

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)	事業変革推進のための情報テクノロジー活用基本手法	2
会計トピック	会計基準情報(2014. 8-9)	10
	IFRS第9号「金融商品」では金融資産の分類はどのように決定されるのか	16
	IFRS第9号「金融商品」における減損規定	24
税務トピック	生産性向上設備投資促進税制	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11回 Integrated Businessに向かって —第4回IIRC年次総会の報告	35
	海外子会社管理と地域統括機能強化	43
	クロスボーダーM&Aを成功に導くPMIイニシアティブ	47
	経営改革の再考 目に見えない企業価値のマイニング	53
海外トピック	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2回 香港オフショア会社の傘下への再編および日本国内における再編	60
	中東欧主要国の投資環境 第2回 ポーランド	68
ご案内	出版物のご案内	73
	あずさ監査法人 オンライン解説・オンライン基礎講座のご案内	74
	メールマガジン/セミナー/KPMG Thought Leadershipアプリ	76
	海外拠点一覧	77
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	78
	[KPMG 会計・監査 A to Z]アプリのご紹介	

事業変革推進のための情報テクノロジー活用基本手法

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 土田 康彦

近年の情報テクノロジー（Information Technology、以下「IT」という）の進化は目覚ましく、事業変革を推進したい企業経営者等のトップ層にとっても、無視できない存在になりつつあります。

本稿では、I章において、事業変革の必須アイテムとなりつつあるITの主な例と、その理解方法について簡単に解説します。II章およびIII章では、IT投資（フロー）内容や、その結果構築されるIT資産（ストック）を可視化するための基本手法を紹介し、様々な事業変革のテーマとIT用語（IT技術要素）との関連性に対する理解を深める道筋・仕組みについて取り上げます。本解説においては、情報システムを一種の建造物と捉え、その構造体系（アーキテクチャ）から全体像を理解することなども提唱しています。見えないもの、見えにくいものを可視化して全体像を把握しつつ、適切な判断を行っていくための仕組みづくりは、攻め・守り双方の観点から、企業や公共機関にとって、大変重要なことだと考えます。

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。



つちだ やすひこ
土田 康彦
KPMG コンサルティング株式会社
パートナー

【ポイント】

- 様々な事業変革テーマを実践するにあたり、まずは、自らの有するIT資産のアセスメントを行い、その全体像や構造体系、価値、内在するリスクを識別すべきである。
- 現存するIT資産の有効活用を前提とした、事業変革推進のためのIT投資計画策定が重要事項となる（構築する情報システムと事業変革テーマの整合性を確認していく）。
- IT投資実行にあたっては、まず構築される情報システムのアーキテクチャデザインを行い、IT技術要素やその組合せと事業変革テーマとの関係をわかりやすく整理し、可視化・共有していくことが重要である。
- IT投資やIT資産の運用状況に関するマネジメントの仕組みが確立された後は、ITガバナンスの手段として定常的に運用していくことが望まれる。

I 事業変革の必須アイテムとなった情報テクノロジー（IT）

この30年の間に、ITは様々な進化を遂げ、民間や公共などの領域を問わず、事業の運営上、必須のものとされています。2000年以降（特にこの数年）において、ITはさらにその存在感を増し、企業や公共機関の経営層がITの活用に留意するの

は当然のことと思われるようになりました。また、ITの活用により事業革新を推進すべき、組織活性化の最大の武器とすべき、と声高に唱える経営層の方も日々増えつつあると考えられます。

本稿では、事業自体の革新に大きな影響を与える可能性を秘めているITについて、事業変革テーマとの関連性の捉え方やその活用実践に向けた基本手法などをご紹介します。

1. 「IT用語」の理解のために

日々の業務推進上、ITに直接かかわることがないという方でも、昨今、「クラウド」「ビッグデータ」などといった用語を聞かれる機会があるのではないのでしょうか。また、業務上、IT関連の用語に触れることが多い方においては、「ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージ」や「EPM (Enterprise Performance Management)」「レガシーオープン化」「システム間連携／統合」といった言葉も耳にされるのではないのでしょうか。

こうしたIT用語は、ITに関心を持たれるよう、あくまで端的に表現したIT業界によるキャッチフレーズのようなものとなっていますが、一般的に、その1つ1つを正しく理解することは難しいと思われます。

本稿を通じ、IT用語の詳細な内容を個別に理解しようとするよりも、むしろ、それらが「どのようなものの組合せ」により実現されているのか、その組合せにより、「何を成し遂げようとしている」のか、といった観点から「情報システムの概要」を理解し、コミュニケーションを図っていかれることを推奨したいと考えています。

のちほど、詳しく例を述べますが、ここで言う「組合せ」とは、(ITの各種技術要素により)構築・構成されている「構造体系 (アーキテクチャ)」を意味しています。企業などが実践したい事業変革テーマに対して、1つ1つのITの技術要素がどう役に立つのかを理解することは難しいのですが、どのような形の建造物を作り、その構造体系 (アーキテクチャ) がどのようなになっているのかを大まかに捉えようとするならば、もう少し理解も促進されるのではないのでしょうか。

たとえば、どんな建物でも用途・目的があります。デパートであれば、顧客に品物を魅力的に見せることができ、かつアクセスの良い建物の構造が大前提となります。また、病院であるならば、診療の品質を高く保ちつつ、患者やその家族、および職員が快適と思える建物の構造が必要とされます。

情報システムも同様に、顧客のサービスのためや、社員の業務負荷を減らしコスト効率化するためといった事業変革のテーマに対し、必要となる情報システムという構築物において、それ相応の構造体系 (アーキテクチャ) が存在すべきだと考えられます。

昨今、ITアーキテクトという職種がIT関連のキャリアの到達点の1つになりつつあります。本職種は、情報システムの構造体系をわかりやすく明らかにする構造体系 (アーキテクチャ) のモデルを描くことにより、投資しようとしている情報システムが、事業変革テーマと整合性の取れたものになっているかを検証する支援をしています。

2. 事業変革実現のためのIT技術要素とその組合せ

企業等の経営層の皆様は、常日頃より、経営環境・社会動

向を分析し、事業変革のテーマを検討されているものと推察します。その種類・数たるや膨大なものと思われます。

ここでは、こうした経営層が直面する「事業変革テーマと関連するIT投資」について、3つの例を挙げ、「IT技術要素の組合せ」「構造体系 (アーキテクチャ)」の関連性を解説します (図表1参照)。

図表1 事業変革テーマ例とITの関連性

事業変革テーマ	関連するIT投資例
(1) 経営統合 (M&A) や業務再編	情報システムの統合改編
(2) グローバル展開／業務拡大	情報可視化基盤の整備展開
(3) ビジネススピード加速実現	老朽長大システムの刷新

(1) 経営統合 (M&A) や業務再編

経営統合 (M&A) や業務再編にあたり、既存の情報システムや買収先・再編先の情報システムを統合する、または繋げるようなIT技術が必要となります。ここで登場するIT用語は、「ERPパッケージ」やSOAなどの情報連携基盤ソフトを活用した「システム間連携／統合」などになります。

統合再編にあたり、まずバックオフィス系のシステムを対象として、業務の統合・効率化を目指す際、中核となる企業が既にERPパッケージを導入している場合、当然、ERPパッケージが業務および情報の統合のためのツールとして活用されることとなります。単一の組織に対して、業務や情報の可視化・標準化を図るためにERPパッケージを導入することもあります。統合再編が頻発する業界において、ERPパッケージを活用した統合再編の推進を検討することが考えられます。

一方、バックオフィス系に加えて、営業や物流管理、顧客サービスといった手組みでのシステム構築がなされている領域を含めた情報システムの統合改編を目指す際には、SOAなどの情報連携基盤ソフトを活用した「システム間連携／統合」が実践されることとなります。

上述のような事業変革を推進する場合における「組合せ」「建造物の構造体系 (アーキテクチャ)」としては、「ERP (バックオフィス業務・システムの統合)」と「SOAなどの情報連携基盤ソフト (営業や顧客情報システムの統合)」が、その構成要素となり、情報システムが構築されていくこととなります。

(2) グローバル展開／業務拡大

従来から全世界規模での事業展開を実現している企業はありますが、最近ではアジアへの進出を通じたグローバル展開／業務拡大を検討・実行されている企業が日々増えているものと推察します。

こうした企業にとって重要なのは、海外を含めた経営情報

の可視化です。あくまで一例ですが、「クラウド」や「EPMパッケージ」などが関連するIT用語になると考えられます。

既に、国内の経営情報を集約する仕組みがあり、当該システムの構築にあたりクラウドシステムの技術要素を取り入れている場合は、海外の経営情報集約のために、これらを活用拡大することも考えられます。しかしながら、クラウドのような形での情報システム提供は、一律標準レベルの業務運用が可能な国に限った話になるため、場合によっては、「データウェアハウス」「BI（Business Intelligence）」といった経営情報収集・管理のシステムを素から作り上げるような仕組み・ツールを活用することが適切であることもあります。

また、吸い上げた経営情報をできるだけ定型的標準的に把握管理したい場合、「EPMパッケージ」といった製品を活用することも考えられます。

この例における、「組合せ」「構造体系（アーキテクチャ）」としては、「データウェアハウス」「BI」「EPMパッケージ」が、その構成要素となってきますが、いずれにせよ、「情報の収集集約とその把握管理」といったテーマ設定に適合した「組合せ」「構造体系」はどういったものなのか、を確認していくことが重要事項となります。

(3) ビジネススピード加速実現

競争力強化のためにビジネススピードを加速させることが求められていますが、このスピードの加速・減速にも、ITがかかわっています。この領域のIT投資において登場するIT用語は、「ビッグデータ」「データアナリティクス」などがあります。また、少々聞きなれない言葉に「レガシーオープン化」といったものもあります。

「ビッグデータ」「データアナリティクス」は、いち早く、顧客・消費者や市民の情報を捉えるため、「企業内の定型的な顧客データ」に加え、「SNS」や「センサーデバイス」などから得られる情報を加工分析し、広く事業にかかわる皆様に共有することで、ビジネス全体のスピードを加速しようといったものとなります。

しかしながら、新しいITの技術要素を活用する部分は大変スピーディーに対応できるものの、こうしたデータはあくまで付加的なものであることが多く、真に根幹をなすデータは、従来から運用されている「古い基幹業務システム」の中から抽出してこなければいけないといったことが多々見受けられます。

筆者の経験では、いわゆる「レガシーシステム」と言われる「古い技術（＝たとえば数十年以上前から存在するメインフレームという大型汎用機を使い、COBOL言語でプログラムが構築されている場合等）」により構築され、そのままツギハギしながら使われているシステムは、プログラムがスパゲティ状態になり、錯綜した形になっていることに起因し、簡単にデータを取り出せない、取り出すためのプログラムなどを容易に構築できないような事態となっていることがありました。

なぜ、そのようになってしまうのでしょうか。補修を重ねた建造物にさらなる補修をかける際に、本当に建造物が崩れ落ちないのかをよく確かめる必要があると思います。情報システムも同様に、システムの追加・変更対応スピードが遅い場合には、手を加えても大丈夫かを確認するための「影響箇所の特定」に時間がかかっているもの、と理解していただくのがよいかと考えます。

こうした状態からの脱却に向け、「古い技術で作られた情報システム＝レガシーシステム」を、最新の技術で「より開かれた」「一定のIT知識のある方なら追加変更できる」基盤を整える取組みを「レガシーオープン化」と呼んでいます。

以上のように、ビジネススピードの加速実現といった場合にも、「ビッグデータ」「データアナリティクス」「レガシーオープン化」といったIT技術要素の「組合せ」により、情報システムが実現されることとなります。

II

IT投資・IT資産の可視化を通じた理解促進と判断

前章では、事業変革のためのテーマを例に挙げ、IT技術要素・IT用語がどのように関連してくるのか、その「組合せ」「構造体系（アーキテクチャ）」の観点から理解を進めるのが良いのではないかと示唆を含めて解説しました。

本章では、こうした理解をさらに促進し、企業等の経営層が適切な判断を下すために、情報システムをどのように捉えていくかについて、2つの視点からのマネジメントを提案します。

- (1) IT投資案件（フロー）のマネジメント
- (2) IT資産（ストック）運用状況のマネジメント

新たな事業やサービスの創出、企業の合併統合など様々な取組みに関し、「IT投資案件」が多数作り出されます。こうしたいわゆるフローについては、その都度、内容を吟味し、どの程度理解できたかにかかわらず、妥当性の判断が実施されているものと思われれます。

しかしながら、その一方で、既に作り出され、運用・活用されているIT資産については、どのようなものが積み重なり、どのような状態になっているのかに対し、あまり興味を持たれていないというのが実情ではないでしょうか。

自社の強みを生かす際に、「顧客ネットワーク」や「知的財産権」といった自社ストックについては常に意識を向けているのに対し、IT資産という名のストックについてはどの程度の価値があるのか測りかねているのではないのでしょうか。

IT資産は、保有しているだけで運用保守のための費用が一定額ずつかかりますが、新たな事業やサービスの創出の際に役に立ちます。また、企業の合併統合の際に、円滑な推進を

助長できるような状態であれば重宝されます。

そこで、ITに関連した取組みを、「IT投資案件（フロー）のマネジメント」と「IT資産（ストック）運用状況のマネジメント」の2つの視点から捉え、IT投資の内容とIT資産運用の状況をどのように可視化したらよいかについて解説します（図表2参照）。

この場合も、前章にて説明した、IT技術要素（IT用語）の「組合せ」「構造体系（アーキテクチャ）」は、重要な整理のための切り口・観点となってきます。

1. IT投資案件（フロー）のマネジメント

IT投資案件に関する企画計画内容や実装備に向けての検討において、申請すべき「判断項目」の例は以下のとおりです。

- 投資目的・社会的な意義
- IT投資額・創出効果（複数年）
- 構築されるシステム・IT資産のプロフィール（IT技術要素の組合せ／アーキテクチャ含む）
- 知的財産権等の権利関係
- 個人情報・外部委託契約等のリスク

昨今は、パワーポイントなどのプレゼン文書作成ツールが進化し、洗練された資料が作成できるため、こうしたIT投資案件に関する説明もスムーズになされているものと思います。

昔に比べ、わかりやすさは増したはずですが、その一方で、自社にとってのIT投資を客観的に判断するための基準や判断項目は、十分確立されていない可能性があります。また、確立されているとしても、大規模案件のみが対象であり、企業等の経営層がかりうじて理解できるレベルのものに限定されていたりします。

上記のうち、特に(3)(4)(5)は対策が十分でないという声が多く聞かれます。(3)については、構築されるシステム・IT資産のプロフィールを理解し、その妥当性を判断しようというのですが、単に「システムの主要機能」や「ソフトウェアパッケージの名前」などが並んでいても、その概要を正しく理解す

ることは難しいものと考えます。やはり、前章で述べたようなIT技術要素（クラウド、ビッグデータ／データアナリティクス、ERPパッケージ、レガシーオープン化等）を組み合わせることにより、どのような事業変革テーマを実現することができるのかが十分説明されているかを確認することが大切です。

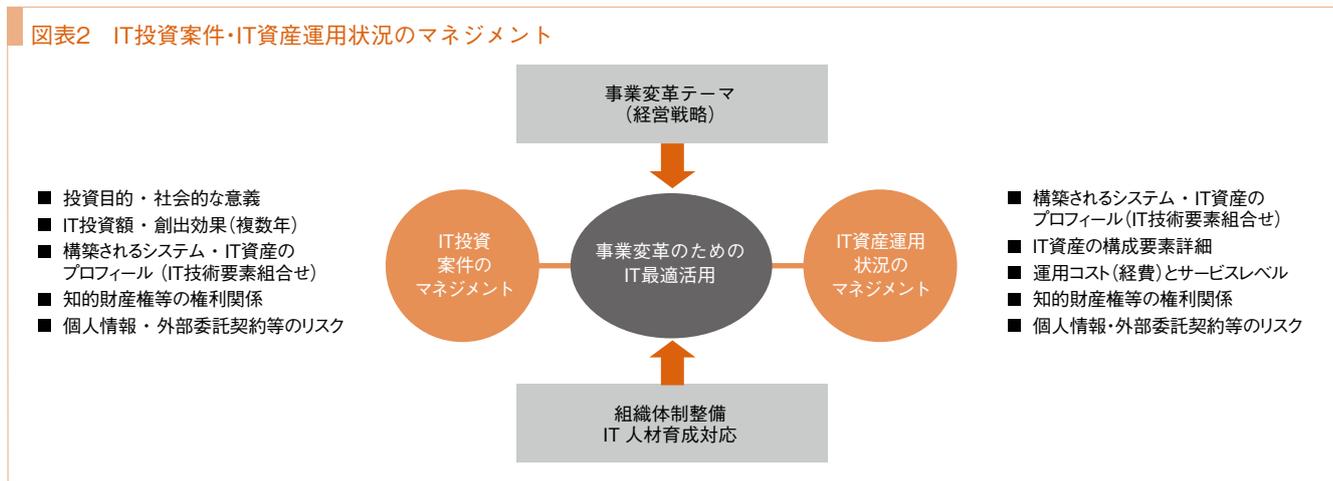
(3)の内容を理解し、情報システムがどのようなIT技術要素の組合せで実現するのかを把握した後、(4)(5)のシステム・IT資産に関する知的財産権等の権利関係や個人情報の扱い、外部委託条件等の契約リスクを確認することが重要と考えられます。以下はその具体的な例です。

- 使用するソフトウェアのライセンス（使用許諾）について正しい対応をしているか
- 追加で巨額のライセンス違反請求がされる心配はないのか
- 個人情報流出などの過失があった場合に、委託先に損害賠償請求ができる契約文言となっているのか
- 多額の投資をして構築したシステムの知的財産権を、自社に有利な形で保有できているのか

いずれも良かれと思って構築した情報システム・IT資産があだとなって、予期せぬ大きな追加コスト発生と信頼失墜の一因となるものばかりです。実際に、ライセンス違反等で巨額の支払いをしたケースや、故意による情報持出しが外部委託会社によってなされたにもかかわらず、賠償請求額が数百万円程度の委託契約額を上限とした契約となっていたために賠償請求の意味がないようなケースもあります。

特に、新しいIT技術要素やソフトウェア製品を活用して構築される情報システム・IT資産については、常識で想定しているものと異なる契約形態をとっているものも存在するかもしれません。新たなIT投資案件に関する投資判断にあたっては、「投資目的・社会的意義」のような前向き・攻めの一手としての判断も重要ですが、「構築されるシステム・IT資産のプロフィール」の正しい把握・判断に加え、「知的財産権等の権利関係」や「個人情報・外部委託契約等のリスク」のような組織を守るための判断も、必ず付け加えていくことをお勧めします。

図表2 IT投資案件・IT資産運用状況のマネジメント



2. IT資産（ストック）運用状況のマネジメント

IT投資案件のマネジメントが、フローに対する判断であったのに対し、IT資産運用状況のマネジメントは、「ストック」に対する「棚卸」と「適切性の判断」を実施することになります。IT資産の棚卸は、定期的（例：四半期毎）に行われることが想定されますが、基本的な判断項目は、前述の「IT投資案件のマネジメント」でご紹介したものと内容・項目が重なるものが大半です（IT投資されたものが構築、完成し次第、IT資産となるため）。

- 構築されるシステム・IT資産のプロフィール（IT技術要素の組合せ／アーキテクチャ含む）
- IT資産の構成詳細
- 運用コスト（経費）とサービスレベル
- 知的財産権等の権利関係
- 個人情報・外部委託契約等のリスク

棚卸の後、台帳管理されるIT資産において、真っ先に可視化されていなければならないのは、「構築されるシステム・IT資産のプロフィール」となります（IT技術要素の組合せ／構造体系を含む）。

IT投資の規模や事業の性格によっても異なりますが、様々なIT投資を長年積み重ね、その都度、担当者の変更も重ねると、既存のIT資産への理解も薄くなり、新たに別建てで新しいシステムを作りたいとの衝動が担当者の心の中に起きてくるのも必定のことです。

台帳上に掲載された「構築されるシステム・IT資産のプロフィール」は、IT投資案件発生時に「効率よく低コストでスピーディーにシステム構築するうえで、既存のIT資産をいかに生かせるか」を検討するための重要材料となります。

前述の「IT技術要素の組合せ／アーキテクチャ」の視点も交え、IT資産のプロフィールを適正なタイミングで棚卸し、その実態をわかりやすく把握・共有しておくことが、適切なIT投資を実施していくための礎になるものと考えます。

知的財産権等の権利関係や個人情報・外部委託契約等のリスクについては、IT投資案件のマネジメントと同様ですが、既に投資され完成したIT資産や運用段階にあるものについては過信しがちです。しかしながら、昨今の情報漏えいは、まさに運用されている情報システムから漏れ出たもので、日頃からの委託先への外部委託契約のあり方や委託先社員の教育、問題が生じた場合の防御やトレースが取れる仕組みなどの問題です。サイバーアタックを含め、情報セキュリティには、新卒の攻撃も後を絶たない状況下において、自身の組織が有するIT資産の実情を客観的に適切に把握しておくことは最低限の防御策と言えます。

建物であれば、他人の備品を勝手に使っていたら訴えられる、窓ガラスが破損していればそこから侵入者を許してしまうといったことは一目瞭然ですが、IT資産は通常見える形をとっ

ていないため、一定の工夫のもと、精一杯の可視化を図る必要があると考えられます。「IT投資案件のマネジメント」「IT資産運用状況のマネジメント」を両輪としてうまく機能させてこそ、企業等の経営層が適切な判断を下すことが可能になるものと考えます。

Ⅲ 事業変革実現に向けたIT活用の基本手法

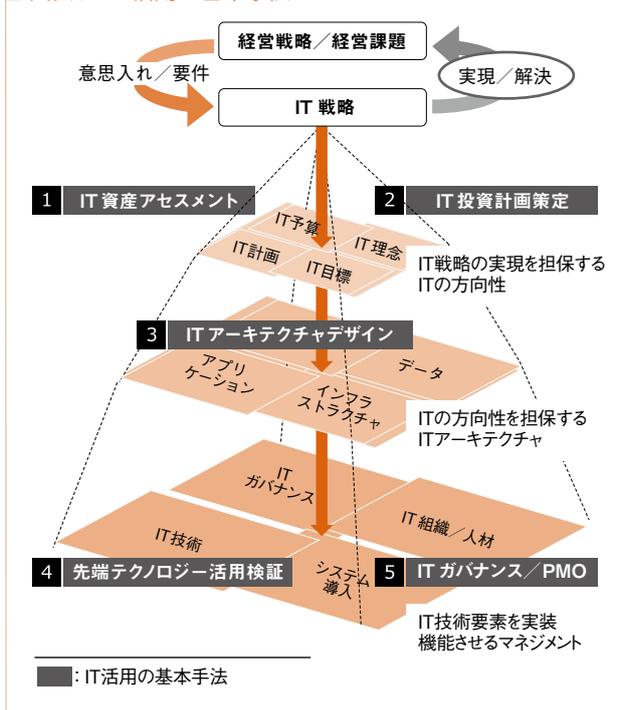
様々な事業変革テーマを実践するために、ITを活用するための段取りは千差万別と考えられますが、本章では、KPMGが提唱するIT活用のための基本手法（＝IT最適活用に向けた基本的な取組ステップ）について、概要を紹介します（図表3参照）。

基本手法は、下記の5つから構成されます。

1. IT資産アセスメント
2. IT投資計画策定
3. ITアーキテクチャデザイン
4. 先端テクノロジー活用検証
5. ITガバナンス／PMO（プロジェクトマネジメント）

なお、前章で紹介した「IT投資案件のマネジメント」「IT資産運用状況のマネジメント」の視点や考え方は、上記基本手法の全般において取り入れられています。

図表3 IT活用の基本手法



1. IT資産アセスメント

まずは、自らの有するIT資産についてその実情の把握・評価を行うというものです。ここでは、企業のM&Aを高頻度で行っているケースを例に説明したいと思います。

商社はもちろんのこと、一般企業においても、企業買収や合併などが頻繁に行われ、その統合過程のマネジメントが非常に重視されています。そうした中、統合対象となる企業の「人」や「組織」「知的財産権」「業務プロセスの特長」などは比較的可見しやすいものの、対象となる企業の有するIT資産の実態まで簡単に評価することはできないと思われます。

そこで、前章「IT資産運用状況のマネジメント」で紹介したIT資産に対する「棚卸」の手法を用いて、「適切性の判断」を行うことが考えられます。

これまでに統合（合併等）対象企業が構築してきた情報システムのプロフィールを、IT技術の組合せ／構造体系（アーキテクチャ）の視点から確認し、自社へのITレベルでの統合がうまくいくのかを見定めるというやり方です。

たとえば、前述したような「ERPパッケージ」が既に対象企業には導入されており、自社にも、同じ「ERPパッケージ」が導入されていれば、「バックオフィス業務／システム」の統合は比較的円滑に進むかもしれません。その一方、「ほとんどが一から手作りで作っている類のシステム」を抱えていることに加え、「権利関係・ライセンスの扱いが不明確なソフトウェア」を使っている、根幹になる顧客データベース周りの運用を、「関係性が極めて薄いITベンダに丸投げ」しているとしたら、たいへん心配な状況にあると言えます。

加えて、そもそも自社の情報システムについて、当該統合（合併）で関係してくる情報システム領域のIT資産がしっかりした状態にあり、十分可視化・マネジメントされているかも問題になります。

筆者の経験では、統合対象となる企業の情報システムは普通の状態であるものの、統合先となる自社のシステムが、前述した老朽化レガシーシステムであり、とても他社のシステムを受入統合できるとは言えないような状況にあったケースもありました。

このケースでも、経営層に対し、自社側情報システムのIT資産アセスメントを実施し、その実態を経営層含めて理解共有したうえで、適用するIT技術要素の組合せ／構造体系（アーキテクチャ）を決定し、IT基盤を含めた統合作業を改めて推進しました。

改めてITへの投資やITに関連した大きな取組みを実行しようとする前に、一度、「IT資産アセスメント」を行い、自社のIT資産状況を客観的に見据えたうえで、次の作戦を実行に移すことが望ましいと考えます。

2. IT投資計画策定

IT資産の状況も適切に把握することができ、心置きなく新たなIT投資案件の計画を策定しようとした場合には、前章にて説明した「IT投資案件マネジメント」の視点・考え方を取り込んでいくことが有効です。

投資の目的やコスト、リスクの所在などを明らかにし、経営層の判断を仰いでいくこととなりますが、ここでは、再度、構築されるIT資産のプロフィール（IT技術要素の組合せ／アーキテクチャ）について投資計画策定時にどのようなことを考察すべきか、を論じたいと思います。

たとえば、企業の合併・統合のようなケースでもそうですが、複数の事業会社・事業部門が共同利用するような形態の情報システムは、どのようなIT技術要素を適切に選択し組合せるかが、たいへん重要となります。

筆者の経験では、5社以上の同一事業会社が1つの資本下に配置され、情報システムを共同で活用しようといったケースもありました。難しい環境下での検討であったため、採用すべきIT技術とその組合せ／構造体系（アーキテクチャ）の選別にはかなりの労力と知見を要しました。

本件では、「古い老朽化した技術により構築されたレガシーシステム」刷新のために、開かれた「最新のオープン化技術（OSのリナックスや言語のJAVAなど）」を使うことが早々に決定されました。また、データアナリティクス基盤についても、定型的な顧客関連データの分析が中心ということで、前述したような「データウェアハウス」「BI」といった堅実なIT技術要素を使いつつ、確実な形で、情報システムの構造体系（アーキテクチャ）を組成することになりました（ビッグデータへの対応基盤までは不要との判断）。

そうした中で、やはり深い議論が必要となったのは、クラウド技術をどこまで活用するかということでした。企業の規模や業務の複雑さから、汎用的なクラウド形式でのサービスを受けることは却下されましたが、複数の会社が共同で使用するため、少なくともクラウドのIT技術要素は使ったほうがよいのではないかと結論に至りました。あくまで、プライベートに、同一資本下での、企業グループ内に閉じてシステムを構築利用する形ですが、昨今のクラウドの技術（例：クラウド形式に適合したデータベースソフトウェアなど）を使うことにより、より低コストで迅速な情報システム構築が担保されることになりました。

こうしたIT技術要素の組合せ／構造体系（アーキテクチャ）は、さらには、人の採用・育成にあたっては大前提事項となります。しばしば、自社のIT人材について経営層から問われ、絶句してしまうという情報システム部門責任者の方がいらっしゃいます。確かに、ストレートに人材について問いかけても、適切に回答するのは難しいことかと思われます。

そうした場面に直面している方に、1つの考え方として、「将来必要となるIT技術要素の組合せ／構造体系（アーキテク

チャ)」を一度整理してみて、その技術要素や構造体系（アーキテクチャ）を学び、体得している潜在能力がある方がいれば、その人材を育てましょう、それが難しい場合は別途採用を検討したり、外部との人材交流なども含めた施策を検討しましょう、と提案しています。

IT資産は、一種の建造物です。将来、組織にとって必要となる建造物の見取り図である構造体系（アーキテクチャ）なしに、それを作り上げる、また運営していく人材像について語ることは難しいと考えます。

そうした意味では、IT投資計画策定は、単に情報システム自体の将来像・構造体系（アーキテクチャ）を描くにとどまらず、IT人材育成に向けたシナリオを考える上での材料を提供する、大変重要な業務と言えます。

3. ITアーキテクチャデザイン

ITアーキテクチャデザインは、前述のIT投資計画策定において、整理されたIT技術要素の組合せ／構造体系（アーキテクチャ）をより現実のものとするためにデザインする段階です。ITアーキテクチャの主なタイプの例は図表4のとおりです。

ここでは、こうしたITアーキテクチャを描くことを生業としたアーキテクトについて記述します。

IT技術要素やその組合せにより実現できることは日進月歩の勢いであり、自社を担当しているシステムエンジニアやコンサルタントが、必ずしもすべてを熟知しているわけではありません。システムエンジニアやITコンサルタントは、クライアントの立場で客観的にもものを評価する力がありますが、最新のIT技術要素を具現化したIT製品の機能にもっとも詳しいのは、やはりIT製品会社の中にあるITアーキテクトや製品エンジニアだと言えます。

激しい競争の中に身を置くIT製品会社の提供製品は、詳細な機能面についてそれぞれが様々な優位性を有しています。将来の自社のIT資産の行く末を正しいものとし、人材の育成の方向性を定める重要な取組みを検討する際は、こうした情報をIT製品会社のアーキテクトや製品エンジニアから十分に

引き出し、適切かつ客観的な判断を下せるようなシステムエンジニアやITコンサルタントに業務を委託することが重要と考えます。

ここ1年における景気の回復とともに、IT関連の投資案件が激増し、人材が枯渇しつつあります。当然のことながら、大量の業務に追われるシステムエンジニアやITコンサルタントが多数いる中、常に最新のIT技術要素や組合せ、それらを具現化したIT製品に関する情報を収集するルートを持ち合わせている協力会社を選び出すことが、IT投資・資産のマネジメント上、重要な成功要因になってくるものと考えます。

4. 先端テクノロジー活用検証

IT技術要素やその組合せを選択した場合に、その中に、一般的にまだ普及されていない先端テクノロジーが含まれていることがあります。筆者が知る限りでも、データ処理能力を飛躍的に向上させ、システムの開発作業を劇的に改善することを可能とする技術製品も登場しています。

こうした技術要素は、競争力強化やコスト削減のためにぜひとも活用したいところではありますが、その一方で、慎重な検証が必要となります。先端テクノロジーについては、最後の最後で使えないことが判明するという事態も考えられます。

このように、万が一使えなかった場合の選択肢・代替案も合わせて考えておく必要があります。また、大きな損失を出すことを避ける必要があります。こうした情報を有する識者を見つけ出し、検証のための情報を得られるような対外環境・関係を作っておくことも大切であると考えられます。

5. ITガバナンス／プロジェクトマネジメント

これまでに述べた「IT投資案件のマネジメント」「IT資産運用状況のマネジメント」を日々の業務として運営・定着化できる形さえ作れば、自然とITに関するリスクコントロールを含めたマネジメントが実現すると考えます。

捉えるべきタイミングは、投資時点と資産の運用時点です。投資が発生した際と資産運用状況の定期的なモニターにあたり、収集・判断する項目さえ正しければ、適切なITガバナンスの仕組みが構築されるはずで

ITプロジェクトマネジメントは、特に、大きなIT投資を伴う情報システムについて、その計画やデザイン結果を、確実に実現へと導いていくマネジメント手法となります。

ITのみならず、組織・人・業務を含めたマネジメントは簡単ではありませんが、筆者の経験上、プロジェクトの終盤になって行き詰まりの状況に陥りかける要因の1つは、見込んでいたIT技術要素とその組合せが、うまく機能しないケースです。人や組織、業務上の問題は調整可能ですが、IT技術要素が機能しない事態の打開は困難です。

特に、こうした事態は、終盤戦に差し掛かったテスト工程で

図表4 ITアーキテクチャタイプ

老朽化レガシーシステムのオープン化や
会社買収統合等に伴うマイグレーション基盤

エンタープライズレベル
情報統合マネジメント基盤
(データアナリティクス)

クラウドおよびビッグデータ
含めた先端テクノロジー
活用基盤

サイバーセキュリティ含む情報リスク管理基盤

発生することがあります。対処策は、やはり早い段階で、適切なエンジニアや有識者、できれば優秀なITアーキテクトを交えての十分な検証を行い、万全の状態、システムづくり・テスト・導入工程を迎えることではないかと考えます。

IV おわりに

本稿では、IT用語やIT技術要素を、経営層が日夜頭を悩ませている事業変革テーマに絡めて解説しました。

情報システムを一種の建造物と捉え、IT技術要素の組合せ／構造体系（アーキテクチャ）の概念を踏まえ、見えないもの、見えにくいものを可視化して全体像を把握しつつ、適切な判断を行っていくことが大切です。

こうした取組みにあたっての第一歩は、自らの組織が有するIT資産の実態をアセスメントし、客観的に把握することだと考えます。これらの作業を通じて、自らの組織におけるIT資産作りはどこからやって来て、今どこにいるのか、そしてどこに行こうとしているのかが見えてくるかもしれません。まずは足元から・・・が大切だと考えます。

KPMGコンサルティングは、お客様の事業変革（ビジネストランスフォーメーション）を、最新のテクノロジー活用とリスクマネジメントの豊富な経験によりご支援いたします。

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せうようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 土田 康彦
TEL: 080-8174-5783
yasuhiko.tsuchida@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2014. 8-9)

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8月分と、2014年9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、あずさ監査法人のウェブサイトの **会計基準 Digest2014/08**、**会計基準 Digest2014/09** を参照のこと。

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/accounting-digest/pages/default.aspx

I 日本基準

法令等の改正

1. 「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」の公布（平成26年8月20日 金融庁）

本改正府令の主な概要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定める。

本改正府令は平成26年8月20日に公布・施行され、ガイドラインも同日より適用されている。ただし、企業内容等の開示

に関する内閣府令の「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」とするなどの所要の改正については、平成27年4月1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** 2014/8/22

2. 「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（案）」の公表（平成26年8月22日 金融庁）

本改正府令案は、平成26年6月24日に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－」における「女性の更なる活躍促進」についての提言を踏まえ、有価証券報告書等において、各会社の役員の男女別人数及び女性比率の記載を義務付けるよう、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正を行うことを提案するものである。

改正後の規定は、平成27年3月31日以後に終了する事業年度を最近事業年度とする有価証券届出書、及び当該事業年度に係る有価証券報告書から適用される予定である。コメントの締切りは平成26年9月22日である。

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** 2014/8/26

3. 「四半期財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」の公布（平成26年9月30日 金融庁）

「四半期財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則

等の一部を改正する内閣府令」が公布されるとともに、「四半期財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」等に対するパブリック・コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方が公表された。

本改正府令は、企業会計基準委員会（ASBJ）が平成26年5月16日に公表した改正企業会計基準第12号「四半期財務諸表に関する会計基準」及び改正企業会計基準適用指針第14号「四半期財務諸表に関する会計基準の適用指針」を受け、四半期財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則（四半期財務諸表等規則）等について、所要の改正を行ったものである。

本改正府令の概要は以下のとおりである。

- 取得による企業結合が行われた場合の注記事項の見直し
企業結合に係る暫定的な会計処理が確定した場合、その属する四半期会計期間等においては、その旨並びに発生したのれんまたは負ののれんの発生益の金額に係る見直しの内容及び金額を注記する。また、比較情報において、取得原価の当初配分額に重要な見直し反映されている場合には、その内容及び金額を注記する。
- 四半期情報において遡及適用等を行った場合の注記事項の追加
有価証券報告書等の四半期情報に、企業結合に係る暫定的な会計処理が確定した四半期会計期間等が含まれる場合、暫定的な会計処理が確定した旨を注記する。

本改正府令は、平成27年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される企業結合から適用される。早期適用は、平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される企業結合から認められる。

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 2014/10/3

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. 実務対応報告公開草案第41号（実務対応報告第5号の改正案）「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）（案）」及び
実務対応報告公開草案第42号（実務対応報告第7号の改正案）「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その2）（案）」の公表（平成26年9月26日 企業会計基準委員会）

両公開草案は、平成26年度税制改正における地方法人税の

創設に伴い、連結納税制度を適用している場合の、地方法人税に係る税効果会計の取扱いについて、所要の改正を行うことを提案している。

コメントの締切りは平成26年11月26日である。

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 2014/9/30

会計制度委員会報告等の公表（日本公認会計士協会（JICPA））

1. 会計制度委員会報告第4号「外貨建取引等の会計処理に関する実務指針」及び「金融商品会計に関するQ&A」の改正について（公開草案）並びに
会計制度委員会報告第15号「特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針」及び「特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針についてのQ&A」の改正について（公開草案）の公表（平成26年8月18日 日本公認会計士協会）

両草案（前者草案、後者草案）とも、公表以来永年にわたりメンテナンスが行われていない実務指針等について、現在適用されている会計制度委員会報告等に従った検討が行われ、所要の見直しが行われたものである。

コメントの締切りは、いずれも平成26年9月19日である。

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】

該当なし。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト（修正国際基準）へ

Ⅲ IFRS

会計基準等の公表 (IASB、IFRS 解釈指針委員会)

【最終基準】

1. 「個別財務諸表における持分法 (IAS 第27号の改訂)」の公表 (2014年8月12日 IASB)

本改訂は、個別財務諸表において、子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資について、IAS第28号「関連会社及びジョイント・ベンチャーに対する投資」に規定されている持分法を用いた会計処理を認めている。

本改訂の概要は以下のとおりである。

- 個別財務諸表において、子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資について、取得原価による会計処理またはIFRS第9号「金融商品」に従った処理に加え、持分法を用いた会計処理を認めた。
- 改訂に伴い、個別財務諸表の定義が変更された。
- 個別財務諸表において、子会社、ジョイント・ベンチャーまたは関連会社からの配当を受け取る権利が確定したときの会計処理が明確化された。

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から遡及適用される。早期適用は認められる。ただし、早期適用する場合は、その旨を開示する。

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) 2014/8/21
- IN THE HEADLINES 2014/14 (英語) 2014/8/13

2. 「投資者とその関連会社またはジョイント・ベンチャーとの間の資産の売却または拠出 (IFRS 第10号及びIAS 第28号の改訂)」の公表 (2014年9月11日 IASB)

本改訂は、投資者 (その子会社を含む) とその関連会社またはジョイント・ベンチャーとの間で売却または拠出された資産が、IFRS第3号「企業結合」で定義される事業を構成しない場合、その取引から生じる利得または損失の一部のみを純損益に含めて認識することを求めている。

本改訂の概要は以下のとおりである。

- 投資者 (その子会社を含む) とその関連会社またはジョイント・ベンチャーとの間で売却または拠出された資産が、IFRS第3号で定義される事業を構成する場合、投資者は、

その取引から生じる利得または損失の全額を、純損益に含めて認識する。

- 投資者 (その子会社を含む) とその関連会社またはジョイント・ベンチャーとの間で売却または拠出された資産が、IFRS第3号で定義される事業を構成しない場合、投資者は、その取引から生じる利得または損失のうち、関連会社またはジョイント・ベンチャーに対する持分と関連がない、すなわち、他の投資者に関連する持分相当額のみを、純損益に含めて認識する。

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から将来に向かって適用される。早期適用は認められる。早期適用する場合は、その旨を開示する。

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) 2014/9/17
- IN THE HEADLINES 2014/17 (英語) 2014/9/15

3. 「IFRSの年次改善」(2012-2014年サイクル)の公表 (2014年9月25日 IASB)

IFRSの年次改善プロジェクトは、緊急度は低いものの、必要不可欠とIASBが考えるIFRSの改訂を1年にわたって蓄積し、まとめて改訂を行うものである。IFRSの年次改善プロジェクト(2012-2014年サイクル)については、2013年12月11日に公開草案が公表された。このたびのIFRSの年次改善は、公開草案に寄せられたコメントを踏まえた再審議を経て、最終化されたものである。

このIFRSの年次改善には、4つの基準書に対する改訂が含まれている。各改訂は、2016年1月1日以降開始する会計年度から適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

- IFRS ニュースフラッシュ (日本語) 2014/9/30
- THE BALANCING ITEMS - Issue 7 (英語) 2014/9/30

【公開草案】

1. 公開草案「未実現損失に関する繰延税金資産の認識 (IAS 第12号の改訂案)」の公表 (2014年8月20日 IASB)

本公開草案は、繰延税金資産の認識の判断における将来減算一時差異の利用の対象となる将来の課税所得の範囲を明確にすることを提案している。特に、公正価値で測定される負債性金融商品に未実現損失が生じている場合に、繰延税金資産の認識においてIAS第12号「法人所得税」の規定をどのように適用するかについて、基準書の付属文書に設例を追加する

ことを提案している。

本公開草案の概要は以下のとおりである。

- 繰延税金資産の認識において予想される、将来減算一時差異の利用の対象となる課税所得に、既存の将来減算一時差異の解消にかかる損金算入の影響を含めないことを明確化することが提案されている。
この提案により、納税申告における課税所得と将来減算一時差異の利用対象となる課税所得が異なることが明確になる。
- 満期時に元本が返済される、毎年利息が支払われ、公正価値で測定される固定利付債券（税務基準額は取得原価）に係る未実現損失は、将来減算一時差異を生じさせることを明確化することが提案されている。
- 将来減算一時差異の利用の判断は、他の将来減算一時差異とあわせて行う。ただし、税法上、将来減算一時差異の利用が限定されている場合には、その範囲内で行うことが提案されている。
- 将来減算一時差異の利用の対象となる課税所得の予想には、帳簿価額を超えて回収することが可能と予測される金額が含まれることを明確化することが提案されている。

本公開草案が確定した場合の適用時期は寄せられたコメントを踏まえて決定される。遡及適用は認めることが提案されている。コメントの締切りは2014年12月18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） 2014/8/25
- IN THE HEADLINES 2014/15（英語） 2014/8/25

2. 公開草案「相場価格のある子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資の公正価値測定（IFRS第10号、IFRS第12号、IAS第27号、IAS第28号及びIAS第36号の改訂案並びにIFRS第13号の設例案）」の公表（2014年9月16日 IASB）

本公開草案は、IFRS第13号「公正価値測定」におけるレベル1の公正価値測定が可能な、相場価格のある子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資の公正価値は、その金融商品の相場価格に、保有する金融商品の数量を乗じた結果（すなわち、単価×数量）であることを明確化することを提案している。

本公開草案の概要は以下のとおりである。

- IFRS第10号、IAS第27号及びIAS第28号の適用範囲にある子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社への投資に係る会計処理の単位は、その投資を構成する個々

の金融商品ではなく、その投資全体であることを明確化することが提案されている。

- IFRS第13号におけるレベル1の公正価値の測定が可能な、相場価格のある子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資の公正価値は、金融商品の相場価格に、保有する金融商品の数量を乗じて（すなわち、単価×数量により）測定することが提案されている。
- 資金生成単位（CGU）が、相場価格のある子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資である場合、そのCGUの減損の検討に用いる回収可能価額は、上記のガイダンスにより測定した公正価値から、処分コストを控除して測定することが提案されている。

IFRS第13号におけるレベル1の公正価値の測定が可能な金融商品のみにより構成されるポートフォリオで、そのネット・エクスポージャーに基づいて管理される金融資産及び金融負債のグループは、そのネット・ポジションに相場価格を乗じたものとして、公正価値を測定することが提案されている。

本公開草案が確定した場合の適用時期は、寄せられたコメントを踏まえて決定される。遡及適用は認められるが、早期適用する場合は、関連するすべての基準書の改訂を同時に適用することが提案されている。コメントの締切りは2015年1月16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） 2014/9/19
- IN THE HEADLINES 2014/18（英語） 2014/9/18

【討議資料】

1. 討議資料「料金規制から生じる財務上の影響の報告」の公表（2014年9月17日 IASB）

本討議資料は、料金規制企業が置かれている経済的環境の特徴、及びそれらの特徴を一般目的の財務諸表に反映するにあたり、IFRSの規定を修正する必要があるか否かについて、コメントを求めている。

本討議資料の概要は以下のとおりである。

- 「定義された料金規制」について、その特徴が、特定のガイダンスの開発を要する可能性のある料金規制の種類をどの程度網羅しているかについて、コメントを求めている。
- 市場関係者が、料金規制企業に対する投融資の意思決定にあたり、最も有用な情報が何かを検討している。また、考えられる会計処理のアプローチを示している。
- IFRS第14号「規制繰延勘定」の表示及び開示に関する規定につき、今後開発する可能性のある開示及び表示の規定の基礎とすべきかについて、コメントを求めている。

本討議資料に対するコメントの締切りは2015年1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) 2014/9/22
- IN THE HEADLINES 2014/20 (英語) 2014/9/25

我が国の任意適用制度に関する諸法令等 (金融庁)

1. 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正 (案) の公表 (平成26年9月12日 金融庁)

本改正案は、国際会計基準審議会が平成26年1月1日から6月30日までに公表した以下の国際会計基準を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93号に規定する指定国際会計基準とすることを提案している。

- 国際財務報告基準 (IFRS) 第14号「規制繰延勘定」 (平成26年1月30日公表)
- 国際財務報告基準 (IFRS) 第11号「共同支配の取決め」 (平成26年5月6日公表)
- 国際財務報告基準 (IFRS) 第15号「顧客との契約から生じる収益」 (平成26年5月28日公表)
- 国際会計基準 (IAS) 第16号「有形固定資産」 (平成26年5月12日及び同年6月30日公表)
- 国際会計基準 (IAS) 第38号「無形資産」 (平成26年5月12日公表)
- 国際会計基準 (IAS) 第41号「農業」 (平成26年6月30日公表)

コメントの締切りは平成26年10月14日である。

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 (日本語) 2014/9/17

- 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2014-13号「連結 (Topic 810) : 連結された債務担保金融事業体の金融資産及び金融負債の測定 (EITFのコンセンサス)」の公表 (2014年8月5日 FASB)

ASU第2014-13号は、債務担保金融事業体 (CFE) の金融資産の公正価値と金融負債の公正価値との差額に関する実務上の問題を解消するため、金融負債が金融資産に対してのみ請求権を有する場合も、連結されたCFEに対し代替的な公正価値測定のアプローチを認めている。このアプローチは、連結されたCFEの親会社に対して、CFEの金融資産及び金融負債の公正価値のうち、より観察可能な金額に基づいて測定することを認めるものである。

ASU第2014-13号は、公開の営利企業については、2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度に含まれる期中報告期間から適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

- Defining Issues 14-27 (英語) 2014/6/18

2. ASU第2014-14号「債権—債権者による不良債権のリスクチャリング (Subtopic 310-40) : 担保権行使時における特定の政府保証付住宅担保ローンの分類 (EITFのコンセンサス)」の公表 (2014年8月8日 FASB)

ASU第2014-14号は債権者に対し、特定の政府保証付住宅担保ローンについて、担保権行使時に認識を中止し、債権者が保証人から回収する見込みの金額で測定した別個の受取債権を認識し、その保証及び債権を単一の会計単位として取り扱うことを要求するものである。

ASU第2014-14号は、公開企業に対しては、2014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適用される。企業は、移行措置について将来に向かって適用するかまたは修正遡及適用するかを選択できるが、ASU第2014-04号「消費者向住宅ローンの担保権行使時の再分類」のもとで選択した移行措置と整合させることが要求される。早期適用は、期中報告期間における早期適用を含め、企業がすでにASU第2014-04号を適用している場合は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-27](#) (英語) 2014/6/18

3. ASU第2014-15号「財務諸表の表示—継続企業 (Subtopic 205-40)：継続企業の前提の不確実性に関する開示」の公表 (2014年8月27日 FASB)

ASU第2014-15号は、継続企業の前提を企業が評価する方法及び開示方法についての指針を提供している。これまで、継続企業の前提に関する評価は、監査基準には含まれていたものの、U.S. GAAPには規定がなかった。今回の改訂により、継続企業の前提に重要な疑義があるかどうかを評価すること、及び関連する開示を行うのは経営者の責任であるということが、U.S. GAAPの規定に含まれることとなった。

ASU第2014-15号は、2016年12月16日以降終了する会計年度及び2016年12月16日以降開始する会計年度の期中報告期間から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-40](#) (日本語) 2014/9/26

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU 案))】

1. ASU案「無形資産—のれん及びその他—内部利用ソフトウェア (Subtopic 350-40)：クラウド・コンピューティング契約において顧客が支払った手数料の会計処理」の公表 (2014年8月20日 FASB)

本ASU案は、以下の明確化を提案している。

- クラウド・コンピューティング契約にソフトウェア・ライセンスが含まれる場合：他のソフトウェア・ライセンスと同様に会計処理する。
- クラウド・コンピューティング契約にソフトウェア・ライセンスが含まれない場合：サービス契約として会計処理する。

本ASU案は、公開企業に対しては、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予定である。企業は、移行措置について将来に向かって適用するかまたは修正遡及適用するかを選択できる予定である。早期適用は認められる予定である。コメントの締切りは2014年11月18日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-39](#) (英語) 2014/8/28

2. FASB—ASU案「技術的な訂正及び改善」の公表 (2014年9月15日 FASB)

技術的な訂正及び改善は、会計基準によるコード化体系 (Accounting Standard Codification; ASC) の技術的な訂正、基準の明確化、参照の修正や軽微な改善を行うものであり、現行の会計実務に重要な影響を及ぼすものではない。

本ASU案には、ASC Topic 820「公正価値による測定」の用語の修正及びガイダンスの明確化が含まれる。

適用日は、市場関係者からのコメントを検討した後に決定される。コメントの締切りは2014年12月1日である。

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト \(米国基準\) へ](#)

本稿に関するご質問等は、以下の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、島田諺子

IFRS第9号「金融商品」では 金融資産の分類はどのように決定されるのか

有限責任 あずさ監査法人 金融事業部

シニアマネジャー 藤原 初美

国際会計基準審議会 (IASB) は、2014年7月24日、IFRS第9号「金融商品」(以下「IFRS第9号」という)を公表し、金融商品会計の改訂プロジェクトを完了しました。本基準書は、IAS第39号「金融商品：認識及び測定」を差し替える基準書です。また本基準書は、過去に公表されたIFRS第9号(2009年、2010年および2013年版)における金融商品の分類および測定に関する規定の一部を改訂し、金融資産の減損に関する新たな規定を導入しています。本稿では、最終版のIFRS第9号のもとで金融商品がどのように分類されるのかについて、規定内容と例示を中心に解説します。

なお、本文中の意見に関する記載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。



ふじわら はつみ
藤原 初美
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
シニアマネジャー

【ポイント】

- すべての金融資産は、原則として、契約上のキャッシュ・フローの特性と事業モデルに基づいて、①償却原価区分、②公正価値で測定し変動をその他の包括利益に計上する(FVOCI)区分または③公正価値で測定し変動を純損益に計上する(FVTPL)区分のいずれかに分類される。FVOCI区分に分類される金融資産は、原則として公正価値を財政状態計算書で表示し、利息、為替差損益および減損損失について、償却原価と同様の情報を包括利益計算書に表示したうえで、それらの差額をその他の包括利益(OCI)に認識する。OCIに認識された金額は、純損益へのリサイクリングの対象である。
- 契約上のキャッシュ・フローの特性と事業モデルに基づく分類の例外として、株式等の資本性金融商品をFVOCI区分に指定することができる。FVOCI区分に指定された資本性金融商品は、その配当は純損益に認識されるが、売却損益はOCIから純損益にリサイクリングされない。
- 金融資産が償却原価またはFVOCI区分に分類されるのは、その契約上のキャッシュ・フローが元本と利息のみから構成される場合である(キャッシュ・フロー要件)。キャッシュ・フロー要件を満たさない金融資産はすべてFVTPL区分に分類される。元本と利息のみから構成されるか否かは、基本的な貸付契約の元金キャッシュ・フローと整合的かどうかで判断する。
- キャッシュ・フロー要件を評価するために、金融資産の契約内容を検討しなければならない。IFRS第9号は、キャッシュ・フロー要件を評価するために、特定の契約条項(例：貨幣の時間価値を修正する条項や早期償還条項)を有する金融商品や特定の金融商品(例：ノンリコースや証券化商品)に関しては、追加のガイダンスを設けている。
- 金融資産は、キャッシュ・フロー要件のほかその管理実態を反映する事業モデルに基づいて分類される。金融資産がキャッシュ・フロー要件を満たし、事業モデルの目的が契約上のキャッシュ・フローの回収であれば償却

原価区分に分類される。金融資産がキャッシュ・フロー要件を満たし、事業モデルの目的が契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方であれば FVOCI 区分に分類される。償却原価または FVOCI 区分の事業モデルを満たさない場合には FVTPL 区分に分類される。

- キャッシュ・フローと事業モデルに基づいて償却原価または FVOCI 区分に分類される債券等の負債性金融商品を FVTPL 区分に指定することができる。

I 分類および測定規定の改訂

IAS第39号は、金融資産の分類についてルールベースの規定を設けており、金融資産をその保有目的と分類要件に照らして分類することを求めています。また、減損規定も何に分類されるかによって異なっていたため、IAS第39号の金融資産の分類に関する規定は複雑であり適用しづらいと批判されていました。そこで、IFRS第9号ではすべての金融商品を原則として契約上のキャッシュ・フローの特性と事業モデルに基づいて分類するという原則主義に基づく単一のアプローチを導入し、金融資産の分類規定の複雑性の軽減が図られています。IAS第39号では4区分（①公正価値で測定し変動を純損益に計上する区分、②満期保有投資、③貸付金及び債権、④売却可能金融資産）であったものが、IFRS第9号（2009年版）では、原則として2区分（①公正価値で測定し変動を純損益に計上する区分、②償却原価区分）¹とすることで、複雑性を軽減しようとしていましたが、その後の議論を経て、最終版のIFRS第9号は金融資産の分類を以下の3区分としています。

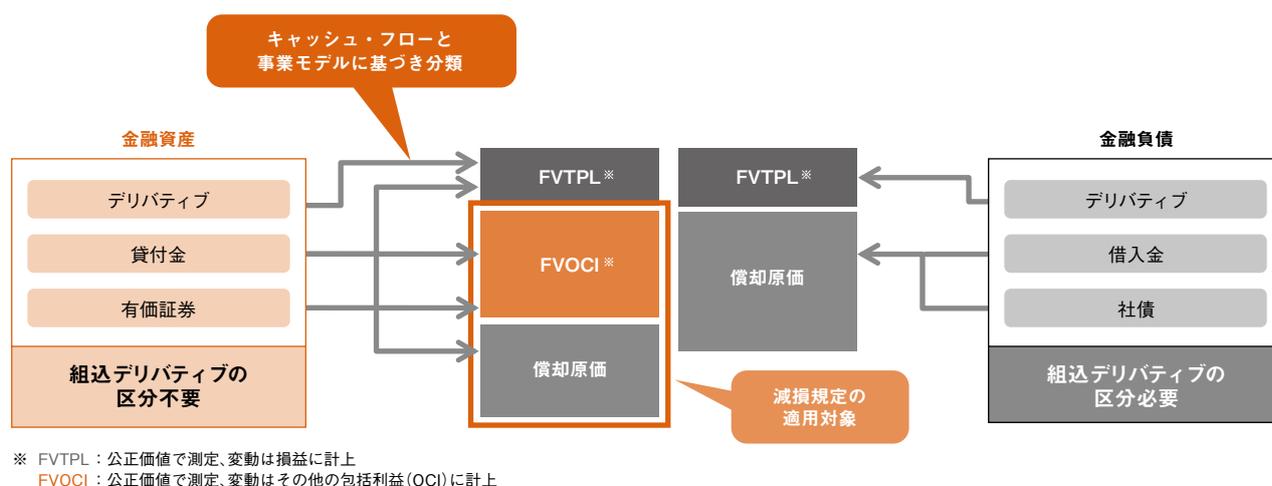
- 公正価値で測定し変動を純損益に計上する（FVTPL）区分
- 公正価値で測定し変動をその他の包括利益に計上する（FVOCI）区分
- 償却原価

なお、金融負債の分類は、IAS第39号を概ね踏襲し、デリバティブや公正価値オプションを適用した金融負債を除き、原則として償却原価区分として分類されます²。

図表1は最終版のIFRS第9号に基づき金融商品を分類する場合の全体像を示しています。以下では、金融資産の分類について解説します。

日本基準では、有価証券だけが保有目的に基づいて分類・測定され、その他の金融商品については個々に会計処理が規定されています。日本基準からIFRSへ移行する場合には、すべての金融商品を、IFRS第9号の分類アプローチに基づいて分類しなければならないため、保有する金融商品の種類や管理方法によっては追加的な検討の負担が大きくなると考えられます。

図表1 金融商品の分類と測定の全体像



1. IFRS第9号（2009年版）において、分類の例外として、株式等の資本性金融商品を FVOCI 区分に指定すること、および本来であれば償却原価区分に分類される負債性商品を FVTPL 区分に指定することが認められている。
2. IFRS第9号では、公正価値オプション（本来であれば償却原価区分となる金融負債を FVTPL 区分に指定すること）を適用した金融負債について、発行者自身の信用リスクの変化に起因する公正価値の変動を原則としてその他の包括利益に表示することとされている。IAS第39号ではすべて損益計上されていた。

Ⅱ 金融資産の分類アプローチ

IFRS第9号では、預金、売掛金、受取手形、貸付金、有価証券、デリバティブ等の契約形態や名称にかかわらず、金融資産の定義を満たす場合には、これらすべてを償却原価、FVOCIまたはFVTPL区分のいずれかに分類しなければなりません。すべての金融資産は、原則として、企業が金融資産をどのように管理しているのか（これをIFRS第9号では事業モデルという言葉で表現している）、そして金融資産の契約上のキャッシュ・フローは何から構成されているかという2つの要件に基づいて分類されます。そして、すべての金融資産がこの分類結果に従い、公正価値または償却原価で測定されます。

図表2は、代表的な商品種類ごとに、金融資産を分類するための2つの分類要件と、それぞれの分類における測定方法の概要を示しています。金融商品の発行形態と会計上の種類（資本性金融商品か、負債性金融商品か）は必ずしも一致しないため、株式として発行されている商品が、IFRS第9号では負債性金融商品に該当したり、その逆もあるため留意が必要です。

なお、金融資産にデリバティブが組み込まれた複合金融商品（混合契約）の場合、IFRS第9号では組み込まれたデリバティブを区分処理せずに、組込デリバティブを含む混合契約全体について分類を決定します。一方で、金融資産以外にデ

リバティブが組み込まれた商品（仕組債の発行、組込デリバティブ付き保険契約など）の場合には、組込デリバティブの区分処理要件を満たせば区分処理しなければなりません³。

1. キャッシュ・フロー要件

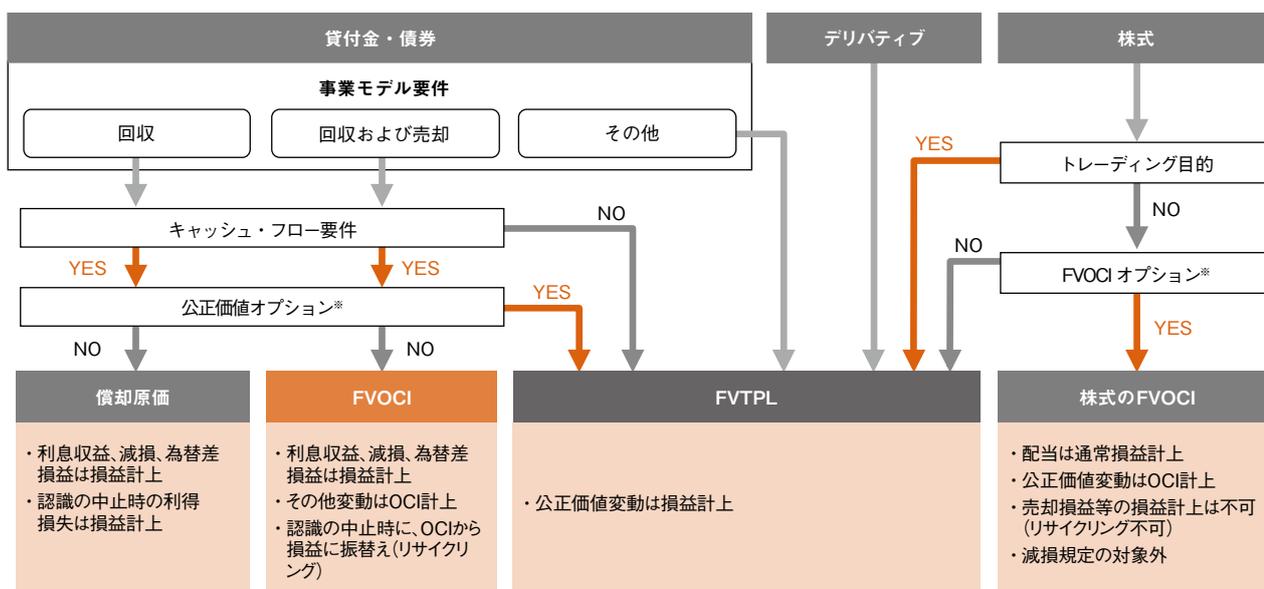
IFRS第9号の規定上は、事業モデルの評価がキャッシュ・フローの評価よりも先行すべきであるように記載されていますが、どちらの評価を先に行っても分類結果に差異は生じません。本稿ではキャッシュ・フロー要件から解説します。

(1) 基本的な貸付契約から得られるリターンとの整合性

キャッシュ・フロー要件とは、金融資産の契約上のキャッシュ・フローが「元本」と「利息」のみから構成されているかどうかを判定するための要件です。金融資産を償却原価またはFVOCI区分に分類するためには、この要件を満たすことが不可欠となります。IFRS第9号は、「元本」と「利息」を以下のとおり定義しています。

- 「元本」：金融資産の当初認識時の公正価値
- 「利息」：貨幣の時間価値+特定の期間における元本残高に係る信用リスク+基本的な貸付のリスク（例：流動性リスク）及びコスト（例：事務コスト）+利益マージン

図表2 金融資産の分類と測定の概要



※ 分類の例外
 ✓ 本来償却原価または FVOCI の負債性商品 (例：債券) を FVTPL に指定する
 ✓ 資本性金融商品 (例：株式) を FVOCI に指定する

3. ①組み込まれたデリバティブの経済的特徴およびリスクが主契約の経済的特徴およびリスクと密接に関連していない、②組込デリバティブと同一の条件の独立の金融商品がデリバティブの定義を満たす、③混合契約が、公正価値で測定して公正価値変動を損益で認識するものではないという3つの要件を満たす場合に、組込デリバティブを区分処理しなければならない。

利息の定義に含まれている「基本的な貸付のリスク及びコスト」や「利益マージン」は、最終版のIFRS第9号で追加された要素です。最終版のIFRS第9号では、キャッシュ・フロー要件は基本的な貸付契約から得られるリターンと整合的な考え方であることが強調されています。元本と利息の構成要素は、基本的な貸付契約の元利金キャッシュ・フローに通常含まれるものであり、これと同様の契約条件を有する金融商品であれば償却原価またはFVOCI区分に分類されると考えられます。償却原価とFVOCI区分の金融資産はいずれも実効金利法を適用して償却原価を測定し、利息収益を認識します。キャッシュ・フロー要件を満たす金融資産については、実効金利法で会計処理した場合の簿価と利息に関する情報が利用者にとって有用であると考えられています。

たとえば、以下の金融資産は、基本的な貸付契約には含まれない要素を含むため、キャッシュ・フロー要件を満たしません。

- 株価や商品価格、債務者の業績に連動するような金利を有する金融商品（ただし、業績連動金利については、債務者の信用悪化による損失補てん目的で金利が上乘せされるだけであるならば、キャッシュ・フロー要件を満たす可能性がある）
- 転換社債（転換権が付与されていることで発行体の株価を基礎数値とする受取オプション料が含まれるためキャッシュ・フロー要件を満たさない）
- その他のデリバティブを組み込んだ金融商品で組み込まれたデリバティブがキャッシュ・フローの変動幅を増幅させるような（レバレッジを含む）金融商品
- 株式等の資本性金融商品（満期がなく、利息の支払い義務もない商品であることから、キャッシュ・フロー要件を満たさない）

キャッシュ・フロー要件の基本的な考え方は前述のとおりですが、以下の特定の契約条項および商品については、IFRS第9号においてキャッシュ・フロー要件を評価するための個別のガイダンスが提供されています。

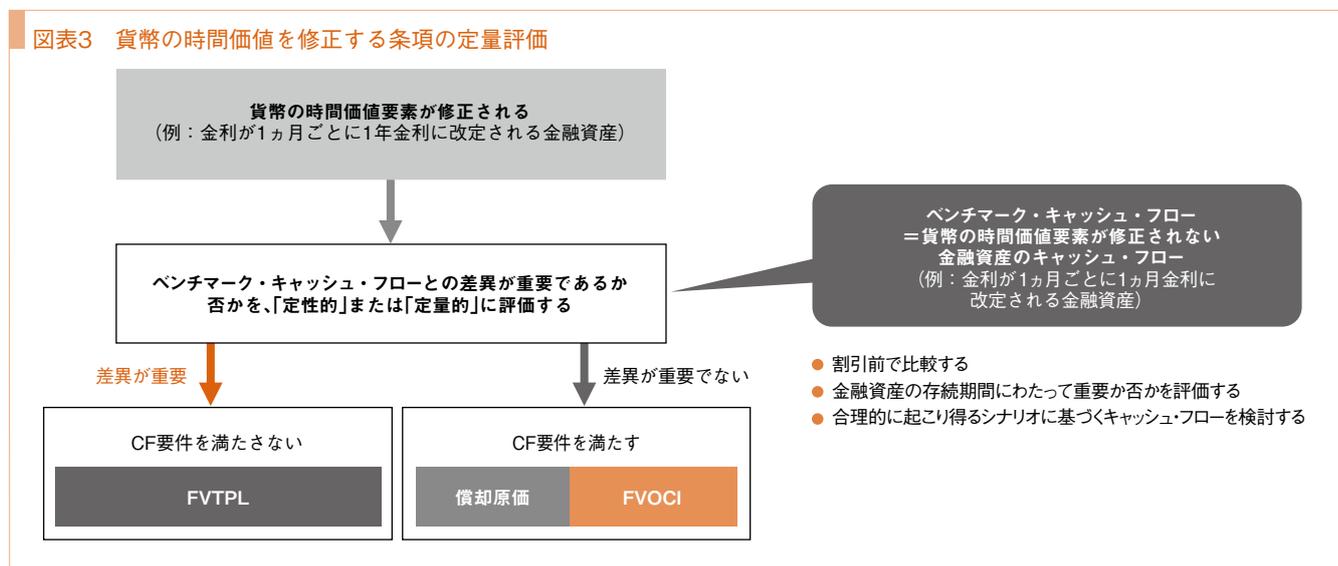
- 貨幣の時間価値を修正する契約条項
- キャッシュ・フローの金額や時期を修正する条項
- ノンリコース・ローン
- 証券化商品
- 金融資産の分類に影響を与えない契約条項

(2) 貨幣の時間価値を修正する契約条項

貨幣の時間価値は信用リスクと並ぶ利息の主たる要素とされており、時の経過のみを反映するものであるとされています。過去の版のIFRS第9号では、たとえば6ヵ月ごとに（6ヵ月金利ではなく）10年金利に改定される変動利付国債のような商品（一般的にコンスタント・マチュリティ・スワップ・フローター債などと呼ばれる）は貨幣の時間価値を適切に反映していない（これをIFRS第9号では貨幣の時間価値を修正する契約条項が含まれる金融商品と表現している）ためにキャッシュ・フロー要件を満たさない商品として例示されていました。この例示は最終版のIFRS第9号では削除され、このような商品がキャッシュ・フロー要件を満たすか否かについては、貨幣の時間価値を修正する契約条項を定性的に評価、またはベンチマーク・キャッシュ・フローとの定量的な比較によって判断することとされました。図表3は定量的な評価について示しています。

たとえば、満期10年で金利が1ヵ月ごとに1年金利に更改される債券について定量的な評価を実施する場合、当該債券の割引前キャッシュ・フローを、金利改定期間が1ヵ月で、金利計算期間も1ヵ月の債券の割引前のベンチマーク・キャッシュ・フローと比較して、両者の差異が重要でない場合には、キャッシュ・フロー要件を満たしますが（償却原価またはFVOCI区分）、差異が重要である場合にはキャッシュ・フロー要件を満たしません（FVTPL区分）。この比較を行うにあたっては、次の金利改定までの1ヵ月間だけではなく、10年の契約期間にわたって差異が重要であるか否かの分析が必要となるので注意が必要です。たとえば、当該債券について、取得時に1ヵ月金

図表3 貨幣の時間価値を修正する条項の定量評価



利と1年金利の金利差がほとんどないことをもって「差異が重要ではない」とは言えません。この場合、満期までの期間にわたる合理的な金利予測に基づいて、1ヵ月金利と1年金利との差異が重要でないと認めない限り、キャッシュ・フロー要件を満たしません。

(3) キャッシュ・フローの金額や時期を修正する条項

たとえば、早期償還条項や期間延長条項がある場合、これらの条項の発効により金融商品のキャッシュ・フローの金額や時期が修正されます。このような、キャッシュ・フローの金額や時期を修正する条項については、当該条項の発効前後のキャッシュ・フローがともにキャッシュ・フロー要件を満たさなければなりません。早期償還条項や期間延長条項がキャッシュ・フロー要件を満たすケースとして、以下が例示されています。

- 早期償還額が実質的に未払いの元本および利息相当額である（早期償還に係る合理的な補償額を含む）
- 延長期間のキャッシュ・フローがキャッシュ・フロー要件を満たす（期間延長に係る合理的な補償額を含む）

たとえば、クレジット・デフォルト・スワップ（CDS）が組み込まれたクレジットリンク債には一般的に早期償還条項が付されており、CDSの参照体にクレジット・イベントが発生した場合、早期償還額は担保証券の公正価値からCDSの支払い額を控除した金額になります。この場合、早期償還額が元本および未払利息相当額を下回るため、キャッシュ・フロー要件を満たさないと考えられます。なお、過去の版のIFRS第9号では、将来事象をトリガーとする早期償還条項・期間延長条項は、発行者の信用の著しい悪化から金融商品の保有者を保護する目的等の特定の場合を除いて、キャッシュ・フロー要件を満たさないとされていましたが、この将来事象をトリガーとしてはならないという要件は削除されました。ただし、早期償還条項・期間延長条項のトリガー事象の性質は、キャッシュ・フロー要件を満たすか否かを決定付けるものではないものの、考慮する必要があります。

早期償還条項に係る前述の原則的なキャッシュ・フロー要件の評価方法の例外として、額面による早期償還条項については、以下のすべてを満たす場合にキャッシュ・フロー要件を満たすとされています。

- 割引または割増発行額で取得した金融商品である
- 早期償還額が実質的に額面および未払利息相当額である（早期償還に係る合理的な補償を含む）
- 当初認識時において、早期償還特性の公正価値が重要ではない

たとえば、割引取得した不良債権ポートフォリオに額面での期限前償還条項が付されていた場合、不良債権の債務者が早期償還のための資金調達を行う可能性はほとんどなく、当初認識時における早期償還特性の公正価値は重要ではないと考えられます。このような場合、上記3つの要件を満たしてキャッシュ・フロー要件を満たすと考えられます。

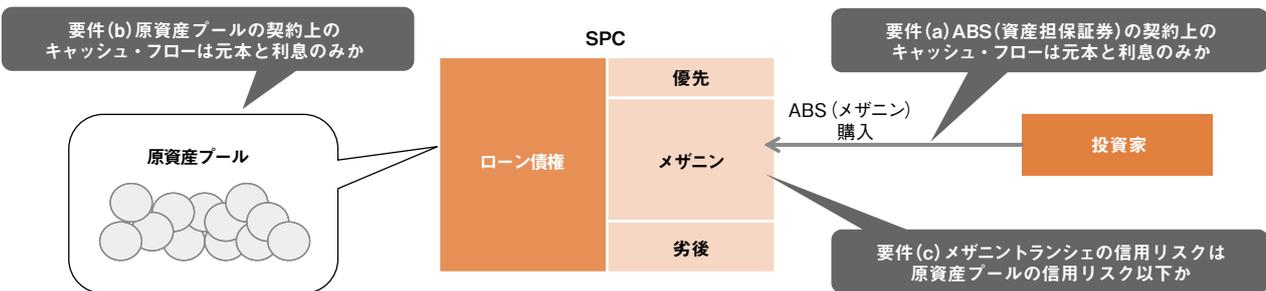
(4) ルックスルー・アプローチ

ノンリコース商品や、証券化商品については、当該金融商品の契約上のキャッシュ・フローの返済原資となる原商品や裏付けキャッシュ・フローについても評価しなければなりません。IFRS第9号ではこれをルックスルーと呼んでいます。

回収のための資産が限定されるというノンリコースであること自体がキャッシュ・フロー要件を阻害するわけではありません。また、原商品が金融資産であるか非金融商品であるかは評価結果に影響を与えません。原資産または支払いの原資となるキャッシュ・フローを評価し、ノンリコース商品の契約条項により、基本的な貸付契約のリターンと整合しないキャッシュ・フローをもたらすか、または基本的な貸付契約のリターンを制限するようなキャッシュ・フローとなるか否かを判断する必要があります。特定の資産から生じるキャッシュ・フローにより契約上の支払額が決定されるような商品は通常キャッシュ・フロー要件を満たしません。たとえば、開発型の不動産ノンリコース・ローンで、開発後に不動産から一定の賃料が受領できた場合のみ利息が支払われるようなローンは、キャッシュ・フロー要件を満たさないと考えられます。

図表4 証券化商品のルックスルー・アプローチ

トランシェ構造を有する証券化商品は、以下の3つの要件（a、b、c）を満たす場合にはキャッシュ・フロー要件を満たす。



さらに、優先劣後のトランシェ構造を持つような証券化商品（これをIFRS第9号では、契約上リンクしている金融商品と表現している）については、キャッシュ・フロー要件を満たすために必要な追加の要件が設けられています。図表4は、証券化商品のルックスルーにおける要求事項を示しています。

証券化商品のルックスルーの追加要件を満たすか否かの評価のためには、証券化スキームに含まれるデリバティブを含むプールの構成要素の把握や、保有するトランシェと原商品プールの信用リスクを比較する等の検討が必要なため、個々の契約条項や原資産プールの情報などの情報を入手し、分析しなければなりません。このため、ルックスルーの追加要件の検討は、証券化商品を保有する企業にとって大きな負担となる可能性があります。

(5) 金融資産の分類に影響を与えない契約条項

キャッシュ・フロー要件は、金融資産のすべての契約条項について評価する必要がありますが、以下に該当する契約条項は金融資産の分類に影響を与えないとされているため、キャッシュ・フロー要件の検討において考慮しません。

- 各報告期間においても、満期までの期間にわたり累積しても、金融資産から生じる契約上のキャッシュ・フローに与える影響が僅少な特性
- 極めて稀で、異常性が高く、かつ発生可能性が非常に低い事象が発生した場合にのみしか契約上のキャッシュ・フローに影響を与えないような（真正でない）特性

ただし、通常の商取引において真正でない契約条項が含まれるケースは、極めて稀であると考えられるため、契約条項が真正でないことによりキャッシュ・フロー要件の検討上考慮されないケースは相当限定的であると考えられます。

2. 事業モデル要件

キャッシュ・フロー要件を満たす金融資産は、事業モデルに応じて償却原価またはFVOCI区分に分類されます。償却原価またはFVOCI区分の事業モデルのどちらにも該当しない金融

資産は、FVTPL区分に分類されます（図表5参照）。

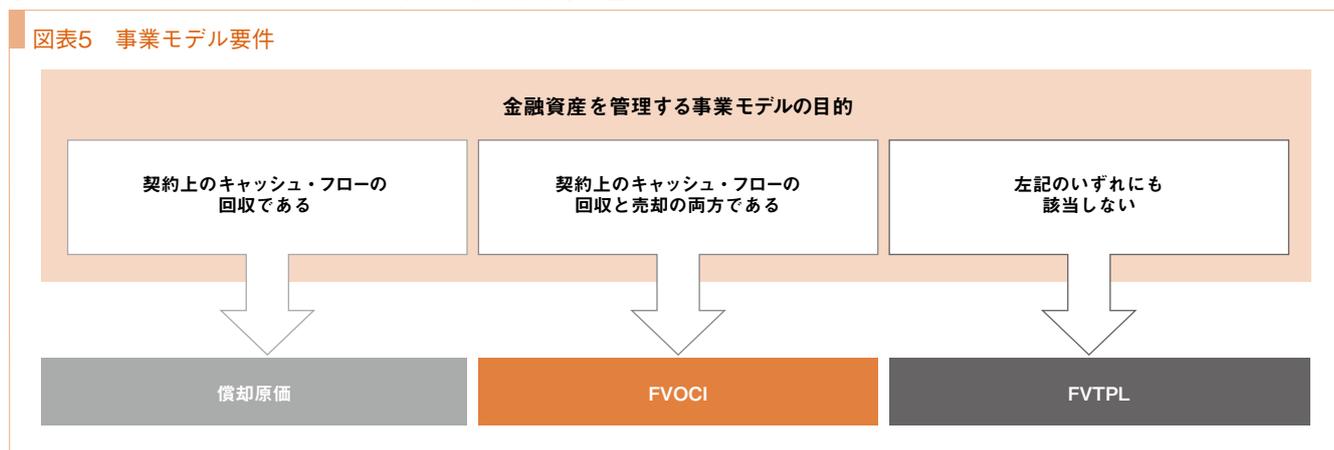
企業は金融資産を保有し続けることで元利金を回収することも、満期前に売却することもあります。ここでいう事業モデルは、個々の金融資産の保有目的ではありません。事業モデルは企業の経営幹部が決定するものであり、金融資産を他の金融資産とともにどのように管理しているのか、その事実を照らして決定されるものです。したがって、個々の金融資産の保有目的ではなくポートフォリオ等の高いレベルで評価されます。事業モデルを評価するためには、金融資産の業績評価やリスク管理方法、当該金融資産が含まれるポートフォリオの管理者の報酬体系等の情報を検討して、事業モデルを評価する金融資産のグループを決定し、当該金融資産のグループの管理実態がどの事業モデルに該当するのかを判断する必要があります。図表6は、償却原価とFVOCI区分それぞれの事業モデルを特定するための例示を示しています。

償却原価とFVOCI、FVOCIとFVTPL区分をどこで線引きをするかについて、各企業が金融資産の管理実態に基づいて総合的に判断する必要があります。図表6にも示したとおり、償却原価区分の事業モデルは契約上のキャッシュ・フローの回収ですが、必ずしも満期保有が求められるわけではありません。また、ポートフォリオの一部売却の頻度や金額がどの程度であれば回収の事業モデル（償却原価）ではなく回収と売却の事業モデル（FVOCI）と判断すべきか、明確な規準値はありません。したがって、事業モデルの検討においては、金融資産ポートフォリオの管理の実態と、売却実績や予想などのすべての情報を総合的に評価しなければなりません。

3. 分類アプローチの例外

IFRS第9号では、キャッシュ・フロー要件と事業モデル要件に基づく金融資産の原則的分類のほか、以下の例外が認められています。いずれも当初認識時に指定する必要がありますが、一度指定すると指定の取消しは認められません。

図表5 事業モデル要件



- (1) 株式等の資本性金融商品を FVOCI 区分に指定する (FVOCI オプション)
- (2) 本来であれば償却原価または FVOCI 区分に分類される金融資産を FVTPL 区分に指定する (公正価値オプション)

(1) 株式等の FVOCI オプション

株式等の資本性金融商品はキャッシュ・フロー要件を満たさないため、原則として FVTPL 区分に分類されます。しかし、トレーディング目的ではない資本性金融商品については FVOCI 区分に指定することができます。この指定は銘柄ごとに可能です。また、FVOCI オプションの適用にあたっては以下について注意が必要です。

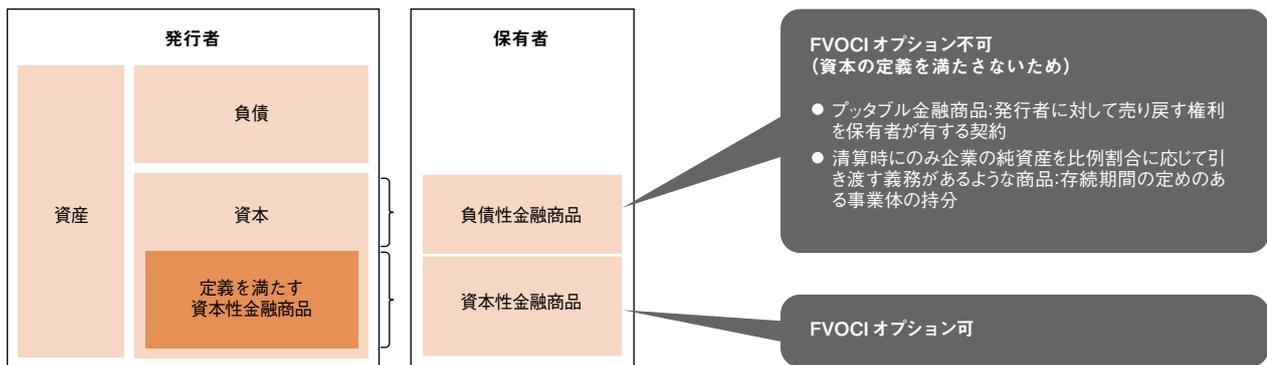
- 資本性金融商品の定義に該当する商品にのみ認められる。
資本性金融商品の定義は IAS 第 32 号「金融商品：表示」で規定されている。IAS 第 32 号に従い、商品の発行者にとって資本として分類されるものか否かを判定する必要がある。なお、発行者が資本として表示している商品であっても、保有者が売り戻す権利を持っているプッタブル金融商品や存続期限のある事業体の清算時に純資産の比例割合の払い戻しがある金融商品は、資本性金融商品の定義を満たさないため FVOCI オプションの指定はできない点に注意が必要である (図表 7 参照)。
- FVOCI オプション指定後は、売却損益等を損益計上できない (リサイクリング不可)。FVOCI オプションは、債券や貸付金の FVOCI 区分とは異なり、OCI から純損益へのリサイクリングが禁止されている。もともと、FVOCI オプションは政策株式などの戦略的投資の評価差額を純損益に計上するのは適切ではないという意見を考慮して、認められた選択肢である。このため、投資を売却して投資先との関係が終了した場合でも、当該売却損益は純損益にリサイクリングされない。配当は、それが純資産の払戻しに該当しない限り純損益に計上される。IFRS

図表6 償却原価とFVOCIの事業モデル

償却原価	FVOCI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 存続期間にわたる契約上のキャッシュ・フローを回収することにより、金融資産から生じるキャッシュ・フローを実現することを目的として管理する事業モデルが該当する。 ✓ すべてを満期まで保有しなければならないわけではない。 ✓ 次に該当する場合は回収の事業モデルと整合的 <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書化した投資方針に該当しなくなる等、金融資産の信用の質の悪化を理由として、資産の売却が行われた場合 ・ 売却が (金額的に重要であったとしても) 稀である場合、または、売却が (頻繁であったとしても) 個々にも集計しても金額的重要性がない場合 ・ ストレス・ケース・シナリオにおける流動性確保のために保有する商品を、流動性を証明するために時々売却する場合 ・ 連結対象である証券化のためのピークルへ金融資産を譲渡する場合 (連結財務諸表上引き続きオンバランスされる場合) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営幹部が契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方が事業モデルの目的の達成に不可欠であると判断し、金融資産を回収と売却の両方を目的として管理する事業モデルが該当する。 ✓ 償却原価区分と比較すると、通常、売却は頻繁、または売却価値は大きくなると考えられるが、明確な基準値はない。 ✓ 次に該当する場合は回収と売却の両方の事業モデルと整合的 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々の流動性確保とポートフォリオのリターンを最大化のために活発に管理し、金額的に重要で頻繁な売却が生じている場合 ・ 保険会社とその保険債務の履行のために資産を有する場合で、継続的な資産ポートフォリオの入替えが生じている場合

図表7 FVOCIオプションの適用可否

- FVOCI オプションは、資本性金融商品の定義を満たす金融商品に対して適用できる。
→金融商品の発行者が資本性金融商品に分類できるか否かを判定する必要がある。
- 以下の両方を満たす金融商品に限り資本性金融商品である (IAS第32号)。
 - ✓ 現金または他の金融資産を引き渡す義務がない
 - ✓ 変動数の自社の株式を発行する義務がない



第9号は、財務諸表利用者にとっての有用性を確保するため、FVOCI オプションを指定した企業に対して指定銘柄や指定理由等の開示を要求している。

(2) 公正価値オプション

キャッシュ・フローと事業モデルに基づく分類要件に従い償却原価またはFVOCI区分に分類されるものであっても、会計上のミスマッチを解消または大幅に削減する場合には、FVTPL区分に指定することができます。たとえば、ヘッジ関係の適格性や文書化等のヘッジ会計の要件を満たさないためにヘッジ会計が適用されない場合に、ヘッジ対象に公正価値オプションを適用してヘッジ手段のデリバティブの公正価値変動と相殺させる方法として、ヘッジ会計の代替として使用されることがあります。

Ⅲ おわりに

事業モデル要件とキャッシュ・フロー要件に基づいて金融資産を分類するというIFRS第9号の分類アプローチは、IAS第39号および日本基準の保有目的に基づく分類アプローチとは異なるコンセプトに基づいています。企業によっては分類の結果として決定される償却原価または公正価値という測定方法は、IAS第39号および日本基準に基づく測定方法と大きく変わらない可能性もあります。しかし、IFRS第9号が要求する2つの分類要件を適用する際には、保有する金融資産の管理実態の整理と事業モデルに基づく分析、ならびに保有するすべての金融資産の契約内容の検討のためのプロセスが必要となります。このため、企業によっては、基準が要求する2つの分類要件を導入することによる負担が増すことも考えられます。こうした企業は、IFRS第9号の強制適用日（2018年1月1日以降開始事業年度）に向けて、まずは分類アプローチを理解し、関連する論点について検討を開始していくものと考えます。今後の実務の発展の中で、基準の解釈がより明確になっていくと考えられますので、今後のIFRS第9号を取り巻く動向についても留意が必要です。本稿が、IFRS第9号の分類の基本的な考え方を理解するための一助となれば幸いです。

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-ifrs@jp.kpmg.com

IFRS 第9号「金融商品」における減損規定

有限責任 あずさ監査法人

IFRS アドバイザリー室 シニアマネジャー **中川 祐美**
 金融事業部 ディレクター **大庭 寿和**

国際会計基準審議会 (IASB) は、2014年7月24日、IFRS 第9号「金融商品」(2014年版、以下「IFRS 第9号」という)を公表し、新たな減損の概念である予想信用損失モデルを導入しました。現行のIAS 第39号「金融商品：認識及び測定」における発生損失モデルと異なり、将来見積りを反映することにより信用損失の認識遅れに対応し、商品種類に関係なく単一のモデルを適用することで会計処理の複雑性低減を図っています。

本稿では、新たに導入される減損規定に関して、その概略を説明するとともに、実務上で論点になりうると考えられる内容について、Q&A形式で解説します。なお、文中の意見に関する部分は筆者らの私見であることを、あらかじめお断りいたします。



なかがわ ひろみ
中川 祐美
 IFRS アドバイザリー室
 シニアマネジャー



おおば としかず
大庭 寿和
 有限責任 あずさ監査法人
 金融事業部
 ディレクター

【ポイント】

- IAS 第39号における発生損失モデルに替えて、予想信用損失モデルが採用された。IFRS 第9号は、信用リスクのある金融商品に適用される単一のモデルを提供している。
- 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。
- 金融資産の信用が毀損している証拠の有無により、利息収益の算定方法が異なる。
- 売掛債権、契約資産およびリース債権については、信用の質の変化を考慮せず残存期間にわたる予想信用損失を認識することが認められる。

I はじめに

2014年7月に公表されたIFRS 第9号は、減損損失の認識について、予想信用損失モデルという新しい概念を導入しました。

それまでのIAS 第39号においては、金融商品の減損は、信用事象が発生して、はじめて認識するという発生損失モデルを採用していました。発生損失モデルによると、経済状況が悪化する局面で損失の認識が遅くなる一方、対応する利息収益は信用事象の発生の前に認識されているため、利息収益が前倒しで計上される、という問題点が指摘されていました。ま

た、金融商品が貸付金であるか、証券であるかによって計上される金額が異なるという複雑性についても批判がなされてきました。金融危機ののち、これまでの減損規定において採用されていた発生損失モデルの問題点に対応すべく、IFRS 第9号は、予想信用損失モデルを採用することとなりました。

II IFRS 第9号の減損規定の原則的なアプローチの概要

予想信用損失モデルは、信用事象の発生にかかわらず、将来に関する情報を考慮して予想信用損失を見積もります。その結果、信用リスクに関する見積りの変化を直ちに引当額に

反映して損失を認識するため、発生損失モデルよりも早く損失が認識されることが期待されています。

IFRS第9号の予想信用損失モデルにおいては、企業は、当初認識後の金融商品の信用の質の変化の程度に応じて、異なる測定方法を用いて算定された信用損失、利息収益を認識します（図表1参照）。金融商品は、その信用の質の変化に応じてステージ1、2、3に分類されます。原則として、すべての金融商品は、当初はステージ1からスタートし、報告日において、金融商品の信用リスクが当初認識時よりも著しく増加していない場合はステージ1のままです。一方、報告日において、金融商品の信用リスクが当初認識時よりも著しく増加している場合はステージ2に分類されます。さらに信用毀損の証拠がある場合にはステージ3に分類されます。

ステージ1の金融商品は、「12ヶ月の予想信用損失」が、予想信用損失として測定かつ引当計上され、ステージ2またはステージ3の金融商品は、「残存期間にわたる予想信用損失」が、予想信用損失として測定かつ引当計上されます。

また、利息収益は実効金利法で算定されますが、その計算方法は一律ではありません。ステージ1とステージ2の金融資産については、予想信用損失に係る引当金を控除しない償却原価（グロスの帳簿価額）に当初の実効金利を乗じて計算します。ステージ3は、予想信用損失に係る引当金を控除した償却原価（ネットの帳簿価額）に当初の実効金利を乗じて計算します。信用毀損の証拠のあるステージ3の金融商品についても、利息収益は計上されます。

Ⅲでは、減損規定を適用するにあたって、実務において論点になりうると考えられる内容について、Q&A形式で解説します。

Ⅲ Q & A

1. 適用範囲

Q1 新たな減損規定の対象となる金融資産は何ですか？

A

IFRS第9号の減損規定は、信用リスクのある金融商品に適用される単一のモデルです。株式などの資本性金融商品や公正価値オプションで指定した金融商品、デリバティブ等は対象外ですが、償却原価で事後測定される資産（例：貸付金）、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される（FVOCI）区分の負債性金融商品（例：債券）や、貸付金と同様にリスク管理される商品（例：金融保証契約、ローンコミットメント）、さらにリース債権や売掛債権および契約資産が対象となります。

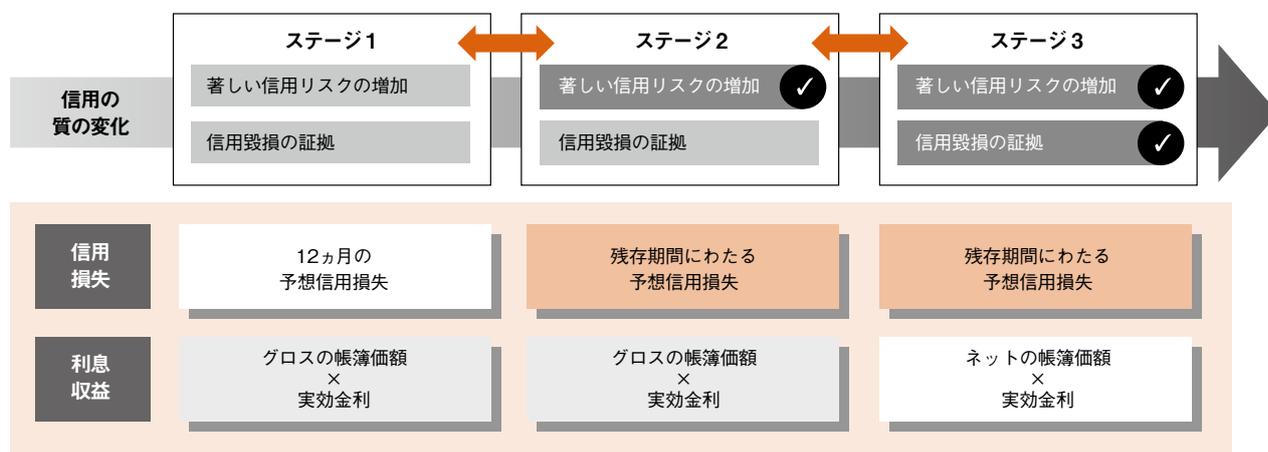
2. ステージ移動（信用リスクの変化の評価）

Q1 「著しい信用リスクの増加」とはどのように判定されますか？

A

著しい信用リスクの増加は相対的な概念であり、信用リスクの当初認識時からの変動に基づき判定されます。なお、損失額の変動ではなく、金融商品に債務不履行が発生するリスクをベースに判断します。しかし、IFRS第9号は「著しい」を定義してはならず、企業が自社のリスク管理実態に基づいて判断することが必要です。また、「債務不履行」の定義については、各企業のリスク管理におけるデフォルト定義と整合させるものの、90日延滞に達した場合は「債務不履行」とみなす、反証可能な前提があります。

図表1 減損規定の原則的なアプローチ



Q2 当初認識時からの相対的な信用リスクの変化を評価するIFRS第9号の予想信用損失モデルと、一定時点の絶対的な信用リスクの水準を評価する手法（信用リスク管理で用いられている手法）とは、どのように異なりますか？

A

当初認識時からの著しい信用リスクの増加を評価する相対的アプローチでは、原則としてすべての金融商品は当初認識時においてステージ1からスタートし、その後当初認識時からの信用リスクの変動に応じてステージ移動となるか否かが評価されます。これに対し一般の信用リスク管理で用いられる絶対的アプローチでは、当初認識時からの信用リスクの変動ではなく現時点の信用リスクの絶対水準のみに基づいて信用リスクが評価されます。たとえば、A銀行が（信用状況に懸念のない）Y社にローン1を提供、数年後にY社の経営状態が悪化、ただしその時点の信用リスクに見合った条件で新たなローン2を提供、その後は信用リスクの変動がなく報告日を迎えたという状況があったとします。この時、相対的アプローチにおいては、ローン1をステージ2に移動させる一方、ローン2は当初認識時からの信用リスクの変動がないためステージ1に分類することになります。これに対し、絶対的アプローチにおいては、報告日時点の信用リスクのみが評価されるためローン1もローン2も同様の評価結果となります。IFRS第9号の予想信用損失モデルにおいては、相対的アプローチが採用され、絶対的アプローチは原則棄却されています。

Q3 日本基準では債務者単位で信用リスク評価を行います。「著しい信用リスクの増加」の評価についても債務者単位で判断しますか？

A

原則として個別商品単位で評価されます。したがって、同じ債務者への貸出でも実行時期が異なれば評価も異なるような状況も発生する可能性があります。たとえば、20X0年にA銀行がQ社（内部格付が10段階のうち4格。信用リスクが低いのは1格であり10格が最大である）に期間15年、10,000の融資を行ったとします。20X5年に内部格付が6格となり、A銀行は追加で期間5年、5,000の融資を行いました。その翌年、Q社の信用リスクが悪化し、A銀行は内部格付を8格としました。このような状況では、20X5年の時点からみても、Q社の信用リスクが著しく増加している、と判断される場合には、個別の商品単位でも債務者単位でも、信用リスクの悪化の評価は変わりません。

一方、20X0年にA銀行がX社（内部格付が10段階のうち4格）に期間20年、15,000の融資を行い、20X5年、X社の信用状態が悪化し、A銀行はX社の内部格付を7格としたとします。この時点で、A銀行は著しい信用リスクの増加がある、と判断しました。その後、20X6年に追加で5,000の融資を行いま

した。このケースの場合は、20X6年の融資は、悪化した信用リスクに基づいた条件で行われているため、その後状況が変わらなければ、新たなローンについては、著しい信用リスクの増加があるとはいえません。したがって、このようなケースでは、個別商品での信用リスクの変化を考慮せずに債務者単位での評価を行うことは、減損モデルの目的に合致しないこととなります。

Q4 「著しい信用リスクの増加」の評価において内部のリスク管理で用いている格付や格付別のデフォルト率を活用する際の留意点は何ですか？

A

予想信用損失の測定においては現在の状況および将来の経済状況に関する予測が含まれている必要があること、延滞情報よりフォワードルッキングな情報を入手できるのであればその情報を信用リスクの変化の評価に利用しなくてはならないことなどが要件となっています。したがって、運行性のある財務データ等のみから格付を付与している場合は、期中の債務者の状況および債務者を取り巻く経営環境などを信用評価に反映させる仕組みが必要となる可能性があります。また、過去のデフォルト件数を単純平均するなど過去実績に強く依存したデフォルト率を用いている場合は、現在および将来の状況の予測を反映させるための調整が求められます。

Q5 「相対的アプローチ」においては当初認識時からの信用リスクの変化を把握するための手当てが必要となりますが、どのような点に留意すべきでしょうか？

A

基本的に当初認識時と報告日の信用リスク関連情報を個別商品単位で比較する必要があります。たとえば、デフォルト率の水準の変化によって「著しい信用リスクの増加」を評価しようとする場合は、一般的には「個別商品の格付」「格付に対応するデフォルト率」「個別商品の残存期間」といった情報の蓄積および比較のための手当てが必要となります。また、リスク管理高度化の観点から格付制度やデフォルト率推計方法を変更することはよくあることですが、その際に当初認識時の情報も遡及して変更すべきか否かといった方針についても明確化することが望ましいといえます。

Q6 当初認識時の信用リスクとの比較を省略するような手法は認められませんか？

A

信用の質の悪化の評価に伴う複雑性を低減させるために、報告日における金融商品の信用リスクが低い場合（たとえば、貸付金の内部の信用格付が外部の信用格付の「投資適格（invest-

ment grade) 」と同等かそれ以上である場合には、その貸付金の信用リスクは低いと考えられる)、金融商品の信用リスクが当初認識時より著しく増加していないとみなす容認規定が導入されています。また、簡便的な評価方法として、特定のポートフォリオについて当初認識時においてあらかじめ許容できる最大限の信用リスクを設定し、報告日に当該最大限の信用リスクと比較する方法の例示が挙げられています。

Q7 個々の債権について頻繁にアップデート情報を入手することが困難です。延滞情報を用いて著しい信用リスクの増加を判断することはできますか？

A

著しい信用リスクの増加の評価においては、過度なコストおよび労力を要せずに入手可能な、将来の情報を含めた合理的かつ裏付け可能な情報に基づき、様々な要因を包括的に評価することが必要です。

合理的かつ裏付け可能な将来の情報を入手するのに過度なコストおよび労力が必要な場合には、延滞情報を用いることができます。ただし、契約で定められた支払期限を30日超過した場合には、金融資産の信用リスクが当初認識時より著しく増加しているとみなします。ただし、この規定は反証可能であり、たとえば、事務的なミスによる30日超延滞でその後支払いが行われるような場合は著しい信用リスクの増加に該当しません。また、信用リスクの著しい増加と30日超延滞に相関がなく、60日超延滞など他の日数と相関があることを裏付ける証拠がある場合には、60日超延滞など他の日数を使うことも可能です。

Q8 信用が毀損している、とはどのような状態ですか？

A

金融商品がステージ3に移動するのは、信用が毀損している状態となったときですが、信用毀損が生じたとする証拠には、たとえば以下のような事象の発生が含まれます。

- 債務者の重大な財務的困難
- 債務不履行・延滞のような契約違反
- 債務者の財務的困難に起因する債務者への譲歩
- 債務者が倒産または債務整理する可能性が高まったこと
- 財政的困難によってその金融商品の活発な市場が消滅したこと
- 既に発生した信用損失を反映してディープディスカウントで金融資産を購入または組成したこと

Q9 著しい信用リスクの評価において個別商品を集約したグループ単位で行うことは可能ですか？

A

IFRS第9号は評価を個別に行うべきか、グループ単位で行うべきかについてのガイダンスは提供していません。しかし、個別単位での見積りが難しい場合には、著しい信用リスクの増加の評価は、グループごとに行う必要があります。これは、リテールローンのような金融商品については、実際の延滞や貸倒れが発生するまで、著しい信用リスクの変化は把握できない可能性があり、個別の金融商品に関する信用情報だけに基づいて計上される引当金では当初認識時からの信用リスクの変化を正確に表さない可能性があるからです。

グループ単位で評価するためには、金融商品をリスク特性(たとえば、金融商品の種類、信用格付け、担保の種類、産業、債務者の所在地別等)に応じてグルーピングする必要があります。

Q10 不良債権を購入しました。ステージ1からスタートすることになりますか？

A

不良債権を購入する場合など、当初認識時において信用が毀損している商品に関しては、Ⅱで記載した原則的なアプローチは適用せず、特別な規定が設けられています。

当初認識時において信用が毀損している商品は、ステージ分けを行わず、当初認識時に減損損失に係る引当金は計上しません。その代わりに、実効金利を算定する際、残存期間にわたる予想信用損失を見積キャッシュ・フローに含め、「信用リスクを調整した実効金利」を算定し、この実効金利を適用して、償却原価・利息収益を計算します。

当初認識後は、残存期間にわたる予想信用損失の変動を、減損に係る利得または損失として純損益に計上し、対応する金額を引当金に計上します。

当初認識後に信用毀損の証拠がなくなった場合においても、引き続き残存期間にわたる予想信用損失の累積変動に基づき引当計上が行われます。

3. 予想信用損失の見積り

Q1 貸倒実績率を用いて予想信用損失を算定することはできますか？

A

予想信用損失の見積りにあたっては、企業は様々なアプローチを使用することができますが、以下を反映する必要があります。

- 起こりうる結果を評価することにより決定した、偏りが無い、発生確率で加重平均した金額
- 貨幣の時間価値
- 過去の事象、現在の状況、および将来の経済状況に関する、合理的かつ裏付け可能な情報。これらの情報については、過度なコストおよび労力を要せずに入手可能なものを考慮する。

IFRS第9号は、上記を反映し、合致した方法である限りにおいては、算定方法を特定しておらず、PD (probability of default: 基準日時点の件数のうち一定期間にデフォルト状態に陥る件数の割合) とLGD (loss given default: デフォルト時の残高のうち最終的な損失額の割合) を用いた方法の他、貸倒実績率を用いた方法を適用することも可能です。いずれの場合でも、将来予想に関する情報を考慮することが必要になります。適用ガイダンスのExample 8およびExample 9において例示されている将来予想に関する情報をどのように反映するか最も検討および対応が必要な分野だと思われます。

Q2 予想信用損失の見積りにおいて、一番発生頻度の高い単一のシナリオのみを採用できますか？

A

一番発生頻度の高い単一のシナリオのみを使用する方法は認められておらず、発生確率で加重平均した金額を算定します。発生する可能性のあるすべてのシナリオを考慮する必要はないものの、少なくとも2つのシナリオ（信用損失が発生するケースと発生しないケース）を反映して決定する必要があります。

Q3 担保付のローンを提供しています。現時点では債務者の信用状態は良好であり、担保物件の処分は想定されませんが、担保物件処分による見積りキャッシュ・フローは予想信用損失の見積りに反映させますか？

A

予想信用損失の見積りには、担保行使により見込まれるキャッシュ・フローの金額とタイミングを反映します。この場合、担保行使が行われる可能性の高低は考慮しません。

ステージ2の資産として残存期間にわたる予想信用損失を計上する場合であっても、担保物件の価値が高い場合には、結果的に予想信用損失の金額が小さくなるケースもあります。

Q4 12ヶ月の予想信用損失とは、翌12ヶ月に不足するキャッシュ・フローですか？

A

ステージ1の商品には、12ヶ月の予想信用損失を計上しますが、これはステージ2、ステージ3で計上される残存期間にわたる予想信用損失の一部です。12ヶ月の予想信用損失は、翌

12ヶ月に債務不履行が起こると企業が予想する商品に発生する損失でも、翌12ヶ月にわたって予想されるキャッシュの不足額でもありません。

具体的には、報告日から12ヶ月以内に発生する可能性のある不履行事象によって生じる予想信用損失ですので、たとえば、12ヶ月のPDに倒産時のLGDを乗じることによって算定されます。12ヶ月のPDはより長期（たとえば3年や5年）のPDより低いため、12ヶ月の予想信用損失は、残存期間にわたる予想信用損失の一部となります。

Q5 直接償却はどのような場合に行いますか？

A

金融資産のすべてまたは一部について、回収が合理的に予想されない場合、グロスの帳簿価額を直接減額することにより、直接償却を実施します。たとえば、企業が担保物件を競売にかけるとの計画で、30%以上の回収が合理的に予想されない場合には、70%を直接償却しなければなりません。なお、回収が合理的に予想されないという指標、および直接減額したものの担保権行使を行う金融資産についての直接償却の方針の情報などは、開示対象になります。

4. FVOCI区分の負債性金融商品

Q1 投資適格な債券は、予想信用損失の計上は不要ですか？

A

信用の質の悪化の評価に伴う複雑性を低減させるために、報告日における金融商品の信用リスクが低い場合（たとえば、内部の信用格付が外部の信用格付の「投資適格 (investment grade)」と同等である場合には、その商品の信用リスクは低いと考えられる）、金融商品の信用リスクが当初認識時より著しく増加していないとみなす容認規定が導入されています（参照2.Q6）。

したがって、投資適格な債券は、ステージ1に分類されることになり、12ヶ月の予想信用損失を測定します。

Q2 公正価値が帳簿価額を上回っています。減損損失の計上は不要ですか？

A

債券の信用の質の悪化の評価を行うことが必要です。仮に市場リスクや流動性リスクの変動によって公正価値が帳簿価額を上回っていても、ステージ1の場合は12ヶ月の予想信用損失が認識されます。また、著しい信用リスクの増加があれば、ステージ2に移動し、残存期間にわたる予想信用損失が認識されます。

5. オフバランス項目への適用

Q1 オフバランス項目も予想信用損失の認識対象ですか？

A

金融保証契約、ローンコミットメントは、実際に保証履行が行われたり、ローンが実行されるまでは、キャッシュ・フローの支払いはないため、オフバランスとなっていますが、これらの契約は実質的に与信活動であり、金融機関では通常、貸出金等と同様に信用リスクが管理されています。

IFRS第9号は、このような商品にも、原則的なアプローチを適用して、単一の減損モデルを適用しています。

これまでのIFRSにおいては、金融保証は保証の可能性が高くなった場合の損失額を、また、ローンコミットメントは貸出が行われた場合の貸倒損失をIAS第37号に基づいて、負債計上しますが、新たな減損規定の適用によって、損失を計上するタイミングは早くなります。

Q2 金融保証契約、ローンコミットメントの引当金の計算はどのように行われますか？

A

いずれも、保証履行または貸出を行うという取消し不能な約束をする時点で12ヶ月の予想信用損失を引当金に計算します。その後、残存期間にわたる予想信用損失を計上するタイミングは、ローンコミットメントは関連する貸付金、金融保証は特定の債務者の債務不履行のリスクの変動に応じて判断します。

金融保証契約の予想信用損失の金額は、被保証者に対して支払う金額から被保証者等による回収が期待される金額を控除して計算します。

ローンコミットメントの予想信用損失の金額は、保有者が貸出枠を利用した場合の約定弁済額と返済見込み額との差額です。利用率の見積りが実務上の論点となります。

なお、減損規定に従って計算された予想信用損失額と、当初認識時の公正価値からIFRS第15号に基づいて認識された累

積収益を控除した金額とを比較し、高いほうが金融保証契約あるいは市場金利より低い貸出金利のローンコミットメントの事後測定のコストとなります。

6. 売掛債権、契約資産およびリース債権

Q1 短期の売掛債権等についても、取引先の信用リスクの変化を評価しなければなりませんか？

A

通常の売掛債権は回収までの期間が短く、IFRS第15号で規定される「重要な財務構成要素」がありません。このような売掛債権等については、信用リスクの変化を評価する方法をとらずに、常に「残存期間にわたる予想信用損失」を、予想信用損失に係る引当金に計上します。

一方、債権回収までの期間が長期で、「重要な財務構成要素」が含まれる売掛債権の場合には、原則的なアプローチをとるか、「残存期間にわたる予想信用損失」を予想信用損失に係る引当金に計上するかを、会計方針として選択することができます。

なお、売掛債権だけでなく、IFRS第15号で定義される「契約資産」にも、同様の会計処理を行います。

Q2 売掛債権の予想信用損失はどのように計算しますか？

A

売掛債権については、IFRS第9号において、実務上の簡便的な計算方法として引当マトリックスが例示されています（図表2参照）。引当マトリックスとは、延滞期間ごとに売掛債権を分類し、その期間ごとの過去の不履行率を算出したものをベースに、期末時点の残高に対する引当金を計算するものです。なお、過去の不履行率に将来に関する見積りを織り込んだ予想不履行率が利用されます。

図表2 引当マトリックスによる予想信用損失

	グロスの帳簿価額	残存期間にわたる 予想不履行率	残存期間にわたる予想信用損失引当金 (グロスの帳簿価額×残存期間にわたる 不履行率)
延滞なし	CU15,000,000	0.3%	CU45,000
1日—30日延滞	CU7,500,000	1.6%	CU120,000
31日—60日延滞	CU4,000,000	3.6%	CU144,000
61日—90日延滞	CU2,500,000	6.6%	CU165,000
90日超延滞	CU1,000,000	10.6%	CU106,000
	CU30,000,000		CU580,000

出典：IFRS第9号 Example12 をベースに作成

Q3 リース債権は、リース物件を担保として保全されていますが、どのように予想信用損失を計算しますか？

A

リース債権は、「重要な財務構成要素」が含まれる売掛債権の場合と同様に、原則的なアプローチをとるか、「残存期間にわたる予想信用損失」を予想信用損失に係る引当金に計上するかを、会計方針として選択することができます。

リース物件が担保となっているため、その処分による予想キャッシュ・フローを予想信用損失の測定の際に考慮します。

7. 利息収益

Q1 各ステージでどのように利息収益が計算されますか？

A

ステージ1とステージ2の金融資産については、予想信用損失に係る引当金を控除しない償却原価、つまり、グロスの帳簿価額に当初の実効金利を乗じて計算します。

ステージ3は、予想信用損失に係る引当金を控除した償却原価、つまり、ネットの帳簿価額に当初の実効金利を乗じて計算します。回収が見込まれない部分の利息収益は認識されません。

Q2 不良資産への利息収益は不計上とすべきでしょうか？

A

Q1に記載したように、ステージ3に移動した金融商品について、信用毀損の証拠があっても、利息収益は計上します。日本基準では、利払日を相当期間経過しても利息の支払いを受けていない債権および破産更生債権等は未収利息を計上してはならない、とされているため、この相違については留意が必要です。

8. 開示

Q1 どのような開示項目に留意が必要ですか？

A

日本基準では貸倒引当金について、計上基準（会計方針）、引当金明細表以外には、詳細な開示が行われていません。このため、特に以下の項目について、データの捕捉、情報収集など適用にあたり留意が必要です。

- 「著しい信用リスクの増加」や信用が毀損している証拠を判定するために用いた方法
- 不履行の定義と当該定義を選択した理由
- 予想信用損失の見積りに用いたインプット、仮定、算定技法（どのように将来に関する情報を組み入れたか、算定技法や仮定に変更がある場合にはその理由も含む）
- 直接償却の方針
- ステージごとの増減表と重要な帳簿価額の増減
- 担保およびその他の信用補完に関する情報
- 信用リスクの内部管理と整合するような信用リスク・エクスポージャーの内訳開示

IV おわりに

IFRS第9号の減損規定は、主に銀行および類似金融機関に以下のような影響があると考えられます。

- 判断の増加、その複雑さの増大
- 自己資本、財務制限条項への影響
- 重要業績評価指標（KPI）への重要な影響
- 詳細な開示規定
- 不良債権の引当てが増大し、変動が大きくなる可能性がある

導入にあたっては、このような影響を理解し、業務プロセスの設定やデータの蓄積などの対応を進めていくことが重要です。

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-ifs@jp.kpmg.com

生産性向上設備投資促進税制

KPMG 税理士法人 ファイナンス & テクノロジー

パートナー 小出 一成

アベノミクスの経済成長戦略の一環として、「日本再興戦略（2013年6月14日閣議決定）」が策定され、緊急構造改革プログラム（産業の新陳代謝の促進）の「民間投資の活性化」において、「今後3年間の設備投資を2012年度の約63兆円から10%増加させ、リーマンショック前の民間投資の水準に回復させることを目指す」とされました。具体的には、「先端設備の投資促進」として、「生産設備の新陳代謝（老朽化した生産設備から生産性・エネルギーを促進する効率の高い最先端設備への入替え等）」を促進する取組みを強力に推進するため、2014年1月20日に産業競争力強化法が施行されました。

生産性向上設備投資促進税制は、上記に応じて2014年度税制改正において生産設備の新陳代謝を進める企業への税制支援措置として制度化されたものです。本稿では、「生産性向上設備投資促進税制（A類型：工業会が認める最新設備の取得、B類型：利益改善のための設備の取得）」のうち、「B類型：利益改善のための設備の取得」の確認申請に関する実務上の留意事項について解説します。なお、本文中の意見に関する記載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。



こいで かずしげ
小出 一成

KPMG 税理士法人
ファイナンス & テクノロジー
パートナー

【ポイント】

- 設備投資額の特別償却（即時償却）又は5%（建物及び構築物については3%）の法人税の税額控除が可能。
- 事業年度の法人税額の20%相当額を上限として税額控除が適用できる。
- 控除不足額（控除限度額を超過した部分）の翌年への繰越控除制度はない。
- 設備取得等の前までに、法人が自ら経済産業局へ確認申請を実施する必要がある。
- 公認会計士または税理士の事前確認を受ける必要がある。
- 経済産業局への確認申請に際し、わかりやすい申請書を作成し、客観性のある資料を添付することが肝要である。
- 経済産業局に申請後、確認書の発行までは約1ヵ月程度を要する。
- 2017年3月31日まで適用が可能。
- 2016年4月1日から2017年3月31日の期間は、特別償却限度額（設備投資額の50%（建物及び構築物については25%）相当額をいう）までの特別償却又は4%（建物及び構築物については2%）の法人税の税額控除を上限としている。

I 制度の概要

青色申告者が産業競争力強化法の施行日（2014年1月20日）から2017年3月31日までの期間内（以下「指定期間」という）に、生産性向上設備等¹を構成する機械装置、工具、器具備品、建物、建物附属設備、構築物及びソフトウェアで一定の価額以上（図表1参照）の取得等²をし、これを国内にある法人の事業の用に供した場合、即時償却または5%（建物及び構築物については3%）の税額控除（2016年4月1日から2017年3月31日までの期間は50%特別償却（建物及び構築物については25%相当額）または4%の税額控除（建物及び構築物については2%））の税制優遇が受けられます。

1. 事前に必要となる手続き

投資計画を作成し、公認会計士又は税理士の事前確認を受けたうえで、設備の取得等の前までに設備導入場所の最寄りの経済産業局へ申請し、確認書を取得しておくことが必要です。

図表1 一定の価額以上

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

出典：「生産性向上設備投資促進税制」（国税庁）を基に筆者作成

2. 要件

生産性向上設備等とは投資計画における投資利益率（ROI）が15%以上（中小企業者等は5%以上）であることが要件となります。

$$\text{年平均の投資利益率 (ROI)} = \frac{\text{(営業利益+減価償却費)の増加額}^{\ast}}{\text{設備投資額}} \geq 15\%$$

※ 設備の取得等をする年度の翌年度以降3年度の平均額

3. 申請フロー

生産性向上設備投資促進税制（B類型：利益改善のための設備の取得）の申請フローは図表2のとおりです。

前述のとおり、経済産業局の確認は、生産性向上設備等の取得等の前までに実施しておく必要があります。つまり、投資計画を作成し、要件を満たす生産性向上設備等であっても、設備の取得等後であれば、経済産業局の確認書の発行は受けられず、当該設備は特別償却または税額控除の対象とならないこととなります。

実務においては、申請者となる法人は投資計画を作成し、公認会計士又は税理士の事前確認を受けることを前提として、設備の取得等の前までに以下の手順により経済産業局の確認書の発行を得ておく必要があります。

① 投資計画案の確認依頼

経済産業局地域経済課へ確認申請書の提出の事前予約を行う（公認会計士又は税理士が行うことも可能）。

確認申請書の提出日から生産性向上設備等の取得日まで1ヵ月程度の余裕を持って経済産業局に確認書の発行を申請する必要がある。原則として設備導入場所の最寄りの経済産業局へ確認申請書を提出する。

② 事前確認書発行

確認申請書につき公認会計士又は税理士の事前確認書を取得する。

③ 確認書発行申請

経済産業局地域経済課を訪問し、確認申請書を提出したうえで、「確認申請書」、「基準に対する適合状況」及び「添付した根拠資料」の内容について説明を実施する。

※審査に臨むにあたり、経済産業局への提出書類は『わかりやすい申請書を作成し、客観性のある資料を添付すること』がポイントとなる。また、審査効率化の観点から事前確認書を作成した公認会計士又は税理士が申請に同行することが望ましい。

- 法人の事業の用に直接供される減価償却資産（無形固定資産及び生物を除く）のうち、産業競争力強化法第2条第13項に規定する生産性向上設備に該当するもの（生産性の向上に係る要件は投資計画における投資利益率が15%（中小企業者等は5%）以上となる見込みであること）とされます。なお、収益の稼得に直接影響しない、業務遂行上の必要な本店、寄宿舎等の建物、事務用器具備品、乗用自動車、福利厚生施設等は該当しません。
- 取得（その製作又は建設の後事業の用に供されたことのないものに限る）又は製作若しくは建設を言い、建物にあっては改修（増築、改築、修繕又は模様替）のための工事による取得又は建設を含みます。機械装置、工具、器具備品、ソフトウェアについては検取（完了）の日が取得等の日とされます。

↓
 面談時に生産性向上設備等の取得等の日を伝え、その前日までに確認書の発行を希望する旨を、担当官に依頼する。

↓
 確認申請書が受理され、審査が開始された場合、審査に際して確認申請書の加筆修正又は追加資料の提出を依頼されることがある。

※法人は公認会計士又は税理士と連携して、依頼された修正を直ちに履行することがスムーズな確認書の発行に繋がると考えられる。

- ④ 確認書発行
 経済産業局による確認書が発行される。
- ⑤ 法人税申告書作成
 決算時に法人税申告書を作成、特別償却又は税額控除を適用する。

4. 適用対象事業年度

法人が指定期間内に生産性向上設備等の取得等をして、これを国内にある法人の事業の用に供した場合においては、その事業の用に供した日の属する事業年度において、特別償却又は税額控除が適用できます。

II 留意事項

1. 税務申告

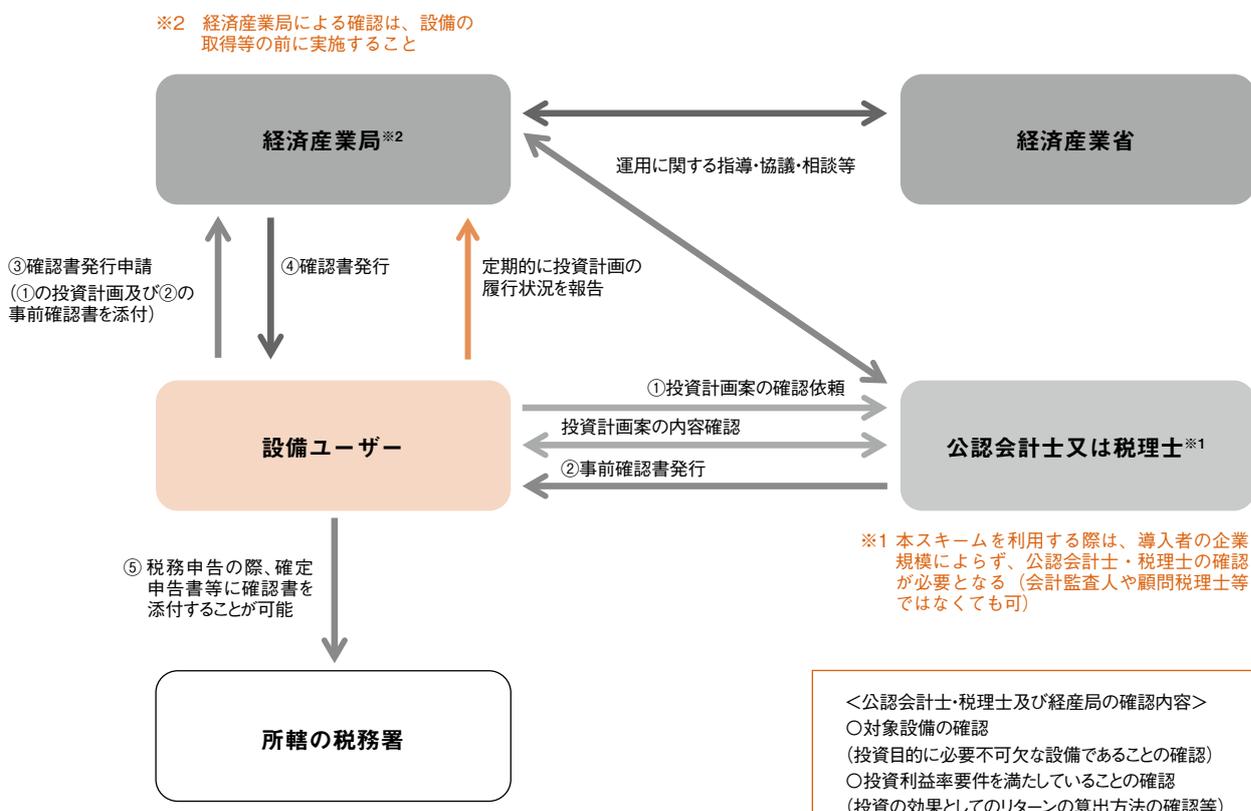
(1) 法人税申告書への別表添付

法人は適用対象事業年度の法人税申告の際に法人税申告書別表六（二十一）（生産性向上設備等を取得した場合の法人税額の特別控除に関する明細書）又は特別償却の付表（七）に確認を受けた際に交付された確認書の「確認書番号」を記載するほか、その設備が「利益改善のための設備の取得」に該当するものであることを判定するうえで参考となる事項を、できるだけ具体的に記載した別表を法人税申告書に添付する必要があります。

(2) 確認書の申告書への添付

経済産業省による確認書については法人税申告書への添付する義務はありませんが、確認書の写しを上記別表と共に法人税申告書に添付して提出しておくことが望ましいと考えます。

図表2 B類型 利益改善のための設備の取得(生産ラインやオペレーションの改善に資する設備)の要件確認スキーム



出典：経済産業省 「生産性向上設備投資促進税制について」(平成 26 年 1 月)

(3) 税務調査への備え

税額控除は税務調査における重点調査項目の1つに掲げられています。税務調査において想定外の事態を未然に防ぐという観点から、以下①～③の数値が一致することを事前に確認していただき、法人税申告書関係書類と共に保存しておくことが望ましいと考えます。

①確認書に記載された設備投資額	} 事前に一致することを 確認しておく
②資産台帳上の各資産の取得価額	
③各資産に係る請求書等の支払証憑	

2. 経済産業局への実施状況の報告

確認書の発行を受けた法人は生産性向上設備等を事業の用に供した日の属する事業年度の翌事業年度終了後4ヵ月以内に「設備投資計画実施状況報告書」を作成して確認書の発行を受けた経済産業局に対して投資利益率の実績を報告しなければなりません。

なお、設備稼働後、計画した投資利益（ $\geq 15\%$ ）を達成できなかった場合においても税制措置の取り戻し規定は存在しないため、適用対象事業年度で適用した特別償却又は税額控除に影響を与えることはありません。

Ⅲ おわりに

現在、大企業における生産性向上設備投資促進税制の確認申請の状況として、製造業の他、製薬、通信、金融、サービス、IT他、多くの企業が複数の投資計画につき申請を実施し、確認書の発行を受けております。

KPMG税理士法人では、産業競争力強化法の施行後、有限責任 あずさ監査法人と連携し、本邦で最初の大企業の確認申請に関与して以降、生産性向上設備投資促進税制（B類型）の確認申請に際し、安価で、迅速かつきめ細やかな税務サービスを提供しています。現在では、経済産業省関東経済産業局に提出される大企業の確認申請の大部分の案件に関与しており、審査を担当する担当官と良好な関係を構築しています。

【出典】

「平成26年度改正税法のすべて」（一般社団法人日本税務研究会発行）
 「生産性向上設備投資促進税制について」（経済産業省）
 「生産性向上設備投資促進税制」（国税庁）

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
 ファイナンス&テクノロジー
 パートナー 税理士
 小出 一成
 TEL: 03-6229-8039
 kazushige.koide@jp.kpmg.com

※ 2014年10月1日より KPMG 税理士法人のビジネスユニットの1つであるファイナンス&テクノロジーはファイナンス&テクノロジーに改称しました。

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

第11回 Integrated Business に向かって

—第4回 IIRC 年次総会の報告

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ マネジャー
国際統合報告評議会 プロジェクトマネジャー

牧 多恵

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council、以下「IIRC」という）による国際統合報告フレームワークが2013年12月に発行され、第4回 IIRC 年次総会をもって統合報告パイロットプログラムは終了しました。パイロットプログラムは今後、「統合報告ビジネスネットワーク」として引き継がれ、「統合報告書」そのものに加え「統合的思考」に基づく経営プロセスに焦点が当てられることとなります。

統合報告書の発行社数は全世界で増加し続け、利用者の期待に応じようと、年々その質は向上しています。「アウトプット」の評価、「社会的価値」の創造など、新しい概念についても報告手法の開発や実践が進んでおり、今回の年次総会ではいくつかの事例紹介がなされました。しかし、まだ課題は残されています。たとえば、「保証」についての議論は始まったばかりであり、「社会・関係資本」の測定、統合報告の効果についての実証分析など、未だ確固たる手法が確立されていない分野もあり、さらなる議論が求められています。

今後、企業報告のあり方については、IIRCが中心となって国際的な基準設定機関とともに議論を深めていきます。同時に「統合報告ビジネスネットワーク」を通じた報告書作成者側からの意見や実践例が、これまで以上に重要になっていくと考えられます。コーポレートコミュニケーションの行方を占ううえで、今後もIIRCの動向は重要であり、注目しておく必要があるでしょう。

本稿は、第4回 IIRC 年次総会（2014年9月24日～26日、マドリードにて開催）の本会議およびワークショップの一部を要約しました。セッションのタイトルは意識している場合がありますので原題を付しました。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



まき たえ
牧 多恵

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザーグループ
マネジャー
国際統合報告評議会
プロジェクトマネジャー

【ポイント】

- IIRC は2014年9月24日～26日に、国際統合報告フレームワーク公表後初めてとなる IIRC 年次総会を開催した。今後、IIRCは「統合報告ビジネスネットワーク」を通じて、フレームワークのさらなる普及を目指す。
- 年次総会では主に、「統合報告への取組みが企業内の行動様式をどのように変えたか」について議論された。社内のコミュニケーションの向上、相互の信頼性の醸成、投資家や取締役への充実した情報提供など様々な面で変化が認められることが確認された。
- IIRCは現在、様々な基準設定機関と協働しながら、今後の企業報告のあるべき方向性をまとめようとしている。さらに統合報告書の保証について、新たなアプローチを模索している。
- IIRC「統合報告ビジネスネットワーク」以外にも、世界各国で統合報告のためのネットワークが広がりつつある。今後、多くの日本企業のビジネスネットワーク参加が期待される。

I はじめに

国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council、以下「IIRC」という)¹は最適な資本の分配と持続可能な成長を通じた金融の安定化を目指し、そのために統合報告が世界の多くの企業報告の規範となることをミッションとしています。IIRCはその役割を (1) フレームワークの普及、(2) 他の基準設定機関との調整、(3) 投資家コミュニティへのフォーカスと捉え、現在も様々なプロジェクトを推進しています。その中心的活動であったパイロットプログラムは2011年より始まり、毎年、年次総会が開催されてきました。今年で4回目となるIIRC年次総会は、2014年9月24日から26日までスペインのマドリードで開催され、パイロットプログラム参加企業の約120名が22ヵ国より来場し、統合報告書の作成にかかわる財務、サステナビリティ、広報、IRなど幅広い部署からの関与がありました。日本からは武田薬品工業株式会社、フロイント産業株式会社、昭和電機株式会社などが参加しました。

IIRCは2013年12月に国際統合報告フレームワーク (以下「フレームワーク」という)²を公表しました。パイロットプログラムの目的は統合フレームワーク策定であったため、その公表とともにパイロットとしての役割を果たし、第4回IIRC年次総会をもって、パイロットプログラムは終了しました。過去3年間におよぶプログラム期間に、統合報告を取り巻く世界情勢は大きく様変わりしました。政府による新しい企業報告に向けた環境づくりが進展し、統合報告の必要性に対する意識は高まりつつあります。ステークホルダーから企業へ大きな期待が寄せられるとともに、企業においても価値創造のコンセプトやフレームワークの概念が浸透しつつあると言えるでしょう。

それでは、これから統合報告はどのように展開していくのでしょうか。IIRCはパイロットプログラムを「統合報告ビジネスネットワーク」と改め、2014年10月以降、装いを新たに継続していくことを決定しました。「統合報告ビジネスネットワーク」の目的は、さらなるフレームワークの普及です。統合報告書の優良事例を紹介しつつ、これから統合報告に取り組もうとする企業の裾野を広げていこうとしています。さらに、これらの活動を通じて社内・社外の行動様式がどのように変化していくか、統合的思考はどのように醸成され、ビジネスパフォーマンスの向上にどのように寄与するかなど、「報告書」作成にとどまらない、価値創造プロセスの源泉にまで議論を発展させようとしています。したがって、今後ますます「統合報告ビジネスネットワーク」を通じた、企業の実務事例の紹介が重要になっていくことでしょう。

本稿では、この年次総会を振り返りながら、いかに統合報告への取組みがパイロットプログラム参加企業の変化を促したのかについて報告します。その時にどのような成果や工夫があったのか、また、これから乗り越えていかなければならない課題は何かなど、今後の統合報告書作成に生かしていただければ幸いです。年次総会では本会議とワークショップによる構成で複数のトピックが並行して話し合われました (図表1参照)。限られた紙面上、本稿では本会議のハイライトおよび筆者が参加したワークショップの一部のみのご報告となりますことをご了承ください。

図表1 第4回IIRC年次総会プログラム

1日目：2014年9月24日

- オープニング講演 - Paul Druckman
- メガトレンドへの回答としての統合報告 (<IR> as a response to megatrends)
- ワークショップ* 1 回目
- 統合的ビジネス (The integrated business)
- Mervyn King 他

2日目：2014年9月25日

- 企業報告を取り巻く状況 (The Corporate Reporting landscape)
- ワークショップ* 2 回目
- 信頼とは (Exploring trust)
- ワークショップ* 3 回目

3日目：2014年9月26日

- 投資家の視点と優れた報告 (Developing good reporting - what do investors expect?)
- 統合報告の傾向 (Emerging trends in <IR>)
- これからの統合報告 (Accelerating <IR> momentum)
- Paul Druckman

●は本会議のトピック、() 内は原題

* ワークショップ (参加者は以下から3つを選択可。筆者は(2)(3)(4)に参加。)

- (1) 重要性へのアプローチ (Approaches to materiality)
- (2) 情報と報告プロセスへの信頼 (Building trust in information and reporting processes)
- (3) 結合性のある報告書 (Creating a connected output)
- (4) アウトカムの評価 (Evaluating impact, outcomes and trade-offs)
- (5) Win-Winな成果をもたらすためのポジティブ影響力 (Positive influencing to create 'win-win' outcomes)

1. 国際統合報告評議会 (IIRC) : <http://www.theiirc.org/>

2. 国際統合報告フレームワーク : <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/> (同ページ右端のリンクに日本語訳あり)

II 本会議よりー 「報告は企業行動を変える」

IIRC会長であるMervyn King氏は「統合報告は企業行動を変革させる(Reporting changes corporate behaviors)」と述べました。このメッセージは、本会議の基本的な考え方を貫いています。

Mervyn King氏は、「統合報告書を読めばマネジメントの質がわかる」と指摘し、「統合報告書を作成することによって、どのように企業行動が変革し、便益につながるか、企業経営者および取締役は真剣に考えるべきである」と述べています。Mervyn King氏によると、「統合報告(Integrated reporting)は報告書を作成して終わりではなく、企業の持続的な事業展開を通じて常に発展すべきプロセスである」と述べています。統合的思考は動的なサイクルであり、したがって統合報告書(Integrated report)から統合的思考(Integrated thinking)へ発展するのは自然な流れであるからです。その裏付けとして、パイロットプログラム参加企業であるThe Crown Estate社³とSasol Oil社⁴における具体的な事例の紹介がありました(図表2参照)。これを読むと、統合報告への取組みが単なる報告書作成ではなく、情報管理の充実や社内コミュニケーションの発展にまで及んでいることがわかります。さらに、経営者や取締役

図表2 パイロットプログラム参加企業による統合報告の便益

パイロットプログラム参加企業(The Crown EstateおよびSasol Oil)による発表から抜粋

- 資本間の相互連関がより明確になった。
- 財務、ソーシャル、環境への影響を重視するようになった。
- 統合報告のプロセスがビジネスプランに役立った。
- 社内の機能が明確になった。
- ビジネスの判断が正しい情報に基づくようになった。
- 損益計算書重視の考え方から逸脱するために各人のモチベーションを考慮するようになった。
- 1つの企業文化を認識し、アイデンティティを形成することができた。
- 1つのゴールに向かってチームをまとめる力が養われた。
- 新しい組織構造、マネジメント構造、オペレーション手法が開発された。
- 資本が自社の投資方針を説明するために明確に位置付けられた。
- CEOの意思が執行役の認識の変革を起こした。
- 取締役へもより多くの情報が提供されるようになった。
- 統合的思考を自社の言葉に置き換えて説明できるようになった。
- 統合的思考が達成できると、会社に貢献しているという感覚を各人が味わえるようになった。
- 統合的思考へのプロセスで生じた摩擦により、合意を形成するプロセスも重要であることがわかった。

の意識が変化することによって、自社の価値創造プロセスやビジネスモデルへの新しい考え方が生まれたことも示唆されています。

本会議では、このように統合報告によってもたらされた変化について様々な角度から議論が行われました。この章では、本会議で議論されたトピック(図表1参照)の中から「信頼とは」、「投資家の視点と優れた報告」、「企業報告基準を取り巻く状況」の3つの観点から、統合報告のあり方をご紹介します。

1. 信頼とは(Exploring trust)

このセッションはまず、「信頼(Exploring trust)」とは何か?というテーブルディスカッションで始まりました。ある参加者は「信頼とはリレーションシップの基礎である。それぞれの期待が合致し、双方向のコミュニケーションが可能な関係である。築くのに時間がかかるが、崩れるときは一瞬である」と定義しました。すべての企業活動は人と人の関係に基づいており、ビジネスにおいて信頼が不可欠なのは誰もが認めることです。しかし、企業経営者は価値創造プロセスにおける信頼の重要性をどの程度認識し、また、醸成しようとしているのでしょうか。

セッションの中で「革新的な企業とそうでない企業の違いはコラボレーションにある」というデータが紹介され、「協業するかどうかは互いを信頼しているかどうかによる」との指摘がなされました。つまり、企業にとって社内・社外で信頼を得ることは、革新的な技術やサービスを生み出し、競合他社との大きな差別化要因になり得るのです。しかし、信頼を醸成し維持するのはたやすいことではありません。様々なステークホルダーとの関係で信頼性をどの程度得ているか測定することも困難です。また、企業文化は信頼性と大きくかかわっていますが、人と人の行動様式を変えることは非常に難しく、長年培った企業文化を時代とともに変化させていくのは大変なことです。

統合報告ではこうした信頼性を「社会・関係資本」と呼んでいます。これをどう測定し報告するかは、悩ましい問題となっています。このセッションでは、「信頼」を図る尺度として、①信頼するに足る組織としての力量があるか、②信頼に至る背景があるか、③ともに分け合う価値があるか、の3つの観点から分析する手法が紹介されました。KPMGグローバルにおいても、心理学的理論に基づき相互のリレーションシップをスコアリングする新しい分析手法が開発されています。統合報告への取組みが進むにつれ、このように見えざる資本を測定し報告する手法の研究もますます盛んになるでしょう。そ

3. The Crown Estate (Annual Report and Accounts 2013) <http://ar2013.thecrownestate.co.uk/>

4. Sasol Oil (Annual integrated report 2013) <http://www.sasol.com/investor-centre/publications/integrated-report-1>

して、経営者や取締役の「社会・関係資本」への意識が高まれば、「信頼」がどのように企業パフォーマンスに寄与しているか、非財務項目とビジネスの関連性が再認識されることでしよう。

統合報告への取組みは、透明性が高くバランスの取れた報告を実践することでもあります。このような企業姿勢はやがて社内・社外での信頼関係構築に結びつき、よい循環を生みだしていくと考えられます。オープンで実直なコミュニケーションは、傷ついた信頼の回復にも欠かせません。ネガティブ情報を含め、「どのように情報を管理し、ステークホルダーに説明責任を果たす必要があるのか」を、平常時におけるコーポレートコミュニケーションのシステムとして、確立しておくことが重要であると言えます。

さらに、統合報告に取り組むことによって、企業報告の目的や手段が変わり、人と人のコミュニケーション方法が変化すると、新たな接点が生れます。このような接点は建設的な信頼関係を構築する起点になり得るでしょう。これは、Mervyn King氏の指摘する「企業報告がもたらす企業行動の変化」の1つと言えます。このように、統合報告にまつわる様々な取組みが、結果的に企業の信頼性向上に大きく影響しているのです。

2. 投資家の視点と優れた報告 (Developing good reporting – what do investors expect?)

このセッションの主な議題は、「統合報告は投資家の投資意思決定に影響を及ぼしているのか」というものです。最近公表された「Corporate performance: what do investors want to know?» (PwC)⁵では、85人の投資家の視点から見た企業報告に関するリサーチが報告されています。その中では、報告の質と経営の質に相関が認められること、簡潔で明解な情報は投資家に信頼 (Confidence) を与えるといった結果が出ています。「結合性」のある統合報告書は健全な企業経営、つまり効率的で効果的なマネジメントが実践されていることを示唆すると分析されています。そして統合報告書が目指す「信頼性とバランス」は、企業の透明性向上に寄与していると報告されています。このような統合報告の効果は資本コストの低下を通じ、企業経営にプラスの影響を与えると期待されます。

投資家コミュニティでは、統合報告の効果について実証的な証左を求める声が高まっており、近年、アカデミックな研究が進んでいます。このセッションでも、エラスムス・ロッテルダム大学 (オランダ) の教授によるベンチマーク分析による企業報告のレベル分類、および経年の質的变化について研究成果が発表されました。しかし、このような実証分析の手法が確立されているとはいいがたく、前提や仮定、統計的手法

に課題が残ります。IIRCは今後さらに研究者との議論を進め、より統計的に頑健性の高い実証例を模索する予定です。

このセッションではさらに、パネリストの投資家、アナリスト (バイサイド、セルサイド) からの様々な意見が出ました。たとえば、「率直でオープンな企業姿勢を評価する (たとえば目標が達成できたか、できなかったかという事実以上に、その背景説明を真摯にするかで評価は変わる)」、「企業が想定する業績見通しは最良のシナリオだけでなく様々な情報が欲しい (たとえば望ましくないシナリオを含め、様々な時間軸、違う角度からの情報など)」といった意見が交わされました。また、「もし投資判断に必要な情報 (特に競争優位性に関するものなど) を企業が提供していない場合は、他のリソース (他社が開示している情報、一般社会に認知されている情報など) にあたることもあり、極端な場合はWeb検索サイトで検索をすることもある」などという発言もありました。こうした多角的な企業分析は投資家やアナリストにとって時間のかかるものです。したがって、企業が簡潔でポイントを押さえた統合報告書を発行すれば、投資家やアナリストは効率的に企業分析ができ、適切な意思決定ができるようになるでしょう。

また、「非財務情報がどのように投資判断に利用されているか」についても議論されました。パネリストのひとりであるアナリストによると、「企業分析の始まりは財務情報ではなくビジネスモデルを理解すること」であり、「すべてのビジネス活動は何らかの形で財務インパクトを持つという視点に基づいて分析している」とのことでした。もし、企業が価値創造について、これまで語らなかったような情報を積極的に提供できるようになれば、投資家やアナリストはビジネスモデルをより深く理解できるようになり、結果として質問の質が変わることにつながるでしょう。これはMervyn King氏が統合的ビジネスのセッションで発言した「取締役メンバーに十分な情報が提供されれば、彼らが欲する情報の質が変わる」という意見と全く同じ論旨で、興味深い点です。

3. 企業報告を取り巻く状況 (The Corporate Reporting landscape) – コーポレート・レポーティング・ダイアログ (CRD)

コーポレート・レポーティング・ダイアログ (CRD)⁶は2014年6月にIIRCが中心となって、IIRCカウンスルメンバーとともに発足したダイアログです (参加メンバーは図表3参照)。このダイアログの目的は、企業報告を取り巻く様々な基準 (GRI G4、ISO26000、IASB、SASBなど) の調和を図り、より一貫性があり、かつ比較可能性を担保するようにそれぞれの基準の概念を整理し、互いの存在を認め合うことにあります。す

5. PwC “Corporate performance: what do investors want to know?”

<http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/investor-survey-edition.jhtml>

6. IIRC Corporate Reporting Dialogue (CRD) <http://www.theiirc.org/crd/>

でに数回の会合を開いており、次回の会合は2014年10月にニューヨークでの開催が予定されています。会合では、企業報告に関連する基準についての現状を認識し、それぞれの専門領域を確認したうえで、共通点や差異を洗い出し、今後の取組みにつなげていくことを目指しています。

今回のセッションでは、IIRC CEOであるPaul Druckman氏、Global Reporting Initiative (GRI) CEO のMichael Meehan氏と International Accounting Standard Board (IASB) 理事であるGary Kabureck氏によるパネルディスカッションが実現しました。財務と非財務分野を代表する基準設定機関のリーダーとIIRCのCEOが一堂に会し、同じ課題について話し合っている様子は、数年前であれば想像できなかったでしょう。パネルディスカッションでは、「財務情報」対「非財務情報」という対立軸ではなく、根本的な考え方は両者とも一致しているという観点から議論が進められました。

たとえば、GRIは「複数のレポートを望んでいるわけではない」と発言し、その意図するところとして、「企業は持続可能な社会のためにコミットメントを発信する必要があるが、そのための報告プロセスと情報の信頼性が重要であるという認識において、どの報告基準も同じと言える」と説明しました。IASBからは投資家にとって重要なのは、「財務情報であるか非財務情報であるかにかかわらず、投資意思決定に関連する情報がアクセス可能かどうかという点」であるという指摘が出ました。重要性も基本的には、「対象とするステークホルダーの視点からみて、その 이슈が企業経営にどれほど関連性があるかを測定するプロセス」(GRI)であり、「報告書の利用者がその情報に依拠し、下した決定が誤っている可能性があるかどうか、という視点で考えると、そこに財務・非財務の違いはないと言える」(IASB)との議論になりました。

今回のセッションには直接関係はありませんが、2013年にCOSOが「内部統制の統合的フレームワーク」を改訂し、それまで「財務報告」に限定していた目的の範囲を「報告」に広げたのも、社会的議論の中における必然と言えるのかもしれません。

図表3 コーポレート・レポート・ダイアログ(CRD)参加メンバー

- Climate Disclosure Standards Board
- Financial Accounting Standards Board
- Global Reporting Initiative
- International Accounting Standards Board
- International Integrated Reporting Council
- International Organization for Standardization
- International Public Sector Accounting Standards Board
- Sustainability Accounting Standards Board

III ワークショップより「結合性のある報告書」および「保証」について

テーマ別のワークショップでは、パイロットプログラム参加企業の実例を交えながら、より実務的な観点に基づいて報告書作成に関する課題が議論されました。報告書作成プロセス(システム、コントロール、手段など)はどうあるべきか、簡潔でありながら投資家ニーズを満たした報告書を作成するにはどうすればいいか、統合報告フレームワークを用いた場合の重要性分析はどのように実施すればいいか、これらはすべての統合報告書作成者にとって、共通の悩みだと考えられます。さらに、アウトカムの影響をどう評価すべきか、統合報告書がもたらす変化を社内に根付かせるためのテクニック、統合報告書に「保証」は必要かなど、新しいトピックスについてもワークショップが催されました。この章ではワークショップで議論されたトピック(図表1では(1)-(5)までの番号で表示)の中から、筆者が参加したセッションである「結合性のある統合報告書」と「保証」の2つについてご紹介します。

1. 結合性のある統合報告書 (Creating a connected output)

このセッションでは英国の石油会社であるTullow Oil社⁷の2013年アニュアルレポートを事例に、どのように報告書が進化していったかを学びました。Tullow Oil社は2007年から統合(的な)報告書の作成を始めましたが、当初はビジネスモデルについての記載はありませんでした。2008年になって初めてビジネスモデルが記され、翌年にそのモデルに基づいて「どのように価値が創造されるか」という議論が深まり、2010年に「統合的な経営判断」という考えが紹介されました。2011年に現在に至るビジネスモデルの図が完成し、2012年には事業のライフサイクルを意識した報告書になりました。年々、充実した報告書作成過程には、社内での議論に加え、「読者からのフィードバックを次の年の報告書作成に活かしていくシステムが欠かせない」とのことでした。統合的思考や結合性には時間がかかり、近道は存在しない、という指摘は示唆に富んでいます。

Tullow Oil社のビジネスモデルは円状の図解で示されています。2013年アニュアルレポートではこの図をナビゲーション用のアイコンとして用いて、報告書の内容がビジネスモデルのどの部分に該当するかが一目でわかるようになっています。ライフサイクルを意識した事業プロセスの説明に基づき、ビジネスモデルは価値創造手法と事業オペレーション手法の2つの切り口でさらに要素に分けられ、Key Performance Indicator (KPI) やリスクはこの要素ごとに特定されています。KPIは執

7. Tullow Oil (2013 Annual report) <http://www.tulloil.com/index.asp?pageid=599>

行役の報酬と連動し、アニュアルレポートの後半ではそれぞれの要素について詳細の説明が展開する文書構成となっています。「ビジネスモデルの発展は社内の人と人を繋ぐプロセスに他ならず、Tullow Oil社ならではのストーリーを紡ぎ、語り、正確に伝えるということが明確になった」とのコメントがありました。つまり、統合報告をきっかけにより多くの人が自社のビジネスを熟慮し、自分たちの言葉で価値創造が語れるようになったと言えます。さらに統合報告を継続することで、「ビジネスモデルが何度も見直しされ、Business as Usualのスナップショットだけでなく、将来も見据えた動的なモデルを構築できるようになった」との発言もありました。

このセッションの参加者からは、「結合性のない企業が過去を振り返って統合報告書を作成してもそれは『作られた接点』でしかありえない。したがって、統合報告作成チームは将来志向なメンバーを募り、新たな接点を求めていくべきだ」という意見も出ました。

本会議の「信頼とは (Exploring trust)」でも議論されましたが、よりよい統合報告への取組みとは、社内・社外で相互の信頼感を生み出し、さらにそれが仕事のモチベーションを高め、事業目標に向かって自ら貢献しているという当事者性を実感できる仕組みづくりなのかもしれません。

2. 情報と報告プロセスへの信頼 (Building trust in information and reporting processes)

IIRCは2014年7月に統合報告書の「保証」について2冊のディスカッション・ペーパーを発行しました(“Assurance on <IR>: An introduction to the discussion”と“Assurance on <IR>: An exploration of issues”)⁸。このセッションはそのディスカッション・ペーパー策定の中心的人物であるMichael Nugent (IIRC Technical Director) の司会でThe International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)などをパネリストに議論が進められました。IIRCがこのディスカッション・ペーパーを発行した目的は、「保証」について話し合うきっかけをつくるためであり、IIRCは「保証基準」を策定する意図は全くありません。したがって、「保証」の議論における主役はIIRCではなく、監査法人やIAASB、The International Federation of Accountants (IFAC)などの会計監査の専門家ということになります。同時に、統合報告書のように新しい形の企業報告の保証にあたっては、これまでの伝統的手法が通用するののかという課題が存在します。よって、統合報告書の「保証」の議論は報告書作成者や利用者、その他の多くのステークホルダーの意見が反映されなければなりません。IIRCではこのディスカッション・ペーパーに基づいて幅広く意見を公募しています(2014年12月1日締切)。それを受けて世界各地で「保証」についてのラウンド・テーブルが催されるなど、

議論が活発化しています。その後、集約された意見をもとにIAASBのような保証基準設定機関が何らかのアクションを取ると予定されています。

統合報告書の「保証」をめぐる議論の中で重要なのは、投資家が求める投資適格 (Investment grade) は何かという点です。果たして「保証」が投資家に十分な信頼 (Confidence) を与えるのかどうかを考えなければなりません。このセッションにおいては、IAASBから伝統的な保証の考え方が紹介され、報告書作成の責任や報告基準 (統合報告書でいえば統合報告フレームワーク)、外部保証人の責任、保証報告書の利用者が定義されました。しかしながら、統合報告書の概念は、これまでの財務諸表とは大きく異なるものです。サステナビリティ情報にとどまらず、ビジネス戦略、非財務パフォーマンス、コーポレートガバナンス、価値創造にまつわる様々な資本、定性的な記述、さらには将来情報などを包括的に評価することが求められます。したがって、伝統的な外部保証人にその力量があるかという点もポイントとなります。

ディスカッション・ペーパーでも紹介されているとおり、このセッションでも、様々な「保証」の可能性が話し合われました。外部保証の対象を、統合報告書すべてではなく、報告書の一部や統合報告書作成プロセスにのみ限定することなども議論されました。また、外部保証に代わるものとして、内部監査の利用や統合報告書のスコアリングを利用するなど代替案についても意見が出ました。テーブルディスカッションでは、投資家は本当に保証を求めているか、といった点に関心が集まりました。参加者からは、一部の年金基金、バイサイド・アナリストは多少統合報告書に関心があるものの、セルサイド・アナリストの関心は薄く、関心があるとはいってもまだ統合報告への理解は低く、誤解もみられるなどといった意見が交わされ、投資家育成の必要性が認められました。

また、信頼性については、「統合報告に都合のよい情報しか盛り込まないリスク」が挙げられ、包括的なストーリーを語るには必然的にネガティブ情報も盛り込まなければならないことを十分認識したうえで、フレームワークの「信頼性と完全性」の指導原則を尊重すべきだという意見も出ました。さらに、フレームワークの「簡潔性」に鑑み、報告に値する情報のみを報告書に盛り込むためには、情報の棚卸や情報プロセスの精査が欠かせないことも指摘されました。内部監査、監査委員会、外部監査人の役割について再定義する必要があるのではという意見もあり、その際に、内部監査の独立性はどうなるのか、規制当局はどのように反応するかなど、議論は多岐にわたりました。最終的に多くの参加者は、統合報告は未だ進化し続けているのだから、保証もそれに沿って進化していくべきだという点で合意しました。統合報告書という新しいタイプの報告書について、どのように信頼性を付与できるかを、報告書作成者と外部保証人がともに真剣に考えるべき時にきているの

8. IIRC Assurance on <IR> <http://www.theiirc.org/resources-2/assurance/>

でしょう。

IV IIRC「統合報告ビジネスネットワーク」のこれから

統合報告フレームワーク策定のためのパイロット段階は過ぎ去りました。3日目のセッション「これからの統合報告 (Accelerating <IR> momentum)」において、Paul Druckman氏は、「統合報告はより実践の場へと移り、統合報告書がメインストリームになるかどうかの重要な分岐点に差し掛かる」と述べました。そのような中で、IIRCは「統合報告ビジネスネットワーク」を通じて、統合報告が企業にもたらすプラスの影響が「統合的思考」へと昇華し、企業パフォーマンスの向上につながることをサポートしていきたいと考えています。

「統合報告をきっかけに・・・社内の行動様式や思考回路が変化した」という気づきが成功への鍵でしょう。ある参加者は「統合報告は『トロイの木馬』のようだ」と表現し、「最初は報告書作成が目的であったが、やがてその影響が組織全体に及ぼしたプラスの効果は図りしれない」と言っていました。統合報告への取り組みがもたらした効果については、IIRCとBlack Sunが共著した”Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting”⁹にも詳しく、パイロットプログラム参加企業の調査、インタビュー結果が紹介されています。

「統合報告ビジネスネットワーク」は2014年10月から始まり、いつからでも参加することができます。IIRCは「統合報告ビジネスネットワーク」というプラットフォームを世界中の企業や投資家に提供します。ただし、ネットワークの主体はIIRCではなく、参加を表明した企業自身であるとお考えください。自社の事例を紹介し、悩みなどを共有、世界中で統合報告を行っている同志と学び合い、課題を克服していくことが主たる目的です。「統合報告ビジネスネットワーク」はIIRCが公認しているグローバル・ネットワークですが、その他にも各国で様々なネットワークが広がりつつあります。インドでは2014年8月にビジネスネットワークが発足し、ロシアでは2009年から統合報告の研究を進めるクラブが存在しています。ブラジルでは統合報告への関心は非常に高く、国内でのネットワークに多くの企業が参加しています。豪州では年金基金を中心とした統合報告ネットワーク (Pension fund integrated reporting network)¹⁰が2014年5月から活動を開始し、世界中のアセット・オーナーに参加を呼び掛けています。

また、パブリック・セクターにおいても統合報告への関心

は高く、Public Sector Pioneer network¹¹というネットワークが存在します。世界銀行は2014年10月の年次総会のイベントの1つとして統合報告を取り上げる予定で、さらに2014年11月には統合報告に関するパブリック・セクターのための会議を開催する予定です。2014年11月に開催されるG20 (豪州にて開催)では、海外インフラ投資が政策課題の1つとして挙がっていますが、KPMGが中心的役割を担って取りまとめた政策提言には、長期的インフラ投資促進の施策として統合報告が言及され、さらにIIRCについて明言されます (B20 Infrastructure & Investment Taskforce report)¹²。

Paul Druckman氏は、統合報告が企業から企業へと伝播し、やがて世界中に広がっていくことを期待しています。この勢いが消えないように、我々は「勇敢に (Braveness)」「大胆に (Boldness)」そして「ともに (Togetherness)」統合報告を進めていきましょう、というPaul Druckman氏の言葉で第4回IIRC年次総会は幕を閉じました。

V おわりに

IIRCやフレームワークの知名度は日本では高いものの、「統合報告ビジネスネットワーク」への参画は今のところ一部の企業にとどまります。日本では現在、パイロットプログラム参加企業を中心とした実務者による意見交換が実施されています。また、経済産業省の企業報告ラボから派生して2014年から投資家フォーラム (作業部会)¹³が発足、伊藤レポートに提唱された『経営者・投資家フォーラム』の設立が検討¹⁴されるなど、今後の日本の投資家と企業の望ましい関係構築に向けた議論が深まりを見せています。そのようなネットワークやフォーラムにおいて、中長期的な情報開示や統合的な報告のあり方は重要なトピックの1つであると言えます。

今後、多くの日本企業にとって「統合報告ビジネスネットワーク」を始めとした様々なネットワークに参加し、知見を共有するのは有意義なことでしょう。さらに、日本企業は企業報告の新たな潮流を生み出すリーダーとして、率先して世界の模範となることが期待されています。ぜひ、いろいろな機会を捉えて、日本企業の統合報告書の優良事例や統合的思考の深化を、世界に向けて発信していただきたいと思っています。

なお、IIRC「統合報告ビジネスネットワーク」に関するお問い合わせはIIRC日本事務局 (牧 多恵)、もしくはKPMGジャパン統合報告アドバイザーグループまでお願いいたします。

9. IIRC and Black Sun “Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting”

http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf

10. Pension fund integrated reporting network <http://www.theiirc.org/companies-and-investors/pension-fund-network/>

11. Public sector pioneer network <http://www.cipfa.org/policy-and-guidance/articles/integrated-reporting-public-sector-pioneer-network>

12. The B20 Infrastructure & Investment Taskforce report <http://www.b20australia.info/priorities-1/infrastructure-and-investmen>

13. 経済産業省 投資家フォーラム作業部会 http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikai/if_sagyobukai.html

14. 経済産業省 『経営者・投資家フォーラム』の提唱 <http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002.html>

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

「第1回 統合報告とはなにか」

(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)

「第2回 統合報告 Q & A」

(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)

「第3回 南アフリカ（ヨハネスブルグ証券取引所）における事例にみる統合報告の成功要因と課題」

(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)

「第4回 統合報告における開示要素について」

(AZ Insight Vol.57/May 2013)

「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」

(KPMG Insight Vol.1/July 2013)

「第6回 統合報告の実践に向けて」

(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)

「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」

(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)

「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」

(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)

「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション

市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」

(KPMG Insight Vol.6/May 2014)

「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」」

(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ

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

www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ マネジャー

国際統合報告評議会 プロジェクトマネージャー

牧 多恵

tae.maki@theiirc.org

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ

TEL: 03-3548-5106 (代表番号)

integrated-reporting@jp.kpmg.com

海外子会社管理と地域統括機能強化

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 足立 桂輔

KPMG 中国 上海事務所

マネジャー 加藤 弘毅

日本企業にとっての海外子会社管理に係る悩みは今に始まったわけではありませんが、特に、地域統括会社をいかに使うか、といったテーマは一定の海外進出を果たした企業の多くが直面する典型的課題と言えます。一方で、その役割や責任を明確にし、実効的な形で機能させることは困難であり、その改善に向けて企業自身の取組みの粘り強さと覚悟が求められます。

本稿では、中国での実例をもとに、シェアードサービス等の統括会社の活かし方と、本社を含めた海外子会社管理の強化に向けた考え方を紹介します。

なお、本文中における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。



あだち けいすけ
足立 桂輔

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- 海外子会社管理の“切り札”として海外の統括会社に対する期待値は、多くの企業にとって非常に高い。一方で、それらを有効に活用することは困難である。
- 特に中国のような一定の進出を果たした国における統括会社の活用方法として、地域の子会社向けのシェアードサービスセンターの設立を試みるケースが相次いでいる。ただし、そうであってもグループとしての海外子会社管理に係る基本的な方針や枠組みが不可欠である。
- 海外子会社管理と統括会社の機能強化の実現には、リスク管理の視点を活用し、グループ管理の全体像を描きながら粘り強い取組みを続けていく企業の覚悟が求められる。



かとう ひろき
加藤 弘毅

KPMG 中国 上海事務所
マネジャー

I 海外子会社管理を巡る悩み

海外展開著しい自社グループ会社をまとめ上げ、コントロールを図っていくことはますます困難を極めています。それは以下のような管理上の課題となって現れます。

1. 複雑化するリスクへの対応不足

海外子会社管理と地域統括会社が注目を集める背景の1つとして、企業が海外で直面するリスクがますます複雑化していることがあります。その要因には、たとえば次の事項が考えられます。

- 進出国の多様化（先進国から新興国、新興国市場の成熟化）
- サプライチェーン/バリューチェーンの複雑化
- 進出形態の多様化（独資、合併、技術移転等）
- 新たなリスク（国際税務、海外安全、域外適用法令等）の登場

海外事業の拡大に伴うリスクは、従来の日本企業が取り組んできたリスク管理の手法や体制のもとでは対応することが困難です。特に海外コンプライアンスのリスクのように、国境を跨って発生をするようなリスクについては、現地のみならず本社と一体となった取組みが不可欠です。ただ、こうした状況に対して多くの企業の本社機能や統括会社の機能は十分ではありません。特にM&Aによるものや、現地企業等と合弁会社を設立する場合には、現地のリスク対応状況のブラックボックス化が進む傾向が顕著です。

2. 海外における経営現地化の遅れ

海外子会社管理においては、リスク管理といういわば本社に対する求心力強化の動きの一方で、現地化という遠心力を効かせる必要性も高まっています。たとえば、海外進出後10年以上を経てもなお、「リスクを考えると現地人には未だ安心して経営を任せることはできない」といった声が多く海外の日系現地子会社において根強く聞かれます。この現地化の遅れの結果、日本人経営幹部が次々とローテーションすることによる現地人材のモチベーションの低下と高コスト化、営業面における出遅れ、現地政府等とのチャネル不足、日本本社の意思決定への過度な依存と経営判断の遅延等につながります。

3. 海外子会社管理の弱さが積極的投資の足かせに

こうした状況は、日本企業の投資アプローチにも影響を及ぼすことがあります。リスクが見えない、または現地化ができないがゆえに、現地において積極的にリスクを取った投資ができず、「市場の成長に合わせて徐々に投資を行う」といった形になりがちです。たとえば中国のような新興国においては、2桁近い成長率を維持してきた時期は、こうした市場まかせの有機的モデルは一見して成功のように捉えられがちですが、低成長ステージにおいては管理の弱さが大きな足かせになります。また未成熟市場においても積極的に参入し市場創造に加わり、先行者利得を一気に採りにいくような戦略も、管理の弱さを抱えている状況では採用しにくくなります。特に新興国事業を中心とした海外事業においては、子会社の管理は「設立後暫く経ってからする」ものではなく、その事業戦略と方針に初期段階から組み込むべき車輪の両輪のような存在です。

II 海外地域統括会社への期待と現実

昨今、多くの企業では地域統括会社に係る検討が進んでいます。特に事業進出が一定程度まで進んでいる地域、たとえば北米、中国、ASEAN等において地域統括会社を設置し地域への本社機能の移転を図っています。その狙いには、意思決定の迅速化、地域に根差した事業機会の発掘、地域における事業リスクの低減等が挙げられます。

しかし、せっかく作った統括会社の多くも、形骸化の危機に晒されていると言えます。実際に中国では、筆者がセミナーを通じて行ったアンケートの中で、日本本社の海外事業担当者のうち現行の統括会社の機能は「十分」と回答したのは僅か11%に過ぎず、残りは不十分または不明、と回答しています。

また、既に認識されている既存の統括会社自身の「悩み」の上位3つは、「位置付けが曖昧である」「権限移譲が不十分」「人材の不足」でした。

こうした形骸化の兆候（サイン）はたとえば以下のような形で現れます。

<実効性の欠如>

- 統括会社から本社への定期的な報告事項が不明／無い。
- 現地子会社の予算案や決算報告が統括会社に提出されない。
- 本社から統括会社に対する現地子会社に係る問い合わせに対して即答がなされず、「別途確認する」という回答が多い。

<リソースの欠如>

- 統括会社の機能や人員規模について中期的な計画が無い／曖昧である。
- (本社から見て) 統括会社において現地人担当者の顔が見えない。一部の日本人駐在員だけが本社に対する窓口になっている。
- 「統括会社の役割や方針は統括会社自身が考えるべき」と本社から指示されている。
- 統括会社の担当者が統括会社自身のコスト配賦や収益性の検討に常に追われている。

<関係者の共通認識の不足>

- グループ子会社から「統括会社に支払うサービス費の負担を何とかしてほしい」という声が頻繁にあがる。
- 統括会社の設立目的や方針について、首をひねる社内関係者が多い。
- 海外子会社に係るプロジェクトのたびに、統括会社の関与方法を巡って議論や調整が必要となる。
- 統括会社設立の企画はほとんど本社のみで議論が行われ、現地子会社の実状調査は行われていない。

III

海外子会社管理と統括会社機能強化を阻むもの

統括会社の機能強化を阻み、形骸化を進めてしまう主な原因には以下のようなものが考えられます。

1. 事業部の壁

グループの事業が複数にまたがる場合、管理部門が事業に“口出しを行う”という印象自体を避けたがる傾向が多く日本企業にはあります。特に統括会社の場合、(その役割は何であれ)「統括」という言葉自体がグループ内／社内的な摩擦を生むためにその名称を使いたがらない企業もあります。

事業としての予算、経営報告内容、投資計画、人事、契約内容の検討、資金計画、業務の順法性といった、管理部門が本来目を配るべきテーマについて、特に海外事業については、現地において統括会社等が十分に関与できない、という現実があります。

2. 統括会社の実質的なオーナー不在

通常、統括会社の本社における所管は経営企画や海外企画といった部門です。しかし、統括会社の役割の再定義や、機能の強化といった議論を行う場合には、管理部門および事業部門を巻き込んだ議論と合意形成が必要となるため、推進力を維持することが難しいケースが多くあります。また、本社からみた現地に対する“気兼ね”や“遠慮”といった力が働くため、現地からのニーズ無くして本社が改善に向けて動くこともまた難しくなります。しかし、現地子会社の経営陣は一般的に事業部門出身者であり、かつ目前の課題解決に忙殺されているため中長期的な管理体制の整備を見据えた活動を負うことは難しいと考えられます。結果的に検討がデッドロックに陥るか、目の前にある「手をつけやすい」課題のつぶし込みのみに終始することになります。

こうした背景もあり、最近では「統括会社=シェアードサービス」という観点での議論が非常に盛んになっています。言い換えれば、役割や責任がはっきりしていなかった統括会社の“打開策”としてシェアードサービスに期待する向きが高まっていると言えます。

次は、中国のケースに基づいて詳しく見ていきたいと思えます。

IV

シェアードサービスセンターへの取組み ～中国の事例

1. 中国におけるシェアードサービスセンターへのニーズ

昨今、中国においてシェアードサービスの検討・導入を検討する日系企業が増えています。我々が現地では話をお伺いする中でも、中国統括会社の設立から数年が経ち、改めて中国統括の役割・機能を再検討される企業が多いように思われます。これには中国事業が急成長期から安定成長期に移行しつつあり、統括会社としての役割も今までの中国事業の成長支援に加え、事業の最適化・効率化に対する積極的関与も求められてきていることが背景にあると考えられます。

このシェアードサービスの狙いとしては、間接費用、特に年々増加する人件費の抑制に加え、次のような中国事業特有の課題を解決したいということがあります。

図表1 シェアードサービスで提供される機能(例)

財務	人事	IT
<ul style="list-style-type: none"> 経費精算、支払 買掛金、売掛金管理 固定資産管理 会計記帳、決算処理 	<ul style="list-style-type: none"> 給与計算 社会保険計算、申告 個人所得税計算、申告 人事データ管理 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルプデスク ITセキュリティ IT資産管理 ITインフラ管理

- 昨今の労働者・消費者保護の高まり、独禁法での摘発等、不正やコンプライアンスのリスクが多様化する中で、各拠点に管理を任せるのは不安がある。また各社間で対応レベルが異なっている。
- 欧米拠点に比べて会社数が多くかつ1拠点あたりが小規模であり、各会社で専門知識を持った財務・人事等の担当者を採用・育成しにくい。
- 離職率が高い上に業務がブラックボックス化していることが多く、キーとなる人材の急な離職時に業務が停滞する恐れがある。

2. 中国におけるシェアードサービスセンターの機能

シェアードサービスとは、一般的には複数の組織で共通に実施されている業務を集約して実施することにより効率をあげるという経営手法であり、提供される機能には財務、人事、ITの図表1のような機能が挙げられます。また、これら以外ではコールセンターやデータ入力・管理等もシェアード化して実施することがあります。

さらに、法務や税務等のより専門性が要求されるような業務についても、集約して実施することで知識の蓄積と専門化を図るという動きがあります。これはCoE (Center of Expertise) と呼ばれます。中国においては、法務や税務の要員を各地域で確保することが難しいため、前述のシェアード化とあわせてCoEの検討を実施することも多くなります。

3. 中国におけるシェアードサービスセンターの事例

シェアードサービスの導入にあたっては、KPMGにおいてグローバル共通の方法論を持っていますが、基本的にきつかけや狙い、アプローチは各企業により様々です。自社における海外拠点ガバナンスの考え方やシステム統合の度合、人員のスキル等をふまえて、どのように進めるかを検討する必要があります。ここでは中国における日系企業の事例をいくつか紹介します。

ケース1 統合したシステムインフラをさらに活用

A社では、数年前から本社の方針により、会計システムをグローバルで共通化してきました。中国においてもその共通化が一段落したところで、このシステムインフラを活用し、さらなるプロセスの標準化・効率化、情報の集約化を進めるため

にシェアードサービスの導入を進めています。まず子会社数の多い上海エリアからスタートし、徐々に他地域への拡大を検討しています。

ケース2 新会社の設立に伴いバックオフィス機能をサポート

B社では、ある事業部門での中国新会社の設立に伴い、必要となる財務・経理機能（経費精算や支払、記帳、決算書作成等）を統括会社から提供することで、シェアードサービスを始めました。これにより新会社単独で財務・経理関連の人員を採用・教育することなく、円滑に新会社での業務をスタートさせることができました。現在は財務・経理の一部機能のみを提供していますが、新会社でのビジネスの拡大に伴い、売掛金管理や人事、IT機能の提供を検討しています。

ケース3 現地化・キャリアパスの多様化の一環

C社では、ある現地法人で財務部門の駐在員の帰任に伴い、ローカル社員を財務部長として据えました。これを機に統括会社からのガバナンス強化と現地法人での業務負荷の軽減（本業である財務計画や予実分析、報告に集中）を目的として、支払をはじめとする一部経理処理を統括会社で実施するように役割分担を変更しました。今まで現地化という掛け声はあったものの、特に間接部門ではなかなかうまく進んでいませんでしたが、これを契機として現地社員の育成やモチベーションアップにこの仕組みを活用することを検討しています。

中国の日系企業ではシェアードサービスの動きがここ数年始まったところですが、欧米企業においては、海外進出当初から定型的な業務はシェアードサービスとして実施するという考え方ははっきりしており、進出以来既に10年以上シェアードサービスセンターを運営している企業が多くあります。さらに昨今では、中国をアジア太平洋地域の一部と考え、中国以外を含めた海外子会社管理のツールとしてシェアードサービスを活用しています。たとえば欧米系D社では、中国・大連、フィリピン・マニラ、シンガポールにシェアードサービスセンターを設置し、日本を含むアジア・太平洋地域16カ国の財務・人事・IT業務をこのいずれかで実施する体制への変更を進めています。

V 海外子会社管理と統括会社の活用に向けて

前述のように、シェアードサービスのきっかけは各社各様です。ただ、紹介した事例で共通しているのは自社の中国事業における現状の課題を分析し、シェアードサービスの狙いを明確にしていることです。

その意味でも「シェアードサービスありき」ではなく、そも

そもグループとして、海外子会社管理の枠組みを確立することが重要です。これをもとに、本社・統括会社の役割を明確化し、現実的なシェアードサービスの計画を策定する必要があります。

そのための大事な考え方として、リスクとプロセスの目線でグループによる海外子会社管理の「型」を作り込むことがあげられます。経理や税務、法務、人事等に係る個々の業務プロセスに対して、それぞれにグループレベルの方針や標準の決定、展開、そして課題解決を進めていくものです。その中では、不正やコンプライアンス、人事労務問題や安全管理等、企業が海外でグループとして直面するはずのリスクについて、本社と統括会社がどこまで認知するのか、どこまで統制するのか、どこまでモニタリングするのかを、それぞれ具体的に定めます。つまり、事業責任の枠組みとは一定の距離を置いたプロセスオーナーの存在が求められることになります。

逆に「我が社の海外事業は地域軸なのか？事業軸なのか？」といった、いわば伝統的な事業管理の枠組み論の延長では、統括会社機能の検討には不十分です。

VI おわりに

日本企業による海外子会社管理および統括会社の機能強化に際しては、本稿で紹介したように、シェアードサービスのような具体的かつ有効な施策を指向しながらも、グループ全体のガバナンスのあるべき姿を追い求めることになります。その過程では自社グループ内外の関係者と緩やかに設計・共有・見直しを行い、全体最適を粘り強く目指す過程が重要であり、会社にはそのための十分な覚悟が問われることになるでしょう。

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

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 足立 桂輔
TEL: 03-3548-5305
keisuke.adachi@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、社名を変更いたしました。

KPMG 中国 上海事務所
マネジャー 加藤 弘毅
TEL: +86-21-2212-3034
hiroki.kato@kpmg.com

クロスボーダー M&A を成功に導く PMI イニシアティブ

株式会社 KPMG FAS トランザクションサービス部門 PMI グループ

マネージングディレクター 伊藤 久博

PMI (Post Merger Integration) は、M&A 取引を巡る多くのフェーズの中で、当該 M&A を成功に導くために最も重要な最後のフェーズとして認識されてきました。しかし、PMI が対象とする領域は多岐にわたるうえ、制度化された定型のルールや手順書がある訳でもなく、PMI の全体像は、ノウハウあるいはハウツーとして、まとめることが困難な分野でもあります。したがって、実際に PMI の問題点に直面した段階で解決を求めようとしても、指南書もなくますます迷宮入りしてしまうリスクを孕んだ分野でもあります。

本稿では、買収にかかわらず、グループ内再編も含め、広く「統合」という視点から、「PMI」という M&A 取引の最後のフェーズ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経験を踏まえた私見であることをあらかじめお断りします。



いとう ひさひろ
伊藤 久博

株式会社 KPMG FAS
トランザクションサービス部門
PMI グループ
マネージングディレクター

【ポイント】

- 統合後に企業価値が棄損しないよう、短期間で統合を進める必要がある。したがって、PMI は時間との勝負である。
- TSA (Transition Service Agreement) は、本格的な統合までの一時的な措置であり、統合が長期化した場合に企業価値を維持するためのツールとして考慮できるものではない。反対に、統合当事企業によるコントロールが効かない分だけ、企業価値は棄損する可能性すらあると考えるべきである。
- プレディールの段階では、統合相手のデューデリジェンスを行う時間的余裕や、統合相手へのアクセスは制約があることが多く、統合前に検討する統合プランは、こうした制約の中で検討される。したがって、事前に自己分析を徹底して行い、グローバルで効果的に機能するビジネスモデルを先行して計画しておく必要がある。
- 昨今、諸外国では「Industry 4.0」、「Marketing 3.0」といった IT を活用したビジネスの高度化・効率化の流れがある。PMI という視点からも、こうした流れを受けて、世界中の様々な市場ニーズに対し、きめ細やか、多様な製品の製造やサービスの提供を、きめ細かく、かつ効率的に可能とする IT の活用を検討すべきである。

I PMI とは何か

1. PMI の意義および目的

現在の第二次安倍政権となるまで長期間にわたり円高が続いた影響もあり、日本企業による海外企業の買収が増加しました。現在は当時と比較すると円安基調にありますが、依然

として日本企業による海外企業の買収が多く、M&A 案件の多くをこうしたクロスボーダー M&A が占めています。

その背景には、国内人口の減少、消費の落ち込みがあり、多くの業種が国内市場の縮小均衡リスクに直面していることが要因の1つとして挙げられます。もちろん、国内市場が縮小傾向にあるとはいえ、当該市場を度外視する訳にはいきませんので、国内の限られた市場のパイを確保し、当該市場における優位な地位を確保することを目的とした日本企業による日本企業の M&A も増えています。先日、日本の対外純資産が世

界1位であり、その額は300億ドルを超えているという発表がありました。この要因には、日本企業によるクロスボーダーM&A案件が増加したことも挙げられるでしょう。

企業がターゲットとする市場が海外に移ると、またそこで海外企業との競争が生じます。各国の市場で確固たる地位を有する企業が、クロスボーダーでさらに大きな市場における優位的地位の確保を目指して競争が生じる状態です。

90年代までは、海外における日本企業は、日本市場における事業展開で稼得した資金をもって海外に投資し、日本国内からの追加的な支援とあわせて事業展開している企業が数多く存在していました。国内市場における生産能力の余剰を解消するために、海外市場用に仕様変更したうえで日本の製品を輸出して販売する、というのも1つの海外進出の手法であり、当時の魅力でもありました。しかし現在は、製品自体の差別化が困難になっており、こうした海外展開では価格競争に巻き込まれることなどを要因として売上が減少し、これに伴って利益が縮小することにより、企業価値の下落を招きやすい状況にあります。したがって、この対外純資産が緩やかな上昇基調を示していることは、日本企業による海外展開の形態が90年代以降変化していることを表しているとも言えるかもしれません(図表1参照)。

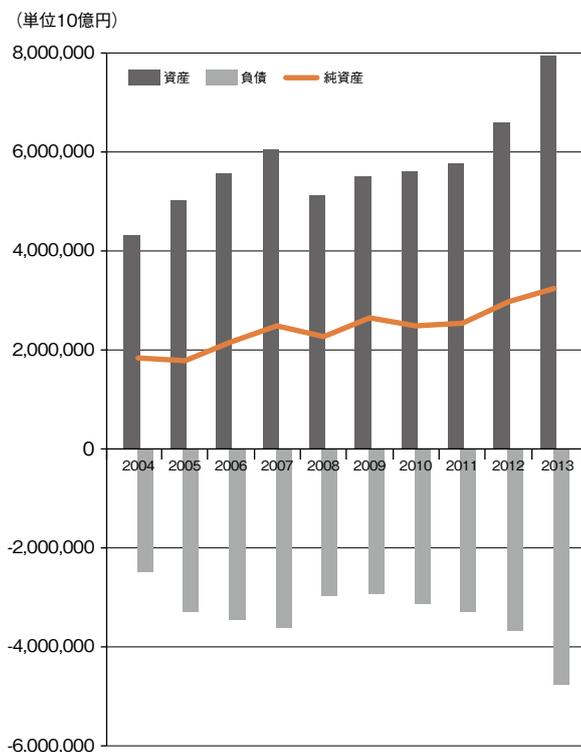
2. M&Aの成功とPMI

過去のKPMGのアンケート結果より、M&Aを実行した企業のうち、自社が行ったM&Aが成功したと認識しているのは約30%に過ぎないことが示されています(図表2参照)。何ををもって「M&Aが成功した・失敗した」とするのかについては、明確な定義がある訳ではありません。しかしながら、大多数のM&Aは、当初、買手企業が想定した目的を達成するまでには至っていないものと捉えることができます。

M&Aは、複数の企業の異なる企業文化を融合するという側面があり、そこにM&Aを成功裏に導く難しさの1つの要因がある訳ですが、殊にクロスボーダー M&Aの場合には、そもそも対象企業が異文化圏に立地していることから、短期間でスピーディーに海外市場における最適なビジネスモデルを構築することは、さらに困難を伴います。①マーケット・得意先・顧客、②人材・ビジネスインフラ、③商品・ノウハウ・ライセンス・商権・特許、④ビジネスモデル、といったシナジー効果を追求するために重要な経営資源を取得した企業も、その後の自社との統合に何年も要するという例があります。買収前の段階で、こうしたPMIのスピードを勘案せずにシナジー効果を見込んでいた場合、結果として相手企業を高値買いしたということにつながりかねません。現実的には、M&Aの検討段階では、相手企業に対するアクセスには一定の制限があるのが通常です。相手企業の状況を確認してから、何を統合するか、またそれにどれだけの時間を要するかを検討しようとしても、情報が十分に収集できないことがあります。これでは、統合に要する時間を適切に反映したシナジー効果の見積もりができません。

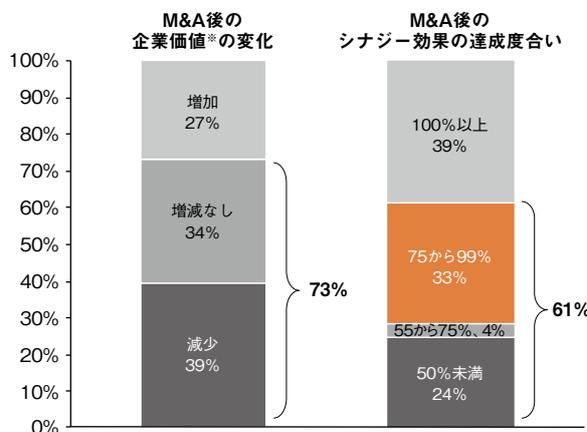
したがって、何を統合し、また何を統合しないか、という自

図表1 日本の対外資産負債残高の推移



出典：財務省 Web サイト「本邦対外資産負債残高 統計表」を基に筆者作成

図表2 M&A後の企業価値の変化とシナジー効果の達成度合い



※ 同一業種の平均株価の増減に対して、M&Aを実施した調査対象会社の株価の増減を2年間調査

出典：KPMG 調査結果 2006/2009年

社の基本方針（統合基本方針）を事前にある程度定めた上で、PMIに要する時間軸を想定することが重要です。また、取得後においては、PMIに要する十分なリソースを投入し、取得前に描いた最適なビジネスモデルの構築を可能な限り短期間で達成することがM&Aを成功に導くための最大のミッションと言えるでしょう。

3. PMIに対する誤解

PMIでは、DAY1、DAY100（もしくはDAY2）と称して統合までにすべき工程をプランニングします。海外での所有権の移転、許認可の取得、新会社の規程、人事制度の設計等、その他法律上必要な書類や規則の策定など、手続的に必要な事項が多数あります。

こうした手続きは時に膨大な事務作業を伴うため、関連する書類の作成自体は不可欠なPMIの一部であると言えます。ディールがクローズし、複数の企業あるいは事業が100日で統合されることをもってPMIと定義する文献も多数あります。実務的には、注文から出荷業務、経理業務、電話や通信回線といった企業にとってのインフラ部分を、取得後の一定期間内は売手側企業にサポートを依頼する「TSA契約」（売手側企業による一時的なサービス提供契約：Transition Service Agreement）を締結することもあります。

しかし、こうした手続き面の作業は、統合後の会社にとっては、インフラが整ったに過ぎず、こうした手続きの完了をもってPMIが完了した、とは言えません。そうした買収後の短期間の一部分をPMIとして狭義に理解されることは、PMIに対する誤解であり、M&Aの失敗につながりかねません。これらは、PMIの入り口にしかすぎず、相手企業とビジネスを統合し、理想のビジネスモデルをスピーディーに構築する、というM&Aの成功に向けたPMIの大きなミッションが完了したことを意味する訳ではありません。

II クロスボーダー M&Aに向けた PMI イニシアティブ

1. 自己分析はPMIイニシアティブ

ビジネスの「統合」は、「融合」であって、単なる「結合」ではありません。ビジネスを「統合」するために、PMIでまず必要なのは、自社のビジネスを客観的に自己分析することであり、これこそがPMIにとって最も重要なイニシアティブです。

ゼネラルエレクトロニクス社において、マスターブラックベルト（シックスシグマの最上級指導者に与えられる資格）を有していたあるリーダーは、買収を進める際のツールとして、シックスシグマが有効であると主張しています。ファシリテーションの研修と、シックスシグマ理論の研修等を重視する同社で

は、多くの買収により継続的な成長を実現しています。前項までの記載のとおり、買収には様々なリスクを伴いますので、それを数多く重ねれば重ねるほど、リスクの程度も当然ながら高まります。そこで、同社では、そうしたリスクに対処すべく、PMIを念頭においた上でシックスシグマというツールを自社の分析ツールとして開発し、買収が生じていない平時であっても、買収を想定して常日頃から来るべき買収案件に備えています。こうした検討を踏まえて、前述した統合基本方針についても、基本的なパターンが完成します。これを様々な案件に適用することにより、統合作業を標準化し、PMIの遅延リスクを軽減していくことが可能になります。

M&Aの世界では、どの書籍を見ても被買収企業あるいは事業側の各種デューデリジェンスに視点が集中しています。被買収企業あるいは事業を様々な視点からデューデリジェンスすることは十分に行われますが、買手である自社自身の現状分析は、必ずしも十分ではないことが多いかもしれません。相手側の現状を把握することは当然重要ですが、ビジネスを「融合」するためには、自社とどのように「融合」させることでシナジー効果を追求することができるかを検討することが重要であり、自社の現状を正確に把握することが必要となります。あえてこうした自社の分析をし、徹底したグローバルレベルで（普遍的な）最適なビジネスモデルを構築する、これこそがPMI成功の最初の鍵です。

2. ビジネスの自己分析をするためのチェックリスト

自己分析とは、具体的には、世界標準・グローバルスタンダードと自社を比較した際に、どのような点にどれだけの差異が存在するか、ということ客観的に把握するステップです。

図表3は、ビジネスを統合する際のチェックリスト項目の一部です。世界規模でビジネスモデルを統合させるには、諸外国の経営陣と、これらの論点について、自社のモデルが標準的な手法からどの程度乖離しているかを理路整然と英語で議論し、コンセンサスを得るようなコミュニケーションが可能でなければ統合は進みません。それができない場合には、結果的として有無を言わず日本流のビジネスモデルを異文化圏に押しつけることになり、キーマンの流出を招く事態に発展しかねません。

したがって、自己分析で理想とする、もしくはベストプラクティスのビジネスモデルとの差異を理解したうえで、統合後のビジネスモデルを展開する統合計画を理論的に描くことは、日本企業にとっては特に必要となるステップだと考えます。

3. PMIとシステム構築

PMIは「ビジネスモデルの統合」ですが、現実的にはシステム構築の問題は避けて通ることができず、多くの経営者を悩ま

図表3 主なビジネス統合チェックリスト項目

経営企画 <ul style="list-style-type: none"> BI・KPI管理 データ解析手法 	需要管理 <ul style="list-style-type: none"> 需要予測・需要計画 <ul style="list-style-type: none"> POS・需要予測アルゴリズム・イベント管理・CPFR 営業支援ツール 	倉庫管理 <ul style="list-style-type: none"> 倉庫内在庫管理 入出庫管理・DPS
商品企画・開発 <ul style="list-style-type: none"> 販売価格設定 割引設定計算 MD：マーチャライジング マーケティング 宣伝プロモーション 市場リサーチ 	調達・サプライチェーンマネジメント <ul style="list-style-type: none"> 需要予測・需要計画 <ul style="list-style-type: none"> PSI：生産販売計画 MRP：最適資材調達計画 調達スケジュール 	製品・部品設計・製造設計 <ul style="list-style-type: none"> CAD連携 BOM部品構成 標準化
営業・受発注管理 <ul style="list-style-type: none"> CRM <ul style="list-style-type: none"> 大口VIP管理・顧客分析 受注 <ul style="list-style-type: none"> 見積り コールセンター カスタマーサービスセンター <ul style="list-style-type: none"> 修理・返品・クレーム 	ロジスティクス <ul style="list-style-type: none"> DRP：物流拠点別所要量計画 配送ルート管理計画・GPS・T&T 積載計画 出荷計画 	製造 <ul style="list-style-type: none"> MPS：製造計画 生産能力計画 生産スケジューリング Kitting・Packing計画
	在庫管理 <ul style="list-style-type: none"> 在庫管理計画 在庫管理手法 	原価管理 <ul style="list-style-type: none"> 標準原価計算 個別原価計算 総合原価計算

出典：KPMGによる分析

せる問題と考えられます。筆者は、長年にわたり、日本と海外でERPシステムの導入に携わってきましたが、クロスボーダーで理想のビジネスモデルにITシステムを関連付けることは難易度が高く、中でもITシステムを自社開発にこだわって成長してきた企業にとっては特に困難を伴うのが一般的であり、クロスボーダーのPMIで最も失敗に陥りやすい領域です。

企業のITシステムには、独自に長年カスタマイズされた会社のDNA、すなわち、当該企業のビジネスモデルが色濃く反映されています。したがって、日本企業が海外企業を取得した場合、そのITシステムをそのまま海外へ展開することができず、当該国で使用されている有名パッケージ・システムなど、借り物の衣装で事業展開するしかないという事態が想定されます。データの構造も独自の理論であり、国際的に通用するパッケージ・システムに適した構造となっていない場合も想定されます。また、膨大なデータを整理しなければならないことが多く、それだけでPMIの時間軸が大きく影響を受けることもあるでしょう。仮にデータ整理ができていた場合であっても、クロスボーダーで展開する理想のビジネスモデルを早期に構築しなければ、買収が完了してから理想のビジネスモデルを描こうとしても十分な時間はないでしょう。買収後、スムーズに統合モードに入ることができるよう、周到にシステム上に計画手法や理論モデル、運用モデルを表現し、準備することが重要です。

4. PMIによる「ビジネスモデル統合」が不十分なクロスボーダーの事例

以下では、具体的な事例によって、自己分析すべきポイントをご紹介します。

ケース1 需要対応（デマンドチェーン）と工場対応の違い

日本で生産したあるいは日本を含む各国から部品を調達し、現地で組立てをした製品を海外市場で販売することを目的として、海外販社を買収することがあります。買収した海外販社で、消費者のニーズに応じた販売計画を立てますが、国内で製造部門とビジネスモデルが整合せず、需要管理デマンドチェーンの課題が発生することがあります。

日本の既存工場では3ヵ月先等の月締め予約生産等、柔軟性に乏しい製造モデルを採用している場合には、海外市場で絶えず変化する需要の変化に対応できないケースが散見されます。海外の市場において、売れ筋の色、売れ行き、売れ筋モデルの変化に対して、最低3ヵ月間は消費者の嗜好に対応できないことになり、その間に欠品や過剰在庫が生じるという初歩的な問題が発生するリスクがあります。

同様に、日本における年間の工場生産を、日本モデル、欧州モデル、北米モデルという形で生産時期を管理している場合には、さらに悪いことに1年に1回しか販売計画が策定されず、海外販社が求めるビジネスモデルとかけ離れてしまうリスクがあります。

そこで、一部の欧州の自動車やアパレルメーカーでは、海外の消費者のトレンドに合わせて、生産する色、モデル数を2-3日の内に柔軟に変化させることにより、海外現地での消費に対応しています。海外販社買収後には、自社のビジネスモデルを見直し、受注から生産までのリードタイムの短縮、柔軟な生産計画、部品の標準化、生産指示工区の細分化といった工夫と、それに対応するシステムを構築していく必要があります。

ケース2 複雑な複数DC管理、および域内最適配分

海外販売を強化するために、地理的に広い地域や周辺国に顧客を抱える海外販売会社(ディストリビューター)をメーカーが買収する事例があります。しかしながら、それまでメーカーが依存してきた海外販社では、消費者のニーズに合わせてその都度複数のサプライヤーから仕入れていたため、M&Aの時点では、メーカーとしては、海外における複数のDC(物流倉庫)管理等には対応していないことがあります。既存のビジネスモデルで対応できないため、このままでは分散した拠点への在庫供給水準のアンバランスとロジスティックスコスト高という課題が発生します。

海外の統括会社を受発注を一元化させて製造・出荷に対応し、かつ需要管理や物流倉庫を海外の統括会社に集中管理させる場合、製品が海外の統括拠点の倉庫に届いたあと、さらにすべての販売拠点へ最適供給する手間と、再出荷のコストが発生します。そもそもの在庫の多寡問題に加えて、拠点間の在庫水準がアンバランスになることによるサービスレベルの低下、拠点コストの増加、物流費の増加を招くリスクがあります。

たとえば、北米拠点に製品が入ってきたとしても、北東、北西、南西、南東、中部といった5つのエリアがあるため、各拠点の消費に応じた供給ができないと、拠点間の在庫移動に中5日を要することになり、費用も時間もかさんで利益縮小につながるリスクがあります。

そこで、こうしたリスクを対処するために拠点ごとに需要、在庫、販売、出入荷を可視化し、需要、在庫、販売、仕入の管理と、生産、配送を一気通貫で捉え、費用の最適化を図りながら、消費者満足度を向上させるというDRP(物流拠点別所要量計画)と呼ばれるビジネスモデルを再構築することが考えられます。

ケース3 カーブアウトによる新規業務・物流インフラ構築

カーブアウトの事例では、買収先と同様のビジネスモデルを自社で短期的に再構築することができないケースがあります。海外の世界的メーカーは、全世界に物流網を整備し、かつ世界各地の拠点の在庫や集配送の管理もすべて本部で一括して行い、自社物流を用いることで、在庫水準や物流網の最適化を図っていることがあります。こうした企業の一部門を買収する場合には、全社で適用している在庫管理システムや物流システムは買収対象にならないことが一般的です。

こうした先進的な在庫管理システムや物流システムを自社で構築していれば別ですが、そうでなければ、買収先の収益構造が大きく変わってしまいます。買収後も既存の物流網を維持しようとするれば負担が重くなり、収益を圧迫します。この点を見落とすと、買収した後に想定していた収益を実現できなくなる場合があります。

以上のように、クロスボーダー M&Aにより海外販売の強化

を目指す企業にとって、海外消費者のニーズに対応するスピードやシステムを含め対応能力の弱さが、市場における存在感の低下、ブランド力の低下、売上の減少となっているケースが見られます。自社モデルを事前に分析しておくことにより、こうした弱点を克服するPMI戦略を立て、何をどのように最適化して「ビジネスモデルを統合」するのかを検討しておく、それが素早くシナジー効果を実現させる鍵になると考えます。

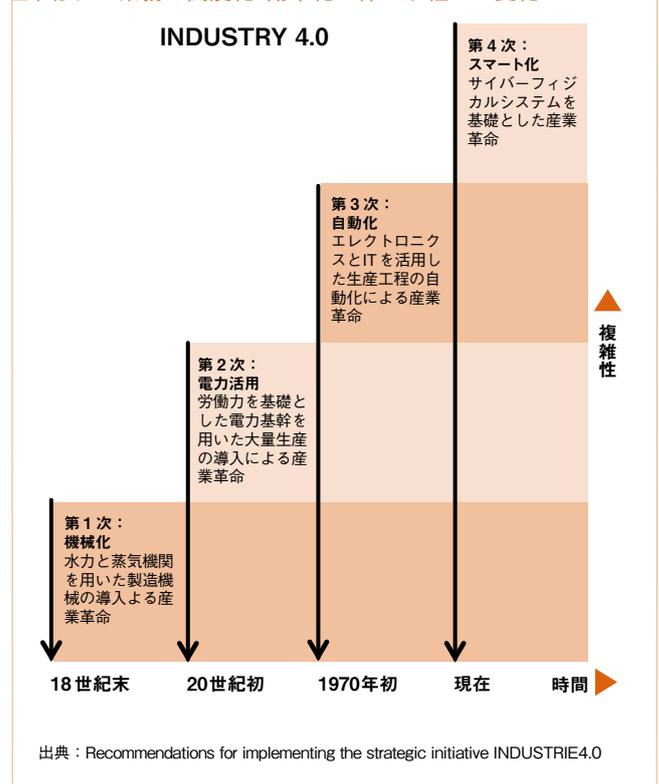
Ⅲ 進化していくPMI

筆者は、欧米を初め、海外進出企業の収益改善のために、多くのサプライチェーンやデマンドチェーン、ロジスティックス等のビジネスモデルの再構築を支援してきましたが、クロスボーダー M&Aを成功に導くポイントは、業務を司る計画や手法や理論に関する自己分析を行い、徹底的に最適化することです。

しかしながら、事前に行う自己分析に基づいて描くビジネスモデルは仮説にすぎません。買収後はこの仮説通りにオペレーションを行い、期待されたシナジー効果を実現できているか否かを検証することが必要です。こうした仮説設定と検証のプロセスがPMIイニシアティブであるということが出来ます。このプロセスを繰り返すことにより、ビジネスモデルはますます洗練され、企業におけるM&Aの習熟度が向上していきます。

現在、ドイツで提唱されている工場の遠隔操作・操作などを

図表4 業務の高度化・効率化に係る取組みの変化



はじめとするITシステムを利用した業務の高度化・効率化に係る取組みとして「Industry 4.0」があります。また、コトラーらにより提唱されたマーケティング理論も、IT技術の発展を受けて製品中心から消費者中心へ、さらに理想とする社会がマーケティングを主導すると提唱している「Marketing 3.0」へと進化しており、ITシステムとビジネスとがさらに進化し、融合したモデル構築に向け、海外では国家単位でも進化を続けています（図表4参照）。

こうしたグローバルスタンダードが日々刻々と進化している中で、日本企業が世界のどの市場のニーズに対しても普遍的に対応できるようにするには、総合的なIT力も求められます。今後のPMIイニシアティブは、総合的なIT力を含む自社のビジネスモデルを進化させ、M&Aを梃子にさらに付加価値を創造していく役割を担うものになると思われれます。

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。

株式会社 KPMG FAS
トランザクションサービス部門
PMI グループ マネージングディレクター
伊藤 久博
TEL: 03-5218-8927
hisahiro.ito@jp.kpmg.com

経営改革の再考 目に見えない企業価値のマイニング

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 濱田 克己

日本経済は、本年（2014年）9月に6年10ヵ月ぶりに日経平均株価が最高値となり、大幅な円安進行で企業業績の上振れが予想されています。一方、2007年から2012年にかけて多くの国内製造業メーカーおよびその関連企業は、円高局面での生産拠点の海外移転を加速させた結果、GDPに占めるサービス業や情報通信業の比率が伸びている状況であり、リーマンショック後の経済構造の変化が従来のように円安歓迎一辺倒ともいなくなってきたと言われています。特に、現地生産・現地販売による究極の為替ヘッジ策を取っている海外売上高比率が高い企業では海外売上高の円換算がキャッシュ・フローを押し上げる結果となる一方、エネルギー価格の上昇や原材料のみならず、通信機器や電気機器など完成品まで輸入・販売している企業においては、従来のサービス価格では採算が取れず付加価値の伴う値上げの検討を強いられ始めており、経営者にとっては従来と異なる新たな経営環境下での舵取りを求められていると言えます。

本稿では、俗に言う「失われた20年」の中であがき続けた日本企業が再び自助努力で継続的な変化と革新を推進し、顧客、従業員、取引先、すべての関係者の価値と満足度の最大化を実現できるように、日本企業における従来の取組みや課題について論じるとともに、今後日本企業が国内市場はもとよりグローバル市場で打ち勝ち、シェアを伸ばすと同時に、さらに筋肉質な経営体質になるための改革の取組みについて解説していきます。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。

【ポイント】

- 日本企業が取り組んできた改革は、単一組織で合理化を行う改善に始まり、ベストプラクティスを活用したリエンジニアリング、事業再編等が挙げられるが、実際は従来の部署単位の、目に見える即物的な改革にとどまっていた。
- 従来の改革アプローチに加え、ビジネス・バリューチェーンとは何かを再考し、それに対するナレッジと意識・行動を紐付けた、目に見えないものを可視化し、共有化する改革の視点も取り組むことが重要である。
- グローバル化に向けた改革では、目に見えるものの改革すら道半ばであることから、将来を見据えつつ、リージョナルマネジメント、効率的なバリューチェーンの追求、グローバル人材の活用・育成を中心に青写真を描きつつ改革に取り組むことが必要とされる。



はまだ かつみ
濱田 克己

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

I 日本企業における経営刷新・意識改革の必要性

経営者の方々と改革をテーマとした議論をする際に、「真の組織・オペレーション改革」とは、従来日本企業が取り組んできたリストラやコスト削減一辺倒ではなく、「いかに変革のスピードを上げ、プラスの価値を高めていくか」にある、とのご意見を多くいただきます。

つまり、日本企業で必要な改革とは、現在の『リストラ／コスト削減⇒疲労感・閉塞感⇒優秀人材流出／モラル低下⇒顧客・従業員満足度の低下⇒業績のさらなる悪化』という負のスパイラルとなる改革ではなく、『価値追求⇒顧客満足度の向上⇒社員の達成感・やる気の向上⇒サービス品質の向上⇒業績のさらなる躍進』の正のスパイラルとなる改革だと言えます。

1. 日本企業が取り組んできた改革の変遷

「真の経営改革」において、日本企業が取り組んできた改革の変遷と問題点を考察すると、日本企業が取り組んだこの20年間の改革は、改革の範囲と規模の度合いにより成果は様々であり、成功したと感じている企業は少ないと思われます。

欧米企業では1980年代の日本型改善手法をもとに改善を推進する中、日本との格差対策としてダウンサイジングなどを取り入れるも思うような効果が創出できず、新たな手法として登場したBPR (Business Process Re-engineering) があらゆる組織で実践されました。その手法においては、顧客満足度重視の思考のみならず、すべての利害関係者の価値向上を意識しつつ、従業員の意識や行動までも改善するためのチェンジマネジメント手法について、組織・オペレーション改革、IT導入プロジェクトと併せて取り入れられました。

一方、日本企業では単一組織で合理化を行う改善に始まり、ベストプラクティスを活用したリエンジニアリング、さらにはM&Aや事業再編などによるビジネストランスフォーメーションの推進等の取組みにチャレンジするものの、実際は従来の買収単位や部署単位の改善の継続と、リストラ、コスト削減、効率性追求のみが叫ばれ、仕事そのものの価値や新たな領域への取組みなど、前向きな動きが相対的に希薄となっていたと考えられます。

特に、2000年代になると、個人情報保護法、企業不祥事、不正会計、情報漏洩、隠蔽事件などセキュリティ、コンプライアンス強化を主とした、「安全・安心・安定」が改革のキーワードとして重要視され、それらに対して企業は相応のコストを投入した結果、価値最大化のための投資がおざなりになったのが実情だと考えられます。

2. これまでの改革への取組みで置き去りにしてきた課題

では、なぜ様々な改革に取り組んできた多くの日本企業が当初の目的達成や期待効果の享受ができず、負のスパイラルに陥っていったのでしょうか。

その主な問題点を「①ビジョン・戦略」、「②ビジネスオペレーション」、「③人・組織」、「④情報システム」の4つの観点から考察します。

観点	問題点
①ビジョン・戦略 ②ビジネスオペレーション	a) ビジネスの多様化とともに、ビジョン・戦略とそれを遂行する組織・機能に歪みが生じてきた。 b) 戦略を実現するための「あるべき姿」についての議論が希薄に終わっていた。 c) ビジネスやオペレーション自体の価値や有効性を論じず、作業レベルの手順・手続きなどの効率性や規制対応に固執した。
③人・組織	d) ビジョンのない戦略と情報システムにのみプロジェクトフォーカスし過ぎて、ビジネスやオペレーションと人・組織のテーマが中途半端な取扱いとなった。 e) 「企業は人なり」の掛け声とは裏腹に、業務に直結した人の意識や行動の変革に踏み込まなかった。
④情報システム	f) 本来の改善目的が忘れ去られ、システムを導入することが知らず知らずの目的となり、結果多大な投資を強いられた。 g) それぞれの取組みを個々に実施したために、シナジー効果が発揮されず、真の改革が実現しなかった。

いずれも、改革を進める中での企業側の論理としては、目に見える即物的な解決策を要求しがちとなったり、予算消化の1つと考え、何かに取り組まなければならないという意味から、同業他社の動きを睨みながら横並びの無難な取組みを実施してみたり、会社の根本的な問題にメスをいれることはマネジメント層からも現場からも敬遠されるため、確実に結果が見えて評価の期待ができるテーマを追求した結果だと考えられます。

つまり、企業の本音としては、「大きな変革は次の世代に先送りしたい」＝「変わりたくない」という意識が強く働いてしまい、変化の危機意識はあるもののどこにメスを入れれば改善に向かうのか判らなかつた、というのが実情だったということです。

II 経営改革の本質を再考

今まで論じてきた日本企業の課題を念頭に置き、改めて「真の経営改革を進めていくうえでは、「目に見えるものを改革・改善する」という発想から、「目に見えないものを可視化し、共有化する」という発想に転換し、改革を推進することも忘れてはならない重要な要素だと言えます。

「目に見えるものを改革・改善する」という取組みをマネジメント領域から考察すると、たとえば、会社のビジョン・ミッションを定義し、それに基づく事業戦略を策定しつつ新たな組織の検討と戦略実行を行い、事前に構築された業績評価等のKPIを活用しつつ、グループ経営管理という枠組みでモニタリング・統制していくことが該当します。

また、オペレーション領域から考察すると、たとえば、内部統制等で求められるオペレーション手続きや規定、管理態勢の構築や、IT化の拡張による自動化・効率化の促進、リスクへの備え、といったようなものが該当すると言えます。当該領域は、企業において取組み内容や完成度に差はあるものの、目に見えるものに対する改革・改善であることから、ほとんどの企業が取り組んでいる改革であり、運営上も必要不可欠な取組みと言えます。

一方、ここで取り上げた「目に見えないものを可視化し、共有化する」という発想は、①企業が取り組む多様な改革の中に、企業価値やオペレーション価値・有効性を実現するビジネス・バリューチェーンとは何かを再考・定義すること、②その定義された組織やオペレーション活動のバリューチェーンに対して社員が保有している知識や知恵などのナレッジを定義・共有する仕掛けづくりを構築すること、③さらには、そこに携わる人の意識・行動の問題点を可視化し、改善策を施すルールづくりを定義すること、の3つの改革要素を組み込むことが重要となります(図表1参照)。

また、これら3つの要素を個々に組み込むのではなく、一貫性を持たせ統合し、シナジーを発揮できる仕組みを構築し取り組むことで、スピードやバリューが向上し、確実な改革を実現できると考えます。

以下、改革に加えるべき重要な3要素について解説します。

1. ビジネス・バリューチェーン価値の再考

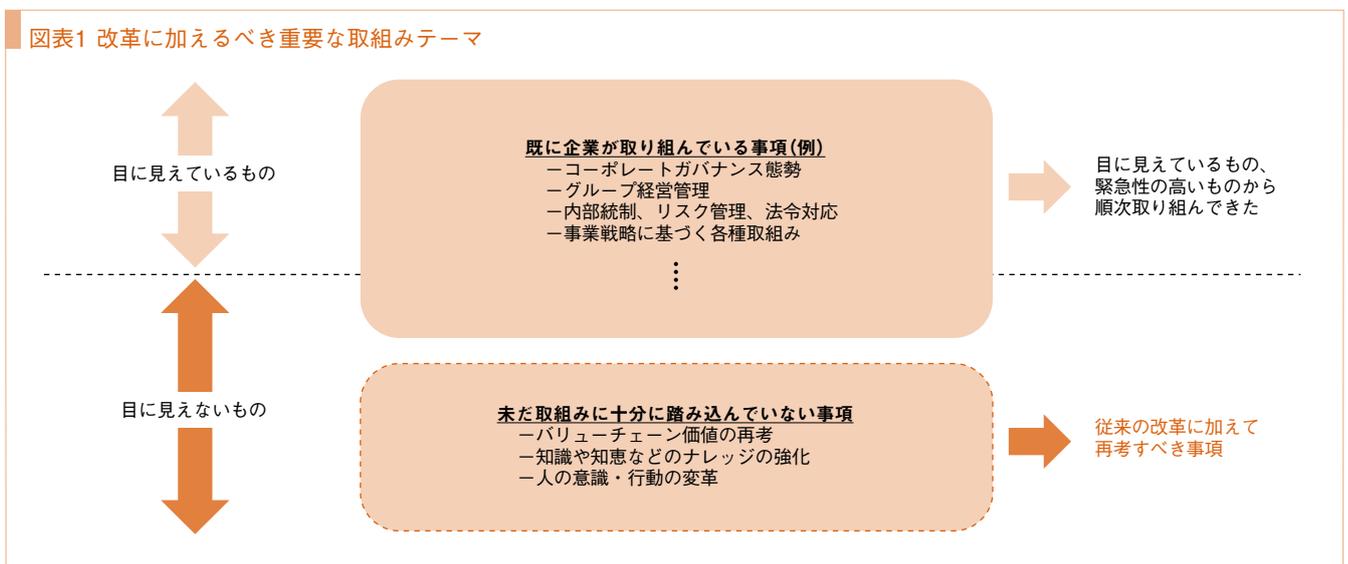
ビジョン・戦略の明示化とそこから導出される組織・業務がいかに価値ある活動となるか、組織・業務のあるべき姿をバリューチェーンに結びつけながら再構築していくこととなります。そこでは、既成の概念に捉われず、時にベストプラクティスも活用しつつ、目標達成に向けて、顧客視点に立った全体最適化の考え方で抜本的な改革を進めることが重要となります。推進にあたり、以下の4つの観点に注意します。

ブレイクスルー指向	従来のQC的な発想による積上げの改善目標ではなく、ゼロベースで変革の目標を設定し、抜本的な改革を目指す。
顧客バリュー指向	内在する組織・業務機能のうち「顧客に与えるバリューを最大化するには、どの組織・機能の貢献度が高いか」という観点で改善を図る。
プロセス指向	顧客バリュー指向で対象となったプロセスに対して、既存の組織や規定、または業界ルールなどに捉われずに、業務の流れとしてプロセスそのものを一気通貫で編成し直す。
IT情報の活用	整理されたプロセスを最先端の技術を活用し、より効率的に業務遂行するための基盤整備を行う。

2. 知識や知恵などのナレッジの強化

ナレッジは、組織・業務オペレーションの原動力となる情報や人のスキル・英知などを効果的に活用し、特にプロセスの

図表1 改革に加えるべき重要な取組みテーマ



アウトプット価値を高めるための仕組みづくりを行うこととなります。「三人寄れば文殊の知恵」と言われるように、個人の有する業務スキルや知識などを共有することで、今まで気づかなかった改善ポイントの発見や自発的な改善の取組みが促されることにも繋がります。また、共有された組織知を1人1人が付加価値を意識して有効活用することで、知の連鎖が価値連鎖を生み、その連鎖が無意識のうちに醸成されていくことで、組織知確立の最大の強みになり得ます。そのためにも、組織・業務から導出される欠かすことのできない貴重な知識や知恵を定義・管理する枠組みも併せて定義することが重要となります。

過去の取組みでは、多くの日本企業において情報システム部のCIO (Chief Information Officer) が担当するなどプロセスから遠い領域での管理者が担うこととなり、また、昨今の情報セキュリティの観点から情報共有の危険性の方が強調され、本来のKM (Knowledge Management) 推進とは逆行する形となりました。海外では、社内に専任役員であるCKO (Chief Knowledge Officer) を設置し、ナレッジに関する情報シェアや管理の在り方に相応のコストを掛けており、多くの成功事例が報告されています。日本企業においても組織・業務に紐づくナレッジシェアの重要性を再認識し、新たな構築の一要素として組み込むべきと考えます。

3. 人の意識・行動の改革

人の意識・行動の改革は、組織や業務機能が真のバリューチェーンとして再編され、バリューアップに欠かせないナレッジが整理され、それを実行に移す「人」という最も重要かつ難しい領域の仕組みづくりになります。人（意識改革）をテーマとした取組みには、人事制度・目標管理制度などが考えられ、それ自体が重要なテーマではありつつも、それが機能するためには、まず人の意識・行動の具体的変革が鍵を握ると言われています。そのためには、企業文化やマネジメントスタイルなど組織風土上の問題や、個々人の行動パターンや自己実現欲など社員の意識・行動上の問題を、従来の仕事に直結しない形で育成・研修を見直し、ビジネスプロセスやナレッジに関連付けて人の育成を図るようなプログラムの確立が重要となります。

企業の大小を問わず企業の強さを決めるのは何より、社員の「意識」に左右されると多くの経営者が感じています。より品質の良い製品やサービス提供する心構えや、最後まで課題解決に粘り強く対処し、何事にもチャレンジする環境を与える、そのためには、社員の問題と目標をすべて「見える化」し改善を促すことから始めることが重要と言えます。

Ⅲ 日本企業のグローバル化に向けた改革

さて、ここまでは日本企業が過去に取り組んできた改革に対して何を考慮すべきだったか論じてきました。本稿のもう1つのテーマであるグローバル化に向けた改革については、企業の海外進出状況に差はあるものの、未だ「目に見えるものを改革・改善する」という領域において、改革の試行錯誤が行われている状況と言えます。ここでは、グローバル化に向けた日本企業が取るべき改革のポイントについて論じていきます。

1. 日本企業のグローバル化の現在ポジション

グローバル化という言葉がもてはやされ、既に何十年も経過している中で、真のグローバル企業とはどのようなものでしょうか？

海外市場に経営の軸足を据え試行錯誤を繰り返してきた欧米企業をもとに考察すると、初期段階においては、国際化進展に向けて、本国で培った製品やサービスの優位性を新たな市場に移転し、海外への直接輸出・販売形態を主軸に発展を遂げました。その後、本国での賃金上昇や為替相場の変動、市場ニーズの多様性から、現地への直接投資による研究開発や生産体制を敷き、より現地に根差した経営形態へとシフトしていきました。現地での生産・供給体制が安定・成熟する段階になると、各リージョンでは国際的な能力と責任を持ち始めることとなり、リージョン間で有効なネットワークを構築し、ロケーションに依存しない、より効率的で迅速なビジネス展開を目指すようになりました。つまり、彼らは世界市場を1つと捉え、グローバルな統合とローカルへの適応のバランスを取りながら経営活動を展開する真のグローバル化へと変貌したのです。

一方、日本企業では、企業規模や業界特性によりグローバル化への対応に差異はあるものの、未だ「本社による海外事業支援」や「現地管理体制の強化」といった取組み事例が多く、海外市場を面として捉え、リージョン間での効率的な経営形態にシフトするまでには至っていないと言えます。

2. グローバル化に向けた取り組むべきテーマ

グローバル化に向けた取組みでの鍵となるのは、業種・業態による特性はあるものの「いかに現地主導の体制へ舵をきるのか」ということです。そのために、日本企業が取り組むべきテーマは大きく3つあります(図表2参照)。

1つ目は、「適正なリージョナルマネジメントの推進」です。多くの日本企業が進出した海外市場において、独自に変化する事業環境に翻弄され、全社戦略が現状を追認しているのみであったり、海外市場を点で捉えてしまい全社どころかアジア

やヨーロッパといった地域戦略でさえ描けていない、といった戦略上の問題を抱えています。これは、地域の子会社が日本本社に依存し過剰な負荷が集中してしまう、あるいは地域への権限委譲がなされておらず意思決定が迅速になされていない場合に起きやすい問題です。

この問題を解決するためには、地域ごとに現地主導の経営体制を整えていく、すなわち「リージョナルマネジメント」を推進することが有効です。つまり、地域拠点へのコアプロセス移転、集約地域拠点への権限委譲とガバナンスの確立等、本社と地域統括会社が果たすべき役割を再定義し、役割分担を明確にすることで地域統括機能を強化し、本社の全社戦略、地域統括の地域戦略をバランス良く立案し、戦略実現します。

2つ目は、「グローバル観点での業務効率性の追求」です。これまで海外進出は、地域・国ごとに個別最適の視点で進められてきました。これは進出のタイミングや市場の違いがあることを踏まえると当然のことと言えます。しかし、その結果、たとえば、経理業務であれば、進出国ごとに業務ルールや手順、使用する情報システムに違いが生じ、それぞれの地域や国で経理業務を行う人員や部門を抱えるといった業務の非効率が生じてしまいます。

これらを解決するためには、グローバルでの業務標準化やシステムの一体化を進めることが重要ですが、さらに有効な手段として、グローバルとしてのシェアードサービスセンター(SSC)の構築やアウトソーシング(BPO)を進めることも考えられます。地域統括会社を設立したものの、バックオフィスのコストが増大するといった筋肉質な経営とは程遠いことになっ

てしまっは、世界を相手にする競合他社には打ち勝てないからです。

3つ目は、「グローバル人材の活用・育成」です。日本企業では現地社員を経営に参画させていないこと、また、現地に派遣されている日本人社員も日本の文化・商習慣を引きずってしまっていることが多く見受けられます。その結果、文化ギャップがいつまでも解消できず、海外事業発展の障壁になっています。

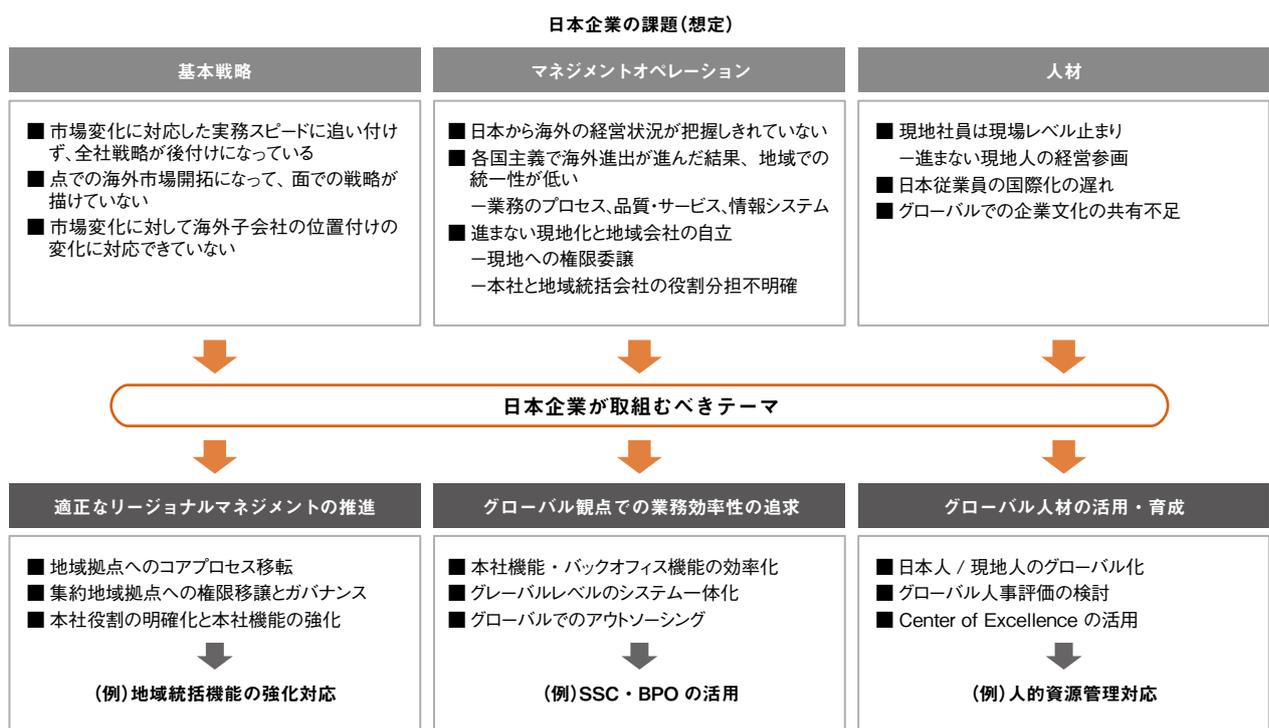
海外との同化や日本の押しつけではなく、日本と海外の文化の融合による、企業文化のグローバル化が進まなければ、新しいグローバル企業にはなり得ません。海外拠点の戦略的役割が高まるにつれ、現地人員の能力を引き出すための人事制度を整備することが重要になります。

(1) 適正なリージョナルマネジメントの推進

1980年代よりいち早くグローバル化が進んでいる欧米の多国籍企業では、マネジメントの管理態勢では集権ないし分権による試行錯誤が繰り返されてきました。さらに、ビジネス機能に関しても、縦軸にグローバル統合の重要性を、横軸にローカル適応の重要性を定義し、2次元による分析軸での整理を行いました。

たとえば、オペレーションをグローバル規模で標準化することにより規模の経済を追求するグローバル統合の度合いが強くなるビジネス機能のマッピング(経理・人事・IT等の間接部門の集約が該当)や、進出国政府の要請や規制、あるいはローカルマーケットのニーズなど現地特有の環境に対するロー

図表2 グローバル化に向けた日本企業の課題と取り組むべきテーマ



カル適応の度合いが強く出るビジネス機能のマッピング（マーケティング、研究開発などが該当）が行われました。

いずれも、そのような整理軸の結果、地域ごとに散在した状態の現地経営強化のために日本企業が取り組んでいる考え方として、地域統括会社によるマネジメントが行われています。地域統括会社の形態は大きく分けると、地域の間接部門機能の役割を担うコーポレート型、地域のマーケティング戦略等も兼ねる営業統括型、地域の事業責任を含めてすべての権限を保有する全機能型の3つのタイプに分けられます。

地域統括会社の機能強化を進めるにあたり、まずは、地域統括会社の設立目的、戦略的意義を問い直し、どのタイプの地域統括会社とするかを決定する必要があります。この決定は今後の経営方針や進出している市場、業界の特徴などを十分に吟味して行います。目指すべき地域統括会社の形態を決定後、図表3のように日本本社と地域統括会社の役割を具体的に決定していきます。その際、決定した地域統括会社の設立目的、戦略的意義の範囲内において、地域統括会社が機動的な意思決定、事業運営を行えるかという観点を持ち、検討を進めることが鍵となります。

(2) グローバル観点での業務効率性の追求

グローバルレベルの業務効率性に関しては、グローバル拠点の選定とSSC・BPO推進が主要論点となります。グローバルSSCやBPOの推進は、既に国内で取り組まれていることが多いSSC・BPOを地域レベルで横展開し、グローバルレベルでの取組みに広げていくというように捉えるとわかりやすく、その改革効果も想像しやすいことと思います（図表4参照）。

しかし、そのわかりやすさが、グローバルSSC・BPOを進めるうえで落とし穴になります。グローバルSSC・BPOをコスト削減のみの手段と捉えてしまうと、「何を移管できるのか」「いくらコストが削減できるのか」の議論のみが先行し、本来検討されるべき間接部門の役割・機能の重要性が検討されず、結果的に業務や組織改革が進まず途中で頓挫したり、より非効率的な組織となってしまう場合があります。これを回避するためには、間接部門の将来像について、本社機能の検討に留まらず、国内グループ会社への展開、さらに海外展開を見据えた姿を描きつつ、集約・移管対象業務を明確にするとともに、各組織に残すべき業務は何かということを中長期的な視点で検討することが重要です。

さらに、具体的な集約・移管対象業務を選定する段階では、対象業務・組織を選定するための、客観的な評価指標・基準を決定することが重要です。客観的な評価指標が決められていない場合は、現場における集約対象業務の選定に、主観的、恣意的なばらつきが生じ、結果的にコスト削減のためのSSC・BPOと同じようにいびつな組織・業務となってしまいます。

(3) グローバル人材の活用・育成

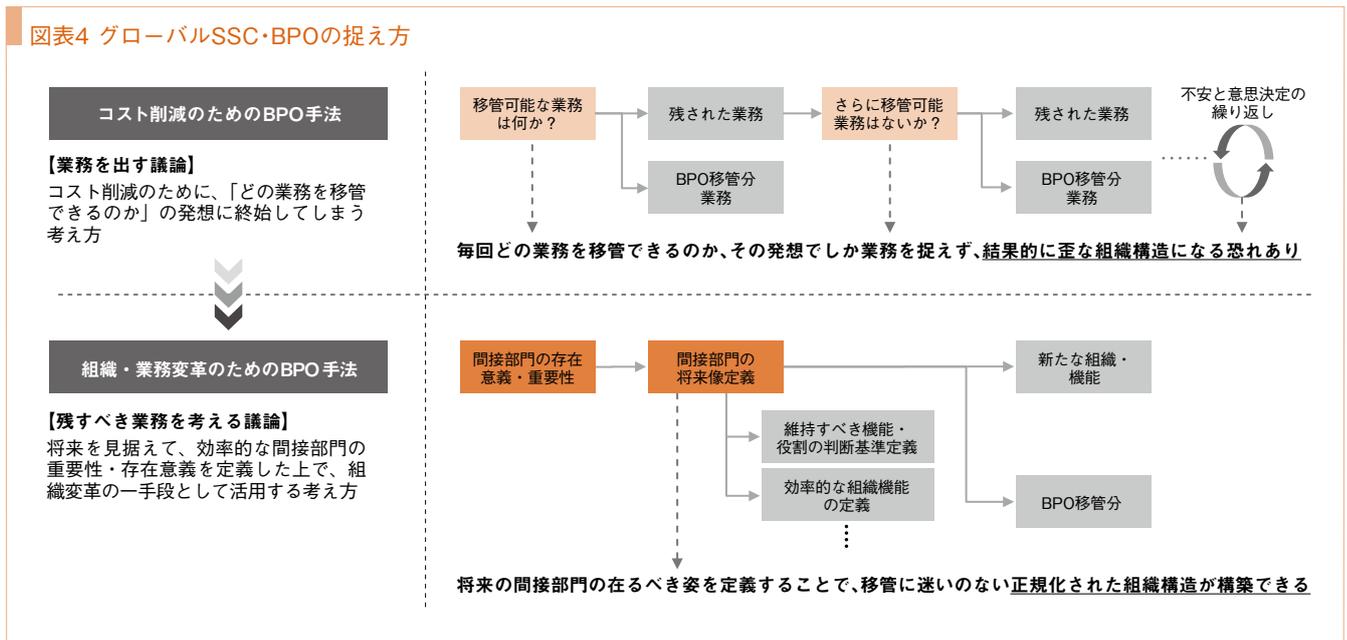
グローバル人材の活用・育成では、グローバル人事制度の整備が主要論点となります。

人事制度の整備では、国籍によらないキャリアパスの設計と人事評価基準を検討することが最も重要です。日本企業では、現地で優秀な人材を採用・育成し、優秀な人材は国籍に関係なく地域統括会社の経営層に迎えるためのキャリアパス、さらには日本本社へ迎えるためのキャリアパスが整備されてい

図表3 本社・地域統括会社の役割の例

地域統括の形態	地域統括機能		日本本社の役割	地域統括の役割
	発展段階	権限移管度		
地域統括会社 (全機能型)	高	高	<ul style="list-style-type: none"> 海外未展開市場の戦略や事業ポートフォリオの評価と検討 基礎研究および開発投資戦略、新製品開発戦略の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 域内の市場の将来需要予測に基づく販売・生産計画策定と実行 生産機能および開発(製品化)機能の統制・管理
地域統括会社 (営業統括型)			<ul style="list-style-type: none"> 地域統括での営業展開を促進するための支援、グローバルな営業戦略の策定 研究開発及び調達・生産計画の策定と実行 	<ul style="list-style-type: none"> 域内の各事業の販売戦略(価格設定、プロダクトミックスなど)の決定やマーケティング活動の策定と実行 統括会社に集中するバリューチェーンの運営・維持管理
地域統括会社 (コーポレート統括型)			<ul style="list-style-type: none"> 日本本社の各事業部門から域内販売会社を直接管理統制する 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート機能(人事、法務、財務、経理等)の一元集約と域内子会社の支援・管理 バックオフィスの一元集中化が進み、SSCの活用が始まる
持株会社			<ul style="list-style-type: none"> 日本本社の各事業部門・機能部門から各子会社の対応部門を直接統制管理しており、欧州持株会社の統括機能は限定的である 	<ul style="list-style-type: none"> 資本関係に基づく子会社への投資管理が中心 管理・財務会計目的で、欧州連結を作成する場合もある
中核事業会社	低	低	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に日本本社の各事業部門・機能部門から各子会社の対応部門を直接統制管理しており、欧州域内の中核会社には、公式に統括権限を付与していない 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州域内の中核会社は、その他の域内兄弟会社を非公式に支援・統括するにとどまる 兄弟会社への側面支援は、一部の間接機能に限定される

図表4 グローバルSSC・BPOの捉え方



いことが多く、これを是正・整備する必要があります。また、評価基準についても、教育や文化などバックグラウンドが異なることを踏まえた客観的なものを作ることが必要です。

しかし、人事制度の検討を進めていくうえで、方法論や論理ではないことが多くあります。たとえば、従来のまま日本の会社として今後も日本人だけで会社を運営していくと考えるのか、グローバル企業を目指し多国籍な人員構成で経営していくことを当たり前と考えるのか、といった意識が問題となっている場合です。この問題は、経営層はもちろんのこと全社員が意識改革に取り組まなくては、どれだけグローバル企業にふさわしい制度を構築したとしても形だけのものとなってしまいます。

意識改革においては、様々な変革を進めるために用いられるチェンジマネジメントの手法が応用できます。すなわち、段階を追った粘り強いコミュニケーションです。第一段階では経営層から従業員へ、目的やビジョンおよび具体的な新たな人事制度を伝達し、今後の方針や取組みを正しく伝えていきます。次に抵抗を取り除いていきます。そのために従業員から懸念事項等を抽出し、それを丁寧に除去していきます。最後に、具体的なメリットや運用方法を伝え、定着を図っていくこととなります。

このような段階を踏まえたコミュニケーションに要する期間や、コミュニケーション方法は組織の規模や文化等により異なるため、適宜、判断して進めることとなります。

Ⅳ おわりに

冒頭で述べたとおり、日本経済は長く続いたデフレから脱却しつつあると言われ、それに伴い従来のビジネスモデルが新しい環境に対応できなくなる可能性を孕んでいると言えます。また、昨今の企業や組織の不祥事や、人手不足による事業の行き詰まり、あるいはネット社会がもたらす情報漏洩リスクなど、今までにない新たな経営課題は、少なくとも従来から置き去りにしていた「目に見えないものを可視化し、共有化する」というテーマに帰着する可能性も高いと言えます。新たな経営環境も含めて、見えない経営課題を、いかに抽出し、可視化し、改善に取り組んでいくか、従来型の改革モデルの抜本的な見直しが急がれていると言えます。

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
アカウントティングアドバイザーサービス事業部
パートナー 濱田 克己
TEL: 03-3548-5555
katsumi.hamada@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2回 香港オフショア会社の傘下への再編および日本国内における再編

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**

中国国家税务总局は、2013年12月に、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）を補足する国家税务总局公告[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。72号通達において言及されている3つの再編パターンについて、9月号（KPMG Insight Vol.8/Sep 2014）の第1回では、1つ目の再編パターンである中国投資性会社の傘下への再編について解説しました。

第2回となる本稿では、2つ目の再編パターンである香港オフショア会社の傘下への再編および3つ目の再編パターンである日本国内における再編について解説し、日本企業がこれらの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解説します。

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】

- 香港オフショア会社の傘下に中国現地法人を移動する最大のメリットは、中国・香港間の経済貿易緊密化協定（CEPA）と日本の国外配当免税制度をフル活用できることにあるが、中国投資性会社（CHC）の傘下への再編と同様に、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ズンがあり、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。
- 香港オフショア会社の傘下への再編に関し、72号通達による最も注目すべき内容は、中国現地法人が持分譲渡前から保有する留保利益については、たとえ香港オフショア会社の傘下へ移動した後に配当を実施したとしても、CEPAに基づく5%優遇税率は享受できず、10%にて源泉課税を受ける点である。
- 日本国内で合併が生じた場合において、その被合併法人が中国現地法人を保有していた場合等の取扱いについて、72号通達では、その合併に伴う中国現地法人持分の移動は「譲渡」されたものとみるが、59号通達に規定される要件を満たすことができれば特殊税務処理の適用がある旨が規定された。



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



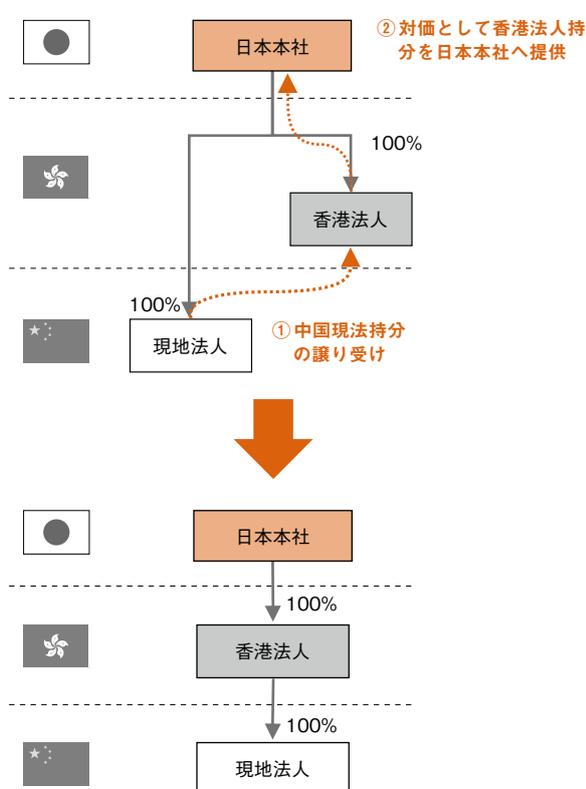
長谷川 朋美
 KPMG 中国 上海事務所
 税務部門
 シニアマネジャー
 日本税理士

I 再編パターン② 香港オフショア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②は、「非居住者企業が保有する居住者企業持分を100%保有する他の非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香港オフショア会社傘下に移動する再編を用いて解説します。この持分現物出資も再編パターン①と同様に香港オフショア会社が日本本社から中国現地法人持分を譲り受け、香港オフショア会社は、その対価として、日本本社に対して自らの持分を提供する取引となります。この香港オフショア会社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受けないこととなります（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 香港オフショア会社の傘下への再編



2. 再編のメリットと事前に留意すべき事項

(1) 再編のメリットー日本の国外配当免税制度の活用

香港オフショア会社の傘下に中国現地法人を移動する最大のメリットは、中国・香港間の経済貿易緊密化協定（Closer Economic Partnership Arrangement、以下「CEPA」という）と日本の国外配当免税制度をフル活用できることにあります。つまり、中国企業所得税法上、中国から非居住者に対する配当は10%の源泉課税が行われますが、香港オフショア会社への配当について、CEPAが適用される場合は、5%の軽減税率が適用されます。また、香港には、香港域外所得免税規定があるため、この配当に対して課税は行わず、さらに、香港オフショア会社から日本本社へ配当を行う場合、香港は源泉課税を行いません。よって、この配当に係る税務コストは、日本本社での課税前までは5%のみとなります。一方、日本本社が中国現地法人を直接保有する場合は、日本本社への配当について、日本・中国租税条約にはこのような配当に対する源泉税率軽減措置は設けられていないため、中国企業所得税法の規定どおり、10%源泉税率が適用されます。よって、配当によって資金回収を行う観点からは、前者の香港経由での投資が有利となります。

日本では、以前は、配当に対して外国税額控除制度が適用されていたことから、いくら日本国外での税務コストを軽減したとしても、最終的には日本の実効税率による課税が行われ、外国納付税額の控除を受けられるに過ぎませんでした。しかし、現在は、この配当に対して国外所得免税制度が導入されたことから、国外からの一定の配当に対し、日本では軽微な課税のみに止める代わりに、外国納付税額の控除も行わないように改正されたため、国外での税務コストの軽減は、直接日本本社のベネフィットとなることとなりました。これにより、この改正以降は、中国現地法人への直接出資から、香港オフショア会社を間に挟む間接出資形式の組織再編を検討する企業が後を絶たない状況となったのです。

(2) 事前に留意すべき事項¹

① 租税条約上の受益者の認定（国税函 [2009]601号）

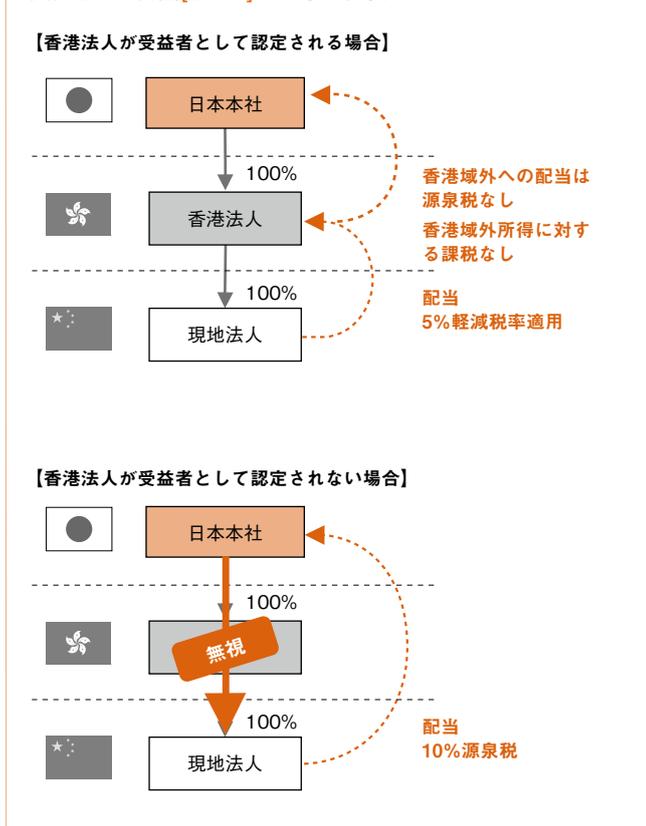
香港オフショア会社を経由して中国現地法人を保有することが配当に対する税務コストの低減効果をもたらすことは、前述のとおりです。

しかし、中国税務当局の観点からは、この香港オフショア会社がどのような会社であっても5%軽減税率の恩恵を与えるわけにはいきません。そこで中国税務当局は、2009年にこの国税函[2009]601号通達を公布し、香港オフショア会社が受益者として認定されない場合は、中国企業所得税法上、この香港

1. 事前に留意すべき事項に記載する「租税条約上の受益者の認定」、および「外国投資者による居住者持分の間接譲渡」に関して、本稿では概要のみを掲載するが、デイビット・ファン＝長谷川朋美「中国における税務リスクマネジメント【後編】」（AZ Insight Vol51/May 2012）にて詳解しているため、参照されたい。

オフショア会社の存在を無視し、あたかも中国現地法人は日本本社へ配当を行ったものとみなして、10%源泉税率が適用される旨を規定したのです（図表2参照）。つまり、この香港オフショア会社を経由して中国現地法人を保有することに合理的なビジネスリズンが存在するか否か、その香港オフショア会社に実体が備わっているのか等、総合的に判断したうえで優遇税率の適用の可否が決定されるのです。

図表2 国税函[2009]601号の概要



② 外国投資者による居住者持分の間接譲渡 (国税函 [2009]698号)

欧米企業が中国へ進出する場合、その大半が香港経由と言われています。その理由としては、大きく分けて2つ考えられます。

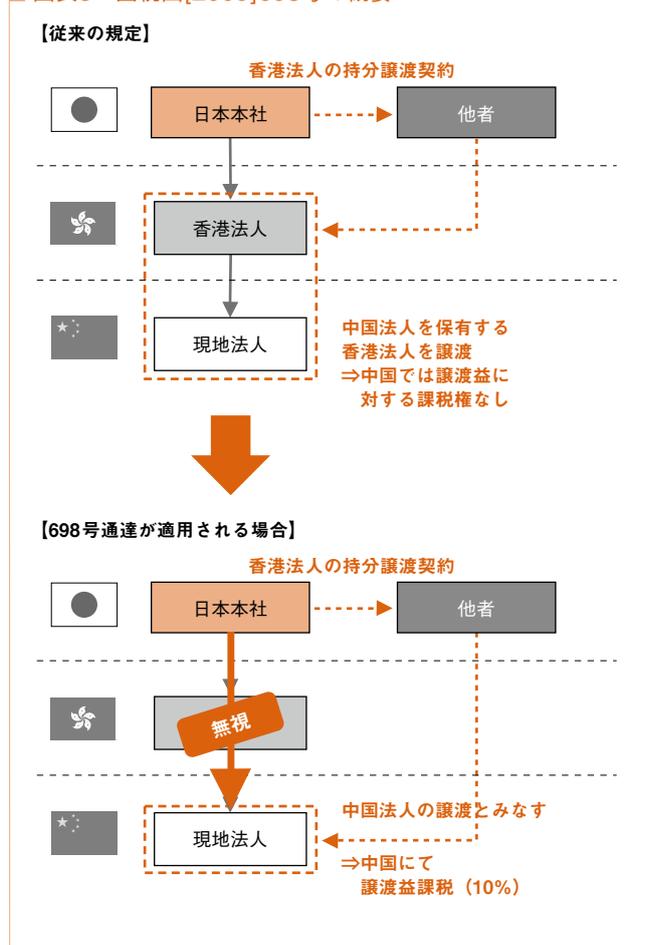
1つは、ビジネス上の理由です。直接保有する中国現地法人を他者に譲渡する場合、自らが各種関連当局に名義変更等の手続きを行う必要がありますが、香港オフショア会社を介して中国現地法人を保有し、この香港オフショア会社ごと他者へ譲渡する場合は、香港での名義変更等の手続きは必要であるものの、より煩雑な中国国内での手続きが不要になるという観点によるものです。

もう1つは、税務上の理由です。中国企業所得税法上、直接保有する中国現地法人を他者に譲渡する場合は、その持分譲渡益に対して10%の課税が行われますが、中国現地法人を保有するオフショア会社ごと譲渡する場合は、たとえその傘下に中国現地法人が存在するとしても、そのオフショア会社に係る

持分譲渡益に関して中国に課税権はないという観点によるものです。

しかし、オフショア会社は、通常、ペーパーカンパニー等であることが多く、その資産の大半は、中国現地法人の価値によって構成されているにもかかわらず、企業がこのオフショア会社ごと転売し続ける限り、中国に課税権が一切生じないのでは、中国当局にとって不合理です。そこで中国税務当局は、このような外国投資者が不当に中国企業を間接的に譲渡し続けることにより、中国に課税権が生じないことを防止する目的として、この間接譲渡が一定の要件に該当するときは、中国現地法人へ出資するオフショア会社の存在を否認し、あたかも中国現地法人の持分が譲渡されたものとして取り扱う旨を、698号通達に規定したのです（図表3参照）。よって、日本本社が香港オフショア会社ごと他者へ譲渡する場合において、698号通達に規定される要件に該当するときは、日本本社はあたかも中国現地法人を直接譲渡したものとして取り扱われるため、この中国現地法人に係る持分譲渡益について、中国にて10%の課税を受けます。

図表3 国税函[2009]698号の概要



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香港オフショア会社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、基本要件を充足する必要があります。基本要件は、以下のとおりです。

【基本要件】

- ① 再編取引に合理的なビジネスリーズンがあり、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、香港法人）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。
- 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、この基本要件に加えて、以下の追加要件もすべて充足する必要があります。

【追加要件】

- ① 非居住者企業が保有する居住者企業の持分を、100%直接支配する他の非居住者企業に譲渡すること。
- ② 将来年度においてその持分譲渡所得に係る源泉税の負担が変化しないこと。
- ③ 譲渡側の非居住者企業が、主管税務局に対し、保有する譲渡側非居住者企業の持分を3年間譲渡しないことを、書面をもって承諾すること。

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%保有する香港オフショア会社へ譲渡するため、①の追加要件は充足できます。よって、残りの②および③を充足できれば、この追加要件は充足できることになります²。

(2) 実務上の弊害

前述のとおり、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ズンがあり、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ズン」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。しかし、中国現地法人を香港オフショア会社の傘下に移動する最大のメリットは、配当に対する源泉税を5%に軽減できることであることから、いかなるビジネスリーズンを説明しようとも、税務当局には、この再編は「税負担の軽減」が主な目的であるものと認識され、基本要件すら充足できない状況が続いていたのです。

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②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

再編パターン②における再編の主導側は、72号通達においても、4号通達と同様に持分の譲渡側であり、持分の譲渡側が譲渡される企業所在地の主管税務当局に届出を行います。よって、持分の譲渡側である日本本社が中国現地法人を所轄する税務当局に届出を行うこととなりますが、日本本社は代理人に委託して届出を行うこともできます。なお、委託する場合は、代理人が主管税務当局に対して授權委託書を提出する必要があります。

② 認可制度から届出制度へ

再編パターン①と同様に認可取得を必要とする698号通達第9号が廃止され、再編の主導側、すなわち日本本社が中国現地法人の主管税務当局へ届出を行うことに変更されました。

③ 確認期間の具体化

72号通達では、再編パターン①と同様に、税務当局による確認作業に一定の期限が設けられました。まず、再編の主導側である日本本社から規定の資料の届出を受けた中国現地法人の主管税務当局は、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する必要があります。

2. 中国における譲渡益課税は、日本本社が中国現地法人を譲渡した場合は、譲渡益に対して10%であるが、香港オフショア会社が中国現地法人持分を譲渡した場合は、1. 譲渡持分がその中国現地法人持分の25%未満であること（この解釈には諸説あり、25%未満しか保有しておらず、これを譲渡した場合に限られるといわれている）、2. 不動産保有特定会社等に該当しないことの2要件を充足できればCEPAによって免税、充足できなければ譲渡益に対して10%である。よって、厳密には、香港オフショア会社が譲渡する場合は、日本本社が譲渡する場合と比較して源泉税が変化するとみられ、追加要件を満たさないと指摘される可能性はあるが、特殊税務処理の適用を受けるためには、中国現地法人の持分を少なくとも75%は移動するわけであるから、25%未満しか保有せず、それを譲渡する状況に該当することは極めて稀であるため、結果として、源泉税が変化するとはみられないものと思われる。

④ 届出書類および届出期限 再編パターン①と同様です。

⑤ 軽課税国に所在する非居住者企業に対して持分譲渡を行う場合の留意点 以下の2つは、72号通達において新たに設けられた内容であり、とりわけ(ii)は非常に重要な事項です。

(i) 中国での譲渡益課税が低減する場合

税務当局は、この持分譲渡を行うことにより、持分譲渡所得に係る源泉税の負担が譲渡前と譲渡後で変化が生じることが調査確認時において発覚した場合は、特殊税務処理を適用してはなりません。つまり、日本本社が中国現地法人の持分を譲渡した場合に中国で課される源泉税よりも、香港オフショア会社が中国現地法人の持分を譲渡した場合に中国で課される源泉税が低い場合は、特殊税務処理が適用されないのです。なお、先述のとおり、同様の内容が既にクロスボーダー取引に係る追加要件に含まれているため、この規定は新しい内容ではありません。

(ii) 配当に対する軽減税率適用への制限

譲渡側の非居住者企業と譲受側の非居住者企業が同一の国家もしくは地域に所在しない場合において、譲渡される企業が持分譲渡前に得た留保利益を譲渡後に配当するときは、譲受側の非居住者企業が所在する国家または地域と中国が締結する租税条約に基づく配当に対する源泉優遇措置を享受しないこと、つまり、中国現地法人が持分譲渡前に得た留保利益を香港オフショア会社へ譲渡後に配当する場合であっても、CEPAに基づく5%優遇税率を享受しないことを条件としているのです。中国現地法人の主管税務当局が特殊税務処理の適用を抵抗することの根源は、この留保利益に対する「税負担の軽減」であったことから、この条件を設けることによって、最大の問題の解消を意図しているものと思われます。

(2) 今後予想される影響

再編パターン②について、最も注目すべき内容は、中国現地法人が持分譲渡前に得た留保利益を香港オフショア会社へ譲渡後に配当する場合、CEPAに基づく5%優遇税率は享受できず、10%にて源泉課税を受ける点です。では、持分譲渡前に得た留保利益を配当せず、欠損で食い潰した場合はどうなるのでしょうか。たとえば、持分譲渡前からの留保利益が100あったが持分譲渡後に100の欠損が発生し、その後50の利益が生じたものとする。この時点の留保利益である50を配当する場合、その配当原資が持分譲渡前に得た留保利益である

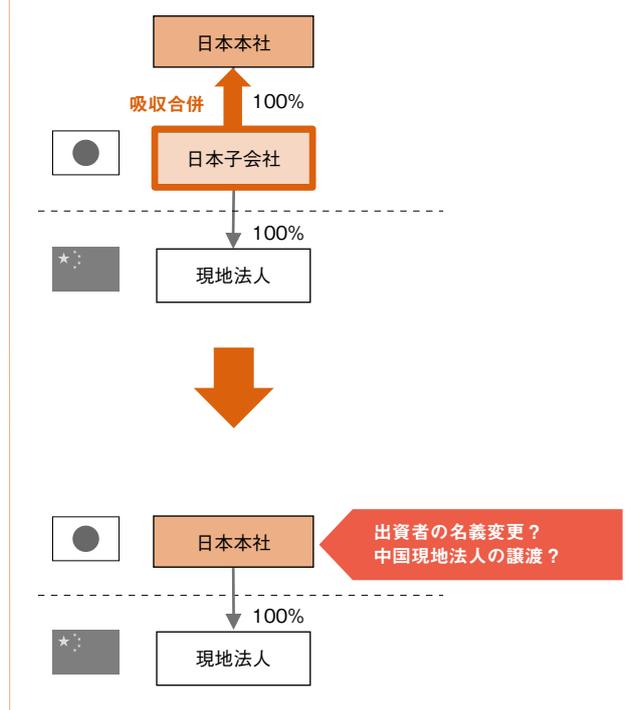
と判断される場合は、10%の源泉課税となり、持分譲渡後に生じた利益であると判断される場合は、5%の源泉課税となります。この判断基準については、明確な規定は存在しない³ため、実際に配当を行う際に当局との論争が予想されます。

II 再編パターン③ 日本国内における再編

1. これまでの取扱い

図表4のように、日本本社が保有する日本国内の子会社を吸収合併するような場合において、その日本子会社が中国に現地法人を保有しているときは、中国では、現地法人の出資者の名義を日本子会社から日本本社へ変更する手続きが必要となります。この場合、中国において単なる名義変更にあたるのか、それとも中国現地法人の「譲渡」として取り扱われるのか、不透明な状態が続いていました。

図表4 日本本社が日本子会社を吸収合併する場合の取扱い



2. 72号通達による変更点

上記1で述べたように、日本国内で合併が生じた場合において、その被合併法人が中国現地法人を保有していた場合の取扱いについて、72号通達では、外国企業の分割、合併により、

3. 同様の議論が2007年以前に稼得した留保利益による配当にも存在するので留意のこと。たとえば、2007年以前に稼得した留保利益が100あるが2008年以後に100の欠損が生じ、その後50の利益が発生したとする。この時点の留保利益である50を配当する場合、その配当原資が2007年以前に稼得した留保利益と判断される場合は免税、2008年以後に生じた利益であると判断される場合は10%源泉課税となる。

中国居住者企業の持分が譲渡された場合でも、59号通達の第7条第1項に該当すれば、特殊税務処理の適用があることを示しました。この59号通達の第7条第1項とは、再編パターン②において特殊税務処理の適用を受けるための追加要件として紹介した「非居住者企業が保有する居住者企業の持分を、100%直接支配する他の非居住者企業に譲渡すること（他の2要件は省略）」です。よって、日本国内において合併等が生じた場合においても、その取引が59号通達に規定する基本要件を充足し、かつ、上記の追加要件を充足する場合は、中国において特殊税務処理が適用されることとなったのです。

また、このような取引が、中国において単なる名義変更にあたるのか、それとも中国現地法人の「譲渡」として取り扱われるのかについては、この72号通達では、「外国企業の分割、合併により、中国居住者企業の持分が譲渡された場合」として、中国居住者企業持分が「譲渡」されたことを前提に規定されていることから、名義変更を前提としていないものと考えられます。なお、この点に関する重要性は、「4. 今後予想される影響」にて詳述します。

この72号通達による変更点を踏まえて、上記1の日本国内における合併により、中国現地法人持分の譲渡が生じた場合において、中国組織再編税制上、特殊税務処理が適用されるか否かを検証します。

日本本社が中国現地法人を保有する日本子会社を吸収合併する場合、中国現地法人は、日本子会社から日本本社へ譲渡されることとなります。この取引を上述の追加要件にあてはめた場合、「日本子会社（非居住者企業）が保有する現地法人（居住者企業）持分を100%直接支配しない日本本社（他の非居住者企業）への譲渡」であるため、追加要件を満たすことができず、特殊税務処理は適用されないこととなります。よって、日本子会社は、中国現地法人を譲渡したものとして取り扱われ、譲渡益が生じる場合は、中国にて10%の源泉税が課せられる可能性が高いものと思われます。

3. その他のケースの検証－日本本社内の一事業部の分割、分割承継会社と日本子会社との合併

日本国内で生じる分割、合併について、中国現地法人が譲渡されたものとして取り扱われるのか否か、また、譲渡されたものとして取り扱われる場合は、特殊税務処理の適用の可能性があるのか否かにつき、次のケースについて検証します。これは、実務上、日本国内での再編として検討されそうなケースであるため、ぜひご参照ください。

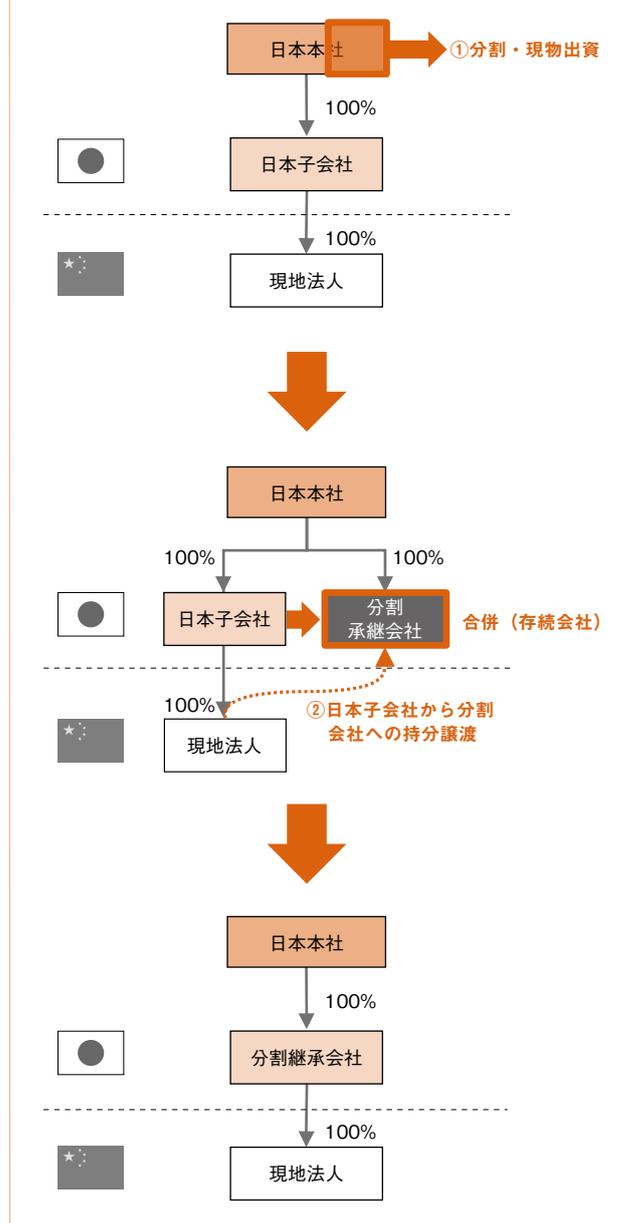
図表5は、日本本社を分割し、分割承継会社に中国現地法人を保有する日本子会社を吸収合併する再編を図式化したものです。このケースは、一見すると、日本本社の一部を日本子会社へ吸収分割すれば済むように思えます。しかし、このケースでの前提は、日本本社から分割される部分は、その傘下に多数の国内外子会社を有する事業部であり、この事業部を再

編するために本社から一事業部を分割し、その他の関連会社を吸収合併するようなイメージを持っていただきたいのです。これについても、2つの取引に区分して検証する必要があります。

まずステップ1は、日本本社を分割して分割承継会社を設立する取引です。この日本本社の分割による分割承継会社の設立については、中国現地法人持分は何ら移動しないため、中国での課税要因に該当しません。

次にステップ2は、分割承継会社へ日本子会社を吸収合併する取引です。この取引は、日本子会社が保有する中国現地法人を分割承継会社へ譲渡する取引であるため、前述の追加要件にあてはめた場合、「日本子会社（非居住者企業）が保有する現地法人（居住者企業）持分を日本子会社が100%直接支配しない分割承継会社（他の非居住者企業）への譲渡」となるた

図表5 日本本社内の一事業部の分割、分割承継会社と日本子会社の合併



め、要件を充足することはできず、中国組織再編税制上、特殊税務処理は適用されないこととなります。

よって、この再編については、上記の2つのステップに区分して検証した結果、日本国内の合併取引について、日本子会社は、中国現地法人を譲渡したのものとして取り扱われ、譲渡益が生じる場合は、中国にて10%の源泉税が課せられる可能性が高いものと思われます。

しかし、もし日本子会社が存続会社である場合は結果が異なります。つまり、日本子会社が分割承継会社を吸収合併する手法が採用できるのであれば、中国現地法人持分は何ら移動しないため、中国での課税要因に該当しないのです。

4. 今後予想される影響

これまで、日本国内において合併等が生じたことにより、中国現地法人の名義変更が必要となった場合において、これを持分の「譲渡ではない」として譲渡益課税を受けていないケースが多々ありました。しかし、この72号通達において、「外国企業の分割、合併により、中国居住者企業の持分が譲渡された場合」として、中国居住者企業持分が「譲渡」されたことを前提に規定されていることから、今後は「譲渡」として取り扱われる可能性が高いものと思われます。そこで問題となるのが、この72号通達が公布日以前に実施された再編取引についても「譲渡」があったものとして、遡及して譲渡益課税が行われるのか否かです。

この点について、72号通達は、公布日（2013年12月12日）より施行する旨が規定されていますが、発生した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事項が現在においても未処理の場合は、この通達の内容に基づき手続きを行う旨が規定されています。つまり、2013年12月12日前に実施した日本国内での合併等の再編取引について、特殊税務処理の適用について、一定のジャッジを受けているのであれば、遡及される可能性は低いものと思われますが、「譲渡ではない」として譲渡益課税を受けていないケースは、その処理については、中国にて何らジャッジを受けていないものと思われるため、再調査の可能性は残るものと思われます。また、譲渡益課税が行われる場合、本来の申告納税期限⁴から実際に納税を行った日までの期間に応じ、日歩0.05%の延滞利息が、さらに悪質と見られる場合は、未納税額の50%から最大500%までのペナルティが科せられる可能性がある点にも留意する必要があります。

Ⅲ おわりに

72号通達の公布内容には、再編パターン①および②については、これまで特殊税務処理の適用可否に係る判定が意図的に先延ばしにされてきた原因を解消するために有効と思われる事項が盛り込まれています。

つまり、再編パターン①については、届出先当局をCHCの主管税務当局とすることにより、譲渡される中国現地法人側の主管税務当局の意見が介入する余地が封じられたことや、特殊税務処理の適用に関する調査確認に一定の期限を設けられたことがこれにあたります。

また、再編パターン②については、持分譲渡前に係る留保利益を配当する場合は、租税条約上の優遇税率の享受を禁止することにより、譲渡される中国現地法人の主管税務当局の不利益を解消したものと考えられます。よって、とりわけ再編パターン②への特殊税務処理の適用については、今後、前進が期待されるものと思われます。しかし、「今後予想される影響」でも述べたように、72号通達では、これらの原因を完全に解消していません。また、納税者に対して特殊税務処理の適用に関するフィードバックがなされないのであれば、将来における調査時まで適用否認に関するリスクを抱えなければならないこととなります。納税者は持分譲渡契約を締結し、かつ、工商変更登記が完了した後、30日以内に届出を行わなければならない点からもわかるように、納税者が実際に再編取引を実施した後でなければ、正式な特殊税務処理に関するジャッジは行われません。「再編取引は行ったが、特殊税務処理が適用されるか否かは不明」という事態を避けるためにも、事前に関連税務当局と綿密なディスカッションの機会を持ち、一定のジャッジを聞き出すことは引き続き肝要であるものと思われます。

また、再編パターン③については、これまで「譲渡ではない」として譲渡益課税を受けていないケースに対して再調査が行われる可能性は残るものと思われ、再調査が行われた場合は、譲渡益課税を免れることは難しいものと予想されます。しかしながら、本来の申告納税期限から72号通達が公布された日までの間に係る延滞利息とペナルティについては、このような中国国内で実施される再編が課税対象であるか否かが不安定な状態が続いていたことから、72号通達の公布日から起算する等、一定の交渉の余地はあるものと思われます。

4. 698号通達第2条「非居住者企業は、契約書又は協議書に約定した出資持分譲渡日（譲渡側が事前に出資持分譲渡収入を得た場合は、出資持分譲渡収入を実際に収受した日）より7日以内に、譲渡される中国居住者企業所在地の主管税務当局に企業所得税を申告納税しなければならない。」

【バックナンバー】

「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 Insight Vol.8/Sep 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

中東欧主要国の投資環境 第2回 ポーランド

KPMG ポーランド ワルシャワ事務所

シニアマネジャー 鈴木 専行

2013年6月に安倍総理大臣は日本の総理として10年ぶりにポーランドを訪問しました。この訪問は、安倍総理のV4 諸国首脳会合への出席に伴うかたちで実現し、2ヵ国間で行われたポーランドのトウスク前首相との会談で、経済協力、「V4+ 日本」交流促進、防衛協議等が合意されました。

本稿ではV4の1つであるポーランドに関し、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、ポーランドの投資環境、企業動向、注目ビジネス、会計および税制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ヵ国) 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。

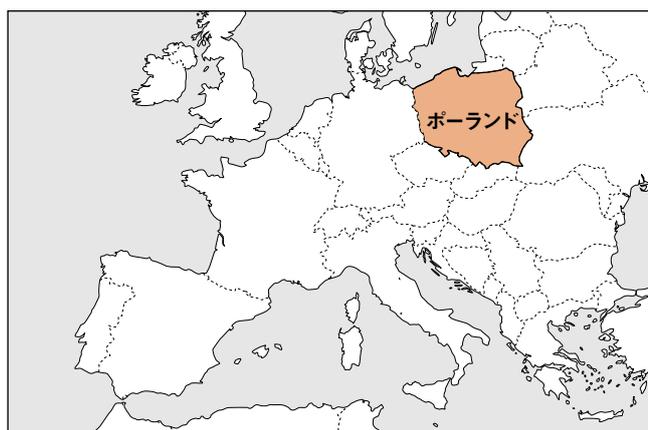


すずき たかゆき
鈴木 専行

KPMG ポーランド
ワルシャワ事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- ポーランドの経済概況は、2013年後半から回復基調であり景気は上向きである。実質 GDP 成長率は2013年実績 1.6%、2014年見通し 3.2%、2015年予測 3.6%である。
- ポーランドの企業投資動向は、政治的安定性、地理的優位性、安価な労働力、3,800万人の国内市場（EU第6位）により、自動車関連だけではなく、エネルギー、環境、一般消費財（食品・化粧品）分野等、海外投資が多様化している。
- ポーランドでは、インフラ（エネルギー）、環境、技術革新、国内消費者市場の4つのエリアについてポテンシャルが高く、注目ビジネスとされている。
- ポーランドの投資優遇措置の利用機会は増加しており、海外投資家に対して、法人税減免や補助金等、様々な投資優遇措置がある。特に、EU基金から825億ユーロ（7ヵ年、2014-2020年）の補助金予算がポーランドへ割り当てられ（EU国で最大）、今後の投資をサポートする予定である。
- 近年ポーランドでは、移転価格税制について法令改正やガイドラインが示されており、税務当局は事業再編に対して関心を強めている。



I ポーランド基本情報

ポーランドは、ドイツに隣接して東側に位置しており、人口約3,800万人でEU加盟国で6番目、中東欧では最大規模です（図表1参照）。

経済的には、10年以上にわたって安定成長を続けています。2004年のEU加盟後も着実に成長し、2008年のリーマンショック後の金融不況時でEUで唯一、経済成長がプラスだった国でもあります（2009年のGDP成長率1.6%）。

経済成長率は、2012年2.0%、2013年1.6%と鈍化傾向でしたが、2013年後半から回復基調にあります。これは欧州市場の回復とともに輸出が拡大したことがその要因となっています。景気観測機関（ポーランド国立銀行）の発表でも2014年になって3.0%から3.2%へ上方修正され、2015年予測も3.6%と2014年を上回るとされています。なお、2015年以降は内需（国内市場）が景気を下支えするとの予測があり、ウクライナ問題の経済影響は限定的とされています。

図表1 ポーランドの基本情報

国名	ポーランド共和国
首都	ワルシャワ
国土面積	32.3 万㎡ (日本の約 5 分の 4)
人口 (2013 年)	3,853 万人
名目 GDP (2013 年)	5,161 億米ドル
名目 1 人当たり GDP (2013 年)	13,394 米ドル
実質 GDP 成長率 (2013 年)	1.6%
消費者物価上昇率 (2013 年)	0.9%
失業率 (2013 年)	10.3%
通貨	ズロチ (PLN)
対ユーロ為替相場(2014 年 8 月末)	1EUR=4.21PLN
対円為替相場 (2014 年 8 月末)	100JPY=3.08PLN

出典：IMF、ポーランド国立銀行

II 企業投資動向

ポーランドへの投資の魅力として、政治的安定性、地理的優位性、安価な労働力、国内市場（38百万人）、治安の良さがあり、近年の投資トレンドとして、以下のような特徴があります。

1. 日系企業の投資動向

投資分野・業種が多様化していることが近年の特徴です。

従来は、自動車や液晶関連の投資がメインでしたが、近年では、消費財（食品・化粧品）、保険業、エネルギーそして環境といった多くの分野での投資がなされています。具体的に、エネルギー分野への投資としては、火力発電所の建設プロジェクト、環境についてはごみ焼却施設の建設プロジェクト等があります。

なお、2013年末でポーランド国内の日系企業は283社（製造業80社）です。

2. 中国企業の投資動向

中国企業の本格的な進出はまだ多くありません。

現在は、金融（中国銀行や中国工商銀行設立）やインフラビジネス（送電線建設プロジェクト）への投資を進めており、今後の投資の波に備えている印象があります。投資スタイルは国営企業が民営化時に資本参加するようなパターンが見られます。

3. 韓国企業の投資動向

経済特区（Special Economic Zone）や投資優遇（補助金）を強く意識した投資が特徴的です。

近年はR&Dセンター設立や環境関連プロジェクト受注時に、政府補助金やEU補助金を最大限に利用して、投資時の資金負

担を軽減する投資がよく見られます。投資エリアもドイツに近く、高速道路網が発展している南西部に集中しています。

Ⅲ 注目ビジネス

ポーランドでビジネス上の注目エリアとして、インフラ（エネルギー）、環境、技術革新、国内消費者市場の4つがあります。これらはポーランドの国策やEU規制ともかかわる分野であり、かつ、補助金等の投資優遇を利用しやすいため、特にポテンシャルの高いエリアと考えられます。それぞれの有力事業、主な市場プレイヤー、課題と対応を要約すると図表2になります。

Ⅳ 投資優遇措置

1. 概要

ポーランドには、海外投資家に対して様々な投資優遇措置があります。

この投資優遇措置には大きく4つの柱があり（①経済特区（SEZ）、②EU基金、③政府補助金、④地域毎の優遇措置）、一定の投資規模や新規雇用を含む投資に対して、法人税減免、補助金や低金利での借入等が利用可能です。投資地域ごとに援助割合が定められており、経済特区では投資額の最大50%まで優遇措置を受けることが可能です。

2. EU基金

特に、上記②EU基金については、2014-2020年を対象年度とする新プログラムが決定しており、ポーランドへの割当予算は825億ユーロ（約11兆1千億円-135円/EUR）であり、最大の割当国となっています。

なお、当該予算は、インフラ（286億ユーロ、全体予算の約35%）、技術革新および研究開発（206億ユーロ、約25%）、環境（168億ユーロ、約20%）、その他（165億ユーロ、約20%）の分野へ割当予定です。

Ⅴ 会計および税務

1. 会計

ポーランド会計法に基づく法定決算書の作成が必要です。ポーランド会計基準は、国際財務報告基準（IFRS）に類似していますが、差異もあるため（例：のれんの償却）、連結報告を行う際には留意が必要です。なお、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は容認されていません（現地通貨ズロチでの作成が必要）。

2. 税務

ポーランドの税率は、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おり、法人所得税（19%）、付加価値税（23%）となっています。

なお、近年、ポーランドでは、移転価格について法令改正

図表2 ポーランドのビジネス上の注目エリアと課題と対応

	有力事業	プレイヤー	課題	対応
インフラ (エネルギー)	電力 (発電所建設、電力供給) 再生可能エネルギー	国内大手企業、 三菱日立パワーシステム(日本)、 平高グループ(中国)等	EU規制、 入札制度、 再生可能エネルギー法	ジョイントベンチャー、 資金提携(コンソーシアム)、 M&A
環境	ごみ焼却施設 水	市(地方自治体)、 Veolia(仏)、 日立造船(日本)、 Posco(韓国)等	社会的反発、 民営化不十分、 EU規制	自治体との協力・提携、 漸次的な市場参入、 PPP(官民パートナーシップ)
技術革新	研究開発 ITビジネス	欧州大手、 富士通(日本)、 サムスン(韓国)等	ポーランドでの限定的な 研究開発活動、 ノウハウ、知見	研究開発機能の再編、 M&Aによるノウハウ取得
国内消費者 市場	食品・一般消費財、 保険、教育、 リース、製造業	多国籍企業、地場企業、 ロッテ、ロート製薬、 味の素、明治安田生命、 日立キャピタル等	低価格志向 (コスト意識高)、 販路拡大、 流通企業の統合	長期的視点でのブランド 育成、 M&A

やガイドラインが示されており、特に税務当局は事業再編に対して関心を強めています。これは資産・機能・リスクをグループ会社間で移転させ、本来、ポーランドに帰属するはずの税収を特殊なスキームを使って最小化しようとする動きを警戒しているためです。ポーランドでは従来より移転価格文書化義務もあるため、合わせて留意が必要です。

VI おわりに

人口3,800万人を有し、ドイツに隣接するポーランドへの投資分野は、従来の自動車産業のみならず、近年、インフラ・環境・一般消費財分野等、多様化しています。そして、投資を後押しするかたちで、2014年からEU基金からの補助金をはじめ、様々な新しい投資優遇プログラムが予算化され、執行されようとしています。事業進出・拡大に際して、投資優遇制度の利用は大きな利点となることから、最新情報を入手し現地専門家と連携してプロジェクトを進めることが重要です。

【バックナンバー】

中東欧主要国の投資環境
第1回「ハンガリー」
(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)

投資ガイドのご案内（「日本のビジネスパートナーとしてのポーランドへの位置づけ 2014年（日本語 / 英語）」）
ポーランド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。

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 ポーランド
ワルシャワ事務所
シニアマネジャー 鈴木 専行
TEL: +48 22 528 1184
tsuzuki@kpmg.pl

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（代表電話）
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

NEW

メコン流域諸国の税務（第2版）～タイ・ベトナム・カンボジア・ラオス・ミャンマー



2014年10月刊
【編】KPMG / あずさ監査法人【監修】藤井康秀
中央経済社・570頁 6,200円(税抜)

メコン流域諸国はASEANの中でも成長目覚ましく、製造拠点のみならず、内需を頼った消費市場としても着目され、日本企業の投資も急増しています。一方で、これら諸国での税務上のリスクも重要課題となってきています。日系企業の税務への備えは必ずしも万全とは言いがたく、現地の会計スタッフの知識不足、会計手続きや体制の不備を原因とする当局による追徴課税の事例が後を絶ちません。第2版では、初版で取り上げたタイ、ベトナム、カンボジア、ラオスのほかにミャンマーを加え、5カ国を対象として、税務・投資情報をわかりやすく解説しています。また、長年にわたる現地での質問・相談や税務調査での交渉といったノウハウを本書の内容に織り込んでいます。

- 第1章 タイの税務
- 第2章 ベトナムの税務
- 第3章 カンボジアの投資と税務
- 第4章 ラオスの投資と税務
- 第5章 ミャンマーの投資と税務

持分法の会計実務

NEW



2014年9月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・324頁 3,600円(税抜)

平成25年9月に連結会計基準・企業結合会計基準等についての大幅な改正が行われ、平成27年4月1日以後開始事業年度より適用になります。持分法についても、平成26年2月に会計制度委員会報告第9号「持分法会計に関する実務指針」が改正されました。本書は、企業の経理担当者だけでなく、学生や会計監査実務に携わるプロフェッショナルの要望にも応えるべく、複雑な持分法の一連の会計処理を、総括的、包括的に解説しています。また、より読者の理解に資するよう、概念的な基準の解説だけでなく、多様な事例を取り上げ、具体的な仕訳を用いています。なお、本書では日本基準だけでなく、IFRSにおける会計処理も取り扱い、基準差やそれに伴う実務上の留意点にも言及しています。

- 第1章 持分法とは
- 第2章 持分法の適用範囲
- 第3章 取得時の会計処理
- 第4章 取得後の会計処理
- 第5章 持分変動に関連する会計処理
- 第6章 持分法に係る税効果会計
- 第7章 持分法における為替換算
- 第8章 減損
- 第9章 持分法適用会社が債務超過に陥った場合

詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック



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、刊行日時時点の最新基準も網羅しています。

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| 序章 財務報告に関する概念フレームワーク | 第12章 金融商品 |
| 第1章 財務諸表 | 第13章 公正価値測定 |
| 第2章 棚卸資産 | 第14章 外貨換算 |
| 第3章 有形固定資産・借入費用 | 第15章 企業結合 |
| 第4章 無形資産 | 第16章 連結・投資 |
| 第5章 投資不動産 | 第17章 その他の論点 |
| 第6章 減損 | 第18章 初度適用 |
| 第7章 リース | 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 |
| 第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産 | 付録① IFRSをよりよく理解するために |
| 第9章 法人所得税 | 付録② 顧客との契約から生じる収益(新基準) |
| 第10章 収益 | 付録③ リース(改訂公開草案) |
| 第11章 従業員給付 | |

これですべてがわかるIPOの実務（第2版）



2014年7月刊
【編】一般社団法人日本経営調査士協会 【著】あずさ監査法人 山本守他
中央経済社・442頁 4,800円(税抜)

本書は、上級資格「IPO・内部統制実務士」の試験用テキストとして作成され、上場準備責任者(IPOを検討している経営者、CFO等)、IPO専門家および専門家を指す方を対象としたIPO全般に関する実務書です。第2版となる今回の改訂では、平成25年の市場統合、最新のIPOやコーポレート・ガバナンスの動向についても対応しています。「IPO・内部統制実務士」は、社会を牽引するIPOを担う人材の養成と、上場企業等に求められている内部統制の構築と評価を理解し、企業価値の向上を推進する人材育成を目的に、一般社団法人日本経営調査士協会によって平成21年度に創設された民間資格です。その後、さらに高度で網羅的な専門職業資格として、上級資格「上級IPO・内部統制実務士」が平成24年度に創設されました。

- 第1章 株式上場の概要
- 第2章 株式上場の準備
- 第3章 資本政策
- 第4章 コーポレート・ガバナンス概論
- 第5章 経営管理制度の整備・運用
- 第6章 関係会社・関連当事者その他の特定者の整備、M&Aとグループ再編
- 第7章 上場申請書類の作成
- 第8章 株式上場後の対応
- 第9章 上場準備責任者の職務特性

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版までお問い合わせください。

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/publication/>

あずさ監査法人 オンライン解説・オンライン基礎講座のご案内

2014年8月以降に公開したオンライン解説・オンライン基礎講座について、ご案内いたします。

オンライン解説は、日本基準、修正国際基準およびIFRSの新基準書や公開草案等の概要、国際会計基準審議会（IASB）会議ならびにIFRS解釈指針委員会（IFRS-IC）会議の最新動向を音声解説付きのスライドで紹介しています。

オンライン基礎講座では、日本基準およびIFRSの主要な規定を、トピックごとに初心者にもわかりやすく解説しています。

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

日本基準のオンライン解説

新基準 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」

www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/jgaap-new-standards-commentary/Pages/pitf-31-new-standards.aspx



修正国際基準のオンライン解説

修正国際基準に関する公開草案

www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/jmis-exposure-draft-commentary/Pages/jmis-exposure-draft-140812.aspx



IFRS オンライン解説

最終基準 「IFRSの年次改善」(2012年-2014年サイクル)

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/pages/annual-improvements-final-standards-141016.aspx



最終基準 個別財務諸表における持分法 (IAS 27の改訂)

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/pages/equity-method-final-standards-20141016.aspx



最終基準 投資者とその関連会社または共同支配企業との間の資産の売却または抛却 (IFRS10及びIAS28の改訂)

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/pages/amendments-ifrs10-ias28-final-standards-20141016.aspx



公開草案 子会社、ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する相場価格のある投資の公正価値測定 (IFRS10、IFRS12、IAS27、IAS28及びIAS36の改訂案並びにIFRS13の設例案)

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/Pages/fair-value-measurement-exposure-draft-20141016.aspx>



公開草案 未実現損失に関する繰延税金資産の認識 (IAS 12の改訂案)

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/pages/deferred-tax-assets-exposure-draft-20141016.aspx



公開草案 投資企業：連結の例外規定の適用 (IFRS 10及びIAS 28の改訂案)

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/pages/consolidation-exception-exposure-draft-141016.aspx



討議資料 料金規制から生じる財務上の影響の報告

www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/pages/rate-regulation-exposure-draft-20141016.aspx



2014年9月 IASB会議速報www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/pages/iasb-update-141016.aspx**2014年9月 IFRS-IC会議速報**www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-ic-meeting-flash/pages/ifrs-ic-update-141016.aspx**日本基準のオンライン基礎講座****連結財務諸表**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/consolidated-financial-statement-20141001.aspx**棚卸資産**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/inventories-140828.aspx**有形固定資産**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/property-plant-and-equipment-140730.aspx**IFRS オンライン基礎講座****借入コスト**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/etc-20141001.aspx**連結財務諸表**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/consolidated-financial-statement-140828.aspx**棚卸資産**www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/inventories-140828.aspx

今後も会計に関する情報を積極的に提供してまいります。ぜひご活用ください。



メールマガジンのご案内

KPMG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ることができます。
- ▶ 監査、税務、アドバイザ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	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@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	松元 勝彦	Katsuhiko Matsumoto	KMATSUMOTO2@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3504	
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	
		谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600	
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600	
	Ho Chi Minh City	渡 喬	Takashi Watari	takashiwatari@kpmg.com.vn	84/(8) 3821-9912	
Americas		連絡先担当者		E-mail	電話	
United States of America	Los Angeles	田村 浩三	Kozo Tamura	kozotamura@kpmg.com	1/(213) 955-8412	
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212	
	Chicago	康子 メット キャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648	
	Dallas	中村 大輔	Daisuke Nakamura	dnakamura1@kpmg.com	1/(214) 840-4115	
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648	
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535	
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876	
		野本 誠	Makoto Nomoto	mnomoto@kpmg.com	1/(212) 872-2190	
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Silicon Valley / San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Brazil	Sao Paulo	吉里ソアレスセバスチャン	Sebastian Yoshizato Soares	ssoares@kpmg.com.br	55/(11) 2183-3238
			赤澤 賢史	Satoshi Akazawa	sakazawa@kpmg.com.br	55/(11) 2183-6269
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821	
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591	
Mexico	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340	
	Tijuana	貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500	
	Queretaro	安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984	
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話	
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911	
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153	
Czech	Prague	渡邊 敏郎	Toshiro Watanabe	twatanabe@kpmg.cz	420/(222) 123-101	
France	Paris	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	八楯 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	江刺 一浩	Kazuhiro Esashi	kazuhiroesashi@kpmg.com	41/(58) 249-5899	
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5,200名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融・情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所	TEL 03-3548-5100		
大阪事務所	TEL 06-7731-1000		
名古屋事務所	TEL 052-589-0500		
札幌事務所	TEL 011-221-2434	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
北関東事務所	TEL 048-650-5390	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
横浜事務所	TEL 045-316-0761	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
京都事務所	TEL 075-221-1531	岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
神戸事務所	TEL 078-291-4051	三重オフィス	TEL 059-223-6167
広島事務所	TEL 082-248-2932	岡山オフィス	TEL 086-221-8911
福岡事務所	TEL 092-741-9901	下関オフィス	TEL 083-235-5771
		松山オフィス	TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

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アドバイザー（FA業務、バリエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-5218-6700

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 日本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

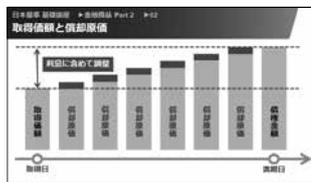
- ▶ あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

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



経過年数	定額法	減価率	定率法	残存価値
1年目	100,000	20%	1,000,000	
2年目	100,000	160,000	800,000	
3年目	100,000	128,000	640,000	

初心者向けの無料オンライン基礎講座を開講、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製・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.