造のための）ガバナンス、ストーリーに落とし込
まれたビジネスモデル、リスクへの対応方針、WhyとHowの説
明、経営指標や資本コストなどが例示されており、これらにつ
いても企業としての考え方を整理しておく必要があります。

しかし、ビジネスモデル、リスクへの対応方針、経営指標
について、どのような説明が目的に適うのかという点につい
ては、様々な考え方があり、唯一の正解というものとは存在しな
いと考えられます。そこで、次章では、KPMGが実施したアニュ
アルレポートの開示動向に関する調査結果をご紹介しますとと
もに、企業情報開示を改善するためのKPMGとしての提言をご
紹介したいと思います。

IV The KPMG survey of business reporting

1. The KPMG survey of business reporting³について

アニュアルレポートの記載内容が過去の財務実績を中心と
したものとなっている結果、短期的観点からの意思決定が助
長され、長期的投資判断に偏向を及ぼしているのではないかと
いう問題意識のもと、KPMGはグローバルでアニュアルレ
ポートの開示内容を調査しました。

調査の目的は、「現在の開示」と「資本市場を有効に機能さ
せるために必要なこと」との比較により、より良い事業報告に
向けた議論の基礎を提供することです。世界10ヵ国から90社
を選定し、2008年から2013年まで、過去5年間のアニュアル
レポートについて開示内容の調査を行いました。

今回は、調査報告書より市場との対話において特に重要と
考えられるいくつかの項目、具体的にはビジネスモデル、リス
ク情報、非財務KPIについて調査結果およびKPMGの提言を
ご紹介します。

3. KPMG サーベイ 「The KPMG Survey of Business Reporting」（2014年6月6日／KPMG）

<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/kpmg-survey-business-reporting.aspx> （2014年8月20日）

2. ビジネスモデルの効用

ビジネスモデルについては、様々に解釈されているのが実態であり、長期的価値創造についての理解を深めるという目的に対しては、あまり有効でないものも開示されています。たとえば、短期的な戦略の説明を中心に行っているものなどです。

目的を持った対話の基礎となる情報開示を考えた場合、ビジネスモデルは企業の長期的価値創造に関する理解を深める内容であることが必要です。この観点から、ビジネスモデルの説明は、以下の要件を備えていることが望ましいと考えられます。

まず、経営者の考える価値創造要因と整合していることです。企業は様々な資本を活用して事業活動を行い価値を生み出していますが、その活用方法や資本への依存度は事業の種類や採用している戦略により異なると考えられます。そのため、企業が営む事業の特徴を理解し戦略の有効性を評価するためには、価値創造要因を理解することが不可欠です。

次に、理解可能な程度にまで詳細に文脈を説明していることです。企業の行う事業活動は社会システムの一部を構成するものであり、ビジネスモデルはそのシステムにおける価値創造のメカニズムを説明するものだと考えられます。そのため、社会全体と自社事業との関連性や、自社のビジネスモデルにおいて価値創造に不可欠な要素の相互関連性を論理的に説明することは、企業による価値創造の全体像を理解するうえで必要だと考えられます。

そして、長期的な業績の見通しに関する要素を説明していることです。長期的には、経営環境も大きく変化していくと想定されますが、そのような経営環境の下で現在のビジネスモデルが最適であり続けるという保証はありません。そのため、長期的な業績を見通すためには、経営環境変化に応じて現在のビジネスモデルをどのように変革させていくのかといった点についても、基本的な考え方を説明することが必要だと考えられます。

このような特徴を備えたビジネスモデルにより、複雑で多面的な企業の活動について、ビジネスモデルを中心として体系的な説明をすることが可能になり、また、報告書の統合度が高まるのに伴い、事業活動全体の理解が深まることが期待されます。さらに、企業情報開示において、企業を取り巻くすべてのリスクについて説明することは現実的ではありませんが、ビジネスモデルの適切な理解は、ステークホルダーが認知する事象が事業に及ぼす影響を評価することを容易にするため、企業としての説明責任を果たすことにもつながると考えられます。

3. リスク情報の開示

リスク情報の開示についても、誤解の多い項目であり、株主価値とあまり関連しないリスクが報告されている、成長戦略の達成を阻害するリスクが報告されていない、リスクの潜在的影響とその軽減策が報告されていないなど、改善を要する点をいくつか指摘することができます。

KPMGは、リスク情報の開示は、企業が株主価値に影響を及ぼす潜在的要因をどのように管理しているかを説明するものであり、事業が上手くいかない可能性を列挙しただけでは不十分であると考えています。

また、KPMGでは、適切なリスク情報開示のため、①焦点を絞る、②解釈を与える、③関連付けるという3つのステップで考えることが有効だと考えています。

まず、株主価値に関連したリスクのみを取り出します。これは、対話の目的は持続的な企業価値向上であり、株主価値に関連したリスクについて伝達することが最も目的適的であると考えられるためです。

次に、リスクの及ぼす潜在的影響を説明します。リスクごとに発生可能性や株主価値へ及ぼす影響の程度は様々であり、重要なリスクがそれぞれ株主価値に対してどのような影響を及ぼし得るのが説明されなければ、リスクの内容を理解したことにはならないからです。

最後に、リスクの管理方針や管理状況を事業活動と関連付けて説明します。企業を取り巻くリスクには、経営資源を集中的に投入し管理を徹底する必要のある重大なものから、コストをかけてまで管理する必要のない軽微なものまで、様々なリスクが存在すると考えられます。それらのリスクのうち、重要なものを見極め、必要な資源を配分することは経営判断の一部であり、その良否は持続的な価値創造能力と関連していると考えられます。また、投資家はリスク管理の実態を把握することを通じて企業のリスク対応能力を評価し、適切なリスク管理により株主価値が維持されるかどうかに関心があると考えられます。

なお、リスク情報開示状況の調査結果において、成長戦略の達成を阻害するリスクが報告されていない点が指摘されていますが、ここで、投資家が認識するリスクについて補足説明をしておきたいと思います。これまでの事業報告では、財務情報が中心であったため、無意識のうちに、貸借対照表上の資産価値を毀損する要因をリスクとして認識することが多かったのではないかと思います。しかし、投資家は将来キャッシュ・フローの変動性に係る要因全般をリスクとして認識していると考えられます。たとえば、事業統合の失敗により当初想定したシナジーが得られず、結果としてキャッシュインフローの金額が減少してしまい企業価値の毀損に繋がるようなケースでは、事業統合を阻害する要因をリスクとして認識すべきだと考えられます。戦略目標の達成を阻害する重要な要因を網羅的に識別し、その課題克服のための適切な手順や行動を具

体系化し遂行していく能力こそ、企業の価値創造に直結する要素であり、この点を十分に説明することが期待されています。

4. 非財務KPIの活用

KPMGは、今年の初めに34カ国、約1,500社の監査委員会に対して監査委員会が直面する課題と役割に関する調査を実施しました。その調査に基づき、多くの監査委員会が長期的戦略において最も重要と考えている価値創造要因に関する開示状況を確認したところ、これらに関連したKPI (Key Performance Indicator：重要な業績測定指標)を開示している企業は非常に少ないという調査結果となりました(図表2参照)。

図表2 価値創造要因と関連するKPIの開示状況

	重要な価値創造要因	関連するKPIを開示している会社
業務効率	66%	21%
顧客の重視	56%	7%
サプライチェーン	42%	8%
ブランドと評判	42%	2%
研究開発	41%	15%
文化	37%	19%
人材マネジメント	12%	17%

出所：The KPMG survey of business reporting P30

長期的価値創造にとって重要であるという共通認識がありながら、説明が十分ではない状況であり、適切なKPIを開示することにより、事業報告を改善できる余地があります。

企業の置かれた状況はそれぞれ固有のものであるため、各企業は自社の開示において最も適切なKPIは何であるかについて検討する必要があります。この際に、KPIはある事象のいくつかの側面を説明するものであるため、目的に応じた使い分けを考えることも重要です。

KPIの種類と具体的な例示については、下表のとおりです(図表3参照)。

図表3 KPIの種類と例示

目的に応じたKPIの使い分け

- ✓ Risk indicator
例) キーとなる人材の離職率
- ✓ Progress indicator
例) 新市場における顧客獲得数
- ✓ Reward indicator
例) 主要市場における売上高

まず、Risk Indicatorは、リスクの程度や管理状況を示す指標です。人的資本が価値創造にとって重要である場合、人材流出により企業価値を毀損するリスクがあると考えられます。この場合、離職率が高い企業と、離職率が低い企業とでは、人材流出リスクの程度が異なっていると考えられ、離職率の推移を確認することにより、リスクの程度および管理状況の変化を把握することが可能になります。

次に、Progress Indicatorは、戦略目標の達成状況や活動の進行状況を示す指標です。新規市場開拓の目標を掲げている場合、新規顧客の獲得数や累積獲得顧客数の推移を確認することにより、市場開拓の状況がより明瞭に把握できます。さらに、顧客数が増えれば、そこから得られる収益も増加すると予測できるため、これは、将来業績を見通すための先行指標にもなり得ます。

最後に、Reward Indicatorは、ある活動が及ぼした影響を測定するための指標です。いわば当初目標と比較される実績であり、これを確認することにより、投資した資源と得られた成果との比較や現在の活動をさらに改善するためのヒントが得られるため、資本効率を高めるうえでの具体的目標としても有用だと考えられます。

また、KPIを利用した説明においては、企業の置かれた固有の状況を考慮することと経年変化を示すことが重要であると考えられます。たとえば、技術者の流出が重大なリスクである場合において、全社的な離職率のみ開示した場合、それが技術部門の傾向と整合していなければ、実態を正しく伝えたことにはならないため、開示するKPIの精度についても考慮することが必要です。また、KPIを時系列で開示することにより、変化の程度や傾向を把握することができます。将来を正確に予測することは困難ですが、企業が進む方向性と力強さを理解することができれば、情勢の変化を把握することが可能となり、長期的な価値創造を判断するために有益な情報になると考えられます。

V おわりに

ここまで、企業の持続的成長を達成するためには、企業と投資家が目的を持って対話することが重要であり、さらに、対話の質を向上させることが重要であると述べてきました。それでは対話の質を高めるとはどういうことでしょうか。それは、数字に表れないことを理解することであると言えます。数字以外の情報が重要であるのは、そのような要素が将来のキャッシュ・フローに大きく影響を及ぼすためであり、将来キャッシュ・フローが重要であるのは、それが投資判断の基準になるものだからです。そして、投資家は企業の戦略が資本効率も考慮したうえで、いかにして持続的なキャッシュ・フローをもたらすのか、その説明を期待しています。

企業による長期的価値創造の全体像を理解するためには、ビジネスモデル、戦略、リスクへの対応やガバナンスといった非財務情報が重要であり、さらに、企業が生み出す多面的な価値について考察することも必要です。このような、複雑なシステムである事業活動について語るための共通の枠組みとして、長期的価値創造に焦点を当て、経済的価値と社会的価値、そして、財務情報と非財務情報を包括的に取り扱う統合報告が活用できると考えられます。

【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)

「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション
市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」
(KPMG Insight Vol.6/May2014)

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に対応していくために、KPMG ジャパンは、統合報告アドバイザ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

日本企業のグループ経営の課題と対応

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 山田 和延

1997年に純粋持株会社の解禁から始まり、連結財務諸表中心の開示や連結納税の導入など、グループ経営の法制度面の体制が整備されてきました。それまでは親会社中心の経営がされており、親会社さうまくいけば、グループ全体に問題はないという風潮がありました。もちろん、近年ではこのような考え方はあてはまらず、いかにグループ全体の利益を最大化するかということが本社の重要な経営ミッションとなっています。

一方、現状の日本企業では、日本国内のグループ会社は本社の意向を汲み取り、比較的うまくコントロールできていますが、「海外子会社については現状がどうなっているかよくわからない」、「売上や利益が下がったが、原因がどこにあるのかよくわからない」、「海外子会社が本社の言うことを聞かない」といった声をよく聞きます。

本稿ではこのような状況がなぜ起こるのか、グローバルエクセレントカンパニーと比較しながら原因を分析し、グローバルで有効なグループ経営ができるようになるための対応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。



やまだ かずのぶ
山田 和延
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- グループ経営では、グループミッションとそれと整合した組織ミッションの浸透が重要であり、これに基づき、権限・責任の明確化および KPI の設定が必要となる。また、グループシナジーを最大限発揮できるように、本社は最適資源の配分について常に意識する必要がある。
- グループの事業形態により事業持株会社・純粋持株会社かの組織形態が決まる。また、経営判断の軸により事業中心型・地域中心型などの形式がある。これらと本社の子会社への関与度合により、子会社の責任範囲や権限範囲、最適な KPI が決まる。
- 日本企業は組織・人材・評価の面からグローバルエクセレントカンパニーとは異なる特徴があり、明確な数値評価を好まず、重要な役職は日本人で固める傾向にある。
- グローバルで強いガバナンス体制の経営を行っていくためには、グループ・組織ミッションの浸透、事業形態に合った組織形態の選択、グローバル人材の採用と、評価指標と賞罰の明確な紐付けが重要な要素となる。

I グループ経営とは

グループ経営とはそもそも何を意味するのでしょうか？言葉としての定義は様々ですが、企業グループをあたかも1つの組織として経営し、グループ利益を最大化するということがグループ経営の意味するところとなります。これはつまり、グループとしてすべての会社が同じ方向を向き、個々の会社の単純和ではなく、一体として生まれる相乗効果を最大化することを目指して経営することを意味します。この相乗効果は「グループシナジー」と呼ばれており、 $1+1>2$ となる効果のことを言います。具体的には、たとえば図表1に示す項目が、グループシナジーと呼ばれているものです。

図表1 グループシナジー

グループシナジー	具体例
規模の経済	グループ共同購買による単価の引下げや、ベンダーに対する発言力の増大
ブランドの共有	知名度のあるブランドを利用することによる、利害関係者からの信頼の獲得
ノウハウの共有	製品技術の転用等、既に獲得したノウハウのグループ内での転用や共同利用
経営基盤の共有	シェアードサービスやネットワーク基盤等、既に存在する経営基盤の利用
バリューチェーンの強化	バリューチェーンの川上から川下までをグループ内でそろえることによる、営業コストの削減や販売機会の獲得
人員の配置	グループ内の人員再配置によるスキル不足の解消やワークフォースの補完
最適資源配分	グループ内資金移動による余剰資金の有効利用や不足資金の補完

では、このグループ利益を最大化するためにはどのような体制が整っている必要があるのでしょうか。まずはグループの向かう方向性を合わせる必要があります。これは次の4つのステップで整備していきます。

1. グループミッションの定義
2. グループミッションに基づく組織ミッションの定義
3. 組織ミッションに基づく権限と責任の明確化
4. 権限と責任に基づくKPIの設定と合意

そのうえで最終的にグループシナジーが最大化されるためには次のステップが必要となります。

5. 本社による最適資源の配分

では上記5つのステップを順に詳細に見ていきたいと思えます。

1. グループミッションの定義

ミッションという言葉は「使命」という意味で、日本語でもこのまま使用されていることが多いと思います。この定義からグループミッションとはグループとしての使命、向かうべき方向性のことを意味します。グループとして利益を最大化するためにはすべての会社が同じ方向を向いていなければならないことは自明ですが、このグループミッションが明確に定義されていないことは意外と多いように思われます。自分の企業グループのミッションは？と問いかけてみてください。すぐに答えが出てこない場合は、グループミッションが定義されていないか、定義されていてもそれが十分に伝わっていないかのどちらかです。グループ一丸となるためには、全員がグループミッションを理解していることが必須であると言っても過言ではありません。

また、グループミッションと同様にビジョンやバリューも同時に定義され、これらをまとめて（広義の）グループミッションと呼ぶ場合もあります。ビジョンとは「なりたい姿」であり、バリューとは「価値観」を意味します。価値観とは、踏み外してはいけないモラルや守るべき規範であり、たとえば、「顧客に正直であれ」などが該当します。

2. グループミッションに基づく組織ミッションの定義

グループミッションに基づく組織ミッションとは、グループ全体のミッションと整合し、それを達成するために個々の組織で果たすべきミッションとなります。必然的にこの組織ミッションがすべての組織で達成されれば、グループミッションが達成されることになります。個々の組織は直接的には、それぞれのミッションを達成することを目指します。

3. 組織ミッションに基づく権限と責任の明確化

組織ミッションが定義されると、ミッションを達成するための「責任」が明確となります。この責任を達成するためには同時に「権限」も必要となります。たとえば、ある組織において、売上総利益の最大化がミッションであった場合、売上を最大化するための売り方や、仕入額を最小化するための仕入方法などは、その組織の「権限」として自由に決められることが必要となります。

このように、それぞれの組織に与えられた権限と責任に基づいて、組織は行動することとなります。

4. 権限と責任に基づくKPIの設定と合意

与えられた権限と責任に沿って組織は行動しますが、この行動の目標の設定や結果の確認のためには、具体的な数値となっている指標が必要となります。この指標はKPI (Key

Performance Indicator) と呼ばれ、組織が正しい方向に行動するための指針となります。なお、KPIには行動の結果を表す結果指標（主に財務指標）と、結果を生み出すもとなる行動の指標である、先行指標があります。たとえば、営業担当が売上高を大きくすることを目標としている場合、売れた金額の結果として売上高が計上されるため、売上高は結果指標となります。一方、先行指標とは、売上が計上される前に先行して把握できる指標であるため、売上が計上される前に現れる数値を解析し、売上と相関関係があるものを見つけなければなりません。たとえば、顧客の訪問回数を増やすと売上高が増えるという相関関係が判明した場合、この顧客の訪問回数が先行指標となります。先行指標は結果が出る前に、先んじて手を打てる手段であるため、計画達成をより確実にすることが可能となります。

一般に組織の長には結果指標を、組織の構成員には先行指標を設定することが効果的です。組織の長は、自身のKPIである結果指標が計画どおりになるように、先行指標を見ながら構成員に指示を出し、コントロールします。なお、どのKPIにも言えることですが、単一の指標だけでは偏った行動を生むことになるため、必ず全体のバランスがとれるように複数の指標を設定することが必要となります。

5. 本社による最適資源の配分

ここまでで、各組織に設定されたKPIの目標値を各々の組織が達成すれば、グループとしての目標を達成できることとなります。しかし、グループで行動するからこそ生まれるメリットがなければグループ経営の意義は半減してしまいます。すなわち、グループ内のシナジーを発揮して初めて「グループ経営」の強みが出せるため、このグループシナジーをいかに最大化するかが課題となります。

このためにはグループ本社が各社の持つ有形・無形の資産を理解し、これを企業グループ内で安価に利用できる方策を立てて、実行しなければなりません。そのためグループ会社間の密なコミュニケーションと、グループ内の情報が把握できるような仕組みを構築しておくことが必要となります。これは、本社の最も重要な役割の1つと言えます。

さて、以上がグループ経営の効果をいかに大きくするか？という目標に対して必要なステップとなりますが、それぞれのステップを整備するにあたり、自身のグループ状況や、グループ経営の目指す方向性をきちんと理解しておくことが必要となります。次の章では、企業グループの状況に応じたいくつかの類型について説明しますが、この類型によって権限や責任の付与範囲やKPIの種類が変わってきます。

Ⅱ グループ経営の類型

1. 事業持株会社と純粋持株会社

組織形態によるグループ経営の類型として、事業持株会社と純粋持株会社があります。事業持株会社とは子会社の株式を所有する親会社自身が事業を行う会社を言います。一方、純粋持株会社とは、子会社の株式を所有する親会社自身は事業を行わず、純粋に子会社の株式のみを保有する会社を言います。

事業持株会社は、自身が事業を行うため、同一事業の子会社については、事業内容まで深く理解し、指導することが可能となります。子会社が親会社のいずれかの事業と同一事業を営んでいる場合は、親会社の監督も細部まで行き届く経営形態が特徴となります。

一方、純粋持株会社は親会社が事業を行っていないため、子会社に対して株主の立場に立った経営を行うこととなります。すなわち、子会社の事業の内容までは立ち入らず、グループ資源の配分などに親会社は特化します。主要事業があまりにも大きいため、この事業の発言権がどうしても大きくなってしまいう方で、他の事業を育てていくことが必要となる場合は、すべての事業子会社を並列に配置し、親会社も事業から離れて客観的な視点で判断できるこの形態が優れています。また、親会社が事業を行わないが故に親会社の給与体系に引きずられることなく、子会社の事業の特性に応じて自由に給与体系を決めることもできます。

このような形態のもと、子会社は事業業績の結果でその優劣が判断されることになります。

一方、事業の内容については立ち入らないため、子会社の事業計画や予算の適否の判断をすることが難しく、子会社の経営層が十分に育っていない場合は、グループのコントロールは非常に難しくなります。

2. 事業を中心とした経営と地域を中心とした経営

主に事業の多角化の程度により事業持株会社か純粋持株会社かの組織形態の選択が行われますが、一方で経営判断の軸を事業中心とするか、地域中心とするかによりグローバルの統合度合とローカルの適度合が異なってきます。

図表2はそれぞれの経営形態を表したものとなります。

① 事業中心型の経営

このタイプの企業グループは、強い自社製品ブランドをいくつか持ち、これをグローバルで展開しているケースで多く見受けられます。この場合、管理の中心はそれぞれの製品ブランドまたはそれらをまとめた事業となります。どこの国へ行っ

でも目にするブランドがある場合は、このタイプの経営を実践しているケースが多くなります。特徴として、事業を多角化しており、グローバルで統一的な戦略をもって各地域の経営を実践しています。また、事業部長は強大な権限を持っており、事業間のセクショナリズムが強く、間接部門などは重複するところが多く見受けられます。純粋持株会社はこの形態であることが多く、各事業は財務結果をもって業績が評価されます。このため、KPIについても親会社は株主視点で設定することが多く、EVA®やROEなどの指標で、各事業や子会社を評価します。

② 地域中心型の経営

地域内で単一の事業を展開している企業グループや、地域に根差したブランドを保持する会社を買収した場合は、このタイプの経営をしているケースが多くなります。特徴としては、各地域の経営は統括会社に任せており、本社から強力な統治をすることは少なく、ローカルの適応度は非常に高い傾向にあります。

KPIについては特性を踏まえた指標を地域ごとに導入するとともに、グループが横並びで比較できるように、「率」を基本とした指標も同時に設定していることが多くなります。

③ マトリックス型の経営

マトリックス型は上記①の事業中心型と、②の地域中心型の両者の特徴を併せ持っています。

海外売上高比率が高く、事業の多角化の程度についても高い傾向があります。このタイプでは地域統括会社と事業部門の連携により海外事業を管理することが必要となります。また、この組織は事業と地域の両方の軸のレポートラインがあるため、これらの交点にいる管理者は高い調整能力が必要となります。なお、重視するKPIについては、上記の①と②のどちらの軸が強いかによって変わってきます。

このように経営判断の中心をどのようにするかにより、3つのタイプに分かれますが、KPIなどの管理項目については、事業や地域の成熟度によっても異なることとなります。たとえば成熟している事業・地域ではいかに資本効率よく利益を出しているかを重視し、立ち上がりの事業・地域では、売上高成長率のような前年と比較してどれだけ伸長したかを重視します。

3. 本社の役割による区分け

グループ経営のタイプとしてもう1つ考慮すべき点は、本社からの経営の関与の度合いが挙げられます（図表3参照）。

① 業績結果管理型

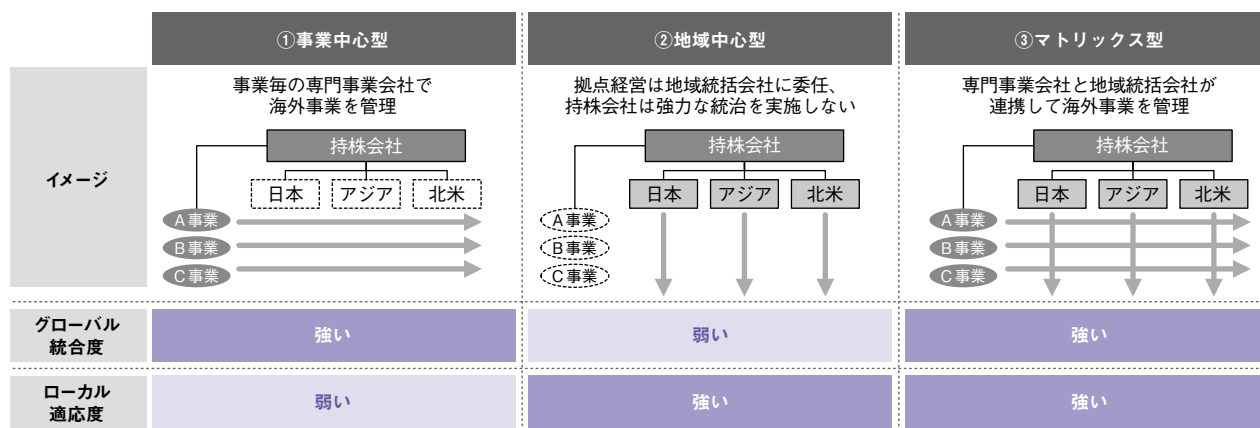
このタイプでは、本社はグループ全体の事業再編の立案・実行に特化します。したがって、事業計画はグループ子会社が立案し、本社はレビュー・モニタリングを行います。事業計画自体は子会社が立案するため、子会社自身がその事業の結果に全責任を負います。子会社のKPIも結果重視のEVA®やROE等の資本効率を重視した財務指標が中心となります。組織形態としては純粋持株会社がこのタイプと整合します。

② 戦略共同立案型

本社はグループ各社の事業計画策定に深く関与し、子会社と一緒に立案すると同時に目標値も一緒に設定します。計画モニタリングの段階でも、計画未達の修正行動案は子会社と一緒に作成することとなります。この結果、子会社自身の責任範囲は限定的で、与えられた経営資産の範囲内で最大限の努力が期待され、KPIも資本効率ではなく、収益や利益の指標が中心となります。

このタイプは企業グループが単一事業に近い形態のビジネスである場合に適合します。また、いわゆるオーナー系の企業もこのタイプであることが多いようです。

図表2 経営の形態



③ 折衷型

このタイプは上記①業績結果管理型と②戦略共同立案型の中間にあたります。本社はグループ各社の事業計画を共同で立案しますが、目標値は本社の指導のもと、子会社自身が設定します。子会社の責任も中間で、本社と事業会社が共同で責任を負うこととなります。

事業多角化の程度が中程度の会社で、既存事業の延長戦の事業を展開している企業グループでよくみられるマネジメントスタイルです。

このように企業グループの特性により事業持株会社や純粋持株会社の組織形態が選択され、事業軸や地域軸を重視するかにより、グローバルの統合度合や経営スタイルも異なります。また、本社の関与によって子会社の責任範囲も決定され、これらを考慮してKPIが設定されます。

Ⅲ 日本の会社のグループ経営の特徴

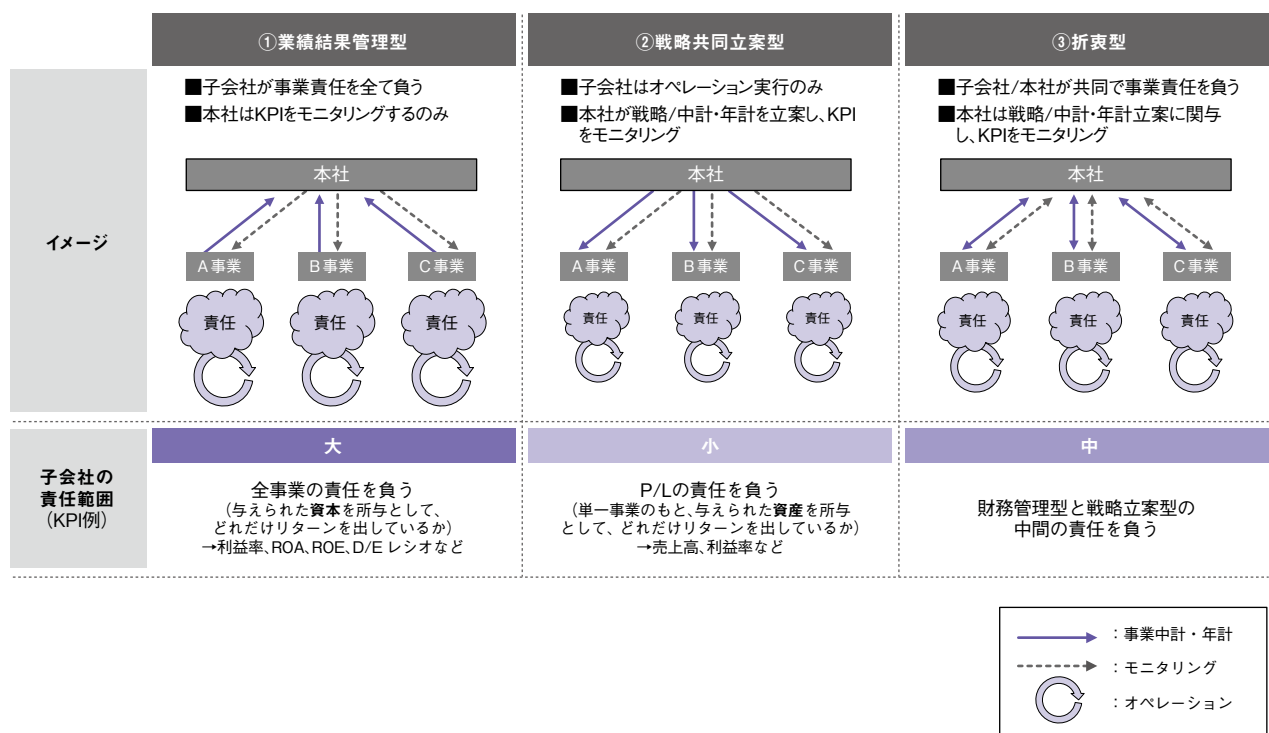
さて、ここまでグループ経営に必要なステップや、事業特性による経営スタイルについて説明をしてきましたが、日本の会社のグループ経営が苦手であると言われ続けている理由がどこにあるのかを分析してみたいと思います。まずは本章で日本の会社のグループ経営の特徴を見ていきます。

1. 組織の特徴

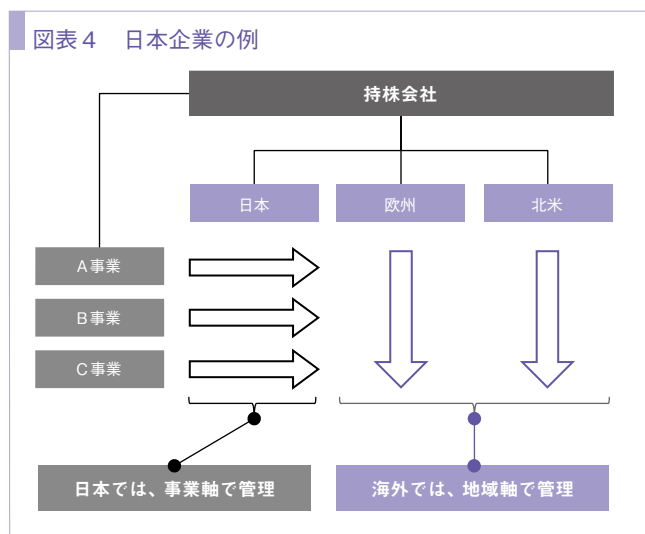
日本の会社の多くはグローバル展開をしており、今やグループ会社は日本だけという会社は限定的です。そのような中、Ⅱ章（グループ経営の類型）で説明した事業軸と地域軸、あるいはマトリックスタイプの経営スタイルのうち、どれが一番多く日本企業で採用されているのでしょうか？圧倒的に多くの会社は図表4に示したスタイルであると思われます。すなわち、日本国内は事業軸で管理しているが、海外については地域軸になっています。本当は事業軸で管理したいが、意思疎通を含め、うまくいかないためにこのようなスタイルになってしまったということをよく聞きます。

また、本社機能についても日本については細やかな指導をしています。海外については海外部門で一括管理していることが多いように見受けられます。間接部門についても、国内はシェアードサービスなどで一元的に管理していますが、海外については局所的にシェアードサービスとなっているものの、基本的には法人ごとに間接部門を保持していることが多いようです。

図表3 本社の子会社への経営関与度合と子会社の責任範囲



図表4 日本企業の例



2. 人材の特徴

最近でこそグローバル人材の採用を増やしていますが、まだまだ日本人がグループ人材の中心となっています。特に役員は日本人が圧倒的多数で、文化的な多様性はあまりありません。基本的には本社のプロパー社員がそのまま役員となることが多く、このプロパー社員のモチベーションのためにも、経営のプロとして外部から採用することはあまり多くありません。また、本社との意思疎通を優先するため、海外子会社の社長は日本人となっていることが多いようです。

グループ子会社の社員にとってはモチベーションがわきにくい構造であると言えます。

3. 評価の特徴

人材の特徴とも関連しますが、グループ子会社のKPIを厳密に設定し、それに基づき厳密な評価をすることはあまり多くありません。本社から派遣されたプロパーの日本人が役員となることにより、たとえ当初計画を大幅に上回る業績を達成したとしてもボーナス等のインセンティブが驚くような額となることもなければ、たとえ計画を大幅に下回ったとしても解雇されることもありません。

終身雇用でかつ平等主義であるため、このような形態となることが多くなりますが、頑張っても頑張らなくても結果はあまり変わらない構造となっています。

4. その他

情報システムはグローバルで統一されていることはあまりなく、各国バラバラで各社の部分最適となっていることが多く、プロセスが標準化されていることもあまりありません。また、管理会計の基準が統一されていることも少なく、横並びの評価はしにくくなっています。

上記、日本の企業の特徴は、人材面などでは長期的に見

て有利とされる見解もありますが、近年、特に海外グループ会社のガバナンス面から問題と認識されることが多く見受けられます。次章では日本の企業グループと対比する意味で、グローバルエクセレントカンパニーの特徴を見ていきたいと思っています。

IV グローバルエクセレントカンパニーの特徴

グローバルエクセレントカンパニーは長年にわたり、世界中に自社のブランドを展開しており、グループ全体で共通のミッションが隔々まで共有されています。また、グループ全体の最適を常に意識した経営が行われています。これらの企業グループの特徴をそれぞれの観点から見ていきたいと思っています。

1. 組織の特徴

組織の管理として地域軸と事業軸の両方があり、Ⅱ章（グループ経営の類型）で説明しましたビジネスの形態により、どちらかの軸を中心とした運営がされています。また、事業や地域で重複するような業務は排除され、グローバルで間接業務のシェアードサービス化が浸透しています。また、本社はグローバルヘッドクォーターとして、本国内と海外会社を区別することなく、一元的な管理がされています。

2. 人材の特徴

本社の所在国から採用するということではなく、全世界から優秀な人材を、グローバルの基準の報酬をもって採用しています。役員も全世界から登用するとともに、外部から経営のプロフェッショナルを採用し、文化的な背景が異なる多様な人材が在籍しています。このため、多面的な意見やアイデアが出やすい環境となっています。現地法人の社長も、現地社員または外部から登用し、現地社員のモチベーションも非常に高く、必然的に優秀な人材を集めやすくなっています。

3. 評価の特徴

業績評価は厳密に行われ、自身の責任の範囲ではないものについて評価の中に混在することはありません。これは評価結果によって、ボーナス等のインセンティブが決まるとともに、期待どおりの結果を出せなければ、解雇もありうるため、必然的に評価は厳密に、かつ納得がいく形で行われます。グループ子会社のガバナンスやコントロールは、この業績評価を通じて、強力に行われることになります。評価される側にとってみれば、自身の頑張りが結果に結び付くため、自身のパフォーマンスが最大化されるような仕組みができています。

4. その他

企業グループの業績を適時に、かつ厳密に把握するため、情報インフラのシステムはグループで統一されていることが多く、必要な時に即座に情報が取り出せるようになっています。また、管理会計もグループ内で統一されており、プロセスも統一されているため、処理の仕方によって不公平なことがないような仕組みが整備されています。

このようにグローバルエクセレントカンパニーは、まさしく企業グループがあたかも1つの会社であるかのような仕組みで経営がされており、理想的なグループ経営が実践されています。

これを踏まえて、日本企業のグループ経営はどのような対応をすべきか、次章でまとめたいと思います。

V 日本企業のグループ経営に必要な対応

まず、日本の企業グループは、グループミッションの定義・浸透と、それに基づいた各組織のミッションの定義・浸透を推進する必要があります。基本的にはⅡ章（2.事業を中心とした経営と地域を中心とした経営）で説明したステップを確実に導入し、グループが同じ方向に向いて経営を行う下地を整備しておくことが求められます。

そのうえで、次の観点でこの仕組みが確実に実践されるようにしておく環境も整備することが必要となります。

1. 組織

事業持株会社が望ましいか純粋持株会社が望ましいかは自社の扱う事業や地域展開の方策と整合させておくことが必要です。たとえば消費財を主に扱う企業グループならば、今後、日本国内の人口は頭打ちとなるため、海外にマーケットを求めるか、事業の多角化を検討することが必要です。多角化を目指すならば純粋持株会社が適合します。一方、事業の多角化はせずに海外にマーケットを求める場合は事業持株会社の形態が経営実態に沿う形となります。純粋持株会社の場合はさらに、自社の子会社経営者の成熟度も考慮することが必要となります。経験が浅く、本社のサポートが多く必要な場合は、純粋持株会社は却って足かせとなってしまいます。また、グローバルで事業軸の管理をする場合は、地域軸の中に事業の担当を明確に決め、地域をまたがる事業軸の管理ができるようにしておくことが必要です。さらに本社機能については、海外担当の部署を過渡的に分離するとしても、最終的にはグローバル本社としてグループを一元的に管理する機能を持つておくことが必要となります。

なお、グローバルで経理のシェアードサービスを導入するこ

とにより、子会社の財務情報の大部分がシェアードサービスセンターに集約されることになるため、子会社の状況はつかみやすくなります。

2. 人材

一般社員のグローバルでの登用はもちろん、役員についてもグローバルおよび外部からの登用を検討することが望ましいと言えます。特に海外会社の社員登用についても現地の給与テーブルではなく、グローバルとしての給与テーブルで評価し、優秀な人材を確保し、将来的な役員登用へのキャリアパスを用意することにより、モチベーションも高く保持させることが可能となります。また、よくグローバル人材と英語や他言語が話せることが同義で語られることが多くありますが、重要なことは言語を操ることではなく、多様な文化や考え方を受け入れ、広い視点をもつことです。もちろんグローバルの共通言語を操れることに越したことはないですが、これが絶対条件となることはありません。

3. 評価

評価にあたっては各組織および組織長の権限と責任を明確に定義することが重要で、そのうえで何をもって評価指標とするかは納得の上、合意しておくことが必要です。本社負担費などを後から追加的に負担させ、それにより評価指標に影響が出てしまうようなケースについては、日本では許容されるかもしれませんが、海外グループ会社で通用することはありません。これは評価指標と賞罰が直接、紐付いているからであり、逆に評価指標を適切に設定することにより、グループ子会社をコントロールすることが可能となります。もし、評価指標と賞罰が紐付いていなければ、これが子会社の状況が見えない状況を作り出しているか、あるいはガバナンスがうまく機能していない理由の1つとなっているため、明確に賞罰と紐付けることが必要となります。なお、業績評価指標は長期・短期、財務・非財務をバランスよく設定することが大切です。評価指標を上げるためには日本人の感覚では考えられないような極端な行動をとることもあるということを認識しておく必要があります。

4. その他

システムやプロセスについて、できるだけグローバルで統一しておきたいところですが、統一にあたっては、グローバルで決定することとローカルで決定してよいところを明確に分離しておかなければなりません。はじめからローカルの意見を考慮すると、グローバルでの統一システムやオペレーションは絶対に達成することはできません。そのため、あらかじめグループ統一のシステムやプロセスを達成するために譲れないところ

は明示し、そのうえでローカルが決めるべきところを決め、グローバルでの共通のインフラストラクチャーを確立すべきです。もちろん絶対譲れないところを最後まで保持していくためには強いリーダーシップが必要となります。

VI まとめ

このようにグローバルエクセレントカンパニーと対比することにより見えてくる課題事項は、一朝一夕には達成することができないものばかりです。最も大切なことは、各組織の権限と責任を明示したうえで適切な評価を実施することであり、このためにあいまいな部分を残しておかないことです。これをより実行しやすい環境とするために、組織構造や人事制度の整備を進めていくことが望ましくなります。

今後、海外のグループ会社へのガバナンス強化を検討される場合は、本社の強いリーダーシップのもと、上記事項を実践することをお勧めします。これにより、強力な組織力を持つ日本発のグローバル企業となることができるのではないのでしょうか。

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

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 山田 和延
TEL: 080-8085-2856
kazunobu.yamada@jp.kpmg.com

ヒトが変われば会社は変わる ～成長に向けたビジネスモデルをサポートする人事機能変革の奨め～

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 油布 顕史

日本企業の利益構造はここ数年間で大きく変化しています。海外市場での売上と利益の比重が飛躍的に高まり、利益の8割は海外という企業も珍しくありません。昨今の組織人事に関する悩みの背景には「グローバルへの対応」があります。経済産業省の調査によると2003年から2012年の10年間で海外の現地法人数は約70%増、常時従業者数は約50%増に達しています（図表1参照）。一方で内部環境（国内）に目を移すと、「雇用の多様化」や「社内高齢化」があり、この内外の環境変化への対応が日本企業における人事部門の喫緊の課題となっています。

グローバル化に伴う企業規模の著しい増大、従業員構成の複雑化のために、現行の人事部門の画一的な運用では限界があります。配置、育成、評価といった人事機能を人事部という特定の部門で集中管理している仕組みを変革しなければ長期的な繁栄は望めません。また、現場の実情に即したライン管理職による直接的な人事管理も必要になります。

本稿では、これからの環境変化に対応するためには、人事部門はどうあるべきか、そして、あるべき姿に向けてどう変化するべきなのかを解説します。

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



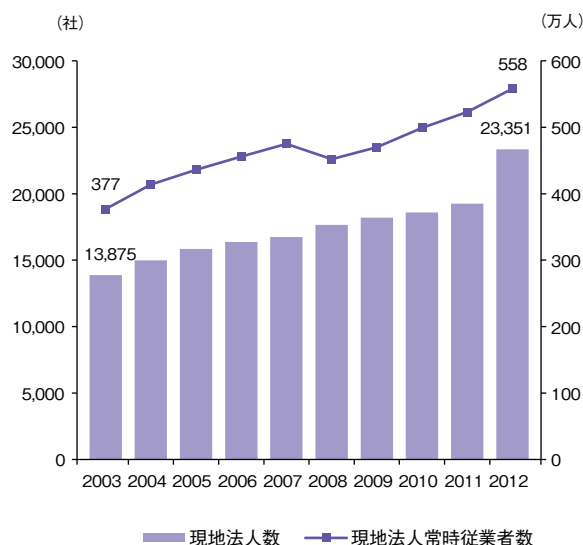
油布 顕史

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】

- 戦略の担い手はヒト。だからこそビジョンや事業戦略の中に明確に位置付けられた企業固有の人事戦略や施策が重要になる。
- これまでの人事部門のミッションは、旧来のビジネスモデルを前提とした人事制度を円滑に管理・運用することだったが、これからはビジネスの課題を解決するために、有効な人事施策を検討・実行し、結果を出すことが重要なミッションとなる。
- ヒトが変われば会社を変えることができる。企業の人的環境を変える機能（配置、評価、処遇、育成）を担う人事部門を変えることで会社は変わる。
- 人事部門の変革には、ビジネス戦略に沿ったあるべき人事機能の再配置とその運営に加え、新たな人事サービスを提供できる人材の質と量の再定義、および人事サービスを提供する個人のスキルを高める必要がある。

図表1 2003～2012年の現地法人数と常時従業者数の推移



出所：経済産業省「第43回海外事業活動基本調査結果概要確報」を基に筆者作成

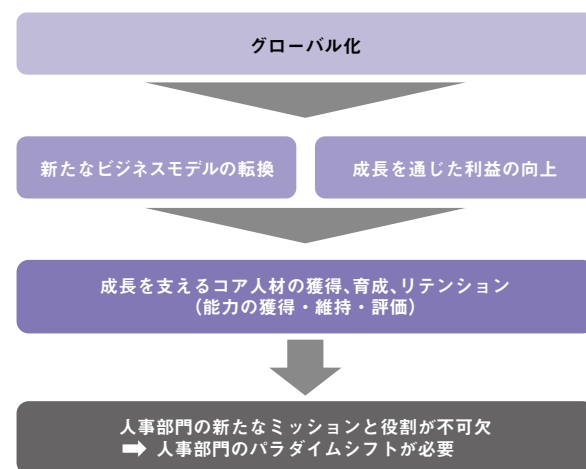
I グローバルマーケットで成長を図るために

KPMGが世界31カ国約3,000人のビジネスリーダーを対象に実施した調査結果¹によると、「今後のビジネスにおける最も重要な課題」に、以下3点が含まれていました。

1. グローバルマーケットにおける成長機会の活用
新興国マーケットの開拓、既存市場における成長のために、適切な人材を配置して成長を加速させたい。
2. ビジネスモデルの変革
重要なマーケットで生き残るために、グローバルなコラボレーション（たとえば日本本社と海外の子会社の業務連携）を実現できる新しいビジネスモデルを構築したい。
3. コア人材に対するマネジメント・育成・リテンション
変化が激しく、競争のひしめく環境でもビジネスを継続させるために、社員と会社の“心の結びつき”を強め、モチベーションを高めたい。

グローバルマーケットで持続的成長を図るためには、既存のビジネスモデルを変革し、ビジネスを支えるコア人材に対する働きかけが課題といえそうです。では、今後の人事部門はこの要求に対してどう応えるべきでしょうか（図表2参照）。

図表2 ビジネス環境の変化と人事部門の役割



II これからの人事部門の課題

これからの人事部門は、先述したビジネス課題の解決策を明示し、経営者と現場のビジネスパートナーとして、ビジネスの伸長に貢献する役割が期待されます。しかし、旧来の人事部門の体制ではそのような役割を円滑に遂行できないと考えられます。その理由は以下のとおりです。

【旧来の国内で持続的に成長するビジネスを前提にした体制になっていること】

多くの企業における人事部門の主なミッションは、旧来の国内ビジネスの持続的な成長を前提として、配置、評価、処遇、育成、労務、福利厚生等の人事機能の安定的な運用と定期的な見直し（制度改定等）である。したがって、現在の体制では、新しいビジネスモデルの推進をサポートするための組織づくりや人事機能の抜本的な転換、組織風土の醸成、各部門および子会社を含めた組織固有のニーズに迅速に対応することは困難と考えられる。

【ビジネスの状況に合わせてタイムリーに人材を配置する権限や裁量がないこと】

日本企業に多くみられる組織構成として、人事部門長がボードメンバーに含まれていない、または人事部門が経理総務を含めた管理部門長配下に置かれている場合、社長にダイレクトに報告できないため、ビジネスに直結する人に関わる問題をスピーディかつタイムリーに解決できない。たとえば、海外進出先に送り出す人材の不足やミスマッチ、ローテーションの機能不全等があげられる。

【人事部門のスタッフのビジネス現場に対する理解が不十分なこと】

人事部の仕事は前例やルールを重視した事務管理作業であることが多く、保守的で官僚的な人材も多い。また、ビジネスの現場の問題点を十分に把握できていないスタッフも散見される。したがって、新しいビジネスを展開する場合に、その業務特性を十分理解したうえで、ビジネス現場の問題に対する的確な助言の提供や対応ができない可能性がある。

1 SiCW Business Leaders Survey, commissioned by KPMG in the UK, Date Published: 21 February 2012

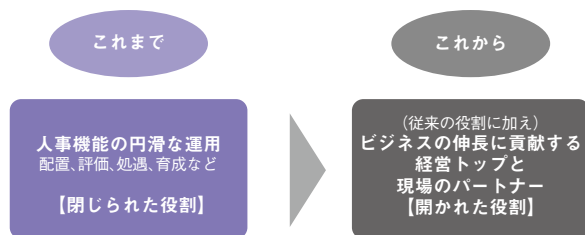
グローバルにビジネスを展開しているある企業のCEOは、
 現行の人事部門の意識・行動について、以下のようにコメント
 しています。

「CFOは財務状況の健全性と、今後ビジネスのために何をすべきかを進言してくれる。マーケティング責任者は、顧客が今何を求めているかの考察と打ち手を進言してくれる。しかし、人事責任者は“評価制度を今どう変えているか”といったビジネス上の課題からは遠い話しかない…」

以上のような状況を踏まえ、企業は旧来の人事部門を、グローバルマーケットに対応した新たなビジネスモデルの推進を積極的に支援する人事部門へ変える必要があります。

人事機能の管理主体は、本来は経営者、ライン管理者、人事部門といえます。日本企業は独特の人事管理や経営組織管理に基づき、人事部門が管理主体として人事機能を集約して

図表3 これからの人事部門の役割



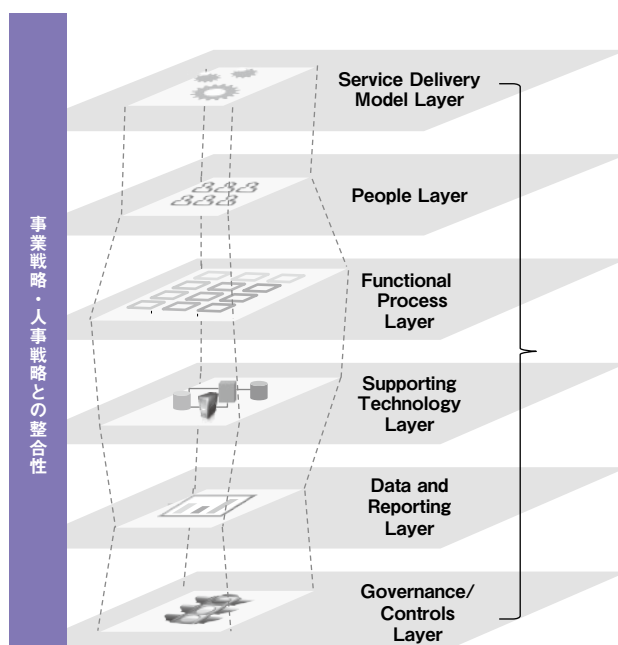
きました。しかし、これからは、ビジネスの責任を負う経営者とライン管理者、そして経営と現場により近い人事専門職を新たに設置して、各自が協力しなければ人の可能性を最大限に発揮し、成果を上げることができない時代になっています（図表3参照）。

Ⅲ 新しいビジネスモデルに合致した人事のあり方とは？

これからの人事部門のミッションは、新しいビジネスモデルに基づく事業推進をサポートする人事戦略の検討と施策の立案と考えられます。つまり、“新たなビジネスの課題を解決するために、人事部門は今後どのようなバリューを発揮すべきか”という観点から、有効な施策を検討し実行することだといえます。

人事機能は大きく6つに集約されます。従業員の募集・採用を担う「採用」、従業員の育成・教育訓練を担う「能力開発」、異動・昇格昇進といった個别人事を担う「配置」、従業員の処遇や育成の基礎となる「評価」、賃金・賞与、福利厚生を担う「報酬」、就業規則管理や労組との折衝を担う「労務」です。このうち、たとえば「採用」については、計画から実行に至る機能の一部または大半に権限を現場へ委譲²する。「報酬」でいえば、総原資配分は人事部門が担い、人事考課から報酬の個別

図表4 人事機能変革の6つの視点



分析・施策を検討する視点

Service Delivery Model Layer(サービス領域と提供組織の視点)

人事サービス（業務）を社員へどのように提供しているか。センターオペレーション、シェアードサービス、ビジネスパートナー、セルフサービスやアウトソースといった人事機能の分化と組織構築のテーマも含まれる。

People Layer(要員の役割とスキルの視点)

人事スタッフがどのようなスキル、役割を発揮しているか。

Functional Process Layer(業務運用プロセスの視点)

標準化や効率化の観点において、人事業務がどのようなプロセスで運用されているか、またはポリシーや手順に沿った運用がなされているか。

Supporting Technology Layer(システムの視点)

人事業務プロセスの管理、内部統制の強化、各種レポートの作成に活用される人事システムがどのように構成・運用されているか。

Data and Reporting Layer(データ管理と運用の視点)

人事データの管理・運用、およびビジネスを推進するための人事に関わるKPIの分析がどのように実施されているか。

Governance/Controls Layer(ガバナンスとリスクコントロールの視点)

人的リスクを最小化するために、どのような態勢・ルールを定めているか。また、人事組織における役割と責任は明確か。

2 現場への権限委譲とは、人材の抜擢配置、評価、報酬決定といった従来人事部門が担っていた役割や機能の一部を現場に委譲し、現場のマネジメントシステムに組み込むことをいう。

配分までは現場に任せる。「能力開発」については、人事部門は専門の見地から不備な点をフォローし、カリキュラムの策定から実行は現場が担う、といったことが考えられます。これまでは人事機能を人事部門という特定の部署で一元管理してきましたが、これをライン現場へ移譲したり、アウトソーシング³したりと機能を分散させるのです。さらに、人事部門のなかでも経営戦略をサポートする戦略機能、現場をフォローすべき専門サポート機能に分割して再整理することも考えられます。

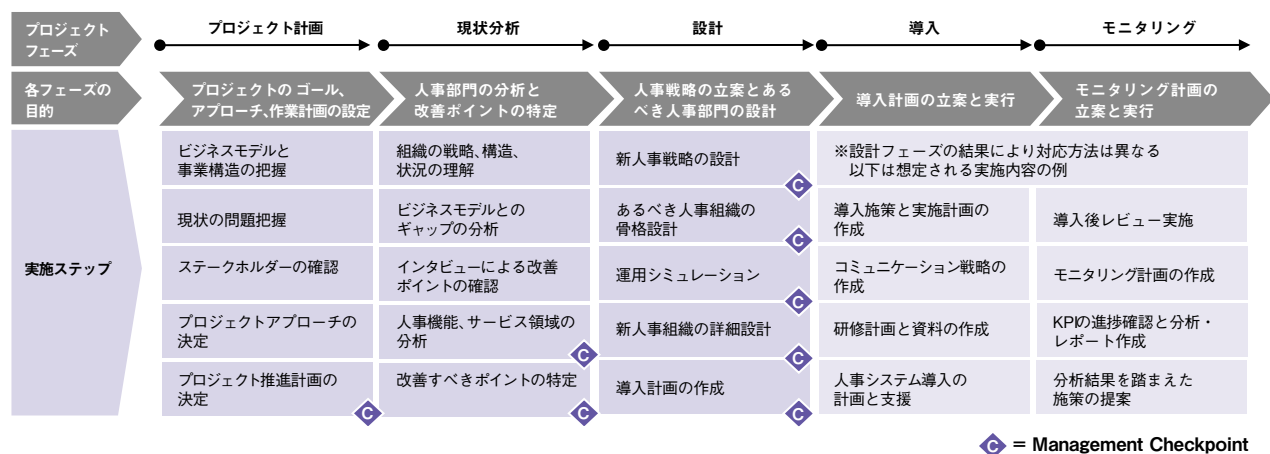
このように機能を再定義すると、ビジネス現場において、人材に関する問題を迅速に解決できる専門スキルを持った人事スタッフがどの程度必要か、そのスタッフにはどういったスキルや能力が求められるのか、海外子会社間で人材を効率的に配置・処遇するにはどういった仕組みが望ましいのか、人的リスクを最小化するためにどのような態勢やルールを定めるべきか、といった問題を効率的に解決できると考えられます。

戦略の担い手はヒトです。だからこそ経営ビジョンや事業戦略の中に明確に位置づけられた人事施策が意味を持ちます。その企業に適した人事戦略と施策が必要です。

KPMGでは、成長に向けたビジネスモデルをサポートできる“新しい人事機能の姿”を描き、その変革を支援するサポート（HR Transformation：人事機能変革サービス）を提供しています。この特徴は、以下6つの視点から人事機能をチェックし、問題の分析を通じて、事業戦略に合致した人事戦略を立案し、新たな人事サービス領域を定め、組織の機能を再構築することです。もちろんその機能を適切に運用できる人材のスキルアップ計画も支援します（図表4、5参照）。

1. サービス領域と提供組織の視点
 - 現行の人事機能の提供先を確認し、その役割と成果から機能を再整理して新たに移管する組織を検討する。
2. 要員の役割とスキルの視点
 - 現行の人事部門のスタッフがどのような役割・スキルを保持しているかを確認し、あるべき姿に向けて育成や配置を実施する。
3. 業務運用プロセスの視点
 - 能率を高める観点から、現行の人事業務プロセスがどう運用されているかを精査し、プロセスをリエンジニアリングする。
4. システムの視点
 - 現在の人事システム構成と運用が、人事業務プロセスの効率化、統制の強化に役立っているかを確認し、あるべき姿に沿って再構築する。
5. データ管理と運用の視点
 - これからのビジネス推進に人事データがどのように役立っているかを確認し、経営判断に貢献する価値の高い情報を提供できるようにする。
6. ガバナンスとリスクコントロールの視点
 - コンプライアンス、労使間トラブル、訴訟といった人的リスクの最小化に向けた態勢・ルールの整備を確認し、最小化のための施策を検討する。

図表5 HR Transformation: 人事機能変革のサービスプロセス



3 アウトソーシングとは、給与計算や社会保険料計算、研修など定型的な業務の一部または大部分を外部へ委託することをいう。

Ⅳ おわりに

～ヒトの持つパフォーマンスを最大化させることが これからの経営テーマ～

「ヒトが変われば会社は変わる」と言われます。社員のモチベーションの向上、能力開発や異動・配置を担う人事スタッフの意識・行動が変わり、人事機能が高度化すれば会社は変わります。しかし、この変革は容易ではありません。旧来のビジネスモデルに適応してきた社員が抵抗する可能性があるからです。とりわけ、これまでの人事の役割を再構築するとなれば、現人事部門からの反発も想定されます。

この反発・抵抗を抑えられるのは、経営トップのビジョンと強い意志です。経営トップ自らがビジネスの方向性と変革の必要性を示し、不退転の決意で人事部門の変革を推進する覚悟が必要です。ある経営トップは、抜本的な中期経営計画（中計）の立案にあたり、前例主義で中計策定プロジェクトへの貢献が不十分だった人事部門の役割を見直し、社内で最も優秀なメンバーに入れ替えました。これにより、例年はマンネリ化していた中計策定プロジェクトのみならず、締りがなくなりつつあった全社組織の雰囲気も一変しました。人事異動という手段で社長の本気度を伝えた格好の例と言えます。

ヒト・モノ・カネの経営資源のうち、一番伸びしろが大きいのがヒトです。グローバルマーケットの競争は人材の差別化が不可欠です。企業の人的環境に影響を与える人事機能を変えることで会社は必ず変わります。

本稿が、今後の環境変化に対応した企業成長のための変革を促す一助となれば幸いです。

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 油布 顕史
TEL: 03-3548-5305（代表番号）
kenji.yufu@jp.kpmg.com

※ 2014年7月1日、KPMG ビジネスアドバイザー株式会社は、KPMG コンサルティング株式会社と統合し、社名変更いたしました。

これからの予算管理制度の在り方

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザーサービス

パートナー 鈴木 龍吾

急激に変化する経済環境に迅速に対応するための経営意思決定には、必要な情報を適時・適切にマネジメントへ提供する仕組みを構築することが重要です。

上記課題を克服するためには、予算管理制度の伝統的意義である目標管理手段、予実分析から得られる原因究明と必要施策の特定手段、そして予算数値に影響を与えるボラティリティーの変化に応じて将来を見通し、予測・シミュレート手段を講ずる必要があります。

本稿では、経営管理の一手段としての予算管理の在り方について紹介を行います。

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。



すずき りゅうご
鈴木 龍吾

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザーサービス
パートナー

【ポイント】

- 経営管理と予算管理の関係を理解する。
 - ・ 経営管理の目的は、経営資源（人、もの、金、情報）を適切に再配分することである。
 - ・ 経営管理を適切に実行するためにはプランニング、コーディネートおよびコントロール機能の3つを保持する必要がある。
 - ・ 予算管理は、経営管理の一手法である。
- 予算管理の本質を理解する。
 - ・ 予算管理サイクルには、単体予算および連結予算の2つの側面がある。
 - ・ 単体予算は、予算数値のストレッチを考慮するとともに、最新の原価情報をもとに策定する必要がある。
 - ・ 連結予算は、法人単位の策定にとどまらず、セグメント別に策定する必要がある。
- これからの予算管理の在り方を理解する。
 - ・ これからの予算管理は、環境変化への対応を考慮する必要がある。
 - ・ 伝統的な予算管理の機能である予算実績分析に加えて、フォーキャスト機能を備えることが、これからの経理部にとって重要な職能である。
 - ・ 適切なアクションプランを策定するためには、「見たい・見るべき情報」を再定義し、情報インフラを整備する必要がある。

I 経営管理と予算管理の関係

1. 経営管理とは

(1) 経営管理の意義

① 経営管理の目的

そもそも経営管理とは何の目的をもってなされるのでしょうか。経営管理は、経営資源（人、もの、金、情報）の調達および再配分を適切に行うためになされるといっても過言ではありません。

② 経営管理は誰がなすべきか

このような経営管理は、通常グループ経営を管理する機能を有する部署（Headquarter、以下「HQ」という）が、グループの計画を立案し、各グループ会社の事業が円滑に機能するようにコーディネートし、各グループ会社の活動が計画どおりに進捗しているかについてコントロールすることとなります。

(2) 求められる3つの機能

したがって、経営管理を適切に実行するためには、①プランニング機能、②コーディネート機能、③モニタリング機能という3つの機能をHQが有することが最低限必要です（図表1参照）。

① プランニング機能

グループ全体の事業計画および係数計画（予算）の立案を行います。そのためにはグループのあるべきミッションを策定し各事業会社へ展開したうえで、事業会社の目標策定に参画お

図表1 経営管理に求められる3つの機能

プランニング	① グループのミッションを策定し、事業会社へミッションの提示を行う。 ② グループ全体の事業計画を企画・立案・推進する。 ③ 事業会社の事業計画策定への参画および策定支援を実施する。
コーディネート	① 事業会社の中期経営計画・年度計画の策定支援および事業会社間の利害調整を行う。 ② 事業会社に関する諸経営データの収集を実施する。 ③ グループとしてのシナジーを高めるために、事業会社間の連携を高める諸行事の企画を行う。 ④ 事業会社内外の人事交流を促進する。 ⑤ 事業会社間で解決できない問題が生じた場合の調整するための相談窓口の役割を担う。
コントロール	① 事業会社の業績管理:事業会社の月次・四半期・半期・年度決算における目標値に対する実績の評価を実施する。 ② グループ経営資源配分的意思決定を行う。

よび支援し、その総和であるグループ目標を策定する事が必要です。

② コーディネート機能

グループの構成員である各事業会社の利害調整を行います。各事業会社の活動において相互にコンフリクトが生じた場合の意見調整や、人事交流の促進により将来のグループ経営を担う管理者を育成する必要があります。

③ コントロール機能

グループ全体の目標が達成されるよう進捗管理を行います。これには当然その構成員である各事業会社の進捗管理も含まれます。進捗が芳しくない場合においては、追加授受を実施するなどのグループ経営資源の配分に係る意思決定を行う必要があります。

④ モニタリングの一手段としての予算管理

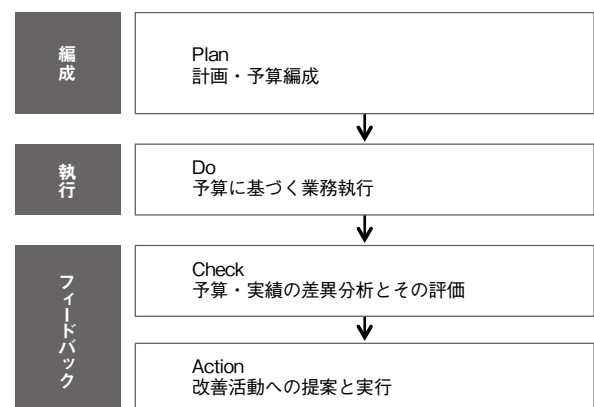
モニタリング機能は、文字どおり、グループ全体の数値目標が予定どおり達成しているかを定点観測し、進捗していない場合においては、これら課題を解消するためのアクションプランを講ずる事が求められます。多くの会社はモニタリングの仕組みとして、予算制度を保持していますが、それは経営管理の根幹を担う機能と言えるからにはなりません。この予算管理の本質はどのようなもののでしょうか。

II 予算管理とは

1. 予算管理サイクルとは

予算管理は通常、①編成、②執行、③フィードバックという3つのサイクルから構成されます（図表2参照）。

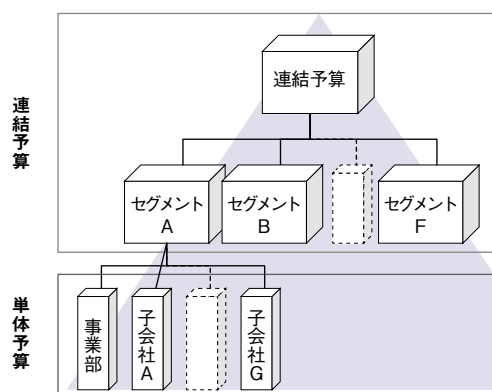
図表2 予算管理の3つのサイクル



ファーストステップの編成の段階においては、経営目標を達成するために必要な行為を目標数値として明確化し、各種関係者と調整・合意します。次に、執行の段階においては、予算編成の基礎となった活動目標を達成できたか否かについて、目標数値と実績数値の比較として定量的な分析を行います。最終サイクルのフィードバックにおいては、予算と実績との差異原因を分析し、必要な改善活動を提案および実行します。

目標数値の設定段階である予算編成のサイクル、改善活動を策定およびその実行を促すフィードバックのサイクルを適切に実施することが、経営管理にとっては重要なポイントとなります。

図表3 グループ経営目標の2つの側面



2. 予算編成について

グループ経営目標は、①各事業会社の単体予算、②各事業会社の単体予算の総和である連結予算の2つの側面がある点を意識する必要があります（図表3参照）。

(1) 単体予算

① ストレッチを考慮する

単体予算は総合予算と呼ばれることもあるように、組織の構成員が作成した予算を積み上げることにより策定されます。たとえば、営業部が作成する「販売予算」、各事業部の作成する「経費予算」等が積み上げられ事業別の単体予算が作成されることとなります。

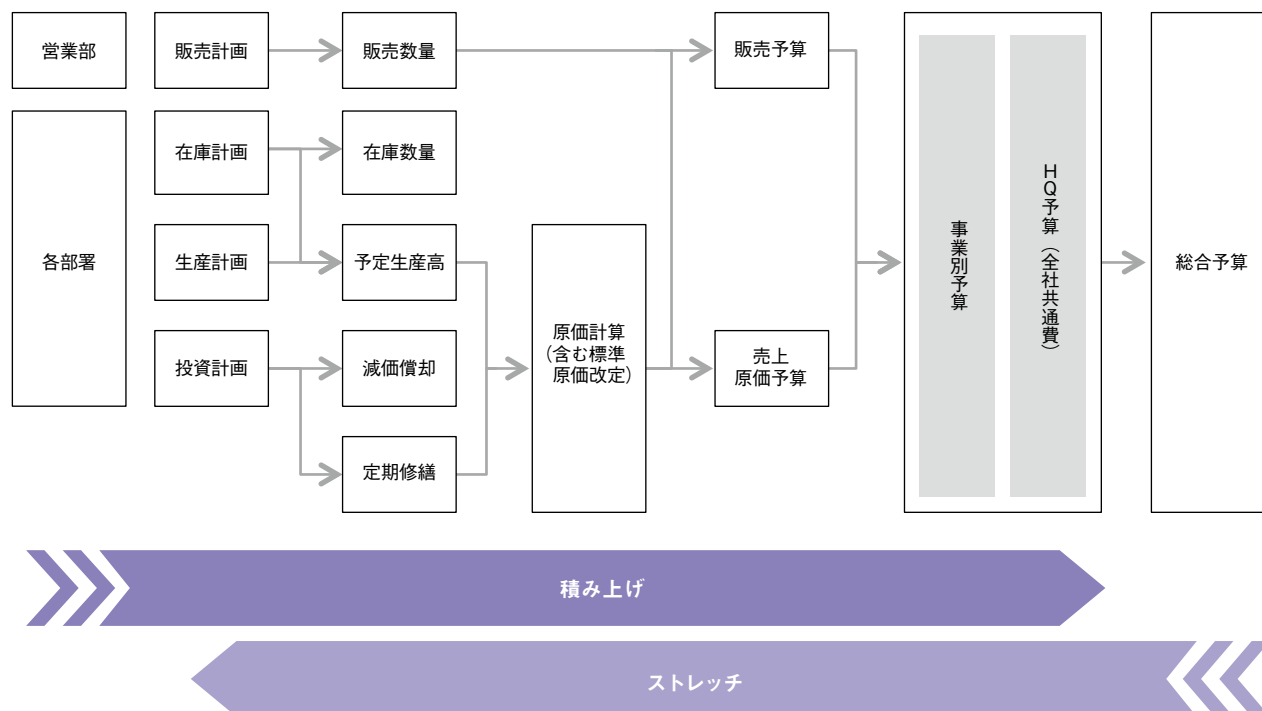
単体予算は、各部門の積み上げが基本ですが、最終編成の段階でマネジメントの判断により売上高や利益金額がストレッチされることも少なくありません。

このような場合においては、ストレッチする数値について個別予算に割り当てた結果について、当該個別予算の責任者と調整、合意形成し責任者を含む部署等の必達目標とすることが必要です（図表4参照）。なお、どうしても調整しきれない数値や軽微なものについては「予算調整額」として個別管理し、「原価差額」等の項目に混合しないよう留意する必要があります。

② 原価情報はアップデートされているか？

予算編成にあたっては最新情報をもとに実施することが必要となります。

図表4 単体予算の編成（積み上げとストレッチ）

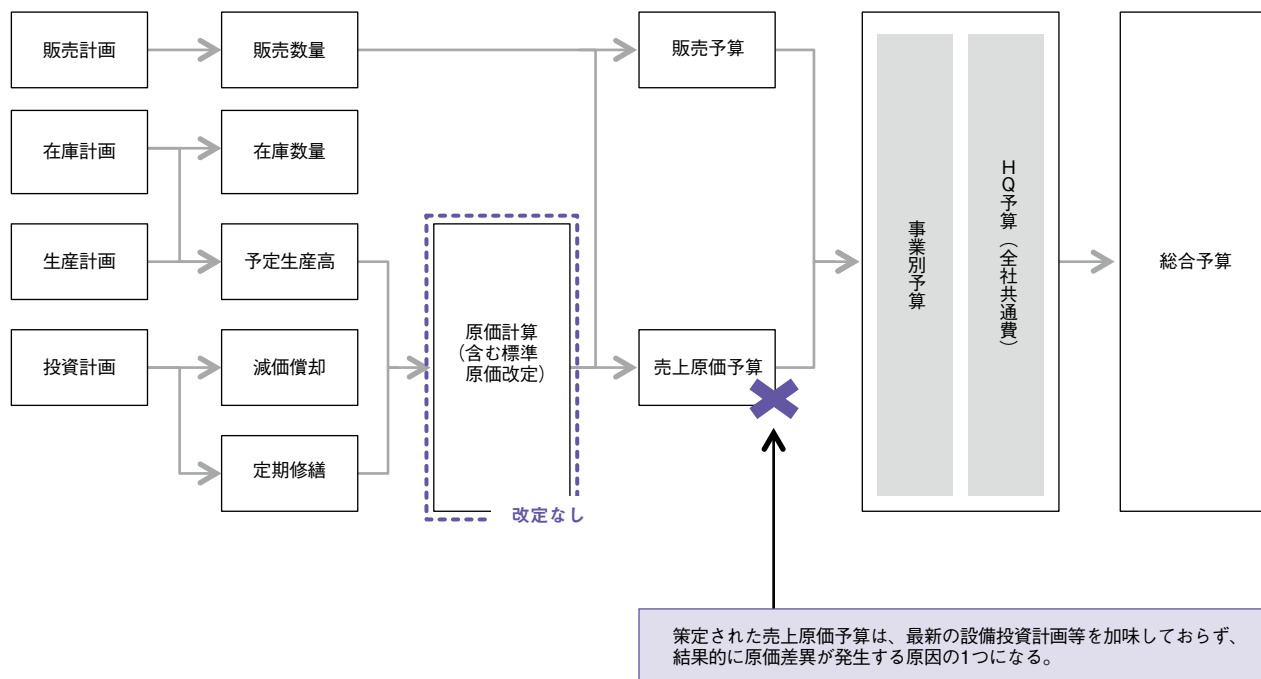


たとえば、売上予算については、販売予測数量と予測単価を乗ずる事により編成されることとなります。

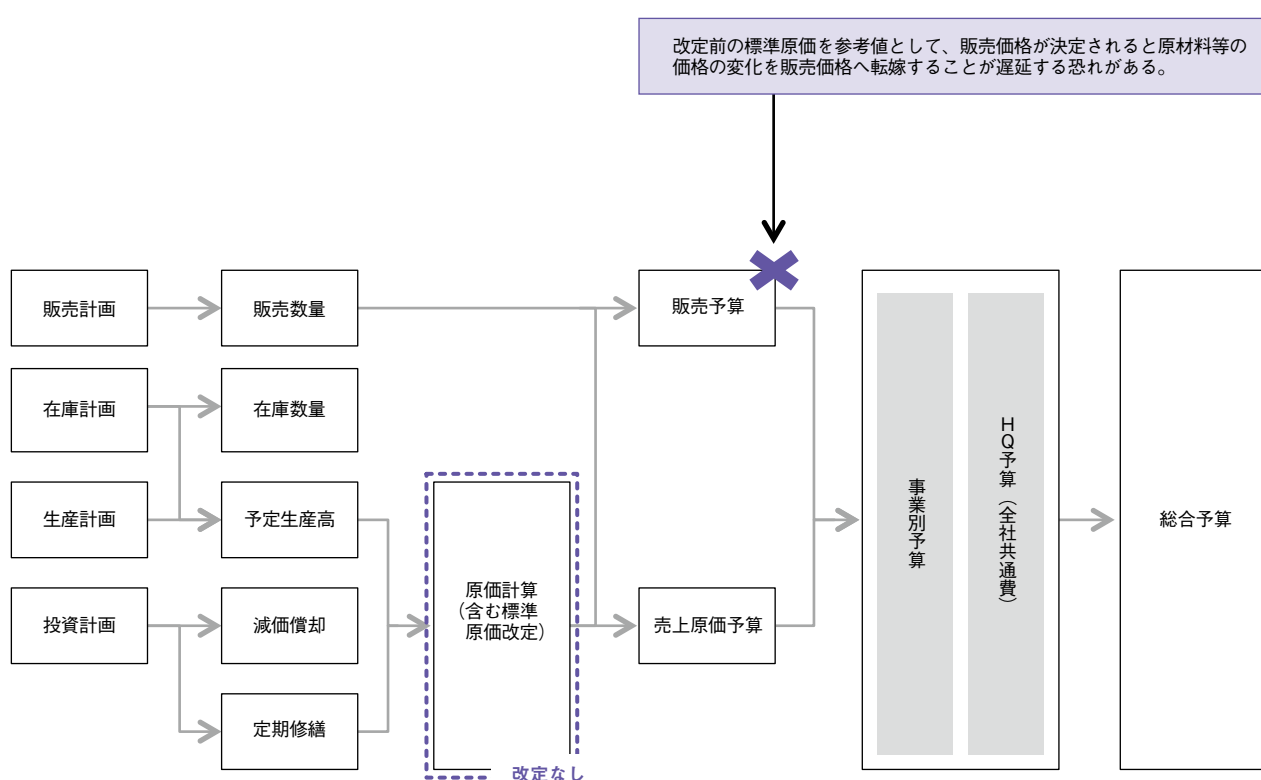
では、原価情報はどのように策定されるのでしょうか？販売予測数量を出発点として在庫保持数量を加減算し、予定生産数

量が決定されることとなります。当該生産数量が基準となり固定製造間接費の配賦予定単価が決定されます。当該情報が適宜標準原価の改定に反映されている場合、売上原価予算は適正に立案されていると言えます。一方で標準原価が適宜改

図表5 売上原価予算の留意点(標準原価が適宜改定されていないケース)



図表6 販売予算の留意点(標準原価が適宜改定されていないケース)



定されていない場合においては、最新の生産数量に基づかない固定製造間接費の配賦予定単価を利用せざるを得ないため、後述する予算・実績分析における原価差異の発生原因となる恐れがあるため、留意が必要です（図表5参照）。

特に標準原価の改定を適時行っていない状況下で、販売単価の決定情報として標準原価を利用しているケースにおいては、販売単価が不当に高くまたは安く設定され、結果的に機会損失が発生していることも想定されるため留意が必要です（図表6参照）。

（2）連結予算

① 各責任者層による予算の承認

連結予算は単体予算の総和であることは言うまでもありません。そのため、連結予算を構成する各社予算は、各社の責任

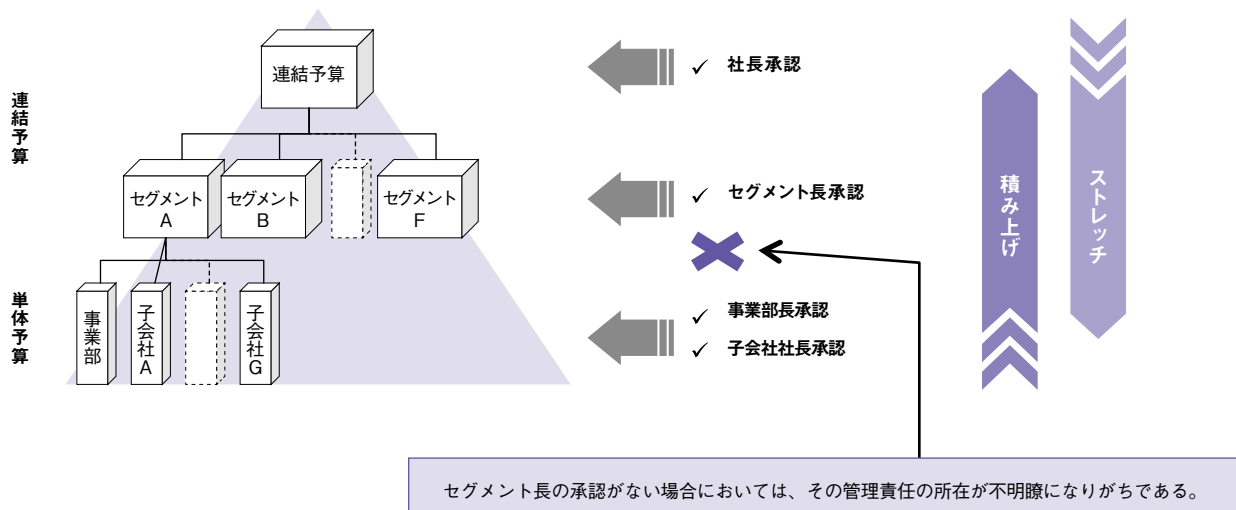
者により承認されたものとなります。また、事業別セグメント予算についても単体予算と同様である必要があります。すなわち、その構成要素である事業別予算は、単体予算と整合している事が必須であり、責任者（事業別＝事業部長など、全社＝トップマネジメント）により承認されている事が必要となります（図表7参照）。

② 管理利益を定義する

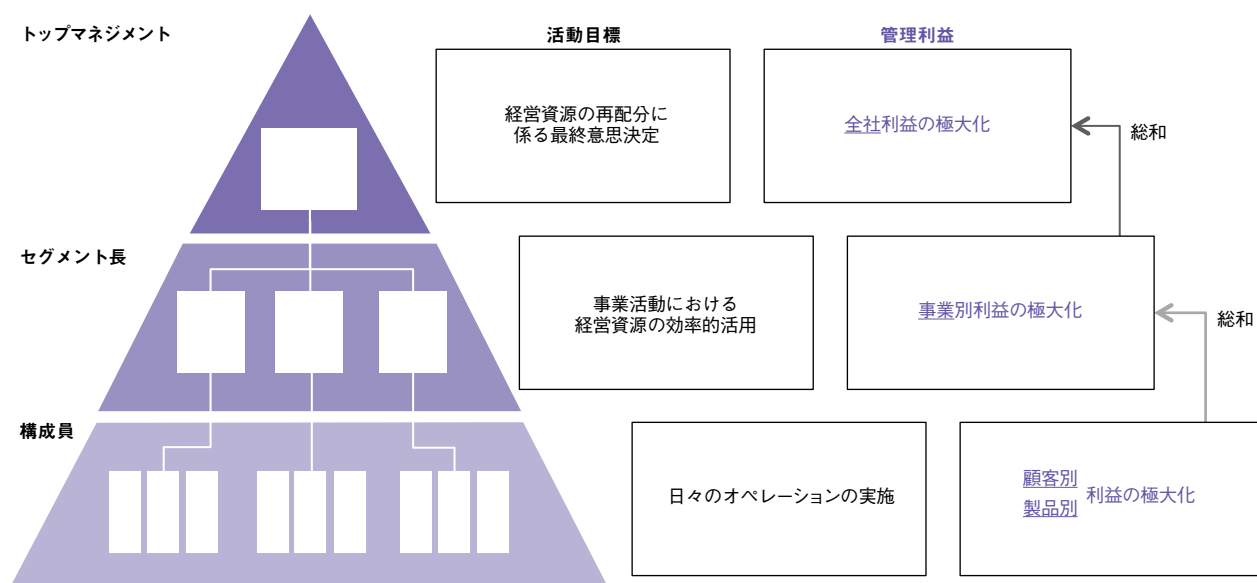
トップマネジメント、セグメント長、構成員ごとにそれぞれ担っている職能が異なっていることからその目標も当然異なります。よって、その目標を達成するための活動も異なると言えるでしょう。そのため各人の活動を評価するための指標（＝管理利益）も当然に異なると言えます（図表8参照）。

たとえば、トップマネジメントは全社利益の極大化を目標に

図表7 連結予算の留意点（事業別セグメント予算の責任）



図表8 各階層と管理利益



するが故に、企業のすべての活動について意思決定を行うと言えます。換言すれば、すべての企業活動の結果である、すべての収益および費用について責任を負うと言えます。次にその下位の組織であるセグメント長について考察します。セグメント長にとっては、自身のセグメントに関連する活動のみ意思決定が可能であることから、当該セグメントに係る活動に関連して発生した収益および費用のみが統制可能、すなわち責任を負うと言えます。構成員についても、また同様です。

ポイントは、各種収益費用について、階層ごとに管理可能であるか否かを慎重に検討し、管理対象利益を定義付けることが重要と言えます。すなわち「特定の費用」について、ある管理者層にとっては管理可能でも別の階層の管理者にとっては管理不可能というケースも十分あり得るため、留意が必要となります。

3. フィードバックについて

フィードバックは実務上、予算・実績差異分析として実務に定着していることが多いと言えます。フィードバックについても予算編成と同様、単体予算と連結予算の2つの側面がある点に留意が必要です。

(1) 単体予算

分析を実施するうえで留意すべき点は、その編成単位ごとに適切に分析がなされているかがポイントとなります。

① 上席者への報告プロセスは確立されているか

分析・調査された差異原因・理由を、より上位の予算管理単位を管理する責任を有する上席者に報告する仕組みを構築する必要があります(図表9参照)。

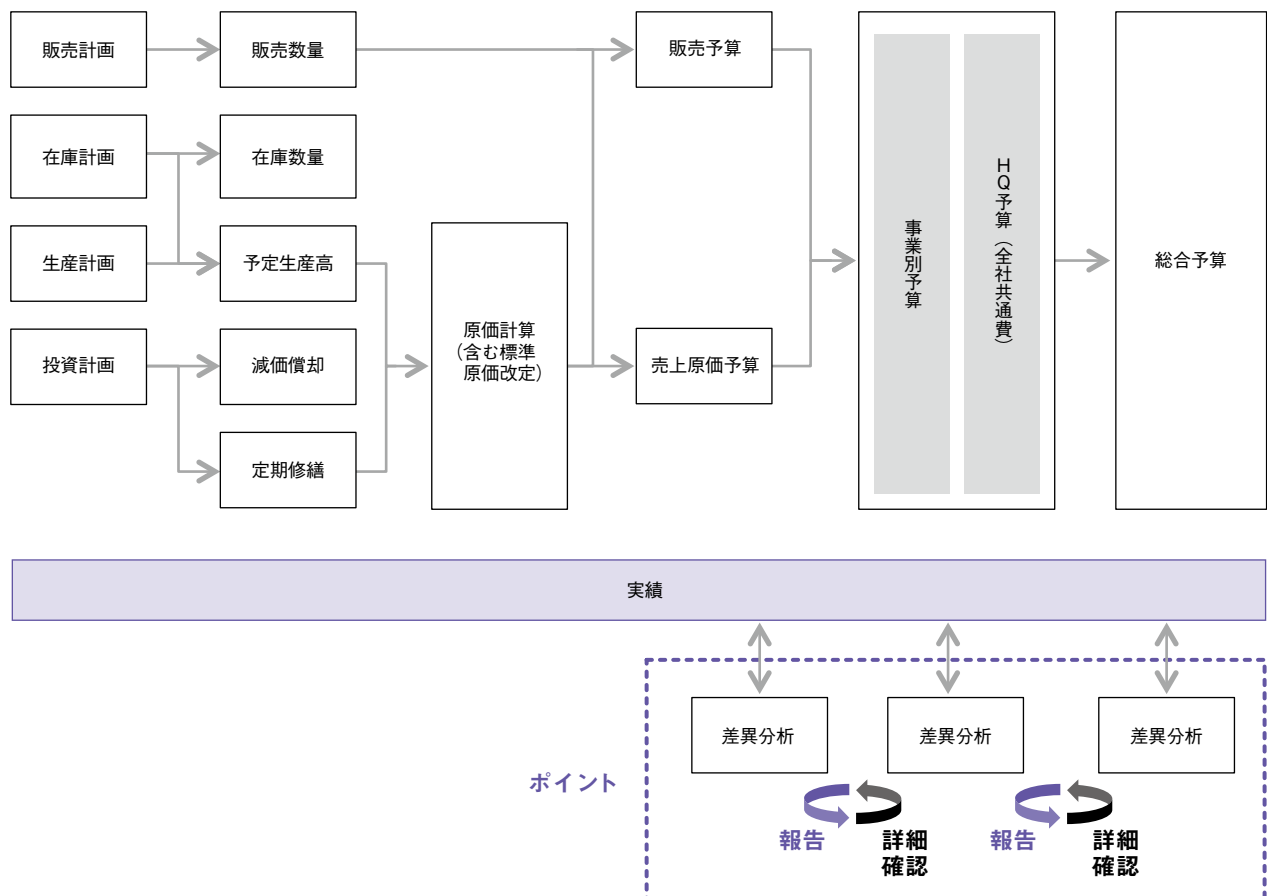
② 追跡調査は可能か

上席者は、自分の配下となる下位組織の予算・実績分析の内容について詳細を確認する必要があります。この場合、その詳細の内容については、ローデータによる追跡調査が行える仕組みを講ずることがポイントとなると言えるでしょう。仮に追跡調査を行うことができない場合には、現場レベルでの改善活動について、その実施状況および改善結果をモニタリングできない結果となり、予算管理単位が上位になればなるほど、予算・実績差異分析の有効性が見えない仕組みになってしまうおそれが内在することとなります。

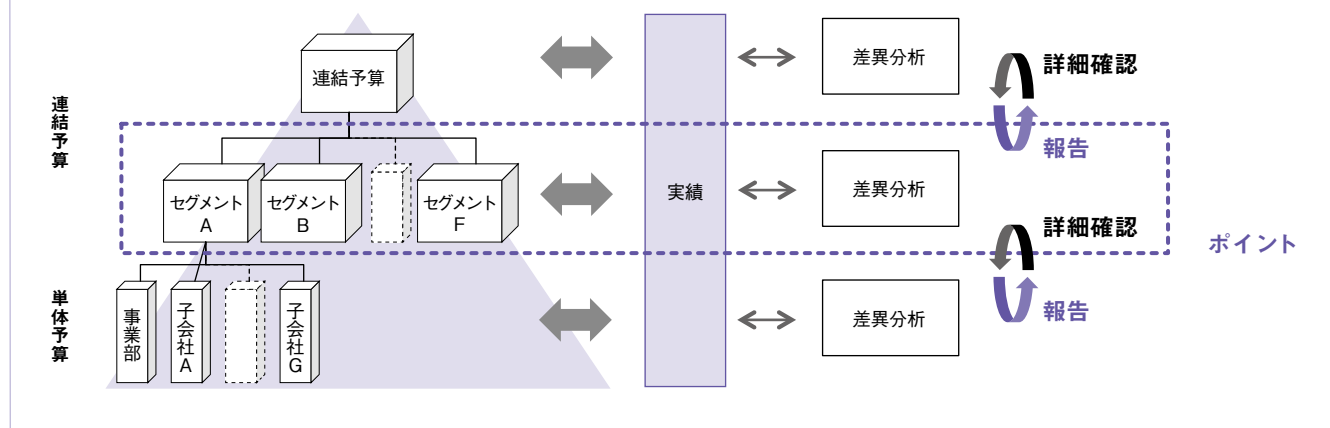
(2) 連結予算

単体予算と同様、その構成単位ごとに予算と実績が比較さ

図表9 予算・実績差異分析の留意点(報告プロセスの確立)



図表10 予算・実績差異分析の留意点(連結予算の事業セグメント別分析)



れ、差異発生原因を分析し、必要となる施策を検討、実施することがポイントとなります。

① 法人単位の比較にとどまっているか？

連結予算における予算・実績差異分析の出発点は、法人単位の予算・実績比較となります。次のステップは、その上席者となるセグメントのレベルにおける予算・実績差異分析を行う必要があります。仮に法人単位の比較にとどまり、事業セグメント別の管理が実施されていない状況においては、グループ全体の予算・実績差異分析の内容についての責任の所在が不明瞭となるため、留意が必要となります(図表10参照)。

② フィードバックは適切に実施されているか？

また予算達成状況については報告がなされているものの、今後の見通し、要改善事項に対する施策等のフィードバックがなされていない状況に陥らないようにすることも留意が必要となります。予算・実績差異分析の目的は、その差異原因を明らかにするとともに、目標を達成するための「次の一手」を策定することにほかならないからです。

③ 配下の子会社への対応は？

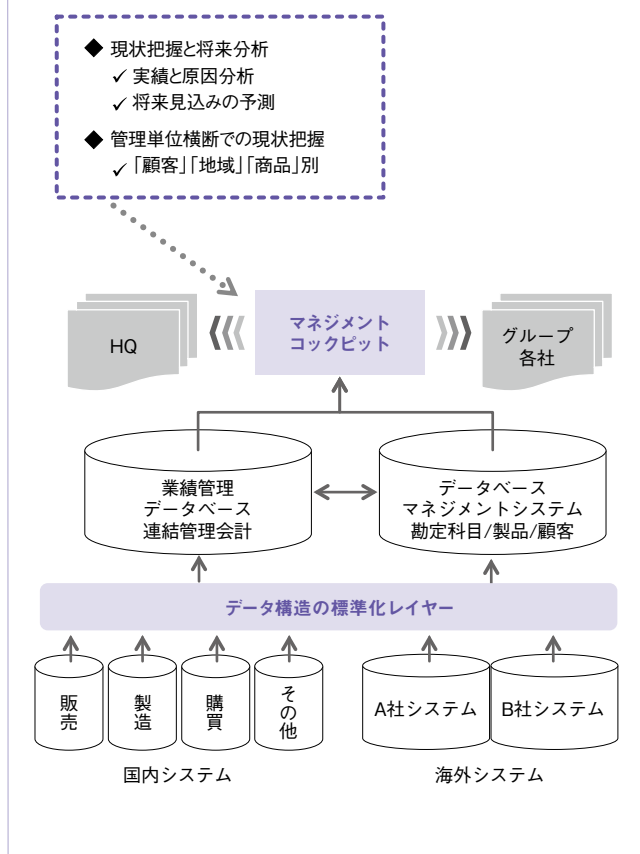
事業セグメント別のアクションプランを策定する際には、事業部門配下の子会社等への改善指導および伝達ルートなどを確立しておくこともまた非常に重要なポイントです。

の事項を充足する必要があると言えます。

① 責任の所在を明確化する

既述のとおり、予算管理制度は必要なアクションプランを実行に移すことが最終目標であることから、予算数値に対して責任をもつ管理責任者を適切に任命する必要があります。グローバル化、多角化が進み事業構造が複雑になった企業においては、予算数値が有名無実化し適切な管理責任者が設定されていないケース、または不明瞭になっているケースが散見されます。

図表11 グローバル業績管理システム



Ⅲ これからの予算管理制度の在り方

1. 実行性ある予算管理制度のためには

予算管理制度の最終目標は、企業のミッションから導き出される経営戦略を組織目標として予算化し、実績値と比較することによりその達成度合いを測定・分析し、必要なアクションプランを策定・実行することです。そのため最低限以下の3つ

② 利害関係者間の良好なリレーションを構築する

事業戦略が、事業部門で利害が反する、または戦略が重複するケースにおいては、調整を行う必要があります。したがって、利害関係者間の良好なリレーションを構築し、時にはトップダウンで調整を行う必要があります。

③ タイムリーな予算実績分析のための情報インフラの整備

適時適切なタイミングで予算実績分析を行うためには、必要な情報を経常的に収集する体制を構築することが必要です。情報収集に一苦労し予算実績分析に1ヵ月以上工数を要するようでは、適切なタイミングでアクションプランを策定、実行することはできないと言えます。そのための情報インフラを整備する必要があります(図表11参照)。

2. これからの予算管理に必要な機能

(1) 予算管理のパラダイムシフト

① 環境変化への対応

伝統的な予算管理制度においては、予算と実績とを比較し、その差異原因を分析、施策の立案・実行を行うことが重視されていました。しかしながら、現在のように為替変動や各国の経済状況が目まぐるしく変化する環境下においては、予算編成の前提が大きく変化する可能性が高いと言えるでしょう。そのような場合に即時に対応する手立てを講ずることが必要となるのです。

② フィードバックにおける対応は万全か

予算数値は、ある一定の条件のもとに予算化されている点を今一度認識する必要があります。たとえば、為替レートの水準ひとつとっても数円のずれがグループの経営目標数値に多大な影響を与えることは言うまでもありません。したがって、予算の前提条件が大きく変化した場合においては、予算数値そのものの見直しを視野に入れる必要があると言えます。たとえば、半期ごとに予算の見直しを適宜実施することも1つの方策と言えます。予算そのものの見直しを行ってしまうと、業績評価の観点からその達成責任が不明瞭になるため行うべきでないとの意見もあるのは事実です。しかしながら、グループ業績の予見可能性という観点からは何かしらの方策をもって将来数値を把握しておくことは必要と言えるでしょう。

③ フォーキャスト機能を重視すべき

このような予算の見直しをどのようなタイミングで実施するかについて、あらかじめルールを決めておくことも重要です。たとえば、予算とその見直し数値のとの間に一定率以上の乖離が生じた場合には予算そのものを見直すこととするなどの取決めです。いずれの場合においても、適時適切に将来見通しを予見する仕組みを講ずることが必要と言えます。

(2) これからの予算管理制度の在り方

① 過去情報から未来情報へ

フォーキャスト機能を重視することはいわば過去情報(=実績数値)から未来情報(=予測数値)の利用を促進することと言えるのではないのでしょうか。伝統的な予算管理制度の機能は、決算の実績数値を把握することであつたと言えます。しかしながら経済環境が目まぐるしく変化する現在の環境下においては、未来情報である予測数値を予見する機能を重視すべきと言えるのではないのでしょうか。

② 「見たい」「見るべき」情報の再定義

経営管理の本来の目的は、経営資源(人、もの、金、情報)の再配分であり、その一手法として予算管理が位置付けられ、その本質は予算・実績の差異分析を通じたアクションプランの策定にある点は既述のとおりです。

したがって、各管理者層が当該分析を行い「次の一手」を策定するために必要な「見たい」「見るべき」情報を提供することが、経理部が担う新たな機能、予算管理制度のあるべき姿と言えるのではないのでしょうか。

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

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザリーサービス
 パートナー 鈴木 龍吾
 TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
 ryugo.suzuki@jp.kpmg.com

予算管理高度化支援サービス

経済環境が目まぐるしく変化する現代において、企業価値向上のための業績評価および適時・適切な経営意思決定の必要性がますます高まっています。

上記課題を克服するためには、予算管理制度の伝統的意義である目標管理手段、予実分析から得られる原因究明と必要施策の特定手段、そして予算数値に影響を与える可変要素の変化に応じて将来を見通す予測・シミュレーション手段を高度化することが重要です。

KPMG では、経済環境に適した予算管理制度の構築を、予算管理実務に精通したメンバーが最大限支援します。

※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ます、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
アカウント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年度インド予算案における税制改正概要

KPMG インド ムンバイ事務所

マネジャー 空谷 泰典

2014年7月10日にアルン・ジャイトリー財務相より国会へ提出されたインド予算案は、政権交代後の政府の姿勢を見極めるため、非常に注目されていました。全体的には、景気回復の兆しがあるものの過去と比べて依然低い経済成長率を受け、インフラ整備や海外からの投資による経済成長と財政健全化を意識したものとなっています。

政権発足から間もない時期であったため、今回の予算案では大きな制度変更まで踏み込めていない状況ですが、毎年のように導入が期待されている新統合間接税法（Goods and Service Tax、以下「GST」という）の導入や、防衛部門・保険部門への海外からの直接投資の出資上限引上げについても強く言及しており、新政権の改革への強い意思表示が見られた予算案となっています。

また、通常、インドでは毎年2月末に予算案が発表されるため、次回（2015年2月末）に発表される予算案ではさらに踏み込んだ改革が期待されています。

本稿では、税制改正の中で日系企業に影響を与えると思われるものを中心に解説を行います。

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



そらたに たいすけ
空谷 泰典

KPMG インド
ムンバイ事務所
マネジャー

【ポイント】

- 2013年度の経済成長率の実績は4.7%に留まり、過去に比べると以前低い状況である。
- モディ政権発足から間もない時期であったため、大きな制度変更まで踏み込めていないものの、インフラ整備や海外からの投資呼び込みを意識した政策となっている。
- GST導入の課題について、今年度中の解決を目指している。
- 直接税・間接税、いずれも標準税率の変更はない。

I 2014年度インド予算案の概略

2014年7月10日、インドのアルン・ジャイトリー財務相より2014年度（2014年4月－2015年3月）の予算案が国会に提出されました。本予算案の中で報告されたインド経済の状況は以下のとおりとなっております。

2013年度（2013年4月－2014年3月）のインド実質GDP成長率は4.7%に留まり、景気回復の兆しが見られるものの、過去と比べると依然として低い状況です。

2014年度の同成長率は5.4%という目標を設定しており、2013年度からの回復は見込んでいるものの、2009年度および



2010年度並みの水準（8%超）には達していません。

一方で財政赤字に目を向けると、2013年度は対GDP比で4.5%と発表されています。なお、2014年度予算案では目標値を同4.1%に設定しており、0.4%ポイント改善する計画となっています。

Ⅱ 税制改正

以下直接税、間接税について日系企業に影響を与えと思われる項目を中心に解説します。

（参考情報）

2014年8月1日では、INR = 1.69円となっています。

（インド準備銀行（Reserve Bank of India）発表による）

1. 直接税

（1）法人税

① 税率

法人税の税率については、前年度より変更はありません（図表1参照）。

図表1 法人税率

	課税所得（INR）		
	1,000万INR まで	1,000万INR超 1億INRまで	1億INR超
法人所得税－ 内国法人	30.90%	32.45%	33.99%
法人所得税－ 外国法人	41.20%	42.02%	43.26%

出典：KPMG インド作成

② 配当分配税の計算方法の変更

インドには配当分配税（Dividend Distribution Tax、以下「DDT」という）という制度があり、インド内国法人からの配当金課税については受領者ではなく、配当金支払法人に対して

図表2 配当分配税の計算方法

（単位：INR）

	改正前	改正後	差額
配当金支払額	100	100	—
配当分配税	16.995 ※1	19.993 ※2	2.998
配当のために 必要となる金額	116.995	119.993	2.998

※1 $16.995 = 100 \times 16.995\%$

※2 $19.993 = 117.64 \times 16.995\%$ 、 $117.64 = 100 / (100\% - 15\%)$

出典：KPMG インド作成

行われます。

2014年10月1日より、当該配当分配税の計算方法が変更され、グロスアップ方式が採用されることになりました（図表2参照）。

③ CSR活動

新会社法にて、一定の企業が求められるCSR（corporate social responsibility）活動のための支出は、主たる事業への支出とみなされず、損金不算入とされました。

④ 源泉税の取扱いの改正

源泉税（Tax Deducted at Source、以下「TDS」という）の取扱いが改正され、2014年10月1日から適用となります。

（i）居住者取引の場合

従来、費用支払にかかるTDSを納付しない場合、当該取引額の全額が損金不算入とされていましたが、本改正により、損金不算入額は30%までとなります。

（ii）非居住者取引の場合

居住者取引と同様に、税務申告書の申告期限までにTDSを納付することにより、当該取引金額の損金算入が可能となります。

⑤ その他

製造業にて新規設備投資（工場もしくは機械設備）を実施する場合、各税務年度において2億5,000万INR超の投資であれば、その投資額の15%を追加で損金計上できます（2017年3月期までの各税務年度で適用）。

保有期間が36ヵ月以内の非上場株式のキャピタルゲインについては、短期保有キャピタルゲインと区分されることになりました（従前は、保有期間が12ヵ月以内のものを短期保有と区分）。

（2）個人所得税

個人所得税については日本と同様、インドにおいても超過累進税率が適用されていますが、今回は基礎控除額の上限が引上げられました（図表3参照）。

図表3 個人所得税率、60歳未満

改正前の所得金額の 範囲（INR）	改正後の所得金額の 範囲（INR）	税率 （%）
200,000 まで	250,000 まで	非課税
200,001 ～ 500,000	250,001 ～ 500,000	10
500,001 ～ 1,000,000	500,001 ～ 1,000,000	20
1,000,000 超	1,000,000 超	30

出典：KPMG インド作成

(3) 移転価格税制

① 事前確認制度

2012年7月より導入されたインドの事前確認制度（Advance Pricing Agreement、以下「APA」という）について、一定の条件を満たす事により、ロールバック（過去4年間の遡及適用）が新たに設けられることになりました。（2014年10月1日より適用）この結果、事前確認制度のメリットが拡大され、より魅力的な制度となることが期待されています。

また、APAの手続迅速化のため、当該制度に対応する人員の強化を図っています。

② 他社との比較対象期間

独立企業間価格を算定する際に、同業他社の取引情報と比較する場合、現在はその比較対象期間が1年とされていますが、3年平均値等の複数年度にわたる比較対象期間も容認されるよう、制度改正が提案されています。

2. 間接税

(1) GST

インドの複雑な間接税の簡素化を目的とし、中央販売税、州VAT、物品税やサービス税等多様な間接税を統合するGSTについては、今回の予算案においても具体的な導入時期は公表されませんでした。以下の項目について今年度中の解決を目指している旨が財務相より表明されているため、GST導入の動向について注目されています。

- 各州における、徴税権引渡しへの不安
- 各州への補償
- GST導入のための法整備

(2) 物品税

① 税率

物品税の標準税率については、前年度より変更はありません。

② 税率変更がある項目

以下の項目について、2014年7月1日より適用となりました。

- 太陽光発電モジュール製造に使用される一定の部品・原材料については、物品税が免除される。
- 太陽光発電プロジェクトの立上げに必要な製造設備等は物品税が免除される。
- ミネラルウォーターや加糖炭酸飲料については、5%の追加税率が適用される。
- EOU（Export Oriented Unit:100%輸出志向型企業）からDTA（Domestic Tariff Area：国内一般関税地域）への商品取引については、教育目的税が免除される。

③ その他

税務訴訟において、以下の預託金が必要となります（1億INRが上限、法令成立後に適用）。

- 1段階目：追徴課税・ペナルティ等の7.5%
- 2段階目：追徴課税・ペナルティ等の10%

物品税の納付遅延が1ヵ月を超えると、月毎に1%のペナルティが課せられます（2014年10月1日より適用）。

(3) サービス税

① 税率

サービス税の標準税率は、前年度より変更はありません。

② Place of Provision of Services Rules

サービスの提供場所にかかる規則について、以下の項目が改正され、2014年10月1日より適用されます。

- 物品販売の仲介サービスでは、サービス提供者の所在地が判断基準とされた。結果として、サービス提供者の所在地がインドである場合、新たにサービス税の対象となる可能性がある。
- インドにおいて製品等の修理が実施されるものの、一時的に海外からインドに持ち込まれ、修理後に再度海外に送付される場合は、サービス税の対象外となる。

③ CENVAT クレジット

CENVATクレジット※を利用するためには、請求書、特定の書類の日付から6ヵ月以内に認識する必要があります（2014年9月1日より適用）。

また、Full Reverse Charge Mechanism（例：インド国内のサービス受益者が、国外サービス提供者に代わってサービス税を納付）は、サービス税納付と同時に、CENVATクレジットを認識することが可能になります（2014年9月1日より適用）。

※ CENVAT クレジットは、物品やサービスに対して支払った間接税について、将来の納税額の一部を相殺できるように計上されています。

④ その他

サービス税納付の遅延利息については、従来の年率18%から以下に変更されます（2014年10月1日から適用）。

遅延期間	利息
1～6ヵ月	18%
7～12ヵ月	24%
1年以上	30%

税務訴訟において、以下の預託金が必要となります（1億INRが上限、法令成立後に適用）。

- 1 段階目：追徴課税・ペナルティ等の 7.5%
2 段階目：追徴課税・ペナルティ等の 10%

複合工事契約におけるサービス税の課税標準算定について、従来は3つのカテゴリーに分かれていましたが、「Original Works」（全体の40%を課税標準）および「Original Works以外」（全体の70%を課税標準）と2つのカテゴリーに簡素化されます（2014年10月1日より適用）。

(4) 関税

① 税率

関税の標準税率については、前年度より変更はありません。

② 税率変更がある項目

以下の項目について、2014年7月11日より適用となりました。

- ・ プロパンガス・エタン・エチレン・プロピレン等について基本関税 (Basic Custom Duty、以下「BCD」という) の税率が5%から2.5%に引き下げられた。
- ・ 太陽光発電に使用される一定の部品については、BCDが免除される。
- ・ 太陽光発電プロジェクトの立上げに必要とされる製造機械については、BCDが5%、相殺関税 (Countervailing Duty、以下「CVD」という) が0%とされる。
- ・ 19インチ以下のLCD/LEDパネルや、一定のパネル部品については、BCDが免除される。
- ・ 一定の条件のもと、以下の項目については、特別追加関税 (Special Additional Duty、以下「SAD」という) が免除される。
 - ー PC製造のための部品
 - ー 風力発電事業のための部品や原料

③ その他

将来の取引について、事前に税務上の取扱いを確認できるAAR (事前確認当局: Authority for Advance Ruling) については、インド国内の非公開会社も利用可能となりました (2014年7月11日より適用)。

税務訴訟において、以下の預託金が必要となります (1億INRが上限、法令成立後に適用)。

- 1 段階目：追徴課税・ペナルティ等の 7.5%
2 段階目：追徴課税・ペナルティ等の 10%

【バックナンバー】
「インド新会社法の要点解説」
(KPMG Insight Vol.5/March 2014)

本稿は、月刊「国際税務」(Vol.34 No.9、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 インド
ムンバイ事務所
マネジャー 空谷 泰典
TEL: +91-2230913212
soratani@kpmg.com

デリー事務所
シニアマネジャー 宮下 準二
TEL: +91-965-000-2870
junjim@kpmg.com

マネジャー 山崎 恵美
TEL: +91-124-307-4000
emiya@kpmg.com

チェンナイ事務所
マネジャー 加藤 正一
TEL: +91-44-3914-5168
masakazu@kpmg.com

バンガロール事務所
アーメダバード事務所
マネジャー 金原 和美
TEL: +91-80-3065-4364
kazumi@kpmg.com

あずさ監査法人
インド事業室
パートナー 笠間 智樹
TEL: 03-3266-7003 (代表番号)
india@jp.kpmg.com

中国組織再編税制アップデート

72号通達が日本企業の中国子会社再編に与える影響

第1回 中国投資性公司（CHC）の傘下への再編

KPMG 中国 上海事務所 税務部門

ディレクター 米国弁護士 **David Huang**
 シニアマネジャー 日本税理士 **長谷川 朋美**

中国の組織再編税制は、2009年に財税[2009]59号「企業再編業務に係る企業所得税処理に関する若干の問題に関する通達」（以下「59号通達」という）が公布されたことにより、一定の整備が行われました。つまり、この59号通達に規定される要件を充足する組織再編については、特殊税務処理、すなわち、簿価によって再編し、譲渡益課税を繰り延べる処理を認める旨が規定されたのです。これにより、多くの日本企業は、効率的な資金還流を目的として、直接保有する既存の中国現地法人を中国に設立した投資性公司（以下「CHC」という）の傘下に移動するにあたり、この特殊税務処理の適用を受けることを目指しました。また、日本の税制上、国外配当免税制度が導入された結果、国外からの配当に対する税務コストの軽減は、日本企業の税務ベネフィットに直結することとなったことから、直接保有する中国現地法人を香港オフショア会社の傘下に移動する動きが活発化し、その際にもこの特殊税務処理の適用を受けることを目指しました。しかしながら、中国国内における税収争いが引き金となり、約2年間、この特殊税務処理の認可審査が実質的に停止され、その適用を容易には受けられない状態が続きました。その経緯は後に詳述します。

この実質的停止状態にある特殊税務処理の認可審査が進捗するよう、国家税務総局は、2013年12月に、59号通達を補足する国家税務総局公告[2013]72号「非居住者企業による持分譲渡における特殊税務処理の適用に関する問題についての公告」（以下「72号通達」という）を公布しました。この72号通達では、次の3つの再編パターンについて言及しています。

1つ目は、中国現地法人持分をCHCの傘下に移動する再編に代表される「非居住者企業が保有する居住者企業持分を100%保有する居住者企業へ譲渡する再編」です。

2つ目は、中国現地法人を香港オフショア会社の傘下に移動する再編に代表される「非居住者企業が保有する居住者企業持分を100%保有する他の非居住者企業へ譲渡する再編」です。

3つ目は、中国現地法人を保有する日本子会社を日本本社に吸収合併する再編に代表される「外国企業の合併や分割により、中国居住者企業の持分が譲渡された場合の再編」であり、このような中国国外での再編であっても中国現地法人を「譲渡」したものとして、59号通達に基づく中国組織再編税制の規定を適用する旨が規定されました。



David Huang
 KPMG 中国 上海事務所
 税務部門
 ディレクター
 米国弁護士



長谷川 朋美
 KPMG 中国 上海事務所
 税務部門
 シニアマネジャー
 日本税理士

これらの再編パターンについて、日本企業が再編を目指した目的や留意点等、「おさらい」となる内容から、この72号通達による変更点や今後予想される影響に至るまでを、2回に分けて解説します。

第1回となる本稿では、再編パターンの1つ目となる中国投資性会社の傘下への再編を取り上げます。

なお、文中意見に関する部分は、筆者の私見であることをお断りしておきます。

【ポイント】

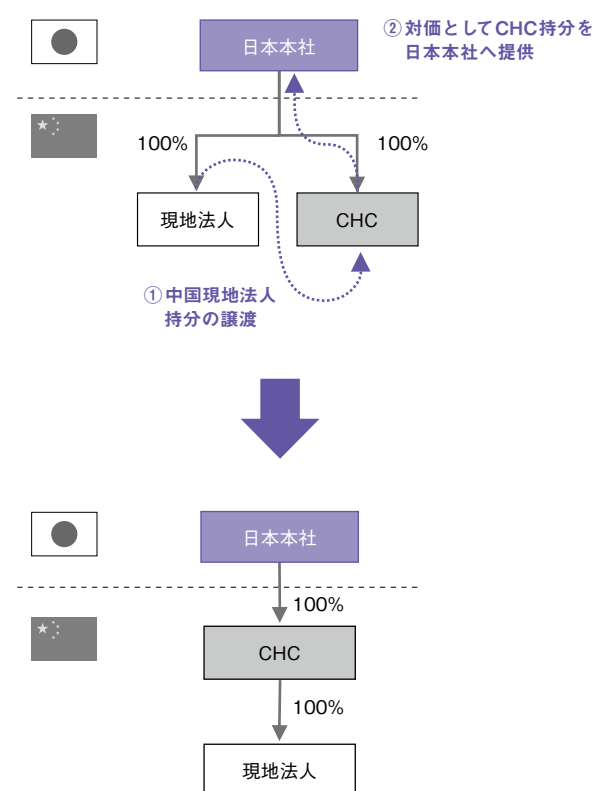
- 72号通達は、①中国投資性会社（CHC）の傘下への再編、②香港オフショア会社の傘下への再編、③日本国内における再編の3つの再編パターンについて言及している。
- CHCの傘下への再編の最大のメリットは、中国国内配当に対する免税措置を活用でき、効率的な資金還流が可能となることであるが、特殊税務処理の適用を得るためには、再編取引に合理的なビジネスリーゼンがあり、税負担の減少、免除あるいは繰延べを主な目的としない要件が必要となる。
- CHCの傘下への再編の72号通達による変更点は、再編の主導側の定義が明確化されたこと、認可制度から届出制度へ変更となったこと、確認期間が具体化したこと、必要書類が変更となったこと、届出期限が規定されたことである。これらの変更につき、中国現地法人の主管税務当局への確認は本当に不要であるか、特殊税務処理の適用可否のフィードバックが納税者へ行われるか等、今後実務上の影響が考えられる。

I 再編パターン① 中国投資性会社の傘下への再編

1. 再編パターンの説明

再編パターン①は、「非居住者企業が保有する居住者企業持分を100%保有する居住者企業へ譲渡する再編」であり、ここでは、日本本社が中国現地法人持分を持分現物出資の手法を用いてCHC傘下に移動する例を用いて解説します。この持分現物出資とは、日本本社が中国現地法人の持分を以ってCHCへ出資することを言いますが、厳密には、CHCが日本本社から中国現地法人持分を譲り受け、CHCは、その対価として、日本本社に対してCHCの持分を提供する取引となります。このCHCが譲り受ける持分の金額について、59号通達に規定される特殊税務処理の要件を充足できれば、簿価にて譲り受けることができるため、日本本社は、この中国現地法人持分の譲渡にあたって譲渡益課税を繰り延べられることとなります（図表1参照）。なお、特殊税務処理の要件については、「3. 特殊税務処理の要件と実務上の弊害」にて詳述します。

図表1 CHCの傘下への再編



2. 再編のメリットと事前に留意すべき事項

(1) 再編のメリットー効率的な資金還流

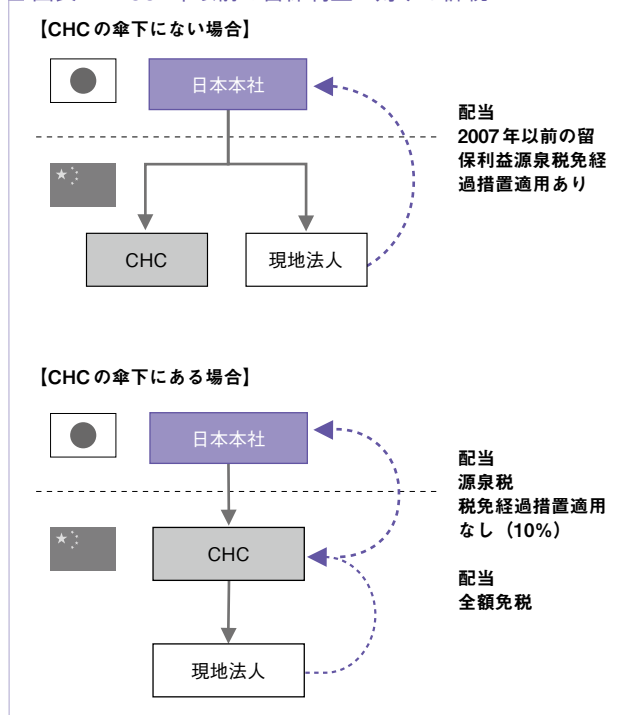
CHCの傘下に中国現地法人を移動することの最大のメリットは、中国国内配当に対する免税措置を活用できることです。つまり、日本本社が中国現地法人を直接保有する場合、その中国現地法人が日本本社に対して実施する配当は、中国にて10%の源泉課税を受けますが、中国現地法人がCHCの傘下企業となった場合、その中国現地法人がCHCに対して実施する配当については、中国国内配当に係る免税措置が適用されるため、CHCは課税を受けずにこの配当を収受することができます。よって、CHCが日本本社へ配当せず、中国国内で再投資を続ける限りにおいて、この配当が中国で課税されることはないため、効率的な資金還流が可能となります¹。

(2) 再編前に留意すべき事項

① 2007年以前に稼得した利益の取扱い

中国現地法人が日本本社へ実施する配当には、中国にて10%の源泉課税を受けますが、この取扱いは、2008年1月1日に施行された新企業所得税法上の規定に基づくものであり、旧企業所得税法では、外商投資企業から外国企業への配当には、源泉税免税措置が適用されていました。また、この免税措置に係る経過措置として、2007年12月31日以前に生じた留

図表2 2007年以前の留保利益に対する課税



保利益に基づく配当を2008年1月1日以降に実施した場合で

あっても、引き続き免税が適用されています。

よって、中国現地法人が2007年12月31日以前に生じた留保利益を有する場合は、CHCの傘下へ移動する前に日本本社へ配当すべきか否かを検討する必要があります。なぜならば、この留保利益を再編前に日本本社へ配当した場合、経過措置としての免税適用を受けることができますが、中国現地法人がCHCの傘下へ移動した後にCHCへ配当する場合は、中国国内配当に係る免税措置が適用されるものの、将来においてCHCが日本本社へ配当する時点で10%の源泉税が課されるためです(図表2参照)。

② CHCに係る「批准証書」上の増資金額

中国現地法人持分をCHCへ現物出資する場合、CHCの批准証書に記載される登録資本金額を増額する必要がありますが、その金額をいくらに設定すべきかが不明確であったため、地域によっては商務部当局が現物出資の認可を行わなかった経緯があります。この点については、2012年に商務部令第8号(以下「8号通達」という)が公布され、中国現地法人の時価を評価し、その時価を基準として協議により増資金額を決定することができる旨が規定されたことから、この問題は解消されました。

また、この8号通達には、CHCを含む外商投資企業(外資が25%以上出資している会社)に対して現物出資を行う場合、CHCの登録資本金のうち、現物出資に係る部分は70%を超えてはならない旨が規定されました²。つまり、登録資本金の30%以上は金銭出資による部分で構成される必要があるため、たとえばCHCの登録資本金が3,000万米ドルである場合は、現物出資が可能な金額は7,000万米ドル(3,000万米ドル÷(1-70%)×70%)が限度となります。

3. 特殊税務処理の要件と実務上の弊害

(1) 特殊税務処理の要件

中国現地法人持分をCHCへ現物出資する場合において、特殊税務処理の適用を受けるためには、まず、以下の基本要件を充足する必要があります。

- ① 再編取引に合理的なビジネスリーゼンがあり、かつ、税負担の減少、免除あるいは繰延べを主な目的としないこと。
- ② 買収企業(すなわち、CHC)が購入する持分が被買収企業(すなわち、中国現地法人)の全持分の75%以上であること。
- ③ 組織再編後の連続する12ヵ月内に、再編資産に係る元の実質的な経営活動が変化しないこと。
- ④ 買収企業による持分支払額がその取引総額の85%以上であること。

1 なお、CHCが中国現地法人から収受した配当については、課税を受けずに再投資することが可能であるが、CHC自身がトレーディング業務等を行うことによって得た利益を再投資する場合は、一旦、日本本社へ配当を実施し、CHC自身に資本注入された後に再投資が可能な資金となる。よって、日本本社へ配当を行う際に10%の源泉課税が行われるため、中国現地法人から回収した配当とは取扱いが異なる点に留意する必要がある。

2 この内容は、国家工商行政管理総局令[2009]39号「持分出資登記管理弁法」の中でも規定されていたが、商務部としては初めて規定を公布した。

- ⑤ 組織再編において、持分支払を取得する元の主要な出資者（すなわち、日本本社）が、再編後の連続12ヵ月内に、取得した持分を譲渡しないこと。

また、持分買収が中国国内外を跨ぐクロスボーダー取引に該当する場合は、上記の基本要件に加えて、「非居住者企業が保有する居住者企業持分を100%保有する居住者企業へ譲渡すること」という追加要件も充足する必要があります。この再編パターンは、日本本社が保有する中国居住者企業持分を100%保有するCHCへ譲渡するため、この追加要件は充足できることとなります。

(2) 実務上の弊害

組織再編において特殊税務処理の適用を得るために最も重要なことは、基本要件の①である「再編取引に合理的なビジネスリーゼンがあり、かつ、税負担の減少、免除あるいは繰延べを主な目的としないこと」という要件をクリアすることであり、この「合理的なビジネスリーゼン」が説明できない再編取引は、特殊税務処理の取扱いを却下されることとなります。先述したとおり、中国現地法人をCHCの傘下に移動する最大のメリットは、効率的な資金還流ですが、税務当局の観点からは、この再編への最大のメリットは、配当に対する10%源泉課税の繰延措置と認識されたことにより、基本要件を満たさないものとして取り扱われるケースが生じたのです。さらに実務上は、中国現地法人とCHCが異なる地域に所在する場合、この現地法人の主管税務当局は、これまでは日本本社へ配当する時点で10%の源泉税を確保できましたが、CHCの傘下企業となることにより、その課税権がCHCの主管税務当局に奪われる結果となるため、この組織再編に対して特殊税務処理を適用することに抵抗を示すという、中国特有の問題が生じたのです。

4. 72号通達による変更点と今後予想される影響

(1) 72号通達による変更点

再編パターン①に関し、72号通達にて規定される変更点は、大きく分けて以下の5つです。

① 再編の主導側

企業が行う組織再編につき、税務当局に対して特殊税務処理の要件を充足するか否かを確認したい場合は、国家税務総局公告[2010]4号「『企業再編業務の企業所得税管理弁法』の公布に関する通知」（以下「4号通達」という）の規定に基づき、「再編の主導側」がその主管税務当局に申請し、確認を受ける旨が規定されていました。

ここでの再編の主導側とは、再編パターン①の再編では「持分の譲渡側」、すなわち日本本社と規定されていたため、「その主管税務当局」がどこを指すのかが不明確でした。つまり、たとえば、CHCが上海市に、中国現地法人が杭州市に所在す

る場合、再編の主導側に係る主管税務当局とは、CHCが所在する上海市を指すのか、それとも中国現地法人が所在する浙江省を指すのかが不明確だったのです。

この4号通達が公布された当初は、CHCの省レベルの主管税務当局（直轄市については市レベル）がこの再編の主導側となって確認申請を受付け、CHCの省レベルの主管税務当局が他の当事者、すなわち中国現地法人の省レベルの主管税務当局へ確認を行うという流れでした。しかし、前述したように、中国現地法人の主管税務当局は、CHCの主管税務当局へ、配当に対する課税権を引き渡すこととなるため、特殊税務処理の適用を容易には認可しないケースが多発したのです。

この流れを受けて、一部のCHCの主管税務当局は、再編の主導側として他の当事者へ確認を行うことを断念し、納税者自らが他の当事者の了解を得られた場合に限り、特殊税務処理の適用を認めるというスタンスへと変更しました。しかし、中国現地法人の主管税務当局からの抵抗は予想を超え、結果として、特殊税務処理に関する確認申請が実質的に停止される事態に陥ったのです。

72号通達では、この再編の主導側の定義が「持分の譲受側」へと変更されました。よって、規定上は、持分の譲受側であるCHCがその主管税務当局に届出を行い、中国現地法人の主管税務当局へ直接届出を行う必要はなくなったのです。

② 認可制度から届出制度へ

非居住者企業が取得する持分譲渡所得について、特殊税務処理の適用を受ける場合は、その要件を充足することを証明し、かつ、省レベルの主管税務当局の認可を受ける必要がある旨が国税函[2009]698号「非居住者企業の持分譲渡所得に係る企業所得税管理強化に関する通達」（以下「698号通達」という）第9条に規定されていました。この認可取得の困難性については、上記①の内容で理解できるものと思われます。

72号通達では、この698号通達第9条を廃止し、再編の主導側であるCHCがその主管税務当局へ届出を行う制度へと変更されました。この届出とは、中国語では「備案」といい、調査に備えて必要書類を提出することを意味します。

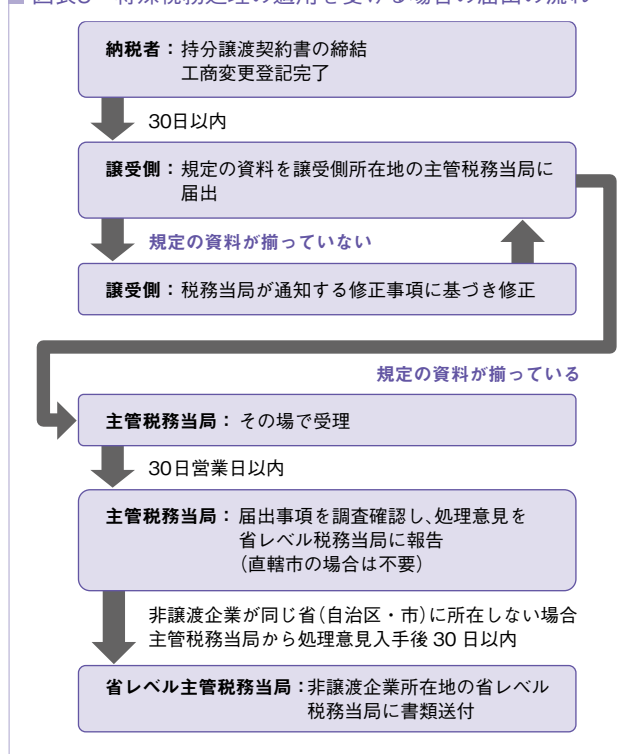
③ 確認期間の具体化

4号通達に基づく確認手続では、再編の主導側の省レベルの主管税務当局は、原則として、その申請年度に係る企業所得税申告期限までにすべての確認作業を終了する必要がありましたが、特殊な事情がある場合は、延長が可能でした。よって、実務上は、確認結果の判定について、意図的な先延ばしが可能でした。

72号通達では、このような意図的な先延ばしの防止を目指してか、税務当局による確認作業に一定の時間的制約が設けられました。まず、再編の主導側であるCHCが規定の資料を主管税務当局に届出た後、規定の資料が揃っている場合は、その場で受理する必要があります。その後、30日営業日以内

に届出事項を調査確認し、その処理意見を省レベルの主管税務当局に報告します。また、譲渡される中国現地法人がCHCと同じ省に所在しない場合は、CHCの省レベルの主管税務当局は、CHCの主管税務当局からその処理意見を入手後30日以内に中国現地法人の省レベルの主管税務当局に必要書類を送付する必要があります(図表3参照)。

図表3 特殊税務処理の適用を受ける場合の届出の流れ



④ 届出書類

届出書類の大きな変更点は、4号通達では、評価機関により発行された譲渡持分の公正価値(中国政府指定の評価機関によって評価されたもの³⁾)が必要でしたが、72号通達では、この公正価値が削除され、新たに譲渡される企業に係る持分譲渡時までの留保利益に関する資料が規定されました。つまり、4号通達では、特殊税務処理を却下した場合に得られる譲渡益による税収を認識する傾向にありましたが、72号通達では、特殊税務処理を適用する前に配当の実施を促した場合の税収を認識する傾向にあることがうかがえます。ただし、本当に公正価値が要求されないかは、実務上の見解を待つ必要があるものと思われます(図表4参照)。

⑤ 届出期限

届出期限については、4号通達では特に期限は規定されませんでしたが、実務上は、企業所得税の申告期限までに税務当局による確認業務が終了されることに鑑み、必要日数を逆算して書類を提出していました。72号通達では、この届出期限が明確化され、持分譲渡契約書を締結し、かつ、工商変更登記が完了した日から30日以内と規定されました。

(2) 今後予想される影響

① 本当に中国現地法人の主管税務当局への確認は不要か？

72号通達に基づく届出制度では、CHC所在地の主管税務当局が届出書類受理後、30日以内に調査確認を行い、その処理意見をCHC所在地の省レベルの主管税務当局に報告します。また、譲渡される中国現地法人の所在地がCHCと同じ省に所在しない場合は、CHC所在地の省レベルの主管税務当局がその中国現地法人所在地の省レベルの主管税務当局へ書類を送

図表4 特殊税務処理の届出に係る必要書類

4号通達 (旧規定)	72号通達 (新規定)
1) 持分買収取引に関する全体状況の説明(持分買収に関する商業目的が含まれていなければならない) 2) 双方または複数の当事者が締結した持分買収取引に関する契約書または協議書 3) 評価機関により発行された譲渡持分の公正価値(中国政府指定の評価機関による評価に限られる) 4) 再編が特殊税務処理の要件に合致していることを証明できる資料 ・ 持分比率 ・ 対価の支払状況 ・ 12ヵ月以内に資産を元の実質的な経営活動から変更しないこと、および元の主要な出資者が取得した持分を譲渡しないことを記載した承諾書等 5) 工商局等の関連部門が企業持分の変更を許可したことを証明する資料 6) 税務当局に要求されるその他の資料	1) 「非居住者企業による持分譲渡に対する特殊税務処理適用に関する届出表」(規定のフォーマットあり) 2) 以下の資料等を含む持分譲渡取引に関する全体的な状況の説明 ・ 持分譲渡の商業目的 ・ 持分譲渡が特殊税務処理の要件を充足することの証明 ・ 持分譲渡前後の会社持分構造図 3) 持分譲契約書または協議書 4) 工商関連部門による企業持分変更事項許可に係る証明資料 5) 非譲渡企業に係る持分譲渡時までの留保利益に関する資料 6) 税務当局に要求されるその他の資料

3 余談ではあるが、この中国政府指定の評価機関による公正価値評価に係る報酬は、国家指定の報酬規程に基づいて算定される点に留意すること。

付するのみで処理手続が完結します。つまり、結果として、中国現地法人の主管税務当局へは、何ら届出を行う必要がないことになります。しかしながら、国外配当に対する税収減が顕著に発生する中国現地法人の主管税務当局に何ら報告せず、このような取引を実施することによって、税務上、負の影響が生じないのでしょうか。このような届出の流れは、国家税務総局、すなわち中央政府が、中国現地法人の主管税務当局から生じる抵抗を排除するために考案した方策であるものと思われませんが、実際に日々の実務で最も付き合いの深い当局は、この中国現地法人の主管税務当局であることから、当局側の利益を考慮した一定の事前交渉等は、引き続き重要であるものと考えられます。

② 本当に30日のクロックは開始されるのか？

72号通達に基づく届出制度では、譲受側の主管税務当局は、届出書類が揃っている場合は、その場で受理し、30営業日以内に調査確認を行うと共に、省レベルの主管税務当局へ処理意見を報告する必要があるとされ、「その場で受理」や「30営業日以内」等、当局側がジャッジを引き延ばすことができないよう、時間的制約が加えられました。しかし、我々の経験では、たとえば、当局が必要書類を受理後、○日以内に一定のフィードバックを行わなければならない等、当局側に制約がある場合は、当局は、その書類は一旦預かるが受理はしていない等、クロックが開始されないポジションを取ることが多々あります。よって、この72号通達に基づく届出で考えられることは、当局側の「30営業日以内」というクロックを開始させないために、届出書類は揃っていないが一旦預かり、非公式に調査を行うというポジションを取る可能性があるのではないかと思います。

③ 特殊税務処理の適用可否についてフィードバックはされるのか？

72号通達に基づく届出制度では、必要書類を当局に届け出るのみで、特殊税務処理の適用可否について、何らフィードバックを受けられない可能性があります。実際に届出の流れを見ても、譲受側の主管税務当局が調査確認後、その処理意見を省レベル主管税務当局へ報告し、譲渡される中国現地法人の省レベル主管税務当局へ書類を送付するに止まり、納税者へのフィードバックに関する規定がありません。通常、日本企業は、特殊税務処理が将来の調査時に却下されることを回避するため、適用可否の確認を求める性質にあることから、このフィードバックの有無が不明な状態で再編を行うことにリスクを感じるものと考えられます。

本稿は、月刊「国際税務」(Vol.34 No.6、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。

本稿に関する質問は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG 中国 上海事務所
ディレクター
David Huang (デイビット・ファン)
TEL: + 86-21-2212-3605
david.huang@kpmg.com

シニアマネジャー
長谷川 朋美
TEL: +86-21-2212-3758
tomomi.hasegawa@kpmg.com

あずさ監査法人 中国事業室
室長 高崎 博
TEL: 03-3266-7521
hiroshi.takasaki@jp.kpmg.com

フィリピンの税務実務 第3回 税務調査の概要と実態

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 山本 陽之

有限責任 あずさ監査法人 フィリピンデスク

マネジャー 矢富 健太郎

フィリピン政府の財政健全化のため、税収増加が税務当局の重要課題となっています。現場の税務担当官には厳しい徴税ノルマが課され、近年非常に厳しい税務調査が実施されています。

第3回目（最終回）となる本稿では、フィリピンにおける税務調査手続を概観するとともに、税務調査の実態について解説します。また、マネジメントがおさえるべきポイントについても説明します。

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。

【ポイント】

- フィリピンの税務調査は対応の難しさ、また指摘金額の大きさから、日系企業の間でも事業遂行上、重要な経営課題として位置付けられている。
- Revenue Regulation No.18-2013 により、従来の税務調査手続の一部が変更されている点に留意が必要である。
- フィリピンの税務調査は複数の段階を経て進み、定められた期限を過ぎると反論書が提出できないため、現時点でどの段階にあり、いつまでに次のアクションをとらなければならないかを把握することが重要となる。



えんどう よしあき
遠藤 容正

KPMG フィリピン
マニラ事務所
プリンシパル



やまもと はるゆき
山本 陽之

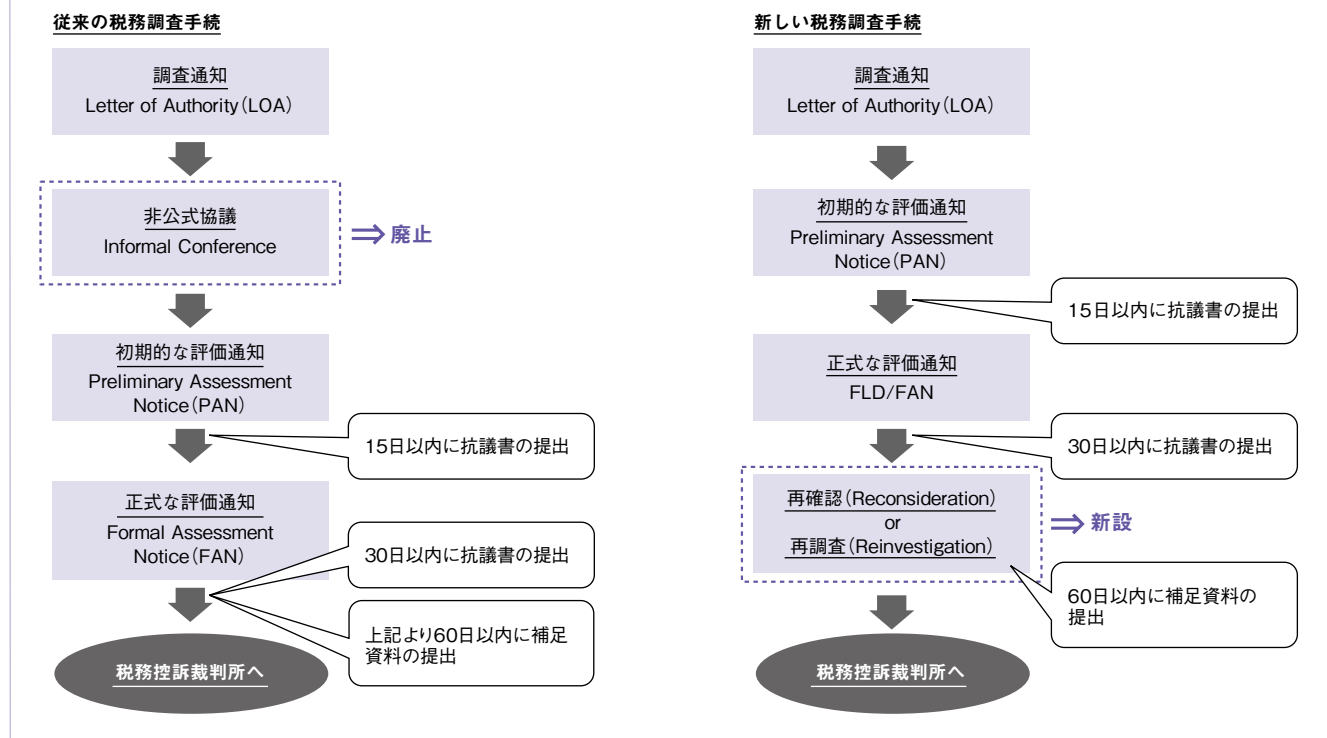
KPMG フィリピン
マニラ事務所
マネジャー



やどみ けんたろう
矢富 健太郎

有限責任 あずさ監査法人
フィリピンデスク
マネジャー

図表1 税務調査手続の概要



I 税務調査の概要

1. Revenue Regulation No.18-2013で示された新たな税務調査手続

2013年11月に発行されたRevenue Regulation No.18-2013により、それまでの税務調査手続を一部変更した、新たな手続が明らかにされました。この規定によると、税務調査手続は大きく以下の5つの段階に整理されます（図表1参照）。

【税務調査手続の概要】

- (1) 調査通知
- (2) 初期的な評価通知
- (3) 最終的な評価通知
- (4) 再確認もしくは再調査請求
- (5) 税務控訴裁判所への控訴

(1) 調査通知

税務調査に先立ち、税務当局から調査通知（Letter of Authority、以下「LOA」という）が送付されます。LOAの入手により、企業は税務調査の開始をあらかじめ知ることができます。一方で、LOAが届いたとしても、必ず税務調査が行われるわけではありません。LOAの送付後、税務調査が行われなかったケースも散見されます。また、LOAが届いた際は、まず文面の詳細確認を行う必要があります。税務調査が及ぶ範囲

は、原則として納税申告の期限から3年間に限定されます。したがって、3年以上前の事業年度に対する税務調査通知が来た場合、効力の可否について争うことができると考えられます。

(2) 初期的な評価通知

税務担当官の調査の後、納税者に対する初期的な評価結果を通知する書面（Preliminary Assessment Notice、以下「PAN」という）が発行されます。PANには、会社の税務計算と税務担当官による税務計算の差が項目ごとに示され、追加の納税額が明らかにされます。

納税者は、PANの受領後15日以内に反論書を提出することにより、PANに記載された追加納税額に異議を唱えることができます。一方、PANの受領後15日以内に反論書を提出しなかった場合には、PANの内容で最終的な評価通知が発行されることになります。

前述のとおり、税務担当官には厳しい徴税ノルマが課されており、PANには、しばしば根拠の乏しい指摘、事実誤認による指摘が多く含まれています。そのため、税務担当官の主張をそのまま受け入れることはできないのが通例です。したがって、15日の期限を遵守して反論書を提出することがここでのポイントとなります。

(3) 最終的な評価通知

税務当局は、PANに対する反論書提出後15日以内に、最終的な評価結果を通知する書面（Formal Letter of Demand and Final Assessment Notice、以下「FLD/FAN」という）を発行します。FLD/FANは、内国歳入庁長官もしくは適切な権限者に

より確認された正式な納税要求書となります。FLD/FANの発行後も納税者は、追加納税額の内容について争う機会があります。この申し立ては、FLD/FAN入手後30日以内に行う必要があります。手続を怠ると、FLD/FANの内容で追加納税額が確定するため、留意が必要となります。

(4) 再確認もしくは再調査請求

納税者は、FLD/FANの受領後30日以内に、FLD/FANで示された結果に対して、再確認（Reconsideration）もしくは再調査（Reinvestigation）の申し立てを書面で行うことができます。再確認は、追加の証拠を必要としない既存の情報を基にした再考の要請です。再調査は、新しく発見された、もしくは追加の証拠を基にした再検査の要請です。再確認を選ぶか再調査を選ぶかは納税者の選択となります。再調査を選択した場合、再調査要請の書面提出後60日以内に、根拠資料の追加提出を行う必要がある点に留意が必要です。

(5) 税務控訴裁判所への控訴

(1)～(4)の手続で合意に至らなかった場合、納税者は税務控訴裁判所でFLD/FANの内容について争うことができます。

2. 以前の税務調査手続からの主な変更点

Revenue Regulation No.18-2013によって、以前の税務調査手続に対して、主に以下の2点の変更が加えられています。直近の税務調査手続の変更について、経理担当者の理解が必ずしも正確でないケースが散見され、変更点を今一度確認しておくことが適切と考えられます（図表2参照）。

図表2 税務調査手続の主要変更点

1. 非公式協議（Informal Conference）の廃止

- ・ 非公式協議の廃止に伴い、今後当局から非公式協議に関する書面は発行されない。
- ・ その結果、速やかに PAN が発行されることになる。

2. 再確認（Reconsideration）、再調査（Reinvestigation）の新設

- ・ FLD/FANの発行後、納税者は再確認もしくは再調査の要求書を提出できる。
 - ✓ 再確認：追加の証拠を必要としない既存の情報を基にした再確認要請
 - ✓ 再調査：新しく発見された、もしくは追加の証拠を基にした再検査要請
- ・ 再確認と再調査のどちらを選ぶかは納税者の選択となる。
- ・ 再調査の場合、要請書提出後 60 日以内に追加資料の提出が必要。

【税務調査の主な変更点】

- (1) 非公式協議（Informal Conference）の廃止
- (2) 再確認（Reconsideration）、再調査（Reinvestigation）の新設

従来の税務調査手続では、税務調査開始後、まず非公式協議（Informal Conference）が実施され、その結果をまとめた書面が発行されていました。非公式協議は、税務調査手続の中で正式に認められた手順で、税務担当官の感触を知り、その後の交渉方針の検討に資する有益な機会となっていました。

現在は非公式協議は廃止されており、担当官の調査後、非公式協議を経ずにPANが即座に発行されるため、この点に留意が必要となります。

3. 税務調査の終了

納税者はFLD/FANに基づき納税を行うことのほか、税務調査の各段階において、税務当局と合意した金額を支払うことにより、税務調査を終了させることができます。

4. 税務調査が及ぶ期間と会計帳簿の保存期間

内国歳入法によると、税務当局は、原則として、納税者の税務申告期限から3年以内の申告分について、税務調査を行う権限があるとされています。たとえば、3月末決算会社の場合、法人所得税の最終の税務申告期限は、決算日後の7月15日となります。そのため、7月15日から3年以内であれば、当該事業年度の法人所得税について税務調査が可能となります。

一方で、内国歳入法は、不正等が発見された場合、発見後10年以内のものについて調査を行うことができるとしています。したがって、税務当局から、当該規定を根拠に調査実施を主張された場合、申告後3年を超えるものが税務調査対象に含まれる点に留意が必要となります。

このような税務調査対象期間の規定があったものの、従来、会計帳簿保存期間は明確ではなく、一般に申告後3年間は保存するという実務がとられてきましたが、2013年9月に発行されたRevenue Regulation No.17-2013により、上記の内国歳入法の規定を根拠に、会計帳簿や補助資料を、納税申告後10年間は保持しなければならないことが明確化されました。そしてこの規定に違反があった場合、内国歳入法に基づくペナルティが科せられる点も明らかにされています。

5. 税務調査における利息・ペナルティ

税務調査での指摘事項には、検出事項の金額に対して25%のペナルティと年利20%の利息が科せられます。たとえば、2年前の申告分について1,000,000円の納税不足を指摘された場合、ペナルティとして250,000円（1,000,000×25%）、利息として400,000円（1,000,000円×20%×730日/365日）の合計650,000円の加算金（元金に対して65%）が生じます。

このように、指摘事項に付随して生じるペナルティや利息の影響は大きく、税務調査の検出事項そのものの金額のみならず、ペナルティや利息の影響を考慮に入れる必要がある点に

留意が必要となります。

なお、不正等があったと判断された場合、ペナルティは検出事項の金額に対して50%となります。

Ⅱ 税務調査の実態

フィリピンの税務調査は、日本の税務調査と異なる以下のような特徴点があります。

【税務調査の特徴】

1. 徴税目標達成のための厳しいプレッシャー
2. 根拠の薄い指摘の横行
3. 不明瞭な交渉プロセス
4. 不安定な調査手続

1. 徴税目標達成のための厳しいプレッシャー

内国歳入庁は、2015年までに年間徴税額を1兆6,000億ペソ（約3兆6,300億円）とする目標を明らかにしています。2012年に、徴税額が初めて1兆ペソを超えたものの、毎年、実際の徴税額が、目標額を下回る状況が続いており、職員に対して厳しいプレッシャーがかけられています。そのため、現場レベルの税務担当官も税務調査に非常に厳しい態度で臨んできます。

2. 根拠の薄い指摘の横行

税務調査での指摘事項は、大きく分けると、明らかな誤り、グレーな部分、不合理な指摘の三種類に分類され、これらの指摘が混在するかたちでPANやFLD/FANが発行されます（図

表3参照）。このうち、グレーな部分と不合理な指摘については、調査結果に対し異議を唱えることが予想されますが、納税者が反証しない限り、書面にされた指摘事項は確定債務となり、納税義務が生じます。すなわち、納税者は、税務調査の過程で、調査官の指摘の内容を精査し、反証すべきものを適切に反証し、税務調査官を説得していくことが求められます。

3. 不明瞭な交渉プロセス

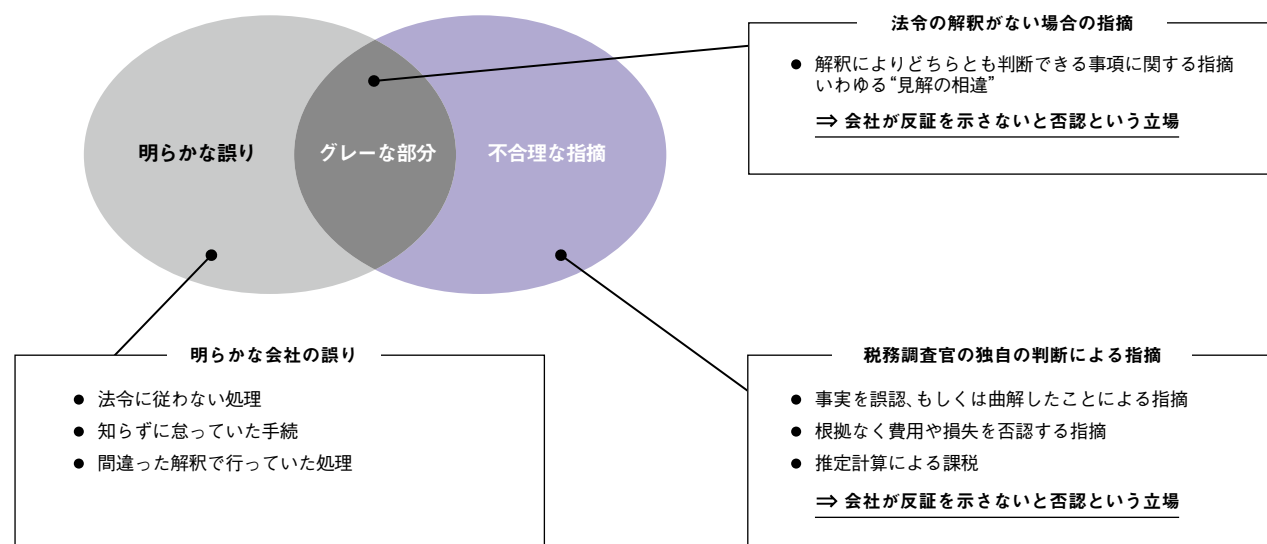
前述のとおり、税務調査の指摘事項は不合理な指摘を含め玉石混交の状態、課税根拠を争点として議論が進むのではなく、往々にして“調査対象会社からいくら徴収したいか”“納税者としてはいくらまで払ってもいいか”といった値段交渉に陥ります。このような状況下で、税務担当官から賄賂による妥結を持ちかけられるケースがあります。すなわち、税務担当官へ指摘金額よりも低い金銭を渡すのと引き換えに税務調査を終わらせる、もしくは税務担当官に金銭を渡すのと引き換えに指摘金額を引き下げてもらおうというようなケースです。

このような方法は、コンプライアンス上とるべきでない点は明らかであり、断じて回避すべきですが、万が一、そのような行動をとった場合、賄賂を支払う会社として認知され、重点的に税務調査が実施されたり、税務担当官に金銭を払ったものの税務担当官の上席者から徴税額が不十分である点を指摘され、税務調査が継続したりするというケースが考えられます。

4. 不安定な調査手続

税務調査は、基本的に税務担当官のペースで進められます。税務担当官とのミーティングの設定ひとつをとっても経理担当者は振り回されることが多いのが実情です。また、税務担当官も多くの業務を抱えており、適時に税務調査対応ができな

図表3 税務調査の指摘内容



いケースが目立ちます。たとえば、担当の調査官が病気のため入院してしまい、代替の調査官が割り当てられず長期間調査がストップしてしまうようなケースが報告されています。当然のように、この期間に生じる年利20%の利息は納税者負担となります。また、提出した資料を紛失されてしまうケースも報告されています。このような事態に備えて、納税者は提出を行った資料をリスト化し、コピーを控えておくなど自衛策を講じる必要があります。

Ⅲ マネジメントがおさえるべきポイント

多くの日系企業では、基本的にフィリピン人の経理担当者が税務調査対応にあたり、日本人マネジメントが全体的な管理を行う体制が一般的となっています。そのような状況下においては、マネジメントにとって以下のような点がポイントとなります。

【マネジメントがおさえるべきポイント】

- (1) 税務調査がどの段階にあるかを適時に把握
- (2) 交渉の過程で経理担当者が安易な妥協をしていないか確認
- (3) 不適切な金銭の受け渡しを行っていないか確認

1. 税務調査がどの段階にあるかを適時に把握

I. 税務調査の概要で述べたとおり、税務調査は複数の段階を経て進みます。そのため、現時点でどこどの段階にあり、いつまでに次のアクションをとらなければならないのかを把握することが非常に重要となります。繰り返しになりますが、定められた期限を過ぎると、それ以降、反論書の提出ができなくなってしまう。

2. 交渉の過程で経理担当者が安易な妥協をしていないか確認

フィリピンでは、公職者は大きな権威を持つ職業として認知されており、経理担当者にとって、税務担当官との折衝は、我々日本人の想像以上に負荷のかかる業務と考えられています。そのため、税務担当官の指摘に対して異議を唱えることが難しく、時として税務担当官の誤認と考えられる指摘事項も受け入れてしまうケースが見られます。マネジメントの立場からは、交渉の過程をモニタリングし、安易な妥協をしていないかを確認するとともに、矢面に立つ経理担当者のサポートを行うことが必要となります。

3. 不適切な金銭の受け渡しを行っていないか確認

フィリピンでは、近年、汚職や賄賂は減少傾向にあるものの、依然として、このような慣習が残っているのも実情です。経理担当者に対しては、税務担当官との非公式な金品の受渡しはできないこと、および税務当局からの正式な文書発行を伴わない税務調査の終了はできないことを明確にしておくことが必要となります。

Ⅳ おわりに

フィリピンの税務調査は対応の難しさ、また指摘金額の大きさから、日系企業の間でも事業遂行上、重要な経営課題として位置付けられています。税務調査が開始された場合、初期の段階からマネジメントが積極的に関与し、状況をコントロールすることが必要となります。

【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)
「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 Insight Vol. 6/May 2014)
「フィリピンの税務実務 第2回 法人所得税の基礎とPEZA登録企業への課税動向」
(KPMG Insight Vol. 7/July 2014)

本稿は、月刊「国際税務」(Vol. 34 No. 7、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 山本 陽之
hyamamoto3@kpmg.com

フィリピンデスク
有限責任 あずさ監査法人
マネジャー 矢富 健太郎
TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
kentaro.yadomi@jp.kpmg.com

オーストラリア 2014/15 年度連邦予算案の解説

KPMG オーストラリア

シドニー事務所 パートナー

大庭 正之

メルボルン事務所 シニアマネジャー

吉岡 伸朗

オーストラリアにおける保守連合政権の下での初回の連邦予算案の発表は、2014年5月13日に行われました。その予算案における2014/15年度（来年度）の経済見通しは、GDP成長率2.5%、インフレ率2.25%、失業率6.25%でした。資源業界では投資段階から生産および輸出段階への移行により、失業率が、2013/14年度（本年度）より約0.25%上昇することが予想されています。

前労働党政権下で2013年5月に発表された連邦予算案では、本年度の財政赤字予想は180億豪ドル（GDPの約1.1%）でしたが、今回保守連合政権が発表した本年度の財政赤字予想は、499億豪ドル（GDPの約3.1%）で大幅に増加しています。しかしながら来年度は、本年度の赤字額から約200億豪ドルの減額を見込んでいます。ただし、財政黒字がGDP比1%以上になるのは、10年後とされました。それでも公的債務残高の対GDP比率は12%前後で、オーストラリアは国際的に財政の健全性が高いと言えます。

本稿では、オーストラリア2014/15年度連邦予算案の解説をします。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。



おおば まさゆき
大庭 正之

KPMG オーストラリア
シドニー事務所
パートナー



よしおか のぶあき
吉岡 伸朗

KPMG オーストラリア
メルボルン事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- オーストラリアの税収は個人所得税およびフリンジベネフィットタックス（現物給与税、以下「FBT」という）の占める割合が高く、来年度以降、総税収の増加が予想されるものの、連邦政府の財政赤字は構造的であるため、今後は包括的税制改革への関心が高まることが予想される。
- 個人税制について、2014年7月から3年間、個人の課税所得が18万豪ドルを超える場合、当該超過額に対し、2%の追加課税をすることを発表している。
- ビジネス税制について、法人税率を2015年7月から28.5%に引き下げる旨を正式に発表している。ただし、課税所得5百万豪ドルを超える会社については、別途、新たに導入される税率1.5%の目的税を負担することになる。

I 主要税収の推移

図表1は2012/13年度以降の主要税収の推移を示しています。

本年度の税収予想額は当初3,549億豪ドルでしたが、現時点では3,416億豪ドルと133億豪ドル未達の見込みです。これは個人所得税収が約70億豪ドル、法人税収が約50億豪ドルと、見込みを下回ったことによります。

来年度の税収予想額は3,603億豪ドルとされていますが、この内1,831億豪ドルは個人所得税およびFBTであり、総税収に占める割合は高く、依然として最大の税収項目となっています。



また、総税収の増加が予想されていますが、その主たる要因は賃金上昇予想や2%の「Temporary Budget Repair Levy」の導入による税収増加です。連邦政府の財政赤字は、構造的であるため、今後包括的税制改革への関心が高まることが予想されます。

Ⅱ 個人税制

1. 課税所得に対する税率

連邦政府は2014年連邦予算案で2014年7月1日から2017年6月30日までの3年間に付き、個人の課税所得が18万豪ドルを超える場合に、当該超過額に対し、2%の追加課税（Temporary Budget Repair Levy）を行うことを発表しました。これにかかる法律は2014年6月25日に成立しているため、結果として、居住者の課税所得に対する税率は図表2となります。なお、以下にはメディケアレヴィ（Medicare Levy）の2%は含まれていません。メディケアレヴィの2%と合わせると、最大限界税率は49%となります。

なお、非居住者の課税所得に対する税率は図表3のとおりです。

2. その他の個人関連税制の主な改正案

今回の連邦予算案で発表されたその他の個人関連税制の改正案の主なポイントを解説します。

(1) フリンジベネフィットタックス（FBT）

Temporary Budget Repair Levyを2014年7月1日から導入したことに伴い、FBTの税率についても47%から49%へ増加することとなります。FBTは、従業員に対してフリンジベネフィットを供給する雇用主が課される雇用主負担の税額であるため、FBT税率上昇により、企業のコストが増加することになる点は留意が必要です。当該FBT税率の上昇については、2015年4月1日から2017年3月31日の2年間適用されます。これにかかる法律も2014年6月25日に成立済みとなります。

雇用主は、FBT税率の上昇に加え、FBT計算上のグロスアップレートについても変更が生じる点について留意が必要となります。グロスアップ方式は、従業員が給与等として受け取った場合の税負担と、フリンジベネフィットとして受け取った場合の税負担の差異を排除することを目的としています。具体的には、GSTの仕入税額控除の対象費目については21463（従前：20647）、GSTの仕入税額控除の非対象費目については19608（従前：18692）のグロスアップレートが適用されます。

(2) Family Tax Benefit Part Bの給付条件の変更

連邦予算案において、2015年7月1日より下記のとおりFamily Tax Benefit Part Bの給付条件を変更する予定である

図表1 2012/13年度以降の主要税収の推移

税目	2012/13 (10億豪ドル)	2013/14 (10億豪ドル)	2014/15 (10億豪ドル)
個人所得税 + FBT (現物給与税)	160	168	183
法人税 + MRRT/PRRT (鉱物 / 石油資源利用税)	68	70	74
GST (消費税)	48	51	54
物品税およびその他の間接税、炭素税	42	46	41
年金関連税	8	7	8
連邦税収合計	326	342	360

図表2 居住者の課税所得に対する税率

居住者の課税所得 (豪ドル)	税率 (%)
～ 18,200	0
18,201 ～ 37,000	19
37,001 ～ 80,000	32.5
80,001 ～ 180,000	37
180,001 以上	47

図表3 非居住者の課税所得に対する税率

非居住者の課税所得 (豪ドル)	税率 (%)
～ 80,000	32.5
80,001 ～ 180,000	37
180,001 以上	47

ことが発表されました。

- 最年少の子供が、6歳未満であること（2015年6月30日時点で最年少の子供が6歳以上で現状の制度で受給要件を満たす家庭については、2年間はこの条件の適用猶予あり）
- 所得による給付対象者の判定について、家庭内における主たる所得稼得者の年間所得額が、年間10万豪ドル未満であること（従前は年間15万豪ドル）

（3）税後退職年金拠出限度超過額

2013年7月1日以降に払い込まれた税後退職年金拠出限度超過額（Excess non-concessional superannuation contributions）について、当該超過額を退職年金基金から引き出し、当該超過額に対する罰則的な課税（最大限界税率での課税）を避ける選択肢が設けられる予定です。

（4）年金料率

2014年7月1日より、年金料率（Superannuation guarantee rate）が9.5%へ増加します。なお、その後2018年7月1日までは、年金料率のさらなる増加は行われず、2018年7月1からは毎年0.5%ずつ上昇し、2022年7月1日以降は12%となる予定です。

（5）税額控除の廃止

2014年7月1日以降、熟年労働者に係る税額控除（Mature Age Workers Tax Offset）および被扶養配偶者に係る税額控除（Dependent spouse tax offset）が廃止される予定です。

（6）教育ローン

教育ローン（Higher Education Loan Program）の返済スキームが変更される予定です。

（7）Tax Receiptの発行

Australian Tax Office (ATO) は、2014年7月1日より、個人所得税の納税者宛に、受け取った税金を政府がどのように使ったかを示すTax Receiptを発行する予定です。

のものは実際の賃金（年間上限15万豪ドル）と最低賃金のいずれが多いほうの金額の26週分）の財源として利用されます。

2. 研究開発（R&D）優遇税制の控除割合の引下げ

政府は研究開発費に係る還付可能税額控除制度および還付不能税額控除制度について、2014年7月1日からそれぞれ1.5パーセントポイントずつ控除額算出の際に使用される割合を低減させる意図があることを発表しました。これにより、R&Dグループ売上（Aggregated turnover）が20百万豪ドル以上である会社は、還付不能税額控除額が適格研究開発費の40%相当額から同費用の38.5%相当額に下がり、R&Dグループ売上が20百万豪ドル未満である会社は、還付可能税額控除額が適格研究開発費の45%相当額から同費用の43.5%相当額に下がることになります。

R&D優遇税制の控除割合の低減は、理論的には上記の法人税率の低減（30%から28.5%）とバランスを保つためのものですが、提案されている法人税率の低減がR&D控除割合低減の12ヵ月後の2015年7月1日から行われるため、結果的に1年間の暫定的な制度縮小という不具合が発生します。

なお、オーストラリアのAssessable income（課税収入）が200億豪ドル以上の会社は、R&D優遇税制の申請ができなくなるという法案が現在下院を通り上院に提出される予定です。この法案が施行される場合、この条件に合致する会社は、2013年7月1日以降に開始する事業年度まで遡ってR&D優遇税制の適用申請ができなくなります。

3. 過少資本税制の改正案

オーストラリアの過少資本税制は、関連者・非関連者借入にかかわらず、すべての借入（debt）に係る利息費用等を制限の対象としています。現行の損金算入限度借入額の算出は以下の3つの基準のうちいずれか大きい金額となります。

- セーフハーバー基準
一般企業は調整後平均資産価値の75%（負債資本比率 3:1）、非銀行金融機関は 95.24%（負債資本比率 20:1）、銀行は金融監督機関により要求されている資本維持額
- アームスレングス基準
独立企業基準に基づく合理的借入額
- 全世界ギアリング基準
オーストラリア事業の負債比率を全世界ベースの負債比率の120%まで認める形で計算した借入額。外資系企業には適用がない

Ⅲ ビジネス税制

1. 法人税率の引下げおよび育児有給休暇手当目的税の導入

政府は法人税率を2015年7月1日から28.5パーセントに引き下げる旨を正式に発表しました。ただし、課税所得5百万豪ドルを超える会社については、別途、新たに導入される税率15%の目的税を負担することになる予定です。当該目的税は、政府が2015年7月1日から導入される予定の新育児有給休暇手当スキーム（現状のものは最低賃金の18週分、導入される予定

過少資本税制の改正案の主なポイントは以下のとおりです。

- ・セーフハーバー基準について、一般企業は資産の60%（負債資本比率1.5:1）、非銀行金融機関は93.75%（負債資本比率15:1）と規制を強化する。
- ・アームスレングス基準は、変更なく今後も使用できるが、税制審議会が運用の改善を検討し、2014年12月までに検討結果を報告する予定であり、制度の改善のための改正が想定される。
- ・全世界ギアリング基準の上記比率120%を100%へ引き下げ、適用を外資系企業にも拡大する。その際の全世界ベースの資本・負債の把握にあたっては、親会社の監査済み連結財務諸表（IFRSまたは日本を含む指定国の同等の基準により作成されたもので、適正意見が出されているものに限り）を用いることになる。日本企業の豪州子会社にとっては新たに利用可能な基準が増えることになる。
- ・利子等の最低金額基準（de minimis threshold）の金額（利子等がこの金額以下であればそもそも過少資本税制による利子等の損金算入制限を受けない）を現行の年間25万豪ドルから、年間200万豪ドルに増額する。
- ・2014年7月1日以降に開始する課税年度より適用開始する。

4. その他のビジネス税制関連の改正案

その他のビジネス税制関連の改正案の主なポイントは以下のとおりです。

- ・海外投資のための借入金利子の損金算入規定の廃止の取り止めと一定の導管取引をターゲットとした租税回避防止規定の導入が検討されている。
- ・税務上負債とみなされる外国株式（たとえば、償還可能優先株式）からの配当には、外国ノンポートフォリオ配当の非課税措置の適用をできなくするため、また、パートナーシップ・信託を通して受け取る外国法人からの配当にも外国ノンポートフォリオ配当の非課税措置を適用できるようにするため、外国ノンポートフォリオ配当の非課税措置規定の明確化が検討されている。この規定は、法律の施行日後に受領する配当から適用開始される予定である。
- ・MEC（Multiple Entry Consolidated）グループと通常の連結納税グループの取扱いの差異で通常の連結納税を行う国内企業は利用できず、MEC連結納税を行う外国企業に有利になっている制度については、国際課税の方針の再考察抜きでは是正できる範囲が限られているものとして現時点では税制改正を取り進めないことを決定した。
- ・外国居住者の保有する間接不動産持分に関するCGT（Capital Gain Tax）免除は、（不動産保有会社が課税オーストラリア資産であるかどうかの判定にあたり）非不動産資産から無形鉱業権（情報、グットウィル等）および一定の関連者資産を除くことにより適用範囲を制限することが検討されている。非居住者に保有される連結納税グループ以外の法人の持分については2014年5月13日以降のCGT事象に適用され、連結納税グループ法人の持分については2013年5月14日7時30分PM（AEST）以降のCGT事象に適用される予定である。
- ・連結納税制度の不整合性に関する修正を取り進める予定である。具体的には二重控除（Double Deduction）、資産転売（Churning）、控除可能負債（Deductible liability）に関するルールが整備される予定である。これらのルールは、2013年5月14日7時30分PM（AEST）以降のアレンジメント（この時以降の子会社の加入・離脱ではない）に対して適用予定である。
- ・管理投資信託については2014年7月1日から新制度を適用開始する予定であったが、諸事情を考慮して、施行日を2015年7月1日に延期することになった。

- ・オフショアバンキングユニット優遇税制の改正も2015年7月1日以降に開始する課税年度からに変更となった。
- ・第三者による納税者の課税情報のATOへの報告制度（Third party reporting and data matching）の導入も2016年7月1日から延期となった。
- ・鉱物資源利用税（MRRT）は廃止される予定であるため、2014年7月1日以降のMRRT申告年度については、MRRTに係る申告が不要となる予定である。
- ・炭素税は廃止され、2014年7月1日以降は生じない。この法律は、2014年7月17日に成立済みである。
- ・物品税である燃料税（Fuel Tax）については、税率につき年2回（8月1日と2月1日）のインフレ調整（Consumer Price Index 消費者物価指数を使用）が行われる予定である。
- ・生産ステージの鉱業事業を有せず、探鉱活動のみを行っている鉱業事業会社が行うグリーンフィールド探鉱に係る所定の探鉱コストにつき、当該会社の株主に対する還付可能税額控除制度（Exploration Development Incentive）が2014年7月1日から導入される予定である。
- ・鉱業権持分の配置転換（Mining interest realignment）に関する規定が整備される予定である。2013年5月14日7時30分PM（AEST）から適用される予定である。
- ・探鉱費の即時償却制度について、探鉱、採石または試掘に関する権利・情報に係わる支出は、オーストラリア政府から直接購入したもの等の一定のものを除き、原則として即時償却の対象から除外される。その代わり、それらの費用は15年または耐用年数のいずれか短い期間にて償却される（一般的に鉱山、採石または石油資源の採掘年数）。2013年5月14日7時30分PM（AEST）から適用される。この法律は、2014年6月30日に成立済みである。

本稿は、月刊「国際税務」（Vol. 34 No. 8、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 オーストラリア
シドニー事務所
パートナー 大庭 正之
TEL: +61-2-9335-7822
masaohba@kpmg.com.au

メルボルン事務所
シニアマネジャー 吉岡 伸朗
TEL: +61-3-9288-5697
nyoshioka1@kpmg.com.au

ブラジルの法人所得税法改正 第1回

KPMG ブラジル サンパウロ事務所

シニアマネジャー 赤澤 賢史

今年6月から7月にかけてブラジル国内全12都市において開催されたサッカー・ワールド・カップでは、日本の予選リーグ勝ち抜き、開催国ブラジルの優勝とはなりませんでしたが、約1ヵ月にわたって数々の名勝負が繰り広げられたことは皆様の記憶に新しいかと思います。また、8月初旬には安倍首相のブラジル公式訪問、さらに10月には大統領選挙が控えており、まだまだ注目を集めています。さて、2014年5月14日発行の連邦官報におきまして、暫定措置627/2013号（以下「MP627」という）が法律第12,973/2014号に変換された旨が公表されました。これは、IFRSをベースとした現行のブラジルの会計基準に対して法人所得税の規定を調整・適応させる目的で導入されたもので、広範な改正内容となっています。本稿では、この法人所得税法改正について、皆様方の理解の一助となるべく、法令の試訳を中心にしてその基本的な考え方を全3回（予定）でご紹介いたします。

第1回目となる今回は、法律第12,973/2014号の基本構成、企業結合・合併・企業分割、および2014暦年度からの早期適用について解説致します。

皆様方が個別案件等で実務において適用される場合には、必ず税務専門家への相談が必要です。

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。



あかざわ 賢史
赤澤 賢史

KPMG ブラジル
サンパウロ事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- 当該改正は、法人所得税の規定全般に影響を及ぼすものであり、早期適用の是非も含めてその影響を早急に評価すべきである。
- IFRSに基づくPPA作業を反映することにより、過去に比べてのれんの計算結果が小さくなる可能性がある。
- 近い将来、企業結合等の取引予定を有する場合には、今年度中に実施した方が有利な場合もある点に留意する。
- 当該法律は2015年1月から適用されるが、2014年1月からの早期適用も可能である。
- ブラジル連邦歳入庁が今後公表するであろう追加情報に十分留意する。



I はじめに

ブラジルの法人所得税法 (Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas、以下「IRPJ」という) は、主に法令 (Regramento do Imposto de Renda、以下「RIR」という) 第3,000/1999号第2巻 (第146条～第619条、以下「法人所得税法」という)、その他の法令、補足法または規範的指針等その追加的な規定で定められています。

一方、ブラジル企業に適用される会計基準は、ブラジル会計基準委員会 (Comitê de Pronouncement Contábeis、以下「CPC」という) が設定主体となり、2008年から国際会計基準 (IFRS) に準拠した会計基準として、IFRSに合わせて順次発行されています。

2014年7月31日現在、43のCPC会計基準 (Pronunciamento)、15の解釈指針 (Interpretações)、5つの指導指針 (Orientações) が公表されています。なお、基準等の本文や審議状況等は、以下のポルトガル語のサイトでダウンロードや閲覧することができます¹。

2013年までの法人所得税は、原則的に2008年における国際会計基準に準拠以前の計算を要求していたため、新会計基準との橋渡しとして、税金調整取扱要領 (Regime Tributário de Transição、以下「RTT」という) として、法律第11,941/2009号第37条または38条が定められていました。

そして、冒頭で述べたとおり、先ごろ法律第12,973/2014号が公表されて、従来のRTTによる橋渡し処理ではなく、IFRSベースの会計基準に合わせた法人所得税の体系となったものです。まずは、この法律第12,973/2014号について、その基本構成を紹介いたします。

II 法律第 12,973/2014 号の基本構成

当該法律は、全11章、119条で構成されており、その対象となる税金は、IRPJ、CSLL (法人の利益に対する社会負担金、Contribuição Social sobre Lucro Líquido)、PIS (社会統合基金、Programa de Integração Social) /Pasep (公務員財形計画、Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) または Cofins (法人の売上高を対象とする社会負担金、Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) となります (同法第1条)。

また、当該法律は、基本的に既存の法律の条文を挙げて、その改定を記述する形式になっています。

各章の構成は以下のとおりです。

第1章	IRPJ または CSLL (第2条～第51条)
第2章	PIS/Pasep または Cofins (第52条～第57条)
第3章	その他の税制に関連する規定 (第58条～第63条)
第4章	初度適用 (第64条～第70条)
第5章	金融機関に係る特例またはその他ブラジル中央銀行による認可事項 (第71条)
第6章	RTT に関連する規定 (第72条～第74条)
第7章	2014 暦年度からの選択適用 (第75条)
第8章	全世界ベースの課税に関する一般的規定 (第76条)
第9章	法人の全世界ベースの課税 (第77条～第92条)
第10章	分割払の特例 (第93条)
第11章	最終処理 (第94条～第119条)

特に日系企業にとって重要な規定として、第1章にて、現在価値への修正、公正価値評価、企業結合・合併・企業分割、コンセッション契約またはリース契約等が定められています。また、第4章では初度適用、第6章ではRTT、第7章では2014暦年度からの早期適用、第8章では全世界ベースの課税に関する一般的規定が定められています。

III 企業結合・合併・企業分割

日本企業がブラジルに進出するにあたって、M & Aを利用することは非常に多くみられますが、一方で、ブラジル市場の持つ潜在的成長性等から、買収価格は高値傾向が引き続き見られます。そのため、超過収益力たる (のれん) の会計・税務処理によって、将来のキャッシュ・フローを大きく左右します。

今回の改正では、新たにIFRSに準じた会計処理が税務上の処理にも考慮されたため等により、新たに以下のような要求が発生しています。

- ・ のれんの計算にあたっては、まず、IFRS に基づく PPA (取得原価配分) を行って、正または負の持分取得差額を計算して、それを従来ののれんから除外して計算することになった。
- ・ すなわち、のれんとして取り扱われる金額は、通常のケースであれば、以前と比べて小さくなるものと思われる。
- ・ のれんの計算にあたっては、独立の専門家による等の要件を備えた鑑定書が必要である。
- ・ 関係会社間の取引で再取得したのれんについて、税務上、控除できないことが明文化された。
- ・ ただし、2014 年度中に企業結合等を実施すれば、従来の処理が継続適用可能であるとともに、2014 年度末に存在するのれんは、既存の処理が認められる。

1 <http://www.cpc.org.br/CPC/CPC/Conheca-CPC>

すなわち、もし、企業結合等の取引を近い将来行う予定が既にあった場合には、本年度中にその取引を実行した方が税務上のメリットが大きい可能性が高いと言えるかもしれません。また、有利な条件下における取得等の規則も留意する必要があります。

さらに、本文に定められたブラジル連邦歳入庁事務局が定めるべき詳細な規定について、2014年7月31日現在では、未だ公表されたものではありませんので、今後、公表される際にその内容に十分留意する必要があります。

以下、具体的に企業結合等を実施するにあたって必要となるであろう、条文の参考訳を中心に解説します。

1. 正の持分取得差額と負の持分取得差額

正（または負）の持分取得差額は、被投資先の出資持分に係る純資産の公正価値と帳簿純資産額との差額であり、持分の取得があった13ヵ月目の最終営業日までに、独立の専門家によって作成されたブラジル財務省からプロトコルを受けた鑑定書と、そのサマリーが登記所に登記された数値に基づかなければなりません。

(1) 正の持分取得差額の場合

持分取得価額が被投資先の持分純資産額を上回る場合は、図表1のとおりです。

- ・ 企業結合、合併または企業分割の場合における、出資持分の取得日現在の、非関連者持分であった出資持分を取得した結果発生した、法令第1,598/1977号第20条本文第Ⅱ号に定められた正の持分取得差額に係る帳簿上の実際残高は、減価償却、アモチゼーションまたは減損の計算、または、資産の減損認識の判定に影響を与える原因となる財または権利のコストの構成部分としてみなすことができる（第20条本文）。
- ・ 減価償却、アモチゼーションまたは減損の控除可能性については、法律第9,249/1995条第13号本文第Ⅲ号に定めた条件による（同条第2項）。
- ・ 納税者は、以下に当てはまる場合には、本条は適用できない（同条第3項本文）。
 - Ⅰ - 法令第1,598/1977号第20条第3項による鑑定書が、精巧かつ速やかに準備・登録されていない場合。
 - Ⅱ - 正の持分取得差額の合計を構成する金額について、本法第37条第3項または第39条第1項の規定に遵守した結果と認められない場合。

本条第3項第Ⅰ号に定められた鑑定書は、その証明において、質的に重要な不備や誤謬がいくつも示されたデータによる場合には、考慮外とされる（同条第4項）。

本条第3項第Ⅰ号に定められた除外要件は、本法第75条に定める早期適用の選択者は2013年12月31日以前、非選択者は2014年12月31日以前になされた出資持分の取得には適用されない（同条第5項）。

本条第3項第Ⅰ号に定められた除外要件は、本法第75条に定める早期適用の選択者は2013年12月31日以前、非選択者は2014年12月31日以前になされた出資持分の取得には適用されない（同条第5項）。

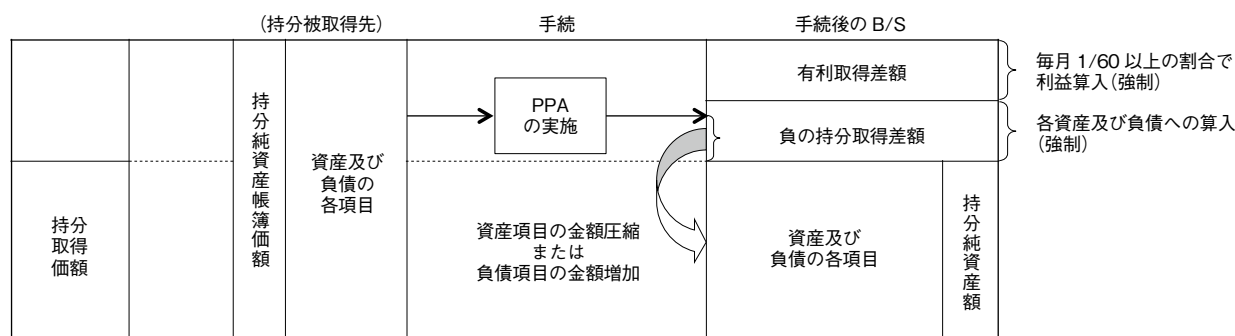
本条第3項第Ⅰ号に定められた除外要件は、本法第75条に定める早期適用の選択者は2013年12月31日以前、非選択者は2014年12月31日以前になされた出資持分の取得には適用されない（同条第5項）。

図表1 持分取得価額が被投資先の持分純資産額を上回る場合

(非関連者である 持分被取得先)			(従来)		(改正後)	
持分取得価額	持分純資産帳簿価額	持分純資産の公正価値	のれん		のれん	
			資産及び負債の各項目	資産及び負債の各項目	正の持分取得差額	持分純資産額
	当該取引以前からあったのれん		再取得のれん	⇒従来、税務上の償却に明確な規定なし	再取得のれん	

(注1) 従来、毎月1/60以下の割合で税務上償却可能だった。
 PPAの実施 → 超過収益力 → 各資産・負債
 ・ IFRS に準じて会計処理
 ・ のれんは償却はせず減損の有無を毎年検討する
 ・ IFRS と正式な外部鑑定書に基づく PPA の実施
 ・ 補助簿等の作成
 (注1) ただし、税法上、不明確な部分も残っていた。
 償却できる場合の要件規定が明確になった。

図表2 持分取得価額が被取得先の持分純資産を下回る場合



(2) 負の持分取得差額の場合

持分取得価額が被取得先の持分純資産を下回る場合は、図表2のとおりです。

- 企業結合、合併または企業分割の場合における、出資持分の取得日現在の、法令第 1,598/1977 号第 20 条本文第Ⅱ号に定められた負の持分取得差額に係る帳簿上の実際残高は、減価償却、アモチゼーションまたは減損の計算、または、資産の減損認識の判定に影響を与える原因となる財または権利のコストの構成部分としてみなさなければならない(第 21 条本文)。
- 減価償却、アモチゼーションまたは減損の控除可能性については、法律第 9,249/1995 条第 13 号本文第Ⅲ号に定めた条件による(同条第 2 項)。
- 本文に定める差額は、以下の場合には、取引発生後速やかに損益化される財または権利の原価の構成部分としてみなすことができる(同条第 3 項本文)：
 - I - 法令第 1,598/1977 号第 20 条第 3 項による鑑定書が、精巧かつ速やかに準備・登録されていない場合；
 - II - 負の持分取得差額の合計を構成する金額について、本法第 37 条第 3 項または第 39 条第 1 項の規定に遵守した結果と認められない場合。
- 本条第 3 項第Ⅰ号に定められた鑑定書は、その証明において、質的に重要な不備や誤謬がいくつも示されたデータによる場合には、考慮外とされる(同条第 4 項)。
- 本条第 3 項第Ⅰ号に定められた除外要件は、本法第 75 条に定める早期適用の選択者は 2013 年 12 月 31 日以前、非選択者は 2014 年 12 月 31 日以前になされた出資持分の取得には適用されない(同条第 5 項)。

計算期間の各月において、出資持分の取得日に会計上認識されている当該のれんの合計額の最大 1/60 の割合まで、実質利益の計算から控除することが可能です(第 22 条本文)。

ただし、納税者が以下に当てはまる場合、本条は適用できません(同条第 1 項本文)。

- I - 法令第 1,598/1977 号第 20 条第 3 項による鑑定書が、精巧かつ速やかに準備・登録されていない場合；
- II - 将来の収益獲得能力によるのれんの合計を構成する金額について、本法第 37 条第 3 項または第 39 条第 1 項の規定に遵守した結果と認められない場合。
- 本条第 1 項第Ⅰ号に定められた鑑定書は、その証明において、質的に重要な不備や誤謬がいくつも示されたデータによる場合には、考慮外とされる(同条第 2 項)。
- 本条第 1 項第Ⅰ号に定められた除外規定は、本法第 75 条に定める早期適用の選択者は 2013 年 12 月 31 日以前、非選択者は 2014 年 12 月 31 日以前になされた出資持分の取得には適用されない(同条第 3 項)。

3. 有利な条件下で取得した場合

企業結合、合併または企業分割によって、他の法人の資本を吸収した法人が、有利な条件下で取得したことに伴う利得を、出資持分とともに取得・所有した場合、取得日後の計算期間の各月において、当該利得をその合計額の最低 1/60 の割合で、実質利益の計算に算入しなければなりません(第 23 条)。

なお、取得した識別可能な資産と引き継いだ負債との差額を上回って獲得した超過差額については、実際利益法では、移転した反対給付に紐づけて各々の公正価値により測定されるとともに、将来見込まれる事象の発生時期に基づいて、毎月の計算期間において、最低 60 分の 1 の割合で計算されます(第 27 条)。

2. 超過収益力たるのれん(営業権)の場合

一般的には、のれんの償却は、実際利益法での利益の算出にあたり、回収可能価額までの切下げも含め、算入されません(第 28 条本文)。

しかし、企業結合、合併または企業分割によって、他の法人の資本を吸収した法人が、非関連者持分であった出資持分を取得した結果、出資持分とともに、将来の収益獲得能力たるのれんを取得・所有した場合に限り、法令第 1,598/1977 号第 20 条本文第Ⅲ号に定められた正ののれん²については、後の

2 のれんは、出資持分の取得価額から、元々の帳簿上の被投資会社の持分純資産額と正または負の持分取得差額の合計を控除したもの(その超過収益力が証明されている部分)であり、補助簿で他の項目と明確に分けて記帳する必要があります。

IV 2014 暦年度からの早期適用

法人は、当法律を2014暦年から選択適用することができます（第75条本文）。

この選択適用は取消不能であり、本法律で定めたいくつかの改定と効力は、2014年1月1日から発生することとなります（同条第1項）。

ブラジル連邦歳入庁事務局は、本条本文の選択適用に関する手続、期間または選択に係る条件について定めることとなります（同条第2項）。

なお、早期適用については、規定の様々な箇所では詳細に規定されておりますが、税制面だけ見ますと、既存の会社にとっては、利益配当の税法限度額の再計算等の部分で早期適用が有利な面も見られますが、その反面、新会計基準に基づいた税務申告を十分に運用できる体制整備が期末決算まで間に合わない可能性も十分考えられます。

2015年度にはすべての会社で適用されることとなります。また、その影響は、RTTの廃止（解説は次回以降）により、ブラジルでIFRSを採用しはじめた2008年に遡って検討しなくてはなりません。そのため、まずは、早急に、過去の税務申告の適正性を再確認の意味も含めて、法改正に係る影響分析に着手されることが望ましいものと考えられます。

【バックナンバー】

「ブラジルの移転価格税制」

(AZ InsightVol.56/Mar2013)

「ブラジルへの人員派遣に係る個人所得税等」

(KPMG InsightVol.2/Sep2013)

「ブラジルの源泉徴収税」

(KPMG InsightVol.3/Nov2013)

「ブラジルからの海外送金に係る源泉徴収税の改正」

(KPMG InsightVol.7/Jul2014)

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 ブラジル サンパウロ事務所
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス
シニアマネジャー 赤澤 賢史
TEL: +55 (11) 2183-6269
sakazawa@kpmg.com.br

中東欧主要国の投資環境 第1回 ハンガリー

KPMG ハンガリー ブダペスト事務所

シニアマネジャー 古澤 達也

2013年6月にV4諸国首脳会合が開催された際、安倍総理大臣は「V4+日本」10周年を記念して、当時の議長国ポーランドを訪問し、V4+日本首脳会合が開催されました。その機会に、2014年を「V4+日本」交流年とし、V4諸国と日本の国民との間の交流促進を図っていくことが首脳間で合意されました。本稿ではV4の1つであるハンガリーに関し、既に拠点を所有されている企業および新たに進出を検討されている企業の皆様に有用な情報を提供することを目的として、ハンガリーの投資環境、会計および税務の主な特徴について解説します。なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをお断りいたします。

* Visegrad 4 (ヴィシェグラード4カ国) とは、1991年にハンガリー、ポーランド、旧チェコスロバキアが設立した地域協力の枠組みであり、ヴィシェグラードとは合意が交わされたハンガリーの地名です。なお、日本とV4との間では「V4+日本」として、観光や経済・投資促進、地域・国際情勢に関する対話・協力を推進しています。

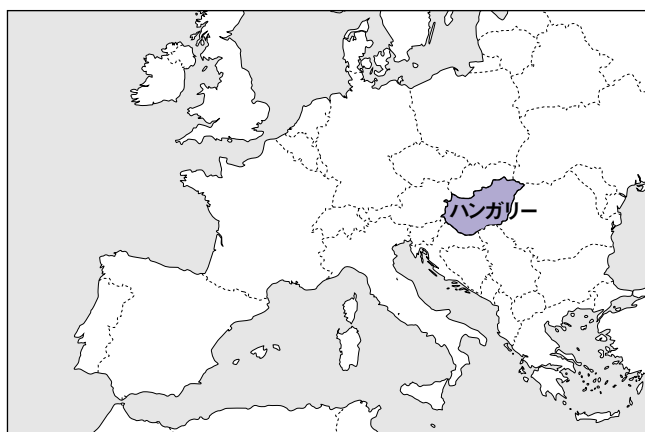


ふるさわ たつや
古澤 達也

KPMG ハンガリー
ブダペスト事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- ハンガリーは欧州の中心に位置しており、発達した高速道路網や西欧と比べて低い労働コストを主な要因として、自動車関連、IT分野への外国投資が増加している。
- ハンガリー会計法上、機能通貨としてユーロまたは米ドルによる記帳・決算が容認されている。
- 法人所得税率は19%（課税所得5億フォリントまでは10%）であり、投資減税が受けられる場合、投資完了後10年間にわたって法人税額の80%の減免が可能である。
- 配当・利子・ロイヤルティに関する源泉税は国内法で廃止されている。
- OECDガイドラインに基づく移転価格税制が導入されており、企業は関係会社間の移転価格の詳細を説明した文書の作成義務を負う。
- 2014年1月1日から、「日本・ハンガリー社会保障協定」が発効されている。



I ハンガリーの投資環境

1. ハンガリーの基本情報

ハンガリーは、欧州のほぼ中心に位置しており、オーストリアをはじめ7カ国と国境を接しています。人口は約990万人であり、中東欧諸国の中では中規模です（図表1参照）。

1990年以降の市場経済体制への転換後、外国資本の導入を積極的にすすめ、2004年のEU加盟後は、西欧との比較で相対的に優位な賃金水準を背景に、自動車や電機などの製造業の進出が加速し、経済的に大きく飛躍しました。

近年は、欧州金融危機の影響で製品輸出が伸び悩み低成長に沈んでいましたが、欧州市場の回復と共に企業投資が増加しており、2014年は2%超のGDP成長率を見込んでいます。

また、ハンガリーはEU基金を利用して積極的に輸送インフラの改善を行っており、他の中東欧諸国と比較しても発達した高速道路網・物流ネットワークを有していることが特徴です。

図表1 ハンガリーの基本情報

国名	ハンガリー
首都	ブダペスト
国土面積	9.3 万 m ² (日本の約 4 分の 1)
人口 (2013年末)	990 万人
名目GDP (2013年)	1,265 億米ドル
名目1人当たりGDP (2013年)	12,700 米ドル
実質GDP成長率 (2013年)	1.1%
消費者物価上昇率 (2013年)	1.7%
失業率 (2013年)	10.3%
通貨	フォリント (HUF)
対ユーロ為替相場 (2014年6月末現在)	1EUR=310.19HUF
対円為替相場 (2014年6月末現在)	100JPY=224.06HUF

出所：ハンガリー中央統計局、ハンガリー国立銀行

2. 外国企業の投資動向

失業率の低下を重要な政策目標に掲げている現在の政府は、新たな雇用を生む製造業やサービス業の外国からの投資誘致に積極的です。とりわけ、2011年以降ドイツ系自動車メーカーの進出、乗用車生産の拡大が続いたことから、関連する自動車分野での外国投資が増加しており、政府もインフラ整備を含めた支援を行っています。

また、複数カ国語を話す人材やITを専攻する学生も多いことから、欧米企業を中心に各国拠点のバックオフィス業務（請求支払管理、経理、給与計算、IT業務など）をブダペストに集約し、シェアードサービスセンターを設置するケースも増えています。

日系企業としては、2013年末現在で約150社が進出しており、そのうち46社は自動車関連企業を中心とした製造業となっています。近年では、欧州に顧客を持つ日系自動車部品メーカーの進出が増加しており、今後もこの傾向は続くと考えられます。

3. 投資優遇制度

政府は、投資誘致のために助成金支給や法人税の減免などの投資優遇制度を設けています。投資地域ごとに援助割合が定められており、優先開発地域（ハンガリー南東部地域）では投資額の最大50%まで援助を受けることが可能です。

(1) 政府が個別に決定する補助金

100万ユーロ以上の投資に対して、政府が個別に補助金額を決定します。補助金の受領にあたっては雇用人数の維持などの条件があります。

(2) EU基金に基づく補助金

EUから割り当てられる予算に基づき、プログラムの申請要件を満たした場合に受領できる補助金制度です。

(3) 投資減税

新規雇用を生む投資に対して、投資完了後10年間にわたって法人所得税額の80%が減免される制度です。

そのほか、新規雇用者の社会保険負担の免除や教育訓練費用の補助などの優遇制度があります。

II 会計・税制上の主な特徴

1. 会計基準・機能通貨

ハンガリー会計法に基づく法定決算書を作成する必要があります。ハンガリー会計法は、概ね国際財務報告基準（IFRS）に類似していますが、ハンガリー会計法では適用されない基準（例：税効果会計）があるため、連結報告を行う際には留意する必要があります。

ハンガリーでの会計記帳は原則としてフォリント建で行う必要がありますが、機能通貨としてユーロ建または米ドル建による記帳および決算書作成が容認されています（採用に際しての

数値条件等はありません)。したがって、日系企業を含む多くの外国企業は、取引通貨として利用されているユーロ建による記帳・決算を行っています。

2. 法人所得税・個人所得税・付加価値税 (VAT)

ハンガリーの税率は、他の欧州諸国と同様、直接税率が低い一方、間接税率が高く設計されています。

法人所得税、個人所得税、付加価値税に関する基本的な内容は以下のとおりです。

- ・ 法人所得税率：19% (課税所得 5 億フォリントまでは 10%)
- ・ 欠損金の繰越：繰越期限なし、控除限度額は課税所得の 50%
- ・ ハンガリーにおける研究開発を奨励することを目的として、研究開発費の税額控除、適格知的財産権に基づくロイヤルティおよびキャピタルゲインへの課税免除等の税制優遇制度がある。
- ・ 個人所得税率：16% (所得にかかわらず一定)
- ・ 付加価値税率：27% (軽減税率あり)

3. 配当・利子・ロイヤルティーに係る源泉税

ハンガリーでは、法人税法において配当、利子およびロイヤルティーの源泉税が廃止されており、受益会社がEU域内企業であるか否かにかかわらず、これらの源泉税が課されることはありません。したがって、たとえば日本親会社がハンガリー子会社から配当金やロイヤルティーを受領する場合、租税条約の適用においても、これらの支払金額に対して源泉税が課されることはありません。

4. 移転価格税制

OECDガイドラインに基づく移転価格税制が導入されており、近年、税務調査等で指摘を受ける件数が増えてきています。ハンガリーに所在する企業は、関係会社間の移転価格の詳細を説明した文書を作成することが義務付けられており、この文書は法人所得税の確定申告書の提出期限までに作成する必要があります。なお、2007年からは事前確認制度 (APA) が設けられています。

5. 日本・ハンガリー社会保障協定

ハンガリー国内で勤務する者 (外国人含む) は、原則として、ハンガリーの社会保障制度に加入する義務があります。ハンガリーの社会保障制度に加入する場合、企業 (雇用主) および従業員は、給与総額に対してそれぞれ 27%、18.5% の社会保障料を支払う必要があります。

2014年1月1日から「社会保障に関する日本国とハンガリー

との間の協定」が発効されています。この協定の適用を受ける場合、ハンガリー現地法人に派遣される社員に対しては派遣期間中も日本の社会保障に継続して加入することにより、ハンガリーにおける社会保障制度への加入を免除され、「社会保障への二重加入」と「保険料の掛け捨て」の問題が解消されます。なお、加入免除が認められる期間は5年間 (途中で延長が認められた場合は最大6年間) とされています。

III おわりに

欧州の中心に位置するハンガリーは、高速道路を含むインフラ環境の改善とともに自動車・電機電子部品産業の生産拠点として発展してきました。現在においても、自動車産業を中心とした工場拡大や研究開発施設の設置が相次いでおり、海外展開を加速させている日本企業にとっても、欧州のメーカーや市場へのタイムリーな供給を可能とする製造拠点の候補地の一つになるものと考えます。

ハンガリー投資ガイド 2014 年 (日本語版) のご案内

ハンガリーへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる投資、税法、労務等について情報提供しています。ご入用の場合は、あずさ監査法人 GJP 部 (03-3266-7543) または CountryDesk@jp.kpmg.com までご連絡ください。

英語版は、下記のページをご参照ください。
<http://www.kpmg.com/HU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/investment-in-hungary.aspx>

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 ハンガリー
 ブダペスト事務所
 シニアマネジャー 古澤 達也
 TEL: +36-1-887-7100 (代表番号)
 tatsuya.furusawa@kpmg.hu

中東欧デスク
 有限責任 あずさ監査法人
 パートナー 小宮 祐二
 TEL: 03-3266-7543 (代表番号)
 yuji.komiya@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 高嶋 豊
 TEL: 03-3548-5805 (代表番号)
 yutaka.takashima@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 西垣内 琢也
 TEL: 06-7731-1000 (代表番号)
 takuya.nishigakiuchi@jp.kpmg.com

出版物のご案内

詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック

NEW



2014年9月刊
【編】あずさ監査法人【責任編集】山田辰己
中央経済社・1,468頁 9,200円（税抜）

本格的なIFRS時代が到来する中、様々な立場や目的から、IFRSの理解に資する信頼できる情報に対するニーズが高まっています。本書は、そのような期待に応えるIFRS専門書として、IFRSを支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例を用いて具体的に解説しています。また、ハイレベルな専門書でありながら、図解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。なお、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」（2014年5月公表）、IFRS9「金融商品」（2014年7月公表）等、刊行日時点の最新基準も網羅しています。

目次	序 章 財務報告に関する概念フレームワーク
第1章	財務諸表
第2章	棚卸資産
第3章	有形固定資産・借入コスト
第4章	無形資産
第5章	投資不動産
第6章	減損
第7章	リース
第8章	引当金、偶発負債及び偶発資産
第9章	法人所得税
第10章	収益
第11章	従業員給付
第12章	金融商品
第13章	公正価値測定
第14章	外貨換算
第15章	企業結合
第16章	連結・投資
第17章	その他の論点
第18章	初度適用
第19章	わが国のIFRS適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度
付録①	IFRSをよりよく理解するために
付録②	IFRSと顧客との契約から生じる収益（新基準）
付録③	リース（改訂公開草案）

平成26年改正会社法対応 取締役・執行役・監査役実務のすべて

NEW



2014年8月刊
【編】あずさ監査法人
清文社・752頁・A5判 4,500円（税抜）

取締役・執行役・監査役の実務全般にわたり、基礎知識から経営上の応用手法にまで幅広く、ていねいに解説した本書は、コーポレートガバナンスから株主代表訴訟、経営者不正への対応など、基礎編と応用編の二部構成により実務を網羅しています。

また、取締役・執行役・監査役実務の指針としても定評がある前書（平成23年発行）より、平成26年改正会社法に対応の上、平成25年に公表された「国際会計基準（IFRS）への対応の在り方に関する当面の方針」に基づき、IFRS任意適用への指針となるよう改訂しました。

基礎編	
I	平成26年改正会社法の概要
II	取締役の基礎知識
III	執行役の基礎知識
IV	取締役・執行役の活動範囲
V	監査役の基礎知識
VI	監査役の活動範囲
VII	監査役の実務
応用編	
I	コーポレートガバナンス
II	事業再編への対応
III	新会計基準およびディスクロージャーへの対応
IV	株主代表訴訟への対応
V	システム監査への対応
VI	情報セキュリティへの対応
VII	経営者不正への対応
VIII	内部統制報告制度への対応
IX	IFRS時代の経営管理
X	取締役会議事録例
XI	監査報告書事例

欧米・新興国・日本16カ国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カ国50社のCEO・経営幹部を対象にインタビューを実施し、海外市場への事業展開で避け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	グローバリザーとは何か
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併事業
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リザー
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

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 TESCO
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

アジア上場の実務 Q&A 香港・シンガポール・台湾・韓国・タイの株式市場徹底比較



2014年6月刊
【編】KPMGアジア上場アドバイザリーグループ
中央経済社・544頁 5,600円(税抜)

本書は、アジア上場を検討するにあたり、企業側で必要となる法律、証券、税務、会計等に関する実務的な知識や情報について、体系立てて解説しています。また、Q&A方式だけでは各市場の上場基準などを網羅的に記載することが難しいため、香港、シンガポール、台湾、韓国、タイの上場基準、上場に関連した会社法などを比較形式にて末巻で掲載しています。

- 第1章 アジア証券市場の概要と特徴
- 第2章 アジア証券市場の共通 Q&A
- 第3章 アジア上場の税務 Q&A
- 第4章 香港上場 Q&A
- 第5章 シンガポール上場 Q&A
- 第6章 台湾上場 Q&A
- 第7章 韓国上場 Q&A
- 第8章 タイ上場 Q&A
- 付 録
 - 1. 各証券市場別コンタクト先
 - 2. 用語集
 - 3. アジア証券市場比較表(2013年実績)

連結財務諸表の実務 (第6版) — 関連法規等の解説と具体的会計処理 —



2014年6月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・968頁・A5判 9,500円(税抜)

本書は、連結会計実務に必要な知識および一連のプロセスを、充実した設例・設問と豊富な図表により、網羅的に把握できる基本実務書として、改訂を重ねています。第6版となる今回の改訂では、連結決算に携わる実務家に大きな影響を及ぼす大幅な改正が行われた連結会計基準・企業結合基準など、平成27年4月1日以後開始事業(連結会計)年度より適用される、最新の制度改正について対応しています。

- 第I部 連結財務諸表総論
- 第II部 連結財務諸表の作成手続
- 第III部 連結貸借対照表・連結損益計算書の作成方法
- 第IV部 連結財務諸表の開示
- 第V部 総合問題

Q&A M&A 会計の実務ガイド (第4版)

NEW



2014年7月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・340頁 3,200円(税抜)

本書は、M&Aの実務担当者を主な対象として、企業組織再編の会計処理・開示について幅広く解説しています。第4版となる今回の改訂では、平成25年9月に改正された「企業結合に関する会計基準」や「事業分離等に関する会計基準」等が、平成27年3月期から早期適用が可能となっていることを踏まえ、改正箇所を中心に広範囲にわたって見直しを行い、平成25年改正会計基準適用後の会計処理が十分理解できるように解説しています。また、高い関心を集めている税効果会計(第II部)、およびIFRSのM&A会計(第III部)では、Qを追加するなど、第3版(2010年3月刊行)からさらに内容の充実を図っています。

- 第I部 M&Aの会計の概要
 - 第1章 M&A 会計の現状
 - 第2章 パーチェス法の会計処理
 - 第3章 共同支配企業の形成
 - 第4章 共通支配下の取引等の会計処理
 - 第5章 事業分離の会計処理
 - 第6章 結合当事企業の株主の会計処理
 - 第7章 企業結合・事業分離の開示
 - 第8章 企業組織再編の税効果会計
- 第II部 M&Aの手法別の会計処理
 - 第9章 合併の会計処理
 - 第10章 会社分割の会計処理
 - 第11章 株式交換・移転の会計処理
 - 第12章 事業譲渡・現物出資の会計処理
- 第III部 IFRSのM&A 会計
 - 第13章 IFRSにおける会計処理

資本等取引と組織再編の会計・税務



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

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/publication

メールマガジンのご案内

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

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

あずさアカウントिंग ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、国際財務報告基準（IFRS）を含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさ IPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Risk Advisory News	企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニュースレターの更新時情報やセミナーの開催情報をお知らせしています。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting 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 海外ニュースレター	米国、欧州やアジア各国の税制・税法に関する最新ニュースなどの更新情報を、海外で事業展開する企業の実務担当者の方々向けに配信しています。
企業成長応援通信	企業成長応援通信は、成長指向する企業の皆様を対象に海外進出、事業拡大、事業承継、組織再編、株式上場等の多様な経営課題解決に役立つニュースレターやセミナーの開催情報など、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カ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ることができます。
- ▶ 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バイス間で同期できます。



アプリのダウンロード

iTunes 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。



日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが常駐している海外拠点一覧

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane	川上 徳明	Noriaki Kawakami	nkawakami@kpmg.com.au	61/(7) 3225-6831
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	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	田村 陽一	Yoichi Tamura	ytamura1@kpmg.com.kh	855/23-216-899
India	New Delhi	宮下 準二	Junji Miyashita	junjim@kpmg.com	91/(124) 307-4177
	Chennai	加藤 正一	Masakazu Kato	masakazu@kpmg.com	91/(44) 3914-5168
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bangalore	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364
	Ahmedabad	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364
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	宮田 和弘	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.com	95/(1) 527-103
Malaysia	Kuala Lumpur	渡邊 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3388
Philippines	Manila	遠藤 容正	Yoshiaki Endo	yendo1@kpmg.com	63/(2) 885-0604
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668
Taiwan	Taipei 台北	太田 耕蔵	Kozo Ota	kota1@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9926
	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	吉里ソアレス セバスチャン	Sebastian Yoshizato Soares	ssoares@kpmg.com.br	55/(11) 2183-3238
Canada	Toronto	赤澤 賢史	Satoshi Akazawa	sakazawa@kpmg.com.br	55/(11) 2183-6269
	Vancouver	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(604) 777-8821
Mexico	Mexico City	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(416) 691-3591
	Tijuana	岩田 稔	Minoru Iwata	miwata@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500
		安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911
Belgium	Brussels	関師 康剛	Yasutaka Zushi	yasutakazushi@kpmg.com	32/(2) 708-3831
Czech	Prague	渡邊 敏郎	Toshiro Watanabe	twatanabe@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	八嶽 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	岩田 茂	Shigeru Iwata	shigeruiwara@kpmg.ru	7/(495) 937-2961
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)

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 03-3548-5100		
大阪事務所	TEL 06-7731-1000		
名古屋事務所	TEL 052-589-0500		
札幌事務所	TEL 011-221-2434	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
北関東事務所	TEL 048-650-5390	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
横浜事務所	TEL 045-316-0761	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
京都事務所	TEL 075-221-1531	岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
神戸事務所	TEL 078-291-4051	三重オフィス	TEL 059-223-6167
広島事務所	TEL 082-248-2932	岡山オフィス	TEL 086-221-8911
福岡事務所	TEL 092-741-9901	下関オフィス	TEL 083-235-5771
		松山オフィス	TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

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 BRM株式会社／KPMG社会保険労務士法人

給与計算・社会保険業務、経理・財務および法務・総務の3つの専門グループを組織し、日本に進出した外資系企業を対象に、管理部門のアウトソーシングサービスをワンストップで提供しています。

TEL 03-5447-0700

KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

東京本社	TEL 03-3548-5111
名古屋事務所	TEL 052-571-5485

株式会社KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザリー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-5218-6700

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所	TEL 03-3548-5303
大阪事務所	TEL 06-7731-1304

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 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

あずさ監査法人は、「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリを7月に公開しました。

アプリの公開とあわせ、KPMG ジャパンのウェブサイト内の会計・監査情報ページをリニューアルし、新たにオンライン解説、オンライン基礎講座を公開し、またコンテンツの充実を図りました。

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリの機能

- ▶ あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

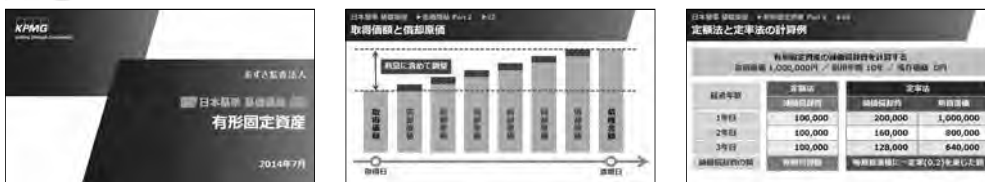
オンライン解説



音声解説付きのスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。

また、毎月IASB会議の最新動向について解説するほか、隔月でIFRS 解釈指針委員会の最新動向について解説します。

オンライン基礎講座



初心者向けの無料オンライン基礎講座を開設、音声解説付きのスライドにより、IFRSと日本基準の基本的な項目を、わかりやすく解説します。2014年7月から、「有形固定資産」「金融商品」「連結」などのモジュールを、順次公開しています。

アプリのダウンロードについて

- ・ App Store (iPhone 版) または Google Play ストア (Android 版) からダウンロードすることができます (無料)。
- ・ 「KPMG 会計・監査 A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

- * iPhone、iPad、AppStoreは米国Apple Inc.の商標または登録商標です。
- * Android、PlayストアはGoogle Inc.の商標または登録商標です。
- * 「KPMG 会計・監査 A to Z」は、有限責任 あずさ監査法人の登録商標です。

KPMG ジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



KPMG ジャパン

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



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.