

cutting through complexity

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①	KPMGフォーラム2014 ―2020年 近未来の日本 基調講演、特別講演、特別セッション 講演報告 第1回	3
特集②(経営)	コーポレートガバナンス・コードを読み解く 第1回 OECD原則からみる日本のコーポレートガバナンス・コード	8
特集③(経営)	会社法の改正に伴う会社更生法施行令及び 会社法施行規則等の改正案の意見募集	14
会計トピック	会計基準情報(2014. 10-11)	20
	IFRSのリース基準案と実務上の論点	25
	基準間の差異が拡大する金融商品会計基準	31
税務トピック	固定資産評価額の適正化 ― 基準年度における評価見直しとその是正手続きならびに直近判例の影響 ―	40
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12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えるか ―G20ブリスベン・サミット首脳宣言に寄せて	47
	顧客を起点にした企業変革	55
	日系自動車メーカーのグローバル課題と対応事例 ― 業績指標、グローバルビジネス状況から見たグローバル進出、 サプライチェーン、ガバナンス、IT投資―	64
	事業継続マネジメント(BCM)サーベイ2014	72
	海外のグローバルコンプライアンス戦略 ―海外贈賄・カルテル対応のリスク管理を中心に―	78
海外トピック	中国投資・会計・税務アップデート ―「中国子会社の投資・会計・税務」(第2版)出版記念― 第1回 投資	86
	メコン流域諸国の投資環境 第1回 ミャンマーの投資関連法規	91
	中東欧主要国の投資環境 第3回 チェコ共和国	99
	サブサハラ・アフリカの最新投資環境	104
ご案内	出版物のご案内	116
	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	118
	メールマガジン／セミナー／KPMG Thought Leadershipアプリ	120
	海外拠点一覧	121
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	122
	「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介	

KPMGフォーラム 2014 ― 2020年 近未来の日本 基調講演、特別講演、特別セッション 講演報告 第1回



KPMG ジャパンは、去る 2014 年 11 月 26 日、27 日東京ミッドタウン、12 月 8 日ホテルニューオータニ大阪、12 月 9 日ミッドランドホール（名古屋）において、「KPMG フォーラム 2014 ― 2020 年近未来の日本」を開催しました。

本フォーラムは、企業の皆様が日々向き合われている課題とともに、将来の新しい時代を切り拓く付加価値の高い情報提供をすべく、2013 年に大幅なリニューアルと名称変更を経て 13 年目を迎えています。

本年は、企業の皆様の最重要課題である「成長戦略」「グローバル戦略」といったテーマに加え、「近未来の産業構造」はどのような変革が予想されるのか、将来を見据えて「グローバル」な競争環境を勝ち抜き、持続的に「成長」する企業戦略はどうあるべきかを中核に据え、外部の有識者の方々も交えて講演しました。

本稿では、近未来の産業構造と日本企業の今後について、外部の有識者の方々の基調講演、特別講演、特別セッションの講演内容を広くお伝えするため、概要を KPMG ジャパンが 2 回にわたってご紹介します。

I 基調講演「急変する世界 日本の進路 あなたの選択」

政策研究大学院大学
客員教授 黒川 清 氏

KPMG フォーラム2014 東京会場1日目は、内山英世 KPMG ジャパン CEO による開会挨拶のあと、まず、黒川清氏による基調講演「急変する世界 日本の進路 あなたの選択」で始まりました。



1. Incunabula

黒川氏は、冒頭、15世紀におけるグーテンベルクによる聖書の印刷技術「Incunabula」が教会の教えを広める意図とは別に、聖書の記載と教会の教えとの違いに気がつく人々が出て、16-17世紀の宗教改革、さらに情報の紙媒体の記録と広がり、科学の進歩、さらに産業革命につながったことを説明されました。

今日では、世界中の出来事を瞬時に共有できるインターネットが現代の「incunabula」というべきものとなっており、これに「ヒト、モノ、カネ」が世界に広がるグローバル化の加速も加わって、政治・経済・産業がダイナミックに変化し、貧富の格差、人種、宗教などの違いで衝突が起こりやすくなり、地域の小さな衝突が世界に大きな影響を及ぼす大転換期を再び迎えて、世界中が不安定な状況になってきていると指摘されました。

2. Globalization

また、急変するグローバル化した世界は過度に分断化され、システムとして脆弱化していることを説明したうえで、Apple のスティーブ・ジョブズのスタンフォード大学卒業スピーチを例に、従来は企業が発展することにより雇用が多数生み出されたが、現在の急成長企業は必ずしも雇用を生み出すとは限らず、先進国の中間層が急速に減っていることを指摘されました。

3. Obligation to Dissent

続いて、憲政史上初という国会の福島原子力発電所事故調査委員会委員長の経験を通して、「なぜ、『異論』の出ない組織は間違えるのか」、「国民の、国民による、国民のための委員会」、「過ちから学ぶ未来に向けた提言」、「この事故を世界と共有する責任」について説明したうえで、同質性の高い、「タテ」社会を常識として考える日本人のWeaknesses（弱点）を認める必要があることをお話しされました。

4. Uncertain Times Quo Vadis Japan? Your choice

最後に、デジタル技術がさらに加速、進化を続ける今日のめまぐるしい環境下においては、将来は予測できない、これからは盲目的に従来からのシステムに頼らず、常識を疑うこと、そして「独立した個人」としての海外経験を積むことにより得られる感覚をもつ日本人を増やすことこそが、“push”から“pull”へと転換していく世界の市場での新しい「社会的価値を創造」（イノベーション）するという、グローバル・コンテキストの中で考え、行動することこそが、日本の人材（財）、ビジネス、国家の貢献度と評価を高める、と提言されました。

講演は、大盛況のうちに終了し、近未来の日本のあり方について、深く考えさせられる大変有意義なセッションでした。

II 特別講演「自己の価値創造を考える」

伊藤忠商事株式会社
執行役員 法務部長 茅野 みつる 氏



東京会場1日目では、政策研究大学院大学 黒川清氏の基調講演に続き、茅野みつる氏より特別講演「自己の価値創造を考える」が行われました。

1. Value of values（価値の価値）

茅野氏は、世界経済フォーラムいわゆるダボス会議の経験を通して、世界における重要なアジェンダとして、貧困、水、

地域などとともに、Value（価値）そのものが取り上げられていることを説明したうえで、SOX法、腐敗防止のシステムなどを例に、ガバナンスにおける価値の重要性（value based governance）について述べられました。

2. 自己のValue/Valuation

続いて、自己の価値を資産に喩えると、勤務先、肩書などハードの資産と、会計知識、人脈、課題形成力・遂行力、人材活用力、対人対応力などの資産があることを説明されました。また、伊藤忠商事の人材多様化推進計画において当初、充実した制度が逆に自己のキャリアを受け身にしてしまったことを例に、キャリアとは勤務先ではなく、持ち運び可能なソフトの資産という考え方をもつことが大事ではないか、と指摘されました。

3. 価値創造

最後に、幼少期から過ごした米国での自分とは環境や思考の異なる人との交流経験を通して、自己を客観視することが可能となり、アジア人、日本人としてのアイデンティティが明確になったと述べられました。さらに、カルフォルニア州弁護士時代の分刻みに業務を意識する経験を話されるとともに、伊藤忠商事の深夜残業禁止と朝残業制度がより効率的な働き方につながったことをご紹介されました。

ご自身のご経験に基づく講演は、自己の価値、キャリアの考え方、効率的な働き方を考えさせられるとともに、人が変われば業務が変わる実践例は、多くの聴衆にとって大いに参考になるものでした。

Ⅲ 対談

政策研究大学院大学
客員教授
黒川 清氏

×

伊藤忠商事株式会社
執行役員 法務部長
茅野 みつる氏



東京会場第1日目では、黒川氏と茅野氏の講演内容をさらに深掘りをする形で、両氏による対談が行われました。

1. アカウンタビリティとは与えられた責務、責任を果たすこと

黒川氏は、「アカウンタビリティ」という言葉が頻繁に使われているが、日本では「説明責任」という「無責任な」言葉になっている、本来「与えられた責務、責任を果たすこと」という意味であり、この、「アカウンタビリティ」の感覚の薄い、相応の責任を持つ地位・立場の人たちが、それなりの責任を果たしていない日本の現状は、「Incunabula」で「隠しにくい」ネットの時代にあって、透明性の低い組織、責任者は世界からの信頼を失っている、という問題提起をされました。

2. 日本における異論の述べ方

黒川氏は、日本の組織、社会では異なる意見を出すのは難しいが、言わせる環境を作る、発言することが重要であることを述べられました。また、茅野氏は、女性の場合、自分の意見を通すだけでなく事前に関係者に説明するなどの訓練も必要であることを述べられました。

3. 人事評価

茅野氏は、自分がどう見られているかを客観視することが大事であると強調されました。また、自己の価値を高める経験が得られる出向については、テレビドラマなどで誤解され、マイナスイメージが強調されているのが残念であると述べられました。

4. イノベーションの活かし方

黒川氏は、日本のノーベル賞受賞者を例にとって、その時の常識から外れていることが大事であり、肩書の追求より自分の大きな夢への情熱が重要であるとお話しされました。そのうえで、日本における科学のアウトプットが悪くなっているとは思わないが、科学に対する精神に関して危機感を持っていることを述べられました。

IV 特別セッション「ロボット技術による日本の産業構造の変革の行方」

株式会社ハイボット 取締役 CTO
東京工業大学 名誉教授／立命館大学 客員教授
広瀬 茂男 氏



東京会場1日目では、特別セッションとして、ロボット創造開発にかかわっている広瀬茂男氏よりご講演いただきました。

1. 人間の形は最適ではない

まず、広瀬氏は、未来のロボット世界について、日本で認識されているようなSF的な人間型ロボットが活躍するのではなく、すべてのマシン・道具が知能化・ロボット化することで、使いやすく、効率的で安全になった社会であると定義されました。

2. 何でもできるロボットは何もできないロボット

続いて、ゼロ戦が軽量化を優先するため、防弾板が排除されことを例に、与えられた制約の中で、必要最小限の機能で目的達成可能なロボットの実現を目指すべきと主張されました。

3. 日本に導入すべきロボットの姿

そのうえで、日本で導入すべきロボットとして、現代の技術を踏まえ、「ハイスピードで多様な適応性を発揮できる産業用」「社会インフラを安全に維持する社会資本用」「人間の物理的活動の機能性拡大を図るもの」「医療介護の高機能化と快適化を実現できる医療作業補助用」「五感による疑似的身体体験を供給可能な教育用」について例を挙げながらご提案されました。

4. 知的スポーツと知的運動場の導入

一方、ロボット化された高度技術社会の問題点として、技術のブラックボックス化による伝承の困難性、知的労働の無人化による失業者増大を指摘したうえで、対応策として知的労働に代わる「知的スポーツ産業の創設」を提案されました。

5. 人を活かすロボット化社会の創成

最後に、ロボット化された未来社会でも、あくまでロボットは省力化等の目的を達成してくれる未来機械であり、人がやる意味があることを機械化するのは無意味であり、人と人との繋がりを助けるロボット開発を目指すべきであると話されました。

広瀬氏のロボット研究における実績、導入すべきロボット・システムのご提言、および人を活かすロボット化社会についてのお話は、今後の日本の産業構造変革を担う多くのご参加者にとって、大変興味深く有意義なものでした。

V 特別セッション「未来予測2015-2030」 ー「クラウドロニクス」による産業構造の変化

株式会社アクアビット
代表取締役 チーフ・ビジネスプランナー
田中 栄 氏



東京会場1日目では、特別セッションを株式会社アクアビット 田中栄氏にご登壇いただきました。

田中氏は先頃刊行された「未来予測レポート2015-2030」において、様々な産業を横串する形で全産業に起こる構造変化を予測されています。

1. 3つのメガトレンド

新興国を中心とした人口爆発によりモノが足りないことを前提とする「サステナビリティ」、ゲノム解析が進むことによって起こる「ライフ・イノベーション」、ブロードバンドがもたらす革命「クラウド・コンピューティング」の3つが社会の大きな構造的変化となりうることを述べられました。

2. トリプル・ベロシティ

商流・物流・金流という3つのビジネスの基本的な潮流が、クラウドによって3倍のスピード、バリエーションに変わるこ

とにより、マーケティング、配送・小売、投資・決済といったビジネスの大前提が変わることを指摘されました。

3. ビジネス・産業の今後の変化

様々な産業の一部がデジタルサービス化し重なり合う、新しいビジネスを「クラウドロニクス・サービス産業群」と名付け、サービスを土台に顧客を囲いこむことにより、桁違いの顧客と繋がる可能性を示されました。

また、エネルギー・生活サービス産業、モビリティサービス産業、医療・ヘルスケアサービス産業などの今後予測される将来の社会の姿について実例を交えて述べられました。

4. 21世紀の経営戦略

21世紀の経営戦略は、社員、社会、顧客、パートナーといったステークホルダーが四位一体となって、新しい価値を持続的に創出することが必要であり、モノは同じでもプロデュースによって商品価値は一変する見解を示されました。

講演は、現在の延長線上に未来は描けず、現在のビジネスが安定的ではないことを考えさせられる、大変示唆に富んだ講演でありました。

コーポレートガバナンス・コードを読み解く

第1回 OECD原則からみる日本のコーポレートガバナンス・コード

有限責任 あずさ監査法人 金融事業部

シニアマネジャー 保木 健次

2014年6月に公表された『『日本再興戦略』改訂2014ー未来への挑戦ー』に基づいて、金融庁および東京証券取引所を事務局とする「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会合」が設置され、「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方」が取りまとめられました。

今後、東京証券取引所において、この基本的な考え方を基に「コーポレートガバナンス・コード」が策定され、取引所規則として上場会社に対して同コードの実施または実施しない理由に関する説明が求められる見込みです。

本稿では、筆者が金融庁からOECDに出向し、Corporate Affairs Divisionにおいて、アジア地域に対する「OECDコーポレートガバナンス原則」の啓蒙活動や、同原則に係るピア・レビュー業務に従事した経験に基づき、多岐にわたる日本版コーポレートガバナンス・コードに係る論点の中から、第1弾として、日本において馴染みのない、いわゆるプリンシプル・ベースのコードとコンプライ・オア・エクスプレインという手法について概説するとともに、日本版コーポレートガバナンス・コードの基礎となったOECDコーポレートガバナンス原則にかかわる近年の議論を取り上げ、日本と海外におけるコーポレートガバナンス改革の方向性を対比しつつ、報酬インセンティブのあり方、および筆者が日本株ファンドマネジャーとして機関投資家業務に従事した経験に基づき、中長期的な視点での企業と株主の建設的な対話の実効性を高めるための論点と課題について考察します。なお、本稿の内容は執筆時（2014年12月8日）における情報に基づいていること、および本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



保木 健次
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】

- コーポレートガバナンス・コードに対応するうえでまず留意すべきポイントは、プリンシプル・ベースのコードおよびコンプライ・オア・エクスプレインという手法に対する理解である。
- 日本版コーポレートガバナンス・コードのたたき台となったOECDコーポレートガバナンス原則について実施されたピア・レビューから、取締役や経営陣に対する報酬インセンティブのあり方や機関投資家の短期志向（ショートターミズム）といったコーポレートガバナンスに係る国際的な関心事項について把握するとともに、日本のコーポレートガバナンス改革議論において留意すべき点について考える。
- 変動報酬を含めた報酬インセンティブのあり方については、これまで以上に機関投資家や独立社外取締役の役割が重要になってくると考えられる。また、株主との中長期的な企業業績の向上に向けた建設的な対話については、上場企業側だけでなく、株主側として主たる役割を果たすことが期待されている機関投資家においても、中長期という時間軸を揃えたうえで効果的な対話を行うため一定の変化が求められる。

I 日本におけるコーポレートガバナンス・コードに係る留意点

1. 「コーポレートガバナンス・コード」が策定された背景

2014年6月に公表された「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－」（以下、「改訂版日本再興戦略」という）において、企業の持続的な企業価値向上のための自律的な対応を促す観点から、「コーポレートガバナンス・コード」を策定することが示され、これを受けて、東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」（以下、「有識者会議」という）から、「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方」が公表されました。

つまり、日本におけるコーポレートガバナンス・コード策定は、企業の不祥事に端を発した企業倫理問題への対処ではなく、日本経済の成長戦略を検討する過程で生まれたということです。このことは、本コードの対象とされる上場企業においても十分に理解する必要があるでしょう。

なお、改訂版再興戦略においては、「コードの策定にあたっては、東京証券取引所のコーポレートガバナンスに関する既存のルール・ガイダンス等や『OECDコーポレートガバナンス原則』を踏まえ、我が国企業の実情等にも沿い、国際的にも評価が得られるものとする」とされています。

2. OECD原則を基礎とする東京証券取引所のコーポレートガバナンスに係る原則

東京証券取引所における上場会社を対象とするコーポレートガバナンスに係る原則としては、2004年に東京証券取引所から公表（2009年に改訂）された「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」があります。

この「上場コーポレート・ガバナンス原則」とこれから策定される「コーポレートガバナンス・コード」は、前者が努力義務で後者は後述するコンプライ・オア・エクスプレインという手法を採用している点が大きく異なります。

「上場コーポレート・ガバナンス原則」は、東京証券取引所の有価証券上場規程において、「上場会社は、当取引所の『上場会社コーポレート・ガバナンス原則』を尊重してコーポレート・ガバナンスの充実に取り組むよう努めるものとする」（第445条の3）とされ、同原則はあくまでも努力義務と位置付けられています。このことは、同原則の「はじめに」の中で、「この上場会社コーポレート・ガバナンス原則は、（略）最低限の施策やモデルの採用を上場会社に対して義務付けることを目的とするものでもなければ、最良の施策やモデルを示し、それを採用しない会社に対してその理由の釈明を求めることを目的とするものでもない」としていることから

わかります。

そして、この「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」もまた、「そうした意味で、この原則の考え方は、1999年に制定されたOECDコーポレートガバナンス原則（略）と共通する考え方に立っており、原則の各項目もOECDコーポレートガバナンス原則の構成に準拠して整理されている」としており、「OECDコーポレートガバナンス原則」を基礎としていることがわかります。それほどまでに日本におけるコーポレートガバナンスに関する原則の基礎とされる同原則については、次のパートで触れたいと思います。

3. 努力義務から「コンプライ・オア・エクスプレイン」へ

改訂版日本再興戦略において、「新コードについては、東京証券取引所の上場規則により、上場企業に対して、“Comply or Explain”（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）を求めるものとする」とされており、有識者会合においてもこの前提で議論されてきました。

コンプライ・オア・エクスプレインは、コーポレートガバナンス・コードのコンプライ（原則の実施）を一律に義務付けるものではありませんが、実施しない場合は理由のエクスプレイン（説明）を求めています。この点で、努力義務であった前述の東京証券取引所における「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」と比較すると、特定モデルの採用を義務付けないという点は維持しつつも、採用しない理由の説明を求めるという点でこれまでより踏み込んだ手法と考えられます。

4. 義務付けでない「コンプライ・オア・エクスプレイン」

コンプライ・オア・エクスプレインという手法は、「オア・エクスプレイン」の部分に大きな意味があります。まず、法的拘束力を持たせた義務付け（「コンプライ」のみ）ではないことにより、コーポレートガバナンス・コードを、細かな定義を置かないプリンシプル・ベースの規範とすることが容易となりました。これにより、法規制の場合と比べて、本来適用対象とすべき主体や行為が定義により捕捉できないリスクを抑えつつ、厳格な法規制まで必要のない主体や行為への影響も抑えることができます。

また、法的拘束力を持たないプリンシプル・ベースのコードという手法により、法規制では規制対象となるすべての主体や行為が遵守すべき最低基準を示すに留めざるを得ないのに対して、遵守を越えて規制対象が目指すべきまたはあるべき姿を示すことが可能となりました。努力義務と比較すると、「オア・エクスプレイン」があることにより、適用対象となる主体は、より目指すべきまたはあるべき姿を意識することになり、コードの実施に向けた取組みを促す効果が期待できます。

つまり、幅広い日本企業（上場会社）を対象に、中長期的に高い収益性・生産性を目指すよう経営者のマインドを変革す

ることを目的として、コーポレートガバナンス・コードを策定し、コンプライ・オア・エクスプレインという手法が採用されたと考えられます。

こういった背景や手法および効果を十分に理解しないと、収益性を低下させてまで実施に向けた対応を取ったり、エクスプレインを行う企業はコンプライを宣言する企業より劣っているといった画一的な反応を招いたりするので留意が必要です。重要なのは、まず、さらなる中長期的な収益性・生産性の向上に向けた経営方針を確立することであることに変わりはありません。

Ⅱ OECD コーポレートガバナンス原則に係る議論

1. OECDコーポレートガバナンス原則の改訂とピア・レビュー

有識者会議のアドバイザーであるマッツ・イサクソン OECD Corporate Affairs Division 課長が第2回有識者会議において、「2014年から15年にかけて、OECD原則の改訂作業が進められ、来年終了する見込み」と発言しています。

このOECD原則改訂の方向性については、2011年～2014年に公表された現行版のOECD原則に基づく6つのピア・レビュー（図表1参照）から、OECDのコーポレートガバナンスに係る問題意識（すなわち国際的な関心事項）をうかがい知ることができます。

このピア・レビューは、各回において加盟国および主要な非加盟国に対する質問調査に加えて、3～5カ国を対象に深度ある分析を行う形式になっています。本稿では、この中から、日本におけるコーポレートガバナンス・コードに係る議論とのかかわりが深いと考えられる経営陣に対する報酬と機関投資家

の役割について実施されたピア・レビューについて取り上げます。

2. 報酬インセンティブ設定に係る社外取締役の活用および適切な情報開示の確保

（1）会社および株主の長期的利益と取締役および経営陣の報酬およびインセンティブ

会社および株主の長期的利益と取締役および経営陣に対する報酬およびインセンティブ構造を取り上げたピア・レビュー（Board Practices）では、取締役および経営陣の報酬についてOECDは、報酬金額の多寡よりも、報酬およびインセンティブ構造が会社および株主の長期的利益と整合的に結びついているかをより重要視しています。また、取締役および経営陣のインセンティブと会社および株主の長期的利益との不整合が生じる傾向について次のように分析しています。

- 金融セクターでより顕著。
- 支配株主が存在する企業より、株主が分散された企業に顕著。
- 報酬に対する株主の議決権行使結果の拘束力が弱い（取締役会が取締役および経営陣の報酬に関する大きな自治権を保有している）

これらの傾向分析は、取締役および経営陣の報酬およびインセンティブと会社および株主の長期的利益の不整合が生じやすくなる要件を示しています。これに後述の機関投資家からの短期志向の圧力が加わることで、経営の短期志向が生じたのではないかと考えます。

なお、金融セクターについては、事業構造上レバレッジをかけて短期業績を追うことが比較的容易な業態であることが、不整合が顕著に生じている一因であると考えられます。このため、金融セクターについては、OECDの動きとは別に、銀行

図表1 OECDが現行OECD原則に基づいて行ったピア・レビュー

	タイトル	深度分析調査対象国					公表
1	Board Practices Incentives and governing risks	ブラジル	日本	ポルトガル	英国		2011年8月
2	The Role of Institutional Investors in Promoting Good Corporate Governance	オーストラリア	チリ	ドイツ			2012年1月
3	Related Party Transactions and Minority Shareholder Rights	ベルギー	フランス	インド	イスラエル	イタリア	2012年4月
4	Board Member Nomination and Election	インドネシア	韓国	オランダ	米国		2012年10月
5	Supervision and Enforcement in Corporate Governance	ブラジル	トルコ	米国			2013年11月
6	Risk Management and Corporate Governance	ノルウェー	シンガポール	スイス			2014年4月

出所：OECD ホームページ

を中心に厳格なガバナンスを求める動きが国際的にも主要国においても見られます。

（2）変動報酬の課題と解決に向けたアプローチ

OECDは、いくつかの成果連動型の変動報酬制度について、取締役および経営陣に対する報酬およびインセンティブと会社および株主の長期的利益の整合性という観点から、疑問や留意点を示しています。たとえば、ストックオプションについては、（株価が基準を下回っても報酬がゼロ以下にはならない一方株価が上昇するほど報酬が増えるという）非対称的なリスクと報酬の関係性により、過剰なリスクテイクを助長する可能性を懸念しているほか、株式報酬については、権利行使期間や価格などの要因によりインセンティブに与える効果は変わることにより留意が必要としています。

また、変動報酬に係るリスクおよび成果の計測が複雑化され、取締役会と経営陣の間で情報の非対称性が大きくなったために、取締役会による適切な報酬の監視が困難になったと指摘しています。

これらの課題の解決に対して、OECDは、企業のガバナンス構造の改善、および投資家の積極的な関与という2つの方向性を示しています。

前者については、報酬の決定のような独立した判断が重要な事項については、利益相反のない非執行取締役が果たす役割の重要性について言及しています。

後者については、株主総会等を通じて取締役および経営陣の報酬について株主の意見を表明するメカニズムの確立を奨励しつつ、報酬、成果およびリスクの関係性を理解するために必要な情報の適時開示を求めています。

（3）社外取締役の活用と情報開示の充実

OECDにおける議論を日本におけるコーポレートガバナンス・コードに係る議論に置き換えると、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合といった持続的な成長に向けた健全なインセンティブのあり方について、独立社外取締役の積極的な活用を図るとともに、成果およびリスクテイクと報酬の関係性を含めた取締役および経営陣の報酬に関する方針と手続きについて適切な情報開示を確保していくことが重要になってくると考えられます。

（4）海外とは異なるコーポレートガバナンス改革の方向性

日本では経営陣のリスクテイクを促す方向、海外、特に欧米では経営陣による過剰なリスクテイクを抑制する方向でコーポレートガバナンスおよび報酬インセンティブのあり方について議論が進んでいます。

一見矛盾するように見える2つの議論も、先ほどのマツ・イサクソン氏が有識者会合で述べた言葉を借りれば、整理できるかと思います。つまり、「コーポレートガバナンスは目的を達成するための手段であり、コーポレートガバナンス自体が

目的ではない（略）」ですから、まず最初に（略）我々は何を達成したいのかを議論することから始める必要があります

（略）経済効率性を改善し、持続可能な成長と金融の安定に貢献するためということです」。また、先述したように、日本版コーポレートガバナンス・コードの策定は、日本経済の成長戦略を検討する過程で生まれたという経緯とも平仄が取れています。

なお、このレビューでは、日本について深度ある分析調査が行われたところ、法的拘束力のある株主承認や一定額以上の報酬を受け取る役員の報酬額等に係る情報開示制度を踏まえて、日本のコーポレートガバナンス制度については、このレビュー対象となるOECD原則を満たしているとする一方、総受取報酬に占める退職金の割合が高いことがリスク回避的なインセンティブを与えていると指摘しています。

これらをまとめると、日本においては、現状を過度にリスク回避的として、そこからよりリスクテイクした状態を目指すべき姿として位置付け、リスクテイクを支える環境を作り出すためにコーポレートガバナンス改革が行われるのに対して、海外では現状のリスクテイクが過剰であるという考えから出発し、よりリスクテイクを抑制した状態を目指すために、リスクテイクを抑制する報酬インセンティブのあり方を模索しているということになります。

3. 機関投資家の役割

（1）運用資産の増大とともに高まる機関投資家の役割と増大がもたらす弊害

機関投資家の役割を取り上げたピア・レビューによると、OECDは、年金基金、投資信託および保険会社といった機関投資家による株式や社債の保有割合が世界的に高まっていることを背景に、株主が分散され、機関投資家の保有割合が高い市場ほど、コーポレートガバナンス・システムが有効に機能するためには、機関投資家による投資先企業に対するオーナーシップの効果的な発揮が不可欠だと指摘しています。

その一方で、機関投資家の運用資産残高が増大することにより、良いコーポレートガバナンスを促進する役割を果たすことを困難にする問題がいくつか生じました。OECDは、機関投資家によるコーポレートガバナンスの十全な機能の発揮を損なわせる行動として、不行使または助言会社に依存した機械的な行使といった議決権行使に対する消極的な姿勢と、経営者に対する短期的な業績を追及する姿勢の2つを特に問題視しています。

なお、OECDは、機関投資家について、運用手法、想定する投資期間、資産規模および資金性格等が多様であることから、機関投資家を一括りにした議論をすべきでないとし、それぞれの機関投資家がそれぞれのコーポレートガバナンス観を持っていることに留意する必要があると強調しています。

このことは、コーポレートガバナンス・コードの策定によっ

で、すべての機関投資家が同じような対応を取る必要があるわけではなく、後述するように、どのタイプの機関投資家がどのように変化すべきかという議論につながっていきます。

（2）分散投資とモニタリング機能

1つ目の問題は、過度の分散投資です。OECDは、過度の分散投資を引き起こした大きな要因として、パッシブ運用の増加とポートフォリオ全体に占める1社当たりの投資割合の制限の2つを挙げています。まず、指数に連動するパッシブ運用を行う機関投資家は、そもそも個社の業績改善に関心を払う動機がありません。むしろ、多数の銘柄に分散投資する一方、売買コストの吸収と収益確保の観点から保有株式を貸株として拋出し議決権を保持しないこともあります。また、アクティブ運用であっても1銘柄のポートフォリオ全体に占める割合に対して上限を設定することによって、多数の銘柄へ分散投資するようになります。

いずれにせよ、これらの投資手法は投資金額に増減はあるにせよ時価総額が一定以上の銘柄であれば、まったくポートフォリオに組み込まれないといったことは少なく、長期にわたって株式を保有し続けることになります。OECDは、こうした多数銘柄への分散投資の結果、本来長期投資家であるはずの機関投資家が、コーポレートガバナンスを効果的にモニタリングしていないことについて懸念を示しています。

また、機関投資家ではないものの、OECDでは、長期的な投資として、持ち合い株も取り上げており、ビジネス戦略上有効な場合もあるとして、一概に否定するものではないものの、買収阻止といった目的での保有については、コーポレートガバナンスを機能させるという面で懸念を示しています。

（3）長期資金を運用する機関投資家の短期志向

（ショートターミズム）

2つ目の問題は、短期志向（ショートターミズム）です。運用資産の増加に伴い、アセット・オーナーとアセット・マネジャーが分かれ、最終受益者から投資先企業に至るインベストメント・チェーンが長くなっていく中で、短い時間軸で評価を受けるアセット・マネジャーに短期志向が生じました。OECDは、年金といった長期性資金を運用する機関投資家（アセット・オーナーおよびアセット・マネジャーを含む概念）が短期志向となることについて懸念を示しています。運用資産全体に占める運用資産の外部委託の比率が2001年の50%以下から2009年の93%まで急増したオランダの年金ファンドの事例、およびアセット・マネジャーと年金ファンドの運用委託契約の平均が3年という調査を取り上げ、ポートフォリオが大幅に変わらない中、短期間で運用成績をレビューされるために、毎期好成績または他社に劣らない成績を出そうと投資先企業の短期的な業績動向に関心を払う結果、アセット・マネジャー側に短期志向（ショートターミズム）が生じ、企業経営者にも短期志向が伝播したと示唆しています。

こうした短期志向について、特段の結論を示していないものの、このピア・レビューでは、興味深いデータが示されています。

OECDは、世界の主要な取引所のデータを使って、上場企業の株式の平均保有期間が世界的に低下していることを示しました。また、東京証券取引所のデータを用いて投資主体別の平均保有期間の推移も示しています。これによると、海外投資家と個人投資家はいずれも平均保有期間が1年以下と短く、銀行、保険、事業会社（いわゆる持ち合い株）は10年以上の保有期間を示しています。

これまでに機関投資家について述べられてきた点をまとめると、OECDは、運用手法や運用上の制約等から多数の銘柄に分散して長期に投資する機関投資家のモニタリング機能、および年金といった長期性資金を運用する機関投資家の短期志向の2つについて改善の余地があると考えていることになるかと思っています。

Ⅲ おわりに

機関投資家によるコーポレートガバナンスの効果的なモニタリングを実施するうえでは、アセット・オーナーの役割がより重要になります。たとえば、ベンチマーク対比で評価されるアクティブ運用のアセット・マネジャーは、指数で一定の割合を有する時価総額の大きい企業の株式については、まったく保有しないということは困難です。仮にこうした企業の株式をベンチマークより低い割合で保有（アンダーウエイト）している場合、保有はしているけども、その企業については株価パフォーマンスが悪いほど都合が良いという事態が生じます。このようなインセンティブの歪みに対応するために、アセット・マネジャー側で議決権行使について運用部門と別の部署が担当することもあります。より本質的にはすべての保有銘柄のパフォーマンス向上にインセンティブを持つアセット・オーナー側で統一した方針に従って議決権が行使される方が望ましいと考えられます。

機関投資家が投資先企業との対話を必要とするようになった背景の1つとして、いわゆるウォール・ストリート・ルールが使えないほど運用資産規模が拡大したことが考えられます。ファンド規模が膨らんだことから、投資先1社当たりの投資規模が膨らみ、評価できない企業だからと言って簡単に売却・撤退できなくなりました。こうした「逃げられない」機関投資家は、業績不振の企業に対して、業績改善に向けたアクションを取る方がよりファンドのリターンを向上させることにつながるため、株式を売るよりも、保有したまま議決権等を用いて経営者の交代を求めるといった対応を取る必要に迫られるようになっています。

そうした中で、逃げられないからアクションを取るという消

極的な対話から、「あえて」保有銘柄数を絞り込んで企業との対話を通じてファンドパフォーマンスを上げる手法が台頭し始めています。

この動きは、企業との対話を充実させるために必要な要素な何かということについて1つの示唆を与えています。具体的には、投資銘柄数を絞るということです。機関投資家側が人数を割いて多数の企業と密な対話を行うことは理論的には可能ですが、銘柄数を絞ることは、いくつかの利点があります。1つは、ポートフォリオに占める割合が高まることにより、対話の巧拙がファンドのパフォーマンスに大きく影響するため、機関投資家側に企業の業績向上に対する強いインセンティブが働くこと、もう1つは、1つの業界の中で、または川上・川下として関連する業界をまたがった複数の企業と業績向上について対話するという、技術的にも困難でかつ利益相反的な状況が回避できることです。

ただし、この手法は新たな課題も提示しています。たとえば、投資先企業の企業業績向上を図るために機関投資家が競合他社の未公開情報を入手し利用することないよう防止措置が必要になると思われます。

また、このような投資手法とかがかわることになるのは一部の上場企業にとどまると考えられます。こういった場合は、やはり前述のような幅広い銘柄に分散投資する機関投資家や社外取締役の役割がより重要になってくると考えられます。

他方、企業側にとっても、これまでと変わらず、足元の業績動向を確認する機関投資家やセルサイドアナリストとも対応しつつ、中長期的な企業業績向上に向けた対話を行っていく必要があります。個別の機関投資家との対話においては、事前に対話内容を擦り合わせて、適切な対応者が対話に応じることが重要になってくると思います。

いずれにせよ、日本におけるコーポレートガバナンス・コードをどう活用して、中長期的な企業価値向上に結び付けていくかは、企業側だけでなく、機関投資家側にも一定の変化が求められるものと考えられます。

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。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー 保木 健次
03-3548-5125（代表電話）
kenji.hoki@jp.kpmg.com

会社法の改正に伴う会社更生法施行令及び 会社法施行規則等の改正案の意見募集

有限責任 あずさ監査法人 監査品質管理部

パートナー 和久 友子

マネジャー 坂本 幸寛

平成26年6月20日に成立し、同月27日に公布された「会社法の一部を改正する法律」及び「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」の施行に伴い、また、企業結合に関する会計基準の改正等を踏まえ、平成26年11月25日に、会社更生法施行令及び会社法施行規則、会社計算規則その他の法務省令の改正案の意見募集が開始されました。本改正案は、平成26年12月25日までの意見募集期間を経て、原則として、改正法の施行日から施行されることが見込まれています。なお、本意見募集にあたり、改正法の施行日は、平成27年5月1日を予定していることが明らかにされています。

以下、本改正案のうち、会社法施行規則及び会社計算規則に関する主な項目について、その概要を紹介します。

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



わく ともこ
和久 友子
有限責任 あずさ監査法人
監査品質管理部
パートナー



さかもと ゆきひろ
坂本 幸寛
有限責任 あずさ監査法人
監査品質管理部
マネジャー

【ポイント】

- 会社法の改正に伴い、会社法施行規則等の改正案の意見募集が開始され、本意見募集にあたり、改正法の施行日が平成27年5月1日を予定していることが明らかになった。
- 本改正案には、会社法の改正に伴い、改正会社法で新たに設けられる監査等委員会設置会社に係る規定の整備、社外取締役等に関する株主総会等参考書類、事業報告等に係る規律の改正、子会社等及び親会社等に係る規定の新設、多重代表訴訟等に係る規定の整備、内部統制システムの整備に係る規定の改正、特別支配株主の株式等売渡請求に係る規定の整備、「社外役員」等の定義規定の改正、ウェブ開示事項の拡大等が盛り込まれている。
- 施行時期は、原則として改正法の施行日（平成27年5月1日予定）から施行されるが、一定の経過措置が定められる見込みである。

関係諸法令の条文略記

法令	条文引用
会社法	法
会社法施行規則	施規
会社法計算規則	計規

I はじめに

平成26年6月20日に成立し、同月27日に公布された「会社法の一部を改正する法律」及び「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」の施行に伴い、また、企業結合に関する会計基準の改正等を踏まえ、平成26年11月25日に、会社更生法施行令及び会社法施行規則、会社計算規則その他の法務省令の改正案の意見募集が開始されました。本改正案は、平成26年12月25日までの意見募集期間を経て、原則として、改正法の施行日から施行されることが見込まれています。

なお、改正法の施行日は、改正の公布の日から起算して1年6ヵ月を超えない範囲内において政令で定める日とされており（改正法附則1）、平成27年4月ないし5月と言われていましたが、本意見募集にあたり、平成27年5月1日から施行することを予定していることが明らかにされています。

以下、本改正案のうち、会社法施行規則及び会社計算規則に関する主な項目について、その概要を紹介します。

II 改正案の概要

1. 監査等委員会設置会社に係る規定の整備等

改正法により株式会社の機関設計として新たに設けられる監査等委員会設置会社制度に関して、監査等委員会の議事録（施規110の3）及び業務の適正を確保するための体制（施規110の4）に関する規定が設けられました。

監査等委員会設置会社において、常勤の監査等委員は義務付けられていないものの、業務の適正を確保する体制を利用するという考え方により、事業報告において、常勤の監査等委員の選定の有無及びその理由を記載することとされています（施規121⑩イ）。なお、指名委員会等設置会社においても同様に、常勤の監査委員の選定の有無及びその理由を記載することとされています（施規121⑩ロ）。

また、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員である取締役以外の取締役の選任若しくは解任又は辞任について監査等委員会の意見を述べることが

できます（法342の2Ⅳ）、取締役の選任に関する議案を提出する場合において、この規定による監査等委員会の意見があるときは、その意見の内容の概要を株主総会参考書類に記載することとされています（施規74Ⅰ③）。

このほか、創立総会の議事録（施規16）、累積投票による設立時取締役の選任（施規18）、種類株主総会における取締役又は監査役の選任（施規19）、種類株式の内容（施規20）等、所要の規定の整備が行われています。

2. 内部統制システムの整備に係る規定の改正

いわゆる内部統制システムの整備に係る規定に関して、①改正法による「当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制」の整備の会社法への格上げ（法348Ⅲ④、362Ⅳ⑥等）に伴う見直し（施規98Ⅰ、100Ⅰ等）を行うとともに、②監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化等を図るための改正（施規98Ⅳ、100Ⅲ等）が行われました（図表1参照）。

3. 株主総会参考書類、事業報告及びその附属明細書に係る規律の改正

(1) 株主総会参考書類に係る規律の改正

本改正案では、社外取締役を置いていない一定の株式会社等が、取締役の選任議案を株主総会に提出する場合に、社外取締役となる見込みである者を候補者とする取締役の選任議案を当該株主総会に提出しないときは、株主総会参考書類に、社外取締役を置くことが相当でない理由を記載しなければならないこととされました（施規74の2Ⅰ・Ⅱ）。ここで社外取締役を置くことが相当でない理由は、当該会社のその時点における事情に応じて記載しなければならないこと、社外監査役が2人以上あることのみをもって当該理由とすることはできないことが明示されています（同Ⅲ）。

また、改正法では、社外取締役等に期待される監査・監督機能の実効性を高める観点より、社外性要件が厳格化されています（法2⑮）、本改正に伴う社外取締役候補者に関する株主総会参考書類の記載事項の見直し（施規74Ⅳ⑥）、監査等委員会設置会社における監査等委員以外の取締役の選任若しくは解任又は辞任についての監査等委員会の意見の内容の概要の記載（1. 参照）等、株主総会参考書類に係る規律について所要の改正が行われています（施規74、74の3、75、76等）。

(2) 事業報告及びその附属明細書に係る規律の改正

事業年度の末日において社外取締役を置いていない一定の株式会社は、社外取締役を置くことが相当でない理由を当該事業年度に係る事業報告の内容としなければならないこととされています（施規124Ⅱ）。(1)の株主総会参考書類の記載と

同様、社外取締役を置くことが相当でない理由は、会社の当該事業年度における事情に応じて記載等しなければならないこと、社外監査役が2人以上あることのみをもって当該理由とすることはできないことが明示されています（同Ⅲ）。

また、内部統制システムの運用状況の概要を事業報告の内容に追加しています（施規118②）。

さらに、当該会社とその親会社等との間の一定の利益相反取引について、次に掲げる事項を事業報告又は（会計監査人設置会社以外の会社については）その附属明細書の内容に追加しています（施規118⑤、128Ⅲ、計規112Ⅰ但し書）。

- 当該取引をするにあたり会社の利益を害さないように留意した事項（当該事項がない場合にあっては、その旨）。
 - 当該取引が会社の利益を害さないかどうかについての取締役（会）の判断及びその理由。
 - 社外取締役を置く会社において、取締役（会）の判断が社外取締役の意見と異なる場合には、その意見。
- ※ なお、当該事項については監査役等の意見が必要となる（施規129Ⅰ⑥等）。

そのほか、監査等委員会設置会社における常勤の監査等委員の選定の有無及びその理由の記載の追加（1. 参照）、事業年度末日において多重代表訴訟の対象となる重要な子会社に関する事項の追加（7. 参照）等、その他所要の改正が行われています（施規121、123、124等）。

4. 会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権の監査役等への付与等に係る改正

改正法では、会計監査人の選解任等の議案の内容については、監査役等が決定権を有することとされました（会344Ⅰ、Ⅲ、399の2Ⅲ②）。これに伴い、会計監査人の選任に関する議案については、株主総会参考書類において、監査役等が当該候補者を会計監査人の候補者とした理由を、株主総会の参考書類に記載することとされています（施規77③）。

また、事業年度の末日において公開会社である場合には、当該事業年度に係る各会計監査人の報酬等の額及び当該報酬額について、監査役等が会計監査人の報酬の同意をした理由を記載することとされています（施規126②）。

図表1 内部統制システム（法348Ⅲ④、362Ⅳ⑥、施規98Ⅰ・Ⅳ、100Ⅰ・Ⅲ等）

改正案	現行
① 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制	①（同左）
② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制	②（同左）
③ 会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制	③（同左）
④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	④（同左）
⑤ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制	⑤（同左）
⑥ 次に掲げる体制その他の会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制 イ 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制 ロ 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制 ハ 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制 ニ 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制	⑥ 会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
⑦ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項	⑦（同左）
⑧ ⑦の使用人の取締役からの独立性に関する事項	⑧（同左）
⑨ 監査役の⑦の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項	（新設）
⑩ 次に掲げる体制その他の監査役への報告に関する体制 イ 取締役及び会計参与並びに使用人が監査役に報告をするための体制 ロ 当該会社の子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員等の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制	⑨ 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
⑪ ⑩の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制	（新設）
⑫ 会社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は償還の処理に係る方針に関する事項	（新設）
⑬ その他会社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制	⑩（同左）

5. 子会社等及び親会社等に係る規定の新設

改正法により新たに設けられる定義語である「子会社等」（法2条③の2）及び「親会社等」（法④の2）について、法務省令に委任された内容を定める規定（施規3の2）が新設されています。ここで現行の子会社又は親会社と、改正法における子会社等又は親会社等との関係を示すと、図表2のようになります。

6. 定義規定の改正

「社外役員」（施規2Ⅲ⑤）、「社外取締役候補者」（同⑦）、「社外監査役候補者」（同⑧）及び「特定関係事業者」（同⑱）の定義の見直しその他の所要の改正が行われています。

7. 多重代表訴訟に係る規定の整備

改正法では、親会社（持株会社）による子会社等の監督が不十分なため、子会社等の不祥事や業績の悪化がグループ経営に悪影響を及ぼし、親会社の株式価値を毀損するような事態が懸念されることから、親会社の株主を保護する観点より、旧株主による責任追及の訴え及びいわゆる多重代表訴訟制度が新設されました（法847の2、847の3）。当改正に伴い、提起請求の方法（施規218の2、218の5）及び不提起理由の通知方法（施規218の4、218の7）を定める規定を設けるほか、所要の規定の整備が行われています（施規113、218の3、218の6等）。

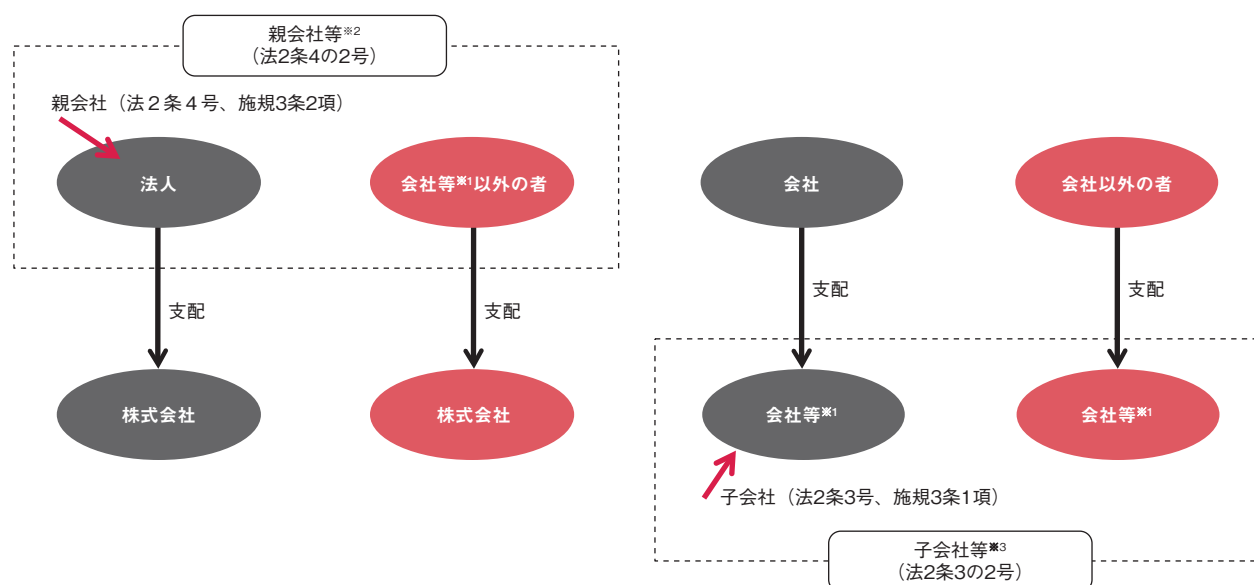
なお、事業年度の末日において多重代表訴訟の対象となる重要な子会社（特定完全子会社）がある場合には、当該特定完全子会社の名称及び住所、会社及び完全子会社等における特定完全子会社の株式の当該事業年度の末日における帳簿価額の合計額、会社の当該事業年度に係る貸借対照表の資産の部に計上した額の合計額について、事業報告に記載することとされています（施規118④）。

8. 特別支配株主の株式等売渡請求等に係る規定の整備

意思決定の迅速化、柔軟な経営の実現、株主管理コストの削減等を目的として、改正法において、特別支配株主の株式等売渡請求制度、いわゆるキャッシュ・アウト（現金を対価とする少数株主の株式会社からの排除）が新設されました（法179以下）。この制度において排除される少数株主の利益に配慮して、株式等売渡請求に際して特別支配株主が定めるべき事項（施規33の5）並びに対象会社の事前開示事項（施規33の7）及び事後開示事項（施規33の8）を定める規定を設けるほか、所要の規定の整備が行われています（施規22、33の4、33の6、35等）。

なお、この制度に対しては、国会審議において、売渡株主の保有する株式が、特別支配株主が対価を支払っていなかったとしても特別支配株主が定めた取得日に移転することとされていることから、売渡株主に同時履行の抗弁権が奪われるなど、売渡株主の権利が大幅に制限される正当性が明らかでないとの指摘がなされたことを踏まえ、対象会社の事前開示事項に株式売渡対価の交付の見込みに関する事項（当該見込

図表2 改正法における子会社等又は親会社等との関係



※1 会社（外国会社を含む）、組合（外国における組合に相当するものを含む）その他これらに準ずる事業体。

※2 親会社等は、親会社（会社等）に加え、ある者（会社等以外の者）が会社の財務及び事業の方針の決定を支配している場合における当該ある者（施規3の2Ⅱ）とされている。

※3 子会社等は、会社に加え、会社以外の者が他の会社等の財務及び事業の方針の決定を支配している場合における当該他の会社等（施規3の2Ⅰ）とされている。

みに関する対象会社の取締役の判断及びその理由を含む）が含まれています（施規33の7②）。

また、全部取得条項付種類株式の取得及び株式の併合に係る規律の改正（法171の2、173の2、182の2、182の6等）に関して、事前開示事項（施規33の2、33の9）及び事後開示（施規33の3、33の10）を定める規定を設けるほか、所要の規定の整備が行われています（施規85の2、85の3等）。

9. ウェブ開示事項の拡大

いわゆるウェブ開示事項を拡大するため、株主総会参考書類、事業報告及び計算書類に係るウェブ開示事項の範囲の見直し等が行われています（施規94条、133、計規133）。

なお、従来から、ウェブ開示制度とは、その対象となる株主総会参考書類、事業報告及び計算書類に記載すべき事項に係る情報をウェブ開示することにより、これらを株主に対して提供したとみなすものです。本改正案では、ウェブ開示の対象とならない事項についても、ウェブ開示することで提供したとみなされることはないものの、ウェブ開示することを妨げるも

のでないとの規定が別途設けられています。

10. 企業結合会計基準等の改正に伴う規定の整備

企業会計基準委員会による企業結合に関する会計基準（平成25年9月13日 改正企業会計基準第21号）その他の会計基準等の改正に伴い、以下のとおり、関連規定の整備を行うほか、所要の改正が行われています（計規2等）。

（1）計算書類及び連結計算書類における表示に係る整備

企業結合に関する会計基準において、連結貸借対照表の表示科目の名称変更がされたこと、連結損益計算書の当期純利益に非支配株主に帰属する部分も含めることとされたこと等を踏まえ、会社計算規則の規定が整備されています（計規76、93、94、96Ⅱ、Ⅷ、102、113）。

（2）株主資本等変動計算書における暫定的な会計処理の確定に係る整備

企業結合年度の翌年度に暫定的な会計処理の確定を行い、

図表3 経過措置

項目		経過措置
会社法施行規則関係	株主総会参考書類に係る改正	■ 施行日以後にその末日が到来する事業年度のうち最初のものに係る定時株主総会より前に開催される株主総会に係る株主総会参考書類について、 ① 改正後の会社法施行規則第74条第3項、第76条第3項及び第77条第8号の規定にかかわらず、なお従前の例による。 ② 改正後の会社法施行規則第74条の3第3項の規定の適用については、同項中「他の者」とあるのは「他の会社」と、「子会社等」とあるのは「子会社」とする。この場合において、同項第1号の規定は、適用しない。 ③ その記載に係る特定関係事業者については、改正後の会社法施行規則第2条第3項第19号の規定にかかわらず、なお従前の例による。 ■ 上記のほか、施行日前に招集の手続が開始された株主総会に係る株主総会参考書類については、なお従前の例による。 ※ 招集の決定の取締役会決議を指すものと考えられる。
	事業報告及びその附属明細書に係る改正	■ 施行日前にその末日が到来した事業年度のうち最終のものに係る株式会社の事業報告及びその附属明細書の記載又は記録については、なお従前の例による。ただし、施行日以後に作成される事業報告については、改正後の会社法施行規則第124条第2項及び第3項の規定（社外取締役を置くことが相当でない理由）を適用する。 ■ 施行日以後にその末日が到来する事業年度のうち最初のものに係る株式会社の事業報告に係る改正後の会社法施行規則第118条第2号の規定（内部統制システムの運用状況の概要）の適用については、「運用状況（改正法の施行の日以後のものに限る）」とする。 ■ 上記の事業報告及びその附属明細書に係る改正後の会社法施行規則第118条第5号及び第128条第3項の規定（利益相反取引）の適用については、これらの規定中「含む」とあるのは、「含む、改正法の施行の日以後にされたものに限る」とする。
会社計算規則関係	計算書類及び連結計算書類における表示に係る改正	平成27年4月1日以後に開始する事業年度に係る計算書類及び連結計算書類について適用し、同日前に開始する事業年度に係るものについては、なお従前の例による。
	株主資本等変動計算書における暫定的な会計処理の確定に係る改正	平成28年4月1日以後に開始する事業年度に係る計算書類及び連結計算書類について適用し、同日前に開始する事業年度に係るものについては、従前の例による。ただし、平成27年4月1日以後に開始する事業年度に係るものについては、同項の規定を適用することができる。

企業結合年度の翌年度のみの表示が行われる場合には、株主資本等変動計算書において、期首残高に対する影響額を区分表示するとともに、当該影響額の反映後の期首残高を記載することとされたことを踏まえ、会社計算規則の株主資本等変動計算書の表示に関する規定が改正されています（計規96Ⅶ）。

Ⅲ 施行時期及び経過措置

施行時期は、原則として改正法の施行日（平成27年5月1日が予定）から施行するとされています。また、一定の事項について、図表3のとおり、経過措置が定められています。

【参考情報】

法務省民事局「会社法の改正に伴う会社更生法施行令及び会社法施行規則等の改正に関する意見募集について」

http://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00164.html

電子政府の総合窓口 e-Gov

<http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=300080119&Mode=0>

「会社法の一部を改正する法律等の成立」

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/accounting-financial-topics/pages/companies-act-20140715.aspx>

【バックナンバー】

「会社法の一部を改正する法律等の成立」

(KPMG Insight Vol.7/July 2014)

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: 03-3266-7503（代表番号）

パートナー 和久 友子

tomoko.waku@jp.kpmg.com

マネジャー 坂本 幸寛

yukihito.sakamoto@jp.kpmg.com

会計基準情報（2014. 10-11）

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10月分と、2014年11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及び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 Digest 2014/10**、**会計基準 Digest 2014/11**を参照のこと。

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

I 日本基準

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 2014/10/24

法令等の改正

1. 「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」の公布（平成26年10月23日 金融庁）

本改正府令は、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－」において「女性の更なる活躍促進」の提言がなされたことを踏まえ、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を記載することを義務付けたものである。

また、有価証券報告書を当事業年度に係る定時株主総会前に提出する場合で、役員の選任に関する議案が定時株主総会等の決議事項とされている場合には、役員の選任に関する議案の内容と併せて、定時株主総会における議案が承認可決されたと仮定した場合の役員の男女別人数及び女性の比率を記載すべきという考え方が金融庁より示されている。

本改正府令は、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。

2. 会社法の改正に伴う会社更生法施行令及び会社法施行規則等の改正案の意見募集（平成26年11月25日 法務省）

平成26年6月20日に成立し同月27日に公布された「会社法の一部を改正する法律」等の施行に伴い、また、企業結合に関する会計基準の改正等を踏まえ、会社更生法施行令及び会社法施行規則、会社計算規則その他の法務省令の改正案の意見募集が開始された。

本改正案には、会社法の改正に伴い、改正会社法で新たに設けられる監査等委員会設置会社に係る規定の整備、社外取締役等に関する株主総会等参考書類、事業報告等に係る規律の改正、子会社等及び親会社等に係る規定の新設、多重代表訴訟等に係る規定の整備、内部統制システムの整備に係る規定の改正、特別支配株主の株式等売渡請求に係る規定の整備、「社外役員」等の定義規定の改正、ウェブ開示事項の拡大等が盛り込まれている。

意見募集期間は平成26年12月25日までである。

本改正案は改正法の施行日から施行される予定である。なお、改正法の施行日は平成27年5月1日を予定していることが、本意見募集において明らかにされている。

本誌特集③「会社法の改正に伴う会社更生法施行令及び会

社法施行規則等の改正案の意見募集」参照。

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 2014/12/2

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA））

【最終基準】

1. 「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』の改正について」等の公表（平成26年11月4日 JICPA）

本改正は、所要の見直しの一環として、現行の関連法令との整合性を図る軽微な字句修正をしたことに加えて、リスク負担割合に関する経過措置規定の削除と不動産流動化取引の更新時の適用及び会計処理の明確化を行うものである。

本改正の概要は以下のとおりである。

● リスク負担割合に関する経過措置の削除

平成13年3月31日までに行われた不動産流動化取引の譲渡時及び更新時について、リスク負担割合を「おおむね5%の範囲内」を「10%の範囲内」と読み替えて適用することを認める経過措置が、削除されている。

- 不動産流動化取引の更新時の適用及び会計処理の明確化
特別目的会社が発行する証券等の期限到来に伴う更新（リファイナンス）時においては、更新（リファイナンス）時の適正な価額に基づいてリスク負担割合を算定し、リスクと経済価値のほとんどすべてが移転していると認められない場合には、更新（リファイナンス）時に適正な価額によって買戻しが行われたものとして処理する。

ただし、その更新（リファイナンス）が、譲渡人の当初のリスク負担の金額（＝当初流動化時に本実務指針に基づきリスク負担割合を算定した際のリスク負担の金額）の増加を伴わないものである場合には、当初の会計処理（改正前のリスク負担割合を10%の範囲内とする経過措置を適用した場合の処理を含む）を見直す必要はないとされている。

平成27年4月1日以後開始する事業年度から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/11/11

2. 「会計制度委員会報告等の改正（字句・体裁修正等内容の変更を伴わない修正）について」等の公表
（平成26年11月4日及び11月28日 JICPA）

本改正は、現在適用されている一連の会計制度委員会報告等について棚卸が行われた結果、会計制度委員会報告等について字句修正等の見直しが行われたものである。なお、本改正は、現行の関連法令との整合性を図る修正、字句・体裁修正等であり、現行の取扱いを変更するものではないものとされている。

本改正は、公表日から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/12/1

【公開草案】

1. 「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（案）」の公表（平成26年11月21日 ASBJ）

本公開草案では、平成26年6月30日付 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」において別途定めることとされていた契約変更時の借手の会計上の取扱いについて、明確化が図られている。

本公開草案の概要は以下のとおりである。

● ファイナンス・リース取引かどうかの再判定

再判定にあたっては、契約変更時に、契約変更後の条件に基づいて当初のリース取引開始日に遡って判定を行う。現在価値基準を適用する場合において現在価値の算定のために用いる割引率は、契約変更後の条件に基づいて当初のリース取引開始日における貸手の計算利率を知り得る場合はその利率とし、知り得ない場合は契約変更後の条件に基づいて当初のリース取引開始日における借手の追加借入に適用されていたであろうと合理的に見積もられる利率とする。

● オペレーティング・リース取引からファイナンス・リース取引への変更

再判定の結果、オペレーティング・リース取引からファイナンス・リース取引となるリース取引については、契約変更日より通常の売買取引に係る方法に準じて会計処理を行う。

● その他のリース取引に係る現行の取扱いへの影響

本公開草案に定めるリース契約の変更の取扱いは、本ス

キームに基づくリース取引にのみ適用されるものであり、その他のリース取引に係る現行の取扱いに影響を与えるものではない。

コメントの締切りは平成27年1月21日である。
改正実務対応報告は、公表日以後適用することが提案されている。

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](#) 2014/11/26

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。

2014年7月に、企業会計基準委員会より修正国際基準に関する公開草案が公表され、コメントが募集されていた。当該公開草案へのコメントは、2014年10月31日に締め切られた。

2014年11月21日、IFRSのエンドースメントに関する作業部会（以下「作業部会」という）は、修正国際基準の検討を再開した。第18回の作業部会では、2014年7月に公表された修正国際基準の公開草案に寄せられたコメントへの対応を検討した。今後の作業部会でも引き続き、寄せられたコメントへの対応の検討が行われる予定である。

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】

該当なし。

【公開草案】

1. 公開草案「株式に基づく報酬取引の分類及び測定（IFRS第2号の改訂案）」の公表
(2014年11月25日 IASB)

本公開草案は、以下の3つの論点に関するIFRS第2号の限定的な改訂を提案している。

- 権利確定条件を含む現金決済型の株式に基づく報酬取引の測定
- 源泉徴収税を控除して決済される株式に基づく報酬
- 現金決済型から持分決済型への分類変更となる株式に基づく報酬取引

適用時期は、寄せられたコメントを踏まえて決定する予定である。適用方法は、将来に向かって適用することが提案されている。ただし、必要な情報が入手可能な場合は、遡及適用を認めることが提案されている。コメントの締切りは2015年3月25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) 2014/11/28

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」（平成26年11月14日 金融庁）

金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件（平成21年金融庁告示第69号）」を一部改正した。

これにより、IASBが平成26年1月1日から6月30日までに公表したIFRS第14号「規制繰延勘定」及びIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を含む国際会計基準が、新たに指定国際会計基準に含まれた。また、指定国際会計基準に含まれる基準の名称等の一部変更が加えられた。

本改正は、平成26年11月14日付で官報掲載され、同日から適用されている。

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) 2014/11/17

IASB と我が国の任意適用制度をめぐるその他の動向

1. 佐藤隆文氏がIFRS財団の評議員に就任 (2014年10月30日 IASB財団)

IASBの監督機関であるIFRS財団の評議員会は、2014年10月30日に、モニタリング・ボードが日本取引所自主規制法人理事長の佐藤隆文氏を同財団の評議員に起用することを承認したと発表した。

佐藤氏は、評議員会の副議長、藤沼亜起氏の退任を受けて就任する。なお、同氏は、2007年から2009年まで金融庁長官を務めている。

佐藤氏の評議員への就任日は2014年11月1日である。当初の任期は2017年12月31日までとなっているが、3年間延長される可能性がある。

2. 企業会計審議会が会計部会の設置を承認 (平成26年10月28日 金融庁)

金融庁の企業会計審議会は、平成26年10月28日の総会で、会計部会の設置を決議した。

同部会では、国際会計基準の任意適用の拡大促進を図るとともに、あるべき国際会計基準の内容について我が国としての意見発信を強化するため、会計をめぐる事項について必要な審議・検討を行うこととされている。

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. EITFのコンセンサスに基づく2つのASUの公表

FASBは、発生問題専門委員会 (Emerging Issues Task Force; EITF) のコンセンサスに基づく以下の2つのASUを公表した。

- ASU第2014-16号「デリバティブ及びヘッジ (Topic 815) : 株式の形式で発行された混合金融商品に含まれる主契約が負債と資本のいずれにより類似しているかの判断」(2014年11月3日 FASB)

本ASUは、株式の形式で発行された混合金融商品の主契約が負債と資本のいずれにより類似しているかを判定する際に、区分処理するか否かが評価される組込デリバティブを含めた混合金融商品全体の経済的な特性及びリスクを考慮することにより、主契約の性質を判断することを企業に義務付けるものである。

本ASU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会計期間から適用される。早期適用は、期中会計期間を含め認められる。

- ASU第2014-17号「企業結合 (Topic 805) : プッシュダウン会計」(2014年11月18日 FASB)

本ASUは、被取得企業に対し、支配の変更を生じさせる事象 (change-in-control event) が発生した場合に、個別財務諸表上でプッシュダウン会計を適用することを認めるものである。被取得企業は、支配の変更が生じる個々の事象ごとにプッシュダウン会計を適用するか否かを選択し、支配の変更が生じる報告期間にプッシュダウン会計を適用することができるようになる。

本ASUは、2014年11月18日以後に発生した支配の変更を生じさせる事象に対し、適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ **Defining Issues 14-44** (日本語)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

1. 簡素化に関する2つのASU案の公表
(2014年10月14日 FASB)

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

● ASU案「利息－利息の帰属計算（Subtopic 835-30）：社債発行コストの表示の簡素化」

本ASU案は、社債発行コストを社債のディスカウント及びプレミアムの表示と整合させ、貸借対照表上、社債から直接控除して表示することを提案している。

● ASU案「報酬－退職給付（Topic 715）：雇用主の確定給付債務及び制度資産の測定日に関する簡便法」

本ASU案は、会計年度末が月末ではない雇用主に対し、会計年度末に最も近い月末時点において、確定給付債務及び制度資産を測定することを認める実務上の簡便法を提案している。

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

両ASU案ともに、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15日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ **Defining Issues 14-45**（日本語）

2. EITFのコンセンサスに基づく2つのASU案の公表
(2014年10月30日 FASB)

FASBは、発生問題専門委員会（Emerging Issues Task Force, EITF）のコンセンサスに基づく、以下の2つのASU案を公表した。

● ASU案「1株当たり利益（Topic 260）：マスター・リミテッド・パートナーシップによるドロップダウン取引が過去の1口当たり利益に与える影響」

本ASU案は、マスター・リミテッド・パートナーシップに関して、ドロップダウン取引（ジェネラル・パートナーからリミテッド・パートナーシップに対する純資産の移転）が行われる前の比較期間の1口当たり利益を算定する場合に、移転された事業の当期純利益をすべてジェネラル・パートナー持分に配分することを提案している。

● ASU案「公正価値測定（Topic 820）：1株当たり純資産価値で測定している特定の投資に関する開示」の公表

本ASU案は、実務上の簡便法を適用して公正価値を純資産価値で測定している投資について、以下の提案を行っている。

- 公正価値ヒエラルキーに区分するという規定を削除する。
- 純資産価値により測定するという実務上の簡便法が適用されうるすべての投資に要求されていた開示を、企業が、実務上の簡便法を適用することを選択した投資のみに限定する。

両ASU案ともに、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2015年1月15日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ **Defining Issues 14-44**（日本語）

その他の動向

1. 米国財務会計基準諮問委員会（FASAC）メンバーの専任

FASBの監督機関である米国財務会計財団（FAF）の評議員会は2014年11月21日、米国財務会計基準諮問委員会（FASAC）に新たに7名のメンバーを**任命**した。FASACは、FASBに対し、戦略上の問題、プロジェクトの優先順位及び会計基準設定に影響を及ぼすその他の問題について助言を行うことを目的としている。

作成者代表の一人として、ソニー株式会社の子会社である米国ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント社のSean Miller氏が選出されている。

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、島田諤子

IFRSのリース基準案と実務上の論点

有限責任 あずさ監査法人 IFRS アドバイザリー室

パートナー 山邊 道明

2014年9月3日、KPMG／あずさ監査法人主催、IFRS 財団協賛で、KPMG IFRSフォーラムが開催されました。このIFRSフォーラムのプレセッションにおいて、国際会計基準審議会（以下「IASB」という）が開発中の新たなリース基準に関する説明やパネルディスカッションが行われました。

IASBでは、2013年5月に、新たなリース基準に関する2度目の公開草案（以下「2013年ED」という）を公表し、その後も最終基準公表に向けて審議を重ねていますが、プレセッションを通じて、2013年EDをベースにその後IASBが暫定的に合意した内容（以下「リース基準案」という）が最終基準化された場合に借手の実務に与える影響や実務上の論点が見えてきました。

本稿では、IFRSフォーラムで説明、議論された論点を中心に、リース基準案の概要とこの基準案が最終基準化された場合の実務上の論点を借手の視点から解説します。

新たなリース基準の審議は現在も進行しており、読者の皆様が本稿をお読みになる時点では、リース基準案が本稿に記載されている内容と一部異なる可能性があることをご了承ください。なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りしておきます。



やまべ みちあき
山邊 道明
有限責任 あずさ監査法人
IFRS アドバイザリー室
パートナー

【ポイント】

- リース基準案では、原則としてすべてのリースで使用权資産とリース負債を計上することが提案されている。
- 使用权資産の償却費とリース負債から生じる利息相当額から構成されるリース関連費用は、リース期間の前半で大きく、リース期間にわたって減っていくため、損益に影響が出る可能性がある。
- リース基準案で提案されている規定を実務に適用するにあたっては様々な論点があるため、リース基準案の内容が最終基準化された場合には、論点ごとに十分な検討が必要であると考えられる。

I リース基準案の概要

借手の会計処理に関するリース基準案の概要は以下のとおりです。

- ① リース契約に含まれるリース要素と非リース要素（財の売買またはサービスの提供）を区分し、リース要素に対してリースの会計処理（下記②～④参照）を行う（ただし、区分せずに全体をリースとして会計処理することも可能）。
- ② 短期リース、少額リースを除くすべてのリースにおいて、リース料総額（一部を除き変動リース料は含まない）の現在価値をもって使用権資産とリース負債を計上する。
- ③ 使用権資産はリース期間にわたって償却する（通常、定額法）。
- ④ リース負債から生じる利息相当額は利息法により各期に配分する。
- ⑤ 短期リース、少額リースは、使用権資産とリース負債をオンバランスすることなく、リース期間中のリース料をリース期間にわたって定額で費用計上することが認められる。

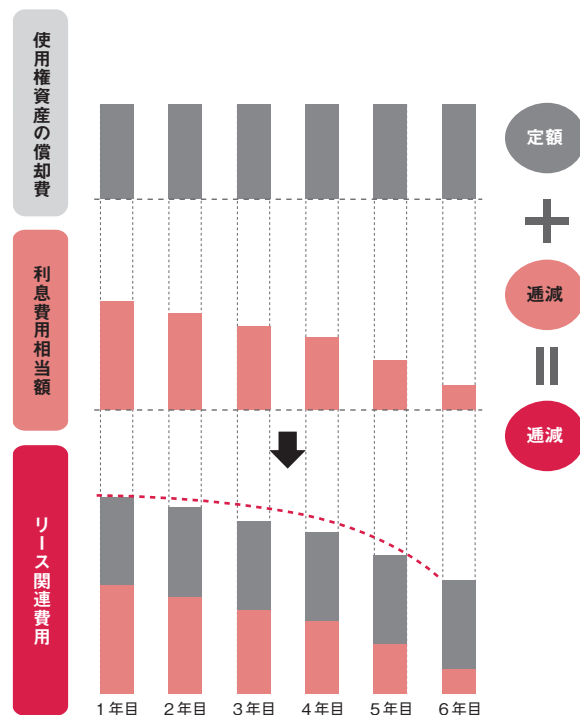
これを現行のIFRSの基準（IAS第17号「リース」）の規定と比較すると、図表1のとおりとなります。

図表1のような違いがあることから、リース基準案が最終基準化された場合、主に以下のような影響が出るようになります。

まず、財政状態計算書（貸借対照表）への影響ですが、オペレーティング・リースに分類されているリースにおいて使用権資産およびリース負債が新たに計上されるため、総資産、負債総額が増加します。結果として、総資産利益率などの収益性指標にも影響が出るのが予想されます。

次に、純損益およびその他の包括利益計算書（損益計算書）への影響です。IAS第17号では、オペレーティング・リースはリース料の支払時期や支払時期ごとの支払額によらず、リース期間中のリース料総額をリース期間にわたって定額で費用計上することが求められます。したがって、毎年、毎月の費用計上額はリース期間中一定となります。これに対して、リース基準案の下では、使用権資産の償却費は定額法を採用した

図表2 リース関連費用の発生イメージ



図表1 リース基準案と現行基準の比較（借手の処理）

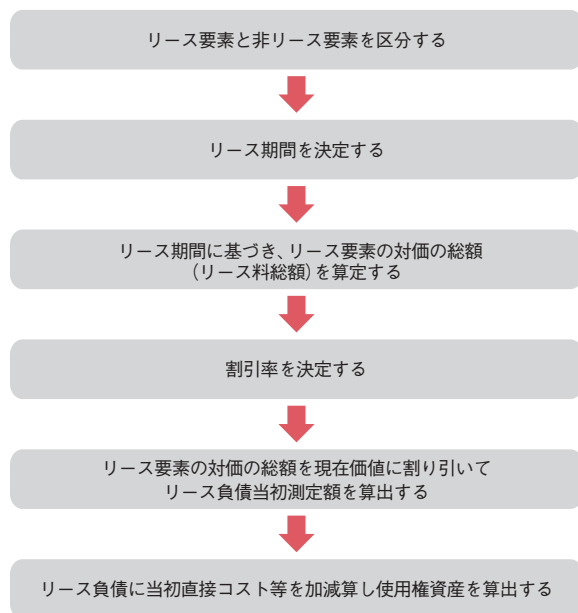
	リース基準案	IAS第17号
リース要素と非リース要素の区分	区分し、リース要素のみリースとしての会計処理を行う。 ただし、区分せずに全体をリースとして会計処理することも可能。	区分し、リース要素のみリースとしての会計処理を行う。 区分することが実務上不可能な場合は以下のように会計処理する。 <ファイナンス・リース> 原資産の公正価値をもってリース資産、リース負債を認識する。 <オペレーティング・リース> すべての支払いをリース料の支払いとして処理する。
リースの分類	リースの分類は行わず、すべてのリース（短期リース、少額リースを除く）に対して単一の会計モデルを適用する。	ファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類し、異なる会計モデルを適用する。
当初認識	使用権資産とリース負債を計上する。	<ファイナンス・リース> リース資産とリース負債を計上する。 <オペレーティング・リース> 資産、負債は計上しない。
事後の会計処理	使用権資産：リース期間にわたって償却する（通常、定額法）。 リース負債：利息法により利息相当額を各期に配分する。	<ファイナンス・リース> リース資産：リース期間または原資産の耐用年数のいずれか短い方の期間にわたって、所有する資産と同様の償却方法で償却する。 リース負債：利息法により利息相当額を各期に配分する。 <オペレーティング・リース> リース期間中のリース料をリース期間にわたって定額法によって費用計上する。

場合、リース期間にわたり定額となりますが、リース負債から生じる利息相当額はリース負債元本に比例して逓減していくため、両者を合わせたリース関連費用は逓減します。すなわち、費用負担はリース期間の前半で重く、段々と軽くなっていくことになります(図表2参照)。

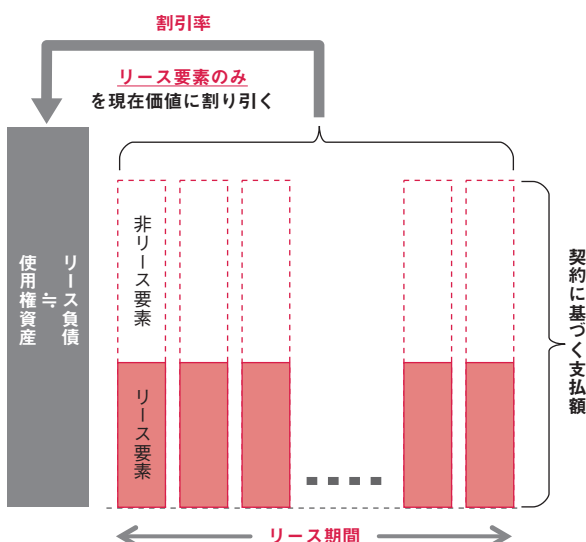
いったん、使用権資産とリース負債を計上すると、契約の変更や著しい状況の変化がない限り、その後の会計処理額は使用権資産とリース負債の当初計上額を基礎とするため、使用権資産とリース負債の当初測定が重要となります。

使用権資産とリース負債は以下のステップで当初測定されます(図表3参照)。

図表3 使用権資産とリース負債の当初測定のステップ



図表4 使用権資産とリース負債の当初測定のイメージ



使用権資産とリース負債の当初測定においては、リース要素と非リース要素の区分、リース期間の決定、割引率の決定が重要なプロセスとなります(図表4参照)。

リース要素と非リース要素の区分が重要なのは、リース要素と非リース要素(たとえばサービス)で会計処理が大きく異なるためです。現行のIAS第17号では、オペレーティング・リースとサービスから構成される契約を締結した場合、どのように区分しても、または区分せずにすべてをリースとして処理したとしても、資産、負債を計上することはなく、多くの場合、オペレーティング・リース部分もサービス部分もリース期間中定額法によって費用計上することになるため、財務諸表に与える影響はほとんどありません。しかし、リース基準案の下では、リースの場合、前述のように、使用権資産とリース負債を計上し費用もリース期間にわたって逓減するため、サービスの提供を受ける場合の会計処理と大きく異なります。

また、リース期間は長ければ長いほど使用権資産とリース負債の算定基礎となるリース料総額が大きくなり、割引率は率が大きければ大きいほどリース料総額の現在価値が小さくなるという関係にあり、いずれも当初認識される使用権資産とリース負債の金額およびその後のリース関連費用計上額に大きな影響を与えます。

以下では、それぞれのプロセスにおける実務上の論点を見ていくこととします。

Ⅱ リース基準案の実務上の論点

1. リース要素と非リース要素の区分

(1) 見積りによる区分

契約にリース要素と非リース要素(たとえば、サービス)が含まれている場合、リース基準案では、構成要素ごとの観察可能な価格が入手できる場合にはその比率で、できない場合にはそれぞれ単独の価格を見積もってその比率で契約上の対価を配分するとされています。

契約によっては、契約書上リース要素に対応する対価と非リース要素に対応する対価が明記されていないことがあります。たとえば、機器のリース契約には保守サービスが含まれていることがありますが、契約上は機器リース料と保守サービス料が別々に記載されず、サービスも含めた対価が「リース料」として記載されていることがあります。同様に、オフィスの賃貸借契約書上、清掃サービスが提供されるにもかかわらず、「賃料」としての記載しかないことがあります。

このような場合に、リース要素と非リース要素それぞれの対価に関する情報を貸手から入手できるケースは限定的であると考えられます。また、場合によっては、貸手がリース要素と

非リース要素の積み上げによってではなく、非リース要素部分も含めたリース料（賃料）全体の相場で借手への請求額を決定していて、貸手もそれぞれの単独での販売価格を把握していないということもあります。

その場合、構成要素それぞれの単独の価格を見積もることになりますが、借手の立場ではそれぞれの価格を合理的に見積もるための情報さえ入手することが困難なケースも想定され、実務上対応に困るケースも出てくるかもしれません。

(2) リース要素の範囲

何をリース要素に区分し、何を非リース要素に区分するかわかりにくいケースも想定されます。たとえば、オフィスビルの貸手から請求される固定資産税相当額、損害保険料相当額は、リース要素なのでしょう、それとも非リース要素なのでしょう。

リース基準案は、借手への財・サービスの移転を伴わない項目や貸手のコストは、独立の構成要素にはならないとしています。解釈にもよりますが、そうすると、貸手から借手に請求される、原資産に係る固定資産税相当額や保険料相当額などは独立の構成要素にはならず、リース要素に含まれるという読み方もできます。

IAS第17号では、貸手が立替払して後に精算される諸税金は最低リース料総額（ファイナンス・リースにおけるリース資産の算定の基礎となるリース料）から除くと規定されていることから、もし固定資産税相当額がリース料に含まれるとなると、取扱いが変わることになります。

建物の賃貸借契約においては、借手の負担する固定資産税相当額が純粋な賃料と比べて多額になることもあり、そのような場合に固定資産税相当額がリース料に含まれるのか、それとも非リース要素の対価となるのかによって、財務数値への影響が大きく異なってくることも想定されるため、最終基準では規定の明確化が期待されます。

(3) 契約全体のリース処理

借手がリース要素と非リース要素を区分できない、または借手にとって区分することが容易ではないことがあることに鑑み、リース基準案は借手については両者を区分せずに全体をリースとして会計処理することを認めています。

実務上便利な規定とも言えますが、それぞれの価格の見積りは困難でも、明らかに非リース要素が主で、リース要素が従であることはわかる取引も想定され、そのようなケースで全体をリースとして会計処理することに対する懸念も提起されています。

ただし、IASBはリースをオンバランスすることを重視しているため、リースを含む契約全体をオフバランスとすることを認める規定を設ける可能性は高くはないと考えられます。

2. リース期間

(1) 合理的に確実とは？

リース基準案では、リース期間は解約不能期間と同義ではありません。契約に延長オプションが付いていて、借手が延長オプションを行使することが合理的に確実である場合には、解約不能期間にオプション行使により延長される期間を足した期間がリース期間となります。あるいは、解約オプションが付いていて、借手がその解約オプションを行使しないことが合理的に確実である場合には、解約オプションを無視した契約期間全体がリース期間となります。

ここで、まず論点となるのは、「合理的に確実」とはどのくらいの確度なのかという点です。行使する（またはしない）可能性よりも行使しない（またはする）可能性の方が高い、といった程度では「合理的に確実」とは言えないと考えられますが、リースを継続する期間、特に本社として使う建物を賃借する期間をリース開始当初から何年と見積もり、それが「合理的に確実」かどうかを判断することは容易ではないケースもあると想定されます。

なお、解約不能期間を超えた期間をリース期間として、その期間に対応するリース料に基づきリース負債を計上した場合、その負債が、「現在の債務」であることを要件とするIFRS上の負債の考え方と不整合なのではないかという意見も聞かれます。

(2) 賃料の改訂条項がある場合の取扱い

建物の賃貸借契約書上、契約期間内でも賃料の見直しが行われる旨の条項が入っていることがあります。このような契約の下では、見直し時期以降の賃料（＝リース料）は、リース開始時点では確定していないことになります。ただし、そのような場合でも、賃料が世間相場とかけ離れた水準になることは想定されず、見直し以降も継続的に建物を借り続けることが「合理的に確実」と判断できるケースもあると考えられます。このような場合、リース期間はどのように考えればよいのでしょうか。

もともとリース基準案では、基本的に固定リース料（契約時に金額が確定しているリース料）のみを使用権資産とリース負債の算出基礎としていることから、リース料が確定している賃料見直し前の期間だけをリース期間とすればよいのでしょうか。それとも、当初の固定リース料が継続するとみなして、賃料見直し以降の期間も含めた「解約不能期間＋オプション行使/非行使による延長期間」をリース期間とすべきでしょうか。最終基準において明確なガイダンスが含まれないと、様々な解釈に基づく実務のばらつきが生じるかもしれません。

(3) 事前通知期間の取扱い

多くの建物賃貸借契約では、退去希望時点より一定期間（例：6ヵ月）前に貸手に退去する旨を通知することで、違約

金を支払うことなく契約を終了することができる、といった条項が含まれています。これは一種の解約オプションであるため、このオプションを行使しないことが合理的に確実でない限り、この事前通知期間がリース期間となるとも考えられます。したがって、事前通知による解約をしないことが合理的に確実でない限り、事前通知期間が1年以下である場合、リース期間が1年以下となるため、オンバランス処理が免除される短期リースに該当することになると想定されます。もっとも、1年以下の事前通知期間での解約が契約上認められていても、たとえばビル1棟を本社として使用するために借り上げ、内部造作等を作りこんだ場合には、再度多額の引越費用をかけて1年以内に退去するということは現実的には考えづらく、「事前通知による解約をしないことが合理的に確実とは言えない」と主張することは難しいかもしれません。そのような場合には、リース期間＝事前通知期間と言えるかどうか、慎重な検討が必要と考えられます。

一方、事前通知期間が1年を超える場合はどうなるでしょうか。たとえば、契約期間が10年、事前通知期間が2年で、事前通知による解約をしないことが合理的に確実ではない場合、リース期間はどのように取り扱えばよいのでしょうか。

この場合、リース期間は事前通知期間と一致するため、リース開始日におけるリース期間は2年となります。論点となるのは、その後のリース期間の考え方です。

リース基準案では、リース期間は関連する要因に重要な変化があった場合に限り見直すこととなっており、そのような変化がなければリース期間は見直さず、時の経過に従って徐々に短くなります。上記のようなケースで事前通知をせず賃借を継続することは「重要な変化」には該当しないとも考えられ、そうであればリース期間は見直しの対象とはならず、リース開始日から2年間でゼロとなります。その結果、(契約期間終了2年前になるまで) 常に向こう2年間はリースを継続することが確定しているにもかかわらず、当初認識された使用権資産は2年間でゼロまで償却されてしまうことになります。

おそらく、リース基準案はこのような事前通知期間があるような契約を想定していないと思われます。リース基準改訂の主旨からは、このような場合には、リース料の支払いに伴うリース負債の取崩しと追加計上、使用権資産の償却と追加計上を繰り返し、常に事前通知期間に対応するリース負債と使用権

資産が財政状態計算書上に計上されているような会計処理を行うことが理論的にも考えられますが、その一方で、そのような煩雑な処理がコスト・ベネフィットの観点で有益かどうかには疑問もあります。いずれにせよ、どのように会計処理すべきかについては、最終基準上明示的に規定されることが期待されます(図表5参照)。

3. 割引率

(1) 追加借入利率の把握

リース基準案では、借手は原則として「貸手が借手に課す利率」を使用して、リース料総額を割り引くことになっています。ただし、「貸手が借手に課す利率」がわからない場合には、「借手の追加借入利率」を使用することも認められています。

貸手から「貸手が借手に課す利率」に関する情報を入手できるケースが少ないことが想定されるため、多くの場合、借手は自らの「追加借入利率」を使用することになると考えられますが、「追加借入利率」とは具体的にはどのように把握することが可能なのでしょうか。

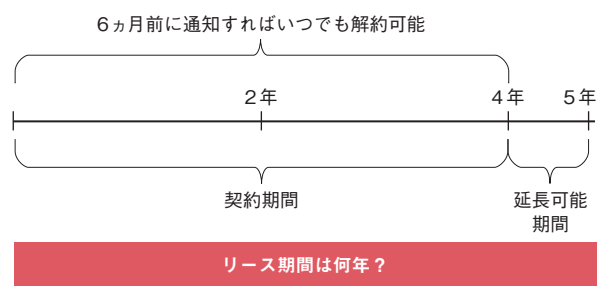
リース基準案では、「追加借入利率」を「借手が、使用権資産と同様の価値を有する資産を、同様の経済環境下で、使用権資産と同様の期間にわたり同様の保証をつけて獲得するのに必要な資金を借り入れるために必要な利率」と定義しています。「同様の価値」の「価値」とは何を指すのかについては、適用指針において明確にすることになっていますが、仮に「同様の価値」が把握できたとして、実際にそのような借入れを行っていない限り、そのような利率を把握したり、企業内部で見積もったりすることには困難が伴うかもしれません。また、借入れをする予定がないにもかかわらず前提条件を伝えるだけで金融機関が「追加借入利率」を提示してくれるのか、提示してくれたとしてそれをそのまま使用してよいのかなども定かではありません。基準でガイダンスが出るような話ではないかもしれませんが、実務上は論点となる可能性があります。

(2) 借手の追加借入利率は貸手が借手に課す利率で近似するか？

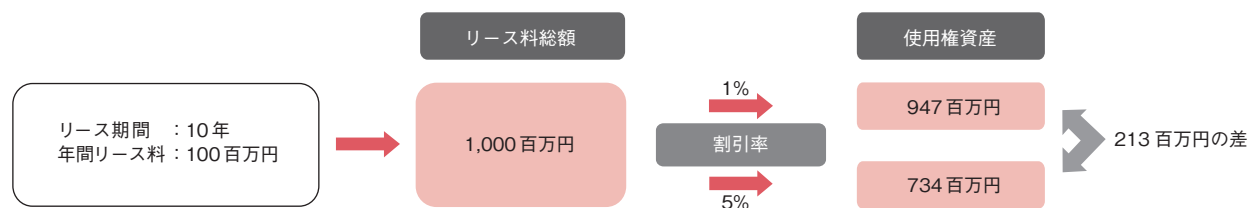
2013年に公表された公開草案では、「貸手が借手に課す利率」の定義のなかで、リースの計算利率(特定の日において、借手が原資産を使用する権利と交換に行う支払の現在価値とリース期間の終了後に原資産から得ると見込んでいる金額の現在価値との合計額が、原資産の公正価値と等しくなる利率)とならんで、「不動産利回り」が例示されていました。しかし、その後の審議を経て、現在のリース基準案では「貸手が借手に課す利率」は「リースの計算利率」であるとされ、不動産利回りへの言及はありません。

我が国におけるリースにおいては、リース料を計算する際の利率は市場金利や借手の信用度に基づいて設定されている

図表5 リース期間



図表6 割引率による使用権資産の当初測定額の違い



とは限りません。特に不動産の賃料は、近隣の賃料相場を参考に決定されることが多く、賃料相場自体が市場金利によって動く場合を除き、市場金利や借手の信用度に連動することは少ないと言われています。一方、借手の追加借入利率は、基本的には市場金利や借手の信用度を考慮して決定されます。不動産賃貸借においては、リースの計算利率は10%前後となることが珍しくないと思われますが、借入期間2年間で、使用権資産と同様の価値の資産を取得するために借入れを行う場合、現在の市場金利を前提とすると、その金利は1%前後となる可能性もあります。

割引率に上記のようなかい離が生じる状況で、借手の追加借入利率は貸手が借手に課す利率の代替になり得るのか、という懸念も聞かれます。割引率が異なると、使用権資産とリース負債の金額は大きく変わる可能性があるため、財務諸表作成者である企業からは、より貸手が借手に課す利率に近似すると考えられるレート（たとえば不動産利回り）の採用も認めるよう求める声も出ています（図表6参照）。

4. 少額資産

リース基準案は、少額リースについて、通常のリースに適用される認識と測定の規定の対象から免除することとしています。これは、現行のオペレーティング・リースのように、使用権資産とリース負債を認識せず、リース料を費用計上するだけの処理を行うことを認めるという意味です。ここで、少額リースとは、個々の価額が新品の状態であつた少額である資産のリースを指します。したがって、多数の同じ資産を借りていて合計すると多額になる場合でも、免除規定の対象となります。IASBは、「少額」について重要性の基準値を設けることはしないとしています。審議の過程を見る限り、企業の規模や事業内容によらず、数十万円程度のIT機器やオフィス家具ぐらゐまでを少額と考えているようです。

ここで疑問が生じるのが、IFRSにおける一般的な重要性の考え方との関係です。

IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」には、重要性のない取引や事象、状況はIFRSの規定を適用する必要がない、という重要性の一般原則があります。ここで的重要性は、企業の規模や置かれた状況により異なると解され、小規模企業にとっては重要性があると判断される取引も、大規模企業では重要性がないと判断される可能性があります。

したがって、一律に数十万円程度の資産を少額とするリース基準案と重要性の概念が異なることとなります。

これについては、以下のように整理できると考えられます。

- 新たなリース基準の下でも、IAS第8号の規定する重要性の一般原則は適用され、購入価額数百万円の社用車のリースが新たなリース基準の下で少額リースに該当しなくても、その企業にとって重要性がなければ、必ずしもリースとしての会計処理をする必要はない。
- 購入価額10万円のIT機器等を大量にリースする企業において、重要性の一般原則から判断すると重要性がないとは言えない場合でも、新たなリース基準の下で個々の価額が少額な資産であると判断されれば、リースとしての会計処理が免除される。

すなわち、リース基準案における少額リースの取扱い、一般的な重要性原則に加えて企業に簡便的な取扱いを認めるものであり、一般的な重要性原則を否定するものではないと考えられます。

III おわりに

2014年10月28日現在のIASBの作業計画では、新たなリース基準（最終基準）は、2015年の下期に公表される予定です。最終基準がどのような内容になるかはまだわかりませんが、本稿執筆の時点ですでに大きな論点はほとんど審議が終了しているため、現在のリース基準案で提案されている内容の多くは最終基準に取り込まれることが想定されます。最終基準にどの程度の適用指針が含まれるかにもよりますが、基準を適用するにあたって実務上判断していかなければならない論点が多く残る可能性もあり、その場合には論点ごとに十分な検討を行うことが必要と考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

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

基準間の差異が拡大する金融商品会計基準

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー

大川 圭美

IFRS アドバイザリー室

シニアマネジャー

中川 祐美

国際会計基準審議会（IASB）は2014年7月に国際財務報告基準（IFRS）第9号（2014年版）を公表し、IASBの金融商品会計基準の一連の改訂作業は完了しました。一方、米国財務会計基準審議会（FASB）は、米国の利害関係者の懸念や意見を考慮し、IASBとは異なる金融資産の分類と測定規定、ならびに減損規定を審議しており、最終的にはIFRSとは異なる金融商品会計基準が導入される見込みです。本稿では、金融商品の会計処理に関して、IASBとFASBがそれぞれどこへ向かおうとしているのかの概略をまとめています。

なお、本稿は2014年11月中旬時点で入手しうる情報に基づく分析であり、FASBでの今後の審議の過程で以下の内容とは異なる規定が最終化される可能性があります。さらに、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。



おおかわ たまみ
大川 圭美
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
パートナー

【ポイント】

- IASBの新しい金融商品会計基準とFASBのそれはコンバージェンスを達成できず、異なる会計処理が行われるようになることが想定される。現在の金融商品会計基準もIFRSとUSGAAPでは違いはあるが、新しい基準では差異が拡大することになる。
- IFRSでは、金融資産に組み込まれたデリバティブを区分処理せず、「事業モデル要件」と「キャッシュ・フロー要件」に基づき、すべての金融資産を分類する。一方、FASBが審議中の会計処理案では、現行のUSGAAPを踏襲し、金融資産の種類ごとに保有目的に基づき分類し、また、複合金融資産の組込デリバティブは従来通り区分処理が必要とされる。
- IASBもFASBも、予想信用損失アプローチに基づき、信用損失引当金を計上するようになる。IFRSでは当初の信用リスクから著しい悪化があったか否かで認識する引当金額が異なるのに対して、FASBのモデル案では当初認識時からの信用リスクの悪化の程度にかかわらず、各報告日には残存期間にわたる信用損失を引当金として認識しなければならない。このため、FASBで審議中の会計処理案の方が、認識される信用損失引当金の金額が大きくなると考えられる。



なかがわ ひろみ
中川 祐美
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

I 背景

リーマンショック後の金融危機において、金融安定化理事会（FSB）やG20より、将来に対する見積りをより反映する予想信用損失アプローチに基づく信用損失引当金計上や、ルー

ルベースで複雑な分類規定の改善を含む、統一化された金融商品会計基準の導入が要請されていました。

IASBとFASBは2008年以降、統一化された金融商品会計基準の導入を目指して、協働して基準の改訂のための作業を続けていました。しかし、相殺規定のコンバージェンスは達成できず、2012年に相殺規定に関する注記の対象範囲でも統一化は達成できませんでした。さらに、2012年8月には、FASBは、

予想信用損失アプローチではあるものの、IASBとは異なる減損モデルを導入することを暫定決定しました。さらに2013年12月には、FASBはそれまでIASBと協働で進めてきた金融資産の分類と測定に関しても、IASBが採用する、すべての金融資産をキャッシュ・フロー要件と事業モデル要件に基づき分類するという方向を放棄し、商品種類ごとに分類要件が異なる現行USGAAPの一部手直しにとどめることを暫定決定しました。

FASBの最終基準の公表時期は2014年11月中旬時点では開発計画には明らかにはなっていませんが、2015年上半期には最終化されることが審議で暫定合意されています¹。

一方、IASBはIFRS第9号の最終版を2014年7月に公表しました。IFRS第9号では、すべての金融資産について事業モデル要件とキャッシュ・フロー要件で分類が決定され、予想信用損失アプローチに基づく新たな減損規定が導入され、リスク管理の実態に対して、より整合的な改訂ヘッジ会計が含まれています。この結果、マクロヘッジ会計の処理を除き、IASBでは一連の金融商品会計基準の改訂作業が終了しました。

統一化が強く望まれた金融商品会計におけるこの事態は、「統一化された1つの会計基準」の達成の難しさを示すものと考えられます。金融市場は広く開放され、その波及効果の大きさから、金融機関に対する監督体制も世界的に統合化されることが期待されています。一方で、最終的には金融機関の破たん処理には税金が投入されることから、自国の市場に対する影響の最小化と破たん処理のために投入される公的資金による負担（最終的には自国の納税者の負担）との兼ね合いとの関係で、市場単位での監督目線にも濃淡があると考えられます。このため、金融機関では本店所在地での監督当局の監督統制に従うと同時に、各市場が存在する国での監督当局の規制への準拠も必要になります。会計情報は監督当局によるモニタリングの基礎となる重要な情報の1つであるため、米国

ではUSGAAPへの準拠を、欧州ではIFRSへの準拠をそれぞれ求められる金融機関も少なくありません。基準が統一されない状況下では、基準間の相違を理解し、その影響に対して適切な対処を図ることが、さまざまな市場で業務を展開する金融機関にも、それらへの投資家にとっても、今後ますます必要となると考えられます。

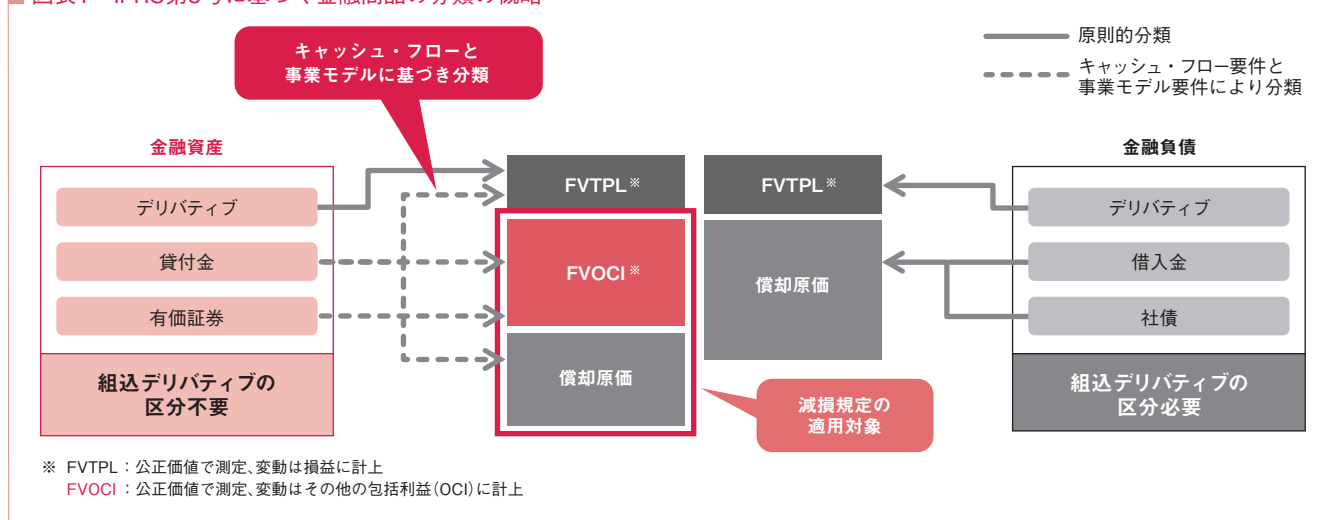
Ⅱ 分類および測定

FASBでもすべての金融資産を対象として単一の分類基準を導入することを目指して、IASBと協働して審議を進めてきました。しかし、新たな分類要件の複雑性や現行のUSGAAPからの改善度合い等を検討した結果、IFRSの「キャッシュ・フロー要件」と「事業モデル要件」に基づく分類を断念し、現行の商品種類ごとの分類モデルを維持し、かつ、複合金融資産に含まれる組込デリバティブの区分処理も継続することをFASBは暫定決定しました。2014年11月中旬時点でのFASBの暫定合意と、IASBが2014年7月に最終基準化したIFRS第9号とは、主に以下の点で異なります。なお、IFRS第9号の分類と測定については、「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」（KPMG Insight Vol. 9/Nov 2014 会計トピック②）をご参照ください。

1. 負債性金融資産—統一的な分類基準vs資産の種類ごとの分類基準

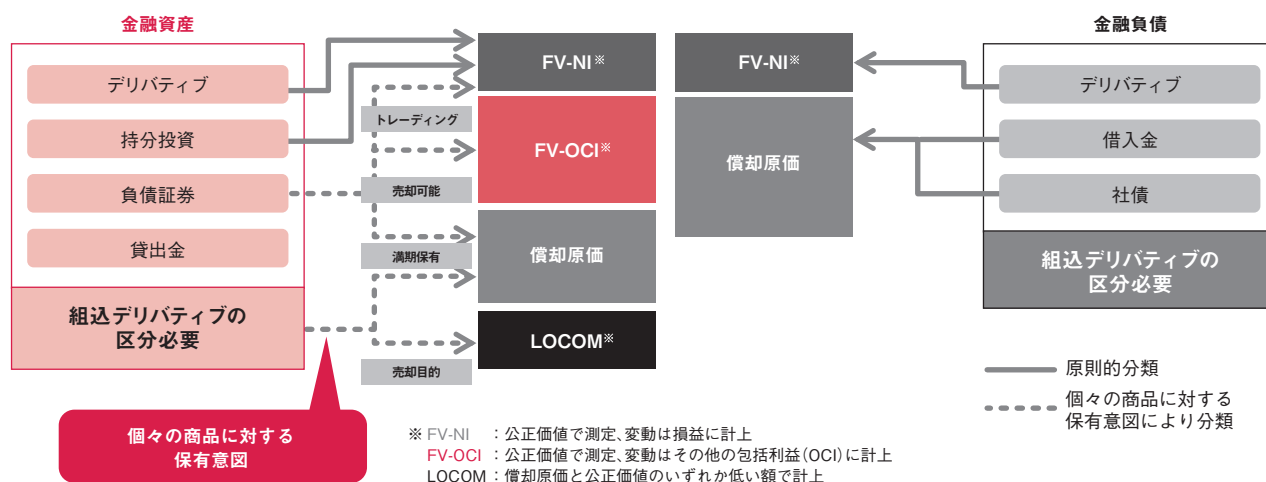
IFRS第9号では、金融資産は原則として、償却原価で測定するものと、純損益を通して公正価値で測定するもの（FVTPL）、その他の包括利益を通して公正価値で測定するもの（FVOCI）

図表1 IFRS第9号に基づく金融商品の分類の概略



1. 2014年11月11日および11月14日のFASB会議の議事録を参照。

図表2 FASBの金融商品の分類(暫定合意)の概略



の3つに区分されます。この分類は、事業モデル要件とキャッシュ・フロー要件で判定されます。キャッシュ・フロー要件は、商品のキャッシュ・フローが元本と利息のキャッシュ・フローのみを有するか（すなわち通常の貸付契約のリターンと整合的か）という商品特性に着目するのに対し、事業モデル要件は、個別商品に対する保有意图ではなく、当該商品を含むポートフォリオについてどのような目的で管理しているかという実態に着目する判定規準です。また、IFRS第9号では、金融資産について組込デリバティブの区分処理を行わず、組込デリバティブを含む商品の全体のキャッシュ・フローがキャッシュ・フロー要件を満たすか否かを判定する必要があります（図表1参照）。

一方、FASBが検討している金融資産の分類と測定は、現行のUSGAAPを踏襲し、貸付金や負債性証券などの種類ごとにその分類方法を定めるものであり、金融資産に対する包括的な分類規定ではありません。貸付金は原則として償却原価に分類されますが、売却目的の場合には、低価法（LOCOM）で測定されます。一方、負債性証券については、個々の証券（契約）に対する保有意图により、満期保有目的（HtM）、売却可能（AFS）またはトレーディング目的に分類されます（図表2参照）。HtMは償却原価で、AFSはその公正価値の変動をその他の包括利益に計上し（FV-OCI）、トレーディング目的はその公正価値の変動を損益に計上（FV-NI）します。また、図表3の要件を満たす組込デリバティブは主契約から分離し、別個に

区分処理（公正価値で測定し、その評価差額は純損益に計上）しなければなりません。主契約はHtMまたはAFSに分類されることになります。

なお、AFS区分の外貨建負債性証券の換算差額の取扱いについてのコンバージェンスも達成されていません。IFRSでは、FVOCI区分の外貨建負債性金融資産（例：外貨建債券）の換算差額を為替差損益として純損益に計上しますが、FASBでは現行USGAAPの取扱いを踏襲し、AFS区分の外貨建負債性証券の換算差額は公正価値評価差額の一部としてその他の包括利益に計上しなければなりません。

2. 持分投資の取扱い

IFRS第9号では株式等の持分への投資は原則として公正価値で測定し、その評価差額を純損益に計上します。非上場株式についても同様であり、取得原価が公正価値の最善の見積もりとなる限定的な場合を除き、公正価値での評価が必要です。ただし、資本性金融商品の定義を満たす投資で、トレーディング目的ではない場合に限り、当初取得時にFVOCI区分に指定することも容認されています。このFVOCI指定を行った場合には、受取配当金を除き、売却損益などのいわゆる実現損益が純損益にリサイクルされることはありません。また、FVOCI指定を採用した場合でも減損判定の対象にはなりません。いったん指定すると、その後指定の取り消しを行うこともできません。FVOCI区分を選択する理由は注記が必要であり、売却等により認識を中止した場合には、その理由、認識を中止した時の公正価値、処分に係る損益累計額も注記が必要です。

USGAAPでも、今回の見直しにより、持分投資については、原則として公正価値で評価し、その評価差額を純損益に計上する（FV-NI）こととなり、今までのAFS分類（公正価値評価差額はその他の包括利益に計上）は今後存在しなく

図表3 組込デリバティブの区分処理要件

- 組込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に明確かつ密接に関連していない。
- 複合金融商品が他のGAAPの下において公正価値で再測定されていない。
- 組込デリバティブと同一条件の独立した商品が、デリバティブの要件を満たす商品である。

なることが暫定合意されています。ただし、公正価値が容易に測定できない持分証券 (equity securities without a readily determinable fair value) は実務上の簡便法を適用して、取得原価から、(1) 減損損失を控除し、(2) 同一商品または同一発行者の類似商品の観察可能な価格の変動を加減した金額に基づき測定することができます。なお、この実務上の簡便法は、ブローカー・ディーラーおよび投資会社は適用することはできません。また、一部の投資には純資産価値 (Net asset value) により測定することが認められるものがあります。USGAAPではIFRSとは異なり、持分投資についてFV-OCI分類に指定するオプションは存在しません。

3. 公正価値オプション

IFRS第9号において償却原価またはFVOCI区分の金融資産に公正価値オプションを適用できる場合は、会計上のミスマッチを解消または大幅に削減するケースに限られています。また、IFRS第9号では、クレジット・デリバティブを使用して償却原価またはFVOCI区分の金融資産の信用リスクをヘッジする場合、ヘッジ会計の適用が難しいことから、公正価値オプションの適用を当初認識後でも開始することができるようになります。

一方、FASBでは現行のUSGAAPと同様に、公正価値オプションの適用に制限を設けず、原則として商品 (契約) 単位で、公正価値オプションを適用できることが暫定合意されています。ただし、持分法を適用する投資に公正価値オプションを適用する場合には、持分法適用投資全体に適用するか、あるいはしないかを決定しなければならず、個別の投資案件単位での公正価値オプションの採用はできないなどの例外もあります。USGAAPでは、公正価値オプションの指定を当初認識時と再測定の事象²が発生した場合に限っており、かつ指定の取消しも認めていません。また、IFRSとは異なり信用リスクに関する例外的取扱いも存在しません。

なお、IFRS第9号でもFASBの暫定合意でも、金融負債に公正価値オプションを適用する場合には、自己の信用リスクの変動から生じる公正価値の変動は純損益ではなく、その他の包括利益に計上しなければならない点は同じです。

Ⅲ 減損

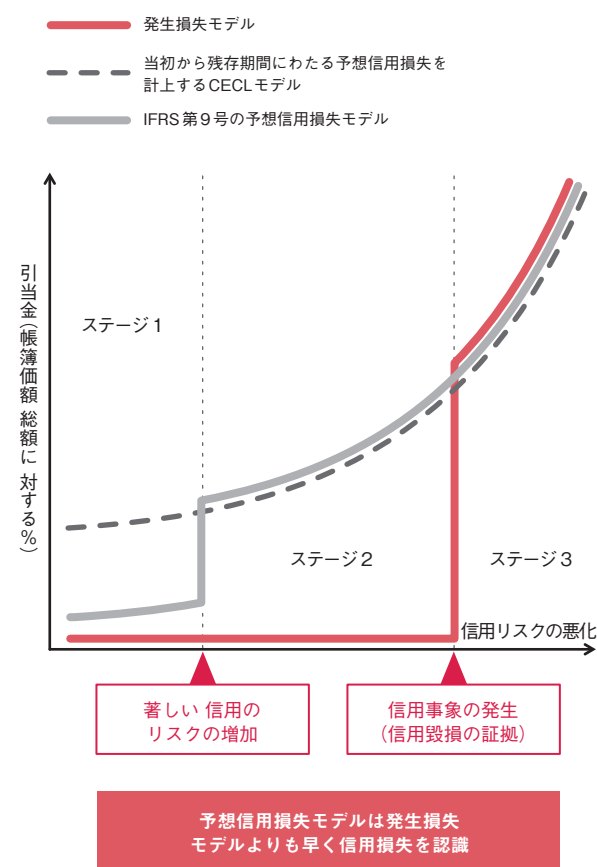
ここではまずFASBでの減損に関する暫定合意について説明し、続けてIASBの減損モデルを概説します。

FASBは2012年12月に予想信用損失アプローチに基づく現在予想信用損失モデル (Current Expected Credit Loss model、以下「CECLモデル」という) を金融資産の減損会計として適用する公開草案を公表しました。

CECLモデルは、IASBのステージ分けを行う予想信用損失アプローチに対して米国の利害関係者より示された、理解可能性、実行可能性、監査可能性に対する重大な懸念に対処するため、FASBが開発したモデルです。CECLモデルでは、IFRS第9号の予想信用損失モデルとは異なり、信用リスクの悪化の程度により測定方法を変えることは行わず、当初認識時より予想信用損失の全額を計上し、その見積りの変更を純損益に計上します。

一方、IFRS第9号では、信用リスクが当初認識時と比較して著しく増加していない場合 (ステージ1) には、12カ月の予

図表4 予想信用損失アプローチ



2. 投資が持分法の適用対象から外れる場合、連結対象ではなくなる場合などの、公正価値での再測定が他の基準で要求されている場合が該当します (ASC 825-10-25-4 ~ 25-5)。

想信用損失（残存期間にわたる予想信用損失の一部）のみを計上し、当初認識時に比べて信用リスクが著しく増加している場合（ステージ2）や信用の毀損の証拠がある場合（ステージ3）に残存期間にわたる予想信用損失全額を計上します。

このため、FASBのCECLモデルでは、IFRS第9号の予想信用損失モデルと比較して、IFRS上ステージ1に区分される場合に認識される減損損失の金額が大きくなることが想定されています³（図表4参照）。なお、IFRS第9号の減損については、「IFRS第9号『金融商品』における減損規定」（KPMG Insight Vol. 9/Nov 2014 会計トピック③）をご参照ください。

FASBは、分類と測定に関する方向転換を受けて、CECLモデルの対象となる金融資産を見直し、FV-OCI区分や持分法適用の持分投資および公正価値の入手が難しいために実務上の簡便法の対象となる持分投資の減損規定については、CECLモデル以外の減損モデルを採用することを暫定合意しています。

1. CECLモデル

償却原価で測定される債権およびHtM区分の負債性証券はCECLモデルの対象となります。また、金融保証契約（ただし、保険契約として会計処理されるものやFV-NI区分のものを除く）および保険会社の再保険債権（Reinsurance receivable）などは、CECLモデルの対象となることが暫定合意されています。

CECLモデルについては公開草案公表後の審議において、以下の追加ガイダンスが暫定合意されています。

- 類似のリスク特性を有する場合、金融資産はグループ・ベースで評価する。類似のリスク特性を有しないと判断された資産は個別に評価する。FASBは当初の公開草案で求めている、企業に対して発生確率で加重平均した複数の結果に基づく減損の測定を求めず、代わりに、共通のリスク特性を有する資産をまとめて評価することを決定した。
- 予想信用損失の見積りに際しては、契約上のキャッシュ・フローの回収可能性の評価に関連する入手可能な情報を考慮する。当該情報には、過去の事象、現在の状況および将来に関する合理的かつ裏付け可能な情報を含む。
- 個別の金融資産の予想信用損失を見積もる際には、内部情報を考慮し、また、信用格付けや類似の信用特性を持つ資産の外部情報等を無視してはならない。
- ローンの残存期間のすべてにわたって経済状況を予測すること

を企業に求めているため、合理的で裏付け可能な予測ができない将来の期間については、調整なしの平均貸倒実績率を用いる。企業は、(a) 金融資産の見積契約期間にわたり同じ過去の損失実績を用いる、または、(b) 予想信用損失について企業の仮定が反映された期間にわたり、かつこのような仮定が反映されたパターンで、過去の損失実績を参照することができる。

- すべての契約上のキャッシュ・フローとは金融資産の契約上の残存期間にわたるキャッシュ・フローである。予想信用損失の見積りにあたって、早期返済は考慮するが、契約更新、延長、条件変更などは考慮しない。ただし、リストラクチャリングが行われる予定の債権はリストラクチャリング後のキャッシュ・フローを考慮する。

なお、FASBは損失実績率に現時点の状況および合理的で裏付け可能な将来予測を反映し調整するために考慮すべき要因を具体的に列挙したガイダンスを公表する予定です。

2. FV-OCIの減損モデル

AFSに区分された負債性証券については、CECLモデルの適用対象から除外され、従来の減損規定である「一時的でない減損（Other than temporary impairment (OTTI) モデル）」を引き続き適用しますが、損失の認識のタイミングを早めるためにOTTIモデルを修正することをFASBは暫定合意しています。

具体的には、AFS区分の負債性証券に関する減損ガイダンスは以下のように修正されます⁴。

- 減損の金額は、引当金勘定を用いて認識し、過去に認識した信用損失については戻し入れを認める。
- 信用損失の有無を評価する際に、負債性証券の公正価値が償却原価ベースを下回っている期間の長さを考慮する規定を削除する。
- 信用損失の有無を評価する際に、報告日後の負債性証券の公正価値の回復または追加の下落を考慮する必要はない。

一方IFRS第9号では、FVOCI区分の金融資産についても償却原価と同じ予想信用損失の計上が求められます。このためIFRSでは公正価値で評価されるFVOCI区分の金融資産についてもそ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カ月の予想信用損失が認識され、また、著しい信用リスクの増加があれば、

3. IASBが行った公開草案に対するフィールドワーク（主要な地域の15社（非金融機関を含む）が参加）では、FASBの提案していたCECLモデルとの簡便的な比較の結果、FASBモデルの方が引当金は少なくとも100%は増加するという結果が示されています。FASBモデルの方がボラティリティは増大し、特に経済状況が悪い場合、新規ローンについては予想信用損失が過大になります（2013年7月のIASBボード会議 アジェンダ・ペーパー 5B参照）。
4. 現在のUSGAAPではAFS区分の負債性証券について、一時的でない減損の場合には減損損失を認識し、帳簿価額を直接減額します。一時的でない減損が否かは、公正価値が帳簿価額を下回っており（減損している）、かつ減損が一時的でないか否かで判定します。企業が当該証券を売却する意図がある場合、証券の公正価値が償却原価まで回復するより前に売却する可能性が50%超である場合、あるいは信用損失が生じている場合には、減損は一時的でないとしてされています。信用損失は、債券の回収予想キャッシュ・フローの現在割引価値（当初EIRで割引計算を行う）と償却原価との差額として計算されます。信用損失が存在するかどうかおよび債券が回復する期間は、公正価値が償却原価を下回る期間の長さや程度、財政状態計算書日以後の公正価値の回復または追加下落、発行者または業種や地域における不利な状況など、すべての利用可能な情報を利用して判断する必要があります（ASC320-10-35-22、35-33A～35-33H）。

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（設例A参照）。

3. 実務上の簡便法の対象の持分投資

公正価値が容易には入手可能ではないため、実務上の簡便法の対象となる持分投資に関しては、ワン・ステップの減損モデルを適用します。ワン・ステップの減損モデルとは、帳簿価額が公正価値よりも低いと考えられる減損の兆候を検討し、兆候がある場合には公正価値を測定し、減損損失（帳簿価額と公正価値との差額）を認識するというものです。減損の兆候の有無は以下の定性的な要件を満たすか否かで判断することが暫定合意されています。なお、公開草案で提案されていた50%超（more likely than not）の可能性の要件を含めないこと

が暫定合意されています。

- 損益、信用格付け、資産の質、または業績見積りの著しい悪化
- 規制当局、経済、技術環境または一般的な市場条件の著しい悪化
- 同一または類似する投資について原価よりも軽微以上の低い価格で売却するまたは購入する申し出
- 継続企業の前提に関する重要な懸念

一方、IFRS第9号では、持分投資には減損規定は適用されません。IFRS第9号では持分商品は公正価値で測定しなければならず、取得原価が公正価値をもっともよく表すものとされるケースは限定的です。なお、投資先のパフォーマンスの著しい変化や経済環境の著しい変化がある場合には、取得原価

設例A

設例 A 公正価値で測定し、その評価差額がその他の包括利益に計上される金融資産の減損の処理の比較

A社は、公正価値CU1,000 で債券を購入し、FVOCIに分類。信用が毀損している証拠はない。当初認識時の12ヵ月の予想信用損失はCU10。当初認識時の処理は以下のとおり

IFRS第9号

	借方	貸方
金融資産—FVOCI 区分 現金	CU1,000	CU1,000
信用損失（純損益） その他の包括利益	CU10	CU10

USGAAP 暫定合意

	借方	貸方
金融資産—FVOCI 区分 現金	CU1,000	CU1,000

期末の公正価値は市場金利の変動および信用リスクの増大により、CU950 に減少。

IFRS第9号

著しい信用リスクの増大ではないと判定。このため、期末において12ヵ月予想信用損失を見積もる。12ヵ月の予想信用損失はCU30。

	借方	貸方
信用損失（純損益）	CU20	
その他の包括利益	CU30	
金融資産—FVOCI 区分		CU50

USGAAP 暫定合意

著しい信用リスクの増大ではないが、一時的ではない公正価値の低下である（注1）と判断している。この場合、A社は審議中の暫定合意に基づき以下の仕訳を行う。

	借方	貸方
信用損失（純損益）	CU50	
信用損失引当金：金融資産—FVOCI 区分		CU50

注1：一時的ではない公正価値の下落要件については、最終基準で明確化されるため、この設例では、CU50の公正価値の下落は一時的ではない下落に該当するという前提を置いている。

翌期首、公正価値CU950で売却。IFRS第9号ではその他の包括利益から売却損益ヘリサイクルを行う。

IFRS第9号

その他の包括利益から売却損益ヘリサイクルを行う。

	借方	貸方
現金	CU950	
金融資産—FVOCI 区分		CU950
売却損失（その他の包括利益からリサイクル）	CU20	
その他の包括利益		CU20

USGAAP 暫定合意

	借方	貸方
信用損失（純損益）	CU950	
金融資産—FVOCI 区分		CU1,000
信用損失引当金：金融資産—FVOCI 区分	CU50	

出典：IFRS第9号に基づく会計処理に関しては、一部 KPMG First Impressions: IFRS9 Financial Instruments（September 2014）より抜粋

が公正価値をもっともよく表すとは言えず、公正価値測定が必要です。

4. 信用が毀損している購入金融資産

信用が毀損している購入金融資産（Purchased-credit impaired financial asset、以下「PCI金融資産」という）とは、購入時に買手の評価に基づいて、組成時以降に信用の質に著しい悪化があったとされる個々の取得した金融資産（または共通のリスク特徴を有する金融資産のグループ）と定義されます。購入価格に含まれる信用リスクに関連するディスカウントは取得日に信用損失に係る引当金として認識し、引当に対応する分の償却原価を増加させて（グロスアップして）認識されます。予想信用損失に関連する購入時のディスカウントは利息収益と

しては認識されません。当初の利息収益は取得日の予想キャッシュ・フローに基づき、資産の存続期間にわたり一定の実効金利を適用し、当初認識後に予想信用損失が小さくなったとしても、実効金利を変更しません。PCI金融資産以外の金融資産に関するアプローチと同様に、当初認識後の予想信用損失の変動（改善または悪化）は、信用損失引当金の増減として直ちに純損益に計上されます。

なお、当初認識時にPCI金融資産のポートフォリオの購入から生じる、信用リスクを原因としないディスカウントやプレミアムは、ポートフォリオに含まれる個々の資産へ配分することが暫定合意されています。

一方、IFRS第9号では、当初から信用が毀損している金融資産については、当初認識時は取得原価で認識します（グロスアップは行いません）。USGAAPと同様に、予想信用損失に関

設例B

設例 B PCI金融資産の会計処理の比較

B社は、公正価値CU800で不良債権ポートフォリオを購入した。購入時点での満期までの契約上のキャッシュ・フローは合計1,000であり、購入時において見積もられた将来キャッシュ・フローは以下のとおりである。見積りキャッシュ・フローと購入価額CU800をベースとして計算された実効金利は3.925%である。

	1	2	3	4
見積りキャッシュ・フロー	220	220	220	220

IFRS第9号

当初認識時の仕訳は以下のとおりである。

	Dr (Cr)
貸付金	800
現金	(800)

USGAAP暫定合意

当初認識時の仕訳は以下のとおりである。

	Dr (Cr)
貸付金	1,000
信用損失引当金	(200)
現金	(800)

1年後、見積りと同様の回収が行われた。しかし、信用状況は改善し、結果として将来の見積りキャッシュ・フローは以下のように改善すると予想されている。

	1	2	3	4
見積りキャッシュ・フロー	220	250	250	250

X1年末の仕訳は以下のとおり、IFRS第9号とFASBの暫定合意とに差異はない。

	Dr (Cr)
貸付金	31
受取利息	(31)
現金	220
貸付金	(220)
信用損失引当金	83
信用損失	(83)

IFRS第9号

財政状態変動表上
貸付金は661(800-31+220)、信用損失引当金は83(借方残高)である。

USGAAP暫定合意

財政状態変動表上
貸付金は861(1000-31+220)、信用損失引当金は-117(貸方残高)である。

出典：IFRS第9号に基づく会計処理に関しては、KPMG First Impressions: IFRS9 Financial Instruments (September 2014) より抜粋

連する購入時のディスカウントは、実効金利を通じてその後の利息収益の認識に影響しません。利息収益は当初実効金利に基づき計算され、その後の予想信用損失の見積りの変更は直ちに純損益に計上されます（設例B参照）。

5. 未収利息の不計上

現行USGAAPには未収利息の不計上に関する一般規定は存在しませんが、米国銀行業界の現行の規制ガイダンスに未収利息の不計上に関する規定が存在します。FASBはUSGAAPに一般的な未収利息の不計上に関するガイダンスを追加しない（すなわち減損プロジェクトではこの問題を取り扱わない）ことを暫定合意しました。しかし、プレ・アジェンダ・リサーチ・プロジェクトとして、未収利息の不計上に関するガイダンスをUSGAAPに含めるべきかは今後検討することを決定しています。

一方、IFRS第9号では、どのような信用状況にある金融資産でも当初の実効金利で利息が認識されることとなります。信用毀損の証拠があるステージ3に分類される金融資産については、信用損失引当金を控除後の純額の償却原価に実効金利をかけて未収利息が認識されます。

6. 不良債権のリストラクチャリング

現行のUSGAAPには不良債権のリストラクチャリングに関する規定（Troubled Debt Restructuring、以下「TDR」という）が存在します。TDRとは、債務者の財政難に関連して、経済的または法的な理由から債権者が債務者へ与えた譲歩に基づく債務再編等をいいます。TDRに該当するか否かについては詳細な規定があり、TDRに該当する条件変更については、新たな貸出金としては処理せず、割引率も当初の実効金利を使用する必要があります。他の資産で債権の一部または全部弁済がなされた場合には、当該資産の公正価値と帳簿価額との差額を損失計上することとなります。この現行のUSGAAPの規定は、目的適合性を有しており、意思決定に有用な情報を提供するものであるとして、TDRとTDR以外の条件変更とは区別して取り扱うことをFASBは暫定合意しています。

一方、IFRS第9号では、条件変更はその理由の如何にかかわらず、その条件変更が実質的なものである場合には、条件変更により従来の債権の認識が中止され、変更後の条件により新たな債権が生じたものとして新たな資産をその公正価値で認識します。この結果、市場金利変動の影響が純損益に認識されます。他方、条件変更が実質的ではない場合には、当初認識時の信用状況と比較して、評価時点の信用リスクの変化が著しいか否かを決定する必要があると考えられます。

なお、IFRS第9号では、金融負債の条件変更において、その変更が実質的なか否かの判定として定性的な分析のほか、定量的な分析の数値基準が示されていますが、金融資産に関し

ては、特段の明記はありません。しかし、金融負債の規定を類推適用し、金融資産の条件変更が実質的なものか否かを分析するものと考えられます。

IV ヘッジ会計

IFRS第9号には、リスク管理の実態をよりよく会計に反映するためのヘッジ会計の改訂も含まれています。たとえば、ヘッジの有効性評価の数値基準（80%から125%）が撤廃され、実績としてのヘッジの有効性評価は行わないものの、ヘッジ対象の変動とヘッジ手段の変動が相殺しあうことに関する分析が要求されることになります。なお、ヘッジの非有効部分の測定は引き続き必要です。

FASBは、分類と測定ならびに減損の見直しのプロジェクトにはヘッジ会計の改訂は含めておらず、将来ヘッジ会計の改訂について議論を開始する予定です。このため、ヘッジ会計に関しても基準間の差異が生じ、FASBの今後の審議状況によってはその差異が解消しない可能性もあると考えられています。

V 開示

IFRSでもUSGAAPでも改訂に伴い多くの開示規定が見直され、拡充されることが予定されています。拡充される開示は、IFRSでもUSGAAPでも、網羅的な情報の捕捉や見積りや判断基準に関する開示内容の検討という点で、実務上の対応に時間と労力がかかる分野であると考えられています。USGAAPでのみ要求される追加開示には主に以下があると考えられます。

コア預金負債（Core deposit liabilities）

FASBは、公開草案で提案していたコア預金負債の開示の一部を免除することを暫定合意したものの、公開営利企業（public business entities）には次の開示を要求することを検討しています。

- (1) 預金勘定の重要な種類別のコア預金負債の残高および預金負債総額の開示
- (2) 実績に基づいて加重平均により算定したコア預金負債の残存期間
- (3) コア預金に関する定性的開示

Ⅵ おわりに

単一の会計基準が強く望まれた金融商品会計基準であるものの、今後導入される会計基準は、現在より一層差異が拡大することが予定されています。このため、国際展開を行う金融機関のうち、それぞれの地域でIFRSまたはUSGAAPへの準拠が要請される機関は、両基準の主要な差異を理解する必要があります。さらに、日本基準における金融商品会計の改訂作業の状況によっては、日本企業は、3つの金融商品会計の主要な差異や改訂の動向を注視するとともに、グループ会計方針の選択に際しては、それぞれの基準に従い、かつ自社の財政状況や経営成績を適切に示す最適解を検討する必要があると考えられます。投資家にとっても、基準間の差異と採用される会計方針や見積りの基礎を把握し理解した上での判断がさらに必要となってくると考えられます。KPMGジャパンでは今後も判断に資する情報を適時に提供する予定です。

【バックナンバー】

「IFRS 第9号「金融商品」金融資産の分類はどのように決定されるのか」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

「IFRS 第9号「金融商品」における減損規定」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

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

金融事業部

パートナー 大川 圭美

tamami.okawa@jp.kpmg.com

IFRS アドバイザリー室

シニアマネジャー 中川 祐美

hiromi.nakagawa@jp.kpmg.com

固定資産評価額の適正化

ー 基準年度における評価見直しと

その是正手続きならびに直近判例の影響 ー

KPMG 税理士法人

トランザクション アドバイザリー グループ

パートナー 竹宮 裕二

シニアマネジャー 澤井 正人

今般のCRE（Corporate Real Estate、以下「企業不動産」という）に係る戦略的管理・運用の実行必要性の高まりから、企業不動産全体の価値向上に繋がる不動産の取得・保有等のコストの減少を図るために固定資産評価額の適正化につき、多くの企業で検討およびその対応がなされています。

平成 27 年度は、固定資産税等の課税標準算定の基礎となる「固定資産評価額」の 3 年に一度の見直しがなされる年度（基準年度）にあたり、今年の 4 月にはその見直しがなされること、また、当該固定資産評価額に不服がある場合に、納税者側から各自治体の固定資産評価審査委員会に対して一定期間内に審査の申出を行うことができる制度が設けられていることから、固定資産評価額の適正化の検討および対応をされる良い機会であると思われます。

本稿では、固定資産評価額の適正化について、現行制度やその潜在的問題点等も含めて、固定資産審査委員会に対する審査の申出等の是正手続きおよびそれに係る直近の判例の影響を中心にその概要を述べていきます。

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いたします。



たけみや ゆうじ
竹宮 裕二

KPMG 税理士法人
トランザクション アドバイザリー グループ
パートナー



さわい まさと
澤井 正人

KPMG 税理士法人
トランザクション アドバイザリー グループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- 平成 27 年度は、固定資産評価額の見直しがなされる 3 年に 1 回の「基準年度」に該当する。
- 固定資産評価額の算定根拠・過程に誤りが生じている可能性があるが、適正性について確認する機会が納税者に十分に与えられず、誤りがあっても顕在化しがたい。
- 基準年度において見直された固定資産評価額に不服がある場合は、固定資産評価額が登録された旨の公示から納税通知書の交付を受けた日以降 60 日以内に、固定資産評価審査委員会に対して審査の申出を行うことができる。
- 東京都等の一部の自治体においては、建設当初の再建築費評価点に係る不服は、審査の申出の対象外と取り扱われ、納税者の是正手段が残されていなかったが、直近の判例により、是正の道が開かれた。
- 審査の申出以外の是正の申立てに実務上対応している自治体も多くあり、自治体ごとの対応状況を把握したうえで是非の申立てを検討する必要がある。

I

「固定資産評価額」とその実務上の問題点

1. 「固定資産評価額」とは

- 固定資産評価額は、固定資産税等の不動産（土地・家屋）の取得および保有に伴う様々な税金の課税標準の基礎となる評価額である。
- 固定資産評価額は、固定資産評価基準に基づき算定される。
- 固定資産評価額は、3年に1回の「基準年度」において見直しがなされる。
- 平成27年度は、固定資産評価額の見直しがなされる「基準年度」に該当する。

「固定資産評価額」は、土地・家屋に係る固定資産税、都市計画税、不動産取得税および登録免許税といった、不動産の取得および保有に伴う様々な税金の課税標準算定の基礎となる評価額で、総務省の定める固定資産評価基準に基づき土地・家屋の所在する各自治体により算定されます。

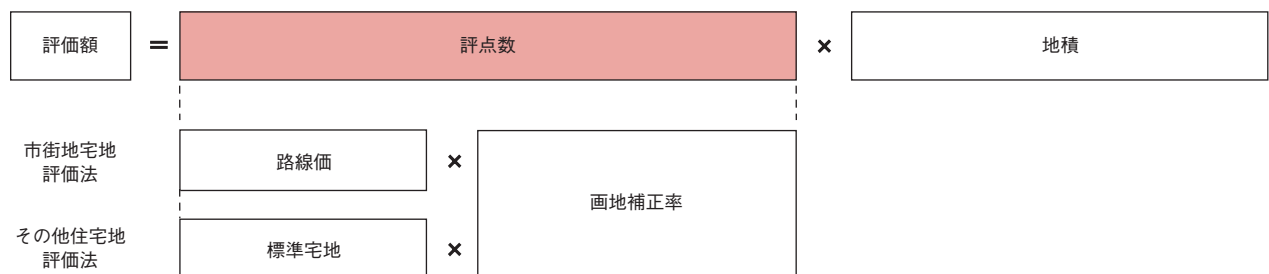
固定資産税の課税標準は、賦課期日（毎年1月1日）現在に

おける「適正な価格」とされていますが、固定資産の所在、立地条件、用途、形状、構造等は多様であり、固定資産毎の適正な時価を算定して課税標準とすることは、課税実務上、困難であり、また、自治体の評価手法の相違または評価者の個人差による評価の不均衡が生じる可能性があります。そのため、自治体または評価者により生じ得る評価の不均衡を解消し、公平な課税負担となるように、全国一律の統一的な評価がされるべきであることから、固定資産評価基準に基づき定められた画一的な方法により算定された「固定資産評価額」を「適正な価格」とする取扱いが採られています。

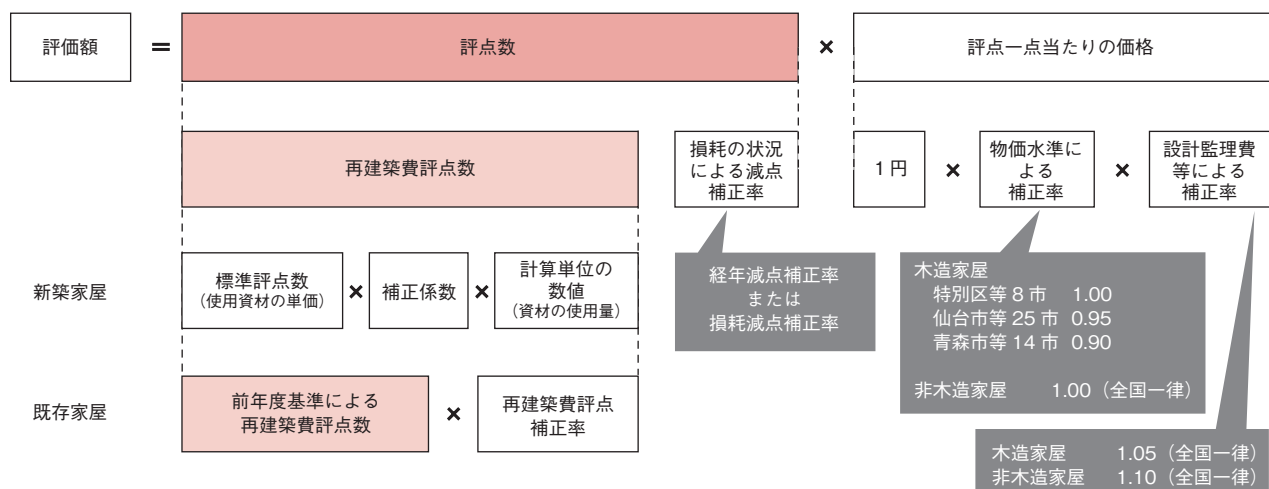
固定資産評価額は、適正な時価を反映するため、3年ごとの一定の年度（この見直しがなされる年度を「基準年度¹」という）において見直される制度が採られており、基準年度において見直された固定資産評価額は、原則として、次の基準年度までのその後の2年度（以下、基準年度の翌年度を「第二年度」、翌々年度を「第三年度」という）については、地目の変換、家屋の改築または損壊等により基準年度（もしくは前年度）の価格によることが不適当であるか、または固定資産税の課税上著しく均衡を失すると市町村長が認める場合を除き、原則として据え置かれます。

図表1 固定資産評価基準に基づく評価の概要

【土地(宅地)の評価方式】



【家屋の評価方式】



1. 昭和31年度及び昭和33年度ならびに昭和33年度から起算して三年度また三の倍数の年度を経過したごとの年度をいいます。

平成27年度は、この基準年度に該当しますので、今年の4月には土地・家屋に係る固定資産評価額の見直しがその所在する各自治体により行われます。なお、基準年度において見直された固定資産評価額に不服がある場合には、当該自治体の固定資産評価審査委員会に対して、後述の「審査の申出」を行うことができる制度が設けられています。

2. 固定資産評価基準に基づく評価制度における実務上の問題点

- 固定資産評価額を算定する各自治体の担当者は、必ずしも不動産の鑑定評価・建築の専門家ではないため、専門知識の欠如から算定根拠・過程に誤りが生じている可能性がある。
- 固定資産評価額の算定根拠・過程の適正性について確認する機会が納税者に十分に与えられていない。
- 固定資産評価額の算定に誤りがあってもそれが顕在化しがたい。

前述のとおり、固定資産評価額は、各自治体により固定資産評価基準により算定（図表1参照）されます。

しかしながら、図表2のような問題が固定資産評価額の算定上で生じていることが懸念されます。とりわけ既存の家屋の固定資産評価額は、前基準年度における再建築費評点数に建築資材の物価変動による補正および経年による減価補正等を反映して算定され、新築時に算定された再建築費評点数は、基準年度においても見直しがされないため、建築当初の再建築費評点数の算定根拠および過程に誤りがあった場合には、その後においても見直しがされず、誤ったままの状況が継続されることになります。

図表2 固定資産評価額の算定上の問題

1. 固定資産評価額の算定上、一定程度の土地・家屋の鑑定評価・建築等に係る専門的な知識が要求されるが、各自治体の評価担当者は、必ずしもこうした専門家ではない。	■ 専門知識の欠如により固定資産評価額の算定根拠またはその過程に誤りが生じている可能性がある。 ⇒例：「竣工図面」、「工事見積書」等の情報を的確に把握することができず、再建築費評点数の算定に際し、主要な建築資材の使用量が過大に集計され、その結果、固定資産評価額が過大となっている等。
2. 納税者に対して決定された固定資産評価額と課税標準額および税額のみが通知され、その評価額の算定根拠および過程は通知されない。	■ 納税者側に固定資産評価額が適切に算定されているかを確認する機会が十分に与えられていない。 ■ 納税者側も通知された内容に対し特に疑念を持たず、検証を行わない場合が多い。
3. 家屋の固定資産評価額の算定根拠等が開示されていないため、家屋の評価に含まれている償却資産の範囲が不明である。	■ 償却資産（納税者申告）と家屋（自治体が賦課）との間に二重課税が生じている可能性がある。 ⇒例：絨毯、カーペット等については、「床仕上」として家屋の評価額に含まれる場合があるが、納税者が家屋として評価されている事実を知らず、器具備品等として固定資産税の対象となる償却資産として申告し、家屋に係る固定資産税と償却資産に係る固定資産税とで二重課税が生じていること等。

Ⅱ 固定資産評価額の是正

現行制度上、固定資産評価額の是正については、地方税法第417条第1項前段において、「市町村長は、公示の日以後において固定資産の価格等の登録がなされていないこと又は登録された価格等に重大な錯誤があることを発見した場合においては、直ちに固定資産課税台帳に登録された類似の固定資産の価格と均衡を失しないように価格等を決定し、または決定された価格等を修正して、これを固定資産課税台帳に登録しなければならない。」と規定されています。また、納税者側から固定資産評価額の誤りの是正を申し立てる制度として、後述の固定資産評価審査委員会に対する審査の申出（以下、「審査の申出」という）の制度が設けられています。

1. 固定資産評価審査委員会に対する審査の申出制度

- 基準年度において見直された固定資産評価額に不服がある場合は、固定資産評価審査委員会に対して審査の申出を行うことができる。
- 審査の申出ができる期間は、固定資産評価額が登録された旨の公示から納税通知書の交付を受けた日以後60日以内となる。

土地および家屋の所有者である固定資産税の納税者は、納付すべき固定資産税に係る固定資産について固定資産課税台帳に登録された価格（固定資産評価額）等に不服がある場合には、当該価格等が固定資産課税台帳に登録された旨が公示されたときから、納税通知書の交付を受けた日以後60日までの期間に限り、固定資産評価審査委員会²（以下、「審査委員会」という）に対して審査の申出を行うことができるとされています。

2. 審査委員会は、市町村により固定資産課税台帳に登録された価格に関する不服を審査決定するために設置された機関（地方税法第423条第1項）であり、当該審査委員会の委員は、市町村の住民、市町村税の納税義務のある者または固定資産の評価について学識経験を有する者から、議会の同意を得て、市町村長により選任されます（地方税法第423条第3項）。なお、東京都の審査委員会の場合は、法曹、不動産鑑定、税務等の各分野から選出された9名の委員で構成されています。

図表3 各年度の価格(固定資産評価額)と審査の申出の関係

年度区分 土地および家屋の区分	基準年度	第二年度	第三年度
基準年度の賦課期日(1月1日)に所在する土地または家屋	その土地または家屋の基準年度の価格	前年度の価格据置※2	前年度の価格据置※2
			比準価格※1
		比準価格(*)※1	前年度の価格据置※2
			比準価格※1
第二年度において新たに固定資産税を課税されることとなる土地または家屋	—	比準価格	前年度の価格据置※2 比準価格※1
第三年度において新たに固定資産税を課税されることとなる土地または家屋	—	—	比準価格

(*) 比準価格＝類似する土地または家屋の基準年度の価格に比準する価格

※1 地目の変換、家屋の改築または損壊等により基準年度(もしくは前年度)の価格によることが不適当であるかまたは固定資産税の課税上著しく均衡を失する市町村長が認める場合には、比準価格が当該年度の価格として登録される。

※2 地目の変換、家屋の改築または損壊等により基準年度(もしくは前年度)の価格によることが不適当であると申し立てる場合のみ審査請求ができる。

審査請求をすることができる年度。

す(地方税法第432条第1項)。

ただし、第二年度および第三年度については、土地または家屋につき、地目の変換、家屋の改築または損壊その他これらに類する特別な事情が生じたことにより、基準年度の評価額によることが不適当であると申し立てる場合を除き、審査の申出はできないこととされています(地方税法第432条第1項但書き)ので、審査の申出ができるのは、原則として、基準年度のみとなります(図表3参照)。

審査委員会に対する審査の申出は、上記の期間内に審査委員会に対して審査申出書を提出する方法でなされます。審査は、審査申出人からの審査申出書および反論書や、各自治体からの弁明書をもとに、原則として書面で行われ、審査委員会が必要であると判断した場合は、実地調査や口頭審理が行われます。審査申出人が希望する場合、審査委員会に対して口頭で意見を述べることもできます(図表4参照)。

なお、固定資産審査委員会は、審査の申出を受けた場合には、審査の申出を受けた日から30日以内に審査の決定をしなくてはならないとされています(地方税法433条第1項)。

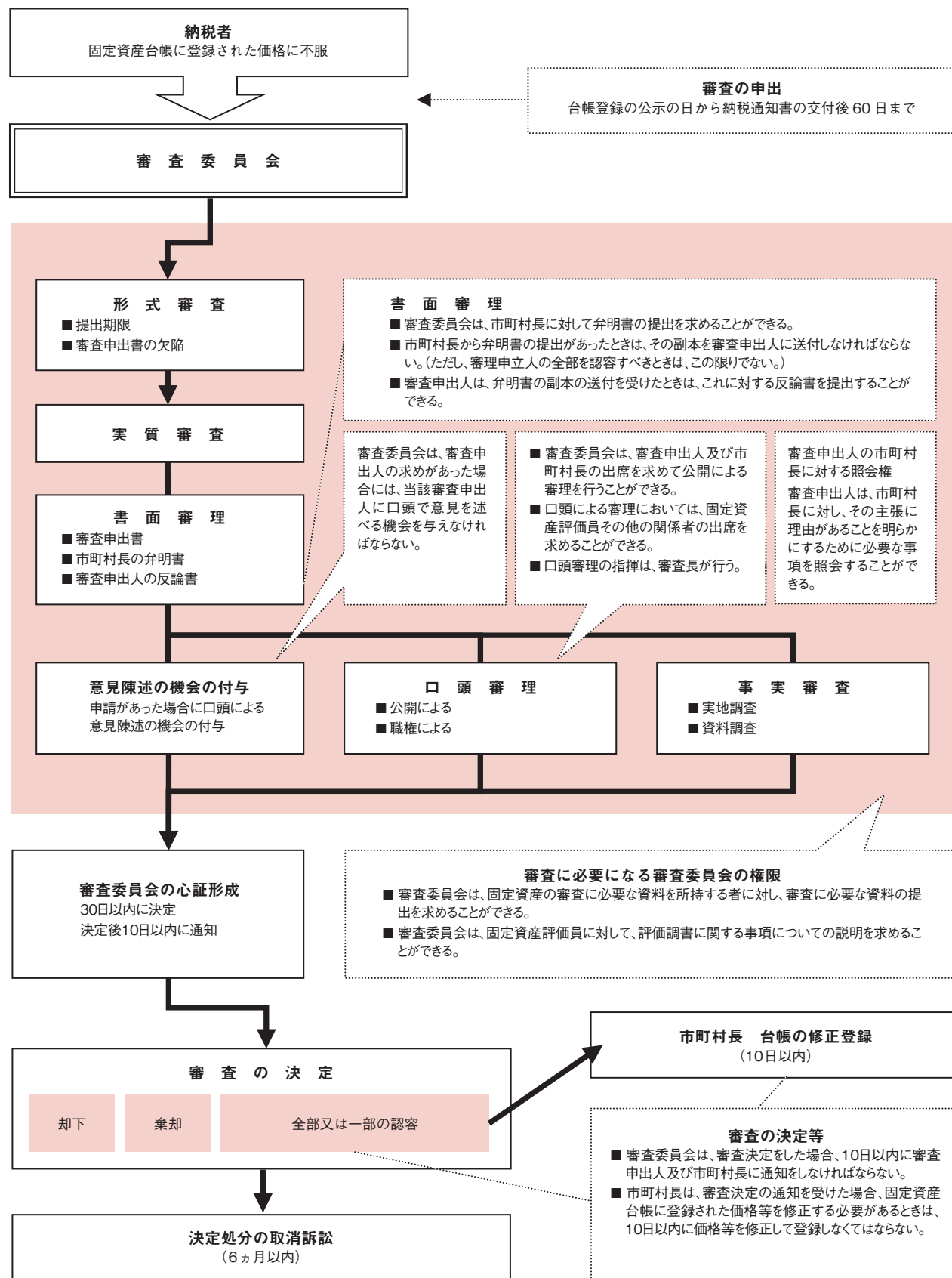
2. 一部の自治体における建築当初の再建築評点数に係る審査の申出に関する現状

- 東京都等の一部の自治体においては、建設当初の再建築費評点数に係る不服は、審査の申出の対象外と取り扱われ、納税者側において是正の手段が残されていなかった。
- しかしながら、直近の判例により、建築当初の再建築費評点数も審査の申出の対象となることが明確になったことにより、建設当初の再建築費評点数に係る是正の道が開かれた。

第二年度および第三年度において審査の申出ができる場合は、土地または家屋につき、地目の変換、家屋の改築または損壊その他これらに類する特別な事情が生じた場合のみに限定されていますが、基準期間については、特に限定されていないことから、固定資産課税台帳に登録された価格、すなわち固定資産評価額に不服がある場合は、不服の内容に特段の制限を受けることはなく審査委員会に対して審査の申出が可能であるべきと思われます。しかしながら、東京都、名古屋市等の一部の自治体においては、家屋の建築当初の再建築費評点数に関する審査の申出について、平成15年7月18日の最高裁判決³に基づき、建設当初の評価額を争うことができるのは、建築当初の評価の誤りが重大で、それを評価することが適切な時価の算定方法として不合理であると認められる場合等の「特別な事情」がある場合に限られ、建築当初の評価額についていつまでも審査の申出が可能とすると地方税の法的安

3. 「評価基準が定める評価の方法によっては再建築費を適切に算定することができない特別な事情又は評価基準が定める減点補正を超える減価を要する特別な事情が存しない限り適切な時価であると推認するのが相当である」(平成15年7月18日の高裁判決)

図表4 審査委員会の審査の決定手続き



出典：一般社団法人資産評価システム研究センター 平成 26 年度固定資産関係資料集 I

定性を阻害する等⁴と主張して、審査の申出を棄却していました。そのため、これら一部の自治体に所在する家屋については、仮に所有者（納税者）が再建築費評点数の算定に誤りがあることに気付き、その是正を望んでも、是正する手段がないという事態が生じていました。

家屋に係る基準年度ごとの固定資産評価額は、上述のとおり、前基準年度における再建築費評点数を基礎として算定され、建築当初の再建築費評点数自体は見直しがなされません。そのため、建築当初の再建築費評点数の算定に誤りがあった場合に、これが審査の申出の対象外であるとすれば、固定資産評価額が誤ったままの状況が継続することになります。その結果、誤った固定資産税評価額が固定資産税等の課税標準の基礎として用いられ、納税者は誤った固定資産税等を継続して負担することになるため、納税者にとって非合理的かつ不公平な事態が、実務上、生じていました。

しかしながら、納税者からの建築当初の再建築費評点数に係る審査の申出に対する東京都の審査委員会による棄却につき、その取消しを求めた直近の裁判の判決において、建築当初の再建築費評点数についても審査の申出の対象となる旨の司法判断が示され、その判決が今般確定⁵しました。これにより、建築当初の再建築費評点数についても、すべての自治体において審査の申出等を通じて是正する機会が開かれたものと解されます。

3. 固定資産評価額の是正手続きに関する実務対応

- 審査委員会に対する審査の申出は、原則として基準年度以外は、行うことはできない。
- しかしながら、審査の申出以外の是正の申立てに実務上は対応している自治体も多くある。
- 一方で原則どおり、審査の申出の手続きを経たもの以外は、固定資産評価額に係る是正に応じない自治体もある。
- したがって、自治体ごとの固定資産評価額の是正の申立てへの対応状況を十分に把握し、自治体ごとに是正を申し立てる方法を検討する必要がある。

審査委員会に対する申出は、原則として基準年度以外は、行うことはできません。しかしながら、前述のとおり、地方税法第417条第1項前段において、固定資産評価額の算定に誤りがある場合は、市町村長はただちにこれを修正すべき旨が規定されています。したがって、固定資産評価額の算定根拠等に誤りがあることを発見した場合には、当該誤りを市町村長に

指摘のうえ、是正の申立てを行い、これを市町村長に認めさせることで、審査委員会に対する審査の申出に依らずとも、固定資産評価額の是正が可能であり、実際に多くの自治体が審査の申出以外の是正の申立てに実務上は対応しています。その一方で、原則どおり、審査の申出の手続きを経たもの以外は、固定資産評価額に係る是正に応じない自治体もあり、これらの自治体に所在する土地・家屋に係る是正は、基準年度における上述の一定期間内に審査の申出を失念した場合、次の基準年度まで是正の申立てができなくなる事態が想定されます。したがって、自治体ごとの固定資産評価額の是正の申立てへの対応状況を十分に把握し、自治体ごとに適切な是正の申立て方法および時期を検討のうえ、対応する必要があると思われます。

4. 固定資産評価額の算定根拠資料の検証等

審査の申出を含む固定資産評価額の是正の申立てを行うにあたっては、固定資産評価額の算定における固定資産評価基準の適用に誤りがあることを所有者（納税者）側で主張立証する必要があります。

そのため、是正の申立てを行う場合、まず現在の固定資産評価額がどのように算定されているかを確認し、是正の可能性の検討および対象となる土地・家屋を選定し、誤りの所在を確認する必要があります。そのため、納税者または納税者より委任された者が、各自治体に対して固定資産評価額の算定根拠および過程資料（土地・家屋に係る評点計算の詳細がわかる資料）の開示を要求し、その入手した算定根拠等資料と直近の課税明細書、登記簿謄本、償却資産申告書等を基に固定資産評価額の是正の可能性を検討・選定し、是正の可能性のある土地・家屋等の絞り込み、地積測量図、竣工図面、工事内訳書等をさらに詳細に分析・検証し、是正すべき項目の有無を確認することになります。

家屋の固定資産評価額については、竣工図面、工事内訳明細書等の分析・検証のため、家屋の建築・施工に係る専門的知識が不可欠であることから、その分析・検証には建築士等の専門家の助力が必要となる場合があります。

上記の固定資産評価額の算定根拠資料等の分析・検証には一定程度の時間を要します。審査の申出を行う場合の期限は、価格等が固定資産課税台帳に登録された旨が公示されたときから、納税通知書の交付を受けた日以後60日までの期間と限

4. 東京都固定資産審査委員会は「建築当初の再建築費評点数を審査請求の対象とすると、建築当初の評価額についての争いをいつでも蒸し返すことができるようになり、固定資産税の賦課決定処分的前提問題である固定資産評価額を早期に確定させることによって法的安定性を招来しようとする地方税法の趣旨に反し、また、当初の評価から時間が経過するほど、評価の対象となった家屋の経年劣化、補修や増改築等による変更により当初の評価に誤りがあったかどうかを的確に判断することが困難」と主張

5. 「固定資産税の課税標準である価格は固定資産評価基準によって決定されなくてはならないが、その価格は、あくまでも適正な時価でなくてはならないのであり、固定資産評価基準に従って決定された価格は適正な時価と推認されるということにすぎない。固定資産評価基準の適用に誤りがあると上記推認はされず、このことは、その適用の誤りが、建築当初の再建築費評点数の算出の誤りであっても、当該基準年度における価格の決定に影響を及ぼすものである限り、同様である。」（東京高等裁判所平成 25 年 4 月 16 日判決、最高裁判所への上告が平成 26 年 7 月 14 日に棄却されたことにより確定。

られていますので、公示されてから算定根拠資料等の自治体への請求およびその分析・検証ならびに審査の申出までを行うことは時間な制約により非常に困難と思われます。そのため、当該期限を見越して事前に算定根拠資料等を入手し、分析・検証を計画的に行うことが肝要と思われます。

Ⅲ おわりに

現行制度上、固定資産評価額の算定根拠等は納税者に対してあらかじめ開示されていないため、仮に固定資産評価額の算定に誤りがあった場合においても、通常、納税者はそれに気が付かず、課税通知に従って固定資産税等を過大に納付してしまうことがほとんどだと思われます。固定資産評価額の算定根拠等を確認し、その算定に誤りがあった場合には、前述の地方税法第417条第1項前段の規定およびその立法趣旨に照らしても、適正な税負担となる様に評価額の是正を求めることは、納税者側に当然認められるべきものであり、また、自治体においても同様に類似の固定資産の価格と均衡を失しないように修正に応じるべきものと考えます。

固定資産評価額の是正することは、過年度の固定資産税・都市計画税の還付または将来の負担の軽減だけでなく、不動産の取得等に伴う他の税金の還付または削減も期待できます。通常、固定資産評価額の是正が認められた場合、過去5年間（自治体によっては、過去10年間の固定資産税が還付された事例もある）の固定資産税・都市計画税が還付され、土地・家屋取得時の登録免許税および不動産取得税も取得から5年以内であれば、還付が見込まれます。さらには、不動産の取得・保有に係る税コストの削減により、不動産に係るキャッシュ・フローが改善され、不動産全体の価値の向上も期待できると考えられます。

一方で、固定資産評価額の是正は、その算定根拠および過程の検討等を行ううえで、建築・税務等の専門家の助力が必要な部分もあり、是正に対する自治体の反応は、自治体ごとにかなり差異がありますので、是正を行う場合検討すべき課題も多々あります。特に家屋については、上述のとおり一部の自治体においては是正の申立てに応じない事例も多くありました。しかしながら、建築当初の再建築費評点数も審査の申出の対象となる旨を示した平成25年4月の東京高裁の判決が昨年7月に最高裁に対する上告が棄却されたことにより確定し、基準年度における審査の申出の内容に制限が設けられていない旨が明らかになりましたので、建築当初の再建築費評点数に係る審査の申出につき、従前のとおり、その審査の対象外として簡単に棄却できなくなったものと推察されます。平成27年度は三年に一度の基準年度に該当し、今年の4月には評価の見直しが行われますので、すべての自治体の審査委員会に対し審査の申出を行うことが可能です。

KPMG税理士法人は、固定資産評価額の是正について多くの実績のある一級建築士事務所と提携し、固定資産評価額の適正化に関する業務を提供しております。固定資産評価額の是正・適正化をご検討ならびに実行される場合には、そのお手伝いをさせていただくことも可能ですので、その際は担当者にご連絡いただければ幸いです。

【バックナンバー】
「固定資産評価額の適正化」
(AZ Insight Vol.56/Mar.2013)

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG 税理士法人
トランザクション アドバイザリー グループ

パートナー
竹宮 裕二
TEL: 03-6229-8288
yuji.takemiya@jp.kpmg.com

シニアマネジャー
澤井 正人
TEL: 03-6229- 8238
masato.sawai@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えるか ー G20 ブリスベン・サミット首脳宣言に寄せて

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

マネジャー 引場 克尚

2014年11月にオーストラリアのブリスベンでG20首脳会議が開催され、そこで採択された首脳宣言では世界経済の成長率の底上げ、雇用の創出、生産性向上を実現するためには、グローバルレベルでの投資および社会インフラ整備上の不足に対処することが極めて重要であるとしています。

また、各国の経済界の代表で構成される Business20 (B20) は、G20 に対する提言の中で、社会インフラ整備のための長期投資を促進するために、投資家に対する報告のあり方を見直し、企業の持続的な価値創造の仕組みを理解してもらうことの重要性を主張し、そのアプローチの1つとして「統合報告」を取り上げています。

本稿では、G20 首脳宣言の内容、B20によるG20への提言、6つの国際会計ネットワーク委員会によるインフラ投資促進のための提言、その他のG20エンゲージメントグループによる提言、パブリックセクターの役割を要約しました。

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。



ひきば かつなお
引場 克尚

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザーグループ
マネジャー

【ポイント】

- 世界経済が持続的に成長していくためには、先進国、発展途上国を含めて、社会インフラ基盤の整備が不可欠である。しかしグローバルでの社会インフラ整備の需要と利用可能な財源とのギャップは年間5000億USドルと試算されている。
- 現状の法規制や企業報告のあり方が、投資家に対して長期投資を躊躇させ、投資の短期指向化を招いていないかを検証し、改善を行う必要がある。
- 一方で、社会インフラ整備は、環境、社会に大きな影響を及ぼすため、担い手となるパブリックセクターおよび民間企業は、幅広い視野をもって事業を計画、運営する必要がある。
- 今後、社会インフラ整備を推進していくにあたり、「統合的思考」および「統合報告」の重要性が高まってくると考えられる。

I G20首脳宣言の内容

2014年11月15、16日にオーストラリアのブリスベンで20カ国の首脳によるG20首脳会議が開催されました。そこで採択された首脳宣言¹では、G20参加国は、世界中の人々により良い生活水準と質の高い仕事を提供するグローバルレベルでの成長を生み出していくことは最優先すべき事項であるとしたうえで、世界経済について、一部の地域で目覚ましい成長が見られるものの、回復スピードは鈍く、十分な雇用を生み出すに至っていないと指摘しています。その一方で2018年までにG20参加国のGDPを追加的に少なくとも2%引き上げる目標を掲げ、この目標を達成し、成長率の底上げ、雇用創出、生産性向上を実現するためには、グローバルレベルでの投資および社会インフラ整備における不足に対処することが極めて重要であるとししました。

また、併せて採択されたブリスベン・アクションプラン²では、「特に社会インフラ整備への投資は短期の需要と中長期の供給能力の双方を支え得るものであり、多くの国で優先度の高いものとなっている。良質な社会インフラ投資のためのプロジェクト選定および優先順位付けは、経済活動を支え、現在および将来における利益を創出する経済成長／雇用促進／生産性向上の推進に極めて重要である」として、雇用の促進や世界経済の持続的な成長のために、社会インフラ整備を中心とした中長期の投資を非常に重要視していることがうかがえます。

II Business20 (B20) による G20 への提言

G20開催に先立ち、2014年7月16日～18日に同じくオーストラリアのシドニーでB20 (Business20) 会合が開催されました。B20は、G20に対して各専門分野からの提言を行うエンゲージメントグループと称される団体の1つであり、B20はビジネス分野に関する提言を取りまとめています。

B20はG20への提言³を「グローバルでの生活水準向上のための成長性と雇用の前進」と題し、以下の4つの柱からなる構造改革の推進を主張しています。

- より効率的で生産的なサプライチェーン、インフラ基盤、労働市場のための構造上の柔軟性
- 製品、サービス、労働力、資本における国境を越える自由な移動
- 市場が可能な限り効率的に機能するための一貫性のある効果的な規制
- 市場を歪め、成長を阻害する贈収賄を防ぐための商取引における誠実性と信頼性

そして、3つ目の柱である「一貫性のある効果的な規制」における具体的な提言の1つとして「必要以上に行動を妨げている規制の撤廃と各国での資本市場とリスクとリターンがより見合った金融商品の開発による長期投資の促進」を挙げ、これにより「社会インフラ整備を含む投資のための長期的な資金の利用可能性を高めること」ができるとしています。またB20内に設置されたB20インフラストラクチャー&投資タスクフォース⁴は、この提言の実行により得られるであろう便益として、2030年までに総額5,000億USドルのインフラ基盤の整備、GDP 1,000億USドルの増加、年間200万人の雇用の増加が見込まれると試算しています。

III 6つの国際会計ネットワーク委員会によるインフラ投資促進のための提言

1. 提言の概要

B20インフラストラクチャー&投資タスクフォースは、2014年6月にKPMGを中心とした6つの国際会計ネットワーク組織とともに企業報告の改善による長期投資の促進に関する「インフラ投資の扉を開く（原題 UNLOCKING INVESTMENT IN INFRASTRUCTURE）⁵」というレポート（以下、「同レポート」という）を公表しました。同レポートは、世界中の社会インフラ整備の需要と利用可能な財源との間にある大きなギャップを、会計や企業報告が埋めることができるのではないか、

1. "G20 Leaders' Communiqué Brisbane Summit" (2014年11月26日／G20)

https://www.g20.org/sites/default/files/g20_resources/library/brisbane_g20_leaders_summit_communique.pdf

2. "Brisbane Action Plan" (2014年11月26日／G20)

https://www.g20.org/sites/default/files/g20_resources/library/brisbane_action_plan.pdf

3. "DRIVING GROWTH AND JOBS B20 Policy Recommendations to G20" (2014年7月30日／B20)

<http://www.b20australia.info/Latest Documents/Driving growth and jobs - B20 policy recommendations to G20.pdf>

4. "B20 INFRASTRUCTURE & INVESTMENT TASKFORCE POLICY SUMMARY" (2014年7月30日／B20 インフラストラクチャー & 投資タスクフォース)

<http://www.b20australia.info/Documents/B20 Infrastructure and Investment Taskforce Report.pdf>

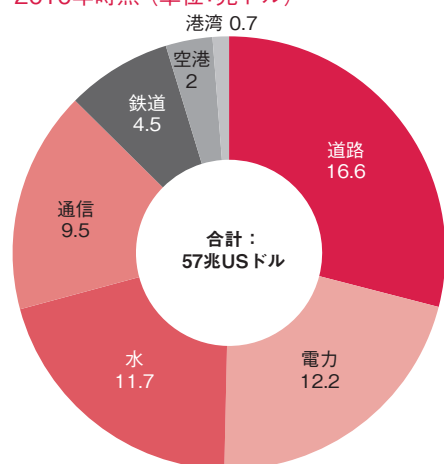
5. "Unlocking investment in infrastructure - Is current accounting and reporting a barrier?" (2014年6月24日／B20 Panel of six international accounting networks)

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Documents/unlocking-investment-in-infrastructure.pdf>

図表1 ギャップに留意せよ：グローバルのインフラ投資 vs 2030年までの公的機関の資金源

	ベースケース	下方予想	上方予想
2030年までの総需要	57兆USドル	57兆USドル	57兆USドル
政府支出	GDP 3%	GDP 2%	GDP 3.5%
ギャップ合計	8.4兆USドル	24.6兆USドル	ゼロ
年間あたりのギャップ	5000億USドル	1.5兆USドル	ゼロ

出所：スタンダード・アンド・プアーズ社（2014年）

図表2 グローバルインフラ投資の需要（2013年～2030年）
2010年時点（単位：兆ドル）

出所：McKinsey Global Institute

どのようにすれば会計や企業報告がより社会インフラ整備の推進に貢献できるか、について考察したものとされています。

同レポートによれば、スタンダード・アンド・プアーズ社およびマッキンゼー社は、今後15年における世界規模のインフラ開発に必要な資金は57兆ドル、1年平均3.2兆ドルであるとし、この予測に基づけば、利用可能な財源と世界規模でのインフラ開発の需要のギャップは、毎年5000億ドルにも上ると試算しています（図表1、2参照）。

同レポートでは、この社会インフラ整備をめぐるギャップを埋めるためには、法規制の見直し、地理的・政治的な安定、プロジェクト債券のための信用補完システムの発展などが重要な要素であると認識しながらも、会計や企業報告の改善により、株主価値の創造に関する、より広く、より長期の観点を提供することで、より多くの民間の資金を獲得できるかについて検討し、次のように提言をまとめています。

(1) 企業報告—長期の視点

現行の財務報告における、過年度業績と現在の財務状況を補完するための、株主価値の創造に、より長期でより広い視点を提供する企業報告の新規軸が必要と考える。B20は、これに関し、統合報告が役立つのではないかと考え、G20参加の各財務相は、企業報告を改善するにあたっての実務的および法的な障壁を検討し、改善された企業の報告によって、インフラを始めとする長期投資を増やすことができるよう、これらの障壁を取り除かねばならない。

(2) 会計基準—財務報告イニシアティブ

会計原則の変更の多くは、通常、長期インフラ投資の魅力を増すものではないが、我々は、IASB（国際会計基準審議会）が企業報告の改善のために進めている継続的な活動を支持する。

■ IASBは、保険契約に関する基準の近い将来の公表に向けて、優先的に活動を続けるべきである。保険契約負債と関連する資産がミスマッチとなる状況は避けるべきである。

■ IASBは、フレームワークと開示のプロジェクトにおいて、より一層の業績報告に対する検討が必要である。

(3) 資本健全性規制—リスクに係る資本賦課と算出

法的規制、法規制の変更およびそれに関する不安定さは、投資意思決定において重要な要因となりうる。

■ 規制当局は、リスクに係る資本賦課もしくはリスクの算出が、各領域で求められるインフラ・プロジェクトにおける投資のリスクパターンと適合しているかを評価すべきである。

同レポートでは、「世界経済危機や脆弱なマクロ経済といった要因は、長期の資金調達を困難なものとし、ギャップはさらに拡大する恐れがある。インフラ整備に関する需要が高まるにつれ、政府予算の抑制やマーケットにおけるリスク増大や銀行のレバレッジ回避行動は、プロジェクトの資金調達に対する足枷となる」とし、有効な手を打たない限り、インフラ整備の需要と財源のギャップは拡大していくことについての懸念を表明しています。一方で年金基金や政府系ファンド・保険会社等のいわゆる機関投資家が、これらの需給ギャップを埋められる可能性があるという議論に言及し、「これらの資本を得るためには、よく準備されたプロジェクトと、そのほかに投資者の決定を促すような魅力ある要因が必要となってくる」と述べています。

そして短期業績へのフォーカスが機関投資家からの資金提供を妨げている可能性について、「たとえば、公正価値変動によって資本勘定や業績が変動し、株価が変動する。機関投資家は、その運用パフォーマンスについて衆目の監視にさらされるため、公正価値の変動が、投資意思決定や資産運用に影響を与えることもある。また内部の報酬体系（経営者のインセンティブや取締役の報酬）が財務パフォーマンスに連動しているのはよく見られることである。これらのすべてが、短期的な業績を上げることへの慣性を生み、長期投資を意図している場合にすら、そのプレッシャーがかかることとなる。会計原則が短期的な投資行動に与える影響があることは考慮しなければならないが、公正価値会計に変わる会計モデルを見いだし、

財務諸表の利用者に有用で透明かつ一貫性のある情報を提供することは、非常に困難と思われる」とし、また「焦点を長期にシフトするためには、企業の報告は過去の業績を論ずるだけでなく、企業価値に対するより大きな視点、つまり、将来の業績を左右する要因の説明や、企業のリソースをどのように使って発展していくかの説明に重点を置く必要がある」としたうえで、「従来、これらの事項は財務報告でハイライトされる箇所ではない」と指摘しています。

同レポートでは、これらの問題点に対して「企業の報告は、どのようにしてインフラ投資を促進できるか」、「会計基準は長期投資にとっての障壁か」という大きな2つの論点から考察を行っており、以下に各論点における考察内容の概要を説明します。

2. 論点①「企業の報告は、どのようにしてインフラ投資を促進できるか」

同レポートでは、「企業の報告は、どのようにしてインフラ投資を促進できるか」という観点から現状の課題を以下のようにまとめています。

- 現状の企業報告モデルでは、投資決定のための主要データは、適正に構成された形で把握できないことが多い。
- インフラ・プロジェクトの業績に関する不透明性、プロジェクト運営に関する要素の情報不足が長期的な投資決定の妨げとなっている。
- 投資家が入手可能な情報は短期業績に偏っており、そのギャップは、投資家の不安を増大する。
- 企業報告は、潜在的なプロジェクトの結果を投資家が評価できるような情報を提供すべきである。過年度の収益情報はその必要不可欠な要素であるが、それだけで、全体像がわかるわけではない。
- 企業報告を改善し、投資の推進力となる判断基準、たとえば、潜在的な収益やキャッシュ・フロー情報、リスク情報や、規制が長期インフラ・プロジェクトに与える影響等により焦点を当て、また、長期的な価値創造の仕組みについても説明すべきである。
- 統合報告の考え方は、企業報告を改善し、財務諸表の利用から得られる過年度の収益情報を補い、株主価値創造の長期的な見方を投資家に与える、その1つの方法である。
- 企業は上記の考え方を、フレキシビリティを持って試すべきであり、各国は、(現段階では、新たな様式を準備するというよりは、) 企業報告の革新を妨げる障壁を取り除くことに注力すべきである。

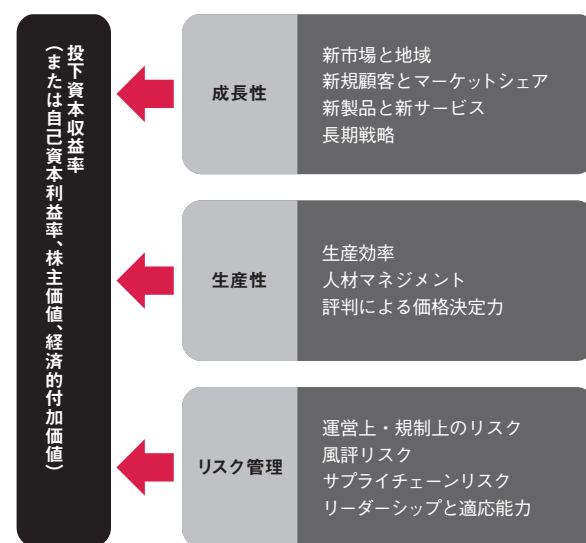
一般的に投資家がインフラ・プロジェクトへの投資を決定するにあたっては、財務的な目標数値とリスク評価が最も重要な役割を果たすと言えます。特にリスク評価に関しては、プロジェクト運営に重要な影響を与えるリスクが特定され、回避や軽減のための対応策が適切に検討されていることが理解でき

る状況である必要があります。しかし、現状の企業報告モデルでは、このような投資意思決定のための重要なデータが整理された形で把握できないことが多くなっています。

同レポートでは、この点について「このようなプロジェクトの運営に関する情報の欠如が、投資家が入手可能な情報のバランス上で短期業績への偏りを生み、結果として、投資家は、長期的な結果はよくわからないが、短期的には良い結果が出そうな投資先を選ぶこととなる」として、「上述のような投資家の関心事に添えていくことが、企業報告の広い意味での改善につながり、結果として、インフラ投資の資金を惹きつけることができる」としています。

同レポートは、企業と投資家が有効なコミュニケーションを行うためのヒントとして、国連グローバルコンパクト／PRI（責任投資原則）が2013年12月に公表したレポート「The Value Driver Model⁶」を紹介し、「企業の安定した戦略と、それがどのように、投資家が関心を持つ以下の3つの指標、つまり現在および将来の収益増大、組織の生産性と営業利益、およびリスクエクスポージャーに対して、結果を出しているか」ということをシンプルな測定基準を用いて説明する」モデルを紹介し、インフラ・プロジェクトへの活用の有効性について述べています（図表3参照）。

図表3 Value driver model



出所：国連グローバルコンパクト（2013）

また同レポートでは、「企業報告の改善には、統合報告のような新たな取組みを検討する必要がある」とし、過去の業績だけでなく、財務報告ではカバーしきれない長期的な企業価値創造の仕組みを説明するための取組みとして、統合報告

6. “The Value Driver Model: A Tool for Communicating the Business Value of Sustainability”（2013年12月／国連グローバルコンパクト・責任投資原則）

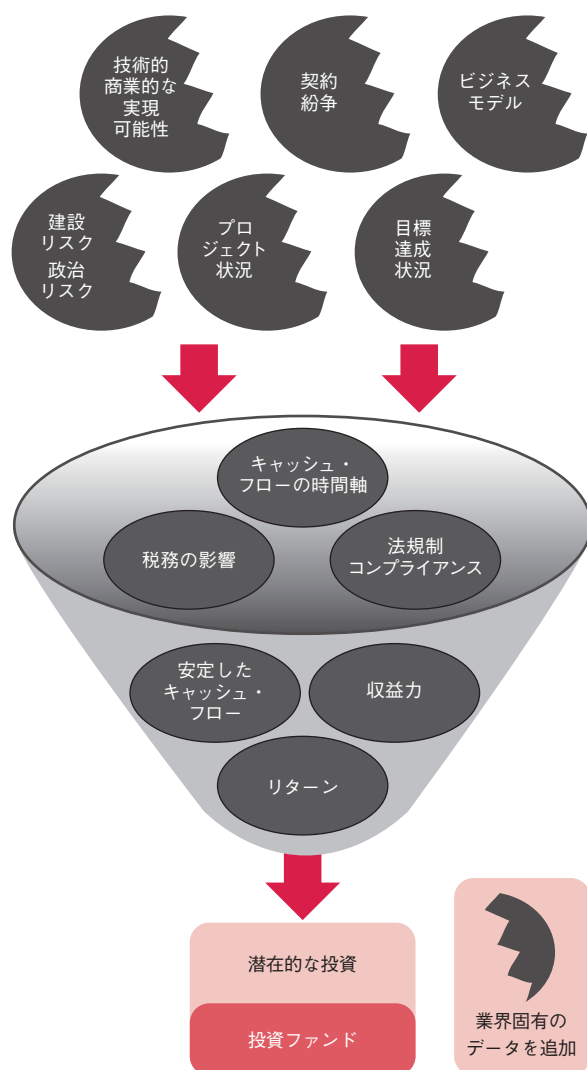
https://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/value_driver_model.html

を例に挙げ、以下のようにその重要性を強調しています。

IIRCによって公表された統合報告フレームワークは、企業報告に、企業戦略や業績・見通しに関するより一層の洞察を盛り込むことによって、株主価値創造の長期的な見方を投資家に与えるようにデザインされている。このより広い視点は、複雑なプロジェクトに関しても、より良い投資の評価モデルの一助となり、より将来的な観点からの投資決定を助ける可能性がある。また、我々は、統合報告フレームワークで示された原則が、企業報告の改善に役立つのではないかと認識している。世界中の企業は、この原則を活用し、投資の提案書等において、戦略・業績・今後の見通しについてより長期的に説明することで、投資家に長期投資の魅力を理解してもらうよう、検討を促すことができる。統合報告は、現行の企業報告を基礎とし、コミュニケーションの内容を、過去および現状の財務内容から、組織がこれまでおよびこれからどのように価値を創造し続けていくのかという内容に拡大するものである。

このように統合報告フレームワークの原則に従った企業報告により、関与する企業の株主価値が長期的にどのように創

図表4 投資意思決定モデル図



出所：B20 Panel of six international accounting networks (2014)

造されてきたかという概説や、バリュードライバーやリスクの透明性が高まり、その情報を得た投資家が長期投資への傾向を強めることが予想できます。当然のことながら、必要とされる情報は各業界、各企業によって異なるため、各企業の企業価値を決定する重要な構成要素に正しく焦点を当てることが非常に重要となります。その上で投資家が将来キャッシュ・フローを予測できるための信頼できる情報を統合的に、かつタイムリーに提供することが求められます。これらの情報は、たとえば、企業価値を決定する重要な構成要素に関する測定指標(KPI)や、業務運営上のリスクとその軽減策、主要なインフラ・プロジェクトの潜在的収益やキャッシュ・フロー等の情報が含まれます(図表4参照)。

3. 論点②「会計基準は長期投資にとっての障壁か」

次に「会計基準は長期投資にとっての障壁か」に関する考察を見ていきます。同レポートでは、財務報告の重要性について、「財務報告は企業報告にとって不可欠な要素であり、詳細な基準がある唯一の要素である。また会計は、企業が投資家やマーケットとコミュニケーションするための手段であり、それゆえ、長期投資を支える情報の組み合わせでもある」とした上で、この論点における重要課題として以下の事項を挙げています。

- 従前より公正価値会計の原則が投資家の行動を短期主義なものにする可能性がある指摘されている。
- 投資企業のビジネスモデルや規制環境が異なれば、投資機会の評価における戦略や目的も変わってくる。よって、会計原則がもたらす課題も、投資企業のビジネスモデルによって様々である。
- 投資家は、投資意思決定をする際、インフラ投資に関する機会の内容やリスクの検討に重点を置いている。結果として、多くの場合は会計原則が変更されたとしても長期インフラ投資の魅力を増すとは限らないと考えられる。
- 会計情報は金融市場に、重要なインプットを与え、確証を得るための根拠を与えてくれる。よって、IASBの概念フレームワークや開示イニシアティブのような継続的な財務報告のイニシアティブは、企業報告の継続的な改善に役立つと考える。
- 資本健全性に関する規制は、しばしば投資の意思決定に影響する。よって(自己資本比率の計算方法の)規定は、インフラ・プロジェクトの投資に見合ったものとする必要がある。

同レポートでは、公正価値会計等について「会計原則の変更が長期インフラ投資の魅力を増すわけではなく、投資者は、投資の内容やリスクがより重要だと考えている」としながらも、「会計原則の改訂がインフラの資金調達におけるギャップを解消しないとしても、会計情報は金融市場に、重要なインプットを与え、証跡を与えてくれる。IASBの概念フレームワークのプロジェクトで現在評価されている業績報告はその1つであり、より一層の検討が望ましいと考える。また、公正価値変動をOCI(その他の包括利益)で報告し、その後リサイクルする

ことについての一層の検討が望まれる。長期投資者の多くは、潜在的な会計上のミスマッチを解消するために、OCIを使うことを歓迎していると思われる」として、現在IASBで検討が進んでいるいくつかの基準変更が長期投資を後押しするものになるとの見解を述べています。

また、同レポートでは「投資者のビジネスモデルによって、投資機会を評価する際の戦略や目的も変わってくる。たとえば、投資者のターゲットとするプロジェクトの進捗度合いで、ある種の投資方法が他の投資方法より魅力的なことがある（例：債券と持分証券の比較）。異なるカテゴリーの投資者は、縛られる規定や規制も違うことがあり、それは投資の決定に重要な要因となる」として、投資者のカテゴリー別にその投資意思決定の特徴や会計基準変更の影響について次のように考察しています。

(1) 保険会社

保険会社にとってインフラ投資の魅力が高まりつつあるとしながらも、「保険会社による投資の決定は、会計よりも、キャッシュ・フローの安定と健全性規制および税制により一層の影響を受け」、特に「ソルベンシーⅡ規制は、企業ローンのマトリックスに基づくもので、プロジェクトファイナンス・セクターの個別のデフォルトや信用補完・取引スキームを勘案するものではなく、結果として、プロジェクトファイナンスのスキームが強力に信用補完されていたとしても、それが勘案されないため、一定の状況下では、投資意思決定に影響が出ている」と主張し、ソルベンシーⅡに関して「規制当局がインフラ投資に関して、デフォルト率やリカバリー率を考慮して、リスクに見合った計算方法を設定することを要望する」とした。

(2) 年金ファンド / 政府系ファンド / 寄付 / 財団基金

年金ファンド / 政府系ファンド / 寄付 / 財団基金については、「保険会社と同様に、潜在的なリターンの高さやそのバリエーション・長期の投資であることなどが、インフラ投資を年金ファンドや政府系ファンドにとって魅力的なものにしている」とし、「年金ファンドや政府系ファンドは、通常、マーケットの短期的要求のプレッシャーを受けるものではないので、長期的視点から、将来の義務を果たすための長期投資を柔軟に選ぶことができる。長期的な見方からは、会計上の短期業績は投資決定のキー・ファクターではなく、投資に関するリスクとリターンおよび将来キャッシュ・フローの安定性が焦点となる」と述べている。

(3) 銀行

銀行セクターについては、「歴史的に見てインフラ・プロジェクトに大きな役割を果たしてきた。特に発展途上国において、銀行が重要なプレーヤーで有り続けることに変わりはないが、金融危機以降は、規制上の圧力により、レバレッジ比率を抑え、リスクエクスポージャーを減らすことが要求されている。バーゼルⅢの例のように、規制が継続的に変更される中で、銀行は長期投資において、資本の出し手というよりは、投資スキームのアレンジやつなぎ融資を行う形で関与している」としたうえで「金融商品に関する最近の基準の開発は、大部分は銀行の資産指向のビジネスモデルに合わせるためのものだ」と理解しており、インフラ・プロジェクトへの長期投資機会を妨げるものではないと理解している」としている。

(4) 未公開株式とその他のファンド

未公開株式とその他のファンドについては、「採用された投資の戦略と投資者の選好するリスクプロファイルによっては、他の機関投資・年金ファンドや政府系ファンドと同様の指向性を持つ。典型的には、このタイプの投資ビークルは、共同投資者の選好するリスクプロファイルをもとに、資本自体の増価と毎年の収益を通して投資リターンを最大化しようとする。投資者からの出資金は、長期的、固定的であるものの、さらなる追加投資を得るために、投資ビークルは短期的にも良い結果を出すプレッシャーにさらされている。

したがって、このような投資ビークルの中には、取得原価主義のような、ボラティリティを減じる会計フレームワークを使いたがる者もいるが、このような会計は透明性を低め、ひいては投資の障壁となることはあっても、追加投資を呼び込むことはないと考えている。むしろ、我々はIASBが財務報告の改善のために継続している、金融商品会計・概念フレームワークおよび開示などのプロジェクトを支持する」としている。

IV その他のG20エンゲージメントグループによる提言

ここまでG20首脳宣言に関連して経済界を代表するB20の主張を取り上げてきましたが、B20以外のエンゲージメントグループからも同様に社会インフラ整備に関する提言がなされており、この課題が様々な分野に共通したものであることが再認識されました。

社会インフラ整備のような大規模な事業は、様々な種類の資源（資本）に影響を与え、かつ様々なステークホルダーにおける利害のバランスを取りつつ推進すべきものであると言えます。いわゆる「統合的思考（Integrated thinking）」が必要になってくるわけですが、様々なG20のエンゲージメントグループにおける提言は、当然ながら代表するステークホルダーの種類、重視する観点、強調すべき箇所が異なる（時には正反対の意見もある）中で合意であるため、統合的思考に基づく社会インフラ整備のあり方を考える上で非常に示唆に富んでいるものとなっています。以下、C20とL20における提言を簡単に紹介します。

まず、市民社会を代表するC20（Civil20）はG20への提言⁷の中で「生産性の向上と現在および将来の世代における生活水準の改善におけるインフラの重要性を認識しており」、そのうえで公民連携（PPP）により運営されることが多いインフラ整備プロジェクトにおいては「公的機関による民間部門のリスクの吸収に一定の制限を設けることが必要である」とともに「エネルギー、運輸、水資源に関するインフラ投資についてなされるいかなる意思決定も、気候変動や気候変動資金における影響を考慮してなされる必要がある」としています。

また、労働団体を代表するL20（Labour20）⁸も、「短期間に

7. “C20 Statement to G20 Leaders’ Summit” (2014年11月9日 / C20)

<http://www.c20.org.au/wp-content/uploads/2014/11/c20-Leaders-Summit-Statement-NOV-2014.pdf>

8. “L20 Recommendations - G20 Leaders Meeting, Brisbane, Australia, 2014” (2014年11月3日 / L20)

http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/l20_recommendations_media_pack_17sept.pdf

成長を拡大し、気候変動に対処するために必要な経済の構造変化をもたらすという2つの目的を持った、社会的、物質的インフラへの公共投資の拡大」をG20のアクションプランに含めるべきと提言しています。またL20では「いくつかのインフラ・プロジェクトは、年金基金など長期の機関投資家による融資に適している」としたうえで、「機関投資家を惹きつけるためには透明性のあるインフラ市場の提供メカニズムが必要であり、インフラ資金と金融仲介機関（資産管理者や銀行）は手数料や取引コストに関する点を含め、最高基準の責任ある企業行動、透明性、説明責任を満たすべきである」と主張しています。

V パブリックセクターの役割

社会インフラ整備における統合的思考の必要性を考慮する上でパブリックセクターの関与は欠かすことはできません。大規模な社会インフラ整備は公民連携（PPP）で行われ、パブリックセクターによる拠出額も非常に大きいものとなります。企業は企業報告やその他のレポート等の開示によって投資家への説明責任を果たしていますが、それと同様に、パブリックセクターはその資金提供者たる納税者等に対して説明責任を果たす必要があると言えます。しかもそれは民間企業以上の透明性とわかりやすさが求められると同時に、民間企業以上に環境や地域社会といった様々な資本やステークホルダーとの関係性を考慮する必要があり、パブリックセクターにおいても統合的思考が必要となってきます。

折しもG20閉幕直後の11月17日にアメリカ・ワシントンDCの世界銀行本部にて、パブリックセクターにおける統合報告を議論する会議が開催されました。そこでは公共事業の主体となるパブリックセクターが、環境や社会をめぐる深刻な諸問題とのバランスを取りつつ、社会インフラ整備を推進するにあたり、事業の方針やガバナンスの仕組みなどを透明性を以って適切に公表し、説明責任を果たすことが重要であると確認され、統合的思考とそれに基づく統合報告の必要性が認識されました。

また、国際統合報告評議会（IIRC）は、同日付で、PSPN（Public Sector Pioneer Network）を立ち上げました。これは、約3年間にわたりおこなってきたパイロットプログラムの中で、公共性の高い組織においても、統合報告への取組が多くよい効果を生じた結果を踏まえ、さらなる展開を目指した活動です。IIRCからは今後、パブリックセクターにおいて検討すべき論点として①説明責任の遂行、②価値創造ストーリーの構築、③多様な関係者を巻き込んだビジネスモデル構築、④レポートの範囲、⑤財務情報と非財務情報の関連性、⑥比較可能性、⑦基本となるルールの整備等が提起されました。

民間企業と違う点としては、(1) 社会的な価値が経済的な価

値よりも大きく優先されること、(2) 財務資本の多くが税金や寄付金等に依存しているため取扱いが異なり、より高い透明性がもとめられること、(3) 財務報告ルールが民間ほどには整備されていないこと、(4) 継続性の維持に伴う不可効力的な要素（例：選挙等による政権の交代）など指摘されていました。

世界銀行は今後も定期的に会合を開き、自らも統合報告に取り組みながら、パブリックセクターにおける統合報告が有意なものとなるよう、そのかわりを推進する意向を有しています。

VI おわりに

今回のG20首脳宣言にもあるとおり、世界経済の回復のスピードは鈍く、将来の持続的な成長が約束されているとはいえない状況です。特に日本や欧州では長い不景気のトンネルを抜け出すために様々な手を尽くしているものの、なかなかその出口が近づいてこないといった状況と言ってもよいかもしれません。

加えて、ウクライナ情勢、パレスチナ問題、イスラム国などの係争・政治的不安定や、地震・噴火や異常気象による災害、エボラ出血熱の感染拡大といった世界の人々の生活を脅かす、早急な解決もしくは回避が必要となる課題が次から次へと発生しています。各国の株式市場は、これらの難題の発生に敏感に反応して乱高下し、社会インフラ整備のための投資に不可欠な、長期的な将来予想を立てるうえで考慮すべき新たなリスクや不安要素が加わり続けています。もちろん経済や市民生活を脅かすような喫緊の問題は最優先事項として、世界中で協調した対応が必要ですが、その対処に追われ、将来を見据えた、経済成長や生活水準底上げのための活動が停滞することは避けなければなりません。

社会インフラ整備に限らず、株式投資を、不動産や商品先物などのその他の投資・金融商品と横並びで比較し、リスク・リターンが多寡により投資対象を決めることは投資家にとって合理的な行動と言えます。ただし、投資の対象となる「企業」は、他の投資対象と比較するとその性質は不確定要素が多く、構造は非常に複雑であり、そのために投資判断の重要な材料となる潜在的なリスク等が見えづらい状態になっていることが多いのが現状です。しかし逆を言えば企業が複雑で潜在的な力を有しているからこそ、他の金融商品を上回る持続的で大きなリターンを生み出す可能性を持っているとみなすこともできます。もしある企業が長期にわたり持続的に高い価値を提供し続けるという確信を持てれば、投資家、特に長期的、持続的に利益を生み続ける必要のある機関投資家は、その企業の株式を所有し、その利益の分配にあずかろうとするのではないのでしょうか。

そのような投資家からの信任を得るためには、第一義的に

企業は持続的に高い価値を創造できる仕組みを備えていることが必要です。企業が持続的に価値を創造していくためには、統合的思考の視点を持ち、様々なステークホルダーの利害のバランスを考慮し、かつ財務資本、人材、自然といった様々な資源（資本）を持続的に利用できるようなビジネスモデルを構築、運営し、環境に応じて変化させていかなければならないでしょう。また、これらの経営が適切に執行されることを確実にするための有効なガバナンスも不可欠です。

そのうえで、過去の実績を開示するだけでなく、現在および将来に起こり得る環境の変化、リスクと機会に対応した戦略と持続的な成長を可能にする自社の価値創造の仕組みを積極的に開示することが企業にとって重要になってきます。加えてその価値創造の実現を担保するためのビジネスモデル、戦略目標達成を測るための指標、ガバナンスなどが有効に機能していることを簡潔に示す必要があります。そしてこれらの内容は、社会における企業の存在意義を明確に示すものとして、報告書という形式での外部開示にとどまらず、媒体や時間、場所を問わず、企業によるすべてのコミュニケーション（従業員に対するものも含む）の骨格となるはずです。

最後に、経済の持続的な成長、雇用創出、生活水準向上につながる社会インフラ整備の促進には、公民連携の下で推進していくことが不可欠ですが、パブリックセクター、民間部門を問わず、多くの組織が自らの強みを活かして経済・社会に対して持続的に価値を提供し、長期的視点での投資を行う投資家がそれを支えるという経済的な循環をいかに拡大させるかが鍵となるでしょう。そして、企業で言えば、企業報告を始めとするコーポレートコミュニケーションの真価が問われるのは、このような持続的な成長のための循環において、そのコミュニケーションが企業と投資家もしくは社会とをつなぐ有効な連結環となり得るかどうかであると考えます。

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

「第1回 統合報告とはなにか」

(AZ Insight Vol.53/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)

「第11回 Integrated Business に向かって

第4回 IIRC 年次総会の報告」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

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

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

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

TEL: 03-3548-5106（代表電話）

integrated-reporting@jp.kpmg.com

顧客を起点にした企業変革

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 山根 慶太

企業には、日々膨大な顧客情報が社内外に蓄積されています。それらに含まれるものとしては特定の購買履歴もあれば、匿名のつぶやきや、ログといった数字の羅列の場合もあります。“ビッグデータ”という言葉がIT業界だけでなくビジネスの世界においても使われるようになってきた今、顧客に係る様々なデータをどのように活用すれば良いのかという点に強い関心を持たれています。

顧客マネジメントにデータを活用するために、まずは顧客を起点にした経営モデルについて理解することが大切です。創業以来の技術や手法に固執した旧来のスタイルから、これからは顧客を企業の価値連鎖の中に取り込み、新しい価値を共創するスタイルへと変革することが求められます。

本稿では、顧客起点経営を実現するうえで重要となる3つのチェックポイント、(1) 顧客の“見える化”、(2) 差別化された提供価値、(3) 変幻自在なイネーブラのその要諦について、それぞれ事例を交えて解説します。

(1) 顧客の“見える化”では、難しい統計分析を利用した可視化ではなく、シンプルなデータの組合せによって傾向を把握することの重要性、(2) 差別化された提供価値では、データによってセグメント化された顧客層に対し、どのようにサービスを提供するか（しないか）、顧客に係る情報を継続的に収集する方法、(3) 変幻自在なイネーブラでは、組織・権限、人材、プロセスの3要素ごとに、顧客に合わせ柔軟に変化させるための要諦について説明します。

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



やまね けいた
山根 慶太
KPMG コンサルティング株式会社
パートナー

【ポイント】

- 顧客起点経営とは、顧客を企業価値連鎖に取り込んだ経営スタイルである。
- 統計分析を駆使した“ビッグデータ”活用の前に、まずは、手元にあり加工しやすい顧客に係る“スモールデータ”を活用すべきである。
- サービスを差別化するためには、思い切った“引き算／しない化”が重要である。
- データサイエンティストやデータエバンジェリストを育成する前に、事業・価値連鎖を俯瞰できるスーパージェネラリストこそ顧客起点経営に必要な人材である。

I ビッグデータの罠

1. ビッグデータの罠

最近、新聞や雑誌で「ビッグデータ」という言葉を見ない日はありません。ビッグデータの定義は諸説ありますが、ここでは「Twitterへのつぶやき、ブログへの書き込み、YouTubeの動画、監視カメラのデータ、営業日報、顧客属性、売上データといった多様性・リアルタイム性を兼ね備えた非構造化データを含む社内外の膨大な量のデータ」と定義します。ビッグデータという言葉がIT業界だけでなくビジネスの世界においても使われるようになってきた今でも各社のマネジメント層からは、「大量のデータを集積したものの、分析の仕方がわからない」「分析したものの、それらの活用方法がわからない」といった声をよく聞きます。ビッグデータの分析・活用における困難さは以下の言葉にも滲み出ています。

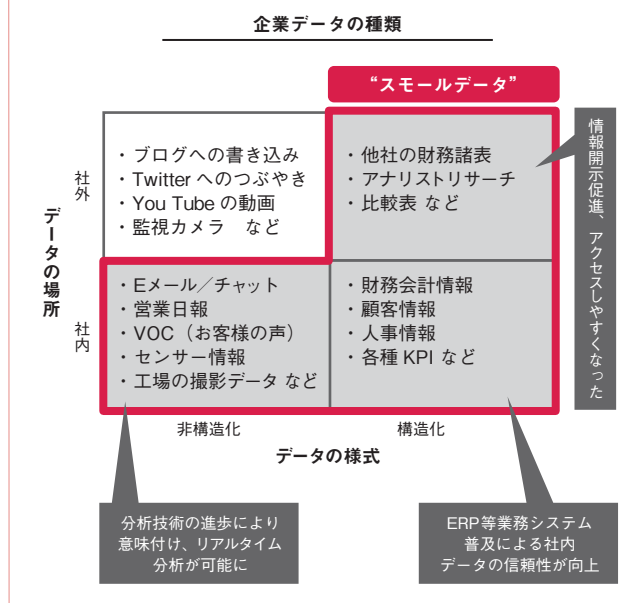
- 「2015 年にかけて、Fortune 500 企業の 85% がビッグデータを競争優位性確保のために効果的に活用することに失敗する」
- Gartner 「Predicts 2012: Information Infrastructure and Big Data」
- GFT (Google Flu Trend) は 2012 年の年末に起きたインフルエンザの流行を実際よりも 50% 過大に予測した。GFT は過去 108 週のうち 100 週において、インフルエンザの流行率を過大評価していたのだ。
- ハーバードビジネスレビュー「Google インフルトレンドの失敗から学ぶ、ビッグデータの未来」
- 「長い間、データマイニングに携わってきた経験から感じていることだが、昨今、ブームになっているほど、ビッグデータというのは簡単なものではない。バブリーに夢見ている人も多いのではないか」
- ZDNet Japan「狂騒のビッグデータ、実際の活用は難しいープロバンスのドウエム CEO」
(<http://japan.zdnet.com/article/35028201/>)

2. 飛躍的に増加した“スモールデータ”

データの重要性を認識し、継続的に売上を伸ばしている企業はビッグデータを有効に活用しているかといえば、必ずしもそうではありません。彼らはまず、手元にある加工のしやすい社内の各種データ、社外のアナリストレポートといったデータに着目し、それらを効果的に活用することで優位性を保ち、そのうえで社外に溢れる様々な非構造化データの活用を実践しています。

このような“スモールデータ”を有効活用できるようになった背景としては、技術革新により、以下が容易に実現可能となったことが影響しています（図表1参照）。

図表1 飛躍的に増加した“スモールデータ”



- 画像やセンサー情報などの非構造化データのストック化
- ダウンサイジングなどによる解析技術の実用化
- ERP／業務システム普及による社内データの信頼性向上

まず、スモールデータに目を向け、その効用を実感し、さらに不足する情報をビッグデータで補うといったアプローチが重要と考えます。

II “顧客起点経営” 実現の要諦

1. 顧客起点経営とは

顧客起点経営とは「顧客も価値連鎖の重要ファクターの一部とみなし、顧客の変化に応じて自社製品／サービスのみならず、自社の事業体や体制をも抜本的に見直す経営」と定義できます。

欧米企業においては、ターゲット顧客の変化に合わせて製品・サービスを変えるのみならず、技術や製造までも逐次切り替えていく経営スタイルが主流となっています。

一方、多くの日系企業では、創業以来の技術や硬直的な事業部体制、終身雇用に基づいて、製品やサービスを生み出し、それら製品・サービスに理解を示す一部の“お得意様”のみを顧客として意識する経営を行っています。確かに昔の日本のように、モノを作れば売れる時代ならば、そのやり方でも一定の売上を確保できましたが、今やモノが溢れ、容易に製品・サービス同士をネット上で比較できる時代です。多様化し、絶えず変化する顧客のニーズを敏感に察知し、顧客が欲して

いるその瞬間を逃さずに価値を提供し続けなければ、売上には繋がりません。

そして、さらにもう一段階成熟した顧客起点経営を目指すならば、「コアとなる技術と顧客要望を組み合わせ、新たな価値を顧客と共創していくこと」だと考えます。ここで重要なのは価値を共に創り出していく「コアファン」を味方につけることです。「コアファン」とは購入数量が多いだけでなく、製品の革新的な使い方や新たなバリエーションに強い関心を持っている人々のことを指します。特定の製品カテゴリに情熱を持っている彼らは、自社が協力を仰げば、製品戦略を後押しするような知見を提供してくれることが多いのです。

「斬新なアイデアを持つ「コアファン」の要望に耳を傾け、創業以来のコア技術と外部リソースの組合せによって製品・サービスを生み出し、各製品・サービスの「個客」にとって最適な価値を提供していく」、それが顧客起点経営の理想像であると言えます。

多くの日系企業がより成熟した顧客起点経営を実現するうえで、重要なポイントは以下のとおりです。

(1)	顧客の “見える化”	✓ 顧客のセグメンテーション、重要顧客層の見極め ✓ セグメントごとの特性、状況変化の理解 ✓ そのために必要なデータの継続的取得
(2)	差別化 された 提供価値	✓ 顧客に合わせ、何を、どのように提供するか（提供しないか）の決定 ✓ “期待どおりの価値” から、“予兆し期待を裏切る価値” への進化 ✓ 享受する自社利益の定義
(3)	変幻自在な イネーブラ	✓ 変化に合わせ、自社内のプロセスを変革する仕組みの実装 ✓ 内部リソースの実務能力の可視化 ✓ 外部リソースを迅速に活用できる組織体制、役割権限の設定

つまり、「難しい統計分析ではなく、スモールデータによって顧客を見える化したうえで、顧客へ提供する／提供しない価値を決定し、定義した価値の実現に向けて柔軟に事業体や体制を組み替えていくこと」が顧客起点経営の要諦です。

2. 顧客起点経営の3つのチェックポイント

(1) 顧客の“見える化”

顧客を“見える化”するにあたっては、顧客を2軸によって分類（セグメンテーション）し、重要顧客層を見極めることが肝要です。セグメンテーションでは以下のように2種類の情報を組み合わせて顧客を分類します。

セグメンテーション例

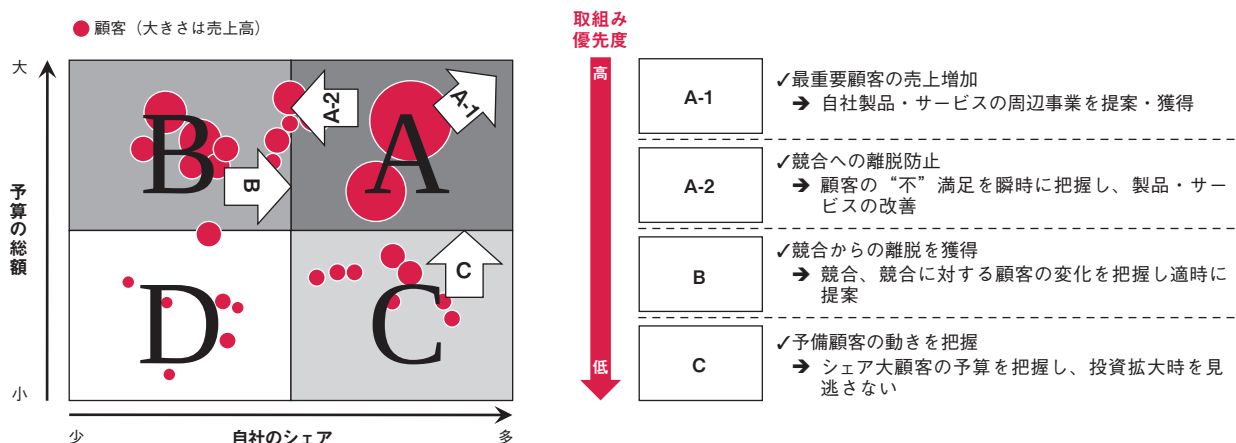
- 自社シェア×予算総額
- 考え方（保守的・進歩的）×役職（役員・部長以下）
- 自社の売上×満足度

ここで重要なのは最初から2軸を決めつけずに、軸の組み合わせパターンを複数試し、顧客全体を俯瞰して傾向を理解することです。

たとえば、これまで取引規模と社員数の2軸で重要顧客を判断していた企業があったとします。この企業が「成長著しい新規事業を中心に据えて売上を拡大したい」というニーズを持っていた場合には既存の2軸で注力すべき顧客を決定すると誤った判断をしてしまう恐れがあります。それは、既存の取引規模の大きい会社が新規事業に対するニーズがあるとはいえないためです。新規事業への関心度合（組織変更頻度、セグメント別売上比率などから判断）や売上高成長額のように顧客企業の成長を意識した軸の方が、販売機会の創出に貢献するかもしれません。

そういった傾向を理解するためにも、複数のセグメンテーション軸を組合せて検討していくことを推奨します。キーとな

図表2 分類ごとの最適アクション



るセグメント軸を定めた後は、顧客層ごとの傾向に即したアクションの方針を定義する必要があります(図表2参照)。

ここでは自社シェアと予算をセグメント軸に用いていますので、自社シェアが多く予算総額が大きいA層が最重要顧客としています。さらなる売上拡大を実現するために自社製品・サービスの周辺事業を提案し、クロスセル・アップセルを狙うのはもちろんですが、同時にB層へのランクダウンを防ぐために顧客の不満足を一早く察知し、解消することが急務となります。

さらに一歩踏み込んだ分析をしている例として、大手ITアウトソーシング事業者の事例を見ていきます(図表3参照)。

この事例では先ほどのA層に該当する顧客層をさらに深掘り、「契約残年数」と「再契約の意欲」の2軸で分析しています。

通常このように分類すると、営業としては売上を取りこぼしたくないという心理が働くため、契約残年数が少なく、再契約の意欲が高い顧客層を重要顧客として定めがちです。しかし、

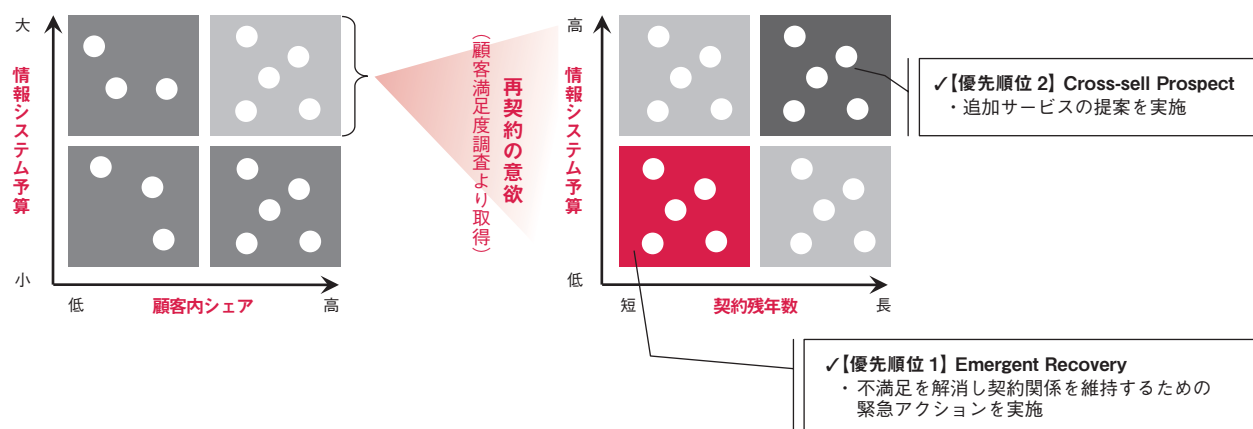
この顧客層はロイヤルティーが相対的に高い顧客であるため、次の契約獲得に向けた注力度合いは中程度で良いと判断できます。

実はこの中で特に注力すべきは、残りの契約年数がわずかにもかかわらず、再契約の意欲が低い顧客層です。この不満足を解消できない場合、この顧客は離れてしまい、深刻な売上減となってしまうため、契約関係を維持するための緊急アクションを実施する必要があります。反対に契約残年数が長く、再契約の意欲が高い顧客層はロイヤルティーが高いとみなすことができるため、追加サービスを提案することが有効だと言えます。

このように特定の顧客層を、さらに別の軸で深掘り分析を行う場面でも、スモールデータは重宝します。

ここまでは注力する顧客層をどのように決定するかについて説明しましたが、それは同時に注力しない顧客を選別していく取り組みでもあります。わかりやすい例として通信会社の事例

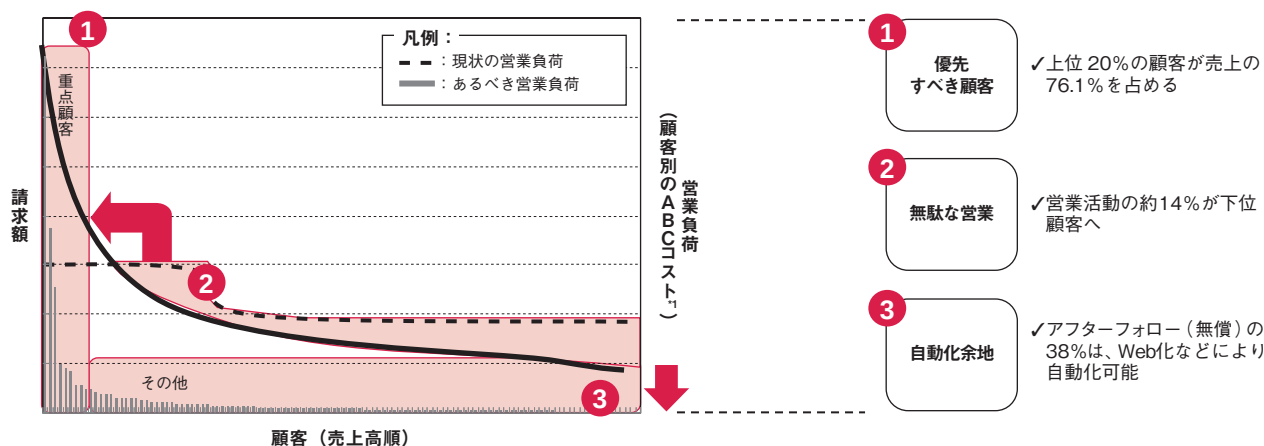
図表3 (事例)大手ITアウトソーシング事業者



図表4 (事例)通信会社の顧客の“見える化”

X月における「顧客別売上高」vs「顧客別営業負荷」

主要な Findings



*1 顧客別の ABC コスト＝「営業マンの時間当たり単価」×「顧客別の訪問時間(含、準備時間)」により、金額換算

を見てみます（図表4参照）。

この通信会社では顧客別の売上に沿ったあるべき営業負荷と現状の営業負荷のギャップを分析しています。その結果、売上の7割強を占める優先すべき顧客に対して、適切な営業リソースを配分できておらず、逆に売上に貢献しない顧客層に対して過剰な営業活動を実施していることがわかりました。

この場合は売上に貢献しない顧客層に対してはWebを活用して省力化し、その分の営業リソースを優先すべき顧客に振り分けることで売上の拡大が見込めます。

限られた営業リソースで最大限の効果を発揮するには、このように注力する度合いに明確な差をつけることが重要です。

最後にセグメンテーションだけでなく、顧客の行動パターンそのものを見る化することで、顧客への提供サービスを改善した事例を紹介します（図表5参照）。

この事例では豪州通信会社における各顧客が契約後、どのようなアクションを起こしているのかを時系列に並べて分析しています。

こうして見える化することで、契約後、25～35日で請求書に関する問い合わせが多く発生するといった傾向を発見することができます。その後、さらに深堀分析を実施し、請求書の見た目の煩雑さに問題があることを特定し、請求書のサンプルを契約時に説明することで年間300万ドルのコストダウンを実現しました。

今回のような顧客行動パターンも、様々な顧客接点に散在する情報を顧客の契約番号と時間軸で整理することによって見える化することができます。

(2) 差別化された提供価値

顧客の見える化によって重要顧客とそうではない顧客を峻別し、リソース配分方針を決定することができたら、次は顧客層ごとにどのようにサービスを差別化して提供すべきかを検討します。その際、各顧客層に対して顧客生涯価値（顧客であり続ける限り得られるであろう収益、価値）の最大化などの長期的な視点で、どのようなサービスを提供するのか／しないのか、どのように顧客に係る情報を継続的に収集するのかについて検討することが重要です。こちらも事例を交えながら説明します（図表6参照）。

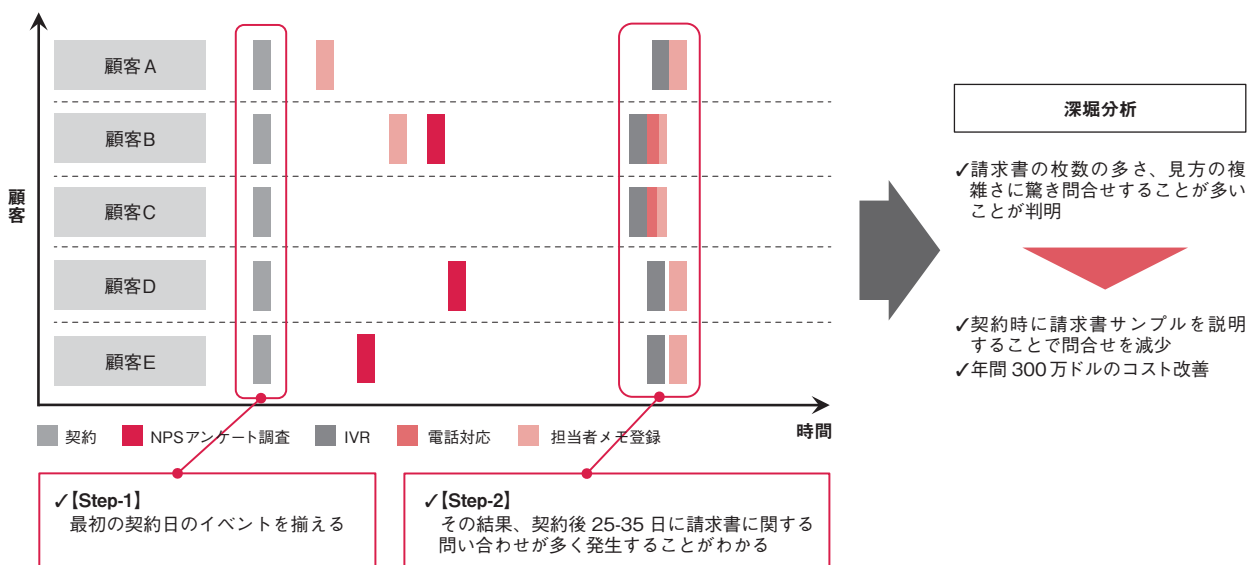
あるホテルチェーンではポイントカードによって顧客ごとの利用金額と利用回数を把握し、その利用状況に応じて顧客をPremium、Standard、Economyの3階層に分けて、各顧客層にとっての心地よい提供価値を定義しています。

たとえばPremium顧客層には非日常感を演出するような特別対応、Economy顧客層には何度でも利用しやすい手頃な商品・サービスを提供するといった具合です。そのうえで各顧客層を上位の顧客層へ成長させるために、もしくは引き続き維持するためにはどのような労力のかけ方が最適かを検討します。

図表6ではまず売上貢献度の高いPremium顧客層の利用頻度を維持・向上させていくことに労力をかけ、次にEconomy顧客層とStandard顧客層の新規／不定期顧客を獲得することに注力するようにしています。

それ以外のステージの顧客には、たとえばポイントサービスを利用したサービスの自動化などにより、過剰な労力を割かないようにするのです。なお、Premium顧客層は新規から開拓することは難しいため、そちらにも過剰な労力は割かないようにします。なぜならば新規開拓で獲得可能なPremium顧客というのは概して高級ホテルを多用している顧客と考えられます。

図表5 （事例）豪州通信会社の顧客分析

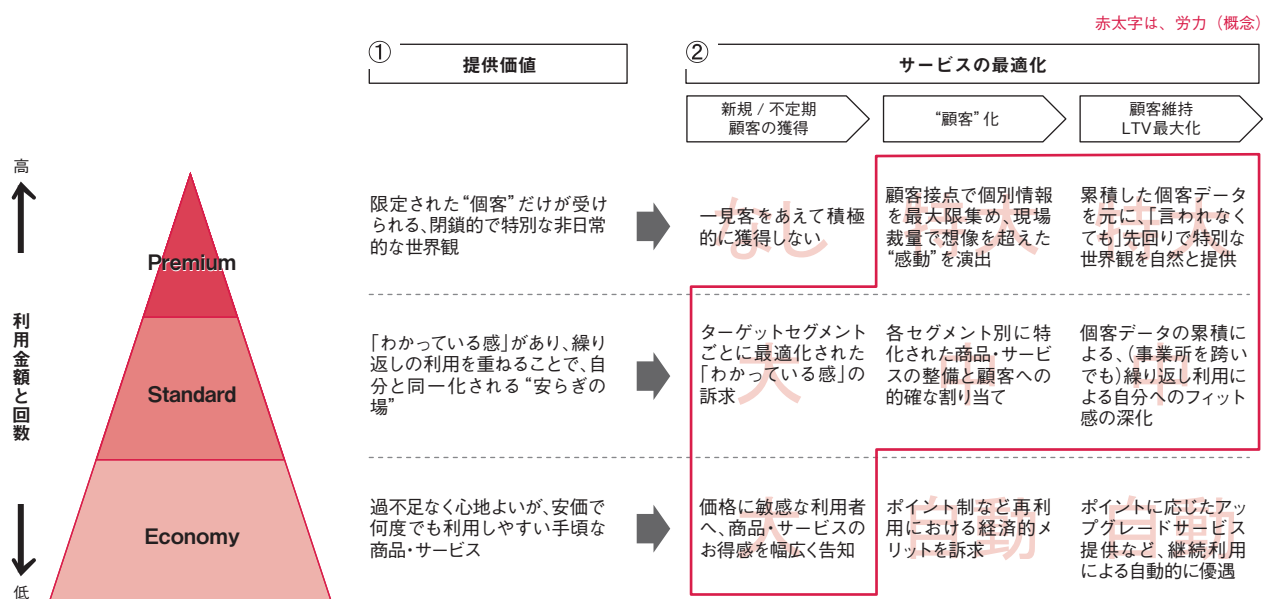


このホテルチェーンでは、そのような定着しにくい顧客を他社から奪取して育成するよりも、EconomyやStandardから育成してロイヤルティの高いPremium顧客を得る方を得策と考え、Premium顧客の新規開拓には注力しない方針としています。

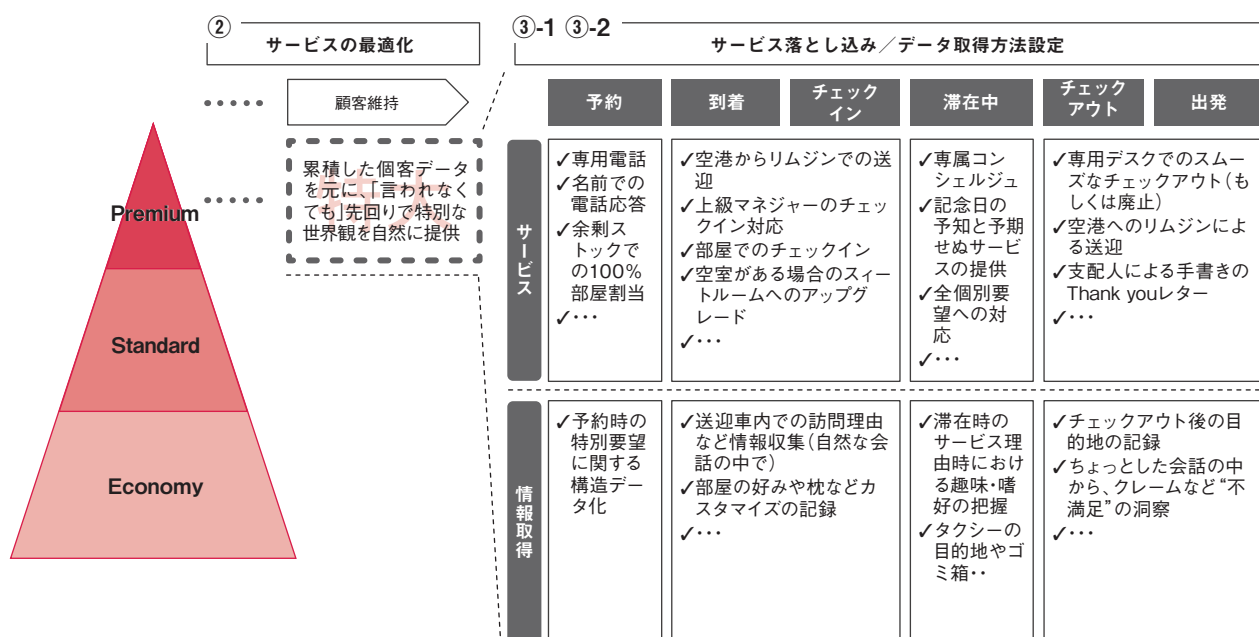
各顧客層における方針が定まったら顧客接点ごとに何を、どのように提供するのかを定義します（図表7参照）。

図表7に記載しているように今後維持していきたいPremium顧客には予約からチェックアウト・出発までの一連の顧客接点を通じて、非日常感を演出するために特別対応をどのように仕掛けていくかを検討します。ここからは仮にあなたがPremium顧客だった場合を想像してみてください。

図表6 （事例）ホテルチェーンの提供価値とサービスの最適化



図表7 （事例）ホテルチェーンのサービスへの落とし込み



あなたは結婚10周年目の記念にパートナーとゆっくりホテルで過ごすことにしました。あなたはそのホテルをプライベートで頻繁に利用しており、つい最近ポイントが溜まり、Premium層にランクアップしたばかりです。

いつものように電話をかけると名前を言わずとも「〇〇様、お電話ありがとうございます。いつもご利用いただいているようにお部屋をご用意してもよろしいでしょうか?」と自分好みの部屋を確実に用意してくれます。ここまではいつもとおりです。

空港に着くといつものとは違う対応に驚きます。送迎してくれるのがリムジンなのはさることながら、ホテルに到着するとマネージャーが自ら「〇〇様、お待ちしております。こちらどうぞ。」と出迎えてくれるのです。もちろんフロントでの煩わしいチェックインなどありません。部屋へ向かう前にマネージャーから「本日、空室がありましたので、よろしければスイートルームへアップグレードいたしますでしょうか」と申し出があったので、あなたは快諾して部屋へ向かいます。

スイートルームに到着すると机の上には花束が置いてあり、その隣には「本日はご結婚10周年おめでとうございます。」と直筆の手紙が添えてありました。

滞在中は専属のコンシェルジュがアattendしてくれ、様々な要望に応えてくれたため、素晴らしいひと時を過ごすことができました。

上記のような特別感溢れる対応をするためには、あらかじめホテルとして顧客層ごと／顧客接点ごとに提供するサービスを具体的に定めておくことが必要です。また顧客ごとのニーズ

図表8 変幻自在なイネーブラの要件

要素	
組織・権限	✓マーケットフェイシング組織強化 ✓顧客視点と製品視点のバランス ex) 大手製造業
人材	✓事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、マネジメントできるスーパージェネラリストの育成 ex) GE
プロセス	✓顧客の変化に応じて、即時に“事業ブロック”を組替え ✓経理・人事・購買等のバックオフィス機能(帳票、ルール、プロセス、IT)は事業・地域を超えて標準化 ex) 化粧品メーカー

に沿った接客をするために、何気ない会話から得られた情報を蓄積しておき、次回の利用に備えておくといったことも欠かせません。つまり、常日頃から各顧客接点で蓄積すべき情報を収集するプロセス・タイミング・ルールを定めておく必要があるのです。

(3) 変幻自在なイネーブラ

ここまで顧客起点経営を実現するためには、顧客を“見える化”し、顧客へ提供する／提供しない価値を定義するという取組みの必要性を述べてきました。最後に必要なのは提供価値のイネーブラ(組織／人材／プロセス／IT)を顧客の変化に応じて柔軟に適応させることです。ここからは海外先進企業の事例を交えて各イネーブラをどのように設計していくことが効果的か説明します(図表8参照)。

① 組織・権限

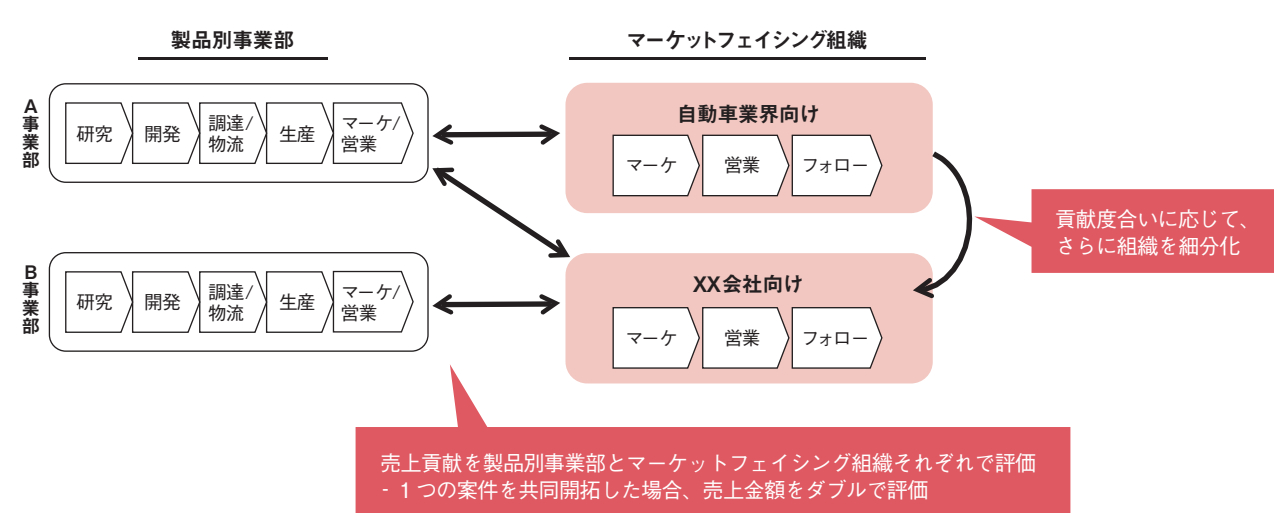
重要なポイントは2点あります。1つ目はプロダクトアウトの発想から抜け出し、顧客業界に応じたマーケットフェイシング組織を有することです。マーケットフェイシング組織を設置すると、往々にしてマーケットフェイシング組織の声が強くなり、製品別事業部の弱体化が起こりがちです。そのため、製品事業部に対しても売上責任を持たせ、それを未然に防ぐことが2つ目の重要なポイントです。

たとえば、大手製造業では製品別事業部とマーケットフェイシング組織にそれぞれ売上貢献を評価する仕組みを持っています。さらには貢献に応じて個社別組織を立ち上げ、顧客対応機能を強化することも実施しています(図表9参照)。

② 人材

顧客ニーズの変化に柔軟に適応するためには顧客に係るデータを分析する、データサイエンティストなどの統計分析の専門家が必ずしも必要というわけではありません。特定の専門

図表9 (事例)大手製造業のマーケットフェイシング組織



領域や地域性に固執せず、事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、マネジメントできるスーパージェネラリストを育成することが重要です。

データサイエンティストのような専門家は必要に応じて外部リソースを活用します。その際は彼らの知見やスキルを引き出し、内部にナレッジを蓄積し、徐々に社内人材を育成していくことが肝要です。

たとえばGEの場合は頻繁に事業ポートフォリオを再構築しているため、キャリアの初期段階から、“自身が知らないこと”であってもマネジメントできる能力を開発するプログラムを有しています(図表10参照)。

③ プロセス

ある化粧品メーカーではグローバルで共有すべき機能(基礎研究、経理等のバックオフィス機能)を徹底的に標準化する一方、商品開発やマーケティング・販売といった機能は展開

る地域の要件に合わせる必要があるためブロック化し、その単位でインド子会社・上海子会社といった組織を配置しています。これによりビジネスの早期立ち上げと撤退が可能となるのです(図表11参照)。

Ⅲ まとめ

1. “スモールデータ”の活用

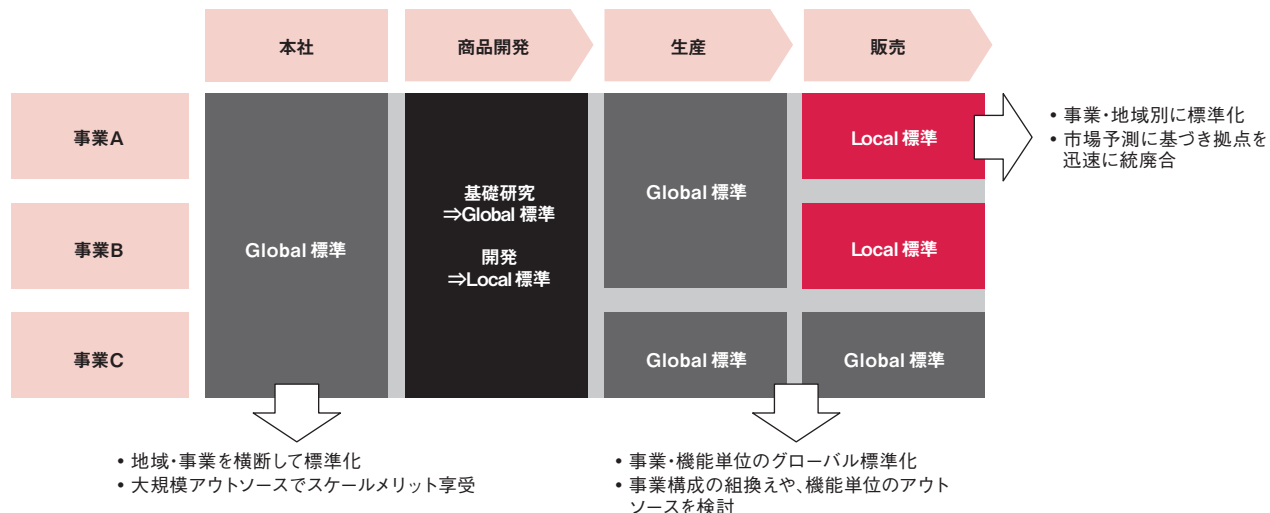
近年、業績を向上させた企業は、顧客情報や営業日報など社内の“スモールデータ”を有効活用しています。また、将来的にはSNSなどを含めた“ビッグデータ”の活用は有効ですが、まずは、宝の山である“スモールデータ”を顧客マネジメントに活用する経営スタイルの確立こそが重要と考えます。なお、

図表10 (事例)GEの人材育成

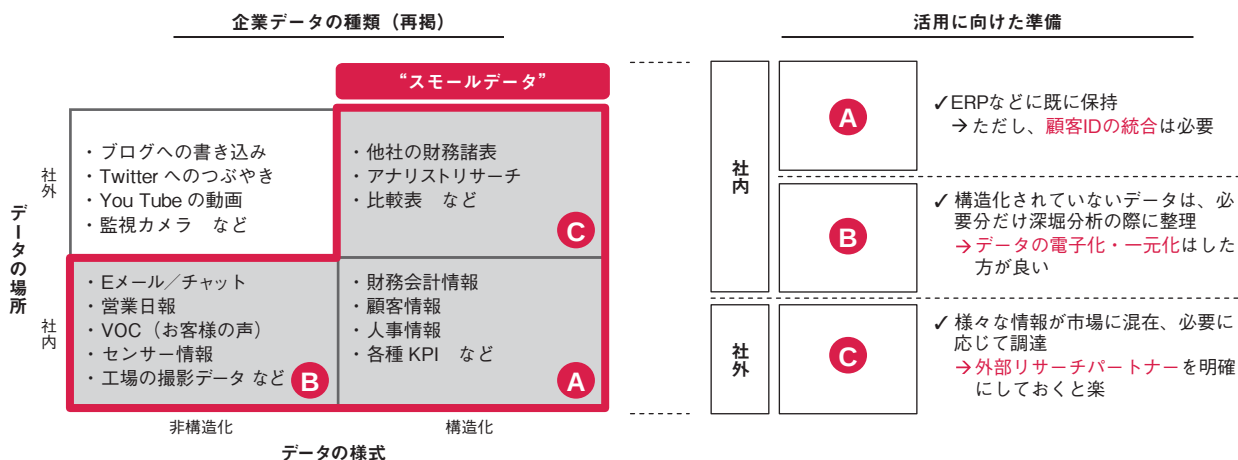


参考文献：『世界で最も賞賛される人事』ハイ コンサルティング グループ
「nikkei BPnet」2008年6月13日掲載「BizCOLLEGE / GE 財務部門の強さを探る」【2】徹底的にリーダーを育てるプログラム「FMP/CAS」とは？」
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/nba/20080605/160700/?rt=ocnt>

図表11 (事例)化粧品メーカーのグローバルプラットフォーム化・事業ブロック化



図表12 “スモールデータ”の準備は難しい



スモールデータの準備自体はそれほど困難なものではないことも併せてご理解いただけますと幸いです（図表12参照）。

2. 思い切った“引き算”／“しない化”

顧客に見える化し、峻別するだけでなく、思い切って重要顧客以外に対するサービスにおけるしない化／デジタル化を断行して“引き算”をしていく必要があります。さらにバリューチェーンレベルでのコアを見極めてアウトソースを推進するなど、組織・機能の思い切った“しない化”も併せて実行していくことも必要です。

3. スーパージェネラリストの育成

顧客起点経営を実現するためには、高度な統計分析を理解しているデータサイエンティストは常に必要というわけではなく、顧客の傾向を“見える化”できる現場人材力が重要です。事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、社内外を含めた各専門領域を組み合わせ、顧客の生涯価値を最大化する“スーパージェネラリスト”の育成が求められます。

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せ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 山根 慶太
 TEL: 080-8174-5804
 keita.yamane@jp.kpmg.com

日系自動車メーカーのグローバル課題と対応事例

ー業績指標、グローバルビジネス状況から見た

グローバル進出、サプライチェーン、ガバナンス、IT 投資ー

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 持田 博之

自動車業界では、日本国内市場は消費増税等により多くのメーカーが販売不振の影響を受けている中で、グローバルでの「現地調達」、「適地生産」、「人材の現地雇用」を積極化し、より売れる市場に対して注力していく流れにあり、近年はこれまで以上にビジネスの主要拠点の海外シフトを加速させています。

また、日系自動車メーカー各社は、アベノミクス以降は本業の業績に円安の恩恵も加わり、多くが直近は好調な業績を上げ、継続して売上比率、販売比率、生産比率ともに海外比率を上げようとしているように見えます。

「業務改善」や「原価低減」という言葉は、自動車業界では日常的によく使われ、改善活動を継続しているといっても過言ではありません。そのような状況の中、各社が直面している課題のうち、特にグローバル課題にどのように対応しているかについて、各種業績指標の数字や実際のビジネス状況を踏まえた生の声を基にして、課題と対応事例を挙げて解説します。

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



もちだ ひろゆき
持田 博之
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- ビジネスの主要拠点の海外シフトが進む中、地域・国に対する優先度とリスクを考え、引き続き日系自動車メーカーがASEANの主役となり得るのかを検証する。
- グローバルビジネスの立ち上げ、定着において、オペレーションコストダウンを図るには、業務の定着と最適な IT 投資は重要な要素である。
- グローバルに広がるビジネスにおいて、コミュニケーションやガバナンスが重要になり、いかにしてキーパーソンを育てていくかが日系自動車メーカーの喫緊の課題となっている。

※ 本稿では、日系自動車メーカーの中から以下の 7 社を中心に、海外自動車メーカーも内容によっては含めて比較・検討します。

日系メーカー	国	本稿での表記
トヨタ自動車 (株)	日	TOYOTA
本田技研工業 (株)	日	HONDA
日産自動車 (株)	日	NISSAN
スズキ (株)	日	SUZUKI
マツダ (株)	日	MAZDA
富士重工業 (株)	日	SUBARU
三菱自動車工業 (株)	日	MITSUBISHI

海外メーカー	国	本稿での表記
VOLKSWAGEN AG	独	VW
DAIMLER AG	独	DAIMLER
BAYERISCHE MOTOREN WERKE AG	独	BMW
General Motors Co	米	GM
Ford Motor Co	米	FORD
Fiat Automobiles S.p.A.	伊	FIAT
RENAULT S.A.S.	仏	RENAULT

I 自動車業界動向

自動車業界の2013年度の販売台数規模は、世界で約8,500万台、その内訳として日系自動車メーカー7社は約2,500万台で約30%を占めています。

日本において、最近の自動車業界は業績好調とされていますが、世界の主要プレイヤーである独VW、DAIMLER、BMWの3社、および米GM、FORDの2社と比較してみると、売上高、営業利益率、販売台数、ROEの4つの指標で見た場合、日系メーカーの平均としての数字は、独、米と比べても決して高いわけではないことが読み取れます（図表1参照）。

本稿では、日系自動車メーカーのビジネスのトップラインの上げ方、およびコスト低減やガバナンスの準備と対応について、業績指標とビジネス状況を踏まえて解説します。

II 日系自動車メーカーのグローバル課題

1. 課題の構造

今回取り扱う課題は、①業界業績指標、②グローバルビジネス状況の2つの面から抽出（ステップ1）します。抽出した課題を経営・業務・ITの3つに分類（ステップ2）し、実際にグローバルとして検討されている課題に整理（ステップ3）します（図表2参照）。

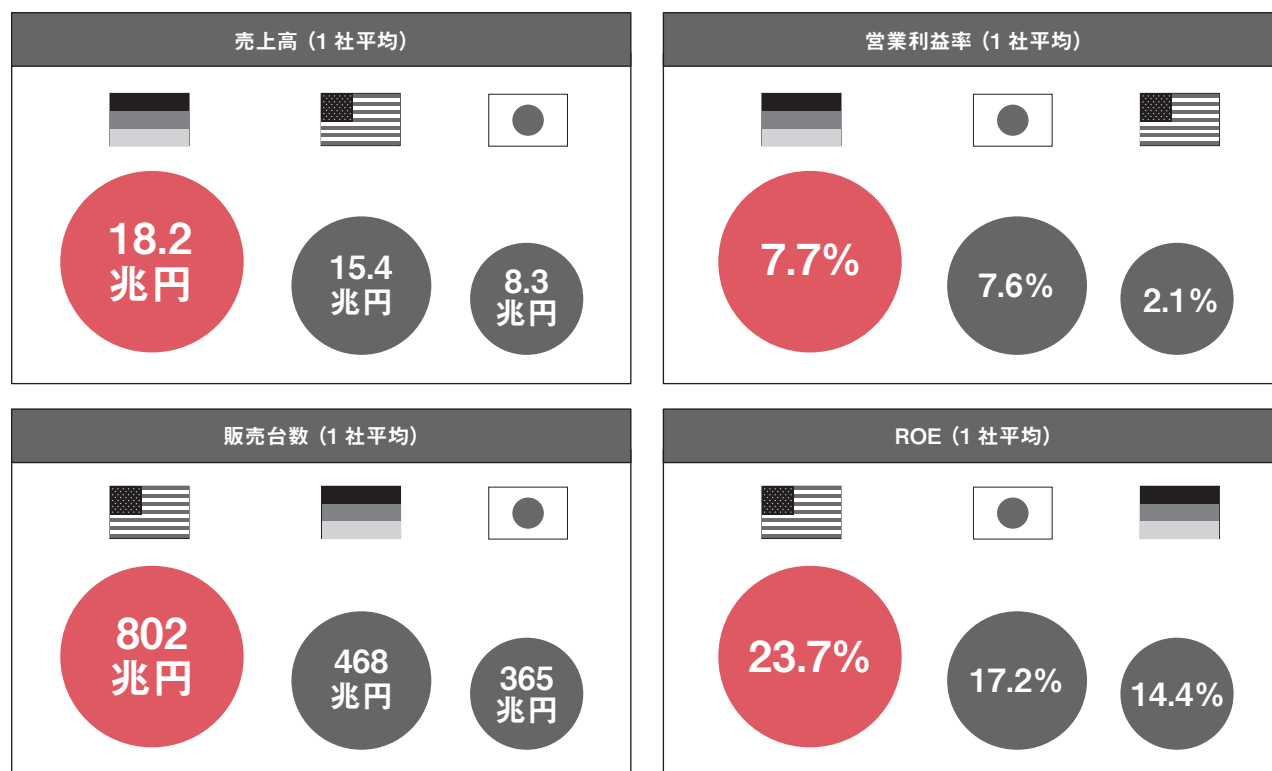
2. 課題の抽出・分類・整理

日系自動車メーカー7社の直近の傾向として、2014年3月期では日系メーカー7社のすべてが、2兆円以上の売上高を上げ、増収増益となるなど好調な業績を示していますが、1年後の2015年3月期に向けては慎重な予想となっています。

マクロ的な視点では、各社の成長路線は全体的に緩やかな成長を図りつつ、効率化を継続し、想定内外に対するトラブル対策やCS向上に直結するアフターサービスに対する強化に注力する傾向が強まってくと見ています。

これから成長の実現に立ちはだかる各種課題について、9つのポイント（売上高、利益、売上効率、販売台数、海外生産比

図表1 2013年度 日7社、独3社、米2社比較

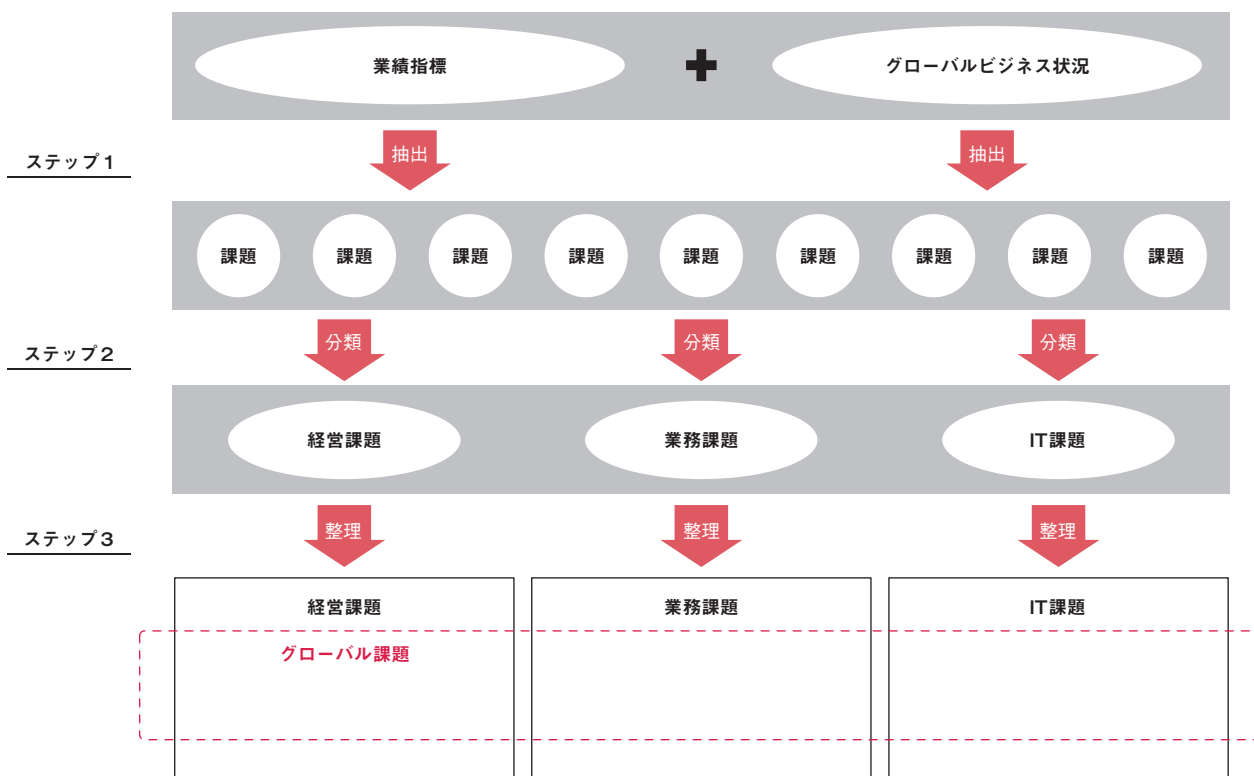


出所：各社 IR 情報を基に弊社にて作成

率、投資、コスト、トラブル、アフターサービス) 別に例を挙げます(図表3参照)。

これらポイント別に例示した課題について、経営・業務・ITの3つに分類した後、これらがグローバル課題として位置付けるか、そうでないかを整理します。

図表2 課題の抽出・分類・整理ステップ



図表3 ポイント別の課題例

ポイント	課題例		
1 売上高	1-1 ASEANで稼ぐ	1-2 ASEANプラスワンで稼ぐ	1-3 日本、中国を下げない
2 利益	2-1 為替を読む	2-2 拠点の選択	2-3 効率化施策は常に並走
3 売上効率	3-1 変化の早い時代に対応する人材育成	3-2 スピードを備えたIT戦略	3-3 オペレーション効率化
4 販売台数	4-1 地域の選択と集中	4-2 徹底したベンチマーク調査	4-3 ディーラー管理 / 連携強化
5 海外生産比率	5-1 生産拠点の吟味	5-2 FTA 効果の波に乗る	5-3 サプライヤーとの共存共栄
6 投資	6-1 慎重な設備投資	6-2 新技術への将来投資	6-3 攻めのIT投資
7 コスト	7-1 オペレーション効率化	7-2 ロジスティクス改革	7-3 トラブルコストの準備
8 トラブル	8-1 ガバナンス強化	8-2 効率組織への脱皮	8-3 オペレーション効率化
9 アフターサービス	9-1 アフターサービスのアピール	9-2 カスタマータッチポイントの管理強化	9-3 こどわりとスピードのバランス

これらの課題に対して、取組みの関連性が高いものをまとめて対応している事例として、下記4つのグループに括り、対応事例として紹介します（図表4参照）。

1. グローバル進出事例
2. グローバルサプライチェーン事例
3. グローバルガバナンス事例
4. グローバルIT導入計画事例

Ⅲ 課題対応事例

1. グローバル進出事例

(1) 全世界

① グローバル進出状況

日系自動車メーカーはグローバルの複数地域に進出しており、ビジネスの海外シフトを進めています。生産拠点は欧・米・中・印・ASEANに多く集中し、日系自動車メーカーの全世界拠点は150程度（2014年10月末時点）になります（図表5参照）。

また、2013年度の日系7社の海外売上高比率は平均70%

を超え、海外生産比率は平均50%を超えるレベルになっています。

(2) ASEAN

① ASEAN進出状況

近年は、「チャイナプラスワン」としての要因も大きいタイ、インドネシアを中心としたASEANへの進出・拡大に対して、どのメーカーも積極投資の傾向が強く、ASEAN 6カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー）に対して、日系メーカー6社（TOYOTA、HONDA、NISSAN、SUZUKI、MAZDA、MITSUBISHI）が生産拠点として進出しています。

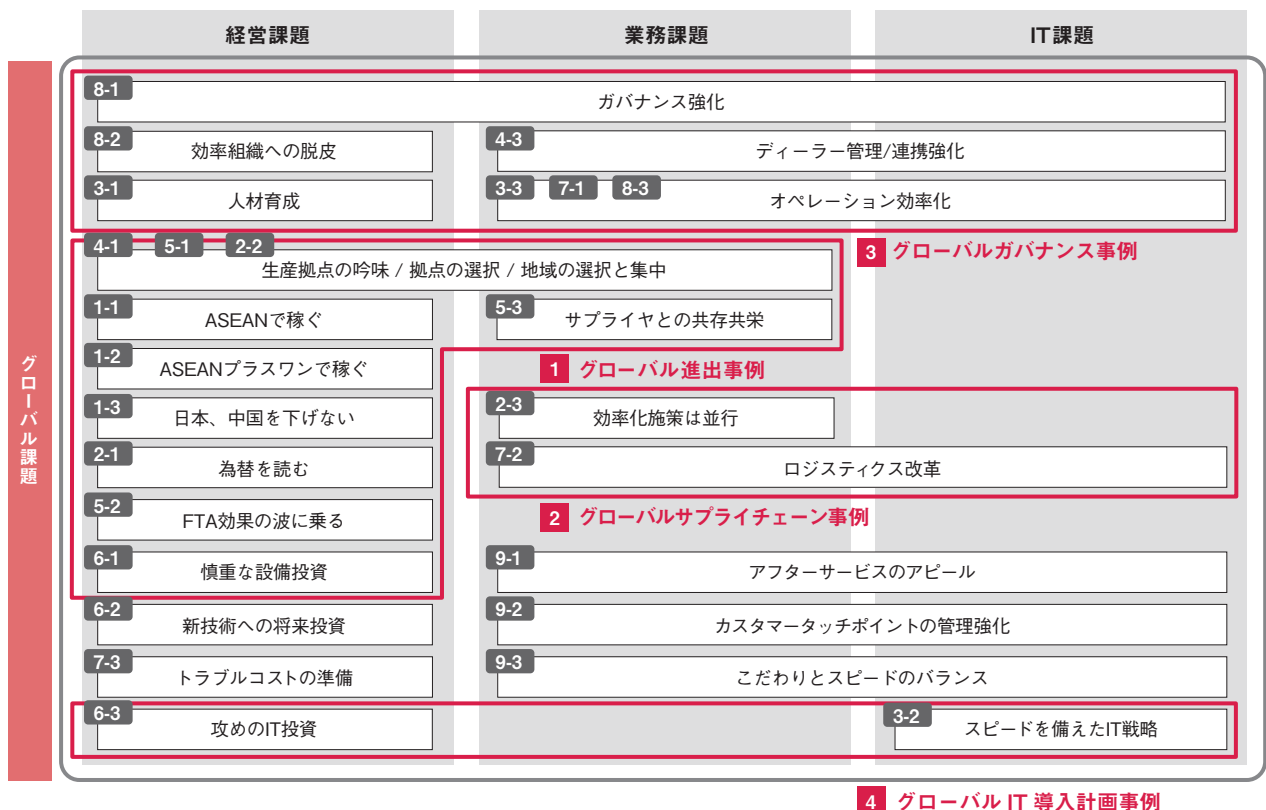
ASEANでは、日系自動車メーカーの販売シェアも高く、2013年ではタイは87.6%、インドネシアは95.2%といった高いシェアとなっています。

② ASEANでの課題と期待

ASEANでのビジネス推進においては課題も多く存在し、自動車メーカーとしては、「賃金の高騰」、「離職率の上昇」、「オペレーション定着化」を課題としているところも多く、対応に苦慮しています。

これらに対応するため、日本人による手厚いサポートの継続や、タイ以外の拠点を探す、いわゆるタイプラスワンの検討も行われている一方、タイについては、ビジネスボリューム拡大

図表4 ポイント別に整理したグローバル課題



に伴い、グローバルでの物流ハブ拠点としての期待も高まっています。

(3) 中南米

① 中南米進出状況

中南米に対しての日系自動車メーカーの販売シェアは高くなく、2013年でメキシコは約40%で、ブラジルに関しては、FIAT、VW、GM、FORD、RENAULTの欧米5メーカーで70%超を占めている状況で、日系メーカーのシェアは約11%です。

② 中南米動向での課題と期待

メキシコシティやサンパウロといった中南米の生産拠点では、ASEAN各国の平均月収を上回る高い人件費になっており、メキシコシティは中国広州と同程度で、サンパウロは2倍以上というレベルです。

メキシコでは、2014年7月時点で、45ヵ国とFTAを締結しており、メキシコを拠点として貿易が活発化している点や、同時に輸送時の紛失・盗難リスクといった課題も、日系メーカーにとっては進出当初から考慮すべきポイントの1つとなっています。

FTA効果によるメキシコから世界主要国への貿易量も増加しており、1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）発効以後、特にメキシコから北米・欧州に対する貿易量は5倍以上の伸び率となっています。

自動車メーカーにとって、ブラジルへの進出において、障壁となっている「複雑な税制への対応」、および「ブラジル国内での生産優遇策」に対する対応が求められます。また、ブラジルをはじめとした南米での生産拠点を構えることは、南米南部共同市場（メルコスール）でのビジネス拡大の動きにも着目ポイントがあります。

2. グローバルサプライチェーン事例

(1) グローバル進出状況

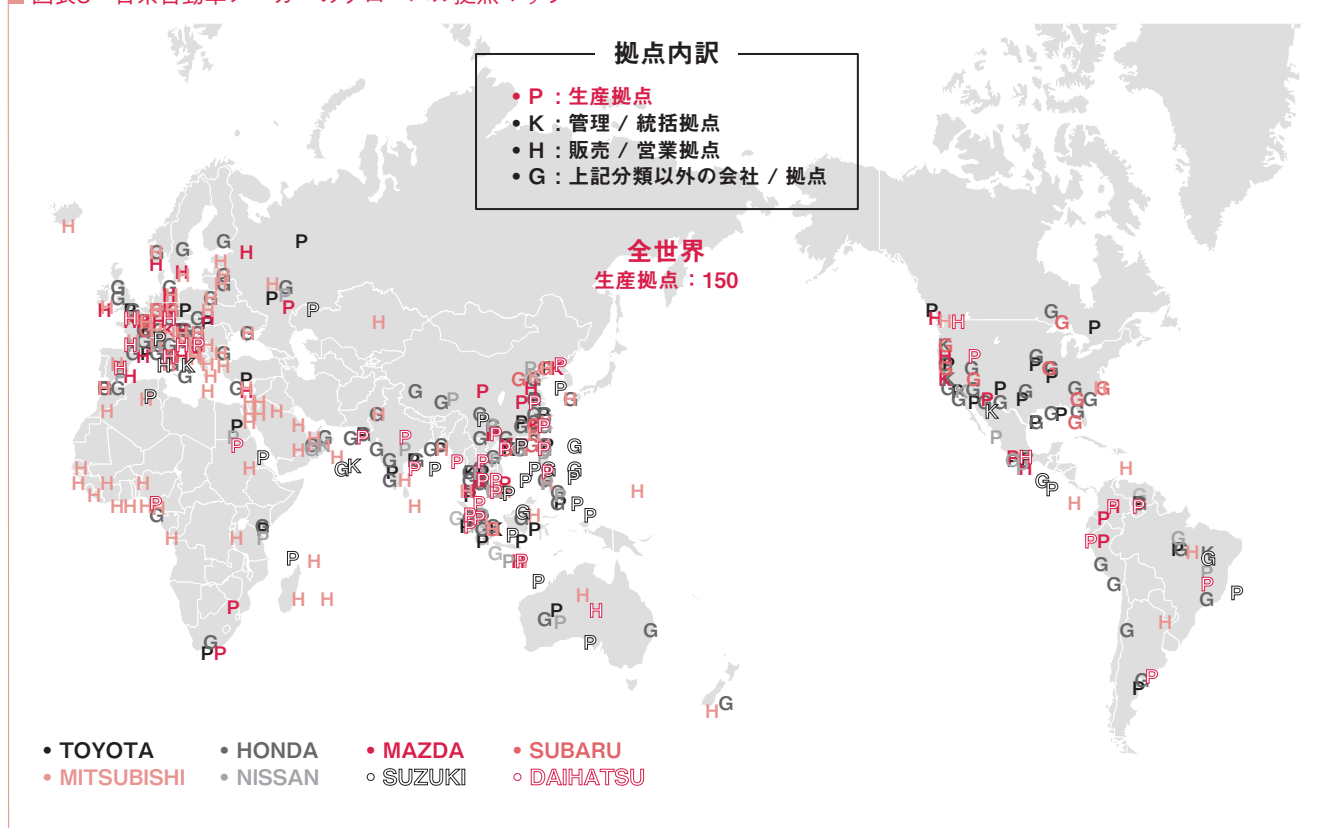
日系自動車メーカーが既に進出しているグローバル複数地域の中で、多くが生産拠点を構えている日本、北米、欧州、ASEAN、メキシコ、中国の中で、特に欧州とASEANは、メーカーごとに進出国が戦略的に選ばれています。その中でも複数のメーカーが進出しているのは、欧州ではイギリス、フランス、オーストリア等で、ASEANではタイ、インドネシア、フィリピン等という状況です。

日系自動車メーカーにとっては、タイ、インドネシアを中心としたASEANの主役が当面は続くものと考えられますが、中長期的にはASEANプラスワンとしての地域の手堅い準備を並行することも求められているように推察しています。

(2) グローバル物流

各拠点へのインバウンド物流としては、「現地調達」、「国外からの輸入」、「国内拠点間移動」等があり、各拠点からのアウ

図表5 日系自動車メーカーのグローバル拠点マップ



トバウンド物流としては、「国内出荷」、「輸出」、「国内拠点間移動」等があります。

物流として考えるべきは、届け先に対する納期にいかにか正確に届けるか（これは早過ぎても遅過ぎてもよくないと一般的にはされている）が重要とされている中で、特にアフターパーツに関しては、大量のパーツをいかに効率よく倉庫拠点に配備し、需要を予測して在庫として持たせるための計画の精度向上を図れるかが重要になっています。

また、倉庫拠点でのオペレーションも作業量をできるだけ平準化させ、拠点でのオペレーション時間が短くなるような梱包、開梱作業も重要になります。日系自動車メーカーの多くは、多くの拠点で同様のオペレーションを行うことのムダを排し、ハブとしての物流拠点を主な地域に構えています。

現時点での主な物流拠点としては、主な生産拠点が比較的集中している日本、北米、欧州、タイ、メキシコの5極に、メーカーによってはインド等が加わります（図表6参照）。

3. グローバルガバナンス事例

(1) ガバナンスの種類

ガバナンスという言葉が、特に最近幅広く使われていると思いますが、日系自動車メーカーにおいても取組みの優先度が高いように感じています。

ここからは経営ガバナンス、業務ガバナンス、ITガバナンスの3つについて事例を交えて解説します。

① 経営ガバナンス

経営に関して、各社・各拠点のCxO等のリーダーシップとコミュニケーションに着目した場合、以下の4つに分類されます。

- a. 日本人トップ派遣型
- b. 現地外国人による権限委譲型
- c. 地域統括型
- d. 拠点特性を考慮したハイブリッド型

過去から現在までを時間軸でみた場合、日系メーカー7社の組織とリーダーシップの国籍には当然ながらそれぞれ特徴があり、既に中長期未来に向けての改革を始めているメーカーもあり、拠点・国・ヒトの特徴を考慮したハイブリッド型の経営ガバナンスを目指す事例も増えています（図表7参照）。

② 業務ガバナンス

業務に関して、拠点の業務領域別のビジネスボリュームやオペレーション成熟度、規制対応等への現地固有要件の多少等の条件によって業務の標準化範囲を決めていきます。

この際に作業許容時間、オペレーターの人件費も加味して検討する必要があります。特に最近新興国におけるワーカー人件費の高騰も目立ちはじめていることは日系メーカーとしては留意すべきポイントとなっています。なかなか業務定着できない拠点に対しては、日本人によるサポートを継続するなどが実際に行われており、それを現地で指揮するリーダーに日本人を置くなどしています。

図表6 主要物流拠点



出所：各社 IR 情報を基に弊社にて作成

③ ITガバナンス

ここでのITガバナンスとは、グローバルに導入、もしくは展開されるアプリケーションを指します。

各拠点で使用するITアプリケーションをどのように準備し、ユーザーに使ってもらい、使わなくなったものを棚卸していく取組みには多くの場合、時間を要します。地域のオペレーション効率を考えた場合、業務とITとは分けて考えるのではなく、セットで考えるものと提案しています。

ITの選定においては、拠点ごとに共通にすべきものとすべきでないもの、全体最適の観点と、オペレーション力の強さ等から慎重に判断すべきです。

特に時間が経った技術やシステムは、運用保守性やコスト観点からリプレースの話が上がることはよくありますが、マイグレーションすることで良くできているシステム機能をそのまま活かすことができ、システム刷新にありがちな初期トラブルも低く抑えられる等のメリットも考慮すべきポイントの1つと言えます。

(2) 日系自動車メーカーのガバナンス分析

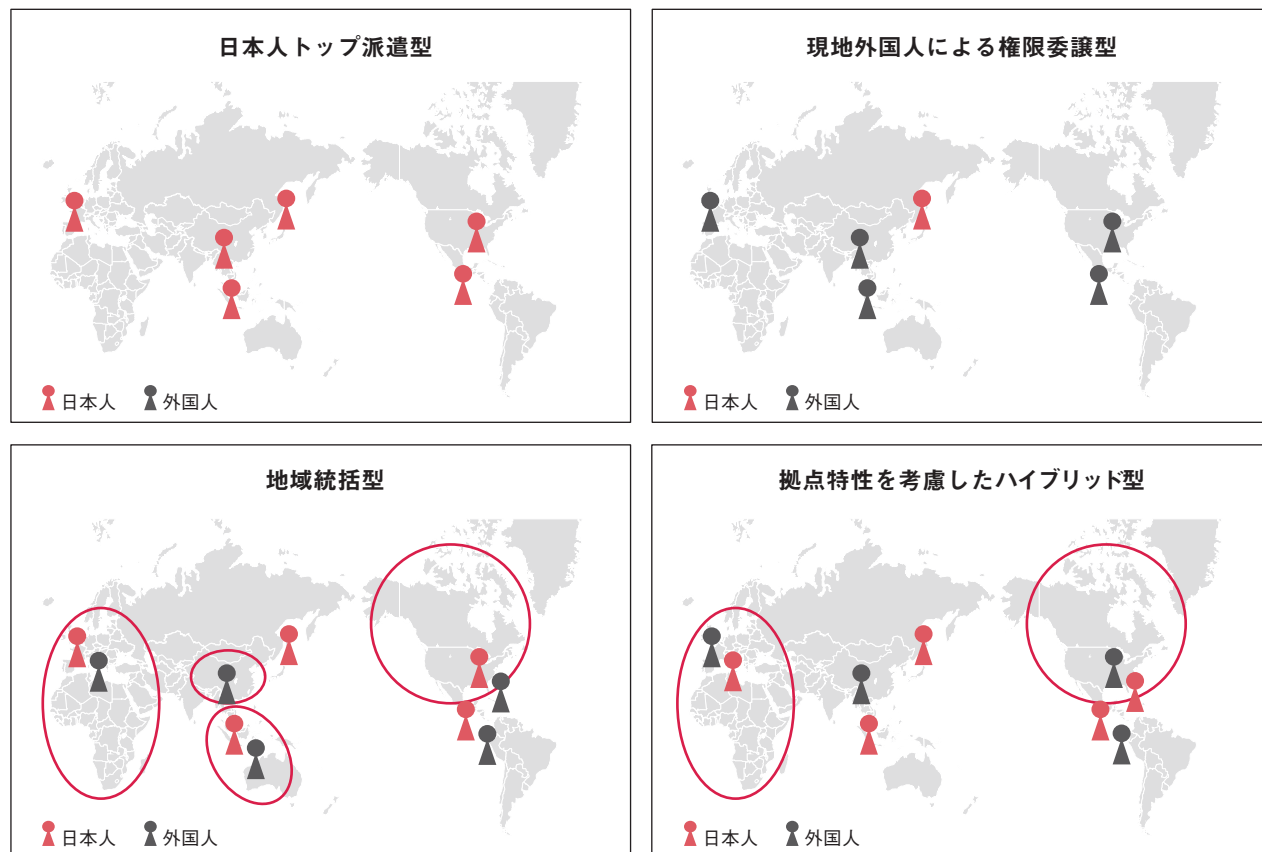
ここまでの①経営ガバナンス、②業務ガバナンス、③ITガバナンスの3つについて、弊社調べによると、日系自動車メーカーの組織、従業員割合、拠点数、ディーラー数、および拠点別リーダーシップにおいて、次の特徴があるとわかりました。

- i. 営業マンの数はメーカーによって差が大きく、営業部門における販社管理の効率性に3倍以上の違いがある。
- ii. 業務部門における海外各国を巡すための人材が不足している。
- iii. IT導入にかかる時間をもう少し縮められないかといった要望が強い。
- iv. 業務とITの両方がわかる人材が不足していて、かつなかなか育たない。
- v. 中国に対する管理の難しさから、中国向けの専門組織を作り対応している。
- vi. グローバル化、多拠点化した際の不正対応等のコーポレートリスク対応の必要性が高まっている。
- vii. 拠点別のリーダーシップは地域特性を加味した使い分けが必要である。

ただし、現在までに行われてきた各種取組みによる以下のような弊害も散見され、その対応も求められています。

- a. 効率性を追及するあまり、“オモテナシ”の気概が低減してきている。
- b. 業務部門とIT部門とで人材のローテーションを3年単位で行っているが効果が薄い。
- c. IT導入も複雑化し、個別ROIの測定が困難となっている。
- d. 中国では販売数は出るものの儲からなくなってきている。
- e. 子会社まで目が届きにくくなっていて放任状態となってしまう。

図表7 経営ガバナンスモデル検討フレームワークイメージ



4. グローバルIT導入計画事例

(1) グローバル ITとは

グローバル ITを考える際、以下の点を検討し、関係者で合意する必要があります。

- 何を
- どのレベルで
- いつまでに
- どの国・拠点をターゲットに
- どの順番で
- 投資と効果を

これらの中で1つから複数について検討がされていなかったり、不十分だったりするケースをよく見かけます。いわゆる目的に対する検討と合意が不十分なままITプロジェクトが進んでしまい、いつしかプロジェクトを予定通りに進めることが目的になっているかのような状況も多く見受けられます。グローバル ITは、経営戦略と連動するIT戦略の一環として、プロジェクトの開始前にこれらの方針と目的を明確にしたうえで、文書として明文化し、関係者で合意しておくことが重要です。

(2) グローバル IT導入計画の盲点

上記では、IT戦略の一環としてのグローバル IT方針を作成・合意しておくことの重要性を説明しましたが、その前提として、経営戦略との連動によって影響を受けた際の変更を余儀なくされることもあります。ITにおける中長期計画は四半期、半期、もしくは1年といったタイミングで見直しをかけるべきです。

Ⅳ 今後の自動車業界動向考察

日系メーカー各社は、2015年度、もしくは2016年度で現在の中期経営計画の区切りを迎えます。つまり、2017年度からの計画にどのような内容を盛り込むか、またその戦略に基づく具体的な実行プランをどのように描くかが注目されます。

本稿において、特に経営、業務、ITの3つの切り口において各種指標や事例を解説してきましたが、ここまでの内容を総括し、日系メーカーの成長に必要な取り組み仮説を提示します。

- ① ビジネスのさらなる新興国シフトへ備える。
- ② 2017年以降のメジャー技術を見極める。
- ③ 地域で自力走行するためのグローバルガバナンスを構築する。
- ④ 世代別将来リーダー育成の計画と早期着手を図る。
- ⑤ 効率性を高めるためのオペレーション標準化を具体的に実行する。
- ⑥ ビジネスの変化に迅速に対応できる IT 戦略を立てる。

【参考資料】

- 日系自動車メーカー各社の IR 情報

有価証券報告書	2009年3月期～2014年3月期
決算説明資料	2009年3月期～2014年3月期
公式ホームページ	2014年10月末時点
会社概要資料	2014年度
- 海外自動車メーカー各社の IR 情報

Annual Report	2013年度
---------------	--------
- FOURIN

世界自動車調査月報	2013.1～2014.8
-----------	---------------

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 持田 博之
 TEL: 080-8085-2855
 hiroyuki.mochida@jp.kpmg.com

事業継続マネジメント（BCM）サーベイ 2014

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 山田 茂

KPMG ジャパンでは、第7回目となる事業継続マネジメント（BCM）サーベイを実施しました。このサーベイは、大きな災害や感染症の流行の発生など、重大リスク発現時の事業の継続性を確保するための管理手法である BCM について、国内企業の取組みを調査するものです。2002年の調査開始以降、BCMに関する国内企業の理解と取組みは、年々上昇・進展する傾向にありました。また、東日本大震災を経験し、多くの企業が BCMの重要性について、認識を新たにしたものと考えられます。本サーベイの結果でも、多くの企業において、BCMについて継続的に取組みが進められていることが確認されました。しかし、近年注目されるようになった海外拠点の被災、あるいはサイバー攻撃といったリスクへの対応など、将来的な取組みが必要な領域があることもわかりました。本稿では、最新の調査結果に基づいて、BCMに関する国内企業の取組みについて報告します。

最後に、本サーベイにご回答いただいた多くの皆さまに心から御礼を申し上げます。



やまだ しげる
山田 茂
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- BCMにおいて作成されるBCP（災害などの非常時における事業継続の手順をまとめた事業継続計画）については、77%の企業が策定済みであり、20%が策定中または策定予定としている。また、68%がBCPの訓練を実施し、80%が重要データの遠隔地保管を行うなど、多くの企業で BCM に関する取組みが進められている。
- その一方で、実施されている訓練の内容については、安否確認や緊急対策本部の立ち上げとする企業が多く、代替手段を用いた業務実施など、非常時の実務により近い内容の訓練には、なかなか踏み込めていない状況がある。
- 近年注目されるようになったリスクとして、新たに調査項目に加えた、海外拠点やサイバー攻撃を想定したBCPについては、その必要性を認識している企業の割合に比べて、実際に策定している企業の割合が低く、取組みは遅れ気味である。
- これまでの活動を継続するとともに、内容の有効性や高度化をいかに図っていくかが、多くの企業におけるBCMの今後の取組みの要点になっていくものと思われる。

I 事業継続マネジメント (BCM) サーベイ2014の概要

1. サーベイ実施の背景と目的

KPMGジャパンでは、2002年から隔年で、国内企業を対象として、事業継続計画の作成 (BCP: Business Continuity Plan、以下「BCP」という) を含む、事業継続マネジメント (BCM: Business Continuity Management、以下「BCM」という) の実施状況について調査を行っています。前回2012年調査から2年が経過した2014年、7回目の調査を実施しました。

前回調査時は、東日本大震災から日も浅く、多くの企業が、自然災害はもとより、情報システム障害や感染症の流行など、様々な要因による事業中断リスクの深刻さについて認識を新たにした時期でした。前回調査以降も、豪雪による交通やサプライチェーンの混乱、豪雨による大きな被害、御嶽山の噴火、サイバー攻撃の増加、大規模な情報漏えいの発生など、大きな災害や事故、事件が発生しています。地震だけでなく、こうした様々なリスクへの備えを考慮したBCMが、多くの企業において必要とされていると考えられます。

このような認識のもと、本サーベイは、BCMに取り組む企業の皆様に、国内企業におけるBCMの現状と課題、また今後の取組みの参考となるような情報を、広く継続的に提供することを目的として実施しました。

2. サーベイの方法

サーベイの実施にあたり、2014年8月に、国内の上場企業3,598社および売上高500億円以上の未上場企業1,276社、合計4,874社の総務部門長に調査票を郵送しました。本サーベイの結果は、2014年9月10日までに寄せられた313社 (回答率64%) からの回答内容を、集計・分析したものです。

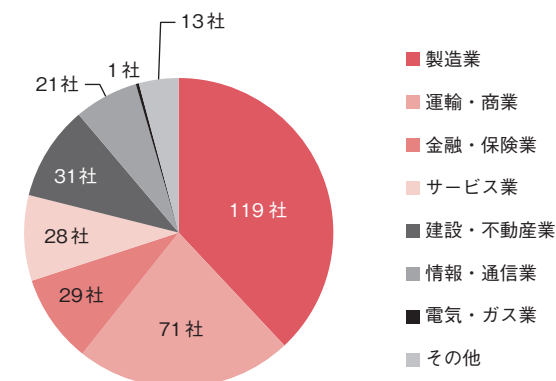
また、今回のサーベイでは、一部の項目について、KPMG LLP (米国) が、Continuity Insights と共同で実施した "The 2013-2014 Continuity Insights and KPMG LLP Global Business Continuity Management (BCM) Program Benchmarking Study" (以下「海外BCMサーベイ」という) の結果を用いて、日本と、米国を中心とする諸外国におけるBCM / BCPへの取組み状況を比較しました。

3. 回答企業の概要

本サーベイにご協力いただいた企業313社を業種別にみると、製造業119社が最も多く、以下、運輸・商業71社、建設・不動産業31社、金融・保険業29社、サービス業28社などとなりました (図表1参照)。従業員数別では、1,000人～5,000人未満の企業 (34%) を筆頭に、また年間売上高別では100億円

～500億円未満の企業 (27%) をはじめとする、様々な規模の企業の皆様から回答をいただきました (図表2、3参照)。

図表1 回答企業の内訳 (業種別)



図表2 回答企業の内訳 (従業員数別)

1万人≥	1万人<	5千人<	1千人<	500人<	100人<
8%	8%	34%	21%	23%	6%

図表3 回答企業の内訳 (年間売上高別)

1兆円≥	1兆円<	5千億円<	1千億円<	500億円<	100億円<
7%	6%	24%	23%	27%	13%

海外BCMサーベイについては、Continuity Insightが発行するニューズレターなどの購読者を対象として、2014年1月から2月にかけて、Continuity InsightのWebサイトでの調査が実施されました。回答数は434件で、回答企業は米国の約68%を筆頭に、英国、カナダ、オーストラリアなど、様々な国にわたっています。

II 事業継続マネジメント (BCM) サーベイ2014の主な結果

本サーベイでは、国内企業におけるBCMの取組みについて、以下の観点から調査しました。

- 事業中断発生の状況
- BCPの整備状況
- 優先事業の選定
- BCMの推進体制
- BCMにかかわる活動の状況
- 大規模地震発生に備えた取組み
- 海外拠点のBCP
- サイバー攻撃にかかわるBCP

今回の調査では、これまでのサーベイでも調査してきた項目について企業の取組みの進展を確認するとともに、海外拠点BCP、ならびにサイバー攻撃BCPという、新たに話題にされることも多くなってきた項目を追加しています。観点ごとの主な調査結果は、以下のとおりでした。

1. 事業中断発生状況

本サーベイでは、BCMの対象リスクである事業中断の発生状況について、2012年7月以降を対象として調査しました。この期間に、事業中断が発生したと回答した企業は、全体の8%でした。この割合は、2012年および2010年調査結果から大きく低下しています（図表4参照）。

事業中断の原因として最も多かったのは、停電の31%でした。一方、地震、津波とする回答は、大きく減少しています（図表5参照）。2012年調査時における東日本大震災の影響の大きさがわかります。

事業中断による損失額は、今回は500万円未満とする回答が40%を超え、前回調査結果の16%から大きく増加しました。5億円以上あるいは1億円以上の損失があったとする企業の割合は前回調査結果に比べ減少していますが、大きな損失に至っ

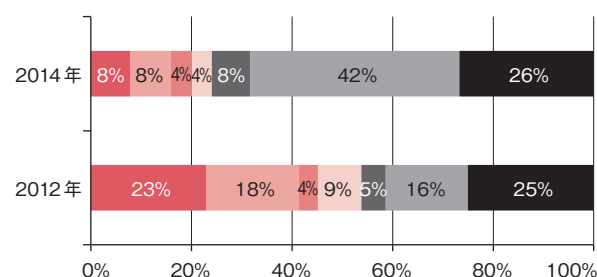
図表4 事業中断発生の有無

	2014	2012	2010
予期せず事業が中断したことがあった	8%	29%	28%
中断はなかった	92%	71%	72%

図表5 事業中断発生の原因

	地震	津波	風水害	火災	停電	システム障害
2014年	12%	0%	27%	8%	31%	15%
2012年	91%	17%	19%	5%	18%	4%

図表6 事業中断による損失額



■ 5億円以上
■ 1億円以上5億円未満
■ 5,000万円以上1億円未満
■ 1,000万円以上5,000万円未満
■ 500万円以上1,000万円未満
■ 500万円未満
■ 不明

た事例も引き続き発生しています（図表6参照）。

2. BCPの整備状況

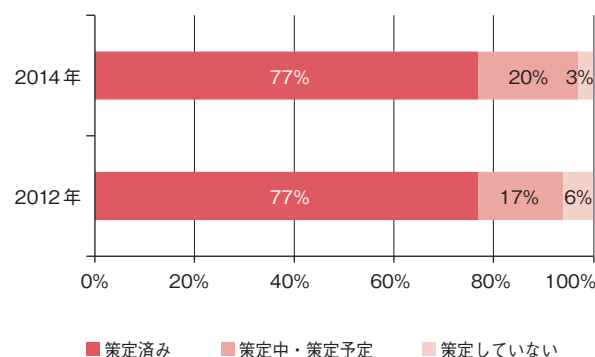
BCMを実施する大きな目的の1つは、BCPを策定することです。本サーベイで、BCPを策定済みと回答した企業の割合は77%でした。サンプルの違いがあるため直接比較することはできませんが、2012年調査時にBCP策定中・策定予定と回答していた企業の割合（17%）からすると、今回のBCP策定済み企業の割合は、もう少し上昇していてもよいはずですが、実際には2012年調査結果と同じでした（図表7参照）。

策定済みのBCPが対象としているリスクは、地震の66%が最も多く、以下、感染症のまん延の50%、火災の42%、情報システム障害の37%、風水害の35%、停電の34%などでした（図表8参照）。すべてのリスクに対応したBCPを策定することは困難であるため、どのようなリスクをBCP策定の前提として選ぶか、また、策定済みのBCPが想定していないリスクが発現したときに、どのような対応ができるかということも、BCPの有効性を考えるうえでは、重要なポイントと言えます。

3. 優先事業選定の状況

非常時においては、すべての事業を継続することは困難であることが予想されるため、BCP策定にあたっては、継続を優先すべき事業を選定し作業を進めます。今回の調査において、優先事業を選定していると回答した企業は70%で、2010年、2012年の調査結果から上昇しています。しかし、BCP策定済みの企業（77%）のすべてで、優先事業を選定しているとは言えないようです（図表9参照）。非常時には、人をはじめ

図表7 BCPの策定状況



図表8 策定済BCPの対象リスク

	地震	感染症	火災	システム障害	風水害	停電
策定済 BCP	66%	50%	42%	37%	35%	34%

として、事業の継続に必要な多くのリソースが、十分には確保できなくなる状況が発生することが予想されます。優先事業が定められていない場合には、策定済みであっても、BCPの有効性については、より注意が必要な場合も多いものと思われます。

図表9 優先事業の選定状況

	2014年	2012年	2010年
優先事業を定めている	70%	64%	53%
定めていない	30%	36%	47%

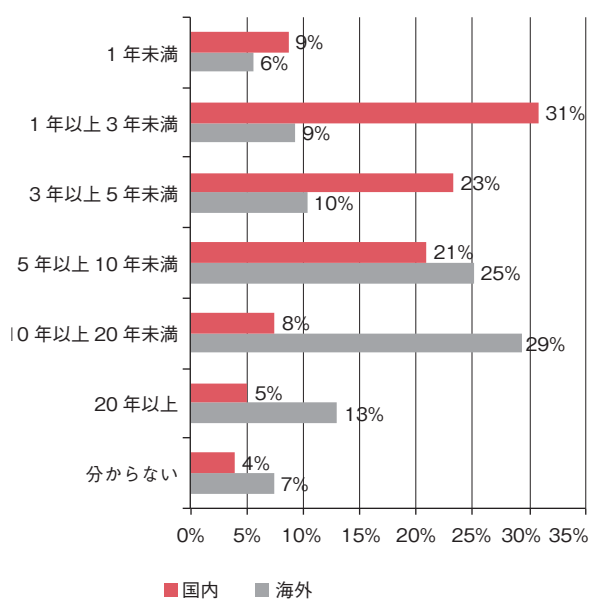
4. BCMの推進体制

BCMの推進にあたっては、リスク管理や情報セキュリティ管理など、他のマネジメントプロセスと同じく、経営陣の支持・関与が重要であるとされています。本サーベイの結果では、BCM推進の最高責任者として社長をあげた企業が最も多く、70%を超えました。また、約50%の企業が、事業継続にかかわる組織横断的な会議体を設置していると回答しています。

一方、海外BCMサーベイの結果をみると、BCMの最高責任者については、国内企業が社長に集中しているのとは対照的に、CEOをはじめとする様々なCクラスの役員が、ほぼ同じ割合（10%前後）であげられています。BCMを支援するための、経営陣による諮問委員会または運営委員会については、国内企業より多い、約70%の企業が、あると回答しています。

さらに、本サーベイでは、BCMの主管部門におけるBCM専

図表10 BCM担当経験年数の比較



※ 国内は、BCM主管部門における最も業務歴が長いBCM専従者の経験年数
海外は、BCM推進責任者の経験年数

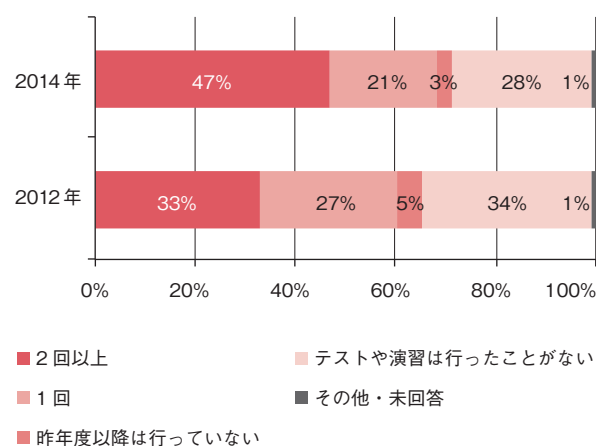
従者の経験年数についても調査を行いました。この結果は、1年～3年未満の専従者の割合が31%と最も高く、5年未満の業務経験者で、全体の63%を占めました。調査対象の位置付けは異なりますが、海外BCMサーベイでは、BCM推進責任者の経験年数について調査を行っています。こちらの結果では、10年～20年未満の業務経験者の割合が最も高く29%となりました。全体的にみても、日本よりもBCMにかかわる業務の経験年数が長いという傾向がみられます（図表10参照）。

5. BCMにかかわる活動の状況

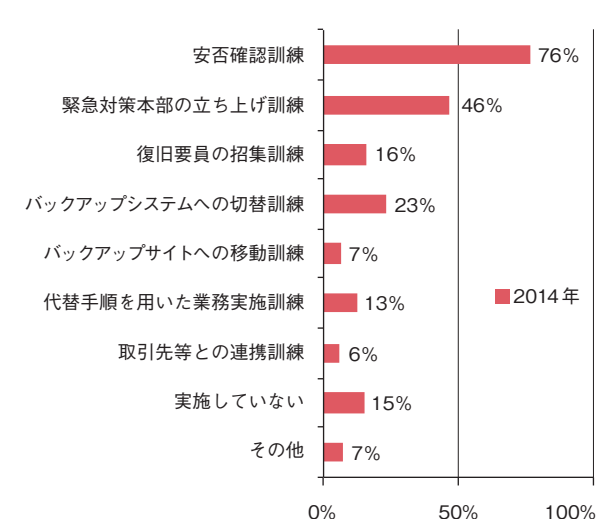
BCMにかかわる2014年度の重点活動については、BCPの訓練、既存BCPの見直し、全社的な体制の整備、BCP内容の周知などが上位にあがりました。上位にランクされている活動は、継続的な取組みを必要とするBCMの特性が反映されたものと考えられます。

BCPの訓練については、約70%の企業が、2013年度から2014年度にかけて1回以上実施したと回答しています。訓練を

図表11 BCM訓練の実施状況



図表12 実施したBCM訓練の内容(複数回答)



2回以上実施した企業も47%と、2012年の調査結果から10%以上、上昇しました(図表11参照)。

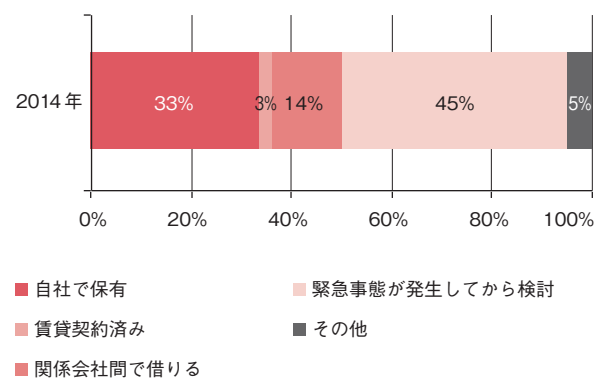
訓練の内容については、安否確認訓練(76%)、緊急対策本部の立ち上げ訓練(46%)の割合が高くなっています。しかし、代替手順を用いた業務実施訓練(13%)、バックアップサイトへの移動訓練(7%)、取引先等との連携訓練(6%)など、非常時の実務にかかわりが深いと考えられる訓練の一部については、あまり実施されていない傾向がみられます(図表12参照)。

BCM推進にかかわる阻害要因については、自社の人員の不足、割高な対策コスト、同業他社や業界内の取組みに関する情報の不足をあげる企業が多くみられました。

6. 大規模地震発生に備えた取組み

BCPで想定している大規模地震については半数前後の企業が、首都直下型地震と南海トラフ地震をあげています。また、50%の企業が、地震により本社などの拠点が被災した場合の代替オフィスについて、自社で保有、賃貸契約、関係会社間での調整などの方法で、確保していると回答しています(図表13参照)。非常時の食料・飲料水の備蓄については、備蓄していないとする回答が減少する一方で、備蓄を行っている企業(約80%)においては、備蓄量が増加傾向にあります。情報システムの復旧対策としては、重要データの遠隔地保管をしている企業が80%、バックアップサイトの準備をしている企業が61%、情報システムの二重化をしている企業が55%という結果でした(図表14参照)。

図表13 代替オフィスの整備状況



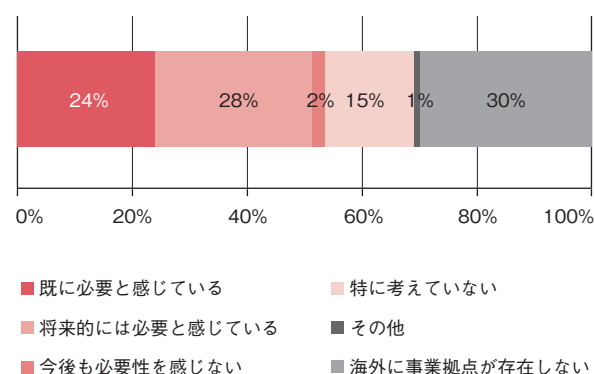
図表14 情報システムの復旧対策

	Yes	No
重要データの遠隔地保管	80%	20%
バックアップサイトの準備 (コールドスタンバイ)	61%	39%
情報システムの二重化 (ホットスタンバイ)	55%	45%

7. 海外拠点のBCP

日本企業の海外進出の進展とともに、海外拠点の事業中断が、企業に与える影響も増大する傾向にあります。本サーベイの結果でも、海外拠点に事業拠点を持つ企業は、その大半が、現在あるいは将来的には海外拠点を対象としたBCPについて、必要と考えていることがわかりました(図表15参照)。しかし、現状で策定済と回答があったのは、感染症のまん延の16%、風水害の14%などで、あまり海外拠点にかかわるBCPの策定は進んでいない状況でした(図表16参照)。

図表15 海外拠点BCPの必要性の認識



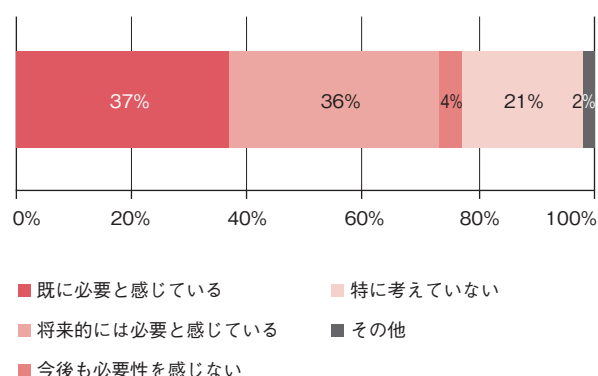
図表16 海外拠点BCPの策定状況(リスク別)

	感染症	風水害	地震	システム障害	火災	停電
策定済	16%	14%	12%	12%	12%	11%
策定中・予定	27%	26%	24%	24%	23%	22%

8. サイバー攻撃にかかわるBCP

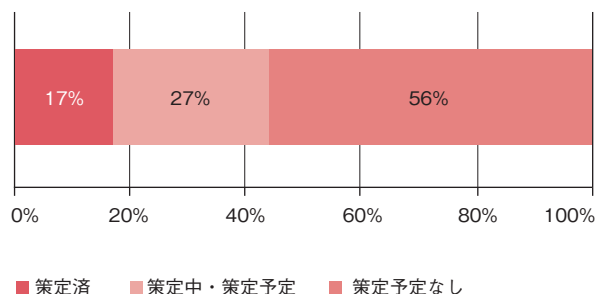
企業の事業継続を脅かすリスクの1つとして、近年、サイバー攻撃も注目されるようになってきました。本サーベイの結果でも、サイバー攻撃にかかわるBCPについて、現在または将来的に必要と感じている企業の割合は、73%に達しました

図表17 サイバー攻撃BCPの必要性の認識



(図表17参照)。しかし、サイバー攻撃にかかわるBCPを実際に策定している企業は17%、策定中・策定予定の企業が27%と、必要性の認識に比べると、対応が進んでいるとは言えない状況にあるようです(図表18参照)。

図表18 サイバー攻撃BCPの策定状況



Ⅲ まとめ

本サーベイの結果、国内企業においては、BCPの策定、BCPの訓練、代替オフィスの確保、安否確認システムの導入、食糧や飲料水の備蓄など、多くの領域で、事業継続にかかわる取組みが、順次、段階的に進められている状況にあることがわかりました。その一方で、実践的・実務的な訓練の実施や、新たなリスクへの対応など、BCMとしての一層の高度化や工夫が必要と思われる分野があることも見えてきました。また、海外BCMサーベイとの比較では、BCM担当者の配置状況や経験年数に関して、平均的に見て、海外企業の方が進んでいる状況にあるように思われます。

海外進出やインターネットによる世界中とのコネクションは、新たな事業機会を生み出す一方で、事業継続に関して企業が取り組まなければならないリスクも、出現させることになりました。しかし、BCM／BCPが必要とされる状況が発生する時期を予測することは困難です。だからこそ、そのような状況がいつ発生しても対応できるように、日頃から準備をしておかなければなりません。既存のBCPの実行能力を磨き続けるとともに、新たなリスクにも柔軟に対処できる能力を身につけていくことが、いま、各企業に求められていると考えられます。

経営戦略としての事業継続マネジメント — 予測不能な危機に強い組織づくりのための 経営者の役割



2013年3月刊
【著】KPMG ビジネスアドバイザー
株式会社
東洋経済新報社
336頁 3,400円(税込)、
Kindle版 3,060円

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

「事業継続マネジメント(BCM)サーベイ2014」の全文をご希望の方は、下記ページよりお申込みください。
<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/research-report/Pages/bcm-survey-2014.aspx>

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

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 山田 茂
TEL: 03-3548-5305
shigeru.yamada@jp.kpmg.com

海外のグローバルコンプライアンス戦略 ー海外贈賄・カルテル対応のリスク管理を中心にー

株式会社 KPMG FAS フォレンジック部門

ディレクター 林 稔

国際カルテルや贈賄等の摘発は、海外戦略の実行を妨げる重要な要素と言えます。現に多額の罰金を負担し事業撤退した事例もあります。日本企業には、海外の規制当局が求めるコンプライアンス体制や適切な海外管理の視点から見ると課題が多く、問題発覚時には受け身に終始することも多いようです。

安心して海外戦略を実行するためには、①カルテル・贈賄リスク対策、② M&A 時の贈賄等のデューデリジェンス（以下「DD」という）と PMI（ポストマージャーインテグレーション、M&A 後の統合）の仕組み、③海外にも通じるグループ管理向上策、の3つの骨太施策の実行が必要です。ただし、様々な PDCA 活動で多くの企業は疲弊しているため、グローバルコンプライアンスの単純な強化策だけでは限界が来てしまいます。真の実現には、バラバラな活動による“ムリムダ”からの脱却を志向する内部統制の最適化戦略が必要です。

なお、本文中に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。



はやし みのる
林 稔

株式会社 KPMG FAS
フォレンジック部門
ディレクター

【ポイント】

- カルテル・贈賄対策は莫大な制裁リスク対応の観点から極めて重要だが、規程作りや研修に終始するのではなく、当局対応に受け身にならないよう、いかに積極的なモニタリング制度を確立できるかに尽きる。また、カルテル・贈賄対策は、代理人等の外部委託先の管理状況の把握が必要となる点で、輸出管理、マネーロンダリング、個人情報管理等との共通項があり、効率的な設計が極めて重要である。
- M&A 時における贈賄等の DD は重要だが、それ以上に支配権を獲得した Day 1 以降の短期間にコンプライアンス体制の把握と挺入れを行う PMI の仕組みがより重要である。ただし、多くの企業では本社の規程等が複雑で多岐にわたり、中堅規模が多い海外子会社への適用には相応しくない場合が多々あることには十分に注意が必要である。
- 多くの企業の内部管理の基本は国内志向の傾向が強く、海外子会社には通用しないことも少なくない。海外管理には取り組むべき課題が多いが、その向上策として、後述する「マネジメント・ブック」の取組み等は強く推奨したい。また、海外管理の向上には、グループ本社機能の拡充と地域統括会社による管理が望ましいが、地域統括会社の機能発揮に必要な権限・リソースがなく形骸化しがちな点にも注意が必要である。
- 現在、様々な PDCA 活動がバラバラに行われているため、コンプライアンスの単純な強化策だけでは限界があり、コンプライアンス活動の最適化戦略がキーとなる。

I 海外戦略の実行を妨げるグローバルコンプライアンス事案への懸念

1. グローバルコンプライアンスが必要となる背景

企業の海外事業の重要性は年々、高まっています。それに伴い、海外事業に係るリスク管理・コンプライアンス体制も重要性を増しています。しかし、日本本社の制度を下敷きにして構築されたコンプライアンス体制の海外への浸透は、大きな困難を伴うことが少なくありません。その主な原因は、海外現地国でありがちなリスク対応ノウハウが日本本社で十分に蓄積されていないことが多いからです。

海外事業の重要性の高まりとともに、「海外子会社の現状把握が不十分で、リスクを的確に把握できていない」、「新たに買収した海外子会社にガバナンスが効いておらず心配」、「海外当局から莫大な制裁金を受けた企業の話の聞くと自社の管理体制も不安」などの声を耳にすることが増えています。実際に、近年では海外当局による企業へのカルテル・贈賄に係る摘発が相次ぎ、巨額の制裁金の負担を強いられ、カルテル・贈賄の事案で多額のペナルティを受け、さらに摘発を受けた海外地域の事業から撤退した事例もあります。

このような海外当局からの摘発リスクはもちろん、海外事業の拡大傾向を懸念するマインドこそ、海外戦略の実行を妨げる重要な要因になりかねません。

2. 世界的な法的責任の追及の強化の流れと懸念の高まり

まず、米国の贈賄規制や反カルテル法は、摘発実績が蓄積されており、企業が最も注意すべき法規制の1つで、摘発されると最大で、不正の手段で得られた利益の2倍までの罰金のほか、日本人であっても米国の刑務所に収監されるリスクがあります。

また、EUによる反カルテル法の制裁も莫大で、摘発されると売上高の10%までの罰金を受けるリスクがあります。贈賄規制では、米国のほかに英国で域外適用が可能なBA（腐敗防止法）が制定されたほか、ほとんどの国で贈賄禁止法令が整備されています。カルテル規制も、欧米のほかに多くの新興国でも当局への自主申告を促すリニエンシー制度を含む独占禁止法・競争法が整備されています。

さらに、海外各国の税務（特に移転価格税制や間接税・源泉税）、労働法（特に労働者保護規制）について新興国では非常に厳しい対応を迫られることも少なくないほか、世界的に環境規制は厳しくなりつつあります。さらにまた、不正競争の観点から知的財産権を巡る米国当局の規制動向にも注意を要しますし、EUによるプライバシー規制も厳しい内容です。

このような状況にもかかわらず、多くの企業では、海外子会社の現地国における主なリスク内容（特に法務リスク）やその対応状況の把握が不十分です。

II 企業が直面するグローバルコンプライアンス・海外管理の問題点と懸念

1. 海外事業管理－ありがちな現状と問題点

グローバルコンプライアンス体制の確立には、海外管理の仕組みが基本となりますが、多くの企業における海外管理の現状は、概ね下記にまとめることができます。

- 本社部門における「グループ本社」としての意識が低い。
- 海外子会社に派遣される経営層は、国内でのマネジメント経験・教育が不十分。
- 「海外」のことは、海外勤務者にしかわからないと思込んでいる。現場第一主義といえば聞こえは良いが、悪い意味での「現地任せ」。

上記の現状に直面する企業は、下記の問題点を抱えていることが多いです。

- 海外子会社は、生産本部・営業本部等の管轄子会社として位置付けられている場合、生産管理等の指導はするが、コーポレート機能の支援は不十分。
- 海外事業部門・グループ管理部門等が海外子会社を管理する場合、予算等の取りまとめで精一杯で、十分な支援・モニターまで手が回らない。
- 海外子会社数は増加し、要員不足、知識・経験不足等から、目が行き届かない。

2. 本社の不安・海外子会社における悩み

このような海外管理の問題は、具体的には下記のような不安・悩みとなって現われます。

- 本社では、海外不正の増加傾向に不安を感じている。一方、海外子会社では本社のルールをお手本にしても通用しないことが少なくない。たとえば、海外ではキックバックはありがただが、職務分離を前提として作成された本社の購買管理のルール内容では、職務分離が不十分な状況になりがちな海外子会社には通用しないことが多い。
- 「決算期統一」のための決算早期化の対応に不安を感じる本社は多い。一方、海外子会社では、現地国の税制（特に間接税や移転価格税制）が複雑で会計・税務に精通した人材の確保に悩むことが少なくない。
- 海外子会社での場当たりのIT管理や情報セキュリティに不安を感じる本社は多い。一方、情報システムに精通した人材の確保に悩む海外子会社は少なくない。
- 本社は海外事業に派遣できる人材の枯渇が不安である。一方、海外子会社ではジョブホッピング（頻繁な転職）に直面し、優秀な人材の確保ができない悩みや、新興国では労働者保護が強いために不正発生時でも簡単に解雇できない悩みがある。
- 新興国では法令改正が頻繁で、法令等の解釈も現地国の公務員の判断で異なることもあるため、新興国での賄賂リスクに不安を抱く企業は多い。また、改正会社法施行規則により事業報告において内部統制の運用状況の開示が求められるが、海

外子会社の実態の把握が十分ではないため、説明責任の観点から不安を抱く企業は少なくない。一方、海外子会社では現地法令に精通した法務担当者が不足し、現地で適切な法務リスク管理ができない悩みがある。

3. グローバルコンプライアンス・海外管理の3つの主要課題

このような問題等に対処するためには、グローバルコンプライアンス・海外管理に関して、下記の3つの対策が必要です。

(1) カルテル・贈賄対策

摘発時には、当局に対して「受け身」な対応に終始しがちです。海外の規制当局のガイドライン（FCPAガイド、BAガイド、EUの競争法ガイド等）で要求されているコンプライアンス体制の確立を目指し、積極的な説明責任を果たすことが重要です。

(2) M & AとPMIにおける対策

M&Aで異なる価値観を有する（新規の）海外子会社の取扱いに苦慮しがちですが、PMIの手続きの確立が非常に重要です。なお、FCPAガイドではM&AやPMIにおける取組みを重視しています。

(3) 海外管理の向上策

海外子会社への「お任せ体質」から脱却し、グループ本社として必要な機能を積極的に発揮する仕組みを構築することが重要です。

(2) カルテルのリスク対応でありがちな問題点と必要な取り組み

ここで、企業でありがちな3つの問題点とそれに対する主なカルテル対策を以下にまとめます。

① 具体性のない規範文書・ガイドライン

独禁法遵守マニュアル等を整備している企業は多いですが、同業他社との接触時の具体的な適否判断はあまり明定されていません。そのため、同業他社との接触時の主なパターンごとの具体的な適否基準や承認プロセスの明定が必要です。また、競合他社の販売価格等の競争情報について、社内文書に記載することを禁止するルールや、記載する場合でも情報源の記載を徹底させるルールが必要です。

② 昔と変わらない意識

「同業他社から情報を聞き出すのが営業の仕事」と信じ、同業他社との接触の制限ルールに違和感を覚える幹部・従業員は多いように思われます。そのため、経営トップによる「同業他社との接触は原則禁止」の重要性を説くことや、営業のやり方を変える意識改革が重要です。また、「競争情報を提供することは、何らかの見返りがあるはず」という海外当局の考え方に對抗することの難しさを十分に周知する必要があります。

③ 監査・モニタリング環境の未整備

同業他社との接触記録や接触時の会食費用等がデータ化されていないため、監査・モニタリングが困難な環境にある企業は少なくありません。そのため、接触記録等のデータ化を促進し、自己点検手続きの標準化や同業他社との会食等の際には、自己点検結果を支払承認プロセス等に添付する等の環境整備が必要です。

2. 贈賄対策

(1) 贈賄規制の概要と注意点

日本、米国、英国、中国の贈賄規制の概要は図表1のとおりです。FCPAに摘発されると、罰金や禁固刑のほか、司法省（DOJ）やSECとの司法手続きへの対応、調査費用にも莫大な費用がかかること、DOJとの司法取引で訴追延期の代わりに「コンプライアンス・モニター」という監視人の派遣を受け入れ、2～3年間、再発防止措置の実行状況の監視を受けることがあります（監視人の報酬負担は摘発された企業が負います）。

タイやインドネシアでは、自国の公務員等への贈賄規制のみで、外国公務員等への贈賄規制はありませんが、両国とも規制当局の活動は活発です。インドネシアでは数年前に某社の現地販売子会社の日本人社長が贈賄容疑で逮捕・拘束され、刑罰を受けた事例が発生しました。また、ブラジルとインドでは、新たな贈賄規制の法令が制定・施行され、今後、具体的な摘発体制の整備が予定されています。

Ⅲ 安心して海外戦略を実行するための 施策①カルテル・贈賄対策

1. カルテル対策

(1) カルテル規制の概要と注意点

従前の日本の独占禁止法では、カルテルは「決定または合意」「意思の連絡」がキーワードでした。しかし、米国やEUの規制当局は、競争情報（販売価格、販売・生産数量、設備稼働状況、技術情報等）をやり取りするのは、競争阻害等の「見返り」を求めるはずだ、という視点に立って調査します。この視点を尊重すると、同業他社との競争情報のやり取りは厳禁で、同業他社との安易な接触は高リスクとなるという認識が当然視されますが、多くの企業ではこの認識が甘かった、あるいは今も認識が甘い感があります。

図表1 日本、米国、英国、中国の贈賄規制の概要

	日本	米国	英国	中国
国内公務員への贈賄	刑法等で禁止	様々な規制で禁止	BA等で禁止	刑法等で禁止
上記に係る罰則上限	懲役3年 罰金250万円	様々な罰則 罰金は高額	禁錮10年 法人罰金は上限なし	懲役10年 法人罰金は上限なし
外国公務員への贈賄	不正競争防止法で禁止	FCPAで禁止	BAで禁止	刑法で禁止
上記に係る罰則	懲役5年 法人罰金は3億円	禁錮5年 罰金は不当利益の2倍等	禁錮10年 罰金は上限なし	懲役10年 罰金は上限なし
域外適用の可能性	なし (海外の日本人は対象)	あり (摘発実績多い)	あり (摘発実績なし)	あり (摘発実績なし)
特徴	有罪確定は3件 (+1件起訴中)	外国企業の摘発・業界全体の摘発	民間への贈賄も規制	商業賄賂規制・販促費に注意

(2) 贈賄リスク対応でありがちな問題と必要な取組み

企業でありがちな3つの問題点とそれに対する主な贈賄対策を以下にまとめます。

① 具体性のない規範文書・ガイドライン

贈賄禁止規程・方針等を整備した企業は増えていますが、会食等の接待や贈答、寄付金、旅費の負担、ファシリテーション・ペイメント、代理店等の活用など具体的な局面ごとの適否基準が明定されていないことが多いです。そのため、公務員等との接触時の主なパターンごとの具体的な適否基準や承認プロセスの明定が必要です。なお、具体的な適否の判断基準はグループ共通版の整備とともに、各地域版の整備が望まれます。

② 昔と変わらない意識

「海外ではある程度の贈賄は必要不可欠」と信じる方はまだ少なくないように思われます。そのため、経営トップによる贈賄禁止のゼロ・トレランスの方針を説くことや、仕事のやり方を変えるチェンジ・マネジメントが必要です。

③ 監査・モニタリング環境の未整備

公務員等との交際費・旅費の負担・寄付金や公務員等と接触のあるエージェント等への報酬費用等が「見える化」されていないため、多くの企業では監査・モニタリングが困難な環境にあります。そのため、公務員関連支出等のデータ化を促進し、自己点検手続きの標準化や公務員等関連支出時には、自己点検結果を支払承認プロセス等に添付する等の環境整備を進める必要があります。

3. 効率的な対策の設計のために

(1) 贈賄リスクとカルテル・リスクの統制の共通点

贈賄対策とカルテル対策には、次のようなルール設計上の共通点があります。

- ① 接触時の申請・報告ルールの必要性
- ② 会食等の費用負担時の申請・報告ルールと支払記録でのフラッグの必要性
- ③ 取引先・支払先マスター情報におけるフラッグの必要性
- ④ 自主申告手続き(カルテルはリニエンシー)の権限・手順等のルールの必要性

(2) 贈賄リスクとカルテル・リスクのモニタリング手続きの共通点

このように、贈賄対策とカルテル対策には必要な要素の共通点があるため、あるべきモニタリング手続きにも次のような類似性があります。

- ① 代理店等の属性調査・背景調査
⇒再委託先の把握は輸出管理に通じる
- ② 接触記録の内容の妥当性・適切性の調査
- ③ 費用負担時の記録内容の妥当性・適切性の調査
- ④ 内部通報等の記録の調査／アンケート・サーベイ結果の分析・検討

したがって、カルテル対策だけ、贈賄対策だけ、という視点でルールやモニタリング手続きを設計するのではなく、両対策の共通項・類似性を十分に踏まえて、効率的にそれらを設計し、一体的に運用することが非常に重要となります。

そして、効率的な取組みを基本姿勢に、海外当局が推奨する有効なコンプライアンス体制の構築を目指す必要があります。図表2では、米国FCPAガイド、英国BAガイダンス、EU競争法ガイダンスが示している有効なコンプライアンス体制の構成要素を示していますが、これらには共通する内容がかなり多いことに気付くはずですが。

IV 安心して海外戦略を実行するための施策②M&AとPMIにおける対策

1. M&Aでありがちなコンプライアンスに関する課題

M&Aの目的は、設立手続き、販路開拓、製造拠点設立、従業員確保、業務手続整備、情報システム構築などに関して時間を買うことにありますが、「買うこと」で手一杯となり経営管理・リスク管理が手つかずとなり、その結果、コンプライアンス上の問題が事後的に発覚することや買収後の統合効果の実現時期が当初の期待よりも大幅に遅延することがあります。

図表2 FCPAガイドライン／BAガイダンス／欧州委員会・競争法ガイダンス

米国・FCPAガイドライン 「効果的なコンプライアンス・プログラムの特徴」の骨子
1. 上位のマネジメント層による反贈賄の明確な対応方針のコミットメント 2. 行動規範や方針・手続き等の制定 3. 監督責任者の設置 4. リスク評価 5. 研修と継続的な周知・啓発 6. 人事評価と懲罰制度 7. 代理店等に対する審査・調査（デューデリジェンス） 8. 内部通報と内部調査 9. 継続的改善のための取組み 10. M&A 時のデューデリジェンスの徹底と統合後の対応
英国・BAガイダンス 「適正な手続きの“6つの原則”」の骨子
1. 各社の状況等に対応した手続き 2. トップ経営層によるコミットメント 3. リスク評価 4. 審査・調査（デューデリジェンス） 5. 教育研修を含む周知・伝達 6. モニタリングとレビュー
欧州委員会・競争法ガイダンス 「コンプライアンス体制の構築方法」の骨子
1. 全体リスクと個人リスクの分析 > 対象部門、同業他社との接触頻度・レベル、市場の特性等による高リスク分野の特定／高リスク業務に従事する従業員へのリスク喚起や教育 2. ガイドライン等の整備による方針の明確化 > 平易な言葉による基本方針の作成（すべての言語への翻訳を推奨）／高リスク分野に関するガイドラインの整備 3. コンプライアンス方針の明定および経営層による継続的コミットメント > 経営層によるコミットメント、コンプライアンス責任者の任命／コンプライアンス基本方針の明定、全従業員による容易なアクセスの確保 4. 確認書・宣誓書の受領、人事評価におけるコンプライアンス面の評価等 > 確認書の受領、人事評価項目等によるコンプライアンス遵守のインセンティブ強化、コンプライアンス違反者への懲罰の徹底 5. 内部通報、行動指針の整備 > 経営陣に遅滞なく報告されるルートの整備／違反・疑義発覚時の行動指針の整備 6. 定期的な更新、相談窓口の設置、研修 > 定期的な文書の更新／違反リスクのあるスタッフを対象とした研修 7. モニタリング・監査 > 入札等のモニタリングによる未然防止、監査等による違反行為の発見

2. M&AとPMIにおけるポイント

M&Aでは、段階的なリスク分析とともに、統合効果を得るためのPMIの標準手続きの整備が重要です。ここで贈賄リスクを念頭に置いたDDとPMIの手続きのポイントを以下にまとめます。

- ① DD実施の初期段階でリスク概要を分析するとともに、中間報告時までには重要リスクを把握し、追加調査の要否を判断する。
※ 腐敗認識指数が高い国における事業投資では、外部専門家による贈賄リスクDDを制度化している企業がある。
- ② 買収完了（Day1）後、すぐに、贈賄リスク対応状況の実態調査を行う。買収の覚書締結から本契約の間における追加DDの実施も有用である。
※ 買収後、半年以内に内部監査部門による内部統制調査（監査）の実施を義務付けている企業がある。
- ③ 買収完了時点からのPMIの標準的な統合手続きを整備する。
※ 贈賄リスク対応のための本社の規程・手続き等のルール内容が複雑で国内目線すぎて「使えない」ため、海外子会社用に「シンプル・ルール（分量が多くなく、要は・・・してほしいという管理の要点をまとめたシンプルな内容のルール文書）」を適用した企業もある。

3. M&AとPMIに組み入れるべき手続き

贈賄リスク対応を念頭に、主な段階ごとに、あるべき手続きを図表3に整理します。

図表3 贈賄リスク対応-主な段階ごとの手続き

	実施すべき手続き (準備しておくべき手続き)
買収前 DD	財務DD、法務DDなどとともに、リスク度に応じて、同業他社との接触状況や公務員等関連支出の状況を把握する。併せて、同業他社接触時や公務員等関連支出に関する方針・規程・手続き等の整備状況を把握する。
買収直後	挺入れの必要性が高い場合、詳細調査を行い、挺入れ計画のマスタープランを策定する。また、コンプライアンス関連の基本方針・行動規範等はグループ共通のものと取り換え、グループ方針については早期に説明・研修を行い、今後の挺入れ計画の概略を周知する。
買収後 3ヵ月	公務員等関連支出に関する方針・規程・手続き等の整備状況を把握する。必要に応じて、「シンプル・ルール」を導入する。
買収後 1年 それ以降	標準書式・手続きの定着化とともに、モニタリング手続きを試行した上で、ルール内容を改訂する。その上で、モニタリングを制度化する（日常の承認プロセス時のチェック、定期的なチェックなどの制度運用）。

V 安心して海外戦略を実行するための 施策③海外管理の向上策

1. 海外管理の向上策の必要性

カルテルや贈賄対策を推し進めると、たとえば、必要な規程等の未整備、行動規範等の未翻訳、海外子会社におけるコンプライアンス推進担当の不在、親会社報告事項に重要なコンプライアンス事項の非制定など、海外子会社管理・グループ管理の課題に直面することが多いです。しかも、直面しやすいリスク事項について、グループとしての管理方針が明確には定められていないことも少なくありません。

また、近年、海外子会社における不正事例の発生に頭を悩ましている企業は少なくありません。海外子会社は管理スタッフが不十分で、内部牽制・職務分離が不十分なことが少なくありません。ここに海外子会社の不正の原因があります。

さらに、日本人駐在員が担うことが多い現地の経営管理者は、経営管理・内部統制の経験や教育が不十分なことが多いです。

このような状況を踏まえると、海外管理の向上策の推進が必要なことは言うまでもありませんが、まずはグループとして海外管理に必要な知識・ノウハウの蓄積が必要です。

2. 海外子会社マネジメントとして必要な知識・ノウハウ蓄積策

まず、海外子会社のマネジメント層向けの支援策として、マネジメント・ブックに関する取組みを推奨します。図表4は海外子会社運営に必要なノウハウやシンプル・ルールをまとめた冊子（マネジメント・ブック）の目次例ですが、分量は30～40頁に抑えることがポイントです。また添付資料として標準的な帳票・台帳モデル、異常点の見分け方・着眼点を記載す

ることも望ましいです。さらに、マネジメント・ブックを作成し、配布するだけでなく、チェックリスト化し、担当する子会社の状況についての自己点検を子会社マネジメント層が適時に実施することや、子会社マネジメントが集まる会議の場を利用して事例問題等を通じて、リスク対応ノウハウについてマネジメント・ブックを活用して習得する機会を設けることが望まれます。

3. グループ本社として必要な知識・ノウハウ蓄積策

次に、グループ本社として必要な知識・ノウハウを蓄積するための施策として、各国別リスクガイドの作成やその作成のための各国別のプロフィール資料の整備を推奨します。図表5は、各国別プロフィール資料の項目例です。日本にいても相当な情報収集が可能であるため、現地国の制度の特徴や注意すべきリスクの把握に努めることを推奨します。

VI グループ本社機能の確立と地域統括 会社が果たすべき役割

1. グループ本社機能の確立

海外子会社による自主的な経営管理は、グループ管理の基本であり非常に重要です。しかし、現状では日本本社と海外子会社とでは経営管理の基本やポイントが共有されず、前述した様々な問題や懸念に直面することは少なくありません。

そこで、まずグループ本社としての機能がどこまで具備されているのかについて、グループ管理方針の現状を把握することからスタートする必要があります。図表6は、グループ管理方針の現状を把握するための論点です。各論点で「グループとしての方針は明確か?」「グループ各社に運用させているか?」「海外子会社も運用されているか?」等を確認すべきです。グ

図表4 マネジメント・ブックの目次例

■ 第1章 マネジメント全般

1. 定例マネジメント会議
2. マネジメントへの報告・承認手続
3. 親会社への定期的報告
4. 重要業務の手順
5. 職務分離・内部統制
6. 必要人員構成

■ 第2章 ガバナンス

1. 取締役会・株主総会
2. 社内規程の整備
3. 業務内容・決裁権限の明確化
4. 契約締結手続
5. サイン権限・印章管理
6. 文書管理
7. 外部関係者との連携

■ 第3章 コンプライアンス

1. コミュニケーション
2. コンプライアンス会議
3. ヘルプラインの整備
4. 公務員との接触・支払関係ガイドライン
5. 同業他社との接触ガイドライン

■ 第4章 人事

1. 雇用契約
2. 研修
3. 人事管理
4. 入社・退社時の手順

■ 第5章 情報関係

1. 情報セキュリティの意識向上
2. 情報セキュリティの管理
3. 社外ホームページの管理

■ 第6章 事故・トラブル・災害

1. 事故・トラブル等のリスク管理
2. 災害のリスク管理

■ 第7章 品質管理

1. 製品苦情
2. 製品回収
3. 安全性情報
4. 当局への届出関係

■ 第8章 会計

1. 会計関連ルールの整備
2. 会計業務の設計
3. 預金の管理
4. 固定資産・リース資産の管理
5. 引当金・未払税金・税効果会計の決算処理

■ 第9章 在庫管理・販売管理

1. 適正な在庫管理と在庫評価
2. 債権管理・入金管理
3. 販売管理と仕入・売上計上

■ 第10章 材料以外の物品購買・役務の調達と支払管理

1. 支払債務の管理
2. 購買・調達
3. 支払管理

グループ管理方針の存在や運用方針が不明確な論点は、グループ方針のあり方と担当部門、海外子会社への適用方法等を明確化し、関係者間でコンセンサスを経てルール化していくことがグループ本社機能の確立につながっていきます。

2. 地域統括会社に関する注意点

このように、海外管理の向上のためには、グループ本社機能の拡充が必要です。特に、会計・財務、税務、IT、法務は、グループ本社による一元管理が望まれます。ただし、グルー

図表5 各国別リスクガイドの作成のためのプロファイリング資料例

■ 下記事項は日本でも一定の情報収集が可能なため常に把握・更新しておきたい

分類	項目例
政治	政治スタイル・政権 司法・立法・行政、地方と中央の関係
社会	人口・民族、経済成長・主な産業の状況
	社会インフラ、留意点
	宗教・言語
	腐敗指数順位
会社運営	会社法、会社運営での主な留意点
会計	会計基準、会計上の主な留意点
税制	法人所得税、法人税等の主な留意点
	間接税、関税・付加価値税、源泉税、所得税等の主な留意点
知的財産	知的財産権に係る法令、主な留意点
贈賄規制	賄賂等に係る法規制、主な留意点
競争法	カルテル、独禁法対応の主な留意点
輸出管理	輸出管理に関する規制、留意点

分類	項目例
労働規制	労働法、人事労務管理での主な留意点
環境規制	環境規制、環境リスク管理の主な留意点
情報管理	情報管理・プライバシー規制 情報管理の留意点
調達購買	動産・不動産の取引契約書 契約管理に係る主な留意点
	資金調達に係る規制 資金調達に関する主な留意点
	関連する業法・行政法 関連する規制当局 主な許認可・届出・報告事項等
市場・顧客	関連する顧客の状況
サプライチェーン	関連するサプライヤーの状況 物流、通関 代替サプライヤー（裾野の広さ）
競合	競合の状況、関連する業界における日系企業の進出状況、地位など

図表6 グループ管理方針の具体的な検討の項目例

分類	観点
グループで共有する経営理念・方針等に関する事項	理念・ビジョン
	倫理コンプライアンス
	CSR
	人材管理
	人事権
グループで遵守すべき業務の基本方針に関する事項 1	定例報告事項
	非定例の連絡事項
	業務管理
	業績管理
	内部統制
	販売価格
	理念ポリシー
	Global Code of Conduct
	グローバル CSR 方針
	人事ビジョン、〇〇 Way
	役員等の人事、報酬
	内部通報
	事故トラブル報告
	管理指標
	内部統制基本方針
	コンプライアンス、リスク管理活動
	会社規程等の整備
	販売管理・債権管理 等
	グループ間取引価格

分類	観点
グループで遵守すべき業務の基本方針に関する事項 2	情報管理・IT ガバナンス
	情報開示、反社会的勢力
	危機管理・BCP、内部監査
	財務方針
	会計方針
	税務方針
	決算管理
	外部専門家の活用
	人事・法務
	知的財産
グループ各社の業務支援に関する事項	IT 管理
	経理財務
	重要なシステム導入
	情報管理、セキュリティ
	資本政策
	投融資、CMS・資金調達、為替、口座管理
	グループ会計方針、手順
	グループ税務方針
	勘定明細の作成、決算
	引当金・税金・税効果
	会計監査人、顧問弁護士、顧問税理士
	労働法、法務相談
	先行調査 等
	IT 導入やセキュリティ
	会計・税務相談

プ本社による集中管理はリソース等の限界や海外現地国の事情を適時に把握することが必ずしも容易ではないことから、地域統括会社に権限委譲した形の海外管理は非常に望ましいと言えます。

しかし、地域統括会社の機能の発揮に必要な権限・リソースがなく、事実上、形骸化している事例が少なくないことには注意を要します。地域統括会社によるコーポレート機能を充実させようとするならば、本社並みの人事権・指揮命令等の権限と、それと対となる報告ラインを含む、機能発揮に必要な権限と予算・要員等のリソースを地域統括会社が確保する必要があります。たとえば、グループ決裁権限規程等において、地域統括会社による決定権限や報告事項が未制定の状況では、地域統括会社による適切な機能発揮は難しいはずです。

VII グローバルコンプライアンスの全体最適化戦略の必要性

1. PDCA活動による疲弊の事実

現在、様々なPDCA活動で多くの企業は疲弊しています。そのため、現状のままグローバルコンプライアンスの単純な強化策だけでは限界が来ますので、バラバラな活動による“ムリムダ”から積極的な脱却を志向する最適化戦略を策定し、実行すべきです（図表7参照）。

ただし、いきなり最適化戦略と言っても各所管部門間の調整や連携を図ることは非常に困難です。しかし、たとえば、内部監査関連活動だけでも、各監査担当者が定期的に集まり、特

定の拠点にバラバラに往査することを避けるような監査計画の調整、依頼資料の共有、監査結果の共有により同一の質問の繰り返しを避けること等、受け手となる事業部門・子会社の負荷軽減を十分に配慮した行動から始めることは大いに有意義なはずです。

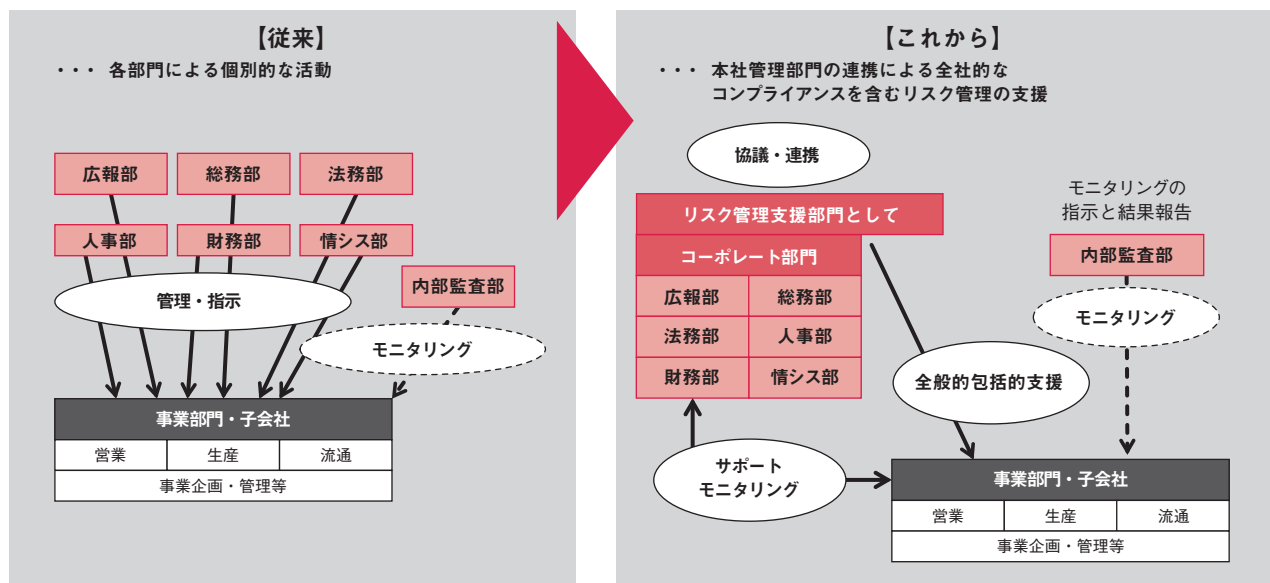
VIII おわりに

グローバルコンプライアンス体制の確立のためには、海外管理の向上が必須です。海外管理の向上のためには、様々な部署間連携等が必要となります。そのため、従前のような個別的なコンプライアンス対策や内部統制関連活動のやり方では、いたずらに負荷を増すことになりかねません。今後は、戦略的な思考をもった効率的な取組みにより、効果的なグローバルコンプライアンス体制の確立を図るための努力や衆知の結集（知恵出し）、それらを促進させるトップ経営層の真剣な姿勢・言動が、重要な鍵になると言えます。

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。

株式会社 KPMG FAS
フォレンジック部門
ディレクター 林 稔
TEL: 03-5218-8927
minoru.hayashi@jp.kpmg.com

図表7 「全体最適」に向けたグループ内部統制システムの在り方



- 各部門からバラバラに色々なことを言われる…
- ISO等、どんどんルールやマニュアルだけが增える一方で、負荷が増すばかり…

- 管理部門は各専門機能の視点からリスク管理を推進するとともに、課題や目標を共有。効率性向上
- 事業部門・子会社はリスク管理手法を理解し、リスク対応力向上

中国投資・会計・税務アップデート ー「中国子会社の投資・会計・税務」(第2版) 出版記念ー 第1回 投資

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所 GJP部 中国事業室 シニアマネジャー 増田 進
大阪事務所 第3事業部 シニアマネジャー 中川 雅人
東京事務所 GJP部 中国事業室 マネジャー 中村 祥子

2014年12月に「中国子会社の投資・会計・税務」(KPMG/あずさ監査法人中国事業室[編])の改訂版を刊行し、2014年12月に東京・大阪・名古屋の3カ所で出版記念セミナーを行いました。当セミナーでは、本書をもとに、中国の投資・会計・税務の3つの分野について最新の中国の法令・通達を交えて重要なポイントを解説しました。このセミナーでの各分野のポイントをKPMG Insight上で3回に分けて(第1回:投資、第2回:会計、第3回:税務)ご紹介いたします。

最近の中国投資における重要事項には、①会社法改正、②中国(上海)自由貿易試験区の設立、③香港新会社条例、④外貨管理規制、⑤撤退が挙げられます。第1回となる本稿では、投資のポイントおよび日系企業に対する影響と留意点について、セミナーでの資料を基に一部加筆して解説します。

なお、本内容は2014年10月末までに公布された中国の法令・通達に基づいております。文中の意見に関する部分は筆者の個人的な見解であることをお断り申し上げます。

【ポイント】

- 2013年9月26日に公布された「中国(上海)自由貿易試験区」における会社の設立登記制度の内容は、登録資本の「実際払込登記制」から「出資引受登記制」への転換、「共同(連合)年度検査」の廃止、「市场主体信用情報公示システム」を通じた「年度報告の公示制」を実施し情報公開するという極めて斬新なものであった。2013年12月28日に公布された改正「会社法」においてもこの改革の流れは引き継がれ、上海における特定の地域のための制度改革でないことが明確になった。
- 2014年3月から香港において施行されている(香港)改正「会社条例」は中国の会社法とは異なる香港独自のものであるが、今回の改正は主に資本金制度にかかわるもので、2014年3月から施行されている。
- 外貨管理に関しては、中国子会社にかかわる外貨決済や海外送金において、中国の極めて厳しい外貨管理政策に直面して、日系企業の外貨決済や送金が滞っているケースが多々見受けられる。中国の外貨管理政策の方向性を理解し、規制緩和の動きをキャッチしていくことが必要である。
- 中国市場からの撤退に関しては、現実的にシビアな問題であり、基本的な制度と方法、留意点を理解しておくことが必要である。



増田 進

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所 GJP部 中国事業室
シニアマネジャー



中川 雅人

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所 第3事業部
シニアマネジャー



中村 祥子

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所 GJP部 中国事業室
マネジャー

I 会社法改正

中国における「会社法」（中国語「公司法」）は、「有限責任会社」（中国語「有限責任公司」）と、「株式会社」（中国語「股份有限公司」）におけるそれぞれの設立、組織機構、株式の発行、董事・監事（監査役）、財務、会計、合併、分割、増資、減資、解散、清算について規定しています。2006年から施行されていた「会社法」は、2013年12月28日に中華人民共和国主席令（第8号）により、一部改正が行われ、2014年3月1日から施行されています。改正のポイントは以下のとおりです。

- 設立時における登記事項とされてきた「実際払込資本」項目の削除（第7条）
- 設立時の出資者の引受払込出資額を登記する「実際払込登記制」から出資者の引受金額を登記事項とする「出資引受登記制」への変更（第23条等）
- 設立における初回の出資額は登録資本の20%を下回らず、会社設立日（営業許可証交付日）から2年以内に全額の払込が必要との規定の削除（第26条）
- 有限責任会社の最低登録資本金3万人民元の規定の削除（第26条）
- 金銭出資額は登録資本の30%を下回らないとの規定の削除（第27条）
- 設立における注冊会計師による「出資検査証明（验资）」項目の削除（第29条）
- 増資に関する規定の本文自体の改正はなされておらず、改正後も「会社法の設立の払込金に関する規定に従う」とされている（第178条）

「外商投資企業」とは外国資本の出資比率が25%以上の会社です。「外商投資企業」は「会社法」に準拠する必要がありますが、「会社法」は「一般法」と位置付けられています。「特別法」とは、「合弁企業法」や「独資企業法」、「合作企業法」等です。「特別法」は「一般法」に優先して適用される関係にあります。

今回の会社法の改正では「会社設立日（営業許可証交付日）から2年以内に出資金の全額の払込みが必要」との規定が「削除」されましたが、今後はいつまでに引受出資金の払込みをすべきかについては、会社法では規定されていません。

この点につき「特別法」が2014年2月19日の国务院の決定（国务院令第648号）に伴い一部改正され、改定後の会社法と同じく2014年3月1日より施行されています。

たとえば、合弁企業法では「合弁契約書に規定する期日までに払い込む」（旧实施条例第28条）との規定は、払込時期は「合弁契約と定款に記載する」（新实施条例第11条、13条）と改定されています。

また、独資企業法では、「営業許可証交付日から3年以内に払込みを完了」（旧实施细则第30条）との規定は、払込時期は「定款及び設立申請書に記載する」（新实施细则第15条及び30条）と改定されています。

このため、現時点ではこれらの規定を考慮して当局に確認しながら実務上の手続きをすすめることになります。

「外商投資企業」である日系企業に対する影響および留意点は以下のとおりです。

- 従来と比較して設立および増資手続きが簡素化されたが、今後、中国において会社を新規に設立および増資する際に、新「会社法」の規定に準拠した手続きをとる必要がある。2014年3月の施行から日も浅く、実際の適用にあたっては、現時点ではまだ実務で十分に定着したとは言えない面もあり、関連する法令の改正もすべてなされていないため注意が必要である。
- 登録資本の「出資引受登記制」の実行（引受後の払込まで）には、企業の自主管理が必要になる。
- 登録資本金制度改革の一環で、工商行政管理局等が実施してきた「共同（連合）年度検査」が2013年3月から廃止になった（工商企字[2014]28号）。

なお、2014年2月に国务院により公布された「登録資本金制度改革方案」により、今後の登録資本金制度改革の方向性が明らかになりましたが、それに関連して、2014年8月に「企業情報開示暫定条例」（国务院令第654号）が公布され、2014年10月1日から施行されています。この条例により、企業は出資情報を含む登記情報について、「企業信用情報開示システム」を通じて政府のシステム上で公開しなければならなくなりました（参照 <http://gsxt.saic.gov.cn/>）。これにより、たとえば出資引受登記制に変更になった後に、実際資本金が払い込まれたかどうかが監視され、払い込みがなされていない場合は、ペナルティが課されることとなりました。

II 中国（上海）自由貿易試験区

中国国务院は、2013年9月18日に、中国（上海）自由貿易試験区（以下「自貿試験区」という）を設立することを公布しました。対象となる区域特徴は以下のとおりです。

対象となる区域	上海外高橋保稅区、上海外高橋保稅物流園區、洋山保稅港區、上海浦東空港總合保稅區等
特徴	■ 金融サービス、航運サービス、商業、専門、文化および社会サービスの領域の拡大開放 ■ 投資者の進出要求、持株比率、経営範囲制限等の参入障壁の一時停止または廃止 ■ 国外投資者への規制の緩和、外商投資に対する投資前の内国民待遇の試行、ネガティブリスト管理方式の制定 ■ ネガティブリスト以外の領域については、外商投資プロジェクトを許可制から届出制へ変更

上記の金融領域の開放の具体的内容としては、人民元資本金両替、金融市場利息市場化、クロスボーダー人民元決済の利用、自貿試験区内の金融市場の利息額の市場化、外貨外債

管理の改革、外資銀行と中外合弁銀行の設立、外国企業の商品先物取引への段階的な許可等が含まれています。また、租税政策としては、自貿試験区内に登録した企業等が現物出資で対外投資する資産再編行為による評価益課税について企業所得税を5年分割納付することを可能にし、自貿試験区内の生産企業と生産性サービス企業が輸入する機器設備等の免税にすること等が掲げられています。

さらに、上海市人民政府は、2013年9月29日に、「中国（上海）自由貿易試験区 外商投資参入特別管理措置（ネガティブリスト）（中国語「負面清單」）」を公布し、2014年6月には2014年度版ネガティブリストが公布されました。このネガティブリストの日系企業に対する影響および留意点は以下のとおりです。

- ネガティブリストに記載以外の投資領域に対し、外商投資プロジェクトが「許可制」（中国語「核准制」）から「届出制」（中国語「备案制」）になった（ただし、國務院が国内投資プロジェクトへの認可を保留する場合は除く）。
- 金融サービス、航運サービス、商業、専門、文化および社会サービスの領域は、従来中国政府が厳しい投資制限を行ってきた分野であるが、今回、当該分野において中国政府は上海という特定の地域内においてのみであるが規制緩和を行っている。
- これを契機に公布されたネガティブリストの記載に留意して、電子商取引や医療サービス、金融等の分野において中国で業務を拡大しようとしている外資の動きがあり、日系企業でも検討の余地がないか確認すべきである。
- 中国当局は投資促進のため、将来は上海地区以外に天津等の他の地域への適用地域の拡大が見込まれるので、当局の動向に留意すべきである。

- 授權資本金の廃止（ただし、株式最大発行数の明記は可能）。
- 香港では通常の会社は有限責任株式会社が前提であるが、今回、額面株式が廃止され無額面株式のみとなった。
- 基本定款に関する条項の廃止。旧会社条例では、会社の目的や有限責任について定めた「基本定款」（Memorandum of Association, MA）に関する条項と「会社定款」（Articles of Association, AA）に関する条項の2つがあり、会社も定款の登記が必要であった。新会社条例では基本定款に関する条項が廃止され、新しく会社を設立する場合は基本定款の登記は不要となり、会社定款の登記のみが必要となった。従来の会社は、基本定款の内容が会社定款となる。
- 合併制度の新設。たとえば、全額出資されているグループ内会社間の合併では、裁判所の債権者保護についての許可を経ない手続きが可能となった。
- 有償減資について一定の条件（経営者が債権者保護の観点の支払能力を証明する等）に基づき裁判所が関与しない減資手続きが可能となった。

なお、日系企業に対する影響および留意点は以下のとおりです。

- 新規会社の設立や増資の際には、従来の授權資本制度や額面株式が廃止されているため留意が必要である。
- 合併や有償減資については従来よりも法的な側面では機動的に対応できるように制度改正されているものの、税制やその他の実務面では事例等も少なく、申請にあたっては十分に留意が必要である。
- 2014年3月の施行から日も浅く、実際の適用にあたっては、現時点ではまだ実務で十分に定着したとは言えない面もあるので、注意が必要である。

Ⅲ 香港新会社条例

特別行政区である香港においては、中国と異なる香港独自の司法体系が適用されています。香港では会社の設立や運営上の基本となる「会社条例」（1862年制定）が改正され、新会社条例（Cap.622）が2014年3月より施行されています。新会社条例は、コーポレートガバナンスの強化、規制の適正化、ビジネスの促進および法制の近代化を目的としています。従来の会社条例で規定されていた以下の項目につき、変更がなされています。

Ⅳ 外貨管理規制

中国は外貨管理に関しては極めて厳しい規制を設けています。1996年1月29日に「外貨管理条例」を公布し、その後2008年8月1日に改正が行われました（國務院令532号）。外貨管理条例は、「經常項目における外貨管理」と「資本項目における外貨管理」に大別し、管理を行っています。「經常項目」とは貿易収支、役務サービス収支、収益および経常的移転を指し、「資本項目」とは直接投資、証券投資、資本移転、買収、外債登記等を指します。

中国にある日系企業の多くが直面する輸出輸入時の通関や外貨決済や、立替費用の決済、ロイヤルティーや配当の支払いは、「經常項目」として管理されている項目であり、親会社からの外貨借入金は、外債登記として「資本項目」として管理されている項目です。

以下に、2013年にガイドラインが公布された「經常項目」の役務サービス収支について解説します。2013年7月18日に国家外貨管理局は「サービス（役務）貿易の外貨管理法規」に関す

る通達」(滙発[2013]30号)および「サービス貿易の外貨管理ガイドライン」を公布しました。2013年9月1日前までは、3万米ドル以上の役務貿易関連の対外送金に関して、通常の取引証憑に加えて、税務(納税あるいは免税)証明書を提出しなければなりません。しかし、2013年9月1日以降は、1件当たり5万米ドル相当以上のサービス貿易の外貨受取、支払業務を行う場合には、金融機関が規定に基づき取引書類を審査・保管するとしています。代表的な項目には、以下のものが挙げられます。

項目	取引書類
国際運輸項目	国際発票もしくは運輸伝票もしくは運輸明細
ロイヤルティー使用費 および特許権費用項目	契約(協議)および発票(支払通知)
配当	会計師事務所が発行した関連年度の監査報告書、配当に関する董事会決議、直近1期の出資検査証明(验资) ※ 2014年1月10日に公布された「資本項目の外貨管理政策の改善・調整に関する国家外貨管理局の通知」(滙発[2014]2号)によると、配当に関してさらに審査対象書類が監査報告書と出資検査証明(验资)の審査は不要。
技術輸出入項目	契約(協議)および発票(支払通知) ※ 制限類の技術輸出入に属する場合、国内機構および国内個人は商務部が発給する「技術輸出入許可証」も提出。
国内外機構と関連・関係性を有するサービス費用の立替もしくは分割	契約書、立替もしくは分割契約(もしくは協議書、説明書)、発票(支払通知) ※ 立替もしくは分割の期限は12ヵ月を超えないこと。

また、1件当たり5万米ドル相当以下の(5万米ドルを含む)サービス貿易の支払を行う場合は、金融機関は原則上、取引書類を審査する必要がないとされていますが、資金の性質が不透明な外貨受取・支払業務については審査を行うことと規定されています。

V 撤退

中国市場から撤退する場合にはどのような選択肢があるのか、どのような手続きが必要になるのかについても理解する必要があります。中国での事業縮小・撤退には、予想以上のコストや時間、経営リソースの追加投入などが必要となる場合が多々あるので、早期の検討開始・実施などが肝要です。

実際の撤退に関してはその目的により、「部分的に撤退する場合」と「全面撤退する場合」があります。全面的に既存事業

から撤退する場合には、「出資持分譲渡」に加え、「事業の清算」、「破産申告」、「休眠化」などが検討されます。ただし、「破産」は申請許可を得るまでが長期間にわたり、日本本社信用リスクの低下に影響する恐れがあります。また、「休眠」は6ヵ月以内と法定の期間が短い現実的ではありません。このため撤退の方法としては通常、「出資持分譲渡」と「清算」が検討されます。

持分変更時の審査に際しての提出書類は以下のとおりです(根拠:「外商投資企業投資家の持分変更についての若干の規定」外経貿法発[1997]第267号第9条)。

- ① 投資家の持分変更申請書
- ② 元の契約、定款およびその修正協議
- ③ 認可証書、営業許可証の写し
- ④ 董事会の投資家の持分変更決議
- ⑤ 持分変更後の董事会構成名簿
- ⑥ 譲渡・譲受者が調印し、かつその他の投資家が署名し同意を得た持分譲渡協議書
- ⑦ 審査認可機関が要求するその他資料

なお、「持分譲渡協議書」は以下の項目を含まなければなりません(根拠:「外商投資企業投資家の持分変更についての若干の規定」外経貿法発[1997]第267号第10条)。

- ① 譲渡・譲受者の名称、住所、法定代表人指名、職務、国籍
- ② 持分譲渡割合およびその価格
- ③ 持分譲渡の引き渡し期間およびその方式
- ④ 譲受者が企業の契約、定款に基づいて享受する権利と義務
- ⑤ 違約責任
- ⑥ 準拠法および争議の解決方法
- ⑦ 協議の発行と終結日
- ⑧ 協議締結の日時、場所

日系企業に対する影響および留意点は以下のとおりです。

- 「持分譲渡」により外資の出資割合が25%未満になり、対象企業が「外商投資企業」から中国の企業である「内資企業」に法人形態が変更する場合、従来、「外商投資企業」として享受し優遇税制で免除されていた税金について納付等が必要になる。
- 会社の「解散・清算」では、「労働契約法」に準拠した、労働契約の解除を行い「経済補償金」を支給するケースが多くなっている。
- 「解散・清算」の際に優遇税制の取消しから派生する税金の納付が必要になる場合がある。また、「解散・清算」の際に「税務登記」の抹消前に「税務調査」が入ることも想定される。
- その他の追加支出に留意すべきである。例えば、土地に関しては契約に基づき「土地所有権」を国家に返還することになるが、工場の場合は土壤汚染等により土地の整備が必要で予想以上にコストがかさむことがある。

中国子会社の投資・会計・税務（第2版）



2014年12月刊

【編】KPMG/ あずさ監査法人 中国事業室

【監修】高部 一郎

中央経済社

1,152頁 12,000円（税抜）

本書は、好評により4刷まで増刷を重ねた2011年刊行『中国子会社の投資・会計・税務』の全面改訂版です。中国の投資、会計監査、税務に関する法令・規則・通達を、最新の内容に更新すると共に、近年、日本企業の間で特に関心が高まっているテーマについて加筆しました。また、2014年5月に公布された「外商投資プロジェクト審査承認及び届出管理弁法」、2014年1月から3月にかけて公布された新企業会計準則の具体準則も盛り込んでいます。

さらに、法令・通達・用語の索引や2色刷りを採用するなど、利便性の向上を図りました。この結果、1,152頁の大著となっています。中国において、投資や事業の展開をされている、また今後進出を検討している方々にとって、非常に実用性が高い一冊です。

本書の特徴

- ☑ 中国の投資環境や子会社経営上のポイントを整理し詳解
- ☑ 最新の法令・規則・通達の内容をフォロー
- ☑ 日本企業にとって関心が高いテーマについて新たに加筆
 - 投資：会社法改正、中国（上海）自由貿易試験区、外貨管理規制、中国・香港上場、撤退
 - 会計：改訂企業会計準則、従業員報酬、連結財務諸表、原価計算制度
 - 税務：増値税改革、駐在員事務所課税、企業再編税制、TP（移転価格）税制、PE（恒久的施設）課税動向

最新の中国の法令・通達を編集しましたチャイナタックスアラート（小冊子版）およびニューズレターにつきましても、以下のとおり配布しておりますので、ご希望の方は以下からご登録くださいますようお願いいたします。

■ チャイナタックスアラート小冊子版

以下のサイトからお申込みいただいた方に郵送しております。
<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/china-tax-alert/pages/china-alert.aspx>

■ ニューズレター

「KPMG 海外ニューズレター」に登録された方に、他の国のニュースと合わせて、月2回のペースで配信しております。
<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/Pages/mail-magazine.aspx>

本稿に関するご質問および中国に関するご相談がございましたら、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

あずさ監査法人

GJP 部 中国事業室

シニアマネジャー 増田 進

TEL: 03-3266-7521（代表番号）

susumu.masuda@jp.kpmg.com

大阪事務所 第3事業部

シニアマネジャー 中川 雅人

TEL: 06-7731-1107（代表番号）

masato.nakagawa@jp.kpmg.com

GJP 部 中国事業室

マネジャー 中村 祥子

TEL: 03-3266-7521（代表番号）

shoko.s.nakamura@jp.kpmg.com

メコン流域諸国の投資環境 第1回 ミャンマーの投資関連法規

KPMG ミャンマー ヤンゴン事務所

パートナー 藤井 康秀

ASEANは2013年「日・ASEAN友好協力40周年」を迎え、さらに、ASEAN経済共同体（AEC）の発足を控えています。6億人の人口を保有する一大経済圏としての成長目覚ましく、製造拠点としてのみならず、内需を狙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おり、日系企業の税務への備えは必ずしも万全とは言い難い状況であります。そこで、メコン流域諸国であるミャンマー、ラオス、カンボジア、タイ、ベトナムの5カ国の投資環境について連載いたします。

第1回となる本稿は、ミャンマーの投資関連法規として、ミャンマーへの日系企業投資の現状を踏まえたうえで、2014年8月に公表されたミャンマー投資委員会通達の改訂内容および投資認可の手続きについて解説します。

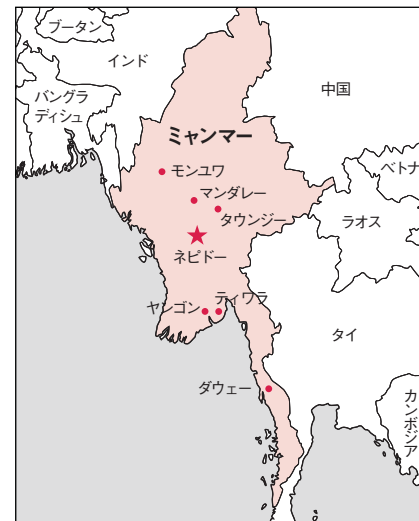
なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点をあらかじめお断りいたします。



ふじい やすひで
藤井 康秀
KPMG ミャンマー
ヤンゴン事務所
パートナー

【ポイント】

- 現在、ミャンマーは「インフラの不足」、「法制度の不備」、「土地価格の上昇」、「人材不足」といった4つの障害を抱えているが、依然、投資先としては魅力的である。
- 2012年11月に新たに外国投資法が施行され、奨励事業を明示して投資優遇措置を充実させた。
- 外国投資法では、外国資本に対する規制事業を具体的に列挙しているが、個別列挙された事業以外については、100%外国資本の会社にも開放された事業分野であると理解される。
- 2014年8月に発行されたMIC通達No.49／2014は、外国投資法の施行規則となるMIC通達No.1／2013の改訂版であり、外国資本への規制事業リストを大幅に整理しなおしたものである。
- 規制事業のなかには、完全に外資に対して禁止される事業と、ミャンマー資本との合併により認可される事業とに区分される。
- 新通達では、旧通達において規制事業として記載されていた小売・卸売の販売業一般が削除されたが、外資企業に対し輸出入ライセンスの発行を制限する措置が継続しているため、今後も留意が必要である。
- 投資形態・業種により、設立・認可の手続きは異なる。



外国投資法関連法令

関連法令	本稿での略記	内容
外国投資法 The Union of Myanmar Foreign Investment Law “FIL”		投資が規制される事業、投資促進事業、投資形態、ミャンマー投資委員会の義務と権限、投資認可の申請、投資の保障、従業員の採用、投資優遇措置、土地の使用権、外貨送金の権利などを定める法令。
国家計画経済開発省通達 No.11/2013 Ministry of National Planning and Economic Development Notification No.11/2013	NPED 通達 2013	外国投資法の施行手続きを規定する通達。
ミャンマー投資委員会通達 No.1/2013 Myanmar Investment Commission Notification No.1/2013	MIC 通達 2013	外国投資法の趣旨に基づき、外国資本に対し、禁止される事業、合併事業を要請される事業、その他の条件が認可の前提となる事業などを個別に列挙した通達。
ミャンマー投資委員会通達 No.49/2014 Myanmar Investment Commission Notification No.49/2014	MIC 通達 2014	MIC通達2013の一部改訂版。

I ミャンマーへの日系企業投資の現状

ミャンマーへの直接投資を考える外国資本には、重要な障害が4つあります。

1つ目は、決定的なインフラの不足です。国内の全世帯のうち電気の供給を受けている世帯は約3割に留まっており、ヤンゴンやマンダレーなど主要都市の世帯に限られているのが現状です。もちろん、主要都市においても需要の急増により電気事情はますます悪化しています。港湾設備も貧弱であり、ヤンゴン周辺に位置する企業に利用可能なヤンゴン港ならびにティラワ港ともに河川港であり、水深が浅く大型のコンテナ船の入港は不可能です。港へのアクセス道路も貧弱で、結果として、運送コストは周辺諸国よりも割高です。上下水の施設も不十分で、工業用水の供給にも不安があります。ミャンマーに製造工場を設置する企業にとって、安価な労働力は魅力的ですが、これらインフラの限界が大きなコスト要因となります。また、物理的に許容可能なインフラを備えている工業団地もありません。したがって、現在までのところ、製造業として投資認可を得ている企業は、縫製業を中心とする軽工業に限られています。その意味で、今、日本・ミャンマーの両政府と民間が協力して開発しているティラワ経済特区は、唯一、一定のインフラを提供する工業用地として注目を浴びています。

2つ目の障害は、法制度です。本稿で詳しく解説しますが、外国投資法の改正が行われ、外国投資にかかわる法整備は着実に進んでいます。ただし、法規には記述されない規制もまだまだあります。その代表的なものが、卸売業・小売業に関する外資への参入規制です。この国の企業は、物品の輸出入の都度、商業省から輸出入ライセンスを取得することが義務付けられています。現在、この輸出入ライセンスは、外資企業（現地資本との合併企業を含む）に対しては、付与されません（MIC認可事業を除く）。したがって、販売子会社の設立は

単独でも合併でも認可されず、サービス事業でも物品の販売を伴うものは認可されないと理解されています。たとえば、機器のレンタルサービスなども、最初の機器の輸入は、現地の代理店を通じて購入するとしても、事業に使用した後の中古機器を国内で売却処分してよいのかは判然としていません。以上のように、インフラ不足による製造業の進出のみならず、販売業やサービス業の進出にも障害があります。

3つ目の障害は、土地価格の上昇です。政権の民政移管後、外国人の往来も増え、オフィスや外国人用のアパートの需要は急上昇し、深刻なホテルの客室不足、オフィススペース不足、アパート不足となりました。それがために、現在、ヤンゴン市内は建設ブームに沸いており、これに伴って土地価格はうなぎ上りに上昇しています。高品質のオフィス、アパート、商業施設への需要は堅調であるため、不動産開発の事業に意欲を示している日系企業も少なくありません。不動産開発事業は、現地資本との合併で行うことを要求されており、通常、現地資本側が土地を現物出資する形で合併企業が設立されます。ところが、この土地の評価額が高額となり、投資の経済性計算に誤算が生じているプロジェクトが複数出てきています。実際、オフィスや店舗の賃料の2倍、3倍の値上げを言われて、すでに撤退を決めている小規模事業会社も出てきはじめています。

4つ目の障害は、人材不足です。これもインフラ不足と同様に解決に時間がかかる深刻な問題です。この国は、英国からの独立後、長い社会主義の時代を経て、80年代末に軍政に移行し、残念ながらほぼ鎖国状態で経済を運営してきました。そのため、近代的な産業の基盤がありません。したがって、技師や技術者が絶対的に不足しています。それは、金融業務や日々の会計業務でも同様の状態です。加えて、軍政時代に、大学教育の質の低下があったために、大学新卒者の能力にも限界があります。現在、進出中の日系やその他の外資系企業は、海外に出て高等教育を受け、あるいは業務経験を得たミャンマー人を採用して連れてきている状況であり、当然、給与

の相場も、地価と同様の急上昇を続けています。来年早々には、ティラワでの工場の新設、外国銀行の支店開設が予定されています。日本を含む、外資の通信会社も、通信ネットワークの拡大のために急ピッチで投資を行っています。人材の逼迫は、今後さらに深刻となるでしょう。

このような困難な課題を抱えたミャンマーではありますが、その投資先としての魅力はいささかも衰えるものではありません。制度的な障害は、辛抱強く政府と交渉して一步一步改善に向かっています。地価の高騰はコントロールできませんが、新たなオフィスビルやコンドミニウム、ホテルの建設も進んでいる状況ですので、1～2年後には市場も落ち着いているかと思われます。人材の問題は、企業努力でなんとか乗り越えるしかありません。ミャンマーの若い人材は、新しい経験と知識に対して貪欲で勉強熱心です。企業に人材を育てる姿勢があれば、これも中期的には解決される問題であると信じています。

それでは、そのようなミャンマーの投資規制から詳しく見ていきましょう。

II 外資規制

1. 外国投資に関する法規

ミャンマー政府は、2011年に軍政から民政に政権を移管して以降、外国投資を誘致することを積極的に推し進めてきました。その姿勢を明確にすべく、2012年11月には従来の外国投資法は改正し、奨励事業を明示して投資優遇措置を充実させ、外国投資にかかわる規制上の障害を可能な限り少なくするよう配慮しました。

ただし、一部の事業分野については、国内産業や環境の保護のため、あるいは安全保障上の理由などにより、外国資本に対して禁止あるいは規制する事業を個別列挙しています。個別列挙された以外の事業は、100%外国資本の会社にも開放された事業分野であると理解されます。これら規制事業は、完全に外資に対して禁止される事業と、ミャンマー資本との合弁事業で行う場合にのみ認可される事業とに区分されます。なお、規制事業ではあっても、ミャンマー国ならびに国民にとって有益であることが十分に説明可能な場合には、ミャンマー投資委員会（Myanmar Investment Commission、以下「MIC」という）の個別判断により認可が行われる可能性がある」と記述しています。

改正外国投資法は、合弁の場合の外国資本比率、あるいは、旧法には定めがあった最低資本金の額も明示していません。これら資本比率や最低資本金については個別申請ごとの判断がなされます。

2. 外資に対して禁止される事業

外国投資法の本文において、外国資本による投資が禁止または制限されている分野は、以下のとおりです。

- (a) 民族の伝統的文化と慣習を害すると考えられる事業
- (b) 国民の健康に悪影響を与える事業
- (c) 自然環境および生態系を害する事業
- (d) 国内に危険物あるいは有毒な廃棄物を発生させる事業
- (e) 国際的協定により危険を与えると指定された化学物質を製造・使用する事業
- (f) 施行規則に定めるミャンマー国民が営むことができる製造業・サービス業
- (g) 研究開発中であって、海外での許認可がまだ得られていない技術、薬品、機器等を持ち込む事業
- (h) 施行規則に定めるミャンマー国民が営むことができる農業および短期・長期のプランテーション事業
- (i) 施行規則に定めるミャンマー国民が営むことができる畜産業
- (j) 施行規則に定めるミャンマー国民が営むことができるミャンマー近海漁場における漁業
- (k) 国境線より10マイル以内の地域における投資（ただし、連邦政府により経済特区に指定された地域を除く）

上記の (f) (h) (i) (j) に規定されている製造業、サービス業、農業、畜産業、漁業については、施行規則となる国家計画経済開発省通達No.11/2013（以下、「NPED通達2013」という）で具体的な事業が明示されていますが、いずれも零細な個人事業に該当する事業であり、外国資本の投資対象にはなり難い分野であると思われます。

また、1989年に施行された国営企業法によればチーク材の伐採・販売、郵便・通信事業、鉱物資源の探索・発掘・輸出等については国営企業または国営企業と民間企業の合弁会社のみが事業を行うことができるとされているため、実質的にこれらの事業に対しても外資の参入規制があると言えます。

上記に加えて、外国投資法の施行規則となるミャンマー投資委員会通達No.49/2014（以下「MIC通達2014」という）でも、禁止事業を列挙しています。なお、MIC通達2014は、従前のミャンマー投資委員会通達No.1/2013の一部を改訂する形で2014年8月に発行されました。

- (a) 兵器の製造、その他国防に関連する事業
- (b) 森林資源にかかわる事業
- (c) 翡翠その他宝石に関与する事業
- (d) 中小規模の鉱業、金などの金属資源の採掘
- (e) 電力システムの管理、関連する調査サービス
- (f) 航空・船舶管制にかかわる事業
- (g) 出版業と放送事業の一体運営
- (h) ミャンマー語ならびに少数民族語による定期刊行物の発行

3. ミャンマー資本との合併のみで実行可能な事業

ミャンマー資本との合併のみで実行可能な事業として列挙されている項目を大まかに分類すると、以下のようになります。

- (a) 農作物の種子、穀物を原料とする加工品、食料品（乳製品を除く）、酒類、飲料水、氷の製造・販売
- (b) 綿糸、陶器・プラスチック・ゴム・皮革などで加工された家庭用品、各種紙製品の製造などの軽工業
- (c) 各種の化学化合物の製造
- (d) 石油・ガス製品の製造
- (e) 医薬品原料の製造
- (f) 鉱物資源の探査・採掘
- (g) インフラ開発プロジェクト、工業団地の開発
- (h) オフィスビル、商業ビル、居住用コンドミニアム、ゴルフ場ほかリゾート施設などの不動産開発
- (i) 国内・国際航空業

合併の場合の外国資本比率は、NPED 通達 2013 により、最大 80% までが許容されると理解されますが、実際は、MIC の審査の過程でケースバイケースの指示がなされています。

4. 各種の条件が付される規制事業

ミャンマー資本との合併が必要な事業に加えて、別途、関連省庁の個別認可や特定の条件が付される事業分野が明示されています。この中にも、ミャンマー資本との合併を示唆している事業が複数含まれています（図表 1 参照）。

図表 1 外国資本に対し、禁止または制限される事業分野



(1) 関連省庁ごとの規制事業

関連省庁ごとの規制事業を要約すると、以下のようによまとめられます。

① 畜産・水産省

- (a) 養蜂、蜂蜜の製造
- (b) 魚網の製造、漁港、魚市場、水産試験場の建設
- (c) 外洋での漁業、水産物の加工、同輸入、養殖業

② 環境保護・森林省

- (a) 自然公園の運営、エコツーリズム
- (b) 炭化合物の削減事業
- (c) 長期契約による森林の伐採
- (d) 遺伝子加工動植物の輸入
- (e) 森林資源開発・保護に関連する事業、森林資源に関連する研究開発・人材育成事業
- (f) 山林内での鉱物資源の採掘
- (g) 事業目的の繁殖のための動植物の輸出入

③ 工業省

- (a) ソフトドリンク、炭酸・非炭酸飲料の製造
- (b) 人口調味料の製造
- (c) 人口化合物による医薬品の製造

④ 運輸省

- (a) 船舶による乗客ならびに貨物の輸送
- (b) 船員の訓練施設
- (c) 船舶ドック・サービス、水運関連の港湾サービス

⑤ 通信・情報省

- (a) 国内・国際郵便サービス

⑥ エネルギー省

- (a) 石油ガスの貯蔵タンク、積上げ施設、パイプライン、関連する機械設備、同製品の輸入・運搬・貯蔵・配送・販売に係わる建築物の建築
- (b) 石油ガスの採掘・製造・試験・運搬
- (c) 石油ガス製品の精製設備の建設・維持・改善

⑦ 健康保健省

- (a) 民間の病院、クリニック、検査サービス、
- (b) 医薬品製造、ワクチン・試薬の開発・検査
- (c) 医療関連の研究・教育・訓練施設
- (d) 伝統医薬（漢方薬）の原料の売買、薬草の栽培・生産、漢方薬の開発ならびに製造

⑧ 情報省

- (a) 外国語による定期刊行物・出版
- (b) ラジオならびにテレビの放送事業
- (c) 映画の製作、配給、放映

(2) 合併事業の要請とその他の条件が付される事業

また、合併事業の要請とともにその他の条件が付される事業として、以下の事業が列挙されています。

- (a) たばこの製造（事業開始後3年以内に国産量の利用率50%、輸出比率90%以上）
- (b) 爆発物、可燃物の製造
- (c) 穀物の栽培と輸出（外資比率49%以下）
- (d) インターネット宝くじ
- (e) 衛星都市の開発、過疎地域の開発
- (f) 鉄道・駅・駅ビルの建設、鉄道の運営、電車・客車・パーツの建造、鉄道省保有の土地におけるファイバーケーブルの敷設・通信用タワー・マシンルームの建設、同土地における商業施設の建設、鉄道・車両による運輸サービス
- (g) 車両の検査技術、運転技能、補修・修理技術の訓練
- (h) 鉄道に使用する電力の発電事業

(3) 規制事業から削除された項目

なお、MIC通達2014では、従前のミャンマー投資委員会通達No.1/2013のリストで規制事業として記載されていた以下の項目が削除されています。

- (a) ホテル業（3 スタークラス以上の場合のみ100%外資でも可）
- (b) 大規模小売業（ミャンマー資本の比率40%以上）
- (c) フランチャイズ事業（フランチャイジーは、ミャンマー資本のみ）
- (d) 倉庫業（ミャンマー資本の比率40%以上）
- (e) 上記の大規模小売業以外の小売業（2015年以降にのみ認可と記載）
- (f) 卸売業（商務省の条件に従うのみ記載）

この改正の意図は、先のNPED通達2013で明示されているように、外国投資法による優遇措置は、販売業（Trading Business）には付与されないということを再確認したものと理解されますが、同時に、小売業ならびに卸売業への外資の参入について完全にこれを排除する意図のないことを明示したものであると思われます。ただし、2000年代初頭の欧米諸国による経済制裁措置の発動以降、ミャンマー商業省は、外資企業に対して輸出入ライセンスの発行を制限する措置を継続しています。したがって、外資企業が販売会社を設立しても、商品や製品を直接輸入することができません。このことが、外資による販売業への事実上の参入障壁となっています。最近、商業省の高官は、この点について、特段の事情があればライ

センスの発行を許可するような発言を繰り返しており、徐々に緩和の方向で調整が進むものと期待されます。また、大型の設備投資を伴う小売業・卸売業は、土地の長期リースを必要としますので、MIC認可が前提となります。この場合は、外資による小売業・卸売業も設立可能となると考えられています。

Ⅲ 投資認可の手続き

1. 投資の形態

ミャンマー国内で事業を行う外国会社は、図表2のような形態で事業を行うことができます。

ミャンマーでは、金融機関を除き、諸外国で一般的に認められる駐在員事務所という形態で拠点を設置することができません。事業投資のための事前調査、準備その他情報収集を行う目的で駐在員を派遣したい場合、外国会社の支店として登録する方法を選択することが一般となっています。

1914年ビルマ会社法には、株式有限責任会社、保証有限責任会社、無限責任会社の3つの法人形態が規定されているため、これらの会社形態を採用することができます。ただし、実務的には株式会社形態を採用することが一般となっています。

合併事業のパートナーが国営会社である場合を除き、会社の設立登記手続きは、ミャンマー会社法の規定に従い行われます。国営会社との合併事業の場合の設立登記手続きは、特別会社法の規定に従い行われます。

2. 投資認可と会社設立手続き

投資手続きは、図表3のとおり、大きく分けて会社または支店の設立登記（営業許可の申請を含む）と投資認可の手続きの大きく2つの手続に整理できます。

通常、外資企業が土地のリースを受ける際には、法律で1年間のリース期間しか許されていません。製造業のように長期間の土地利用を必要とする事業は、ミャンマー投資委員会（MIC）

図表2 ミャンマー国内で事業を行う外国会社の事業形態

事業形態	内容
100%外国資本公司ならびに外国会社の支店	■ 外国会社が事業に必要な資本の全額を払い込み、株式会社を設立する方法。 ■ 外国で設立された法人の支店を設立する（ただし、外国会社による事業資金の全額払込みが必要）。
合併会社	■ ミャンマーのパートナーと合併契約を締結し、共同して株式会社を設立する方法。 ■ ミャンマー国民である個人、ミャンマーの民間企業、国営会社がパートナーとなる。 ■ 合併会社を設立する場合の外国資本の比率は当事者間で定めることができるが、外国投資が制限されている分野での合併会社設立の場合、外国会社の出資比率を法令に定める割合で行うことを提案できる。
生産物分与契約	■ ミャンマーの国営会社と生産物分与契約を締結して、ミャンマー国内の資源開発事業に参入が可能。 ■ 当該契約により、外国会社に割り与えられた生産物の比率に応じて、当該資源の探索、抽出、採掘、広範な範囲の鉱物・石油製品の生産と販売を行う。

の認可が必要です。また、ミャンマー資本との合併が義務付けられる事業にもMIC認可が必要となります。このような事業は、通常、多額の投資を前提としますので、投資認可を受けることができれば、同時に、外国投資法による優遇措置を享受することもできます。

逆に、土地の長期リースも不要であり、優遇措置の対象となるような多額の投資を伴わないサービス事業では、MICの投資許可申請は不要であり、通常の営業許可申請と会社登記に必要な書類を、国家計画経済開発省の中にある投資・法人管理局 (Directorate of Investment and Company Administration; DICA) に対して同時に必要書類を提出します。支店設立の際も法人設立同様に、営業許可申請と会社登記が必要になります。

なお、ミャンマーでは、2011年11月にミャンマー連邦共和国経済特別区法 (The Myanmar Special Economic Zone Law) が施行されておりますが、2013年3月に修正案が公表されています。同経済特区法の最初の経済特区として、現在、日本・ミャンマー両国の官民が協力して開発が進んでいるティラワ経済特区があります。このティラワ経済特区に入居する企業については、上記の投資認可ならびに会社設立登記・営業許可の申請をひとつの窓口で処理する便宜が図られており、この場合には、各経済特区の管理委員会の下にあるワンストップサービスセンターに申請書を提出します。

3. 会社ならびに支店登記と営業許可申請

外国投資法による優遇措置を適用する場合もそうでない場合にも、営業許可書 (Operation Permit) および登記証 (Certificate of Incorporation) を取得する必要があります。

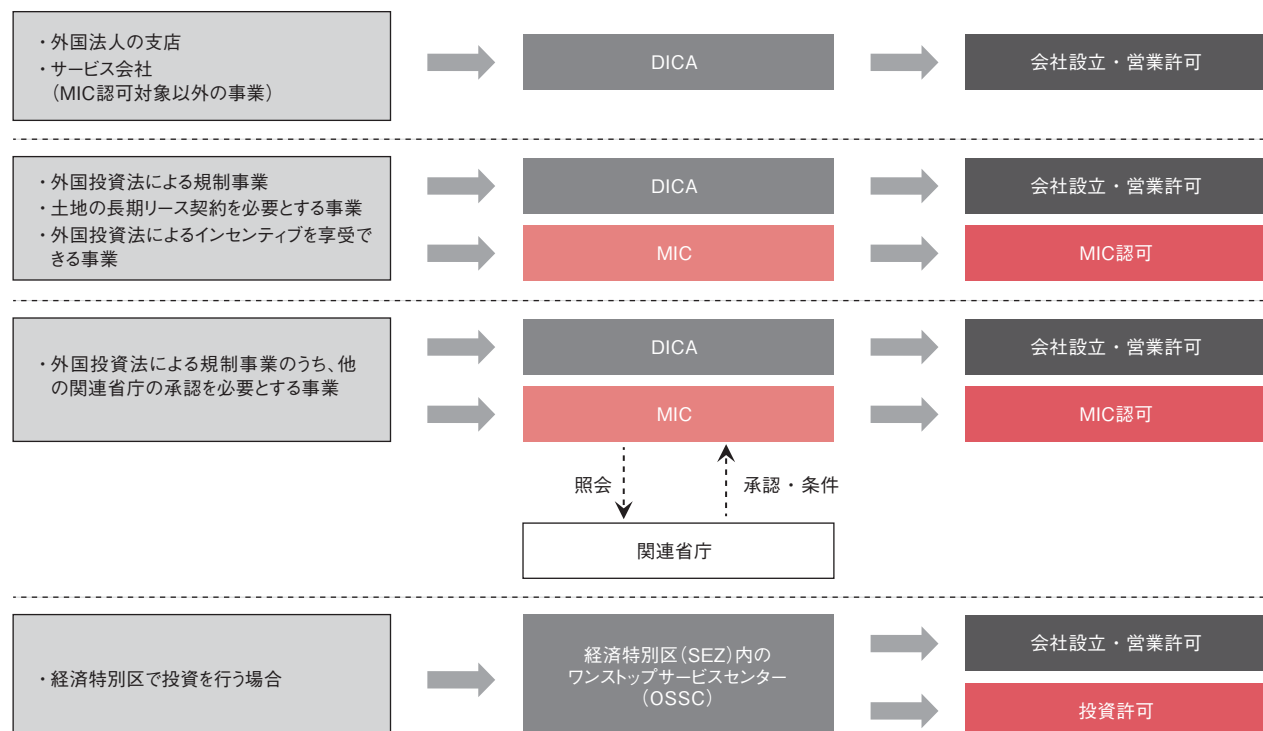
営業許可書および設立登記の申請に際して必要となるフォーム A の内容と添付書類の内容は、以下をご参照ください。

Form A 記載事項

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ・会社名 (商号) | ・取締役の数 (最低 2 名) |
| ・資本金の額 | ・会社の事業目的 |
| ・株式の額面ならびに発行株数 | ・発起人の氏名 |
| ・外国会社が保有する資本の比率 | ・株主となる会社の概要 等 |

共通事項	(注)
新設会社 / 支店のミャンマー語および英語による基本定款および附属定款 (国営企業との合併事業の場合、法務局 (Attorney General Office "AGO") による承認が必要となる)	
Form A	
資本構成委員会 (Capital Structure Committee) からの質問回答書	
ミャンマーで行う事業内容のリスト	
初年度の費用見積り	
合併事業の場合は、合併契約書ドラフト	
現地法人の場合の追加事項	(注)
会社設立に係る親会社の取締役会議事録	○

図表 3 投資許可取得および設立手続き



親会社の基本定款および附属定款（英語訳）	○
親会社の概要（会社登記証にて代替可能）	○
親会社の2期分の監査済財務諸表（Annual Report）	○
親会社に係る銀行からの信用照会状（Bank Reference Letter）、残高証明書（Bank Balance Certificate）	○
新設会社取締役の氏名、住所、役職、国籍、パスポート番号等	
新設会社取締役のパスポートコピー	
株主の氏名、住所、役職、国籍、パスポート番号、引き受ける株式数等	
株主（個人）のパスポートコピー	
支店の場合の追加事項	(注)
支店設立に係る本店の取締役会議事録	○
本店の基本定款および附属定款（英語訳）	○
本店の概要（会社登記証にて代替可能）	○
本店の直近2年度の監査済財務諸表（Annual Report）	○
本店に係る銀行からの信用照会状（Bank Reference Letter）、残高証明書（Bank Balance Certificate）	○
委任状（Power of Attorney）	○

支店長（Representative）の氏名、役職、住所、国籍、パスポート番号等	
支店長（Representative）のパスポートコピー	
本店従業員の氏名、役職、住所、国籍、パスポート番号等	

営業許可は、5年ごとに更新が必要なため、期限末日から90日以前に更新手続きを行う必要があります。更新申請時には、当初の申請の時と同様の書式と添付資料が要求されます。また以下のような追加書類の添付が求められます。

- 直近の法人税申告書、賦課通知、税金納付書
- 基本定款・附属定款に変更のある場合には、その旨を記載した書類
- 既存の許可書の条件を遵守したことの証明書
- 監査済み財務諸表（貸借対照表および損益計算書）

図表4 MICへ提出する申請書式（Form1）の内容

掲載が求められる事項	具体的な内容
会社設立発起人の情報	氏名、住所等。日本人でも可能で、申請時点でミャンマー国内に居住していない「非居住者」でも可。
合併事業のパートナーの情報	会社名、住所等。合併企業として会社を設立する場合に必要。会社登記書、パスポートのコピー、出資者の財務状態を証明する書類を添付。
認可を申請する事業の内容	簡潔に記載する。詳細な内容はここでは不要。
法人の形態	100% 外資、合併形態、契約ベースかを記載。出資比率、取締役の情報、合併が政府企業と行われる場足には合併契約書のドラフト、司法長官府からの推薦状を添付。
会社の株式の情報	授權資本の額、発行する株式の種類、発行する株式数。基本定款、附属定款を添付。
払込資本に関する情報	外国資本と内国資本の比率、払込み期間、投資期間、建設の開始時期、建設期間。
外国資本の調達に関する情報	投資資金の調達額について、現金による資本金払込み額、現物出資、借入金による払い込みの別を記載。
内国資本の調達に関する情報	投資資金の調達額について、現金による資本金払込み額、現物出資、借入金による払い込みの別を記載。
事業内容の詳細	投資を行う場所・ロケーション、土地賃貸人の情報。土地の権利者であることの証明書、土地賃貸契約書のドラフト、土地が国からの賃借である場合には司法長官府からの推薦状を添付。 建設する工場建物等の仕様、製造する製品、年間生産数量、提供するサービスの種類、サービスの金額。使用する電力、燃料。工業用水の必要量、販売の方法等の詳細な計画が必要。
財務情報	出資を行う国からの銀行照会状または監査済み財務諸表を添付。
雇用に関する事項	ローカル従業員の採用計画、外国人エキスパートの採用計画、給与情報を記載。社会保障、福利厚生に関する計画を添付。
予想損益情報等	投資回収に要する期間の損益計算書、キャッシュフロー、投資の回収期間等。
環境評価	当該評価を行う組織、期間、浄水システム、廃棄物の処理方法等を記載。一定の場合には外部の評価書が必要。
社会経済に関する評価	当該評価を行う組織、期間、ボランティアプログラム。

4. MIC投資許可申請

外国投資法に規定する投資優遇措置の適用を希望する会社、ならびに土地の長期リース契約を必要とする会社、または、MIC通達で規制対象となっている事業を営む会社は、まず、MICに申請手続きを行います。申請は、所定のフォーム（MIC Form 1）により行います。その書式には投資形態や出資の構成、資金調達の方法のほか、売上高や原価費用の予測値など事業計画の詳細が求められています。MICへの投資許可ならびに申請書類の内容は図表4のとおりです。

MICにおける審査期間は、通常、書類提出後90日間が想定されています。最初に、提出後数週間以内に、PAT (Project Assessment Team) の会議での質儀応答の要請があります。申請書類の詳細な内容について、関連省庁の事務レベルのスタッフからの質問を受け、場合によっては、追加の資料や書類の訂正を要求されます。そこで指示された課題について回答ならびに追加資料の提出を終えた後に、最終のMIC会議に出席するよう求められます。会議では、投資プロジェクトの責任者により事業内容についてのプレゼンテーションを行った後、MICの構成委員からの個別の質問に応えます。

書類の準備から認可書の受領まで、最短で4ヵ月程度、長ければ6ヵ月を超える事例もあります。審査期間が長くなるケースは、ほとんどが土地の権利関係の確認（ミャンマーの土地登記制度が脆弱で、時に権利関係の明確でない事例があり、その場合は登記のやり直しを命じられる）、事業による環境への影響を評価したレポートの提出などが要因となっていますので、これらの点については、申請段階で十分に準備しておくことをお勧めします。

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、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。そのため、投資国の税務についての詳細な情報を入手して、十分に備えることが必要です。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、現地での経験と実務を踏まえ、税務・投資情報を体系的にわかりやすく解説しています。

本書の特徴

- ☒ 各国の税法を網羅的にかつ体系的に整理
- ☒ 実務に基づく解釈と留意点を詳細かつ明確に解説
- ☒ 理解を補助するための豊富な図解

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 ミャンマー
ヤンゴン事務所
パートナー 藤井 康秀
TEL: +66-2-677-2210
yufujii@kpmg.co.th

中東欧主要国の投資環境 第3回 チェコ共和国

KPMG チェコ プラハ事務所

マネジャー 渡邊 敏郎

2013年6月のV4諸国首脳会合において、「V4 + 日本」対話・協力10周年を記念し、初の「V4 + 日本」首脳会合が開催されました。その機会に、2014年を「V4 + 日本」交流年とし、V4諸国と日本とのさらなる国民交流を促進することが首脳間で合意され、様々な交流年関連行事が行われました。

本稿ではV4の1つであるチェコ共和国に関し、既に現地に進出している企業および新たに進出を検討し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、チェコ共和国の投資動向、投資インセンティブ、会計および税制の特徴について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをお断りいたします。

* V4とは、1991年にハンガリー、ポーランド、チェコ、スロバキアのVisegrad 4（ヴィシェグラード諸国4ヵ国）で設立された地域協力の枠組みであり、日本はV4との関係を重視し、「V4 + 日本」の対話・協力を推進しています。

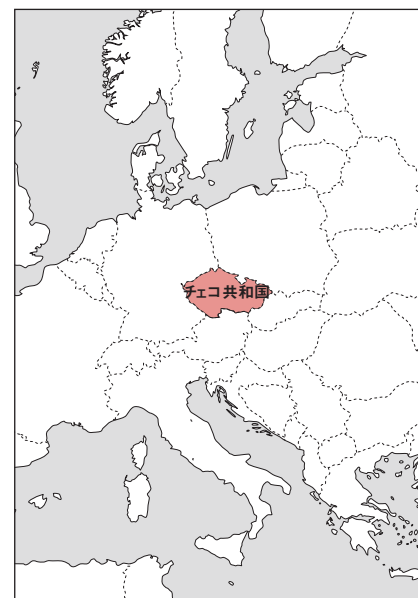


わたなべ としろう
渡邊 敏郎

KPMG チェコ
プラハ事務所
マネジャー

【ポイント】

- チェコは欧州の中心に位置し、欧州市場の戦略的ロケーション（製造・販売）としての地位を確立している。自動車・電気機械関連を主要産業とした輸出主導型の工業国であり、海外からの投資も積極的に行われている。
- 経済成長は上向きである。欧州圏の景気回復、個人消費マインド改善、政策的な為替介入の後押し等により中期的にプラス成長が見込まれる。
- 投資に関し、生産拡大等に伴う拡張投資が継続的に行われている。また高付加価値産業誘致の取組みとして、R&D（技術センター）や業務支援センターへの投資が新たに投資優遇措置法の対象に加えられた。
- 他の投資支援として、EU構造基金によるプログラムが利用可能（主に現金助成）。R&D・人材育成・環境保全等の活動に関し様々なプログラムの利用機会がある。
- チェコ会計基準はIFRSに近づいているが、依然重要な差異が存在する。また機能通貨の規定はなく、帳簿および財務諸表はチェココルナで作成しなくてはならない。
- 法人所得税率は西欧諸国の3分の1程度である。
- 研究開発費については、その全額につき2回損金算入が可能である。



I チェコ共和国の基本情報

チェコは欧州の中心に位置し、ドイツ・オーストリアといった西欧諸国およびポーランド・スロバキアの東欧諸国に直接隣接した輸出主導型の工業国です。人口約1,051万人と小さな国ではありますが、1人当たりGDPは中東欧の中で最も高い水準となっています（図表1参照）。

図表1 チェコの基本情報

国名	チェコ共和国
首都	プラハ
国土面積	78,866km ² (北海道ほどの大きさ)
人口(2013年)	1,051万人
名目GDP(2013年)	1,984億米ドル
名目1人当たりGDP(2013年)	18,871米ドル
実質GDP成長率(2013年)	-0.9%
消費者物価上昇率(2013年)	1.4%
失業率(2013年)	7.0%
通貨	チェココルナ(CZK)
対ユーロ為替相場(2014年10月末)	1EUR=27.68CZK
対円為替相場(2014年10月末)	100JPY=19.85CZK

出典：EU統計局、チェコ国立銀行、IMF

チェコの主要産業は自動車・電気機械関連です。歴史的な工業立国で技術水準が高だけでなく労働力を安価に調達できることから、長年、主要産業を中心に国外資本の投資が行われてきました。特に隣国のドイツは最大の輸出入相手国であり、チェコの経済はドイツ経済の景気に少なからず影響を受ける傾向があります。

過去の経済成長推移を振り返ると、2004年のEU加盟以後2007年まで5%を越す実質GDP成長率でしたが、リーマンショックの2008年および欧州危機以降の2012年・2013年はマイナス成長となりました。輸出主導経済のため、景気後退期には外需が奮わず、2011年・2012年はVAT税率が連続して上昇し内需が縮小したことが影響しました。

2014年以降は欧州圏の景気回復および個人消費マインドの改善に加え、2013年11月から始まった政策的な為替介入が輸出産業に有利に働き、プラスの経済成長(2014年2.7%、2015年2.0%：財務省経済見通し(2014年7月時点))が見込まれます。

投資先としてのチェコの優位性には、まずロケーションが挙げられます。チェコは欧州の中心に位置し、欧州市場の戦略的ロケーションとして認知されています。周辺国への交通網の要所として輸送インフラが発達し、多くの工業地域が開発されています。

次に労働力です。チェコでは、西欧諸国よりかなり安価なコストで高教育と高度技術を身につけた労働力を確保できます。

その背景には、チェコ国内の大学卒業生の3分の1が技術系大学の出身(理工系分野(工学、製造、建設)の学位を取得している卒業生の比率が欧州で最も高い国の1つ)であることがあります。中東欧内において時間当たり労働生産性が高い点も強みです。

その他の優位性としては、国が外資の誘致を積極的に推奨し利用しやすい投資優遇措置を提供していること、生活環境の安全性が高いこと、充実した日本人コミュニティ基盤があることが挙げられます。

II 企業投資動向

1. 近時の動向

2014年5月現在、チェコに進出している日系企業は228社(製造業96社、販社等132社)です。外国の直接投資金額累計を見ると日本はドイツについて2番目に多く、重要な投資国となっています。日系製造業は自動車関連が最も多く、電気機械関連が続きます。近時の投資動向の要約は以下になります。

- 国内投資プロジェクト数(日系に限らず)は、景気減退期でも大きな落ち込みはなく、全体としては順調に増加している。
- 投資構造が変化し、かつては製造拠点の投資プロジェクトのみであったが、近年のプロジェクトはR&Dや業務支援センターへの投資(主に欧米系企業)が製造事業への投資を上回る。
- 欧州景気回復に伴い、日系企業の投資プロジェクトも回復傾向にある。自動車系サプライヤーによる欧州顧客獲得や製造・販売機能の集約に伴う新規投資・拡張投資プロジェクトが見受けられる。

2. 今後の動向

輸送インフラや労働者の質の点で欧州内での優位性が高い反面、上昇傾向にある労働コストや限りのある労働人口を鑑み、今後は欧州の製造拠点としてのみならず、高付加価値産業(研究開発拠点や業務支援拠点等)への投資を呼び込む方向にシフトしています。チェコの投資優遇措置法では、2012年から従来の製造業に加え、技術センターやバックオフィス機能やカスタマーサポート業務を集約して実施する業務支援センターが新たに支援対象活動となり、国の誘致戦略も強化されています。

Ⅲ 投資優遇措置

チェコでは投資に関する下記のインセンティブプログラムが利用できます。

1. 投資優遇措置法

製造設備（工場）・技術センター・業務支援センターの新規設立および拡張投資が支援対象です。政府助成の主な形態は10年間の法人税免除（適格資産の25%が上限）のほか、一定地域（高失業率地域）での雇用創出助成金や従業員教育助成金、国有地等の割安価格での提供等があります。投資後は要件充足（最低投資額、一定以上の新品機械設備の購入、会計処理、他）に関し税務当局の調査が行われます。

2. EU構造基金

チェコで活動する企業はEU構造基金の支援を受ける機会があります。企業が比較的利用しやすいのは、(1) 事業と革新（R&D・技術革新等）、(2) 人材と雇用（従業員研修・人材育成等）、(3) 環境（工業汚染・排出付加削減等）に関する活動に用意されるプログラムです。支援要件や助成金額は同種のプログラムであっても募集ごとに変更される特徴があります。さらに、募集受付は直前に公表され、受付期間は短く設定されます。申請の際には、投資計画がプログラムの目的や要件に合致するかどうかに関する詳細な審査が行われます。

Ⅳ 会計および税務

1. 会計上の特徴

法定決算書の作成はチェコ会計法に従う必要があります。チェコ会計基準はIFRSに近づいてきていますが、依然重要な差異が存在します（例：のれんの規則的償却、引当金（修繕引当金が認められる）、リース会計（オフバランス処理のみが認められる、等））。

また、チェコ会計基準には機能通貨の規定がないため、帳簿および財務諸表はチェココルナで作成することが義務付けられています。この点チェコ会計基準に従って作成された財務諸表を親会社報告用に組み替える作業負担が生じます。

2. 税務上の特徴

(1) 税率

直接税の法人所得税率は19%であり、これは他の西欧諸国に比して低い税率です。間接税の付加価値税は21%と中東欧諸国の中でも低い税率が設定されています。

(2) 研究開発費控除

研究開発費全額について税務上2回損金算入することが可能です。発生年度に控除できなかった研究開発費は3年間の繰越しが認められます。研究開発費要件充足については十分な検討が必要です。

(3) 移転価格税制

移転価格文書化義務の明文規定は存在しませんが、税務当局は文書を前提とした税務調査を実施するため、実務上事前に文書化を行うことが推奨されます。なお、2015年から確定申告の添付資料に移転価格に関する質問回答書の提示が義務化される予定です。回答書には文書化の有無に関する質問が含まれており、税務当局は回答に基づき移転価格調査対象会社を選定するものと思われます。

(4) 日本・チェコ社会保障協定

2009年6月1日に日本・チェコ間で社会保障協定が締結されています。チェコの現地法人に派遣される日本人駐在員については、一定要件を満たすことを原則として、日本の社会保障制度に継続加入が認められ、チェコの社会保障制度への加入が免除されます（2重払いおよび掛捨ての回避）。

Ⅴ 進出の形態

会社法においては下記の法人形態を定めており、いずれも商業登記が必要となります。

- 株式会社 (akciová společnost: Joint-stock Companies)
- 有限会社 (společnost s ručením omezeným: Limited Liability Companies)
- ゼネラルパートナーシップ (General Commercial Partnerships)
- リミテッドパートナーシップ (Limited Partnerships)
- 組合 (Co-operatives)
- その他 (欧州会社 (SE)、欧州経済利益グルーピング (EEIG))

上記に加え、外国法人はチェコにおいて支店 (organizační složka zahraniční osoby: Branch) を設立することが可能です。支店は法人ではありませんが、商業登記は必要です。

現時点では駐在員事務所という事業形態はチェコの法律上

は存在しません。その代わりとして、営業活動を行なわない支店を設立する場合には、登記時にその旨を明記する必要があります。この場合でも、会計・税務上はチェコ語による会計記録の作成および法人税の申告が必要です。

日系企業は多くの場合、有限会社または支店の形態により進出しています。進出形態の比較については、図表2をご参照ください。

また、2014年1月1日より、新民法・新会社法が施行され、

図表2 進出形態比較

	支店	有限会社	株式会社
活動内容	■ 登記した活動のみ ■ 本社と一致した活動	■ 登記した活動のみ	■ 定款に記載した活動のみ
最低資本金	■ 不要	■ 1CZK	■ 2百万 CZK ■ 公募設立は 20 百万 CZK
出資者責任	■ 法人ではないため、本店株主と同様の責任を負う。	■ 有限責任：出資を超えて、会社の負債および債務に責任を負わない（債権者に対し、未払いの資本金について連帯責任を負う）。	■ 有限責任：出資を超えて、会社の負債および債務に責任を負わない。
持分証券の発行	■ 法人でなく、該当しない。	■ 持分証券を発行することができる。	■ 記名株式の場合、株券を発行することができる（無記名株式の場合株券は発行できない）。
持分の譲渡	■ 法人でなく、該当しない。	■ 原則：出資者への譲渡は自由。第3者に譲渡する場合は、総会による承認が必要。 ■ 例外：定款により任意で譲渡制限を設けることも可能。	■ 無記名株式の場合、無制限で譲渡可能。 ■ 記名株式の場合、譲渡制限を設けることができる。
会社の機関	■ 法人でなく、該当しない。	■ 出資者総会（最低1名、上限無し） ■ 取締役（最低1名） ■ 監査役会（任意）	■ 株主総会（最低1名、上限無し） 下記の選択： a) 取締役会と監査役会（最低1名ずつ） b) 執行役と委員会（1人で兼務可能）
必要な手続	■ 支店設置の決議 ■ 支店の登録事務所の設置 ■ 営業許可証の取得・登録 ■ 支店の商業登記	■ 営業許可の取得・登録 ■ 登録事務所の設置 ■ 設立証書の作成（公正証書が必要） ■ 登録資本の払込証明 ■ 法定機関の選任 ■ 商業登記	■ 営業許可の取得・登録 ■ 登録事務所の設置 ■ 付属定款の作成（公正証書が必要） ■ 登録資本の払込証明 ■ 法定機関の選任 ■ 商業登記
必要資料	■ 本店の実在証明 ■ 支店設置の決議書面 ■ 営業許可証 ■ 登録事務所に関する資料 ■ 支店長の任命決議 ■ 宣誓書 ■ 支店長の無犯罪証明書	■ 出資者情報（現在事項全部証明書等） ■ 創立証書（公正証書） ■ 登録事務所に関する資料 ■ 取締役の宣誓書および無犯罪証明書 ■ 資本の払込証明	■ 出資者情報（現在事項全部証明書等） ■ 創立証書（公正証書） ■ 登録事務所に関する資料 ■ 取締役の宣誓書および無犯罪証明書 ■ 資本の払込証明
設立に要する期間	■ 約1ヵ月～2ヵ月	■ 約2ヵ月～3ヵ月	■ 約2ヵ月～3ヵ月
法人所得課税	■ 原則）法人同様 ■ 例外）簡便的な課税方法が容認	■ 税務収入から税務費用を控除して算出。	■ 税務収入から税務費用を控除して算出。
決算書の作成	■ 必要	■ 必要	■ 必要
法定監査	■ 連続する2年間（対象となる期とその前期）において、下記の3条件のうち2つ以上を満たす場合。 ✓ 売上高 80 百万 CZK 超 ✓ 総資産 40 百万 CZK 超 ✓ 平均従業員数 50 名超	■ 連続する2年間（対象となる期とその前期）において、下記の3条件のうち2つ以上を満たす場合。 ✓ 売上高が 80 百万 CZK 超 ✓ 総資産が 40 百万 CZK 超 ✓ 平均従業員数 50 名超	■ 連続する2年間（対象となる期とその前期）において、下記の3条件のうち1つ以上を満たす場合。 ✓ 売上高 80 百万 CZK 超 ✓ 総資産 40 百万 CZK 超 ✓ 平均従業員数 50 名超
日系企業の進出形態例	■ 販売拠点 ■ サービス拠点 ■ 駐在員事務所	■ 製造拠点	■ 日系企業の場合、M&Aで既存企業（株式会社）を取得する場合のみ見受けられる（新規設立ではない）

会社設立で主に以下の点が変更されています。

- 有限会社が最低資本金 1CZK で設立が可能となった。
- 自然人以外で、法人が会社の法定代表者になることが可能となった。
- 利益準備金の積み立てが任意規定となった。
- 権利内容の異なる持分の発行が可能となった。

Ⅵ おわりに

チェコはそのロケーションと効率のよい労働力から、歴史的に欧州の工場として発展してきました。海外からの投資も積極的に受け入れており、製造・研究開発等の技術的水準も高い評価を受けています。リーマンショックまでのような日系企業の新規進出の勢いは沈静化しているものの、投資優遇やEU基金の助成プログラムが利用可能であり、欧州でのビジネス拡大を検討している企業にとって、チェコは依然として投資先としての魅力が高いと言えます。

【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)

第2回「ポーランド」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

チェコ投資ガイド 2014 年（日本語版）のご案内

チェコ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（03-3266-7543）または、CountryDesk@jp.kpmg.com までご連絡ください。

英語版は、下記のページをご参照ください。

<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Factsheets/Documents/KPMG-Investment-in-the-Czech-Republic-2014.pdf>

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 チェコ
プラハ事務所
マネジャー 渡邊 敏郎
TEL: +420-725-557-430
twwatanabe@kpmg.cz

中東欧デスク
有限責任 あずさ監査法人
パートナー 小宮 祐二
TEL: 03-3266-7543（代表番号）
Yuji.komiya@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 高嶋 豊
TEL: 03-3548-5805（代表番号）
yutaka.takashima@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 西垣内 琢也
TEL: 06-7731-1000（代表番号）
takuya.nishigakiuchi@jp.kpmg.com

サブサハラ・アフリカの最新投資環境

KPMG 南アフリカ ヨハネスブルグ事務所

シニアマネジャー 會田 浩二

サブサハラ・アフリカは今後の人口増と急激な経済成長が期待されている地域ですが、ビジネス環境という点においては、未だ多くの課題を抱えています。サブサハラ・アフリカを含むアフリカは、2028年の経済共同体形成に向けて東西南アフリカ等の単位での地域統合を進めています。

本稿では、ケニアを物流のハブとして少数国での統合を加速させる東部アフリカ、非石油産業も好調な人口大国ナイジェリアに牽引される西部アフリカ、成熟した市場を持ち南アフリカの多国籍企業が域内地域を活性化させている南部アフリカのそれぞれについて、その概要を説明します。

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



あいだ こうじ
會田 浩二

KPMG 南アフリカ
ヨハネスブルグ事務所
シニアマネジャー

【ポイント】

- サブサハラ・アフリカは広大な耕地と豊富な天然資源を有し、2050年までに人口が最も増加すると予測されている。
- 2028年のアフリカ経済共同体（AEC）形成に向けて、東西南アフリカ等のサブリージョン内での関税同盟、通貨統合等が行われている。
- 東部アフリカはケニアのモンバサ港から繋がる北部回廊を物流のハブとして、年6%超の成長が見込まれている。金融業等のサービス業が経済成長を牽引している。
- 西部アフリカは近年アフリカで最も急激な成長を遂げている地域であり、年7%超の成長が見込まれている。地域経済を牽引するナイジェリアはビジネス環境の面で課題はあるが、非石油産業の発展により高い成長率を維持している。
- 南部アフリカは南アフリカでのストライキが成長を阻害しているが、ビジネス環境が整備され成熟した市場である。近隣国でのインフラ事業や鉱業に牽引され、年4%超の成長が見込まれている。



I サブサハラ・アフリカの概要

1. 地理的特徴

サブサハラ・アフリカとはサハラ砂漠以南のアフリカを指し、同域内には49の国家が存在しています。アフリカ大陸の面積は約3千万km²、これはアメリカ合衆国、インド、西ヨーロッパ、中国、アルゼンチンがすべて収まってしまうほどの規模ですが（図表1参照）、サブサハラ・アフリカの面積はアフリカ大陸の約8割、約2千4百万km²、全世界の面積の約18%（アメリカ合衆国、西ヨーロッパ、中国が収まってしまう規模）に相当します。サブサハラ・アフリカには、その広大な面積に根ざした様々な利点・成長機会が存在しています。

(1) 耕地面積

アフリカの総面積のうち現在耕地として利用されているのはごく一部に過ぎません。土壌・土地被覆・気候特性を用いた国連の食料農業機関（FAO）の調査によると、東西南北のアフリカ地域で150～700%の潜在的な耕地面積の増加が見込まれ、これはアフリカ全体では3億ヘクタールもの規模に相当します。これらの広大な土地が耕地利用された際には、農業分野や農薬等の化学品・食料加工等の関連分野での成長が期待できます。

図表1 アフリカ大陸の面積



出典：KPMG 南アフリカ

(2) 資源

アフリカの広大な土地には、石油、天然ガス、ダイヤモンド、ウラニウム、銅、マンガン、鉄鉱石、金など、数多くの天然資源が眠っています。プラチナの世界生産量の約9割はアフリカで生産されており、マンガンは同6割、ダイヤモンドは同5割、ウラニウム・金は同2割という高い水準です。天然資源の輸出はアフリカ経済の重要な基盤の1つとなっています。

(3) 人口

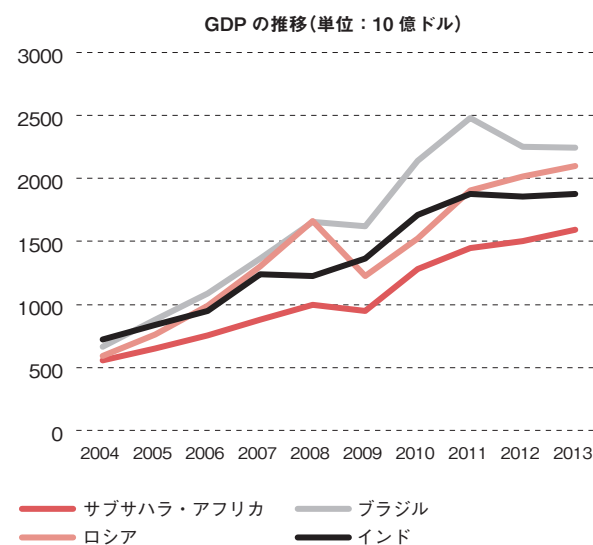
2013年のサブサハラ・アフリカの総人口は約9億人ですが、2050年には約22億人に達することが見込まれています。2050年においても、中国・インドを擁するアジア地域の人口が最多ですが、今後37年間で最も人口の増加が見込まれるのが、約13億人の増加が予測されているサブサハラ・アフリカです。人口の増加、中間層の拡大に伴う販売市場としての成長が期待できます。

2. 経済

サブサハラ・アフリカ各国の単独での経済規模はそれほど大きくありませんが、サブサハラ全体を合算した経済規模（GDP）は約1兆6千億ドル、これは中国を除くBRICs諸国（ブラジル、ロシア、インド）と同等の規模となります。また、2000年代前半からのGDP成長の推移も、これら3カ国と類似した推移を辿っています（図表2参照）。

経済成長率の観点では、2001年から2010年までの10年間で最も高い成長を見せた国、上位10カ国のうち6カ国がサブサハラ・アフリカの国々であり（アンゴラ：11.1%、ナイジェリア：8.9%、エチオピア：8.4%、チャドおよびモザンビーク：

図表2 GDPの推移 - 対BRICs



出典：世界銀行（World Bank）のデータを基に筆者作成

7.9%、ルワンダ：7.6%）、また、2011年から2015年までの5年間で最も高い成長が見込まれる国、上位10カ国のうちの7カ国もサブサハラ・アフリカの国々となっています（エチオピア：8.1%、モザンビーク：7.7%、タンザニア：7.2%、コンゴ共和国およびガーナ：7%、ザンビア：6.9%、ナイジェリア：6.8%）。2015年までの5年間のアフリカ全体の平均成長率は約5.5%と見込まれ、これはアジア地域（約5%）を上回る水準となっています（図表3参照）。

図表3 World's ten fastest-growing economies



3. ビジネス環境（Doing Business）

サブサハラ・アフリカの耕地面積・資源・人口や経済成長等のポジティブな面について概説しましたが、一方で、ビジネスを行うにあたってネガティブな指標も少なくありません。世界銀行（World Bank）による、(1) ビジネスの開始手続き、(2) 建設許可の取得、(3) 電気の使用、(4) 不動産登記、(5) クレジットの利用、(6) 投資家保護、(7) 納税、(8) 国境を越えた貿易、(9) 契約履行の強制、(10) 支払不能問題の解決の10項目で評価した「Ease of Doing Business（ビジネスのやり易さ）2014」では、ほとんどのサブサハラ・アフリカ諸国が全189カ国中100位以下にランクされています。

経済規模を比較したBRICs諸国も、ロシア92位、中国96位、ブラジル116位、インド134位と決して良い順位ではありませんが、サブサハラ・アフリカ諸国のうちの約4分の3の国々は、134位のインド以下にランクされています。

特にサブサハラ・アフリカ各国の評価が低いのは、(8) 国境を越えた貿易、(10) 支払不能問題の解決、(3) 電気の使用、(7) 納税の評価指標です。

Ⅱ アフリカの地域統合

1. アフリカ連合構想

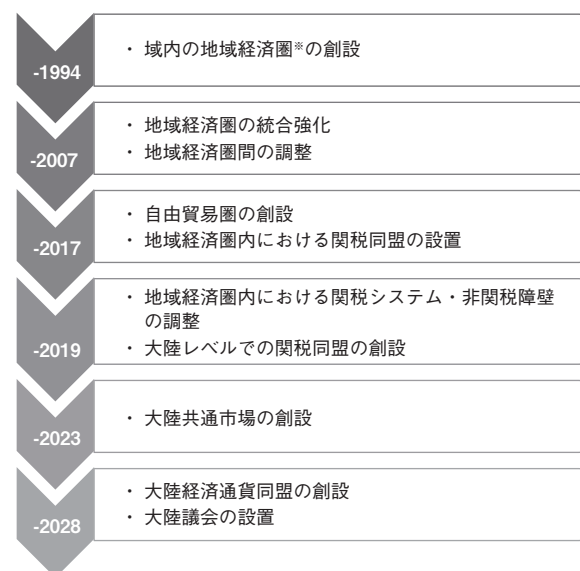
個々の国ではなく、アフリカビジネス／サブサハラ・アフリカビジネスという単位で語られることが多いのは、地理的に日本から遠いことや（各国の多様性が認知されていない）、各国単独の経済規模が小さいことだけではなく、「アフリカ連合」というヨーロッパにおけるEUと同じような地域統合の動きがアフリカ域内にも存在するためです。

アフリカ連合への加盟国は54カ国であり、西サハラの加盟に反対して脱退したモロッコを除く（モロッコは西サハラのほとんどの地域を実効支配している）、すべてのアフリカ諸国が加盟しています。

アフリカ各国は植民地時代の国境線を引き継いだ形で独立し、地理的に大小様々に分裂した状態であり、また、輸送通信インフラや金融市場の脆弱性等により、これまでアフリカ域内の貿易はそれほど活発ではありませんでした。これらの問題を解消し、アフリカの高度な政治的・経済的統合の実現、紛争の予防・解決を図るのがアフリカ連合の目的です。

1991年に調印されたアブジャ条約により、2028年までにアフリカ経済共同体（AEC）を形成し、ユーロのような共通通貨の導入を目指しています。EUをモデルケースとしています。

図表4 AEC形成に向けたステップ



※アラブ・マグレブ連合（AMU）
サヘル・サハラ諸国国家共同体（CEN-SAD）
東・南アフリカ市場共同体（COMESA）
東アフリカ共同体（EAC）
中部アフリカ諸国経済共同体（ECCAS）
西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）
政府間開発機構（IGAD）
南部アフリカ開発共同体（SADC）

出典：国際問題研究所

EUは28カ国が加盟する4百万km²の範囲の地域連合である一方、アフリカ連合の加盟国は54カ国、総面積は3千万km²のより巨大な地域連合となります。このため、まずアフリカ内の東西南等の地域別に統合を行い、その後大陸レベルでの調整を行っていくという統合モデルが採用されています。既に複数のアフリカ内サブリージョンの経済圏・共同体が創設されており、現在は当該経済圏・共同体内での調整が行われています(図表4参照)。

2. 代表的な地域の経済圏・共同体

(1) 西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)

ECOWASにはナイジェリア、ガーナ、コートジボワール、セネガル、ブルキナファソ、マリ、ベナン、ニジェール、ギニア、シエラレオネ、トーゴ、リベリア、カーボベルデ、ガンビア、ギニアビサウの計15カ国が加盟しています。

統合の一例として、域内に既に2つの通貨同盟／通貨圏が創設されていることが挙げられます。第一は、コートジボワール、セネガル等の旧フランス植民地を中心に8カ国が加盟する西アフリカ経済通貨同盟 (UEMOA) であり、ユーロに対する固定レートを採用した共同通貨セーファーフランが既に流通しています。第二はナイジェリア、ガーナ等の変動相場制を採用する5カ国で形成する西アフリカ通貨圏 (WAMZ) です。将来的にUEMOAとWAMZを統合し、ECOWAS単一の通貨圏を創設することが決定されています。

(2) 東アフリカ共同体 (EAC)

EACにはケニア、タンザニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジの5カ国が加盟しています。加盟国数が少なく、物理的にも近接した比較的狭い範囲の地域の共同体であるため、統合

は順調に進捗しています。EAC内の関税は撤廃され、域内貿易が活発化しています。また、EAC外に対する共通関税も導入済みで、将来の通貨同盟設立に関する議定書への署名も完了しています。

(3) 南部アフリカ開発共同体 (SADC)

SADCには南アフリカ、アンゴラ、タンザニア、コンゴ民主共和国、ザンビア、モザンビーク、ボツワナ、ジンバブエ、ナミビア、モーリシャス、マダガスカル、スワジランド、マラウイ、レソト、セイシエルの15カ国が加盟しています。2008年に自由貿易圏を制定、2010年に関税同盟を発足し、2018年に通貨統一という野心的な目標を立てていますが、既にSADCとしての関税同盟の発足が遅延しています。ただし、南アフリカ、レソト、スワジランド、ナミビア、ボツワナの5カ国による関税同盟 (南アフリカ関税同盟: SACU) が発足しており、域内貿易について原則として関税が撤廃され、対外的にも共通の関税率を設定しています。

Ⅲ 地域および主要国の概況

1. 東部アフリカの概況

東部アフリカ地域には、EAC加盟の5カ国に、スーダン、エチオピア、南スーダン、エリトリア、ジブチ、セイシエル、コモロ、ソマリアを加えた計13カ国が含まれます。東部アフリカ全体のGDP規模は2430億ドル、これはフィリピン、エジプト、フィンランド、ギリシャと同程度の規模であり、また、人口合計3億1千5百万人は、アメリカ合衆国と同程度の規模

図表5 東部アフリカ - マクロ経済概況

国名	GDP 2013 (10 億ドル)	GDP 成長率 (%)							人口 2013 (百万人)
		2005-09	2010	2011	2012	2013e	2014f	2015f	
スーダン	66.5	5.4	6.5	1.9	1.4	3.6	2.7	3.8	38.0
エチオピア	46.9	11.4	10.6	11.3	8.8	9.7	7.6	7.2	94.1
ケニア	44.1	4.7	5.8	4.4	4.6	4.9	5.7	5.9	44.4
タンザニア	33.2	6.9	7.0	6.4	6.9	7.0	7.2	7.0	49.3
ウガンダ	21.5	7.9	6.2	6.2	2.8	5.2	6.6	7.0	37.6
南スーダン	13.8	-	-	-	-47.6	-	-	-	11.3
ルワンダ	7.5	8.7	6.3	7.5	7.3	4.6	7.0	7.4	11.8
エリトリア	3.4	-0.6	2.2	8.7	7.0	1.1	1.9	2.2	6.3
ブルンジ	2.7	3.7	5.1	4.2	4.2	4.6	5.2	6.7	10.2
ジブチ	1.5	4.8	3.5	4.5	4.5	5.5	6.0	6.5	0.9
セイシエル	1.3	5.1	5.9	7.9	2.8	3.5	3.6	4.3	0.1
コモロ	0.7	1.6	2.0	2.6	3.0	3.6	3.8	4.1	0.7
ソマリア	-	-	-	-	-	-	-	-	10.5
東部アフリカ	243.0	7.1	7.3	6.3	3.9	6.2	6.0	6.2	315.0

出典: African Economic Outlook 2014 (AfDB, OECD, UNDP)

となります。東部アフリカ全体の2013年のGDP成長率は6.2%、2014年・15年の見込みはそれぞれ6%、6.2%となっており、成長率の点では、エチオピア（2013年：9.7%、2014年：7.6%、2015年：7.2%）、タンザニア（同7%、7.2%、7%）、ウガンダ（同5.2%、6.6%、7.0%）、ルワンダ（2014年：7%、2015年：7.4%）が牽引しています（図表5参照）。

図表6 物流のハブ - モンバサ(ケニア)



出典：Location Map of East Africa (EAC)

(1) ケニアの概況

① 物流のハブ

ケニアは東部アフリカの物流のハブとして、地域の最重要国と位置付けられています。インド洋に面した港町モンバサはナイロビに次ぐケニア第二の都市であり、モンバサ港は入り江を利用したケニア唯一の国際貿易港であるとともに、近隣の内陸国であるウガンダ、ルワンダ、ブルンジにとっての唯一最大の輸出入拠点として機能しています（図表6参照）。

モンバサからウガンダ・ルワンダ・ブルンジ・コンゴ民主共和国に繋がる北部回廊（North Corridor）が、東部アフリカ地域の物流・輸出入において重要な役割を担っており、現在、モンバサ港のコンテナバースの拡張工事や、周辺道路の延伸・拡張工事等のインフラ開発が行われています。

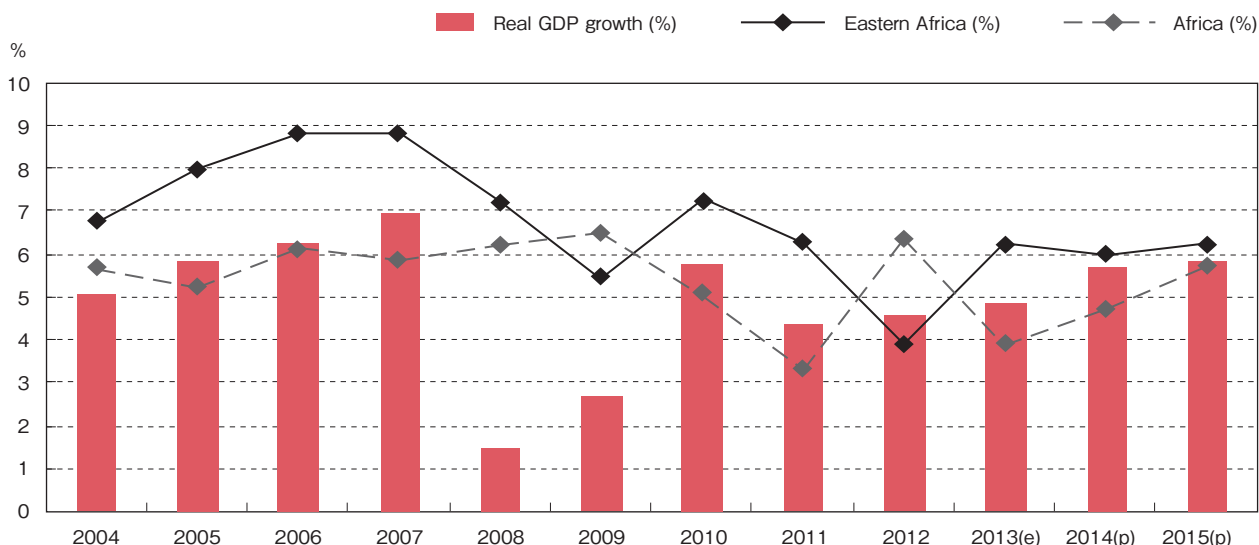
東部アフリカの経済発展に伴い、コンテナの取扱量は2011年から2015年にかけて1.5倍に増加することが見込まれています。地域にとって、物流インフラの整備は経済発展の必要条件であり、港湾整備と回廊作り、さらには国境を越える際の通関業務の簡素化が進めば、経済発展に拍車がかかることは間違いありません。また、モンバサを経済特区に指定し、様々な産業の誘致を行うことも計画されています。

モンバサからウガンダ国境までの道路は舗装され、状態は比較的良好であるものの、激しい渋滞が発生しています。車以外の輸送手段としての鉄道は、現在この回廊を通じた出荷の6%程度しか担っていませんが、新たな鉄道線の建設が開始されており、2017年に完成する予定です。

② マクロ経済概況

2007年末の選挙後の暴動、世界的な原油や食料価格の高騰および急激なインフレにより、特に建設業および観光業の景

図表7 ケニア - マクロ経済概況



出典：AfDB (アフリカ開発銀行)

気が急激に落ち込み、2008年のGDP成長率は1%台まで下落しました。回復の後、ケニアシリングの下落、インフレ、原油価格の高騰、降雨量の減少による農業生産の減少等により、2011年に再度成長が鈍化したものの、2012年以降は徐々に回復しており、2013年のGDP成長率は4.9%、2014年・15年の成長予測は5.7%、5.9%と高い水準になっています（図表7参照）。

2013年3月の選挙が混乱もなく平和的に終了したことで、投資家の信頼が増加したものと考えられ、金融業・建設業・農業等が好調な経済成長を牽引しています。

また、民間の登録会社数も増加し、企業による研究開発投資が活発化しています。外資では、エリクソンが事業創造型の研究所を設置し、サムスン製品開発のためにケニア国内の研究機関との提携も行っています。

③ 産業別の状況

ケニアの産業の約3割は農業で、コーヒー、紅茶、切花等の製造・販売等が盛んです。農業は降雨量等の気候条件に左右されますが、農業分野の成長率は、2012年が3.8%、2013年の第1・第2四半期は8.1%、5.0%と、近年は好調に推移しています。

製造業を含む工業の割合は約2割ですが、ケニア国内での生産コストはそれほど安くなく、輸入品との価格競争力が低い点が課題です。2012年の成長率は3.1%、2013年の第1・第2四半期の成長率は4.2%、4.3%となっています。残りの約5割をサービス業が占め、特に金融業が好調で、ケニア全体の経済成長を後押ししており、2012年の貸出金の増加は36.2%となっています（図表8参照）。

2. 西部アフリカの概況

西部アフリカ地域には、ナイジェリアを中心としたECOWAS加盟国15カ国が含まれます。西部アフリカ全体のGDP規模は6,760億ドル、これはサウジアラビア・スイス・アルゼンチンと同程度の規模であり、また、人口合計3億2千7百万人は、前述の東部アフリカやアメリカ合衆国を若干上回る水準です。

西部アフリカはアフリカ大陸で最も急成長している地域で、地域全体の2013年のGDP成長率は6.7%、2014年・15年の見込みはそれぞれ7.2%、7.1%となっており、アフリカ全体の成長見通しを大きく上回る水準となっています。西部アフリカにおけるナイジェリアの存在感は圧倒的であり、GDPの8割弱、人口の5割強を占めています（図表9参照）。

(1) ナイジェリアの概況

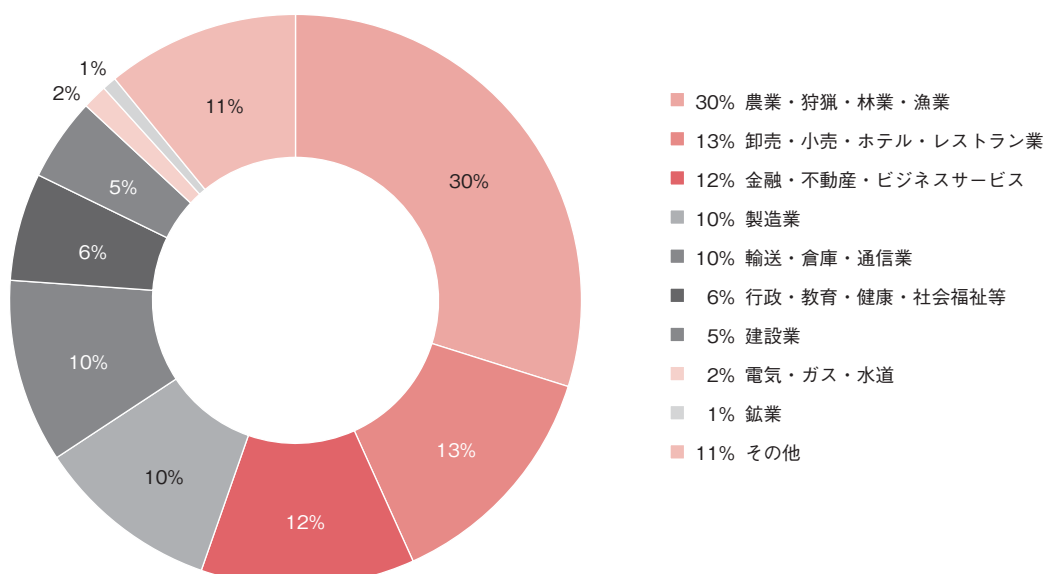
① マクロ経済概況

GDPの計算基礎を見直した結果、ナイジェリアは現在、南アフリカを抜いてアフリカ第1位の経済大国となっています（図表9、10参照）。2013年のGDP：5,226億ドルは世界第23位、アルゼンチンやスウェーデンに次ぐ規模ですが、人口1億7千万人の人口大国であるため、未だ1人当たりの所得は非常に低い水準となっています（世界約120位）。

ナイジェリアは産油国であり、石油の輸出が国全体の輸出の9割超を占める一方、その精製・加工能力に乏しく、精製油製品を外国からの輸入に頼っているという歪な状況であり、精製油製品の輸入は国全体の輸入の約3割を占めています。

国際経済の低迷に加え、原油の盗難やパイプラインの破壊等に起因した投資の縮小、新油田の開発遅延等による石油生

図表8 ケニア - 産業構成



出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB, OECD, UNDP)

産の減少により、2011年に一度経済成長が鈍化しましたが、国有の4つの製油所の能力に匹敵するような民間製油所の建設が開始されており、中国企業による新規の製油所建設の動きもあります。一方で、非石油産業は急激に成長しており、穀物生産などの農業、建設業、ホテル・レストラン業、Nollywoodと呼ばれる映画・音楽制作業などが成長を牽引しています。石油に代わる代替エネルギーの利用が将来的に活発化することが見込まれるため、引き続き非石油産業の成長はナイジェリアの経済成長にとって不可欠な要素となっています。

② 産業別の状況

ナイジェリアの主な産業は、農業を中心とした第一次産業や

卸売・小売・観光業等がそれぞれ約2割、金融・不動産サービス、鉱業（石油を含む）がそれぞれ15%程度という構成です。石油を含む鉱業の割合は2008年では4割弱と国の一番の主要産業でしたが、近年は非石油産業の割合が増加しています。

非石油産業のうち製造業では、製品品質等の面で国際競争力が低いことに加え、設備の稼働率も低く、繊維や肥料の生産国であるにもかかわらず、同産業における設備稼働率はそれぞれ38%、12%と非常に低い水準となっています。

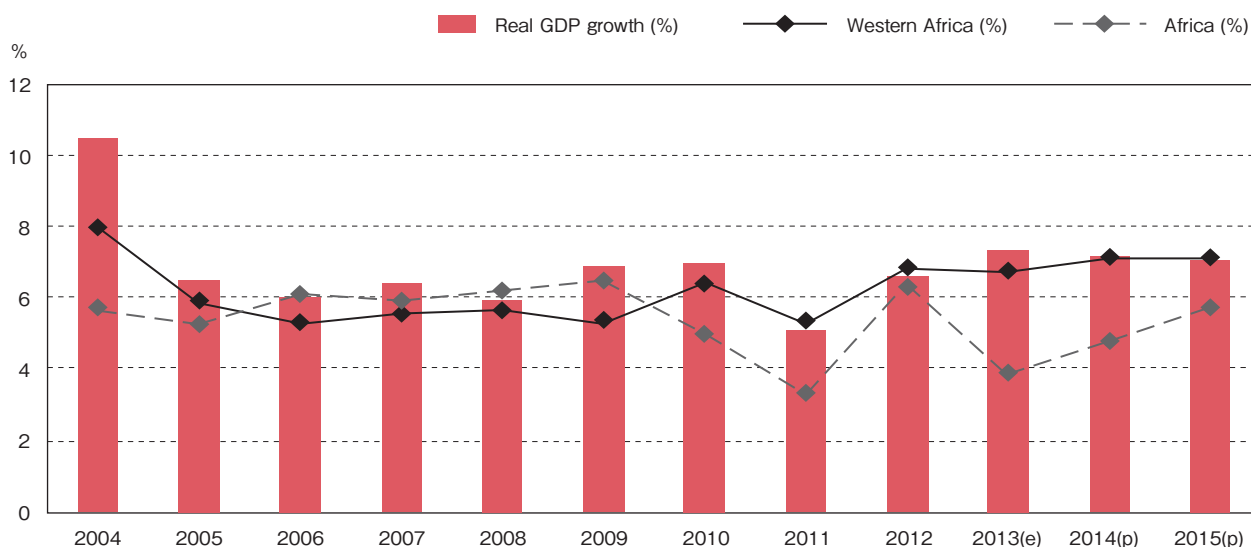
自動車産業の育成にも力を入れており、現在は完成車の輸入が大半ですが、組立工場の誘致を積極的に行っており、日産やインドのTATA・TVSが工場設置を計画しています（図表11参照）。

図表9 西部アフリカ - マクロ経済概況

国名	GDP 2013 (10 億ドル)	GDP 成長率 (%)							人口 2013 (百万人)
		2005-09	2010	2011	2012	2013e	2014f	2015f	
ナイジェリア	522.6	6.4	7.0	5.1	6.7	7.4	7.2	7.1	173.6
ガーナ	47.9	6.2	8.0	15.1	7.9	4.4	7.7	8.0	25.9
コートジボワール	30.9	2.0	2.4	-4.7	9.8	8.8	9.1	9.2	20.3
セネガル	15.2	3.8	4.3	1.7	3.4	4.0	4.8	5.3	14.1
ブルキナファソ	11.6	5.6	7.9	5.6	9.0	6.9	7.0	6.3	16.9
マリ	10.9	5.0	5.8	2.7	-1.2	5.0	6.7	5.6	15.3
ベナン	8.3	3.8	2.6	3.5	5.4	5.0	4.9	5.3	10.3
ニジェール	7.4	5.0	8.4	2.3	11.1	3.6	6.0	6.2	17.8
ギニア	6.2	2.4	1.9	3.9	3.9	2.0	4.2	4.3	11.7
シエラレオネ	4.9	6.0	5.3	6.0	19.7	13.0	13.8	11.6	6.1
トーゴ	4.3	2.6	4.0	4.8	5.9	5.6	6.0	6.3	6.8
リベリア	2.0	7.9	6.1	7.9	8.3	8.1	6.8	8.2	4.3
カーボベルデ	1.9	6.1	1.5	4.0	2.5	1.0	3.1	3.3	0.5
ガンビア	0.9	3.1	6.1	-4.3	6.1	5.6	7.5	6.7	1.8
ギニアビサウ	0.9	3.3	4.5	5.3	-1.5	0.3	2.8	2.6	1.7
西部アフリカ	675.9	5.7	6.5	5.4	6.9	6.7	7.2	7.1	327.4

出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB、OECD、UNDP)

図表10 ナイジェリア - マクロ経済概況



出典：AfDB (アフリカ開発銀行)

③ ビジネス環境 (Doing Business)

ナイジェリアのビジネス環境は、決して良いとは言えません。2006年から14年の間にビジネス環境が大幅に改善された国の1つとされていますが、「Doing Business 2014」(世界銀行)では189カ国中147位、しかも前年のランキング(185カ国中131位)から下降しています。特に、電気の使用に関する評価は、189カ国中185位と最下位に近い順位となっています。また、Corruption Perception Index Ranking(腐敗認識指数)も175カ国中144位と非常に低い評価となっています。

電力を含むインフラ不足への対応として、従来国が行ってきた電力事業のうち発電・配電事業を民間事業者へ承継するとともに、コア・インフラの整備を加速させるための国家的な長期計画が策定されています。

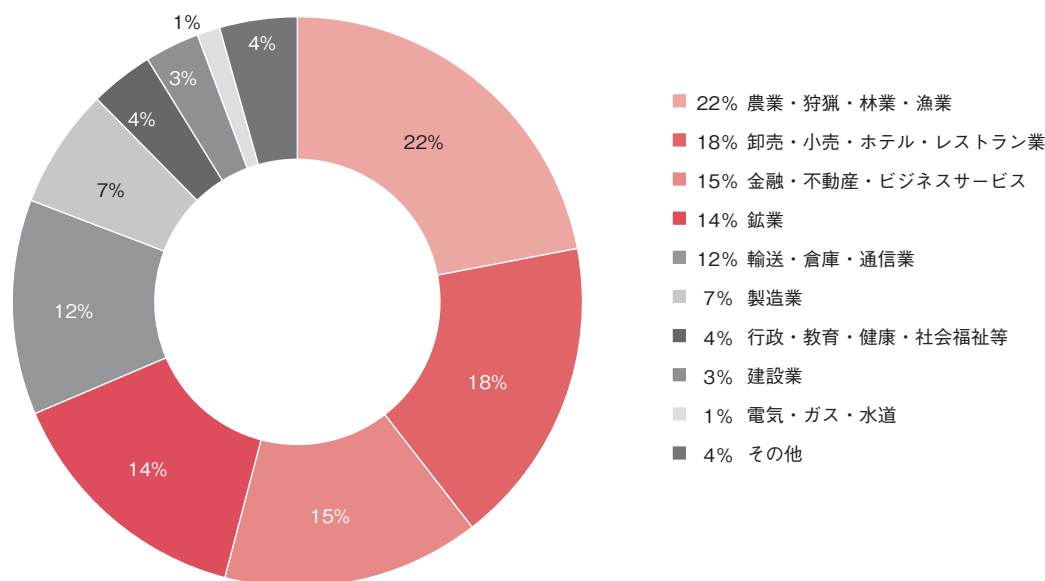
3. 中部アフリカの概況

中部アフリカ地域には、コンゴ民主共和国、カメルーン、ガボン、赤道ギニア、コンゴ共和国、チャド、中央アフリカ、サントメ・プリンシペの計8カ国が含まれます。ECOWAS、EAC、SADCと同様、中部アフリカでも中部アフリカ諸国経済統合体(ECCAS)という共同体が組成されており、上記8カ国にアンゴラ(本稿では南部アフリカに区分)、ブルンジ(同東部アフリカ)を加えた計10カ国が加盟しています。

中部アフリカの経済規模は東西南部に比べて小さく、中央アフリカ共和国等、政情が不安定な国も含まれます。

中部アフリカ全体のGDP規模は1,240億ドル、これはバンラデッシュやハンガリーと同程度の規模であり、人口合計1億1千4百万人は、メキシコと同程度の規模となります。GDP成長率は2013年の3.7%から、2014年・15年に約6%まで上昇する見込みであり、コンゴ民主共和国における鉱業・農業・インフラ事業、チャドの石油産業等が牽引しています(図表12参照)。

図表11 ナイジェリア - 産業構成



出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB, OECD, UNDP)

図表12 中部アフリカ - マクロ経済概況

国名	GDP 2013 (10 億ドル)	GDP 成長率 (%)							人口 2013 (百万人)
		2005-09	2010	2011	2012	2013e	2014f	2015f	
コンゴ民主共和国	30.6	5.7	7.2	6.9	7.2	8.1	8.5	8.6	67.5
カメルーン	29.3	2.7	3.3	4.1	4.4	4.9	5.0	5.1	22.3
ガボン	19.3	2.3	6.9	7.0	5.7	5.5	6.7	7.2	1.7
赤道ギニア	15.6	8.0	-2.6	4.6	5.3	-1.4	-1.8	-8.5	0.8
コンゴ共和国	14.1	5.1	8.7	3.4	3.8	3.4	6.1	6.5	4.4
チャド	13.4	3.4	13.2	0.6	9.1	3.4	11.2	8.9	12.8
中央アフリカ	1.5	3.1	3.0	3.3	4.1	-34.2	1.5	5.7	4.6
サントメ・プリンシペ	0.3	5.9	4.5	4.9	4.0	4.3	4.8	5.6	0.2
中部アフリカ	124.2	4.1	5.9	4.4	5.8	3.7	6.2	5.7	114.3

出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB, OECD, UNDP)

4. 南部アフリカの概況

南部アフリカ地域には、南アフリカを中心としたSADC加盟国15カ国から、タンザニア、セイシェル（本稿では東部アフリカに区分）、コンゴ民主共和国（同中部アフリカに区分）を除いた12カ国が含まれます（図表13参照）。

南部アフリカ全体のGDP規模は5830億ドル、これはアルゼンチン、スウェーデンと同程度の規模であり、人口合計1億7千7百万人は、パキスタン、ナイジェリアと同程度の規模となります。

2013年のGDP成長率は3%、2014年・15年の見込みはそれぞれ4%、4.4%であり、東部・西部アフリカに比べて緩やかな成長予測となっています。これは特に南アフリカを中心に、東部・西部アフリカ諸国に比べてビジネスはやり易い反面、市場が既に成熟しており、急激な成長フェーズにはないことを意味しています。南アフリカがストライキの影響等で低迷する一方、近隣国であるアンゴラ、ザンビア、モザンビーク、ボツワナでのインフラ事業や鉱業が地域の経済成長を牽引しています。

(1) 南アフリカの概況

① マクロ経済概況

2013年のGDP成長率は1.9%と低い水準です。南アフリカは、単なる鉱物資源の供給元ではなく、様々な産業においてグローバルビジネスへの関与が深いため、2009年のリーマンショックによる低迷とその後の回復の遅れという、世界経済の影響を大きく受けています。

与党であるANC（アフリカ民族会議）は労働者基盤の政党であり、労働者の権利が強く保証されている一方、合法・非合法なストライキが、特に自動車産業等の製造業、プラチナ等

の鉱業、農業分野等で多発しています。ストライキが発生し、生産が長期に渡ってストップすると、それが信用ランクの引き下げや為替の大幅な変動を引き起こすという悪循環が続いており、南アフリカランドの対ドル相場は2013年中に20%も下落しています。

昨今の経済成長は金融、保険、不動産、小売等のサービス業が牽引していますが、他の成長阻害要因である電力不足への対応として大規模な新発電所が完成するとともに、国際経済の回復にも後押しされ、2014年・15年のGDP成長率はそれぞれ2.7%、3%に回復する見込みです（図表14参照）。

② 産業別の状況

南アフリカの産業は、金融・不動産業が約2割、卸売・小売業等が約16%、製造業・鉱業がそれぞれ約1割という構成となっています。ここ数年での産業構成の大きな変化はありませんが、製造業の比率が若干減少し、サービス業の比率が増加しています。

鉱業における鉱物資源の輸出は、歴史的に南アフリカ経済の基盤となっており、主な輸出品目は金・鉄鉱石・石炭・プラチナ等です。2013年には、プラチナ鉱山での大規模なストライキの影響はありましたが、鉄鉱石・石炭等の他の資源が好調で、同年は3.1%の成長となっています。

製造業のうち自動車産業は、南アフリカが育成に力を入れている産業であり、日系・ヨーロッパ系・アメリカ系の主要な自動車メーカーが生産工場を設置しています。南アフリカの自動車産業は、単なる地域の組立工場としての機能だけではなく、自動車部品の国際的なサプライヤーとしての機能を担っています。国はローカルコンポーネントの利用や国内での付加価値増に応じたインセンティブを付与するプログラムを導入し、自動車生産台数の大幅な増加を期待していますが、2013年8月、9月に発生した大規模なストライキの影響で、同年の生産

図表13 南部アフリカ - マクロ経済概況

国名	GDP 2013 (10 億ドル)	GDP 成長率(%)							人口 2013 (百万人)
		2005-09	2010	2011	2012	2013(e)	2014f	2015f	
南アフリカ	350.6	3.7	3.1	3.5	2.5	1.9	2.7	3.0	52.8
アンゴラ	121.7	15.9	3.4	3.9	5.2	5.1	7.9	8.8	21.5
ザンビア	22.4	6.0	7.6	6.8	7.2	6.5	7.1	7.4	14.5
モザンビーク	15.3	7.5	7.1	7.3	7.2	7.0	8.5	8.2	25.8
ボツワナ	14.8	3.5	8.6	6.1	4.2	5.4	5.1	5.0	2.0
ジンバブエ	12.8	-4.1	9.6	10.6	4.4	3.7	4.0	3.7	14.2
ナミビア	12.6	3.5	6.3	5.7	5.0	4.2	4.3	4.4	2.3
モーリシャス	11.9	3.8	4.2	3.6	3.4	3.3	3.5	4.1	1.2
マダガスカル	10.8	3.8	0.4	1.8	1.9	2.6	3.7	5.4	22.9
スワジランド	3.8	2.6	1.9	-0.6	1.7	3.5	2.4	2.5	1.3
マラウイ	3.7	6.4	9.5	3.8	1.8	5.0	6.1	6.2	16.4
レソト	2.2	4.2	7.1	2.8	6.5	3.4	4.5	4.3	2.1
南部アフリカ	582.7	5.2	3.7	3.9	3.3	3.0	4.0	4.4	177.0

出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB、OECD、UNDP)

高は大幅に減少しています。

サービス業はGDPの25%を占めており、金融・保険・不動産・小売業の分野では、南アフリカ企業がその活動範囲をSADC加盟国地域で積極的に拡大していくことで、国の経済成長を牽引しています（図表15参照）。

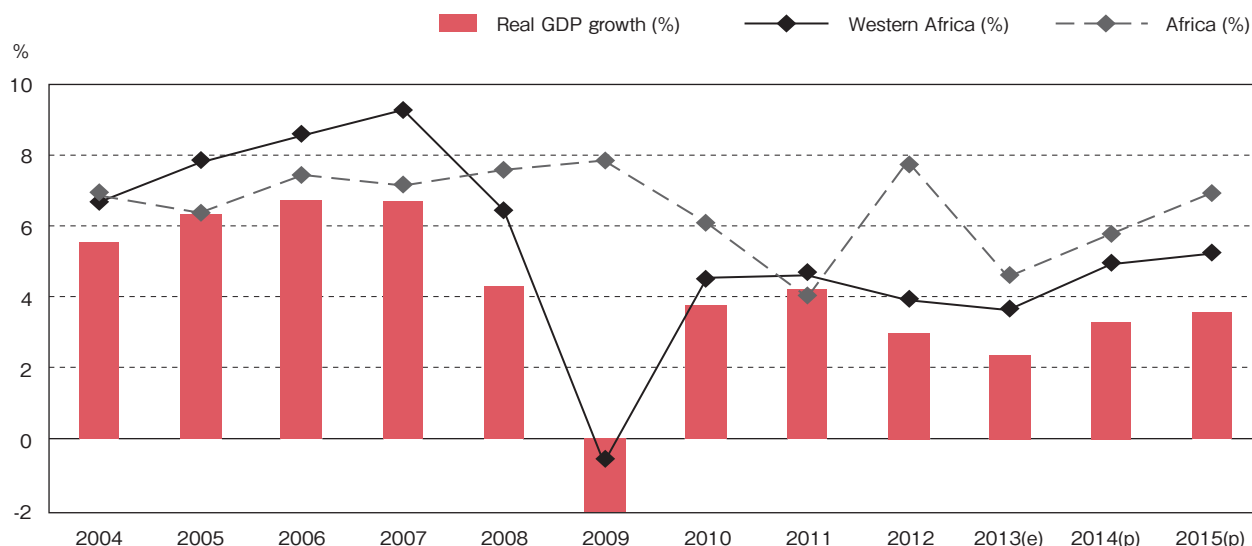
③ ビジネス環境 (Doing Business)

南アフリカのビジネス環境はアフリカの中では非常に良好で、「Ease of Doing Business 2014」（世界銀行）では世界41位、特に投資家保護、納税の指標で高い評価を得ています。課題は労働関連（教育、法制、倫理）、行政の非効率性や汚職、

インフラのさらなる改善等であり、特に労働関連については高い失業率（24%、若年層では65%）が継続的な課題となっています。

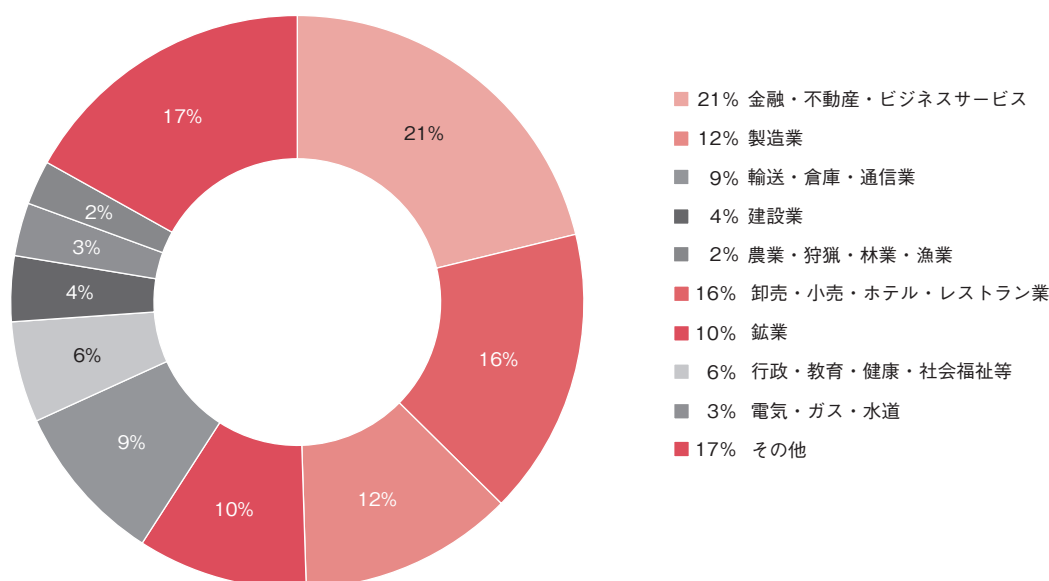
南アフリカは、南部アフリカ地域の経済を牽引しており、SADC域内貿易の41%、GDPの63%を担っています。南アフリカには、豊富な経験、商品開発能力、その他の優位な行動特性を備えた多くの企業があり、市場の成熟度は高いものの、国全体としての昨今の経済低迷、ストライキの問題、コスト優位性が失われていること等を理由として、外国企業の中には活動拠点を南アフリカ外に移す動きも出てきています。

図表14 南アフリカ - マクロ経済概況



出典：AfDB(アフリカ開発銀行)

図表15 南アフリカ - 産業構成



出典：African Economic Outlook 2014 (AfDB, OECD, UNDP)

Ⅳ おわりに

サブサハラ・アフリカは最後のフロンティア市場として注目を集めていますが、本稿で言及したビジネス環境に加え、最近の西アフリカにおけるエボラ出血熱の流行、紛争やテロの脅威等、未だ進出にあたって数多くのリスク要因が存在し、また、高度に情報化された現代においても、日本から正確な情報を入手するのは引き続き困難であるのが実情です。地域の高い経済成長をビジネスの発展に取り込んでいくためには、信頼のできる現地の情報提供機関やパートナー等を確保し、情報を常に最新のものにしておくことが重要です。

【バックナンバー】

「南アフリカの税務・会計制度、外国為替管理の概要」

(AZ Insight Vol.57/May 2013)

「新たなフロンティア - アフリカの潜在性」

(KPMG Insight Vol.2/Sep 2014)

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 南アフリカ

ヨハネスブルグ事務所

シニアマネジャー 會田 浩二

TEL: +27- (71) -684-5781

koji.aida@kpmg.co.za

南アフリカデスク

有限責任 あずさ監査法人

シニアマネジャー 梅澤 浩

TEL: 03-3266-7233 (代表番号)

hiroshi.umezawa@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

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



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.